

# INTEGRATED REPORT 統合報告書

# 2023

CONCORDIA  
Financial Group

 横浜銀行 | 東日本銀行 

# 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

経営陣だけでなく全従業員の想い

## 「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持ち続ける

## 「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

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

## CONTENTS

### 経営理念

#### ステークホルダーの皆さまへ

- 5 トップコミットメント
- 13 財務担当取締役メッセージ
- 19 社外取締役座談会
- 23 企業価値向上に向けた取り組み

### 価値創造ストーリー

- 39 コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ
- 41 価値創造プロセス
- 43 競争優位の源泉/培われた資本
- 45 サステナビリティの取り組み
- 49 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)
- 51 中期経営計画
- 55 財務・非財務ハイライト
- 57 ステークホルダーとの価値協創
- 59 特集1: 神奈川銀行との経営統合について
- 61 特集2: 人材戦略 新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

### 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「価値協創ガイド」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。

### 報告対象

**期間** 2022年度(2022年4月~2023年3月)  
一部に2023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

### 情報開示コミュニケーション



### 価値創造のための事業戦略

- 81 特集3: 戦略的投資・提携等を活用したビジネス領域の強化・拡大
- 83 地域企業の持続的成長のサポート
- 89 人生100年時代の暮らしのサポート
- 93 "ソリューション・カンパニー"を実現するための人材
- 95 働き方改革・ダイバーシティの推進
- 97 DX(金融デジタルイノベーション)の推進
- 103 地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み
- 114 地域経済の活性化

### 価値創造を支える経営基盤

- 121 コーポレート・ガバナンス
- 129 役員一覧
- 131 リスク管理への取り組み
- 136 コンプライアンスへの取り組み
- 139 内部監査体制
- 140 お客さま本位の業務運営
- 143 グループ財務データ
- 149 グループ非財務データ
- 152 ESG情報
- 153 会社情報



# 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。

## 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

## 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。

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。

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

# TOP COMMITMENT

企業価値の向上を一番のミッションと捉え、  
ステークホルダーとのコミュニケーションを  
大切にしながら、地域のお客さまの課題解決を通じた  
価値協創に取り組んでいきます。

コンコルディア・フィナンシャルグループ

代表取締役社長 片岡 達也

## 企業価値を向上させるために

2022年6月にコンコルディア・フィナンシャルグループの代表取締役社長に就任して、はや1年が経過しました。上場企業として、企業価値の向上こそが最重要ミッションであるという思いは、今もまったく変わりません。

私たちは株主の皆さまから出資をいただき、負託されて事業経営にあたるのですから、企業価値の向上を通じて株主の皆さまに報いる必要があります。そのために株主以外のステークホルダーである地域のお客さまと当社グループの従業員にも報いていくことが結果として企業価値の向上につながると考えます。そして、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、お客さまと一緒に私たちも成

長していく。従業員に成長の機会と働きやすい環境を提供し、仕事にも人生にも夢や希望、未来を感じてもらう。そうしたステップがあって初めて、当社の企業価値は向上することになります。

東京証券取引所が多くの上場企業がPBR（株価純資産倍率）1倍割れの状況にあることに言及するなど、企業の財務的な価値向上としてPBRの改善がクローズアップされています。これについては私たちが企業価値の向上をめざすにあたって、資本市場と向き合う必要性を改めて認識したことに加え、上場企業の資本政策や財務戦略の新たな課題として、ソリューションビジネスでお手伝いできる分野が増えたという意味で良い機会になったと感じています。

PBRを改善するためには、ROE（自己資本利益率）の向上が最も重要であり、そのために自社株買いや増配などの資本政策に目が向きがちですが、本当の意味で企業価値の向上をはかるためには、資本を活用していかに中長期的に事業を成長させていくかという視点が重要です。2022年度の取締役会では、このような観点から株主の皆さまからお預かりした資本をどのように有効

## 社会的な大義や倫理に則った ビジネスのあり方を追求

私がこの1年間、とくに力を入れて取り組んできたのは、それぞれのステークホルダーとより多くの接点を持つことです。投資家の方々とは従来以上に開示と対話を深め、当社の企業価値向上に向けた考えを共有し、理解いただくことが重要となります。また、お客さまとの接点においては、私たちは地域金融機関という立場で、地域社会のため、地域のお客さまのためにどのような貢献ができるのかというアプローチが大切になります。

さまざまなお客さまとお話をさせていただきましたが、その中でもある経営者としての大先輩である方との出会いが印象に残っています。その方との対話を通じて改めて気づかされたのは、社会的な大義や倫理に則ったビジネスのあり方を追求すべきということです。たとえ短期的には収益やビジネスチャンスに結びつこうとも、地域の社会やお客さまに対して道義に外れるようなことをしてしまつては、中長期的な事業成長は実現しません。ここにあるのは、まさに「論語と算盤」における渋沢栄一の考え方です。それを私が自分自身

に活用していくか、資本コストを引き下げるために我々が主体的にどのようなことに取り組んでいくかについて、これらの経営戦略と連動したグループ人財戦略も含めて議論を積み重ねてまいりました。こうした企業価値向上への道筋をしっかりと示したうえで、それを着実に実行していく。それが私に課された役割であり責任だと考えています。

の言葉として、社内で発信し続けていきたいと考えています。

収益の数字が目標に届かない場合、それは私たちの提案がお客さまにマッチしなかった、あるいはお客さまの期待を超えていなかった可能性があります。目先の数字を追いかけるのではなく、お客さまのニーズをもう一度しっかりと聞き、プラスアルファの提案をすることで、収益につなげていくという考え方が重要です。従業員にとっても正々堂々と、気持ちの良い仕事につながるのではないかと思います。

また、従業員とのコミュニケーションを増やす中で、当社の若手従業員の中には、会社や仕事に不満があるわけではないが、「このままここにおいて成長できるのか」という漠然とした不安を抱いている人が少なくないことに改めて気づかされました。それが新たな人財戦略を策定する1つのきっかけにもなりました。あわせて評価制度の見直しをおこなっており、業務のプロセスをこれまで以上に評価することで、私が共有したいと願う仕事観や経営哲学を従業員に伝えていきたいと考えています。

## ソリューション提供を通じたお客さまとの 関係構築の重要性は現在も30年後も変わらない

過去数十年間に比べると、銀行に求められる役割は大きく変わりつつあります。企業は資本市場から直接資金を調達することが可能ですし、クラウドファンディングなど新たな資金調達の手段も広がってきました。お客さまの資金需要にお応えするという従前からの役割は変わりませんが、それだけでは銀行の社会的な役割を全うすることはできません。私たちはお客さまと多くの接点を持たせていただいています。それはすなわち、お客さまとの間に、さまざまな課題解決の役割を担える関係性があるということです。

お客さまの課題というものは常に存在し続けます。その課題について私たちが真っ先に相談を受け、内容を正確に把握し、的確にソリューションを提供することができる。そういったお客さまとの関係を

構築することの重要性は、現在も30年後も変わりません。私たちが長期的にめざす姿として掲げている「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」というフレーズは、30年たっても生き続ける言葉です。さらに付け加える内容があるとすれば、お客さまにとっての利便性を一層高めるといふことに尽きるのではないのでしょうか。

たとえば30年後の神奈川県や東京都では、全国平均から見れば若干遅れるとしても、人口はさらに減少に向かっていることでしょうか。今、盛んに言われているDX(デジタル・トランスフォーメーション)などは当たり前となり、キャッシュレスがより浸透しているでしょう。そこでは個人のお客さまに対して、資金管理から資産運用まで、いかに利便性を提供できるかがビジネスのカギとなってきます。



## TOP COMMITMENT

また日本銀行の金融政策の変更次第ではありませんが、今後、国内では金利上昇局面を迎えることになるでしょう。私が横浜銀行に入行したのは1990年ですが、それ以降ずっと国内金利は下がり続けています。金利上昇の局面でビジネス経験のある人間は、他行も含めて今の銀行には数少ないのが実情です。金利上昇などのさまざまな環境変化に備えながら、より幅広い視点でビジネスの長期ビジョンを描いていくことも大切になります。

お客さまに提供する商品・サービスの機能充実という視点で見れば、場合によっては規模拡大によるスケールメリットの追求も1つの選択肢になるかもしれません。また、非金融のニュービジネスにも大きな可能性を感じます。私たちにとってはソリューションビジネスが今後の事業の柱となりますが、個人と法人いずれのお客さまについても、ソリューションビジネスの延長線上で当社が果たせる役割はたくさん残っています。

### ソリューション・カンパニーの 実現に向けた中期経営計画の進捗と課題

2022年度から始まった新しい中期経営計画の初年度を通じて、今大きく2つの手応えを感じています。1つは提案力の向上です。従来であれば本部の専門部隊が高度なソリューションの提案を

担っていましたが、営業店とともにさまざまな切り口でお客さまと対話を重ねるアプローチを進めてきた結果、営業店が自ら動いて本部に案件をつなぐ、さらには自らクロージングするなど、その担い



手のすそ野が広がってきました。研修やOJTも含めた教育を通じて、一人ひとりの意識が同じベクトルに向かう環境が少しずつ醸成されてきています。

もう1つは構造改革です。銀行店舗の統廃合や店頭におけるDX化を進めた結果、行員1人あたりの業務量は目に見えて減少しました。ただし、お客さまによっては以前の方がよかったという方もいらっしゃいます。方向性としては決して間違っていないと思いますので、すべてのお客さまにご理解いただけるよう、現状の細かい課題に丁寧に対応しながら、今後も方向感を変えずに構造改革に取り組む決意です。

中期経営計画の2年目に向けては課題が3つあります。1つ目は有価証券の運用です。米国の金利上昇により保有する外国債券の含み損が拡大し、外貨調達コストと利回りの「逆ざや」が発生しました。含み損に関しては、自己資本比率への影響は軽微であるものの、逆ざやでキャリア収益がマイナスになっていく状況は好ましくありませんので、有価証券ポートフォリオの適正化・健全化を早期に進めていきます。

2つ目は、神奈川銀行との経営統合です。2023

年6月29日に開催した神奈川銀行の臨時株主総会を経て、横浜銀行の完全子会社となりました。私たちにとって経営の基盤となる神奈川県はホームマーケットには、まだ深掘りできる余地があると感じており、神奈川銀行の財務が健全な状況下で経営統合を進めることとなりました。今後は両行の役割設定により営業活動の効率化とソリューションビジネスの強化をはかり、統合効果が確実に得られるようにPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）をしっかりと進めていきます。

3つ目は、コンコルディア・フィナンシャルグループという持株会社の機能をさらに高度化していくことです。持株会社には横浜銀行、東日本銀行という2つのピークル（事業体）があって、経営統合により神奈川銀行は横浜銀行の子銀行となりました。企業価値の向上につながり、なおかつ各ステークホルダーにメリットが生じるように、新事業なども含めた機能向上を考えています。それぞれのグループ会社や関連会社も含め持株会社全体として、どのような形の機能向上が適切なのか、お客さまのニーズを踏まえ、具体的なあり方をお示ししていきたいと考えています。

### トップバンクとしての気概を持ち、人財を育てる

株主の皆さま、お客さま、従業員という3つのステークホルダーはいずれも等しく大切ですが、ビジネス活動の起点になるのは、やはり人財です。従業員が自らの能力を高めて成長していける仕事環境を整え、一人ひとりにやりがいを持って働いてもらうこと、それが結果としてお客さまへの充実した提案や、お客さまからご満足いただくことにつながり、銀行として収益を得ることができるようになります。その収益によって、株価の上昇や配当といった形で株主の皆さまへの利益還元も可能となります。

横浜銀行は1990年代後半に国から公的資金の注入を受けた際、従業員が7,000人いたのですが、その後に3,500人程度まで減らした時期があります。その頃から行内には、あたかもシュリンク（収縮）を容認するかのような雰囲気があったのですが、やはり私たちはトップバンクであるべきだと考えています。それは資金量で最大をめざすという意味ではありません。神奈川県および東京都という経済規模の大きい恵まれた環境でビジネスを展開しているからには、トップバンクとしてさまざまな取り組み

## TOP COMMITMENT

にチャレンジする、あるいは金融業界全体を引っ張っていくような気概を持つべきだという意味です。

それができる人財を育てていくために今回、「グループ人財戦略」を策定することとなりました。このグループ人財戦略ではグループ経営目標を達成するために、どういったスキルを持った人財をいつまでに何人ぐらい、どういう形で育てていくかという道筋を明確化し、「人づくり」「組織づくり」「環境づくり」という3つの柱で諸施策を進めています。

また、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) については、多様性という言葉を使うだけでは意味がないと思っています。大事なのは、多様性をどのようにして組織の力にしていくかということです。お客さまの課題も多様化しており、このような変化に柔軟に対応するには、多様な意見やアイデアが欠かせません。多様な人財の協働によって、お客さまの期待を超えるサービスの提供を追求していくことが重要だと考えています。私自

## サステナブルファイナンス目標を大幅に上方修正

サステナビリティは結局のところ、経営哲学の問題だと思います。長期的な視点で、社会的な道義に照らし合わせながら、私たち企業が力を合わせて推進していくことによって世の中を劇的に変えられる取り組みだということです。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中、当社グループは、気候変動を喫緊の課題と考えており、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」を掲げて、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。この1年間でいえば、横浜銀行でも東日本銀行でも、気候変動対策へのお客さまの関心は高まっています。これまではSDGsを世の中に啓発する期間

身、かつてさまざまな企業との提携などに関わり、多様なバックグラウンドの方々と、1つの目標に向かって、一緒にお仕事をさせていただく機会が多くありました。多様な意見を交わすプロセスには苦労も多いですが、多くの気づきや発見があることを実体験として感じています。

私たちのめざす「ソリューション・カンパニー」の実現には、その担い手である従業員と「人財」に対するこうした考え方などを共有することが出発点です。そのため、多様性の尊重や公平な機会提供などを明確化したDEIポリシーに加え、それを前提とした「グループ人財ポリシー」を制定し、具現化するための諸施策を人財戦略として発信しています。私自身も引き続きできるだけ多くの従業員と直接対話し、人財に対する考えや想いを、リーダーとして自ら従業員と共有することで、価値創造の源泉である人的資本の最大化を推し進めていきます。

だったのかもしれませんが、現在はお客さまと一緒に考えるステージに至ったということを実感します。

横浜銀行の自社契約電力はすべて実質再生可能エネルギーに転換しており、今後は自社による再生可能エネルギーへの投資を検討するなど、2030年度までのカーボンニュートラル達成に向けて、さらに取り組みを進めていきます。一方で2050年のネットゼロに向けては、トランジション (脱炭素への移行) のための資金調達など、法人のお客さまの脱炭素をサポートすることも重要です。

具体的には2030年度までに、サステナブルファイナンスで2兆円、環境分野ファイナンスで1兆円実行という目標を掲げていましたが、足元ではすでにサステナブルファイナンスは2兆円を超え、環

境分野ファイナンスも6,000億円を超えました。そのため、2030年度までの達成目標をそれぞれ4兆円と2兆円に上方修正しています。

スコープ3、すなわち投融資先のお客さまのGHG (温室効果ガス) 排出量については、今回から統合報告書においても開示させていただいています。情報開示をする以上は、排出量をどのように

## 構造改革のためのDXと、お客さまへのサービス向上をはかるDX

私たちにとってDXには2つの大きな柱があります。1つは自らの構造改革、あるいは効率化をはかるためのDXで、店頭オペレーション改革としてのDX化を進めています。現在の横浜銀行の店頭ではお客さまがタブレット端末を使って必要事項を入力すると、それが直接、勘定系などの基幹システムで処理される形となっています。業務プロセスをDXに置き換えることで、処理スピードのアップと人的負担の削減が実現し、これまで事務に携わっていた行員を課題解決などの仕事にシフトすることも可能になります。

もう1つの柱はお客さまのニーズにDXで対応し、サービスの向上をはかることです。法人のお客さまに関しては、お客さま自身のDX化を支援しながら新システムの導入などを進めています。

個人のお客さまに関しては、スマホアプリをこの4月にリニューアルしました。究極的には、お客さまの手のひら (スマホの中) にすべての銀行機能が揃っている状態が理想だと思います。さまざまなサービス企業と提携を結ぶ際に、現在はどちらかというと銀行の方から提携先を求める場合が多いのですが、非常に優れた金融サービスをスマホの中で提供できるようになれば、おのずと提携先が

削減していくのかというアクションプランを提案する必要があります。規模の大きいところでは自動車関連企業に対して現在、営業店と本部の人員によるエンゲージメント (対話) をおこないながら、脱炭素に向けたロードマップの作成を進めているところです。お客さまとともに地域の脱炭素に貢献していきたいと思います。

ら一緒にやりたいと声がかかるはずですが。私たちはそこをめざすべきだと考えます。

私たちは今後とも、ステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしながら、地域のお客さまが抱える課題の解決に貢献すること、そして新たな事業領域へのチャレンジを通じて社会価値・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



資本コストを上回るROEの実現に向けた戦略の議論を充実。経営戦略と連動した人財戦略の実行を通じて人的資本の価値を高め、ソリューション収益力の強化を通じて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  
取締役 小野寺 伸夫

## 企業価値向上に向けた 中長期の戦略議論を充実

2022年6月、コンコルディア・フィナンシャルグループの取締役に就任しました。財務担当役員としても初年度でしたが、社長の片岡のもと、企業価値向上に向けた議論を重ね、戦略の実現や取り組むべき課題への対応に向けて一歩ずつ着実に進めることができた1年間であったと実感しています。

当社では、企業価値向上に向けた中長期の戦略に関する議論の充実をはかる観点から、期初に経営方針・経営戦略等に関する年間テーマを選定し、取締役会で議論をしていますが、2022年度は、資本の有効活用の方針やグループ人財戦略の策定などのテーマを選定し、取締役会における議論の充実をはかってきました。なかでも「リスクアパタイト・フレームワーク (RAF) の高度化」をテーマとし、中期経営計画や予算計画の達成に向けて、経済資本・規制資本等の配賦と財務予算の連動性を高める議論を重ねてきたことで、企業価値向上に向けたROE向上と株主資本コスト低減、これらにつながる部門別配賦資本の最適化や部門別リスク・リターンの上昇に関する方向性などについて、こ

れまで以上に具体的に整理することができました。東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応を要請されていますが、まさにRAFの高度化の議論を進めてきたことにより、このタイミングで、当社としての考え方を示すことができたと考えています。

2023年度についてもこうした議論をさらに深掘りし、当社グループの持続的成長の促進と中長期的な企業価値の向上に向けて戦略の具体化に努めていきます。

## 社会価値創造を通じて、 さらなる企業価値の向上へ

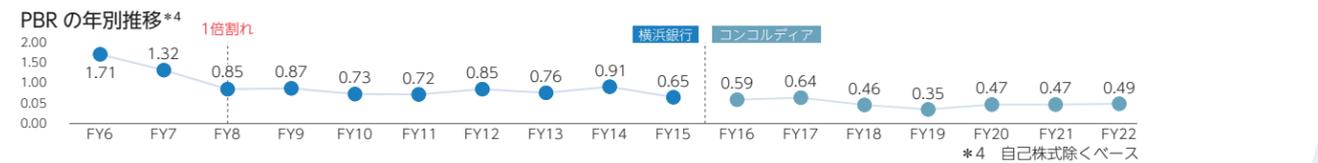
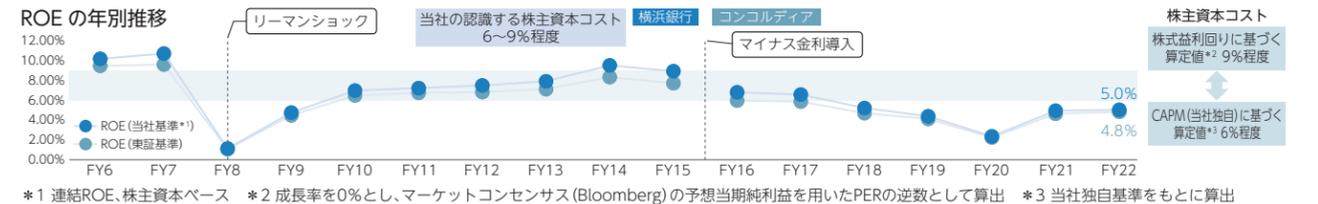
当社グループはこれまで約100年の歴史を通じて培ってきた財務資本と人的資本等の非財務資本を統合的に活かしながら、本業を通じて金融仲介機能を発揮し、地域経済に血液たる成長資金を供給することで、社会価値を創造してまいりました。そして社会価値の創造を通じて地域とともに成長し、企業価値を高めてきました。

「価値創造プロセス」(P.41参照)でも示していますが、企業価

値は会社の経済価値です。これは事業活動から生じる事業価値に加え、人的資本などの無形資産による価値も含めて企業価値と考えています。

こうした企業価値に関する評価は、時価総額や株価に反映されています。当社のPBRの状況を振り返ると、リーマンショック発生後、PBRは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0.6倍程度(2023年7月現在)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2022年度におけるROE<sup>(\*)</sup>は株主資本コストを下回る5.0%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。今後着実にPBR引き上げにつなげていくためには、金融環境に頼るだけでなく我々自らの努力で株主資本コストを上回るROEを実現していく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。



## ROE向上と株主資本コスト抑制により 企業価値を向上

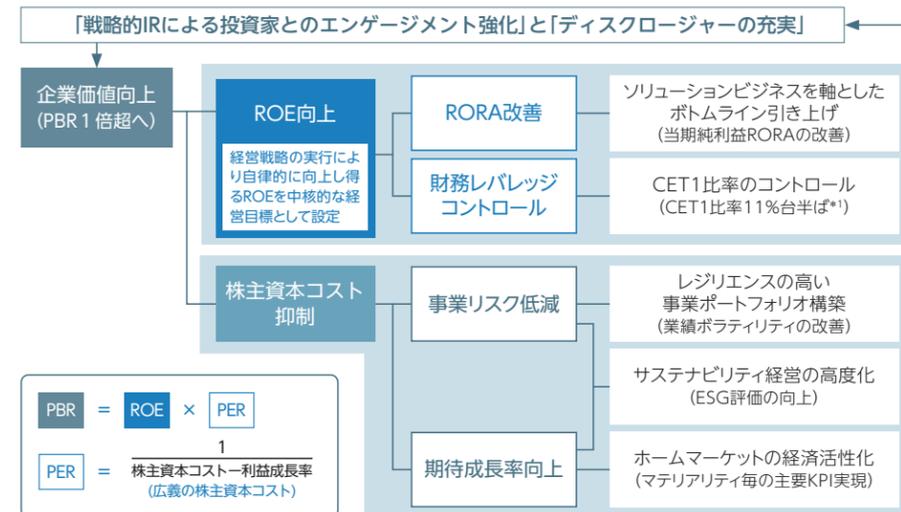
株主資本コストを上回るROEを実現していくことで企業価値を向上させていくための戦略は、2つの柱に分けることができます。

1つ目の柱は「ROE向上」です。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

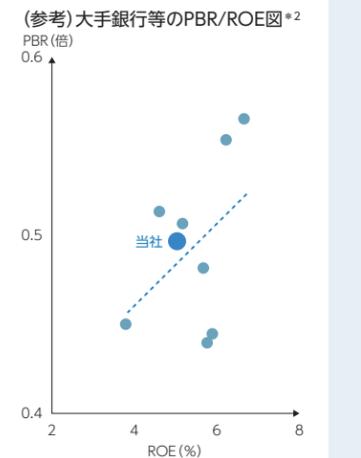
理しています。2つ目の柱は「株主資本コスト抑制」です。株主資本コスト抑制に向けては、「事業リスク低減」と「期待成長率向上」の2つのアプローチで整理しています。

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、この2つの柱の1つである「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。

### PBRロジックツリー



\*1 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益を除く)  
\*2 22年3月31日時点株価、および各社21年度決算資料より当社作成。ただし、当社は23年3月31日時点株価および22年度決算資料より作成。



# 財務担当取締役メッセージ

## ROE向上への5つのドライバー

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「株主還元の実現」の5つの取り組みに具体化しています。

「収益力強化」では、『リスク・リターン向上へのアセットアロケーション強化』と『役務取引の強化』に取り組んでいます。

『リスク・リターン向上へのアセットアロケーション強化』については、ホームマーケットにおいて、投融資のオポチュニティがあり、我々が得意としてきた中小企業向け貸出や資産家向け融資の強化に注力することに加え、案件を厳選しつつも相対的にRORAの高いストラクチャードファイナンスへのアセットアロケーションを強化することにより、貸出ポートフォリオ全体のリスク・リターンの向上をはかっています。

『役務取引の強化』については、上場会社から中小企業まで裾野の広い法人のお客さまや資産家のお客さまとこれまでに培ってきた貸出を主体としたリレーションシップを活かし、ソリューション提供を強化することにより、配賦資本を使わずに収益を増加させる役務取引の強化に取り組んでいます。

次に「コストコントロール」では、『経費コントロール』と『与信費用コントロール』に取り組んでいます。

『経費コントロール』については、店頭サービスの効率化・非対面化などによる業務量の削減効果を活かし、店舗の統廃合や事務人員の減少をはかることにより、経費削減を具現化しつつ、こうした経費削減により創出した余力の一部をモバイルバンキングなどの戦略的領域へのシステム投資やソリューションビジネスを支える人づくりに向けた人的資本投資などの成長投資に振り向けています。

『与信費用コントロール』については、特定業種や個別の会社

への集中リスクを回避するといった取り組みに加え、成長分野に位置付けたストラクチャードファイナンスを持続的に強化していくための、RORAによる採算基準や独自の審査基準指標の設定など、将来のダウンサイドリスクにも備えた厳格な与信管理を徹底しており、大きな環境の変化がない限り、現在の与信費用水準を維持していきたいと考えています。

「リスクアセットコントロール」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における中長期的な目標指標の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。こうした普通株式等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をコントロールします。

「資本の最適配分」は、ROE向上の大きなポイントの1つです。資本をより有効に活用してリターンを上げるためには、配賦している資本に対してどれだけの期待収益があるかということを整理・分析し、最適に配分することが重要となります。

昨年度、部門別ROE（配賦資本リターン）を子銀行別/部門別に整理しましたが、最も部門別ROEが高く利益貢献度も最大である部門がソリューションビジネス（国内営業部門）であり、こちらに重点的に資本配賦をおこなうことで成長をめざす、との方向性を改めて取締役会で確認、共有したところです。

一方で、グローバルに歴史的なインフレが継続し、金融当局による金融引締めが長期化する見通しの中で、市場部門のROEが低迷していることから、有価証券ポートフォリオの再構築を通じて市場部門の資本効率の改善をはかっていくことが喫緊の経営課題と認識しております。

そのほか、政策保有株式について、全社的なROEに対して政策保有株式のROEは劣後している状況はこれまで同様変わりがなく、政策保有株式の縮減を通じて配賦資本を抑制していくことは引き続きの課題となります。

そして「株主還元の実現」では、中期経営計画の初年度である昨年度から、「累進的な配当を基本とし、配当性向を40%程度とする」配当方針を掲げております。原則として減配はせず着実に当期純利益の成長をはかることで毎期増配という形で投資家の期待に添えていきたい、と考えています。また、市場動向、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行していきます。

## 株主資本コスト抑制への3つの取り組み

企業価値向上の2つ目の柱である「株主資本コストの抑制」について具体的な取り組みを3つご紹介します。

1つ目は、業績ボラティリティの改善です。業績予想に対する純利益の乖離率が2018～2020年度にかけて特に高まりました。市場部門損益が大きく低下したことが要因であり、こうした観点からも、有価証券ポートフォリオの改善は喫緊の経営課題と認識しています。有価証券ポートフォリオの再構築を通じて市場部門の収益ボラティリティを抑制し、当社の業績全体としてのボラティリティを小さくすることで、株主資本コストを構成するβ値を低減させることにつなげていきたいと考えております。

2つ目は、ホームマーケットの経済活性化です。当社は神奈川・東京を地盤とし、めぐまれたホームマーケットを有していますが、本邦自体の潜在成長率が低位にある中、この地域だけが将来的にも優位性あるマーケット環境が維持されることを約束されたものではありません。やはり、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。

3つ目は、ESG評価の向上です。ESG評価と株主資本コストには関連性が見られ、評価の高い企業ほど株主資本コストは低くなる傾向が言われておりますが、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、そのことが投資家の要求利回りの低減につながる、と理解しております。

このような理解のもとで、2022年4月より、サステナビリティ委員会事務局という当社グループ横断の統括組織を設け、引き続き取締役会の監督のもとで、サステナビリティ経営の高度化への取り組みの強化をはかってきました。こうした取り組みの結果、MSCI ESG格付において、前年度のBB評価を2ノッチ上回るA評価を取得しています。また、GPIFが採用するESG指数の組み入れ銘柄として新たに2つ指定されました。

この結果に満足することなく、さらなるESG評価の向上に努め

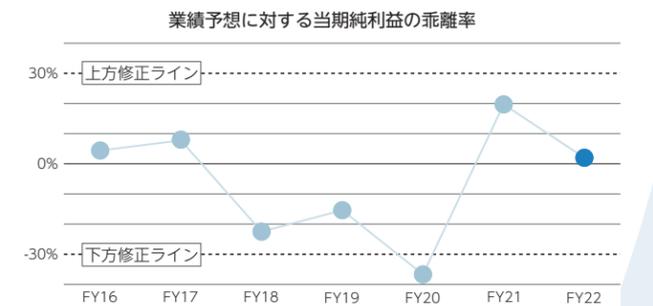
ていきますが、特にESGの文脈では、ガバナンスが重要だと考えています。我々経営陣が投資家の皆さまの信頼をしっかりと得ていくことがエージェンシーコストを下げることになり、株主資本コストの低減につながるのだと考えています。

こうした取り組みにより、事業リスクを低減させつつ、マーケットに対する説明責任を果たすことで、株主資本コストの抑制を推進してまいります。

そしてROE向上と株主資本コスト抑制、双方の戦略を迅速かつ着実に実行することで、長期的にめざすレベルとしているROE7%程度を早期に達成し、さらなる改善に取り組むことで資本コストを上回るROEを実現していきます。

### 業績ボラティリティの改善

- 業績予想に対する当期純利益の乖離率を小さくしていくことでβを低減



## FG連結純利益は計画を上回る561億円で着地、中計目標指標は順調な進捗

2022年度から現在の中期経営計画がスタートしておりますが、目標指標に対する進捗についてお話しいたします。

2024年度に達成する目標として、ROEを6%程度まで向上、OHRを50%前半に低下、普通株式等Tier1比率を11%台半ばでコントロールするといった目標を掲げました。2022年実績では、ROEは5.0%、OHRは58.0%、普通株式等Tier1比率はパーゼルⅢ最終化・完全実施ベースで11.86%と、中期経営計画最終年度における目標指標達成に向けて着実に前進しました。

中期経営計画の重点戦略であるソリューションビジネスの深化・拡大を通じて、営業基盤は確固たるものになってきました。ソリューションビジネスをドライバーとした本業の収益力を示すコア業務純益（除く投信解約損益）は2行合算で前年比101億円の増加となり、こちらは特に手応えを感じているところです。今後もさらなるソリューション営業力の強化とソリューション機能の拡充を通じて、ソリューション収益の拡大に取り組めます。

一方で、課題である有価証券運用については、米国金利の上昇等に伴い、前年度は逆ざやの外債を約186億円損切りしました。今年度も有価証券ポートフォリオ改善に約210億円を投じる予定ですが、これにより外債の逆ざやや影響はほぼなくなります。

### ROEロジックツリー



## 財務担当取締役メッセージ

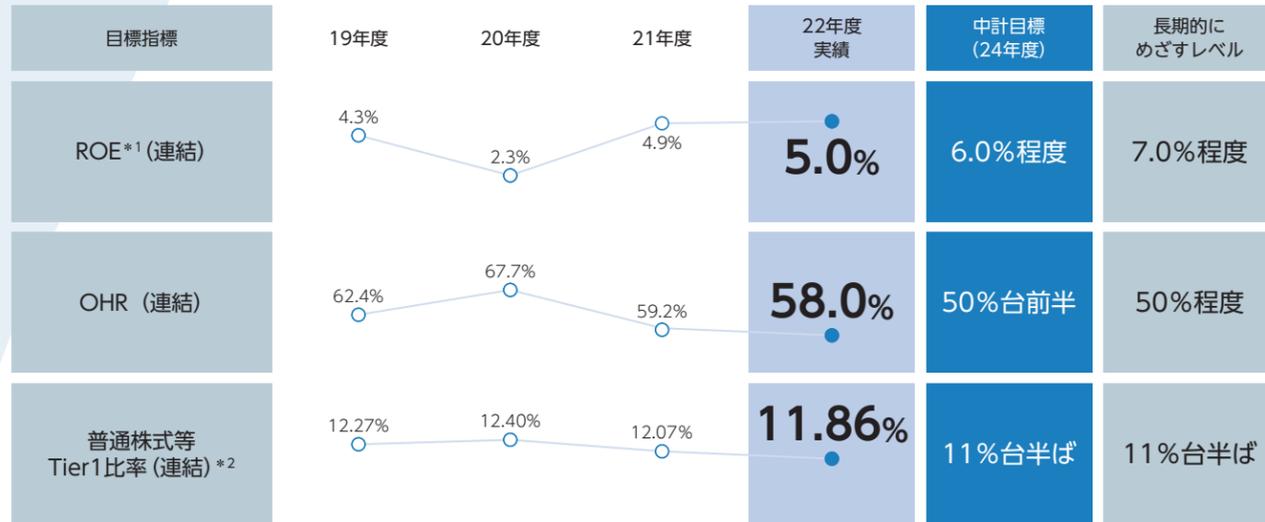
なお、FG連結純利益については、業績予想550億円を上回り、前年度比プラス22億円の561億円となりました。2023年度については、神奈川県との経営統合により生じる負ののれん発生益の計上も予定しており、連結純利益予想は630億円を目標としています。中期経営計画最終年度目標である700億円超に向けて着実に前進させていく所存です。

また、株主還元については、2022年度の総還元性向は50%

となりました。2023年度は1株当たり配当金を前年度から3円増配の22円と、配当性向は41%程度となる計画です。自己株式の取得についても機動的に実施していく予定です。

中期経営計画最終年度における各種経営指標の達成に向けては、ソリューション収益力が着実に強化できていることと、課題であった逆ざや外債への対応に見通しが立ったことで、順調に進捗していると評価しています。

### 中期経営計画目標指標



\*1 株主資本ベース

\*2 19~21年度については、パーゼルⅢ最終化前における実績値。22年度実績、中計目標および長期的にめざすレベルについては、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益を除く)。2022年度実績は試算値。

### 経営戦略と連動した人財戦略を展開

当社グループの非財務資本の1つである「人的資本」についてご説明します。「価値創造プロセス」でも示しているとおり、人的資本は経営資本における価値創造の源泉であり、最重要資本の1つと位置付けています。ROE向上を通じて企業価値を高め、長期的にめざす姿である「ソリューション・カンパニー」を実現していくためには、人的資本の最大化が必要不可欠です。そこで、経営戦略と連動した人財戦略を策定しています。

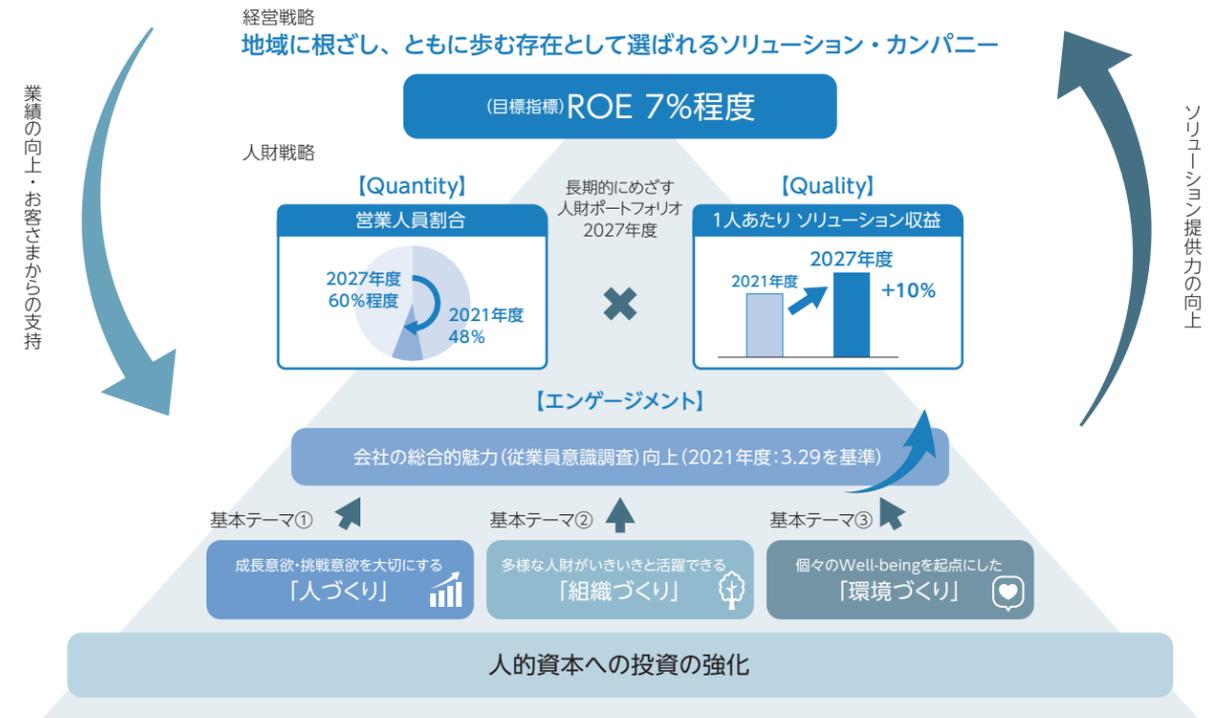
ソリューション・カンパニーの実現には、お客さまの課題解決に資するソリューションを提供することを通じて得られるソリューション収益の強化が必要です。ソリューション収益力を強化するには、量(営業人員割合の増加)を投入し、質(1人あたりソリューション収益)を高めることで、ソリューション収益額を趨勢的に増加させ、こうした収益額の一部をさらに人的資本に再投資をはかって

いく、こうした利益成長とともに従業員1人あたりの人的資本投資額を毎年増強していく好循環を定着させたいと考えております。

昔から「金融は人」と言われますが、金融機関が多様化・高度化するお客さまのニーズにあったソリューションを提供するためには、銀行員には高い専門性やスキルが求められます。企業価値を生み出す源泉という意味では、当社グループ独自の強さを兼ね備えた、財務業績に貢献できる人財をどう育成していくかにかかっています。人財育成には時間とコストがかかりますが、様々な分野のソリューションスキルを有する人財が数多く育てば当社グループは誰にも負けない独自の強さを持つこととなります。

企業価値向上に向けて、「人づくり」「組織づくり」「環境づくり」の三位一体による人的資本投資の強化に、今後も取り組んでまいります。

### 経営戦略と連動した人財戦略



業績の向上・お客さまからの支持

ソリューション提供力の向上

### ステークホルダーとの対話を通じてさらなる経営の高度化へ

2022年4月にコーポレートコミュニケーション推進室を立ち上げ、投資家の皆さまとのエンゲージメント強化と、非財務情報も含めたディスクロージャーの充実に取り組んでいます。

IR活動においては、経営戦略説明会「IR Day」の開催を通じて、取締役会で議論した内容を、投資家の皆さまと共有する機会を定期的に設けています。2022年度は、投資家の皆さまから寄せられた声を十分踏まえ、ソリューション営業、人財戦略、気候変動への取り組みをテーマとして設定し、我々の考えをお伝えする機会を作ることができました。また、社外取締役が登壇し、投資家の皆さまと意見交換する場も設けたことで、取締役会等での議論の状況について社外取締役としての立場からの見解をお伝えすることができたと感じています。

投資家の皆さまとの対話にも自ら積極的に参加するよう心がけています。投資家の皆さまからいただいたご意見を取締役会で報告・議論し、さらなる経営の高度化に努めています。いただいたご意見の中には政策保有株式に関するご指摘もございます。

政策保有株式に関しては、縮減方針を定めており、残高は着実に減少しています。普通株式等Tier1に対する政策保有株式の比率は取得原価ベースで10.6%、時価ベースでも15.8%と、他行と比べても低水準を保っています。しかしながら縮減に向けた方針には改善の余地があると考えており、投資家の皆さまからの意見を踏まえ、政

策保有株式に対する考え方を「保有意義と経済合理性のフローチャート」という形で今回新たに示しています(P.35参照)。これまで縮減の実績を積み上げたことで今後の縮減のハードルは高まっていますが、まずは政策保有株式に対する当社の基本的な考え方をより具体的に発信・開示するとともに、開示情報などを基に投資家や政策保有先の皆さまとの深度ある意見交換を重ねることで、縮減に向けた検討をさらに進めていきたいと考えています。

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、長期的にめざす姿に掲げる「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」をめざしてまいります。



## 社外取締役座談会



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**

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 **依田 真美**

ソリューション・カンパニーへの変革に向けた  
資本の最大活用の議論を深化させ、  
環境変化を踏まえた中期経営計画の着実な実行と、  
中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。

## 新体制の評価と ガバナンス強化に向けて

—— 新経営体制となり、1年が経過しました。  
これまでの歩みをどのように評価されますか。

**秋吉** 銀行を取り巻く経営環境は、急激に変化しています。この難しい局面において片岡社長を筆頭に若返りつつも、ベテランを配するという人事で臨みました。その結果、ディフェンシブな辺りではなく、この変革期をポジティブに成長のチャンスとして捉えた対応ができたかと評価しています。

印象に残っていることとして、社内外に対して積極的にコミュニケーションをとっている点が挙げられます。昨年度よりスタートした中期経営計画を推進するために、投資家の皆さまのみならず、現場の理解を得るための社内エンゲージメントを高めていった1年であったと感じています。

**山田** 現在の銀行経営において、一番重要なのはアジャイル（素早く、柔軟に物事に対応していくこと）であると考えており、現在の経営陣はそれができていると思います。1つの取り組みとして、役員が支店を回り、従業員との対話を重ねました。当社ではこうした大小さまざまなタウンホールミーティングを“キャラバン”と呼んでいますが、これにより経営陣の描く計画の社内浸透は進んでいると感じています。また、機関投資家向け説明会などを通じて、資本市場とも真摯に向き合うことでマーケットからの評価も向上していると感じています。

**依田** 新体制については、従業員や市場とのコミュニケーションが一段と強化されていることが印象的だと、私も感じています。役員がキャラバンを続け、従業員とのコミュニケーションを充実させてきたことで、従業員が経営陣の考え方を理解するだけでなく、現場から見えるチャンスやリスク、変化の兆しを経営側もより迅速に共有できるようになっているのではないかと思います。その結果として、全社を俯瞰したうえで中長期的な視点を持つ経営力が強化されていると感じます。

—— 現状を踏まえて、よりガバナンスを強化するための課題について、ご意見をお願いします。

**秋吉** 銀行におけるガバナンスの狙いは、欧米では不正防止が一番に掲げられますが、国内においては収益力の強化に尽きます。

当社は、中期経営計画の中で企業価値向上に向けた方針を示していますが、この方針をより具体的に、どのリスクをどのくらい取り、どのように生産性を上げて効率化を進めることで収益性、収益力を上げるかを具現化させていくことが課題と捉えています。

**山田** ステークホルダー間のバランスをとることが経営には求められます。お客さま、地域社会、従業員、株主の皆さまのいずれにもプラスになるような施策の推進が重要です。例えばデジタル化は、一般にお客さまの利便性を高めますが、高齢のお客さまに

とっては使い勝手が悪くなることも考えられます。

**依田** ガバナンス強化には、第一に収益性の管理をしっかりしていくことが求められます。付随して、銀行本体以外の業務をどのようにして強化していくのかといった事業ポートフォリオの議論があります。ソリューション・カンパニーとしての成長戦略には攻めの観点の議論が不可欠で、長期目線でPBR1倍以上をめざすため、投資戦略の見極めなどを、改めて強化していく必要があります。

一方の守りに関して、当社は神奈川県と東京都をおもなマーケットとしていますが、他金融機関から見ると魅力的な市場であり、進出をめざし攻められる立場でもあります。その意味では、地域に根ざすという方針がしっかりと実現できているのかという点も重要です。

—— 2023年度は新たな役員の登用もありました。  
サクセッションも含め、報酬・人事委員会での議論内容をお聞かせください。

**秋吉** 私は昨年度の報酬・人事委員会委員長を務めましたが、まず報酬については、現在の経営に求められているものとして、役員報酬評価にESG外部評価指標を採用しました。このように投資家や市場の目線と当社役員の報酬評価をできる限り合わせるべくさらに進化させていきます。

人事については、サクセッションプランを念頭に置き、トップ候補者、役員候補者、幹部候補者と3つのグループに分けるなど、はっきりした目的を持って人事施策に取り組んできました。将来の候補者とは面談を繰り返し、日頃の活動状況の把握などに努め、優秀な人材の選定を引き続き継続していきます。

**依田** 今年度、ICT・デジタルに精通した取締役が新たに参画することは、DXへの期待の表れと認識しています。また、昨年度は女性の副部長クラスの方々とも面談しましたが、さまざまなバックグラウンドを持つ多様な人材が当社グループに在籍していることを認識できました。今年度は新たに女性執行役員が誕生するなど、ダイバーシティにも積極的な姿勢を示しています。金融業界では、経営層における女性の活躍はまだ少なく、当社としても男女のバランスは不十分だと認識しています。女性活躍は日本全体の課題ですが、当社においても、多くの女性社員が活躍できる環境づくりをサポートしていきます。

**山田** サクセッションプランにおける候補者との面談は、一昨年度は約20人でした。昨年度は30人以上の候補者と面談しています。その中には横浜銀行だけでなく東日本銀行の方々、男性ばかりでなく女性の方々も含まれています。皆さんとても問題意識が高く、経営を担う「人材」として、優秀な方が多いという印象を受けています。

## 社外取締役座談会

### 対話による効果が顕著に 中期経営計画の進捗は順調

#### —— 取締役会、経営と社員、また市場に対するコミュニケーションにおいて、どのように意見交換されていますか。

秋吉 取締役会では議論に集中すべく、事前に議案の詳細につき担当部署との確認を丁寧におこなっており、結果として取締役会の議論は年々活性化していると実感しています。特に決議事項のみならず、重要な審議事項には、数回に分けて十分な時間をかけて議論をする場を設けています。また、金融ビジネスは、国内外の経済環境や金融政策に大きく影響されるので、我々社外取締役も社内役員と同様に役員勉強会に随時参加し、情報格差が起きないようにしています。

内部、外部ともに当社の取締役はさまざまなバックグラウンドを持っていますから、今後もそれぞれの知見に基づく活発な意見交換を通じて、取締役会としてのレベル向上をめざしていきます。

依田 先ほども話題に挙がりましたが、経営陣と従業員のコミュニケーションとして、横浜銀行と東日本銀行、それぞれの役員が支店に赴き、具体的な目標等について話をしています。これにより中期経営計画の内容や方針について現場における理解が高まっていると感じています。

銀行の役割や仕事の仕方が大きく変化を続けている中、私たちがどこに向かい、何をめざしているのかを共有することは、従業員とのエンゲージメント向上につながります。経営陣と従業員の距離を近づけることで一人ひとりのモチベーションにも好影響を与えています。また、私たち社外取締役も支店への訪問を通じて、従業員の方から直接話を聞くことがあります。経営陣、従業員が率直に意見を交換することで相互理解や関係性の向上につながると思います。



山田 株主の皆さま、そして株式・債券市場とのコミュニケーションを推進するIRIに関しては、専門部署の設置など改善策がとられており、その効果が徐々に現れているように感じます。PBRの1倍割れに関しては、PBRを部門別ROEと配賦資本に分解し、長期的なPBR向上策を示しました。



#### —— 2022年4月に新たな中期経営計画がスタートしました。進捗についてどのように捉えていますか。

山田 中期経営計画は順調に進んでいます。ソリューション営業の強化により、本業の実力であるコア業務純益（除く投信解約損益）は前年度比+101億円となりました。基礎的な収益力の向上やお客さまの支持が高まっている点がおもな要因です。

課題は市場部門についてですが、改善は進んでいます。逆ざやのある外債の処理が進めば、収益の改善が期待できます。また、与信コストについても余程大きな問題が出てこなければ大きな増加はないものと認識しています。

ソリューション収益の増強によりROEを高めていくという成果が表れてきており、最終年度には目標とするROE6.0%程度、その前提となる純利益700億円超を達成できる確度は着実に高まっています。

ただし、まだ計画の2年目ですから、引き続き地道な収益拡大をはかっていくべきと考えています。

依田 計画の柱であるソリューション・ビジネスの深化や拡大について、人材育成が着実に進んでいると認識しています。

ただし、すそ野は確かに広がってきているものの、専門分野の強化や、新商品の知識習得などの学びには終わりがありません。残りの中計期間を通じて一段と強化することが必要だと思っています。

秋吉 東証からプライム上場企業に向けて株価を意識した経営に対する要請がありました。そもそもROEを高めることは企業経営の

永遠のテーマです。財務目標に設定したとおり進捗することで、東証の要請に応えることになるはずですが、これについては決算説明会において、企業価値向上に向けた取り組みとして我々取締役会が議論してきたことをご説明しました。一方でPBRは株価を基に算出されるため、株価向上への経営の意志が問われます。これは収益力や成長性について、投資家に認めてもらうことが重要です。財務の安定性は十分に達成できていますので、これからも資本を最大限効率化するための議論を、市場変化を見ながら進めていきます。

### 組織と働き手の未来を担う 新たな人財戦略への想い

#### —— 取締役会において、グループ人財戦略はどのような議論を経て、策定に至りましたか。

秋吉 1つは「ソリューション・カンパニーへの変革」という目標がありました。そのための人財をどのように育成していくかを第一に議論してきました。もう1つは生産性をいかに上げていくかという点で、これはデジタル運用と人財のリスキリングがめざす方向感です。若手人財についても、自ら変革し、自ら成長したいという従業員に向けて、経営がどのような場を提供できるのか。これらの意味において人財戦略は非常に意義のあるものとなりました。継続的に取り組むことで、今後当社を変える重要な人財を育むことになるでしょう。

山田 人財戦略は、従業員のエンゲージメントが重要です。人財が組織にどのように貢献していくか、これは日本全体で共通の課題となっています。そのために立候補制、公募制の充実などが重要ではないか、と考えます。やる気や学びへの意欲を引き上げることが、重要でしょう。また、仕事を通じてやりがいを得る、地域のためになるなど、気持ちの面での充足感が増すことが、エンゲージメントの向上や就職先としての人気を高めることにつながると考えます。また、これまでの「メンバーシップ型」の人事体系に加え、「ジョブ型」を担う専門人財をどのように育成していくかが次の課題となっています。

依田 戦略策定の際に、当社の人財に求められるものとして“変革マインド”という表現が出てきました。「変化・改革」となるこの言葉には抜本的に変わるといった意味が込められているため、取締役会ではその覚悟があるのかについて尋ねました。これからの銀行業に求められる人財について、改めて確認し、共通認識のもとで人財ポリシーに盛り込めたのはよいことだったと感じています。

また、若手女性リーダーの選抜型の研修を昨年度初めて開催しました。自分のキャリアデザインと向き合う研修内容となり、支店や部門を超えたネットワークができたことに参加者から高い評価を得ることができました。その中の意見の1つに「男性にもこの研修を受けてほしい」という声がありました。この研修を通じ、男女を問わずに自律型のキャリア形成を考える時間が広がることを期待しています。



#### —— 進化を続けるコンコルディア・フィナンシャルグループ、この先の期待についてメッセージをお願いします。

秋吉 地方銀行は、社会・地域と密接に結びついた存在です。日本は長い間、デフレ社会の下、ゼロ金利政策を継続してきました。グローバルには大きな転換点を迎えており、日本にも賃上げの実現、そしてインフレの兆候が出てきました。私が社外取締役に就任した4年前と比べても外部環境・市場に明らかな変化があります。この環境の変化に柔軟に対応する全社の方針と組織を変えてきた中で、組織全体のベクトルを合わせることに注力してきました。この流れを加速させ、まずは中期経営計画を達成させることが最大の課題と認識しています。

依田 地域の金融機関として、地域の未来図を描くことのできる金融グループになってほしいと希望を抱いています。円安や資源エネルギー高騰など厳しい経済環境が続き、国内産業も構造改革の必要性に直面しています。地域のレジリエンスを高めるためにも、金融の力を賢く活用してポジティブな変化を促せるような存在となるよう期待しています。

山田 これまでもおに株主の皆さま、従業員にしてお話してきましたが、お客さまや地域社会も非常に重要なステークホルダーです。

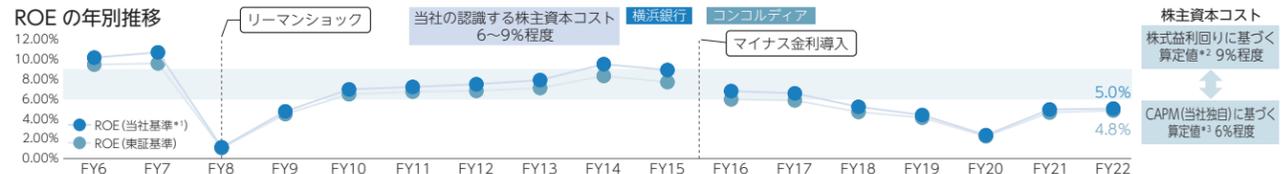
新たに当社グループへ加わった神奈川銀行のブランドがどのように地域のお客さまに貢献できるのか。こういった点にも着目すべきです。取締役会ではPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）についても論じられました。統合した後に何をすれば、統合効果を最大限に得られるのか。おに神奈川銀行の機能、お客さまとの関係について議論してきました。当社は、かつて横浜銀行と東日本銀行の統合時に同様の経験をしています。それを生かして、地域のお客さま全体にどのような貢献ができるか、議論を深めていきます。

# 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0.6倍程度（2023年7月現在）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2022年度におけるROEは株主資本コストを下回る5.0%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。



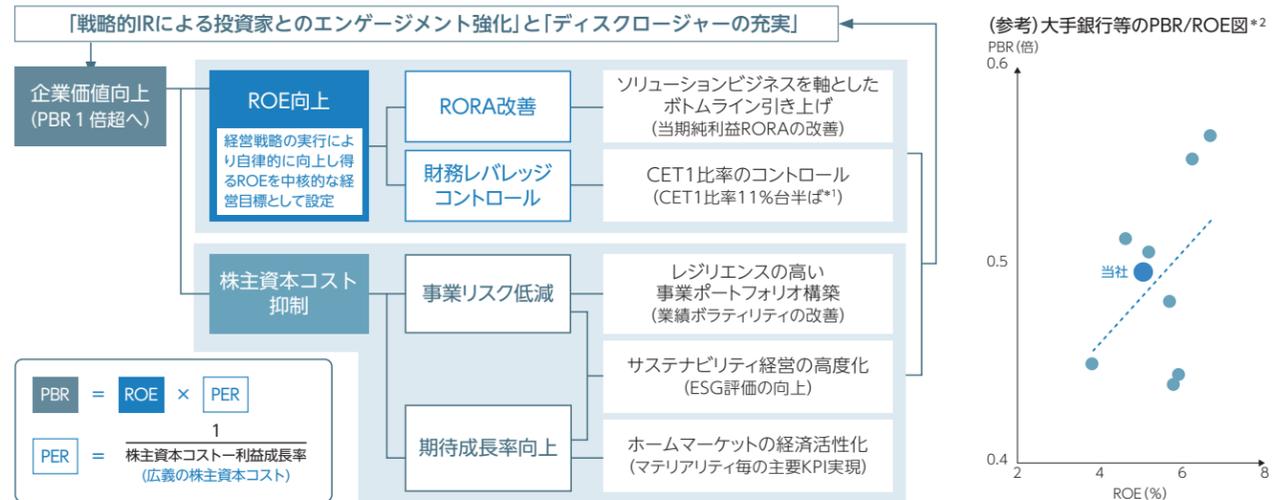
\*1 連結ROE、株主資本ベース \*2 成長率を0%とし、マーケットコンセンサス(Bloomberg)の予想当期純利益を用いたPERの逆数として算出 \*3 当社独自基準をもとに算出



## 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、戦略的な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み、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

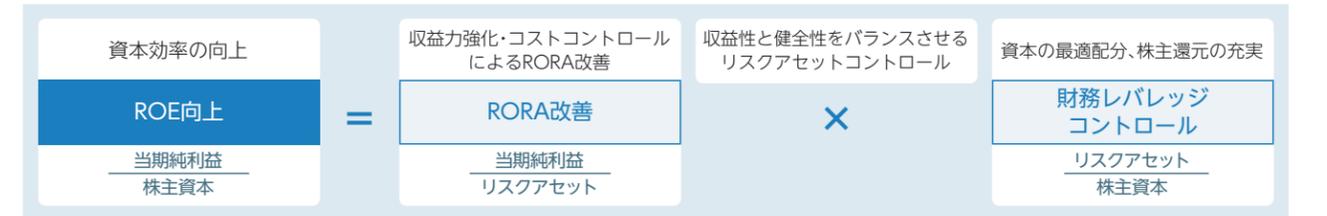


\*1 パーゼルⅢ最終化・完全実施ベース (その他有価証券評価差額益を除く)  
\*2 22年3月31日時点株価、および各社21年度決算資料より当社作成。ただし、当社は23年3月31日時点株価および22年度決算資料より作成。

## 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・RORA実績



	FY16*	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
ROE*	6.8%	6.5%	5.2%	4.4%	2.3%	4.9%	5.0%
RORA	0.72%	0.76%	0.64%	0.55%	0.29%	0.60%	0.71%
財務レバレッジ	9.43	8.60	8.06	7.99	8.13	8.25	7.01

\*1 連結ROE、株主資本ベース \*2 負ののれん発生益を控除したベース

## 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。

### ROE向上への5つのドライバー



# 企業価値向上に向けた取り組み

## ROE向上に向けた取り組み (収益力強化)

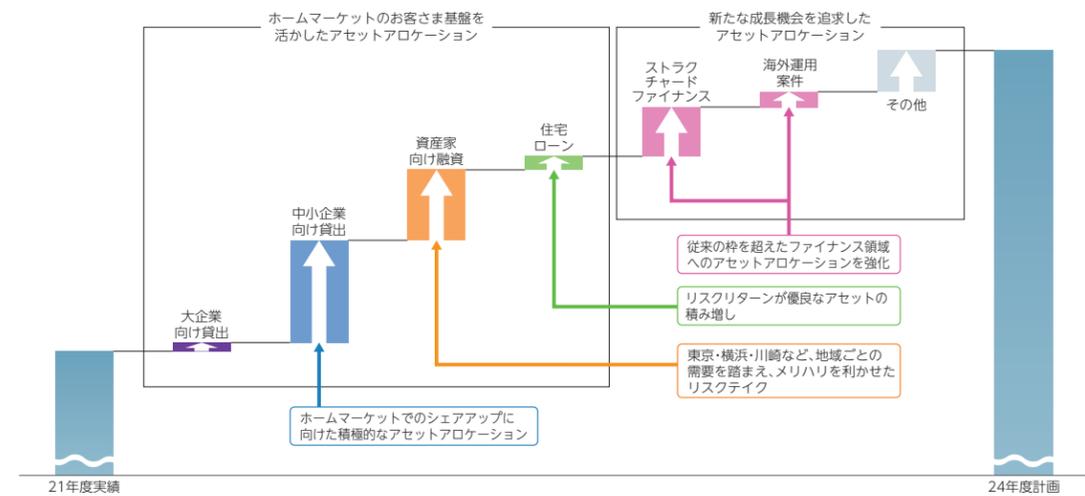
### リスクリターン向上へのアセットアロケーション強化

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。

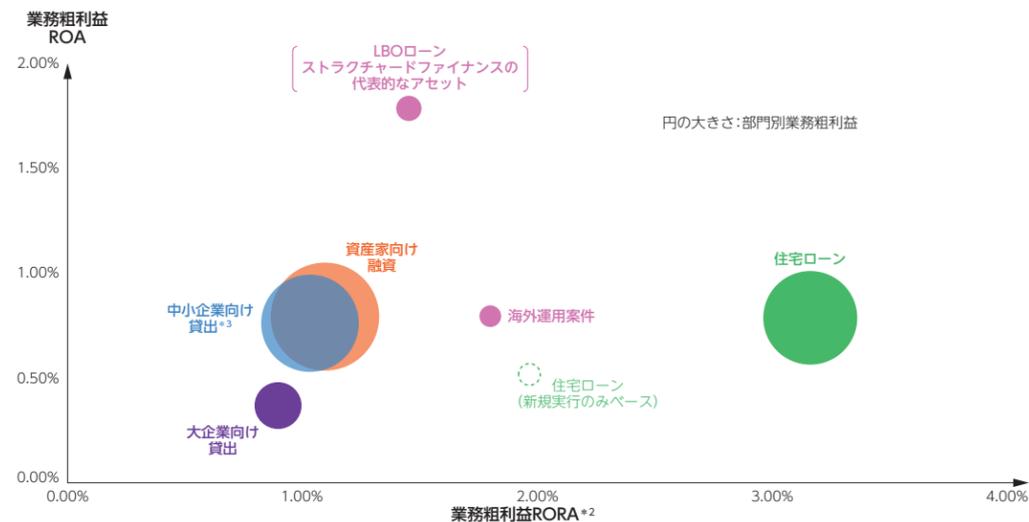
ホームマーケットにおけるプレゼンスの強化へ向け、中小企業向け貸出へ積極的なアセットアロケーションを進めるほか、資産家向け融資は東京・横浜・川崎を中心に、メリハリを利かせたリスクテイクを実施していきます。住宅ローンはリスクウェイトの低い優良アセットで個人取引のゲートウェイ商品に位置付けられることから、ROA (利回り) の改善に取り組みつつ、着実な残高増強をはかります。

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ていきます。

リスクアセット増減イメージ (2行合算ベース)\*1



アセットクラス別リスク・リターン

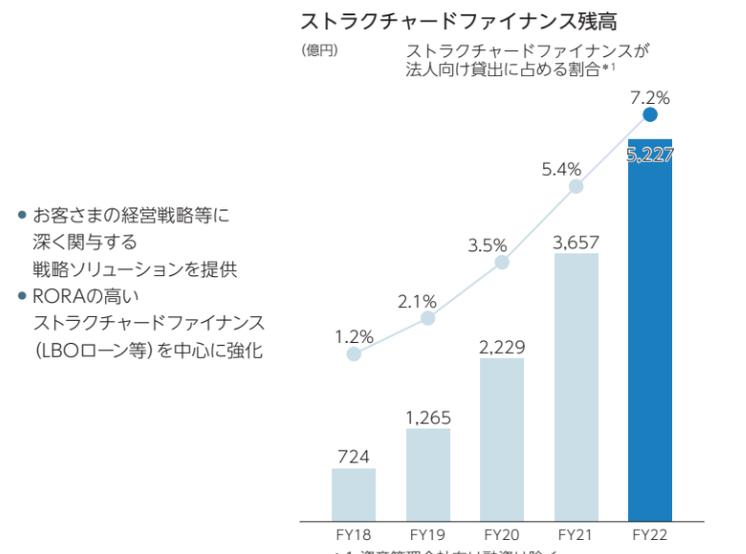
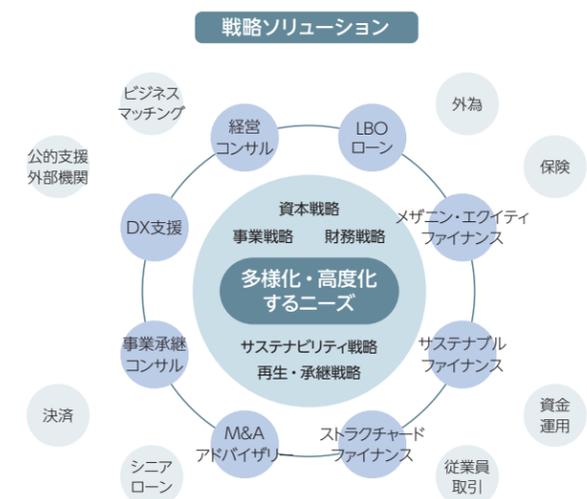


## 法人戦略

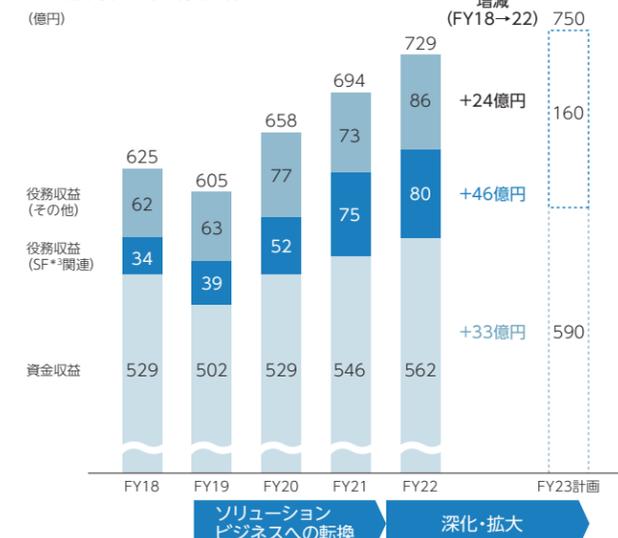
事業戦略、資本戦略、財務戦略といった経営戦略に深く関与する戦略ソリューションの提供を強化することにより、役務収益の拡大をはかっていきます。

特に、ストラクチャードファイナンスの増強に取り組んできた結果、ソリューションビジネスへの転換に向けて始動した2019年度以降、当社グループ全体の資金収益は増加へ転じ、ストラクチャードファイナンスの組成・参加による手数料を牽引ドライバーとして役務収益も大幅に増加しています。こうした取り組みにより、法人部門は、ストックベースを上回る新規実行ベースのリスク・リターンが確保できており、収益力・採算ともに向上しています。

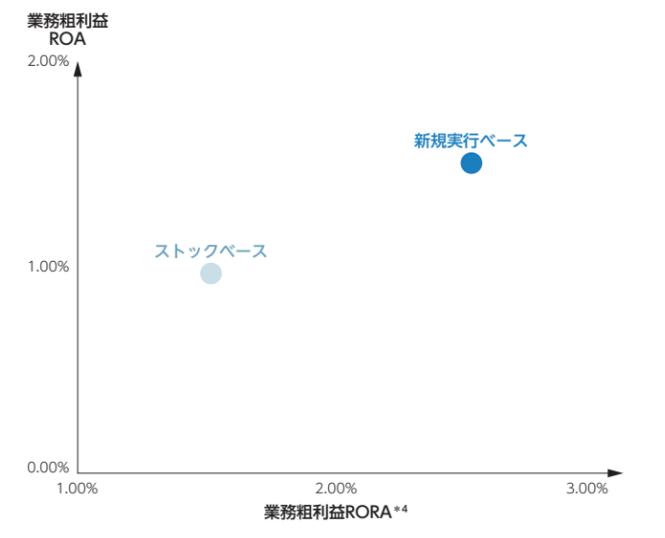
戦略概要



法人部門収益 (2行合算)\*2



法人部門リスク・リターン



# 企業価値向上に向けた取り組み

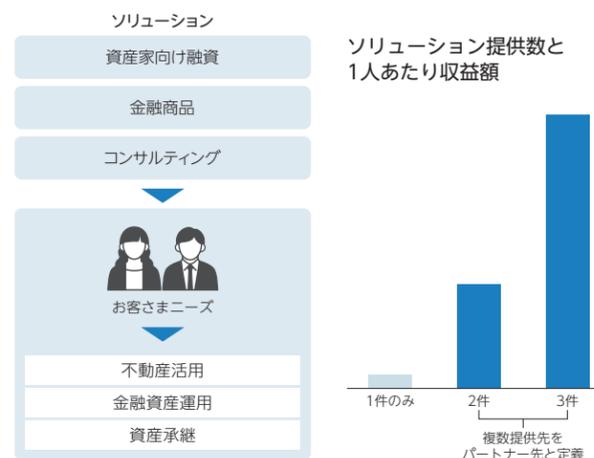
## ROE向上に向けた取り組み (収益力強化)

### 個人戦略

お客さまへオーダーメイド・ワンストップでソリューションを提供し、パートナー先（複数ソリューション提供先）を増やすことで、お客さま1人あたり収益の拡大を進めています。特に、資産家向け融資への取り組み強化により拡大した富裕層の顧客基盤を活かし、ソリューション提供の強化をはかることにより、着実にパートナー先数は増加しています。その結果、資産家向け融資における資金収益に加えて、役務収益も着実に増加しています。また、資産家向け融資は、ストックベースを上回る新規実行ベースのリスク・リターンが確保できており、収益力・採算ともに向上しています。

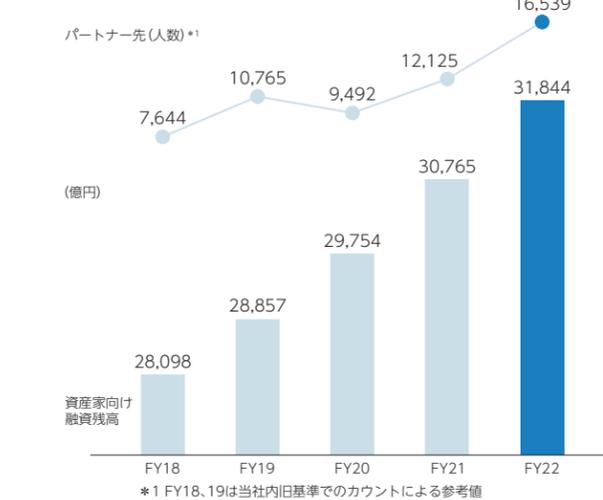
#### 戦略概要

- オーダーメイド・ワンストップでソリューションを提供
- パートナー先数（複数ソリューション提供先）を増やし、お客さま1人あたり収益を拡大

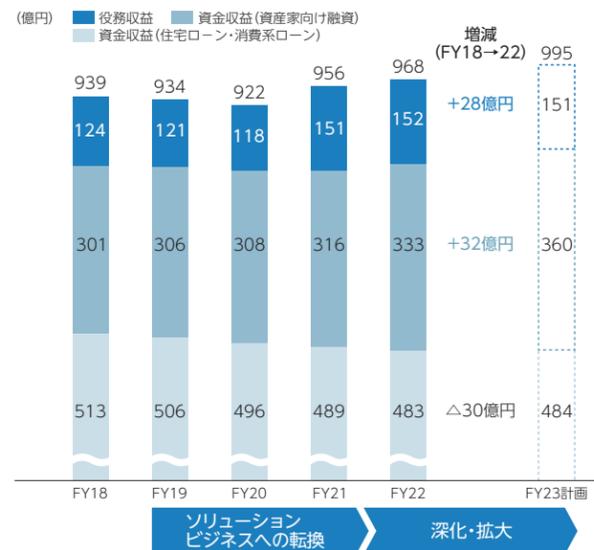


#### 資産家向け融資残高(2行合算)・パートナー先数(横浜のみ)

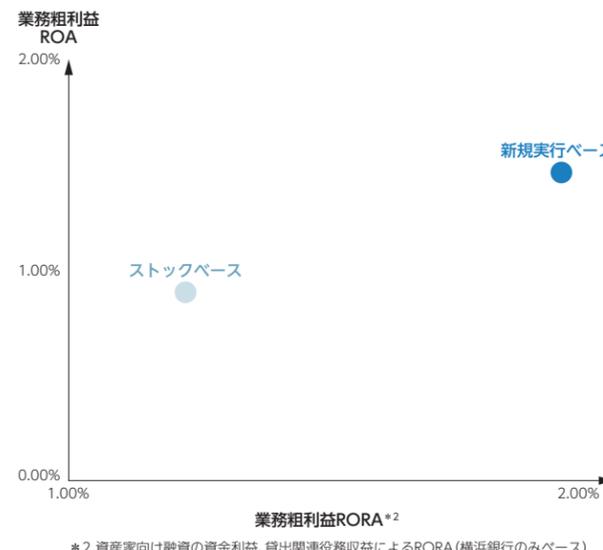
- 資産家向け融資先を中心に複数ソリューションを提供することで、パートナー先は着実に増加



#### 個人部門収益(2行合算ベース)



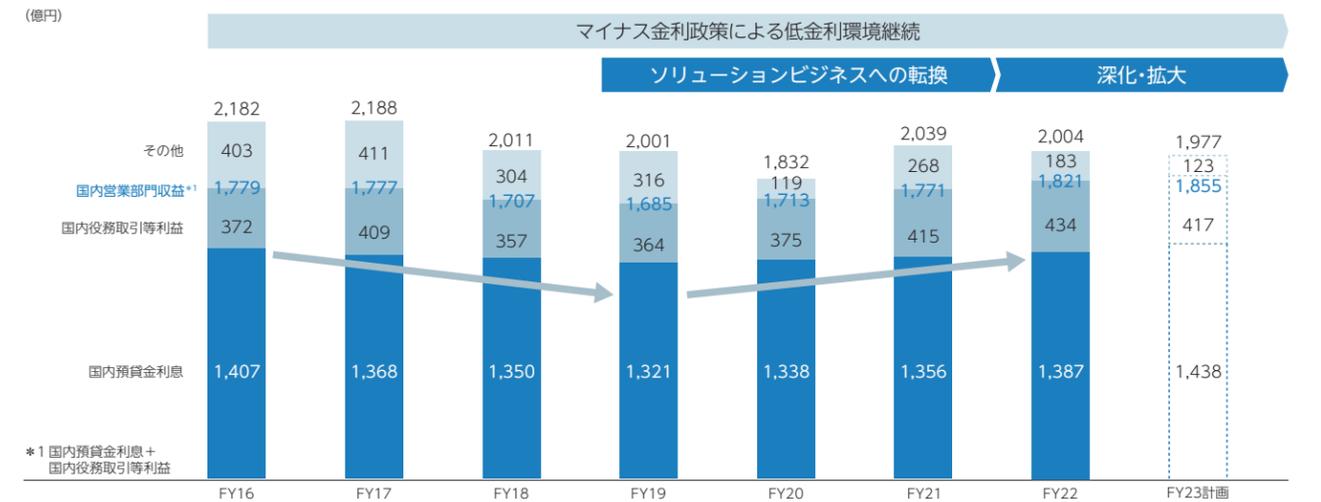
#### 資産家向け融資のリスク・リターン



## トップラインの変遷

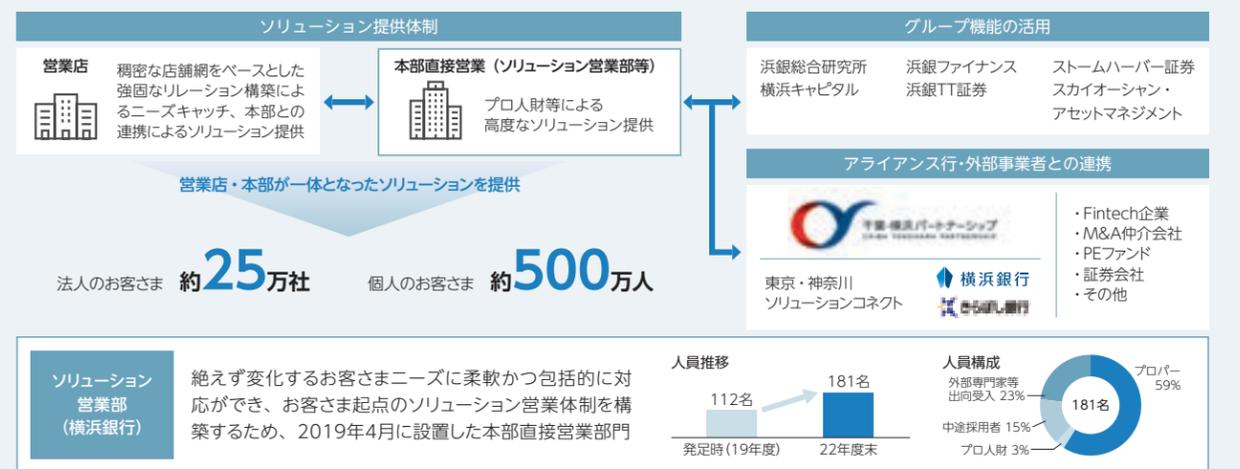
2019年度以降、ソリューションビジネスへの転換を進めてきたことで、マイナス金利政策による低金利環境が継続する中においても国内営業部門収益は反転し、2022年度には当社設立以来最高水準となりました。今後もソリューションビジネスの深化・拡大をはかり、当社の収益力の根幹である国内営業部門収益を中心に、持続的な利益成長を果たしていきます。

#### 業務粗利益推移(2行合算)



## TOPIC ソリューション営業体制

横浜銀行では、お客さまとの強固なリレーションを有する営業店とプロ人材をはじめとした高度なソリューション提供能力を有する本部直接営業部門が一体となり、グループ会社や外部機能を活用しながら、お客さまへの最適なソリューションを提供する体制を構築しています。ソリューションビジネスへの転換を進め、多様化・高度化しているお客さまニーズへ柔軟かつ包括的に対応し、お客さま起点のソリューション営業体制を構築するため、2019年4月にソリューション営業部を設置しました。プロパー行員に加え、プロ人材や中途採用、外部専門家の出向受け入れなど、ソリューション能力の高い多様な人材を増員し、体制を強化してきており、M&Aファイナンスやアセットファイナンス等、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えしています。



# 企業価値向上に向けた取り組み

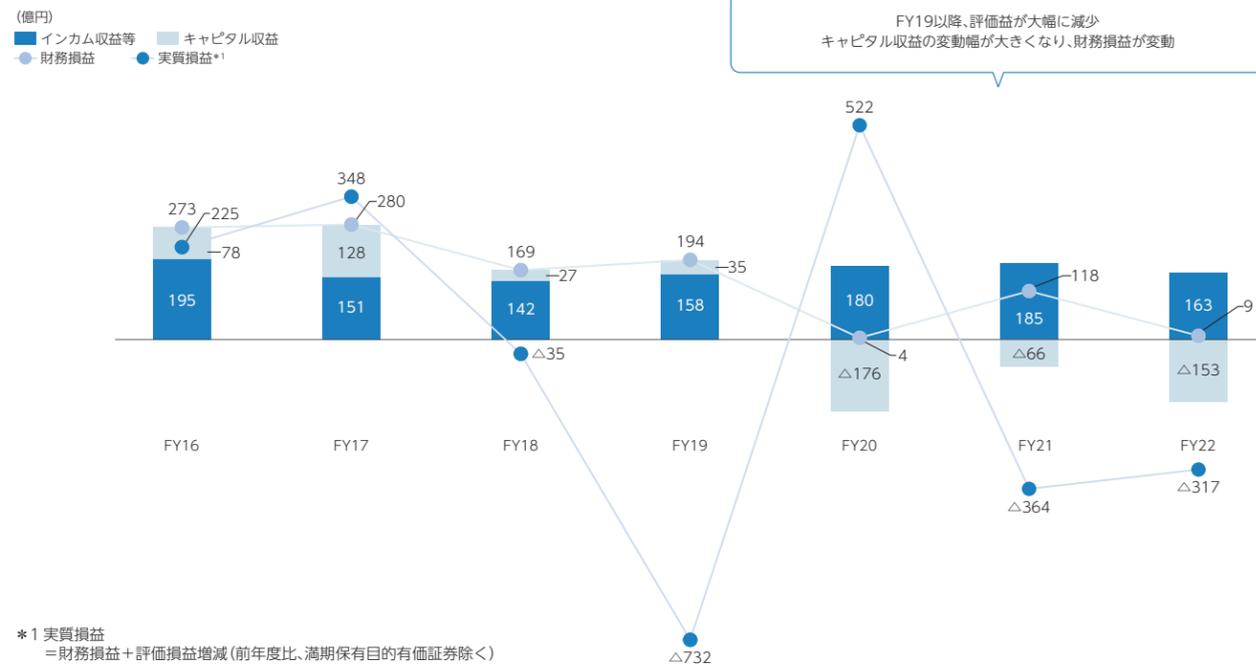
## ROE向上に向けた取り組み(有価証券ポートフォリオの再構築)

### 市場部門損益の推移と課題認識

市場部門損益は、有価証券評価益が大幅に減少した2019年度以降、株式ペアファンドの解消や外債のロスカットを要因に大幅にキャピタルロスを計上したことから、大きく変動しています。

当社の業績の変動性を安定化させていくうえでも、市場部門損益の変動性を抑制していくことが喫緊の経営課題と認識しています。このため、「安定的な財務収益の確保」・「安定的な実質損益の確保に向けたリスクコントロール強化」・「評価損益の改善」の3点を軸に、有価証券ポートフォリオの再構築を進めています。

#### 市場部門損益推移(2行合算)



\*1 実質損益  
=財務損益+評価損益増減(前年度比、満期保有目的の有価証券除く)

#### 有価証券評価損益\*2

	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
政策保有株	1,180	1,288	1,016	544	766	565	630
その他有価証券	△12	△52	15	△438	△141	△422	△815
合計	1,168	1,236	1,032	106	624	142	△184

\*2 満期保有目的の有価証券除く

FY23に逆ざや外債を中心に210億円程度の有価証券ポートフォリオ改善操作を計画

#### 有価証券ポートフォリオ再構築の方向性

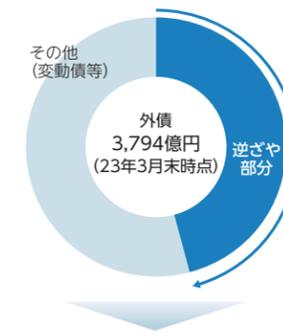
安定的な財務収益の確保  
(優先課題: 逆ざや外債の削減)

安定的な実質損益の確保に向けた  
リスクコントロール強化

評価損益の改善

## 優先課題(逆ざや外債)への対応

調達コストが運用利回りを上回っている逆ざやの外債は、2023年3月末時点で約1,800億円ありますが、2023年度上半期中に大半の売却を計画しています。これによって売却損失が150億円程度発生しますが、外債の逆ざや影響はほぼなくなります。年間で40億円程度が見込まれる逆ざや影響が解消されることで、今後の財務損益改善を見込んでいます。



23年度上半期中に逆ざや部分の大半を売却予定  
PLへの逆ざや影響はほぼ解消

残高	約1,800億円
評価損益	▲約150億円
年間逆ざや影響額	▲約40億円

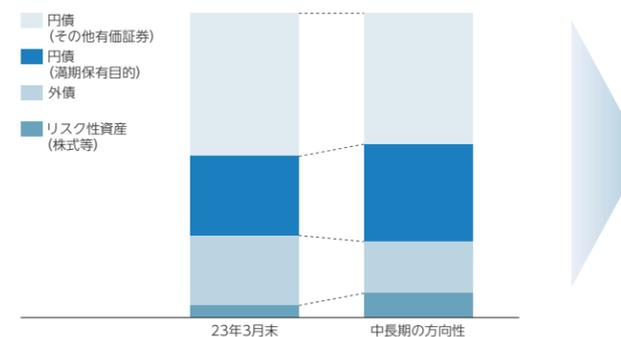
〈逆ざや部分の債券利回り水準〉  
米ドル金利5.00%以下、ユーロ金利3.0%以下  
〈逆ざや試算方法〉  
当社調達コスト(米ドル短期金利5.0%前後、ユーロ短期金利3.0%前後)と、利息収入の差額(2023年3月末で保有している債券の保有を継続した場合)で試算。

相場動向に応じて米国債を中心とした外債還元投資を検討

## 有価証券ポートフォリオ再構築の方向性

「安定的な財務収益の確保」に向けては、円金利の上昇を受けて、満期保有目的債券の機動的積み増しをはかりつつ、円債へのアロケーションを強化します。「安定的な実質損益の確保に向けたリスクコントロール強化」に向けては、安全資産とリスク性資産の相関関係を活かした機動的なポートフォリオ操作を基本として、安定的な実質損益の確保をはかります。特に課題となっている外債については、固定債から変動債へのシフトなどにより、リスク量を一定レンジ内でコントロールします。「評価損益の改善」に向けては、長期・時間分散による株式投資を新たに開始し、評価益の蓄積をめざしていきます。

#### 有価証券ポートフォリオ



#### 課題への対応

**安定的な財務収益確保**

- 円金利上昇を受けた円債アロケーション強化(流動性リスク規制等に留意した満期保有目的債券の段階的積み増し)
- CLOのバイ&ホールドを基本としたスプレッド収益の確保

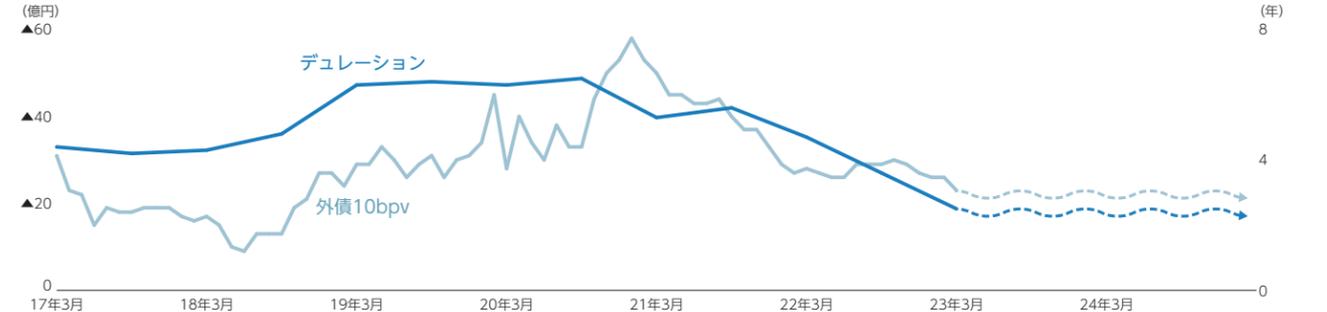
**安定的な実質損益の確保に向けたリスクコントロール強化**

- 安全資産とリスク性資産の相関関係を活かした機動的なポートフォリオ操作
- 外債リスク量のコントロール

**評価損益の改善**

- 長期・時間分散による株式投資による評価益の蓄積を新たに開始

#### 外債リスク量・デュレーション

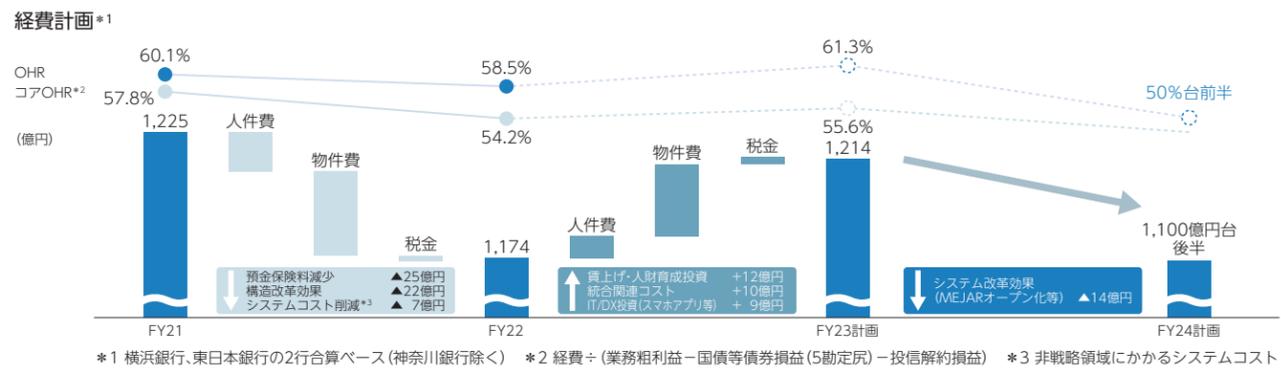


# 企業価値向上に向けた取り組み

## 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

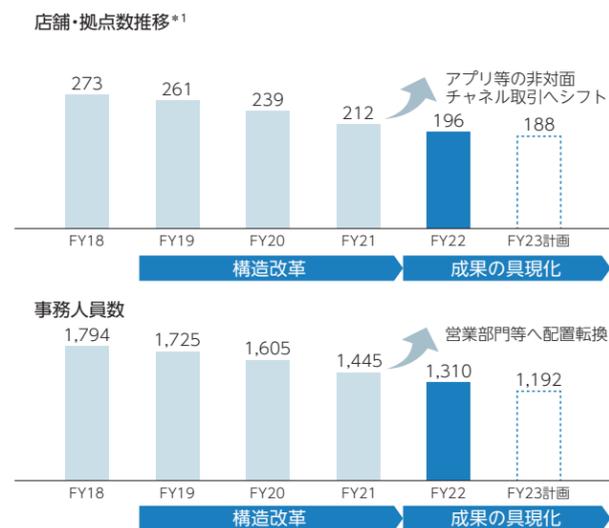
2022年度は、預金保険料の引き下げに加えて、前中期経営計画で取り組んだ構造改革効果の具現化により経費削減を実現しました。2023年度は、賃上げ・人財育成投資やスマホアプリ等のIT・デジタル投資など、成長へ向けた投資を実施するため、経費は増加する計画ですが、中計最終年度である2024年度には、MEJARオープン化等のシステム改革効果等により経費を削減し、中計で掲げているOHR50%台前半の達成をめざしていきます。



### 構造改革による経費削減を通じた成長投資強化

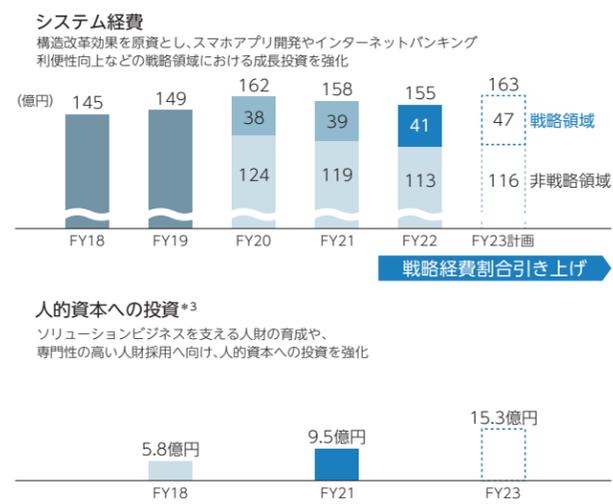
2019年度より推し進めた構造改革では、店頭サービスの効率化・非対面化などによる業務量の削減効果を活かし、店舗の統廃合や事務人員の減少をはかることにより、経費削減を具現化してきました。こうした経費削減により創出した余力の一部をモバイルバンキングなどの戦略的領域へのデジタル投資やソリューションビジネスを支える人づくりに向けた人的資本投資などの成長投資に振り向けています。デジタル投資については、スマホアプリ開発やインターネットバンキングの利便性向上といったシステム経費における戦略領域割合を高めているほか、人的資本については、ソリューションビジネスを支える人財育成等に向けた投資を強化しています。

#### 構造改革による経費削減



構造改革効果 約50億円を実現\*2

#### 成長投資の強化



\*1 横浜銀行は店舗数(店舗内店舗除く)、東日本銀行は拠点数  
\*2 FY18とFY22の比較(人件費、店舗・拠点運営にかかる費用)  
\*3 研修参加者人件費、教育出向費用、採用活動費用等

## 与信費用コントロール

リーマンショックでは不動産売買業・大口与信先を中心に与信費用が発生しましたが、教訓を活かした与信管理の実践により、2011年度以降、与信費用は低位に推移しています。横浜銀行では、2019年度以降コロナ影響等を考慮した予防的引当てを実施しているほか、東日本銀行では、より基準が厳格である横浜銀行の自己査定基準に統一するなど、将来のダウンサイドリスクに備えた与信管理を徹底することで、与信費用コントロールに取り組んでいます。

#### 与信関係費用(横浜銀行)



#### 与信関係費用(東日本銀行)



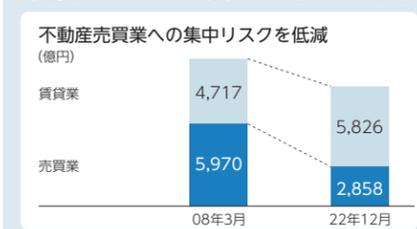
### 与信コスト抑制への取り組み

不動産セクターへの与信は、不動産売買業向け与信を縮小し、賃貸業を中心としたポートフォリオを構築してきたことで、市況変動による与信費用発生を抑制しています。また、不動産売買業向け与信については、小口分散もはかることで、個社の業績変動要因による与信費用発生リスクも抑制しています。

近年強化してきているストラクチャードファイナンスについては、RORAによる採算基準や独自の審査基準を設定するなど、将来のダウンサイドリスクにも備えた厳格な与信管理を徹底しています。

東日本銀行では、自己査定基準の厳格化、個社へのモニタリング強化など、実効性の高い管理体制を構築しています。

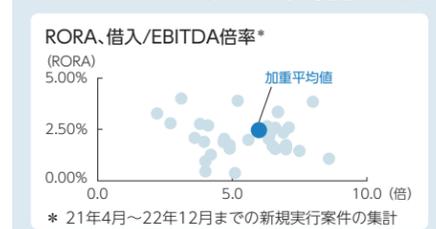
#### 不動産セクターへの集中リスク回避(横浜銀行)



#### 不動産売買業向け与信の小口分散



#### ストラクチャードファイナンス(LBOローン)の与信管理(横浜銀行)



#### 厳格な期中管理

- 経営会議で定期的にモニタリング(数値基準順守状況、デフォルト発生状況等)
- 四半期毎に計画の進捗状況を確認(営業、審査、リスク管理部門が連携)
- 進捗状況を踏まえた格付随時見直し(財務内容に加えて計画の達成見直しにより判定)

#### 東日本銀行における信用リスク管理の強化

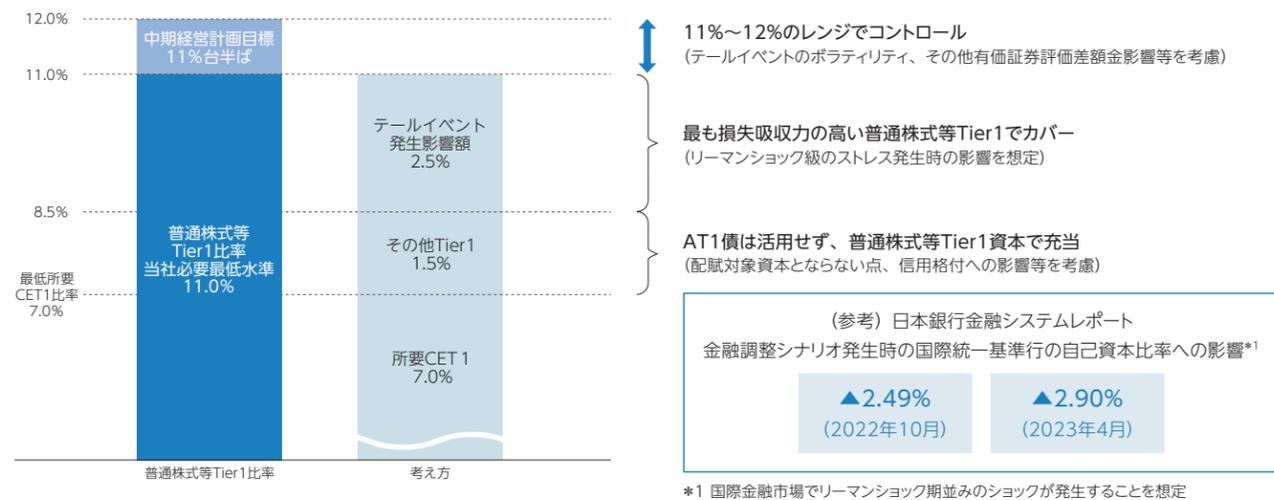
- 自己査定基準厳格化
  - 横浜銀行への自己査定基準への統一による与信管理の厳格化
- 不動産セクターの小口分散管理
  - 不動産セクターに対する1社あたり上限額の設定、小口分散を効果させた与信管理
- 個社へのモニタリング・途上管理
  - 融資部審査役による支店常駐(週単位)、債権管理専任者配置等による個社へのモニタリング強化

# 企業価値向上に向けた取り組み

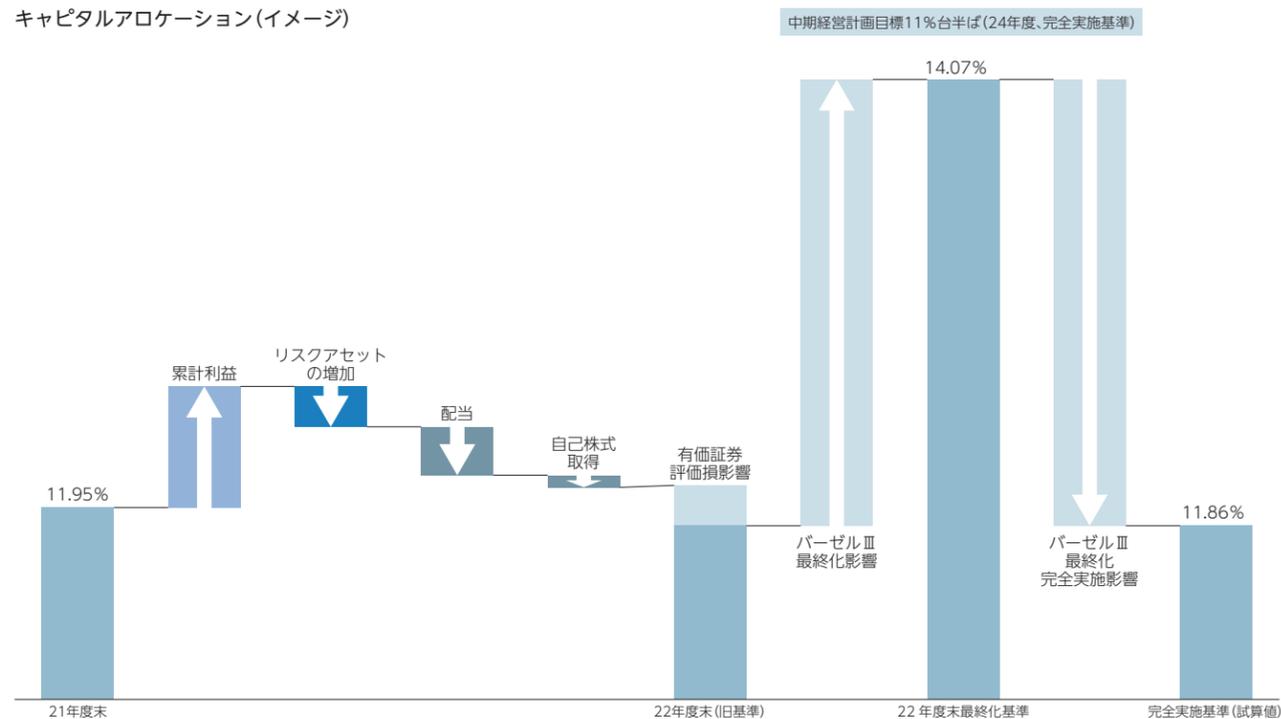
## ROE向上に向けた取り組み(リスクアセットコントロール)

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における中長期的な目標指標の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。こうした普通株式等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をコントロールします。

### 普通株式等 Tier1 比率コントロール



### キャピタルアロケーション(イメージ)



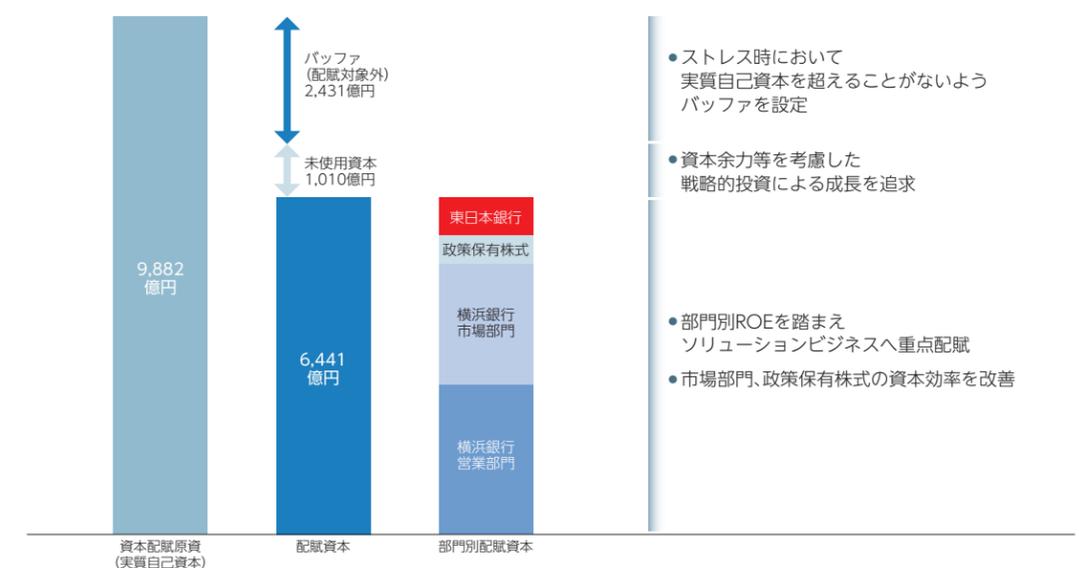
## ROE向上に向けた取り組み(資本の最適配分)

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するためのバッファを設定したうえで、配賦対象の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めます。

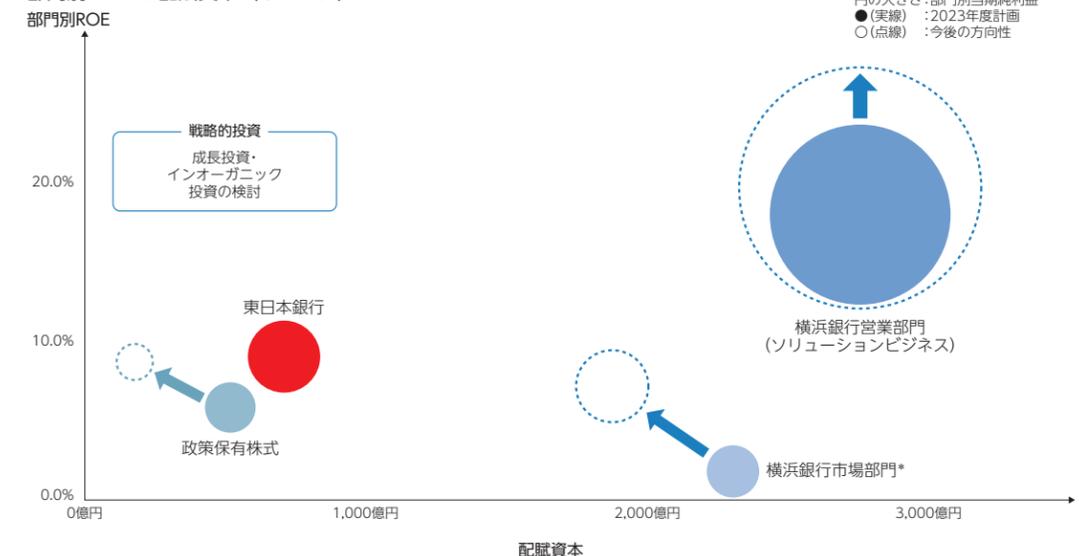
資本配賦にあたっては、リーマンショック級のストレス発生時において実質自己資本を超えることがないようバッファの十分性を確認しています。配賦資本については、部門別ROEを踏まえ、横浜銀行営業部門(ソリューションビジネス)へ特に重点的に配賦していきます。市場部門については、有価証券ポートフォリオの再構築を実施しながら、資本効率の改善をはかっていきます。政策保有株式については、残高縮減方針としており、配賦資本を減らしていく方針です。

なお、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します。

### 資本配賦の方向性(2023年度計画)



### 部門別 ROE と配賦資本 (イメージ)



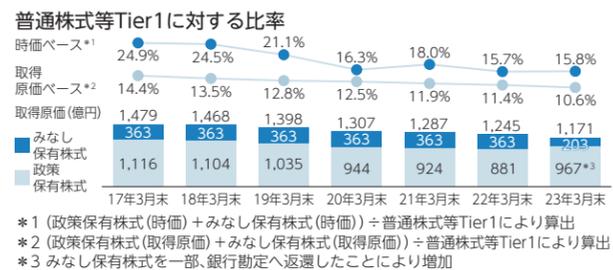
\* 有価証券運用インカム収益、デリバティブ等の対顧客トレーディング収益等。有価証券キャピタル損および、満期保有目的の有価証券は除く

# 企業価値向上に向けた取り組み

## ROE向上に向けた取り組み(政策保有株式の縮減)

当社は統合前の1990年代後半より政策保有株式の縮減を進めており、普通株式等Tier1比率に対する割合は2022年度末時点では時価ベース15.8%、取得原価ベース10.6%まで減少しています。

株価変動による財務リスク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、残高縮減方針を堅持しており、保有意義、経済合理性の検証を定期的におこない、保有の妥当性が認められない場合には、市場への影響等に配慮しつつ売却をおこないます。



## 政策保有に関する方針

当社およびグループ銀行(注1)の上場株式における「政策保有に関する方針」は次のとおりです。政策保有株式(注2)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も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、売却を妨げることはいたしません。

(注1) グループ銀行とは当社の連結子会社である横浜銀行と東日本銀行を指します。  
 (注2) 政策保有株式は、保有目的により(1) 営業目的株式と(2) 事業戦略目的株式に分類しており、(1)が大半を占めます。  
 (1) 営業目的株式とは、地域経済の中核的役割を担う企業や地域開発など地域の発展に貢献している企業、再生支援等を目的とする企業、資本コストに見合ったリスクリターンが得られる企業などの株式  
 (2) 事業戦略目的株式とは、業務提携などを通じて、事業戦略上の効果が見込まれる企業の株式

## 保有意義、経済合理性の検証

保有する上場株式について、個社別に、地域の発展への貢献、長期的・安定的な取引関係強化、経済合理性(資本コストに見合ったリスク・リターン)等について、定期的に取り締り会での検証を実施しています。経済合理性(リスク・リターン)の検証につきましては、RORAおよび使用資本利益率(リスク量ベース)について、当社株主資本利益率(ROE)目標に応じた基準値を設定し、検証しています。また、売却交渉や採算改善の取組状況について、進捗状況を定期的に確認しています。

## 検証結果等

2023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、上場株式すべてを取り締り会で検証した結果、全体の約9割が保有基準を満たしました。保有基準を満たさない銘柄につきましては、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。2022年度は取得原価ベースで約31億円の売却を実施しました。

### 当社の政策保有株式およびみなし保有株式の保有意義、経済合理性の検証内容について

保有意義の検証	経済合理性の検証	方針
<b>営業目的</b> 定性的保有意義 地域経済の中核的役割の担い手 地域開発等を通じた地域発展への貢献 再生支援	あり なし	あり なし 保有継続(注**) 採算改善 売却交渉(注***) 保有継続
<b>事業戦略目的</b> 定性的保有意義 事業戦略上のメリット	あり	保有継続
<b>みなし保有目的</b> 定性的保有意義 安定的な配当等	あり	保有継続

(注\*) 経済合理性(リスク・リターン)の検証につきましては、RORAおよび使用資本利益率(リスク量ベース)について、株主資本利益率(ROE)目標に応じた基準値を設定し、検証しております。  
 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  
 (注\*\*) 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、市場環境やその考慮すべき事情にも配慮しつつも、残高縮減の基本方針に則し、縮減交渉のうえ、売却することがあります。  
 (注\*\*\*) 一定期間採算改善の目的が立たない銘柄については、売却交渉をおこないます。

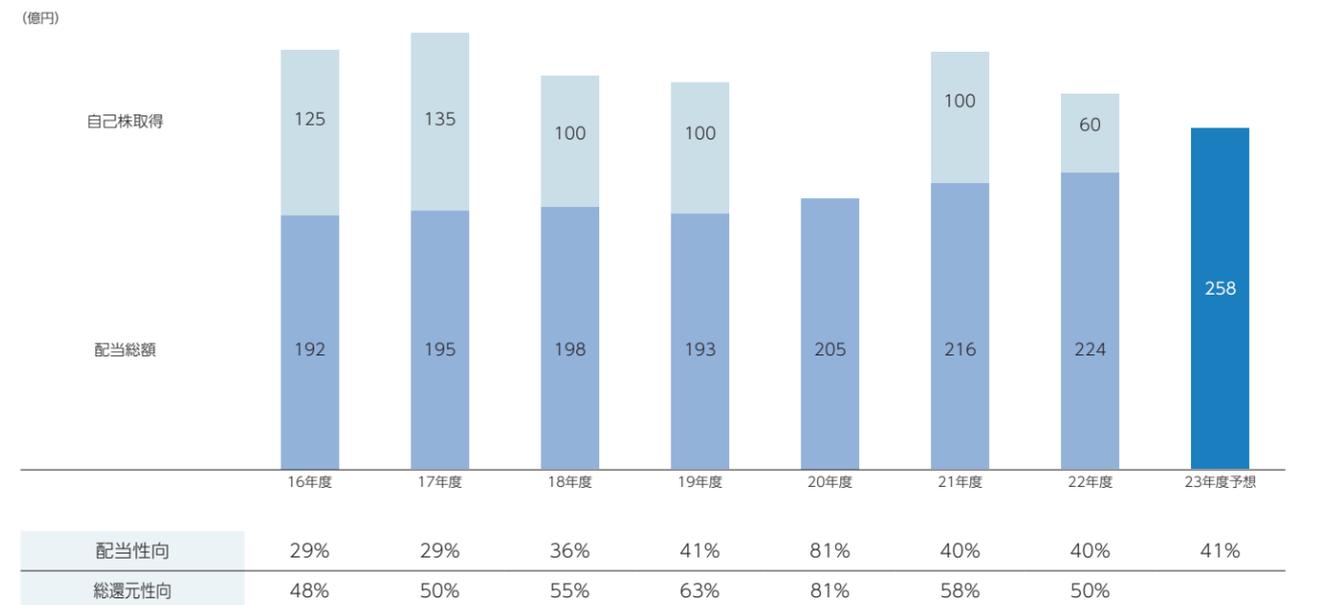
## ROE向上に向けた取り組み(株主還元の充実)

長期保有の投資家へ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。

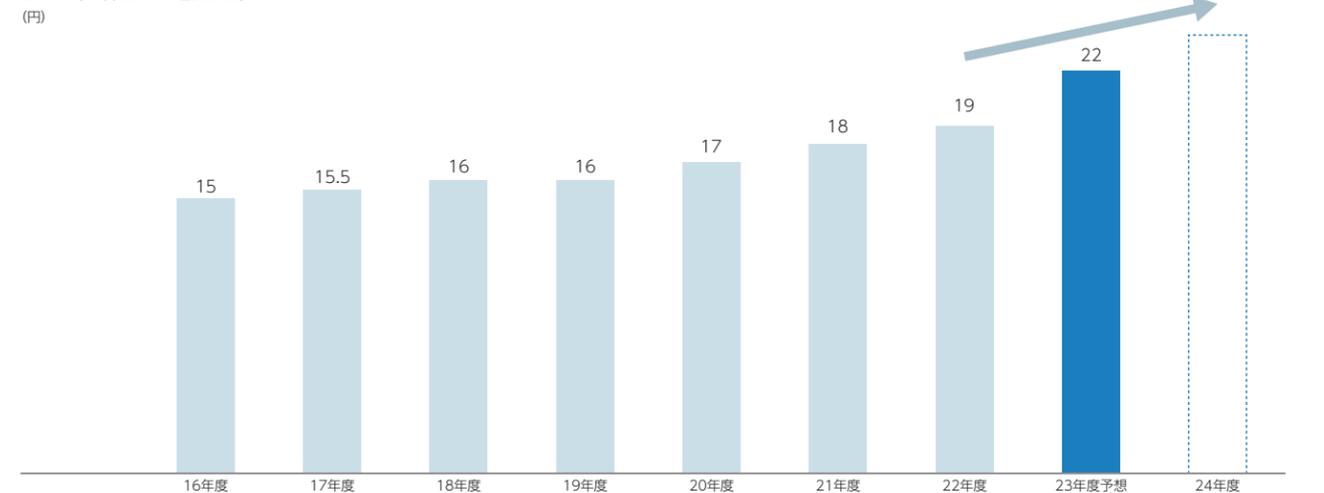
**株主還元方針**

- 配当** ● 累進的な配当を基本とし、配当性向は40%程度を目安とする
- 自己株式の取得** ● 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する

### 株主還元実績



### DPS (1株当たり配当金)



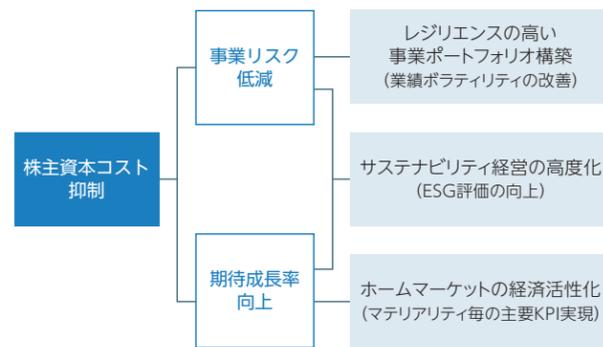
# 企業価値向上に向けた取り組み

## 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います。

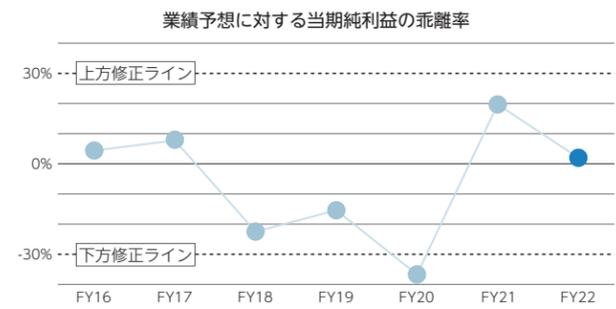
これを実現する具体的な取り組みの1つ目は「業績ボラティリティの改善」です。業績予想に対する純利益の乖離率が2018~2020年度にかけて特に高まりました。市場部門損益が大きく低下したことが要因であり、こうした観点からも、有価証券ポートフォリオの改善は喫緊の経営課題と認識しています。有価証券ポートフォリオの再構築を通じて市場部門の収益ボラティリティを抑制し、当社の業績全体としてのボラティリティを小さくすることで、株主資本コストを構成するβ値を低減させることにつなげていきます。

### 株主資本コスト抑制に向けた取り組み



### 業績ボラティリティの改善

- 業績予想に対する当期純利益の振れ幅を小さくしていくことでβを低減



P.29 業績ボラティリティ改善に向けた有価証券ポートフォリオ再構築への取り組み

2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。

3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、そのことが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。

### マテリアリティ毎の主要KPI実現

- サステナビリティ長期KPI実現を通じた地域経済活性化により成長率を向上



P.103 地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み

P.92 金融教育への取り組み

\*THE USE BY Concordia Fina. 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 . 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.

### ESG評価の向上

- 資本コストと相関性が認められるESG評価を高めることで資本コストを低減

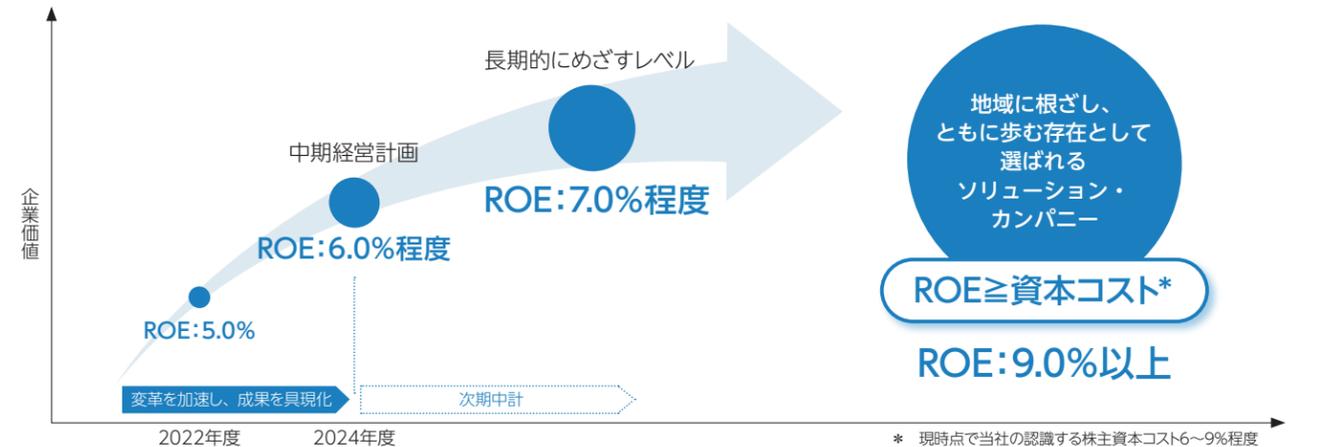


- [MSCI ESG格付]\*において、前年度のBB評価を2ノッチ上回るA評価を取得
- 温室効果ガスの排出量や、気候変動などに対する取り組みの情報公開について、国内上位約1/3水準のB評価を取得 (2022年回答ベース)

P.152 ESG情報

## めざす姿

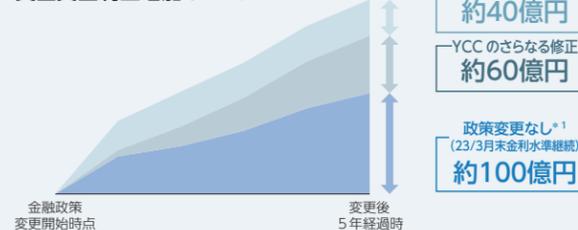
長期的にめざす姿であるソリューション・カンパニーの実現に向けて、企業価値を高めるべく、ROE向上に取り組んでいます。ROE向上に向けた各種戦略の実行を通じて、中期経営計画の目標指標であるROE6.0%を実現するとともに、長期的にめざすレベルであるROE7.0%程度を早期に達成し、さらなる向上に取り組むことで将来的には資本コストを上回るROEの実現をめざします。



## TOPIC 金利上昇時の貸出金利への影響

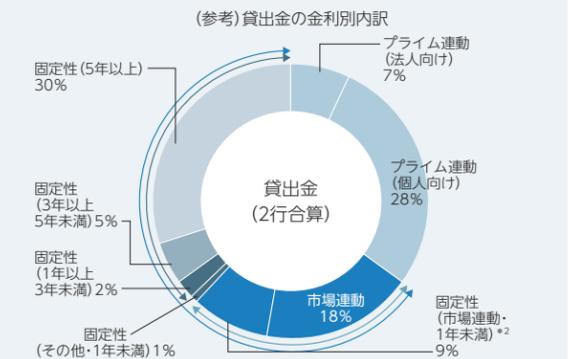
日本銀行の金融政策であるイールドカーブコントロールのさらなる修正がおこなわれるとともに、マイナス金利が解除された場合には、貸出資金利益の増加により5年後にROE1%程度の向上効果が見込まれます。

### 貸出資金利益増加イメージ



### 試算条件

- マイナス金利解除とYCC修正があった場合の試算値
- マイナス金利解除：TIBORが10bps上昇した場合の影響額
- YCCのさらなる修正：長期金利の許容変動幅が±0.75%に拡大した場合の影響額
- 貸出残高は、23年3月末の残高を維持



\*1 23年3月末時点の市場金利水準が既存貸出債権の基準金利水準を上回る分の資金利益増加影響額  
\*2 おもに全銀協TIBOR等の市場連動金利と連動性が高い基準金利を使用

ROE1%程度のアップサイド効果

# コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ

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。

## 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

貸出金の推移  
預金の推移

1920.3 1930.3 1940.3 1950.3 1960.3 1970.3

## 1920

### 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**
  - 横浜市が全国5つの政令指定都市に指定

- 1973**
  - 円、変動相場制に移行
  - 第一次オイルショック

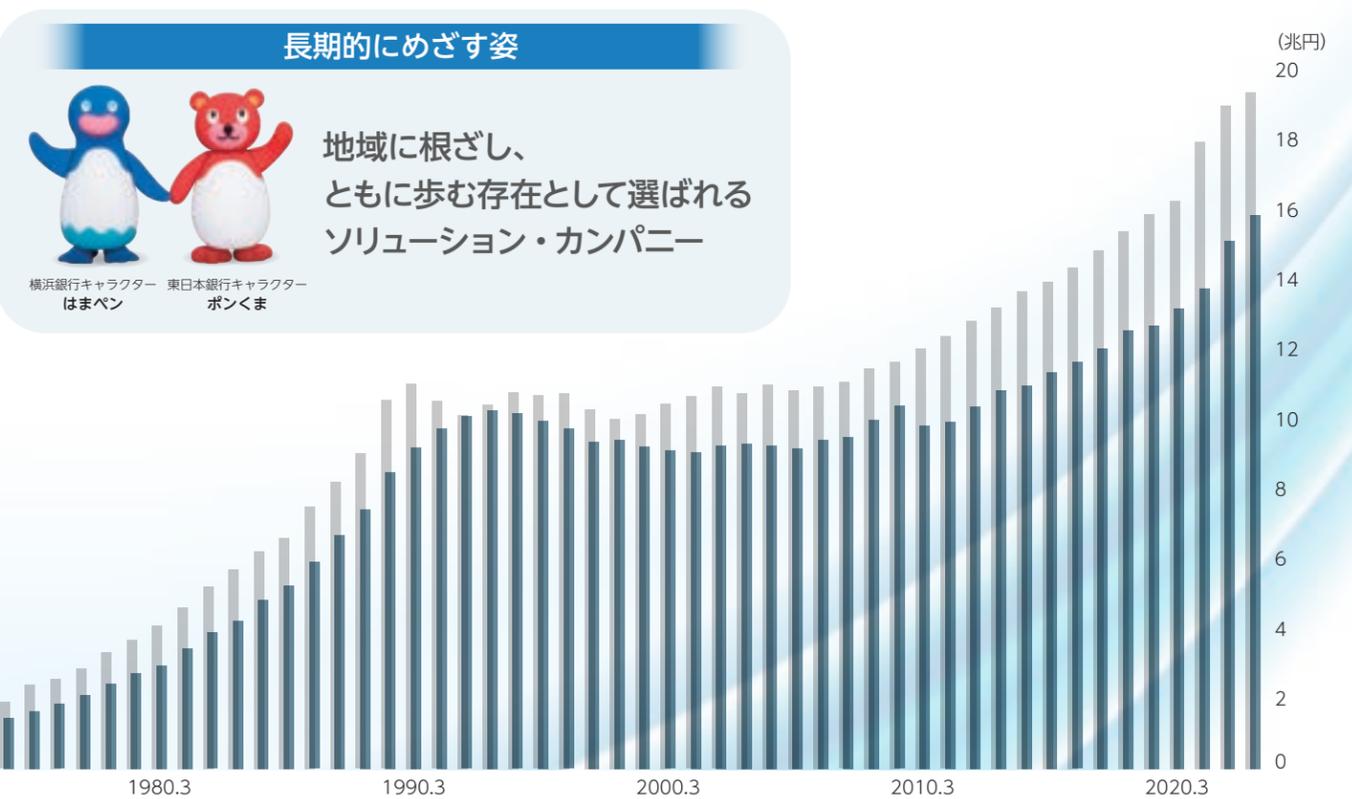
- 1978**
  - 横浜スタジアムオープン

- 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
  - 消費税導入

- 1991**
  - 神奈川県人口が800万人を突破

- 1996**
  - 日本版金融ビッグバン
  - 金融機関の合併等が相次ぐ



## 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1兆円を突破
  - 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・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 Perdanian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~Next 100~」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周年へ

# 価値創造プロセス

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生かしながら、「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

### INPUT ■ ACTIVITY

#### 人的資本

- 従業員数：5,604人
- ソリューション営業人員：1,388人
- 主要コンサルティング資格保有者：417人
- 取引先出向者数：492人

#### 知的資本

- グループ全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90億円
- 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190店舗  
(店舗内店舗除く)：海外5拠点

#### 財務資本

- 預金調達：19兆5,074億円
- 貸出資産：15兆8,303億円
- 自己資本：11.86%  
(普通株式等Tier1比率)

#### 自然資本

- 電気使用量：38,120千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.44



- ポテンシャルの高いマーケット

### 強み

P.43

- 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.83



人生100年時代の暮らしのサポート

P.89



働き方改革・ダイバーシティの推進

P.95



DX (金融デジタル化) の推進

P.97



地球温暖化・気候変動対策

P.103



地域経済の活性化

P.114

### 中期経営計画

(2022年度~2024年度) P.51

変革を加速し、

基本テーマ: **Growth**

成果を具現化する3年間

**Change** **Sustainability**

### 価値創造を

### 支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

P.121

リスク管理への取り組み

P.131

コンプライアンスへの取り組み

P.136

内部監査体制

P.139

お客さま本位の業務運営

P.140

経営

理念

### 外部環境認識

- 国内経済の低成長・低金利の継続
- デジタル化の進展
- 社会・環境問題への意識の高まり
- 人口減少・高齢化
- 金融規制緩和
- 異業種の参入

社会課題解決への貢献

### OUTCOME

### ステークホルダーと価値を協創 P.57

#### 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

長期的にめざす水準

- 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

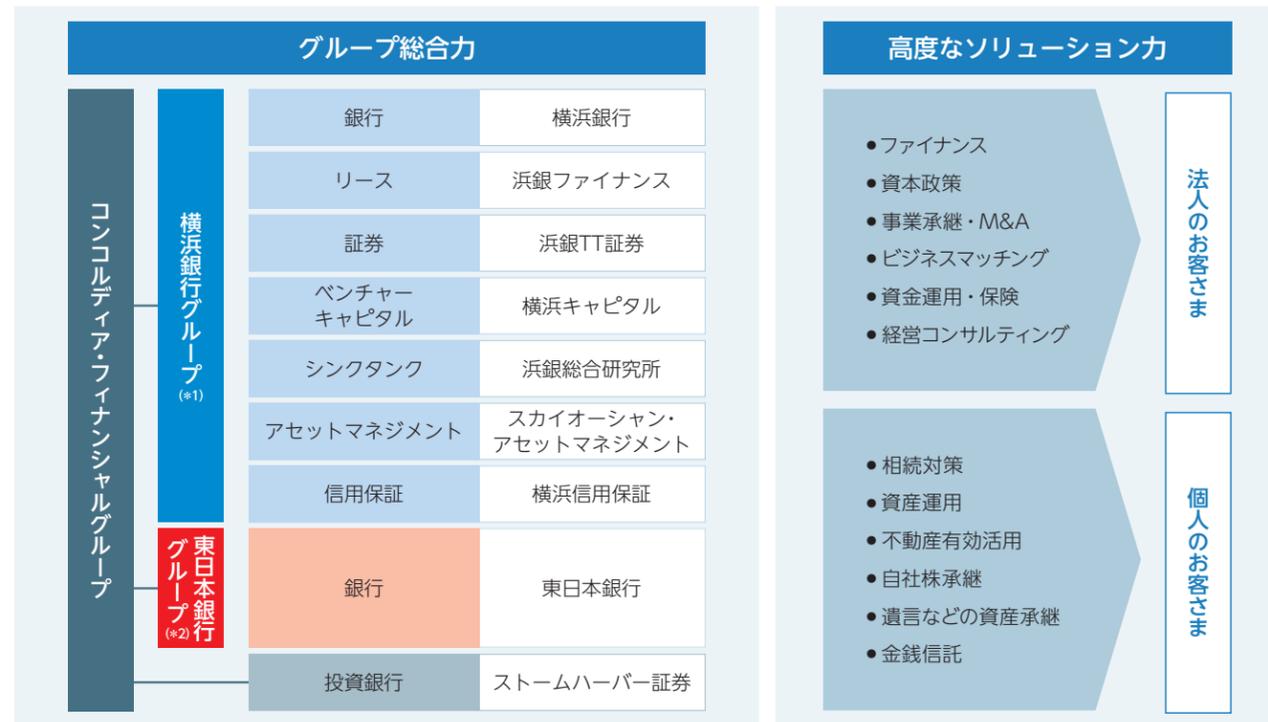
株主・投資家

# 競争優位の源泉／培われた資本

## 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おります。

## 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・東日本銀行は、プロパー行員の最初の配属先を原則営業店(※3)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、外部からの中途採用者など、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・デジタル専門人財の育成を進めています。

また、シニア人財を中心に地元企業に向向することで、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。

(※3) 専門人財等を除く

主要コンサルティング資格保有者(※4)	IT・デジタル専門人財	取引先への外部出向者(※5)	中途採用者割合(※6)	管理役職者に占める女性の割合	管理役職者に占める中途採用者の割合
417人	103人	492人	ソリューション営業部 26.8% デジタル戦略部 30.9% ICT推進部 46.6%	16.6%	12.9%

(※4) 中小企業診断士、FP1級保有者数  
 (※5) 2023年5月時点、(※6) 横浜銀行単体  
 横浜銀行単体

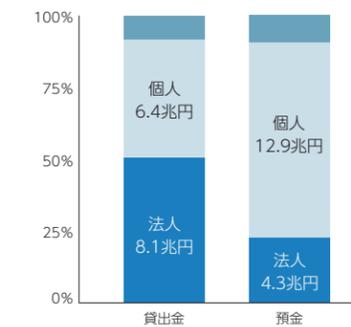
## 強み3 強固なお客さま基盤

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。

貸出金・預金残高の内訳(2行合算)(※)



(※) 特別国際金融取引勘定を除く国内店分

神奈川県内の預貸金シェア(横浜銀行)



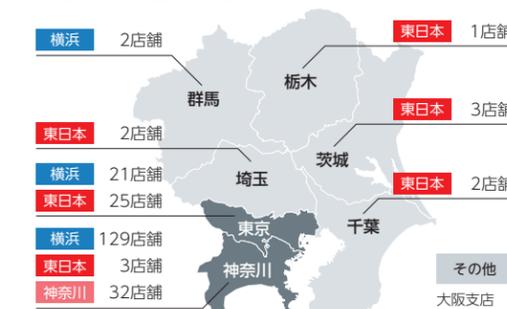
(出所) 月刊金融ジャーナルより作成。

## 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。

国内店舗(店舗内店舗除く)(※)



海外拠点



(※) 店舗数は2023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、神奈川銀行のランチ・イン・プランチおよび出張所は店舗数に含めない。

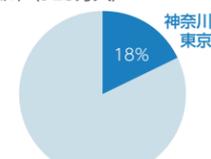
## マーケットポテンシャル

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(1,404万人)  
 神奈川(923万人)(※1)



(※1) 令和2年国勢調査

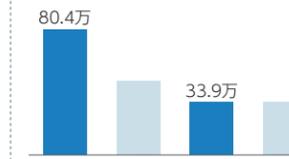
### 上場企業が多い

上場企業の約6割が集積



### 集積する民間企業(※2)

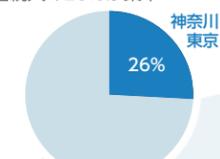
全国1位、3位の民営事業所数



(※2) 総務省(経済センサス活動調査(速報)、2021年6月1日)

### 富裕層が集中(※3)

相続税の課税対象となった被相続人の26%が集中



(※3) 各都道府県の国税局開示資料より作成

## サステナビリティの取り組み

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」を一部上方修正しました。



(※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（ユニークユーザー）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。

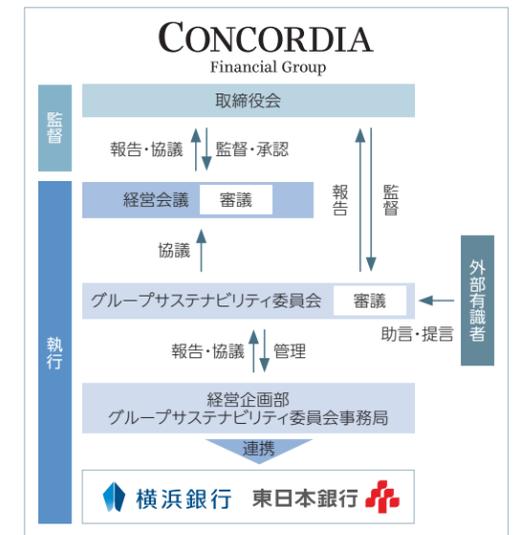
当社グループは、こうしたサステナビリティ関連の方針に基づく具体的な取り組みを推し進めるために、地域社会のサステナビリティをめぐる諸課題について、ステークホルダーにおける重要度と当社グループにおける優先度の観点から検証・議論し、取締役会における審議を経て、マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）として特定しています。具体的には、「地球温暖化・気候変動対策」、「地域企業の持続的成長のサポート」、「地域経済の活性化」、「人生100年時代の暮らしのサポート」、「DX（金融デジタル化）の推進」および「働き方改革・ダイバーシティの推進」の6つのマテリアリティを特定しており、これらのマテリアリティに基づいたリスクや機会を事業戦略に反映して事業を推進するとともに、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通じて、地域社会の持続的な発展と当社グループの持続的な成長を実現していくことで、「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」をめざしています。



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、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を審議するほか、国内外の情勢を踏まえつつ、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策定したアクションプランの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。

会議体	構成	2022年度におけるサステナビリティに関するおもな報告・審議事項
監督	取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDへの対応状況</li> <li>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</li> <li>環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定</li> <li>ESG評価機関による評価状況</li> <li>人的資本開示に向けた課題と対応方針</li> <li>サステナビリティ長期KPIの進捗状況フォローアップ</li> <li>サステナビリティにかかる2023年度取組方針の策定と2022年度の振り返り</li> </ul>
	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定</li> <li>グループ環境方針、グループ人権方針、グループ腐敗防止方針、DEIポリシー、グループ社会貢献活動方針の制定</li> </ul>
執行	グループサステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDへの対応状況</li> <li>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</li> <li>環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定</li> <li>ESG評価機関による評価状況</li> <li>人的資本開示に向けた課題と対応方針</li> <li>サステナビリティ長期KPIの進捗状況フォローアップ</li> <li>サステナビリティにかかる2023年度取組方針の策定と2022年度の振り返り</li> </ul>
	グループサステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定</li> <li>ESG評価機関による評価状況</li> <li>人的資本開示に向けた課題と対応方針</li> <li>サステナビリティ長期KPIの進捗状況フォローアップ</li> <li>サステナビリティにかかる2023年度取組方針の策定と2022年度の振り返り</li> </ul>



### 外部有識者の招聘・活用

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。

外部有識者 **深井 恒太郎氏**  
 野村総合研究所 金融コンサルティング部  
 サステナビリティ経営&ファイナンスグループ  
 グループマネージャー

### 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、2022年度は以下のテーマで勉強会を実施しています。

#### (勉強会テーマ)

- ① 当社のESG評価指標の現況と課題（講師：サステナビリティコンサルティングファームのパートナー）
  - ② 投資家から見た当社のサステナビリティ経営の現状評価と期待（講師：国内大手資産運用会社のESGアナリスト）
- 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。

# サステナビリティの取り組み

## 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。

### 役員報酬制度概要

報酬構成割合	報酬種類	支給方法
66%	基本報酬	役位等に応じて月次で支給
17%	短期業績連動報酬	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を反映した額を年次で支給
17%	株式報酬	信託Ⅰ：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た額に応じて支給 信託Ⅱ：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て、業績連動係数を反映した額に応じて支給

### 株式報酬の業績連動係数



（※1）評価指標 FTSE Overall ESG Score、MSCI ESG Ratings  
（※2）非財務項目（基本テーマGrowth・Changeを含めた全体の非財務項目はP128参照）

基本テーマ	横浜銀行項目	東日本銀行項目
Sustainability	サステナ関連ソリューション提供件数 自社のCO <sub>2</sub> 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CO <sub>2</sub> 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

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実現をめざして

当社グループは、6つのマテリアリティに基づくビジネスを通じて、ステークホルダーの皆さまとともに価値を協創し、経営資本の強化と社会課題の解決を両立させることで、地域社会のサステナビリティの実現をめざしています。

マテリアリティの中でも特に「地球温暖化・気候変動対策」は、喫緊の課題であり、「ソリューション・カンパニー」をめざす私たちにとっても、お客さまの脱炭素支援は最も重要なテーマの1つです。お客さまとのエンゲージメントを強化して、取組状況に応じた最適なソリューションを提供し、脱炭素に向けた取り組みをサポートしてまいります。

また、脱炭素への対応を含め、社会課題の解決には、関係者の相互理解と協働が不可欠です。課題を可視化して、「あるべき姿」にしていくことは、とても地道な仕事ですが、お互いの立場を理解しつつ、本音で議論して、より良いプラクティスを追求するプロセスが納得感のある本質的な取り組みには必要だと感じています。脱炭素のほかにも、多様な生物との共生や、人権問題への対応など、私たちを取り巻くさまざまな社会課題は、1人で解決できないことばかりです。私たちは「地域に根ざし、ともに歩む存在」として、お客さま・地域社会とともに、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

## 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

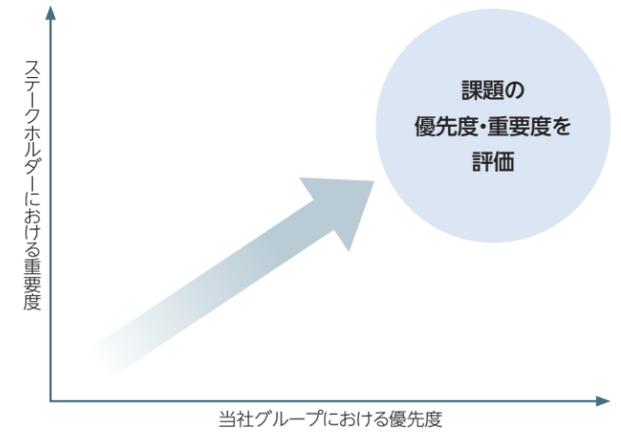
当社グループが有する優位性やリソースなどから、どのような課題に向き合い、どのような価値を創造するのかについて、「お客さま・地域社会のニーズ」を軸に、取締役会および執行部門において議論し、課題を絞り込みました。

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。

- （※1）GRIスタンダード、SASBなど
- （※2）当社グループにおける優先度について  
（以下の目線で評価をおこなっています）  
①地域企業の課題解決と地方創生への貢献度  
②当社グループの企業価値向上への寄与度
- （※3）ステークホルダーにおける重要度について  
（以下の目線で評価をおこなっています）  
①中長期的なステークホルダーへのインパクト（社会価値・経済価値）  
②ステークホルダーのサステナビリティへの貢献度



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。

## 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	おもなKPI	関連ゴール
<b>地域企業の持続的成長のサポート</b> P.83	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人パートナー先数約2,900社<sup>(*)</sup> (2024年度) → 1,871社 (2022年度実績)</li> <li>サステナブルファイナンス実行額 (累計) 4兆円、環境分野ファイナンス実行額 (累計) 2兆円 (2030年度) → サステナブルファイナンス2.2兆円、環境分野ファイナンス0.6兆円 (2022年度実績)</li> </ul>	
<b>人生100年時代の暮らしのサポート</b> P.89	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>金融教育への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ預かり資産残高1.4兆円<sup>(*)</sup> (2024年度) → 1.1兆円 (2022年度実績)</li> <li>金融教育受講者数50万人 (累計) (2030年度) → 8.9万人 (2022年度実績)</li> </ul>	
<b>働き方改革・ダイバーシティの推進</b> P.95	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進プロジェクトの推進</li> <li>専門性の高い人財の中途採用の実践</li> <li>動きが早い・エンゲージメントの向上</li> <li>産育休復職支援プログラムの実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の管理役職者比率22% (2024年度)<sup>(*)</sup> → 19% (2022年度実績)</li> <li>キャリア採用の管理役職者比率14%以上 (2024年度)<sup>(*)</sup> → 14% (2022年度実績)</li> </ul>	
<b>DX(金融デジタル化)の推進</b> P.97	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>キャッシュレス決済の普及に向けた取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォンアプリ「はまぎん365」利用者数約135万人 (2024年)<sup>(*)</sup> → 109万人 (2022年度実績)<sup>(*)</sup></li> <li>デジタル支援実施件数378件 (2024年度)<sup>(*)</sup> → 308件 (2022年度実績)</li> </ul>	
<b>地球温暖化・気候変動対策TCFD提言への取り組み</b> P.103	<b>機会</b> 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 <b>リスク</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言の枠組みを活用した気候変動対応</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社のGHG排出量を13年度比80%削減 (2024年度) → 72.9%削減 (2022年度実績)</li> <li>自社のカーボンニュートラル達成 (2030年度)</li> </ul>	
<b>地域経済の活性化</b> P.114	<b>機会</b> 産学官金連携による地域経済の活性化・持続的な成長 <b>リスク</b> 人口減少や産業衰退等による地域経済の低迷	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>地域に「ひとの流れをつくる」取り組み (観光振興など)</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の課題解決への取り組み年間15件<sup>(*)</sup> → 20件 (2022年度実績)</li> </ul>	

(\*) 横浜銀行のKPI  
 (\*\*) リニューアル前の「はまぎんアプリ」の実績

## 中期経営計画

前中期経営計画では、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ビジネスへの転換や、業務量削減・店舗ネットワークの再構築など、「変革」を前進させてきました。3年間と位置付けています。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・成果の具現化を相乗的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きます。

ワークの再構築など、「変革」を前進させてきました。3年間と位置付けています。に推し進め、着実な利益成長をめざすとともに、地域社会

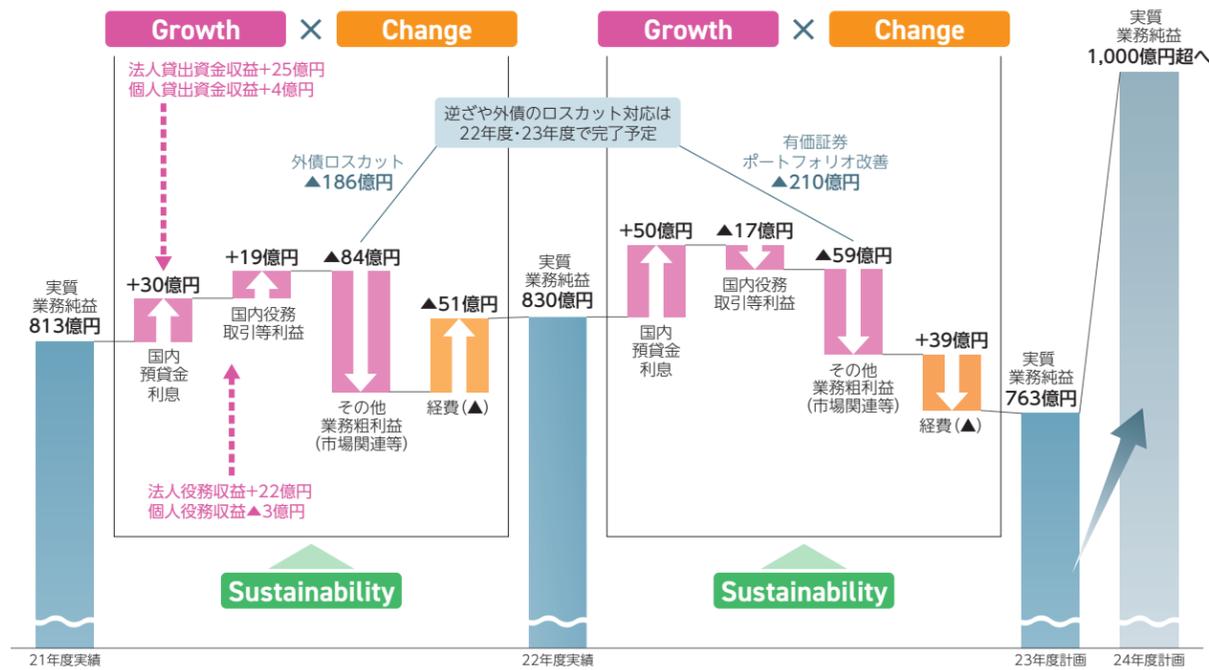


# 中期経営計画 ロードマップ

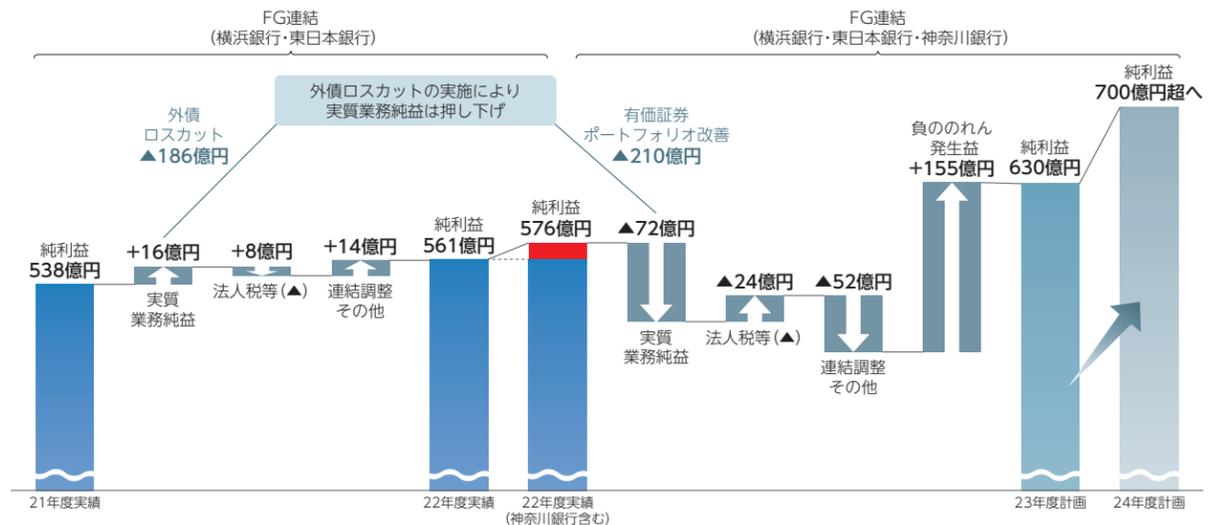
## ロードマップ 1 実質業務純益・連結当期純利益の推移

ソリューションビジネスの深掘り、高度化により、ホームマーケットにおける預貸金利息と国内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や人員スリム化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。また、課題である有価証券運用については、23年度までに逆ざや外債のロスカット対応を完了させることにより、中期経営計画最終年度における実質業務純益1,000億円超、連結当期純利益700億円超の達成をめざします。

### ■ 実質業務純益(2行合算)



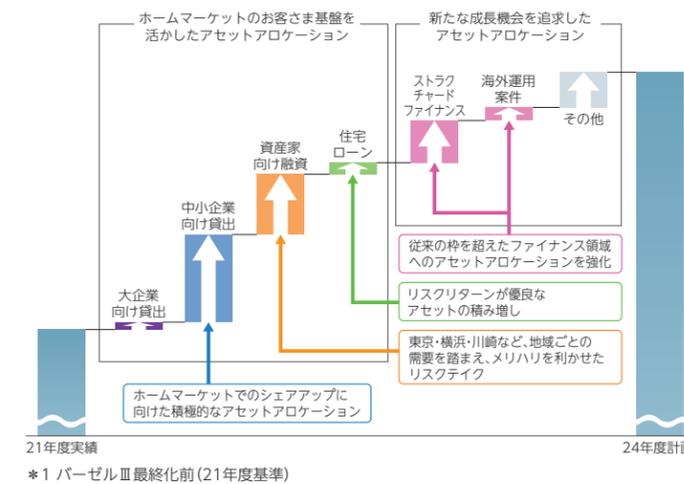
### ■ 連結当期純利益



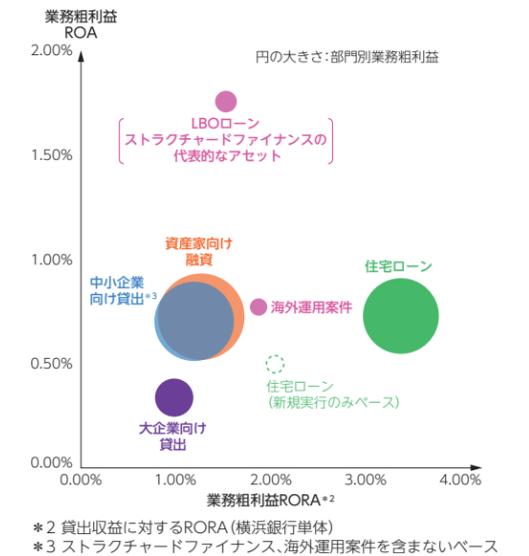
## ロードマップ 2 リスクアセットの推移

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。

### ■ リスクアセット増減イメージ(2行合算) (\*1)

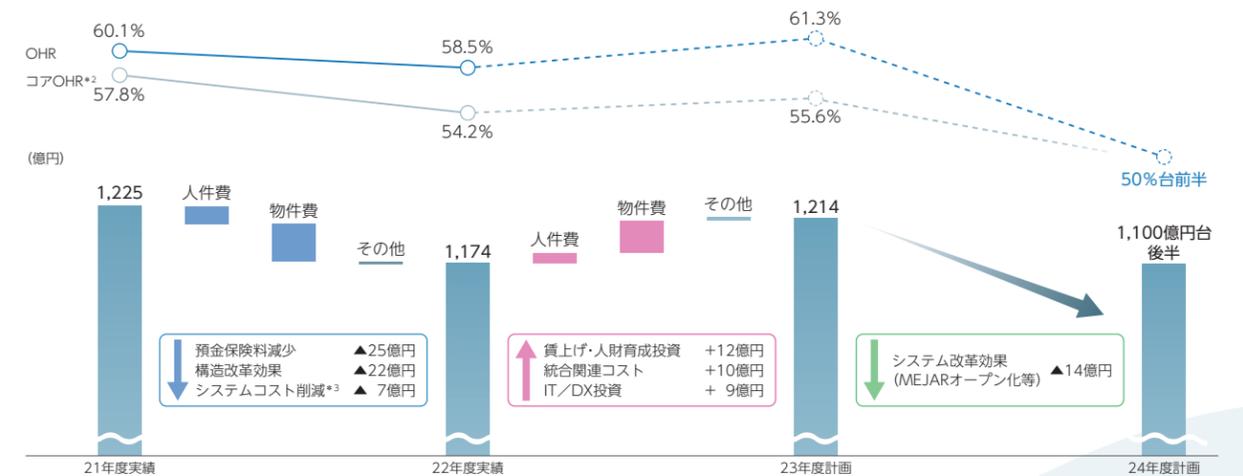


### ■ アセットクラス別リスク・リターン



## ロードマップ 3 経費の推移 (\*1)

前中期経営計画で取り組んだ店舗統廃合・軽量化や、店頭オペレーション改革による業務量削減などの構造改革効果に加え、基幹システムMEJARのオープン化といったシステム改革効果によりコスト削減を進め、成長投資の原資を確保し、OHRは50%台前半へ低下させていきます。

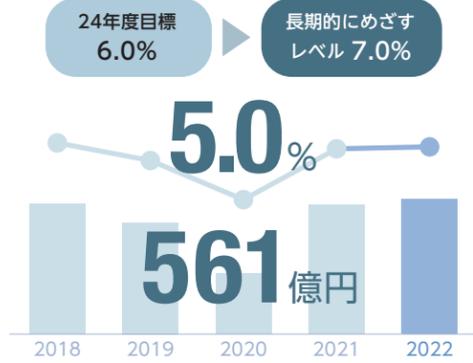


\*1 横浜銀行、東日本銀行の2項合算ベース(神奈川銀行除く) \*2 経費÷(業務粗利益-国債等債券損益(5勘定戻)-投信解約損益)  
\*3 非戦略領域にかかるシステムコスト

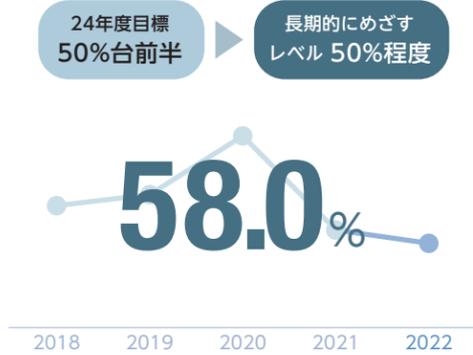
# 財務・非財務ハイライト

## 中期経営計画 目標指標

### 連結当期純利益・ROE (株主資本ベース)



### OHR(連結)

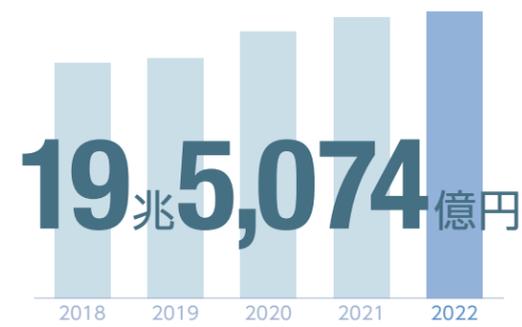


### 普通株式等Tier1比率(連結)\*

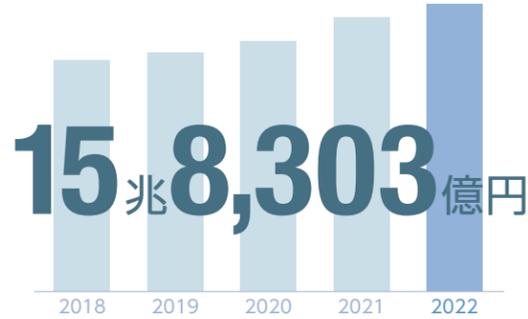


\*2018年度~2021年度については、パーゼルⅢ最終化前における実績値。2022年度実績、中計目標および長期的にめざすレベルについては、パーゼルⅢ最終化・完全実施ベース(その他有価証券評価益を除く)。2022年度実績は試算値。

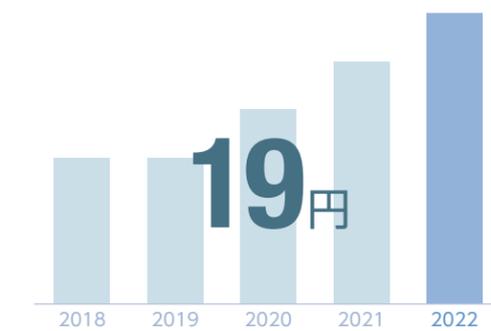
### 預金残高(末残・2行合算)



### 貸出金残高(末残・2行合算)



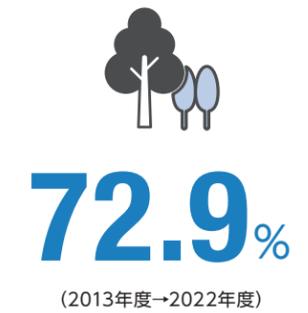
### 1株あたり配当金



### サステナブルファイナンス実行額(累計)



### GHG排出量の削減率(\*)



(\*) 横浜銀行および東日本銀行の合算

### 金融教育受講者数



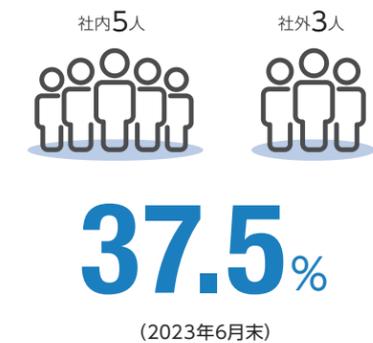
### グループ預かり資産残高(\*)



### 管理役職者に占める女性の割合



### 独立社外取締役比率



# 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、地域における社会的価値・経済的価値を協創しています。

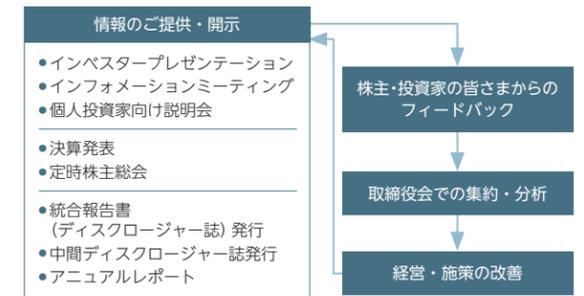
経営理念	ステークホルダー	価値協創のおもな実績(2022年度)
豊かな人生、事業の発展に貢献します	お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務戦略のみならず経営戦略に深く関与するソリューションをグループ一体となって提供することで、お客さまの企業価値向上を支援</li> <li>ライフステージに応じた最適なソリューションを提供することでお客さまの豊かな暮らしをサポート</li> <li>デジタル技術を駆使した金融・非金融サービスを通じて、地域のお客さまに新たな価値体験を提供                     <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー先数(横浜銀行)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>法人 1,871社(前年度比+558社)</li> <li>個人 16,539人(前年度比+4,414人)</li> </ul> </li> <li>地域企業の持続的成長のサポート P83~88</li> <li>人生100年時代の暮らしのサポート P89~92</li> <li>DX(金融デジタル化の推進) P97~102</li> </ul> </li> </ul>
持続的な発展に貢献します	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域や社会の課題解決に主体的に取り組み、地域の魅力創出や地域経済の活性化に貢献</li> <li>カーボンニュートラルの達成に向けて自社の脱炭素の取り組みを加速するとともに、お客さまの脱炭素に向けた取り組みを支援                     <ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の課題解決への取組件数(横浜銀行) 20件</li> <li>自社のCO<sub>2</sub>排出量削減率 72.9%</li> <li>金融教育受講者数 8.9万人</li> <li>地球温暖化・気候変動対策 P103~113</li> <li>地域経済の活性化 P114~118</li> </ul> </li> </ul>
誇りを持って働ける魅力ある会社であり続けます	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本の最大化をはかっていくための基本方針として「グループ人財ポリシー」を制定し、あわせて経営戦略と連動した「グループ人財戦略」を策定</li> <li>「人的資本」への投資を強化し、人づくりの強化を進めたほか、生産性の高い組織づくり、挑戦意欲・成長意欲の高い組織風土への改革を推進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員意識調査(企業の総合的魅力度の指数) 3.28点/5点満点</li> <li>管理職職者に占める女性の割合 16.6%</li> <li>人財戦略 P61~78</li> <li>“ソリューション・カンパニー”を実現するための人財 P93~94</li> <li>働き方改革・ダイバーシティの推進 P95~96</li> </ul> </li> </ul>
持続的に成長し企業価値を向上させます	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画で掲げる目標指標の達成に向け業績は着実に進捗</li> <li>株主還元方針に基づき、累進的な配当を実現するとともに、自社株式の取得を実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE 5.0%</li> <li>OHR 58.0%</li> <li>普通株式等Tier1比率 11.86%</li> <li>配当 19円(配当性向40% 総還元性向50%)</li> </ul> </li> </ul>

## 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。

2022年度は、機関投資家の皆さまを対象とした決算説明会を半期ごとから四半期ごとに増やしたほか、経営戦略説明会IR Dayを3回開催し、中期経営計画、ソリューションビジネス、人財戦略、気候変動への取り組み、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ます。2022年度は、7月と12月の取締役会で対話を通じて株主や投資家の皆さまからいただいた意見を報告しました。また、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180人 (オンライン参加含む)	開催回数: 4回 参加者数: 約230人	開催回数: 3回 参加者数: 約100人	延べ201社	開催回数: 1回 参加者数: 約1,330人

### 投資家・株主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)、四半期決算説明会(1回)、IR Day(3回)、国内・海外機関投資家等との対話(IR、13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(2回)、国内・海外機関投資家等との対話(IR、48回)、株主との対話(SR、2回)、個人投資家向け説明会(1回)
経営企画部コーポレートコミュニケーション推進室(IR担当部署)	国内・海外機関投資家等との対話(IR、121回)、株主との対話(SR、17回)

### 対話をおこなった機関投資家・株主、アナリストの概要\*

国内外の別	アクティブ/パッシブ等の別	対応者の担当分野
国内143社	アクティブ82社	ファンドマネージャー・アナリスト148名 ESG担当・議決権行使担当32名
	パッシブ20社	
	セルサイド35社	
	政策保有先6社	
海外58社	アクティブ58社	ファンドマネージャー・アナリスト74名

\* 社数等は延べ数、アクティブまたはパッシブの別は当社の認識

### 対話のおもなテーマや株主の関心事項

- ROE向上に向けたソリューションビジネスをベースとした成長戦略
- 海外金利上昇に伴う有価証券運用方針の見直しの方向性
- 適切な資本水準と株主還元の充実

### 対話やその後のフィードバックを踏まえて、取り入れた事項とその内容

- 投資家からの意見
- 社外取締役との意見交換機会の設定
    - ▶ 2022年度は、4月および2月に開催した経営戦略説明会IR Dayに社外取締役が参加し、ガバナンスなどをテーマに投資家との対話を実施

## 特集1 神奈川銀行との経営統合について

横浜銀行は同じく神奈川県を主たる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。本経営統合を通じて両行が一体となりグループの中長期的な企業価値向上をめざしていきます。

### 経営統合の意義・経緯

両行がともに営業地盤とする神奈川県は、民間事業所数が全国3位、人口が全国2位に位置するなど、国内における高い優位性・成長性を持つ魅力的なマーケットである一方、神奈川県経済を取り巻く環境は、人口減少、高齢化の進展、ポストコロナやデジタル技術の進展による社会構造の変化に加えて、世界的な景気変動リスクや地政学リスクの波及など不確実性がより高まっています。

地域金融機関は、こうした加速度的な環境変化へ将来にわたり対応していく必要があり、活力ある地域社会の持続的発展への貢献という使命と役割を従来以上に果たすことが今まさに求められています。そのためには、両行がそれぞれ単独ではなく、経営統合を通じて両行の経営資源を有機的に組み合わせ、一体となって安定的な金融仲介機能を発揮する必要があるとの認識に至りました。

- 社会構造の変化
- 将来の不確実性

経営統合を通じた  
金融仲介機能のさらなる発揮

地域社会の持続的発展への貢献と  
グループの中長期的な  
企業価値向上へ

### 両行の相互補完関係について

神奈川銀行は、横浜銀行と同じく神奈川県内を営業基盤とする第二地方銀行で、中小企業向け融資を中心とした地域密着型の営業をおこなっています。

横浜銀行とは競合関係が少なく、両行が同一グループとなることで、神奈川県内の営業基盤を相互補完することが可能となります。両行の強みを生かしてお客さまへ適切なソリューション提供を実施していきます。

両行の比較	横浜銀行	神奈川銀行
強み	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の提供	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の提供
貸出金残高内訳		
県内向け貸出残高	9兆3,216億円	3,568億円
県内融資取引先数	約15,000社	約5,000社
県内店舗数*1	129店舗	32店舗

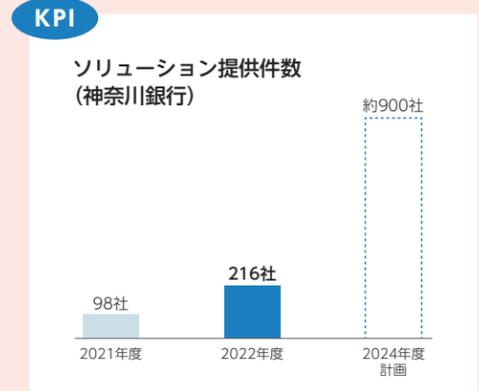
\*1 店舗内店舗および出張所を除く(2023年3月末時点)

### 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

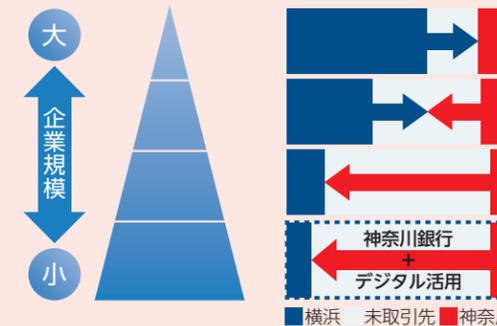
- お客さまのさらなる課題解決に向けた横浜銀行の知見・ノウハウの共有、グループ機能を提供

神奈川銀行が、横浜銀行が有するお客さまの課題解決に向けたサステナブルファイナンスをはじめとする知見・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。



#### 地域金融機関としての取引基盤の拡大

企業規模と取引先数のイメージ



- 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

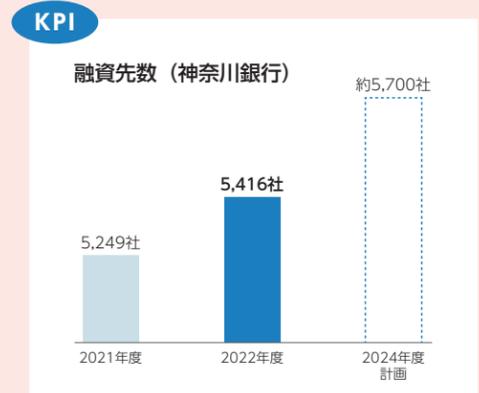
横浜銀行は相対的に規模の大きい企業への経営戦略に深く関与する付加価値の高いソリューション提供に、神奈川銀行は中小企業への本業支援や創業支援・第二創業支援といったコンサルティングにそれぞれ強みを有しています。

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。

#### 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

資本や人材、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。



## 特集2 人財戦略

### 新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

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グループ自身の持続的な成長をめざしています。また、従業員は重要な「ステークホルダー」であり、経営理念では「従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社であり続ける」ことを掲げています。

こうした考えのもと、長期的にめざす姿である「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」の実現に向けて、人的資本の最大化に向けた基本方針である「グループ人財ポリシー」を制定するとともに、中長期的にめざす人財ポートフォリオの構築に向けて経営戦略と連動した「グループ人財戦略」を策定しています。

### 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・お客様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することができるよう、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。

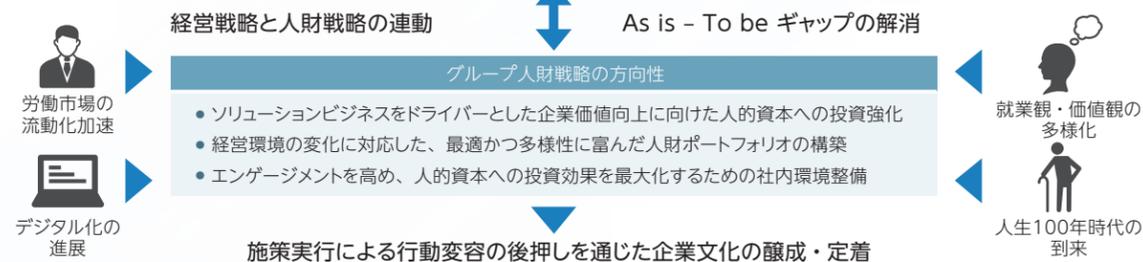
#### 〈求める人財〉

- 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

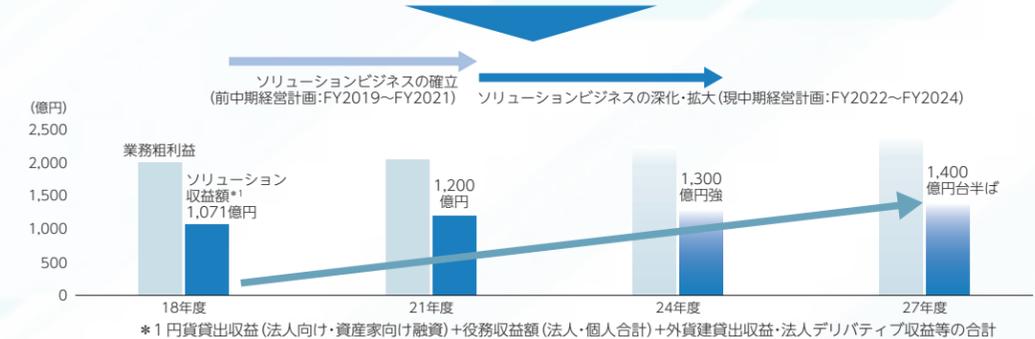
当社グループは、外部環境の変化に対応しつつ、長期的にめざす姿を実現するために、経営戦略と連動したグループ人財戦略を策定し、As is-To beギャップの解消に向けて、中長期的な視点で人財関連施策を実施しています。

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	
中期経営計画 (2022~2024年度) 変化を加速し、 成果を具現化する3年間	Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソリューションビジネスの確立フェーズから深掘り・高度化フェーズへ</li> <li>● 戦略的投資・提携の活用により、ビジネス領域を強化・拡大</li> </ul>
	Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 構造改革効果の具現化により創出する投資余力を成長投資へ</li> <li>● 「ソリューション・カンパニー」への転換に向けた人財ポートフォリオ改革やお客様の利便性を追求するDXを加速</li> </ul>
	Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ経営を確立し、これを支えるガバナンスの高度化を継続</li> <li>● 企業価値向上に向けたステークホルダーとの対話や情報開示を充実</li> </ul>



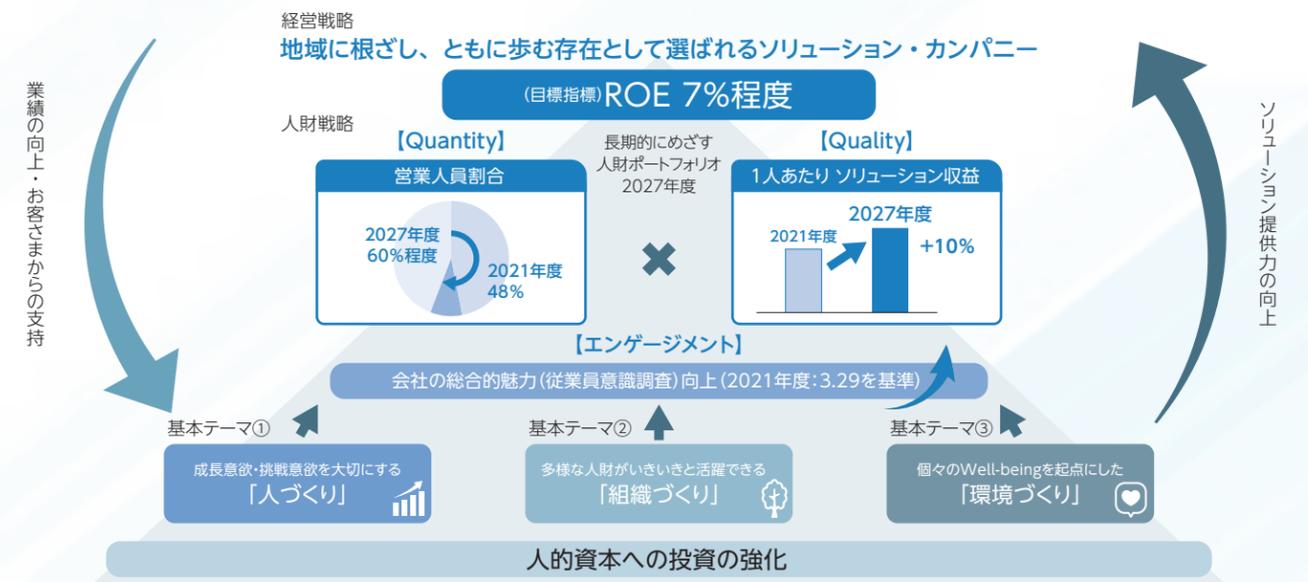
### ソリューション収益力の強化

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。



### 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きます。



特集2 人財戦略

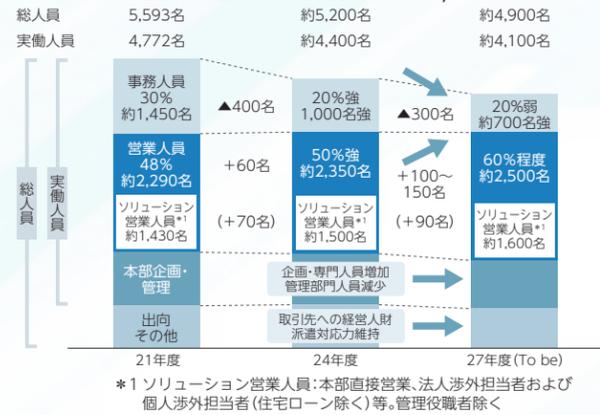
新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

営業人員の増強

事務量の削減や業務効率化等による構造改革を通じて総人員をスリム化しつつ、事務人員のリスキング等により営業人員を増強することで、2027年度に営業人員割合60%程度をめざします。営業人員については、特にお客さまへのソリューション提供に従事する人員を「ソリューション営業人員」と定義し、計画的に育成・確保していきます。

営業人員増強にあたって、新卒採用の強化による質の高い人員の確保やキャリア採用の強化による専門性の高い人財の確保にも取り組んでいきます。

2027年度：営業人員割合 60%程度 (Quantity)

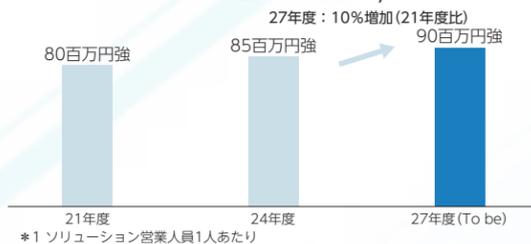


営業人員増強のための人財調達の方針	人的資本投資項目
<b>リスキングによるウェイトシフト</b> ● 店頭サービスの本部集中化・非対面化等による事務量の減少にあわせて、事務人員を営業人員等へリスキング	研修参加者人件費
<b>質の高い新卒採用のための競争力強化</b> ● 中長期的な人財ポートフォリオ構築のベースとなる新卒採用において、より質の高い人財を確保するための競争力を強化	初任給引き上げ相当分
<b>専門性の高い人財の確保のためのキャリア採用強化</b> ● 本部直接営業を中心とした収益貢献度の高い部門に専門性の高い人財を配置すべく、キャリア採用活動を強化	採用活動費用

1人あたりソリューション収益額の増強

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ていきます。それにより、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。

1人あたりソリューション収益額\*1 (Quality)



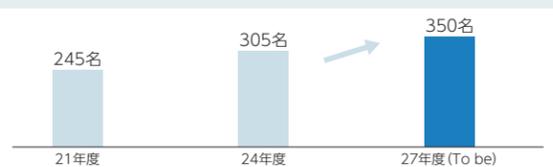
ソリューション営業力の高い人財像 (例)



営業店担当者スキル構成比



本部直接営業人員数



営業店担当者スキル向上に向けた取り組み	人的資本投資項目
人財育成投資時間増加によるスキル向上支援	研修参加者人件費
自己啓発支援金拡充によるコンサルティング資格取得支援	自己啓発支援金

本部直接営業人員数増強に向けた取り組み	人的資本投資項目
越境学習による専門性向上のための外部出向強化	外部出向費用
専門性の高い人財を確保するためのキャリア採用強化	採用活動費用

グループ人財戦略の浸透・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、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るほか、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。

2022年度には、全従業員を対象として経営戦略等の説明をおこなうタウンミーティング（ラージ）を78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132回実施しました。

このタウンミーティングをおこなう中で従業員から「より個人の成長につながる時間を持ちたい」との声が多く寄せられたことを踏まえ、横浜銀行では、従来業務のあり方を抜本的に見直すことで自己実現に充てられる時間を創出し、従業員の働きがい・エンゲージメントを向上させるため、「働きがい向上プロジェクトチーム」を立ち上げました。従業員へのアンケートやヒアリングを通じて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することで、行動変革、カルチャー改革につなげ、活力ある職場の実現をめざしています。

こうした取り組みに加え、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、会社の総合的な魅力を高めていきます。

	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 銀行の方向性や想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
開催実績(22年度)	78回	132回

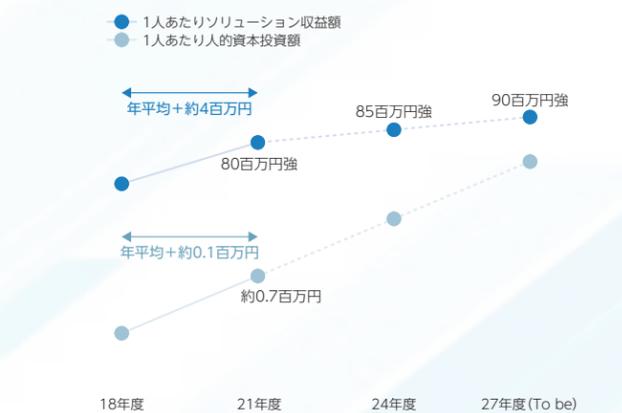
人的資本への投資強化

グループ人財戦略に基づく人財関連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。

人的資本への投資額\*1 (2023年度)



1人あたりソリューション収益額と人的資本投資額



\*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  
\*3 参加者数×研修時間×時間給相当額

特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

基本テーマ①

成長意欲・挑戦意欲を大切に

「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・成長への支援
- 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対応していきます。

ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上

■ スキル認定制度の導入と運用

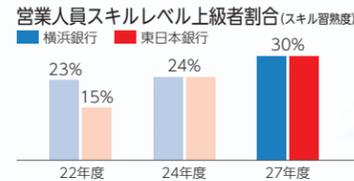
横浜銀行では、ソリューション営業人員に求められる能力（スキル・知識）を定義し、その習熟状況を可視化するとともに、個々人の習熟度に応じた教育・研修機会を提供し、スキルアップをはかっていくことを目的に、法人部門・個人部門別にスキル認定制度を導入しています。本認定制度の運用により、営業店におけるソリューション営業の担い手の拡大に取り組んでいます。

本認定制度は、半期ごとに、「スキル習熟度」「教養」「実績」の3要素をもとに、ソリューション営業担当者のスキルレベルを総合的に可視化する仕組みであり、法人部門・個人部門それぞれで渉外担当者のスキルレベルを測定しています。なお、東日本銀行では、法人部門において所定のスキルレベルごとのチェック項目の判定により、スキルレベルを測定しています。

本認定制度のもとで、ソリューション営業担当者のスキルを効果的にレベルアップいくために、「OJTとOff-JTを強く連動させた人財育成」に取り組んでいます。Off-JTでは、部門別・スキルレベル別の集合研修と集合研修実施後の継続的なフォローにより、着実なスキルの習得・定着を支援する一方、OJTでは集合研修実施後に研修での学びが発揮できる案件を担当できるよう配属するなどし、担当者が早期に営業店での実践をはかることで、スキル向上と成長が実感しやすい人財育成態勢を整えています。

こうした取り組みを通じて、高度なソリューションスキル・知識を備え、豊富なソリューション提供実績を有したスキルレベル上級者の割合を高めていくことで、ソリューション営業態勢の高度化につなげていきます。

OJTとOff-JTを強く連動させた人財育成



2022年度教育研修投資実績

	横浜銀行	東日本銀行
研修費用	1.4億円	0.3億円
年間総研修時間	51,040時間	8,426時間
1人あたり研修時間	14.1時間	9.6時間
研修参加人数	1,473名	951名

■ 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・研修費用を増加し、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。

■ 本部直接営業部門の強化

当社グループは、ソリューションビジネスの質の向上に向けて、スキル認定制度に基づく営業店全体としてのスキルレベルの引き上げに加え、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の異動、メガバンク・政府系金融機関・ファンドなどへの教育派遣人財の配属および専門性の高いソリューション営業人員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。

こうした取り組みと並行して、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としてのソリューション営業態勢の高度化を進めています。

若手行員の教育出向実績 (2023年3月末時点)

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・ファンド	3名
証券会社	2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	7名
地公体関連	6名
合計	30名

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（以下、専門人財）の育成に向けて、計画的な人事ローテーションの実践や専門性の高い公的資格の取得支援等に取り組んでいます。

市場・国際部門においては、当社グループの主要なプロフィットセンターとしての業務継続性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・国際部門の在籍者・経験者（以下、市場・国際部門プール人財）の計画的な増強に取り組んでいます。また、市場・国際部門の素養を身に付けた人財の還流を通じて、ソリューションビジネスを強化する観点から、営業店、市場・国際部門および海外拠点間の人事ローテーションに取り組んでいます。

IT・デジタル部門においては、当社グループの情報化戦略の実現に向けた高い専門性が求められることから、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をはかっています。また、経済社会のデジタル化が加速し、情報化戦略の重要性が増す中で、IT・デジタル部門の専門人財を増強していくために、IT・デジタル部門を希望する行員を対象とした選抜型の実務研修（DXアカデミー）を実施しています。2022年度は、DXアカデミーの修了者24名に「DXライセンス」（社内資格）を認定しました。

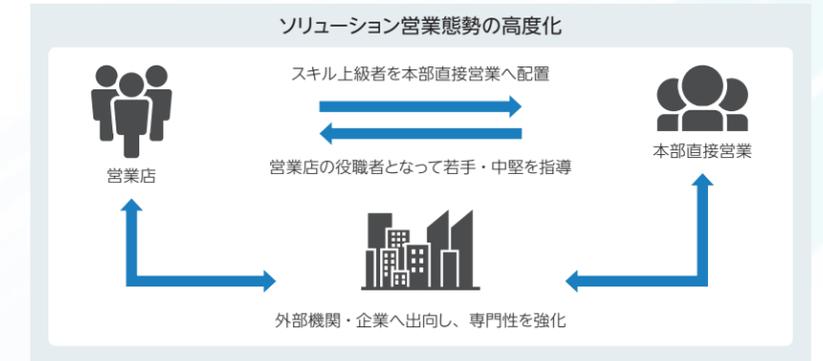
また、専門知識の修得意欲を高める取り組みとして、高度な公的資格（※）を有する人財を認定する「プラチナタレント認定制度」を制定し、資格取得に関する各種支援金の拡充や、認定者に対するキャリア実現支援（めざす専門分野へのキャリアチェンジや希望する職務やポストへの配置など）を進めています。なお、東日本銀行では、2023年度中に資格取得に関する支援金を拡充予定です。

※ 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。

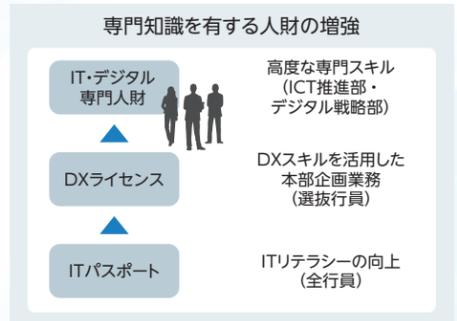
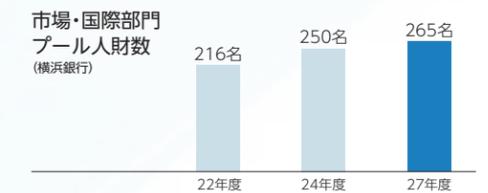
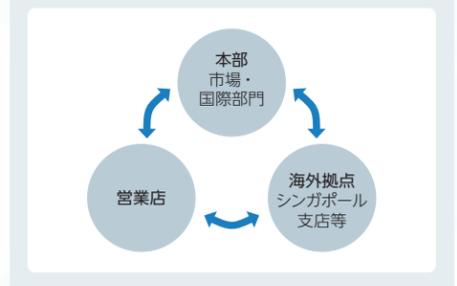
資格取得に関する支援金の拡充

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% <sup>(*)</sup>	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



育成計画に基づく人事ローテーションの実践



特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

■ 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効いた体系にしており、処遇水準が役員や部長クラスになることもあります。プロ人財認定者はこれまでに12名となっています。

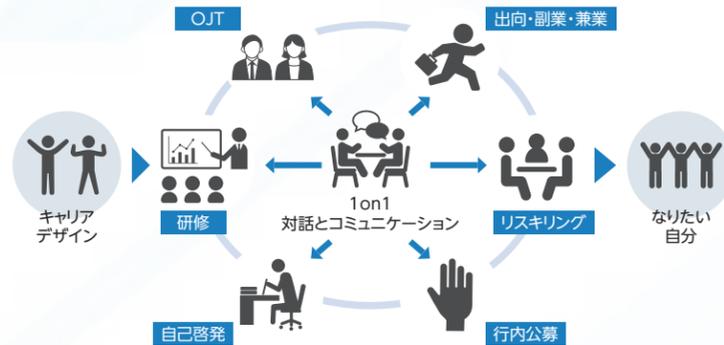
プロ人財認定要件

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

主体的な挑戦・成長への支援

■ キャリアオーナーシップの浸透

従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、自律的にキャリアデザインを描き、行動する風土を醸成していく「キャリアオーナーシップの浸透」を推し進めています。上司と部下の1on1ミーティングによる定期的な対話とコミュニケーションをベースに、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。



■ 挑戦機会の拡大

従業員の自己啓発意欲を高め、主体的にキャリア形成に挑戦するための公募制度として、「行内公募」と「リスクリングチャレンジ」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。2022年度の応募者は220名となり、キャリア実現に向けた具体的なアクションが全行規模で拡大しています。2023年度には「FA制度」を導入し、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上げる機会を提供しています。

リスク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應する「リスクリング」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。取り組みを開始した2021年度に応募者は91名、2022年度に応募者は231名となり、うち130名がトレーニーとして採用され、95名が営業部門や本部など新たな職務に転換しています。

■ キャリア・イノベーション支援制度(兼業・副業)

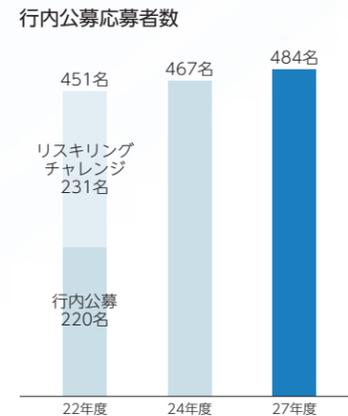
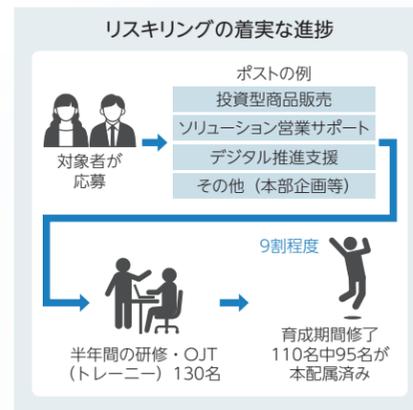
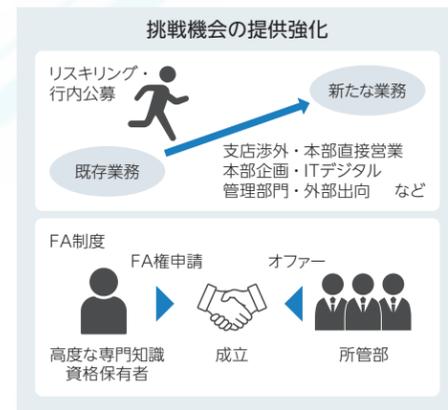
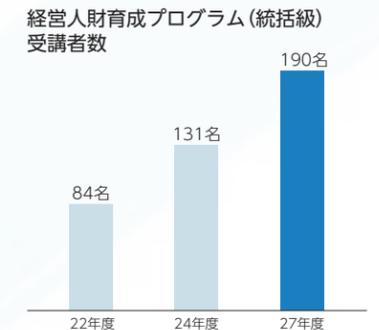
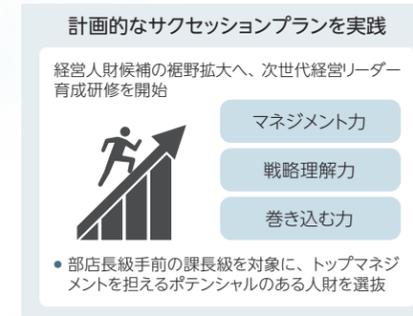
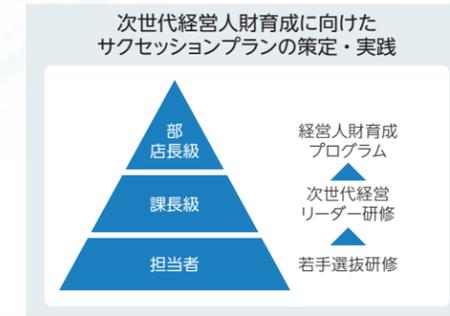
横浜銀行では、自己成長、本業または地域への貢献など、一定の要件に沿った社外兼業や副業を認める制度として、2021年10月に「キャリア・イノベーション支援制度(兼業・副業)」を導入しました。銀行業務以外の多様な経験等を社外で積む機会を拡充することにより、行員の主体的なキャリア形成と、これまでのキャリアの延長線にはない成長を後押しするとともに、人財の多様性や専門性を高め、業務の生産性向上や風土改革につなげていくことを目的としています。制度導入以降、10名が利用しています。なお、東日本銀行においても、2023年度中に兼業・副業制度の導入を予定しています。

■ 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を受け付ける「キャリア相談窓口」を設置しています。

次世代経営人財の計画的な育成

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として、年次や職位に応じて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。横浜銀行では将来のトップマネジメント層、その先の役員候補となる人財のサクセッションプランとして、「次世代経営リーダー育成プログラム」を実施しています。対象者には、外部研修機関によるアセスメントや、「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を実施し、候補者プールの拡大と登用管理をおこなっています。また、東日本銀行では各階層別に次世代経営リーダーを育成するサクセッションプランを実施しています。



特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

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
- シニア人財の活躍推進
- DEIのさらなる推進

経済・社会環境の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して最適なソリューションを提供し続けるためには、さまざまなバックグラウンドや専門性を持った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。

組織基盤の構築に向けて、人財の採用を当社グループの重要な経営課題に位置付け、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、シニア人財の活躍推進、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) のさらなる推進に取り組み、多様な人財がいきいきと活躍できる組織の実現をめざします。

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)

■ 情報発信の強化・接点の拡大

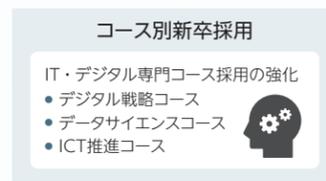
当社グループの取り組みを効果的に発信し、これまで以上に魅力を感じられるよう、SNS等も活用しながら人財育成体系やキャリア形成支援に関する情報発信を強化しています。またオープンカンパニーや企業説明会によるリアルな接点を増やし、当社グループへの関心を高めていただくとともに、入社前に将来のキャリアビジョンなどに関する対話を学生と行員の間で丁寧におこなうことにより相互理解を深め、応募者の希望部署と実際の配属が異なるなどの入社前後のミスマッチを抑制するよう努めています。



■ 専門人財の採用

当社グループでは、従前よりもIT・デジタル分野の高い専門性が求められていることに加え、雇用の流動性が高まっていることを踏まえ、IT・デジタル分野の専門知識を有する人財を安定的に確保することの重要性を認識し、新卒採用・キャリア採用において積極的な採用活動をおこなっています。

横浜銀行では、IT・デジタル分野の専門知識を有する人財が、本部のデジタル戦略部門やICT推進部門でキャリアをスタートし、専門知識を高めながら活躍できるよう、新卒採用においてコース別新卒採用制度を開始し、2022年4月に6名、2023年4月に9名を採用しています。

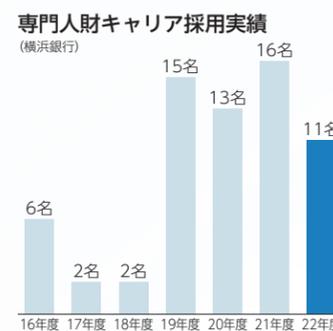


■ 競争力のある処遇の整備と採用ルートの多様化

横浜銀行ではキャリア採用を強化しており、ソリューション部門やIT・デジタル部門をはじめとする専門人財を、2022年度に11名採用しました。

キャリア採用市場における人財獲得競争が厳しくなる中、高度な専門性を有する人財の確保に向け、特定の業務分野において高度な専門性を有する人財を認定する「プロ人財制度」を2019年度より導入しており、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向けては、リファラル (紹介・推薦) 採用を強化するほか、横浜銀行グループを一度退職し、外部で新たな専門スキルを身に付け活躍している人財の採用等を目的に、2023年2月に「横浜銀行グループ アルumniネットワーク」を新設しており、2023年3月時点の登録者は53名となっています。

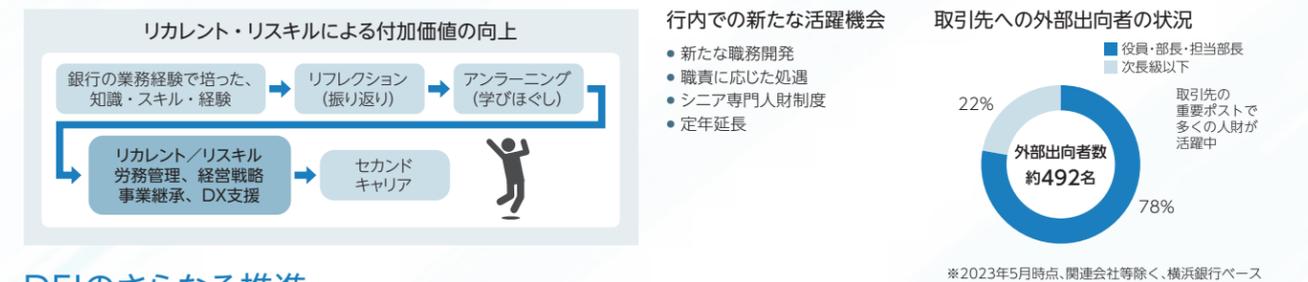


タレントマネジメントの高度化

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。今後は「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きます。

シニア人財の活躍推進

人生100年時代が到来し、従業員一人ひとりの就業ニーズも多様化する中、充実したセカンドキャリアを歩み、いきいきと働くことができるよう支援することの重要性が高まっています。また、地域の取引先企業からも持続的な成長の実現に向けて当社グループ出身者を活用したいという要望が寄せられています。こうした状況を受け、豊富な経験や高いスキルをもつシニア人財が行内外問わず長く活躍していけるよう、リカレント・リスキルをおこなう研修を拡充し、これまでの銀行業務で培った知識、スキル、経験を生かしながら、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習得を支援しています。当社グループ内での新たな活躍機会の提供や、地域金融機関として地域社会の発展・成長に貢献するための取引先等への外部出向にも取り組み、さらなるシニア人財の活躍推進に取り組んでいます。



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」を掲げており、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に基づき、経営層の関与のもと、全従業員を対象にダイバーシティ推進やアンコンシャスバイアスに対する理解を促進する研修を実施するなど、多様な従業員が活躍できる職場環境づくりを進めています。なお、ダイバーシティの推進については、取締役会において半期に1回進捗状況を確認し、担当役員の管理監督のもと、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、時代の変化に素早く対応できる体制としています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンポリシー

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を推進することで、多様な考え方や価値観を有する従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出すことにより、持続的な企業価値の向上を実現します。

- 1. 多様性の受容と尊重**  
私たちは、人種、民族、宗教、国籍、出身、社会的身分、信条、年齢、障がいの有無、身体的特徴、性別、性的指向や性自認、キャリア、働き方などの多様性を認め、相互に尊重します。
- 2. 職場環境の整備**  
私たちは、新たなことへの挑戦や成長意欲を支援する体制を整備し、誰もが能力を発揮し、柔軟で多様なワークスタイルで活躍できる健全な職場環境を確立します。
- 3. 公平性の確保**  
私たちは、企業と従業員がともに成長していくことを大切に、一人ひとりの活躍に向けた公平な機会を提供し、公平な評価をおこないます。

■ 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

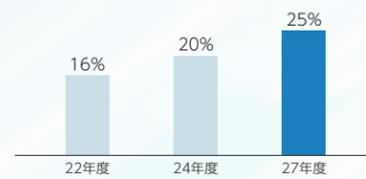
当社グループでは、さまざまな考え方を経営諸施策に反映させ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに応えていくため、マネージャーの多様性の確保、女性活躍推進を重要な経営課題の1つとして捉え、経営会議においても積極的に議論しています。

横浜銀行では、2022年度より経営層・管理職層の育成を目的とする女性活躍推進プロジェクト「TSUBAKIプロジェクト」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実施しています。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、当社グループの女性管理役職者比率を、2022年度の16%から2027年度には25%に引き上げることを目標としています。

特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

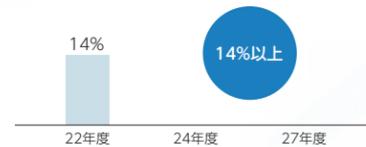
女性管理役職者比率



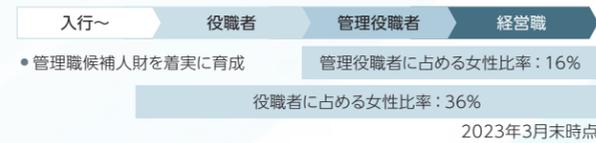
なお、当社グループでは、管理役職者以上の従業員における男性比率が高いため、男女賃金の差異が生じています。当該差異の解消に向けて、女性管理役職者の育成・登用を積極的におこなっています。

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、部長や支店長への登用も進んでいます。なお、横浜銀行の2022年度のキャリア採用管理役職者比率は14%であり、現状水準以上を確保していくことを目標としています。

キャリア採用管理役職者比率 (横浜銀行)



女性活躍推進に向けた管理職候補者の状況



男女の賃金差異	横浜銀行	東日本銀行
全従業員	48%	49%
正規雇用労働者	65%	73%
うち管理職	90%	90%
非正規雇用労働者	64%	89%

産育休者の復職に向けた支援

横浜銀行では従前から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、時短勤務制度や時差勤務制度といった勤務制度を用意しています。2022年度からは「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セミナーの開催を通じて、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。

東日本銀行においても、時短勤務制度や時差勤務制度といった柔軟な働き方を可能とする勤務制度を設けるとともに、復職準備セミナーを実施することで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 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 時短勤務制度 (ワークライフバランス支援勤務制度・小学校就学時支援勤務制度) 託児費用補助制度
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

当社グループの海外戦略の実現に向けて、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、2023年4月1日時点の現地採用の従業員数は48名にのびます。

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、2023年4月1日時点の外国籍の管理役職者数は11名となっています。

障がい者雇用

2019年4月に「株式会社はまぎんビジネスチャレンジ」を開業し、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。なお、2020年4月に特例子会社としての認定を、2021年5月には特例子会社の関係会社特例認定 (特例子会社の範囲に浜銀総合研究所、浜銀ファインテック、浜銀TT証券を追加) を取得しました。当社グループの2023年3月時点の障がい者雇用率は2.53%となっています。

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。

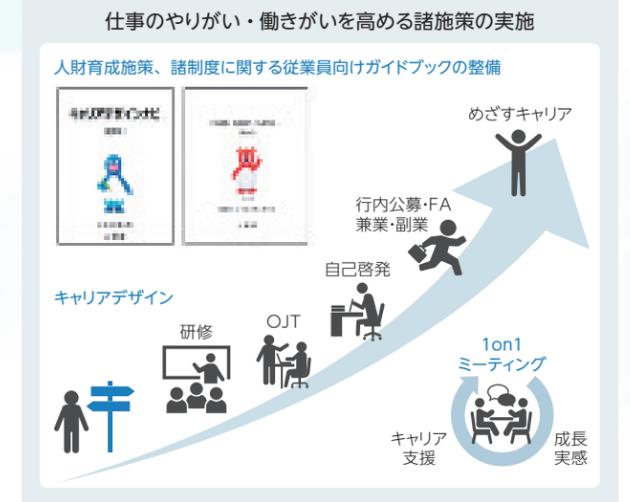
活力ある組織風土の醸成

キャリアデザイン支援・マネジメント力の強化

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、法人営業、個人営業、本部企画、事務、専門人財といったそれぞれのキャリアパスのモデルケースを示すとともに、研修や自己啓発支援、公募制度などキャリアビジョンの実現に必要な諸施策をまとめたキャリアロードマップを整備し、「めざすキャリア」の実現に向けた具体的なアクションを後押ししています。

また、1on1ミーティングを活用し、上司と部下の信頼関係の下、適切かつタイムリーなアドバイスを通じて、より実効性の高いキャリア実現のサポートをおこなっています。

なお、管理職層には、人的資本の価値向上という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、管理職層に対する研修や自己啓発を通じて、マネジメント力の向上やコーチング力の向上に取り組んでいます。



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・能力開発をはかるとともに、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、年次・性別などの属人的要素によらず、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・公平な処遇を徹底することで、一人ひとりの挑戦意欲や成長意欲を高めています。

なお、福利厚生制度や成長機会については、パートタイマーを含むすべての従業員へ同様に提供しており、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。

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、子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。

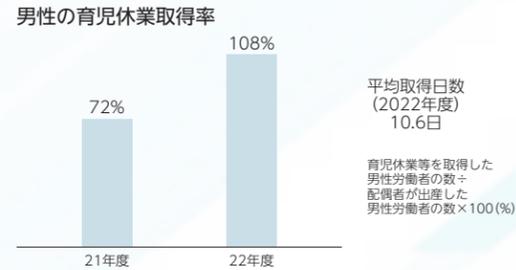
また、全従業員を対象として「男性の育児参画」をテーマとした研修・休日セミナーの実施による啓発活動にも力を入れており、2022

特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

年度の男性の育児休業取得率は108%となりました。

このほか介護離職や不妊治療に対しても、研修、ガイドブックの制定や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、要介護状態にある家族の介護・世話をこなすための介護休暇や、従業員が不妊治療を受診する際に取得可能なチャイルドプラン休暇の取得を促すなど、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。



働き方改革 ~はまぎんスタイル・東日本NewStyle~

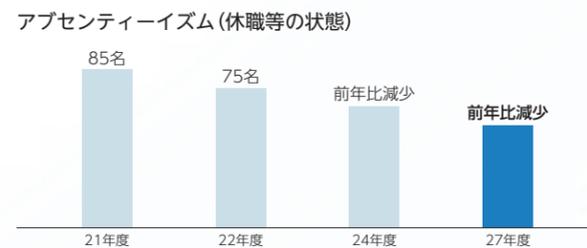
時間や場所に捉われない柔軟で多様なワークスタイルを確立しWell-beingの向上につなげるため、横浜銀行では「はまぎんスタイル」、東日本銀行では「東日本NewStyle」として、テレワーク勤務制度の整備やサテライトオフィスの導入をおこなっているほか、オンラインツールの活用や脱「紙・ハンコ」文化に対する啓発活動などをおこなっています。

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。

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、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、アブゼンティーイズム（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2023~ホワイト500~」、東日本銀行は「健康経営優良法人2023」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。

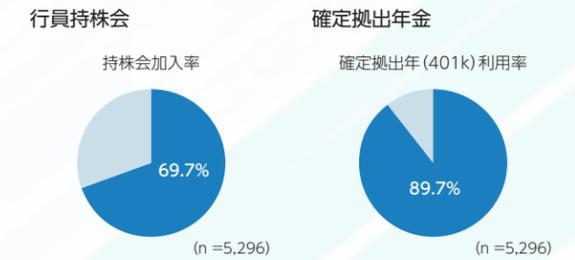
なお、相談内容については守秘義務を担保し、相談者および関係者のプライバシーについても保護される体制を整えています。

(※) 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

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、従業員の資産形成支援に取り組んでいます。従業員の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」、「行員持株会制度」などを導入しており、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。

2023年3月時点では、横浜銀行と東日本銀行の従業員のうち69.7%が行員持株会に加入し、89.7%が確定拠出年金 (401k) を利用しています。



従業員意識調査

従業員一人ひとりの働きがい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毎年実施しています。

- 会社の総合的魅力度の指数：2022年度3.28 ※5段階評価 (5が最高値)、2行の加重平均

人権尊重・LGBTQ+への理解促進の取り組み

人権尊重

当社グループはグループ人権方針を定め、お客さま・従業員をはじめ、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する取り組みを進めています。また、人権に関する正しい知識と理解を深めるための人権啓発研修をグループ全体で実施しているほか、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意識向上に取り組んでいます。



はまペン&パンくまALLYシール (はまぎんビジネスチャレンジ作成)

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向け勉強会、休日セミナー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や、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、2022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2022」(運営: 任意団体work with Pride) において、最高評価「ゴールド」を地方銀行で初めて受賞しました。



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2023」のプライドパレードの様子



横浜銀行が横浜国立大学とともに共催し、従業員が参加した「ダイバーシティセミナー」の様子

特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

座談会

ソリューションビジネスを支える人づくり



横浜銀行  
上大岡支店  
(2018年入行、法人渉外)  
**金輪 力巨**

横浜銀行  
取締役執行役員  
融資部・人財部担当  
**勝田 道文**

横浜銀行  
立川支店 課長代理  
(2009年入行、個人渉外)  
**長谷川 都巳子**

横浜キャピタル  
ビジネスリーダー  
(2010年入行、ソリューション営業部兼務)  
**福島 健人**

キャリアオーナーシップの浸透

**勝田** 当社グループは、持続的な企業価値を高めるため、経営戦略と連動した人財戦略を2023年度より掲げ、ソリューション・カンパニーの実現に向けた人づくりを強化しています。その中で、皆さんに特にお願いしているのがキャリアオーナーシップに則ったキャリアビジョンの構築であり、3年後、5年後、10年後のなりたい姿をしっかりと主体的に描いてもらうようお願いします。ひと昔前は、皆が新卒で入社すると、同じ研修・教育を受け、ゼネラリストとして課長、副支店長、支店長をめざしていました。当社グループは以前からキャリア採用の人財にも多数活躍いただいておりますが、今は新卒採用者についても、ゼネラリストだけでなく、市場や国際、IT・デジタルなど高い専門性を深掘りしていく専門人財もめざしてもらえよう、複線型のキャリアパスに対応した育成体系や人事制度を会社として用意しています。本日はめざすキャリアに向けて努力し、活躍されている3人にお集まりいただきました。

**長谷川** 私は個人渉外として、おもに資産家のお客さまを担当しています。相続対策や遊休地の有効活用などの多様な課題に対し、本部の専門部署や提携する税理士事務所などと連携することでお客さまにとって最適なソリューションの提供に努めています。その責任の重さからプレッシャーは大きいのですが、課題解決につながったときに、お客さまご本人やご家族の皆さまに喜んでいただけることに非常にやりがいを感じています。今後は、コンサルティング業務やローン業務の比率が高い東京都内の店舗や、最新の動向や幅広い知識が得られる本部の営業企画部門なども経験しながら、この分野の専門性を深めていきたいと考えています。

**勝田** 資産家のお客さまに対するソリューションビジネスは、金融だけでなく、税制や不動産などの幅広い知識や専門性が求められます。お客さまのニーズに応じていくためにどのように努力されていますか。

**長谷川** 数年前、会社の支援を受けながらFP1級を取得しました。そのときに学んだ知識は今でも業務に役立っていますが、マーケットや税制などの情報は日々変化するので常にアップデートすることを心掛けています。

**勝田** 新たな人財戦略では、OJTとOff-JTの連動をこれまで

以上に強化し、スキルレベルに応じた研修や自己啓発の支援を拡充しているほか、さまざまな公募制度を通じて社員のソリューション提供スキルの強化に取り組んでいます。福島さんは2年間、公募制度への応募を通じて外部に出向していましたが、いかがでしたか。

**福島** 私は神奈川県内、東京都内の店舗で法人渉外を約10年経験した頃、政府系金融機関への出向の公募があり、提案できるソリューションの幅をもっと広げたいとの思いから手を挙げました。2年間の出向を通じて、ファンド業務に携われたこと、なかでも投資先のモニタリングや成長支援などは大変貴重な経験になりました。現在は、その時に学んだノウハウを生かし、横浜銀行グループの横浜キャピタルでファンド業務に携わっています。

**勝田** 外部への出向を経て、キャリアデザインに変化はありましたか。

**福島** 以前は銀行業務全般を担うゼネラリストというキャリアを描いていましたが、外部出向中に学んだ業務を通じて、ファンド業務に強くやりがいを感じ、「この分野の専門人財をめざしたい」と強く思うようになりました。そのような意味で、私にとって外部出向は行員人生の大きなターニングポイントとなりました。

**勝田** 経営者側の見方としては、将来的には皆さんに、組織のマネジメントを担ってくれることにも期待していますが、キャリアオーナーシップを強く推し進めている中で、さまざま



特集2 人財戦略

新たな価値の創造と持続的な成長に向けて

まなキャリアを形成するための選択肢や機会が欲しい、といった要望が増えてきています。人財部としては、その受け皿となる出向先や学習機会の提供をさらに増やしていくつもりです。たとえば国内MBAは今年度から14人の方に、通常業務を担いながら通っていただいております。金輪さんもその1人です。通い始めてからすでに2か月が経ちましたが、変化を感じることはありますか。



**金輪** 私は入社して以来、法人渉外として地域企業の担当をしています。法人渉外という仕事は経営者の方々と接する機会が多いのですが、国内MBAでは経営者の考え方の理解促進につながる良い経験をさせていただいていると感じています。また、社外の方々と接点を持つたびに新しい発見が生まれています。銀行員に染まりつつある自分の考え方がほぐされ、異なる視点で物事を考える癖が少しずつ身に付いていると感じます。

**勝田** それはとても素晴らしい経験をしていますね。今の経験を今後のキャリアにどう生かしていきたいですか。

**金輪** 経営について深く学び、経営者と同じ目線が持てるようになることは、担当者としての立場だけでなく、先々課長や支店長というステップを踏んでいく中でもきっと役に立つと考えています。また、将来的には経営を担い、当社の企業価値を上げられるような人財になりたいと考えており、そうした点からも今回の経験は非常に有意義だと考えています。

キャリアビジョン実現に向けて  
挑戦するカルチャーを醸成

**勝田** 社員の中には、皆さんのように「将来こうなりたい」と明確に決まっている人ばかりではなく、キャリアプランについて悩んでいる人も多く考えています。ぜひ皆さんには、銀行の外で学んだこと、新しい業務や資格にチャレンジしようと思った気持ちなどを同僚、特に若手に話していただきたいと思っています。

**福島** 出向で得た経験について、同じ職場のメンバーを中心に積極的に還元するよう心掛けています。また、営業店の若手と交流する機会があったのですが、そこにはファンド業務に興味を持つ方もいました。私がこれまで経験してきたことを話したところ、私と同じようなキャリアをめざしたいと言ってくれた方もおり、嬉しく思いました。

**金輪** 私は、まだまだ勉強中ではありますが、MBAを通して学んだことや感じたことを営業店の後輩に伝えるようにしています。そして、お客さまに対してどのようなプロセスで提案すれば、お客さまが抱える課題やその解決の糸口を見つけられるかといったことを教えていきたいと思っています。しかし、私より若い世代に公募へのチャレンジなどの話をすると、日々の業務に慣れていないこともあり、そこまで目を向けないのかなと感じることがあります。

**勝田** 若手の担当者には、まずは基礎的な銀行業務を習得するための集合研修、OJTをしっかりおこない、早期に業務を習得



できるよう支援をしていきます。その土台ができて初めてキャリアオーナーシップの実現につながっていくと考えています。

**長谷川** どこの会社でもあることだと思いますが、私の周りでも若手が退職してしまうことがあります。もちろん、銀行以外でやりたいことがあって転職することもあると思いますが、銀行というフィールドの中でも挑戦できることや成長できる機会は着実に増えていると感じています。そうした挑戦や成長を私たち現場の先輩や上司が見せていくことは大事かもしれませんね。

**勝田** 今の若い世代の方々は早いうちから成長実感重視する傾向が強いと言われています。そうした点からも、皆さんのようなロールモデルの存在は非常に重要だと考えます。若手の担当者が皆さんの背中を追い、「チャレンジしてみたい」という気持ちが芽生えてくることを期待しています。また、若手に限らず、多様な価値観を持つ社員のエンゲージメント、働きがいを向上させる組織をいかにつくっていくかが重要であり、まだまだ努力が必要だと思っています。

**金輪** 働きがいという観点では、私個人としては、もっとソリューション提供にかけられる時間を確保したいと思っています。渉外担当者としては、お客さまと接する時間を極力長く持ちたいと考えていますが、事務作業とのバランスからお客さまと接する時間が上手く取れないと感じることもあります。

**福島** 営業店の担当者と話していると「人が足りない」「時間が足りない」といった声が聞こえてきます。一方で、本部の直接営業の人員や出向する人員は増やしていく方針ですが、

どのように実現されていくのでしょうか。最前線にいる営業店の担当者がお客さまと日ごろからリレーションを築いてくれているからこそ、本部の人員も専門性の高いソリューションを提案できると思っています。

**勝田** お客さまと接する時間はなくてはならない時間です。一方で、本部あての報告や点検作業に費やす時間も多いため、今年度は「働きがい向上プロジェクト」を立ち上げ、そうした業務が本当に必要な、捨てられるものはないかといった観点で業務を大幅に減らしたいと考えています。そうして確保した時間を、お客さまと接する時間や、スキルアップのための自己啓発の時間に充ててもらいたいと考えています。この結果、お客さまへのより良いソリューション提供につながり、当社グループを強くしていくことにもつながると考えています。

**長谷川** そのような取り組みは本当にいいことですね。私は今の業務に直結する信託の分野についてもっと学んでいきたいと考えていますが、時間に余裕が出てくればもっと自己啓発の時間に充てたいと思いますし、チャンスがあれば信託銀行などへの出向にもチャレンジしたいと思います。

**勝田** 人財戦略は当社グループが一丸となり取り組んでいくべきテーマです。本日、皆さんの意見をお聞きし、我々経営陣も「人づくり」の重要性を再認識するとともに、社員の成長意欲・挑戦意欲にしっかり応えることのできる企業であり続けなければならないという思いが強くなりました。各々の所属で中核を担っている皆さんには、ご自身の描くキャリアを実現するだけでなく、次世代の育成にもぜひ力を発揮していただきたいです。





## 価値創造のための 事業戦略

---

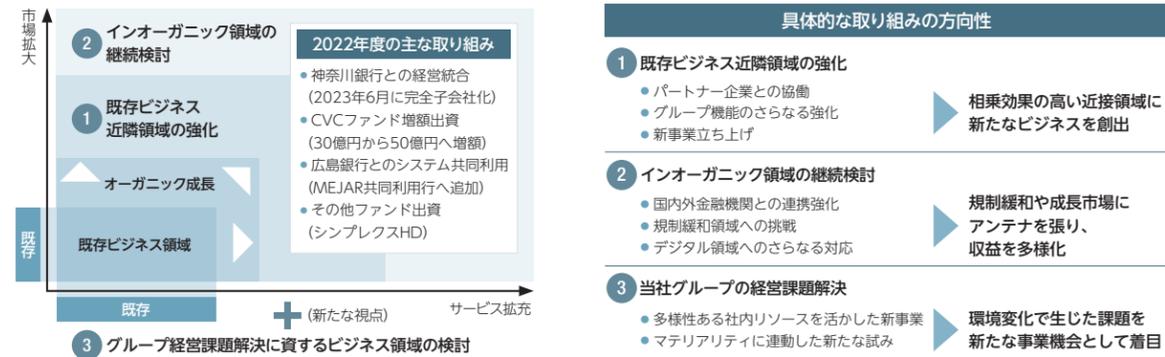
- P. 81 特集3：戦略的投資・提携等を活用したビジネス領域の強化・拡大
- P. 83 地域企業の持続的成長のサポート
- P. 89 人生100年時代の暮らしのサポート
- P. 93 “ソリューション・カンパニー”を実現するための人財
- P. 95 働き方改革・ダイバーシティの推進
- P. 97 DX（金融デジタルイゼーション）の推進
- P. 103 地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み
- P. 114 地域経済の活性化

### 特集3 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加えて、環境変化で生じた課題を新たな事業機会として着目し、当社グループの経営課題解決に資するビジネス領域を検討することで、持続的成長を実現します。

中期経営計画の初年度は、神奈川銀行との経営統合に向けた取り組み（2023年6月完全子会社化）、CVCファンドにおける増額、基幹系システム「MEJAR」における広島銀行との共同利用に向けた検討を開始しました。

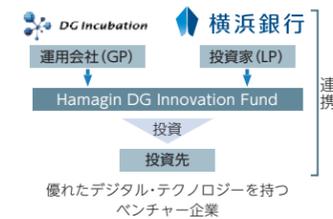
#### 中期経営計画における位置付け



#### 2022年度のおもな取り組み

##### 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の投資により、横浜銀行のイノベーション機能を高めています。2022年11月にファンドサイズを30億円から50億円に増額し、投資企業とのさらなる協業を進めていきます。（2023年5月末現在：投資済先12件、計19億円）



##### CVCファンド協業事例



##### 広島銀行とのシステム共同利用

基幹系システム「MEJAR」における広島銀行との共同利用に向けた検討等について合意しました。MEJAR共同利用行とは「MEJARサステナビリティソリューション連携」を締結し基幹系システム以外の商品・サービス分野においても積極的に連携を深めています。



##### 神奈川銀行との経営統合

横浜銀行と同じく神奈川県を主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。本経営統合の詳細については、P.59をご参照ください。



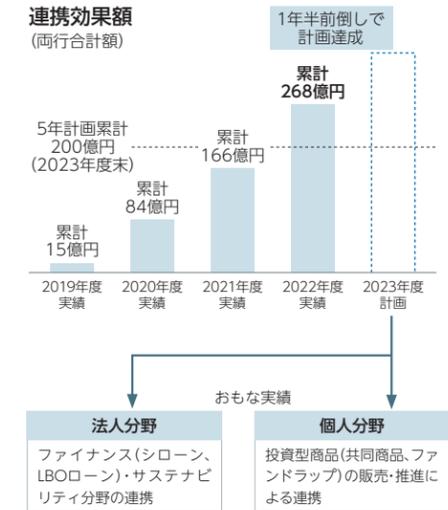
#### これまでのおもな実績

<b>海外</b>  インドネシア現地銀行へ出資  米国シリコンバレーVCへ出資	<b>デジタル</b>  テクノロジーへのアクセス強化  キャッシュレス事業強化  UI/UXへの対応強化 EC事業への参画	<b>銀行連携</b>  
<b>投資銀行</b>  プティック系投資銀行へ出資		<b>地方創生</b> <b>地方創生パートナーズ</b> 地方創生への対応強化

#### 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は、それぞれのノウハウを結集し協業する「千葉・横浜パートナーシップ」を通じて、お客さまへ付加価値の高いサービスを提供することにより、お客さまと両行の持続的な成長の実現をめざしています。

2022年度には、発足当初からの5年間累計の連携効果額計画を1年半前倒しで達成するなど着実な連携効果を実現しています。



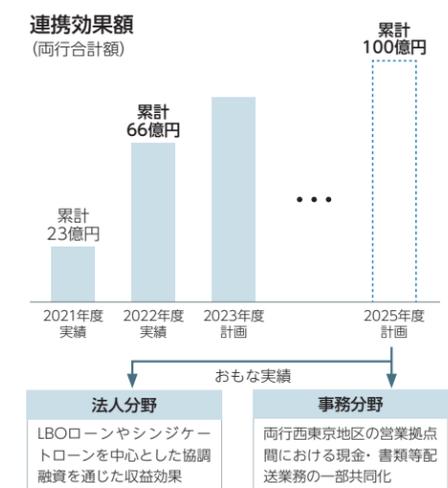
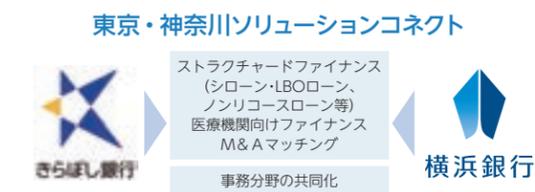
#### TOPIC 「SDGsサステナビリティ・リンク・ローン」の協調融資

両行の連携施策として、リコーリース株式会社へ「SDGsサステナビリティ・リンク・ローン」による協調融資をおこないました。本ローンは環境課題や社会的課題の解決に向けたサステナビリティ活動の目標値となる「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット」の達成度合いに応じて借入れ条件が変動するローンです。同社は本ローンを通じて、同社のマテリアリティの1つ「クリーンな地球環境をつくる」の取り組みを進めていきます。

#### 東京・神奈川ソリューションコネク

横浜銀行ときらぼし銀行は、2021年8月から「東京・神奈川ソリューションコネク」を通じて、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。

両行が有するストラクチャードファイナンス等の高度なファイナンス分野に関するノウハウ・強みを相互活用し、お客さまの大規模かつ多様化する資金調達等のニーズへ対応しています。連携効果額は提携2年目も計画を上回る実績となり、着実な連携効果を実現しています。



#### TOPIC 「SDGsサステナビリティ・リンク・ローン」によるLBOローンの協力

両行の連携施策として、チョコレートデザインHD株式会社へ「SDGsサステナビリティ・リンク・ローン」によるLBOローンにて資金協力をおこないました。

# 地域企業の持続的成長のサポート

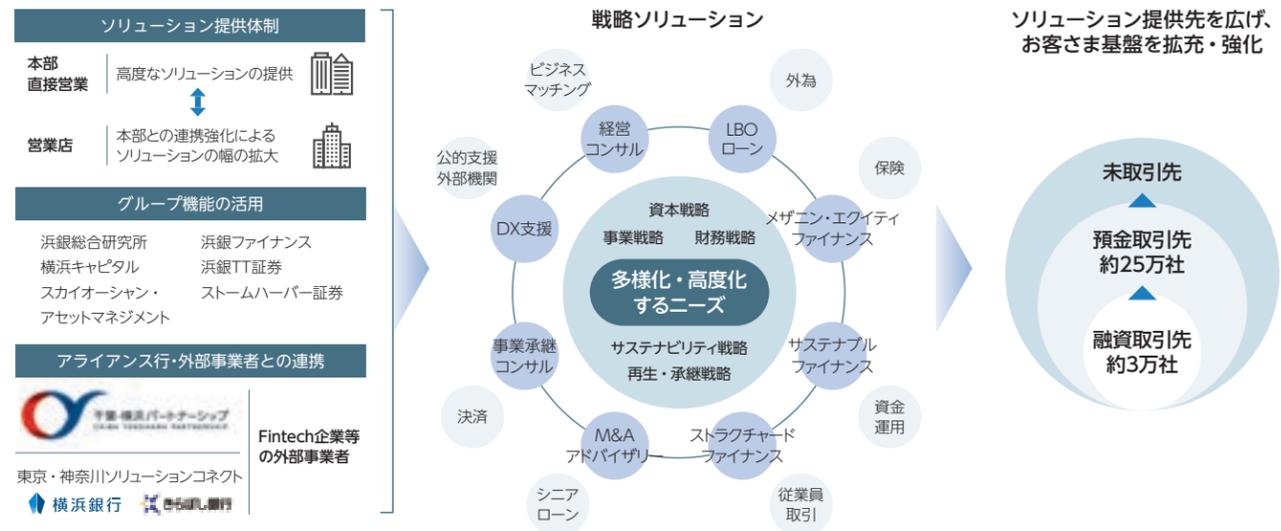


お客さまの抱える課題に真摯に向き合い、経営戦略に深く関与する付加価値の高いソリューションをグループ一体となって提供することで、地域企業の持続的な成長に貢献していきます。

## 中期経営計画戦略

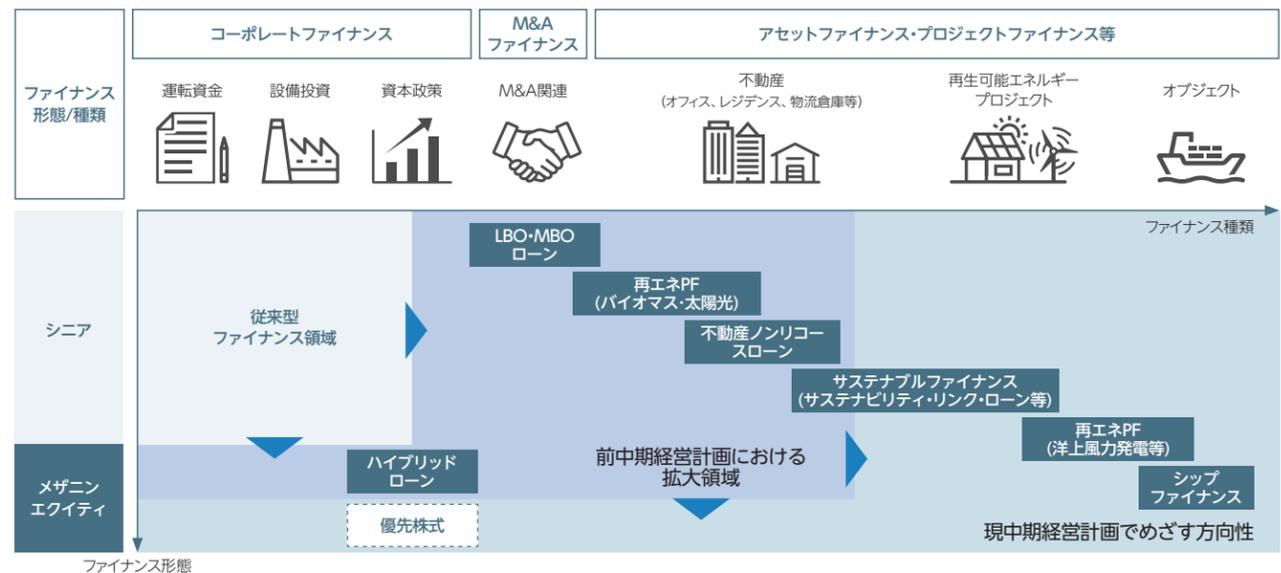
### グループ機能・提携機能等を活用したソリューション提供

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。



## 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組み込むことで収益力の向上をはかります。



## 戦略ソリューションの提供強化

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」と新たに定義しました。

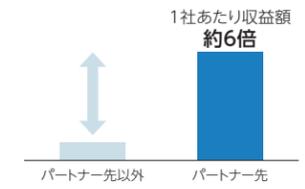
融資取引先だけでなく、預金取引先や未取引法人も含めた地域企業へとソリューション提供先を広げ、ホームマーケットにおけるお客さま基盤を拡充・強化していきます。

また、シニアローンだけでなく、付加価値の高いファイナンス支援によるソリューション提供により、貸出アセットの積み上げをはかります。

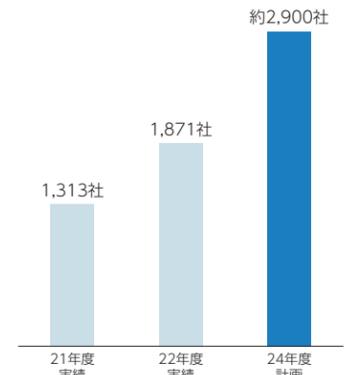
パートナー先の1社あたり収益性は高く、お客さまに選んでいただける取り組みを通じて、当社収益力の向上をはかっていきます。

法人貸出資金収益・法人役務収益計画(2行合算) (単位:億円)

	18年度実績	21年度実績	22年度実績	24年度計画
法人貸出資金収益額	528	546	562	577
法人役務収益額	95	147	166	169



パートナー先数(累計)(\*)



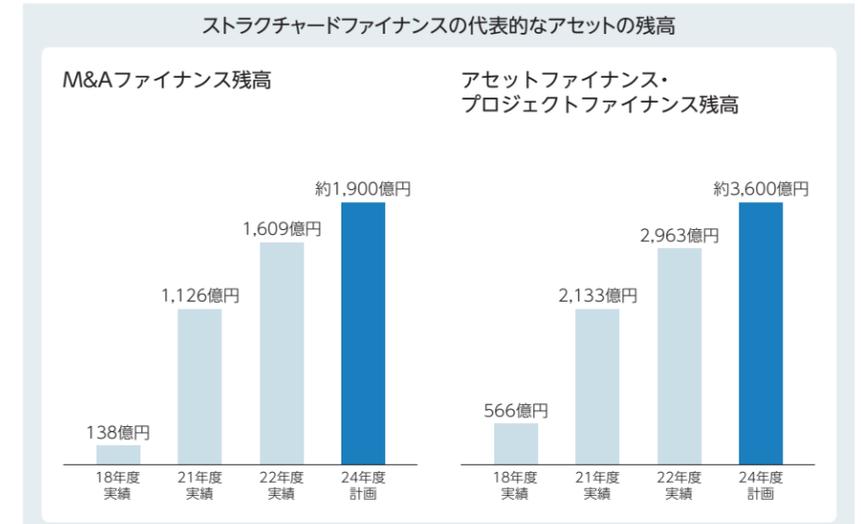
(\*) 横浜銀行の計数

## 従来の枠を超えたファイナンス領域への取組強化

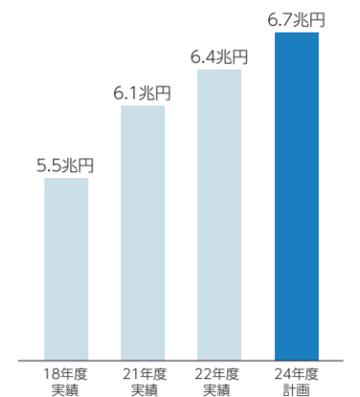
前中期経営計画では、従来型のシニアローンを中心とした貸出から、M&Aファイナンス等の新たなファイナンス領域へと取り組みを拡大しました。

現中期経営計画では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。

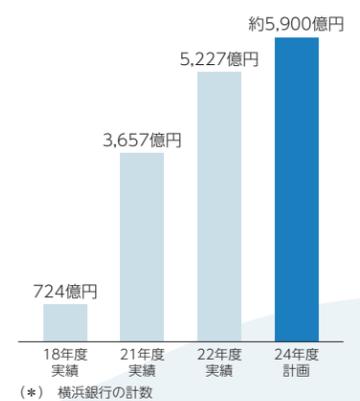
高採算アセットへのアロケーションを強化していくことで、当社収益力の向上をはかっていきます。



法人向け貸出金平残 (2行合算・国内円貸出)



ストラクチャードファイナンス残高(\*)



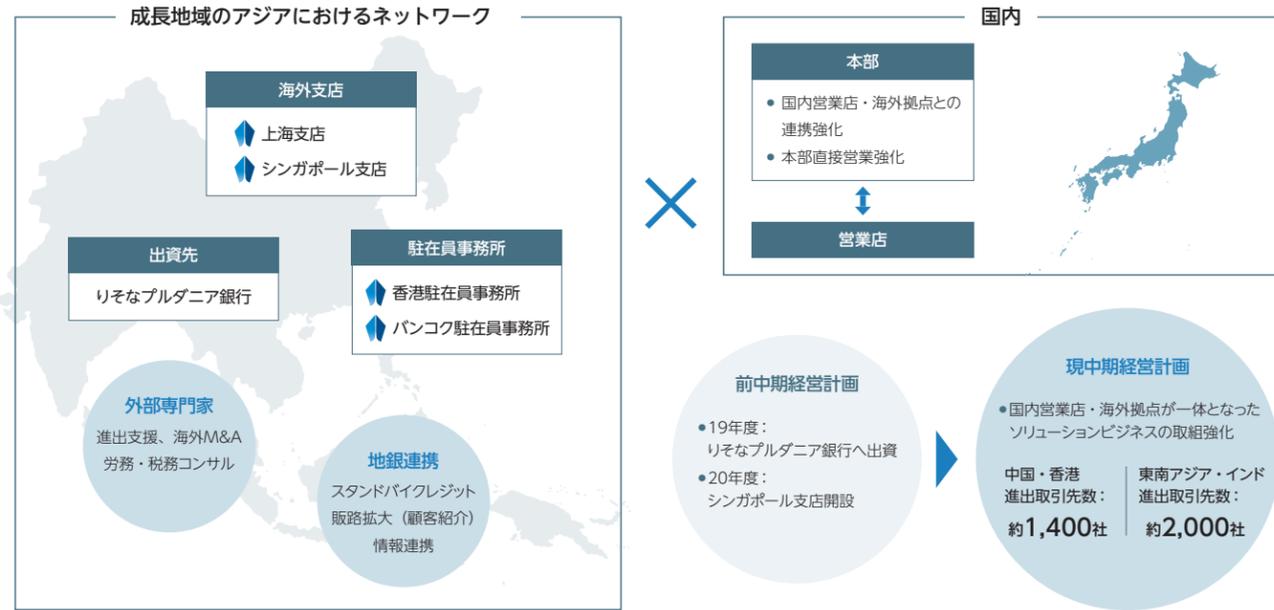
(\*) 横浜銀行の計数

# 地域企業の持続的成長のサポート



## 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きます。  
 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するほか、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きます。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。

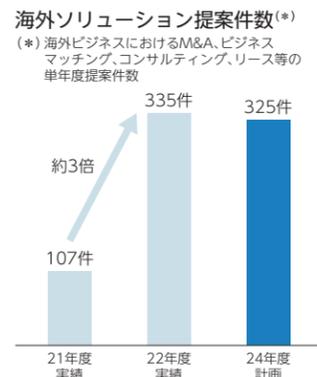
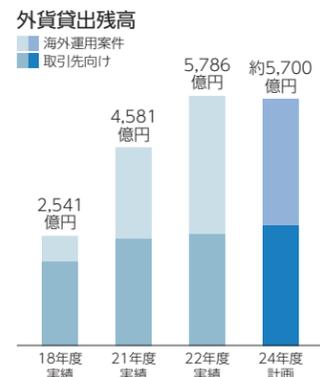


国際業務部門利益計画 (2行合算)  
(単位: 億円)

	18年度実績	21年度実績	22年度実績	24年度計画
国際業務部門収益	49	66	86	74
<b>うち外貨貸出資金収益</b>				
外貨貸出資金収益	13	25	39	32
国内拠点	3	7	10	8
海外拠点 <sup>(※1)</sup>	5	7	10	9
海外運用案件 <sup>(※2)</sup>	4	10	17	14

(※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 (具体的な事例はP.88)**
- 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
  - 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
  - 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)



## 東日本銀行の取り組み(中小企業のトータルパートナーに向けた戦略)

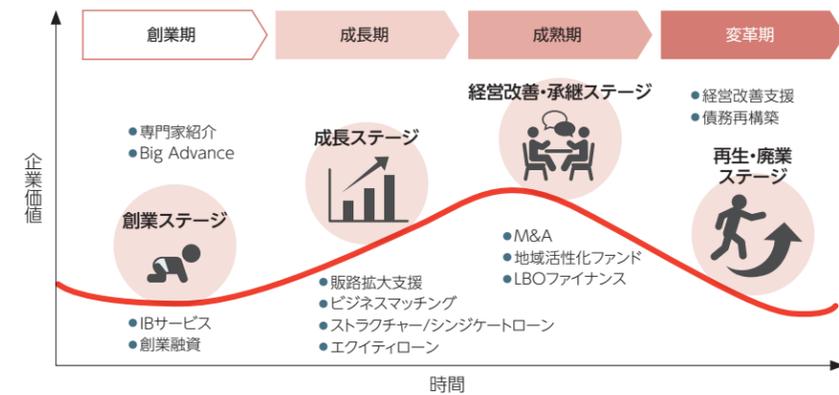
「中小企業のトータルパートナー」をめざし、心のかよった「フェイス・トゥ・フェイス」の対応によって、お客さまのライフサイクルに応じた最適なソリューションを提供していきます。

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。

### 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、すべての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



### 事業性評価によるソリューション営業の深化

お客さまの業界や実態、ニーズ・課題をよく理解し、販路拡大、事業承継、M&Aなどの具体的な解決策を継続的に提供  
 「最も頼りがいのある銀行」という評価を得てメインバンクの地位を獲得

**創業から間もない企業との取引強化**

商工中金、各種団体事業者、創業から間もない企業の案件相互紹介<sup>(※)</sup>

**不動産への取組強化**

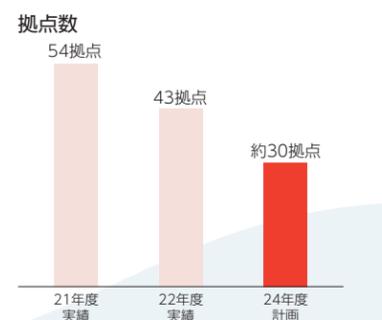
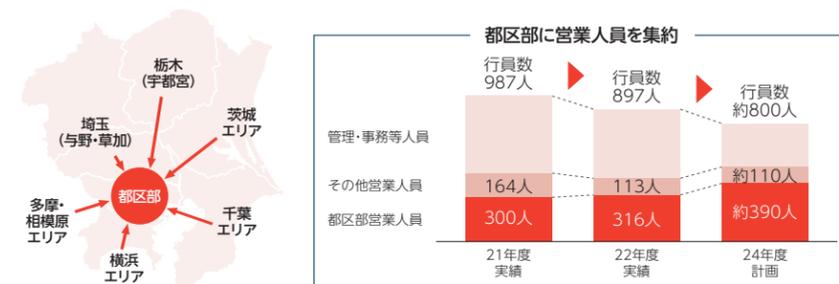
都内不動産の強み、高い流動性、高い資産性、高い収益性  
 不動産の価値に着目し多様な資金ニーズに対応

(※) 創業から5年程度

### 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



# 地域企業の持続的成長のサポート



## 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対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、2022年度までに約500社にのぼり、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<sup>(\*)</sup>による財務・資本戦略ソリューションを提供しています。

2022年度には、劣後社債を発行するお客さまに対して、営業店がリファイナンスニーズをいち早く把握し、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によってリファイナンスが実現しました。営業店のソーシング力の向上を受け、ハイブリッドローン残高は前年度から400億円増加し、1,500億円を超えました。

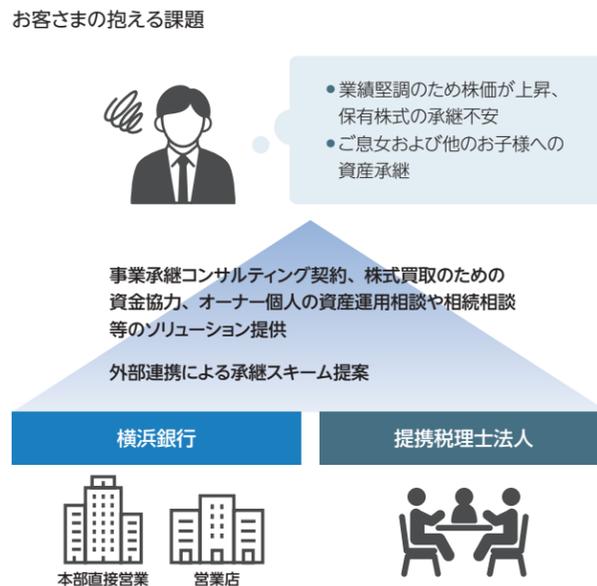
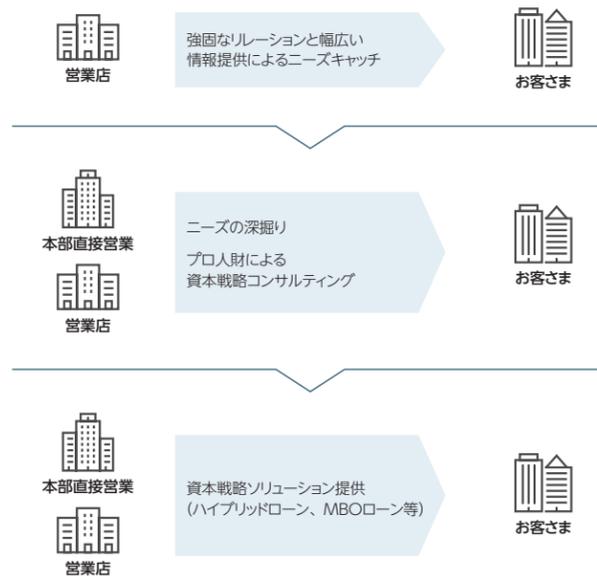
### ■ 中小企業への再生・承継戦略ソリューション

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<sup>(\*)</sup>、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お取引先も含め、幅広く展開しています。

例えば、2022年度には、自社の株価の評価上昇を懸念していた法人のお客さまに対して、後継者であるご息女を株主とする持株会社設立による株式承継スキームの構築と、オーナーの財産承継サポートをおこないました。提携税理士法人と連携して承継スキームを提案することで、事業承継コンサルティング契約、株式買取のための資金協力、オーナー個人の資産運用相談や相続相談等のソリューション提案へとつながっています。

(\*)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。

(\*)2) 中小企業庁 事業承継ガイドライン (令和4年3月) より



## 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。

2022年10月には京都銀行と連携した「ベトナムにおけるM&Aの活用について」をテーマとしたセミナーを開催したほか、2023年3月には広島銀行・京都銀行と連携し、「脱炭素・EVセミナー」をバンコクおよびベトナムで開催しました。



### ■ お客さまの現地法人向け貸出の増強

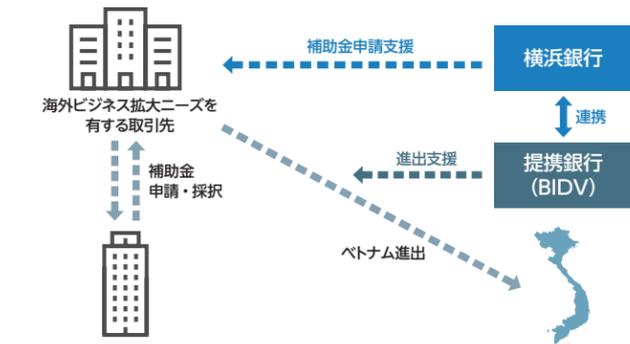
海外支店ローンやクロスボーダーローン、スタンドバイクレジットによりお客さまの現地法人向け貸出の増強を進めています。本部・国内営業店・海外拠点の連携強化や、海外ネットワークの拡大等の取り組みを通じて、外貨貸出残高は前年度比1,000億円以上増加し、5,700億円を超えました。さらに、シンガポール支店では、海運事業者が集積し資金需要が旺盛であるというマーケット特性を捉え、日系現地法人向けシッピングファイナンスへの取り組みを進めるなど、ベトナムおよびタイを中心とした周辺国向けのローンを展開しています。

### ■ 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、2022年度には、海外ビジネス拡大ニーズを有する取引先が事業再構築補助金を申請するにあたり、横浜銀行が支援機関としてサポートをおこない、採択に至りました。また、ベトナムへの進出にあたっては提携銀行 (BIDV<sup>\*</sup>) との連携も予定しています。

(\*) Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnamの略称



## 東日本銀行におけるソリューション提供の具体的事例

### ■ 創業期・成長期の企業への支援

創業や成長ステージなど比較的設立間もない企業に対して、事業の継続的な成長を支援するため、専門家や外部事業者とのビジネスマッチング支援に取り組んでいます。

例えば、2022年度には、お客さまにさまざまなソリューション提案をおこなう中で、収益物件の建築ニーズを捉えて建築会社を紹介するだけでなく、ご親族の病院開業ニーズを捉えることができ、テナントビルの建築提案に至りました。幅広い観点からヒアリングを進めたことで、さらに一歩踏み込んだソリューション提供による支援をおこないました。

お客さまのニーズに合わせた幅広い紹介により、2022年度のビジネスマッチング成約件数は1,593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、2022年度には、複数の大手メーカー内で社員食堂を運営するお客さまに対し各種ソリューションを提供しました。経営陣の高齢化・株主分散・後継者不在といった多岐にわたる課題を抱えておりましたが、横浜銀行および税理士法人と連携し、3年間にわたって1つずつ課題を解決しました。「工場で働く人に温かくおいしい食事を届けたい」という売り手経営陣の思いを受け継ぐ同業他社への株式譲渡の実現に至りました。

このような取り組みにより、2022年度は事業承継ニーズを契機としたM&Aを10件成約しました。

# 人生100年時代の暮らしのサポート

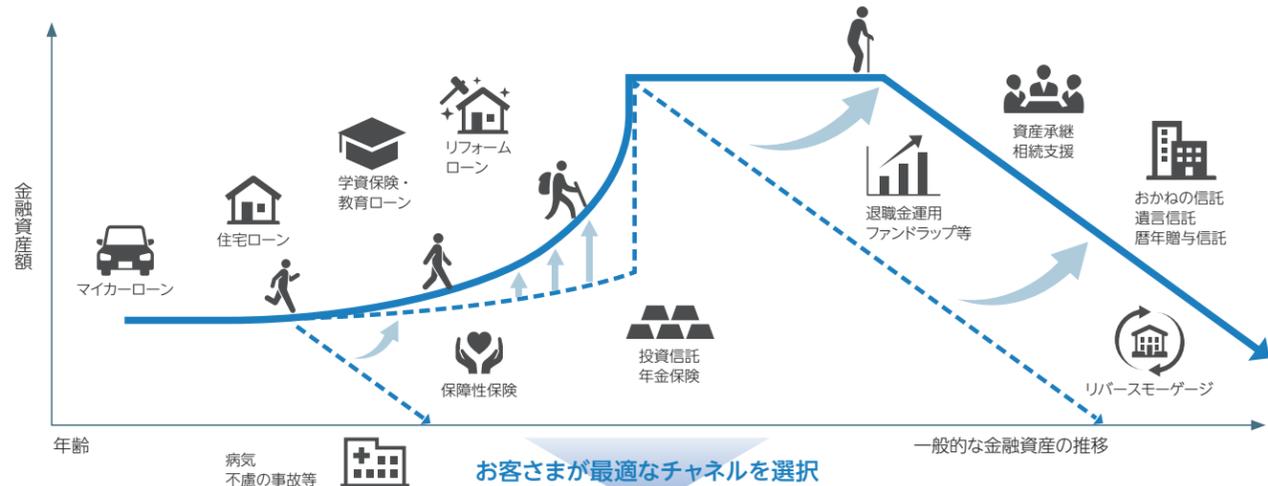


一生涯のパートナーとして、お客さまのライフステージに応じた最適なソリューションを提供することで、人生100年時代におけるお客さまの豊かな暮らしをサポートします。

## 中期経営計画戦略

### 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きます。また、保険パーラー拡大やスマホアプリ開発などの対面・非対面チャネル拡充にも取り組んでいきます。



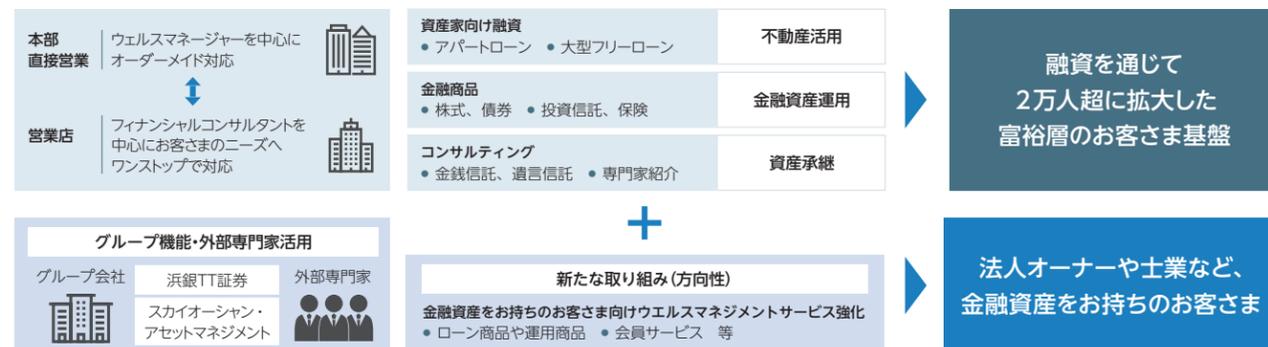
対面チャネル			非対面チャネル		
店舗	住宅ローンセンター	保険パーラー	インターネットバンキング	スマホアプリ	コミュニケーションセンター

関連するページ P.91 (はまぎん保険パーラーの拡大)、P.99 (スマートフォンアプリ「はまぎん365」の提供)

### 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きます。

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みます。



## 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。

### ■ 現中期経営計画での取り組み

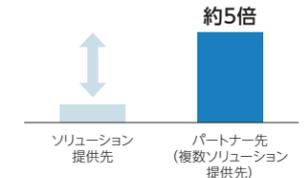
現中期経営計画では、資産家向け融資、金融商品、コンサルティングといった複数のソリューションを選んでいただいたお客さまを、新たに「パートナー先」と定義しました。

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。

個人貸出資金収益・個人役務収益計画(2行合算) (単位:億円)

	18年度実績	21年度実績	22年度実績	24年度計画
個人貸出資金収益額	814	805	818	838
個人役務収益額	124	151	151	171

1人あたり収益額



### 資産家向け融資(不動産活用)

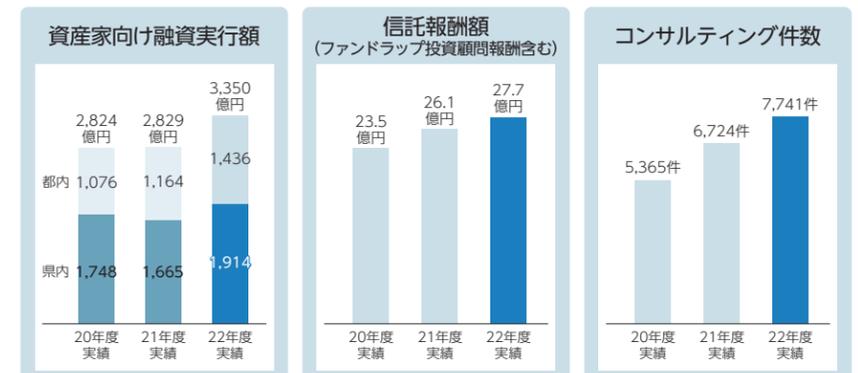
マーケット特性を捉えたリソース配置と人財育成による担い手の拡大により、不動産をお待ちのお客さまを中心とした資産家向け融資実行額は2022年度に3,350億円となりました。

### 金融商品(金融資産運用)

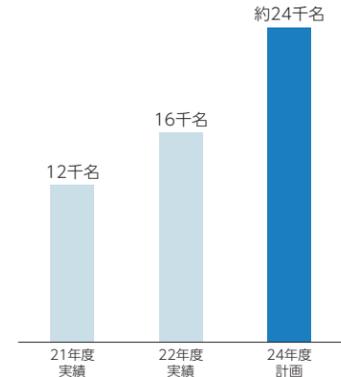
商品拡充と、ゴールベースアプローチに基づくポートフォリオ提案を進めたことにより、ストックビジネスへの転換が着実に進行し、ファンドラップ投資顧問報酬を含む信託報酬額は2022年度に27.7億円となりました。

### 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2022年度に7,741件になりました。

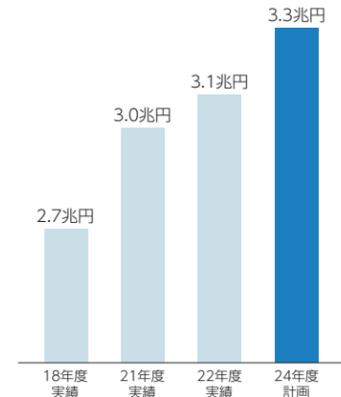


パートナー先数(\*)

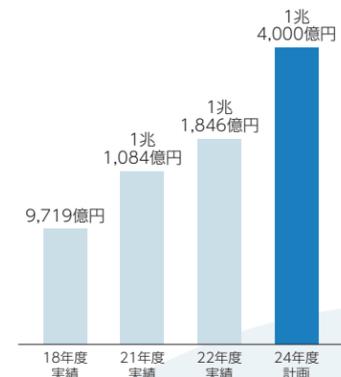


(\*) 複数のソリューション取引を選んでいただいたお客さま数(横浜銀行の計数)

資産家向け融資平均残高(2行合算)



グループ預かり資産残高



(\*) 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



## 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機能強化

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。

ご高齢のお客さま等によるご契約資産の運用中断リスクに対応するため、2022年4月より、ご家族による継続的な資産管理を可能にする「代理人特約」の取り扱いを開始しました。

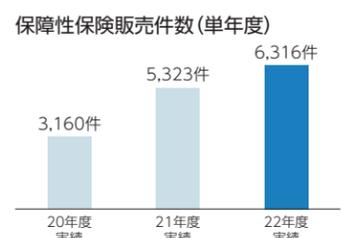
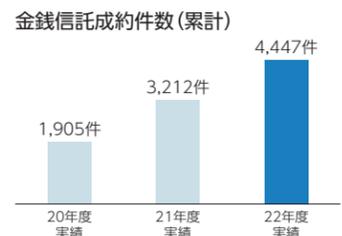
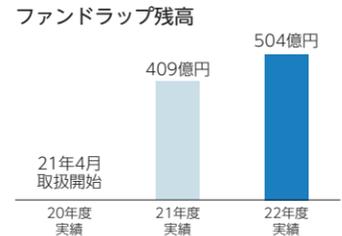
### ■ 信託機能の拡充

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4,000件を超えました。

また、2022年9月には、より多くのお客さまのニーズにお応えするため、受益者代理人選任特約を追加する場合の最低申込金額を1,000万円から500万円に引き下げました。

### ■ 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、見直しの可否などを丁寧に確認しながら、最適な保険プランをご提案します。高まる保険ニーズにお応えするため、2022年度には上大岡店、溝口店を新たに開設し、計5か店を神奈川県内で展開しています。



## 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」を中心とした金融教育に取り組んでいます。

また、昨今の学校教育のオンライン化に対応したウェブサイトによる教育機会の提供にも力を入れています。

**はまぎん おかねの教室ウェブサイト**

コロナ禍の社会情勢を踏まえ、オンラインで金融教育の機会を提供するため、2020年12月に「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」を開設しました。本サイトでは、おかねの基礎教育に関する動画や、手軽にダウンロードできる教材、クイズ等を掲載し、教育現場やご家庭等で多くの方々に活用いただいています。東日本銀行においても、2022年11月に「東日本銀行 おかねの教室」を開設し、おかねの基礎教育について学べる動画コンテンツを配信しています。

**金融教育受講者数**

年度	受講者数
2019年度	2,729人
2020年度	10,520人
2021年度	35,023人
2022年度	88,944人
2030年度	500,000人(計画)

### ■ 金融教育の考え方

金融教育は、おかねに関する知識の勉強だけではなく、おかねという切り口を通じて、より豊かな生活や社会に貢献する力を育む教育です。当社グループでは、「おかねの価値観」・「おかねの使い方」・「おかねを稼ぐ」・「金銭管理」を「おかねの基礎教育」と位置付け、これらを学んだうえで、資産形成や金融トラブルなどの金融リテラシーを学ぶプログラムを構築しています。

### ■ 教育機関・自治体・地域コミュニティとの連携

教育機関や自治体、地域コミュニティと連携して、金融教育の授業開発や実践などに取り組んでいます。

横浜銀行では、鎌倉市教育委員会の協力のもと、同市立中学校の授業を共同開発したほか、秦野市と金融教育を1つの柱とした連携協定の締結、さらに、各地域で開催されている教育プログラムやイベントにも積極的に協力しています。また、今後は教員など金融教育の担い手の育成や、社会人向けに新しいNISA制度やiDeCoの啓発活動などに取り組む、地域における金融リテラシー向上に努めていきます。

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。



## TOPIC 記事ポータルサイト「あなたのお金と暮らしのそばに。ハマシェルジュ」の開設

横浜銀行は、2022年9月よりお金と暮らしのお悩み解決に役立つ記事ポータルサイト「あなたのお金と暮らしのそばに。ハマシェルジュ」を横浜銀行ウェブサイト内に開設し、コンテンツマーケティング(\*)の強化に取り組んでいます。本サイトは、ファイナンシャル・プランナーをはじめとする専門家が、結婚・子育て・介護・老後などのライフイベントごとに執筆したオリジナル記事を掲載しています。また、横浜銀行は蓄積されたお客さまの年代・資産・取引内容などのデータを属性ごとに分類し、マーケティングにおけるシナリオを作成しています。横浜銀行ホームページやアプリを利用しているお客さまの行動データを当該シナリオに照らし合わせて、最適な記事をメールなどで配信しています。

(\*) お客さまが興味や関心を持つコンテンツを作成し、その情報を通じて関係を構築しながら自社商品やサービスに目を向けてもらうためのマーケティング戦略



## TOPIC ウェブサイトに対する外部評価

「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」のコンテンツ拡充に取り組む、公益財団法人消費者教育支援センター<sup>(\*)</sup>主催「消費者教育教材資料表彰2023」で、最も優れた教材として「内閣府特命担当大臣賞」を受賞しました。本表彰は、全国の行政、企業・業界団体、消費者団体・NPOなどが2022年3月までに作成した教材資料のうち、学校で効果的に活用できるものを表彰する制度です。他にも、内閣府・内閣官房の「令和4年度 地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例」として、内閣府特命担当大臣(地方創生担当)より表彰されました。

(\*) 学校における消費者教育の充実・発展に寄与することを目的に設立され、青少年を対象とした、消費者教育に関する調査研究や教材作成等をおこなう専門機関です。





お客さまにとって最も身近なパートナーとして、課題解決に資する最適なソリューションを提供しています。

interview

1

## M&Aファイナンスを通じて地域の持続的な発展に貢献

清水 桂

横浜銀行  
ソリューション営業部  
ビジネスリーダー



ソリューション営業部でLBO/MBOローンをはじめとした、M&Aファイナンスの組成を担当しています。M&Aファイナンスの案件組成や審査にあたっては、営業店での法人渉外担当や海外提携銀行への出向を経て蓄積した国内外における幅広い業務経験が生きています。

近年の事業承継や事業再構築ニーズの高まりにあわせて、M&Aファイナンスのニーズが高まっており、お客さまからの相談件数も増加しています。タイトなスケジュールの中で、ローンの条件交渉・案件審査・協調する他の金融機関との調整等を進めなければならないため、案件ごとにチームを組んで取り組んでいます。ソリューション営業部には、専門性の高い人財が集まっており、ノウハウの共有をはかりつつ、審査部門とも連携しながら、迅速かつ適切な判断をおこなっています。

最も印象に残っている案件は、事業承継に悩むお客さまのニーズに応えるため、従来当行では取り扱ったことのないストラクチャーをチームで考案し、他行との協調でLBOローンを協力したことです。売主・買主双方の希望にお応えすることができ、株式譲渡後も被買収対象会社に横浜銀行との取引を継続していただけたことで、今後もさらなる発展のお手伝いができるという点にやりがいを感じています。

これからもお客さまの多様なニーズに応えることで、M&Aファイナンスプレイヤーの一角として、地域の持続的な発展に貢献していきます。

interview

2

## お客さまの悩みを聴き出せる「どのようなことでも相談できる銀行員」に

中嶋 智嘉

横浜銀行  
ソリューション営業部ウェルスマネジメント推進室  
シニアウェルスマネージャー



キャリア採用（中途採用）で横浜銀行に入行し、営業店で法人渉外を長く務めました。前任店では法人渉外課長を務め、アパートローンについても所管し、法人渉外・個人渉外の両業務の経験を積みました。現在はこれまでの業務経験を活かし、地主を中心とした富裕層のお客さまの相続対策や中小企業の事業承継等のコンサルティング業務をおこなっています。

富裕層のお客さまの相続対策においては、そのお客さまにとって最も大切なものは何かということを考えます。そのうえで、隠れたニーズを引き出し、お客さまの思いをご家族と共有いただくことが重要だと考えています。

中小企業の事業承継においては、オーナー個人としての相続への対応に加えて、その会社で働く方やそのご家族、取引先への影響についても配慮する必要があります。

以前、後継者は社内の優秀な方から選抜したいというお考えがありつつも、行動に移していないお客さまと対話を重ねたところ、「娘ではなく、社員に継がせてしまっただけよいか」と悩んでいることがわか

りました。そのため、信託を活用することで、議決権を後継者の社員に渡し、ご息女には株主として配当を受け取る財産権を渡すことができるとご案内し、一般社団法人を活用した議決権の信託スキームによる事業承継対策をおこなうことができました。

お客さまの課題を解決するためには、悩みを聴き出せる「どのようなことでも相談できる銀行員」になる必要があります。「あの人に相談すれば自分の悩みを解決してくれるかもしれない」、そのように思われる存在になれるよう、自己研鑽に励んでいきます。

interview

3

## 「フェイス・トゥ・フェイス」の対応で「中小企業のトータルパートナー」に

佐藤 潤一

東日本銀行  
ソリューション営業部総合コンサルティンググループ  
ビジネスアシスタントリーダー



営業店での法人渉外担当や、信託銀行への出向等の経験を経て、現在はソリューション営業部でビジネスコンサルタントという職務を担当しています。

ビジネスコンサルタントは、ビジネスマッチング提携企業・営業店と連携・協業し、多岐にわたる商材を駆使し最適なソリューションを提供する「EXP（エキスパート）チーム」と、事業承継・資産承継などの税務コンサルティングを中心とした中長期的な案件を取り扱う「PRO（プロ）チーム」で構成されています。

私はPROチームに所属し、事業承継・資産承継の悩みを抱えるお客さまのニーズにお応えするべく、外部専門家とも協業しながら、ソリューションの提供に取り組んでいます。お客さまの課題は表面化していないことも多いため、お客さまにしっかり向き合い、課題を自分事として捉えることで、より本質的なニーズを引き出すよう取り組んでいます。

例えば、不動産賃貸業を営む個人事業主のお客さまの法人化をお手伝いした際には、所得税や相続などさまざまな観点から、所有する不

動産をどのような形で法人に移転させるべきか、どのような手法が効果的なのかなどを検証しました。丁寧にお話をうかがい、お客さまの本質的な課題を捉えることで、納得感が高かつ理想的な形での課題解決に至りました。

これからも「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。

interview

4

## 答えなき課題に対してお客さまに合ったソリューションの提供を

須藤 美佳

浜銀総合研究所  
経営コンサルティング部  
コンサルタント



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、国や地方自治体からの受託調査業務、地域の産業やマクロ経済などに関する調査業務、企業のさまざまな経営課題や金融業務等の業務支援に関するコンサルティング業務などをおこなっています。

私は人財・組織マネジメントグループに所属し、コンサルタントとして、クライアント企業の人財・組織マネジメント領域において人事制度の構築から実行支援、教育体系整備、企業内研修などの支援をおこなっています。

近年は人的資本開示や、建設業の2024年問題<sup>(\*)</sup>、急速な最低賃金の引上げ、競争が激化する採用戦線への対応など、人財・組織マネジメントに関する対応が与えるインパクトは大きくなっており、従来以上に中長期的な経営全体目線での支援が求められています。

抱えている課題はお客さまごとに異なるため、必ずしも知識やセオリーでは解決に結びつかないという点が難しくもあり、やりがいを感じる場所でもあります。特に人事制度は経営層の思いを従業員に伝えるという役割も有しており、会社の数だけソリューションがあるという点に面白味を感じます。配属当初は答えなき課題に対峙することに不安を覚えたことが、上司から「制度を動かす主役はお客さまであり、組織が良い方向に“自律的に”動き出すことが本来のあるべき姿である。そのためは、仕組み作り以上に、お客さまがどれだけ納得しているかということが重要だ」という言葉を掛けてもらい、一歩ずつ成長することができました。

これからも提供するソリューションを深化・拡大し、お客さまとともに成長する存在となれるよう努力していきます。

(\*) 労働基準法の改正に伴う、時間外労働の上限規制に関する規定が2024年4月1日より建設業にも適用されることを指す。



多様な人材一人ひとりが持てる能力を最大限発揮することで、当社の持続的な成長を支えています。

interview  
1

### キャリアビジョンを実現することで、女性行員のロールモデルに

岸本 直子

横浜銀行  
ソリューション営業部サステナビリティ推進室  
シニアビジネスリーダー



私は、ソリューション営業部サステナビリティ推進室で、法人のお客さま向けのサステナビリティ経営に関する支援業務に従事しています。入行以来、営業店の法人渉外として担当者から課長までのキャリアを歩ませていただき、現在の部署では役職者として室長の補佐業務を担う一方、担当者としての一面も持ち、お客さまへのサステナビリティ経営の高度化支援やファイナンス提供、脱炭素に関するコンサルティングなどのソリューション提供にかかる業務をおこなっています。とても幅広い分野であり責任も重いミッションではありますが、法人渉外というキャリアで培ってきた経験を生かせる部署でもありますし、これから企業が取り組んでいくべき重点分野を任されていることに、誇りとやりがいを感じています。

そんな私のキャリアビジョンは、「法人分野でお客さまを支援し続けること」です。女性活躍推進においては、ロールモデルの不在を課題としてよく耳にしますが、私自身はロールモデルがない、前例がない、といったことへの不安はあまりなく、2回目の育休からの復職後に、営業店の法人渉外課長に挑戦させてくれた会社には心から感謝をしています。また、横浜銀行は性別に関わらず、子育てなどの個々の事情があってもめざすキャリアビジョンの実現を後押ししてくれる環境が整っていることを感じています。周りからは、「子どもが小さいうちは母親が・・・」といった話も聞く中で、1回目の育休からの復職の際に、夫が私と交代で育休

を3か月取得するなど、お互いのキャリア形成を尊重しながら、夫婦間、家族間の協力体制を築いていけていることも、今の私を支えてくれています。

これまでの横浜銀行の歴代の諸先輩方が培ってきた信頼関係のもとで、お客さまの企業経営に携わらせていただく法人分野でのキャリアを重ねていく延長線上に、私の描くキャリアの実現があればと願っています。そして、法人渉外の分野で育児と仕事の両立をしながら上位層をめざす女性がまだまだ少ない中、2回の育休取得経験のある私が、キャリアビジョンの実現に向けて努力していくことで、女性行員から「こんなキャリアもあるんだ」と感じてもらえる存在となれるよう、成長していきたいと思っています。

interview  
2

### 外部出向の経験を生かし、専門性の高い業務にチャレンジ

青柳 麻美

東日本銀行  
市場営業部  
ビジネスリーダー



入行して以来、営業店で融資・渉外業務を中心にキャリアを歩んできましたが、2017年に市場営業部に異動し、現在はおもにマーケットでの資金運用業務を担当しています。

未来の相場は誰にも分からず、先行きを考えることが面白い反面、大きな金額を取り扱う責任はとても重く、下した判断が正しいのか悩む局面も多々あります。しかし、幸いにして、日々の運用業務はそれぞれの

メンバーが持つ知見を持ち寄り、チームで議論しながら進めていく体制のため、苦になりません。業務において最も大切なことは、幅広い視野を持ち、自分なりに考え抜いて行動することだと思っています。市場部門の醍醐味は、マーケットを通じて経済の動きを直に感じられることですので、自分なりに考えた経済や金融の見通しが的中し、運用成果を上げることができたときは大きな達成感を感じています。

配属当初は、想像以上の専門知識や高度なスキルが求められ、戸惑いを感じることもありましたが、その中においても積極的に業務に取り組めた理由の1つは、外部のシンクタンクに1年間出向した経験があることです。出向先では経済データの分析やレポート作成などを通じて、物事をマクロ的に捉えて考察することの奥深さや楽しさを知り、銀行業務だけでは得られない貴重な経験を積むことができました。もともと1つの目標に向け、とことん突き詰めていくことを仕事の軸にしていたため、銀行へ戻った後は本部で専門性の高い業務にチャレンジし、知識や経験を深めていきたいと思うようになっていました。

市場部門の業務では、求められる知識の幅が広いことに加えて、マーケット情報などを常にアップデートしていくことが必要になります。そのため、自己啓発にも励み、現部門への配属後、証券アナリストの資格も取得しました。今後は国際公認投資アナリストなど、より専門的な資格を取得することで、業務知識を深めながら所属部門で最大限のパフォーマンスを発揮していきたいと考えています。

interview  
3

### これまでの経験・知識を生かして、事務から営業へとキャリアチェンジ

山納 麻利絵

横浜銀行  
国際営業部事業支援グループ

私は、2022年7月に営業店の外国為替事務担当から、国際営業部の「外為推進アシスタント」にキャリアチェンジしました。現在は、営業店の担当者同行して、海外向けの保証状発行・貿易取引などをおこなうお客さまに対する外国為替取引に関するソリューションを提案しているほか、営業店事務のサポート業務に取り組んでいます。

外国為替事務というのは、多岐にわたる英文書類を日常的に取り扱う



ほか、貿易取引などにおける特殊な事務手続きも多く、専門性が求められる分野です。私自身、いつか「英語を使う仕事」に関わりたいと考えていたことや、「仕事を通じて専門性を身につけたい」という目標もあったことから、入行して5年目に自ら希望して外為事務の担当になりました。

営業店勤務を2か店経験し、外国為替事務のスペシャリストとしてのキャリアアップをしていこうと思っていましたが、行内公募で「外為推進アシスタント」という新しい職種が募集されていることを知りました。色々悩むこともありましたが、この業務であればこれまでの経験や知識を生かしてお客さまのお役に立てると思い、キャリアチェンジに挑戦することにしました。

着任当初、不安もありましたが、上司や同僚からの温かいサポートもあり、業務にはすぐに慣れることができました。とあるお客さまから新規の貿易取引のご相談があり、営業店の担当者とともに面談した際、過去の経験を生かして本部各部署との調整やお客さまへの説明などを率先して取り組んだ結果、お客さまからも感謝の言葉をいただいたのがとても印象に残っています。

今では、同行した営業店の担当者から「お客さまに喜んでいただけました」、「行内の事務が効率化できました」という言葉をかけてもらえることが何よりも一番嬉しく、この仕事にとってもやりがいを感じています。これからは、さらに業務の幅を広げていき、国際業務のスペシャリストをめざして、行員だけでなくお客さまからも頼られる存在になっていきたいと思っています。

interview  
4

### 積極的な育児参加はウェルビーイングの向上に

中村 正憲

横浜銀行  
網島支店  
副支店長



今、私は営業店の副支店長として、約60人の部下をお預かりしています。かねてよりワークライフバランスを進めるには、柔軟な働き方や制度休暇の取得を統括役職者が率先して行動で示さないといけないといったことを支店長や直属の上司である営業部長と話していました。

こうしたなか、3人目の子どもが生まれ、育児休暇の取得を検討しましたが、業務に追われる今の忙しい日常を考えたとき、正直に言うと業務を休むことができるかどうか自信がない部分がありました。

そこで、支店長・営業部長に育児休暇の取得を相談したところ、「ぜひ取得してほしい」という力強い後押しをいただけたことに加え、同僚も快く協力してくれることとなり、安心して育児休暇を取得することができました。

営業店を統括する立場である自分自身が育児休暇制度を利用することで、利用する側の悩みや苦勞を理解できました。そして、協力してくれた周りの同僚には感謝の気持ちで一杯です。

休暇中は、生まれた子どもの育児に積極的に取り組んだだけでなく、平日になかなか会えない上の子どもと一緒に過ごす時間もつくったことで、日に日に成長する子どもたちを近くで見守るという、とても貴重な

経験ができました。さらには、育児における妻の知られざる苦勞を体感したことで、家事・育児の分担などについて落ち着いて考える時間が取れたのも良かったと思っています。その甲斐もあり、今では職場復帰を果たした妻と2人で手を取り合いながら育児に取り組んでいます。

積極的に育児に参加することで、今しかない子どもの成長の一瞬一瞬に触れるという貴重な経験を得られたことは、ウェルビーイングの向上にもつながると感じています。この先、部下の「育児休暇取得」の相談があった際には、自分の経験も伝えながら、積極的に後押ししてあげたいと思っています。

# DX（金融デジタルイノベーション）の推進

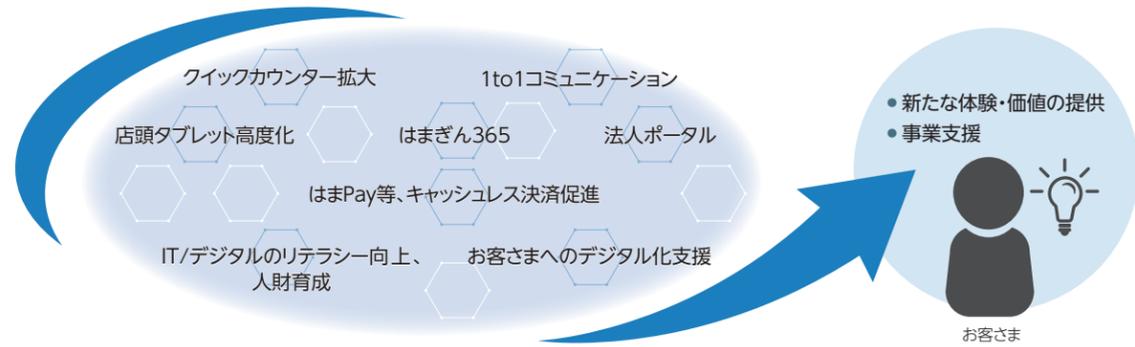


当社の長期的にめざす姿「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」に向けて、デジタル技術を駆使した金融・非金融サービスを通じて、地域のお客さまに新たな体験・価値を届けるとともに、高度なデジタルソリューションの提供により事業成長を支援することで、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

## デジタル戦略

デジタル社会が急速に進むなか、ありとあらゆる情報がデータ化されてつながり、その情報を活用することによりさまざまな利便性を享受して暮らしています。

当社グループはこうした社会を最大限に活用し、お客さまに寄りそった1to1コミュニケーションによる最適な提案をおこなってまいります。また、ソリューションサービスの高度化やキャッシュレス決済の促進によるお客さまの利便性向上、デジタル化の支援、サービス提供をおこなうための人財育成に継続的に取り組んでいくことにより、新しいお客さま体験を創出していきます。

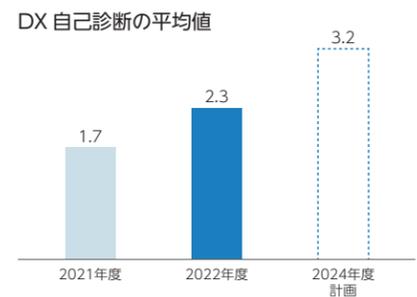


## デジタル・トランスフォーメーションの推進状況

当社および横浜銀行は、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策定するとともに、各種施策を実施していく子会社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2.3と着実に向上しています。



### 横浜銀行の取り組み

個人のお客さま	スマホアプリの利便性向上	はまぎん365のUI/UX改善 1to1コミュニケーション
	店舗の利便性向上	非対面取引の拡充／非対面取引への案内 セルフ取引の拡充
法人のお客さま	デジタルソリューションの提供	高度な非対面バンキング機能の提供 コミュニケーション機会の拡充 デジタルアドバイザーによる支援

### 東日本銀行の取り組み

2022年12月に法人ポータル（ビジネスコネク）を導入しました。また、RPAを活用した行内の業務効率化推進やお客さまへのIB（インターネットバンキング）の推進をおこなっています。

## 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、2023年3月末までに57店舗に導入いたしました。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6月には、キャッシュカードの差替発行機能を実装しました。

また、2023年2月より、5店舗にテレビ窓口による相続手続きの事前予約制を開始しました。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。



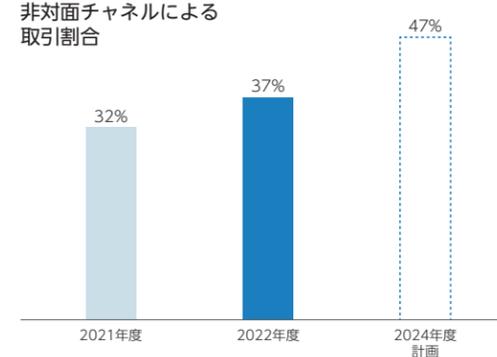
### 来店予約サービスの導入

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ます。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、2023年3月からカード・通帳の紛失/再発行関連のお手続きのアプリやウェブサイトからの受け付けが可能となりました。また、2022年9月より、「ハマシェルジュオンラインサービス」で、窓口やATMに行かなくても、アプリ、ウェブサイト、および電話でお手続きができるサービスをご案内しており、お客さまの非対面取引をサポートしています。非対面取引の割合は、2023年3月末基準で37%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



# DX（金融デジタル化）の推進



## 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中、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「はまぎんアプリ」は最重要チャネルに成長しており、2023年3月末時点で、横浜銀行の109万人のお客さまにご利用いただいています。

横浜銀行は、2023年4月に「はまぎんアプリ」をリニューアルし、スマートフォンアプリ「はまぎん365」を提供しました。「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、お客さまへ気づきを提供するなど、お客さまの生活に寄りそう機能の提供を追求していきます。

### スマートフォンアプリ利用者数（万人）

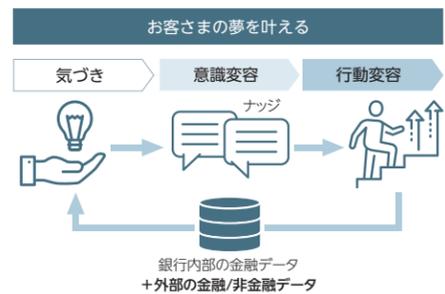


### すべての機能をワンアプリ化

銀行が“手のひらの上にあるような”お客さま体験を実現



### 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」の提供

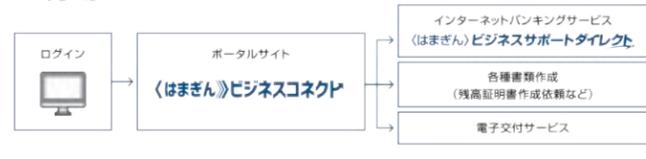
横浜銀行は、2020年1月よりお客さまの利便性向上を目的とした非対面サービスとして、法人向け会員制ポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネク」を提供しており、2023年3月末時点で3.9万社の法人のお客さまにご利用いただいています。

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、2022年12月からお客さまの売上拡大や商品・サービスのPR支援を目的に、ビジネスコネク内に企業広告を掲載するサービスを開始しました。

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」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〉ビジネスコネクでご利用になれます



### ■ 地域社会のキャッシュレスの促進

横浜銀行は、スマホ決済サービス「はまPay」を通じて、2022年10月から多頻度小口決済のための新たな決済インフラ「ことら送金」に参加し、10万円以下の個人あて送金を手数料無料でご利用いただける「ことら送金サービス」の提供を開始しました。

また、「はまPay」では2023年4月から「請求書払い」において、固定資産税・自動車税等の税公金を納付できる「ことら税公金」の取り扱いを開始しています。

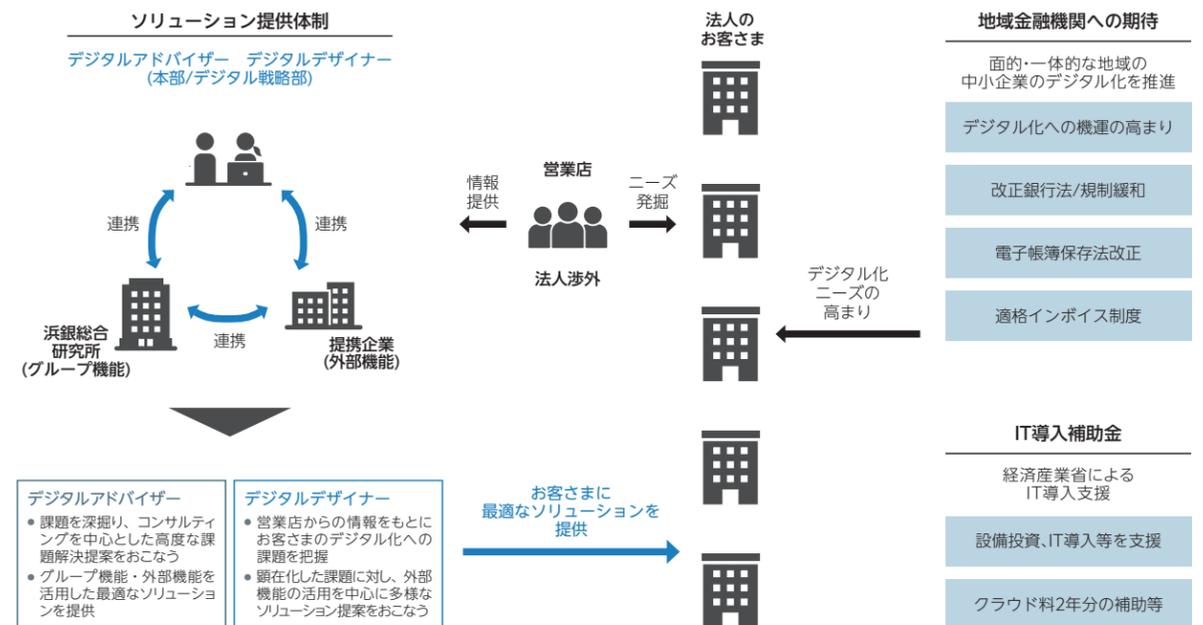
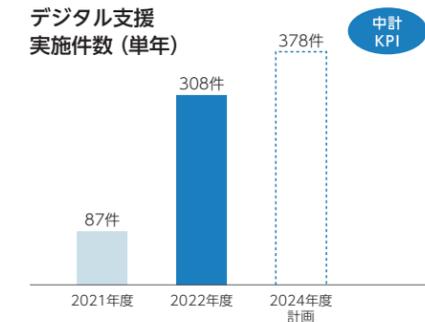


## お客さま・地域とともに進めるデジタル・トランスフォーメーション

### ■ デジタル化支援

横浜銀行は、行内のDXを進めるとともに、お客さまの業務効率化やインボイス制度、電子帳簿保存法における電子保存義務といった法制度対応等、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50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デジタルコンサルティングを実施し、経営の課題解決のサポートにも注力しています。



横浜銀行  
デジタル戦略部決済ビジネス戦略室  
デジタル支援グループ

### 磯邊 結加



### デジタル化支援を通じたリレーション強化

お客さまが直面している業務効率化や人手不足といった課題に対して、デジタル化という手段によって解決のお手伝いをしています。インボイス制度や電子帳簿などの法制度対応のご相談が多いですが、お客さまの中には「何から対応すればよいか分からない」といったお声もあり、その一つひとつに真摯に向き合うことで感謝の言葉をいただいています。デジタル化支援を通じてお客さまとのリレーションを強くすることが、銀行としてさまざまな分野で伴走支援することにつながればと考えています。

また、私はこれまで長らく支店の店頭事務を担っていたため、着任当初は新しい業務への不安がありました。職場の上司の教えや提携するベンダーの研修などを通じて、少しずつ営業の基礎スキルや専門知識を身に付けることができました。これからもデジタル化を通じてお客さま、地域全体の活性化により一層貢献していきます。

# DX（金融デジタルイノベーション）の推進

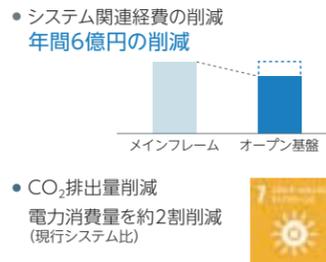


## ITインフラの高度化

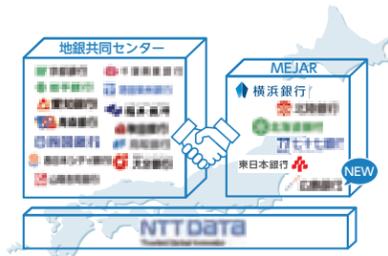
### ■ 勘定系システムのモダナイゼーション（オープン化・クラウド化）

横浜銀行および東日本銀行は、現在メインフレームを使い稼働している勘定系システムを、2024年1月にオープン基盤による稼働に切り替えます。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を見込むとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減も実現します。

また、2031年をめどに、勘定系システムのクラウド化を進めます。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）」で検討を進めています。



「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）



BeSTAパッケージの利用（周辺系の共同開発も容易）  
スケールメリットの享受（さらなるN割効果）

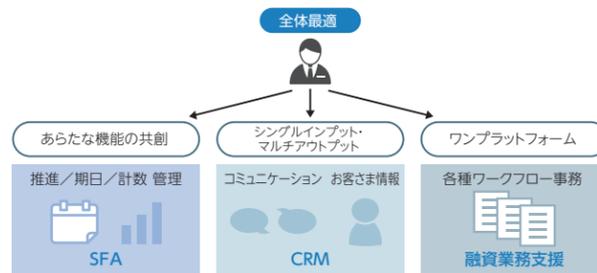
(構想) クラウドを活用した基盤の共同化/共通化			
スキーム	MEJAR	BeSTA <sup>®</sup> 利用 他共同化 グループ	その他
勘定系AP	AP	AP	AP
ミドルウェア	PITON <sup>TM</sup> (※)		
OS	バンキング専用クラウドの提供		
ハードウェア	順次拡大		
データセンター			

※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データから提供予定

### ■ 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月に導入します。本システムは、MEJAR5行による共同利用を予定しています。

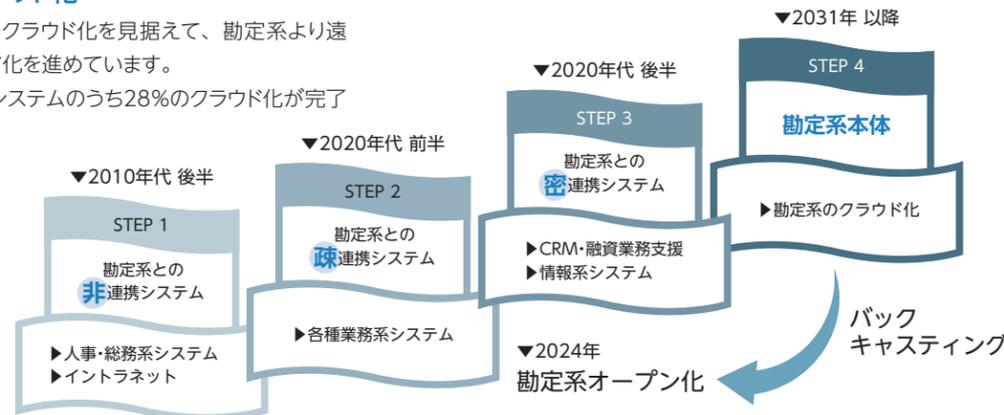
本システムの導入により、多くの業務で効率化が実現できる見込みであり、削減した時間を渉外活動に充てることにより、お客さまとのリレーション強化にさらなる磨きをかけていきます。



### ■ 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。

2023年3月末で、主要システムのうち28%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

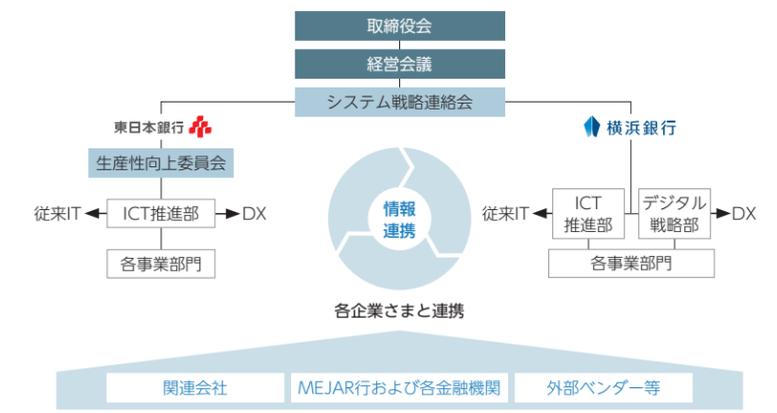
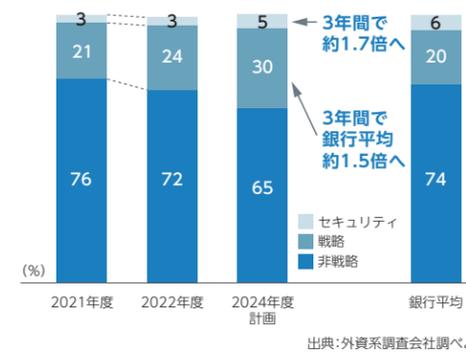
デジタル戦略の実現、高度化するサイバーセキュリティリスクに対応するために、経営資源を戦略投資<sup>(※1)</sup>とセキュリティ投資<sup>(※2)</sup>に重点的に配分していきます。2023年3月末時点で戦略投資は24%、セキュリティ投資は3%の投資配分をおこなっており、引き続き重点的に配分していきます。

一方、既存システムのコストについては、大幅に削減していく必要があり、東日本銀行において「生産性向上委員会」を立ち上げるとともに、当社主催の「システム戦略連絡会」などを活用し、両行の投資をコントロールしていきます。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。

(※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  
セキュリティ投資比率

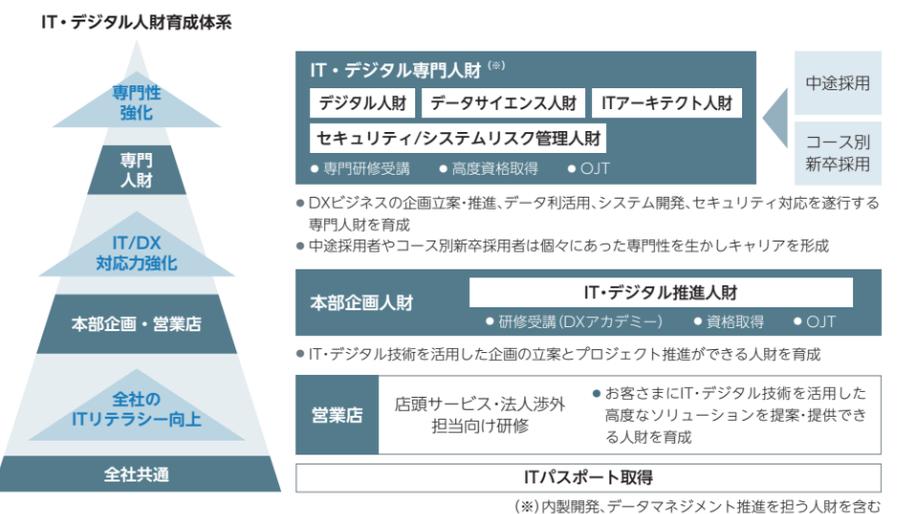


### ■ 組織・人材

横浜銀行においては、組織全体のITリテラシー向上、専門人材の強化をはかるために、育成体系ごとに人材像・期待役割を定義し、計画的に採用・育成を進めています。また、育成体系ごとに育成人員数の目標を定めています。2022年10月よりIT・デジタル推進人材の育成を目的に、デジタル人材育成プログラム「DXアカデミー」を開始、2023年3月末時点で24人の合格者を輩出しています。

今後も、横浜銀行および東日本銀行は、IT・デジタル専門人材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材を計画的に採用・育成



	2021年度末	2022年度末	2024年度末
IT・デジタル専門人材_横浜銀行	64人	103人	136人
IT・デジタル推進人材_横浜銀行	—	24人	100人
ITパスポート取得者数_両行	1,291人	2,039人	2,380人



当社グループは、地球温暖化・気候変動への対応を優先的に解決すべき重要課題と認識しています。2019年12月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」<sup>(※)</sup>の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しています。

(※) 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。

## ガバナンス

ガバナンスの内容については、P45「サステナビリティに関するガバナンス態勢」をご参照ください。

## 戦略

当社グループがマテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）の1つとして掲げている「地球温暖化・気候変動対策」について、気候変動は人々の生活や事業活動の基盤である地球環境自体の変化であり、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中で、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が、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、その両面から、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行をはかっています。

### 1 リスク

#### ■ 気候変動に関するリスク

当社グループは、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、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。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」の区分で移行リスクおよび物理的リスクを整理すると以下のとおりです。

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>地球温暖化対策、化石燃料関連業種への投融資に関して風評被害を受け、ブランド価値が毀損するリスク</li> <li>上記の影響により与信関係費用が増加するリスク</li> </ul>	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象によって深刻化する洪水等の急激な自然災害や、降雨や気象パターンの変化によるリスク</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	短期～長期
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への移行に影響を受けるお客様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</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	短期～長期
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	短期～長期
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害により本支店が被災し損害が発生するリスク</li> </ul>	短期～長期
レピュテーションリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応不足やステークホルダーから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</li> </ul>			短期～長期

(短期：1～3年程度、中期：3年～10年程度、長期：10年超)

### ■ シナリオ分析の実施

TCFDの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。2023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、昨年度の分析対象である「電力」セクターおよび「自動車」セクターに加えて、GHG排出量が相対的に大きく、特に移行リスクの影響を受けやすいと想定される「石油・ガス」、「鉄鋼」および「自動車関連」セクター<sup>(※1)</sup>を追加しました。シナリオ分析に係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<sup>(※2)</sup>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、電力価格の変動に伴う各セクターの売上原価への影響など、関連セクター間の相互影響についても考慮しました。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いて、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。これまでの分析対象である国内事業法人に加えて、個人事業主まで対象拡大をはかるとともに、より長期にわたる気温上昇の影響を確認するために分析期間を2050年から2100年に変更しました。さらに、担保物件や本社以外に、一部の製造業における製造拠点を分析対象に加えたほか、建物の階数による被害影響の変化を計測するなど、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) エネルギーミックス：火力、水力、原子力、再生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	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税導入、エネルギーコストの増加</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水による</li> <li>事業の中断や事業拠点の直接被害に伴う財務悪化</li> <li>担保物件の毀損</li> </ul>
シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行シナリオに基づき、個別に2050年までの財務内容を推計する手法と、セクターレベルに拡大した手法を組み合わせて影響を分析し、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
分析対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸出のある国内事業法人(金融機関などは含まれない)</li> <li>うち                             <ul style="list-style-type: none"> <li>「電力」セクター(再生エネは除く)</li> <li>「石油・ガス」セクター</li> <li>「自動車」および「自動車関連」セクター</li> <li>「鉄鋼」セクター</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
分析期間	2050年まで	2100年まで
分析結果	与信関係費用：103～754億円 <sup>(※3)</sup> Net Zero2050：754億円      Below 2℃：103億円	与信関係費用：182億円～409億円

(※3) Current Policiesシナリオとの差額

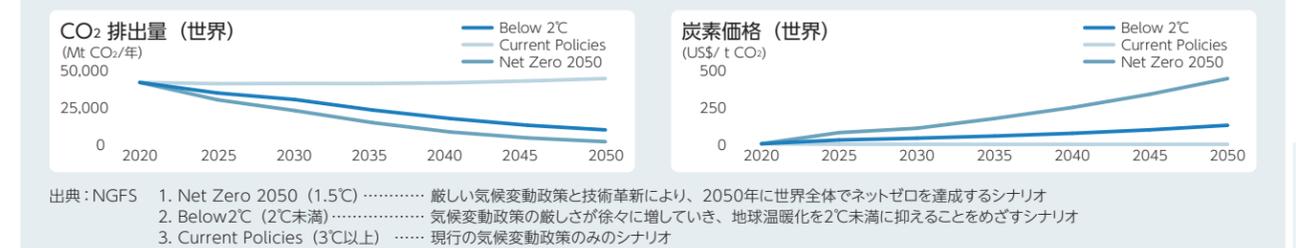
### ■ シナリオ分析の結果

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754億円、Below 2℃シナリオは103億円となりました。また、物理的リスクの与信関係費用は182億円～409億円となりました。

移行リスク、物理的リスクともに分析対象先を拡大し、特に物理的リスクでは分析期間の変更により洪水発生確率や豪雨発生増加倍率が大きく上昇することから、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。いずれも中長期的には当社グループに相応の財務影響を与える可能性があります。短期的な財務影響は限定的です。

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。

(参考) シナリオ分析の前提条件(Below 2℃、Current Policies、Net Zero 2050)





■ 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の提言を踏まえた2022年度の炭素関連資産の貸出金残高<sup>(※1)</sup>を算定しています。

なお当社グループでは、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<sup>(※2)</sup>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2022年度末の与信残高<sup>(※3)</sup>は3,978億円であり、2022年度末の全セクター向け貸出金総計(157,503億円)に占めるシェアは昨年度同様、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。また、2023年度よりGICS基準での集計を実施しています。  
 (※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業種にて分類しており、GICSとは差異が生じる場合があります。  
 (※3) 与信残高は貸出金、外国為替、支払承諾、コミットメントライン等の空き枠も含めた合計になります。  
 (※4) 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。

単位：億円

セクター	2021年度末		2022年度末	
	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	845	0.6	904	0.6
石油・ガス	373	0.2	402	0.3
電力	472	0.3	501	0.3
運輸	6,469	4.3	6,528	4.1
トラックサービス	1,514	1.0	1,628	1.0
海運	806	0.5	820	0.5
航空貨物	7	0.0	6	0.0
航空旅客	109	0.1	100	0.1
自動車	3,232	2.2	3,198	2.0
鉄道	801	0.5	775	0.5
素材・建物	50,193	33.5	54,075	34.3
化学	1,402	0.9	1,710	1.1
金属・鉱業	1,475	1.0	1,547	1.0
建材	341	0.2	358	0.2
建物等資本財	6,196	4.1	6,473	4.1
不動産管理・開発 <sup>(※4)</sup>	40,779	27.2	43,988	27.9
農業・食料・林産物	1,669	1.1	1,874	1.2
飲料	320	0.2	364	0.2
紙・林産物	385	0.3	404	0.3
農業	115	0.1	185	0.1
包装食品・肉	850	0.6	921	0.6
上記セクター合計	59,177	39.5	63,380	40.2
全セクター向け 貸出金総計	149,972	100	157,503	100

	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(建材等)	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	1.14	—	0.13	0.00	0.02	0.25	0.02	0.04	0.11	0.53	0.26	0.21	0.36	0.06	0.01	0.09	0.07	0.08	0.66
Scope3	0.08	—	0.18	0.00	0.00	0.22	0.02	0.15	0.85	0.86	0.40	0.14	1.88	0.14	0.05	0.04	0.37	0.14	2.13
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	3.12	—	3.24	4.00	1.17	3.23	2.96	3.99	3.74	3.81	3.03	3.48	3.56	3.92	2.31	4.00	3.97	3.57	3.92
Scope3	4.00	—	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
算定対象貸出残高(億円)																			
Scope1,2,3	1,459	0	247	7	45	628	801	1,407	3,042	1,405	1,206	331	5,916	19,042	320	102	749	367	31,449
件数																			
Scope1,2,3	159	0	77	9	5	122	27	949	626	349	353	101	3,328	7,157	26	60	268	144	14,460
算定カバー率(各セクターのGHG排出量算定対象貸出残高/各セクターの貸出残高)																			
Scope1,2,3	96.8%	—	92.9%	100.0%	62.7%	98.6%	100.0%	93.5%	99.3%	98.9%	94.6%	99.6%	98.4%	95.6%	100.0%	99.6%	99.0%	99.7%	90.7%

(前提条件など)

- 2021年度末における国内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。海外法人貸出や財務データ不足先は対象外です。
- PCAFスタンダード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))
- お客様の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。

■ 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

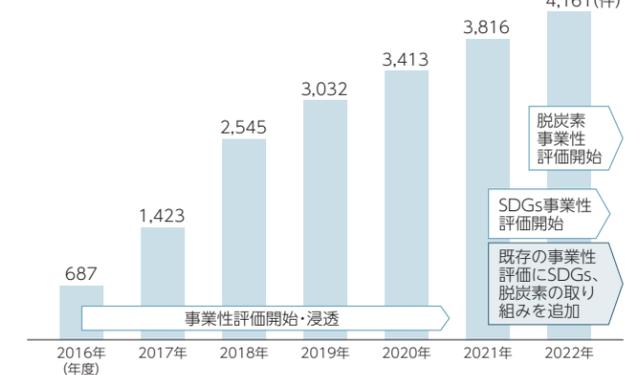
投融資ポートフォリオのGHG排出量の算定結果を受けて、ネットゼロに向けたお客さまのGHG排出量削減を支援するためのアクションプランを策定しました。具体的な内容は以下のとおりです。

① すべてのセクター

当社は2016年度から事業性評価<sup>(※1)</sup>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年度までで累計4,000社を超え、取り組みが定着してきていますが、こうした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」<sup>(※2)</sup>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」を活用して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て脱炭素に係る経営課題を整理・共有しています。引き続き当社はエンゲージメントを通じて、お客さまの経営課題に対して最適なソリューションを提供し、脱炭素をはじめとしたお客さまの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。

事業性評価実施先の累計



2 機会

気候変動に伴い脱炭素社会へ移行する過程において、政策・規制の強化や技術革新、消費者の価値観の変化による事業への影響(移行リスク)および自然災害の激甚化や異常気象による事業への影響(物理的リスク)により、お客さまの事業価値に毀損等が生じる場合には、お客さまとの取引関係を通じて当社グループの事業にも影響を及ぼすと認識しています。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の拡大や経営の安定等につながるものと考えています。

日本では2050年のカーボンニュートラルの実現を目標として掲げ、企業や産業の脱炭素化の推進がはかられていますが、こうした目標の実現に向けて、当社グループは金融機関として、投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量ネットゼロと自社のGHG排出量ネットゼロに向けた取り組みを通じて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、当社としては初めて、PCAFの定める基準に基づき、国内法人貸出等(合計約7.5兆円のうち、データ不足先などを除く合計約6.8兆円)について、GHG排出量 (Financed Emissions) を算定しました。



②GHG排出量削減の目標設定セクター

電力	石炭	石油・ガス
----	----	-------

「電力」、「石炭」、「石油・ガス」セクターはNZBA<sup>(※1)</sup>で炭素集約型セクター<sup>(※2)</sup>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」に選定しました。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
--------

「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が、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、「エンゲージメント重点セクター」に選定しました。サプライチェーン全体への浸透を期待し、上流に位置するお客さまからエンゲージメントを進め、GHG排出量の可視化、削減目標の策定などを支援しています。

自動車サプライヤーとのエンゲージメント

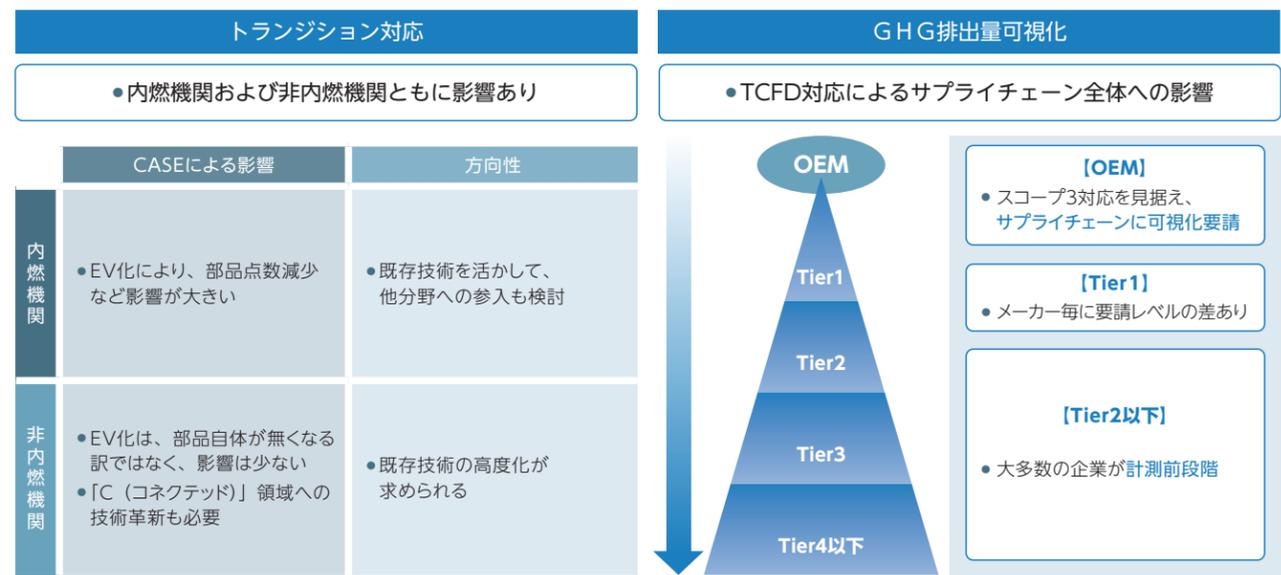
自動車産業における内燃機関および非内燃機関を製造する複数の一次下請企業の経営層に対し、横浜銀行の営業部門の担当役員が、EV化に対する認識・課題やGHG排出量可視化の要請や対応状況などについてエンゲージメントをおこないました。

今回のエンゲージメントにより、自動車業界は内燃機関および非内燃機関ともに、CASE<sup>(※)</sup>などのトランジション対応に加え、GHG排出量の可視化がサプライチェーン全体における課題であることをお客さまと共有しました。

また、サプライチェーン全体に対するGHG排出量の可視化については、OEM(完成車メーカー)によって深度やスピードの差はあるものの、今後、その要請が強まることが想定されており、自動車業界全体に影響が広がることが見込まれています。

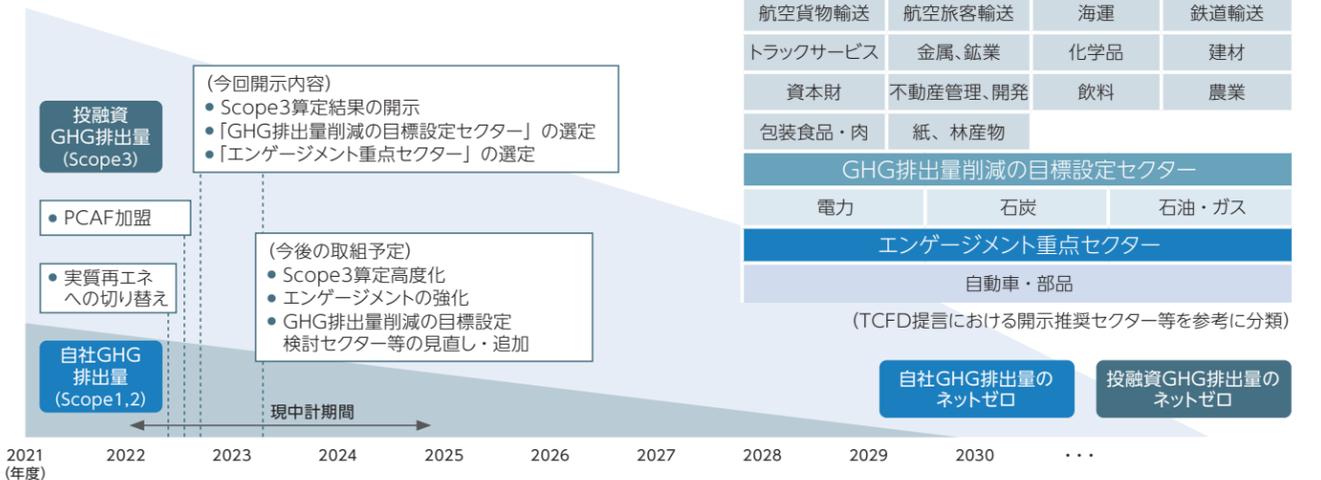
引き続きこうしたエンゲージメントを継続することで、お客さまの課題を認識・共有し、気候変動の影響低減とトランジション支援に取り組んでいきます。

(※) CASE: 自動車のIoT、自動運転、カーシェア、電気自動車(EV)といった新しい領域での技術革新



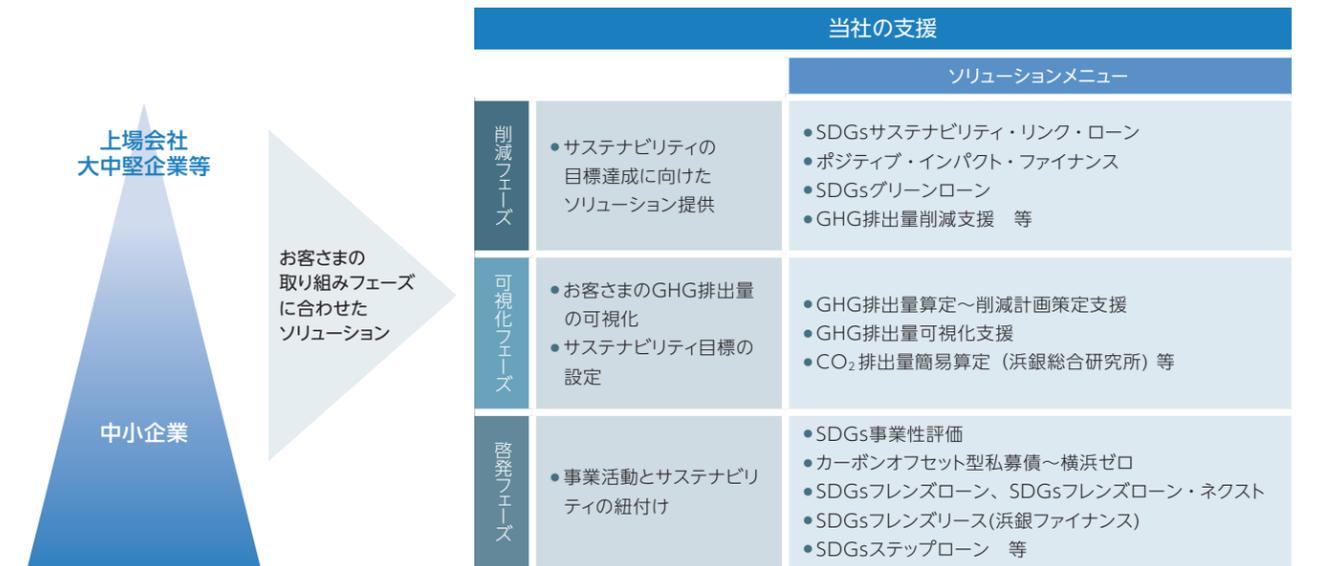
GHG排出量ネットゼロに向けた今後のロードマップ

ネットゼロの実現に向けて、自社および投資先への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

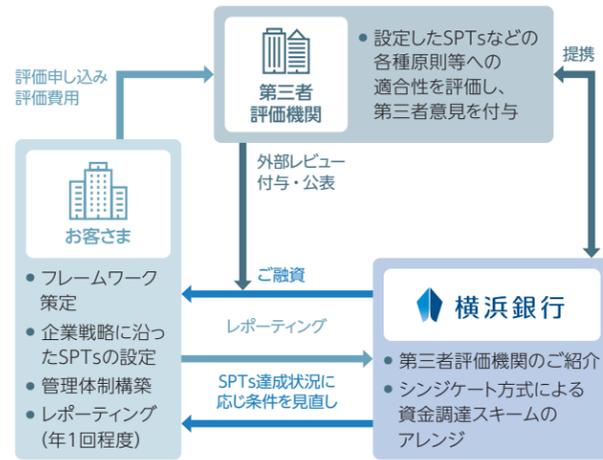
当社グループは、中小企業のお客さまをはじめ、サプライチェーンの上流に位置する上場会社や地域の中核となる企業のお客さまなど、さまざまなお客さまとの取引関係を有しており、こうしたお客さまとのエンゲージメントを通じて、移行リスクや物理的リスクの低減や成長機会拡大のための課題を共有したうえで、お客さまの課題解決に資するソリューションラインアップの充実をはかるとともに、お客さまごとの取り組みフェーズに応じた最適なソリューションを提供していくことが重要と認識しています。お客さまの取り組みフェーズに応じた支援体制とおもなソリューションラインアップは以下のとおりです。





(取引先事例)

横浜銀行は2022年8月にフィード・ワン株式会社向けに、シンジケート方式にてSDGsサステナビリティ・リンク・ローンによる資金協力をしました。SDGsサステナビリティ・リンク・ローンは、環境課題や社会課題の解決に向けたサステナビリティ活動の目標値として、「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPTs)」をお客さまが設定し、その達成度合いに応じて借入条件が変動する仕組みの融資商品です。なお、本ローンは設定したSPTsの各種国際原則などへの適合性について、第三者評価機関による第三者意見を取得しています。同社は、本ローンによる資金調達を通じて、同社が掲げる「環境保全に向けた取り組み」を進めています。



横浜銀行  
ソリューション営業部サステナビリティ推進室  
室長 清水 大作



サステナビリティ経営支援の重要性を改めて実感

サステナビリティ推進室では、お客さまのサステナビリティ経営の高度化に資する計画策定の支援やサステナブルファイナンスのご提案をおこなっています。フィード・ワン様へのご提案は、同社の掲げた環境課題への取り組みを金融機関として後押しするとともに、持続可能な経済活動の推進に積極的であることのアピールにつなげていただきたいの想いがありました。企業が気候変動対応や社会課題解決の取り組みを進めることは、その企業の価値を高めるものと考えていますが、今回お客さまから「社内においてサステナビリティ経営への使命感の醸成につながった」との評価をいただき、今の業務が地域金融機関の果たすべき重要な役割であることを改めて強く実感しました。国内外でますますサステナビリティへの意識が高まる中、今後もお客さまの持続的成長につながるご提案を続けていきたいと思っております。

■ 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(Scope1,2)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、省エネルギーや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、目標達成に向けた取り組みを進めています。2023年4月までに、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。

リスク管理

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については、「脱炭素社会への移行」(移行リスク)、「大規模な自然災害の発生」(物理的リスク) をトップリスクとして認識しています。

また、取締役会で決議するリスク管理の基本規程において、信用リスクに関する基本方針を定めており、環境・社会に対する重大なリスクまたは負の影響を助長する融資はおこなわないことなどを規定しています。

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資金使途の投融資への取り組みについて、融資等を慎重に判断して環境・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。

2023年4月、気候変動への対応、人権の尊重、生物多様性保全等に対応するため、「セクターポリシー」を改定しました。なお、本改定にあたっては、グループサステナビリティ委員会にて審議したうえで、経営会議で決定し、取締役会の監督を受けています。今後も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要否を協議するほか、自社の事業活動や外部環境の変化等に応じて、随時見直ししていきます。

セクターポリシーの概要		
セクター横断	禁止	<ul style="list-style-type: none"> <li>違法目的の事業</li> <li>公序良俗に反し社会通念上許されない事業</li> <li>ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業</li> <li>ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業</li> <li>ワシントン条約に違反する事業</li> <li>児童労働、強制労働をおこなっている事業</li> </ul>
	留意	<ul style="list-style-type: none"> <li>先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業</li> <li>保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業</li> <li>非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業</li> </ul>
特定セクター		<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭火力発電</li> <li>炭鉱採掘</li> <li>石油・ガス採掘</li> <li>大規模水力発電</li> <li>非人道的兵器製造関連</li> <li>大規模農園</li> <li>パーム油農園開発</li> <li>森林伐採</li> </ul>

※下線部は2023年4月に改定

1.ガバナンス

- 本セクターポリシーは、環境・社会に関する投融資方針を定めたもので、環境・社会課題やリスクを適切に把握・管理するために構築しています。
- 本セクターポリシーは、経営会議で決定し、取締役会が監督しています。
- 本セクターポリシーの理解を深めるため、全役員員に対して教育研修等を継続的におこない、規程や手続きを遵守することを周知徹底します。
- 環境・社会課題やリスクの管理に際し、お客さま、投資家、各イニシアティブなど、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメント(対話)をおこない、本セクターポリシーの実効性を高めていきます。

2.セクター横断的に投融資を禁止

環境・社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包すると考えられることから、以下の事業を資金使途とする投融資はおこないません。

- 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 (当該国政府およびUNESCOから事前同意がある場合を除く)
- ワシントン条約に違反する事業 (各国の留保事項には配慮する)
- 児童労働、強制労働をおこなっている事業

3.セクター横断的に投融資に留意が必要

環境・社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包すると考えられることから、以下の事業を資金使途とする投融資を検討する際には、リスク低減・回避に向け取引先の対応状況を確認し、慎重に取引判断をおこないます。

- 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



4. 特定セクター

① 石炭火力発電

環境に対し負の影響を及ぼす可能性の高い、石炭火力発電事業を資金使途とする新たな投融資に原則として取り組みません。ただし、例外的に取り組みを検討していく場合は、国際的なガイドライン等を参考に、発電効率性能や環境への影響、地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意のうえ慎重に対応します。  
(なお、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。)

② 炭鉱採掘

炭鉱開発は温室効果ガス排出量の増加、炭鉱から排出される有害廃棄物による生態系への影響、炭鉱落盤事故による死傷者の発生、人権侵害等の環境・社会に負の影響を及ぼす可能性があるため、以下の事業を資金使途とする投融資は行いません。  
● 山頂除去採掘 (Mountain Top Removal, MTR) 方式でおこなう石炭採掘事業  
● 新規の発電事業向けの一般炭採掘事業

③ 石油・ガス採掘

石油・ガス採掘事業は、自然環境、生物多様性、住民の生活環境等に負の影響を及ぼす可能性があるため、以下の事業を資金使途とする投融資は、環境、地域社会への影響等を十分に考慮のうえ慎重に対応します。  
● オイルサンド採掘  
● シェールオイル・ガスの採掘  
● 北極圏 (北緯66度33分以北の地域) での石油・ガス採掘  
● パイプライン敷設

④ 大規模水力発電

大規模水力発電 (出力30MW以上かつダム壁の高さが15メートル以上) を資金使途とする投融資は、ダム建設により自然環境、生物多様性、住民の生活環境等に負の影響を及ぼす可能性があるため、環境、地域社会への影響等を十分に考慮のうえ慎重に対応します。

⑤ 非人道的兵器製造関連

核兵器、生物・化学兵器、対人地雷、クラスター弾の非人道性を踏まえ、これら非人道的兵器の製造をおこなっている企業に対する投融資は、資金使途を問わず禁止します。

⑥ 大規模農園

大規模農園<sup>(※1)</sup> 開発事業を資金使途とする投融資は、自然環境、生物多様性、住民の生活環境等に負の影響を及ぼす可能性があるため、NDPE<sup>(※2)</sup> 等の方針の策定状況や環境、地域社会への影響等を十分に考慮のうえ慎重に対応します。  
(※1) 1万ha以上を対象とします (大豆・天然ゴム・カカオ・コーヒー等の栽培や、放牧地としての利用等を目的とした事業を含む)。  
(※2) NDPE (森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ): 主にパーム油セクターの企業によって作られた森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロを掲げる方針。

⑦ パーム油農園開発

森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向けの新たな投融資のうち、違法伐採や児童労働などの人権侵害がおこなわれているおそれのある投融資を禁止します。なお、パーム油農園開発向けの投融資は、持続可能なパーム油の国際認証であるRSPO<sup>(※3)</sup> 等の認証取得状況や地域社会および環境に対する配慮状況に十分注意のうえ慎重に対応します。  
(※3) RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議): 持続可能なパーム油の生産と利用を促進する世界的に信頼される認証基準の策定をはかる組織。

⑧ 森林伐採

森林伐採事業に対する新たな投融資は、国際認証 (FSC<sup>(※4)</sup>、PEFC<sup>(※5)</sup> 等) の取得状況や地域社会および環境に対する配慮状況等に十分注意のうえ慎重に対応します。  
(※4) FSC (森林管理協議会): 環境保全の観点から適切で、社会的な利益にかなない、経済的にも継続可能な森林管理を理念とする国際的な森林認証制度を運営する非営利団体。  
(※5) PEFC (森林認証プログラム): 世界の森林の85%をカバーする「持続可能な森林経営のための政府間プロセス」をベースに、各国で個別に策定された森林認証制度の審査およびそれら制度間の相互承認を推進するための国際統括組織。

指標と目標

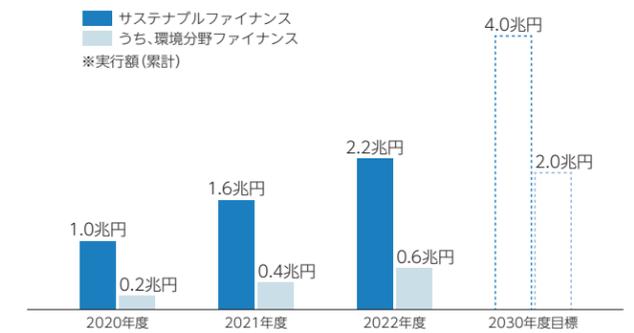
当社グループは、「地球温暖化・気候変動対策」に関する「サステナビリティ長期KPI」としてサステナブルファイナンス、環境分野ファイナンスの実行額 (累計) 目標およびGHG排出量の削減目標を設定しています。

■ 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)」と目標を引き上げました。

指標	目標	2022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	2.2兆円
環境分野ファイナンス 実行額 (累計)	2030年度までに2兆円	0.6兆円

※横浜銀行、東日本銀行の合算。

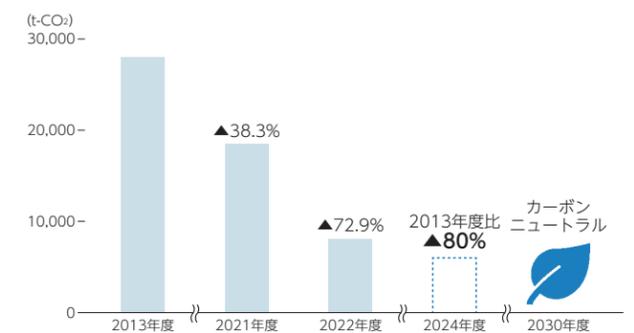


■ 自らの事業活動におけるGHG排出量

地域社会の一員として、地域の脱炭素を積極的に推進するために、「2030年度までのカーボンニュートラル (Scope 1,2) 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。当社グループすべて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、2022年度のGHG排出量は2013年度比72.9%削減となりました。

指標	目標	2022年度実績
GHG排出量 (Scope 1,2)	2024年度までに 2013年度比80%削減	7,587t-CO <sub>2</sub>
	2030年度までに カーボンニュートラル	2013年度比72.9%削減

※横浜銀行・東日本銀行の合算



■ GHG排出量の算定および第三者検証

2022年度の当社グループGHG排出量の算定にあたり、Scope 1,2の算定範囲を従来の横浜銀行および東日本銀行から、当社および当社連結子会社まで拡大しました。Scope 3については、横浜銀行および東日本銀行を対象とし、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P149を、カテゴリ15 (投融資) の実績値はP106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います。2022年度より検証対象にエネルギー使用量を追加し、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ました。引き続き算定の信頼性向上に努めていきます。

生物多様性保全



■ 生物多様性保全の推進体制

当社グループはグループ環境方針に基づき、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、本業を通じた活動や自らの企業活動を通じて積極的に環境問題に取り組み、地域の環境保全、生態系保全活動を推進しています。これらの取組状況は、社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会で審議し、取締役会が監督しています。

(グループ環境方針: <https://www.concordia-fg.jp/csr/ecofriendly/environment/index.html>)

■ 生物多様性保全に向けた取り組み

<はまぎん>脱炭素私募債～森と水源を守る～

横浜銀行は、地域企業にSDGs達成や脱炭素社会の実現に向けた取り組みへの賛同を募り、お客さまによる私募債の発行を記念して、横浜銀行が発行金額の0.1%相当額を神奈川県「水源林整備費指定寄附金」<sup>(※1)</sup>に寄付する活動をおこなっており、寄付金を通して、地域の水源林整備の取り組みを促進しています。

(※1) 水源かん養機能や土壌の流出防止など、森林の公益的機能を高める水源の森林づくり事業をおこなうための大切な財源となる寄付金です。

■ 寄付機能付き・グリーン外貨定期預金

横浜銀行は、お客さまが作成したグリーン外貨定期預金<sup>(※2)</sup>の新規預入額の0.3% (金利相当額) を当行が神奈川県「水源林整備費指定寄附金」に寄付する活動<sup>(※3)</sup>をおこなっています。本取り組みを通じて、グリーン外貨定期預金を原資とした環境分野向けの貸出により、社会課題の解決へ貢献するとともに、寄付金を通して、地域の水源林整備の取り組みを促進しています。

(※2) お客さまからお預けいただいた資金を原資として、横浜銀行が設定した適格クライテリア (グリーン外貨定期預金を充当する融資の基準) を満たす環境分野向けの貸出に充当する外貨定期預金のことです。

(※3) 実施期間中の新規預入額の0.3% (金利相当額) を、水源林整備費指定寄附金に寄付します。本取り組みの実施期間は2023年4月～2023年7月です。

■ 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資金使途の投融资への取り組みについて、融資等を慎重に判断して環境・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。(セクターポリシー: <https://www.concordia-fg.jp/csr/ecofriendly/sector/index.html>)

2023年4月、気候変動、人権の尊重、生物多様性保全等に対応するため、本セクターポリシーを改定しました。なお、本改定にあたっては、グループサステナビリティ委員会にて審議したうえで、取締役会が監督しています。今後も自社の事業活動や外部環境の変化等に応じて、随時見直していきます。

■ Web口座(無通帳口座)への切り替え

横浜銀行は、お客さまが通帳からWeb口座<sup>(※4)</sup>へ切り替えた口座数に応じて、神奈川県が設置する「神奈川県水源環境保全・再生基金」<sup>(※5)</sup>に寄付する活動を実施しました (実施期間2022年11月～2023年3月)。

本取り組みは、お客さまによる通帳からWeb口座 (無通帳口座) への切り替え数に応じて、39円<sup>(※6)</sup>を同基金に寄付することで、資源消費量や通帳製造時のCO<sub>2</sub>排出量の削減につなげるとともに、本寄付を通じた環境保全に貢献することを目的としています。取り組みの結果、多くのお客さまにご賛同いただき、約107万円を同基金に寄付しました。

寄付金は同基金を通じて、森林の豊かな恵みを次世代に引き継ぎ、将来にわたり良質な水を安定的に利用できるようなするための取り組みに活用される予定です。

なお、Web口座 (無通帳口座) への切り替えにより、削減されたCO<sub>2</sub>排出量は、約1.5t相当にあたり、1年間で約110本の杉の木が吸収できるCO<sub>2</sub>排出量と同等です。

(※4) 紙の通帳を発行せずに、アプリやインターネットバンキング上で残高・入出金明細を確認できるサービスです。通帳製造時におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減できる環境にやさしいサービスです。

(※5) 神奈川県が県内の水源環境保全のため、森林整備、生活排水等による水質汚濁などの問題解決に向けた取り組みを進めることを目的とした基金です。

(※6) お客さまの切り替えに対し感謝の気持ちを込めて、1冊あたり39 (サンキュー) 円を寄付しました。

■ 森林再生パートナーとしての活動(はまぎんの森)

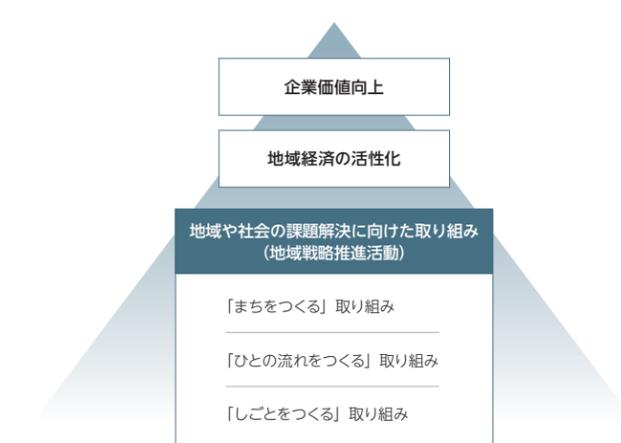
横浜銀行は、神奈川県の森林の豊かな恵みを次世代に引き継ぐ「かながわ森林再生50年構想」に賛同し、森林の再生に取り組む企業・団体である「森林再生パートナー」として活動しています。丹沢湖のほとりにある森林を「はまぎんの森」と名付け、豊かな森林と水源環境の保全に努めています。



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み、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發揮し、産学官連携の幅を広げ、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。

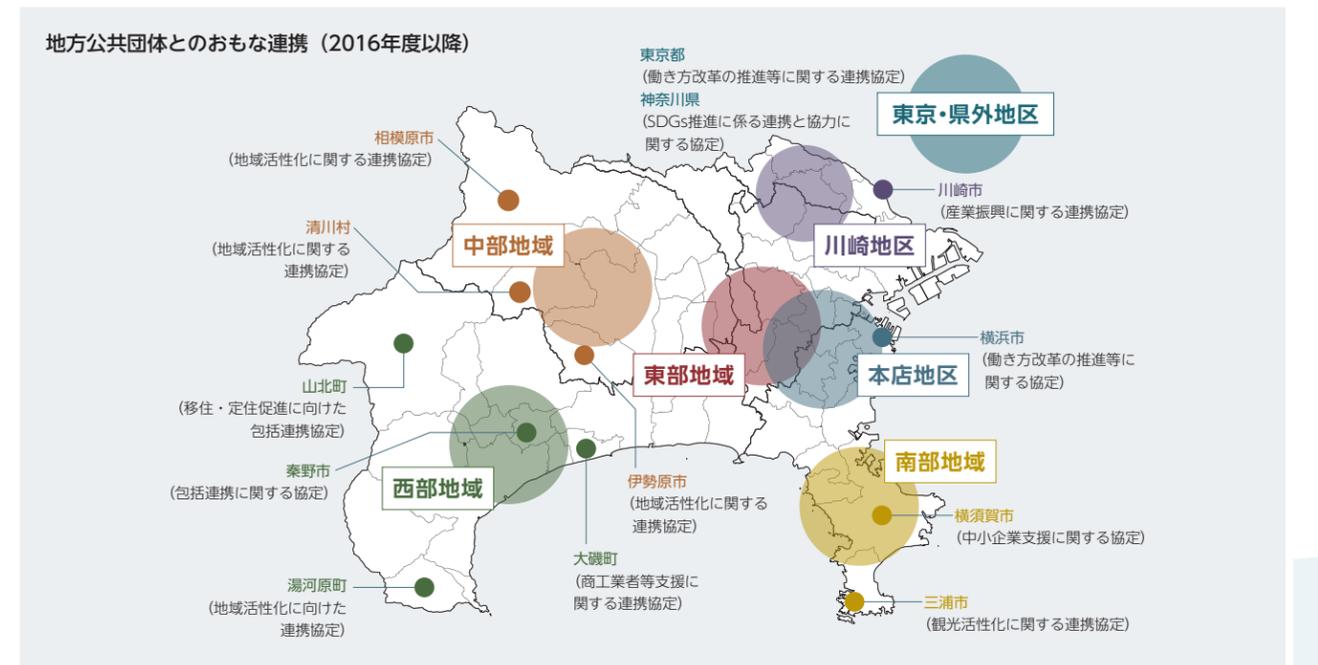


地域戦略推進活動によってもたらすことが期待される社会的な効果について、可視化の検討を進めています。



地域戦略推進体制

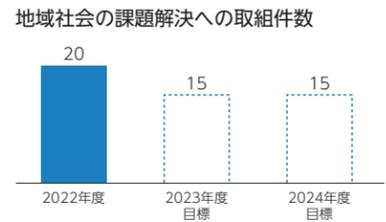
横浜銀行では、地域のビジョンおよびその実現に向けた計画の策定などを担う「地域戦略統括部」を本部に配置し、営業エリアを3地区 (本店、川崎、東京・県外)、4地域 (東部、西部、南部、中部) に編成する地域本部体制を敷き、地域戦略推進活動の実効性を高めています。



# 地域経済の活性化



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件となり、単年度目標を達成しました。



## 持続可能な「まちをつくる」取り組み

### ■「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「環境教育プロジェクト」と「EVカーシェアプロジェクト」が発足しました。

#### 環境教育プロジェクト

脱炭素社会実現には、地域住民の参画が不可欠です。本プロジェクトでは、環境意識の高い子どもに着目し、子ども自らが課題解決に取り組む探求型学習プログラムを開発しました。家庭などで発生する廃食油を活用し製造される持続可能な航空燃料（Sustainable Aviation Fuel、SAF）を題材とし、官民連携による学習プログラムを実施していきます。  
 (協力：横浜市立西前小学校、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY、株式会社レポインターナショナル、一般社団法人横浜青年会議所)

#### EVカーシェアプロジェクト

EVカーシェアは、運輸部門のCO<sub>2</sub>排出量削減施策として注目されており、本プラットフォームでも、導入に向けて知見を共有してきました。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、官民連携によるEVカーシェア事業を展開します。平時はカーシェアとして、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)



### ■ 横浜市のPPPプラットフォーム参画

横浜銀行は、横浜市が市内企業等のPPP/PFI事業への参画促進や多様な民間事業者と連携した同事業への取り組みを目的として設立した「横浜PPPプラットフォーム(Yopp)」に運営事務局として参画し、2022年11月に第1回セミナー、2023年1月に第1回PPP勉強会を開催しました。事業者間のマッチングや資金協力などを通じて、本プラットフォームにおける活動を支援し、地域の課題解決や魅力づくりに取り組み、地域経済の持続的な成長・活性化に貢献していきます。



## 地域に「ひとの流れをつくる」取り組み

### ■ 神奈川県のキャッシュレス・消費喚起事業「かながわPay」への参加

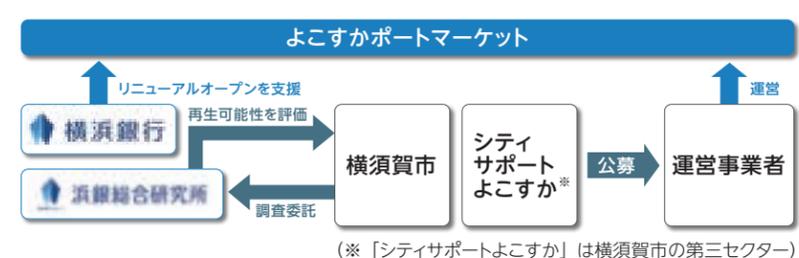
横浜銀行は、神奈川県とともに取り組むキャッシュレス・消費喚起事業「かながわPay」を実施しました（第1弾：2021年10月、第2弾：2022年7月、第3弾：2023年7月）。本事業は県内加盟店での代金支払いの際、「かながわPay」を通じたQRコード決済額の最大20%の金額に相当するポイントを消費者に還元する取り組みです。横浜銀行は、共同企業体の代表機関として神奈川県より本事業の運営業務を受託し、スマホ決済サービス「はまPay」を提供する決済事業者として、キャッシュレス決済を促進しました。



### ■ 「よこすかポートマーケット」のリニューアルオープンの実現に向けた支援

横浜銀行グループは、「よこすかポートマーケット」(以下「ポートマーケット」)のリニューアルオープンを支援しました。ポートマーケットには、三浦半島の食を楽しむ「三浦半島フードエクスペリエンス」をコンセプトに地元の生鮮食品を扱うレストランや土産物店などが出店しています。2013年に横須賀市の地産地消推進事業の一環としてスタートしたポートマーケットは、業績低迷により2019年に閉店しました。その後、横浜銀行グループは、浜銀総合研究所がリニューアルを検討していた場所を調査し、観光集客施設として再生するポテンシャルがあるエリアと評価したほか、横浜銀行がテナント誘致の支援に取り組むなどした結果、ポートマーケットは2022年10月にリニューアルオープンし、観光活性化を後押ししました。

#### 官民一体となって観光集客施設のリニューアルオープンを支援



### ■ 宮ヶ瀬地区の観光活性化

横浜銀行は、2019年11月に清川村と「地域活性化に関する連携協定」を、2021年11月に株式会社コーエンと「持続可能な地域活性化に向けた連携と協力に関する協定」を締結し、飲食業のお取引先の誘致やおかねの教室などのイベントの企画・実施をおこなってきました。2022年10月には、株式会社サンオータスと連携し、コーエン宮ヶ瀬店における電動キックボード貸出事業の導入を支援し、観光活性化をはかりました。



横浜銀行  
 地域戦略統括部  
 地域戦略・SDGs推進グループ  
 副グループ長 金井 雄介



## 産学官金のハブとなり地域の脱炭素を推進

当行では県内自治体や地域企業と連携し、多様なネットワークを生かしながら、地域課題の解決に取り組んでいます。

2022年5月には地域の脱炭素を推進するために「地域脱炭素プラットフォーム」を立ち上げ、神奈川県を含めて県内31自治体にご参加いただいています。

地域の持続的発展のためには脱炭素化は不可避である一方、自治体の担当者は共通の課題で頭を悩ませていることが多いので、横のつながりを創出する場としてのプラットフォームを提供しています。設立から1年経ちましたが、少しずつ担当者同士の意見交換が活発になってきており、具体的なプロジェクトも動き始めています。

脱炭素の動きは加速度的に高まっています。当行として、地域脱炭素を支援することは、神奈川県全体の競争力を高め、当行の長期的な経営基盤の強化につながると考えております。今後も地域に根ざす金融機関として、産学官金のハブとなり、皆さまとともに脱炭素を推進していきたいと思っています。



## 地域に「しごとをつくる」取り組み

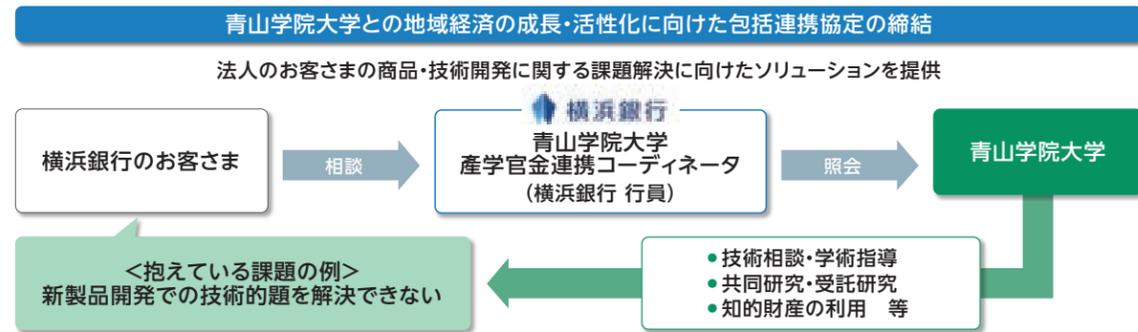
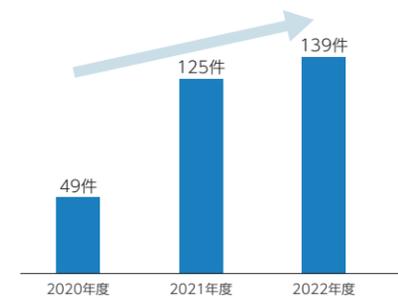
### ■ 産学官金連携による事業化支援

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相談件数は年々増加しています。

産学官金連携コーディネータへの相談件数



### ■ 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年度は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
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	13社	3,700万円



### ■ 地域企業の販路拡大支援

横浜銀行は2021年10月より、株式会社テレビ東京コミュニケーションズ（TXCOM）および横浜振興株式会社と出資する「新商品開発支援事業匿名組合」において、地域企業の商品開発・販路拡大を支援する新たなECサイト「カナコレ」を運営しています。「カナコレ」では、地域企業のバッグや靴、クッション、スイーツ、コーヒーなどがTXCOMの持つキャラクターや番組等の知的財産（IP）とコラボレーションしたオリジナル商品を新たに開発・販売しています。



## 社会貢献活動の取り組み

### 社会貢献への考え方

当社グループは、グループ社会貢献活動方針に基づき、地域金融機関としての社会的役割・責務を果たすべく、積極的に社会貢献活動に取り組んでいます。

社会貢献活動における優先領域を「次世代」「地域社会」「環境」とし、社会の持続的な発展に貢献するさまざまな活動を展開しています。（グループ社会貢献活動方針：<https://www.concordia-fg.jp/csr/sustainability/social-contributions/index.html>）

### ■ 次世代

当社グループの横浜銀行は、神奈川県内で「こどもの貧困対策」に取り組むNPO法人に活動奨励金を支給する「〈はまぎん〉ミライを創るアクションプログラム」を実施しています。2022年度に実施した第1回では、選考されたNPO法人3団体に活動奨励金計251万円を支給したほか、SDGs推進協定を締結している神奈川県と連携して、NPO法人への支援の呼びかけをおこなうなど、共助の取り組みを推し進めました。

また、2022年11月より、公益財団法人はまぎん産業文化振興財団が募集する高校生向け海外奨学金事業に対して寄付を通じて支援をしています。高校生が海外で学ぶ機会を提供するとともに、神奈川県の経済発展に貢献するグローバル人材の育成を後押ししています。



### ■ 地域社会

当社グループは、地域社会の一員として、地域の祭事・イベントやボランティア活動等に積極的に参加しています。

また、従業員が社会貢献活動に参画することは、従業員一人ひとりの成長につながるものと考え、その活動を支援しています。例えば、地域活動やボランティアに参加する場合に取得可能なワークライフバランス支援休暇制度を設けているほか、横浜銀行では、従業員のボランティア活動への参加に対してポイントを補助する仕組みや、フードドライブ等ボランティア活動の機会を提供しています。



### ■ 環境

当社グループは、地域の方々と協力した清掃活動等に参加しています。

横浜銀行では、美しい海岸を守っていくため、2022年11月に、行政や企業、NPO法人、地域住民等が中心となって取り組むビーチクリーン活動に参加しました。



## 価値創造を支える 経営基盤

---

P.121 コーポレート・ガバナンス

P.129 役員一覧

P.131 リスク管理への取り組み

P.136 コンプライアンスへの取り組み

P.139 内部監査体制

P.140 お客さま本位の業務運営

P.143 グループ財務データ

P.149 グループ非財務データ

P.152 ESG情報

P.153 会社情報

# コーポレート・ガバナンス

## 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。

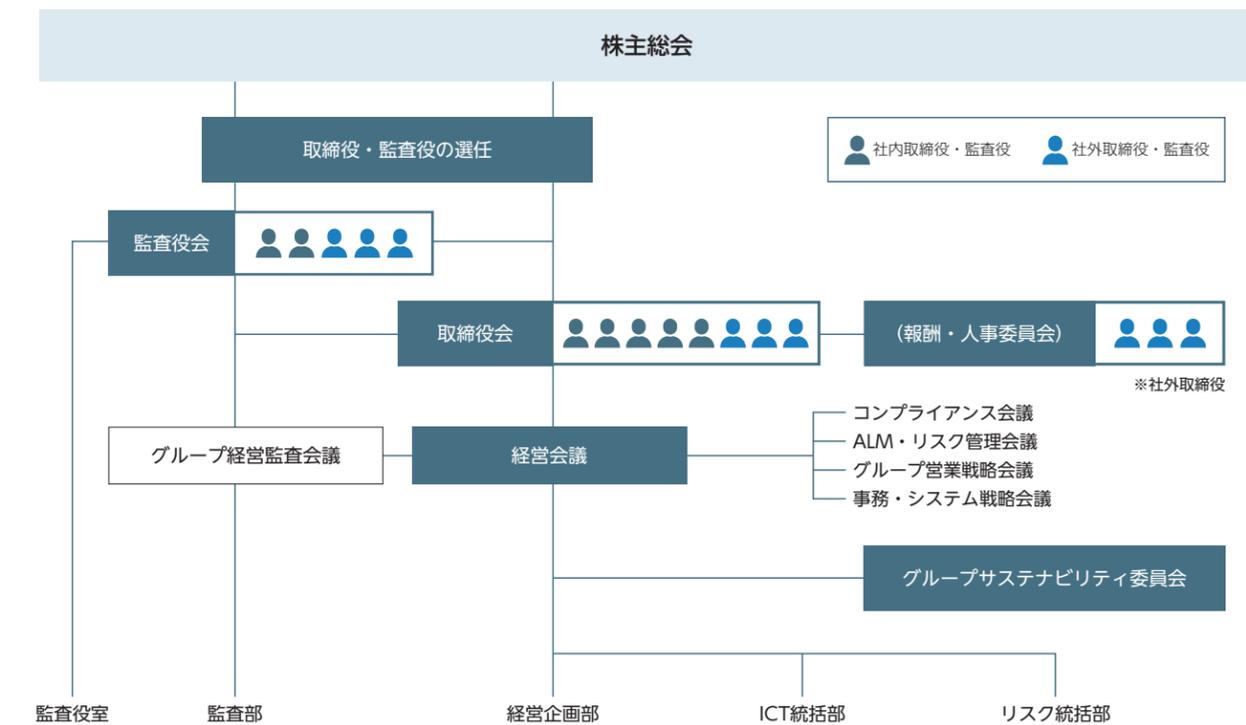
また、「経営理念」に基づき、株主をはじめお客さま、従業員、地域社会等のさまざまなステークホルダーの価値創造に資する経営をおこなうとともに、意思決定の公正性、透明性および迅速性を確保して、地域金融グループとして適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

### 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

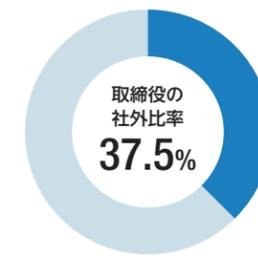
当社は監査役会設置会社であり、取締役会および監査役・監査役会が経営の監督機能を担う体制としています。独立性のある社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席や重要書類の確認などにより、取締役の業務執行状況についての適法性および妥当性の監査を実施しており、経営に対する監査機能を発揮しています。また、独立性のある社外取締役は、独立的な立場から経営を監督するとともに、意思決定の適正性を確保するための意見・提言をおこなっています。当社は、これらの体制により監査・監督機能が十分に発揮されていると考え、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。



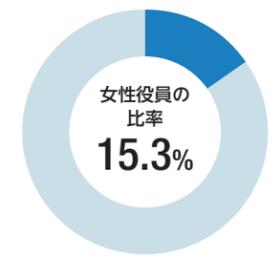
## ■ 取締役会および監査役会の構成

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名以内と定めております。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。2023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。2023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



社外取締役 3名/8名



女性役員 2名/13名

## 取締役・監査役および執行役員専門性と経験(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	●	●		●	●	
大石 慶之	代表取締役	●	●	●	●		
小野寺 伸夫	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			●	●		
小柴 裕太郎	執行役員		●	●			
助川 和浩	執行役員		●				
窪田 俊也	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・税務に関する知識・経験・能力を備える					
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					

# コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス向上への取り組み

### 2016年度

- 取締役会の内部委員会として、報酬・人事委員会を設置

### 2017年度

- 「コーポレートガバナンス基本方針」を制定
- 取締役等に対する株式報酬を、株式報酬型ストックオプションから信託を活用した株式報酬制度に移行

### 2018年度

- 外部評価機関を活用した取締役会実効性評価の開始

### 2021年度

- スキルマトリックスの開示
- 当社および横浜銀行取締役会の一体運営を開始
- 当社取締役および監査役による横浜銀行経営会議へのオブザーバー参加を開始

### 2022年度

- 当社および横浜銀行経営会議の一体運営を開始
- 当社取締役および監査役による東日本銀行経営会議へのオブザーバー参加を開始

## 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、より実効性の高い経営の監督機能を担います。また、中長期の企業価値向上に向けた戦略に焦点をあてた「年間テーマ」を定め、取締役会における戦略議論の充実をはかっています。

### 取締役会で議論されたおもな審議事項（2022年度）

- (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
  - グループ人財戦略
- (2) サステナビリティに関する事項
  - セクターポリシーの改定
  - 人的資本開示に向けた課題と対応方針
  - 投資ポートフォリオ・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
- (4) リスク・コンプライアンスに関する事項
  - 内部監査、コンプライアンスプログラム
  - リスク管理方針

### 2022年度の年間テーマ（実績）

- 2022年 5月：企業価値向上に向けた資本活用の方向性
- 7月：地銀プラットフォーム戦略、システム戦略の方向性
- 8月：国際戦略の方向性
- 10月：中長期的な有価証券運用の方向性
- 11月：中期経営計画の進捗状況のフォローアップ、企業価値向上に向けたグループ事業の方向性
- 12月：リスクアペタイト・フレームワークの高度化に向けた論点整理と方向性、グループ人財戦略
- 2023年 1月：2023年度リスクアペタイト・ステートメントの方向性
- 2月：次期アプリとデータ活用によるマーケティング、2023年度の有価証券運用の方向性

## 取締役会実効性評価

当社は、毎年、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



### おもな評価項目

- 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

- 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

### 2022年度の実効性評価結果の概要

2022年度については、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし、「1. 企業価値向上に向けた中長期の戦略に関する議論の充実」、「2. 取締役会運営の高度化・効率化」および「3. モニタリング機能の向上」を取組テーマに掲げ、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めた結果、取締役会において、「2022年度についても引き続き、取締役会全体として総じて実効的である」との自己評価を実施、共有しました。

2023年度については、2022年度までの取組テーマに加え、「4. ステークホルダーコミュニケーションの充実」の取組テーマを追加したうえで、企業の持続的成長の促進と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価の詳細については、当社の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

### 2023年度の実効性向上に向けた取組テーマ

- 中長期の戦略に関する議論の充実
- 取締役会運営の高度化
- モニタリング機能の向上
- ステークホルダーコミュニケーションの充実

## 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。2022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」、「リスクアペタイト・フレームワークの運用状況」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、取締役会にその内容を報告しております。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おります。

### 監査役会で議論されたおもな議題（2022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、会計監査人の再任、監査報告書案等
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

取締役会の下に、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することとしています。

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。

# コーポレート・ガバナンス

## 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、次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、次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

## 社外役員を選任理由

氏名	選任理由
 <p>社外取締役 秋吉 満</p>	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と有するとともに、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。
 <p>社外取締役 山田 能伸</p>	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。
 <p>社外取締役 依田 真美</p>	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。
 <p>社外監査役 橋本 圭一郎</p>	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。
 <p>社外監査役 房村 精一</p>	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。
 <p>社外監査役 野口 真有美</p>	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4期定時株主総会招集ご通知、第5期定時株主総会招集ご通知および第7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）を策定するとともに、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材を計画的に育成しています。

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・提言をおこなう等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臨店視察等の機会を提供しています。また、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。さらに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・情報を取得する機会や外部の専門家の助言を得る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。

2022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視察	横浜銀行、東日本銀行の営業店を訪問、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

### 社外取締役と投資家・アナリストとのディスカッション

2023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・東日本銀行の営業店訪問

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、2022年7月、10月および2023年2月に横浜銀行・東日本銀行の複数の営業店の視察をおこないました。営業店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。

## 報酬・人事委員会

取締役・執行役員の報酬・人事について、客観性・透明性を確保するため、メンバーのすべてが社外取締役で構成される任意の報酬・人事委員会を設置しています。同委員会において取締役・執行役員の報酬・人事を審議しています。

### 報酬・人事委員会の構成員

氏名	役職位	2022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	15回／15回
委員 山田 能伸	社外取締役	15回／15回
委員 依田 真美	社外取締役	15回／15回

### 2022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
  - 中長期的な役員報酬の在り方について
  - 株式取得・保有ガイドラインの見直しについて
  - 短期業績連動報酬における方針および評価等について

# コーポレート・ガバナンス

## 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（以下、「本方針」という。）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きます。

#### (1) 基本方針

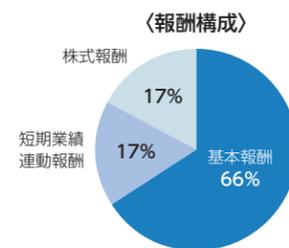
- 取締役の報酬等は、当社グループの持続的な成長の促進および中長期的な企業価値の向上をはかるうえで、過度なリスクテイクを抑制しつつ、適切なインセンティブとして機能する報酬体系とします。
- 報酬構成、報酬構成割合、報酬水準については、外部調査機関による役員報酬データや客観的な調査データ等をもとに、当社の業績・業態と類似する企業群等をベンチマークとして、定期的に比較・検証をおこない決定します。

#### (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）]

##### A. 報酬構成

- 「基本報酬（固定）」、「短期業績連動報酬（業績連動）」、「株式報酬（信託Ⅰ：業績非連動、信託Ⅱ：業績連動）」の構成としております。
- 「基本報酬」の額、「短期業績連動報酬」および「株式報酬」の標準額については、役員別にその金額を定め、各報酬の構成割合は「基本報酬」66%、「短期業績連動報酬」17%、「株式報酬」17%としています（短期業績連動報酬および株式報酬が標準額支給の場合）。



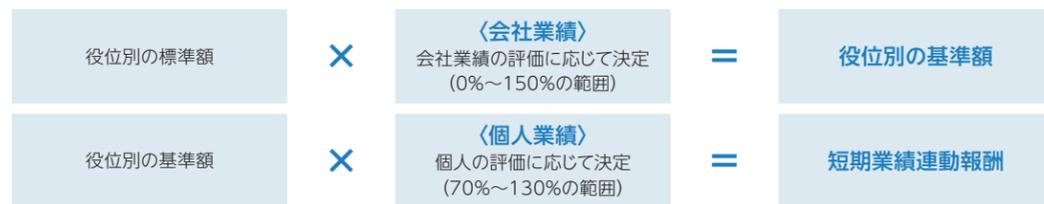
##### B. 各報酬等の内容

###### (ア) 基本報酬

- 「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。

###### (イ) 短期業績連動報酬

- 「短期業績連動報酬」は、単年度の会社業績および個人業績に基づく評価に応じて年次で金銭を支給します。
- 会社業績を評価する指標は、本業の収益力を示す「実質業務純益（当社グループの銀行合算）」および最終的な経営成績である「親会社株主に帰属する当期純利益」とし、会社業績の評価に応じて役員別の基準額を決定します。役員別の基準額は、役員別の標準額に対し0%～150%の範囲で変動します。
- 個人業績については、期初に設定する目標（担当部門の予算達成・各施策の展開状況・リスク管理体制の整備など、担当部門等に基づき個人別に5項目程度を設定）に対する達成度等を踏まえ評価し、個人の評価に応じて支給額は役員別の基準額の70%～130%の範囲で変動します。なお、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。



###### (ウ) 株式報酬

- 「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（以下、「当社株式等」という。）を交付および給付（以下、「交付等」という。）します。信託は、以下のとおり、「信託Ⅰ」および「信託Ⅱ」の2種類を設定しています。
- 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。

※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線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・保有を促しております。  
株式取得・保有ガイドライン <https://www.concordia-fg.jp/company/base/governance/guideline/index.html>

### 1) 信託Ⅰ

- 役員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交付等をおこないます。

### 2) 信託Ⅱ

- 役員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て、業績連動係数を反映した額に相当する当社株式等の交付等をおこないます。
- 業績連動係数は、中期経営計画の業績目標の達成度に応じて75%～200%の範囲で変動いたします。業績連動係数を決定する財務指標は、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるため、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項目としております。なお、最終的な業績連動係数は、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を踏まえ、▲15%～30%の範囲で加減算をおこない、報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定いたします。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おります。

#### (財務指標)

- 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））

#### (ESG評価)

評価指標 FTSE Overall ESG Score、MSCI ESG Ratings

#### (非財務指標)

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人あたりの人財育成投資時間、リスクリテラシー公衆募集回数、女性管理職者比率、キャリア採用の管理職者比率、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CO <sub>2</sub> 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CO <sub>2</sub> 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.137 報酬等に関する開示事項

# 役員一覧

## 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)

- 就任年 おもな略歴
- 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)



**大石 慶之**  
代表取締役  
(兼 東日本銀行代表取締役頭取)

- 就任年 おもな略歴
- 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 (現任)
  - 2020 当社取締役
  - 2022 同代表取締役 (現任)



**小野寺 伸夫**  
取締役  
(兼 横浜銀行  
代表取締役常務執行役員)

- 就任年 おもな略歴
- 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 (現任)
  - 2023 株式会社横浜銀行代表取締役常務執行役員 (現任)



**荒井 智希**  
取締役  
(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)

- 就任年 おもな略歴
- 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)

- 就任年 おもな略歴
- 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 (現任)  
当社取締役 (現任)



**秋吉 満**  
取締役 (社外)

- 就任年 おもな略歴
- 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) (現任)



**山田 能伸**  
取締役 (社外)

- 就任年 おもな略歴
- 1995 メリルリンチ証券会社マネジングディレクター
  - 2008 オリパントアドバイザー代表パートナー
  - 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))

- 就任年 おもな略歴
- 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

- 就任年 おもな略歴
- 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)

- 就任年 おもな略歴
- 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  
兼東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)

- 就任年 おもな略歴
- 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)  
インフロンニア・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)

- 就任年 おもな略歴
- 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)

- 就任年 おもな略歴
- 1998 朝日監査法人  
(現有限責任あずさ監査法人) 入社
  - 2008 野口公認会計士事務所 所長 (現任)
  - 2015 独立行政法人国立公文書館監事 (現任)
  - 2018 日本フェンオール株式会社  
社外取締役 (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 (現任)

## 執行役員

- 小柴 裕太郎 (兼 横浜銀行取締役常務執行役員)
- 助川 和浩 (兼 東日本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)
- 野辺 和美 (兼 横浜銀行執行役員)

# リスク管理への取り組み

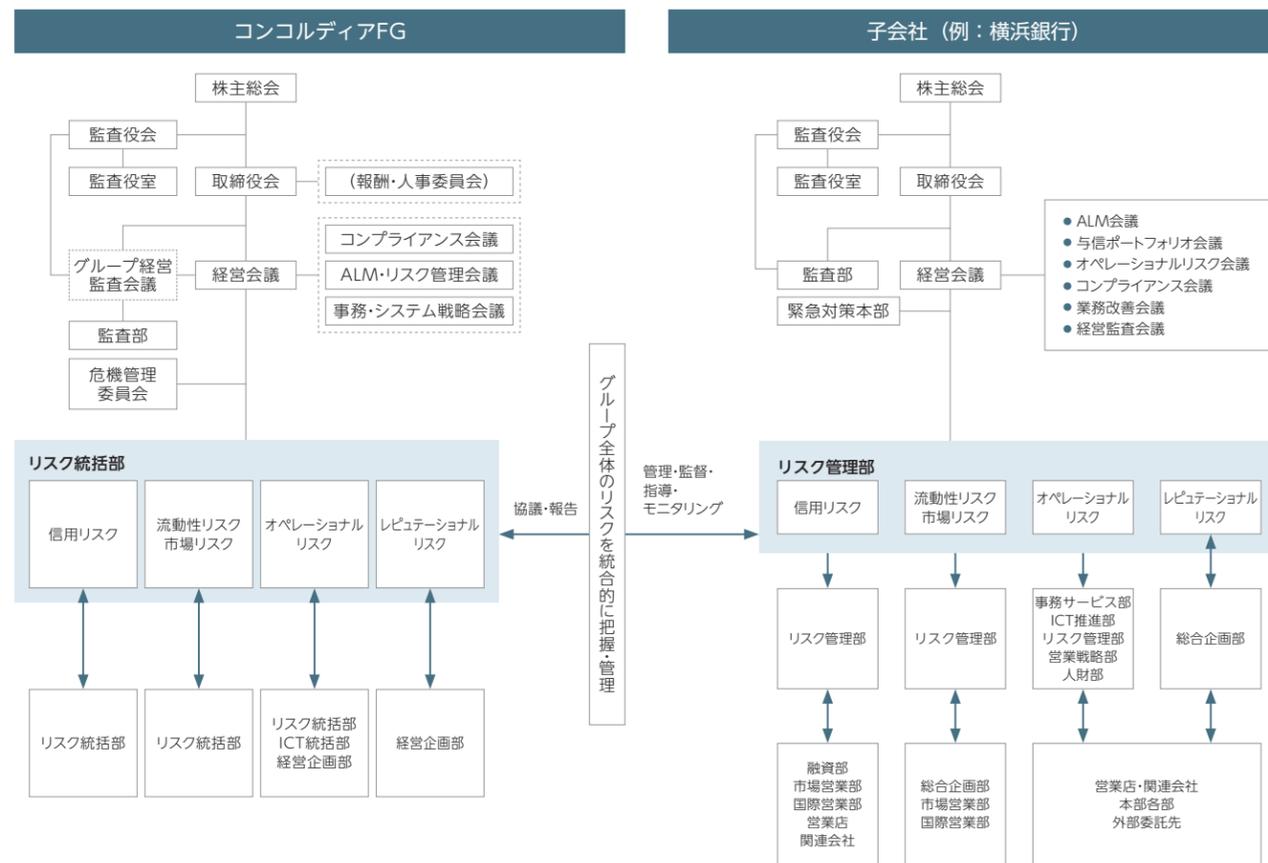
## 基本的な考え方

- 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、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（横浜銀行・東日本銀行）がリスク種類ごとにリスクの統括部署および管理部署を設置しリスクを管理するとともに、持株会社がグループ全体のリスクを統合的に管理し、監査部から独立したリスク担当役員がリスクの状況について取締役会へ定期的な報告をしています。

具体的には子会社は、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、子会社に対し必要な指導をおこなうとともに、取締役会やALM・リスク管理会議（経営会議）において、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、監督しています。

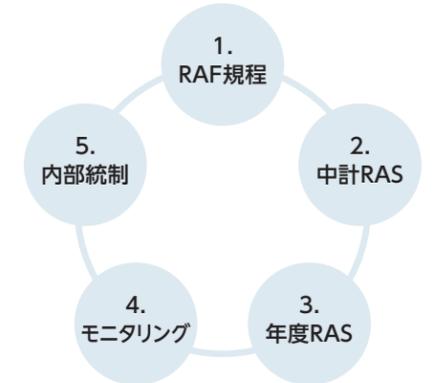


## リスクアペタイト・フレームワーク

### ■ リスクアペタイト・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「リスクアペタイト・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「リスクアペタイト・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に対して、リスク管理の勉強会を適宜実施しています（2022年度は2023年1月に実施しました）。



### リスクアペタイト・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ペタイトを決定しています。

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。

#### B ストステスト

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。

#### 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。

### 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
  - 中国リスクの顕在化
  - 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
  - 脱炭素社会への移行
  - マネロン対策不備による制裁 など
- ※ 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みとともに、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。

# リスク管理への取り組み

## 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。

<b>信用リスク</b> 信用供与（融資）先の財務状況の悪化などにより、資産の価値が減少・消失し、損失を被るリスク	<b>市場リスク</b> 金利、有価証券などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産・負債の価値が変動し、損失を被るリスク	<b>流動性リスク</b> 予期せぬ資金の流出などにより損失を被るリスク（資金繰りリスク、市場流動性リスク）	<b>オペレーショナルリスク</b> 不適切な事務、システムの不備、法令等違反、自然災害、役職員の健康被害などに起因して損失を被るリスク	<b>レピュテーションリスク</b> 当社グループおよび役員などの言動・行動の結果が、対外的なマイナスイメージを与えることなどにより損失を被るリスク
--	---	---	---	---

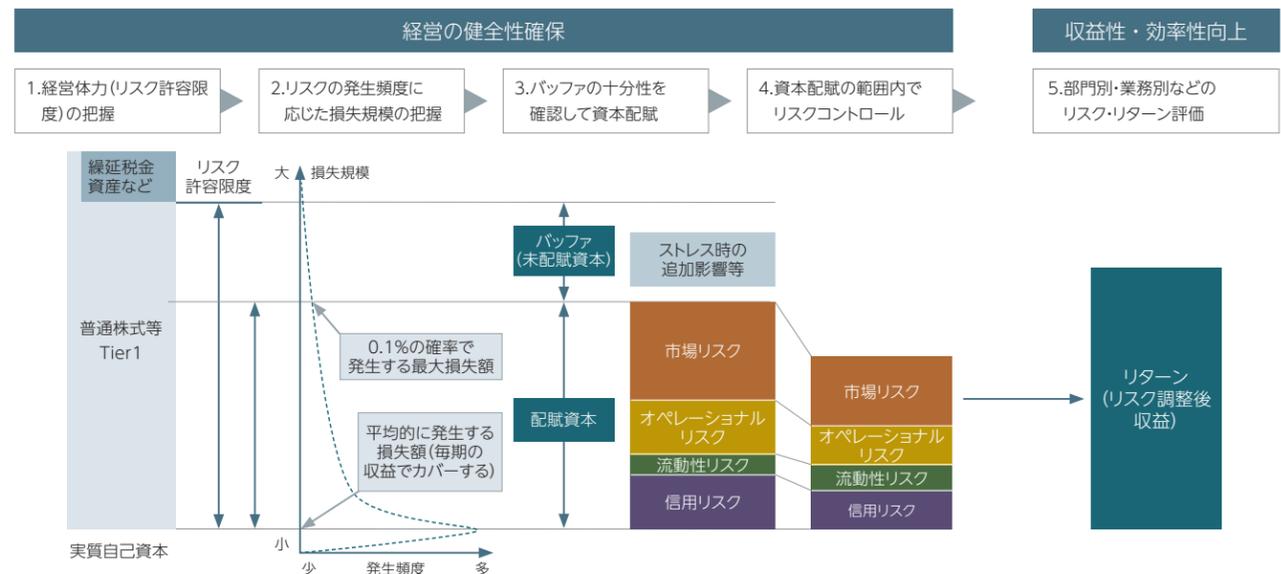
### ■ 統合的なリスク管理の枠組み

#### 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。なお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し、グループ共通で設定しています。



## 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等の物理的・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等の物理的・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。

コンコルディア・フィナンシャルグループ  
ICT統括部  
セキュリティ統括室 ビジネスリーダー 兼  
横浜銀行 ICT推進部  
セキュリティ統括室ビジネスリーダー **坂井 武**

### お客さまに安心をお届けしたい

私はこれまで、航空自衛隊、サイバーセキュリティ専門企業、大手金融機関等で、サイバーセキュリティ対策に15年以上の間取り組んできましたが、その培ってきたスキルと経験を生かして地元で貢献したいという思いを持つようになり、2022年に横浜銀行に入行しました。

今の業務は、セキュリティ対策製品の導入プロジェクトやサイバー攻撃の監視、万が一の被害発生時に備えるための訓練、外部組織との連携、社員への教育など多岐にわたりますが、前職までのスキルと経験を生かしやすいのもあり、これまでキャリア採用を長年にわたり活用してきた当行の文化も相まって、入行後すぐに戦力になれたと考えています。

今後の目標としては、当行の教育制度を利用して就学している大学院をしっかりと修了すること、そしてお客さまに一層安心していただけるよう、横浜銀行だけでなくコンコルディア・フィナンシャルグループ全体のサイバーセキュリティ対策をさらに強化していきたいと考えております。

## リスク管理への取り組み

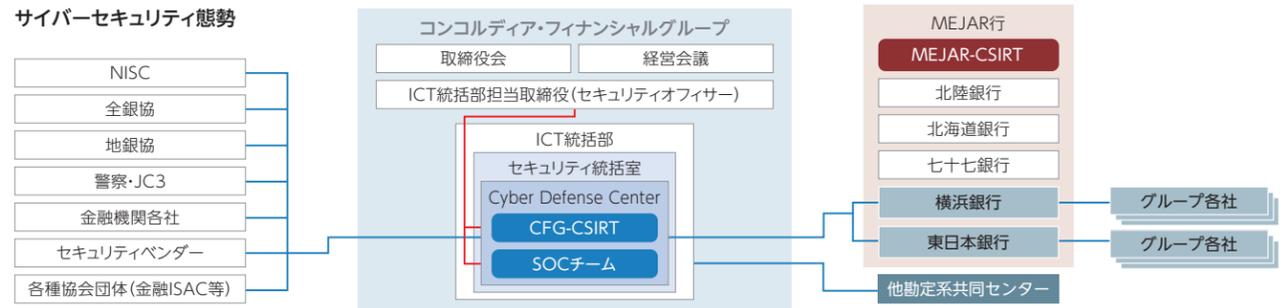
### ■ インシデントレスポンス態勢

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応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-learning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、専門家の中途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2022年3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共同プロジェクト」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。

## コンプライアンスへの取り組み

### 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」<sup>(※)</sup>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/index.html>

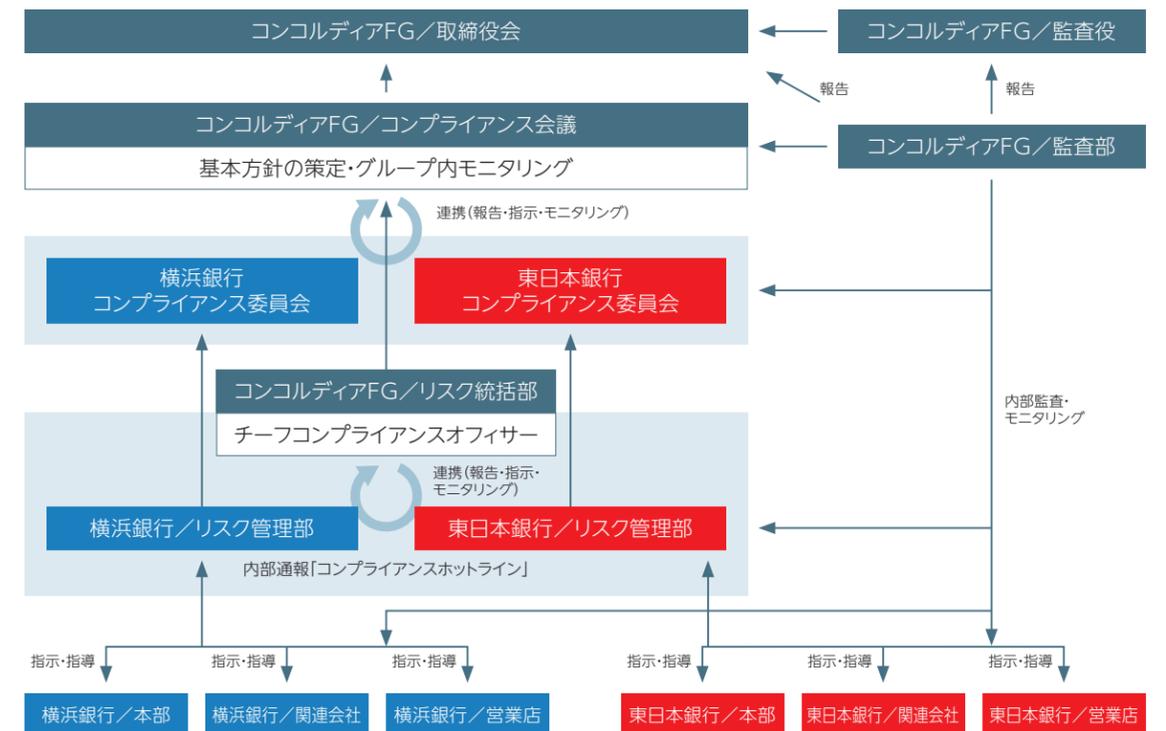
### コンプライアンス体制

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。2023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」、「マネー・ローンダリングおよび対ロ資金供与対策、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<sup>(※)</sup>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。



## コンプライアンスへの取り組み

### 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<sup>(※1)</sup>、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<sup>(※2)</sup>。

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おります。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中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け付し、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P151「グループ非財務データ」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	内部窓口（リスク統括部）	※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。
	外部窓口（弁護士事務所）	
	監査役通報窓口 <sup>*</sup> （監査役室）	
横浜銀行	内部窓口（リスク管理部）	
	監査役通報窓口 <sup>*</sup> （監査役室）	
東日本銀行	内部窓口（リスク管理部）	
	監査役通報窓口 <sup>*</sup> （監査役室）	

### マネー・ローンダ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中、金融機関がマネー・ローンダ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・ローンダ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「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策」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・ローンダ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」<sup>(※)</sup>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、顧客の視点にたつて、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。合わせて、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、2022年度における腐敗行為での懲戒処分、解雇とも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、2022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。

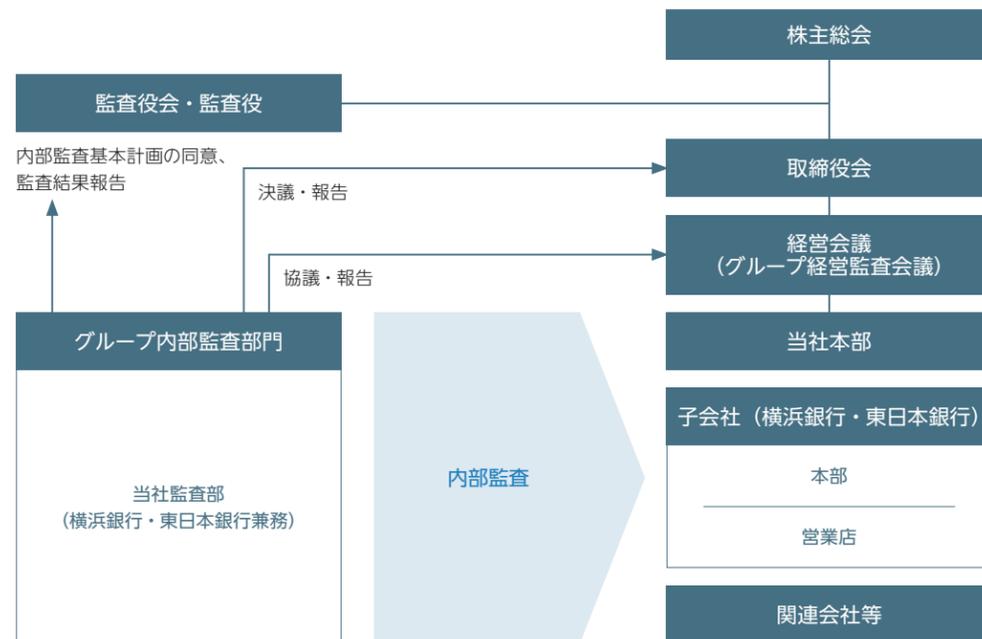
### グループの内部監査態勢

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。



### 内部監査の高度化・効率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内部監査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、グループ全体の内部監査資源の充実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。横浜銀行と東日本銀行は本宣言に基づいた取組方針を掲げ、お客さま本位の資産運用提案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。

### 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、お客さま本位の資産運用提案に取り組んでいます。お客さま本位の資産運用提案の成果に関する指標を公表しています。

また、宣言に基づく資産運用の考え方について、わかりやすくまとめた情報提供資料「4つのお約束と2つの考え方」を作成し、資産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。

#### 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お伺いし、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、お客さまの負担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。



## お客さま本位の業務運営

横浜銀行では、お客さまの真の利益（最善の利益）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」<sup>(※)</sup>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いたします。

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。

### 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。

(※) 2022年度の第三者評価機関 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・プレインズ株式会社  
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（お客さまのニーズ及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）およびこれが取引又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。

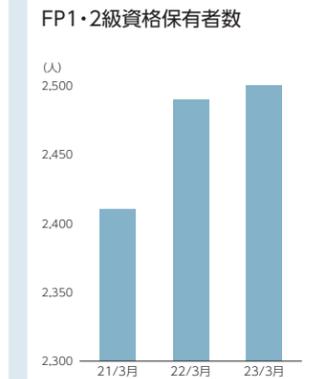
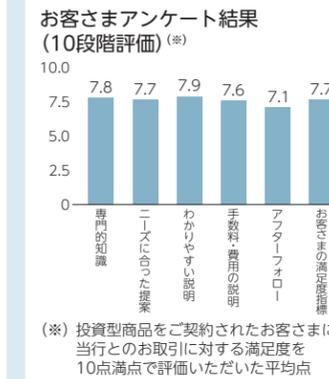
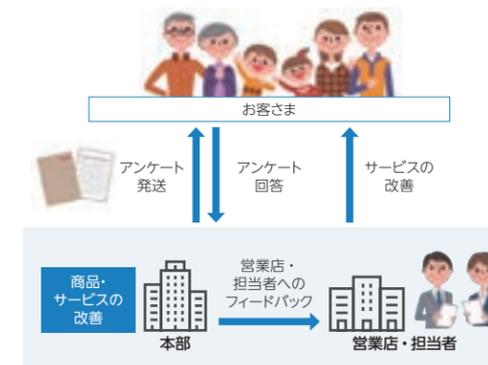
### お客さまの満足度を優先する態勢の整備と人財の育成・確保

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な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応じやすい専門知識・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。

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



横浜銀行 横浜駅前支店  
個人渉外課  
佐藤 夏実



#### お客さまと真摯に向き合い、対話をじっくりと

個人のお客さまに投資型商品を中心とする金融資産の運用や資産相続に関するアドバイスなどのコンサルティング業務に携わっています。

お客さまには必ず、運用の目的や将来の目標をお聞きしています。そのうえで、お客さまと対話をじっくり重ねながら、ご年齢、ご家族の構成や投資に対するお考えなど、一人ひとりのお考えや情報を丁寧に聞き、その人に合ったご提案をするよう心掛けています。お客さまの視点に立ったご提案ができた時には、「よく私たちのことを理解してくれているね。」「そんな話をもらったのは初めてだよ。」といったお声をいただき、とてもやりがいに感じています。今後もお客さまと真摯に向き合い、お役に立つご提案を心がけていきます。

### お客さま本位の取り組みに対する外部評価

横浜銀行および横浜銀行グループの浜銀TT証券は、お客さま本位の投資信託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顧客本位の投信販売会社評価」において、2023年6月に横浜銀行は「S+評価」、浜銀TT証券は「S評価」を取得しています。 [https://www.boy.co.jp/shared/pdf/boy/RandI\\_hyouka.pdf](https://www.boy.co.jp/shared/pdf/boy/RandI_hyouka.pdf)



#### R&Iによる横浜銀行の評価のポイント(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）を重要課題と位置づけている。FDの浸透・定着推進の専任部署およびFD推進チーム会議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。FD取組状況は分かりやすく改訂したほか、詳細なアクションプランを通じて改善に注力している。

##### 2. 顧客の最善の利益の追求

体系的な教育プログラムを備え人材育成の基盤システムを整備し、ユニバーサルサービスの浸透にも努めている。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。また、eラーニング等によりFDの定着を図り、顧客アンケート等を通じて継続的にその定着を確認している。

##### 3. 投信販売方針策定及び販売、レビュー

ゴールベースアプローチ、コアサテライト戦略や積立を推進し、商品性

を強化したファンドラップも含め実績が挙がっている。顧客へのアフターフォローはレベルアップし優れた態勢となっている。当行では従来から仕組債の取扱いは無いが、グループの浜銀TT証券においては取扱いを停止している。

##### 4. 取扱投信の選定・モニタリング

明確なプロセスやルールに基づき、投信や保険商品等の選定、モニタリング、販売停止を行っている。外部評価機関の情報も活用して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し、収益の実質的なウエートを低くし、FD項目を採り入れている。また、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ている。

# グループ財務データ

## 2022年度決算の損益の概況

### 2行合算

- 業務粗利益は、国内預貸金利息および国内役員取引等利益が増加したものの、外債損切実施による市場関連損益等の減少により、前年度比34億円減少の2,004億円となりました。
- 実質業務純益は、経費の減少により同16億円増加の830億円となり、コア業務純益(除く投資信託解約損益)は、同101億円増加の994億円となりました。
- 与信関係費用が前年度の引当金取崩しの反動で増加したものの、特別損益の改善もあり、当期純利益は同17億円増加の525億円となりました。

### 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23億円減少の798億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同22億円増加の561億円となりました。

### 2行合算 (単位：億円)

	2行合算			横浜			東日本		
	2021年度	前年度比増減額	2022年度	2021年度	前年度比増減額	2022年度	2021年度	前年度比増減額	2022年度
業務粗利益	2,039	△34	2,004	1,771	△40	1,730	268	5	274
国内業務部門利益	2,030	49	2,080	1,763	44	1,807	267	5	273
資金利益	1,616	6	1,623	1,386	8	1,394	230	△1	229
うち預貸金利息	1,356	30	1,387	1,155	33	1,189	200	△2	198
役員取引等利益	415	19	434	385	8	393	29	11	41
特定取引利益	0	△0	0	0	△0	0	-	-	-
その他業務利益	△2	23	21	△8	28	19	6	△4	2
国際業務部門利益	8	△84	△75	7	△84	△76	1	△0	1
(参考)市場関連損益等	267	△84	182	229	△81	148	37	△3	34
経費(△)	1,225	△51	1,174	1,026	△38	988	199	△13	186
(参考)OHR ※1	60.1%	△1.6%pt	58.5%	57.9%	△0.9%pt	57.0%	74.3%	△6.4%pt	67.9%
うち人件費(△)	548	△15	532	446	△5	441	101	△9	91
うち物件費(△)	580	△33	546	498	△30	467	82	△2	79
実質業務純益	813	16	830	744	△2	742	68	19	87
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	892	101	994	830	78	908	62	23	85
一般貸倒引当金繰入額(△)	27	△10	16	27	△10	16	-	-	-
業務純益	785	27	813	717	8	725	68	19	87
臨時損益	△33	△37	△70	△83	3	△79	49	△40	8
うち不良債権処理額(△)	59	37	97	106	△3	102	△46	41	△4
うち株式等関係損益	45	△8	36	34	△0	34	10	△8	1
経常利益	752	△9	742	633	12	646	118	△21	96
特別損益	△36	35	△1	△31	38	6	△5	△2	△7
法人税等合計(△)	207	8	216	178	12	191	29	△3	25
当期純利益	507	17	525	423	38	461	84	△20	63
与信関係費用(△)	87	26	114	133	△14	118	△46	41	△4
与信関係費用比率 ※2	0.06%	0.01%pt	0.07%	0.10%	△0.02%pt	0.08%	△0.28%	0.26%pt	△0.02%

※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 (単位：億円)

	2021年度	前年度比増減額	2022年度
連結経常利益	822	△23	798
親会社株主に帰属する当期純利益	538	22	561
連結ROE ※3	4.9%	0.1%pt	5.0%

※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

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結粗利益	216,590	215,878	201,931	221,328	216,436
資金利益	166,646	155,732	158,556	166,713	167,814
信託報酬	-	99	245	252	266
役員取引等利益	47,838	48,953	51,763	53,672	56,154
特定取引利益	2,046	2,156	2,781	3,213	1,302
その他業務利益	60	8,937	△11,415	△2,524	△9,101
営業経費(△)	133,012	134,818	136,888	131,131	125,540
与信関係費用(△)	9,836	26,366	31,583	9,178	13,589
貸出金償却(△)	6,028	10,414	5,596	4,637	3,415
個別貸倒引当金繰入額(△)	3,737	9,857	17,340	6,203	10,734
一般貸倒引当金繰入額(△)	1,350	6,561	8,662	△1,061	1,286
償却債権取立益	2,211	2,072	1,743	1,677	2,342
その他(△)	931	1,604	1,727	1,075	495
株式等関係損益	10,306	17,471	8,758	3,804	3,519
その他	△3,673	△810	△813	△2,566	△956
<b>経常利益</b>	<b>80,373</b>	<b>71,354</b>	<b>41,405</b>	<b>82,257</b>	<b>79,870</b>
特別損益	△1,058	△2,712	△5,089	△3,672	662
税金等調整前当期純利益	79,314	68,641	36,315	78,584	80,533
法人税等合計(△)	24,847	21,834	10,303	24,238	24,327
<b>当期純利益</b>	<b>54,467</b>	<b>46,807</b>	<b>26,011</b>	<b>54,345</b>	<b>56,205</b>
非支配株主に帰属する当期純利益(△)	181	271	685	464	45
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>54,285</b>	<b>46,536</b>	<b>25,326</b>	<b>53,881</b>	<b>56,159</b>

(注)「連結粗利益」は、(資金運用収益-資金調達費用)+信託報酬+(役員取引等収益-役員取引等費用)+(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)で算出しております。

## 連結貸借対照表サマリー

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>資産の部合計</b>	<b>18,947,097</b>	<b>18,927,937</b>	<b>21,577,398</b>	<b>24,060,792</b>	<b>25,729,552</b>
うち貸出金	12,661,999	13,068,308	13,719,737	14,997,171	15,750,299
うち有価証券	2,476,944	2,442,074	2,998,468	2,718,311	2,868,336
<b>負債の部合計</b>	<b>17,786,949</b>	<b>17,823,964</b>	<b>20,418,298</b>	<b>22,896,166</b>	<b>24,568,296</b>
うち預金	15,945,423	16,233,671	18,015,297	19,045,992	19,441,721
うち譲渡性預金	234,633	272,120	182,720	309,470	303,670
<b>純資産の部合計</b>	<b>1,160,147</b>	<b>1,103,972</b>	<b>1,159,099</b>	<b>1,164,626</b>	<b>1,161,255</b>
株主資本合計	1,051,127	1,065,921	1,071,806	1,101,608	1,121,517
うち利益剰余金	644,634	669,897	675,707	708,456	741,440
その他の包括利益累計額合計	103,762	32,629	81,347	56,987	33,913
新株予約権	169	62	51	30	8
非支配株主持分	5,088	5,360	5,894	6,000	5,815

## 財務指標等

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結普通株式等Tier1比率(国際統一基準)(%)	13.00	12.27	12.40	12.07	14.07
連結Tier1比率(国際統一基準)(%)	13.00	12.27	12.40	12.08	14.07
連結総自己資本比率(国際統一基準)(%)	13.76	13.28	13.66	13.04	14.90
1株当たり配当額(円)	16.00	16.00	17.00	18.00	19.00
配当性向(連結)(%)	36.8	41.6	80.9	40.2	104.61
1株当たり純資産(円)	937.09	910.68	955.81	965.47	764.22
1株当たり当期純利益(円)	43.46	38.38	20.99	44.67	18.16
連結ROE(株主資本ベース)(%)	5.2	4.3	2.3	4.9	5.0
連結ROE(純資産ベース)(%)	4.7	4.1	2.2	4.6	4.8

# グループ財務データ

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>資産の部</b>		
現金預け金	5,637,213	6,426,095
コールローン及び買入手形	119,366	108,146
買入金銭債権	26,930	24,747
特定取引資産	4,908	3,266
有価証券	2,718,311	2,868,336
貸出金	14,997,171	15,750,299
外国為替	27,200	25,230
リース債権及びリース投資資産	71,841	74,730
その他資産	232,855	239,020
有形固定資産	167,834	164,406
建物	61,443	58,952
土地	94,658	93,184
建設仮勘定	327	1,738
その他の有形固定資産	11,404	10,530
無形固定資産	16,649	17,450
ソフトウェア	16,258	17,074
その他の無形固定資産	391	375
退職給付に係る資産	54,213	44,629
繰延税金資産	20,387	30,540
支払承諾見返	40,762	35,499
貸倒引当金	△74,855	△82,845
<b>資産の部合計</b>	<b>24,060,792</b>	<b>25,729,552</b>

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>負債の部</b>		
預金	19,045,992	19,441,721
譲渡性預金	309,470	303,670
コールマネー及び売渡手形	856,869	1,998,420
売現先勘定	10,915	66,194
債券貸借取引受入担保金	64,530	163,659
特定取引負債	33	52
借入金	2,217,421	2,176,516
外国為替	462	458
社債	80,000	60,000
信託勘定借	26,152	34,603
その他負債	217,576	261,622
賞与引当金	4,818	4,591
役員賞与引当金	40	46
株式報酬引当金	430	245
退職給付に係る負債	602	677
睡眠預金払戻損失引当金	1,593	2,229
偶発損失引当金	2,109	1,716
特別法上の引当金	25	25
繰延税金負債	33	73
再評価に係る繰延税金負債	16,325	16,270
支払承諾	40,762	35,499
<b>負債の部合計</b>	<b>22,896,166</b>	<b>24,568,296</b>
<b>純資産の部</b>		
資本金	150,078	150,078
資本剰余金	247,365	247,364
利益剰余金	708,456	741,440
自己株式	△4,292	△17,366
<b>株主資本合計</b>	<b>1,101,608</b>	<b>1,121,517</b>
その他有価証券評価差額金	11,355	△10,342
繰延ヘッジ損益	3,020	3,457
土地再評価差額金	36,487	36,360
為替換算調整勘定	421	779
退職給付に係る調整累計額	5,703	3,657
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>56,987</b>	<b>33,913</b>
新株予約権	30	8
非支配株主持分	6,000	5,815
<b>純資産の部合計</b>	<b>1,164,626</b>	<b>1,161,255</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>24,060,792</b>	<b>25,729,552</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>経常収益</b>	<b>286,979</b>	<b>312,983</b>
資金運用収益	172,123	197,061
貸出金利息	141,246	156,255
有価証券利息配当金	22,915	27,808
コールローン利息及び買入手形利息	257	1,391
預け金利息	5,595	6,732
その他の受入利息	2,109	4,874
信託報酬	252	266
役員取引等収益	68,671	70,670
特定取引収益	3,218	1,317
その他業務収益	34,611	35,797
その他経常収益	8,100	7,869
償却債権取立益	1,677	2,342
その他の経常収益	6,423	5,526
<b>経常費用</b>	<b>204,722</b>	<b>233,112</b>
資金調達費用	5,409	29,247
預金利息	2,139	10,809
譲渡性預金利息	19	18
コールマネー利息及び売渡手形利息	480	2,984
売現先利息	16	566
債券貸借取引支払利息	243	2,876
借入金利息	403	2,896
社債利息	477	371
その他の支払利息	1,629	8,723
役員取引等費用	14,998	14,515
特定取引費用	4	15
その他業務費用	37,136	44,899
営業経費	131,131	125,540
その他経常費用	16,040	18,895
貸倒引当金繰入額	5,142	12,021
その他の経常費用	10,898	6,873
<b>経常利益</b>	<b>82,257</b>	<b>79,870</b>
<b>特別利益</b>	<b>546</b>	<b>2,910</b>
固定資産処分益	546	755
退職給付信託返還益	-	2,154
<b>特別損失</b>	<b>4,219</b>	<b>2,247</b>
固定資産処分損	3,963	2,054
減損損失	255	193
その他の特別損失	0	-
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>78,584</b>	<b>80,533</b>
法人税、住民税及び事業税	21,954	24,279
法人税等調整額	2,284	48
<b>法人税等合計</b>	<b>24,238</b>	<b>24,327</b>
<b>当期純利益</b>	<b>54,345</b>	<b>56,205</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	464	45
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>53,881</b>	<b>56,159</b>

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>当期純利益</b>	<b>54,345</b>	<b>56,205</b>
<b>その他の包括利益</b>	<b>△24,185</b>	<b>△22,947</b>
その他有価証券評価差額金	△33,305	△21,697
繰延ヘッジ損益	4,340	437
退職給付に係る調整額	3,909	△2,040
持分法適用会社に対する持分相当額	870	353
<b>包括利益</b>	<b>30,160</b>	<b>33,257</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	29,695	33,212
非支配株主に係る包括利益	464	45

# グループ財務データ

## 連結株主資本等変動計算書

2021年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,078	247,363	675,707	△1,342	1,071,806
会計方針の変更による累積的影響額			△754		△754
会計方針の変更を反映した当期首残高	150,078	247,363	674,953	△1,342	1,071,052
当期変動額					
剰余金の配当			△20,552		△20,552
親会社株主に帰属する当期純利益			53,881		53,881
自己株式の取得				△3,001	△3,001
自己株式の処分		2		52	54
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0			0
土地再評価差額金の取崩			174		174
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	2	33,503	△2,949	30,556
当期末残高	150,078	247,365	708,456	△4,292	1,101,608

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産 合計
当期首残高	44,661	△1,319	36,661	△416	1,760	81,347	51	5,894	1,159,099
会計方針の変更による累積的影響額									△754
会計方針の変更を反映した当期首残高	44,661	△1,319	36,661	△416	1,760	81,347	51	5,894	1,158,345
当期変動額									
剰余金の配当									△20,552
親会社株主に帰属する当期純利益									53,881
自己株式の取得									△3,001
自己株式の処分									54
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									0
土地再評価差額金の取崩									174
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△33,305	4,340	△174	837	3,942	△24,359	△21	105	△24,275
当期変動額合計	△33,305	4,340	△174	837	3,942	△24,359	△21	105	6,281
当期末残高	11,355	3,020	36,487	421	5,703	56,987	30	6,000	1,164,626

2022年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,078	247,365	708,456	△4,292	1,101,608
当期変動額					
剰余金の配当			△23,301		△23,301
親会社株主に帰属する当期純利益			56,159		56,159
自己株式の取得				△13,402	△13,402
自己株式の処分		△0		328	327
土地再評価差額金の取崩			126		126
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△0	32,984	△13,074	19,909
当期末残高	150,078	247,364	741,440	△17,366	1,121,517

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産 合計
当期首残高	11,355	3,020	36,487	421	5,703	56,987	30	6,000	1,164,626
当期変動額									
剰余金の配当									△23,301
親会社株主に帰属する当期純利益									56,159
自己株式の取得									△13,402
自己株式の処分									327
土地再評価差額金の取崩									126
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△21,697	437	△126	358	△2,045	△23,073	△21	△184	△23,279
当期変動額合計	△21,697	437	△126	358	△2,045	△23,073	△21	△184	△3,370
当期末残高	△10,342	3,457	36,360	779	3,657	33,913	8	5,815	1,161,255

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	78,584	80,533
減価償却費	13,724	13,152
減損損失	255	193
持分法による投資損益（△は益）	1,246	221
貸倒引当金の増減（△）	△1,279	7,990
賞与引当金の増減額（△は減少）	10	△226
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	11	6
株式報酬引当金の増減額（△は減少）	107	△184
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△2,666	8,928
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	65	74
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	202	636
偶発損失引当金の増減額（△は減少）	△76	△392
資金運用収益	△172,123	△197,061
資金調達費用	5,409	29,247
有価証券関係損益（△）	5,418	12,883
為替差損益（△は益）	△39,784	△25,551
固定資産処分損益（△は益）	3,416	1,298
退職給付信託返還損益（△は益）	-	△2,154
特定取引資産の純増（△）減	△710	1,642
特定取引負債の純増減（△）	△24	19
貸出金の純増（△）減	△1,277,303	△753,127
預金の純増減（△）	1,030,695	395,728
譲渡性預金の純増減（△）	126,750	△5,800
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	786,663	△40,904
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	△41,267	△28,315
コールローン等の純増（△）減	△55,738	13,232
コールマネー等の純増減（△）	690,556	1,196,830
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△90,864	99,128
外国為替（資産）の純増（△）減	1,523	1,970
外国為替（負債）の純増減（△）	265	△3
リース債権及びリース投資資産の純増（△）減	△518	△3,305
信託勘定借の純増減（△）	10,220	8,450
資金運用による収入	172,723	193,482
資金調達による支出	△5,473	△25,825
その他	18,997	8,975
<b>小計</b>	<b>1,259,019</b>	<b>991,774</b>
<b>法人税等の支払額</b>	<b>△11,729</b>	<b>△26,234</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,247,289</b>	<b>965,540</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の取得による支出	△1,496,789	△1,048,114
有価証券の売却による収入	1,258,515	615,316
有価証券の償還による収入	474,349	295,835
有形固定資産の取得による支出	△12,321	△5,576
有形固定資産の売却による収入	1,319	1,452
無形固定資産の取得による支出	△4,942	△6,713
その他	△1,380	△248
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>218,750</b>	<b>△148,046</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
劣後特約付社債及び新株予約権付社債の償還による支出	△20,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△3,001	△13,402
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△20,552	△23,301
非支配株主への配当金の支払額	△338	△229
非支配株主からの株式取得による支出	△20	-
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△43,912</b>	<b>△56,934</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額（△は減少）</b>	<b>1,422,136</b>	<b>760,566</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>4,074,238</b>	<b>5,496,374</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>5,496,374</b>	<b>6,256,941</b>

# 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。

## 環境

### エネルギー使用量

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
都市ガス	千m3	325	6	331	328	6	334	328	1	329
液化石油ガス (LPG)	t	2	0	2	0	0	0	0	0	0
重油	KL	16	0	16	0	0	0	2	0	2
灯油	KL	4	0	4	0	0	0	3	0	3
ガソリン	KL	244	57	301	229	47	276	225	41	266
電力	千KWh	36,721	5,051	41,942	34,875	4,598	39,621	34,389	3,596	38,120
蒸気	GJ	11,058	0	11,058	12,348	0	12,348	11,060	0	11,060
温水	GJ	493	0	493	470	0	470	42	0	42
冷水	GJ	17,722	0	17,722	16,874	0	16,874	16,654	0	16,654

※ ガソリンを除く「CFG」の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P112を参照ください。

### 資源・廃棄物

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
水使用量合計 (※1)	m3	68,805	3,972	72,777	66,171	2,980	69,151	64,459	901	65,360
冷却水流入量 (※2)	m3	15,344	0	15,344	14,380	0	14,380	15,145	0	15,145
紙購入量 (※3)	t	217.8	23.8	241.6	192.4	15.6	208.0	218.1	14.4	232.5
うち、環境配慮型用紙量 (※3)	t	52.5	2.9	55.4	10.3	2.8	13.1	148.3	2.4	150.7
廃棄物発生量 (※4)	t	313.7	162.6	476.3	459.3	124.4	583.7	652.5	99.0	751.5
うち、最終処分量 (※4)	t	35.9	37.2	73.1	41.5	27.6	69.1	55.7	19.5	75.2
うち、再資源化量 (※4)	t	277.8	125.4	403.2	417.8	96.8	514.6	596.8	79.5	676.3

(※1) 横浜銀行は本店・事務センターにおける数値を集計しています。東日本銀行は本店における数値を集計しています。  
 (※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を集計しています。東日本銀行は本店・事務センターにおける数値を集計しています。  
 (※4) 横浜銀行は本店・事務センターにおける数値を集計しています。東日本銀行は本店・事務センターにおける数値を集計しています。

### GHG (温室効果ガス) 排出量

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
Scope1 (直接排出)	t-CO <sub>2</sub>	789	123	912	736	112	848	748	95	843
Scope2 (間接排出)	t-CO <sub>2</sub>	18,443	1,825	20,345	14,781	1,678	16,525	6,048	695	6,804
Scope3	t-CO <sub>2</sub> eq	80,369	15,253	95,853	77,949	17,911	96,111	64,933	16,730	81,931
うち、カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	t-CO <sub>2</sub> eq	40,951	11,547	52,708	38,296	11,361	49,904	36,908	11,447	48,619
うち、カテゴリ2 (資本財)	t-CO <sub>2</sub> eq	26,473	2,357	28,848	27,062	5,329	32,391	16,296	4,191	20,487
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 <sub>2</sub> eq	4,395	347	4,742	4,238	316	4,554	3,427	245	3,672
うち、カテゴリ4 (輸送、配送 上流)	t-CO <sub>2</sub> eq	4,893	142	5,035	4,812	125	4,937	4,663	115	4,778
うち、カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	t-CO <sub>2</sub> eq	822	193	1,015	743	163	906	812	147	959
うち、カテゴリ6 (出張)	t-CO <sub>2</sub>	649	172	821	652	169	822	632	151	784
うち、カテゴリ7 (通勤)	t-CO <sub>2</sub>	1,617	468	2,086	1,610	433	2,045	1,670	429	2,101
うち、カテゴリ8 (リース資産 上流)	t-CO <sub>2</sub>	566	23	589	532	10	542	523	2	525
総排出量 (Scope1,2)	t-CO <sub>2</sub>	19,232	1,948	21,257	15,518	1,790	17,374	6,797	790	7,648
総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO <sub>2</sub> eq	99,602	17,202	117,112	93,467	19,702	113,486	71,731	17,521	89,581

※ 「CFG」の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、CO<sub>2</sub>排出量を0として算定しています。  
 ※ Scope3カテゴリ9~14については、事業の性質上該当なし。  
 ※ Scope3カテゴリ15についてはP106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P112を参照ください。

## 社会

### 人的資本 (ダイバーシティ等)

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
従業員数	人	4,511	1,197	5,708	4,455	1,138	5,593	4,274	1,022	5,296
うち、女性従業員数	人	2,178	370	2,548	2,157	369	2,526	2,095	346	2,441
女性従業員比率	%	48.3	30.9	44.6	48.4	32.4	45.2	49.0	33.9	46.1
嘱託、臨時職員、海外現地採用者数	人	3,370	527	3,897	3,153	462	3,615	2,904	398	3,302
平均年齢	歳	40.0	40.1	40.0	40.2	40.1	40.2	40.4	40.4	40.4
平均勤続年数	年	16.1	17.1	16.3	16.2	17.1	16.4	16.4	17.1	16.5
うち、男性の平均雇用年数	年	17.5	19.4	18.0	17.5	19.4	18.0	17.7	19.1	18.0
うち、女性の平均雇用年数	年	14.7	12	14.3	14.9	12.5	14.5	15.1	13.2	14.8
平均年間給与	千円	7,457	6,494	7,255	7,524	6,679	7,352	7,714	6,930	7,563
平均給与月額	千円	461	456	460	460	455	459	469	439	463
男女賃金差異 (全労働者) (※5)	%	-	-	-	-	-	-	47.9	48.5	50.3
うち正規雇用労働者	%	-	-	-	-	-	-	65.0	72.7	68.5
うちパート・有期労働者	%	-	-	-	-	-	-	64.0	88.9	64.9
従業員組合加入率	%	84.8	80.2	83.8	83.7	78.7	82.7	82.8	78.9	82.0
採用人員	人	185	53	238	179	58	237	140	29	169
うち、女性採用者数	人	80	24	104	86	31	117	75	15	90
新卒採用者合計	人	143	48	191	149	55	204	121	23	144
うち、女性採用者数	人	61	23	84	73	30	103	64	12	76
中途採用者合計	人	42	5	47	30	3	33	19	6	25
うち、女性採用者数	人	19	1	20	13	1	14	11	3	14
再雇用制度利用人数	人	714	74	788	758	82	840	883	81	964
障がい者雇用率 (※6)	%	2.26	1.64	2.14	2.39	2.01	2.31	2.61	2.21	2.53
自己都合退職者数	人	131	70	201	138	75	213	179	81	260
自己都合退職率	%	2.8	5.4	3.3	3.0	6.0	3.6	3.9	7.0	4.5
管理役職者数 (※7)	人	1,230	437	1,667	1,242	420	1,662	1,244	386	1,630
うち、女性管理役職者数	人	183	27	210	214	29	243	238	33	271
女性管理役職者比率 (※7)	%	14.9	6.2	12.6	17.2	6.9	14.6	19.1	8.5	16.6
役職者数合計 (※7)	人	2,344	860	3,204	2,331	812	3,143	2,292	750	3,042
うち、女性役職者数	人	861	182	1,043	890	178	1,068	918	178	1,096
女性役職者比率 (※7)	%	36.7	21.2	32.6	38.2	21.9	34.0	40.1	23.7	36.0
平均有給休暇取得日数	日	13.5	13.1	13.4	16.2	13.2	15.6	16.1	13.5	15.5
平均有給休暇取得率	%	69.1	67.8	68.8	83.3	68.2	80.0	82.0	70.2	79.6
育児休業取得率 (男性) (※8)	%	84.8	31.0	72.7	81.4	44.4	71.7	114.3	75.0	108.4
育児休業平均取得日数 (男性)	日	4.1	5.6	4.3	5.9	4.0	5.5	11.2	5.8	10.6
育児休業取得率 (女性) (※9)	%	98.5	112.5	100.6	94.7	100.0	95.5	104.7	90.0	102.4
育児休業取得率 (男女)	%	92.7	67.9	88.1	88.9	65.5	88.1	109.1	83.3	105.2
介護休業取得者数	人	1	0	1	3	0	3	2	0	2
時短勤務制度利用率 (※10)	%	32.9	21.8	30.8	31.2	24.2	29.9	26.5	30.6	27.1
平均法定外労働時間数 (もしくは、平均残業時間数)	時間/月	12時間1分	-	-	10時間24分	10時間54分	10時間30分	10時間24分	12時間40分	11時間48分
従業員意識調査 (※11)	点	3.37	3.12	3.31	3.36	3.05	3.29	3.34	3.06	3.28
労働災害件数	件	58	1	59	58	3	61	46	0	46

(※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換算した人員数をもとに平均年間賃金を算出しており、CFGの数値はグループ連結ベースです。  
 (※6) 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 (特別子会社) 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。  
 (※7) 横浜銀行は出向者を含めず、東日本銀行は出向者を出向元を含めて算出しています。  
 (※8) 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  
 (※9) 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  
 (※10) 時短勤務制度利用率 (%) = 「年度末制度利用者」 ÷ 「未就学児を持つ男女」 × 100 (ただし、休業・出向中は除く)  
 (※11) 5段階評価 (5が最高値)・2行の加重平均

## グループ非財務データ

### 人的資本（人財育成）

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
行内公募制度利用人数	人	141	8	149	239	6	245	440	11	451
職種または雇用形態の転換実績数（行員転換）	人	6	0	6	3	0	3	14	3	17
職種または雇用形態の転換実績数（コース転換）	人	3	4	7	18	10	28	16	20	36
年間研修費用	千円	-	-	-	98,897	30,317	129,214	140,343	29,574	169,917
年間研修時間	時間	-	-	-	37,393	7,249	44,642	51,040	8,426	59,466
1人あたり平均研修時間	時間	-	-	-	10時間12分	7時間45分	9時間42分	14時間6分	9時間37分	13時間14分
研修参加人数（延べ）	人	-	-	-	1,483	1,191	2,674	1,473	951	2,424

### 社会貢献活動

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
社会貢献活動費支出額（※12）	千円	145,100	673	146,084	125,344	870	126,789	96,396	1,074	100,051
うち、非営利団体への寄付金額	千円	60,478	42	61,550	47,355	24	47,954	38,539	20	41,139
金融教育受講者数（※13）	人	7,666	125	7,791	24,338	165	24,503	50,942	2,979	53,921

（※12）集計方法の精緻化により、2020年度、2021年度のデータを修正しています。

（※13）各種金融セミナーや職場体験・出張授業などの受講者数、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（ユニークユーザー数）を集計しています。

### 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	2020年度	2021年度	2022年度
取締役の人数	人	7	7	7
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（※14）	人	1	1	1
役員のうち、女性の比率	%	16.7	16.7	16.7
取締役会平均出席率	%	100	99.4	97.6

〈横浜銀行、東日本銀行〉

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	合算	横浜銀行	東日本銀行	合算	横浜銀行	東日本銀行	合算
取締役の人数	人	7	6	13	6	6	12	8	6	14
うち、社外取締役の人数	人	2	1	3	2	1	3	1	1	2
女性取締役の人数（※14）	人	1	-	1	1	-	1	1	-	1
取締役会平均出席率	%	100.0	100.0	-	99.0	97.6	-	100.0	100.0	-

（※14）社外取締役を含みます。

### コンプライアンス

項目	単位	2020年度			2021年度			2022年度		
		横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG	横浜銀行	東日本銀行	CFG
お客さま相談室への相談件数	件	5,375	259	5,634	5,878	154	6,032	5,653	181	5,834
うち、電話相談	件	4,132	189	4,321	4,780	88	4,868	4,586	59	4,645
苦情	件	1,175	172	1,347	1,625	88	1,713	1,686	59	1,745
照会	件	2,957	17	2,974	3,155	0	3,155	2,900	0	2,900
うち、お客さまの声カード受付件数	件	24	20	44	26	16	42	32	28	60
うち、HPでの「お客さまの声」受信件数	件	1,219	50	1,269	1,072	50	1,122	1,035	94	1,129
苦情	件	723	28	751	622	17	639	565	22	587
要望	件	451	17	468	385	31	416	421	5	426
お褒め	件	45	5	50	65	2	67	49	0	49
その他	件	0	0	0	0	0	0	0	67	67
社内外通報受付件数（ホットライン）	件	29	7	36	27	10	37	32	5	37

## 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、A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（※）2022スコアにおいてB評価を取得しています。

※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2022

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 2022」において、最高評価「ゴールド」を受賞しました。



#### 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2023～ホワイト500～」、東日本銀行は「健康経営優良法人2023」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。



#### えるぼし

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「えるぼし」の三段階目を取得しています。



#### R&I顧客本位の投信販売会社評価

横浜銀行および当行グループの浜銀TT証券は、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顧客本位の投信販売会社評価」において、横浜銀行は「S+評価」、浜銀TT証券は「S評価」を取得しています。



#### DX認定事業者

当社および横浜銀行は、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。



### ESGインデックスへの組み入れ（2023年6月末時点）



\*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

### 会社概要

# CONCORDIA

Financial Group

(2023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

(2023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	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	23兆6,996億円(単体)
資本金	2,156億28百万円
設立	1920年12月16日
従業員数	4,274人
拠点数	637 国内 632 (本支店 202、出張所 4、無人店舗(ATMコーナー) 426) 海外 5 (支店 2、駐在員事務所 3)

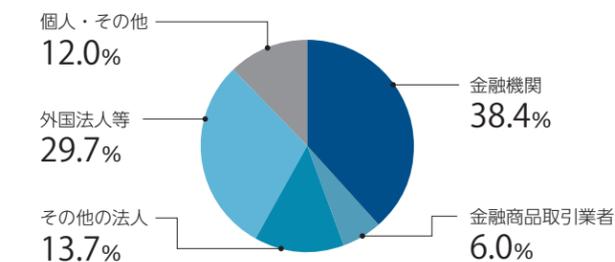
### 東日本銀行

(2023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	東京都中央区日本橋3丁目11番2号
総資産	2兆1,469億円(単体)
資本金	383億円
設立	1924年4月5日
従業員数	1,022人
拠点数	総数 94 国内 94 (本支店 84、出張所 6、無人出張所 4)

### 株主構成

(2023年3月31日現在)



※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>



CONCORDIA・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  
2023年7月