

CONCORDIA
Financial Group

統合報告書 本編

(ディスクロージャー誌)

2020



横浜銀行

東日本銀行



CONTENTS

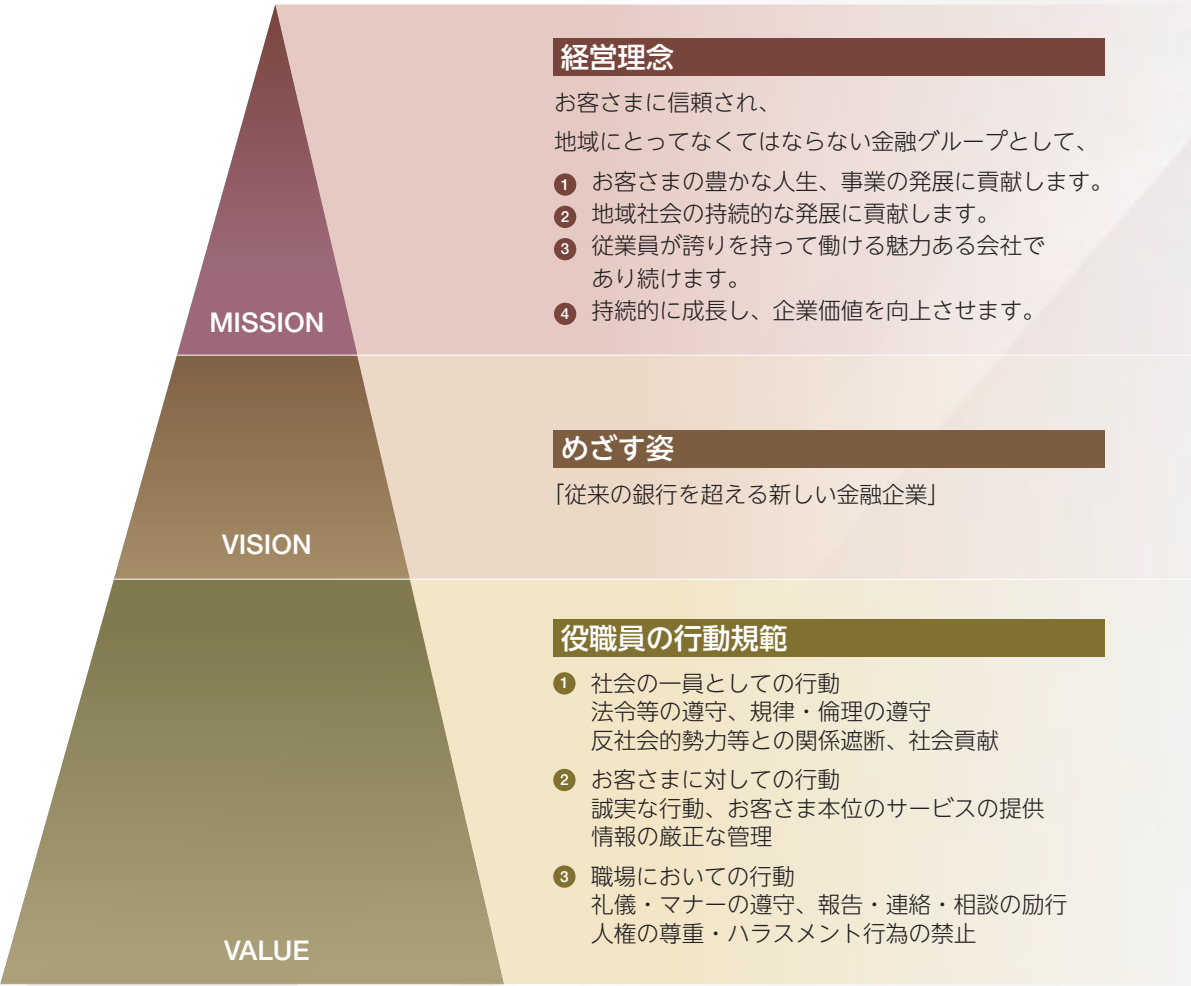
02		07	
コンコルディア・フィナンシャルグループについて		価値創造への成長戦略	
経営理念・編集方針	2	コンコルディア・フィナンシャルグループの価値創造プロセス	7
コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ	3	トップコミットメント	9
グループ財務ハイライト	5	財務担当取締役メッセージ	15
グループESGハイライト	6	コンコルディア・フィナンシャルグループの中期経営計画	19
		ホームマーケットにおける営業戦略	21

25		47	
サステナブルな個別事業戦略		成長を支える経営基盤	
コンコルディア・フィナンシャルグループのサステナビリティへの取り組みと個別事業戦略	25	コーポレート・ガバナンス	47
地域企業の持続的成長をサポート	27	社外取締役メッセージ	55
人生100年時代の暮らしをサポート	31	リスク管理への取り組み	59
地域経済の活性化	35	コンプライアンスへの取り組み	61
金融デジタル化の推進	39	内部監査体制	63
環境に配慮したサステナブル経営の実践	43	持続的な成長を支える強い組織と人づくり	64
		ステークホルダーコミュニケーション	69
		コンコルディア・フィナンシャルグループの概要	73

ESG関連情報インデックス（環境・社会・ガバナンス）			
■ 環境（Environment）		【参考】	
環境に配慮したサステナブル経営の実践	43	グループESGハイライト	6
■ 社会（Social）		ESG関連データ	（資料編 44）
地域企業の持続的成長をサポート	27		
人生100年時代の暮らしをサポート	31		
地域経済の活性化	35		
金融デジタル化の推進	39		
■ ガバナンス（Governance）			
コーポレート・ガバナンス	47		
持続的な成長を支える強い組織と人づくり	64		

経営理念

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、以下の経営理念体系をグループ経営の基本方針とし、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。



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。



コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ

～地域とともに100年～
これからも地域から信頼される金融グループをめざして



1920年代 '30-'40年代 '50-'60年代 '70-'80年代 '80-'90年代 2000年代 '10年代 '20年代

コンコルディア・フィナンシャルグループ

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

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



1938
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

1945
横浜興信銀行はこの年までに県内31銀行を承継し、神奈川県内に本店を置く唯一の地方銀行となる



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

1957
新たな時代を迎える横浜・神奈川の発展を期して、行名を「横浜銀行」に変更

1969
預金残高 約7,000億円
地方銀行第1位に、地方銀行のトップバンクへ



1973
初の海外拠点であるロンドン駐在員事務所を開設

1973
東証第一部へ指定替えし、行名を「とさわ相互銀行」に変更

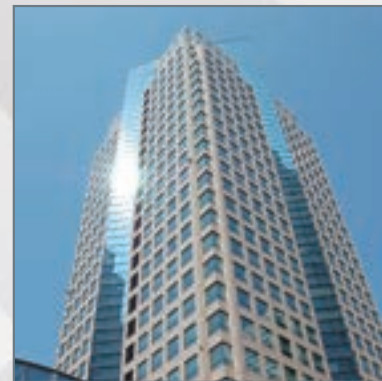
1975
本店を現在の東京都中央区日本橋に移転

1984
新横浜に新たな事務センターを開設

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

1993
本店を現在のみなとみらい21地区へ移転し、創立70周年記念事業の一環として建てられた新本店での営業を開始

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



2006
ほくほくフィナンシャルグループとシステム共同利用に関する基本契約を締結

2008
地方銀行として初めて預金残高10兆円突破

2009
地方銀行で唯一の上海支店を開設



2016
コンコルディア・フィナンシャルグループ誕生

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年間でスタート

2019
「千葉・横浜パートナーシップ」を締結

2020
横浜銀行 創立100周年へ

2024
東日本銀行 創立100周年へ



地域のびやう

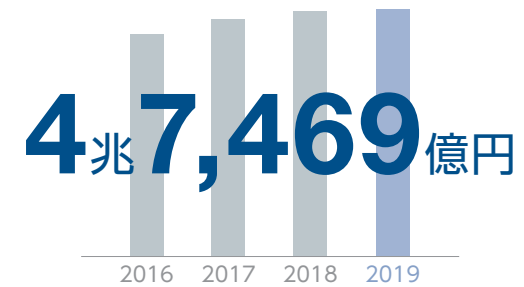
関東大震災（1923）	第2次世界大戦勃発（1939） 東京大空襲、横浜大空襲（1945） 連合国最高司令官マッカーサー、厚木飛行場に（1945）	横浜市が全国5つの政令指定都市に指定（1956） オリンピック東京大会の開催（1964） 東名高速道路、厚木ー東京間が開通（1968）	川崎市、政令指定都市に指定（1972） 横浜スタジアムオープン（1978） 横浜博覧会開催（1989）	横浜ベイブリッジ開通（1989） 神奈川県人口が800万人を突破（1991） 東京湾アクアライン開通（1997）	神奈川県人口が大阪府を抜いて全国第2位へ（2006） 神奈川県人口が900万人を突破（2009）	相模原市、政令指定都市に（2010） APEC（アジア太平洋経済協力首脳会議）開催（2010） 東日本大震災発生（2011）	新型コロナウイルスの感染拡大（2020）
-------------	---	---	---	--	---	--	----------------------

全国でのびやう

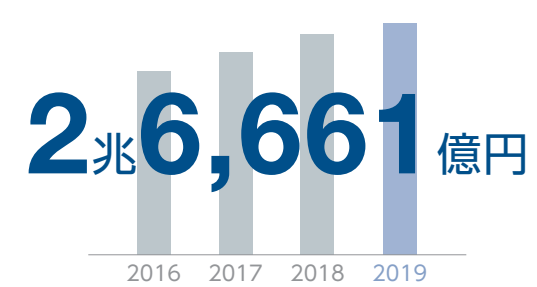
大蔵省が銀行合同促進を通達（1927） ニューヨーク株式市場大暴落（1929）	1ドル360円のレート設定（1949）	相互銀行法施行（1951）	円、変動相場制に移行（1973） 第一次オイルショック（1973） プラザ合意、急激な円高へ（1985）	大蔵省が銀行の自己資本比率の国際的統一基準を公表（1987） 消費税導入（1989） 日本版金融ビッグバン 金融機関の合併等が相次ぐ（1996）	ペイオフ全面解禁（2005） リーマンショック発生（2008）	日銀が「量的・質的金融緩和」を導入（2013） パーゼルⅢへの段階移行開始（2013）
--	---------------------	---------------	--	--	------------------------------------	--

グループ財務ハイライト

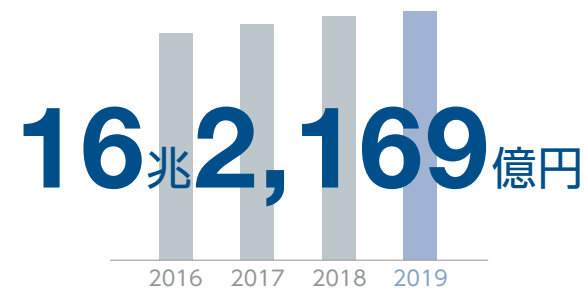
中小企業向け融資(平残・2行合算)



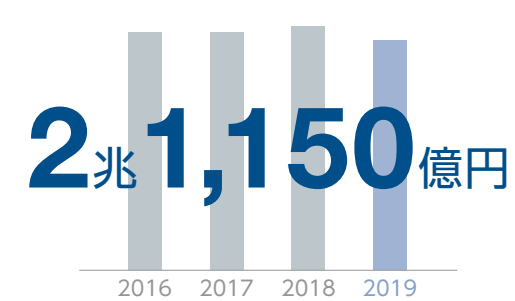
資産家向け融資(平残・横浜銀行)



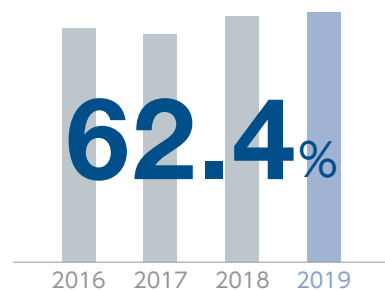
国内預金(末残・2行合算)



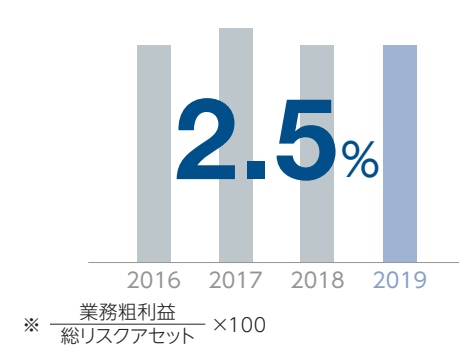
グループ投資型商品(末残)



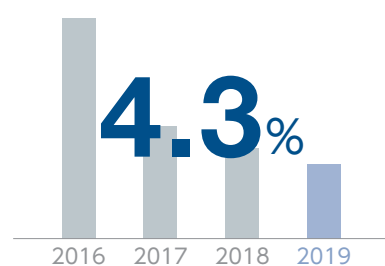
連結OHR(経費率)



連結業務粗利益RORA



連結ROE(株主資本ベース)



普通株式等Tier1比率(連結)

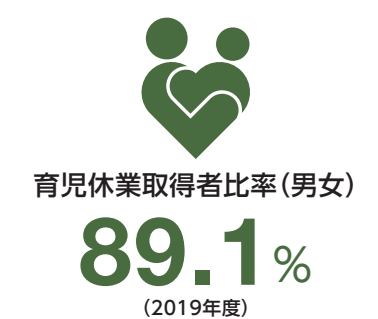


グループESGハイライト

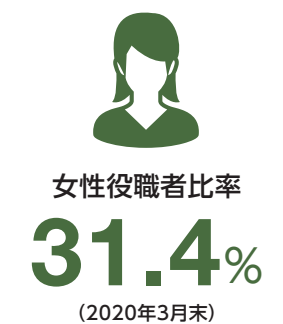
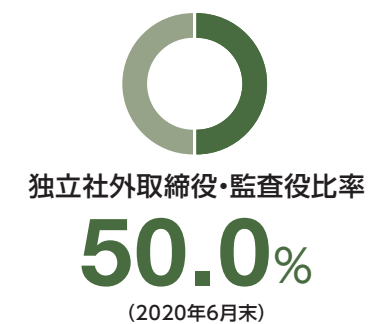
Environment (環境)



Social (社会)



Governance (ガバナンス)



外部評価



健康経営を実践している企業
「ホワイト500」を取得



女性の活躍推進が優良な企業
「えるぼし」の最高ランクを取得



従業員の子育てを
高い水準でサポートする企業
「プラチナくるみん」認定を取得

コンコルディア・フィナンシャルグループの価値創造プロセス

私たちは、外部環境の変化と当社グループの強みをふまえ、地域社会の課題を解決するための企業活動を通じて、持続的な社会の発展と企業価値の向上を両立させることをめざしています。この共通価値の継続的な創出と循環のために、私たちは変革を重ねてまいります。



トップコミットメント

コンコルディア・フィナンシャルグループが発足して4年。
その間も社会構造は大きく変化し続けている。
荒波のなかでの地銀グループ経営の方向性は—
4月にコンコルディアの社長に就任した大矢が、その思いを語った。

「お客さまのお役に立つ」企業へ向けて加速

まずは地方銀行、さらにはコンコルディア・フィナンシャルグループの置かれた環境認識を聞かせてください。
特に今年は新型コロナウイルスの感染拡大が社会全体に大きな影響を与えています。
コロナ後も見据えてのご認識をお願いします。

今回のコロナの問題は、グローバルに需要が消えたり、サプライチェーンがなくなったり、日本だけにとどまらず、影響の範囲が相当大きい。私たちのお取引先への影響、あるいは地元経済に与える影響も過去にない非常に大きなものであると認識しています。
そのなかで私たちは地域金融機関として、お客さまへの当面の資金繰りのサポートはもちろんのこと、毀損した需要や

サプライチェーンの再構築、あるいはデジタル化に向けたコンサルティングなどに力を入れていく必要があります。新型コロナウイルスの克服を通じて、地域社会も以前の姿に戻るのではなく、前向きに変化していくことが求められており、そのために私たちが果たすべき役割は非常に大きいと実感しています。

昨年から新しい中期経営計画に取り組んでいますが、
コロナの影響もふまえると、長期の経営戦略やめざす姿は変わると考えますか。

戦略の軸、あるいはめざす姿というのはまったく変わりません。私たちがめざしているのは「お客さまのお役に立つ」企業となることであり、今回のコロナ禍を通じて、より一層地域金融機関としてお客さまや地域社会にとって必要とされる存在、お役に立つ存在にならなければ、と強く思いました。
コロナ以前から、すでに私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。少子高齢化もあれば、企業の資金余剰の問題、環境問題などのSDGsのさまざまな分野での課題…。デジタル化も急速に進んでいます。そんななかで、銀行としては、お客さまのお役に立つサービスがしっかり提供できているかどうかという、原点の部分が一番大事であると思います。地域の皆さんにとって本当にお役に立つことのできる企業へ向けての歩みを、さらに加速していかなければならないですね。
そのためには、お客さまの課題、地域の課題を解決するた

めの幅広く専門的なソリューション力が必要となります。
従来はプレーンなシニアローンを中心に商売してきたわけですが、流動化のニーズがあったり、あるいは資本面でのニーズがあったり、ファイナンス関連だけでもお客さまにとってさまざまなニーズがあり、ソリューション力を高度化する余地はまだあります。それに加えて、お客さまが成長して企業価値を高められるよう、一層高いレベルでのコンサルティングをおこなっていきます。
さらに、デジタル化の動きが加速するなかではお客さま向けのIT分野の支援や、デジタル時代にビジネスモデルをどう変えていくか、それにふさわしい専門人材や経営人材をどう提供できるのかなど、ソリューションの幅も従来にない領域まで広げていく必要があります。

コンコルディア・フィナンシャルグループ

代表取締役社長 大矢 恭好

地域社会の成長と自社の企業価値向上を持続的に循環させる

ここ数年、社会構造の変化もあって、地方銀行の使命として、地域への貢献が強調されるようになりました。

右肩上がりで預金も融資も伸びた時代は、銀行も地域も自然体で成長し、ある程度の利益をみんなで共有できたかもしれませんが、マイナス成長になったり、人口減少とか資金余剰などの状況になると、そうはいきません。
地域の発展が資金需要を生み、雇用機会やさまざまな経済活動を生む、そして地域が成長することで銀行も持続的に成長していく。当社のめざすところも、地域のお客さまから必要とされ、地域社会の役に立つ企業となることで、

地域社会の成長と自社の企業価値向上が持続的に循環していくことです。
私たちが地盤とする神奈川県は確かに他県に比べて恵まれていると見られがちな地域です。しかし、競争も激しい地域であり、求められるソリューションは相当高いレベルのものになります。提案力を磨かなくてはならない、提供できる価値を高めなくてはならないという課題は尽きません。



今までの銀行業としてやってきたものから、一番大きく変わらなければならないと考える部分はどこですか。

「お客さまのお役に立つ」というのが一つのキーワードになっていますが、営業も業務効率化も、銀行都合で考えることはやめようと。すべてをお客さまベースで考えることを徹底しています。

たとえば、店舗の統廃合とか事務の見直しは当社グループでも進めています。銀行都合ではなく、お客さま本位で考えています。窓口に来られるお客さまが、印鑑を押したり書類を何枚も書いたり、銀行の都合に縛られた事務をやっている、やはりそれは解消しなくてはならない。お客さまベースで事務プロセスを変えて、日本で一番使い勝手のいい便利な銀行になりたい。その結果として、店舗の在り方が変わり、

軽量化や統合が実現できるということになる。お客さま本位を起点として店舗チャネルの改革や事務プロセスの改革が進むということが非常に重要なポイントだと思います。

実際にはすでに住所変更や投資信託の口座開設など、ネットバンクやスマホのアプリでさまざまなサービスを提供できています。ただしPR不足でお客さまには伝わっていない部分もあります。そこも含めてどうブレイクスルーをしていくのか。デジタルの力も借りながら、お客さまに本当に評価していただける商品、サービスを追求していきます。店舗は、お客さまが本当に困ったときの、相続や財産管理のようなご相談の拠点でありたいと思います。

「コアビジネスの深化」はある程度進んだ

次に中期経営計画の進捗について、1年目を終えての手ごたえはどうでしょうか。

また、2年目以降の課題についても教えてください。

中計では大きな課題として基本方針を3つ挙げています。1つ目は「コアビジネスの深化」で、とにかくソリューション力を高めています。ほかの金融機関など当社にない機能を持っているところに出資をしたり提携したりして、当社の企業価値を上げてお客さまにより良いものを提供していく態勢の構築は相当進みました。アセットの拡大や収益性の向上も、前中計時代に比べても各段に伸びが高まった

と思います。コアビジネスを深化していくという点では、ある程度進みました。

2つ目の「構造改革による生産性向上」の取り組みについては、この1年間で徹底的に議論してきました。先行しているのはソリューション高度化に向けた改革ですが、営業体制の改革や店舗・チャネル改革、人事制度改革、事務プロセス改革などの計画作りをしてきて、いよいよ実行フェーズが今

年度から、というところまでたどり着きました。

まだ課題が残っているのは、お客さま目線での事務プロセス改革、業務プロセス改革。コロナの影響による外出自粛に対応する形でいろいろと進めてきましたが、銀行に来ていただかなくても手続きが完了するプロセスに変えていける分野はまだたくさんあります。これが現在一番求められている課題です。

3つ目の「経営基盤の強化」では、強い組織作りという意味で、人事制度改革に今年度から着手します。行員のモチ

ベーションをどう上げていくか。銀行の財産はお客さまと働く社員であり、人を大切に経営をめざしたい。

仕事に面白味を感じてもらい、やらされる仕事からやりたい仕事に変えていく。自分のスキルを上げて、お客さまに喜ばれて、そこでモチベーションが上がって、もう一歩進んだ高度なことを実現していきたいというサイクルが作られる行員。そういう人たちが多く集まる銀行にしていきたいですね。

中期経営計画で掲げる3つの基本方針	1.	お客さまの成長支援や課題解決を通じた「コアビジネスの深化」 ▶P25～ サステナブルな個別事業戦略
	2.	デジタル技術を活用した「構造改革による生産性向上」 ▶P39 金融デジタルイゼーションの推進
	3.	新たな事業領域へ挑戦し、持続的な成長を支える「経営基盤の強化」 ▶P47～ 成長を支える経営基盤

新分野への戦略投資計画の進捗はいかがでしょうか。

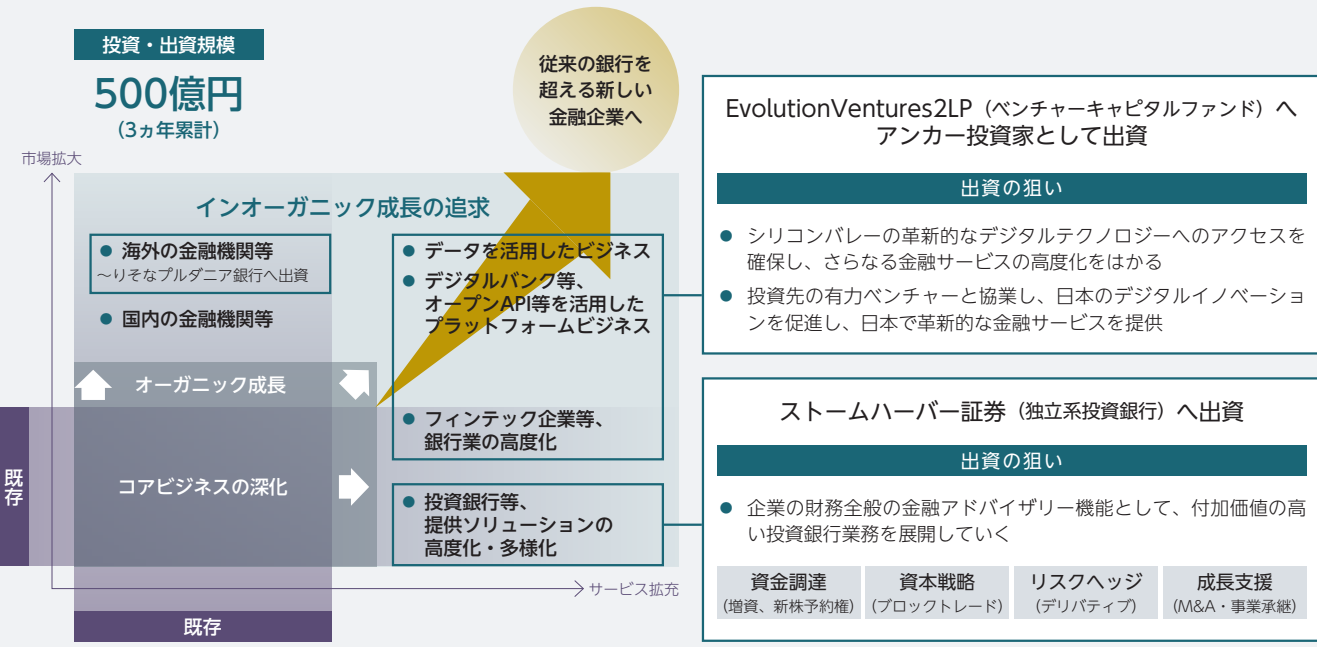
これもめざすところは「コアビジネスの深化」です。資本の使い道という、今までは、シニアローンなどのリスクアセットとしての使い方が中心でした。でも、アセットの積み方というよりもソリューションが大事、と方向転換をしているなかでは、やはり機能をどう高めていくかが重要になります。出資・投資もあるし、提携もあるし、プロ人財の採用もある。戦略投資とは、銀行の価値であるソリューション力をどう上げるか、そのいろいろなやり方のうちのひとつと思っています。

投資する領域は、ソリューション力を高める、つまり今の

コアビジネスを深化させるところ。専門的な領域をさらに充実させます。

加えて、海外。今までの海外ビジネスはお客さま支援にとどまっていましたが、運用の多様化という意味で海外アセットをどう持つべきか。流動性と収益性を考えながら取り組みます。

それと、やはりデジタル分野。デジタル・トランスフォーメーションをどう実現するか。フィンテック企業への投資が一例かもしれませんが、オポチュニティがあれば、そういった機能は重視して充実させたいですね。



ソリューション力向上の土台は「人づくり」

お客さまのニーズや社会の変化に対応して、より高度なサービスを提供していくには、銀行の人材も、今までと求められる像が変化するのでしょうか。

そうですね。重要な施策として「人づくり」を挙げています。お客さまとしっかりコミュニケーションをとってニーズや課題を引き出せる。そして、専門的な知識やノウハウの幅を持って、お客さまのニーズに応えられるアドバイスができる。そういう人材を育てていく必要があります。また、営業店の在り方も変わっていきます。今までの仕組みをデジタル化でどんどん効率的なものに変えていき、そこで生み出した時間を、例えば相続のご相談や、認知症をご懸念される方の財産管理など、お客さまが本当に課題だと思っている分野に向けていきます。

高度な専門人材を作り上げるのは大変ですよ。

昨年から、「プロ人財制度」を導入しています。専門分野の人材に対して報酬である程度報いるもので、専門的な知識・経験値を持つ人であれば、部長以上の報酬にもなりうるという制度です。専門分野は当面は外部の専門人材に頼らざるを得ず、人を集めやすくする狙いがあります。プロパー行員にも対象となる人がどんどん出てきてほしいと思っています。

都市型地銀としての強みを発揮

コンコルディアの特性である「都市型地銀」として、首都圏戦略についてどう考えますか。横浜銀行と東日本銀行の役割分担についてもお聞かせください。

横浜銀行は他の地方銀行と比べてどこに強みがありますか、と以前からよく聞かれてきました。もちろん神奈川県という非常にプロフィットナブルなマーケットで顧客基盤を築いている強みはありますが、東京でも営業してきたなかでの上場企業との取引の厚み、これは地方銀行の中でも圧倒的な強みだと思います。融資取引のない企業を含めて、お取引のある上場企業は800社ぐらいあります。そのうちの4分の1は横浜銀行がコアバンクになっています。資本政策や、株価や時価総額をどう上げていくか、親子上場の問題、事業承継など、上場企業のファイナンスを中心としたお悩みは今、非常にクローズアップされていて、そこへのソリューション提供はとてもやりがいのある仕事です。法人のソリューシ

そのために前年度からキャリアチェンジ研修に力を入れています。例えば、内部事務担当者が資産運用の相談業務にチャレンジする、資産運用相談の経験しかなかった担当者がローンのことも勉強して提供できるサービスの幅を広げる、個人向けの営業担当者が法人向けの提案もできるようになる。単純な研修だけでなく、銀行の外、例えば大学や研究機関、コンサル会社、税理士・会計士など、外部の専門家の方と交わる機会も確保して、行員のレベルアップを進めていきます。

IT部門や投資銀行部門、市場部門、海外部門などの専門人材は、前年度だけでも、既に前の中計期間3年以上の人員の中途採用を実現しました。もともと横浜銀行では中途採用が活発で、現在、総人員の12%ぐらいが中途入行者です。専門人材の活用を今後も加速させながら、プロパー行員のレベルアップもはかっていきます。

ンビジネス高度化にあたって、上場企業とのお付き合いのなかで培ってきたノウハウやサービスは、非上場企業や中小企業の皆さんにご提供できるアイテムとしてすごく有力で、ほかの銀行にはないレベルだと思います。個人のお取引引きについては、神奈川・東京は資産価値の高いマーケットで、金融資産や不動産をお持ちの方の相続や資産承継のお悩みなど、アセット面、あるいは税務面でのコンサルティングやソリューションが求められる立場にあります。ビジネスチャンスも多いですが、求められるソリューションも高度なので、圧倒的な存在感になれるようにさらに磨き続けたい部分です。一方で東日本銀行は、東京を中心とした中小企業向けの

営業を主力としています。長くお付き合いいただいているお客さまがたくさんいますが、今まで、どちらかと言えば融資に偏ったビジネスを展開してきました。それに加えていかにソリューションを提供していくかが大きな課題であり、現在強化しているところです。その積み重ねでお客さまの信頼を勝ち取ることもつながるはずです。

2019年7月に千葉銀行と業務提携を締結しましたが、狙いはどこにあるのでしょうか。

千葉銀行とは、同じ首都圏立地の銀行として、ビジネスモデルがすごく似ています。一方で、まったくと言っていいほど競合していません。店舗ネットワークも海外拠点もほとんど重なっていません。ビジネスモデルが似ている一方で競合がないので、協調・協業がしやすい関係にあります。お互いにソリューションビジネスをさらに磨いて取引先企業の多岐

そのためには、やはり人づくりが大事。現在は、組織力を上げ、行員みんなのモチベーションを上げていく局面にあります。ソリューションの提供を通じて企業の成長のお手伝いをする、とてもやりがいのある仕事であり、その積み重ねが東日本銀行の成長にもつながります。都内に厚い顧客基盤があるので、必ず存在感を発揮できると確信しています。

にわたる課題に対応していくなかで、協調したり、相互に少しずつ不足しているソリューション機能の部分を埋め合わせで高度なものにしていくことが可能です。ファイナンス面においても、目線が合っている分、シェアもしやすいと思っています。

次の100年も地域にとってなくてはならない銀行であるために

最後に、フィナンシャルグループの社長としての抱負を聞かせてください。

足元では、新型コロナウイルスの影響を受けたお客さまへの対応を最優先で進めていますが、さらにいろいろな業務改革を重ねながら、お客さまにとってお役に立つソリューションビジネスを深化させていきます。そして、「便利な銀行グループだよ」というブランドを作りたいですね。「日本一、手続きが簡単」と言われるのはなかなか難しいと思いますが、そういう意欲で業務改革をしていきたい。変えなきゃいけない、変わらなくちゃいけない、変えていいんだっていう気持ちを全従業員が持って、「お客さまのために変わる」という意識を浸透させていきたいと思っています。おかげさまで横浜銀行は2020年12月に創立100周年を迎えます。また、東日本銀行は2024年に同じく100周年を迎えます。長きにわたるお客さま、地域の皆さま、株主の皆さまのご支援により、今の当社はあります。皆さまからの長年の信頼の積み重ねで築き上げた厚い顧客基盤は、当社のかけがえのない財産であり、大きな強みです。歴史の重みを実感しながら、これからの100年も信頼されて選ばれ続ける銀行であるために、私たちは変化を恐れず変革を重ねてまいります。今後とも変わらぬご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

(聞き手：三井住友信託銀行法人アセットマネジメント事業統括役員補佐、日本証券アナリスト協会認定アナリスト (CMA) 田嶋 由利子氏)



財務担当取締役メッセージ

地域経済を支える強固な財務基盤を構築するとともに、戦略的投資により新たな事業領域にも挑戦し、企業価値を高めてまいります。

コンコルディア・フィナンシャルグループ
取締役
小峰 直



2019年度の業績

2019年度のわが国経済を振り返りますと、年度前半は輸出が弱い動きとなる一方で国内需要が堅調に推移し、景気は緩やかな回復基調を維持しました。しかし後半には、輸出が低調に推移するとともに、消費税率の引き上げや新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって個人消費や輸出が低調に推移し、企業の生産活動も落ち込むなど景気の悪化傾向が鮮明となりました。

こうした環境のなか、当社グループの預金は前年度末比2,882億円増加の16兆2,336億円、貸出金が前年度末比4,063億円増加の13兆683億円となり、着実に経営基盤を拡大させています。一方で連結経常収益は、貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少したことなどから、前年度比2億円減少の3,062億円、連結経常費用は与信関係費用の増加などにより、前年度比87億円増加の

2,348億円となり、その結果、連結経常利益は前年度比90億円減少の713億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比77億円減少の465億円となりました。

普通株式等Tier1比率は12.27%、総自己資本比率は13.28%と、引き続きリスクアパタイト・フレームワークの活用により、将来のリスクにも備えた十分な資本水準を確保しています。

なお、貸倒引当金繰入などの与信関係費用については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等を鑑みて厳格な引き当てを実施したほか、東日本銀行において自己査定より厳格な運用を開始したことにより、前年度比153億円増加しました。2020年度についても、新型コロナウイルスの影響を織り込んだ計画としています。

中期経営計画の財務目標と進捗

当社は、2019年度から2021年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定し、4つの目標を掲げ、計画期間最終年度である2021年度の目標水準とともに、長期目標を以下のとおり設定しています。

低金利環境が継続するなかでも、ソリューション営業の高度化や適切なリスクテイク等によりリスクアセット対比の収益指標である業務粗利益RORAの水準を維持するとともに、構造改革による生産性向上により効率性の指標であるOHRを改善させ、株主の皆さまからお預かりした株主資本に対する収益指標であるROEを高めていきます。また、健全性維持と資本効率向上を両立した資本政策のもと、成長投資や株主還元のバランスを取りながら、

普通株式等Tier1比率を適切な水準にコントロールしていきます。

これは、ソリューション営業の高度化などの「コアビジネスの深化」や、デジタル技術を活用したオペレーション改革などの「構造改革による生産性向上」によって実現させていきます。

加えて、戦略的投資・出資を活用した新たな事業領域へ積極的に挑戦し、さらなる成長を実現していきます。

項目	2019年度（実績）	目標指標	
		2021年度（中計最終年度）	長期的にめざすレベル
業務粗利益RORA（連結）	2.5%	2%台半ば	2%台半ば
OHR（連結）	62.4%	60%程度	50%程度
ROE [※] （連結）	4.3%	5%台半ば	7%程度
普通株式等Tier1比率（連結）	12.27%	12%程度	11%台半ば

※株主資本ベース

中期経営計画の基本方針

1. コアビジネスの深化

- 圧倒的なお客さま基盤を有する神奈川と、巨大なマーケットである東京において、それぞれの地域性に応じた営業戦略のもと、ソリューション営業の高度化に取り組むとともに、取引先の成長支援や海外ビジネスの拡大をはかります。
- 預貸ギャップの拡大や低金利環境の継続を踏まえ、適正なリスク管理のもと、安定的なインカム収益確保と評価益改善に向けた、分散投資の増強および投資対象の拡大により、資金運用の多様化に取り組みます。

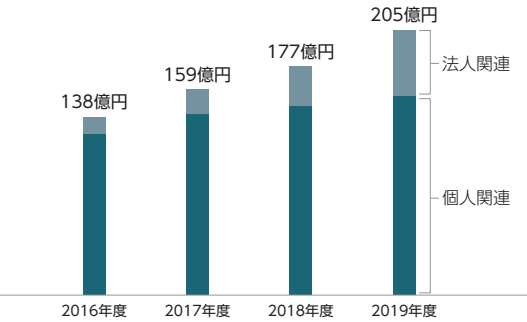
2. 構造改革による生産性向上

- 当社グループの「強み」の一つである「効率経営」をさらに強化し、既存の銀行業務における生産性を向上させるため、デジタル技術を活用したオペレーション改革や店舗チャネル改革、業務運営体制の効率化を中心とした構造改革に取り組みます。

3. 経営基盤の強化

- 「従来の銀行を超える新しい金融企業」へ変革していくために、戦略的投資・出資等を活用し、新たな事業領域へ挑戦していくとともに、持続的な成長を支える強い組織と人づくりや、SDGs（持続可能な開発目標）へ積極的に取り組みます。
- 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政策のもと、バランスのとれた株主還元を継続します。

＜コアビジネスの深化による収益効果＞
（横浜銀行）



おもな取り組み

【法人関連】
・非日系企業向けローン
・LBOローン
・資本性劣後ローン
・M&A
・ビジネスマッチング

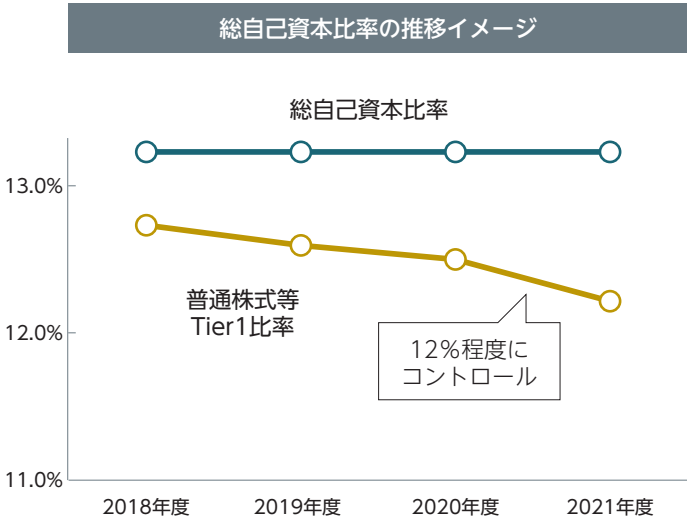
【個人関連】
・目的別消費系ローン
・バンクカード
・専門家紹介
・金銭信託

資本政策

当社の普通株式等Tier1比率は、2020年3月時点で12.27%となりました。これはリーマンショック級の危機を想定したストレステストを考慮した場合に必要な資本を十分上回る水準です。

当社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政策のもと、成長に向けたリスクアセット増加や戦略的投資、バランスのとれた株主還元を続けてきました。

今後、抜本的な構造改革を進めるとともに、戦略的投資・出資を活用して新たな事業領域へ積極的に挑戦することで企業価値の向上につなげるためには、従来にも増して効率的な資本運営が必要となります。こうした考え方のもと、中期経営計画期間中の普通株式等Tier1比率は12%程度にコントロールすることとし、長期的には11%台半ばの水準をめざしていきます。

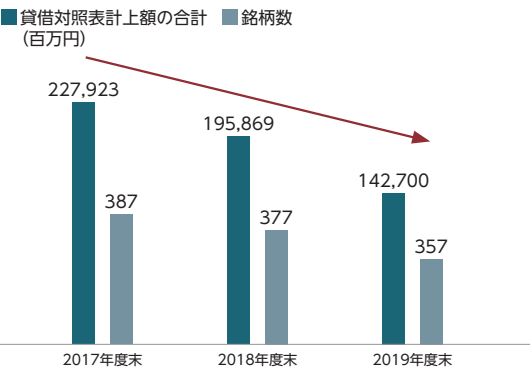


政策保有に関する方針

当社グループは、「政策保有に関する方針」を定め、資本コストや、株価変動リスクが自己資本へ与える影響を考慮し、政策保有株式の縮減をはかっています。

保有株式は、地域の発展への貢献、長期的・安定的な取引関係の強化、資本コストに見合ったリスク・リターンという経済合理性について一社一社個別に定期的に取締役会で検証しています。経済合理性の検証については、RORAおよび使用資本利益率について株主資本利益率 (ROE) 目標に応じた基準値を設定しています。

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および貸借対照表計上額



※投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい横浜銀行の保有状況。

株主還元

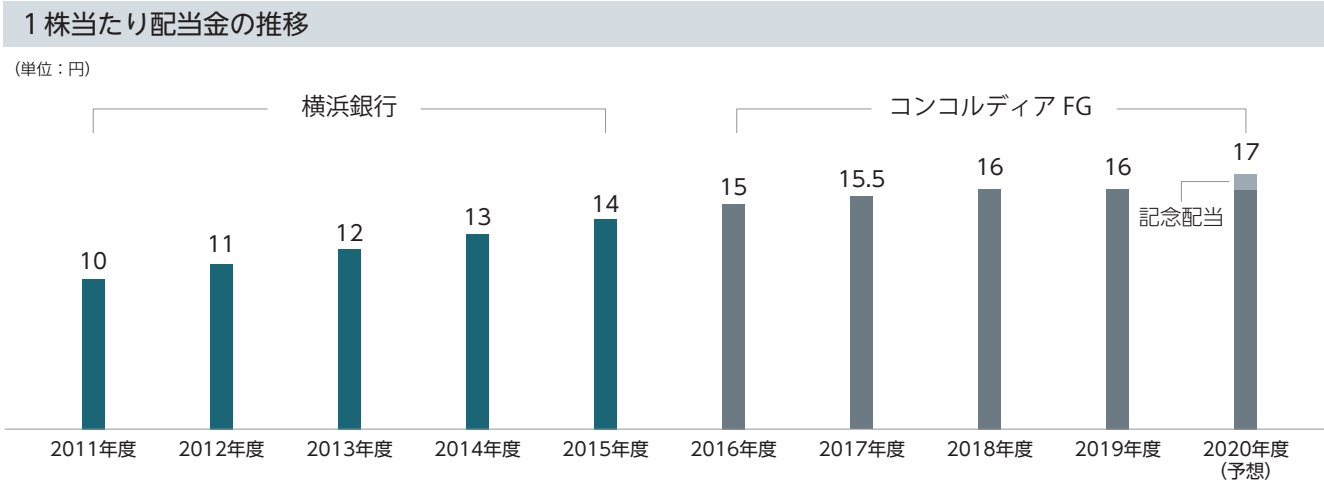
当社は、長期保有の投資家の皆さま、個人投資家の皆さまの期待に応えるため、配当を意識した株主還元方針としています。安定配当を維持しつつ、配当金の増額をめざしています。

2019年度は年16円の普通配当を実施し、自己株式の取得100億円と合わせて総還元性向は63%となりました。2020年度は、横浜銀行創立100周年記念配当の1円を加え、1株当たり17円の配当を予定しています。自己株式の取得については、株主還元方針にもとづき、市場動向や業績見通しを勘案のうえで今後も柔軟かつ機動的に実施していきます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、地域経済は大きな影響を受けています。私たちは、地域を支える金融機関として強固な財務基盤を構築しつつ、戦略的な投資・出資、株主の皆さまへの還元などをバランスよく実施して、企業価値を高めてまいります。

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めざしていきます。
- 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。



(億円)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
当期純利益	728	663 ^{*1}	664	542	465	400
配当金総額	170	192	195	198	193	205 ^{*2}
配当性向	23%	29%	29%	36%	41%	51%
自己株式取得額	299	125	135	100	100	未定
総還元性向	65%	48%	50%	55%	63%	51%

(注) 2015年度は横浜銀行単体、2016年度以降はコンコルディアFG連結。
*1：2016年度の当期純利益は負ののれん発生益603億円を除く。
*2：2020年度の配当金総額は2020年3月時点での発行済株式総数（自己株式除く）1,208百万株にて計算。

コンコルディア・フィナンシャルグループの中期経営計画

業務改革への取り組みを加速し、
実効性を上げていく

2019年4月からスタートしている中期経営計画では、3つの基本方針と10の重点施策を掲げ、計画期間（2019～2021年度）を「従来の銀行を超える新しい金融企業」へ転換していく「変革の3年間」と位置づけています。

当社グループを取り巻く環境は、国内の人口減少・高齢化やマイナス金利の長期化、新型コロナウイルス感染症の拡大など、厳しい環境が継続しています。

このような厳しい経営環境や課題に対応していくため、中期経営計画の2年目となる2020年度においては、業務改革への取り組みを加速し、実効性を上げていきます。

基本方針	10の重点施策	2019年度の実績	該当ページ
コアビジネスの深化	① ホームマーケットにおける営業戦略	「千葉・横浜パートナーシップ」の締結、東日本銀行の収益力改善計画「Sunrise Plan」策定	P.21
	② ソリューション営業の高度化	POファイナンスローンの取り扱い開始、信託業務への参入	P.27, 31
	③ 海外ビジネスの拡大	海外アセットの積み上げ、海外ビジネス収益の拡大	P.30
	④ 資金運用の多様化	政策保有株式の縮減継続、分散投資の増強	P.15
構造改革による生産性向上	⑤ デジタル技術を活用したオペレーション改革	次世代型営業店端末の導入、業務の高度化・効率化に向けたAIの活用	P.39
	⑥ 店舗チャネル改革	スマホアプリ、インターネットバンキングの充実、店舗内店舗形式による統合、ミニブランチへの移行	P.41
経営基盤の強化	⑦ 戦略的投資・出資等を活用した新たな事業領域への挑戦	Evolution Ventures2LPへの出資、ストームハーバー証券への出資、リそなプルダニア銀行への出資	P.12
	⑧ 持続的な成長を支える強い組織と人づくりの強化	プロ人財制度の新設、企業内託児所の開園	P.64
	⑨ SDGsへの取り組み	グループSDGs委員会の設置、SDGs方針の策定、マテリアリティの特定、TCFD提言への賛同	P.25, 43
	⑩ 資本政策	リスクアパタイト・フレームワークの活用	P.17, 58

現状認識

外部環境

- マイナス金利導入による預貸利ざやの縮小
- 人口減少・高齢化
- 実質無借金企業の増加
- デジタル技術の進化
- グローバル化の進展
- 異業種参入
- 銀行規制の緩和
- 新型コロナウイルス感染症の拡大

当社グループの強み・機会

【強み】

- 神奈川における圧倒的な「お客さま基盤」
- 「効率経営」のノウハウ

【機会】

- 巨大マーケット「東京」におけるプレゼンス向上

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

1

コアビジネスの深化

● ソリューション営業高度化等により
トップラインを増強

2

構造改革による生産性向上

● 業務量を5年間で約3割削減
● 1/3の店舗を統合・軽量化

3

経営基盤の強化

● 戦略的投資・出資の活用
● 自社の人材・組織、財務基盤の強化

長期的にめざす姿

従来の銀行を超える
新しい金融企業へ

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	2019年度 (実績)	目標指標	
		2021年度 (中計最終年度)	長期的に めざすレベル
業務粗利益 RORA (連結)	2.5%	2%台半ば	2%台半ば
OHR (連結)	62.4%	60%程度	50%程度
ROE [※] (連結)	4.3%	5%台半ば	7%程度
普通株式等 Tier1比率 (連結)	12.27%	12%程度	11%台半ば

※株主資本ベース

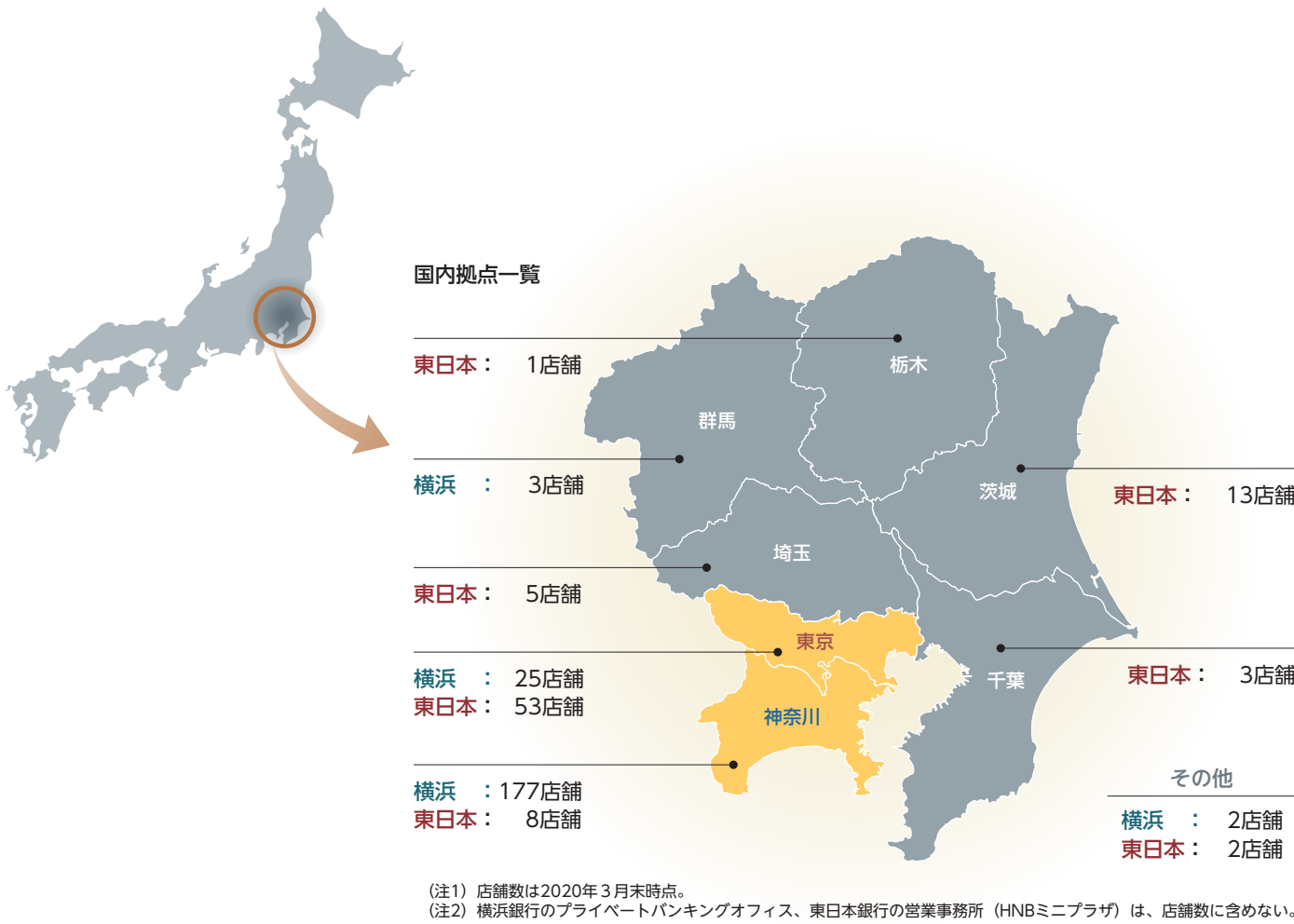
ホームマーケットにおける営業戦略

コンコルディア・フィナンシャルグループは、神奈川県と東京都をおもな営業地盤とする地域金融グループです。この地域は人口集積、企業集積、経済規模などの面で日本最大を誇る巨大マーケットであり、当社グループはこの地域で約100年もの長きにわたり営業活動を続けてまいりました。

神奈川県においては、横浜銀行による「地域本部体制」のもと、地域密着型のきめの細かいソリューション営業を展開しています。

東京都においては、横浜銀行と東日本銀行が役割分担をしながら、企業のお客さまの成長ステージに応じた成長支援、個人のお客さまへの幅広い提案型営業をおこなっています。

私たちの営業エリア



成長機会

中小企業を中心とした法人のお客さまへの成長ステージに応じたソリューション提供

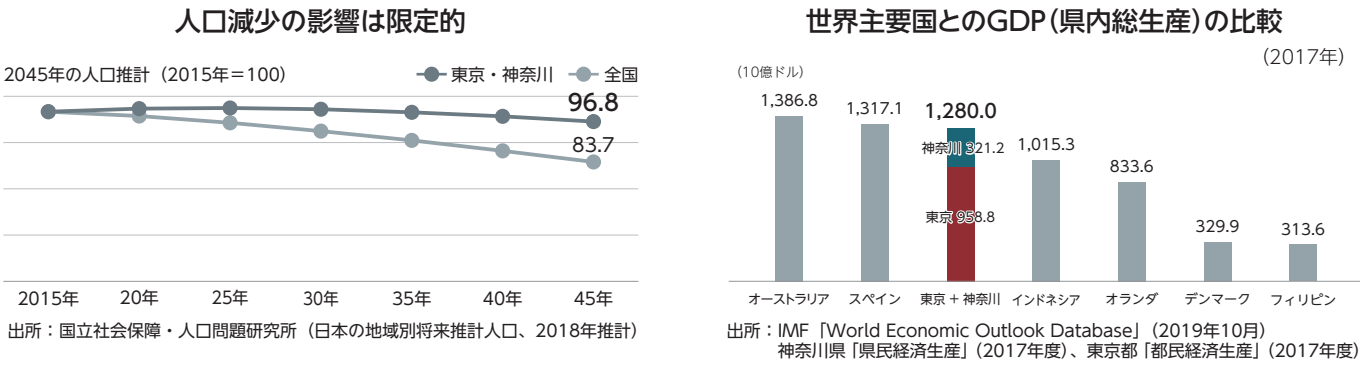
富裕層向けのウェルスマネジメントサービスの提供

シニア向けサービスの充実

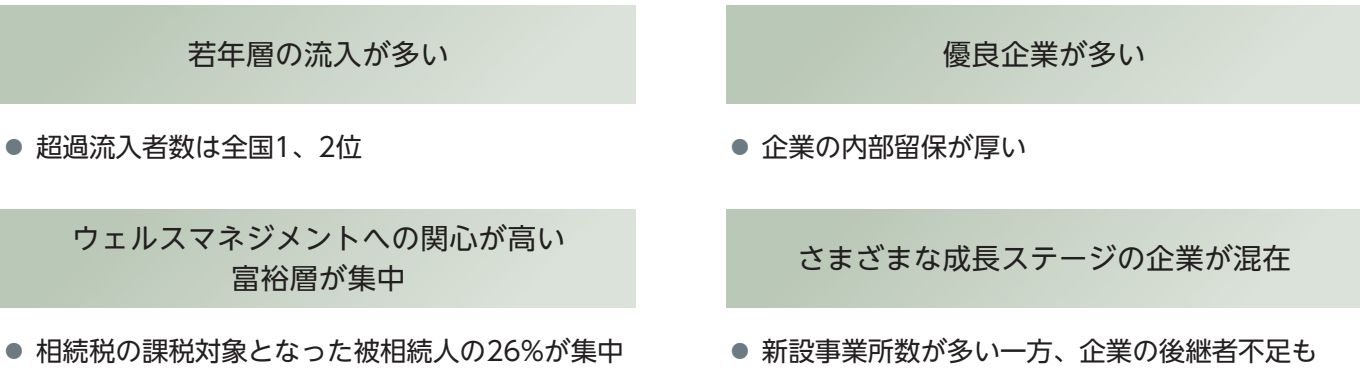
若年層を中心とした資産形成層向けの利便性の高いサービスの提供

営業エリアのポテンシャル

経済規模



マーケットの特徴



ホームマーケットにおけるプレゼンス向上

神奈川、東京に主たる営業基盤を有する地域金融グループとして、マーケットの特性やお客さま基盤、店舗ネットワークを活かした地域別営業戦略を展開し、地域におけるプレゼンスを高めていきます。

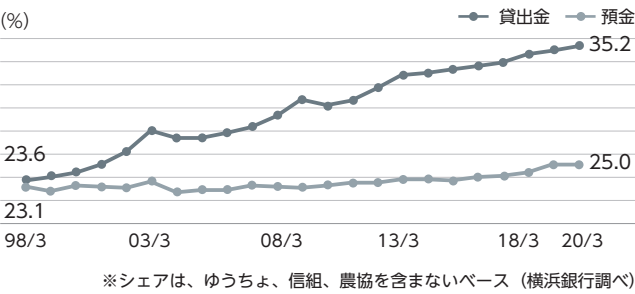
神奈川におけるソリューション営業体制の強化

横浜銀行は神奈川県内に約180店舗を有し、県内における貸出金シェアは35%を超え、強固な営業基盤を構築しており、各地区・地域に本部長を配置した「地域本部体制」のもとで地域密着型営業を強化しています。

2020年8月からは、距離が近い複数の支店を一つの「営業部」に統合して、付加価値の高い金融サービスなどの知識やノウハウの共有を進めているほか、「営業部」には、営業に特化した「営業部長」を新たに配置し、これまで以上に機動的かつきめ細やかな営業活動を実践しています。

また、本部（ソリューション営業部）において、個人のお客さまの資産承継や法人のお客さまの事業承継などに関する専門的な知識や高度な提案スキルを有するソリューション営業人員を増員し、本支店一体となったソリューション営業態勢の強化をはかっています。

神奈川県内の横浜銀行の預貸シェア



東京におけるプレゼンスのさらなる向上

横浜銀行の取り組み

神奈川県と接する西南部では従来から横浜銀行と厚いお取引をいただくお客さまも多いものの、都内全域でみるとメガバンク等の競合行も多く、都内における貸出金シェアは約2%程度となっており、リレーションシップバンキングの強化により、東京におけるプレゼンスを向上していく必要があります。

神奈川県内で培ったソリューション営業ノウハウを都内の中堅・中小企業に引き続き展開していくほか、不動産の有効活用などの資産家向けビジネスを拡大していきます。また、パートナーシップを組む千葉銀行とは、都内の大中堅企業向けのシンジケートローンなどにおける協調融資などに取り組むなど、都内におけるメガバンクに負けない企業支援体制を構築していきます。

東日本銀行の取り組み

東日本銀行は、ビジネスモデルの再構築を加速するため、2019年11月に「東日本銀行 Sunrise Plan」を策定し、重点施策の一つとして「コアビジネスの深化」に取り組んでいます。

中小企業を中心とした東日本銀行のお客さまが抱えているさまざまな課題に対し、付加価値の高い解決策を提案できるよう、本部のソリューション営業体制を強化するとともに、グループシナジーの発揮や外部機関との連携によりサービスや商品の拡充を進めています。また、東京都内の支店を中心に渉外人員を増員し、お客さまの事業の状況やライフステージに応じたきめ細かいサポートをおこなっています。

従来の貸出業務を中心とした営業から、ソリューションの提供を軸としたビジネスモデルへの転換を実現し、「フェイス・トゥ・フェイス」の対応をより一層徹底することにより、お客さまとのリレーションを強固なものとし、信頼されるパートナーとして地域社会の活性化に貢献していきます。

東日本銀行の新たなソリューションメニュー (2019年11月～)

創業支援	「東日本銀行 地域企業活性化ファンド」の設立
ビジネスマッチング	法人向けWebサービス「Higashi-Nippon Big Advance」の導入
人材紹介	「人材紹介業」への参入
M&A・事業承継	「M&A業務推進」システムの導入



千葉・横浜パートナーシップ



首都圏を地盤とした横浜銀行と千葉銀行が力を結集し、お客さまに付加価値の高いサービスや商品を提供します。

提携の趣旨

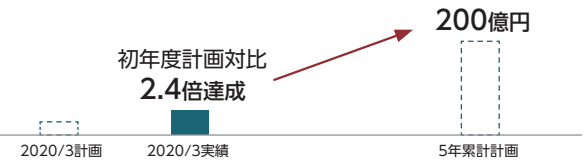
少子高齢化やマイナス金利の長期化などの大きな環境変化のなか、ともに首都圏を地盤とする横浜銀行と千葉銀行は、ノウハウを結集し協業することにより、それぞれの持続的な成長と企業価値向上の実現をめざして、2019年7月、業務提携「千葉・横浜パートナーシップ」を締結しました。

めざす効果

両行の営業部門を中心に施策を実施し、当初5年間で両行合計約200億円の連携効果を見込んでいます。

連携効果 累計・両行合計額

- 1年目は、シンジケートローンを中心に効果額を積み上げ、計画以上の実績を確保
- 2年目以降は、法人分野の積み上げに加えて、個人分野で企画・開発してきた新商品等の連携施策で効果額が加速度的に増加



1年目のおもな連携施策

法人分野

- LBOファイナンスやハイブリッドファイナンスなどのシンジケートローン共同組成

約900億円
組成

- 都内の法人新規取引拡大のため専任者を配置

約50億円
実行

- 顧客の相互紹介

約150社
紹介

- 海外企業向け協調融資への参加

約40億円
実行

個人分野

- 自然災害リスクに対応した住宅ローンの共同開発

地方創生

- 「南房総・三浦半島サイクルスタンプラリー」の開催
- ALSOKと「税・公金等の取扱いに関する連携協定」の締結

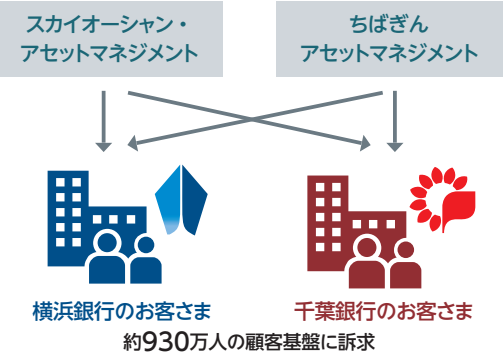
その他

- 新事業共創プロジェクトを設置
- 合同研修、人材交流の実施（累計約240名参加）

2年目のおもな連携施策

アセットマネジメント会社の商品を両行で販売（2020年5月～）

お客さまのニーズに応える商品ラインアップと運用資産残高を増強



その他の施策

- 保険商品の共同開発（2020年7月）
- 新事業共創プロジェクトによる個別テーマの実証実験など
- それぞれの海外支店を活用したファイナンス（2020年5月～）

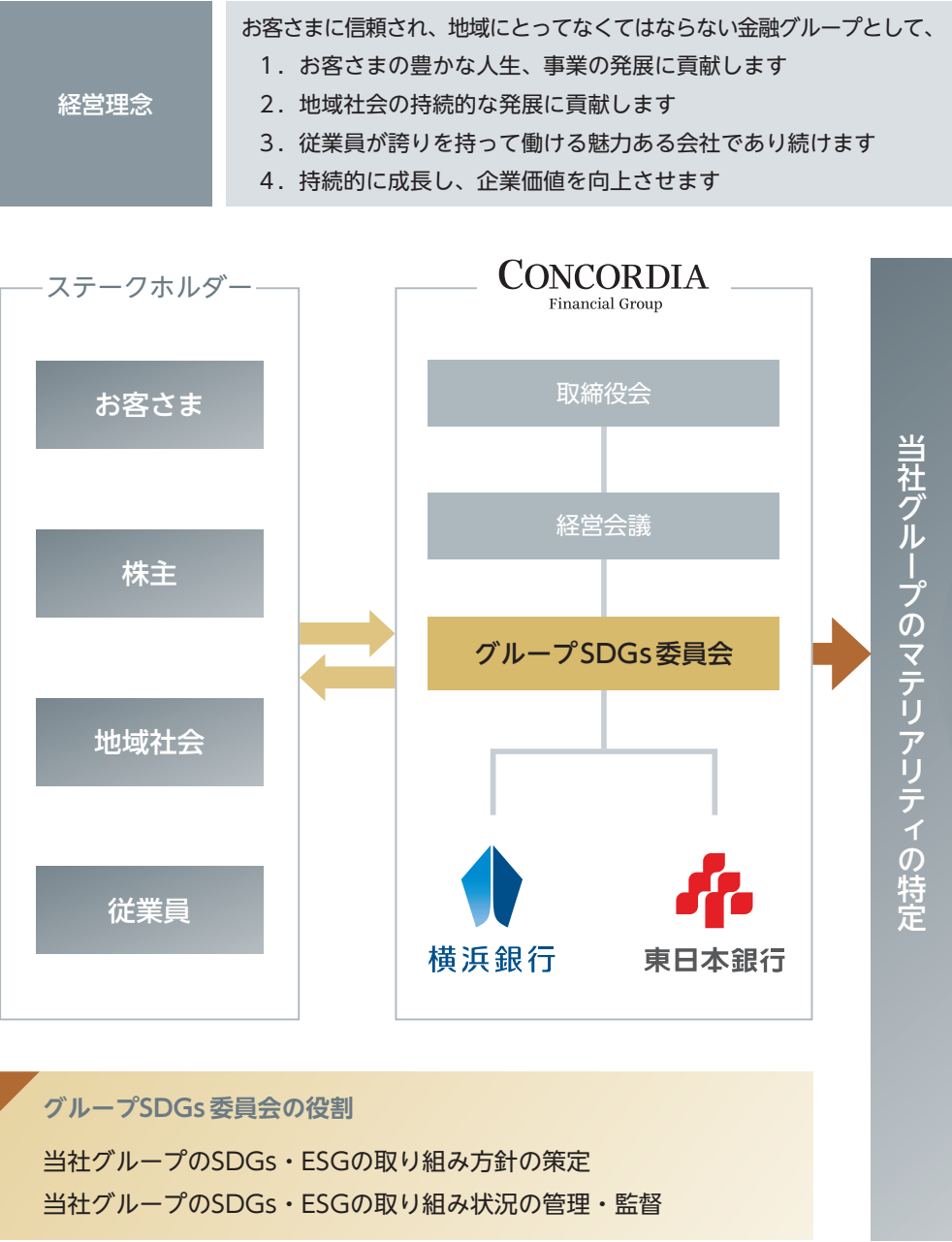
コンコルディア・フィナンシャルグループのサステナビリティへの取り組みと個別事業戦略

地域の発展と自社の成長の循環で、さらに経営基盤を強固に。
本業を通じて自社と地域の共通価値を創造し、地域とともに持続的な成長を。

コンコルディア・フィナンシャルグループは、地域金融機関としてすべてのステークホルダーの皆さまの架け橋となり、社会的課題の解決に向けた企業活動に取り組むことで、地域社会とともに持続的に成長し、発展することをめざしています。
SDGsの達成目標は2030年ですが、私たちはさらにその先も見据えて、地域経済の活性化、まちづくり、人々の暮らしを豊かなものにする応援、環境に配慮した取り組みといった企業活動を通じて、持続可能な社会の構築を進めてまいります。

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。





地域企業の持続的成長をサポート

めざす姿

多様な成長ステージにある法人のお客さまが共存する神奈川・東京において、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し、地域にとってなく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ます。

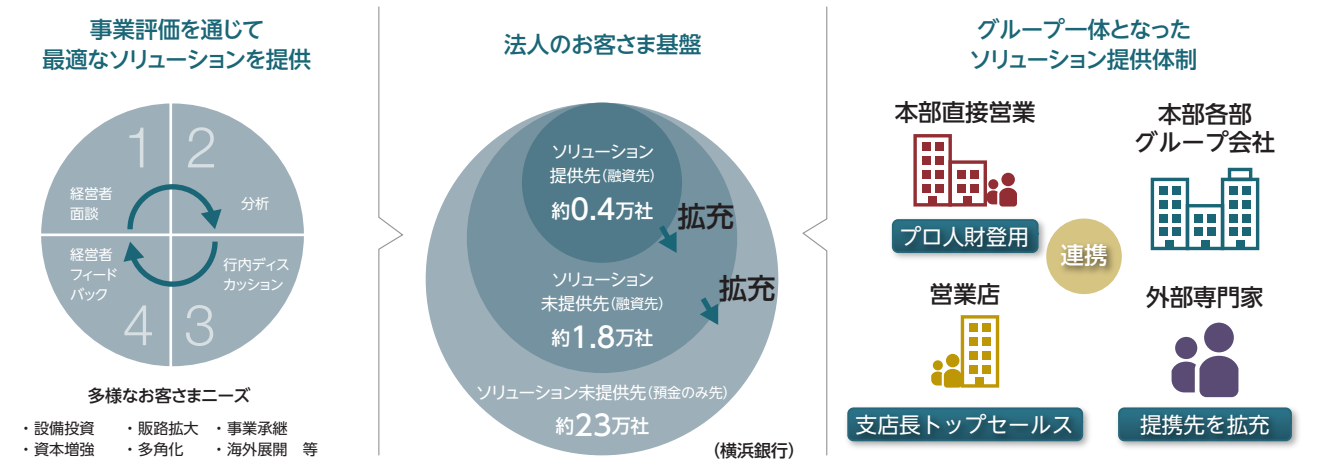
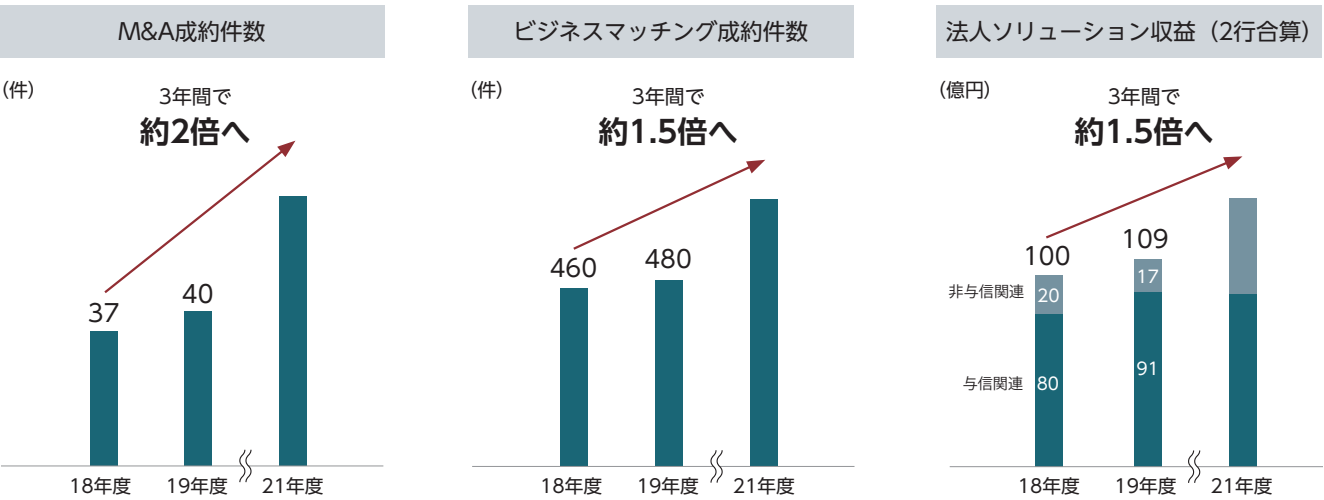
中期経営計画における戦略

ファイナンス支援に加えて、グループ一体となったソリューション提供体制を強化しています。横浜銀行の本部に法人と個人一体となってお客さまの課題解決を担う「ソリューション営業部」を新設（2019年4月）し、本部からお客さまへの直接営業機能を集約・強化したほか、東日本銀行も本部におけるソリューション営業人員の増強を進めています。

また、人材紹介などの新たなソリューションを提供するほか、職域相談・情報提供機能を持つ法人向けWEBサービスの開発を進めます。

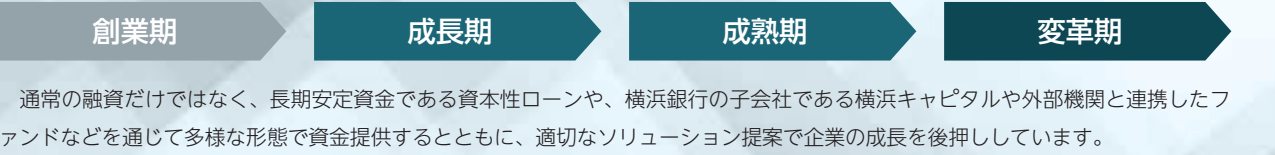
中期経営計画における目標とソリューション提供体制

グループ各社の機能を最大限活用するとともに、プロ人財の登用や外部専門家との提携も拡充しています。また、支店長によるトップセールスを強化しています。



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、地域経済の活性化や健全な発展に貢献します。



創業期の支援

融資やファンドを通じた資金面でのサポートのほか、創業・起業に関わるさまざまな情報提供をしています。

おもな支援メニュー

- 「創業サポートパック」、創業支援デスク（横浜銀行）
- 「創業セミナー」（横浜銀行、東日本銀行）
- 新規開業者向けローン「アチーブ（Achieve）」（東日本銀行）
- 「きぼう投資事業有限責任組合（きぼうファンド）」（横浜銀行、東日本銀行）
- 日本政策金融公庫との連携（横浜銀行、東日本銀行）
- ビジネスコネクト（横浜銀行）

成長期・成熟期の支援

人材紹介業務など新たなサービスも含め、企業の持つ課題解決のための多様な支援メニューをとりそろえています。

おもな支援メニュー

- 受注段階での電子記録債権担保融資「POファイナンスローン」（横浜銀行）
- 資本性の長期安定資金融資「ビジネスエクイティローン」（横浜銀行）
- ビジネスマッチングや商談会の開催（横浜銀行、東日本銀行）
- M&A助言や投資銀行業務（横浜銀行、東日本銀行）
- SDGs関連ローン・私募債（横浜銀行、東日本銀行）
- 次世代経営者のネットワーク「みらい飛翔会」（横浜銀行）
- 海外ビジネス支援（横浜銀行、東日本銀行）
- 人材紹介（横浜銀行、東日本銀行）

変革期の支援

事業承継や再生の支援を通じ、地域の雇用の維持、地域経済の持続的な発展をめざします。

おもな支援メニュー

- 事業承継支援（横浜銀行、東日本銀行）
- 「つむぐ事業承継ファンド」（横浜銀行、東日本銀行）
- 事業承継サポートプログラム「SAYL」（横浜銀行）
- 事業再生支援（横浜銀行、東日本銀行）

TOPIC 中小企業へのSDGs経営の浸透

地元企業にSDGs経営の浸透をはかり、各企業が本業を通じて持続可能な社会を構築できるよう、地域金融機関として積極的なサポートを推進しています。

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各自治体と協働し、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、さまざまな共同施策を実施しています。

また、企業経営者との対話を通じて、中小企業経営者に経営理念・経営計画とSDGs目標との関連性、自社のビジネスでSDGs達成に貢献するための行動や社会にもたらすインパクトなどを整理いただく仕組みを備えた「SDGsフレンズローン」を取り扱っています。2019年10月の取り扱い開始以降、約1,800（2020年3月末時点）の企業の皆さまにご利用いただいています。

グループの浜銀総合研究所では、会員企業向けに発行する冊子の中でSDGs経営について定期的に紹介しているほか、有識者を講師に招いてのSDGsセミナーを開催し、地域へのSDGsの浸透を推進しています。



新型コロナウイルス関連の企業支援

新型コロナウイルスの感染拡大により被害や影響を受けているお客さまを支援するため、資金繰り支援だけでなく、資本支援や「アフターコロナ」を見据えた本業支援など、お客さまのニーズや課題に応じたさまざまな取り組みをおこなっています。



迅速な資金繰り支援

横浜銀行と東日本銀行では、緊急事態宣言中も原則全店で営業を継続するとともに、専用窓口やフリーダイヤルを設けるなどし、新規融資や条件変更など資金繰りに関するご相談を受け付けています。

横浜銀行では、支店長の決裁権限を一部拡大したプロパー融資「新型コロナウイルス緊急資金」により迅速かつきめの細かい資金繰り支援に取り組んでいます。大企業のお客さまに対しては、「千葉・横浜パートナーシップ」を締結している千葉銀行との密接な連携により、迅速にシンジケートローンを共同組成して資金枠を提供しています。

東日本銀行では、日本銀行の「新型コロナウイルス感染症にかかる企業金融支援特別オペレーション」を活用した「特別融資ファンド」により、お客さまの資金繰り安定化をサポートしています。

自治体・信用保証協会との連携

自治体・信用保証協会と連携し、実質無利子融資を含めた制度融資にも積極的に取り組んでいます。横浜銀行では、お客さまが融資の申し込みだけでなく、自治体で実施する認定や信用保証協会への保証依頼なども銀行を通じて手続きが取れる「ワンストップ手続き体制」を構築するとともに、信用保証協会への行員派遣や保証業務のデジタル化の支援を実施することで、迅速な資金供給に努めています。

エクイティファイナンス

横浜銀行は、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「ビジネスエクイティローン」に、危機対応枠を新設しました。資本算入することでバランスシートが改善されるほか、期日一括型返済の融資で従来最長10年だった返済猶予期間を15年としているため、お客さまにより長期安定的な資金を提供します。

また、格付会社が資金調達額の一定割合を資本と評価するハイブリッドローンの組成など、お客さまの多様なニーズに合わせた資本支援をおこなっています。

劣後社債の発行

当社は、新型コロナウイルスの影響を受けるお客さまの資金繰り支援に資金使途を限定した公募形式による期限前償還条項付無担保社債（劣後社債）を発行します。本劣後債により調達された資金は、横浜銀行と東日本銀行に劣後ローンとして供与され、新型コロナウイルスの影響を受けるお客さまの資金繰り支援のための融資に充当します。

オンライン相談会の開催

横浜銀行では、新型コロナウイルスの感染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」を開催しています。専門家による助成金や補助金に関するコンサルティングのほか、ビジネスモデルの変革が求められている企業へのソリューション提供を支援することで、お客さまの経営課題の解決や販路拡大を後押しします。

おもなオンライン相談会の実績

提携企業	提供するソリューション
株式会社エフアンドエム	雇用調整助成金に関するコンサルティング
株式会社浜銀総合研究所	ものづくり補助金に関するコンサルティング
リーテックス株式会社	電子契約書の導入
アリババ株式会社	ECサイトの活用
株式会社シンカ	電話対応システムの導入
株式会社スタディスト	電子マニュアルシステムの導入

お客さまの海外ビジネスを支援

お客さまの海外ビジネスが多様化するなか、海外進出の支援、海外での販路拡大、インバウンド対応支援など、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ています。

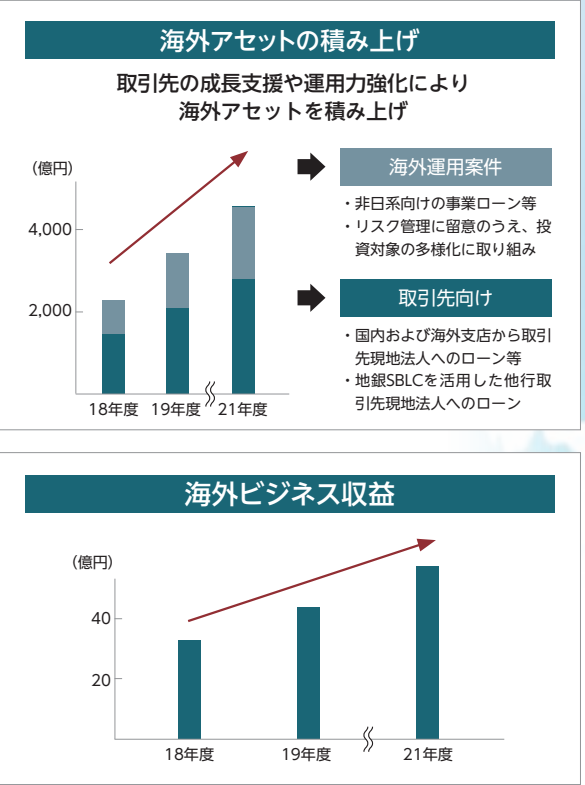
アジアでは、インドネシアのりそなプルダニア銀行への出資を通じて、取引先支援のネットワークをさらに拡充しました。

また、「千葉・横浜パートナーシップ」で提携する千葉銀行とそれぞれの海外拠点を活用したお客さまへの資金協力も始めています。



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（資産）を積み上げることで海外ビジネス収益の拡大をはかります。海外アセット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年度までに約2倍となる4,000億円以上の残高をめざします。

（※）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です。



人生100年時代の暮らしをサポート



めざす姿

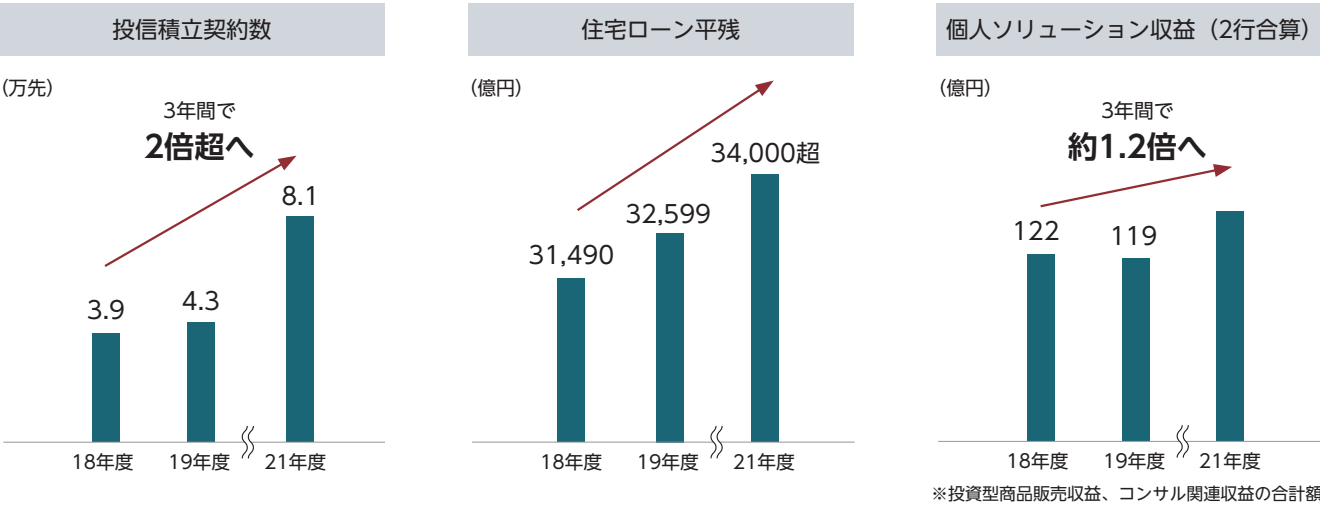
次世代を担う子どもから高齢者まで、多様なライフステージにあるお客さまのライフイベントに応じた総合ソリューションをワンストップで提供し、人生100年時代における豊かな暮らしをサポートします。

中期経営計画における戦略

担当者の多能化を進め、資産運用やローンなどのソリューションをワンストップで提供します。
また、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あわせ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。さらにアクセスポイントの拡充に向けて、スマートフォンアプリやコンタクトセンターの強化、店頭相談スペースの高度化を進め、約300万人の資産形成層へ総合ソリューションを提供します。

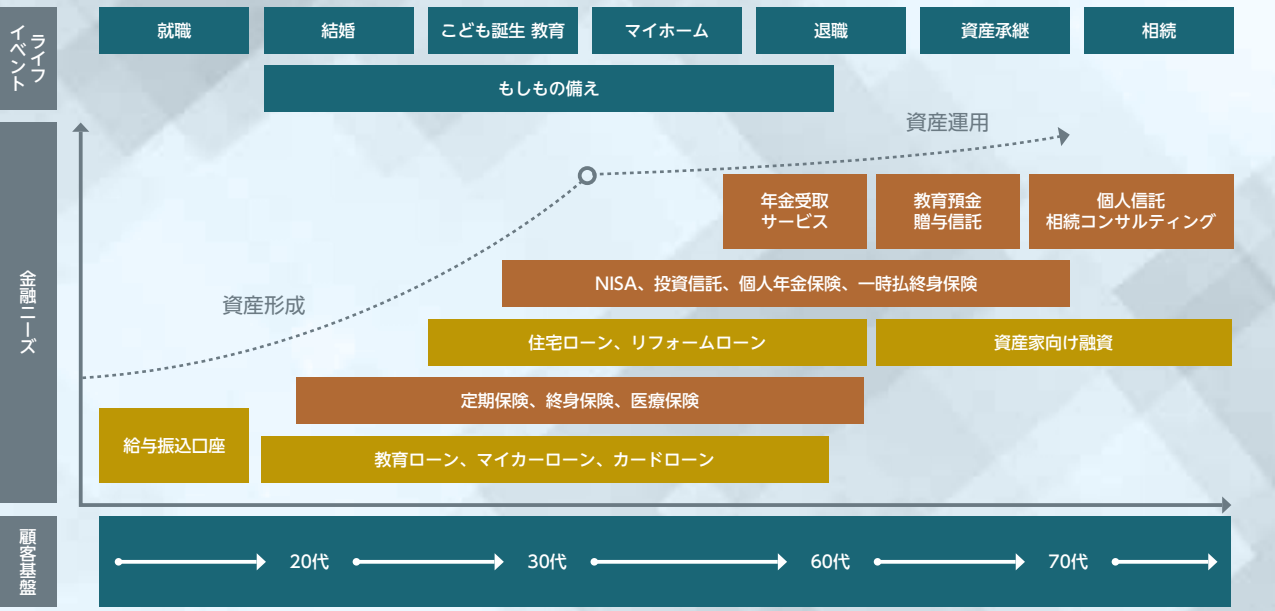
中期経営計画における目標とソリューション提供体制

ライフイベントに応じた総合ソリューションを拡充しています。また、富裕層には中長期的なリレーションを構築のうえ、高度なプライベートバンキングサービスを提供します。



多様な金融ニーズにきめ細かく対応

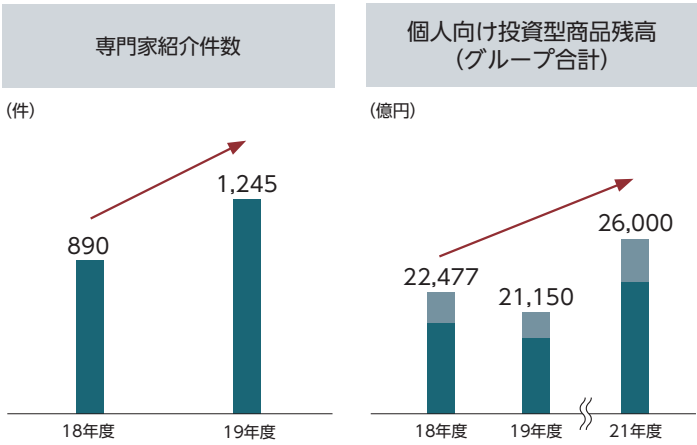
お客さまのライフイベントや資産背景などによって異なる多様な金融ニーズに対して、最適なソリューションを提供します。



富裕層へのソリューション

- 資産運用やローンのほかに、相続や資産承継など高い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の提供をおこないます。

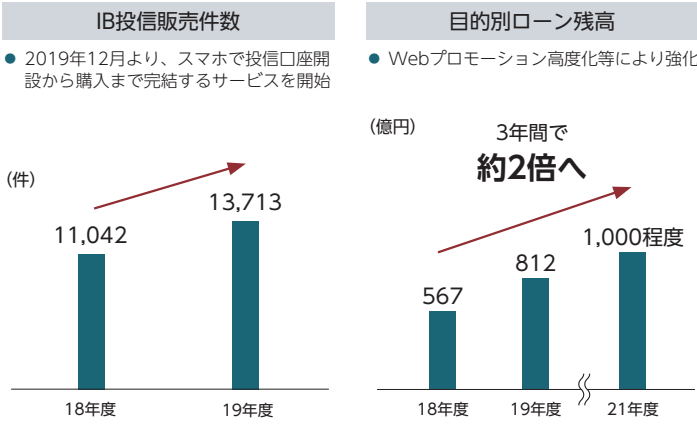
- おもな支援メニュー
- 資産家向け融資
 - 相続税対策
 - 自社株承継対策
 - 不動産有効活用
 - 資産運用支援
 - 遺言などの資産承継
 - 金銭信託 など



資産形成層へのソリューション

- お客さまが横浜銀行で投資信託をはじめる場合、支店窓口以外に、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可能です。

- おもな支援メニュー
- 口座開設・決済
 - 住宅ローン
 - 目的別ローン
 - つみたてNISA
 - 投信・保険 など



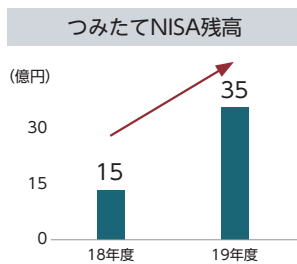
次世代につながる社会づくり

未来を担うこども達の成長や人生100年時代を生きるシニア世代の暮らしをサポートするなど、次世代につながる地域社会づくりを進めています。



資産形成をサポート

中長期的な積み立てによる資産形成のサポートとして、個人型確定拠出年金「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、こどもや孫が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こども版NISA「ジュニアNISA」を取り扱っています。



金融リテラシー向上とこどもの成長支援

経済・金融教育

金融リテラシーの普及・向上に取り組むことは、地域金融機関の本業であり、地域の未来を担うこども達の育成や地域のさらなる活性化に取り組んでいます。

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、出張授業や銀行職場体験学習を実施しているほか、職域セミナーを通じて、中長期的な積み立てによる資産形成が可能な「つみたてNISA」や「iDeCo」などをご案内しており、2019年度は約1,400回のセミナーを実施しました。

また、地域のこども達がSDGsの基礎を学ぶための小冊子「はじめてのSDGs」を2020年6月に発行し、金融教育の場などでの活用を進めています。



教育資金応援ローン

横浜銀行は、新型コロナウイルスの感染拡大により影響を受けているご家庭に円滑な教育資金を供給するため、実質無利子でのご利用が可能な教育ローンを取り扱っています。神奈川県に居住する、大学や専門学校などの教育機関に在籍する学生を子にもつ方を対象とし、お借入れ全期間で年1.70%を上限とした利子補給を神奈川県より受けることができます。

自然災害への備え

横浜銀行では、自然災害発生時に返済負担を軽減することができる「自然災害時支援特約付住宅ローン」を取り扱っています。

近年、東日本大震災による地震・津波や、令和元年台風第15号、第19号をはじめとする台風・豪雨の発生などにより、お客さまの自然災害に対する関心は高まっており、本商品によって従来の保険では補完しきれないリスクにも対応することができます。



人生100年時代におけるシニア世代へのサポート

Club Anchor

横浜銀行は、55歳以上のお客さまを対象とした無料会員サービス「Club Anchor（クラブアンカー）」をご案内しています。長い人生を充実させるためには「生きがい」「健康」「お金」3つのバランスを取ることが大切であると考え、金融サービスや介護、相続などさまざまな情報を提供しています。

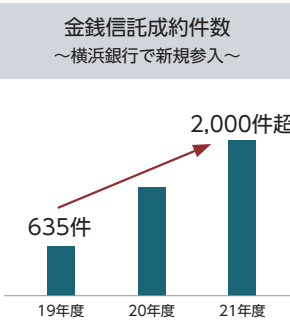
また、地元介護事業者と提携してWEB専用「介護相談窓口」を開設し、専門家がEメールでご相談にお応えしています。



信託業務への新規参入

横浜銀行は、個人のお客さまの金融資産の管理や承継のニーズにお応えするため、信託業務を取り扱っています。

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」は、お客さまから信託を受けた金銭をあらかじめ指定された第二受益者（受取人）へ相続発生時に一括して交付する「財産承継のニーズ」と、お客さまの判断能力低下時などにおける信託財産の支払いおよび使用をお客さま以外の方（受益者代理人）に託す「財産管理のニーズ」にお応えすることができます。



日常生活のお悩みをサポート

横浜銀行は、介護施設やリフォームをはじめ、ホームセキュリティ・見守りサービスなど、お客さまの日常生活におけるニーズに対し、地域で営業している提携事業者をご紹介しますサービス「〈はまぎん〉えらべる生活サポート」を取り扱っています。

横浜銀行ホームページ内の専用ページから提携事業者のサービスを申し込むと、特別割引やキャッシュバックなどの特典を受けることができます。個人のお客さまのニーズと地域企業とのマッチング支援を通じて、地域活性化にもつなげていきます。



TOPIC 認知症問題への対応

後見制度の利用をサポート

横浜銀行では、将来の意思能力や判断能力の低下に備え、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、提携する信託会社をご紹介します。

また、すでに後見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」を取り扱っています。日常使用する予定のない資金を別途管理し、口座開設や払い戻し、解約などすべてのお取引について家庭裁判所の発行する「指示書」が必要となるため、被後見人の財産を適切に管理することができます。

認知症保険

横浜銀行では、認知症に備える保険商品として、認知症保険をご用意しています。認知症と診断され、治療が必要になった場合や介護状態となった場合の費用を準備することができるほか、「指定代理請求特約」を付加することにより、被保険者が認知症等で給付金を請求できないような場合、あらかじめ指定したご家族等が本人に代わって給付金を請求することができます。

「認知症サポーター」の全店設置

横浜銀行は、約2,400人の行員が「認知症サポーター」となり、認知症の方やその家族がお困りの際にお手伝いできる体制を整えています。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認知症サポーター養成講座を行員向けに実施し、正しい知識や理解を身に付けた行員を国内全営業店に配置しています。

また、各支店では判断能力が不十分なお客さまに対して、地域包括支援センターと連携した対応をとることで、サービス向上に努めています。

地域経済の活性化

8

働きがいも
経済成長も

9

産業と技術革新の
基盤をつくろう

11

住み続けられる
まちづくりを

めざす姿

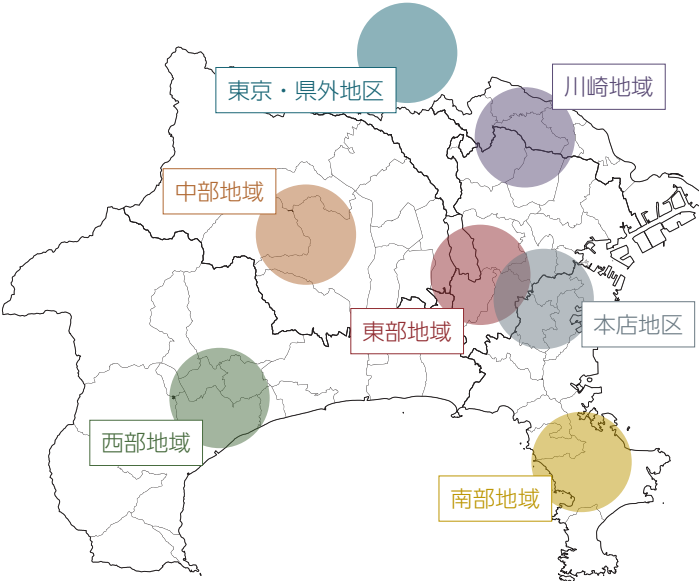
地域の課題解決に取り組み、持続的な発展に貢献することで、地域を成長基盤とする当社も発展し続けます。
横浜銀行は2020年、東日本銀行は2024年に創立100周年を迎えますが、これからの100年も地域の皆さまにとってなくてはならない金融機関となれるよう、努力を重ねてまいります。

中期経営計画における戦略

「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に加え、横浜銀行が独自に地域の10年後の姿を予測して問題点を抽出し、銀行としてめざすべき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。
また、地方自治体や地元大学、他の金融機関などと連携し、銀行の強みであるお客さま基盤やネットワークを活かしながら、まちづくりや観光活性化、地域企業の課題解決などに取り組みます。

地域本部体制

横浜銀行は、地域密着の取り組みを強化するため、2018年4月より従来のブロック営業本部体制を廃止し、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」を新たに導入しました。
「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、地域ごとに多様化・個別化する課題やニーズに応じた地域戦略の策定およびその実現に向けた企画・立案をおこなうとともに、「はまぎん10年後プロジェクト」を推進していきます。
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」を導入しています。



地方自治体・地元大学などのおもな連携実績（2016～2019年度）

地方自治体との連携

- 湯河原町（地域活性化に向けた連携協定）
 - 伊勢原市（地域活性化に関する連携協定）
 - 大磯町（商工業者等支援に関する連携協定）
 - 横浜市（働き方改革の推進等に関する協定）
 - 川崎市（産業振興に関する連携協定）
 - 横須賀市（中小企業支援に関する協定）
- 東京都（働き方改革の推進等に関する連携協定）
 - 神奈川県（SDGs推進に係る連携と協力に関する協定）
 - 山北町（移住・定住促進に向けた包括連携協定）
 - 相模原市（地域活性化に関する連携協定）
 - 清川村（地域活性化に関する連携協定）

地元大学との連携

- 横浜国立大学（地域経済活性化に向けた包括連携協定）
 - 東京農業大学（農業および関連産業の活性化などに関する包括連携協定）
- 東京工業大学（地域経済活性化に向けた包括連携協定）
 - 慶應義塾大学（川崎市の産業振興に向けた覚書）

他金融機関との連携

- 山梨中央銀行、静岡銀行（観光振興に関する連携協定）
- 千葉銀行（千葉・横浜パートナーシップ）

具体的な取り組み

特産品のブランド化支援

横浜銀行は、神奈川県が独自開発したトマト「湘南ポモロン」を茅ヶ崎市内で生産する農家から販路拡大について相談があったことをきっかけに、茅ヶ崎市と文教大学とともに「湘南ポモロン大福」の商品開発プロジェクトを支援しました。同商品は女性が開発に貢献した優れた商品に対して県が認定する事業「神奈川なでしこブランド」に認定されました。
また、大磯町商工会や相模女子大学と連携して開発したアロマオイルは、大磯産のみかんを使用したもので、同大学の学園祭や大磯町商工会にて販売がおこなわれ、今後は大磯町の地産品として販路を拡大していく予定です。



商談会の開催

横浜銀行と東京工業大学は、同大学が有する知的財産と事業者ニーズのマッチングを目的に商談会を開催し、地域企業の新製品開発や技術の高度化を促しています。これまでに2回開催された商談会には、東日本銀行や千葉銀行のお取引先企業も参加し、実際に同大学のシーズ（知的財産）の事業化へ向けて動き始めている事例もあります。
また、千葉銀行と山梨中央銀行とともに「食」に関する合同商談会を開催しました。各行のお取引先であるバイヤー（商社、スーパー等）、サプライヤー（食品製造業等）に参加いただき、台風・豪雨災害による被災地の復興支援として神奈川・千葉・山梨の特産品などが幅広く取引されました。
東日本銀行は、全国の第二地方銀行と共同で「食の魅力」発見商談会を開催し、お取引先企業のビジネスマッチングに取り組んでいます。



地域に根差したキャッシュレス

横浜銀行では、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」を提供しました。
地元の自治体・大学・商店街・商業施設などと連携し、地域に根差した安心・安全なキャッシュレス社会の実現をめざしています。
ゆうちょ銀行や福岡銀行など全国の銀行Pay加盟店とマルチバンク対応しているほか、JCBが展開する「Smart Code」加盟店などでも利用でき、「はまPay」を利用できる店舗は拡大しています。



融資を通じた持続可能な地域社会づくり

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」の再整備に向けた融資を協力しました。
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RO方式の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、今後の事業の管理・運営費用についても資金協力していきます。
また、藤沢市内の農業法人による農家レストランの開業にあたり、横浜銀行は開業の構想当初から相談を受け、国家戦略特区の申請手続きや、資金調達、レストランの運営に必要な助言やビジネスマッチングなどをおこないました。
農地内は建物の新設に厳しい制限がありますが、当レストランはおもな食材を自社生産や市内からの調達などの条件を満たすことで特区の認定を受けました。神奈川県内の古民家の部材を活用した建物を農地内に設置し、地元産の農作物メニューを提供しています。



観光活性化をサポート

官民一体となり地域のにぎわいやブランドを創出することで地域の活性化を支援します。
また、新型コロナウイルスの影響を受けている地域経済の回復のための支援策に取り組んでいます。



三浦半島の活性化

横浜銀行は、京浜急行電鉄株式会社と株式会社NTTドコモとともに、少子高齢化・人口減少の課題に直面する三浦半島地域の活性化に向けて、「三浦半島地域の経済活性化に向けた連携と協力に関する協定」を締結し、産業振興やマリレジャーなどの支援に取り組んでいます。

また、千葉銀行や地方自治体、観光施設と連携して、千葉県の房総半島と神奈川県の上三浦半島に設定したサイクルロードをスタンプラリー形式で巡るサイクルツーリズムを開催しました。参加者が立ち寄った観光地で地域特産品をオンラインで購入すると、販売代金の一部が台風被害の大きかった両県に寄附される仕組みを提供し、地方創生や被災地復興を支援しました。



商店街と名所をめぐる観光ツアーの開催支援

横浜銀行は、横浜市内の商店街と観光スポットを“つなぐ”日帰りツアー開催にあたり、地域経済と市民生活を支える地元商店街の活性化に向けて、周遊地のアイデア提供や商店会への開催提案、ツアーの周知などを支援しています。商店街や観光スポットへの直接的な経済効果はもちろん、参加者が地域の魅力を再発見するきっかけを提供します。



「かながわ観光活性化ファンド」の活用

横浜銀行と地域経済活性化支援機構（REVIC）が出資する「かながわ観光活性化ファンド」を活用して、湯河原町の「富士屋旅館」開業をはじめとする面的活性化や、鎌倉の古民家を宿泊施設に改修した民泊旅館「鎌倉 古今」の開業支援などをおこなっています。



地域の宿泊施設や飲食店などの支援

当社グループは、新型コロナウイルスの影響で落ち込んでいる地域経済の回復のための支援策を展開していきます。

横浜銀行では、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、当行の従業員による利用促進の取り組みを実施します。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、当行が福利厚生の一環として一定金額の補助をおこなうことで、より一層の消費拡大をめざします。

横浜銀行創立100周年



100年分の、感謝をこめて。100年目の、ルーキー宣言。

横浜銀行は2020年12月16日に創立100周年を迎えます。地域金融機関として100年もの歴史を築くことができたのはひとえに、お客さま、地域の皆さまの長年にわたるご愛顧の賜物であり、心より感謝申し上げます。

100周年を迎えるにあたって作ったスローガン「100年分の、感謝をこめて。100年目の、ルーキー宣言。」には、初心に立ち返って皆さまへの感謝の気持ちを呼び起こし、恩返しをしていきたいという思いを込めています。

取り巻く環境も大きく変化していますが、新しい金融企業へ変革し、これからの100年もお客さま、そして地域を支える銀行であり続けるため日々努力してまいります。

100年の振り返り

1920（大正9）年 12 月、当時、横浜で最大の普通銀行七十四銀行が経営難となり、預金者救済、地域経済安定のため、地元財界が立ち上がって政府と折衝して設立したのが横浜銀行の前身である『横浜興信銀行』です。横浜興信銀行は、政府・日本銀行による特別融資1,600万円を背負って開業し、設立時の最初の定款には、役員は常勤を除いて『無報酬』、株式は『無配当』である旨が明記されるなど、きわめて公共性の高い銀行の誕生でした。

関東大震災、昭和初期の金融恐慌などの荒波を乗り越え、1945（昭和20）年、神奈川県唯一の地方銀行となって終戦を迎え、行名を『横浜銀行』と改めた1957（昭和32）年頃からは、経営地盤である神奈川県・東京西南部の発展にともなって順調に業容を拡大し、1969（昭和44）年には全国の地方銀行でトップの預金量になりました。

1993（平成5）年に創立70周年記念事業の一環として建てられた現在の本店（横浜市西区みなとみらい）に移転。バブル崩壊の影響が強まった1990年代後半の厳しい時代も乗り越え、2016（平成28）年には、東日本銀行と経営統合し、新たな金融グループであるコンコルディア・フィナンシャルグループを立ち上げ、現在に至ります。

横浜興信銀行の時代から現在に至るまで、私たちは地域金融機関として地域の皆さまとともに歩みを進めてまいりました。

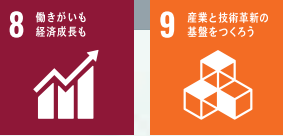


横浜興信銀行開業時本店（1920年）



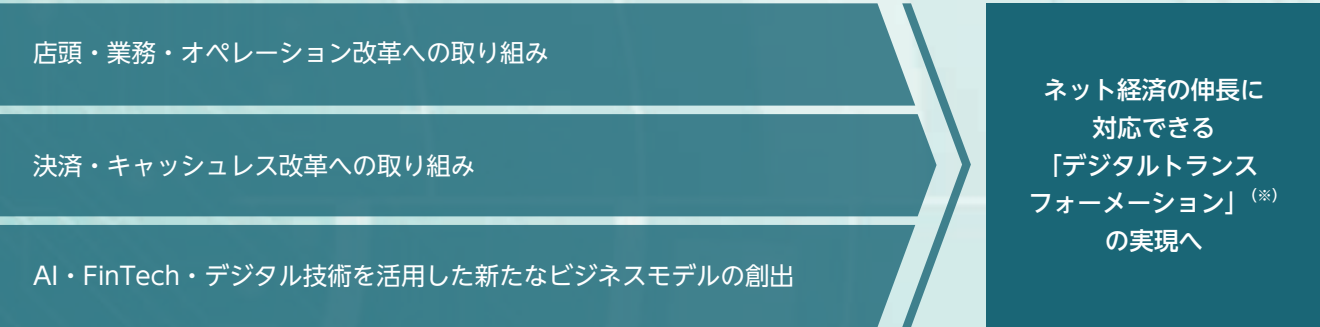
関東大震災後、バラックで営業する本店（1923年）

金融デジタイゼーションの推進



デジタルテクノロジーの活用により
新たな事業領域への挑戦と業務改革を進めて、
より便利な銀行に生まれ変わります。

金融サービスとITを融合させるFinTechや、人工知能（AI）、IoT（Internet of Things）などの技術による日常生活のデジタル化が急速に進展し、地域金融機関においても対応が喫緊の課題になっています。また、日本銀行によるマイナス金利を軸とした超金融緩和政策の継続や少子高齢化といった外部環境の変化のなか、お客さまのニーズをふまえた先進的な商品開発やサービス提供を迅速におこなうためには、業務見直しやオペレーション改革を通じた効率的かつ生産性の高い新しいビジネスモデルの構築が急務です。デジタル技術を活用した取り組みに向けて、横浜銀行は2019年4月にデジタル戦略部を新設し、グループ一体となって以下の3つを柱としたデジタル化施策を進めています。



(※) デジタルトランスフォーメーション：デジタル技術を活用して、企業の業務のあり方から組織・文化・風土までを変革し、それによって企業が新たな価値を創出し、デジタルの力で新たなビジネスモデルをつくり、顧客体験を変え、社会や人々の生活を向上させ、競争上の優位を得ること。

2019年度からの中期経営計画では、「デジタル技術を活用したオペレーション改革」を重点施策に掲げ、3つの「レス」（ペーパーレス・現金のハンドリングレス・バックレス）を通じた店頭事務の抜本的な改革を進めることで、店舗はお客さまの相談の場へと生まれ変わります。また、金融ニーズの先にあるもの・人・体験ニーズを捕捉し、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、決済サービスの拡充や、自治体・商工会議所・民間企業、商店街などへ地域通貨発行のプラットフォームを提供し、デジタル技術を活用したサービスの多様化をめざします。

デジタルテクノロジーの活用と新たな事業領域への挑戦

デジタルテクノロジーの活用により、生産性の向上や付加価値の高いサービスの提供をおこなうとともに、既存の銀行業務の延長線上ではない新たな事業領域に挑戦していきます。

AIを活用した業務の高度化・効率化

横浜銀行は、金融商品販売時などの営業応接記録のチェック機能や新卒採用の書類選考、マネーロンダリングや特殊詐欺などの疑わしい取引に関するモニタリング業務にAIを活用しています。

営業応接記録の一次チェックにAIを活用することで、担当者の記録作成時間と役職者の記録確認時間を5割程度削減して業務を効率化するとともに、質の向上を実現します。新卒採用では、AIによりエントリーシートの評価を定量化して判断材料の一つにすることで、書類選考の時間が大幅に削減され、あらたに創出された時間を面接などの対面コミュニケーションに充てることができます。

また、疑わしい取引に関するモニタリング業務においては、一定条件にもとづき抽出した預金口座取引の一次調査にAI技術を活用することで、二次調査（詳細調査）を必要とする口座数を従来比で30～40％減少させることを見込んでいます。人間ではリスクを認識しにくい預金口座をAIが予兆的に認識することにより、マネーロンダリングや特殊詐欺などの金融犯罪の未然防止に寄与することが期待できます。

基幹系システム「MEJAR」での連携

MEJAR Digital
Innovation Hub
(メジャーデジタル
イノベーションハブ)

横浜銀行と東日本銀行は、基幹系システム「MEJAR（メジャー）」を共同運営する各地域金融機関と連携し、デジタル技術を活用した業務プロセス改革、チャネル・サービス改革などの各施策を協働で推進するプロジェクト「MEJAR Digital Innovation Hub（MDIH）」を立ち上げています。横浜銀行デジタル戦略部内にMEJAR各行から出向人員を受け入れるほか、NTTデータおよびNTTデータ・フォースからも開発支援を目的とした出向人員を受け入れ、横浜銀行内の各部門に配置しています。また、MEJAR各行の連携を強化し、生産性向上とデジタル社会に適合した付加価値の高い金融サービスの提供をめざします。

新事業共創プロジェクト

規制緩和やデジタル技術の進展など外部環境の変化をふまえ、既存の銀行業務の延長ではないあらたな事業領域に挑戦していくため、業務提携する千葉銀行とともに「新事業共創プロジェクト」を設置しました。デジタルバンクなどの新事業の検討や外部事業者とのサービス連携などに取り組むことで、お客さまへのデジタルソリューションの高度化・多様化を進めていきます。



ベンチャーキャピタルファンドへの出資

横浜銀行は、世界最先端のデジタルテクノロジーが数多く生まれる米国シリコンバレーを中心に、有力ベンチャー企業との接点を幅広く持つエボリューション・ベンチャーズが組成するファンド「Evolution Ventures 2 LP」にアンカー投資家として出資しました。

本ファンドは、米国の有力ベンチャー企業への投資にとどまらず、横浜銀行を含めたファンド出資者と革新的なデジタルテクノロジーを有する投資先企業とのオープンイノベーションを支援することにより、日本向けにカスタマイズされた新たな金融サービスの創出をめざします。

横浜銀行は、エボリューション社との戦略的な協業により、金融サービスのさらなる高度化はもちろんのこと、投資先企業とともにお客さまおよび地域社会にとって新しい価値体験を創出していきます。

次世代型営業店端末「AGENT」の導入

横浜銀行は次世代型営業店端末「AGENT」の導入を進めています。これまでお客さまに申し込み用紙に手書き・捺印いただいていた普通預金口座開設や届出事項変更などの手続きを、タブレットで完結することができます。また、入力データはAPI連携で業務システムに自動連携されるため、これまで行員が実施していた入力作業やチェック作業が大幅に削減されてペーパーレス化やオペレーションレス化が進み、生産性の向上も実現します。2020年度中に全店で導入する予定です。



より便利な銀行になるために

お客さまの利便性を向上させるため複数のアクセスポイントをリアルタイムで連携し、お客さまの金融ニーズに的確に対応しています。

お客さまが場所や時間を問わず、効率的にサービスを受けられるよう、各アクセスポイントの機能向上に取り組んでいます。

「3つのレス」により、店舗はお客さまの相談の場へ

ペーパーレス化

お客さまのご負担となる伝票や申込書の記入手続きをなくすため、店頭での署名や捺印に替わるあらたな本人認証や各種申込書・伝票のペーパーレス化を進めます。

▶ P40 次世代型営業店端末「AGENT」の導入

AIやRPA^(※)の活用

オペレーション改革にあたっては、AIやRPAの活用を進めています。AIはコールセンターや応接記録の確認業務、RPAは税務調査報告や投資信託の成約登録など、おもに本部業務を対象に今後も活用範囲を拡大していきます。

(※) AI : 人工知能
RPA : ロボティック・プロセス・オートメーション

現金のハンドリングレス化

キャッシュ機能が付属する「クイックATM」と大口現金入金に対応した「ロビー入金機」の導入により、お客さまのセルフ・セミセルフ取引を主体とした現金のハンドリングレス化が実現します。

バックレス化

ミドルオフィスを新設して、店頭の後方で実施しているさまざまな事務を集中し、各営業店の後方事務のスリム化を進めます。

構造改革による生産性向上の目標と実績

店舗チャネル				
統合、軽量化実施店舗数（横浜銀行）				
	16年度	17年度	18年度	19年度
店舗内店舗形式による統合	1	2	3	5
ミニブランチへの移行	—	—	2	2
構成店、営業事務所への移行	—	—	—	1
兼務支店長の導入	—	—	—	24
昼休業の導入	—	—	—	2
合計	1	2	5	34

事務センター

RPAの活用

事務センターおよび本部各部署でRPAを活用し19年度までに累計132千時間の業務を削減

センター改革

多能化による業務平準化、システム化、および組織業務体制の見直しにより、事務人員を削減

デジタルチャネルの拡充

横浜銀行ではお客さまの利便性向上のため各種取引のデジタル化に取り組んでいます。

個人のお客さまが自宅ですさまざまな金融サービスを利用できる「おうちで横浜銀行」では、WEBやアプリ等を通じて普通預金口座や投資信託口座の開設、住所・電話番号の変更ができるほか、ロボアドバイザーが自動で資産運用をおこなう「WealthNavi for 横浜銀行」など、さまざまなコンテンツを提供しています。

また、法人のお客さまにご提供しているポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネクト」では、預金等取引明細の確認や各種商品・サービスの申し込みをすることができます。

コンタクトセンター

お客さまとの接点となるコンタクトセンターを強化し、カスタマーエクスペリエンス（お客さまの体験価値）の向上に取り組んでいます。

横浜銀行本店への電話着信時にその番号通知からお客さまを判別・特定し、あらかじめ銀行が持つお客さまデータ（年齢、家族構成、お取引状況など）から予測・分析した潜在的ニーズに沿う商品・サービスの専門オペレータへ電話を自動接続する「インテリジェント・ルーティング」や、横浜銀行のホームページには専門のオペレータがお客さまの質問に対してチャットを通じて回答する「Webチャット」を導入しています。

「はまPay」の機能拡充

「はまPay」は、横浜銀行と契約した店舗（加盟店）で買物代金などを支払う際、スマートフォンアプリに事前に登録した横浜銀行の口座から代金を即時に引き落とす便利なキャッシュレス決済サービスです。

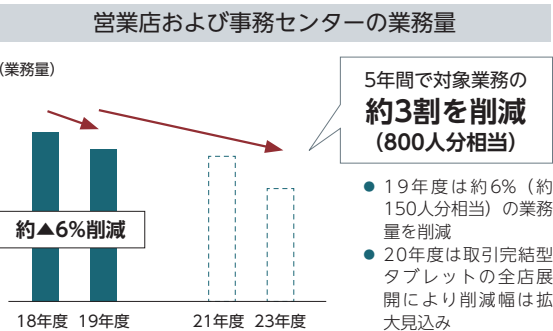
ゆうちょ銀行や福岡銀行など全国の銀行Pay加盟店とマルチバンク対応しており、利用可能店舗は拡大しています。

東急線各駅の券売機から預金の引き出しができる「キャッシュアウト・サービス」や、コンビニの払込票の支払いができる「スマホ収納サービス」など、その機能も広がっています。

レコメンド型オンラインレンディング

レコメンド型オンラインレンディングである「〈はまぎん〉ビジネスコネクトローン」は、法人向け会員制ポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネクト」のお客さまに対して、預金口座の取引履歴などのビッグデータを活用した事前審査をおこない、借入可能金額や金利水準をご案内するサービスです。

借入を希望するお客さまは、決算書類をご提出していただく必要がなく、オンラインで手続きを完結することができます。また、最短でお申し込みから2営業日後に融資実行されるため、迅速な資金調達が可能となります。



横浜銀行	東日本銀行
5年間で全店舗の2割超で統合・軽量化を実施 (19年3月時点の店舗数：207店舗)	3年間で全店舗の6割超で統合・軽量化を実施 (19年3月時点の店舗数：85店舗)
店舗維持コストの削減効果 約20億円(年間)	店舗維持コストの削減効果 約8億円(年間)

環境に配慮したサステナブル経営の実践



地球温暖化・気候変動は、さまざまな社会・経済活動に関連する、中長期的な視点での対応が必要な重要課題です。コンコルディア・フィナンシャルグループは、「グループ環境方針」にもとづき、本業の金融サービスを通じた活動や自らの企業活動において、地球温暖化対策や環境保全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の環境方針

コンコルディア・フィナンシャルグループは、本業の金融サービスを通じた活動や自らの企業活動において環境への配慮に努め、社会の持続的な発展に貢献します。

環境方針 1	商品やサービスの開発・提供を通じて、環境問題に取り組むお客さまを支援します。
環境方針 2	環境保全に関する法令・規則等を遵守します。
環境方針 3	省資源、省エネルギー、廃棄物のリサイクルを推進し、環境負荷の低減に努めます。
環境方針 4	本方針を社内に周知徹底し、役職員一人ひとりが積極的に環境保全活動に取り組みます。また、本方針は社外にも公表し、啓発活動を推進します。
環境方針 5	企業活動が環境に与える影響を定期的に検証し、改善と汚染予防のための取り組みをおこないます。また、環境に関する情報開示の充実に努めます。
環境方針 6	地域社会と対話しながら、地域の環境保全、生態系保全活動を推進します。

本業の金融サービスを通じた環境配慮

私募債・融資を通じた環境関連の寄附

横浜銀行の「SDGs私募債」は、お客さまによる私募債の発行を記念して、横浜銀行が発行金額の0.1%相当額を、神奈川県関連5団体によるSDGs推進に資する取り組みに寄附する商品です。寄附金は、マイクロプラスチック問題や未病の改善、エネルギーの地産地消などに活用されます。

東日本銀行の「寄附型SDGs推進ローン」は、東日本銀行が融資実行額の0.1%相当額を、地方公共団体などSDGs推進につながる事業者へ寄附をする商品です。東京都や茨城県の緑化活動、貧困世帯の支援などに寄附金が活用されます。

SDGs私募債による神奈川県関連団体への寄附の実施

2019年7月	約5百万円
2019年12月	約6百万円
2020年7月	約8百万円

「かながわプラごみゼロ宣言」への賛同

横浜銀行は、SDGs未来都市である神奈川県がプラごみゼロをめざして掲げている「かながわプラごみゼロ宣言」に賛同し、マイクロプラスチック問題への取り組みを支援しています。

地域企業のSDGs経営の取り組みを支援する「SDGsフレンズローン」の利用拡大を記念し、公益財団法人かながわ海岸美化財団へ500万円を寄附しました。寄附金は、マイクロプラスチック問題解決への取り組みである海岸清掃や海岸美化啓発に利用されています。



投資を通じた環境保全・社会貢献

横浜銀行は、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構が環境負荷の低減や地域の生活に必要な不可欠な交通インフラの整備に向けて発行する「サステナビリティボンド」に投資しているほか、独立行政法人国際協力機構（JICA）が発行する「ソーシャルボンド」（JICA債）に投資しています。JICA債により調達された資金は、JICAの実施する政府開発援助（ODA）の有償資金協力事業を通じて、開発途上国の社会課題の解決や、日本および国際経済社会の健全な発展のために活用されます。



融資を通じた環境保全・社会貢献

横浜銀行は、国内最大級の複合MICE施設「パシフィコ横浜（正式名称：横浜国際平和会議場）」に対し、三井住友銀行と連携して「SDGsソーシャルローン」により大規模改修に係る資金を融資しました。本ローンの対象事業は、国際資本市場協会（ICMA）が公表しているソーシャルボンド原則等にもとづき、外部評価機関から持続可能な環境実現の側面などでの評価を取得しています。

はまぎんの森

横浜銀行は、神奈川県森林の豊かな恵みを次世代に引き継ぐ「かながわ森林再生50年構想」に賛同し、CSR環境私募債の寄附金を活用して、森林の再生に取り組む「森林再生パートナー」となっています。その活動の一環として、丹沢湖のほとりにある県所有の森林のネーミングライツを取得して「はまぎんの森」と名づけました。



企業活動を通じた環境配慮

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。



「脱プラ」や「ペーパーレス」に向けた取り組み

横浜銀行と東日本銀行は、「脱プラスチック」の観点から、店頭でお客さまに書類などを入れて配付しているショッパーやクールビズ期間中に店頭で配付しているうちを環境配慮型素材「LIMEX」製に切り替えました。また、森林の減少や水不足といった世界が直面する環境問題に配慮し、「LIMEX」を行員の名刺や、株主さま向けのリーフレットなどに採用しています。

石灰石からつくる革命的新素材



気候変動への対応（TCFD提言への取り組み）

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」^{（※）}の提言に賛同しており、TCFD提言が推奨する気候変動に関する情報開示の拡充に取り組み、適切に対応していきます。

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

ガバナンス	● 当社社長を委員長とするグループSDGs委員会を設置し、気候変動への取り組み方針の策定・進捗を一元的に管理できる体制を整備しました。 ● グループSDGs方針を制定し、気候変動を含む社会的課題に対するリスクと機会について、取り組み計画を策定し、定期的に取り締役会へ報告していきます。						
戦略	● 当社グループの気候変動を含む社会的課題に対するマテリアリティを特定しました。 ● 炭素関連資産の管理に関する検討に取り組み、物理リスクや移行リスクの影響の分析に努めていきます。 ● 当社グループの経営に影響を及ぼす可能性のあるシナリオとして、移行リスクは、「IEA2℃シナリオ」「IEA決定政策シナリオ（4℃シナリオ）」をもとに、物理リスクは、IPCCのRCP（代表的濃度経路）シナリオ「RCP2.6」「RCP8.5」をもとに、リスクと機会の評価に関する取り組みを検討してまいります。^{（※1、2）} ● 炭素関連資産（電気、エネルギー等）の貸出金^{（※3）}に占める割合は0.3%です。						
リスク管理	● 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みます。 ● 気候変動に起因するリスクを認識し、石炭火力発電、森林伐採、パーム油農園に関する事業への取り組み方針を導入し、炭素関連資産の増加抑制に努めていきます。 ● 気候変動リスク（物理的リスクや移行リスク）を影響度と蓋然性を考慮のうえトップリスクとして認識し、総合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでいきます。						
指標と目標	<table><tr><td>目標</td><td>国内事業所におけるCO₂排出量の削減目標：2030年度に2013年度比26%削減</td></tr><tr><td>モニタリング指標</td><td>Scope1（直接）・Scope2(間接) のCO₂排出量</td></tr><tr><td>実績</td><td>CO₂排出量の削減実績^{（※4）}は、2013年度比で2019年度は20.3%です。</td></tr></table>	目標	国内事業所におけるCO ₂ 排出量の削減目標：2030年度に2013年度比26%削減	モニタリング指標	Scope1（直接）・Scope2(間接) のCO ₂ 排出量	実績	CO ₂ 排出量の削減実績 ^{（※4）} は、2013年度比で2019年度は20.3%です。
目標	国内事業所におけるCO ₂ 排出量の削減目標：2030年度に2013年度比26%削減						
モニタリング指標	Scope1（直接）・Scope2(間接) のCO ₂ 排出量						
実績	CO ₂ 排出量の削減実績 ^{（※4）} は、2013年度比で2019年度は20.3%です。						

（※1）IEA（国際エネルギー機関）：石油を中心とするエネルギーの安全保障を目的とするOECD（経済協力開発機構）の下部機関であり、29か国が加盟している。
（※2）IPCC（気候変動に関する政府間パネル）：人為起源による気候変化、影響、適応および緩和方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的な見地から包括的な評価をおこなうことを目的とする組織。
（※3）2020年3月末時点における横浜銀行と東日本銀行の貸出金。
（※4）Scope1・Scope2のCO₂排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。

参考 環境関連のおもなデータ（横浜銀行と東日本銀行2行合算）

項目		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
CO ₂ 排出量	Scope1(直接排出) ①	tCO2e	808	783	815	828
	Scope2(間接排出) ②	tCO2e	23,614	22,696	21,565	21,066
	合計 ①+②	tCO2e	24,422	23,479	22,380	21,894
エネルギー使用量合計 (原油換算)		KL	12,630	12,512	12,277	12,264
エネルギー使用量合計		GJ	489,539	484,958	475,859	475,332
電力使用量		千KWh	44,037	44,034	42,705	42,651

特定セクターに関する取り組み方針

コンコルディア・フィナンシャルグループは、環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い資金使途の投融資への取り組みについて、融資等を慎重に判断して環境・社会への影響を低減・回避するよう、「セクターポリシー」を定めています。

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。

2 クラスタ爆弾製造関連事業

クラスタ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。

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。

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。

（※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。



TOPIC

環境に配慮した店舗や本店ビルへの外部評価

横浜銀行本店ビルでは、省エネや室内環境の質に配慮した空調機器の導入、開放的なガラス窓による自然光の取り込み、省エネと快適性を確保するための消費エネルギーの監視や機器の運用などが評価され、米国グリーンビルディング協会が既存建物の環境性能を評価した認証ランク「LEED（リード）EBOM」を国内金融機関で初めて取得（2017年9月）しています。

また、日本ファシリティマネジメント協会からは、店舗や本店ビルの環境に配慮した運営が評価され、「最優秀ファシリティマネジメント賞」を金融機関で初めて受賞（2019年1月）しました。



国際的なイニシアティブの支持



TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES



21世紀金融行動原則

※横浜銀行が署名

コーポレート・ガバナンス

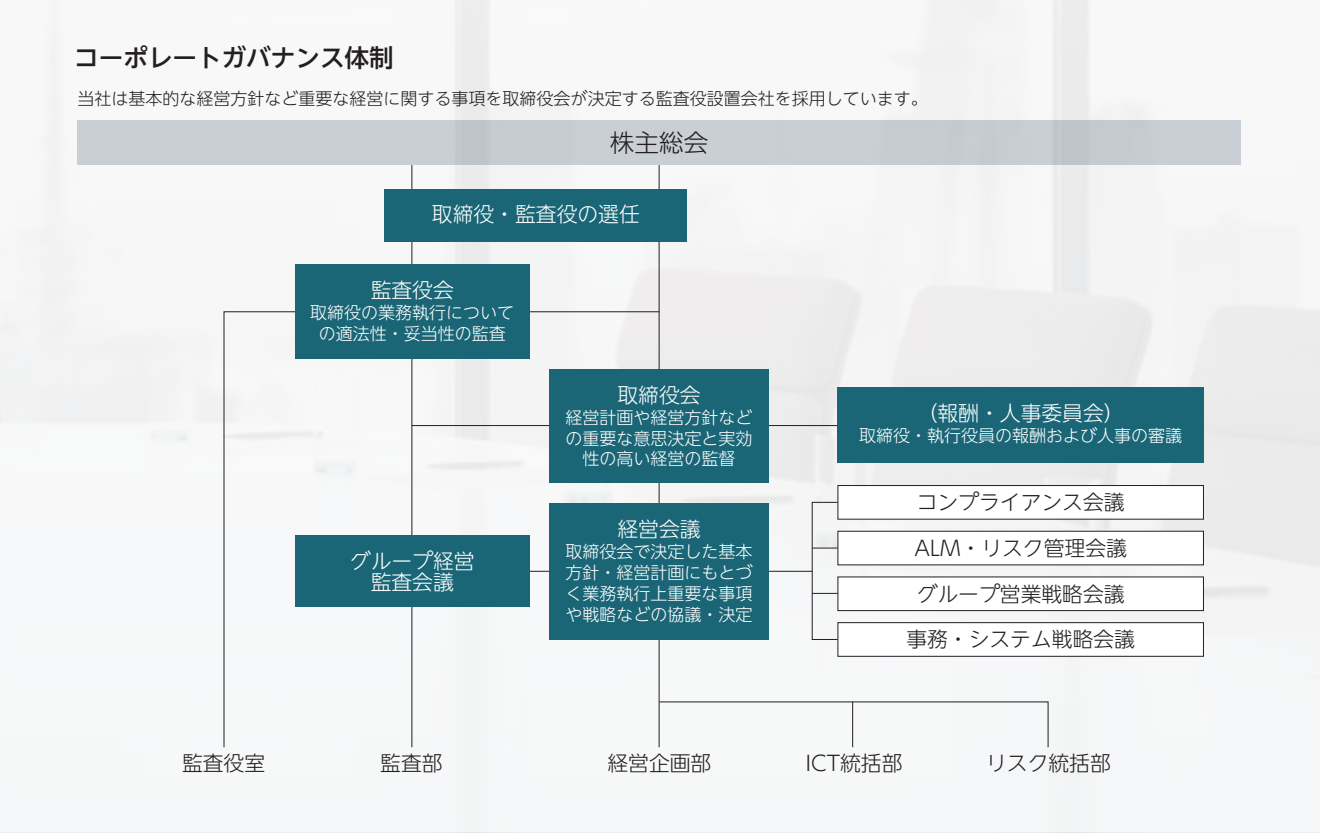
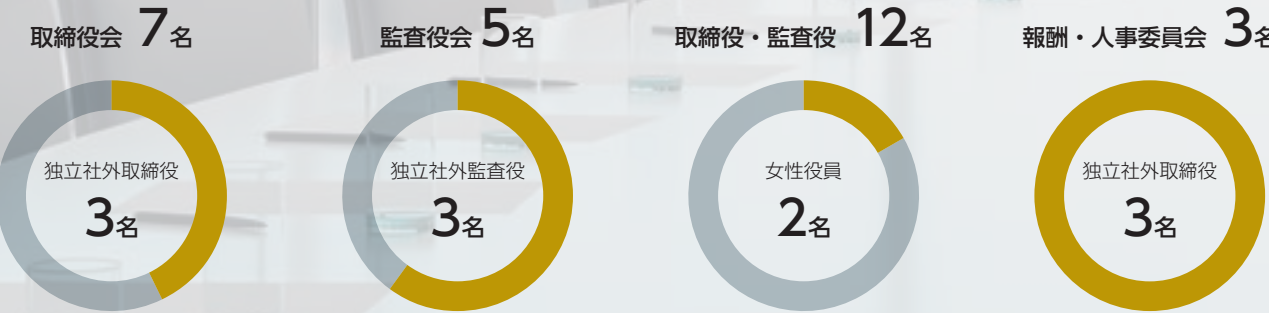
I. 基本的な考え方

コンコルディア・フィナンシャルグループは、当社グループの持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかることを目的として、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するための方針および枠組みを定める「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定めております。

当社は、コーポレート・ガバナンスの在り方について常に見直し、その充実に取り組んでいます。

また、当社は「経営理念」にもとづき、お客さま、地域社会、従業員、株主等のさまざまなステークホルダーのために、意思決定の公正性、透明性および迅速性を確保して、地域金融グループとして適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

- 取締役会：経営計画や経営方針などの重要な意思決定と実効性の高い経営の監督
- 監査役および監査役会：取締役の業務執行についての適法性・妥当性の監査
- 経営会議：取締役会で決定した基本方針・経営計画にもとづく業務執行上重要な事項や戦略などの協議・決定
- 報酬・人事委員会：取締役および執行役員の報酬および人事に係る事項の審議



II. ガバナンス向上への取り組み

2016年	コンコルディア・フィナンシャルグループ（当社）を設立。重要な経営に関する事項を取締役会が決定する監査役設置会社を採用。
2017年	コーポレート・ガバナンス基本方針を制定。実効的なコーポレートガバナンスを実現。
2020年	横浜銀行頭取が当社社長を兼任。横浜銀行がグループ全体のガバナンス向上を牽引。

III. 取締役・監査役

選任に関する考え方

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

また、経営トップの後継者を計画的に育成・指名していくことは重要であるため、後継者計画（サクセッションプラン）を策定し、当社グループの経営トップを計画的に育成しています。

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	理由
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ます。こうした経験や知見を活かすことにより、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・提言をおこない得る人物と判断し、社外取締役に選任しております。
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ます。こうした経験や知見を活かすことにより、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・提言をおこない得る人物と判断し、社外取締役に選任しております。
依田 真美	長年、スタンダード・アンド・プアーズ・インターナショナルLLCで事業会社等に関する格付・調査業務に携わられ、現在は経営学の専門家として相模女子大学や同大学院で教鞭を執られるなど、高度な専門知識と幅広い知見を有しております。こうした経験や知見を活かすことにより、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・提言をおこない得る人物と判断し、社外取締役に選任しております。
緒方 瑞穂	長年、不動産鑑定事務所の代表取締役を務められているほか、公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会の会長を歴任されるなど、不動産鑑定士や法人の代表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おります。
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、銀行の幹部職や会社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おります。
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おります。

※取締役および監査役として選任した理由の詳細、および独立性基準の概要については、当社ホームページに掲載している第4期定時株主総会招集ご通知の「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>)

IV. 会社の機関の内容

取締役会

取締役会は、取締役会規程などによる取締役会決議事項の範囲を定め、経営会議・経営陣などに対する委任の範囲を明確化することで、経営計画やガバナンスに関する事項、リスク・コンプライアンスに係る基本方針などのグループの経営方針などの重要な意思決定をおこなうとともに、より実効性の高い経営の監督機能を担います。また、経営上の重要な施策に焦点をあてたテーマを「年間テーマ」として選定し、審議しています。

おもな審議事項（2019年度）

経営計画

- グループ経営方針等
- グループ資本計画
- グループ総合予算
- グループ人員計画、採用計画

コーポレート・ガバナンスに関する事項

- リスクアパタイトステートメント
- 取締役会の実効性評価

リスク・コンプライアンスに関する事項

- 内部監査、コンプライアンスプログラム
- リスク管理方針

2019年度の年間テーマ（実績）

2019年

7月

ソリューション営業の取り組みについて

SDGs・ESGの取り組みについて

9月

抜本的な構造改革について

10月

強い組織と人づくりの取り組みについて

11月

中期経営計画フォローアップについて

12月

海外ビジネスの拡大について

2020年

1月

資金運用の多様化について

2月

ITガバナンスの状況について

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。

2019年度実績	内容
取締役会の事前説明	審議事項を事前に説明
子会社の営業店訪問	横浜銀行、東日本銀行の営業店を訪問、支店長と面談
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
勉強会	外部専門家による勉強会の実施

取締役会の実効性評価について

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

なお、取締役会の実効性評価に関する運営方針については、「コーポレートガバナンス基本方針」第22条に記載しています。

PDCAサイクル

```
graph LR; A[組みの方針] --> B[取締役会の運営]; B --> C[実効性評価]; C --> D[課題認識（取締役会で審議）]; D --> A;
```

2019年度の実効性評価の結果

2018年度の実効性評価結果を踏まえ、2019年度は「行動の重視」と「経営のスピード感の向上」を意識した取締役会運営をおこないました。2019年度よりスタートした中期経営計画は、進捗状況を定期的に確認したうえで、課題認識や課題解決に向けた今後の取り組みについて審議しました。また、業務執行に関する権限を見直し、当社と子会社の役割分担をより明確化しました。さらに、社外

取締役に対して事前の議案説明や情報提供を充実することで、取締役会における審議は活性化しています。

こうした2018年度に認識した課題に対する改善に向けた取り組みによって、2019年度の実効性は、着実に前進し、確保されていると評価しました。

課題認識と2020年度の取り組み方針

当社の取締役会の更なる実効性向上の観点から、以下の3点を課題として認識し、これらの課題について継続的に取り組んでまいります。

1. 環境変化を捉えた持続的な成長と企業価値の向上を意識した戦略に関する議論の充実

- 2. 経営上の重要事項への対応状況の監督・モニタリング強化
- 3. グループ連携強化に向けた運営フレームワークの高度化

評価方法

2019年度の実効性評価においては、以下のとおり第三者の視点を活用しつつ、アンケートおよびインタビューを実施したうえで取締役会の実効性確保のための課題と今後に向けた取り組みを議論し、自己評価を実施しました。

- 1. 取締役会の構成員である各取締役・監査役を対象に、客観性・匿名性を確保するため、第三者機関によるアンケートを実施
- 2. アンケートの回答に加え、より具体的に把握するため、各取締役・監査役に個別インタビューを実施
- 3. その結果を集計のうえ、2020年5月の定時取締役会において、取締役会の実効性確保のための課題と今後に向けた取り組みを議論し、自己評価を実施

おもな評価項目

取締役会の構成、情報の提供等、取締役会の審議事項、取締役会における審議状況、取締役会における審議時間の確保、取締役の報酬・選任、役員間の連携 など

49 CONCORDIA Financial Group

CONCORDIA Financial Group 50

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。
監査の実効性を確保する観点から、定款において監査役の員数を5名以内と定め、そのうち半数以上は社外監査役で構成しています。2020年6月19日現在、監査役5名（男性4名・女性1名）のうち、独立性のある社外監査役3名を配置しています。

経営会議

経営会議は、取締役会で決定した基本方針や経営計画にもとづき、業務執行上重要な事項や、グループで機動的な業務執行をおこなうための戦略等の協議または決定をおこなうほか、必要に応じて取締役会決議事項の予備的討議等をおこないます。
また、当社グループの業務執行に関する重要な事項については、次の各会議を経営会議と位置付け、それぞれの所管事項を集中審議しています。

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

報酬・人事委員会

取締役および執行役員の報酬・人事について、客観性・透明性を確保するため、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。同委員会は取締役および執行役員の報酬・人事に係る事項を審議します。

構成員（2020年6月～）	おもな審議事項
（議長）秋吉 満（社外取締役） 山田能伸（社外取締役） 依田真美（社外取締役） ※会社法第2条第15号に定める社外取締役です。	<開催回数> 2018年度：15回、2019年度：12回 ・当社グループの役員人事について ・当社および子銀行の役員報酬テーブルについて ・賞与における方針および評価について ・株式報酬における目標指数等や業績連動係数について

内部監査部門

取締役会は、執行部門から独立した組織として監査部を設置し、監査部は内部管理態勢および内部統制の有効性・適切性について内部監査しています。当社の監査部は、グループ各社の内部監査

状況を評価するとともに、グループ全体で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。

V. 役員報酬制度

基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的な成長を促進し、中長期的な企業価値の向上をはかるため、役員が適切にリスクをとるインセンティブを高め、攻めのガバナンスを実践する報酬体系としております。
役員の報酬等の報酬構成、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をもとに、他産業および当社と業種・業態の類似する企業群をベンチマークとして、比較・検証をおこない、決定しております。

1. 取締役

■ 報酬構成

・「基本報酬」、「賞与」、「株式報酬」の構成としております。
・報酬構成割合は、「基本報酬」66%、「賞与」17%、「株式報酬」17%としております（「賞与」および「株式報酬」が標準額支給

の場合）。
・なお、基本報酬の額、賞与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ております。

■ 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いたします。
（イ）賞与
・「賞与」は、会社の業績（株式会社横浜銀行と株式会社東日本銀行との合算（以下、「2行合算」という。）の実質業務純益および親会社株主に帰属する当期純利益の水準等）および役員個人の業務上の成果にもとづく評価に応じて、年次で金銭を支給いたします。
・役員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き個人別に3～6項目程度を設定）に対する達成度等をふまえ評価し、役位別の基準額を100とした場合、役員個人の評価結果に応じて支給額は70%～130%の範囲で変動いたします。なお、最終的な会社の業績および役員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ております。

（ウ）株式報酬
・「株式報酬」は、信託を活用し当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）を交付および給付（以下、「交付等」という。）いたします。信託は、以下のとおり、「信託Ⅰ」および「信託Ⅱ」の2種類を設定しております。
1) 信託Ⅰ
・役位別の基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
・役位別の基準額に、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」を評価するうえでの指標は、現中期経営計画（2019～2021年度）における目標指標としております。最終的な業績連動係数は、非財務指標や定性事項をふまえ、「報酬・人事委員会」の審議を経たうえで決定いたします。

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%	賞与		年次で金銭を支給	役位別の基準額に、会社の業績（2行合算の実質業務純益および親会社株主に帰属する当期純利益の水準等）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に応じて支給
17%	株式報酬	<信託Ⅰ>	役員退任時に当社株式等を交付等	役位別の基準額に応じて支給
		<信託Ⅱ>	中期経営計画終了時に当社株式等を交付等	役位別の基準額に、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

2. 社外取締役

■ 報酬構成

業務執行の監督をおこなう役割をふまえ、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬」のみとしております。

3. 監査役

■ 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」のみとしております。

■ 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いたします。

■ 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いたします。

▶（資料編）P129 報酬等に関する開示事項

役員一覧

取締役



代表取締役社長 大矢 恭好

就任年	主な略歴
1985	株式会社横浜銀行 入行
2015	株式会社横浜銀行 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

取締役 大石 慶之

就任年	主な略歴
1985	株式会社横浜銀行 入行
2018	株式会社横浜銀行 代表取締役常務執行役員
2019	当社 常務執行役員
2019	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

取締役 小峰 直

就任年	主な略歴
1988	株式会社横浜銀行 入行
2018	当社 常務執行役員
2019	株式会社横浜銀行 代表取締役常務執行役員 現任
2020	当社 取締役 現任

取締役 鈴木 嘉明

就任年	主な略歴
1988	株式会社横浜銀行 入行
2018	当社 執行役員
2019	株式会社横浜銀行 取締役執行役員 現任
2020	当社 取締役 現任

取締役 秋吉 満

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
2019	国際石油開発帝石株式会社 監査役 現任
2019	当社 取締役 現任

取締役 山田 能伸

就任年	主な略歴
2009	ドイツ証券株式会社 マネジングディレクター
2019	PwCアドバイザリー合同会社 シニアアドバイザー
2020	当社 取締役 現任

取締役 依田 真美

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
2020	当社 取締役 現任

執行役員

牧野 圭吾

(兼 横浜銀行取締役執行役員)

唐木 稔

(兼 東日本銀行常務取締役)

山下 明良

(兼 東日本銀行取締役)

栗野 裕

(兼 横浜銀行執行役員)

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)

監査役



常勤監査役 前原 和弘

就任年	主な略歴
2016	株式会社横浜銀行 執行役員
2018	当社 執行役員
2019	当社 常勤監査役 現任

常勤監査役 前川 洋二

就任年	主な略歴
2014	株式会社横浜銀行 理事経営企画部主計室長
2016	当社 常勤監査役 現任

監査役 緒方 瑞穂

就任年	主な略歴
1983	株式会社緒方不動産鑑定事務所 代表取締役 現任
2007	社団法人東京都不動産鑑定士協会 会長
2011	公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会 会長
2016	当社 監査役 現任

監査役 橋本 圭一郎

就任年	主な略歴
2010	首都高速道路株式会社 代表取締役会長兼社長
2015	株式会社東日本銀行 監査役
2016	当社 監査役 現任
2019	公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事 現任

監査役 房村 精一

就任年	主な略歴
2011	名古屋高等裁判所長官
2013	公安審査委員会 委員長 現任
2016	株式会社横浜銀行 監査役
2020	当社 監査役 現任

社外取締役メッセージ



グループのめざす姿へ向けて、
強固なガバナンス体制の構築を
進めてまいります。

取締役 秋吉 満

社外取締役として、3か年中期経営計画の初年度を終えての評価と 当社のガバナンス体制についての意見を聞かせてください。

この一年間の活動を通じて、地域金融機関を取り巻く経営環境の厳しさを改めて実感しています。当社グループは圧倒的な強みを持つ神奈川県をホームマーケットにして、巨大マーケットの東京にアクセスする、他地域と比べても優位性のある金融機関ですが、異業種からの参入も含めて競争は激化しています。現在の中計は「従来の銀行を超える新しい金融企業」へ転換していく「変革の3年間」と位置づけており、伝統的な銀行経営の継続では企業価値を失うとの強い危機感をグループ全体で共有しています。特に「デジタル技術を活用したオペレーション改革」や「戦略的投資・出資等を活用した新たな事業領域への挑戦」は従来の銀行業務の枠組みを

超えるものであり、取り組みのスピードをいかに速められるか、外部の人材を積極的に活用できるか、が大きな課題と考えています。

当社グループは加えて、東日本銀行の「業務の改善と高度化」「ガバナンス体制の見直し」を進めることが求められています。18年8月の業務改善命令以降、2年近くの時間を必要としましたが、「コンプライアンスの意識改革」と「業務の改善計画」は着実に実施され強化されたと評価しています。今後はさらに昨年11月に策定したSunrise Planの目標である「ガバナンス改革」「収益力改善」「グループ一本化」を速やかに進め実績を出すことがグループの企業価値向上に大きく

寄与するものと期待しています。

昨年の夏以降、社外取締役で構成する報酬・人事委員会は、当社グループのあるべきガバナンス体制を徹底的に議論し、川村前社長や大矢頭取との対話も重ね、結果として3か年の中計期間の途中ではありましたが、昨年12月に東日本銀行頭取の交代（横浜銀行大石代表取締役が就任）、本年4月には横浜銀行大矢頭取がFG社長を兼務・就任することを取締役会に上程し、審議・決定しました。議論のポイントは、当社グループの難局に対して「グループの力をいかに結集・発揮させるか」「いかに求心力のある経営を進めるか」です。

横浜銀行を軸とした体制とすることで、東日本銀行の企業価値向上に向けた取り組みの実効性を高めることが可能になり、かつ中計の目標達成のスピードを速めることができると判断し、横浜銀行の経営資源を機動的に活用するためにトップを一本化しました。大矢さん、大石さんはともに、この難局でもしっかりと正面から取り組む胆力のある資質があり、かつ大変明るい性格で、経営のめざす方向を直接行員に語れるコミュニケーション力を備えているので、グループを引っ張るリーダーにふさわしく、「求心力のある経営」を実現できると期待しています。

当社の取締役会の実効性についての評価はいかがでしょう。

金融機関のガバナンスは、「企業価値の最大化」と「健全性の確保」を達成することが目的と認識しています。そのなかで取締役会が果たす役割は重要であり、特に独立社外取締役の責任は重いと理解しています。

FGの取締役会は、社外取締役と社外監査役からの質問・

意見を中心に執行側の役員と毎回活発な議論を展開しています。また、社外役員はそれぞれ多様なバックグラウンドと専門的な知見を有するメンバーで構成されていることに加えて、女性も2人いることで、取締役会の議論は一層多角的な視点でおこなわれていると評価しています。

金融機関の取締役会は一般的な企業と比較しても、規制等の課題や健全性の確保に対する専門的な課題が多いので、社外役員も相当の覚悟と強い意思がないと対応できません。その点では、執行側が丁寧な事前説明会をおこない、社外役員の意見や質問に十分に答える体制を敷いているので、結果として活発な取締役会の実現ができていると認識しています。

また、取締役会の会議の場のみならず、営業店の現場に足を運び、現場の実情を見聞きし直接行員と対話もしています。現状の銀行が抱える課題について、現場の生の声を確認する大変貴重な経験となっています。

今後は、社外取締役として、①持続的成長と企業価値向上のために当社グループをどのように舵取りしていくか、②それを実現するための人材の育成と強化および次世代のリーダーの絞り込み、について一層の議論を深めていくことが重要なミッションと考えています。



東日本銀行の企業価値向上に向けた取り組み

東日本銀行は、コンコルディア・フィナンシャルグループの管理・監督のもと、2018年8月に策定した「業務改善計画」を着実に履行してきました。さらに、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保するため、2022年度を最終年度とする収益力改善計画「東日本銀行 Sunrise Plan」にもとづき、抜本的な構造改革、コアビジネスの進化、信用リスク管理の強化等に取り組んでいます。

法令等遵守態勢などの確立

健全かつ適切な業務運営を確保するため、2019年度上期までに内部管理態勢および経営管理態勢の整備を完了したうえで、経営陣が先頭に立ち、業務改善計画にもとづくアクションプランを着実に実施するとともに、施策の実効性向上に向けたPDCAサイクルを適切に回しています。

法令等遵守態勢の確立

コンプライアンス重視の企業文化を確立するため、コンプライアンス推進に関する責任部署および責任者を明確化し、組織・規程・運用体制を整備しました。また、全行的なコンプライアンス意識の向上のため、外部専門家による研修等を継続的におこなうとともに、定着状況の把握を目的として「コンプライアンス意識調査」を定期的を実施しています。

顧客本位の業務運営態勢の確立

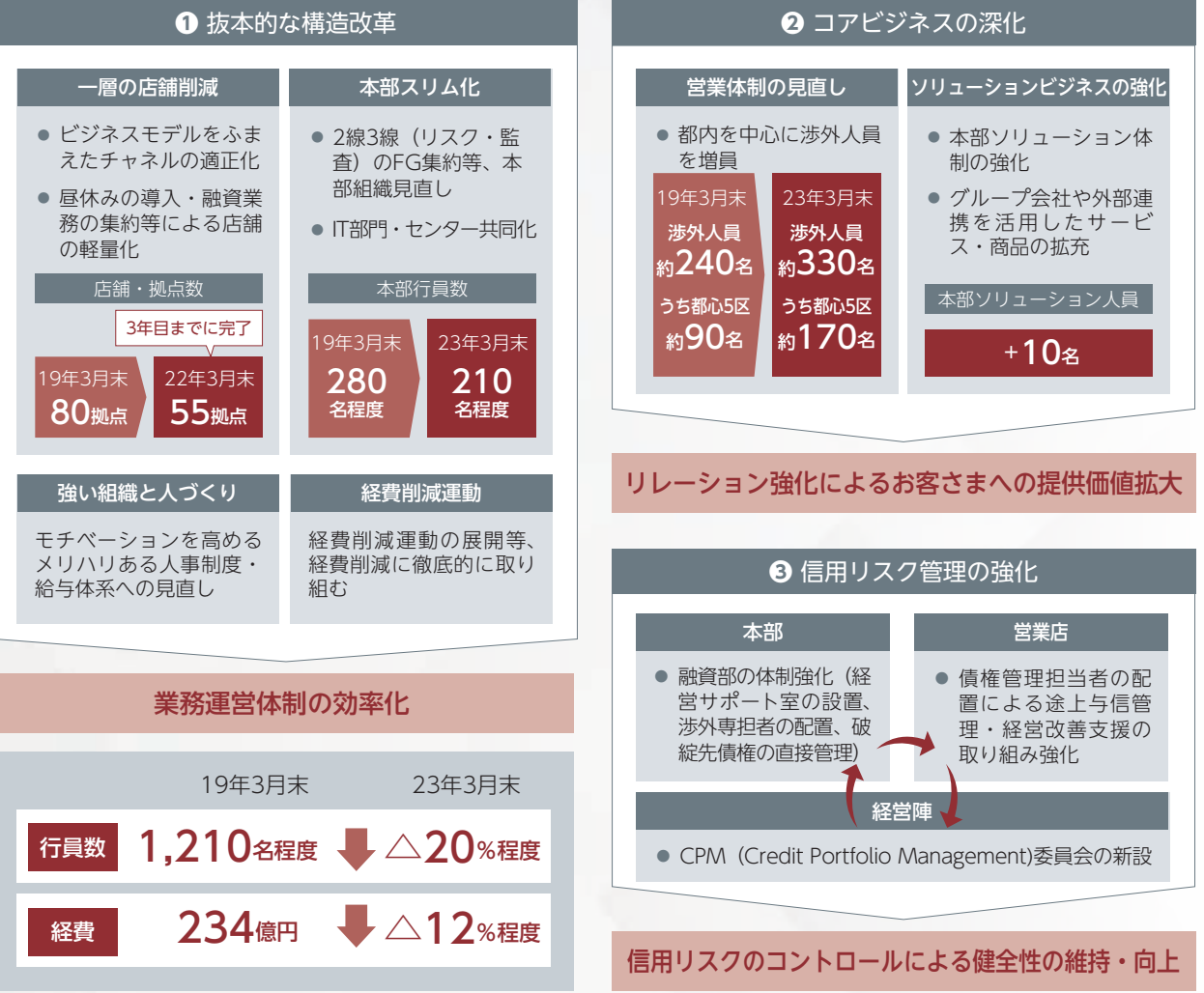
顧客本位の業務運営の推進責任部署として、「カスタマーサービス室」を設置しました。また、顧客本位の業務運営にかかる全行的な意識向上のため、外部専門家を招聘した研修等を継続的におこなうとともに、業績偏重の風土をあらためるため、人事評価制度や表彰制度の見直しを実施しました。

相互牽制機能・内部監査態勢の確立

相互牽制機能の向上を目的として、本部組織の機構改革と役員の業務分掌の見直し、営業店長決裁権限の縮小、本部による営業店モニタリング態勢の確立、内部通報制度の整備等を実施しました。また、内部監査スタッフをグループ3社の兼務とし、グループの内部監査部門の一体運営強化と監査人材の育成・専門的スキル向上をはかっています。

「東日本銀行 Sunrise Plan」への取り組み

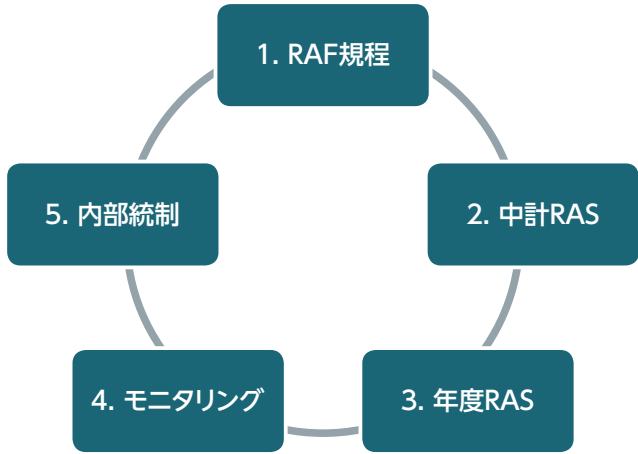
2019年12月にガバナンス体制を変更し、横浜銀行からの人員を追加で受け入れ、グループの強力な支援のもとで構造改革と収益力改善を実現していくための経営体制を整備しました。東京を中心とした首都圏マーケットでお客さまから信頼されるパートナーをめざして、①抜本的な構造改革、②コアビジネスの深化、③信用リスク管理の強化等に重点的に取り組み、ビジネスモデルの再構築を加速していきます。



Ⅵ. リスクガバナンス

リスクアベタイト・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「リスクアベタイト・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「リスクアベタイト・ステートメント」（RAS）を取締役会が決定しています。RAFの活用を通じて、予算に織り込んだリスクアセットとリターンを常にモニタリングし、リスクとリターンの最適化をはかります。



リスクアベタイト・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ベタイトを決定しています。

B. ストレステスト

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

C. トップリスク管理

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

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	・マネロン対策不備による制裁
・サイバー攻撃による大規模な損害	・特定大口取引先の業況大幅悪化、倒産など
・自然大災害発生	

※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。

リスクアベタイト・フレームワークを踏まえた中期経営計画と資本政策

中期経営計画の策定にあたっては、同計画における10の重点施策に沿った「進んで受け入れるリスク」と「回避すべきリスク」をRASで定めています。おもな取り組みとして事業資金や外貨貸出、住宅ローン、資産背景の厚い富裕層向け融資などを進んで受け入れるリスクとして定めています。

また、資本構成については、RAFを活用し、普通株式等Tier1比率を12％程度にコントロールする一方で、Tier2資本の調達を進めるなど、健全性維持と資本効率向上を両立させていきます。

▶ P15 財務担当取締役メッセージ

サイバーセキュリティ	危機管理
当社グループの情報資産の安全性を確保するために「セキュリティポリシー」に基本方針を定め、「セキュリティスタンダード」、「システムリスク管理規程」に具体的な管理方法を定めてシステムリスク管理を実施しています。さらに、サイバー攻撃などに対応するためグループ各社が設置したCSIRTとの連携をはかるため、当社にCFG-CSIRTを設置しています。	当社グループは、地震をはじめとする大規模災害やシステム障害、感染症のまん延などが発生した際に、お客さまや社員の安全、金融業務の円滑な遂行、お客さまの財産の保全を基本原則として、危機管理態勢を整備しています。危機事案発生時には、当社の代表取締役社長を委員長とする危機管理委員会が、必要に応じて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。

コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンスに関する基本方針

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きます。

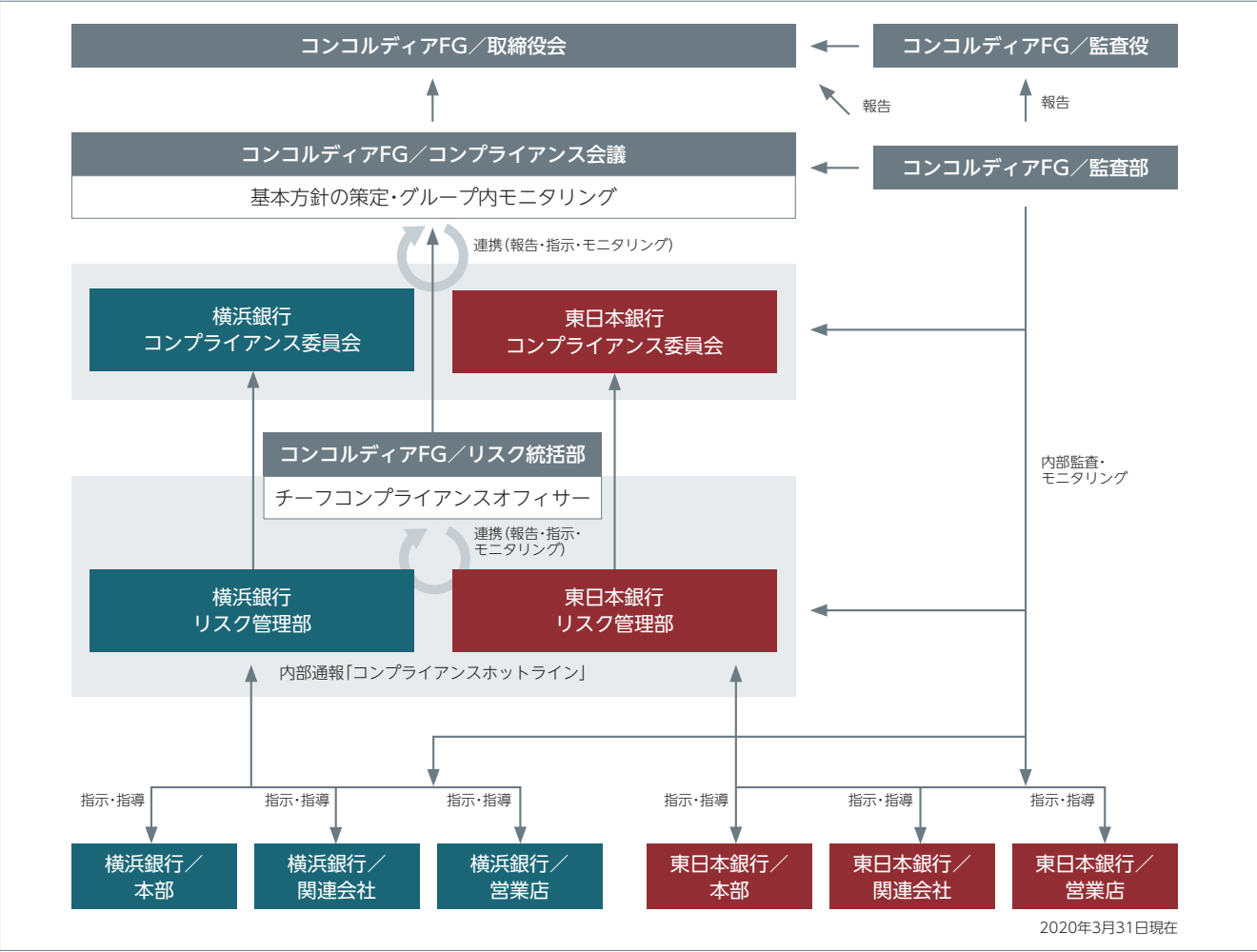
(※) コンプライアンス基本方針 <https://www.concordia-fg.jp/compliance/index.html>

コンプライアンス運営体制

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。

また、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新設しています。また、「コンプライアンス会議」を定期的に開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、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に報告をおこない、実効性を高めています。



コンプライアンスホットラインの設置

法令違反等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

関する問題を直接連絡し相談できる態勢を整えています。また、当社では外部の法律事務所も通報窓口としています。

コンプライアンス・プログラムの策定

コンコルディア・フィナンシャルグループでは、コンプライアンス向上のための具体的な計画である年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」にもとづいて、コンプライアンスの実践をはかっています。2020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

マネー・ローンダリング等防止への取り組み

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

贈収賄・汚職防止に関する規定の整理

既存の贈収賄・汚職防止に関する規定を整理し、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

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。

顧客保護等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

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。

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いきます。

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。

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。

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、弁護士などとも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断をはかっています。

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

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、法令等にしたがって個人情報の利用目的などをホームページなどで公表するほか、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。

内部監査体制

内部監査の役割

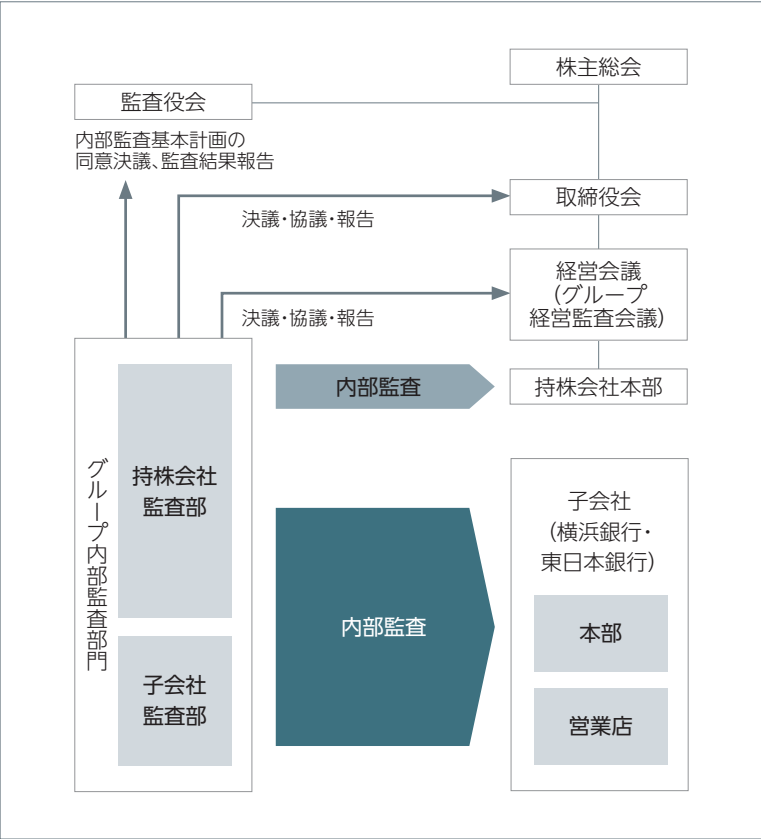
当社グループの内部監査部門は、業務の健全かつ適切な運営を確保するために、各部署のコンプライアンス態勢やリスク管理態勢の有効性および適切性、財務報告に係る内部統制などについて、執行部門から独立した立場で内部監査を実施しています。各社の内部監査結果は、取締役会などへ定期的に報告しています。

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・基準により監査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。

当社グループの監査部は、当社と子会社の監査部員を兼務として、グループ一体で効率的・効果的なリスクベース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。例えば、当社グループに共通する重要なリスクについては、当社監査部が主体となって、グループ一体で監査を実施しています。

また、経営会議の一部を構成する「グループ経営監査会議」を設置し、内部監査に関する重要事項の決議・協議・報告ならびにグループ全体についての内部監査の結果に関する事項の協議・報告をおこなっています。



内部監査の高度化・効率化に向けた取り組み

当社および子会社の監査部は、限られた監査資源を有効かつ効率的に監査対象へ投入・配分するために、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、それに応じて内部監査の対象や実施頻度、深度を決めるリスクベースの監査を実施しております。また、内部監査部門の連携は

もとより、リスク管理部門や監査役・会計監査人との十分な連携を確保するなど、高度化・効率化に向け取り組んでいます。さらに、サイバー攻撃などへの対応に向けて、当社グループの情報資産の安全性を確保するため、「サイバーセキュリティ管理態勢の適切性」をテーマとした監査等を実施しています。

持続的な成長を支える強い組織と人づくり

めざす姿

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「従業員が誇りを持って働ける会社」であり続けるため、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。

中期経営計画における戦略

中期経営計画では「持続的な成長を支える強い組織と人づくりの強化」を重点施策に掲げ、これまで以上にグループ一体となって人材育成の強化、効果的な人材活用の実践、働きやすい職場環境づくりなどに取り組んでいます。

全ての従業員が活躍できる人事制度への進化

年次や年齢等にかかわらず全世代の従業員が活躍できる環境を整え、従業員の挑戦を促すとともに、一人ひとりの成長を後押しする人事制度の構築に向けて改革をおこなっています。また、銀行のビジネスラインが多様化していくなかで、多様な価値観やスキル・能力をもった人材を活かしていくため、複線的なキャリアパスの再構築や人事運用の高度化に取り組んでいます。

全世代総活躍推進

グループの一体感を醸成し効果的な人材活用を進めていくことから、グループ全世代統一プラットフォームを構築し、属人的要素によらない、公平・公正な処遇をおこないます。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し、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。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。

職責に応じたインセンティブの強化

経営環境の変化により、お客さまから求められる役割も高度化・多様化しており、デジタル技術の活用などによる業務の抜本的な見直しが行われています。そのため、当社ではその原動力となる人づくりに取り組み、これまで以上に職務の難易度や範囲、役割などにもとづき職責の重さや、業績貢献度に応じたメリハリある処遇をおこなっていく、「脱年次」による実力主義を徹底することで、多様な人材の活躍を後押ししていきます。

プロ人財制度

銀行業務が多様化・高度化するなかで、高い専門性を有する重点分野において人材の育成を強化していくことが求められていることから、2019年度より「プロ人財制度」の運用を開始しました。多様な価値観・キャリア観をも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。

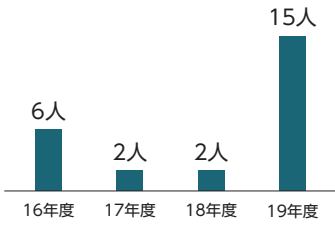
また、通常の給与体系より業績貢献に対するインセンティブが効いた報酬体系にしており、その水準は一人ひとりの専門性の高さやパフォーマンスの発揮状況等に応じて個別に決定しているため、処遇水準が役員や部長クラスになることもあります。

なお、外部からの中途採用も積極的におこなっており、2019年度は外資系証券会社出身者など業務の専門性が高い15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



2019年度のおもな採用分野	
デジタル・ICT	3人
国際・市場	4人
投資銀行業務	3人
監査・リスク管理	2人

挑戦・成長を後押しする組織風土の醸成と人づくり強化

新たな挑戦や成長を後押しする組織風土を醸成し、お客さまの期待と信頼に応える金融サービスを提供できる人材を育成・登用します。

エンゲージメント向上へ

従業員が「誇りを持って働ける会社」を実現するため、従業員の「働きがい・やりがい」と、それらに対して影響を与える組織要因を把握する「従業員エンゲージメント調査」を定期的に実施しています。仕事の特性や職場環境、充実感などを調査し、その結果として導かれる働きがい・やりがい、従業員推奨度（eNPS）や会社の将来性などの指標を、今後の人事施策などに活かすことで、従業員がより生き生きと働ける職場づくりを実現します。



従業員持株制度

従業員持株制度を導入しており、積立額に応じた奨励金の支給や制度の定期的な周知を通じて、従業員の計画的な資産形成を支援するとともに、従業員の経営参加意識を高めています。

横浜銀行100周年記念事業において、2020年10月以降の行員持株会の奨励金付与率を引き上げ、奨励金の対象となる拠出金額の上限も引き上げました。

キャリア開発支援

行内公募

従業員一人ひとりのキャリア開発支援として、海外MBA留学への派遣や、行内外のトレーニー制度や本部専門セクションへのポスティング制度、グループ内外企業への派遣などへの行内公募を通じて、専門性の高い人材の育成に取り組み、人材のポートフォリオ管理と戦略的な配置、幹部候補の体系的育成にも取り組んでいます。

デジタル分野	国際業務、市場業務
FinTech RPA キャッシュレス推進 デジタルマーケティング	国際協力銀行 日本貿易振興機構 国際金融情報センター バンコック銀行 アセットマネジメント会社
ソリューション高度化	地域戦略等
シンクタンク メガバンク 日本政策投資銀行 地域経済活性化支援機構 医療系コンサル会社	中央省庁 東京都庁 神奈川県庁 横浜市役所 川崎市役所 鉄道会社

キャリアデザイン施策

担当者が主体的に自身のキャリアプランについて考え、「めざす姿」の実現に向けて前向きに働けるよう、各種キャリアデザイン施策を展開しています。以下は、横浜銀行の施策例です。

キャリアデザインガイドブック	キャリアデザイン研修
担当者は「キャリアプランシート」を作成して自身のキャリアプランについて考え、上司はそのシートにもとづき「キャリア面談」を実施し、キャリアチェンジやスキルアップを後押しします。	4年目・7年目行員を対象に、先輩行員のパネルディスカッション等をおこない、自身の強み・成長体験を認識するとともに、今後のキャリアを検討する機会としています。
JOBFORUM 2020	年次面談
若手行員を対象に、本部各部によるプレゼンテーション、公募ポストの紹介、個別相談会をおこなうフォーラムを開催し、本部業務への理解を促しています。	2年目・7年目行員を対象に、人財部による年次面談を実施しています。今後のキャリアプランについて共有することで、効果的な人事運用につなげていきます。

人事交流の強化

横浜銀行と東日本銀行は、グループ内人事交流を強化するため、新入行員や課長代理級、マネジメント層などの階層別研修を共同開催しているほか、本部トレーニーの派遣や休日セミナーの共同実施に取り組んでいます。

今後は、教育研修プログラムの考え方を統一するとともに、共同開催する研修の幅を広げていくことで、両行の相互理解を促進し、グループにおける人材育成の一体化をはかっていきます。

また、横浜銀行と千葉銀行は提携以降、本部人材派遣や共同研修、行員の資格取得支援など人材育成に関する取り組みを共同で企画・開催しています。両行の行員同士が切磋琢磨することで、営業力や提案力の強化をめざしています。

千葉銀行とのおもな人事交流

本部人材の相互派遣	
ファイナンス部門	共同アレンジ案件の発掘に向けた相互理解のため、シンジケートローン等の担当者を派遣。
海外ビジネス部門	海外拠点の活用や外為業務のノウハウを共有するため、海外ビジネス支援担当者を派遣。
休日セミナー	管理職向けマネジメントセミナー、タイムマネジメント研修、コーチング基礎研修

共同研修	
トップマネジメント研修	支店長級の行員を対象に、連携の強化を推し進めていくことを目的としたワークや講演を実施。
管理職合同海外視察研修	管理役職者を対象に、国際的視野の拡大を目的とした米国サンフランシスコ・シリコンバレーへの海外視察研修を実施。
個人営業研修	個人渉外担当者を対象に、外部講師による保障性保険やマーケットに関する研修を実施。

課題解決力の強化に向けた人材育成

中期経営計画の重点施策である「ソリューション営業の高度化」に向けて、お客さまの多様化するニーズに対応するため、課題解決力の強化に向けた人材育成をはかるスキルアップ支援研修を実施しています。

また、新たな職務への挑戦を支援するため、キャリアアチェンジ研修を実施しています。受講者はキャリアアチェンジ後に正式に新たな職務に配置され、活躍の幅を広げています。2019年度は、業務効率化により捻出した事務人員の営業人員への転換や、個人営業から法人営業への転換など、44人がキャリアアチェンジしました。

新たな挑戦や成長を後押しする研修・育成体系

横浜銀行では、教育研修全般を統括する「金融ビジネススクール」に専任の「常勤講師」を配置してさまざまな業務別の研修を実施しているほか、支店長など次代の経営を担う人材を対象に、組織全体を動かすリーダーシップやマネジメント能力を高める「はまぎん経営塾」を開催するなど、若手やパートタイマー、役職者、マネジメント層まで体系的・計画的な研修を実施しています。

東日本銀行では、2017年度に研修体系を改定し、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・階層別の研修の充実をはかっているほか、法令遵守態勢の確立と全行的な意識向上に向けた顧客保護やコンプライアンス研修の充実も進めています。

キャリアアチェンジ実績（2019年度）

転換後のキャリア	
店頭窓口での営業	12人
個人向け営業	19人
法人向け営業	13人
合計	44人



TOPIC 宿泊型研修施設の開設

横浜銀行は、創立100周年記念事業の一環として2020年度中に、川崎支店上層階に宿泊型研修施設を開設します。東京と横浜の中間という立地を活かして、グループ内で共同利用できる研修施設として活用し、研修の幅の拡大や教育効果の増大をはかるとともに、一体感のある企業風土の醸成をめざします。



生産性の高い組織づくり強化

多様な人材が持てる能力を最大限に発揮しうる生産性の高い組織へ変革していきます。

働き方改革の深化による生産性の向上

従業員の柔軟かつ効率的な働き方とワークライフバランスの実現を通じて多様な人材が活躍できる組織とするため、働き方改革に向けた従業員の環境整備に取り組んでいます。これにより生み出された時間を従業員一人ひとりが有効活用し、新しい発想で自ら考え行動できる人材となることで、お客さまから選ばれる金融グループをめざします。

柔軟で効率的な働き方の実現と総労働時間の短縮

フレックスタイム制の導入

柔軟かつ効率的な働き方を実現するため、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を選択できるフレックスタイム制を導入しています。

テレワークの拡充

タブレット端末を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方として、テレワークを導入しています。従来は本部の企画・管理業務など一部の担当者のみの運用でしたが、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、本部その他業務や支店渉外業務の担当者など運用の幅を広げています。

ビジネスカジュアルの導入

横浜銀行では、ユニフォーム着用者を除く全行員を対象にビジネスカジュアルを実施し、服装を柔軟化させることで、行員の意識改革や組織風土の変革を促しています。

ワークライフバランスの推進

勤務間インターバル制度の導入

心身のリフレッシュや健康保持、ワークライフバランスの実現を後押しするため、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（勤務間インターバル）を設ける指針を定めています。

時間単位年休の導入

仕事と生活の調和をはかる観点から、年間5日間を限度に1時間単位で休暇を取得できる時間単位年休を導入しています。

男性育休取得の推奨

ワークライフバランスのさらなる充実のため、男性の育児休業の取得を推奨しています。横浜銀行では、子の出生を控えた行員らを対象に、外部講師による育児に関するセミナーを開催するなど男性への育児参画を促すことで、2020年度末までに育児休業100%取得をめざしています。

健康で安心して働ける職場づくり

横浜銀行健康宣言

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、店内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、勤務間インターバル制度の導入による働き方改革の推進など、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。

今後は、生活習慣病対策として、食生活改善に向けた相談窓口の設置や健康管理に関する教育の拡充、定期健康診断の受診機会拡大などに取り組めます。

企業内託児所

横浜銀行は、2019年10月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ならびに就業継続を支援しています。

横浜銀行	2018年度	2019年度
男性育児休業取得者数	67人	93人
男性育児休業取得者比率	51.9%	90.3%



ダイバーシティ＆インクルージョン施策の拡充

女性の活躍推進

女性のさらなる活躍を推進するため、育児休業制度や託児費用の補助制度、育児休業からの復職を支援するための復職支援カリキュラムなど就業継続支援に取り組んでいます。女性役職者比率は31.4%（2020年3月末・2行合算）となり、2021年3月末までの目標値である25%以上を前倒しで達成しています。

（2019年度）	横浜銀行	東日本銀行	合算
女性行員比率	48.2%	30.4%	44.4%
女性新入行員比率	39.8%	55.8%	43.1%
女性役職者比率	35.3%	21.1%	31.4%
女性管理役職者比率	13.5%	5.5%	11.3%
女性育児休業取得者比率	100%	85.0%	98.1%
育児休業取得者比率（男女）	96.7%	43.9%	89.1%

▶（資料編）P44 ESG関連データ

役員メンター制度の実施

横浜銀行は、女性行員のキャリア開発強化の取り組みとして、役員をメンター、課長級や課長代理級の行員をメンティとした「役員メンター制度」を実施しています。経営陣との対話を通じて、女性行員の経営参画への意識醸成やモチベーションの向上を促すとともに、活躍機会の拡大やネットワーク形成、ロールモデル化をはかり、組織全体の風土改革にもつなげていきます。

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めざすうえにおいて、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。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、人権、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、相手の立場にたっ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めます。

特例子会社の認定取得

障がい者の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」は、業務内容や人事制度、採用方法など、障がい者の特性に合った職場環境づくりを進めることで、障がい者の雇用機会を拡大しています。2020年4月に「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取得するとともに、横浜銀行は法定雇用率（2.20%）を上回った水準となりました。

LGBT（性的少数者）の方々への取り組み

横浜銀行と東日本銀行は、配偶者の定義に同性パートナーを含めた住宅ローンを取り扱っています。一定の事項が明記された合意契約に係る公正証書などの必要書類をご提出いただける場合、同性パートナーを配偶者と見なすこととし、誰もが自身の性的趣向・性自認を尊重されることで、自分らしく生きることのできる社会をめざしています。



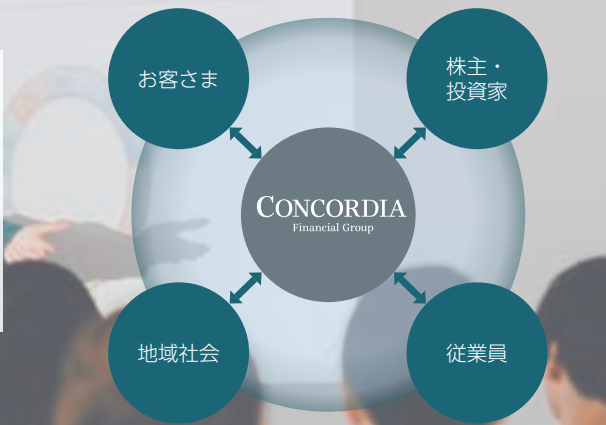
女性の活躍推進が優良な企業「えるばし」の最高ランクを取得



従業員の子育てを高い水準でサポートする企業「プラチナくるみん」認定を取得

ステークホルダー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、株主の皆さま、地域社会などのすべてのステークホルダーに選ばれる金融グループとして、皆さまへ適切なコミュニケーションと情報開示の充実をはかり、いただいたご意見やご要望に誠実に耳を傾けることで、経営や営業施策に反映していきます。



お客さま本位の業務運営

店頭やインターネットなどを通じていただく従業員対応やサービスに関するご意見・ご要望にお応えすることで、お客さまに選ばれる金融グループになることをめざしています。

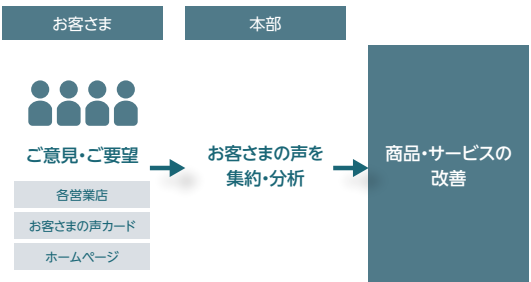
お客さまの声の経営への活用

お客さまのご意見・ご要望を、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。

※ 2018年度からは他の金融機関の利用者を含むお客さまを対象としたグループインタビューを実施して「生の声」をサービスに活かす活動を進めました。

お客さまの声から実現しました

- 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
- はまぎん土日BANK
- インターネットでの来店予約（一部店舗）



金融サービスをすべての人が利用しやすくするための取り組み

高齢者のお客さまや体の不自由なお客さまでも安心して金融サービスを受けられるような体制を整えるとともに、業務のデジタル化等を進めることで、すべての人が利用しやすい銀行をめざしています。

1 多言語コミュニケーション端末「みえる通訳」の導入

外国人や耳の不自由なお客さまとの円滑なコミュニケーションが可能となる「みえる通訳」の全店設置を進めています。お客さまとオペレーターはお互いに表情を見ながら、微妙なニュアンスや難しい内容もスムーズに会話ができます。外国語のほか、「手話」にも対応しており、筆談器と比べて、より短い時間でコミュニケーションができます。

（※）「サービス・ケア・アテンダント」は、お身体の不自由なお客さま・高齢のお客さまをはじめ、すべてのお客さまに配慮した適切なコミュニケーション力を養い、サービス品質を向上させることを目的とし、一般社団法人公開経営指導協会が試験実施・運営をしています。

2 「バリアフリーツール」の導入

筆談器や音声案内つきのATMなど「バリアフリーツール」を用意するとともに、「サービス・ケア・アテンダント（※）」資格保有者の配置を進めており、お身体の不自由なお客さま・高齢のお客さまをはじめ、すべてのお客さまに安心してご利用いただけるように努めています。

フィデューシャリー・デューティー

お客さまの中長期的な資産形成の支援に取り組むため、真にお客さまのために行動する指針である「フィデューシャリー・デューティー宣言」を制定し、グループ各社が本宣言を実践するための具体的な行動計画を策定しています。資産形成・運用のサービスや従業員の対応の満足度に関するお客さまアンケートを定期的 to 実施し、お客さまの率直な声をお聞きするための体制づくりを進めています。

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

フィデューシャリー・デューティー宣言の実践に向けたアクションプラン（例：横浜銀行）

お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援
● お客さまのライフステージに合致した、お客さまのニーズや利益にかなう中長期的な資産形成に資するポートフォリオをご提案してまいります。 ● お客さまへ当行の投資信託の販売の考え方をご理解いただき、お客さまと当行が共通の認識のもとに資産形成・運用の支援をおこなってまいります。

最適な投資型商品の提供
● お客さまの資産形成に適した長期・積立・分散に資する商品の整備や退職世代の資産取崩しニーズに適した商品の導入など、お客さまの多様なニーズにお応えできるよう、投資型商品のラインアップの整備を引き続き進めてまいります。

お客さまへの情報提供
● お客さまへの情報提供にあたっては、タブレットなどのITツールを活用して、各種手数料を含め分かりやすく説明してまいります。 ● お客さまの資産形成・運用の目的に応じた適時適切なアフターフォローをおこなってまいります。特に外貨建保険をお持ちのお客さまや、投資経験が浅く高齢のお客さまに対するアフターフォロー態勢を整備してまいります。 ● 地域社会の金融リテラシー向上のため、Webセミナー・オンラインセミナーの開催や「はまぎん土日BANK」も活用し、長期・積立・分散といった資産形成に資する各種セミナーを開催してまいります。

利益相反の適切な管理
● 商品選定や情報提供にあたり、お客さまの利益を不当に害することのないよう、適切に管理してまいります。

お客さまの満足度を優先する態勢の整備
● お客さまの投資成果の向上に資する適切な販売態勢を整備し、お客さまの利便性向上に努めるとともに、安心してご相談いただける環境を整備してまいります。 ● お客さまアンケートの結果を評価に反映するなど、お客さまの満足度やお客さまとの信頼関係を踏まえた評価体系を構築してまいります。

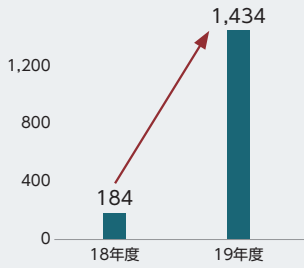
人材の育成・確保
● お客さまへの最高の金融サービスの提供をめざし、研修等を通じて専門知識の水準を向上させ、お客さまの負託に応える強い責任感をもつ人材を育成してまいります。 <おもな研修> ● 担当者向けFD研修：投資型商品販売方法やコンプライアンスなどに関する研修 ● 課長向けコンプライアンス研修：投資型商品販売におけるコンプライアンス徹底のための研修 ● 管理責任者研修：検証・指導のポイント、FDと適合性原則などに関する研修

詳しくは、各社ホームページをご覧ください。
横浜銀行（https://www.bay.co.jp/shared/pdf/boy/fd_torikumi2019.pdf）
東日本銀行（http://www.higashi-nipponbank.co.jp/about/pdf/fd_efforts.pdf）
浜銀TT証券（<http://www.hamagintt.co.jp/company/pdf/Initiatives.pdf>）

フィデューシャリー・デューティー宣言への取り組み状況

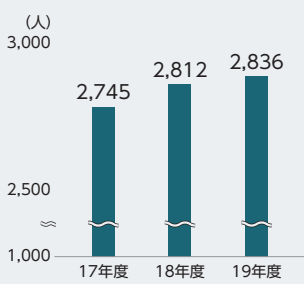
お客さまの率直な声をお聞きするために、お客さまアンケートを定期的に実施しております。2019年度よりNPS®を活用し、当行の取り組み状況を直接お客さまに評価いただき、その結果をもとに商品・サービスの向上に努めています。

職域セミナー開催回数（横浜銀行）（件）



FP資格取得者数は緩やかに増加しており、引き続き金融のプロフェッショナルとして相応しい専門知識・スキルを有する人材の育成に取り組んでおります。

FP資格取得者数（2行合算）



※ FP1級・CFPまたはFP2級・AFPの資格保有者

金融商品の販売などにおける勧誘方針と個人情報保護に関する方針

当社グループ各社では、金融商品の販売などにあたって各種法令・規則などを遵守するとともに、各社が定めている勧誘方針に則り、適切な勧誘をおこないます。また、お客さまの個人情報の保護に関して、関係法令等を遵守するとともに各社が定めている方針に則ります。詳しくはグループ各社のホームページをご覧ください。

運用ファンドへの外部評価

横浜銀行グループのスカイオーシャン・アセットマネジメントが運用するファンド「ブレンドシックス」は、格付投資情報センター（R&I）による「R&Iファンド大賞2020」における投資信託／総合部門、バランス総合において「優秀賞」を受賞しました。第三者の中立的な立場から、過去の運用実績データの定量評価だけを用いて評価されました。

投資信託の販売体制への外部評価

横浜銀行および横浜銀行グループの浜銀TT証券は、格付投資情報センター（R&I）による「R&I顧客本位の投信販売会社評価」を取得しています。投資信託の販売においていかに顧客本位の業務運営を実践しているかを、第三者の中立的な立場から客観的に評価されました。

横浜銀行



浜銀TT証券



株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を重視しており、建設的な対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を定め、積極的なコミュニケーションと社内の体制整備に努めています。

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を重視しており、建設的な対話を促進するための体制整備および取り組みに関する方針を定め、積極的なコミュニケーションと社内の体制整備に努めています。

2019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拡大防止のため、本決算発表後の2020年5月の説明会はテレフォンカンファレンスによる開催としたほか、2020年3月以降は国内外での個別面談・小規模ミーティングのリアル開催も中止しておりますが、電話やオンライン説明会などインターネットを使った情報提供の一層の拡充を進めています。

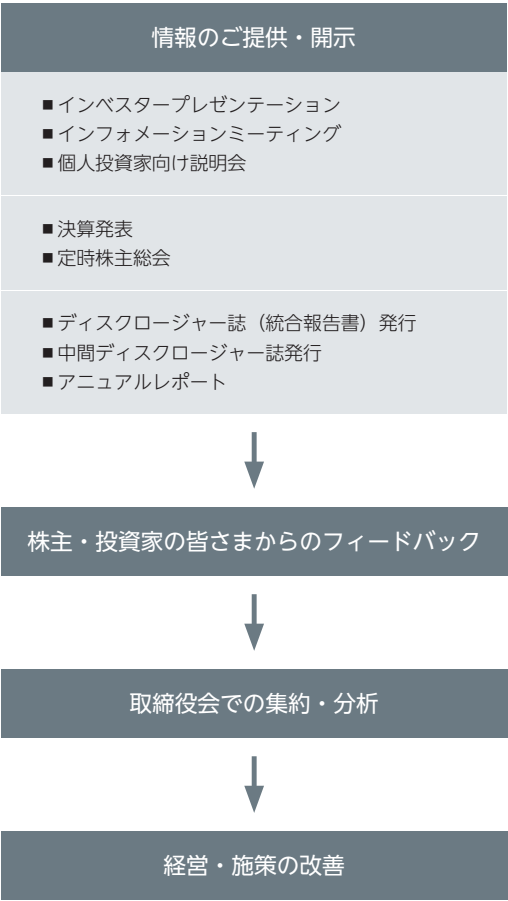
こうした対話のなかで把握した株主および投資家の皆さまからのご意見は、代表取締役が取締役会および経営陣へ適時報告・共有し、経営の参考にさせていただいています。

毎年6月下旬に開催する株主総会では、事業のご報告やサステナビリティの取り組みに関する動画を放映するなど、株主の皆さまにとってわかりやすい運営に努めています。2020年6月19日にはまぎんホールヴィアマーレで開催した第4期定時株主総会では、感染症拡大防止の観点から、インターネットまたは書面により事前に議決権を行使できるよう、当社ホームページに総会当日に上映する事業報告のビデオを事前配信するとともに、総会の模様は、総会終了後、即日配信しました。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を進め、当社グループの業務内容や財務状況をご理解いただけるよう努めていきます。



インフォメーションミーティング（オンライン）



地域社会への貢献活動

当社グループ各社は、本業を通じて地域課題の解決をはかり、地域の持続的な成長と活性化に貢献しています。また、従業員は地域社会の一員として地域の催事や活動などのボランティア活動に積極的に参加しています。

義援金による支援

当社では、自然災害などにより地域経済が危機的な被害を受けた際に、影響を受けた地域や企業などを支援するための義援金を拠出しています。

横浜銀行は、「令和元年台風第19号」の被災地への支援と、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う神奈川県内の医療体制整備などへの支援として、それぞれ義援金を拠出しました。



ボランティアの協力

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

横浜銀行は、フードバンクかながわが実施する「フードドライブ」に協力しています。この活動は各家庭や企業から寄贈されたレトルト食品などを、支援が必要な家庭や施設へ届ける取り組みです。店頭でお客様に活動への協力を呼び掛けるだけでなく、有志の行員による食品の寄贈もおこなっています。

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



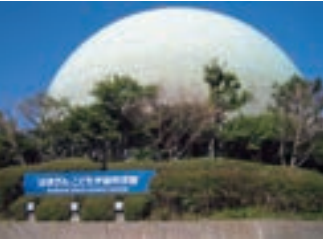
こどもの成長支援

スポーツや科学の分野でも子ども達を応援

東日本銀行は「リトルリーグ東関東連盟・メジャー茨城大会」に協賛しています。

横浜銀行は「横浜銀行カップ神奈川県学童軟式野球選手権大会」を冠スポンサーとして応援しているほか、県内のプロスポーツチームなどと連携して各種イベントを開催しています。

また「はまぎん こども宇宙科学館」のネーミングライツスポンサーとして小学生を対象とした体験学習「はまぎんキッズ・サイエンス」を開催し、宇宙や科学の不思議を学ぶ場を提供しています。



途上国の子ども達への寄附活動

横浜銀行と東日本銀行の社員食堂における取り組みとして、NPO法人TABLE FOR TWO Internationalによる途上国支援の事業「TABLE FOR TWO (TFT)」に参加しています。TFTは、社員食堂で社員が対象のヘルシーメニューを食べるとその代金のうち20円が寄附金となり、アフリカやアジアの子ども達へ給食が届けられる仕組みです。

特別教育番組への協力

横浜銀行は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う休校が続くなか、学習の遅れや生活習慣の乱れが不安視されていた県内の小中学生の学習支援や規則正しい生活リズムを構築することを目的にテレビ神奈川（TVK）が制作した特別教育番組の放映に協力しました。

コンコルディア・フィナンシャルグループの開示方針

当社グループは、預金者をはじめとするお客さま、株主、地域社会等のステークホルダーの皆さまが、当社グループとのお取引や当社株式への投資を選択するにあたり適切な判断ができるよう、経営内容に関する情報開示の充実に努めています。ステークホルダーの皆さまから信頼される経営をおこなう金融グループとして、経営の透明性をさらに高めてまいります。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>

コンコルディア・フィナンシャルグループ 検索

コンコルディア・フィナンシャルグループの概要

会社概要

CONCORDIA

Financial Group

(2020年3月31日現在)

商	号	株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ (英文表示:Concordia Financial Group, Ltd.)					
所	在	地	〒103-6034 東京都中央区日本橋2丁目7番1号東京日本橋タワー34F				
事	業	内	容	(1) 銀行および銀行法により子会社とすることのできる会社の経営管理 (2) 前号に掲げる業務に付帯関連する一切の業務 (3) 前二号に掲げる業務のほか、銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務			
資	本	金	1,500億円				
設	立	2016年4月1日					
上	場	証	券	取	引	所	東京証券取引所市場第一部(証券コード:7186)



横浜銀行

(2020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	16兆8,696億円(単体)		
資 本 金	2,156億28百万円		
設 立	1920年12月16日		
従 業 員 数	4,559人		
拠 点 数	640 ※2020年6月30日現在		
	国内 635 (本支店 202、出張所 5、 無人店舗〔ATMコーナー〕 428)		
	海外 5 (支店 1、駐在員事務所 4)		

主なグループ会社

- 浜銀TT証券
- ストームハーバー証券
- 横浜キャピタル
- 浜銀ファイナンス
- 浜銀総合研究所
- スカイオーシャン・アセットマネジメント

格付情報

	(2020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	A2	A+	AA
横浜銀行	A1	AA-	AA
東日本銀行	-	-	AA

東日本銀行

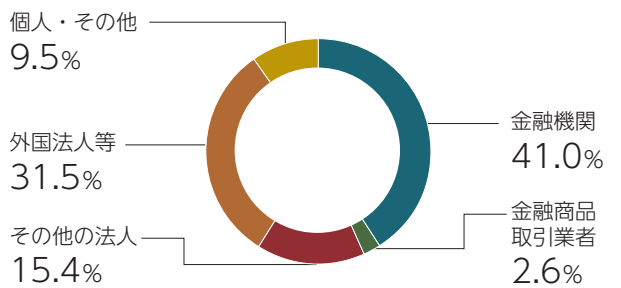


(2020年3月31日現在)

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	2兆6億円(単体)		
資本金	383億円		
設立	1924年4月5日		
従業員数	1,240人		
拠点数	86 国内 86 (本支店 84、出張所 1、無人出張所 1)		

※2020年6月30日現在

株主構成



グループスローガン

One Heart for You ～ 心をあわせて

社名の由来 「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。

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



CSR・SDGsへの取り組み

コンコルディア・フィナンシャルグループのCSR・SDGsへの取り組みを紹介しています。

■ <https://www.concordia-fg.jp/csr/index.html>



IRライブラリー

統合報告書をはじめ、最新の財務資料を掲載しています。

■ <https://www.concordia-fg.jp/shareholder/ir/index.html>



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
2020年7月