

CONCORDIA

Financial Group

統合報告書 本編

(ディスクロージャー誌)

2021





コンコルディア・ フィナンシャルグループを 知る	02_ 経営理念 03_ コンコルディア・フィナンシャルグループの あゆみ 05_ グループ財務・グループ非財務ハイライト
マネジメントレター	07_ トップコミットメント 13_ 財務担当取締役メッセージ 17_ 社外取締役座談会
価値創造ストーリー	21_ 価値創造プロセス 23_ 価値創造とSDGs 25_ 競争優位の源泉 27_ 長期的に目指す姿と中期経営計画
価値創造のための事業戦略	30_ 特集 銀行間連携/戦略的投資・出資等を 活用した新たな事業領域への挑戦 33_ 地域企業の持続的成長をサポート 37_ 人生100年時代の暮らしをサポート 41_ 地域経済の活性化 45_ DX（金融デジタルイゼーション）の推進 49_ 地球温暖化・気候変動対策 55_ 働き方改革・ダイバーシティの推進
価値創造を支える経営基盤	59_ コーポレート・ガバナンス 67_ リスク管理への取り組み 71_ コンプライアンスへの取り組み 73_ 内部監査体制 74_ お客様本位の業務運営 75_ ステークホルダーとのコミュニケーション
グループ財務データ・ 会社情報	77_ グループ財務データ 83_ 会社情報

編集方針

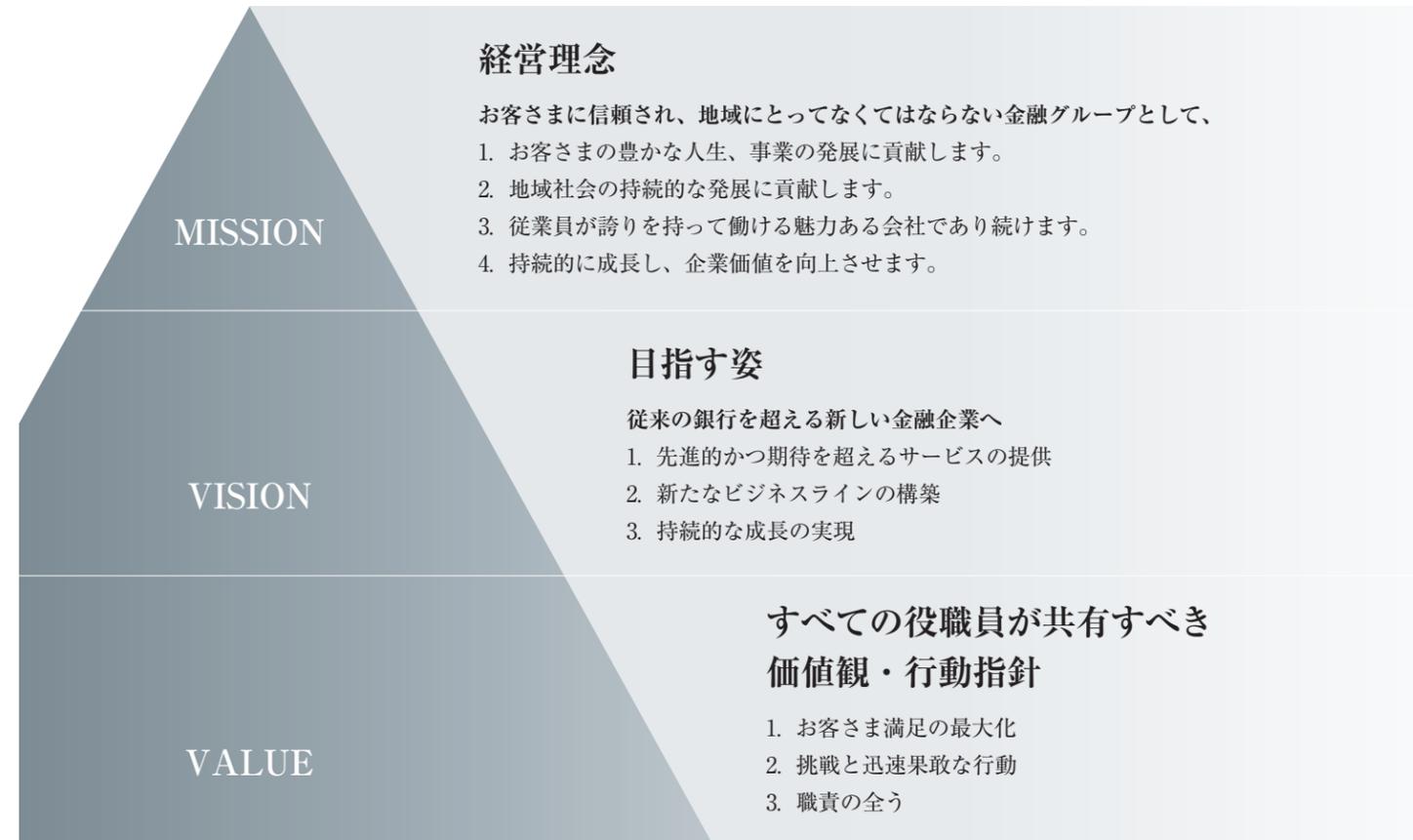
本統合報告書では、当社が「お客さまに信頼され、地域にとってなくてはならない金融グループ」としてあり続けるため、その思いや具体的な取り組みをすべてのステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に、財務情報に加えて、持続的な成長のための価値創造やサステナビリティなどの非財務情報を統合的にまとめています。なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。

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にもと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おりますが、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。



Management Philosophy

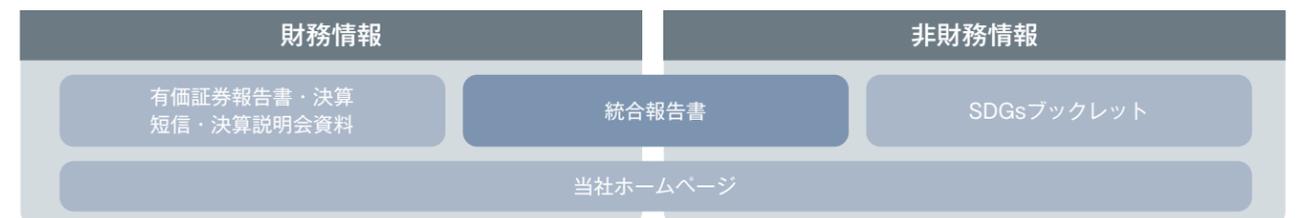
コンコルディア・フィナンシャルグループは、以下の経営理念体系をグループ経営の基本とし、企業活動をしていくうえでの拠りどころと位置づけています。



CONCORDIA
Financial Group

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

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>



地域とともに100年。次の100年も地域にとっ

てなくてはならない金融グループでありたい。

横浜銀行

1920

・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



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

1945

・震災以降仮設店舗で営業していた本店を横浜市中区住吉町4丁目に移転

1957

・新たな時代を迎える横浜・神奈川の発展を期して、行名を「横浜銀行」に変更

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

2009

・地方銀行で唯一の上海支店を開設

2017

・スマホ決済サービス「はまPay」取扱開始

2019

・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・横浜パートナーシップ」を締結

2008

・地方銀行として初めて預金残高10兆円突破
・浜銀TT証券設立

2014

・スカイオーシャン・アセットマネジメント設立

2018

・神奈川県とSDGs推進に関する協定締結

2020

・シンガポール支店開設
・横浜銀行創立100周年

2016

●コンコルディア・フィナンシャルグループ誕生
●株主優待制度導入
●フェデューシャリー・デューティー宣言制定

2018

●P.T.Bank Resona Perdananiaの株式取得
●および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

2020

●セクターポリシー制定
●サステナビリティ長期KPIの策定

2021

●CO₂排出量削減目標の上方修正
●カーボンニュートラル目標の策定

2019

●新たな中期経営計画を策定、新しい金融企業へ転換していく「変革」の3年間がスタート
●ストームハーバー証券の株式取得
●TCFD提言へ賛同

2017

●コーポレートガバナンス基本方針の策定

CONCORDIA
Financial Group

グループの目指す姿
従来の銀行を超える
新しい金融企業

横浜銀行キャラクター はまペン
東日本銀行キャラクター ボンクマ

東日本銀行

1924

・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



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

1951

・相互銀行法の施行にともない、行名を「常磐相互銀行」に変更

1975

・本店を東京都中央区日本橋に移転

1989

・相互銀行から普通銀行への転換にともない、行名を「東日本銀行」に変更

2016

・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

2019

・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

・「東日本銀行Sunrise Plan~Next 100~」の策定

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

1956
・横浜市が全国5つの政令指定都市に指定

1978
・横浜スタジアムオープン

1989
・横浜博覧会開催
・横浜ベイブリッジ開通

1991
・神奈川県人口が800万人を突破

2005
・ベイオフ全面解禁

2009
・横浜港開港150年

2013
・日銀が「量的・質的金融緩和」を導入

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

1951
・相互銀行法施行

1973
・円、変動相場制に移行
・第一次オイルショック

1985
・プラザ合意、急激な円高へ

1989
・消費税導入

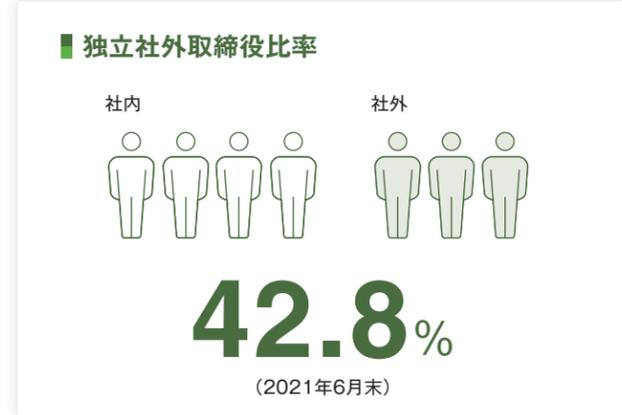
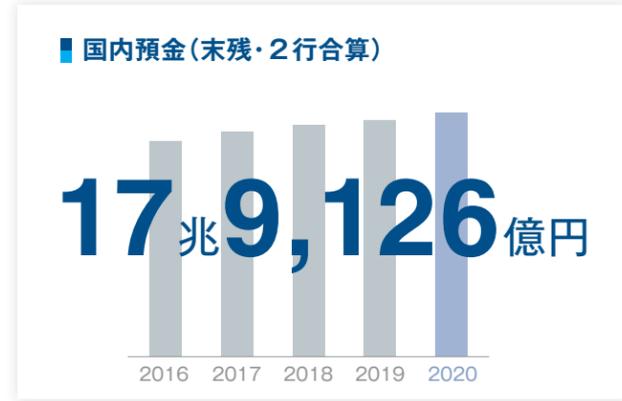
1996
・日本版金融ビッグバン
金融機関の合併等が相次ぐ

2008
・リーマンショック発生

2011
・東日本大震災発生

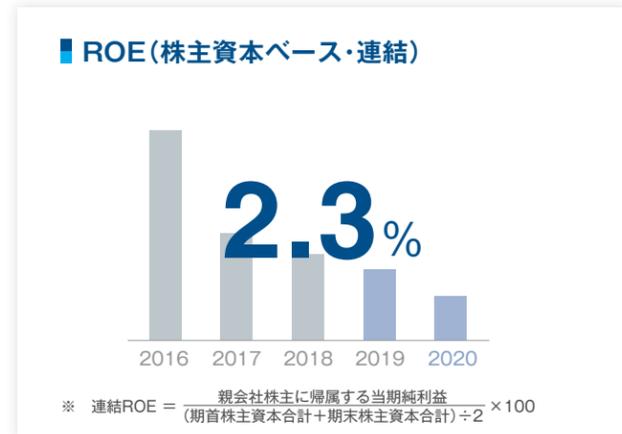
2018
・神奈川県がSDGs未来都市に選定

2020
・新型コロナウイルスの感染拡大



■ 格付け情報 (2021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



■ 国内外のイニシアチブへの賛同

■ 外部評価

TOP COMMITMENT

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 大矢 恭好

「お客さまの役に立つ」という成功体験を積むことは、
従業員の仕事の喜びや達成感につながり、
社会や地域に貢献できているという思いは
やりがいにつながります。

地域経済を守ることを 最優先に取り組む

新型コロナウイルス感染症の拡大は、グローバルに人の動きを止めるという前代未聞の事態をもたらしました。全世界規模で、かつ社会そのものに与えた影響はリーマン・ショック時の経済危機をはるかに超えています。

コロナ禍は人々の日々の生活やライフスタイル、企業活動や働き方などあらゆる面でインパクトを与え、これまでの常識を再考せざるを得ない状況を生み出しました。かねてより抱いていた課題をコロナ禍が浮き彫りにしたことで、取り組みへのスピードが一気に増している面もあります。たとえば、企業であればデジタル化の推進や生産性の向上、さらに中小企業は事業承継といった問題に対し、今回のコロナに背中を押されたかたちで、「やっぱりすぐにやらないといけない」といった動きが広がったと考えています。

私たち地域金融機関にとっても、地域経済を担う自負を改めて感じた1年になりました。お客さまへの資金繰り支援については、銀行はかつて「雨の日に傘を取り上げる」と言われてきたこともありましたが、今回は政府や金融当局のサポートにも支えられ、お客さまに寄り添って事業や雇用を守ること、ひいては地域経済を守ることを最優先にスピード感をもって取り組むことができました。

ただ、お客さまと向き合ううえで、真剣に考えるべきはこれからが本番です。資金の返済に向けたプランや本業の収益性を高めるためにはどうすればよいのか。そのために必要な手段は何か——といったコンサルティングやサポートが一層重要になります。お客さまの課題やニーズが一気に顕在化している今だからこそ、必要な解決策を明示し、寄り添いながら支援することで、信頼を高めていくことが大事だと思っています。こうした真摯に続ける一つひとつの取り組みの積み重ねが、私たちにとって成長機会へとつながるのです。

レガシーの変革に対する答えを出していく2021年度

銀行にはレガシー（遺産）がたくさんあります。主なものとしては店舗、人材、システム、業務プロセス、営業スタイルの5つです。これを変革しようというのが現中期経営計画の狙いです。最終年度にあたる2021年度は、その総仕上げとして、5つのレガシーにきちんと答えを出していく局面です。

たとえば、店舗。非効率業務の削減により生産性を向上させていますが、それによってお客さまに迷惑をかけるようなことがあってはなりません。むしろ、デジタルの力を通じてお取引の利便性を高め、わざわざ店舗まで来ていただく必要がない体制となつてはじめて、店舗の機能の一部見直しについてご理解をいただけるのだと思います。

この1年はコロナ禍で、お客さまがそもそも店舗に出向くということが難しい状況もあり、「おうちで横浜銀行」と銘打ち、24時間開いているお客さま専用の窓口としてアプリやウェブサイトでも可能なお手続きの数を拡充してきました。印鑑レス、書面レスによるお取引を増やし、店舗業務の改革は、当初5年の予定を3年に前倒しする勢いです。お客さまが便利になった結果、経営資源を有効に活かすというサイクルが生まれてきています。

「お客さまの役に立つ」支援が次のビジネスにつながる

人材と営業スタイルは、中期経営計画の大きな柱である「コアビジネスの深化」と密接しています。銀行は従来、法人のお客さまにお金を借りてもらおうプレーンな営業スタイルが中心でした。ただ、このシニアローン分野は、どこの銀行もやっているため差別化につながらず、財務内容のよい企業への貸出は複数行による金利競争になりがちです。お客さまのお役に立つ銀行を目指すには、コンサルティングによる提案力と、提供できるソリューションの幅が不可欠です。

幸いにも私たちは、都市型の地方銀行である特性を持ち、横浜銀行は中堅中小の上場企業との取引の厚みで他行を圧倒しています。お取引のある上場企業は800社ほどに上り、その4社に1社は横浜銀行がコアバンクです。

上場企業はそれぞれに多くの課題や悩みを抱えています。時価総額をどう上げていくべきか、ROE（自己資本利益率）を高めるためにできることは何か、株主構成の適正化をはかりたいといったお悩みを聞く機会がとて多くあります。そこでは、有益なビジネスマッチングやM&A、デジタル化、環境配慮など高度な支援が必要とされます。私たちがそうした

私たちにとってDX（デジタル・トランスフォーメーション）は、単なるシステム化ではなく、業務プロセスを変えてユーザーの利便性を高めることが目的です。銀行の業務プロセスは、一つひとつの業務に対し、何百、何千ものパターンがあり、投資の面でも効率化が必要です。勘定系システムの前段階からAPI接続を通じてデータを反映させていく基盤を築いたことで、店舗もアプリも同様のトランザクションで業務を処理できるようになりました。

たとえば、現在は店舗で新規口座を開く際は、タブレット上で必要な項目をお客さまに入力していただく仕組みになっています。お客さまにとっては、窓口に並ばなくても手続きができ、楽で便利ですが、最終的には同じことが自宅でもできるようにしていきたいと思っています。また、コロナ禍の巣ごもりで口座を解約したいというお声が多くありました。以前は店舗での手続きが必要でしたが、2020年に電話受付でも対応できるように変更しました。店舗とシステム、業務プロセスは、つながっている話です。工夫とアイデアで、お客さまに与える銀行取引のストレスをいかにしてなくすことができるかを考えるべきです。

課題に対して的確なソリューションを提供することで、お客さまからの信頼を得て、必要な資金に対する新たな融資といったお話にもつながるのだと思います。

すでに変化は生じています。前年度は横浜銀行がMBOファイナンスを提供した案件が2件ありました。今年度も複数社からご相談をいただいています。以前は3年に1度あるかどうかといった話です。MBOを実施する過程には、優先株の発行や劣後ローンといった資本上の手当をアレンジメントできる能力が必要です。また、MBOに至らずとも、ファンドが買収するLBO（レバレッジド・バイアウト）ローンなど、創造的なM&Aファイナンスに発展することもあります。こうした高度なファイナンスは、2018年度の実績比で3倍以上の約3,600億円まで残高が伸びています。シニアローンから付加価値の高いローンにアセットが変わることで、お客さまとのリレーションが高まるとともに銀行本体の収益効果も高めることができます。

こうした事案においては、私たちが関与したアレンジメントに対して手数料をいただいております、ソリューションフィーの

伸びも期待できます。

また、個人の分野においても財産管理や税務コンサルティングの分野なども伸びてきています。

エクイティファイナンスは、上場企業がいちばんヒットするテーマかもしれませんが、非上場の中小企業にも事業承継やスポンサー支援といった動きは出てきているため、培ったノウハウは十分活かせていると考えています。

可能性を秘めているサステナビリティへの支援

新たなソリューション提供という点で、サステナビリティに関する支援は可能性を秘めています。たとえば、法人のお客さまにとって、脱炭素社会への移行はこれから大きなテーマになります。神奈川県下では自動車産業のサプライヤーも多く、中小企業であっても環境配慮が取引条件に入ることが想定されます。横浜銀行では、サステナビリティ・リンク・ローンや本店ビルで使用する電力を水力発電由来にするなどの取り組みを進めています。お客さまがサステナビリティを経営に組み込む際のコンサルティングは今後必要なソリューションの1つです。

個人のお客さまには、人生100年時代ですから、生涯を通じたライフプランのコンサルティングが必要です。

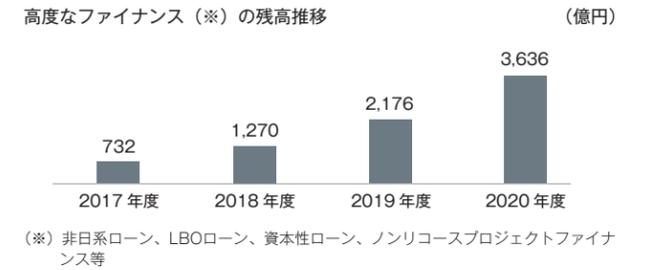
これまでは住宅ローンのご案内や退職金の運用、相続対策といったライフイベントごとの支援になりがちであったご提案を、ライフプランに合わせて途切れなくサポートする仕組みをつくりたいと考えています。その内容も資金面でのシミ

外部とのアライアンスも積極的に進める

「従来の銀行を超える新しい金融企業」という長期的に目指す姿に向けて、外部とのアライアンスも積極的に進めます。その際にも、目的であり目線となるのは、お客さまのお役に立つのか、銀行自体の機能向上につながるのかの2点です。

たとえば、千葉銀行との業務提携による「千葉・横浜パートナーシップ」。同じ都市型の地方銀行でありながら、まったくと言っていいほど競合しない2行が手を組むことで、お互いが持っている機能を融合できます。その結果として、運用商品の共同組成などソリューションの幅が広がり、単独では難しかったシンジケートローンの相互参加などができるといったことにも寄与しています。

生産性の向上という面では、横浜銀行が中心となり2010年に結成した複数行での共同利用システム（MEJAR）も、



ュレーションや設計にとどまらず、たとえば住宅ローンであれば、お客さまが住んでみたい家を建てられるお取引先を紹介する、お子さまの希望する進路に応じて学校をご紹介するといった人生や暮らしにおける全方位の接点になりたいと考えています。親から子、その子に至る世代をつなぐ持続的なお付き合いが目指す姿です。



次期システムへの開発で業務効率をはかっていきます。冒頭で申し上げたようなネットバンキングの利便性の向上や業務の無駄をなくしていくのが狙いです。

ソリューションを高度化するために、幅広い分野への戦略的投資や出資を通じて事業領域の拡大をはかっています。2021年2月にはIT企業の株式会社デジタルガレージと組んでCVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）ファンドを設立しました。スタートアップなど15社ほどへの出資を想定しています。CVCは単に純投資によるリターンを目指すだけではありません。私たちが発掘した出資先の動向を詳しくウォッチし、既存のお客さまとのビジネスマッチングやM&Aなど別のビジネスへの展開やお客さまの課題解決に結びつけることに価値を見出しています。



——挑戦するマインドへの意識改革を進めていく——

挑戦するマインドへの意識改革を進めていく

高度で幅広いソリューションを提供するには、人材の確保が不可欠です。横浜銀行では「プロ人財制度」を2019年度に導入し、専門性に秀でた人材には部長以上の報酬を用意しています。投資銀行部門や市場部門、IT部門などで外部から専門人材の中途採用を推し進めており、その効果は実績にもあらわれ始めています。

MBOファイナンスなど、私たち単独で複雑なファイナンスをクロージングできるまでに力を付けてきたことから、周りのお客さまからいろんな事案でお声をかけていただく機会が増えてきました。これをチャンスと捉え、お客さまに貢献しうる領域でご提案を進めたいと考えています。例えば、神奈川県は首都圏の物流のハブであり、日系、外資を含めたプレイヤーの次世代倉庫が多数存在し、今後も増える見込みです。物流関連のファイナンス

は伸びていく分野として注目しています。

IT部門では、サイバーセキュリティについて強化しています。こちらも外部の人材を採用したことで社内での知見を高め、機能の強化につながっています。

横浜銀行ではもともと、中途採用が活発で総人員の約1割程度が中途採用者です。ただ、専門人材の外部からの登用に抵抗感を抱くプロパー行員がいないわけではありません。プロパー行員もレベルアップをはかり専門人材としてどんどん活躍してもらいたいのですが、カギを握るのは、やはりお客さまからの評価です。新たなソリューションに喜びを感じていただけるお客さまが増えることで、自分もそうなりたいと挑戦するマインドが生まれるはず。こうした意識改革を全社的に進めていきます。

従業員が目指したいキャリアを後押しする

その際に考えるべきが、評価の仕組みです。従来、銀行は短期成果主義で、それが評価される組織だったと思います。それでは、目先の収益は上がっても、持続的なビジネスにすることはとてもできません。たとえ、すぐに収益面の成果がでなくても、お客さまから喜ばれることで自分が評価されるという目標設定にすることで、従業員のモチベーションが上がっていきます。

お客さまの役に立つという成功体験を積むことは、従業員の仕事の喜びや達成感につながる。ひいては社会や地域に貢献できているという思いはやりがいにつながります。こうした志向が私たちコンコルディア・フィナン

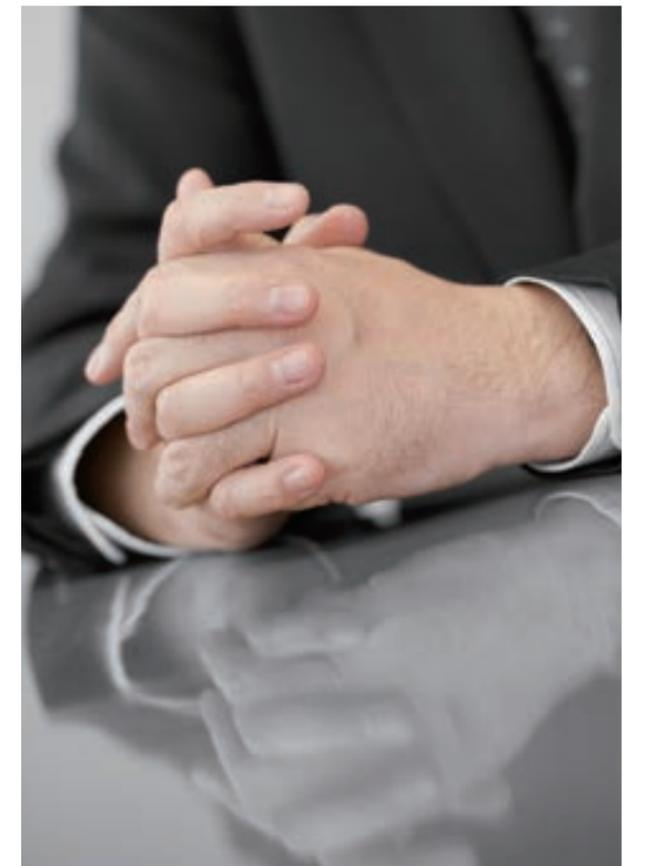
シャルグループの価値を高めるのだと社内に浸透させていけば、また新たな成功体験が生まれるきっかけとなるはず。営業プロセスの改革を進めた結果、かつてはあった仕事がデジタルに置き換わり、なくなる業務は増えています。なくなった業務を担当していた従業員が次のキャリアに進める環境整備がとても大事です。相続や財産管理、IT、コンサルティングなどこれから必要とされる仕事は多岐に渡ります。全従業員が目指したいキャリアを後押しし、一人ひとりが目標とやりがいを持ってレベルアップしていけるかに当社の未来がかかっています。

お客さまの基盤は私たちにとって最大の財産

私たちは、上場企業として成長し続けるためにも収益力を高める資本上の努力を怠ってはなりません。資本政策を考えるにあたっては、3つのポイントがあります。まずは利益を上げることです。資本とはいわば利益の積み重ねであり、利益とはお客さまの価値を向上させ、そこから私たちがシェアされるものです。2つ目は収益性を高めることです。1人当たり利益を重視し効率的な経営体質にしていきます。そして3つ目が資本の活用です。しっかり投融資ができる資産ポートフォリオにしていくことです。そのうえで、効果的な資本運営で稼ぐ力を向上させ、株主の皆さまをはじめとしたステークホルダーに貢献していきます。

横浜銀行は2020年12月に創立100周年を迎えました。東日本銀行は2024年に同じく100周年を迎えます。長年の信頼の積み重ねで築いてきた個人のお取引先は500万人、法人のお取引先は25万社に上ります。お客さまの基盤は私たちにとって最大の財産です。これから為すべきは、お客さまからの信頼をさらに高めていくこと、新たなお客さまを広げていくことです。そのために「お客さまの役に立つ」ソリューションビジネスをさらに加速、深化させ、新たな成長ステージにつなげていきます。

持続的な成長に向けた私たちの挑戦を、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。





ソリューション営業の高度化、
構造改革による生産性向上への
取り組みを加速させ、
業績の大幅な回復を
目指します。

コンコルディア・フィナンシャルグループ
取締役 鈴木 嘉明

2020年度の業績

新型コロナウイルス感染症の拡大は、わが国の経済情勢を変化させ、当社グループを取り巻く経営環境にも大きな影響を与えました。

金融面については、日本銀行による「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」が継続され、さらに金融緩和政策が強化されたことから、低金利環境が継続しました。

このような環境下、2020年度の当社の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比212億円減少の253億円となりました。減益となったおもな要因は2点あります。

1点目は、横浜銀行における投資信託（ベアファンド）の含み損処理による有価証券ポートフォリオの健全化です。横浜銀行では株価下落リスクを回避するためにベアファンドを保有していましたが、株価上昇にともない含み損が拡大しました。この含み損を一掃したことにより、投信解約損を計上する一方で、有価証券の評価損益を大幅に改善させました。

2点目は、東日本銀行における予防的引当の実施による貸出資

産の健全化です。新型コロナウイルス感染症の拡大が与信費用に与える影響という点では計画どおりであり、大きな破綻等も発生していませんが、東日本銀行において、一部の大口債権の予防的引当を追加でおこなうことが必要であると判断し、与信費用を追加で計上しました。

一方で、2020年度決算のポジティブな面は、国内業務部門の貸出金利息収入と役員取引等収益がともに前年度から増加している点です。これまで進めてきたソリューション営業の高度化が実績に結びつきつつあり、利ざやの厚いファイナンス案件の増加、ローンアレンジメントなどの役員収益の伸長により、これまで続けてきた収益性の低下によりやく歯止めをかけることができました。

資本については、普通株式等Tier1比率は12.40%、総自己資本比率は13.66%と、リスクアベタイト・フレームワークの活用により、将来のリスクに備え、質が高くかつ十分な水準を確保しています。

2021年度の業績見通し

2021年度は、横浜銀行における市場関連損益の復元やソリューション営業の高度化や構造改革による生産性向上への取り組みの加速、東日本銀行における「Sunrise Plan ~Next 100~」（2020

年11月公表）で掲げた諸施策の着実な実行によって、当期純利益を前年度比196億円増加の450億円と大幅に改善させる計画としています。

< 2020年度決算サマリー、2021年度見込み >

2行合算（横浜銀行・東日本銀行）

（単位：億円）

	2019年度（実績）	2020年度（実績）	2021年度（予想）
業務粗利益	2,001	1,832	2,035
経費（△）	1,251	1,267	1,245
OHR	62.5%	69.1%	61.1%
実質業務純益	749	564	790
与信関係費用（△）	245	302	140
経常利益	653	331	640
当期純利益	427	206	435

連結

（単位：億円）

	2019年度（実績）	2020年度（実績）	2021年度（予想）
連結経常利益	713	414	680
親会社株主に帰属する当期純利益	465	253	450

中期経営計画の進捗状況

< 2019年度、2020年度の実績 >

当社は、「従来の銀行を超える新しい金融企業」という長期的に目指す姿の実現に向け、コアビジネスの深化、構造改革による収益性の向上、経営基盤の強化を3つの基本方針に掲げた中期経営計画（計画期間 2019年度から2021年度までの3年間）に取り組んでいます。

2019年度、2020年度の2年間では、基本方針にもとづいた各施策により、トップライン引き上げ、コスト削減および人材強化の面でしっかりとした成果を上げています。

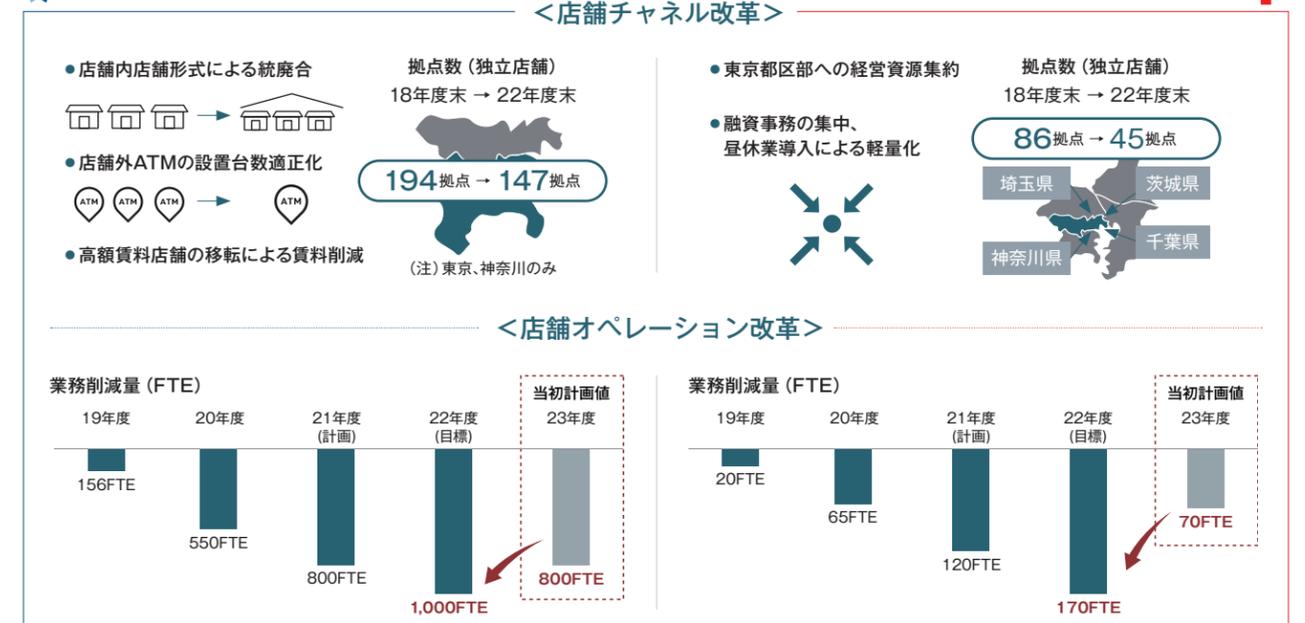
基本方針の1つ目のコアビジネスの深化では、投資銀行チームの設置やシンガポール支店の開設など、ソリューション提供体制を強化したほか、資本性ローンの商品拡充や信託業務への本体参入な

ど、ソリューション提供メニューの拡充をはかりました。この結果、横浜銀行において223億円のトップライン引き上げ効果を生み出しています。

基本方針の2つ目の構造改革による生産性向上では、お客さまの利便性向上と業務の効率化を両立させた施策を実施しており、RPAの導入や、非対面取引の拡充を進めました。また、お客さまの利便性を維持しつつも、人口減少やデジタル化の進展といった社会情勢の変化に合わせた最適な店舗ネットワークを構築するよう、店舗の軽量化や統廃合を進めました。この結果、年間10億円以上の拠点経費、累計615人分の業務量を削減しています。

横浜銀行

東日本銀行



財務担当取締役メッセージ

基本方針の3つ目の経営基盤の強化では、戦略的投資・出資を活用した新たな事業領域への挑戦に取り組むほか、持続的な成長を支える人づくりの強化に取り組んでいます。新たな事業領域の挑戦としては、横浜銀行と千葉銀行との業務提携である千葉・横浜パートナーシップや、りそなブルダニア銀行等への戦略的出資など、

< 2021年度の取り組み >

中期経営計画の最終年度となる2021年度は、「構造改革の総仕上げの年」と位置づけ、中期経営計画で掲げた3つの基本方針にもとづく重点施策を加速・深掘りし、「レジリエンスが高く持続的に収益を上げられる経営基盤の構築」を実現することで、新たな成長ステージにつなげていきます。

このようにして、中期経営計画で掲げた目標指標は、2021年度に、業務粗利益RORAが2.3%、普通株式等Tier1比率が11.63%と、長期的に目指す姿を達成する見込みです。OHRにつきまして

2年間で合計11件を実施しました。人づくりの強化としては、ソリューション営業の高度化を目的に、専門人材の中途採用や、事務人員から営業人員へのキャリアチェンジを積極的におこなっており、合計で107人の実績を上げています。

は、2021年度は61.5%となる見込みですが、構造改革の取り組みを前倒して実施し、その効果を実現させることで、2022年度には58.8%と1年遅れとはなりますが、現中期経営計画の目標を達成する目標としています。また、ROEは低水準にとどまっております。一番の課題であると認識しております。横浜銀行、東日本銀行を中心として稼ぐ力をしっかりと高めるとともに、適切なリスクコントロールにより、適度な自己資本比率を保つよう資本運営をおこなうことで、ROEを着実に高めていきます。

	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	現中計 最終年度	次期中計 初年度	目標指標	
			2021年度 (計画)	2022年度 (目標)	2021年度 (中計目標)	長期的に 目指すレベル
業務粗利益 RORA (連結)	2.5%	2.3%	2.3%	2.6%	2%台半ば	2%台半ば
OHR (連結)	62.4%	67.7%	61.5%	58.8%	60%程度	50%程度
ROE※ (連結) ※株主資本ベース	4.3%	2.3%	4.2%	4.6%	5%台半ば	7%程度
普通株式等 Tier1比率 (連結)	12.27%	12.40%	11.63%	13.19%	12%程度	11%台半ば

資本政策・株主還元

当社では、リスクアパタイト・フレームワークを活用し、健全性維持と資本効率向上を両立した資本運営をおこなっています。

普通株式等Tier1比率(CET1比率)は、2021年3月時点で12.40%と、引き続きリーマンショック級の危機にも耐えられる十分な水準を維持しています。また、資本効率を高める観点から劣後債の調達も計画的におこなっており、普通株式等Tier1(CET1比率)の蓄積に依存することなく、低コストで安定的な規制資本の調

達を実現しています。

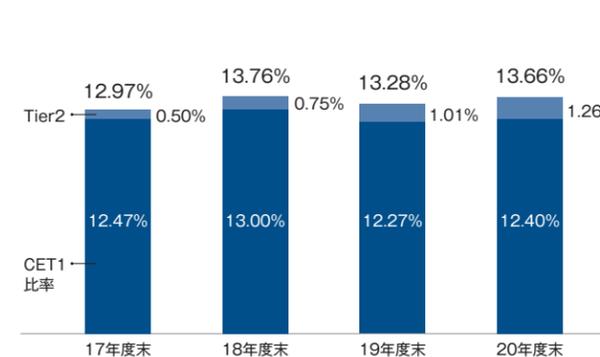
2021年度は、今後の成長に向けたリスクアセットの増加や、新たな事業領域への挑戦のための戦略的投資・出資への資本充当は引き続き積極的におこないつつ、業績の改善状況を見極めたうえで、資本効率を高めるため柔軟な株主還元を実施するよう、資本運営をしていきます。

株主還元方針

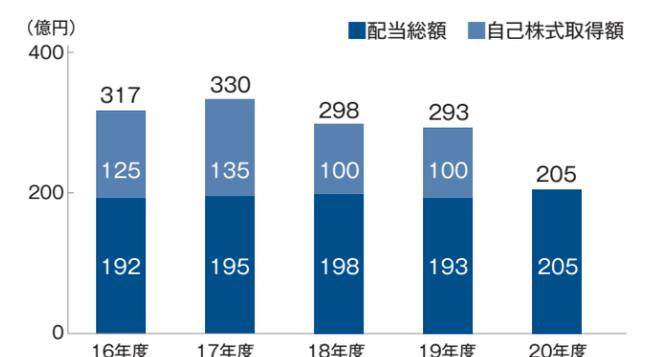
- ・資本の状況、成長投資の機会を勘案し、バランスのとれた株主還元をおこないます。
- ・配当性向35%以上を目標とし、1株当たり配当金の安定的な増加を目指していきます。
- ・市場動向、業績見通しなどを勘案のうえ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施します。



自己資本比率推移



(参考) 株主還元推移

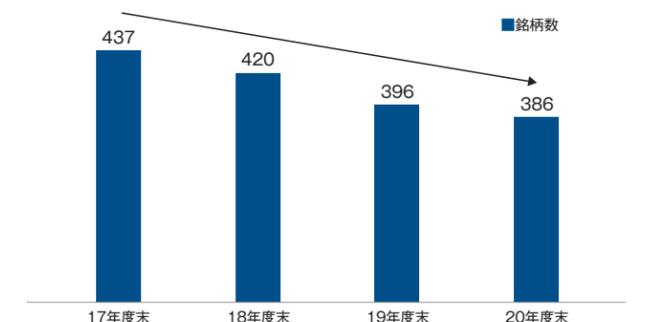


政策保有に関する方針

当社グループは、「政策保有に関する方針」を定め、株価変動リスクが自己資本へ与える影響や資本コストを意識し、政策保有株式を継続的に縮減しています。

なお、政策保有を継続している株式については、定性面、定量面の両面から、取締役会にて定期的に検証しています。定性面では、地域経済の活性化への貢献や長期的・安定的な取引関係強化といった観点から検証しており、定量面では、資本コストに見合うかどうかという観点から、RORA、使用資本利益率を用いて検証しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数





コンコルディア・フィナンシャルグループ
社外取締役 山田 能伸

コンコルディア・フィナンシャルグループ
社外取締役 秋吉 満

コンコルディア・フィナンシャルグループ
社外取締役 依田 真美

Special
Symposium

地域の発展と共に成長するための議論を交わし、
すべてのステークホルダーとの共存共栄を通じて、
持続的な成長を目指していきます。

環境変化を捉えた迅速な経営判断が必要

社外取締役として、当社の取締役会への評価とガバナンス体制についての意見を聞かせてください。

秋吉 これまで、商社をはじめ小売やエネルギー関連の企業の取締役会に参加してきた経験から言えば、当社グループの取締役会は、他社に負けない風通しの良さとして社外取締役の意見を尊重する姿勢があると思います。特に大矢社長は、我々社外取締役の意見を積極的に取り入れようとする熱意があり、当社の取締役会は活発に議論・意見交換ができる場になっています。

山田 私は金融分野のアナリスト出身ですが、取締役会を比較評価する際、関わる取締役の人数はとても重要です。そういった意味で、当社グループの7名は大変心地の良い数字だと思います。また、7名の取締役のうち3名が社外取締役という組み合わせも非常に良いです。率直に議論や意見が交換でき、我々の提言のいくつかは実際に施策に反映されています。

依田 お二人の意見に同感です。加えて、取締役会の事前説明会も評価できるポイントです。取締役会の前に議案を説明していただく場が設けられています。そこで不明点や疑問があれば、取締役会までに調査のうえ、回答がもらえます。取締役会で検討すべき議案が多い面はありますが、事前説明会などの入念な準備によって、取締役会でできるだけ効率的な議論をしようと尽力されています。

一方で、課題も感じています。ここ1年はコロナ禍の目先の対応について経営で協議すべき議案が多かったと思います。今後は、中長期の経営戦略についてもっと議論できるようになればと思います。おそらく、次期中期経営計画への議論が転機となるはずですが。

山田 社内取締役は立場上、どうしても日々の業務執行の報告や、それに対する対応が議論の中心になりがちです。だからこそ、社外取締役を交えた取締役会の大所高所の議論がとても重要だと思います。銀行セクターを俯瞰した際、銀行により戦略は異なるわけですが、我々がまず考えるべきは、地域のお客さまや株主のために一番大切なことは何かということです。今はまさにこうした議論を進めるタイミングにあり、その軸として次期中期経営計画の検討が位置づけられます。

また、世の中の流れが大変早く、デジタルイゼーションの進め方も議論が必要な時期にきています。デジタルイゼーションについては国内はもとより、海外にも学ぶべき事例がたくさんあります。そういったものを含め広い視野をもって議論を進めていきたいと思っています。

経営のスピード感やガバナンス強化の側面で、どのような助言ができますか。

秋吉 これまでの銀行は規制の中にあることから、変革への意識はあまり強くなかったかもしれません。しかし、経営環境が一層厳しくなる中で、銀行法の改正等による規制緩和が進むと同時に、金融機関には地方再生・創生における牽引者となることが期待されています。当社グループとしては他の銀行との差別化をはかり独自性を発揮することで、地域経済の活性化に寄与することが重要だと認識しています。従来の銀行業務を超える、その地域に必要な新しい金融サービスを提供できる金融グループになることを



早期に実現するための経営が大切と考えています。従って、取締役会も経営のスピード感を重視しています。

依田 地域の企業にとって、地元の金融機関に対する期待はとても大きいものがあります。法人のお客さまが事業を続けていく、もしくは発展していくために金融機関が知恵袋のような存在であるべきだと考えます。そのためには当社グループが、広い視野と長期的な視点を持って、世の中や社会が進む方向を見極め、助言できる知見が必要です。デジタル化やフィンテックに関しても同様に地域をリードできるような金融機関であるべきです。

山田 いま、世界の金融機関の合言葉はアジャイル（迅

速に物事を決めていくこと）です。そうでなければ変化の速さに対応できないわけです。アジャイルが必要な理由は人口構成の変化にも見受けられます。世界でミレニアル世代の人口に占める割合が増加し、こうした人々の考えが世の中を動かしつつあり、その価値観は社会や環境への貢献へ向かっています。米国でも株主第一主義からステークホルダー主義への変化が象徴するように、従業員や地域社会を含めた調和をはかろうとしています。

当社グループにおいても、すぐに意識を変えるのは難しい点がありますが、まずは取締役会自体が新しい時代に対応できるよう発想の転換を進めることが欠かせません。

多様な声から大胆に未来を描いていく

長期的に目指す姿「従来の銀行を超える新しい金融企業」について、その理想像やビジョンについて意見を聞かせてください。

秋吉 横浜銀行と東日本銀行はともに、約100年の歴史があり、地域に根差した金融機関であることは間違いあ

りません。地域になくてはならない存在であるからこそ、地域の活性、発展とともに成長し、拡大していくのが望ましい姿です。持続可能な社会の実現が叫ばれるなか、当社グループがそこに住まう人や企業に対して、いかにして必要な金融サービスを提供していくかが期待されています。10年後、20年後を描く長期ビジョンがなければ、今後3年・5年の議論をしても意味がありません。将来的に金融機関はどのように変わっていくのか。コンコルディア・フィナンシャルグループとして目指す方向を我々の中で十分に議論し、共有していくことが重要だと認識しています。

山田 お客さまと一緒に悩みながら解決策を見出していくコンサルティング機能が強く求められています。先ほどのミレニアル世代で言えば、SDGsやESGを課題として強く持っています。そうしたお客さまに寄り添って答えを導き出すことは、共存共栄につながり、地域とともにあるコンコルディア・フィナンシャルグループとしての存在意義につながります。

依田 地域の変化を後押し、加速させるアクセラレーター、あるいは変化の間に立つチェンジエージェントといった役割が担えるとよいと思います。そのためには、従来の金融業務以外のノウハウが必要です。サステナビリティについて言えば、助言プラス金融商品の提案といった包括的なソリューションを提供できる存在です。

コロナ禍で神奈川県は、これまでの都心に通うベッドタウンから、そこで暮らし働く場という位置付けに変わってきています。その分、ビジネスチャンスは広がっており、事業変革や起業のニーズも高まっています。新しい地域のあり方をサポートできる組織になっていくことが重要です。

今後、当社グループがソリューション提供力を高め、サステナビリティに貢献していくうえで、取締役会での論点や今後の課題について聞かせてください。

山田 プロフェッショナルな人材の採用や社内における育成です。その際、ワークライフバランスや社会貢献の観点から必要になるのは勤務時間の捻出です。業務のやり方を見直し、新たな時間を創出するためにデジタルイノベーションを推進すべきです。人材の採用はコンサルティングのみならずIT部門でも重要になります。採用後のキャリアパスの描き方やキャリア転換については、もっと議論が必要です。

SDGsでは、地域のお悩みと銀行自体の取り組みを両立させていく発想が大切です。また、あらゆる銀行がSDGsを推進しているなかで、具体策やそれを支えるデジタル化については、総合的に議論すべき機会が今後は増えると思います。

秋吉 当社グループは地域に根差した金融機関なので地域の企業や人たちに相当入り込んでいるわけですから、営業店の現場ですでに、お客さまのサステナビリティに関するお悩みやご要望を掴んでいると思います。こうしたお客さまの声を取締役会にフィードバックしてもらい、具体的な議論を深めていきたいです。

取締役会の一員として念頭に据えているのは、コンコルディア・フィナンシャルグループが上場会社であることです。上場会社としての成長拡大があって、初めて地域で頼れる金融機関という存在価値を示せるのではないのでしょうか。そのためには、企業としての価値向上や株価をもっと意識すべきです。自分たちがやろうとしている成長シナリオと市場の評価が一致してくれば、こんな幸せなことはありません。取締役会では、そのためにどうすればいいのか議論して、それを実行に移していきたいです。

山田 私も株主の価値を長期的に最大化するような施策の議論をしていきたいです。ステークホルダーへ



の貢献について加えるべきとすれば従業員エンゲージメントです。横浜銀行、東日本銀行に勤めていることは自分の誇りであるといった思いは、そこで働く従業員のみならず、お客さまにも伝播します。だからこそ、そうした気持ちを育める組織づくりも課題になります。

依田 当社グループは、日本の地域金融機関の中でも非常に恵まれた営業基盤と優秀な従業員の方がいらっやいます。変化の激しい時代だからこそ、リスクとオポチュニティの両方を見極めながら大胆に未来を描いていく力が望まれます。

次の中期経営計画に向けて、中長期的な経営戦略を議論できる機会が訪れています。私たち社外取締役もそうですが、できるだけ多くの従業員の方がこうした議論に参加できるような場が生まれればと思います。

秋吉 結局、人材あつての金融サービス業です。世の中の環境変化が激しさを増すいま、組織として変革を実現するためにはいろいろな人の意見や考え方を取り入れていく多様性を求めざるを得ません。私たち社外取締役もその中に入って議論を重ね、他社に負けない専門性の高い競争力のある人材の育成と多様性・独自性のある金融グループを目指していきたいです。



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材などの非財務資本を統合的に活かしながら、リスクを最小化し、機会を促えた企業活動によって成長し、企業価値の向上と持続的な地域社会の発展を両立させ、私たちが長期的に目指す姿である「従来の銀行を超える新しい金融企業」と「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を目指しています。

従来の銀行を超える 新しい金融企業へ

経営資本

財務資本

- 安定した資金調達：17兆9,126億円
- 優良な貸出資産：12兆3,257億円
- 十分な自己資本：12.40%
(普通株式等 Tier1 比率)

知的資本

- グループ体の総合ソリューション
- 地域に確立したブランド
- 他社連携など豊富なネットワーク

社会・関係資本

- お客さま基盤
個人のお客さま：約500万人
法人のお客さま：約25万社
- 国内外の店舗ネットワーク：国内295店、海外5拠点

人的資本

- 従業員数：5,455人
- 多様な人材・高度なコンサルティング力
プロ人財：38人 中小企業診断士：43人
FP1級相当取得者：335人 証券アナリスト：82人

外部環境

- COVID-19
- 新しい生活様式の浸透
- デジタル化の加速
- 脱炭素社会の実現に向けた取組み
- 人口減少・高齢化
- マイナス金利政策の長期化

マテリアリティ



ビジネスモデル



レジリエントでサステナブルな社会



経営理念
コンコルディア
フィナンシャルグループ

リスク

ステークホルダー

機会

中期経営計画

レジリエンスの高い経営体質

強固なコーポレートガバナンス 高い倫理観に もとづく企業行動 リスク管理

価値創造とSDGs

コンコルディア・フィナンシャルグループは、すべてのステークホルダーとの共存共栄を通じて地域社会とともに持続的に成長し、社会の持続的な発展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
×
SDGs

未来をかえる。
未来をつくる。

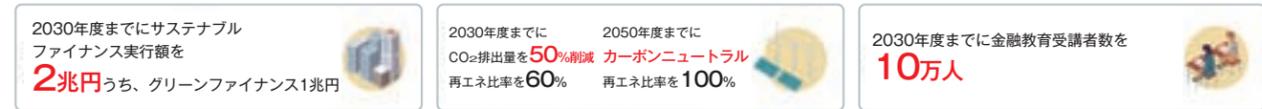


グループSDGs方針

コンコルディア・フィナンシャルグループは、経営理念にもとづき、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。

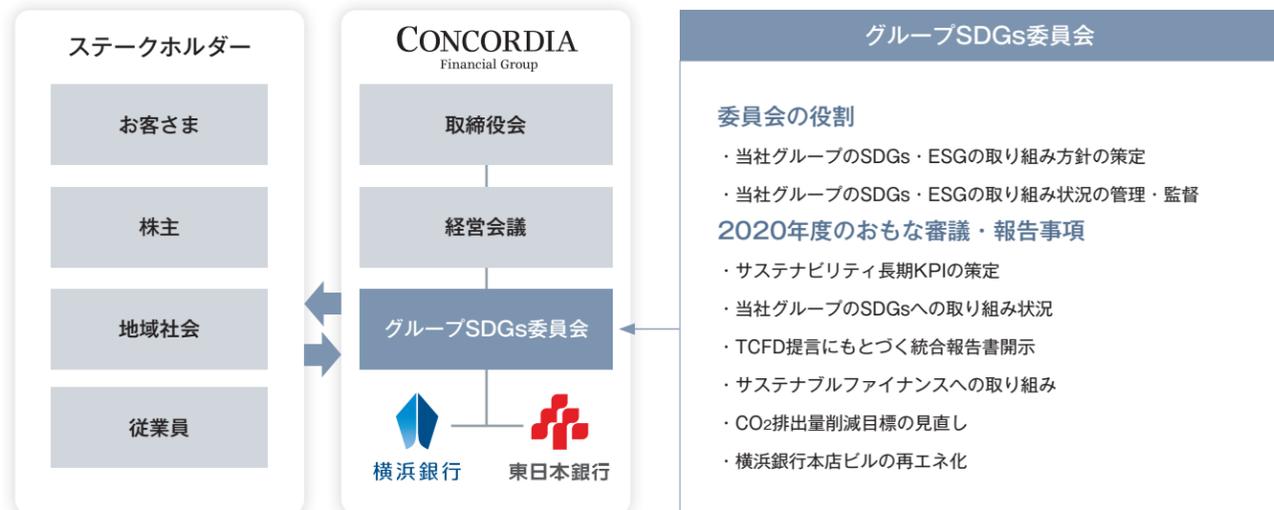
サステナビリティ長期KPI

当社グループは、グループSDGs方針にもとづく行動計画として、2020年11月に2030年度までの「サステナビリティ長期KPI」を策定しました。また、2021年5月には、2021年4月に横浜銀行本店ビルにおいて、再生可能エネルギーを導入したことにより、CO₂排出量削減目標が達成見込みとなったため、2030年度までのCO₂排出量削減目標を上方修正し、あわせて2050年度までのカーボンニュートラル目標および再生可能エネルギー比率目標を新設しました。



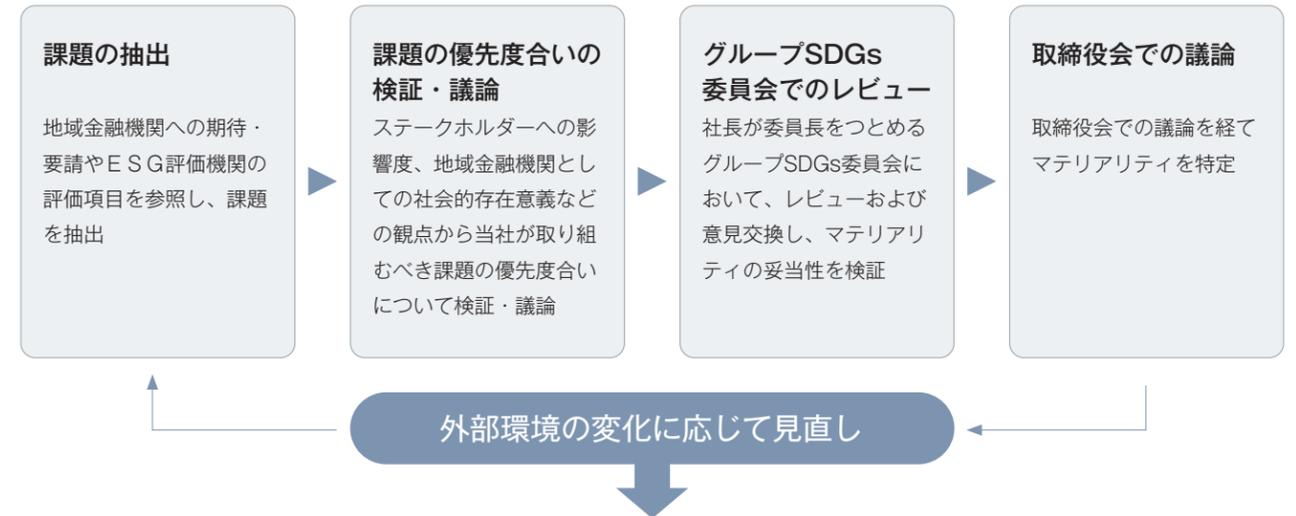
サステナビリティ推進体制

当社社長を委員長とするグループSDGs委員会を通じて、当社グループのSDGsに関する取り組みについて定期的に審議・報告し、進捗を一元的に管理するとともに、取締役会において取り組み状況を監督しています。



マテリアリティ

当社は、ステークホルダーへの影響度、地域金融機関としての社会的存在意義などの観点から当社が取り組むべき課題の優先度合いについて検証・議論し、最終的に取締役会を経て「6つのマテリアリティ」を設定しています。これらのマテリアリティにもとづいて、各事業部門が連携し、事業戦略を進めています。



マテリアリティ	具体的な取り組み事例	参照ページ	関連するゴール
地域企業の持続的成長をサポート	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業のSDGs経営の支援 アフターコロナを見据えた取り組み支援 海外ビジネス支援 	P 33	8 働きがいも 経済成長も
人生100年時代の暮らしをサポート	<ul style="list-style-type: none"> 金融リテラシー向上とこどもの成長支援 ライフプランに応じたソリューション提供 シニア時代の暮らしをサポート 	P 37	1 貧困をなくそう, 4 質の高い教育をみんなに, 8 働きがいも 経済成長も
地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な“まち”づくりに向けた取り組み 地域に“ひと”の流れをつくる取り組み 地域に“しごと”をつくる取り組み 	P 41	8 働きがいも 経済成長も, 9 産業と地域資源の統合的な開発, 11 住み続けられるまちづくりを
DX（金融デジタル化）の推進	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの改革・業務付加価値の向上 新規事業・イノベーションの創出 顧客体験の革新 	P 45	8 働きがいも 経済成長も, 9 産業と地域資源の統合的な開発
地球温暖化・気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言への対応状況 サステナブルファイナンスについて CO₂排出量削減について 	P 49	7 気候変動に具体的な対策を, 13 気候変動に具体的な対策を, 15 気候変動に具体的な対策を
働き方改革・ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 人づくり ダイバーシティ&インクルージョン 安心して働ける職場 	P 55	5 ジェンダー平等, 8 働きがいも 経済成長も

競争優位の源泉

約100年の歴史で構築した強固な営業基盤と地域金融グループならではのネットワークを活用し、グループ一体となってお客さまに最もふさわしい金融サービスを創り出します。

私たちの強み

強み1 グループ総合力

当社グループは、銀行業務を中心に証券、リース、情報サービス・調査、ベンチャーキャピタルをはじめ、さまざまな分野・ビジネスでお客さまのお役に立つ、24社のグループ会社を擁しています。



強み2 高度なソリューション力

都市型の地方銀行である私たちは、東京・神奈川にある多くの上場企業・中堅中小企業とお取引があり、上場企業のお取引先は約800社にのぼります。横浜銀行はそのうち約200社のコアバンクとして、資本政策や事業承継、上場への対応など専門性の高いソリューションを提供しています。こうした環境下で培われた高度なソリューション力は中小企業への課題解決にも有効であり、グループ全体でノウハウを共有することで強固な企業支援体制を構築しています。

強み3 強固な営業基盤（資金量）

資金量は地銀トップクラスを誇り、横浜銀行の神奈川県内における貸出金シェアは35%を超えるなど強固な営業基盤を構築しています。

- 個人のお客さま：約500万先
- 法人のお客さま：約25万社



強み4 多様な人材

デジタル・ICT分野など、高い専門性を有する「プロ人材」や外部からの中途採用も積極的におこなうなど、お客さまの高度かつ多様なニーズにお応えできる専門性やスキルを兼ねそなえた人材が活躍しています。

プロ人材：38人

中小企業診断士：43人
証券アナリスト：82人
FP 1級相当（注）取得者数：335人

（注）CFP・FP技能士1級

強み5 ネットワーク

東京・神奈川を中心とした稠密な店舗ネットワークと地域密着の取り組みを推進する体制を敷いています。



ホームマーケットの特徴

当社グループが主要マーケットとする東京・神奈川は総人口数TOP1、2であり、人口集積・経済規模・企業集積などの面で日本最大を誇る巨大マーケットです。

若年層の流入が多い	優良企業が多い
○ 超過流入者数は全国1、2位	○ 上場企業が多い ○ 企業の内部留保が厚い
ウェルスマネジメントへの関心が高い富裕層が集中	さまざまな成長ステージの企業が混在
○ 相続税の課税対象となった被相続人の26%が集中	○ 新設事業所数が多い一方、社長の高齢化も



リスクと機会

新型コロナウイルス感染症、地球温暖化、デジタル化の加速など、社会構造が大きく変化する現在は、地域金融機関のあり方そのものも問われていると考えてます。私たちはこうした状況を変革と成長の機会ととらえ、持続的な成長を実現すべく、取り組みを進めます。

 リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染拡大 ・デジタル化の進展と他業態との競争激化 ・脱炭素社会への移行にともなう各種規制強化 ・台風や洪水などの自然大災害発生による建物毀損や事業中断 ・サイバー攻撃による大規模な損害など 	 機会	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症をきっかけとした意識・価値観の変化にともなうニーズ（資産形成・事業承継など）の拡大 ・資本政策ニーズ、事業再構築ニーズの拡大 ・デジタル化の加速による非対面・非接触ニーズの拡大 ・脱炭素社会への移行にともなうニーズの拡大など
---------	--	--------	---

長期的に目指す姿と中期経営計画

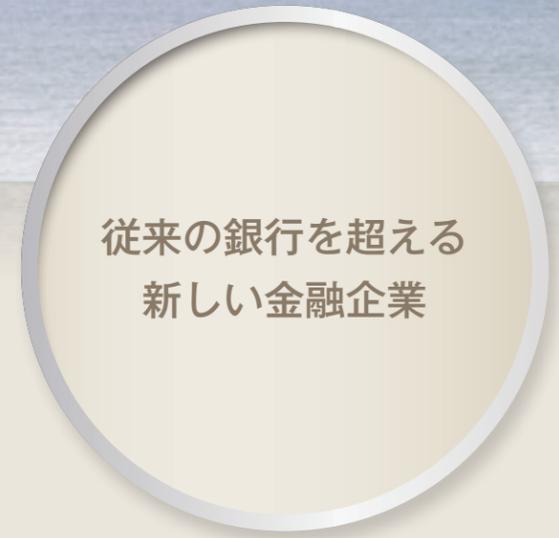
新型コロナウイルス感染症により、外部環境は大きく変化しましたが、

当社が解決すべき本質的な経営課題は変わっていません。

このため、コアビジネスの深化、構造改革による生産性向上、経営基盤の強化という3つの基本方針のもと、各施策を深掘りし、かつ加速させることで足もとの環境変化に対応し、強靱な経営基盤を構築してまいります。

そして、次期中期経営計画における新たな成長ステージへつなげ、

長期的に目指す姿の実現に邁進してまいります。



先進的かつ期待を超えるサービスの提供

新たなビジネスラインの構築

持続的な成長の実現

項目	目標指標
	長期的に目指すレベル
業務粗利益RORA (連結)	2%台半ば
OHR (連結)	50%程度
ROE* (連結)	7%程度
普通株式等 Tier1比率 (連結)	11%台半ば

※株主資本ベース

現状認識

外部環境

COVID-19

経済低成長・低金利の常態化

デジタルシフト

グローバルでの新たなパワーバランス

環境・社会課題への意識の高まり

少子高齢化

経営課題

- I 収益力の改善
- II OHRの抑制
- III 業務の生産性向上
- IV プロフェッショナル人材の育成

現中期経営計画 (2019年度～2021年度)

位置づけ

新しい金融企業へ転換していく
「**変革**」の3年間

基本方針

- I コアビジネスの深化
- II 構造改革による生産性向上
- III 経営基盤の強化

環境変化を踏まえた

基本方針にもとづく施策を「加速」・
に収益を上げられる経営基盤を構築

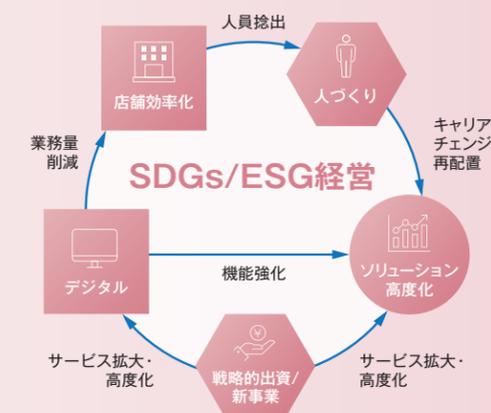
た2021年度の取り組み

「深掘り」し、レジリエンスが高く、持続的
にする

施策

I コアビジネスの深化	<ul style="list-style-type: none"> ● ソリューション営業の高度化
II 構造改革による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗オペレーション改革 ● 店舗チャンネル改革
III 経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的投資・出資等 ● 人づくりの強化 ● SDGsへの取り組み

Concordia Resilience System



東日本銀行の企業価値向上に向けた取り組みの強化

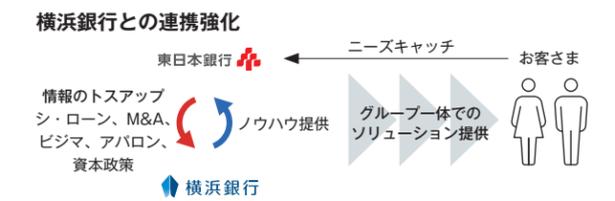
～「中小企業のトータルパートナー」を目指して～

東日本銀行は、「業務改善命令」への対応を完了後、新型コロナウイルスによる影響が大きい環境下においても持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保していくために、2020年11月、トップライン向上および店舗再編等の施策を追加した「東日本銀行 Sunrise Plan ~Next100~」を策定しました。東日本銀行の企業理念に基づき、心のかよう「フェイス・トゥ・フェイス」の対応によりお客さまとのリレーションを大切にするとともに、以下の諸施策に取り組むことにより、2024年4月に迎える創立100周年のさらに次の100年に繋がるビジネスモデルを再構築し、中小企業を中心としたお客さまのさまざまな経営課題を解決していくために総合的なサポートをおこなう「中小企業のトータルパートナー」への変革を実現していきます。

コアビジネスの深化 ～ソリューションを軸とした営業の深化～

営業体制の見直し・強化

都内を中心に渉外人員を増員し、本部ソリューション人員の増員やグループの再編に加え、横浜銀行との連携を強化することで、営業店と本部さらにはグループが一体となって、シンジケート・ローン、アパートローン、M&A、ビジネスマッチングをはじめとしたお客さまの多様なニーズにお応えしていきます。



新規取引による取引先の裾野拡大と顧客基盤の確立

中小企業取引におけるコア先を、売上3～20億円から売上3～50億円に拡大し、法人新規担当を中心とした開拓活動により取引先の裾野を広げ、東京都区部での顧客基盤を確立していきます。



信用リスク管理の強化 ～与信費用の削減～

お客さまの実態把握の強化

営業店だけでなく融資部の担当者もお客さまを直接訪問し、新型コロナウイルスの影響も含めお客さまの経営状況や課題を的確に把握していきます。

経営改善支援および管理・回収の強化

融資部経営サポート室と営業店債権管理担当者が連携し、お客さまの状態に応じた経営改善支援あるいは債権管理・回収の取り組みを強化するとともに、CPM (Credit Portfolio Management) 委員会等を通じて経営陣がモニタリングを実施することにより、全行一体となって与信費用の削減に取り組めます。

抜本的な構造改革 ～徹底的な業務の効率化～

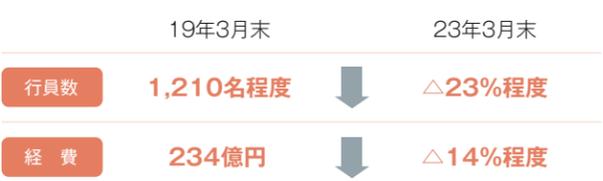
東京都区部への経営資源の集中

2019年11月の「東日本銀行Sunrise Plan」で計画したチャネルの適正化を、茨城エリアを含めた計画に見直し、さらなるコスト削減に取り組んでいきます。また、営業店事務を本部集中化させ、出来るだけ多くの営業戦力へのシフトを進めていきます。



業務運営体制の効率化

2020年度までに、リスク管理部、監査部、IT統括部、人事部、事務統括部を横浜銀行本店内に移転しました。今後、グループ本部機能のさらなる一元化を進め、業務運営体制のより一層の効率化・高度化をはかっていきます。



経営基盤の強化 ～将来のリスクを軽減し、次の100年へ～

コンプライアンスの徹底

盤石な経営基盤を確立するため、過去の不適切事案の風化を阻止し、「コンプライアンス」、「リスク」の本質的な理解の促進と組織全体へのさらなる浸透を進めていきます。

「中小企業のトータルパートナー」を支える人材の育成

人材評価制度や研修体系を抜本的に見直すことにより、行員一人ひとりの高い意欲や挑戦意欲を引き出し、お客さまのニーズに的確に対応できる高度な業務スキルやコンサルティング力を有する金融のプロフェッショナルを育成していきます。

特集 銀行間連携

価値創造のための事業戦略

共同利用システム「MEJAR」



MEJAR (メジャー) は、ITコストの低減などを目的に、2010年から稼働を開始した共同利用システムです。預金・為替・融資等の業務処理機能などを担う基幹系システムのほか、データの利活用をおこなうシステム、ATM、インターネットバンキングなどについて2021年7月現在、5行が共同利用しています。

銀行初～基幹系システムの「オープン基盤」採用の合意 (オンラインデータ連携基盤と合わせ、金融庁「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」支援案件に決定)

2021年4月、MEJAR利用5行は、お客さまの多様化するニーズやデジタル化の進展に対応するため、さまざまなハードウェアやソフトウェアを環境の変化に応じて柔軟に選択できる「オープン基盤」の採用を合意しました。このような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。

これにより、将来的な機能の拡張性、最新技術の活用が可能になるとともに、運営コストの大幅な低減が実現できます。また、環境に配慮したグリーンITの導入により消費電力量を現行比20%低減することで、CO₂排出量の削減にも寄与することができます。さらに横浜銀行においては、非対面チャネルや銀行内部の営業関連システムなど基幹系システムである勘定系システムを連携するための基盤である「オンラインデータ連携基盤」を構築し、柔軟かつ低コストでの機能追加を実現します。

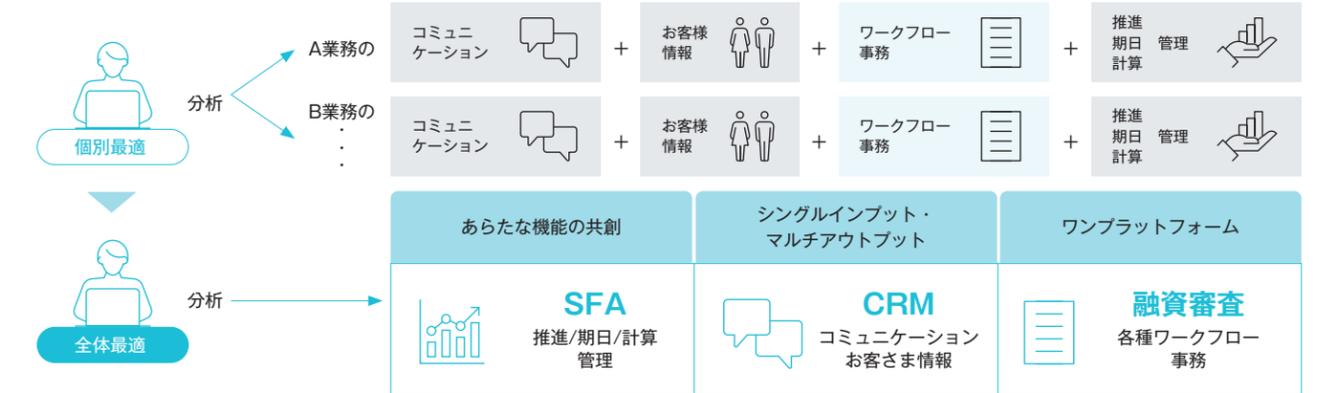
これらの取り組みは、2021年5月に金融庁「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」支援案件に決定しています。



渉外業務改革を実現する次世代SFA・CRM/融資審査システムの開発着手

2021年5月、MEJAR利用5行は、渉外業務の提案力の向上・営業力の底上げや合理化・効率化を目的に、渉外業務改革を実現する次世代SFA・CRM (※) / 融資審査システムの開発に着手しました。本システムは、2024年の稼働に向けて開発を進めていきます。本システムの稼働により、年間35万時間程度 (人員換算で200人弱程度) の渉外業務の削減を実現できる見込みです。また、削減した時間を渉外活動に充てることにより、収益力の向上も期待できます。

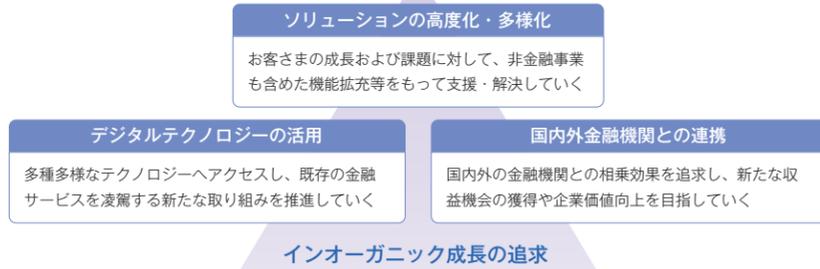
(※) SFAは「セールス・フォース・オートメーション (営業活動自動化)」の略。CRMは「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (顧客関係管理)」の略。



既存のビジネスモデルを超えた新たな事業領域に挑戦すべく、現中期経営計画では、3年間で500億円を投資・出資する計画としています。ソリューションの高度化・多様化、デジタルテクノロジーの活用、国内外金融機関との連携などを通じて、コアビジネスの深化によるオーガニックな成長および、金融機関の業務範囲等に関する新たな規制緩和も念頭に新たなビジネス創出によるインオーガニックな成長を追求しています。

投資・出資規模
500億円
(19~21年度累計)

従来の銀行を超える 新しい金融企業へ



これまでの主要実績

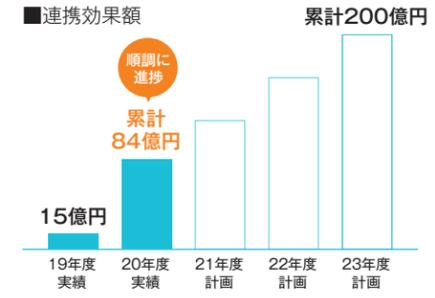
2020年度は、デジタルマーケティングにおけるUX（顧客体験）を中心とした変革を支援するコンサルティング等を事業とする株式会社ビービットが実施した第三者割当増資の引受けをおこなったほか、株式会社デジタルガレージと共同して金融関連分野のオープンイノベーションに資するテクノロジーやサービスを持つスタートアップを投資対象としたファンド「Hamagin DG Innovation Fund」を設立するなど、おもにデジタル・フィンテック分野において外部企業との連携強化を進めました。



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なか、ともに首都圏を地盤とする横浜銀行と千葉銀行は、ノウハウを結集し協業することにより、お客さまへより付加価値の高いサービスを提供することを通じて、それぞれの持続的な成長と企業価値向上の実現を目指すため、2019年7月、業務提携「千葉・横浜パートナーシップ」を締結しました。

連携効果 (累計・両行合計額)

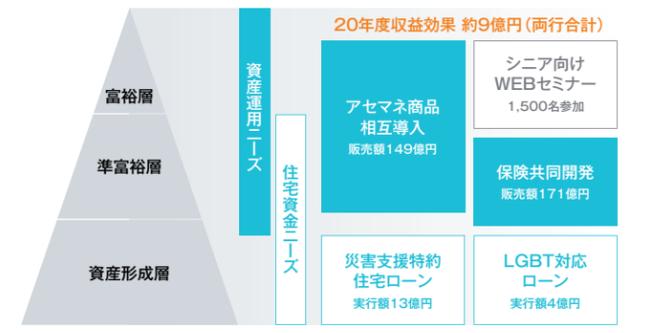
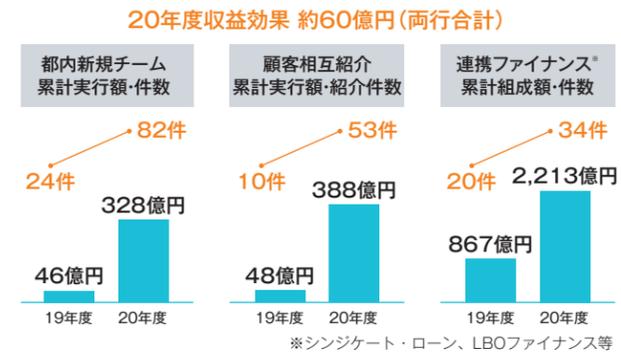
2020年度は計画を大幅に上回る効果が発現し、2019年7月の締結から2020年度までの連携効果は累計84億円と5年間の累計効果額目標200億円の達成に向けて順調に進捗しています。



連携施策の進捗状況

法人分野
シンジケート・ローンやLBOファイナンスといった連携ファイナンスのほか、お客さまの相互紹介による融資が加速的に増加しています。

個人分野
共同で企画・開発した保険商品や両行グループアセットマネジメント会社の投資信託商品を相互に導入するなど、お客さまのニーズに応じた新たなサービスを提供しています。



TOPIC

2021年4月には、新たな連携施策として、両行がLP（有限責任組合員）として出資する「千葉・横浜パートナーシップ1号ファンド」を新設しました。両行の営業地域において、事業承継や成長支援ニーズを有する企業に対して投資をおこなうとともに、外部専門家とも連携することにより、質の高いハズオン支援を提供し、企業価値の向上を目指します。



地域企業の持続的成長をサポート

多様な成長ステージにある企業が共存する東京・神奈川において、これまで構築してきたお客さま基盤を活かして、事業評価を通じた最適なソリューションを提供することで、地域になくしてはならない金融グループとしてお客さまの事業の発展に貢献していきます。

価値創造のための戦略

ファイナンス支援に加えて、グループ体となった財務戦略・事業戦略支援などの専門性の高いソリューションを提供するとともに、新たなアセットクラスへの取り組みを強化しています。

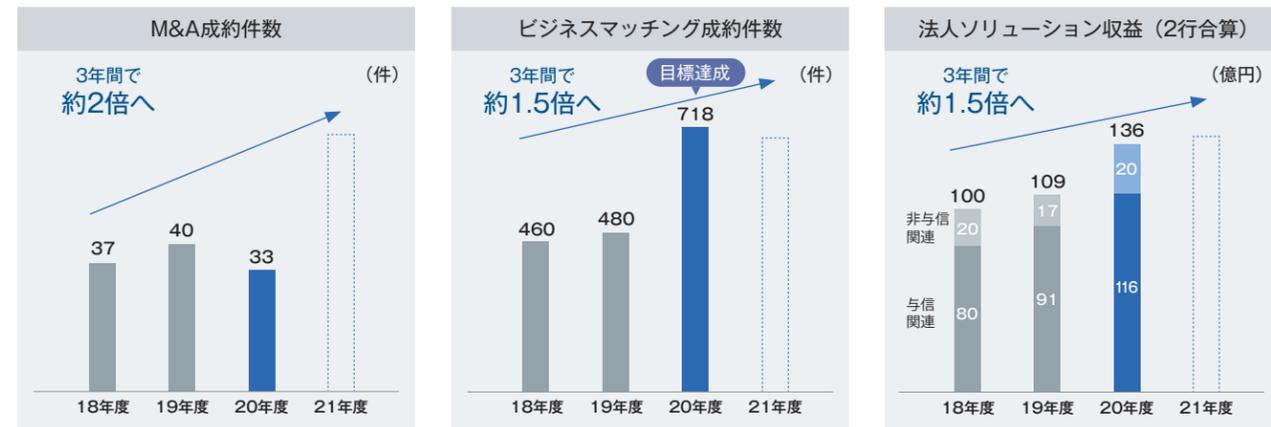
預貸収益に依存した伝統的な銀行のビジネスモデルからの脱却をはかり、エクイティ機能や投資銀行業務に磨きをかけてソリューション収益力を強化するとともに、海外拠点機能を活用して海外アセットを着実に積み上げて、お客さまの海外支援態勢を強化しています。

また、人材紹介やDXコンサルティング、非対面取引・サービスの拡充、地域企業へのSDGs経営支援など新たなソリューションの提供を進めています。

中期経営計画における目標と体制

横浜銀行では、本部専門人材の増強をはかるとともに、支店長によるトップセールス活動を強化することなどにより、本部・営業店が一体となったお客さまの多様なニーズに応える総合ソリューションの提供態勢を強化しました。東日本銀行では、都内を中心に渉外人員を増員し、本部ソリューション人員の増員や横浜銀行との連携強化によりソリューションを軸とした営業の深化をはかっています。

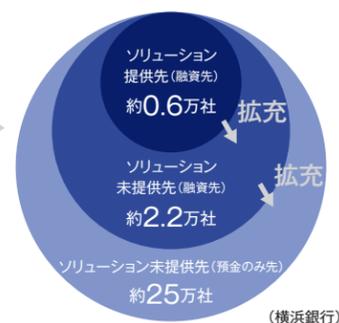
グループ全体におけるソリューション営業の高度化により、2020年3月期の法人ソリューション収益は前年度よりも約27億円増加しています。



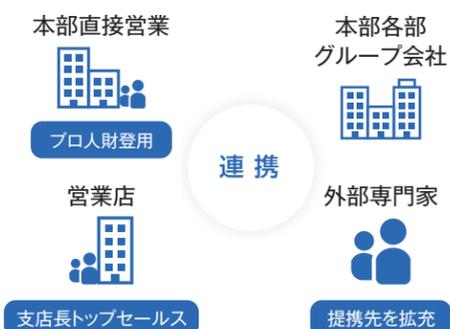
新たなアセットクラスへの取り組み



法人のお客さま基盤



グループ体となったソリューション提供体制



ソリューション営業の高度化・多様化

地域の中小企業の成長や再生を支援するとともに、地域の中核企業の企業価値向上を支援することにより、地域企業の健全な発展や地域経済の活性化に貢献します。

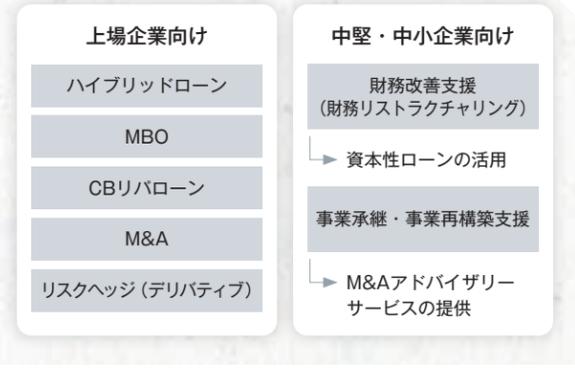
通常の融資だけでなく、長期安定資金である資本性ローンや、横浜銀行グループの横浜キャピタルや外部機関と連携したファンドなど、お客さまの成長ステージに応じた支援とともに、適切なソリューション提供で企業の多様なニーズに応えています。

	おもなソリューション	取り組み事例
創業期	<ul style="list-style-type: none"> 創業・経営全般に関する支援 創業資金支援 会員向けポータルサイトの提供 ファンドを通じた創業支援 創業支援セミナーの開催 助成金の交付 	<p>創業者向けセミナー等の開催</p> <p>横浜銀行は、お客さまの創業を支援するため「オンライン創業支援セミナー」を開催しています。同セミナーは、横浜市、川崎市、相模原市から特定創業支援等事業として認定されており、受講者は会社設立における登録免許税の軽減措置などを受けることができます。</p> <p>また、横浜銀行グループの横浜キャピタルのほか、公益財団法人はまぎん産業文化振興財団、株式会社日本政策金融公庫および横浜市経済局と連携し、スタートアップ向け資金調達講座のオンライン配信をおこないました。</p> <p>横浜国立大学学生の起業支援</p> <p>横浜銀行は、2020年9月に連携協定を締結する国立大学法人横浜国立大学の学生の起業支援をおこないました。同大学において2019年4月より、横浜銀行行員が講師となって企業経営などに関する寄付講座を開講したことをきっかけに、学生の起業計画をアドバイスするなど継続的にサポートし、創業に必要な資金を支援しました。</p>
成長期・成熟期	<ul style="list-style-type: none"> 財務改善支援 (資本性ローンの活用等) 私募債の発行 投資銀行業務 ビジネスマッチング 各種商談会の開催 SDGs経営支援 デジタル化支援 海外ビジネス支援 販路拡大・人材確保支援 	<p>「食」に関するオンライン個別商談会の開催</p> <p>横浜銀行と東日本銀行は、食品関連のお取引先の支援を目的に、オンライン個別商談会を開催しました。三井食品株式会社の関西支社をバイヤーに招き、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で商談機会が減っているお取引先の販路拡大を後押ししました。</p> <p>「横浜銀行アクセラレータープログラム」の開催</p> <p>横浜銀行は、地域中核企業の新規事業創出を目的とした「横浜銀行アクセラレータープログラム」を開催しています。神奈川県または東京都内の地域中核企業が、スタートアップ企業から革新的な事業アイデアの提案を募り、新規事業の創出や既存事業のイノベーションをはかっています。</p>
変革期	<ul style="list-style-type: none"> 事業再構築支援 事業再生支援 事業承継支援 (相続対策・事業承継ファンド等) M&Aアドバイザリーサービス 	<p>「千葉・横浜パートナーシップ1号ファンド」の設立</p> <p>横浜銀行は、業務提携する千葉銀行および両行キャピタル子会社とともに、事業承継や成長支援ニーズを有する企業への投資を目的とした「千葉・横浜パートナーシップ1号ファンド」を設立しました。ファンドを通じた出資に加えて、外部専門家と連携することによりお客さまに寄り添った質の高いハズオン支援を提供します。</p>

TOPIC 財務・資本政策提案の強化

現中期経営計画においては、グループ体でのソリューション営業の高度化を掲げ、資本性ローンの活用や投資銀行業務に取り組んでいます。

上場企業向けには、ハイブリッドローンやMBOといった財務・資本政策提案を強化しています。中堅・中小企業向けには、中長期的な成長支援に向け資本性ローン等を活用した財務改善支援や事業承継ニーズに対応したM&Aアドバイザリーサービスの提供等、取引先の企業価値向上に資するソリューション提案を強化しています。



価値創造に向けた取り組み

地域企業のSDGs経営を支援するとともに、アフターコロナを見据えたデジタル化支援やエクイティファイナンスによる支援などお客さまの課題解決を通じた企業価値向上支援に取り組んでいます。

I 地域企業のSDGs経営の支援

SDGsサステナビリティ・リンク・ローン等の取扱開始

当社グループは、サステナビリティに関する長期KPIとして、2019年度から2030年度までにサステナブルファイナンスを累計2兆円実行することを目標に掲げています。

横浜銀行は、地域企業のSDGs経営を支援するため、2021年4月から、ESGに関する目標値への達成度合いに応じて金利引き下げ等のインセンティブを設定する「SDGsサステナビリティ・リンク・ローン」、資金用途を環境改善（グリーン）や社会的課題解決（ソーシャル）の各種原則にもとづいた適格プロジェクトに限定する「SDGsグリーンローン/ソーシャルローン」の取り扱いを開始しました。両商品とも資本市場協会（ICMA）等が公表している各種基準に準拠した融資であることについて、外部機関の評価（第三者評価）を取得するため、企業は本商品による資金調達を通じてSDGsへの取り組みを投資家等に訴求することができます。

各地方自治体との協働

横浜銀行は、「SDGs未来都市」に選定されている神奈川県や横浜市などの県内地方自治体と協働して地域におけるSDGsの推進をはかっています。神奈川県とは2018年12月にSDGs推進に関する連携協定を締結し、中小企業向けのSDGsセミナーの開催などをはじめとした、さまざまな共同施策を実施しています。また、横浜市の認証制度「Y-SDGs」の有識者委員会に行員を派遣し、制度運用の議論に参加しています。

グループ会社の浜銀総合研究所では、会員企業に対して定期的にSDGsの情報提供をしているほか、神奈川県が中小企業におけるSDGsの取り組み支援を目的に開始した「中小企業伴走型支援業務」を受託し、中小企業のSDGsを取り入れた事業計画の策定支援をするなど地域企業のSDGs経営の浸透をはかっています。

I アフターコロナを見据えた取り組み支援

オンライン相談会・デジタル化支援

横浜銀行では、新型コロナウイルス感染症の拡大により顕在化した事業課題を持つお客さまと、その課題に対するソリューションを提供できる事業者をマッチングする「オンライン相談会」を開催しました。

また、デジタル戦略部内に「デジタルアドバイザー」を配置し、横浜銀行グループの浜銀総合研究所や外部専門家企業と連携しながら、企業のデジタル化を支援しています。

非対面サービスの拡充

横浜銀行は、法人向け会員制ポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネク」を通じて、非対面サービスを拡充しています。本サービスでは他行も含めた預金等取引明細の確認ができるほか、当座貸越の枠内融資やレコメンド型融資、ビジネスマッチングなどさまざまな取引をインターネット上で完結することができます。



エクイティファイナンスによる支援

横浜銀行と東日本銀行は、新型コロナウイルスの影響による一時的な赤字に伴う自己資本の毀損に対する支援として、与信審査上は借入金を資本と見なすことができる資本性ローンを提供しています。

横浜銀行は、日本政策金融公庫の「新型コロナ対策資本性劣後ローン」を活用した協調融資スキームを提供しています。事業者の経営計画や資金調達計画の策定支援に加えて、日本政策金融公庫が悪化した財務面の強化をはかるための資本性資金を、横浜銀行がシニアローンを協調して融資しています。

お客さまの海外ビジネスを支援

コンコルディア・フィナンシャルグループは、横浜銀行の海外拠点に加え、横浜銀行・東日本銀行の提携する海外銀行などのネットワークを活用し、海外進出や海外での販路拡大・事業買収など多様化するお客さまの海外ビジネスを支援しています。

東南アジアでは、シンガポール支店の開設やインドネシアのりそなブルダニア銀行への出資を通じて、取引先支援のネットワークを拡充しているほか、業務提携する千葉銀行と、それぞれの海外拠点を活用した資金協力にも取り組んでいます。

また、お客さまの成長支援や運用力の強化を通じて、海外アセット（貸出）を積み上げることで海外ビジネス収益の拡大をはかっています。海外アセットの積み上げにあたっては、日本からのクロスボーダーローン（※）や、スタンドバイ・クレジットの活用、海外拠点の拡充による取引先現地法人への貸出、他の地域金融機関との連携などを進め、2021年度までに4,000億円以上の残高を目指します。

（※）日本国内から、お客さまの海外現地法人へ直接融資をおこなう手法



CASE.1

シンガポール現地法人の資金調達をサポート

横浜銀行は、業務提携する千葉銀行とともに、LOPS（ロップス）株式会社のシンガポール現地法人 LOPS ASIA PTE. LTD.の日本円・米ドル建てでの資金調達ニーズに対応しました。

横浜銀行五反田駅前支店

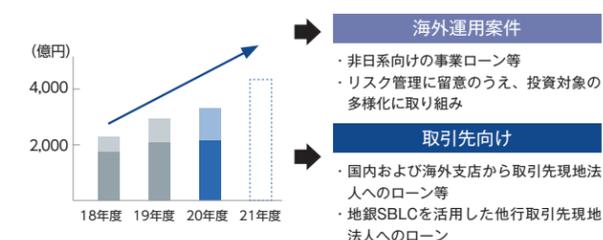
LOPSへ円建て親子ローン資金を融資

千葉銀行香港支店

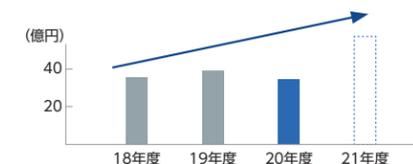
LOPS ASISへ米ドル建て融資

海外アセットの積み上げ

取引先の成長支援や運用力強化により海外アセットを積み上げ



海外ビジネス収益



CASE.2

インド国営商業銀行を通じた支援

横浜銀行は、インド最大の国営商業銀行であるインドステイト銀行（※）と、融資金額200万米ドルを限度とする貸付契約を締結しました。新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、インドステイト銀行への融資を通じてインドにおける日系自動車メーカーの生産・販売活動全体に資金を供給し、日本の産業の国際競争力の維持・向上に貢献しました。

（※）横浜銀行の海外提携銀行

TOPIC シンガポール支店の開設

横浜銀行は、2020年8月にシンガポール支店を開設しました。

シンガポール支店は、バンコク駐在員事務所や現地提携銀行等との連携により東南アジアやインドに所在する取引先の海外ビジネス支援を一層拡充させるとともに、現地企業に対する投融資などにも積極的に取り組んでいます。



人生100年時代の暮らしをサポート

次世代を担う子ども達からシニアまで、多様なライフステージにあるお客さまのライフイベントに応じた総合ソリューションをワンストップで提供し、人生100年時代における豊かな暮らしをサポートします。

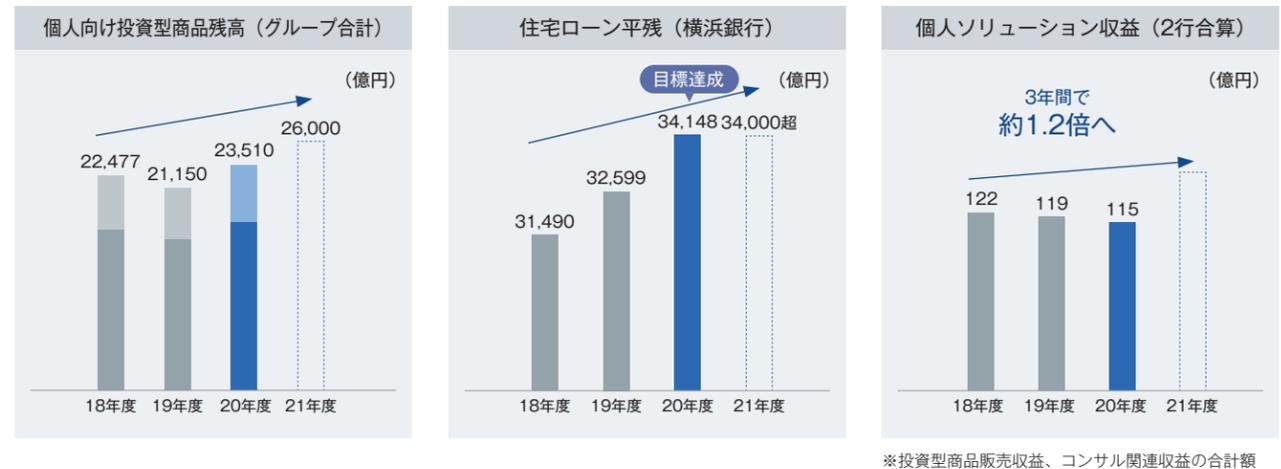


価値創造のための戦略

人生100年時代を見据え、結婚や教育、相続などお客さまのライフイベントに応じた金融サービスの充実をはかるほか、金融サービスの先にある「モノ・ヒト・体験ニーズ」を捉えて、金融の「そと」からお客さまにアプローチし、地域社会の課題解決に貢献する施策を進めます。また、スマートフォンアプリ、ウェブサイトやコンタクトセンターの強化などアクセスポイントの拡充を進め、お客さまの多様化する金融ニーズに対して、最適なソリューションを提供します。

中期経営計画における目標と体制

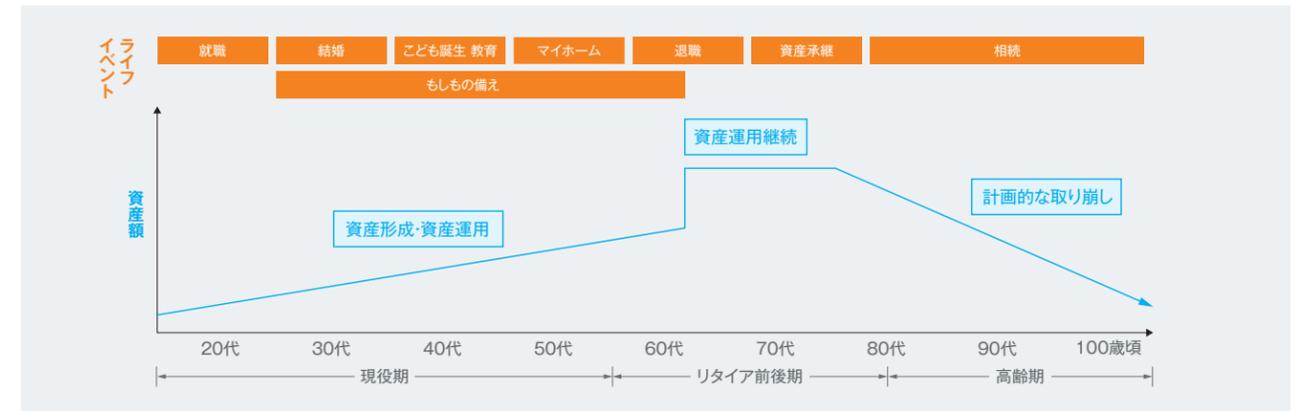
担当者の多能化を進め、グループ機能や外部専門家等の活用により、グループ一体となったワンストップでのソリューション提供体制を構築し、生涯を通じたライフプランのコンサルティングとお客さまにふさわしい金融商品・サービスを提供します。



価値創造のための事業戦略

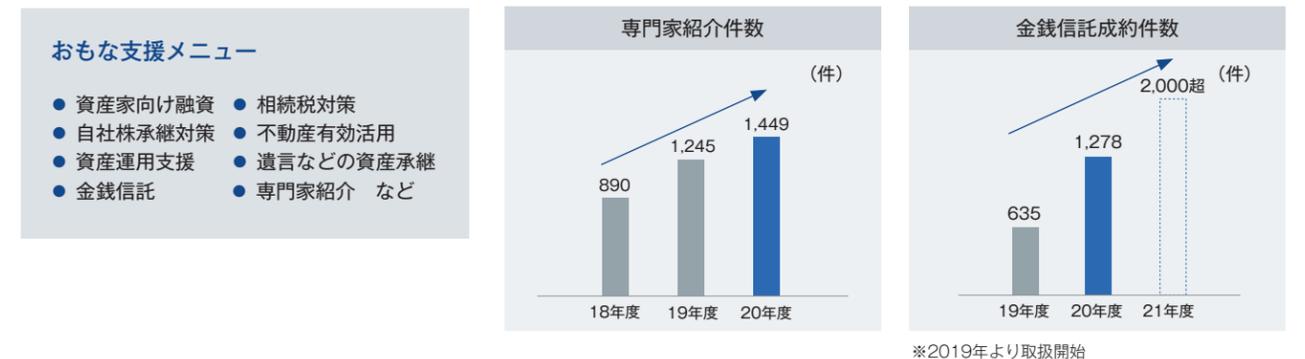
多様な金融ニーズにきめ細かく対応

お客さまのライフイベントや資産背景などによって異なる多様な金融ニーズに対して、最適なソリューションを提供します。



富裕層へのソリューション

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」を取り扱っているほか、相続や資産承継など高度な専門性を有する相談には、外部専門家と連携して、コンサルティングやソリューションを提供しています。また、より高度で専門的なお客さまのコンサルティングニーズには、営業店と本部が連携し、オーダーメイドで対応しています。



資産形成層へのソリューション

コロナ禍における非対面・非接触ニーズに対応するため、スマートフォンアプリやウェブサイトにおける手続きを拡充したほか、資産運用や相続など、さまざまなテーマのウェブセミナーを実施しました。横浜銀行では、スマートフォンだけで「投資信託特定口座」や「NISA口座」の開設、「つみたてNISA」の購入を同時に申し込むことができます。



価値創造に向けた取り組み

未来を担う子ども達の成長支援やライフプランに応じた資産形成の支援、シニア世代の暮らしのサポートなど、お客さまに寄りそい、ライフプランに応じた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ます。

I 金融リテラシー向上とこどもの成長支援

金融教育への取り組み

当社グループは、サステナビリティに関する長期KPIとして、2019年度から2030年度までに金融教育受講者数を10万人とする目標を掲げています。

横浜銀行では、金融教育プログラム「はまぎん おかねの教室」により、出張授業・職場体験の実施やウェブサイト上でのコンテンツ提供を通じた金融リテラシーの普及・向上に取り組んでいるほか、小中高生向けキャリア教育・職業調べサイト「神奈川県版EduTownあしたね」への企画・協賛を通じて、子ども達へ将来を考える機会を提供しています。

東日本銀行は、出張授業・銀行職場体験学習を開催しているほか、東京都が小中学生を対象に取り組む「起業家教育プログラム」に協力し、子どもたちを含めた幅広い層の起業家精神と起業家的資質・能力の育成を支援しています。

「はじめてのSDGs」の発行

SDGsに関する取り組みの一環として、地域の子ども達がSDGsの基礎を学ぶための小冊子「はじめてのSDGs」を発行しています。出張授業や職場体験等の活用を進めているほか、当社ホームページよりダウンロードしてご利用いただくことも可能です。未来を担う子ども達の金融だけにとどまらない、幅広い分野における学びを支援しています。



TOPIC 「はまぎん おかねの教室」のウェブサイト開設

横浜銀行は、コロナ禍の社会情勢を踏まえ、オンラインによる教育機会を確保するため、2020年12月に金融教育プログラム「はまぎん おかねの教室」のウェブサイトを開設しました。

銀行キャラクター「はまベン」が登場し、「おこづかいちょうの使い方」「おかねの考え方」等のわかりやすい動画や金融クイズ、計算シミュレーションなど、子どもから大人まで楽しく学べるコンテンツを提供しています。指導案やワークシートなどの各種コンテンツを手軽にダウンロードできるため、学校や地域コミュニティにおける教育現場でも活用いただけます。

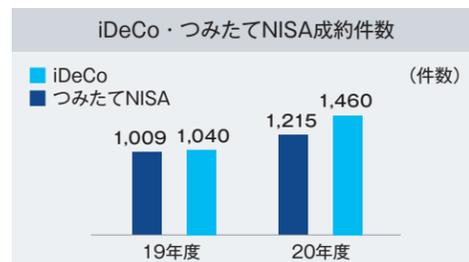
横浜銀行ホームページ <https://www.boy.co.jp/boy/brand/okane/>



I ライフプランに応じた金融商品・サービスの提供

長期的な資産形成支援

長期的な積み立てによる資産形成のサポートとして、職域セミナーやウェブセミナーなどを通じ「iDeCo」や少額投資非課税制度「つみたてNISA」をご案内しています。また、子どもや孫が20歳になるまで法定代理人（親権者等）が代理で資産運用できる子ども版NISA「ジュニアNISA」を取り扱っています。



横浜銀行ファンドラップの取り扱い開始

横浜銀行は2021年4月より、お客さまごとに最適なプランを設計し、お客さまの代わりにプランに沿って運用をおこなう投資一任サービス「横浜銀行ファンドラップ」の取り扱いを開始しました。お客さまに「経済成長にともなう緩やかな資産の成長」や「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性とし、定例的にお客さまのご意向を確認して運用提案に反映させることで、お客さまごとのニーズに沿った資産運用を実現します。

また、お客さまの人生の目標に合わせて資産管理の方法を提案する「ゴールベースアプローチ」や投資目的やリスク許容度などに応じて最適な金融資産配分を提案する「ポートフォリオ提案」を強化してお客さま一人ひとりのニーズにきめ細かく応えるなど、ソリューション提供の高度化をはかっています。



はまぎん保険パーラー2号店の開設

横浜銀行は、保険相談専用の窓口「はまぎん保険パーラー」でお客さまの保険に関する相談に丁寧にお応えし、ご要望に合わせてオーダーメイドの保険プランをご提案しています。各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、保険の見直しや加入中の保険の内容等、お客さまのライフプランやニーズなどをしっかり確認したうえで、保障や貯蓄などさまざまな商品の中から最適な保険プランをご提案します。2020年6月には、高まる保険ニーズにお応えするため、横浜駅西口に2号店を開設しました。



I シニア世代の暮らしをサポート

認知症問題等への対応

横浜銀行では、財産管理や生活の支援を受けるための「成年後見制度」の利用を希望される場合に提携する信託会社をご紹介しているほか、すでに制度を利用されているお客さま（被後見人）の財産をより安全にお守りする後見制度支援預金、認知症治療の支払い等に備える認知症保険などをご用意しています。

また約2,400人の行員が、地域包括支援センターの職員を講師とした、認知症の症状や支援法、心構えなどに関する講座を受講し、「認知症サポーター」として国内全営業店に配置されています。



シニア向けコミュニケーションタブレットの実証実験の実施

横浜銀行は、デジタル技術を活用した新たなシニア向けサービスの検討のため、千葉銀行および日本電気株式会社とともにシニア向けコミュニケーションタブレット「Tablet PaPeRo（タブレットパペロ）」の実証実験を実施しました。シニア層のお客さまにタブレットを貸与し、タブレット上でバーチャルアシスタント「PaPeRo」や当行キャラクター「はまベン」が生活上の困りごとをお聞きするほか、認知機能検査など健康面をはじめとした各種機能を提供しました。



【横浜銀行のお客さま向け画面】

TOPIC 「おうちで横浜銀行」の開始

横浜銀行では新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、「24時間開いているあなた専用の窓口」をコンセプトとした「おうちで横浜銀行」を開始しました。スマートフォンアプリやウェブサイトを通じて、口座開設や納税、住所変更、資産運用、口座解約など、さまざまなサービスをご自宅から利用することができます。



地域経済の活性化

地域の課題解決に主体的に取り組み、地域経済の活性化・持続的な発展に貢献することで、地域を営業基盤とする当社も成長し続けます。

価値創造のための戦略

地方創生を組織的に推進するため、「まち・ひと・しごと」の各分野における推進方針と中長期の施策を定め、地域ごとに多様化・個別化する課題やニーズに応じて活動するための「地域戦略推進アクションプラン」を策定しています。

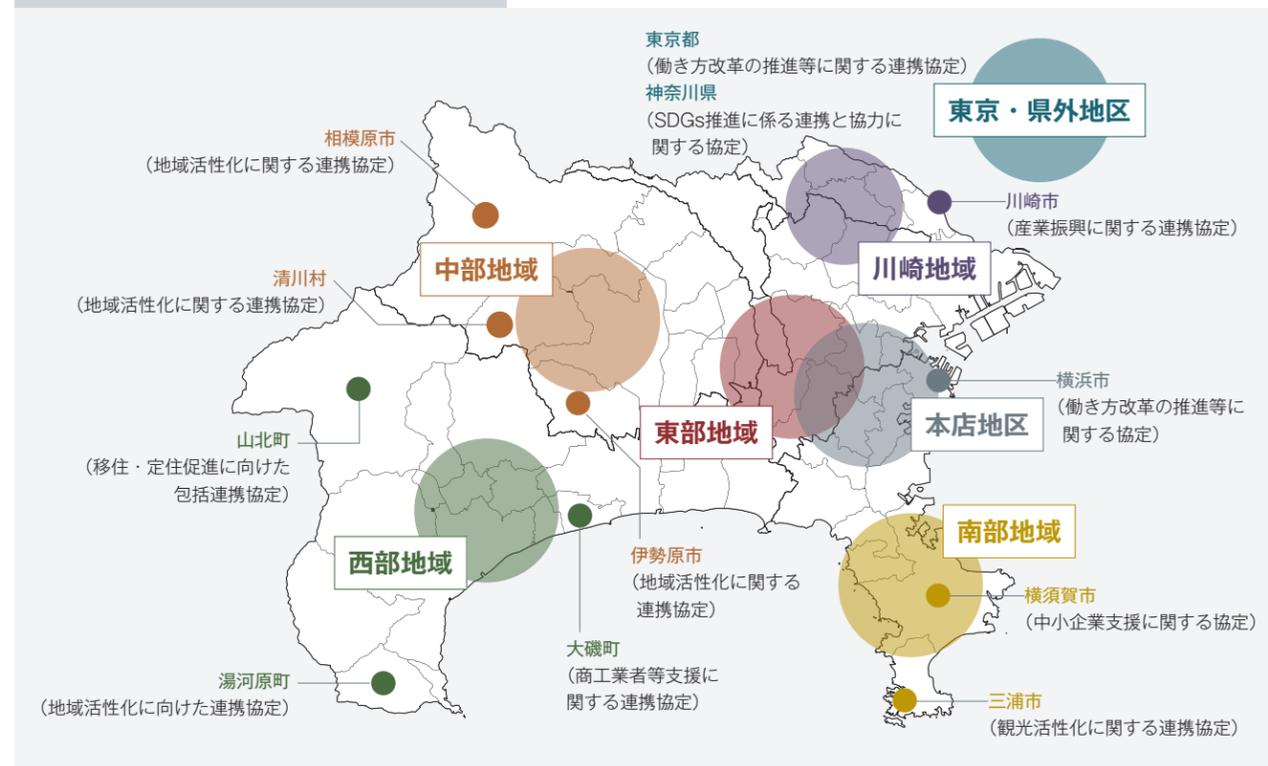
横浜銀行が取り組む「はまぎん10年後プロジェクト」では、豊かで持続的な地域社会の発展に向けて、行政が定めた施策の実行支援をするとともに、独自に地域の10年後の姿を予測して問題点を抽出し、銀行として目指すべき10年後のビジョンに向けて主体的に施策の提案・実行をおこなっています。

地域戦略推進体制

横浜銀行は、地域密着の取り組みを強化するため、営業エリアを2地区（本店、東京・県外）・5地域（東部、中部、西部、南部、川崎）に編成する「地域本部体制」を敷いています。「地域本部体制」では、各地区・地域に配置した本部長が、「地域経営者」としての役割を担い、「地域戦略推進アクションプラン」にもとづき、銀行の強みであるお客さま基盤や地方自治体・地元大学・他の金融機関などのネットワークを活かしながら、地域の課題解決に取り組んでいます。

東日本銀行は、営業エリアを10ブロックに編成する「ブロック営業部体制」を敷いており、ブロックごとの特性に合わせた戦略を推進しています。

地方自治体とのおもな連携実績（2016年度以降）



価値創造のための事業戦略

持続可能な“まち”づくりに向けた取り組み

横浜市「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8月、横浜市の「ソーシャル・インパクト・ボンド」(※)のモデル事業に参画し、妊娠期や産後の母親の不安を和らげるためのオンライン相談事業をサポートしました。横浜市による本モデル事業は、妊娠期から特に不安が強くなりやすい産後4ヶ月までの間に、オンラインで気軽に専門の医師に相談ができるサービスを提供し、母親の産後うつへのリスク軽減効果を検証しました。横浜銀行はオンラインサービスを提供する事業者に対して必要資金を融資したほか、事業のモニタリングをおこないました。



(※) 民間の資金やノウハウを活用して社会課題の解決が必要な事業（サービス）を実施し、行政は成果が達成された場合に事業費や報酬を支払う、官民連携の仕組み。

PFIS事業への参画

「藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業」への協力

横浜銀行は、藤沢市のPFI(※)事業「藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業」に参画し、地域金融機関として事業資金を協力することにより、「藤が岡保育園」の建て替えおよび保育園周辺の公共施設等を集約し、複合施設とする事業を支援しました。本事業は、「ふじさわ『まち・ひと・しごと』ビジョン」を踏まえたスマートウェルネスタウンの実現を目指して「子育て支援」「健康維持・介護予防」「多世代交流」の3つのテーマを推進し、クリニック、薬局、居宅介護などの民間施設の運営のほか、地域向けイベントの開催などに取り組んでいます。



(※) 民間の資金と経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共施設的设计・運営・改修・更新や維持管理・運営をおこなう公共事業の手法。

「横浜市上郷・森の家改修運営事業」への協力

横浜銀行は、横浜市の研修・宿泊施設「横浜市上郷(かみごう)・森の家」の再整備におけるPFI事業に参画しました。本施設の事業は、施設の所有権を横浜市が保持したまま、民間の事業者が資金調達をおこなって施設を改修・補修し、その施設の維持管理・運営をおこなうPFIを採用しており、横浜銀行は施設の改修・整備費用に加え、事業の管理・運営費用についても資金協力しました。



大規模団地の再生支援

横浜銀行は、多世代が安全・安心に暮らせるまちづくりを支援するため、地方自治体と連携して大規模団地の再生支援に取り組んでいます。

横浜市青葉区にある大規模団地「桜台団地」は、老朽化やバリアフリー上の課題、住民の高齢化などを受けて、総戸数820戸の新たな団地に一括建替することを決定し、2020年8月に「桜台団地マンション建替組合」を設立しました。横浜銀行はアレンジャーとしてシンジケート・ローンを組成し、同建替組合に対して建替資金を協力しているほか、再入居を希望する高齢者に対するリバースモーゲージローン等の支援をおこなっています。

地域に根差したキャッシュレス

スマホ決済サービス「はまPay」の提供

横浜銀行は、キャッシュレス決済による流通・商取引の変革、安心して生活できる持続可能なまちづくりに着目し、金融業界でいち早くスマートフォンによる決済サービス「はまPay」の提供を開始しました。地元の自治体・大学・商店街・商業施設などと連携して地域に根ざした安心・安全なキャッシュレス社会の実現を目指しています。



神奈川県の「キャッシュレス・消費喚起事業」への参加

神奈川県の「キャッシュレス・消費喚起事業」では、横浜銀行が共同企業体の代表機関として県より本事業の運営業務を受託しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により売上げが減少している県内の事業者を支援するとともに、決済事業者として新しい生活様式に即したキャッシュレス決済を促進しています。

地域に“ひと”の流れをつくる取り組み

Ⅰ 小田原の歴史的資源を活用した観光活性化

横浜銀行は、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）と共同出資する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）を通じて報徳仕法株式会社へ出資したほか、同社に対して事業運営に関するアドバイスや不動産改修資金の協力などにより、小田原市の歴史的資源を活用した観光活性化に取り組みました。

同社は本ファンドからの投資などを受けて保有不動産を改修し、観光推進事業と地域コミュニティ事業を展開する「箱根口ガレージ（報徳広場）」を開業しました。箱根口ガレージは小田原城と歴史的建造物が点在する場所に位置し、レストラン、カフェ、およびフラワーショップを運営して地域の観光活性化を促進しています。その収益を原資として、三世代が集う地域コミュニティを運営し、地域食堂を核とするさまざまな生活サービスを地域住民に提供しています。



Ⅰ 地元企業の飲食店や宿泊施設などの支援

横浜銀行は、2020年8月から2021年1月まで新型コロナウイルス感染症拡大で事業活動に大きな影響を受けた地元の飲食業や宿泊業を消費の面で支援するため、横浜銀行の従業員による地域通貨の消費促進の取り組みを実施しました。スマートフォンの専用アプリによる地域通貨の実証実験を兼ねた取り組みで、銀行が福利厚生の一環として一定金額を補助することで消費拡大をはかったほか、従業員自らが取引先の支援に参加する機会を確保し、地域経済の回復の貢献に努めました。



Ⅰ 三浦半島の面的活性化支援

横浜銀行は、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およびミウラトラスト株式会社と連携協定を締結し、観光コンテンツの活用、情報配信等による周遊の促進など、三浦市が持つ豊かな地域資源を活かしながら地域の面的活性化を進めています。事業者への資金支援をはじめ、ビジネスマッチング、事業承継、キャッシュレス決済などさまざまなソリューションの提供を通じて、観光活性化をサポートしています。

また、京浜急行電鉄株式会社および株式会社NTTドコモと地域経済活性化のための連携協定を締結し、産業振興やマリンレジャーなどの支援にも取り組んでいます。

テレワークやサテライトオフィス勤務、ワーケーションなどの浸透を踏まえ、神奈川県外から県内への移住・定住も後押ししており、業務提携する千葉銀行と開催した、移住・二拠点居住に関するオンラインセミナーでは、「移住」、「二拠点居住」、「ワーケーション」などをテーマに、神奈川県三浦市と千葉県南房総市の移住者を招いてパネルディスカッションをおこない、その魅力を発信しました。



地域に“しごと”をつくる取り組み

Ⅰ 産学連携による事業化支援

新技術オンラインマッチング会の開催

横浜銀行は、産学連携の取り組みを通じて研究者と事業者を結び付け、研究開発段階における新技術の事業化を支援しています。

業務提携する千葉銀行とともに開催した「新技術オンラインマッチング会」では、神奈川県と千葉県の大学・高等専門学校全9校の研究者の新技術に関するプレゼンテーション動画配信や各企業との個別相談会をオンラインで実施しました。



産学官金連携コーディネータ委嘱制度

横浜銀行は、包括連携協定を提携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。

本コーディネータは、同大学による学術・技術指導や共同研究等の相談・受け入れのほか、技術シーズとのマッチングの支援、保有する特許の無償開放事業の紹介などについて、横浜銀行のお取引先に提案する橋渡しをおこなっています。



Ⅰ 産業育成への支援

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、起業を目指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。2020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。



学生の起業を支援

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。2020年度は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。



女性起業家の育成支援

横浜銀行は、起業を志す女性をおもな対象に「女性起業家育成支援セミナー」をオンライン開催しました。神奈川に縁のある女性起業家が講師となって自身の起業経験にもとづく講演と「SDGsへの取り組み」をテーマとしたパネルディスカッションをおこないました。セミナー参加者には、当行主催のビジネスコンテストや創業者向けセミナーへの参加を促すなど、起業するための活動を継続的にサポートしています。



Ⅰ 地元企業の販路拡大支援

横浜銀行は、株式会社テレビ東京コミュニケーションズ（TXCOM）を営業者とする「新商品開発支援事業匿名組合」への出資を通じてお取引先の商品開発・販売支援の取り組みを開始しました。キャラクターやアニメなどの著名IP（知的財産）と、地域企業の良質な商品を掛け合わせることで、IPを活用した商品競争力の強化、企業・商品の認知度拡大に貢献し、地域企業の持続的な成長を支援します。今後、地域商社事業の立ち上げも中長期的に検討していきます。



金融ニーズの先にある「もの・人・体験」ニーズを補足し、キャッシュレス・決済サービスをはじめとした金融の「そと」とのつながりから、お客さまとのコミュニケーションをはかる「地域版エコシステム」の構築など、デジタル技術を活用したサービスの多様化を目指します。

デジタル戦略の全体像

データ連携基盤などのデジタル技術を活用し、ネット経済の伸長に対応できる「デジタルトランスフォーメーション」の実現に向けて、従来業務の改革への取り組み（業務のデジタルトランスフォーメーション）と新たな事業領域への挑戦（ビジネスモデルのデジタルトランスフォーメーション）を進め、より便利な銀行に生まれ変わります。



業務のデジタルトランスフォーメーション

業務プロセスの改革

中期経営計画で掲げた「デジタル技術を活用したオペレーション改革」にもとづき、店舗事務の抜本的な改革（店舗オペレーション改革）を進めています。これにより、店舗は「お客さまの相談の場」へ生まれ変わるとともに、データ連携や現金ハンドリングレス化等による業務効率化により、コスト削減をはかっています。

次世代営業店タブレット端末「AGENT」の全店導入完了

店舗を相談の場へ

横浜銀行では「AGENT」の導入を進め、2020年12月に全店展開を完了しました。普通預金口座開設や届出事項変更といった各種取引をロビーに設置したタブレット端末をお客さま自身が操作し完結できるようにすることで、各手続きをペーパーレス化し、お客さまの待ち時間短縮や手続きのストレスフリー化を実現しました。2020年10月にはバンクカードのお申し込みや相続受付などの取引を追加しました。今後も各種取引を順次拡充していくことで、将来的にはすべての取引をタブレット端末操作によるお客さまのセルフ方式で完結できるようにし、店頭を資産運用や相続などの「相談の場」にしていきます。



データ連携や現金ハンドリングレス化等による業務効率化

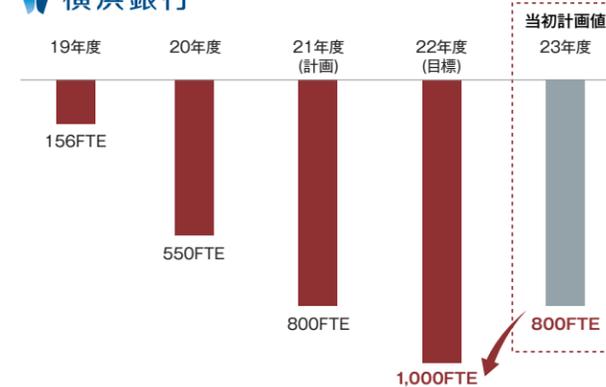
店頭端末の「AGENT」でお客さまが入力したデータは、API連携により業務システムに自動連携されます。このため、これまで人手でおこなっていたオペレーションやお客さま対応にかかる処理時間が削減可能となりました。

また、現金をともなうお手続きについても、全店舗窓口にお客さま自身が入金処理をすることができる「クイックカウンタATM」の設置を順次進めており、2021年度は、26か店への展開を計画しています。このほか、2021年4月からは、全店舗の多品少量事務を本部「業務サポートオフィス」で集約処理を開始するなど、各種業務効率化の施策を進めることで業務量削減を着実に進めています。

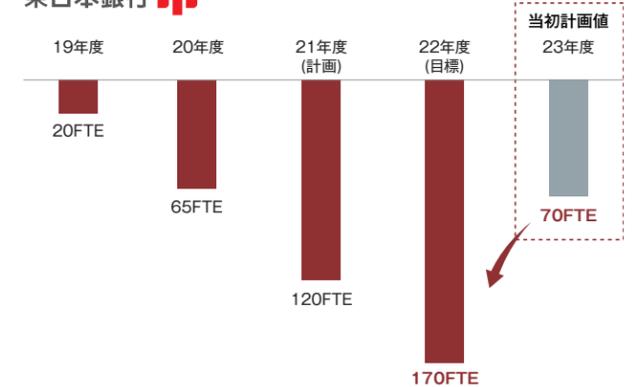


業務削減量 (FTE)

横浜銀行



東日本銀行



業務付加価値の向上

お客さまの目に触れるすべてのプロモーション企画にデジタル戦略部内に設置している「マーケティング戦略室」が主体的に関与し、マーケティング部門が主導して営業施策を進めています。また、最先端の機械学習技術を駆使し、潜在的ニーズのある新たなお客さまへのアプローチをはかるなど、お客さまの行動データ分析を起点としたきめ細かなコミュニケーションにより、データの付加価値を活用した取組みを進めており、その成果も着実にあがっています。

行動データ分析を起点としたコミュニケーション

つみたてNISA

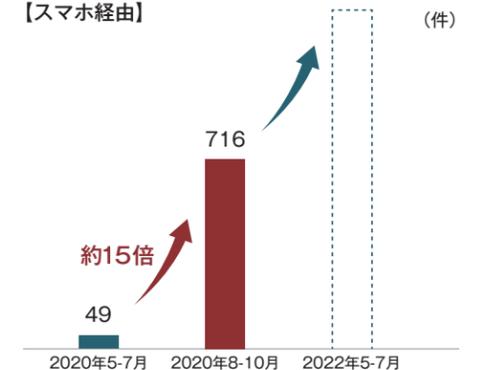
資産形成セミナーへ参加されたお客さまにつみたてNISAのプロモーションをおこなうとともに、お客さまの反応によって、機動的にプロモーション内容を見直すといったコミュニケーションにより、つみたてNISAの実績向上に貢献しています。

- 1 お客さま目線のWEBサイトに改修
- 2 お客さまの反応に合わせ、機動的にプロモーション内容を見直し
- 3 資産形成の動機付けから実行までをフォロー

セミナー参加者等、資産形成への関心が高いお客さまを非対面チャネルでフォロー



つみたてNISA申込件数【スマホ経由】



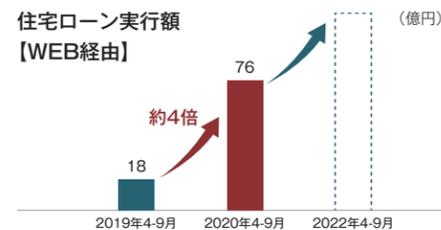
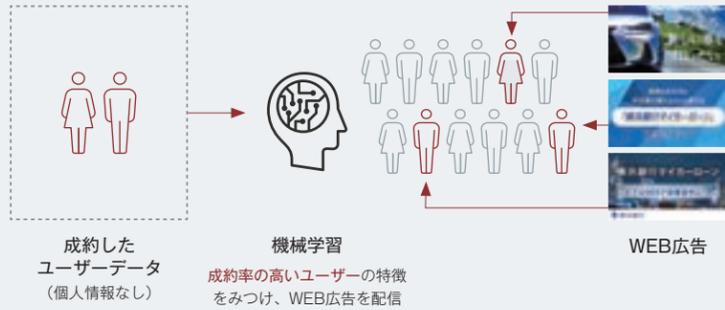
最先端の機械学習技術を使用したコミュニケーション

マイカーローン・住宅ローン

メガプラットフォームの最先端の機械学習技術を使用したデジタルマーケティングを積極的に展開することで、マイカーローンや住宅ローンの実績向上に貢献しています。

成約データを機械に学習させ、新たなお客さまを発掘

マイカーローン申込促進広告の例

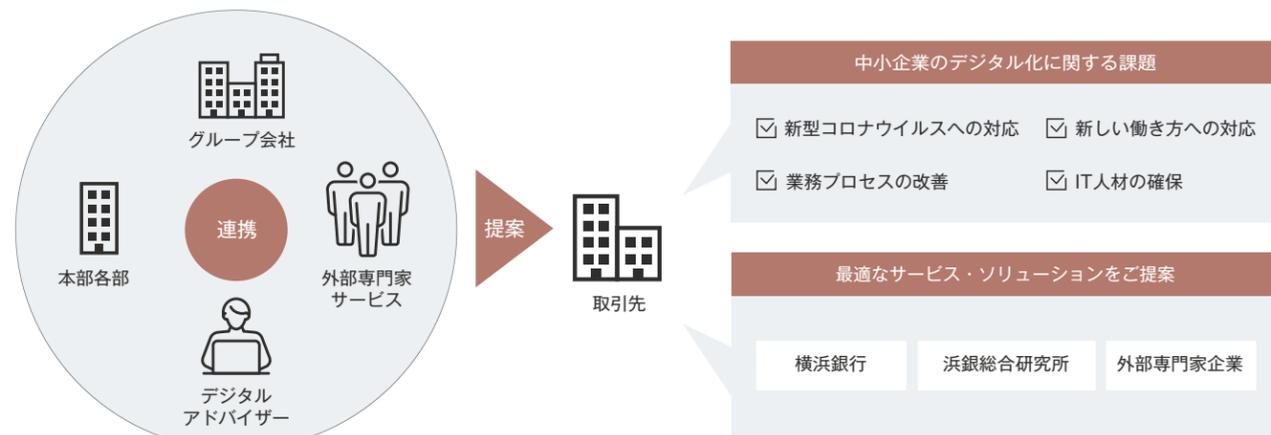


ビジネスモデルのデジタルトランスフォーメーション

新規事業・イノベーションの創出

デジタル化支援

横浜銀行は、企業に最適なソリューションを提案する「デジタルアドバイザー」をデジタル戦略部内に新たに配置しました。「デジタルアドバイザー」は、支店と連携しながら企業を直接訪問し、デジタル化ニーズの発掘からソリューションの提供までをおこなっていきます。また、横浜銀行グループのシンクタンクである浜銀総合研究所や外部専門家企業との連携により、業務プロセス改善やテレワーク導入支援、売上拡大を目的としたデータ集計・分析、IT人材の紹介など、幅広いコンサルティングを提供することで、お取引先の新規事業やイノベーションの創出を支援しています。



オンライン経営支援プラットフォームの導入

横浜銀行では、感染症対応で非対面が要請される環境下において、WEB上で販路拡大を支援するオンライン経営支援プラットフォーム「横浜銀行Big Advance」の取り扱いを2020年6月に開始しました。また、東日本銀行でも「Higashi-Nippon Big Advance」を取り扱っており、グループ体となってお客さまの取引の拡大を支援しています。



顧客体験の革新

キャッシュレス・決済ビジネス

スマホ決済サービス「はまPay」を起点として、各種キャッシュレス取引や決済サービスの機能追加、他社との連携により付加価値を高めることで、お客さまの利便性向上とともにキャッシュレス化を推進していきます。

はまPay新機能

はまPayタッチ決済
国内金融機関で初めて、銀行口座と紐づくプリペイドカードをスマホ内で即時発行、ID加盟店でのタッチ決済に対応しました。

横浜銀行

スマホ決済サービス「はまPay」

QRコード決済 タッチ決済 納付書決済

【協業1】ALSOKとの連携

はまPay加盟店の大幅増加
2019年8月からQRコード決済サービスで連携を開始しました。マルチQRコード決済サービスの提供により、はまPay加盟店が飛躍的に増加しました。

2019年9月	1,500
2020年9月	13,000

自治体のキャッシュレス化

はまPay請求書払いへの対応
神奈川県内で初めて、スマホ決済サービス「はまPay」の「はまPay請求書払い」で、伊勢原市の税金等の納付書に対応しました。

小口決済プラットフォーム「こくらプロジェクト」

税公金収納 P2P送金 経費支払い

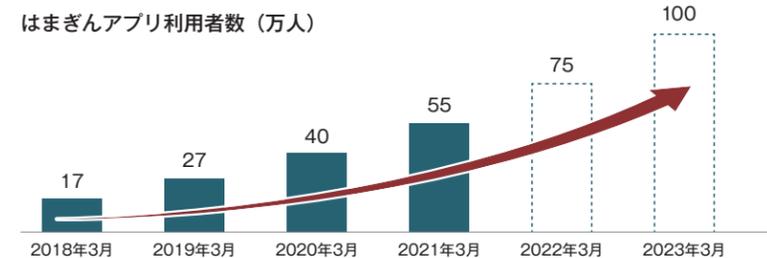
はまPayと「こくら」との連携により
インターオペラビリティを確保、お客さまの利便性向上をはかり、さらなるキャッシュレス化を促進します。

【協業2】ネットスターズとの連携

ネットスターズとの協業余地を模索
ネットスターズのキャッシュレス決済システムを活用し、複数のペイメントが利用可能な地方自治体向けアプリを開発しました。今後もこれらの技術を活用し、地域経済活性化をはかります。

はまぎんアプリ

キャッシュレス化の進展を背景に、モバイルアプリは50万人以上が利用する最重要チャネルへ成長しています。2020年12月にはまぎんアプリをリニューアルし、従来の残高照会機能に加え、振り込みやペイジーなどの機能が大幅に増え、お客さまにより快適にご利用いただけるアプリに生まれ変わりました。銀行やATMに行かなくても、スマホでいつでも、どこでも便利で頼りになる「お客さまの生活に寄り添うアプリ」に今後も進化を続けていきます。



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。当社グループ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もとづき、気候変動に関する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。

TCFD提言への対応状況

1.ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●当社社長を委員長とするSDGs委員会を通じて、気候変動への取り組み方針を策定し、進捗を一元的に管理するとともに、取締役会において取り組み状況を監督しています。 	P50
2.戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●移行リスク、物理的リスクをそれぞれ特定し、シナリオ分析については物理的リスクを先行して対応しています。 ●炭素関連資産の貸出金に占める割合は0.6%と限定的です。（※1） ●お客さまの気候変動の適応力向上のためのファイナンスや、お客さまの脱炭素社会への移行を支援するソリューションの提供により、ビジネス機会の創出を強化していきます。 	P50、51
3.リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動リスクをトップリスクとして認識し、総合的リスク管理体制の構築に取り組んでいます。 ●気候変動に影響を与えるセクターへの方針を策定し、モニタリングを通じて環境・社会への影響を低減・回避しています。 	P52
4.指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ●長期KPIとして以下の指標と目標を定めています。 1.サステナブルファイナンス（グリーンファイナンス）目標 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（※2） 2.CO₂排出量削減・再生可能エネルギー関連目標 (1) 2030年度まで ①CO₂排出量削減目標 50%削減（2013年度比） ②再生可能エネルギー電力使用比率 60% (2) 2050年度まで ①カーボンニュートラル（※3） ②再生可能エネルギー電力使用比率 100% 	P53、54

（※1）2021年3月末における横浜銀行と東日本銀行の貸出金。今年度より海外貸出資産ならびに契約済み未実現資産を含めています。

（※2）当社グループの環境・社会課題の分野を資金使途とする投融資、SDGsへの取り組みを支援または促進する投融資（グリーンファイナンスは環境分野を資金使途とする投融資）の、2019年度から2030年度までの実行累計金額。

（※3）CO₂排出量から吸収量と除却量を差し引いた合計をゼロ（ニュートラル）にする。

1.ガバナンス

当社はグループSDGs方針を制定し、当社社長を委員長とするSDGs委員会において、気候変動を含む環境・社会に係る取り組み方針の策定・進捗管理を一元的におこなっています。

SDGs委員会の審議内容は、経営会議、取締役会において報告・審議され、取締役会が気候変動にかかる取り組みについて監督を実施しています。

取締役会における報告・審議事項（2020年度）

- | | |
|--|---|
| 1.長期KPIの策定
サステナブルファイナンス・グリーンファイナンス実行額、CO ₂ 排出量削減目標 | 3.気候変動リスクをトップリスクとして管理
4.横浜銀行本店ビル再エネ化 |
| 2.当社グループのSDGs取り組み状況
SDGs取り組み体制の強化、TCFD開示について、炭素関連資産の状況、シナリオ分析の検討 | |

2.戦略

当社は「地球温暖化・気候変動」への対応を優先的に取り組むべき「環境・社会課題」と捉え、リスク、機会の両面から取り組みを進めています。

リスク

(1) 移行リスク

温室効果ガス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、低炭素社会の移行にともなう技術の進歩等により取引先の事業(特に化石燃料、電力等)が座礁資産化するリスク、地球温暖化対策が不十分であったり、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などがあります。

【想定される当社グループへの主な影響】

取引先の財務の悪化や事業の座礁資産化、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があります。また、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があります。

(2) 物理的リスク

異常気象によって深刻化する洪水等の急激的な自然災害や、降雨や気象パターンの変化等、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などがあります。

【想定される当社グループへの主な影響】

自然災害により本支店が被災し損害が発生する可能性があります。また、洪水により取引先の社屋や工場が被災し、担保物件が毀損したり、売上が減少する等、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があります。

(3) シナリオ分析

物理的リスクについては、事業性貸出および住宅ローンを対象に、洪水発生時の取引先の担保物件の毀損や事業の中断に起因する財務悪化による与信関係費用の増加額を推計する仕組みを構築中です。具体的には、ハザードマップが示す浸水が発生した場合の与信関係費用の増加額や、IPCCの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）下で当該浸水が発生する確率を考慮して、2050年までの累積影響額を推計します。

また、移行リスクについては、今後対象業種を特定のうえ、推計方法を検討していきます。

(4) 炭素関連資産

炭素関連資産（電気、エネルギー等、但し再生可能エネルギー向けの貸出等を除外）の貸出金に占める割合は0.6%と限定的です。
※今年度より海外貸出資産ならびに契約済み未実現資産全額を含めています。

機会

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長期KPIを新規設定しました。また、サステナビリティ志向の高い法人および個人のお客さまに対して、SDGs経営を注力している株式公開企業を対象とした投資信託を販売開始しました。

お客さまの気候変動への適応力向上や脱炭素社会への移行を踏まえた対話を積極的におこなうことで、再生可能エネルギー事業へのグリーンファイナンスや、お客さまの脱炭素社会への移行を支援するソリューションを提供し、ビジネス機会の拡大につなげていきます。また、地方自治体との連携により、登録・認証制度などSDGsへの取り組みを強化していきます。

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関連団体に寄付したい	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
	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成長資金ローン〜輝き	日銀制度を用いて成長分野に取り組みたい	横浜銀行
	外貨建て成長分野支援戦略ファンド〜外貨輝き	日銀制度を用いて成長分野に取り組みたい	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アピールしたい	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	日銀制度を用いて太陽光発電事業やエスコ事業に取り組みたい	横浜銀行
	SDGsグリーンローン/ソーシャルローン	資金用途を環境改善等に限定し、対外的にアピールしたい	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

3. リスク管理

気候変動リスク（移行リスクや物理的リスク）について、まずは物理的リスクに関して影響度と蓋然性を考慮のうえトップリスク（自然大災害発生）として認識し、総合的リスク管理の枠組みで管理できる態勢の構築に取り組んでいます（P68参照）。

気候変動リスクによる当社グループの貸出金への影響を踏まえた信用リスク、当社グループ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、取り組み方針（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、あらたにセクターポリシーに該当する投融資は起こっていません。

当社セクターポリシー

セクター	取り組み方針	2020年度モニタリング内容
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あら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。	石炭火力発電向け新規の投融資はありません。 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あらたな投融資については、資金使途を問わず禁止する。	クラスター爆弾製造関連事業に対する投融資はありません。
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あらたな投融資のうち、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。	パーム油農園開発事業に対する投融資はありません。
4.森林伐採事業	森林伐採事業に対するあらたな投融資は、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。	大規模森林伐採事業に対する投融資はありません。

（※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ない、経済的にも継続可能な森林管理を理念とする国際的な森林認証制度を運営する非営利団体。
（※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。

4.指標と目標

当社は、地球温暖化・気候変動に関する長期目標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。

I 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。2020年度までの実績はサステナブルファイナンス1.0兆円、うちグリーンファイナンス0.2兆円です。



I CO₂排出量削減について

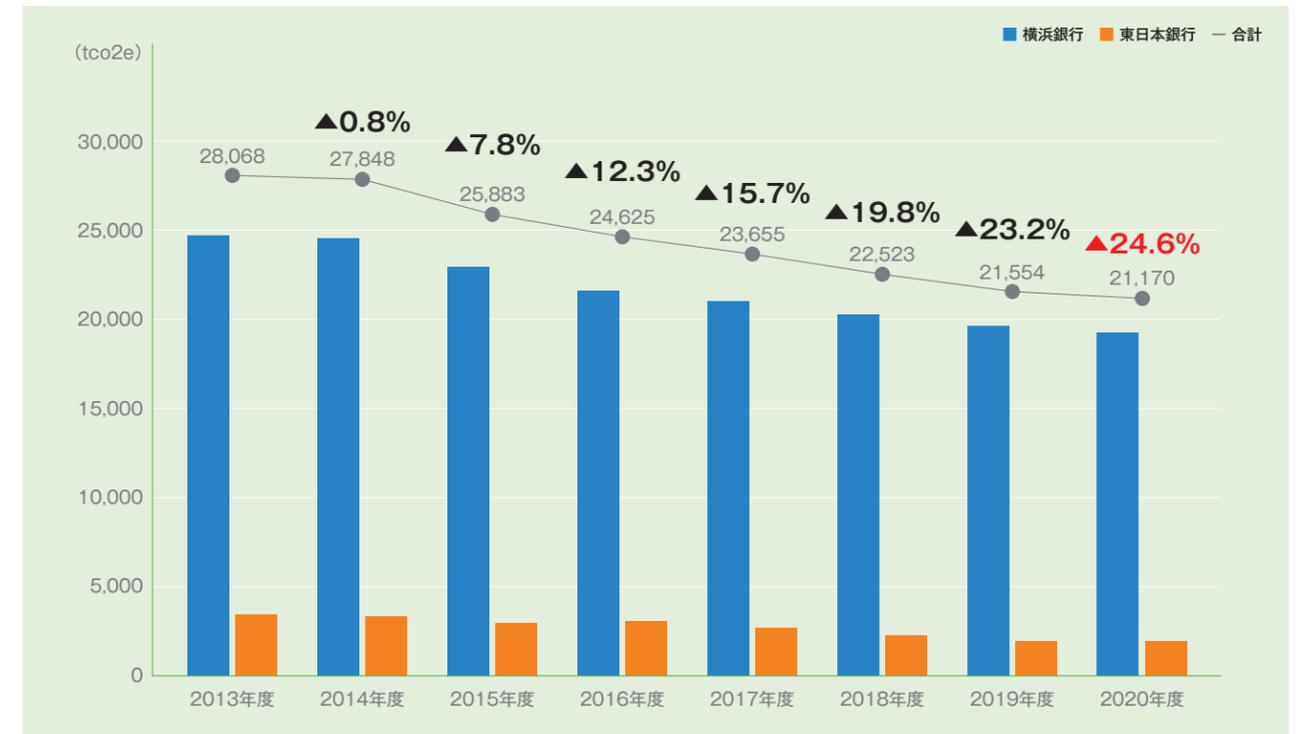
2021年5月、当社は2050年度までにカーボンニュートラル、2030年度までにCO₂排出量を2013年度比50%削減する目標を定めました。また、自社使用電力の再生可能エネルギー化を進めており、2030年度までに再エネ比率60%、2050年度に再エネ比率100%を目指しています。



I 横浜銀行本店ビル電力の再生可能エネルギー化

再生可能エネルギー化によるCO₂排出量削減の具体的な取り組みとして、2021年4月より、神奈川県営水力発電所で発電する再生可能エネルギーによる「アクアdeパワーかながわ」を導入し、横浜銀行本店ビルの使用電力を再生可能エネルギーに変更しました。本件の導入により、年間2,451トン（杉の木約17万本相当）のCO₂排出量を削減することができます。

I CO₂排出量削減の実績



(参考) 環境関連のおもなデータ (2行合算)

項目	単位	2018年度	2019年度	2020年度
温室効果ガス(GHG)スコープ1(直接排出)(※1)	tCO ₂ e	958	973	901
温室効果ガス(GHG)スコープ2(間接排出)	tCO ₂ e	21,564	20,581	20,268
温室効果ガス(GHG)スコープ3(出張)	tCO ₂ e	807	781	819
温室効果ガス(GHG)スコープ3(通勤)	tCO ₂ e	1,610	1,562	1,466
温室効果ガス(GHG)スコープ3(リース資産 上流)	tCO ₂ e	825	742	590
温室効果ガス(GHG)総排出量(スコープ1,2)	tCO ₂ e	22,523	21,554	21,170
温室効果ガス(GHG)総排出量(スコープ1,2,3)	tCO ₂ e	25,766	24,641	24,047
エネルギー使用量合計原油換算	KL	12,277	12,264	12,035
エネルギー使用量合計	GJ	475,859	475,332	466,430
電力使用量	千KWh	42,705	42,651	41,772

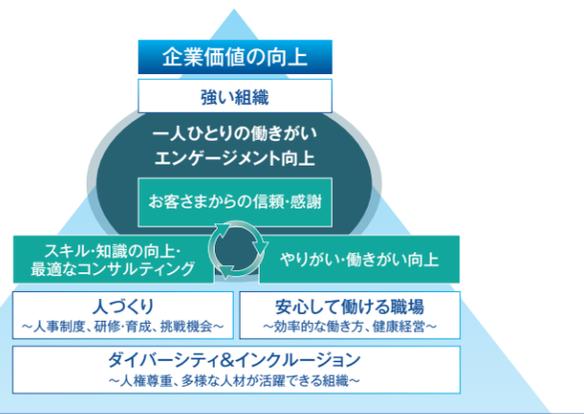
(※1) 2020年度より東日本銀行は全店分のガソリン使用量の数値を集計しています(全店のガソリン代金÷全国ガソリン平均単価で算出)。これに伴い、2018年度以降の数字が増加しています。

働き方改革・ダイバーシティの推進

コンコルディア・フィナンシャルグループは、多様な人材が持てる能力を最大限発揮しうる生産性の高い組織へ変革し、従業員の新たな挑戦や成長を後押しする組織風土の醸成に努めています。

価値創造のための戦略

持続的に成長する強い組織になるためには、従業員一人ひとりの働きがいやエンゲージメントの向上が不可欠であるという考えのもと、従業員の新たな挑戦や成長を後押しする人事制度・人材育成などの人づくり、人権の尊重や多様な人材が活躍できる組織づくり、安心して働ける職場づくりなどの取り組みを進めています。



人づくり

I 人事制度

全世代総活躍の推進

従業員一人ひとりの働きがいを高め、グループの持続的な成長を実現させていくため、横浜銀行では「はまぎん総活躍プロジェクト」、東日本銀行では「東日本銀行総活躍プロジェクト」を展開する中で、グループの一体感を醸成し効果的な人材活用を進め、グループ全世代統一プラットフォームを構築し、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。また、パートタイマーらの多能化の取り組みとして、「業務の多能化状況」が反映される給与体系に見直すとともに、研修・OJT機能の強化、賞与・退職金制度・休暇制度等の拡充など、「同一労働同一賃金」にもとづき人事制度を改定しました。あわせて、意欲のある者については行員転換への積極的な挑戦を後押しし、スキルアップやキャリアチェンジの支援態勢を強化しています。

新人事制度

2021年1月には、「従業員一人ひとりの挑戦を促し、成長を後押しする仕組みづくり」、「意欲のある人材が世代を問わず活躍できるような制度への見直し」、「多様なキャリアパスの実現に向けた取組を通じた多様な人材のさらなる活躍を後押し」を目的として、人事制度の見直しをおこないました。これまで以上に職務の難易度や範囲、役割などにもとづく職責の重さや、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、多様な人材の活躍を後押ししています。

I 研修・育成

効果的な人材育成と人材配置

横浜銀行では、経営戦略や営業戦略に連動した人材戦略を展開し、戦略的な人材マネジメントを実施するため、2021年1月にタレントマネジメントシステムを導入しました。本システムの活用により、これまで断片的になりがちであった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管理の一元化を進め、より効果的な人材育成や人材配置を実現していきます。

課題解決力の強化に向けた人材育成

従業員の新たな職務への挑戦や意欲を支援するため、「店頭サービスから個人向け営業」など、キャリアの転換を希望する行員を対象にしたキャリアチェンジ研修を実施しています。2020年度は新たに受講者36人が研修後にキャリアチェンジし、新たな職場に配置され、活躍の場を広げています。このほか、ソリューション営業の高度化に向けた課題解決力の強化のため、各種スキルアップ研修を実施しているほか、一人ひとりのキャリアビジョンに応えるため、「総合職」と「カスタマーサービス職」間でコース転換制度を実施しています。

価値創造のための事業戦略

次世代リーダー育成

経営職やトップマネジメントを展望する人材を育成するため、外部の専門家を招いた研修や組織マネジメント、リーダーシップや戦略立案力などをテーマにした次世代リーダー育成プログラムを実施しています。

職務別階層別研修

横浜銀行では、今後のキャリア形成について考えるきっかけを与えることを目的とした、キャリアデザイン研修を実施しているほか、職務や階層に応じた各種研修をおこなっています。2021年3月には横浜銀行川崎支店と同じビル内に行員研修施設「はまぎんラーニングセンター」を開設しました。全ての研修室にWeb会議システムを設置したほか、カフェテリアや宿泊スペースを活用して行員同士の交流を深めることで研修効果を高めています。また、東日本銀行との共同利用によりグループ全体の人材のレベルアップにも取り組んでいます。東日本銀行では、営業スキル強化やマネジメント力の強化を目的に、コース・階層別の研修を実施しているほか、顧客保護やコンプライアンス研修の充実をはかっています。



はまぎんラーニングセンター

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おこなっています。

I 専門領域における活躍機会

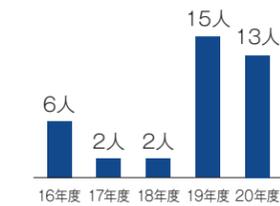
プロ人財制度

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います。多様な価値観・キャリア観を持った人材が増えている中で、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材を強化・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。なお、外部からの中途採用も積極的におこなっており、2020年度はデジタル・ICT分野などの専門性の高い人材を13人を採用しました。

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材
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材
3. 自己管理、人材（後任）育成	主体的な取り組みと継続的な自己研鑽によりスキル・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材

専門人材中途採用実績



おもな採用分野

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

専門人材の新卒採用を強化

横浜銀行では、2021年度（2022年度入行）よりデジタル・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「デジタルICTコース」と「データサイエンスコース」を新設しました。

公募制度（内外企業派遣・海外MBA取得）

行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、若手行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「本部トレーニー」と「外部派遣」の2つがあり、「本部トレーニー」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取得のための留学も支援しています。

TOPIC 従業員アイデアコンテスト

横浜銀行では、創立100周年記念事業の一環として、従業員から次の100年に向けて、銀行の枠にとらわれない新たなビジネスをテーマにアイデアを募集し、従業員の企画立案能力および提案力を磨き個々のスキルアップをはかる企画「Hamagin idea Contest2020」を実施しました。

本コンテストには、115人の行員から応募があり、2021年3月に開催した最終選考会では4チームが役員の前でプレゼンテーションをおこないました。



最終選考会でのプレゼンテーション

ダイバーシティ&インクルージョン～多様な人材が活躍できる組織

I 人権尊重

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。

グループ人権方針

私たちコンコルディア・フィナンシャルグループは、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を目指すうえにおいて、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します。

1. 【国際規範の尊重】

私たちは、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を尊重します。

2. 【差別の排除】

私たちは、あらゆる企業活動において、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、性的指向や性自認などを理由とした差別や人権侵害をおこないません。

3. 【企業風土の醸成】

私たちは、あらゆる人権問題を自分自身の問題としてとらえ、相手の立場にたつて物事を考えることを励行し、人権を尊重する企業風土を醸成します。

4. 【働きやすい職場環境の確立】

私たちは、役職員がお互いをビジネスパートナーとして認め合い、自由に意見を言い合える対等な関係を構築します。私たちは、全てのハラスメントを職場から排除します。

5. 【公正採用の実施】

私たちは、従業員などの採用にあたり、本人の能力と適性のみを基準とした、厳正かつ公平な選考をおこないます。

6. 【人権啓発研修の実施】

私たちは、人権に関するあらゆる課題の解決に向け、役職員一人ひとりが人権に関する正しい知識と理解を深めるため、同和問題をはじめとする幅広い人権啓発に取り組みます。

本方針のもと、投融資先や調達・委託先（サプライチェーン）の企業活動が人権に与えるマイナスの影響に関心を持ち、関連するステークホルダーとの対話や協議により、人権尊重の取り組みの向上と改善に努めていきます。

なお、グループ人権方針のもとづく取り組みとして、従業員向けにアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に関する啓発研修を実施しています。

I 多様な人材の活躍支援

女性の活躍推進

女性のさらなる活躍を推進し、「キャリア開発」と「就業継続支援」を目的として、時間に制約のある行員の活躍機会の増大および柔軟な働き方の実現できる環境を整備しています。

	2019年度	2020年度
女性行員比率	44.4%	44.6%
女性新入行員比率	43.1%	44.0%
女性役職者比率	31.4%	32.6%
女性管理役職者比率	11.3%	12.6%

▶（資料編）P38 ESG関連データ



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
(横浜銀行)

はまぎんビジネスチャレンジド

障がい者の自立を支援し、共生社会の実現を通じて地域社会の発展に貢献するため、2019年に障がい者雇用を目的とする横浜銀行の子会社「はまぎんビジネスチャレンジド」を発足させました。2020年4月には、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に定める特例子会社の認定を、2021年5月には同法律に定める特例子会社の関係会社特例認定（特例子会社の範囲に横浜銀総合研究所、浜銀ファイナンス㈱、浜銀TT証券㈱を追加）を取得しました。

	2019年度	2020年度
雇用者数	4人	15人
障がい者雇用率	2.27%	2.35%

性的少数者（LGBTQ）への理解促進

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を実施しました。

安心して働ける職場

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が実践できるように制度拡充に取り組んでいます。

I 効率的な働き方

フレックスタイムや時差出勤の活用

柔軟かつ効率的な働き方を実現するため、「定時」の概念に縛られず従業員自身の生活や業務の状況に応じて始業時刻と終業時刻の選択をできるフレックスタイム制や時差出勤制度を導入しています。なお、2020年よりさらなる多様な働き方を後押しするため、フレックスタイム制におけるコアタイムを廃止しました。

勤務時間インターバル制度の導入

終業時刻から次の始業時刻までの間に11時間の休憩時間（勤務時間インターバル）を設け、心身のリフレッシュや健康維持、ワークライフバランスの実現を後押ししています。

テレワーク制度とサテライトオフィス

全行員を対象としたテレワーク勤務制度を導入し、時間や場所に捉われずライフスタイルに即した柔軟な働き方ができるよう、インフラ面の整備・拡充を進め、ワークスタイルのデジタル化・効率化を加速させています。

なお、横浜銀行では、生産性向上と感染症対策を両立させる取組みとして「はまぎんスタイル」を策定し、従前のテレワーク勤務制度（在宅勤務制度、サテライトオフィス勤務）にモバイル勤務を追加し、2020年12月にはサテライトオフィス「はまサテ」を県内4か所に新設しました。

Hamagin Style～Be a SMART banker



I 安心して働ける職場

新型コロナウイルスワクチンの職域接種とワクチン休暇の導入

従業員の健康確保とお客さまに安心して銀行をご利用いただくため、希望者を対象としたワクチンの接種を2021年6月より実施しています。また、従業員の新型コロナウイルスのワクチン接種や家族の接種付き添いの際に取得可能なワクチン休暇を導入しました。

育児・介護との両立支援

性別を問わず、育児や介護に参画し、すべての従業員が仕事と家庭を両立できる制度（育児休業、介護休暇等）を整備しています。また、横浜銀行は2019年より従業員向け企業内託児所「はまぎんキッズパーク」（横浜市西区）を開園し、子育て中の行員の復職や就業継続を支援しています。

横浜銀行	2019年度	2020年度
男性育児休業取得者比率	90.3%	84.8%
女性育児休業取得者比率	101.4%	98.5%
育児休業取得者比率（男女）	96.7%	92.7%



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)

健康経営

従業員に対する健康管理の取り組みを通じて全ての従業員が能力を十分に発揮できるよう、「横浜銀行健康宣言」を策定しています。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」の大規模法人部門で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。



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、「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。2020年10月には、横浜銀行100周年記念事業として行員持株会の奨励金付与額を引き上げ、奨励金の対象となる拠出金額の上限も引き上げました。

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もとづき審議し、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、知見にもとづき、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ふまえ、自らの経験、知見にもとづき、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	丸紅株式会社で代表取締役副社長執行役員および生活産業グループCEO等を歴任され、現在はみずほ丸紅リース株式会社の代表取締役社長を務められるなど、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、かかる経験・知見にもとづき、独立社外取締役として、当社グループの経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見・提言をいただいています。以上のことから、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	アナリストとして主に金融分野の分析に関する豊富な経験と高度な専門知識を有するとともに、証券会社にて要職を歴任されるなど、金融の専門家としての幅広い知見を有しており、かかる経験・知見にもとづき、独立社外取締役として、当社グループの経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見・提言をいただいています。以上のことから、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、かかる経験・知見にもとづき、独立社外取締役として、当社グループの経営に対して客観的・専門的な視点から有益な意見・提言をいただいています。以上のことから、引き続き、当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
 社外監査役 橋本 圭一郎	株式会社東京三菱銀行の国際業務部長等を務められたほか、三菱自動車工業株式会社の代表取締役執行副社長兼最高財務責任者や首都高速道路株式会社の代表取締役会長兼社長を歴任されるなど、銀行の幹部職や企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。
 社外監査役 房村 精一	法曹界において重職を歴任されるなど、法律の専門家としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。
 社外監査役 野口 真有美	長年、公認会計士事務所の所長を務められているほか、監査法人における監査実務の経験を有するなど、財務・会計の専門家としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。

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

サクセッションプラン

当社グループでは、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかるため、当社ならびに主要子会社である横浜銀行および東日本銀行の経営トップの後継者計画（サクセッションプラン）を策定するとともに、候補者の能力・資質・経験等に応じた育成プログラムを実践することにより、将来の経営トップを担う人材を計画的に育成しています。

当該計画の策定・運用状況については、社外取締役のみで構成される報酬・人事委員会に定期的に報告される仕組みとなっています。また、社外取締役は報告を受けるだけでなく、各種会議や面談・ディスカッションの機会などを通じ、候補者を多面的に把握するとともに、豊富な知見・経験にもと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

2020年12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・アナリストとディスカッションの機会を設けました。

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、2020年9月、11月に横浜銀行・東日本銀行の複数の営業店の視察をおこないました。営業店では業務の様子の視察や、地域本部長・支店長等との面談・ディスカッションを実施しました。

2020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



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

報酬・人事委員会

取締役・執行役員の報酬・人事について、公平性・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。

2020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
 - ・取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針について
 - ・短期業績連動報酬における方針および評価等について

報酬・人事委員会の構成員

氏名	役職位	2020年度の出席回数/ 開催回数 (書面開催を除く)
議長 秋吉 満	社外取締役	10回/10回
委員 山田 能伸	社外取締役	8回/8回 (取締役就任以降)
委員 依田 真美	社外取締役	8回/8回 (取締役就任以降)

役員報酬制度

1. 取締役

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

(1) 基本方針

- ・取締役の報酬等は、当社グループの持続的な成長の促進および中長期的な企業価値の向上をはかるうえで、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テイクを抑制しつつ、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）。

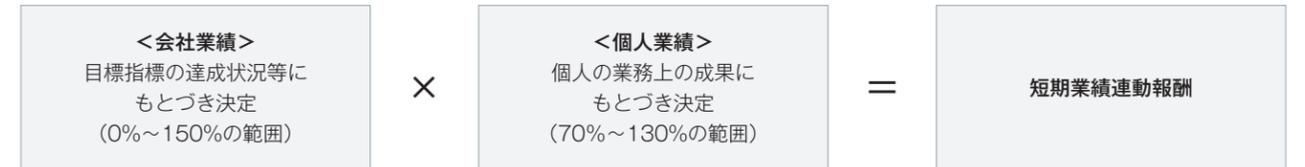
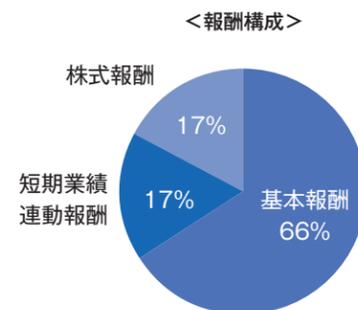
B. 各報酬等の内容

(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もと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、担当部門等にもとづく個人別に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もとづく評価は、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、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（業績達成度に応じて75%~200%の範囲で変動）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。
- ・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、現中期経営計画（2019~2021年度）における目標指標である以下の4項目としています。なお、最終的な業績連動係数は、非財務指標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)

- ・業務粗利益RORA（連結） ・OHR（連結） ・ROE（連結） ・普通株式等Tier1比率（連結）

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もと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.123 報酬等に関する開示事項

取締役



就任年 主な略歴

- 1985 株式会社横浜銀行入行
- 2011 同執行役員経営企画部長
- 2012 同取締役執行役員経営企画部長
- 2014 同取締役常務執行役員
- 2015 同代表取締役常務執行役員
- 2016 当社代表取締役
- 2018 株式会社横浜銀行代表取締役頭取 **現任**
- 2020 当社代表取締役社長 **現任**

大矢 恭好 代表取締役社長 (兼 横浜銀行代表取締役頭取)



就任年 主な略歴

- 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 **現任**

大石 慶之 取締役 (兼 東日本銀行代表取締役頭取)



就任年 主な略歴

- 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 **現任**
- 2020 相模女子大学大学院社会起業研究科准教授 **現任**
- 当社取締役 **現任**

依田 真美 取締役 **社外**



就任年 主な略歴

- 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**

前原 和弘 常勤監査役



就任年 主な略歴

- 1988 株式会社横浜銀行入行
- 2015 同執行役員営業企画部長
- 2017 同執行役員総合企画部長
- 2018 同取締役執行役員 当社常務執行役員
- 2019 株式会社横浜銀行取締役常務執行役員 同代表取締役常務執行役員 **現任**
- 2020 当社取締役 **現任**

小峰 直 取締役 (兼 横浜銀行代表取締役常務執行役員)



就任年 主な略歴

- 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 同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**

鈴木 嘉明 取締役 (兼 横浜銀行取締役常務執行役員)



就任年 主な略歴

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

原 光宏 監査役 (兼 横浜銀行常勤監査役)



就任年 主な略歴

- 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
- 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アートライブビレッジ代表理事 **現任**
- 前田道路株式会社取締役 **現任**

橋本 圭一郎 監査役 **社外**



就任年 主な略歴

- 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 **現任**
- 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**

秋吉 満 取締役 **社外**



就任年 主な略歴

- 1995 メリルリンチ証券会社 マネジングディレクター
- 2008 オリ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**

山田 能伸 取締役 **社外**



就任年 主な略歴

- 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**

房村 精一 監査役 **社外**



就任年 主な略歴

- 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**

野口 真有美 監査役 **社外**

執行役員

- 牧野 圭吾 (兼 横浜銀行取締役執行役員)
- 粟野 裕 (兼 横浜銀行常務執行役員)
- 小柴 裕太郎 (兼 横浜銀行常務執行役員)

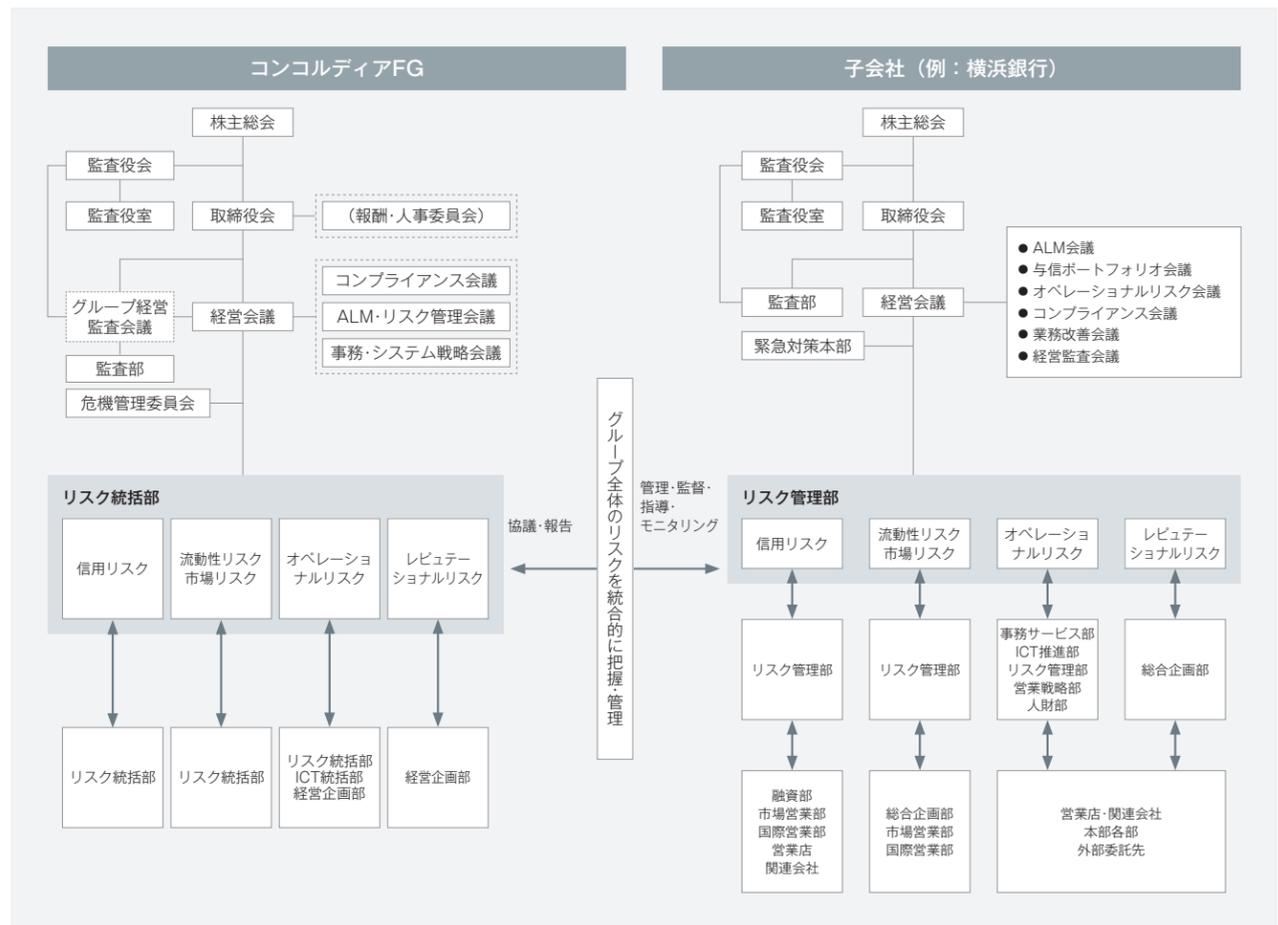
- 片岡 達也 (兼 東日本銀行取締役)
- 小貫 利彦 (兼 横浜銀行執行役員・東日本銀行執行役員)
- 田中 光好 (兼 東日本銀行取締役)

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

リスク管理態勢

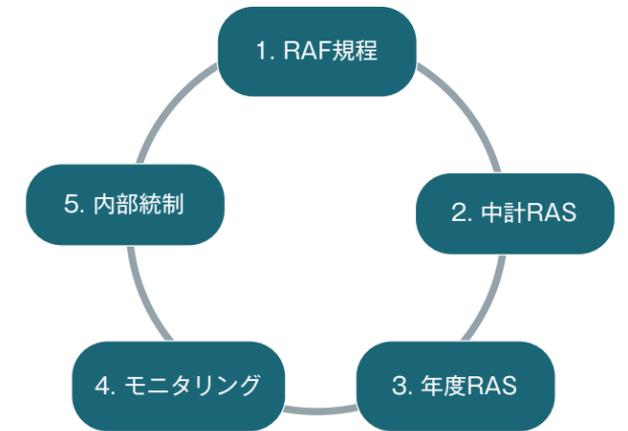
コンコルディア・フィナンシャルグループでは、子会社（横浜銀行・東日本銀行）がリスク種類ごとにリスクの統括部署および管理部署を設置しリスクを管理するとともに、持株会社がグループ全体のリスクを統合的に管理しています。具体的には子会社は、リスクプロファイルに応じた適切なリスク管理をおこなったうえで、リスクの状況について持株会社に報告し、持株会社は、子会社に対し必要な指導をおこなうとともに、ALM・リスク管理会議（経営会議）において、各種リスクおよびグループ全体のリスクについてモニタリング・協議・決定しています。



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の関係を常にモニタリングし、リスクとリターンの最適化をはかります。



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 ストレストテスト**
 - 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ない予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合の機動的な対応に備えています。

トップリスク

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

- 日銀の追加的金融緩和
 - サイバー攻撃による大規模な損害
 - 自然災害発生
 - マネロン対策不備による制裁
 - 特定大口取引先の業況大幅悪化、倒産
 - 新型コロナウイルス感染拡大 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、金融業務の円滑なる遂行、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、必要に応じてグループ内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ています。また、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。

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。

統合的なリスク管理

I. 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員などの言動・行動の結果が、対外的なマイナスイメージを与えることなどにより損失を被るリスク
--	---	---	---	---

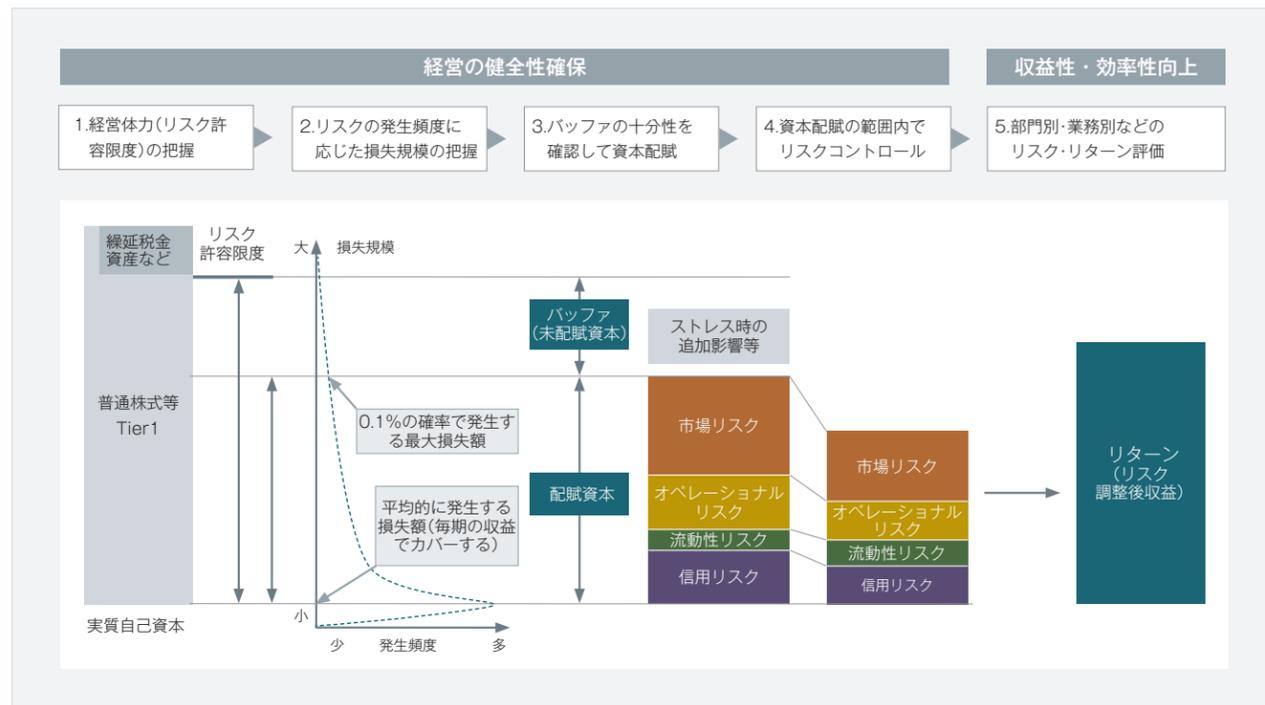
II. 統合的なリスク管理の枠組み

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

コンコルディア・フィナンシャルグループは、お客さまの財産の保全と国の重要インフラの一部である金融システムを安定稼働させるために、サイバー攻撃に関するリスクをトップリスクの一つと位置付け、経営主導のもとに継続的にモニタリングをおこないその予兆の把握に努め、サイバーリスクが顕在化した場合の対応に備えています。

I. サイバーセキュリティガバナンス

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、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にもとづきサイバーセキュリティ対策を整備しており、戦略策定および組織態勢構築、セキュリティ強化の取り組みを推進しています。

アセスメントに加えて、ホウイ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、対策強化につなげています。

組織態勢として、ICT統括部の中にサイバーセキュリティの専門組織であるサイバーセキュリティ対策グループを設置し、取締役会や経営会議に対して適宜脅威や規制動向、それらを踏まえたセキュリティ対策、現在の状況を報告し、適切に経営判断する態勢を整備しています。

またサイバーセキュリティ業務の遂行には専門的な知識やスキルが必要なため、中途採用で数名の専門家を採用し、グループ全体のセキュリティ対策強化につなげています。

II. 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SAC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「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。

III. グループ役員やお客さま向けの教育・啓発

コンコルディア・フィナンシャルグループではサイバー攻撃への対応として、技術的な対応に加えて、グループ役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、定期的にグループ役員全体に対して研修やメール訓練をおこなっています。経営層向けには外部から専門家を招いて勉強会を開催しているほか、CSIRTメンバー向けに外部の専門研修への参加や専門資格の取得を推奨しています。

また近年フィッシング等による不正送金が多発していることを受けて、ホームページ上に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を検知した際のお客さま向け注意喚起情報などを掲載しています。



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重要課題のひとつとして位置づけ、「コンプライアンス基本方針」(※)のもと、全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>

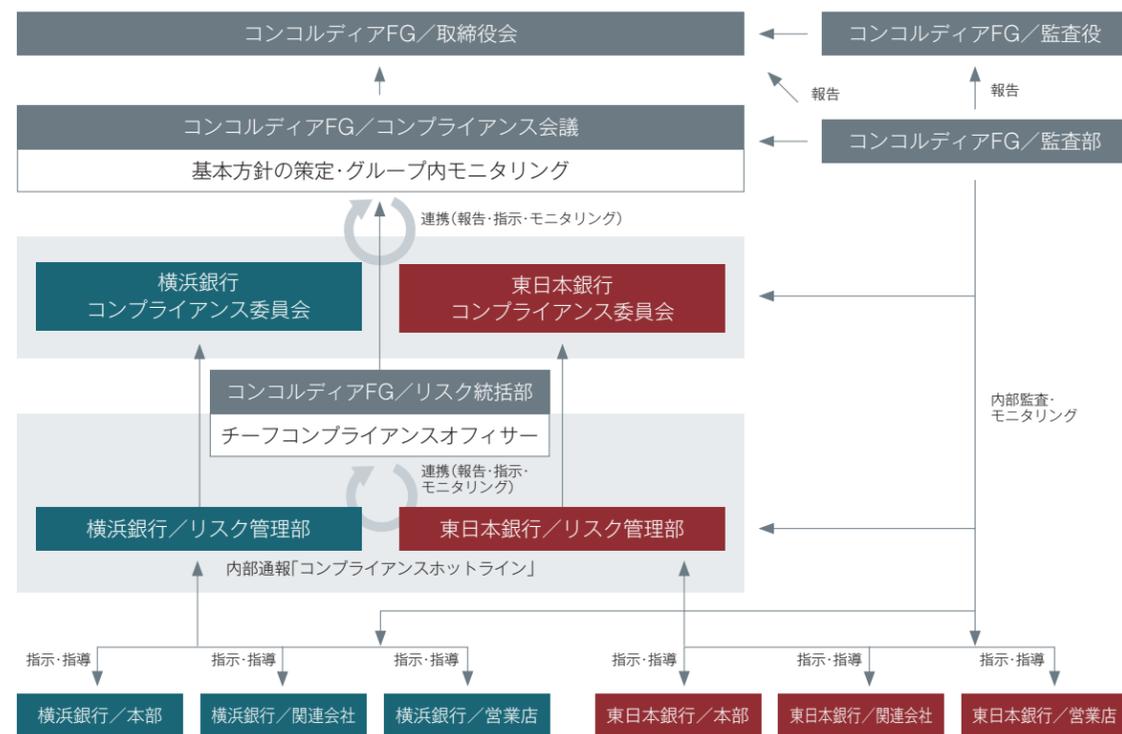
コンプライアンス体制

当社では、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・指導しています。

当社ではグループ全体の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。2021年度のコンプライアンス・プロ

グラムでは、「コンプライアンス意識の徹底と良識ある営業姿勢の保持」、「顧客本位のサービスの実践」、「情報管理の徹底」、「マネー・ローンダリングおよび対テロ資金供与対策、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、「コンプライアンス会議」を定期的開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、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。



内部通報制度

法令等違反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、グループ内の役職員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。また、当社では社内および社外窓口を設置しています。

さらに、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）」に登録されました。



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や、国際的なテロの脅威の高まりが見られるなかで、金融機関がマネー・ローンダリングやテロ資金の供与に巻き込まれるリスクが高まっています。

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「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ことは当然のこととして、時々変化するリスクにも対応できるよう、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」に取り組み、金融システムの参加者としてその健全性の

維持に向けた自らの役割を果たしてまいります。

具体的には、各エンティティにおいて「犯罪による収益の移転防止に関する法律」にもと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適切におこなうなど、リスク低減措置の実施に取り組んでいます。また、「マネー・ローンダリング等防止プログラム」を制定してリスク低減措置の有効性を検証し、当該プログラムを年次で見直すことで態勢の高度化をはかっています。

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、当該基本原則にもとづき、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づけ、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。

従業員には、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、全従業員または各職務・役職に応じたe-ラーニングや集合研修を実施することで、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、当社の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もとづき、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、それぞれお客さま相談室が、顧客からの相談・苦情などを受け付けるほか、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。

また、個人情報保護への取り組みとして、法令等にしがたって個人情報の利用目的などをホームページなどで公表するほか、各種規程・規則を整備のうえ役職員に周知徹底して、お客さまの個人情報の適切な取り扱いに努めています。

贈収賄・汚職防止に関する取り組み

贈収賄・汚職防止に関する規定を整備し、贈収賄・汚職に関するリスクをマネー・ローンダリング等のリスクとして明確に位置

付けるとともに改めて周知することで、贈収賄・汚職防止に取り組んでいます。

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。

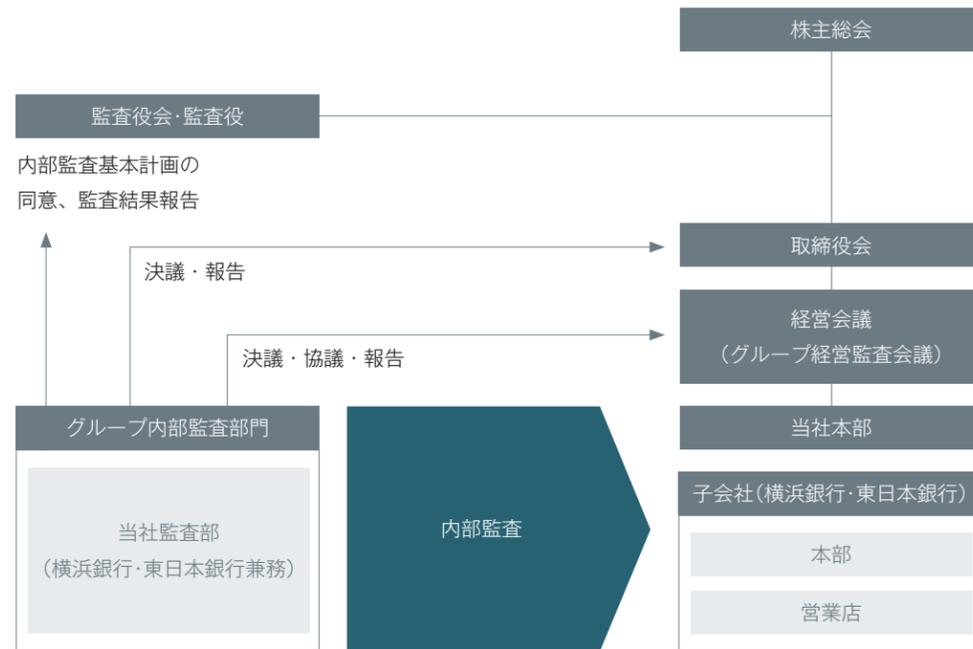
グループの内部監査態勢

当社では、当社グループ内で統一的方法・基準により内部監査を実施できる態勢とするため、当社および子会社が内部監査に関する方針および規程類を定める場合に準拠する「内部監査基本規程」を制定しています。

また、原則として当社監査部員全員を横浜銀行および東日本銀行監査部の兼務とし、グループ一体で効率的・効果的な内部監査を実施する態勢を整備するとともに、一貫性のある内部監査を実施することにより、内部監査機能の強化をはかっています。

当社監査部は、年度ごとに策定する内部監査基本計画にもとづいて、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、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、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に加えて、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。

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、「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/fd/index.html>

2020年度の取り組み

お客さま本位の資産運用提案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、商品販売時やアフターフォロー時に積極的に活用しています。

【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
- 《お約束2》 最適な運用商品の提供
- 《お約束3》 お客さまへの情報提供／満足度の高いサービス
- 《お約束4》 金融プロフェッショナルとしての取り組み

【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
- 《考え方2》 迷ったときは2つの「原点回帰」を



お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援のための取り組み（横浜銀行）

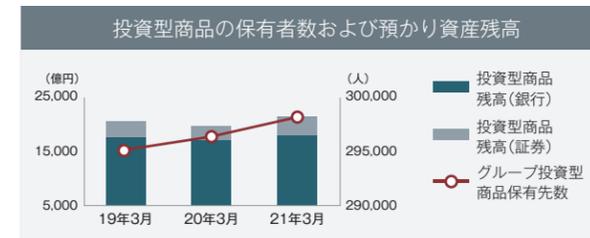
「ゴールベースアプローチ」の考え方を取り入れ、お客さまと運用の目的を共有し、お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援をしています。

「ゴールベースアプローチ」とは？

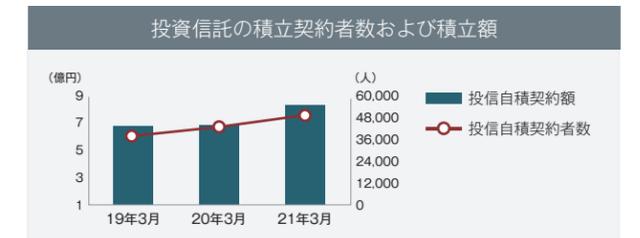
- お客さま一人ひとりの将来の目標に応じて資産形成を考える方法で、最終目標（ゴール）を定め、そこから逆算して投資方針を決めるという考え方です。
- レジャーなどの娯楽費用、結婚資金、教育資金、住宅資金、老後資金などさまざまなライフイベントにもとづき、何年後にいくらか資金が必要となるかを計算し、ゴールへのアプローチ方法を決めます。
- ゴールに対するアプローチは一律ではありません。お客さまのお考えを丁寧に伺いし、最適な提案をおこない、ゴールの実現に向けて一緒に歩んでまいります。

運用商品のお取引状況（横浜銀行・浜銀TT証券）

投資型商品の保有者数は、新たに資産形成・運用をはじめたお客さまが増えており、緩やかながら増加しています。また、預かり資産残高は相場要因もあり増加しています。また、つみたてNISAを中心に新たに積立投資をおこなうお客さまが増えていることから投資信託の積立契約者数・積立契約額は、前年に続き増加しています。



(注1) 投資型商品残高(銀行): 投資信託・貯蓄性の生命保険
 投資型商品残高(証券): 総預かり資産残高



(注2) 2月あたりの積立による投資信託の積立金額合計

お客さまの満足度を優先する態勢整備（横浜銀行・浜銀TT証券）

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2021年6月に横浜銀行は「S評価」、浜銀TT証券は「A+評価」を取得しています。R&Iによる評価については、ホームページをご覧ください。

https://www.boy.co.jp/shared/pdf/boy/RandI_hyouka.pdf



横浜銀行

浜銀TT証券

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、従業員など全ての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向けています。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/company/disc/index.html>

お客さま	お客さまの声カード 各営業店・ホームページ
株主・投資家	株主総会、投資家説明会
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
地域社会・環境	各種イニシアティブへの賛同 地域活動への参加

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

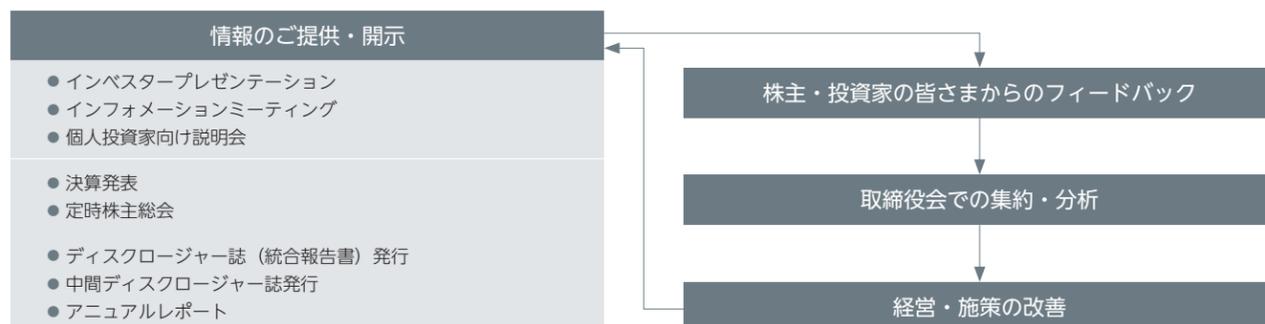
- モバイルアプリのサービス充実
- ATMを使ったキャッシュカードの磁気不良修復サービス
- ゼロ手数料 ● リアルタイム混雑状況／窓口の混雑予想カレンダー
- インターネットでの来店予約（一部店舗）



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、当社は株主や機関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り組み方針を定め、積極的なコミュニケーションに努めています。

2020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、こうした対話のなか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。



2021年実績

5月20日	インフォメーションミーティング開催
5月12日	2021年3月期決算発表
2月19日	個人投資家向けオンライン説明会開催
2月3日	2021年3月期第3四半期決算発表

11月11日	2021年3月期第2四半期決算発表
8月5日	2021年3月期第1四半期決算発表
5月19日	インフォメーションミーティング開催
5月14日	2020年3月期決算発表
2月17日	個人投資家向け会社説明会開催 (SMBC日興 投資IRフォーラムin神奈川)
2月5日	2020年3月期第3四半期決算発表
1月14日	個人投資家向けオンライン説明会開催

2020年実績

12月14日	コンコルディア・フィナンシャルグループ IRDay開催
11月16日	インフォメーションミーティング開催

従業員とのコミュニケーション

経営陣と従業員が目指す姿を共有するため、経営陣との座談会などさまざまな取り組みをおこなっています。横浜銀行では、2020年10月に創立100周年を記念したオンラインの従業員イベントを開催しました。イベントは従業員の家族も一緒に楽しめる内容とし、次の100年に向けて、従業員の結束・一体感を高めました。

また、従業員エンゲージメント調査を定期的に行い、その結果を取締役に報告することで、従業員の声を経営に取り入れるなど、エンゲージメントを高めるための各種取り組みを進めています。



地域社会・環境とのコミュニケーション

「横浜こどもホスピス うみとそらのおうち」設立支援

横浜銀行は、2020年12月の創立100周年を記念して、こどもホスピスの活動を支援する私募債を取り扱いました。こどもホスピスは、生命を脅かす病気や障がいのある子どもとその家族に対し、さまざまな領域の専門家が監修する安心・安全・快適な環境のもとで遊びや学びの機会を提供し、生活の質を向上させることを目的とする施設です。本私募債は、お客さまによる私募債発行の際に、横浜銀行が発行金額の0.2%相当額を「横浜こどもホスピスプロジェクト」に寄付する商品です。同プロジェクトは、2021年秋のこどもホスピス開所に向けて準備を進めており、本寄付金はこどもホスピスの運営費などに利用されます。横浜銀行は、こどもホスピス施設開設資金の一部として1,000万円寄付するなど、その活動を支援しています。



横浜こどもホスピス

うみとそらのおうち

社員食堂を通じた海洋保全の取り組み

横浜銀行は本店社員食堂において、国内銀行で初めて「サステナブル・シーフード」(※)を使用したメニューを提供しています。持続可能な水産物を社員食堂のメニューに取り入れることで従業員一人ひとりの「食」に関する意識・行動の変化を促します。

(※)「サステナブル・シーフード」は、乱獲をせず、自然環境にも配慮した方法で獲られた水産物です。水産資源や環境に配慮して獲られた天然の水産物と、環境への影響を最小限にして育てられた養殖の水産物があり、いずれも審査機関による認証(MSC認証やASC認証など)が必要となります。



2020年度決算の損益の概況

＜2行合算＞

- ・投資信託の評価損を積極的に処理したことなどにより、債券・投信関連損益が減少したこと、業務粗利益は前年度比169億円減少の1,832億円となり、実質業務純益は経費の増加もあり、同185億円減少の564億円となりました。
- ・なお、コア業務純益（除く投資信託解約損益）は資金利益と役員取引等利益の増加により、前年度比で32億円増加しました。
- ・与信関係費用が増加し、株式等関係損益が減少したこと、経常利益は前年度比で321億円減少の331億円、当期純利益は同220億円減少の206億円となりました。

＜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で299億円減少の414億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同212億円減少の253億円となりました。

＜2行合算＞

(単位：億円)

	2行合算			横浜			東日本		
	2019年度	前年度比増減額	2020年度	2019年度	前年度比増減額	2020年度	2019年度	前年度比増減額	2020年度
業務粗利益	2,001	△169	1,832	1,750	△177	1,572	251	8	259
国内業務部門利益	1,905	△123	1,782	1,657	△132	1,524	248	9	257
資金利益	1,538	12	1,550	1,307	12	1,319	230	△0	230
うち預貸金利息	1,321	16	1,338	1,118	16	1,134	203	0	203
役員取引等利益	364	11	375	347	1	348	17	9	27
特定取引利益	1	0	1	1	0	1	-	-	-
その他業務利益	1	△146	△144	1	△146	△144	0	△0	0
国際業務部門利益	95	△46	49	92	△44	47	3	△1	1
(参考)債券・投信関連損益 ※1	27	△217	△190	26	△216	△190	0	△0	0
経費 (△)	1,251	15	1,267	1,030	22	1,052	221	△6	214
(参考)OHR ※2	62.5%	6.6%pt	69.1%	58.8%	8.1%pt	66.9%	87.9%	△5.2%pt	82.7%
うち人件費 (△)	567	4	572	454	8	462	113	△3	110
うち物件費 (△)	583	12	596	492	15	508	91	△3	88
実質業務純益	749	△185	564	719	△199	519	30	14	44
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	722	32	754	692	17	710	29	14	44
一般貸倒引当金繰入額 (△)	51	31	83	23	22	45	28	9	37
業務純益	698	△216	481	696	△222	474	1	5	7
臨時損益	△45	△104	△149	33	△59	△26	△78	△45	△123
うち不良債権処理額 (△)	193	25	219	117	△10	106	76	36	113
うち株式等関係損益	162	△75	87	155	△73	82	6	△2	4
経常利益	653	△321	331	729	△281	448	△76	△39	△116
特別損益	△27	△27	△54	△17	△9	△26	△9	△18	△28
法人税等合計(△)	198	△128	69	207	△90	117	△8	△38	△47
当期純利益	427	△220	206	505	△201	304	△78	△19	△97
与信関係費用 (△)	245	57	302	140	11	151	105	45	150
与信関係費用比率 ※3	0.19%	0.03%pt	0.22%	0.12%	0.00%pt	0.12%	0.68%	0.25%pt	0.93%

※1 債券・投信関連損益 = 国債等債券損益および投資信託解約損益 ※2 OHR = $\frac{\text{経費}}{\text{業務粗利益}} \times 100$ ※3 与信関係費用比率 = $\frac{\text{与信関係費用}}{\text{貸出金平残}} \times 100$

＜コンコルディア・フィナンシャルグループ連結＞

(単位：億円)

	2019年度	前年度比増減額	2020年度
連結経常利益	713	△299	414
親会社株主に帰属する当期純利益	465	△212	253
連結ROE ※4	4.3%	△2.0%pt	2.3%

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

連結業績サマリー

(単位：百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結粗利益	231,654	235,067	216,590	215,878	201,931
資金利益	172,262	189,840	166,646	155,732	158,556
信託報酬	-	-	-	99	245
役員取引等利益	49,122	53,197	47,838	48,953	51,763
特定取引利益	2,489	3,079	2,046	2,156	2,781
その他業務利益	7,780	△11,050	60	8,937	△11,415
営業経費 (△)	135,120	133,895	133,012	134,818	136,888
与信関係費用 (△)	277	7,813	9,836	26,366	31,583
貸出金償却 (△)	5,612	5,473	6,028	10,414	5,596
個別貸倒引当金繰入額 (△)	-	2,394	3,737	9,857	17,340
一般貸倒引当金繰入額 (△)	-	1,134	1,350	6,561	8,662
貸倒引当金戻入益	3,306	-	-	-	-
償却債権取立益	2,577	1,977	2,211	2,072	1,743
その他 (△)	548	788	931	1,604	1,727
株式等関係損益	4,029	6,092	10,306	17,471	8,758
その他	△3,118	△1,428	△3,673	△810	△813
経常利益	97,168	98,022	80,373	71,354	41,405
特別損益	59,357	△719	△1,058	△2,712	△5,089
税金等調整前当期純利益	156,525	97,302	79,314	68,641	36,315
法人税等合計 (△)	29,089	30,335	24,847	21,834	10,303
当期純利益	127,436	66,966	54,467	46,807	26,011
非支配株主に帰属する当期純利益 (△)	779	552	181	271	685
親会社株主に帰属する当期純利益	126,656	66,413	54,285	46,536	25,326

(注1)「連結粗利益」は、(資金運用収益-資金調達費用)+信託報酬+(役員取引等収益-役員取引等費用)+(特定取引収益-特定取引費用)+(その他業務収益-その他業務費用)で算出してあります。

(注2)2016年度は、企業結合による「負ののれん発生益」60,346百万円を特別利益に計上してあります。

連結貸借対照表サマリー

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
資産の部合計	18,739,930	18,660,581	18,947,097	18,927,937	21,577,398
うち貸出金	11,978,083	12,445,889	12,661,999	13,068,308	13,719,737
うち有価証券	2,680,114	2,337,884	2,476,944	2,442,074	2,998,468
負債の部合計	17,626,227	17,506,578	17,786,949	17,823,964	20,418,298
うち預金	14,930,282	15,496,142	15,945,423	16,233,671	18,015,297
うち譲渡性預金	300,570	186,776	234,633	272,120	182,720
純資産の部合計	1,113,703	1,154,002	1,160,147	1,103,972	1,159,099
株主資本合計	991,152	1,025,904	1,051,127	1,065,921	1,071,806
うち利益剰余金	560,900	609,653	644,634	669,897	675,707
その他の包括利益累計額合計	117,322	122,562	103,762	32,629	81,347
新株予約権	423	357	169	62	51
非支配株主持分	4,804	5,178	5,088	5,360	5,894

財務指標等

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結普通株式等Tier1比率 (国際統一基準) (%)	11.14	12.47	13.00	12.27	12.40
連結Tier1比率 (国際統一基準) (%)	11.14	12.48	13.00	12.27	12.40
連結総自己資本比率 (国際統一基準) (%)	11.52	12.97	13.76	13.28	13.66
1株当たり配当額 (円)	15.00	15.50	16.00	16.00	17.00
配当性向 (連結) (%)	15.2	29.6	36.8	41.6	80.9
1株当たり純資産 (円)	867.59	916.55	937.09	910.68	955.81
1株当たり当期純利益 (円)	98.08	52.36	43.46	38.38	20.99
連結ROE (株主資本ベース) (%)	13.7	6.5	5.2	4.3	2.3
連結ROE (純資産ベース) (%)	12.22	5.88	4.71	4.13	2.24

(注)2016年度は、企業結合による「負ののれん発生益」60,346百万円を特別利益に計上してあります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度
資産の部		
現金預け金	2,635,524	4,173,809
コールローン及び買入手形	187,230	60,777
買入金銭債権	36,568	29,888
特定取引資産	4,493	4,198
有価証券	2,442,074	2,998,468
貸出金	13,068,308	13,719,737
外国為替	17,462	28,723
リース債権及びリース投資資産	69,011	71,768
その他資産	233,366	281,409
有形固定資産	167,483	166,802
建物	53,564	56,311
土地	93,331	93,138
リース資産	58	7
建設仮勘定	4,442	3,170
その他の有形固定資産	16,085	14,173
無形固定資産	18,444	17,703
ソフトウェア	17,893	17,225
その他の無形固定資産	551	478
退職給付に係る資産	32,111	45,736
繰延税金資産	25,364	11,629
支払承諾見返	52,664	42,878
貸倒引当金	△62,172	△76,134
資産の部合計	18,927,937	21,577,398

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度
負債の部		
預金	16,233,671	18,015,297
譲渡性預金	272,120	182,720
コールマネー及び売渡手形	326,541	174,786
売現先勘定	12,969	2,441
債券貸借取引受入担保金	204,018	155,394
特定取引負債	87	57
借入金	416,720	1,430,757
外国為替	249	197
社債	80,000	100,000
信託勘定借	4,825	15,931
その他負債	194,035	271,876
賞与引当金	4,131	4,808
役員賞与引当金	51	29
株式報酬引当金	238	323
退職給付に係る負債	1,409	536
睡眠預金払戻損失引当金	1,856	1,390
偶発損失引当金	1,796	2,185
特別法上の引当金	18	25
繰延税金負債	133	256
再評価に係る繰延税金負債	16,424	16,402
支払承諾	52,664	42,878
負債の部合計	17,823,964	20,418,298
純資産の部		
資本金	150,078	150,078
資本剰余金	247,362	247,363
利益剰余金	669,897	675,707
自己株式	△1,416	△1,342
株主資本合計	1,065,921	1,071,806
その他有価証券評価差額金	5,128	44,661
繰延ヘッジ損益	△2,637	△1,319
土地再評価差額金	36,686	36,661
為替換算調整勘定	225	△416
退職給付に係る調整累計額	△6,773	1,760
その他の包括利益累計額合計	32,629	81,347
新株予約権	62	51
非支配株主持分	5,360	5,894
純資産の部合計	1,103,972	1,159,099
負債及び純資産の部合計	18,927,937	21,577,398

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度
経常収益	306,236	291,729
資金運用収益	172,748	164,711
貸出金利息	140,965	139,171
有価証券利息配当金	22,253	20,945
コールローン利息及び買入手形利息	4,010	564
預け金利息	2,776	2,543
その他の受入利息	2,742	1,486
信託報酬	99	245
役員取引等収益	63,499	66,706
特定取引収益	2,156	2,782
その他業務収益	45,880	44,723
その他経常収益	21,852	12,560
償却債権取立益	2,072	1,743
その他の経常収益	19,780	10,816
経常費用	234,882	250,324
資金調達費用	17,016	6,154
預金利息	7,948	2,466
譲渡性預金利息	25	26
コールマネー利息及び売渡手形利息	2,207	503
売現先利息	448	53
債券貸借取引支払利息	1,334	193
借入金利息	2,105	964
社債利息	301	428
その他の支払利息	2,645	1,518
役員取引等費用	14,545	14,942
特定取引費用	-	0
その他業務費用	36,943	56,139
営業経費	134,818	136,888
その他経常費用	31,558	36,198
貸倒引当金繰入額	16,419	26,003
その他の経常費用	15,138	10,195
経常利益	71,354	41,405
特別利益	102	104
固定資産処分益	102	104
特別損失	2,815	5,194
固定資産処分損	2,313	3,315
減損損失	501	1,872
その他の特別損失	-	6
税金等調整前当期純利益	68,641	36,315
法人税、住民税及び事業税	25,345	14,034
法人税等調整額	△3,511	△3,730
法人税等合計	21,834	10,303
当期純利益	46,807	26,011
非支配株主に帰属する当期純利益	271	685
親会社株主に帰属する当期純利益	46,536	25,326

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度
当期純利益	46,807	26,011
その他の包括利益	△71,019	48,742
その他有価証券評価差額金	△67,779	39,532
繰延ヘッジ損益	69	1,317
退職給付に係る調整額	△3,526	8,537
持分法適用会社に対する持分相当額	216	△645
包括利益	△24,211	74,754
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△24,483	74,069
非支配株主に係る包括利益	271	685

連結株主資本等変動計算書

2019年度 (単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,078	263,294	644,634	△6,879	1,051,127
当期変動額					
剰余金の配当			△21,386		△21,386
親会社株主に帰属する当期純利益			46,536		46,536
自己株式の取得				△10,751	△10,751
自己株式の処分		△11		294	282
自己株式の消却		△15,920		15,920	-
土地再評価差額金の取崩			113		113
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△15,931	25,262	5,462	14,794
当期末残高	150,078	247,362	669,897	△1,416	1,065,921

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	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			
当期首残高	72,907	△2,707	36,799	-	△3,237	103,762	169	5,088	1,160,147
当期変動額									
剰余金の配当									△21,386
親会社株主に帰属する当期純利益									46,536
自己株式の取得									△10,751
自己株式の処分									282
自己株式の消却									-
土地再評価差額金の取崩									113
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△67,779	69	△113	225	△3,536	△71,133	△107	271	△70,969
当期変動額合計	△67,779	69	△113	225	△3,536	△71,133	△107	271	△56,175
当期末残高	5,128	△2,637	36,686	225	△6,773	32,629	62	5,360	1,103,972

2020年度 (単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,078	247,362	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
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				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
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

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	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			
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2019年度	2020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	68,641	36,315
減価償却費	13,041	13,513
減損損失	501	1,872
のれん償却額	14	-
持分法による投資損益（△は益）	251	112
貸倒引当金の増減（△）	8,754	13,961
賞与引当金の増減額（△は減少）	△333	676
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△43	△22
株式報酬引当金の増減額（△は減少）	△34	84
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△2,313	△3,443
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△435	1,448
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△418	△465
偶発損失引当金の増減額（△は減少）	541	388
資金運用収益	△172,748	△164,711
資金調達費用	17,016	6,154
有価証券関係損益（△）	△19,732	10,266
為替差損益（△は益）	4,947	△6,235
固定資産処分損益（△は益）	2,210	3,210
特定取引資産の純増（△）減	749	295
特定取引負債の純増減（△）	△26	△29
貸出金の純増（△）減	△406,233	△651,428
預金の純増減（△）	288,248	1,781,625
譲渡性預金の純増減（△）	37,486	△89,400
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	△72,909	1,014,036
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	△46,902	20,751
コールローン等の純増（△）減	77,139	132,899
コールマネー等の純増減（△）	△170,579	△162,282
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△103,052	△48,623
外国為替（資産）の純増（△）減	174	△11,261
外国為替（負債）の純増減（△）	△157	△52
リース債権及びリース投資資産の純増（△）減	△818	△3,239
信託勘定借の純増減（△）	4,825	11,106
資金運用による収入	180,538	167,355
資金調達による支出	△18,263	△7,578
その他	35,696	△5,134
小計	△274,222	2,062,167
法人税等の支払額	△20,371	△23,058
営業活動によるキャッシュ・フロー	△294,594	2,039,109
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	△1,446,081	△2,520,421
有価証券の売却による収入	517,397	1,413,238
有価証券の償還による収入	872,538	643,654
有形固定資産の取得による支出	△9,579	△10,096
有形固定資産の売却による収入	462	183
無形固定資産の取得による支出	△7,694	△5,405
無形固定資産の売却による収入	-	112
その他	△987	△1,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	△73,943	△480,586
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	20,000
自己株式の取得による支出	△10,751	△1
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△21,386	△19,342
非支配株主への配当金の支払額	-	△134
非支配株主からの株式取得による支出	-	△16
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,137	505
現金及び現金同等物に係る換算差額	△7	9
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△380,683	1,559,036
現金及び現金同等物の期首残高	2,895,885	2,515,201
現金及び現金同等物の期末残高	2,515,201	4,074,238

会社概要

CONCORDIA

Financial Group

(2021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が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)

横浜銀行

(2021年3月31日現在)

商号	株式会社 横浜銀行 (英文表示: The Bank of Yokohama, Ltd.)
本店所在地	神奈川県横浜市西区 みなとみらい3丁目1番1号
総資産	19兆3,378億円(単体)
資本金	2,156億28百万円
設立	1920年12月16日
従業員数	4,511人
拠点数	638 ※2021年6月30日現在 国内 633 (本支店 202、出張所 5、 無人店舗(ATMコーナー) 426) 海外 5 (支店 2、駐在員事務所 3)

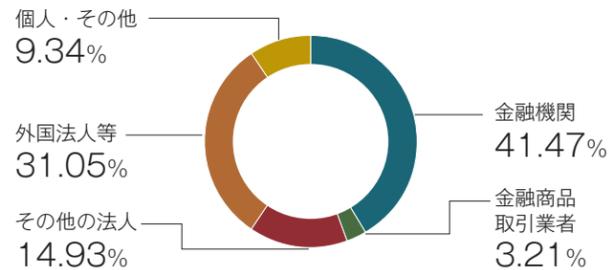
東日本銀行

(2021年3月31日現在)

商号	株式会社 東日本銀行 (英文表示: The Higashi-Nippon Bank, Limited)
本店所在地	東京都中央区日本橋3丁目11番2号
総資産	2兆1,845億円(単体)
資本金	383億円
設立	1924年4月5日
従業員数	1,197人
拠点数	91 ※2021年6月30日現在 国内 91 (本支店 84、出張所 4、無人出張所 3)

株主構成

(2021年3月31日現在)



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 広報室
2021年7月