

# CONCORDIA

Financial Group

コンコルディア・フィナンシャルグループ  
ディスクロージャー誌（統合報告書）

本編 2018.3

# コンコルディア・フィナンシャルグループについて

## CONCORDIA

Financial Group

(2018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	銀行、その他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およびこれに付帯関連する一切の業務
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

(2018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	16兆3,532億円(単体)
資本金	2,156億28百万円
設立	1920年12月16日
従業員数	4,730人
拠点数	631 ※2018年6月30日現在 国内 626 (本支店 202、出張所 5、 無人店舗(ATMコーナー) 419) 海外 5 (支店 1、駐在員事務所 4)

### 東日本銀行

(2018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	2兆2,945億円(単体)
資本金	383億円
設立	1924年4月5日
従業員数	1,403人
拠点数	91 ※2018年6月30日現在 国内 91 (本支店 84、出張所 1、法人営業事務所 6)

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。

グループスローガン

# One Heart for You ~ こころをあわせて

## ESG関連情報インデックス (環境・社会・ガバナンス)

<b>■環境 (Environment)</b>	
CSRへの取り組み	26
<b>■社会 (Social)</b>	
地域活性化への取り組み	22
多様な人材が活躍できる組織をめざして	28
<b>■ガバナンス (Governance)</b>	
コーポレート・ガバナンス	30
<b>【参考】</b>	
非財務 (ESG) ハイライト	10
外部からの評価	11
ESG関連データ	(資料編 48)

## ■コンコルディア・フィナンシャルグループについて

お客さまに対する最高の金融サービスをめざして	2
コンコルディア・フィナンシャルグループの沿革	4
トップメッセージ	6
財務・非財務 (ESG) ハイライト	10
経営統合によるシナジー効果の追求	12

## ■お客さま・地域への取り組み

個人のお客さまへの取り組み	14
法人のお客さまへの取り組み	18
地域活性化への取り組み	22
お客さまの満足度向上に向けた取り組み	24
デジタル化への取り組み	25
CSRへの取り組み	26

## ■経営基盤

多様な人材が活躍できる組織をめざして	28
コーポレート・ガバナンス	30
グループ経営の高度化	37
リスク管理への取り組み	38
コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み	40
内部監査体制	44

## コンコルディア・フィナンシャルグループの開示方針について

当社グループは経営内容に関する情報開示の充実により、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にするとともに、当社グループの経営の透明性を高め、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をめざしています。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、  
コンコルディア・フィナンシャルグループ  
ホームページをご覧ください。  
<http://www.concordia-fg.jp/>

コンコルディア・フィナンシャルグループ **検索**

# お客さまに対する最高の金融サービスをめざして ~コンコルディア・フィナン

コンコルディア・フィナンシャルグループは、グループ各社の強みと特色を活かし地域の発展とともに企業価値の向上をめざし、信頼される金融グループとして、

## 強みと特色

個人および法人のお客さまへの  
コンサルティング力

グループの金融サービス機能と  
海外ネットワーク

ローコストオペレーション

神奈川・東京における  
稠密な店舗網

## お客さま・地域

個人のお客さまへの  
ライフイベントにあわせた  
金融サービスの提供  
→P14

地域ごとの  
課題解決に向けた取り組み  
→P22

デジタル化を活用した、  
利便性・サービスの向上  
→P25

## 経営

多様な人材が活躍できる組織

コーポレート  
ガバナンス  
→P30

グループ経  
リスク管理  
コンプライ

### <外部環境・課題・規制動向>

- ・マイナス金利付き量的・質的金融緩和
- ・共働き世帯の増加や来店客数の減少
- ・デジタル化の進展
- ・銀行持株会社の業務範囲の拡大
- ・バーゼル規制

協働することにより、お客さまに対する最高の金融サービスの提供を通じて、活力ある未来の創造に貢献します。

## への取り組み

法人のお客さまへの  
成長ステージに応じた  
企業価値向上支援

→P18

お客さまの  
満足度向上をめざして

→P24

社会の課題を意識した  
企業行動（CSR）

→P26

## 基盤

→P28

営の高度化

アンス

→P37

内部監査

→P44

## 長期ビジョン（めざす姿）

～活力ある未来の創造～

### お客さま

地域金融機関としてお客さまとの深いリレーションを保ち、経営統合による広域ネットワークを最大限活かした幅広く質の高い金融サービスや地域情報を提供することにより、信頼される金融グループをめざします。

### 株主

グループ各社のブランドを堅持しつつ、各社の経営基盤とノウハウを最大限共有し、共同化・効率化を積極的に推進することで生ずる経営資源を成長地域・成長業務分野へ戦略的に投入して、収益力の強化と企業価値の向上をめざします。

### 従業員

環境やお客さまのニーズの変化に適切に対応し、お客さまに常にご満足いただけるよう、従業員一人ひとりのコンサルティング能力や事業評価力の向上をめざします。

### 地域社会

グループの経営基盤である首都圏を中心とした地域における様々な課題に対し、高度なコンサルティングや金融的手法を活用したソリューションを提供することにより、豊かな地域社会の創造に貢献します。

# コンコルディア・フィナンシャルグループの沿革



Bank of Yokohama

## 横浜銀行

1928

横浜興信銀行が、横浜為替会社を前身とする第二銀行と合同



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



1945

横浜興信銀行はこの年までに県内31銀行を承継し、神奈川県地方銀行となる

1969

預金残高が地方銀行第1位となり、地方銀行のトップバンクへ

1920

横浜最大の普通銀行であった七十四銀行の破綻整理のため、横浜財界が中心となって「横浜興信銀行」を設立



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

1998

不良債権問題に対応するため公的資金を申請

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

東京証券取引所市場第一部へ指定替えし、商号を「ときわ相互銀行」に変更



## 東日本銀行

1951

相互銀行法の施行にともない、商号を「常磐相互銀行」に変更



1975

本店を現在の東京都中央区日本橋に移転

2009

上海支店を開設



2015

資産運用会社「スカイオーシャン・アセットマネジメント株式会社」の業務開始

2020

創立100周年へ



2008

東海東京証券株式会社との共同出資による証券会社「浜銀TT証券」を開業

2016

立川支店開設  
地方銀行初の「銀銀共同店舗」を出店

2004

収益力強化の徹底を通じて、経費率の低い経営体質を実現し公的資金を完済  
新たなスタートへ

2016

コンコルディア・フィナンシャルグループ誕生

**CONCORDIA**  
Financial Group



2011

インターネット支店「お江戸日本橋支店」を開店  
公的資金を完済し  
新たなスタートへ

2019

共同利用システム「MEJAR」によるシステム統合へ

1989

相互銀行から普通銀行への転換にともない、商号を「東日本銀行」に変更

2013

法人取引に特化した「三田支店」を開店

2015

さまざまな資金運用ニーズに対応するため「浜銀TT証券」と業務提携

2001

新潟中央銀行の営業の一部譲り受けをするため公的資金を申請

## トップメッセージ

お客さまに対する最高の金融サービスの提供を通じて、  
地域の発展とともに企業価値の向上をめざし、  
信頼される金融グループとして、活力ある未来の創造に貢献します。

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

川村 健一

横浜銀行  
代表取締役頭取

大矢 恭好

東日本銀行  
代表取締役頭取

大神田 智男

皆さまには、平素よりコンコルディア・フィナンシャルグループにご厚情を賜り、誠にありがとうございます。

2016年4月に横浜銀行と東日本銀行が経営統合し、持株会社であるコンコルディア・フィナンシャルグループが発足してから2年が経過しました。私たちのこれまでの歩み、そしてこれからの取り組みをご説明します。

### 経営統合による新たな価値の実現

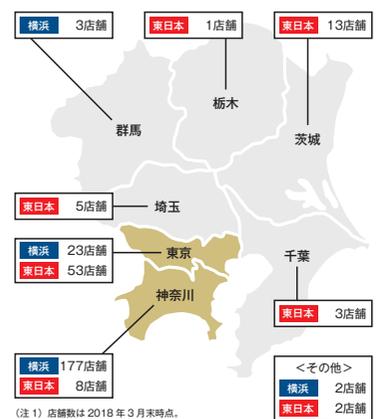
コンコルディア・フィナンシャルグループ設立の狙いは、両行が首都圏を共通の営業地盤としながら、営業エリアや顧客基盤、得意とする業務分野など強みと特色に重なりが少なく、補完関係を活かして協働することにより、ステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供することです。

横浜銀行は資産家をはじめとした個人のお客さまや中小企業へのコンサルティング力、東日本銀行は中小企業などへのフェイス・トゥ・フェイスによるきめ細やかな対面営業にそれぞれ強みがあり、経営統合により、両行の強みを相互に活用することが可能になりました。

また、私たちは、グループ全体で持つ資産運用、証券、ベンチャーキャピタル、リース、シンクタンクなどの幅広い金融サービスや、横浜銀行上海支店や海外駐在員事務所およびアジアを中心とした海外提携銀行のネットワークを活かし、両行のお客さまへさまざまなソリューションを提供しています。

さらに両行は、神奈川県、東京都を中心とした稠密な店舗網と1都6県にまたがる広域ネットワークを有しており、お客さまに高い利便性とこれまで以上のサービスを提供していきます。

両行がグループ経営をさらに進化させ、それぞれのブランドを維持しながら一体となってお客さまのお役に立つことで、地域の発展とともに企業価値の向上をめざしています。



(注1) 店舗数は2018年3月末時点。  
 (注2) 横浜銀行のプライベートバンキングオフィス、  
 東日本銀行の法人営業事務所は、店舗数に含めない。

### 経営環境と中期経営計画2年間の振り返り

地域金融機関を取り巻く経営環境に目を向けますと、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に加え、中長期的に進行する人口減少と超高齢化社会の到来、さらにはデジタル技術によるイノベーションの進展など、社会環境の変化がこれまでにないほどのスピードで進んでいます。

そうした経営環境の中、コンコルディア・フィナンシャルグループは、マイナス金利政策開始直後の2016年度から中期経営計画「One Heart for You ~1st Stage~」をスタートさせました。2018年度までの3年間を「金融環境の変化に即応し、経営統合効果の早期実現に向けた効率化や成長投資に積極的に取り組む」期間と位置付け、4つの基本戦略を策定しました。

経営統合1年目の2016年度は、マイナス金利という経営環境に対処するため、中期経営計画で定めたグループシナジーの早期実現に向け、両行の事

#### 中期経営計画「One Heart for You ~1st Stage~」

##### 基本戦略

- (1) お客さまとの接点拡大とサービスの拡充
    - ① 個人のお客さまとの対面・非対面を融合したリレーションの拡大・深化
    - ② 法人のお客さまへの課題解決・企業価値向上支援の強化
    - ③ ICT<sup>(注)</sup>の進展を戦略的に取り込んだ金融サービスの提供
  - (2) グループシナジーの早期実現による成長の加速
  - (3) 多様性と広範な専門知識を有する人材の育成
  - (4) 地方創生をはじめとする地域の課題への主体的な関与
- (注) 「ICT」= Information and Communication Technology (情報通信技術)

## トップメッセージ

務の共同化や横浜銀行のローコストオペレーションの東日本銀行への導入などのコストシナジー施策を着実に実施しました。その成果を都内の新規出店や営業への人員シフトなどの収益シナジー施策にあて、横浜銀行は資産家向け融資の拡大を、東日本銀行はリスクテイク力の強化による中小企業融資の拡大を実現しました。

さらに、経営統合2年目の2017年度は、中期経営計画で定めたシナジー施策に加えて、グループ経営体制を活用した持株会社への本部機能の一部集約や子会社本部組織の再編合理化などの抜本的な構造改革をおこない、それにより創出した人員を成長分野へ配置するなどの追加シナジー施策を実施しました。

### 横浜銀行の取り組み

横浜銀行は、お客さまとの接点拡大のため、地方銀行初の銀銀共同店舗である立川支店をはじめ、資産家向けコンサルティング営業拠点の新設など、両行の既存店舗を活用した共同店舗を中心に効率的な新規出店を進めたほか、土曜日・日曜日に営業をおこなう「はまぎん土日バンク」を開始しました。

また、法人のお客さまの課題解決のため、後継経営者サポートプログラム「SAYL（セイル）」の立ち上げや、後継経営者ネットワーク組織「～次世代経営者ネットワーク～みらい飛翔会」を創設するなどお客さまの事業承継に対する支援体制を強化しています。

さらに地域金融機関として、地域ごとに異なる課題や特性を把握し、それらに応じたサポート活動をおこなう「はまぎん10年後プロジェクト」を開始するなど、地方創生をはじめとする地域への課題に主体的に関与しています。



### 東日本銀行の取り組み



東日本銀行は、東京圏という将来性に恵まれ活気ある地域の中小企業をはじめとした皆さまへの支援体制を強化するため、東京都内への法人営業事務所や横浜銀行との共同店舗の設置を進め、フェイス・トゥ・フェイスによるきめ細やかな対面営業力を活かすための店舗網を拡充しました。

さらに横浜銀行の人材やノウハウを活かし、ビジネスマッチング、事業承継、M&Aなど、お客さまの成長ステージに応じたサービスの拡充に注力したほか、両行が共同で利用できる教育研修制度の充実や、両行の人材交流を進め、グループ全体で人材育成体制を強化しています。

また、個人のお客さまの多様な運用ニーズに対応するため、浜銀TT証券の金融仲介業務に関する取扱店舗を、東京都内・神奈川県内の全店舗に拡大しています。

## 2017年度決算について

2017年度決算（2行合算）は、業務粗利益が前年度比5億円増加の2,188億円、実質業務純益が同12億円増加の956億円となり、業務粗利益は3期ぶり、実質業務純益は5期ぶりに増益となりました。

また、コンコルディア・フィナンシャルグループの連結業績は、親会社株主に帰属する当期純利益が664億円となり、株主還元方針で基準とした600億円を超えたため、2017年度の1株あたり配当金は、普通配当13円に加えて特別配当2.5円の計15.5円としました。これは横浜銀行時代から通算して、6期連続の増配です。株主の皆さまへの還元の合計額は、自己株式の取得135億円とあわせ、当期純利益の50%を目途とするとの目標を達成しました。

### 株主還元方針

普通配当	普通配当金として業績にかかわらず年13円を安定的にお支払いします。
機動的な自己株式取得	市場動向や業績見通しなどを勘案のうえ、機動的な自己株式の取得を実施します。
特別配当	年度の親会社株主に帰属する当期純利益が600億円を上回る場合には、特別配当を実施します。
総還元性向	上記株主還元の合計額については、年度の親会社株主に帰属する当期純利益の50%を目途とします。

### 2018年度の取り組み

中期経営計画の最終年度にあたる2018年度は、日本銀行が物価安定目標の達成時期の見通しを明示しなくなったことにより、当初想定した金利上昇が期待できず、引き続き厳しい経営環境が見込まれます。

こうした経営環境を踏まえ、2018年度は、中期経営計画で定めたシナジー施策に加え、2017年度に追加したシナジー施策を引き続き強力に推進し、中期経営計画最終年度の経営目標に向けて、次の4つの課題に取り組んでいます。

① グループ経営の深化	これまで従業員レベルで実施していた人材交流を役員レベルまで拡大し、両行の内部管理体制、ガバナンス体制を強化するとともに、グループ内の協業施策の実施とノウハウの共有を一層進め、収益・コストシナジー効果のさらなる発揮をめざしています。
② 地域密着の取り組み強化	地域の特色や独自性をより反映した営業体制を構築するため、横浜銀行のブロック営業本部体制を見直し、新たに地域本部体制を導入しました。地域の現状や中長期的な将来見通しなどをきめ細かく把握・分析し、地域のニーズに即した営業施策の企画立案や、地域の主要なステークホルダーとのリレーション構築など、従来以上にお客さまと向き合う地域経営を実践していきます。
③ デジタル技術の活用	横浜銀行にデジタル技術の活用に係る諸施策の企画から実行まで組織横断的におこなう「デジタル推進プロジェクトチーム」を設置し、お客さまへの新たなサービス提供と利便性向上をはかるとともに、その成果を東日本銀行その他のグループ会社へ順次展開していきます。
④ システム統合の完遂	東日本銀行は、2019年1月、横浜銀行が利用する共同利用システム「MEJAR（メジャー）」へのシステム移行を予定しています。システム移行を安全かつ円滑におこなえるよう、グループ一丸となって移行プロジェクトに取り組んでいます。

### 東日本銀行に対する業務改善命令について

東日本銀行は、2018年7月13日、内部管理態勢および経営管理態勢に問題があったとして、銀行法第26条第1項に基づき、関東財務局から業務改善命令を受けました。今回の命令を厳粛に受け止めるとともに、お客さま、株主さまをはじめ、関係する皆さまにご心配とご迷惑をおかけしますことを、心からお詫び申し上げます。

今後は、本命令に関する改善計画に基づき、グループ一体となって内部管理態勢および経営管理態勢の見直し・強化に取り組むとともにお客さま本位の業務運営を徹底し、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

### 最後に

横浜銀行と東日本銀行は地域金融機関として地域とともに歩み、お客さまに寄り添うという地域金融機関の原点に立って活動しています。

コンコルディア・フィナンシャルグループは、横浜銀行と東日本銀行それぞれの強みと特色を活かし、定石や常識にとらわれない地域金融の新たな未来の姿を描き、お客さまの期待を超える新しい金融サービスを創出していくことで、さらなる成長と発展をめざしていきます。

私たちの挑戦に、ご期待ください。

2018年7月

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

川村 健一

横浜銀行  
代表取締役頭取

大矢 恭好

東日本銀行  
代表取締役頭取

大神田 智男

## 財務・非財務（ESG）ハイライト

### 財務ハイライト

中小企業向け貸出金平均残高（2行合算）

# 4兆5,498億円



企業価値向上支援や法人営業強化店舗への人員再配置の結果、前年度に比べて2,789億円増加しました。

資産家向け融資残高（末残）（2行合算）

# 2兆7,459億円



都内の拠点を増加させ、人員を投入したことにより、前年度に比べて2,351億円増加しました。

預金平均残高（2行合算）

# 14兆7,723億円



法人預金、個人預金ともに高い伸びが続き、前年度に比べて5,056億円増加しました。

グループ投資型商品残高（末残）

# 2兆1,967億円



中長期的な資産形成支援に資する積立型商品の拡充などをおこなった結果、前年度に比べて56億円増加しました。

### 非財務（ESG）ハイライト

※その他ESG関連データは資料編の48ページを参照ください。

#### 環境 (Environment)

温室効果ガス排出量の削減率（2行合算）

▲ **15.0%**  
(2014年度→2017年度)

省エネに配慮した空調機器やサーバーの導入を進めているほか、ソーラーパネルを一部店舗に設置するなど、温室効果ガス総排出量を削減しています。

#### 社会 (Social)

女性役職者比率（2行合算）

**26.5%**  
(2017年度)

役職者のうち女性が占める割合は、26.5%（2017年度末）となり、2020年度末までの目標値である25%以上を前倒しで達成しました。

OHR(2行合算)

56.3%



抜本的な構造改革により、本部組織の合理化・業務の効率化を進め、経費を抑制したことから前年度に比べ0.4%ポイント改善しました。

親会社株主に帰属する当期純利益(グループ連結)

664億円

(単位:億円)



※2016年度は負ののれん発生益を除く

親会社株主に帰属する当期純利益は664億円と負ののれん発生益を除くベースで前年度に対し増益となりました。

連結ROE(グループ連結)

5.88%



※2016年度は負ののれん発生益を除く  
 ※2016年度の有価証券報告書上の連結ROEは12.22%  
 (負ののれん発生益を除くベースは6.40%)

分子である当期純利益は増加したものの、分母である純資産平均残高が増加したことから、前年度に比べ0.19%ポイント下落しました。

普通株式等Tier1比率(グループ連結)

12.47%



バーゼルⅢ(国際統一基準)にもとづく普通株式等Tier1比率は12.47%と前年度に比べて1.33%ポイント上昇し、質の高い資本水準を維持しています。

ガバナンス(Governance)

社外役員

6名/計12名

経営の客観性を高めるとともに、実効性の高い経営監督機能確保するため、取締役7名および監査役5名の全12名のうち、半数の6名が社外役員で構成されています。

外部からの評価



当社は、代表的なESG関連インデックスであるMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に指定されています。

(免責事項)  
 MSCIインデックスおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名等の使用は、MSCIまたはその関連会社が、コンコルディア・フィナンシャルグループに対する支援、推奨または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的な財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## 経営統合によるシナジー効果の追求

2017年度は、グループ経営体制を活用した抜本的な構造改革に取り組み、

2016年度～経営統合1年目～

中期経営計画

「One Heart for You ～1st Stage～」 スタート

### 中期経営計画において定めたシナジー施策

「One Heart for You ～1st Stage～」(2016年4月公表)にて定めたシナジー施策の効果を早期に実現するために、両行の強みを活かし、個人や中小企業など幅広いリテールのお客さまに向けてさまざまなサービスの提供や、事務・システム、店舗の共同化・効率化に取り組みました。

#### コストシナジー施策

- 事務、システムや店舗の共同化・効率化
- 横浜銀行のローコストオペレーションのノウハウを東日本銀行へ導入

#### 収益シナジー施策

- 都内の資産家向け融資の増強
- 東日本銀行の中小企業融資の強化
- 両行連携によるソリューション営業の強化

### 経営統合後の新設拠点



(注1) 2018年6月末時点。  
 (注2) 横浜銀行のプライベートバンキングオフィス、東日本銀行の法人営業事務所は、店舗数に含めない。

<b>横浜銀行</b>
立川支店★
錦糸町支店
吉祥寺支店★
八幡山支店★
府中プライベートバンキングオフィス★
池袋プライベートバンキングオフィス
成城支店★
<b>東日本銀行</b>
赤坂支店
高田馬場支店
恵比寿法人営業事務所★
大森法人営業事務所★
中野支店
白山支店
吉祥寺法人営業事務所★
成城法人営業事務所★
目黒法人営業事務所
四谷法人営業事務所

★は共同拠点



経営統合時の計画を大きく上回る統合シナジー（相乗効果）を達成しました。

2017年度～経営統合2年目～

## 抜本的な構造改革を実施

### +追加シナジー施策

マイナス金利政策の継続という厳しい経営環境に対応するため、中計2年目である2017年度は、「緊急・異例の取り組み」として、グループ経営体制を活用した抜本的な構造改革を実施し、これにより創出した人員を成長分野へ再配置するなどの追加シナジー施策に取り組みました。

#### コストシナジー施策

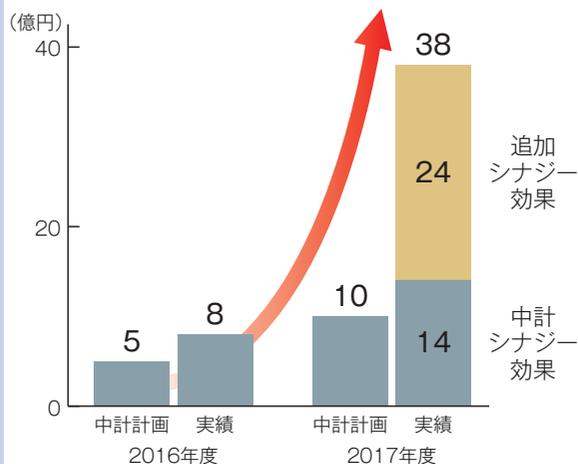
- ・抜本的な構造改革による本部組織の合理化、業務の効率化
- ・実働人員の減少による人件費の削減

#### 収益シナジー施策

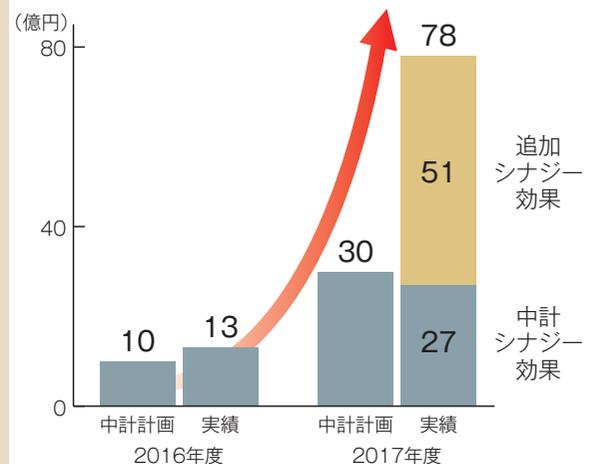
- ・抜本的な構造改革によって創出した営業人員の成長分野への配置
  - ・融資の増強（経営改善先の支援強化など）
  - ・法人、個人へのソリューションの強化
  - ・市場運用の多様化

### 経営統合によるシナジー効果

#### コストシナジー

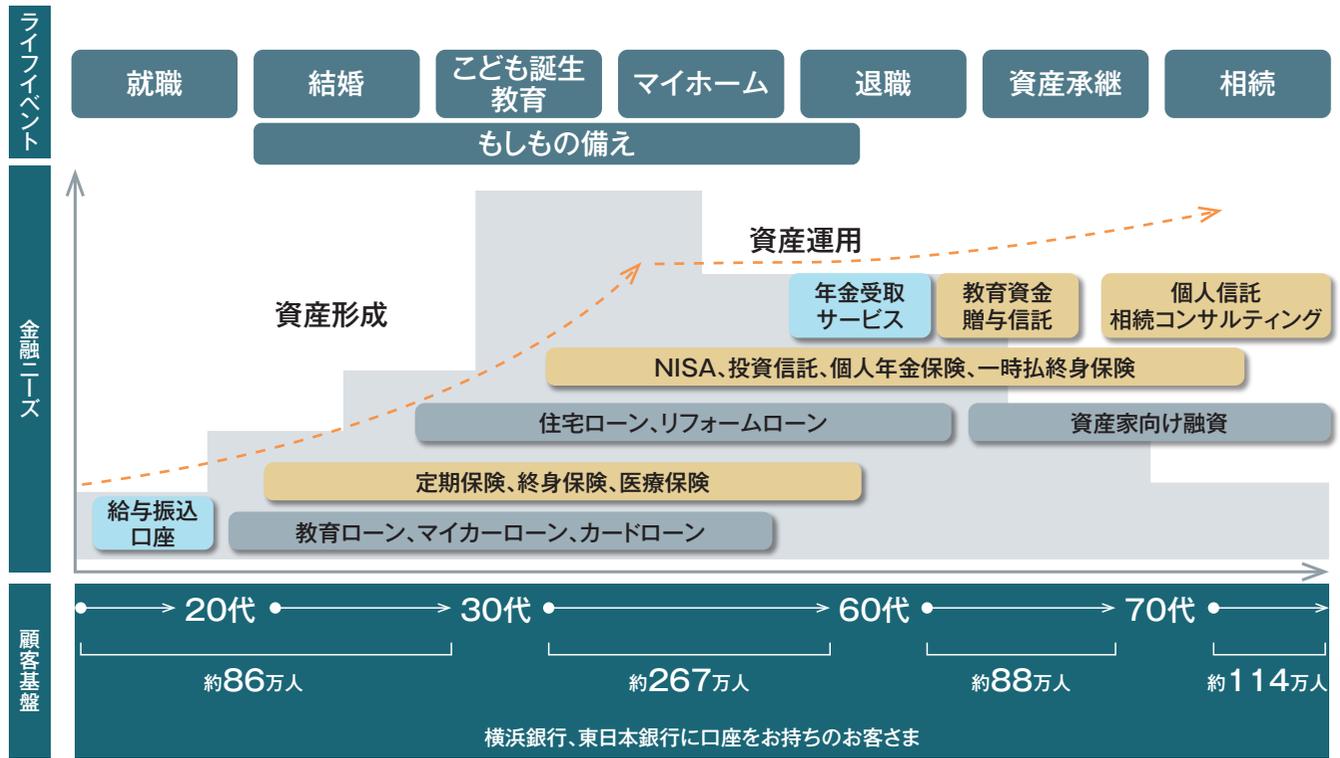


#### 収益シナジー



## 個人のお客さまへの取り組み

お客さまのライフイベントごとの金融ニーズにあわせて、多様な商品・サービスを拡充することにより、お客さまの潜在的なニーズの喚起、取引の深化をはかっています。



### 対面・非対面を融合したリレーションの拡大と深化

#### ■ オムニチャネル・システム

横浜銀行では、複数のダイレクトチャネル間でお客さまのニーズや金融行動などの情報をリアルタイムに共有できるオムニチャネル・システムを導入しました。店舗やコールセンターを含めた全てのチャネルのリアルタイム連携に向けた投資を進め、「いつでも」、「どこでも」お客さまのニーズにより的確にお応えできる環境を整備していきます。



ATMに表示されるお客さまへのご案内例（つみたてNISA）

#### ■ 「はまぎん土日BANK」

横浜銀行は、お仕事やご家庭の都合で平日のご来店が難しいお客さまがさらに便利にご利用になれるよう、土曜日・日曜日も営業をおこなう店舗「はまぎん土日BANK」を、2016年12月から開始しました。

横浜駅前支店、上大岡支店、町田支店、湘南シークロス支店の全4店舗<sup>(※)</sup>で、個人のお客さまを対象とした普通預金の口座開設や住所変更、氏名変更などのお届け事項の変更手続き、資産運用や住宅ローンのご相談をお受けしています。

※店舗により取扱業務が異なります。

※2018年7月現在。



## 高度化・多様化する相続ニーズへの対応強化

大切な資産を次世代に引き継ぐために、お客さまのニーズに応じた、最適なプランを提案しています。

### ■ コンサルティングメニュー・外部専門家との提携の拡充を通じたコンサルティング強化

コンサルティングメニューや外部専門家との提携を拡充することで、お客さま一人ひとりに適合したコンサルティングをおこない、最適なプランを提案します。

相続  
セミナー

資産家向け  
融資

専門家紹介

#### 相続関連サービス

生命保険、個人信託、遺言信託  
財産承継プランニング、資産承継プランニング  
遺産整理業務

#### <資産家向け融資>

(2行合算・平残)

(億円)



※資産家向け融資  
個人のお客さまに対するアパートローン、非住居系収益物件への貸出、および  
資産管理会社に対する貸出の合計

### ■ 信託会社との連携強化

横浜銀行は、山田エスクロー信託との提携の範囲を拡大し、民事信託を活用した財産の管理や承継に関するご相談への対応を強化しました。東日本銀行も、お客さまの相続ニーズに対応するため、同社と業務提携契約を締結しました（2018年7月）。

### ■ 不動産コンサルティング業務に関する提携

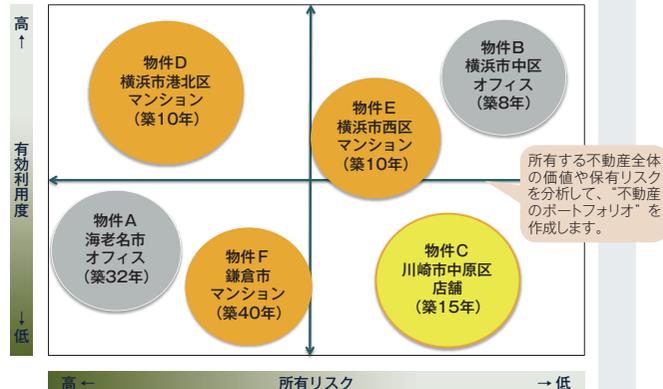
横浜銀行は、大和不動産鑑定（東京都千代田区）と、不動産コンサルティング業務に関する提携をしました（2018年5月）。

同社は、お客さまがお持ちの土地や建物の価値分析を得意とするコンサルティング会社です。お客さまが所有する不動産の市場流通性や管理の状況などを評点化するほか、複数の不動産の価値や保有リスクを客観的に分析して、“不動産のポートフォリオ”を作成するなど、不動産全般のコンサルティングをおこないます。

#### 民事信託とは

個人や法人が営利を目的としない受託者として財産の管理や処分をおこなうもので、一般に、親（委託者）の財産をお子さま（受託者）が管理するケースが想定されます。信託会社が受託者となる「商事信託」で必要な信託財産の管理費用などが不要となるほか、信頼のおける親族を受託者にできる点などがメリットとされています。

#### 不動産のポートフォリオ分析（例）



### ■ 店舗・拠点拡充に伴うコンサルティング人員の態勢強化

店舗・拠点の新設や、本部フィナンシャルコンサルタントの増員により、相続ニーズのあるお客さまへのコンサルティングサービスの提供を強化しています。

※拠点の新設状況の詳細は12ページを参照ください。

共同店舗（八幡山支店）



個人のお客さまへの取り組み

中長期的な資産形成の支援

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ための指針である「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。

フィデューシャリー・デューティー宣言について

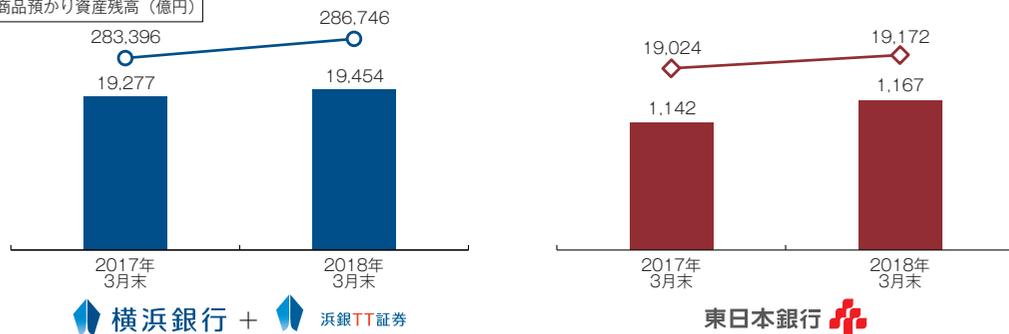
コンコルディア・フィナンシャルグループは、お客さまの資産形成・運用にかかる業務についてお客さま本位の取り組みを実践するため、「フィデューシャリー・デューティー宣言」を公表し、グループ各社は本宣言を実践するための具体的な行動計画となるアクションプランを策定しています。

グループ各社は2017年度アクションプランのお客さま本位の取り組み状況について客観的に確認・評価する成果指標（KPI）を記載した「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」を公表するとともに、今年度の行動計画となる「2018年度のアクションプラン」を策定しました。

■ 投資型商品の保有先数と預かり資産残高の推移

投資型商品の保有先数は新たに資産形成・運用を始めたお客さまが増えており、緩やかに増加しました。

線グラフ：投資型商品保有者数（人）  
棒グラフ：投資型商品預かり資産残高（億円）



※投資型商品預かり資産残高：（銀行）投資信託・貯蓄性の生命保険残高、（証券）総預かり資産残高

■ 投資信託の積立契約者数および積立額の推移

お客さまの多様なニーズにお応えできるよう、横浜銀行では2017年10月からつみたてNISA専用商品を新たに採用したほか、中長期の資産形成・運用に適したラインアップを整備しました。

線グラフ：投資信託積立契約者数（人）  
棒グラフ：投資信託積立額（億円）



つみたてNISA



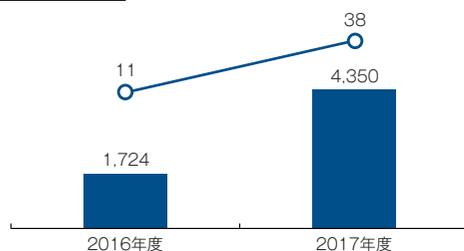
つみたてNISAの口座数および残高（2018年3月末時点）

口座数	3,372口座	残高	0.7億円
-----	---------	----	-------

## ■ 投資型商品に係るセミナー開催数・参加者数

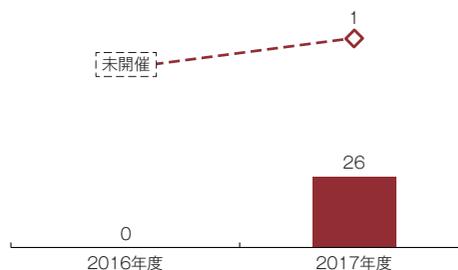
お客さまの金融商品に対する理解を深めていただくため、「つみたてNISAセミナー」や保有商品の「運用報告会」などのセミナーを定期的  
に開催するなど、情報提供の充実に努めています。

線グラフ：セミナー開催数（回）  
棒グラフ：セミナー参加者数（人）



**横浜銀行**

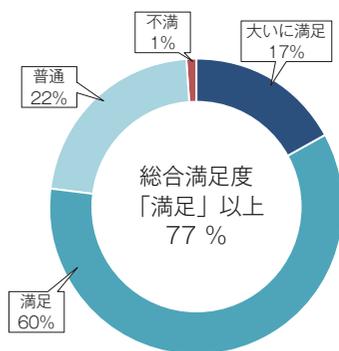
※横浜銀行：2016年度は、10月～3月実施分のみ



**東日本銀行**

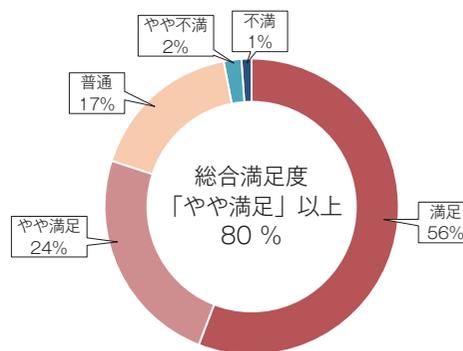
## ■ お客さまアンケートの結果

資産形成・運用のサービスや従業員の対応の満足度について、お客さまの率直な声をお聞きするため、お客さまアンケートを定期的  
に実施しています。お客さまアンケートの結果を担当者の評価に反映するなど、引き続き、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、改善していきます。



**横浜銀行**

※2017年度に実施したアンケート結果（総回答者数：横浜銀行 2,579名、東日本銀行 1,920名）



**東日本銀行**

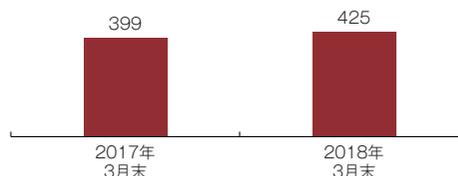
## ■ FP資格保有者数の推移

FP資格保有者は増加しており、金融プロフェッショナルとしての専門性を高めています。お客さまへの最高の金融サービスの提供をめざし、  
研修や自己啓発風土の醸成等を通じて、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持つ人材を育成してまいります。



**横浜銀行**

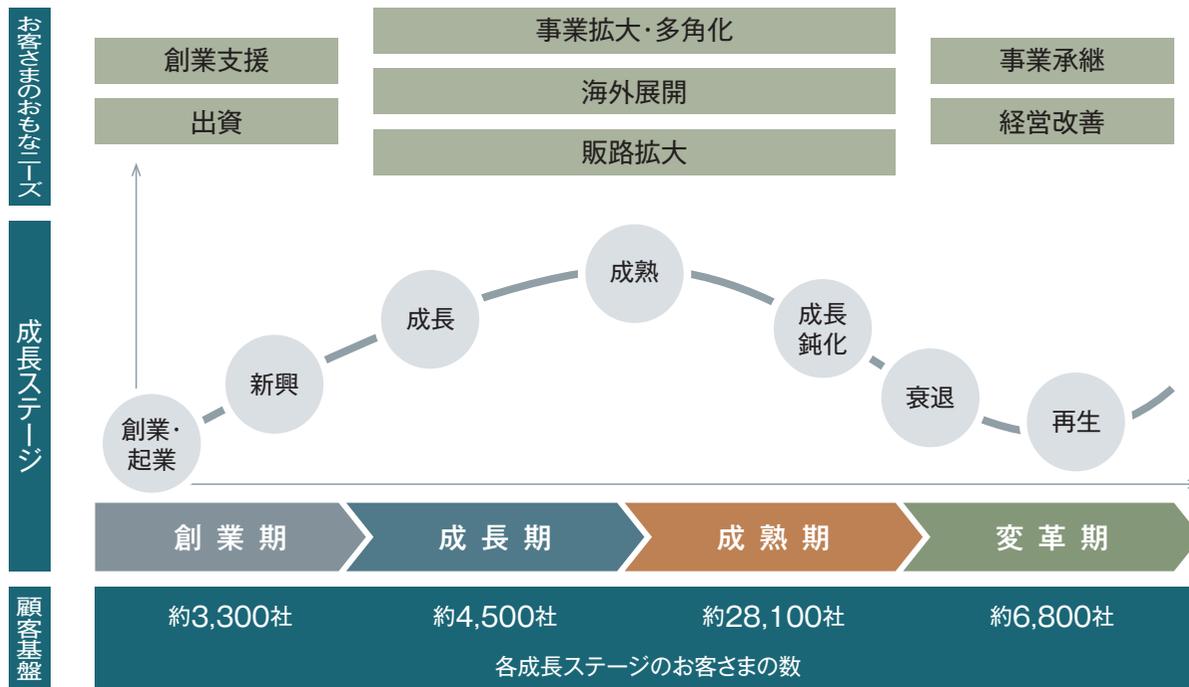
※FP資格保有者：FP 1級・CFPまたはFP 2級・AFPの資格保有者



**東日本銀行**

## 法人のお客さまへの取り組み

お客さまの成長ステージに応じた経営課題に対して、グループ機能を活用したソリューションを提供し、お客さまの企業価値向上をサポートしていきます。



※2行合算、2018年3月末時点

### 創業期

#### ■ 創業支援

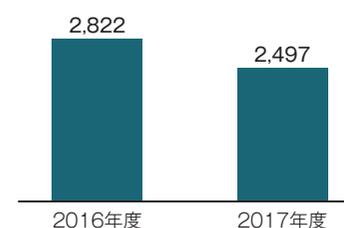
グループの機能を活用し、創業予定、または創業間もないお客さまを積極的にサポートします。横浜銀行は創業支援デスクを設置し、創業を希望するお客さまには個別相談会などを通じて事業計画策定などの相談に対応しています。

また、東日本銀行では、お客さまへのフェイス・トゥ・フェイスによるきめ細やかな対面営業により、新たなお客さまへの融資活動に注力しています。

<創業支援先数>  
(2行合算)



<新規事業所開拓件数>  
(東日本銀行)



#### ■ きぼうファンド

横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行、横浜キャピタルが連携して投資ファンド「きぼうファンド」を組成しました。2017年度上期に投資を終了した成長支援ファンドの後継ファンドです。

名 称	きぼう投資事業有限責任組合（きぼうファンド）
ファンド総額	30億円
投資対象先	原則、神奈川県・東京都に本社または主要な事業所のある中小企業
無限責任組員	横浜キャピタル（横浜銀行グループ会社）
有限責任組員	横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行

#### ■ 創業個別相談会

横浜銀行は、創業者や創業されて間もないお客さまを対象に、事業計画策定や、必要資金に関するご相談などに対応する「創業個別相談会」を開催しています。

#### ■ 〈はまぎん〉創業サポートパック

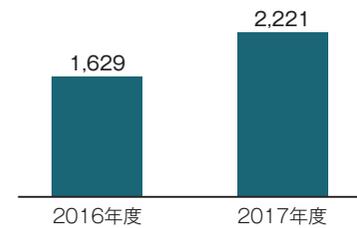
横浜銀行は、設立2年未満の創業者のお客さまを対象に、法人向けインターネットバンキングの月額基本手数料を割引するほか、セミナーや融資制度の情報などを発信する申込制サービスを提供しています。

## 成長・成熟期

### ■ 事業評価

事業の成長をめざすお客さまとともに、きめ細やかな事業評価をおこない一層の成長を支援します。お客さまとご面談を通じ、お客さまの長やさまざまな経営課題を認識・共有するため、ヒアリングツールを活用してお客さまと一緒に事業評価に取り組んでいます。

<事業評価実施先数>  
(2行合算)



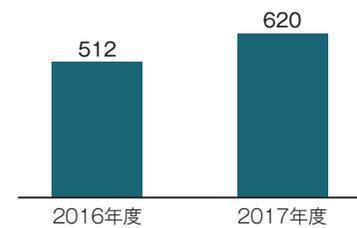
### ■ 販路開拓支援

新事業や新たな販路開拓などの経営課題を抱えているお客さまへ、当社グループの顧客基盤を活用した販路開拓支援（ビジネスマッチング）を進めています。



北関東三県「食」の商談会（2018年5月）

<販路開拓支援先数>  
(2行合算)

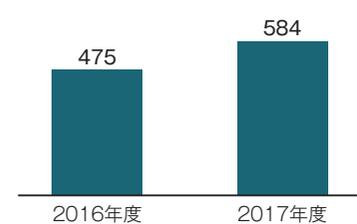


### ■ 海外ビジネス支援

横浜銀行上海支店、海外駐在員事務所、海外提携銀行、浜銀総合研究所などの機能をグループで活用し、お客さまのグローバル化を支援しています。



<海外ビジネス支援先>  
(横浜銀行)



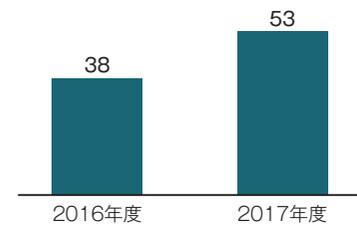
法人のお客さまへの取り組み

変革期

■ M&Aの取り組み

中堅・中小企業においてもM&Aを活用する企業が増加しています。両行の顧客基盤やグループのノウハウを活用し、M&Aアドバイザーとして万全の体制を整えています。

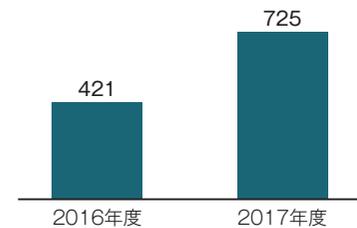
<M&A支援先数>  
(2行合算)



■ 事業承継支援

企業オーナーさまとともに適切な現状把握や課題認識をおこない、経済環境や税制変化を敏感に捉え、税理士・公認会計士などの外部専門家とも綿密に連携し円滑な事業承継を支援しています。経営者の高齢化や後継者の不在問題への取り組みとあわせ、次世代を担う後継経営者を育成・サポートするさまざまなプログラムをご用意しています。

<事業承継支援先数>  
(2行合算)



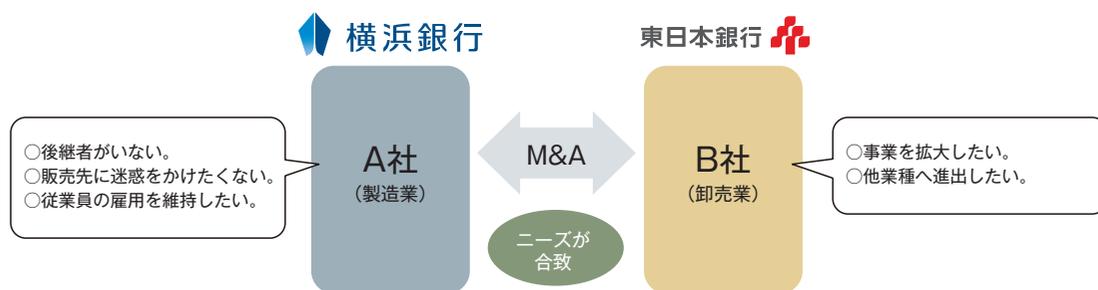
■ ~次世代経営者ネットワーク~みらい飛翔会

横浜銀行は、将来の地域経済を担う経営者の育成を支援するため、後継経営者を対象に業種や地域を越えた幅広い交流機会を提供するネットワーク「~次世代経営者ネットワーク~みらい飛翔会」を組織しています。

■ 後継経営者サポートプログラム「SAYL」

横浜銀行は、事業承継や次世代の経営体制に関する悩みに対して包括的に支援をおこなうサポートプログラム「SAYL（セイル）」を提供しています。

取り組み事例①~両行のお客さま同士のM&A~



A社社長（横浜銀行のお客さま・製造業）は後継者が不在であったため、廃業することも念頭に、今後の経営方針について横浜銀行へご相談されました。

取引店担当者は、社長の方針を踏まえ、横浜銀行本部のM&A担当者とA社社長を訪問して、M&Aによる事業承継も有効な選択肢であることを提案し、長年の販売先への影響度や従業員の雇用維持などのメリットをご説明した結果、前向きにご検討いただくことになりました。

一方、B社社長（東日本銀行のお客さま・卸売業）は現在の商社機能だけでは将来の先行きに不安を持たれ、事業の川上分野である製造業への進出をかねてより希望していたため、A社のM&Aによる事業拡大をご提案しました。

事業の高い親和性や好条件の立地に加え、従業員の雇用を守りたいA社社長の思いと新事業へ進出したいB社社長の熱意がつながり、M&Aが実現しました。

## ■ 経営改善支援

グループ一体となったコンサルティング機能を発揮し、お客さまの経営課題に応じた最適なソリューションを提案するとともに、経営改善計画の策定・実行の支援などの取り組みを進めています。また、各地区の外部機関（中小企業再生支援など）との連携や事業再生ファンド「かながわ中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合<sup>(注1)</sup>」、DDS<sup>(注2)</sup>などの多様な金融手法を活用し、お客さまの経営改善に取り組んでいます。

(注1) 出資者：横浜銀行、中小企業基盤整備機構、横浜キャピタル、神奈川県内の金融機関など

(注2) 財務状態の実質的な改善を目的として貸出債権を資本的劣後ローンに転換する手法

<経営改善支援先数>  
(2行合算)

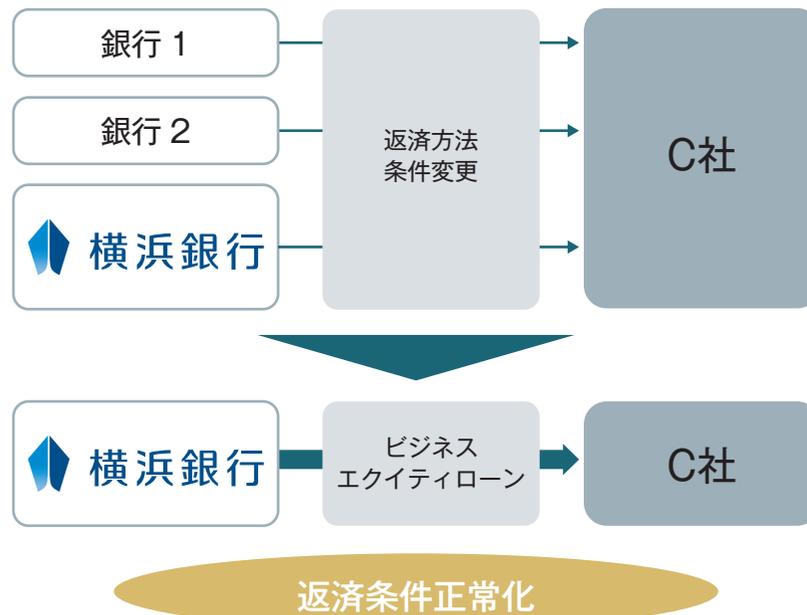


## ■ ビジネスエクイティローン（資本性ローン）

横浜銀行は、収益力や成長性が高く資本増強のニーズがあるお客さまや、実際の返済額とキャッシュフローが見合っていないお客さまなどを対象に、お借入の期間によって借入金を資本とみなすことができるビジネスエクイティローンを積極的に活用しています。

返済期間	運転資金10年以内 設備資金15年以内
お借入金額	1,000万円以上
担保・保証	なし

## 取り組み事例②～ビジネスエクイティローン～



C社は、商品仕入が遅れたことをきっかけに、複数の取引金融機関による返済方法の条件変更による経営支援を受けていました。横浜銀行は事業評価を通じてC社の業界特性やタイムリーな仕入れをおこなう必要性を確認するとともに、安定した仕入資金を確保することがC社の将来性に大きな効果があることを経営者と認識共有し、新たな資金調達による返済条件の正常化を提案しました。その結果、ビジネスエクイティローンを活用して他の金融機関に先駆けて返済正常化をおこなうとともに、新たな仕入資金を提供したことで、C社の資金効率の大幅な改善につながり、その後の業績改善、成長に大きく貢献しました。

また、C社は地域経済の基幹産業を支える企業であったため、地域の雇用維持につながりました。

## 地域活性化への取り組み

コンコルディア・フィナンシャルグループは、地域の課題を解決するため地域経済の成長基盤強化に取り組むほか、観光客増加につながる連携施策や、地域間・官民のコーディネート機能を発揮して、地方創生に取り組んでいます。

### 地域経済の成長基盤強化

横浜銀行は、地域に貢献し、地域とともに成長するため横浜銀行グループが持つ多様な機能をフルに活用し、地域経済の成長基盤強化を担うお客さまの取り組みを主体的にサポートしています。

#### ■「農家レストラン」の開業支援 ～国家戦略特区の活用～

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、特区申請手続きや資金調達のアドバイス、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調達する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た当レストランでは、地元産の農作物メニューをビュッフェスタイルで提供しています。



#### ■アロマオイルの開発支援 ～大磯町の名産品を活用～

横浜銀行は、果実の成長を促すために間引きした廃棄みかんを活用するためのプロジェクト「“マチ、カオル。Oiso” プロジェクト」に協力しています。女子学生の視点をアロマオイル開発に取り入れるための女子大学とのマッチング、アロマオイルの製造に必要な加工事業者に関する情報提供などをおこないました。



#### ■「新港ふ頭」での客船ターミナル建設案件への協力

横浜みなとみらい21地区の「新港ふ頭」での客船ターミナル建設は、横浜港で国土交通省からの「国際旅客船拠点形成港湾」に指定された計画で、地元の有力企業を中心となって、客船ターミナルにCIQ（税関・出入国管理・検疫など）施設や商業施設、ホテルなどを建設するものです。大型客船の寄港などにより国内外の観光客を呼び込み、横浜みなとみらい21地区の一層の活性化をめざしています。

横浜銀行は、横浜の観光や商業の中心である横浜みなとみらい21地区において、施設のリニューアルへの資金協力や新たな進出事業者の紹介、進出企業同士の交流などをサポートしています。

## 地方公共団体などと連携した地方創生への取り組み

横浜銀行は、神奈川県内の地方公共団体34団体のうち、29団体の地方版総合戦略策定を支援しました（うち3団体は浜銀総合研究所による支援）。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、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・実行をおこなう「はまぎん10年後プロジェクト」や、県境を越えて連携する広域での交流も推進しています。

### ■ 県境を越えた地方創生

#### ■ 県境のない観光地図の策定

横浜銀行と静岡銀行、神奈川県、静岡県、小田原箱根商工会議所、三島商工会議所の6者が、インバウンドを中心とした長期滞在型旅行者の獲得や地域内の観光消費額の増加を目的に連携し、「県境のない観光地図」を作成しました。

##### <第1弾>富士山美景遊観

訪日外国人観光客などに、富士・箱根・伊豆地域の富士山ビュースポットを紹介する地図

##### <第2弾>富士・箱根・伊豆サイクリングマップ

サイクリストに、景色を楽しめるスポットや気軽に立ち寄れる飲食店などを紹介する地図



#### ■ 「マグロ祭り」の開催協力

横浜銀行は2017年9月に山梨中央銀行と「地方創生に関する包括連携協定」を締結しました。本連携施策の一環として2018年3月に「道の駅つる」（山梨県都留市）で開催された「神奈川県三浦市海の駅交流事業『マグロ祭り』」では、主催者である「道の駅つる」と「みうら・みさき海の駅」のマッチングやSNSでの情報発信などに協力しました。



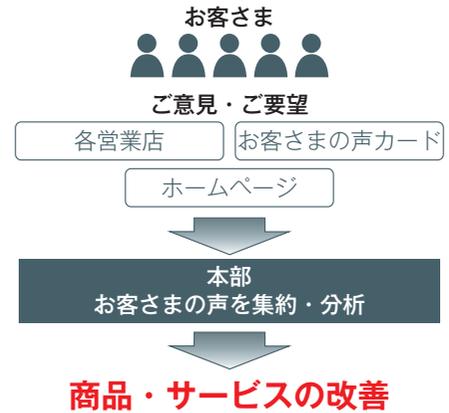
## 地域ごとの課題解決に向けた体制整備（「地域本部体制」の導入）

横浜銀行は、地域密着の取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」を継承・深化させていきます。



## お客さまの満足度向上に向けた取り組み

当社グループは、お客さまからいただくご意見やご要望に誠実に耳を傾け、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。お客さまのご意見・ご要望を、本支店の窓口や、ホームページ、お客さまの声カードなどで集約し、日々、業務の改善をはかっています。



### お客さまのこんな声にお応えしました。



**Q. キャッシュカードがすぐ磁気不良になってしまい不便です。**

#### A. ATMを使ったキャッシュカードの磁気不良修復サービス

キャッシュカードの磁気不良をATMで自動修復するサービスを開始しました。ATMのお取引時にATM内部でカードの磁気不良を検知し、10秒程度で自動修復します。お客さまはATMでそのままお取引を続けることができるため、横浜銀行のATMが稼動している時間であれば、磁気不良修復のための来店や郵送によるカードの受け取りが不要となります。

- ※一部のATMは対象外です。
- ※クレジットカード部分の磁気不良は修復されません。



**Q. 窓口の待ち時間が長いです。混雑状況がわかればいいのに。**

#### A. リアルタイム混雑状況／窓口の混雑予想カレンダー

パソコンやスマートフォンでリアルタイムに窓口の混雑状況が確認できる「リアルタイム混雑状況」、各店舗の過去の混雑状況をもとに将来の混雑日を予想する「混雑予想カレンダー」を配信しています。

スマートフォンからは、こちらからアクセスできます。



<リアルタイム混雑状況>

店舗の名称	待ち人数	平均待ち時間	現在の待ち状況
横浜みなとみらい支店	0人	0分	0分
本町支店	0人	0分	0分
新横浜支店	0人	0分	0分
横浜支店	0人	0分	0分
三軒茶屋支店	0人	0分	0分
横浜支店	0人	0分	0分

<窓口の混雑予想カレンダー>



## デジタル化への取り組み

ICT（情報通信技術）、AI（人工知能）などを活用して、お客さまの利便性・サービス向上に取り組んでいます。また、RPA<sup>(※)</sup>を活用し業務効率化を通じて、コンサルティング力の向上などさらなるサービスの深化も進めています。

※RPA：Robotic Process Automationの略。ロボットによる業務の自動化。

### スマホ決済サービス「はまPay」

#### ■ 「はまPay」の取扱開始

スマートフォンの専用アプリを使って決済が簡単にできる「はまPay」では、個人のお客さまが横浜銀行と契約した店舗で買物代金などを支払う際、横浜銀行の口座から代金を即時に引き落とすことができます。

また、2019年春に、東京急行電鉄（東急線）の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・サービスの開始をめざしています。



#### ■ マルチバンク対応

「はまPay」利用者が他の金融機関と契約した店舗でも支払いができる「銀行Pay（マルチバンク対応）」を進めています。

##### マルチバンク対応金融機関

ふくおかフィナンシャルグループ（福岡銀行、熊本銀行、親和銀行）  
りそなホールディングス（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行）  
ゆうちょ銀行

※対応予定も含みます。

#### ■ 生体認証の実証実験

利便性向上とさらなるセキュリティ強化のため、生体認証（顔認証）を活用した本人確認の導入に向けて実証実験を実施しています。



### AI技術の活用

「新卒採用のエントリーシート選考」や「お客さまのニーズにお応えしたご案内」、「各種面談記録の確認」などの業務にAIを活用しています。更なる活用シーンの拡大に向けた実証実験・試行を順次進めており、今後も業務の高度化と効率化をはかっていきます。



### タブレット端末によるサービス向上 ～ICTを活用した営業活動の効率化～

紙でおこなっていた「受取証の発行」や「投資型商品の受付」をタブレット端末でおこない手続き時間の短縮やお客さまの負担を軽減。タブレットの地図で訪問履歴の確認が容易となり、効率的な営業活動をおこなっています。



### ロボアドバイザーによる資産運用サービス ～WealthNavi for 横浜銀行

年齢や収入など6つの簡単な質問に答えるだけで、最適な運用プランを作成し、資産配分や商品選定・発注、リバランスなどを、お客さまに代わり自動でおこないます。

「資産運用をはじめたいけど、投資の知識がない」「仕事が忙しくて自分でこまめな運用はできない」といった方にピッタリなサービスです。



## CSR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、CSR（企業の社会的責任）活動に積極的に取り組み、社会に貢献し、地域と一体となって発展することをめざしています。

### 本業の金融サービスを通じた活動

環境

#### 横浜の水源「道志の森」を守ろう！定期預金



お客さまがお預け入れになった定期預金残高の0.01%相当額を、水源保全事業に寄附する定期預金を取り扱い、50万円を横浜市に寄附しました。

※道志の森：横浜市水道局が所有している山梨県道志村にある水源林で、横浜市の水源の一つである道志川が流れています。道志村の面積の約6割を占める民有林の中には人手不足などで適切な管理が行き届かない森もあるとされ、水源かん養機能の低下が心配されています。



社会的課題

こども

#### CSR私募債～夢みる未来～



法人のお客さまが私募債を発行する際に、発行金額の0.2%相当額の図書やスポーツ用品などを横浜銀行が購入し、お客さまが希望される神奈川県・東京都西南部の国公立・私立学校に寄贈しました。2017年度は51億円の同私募債を発行し、30社のお客さまにご利用いただきました。



地域

#### 地元のプロスポーツチームとの連携



「横浜DeNAベイスターズ『感動をありがとう』積立定期預金キャンペーン」（2017年11月～12月）、川崎フロンターレと連携した「U-29新規口座開設キャンペーン」（2018年4月～6月）、湘南ベルマーレと連携した「湘南ベルマーレ フットサルクラブ・ラグビーセブンズ Bell7応援定期キャンペーン」（2018年6月～8月）などのキャンペーンを通じて、地元スポーツチームを地域の皆さまとともに応援しています。



社会的課題を意識した企業内CSR活動

ボランティア・寄付協賛等の地域貢献によるCSR活動

## 環境配慮型建物認証の取得

横浜銀行本店ビルは、環境に配慮した建物である点が評価され、世界的な建物環境性能評価システムであるLEEDの既存建物部門において、ゴールド認証を取得しました。

また、省エネルギーの推進をおこなった事業場として、「関東地区電気使用合理化委員会委員長表彰」優秀賞（2017年度）を受賞しました。



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

消費エネルギーの監視や機器の運用



## 少年野球大会への協賛

横浜銀行は神奈川県内の各地区大会の優勝・準優勝チームなどが参加する「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ます。

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。



## ボランティア・キャラバンの活動

東日本銀行行員による地域貢献活動のための組織としてボランティア・キャラバンを1999年に結成し、老人ホームなどの社会福祉施設を訪問、踊り・唄・楽器演奏などにより利用者との交流を深めています。



# 多様な人材が活躍できる組織をめざして

お客さまのニーズや環境の変化に適切に対応し、ダイバーシティ（多様性）の推進と高度なコンサルティングやソリューションを提供できる人材の育成をグループ各社が協働して進めています。

## ダイバーシティの推進

### 働き方改革に向けた従業員の環境整備

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より一層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ます。

##### テレワークの導入検討

タブレット端末を活用した場所や時間にとられない柔軟な働き方として、本部の企画・管理業務などで正式導入を検討していきます。（横浜銀行のみ）

#### 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時間の休息时间（勤務間インターバル）を設ける指針を新設しました。

##### 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ます。

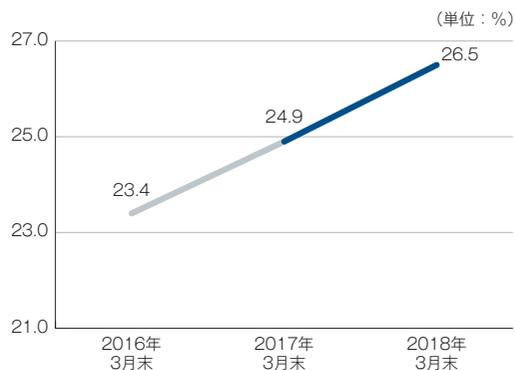
### 女性活躍の推進

全ての社員が各自の持てる力を十分に発揮し、組織に貢献できる環境整備に取り組んでいます。

就業継続支援の取り組みとして、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を用意しています。

なお、役職者のうち女性が占める割合は26.5%（2018年3月末）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ました。

<女性役職者比率>  
(2行合算)



#### <女性活躍推進のための組織づくり>

横浜銀行：ダイバーシティ&インクルージョン推進室（2015年4月）  
東日本銀行：女性活躍&働き方改革推進委員会（2015年7月）



## 人材育成への取り組み

### ■ 教育・研修制度

コンサルティング力の高い営業人材や専門性の高い人材を育成すべく、グループ各社において、教育研修制度の充実などにより人材育成に取り組んでいます。

 <b>横浜銀行</b>	<b>東日本銀行</b> 
<p>職場内教育（OJT）が人材育成の基本であるという考えのもと、日々の業務を通じて計画的、継続的に人材を育成しています。</p> <p>また、集合研修をOJTを補完するものとして位置付け、教育研修全般を統括する本部組織「金融ビジネススクール」に専任の「常勤講師」を配置し、若手行員向けの基礎研修から役職者向けのマネジメント力強化研修まで、体系的かつ計画的に実施しています。</p> <p>さらに、海外MBA留学への派遣をはじめ、行内外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の活用により、専門性の高い人材の育成に取り組んでいます。</p>	<p>意欲ある行員を伸ばし、人を育てる環境づくりに努めています。きめ細かい教育研修体制、自己啓発支援などを整え、高い目標を持って成長しようという行員一人ひとりをバックアップしています。</p> <p>「営業スキル強化となる研修の充実」、「マネジメント力の研修の充実」などをコンセプトとし、コース別、階層別（資格・年次）研修の充実をはかるため、2017年4月から、研修体系を改正しています。</p> <p>また、専門分野についてはグループ内企業への派遣を通じて人材育成をおこないます。</p>

### ■ 職員の人材交流

グループ間の相互理解を深め、グループ各社の強みやノウハウを共有するために、両行の共同研修やトレーニーの派遣などの人材交流をおこなっています。



## 従業員の健康増進への取り組み（健康経営宣言）

横浜銀行は、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」を策定しました。本宣言に定めた方針のもと、新たに人材部担当役員を神奈川県が推進するCHO構想推進事業の「健康管理最高責任者（CHO: Chief Health Officer）」として登録し、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ました。

### 横浜銀行健康宣言（抜粋）

横浜銀行は、これまで取り組んできた役職員の健康維持・増進活動をさらに発展させ、健康経営に取り組むことを宣言します。

1. 健康増進への積極的な支援
2. 働きやすい職場環境づくり
3. 地域社会への貢献

### 横浜銀行川崎支店の建替

横浜銀行川崎支店を建て替え、2020年初冬（予定）に、行員向けの研修施設を併設した新店舗ビルとしてリニューアルオープンします。

研修施設は、東京都と横浜市の間にある立地を活かして、横浜銀行と東日本銀行が共同利用する予定です。新たな宿泊機能を活かしながら研修カリキュラムの一層の充実をはかり、多様化・高度化するお客さまのニーズに的確にお応えできるよう、両行行員のコンサルティング能力を高めていきます。



# コーポレート・ガバナンス

## コンコルディア・フィナンシャルグループ

### 役員一覧



代表取締役社長  
川村 健一

1982年 4月 株式会社横浜銀行入行  
2005年 6月 同統合リスク管理室長  
2007年 4月 同融資部長  
2009年 4月 同網島支店長兼綱島エリア委員長  
2010年 4月 同監査部長  
2011年 5月 同リスク統括部長  
2012年 5月 同執行役員リスク統括部長  
2013年 4月 同執行役員  
2013年 6月 同取締役執行役員  
2015年 4月 同取締役常務執行役員  
2016年 4月 当社 取締役  
2016年 6月 株式会社横浜銀行 代表取締役頭取  
2018年 6月 当社 代表取締役社長（現任）



取締役  
大矢 恭好

1985年 4月 株式会社横浜銀行入行  
2008年 8月 同事務統括部長  
2010年 4月 同リスク統括部長  
2011年 5月 同執行役員経営企画部長  
2012年 6月 同取締役執行役員経営企画部長  
2013年 4月 同取締役執行役員経営企画部長  
ブランド戦略本部副本部長  
2014年 4月 同取締役常務執行役員  
ブランド戦略本部副本部長  
2015年 4月 同代表取締役常務執行役員営業本部長  
ブランド・CSR戦略本部長  
2016年 4月 同代表取締役常務執行役員  
2016年 4月 当社 代表取締役  
2016年 6月 株式会社横浜銀行 取締役執行役員  
2018年 6月 同代表取締役頭取（現任）  
2018年 6月 当社 取締役（現任）



取締役  
大神田 智男

1979年 4月 株式会社とくわ相互銀行（現株式会社東日本銀行）入行  
2007年 6月 同池袋支店長  
2010年 6月 同取締役営業推進部長  
2013年 4月 同常務取締役営業推進部長  
2014年 6月 同常務取締役  
2016年 6月 同専務取締役  
2017年 6月 同代表取締役専務  
2018年 6月 同代表取締役頭取（現任）  
2018年 6月 当社 取締役（現任）



取締役  
野澤 康隆

1984年 4月 株式会社横浜銀行入行  
2005年 6月 同瀬谷支店長  
2007年 4月 同統合リスク管理室長  
2009年 4月 同経営企画部長  
2011年 5月 同執行役員営業企画部長  
2012年 5月 同執行役員市場営業部長  
2015年 4月 同執行役員  
2015年 6月 同取締役執行役員  
2016年 4月 同取締役執行役員営業本部副本部長  
ブランド・CSR戦略本部副本部長  
2016年 6月 同取締役常務執行役員営業本部副本部長  
ブランド・CSR戦略本部副本部長  
2017年 4月 同取締役常務執行役員  
2017年 6月 同代表取締役常務執行役員  
2018年 6月 株式会社東日本銀行 代表取締役副頭取（現任）  
2018年 6月 当社 取締役（現任）



取締役  
森尾 稔

1963年 4月 ソニー株式会社入社  
1988年 6月 同取締役  
1990年 6月 同専務取締役  
1993年 6月 同取締役副社長  
2000年 6月 同取締役副会長  
2001年 6月 同電気工業株式会社取締役  
2003年 6月 ソニー株式会社執行役副会長  
2010年 6月 同電気工業株式会社取締役退任  
2013年 6月 株式会社横浜銀行取締役  
2015年 6月 同電気工業株式会社取締役（現任）  
2016年 4月 当社 取締役（現任）



取締役  
井上 健

1970年 4月 日本銀行入行  
1998年 5月 同人事局長  
2000年 6月 社団法人全国地方銀行協会常務理事  
2012年 6月 株式会社東日本銀行取締役  
2016年 4月 当社 取締役（現任）

コンコルディア・フィナンシャルグループ



取締役  
根本直子

1983年4月 日本銀行入行  
1994年9月 スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社  
アソシエートディレクター  
1999年1月 同ディレクター  
2005年4月 同マネジングディレクター  
2011年4月 同マネジングディレクター  
兼アジア太平洋地域リサーチヘッド  
兼アナリティカルマネージャー  
2015年4月 同マネジングディレクター  
兼リサーチ・フェロー  
2016年4月 アジア開発銀行研究所エコノミスト（現任）  
2016年6月 中部電力株式会社 取締役（現任）  
2016年6月 株式会社横浜銀行 取締役  
2018年6月 当社 取締役（現任）



常勤監査役  
天野克則

1980年4月 株式会社横浜銀行入行  
2006年4月 同ダイレクト営業部長  
2007年4月 同営業戦略本部副本部長  
2008年4月 同執行役員藤沢中央支店長  
兼湘南・小田原ブロック営業本部長  
2011年6月 同常勤監査役  
2015年6月 同顧問  
2016年4月 当社 常勤監査役（現任）



常勤監査役  
前川洋二

1984年4月 株式会社横浜銀行入行  
2003年6月 同経営企画部主計室長  
2014年2月 同理事経営企画部主計室長  
2015年7月 同理事経営企画部主計室主任調査役  
2016年4月 当社 常勤監査役（現任）



監査役  
野田賢治郎

1969年7月 株式会社住友銀行入行  
1996年6月 同取締役  
2000年5月 同常務執行役員  
2000年6月 同常務取締役兼常務執行役員  
2001年4月 株式会社三井住友銀行  
常務取締役兼常務執行役員  
2003年6月 大和証券エスエムビーシー株式会社代表取締役副社長  
2004年6月 同代表取締役副社長兼株式会社大和証券グループ本社執行役員 副社長  
2007年7月 アイエヌジー生命保険株式会社（現エヌエヌ生命保険株式会社） 取締役会長  
2016年4月 当社 監査役（現任）



監査役  
緒方瑞穂

1976年10月 株式会社大河内不動産鑑定事務所入社  
1983年1月 株式会社緒方不動産鑑定事務所代表取締役（現任）  
2007年4月 社団法人東京都不動産鑑定士協会会長  
2011年6月 公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会会長  
2016年4月 当社 監査役（現任）



監査役  
橋本圭一郎

1974年4月 株式会社三菱銀行入行  
2001年6月 株式会社東京三菱銀行国際業務部長  
2003年6月 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  
2005年6月 セガサミーホールディングス株式会社 専務取締役  
2010年6月 首都高速道路株式会社 代表取締役会長兼社長  
2012年10月 株式会社ビットアイル 監査役  
2014年5月 塩屋土地株式会社 代表取締役副社長・COO  
2015年6月 株式会社東日本銀行 監査役（現任）  
2016年4月 当社 監査役（現任）  
2016年12月 井植グループ本社株式会社 代表取締役副社長（現任）  
2016年12月 塩屋土地株式会社代表取締役副会長（現任）

執行役員

常務執行役員	経営企画部、グループ戦略企画部、リスク統括部担当	神沢 健治郎
執行役員	リスク統括部長	前原 和弘
執行役員	グループ戦略企画部長	大崎 修一
執行役員	経営企画部長	片岡 達也
執行役員	リスク統括部副部長	大澤 直樹
執行役員	グループ戦略企画部副部長	鈴木 嘉明

（兼 東日本銀行執行役員リスク統括部長）  
（兼 横浜銀行執行役員 個人営業部、ダイレクト営業部、法人営業部担当 営業本部副本部長）

コーポレート・ガバナンス

横浜銀行

■ 役員一覧

役職位	氏名	担当
代表取締役頭取	大 矢 恭 好	
代表取締役 常務執行役員	大 石 慶 之	人財部、秘書室、協会関連業務担当
取締役常務執行役員	前 迫 静 美	営業本部事務局、地域戦略部担当 営業本部長
取締役常務執行役員	大 西 浩 信	地域戦略部副担当 本店営業部長 兼 本店地区本部長
取締役常務執行役員	岡 田 和 弘	融資部担当
取締役執行役員	小 峰 直	総合企画部担当
取締役執行役員	神 沢 健治郎	頭取からの特命事項
取締役（社外）	高 木 勇 三	
取締役（社外）	奥 宮 京 子	
常務執行役員	恵 津 晴 夫	地域戦略部副担当 東部地域本部長
常務執行役員	石 川 学	地域戦略部副担当 川崎地域本部長
執行役員	桜 井 陽 一	地域戦略部副担当 西部地域本部長
執行役員	鈴 木 嘉 明	個人営業部、ダイレクト営業部、法人営業部担当 営業本部副本部長
執行役員	並 木 道 男	東日本銀行MEJAR移行担当
執行役員	杉 山 雅 彦	地域戦略部副担当 中部地域本部長
執行役員	窪 田 和 男	地域戦略部副担当 南部地域本部長
執行役員	牧 野 圭 吾	市場国際金融部担当
執行役員	山 下 明 良	相模原駅前支店長
執行役員	丸 山 浩 司	事務サービス部、ICT推進部担当
執行役員	大 木 暁	地域戦略部副担当 東京支店長 兼 東京・県外地区本部長
執行役員	粟 野 裕	リスク管理部担当 内部管理統括責任者
執行役員	田 坂 勇 介	デジタル推進プロジェクトチーム担当 総合企画部副担当
執行役員	深 尾 直 史	リテール営業推進担当
常勤監査役	平 沼 義 幸	
常勤監査役	原 光 宏	
常勤監査役（社外）	岩 淵 純 一	
監査役（社外）	房 村 精 一	
監査役（社外）	鳥 居 真	

(2018年6月19日現在)

## 東日本銀行

## ■ 役員一覧

役職位	氏名	担当
取締役会長（非業務執行）	石井道遠	
代表取締役頭取	大神田智男	
代表取締役副頭取	野澤康隆	
専務取締役	加藤健一	事務統括部、IT統括部担当 MEJAR移行推進本部長
常務取締役	唐木稔	人事部、融資部担当
常務取締役	酒井隆	経営企画部、市場営業部担当 経営企画部長
取締役（社外）	薄井充裕	
取締役（社外）	上田昌孝	
常務執行役員	川畑康成	営業統括部担当 営業統括部長
執行役員	益子和正	神田支店長
執行役員	鈴木恒芳	IT統括部長
執行役員	大澤直樹	リスク統括部長
執行役員	岡田徳康	水戸支店長
執行役員	栗山昭彦	本店営業部長
執行役員	田中光好	新宿支店長
執行役員	前島永良	市場営業部長
執行役員	並木道男	リスク統括部担当
執行役員	大塚典之	事務統括部長
執行役員	飯田成夫	人事部長
常勤監査役	目次浩治	
監査役（社外）	小野傑	
監査役	橋本圭一郎	
監査役（社外）	小池徳子	

(2018年6月19日現在)

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかることを目的として、実効的なコーポレートガバナンスを実現するための方針および枠組みを定める「コーポレートガバナンス基本方針」を定めています。

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

また、「経営理念」およびそれを具現化するための「長期ビジョン（目指す姿）」の実現に向け、株主の皆さまをはじめ、お客さま、従業員、地域社会などのさまざまなステークホルダーの立場を踏まえ、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の適切なコーポレートガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

### 会社の機関の内容

当社は、基本的な経営方針など重要な経営に関する事項を取締役会が決定する監査役会設置会社を採用しており、経営上の意思決定、執行および監督に係る主な経営管理組織は、以下のとおりです。

#### A. 取締役および取締役会

取締役会は、取締役会規程などにより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。

取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮するとともに、取締役会の活性化をはかる観点から、定款において取締役の員数を10名以内と定め、当社グループの業務に精通した社内取締役と社外における豊富な経験と知見を有する複数の社外取締役を組み合わせ、取締役会全体としての知識・経験・能力をバランスよく備えた構成となるよう専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成します。2018年6月19日現在、取締役7名（男性6名、女性1名）のうち、独立性のある社外取締役を3名配置しています。

#### B. 監査役および監査役会

監査役は、監査役会で定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務および財産の状況調査、重要な決裁書類の閲覧のほか、内部監査部門やグループ各社との意思疎通、会計監査人などとの情報交換などを通じ、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。2018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。

#### C. 経営会議

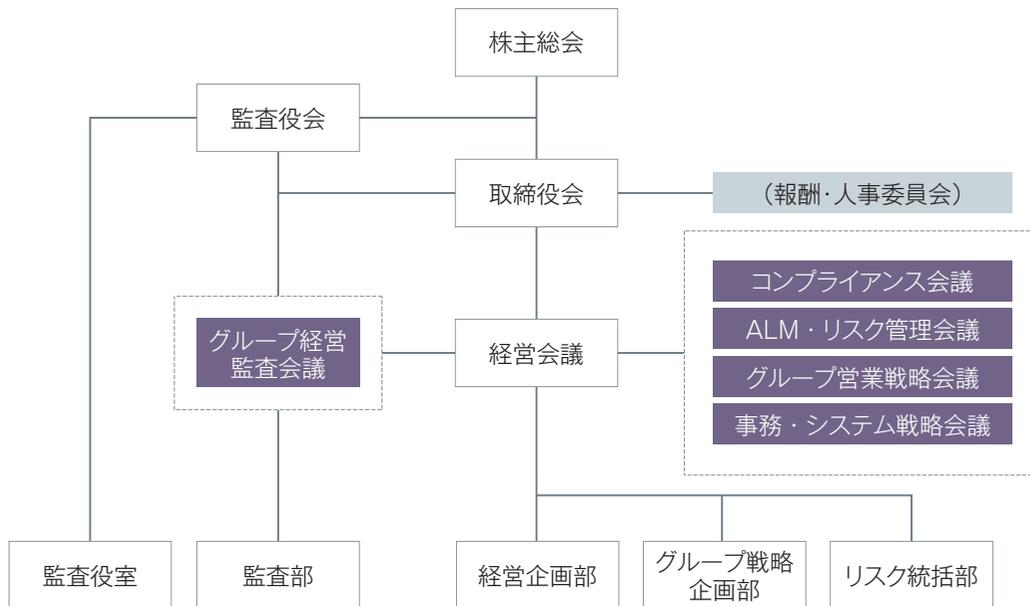
取締役会の下に、代表取締役、取締役などによって構成する経営会議を設置しています。

経営会議は、取締役会で決定した基本方針や経営計画に基づき、業務執行上重要な事項や、グループで機動的な業務執行をおこなうための戦略など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などをおこないます。

#### D. 報酬・人事委員会

取締役・執行役員の報酬・人事の公平性・中立性を確保することを目的に、任意の仕組みとして、社外取締役のみで構成する報酬・人事委員会を設置しています。同委員会は取締役・執行役員の報酬・人事を審議します。

【コーポレートガバナンス体制】



E. 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おこなう体制を整備することにより、内部監査機能の強化をはかっています。

社外取締役へのサポート体制について

社外取締役に取締役会の議論に必要な情報が適切に提供されるよう、毎回の取締役会の開催に先立って「事前説明会」を開催し、取締役会の議論に必要な情報提供をおこなっています。

また、社外取締役に、子会社の営業店訪問など、当社への理解を深める場を設けています。以下は、社外取締役への知識習得・向上の機会提供の内容です。

2017年度実績	内容
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
勉強会	外部専門家による勉強会の実施
外部セミナー	外部セミナーの案内
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

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会評価について

経営統合1年目の2016年度は、取締役会に関する網羅的な評価をおこない、いくつかの課題を認識したものの、総体的に取締役会は実効的に機能していると評価しました。

経営統合2年目の2017年度の実効性評価については、評価対象を前年度の課題認識を踏まえて「中長期的な経営戦略についての議論」に絞り、当社の取締役・監査役全員に対し、アンケートを実施するとともに、取締役会議長が各取締役・監査役にインタビューをおこなうことにより、取締役会の実効性を評価し、その結果を2018年5月の取締役会において決定しました。

取締役会は、取締役会の実効性を以下のとおり総括し、認識した課題については、改善・向上に努めていくこととしました。

1. 議題の設定については適切であったと評価したものの、実効性評価の対象が中長期的な経営戦略という経営方針の根幹に関するものであり、また、取締役・監査役個人個人の知識・経験、専門性、関心領域の違いから、取締役・監査役個人個人の間で議題ごとに大きく評価が分かれました。
2. 当社の取締役会が株主の負託に応え当社グループの企業価値を高めるために役割・責務を果たしているかを評価し、必要な改善につなげるためには、議論に基づき具体的な行動・成果を生み出したかどうか、より焦点を当てたアプローチが適切であり、今後は「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の運営が肝要であると認識しました。
3. また、取締役会の実効性を高めていくためには、経営判断に必要な情報を精査して適切な資料を提供するとともに、課題に関して社内取締役で十分検討し明確な方向性を示した上で、審議時間を十分確保し、焦点を絞って議論を深めていく必要があると認識しました。

### 役員の報酬制度について

当社は、2017年度より、当社の取締役（社外取締役を除く）などに対し、当社の株主の皆さまと利害を共有するとともに、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向上への意欲を高めることを目的に、攻めのガバナンスを実践する観点から、新たな株式報酬制度を導入しています。

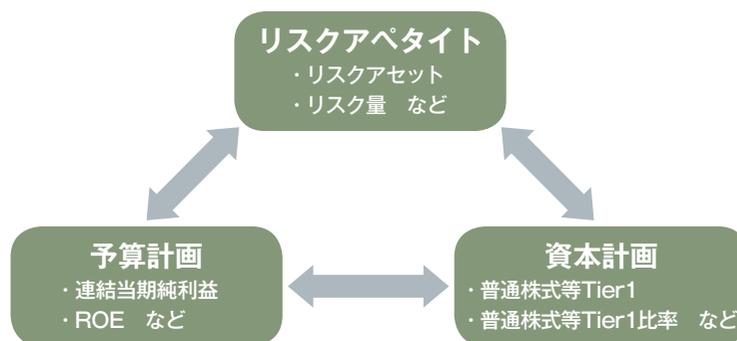
具体的には、「株式報酬型ストックオプション」を見直し、信託を活用して、退任後に役位に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付するものと、中期経営計画終了後に経営計画の業績目標の達成度に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付するものとの2つの制度を導入しています。

中期業績連動の報酬については、社外取締役のみからなる報酬・人事委員会が評価します。

# グループ経営の高度化

## リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワークという手法を活用して、予算に織り込んだリスク量およびリスク資産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・フレームワークの導入

当社グループは、バーゼル規制を考慮した資本計画を含む中長期的な資本政策を踏まえ、中期経営計画および年度予算計画を達成するために、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総量と種類を明確化し、モニタリングする手法として、リスクアペタイト・フレームワークを2018年3月に導入しました。

### ■ リスクアペタイト・ステートメントの制定

中期経営計画および年度予算計画の達成に向けて、経営として進んで受け入れる、または回避する定量的なリスクの総量と種類および定性的なリスクの種類をリスクアペタイト・ステートメントとして2018年3月に制定しました。

### ■ リスクアペタイト・フレームワークを踏まえた2018年度予算

リスクアペタイト・フレームワークの手法を活用し、グループ全体の収益・リスク・資本のバランスを考慮した適切なポートフォリオの形成を進めています。

## リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の概要

<b>資本と リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大規模災害や金融危機などのテールイベントストレスシナリオにおける自己資本および当期純利益への影響を検証</li> <li>■ 安定的な配当の実施が可能となる自己資本水準とリスクアセット・リスク量の関係を検討</li> </ul>	<b>資本 計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ストレス時にも、資本保全バッファーも含む自己資本水準を確保する資本計画を策定（目標総自己資本比率：12%台後半）</li> <li>■ テールイベント発生時に自己資本を回復させる手段であるリカバリープランを策定</li> </ul>
<b>リスクと 収益</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ストレスシナリオを踏まえ、リスクアセットとリスク量の限度を設定</li> <li>■ グループ経営として一定のリスク限度の範囲内で最大のリターンとなるポートフォリオを検討</li> </ul>	<b>リスク 配賦</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクアセットとリスク量については、市場動向に弾力的に対応できるような一定の予備枠を設定</li> </ul>
		<b>予算</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク限度の範囲内で収益を最大化するため、アセットビジネスについて、グループ間のポートフォリオの配分を検討</li> <li>■ 収益を最大化するため、ノンアセットビジネスの積上げを検討</li> </ul>

## RAFを踏まえた2018年度予算

<b>主な 取り組み</b>	<b>適切なリスクテイクの追求</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人のお客さまへの多様な資金供給の拡大</li> <li>■ 海外アセットの積上げ</li> </ul>	<b>非資金収益（ノンアセットビジネス）の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人のお客さまへのソリューション提供</li> <li>■ 資産家向けビジネスの深化</li> </ul>
--------------------	---	--



リスクカテゴリー	概要
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、有価証券価格などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産・負債の価値が変動し、損失を被るリスク
流動性リスク	予期せぬ資金の流出などにより損失を被るリスク(資金繰りリスク、市場流動性リスク)
オペレーショナルリスク	不適切な事務、システムの不備、法令等違反、自然災害、役職員の健康被害などに起因して損失を被るリスク
レピュテーションリスク	当社グループおよび役職員などの言動・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

(2) 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に、バッファ(未配賦資本)の十分性を確認しています。

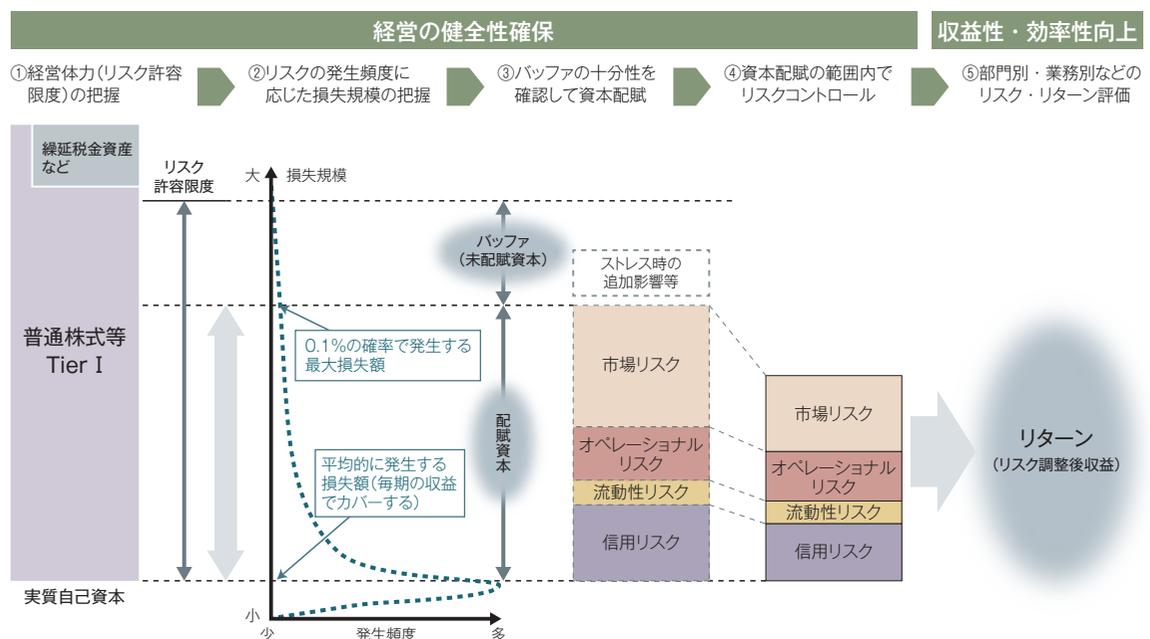
<ストレス・テストによる健全性の確保>

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

<リスク管理に関するガバナンスの充実>

当社グループでは、リスク管理全般に関するガバナンスの充実およびリスクカルチャーの醸成をはかるため、リスクアペタイト・フレームワークを導入し(37ページ参照)、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総量と種類(リスクアペタイト)を明確化し、モニタリングしています。また、当社グループの経営上重要な管理すべきリスク事象を、トップリスクとして定め、予め必要な具体策を決定し、モニタリングしています。

<統合的なリスク管理の枠組み>



## コンプライアンス（法令等遵守）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、グループ各社の強みと特色を活かし協働することにより、お客さまに対する最高の金融サービスの提供を通じて、地域の発展とともに企業価値の向上をめざし、信頼される金融グループとして、活力ある未来の創造に貢献することを経営理念に掲げています。

この経営理念の実現に向けて、グループ各社は、以下の「コンコルディア・フィナンシャルグループコンプライアンス基本方針」のもと、法令等遵守の徹底とコンプライアンス態勢の整備に今後も努めていきます。

### コンコルディア・フィナンシャルグループ コンプライアンス基本方針

私たちコンコルディア・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、すべての役職員が一丸となって、コンプライアンス態勢の充実に努めます。

1. 公共的使命  
公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図るべく、確固とした企業倫理の構築に取り組みます。
2. 法令やルールの厳格な遵守  
コンプライアンスが、社会からの信頼を揺るぎないものとするうえでの基本原則であることを認識し、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行します。
3. 社会とのコミュニケーション  
経営等の情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図り、ステークホルダーの声を受けとめて健全性の確保やサービスの向上に向けた努力を重ねます。
4. 従業員の人權の尊重等  
従業員の人権、個性を尊重するとともに、職場における不当な取扱いや差別の防止に努め、安全で働きやすい環境を確保します。
5. 顧客本位のサービスの提供  
お客さまの真のニーズに応えるとともに、セキュリティレベルの向上や優越的な地位の濫用の防止などお客さまの利益の適切な保護にも十分配慮した顧客本位のサービスの提供を通じて、地域経済・社会の発展に貢献します。
6. 反社会的勢力との関係遮断と金融犯罪の防止  
市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決し、関係遮断を徹底して、金融犯罪の防止にも取り組みます。
7. マネー・ローンダリングの防止およびテロ資金供与への対策  
マネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策の観点から、一元的な内部管理態勢を構築します。

以上

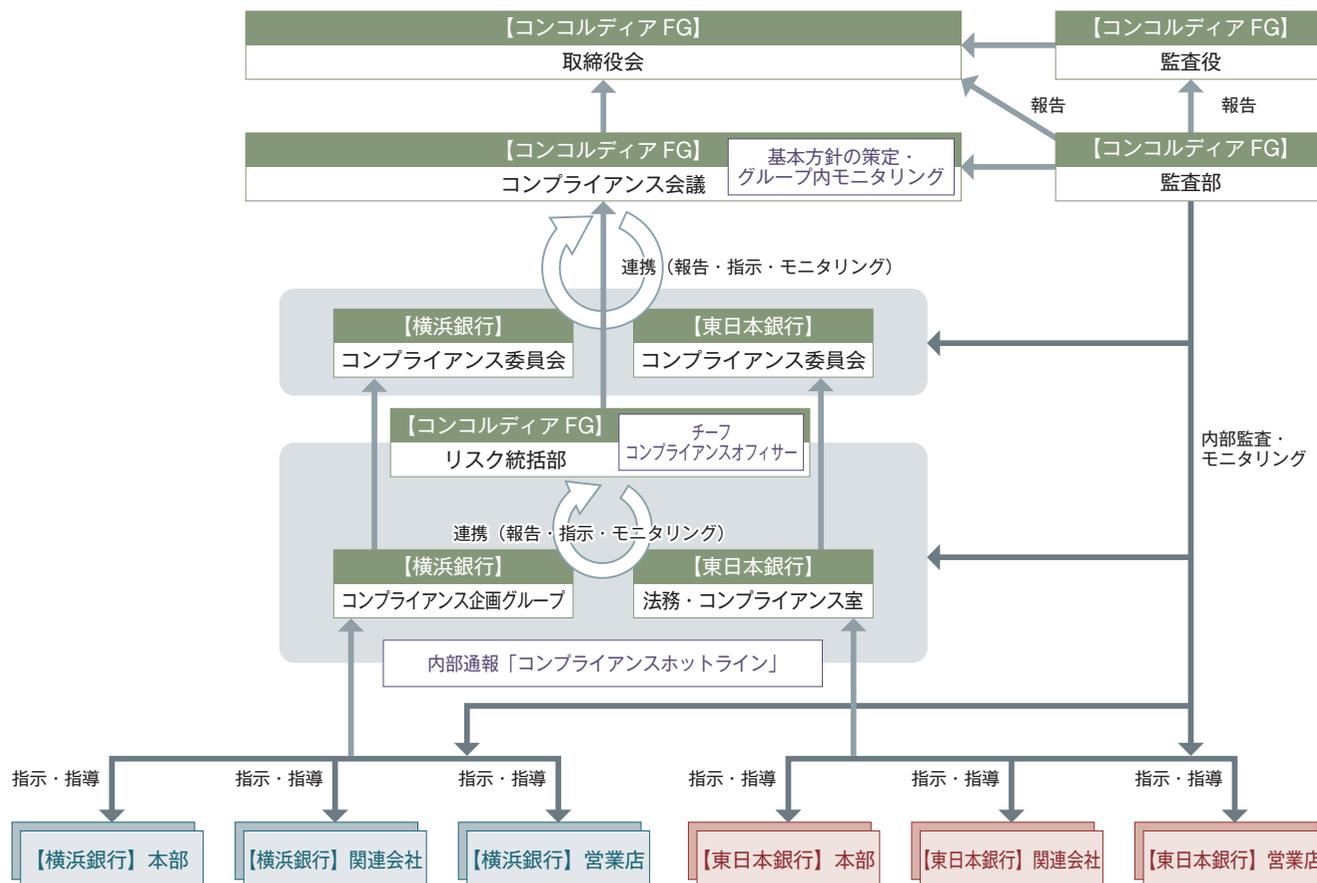
### コンプライアンス運営体制

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グループ一元的に管理・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即した年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」を制定するとともに、「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ことで実効性を高めています。

さらに、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内部通報制度「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。

<コンコルディア・フィナンシャルグループのコンプライアンス運営体制（2018年3月31日現在）>



### 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」に基づいて、コンプライアンスの実践をはかっています。2018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」、「グループとして一貫し、一元化したマネー・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。

### コンプライアンスマニュアルの制定

法令等遵守とコンプライアンス態勢の徹底のため、当社、横浜銀行、東日本銀行はそれぞれ「コンプライアンスマニュアル」を制定し、全職員に配付して内容の周知徹底をはかっています。「コンプライアンスマニュアル」には、役職員が遵守すべき法令等の解説などを具体的に示しています。

## コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み

### マネー・ローンダリング等防止への取り組み

国際的なテロの脅威の高まりや、犯罪者集団やテロリストによる資金移転の広域化や国際化が見られるなかで、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。

このような状況の下、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いきます。

### コンコルディア・フィナンシャルグループ マネー・ローンダリング等防止ポリシー

当社グループは、マネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策（以下「マネー・ローンダリング等防止」という）に関する方針を以下の通りとして、一元的な内部管理態勢を構築してまいります。

#### 1.（組織体制・責任者）

当社グループは、当社のチーフコンプライアンスオフィサーをマネー・ローンダリング等防止統括責任者とし、子会社のリスク管理部門をマネー・ローンダリング等防止の業務管理部署とします。

#### 2.（顧客の管理方針）

当社グループは、顧客との取引時確認に際して、公的地位等の顧客属性に即した対応策を実施するなど、リスクベースアプローチの考え方に則った適切な措置を講じます。

さらに、顧客取引の定期的な調査および分析の結果を記録し、それらの記録を活用して、対応策を見直します。

#### 3.（コルレス先の管理方針）

当社グループは、コルレス先の情報を収集し、その評価を適切に行い、必要に応じて、コルレス先のリスクに応じた適切な対応策を講じます。また、営業実態のない架空銀行（いわゆる「シェルバンク」）との関係は遮断します。

#### 4.（従業員研修の方針）

当社グループは、取引時確認や取引記録の作成などの顧客管理が適切におこなわれるよう、従業員への研修を継続的に実施します。

#### 5.（内部監査の方針）

当社グループは、マネー・ローンダリング等防止の状況について定期的に内部監査を実施し、その監査結果を踏まえて、さらなる態勢の改善に努めます。

#### 6.（疑わしい取引の報告態勢）

当社グループは、業務内容に応じた社内規程や整備されたシステムによる日常的なモニタリングの結果、検知した疑わしい顧客や取引等を適切に処理し、当局に対して速やかに届け出る態勢を構築します。

## 反社会的勢力の排除

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

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

### コンコルディア・フィナンシャルグループ 反社会的勢力に対する基本方針

私たちコンコルディア・フィナンシャルグループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係遮断に向けて、断固たる対応をおこないます。

#### 1. 組織としての対応

反社会的勢力に対しては、コンプライアンス基本方針、行動規範、社内規程等に明文の根拠を設け、担当者や担当部署だけに任せずに、経営トップ以下、組織全体として対応します。また、反社会的勢力に対応する従業員の安全を確保します。

#### 2. 外部専門機関との連携

私たちは、平素から、警察、弁護士等の外部専門機関と緊密な連携関係を構築することに努めます。

#### 3. 取引を含めた一切の関係遮断

私たちは、反社会的勢力とは、取引関係を含めて一切の関係を遮断します。

#### 4. 有事における民事と刑事の法的対応

私たちは、反社会的勢力による不当要求は拒絶します。また、必要に応じて民事と刑事の両面から法的対応をおこないます。

#### 5. 裏取引や資金提供の禁止

私たちは、反社会的勢力との裏取引は絶対におこないません。  
私たちは、反社会的勢力への資金提供は絶対におこないません。

以上

## 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。

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。

# 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。

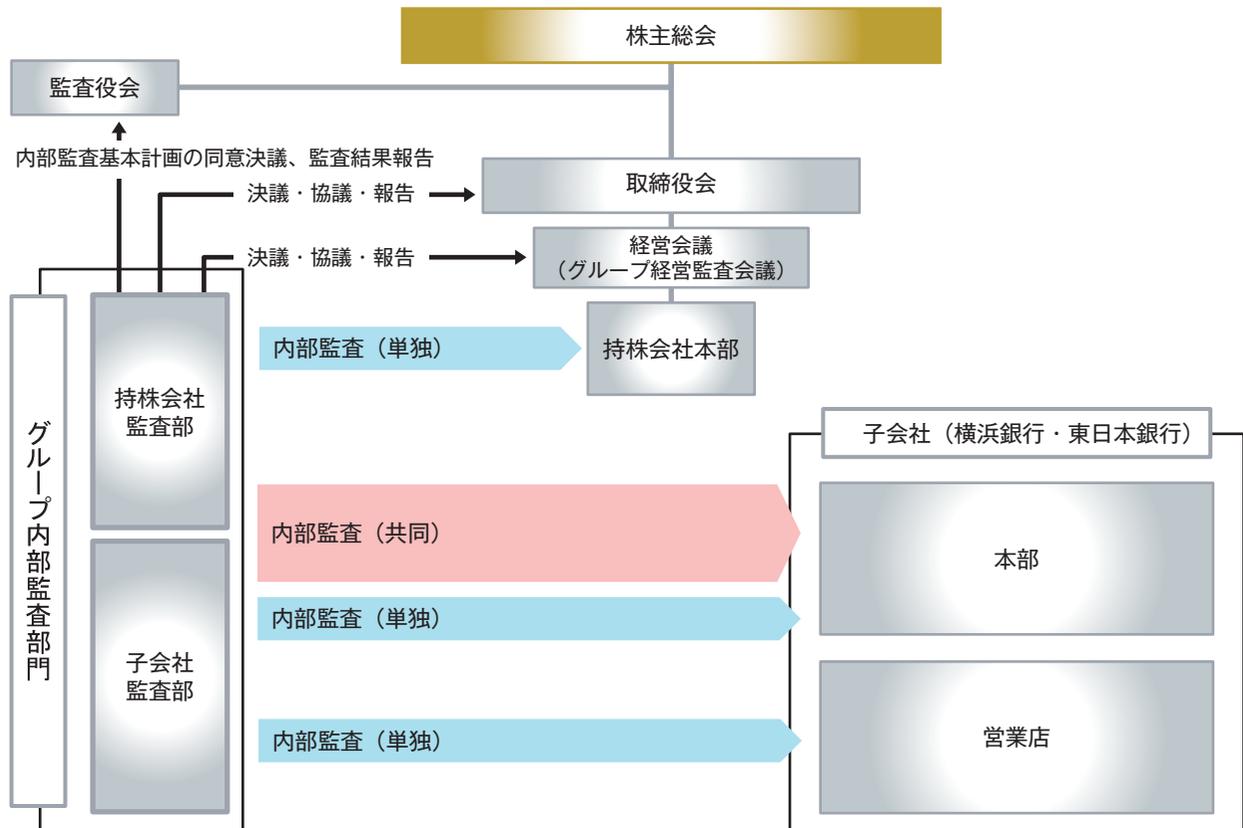
当社の監査部は、当社グループの内部監査を統括し、子会社の内部監査状況を評価するとともに、グループ全体で一貫性のある内部監査をおこなう体制を整備することにより、内部監査機能の強化をはかっています。

当社および子会社の監査部は、単独で実施する監査のほかに、当社グループをまたがるリスク項目については各社の監査部が協力して共通のテーマで監査を実施できる態勢としています。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に努めています。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。

<コンコルディア・フィナンシャルグループの内部監査体制>



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 連絡先TEL:03-5200-8208