

INTEGRATED REPORT 統合報告書 2022

CONCORDIA
Financial Group



CONTENTS

経営理念

ステークホルダーの皆さまへ

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

価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 21 コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ
- 23 競争優位の源泉
- 25 特集：“ソリューション・カンパニー”を実現するための人財
- 27 サステナビリティ経営体制
- 29 特定した6つのマテリアリティ
- 31 財務・非財務ハイライト
- 33 中期経営計画

価値創造のための事業戦略

- 41 特集：お客さまのサステナビリティの取り組みを支援
ーサステナブルファイナンスを中心としたソリューションー
- 43 特集：戦略的投資・提携等を活用したビジネス領域の強化・拡大
- 45 地域企業の持続的成長をサポート

編集方針

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

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

報告対象

期間	2021年度（2021年4月～2022年3月） 一部に2022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



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



- 51 人生100年時代の暮らしをサポート
- 55 人財戦略
働き方改革・ダイバーシティの推進
- 61 DX（金融デジタル化）の推進
- 67 地球温暖化・気候変動対策
TCFD提言への取り組み
- 75 地域経済の活性化

価値創造を支える経営基盤

- 81 コーポレート・ガバナンス
- 89 役員一覧
- 91 リスク管理への取り組み
- 96 コンプライアンスへの取り組み
- 99 内部監査体制
- 100 お客さま本位の業務運営
- 103 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 105 グループ財務データ
- 111 グループ非財務データ
- 114 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。

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

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。

ー 長期的にめざす姿へ込めた思い ー

- 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”であり続けるために、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する「ソリューション・カンパニー」をめざす
- お客さま・地域社会が抱える課題に対して真摯な姿勢で向き合い、もっとも身近な存在になるという決意を「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれる」と表現した
- こうした「ソリューション・カンパニー」をめざし、活力ある地域社会の持続的発展に貢献していく

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。

TOP COMMITMENT

地域とともに歩み、お客さまに選ばれる
「ソリューション・カンパニー」をめざし、
人財投資・育成に重きを置いた組織をつくり、
一つひとつの課題解決を価値に変えていきます。

コンコルディア・フィナンシャルグループ

代表取締役社長 片岡 達也

企業価値の向上を一番のミッションに

1990年(平成2年)に横浜銀行に入行した私は、神奈川県鎌倉市にある大船支店での勤務から銀行員生活がスタートしました。以来、商品開発など企画畑を中心に歩んできました。いい時期もあれば、苦しい時期もありました。バブル経済の崩壊から公的資金の受け入れ、リーマン・ショックと銀行経営を脅かす局面にいくつも対峙しましたが、私自身の記憶を辿ると、共通するのは“お客さまに助けていただいた” と思います。

横浜銀行は2020年に創立100周年を迎え、東日本銀行は2024年に創立100周年を迎えます。歩んできた長い歴史に思いをはせると、やはり“感謝の気持ち”しかありません。地盤となる地域があって、そこにお客さまがいらっしゃいます。日々の業務の一つひとつに対する感謝の思いを胸に秘めて、何かお役に立つことはないかと考え続けることが私たちの仕事の根底にあると感じています。

2022年4月に横浜銀行の頭取に、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ました。上場会社の経営者として、株主の方々に報いるために、企業価値の向上を一番のミッションと捉えています。

基本的な考え方として、企業価値を高めるためには収益を向上させる必要があります。「収益とはお客さま満足度の総和である」と言われるように、収益向上のためには地域のお客さまに支持されなければなりません。また、いくらかいい商品やサービスがあったとしても、お客さまに納得感を持って利用していただくには従業員の強い熱意やモチベーションが欠かせません。つまり、企業価値の向上を実現するためには、お客さま、地域社会、従業員、株主といったステークホルダーをトレードオフの関係ではなく、トレードオンの関係として考え、成長戦略を描くことが重要です。このことがコンコルディア・フィナンシャルグループと横浜銀行のトップを兼任する私の役割だと思っています。

お客さまの期待を 超えるサービスを提供する

銀行を含めた金融業界は、大きな環境変化の最中にあります。人口減少・高齢化の進展、国内経済の低成長や低金利の常態化など厳しい環境が継続していることに加え、金融規制緩和や異業種の参入により銀行ビジネスへの障壁は薄れつつあります。さらにこの数年は、気候変動対策などの環境問題や社会問題への意識も高まり、社会における事業の持続可能性が問われるようになっていきます。

こうした、いくつもの環境変化から特に強く感じるのは、「スピード」と「多様化」の2つです。デジタル分野を中心とした技術革新によって、世の中の変化のスピードが速まり、人々の価値観やニーズは多様化しています。インターネットやSNSを通じてお客さまは多くの情報に接しており、ワンクリックで銀行同士が比較される時代です。これまでのように前例踏襲によるプロダクトアウトの発想では、銀行のビジネスは

立ち行かなくなるでしょう。お客さまが何を本当に望んでいるのか、何を銀行に期待しているのかを主体的に考え、今まで以上にマーケティングを志向し、お客さまの期待を超えるオーダーメイド型のサービスを提供することが求められています。

2019年度に策定した前中期経営計画では、長期的にめざす姿を「従来の銀行を超える新しい金融企業へ」に定めましたが、その当時には想像もできないほど、数年で世の中は大きく変化しました。コロナ禍を契機とした不可逆的な環境変化に直面し、「新しい金融企業」に対するイメージすら湧きづらい状況になってきました。2022年度から始まる新たな中期経営計画を策定するにあたって、まずはこの「新しい金融企業」の姿をアップデートすることを検討しました。

選ばれるソリューション・カンパニーへ、 地銀ナンバーワンへ

こうした長期ビジョンはトップダウンで決めることが多いのですが、今回はプロセスから見直しました。長期的にめざす姿は、実際に行動に移す私たち皆が責任を持って考えるべきだとの声が多く聞かれ、経営陣だけではなく、全従業員を巻き込んだ議論を進めました。具体的に

は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なのかを検討してきました。そうして決まったのが「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」です。

ここには、いくつか特徴的なフレーズが登場

します。1つ目は「ソリューション・カンパニー」です。多様化するニーズへの課題解決が付加価値の源泉であることは、前中期経営計画でも強調した部分ですが、これをさらに高度化させていくという意味を表しています。2つ目が「地域に根ざし」です。これは多くの従業員から意見が出た部分です。いくらソリューションを提供し収益を高めても、営業基盤となる地域が発展しなければ、私たち地域金融機関のビジネスは持続可能とは言えないのではないかという危機意識があります。地域金融機関として、しっかりと地域に向き合っていくという思いを表現

しています。

3つ目が「ともに歩む存在として選ばれる」です。お客さまの期待を超えるサービスを提供し、お客さまに選ばれる金融機関になるという思いと、私たち自身が地銀ナンバーワンとしての矜持を持ち続けていようという思いを反映しています。地銀ナンバーワンの矜持とは、単に預金や貸出が一番多いということではなく、日頃の行動を含め、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のだという自負と言えます。





変革を加速し、 成果を具現化させていく3年間に

前中期経営計画での成果や課題を踏まえ、新中期経営計画をどのように位置付け、どのような取り組みに注力していくのかを説明します。

前中期経営計画は、将来の基盤づくりに向けて改革を推し進めた3年間でした。その変革には大きく2つの種類があります。1つは構造改革です。生産性向上に向けて、店舗の統廃合や、営業店の業務プロセスの見直しを進めました。例えば店舗のオペレーションでは、AGENTというタブレット端末を設置し、お客さまご自身が入力した内容がそのまま勘定系システムに連携される仕組みを導入しました。その結果、5年で業務量を3割削減する目標を2年前倒しで達成し、

OHR（経費率）も目標とする60%の水準まで下がりました。

もう1つは提案能力の向上です。伝統的な貸出ビジネス中心から課題解決型のソリューション営業への転換をはかりました。課題解決に向けて、LBOローンや、ハイブリッドローンなど高度なファイナンスサービスを拡充した結果、預貸金利息以外の役務収益が増加し業務粗利益にプラスに働きました。

新中期経営計画では、こうした基盤づくりに向けた変革を加速し、成果を具現化させていく3年間にしたいと考えています。変革を推し進めながら計画達成を確実なものとしていくと

もに、中長期的な観点からの成長戦略もしっかり進めます。

この新中期経営計画では、「Growth」「Change」「Sustainability」という3つの基本テーマを掲げています。「Growth」は、ソリューション営業の強化や高度化、そして戦略的投資や提携の活用によるビジネス領域の拡大といった成長戦略です。「Change」は、人づくりの強化やDX（デジタル・トランスフォーメーション）といったソリューション・カンパニーに向けた改革です。そして「Sustainability」は、サステナビリティ

経営の確立やガバナンスの高度化による経営基盤の強化により、「Growth」「Change」を支えていく位置付けです。

ゴールとして、ROEは24年度で6.0%程度、長期的には7.0%程度をめざします。その過程にはさまざまな課題が立ちはだかることもあるかと思いますが、一つひとつの課題に対し、前例踏襲ではなくチャレンジ精神を持って取り組んでいけば決して無理な水準ではないと考えています。

人づくりを進めるとともに、 多様性を認め合う組織風土の醸成に注力していく

目標達成への大きなカギを握るのは、人づくりにあると考えています。人財育成にはその目的として2つの側面があります。1つはお客さまに選ばれるだけの高い能力を身に付けることです。もう1つは仕事にやりがいを持つために自分のスキルを高めることです。その2つが相互に作用し、スキルアップがお客さまからの感謝を生み、その感謝がモチベーションにつながるのが理想的な人財育成の姿です。

ただし、構造改革によって担当業務がなくなる従業員に、いかにして新たなチャレンジを促していくのか、リスクリングへの支援は道半ばです。人間は変化を恐れますし、現状維持を好む人も多くいるでしょう。だからこそ、今後のキャリアプランを描く際、自分一人が変わるのではなく、会社全体が変わろうとしていることや、なぜそれが必要であるかを納得してもらう

ためのキャッチボールがとても重要です。特に上司は部下に対して関心を持ち続けてもらいたいと思っています。自分の頑張りがきちんと見られていて、認められることこそが成長の源泉になるからです。

また自分のスキルを高めるうえで、従業員に意識してほしいのは“井の中の蛙”にならないことです。銀行の常識が必ずしも世の中の常識とは限りません。これは私が意識してやってきたことですが、銀行以外の方との関係をできるだけ増やし、極力こちらからお声がけし、会話の機会を持つようにしてもらいたいと思います。それにより、銀行の中で悩んでいたことが意外と大したことでもないと思えたり、解決への新たな気付きを得たりすることが少なくないのです。

人づくりを進めるとともに、多様な人財が活躍する組織風土づくりにも注力していきます。

TOP COMMITMENT

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの取り組みについては、異なる相手同士がリスペクト（尊敬）する気持ちが入り口になければいけないと感じています。相手の良いところを見つけて、不足している部分は補完する。すべてを100%できる人など存在しないという謙

虚な前提に立って、それぞれが得意な部分を役割分担していく志向が大切です。多様な人財が能力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出す組織風土の醸成に向けた取り組みを一層進めていきます。

サステナビリティ分野におけるハブとして地域に貢献していきたい

長期的にめざす姿で「地域に根ざし、ともに歩む」と示したとおり、サステナビリティと地域の成長は切り離せない関係です。私たちのマーケットは本当に恵まれています。地盤とする神奈川県と東京都は国内GDPの4分の1を誇る経済規模で、上場企業の6割が集積しています。ただ、そのホームマーケットが衰退してしまっ

ては、私たちの持続的な成長も難しくなるでしょう。地域社会の問題を自分事として捉えることがサステナビリティの原点です。特に脱炭素化は、私たちも率先して取り組んでいます。2022年1月には、カーボンニュートラル達成時期の目標を2050年度から2030年度へ前倒しすることを表明し、その第一歩として2022年度には、横浜銀行のすべての自社契約電力を実質再生可能エネルギー100%にしています。また、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」を設立するなど、サステナビリティ分野におけるハブとしての役割を担い、地域に貢献していきたいと考えています。

法人のお客さまにとっても、自社の脱炭素に

向けた取り組みはいまや共通する経営課題です。私たちはお客さまの取り組みフェーズに合わせたソリューションを提供していきます。例えば、東証プライムに上場する製造業のお客さまの中には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づく気候変動リスクを開示する必要があり、スコープ1、2、3に準じた排出量の算出に苦慮されているといった話も聞かれます。こうした算定の支援を外部機関と連携しておこなうのは私たちのソリューションの1つです。さらに、サステナビリティリンクローンやポジティブインパクトファイナンスといった金融支援も積極的におこなっています。また、脱炭素に向けた優先課題の把握に取り組まれるお客さまに対しては、CO₂排出量の可視化やSDGs事業性評価などのソリューションを提供しています。

自動車産業を典型として、脱炭素化はビジネスモデルの転換を迫っています。M&Aや設備投資への資金ニーズなど、高度なソリューションを提供する機会はますます増えていくと考え

スピード感を持って挑戦し続け、新たな価値を創造していく

DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、それ自体を目的化するのではなく、手段として有効に活用することを主眼に据えています。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ができます。また、デジタル技術を使うメリットとして、お客さまの利便性を高めることのみならず、社内業務の効率化をはかることがあります。それらを各戦略に落とし込み、真に意味あるサービスとして打ち出したいと考えています。

すでにお客さまは、普段の生活でデジタルツールを多用しています。例えば、個人のお客さまには、銀行のサービスが生活の一部として自然と入り込むようなユーザーエクスペリエンスを次期スマホアプリとして提供していく計画です。私たちには資産形成層を中心とした約500万人もの個人のお客さまがいらっしゃいます。対面と非対面で最適なチャネルを選んでいただき、ライフステージに応じて、住宅購入、教育、退職などのライフイベントに対するソリューションを提供し、お客さまの一生のパートナーを務めていきたいと思っています。

変化が激しい時代こそ、ビジネスにおいては柔軟な発想が大切です。以前に失敗したことが今なら成功する可能性もあるわけです。私たち自身がスピード感を持って挑戦し続けることでお客さまの期待を超え、一つひとつの課題を解決していくことが新たな価値を生み出す原動力になると考えます。お客さまからの共感や感動の積み重ねが大事であり、また、新たな価値の創造を通して地域社会の発展に貢献していくことで、私たちも持続的な成長を遂げられるのだと思います。

企業価値の向上を担う執行側の代表者として、株主をはじめとしたステークホルダーの方々とは、さまざまな機会を通じて対話を重ね、これまで以上にコミュニケーションを密にはかっていきたいと思っています。

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、これからもお力添えをいただきますようお願いを申し上げます。





コンコルディア・フィナンシャルグループ
社外取締役 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

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

新経営体制によるコミュニケーションを重視した組織運営で、組織一体となった新中期経営計画の実行、その先にある中長期的な企業価値向上を支援していきます。

トップを含むさまざまなポストの候補者と活発な議論

——新たな経営体制への移行に至るプロセスや、そこでの議論の内容を聞かせてください。

秋吉 公平性と透明性を担保した経営体制であるために、当社グループでは、報酬・人事委員会を設置しています。経営トップなどの役員人事は、その構成委員である私たち社外取締役3名の審議を経て取締役会で決定するというプロセスであり、ガバナンスにおいて十分に機能していると考えます。

サクセッションプラン、つまり後継者計画に則った運用を監督することはその重要な任務の1つです。社外取締役と候補者との面談は、毎年、継続的におこなわれており、この2年ほどで20名近い候補者の方々との面談を実施しました。皆さん共通して、極めて活発でしっかりとした意見を持たれている印象が強かったです。新社長については、当社グループの責任者として適任であると自信を持って選出できたものと評価しています。

山田 面談は決まったシナリオがあるわけではなく、当社グループに対する思いや課題などさまざまな質問を投げかけながら1回につき1時間ほどおこないました。これだけ時間をかけることで、人柄や本音が浮き彫りになったと思います。特にトップに必要なリーダーシップについて重視した有意義な話し合いができました。

依田 報酬・人事委員会の核となる活動が後継候補者との面談です。真剣に臨みながらも、ざっくばらんとした雰囲気づくりを心掛け、仕事への思いや課題意識をオープンに聞かせていただいています。候補者の皆さんとは、取締役会やその準備などを通じて意見交換をする機会もあります。また、報酬・人事委員会では、候補者の育成方針も検討しています。研修に参加していただくこともあります。そのフィードバックなども含めて、お一人お一人に対する理解を日頃から深めていくのも大事な取り組みだと考えています。

——新たな経営体制にこういった点を期待していますか。

秋吉 片岡社長は持ち前の明るさに加え、仕事に対して極めて真摯な姿勢で向かわれています。従業員は普段からそういった姿勢を感じており、一緒にやっていけるリーダーとし



て信頼していると思います。年齢も若返りましたが、取締役にベテランを配置するなど継続性を大事にしながら全体のバランスを保ちつつ、実効性のある経営体制を構築されたと私たちは見えています。

山田 企画部門が長く、ロンドン駐在歴や東日本銀行の再生にも力を尽くされた片岡社長はIR担当の経験もあり、株式市場を含め、多様な声に率直に耳を傾けられる方です。そのようなトップを支える、幅広い陣容での経営体制に非常に期待しています。

依田 私も“対話力”に期待しています。また、それに加えて、海外勤務や東日本銀行での経験から、当社グループを“俯瞰して見る力”もお持ちだと感じています。そのような片岡社長の視点が、「ソリューション・カンパニー」という当社グループのこれからの姿を実現していくための大きな力になるのではないかと期待しています。

従業員を交えた長期ビジョンの策定を提言

——新しい中期経営計画の策定について聞かせてください。どのようなプロセスで議論を深めてきたのですか。

秋吉 2021年6月の取締役会より議論が始まり、以後、定例や臨時での取締役会を通じて内容を深めてきました。

当初、私たち社外取締役が執行側に要求したのは長期的なビジョンの見直しです。中期経営計画は例えばトップダウンで3年間の計数目標を掲げることもできますが、得てして、その数字を達成するだけの姿になってしまいがちです。もちろん数字は大事ですが、それ以前に長期的な視座に立って3年間をどう位置付けるのかを共有することがまずは重要です。

依田 あわせて従業員エンゲージメントが非常に重要だと考えていたので、中期経営計画の策定において社員の皆さんに



関与してもらうよう提起しました。

その結果、めざす姿に対する全従業員へのアンケートや幹部社員に対するヒヤリングを通じて、執行側は現場の声をしっかりと把握することに努めました。特に従業員アンケートは回答率の高さはもとより、地域への貢献を通じて自分たちも成長していきたいという姿勢が目立った点にポジティブな驚きがありました。何よりこうした声を取締役会の議論に反映しながら中期経営計画の具体的な内容を策定したのは大きなポイントです。今後は従業員へのフィードバックを含め相互関係を築きながら、計画を実現していくことが重要です。

山田 新しい中期経営計画の議論では利害関係者、いわゆるステークホルダーに評価されるかを重視しました。お客さま、地域社会、従業員、株主という4つの立場のそれぞれに期待を抱いてもらえるような内容であることが必要だと考えました。そのプロセスでは、海外を含めた他社の取り組みを参考に議論を深めていきました。

特徴的な点の1つは地域社会の位置付けです。お客さまへの支援が、ESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGs（持続可能な開発目標）への配慮を伴い、サービスの提供そのもので地域社会に貢献する色合いが濃くなっています。それを実行する従業員からもアンケートの回答を通じて、ソリューションの多様化を求めていることがわかりました。

もう1つは株式市場を含めた株主との対話です。投資家の企業価値への評価として非財務面が一層重視されるようになっています。また、経済事象が目まぐるしく変化する現在、中期経営計画も修正が加わる可能性をあらかじめ想定しておくことも大切だと提言しました。対話の機会を充実させるとともに迅速な対応で投資家の信頼を高めるべきだと思います。

——新しい中期経営計画策定の議論を通じてグループの強みや課題認識を感じられましたか。

山田 銀行業務の本質が、貸出や預金の世界からソリューシ

ョンへと変わってきています。法人のお客さまに向けては、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やSDGsの推進といったコンサルティングの領域が広がっています。こういったサービス提供にいち早く動ける組織の在り方や人財の育成が、当社グループのサステナビリティという面でも重要です。

幸い、当社グループは恵まれたマーケットと優秀な人財が揃っているのに加え、100年に及ぶ長い歴史から、お客さまやお取引先との深い関係を築いています。これまで以上に有意義な提案を重ねることで提供するソリューションの選択肢を広げていけると期待しています。

秋吉 神奈川県での圧倒的な存在感と東京地域での存在感はコンコルディア・フィナンシャルグループの大きな強みであることは間違いありません。また、外部の方から聞いても当社グループの社員は非常に優秀であり、それは普通の会話を通しても実感として納得できます。経営の方向感さえしっかりと定まれば、今後の発展や成長が大いに望めると考えています。ただ、大きな変革期にあって、人財の育成や投資は積み残された課題です。最大の財産として、継続的な人づくりを推進すべきです。

依田 強みについてはお二人と同感です。マーケット、歴史、培われた顧客との関係性、そして非常に優秀な社員の方々。新しい中期経営計画で立てた目標を実行するための人財育成の重要性はどれだけ強調しても足りないくらいです。また、長期的にめざす姿を共有できるだけのコミュニケーションが一層重視されます。

山田 新しい業務に挑戦するためのリスクリングは大変重要です。加えて、専門人財の採用も必要だと思います。すでにITやソリューションの部門で進んでいます。市場部門を含めて外部からの採用を進め、こうした人財がリスクリングをリードしていけば銀行全体の空気感が変わっていくと思います。

率先して未来像を示していく ソリューション・カンパニー

——人的資本の拡充について、その方向性を含めた提言をお願いします。

秋吉 グローバルな社会・経済環境や金融市場環境が大きく変わる中で、銀行間のみならず、その他の分野からの参入者との競争が激化しており、従来からの伝統的な銀行業務では

将来的に発展は望めないと多くの従業員はしっかりと自覚しています。金融知識だけでなく、サステナビリティな社会の実現に銀行としてどう応えていくかについて、もっともっと勉強し、自らを変革し成長していきたいという従業員の意欲を、経営としてどのように実現させていくのか、そのために具体的にどのような機会を提供するのが要諦であると考えます。

依田 新しい学びを通じて変化に対応していくためには“時間の捻出”も非常に重要です。事務的な作業を中心に既存の業務の効率化を徹底して進め、時間の無駄をなくす全社的な取り組みが欠かせません。

加えて、普段の従業員の努力に対して上司である管理職がしっかりとコミュニケーションを取っていくことも重要です。2021年度より1on1の個別ミーティングを開始していますが、各マネジャーが自分自身のスキルアップに取り組みながら部下を育てていく力をつけていくことで、組織全体の人財育成の底上げがはかれるのだと思います。

山田 普通の企業では一般的な「人事部」を、当社グループでは「人財部」としています。大変いい言葉だと思います。この人財価値を高めていく方策は2つあると考えています。

1つは経営陣と従業員の思いを一致させること。そのために経営陣はキャラバンと呼んでいますが、支店を巡りながら新しい中期経営計画が意図することを丁寧に話し、従業員との相互理解を深めています。対話をするほど課題も出るでしょうが、新しい解決策もいち早く出てくると思います。もう1つはジョブ公募制の拡充です。公募対象のポストを広げることで、個々人の問題意識を昇華させながら能力を高めることができるはずです。

——今後のコンコルディア・フィナンシャルグループへの期待と抱負を聞かせてください。

秋吉 ウクライナ情勢や世界的なインフレを大きなきっかけとして、日本の社会もいよいよ変革を起こす気運にあります。これは銀行業を含めた金融界全体と言えますが、こうした変化に対して自らリスクを取って新しい芽を育てていく発想が大切です。健全なリスクを取りながら成長をめざすという議論を取締役会でも深めながら、地域を担う存在して当社グループの誇りや地位を高めていきます。

山田 日本の銀行では預金額が貸出金額を圧倒的に上回って

います。このアンバランスな関係を解消するために新たなサービスの提供が望まれます。例えば、個人のお客さまであれば貯蓄から投資への流れを促す資産形成への提案を含めたDXを拡充すべきだと思います。法人のお客さまであれば従来の融資のほか、事業承継やM&Aといった売り手と買い手を結びつける新たな商流において必要とされる手だてをさらに提供すべきです。こうした高度なソリューションを通じて、当社グループは地銀のリーディングカンパニーになれるはずです。

また、投資家とのコミュニケーションも重要ですが、私自身の過去の経験からその強化に向けたお手伝いをさせていただいています。

依田 当社グループは総合力が強みです。例えば、グループ内のシンクタンクを通じた各種調査から、地域のポテンシャルを引き出す提案もできるはずです。豊富なリソースを軸にさまざまな提案をすることで、当社グループが、地域が希望を持って力強く歩んで行くためのプラットフォームにもなり得ます。新たなお金の流れを創り出すことで、自らが率先して地域の未来像を示していくことのできるソリューション・カンパニーとなる可能性もあると期待しています。その一方で、変化の激しい時代だからこそ、短期的な対応に追われてしまう可能性もあります。社外取締役としては、あるべき長期的な方向性を常に見据えて進むことができるように支援していきたいと思っています。



財務担当取締役メッセージ



ソリューション営業が実を結び、
関連する役務収益がプラスに寄与。
持続的な成長に向けた資本活用、
十分な資本水準の確保、
株主還元の強化の3つのバランスを取りながら、
企業価値の向上に貢献してまいります。

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**

企画部門での経験や 知見を活かして貢献したい

コンコルディア・フィナンシャルグループという事業体をビジネスで分解すると、地域金融機関としてさまざまな機能を持ち合わせていることがわかります。地元企業同士の商品・サービスのニーズをマッチングさせる総合商社であり、事業性評価を通じた事業戦略立案や脱炭素支援をおこなうコンサルティングファームであり、企業価値向上に向けたM&Aや資本政策を提案する投資銀行の側面もあります。いわば人気の有望事業の集合体とも言えます。

こうした機能を総合的に持ち合わせ、しかも積極的に自己のバランスシートを使う稀有な存在が私たちです。機転と小回りの効くサポーターとしてお客さまに喜んでいただける存在であり、従業員にとっても、新しいアイデアをビジネス化できる業務領域の広さは魅力です。こうした強みを私たち自身がしっかり分析すれば、まだまだ企業価値の向上をはかることができると考えています。

私は1995年（平成7年）に横浜銀行に入行して以来、支店での法人営業の勤務を経て、営業施策や中期経営計画の策定、東日本銀行との統合シナジーの発揮、戦略的投資の実行などに携わってきました。2022年4月に横浜銀行の取締役執行役員に就任し、同年6月にコンコルディア・フィナンシャルグループの取締役に選任され財務を統括する立場となりました。片岡社長のもと、風通しのよい組織づくりを心掛け、社内外で自ら率先して対話を持ちかけたいと思います。企画部門を中心としたキャリアでの経験や知見を活かし、公正かつ効率的な遂行で、持続的な成長に貢献していきたい所存です。

実質業務利益は813億円と 2018年度を上回る水準に

2021年度は、前中期経営計画の最終年度に当たりました。新型コロナウイルス感染症の影響が長引くなか、国内の景気回復も道半ばである状況下に追い打ちをかけたのが

ロシアのウクライナ侵攻です。世界的な資源価格の高騰を受けた国内物価高といった激動する環境で、難しい事業運営を迫られました。

ただ、私たちが取り組んできた構造改革がようやく、数字にも表れはじめ、業務粗利益（2行合算）は4期ぶりに増益となりコロナ前の2018年度の水準まで回復しています。2021年度の業績でお伝えしたいポイントは3つあります。

1つは「本業の収益力の回復」です。貸出金利息収入が増加基調にあることに加え、ソリューション営業が実を結び、ストラクチャードファイナンスといった法人向け取引から得られる役務取引等収益が増加しました。店舗統廃合や業務プロセスの見直しで経費を削減したことも大きく寄与しました。本業の実力を示す実質業務純益（2行合算）は813億円と2018年度を上回る水準で、外部から高く評価された点です。

一方で、次の中期経営計画に向けた「ダウンサイドリスクの低減」を進めたのもポイントの1つです。米国の金利上昇に伴って評価損が発生した外国債券の一部をロスカットしてポートフォリオの再構築をすすめたほか、コロナによる事業停滞の影響が大きい飲食業と宿泊業に対する予防的な引き当てを実施しました。

もう1つが「東日本銀行の黒字化」です。こちらも店舗の統廃合といったスリム化による経費削減のみならず、横浜銀行同様にソリューションビジネスを強化した効果が顕在化し、役務が大きく増加しました。その結果、当期純利



益は3期ぶりに黒字化を達成しました。

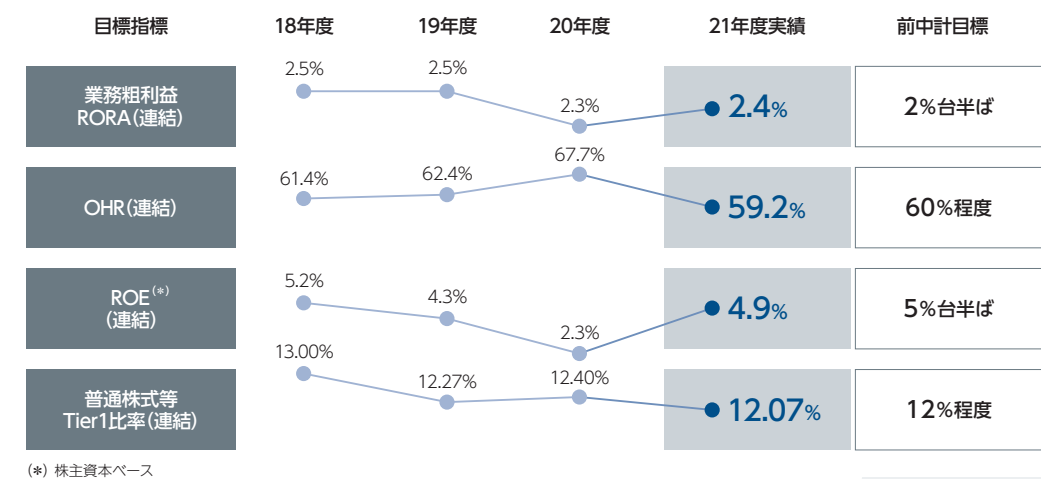
ROEこそ4.9%と目標に据えた5%台半ばには届きませんでしたが、業務粗利益RORA、OHR、普通株式等Tier1比率といった指標は目標を達成することができました。

長期保有の投資家への 期待に応え、 利益成長に合わせた増配を

当社グループの基本的な財務戦略や資本政策の考えをお伝えします。上場企業として企業価値の向上をはかるうえで、ROE（自己資本利益率）はもっとも重要な指標だと認識しています。投資家からの期待値を勘案すると長期的には7%程度を維持できる企業体でなくてはならないと思います。その道筋として新たに策定した2022年度～2024年度の新中期経営計画では6%の達成を目標にしています。この数値は決して背伸びしたものではなく、これまでの経営基盤の強化を考えると十分に達成できる水準です。

そして、企業価値の向上をはかるうえで3つの軸を据えています。1つ目は「資本活用」です。お客さまのファイナンスニーズに応えるのは1丁目1番地です。従来からのシニアローンのみならず、投融資に近い高付加価値のファイ

ROEを除く業務粗利益RORA、OHR、普通株式等Tier1比率は、目標達成



財務担当取締役メッセージ

ナンスの提供に引き続き注力し、リスクアセットを積み増すことで、資本を有効に活用したいと考えています。

2つ目が「健全性」です。銀行業として、大きな金融危機といったテールリスクが起きた際にも、お客さまの資金ニーズにきちんと応えられるだけの資本水準を確保し、その水準を見定めて、常にコントロールすることが重要です。

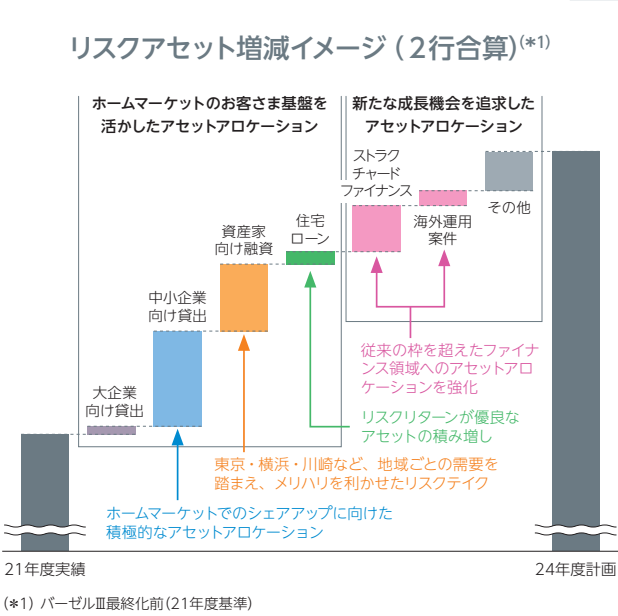
3つ目が「株主還元強化」です。長期保有の投資家への期待にしっかり応えていくことを念頭に、累進的な配当を基本とし、利益成長に合わせた増配をめざします。あわせて、単年度に蓄積された利益は、資本効率性の観点からもしっかりと株主に還元していく考えです。従来35%以上を方針としていた配当性向は、今回40%程度に引き上げました。2022年度の一株当たり配当金は19円としており、配当性向は41%になる計画です。さらには総還元性向についても意識しており、自社株式の取得は市場動向や業績の見通しなどを見極めたうえで、柔軟かつ機動的に対応していく方針です。

高付加価値のファイナンス分野をさらに広げたい

新しい中期経営計画では、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%台前半に低下、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計数目標を掲げました。

目標達成に向けて、資本コストを上回るリターンを上げていくことが肝要だと考えています。そのためにも高付加価値のファイナンス分野を国内外問わずさらに広げ、リスクアセットの積み増しに資本を充てていきたいと思ひます。

私たちの法人のお客さまは上場企業であっても中堅規模が多く、資本政策提案を必要とされているケースがまだまだあるはず。エクイティまで踏み込んだ領域でのファイナンスは、伝統的な銀行員の考え方とは異なる資質が求められるため、思考の切り替えができる人財育成にも力を注ぎたいと思ひます。また、これまで十分に経験していな



い領域で新たなリスクテイクをしていくため、債権管理を含めたリスクコントロールを機能させる体制づくりも重要です。

既存のビジネスラインの延長線上にある機能強化は、地域のお客さまに貢献できる面も多く、オーガニックな成長が遂げられるビジネス領域は、パートナー企業との協働やグループ機能の強化などを通じて、これからも広げていきたいと考えています。

インオーガニックな領域も規制緩和により新事業の可能性が増えています。加えて、国内外の他の金融機関との連携強化も引き続き検討していきたいと思ひます。戦略的投資については私たちの営業戦略などと整合性が取れ、資本コストを上回るリターンがあり、なおかつリスクコントロールできるものを吟味して検討していきたいと思ひます。重要な投資に取り組むうえでは、日頃から取締役会での議論を通じて、各メンバーと目線を合わせておくことも大切です。

ステークホルダーとの対話を質と量の両面により充実

政策保有株式については、従前より縮減する方針を定めており、継続的に圧縮を進めています。普通株式等Tier1に対する政策保有株式の比率はすでに8.1%と地方銀行の中では最低水準にあります。現在、保有する株式も経済合

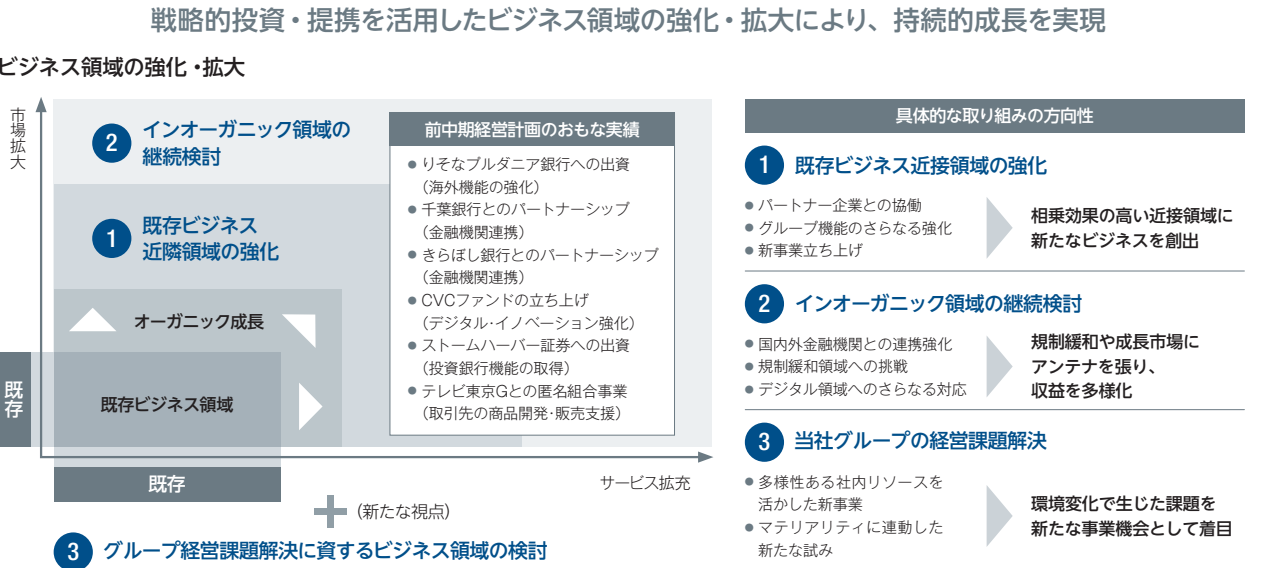
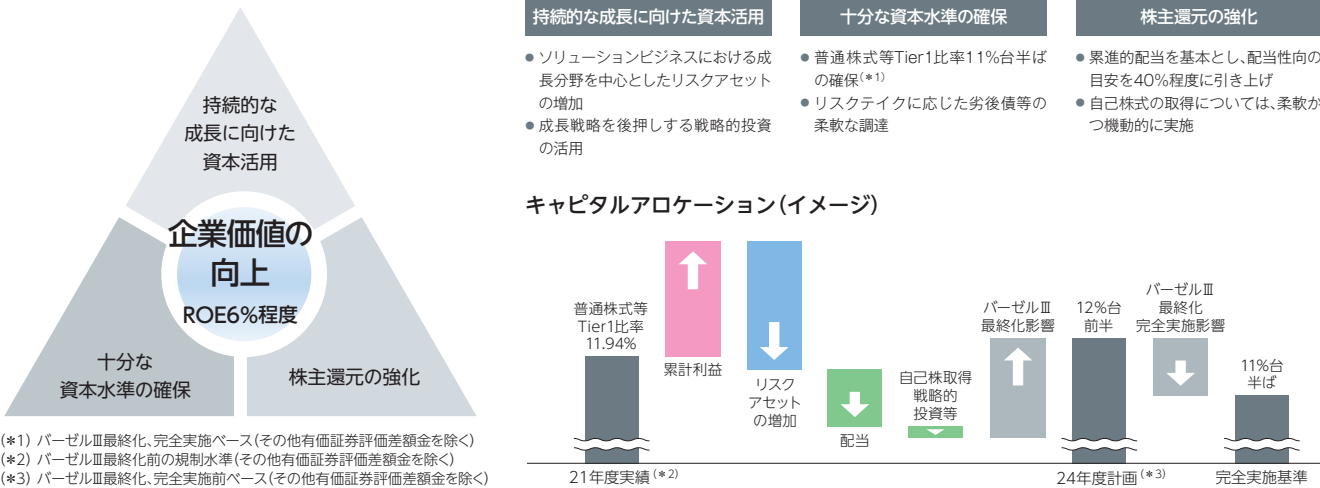
理性の観点のみならず、地域経済の活性化や取引関係の強化といった定性的な価値をしっかりと認識していることが大切です。対象企業とは緊張感のある関係でのエンゲージメントを心掛けています。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を、質と量の両面により充実をはかっていきたいと考えています。2021年度は国内外の機関投資家の皆さまとのラージミーティングや、アナリストの方との個別ミーティングの機会を継続して持ったほか、個人投資家の皆さまには、コロナ下ということもあり、オンライン説明会を通じて、当社の事業や業績についてご理解いただけるよう努めました。今後は環境が許せば対面での機会を増やしていきたいと思っています。

非財務情報の開示や、戦略的なIR（インバスター・リレーションズ）の実践を強化していくため、4月に経営企画部内にコーポレートコミュニケーション推進室を立ち上げました。人的資本の活用やサステナビリティといった投資家からの関心の高いテーマに特化した対話の機会も検討しています。対話を通じて把握したご意見や気づきはスピーディに経営陣で共有していきます。

「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」という長期的にめざす姿に向けた取り組みを投資家の方々にしっかりとお示ししながら、バランスの取れた資本運営を実践していくことで、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

企業価値向上に向けて、バランスの取れた資本運営を実施



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



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

1920
横浜銀行

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



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

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

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

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

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

2014

- スカイオーシャン・アセットマネジメント設立

2008

- 地方銀行として初めて預金残高10兆円を突破
- 浜銀TT証券設立

2009

- 地方銀行で唯一の上海支店を開設

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

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



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

2017

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

2018

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

2019

- ストームハーバー証券の株式取得
- TCFD提言へ賛同
- 障がい者雇用に向けた取り組みとして「はまぎんビジネスチャレンジド」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」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

2024

- 東日本銀行創立100周年へ

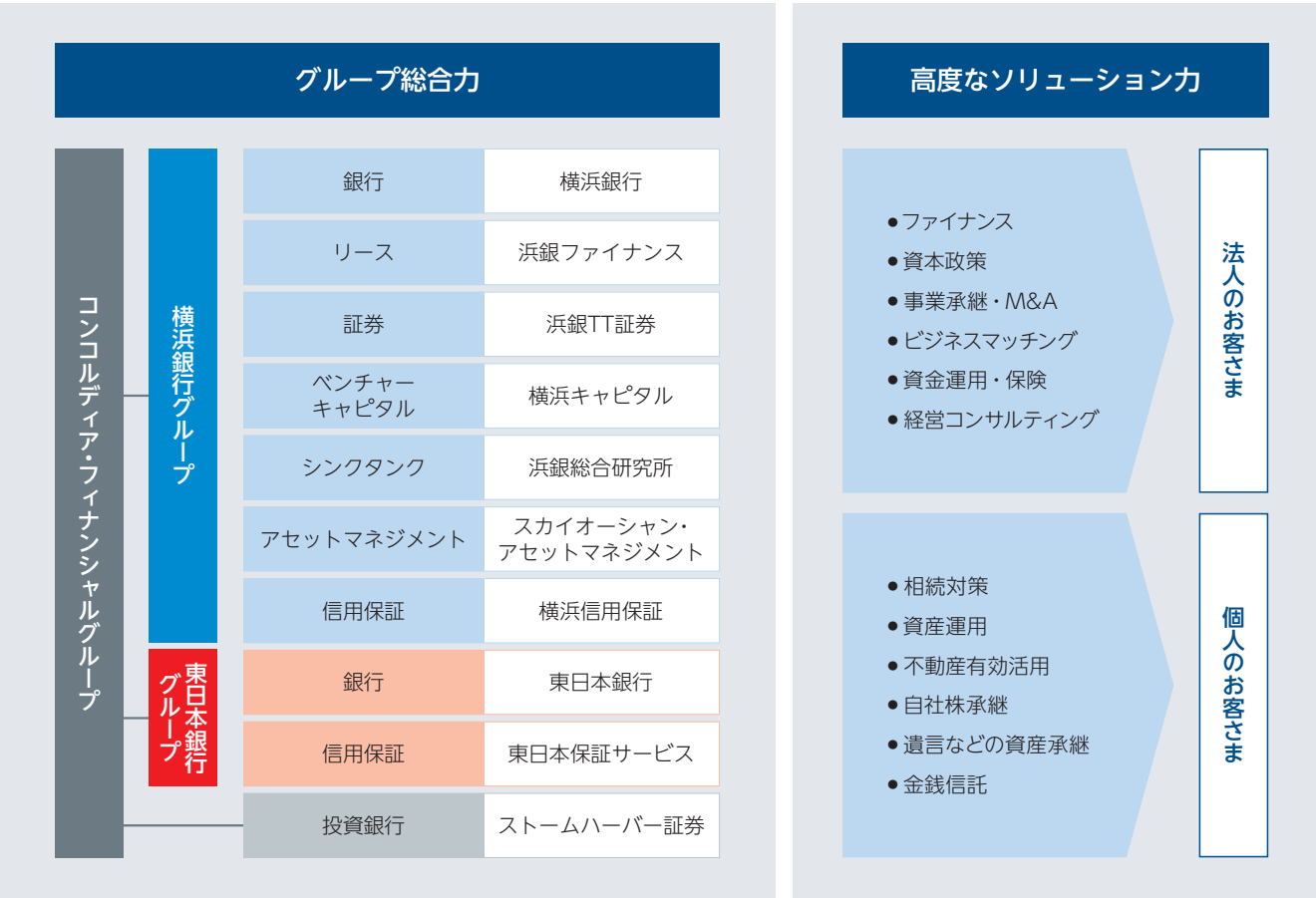
社会のできごと

- 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
- 2005 ●ペイオフ全面解禁
- 2008 ●リーマン・ショック発生
- 2009 ●横浜港開港150年
- 2011 ●東日本大震災発生
- 2013 ●日銀が「量的・質的金融緩和」導入
- 2018 ●神奈川県がSDGs未来都市に選定
- 2019 ●ラグビーワールドカップ
日本大会決勝戦は横浜で開催
●消費税10%に引き上げ
- 2020 ●新型コロナウイルスの感染拡大
- 2021 ●東京オリンピック・パラリンピックの開催

競争優位の源泉

強み1 グループ総合力・高度なソリューションカ

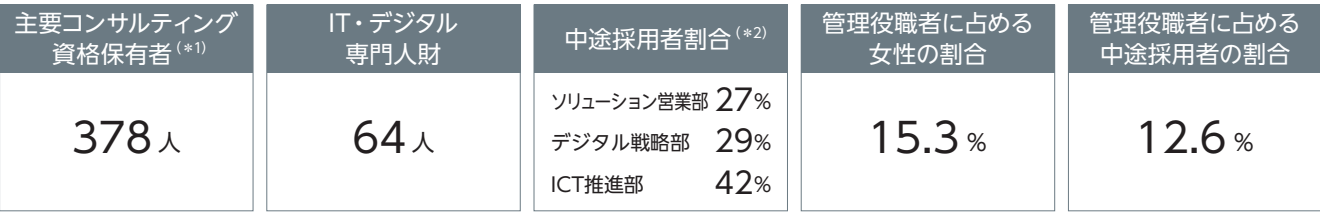
銀行業務を中心に証券、リース、シンクタンクをはじめ、さまざまな分野・ビジネスでお客さまのお役に立つ、25社により構成されており、このグループ総合力を活用し、伝統的な貸出業務だけでなく、資本政策や事業承継・M&A、相続対策など専門性の高いソリューションを提供しています。



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

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。

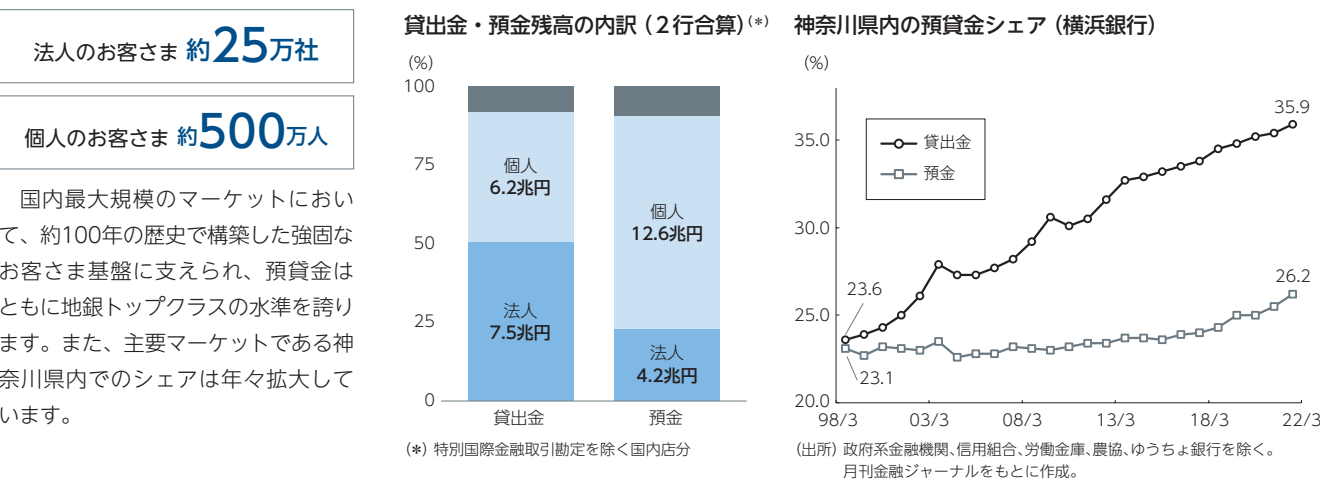
本部では、投資銀行業務やデジタル・ICT部門を中心に、外部からの中途採用者など、多様化・高度化するお客さまニーズに対応できる高い専門性やスキルを兼ねそなえた人財が活躍しています。



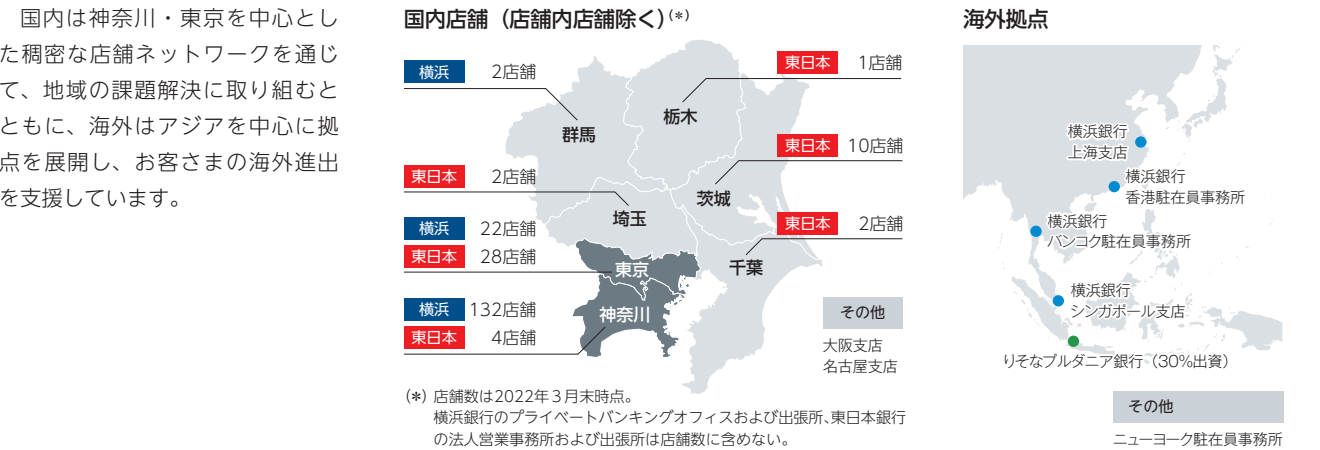
(※1) 中小企業診断士、FP1級保有者数

(※2) 横浜銀行単体

強み3 強固なお客さま基盤

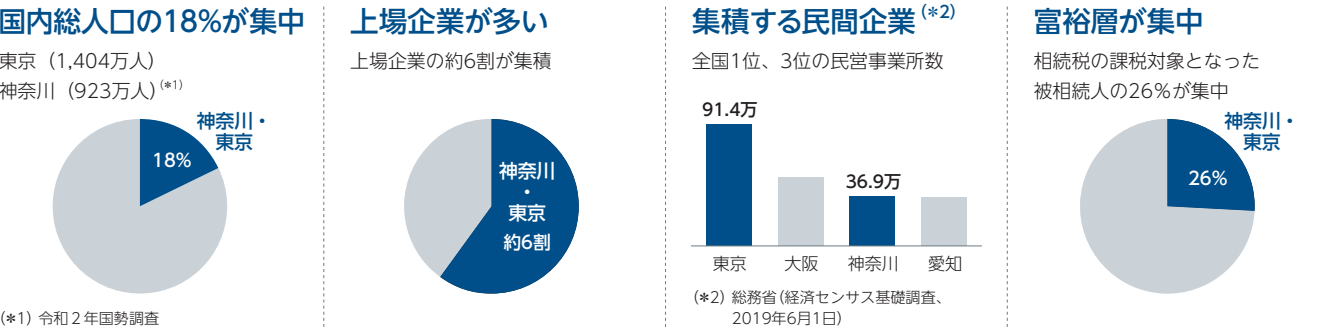


強み4 ネットワーク



マーケットポテンシャル

神奈川県・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。



“ソリューション・カンパニー”を実現するための人財

多様な人財一人ひとりが持てる能力を最大限発揮することで、当社の成長を支えています。

interview
1

坪田 敏孝

横浜銀行
ソリューション営業部
グループ長リレーションがあつてこそその
ソリューション提案

営業店での法人渉外担当や、融資部での融資案件審査担当等の経験を経て、現在はソリューション営業部で営業店担当者のソリューション営業サポートや、資本政策提案などの上場企業向けの投資銀行業務を担当しています。目まぐるしく加速度的に変化する環境下においてお客さまの抱える課題は多様であり、それに対応するソリューションについても、ファイナンスやコンサルティング問わず多様化かつ高度化しています。横浜銀行では、こうした地域のお客さまの多様なニーズにお応えするため、さまざまな外部機

関や専門家との接点を持ち、日々の情報収集や外部機関との協業・連携に力を入れています。加えて、ソリューション営業部では、専門性の高いソリューションの知見を持った人財を外部から採用し、一緒になってお客さまの課題解決にあたることでそのノウハウを吸収しています。さらに、今年度からはソリューション営業部のノウハウを営業店行員へも広げていくことで、当行全体のソリューション提案力の向上につなげていこうと取り組んでいます。

一方で、高度なソリューションのノウハウがあればお客さまの課題を解決できるかと言うとそうではありません。課題を解決するためにはお客さまのことをよく理解し、お客さま自身が気づいていない課題も含めてしっかり把握することが肝要です。私は、歴代の担当者が長年に渡り培ってきた地域のお客さまとのリレーションにより、課題をいち早く察知してスピーディーにソリューションをご提案できることが、当行の最大の強みだと考えています。3年ほど前に当行初となる単独アレンジメントでの劣後特約付ローン（通称：ハイブリッドローン）による資金協力をおこなった際は、まさにリレーションとスピーディーなソリューション提案がカギとなりました。資本の効率性を維持しながら中長期的な企業価値の向上をめざすお客さまのニーズを、当行がきめ細かな対話の中で引き出し、試行錯誤しながらも、外部機関との連携により課題解決につなげることができました。この取り組みをきっかけに、今では、ハイブリッドローンは当行におけるソリューション提案の有力な手段の1つとなっています。

「リレーションがあつてこそそのソリューション」を信条に、これからもお客さまとのつながりを大切に、グループのめざす姿である「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、当行のソリューション営業の深化・拡大をめざしていきます。

interview
2

渡部 彩子

横浜銀行
デジタル戦略部マーケティング戦略室
ビジネスアシスタントリーダー専門性と独自性を活かし
「横浜銀行らしくない」新しいサービスを

IT企業やメガバンク等でデジタル関連の仕事をしていましたが、地域密着で独自性のある施策に取り組んでみたいと思い、4年前に横浜銀行へ入行しました。前職ではウェブ広告出稿やウェブサイトリニューアルなどの業務に携わり、そこで身につけた“制

作物を見る目”を活かして、当行では「はまぎんアプリ」や「口座開設アプリ」の認知拡大プロモーションや、デザインコンセプトの策定に関わってきました。また2022年5月からは、新しく立ち上げた「デジタルサポートスタッフ制度^(※)」の企画、管理を担っています。

これまで銀行の営業店経験がなく、また、経験してきた業務はデジタル上で完結することがほとんどでしたが、今回デジタルサポートスタッフ制度の企画や管理を担当することによって、当行の営業店の業務内容や課題、強みなどに触れることができました。またデジタルサポートスタッフを育成するにあたっては、理論に基づいた育成プランを策定するために、人財育成論の勉強もしました。元々私の強みとしていたデジタル面の知識に加えてこれらの経験を活かすことで、OMO（Online Merges with Offline）の

活用をより充実させることができると考えています。

当行は銀行業界の中では比較的早く専門人財の採用に力を入れ始めたこともあり、私が所属するデジタル戦略部は3割が中途入行ですが、新卒採用で入行した行員との垣根はなく、誰が中途入行なのかわからないぐらい、対等な立場で仕事ができています。一方で、良い意味で当行の色に染まりきらないように意識しています。他社での勤務経験は私の財産の1つですので、中途入行ならではの視点を活かして、多くの「横浜銀行らしくない」サービスを作ることが目標です。

※窓口へ来店されるお客さまに、横浜銀行のデジタルサービスをご案内する専門のサポートスタッフを店頭ロビーに配置する制度

interview
3

鷹野 愛莉

横浜銀行
平塚支店平塚住宅ローンセンターリスキリングで新たな可能性に
チャレンジ

私はカスタマーサービス職（事務職）として横浜銀行に入行し、事務や窓口業務を担当しました。当行を信頼してお取引きただけのお客さまに、正確かつ丁寧な事務でお応えするやりがいのある仕事だとは思いながらも、働く中で他の業務にも興味がどんどん広がっていき、より幅広く銀行業務に携われる総合職への転換を考えていました。そのような中、リスキリング制度^(※)が導入され、当時の支店長からの後押しもあり、住宅ローンセンター業務に挑戦することにしました。

住宅ローンセンターでは、お客さまからのご融資の申込受付、審査、回答、契約、実行までのすべてを担当しますが、融資事務の経験もなく、用語を一つひとつ覚えるところからのスタートでしたので、最初は不安な気持ちもありました。しかしリスキリング制度では異動後最初の半年間を研修期間と位置付けているので、基礎からしっかり学びながら業務にあたることができました。集中的な座学での研修をはじめ、ローンセンターの上司、先輩、同僚からのOJTでの指導に加え、本部からの定期的なフォローもあり、研修期間の半年間ほどでひと通りの業務を一人でできるようになりました。

事務担当のときにはなかった大変さもありますが、無事にお客さまへのご融資に至ったときの達成感があり、自分がやってきた

ことを目に見えて実感できることが増えたので、キャリアチェンジに挑戦してよかったと思っています。今後は、宅地建物取引士やファイナンシャルプランナー等の知識を身に付けて業務に活かしていくとともに、自分が教える立場になって後輩の指導をおこなない、将来的には住宅ローンセンターの役席をめざしたいと思っています。また、現在の業務経験を活かして、さらに他の業務に挑戦していくことも視野に入れていきたいと考えています。

※キャリアチェンジにあたり必要なスキル習得を支援する制度

サステナビリティ経営体制

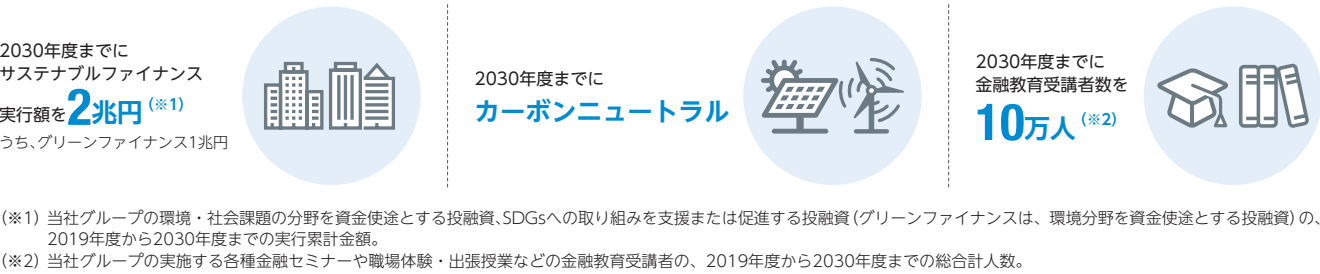
グループサステナビリティ方針

コンコルディア・フィナンシャルグループは、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てまいります。

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

当社は、グループサステナビリティ方針に基づく行動計画として、2030年度までの「サステナビリティ長期KPI」を策定しています。



サステナビリティ推進体制

当社は、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、地球温暖化・気候変動を含むサステナビリティに関する取組方針やアクションプラン等を審議し、その進捗状況についても報告しています。

グループサステナビリティ委員会の審議内容は、取締役会において、3か月に1回程度、報告・審議され、取締役会が気候変動に係る取り組みについて監督しています。報告・審議結果に基づく気候変動関連のリスクや機会等は事業戦略に反映しています。

取締役会における報告・審議事項(2021年度)

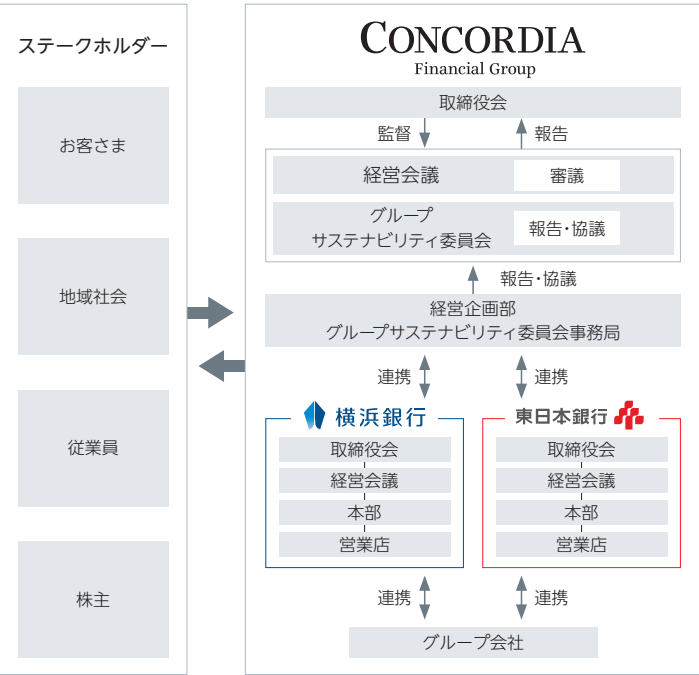
1. 自社カーボンニュートラル
達成時期の2050年度から2030年度への前倒し、横浜銀行の自社契約電力(有人店舗)の実質再エネ切り替え

2. サステナビリティの取組状況
TCFD開示、炭素関連資産の状況、シナリオ分析の検討

3. サステナビリティ戦略
マテリアリティ別の取組方針、組織体制の強化

4. 気候変動に関するリスク
「大規模な自然災害の発生」と「脱炭素社会への移行」のトップリスクへの選定

また、2022年4月より企画部門、営業部門を中心に専門部署の設置等をおこない、全社的なサステナビリティへの取り組みを強化しています。



外部有識者の招聘

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ています。グループサステナビリティ委員会における定期的な意見交換等を通じて、社外の専門的な知見をサステナビリティの取り組みに活用しています。

外部有識者 深井 恒太郎氏

野村総合研究所
サステナビリティ事業コンサルティング部
チーフコンサルタント

マテリアリティ

STEP 1
課題の抽出

当社の経営理念およびその実現に向けて解決すべき課題、外部環境変化の分析や当社グループに寄せられる期待などを洗い出しました。

STEP 2
課題に対するディスカッション

洗い出しをもとに、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、取締役会も含めて議論しました。

STEP 3
課題の優先順位付け

さらにさまざまなESG課題、社会やステークホルダーにとって重要な課題を踏まえ、網羅的に社会課題を抽出し、当社グループにとっての優位性・優先度 (※1) とステークホルダーにとっての重要度 (※2) の2軸で分析をおこない、課題の優先度を評価しました。

(※1) 当社グループにとっての優位性・優先度について(以下の目線で評価をしています)

- ①地域企業の課題解決と地方創生への貢献度
- ②当社グループの強みや外部環境の優位性との関連度
- ③当社グループの企業価値向上への寄与度

(※2) ステークホルダーにとっての重要度(以下の目線で評価をしています)

- 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

優先的に取り組む課題について、当社グループの経営戦略やSDGsのゴール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協議をおこない、最終的に取締役会を経て、経営上の重要課題を6つのマテリアリティとして特定しました。

※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

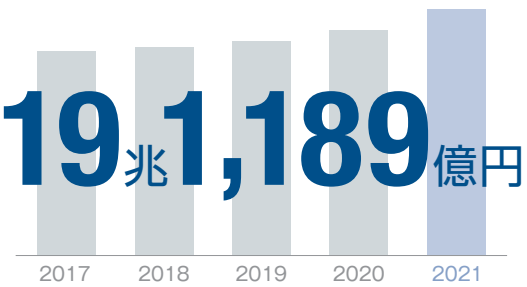
特定したマテリアリティは、中期経営計画に組み込み、各マテリアリティに対してKPIを設定しています。今後はこれらの進捗状況を管理し、課題把握や対策をおこなうことで、サステナビリティ経営の実現に向けたPDCAを実践していきます。

特定した6つのマテリアリティ

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
地域企業の持続的成長を サポート P.45	機会 企業の経営課題の多様化・高度化に伴う戦略ソリューションニーズの増加・拡大 リスク 伝統的な貸出を中心としたビジネスモデルからの脱却の遅れによる競争力低下 社会構造変化への対応不足に伴う企業業績悪化	GrowthSustainability - MBOローンやハイブリッドローンなどの財務・資本戦略ソリューションの提供 - 事業承継コンサルティングなどの再生・承継戦略ソリューションの提供 - 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	法人パートナー先数約2,200社 ^(*) (2024年度) 累計実行額サステナブル ファイナンス2兆円、 グリーンファイナンス1兆円 (2030年度)	8 最も高い成長を遂げる企業を支援する
人生100年時代の暮らしをサポート P.51	機会 人生100年時代を見据えた資産形成・資産運用ニーズの増加・拡大、金融リテラシーの向上 リスク 少子高齢化等の社会構造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	GrowthSustainability - 資産形成に資する商品・サービスの提供（ファンドラップ、信託、保険など） - オーダーメイド・ワンストップでのソリューション提供（資産家向け融資、金融商品、コンサルティング） - 金融教育への取り組み	グループ預かり資産残高1.4兆円 ^(*) (2024年度) 金融教育受講者数10万人 (2030年度)	1 資産を元手に生活する 4 質の高い教育をみんなに 8 最も高い成長を遂げる企業を支援する
働き方改革・ダイバーシティの推進 特集 P.25 P.55	機会 多様な人財の活躍推進による人財確保、組織風土改革、新たな価値創出 リスク 価値観の多様化・社会構造の変化に対応した職場環境等の提供不足による従業員のモチベーション低下や人財の流出	Change - 女性活躍推進プロジェクトの推進 - 専門性の高い人財の中途採用の実践 - 働き方改革～はまぎんスタイル、東日本NewStyle～の推進 - 育休産休者向けの復職支援	管理役職者に占める女性の割合 22%以上（2024年度） ^(*) 管理役職者に占める中途採用者の割合14%以上（2024年度） ^(*)	5 ジンダリティ平等を推進しよう 8 最も高い成長を遂げる企業を支援する
DX（金融デジタルイゼーション）の推進 P.61	機会 デジタル化の進展に伴う非対面・非接触ニーズや、高度なデジタルソリューション提供ニーズの増加・拡大 リスク 急速なデジタル化の進展への対応の遅れや異業種参入等による競争力低下	GrowthChange - 次期スマホアプリ開発による非対面取引の拡充 - デジタルコンサルティングの実践によるお客さまのデジタル化支援 - キャッシュレス決済の普及に向けた取り組み	次期スマホアプリ利用者数 約135万人（2024年度） ^(*) DX支援先数2.2倍（2024年度） ^(*)	8 最も高い成長を遂げる企業を支援する 9 産業と地域資源の統合的な開発を推進しよう
地球温暖化・気候変動対策 特集 P.41 P.67	機会 脱炭素社会への移行に伴う新たなファイナンスやソリューションニーズの増加・拡大 リスク 自然災害の発生や、気候変動に関する規制強化等に伴う企業業績悪化 気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下	Sustainability - TCFD提言の枠組みを活用した気候変動対応 - お客さまの脱炭素社会への移行支援（サステナブルファイナンスやCO₂排出量算定支援など） - 自社の脱炭素化への取り組み（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）	自社のCO ₂ 排出量を13年度比 80%削減（2024年度） カーボンニュートラル達成 (2030年度)	7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動や自然環境の持続可能な開発を推進しよう 15 陸の豊かさを守ろう
地域経済の活性化 P.75	機会 産学官金連携による地域経済の活性化・持続的な成長 リスク 人口減少や産業衰退等による地域経済の低迷	Sustainability - 持続可能な「まちをつくる取り組み」（地域脱炭素の取り組みなど） - 地域に「ひとの流れをつくる」取り組み（観光振興など） - 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）	地域社会の課題解決への取り組み 年間15件 ^(*)	8 最も高い成長を遂げる企業を支援する 9 産業と地域資源の統合的な開発を推進しよう 11 住み続けられるまちづくりを

(*) 横浜銀行のKPI

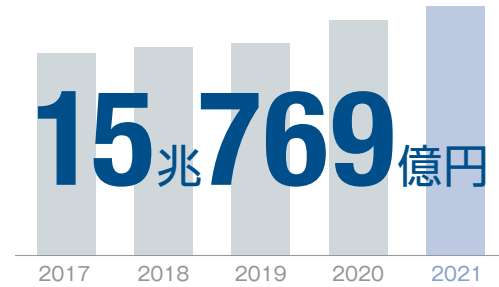
預金残高(末残・2行合算)



神奈川・東京における強固な客さま基盤を背景に預金残高は19兆円を超え、地銀トップクラスの規模を誇ります。

貸出金は、法人向けに付加価値の高いファイナンス領域への取り組みを積極的に進めたほか、マーケット特性を捉えた営業活動により資産家向け融資・住宅ローンを力強く伸ばしたことで、2021年度末には15兆円を超えました。

貸出金残高(末残・2行合算)



サステナブルファイナンス実行額(累計)



CO₂排出量の削減率



金融教育受講者数



グループ預かり資産残高^(*)

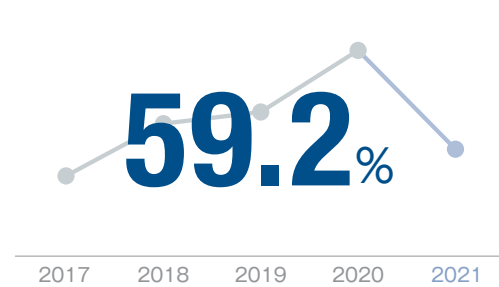


(*) 投資信託、ファンドラップ、浜銀TT証券預かり資産残高の合計

連結当期純利益・ROE(株主資本ベース)



OHR(連結)

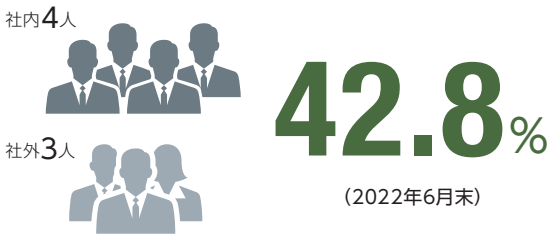


前中期経営計画(2019年度～2021年度)で取り組んだソリューション営業の高度化によりトップライン増加をはかるとともに、店舗統廃合等の構造改革効果により経費が着実に減少し、連結当期純利益は538億円に回復、OHRは59.2%と大幅に改善し、ROEは4.9%となりました。

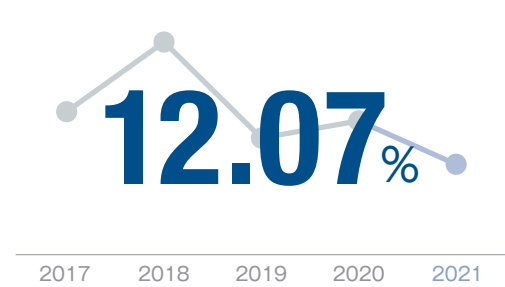
管理役職者に占める女性の割合



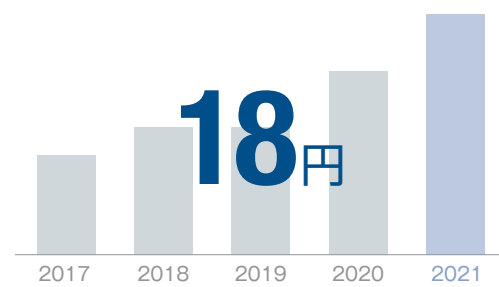
独立社外取締役比率



普通株式等Tier1比率(連結)



1株あたり配当金



財務健全性を保つ十分な資本水準を確保するとともに、資本の状況、成長機会を勘案し、バランスのとれた株主還元をおこなっています。1株あたり配当金を安定的に増加させており、2021年度は期初計画から2円増配の18円の配当を実施しました。

格付け情報

(2022年6月30日現在)

	Moody's	R&I	JCR
コンコルディア・フィナンシャルグループ	A3	A+	AA
横浜銀行	A2	AA-	AA
東日本銀行	-	-	AA

外部評価

健康経営を実践している企業「ホワイト500」を取得

女性の活躍推進が優良な企業「えるぼし」の最高ランクを取得

従業員の子育てを高い水準でサポートする企業「プラチナくるみん」認定を取得

横浜銀行および浜銀TT証券は、投資信託の販売体制の外部評価を取得

DXを推進する準備が整っているとして経済産業省から「DX認定事業者」の認定を取得

コンコルディア・フィナンシャルグループは、2016年4月の設立以来、3年間を計画マイナス金利や新型コロナウイルス感染症拡大など、厳しい外部環境が継続する中、前中期経営計画最終年度の2021年度は813億円となり、2018年度を上回る水準へ

期間とする中期経営計画を策定し、基本方針に基づいた各戦略の実行に取り組んできました。
本業を示す実質業務純益は2017年度以降減益推移となりましたが、回復しました。

2016年4月1日

2016年度～2018年度

2019年度～2021年度

位置付け

金融環境の変化に即応し、経営統合効果の早期実現に向けた効率化や成長投資に積極的に取り組むことにより、お客さまとのリレーションを拡大・深化する3年間

基本方針

- 1. お客さまとの接点拡大とサービスの拡充
- 2. グループシナジーの早期実現による成長の加速
- 3. 多様性と広範な専門知識を有する人材の育成
- 4. 地方創生をはじめとする地域の課題への主体的な関与

成果

- 両行の強みや機能を活かしたお客さまへの最適な商品・サービスの提供
- 都内における資産家向け融資の増強
- 東日本銀行への効率経営導入や事務の共同化によるコスト削減

課題

- 法人ソリューション提供力の向上
- デジタル技術を活用した店舗や事務の抜本的な見直し
- 既存事業領域の深化、新事業領域の拡大
- 東日本銀行の業務改善命令への対応

外部環境

- 日本銀行がマイナス金利政策を導入（2016年）
- 米中貿易摩擦（2018年）

新しい金融企業へ転換していく「変革」の3年間

- 1. コアビジネスの深化
- 2. 構造改革による生産性向上
- 3. 経営基盤の強化
- 東日本銀行 Sunrise Plan ～Next 100～

- 伝統的な貸出ビジネスからソリューションビジネスへの変革
- 業務量削減、店舗ネットワークの再構築計画を前倒しで実行
- 事業領域拡大に向けた戦略的出資、他行とのパートナーシップを実施
- 東日本銀行の黒字化

- ホームマーケットにおけるソリューションビジネスの裾野拡大や基盤強化
- 構造改革効果の具現化によるコスト構造の転換
- 経営戦略を実現する人財の育成・配置
- サステナビリティ推進体制の確立

- 消費税増税（2019年）
- 新型コロナウイルス感染症の拡大（2020年）

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
実質業務純益（2行合算）	943億円	956億円	770億円	749億円	564億円	813億円
連結当期純利益	1,266億円	664億円	542億円	465億円	253億円	538億円
ROE（連結、株主資本ベース）	13.0%	6.5%	5.2%	4.3%	2.3%	4.9%
OHR（連結）	58.3%	56.9%	61.4%	62.4%	67.7%	59.2%
普通株式等Tier 1 比率（連結）	11.14%	12.47%	13.00%	12.27%	12.40%	12.07%
業務粗利益RORA（連結）	2.5%	2.7%	2.5%	2.5%	2.3%	2.4%

中期経営計画

—新中期経営計画—

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
新中期経営計画は「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
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年間と位置付けました。
に推し進め、着実な利益成長をめざすとともに、

2019

2020

2021

2022

2023

2024

前中期経営計画

構造改革

新しい金融企業へ転換していく
「変革」の3年間

基本方針

1 コアビジネスの深化

2 構造改革による
生産性向上

3 経営基盤の強化

新中期経営計画

前中期経営計画
「変革」を加速し、

で進めてきた
成果を具現化する3年間

基本テーマ・

重点戦略

Growth

- 1 ソリューションビジネスの
深化・拡大
- 2 戦略的投資・提携の活用

Change

- 3 人財ポートフォリオ改革・
エンゲージメント向上
- 4 デジタル・トランス
フォーメーション(DX)

Sustainability

- 5 持続可能な地域社会への貢献
- 6 ガバナンスの高度化

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

目標指標	24年度目標	長期的にめざす レベル
ROE (連結) (※1)	6.0% 程度	7.0% 程度
OHR (連結)	50%台 前半	50% 程度
普通株式等 Tier1比率 (連結) (※2)	11%台 半ば	11%台 半ば

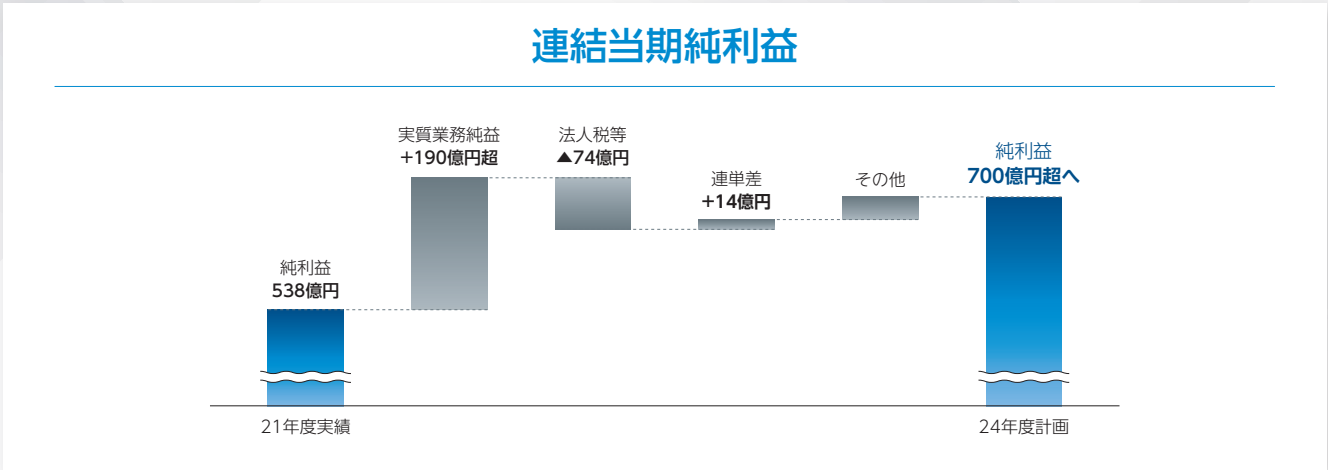
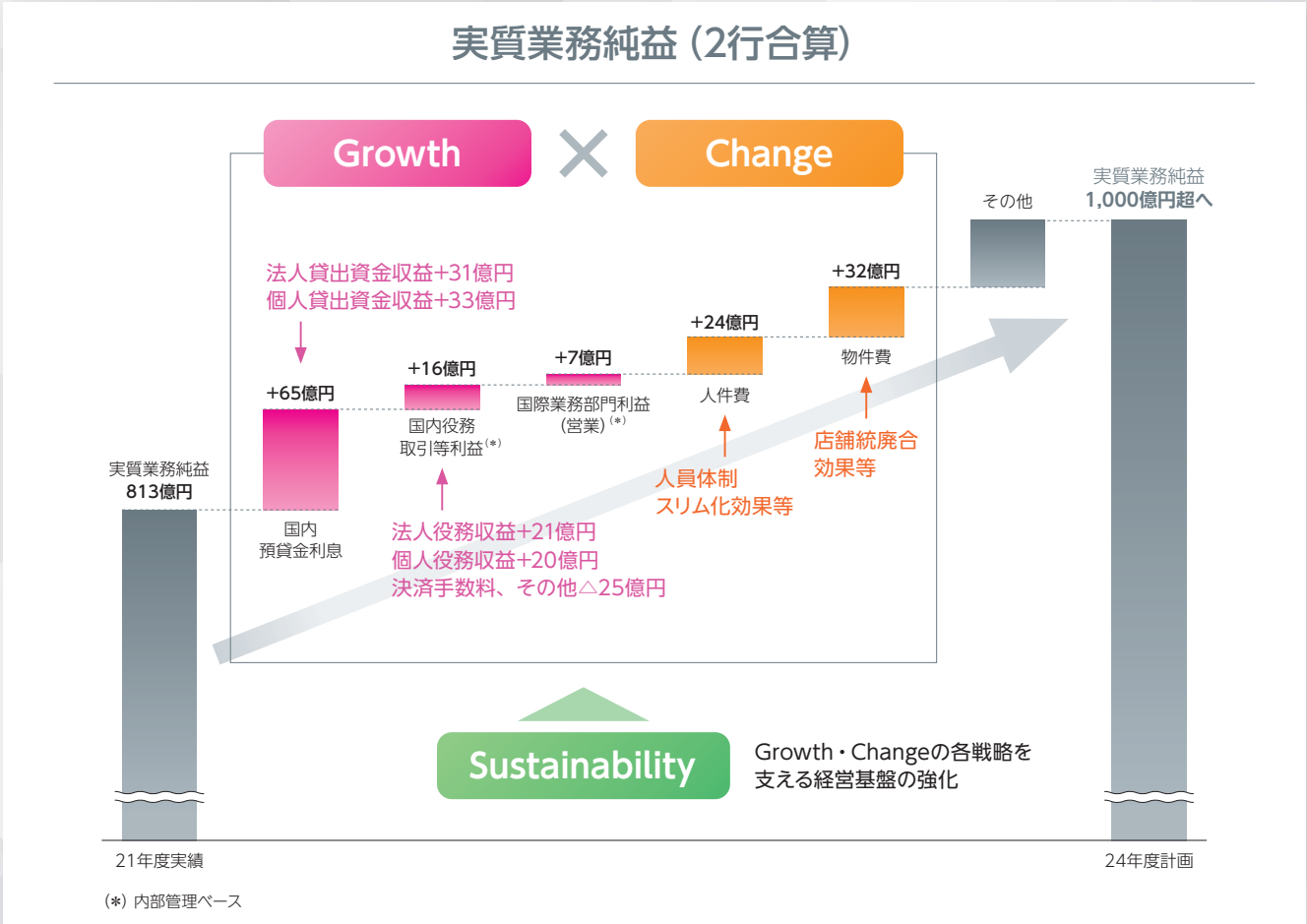
(※1) 株主資本ベース
(※2) パーゼルⅢ最終化・完全実施ベース
(その他有価証券評価差額金除く)



中期経営計画
ーロードマップー

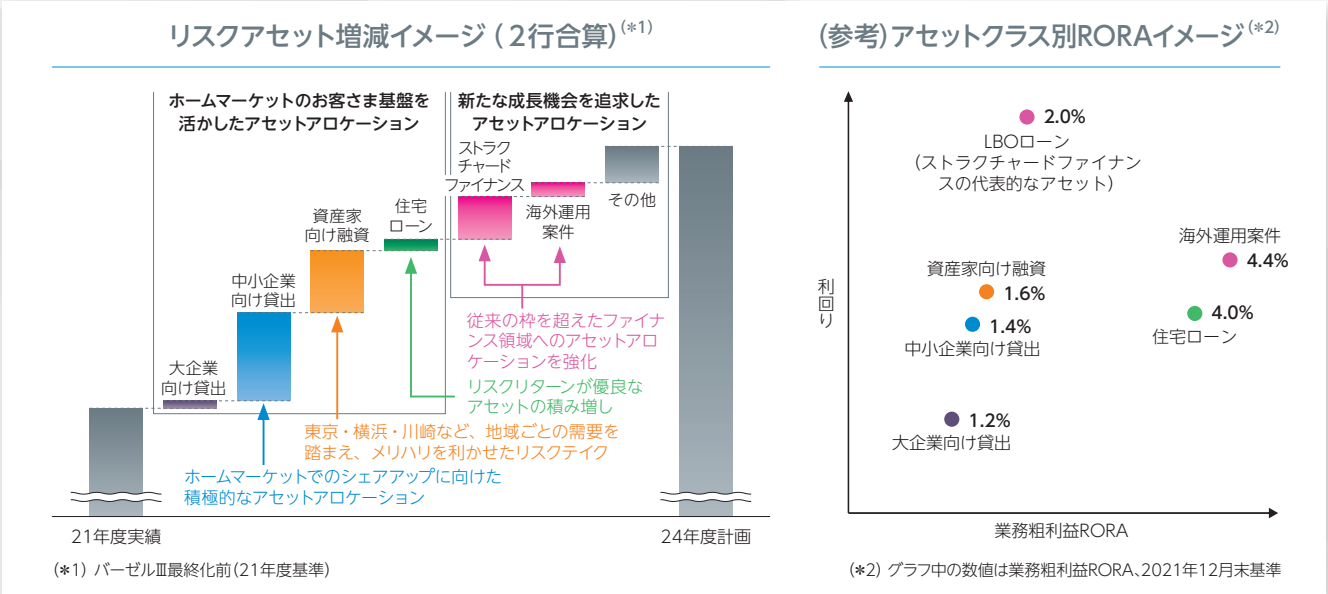
ロードマップ① 実質業務純益・連結当期純利益の推移

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、国内・海外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により国際業務部門利益を増加させていきます。さらに、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、実質業務純益1,000億円、連結当期純利益700億円をめざします。



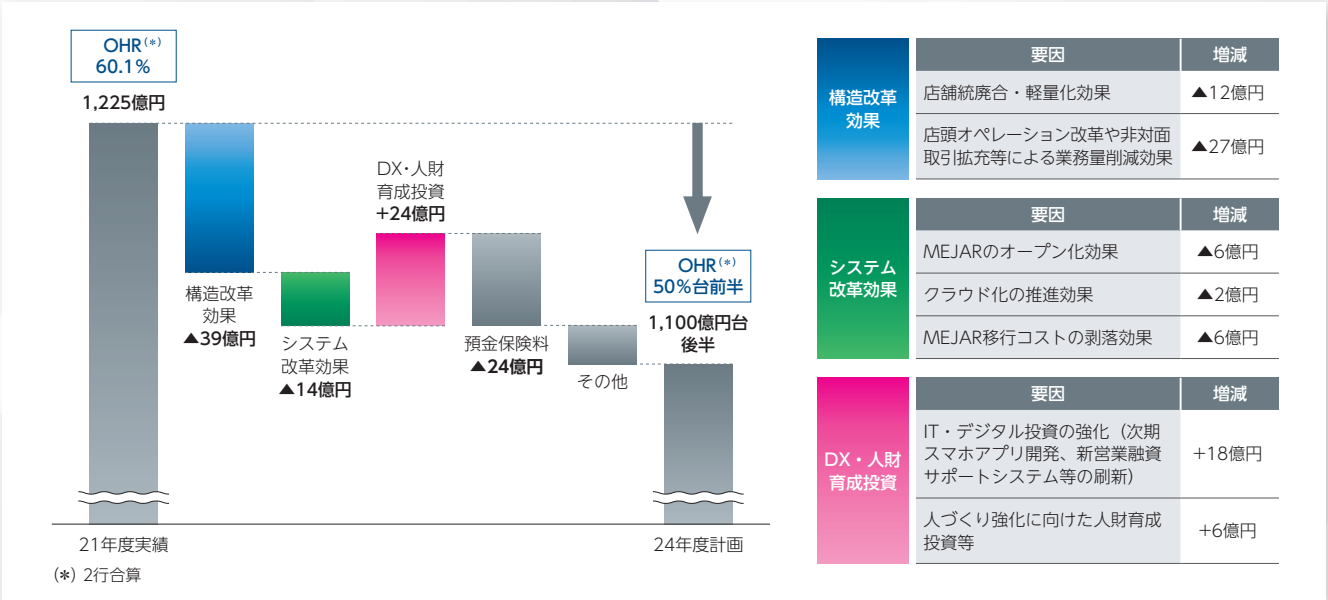
ロードマップ② リスクアセットの推移

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



ロードマップ③ 経費の推移

前中期経営計画で取り組んだ113店の店舗統廃合・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ただきます。



価値創造のための 事業戦略

- P. 41 特集：お客さまのサステナビリティの取り組みを支援
ーサステナブルファイナンスを中心としたソリューションー
- P. 43 特集：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. 45 地域企業の持続的成長をサポート
- P. 51 人生100年時代の暮らしをサポート
- P. 55 人財戦略
働き方改革・ダイバーシティの推進
- P. 61 DX（金融デジタルイゼーション）の推進
- P. 67 地球温暖化・気候変動対策
TCFD提言への取り組み
- P. 75 地域経済の活性化

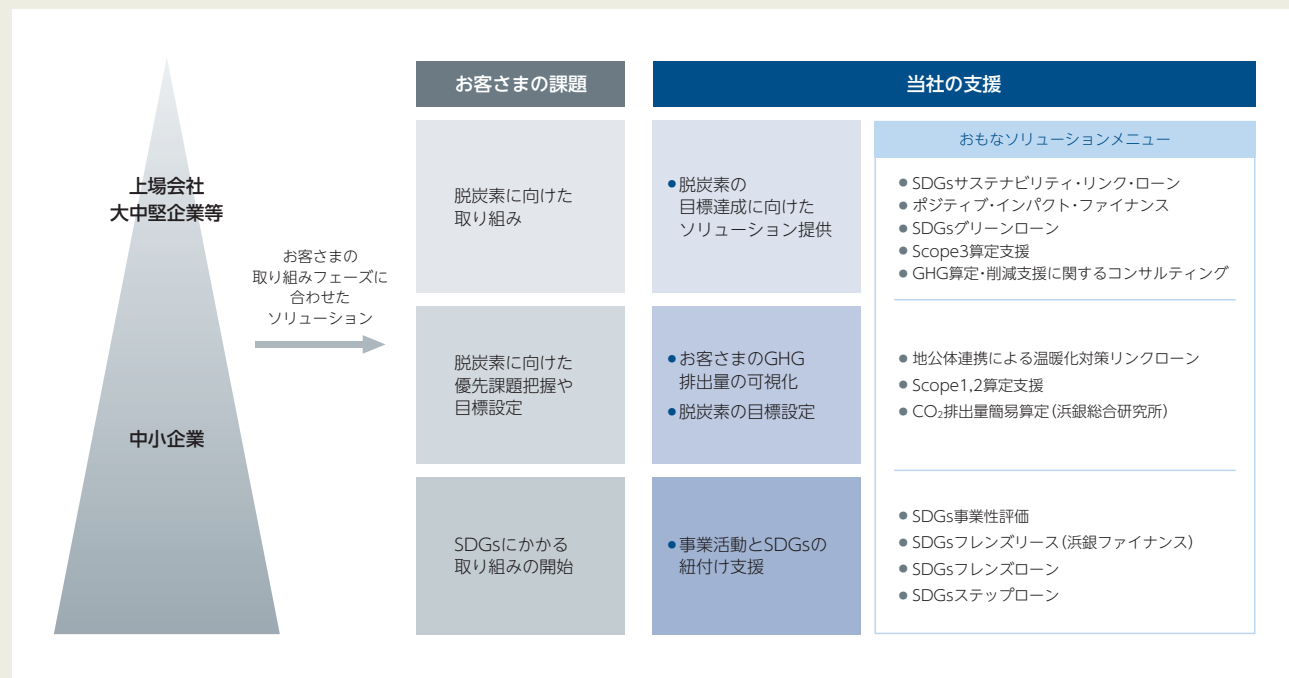
お客さまのサステナビリティの取り組みを支援

ーサステナブルファイナンスを中心としたソリューションー

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

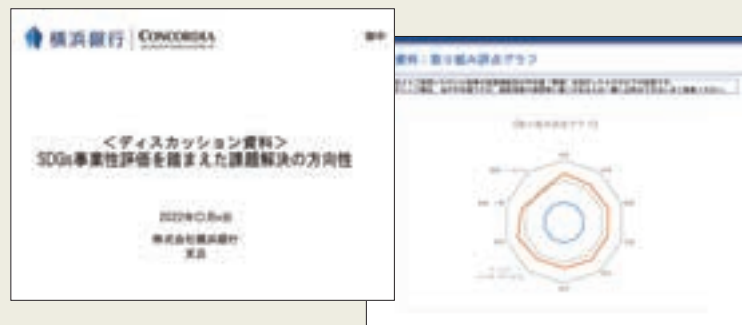
コンコルディア・フィナンシャルグループは、サステナビリティ長期KPI「2030年度までにサステナブルファイナンス実行額を2兆円、うちグリーンファイナンス1兆円」の達成に向けてお客さまとともに気候変動リスクの低減に取り組んでいます。

脱炭素社会の実現に向けては、再生可能エネルギーなど気候変動の緩和に貢献する事業へのファイナンスだけでなく、お客さまの脱炭素への取り組みフェーズに合わせたソリューションを提供し、サステナビリティ分野でのお客さまの課題解決に努めています。



SDGs事業性評価

横浜銀行は、お客さまとのエンゲージメント手段の1つとして、2021年10月に全国で初めてSDGs事業性評価の取り組みを開始し、お客さまとの対話を推進しています。SDGs事業性評価では、お客さまのSDGsに関する取り組みの状況を対話を通じて把握・分析のうえ、経営課題等に関する評価レポートを提供します。なお、2022年3月までに約150社に対してSDGs事業性評価を実施しました。



SDGsステップローン

東日本銀行は、2022年1月にSDGsステップローンの取り扱いを開始しました。SDGsステップローンは、資金協力の際に、お客さまとの間で「職場の人権・働きがい」「環境への配慮」「コンプライアンス」「企業の地域への貢献」「経営と組織の体制」の5項目に着目して対話をおこないます。その結果をもとに「SDGs対応度簡易診断チェックシート」を作成し、お客さまのサステナビリティ経営の実践に向けた課題等の整理につなげていきます。

GHG（温室効果ガス）排出量算定・可視化支援

横浜銀行は、2022年1月から3月に伊藤忠エネクス株式会社および株式会社ゼロボードと温室効果ガス排出量の算定・可視化支援に関する実証実験を、お取引先である株式会社ミツバ、工藤建設株式会社、東京コスモス電機株式会社と実施しました。企業自らによる直接的なGHG排出（Scope1）や他社から提供された電気等の使用による間接的なGHG排出（Scope2）、Scope1、2以外の間接的な排出などバリューチェーン全体のGHG排出（Scope3）の算定支援に取り組みました。

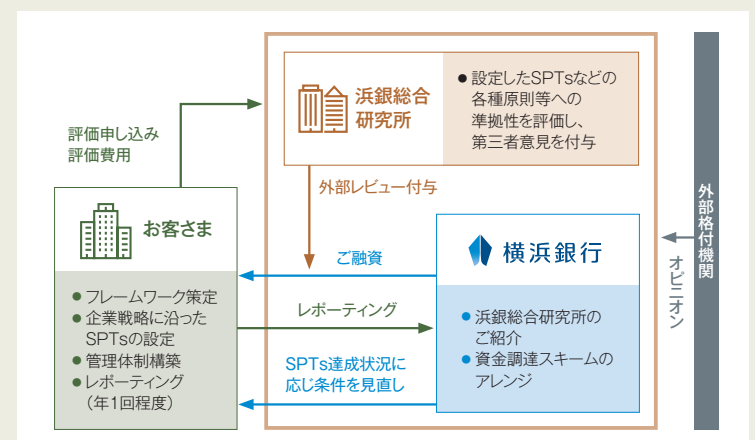


SDGsサステナビリティ・リンク・ローン

横浜銀行は、2022年5月に大貫繊維株式会社向けに、浜銀総合研究所の評価を活用した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。

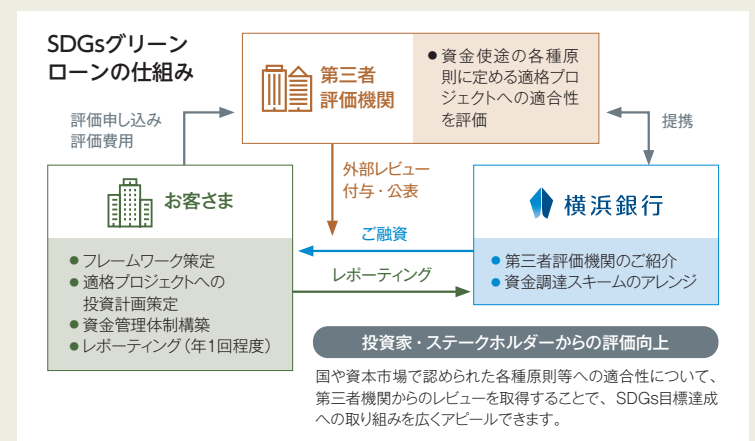
SDGsサステナビリティ・リンク・ローンは、環境課題や社会的課題の解決に向けたサステナビリティ活動の目標値として、「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）」をお客さまが設定し、その達成度合いに応じて借入条件が変動する仕組みの融資商品です。

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。



SDGsグリーンローン

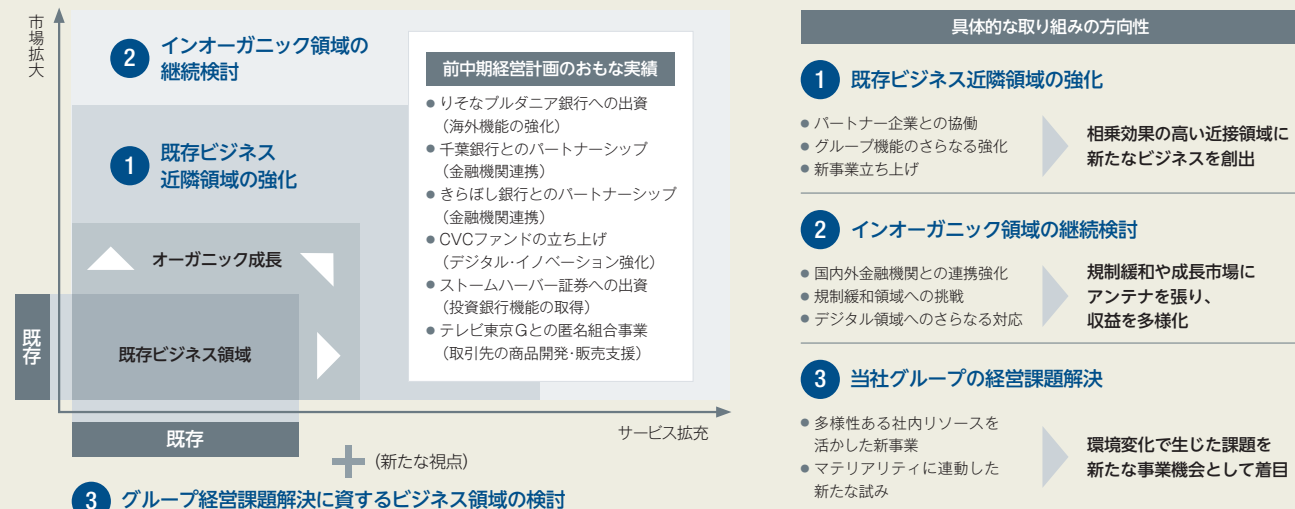
横浜銀行は、2022年2月に株式会社三崎恵水産、3月にリソルの森株式会社に対して、SDGsグリーンローンによる資金協力をしました。本ローンによる資金調達を通じて、株式会社三崎恵水産とリソルの森株式会社は、設備投資、またはシステム投資をおこない、CO₂排出量の削減を進めています。なお、本ローンは資金の使い道を各種国際原則などにおける環境改善（グリーン分野）の適格プロジェクトに特定し、資金協力後も調達資金の管理やレポートを通じて、透明性が確保されるローン商品です。



戦略的投資・提携等を活用したビジネス領域の強化・拡大

ビジネス領域の強化・拡大に向けて、「戦略的投資・提携の活用」を新中期経営計画の重点戦略に掲げています。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。

新中期経営計画における位置付け



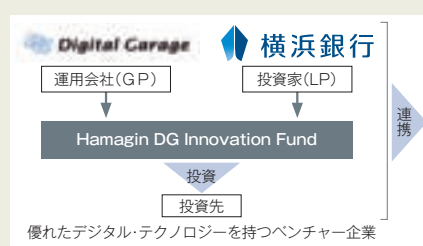
これまでのおもな実績



TOPIC

CVCファンド

金融機関の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5月末現在 投資済先8件、計13億円)



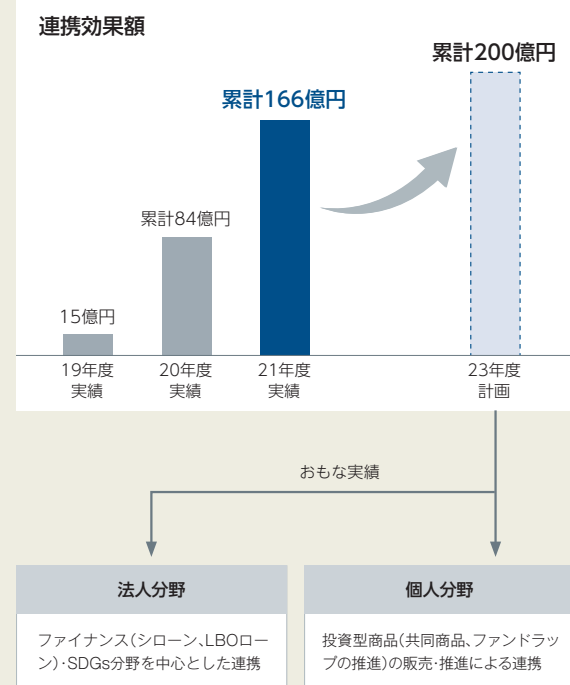
カナコレ

ECサイト「カナコレ」を運営する匿名組合（営業者:テレビ東京コミュニケーションズ）に出資し、地域企業の商品開発・販路拡大を支援しています。（詳細はP.78を参照ください）



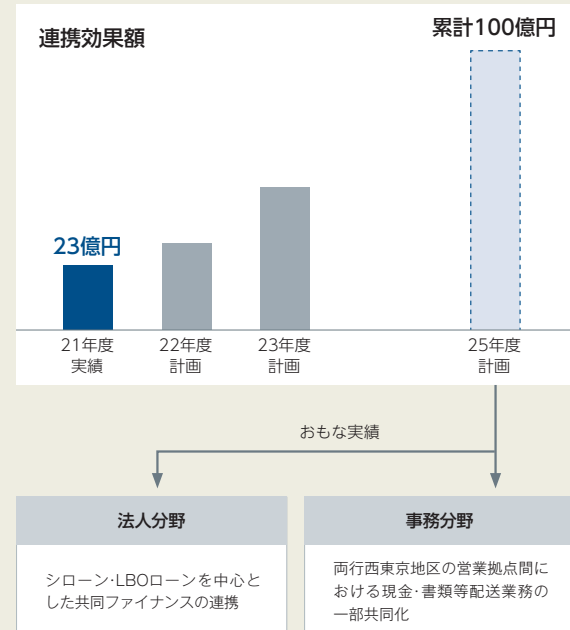
千葉・横浜パートナーシップ

少子高齢化やマイナス金利の長期化などの大きな環境変化の中、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。



東京・神奈川ソリューションコネクト NEW

横浜銀行ときらぼし銀行は、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応えていくことで、課題解決や企業価値向上を支援していくため、2021年8月、業務提携「東京・神奈川ソリューションコネクト」を締結しました。



地域企業の持続的成長をサポート

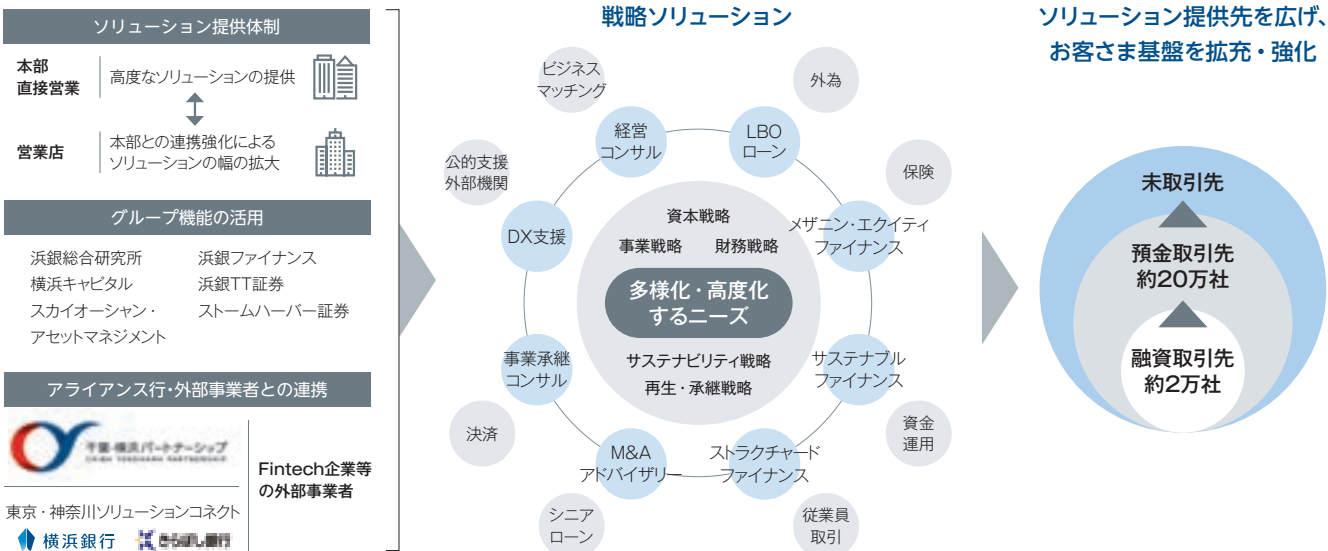


お客さまの抱える課題に真摯に向き合い、経営戦略に深く関与する付加価値の高いソリューションをグループ一体となって提供することで、地域企業の持続的な成長に貢献していきます。

新中期経営計画戦略

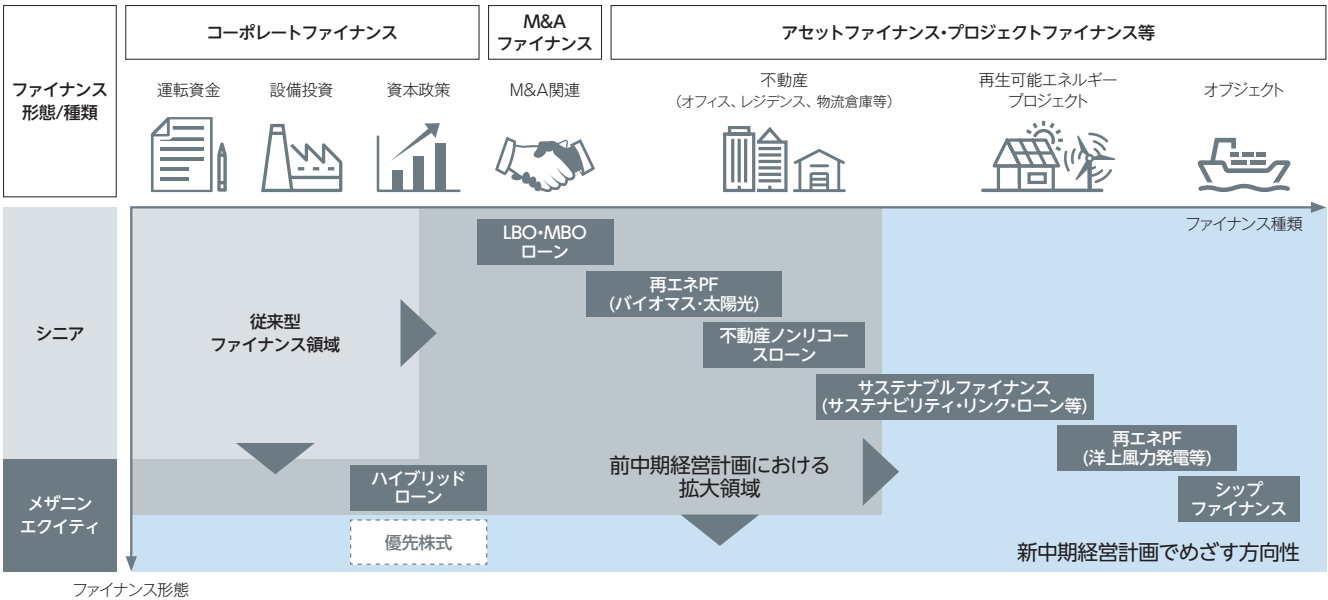
グループ機能・提携機能等を活用したソリューション提供

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取り組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

新中期経営計画では、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。

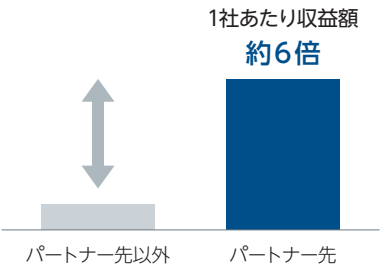
融資取引先だけでなく、預金取引先や未取引法人も含めた地域企業へとソリューション提供先を広げ、ホームマーケットにおけるお客さま基盤を拡充・強化していきます。

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)

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



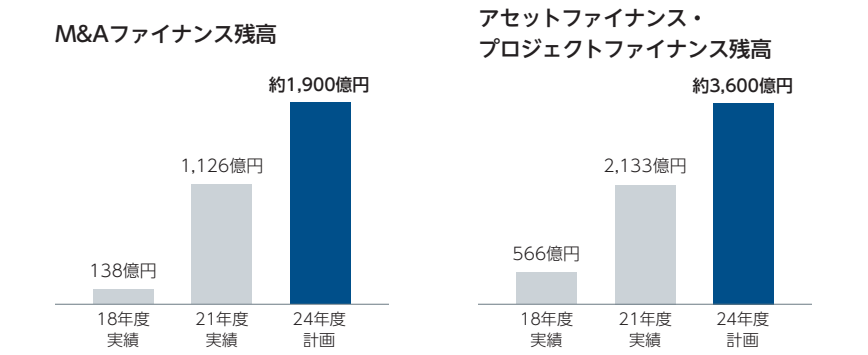
従来の枠を超えたファイナンス領域への取り組み強化

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。

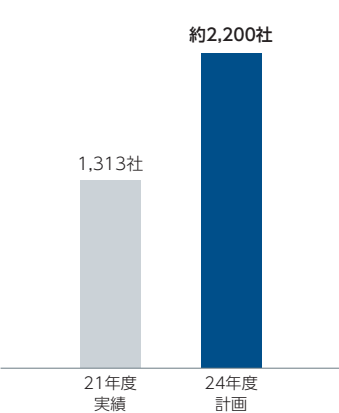
新中期経営計画ではファイナンス領域をさらに拡大するとともに、本部に蓄積されたM&Aファイナンスやプロジェクトファイナンス等のノウハウを営業店へ還元・共有することでソーシング力を強化し、ストラクチャードファイナンス残高の増強をはかります。

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。

ストラクチャードファイナンスの代表的なアセットの残高

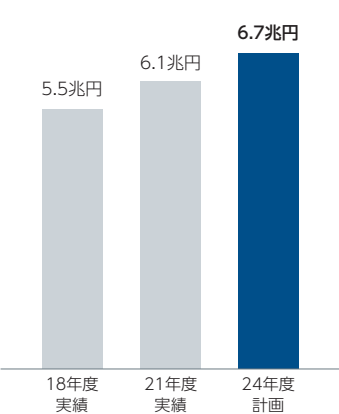


パートナー先数(累計)(*)



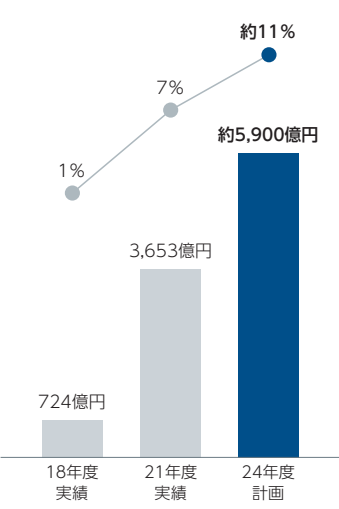
(*) 横浜銀行の計数

法人向け貸出金平残(2行合算・国内円貸貸出)



ストラクチャードファイナンス残高(*1)

法人向け貸出金に占める割合(*2)



(*) 1) 横浜銀行の計数
(*) 2) 法人向け国内円貸貸出(未残)に占める割合(資産管理会社向け貸出除く)

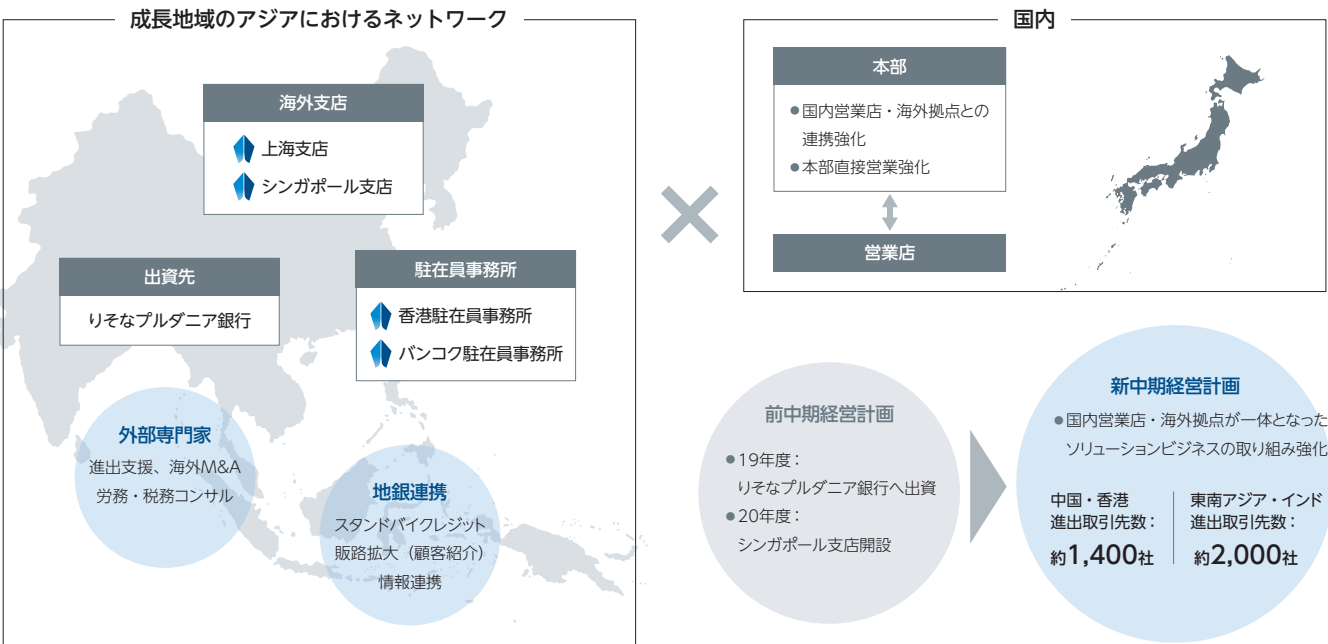
地域企業の持続的成長をサポート



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。



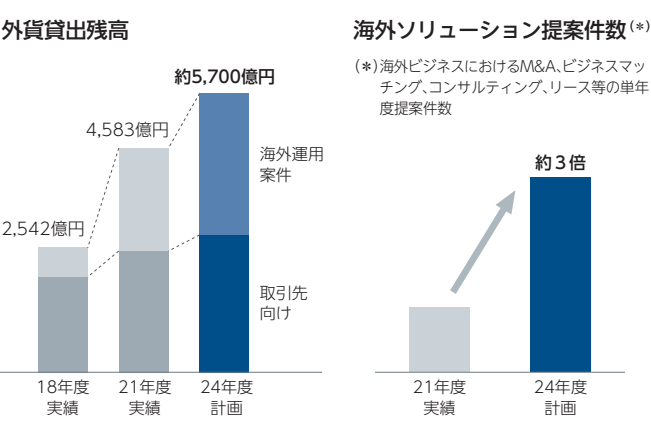
国際業務部門利益計画
(2行合算)
(単位:億円)

	18年度実績	21年度実績	24年度計画
国際業務部門利益	49	66	74
うち外貨貸出資金収益			
外貨貸出資金収益	13	25	32
国内拠点	3	7	8
海外拠点 ^(※1)	5	7	9
海外運用案件 ^(※2)	4	10	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

取り組み施策（具体的事例はP.50）

- 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り組み強化**
 - 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)
 - 取り組み対象領域拡大(非日系 高クレジット領域)



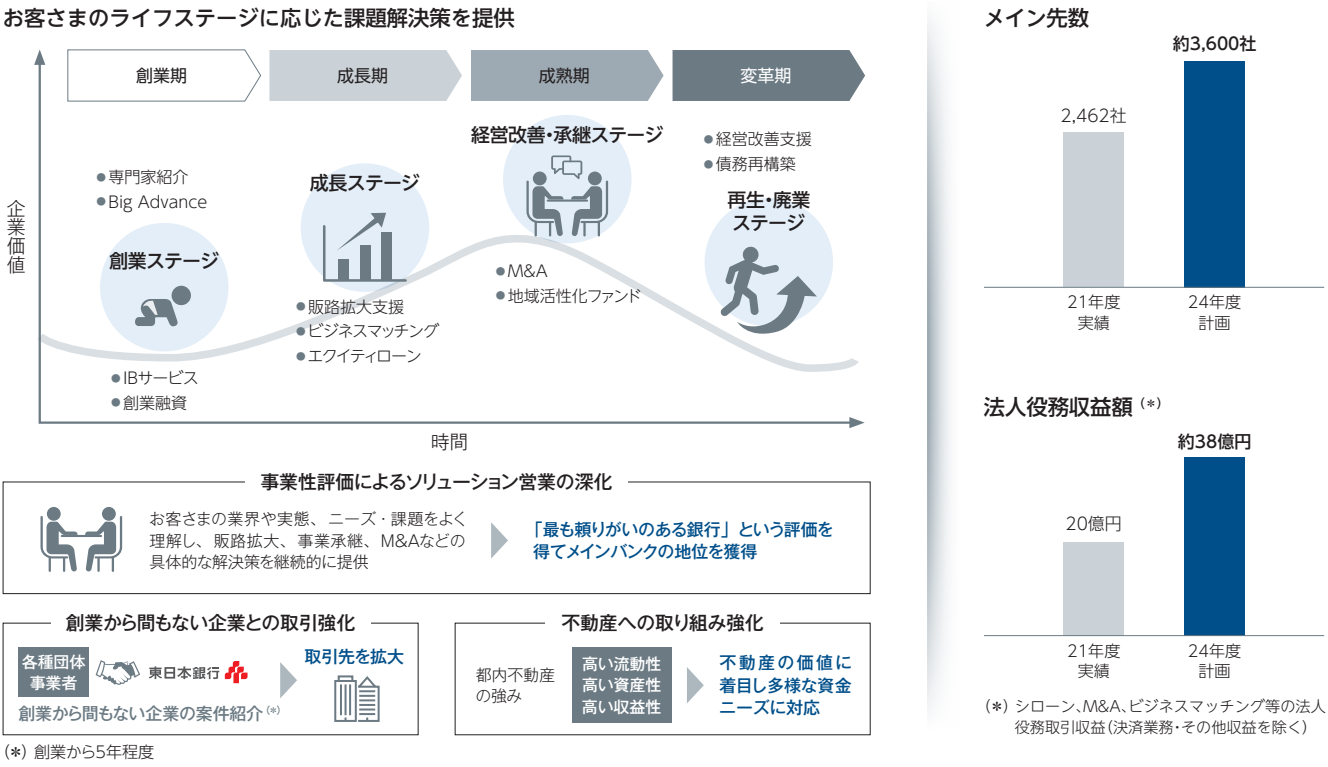
東日本銀行の取り組み（中小企業のトータルパートナーに向けた戦略）

「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。

企業のライフサイクルごとの支援強化

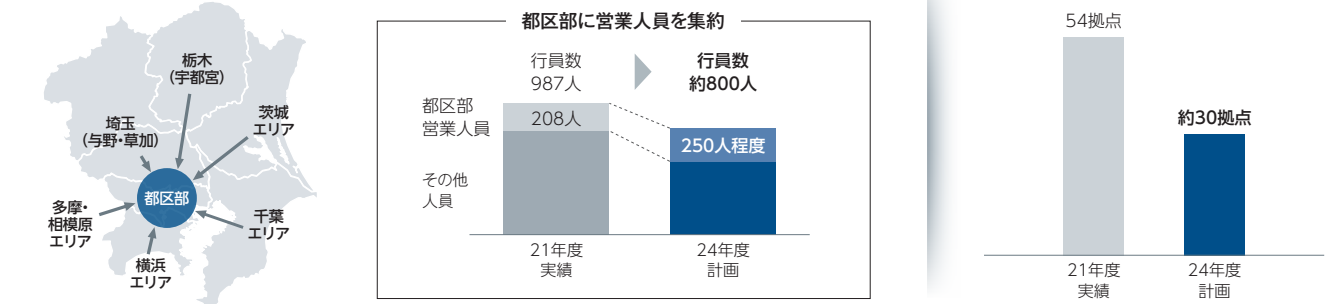
事業性評価を通じてお客さまのニーズや課題をよく理解するとともに、すべてのライフサイクルに応じた課題に対するソリューションメニューを充実させ、お客さまの持続的な企業価値向上に貢献していきます。



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をサポート



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

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。東証再編を背景に、約1,000社に上る上場企業取引先の資本戦略アドバイザーを担う機会が増加しています。

例えば、2021年度には、ビジネスモデル改革や創業家の保有する株式の相続対策等の経営課題を抱える上場企業へ、資本戦略コンサルティングを提供した結果、MBO^(※1)による非上場化を選択され、横浜銀行単独によるMBOローン実行へつながりました。このような取り組みにより、M&Aファイナンス残高^(※2)は前中期経営計画期間に約1,000億円増加し、残高は約1,100億円となりました。

また、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^(※3)による財務・資本戦略ソリューションを提供しています。フレキシブルな対応が評価され、横浜銀行単独引受案件の取り組みが進み、ハイブリッドローン残高は前中期経営計画期間に800億円以上増加し、残高は1,000億円を超えました。

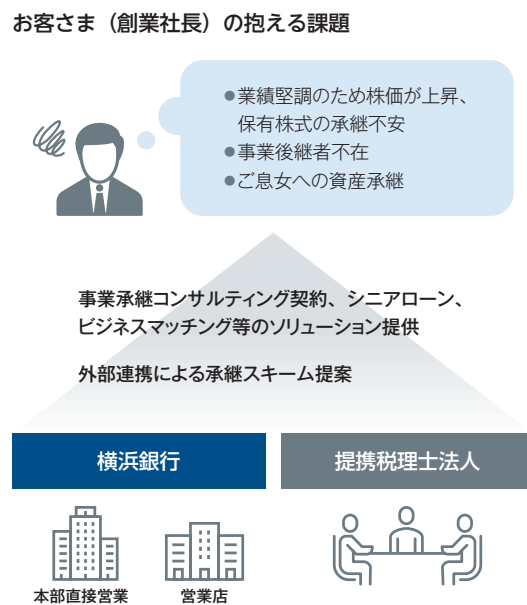


中小企業への再生・承継戦略ソリューション

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^(※4)、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取引先も含め、幅広く展開しています。

例えば、2021年度には、自社の株価上昇による創業者保有株式の承継不安、事業後継者不在、ご息女への資産承継といった課題を抱える預金取引のみのお客さまに対して、HDカンパニー設立による株式承継スキーム構築と、親族への資産承継支援を実施しました。提携税理士法人との連携により承継スキームを提案し、事業承継コンサルティング契約、シニアローンやビジネスマッチング等のソリューション提供へとつながっています。

(※1) MBO:経営陣が自ら会社の株式等を買収すること
(※2) MBOローン、LBOローン残高の合計
(※3) 通常のシニアローンよりも株式に近く、資本金性が強い借入金。格付会社の評価によって、一定割合が資本と認められる。
(※4) 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きます。また、2021年12月にはJICA横浜との「業務連携・協力に関する覚書」を締結しました。



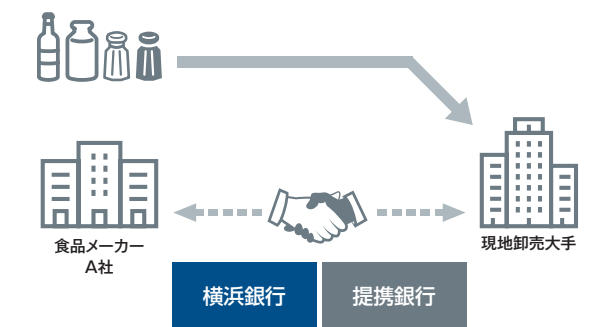
お客さまの現地法人向け貸出の増強

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、外貨貸出残高は前中期経営計画期間に2,000億円以上増加し、4,500億円を超えました。

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な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、2021年度には、海外ビジネス拡大ニーズを有する食品メーカーA社に対して、提携銀行であるベトナム投資開発銀行への派遣行員と本部が一体となって現地卸売大手企業とのビジネスマッチングをおこない、ベトナム全土へのお客さまの商材のサンプル輸出が決定しました。



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、2021年度には、社屋購入を希望していたお客さまに不動産仲介会社だけでなく、リフォーム業者もご紹介することで、福利厚生を充実させることを目的としたカフェ併設オフィスの施工へつなげ、物件購入だけでなくとどまらない支援をおこなっています。お客さまのニーズに合わせた幅広い紹介により、2021年度のビジネスマッチング成約件数は1,620件となりました。

成熟期の企業への支援

成熟期にある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、2021年度には、代表者の急な体調不良で経営の継続が困難になった特注家具製造業のお客さまへ、事業領域拡大を検討していた注文住宅専門の設計会社を速やかに紹介したことでM&A成約となり、地域企業のスムーズな事業承継に貢献しました。このような取り組みにより、2021年度は事業承継ニーズを契機としたM&Aを9件成約しました。

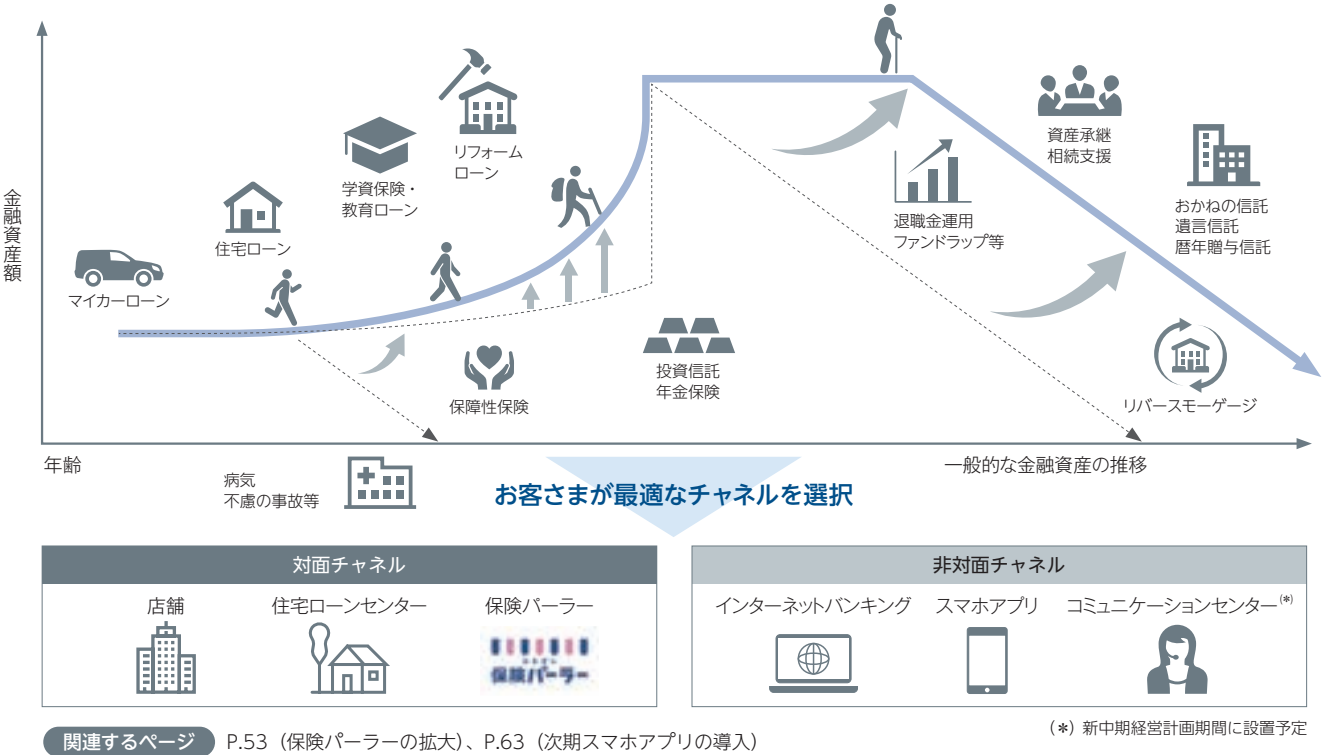
人生100年時代の暮らしをサポート

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。

新中期経営計画戦略

ライフステージに応じたソリューション提供

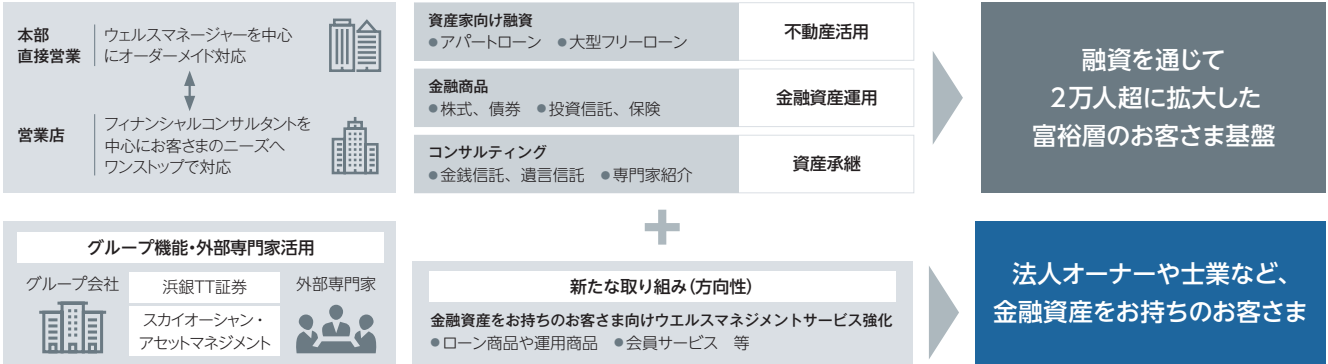
銀行・証券・保険・信託といった幅広い金融商品メニューを揃え、お客さまのライフステージに応じて最適なソリューションを提供していきます。また、保険パーラー拡大や次期スマホアプリ開発などの対面・非対面チャネル拡充にも取り組んでいきます。



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。

新中期経営計画では、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。

前中期経営計画期間中に強化したソリューション提供能力

資産家向け融資（不動産活用）

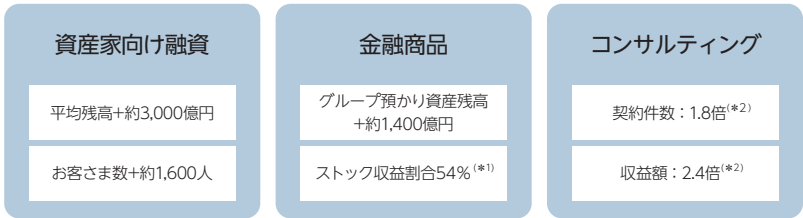
マーケット特性を捉えた営業活動と人員配置、人材教育により、不動産をお持ちのお客さまを中心とした資産家向け融資平均残高は前中期経営計画期間に約3,000億円増加し、富裕層のお客さま基盤を2万人超に拡大しました。

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グループ一体となって進めたことにより、グループ預かり資産残高は前中期経営計画期間に約1,400億円増加しました。販売手数料に頼らない収益構造により、安定的なストックビジネスへの転換を進めています。

コンサルティング（資産承継）

グループ機能、外部専門家活用等によりお客さまへの最適なソリューションを提供しています。コンサルティング契約件数は前中期経営計画期間に約2倍に増加しています。



^(*)1 投資信託販売手数料と信託報酬の合計額のうち、信託報酬の占める割合
^(*)2 コンサルティング案件紹介、専門家紹介業務の合計

新中期経営計画での取り組み

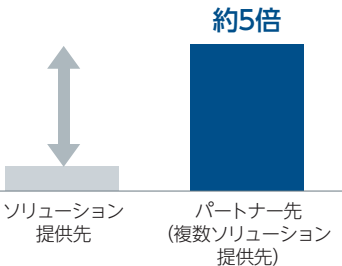
新中期経営計画では、資産家向け融資、金融商品、コンサルティングといった複数のソリューションを選んでいただいたお客さまを、新たに「パートナー先」と定義しました。

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。

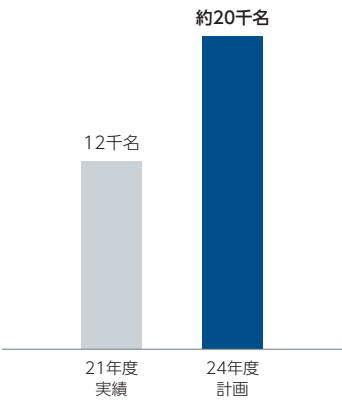
個人貸出資金収益・個人役務収益計画（2行合算） （単位：億円）

	18年度 実績	21年度 実績	24年度 計画
個人貸出 資金収益額	814	805	838
個人役務 収益額	124	151	171

1人あたり収益額

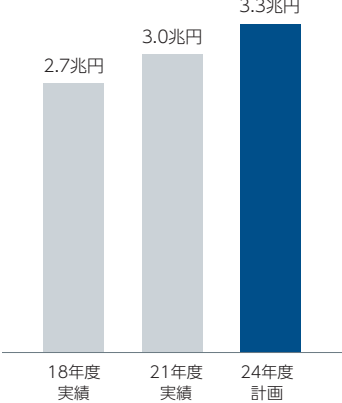


パートナー先数^(*)

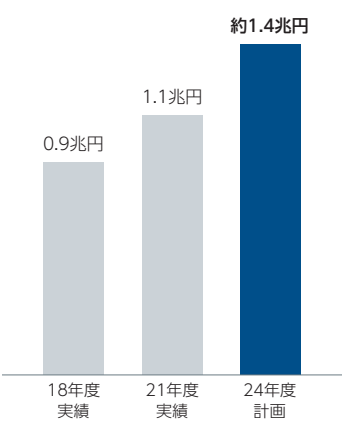


^(*) 複数のソリューション取引を選んでいただいたお客さま数 (横浜銀行の計数)

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

人生100年時代の暮らしをサポート

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。

また、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機能として、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

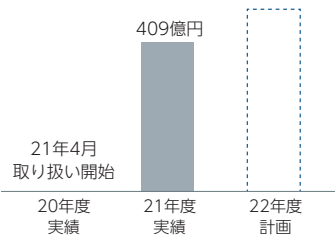
横浜銀行は、お客さまの金融資産の管理や承継のニーズにお応えするため、遺言代用機能を基本とした金銭信託「はまぎん・おかねの信託」を2019年10月より取扱開始し、累計成約件数は3,000件を超えました。

また、生前における資産承継対策ニーズにお応えするため、生前贈与をサポートする「はまぎん・贈与の信託」を2021年10月より取扱開始しています。

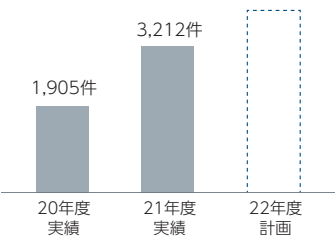
はまぎん保険パーラーの拡大

横浜銀行は、ライフステージに応じた保障ニーズにお応えするため、保険相談専用窓口「はまぎん保険パーラー」を設置しています。保険商品の特性を熟知した「保険のプロ」である専門スタッフが、お客さまのライフプランやニーズ、加入中の保険内容、見直しの要否などを丁寧に確認しながら、最適な保険プランをご提案します。高まる保険ニーズにお応えするため、2022年には、厚木店、上大岡店を新たに開設し、計4か店を神奈川県内で展開しています。

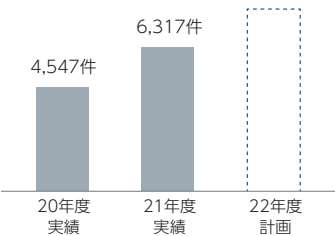
ファンドラップ残高



金銭信託成約件数（累計）



平準払保険販売件数（単年度）



TOPIC

〈はまぎん〉スマートチャージの取扱開始

横浜銀行は、2021年6月よりスマートフォンアプリ「はまぎんアプリ」を活用した「〈はまぎん〉スマートチャージ」の取り扱いを開始しています。本商品は、お取引内容などのビッグデータを活用して対象となるお客さまの事前審査をおこない、借入可能金額や金利水準をはまぎんアプリなどでご案内するローン商品です。お申し込みから正式審査、契約、借入、返済までをアプリ内で完結することができます。なお、対象となるお客さまの選定にあたっては、横浜銀行グループの浜銀総合研究所が独自に開発したモデルを活用しています。



金融教育への取り組み

横浜銀行は、地域の未来を担うこども達の育成や地域のさらなる発展のため、金融リテラシーの普及・向上を責務と捉え、独自の金融経済教育プログラム「はまぎん おかねの教室」に取り組んでいます。「生活設計・家計管理に関する分野」、「金融や経済の仕組みに関する分野」などの4分野に大別し目標を定め、こどものみならず大人、高齢の方々などの地域に生きるすべての人々に向けて、長期的な金融教育に取り組んでいます。



他社とタイアップによる取り組み

京急グループとの

「はまぎん おかねの教室～けいきゅうキッズチャレンジver.～」の開催

京急グループが主催する「けいきゅうキッズチャレンジ!」の夏シリーズに協力し、おかねの使い方や大切さを学べるプログラムをオンラインで開催しました。

職場体験ウェブサイト

「横浜銀行×Edu Town あしたね『銀行の仕事って?』～オンライン職場体験～」

東京書籍株式会社が運営する「Edu Town あしたね」内に、銀行の仕事や店舗、働く人、おかねについて学べる動画を掲載した特設サイトを開設しました。家庭での視聴だけでなく、教育現場での授業でも活用できるよう、動画に対応したワークシートのほか、教員向けに職場体験授業の進め方を記載した指導案などの教材も掲載しています。

プログラム内容

- おこづかい帳をつけてみよう!
- おかねをステキにつかう! を体験

お出かけするなら、みんなは何に“おかね”を使うかな? おこづかい帳シートをつけながら考えてみよう!



TOPIC

公益財団法人消費者教育支援センターの

「消費者教育教材資料表彰 2022」における「優秀賞」の受賞



金融教育の一環として取り組む「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」が、2022年6月に、公益財団法人消費者教育支援センター^(*)主催の「消費者教育教材資料表彰 2022」において「優秀賞」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。

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月に本サイトを開設しています。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。

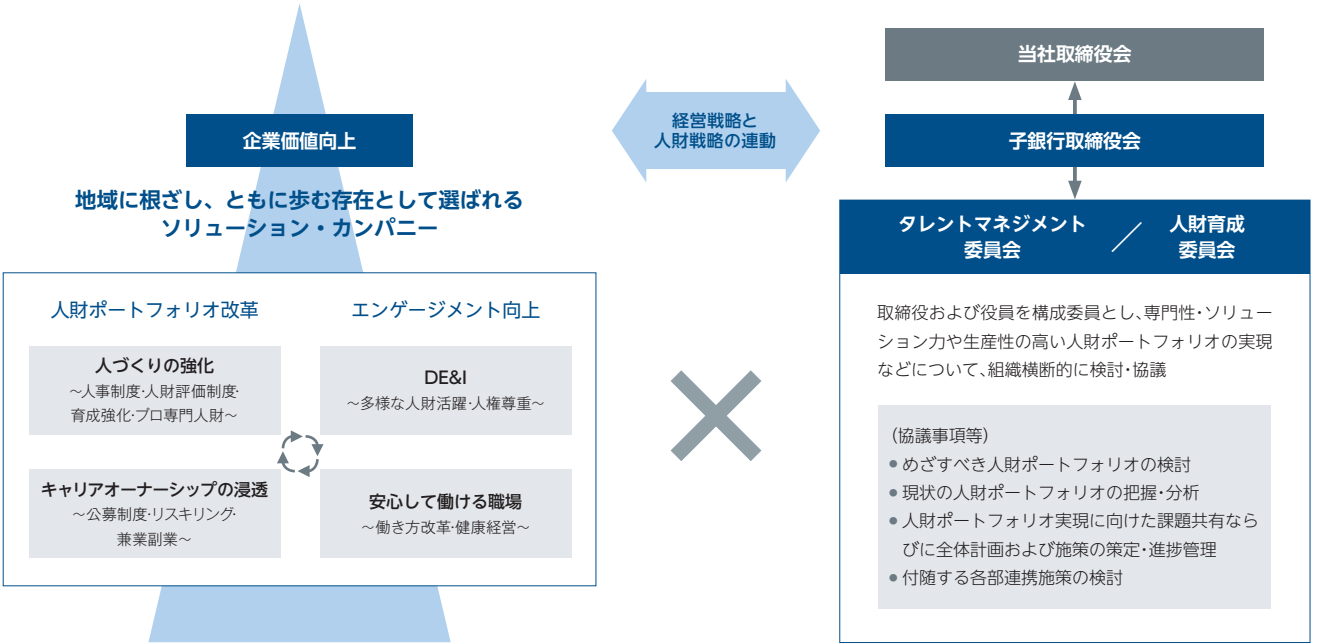
^(*) 学校における消費者教育の充実・発展に寄与することを目的に設立され、青少年等を対象とした、消費者教育に関する調査研究や教材作成等をおこなう専門機関です。

人財戦略 働き方改革・ダイバーシティの推進

当社は、従業員を価値創造の源泉である「人的資本」と位置付けており、「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」を有するという強みを磨くことで経済価値および社会価値の創造をめざしています。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。

このような考えのもと、お客さま・地域社会のニーズの多様化・高度化や、従業員の就業意識・ライフスタイルの変化が加速度的に進展している中で、当社は、従業員一人ひとりの能力を高めるとともに、多様な人財が持てる能力を最大限に発揮しうる生産性の高い組織の構築を進めています。

新中期経営計画では、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」に向けて、人づくりの強化やキャリアオーナーシップの浸透により「人財ポートフォリオ改革」を進めるとともに、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進や安心して働ける職場づくりをとおして「エンゲージメント向上」に取り組んでいきます。こうした取り組みを着実に進めるうえで、子銀行を含めた経営陣が積極的に関与することが重要であり、経営戦略と連動した人財戦略を実践することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。



2021年度のおもな取組指標（横浜銀行、東日本銀行合算）

人づくりの強化	キャリアオーナーシップの浸透	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	安心して働ける職場
主要コンサルティング資格 (中小企業診断士、FP1級) 保有者数：378人 プロ人財認定者：累計10人 一人あたりの研修時間：9.6時間 人財育成投資額：2億円 専門人財中途採用実績：16人	リスクリングの実績： 行内公募の応募者数129人、 登用者数68人 若手従業員の外部出向実績：40人 リスクリング以外の行内公募実績： 行内公募の応募者数162人、 登用者数36人	管理役職者に占める女性の割合：15.3% 役職者に占める女性の割合：34.2% 管理役職者に占める中途採用者の割合：12.6% 外国籍の管理役職者数：9人 (※2022年4月1日時点)	従業員意識調査 (企業の総合的魅力的指数)：3.29点 ※5段階評価(5が最高値)・2行の加重平均 勤続年数： 男性17.9年 女性14.4年 育児休業取得率： 男性71.7% 女性95.5% 時短勤務制度利用者数：348人 有給平均取得日数：15.6日

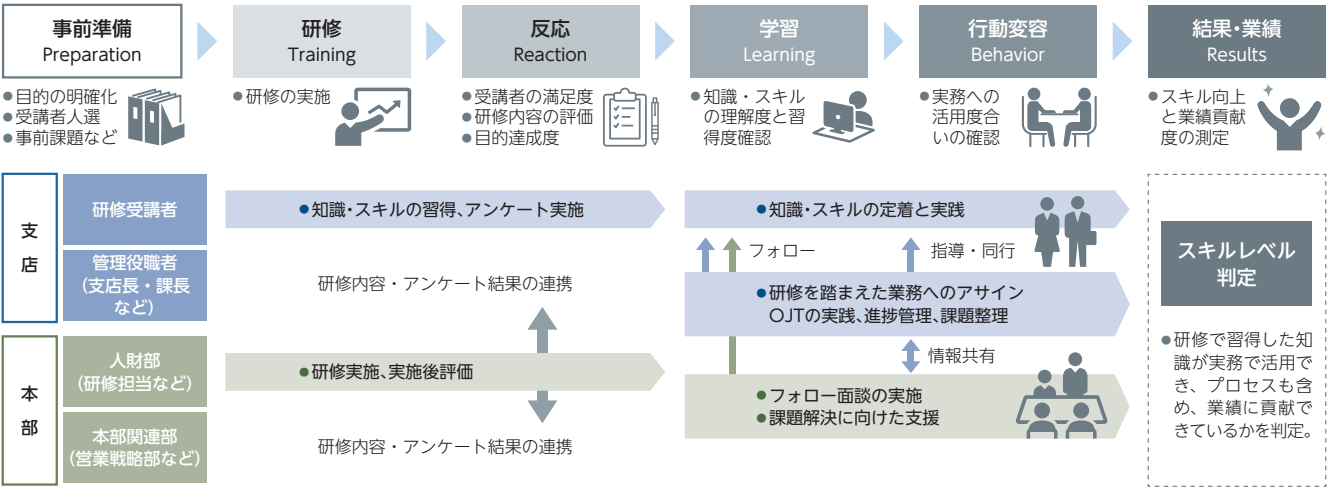
人づくりの強化

当社は、OJTを基本としつつ、研修（OFF-JT）や自己啓発の支援、本人の持つ能力を最大限に発揮できる人財配置を組み合わせることで効果的な人財育成を実践するとともに、めざす人財ポートフォリオの構築に向け、ソリューション能力の高い人財や専門性の高い人財などを育成するため、人財育成投資を強化していきます。また、従業員一人ひとりの働きがいやモチベーションを高め、多様な人財の活躍を後押しするため、公平・公正な評価・処遇制度を整備しています。

人財育成の強化

戦略的な人財配置と人財育成

当社では、従業員一人ひとりのスキルや知識、適性や本人のキャリアデザインといった情報を踏まえた戦略的なジョブローテーションや人事異動をおこなうことで、効果的なOJTにつなげるとともに、研修などのOFF-JTと連動した人財育成をおこなっています。横浜銀行では、これらの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います。



研修実施とフォロー体制

研修は階層別からスキルレベル別まで多様なメニューを用意しており、実施後のフォローをおこないながら、原則6か月でスキルレベルの引き上げをめざすプログラムとしています。

なお、各所属での配置およびOJTとの連動が重要であるため、フォロー期間中は、関連各部と人財部が連携し本支店一体となったフォローアップをおこなうことで着実なスキルレベルの引き上げをめざしています。

ソリューション能力の高い人財の育成

「ソリューション・カンパニー」への転換に向けて、実効的な研修体系の構築に加え、研修費用や資格取得推奨のための支援金など、研修および自己啓発による人財育成への投資を強化しています。

研修体系では、上位レベルの研修では外部講師を活用した実践型の提案演習を取り入れることで提案力強化をはかり、基礎レベルの研修では実際の案件に1人で対応できるレベルをめざし、ニーズ発掘から社内稟議、契約手続きまでを一気通貫で学ぶことができる実践型の内容を取り入れています。

自己啓発では、高度な公的資格の取得を支援するために、従来取り組んでいる資格取得時の支援金を拡充したほか、キャリア開発応援金（資格取得のための資格学校等への通学費用の一部負担）や、資格取得定額支援金（資格取得後に一定額を継続支給）の仕組みを新たに導入し、一人ひとりの自発的な挑戦・成長を支援しています。

マネジメント層・次世代リーダーの育成

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与えることを目的として、年次や階層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。

2021年度人財育成投資状況

	横浜銀行	東日本銀行
人財育成投資額	1.6億円	0.4億円
年間総研修時間	36,828時間	7,249時間
一人あたりの研修時間	10.0時間	7.8時間

2021年度主要コンサルティング資格（中小企業診断士、FP1級）保有者数：378人（横浜銀行、東日本銀行合算）

人財戦略 働き方改革・ダイバーシティの推進

専門領域による活躍機会

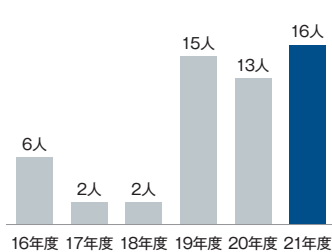
専門人財の採用

横浜銀行では新卒採用において、デジタル・IT技術といった専門知識を活かし活躍できるよう、営業店への配属に限定せず、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できる専門コースを2021年度（2022年度入行）に新設し、2022年4月には6人を採用しました。また専門性の高い人財の中途採用を積極的におこなっており、2021年度はデジタル・ICTなどの分野において、16人を採用しました。

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「プロ人財制度」の運用をおこなっており、多様な価値観・キャリア観を持った人財が増えている中で、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。また、通常の給与体系より業績貢献に対するインセンティブが効いた報酬体系にしており、その水準は一人ひとりの専門性の高さやパフォーマンスの発揮状況等に応じて個別に決定しているため、処遇水準が役員や部長クラスになることもあります。プロ人財認定者は累計で10人となりました。

専門人財中途採用実績



専門人財のおもな採用分野

	2019年度	2020年度	2021年度
デジタル	1人	4人	4人
ICT	2人	3人	4人
国際・市場	4人	—	1人
投資銀行業務	3人	—	1人
コーポレート・M&A	—	2人	2人
監査・リスク管理	2人	1人	1人

プロ人財認定要件

1. 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やスキルを有し、業務遂行(成果発揮)する能力が認められる人財
2. マインドセット	銀行の経営方針、営業戦略の意図、計数等を理解し、求められる役割(ミッション)を実現する意志がある人財
3. 自己管理、人財(後任)育成	主体的な取り組みと継続的な自己研鑽によるスキル・専門性向上に努め、行員の模範となるとともに、後任等の指導・育成にも取り組める人財

評価・処遇制度

評価制度

当社では、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、従業員一人ひとりのキャリアビジョンの実現をバックアップし人財育成・能力開発をはかるための仕組みとして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。

処遇制度

当社は、年功的・属人的要素によらない、公平・公正な処遇をおこなっています。具体的には、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メリハリある処遇をおこない、「脱年次」による実力主義を徹底することで、一人ひとりの挑戦意欲や成長意欲を高めるとともに、多様な人財の活躍を後押ししています。また、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、賃金については各国の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。

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面談をベースに、OJT、研修、公募制度や自己啓発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きます。

キャリア形成

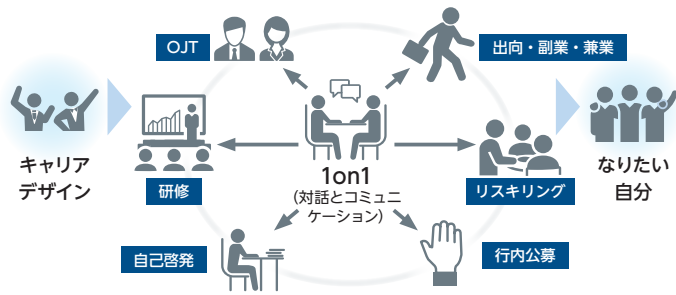
公募制度（内外企業派遣・海外MBA取得）

従業員の自己啓発意欲を高め、主体的なキャリア形成の機会を提供するため、若手従業員から管理役職者まで、キャリアステージを問わずに応募できる公募制度を整えています。公募には「本部トレニー」と「外部派遣」の2つがあり、「本部トレニー」は市場営業部や融資部、デジタル戦略部、営業戦略部などの部署が中心です。「外部派遣」の実績としては、グループ企業や金融機関、行政機関、中央省庁などがあり、海外MBA取得のための留学派遣も実施しています。

リスキリング（能力開発・教育）

キャリアオーナーシップの考え方にに基づき“なりたい自分”への自発的な挑戦を積極的に支援し、自身の現在のスキルと、必要とされるスキルのギャップに適応するための「リスキリング」を推し進めており、リスキリング対象者向けに行内公募や各種研修を実施するとともに、店頭オペレーション改革等を踏まえた新たなポスト開発をおこなっています。2021年度は、事務部門を中心に129人の応募があり、うち68人が営業部門や本部など新しい職務にチャレンジしています。

- 若手従業員の外部出向実績（2022年4月1日時点）：40人
- リスキリングの実績（2021年度）：行内公募の応募者数129人、登用者数68人



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、外部環境の変化や従業員の就業意識の変化を踏まえ、2021年10月に「キャリア・イノベーション支援制度」を導入し、現業務では経験できない多様なキャリアを社外で積む機会を拡充し、従業員の主体的なキャリア形成を支援しています。兼業・副業の実施にあたっては、自己成長や本業または地域への貢献に資する点や、本業での労務提供に支障がないなどリスク管理面での一定要件に沿ったものを対象としています。

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・支援を目的として「キャリア相談窓口」を設置しています。従業員のキャリア開発やキャリアパスに関する相談などを受け付けています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

当社は、マテリアリティの1つに「働き方改革・ダイバーシティ推進」を掲げ経営層の関与のもと、全従業員を対象に、ダイバーシティを推進することの理解を促進する研修や、アンコンシャスバイアスに関する研修を実施し、多様な従業員が活躍できる職場環境の整備をおこなっています。

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。

多様な人財の活躍支援

女性活躍推進

当社は、女性活躍推進を重要な経営戦略と捉え、経営会議の場において、女性活躍推進に関する議論を積極的におこなっています。行動計画に基づく、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を立ち上げ、管理職候補人財を早い段階から発掘し、登用を見据えたキャリア形成支援に資する階層別の研修や、社外取締役との座談会をおこなうなど、女性のキャリア向上のためのポジティブ・アクションを実施しています。なお、ライフイベント等により一時的に業務に制限がかかる従業員についても、能力に応じた公平な登用をおこなっています。

横浜銀行、東日本銀行合算の目標（2022年度末時点）

管理役職者に占める女性の割合：18%以上（2022年4月1日時点 15.3%）
役職者に占める女性の割合：33%以上（2022年4月1日時点 34.2%）

海外拠点の現地採用・外国籍人財の管理役職者登用

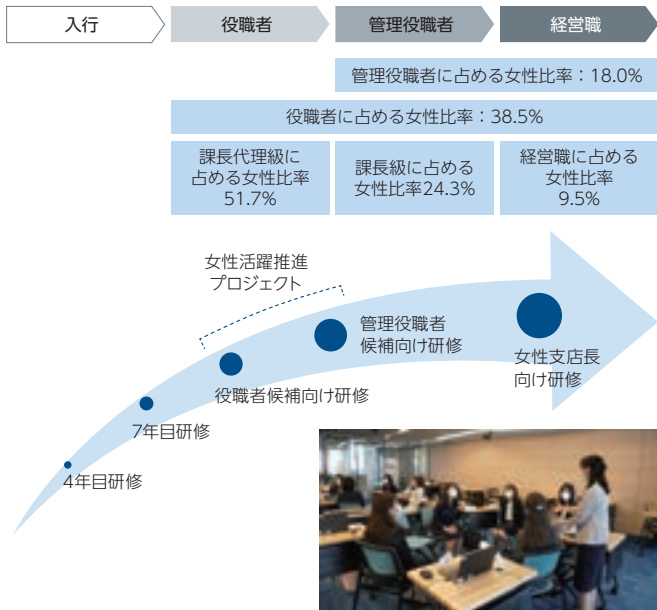
海外拠点では、地域の習慣やニーズに精通する人財の現地採用を積極的に推進しています。また、労働時間や賃金等に関する労働基準については英語や中国語といった海外拠点の使用言語に翻訳し、全従業員への伝達をおこなっています。

なお、当社グループの海外戦略等に応じて積極的に外国籍人財の登用をおこなっており、2022年4月1日時点の外国籍の管理役職者数は9人です。

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、浜銀ファイナンス㈱、浜銀TT証券㈱を追加）を取得しました。横浜銀行の2021年度障がい者雇用率は2.3%となっています。

女性活躍推進関連のロードマップ（横浜銀行）





人権尊重

グループ人権方針

コンコルディア・フィナンシャルグループは、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人権を尊重する取り組みを進めています。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。

LGBTQ

性的少数者（LGBTQ）への理解促進をはかるため、eラーニングによる研修や本部役員向け勉強会、休日セミナーを実施し、ALLY（アライ）を増やすための啓発活動の一環として社内SNS等でコミュニティを開設しているほか、希望する従業員に啓発シール（ALLYシール）を配布しています。

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ついて従業員の「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。



ハラスメント相談窓口・内部通報制度（ホットライン）

当社は、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、全従業員を対象としたハラスメント防止の研修ならびに、管理職を対象としたハラスメントの報告を受けた際の対応についての研修を実施し、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相談窓口として、社内外の「ハラスメント相談窓口」の設置ならびに内部通報制度（ホットライン）の構築をしています。また、従業員が育児や介護と仕事の両立、自身や周囲のSOGIに関する事項等、ダイバーシティ&インクルージョン推進に資する事項の全般について相談可能な窓口も別途設置し、職場環境の整備をおこなっています。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。

グループ人権方針やダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンポリシーに基づき、人種、性別、宗教、性的指向や性自認、障がいの有無等に関わらず、相互の理解と尊重に努め、健やかで働きがいのある経営環境を実現していきます。

安心して働ける職場

当社では、経営理念である「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。」に基づき、従業員のライフスタイル・ライフステージに応じた柔軟で効率的な働き方や健康に対する取り組みを、サステナビリティ戦略の一環として経営戦略に位置付けて推進しています。

効率的な働き方

働き方改革～はまぎんスタイル、東日本NewStyle～

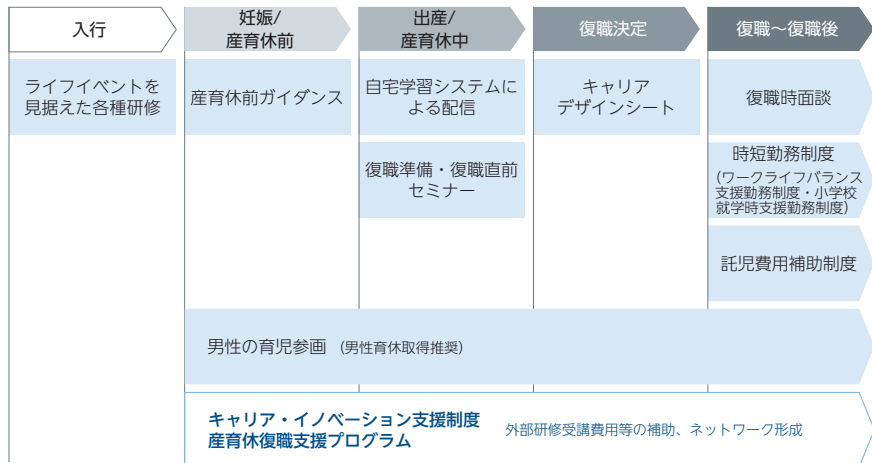
フレックスタイム制、時間単位年休、テレワーク勤務制度、サテライトオフィス等を導入するとともに、デジタル化への取り組みを強化し、時間や場所に捉われない多様で効率的な働き方を推進しています。また、柔軟な働き方の推進とともに、総労働時間の見える化や勤務間インターバル制度の導入、業務の効率化による労働時間の削減や、制度休暇をはじめとする有給休暇の取得促進に資するリフレッシュマンスの実施等、意識改革の取り組みを強化しています。

安心して働ける職場

育児産休者向け教育制度

育児等のライフイベントにより、時間に制約のある従業員の活躍機会の増大および時短勤務制度・時差勤務制度といった柔軟な勤務制度の充実ならびにフルタイム支援（横浜銀行の託児費用補助制度等）をおこなっています。2022年度には、標準の支援制度に加えて、休業中の自己学習を支援する「産育休復職支援プログラム」を導入しました。

横浜銀行 おもな産育休復職支援制度



家庭と仕事の両立支援（男性育休含む）

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の取得についても推奨し、性別を問わない育児参画を促しています。また、全従業員を対象とした「男性の育児参画」「介護離職防止対策」を目的とした研修・休日セミナーの実施や、介護に関するガイドブックの制定、ビデオコンテンツの導入等、啓発活動にも積極的に取り組んでいます。また、横浜銀行では、育児や介護等を理由に退職した従業員を一定の要件を満たす場合に再雇用するジョブ・リターン制度も設けています。

男性育休取得者インタビュー

東日本銀行 ICT推進部
チーフ
板倉 亮介



妻が安定期に入ったタイミングで育児休業を取得したい旨を上司に相談したところ、「もちろん取得していいよ」と快諾してもらい、とても心強かったのを覚えています。育休取得前後は、業務の進捗管理や引継ぎで苦労もありましたが、業務の共有化や効率化に関する新たな気づきもあり、スキルアップにつながる良い経験となりました。育休を取得し、これまでに経験したことのない喜びや困難さを知るとともに、夫婦で一緒に育児経験を積み上げたことで、育休後も夫婦で支えあって育児をしています。今後、男性も育休取得者が増えていくことを願っています。

健康経営

従業員に対する健康管理の取り組みを通じてパートタイマーを含むすべての従業員が能力を十分に発揮できるよう、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接の実施、事業所敷地内完全禁煙の実施、ウォーキングイベント開催など、従業員の健康の保持・増進のためにさまざまな取り組みをおこなっており、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では「健康経営優良法人2022～ホワイト500～」、東日本銀行では「健康経営優良法人2022」にそれぞれ認定されました。



従業員意識調査

従業員一人ひとりの意識を的確に捉えることで、組織の現状、強み・課題を明確に把握・診断し、一人ひとりの働きがいやエンゲージメント向上をはじめとする今後の経営諸施策に活かしていくことを目的に、従業員意識調査を毎年実施しています。

●企業の総合的魅力度の指数：2021年度3.29 ※5段階評価(5が最高値)、2行の加重平均

資産形成支援

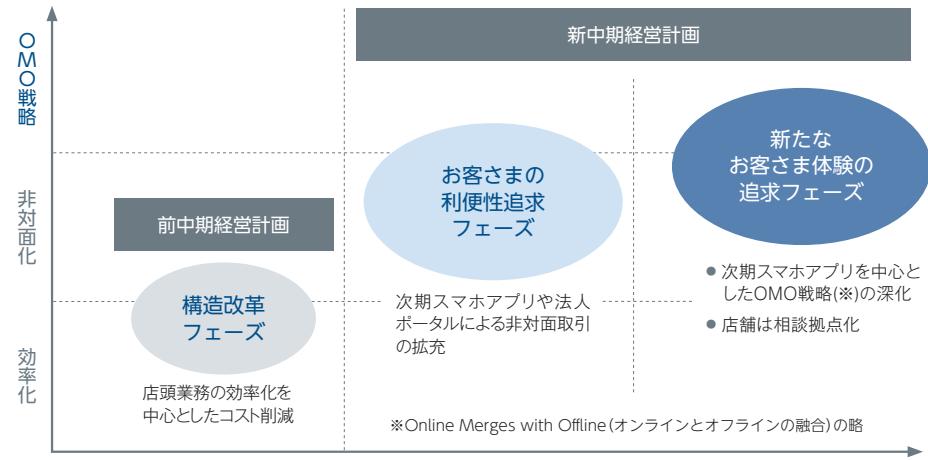
従業員の計画的な資産形成支援や経営参画意識を醸成するため、コンコルディア・フィナンシャルグループ、横浜銀行、東日本銀行の全従業員を対象に、「従業員持株制度」を導入し、積立額に応じた奨励金を支給しています。

DX（金融デジタル化）の推進

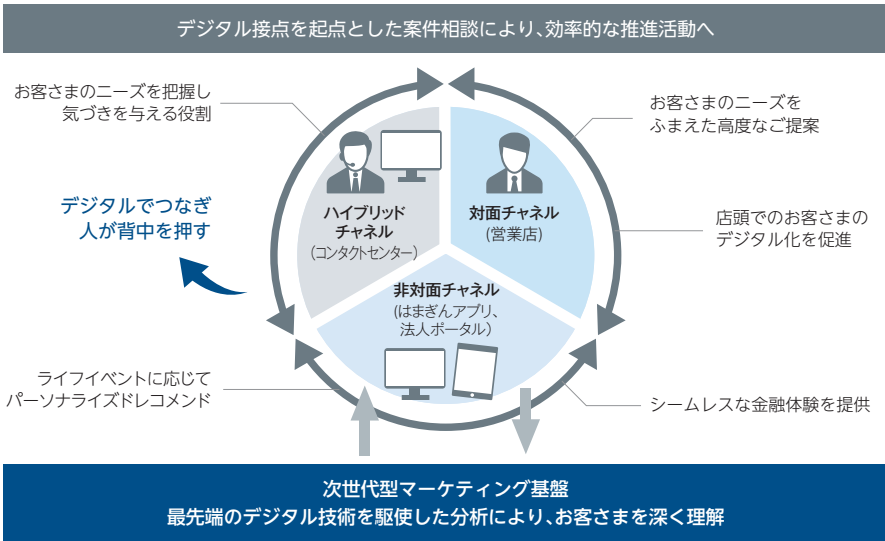
デジタル技術駆使した金融・非金融サービスを通じて、地域のお客さまに新たな体験・価値を届けるとともに、高度なデジタルソリューションの提供により事業成長を支援することで、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

デジタル戦略

前中期経営計画では、構造改革を目的とした店頭事務の効率化を中心としたコスト削減施策に取り組みましたが、新中期経営計画では、次期スマホアプリや法人ポータルによる非対面取引を拡充することにより、お客さまの利便性の向上を追求していきます。また、店舗の役割は相談機能へ特化させていき、非対面チャンネルと対面チャンネルの両方を活用して「いつでもどこでも相談できる」新たなお客さま体験をめざします。



横浜銀行は、データ活用によるニーズ起点の営業推進活動に取り組んでいます。非対面チャンネルでお客さまとの接点を拡大していくことで、ライフイベント等にに応じたレコメンドにより、お客さまのニーズを把握し、ご意向を踏まえたより詳しい商品説明や高度なコンサルティングに取り組んでいきます。また、コンタクトセンターや営業店は、「デジタルと人が融合したコンサルティングポイント」になることをめざしています。



デジタル・トランスフォーメーションを推進するための体制整備

コンコルディア・フィナンシャルグループは、新中期経営計画におけるデジタル戦略の基本的な考え方として、「デジタル技術駆使した金融・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」を定めました。当社は、グループ全体のデジタル戦略の策定とともに、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きます。

子会社の横浜銀行や東日本銀行では、非対面チャンネルの拡充によるお客さまの利便性向上やお客さまとのコミュニケーション強化をはかっていくとともに、グループ機能・外部機能の活用や非対面機能提供によるデジタル化支援の強化を実践していき、デジタル・トランスフォーメーションを通じた新たな体験・価値をお客さまに届けて地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

コンコルディア・フィナンシャルグループおよび横浜銀行は、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。



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当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、2021年度までに29か店導入いたしました。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。

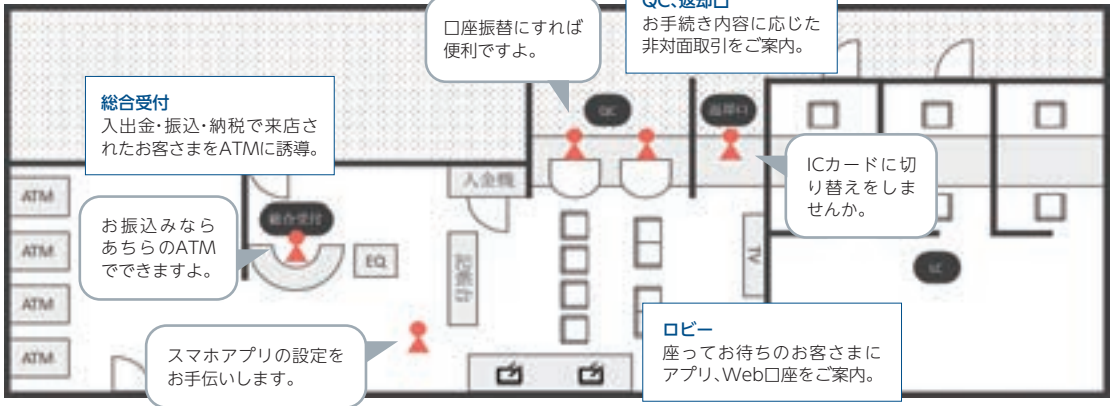
また、東日本銀行は、営業店タブレット端末の導入により、住所変更などの諸届業務の印鑑レスやペーパーレス化を進めています。



デジタルサポートスタッフの導入

横浜銀行はクイックカウンタATMの導入店を対象に、ご来店のお客さまに「はまぎんアプリ」のインストールや初期設定のサポートをおこなったり、入出金や振込、税金の払込みをご希望のお客さまをATMへご案内したりする役割を担うデジタルサポートスタッフを、2022年5月から配置しました。来店せずにお手続きできる方法など、より便利な仕組みやデジタルサービスをお客さまにご案内する取り組みで、今後全店に拡大していく予定です。

デジタルサポートスタッフ



DX（金融デジタルイゼーション）の推進



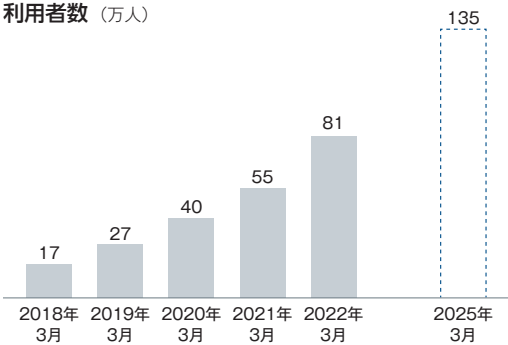
非対面サービスのデジタル・トランスフォーメーション

次期スマホアプリの導入

お客さまとの接点が対面から非対面へと変化するなか、スマホアプリは最重要チャネルに成長しており、2022年3月末時点で、横浜銀行の81万人のお客さまにご利用いただいています。

今後、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添う機能の提供を追求していきます（2022年度リリース予定）。

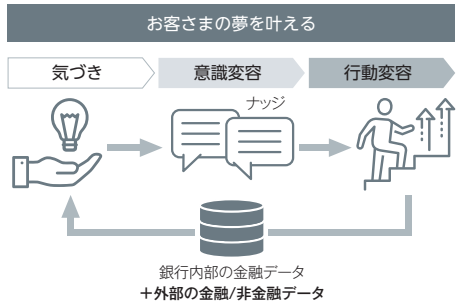
はまぎんアプリ
利用者数（万人）



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

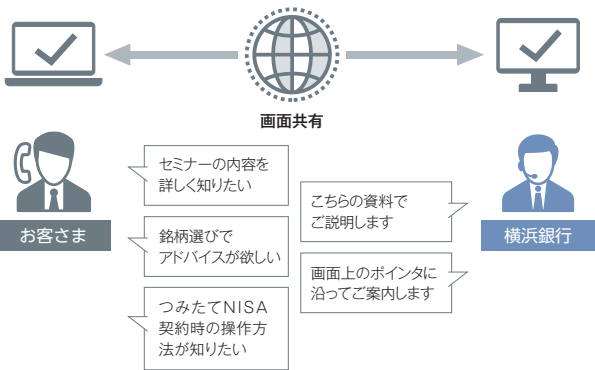


ビッグデータに基づいた連続的な
1to1コミュニケーション



デジタルとヒューマンの融合

横浜銀行は、非対面でのハイレベルなコンサルティングや、ヒューマンタッチによる相談を希望されるお客さまに、本部に設置したコンタクトセンターによる対応を実施しています。電話による説明とパソコン画面を共有して同一の資料を投影することにより、非対面での高度なお客さま対応を実現しています。



法人のお客さまへの非対面機能の提供

横浜銀行は、2020年1月よりお客さまの利便性向上を目的とした非対面サービスとして、法人向け会員制ポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネクト」を提供しています。ビジネスコネクトは、当座貸越契約の借入極度額内での新規借入および借入継続の申し込みをオンラインで完結できる「WEB当座貸越サービス」など、さまざま非対面機能を提供しています。

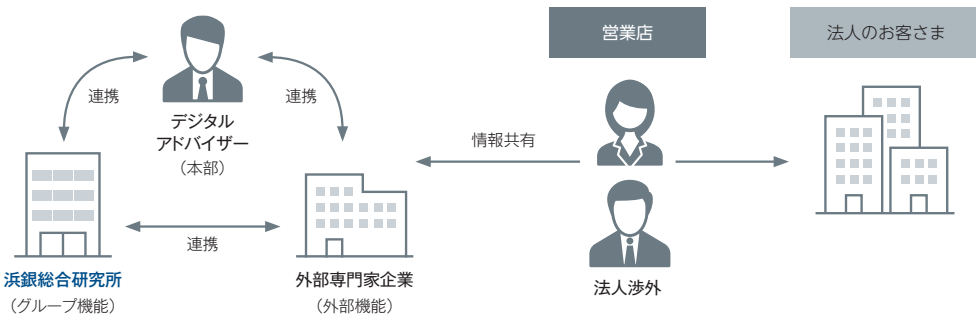
また、フィンテック企業のプラットフォームとオープンAPIで連携して、他行の預金口座情報と横浜銀行の預金口座情報を一元管理し、お客さまの資金管理の高度化・利便性の向上をはかっています。



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

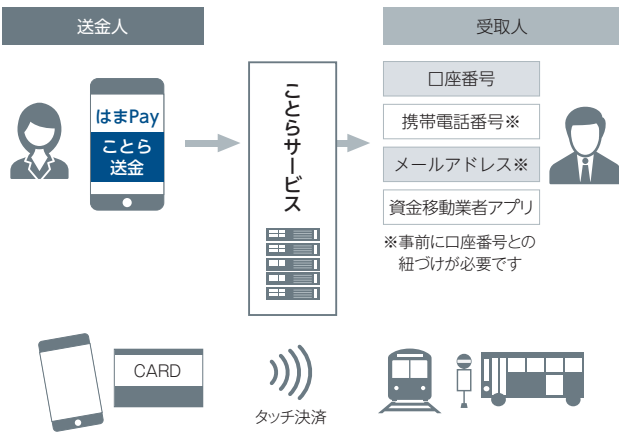
横浜銀行は、お客さまのデジタル化への課題を把握するとともに、本部との情報共有、グループ機能や外部機能を活用しながら最適なソリューションの提供に取り組んでいます。最適なソリューションを提供するため、情報処理サービスやクラウド型労務・人事システムなど、約50社のデジタル系企業と連携しています。今後は、改正電子帳簿保存法やインボイス制度への対応が可能な企業など、連携する企業を順次拡大していきます。お客さまには、ビジネスマッチングのみならず、業務プロセスの効率化に向けたデジタルコンサルティングを実施し、経営の課題解決に向けたサポートにも注力しています。



キャッシュレス決済の普及に向けた取り組み

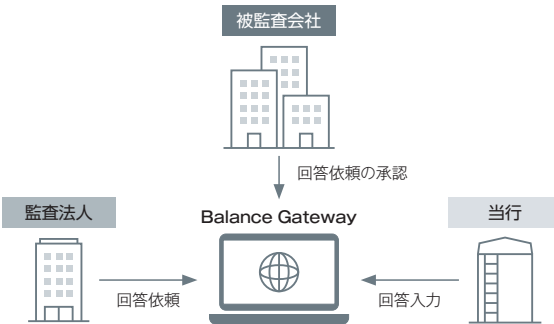
多頻度小口決済のための新たな決済インフラ「ことら」に参加し、横浜銀行は「はまPay」アプリを通じて送金サービスを提供していきます（2022年中予定）。

また、横浜銀行は地域のキャッシュレス決済の普及のため、自治体や企業と連携しながら、バスを利用する際の新たな決済手段の実現に向けた実証実験に取り組んでいます。本実証実験では、すでに横浜銀行が提供している、Visa のタッチ決済機能を備えたスマホ決済サービス「はまPay」や「横浜バンクカード」をお客さまにご利用いただいています。



監査法人向け残高証明書のウェブ受付

横浜銀行は、2022年5月に会計監査確認センター合同会社が提供するプラットフォーム「Balance Gateway」の「銀行Web確認機能」を通じて、監査法人向け残高証明書（銀行等取引残高確認書）のウェブによる受付および回答を、地方銀行で初めて開始しました。



DX（金融デジタライゼーション）の推進



IT

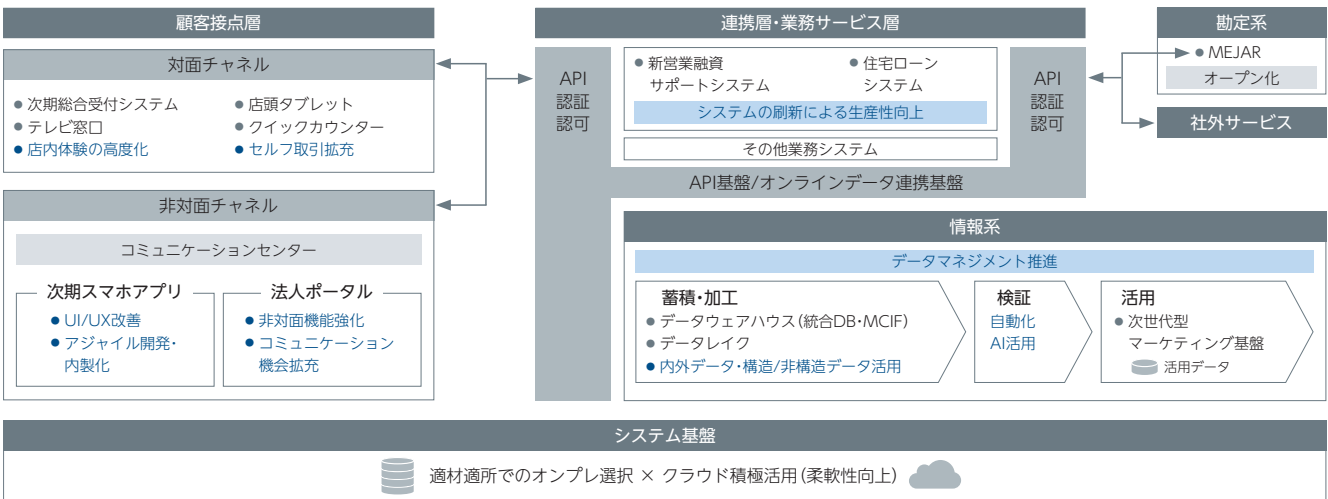
インフラの整備

次期スマホアプリなどの「顧客接点層」を強化していくとともに、社内システム、社外サービス、勘定系などとの接続を迅速・低コストで実現するための「オンラインデータ連携基盤」を整備しています。

「顧客接点層」などで発生した新たなデータは「情報系」で蓄積し、データサイエンス人財やAIにより分析・検証をおこない、マーケティングなどへの活用を加速していきます。

行員の営業活動高度化・効率化のため、新営業融資サポートシステムを2024年に導入予定です。また、勘定系については、オープン基盤の採用を予定しており、共同利用する基幹系システムのオープン化は銀行業界初の取り組みです。

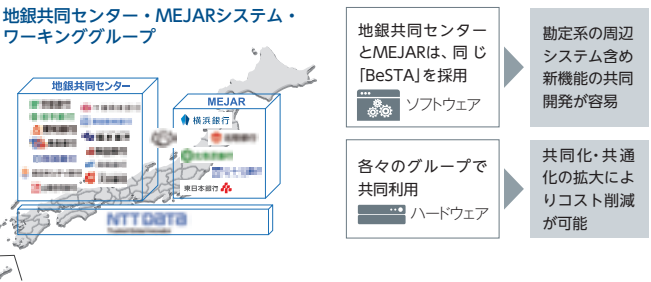
全体を支えるシステム基盤として、主要システムの50%以上をパブリッククラウドに移行することで、システムの柔軟性向上をはかります。



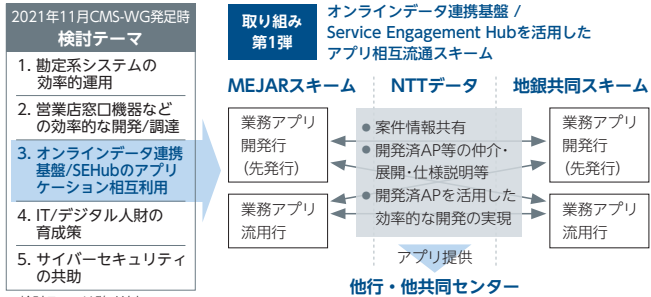
地銀連携の強化

2021年11月に、同一の勘定系パッケージ（BeSTAパッケージ）を利用するNTTデータ地銀共同センターの全13行とMEJAR5行は、システム運用の効率化を検討する「地銀共同センター・MEJARシステム・ワーキンググループ（以下、「CMS-WG」）」を立ち上げました。CMS-WGでは、勘定系システムを中心としたシステム運用の効率化を検討します。

なお、CMS-WGの取り組みの第1弾として、2022年5月にオンラインデータ連携基盤を活用したアプリ相互流通スキームを立ち上げています。



データ連携基盤・SEHubの業務AP相互流通スキームイメージ



※検討テーマは随時追加

デジタル戦略実現のための体制

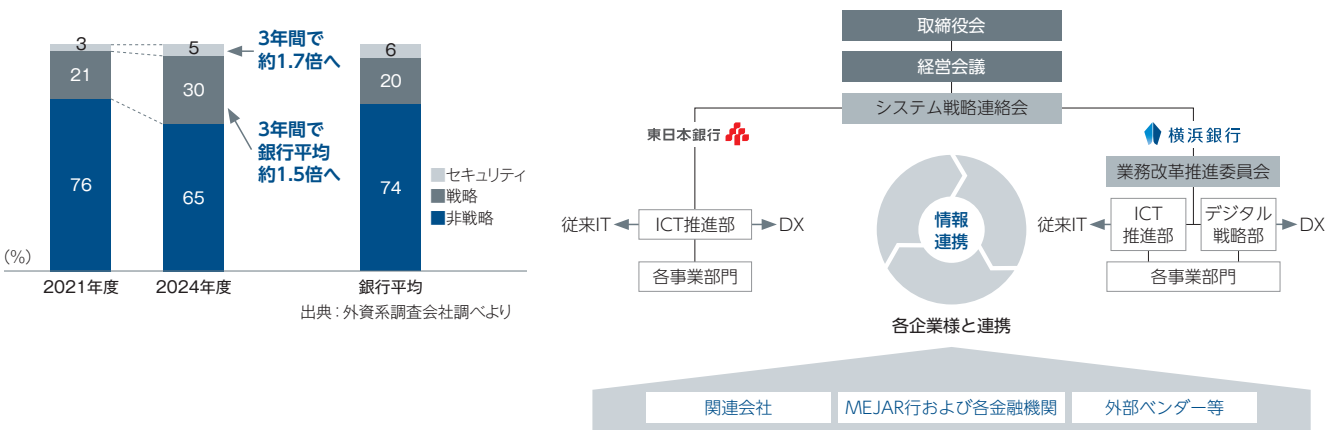
戦略的な投資コントロール

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^(※1)とセキュリティ投資^(※2)に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、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

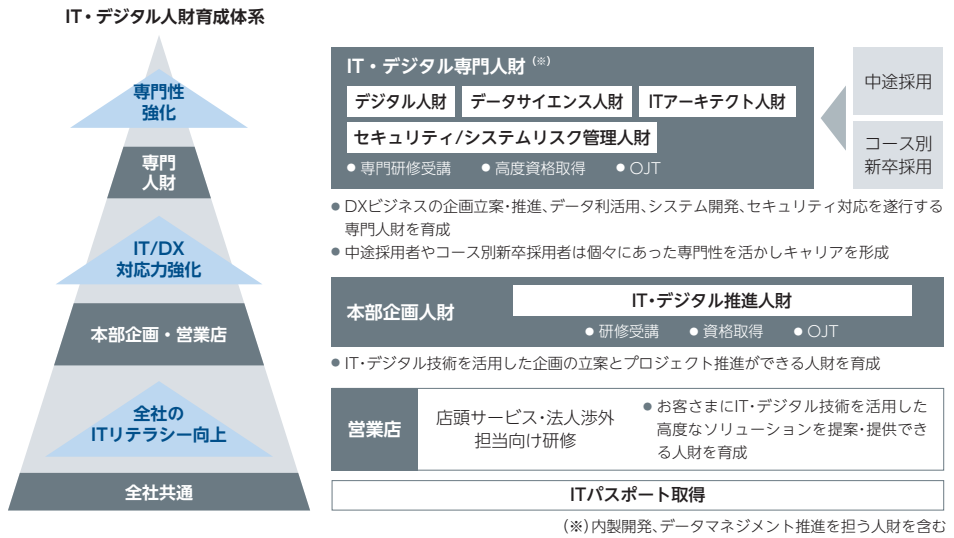
(※2) サイバーセキュリティに関連する施策投資を定義



組織・人財

組織全体のITリテラシー向上、専門人財の強化をはかるために、育成体系ごとに人財像・期待役割を定義し、計画的に採用・育成を進めています。また、育成体系ごとに育成人員数の目標を定めています。なお、従業員に加えて、当社および両行の役員（社外含む）・部長向けのITリテラシー向上勉強会を2021年度から定期的の実施しています。

デジタル戦略を遂行するための人財を計画的に採用・育成



		2021年度末	2024年度末
IT・デジタル人財	IT・デジタル専門人財	64人	130人
	IT・デジタル推進人財	—	100人
	ITパスポート取得者数	1,291人	2,300人

地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み

コンコルディア・フィナンシャルグループは、地球温暖化・気候変動への対応を優先的に取り組むべき重要な課題であると考えており、2019年12月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」^{（※）}の提言に賛同しています。当社は気候変動に関する情報開示の重要性を認識し、TCFD提言の開示フレームワークに基づき、情報開示を充実させていきます。

（※）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

サステナビリティ推進体制

当社では、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、地球温暖化・気候変動を含むサステナビリティに関する取組方針やアクションプラン等を審議し、その進捗状況についても報告しています。

グループサステナビリティ委員会の審議内容は、取締役会において、3か月に1回程度、報告・審議され、取締役会が気候変動に係る取組みについて監督しています。報告・審議結果に基づく気候変動関連のリスクや機会等は事業戦略に反映しています。

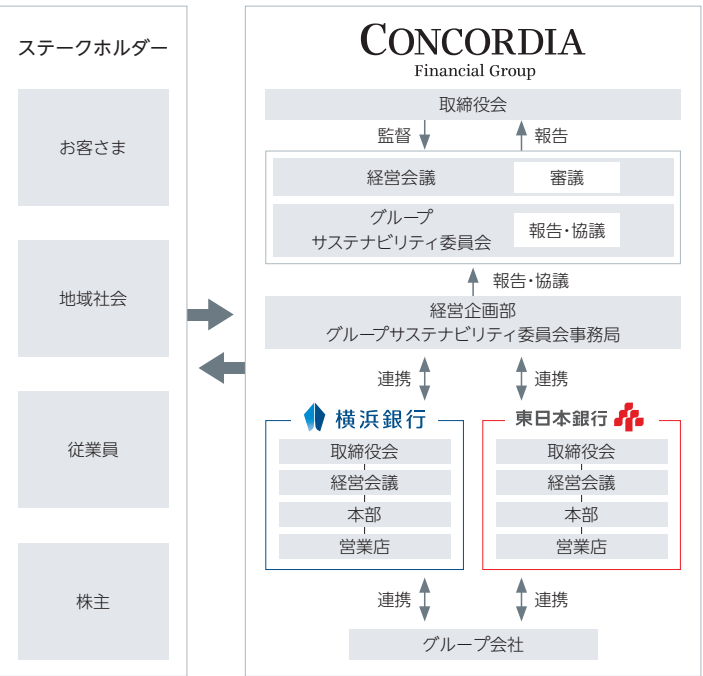
取締役会における報告・審議事項（2021年度）			
1. 自社カーボンニュートラル 達成時期の2050年度から2030年度への前倒し、横浜銀行の 自社契約電力（有人店舗）の実質再エネ切り替え	3. サステナビリティ戦略 マテリアリティ別の取組方針、組織体制の強化	4. 気候変動に関するリスク 「大規模な自然災害の発生」と「脱炭素社会への移行」のトップリスク への選定	2. サステナビリティの取組状況 TCFD開示、炭素関連資産の状況、シナリオ分析の検討

また、2022年4月より企画部門、営業部門を中心に専門部署の設置等をおこない、全社的なサステナビリティへの取り組みを強化しています。

外部有識者の招聘

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ています。グループサステナビリティ委員会における定期的な意見交換等を通じて、社外の専門的な知見をサステナビリティの取組みに活用しています。

外部有識者 深井 恒太郎氏
野村総合研究所 サステナビリティ事業コンサルティング部 チーフコンサルタント



役員報酬にESG要素を反映

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きます。

こうした取り組みの実現に向けて、中期経営計画（2022年度～2024年度）における株式報酬（信託Ⅱ）の業績連動係数を決定するための判定対象にESG外部評価指標を加えました。最終的な業績連動係数は、中期経営計画の業績目標の達成度を評価する指標（目標指標）を判定対象とした財務指標に基づく業績連動係数にESG外部評価指標、自社のCO₂排出量削減率等の中期経営計画の非財務項目への取組事項や定性事項を踏まえ、報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定します。なお、ESG外部評価指標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（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	支給基準
66%	基本報酬	役位等に応じて支給
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支給
17%	株式報酬	信託Ⅰ：役位別の標準額に応じて支給
		信託Ⅱ：役位別の標準額に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じた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

中期経営計画の業績目標の達成度を評価する指標（目標指標）

- ROE（連結・株主資本ベース）
- 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外部評価指標

自社のCO₂排出量削減率等の中期経営計画の非財務項目への取組事項や定性事項

業績連動係数
75%（下限）～200%（上限）

最終的な業績連動係数は、報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定

戦略

1 リスク

気候変動に関するリスク

当社の気候変動に関するリスクは以下の通りです。

	おもなリスク	影響	時間軸
移行リスク	● GHG ^{（※）} 排出に関する規制の強化や炭素税導入により取引先の財務が悪化するリスク ● 脱炭素社会の移行に伴う技術の進歩等により取引先の事業が座礁資産化するリスク	● 取引先の財務の悪化や、事業の座礁資産化等によるビジネスモデルの変化、ブランド価値の毀損等により与信関係費用が増加する可能性	中期～長期
	● 地球温暖化対策が不十分であるリスクや、消費者選好の変化に対応できずブランド価値が毀損するリスク	● 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可能性	中期～長期
物理的リスク	● 異常気象によって深刻化する洪水等の急性的な自然災害や、降雨や気象パターンの変化によるリスク ● 慢性的な気候変化によって、建物の毀損や事業が中断するリスク	● 自然災害により本支店が被災し損害が発生する可能性 ● 洪水により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可能性	短期～長期

（※）GHG（温室効果ガス）：おもな温室効果ガスとして、二酸化炭素（CO₂）やメタン（CH₄）、一酸化二窒素（N₂O）、フロンガスがあります。（環境省ホームページより）

地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み



シナリオ分析の実施

今年度はTCFD提言に基づき一定のシナリオのもと、移行リスク、物理的リスクについてシナリオ分析を実施しました。

物理的リスクについては、当社営業地盤において、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。また脱炭素社会への移行において、まずはグループ全体を分析対象としてスクリーニング評価をおこない、GHG排出量が大きく、気候変動の影響を受けやすい電力セクターならびに自動車セクターを分析対象としています。

なお分析手法については、今後も継続的に見直しをおこない精緻化に努めていきます。

	移行リスク	物理的リスク
リスクイベント	●炭素税導入による費用増加 ●脱炭素社会への移行に伴う設備投資や研究開発費の増加	洪水による ●事業の中断や事業拠点の直接被害に伴う財務悪化 ●担保物件の毀損
シナリオ	●NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）のシナリオのうち、Net Zero 2050（1.5℃シナリオ）、Below 2℃シナリオ	●IPCC（気候変動に関する政府間パネル）によるRCP（代表的濃度経路）シナリオ（RCP2.6:2℃シナリオ、RCP8.5:4℃シナリオ）
分析手法	●移行シナリオに基づき、個社別に2050年までの財務内容を推計。債務者区分の変遷から与信関係費用の増加額を算出	●ハザードマップのデータから洪水発生時の取引先の財務への影響、担保への影響を算出したうえで、シナリオを踏まえ推計した2050年までの洪水発生確率を勘案し、与信関係費用の増加額を算出
分析対象	貸出のある国内一般事業法人（金融機関などは含まれない）	
	うち ●電力セクター （再生可能エネルギーを除く、消費者向け発電設備を保有している企業） ●自動車セクター （完成車メーカーならびに主として内燃機関部品を製造している企業）	
分析期間	2050年まで	
分析結果	与信関係費用：累積90億円～170億円	与信関係費用：30億円～70億円

シナリオ分析の結果

今回の分析対象および適用したシナリオや前提のもとで、与信関係費用が、移行リスクは累計90億円～170億円、物理的リスクは30億円～70億円となり、いずれも当社の投融資ポートフォリオへの影響は限定的であるとの結果になりました。

引き続き、対象セクターの拡大やシナリオ分析の高度化等に取り組んでいきます。

炭素関連資産

2020年度に開示した炭素関連業種（エネルギーおよびユーティリティセクター）の与信残高^{（※1）}について、2021年度の貸出金におけるシェアは0.6%と、引き続き限定的となりました。

2021年におけるTCFD改定を踏まえた、不動産賃貸業等を含む新たな炭素関連資産^{（※2）}の貸出金残高^{（※3）}シェアは、39.8%です。

なお当社では、移行リスクによる内部指標（個社の財務内容影響度合い等）と、外部指標を使用した多面的な分析をおこない、業種ごとにリスクグレーディングを実施しました。^{（※2）}

その結果、当社においては、エネルギー、ユーティリティセクターに加えて、「鉄鋼業」、「窯業・土石業」、「パルプ・紙業」、「繊維業」、「非鉄金属業」について、気候変動リスクの影響が大きいことを認識し、当該業種を管理すべき炭素関連セクターとしました。

当該セクターの2021年度の貸出金に占める与信残高シェアは2.5%となります。

今後は当該セクターに対して、お客さまとのエンゲージメントを進めていきます。また、気候変動の影響について分析の高度化をはかり、リスク管理をおこなっていきます。

（※1）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。

（※2）TCFD提言における対象業種はGICS（世界産業分類）における業種分類を推奨していますが、当社では日銀業種分類に当てはめて集計しているため、差異が生じる場合があります。

（※3）貸出金残高は貸出金、支払承諾等を含み、コミットメントライン等の空き枠は含みません。

日銀業種分類	気候変動リスクランク ^{（※）}
鉄鋼	E
窯業・土石	E
電気・ガス・熱供給・水道業	E
パルプ・紙	E
繊維	D
鉱業、採石業、砂利採取業	D
石油・石炭	D
非鉄金属	D

（※）気候変動リスクランクはA～Eで評価

2 機会

脱炭素社会への移行に伴い、資金需要の拡大や事業再編が見込まれるほか、新たな金融商品・サービスも生まれるなど、金融機関にとつてはファイナンスやサービスの提供機会が増大しています。

当社は、2020年に公表したサステナビリティ長期KPI「2030年度までにサステナブルファイナンス実行額を2兆円、うちグリーンファイナンス1兆円」の達成に向けてお客さまとともに気候変動リスクの低減に取り組んでいます。

脱炭素社会の実現に向けては、再生可能エネルギーなど気候変動の緩和に貢献する事業へのファイナンスだけでなく、お客さまの脱炭素への取り組みフェーズに合わせたソリューションを提供し、サステナビリティ分野でのお客さまの課題解決に努めています。

サステナブルファイナンスを中心としたソリューション提供





サステナブルファイナンスのラインナップ

カテゴリー	商品	お客さまのニーズ	取扱金融機関
サステナブル ファイナンス	SDGsフレンズローン	SDGsを事業に取り入れたい	横浜銀行
	〈はまぎん〉SDGs医療・福祉応援私募債	SDGs関連団体への寄付を通じて社会課題の解決へ貢献したい	横浜銀行
	〈はまぎん〉SDGs動物愛護私募債	SDGs関連団体への寄付を通じて社会課題の解決へ貢献したい	横浜銀行
	〈はまぎん〉震災時元本免除特約付き融資	震災対策としてBCPを強化したい	横浜銀行
	SDGs事業性評価融資ファンド～はばたき～	SDGs事業性評価への取り組みを資金調達に活かしたい	横浜銀行
	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	事業が環境や社会に与えるインパクトを評価し、取り組みを対外的に発信したい	横浜銀行
	SDGsサステナビリティ・リンク・ローン	総合的なSDGs目標達成の取り組みを対外的に発信したい	横浜銀行
	寄付型SDGs推進ローン	地方自治体等SDGsの推進に資する先への寄付により、SDGs達成に貢献したい	東日本銀行
	東日本銀行 地域企業活性化ファンド	地域経済の活性化に取り組みたい	東日本銀行
グリーン ファイナンス	SDGsステップローン	SDGsを事業に取り入れたい	東日本銀行
	SDGs成長資金ローン～輝き	成長分野に取り組みたい	横浜銀行
	太陽光発電事業およびエスコ事業向けファンド	太陽光発電事業やエスコ事業に取り組みたい	横浜銀行
	地方公共団体連携～事業活動温暖化対策・リンク・ローン	神奈川県内の地方公共団体に提出している温暖化対策計画書を活用したい	横浜銀行
	SDGsグリーンローン/ソーシャルローン	資金使途を環境改善等に限定し、対外的に発信したい	横浜銀行
	〈はまぎん〉ESG利子補給融資	CO ₂ 削減効果のある設備投資に環境省の利子補給を活用したい	横浜銀行
	SDGsエコローン（利子補給付）	CO ₂ 削減効果のある設備投資に環境省の利子補給を活用したい	東日本銀行

「SDGs事業性評価」によるエンゲージメント

お客さまのサステナビリティ経営を支援するため、2021年10月に「SDGs事業性評価」^(※)を開始し、お客さまとの対話を推進しています。これは国内で初めての取り組みで、2022年3月までに約150社に対して実施しました。「SDGs事業性評価」を通じて、お客さまの取組状況を把握し、最適なソリューションの提供に取り組んでいきます。

^(※) 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「事業性評価」に、SDGsに関する項目を加えてスコアリングする取り組みです。

「SDGs 事業性評価」の結果 (各項目への取組状況)

	項目	取組済または 取組予定
環境 (E)	環境への配慮	73.4%
	地域への貢献	58.0%
社会 (S)	職場の人権・働きがい	82.9%
	コンプライアンス	82.9%
ガバナンス (G)	経営と組織の体制	71.4%

移行リスクを踏まえたエンゲージメント

シナリオ分析による気候変動の影響把握の取り組み

当社の投融資ポートフォリオのうち、自動車製造に関連する事業への投融資が大きな割合を占めることから、移行リスクを含めた気候変動に関連する影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。分析にあたっては、グループ内外の知見を活用して取り組んでいます。すべての車のEV化により、部品数の減少による売上減少と他業種などからの新規参入による価格競争の激化が同時に起こるという一定の厳しいシナリオのもと、お客さまの売上高や利益率に対する影響を分析したところ、多くの部品メーカーに厳しい影響が及ぶという結果となりました。

自動車サプライヤーとのエンゲージメント

シナリオ分析を踏まえて、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担当役員が、EV化に対する認識や課題、対応状況等についてヒアリングをおこない、今後の自動車業界の見通しと必要な対応に関する問題意識の共有、取り組みの検討を実施しました。

今回エンゲージメントを実施した自動車サプライヤーでは、EV化への認識や危機感を高く持っており、社内での対応を進めるとともに、自社の技術を活用した新事業のビジネス化も志向しています。

完成車メーカーやメガサプライヤーの影響を強く受けるため、EV化の認識度は相応にありましたが、OEMを軸にした対応やEV化戦略における具体的

的な動きは各社において大きな開きがあることも課題として判明しました。

また、CASE^(※) (特に「EV化」)におけるキープレイヤーは、OEMを軸にした縦構造ではなく、今後システム周りに強い会社を中心となることも想定されるため、サプライヤー各社は多面的な接点が求められる可能性があり、金融機関としては今まで以上に情報提供やソリューション提供が求められています。

今後もこうしたエンゲージメントを継続することで、移行リスクなど、お客さまの気候変動に関する影響低減のための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、電気自動車といった新しい領域での技術革新。

社内研修等

TCFDやESG関連などの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、理解を深めています。また、当社社長を含む役員に対しても、外部講師を招いた勉強会を実施するほか、全従業員に動画を配信し、組織全体の知識レベルの向上をはかっています。

地域脱炭素プラットフォーム

神奈川県内の地方公共団体（以下「地公体」）とともに「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は、地域脱炭素推進に向けた地公体の脱炭素担当者のネットワーク構築、情報交換の場を提供するほか、脱炭素先行地域をはじめとした県内外の事例、最新技術の紹介などを通じて、地公体が抱える脱炭素課題の解決をはかり、神奈川県全域の脱炭素の取り組みを支援・推進していきます（詳細はP.76を参照）。

小田原市のインパクト評価

横浜銀行、小田原市、三井住友信託銀行、浜銀総合研究所が連携して、小田原市における地域マイクログリッドの構築等を通じたエネルギー地産地消を対象とするインパクト評価（事業が環境・社会・経済に及ぼす影響を測定・分析する手法）を実施しています。地公体と金融機関が連携協定を結び本格的なインパクト評価をおこなうのは国内初の取り組みです（詳細はP.76を参照）。

リスク管理

- 気候変動に関するリスクについて、物理的リスク（大規模な自然災害の発生）に続き、移行リスク（脱炭素社会への移行）に関しても影響度と蓋然性を考慮のうえトップリスクとして認識しております。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。
- 気候変動リスクによる当社の貸出金への影響を踏まえた信用リスク、当社の有形固定資産にかかるリスク、オペレーショナルリスク等の管理態勢構築に取り組めます。
- 環境・社会に負の影響を与える可能性の高い資金使途の投融資について、取組方針(セクターポリシー)を定め、環境・社会への影響を低減・回避するよう努めています。セクターポリシーを制定した2020年度以降、新たにセクターポリシーに該当する投融資はおこなっていません。

地球温暖化・気候変動対策 TCFD提言への取り組み

セクターポリシー

セクター	取組方針
1.石炭火力発電事業	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まない。 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する。 ※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.クラスター爆弾製造関連事業	クラスター弾の製造をおこなっている企業に対する新たな投融資については、資金使途を問わず禁止する。
3.パーム油農園開発事業	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する。 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 ^(※1) 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する。
4.森林伐採事業	森林伐採事業に対する新たな投融資は、国際認証（FSC ^(※2) 、PEFC ^(※3) 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する。

(※1) 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。
(※2) 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う、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。
(※3) 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。

(参考) 気候変動リスクについて当社においてはおもに以下のような事例が想定されます。
今後、リスクカテゴリーやリスク事象、時間軸に対する分析・評価について見直しを進めていきます。

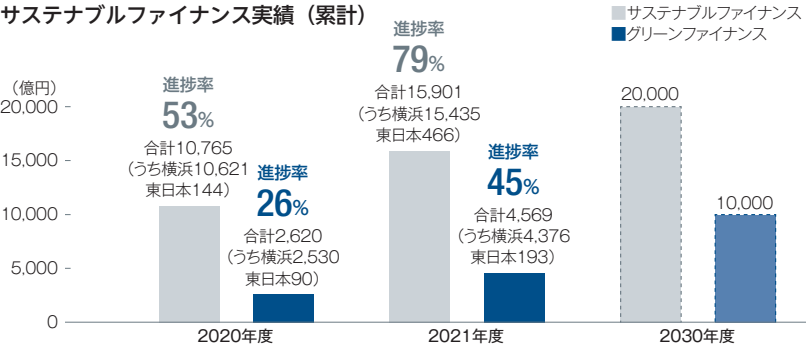
リスクカテゴリー	移行リスク	物理的リスク
信用リスク	●GHG排出に関する規制の強化や炭素税導入により取引先の財務が悪化するリスク ●脱炭素社会への移行に伴う技術の進歩等により取引先の事業が座礁資産化するリスク	●異常気象によって深刻化する洪水等の急性的な自然災害や、降雨や気象パターンの変化によるリスク ●慢性的な気候変化によって、建物の毀損や事業が中断するリスク
市場リスク	●脱炭素社会への移行に影響を受けるお客さまの収益減少や既存資産等の減少により、関連する有価証券や金融派生商品等の価値が変動するリスク	●異常気象等により市場が混乱したことによって、有価証券、金融派生商品等の価格が変動するリスク
流動性リスク	●気候変動への対応不足に伴い、当社の信用悪化による資金調達力の低下、預金が流出し資金繰りが悪化するリスク	●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
オペレーショナルリスク	●提携先・委託先も含めた不適切な商品・サービスの販売により、損害が発生するリスク	●自然災害により本支店が被災し損害が発生するリスク
レピュテーションリスク	気候変動への対応不足やステークホルダーから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	

指標と目標

当社は、「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、グリーンファイナンスおよびCO₂排出量削減目標を設定しています。

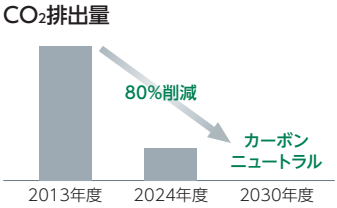
サステナブルファイナンス・グリーンファイナンスについて

2030年度までにサステナブルファイナンス2兆円、うちグリーンファイナンス1兆円の実行額目標を定めています。2021年度までの実績（累計）はサステナブルファイナンス1.5兆円、うちグリーンファイナンス0.4兆円です。



カーボンニュートラル目標の前倒しについて

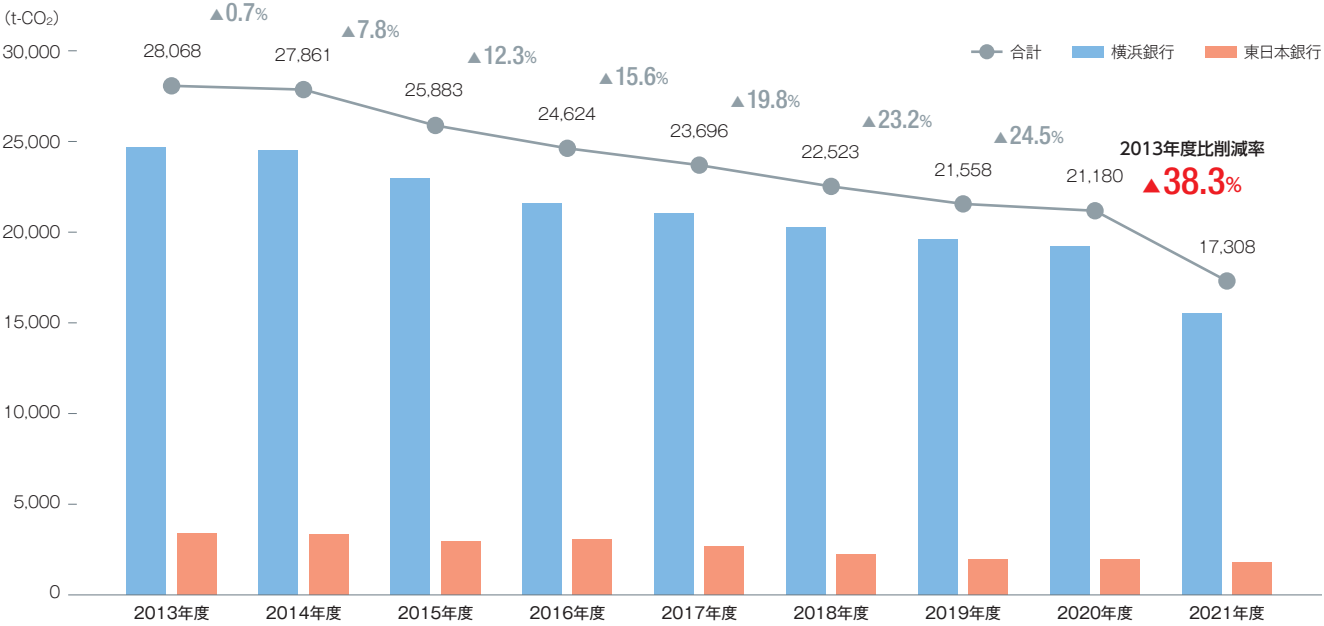
2022年1月、当社はCO₂排出量削減の取り組みを一層推進していくため、自社のカーボンニュートラルの達成時期を2050年度から2030年度に前倒しました。また、2024年度までにCO₂排出量を2013年度比80%削減する目標も設定しました（対象：Scope1および2）。今後も地域金融機関としてグループ一体となって、社会・環境課題の解決に資する取り組みをおこない、地域社会の持続的成長に貢献していきます。



自社契約電力の実質再生可能エネルギーへの切り替え

2022年5月、横浜銀行の全営業店および事務センターにおける自社契約電力（有人店舗のみ）を実質再生可能エネルギーに切り替えました。今後は東日本銀行でも実質再生可能エネルギーの導入をおこない、グループとして自社の脱炭素への取り組みを推進していきます。

CO₂排出量削減の実績 (Scope1,2)



Scope3について

2021年度より算定対象にScope3カテゴリー1～14を追加しました。
なお、Scope3カテゴリー15（投融資）は、今後優先的に対応するセクターやGHG削減に向けた取り組みを検討し、開示の準備をしていきます。

第三者検証について

2021年度よりScope1,2,3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実施しています。今後も当社では環境データの信頼性向上に努めていきます。

環境関連のおもなデータは、P.111を参照ください。

国内外のイニシアチブへの賛同

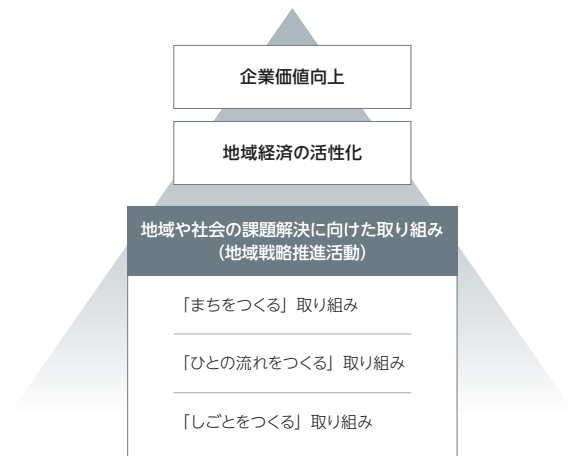


地域経済の活性化

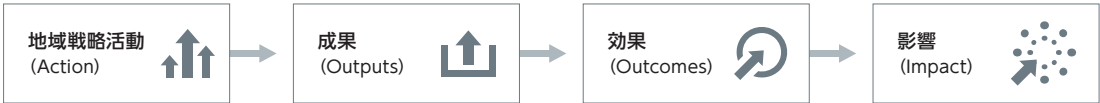
取組方針

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、横浜銀行では営業地域の特性に応じて策定した「地域戦略推進アクションプラン」に基づいて、産学官金の多様なネットワークを活用しながら、「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。

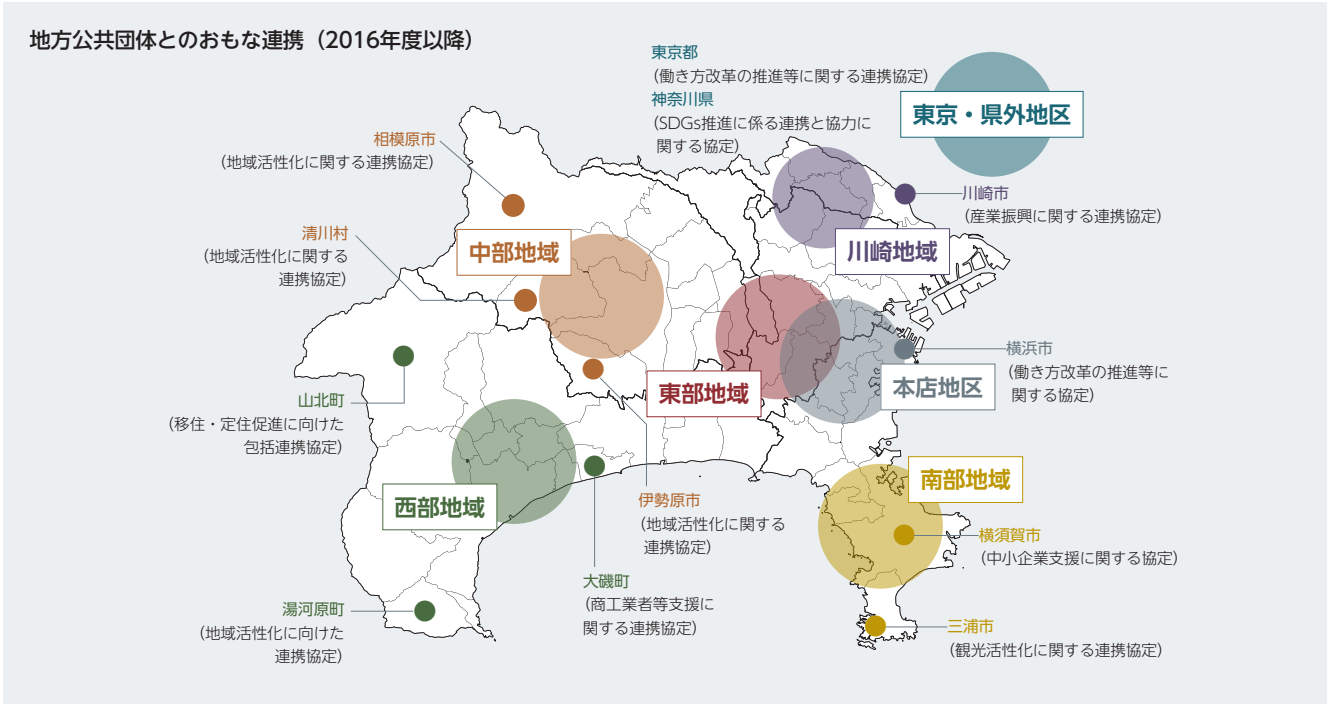


地域戦略推進活動によってもたらすことが期待される社会的な効果について、可視化の検討を進めています。



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2地区（本店、東京・県外）、5地域（東部、西部、南部、川崎、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。



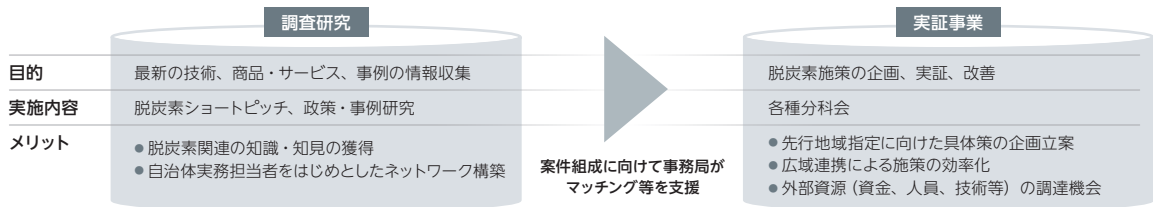
持続可能な「まちをつくる」取り組み

神奈川県内の地方公共団体向け「地域脱炭素プラットフォーム」の設立

横浜銀行は、地域脱炭素の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は、地方公共団体をおもな参加者とし、脱炭素への取り組みにかかる最新の取組事例や技術の紹介のほか、地方公共団体の脱炭素担当者のネットワーク構築や、実証事業検討の場などを提供します。また、設立にあたり、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所および株式会社浜銀総合研究所と、地方公共団体の地域脱炭素化施策を支援・促進するための連携協定を締結しました。3社は今後、連携協定に基づき、本プラットフォームの運営や、地方公共団体の脱炭素に向けた施策、実行の提案、支援について連携していきます。



県内地方公共団体が抱える脱炭素課題を産学官金で解決する「地域脱炭素プラットフォーム」を設立



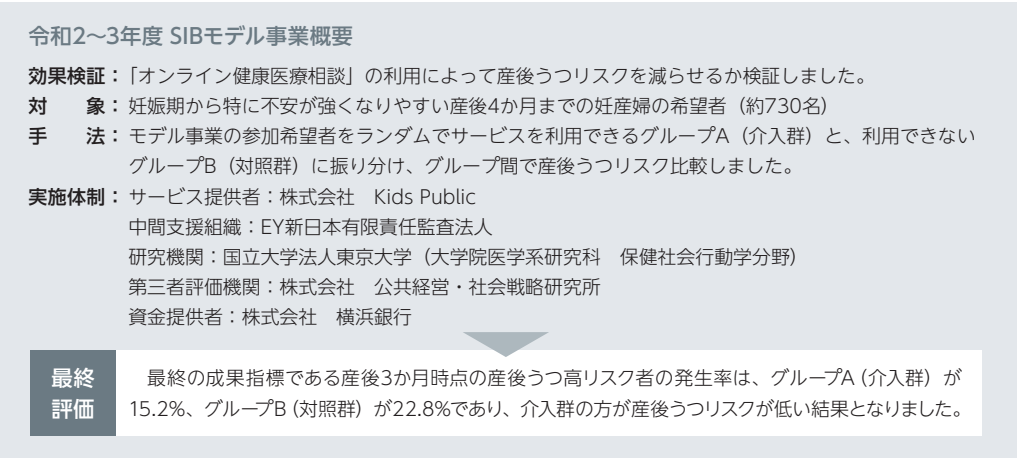
小田原市におけるエネルギー地産地消の取り組みを対象としたインパクト評価への参画

横浜銀行は、2021年11月に、三井住友信託銀行、浜銀総合研究所とともに、小田原市のエネルギー地産地消の取り組みが生み出す地域の経済、社会、環境に対するインパクト評価を実施する連携協定を締結しました。小田原市は、カーボンニュートラルの実現に向けて、再生可能エネルギーの導入拡大や、地産地消型の地域マイクログリッドの構築などを推進しており、同市のエネルギー地産地消モデルの実現をめざしていくとともに、本インパクト評価の取り組みを、本事業全体をサポートするモデルケースとして、今後他地域への展開も検討していきます。なお、本取り組みは、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社とともに、環境省が支援する「21世紀金融行動原則」において、「2021年度 特別賞 選定委員長賞（地域部門）」を受賞しました。



横浜市の「ソーシャル・インパクト・ボンド」モデル事業への参画

横浜銀行は、2020年9月から横浜市が実施した「ソーシャル・インパクト・ボンド」モデル事業（SIBモデル事業）に資金提供者として参画しました。本事業の効果検証の結果、その効果が認められたため、横浜市港北区は、2022年5月に「オンライン母子保健相談」サービスを開始しました。なお、本サービスは横浜市がSIBモデル事業によりサービス実施に至った初めての取り組みです。



地域経済の活性化

神奈川県のカッシュレス・消費喚起事業「かながわPay」への参画

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2021年10月から第1弾、2022年7月から第2弾を開始しました。本事業は、地元の小売店・サービス事業者・飲食店等の加盟店で、「かながわPay」を通じてQRコード決済サービスで代金を支払った際、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事業です。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、新型コロナウイルス感染症の影響により売上が減少した県内の事業者を支援するとともに、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。



地域に「ひとの流れをつくる」取り組み

三浦半島のエリアマネジメント

横浜銀行は、2022年3月に京浜急行電鉄株式会社と「三浦半島でのエリアマネジメントに関するパートナーシップ」を締結しました。互いのノウハウや企業・自治体・大学とのネットワーク等を活かして、エリアマネジメント活動を連携して推進することで新たなビジネスチャンスを創出し、三浦半島の経済活性化への取り組みを進めています。

京急電鉄、クックパッドとの協業による三浦半島地域産品の販路拡大支援

横浜銀行は、2022年4月にクックパッド株式会社が運営する「クックパッドマート」の生鮮宅配ボックス「マートステーション」を、当行ATMコーナーに設置し、三浦半島の地域産品の販路拡大を支援しています。また、クックパッドマートアプリ内に三浦半島の地域産品である三浦野菜を使ったレシピや生産者を紹介することで、「食」を通じた地域活性化にも取り組んでいます。



三浦市における地域資源を活用した観光活性化の取り組み

横浜銀行は、2022年4月に観光遺産産業化投資事業有限責任組合(観光遺産産業化ファンド)によるミウラトラスト株式会社への投資を通じて、「三崎宿 江戸の蔵宿」の開業を支援しました。当行は、同社、三浦市、株式会社地域経済活性化支援機構 (REVIC)、京浜急行電鉄株式会社と「三浦市における地域資源を活用した観光活性化に関する連携協定」を締結しています。本協定に基づき、同社に対する投資のほか、事業運営に関するアドバイスや改修資金の協力など、観光活性化に取り組んでいます。



清川村の観光活性化

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」を締結しました。また、2021年11月には宮ヶ瀬地区の公共施設管理者として指定された株式会社コーエンと、「サステナブル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、清川村宮ヶ瀬地区における総合アウトドア事業の展開や地域産品を活用した新商品の開発等による観光コンテンツの創出や地域産品の活用を進めています。



地域に「しごとをつくる」取り組み

産学連携による事業化支援

産学官金連携コーディネータ委嘱制度

横浜銀行は、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」の委嘱を受けています。本制度は技術的な課題を有するお客さまと課題解決に資する研究を有する大学の橋渡し役を担っています。自動車のEV化に伴う業態転換や新規分野への参入を検討するお客さまが多く、ご相談件数は年々増加傾向にあります。

お客さまの課題解決のお手伝いがしたい

横浜銀行 地域戦略統括部
ビジネスリーダー
人見 崇之



現在、ソリューション営業のひとつとしてお客さまの課題に対して、解決に資する大学研究者を紹介する産学連携業務に従事しています。
お客さまの相談内容は多岐にわたりますが、解決の可能性のある大学研究者を数多く紹介することでお客さまから感謝の言葉と「この活動は企業にとっては大変ありがたいものです。ぜひ継続してください」との提言もいただいています。このような活動の積み重ねがお客さまと横浜銀行とのリレーション強化につながると考えています。また、同時に若手行員からも産学連携の提案を通じて、「技術者の話が聞けてお客さまをより知ることができた」との声も多く、お客さまの事業把握、若手行員の人材育成にもつながっています。
産学連携業務を通じてひとつでも多く「喜ばれるお手伝い」をしたいと考えています。

助成金事業を通じたベンチャー支援

横浜銀行は、公益財団法人はまぎん産業文化振興財団による研究開発型助成金事業への寄付を通じて、起業をめざす研究者や創業間もないベンチャー企業が持つシーズの事業化を促進しています。2021年度は4社に対して総額1,200万円の助成金を交付しました。また、助成金交付先への伴走支援もおこなっており、2020年度に交付した4社のうち2社についてはVC（ベンチャーキャピタル）等からの資金調達にもつながっています。

学生の起業の支援

横浜銀行は、業務提携する千葉銀行と共催した学生向けビジネスアイデアコンテストで、将来の地域経済の担い手となる学生のアントレプレナーシップ(起業家精神)の醸成を目的に、両行の営業エリア内に在住または在学する学生から、ビジネスのアイデアやプランを幅広く募集しました。2021年度は84組の応募があり、選考会を経て選ばれた5グループに対して総額70万円の副賞を贈呈しました。また、受賞者に対しては創業支援、お客さまの紹介など伴走支援にも取り組んでいます。

地域企業の販路拡大支援

地域企業の商品開発・販路拡大を支援するECサイト「カナコレ」のオープン

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」を開始しました。「カナコレ」では、「ローカル&ユニバーサル」をコンセプトに、横浜、川崎、鎌倉、湘南、小田原、箱根、三浦半島、県央県北地区などの特色あるエリアを有する神奈川県の良質な商品を、認知の高いキャラクターや地域の異業種企業とコラボレーションしたユニークな企画を仕掛けることで、全国に発信していきます。当行は、地域企業を紹介することにより本取り組みを後押しています。また、本取り組みは2022年3月に内閣府・内閣官房から「地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例」として表彰されました。



価値創造を支える 経営基盤

- P. 81 コーポレート・ガバナンス
- P. 89 役員一覧
- P. 91 リスク管理への取り組み
- P. 96 コンプライアンスへの取り組み
- P. 99 内部監査体制
- P.100 お客さま本位の業務運営
- P.103 ステークホルダーとのコミュニケーション
- P.105 グループ財務データ
- P.111 グループ非財務データ
- P.114 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。

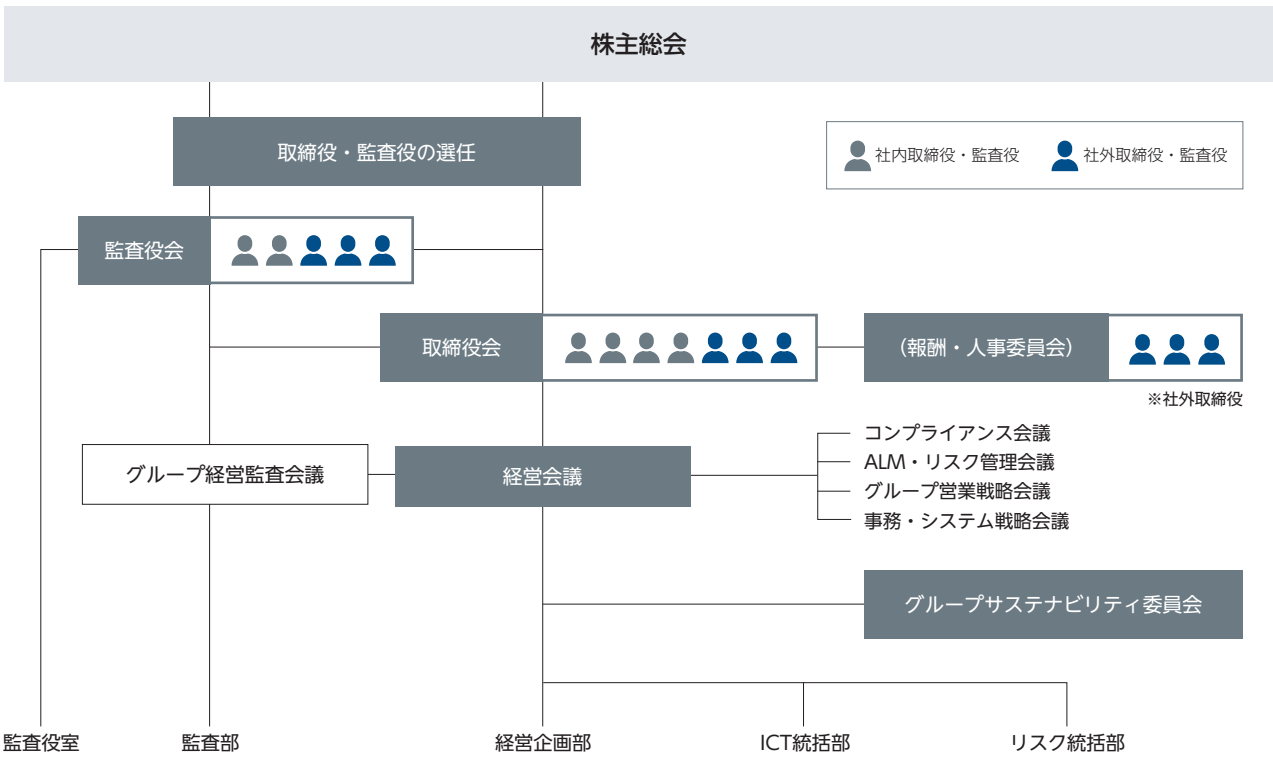
また、「経営理念」に基づき、株主をはじめお客さま、従業員、地域社会等のさまざまなステークホルダーの価値創造に資する経営をおこなうとともに、意思決定の公正性、透明性および迅速性を確保して、地域金融グループとして適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

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

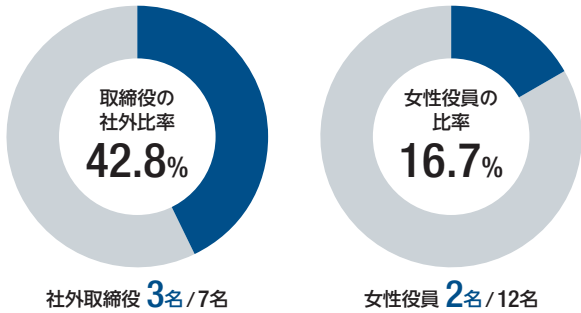
当社は監査役会設置会社であり、取締役会および監査役・監査役会が経営の監督機能を担う体制としています。独立性のある社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席や重要書類の確認などにより、取締役の業務執行状況についての適法性および妥当性の監査を実施しており、経営に対する監査機能を発揮しています。また、独立性のある社外取締役は、独立的な立場から経営を監督するとともに、意思決定の適正性を確保するための意見・提言をおこなっています。当社は、これらの体制により監査・監督機能が十分に発揮されていると考え、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。



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、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複数の社外取締役を組み合わせ、取締役会全体としての知識・経験・能力をバランスよく備え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。2022年6月21日現在、取締役7名（男性6名・女性1名）のうち、独立性のある社外取締役を3名配置しています。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。2022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



ガバナンス向上への取り組み

～2020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
- 「コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定
- 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

- 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

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、経営上の重要な施策に焦点をあてたテーマを「年間テーマ」として選定し、審議しています。

取締役会で議論されたおもな審議事項（2021年度）

- (1)経営計画**
 - 「長期的にめざす姿」および「すべての役職員が共有すべき価値観・行動指針」
 - 新中期経営計画（基本テーマ、重点戦略、中計施策およびKPI、計数計画、資本計画、人員および採用計画）
 - 新グループスローガン
- (2)サステナビリティに関する事項**
 - サステナビリティ戦略の方向性とそれを支える組織体制
 - 自社消費電力の実質再生可能エネルギー切り替え
- (3)コーポレート・ガバナンスに関する事項**
 - リスクアベタイト・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
 - 新型コロナウイルス感染症への対応

2021年度の年間テーマ（実績）

2021年 5月：千葉・横浜パートナーシップの2020年度活動総括と2021年度活動方針
7月：次期中期経営計画においてめざす方向性
8月：国内営業部門、国際営業部門、市場部門の部門別施策の方向性
9月：「戦略的投資・出資等の活用」の取組状況
デジタル戦略、人材戦略、サステナビリティ戦略の方向性
10月：中期経営計画の重点施策にかかるフォローアップ
中長期情報化戦略、戦略的投資・出資の方向性
11月：次期中期経営計画の骨子（案）
12月～3月：次期中期経営計画

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評価し、認識した課題に対する改善策を検討・実施していくことで取締役会の機能を向上させ、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

2021年度の実効性評価結果の概要

2020年度の実効性評価結果を踏まえ、環境変化を捉えた持続的な成長と企業価値の向上を意識した取締役会運営をおこない、中長期戦略や、部門別の業務執行上の課題認識や解決に向けた取り組みについて審議をしました。またグループ連携強化に向けて、当社と横浜銀行の取締役会の一体運営をおこなうことで、両社の情報ギャップの縮小をはかるとともに、社外取締役に対しての事前の議案説明や情報提供を引き続き充実させることで、取締役会における審議は活性化しています。

こうした2020年度に認識した課題に対する改善に向けた取り組みによって、取締役会の実効性は、着実に前進し、確保されていると評価しました。

評価方法

2021年度の実効性評価においては、以下のとおり第三者の視点を活用しつつ、アンケートおよびインタビューを実施したうえで取締役会の実効性確保のための課題と今後に向けた取り組みを議論し、自己評価を実施しました。

- 1. 取締役会の構成員である各取締役・監査役を対象に、客観性・匿名性を確保するため、第三者機関によるアンケートを実施
- 2. アンケートの回答に加え、より具体的に把握するため、各取締役・監査役に個別インタビューを実施
- 3. その結果を集計のうえ、2022年5月の定時取締役会において、取締役会の実効性確保のための課題と今後に向けた取り組みを議論し、自己評価を実施

監査役会

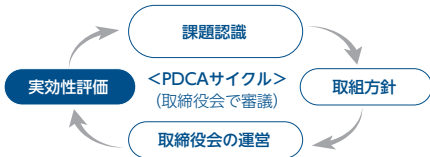
監査役は、監査役会で定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務および財産の状況調査、重要な決裁書類の閲覧のほか、内部監査部門やグループ各社との意思疎通、会計監査人などとの情報交換を通じ、取締役の業務執行についての適法性および妥当性の監査を実施しています。

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と位置付け、それぞれの所管事項を集中審議することとしています。



取締役会実効性向上に向けて
継続して取り組むテーマ

- 1. 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
- 3. モニタリング機能の向上

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

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

社外役員の選任理由

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

※取締役および監査役として選任した理由の詳細、および独立性基準の概要については、当社ホームページに掲載している第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6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>)

コーポレート・ガバナンス

取締役候補者・監査役および執行役員の専門性と経験（スキルマトリックス）

当社は、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。

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	●	●	●	●		
鈴木 嘉明	取締役		●		●		●
小野寺 伸夫	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		●	●			
牧野 圭吾	執行役員			●	●	●	
荒井 智希	執行役員		●		●	●	
小貫 利彦	執行役員						●
助川 和浩	執行役員		●				
窪田 俊也	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

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財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。

社外取締役（社外監査役）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。さらに社外取締役と代表取締役、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。



社外取締役と投資家・アナリストとのディスカッション

2021年度実績	内容
取締役会の事前説明会	審議事項を事前に説明
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
監査法人との意見交換会	会計監査人との意見交換
監査部との意見交換会	監査部からの説明・報告
監査役との意見交換会	監査役との意見交換
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

2022年4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

中期経営計画の策定やガバナンスの向上に向けて、DX、サステナビリティ、機関設計に知見のある外部専門家による勉強会を開催いたしました。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、海外の経済動向や投資環境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、2021年7月、10月および2022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。

コーポレート・ガバナンス

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。

2021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
- 株式報酬における信託Ⅱの評価等について

報酬・人事委員会の構成員		
氏名	役職位	2021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	13回/13回
委員 山田 能伸	社外取締役	13回/13回
委員 依田 真美	社外取締役	13回/13回

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、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。
- 報酬体系は過度なリスクイイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な企業価値向上および株主価値向上に資するものとします。
- 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（社外取締役を除く）]

A. 報酬構成

- 「基本報酬」、「短期業績連動報酬」、「株式報酬」の構成としています。
- 「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、役位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）。

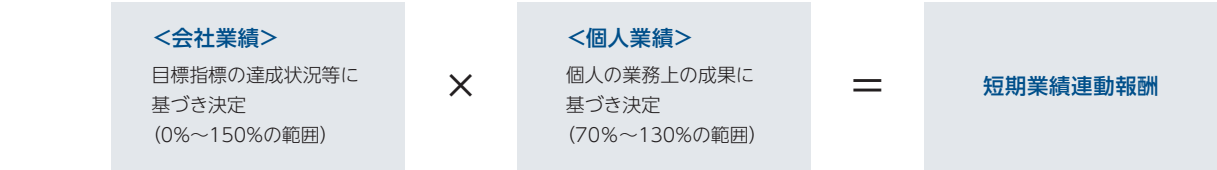
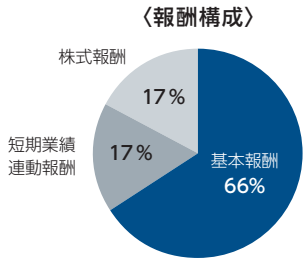
B. 各報酬等の内容

(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の業務上の成果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「株式会社横浜銀行と株式会社東日本銀行との合算の実質業務純益」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、競合他社との業績比較等を踏まえ、会社業績の結果に応じて役位別の基準額を決定します。役位別の基準額は、役位別の標準額を100とした場合、0%～150%の範囲で変動します。
- 個人の業務上の成果については、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、役位別の基準額を100とした場合、個人の評価結果に応じて支給額は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の業務上の成果に基づく評価は、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。

1) 信託Ⅰ

- 役位別の標準額に相当する当社株式等を、各役員の退任時に交付等をおこないます。

2) 信託Ⅱ

- 役位別の標準額に、業績連動係数を反映した額に相当する当社株式等を、中期経営計画終了時に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%の範囲内で変動します。中期経営計画の業績目標の達成度を評価する指標は、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項目としています。なお、最終的な業績連動係数は、ESG外部評価指標および中期経営計画の非財務項目への取り組み事項や定性事項を踏まえ、報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定します。

(目標指標)

- HR（連結） ○ROE（連結・株主資本ベース）
- 普通株式等Tier 1比率（連結・バーゼルⅢ最終化、完全実施ベース（その他有価証券評価差額金を除く））

報酬構成割合	報酬種類	支給方法		支給基準
66%	基本報酬	月次で金銭を支給		役位等に応じて支給
17%	短期業績連動報酬	年次で金銭を支給		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支給
17%	株式報酬	<信託Ⅰ>	役員退任時に 当社株式等を交付等	役位別の標準額に応じて支給
		<信託Ⅱ>	中期経営計画終了時に 当社株式等を交付等	役位別の標準額に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を反映した額に応じて支給

[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」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」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.126 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）



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（現任）



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）



鈴木 嘉明 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
1988	株式会社横浜銀行入行
2016	同執行役員横須賀支店長 兼横須賀ブロック営業本部長
2018	株式会社横浜銀行執行役員 営業本部副本部長
2019	同取締役執行役員営業本部長
2020	当社取締役（現任）
2021	株式会社横浜銀行 取締役常務執行役員（現任）



小野寺 伸夫 取締役

(兼 横浜銀行取締役執行役員)

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（現任） 当社取締役（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 兼県北ブロック営業本部長
2017	同執行役員融資部担当
2018	同常勤監査役（現任）
	株式会社さいか屋監査役
2021	当社監査役（現任）



橋本 圭一郎 監査役 (社外)

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	当社監査役（現任）
2020	株式会社ファンケル取締役（現任）
2021	一般社団法人 Tアートライフビレッジ代表理事（現任） 前田道路株式会社取締役（現任） インフロニア・ホールディングス株式会社 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 当社取締役（現任） 国際石油開発帝石株式会社 (現株式会社INPEX) 監査役（現任）
2022	みずほ丸紅リース株式会社 顧問（現任）



山田 能伸 取締役 (社外)

就任年	おもな略歴
1995	メルリリンチ証券会社 マネジングディレクター
2008	オリバントアドバイザーズ 代表パートナー
2009	ドイツ証券株式会社 マネジングディレクター
2019	PwCアドバイザー合同会社 シニアアドバイザー
2020	当社取締役（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 日本製紙株式会社監査役
2013	公安審査委員会委員長
2016	株式会社横浜銀行監査役
2020	当社監査役（現任） 日本化薬株式会社取締役（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 取締役（現任）
2021	当社監査役（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)

牧野 圭吾 (兼 横浜銀行取締役執行役員)

荒井 智希 (兼 横浜銀行常務執行役員・東日本銀行執行役員)

小貫 利彦 (兼 横浜銀行執行役員・東日本銀行執行役員)

助川 和浩 (兼 東日本銀行取締役執行役員)

窪田 俊也 (兼 東日本銀行取締役執行役員)

リスク管理への取り組み

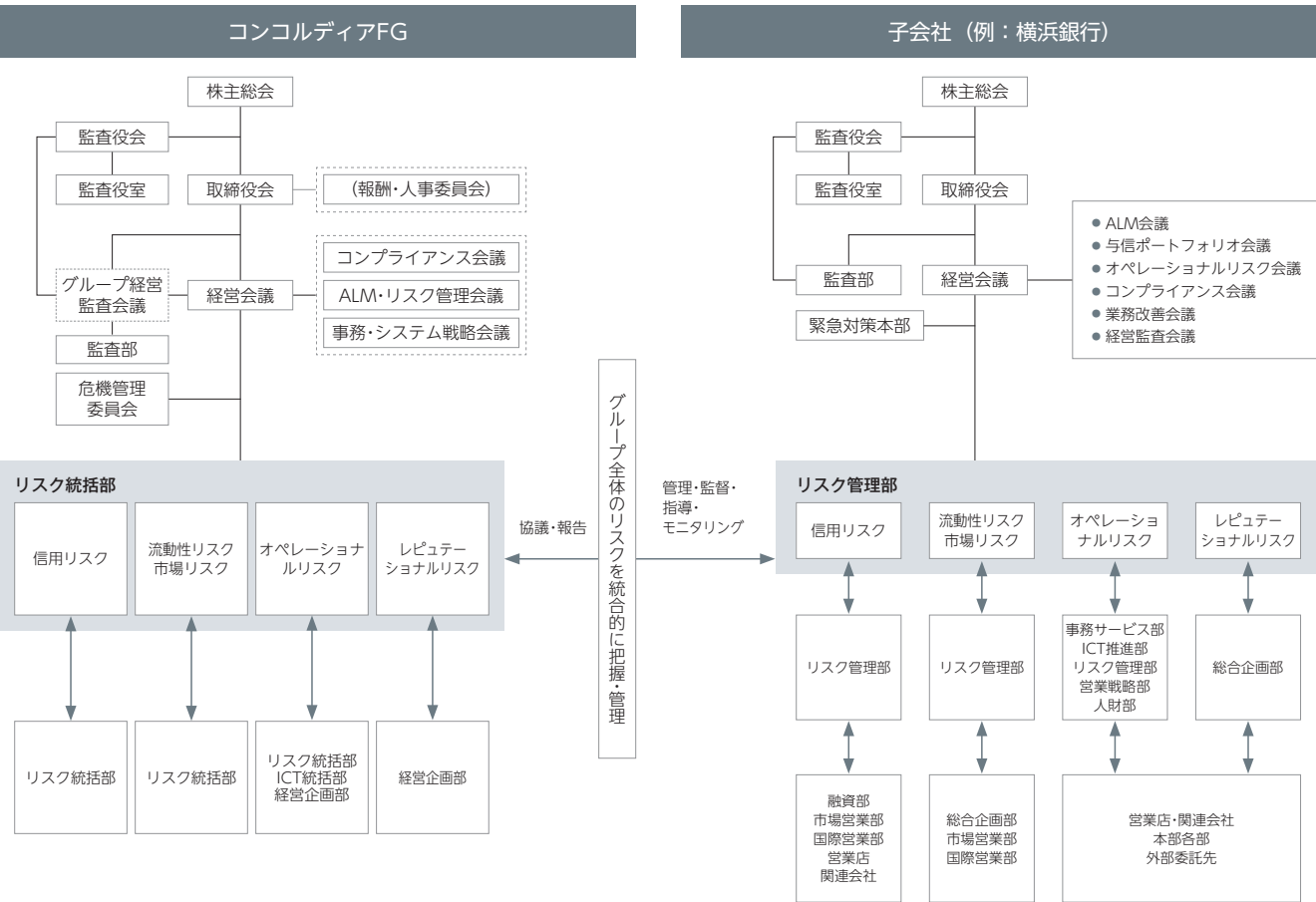
基本的な考え方

- 当社グループでは、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、経営資源の適切な分配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

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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に報告をしています。

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。

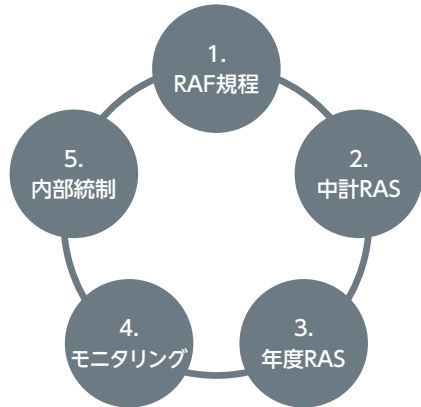


リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の導入

コンコルディア・フィナンシャルグループは、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。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（2021年度は11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。

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) を可能な限り設定し、継続的にモニタリングをおこない予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合の機動的な対応に備えています。

上記記載項目は取締役会にて、モニタリング・協議・決定し、監督しています。

トップリスク

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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

- 新型コロナウイルス感染拡大による景気悪化
- エネルギー・原材料価格の高騰等による企業の業況悪化
- 金融政策の変更
- 中国の国内政策の失速
- 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 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、お客さまや社員の安全、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。

新型コロナウイルスへの対応では、店頭におけるアルコールやアクリル板等対策備品の設置、お客さまへのソーシャルディスタンス確保のお願い等により、徹底した感染防止に取り組んでいます。従業員は、基本的な感染予防策の徹底に加え、テレワークや時差出勤により職場の「密」を回避するよう努めるとともに、感染拡大時には本部の重要業務を中心にスプリット・オペレーションを導入し、業務継続に必要な人員の確保もはかっています。

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・安全を最優先として感染拡大防止に取り組むとともに、社会機能の維持に不可欠な金融インフラとして、金融機能の維持・継続に努めています。

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

当社グループでは、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。

信用リスク 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	市場リスク 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	流動性リスク 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）	オペレーショナルリスク 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	レピュテーションリスク 当社グループおよび役職員の言動・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
--	---	---	---	--

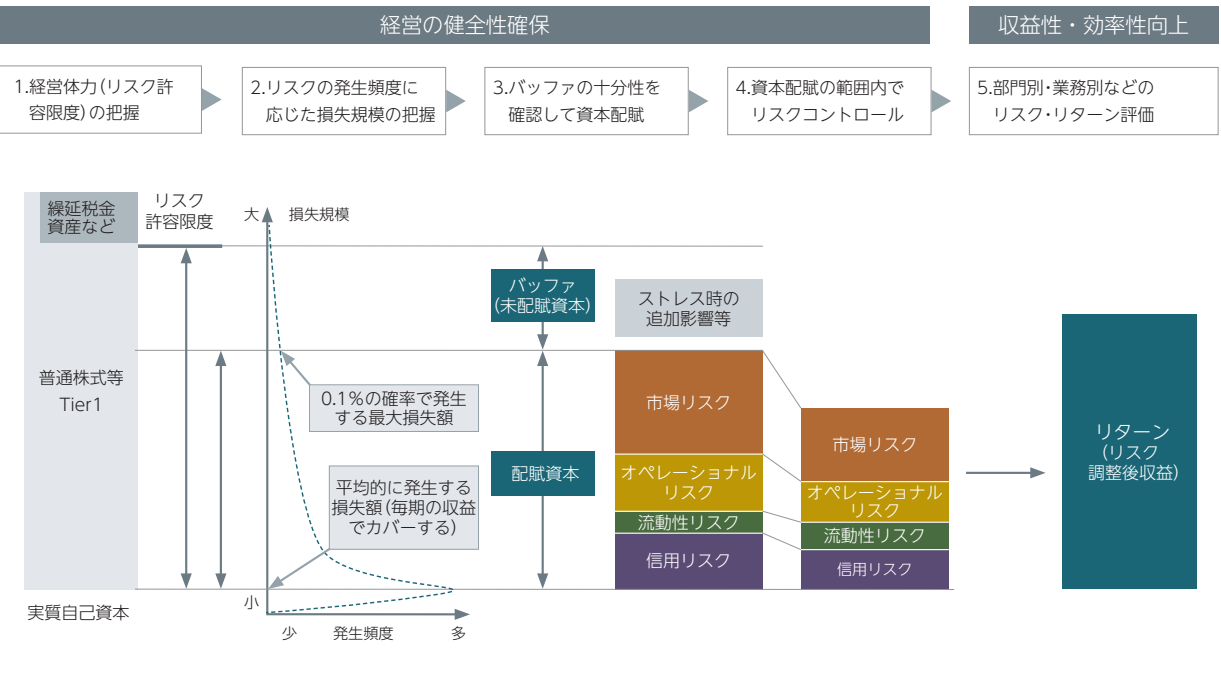
統合的なリスク管理の枠組み

資本配賦による健全性の確保

当社グループでは、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

当社グループでは、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

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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ホワイトハット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。

委託先等管理

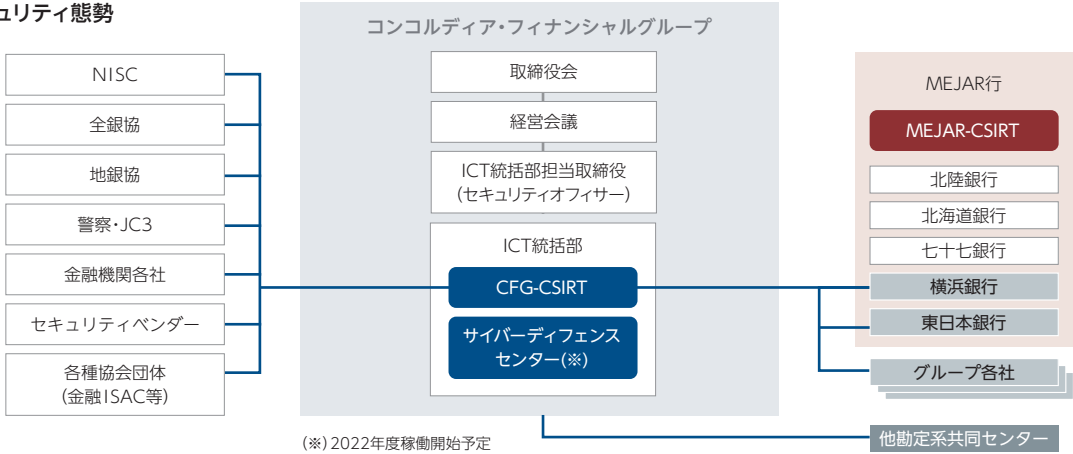
クラウドサービスの利用や業務委託先に当社グループの情報を預ける際は、契約先・委託先への当社グループのセキュリティ基準についての準拠状況評価を、契約時だけでなく契約後も定期的の実施しています。具体的には契約先・委託先のシステムの安全性に関する評価と、その従業員（契約社員・委託先も含む）への教育状況等情報管理態勢面の評価を実施しており、基準に満たない場合は改善の要請または委託先の変更を実施しています。

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、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」を組成しています。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。

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。2022年度からは「サイバーディフェンスセンター」を自社内に設置し、最新の統合ログ監視ツールや自動化ツールを活用してセキュリティインシデントの早期発見および対処に取り組んでいきます。

サイバーセキュリティ態勢



リスク管理への取り組み

教育・啓発

グループ役職員向けの教育・訓練

当社グループは役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上が不可欠と考えており、万が一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、訓練については派遣社員・契約社員を含む役職員に対して不審メール訓練などを年に複数回実施し、研修についてはE-learning形式で年に2回以上を専門ベンダによって当社に最適化された題材を用いて実施しています。なお、不審メール訓練に関しては、継続的な実施により訓練メール本文に記載されたURLのクリック率は1%程度の低水準を維持しています。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も実施しています。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。



CSIRT専任社員については高度なサイバーセキュリティ資格であるCISSP（Certified Information Systems Security Professional）、情報処理安全確保支援士（試験合格を含む）をメンバーの半数以上が保有し、2022年度からはより専門的な国際資格の取得、トレーニング、およびセキュリティカンファレンスへ参加することによって、専任社員の知識・技量向上に取り組みます。これに加え、専門家の中途採用も目標値を定めたうえで実施するなど、継続的に専門性の高い人材の採用・育成に取り組んでいきます。

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合同プロジェクト」に加盟しました。本プロジェクトへの加盟により、先端技術や専門的な知見を有する企業等との情報共有を通じて自社技術の向上に努めるとともに、県内企業等におけるサイバーセキュリティレベルの向上を支援していきます。



コンプライアンスへの取り組み

基本的な考え方

コンコルディア・フィナンシャルグループは、コンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置付け、「コンプライアンス基本方針」^(※)のもと、すべての役職員が一丸となってコンプライアンス態勢の充実に努めていきます。

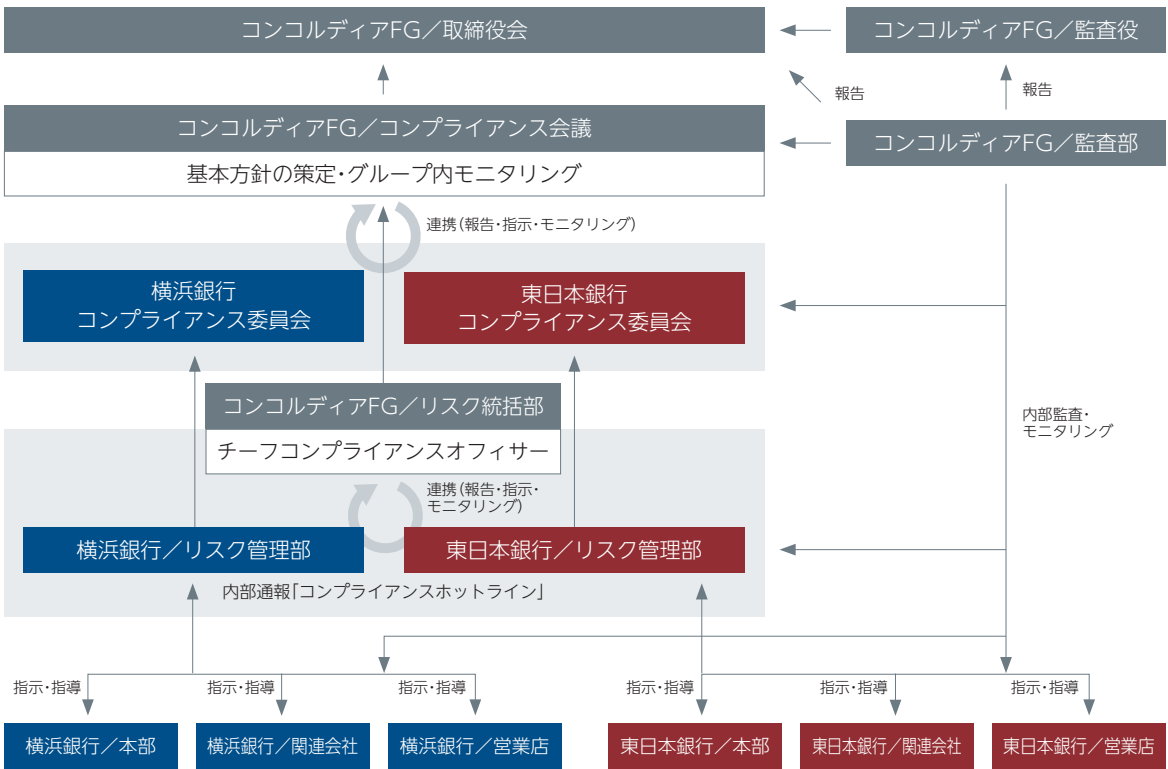
(※) コンプライアンス基本方針 <https://www.concordia-fg.jp/compliance/index.html>

コンプライアンス体制

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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。

当社グループで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。2022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・ローンドリングおよび対テロ資金供与対策、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」を定期的に開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、内部通報や腐敗行為などを含むコンプライアンスの状況についてモニタリングをおこなうとともに、取締役会に報告をおこない、実効性を高めています。また、取締役会は上記の報告を受け、グループ企業を監督しています。



コンプライアンスへの取り組み

内部通報制度

コンコルディア・フィナンシャルグループは法令等違反行為、不正行為、腐敗行為、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^(※)。

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に徹底しています。

通報を受け付けた場合、通報の内容に応じて、事実関係の調査をおこない、コンプライアンス違反が確認された場合には是正措置の実施や再発防止策を策定し、被通報者の処分等、人事上の措置を検討・実施し、必要な範囲内で通報者へのフィードバックを実施しています。また、弁護士事務所に設置した社外窓口でも通報を受付し、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。当社は2020年度に消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録され、2021年度も更新しています。

^(※) ホットラインの受付件数はP.113「グループ非財務データ」をご参照ください。



※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。

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)
	外部窓口（弁護士事務所）
	監査役通報窓口 [*] （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 [*] （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 [*] （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なか、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、コンコルディア・フィナンシャルグループでは、「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

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

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

^(※) 反社会的勢力に対する基本方針 <https://www.concordia-fg.jp/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

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、顧客保護等管理を経営の重要課題のひとつとして位置付け、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。

当社グループでは職務・役職に応じて、全役職員に対し、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継続的に実施することで、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。また、情報資産の安全性を確保するため、「セキュリティポリシー」に定めた基本方針に基づき、全従業員へ情報セキュリティに関する研修も実施しています。

横浜銀行および東日本銀行では、規程に基づきそれぞれのお客さま相談室を苦情の一元管理をおこなう部署としており、顧客からの相談、苦情などを受け付けています。営業店等での苦情はお客さま相談室に報告し、お客さま相談室では解決に向けた指示、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、定期的に経営会議、取締役会に報告し、取締役会等からの指示、指導を踏まえ継続的に改善活動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、法令等にいた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、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物理的・システム的な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専用のツールを用いて暗号化を実施し、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。

腐敗防止に関する取り組み

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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しています。

当社グループでは、社内規程を整備、社内イントラネットへ掲示し、すべての役職員に遵守を徹底しています。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、2021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、2021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、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、執行部門の腐敗防止やコンプライアンスを含む観点から、課題点の是正・改善に向けた提言をおこなっています。

内部監査体制

内部監査の役割

当社グループの内部監査部門である監査部は、業務の健全かつ適切な運営を確保し、経営目標の達成に貢献することを目的に、コンプライアンスやリスク管理などの内部管理態勢および内部統制の有効性・適切性について、執行部門から独立した立場で検証・評価し、課題点の是正・改善に向けた提言をおこなっています。

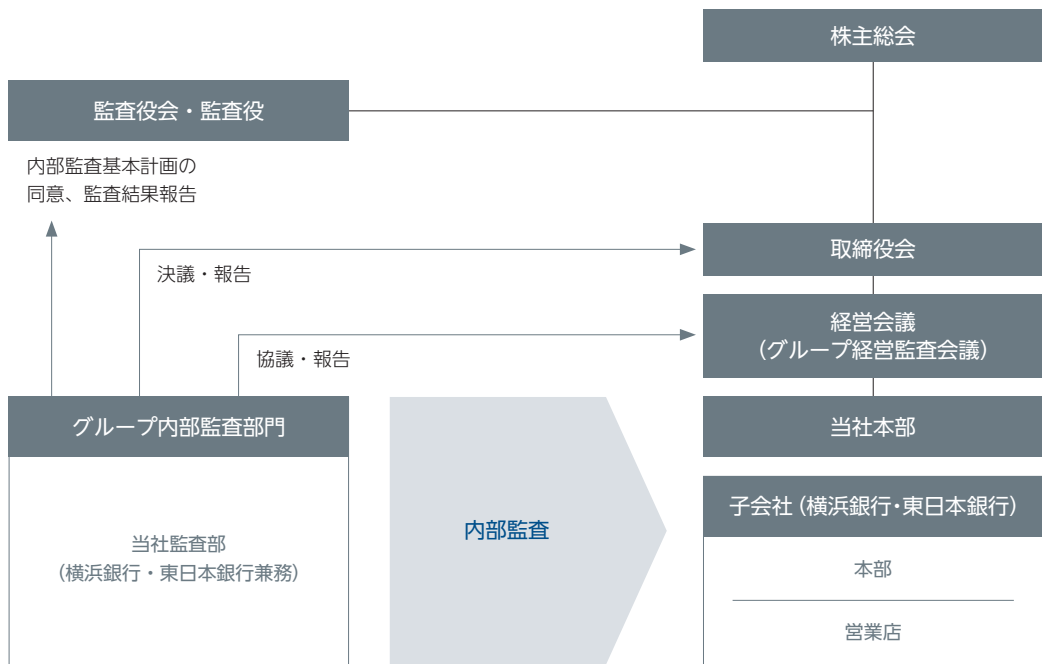
グループの内部監査態勢

当社では、当社グループ内で統一の方法・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会に報告しています。

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、サイバーセキュリティなどの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、多様な専門人材の確保を進めるとともに、監査部員の育成計画を策定し、計画的に人材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

コンコルディア・フィナンシャルグループは、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材を育成します。

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、お取引の都度、「資産運用お客さまカード兼ご相談シート」を活用し、お客さまのお考えを丁寧に伺います。「ゴールベースアプローチ」の考え方を取り入れ、お客さまと運用の目的を共有し、お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援をしています。

また、ポートフォリオ分析ツール「Wealth Advisors」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資産形成・運用の支援をおこなっています。

「ゴールベースアプローチ」とは？

- お客さまお一人お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。
- レジャーなどの娯楽費用、結婚資金、教育資金、住宅資金、老後資金などさまざまなライフイベントに基づき、何年後にいくら資金が必要となるかを計算し、ゴールへのアプローチ方法を決めます。
- ゴールに対するアプローチは一律ではありません。お客さまのお考えを丁寧に伺いし、最適な提案をおこない、ゴールの実現に向けて一緒に歩んでいます。

お客さまのニーズに沿った商品ラインアップの整備

商品の選定にあたっては、経済環境や市場動向を踏まえて、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。

(※) 2021年度実績は、三菱アセット・ブレインズ株式会社、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の2社

お客さまへの情報提供（重要情報シートの導入）

横浜銀行は、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）を導入しました。重要情報シートを活用し、取り扱いの運用商品を、横断的にわかりやすい説明をおこなうように努めています。

- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品・サービスの基本的な利益（リターン）、損失その他のリスク、取引条件
- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品の組成に携わる金融事業者が販売対象として想定するお客さまの属性
- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品・サービスの選定理由（お客さまのニーズ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・推奨等をおこなう金融商品・サービスについて、お客さまとの利益相反の可能性がある場合には、その具体的内容（第三者から受け取る手数料等を含む）およびこれが取引又は業務に及ぼす影響



「重要情報シート（金融事業者編）」



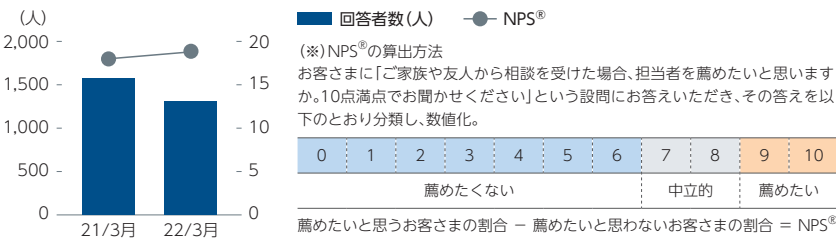
お客さまの満足度を優先する態勢の整備と人財の育成・確保

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。アンケートは、NPS（ネットプロモータースコア）を活用し、取組状況を直接お客さまに評価いただき、その結果をもとに商品・サービスの向上に努めています。引き続き、長期的な資産形成、資産運用に資する提案に取り組み、また、購入（契約）後は、お客さまに安心していただけるよう定期的にアフターフォローをおこなうことで、選ばれる銀行・選ばれる担当者をめざして改善をはかっています。

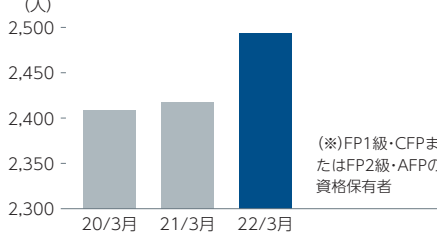
個人のお客さまを担当する全従業員向けに、顧客保護やコンプライアンスに関連した研修や勉強会を年に2回おこない、意識の浸透をはかりました。研修受講後は、eラーニング等による理解度の確認を実施し、知識の定着をはかっています。また、顧客保護等に係る資格取得の推奨等を通じて、高度な専門知識を有する人財の育成に取り組んでおり、特にFP（ファイナンシャルプランナー）資格の取得については、金融のプロフェッショナルとして応じしい専門知識・スキルを有する人財の育成の一環として積極的に取り組んでいます。

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回答者数（投資型商品をご購入いただいたお客さまを対象）



FP1・2級資格保有者数



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、2022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.boj.co.jp/boy/fd/index.html>



横浜銀行



浜銀TT証券

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宣言等の改定やその理念の社内への浸透にも注力している。

2. 顧客の最善の利益の追求

体系的な教育プログラムを持ち、資格取得支援に注力している。経営層の積極的な情報発信、eラーニング、多様な研修、顧客に当行のFDへの取組などを説明するリーフレットの活用など多面的にFDの浸透を推進しているほか、顧客損益などのFD関連指標、顧客や社員へのアンケートを通じて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・アンド・サテライト戦略や積立を推進し成果が挙がりつつあるほか、グループとしての提案力強化に

注力している。分かりやすい情報提供に努め、顧客フォローの体制も優れている。また、非対面の顧客サービス充実に積極的に取り組んでいる。

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、適切に販売投信の選定、モニタリング、販売停止を行っているほか、外部の評価会社からの情報も活用してファンドセレクトションの見直しなど商品ラインアップの改善に努めている。

5. 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

中期経営計画の重点戦略の一つ「ソリューション提供」の観点から地域・地区等を対象とする表彰制度では収益に偏らない仕組みとし、FD項目を採り入れている。また、個人の業績評価は収益項目を廃止し、FDへの取り組み状況を評価に取り入れるなどFDに配慮している。

ステークホルダーとのコミュニケーション

コンコルディア・フィナンシャルグループは、お客さま、株主、地域社会、従業員といったステークホルダーと適切なコミュニケーションをおこない、情報開示の充実をはかります。また、いただいたご意見やご要望に誠実に耳を傾け、経営の改善に活かしていきます。

当社グループは、お客さま、株主、地域社会等のステークホルダーの皆さまが、当社グループとのお取引や当社株式への投資を選択するにあたり適切な判断ができるよう、経営内容に関する情報開示の充実に努めています。ステークホルダーの皆さまから信頼される経営をおこなう金融グループとして、経営の透明性をさらに高めていきます。情報開示にあたっては、当社が定めた開示方針に沿った適切な手続きをおこなっています。詳しくは、当社ホームページをご覧ください。

https://www.concordia-fg.jp/shareholder/disc/index.html



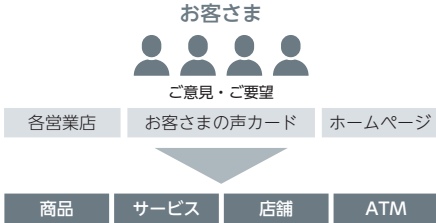
お客さま	お客さまのご意見・アンケート
地域社会	各種イニシアティブへの賛同 地域活動への参加
従業員	経営層との意見交換 従業員エンゲージメント調査
株主・投資家	株主総会、投資家説明会

お客さまとのコミュニケーション

横浜銀行では、お客さまの声を、本支店の窓口や、コールセンター、ホームページ、お客さまの声カードなどで集約・分析し、業務の改善をはかっています。

お客さまの声から実現しました

- スマホアプリのサービス充実
- ATMを使ったキャッシュカードの磁気不良修復サービス
- ゼロ手数料



地域社会とのコミュニケーション

ボランティアへの協力

当社の従業員は、地域とのつながりを大切にし、地域のボランティア活動などに積極的に参加しています。

また、当社グループでは、従業員の自主的な地域活動を支援するため、ワークライフバランス支援休暇制度を設けています。

横浜銀行は、フードバンクかながわが実施する「フードドライブ」に協力しています。本活動は各家庭から寄贈されたレトルト食品などを、支援が必要な家庭や施設へ届ける取り組みです。店頭でお客さまに活動への協力を呼びかけるだけでなく、有志の従業員による食品の寄贈もしています。なお、2021年7月から2022年3月まで、お客さまの組成金額の0.1%相当額をフードバンクかながわに寄付する「〈はまぎん〉フードバンクかながわ応援私募債」を取り扱い、総額441万円を寄付しました。

東日本銀行は、地域貢献活動として1999年に「ボランティア・キャラバン隊」を結成し、社会福祉施設などで楽器演奏・唄・踊りなどをおこない、長年にわたり地域との交流を深めています。

「こどもの貧困問題」への支援

横浜銀行は、神奈川県内で「こどもの貧困問題」の解決に取り組むNPO法人に活動奨励金を支給する取り組み「〈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。本プログラムを通じて、ひとり親家庭やヤングケアラーなどを対象とした教育や生活の安定に向けたサポートにより、地域の社会課題解決に貢献していきます。



従業員とのコミュニケーション

当社は、経営陣と従業員がめざす姿を共有するためのさまざまな取り組みをおこなっています。中期経営計画策定にあたり、横浜銀行および東日本銀行では、全従業員アンケートや幹部・課長クラスによる階層別意見交換会を実施するなど、“従業員参画型”で長期的にめざす姿を議論するとともに、2022年4月には、中期経営計画の浸透を目的に、頭取をはじめとする経営陣が支店等に訪問し従業員と対話を重ねる機会を設けました。

また、2021年度には、横浜銀行および東日本銀行で、若手従業員等を対象に、頭取座談会を開催しました。座談会では、変化や仕事のモチベーションなどをテーマに活発な意見交換がおこなわれました。

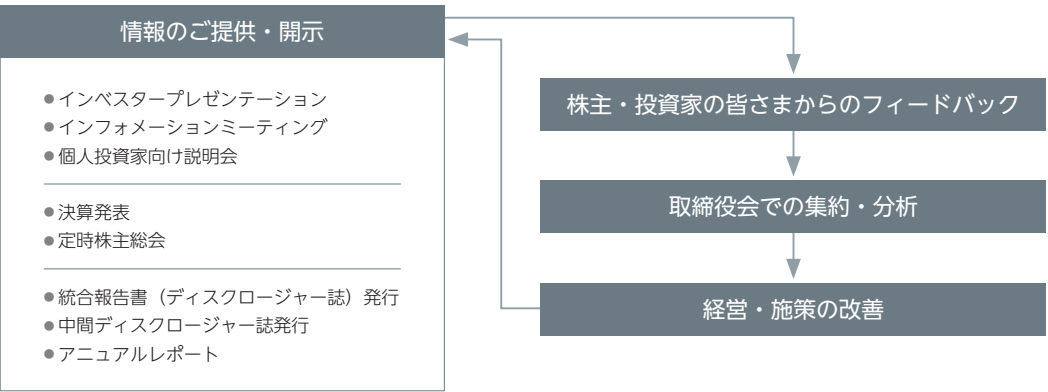
さらに、横浜銀行では、業務に役立つ情報の共有や、職場・役職の垣根を越えた行内コミュニケーションの活性化を目的に、2021年10月に社内SNSを導入しました。社内SNSの活用により、業務以外でのコミュニケーションを通して気軽にアイデアを発信する機運を生まれやすくするほか、経営陣を含めた行内のコミュニケーション機会を創出します。



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。

2021年度は、機関投資家の皆さまを対象に、決算発表後（本決算・中間決算）に説明会を実施しました。説明会の動画はウェブサイトでも公開しています。新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、オンラインやテレフォンカンファレンスなどを活用しながら、情報提供の一層の充実をはかっています。また、こうした対話の中で把握した株主および投資家の皆さまからのご意見は、取締役会および経営陣へ適時報告・共有しています。



IR活動（2021年度実績）

株主総会	アナリスト・機関投資家向け説明会	アナリスト・機関投資家との個別面談社数	個人投資家向け説明会
参加者約140人 ^(※)	2回開催	延べ121社（うち海外投資家25社）	1回開催（オンライン）

（※）一部、オンラインによる視聴者を含む

グループ財務データ

2021年度決算の損益の概況

2行合算

- 業務粗利益は預貸金利息、役務取引等利益、市場関連損益等とも増加し、前年度比206億円増加の2,039億円となり、実質業務純益は経費の減少もあり、前年度比248億円増加の813億円となりました。
- 与信関係費用が前年度比214億円減少の87億円となったことなどにより、経常利益は前年度比420億円増加の752億円、当期純利益は同300億円増加の507億円となりました。

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408億円増加の822億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同285億円増加の538億円となりました。

2行合算

	2行合算			横浜			東日本		
	2020年度	前年度比 増減額	2021年度	2020年度	前年度比 増減額	2021年度	2020年度	前年度比 増減額	2021年度
業務粗利益	1,832	206	2,039	1,572	198	1,771	259	8	268
国内業務部門利益	1,782	247	2,030	1,524	238	1,763	257	9	267
資金利益	1,550	66	1,616	1,319	66	1,386	230	△0	230
うち預貸金利息	1,338	18	1,356	1,134	21	1,155	203	△2	200
役務取引等利益	375	39	415	348	36	385	27	2	29
特定取引利益	1	△0	0	1	△0	0	－	－	－
その他業務利益	△144	142	△2	△144	136	△8	0	6	6
国際業務部門利益	49	△40	8	47	△40	7	1	△0	1
(参考) 市場関連損益等	118	149	267	89	140	229	29	8	37
経費 (△)	1,267	△41	1,225	1,052	△26	1,026	214	△15	199
(参考) OHR ※1	69.1%	△9.0%pt	60.1%	66.9%	△9.0%pt	57.9%	82.7%	△8.4%pt	74.3%
うち人件費 (△)	572	△24	548	462	△15	446	110	△8	101
うち物件費 (△)	596	△15	580	508	△10	498	88	△5	82
実質業務純益	564	248	813	519	224	744	44	23	68
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	754	137	892	710	120	830	44	17	62
一般貸倒引当金繰入額 (△)	83	△55	27	45	△18	27	37	△37	－
業務純益	481	304	785	474	242	717	7	61	68
臨時損益	△149	116	△33	△26	△56	△83	△123	173	49
うち不良債権処理額 (△)	219	△159	59	106	0	106	113	△159	△46
うち株式等関係損益	87	△41	45	82	△48	34	4	6	10
経常利益	331	420	752	448	185	633	△116	234	118
特別損益	△54	17	△36	△26	△5	△31	△28	22	△5
法人税等合計 (△)	69	137	207	117	61	178	△47	76	29
当期純利益	206	300	507	304	119	423	△97	181	84
与信関係費用 (△)	302	△214	87	151	△17	133	150	△196	△46
与信関係費用比率 ※2	0.22%	△0.16%pt	0.06%	0.12%	△0.02%pt	0.10%	0.93%	△1.21%pt	△0.28%

※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

	2020年度	前年度比 増減額	2021年度
連結経常利益	414	408	822
親会社株主に帰属する当期純利益	253	285	538
連結ROE ※3	2.3%	2.6%pt	4.9%

※3 $\text{連結ROE} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{(\text{期首株主資本合計} + \text{期末株主資本合計}) \div 2} \times 100$

連結業績サマリー

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結粗利益	235,067	216,590	215,878	201,931	221,328
資金利益	189,840	166,646	155,732	158,556	166,713
信託報酬	－	－	99	245	252
役務取引等利益	53,197	47,838	48,953	51,763	53,672
特定取引利益	3,079	2,046	2,156	2,781	3,213
その他業務利益	△11,050	60	8,937	△11,415	△2,524
営業経費 (△)	133,895	133,012	134,818	136,888	131,131
与信関係費用 (△)	7,813	9,836	26,366	31,583	9,178
貸出金償却 (△)	5,473	6,028	10,414	5,596	4,637
個別貸倒引当金繰入額 (△)	2,394	3,737	9,857	17,340	6,203
一般貸倒引当金繰入額 (△)	1,134	1,350	6,561	8,662	△1,061
償却債権取立益	1,977	2,211	2,072	1,743	1,677
その他 (△)	788	931	1,604	1,727	1,075
株式等関係損益	6,092	10,306	17,471	8,758	3,804
その他	△1,428	△3,673	△810	△813	△2,566
経常利益	98,022	80,373	71,354	41,405	82,257
特別損益	△719	△1,058	△2,712	△5,089	△3,672
税金等調整前当期純利益	97,302	79,314	68,641	36,315	78,584
法人税等合計 (△)	30,335	24,847	21,834	10,303	24,238
当期純利益	66,966	54,467	46,807	26,011	54,345
非支配株主に帰属する当期純利益 (△)	552	181	271	685	464
親会社株主に帰属する当期純利益	66,413	54,285	46,536	25,326	53,881

(注)「連結粗利益」は、(資金運用収益－資金調達費用)＋信託報酬＋(役務取引等収益－役務取引等費用)＋(特定取引収益－特定取引費用)＋(その他業務収益－その他業務費用)で算出しております。

連結貸借対照表サマリー

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
資産の部合計	18,660,581	18,947,097	18,927,937	21,577,398	24,060,792
うち貸出金	12,445,889	12,661,999	13,068,308	13,719,737	14,997,171
うち有価証券	2,337,884	2,476,944	2,442,074	2,998,468	2,718,311
負債の部合計	17,506,578	17,786,949	17,823,964	20,418,298	22,896,166
うち預金	15,496,142	15,945,423	16,233,671	18,015,297	19,045,992
うち譲渡性預金	186,776	234,633	272,120	182,720	309,470
純資産の部合計	1,154,002	1,160,147	1,103,972	1,159,099	1,164,626
株主資本合計	1,025,904	1,051,127	1,065,921	1,071,806	1,101,608
うち利益剰余金	609,653	644,634	669,897	675,707	708,456
その他の包括利益累計額合計	122,562	103,762	32,629	81,347	56,987
新株予約権	357	169	62	51	30
非支配株主持分	5,178	5,088	5,360	5,894	6,000

財務指標等

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結普通株式等Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.47	13.00	12.27	12.40	12.07
連結Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.48	13.00	12.27	12.40	12.08
連結総自己資本比率（国際統一基準）（％）	12.97	13.76	13.28	13.66	13.04
1株当たり配当額（円）	15.50	16.00	16.00	17.00	18.00
配当性向（連結）（％）	29.6	36.8	41.6	80.9	40.2
1株当たり純資産（円）	916.55	937.09	910.68	955.81	965.47
1株当たり当期純利益（円）	52.36	43.46	38.38	20.99	44.67
連結ROE（株主資本ベース）（％）	6.5	5.2	4.3	2.3	4.9
連結ROE（純資産ベース）（％）	5.88	4.71	4.13	2.24	4.66

グループ財務データ

連結貸借対照表

(単位：百万円)		
	2020年度	2021年度
資産の部		
現金預け金	4,173,809	5,637,213
コールローン及び 買入手形	60,777	119,366
買入金銭債権	29,888	26,930
特定取引資産	4,198	4,908
有価証券	2,998,468	2,718,311
貸出金	13,719,737	14,997,171
外国為替	28,723	27,200
リース債権及び リース投資資産	71,768	71,841
その他資産	281,409	232,855
有形固定資産	166,802	167,834
建物	56,311	61,443
土地	93,138	94,658
リース資産	7	－
建設仮勘定	3,170	327
その他の 有形固定資産	14,173	11,404
無形固定資産	17,703	16,649
ソフトウェア	17,225	16,258
その他の 無形固定資産	478	391
退職給付に係る資産	45,736	54,213
繰延税金資産	11,629	20,387
支払承諾見返	42,878	40,762
貸倒引当金	△76,134	△74,855
資産の部合計	21,577,398	24,060,792

(単位：百万円)		
	2020年度	2021年度
負債の部		
預金	18,015,297	19,045,992
譲渡性預金	182,720	309,470
コールマネー及び売渡手形	174,786	856,869
売現先勘定	2,441	10,915
債券貸借取引受入担保金	155,394	64,530
特定取引負債	57	33
借入金	1,430,757	2,217,421
外国為替	197	462
社債	100,000	80,000
信託勘定借	15,931	26,152
その他負債	271,876	217,576
賞与引当金	4,808	4,818
役員賞与引当金	29	40
株式報酬引当金	323	430
退職給付に係る負債	536	602
睡眠預金払戻損失引当金	1,390	1,593
偶発損失引当金	2,185	2,109
特別法上の引当金	25	25
繰延税金負債	256	33
再評価に係る繰延税金負債	16,402	16,325
支払承諾	42,878	40,762
負債の部合計	20,418,298	22,896,166
純資産の部		
資本金	150,078	150,078
資本剰余金	247,363	247,365
利益剰余金	675,707	708,456
自己株式	△1,342	△4,292
株主資本合計	1,071,806	1,101,608
その他有価証券評価差額金	44,661	11,355
繰延ヘッジ損益	△1,319	3,020
土地再評価差額金	36,661	36,487
為替換算調整勘定	△416	421
退職給付に係る調整累計額	1,760	5,703
その他の包括利益累計額合計	81,347	56,987
新株予約権	51	30
非支配株主持分	5,894	6,000
純資産の部合計	1,159,099	1,164,626
負債及び純資産の部合計	21,577,398	24,060,792

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	2020年度	2021年度
経常収益	291,729	286,979
資金運用収益	164,711	172,123
貸出金利息	139,171	141,246
有価証券利息配当金	20,945	22,915
コールローン利息及び買入手形利息	564	257
預け金利息	2,543	5,595
その他の受入利息	1,486	2,109
信託報酬	245	252
役務取引等収益	66,706	68,671
特定取引収益	2,782	3,218
その他業務収益	44,723	34,611
その他経常収益	12,560	8,100
償却債権取立益	1,743	1,677
その他の経常収益	10,816	6,423
経常費用	250,324	204,722
資金調達費用	6,154	5,409
預金利息	2,466	2,139
譲渡性預金利息	26	19
コールマネー利息及び売渡手形利息	503	480
売現先利息	53	16
債券貸借取引支払利息	193	243
借入金利息	964	403
社債利息	428	477
その他の支払利息	1,518	1,629
役務取引等費用	14,942	14,998
特定取引費用	0	4
その他業務費用	56,139	37,136
営業経費	136,888	131,131
その他経常費用	36,198	16,040
貸倒引当金繰入額	26,003	5,142
その他の経常費用	10,195	10,898
経常利益	41,405	82,257
特別利益	104	546
固定資産処分益	104	546
特別損失	5,194	4,219
固定資産処分損	3,315	3,963
減損損失	1,872	255
その他の特別損失	6	0
税金等調整前当期純利益	36,315	78,584
法人税、住民税及び事業税	14,034	21,954
法人税等調整額	△3,730	2,284
法人税等合計	10,303	24,238
当期純利益	26,011	54,345
非支配株主に帰属する当期純利益	685	464
親会社株主に帰属する当期純利益	25,326	53,881

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	2020年度	2021年度
当期純利益	26,011	54,345
その他の包括利益	48,742	△24,185
その他有価証券評価差額金	39,532	△33,305
繰延ヘッジ損益	1,317	4,340
退職給付に係る調整額	8,537	3,909
持分法適用会社に対する持分相当額	△645	870
包括利益	74,754	30,160
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	74,069	29,695
非支配株主に係る包括利益	685	464

グループ財務データ

連結株主資本等変動計算書

2020年度 (単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	株主資本 利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,078	247,362	669,897	△1,416	1,065,921
在外関連会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額			△197		△197
在外関連会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	150,078	247,362	669,699	△1,416	1,065,723
当期変動額					
剰余金の配当			△19,342		△19,342
親会社株主に帰属する当期純利益			25,326		25,326
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		0		75	76
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			24		24
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	6,008	73	6,083
当期末残高	150,078	247,363	675,707	△1,342	1,071,806

	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	5,128	△2,637	36,686	225	△6,773	32,629	62	5,360	1,103,972
在外関連会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額									△197
在外関連会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	5,128	△2,637	36,686	225	△6,773	32,629	62	5,360	1,103,775
当期変動額									
剰余金の配当									△19,342
親会社株主に帰属する当期純利益									25,326
自己株式の取得									△1
自己株式の処分									76
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									24
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	39,532	1,317	△24	△642	8,534	48,718	△10	534	49,241
当期変動額合計	39,532	1,317	△24	△642	8,534	48,718	△10	534	55,324
当期末残高	44,661	△1,319	36,661	△416	1,760	81,347	51	5,894	1,159,099

2021年度 (単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	株主資本 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 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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	36,315	78,584
減価償却費	13,513	13,724
減損損失	1,872	255
持分法による投資損益（△は益）	112	1,246
貸倒引当金の増減（△）	13,961	△1,279
賞与引当金の増減額（△は減少）	676	10
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△22	11
株式報酬引当金の増減額（△は減少）	84	107
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△3,443	△2,666
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,448	65
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△465	202
偶発損失引当金の増減額（△は減少）	388	△76
資金運用収益	△164,711	△172,123
資金調達費用	6,154	5,409
有価証券関係損益（△）	10,266	5,418
為替差損益（△は益）	△6,235	△39,784
固定資産処分損益（△は益）	3,210	3,416
特定取引資産の純増（△）減	295	△710
特定取引負債の純増減（△）	△29	△24
貸出金の純増（△）減	△651,428	△1,277,303
預金の純増減（△）	1,781,625	1,030,695
譲渡性預金の純増減（△）	△89,400	126,750
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	1,014,036	786,663
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	20,751	△41,267
コールローン等の純増（△）減	132,899	△55,738
コールマネー等の純増減（△）	△162,282	690,556
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△48,623	△90,864
外国為替（資産）の純増（△）減	△11,261	1,523
外国為替（負債）の純増減（△）	△52	265
リース債権及びリース投資資産の純増（△）減	△3,239	△518
信託勘定借の純増減（△）	11,106	10,220
資金運用による収入	167,355	172,723
資金調達による支出	△7,578	△5,473
その他	△5,134	18,997
小計	2,062,167	1,259,019
法人税等の支払額	△23,058	△11,729
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,039,109	1,247,289
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△2,520,421	△1,496,789
有価証券の売却による収入	1,413,238	1,258,515
有価証券の償還による収入	643,654	474,349
有形固定資産の取得による支出	△10,096	△12,321
有形固定資産の売却による収入	183	1,319
無形固定資産の取得による支出	△5,405	△4,942
無形固定資産の売却による収入	112	－
その他	△1,852	△1,380
投資活動によるキャッシュ・フロー	△480,586	218,750
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付社債及び新株予約権付社債の発行による収入	20,000	－
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
自己株式の取得による支出	△1	△3,001
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△19,342	△20,552
非支配株主への配当金の支払額	△134	△338
非支配株主からの株式取得による支出	△16	△20
財務活動によるキャッシュ・フロー	505	△43,912
現金及び現金同等物に係る換算差額	9	9
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	1,559,036	1,422,136
現金及び現金同等物の期首残高	2,515,201	4,074,238
現金及び現金同等物の期末残高	4,074,238	5,496,374

グループ非財務データ

環境

環境負荷データ

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
エネルギー使用量合計原油換算	KL	10,928	1,336	12,264	10,735	1,300	12,035	10,264	1,190	11,454
エネルギー使用量合計	GJ	423,557	51,775	475,332	416,072	50,358	466,430	397,846	46,112	443,958
電力使用量	千KWh	37,494	5,157	42,651	36,721	5,051	41,772	34,875	4,598	39,473
ガソリン使用量	KL	311.1	67.8	378.9	244.1	57.9	302.0	229.2	47.6	276.8
水使用量合計 (※1)	m3	68,609	4,650	73,259	68,805	3,972	72,777	66,171	2,980	69,151
冷却水流入量 (※2)	m3	16,170	0	16,170	15,344	0	15,344	14,380	0	14,380

(※ 1) 横浜銀行グループは本店・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) 横浜銀行グループは事務センターにおける数値を集計しています。

資源・廃棄物

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
紙購入量 (※3)	t	123.8	62.4	186.2	217.8	23.8	241.6	192.4	15.6	208.0
うち、環境配慮型用紙量 (※3)	t	77.8	3.9	81.7	52.5	2.9	55.4	10.3	2.8	13.1
廃棄物発生量 (※4)	t	293.8	186.6	480.4	313.7	162.6	476.3	459.3	124.4	583.7
うち、最終処分量 (※4)	t	36.9	14.7	51.6	35.9	37.2	73.1	41.5	27.6	69.1
うち、再資源化量 (※4)	t	256.9	121.9	378.8	277.8	125.4	403.2	417.8	96.8	514.6

(※ 3) 横浜銀行グループは本店・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) 横浜銀行グループは本店・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	2019年度			2020年度			2021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
GHG排出量 Scope1（直接排出）	t-CO ₂	818	157	975	789	123	912	736	112	848
GHG排出量 Scope2（間接排出）	t-CO ₂	18,794	1,787	20,581	18,443	1,825	20,268	14,781	1,678	16,459
GHG排出量 Scope3（カテゴリ1～14）	t-CO ₂ eq	70,811	17,866	88,677	80,369	15,253	95,622	77,949	17,911	95,860
うち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）	t-CO ₂ eq	37,241	13,586	50,827	40,951	11,547	52,498	38,296	11,361	49,657
うち、カテゴリ2（資本財）	t-CO ₂ eq	20,555	2,798	23,353	26,473	2,357	28,830	27,062	5,329	32,391
うち、カテゴリ3（Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動）	t-CO ₂ eq	4,371	355	4,726	4,395	347	4,742	4,238	316	4,554
うち、カテゴリ4（輸送、配送 上流）	t-CO ₂ eq	5,012	213	5,225	4,893	142	5,035	4,812	125	4,937
うち、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	t-CO ₂ eq	587	208	795	822	193	1,015	743	163	906
うち、カテゴリ6（出張）	t-CO ₂	602	181	783	649	172	821	652	169	821
うち、カテゴリ7（通勤）	t-CO ₂	1,720	501	2,221	1,617	468	2,085	1,610	433	2,043
うち、カテゴリ8（リース資産 上流）	t-CO ₂	722	20	742	566	23	589	532	10	542
うち、カテゴリ9（輸送、配送 下流）	対象外	－	－	－	－	－	－	－	－	－
うち、カテゴリ10（販売した製品の加工）	対象外	－	－	－	－	－	－	－	－	－
うち、カテゴリ11（販売した製品の使用）	対象外	－	－	－	－	－	－	－	－	－
うち、カテゴリ12（販売した製品の廃棄）	対象外	－	－	－	－	－	－	－	－	－
うち、カテゴリ13（リース資産 下流）	該当なし	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち、カテゴリ14（フランチャイズ）	該当なし	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GHG総排出量 (Scope1,2)	t-CO ₂	19,613	1,945	21,558	19,232	1,948	21,180	15,518	1,790	17,308
GHG総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO ₂ eq	90,424	19,812	110,236	99,602	17,202	116,804	93,467	19,702	113,169

※算定対象は横浜銀行、東日本銀行（いずれも国内有人店舗及び無人出張所、ATMを含む）です。
※算定範囲について、横浜銀行、東日本銀行の事業所内にグループ会社等がテナントとして入居しており、そのテナントとのエネルギー使用量が切り分けできない場合は算定に含みます。
※Scope2算定において、実質再生可能電力利用分については、CO₂排出量を0として算定します。
※第三者検証対象範囲：コンコルディア・フィナンシャルグループ、横浜銀行、および東日本銀行の2021年度のScope1,2のエネルギー起源CO₂排出量およびScope3 のGHG排出量（カテゴリ1～14）
※端数処理の関係で内訳と総排出量が一致しない場合があります。
※2019年度、2020年度のデータについては再精査し、一部修正しています。

社会

ダイバーシティ

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
従業員数	人	4,559	1,238	5,797	4,511	1,197	5,708	4,455	1,138	5,593
うち、女性従業員数	人	2,197	376	2,573	2,178	370	2,548	2,157	369	2,526
女性従業員比率	%	48.2	30.4	44.4	48.3	30.9	44.6	48.4	32.4	45.2
嘱託、臨時職員、海外現地採用者数	人	3,356	555	3,911	3,370	527	3,897	3,153	462	3,615
平均年齢	歳	39.7	39.9	39.7	40.0	40.1	40.0	40.2	40.1	40.2
平均勤続年数	年	16.0	17.0	16.2	16.1	17.1	16.3	16.2	17.1	16.4
うち、男性の平均雇用年数	年	17.6	19.2	17.9	17.5	19.4	17.9	17.5	19.4	17.9
うち、女性の平均雇用年数	年	14.2	11.7	13.7	14.7	12	14.1	14.9	12.5	14.4
平均年間給与	千円	7,372	6,445	7,174	7,457	6,494	7,255	7,524	6,679	7,352
平均給与月額	千円	456	448	454	461	456	460	460	455	459
従業員組合加入率	%	82.4	87.0	83.4	84.8	80.2	83.8	83.7	78.7	82.7
採用人員	人	189	36	225	185	53	238	179	58	237
うち、女性採用者数	人	83	21	104	80	24	104	86	31	117
新卒採用者合計	人	133	34	167	143	48	191	149	55	204
うち、女性採用者数	人	53	19	72	61	23	84	73	30	103
中途採用者合計	人	56	2	58	42	5	47	30	3	33
うち、女性採用者数	人	30	2	32	19	1	20	13	1	14
再雇用制度利用人数	人	599	71	670	714	74	788	758	82	840
障がい者雇用率	%	2.09	1.67	2.0	2.26	1.64	2.1	2.39	2.01	2.3
自己都合退職者数	人	138	98	236	131	70	201	138	75	213
自己都合退職率	%	2.9	7.2	3.8	2.8	5.4	3.3	3.0	6.0	3.6
管理役職者数	人	1,153	435	1,588	1,230	437	1,667	1,242	420	1,662
うち、女性管理役職者数	人	156	24	180	183	27	210	214	29	243
女性管理役職者比率	%	13.5	5.5	11.3	14.9	6.2	12.6	17.2	6.9	14.6
役職者数合計	人	2,105	812	2,917	2,344	860	3,204	2,331	812	3,143
うち、女性役職者数	人	744	171	915	861	182	1,043	890	178	1,068
女性役職者比率	%	35.3	21.1	31.4	36.7	21.2	32.6	38.2	21.9	34.0
平均有給休暇取得日数	日	12.5	12.5	12.5	13.5	13.1	13.4	16.2	13.2	15.6
平均有給休暇取得率	%	65.3	64.9	65.2	69.1	67.8	68.8	83.3	68.2	80.0
育児休業取得率 (男性) (※5)	%	90.3	2.2	63.5	84.8	31.0	72.7	81.4	44.4	71.7
育児休業平均取得日数 (男性)	日	4.6	2.0	4.6	4.1	5.6	4.3	5.6	4.0	5.3
育児休業取得率 (女性) (※6)	%	101.4	87.5	99.4	98.5	112.5	100.6	94.7	100.0	95.5
育児休業取得率 (男女)	%	96.7	31.9	82.5	92.7	67.9	88.1	88.9	65.5	88.1
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) ただし、休業・出向中は除く	%	30.2	18.8	27.9	32.9	21.8	30.8	31.2	24.2	29.9
平均法定外労働時間数	時間/月	9時間24分	－	－	12時間1分	－	－	10時間24分	10時間54分	10時間30分
労働災害件数	件	53	0	53	58	1	59	57	3	60

(※ 5) 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
(※ 6) 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

人財育成（人的資本）

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
行内公募制度利用人数	人	151	4	155	141	8	149	274	6	280
職種または雇用形態の転換実績数（行員転換）	人	13	2	15	6	0	6	3	0	3
職種または雇用形態の転換実績数（コース転換）	人	3	8	11	3	4	7	18	10	28

社会貢献活動費

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
社会貢献活動費支出額 (※7)	千円	110,212	2,175	112,387	135,847	673	136,520	123,993	870	124,863
うち非営利団体への寄付金額	千円	39,841	58	39,899	60,478	42	60,520	47,355	24	47,379
金融教育受講者数 (※8)	人	2,712	17	2,729	7,666	125	7,791	24,338	165	24,503

(※ 7) 集計方法の精緻化により、2019年度、2020年度のデータを修正しています。
(※ 8) 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」への訪問者数（ユニークユーザー数）を集計しています。

グループ非財務データ

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	2019年度	2020年度	2021年度
取締役の人数	人	6	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 ^(※9)	人	1	1	1
役員のうち、女性の比率	%	18.2	16.7	16.7
取締役会平均出席率	%	100.0	100.0	99.4

<横浜銀行、東日本銀行>

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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	8	8	16	7	6	13	6	6	12
うち、社外取締役の人数	人	2	2	4	2	1	3	2	1	3
女性取締役の人数 ^(※9)	人	1	—	1	1	—	1	1	—	1
取締役会平均出席率	%	99.2	100.0	—	100.0	100.0	—	99.0	97.6	—

(※9) 社外取締役を含みます。

コンプライアンス

項目	単位	2019年度			2020年度			2021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
お客さま相談室への相談件数	件	3,874	303	4,177	5,375	259	5,634	5,878	154	6,032
うち、電話相談	件	3,060	245	3,305	4,132	189	4,321	4,780	88	4,868
苦情	件	1,004	216	1,220	1,175	172	1,347	1,625	88	1,713
照会	件	2,056	29	2,085	2,957	17	2,974	3,155	0	3,155
うち、お客さまの声カード受付件数	件	108	20	128	24	20	44	26	16	42
うち、HPでの「お客さまの声」受信件数	件	706	38	744	1,219	50	1,269	1,072	50	1,122
苦情	件	423	15	438	723	28	751	622	17	639
要望	件	240	6	246	451	17	468	385	31	416
お褒め	件	43	2	45	45	5	50	65	2	67
その他	件	0	15	15	0	0	0	0	0	0
社内外通報受付件数 (ホットライン)	件	22	22	44	29	7	36	27	10	37

会社情報

会社概要

CONCORDIA
Financial Group

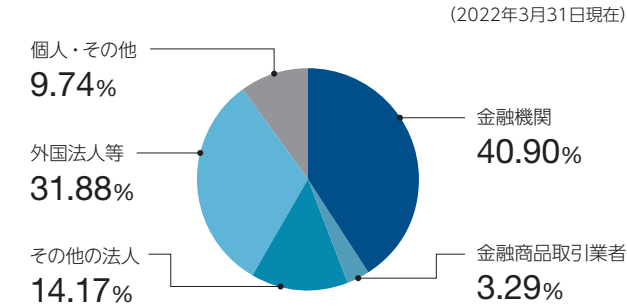
(2022年3月31日現在)	
商 号	株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ (英文表示:Concordia Financial Group, Ltd.)
所在地	〒103-6034 東京都中央区日本橋2丁目7番1号東京日本橋タワー34F
事業内容	(1) 銀行および銀行法により子会社とすることのできる会社の経営管理 (2) 前号に掲げる業務に付帯関連する一切の業務 (3) 前二号に掲げる業務のほか、銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務
資本金	1,500億円
設 立	2016年4月1日
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部(証券コード:7186) ※2022年4月4日より東証プライム市場へ上場しています。

横浜銀行

(2022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	神奈川県横浜市区みなとみらい3丁目1番1号
総資産	21兆6,106億円(単体)
資本金	2,156億28百万円
設 立	1920年12月16日
従業員数	4,455人
拠点数	646 国内 641 (本支店 202、出張所 4、無人店舗(ATMコーナー) 435) 海外 5 (支店 2、駐在員事務所 3) ※2022年6月30日現在

(2022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	2兆4,084億円(単体)
資本金	383億円
設 立	1924年4月5日
従業員数	1,243人
拠点数	総数 95 国内 95 (本支店 84、出張所 6、無人出張所 5) ※2022年6月30日現在

株主構成



※小数点第2位以下を切り捨てており、比率を加算しても100%にならない場合があります。

当社の会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報をはじめ各種情報を掲載しています。またスマートフォンでも、快適にご覧いただくことができます。ご登録いただいた方にニュースリリースを電子メールでお知らせするサービスも提供しています。

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



コンコルディア・フィナンシャルグループ

検索



発行

株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ
経営企画部 コーポレートコミュニケーション推進室
2022年7月