

INTEGRATED REPORT 統合報告書 2026

横浜フィナンシャルグループ
統合報告書
2026



サトウキビ(非木材資源)から
つくられた、バガスパルプ配合の
環境対応紙を使用しています。



YOKOHAMA
横浜フィナンシャルグループ

 横浜銀行  東日本銀行  神奈川銀行  L&F アセットファイナンス

Management Philosophy

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

MISSION 経営理念

お客さまに信頼され、地域にとってなくてはならない金融グループとして、

- 【 1 】 お客さまの豊かな人生、事業の発展に貢献します。
- 【 2 】 地域社会の持続的な発展に貢献します。
- 【 3 】 従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社であり続けます。
- 【 4 】 持続的に成長し、企業価値を向上させます。

VISION 長期的にめざす姿

地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー

「長期的にめざす姿」に込めた思い

- | | |
|---|--|
| <div> <div>地域に根ざし</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関として、お客さま・地域社会の抱える課題にしっかりと真摯な姿勢で向き合う ・活力ある地域社会の持続的発展に貢献する |
| <div> <div>ともに歩む存在
として選ばれる</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの期待を超えるサービスを提供し、お客さまに選ばれるもっとも身近な金融機関となる ・地銀ナンバーワンとしての矜持、日本を代表する地域金融機関としての役割を担っているという自負を持ち続ける |
| <div> <div>ソリューション・
カンパニー</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> ・ソリューションの幅を広げ、質を高めていき、お客さま・地域社会の課題解決に向けたソリューションを提供していくことで、経営理念である『地域にとってなくてはならない金融グループ』であり続ける |

経営陣だけでなく全従業員の思い

実際に行動する私たち皆が責任を持つべきとの考えに基づき、アンケートや意見交換の機会を通じて、私たちはどこに向かうべきか全従業員を巻き込んで議論し、従業員全員の思いを込めた

VALUE すべての役職員が共有すべき価値観・行動指針

- 【 信 頼 と 信 用 】 地域・お客さま・株主・従業員との信頼関係の維持・強化を大切にする。
- 【 お客さま本位 】 常にお客さまファーストに基づき行動する。
- 【 変 革 と 挑 戦 】 経済・社会の変化に対して常に变革マインドを持ち、失敗を恐れず挑戦する。
- 【 誇 り 】 確固たる矜持を持って常にベストを尽くす。

長期的にめざす姿

地域に根ざし、
ともに歩む存在として選ばれる
ソリューション・カンパニー

YOKOHAMA
横浜フィナンシャルグループ

2025年10月に「横浜フィナンシャルグループ」へ商号変更しました。横浜銀行を中核とした地域金融機関グループであることをステークホルダーの皆さまにより明確に示すとともに、横浜という力強いブランドを冠する責任を胸に刻み、地域に根ざし、ともに歩む存在として、地域社会の発展に一層貢献していきます。



統合報告書2026における3つのポイント

POINT 1

未来を見据えた、トレードオンの企業価値向上

・当社は長期ビジョンとして「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍を掲げ、その実現に向けた3つの柱に沿って事業を展開しています。すべてのステークホルダーの期待に応えるため、トレードオンの企業価値向上を実現していきます。

P.005 トップコミットメント



POINT 2

中長期的にめざすROE水準の実現に向けて

・当社はロジックツリーに基づき、企業価値向上に向けた取り組みを進めています。中長期的にめざすROE水準を12%以上としており、その達成と、追い風に頼らない持続的なROE向上に向けて、ロジックツリーに基づいた事業運営をおこなっています。

P.013 財務担当取締役メッセージ



POINT 3

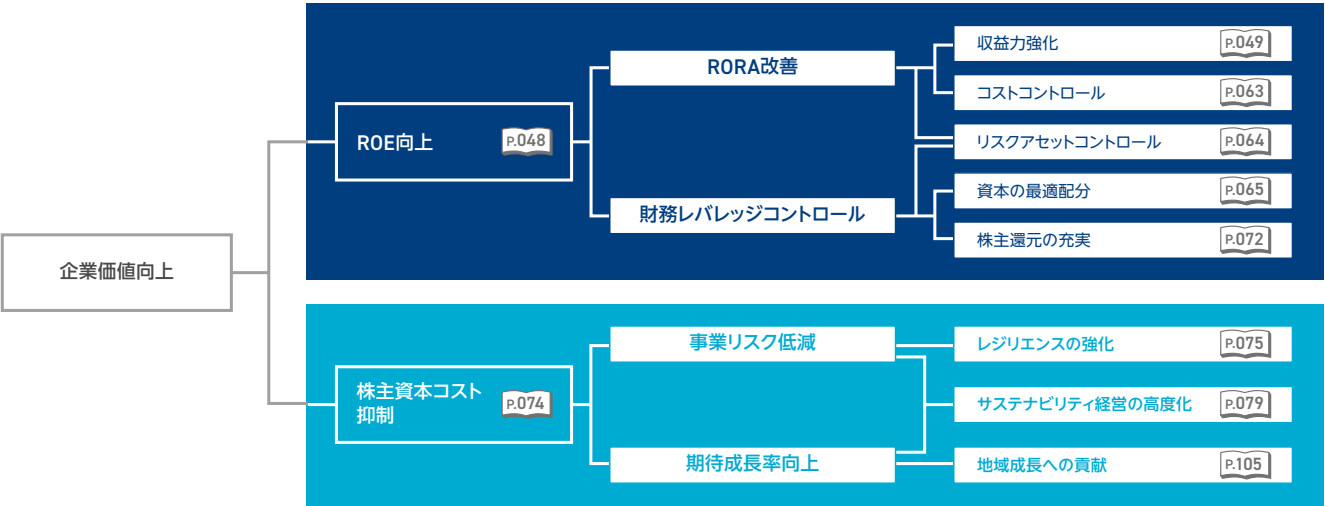
生産性向上を通じた、ソリューション提供力のさらなる高度化

・当社は中期経営計画の重点戦略として「生産性向上」を掲げ、「お客さまと向き合う時間の創出」と「人財育成のための時間の創出」を目的とした生産性向上に向けた取り組みを進めています。生産性向上を通じてソリューション提供力をさらに高度化していきます。

P.101 生産性向上座談会



横浜フィナンシャルグループの企業価値向上に向けたロジックツリー



CONTENTS

ページ番号をクリックすると統合報告書内の関連するページに移動します

005	ステークホルダーの皆さまへ
005	トップコミットメント
013	財務担当取締役メッセージ
019	社外取締役座談会
022	退任社外取締役メッセージ
023	新任社外取締役メッセージ
024	監査等委員メッセージ
025	価値創造ストーリー
027	横浜フィナンシャルグループのあゆみ
029	価値創造プロセス
031	競争優位の源泉・培われた資本
035	マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）
037	中期経営計画
043	ステークホルダーとの価値協創
044	株主・投資家とのコミュニケーション【TOPIC】
045	企業価値向上に向けた取り組み
048	ROE向上に向けた取り組み
049	収益力強化
050	2026年度バランスシート計画／金利上昇による業務粗利益への影響試算【TOPIC】
051	法人戦略
057	個人戦略
061	預金戦略
063	コストコントロール
064	リスクアセットコントロール
065	資本の最適配分
066	戦略的投資・提携【SPECIAL FEATURE 1】
069	L&Fアセットファイナンスの取り組み
071	政策保有株式の縮減

072	株主還元の充実
072	中期経営計画期間中のROE見通し
073	横浜フィナンシャルグループの長期ビジョン
073	ROE12%以上に向けた道筋
074	株主資本コスト抑制に向けた取り組み
075	レジリエンスの強化
075	安定的な財務収益確保および損失吸収余力のあるポートフォリオ構築
078	グループガバナンスの高度化
079	サステナビリティ経営の高度化
079	サステナビリティ経営体制
082	人財投資による人的資本の強化
097	業務改革とIT活用による生産性向上（業務量削減）
099	業務改革とIT活用による生産性向上（DX）
101	生産性向上座談会【SPECIAL FEATURE 2】
105	地域成長への貢献
105	環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）
116	地域経済への貢献
120	金融教育への取り組み

121	持続的な成長を支える経営基盤
122	コーポレート・ガバナンス
132	リスク管理への取り組み
135	コンプライアンスへの取り組み（リスク管理 担当役員メッセージ）
137	内部監査体制
138	お客さま本位の業務運営
139	グループ財務データ
143	グループ非財務データ
145	ESG情報
146	会社情報

編集方針

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

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



情報開示コミュニケーション



報告対象

期間
2025年度（2025年4月～2026年3月）
一部に2026年4月以降の情報も含まれます。

範囲
横浜フィナンシャルグループ
およびその子会社・関連会社

詳しくは、
当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.yokohamafg.co.jp/>

横浜フィナンシャルグループ 検索



「地域密着の都市型総合金融グループ」への
飛躍に向けて すべてのステークホルダーの
ご期待にお応えする、トレードオンの
企業価値向上を実現していきます。

横浜フィナンシャルグループ 代表取締役社長

片岡 達也

ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいこと

- 1 「総合金融グループ」に向けて**
「総合金融グループ」への飛躍に向けて、地域の皆さまとともに歩みを進めます。
- 2 中期経営計画 目標指標の早期達成へ**
中期経営計画で掲げる目標を2026年度に達成することを見込んでいます。
- 3 長期ビジョン**
「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍を掲げ、ROE12%以上にに向けた考え方を示します。
- 4 長期ビジョン実現に向けた「3つの柱」**
長期ビジョンの実現に向けて、3つの柱に沿って事業を展開していきます。
 - ・「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」
 - ・「多角的で高付加価値な機能の獲得」
 - ・「他金融機関とのパートナーシップ」
- 5 「トップ地域金融グループ」に相応しい人財**
ソリューション提供力とインテグリティ・マインドの双方に秀でた人財を育成します。
- 6 生産性改革と生成AI活用**
お客さまと向き合う時間を創出するため、生産性を高め、生成AIの活用を進めます。
- 7 持続的な成長に向けたガバナンスの強化**
監査等委員会設置会社に移行しガバナンス体制を強化するとともに、サイバーセキュリティへの取り組みを強化しています。
- 8 未来を見据えた、トレードオンの企業価値向上**
すべてのステークホルダーの期待に応えるため、企業価値を高め続けていきます。

TOP COMMITMENT

TOP COMMITMENT

「総合金融グループ」に向けて

「総合金融グループ」への飛躍を掲げ、地域とともに歩んだ1年間

2026年4月1日、横浜フィナンシャルグループは設立から10年を迎えました。この10年間、さまざまな外部環境の変化を乗り越えながら、私たちは変化を重ねてきましたが、2025年度は特に変化の大きい1年間であったと感じています。

外部環境の変化という観点では、政策金利が0.75%に引き上げられ、「金利のある世界」が本格化しました。一方で、中東情勢が緊迫化するなど、地政学リスクが高まった年でもありました。

私たち自身の変化という観点では、2025年10月に横浜フィナンシャルグループへ商号を変更し、「横浜」という強い地域ブランドを掲げることで、ホームマーケットである神奈

川や東京に貢献し続けていくという決意をステークホルダーの皆さまに改めてお伝えしました。もともと、商号を変更したからといって、それだけで私たちに大きな変化が生じるわけではありません。これまで以上にそれぞれのお客さまとのリレーションを深め、お客さまや地域社会の課題をしっかりと理解し、解決に向けて伴走し続ける必要があると役員・従業員に伝え続けています。

2025年度は成長に向けた取り組みを加速した1年でもあり、ノンバンクやAI関連企業をグループに加えるなど戦略的投資を進めることにより、「銀行グループ」から「総合金融グループ」への一歩を踏み出すことができました。

中期経営計画 目標指標の早期達成へ

中期経営計画2年目に最低限コミットする水準の達成を見込む

2025年度は中期経営計画の初年度でもありました。「Growth」・「Empowerment」・「Sustainability」を基本テーマとして掲げ、取り組みを進めました。初年度の評価と現状の課題についてご説明します。

「Growth」においては、前中期経営計画に引き続き、「ソリューションビジネスの深化・拡大」を重点戦略に位置づけていますが、お客さまとの確固たる信頼関係を築くことでホームマーケットのさらなる深掘りをするができるという考えのもと、リレーションシップ・バンキングの一層の強化を掲げています。結果として、中小企業融資平残は前年度比4.4%増の5.7兆円、資産家向け融資平残は前年度比3.5%増の3.4兆円となりました。お客さまのニーズを的確に捉えながら、リスクリターンに見合ったアセットを積み上げることができたと評価しています。また、預金についても、個人預金平残は前年度比2.4%増の13.9兆円、法人預金平残は前年度比4.6%増の4.8兆円と、ともに伸ばすことができました。

そして、もう一つの重点戦略である「戦略的投資・提携」を通じて、機能の多角化を進めることができました。具体的には、2025年4月にL & Fアセットファイナンスを連結子会社化しノンバンク機能をグループに追加しました。また、2026年1月にはAI・金融領域に強みを持つMILIZEを持分法適用

関連会社化し、AI・デジタル分野での競争力の強化をはかっています。加えて、2026年3月には三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの株式取得に関する基本合意を締結し、リース機能の強化を進めていく予定です。

「Empowerment」においては、「人財投資」の観点ではソリューションビジネスを担う人財が着実に育っており、営業人員数は前年度比3.3%増の2,475人、一人あたりソリューション収益額は前年度比0.3億円増の1.3億円となりました。一方で、「生産性向上」については取り組みの初年度ということもあり、2024年度比での業務量削減実績は計画値の7万時間に対し、3.1万時間に留まり、まだ道半ばであることから、2026年度は組織的な取り組みをさらに加速させ、生産性を高めることにより、お客さまとのリレーションを構築し、ご提案する時間を増やしていきます。

「Sustainability」においては、「地域成長への貢献」という観点で、私たちの持続的な成長と地域社会の発展に向け、「環境の保全・保護」もマテリアリティの1つに掲げ、気候変動に対応した脱炭素社会の実現を推進しています。パリ協定の採択以降、「1.5℃目標」の実現に向けた取り組みが世界的に進むなか、GHG排出量の可視化や削減目標の設定、トランジションに向けたファイナンスのご提案を進めるなど、



お客さまと対話しながら取り組みを進めるとともに、投融資ポートフォリオ全体で「2050年ネットゼロ（温室効果ガス排出量実質ゼロ）」をめざし、中間目標を定めPDCA管理をしています。また、地域課題の解決を通じた地域発展への貢献も重要なミッションであり、脱炭素や再生可能エネルギー事業、生物多様性保全への支援に加え、歴史・文化の継承や地域発イノベーションの創出支援にも取り組んでいます。KPIとして掲げている「地域社会の課題解決への取り組み件数」については2027年度までに累計10件という計画に対して2025年度は3件の取り組みを実施しました。さらに、企業の重要な責務である人権尊重については、「グループ人

長期ビジョン

「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍

2025年11月に長期ビジョンとして、「地域密着の都市型総合金融グループ」を掲げました。

「地域密着」という言葉には、ホームマーケットに優先的に経営資源を投入していくという思いを込めています。私たちの強みの1つは神奈川や東京といった恵まれたホームマーケットで確固たる基盤を有しているという点です。預金・貸出のシェアを引き上げれば十分というわけではありませんが、お客さまとの取引の深度を深めていく余地がまだ十分にあると考えています。

「都市型総合金融グループ」という言葉には、銀行業を軸として金融機能を多角的に揃えることで、広範なニーズにお応えしていくという思いを込めています。ホームマーケットの

権方針」のもと差別やハラスメントの防止に取り組むとともに、人権が尊重される社会の実現に努めています。役職員だけでなく、ステークホルダーの皆さまにもご理解を深めていただけるよう、継続的な人権啓発に取り組み、引き続き人権デュー・ディリジェンス体制の高度化をはかっていきます。

また、「グループガバナンスの高度化」という観点では、2025年6月に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会における監督機能を強化したことに加え、グループの事業領域の拡大や経営環境の複雑化に対応するため、2026年6月の株主総会を経て、社外取締役比率を55%から60%へ、取締役における女性比率を22%から30%へと引き上げました。

こうした取り組みの成果は数値にもしっかりとあらわれています。2027年度の目標指標として、「親会社株主に帰属する当期純利益1,200億円超」・「ROE9.0%超」・「普通株式等Tier 1比率11%程度」を掲げていますが、初年度である2025年度においては、単年度の計画を上回って着地することができました。2年目の2026年度においては、政策金利0.75%が維持されるという前提条件下であっても、親会社株主に帰属する当期純利益は1,290億円、ROEは9.0%になることを計画、公表していますが、2026年6月に政策金利は1.00%に引き上げられましたので、親会社株主に帰属する当期純利益にはさらに30億円ほどの増益効果があり、中期経営計画で最低限コミットする水準として掲げている目標を2026年度に達成できると見込んでいます。

優位性に慢心することなく、高度な金融サービスをご提供できるようチャレンジしていきたいと考えています。

また、長期ビジョンを掲げると同時に、中長期的にめざすROE水準を12%以上と示しました。仮に、2027年4月に政策金利が1.25%まで引き上げられると、政策金利引き上げの追い風と本業の成長によって、ROEは11.5%+αに到達することができると試算しています。もちろん、政策金利はあくまでも追い風に過ぎず、経営陣としては自助努力でいかにαを高めていくかが重要と考えています。そのためには引き続きRORAを意識したアセットアロケーションによる残高成長を進めるとともに、戦略的投資・提携によるインオーガニック成長にも取り組んでいきます。

TOP COMMITMENT

長期ビジョン実現に向けた「3つの柱」

長期ビジョンの実現に向けては、「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」・「多角的で高付加価値な機能の獲得」・「他金融機関とのパートナーシップ」といった3つの柱に沿って事業を進めていきます。

「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」

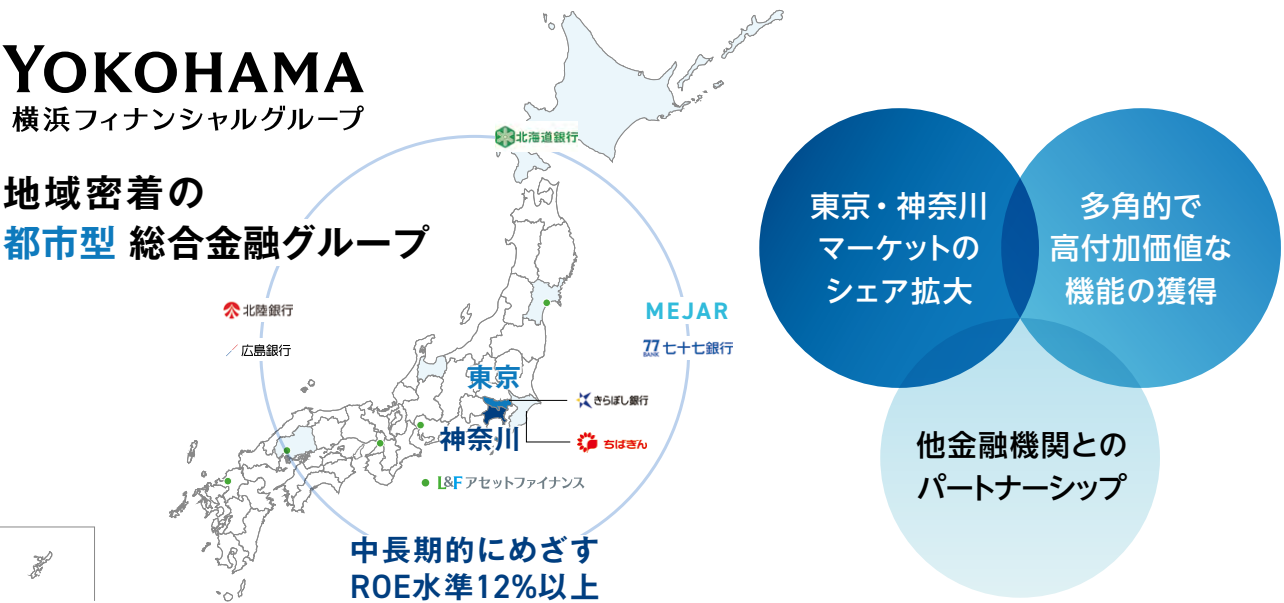
ホームマーケットの優位性に慢心せず、さらなる成長を追求する

「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」とは、ホームマーケットである神奈川や東京における私たちのプレゼンスを高めることを意味しており、3つの柱のうち、最も重要な柱です。法人のお客さまという観点では、神奈川および東京には上場企業の約6割が集積していることに加え、民営事業所の約2割が集積しています。個人のお客さまという観点では、総人口は東京が1位、神奈川が2位に位置しており、また、相続税課税対象となった被相続人においては3割弱が集中しているなど、人口が多いだけでなく富裕層が多く居

住している地域でもあります。

このように私たちのホームマーケットは相対的に恵まれています。ホームマーケットにおける私たちのプレゼンスはさらに高められる余地があります。ホームマーケットにおけるプレゼンスを高めるとは、言い換えると、ホームマーケットにおける課題を解決し、ステークホルダーである地域社会・お客さまとともに成長していくことを意味しています。ホームマーケットの成長への貢献を通じて、私たちの企業価値をさらに高めていきます。

横浜フィナンシャルグループの長期ビジョン



「多角的で高付加価値な機能の獲得」

株主還元とのバランスを取りつつ、
戦略的投資による機能拡充を進め、グループ総合力を高める

「多角的で高付加価値な機能の獲得」とは、お客さまの広範な課題を解決するために、戦略的投資によって機能を拡充するということを意味しています。これは最も重要な柱である「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」を成し遂げるために不可欠な要素です。「総合金融グループ」を掲げているように、これまでのような銀行を中心とした「銀行グループ」のままで、お客さまのニーズに十分にお応えすることができません。このため、銀行業を軸に金融周辺領域の機能を拡充していくことで、グループとしての総合力を高めていきたいと考えています。

戦略的投資に取り組むにあたり、重視している点はPMIが円滑に進むかという点です。PMIを円滑に進めるためには、対象会社と私たちとの間に信頼関係ができていくことが重要です。東日本銀行との経営統合後に、私自身が横浜銀行から取締役として東日本銀行に移り、PMIを主導した経験からも、組織風土や歴史が異なる企業の経営統合は容易なものではないと感じます。実際にコストシナジーな

どが顕在化するまでには数年ほどの年月が必要となることも少なくなく、投資実行前が見極めが非常に重要だと考えています。

また、戦略的投資については株主還元とのバランスを重視しています。「金利のある世界」が定着し、利益水準が上がることで資本の積み上がりも今まで以上に加速します。このため、資本効率を高めるという観点からも、資本をどのように活用していくかがポイントであり、株主の皆さまに中長期的な成長の道筋をお示しすることが重要だと考えています。中長期的な成長に資する戦略的投資と積極的な株主還元の最適なバランスを意識して、普通株式等Tier1比率を11%程度へコントロールしていきます。長期的な観点から私たちの企業価値を向上させる戦略的投資案件と巡り合えるのであれば、果敢に挑戦したいと考えていますし、望ましい投資案件と巡り合うことができないタイミングであれば、株主配当に加え自己株式の取得を機動的におこない、株主の皆さまへの還元に充てたいと考えています。

「他金融機関とのパートナーシップ」

他金融機関とのパートナーシップにおける
深度と領域を広げていく

「他金融機関とのパートナーシップ」については、基幹系システム「MEJAR」や、千葉銀行との「千葉・横浜パートナーシップ」、さらばし銀行との「東京・神奈川ソリューションコネクト」をはじめ、コストシナジー、収益シナジーを生み出す取り組みとして金融機関との連携・提携を進めていますが、今後はその深度と領域をより広げていくことを考えています。昨今、金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。「金利のある世界」が定着する中、粘着性の高い預金をしっかりと確保していく必要があります。また、サイバーセキュリティ対策やマネー・ローンダリング対応などの対処していくべき課題も増加しています。そして法人のお客さまのコーポレートアクションが増加する中、LBOローンをはじめとした投資銀行業務に対するニーズも増加しており、各金融

機関の業務の高度化が求められています。

このような環境の中、各金融機関の限られた経営資源で、これらの課題に対処していくことは難しく、私たちにおいても他の金融機関とのパートナーシップをさらに深化・拡大させていく必要があると考えています。その一環として、戦略的投資などを通じて拡充した機能を他の金融機関に活用いただく取り組みを進めていきたいと考えています。

また、これらの課題の解決策として、金融機関との連携・提携のほか、経営統合も選択肢の一つだとは思いますが、経営統合は単なる資本の統合ではなく、人財を含めた経営力・企業文化、企業風土の統合であることを念頭に検討を進めていくべきと考えています。

TOP COMMITMENT

「トップ地域金融グループ」に相応しい人財

ソリューション提供力とインテグリティ・マインドの
双方に秀でた人財の育成

長期ビジョンの実現に向けて重要となるのは人財の質です。「統合報告書2025」では「真に『地銀トップバンク』となるためには、経営目標だけでなく『人財の質』においてもトップをめざすことが不可欠」と申し上げましたが、「人財の質」には2つの重要な要素があると考えています。

1つ目はソリューション提供力です。お客さまへの提案力を高めるため、さまざまな研修を用意することで学ぶことのできる環境を整えています。その結果として、従業員の意識にも変化が見受けられるようになりました。学びを深めたことで、社内公募制度やFA制度（フリーエージェント制度）などの能動的に挑戦できる制度に手を挙げ、学んだことをお客さまや社内に対してアウトプットしようとする従業員が増えてきています。これは環境づくりを進めてきた成果だと捉えています。

しかしながら、真の意味でソリューション提供力を引き上げていくためには、それぞれの人財が、自らの成長と周囲への貢献が結びついていると実感できるような実践的な成功体験をよ

り積み上げていくことが重要であり、この点についてはまだ工夫が必要と考えています。外部提携先などとも連携し、より多くの人財が実践的な成功体験を積み上げる取り組みにチャレンジし始めています。成功体験を通じ、各人が自分の仕事に意味と成長を見いだせる環境を作っていきたいと考えています。

2つ目はインテグリティ・マインドです。インテグリティとは「誠実」や「高潔」という意味ですが、私たちはインテグリティ・マインドを「高い倫理観を持つ」という意味合いで使用しています。いくら業績が好調であったとしても、1つのトラブルや不祥事でステークホルダーの信用を失い、企業価値が毀損されてしまうということも起こります。「お客さまに対し、会社に対し、社会に対し、そして自分に対し、常に誠実にある」というインテグリティ・マインドがすべての行動のベースにあるということを従業員のすべてのレイヤーに浸透させること、そしてインテグリティ・マインドに秀でた従業員をきちんと評価するという人事制度運用を徹底することが重要と考えます。

生産性改革と生成AI活用

お客さまとさらに向き合うための生産性改革と生成AIの活用

人財の質を高めるだけでなく、お客さまと向き合う時間を創出するため、経営企画部内に生産性向上推進室を新設し、生産性向上に向けた取り組みを進めています。2025年度は、本部における生産性改革に取り組み、各部における業務の洗い出しと業務プロセスの抜本的な見直しを進めました。2026年度は生産性改革の対象を営業店に拡大し、渉外業務の効率化に向けて検討を進めています。

生産性を高めるためには生成AIの活用が不可欠です。持分法適用関連会社化したMILIZEの持つAIエージェント基盤を活用することで、AIをベースとした業務運営に移行するとどのようなことができるかといったことや、将来的に従業員が減少すると仮定してAIはどこまでカバーすることができるのかといった議論をおこなっています。

一方で、生成AIの活用にはリスクもあります。情報漏洩や著作権侵害などはよく知られたリスクですが、リスクはそれ

だけではありません。2026年2月に開催したIR Dayで社外取締役が述べていましたが、「本人が理解をしないままAIに



よって業務が進んでいく」というリスクがあると懸念しています。生成AIによる業務効率化を進めつつ、生成AIに使われ

るのではなく、生成AIを使いこなせる人財を育成することが重要だと考えています。

持続的な成長に向けたガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行と
サイバーセキュリティへの取り組み強化

2025年6月に監査等委員会設置会社に移行して1年以上が経過しました。移行前においても取締役会では監査役からご意見をいただいていたので、非常に大きな変化があったかというところではありません。ただ、かつての監査役は監査等委員として取締役に名を連ねることになり、監督機能を担うだけでなく、決議の場にも参加するようになりました。執行側としては一層の緊張感をもって取締役に臨むようになり、各案件に対する検討の深度が一層深まったと感じています。特に、戦略的投資の検討においてはさまざまな意見が飛び交います。これがあるべき姿だと捉えていますし、だからこそ規律ある投資につながっていると考えています。

ガバナンスという観点では、昨今のサイバー攻撃の脅威

への対応を強化するため、2026年4月にセキュリティ統括部を新設しました。サイバーセキュリティにおいては、攻撃を事前に防御することと、万一攻撃を受けた際の意思決定をはじめとしたインシデント対応を素早くおこなうということの両面が重要です。前者については、部とすることで優秀な人財を確保し、体制をより強固なものとしています。後者については、セキュリティ統括部をリスク管理担当役員の所管とすることで、リスク管理の観点で迅速かつ適切な意思決定をおこなうことができるようにしています。そして何よりも、私自身をはじめとした経営陣がしっかりと関与し、その時々課題に対し、適切な意思決定をおこなうことが重要であり、経営全体として不断の取り組みを続けていきます。

未来を見据えた、トレードオンの企業価値向上

「トップ地域金融グループ」として走り続けるため、
将来への責任を果たす

「統合報告書2025」でも申し上げましたが、「すべてのステークホルダーにセიმポート（同じ船）に乗っていただき、トレードオン（相反する価値であっても両立させる）の企業価値向上をめざす」という、就任当初からの思いに変わりはありません。

従業員、お客さま、地域社会、株主というステークホルダーは、それぞれ私たちに期待するものが異なりますが、すべてのステークホルダーの期待に応えなければ、私たちの企業価値は向上していきません。従業員が満足して働くことのできる環境を整えることで、お客さまへの良いご提案につながり、お客さまの業績が向上することで、地域社会がさらに発展します。お客さまの業績が向上し、地域社会が発展すれば私たちの業績も向上し、株主の皆さまへの還元が増加

し、株価が上がり、従業員が保有する株式の価値も上がります。このような好循環こそが、私たちがめざしているトレードオンの企業価値向上です。

長期ビジョンの実現のためには企業価値を高め続ける必要があります。企業価値を高めるための起点となるステークホルダーは従業員です。まずは従業員全員が同じ方向を向いて、同じ目標に向けて進んでいくことが重要です。中期経営計画期間よりもさらに先にある、皆がめざすべき目標を明確に示すことが私の役割です。「トップ地域金融グループ」として走り続けられるよう、見通しにくい環境下ではありますが、将来に対する責任をしっかりと果たしてまいります。

引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

財務担当取締役メッセージ



「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍と、ROE12%以上という目標に向けて、お客さまとのリレーションを一層深め、ソリューションビジネスを深化・拡大させることにより、長期的な目線をもって企業価値を向上させていきます。

横浜フィナンシャルグループ
代表取締役 小野寺 伸夫

2025年度業績は純利益、ROEともに前年度を大幅に上回る

2025年度は、私たちにとって「金利のある世界」が通年で業績に寄与した初の年度であり、約30年ぶりに正常化に向かっている金利環境のなかで、本業でどれだけの地力を示すことができるかという点が内外において問われた1年間でした。

親会社株主に帰属する当期純利益は1,065億円と、期中に上方修正した業績予想の1,030億円を上回り、横浜フィナンシャルグループの設立以降、過去最高を更新しました。ROE（東証基準）も業績予想の7.6%に対して7.9%で着地し、前年度の6.4%を大幅に上回りました。上方修正後の計画をさらに上回る実績を残すことができ、私たちの地力をお示しすることができました。

また、着地の数字も重要ですが、その中身も重要だと考えています。本業の実力を示すコア業務純益は1,696億円と過去最高を

更新し、前年度を358億円上回ると同時に、業績予想の1,530億円を上回りました。有価証券運用益や政策保有株式売却益に頼るのではなく、本業の成長が業績を力強く牽引したことは、特筆すべき成果です。

さらに本業の内訳を見ると、預貸金等利回り差の拡大に伴う国内預貸金利息の増加だけでなく、ストラクチャードファイナンス関連収益を中心として役務取引等利益も着実に積み上がりました。これはまさに、日々のお客さまとのリレーション構築とこれまでの取引の積み重ねがもたらした成果です。

すなわち、私たちが前中期経営計画から進めてきたソリューションビジネスの深化・拡大が、金利環境の好転という追い風を捉えながら、力強く顕在化した1年間であったと認識しています。

中期経営計画目標を2年目でクリアする見込み

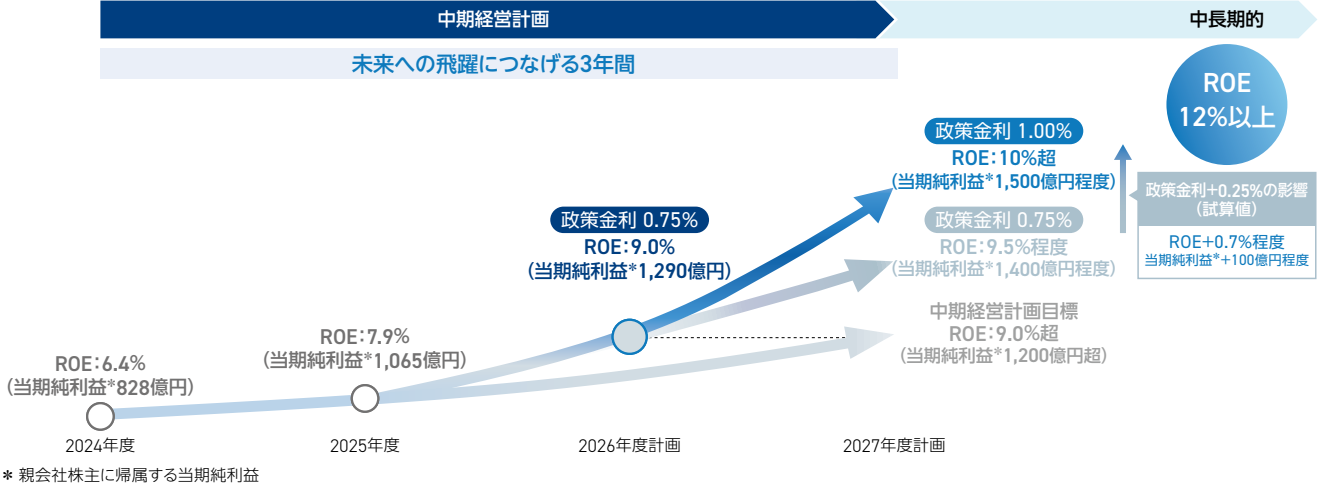
2026年度は親会社株主に帰属する当期純利益1,290億円、ROE9.0%を計画しており、中期経営計画最終年度である2027年度の目標を2年目にクリアすることを意味します。「統合報告書2025」では、目標指標はあくまでも最低限コミットする水準であり、この水準を超えていくとの考えから「超」という表現を用いたとお伝えしました。実際に前倒しでの達成を見込む背景には、市場金利が計画策定時の想定より上振れていること、貸出金の成長が想定を上回っていること、そして、円債の入替や保有株式配当金の増加により有価証券収益が改善していることが挙げられます。

ただ、目標指標の前倒しでの達成を見込んでいくことに慢心せ

連結子会社化や、機動的な自己株式の取得などにより、中期経営計画の目標である11%程度に対して、すでに11.4%まで低下しており、めざす方向へ着実に進んでいます。

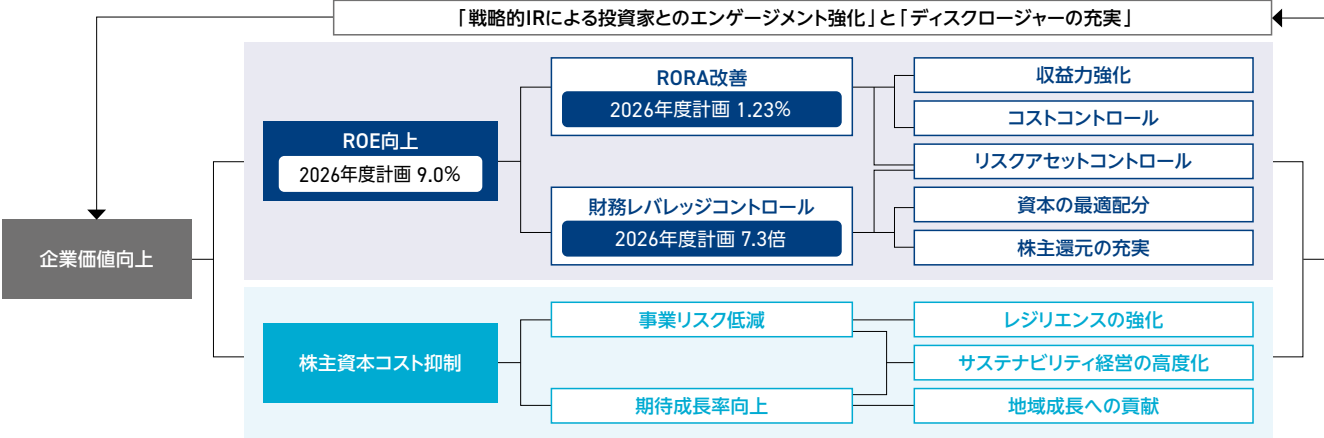
ステークホルダーの皆さまの関心についても、目標指標の達成

中期経営計画期間中のROE見通し



PBRロジックツリーに基づいた「ROE向上に向けた取り組み」

ROE向上に向けては、引き続き、PBRロジックツリーに基づき、さまざまな戦略に取り組んでいきますが、ROEと相関性の高いRORAの改善と財務レバレッジコントロールの双方が重要です。



RORA改善に向けたメリハリあるアセットアロケーション

RORAは、2022年度は0.61%でしたが、2025年度は1.06%に達し、2026年度には1.23%への引き上げができると考えています。これは相対的にRORAの高いアセットに資本を振り向けてきた結果です。

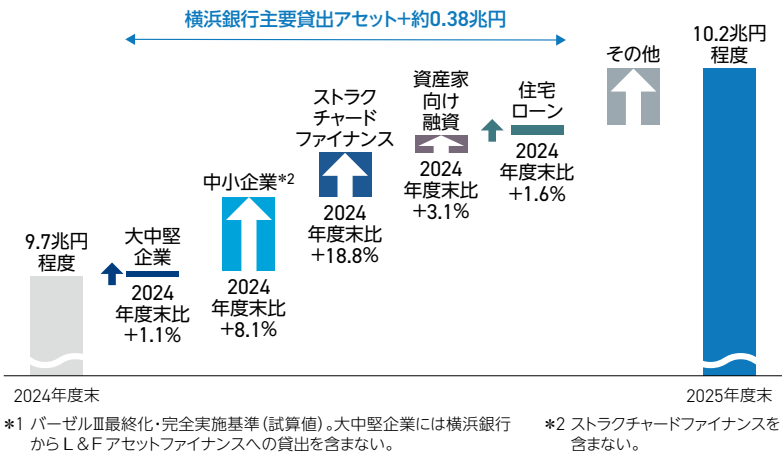
一方で、財務レバレッジは2025年度に7.4倍へ低下しています。これは、普通株式等Tier1比率^{*1}を中期経営計画で掲げた目標水準に向けて低下させている一方で、保有する有価証券の含み益が拡大したことが主な要因です。したがって、ROE向上にはRORAの改善が重要であると考えています。

に留まらず、さらにどのような高みをめざすのかという点に移っているように感じます。私たちは「中長期的にめざすROE水準」として12%以上を掲げており、その達成に向けた具体的なアクションについて、さらに解像度を上げて説明していくフェーズに入っています。

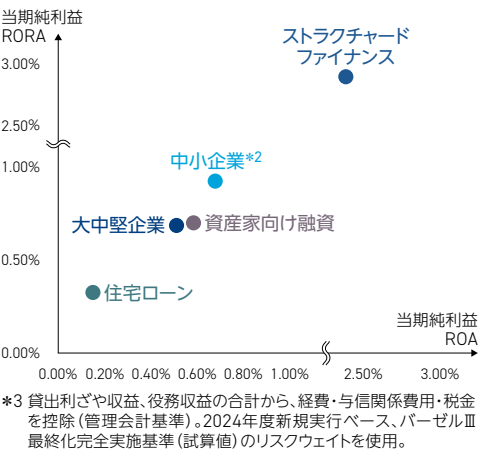
私たちのホームマーケットである神奈川・東京には上場企業の約6割が集積しており、コーポレートアクションが活発でストラクチャードファイナンスの案件が豊富です。また、民営事業所の約2割が集積しているため、相対的にRORAの高い中小企業融資の需要も旺盛です。加えて、資産家向け融資の需要も強く、これらのアセットに戦略的に取り組んできたことがRORAの改善につながっています。首都圏という私たちのホームマーケットは依然として大きな成長余地があり、引き続き、機会を的確に捉えることで、RORAをさらに引き上げていくことができると考えています。

財務担当取締役メッセージ

リスクアセット増減（試算値）*1



アセットクラス別RORA（横浜銀行）*3



RORA改善と収益力強化に向けたバランスシート運営

貸出金ポートフォリオ

変動金利割合が上昇。金利上昇時の収益感応度は向上

	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
プライム連動	35%	32%	29%
市場連動	28%	28%	29%
固定性等	37%	40%	42%

相対的にRORAの高い中小企業融資、資産家向け融資を増強

貸出金平残 前年度比増減率	2024年度	2025年度	2026年度計画
全体	+0.8%	+3.5%	+2%程度
資産家向け融資*2*3	+3.3%	+3.5%	+2%強
住宅ローン*2	+3.2%	+3.7%	+0%程度
中小企業*3	+1.9%	+4.4%	+5%程度
大中堅企業*4	+0.3%	△0.1%	△0%程度

有価証券
・余資運用の位置づけ
・流動性およびリスクリターンの高い円債中心のポートフォリオへ入替

日銀当座預金
・日銀借入の返済に伴い減少見込み
・機動的に収益性の高いアセットへ入替

（2026年3月末時点B/S構成）

総資産25.6兆円 負債24.2兆円

貸出金 17.6兆円（前年比+0.9兆円）

有価証券*1 3.0兆円（前年比+0.1兆円）

日銀当座預金 3.9兆円（前年比△0.1兆円）

借入金

純資産 1.4兆円

預金ポートフォリオ

個人顧客基盤に支えられた粘着性の高い預金基盤を維持

	2023年度	2024年度	2025年度
法人預金	7%	6%	6%
個人預金	69%	69%	69%
その他	23%	24%	24%

リレーションをベースに個人・法人ともに残高伸長を計画

預金平残 前年度比増減率	2024年度	2025年度	2026年度計画
全体	+0.6%	+2.9%	+0.2%程度
うち、個人預金	+1.2%	+2.4%	+0.5%程度
うち、法人預金	+3.1%	+4.6%	+3%程度

その他調達手段
・中期的な預貸金ギャップ縮小を見据えた資金調達手段を検討

*1 3行合算ベース。貸出金は国内店分（外貨含む）。預金は国内店分（外貨含む、譲渡性預金含む）。
*2 神奈川銀行における住宅ローンおよび資産家向け融資は含まない。
*3 ストラクチャードファイナンスを含む。東日本銀行の資産管理会社向け融資は中小企業に計上。
*4 横浜銀行からL&Fアセットファイナンスへの貸出を除く。

RORA改善と収益力強化に向けたバランスシート運営の観点から、法人戦略、個人戦略、預金戦略という3つの戦略をご説明します。

法人戦略における私たちの強みは、首都圏のお客さまと強固なリレーションを構築しているという点と、投資銀行業務における高いアレンジ力を兼ね備えているという点です。これらの強みを活かすことで、LBOローンにおける自社アレンジの割合は増加傾向にあり、2025年度は案件全体の83%を占めました。これはソリューション営業が根づいてきた証左であると感じています。

LBOローンの発掘においては、首都圏におけるネットワークを起点にしたものだけでなく、お客さまとの日々のリレーションを起

点としたものが少なくありません。お客さまの経営戦略を丁寧にヒアリングし、それに基づいた案件組成をおこなっています。

中期経営計画においては、従来からの概念である「リレーションシップ・バンキング」をあえて掲げ、さらなる強化をはかっています。お客さまのニーズを正確に把握するためには、確かな信頼関係の構築が不可欠であり、強固なリレーションを土台としてはじめて最適なソリューションを提供することができます。リレーションシップ・バンキングとソリューション営業は両輪であり、これらにさらに注力し、首都圏という巨大なマーケットで企業価値を一層高めていきます。

個人戦略については、以前とは取り組みが大きく変わりました。

た。かつては金融資産運用のご提案を主軸に据えていましたが、近年はそれに加えて、資産家向け融資が収益のドライバーへと成長しています。金融資産運用のご提案に加え、不動産に関するソリューション提供力も兼ね備えることで、コンサルティング営業の余地はさらに拡大すると考えています。個人のお客さまへのコンサルティング営業を担う従業員のスキルの継続的な向上が不可欠であり、この領域は成長余地があると考えています。

預金戦略については、個人預金・法人預金ともに残高は増加していますが、伸びは緩やかになりつつあります。定期預金の金利キャンペーンなどにより一時的に預金を集めることはできますが、これを繰り返すことが適切とは考えていません。粘着性の高い、普段使いの預金をいかに獲得していくかという点が重要です。

粘着性の高い預金基盤構築に向けた取り組みをご説明します。

個人預金の観点では、若年層の口座獲得が重要です。0歳から22歳を対象としたプロモーションの強化やお子さま向けの口座開

規律あるコストコントロール

OHRは順調に低下しています。2024年度は52.0%でしたが、2025年度は49.0%、2026年度は44.6%を計画しています。経費の実額は増加基調にあり、2025年度は前年度比5.4%増、2026年度は前年度比6.2%増を見込んでいますが、それを上回るペースでトップライン（業務粗利益）が伸長しているため、OHRは低下基調にあります。かつての横浜銀行はOHRの低さを強みとして掲げており、「コストを削減すれば評価される」という企業文化がありました。しかし、今はただコストを削減すればよいという時代ではありません。そのような考えから、本中期経営計画ではOHRを目標指標から外しました。削るべきものは削り、投資すべきものには投資をおこなう、という未来に目を向けた規律ある経費コントロールが重要であると考えています。

そのような考えのもとで、積極的に進めている投資は大きく2つです。1つ目は人財投資です。業績連動型賞与の導入や4年連続でのベースアップ実施などに加え、多様な人財の確保に向けて採用活動にも積極的に経費を投入しています。2つ目はAI・DXへの投資です。お客さまの利便性向上の観点では、店頭取引のデジタル化・セルフ化やウェブサイトの網羅性・検索性の向上などに投資をおこないます。生産性向上の観点では、事務処理の自

普通株式等Tier1比率は
中期経営計画目標水準の範囲内へ

中期経営計画においては、普通株式等Tier1比率を目標指標の1つとして掲げ、2027年度に11%程度にまで低下させることをめざしています。この「11%程度」とは、10.5%から11.5%の間でコントロールするという意味であり、2025年度はL&Fアセ

設キャンペーンなど、ライフステージに応じたサービスを展開しています。また、スマートフォンアプリ「はまぎん365」の利用者数は152万人まで増加し、非対面の接点も確保しています。加えて、学校法人やお取引先との取り組みを通じた口座獲得も進めています。

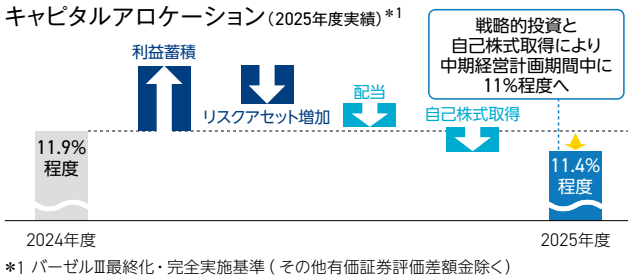
法人預金の観点では、日々のリレーションを通じた預金・決済取引の預け替え提案に加え、中小企業のお客さまを対象としたデジタル総合金融サービスの開発を進めています。具体的には、請求書の受取から振込までシームレスに対応する請求書管理機能の無償提供などに向けた検討を進めています。

なお、有価証券運用については、2025年度に投資効率の低いファンドの売却と低利回りの円債の入れ替えを進め、評価損益は1,712億円まで改善しました。また、円債のデフレーションを3.4年まで低下させるなど、流動性の高い円債を中心としたポートフォリオへの転換を進めています。

動化や、コンタクトセンターにおけるボイスボットによる自動応答の導入などに向けて投資をおこないます。いずれも持続的な成長に資する領域であり、規律をもって投資判断をおこなっています。

与信関係費用については、2025年度は100億円の計画値に対して74億円を着地しました。新規のデフォルトはほぼ発生しておらず、変動の大きい外部環境を踏まえ、一般貸倒引当金の算定方法を厳格化しました。2026年度も同様に100億円を計画していますが、現時点で特定の与信先に起因する費用の発生を織り込んだ計画値ではありません。

与信関係費用比率は引き続き低位にコントロールできていますが、中東情勢の緊迫化による日本国内のサプライチェーンの混乱やコストの上昇がお客さまの業績に影響を与える可能性も否定できません。あえて極端な前提を置いたストレステストでは、2026年度における与信関係費用への影響額は最大で180億円程度となりました。計画値の100億円を上回るものの、ストレステストの前提条件を踏まえれば、180億円が一気に具現化するとは想定しにくく、仮に具現化したとしても、有価証券の含み益などを活用することで、業績全体への影響を十分に吸収できると考えています。



財務担当取締役メッセージ

トファイナンスの連結子会社化に加え、株主還元をしっかりとおこなったことで、11.4%程度まで引き下げることができました。

戦略的投資と株主還元のバランスを取りながら資本をコントロール

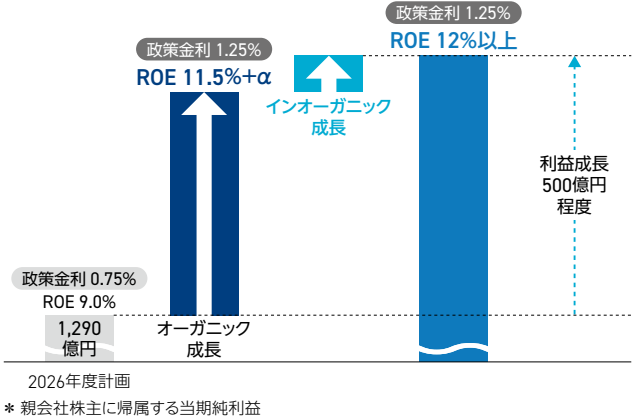
先ほども申し上げましたが、2026年度における親会社株主に帰属する当期純利益は1,290億円を計画しており、資本の蓄積ペースがこれまでとは大きく異なります。長期的な目線を持ってROEの向上につながる戦略的投資にしっかりと取り組むということと、目線に合う案件がなければ相応の株主還元を実施するということのバ

「中長期的にめざすROE水準12%以上」の実現に向けた3つの要素

「中長期的にめざすROE水準12%以上」というのは、私たちが首都圏をホームマーケットとする地域金融機関である以上、根源的に到達すべき水準であると考えています。その実現に向けては、3つの要素があります。

1つ目は、金利環境です。2026年6月に現実となりましたが、2026年度中に政策金利が1.00%に引き上げられるということを経前提条件とした試算では、2027年度にはROE10%超を展望することができま。政策金利がさらに1.25%まで引き上げられた場合には、ROE11.5%+αが視野に入ります。ただし、政策金利が上がればROEが上がるということは、ROE12%以上に向けた要素の1つですが、これはあくまでも前提条件であり、戦略ではありません。政策金利の上昇という追い風はいつまでも続くものではな

純利益成長イメージ*



規律ある戦略的投資

戦略的投資においては、ノンバンク、AI・フィンテック、決済などの金融周辺領域で機能を拡充し、収益の多様化を進めてきました。ROE12%以上の達成には500億円ほどの収益上乗せが必要と試算しており、PMIの実行可能性を重要な判断軸として、規

これは2027年度目標の範囲内に入ってきたということを意味し、この水準をいかに維持するかということが今後の課題です。

ランスを取りながら、資本水準をコントロールしていきます。

2年前の「統合報告書2024」において、「次の3年間は攻めの姿勢を強めていきたい」と申し上げましたが、資本の復元力が高まり、積極的に資本を活用するという攻めの経営判断をおこなうことができる段階に進んだと考えています。

く、追い風が止んだとしてもなお、ROEをどこまで高めることができるかということが重要です。

そのような観点で重要となるのは、2つ目の要素であるオーガニック成長、すなわち本業の強化です。RORAの高いアセットに資本を振り向けることを継続するとともに、人財投資やデジタル・AIの活用などによりソリューション提供力を高めていきます。これらに派手さはありませんが、5年、10年という時間軸で企業価値をさらに向上させる筋肉質な基盤となる重要な要素であると考えています。

3つ目は、インオーガニック成長の取り組みです。政策金利1.25%という金利環境とオーガニック成長により、ROE11.5%+αが視野に入りますが、これだけでは12%には届きません。さらなるストレッチには、インオーガニック成長が不可欠です。

戦略的投資による
インオーガニック成長

機能拡充、顧客基盤の深化・拡大の観点で
企業価値向上に資する投資機会を追求

リース	ノンバンク	VC
コンサルティング	M&A仲介	証券
決済	AI・フィンテック	IT・デジタル
国内銀行		海外銀行

オーガニック
成長の加速

- ・RORAを重視した戦略的なアセットアロケーションの継続
- ・金利上昇に伴う預貸出金収益の着実な拡大
- ・ソリューション提供力の強化を通じた役務収益拡大
- ・リソース増強とAI・デジタル活用によるカバレッジ強化
- ・グループ機能活用拡大、傘下企業とのシナジー実現
- ・他金融機関とのパートナーシップを通じた収益機会の拡張

律をもって戦略的投資に取り組んでいます。

2023年4月の神奈川銀行の株式取得以降、さまざまな戦略的投資に取り組んできました。本中期経営計画期間においては、ノンバンクであるL & F アセットファイナンスを2025年4月に連結子会社

化し、2026年1月にはAI・金融領域に強みを持つMILIZEを持分法適用関連会社化しました。加えて、2026年3月には総合リース・ファイナンス会社である三井住友トラスト・パナソニックファイナンスについて株式取得に関する基本合意を締結し、2026年10月の株式取得をめざして検討を進めています*1。ただ、戦略的投資はあくまで

株主還元の充実

2025年度は、期中の増配を含めて38円の配当と400億円の自己株式取得を実施しました。還元総額は827億円、総還元性向は77%と、約8割の還元をおこないました。2026年度は9円増配の47円を計画しており、配当性向は引き続き40%程度としています。

2026年度の自己株式取得については、現時点では決定事項はありませんが、普通株式等Tier1比率やROEといった中期経営計画の目標指標を踏まえると、株主還元は重要なピースの1つです。

政策保有株式の縮減

次に、政策保有株式の縮減についてです。2030年3月末までに連結純資産比10%未満をめざしており、簿価ベースでは着実に縮減が進んでいますが、株価の上昇に伴い、時価ベースでの比率は上昇しています。

コーポレートガバナンス・コードの見直しにより、政策保有株式に

追い風に頼らない、持続的なROE向上へ

中期経営計画では「未来への飛躍につなげる3年間」を掲げており、その言葉のとおり、この3年間は飛躍に向けた通過点に過ぎないと考えています。中期経営計画の最終年度を終えたらゴール、というものではありません。

政策金利の引き上げという追い風は一時的なものであって、この追い風が止んだ際に、何が私たちに残っているのかという点が重要です。それは、お客さまとの深いリレーション、地域社会からの揺るぎない支持、従業員の高いエンゲージメント、そして、それらすべてを支える堅牢なガバナンスです。これらは決して派手なものではありませんが、最も重要な経営の原点です。

長期ビジョンとして掲げる「地域密着の都市型総合金融グループ」に向けて、まだ十分ではありませんが、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしながら、歩みを進めていくことができたと感じています。中長期的にめざすROE水準として12%以上と掲げていますが、これは決して絵空事ではありません。オーガニック成長とインオーガニック成長の両面において、何が必要で、何が欠けているのかということについて、ボードメンバーで議論を重ねています。

も手段であり目的ではありません。利益を買うことができるから取り組むのではなく、成長戦略との整合性が取れているか、円滑なPMIを見込むことができるかといった判断軸を持ち、案件の選別をしっかりとおこなっています。お互いの企業価値が高まるかという点が最終的な判断のポイントであると考えています。

めざしている水準に向けて必要な株主還元をおこなっていきます。

また、株主還元においてはEPSを伸ばしていくことが重要です。EPSの成長は、政策保有株式の売却益のような一過性の要因ではなく、本業の地力による利益成長を意味します。そのような自律的な利益成長を基盤として、機動的な自己株式取得をおこなっていくことが、株主還元の持続性につながると考えています。

対するスタンスの解像度を上げることがすべての上場企業に求められています。そのような背景から、売却に向けたハードルは以前よりも低くなっていると考えています。こうした環境を追い風として、私たちは政策保有株式から純投資株式への振り替えをおこなうことなく、正々堂々と政策保有株式の縮減に取り組んでいきます。

中期経営計画よりは長い時間軸になるかもしれませんが、このような覚悟を持って取り組んでいきます。ステークホルダーの皆さまのご期待に一層お応えできるよう、さらに歩みを進めてまいります。引き続きのご支援をいただけますと幸いです。



社外取締役座談会



横浜フィナンシャルグループ

社外取締役 依田 真美

横浜フィナンシャルグループ

社外取締役 秋吉 満

横浜フィナンシャルグループ

社外取締役 石井 茂

ガバナンスを深化させることで経営の執行力を高め、「地域密着の都市型総合金融グループ」の実現に向けて、企業価値の向上を支えていきます。

変化の激しい環境下において、議論の質と深みが増した取締役会

2025年度を振り返り、取締役会での議論の変化と現経営陣への評価をお聞かせください。

秋吉 2025年度は外部環境の変化だけでなく、横浜フィナンシャルグループにおいても変化の多い1年間でした。2025年4月にL&Fアセットファイナンスの株式を取得、2026年1月にMILIZEを持分法適用関連会社化、2026年3月には三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの株式取得に関する基本合意書を締結しました。グループ会社の数が増え事業も拡大するなか、監査等委員会設置会社に移行した新たな体制のもと、取締役会ではグループ全体のガバナンスを意識し、先を見据えた議論をしてきました。企業価値向上に向けたテーマをしっかりと選定し、深い議論をすることができたと評価しています。

依田 監査等委員会設置会社に移行する以前も監査役が積極的に意見を述べていましたので、大きな変化があったわけではありませんが、モニタリング型へ段階的に移行していくことを意識しつつ議論を進めました。また、執行側から提供される情報の質はさらに向上したと感じています。事業ポートフォリオを最適なものにしようという執行側の思いの表れであると受け止めています。

石井 2025年度はさまざまな点で「転換期」でした。提供される情報の質に加えて、議論の質という観点においても変化を感じて

います。特に、新たな事業領域に手を広げようとする際に、戦略的投資の目的や資本効率について深く議論をすることができました。経営陣の実行力は着実に高まっていると評価しています。

秋吉 グループ全体を俯瞰した適切なガバナンス体制の構築を進めていますが、今後は、持株会社と傘下の子会社との機能を明確化し、それぞれが何をどのように担うのかという点を整理していく必要があります。ただ、持株会社と子会社の現場との距離が離れてしまうことも考えられるため、現場の意見を吸い上げ、ガバナンスへつなげる仕組みづくりの検討を重ねていかなければならないと考えています。

中期経営計画初年度の成果と、注力すべき課題

中期経営計画初年度における成果と課題をお聞かせください。

秋吉 市場金利の上昇という環境変化を業績に取り込むことができています。これは事業ポートフォリオの構築が進んだことによるものと感じています。一方で、課題は預金獲得です。粘着性のある預金を十分には獲得できていません。若年層の預金口座をいかにして獲得し、そのうえで預金残高をどのように増やしていくかという点は、当社グループが今後さらに成長するための課題です。

依田 業績以外の観点で申し上げますと、人財育成はまだ道半ばであると感じています。人財育成はソリューション・カンパニーを

めざすにあたり、欠かすことのできない要素の一つです。「量」である営業人員数は確保の目途がつけましたが、「質」である人財育成については、より一層注力していく必要があります。

石井 グループがめざす方向性を、経営陣が現場にしっかりと落とし込むことで、実行力が向上しているように感じています。例えば、案件ごとの収益性に対する意識が一層高まっているほか、実行した戦略的投資案件も当社グループの戦略に沿ったものになっているなど、1年間という短い期間であっても成果は着実に出ています。課題は専門人財の育成です。金融の高度化が進む環境下においては、他社に負けない専門性の高い人財を育成・確保する必要がありますが、まだ十分には対応できていないと感じています。

報酬・人事委員会の価値とサクセッションプラン

報酬・人事委員会における議論状況やサクセッションプランにおける取り組みを教えてください。

依田 報酬・人事委員会において、2024年度に8か月という時間をかけて議論を重ね、役員報酬の体系を見直し、報酬水準を「トップ地域金融グループ」にふさわしいものとすることができました。株主と同じ目線に立って経営できるようにという思いから、インセンティブ報酬の割合を増やしました。グループ会社が増えていく中で、グループとしてどのような報酬体系とすべきなのかという点は、今後議論を深めていく必要があります。

2025年度のサクセッションプランに関しては、19名の対象者と面談をおこないました。2024年度よりは人数が少ないですが、一人ひとりに時間を掛けて面談することで、対象者の方々のもつ問題意識を深く理解することができたほか、私たち社外取締役にとっても現場の考えに触れる貴重な機会となっています。

石井 報酬体系については、銀行業はアセットビジネスであるため、固定報酬のウェイトが高くてよいのではないかと意見



もあると思います。しかし、継続的かつ健全に収益力を向上させて、企業価値を高めていく必要があるなか、株式報酬割合を引き上げることで株主との利害をより一致させていくことが重要であると考えました。

秋吉 報酬・人事委員会の最大の使命は代表者の交代・継続に責任を持つという点にあります。新たな取締役候補と面談をすると同時に、現経営陣との継続的な面談も重要だと考えています。現状の経営体制が機能しているか、そして、今後も継続すべきなのかという判断を、真摯におこなっていかなければなりません。

従業員との対話を通じた「企業価値向上に向けた取り組み」の実践

2023年5月の公表から3年以上が経過した「企業価値向上に向けた取り組み」について、ロジックツリーで掲げた内容の「実践」という観点から、現時点の評価をお聞かせください。

秋吉 ロジックツリーによって、従業員一人ひとりの業務がどのように企業価値の向上に貢献するかという点を可視化することができました。これにより、「企業価値向上は経営陣の仕事」ではなく、従業員一人ひとりの役割であると認識されるようになりました。何をすれば企業価値が向上するのかということを、自身で考え、行動することが成果に繋がります。企業価値の向上に向けた、従業員一人ひとりの行動変容も、業績の押し上げに寄与していると評価しています。

依田 企業価値の向上に向けては、管理役職者がそれぞれの業務と照らし合わせて、部下と対話を重ねることが重要です。毎年、企業価値向上に向けた取り組みに関する説明会を全従業員向けにおこなっていますが、サクセッション面談や支店訪問を通じて、管理役職者層に企業価値向上への意識が浸透してきていると感じます。また、生産性向上に向けた取り組みも印象的です。それぞれの管理役職者の権限において主体的に業務を見直し、より重要なことにフォーカスできるようにする動きが始まっていると感じます。

石井 当社グループには地域に貢献しようという意欲が高く、能力も高い人財が揃っています。人財のもつ能力を最大限発揮できるよう、生産性向上を進めることが重要であり、それが企業価値向上につながると考えています。

「企業価値向上に向けた取り組み」を形骸化させないために必要なことは何でしょうか。

秋吉 企業価値向上に向けた取り組みにゴールはありません。

社外取締役座談会

常に成長し続けていく必要があり、やるべきことはまだまだたくさんあります。神奈川県における預貸金シェアはNo.1ですが、圧倒的なNo.1ではありません。神奈川県内でもまだ成長する余地があります。全員が「やれることはまだまだある」という思いをもって活動すれば、企業価値をさらに高めることができると考えています。

依田 取り組みを形骸化させないためには、当社グループが長期的に何をめざしているかという点を、常に意識し続けることが重要です。地域のために金融のプロとして何ができるのかを考え、行動し続けることが大切です。

また、自分たちが達成したことを祝福する文化も大切です。できたことを皆で共有し、喜び合うことが自信につながり、次の挑戦への活力になると思います。

石井 経営レベルでは多様なエンティティを入れ、多様な機能を獲得していくことが重要ですが、現場レベルではお客さまから感謝される経験を増やしていくということが重要です。従業員それぞれが「取り組んできたことが正しかった」と実感できるような仕組みづくりを進める必要があります。自身の行動が企業価値の向上に貢献しているという実感の積み重ねが、企業価値をさらに高める原動力となります。

長期ビジョンの実現に向けて、さらに伸ばすべき強みと取り組むべき課題

長期ビジョンとして「地域密着の都市型総合金融グループ」を掲げ、中長期的にめざすROE水準として12%以上を見据えています。その実現に向けて、さらに伸ばすべき強みと、不足している点についてお考えをお聞かせください。

秋吉 神奈川・東京において圧倒的なプレゼンスを発揮しているかなければなりません。そのために、リレーション、ソリューション、デジタライゼーションの3軸で戦略的投資を進めています。



営業人員を増やし、お客さまとの接点を強化したことで、課題解決に資するソリューション提供は順調に拡大しています。また、生成AI等も活用し、業務プロセスのデジタル化・効率化を進めていくことも必要です。デジタライゼーションについては、まだ十分ではなく、一層スピードを上げて取り組まなければなりません。ソリューションの観点では、投資を通じて銀行にはない機能を有した企業を獲得することも選択肢の一つです。やるべきことはたくさんあり、伸びしろは大きいと考えています。

石井 生成AIの活用においては「活用の裾野を広げること」と「最先端のものに挑戦し続けること」の2点が重要です。生成AIはもはや特殊な技術ではありません。基礎リテラシーにするとともに、長い歴史のなかで蓄積してきたノウハウをもとに、当社グループにしかない生成AIの活用方法を作り出すことが重要です。**依田** 課題としては人財育成が挙げられますが、審査部門への短期トレーニー制度など、成長するための環境整備は着実に進んでいます。

ただ、金融知識の習得には一定の時間を要するため、日々の業務の生産性を高め、学習の時間をより確保することが必要です。そして、育った人財のリテンションも重要です。そのために、やりがいのある職場づくりを進めることや、長期ビジョンと照らし合わせて、自身の知識・経験が役立っているということを実感できるようにしてほしいと思います。

秋吉 当社グループには、ホームマーケットに愛着を持ち、地域に貢献しようという意欲の高い人財が多く在籍しています。こうした人財は自己実現ができるということを期待して当社グループに加わっています。自己実現ができる場の提供が重要であり、その重要性は以前よりも高まっていると考えています。

長期ビジョンの実現に向けた、グループ戦略に基づく戦略的投資・提携

戦略的投資・提携の検討にあたり重視している点をお聞かせください。

秋吉 重視している点は2つです。1点目は、その案件が当社グループの戦略に沿ったものであるかという点です。2025年度は取締役会でさまざまな案件について議論をおこないましたが、いずれの案件についても戦略に沿ったものであったと評価しています。2点目は、利益を買う投資ではなく、お互いの企業価値を向上できる投資であるかという点です。ベースケースの達成だけでは意味がなく、投資後のPMIをいかに機能させ、お互いをバリューアップできるかという点を意識して、深い議論をおこなっています。



石井 L&Fアセットファイナンスについて検討している際、「なぜ、このビジネスを銀行ではできないのか」という根本的な問いについて、非常に深く議論をおこなうことができたということが強く印象に残っています。意見を述べる際には、当社グループの戦略との整合性と、お客さまや株主へのインパクトを注視するようにしています。

依田 当社グループにフィットするかという点を重視しています。定性面では戦略とフィットしているか、PMIは円滑に進むのか、そして、定量面では引き受けられる大きさのリスクなのか、リスクに

退任社外取締役メッセージ

2019年より社外取締役として7年間在籍し、2026年6月の株主総会をもって退任いたしました。長い間お世話になり、ありがとうございました。
7年の間には、3人の社長と仕事をする機会があり、当社の商号も横浜フィナンシャルグループに変わりました。また、2回の中期経営計画策定に携わるなど、大変チャレンジングな活動時間でありました。
この期間には、2020年にコロナウイルスによって人々の活動や経済が停滞し、2022年にはロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格の大幅な上昇、そして2026年にはアメリカとイランの紛争が発生するなど、地政学リスクによって、経営環境と地域経済は多大な影響を受けました。地域の活動が途切れないよう、資金供給を継続することを中心に地域金融機関としての責任を果たすべく、取締役会の議論において社外取締役として細心の注意を払って対応いたしました。

特に記憶に残っているのは、成長戦略に沿って実行した「神奈川銀行」と「L&Fアセットファイナンス」への投資です。銀行とノンバンクという事業内容の異なる両社への投資ですが、それまでの当社グループにはない、地域経済に必要な機能を有しており、当社グループにおける相乗効果が今後も期待されます。

このように経営環境は目まぐるしく変化してきましたが、中期経営計画でめざすビジョンの実現に向けて、当社グループ一丸となって取り組んだ結果、日本経済が金利のある状態に変化したことも追い風に、株価は2026年3月末時点で1,374円と、7年間で約3.2倍になりました。また、時価総額についても1兆円を超え、2兆円に迫る状況にまで成長することができたかと評価しています。

当社グループの魅力は、神奈川・東京といった首都圏に地盤を有しているということ、地元が大好きな従業員たちに恵まれているということ、そして磨き上げたソリューション提供力です。今後、当社グループがさらに成長・発展し、企業価値を向上させていくためには、競争が厳しいホームマーケットでのプレゼンスを一層深化させなければなりません。そして、それを実現するためには、人財のレベルアップと足りない機能の獲得が必要です。十分な資本を有効に活用し、デジタル・AIへの投資やM&Aによる足りない機能の獲得、そして何より人財への投資を充実させることが望まれます。

このように横浜フィナンシャルグループには伸びしろがたくさんあります。あとは実行とスピードです。ステークホルダーの皆さまには益々の発展を期待していただきたいとお願い申し上げます。



横浜フィナンシャルグループ
社外取締役 秋吉 満

新任社外取締役メッセージ

このたび、社外取締役に就任しました西田豊です。

信託銀行や資産運用会社での勤務時に最も意識したことは、現場で起こっている事態を正確に把握し、共有するための努力を惜しまないということです。その実現のため、自ら現場に赴き、謙虚に耳を傾けることが重要だと考えて行動してまいりました。コンダクトリスクに対処する要諦であると考えており、さらに持続的な成長の必要条件でもあると認識しています。

問題や課題を顕在化させるためには、それらを発信することが奨励される環境が必要です。例えば、部下に対して「問題点を指摘する際は解決策と一緒に持ってくるように」と指示してしまうと、顕在化が遅れます。変化の激しい環境下においては、この遅れが大きなリスクに繋がりがねません。風通しの良さを維持・向上させていくためには工夫や仕掛けが必要です。試行錯誤してきた経験を活かし、当社グループの風通しをさらに良くしていきたいと第一に考えています。

第二には、地域貢献です。当社グループは、神奈川・東京という恵まれた地域において圧倒的な存在感を有しています。さまざまな側面から地域を良くするために何ができるかを深掘りしている今の経営方針は、地域金融機関の新たなモデルを創り出す試みであると感じます。地域貢献の肝は人財ですが、個々人の能力の向上と努力だけでなく、集まることで発揮される組織力も肝要です。自主的にアイデアを出し合い、わくわくしながらチャレンジする風土の強化に向けて、さまざまな工夫を提言していきます。

ガバナンスという観点では、社外取締役に構成する報酬・人事委員会が幹部候補者との面談を継続的に実施しており、また、取締役会は社外取締役が過半数を占めているなど、先進的な体制が確保されていることに加え、監査等委員会設置会社に移行し、新たなステージに進みました。

時代の変化は激しく、変化のスピードも一層速まっています。このような環境下においては、経営執行力の機動性が重要です。社外取締役として、プレーキの役割を果たすだけでなく、経営執行の自由度と柔軟性を確保しつつ、執行側の機動的な取り組みを後押ししてまいります。また、監査等委員との意見交換なども含め、さまざまな機会を通じて社内外の情報を積極的に収集し、より実効性のあるガバナンスを推し進めてまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

MESSAGE



横浜フィナンシャルグループ
社外取締役

西田 豊

このたび社外取締役に就任いたしました馬淵磨理子です。

経済アナリストとして国内外のマクロ経済、金融・資本市場、企業・産業の分析に長く携わり、現在は日本金融経済研究所の代表理事を務めるほか、複数の上場企業で社外取締役に担っています。一次情報と数字の裏付けをもとに考えるということを信条とし、その先にある人々の暮らしや企業の挑戦を常に意識してきました。当社グループの成長シナリオと金利・経済の実勢を常に照らし合わせながら、取締役会の議論に加わってまいります。

日本経済は長いデフレを経て、「金利のある世界」へと歩みを進めています。銀行業の収益構造が本来の姿を取り戻すと同時に、預金の価値が改めて問われています。金利が動く世界では、地域に根ざしたサービスから生まれる信頼こそが、厚い預金基盤を育てます。「貯蓄から投資へ」の潮流のなかで、地域の皆さまの資産形成を支える身近な接点としての役割も重要性を増しています。神奈川・東京という日本有数のマーケットを地盤に確かな顧客基盤を持つ当社グループは、この追い風を最大限に活かせる立場にあります。同時に、「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」という経営理念を体現するには、金利収益の回復に安住せず、地域の課題解決を担う「ソリューション・カンパニー」への進化が欠かせません。銀行業にとどまらない事業ポートフォリオの幅こそがソリューションの厚みを支えると捉えています。

マクロ経済と資本市場の知見を資本政策と成長戦略の議論に活かし、社外取締役として力を発揮したいと考えています。資本の配分とリターン、ROE目標への道筋を示し続けることは資本市場との対話の根幹です。経営統合を重ねてきた当社グループの経験は、事業ポートフォリオを広げ、戦略的投資による非連続な成長に挑むうえでの大きな資産です。投資の規律と成長への果敢さを両立できるよう、独立した立場から適時に意見・提言をおこない、取締役会の監督機能の一翼を担ってまいります。

地域の人々と神奈川・東京の産業を支える企業の双方に寄りそい続けることが、持続的な成長の礎であると信じています。その最前線に立つのは日々お客さまと向き合うグループの従業員一人ひとりです。株主、お客さま、地域社会、従業員といったすべてのステークホルダーの負託にお応えできるよう、専門性と独立性をもって職責を全うする所存です。

MESSAGE



横浜フィナンシャルグループ
社外取締役

馬淵 磨理子

監査等委員メッセージ

当社は、2025年6月開催の定時株主総会における定款変更の決議を受け、監査等委員会設置会社へ移行しました。これに伴い、独立社外取締役を含む監査等委員が取締役会において議決権を行使するとともに、監査等委員会による重要書類の確認等を通じて、取締役の業務執行に関する適法性および妥当性の監査を実施し、経営に対する監督機能の実効性向上をはかっています。また、独立性のある社外取締役は、独立的な立場から経営を監督するとともに、意思決定の適正性を確保するための意見・提言をおこなっています。さらに、報酬・人事委員会については、引き続き独立社外取締役のみで構成し、取締役や執行役員の報酬・人事に関する客観性および透明性を確保しています。当社は、これらの体制により監査・監督機能が十分に発揮されていると考え、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。

株主総会

取締役（監査等委員を含む）の選任

取締役会

監査等委員会

報酬・人事委員会

グループ経営
監査会議

経営
会議

コンプライアンス会議
ALM・リスク管理会議
グループ営業戦略会議
事務・システム戦略会議

グループ
サステナビリティ委員会

監査等
委員会室

監査部

経営
企画部

人財部

営業
戦略部

事務
サービス部

IT/ソリュー
ション部

セキュリティ
統括部

リスク
管理部

社内取締役

社外取締役

P.122 コーポレートガバナンス

MESSAGE



取締役
（監査等委員・常勤）
前原 和弘

当社グループにてリスク管理、融資企画・審査、法人営業等の金融業務に携わるとともに、税理士や中小企業診断士等の資格を取得し、財務・会計や企業経営の専門性向上に努めてきました。現在は常勤監査等委員として、経験や知見を踏まえ、リスク管理・内部監査等の各部門から得た情報を監査等委員会で共有し、複数の視点で取締役の職務執行を監査し、経営監督機能の一翼を担っています。

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会での議決権や取締役の選任・報酬に関する意見陳述権が付与され、監査の実効性が高まり、報酬・人事委員会との議論も深まりました。

今後も独立した立場と客観的な視点を維持しつつ、グループ全体の健全な経営と企業価値向上に貢献し、ステークホルダーの皆さまの信頼に応えてまいります。

MESSAGE



取締役
（監査等委員・社外）
野口 真有美

監査等委員として、グループ内各社の往査や内部監査との連携を通じ、戦略とガバナンスの両面を踏まえた実効性のある監査を実施しています。また、会計監査人との緊張感のある協力関係のもと、随時意見交換をおこない、効果的な連携をはかっています。

複雑化・多様化するリスクに対応するためには、組織体制の整備とガバナンスの一層の充実が必要です。中長期的な企業価値向上を実現するため、顕在化した事象や今後起こり得る事象が与える影響を分析し、必要な対策を速やかに講じることが重要です。公認会計士としての専門性を活かし、財務報告の信頼性のみならず、意思決定の健全性も考慮しながら、リスクアプローチに基づいた執行状況の監査を通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

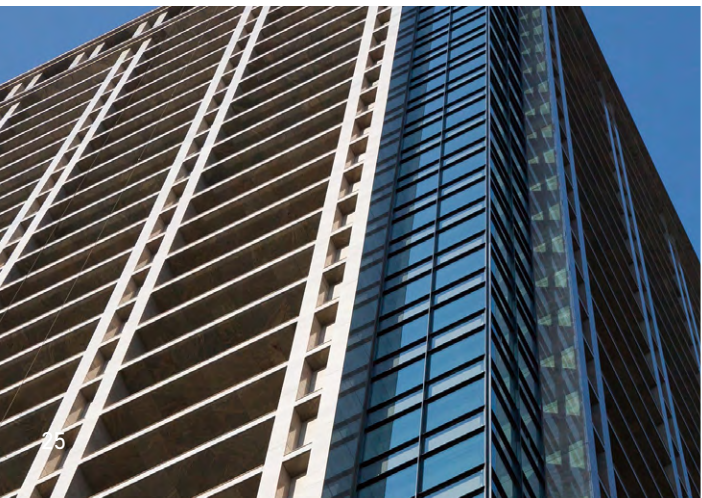
MESSAGE



取締役
（監査等委員・社外）
鈴木 良和

2001年の弁護士登録以降、企業法務に携わり、M&Aやコーポレート・ガバナンスを中心とする法律実務を専門としています。法律の専門家としての経験を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のための柱である、グループ全体の内部統制体制およびリスク管理体制の実効性の管理監督に注力しています。地域密着の都市型総合金融グループへの飛躍を掲げ、事業領域が拡大し、金融システムが複雑化するなか、健全な内部統制体制の確保に重点を置いています。

2025年6月に当社の監査等委員に就任しましたが、2021年6月から2025年6月までは東日本銀行にて社外監査役を務めていました。銀行子会社での経験を活かしながら当社グループ全体を俯瞰して見ることで、実効性の高い監査をおこない、当社グループの成長とステークホルダーの信頼に応えてまいります。

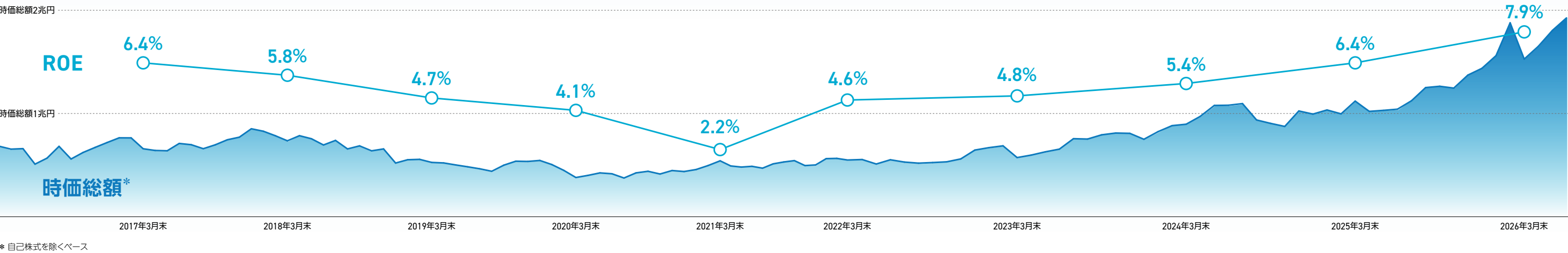


価値創造ストーリー

CONTENTS	
	ページ番号をクリックすると統合報告書内の関連するページに移動します
027	横浜フィナンシャルグループのあゆみ
029	価値創造プロセス
031	競争優位の源泉・培われた資本
035	マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）
037	中期経営計画
043	ステークホルダーとの価値協創
044	株主・投資家とのコミュニケーション【TOPIC】

横浜フィナンシャルグループのあゆみ

当社グループは「地域にとってなくてはならない金融グループ」として、引き続き、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続け、「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現に向けて歩みを進めていきます。



外部環境の変化	2016 マイナス金利政策開始	2019 消費税10%へ引き上げ	2020 新型コロナウイルス感染拡大	2021 東京オリンピック・パラリンピック開催	2022 ロシアによるウクライナへの侵攻	2024 マイナス金利政策解除 政策金利0.25%へ引き上げ	2025 政策金利0.50%へ引き上げ 政策金利0.75%へ引き上げ	2026 アメリカとイランの紛争が発生 政策金利1.00%へ引き上げ
---------	--------------------	---------------------	-----------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--	--

横浜銀行

1920
横浜最大の普通銀行であった七十四銀行の経営危機を受け、横浜財界が中心となって「横浜興信銀行」を設立

1957
「横浜銀行」に商号変更

1969
預金残高が地方銀行1位となる。地銀トップバンクの地位を確立

1993
本店を現在のみなとみらい21地区へ移転

2008
地方銀行としてはじめて預金残高10兆円を突破

神奈川銀行

1953
戦後復興期の逼迫した金融情勢を背景に、中小商工業者の支援をはかるため、「神奈川相互銀行」を設立

1978
本店を横浜市中区長者町に移転

1989
相互銀行から普通銀行へ転換し、「神奈川銀行」に商号変更

東日本銀行

1924
関東大震災を契機とする金融危機に対応するため、茨城県水戸市に「常磐無尽」を設立

1975
本店を東京都中央区日本橋に移転

1989
「東日本銀行」に商号変更

L&Fアセットファイナンス

1996
東京八重洲、新宿、大阪を拠点として「ライフ住宅ローン」を創業

2007
住友信託銀行の完全子会社となる

2010
合併し「住信不動産ローン&ファイナンス」に商号変更

2012
「三井住友トラスト・ローン&ファイナンス」に商号変更

2025
「L&Fアセットファイナンス」に商号変更

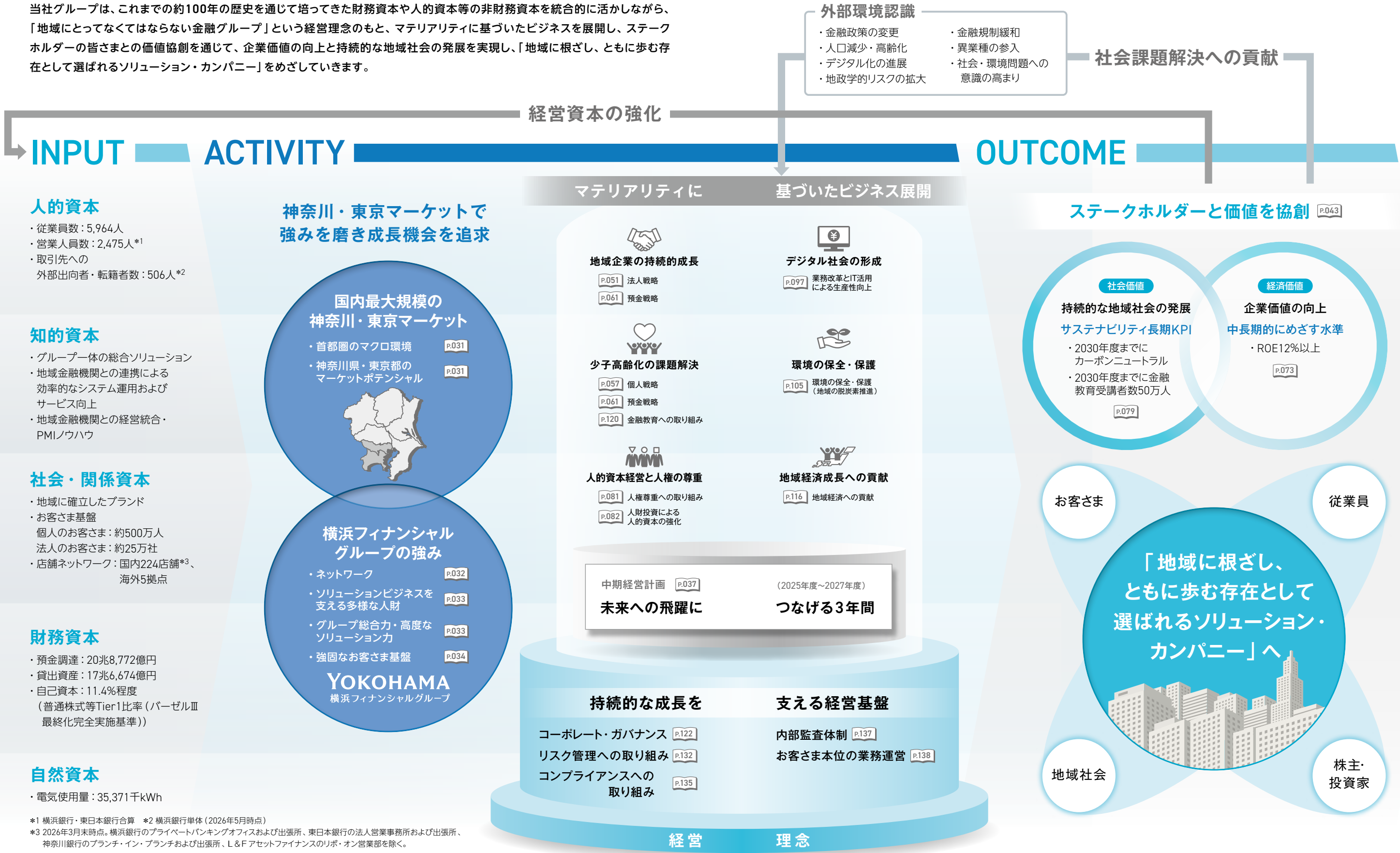
1981
「日本融資」を設立

1984
「ファーストクレジット」に商号変更

2005
住友信託銀行の完全子会社となる

価値創造プロセス

当社グループは、これまでの約100年の歴史を通じて培ってきた財務資本や人的資本等の非財務資本を統合的に活かしながら、「地域にとってなくてはならない金融グループ」という経営理念のもと、マテリアリティに基づいたビジネスを展開し、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通じて、企業価値の向上と持続的な地域社会の実現し、「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」をめざしていきます。



*1 横浜銀行・東日本銀行合算 *2 横浜銀行単体(2026年5月時点)
*3 2026年3月末時点。横浜銀行のプライベートバンキングオフィスおよび出張所、東日本銀行の法人営業事務所および出張所、神奈川銀行のブランチ・イン・ブランチおよび出張所、L&Fアセットファイナンスのリボ・オン営業部を除く。

競争優位の源泉・培われた資本

首都圏のマクロ環境

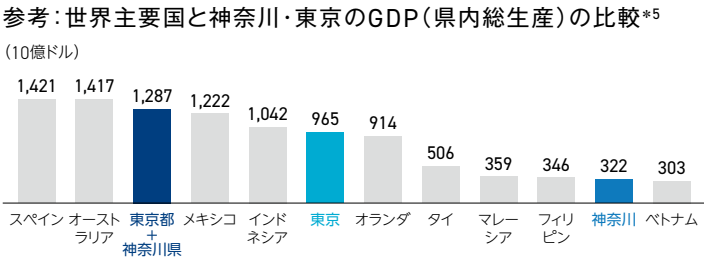
当社グループのホームマーケットである神奈川県・東京都は、国内最大規模のポテンシャルを誇り、他の県と比較して相対的に優位性の高いマーケットです。



*1 総務省統計局「人口推計2024年10月1日現在」 *2 経済センサス活動調査（確報）（総務省、2024年6月） *3 東京証券取引所 東証上場会社情報サービス（2026年5月12日時点）
*4 各都道府県（2023年度県民経済計算） *5 IMF “World Economic Outlook Database” October 2024, 神奈川県「県民経済計算」（2021年度）、東京都「都民経済計算」（2021年度）

社会・関係資本

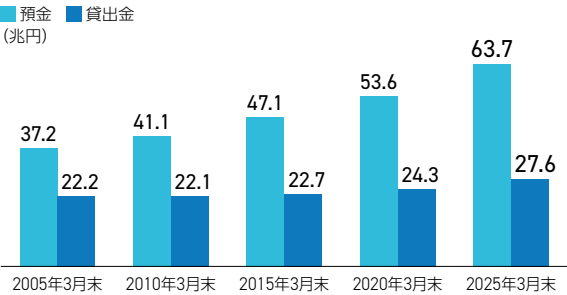
総人口*1	東京 1位 1,417万人	千葉 6位 625万人
	神奈川 2位 922万人	静岡 10位 352万人
		埼玉 5位 733万人
民営事業所数*2	東京 1位 77.7万か所	千葉 9位 19.3万か所
	神奈川 3位 30.8万か所	静岡 10位 14.2万か所
		埼玉 5位 23.5万か所
県内に本社を置く上場企業数*3	東京 1位 2,118社	千葉 10位 46社
	神奈川 4位 163社	静岡 9位 52社
		埼玉 8位 55社
県内総生産（GDP）	東京 1位 125.0兆円	千葉 9位 22.1兆円
	神奈川 4位 37.3兆円	静岡 10位 19.1兆円
		埼玉 5位 25.8兆円



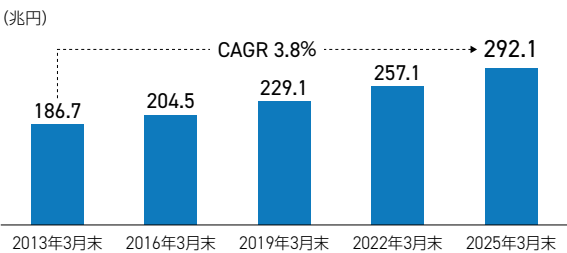
神奈川県・東京都のマーケットポテンシャル

国内の人口減少が進むなか、神奈川県・東京都においては人口の増加や相続などを背景に預金が入る傾向にあり、また資金需要も旺盛です。国内上場企業の約6割が集積するほか、富裕層も多く居住するなど、法人・個人の両面で高いポテンシャルを有しています。

神奈川県における預貸金の推移（当社・他社の合計）*1

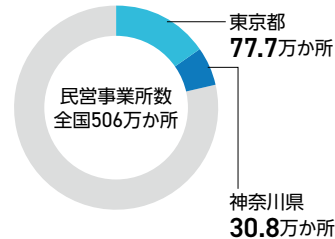


東京都における貸出金の推移（当社・他社の合計）*1



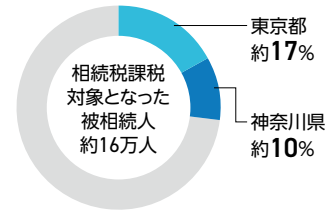
*1 月刊金融ジャーナルより作成。政府系金融機関、信用組合、労働金庫、農協、ゆうちょ銀行を除く。

民営事業所の約2割が集積*2



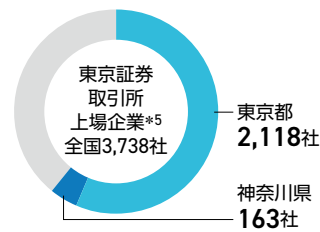
*2 経済センサス活動調査（確報）（総務省、2024年6月）

富裕層が集中*3



*3 相続税の申告実績の概要（国税庁・東京国税局、2025年12月）

上場企業の約6割が集積*4



*4 東京証券取引所 東証上場会社情報サービス（2026年5月12日時点）
*5 プライム、スタンダード、グロース市場の合計

人口の増減率*6

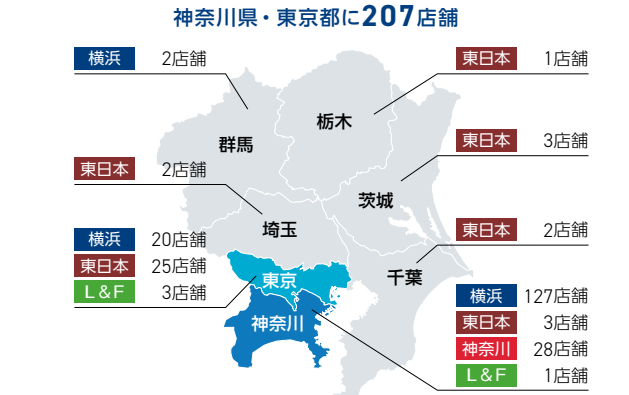
1位	東京都
2位	埼玉県
3位	神奈川県
4位	大阪府
5位	千葉県

*6 人口推計2024年10月1日現在（総務省統計局、2025年4月公表）

強み1 ネットワーク

当社グループは神奈川県・東京都を中心とした稠密な国内店舗ネットワークを通じて、地域社会・お客さまの課題解決に取り組んでいます。また、海外はアジアを中心に拠点を展開し、お客さまが抱える課題やニーズに対して最適なソリューションを提供しています。

国内店舗ネットワーク*1

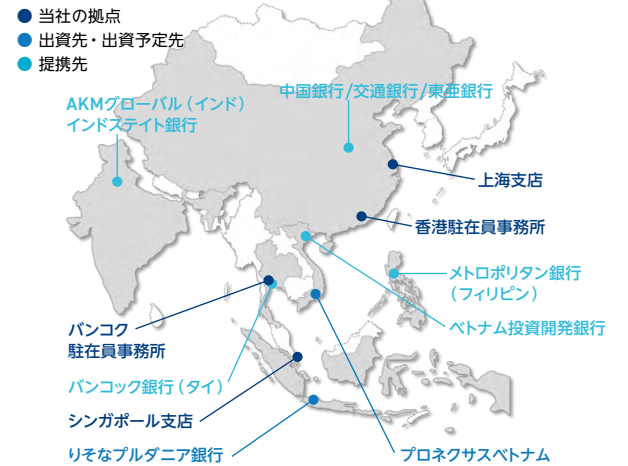


その他国内店舗（横浜銀行）	その他国内店舗（L&Fアセットファイナンス）	海外店舗（横浜銀行）
名古屋支店、大阪支店	仙台支店、名古屋支店、大阪支店、広島営業部、福岡支店	支店：上海、シンガポール 駐在員事務所：香港、バンコク、ニューヨーク

*1 2026年3月末時点。横浜銀行のプライベートバンキングオフィスおよび出張所、東日本銀行の法人営業事務所および出張所、神奈川銀行のブランチ・イン・ブランチおよび出張所、L&Fアセットファイナンスのリボ・オン営業部を除く。

海外ネットワーク

*記載している支店および駐在員事務所は、すべて横浜銀行の拠点。リソナブルダニア銀行は持分法適用関連会社。その他、提携関係にある海外金融機関等の一部を記載



当社グループは他の金融機関と提携し、さまざまな分野で連携を深めています。横浜銀行は、千葉銀行と営業部門等における協業を進めているほか、きらぼし銀行とストラクチャードファイナンス等における協業を進めています。また、基幹システムであるMEJARの共同利用を通じて、サイバーセキュリティなどの分野においても連携しています。

MEJAR*2（システム連携）

基幹システム等の共同利用に加えて、サイバーセキュリティ、デジタル、サステナビリティなど、さまざまな分野で連携



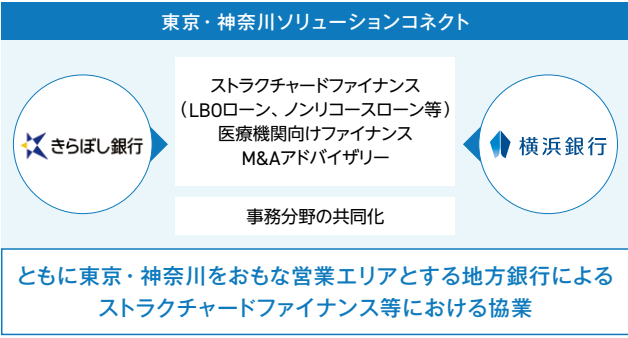
*2 Most Efficient Joint Advanced Regional banking-system（最も効率的な先進的地方銀行共同システム）の略称。広島銀行は2030年からの参加を予定。

千葉・横浜パートナーシップ（千葉銀行との提携）



地銀トップバンク同士のパートナーシップ

東京・神奈川ソリューションコネク（きらぼし銀行との提携）

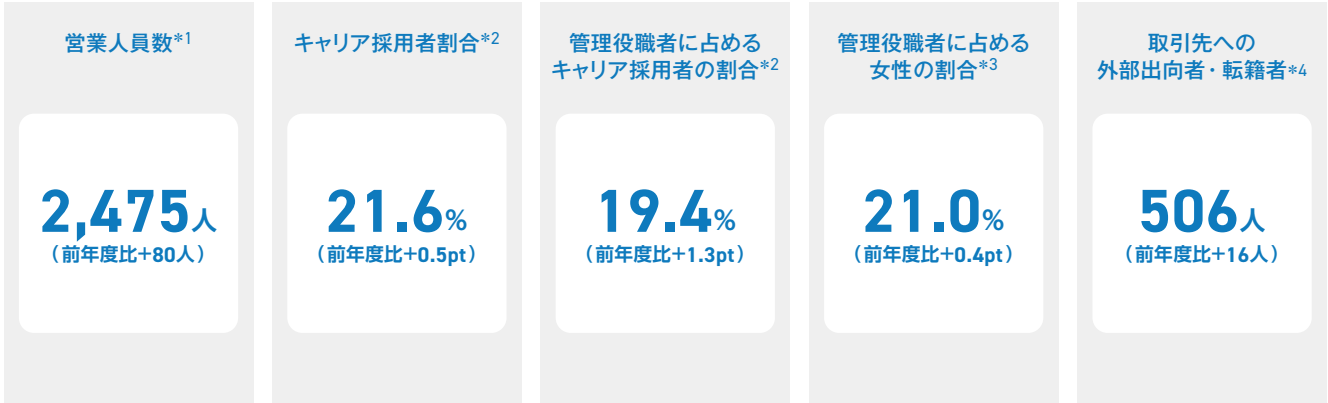


競争優位の源泉・培われた資本

強み2 ソリューションビジネスを支える多様な人財 社会・関係資本

地域金融機関である横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行では、プロパー従業員の最初の配属先を原則として営業店としており（専門人財等を除く）、地域社会・お客さまと向き合う経験を重ねた人財が、お客さまの課題解決に向けたソリューション提供をおこなっており、このような取り組みがソリューションビジネスの根幹を支えています。

営業店における営業人員数を増強するだけでなく、多様なお客さまのニーズに応えるため、キャリア採用を積極的に進めています。また、シニア人財を中心に地元企業へ出向・転籍することで、地域金融機関として地元企業の支援をおこなっています。



*1 2行合算。なお、「2行合算」は横浜銀行・東日本銀行の合算を指す。以降、同様の表現は同じ定義とする。
*2 横浜銀行単体。
*3 横浜銀行の出向者を含めず、東日本銀行および神奈川銀行は出向者を含めて算出（休職者を除く）。なお、管理役職者とは、部下を持つ役職者のことを指す。
*4 2026年5月時点。横浜銀行単体。

強み3 グループ総合力・高度なソリューション力 知的資本

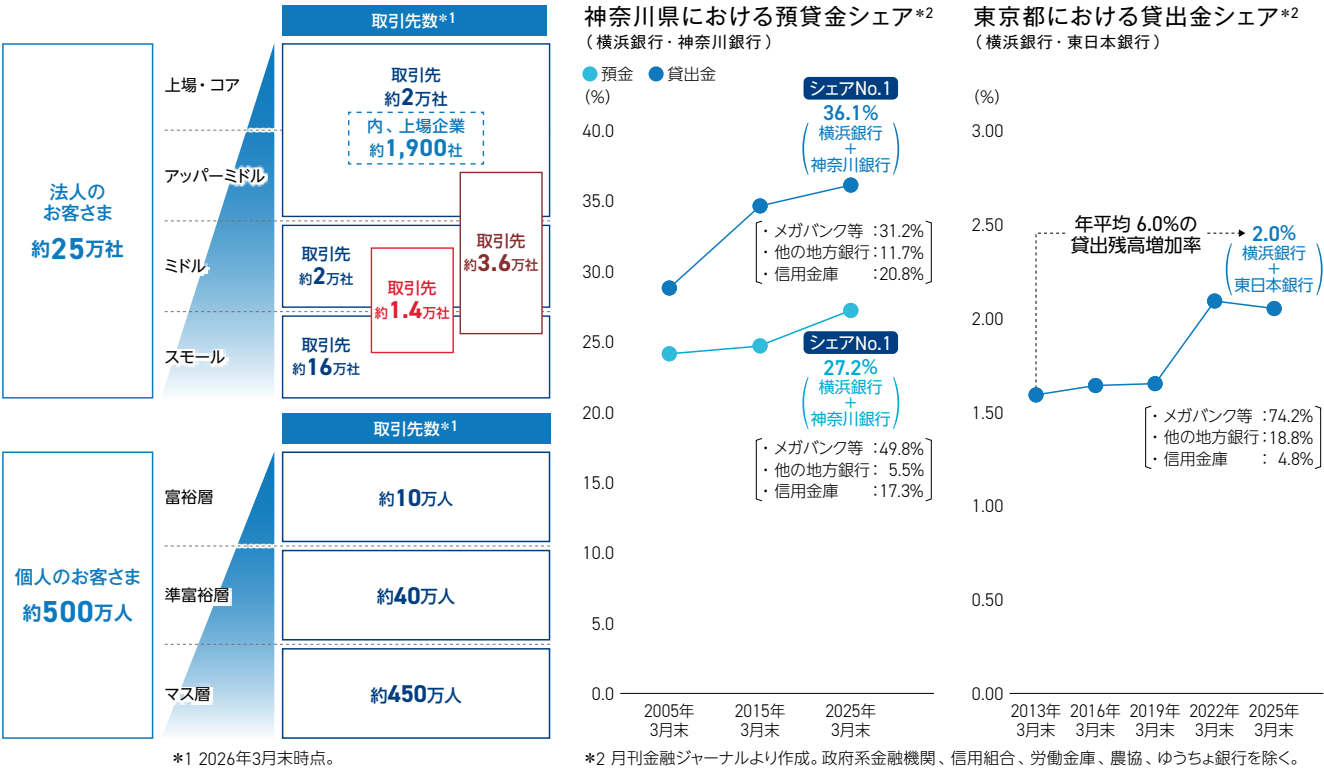
当社グループは、銀行業を中心に、ノンバンク、証券、リース、シンクタンクなどのさまざまな領域において、お客さまの多様なニーズに対応しています。当社グループは39社（2026年3月末日時点）で構成されており、幅広い機能を活かしたグループ総合力によって、貸出業務だけでなく、資本政策や事業承継・M&A、相続対策などの専門性の高いソリューションを提供しています。



強み4 強固なお客さま基盤 財務資本 社会・関係資本

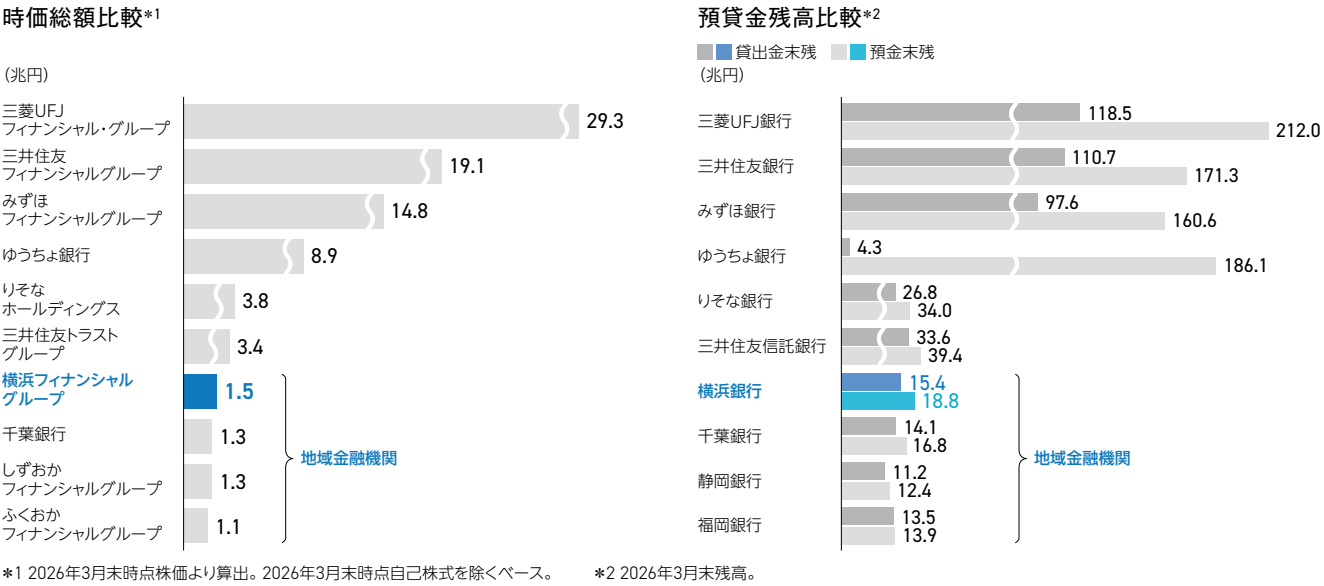
当社グループは、国内最大規模のマーケットにおいて100年以上の歴史を通じて構築された強固なお客さま基盤に支えられています。お取引をいただいている法人のお客さまは約25万社、個人のお客さまは約500万人にのびります。

また、ホームマーケットである神奈川県においては、他の金融機関の追随を許さず、トップシェアを維持しています。



地域金融機関トップの時価総額・預貸金残高 財務資本 社会・関係資本

当社の時価総額は約1.5兆円*1を誇り、地域金融機関の最上位に位置しています。また、預金・貸出金残高においても、地域金融機関の最上位に位置しています。



マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）

当社グループは、地域社会のサステナビリティをめぐる諸課題について、ステークホルダーにおける重要度と当社グループにおける優先度の観点から検証・議論し、取締役会における審議を経て、「地域企業の持続的成長」・「少子高齢化の課題解決」・「人的資本経営と人権の尊重」・「デジタル社会の形成」・「環境の保全・保護」・「地域経済成長への貢献」の6つのマテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）を特定しています。これらのマテリアリティに基づいたリスクや機会を事業戦略に反映して事業を推進するとともに、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通じて、地域社会の持続的な発展と当社グループの持続的な成長を実現していくことで、「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」をめざしています。

マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）特定プロセス

STEP 1

課題の抽出

SDGsや当社グループの経営理念の実現に向けた課題、各ステークホルダーとのエンゲージメント、各種ガイドライン*1などから60超の課題を洗い出しました。

STEP 2

課題に対するディスカッション

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

STEP 3

課題の優先度・重要度を評価

さらに当社グループにおける優先度*2とステークホルダーにおける重要度*3の2軸で分析・評価しました。

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

STEP 4

マテリアリティの特定

分析・評価した課題について、当社グループの経営戦略やサステナビリティなどの観点から整理・統合し、グループサステナビリティ委員会にて審議をおこない、最終的に取締役会を経て、優先的に解決すべき重要課題として6つのマテリアリティを特定しました。

STEP 5

PDCAの実践

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

特定した6つのマテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）

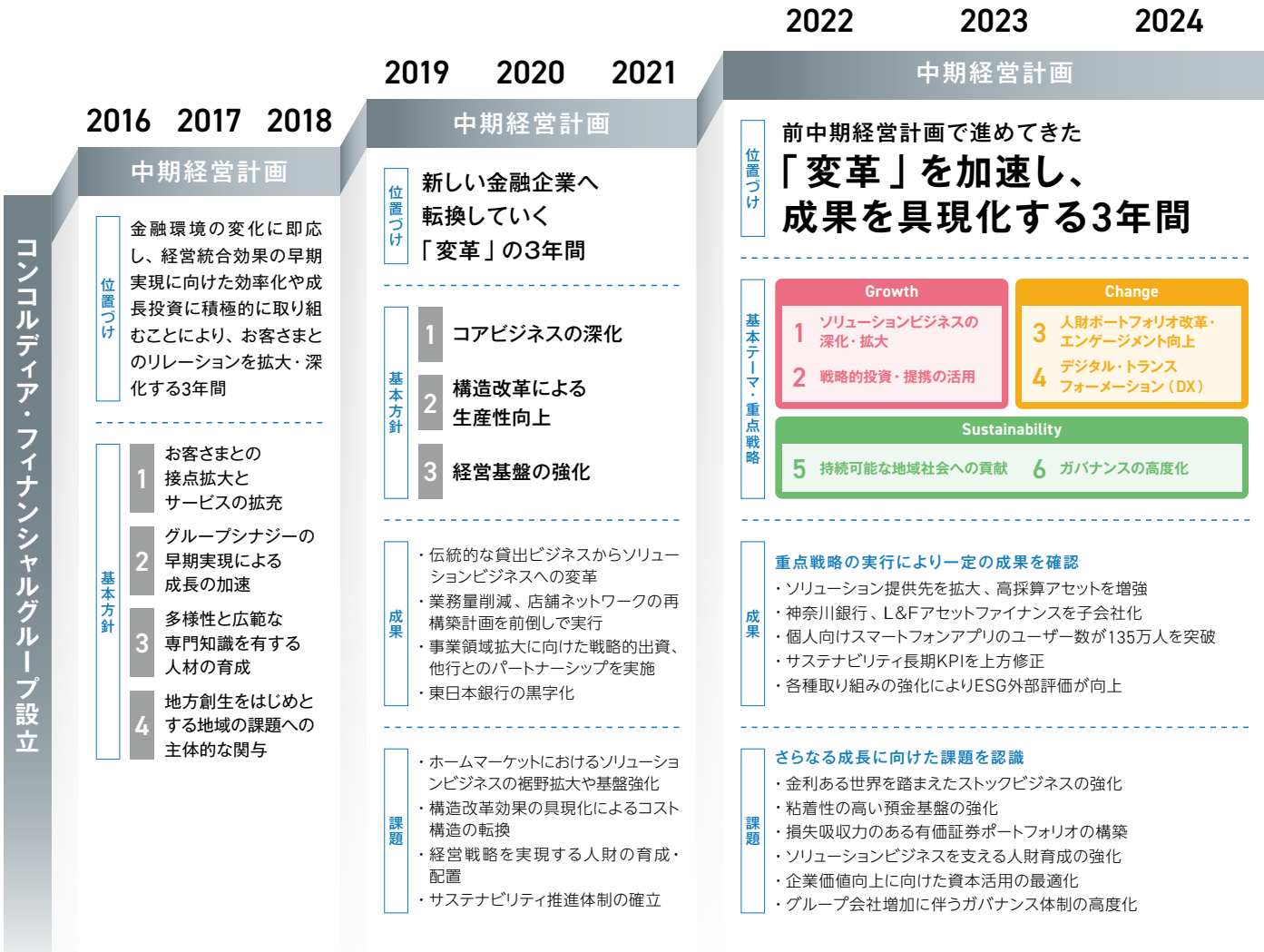
マテリアリティ	機会とリスク		おもな取り組み	おもなKPI
地域企業の持続的成長  P.051 法人戦略 P.061 預金戦略	機会	・企業の経営課題の多様化・高度化に伴う戦略ソリューションニーズの増加・拡大	・財務・資本戦略ソリューションの提供（LBOローン、劣後ローンなど） ・再生・承継戦略ソリューションの提供（事業承継コンサルティングなど） ・海外拠点を活用したソリューション提供（海外ローン、海外進出支援など）	・企業融資平残 ・中小企業融資平残（神奈川県内・東京都内） ・法人預金平残
	リスク	・伝統的な貸出を中心としたビジネスモデルからの脱却の遅れによる競争力低下 ・産業構造の変化などへの対応不足に伴う企業業績悪化		
少子高齢化の課題解決  P.057 個人戦略 P.061 預金戦略 P.120 金融教育への取り組み	機会	・超高齢社会における資産形成・資産運用ニーズの増加・拡大 ・人口減少社会を支える利便性の高いサービスの提供	・オーダーメイド・ワンストップでのソリューション提供（不動産活用、金融資産運用、資産承継など） ・ライフステージに応じたソリューション提供 ・金融教育への取り組み	・資産家向け融資平残 ・住宅ローン平残 ・個人預金平残 ・グループ預かり資産残高
	リスク	・少子高齢化等の社会構造の変化に伴うお客さまニーズの多様化・高度化への対応不足による競争力の低下		
人的資本経営と人権の尊重  P.081 人権尊重への取り組み P.082 人財投資による人的資本の強化	機会	・人的資本経営の実践や人権尊重への対応を通じた従業員やお客さまなどとの関係強化による競争力の向上	・成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」 ・多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」 ・個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」 ・人権デュー・ディリジェンスを通じた人権への負の影響の防止・軽減	・営業人員数 ・1人あたりソリューション収益額 ・会社の総合的魅力度（従業員意識調査）
	リスク	・ソリューションビジネスの担い手不足や人権侵害に起因する経済的・社会的制裁による競争力の低下		
デジタル社会の形成  P.097 業務改革とIT活用による生産性向上	機会	・業務効率化による生産性の向上、非対面サービスや高度なソリューション提供ニーズの増加・拡大	・業務プロセス改革やAI活用による業務効率化などの生産性改革 ・非対面営業態勢の強化、非対面チャネルの利便性向上	・業務量削減
	リスク	・デジタル化の進展への対応の遅れによる生産性の低下、異業種参入などによる競争力の低下		
環境の保全・保護  P.105 環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）	機会	・脱炭素社会やネイチャーポジティブへの移行に伴うビジネス機会の拡大 ・環境の保全を通じたステークホルダーとの関係構築・強化	・お客さまの脱炭素社会への移行支援（サステナブルファイナンス、GHG排出量算定支援など） ・自然へのポジティブな影響の促進やネガティブな影響の緩和につながる商品・サービスの開発・拡充	・外部評価指標 ・サステナブルファイナンス ・自社のGHG排出量削減
	リスク	・気候変動対策や生物多様性保全に関するお客さまの支援不足に伴う事業基盤の損失		
地域経済成長への貢献  P.116 地域経済への貢献	機会	・産学官金連携による地域経済の持続的な成長	・持続可能な「まちをつくる」取り組み（地域脱炭素の取り組みなど） ・地域に「ひとの流れをつくる」取り組み（観光振興など） ・地域に「しごとをつくる」取り組み（創業支援、大学などとの連携など）	・地域社会の課題解決への取組件数
	リスク	・人口減少や産業衰退などによる地域経済の低迷		

中期経営計画

中期経営計画

中期経営計画は、長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」に向けて、10年後のあるべき姿を定め、バックキャスティングによって策定しました。

計画期間を「未来への飛躍につなげる3年間」と位置づけ、前中期経営計画までの取り組みをさらに深化させるとともに、将来を見据えた成長投資の拡大と経営体制のさらなる強化により、持続的な成長を支える基盤を構築していきます。



横浜フィナンシャルグループに商号変更

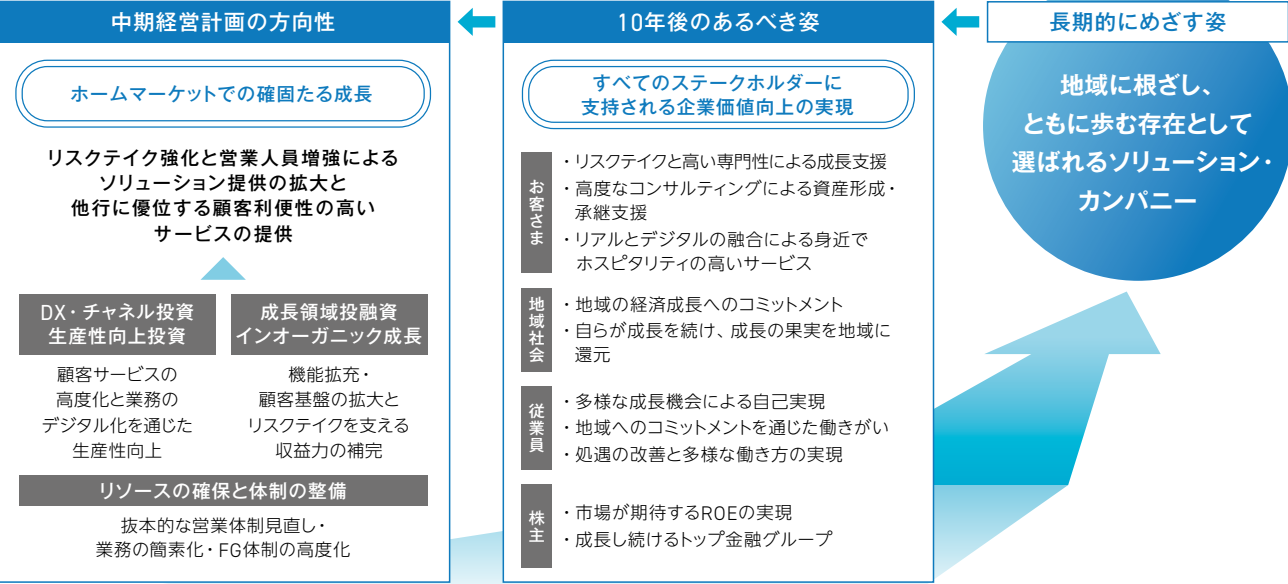
2025

2026

2027

未来への飛躍につなげる3年間

10年後のあるべき姿からバックキャスティングによって策定



基本テーマ	重点戦略	新たに強化する戦略
Growth (成長)	1 ソリューションビジネスの深化・拡大 2 戦略的投資・提携	・リレバン*の一層の強化を通じた中小企業融資の増強 ・粘着性の高い預金基盤の構築 ・戦略的投資による機能拡充、グループ成長の加速
Empowerment (強化)	1 人財投資 2 生産性向上	・営業人員のさらなる増強と、リレバンを担う人財の育成 ・抜本的な業務プロセスの見直しをはじめとした生産性向上
Sustainability (持続性)	1 地域成長への貢献 2 グループガバナンスの高度化	・お客さまの脱炭素に向けたエンゲージメントのさらなる強化 ・グループ会社の増加に伴うガバナンス体制の高度化
その他		・市場部門実質損益率の向上 ・政策保有株式縮減の加速化 ・所要資本水準の見直しを通じた戦略的投資・株主還元余地の拡大

* リレーションシップ・バンキング

	2016年度*1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度	2026年度業績予想	中期経営計画目標(2027年度)
ROE(株主資本ベース)	6.8%	6.5%	5.2%	4.3%	2.3%	4.9%	5.0%	5.8%	7.0%		—	—	—
ROE(東証基準)	6.4%	5.8%	4.7%	4.1%	2.2%	4.6%	4.8%	5.4%	6.4%		7.9%	9.0%	9.0%超
OHR(連結)	58.3%	56.9%	61.4%	62.4%	67.7%	59.2%	58.0%	59.7%	51.5%		48.7%	—	—
普通株式等Tier1比率(連結)*2	11.14%	12.47%	13.00%	12.27%	12.40%	12.07%	11.86%	11.6%程度	11.9%程度 (L&F連結子会社化影響考慮後11.6%程度)		11.4%程度	—	11%程度
業務粗利益*3	2,182億円	2,188億円	2,011億円	2,001億円	1,832億円	2,039億円	2,004億円	2,052億円	2,444億円		2,733億円	3,197億円	—
コア業務純益*3*4	1,061億円	826億円	736億円	722億円	754億円	892億円	994億円	1,095億円	1,337億円		1,696億円	1,851億円	—
親会社株主に帰属する当期純利益	663億円	664億円	542億円	465億円	253億円	538億円	561億円	669億円	828億円		1,065億円	1,290億円	1,200億円超

*1 負ののれん益を除くベース *2 2022年度以降の実績および計画値は、パーゼルⅢ最終化・完全実施基準(その他有価証券評価差額金を除く)。2022年度以降の実績は試算値

*3 2022年度までは横浜銀行および東日本銀行の2行合算ベース、2023年度以降は神奈川銀行を含む3行合算ベース *4 投資信託解約損益を除く

中期経営計画

目標指標

中期経営計画の目標指標として、「ROE（東証基準）」・「親会社株主に帰属する当期純利益」・「普通株式等Tier1比率」を設定しています。

2027年度の目標指標として、ROEを9.0%超、親会社株主に帰属する当期純利益を1,200億円超、普通株式等Tier1比率を11%程度としています。これらの目標指標は政策金利が2026年4月以降も0.75%で維持されることを前提条件としています。

中期経営計画の初年度である2025年度は、ROEが7.9%、親会社株主に帰属する当期純利益が1,065億円、普通株式等Tier1比率が11.4%程度と、いずれの指標においても、目標とする水準に向けて着実に進展しました。また、中期経営計画の2年目である2026年度は、「ROE 9.0%」・「親会社株主に帰属する当期純利益 1,290億円」を計画しており、中期経営計画で最低限コミットする水準の達成を見込んでいます。

未来への飛躍につなげる3年間				
	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画	2027年度目標指標
ROE（東証基準）	6.4%	7.9%	9.0%	金利シナリオ：政策金利0.75%（2026年4月以降） ROE（東証基準） 9.0%超
親会社株主に帰属する当期純利益	828億円	1,065億円	1,290億円	親会社株主に帰属する当期純利益 1,200億円超
普通株式等Tier1比率*1	11.9%程度	11.4%程度	—	普通株式等Tier1比率*1 11%程度

*1 パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（その他有価証券評価差額金除く）

戦略のポイント

基本テーマである「**Growth-成長-**」・「**Empowerment-強化-**」・「**Sustainability-持続性-**」に基づき、6つの重点戦略を定めています。前中期経営計画の戦略を継承しつつ、持続的な成長に向けて新たに強化していく方向性を明確にし、具体的な取り組みを進めていきます。

「 Growth（成長） 」では、これまで進めてきたソリューションビジネスの深化・拡大や戦略的投資・提携に加え、リレーションシップ・バンキングのさらなる強化を通じた中小企業融資の増強と、銀行業の基盤となる粘着性の高い預金基盤の構築に注力します。	「 Empowerment（強化） 」では、ソリューション収益力の最大化に向けた人財ポートフォリオ構築をめざし、前中期経営計画に引き続き人財育成強化と営業人員の増強に取り組みます。また、抜本的な業務プロセス改革を通じて生産性を向上し、お客さまと向き合う時間を創出します。	「 Sustainability（持続性） 」では、お客さまの脱炭素支援や地域社会の課題解決への取り組みの強化を通じて地域経済に貢献するとともに、総合金融グループへの進化に向けたガバナンス体制の高度化を進めます。
---	--	---

基本テーマ	重点戦略
Growth	〈成長〉①ソリューションビジネスの深化・拡大 ②戦略的投資・提携
Empowerment	〈強化〉③人財投資 ④生産性向上
Sustainability	〈持続性〉⑤地域成長への貢献 ⑥グループガバナンスの高度化

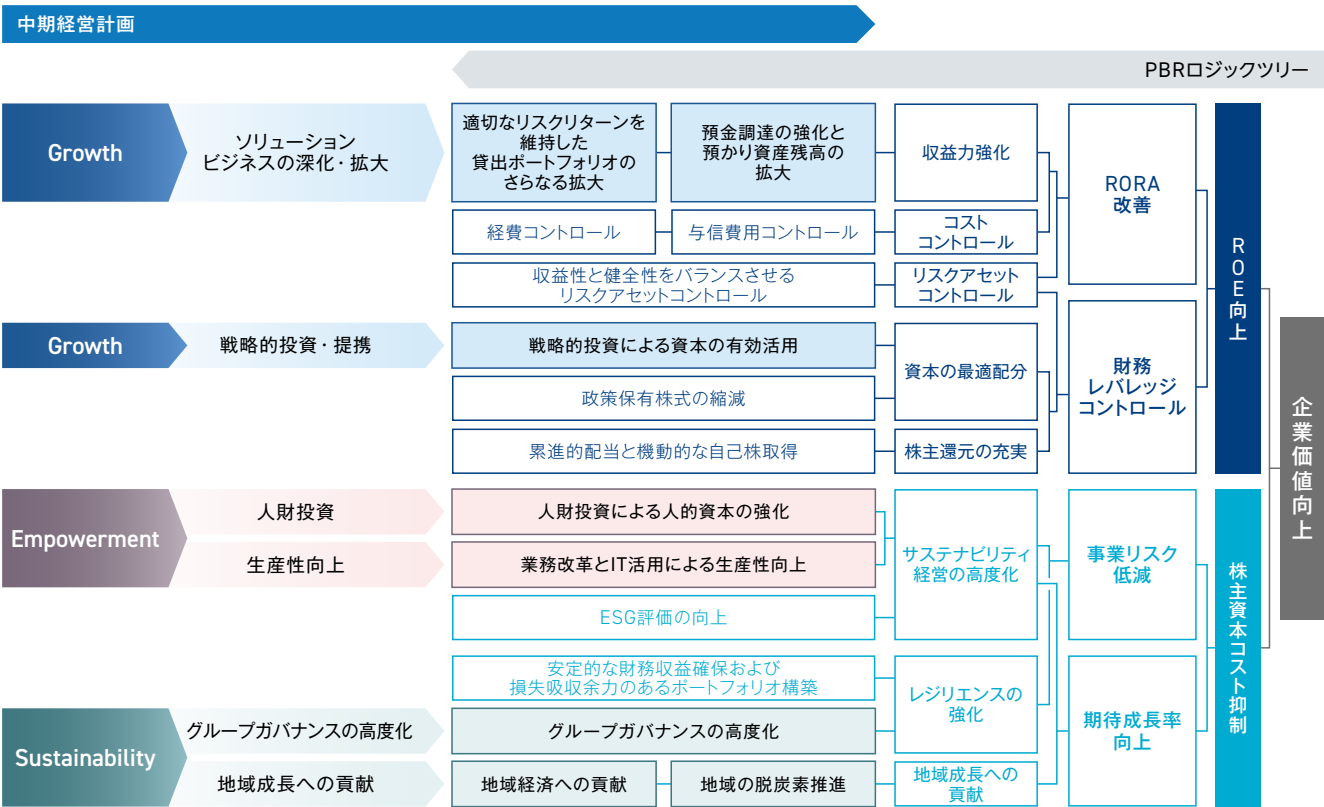
	引き続き強化する戦略	新たに強化する戦略
Growth 〈成長〉	・資本戦略などの戦略ソリューション提供拡大による高採算アセットの増強 ・不動産需要を捉えた資産家向け融資の増強	・リレバン*の一層の強化を通じた中小企業融資の増強 ・粘着性の高い預金基盤の構築 ・戦略的投資による機能拡充、グループ成長の加速
Empowerment 〈強化〉	・人的資本投資強化による営業人員増強と、専門性の高い人財の確保 ・デジタルチャネルをはじめとした各チャネルの利便性向上	・営業人員のさらなる増強と、リレバンを担う人財の育成 ・抜本的な業務プロセスの見直しをはじめとした生産性向上
Sustainability 〈持続性〉	・サステナブルファイナンスの拡大 ・ステークホルダーコミュニケーションの充実	・お客さまの脱炭素に向けたエンゲージメントのさらなる強化 ・グループ会社の増加に伴うガバナンス体制の高度化
その他	・有価証券ポートフォリオ再構築に向けた対応方針の策定と優先課題への対応（外債ロスカット） ・PBRロジックツリーに基づく業務運営の高度化 ・RORA向上に対する意識の浸透	・市場部門実質損益率の向上 ・政策保有株式縮減の加速化 ・所要資本水準の見直しを通じた戦略的投資・株主還元余地の拡大

* リレーションシップ・バンキング

重点戦略とロジックツリーとの連動性

当社グループはPBRロジックツリーに則り、企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

中期経営計画についてもPBRロジックツリーに基づいて策定しており、重点戦略はPBRロジックツリーで示している項目と連動しています。



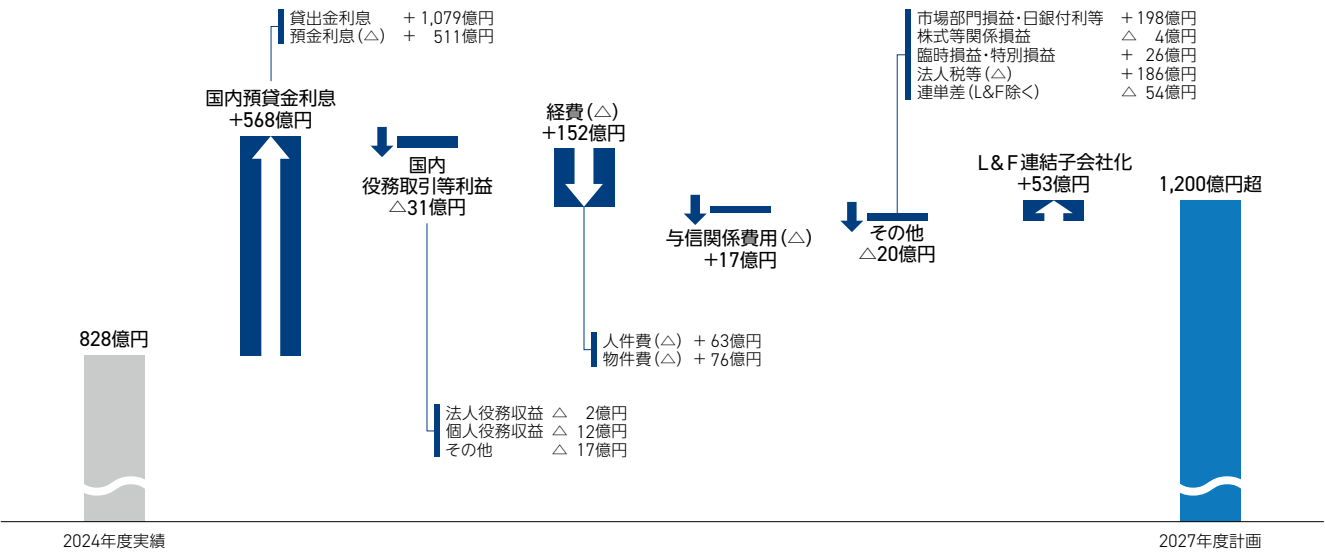
ロジックツリー	中計重点項目	中計KPI	2024年度実績	2027年度計画	ロジックツリー	中計重点項目	中計KPI	2024年度実績	2027年度計画
収益力強化	適切なリスクリターンを維持した貸出ポートフォリオのさらなる拡大	企業融資平残*1	71,371億円	76,300億円	サステナビリティ経営の高度化	Empowerment	1人あたりソリューション収益額	1.0億円	1.5億円
		県内・都内中小企業融資平残*1*2	47,574億円	50,300億円		人財投資による人的資本の強化	営業人員数	2,395人	2,510人
		資産家向け融資平残	33,562億円	36,200億円		Empowerment	会社の総合的魅力度*4（従業員意識調査）	3.40	3.40以上
		住宅ローン平残*3	41,752億円	43,200億円		業務改革とIT活用による生産性向上	業務量削減	—	15万時間
						ESG評価の向上	外部評価指標*5	—	5指標達成
	預金調達の強化と預かり資産残高の拡大	グループ預かり資産残高（末残）	28,850億円	32,900億円	レジリエンスの強化	安定的な財務収益確保および損失吸収余力のあるポートフォリオ構築	市場部門実質損益率	△0.4%	1%
		個人預金平残*1	135,815億円	141,800億円		Sustainability	地域社会の課題解決への取組件数	—	累計10件
		法人預金平残*1	46,564億円	51,700億円		Sustainability	サステナブルファイナンス（累計）	30,445億円	35,600億円
					地域成長への貢献	地域の脱炭素推進	自社のGHG排出量削減率（累計）	88%	89%

*1 国内業務部門（円貨のみベース） *2 ストラクチャードファイナンスを除く *3 神奈川銀行はリフォームローン等の住宅関連融資を含む *4 5段階評価 *5 ① CDP（気候変動）、② S&P/JPXカーボンエフィシエント指数、③ MSCI女性活躍指数、④ MSCI ESG RATING、⑤ FTSE ESG RATINGの5指標。CDPIは最高位（A-以上）、②～⑤はGPIFIが採用する指数に選定される水準

中期経営計画

計数計画① 親会社株主に帰属する当期純利益

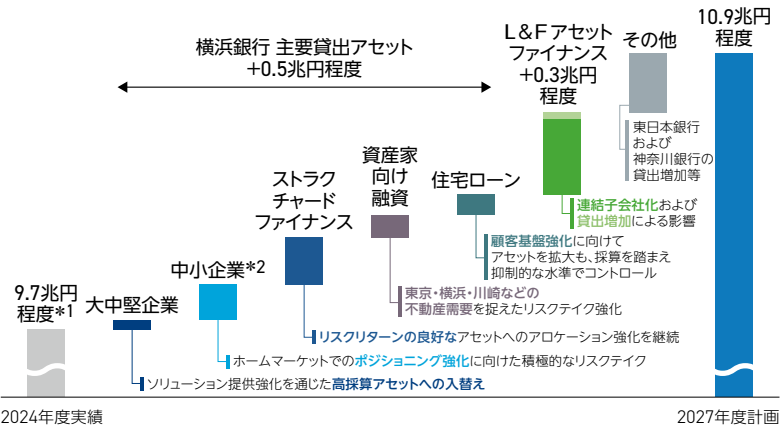
金利のある世界におけるストックビジネスの優位性を認識し、人的リソースをフロービジネスからストックビジネスに重点的に配置するため国内役務取引等利益は減少を計画していますが、国内預貸金利息の大幅な増加やL&Fアセットファイナンス連結子会社化による収益貢献等により、親会社株主に帰属する当期純利益1,200億円超の達成をめざします。



計数計画② リスクアセット

持続的なリスクリターン向上に向けて、戦略的なアセットアロケーションを引き続き推進していきます。RORAの高い中小企業融資、資産家向け融資、ストラクチャードファイナンスについてはリスクアセットの積み上げを進めていく一方、RORAの低い大中堅企業融資、住宅ローンについては抑制的な水準でコントロールする方針です。また、L & F アセットファイナンスの連結子会社化により、リスクアセットを新たに取り込み、全体のポートフォリオの質と収益性を強化していきます。

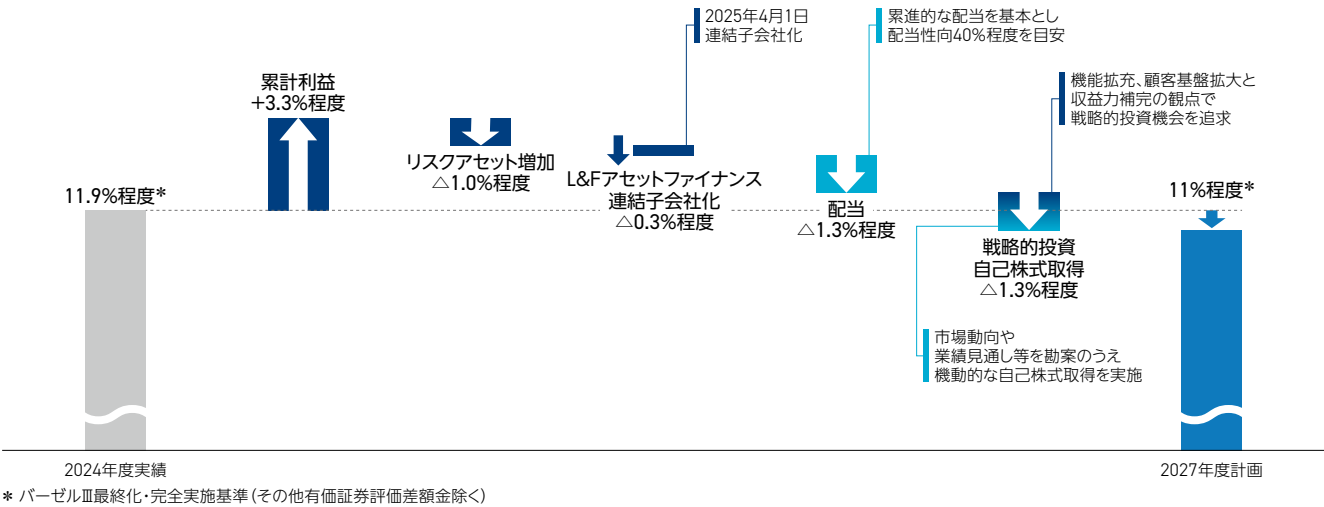
リスクアセット増減イメージ



*1 パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（試算値）
*2 ストラクチャードファイナンス除く
*3 2023年度新規実行ベース。パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（試算値）。貸出利ざや収益、役務収益の合計から、経費・与信費用・税金を控除（管理会計基準）
*4 2023年度当期純利益およびリスクアセット（パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（試算値））、総資産から算出

計数計画③ 普通株式等Tier1比率

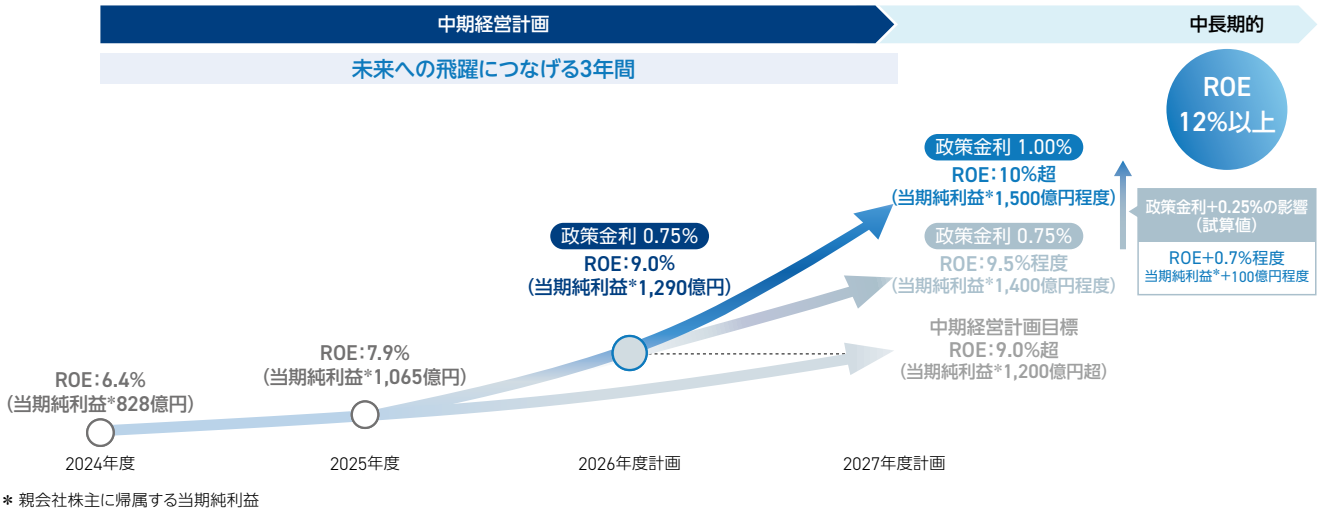
収益力向上による資本の復元力を踏まえ、普通株式等Tier1比率の目標水準を11%台半ばから11%程度に引き下げます。累計利益の積み上げによる資本増加を見込む一方、本業を通じたリスクアセット増加やL & F アセットファイナンスの連結子会社化に伴う普通株式等Tier1比率の低下を見込んでいます。また、累進的な配当を基本とし配当性向40%程度を目安とする配当方針に基づいた配当を実施していくことに加えて、将来の成長につながる戦略的投資または機動的な自己株式取得に資本を活用することで、成長投資と株主還元のバランスを取りつつ、ROE向上をめざします。



* パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（その他有価証券評価差額金除く）

めざす姿

着実な利益成長と、健全性を維持した効率的な資本運営により、収益性を最大化し、ステークホルダーの皆さまに最低限コミットする水準である「ROE9%」に中期経営計画2年目に到達することを見込みます。さらなる高い水準への挑戦を通じて、すべてのステークホルダーに支持される企業価値向上の実現をめざします。



* 親会社株主に帰属する当期純利益

ステークホルダーとの価値協創

当社グループは、お客さま、地域社会、従業員、株主・投資家といったステークホルダーと、地域における社会価値・経済価値を協創しています。

経営理念	ステークホルダー	価値協創のおもな実績（2025年度）
豊かな人生、事業の発展に貢献します	お客さま	■ 法人のお客さまには、多様化・高度化するニーズに対して、財務戦略のみならず経営戦略に深く関与する戦略ソリューションをグループ一体となって提供することで、お客さまの企業価値向上に貢献しています ■ 個人のお客さまには、コンサルティングを起点として、ライフステージに応じた最適なソリューションを提供することでお客さまの豊かな暮らしをサポートしています ■ 預金について、お客さまの多様なニーズに応え、利便性を高めることで、お客さまの資産の増強や事業運営のサポートをおこなっています 法人戦略 個人戦略 預金戦略 P.051 P.057 P.061
持続的な発展に貢献します	地域社会	■ 地域社会の課題解決に主体的に取り組み、地域の魅力創出や地域経済の活性化に貢献しています ■ カーボンニュートラルの達成に向けて自社の脱炭素の取り組みを加速するとともに、お客さまの脱炭素に向けた取り組みを支援しています ・地域社会の課題解決への取組件数 3件 ・自社のGHG排出量 3,505t-CO₂ ・金融教育受講者数 累計37.9万人 地域成長への貢献 P.116 P.112 P.120 P.105
誇りを持って働ける魅力ある会社であり続けます	従業員	■ 経営戦略と連動した「グループ人財戦略」を掲げ、ソリューション・カンパニーの実現に向けて人的資本投資を強化しています ■ 人づくりの強化を進めたほか、従業員一人ひとりの働きがいやエンゲージメント向上に向けた取り組みを推進しています ・従業員意識調査（企業の総合的魅力的指数）3.48／5点満点 ・管理役職者に占める女性の割合* 21.0% 人財投資による人的資本の強化 P.083 P.090 P.082
持続的に成長し企業価値を向上させます	株主・投資家	■ 2025年度業績は親会社株主に帰属する当期純利益およびROEともに、前年度を大幅に上回るとともに、上方修正後の計画値を上回りました ■ 株主還元方針に基づき、累進的な配当を実現するとともに、自己株式の取得を実施し、総還元性向は77%となりました ・ROE（東証基準） 7.9% ・親会社株主に帰属する当期純利益 1,065億円 ・普通株式等Tier1比率（連結） 11.4%程度（パーゼルⅢ最終化・完全実施基準（その他有価証券評価差額金除く）） ・1株あたり配当金 38円（配当性向40% 総還元性向77%） 財務担当取締役メッセージ P.013

* 横浜銀行の出向者を含めず、東日本銀行および神奈川銀行は出向者を含めて算出（休職者を除く）。なお、管理役職者とは、部下を持つ役職者のことを指す。

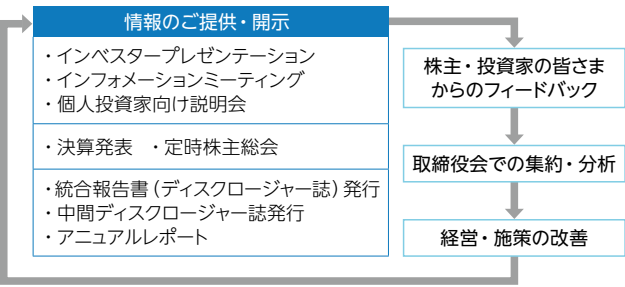
株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主・投資家の皆さまが当社グループの業務内容や財務状況を理解し、経営の健全性を適切に判断できるようわかりやすい情報開示に努めます。また、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を重視しており、建設的な対話を促進するための取組方針を定め、積極的なコミュニケーションに努めています。2022年4月には経営企画部にコーポレートコミュニケーション推進室を新設し、非財務情報を含めた情報開示や、株主・投資家の皆さまとの対話を強化しています。

2025年度は、海外投資家のターゲティングを進め、能動的なアプローチを強化するとともに、個人投資家向け施策を着実に遂行しました。また、株主・機関投資家、アナリストとの面談数および説明会参加者数は前年度を大きく上回りました。

IR Day（経営戦略説明会）を2回開催し、中期経営計画、戦略的投資およびコーポレートガバナンスについて、代表取締役社長、代表取締役、社外取締役、グループ会社代表取締役社長が登場し説明しました。

対話の中で寄せられた意見や要望は、取締役会および経営陣へ適時適切に報告しています。7月と1月の取締役会で報告したほか、週次でIR担当部署から取締役および執行役員にレポート形式でフィードバックしています。



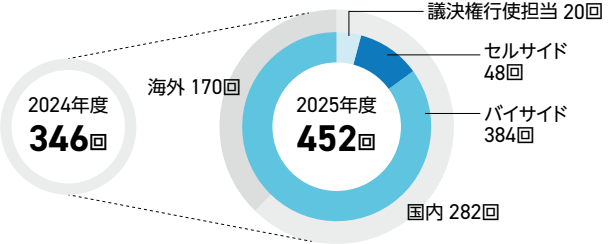
活動実績

株主総会（第10期）	決算説明会（アナリスト・機関投資家向け）	IR Day（経営戦略説明会）	アナリスト・機関投資家との個別面談件数	個人投資家向け説明会
参加者数：約270人 （オンライン参加含む）	開催回数：4回 参加者数：約480人	開催回数：2回 参加者数：160人	延べ452社	開催回数：3回 参加者数：約4,900人

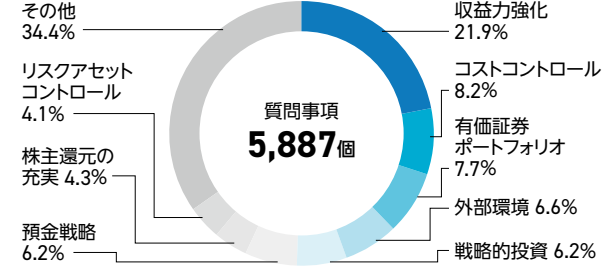
株主・投資家との対話のおもな対応者と活動実績

対応者	活動実績
代表取締役社長	株主総会、決算説明会（2回）、IR Day（2回）、国内・海外機関投資家等との対話（41回）
代表取締役	株主総会、決算説明会（2回）、四半期決算説明会（2回）、IR Day（2回）、国内・海外機関投資家等との対話（93回）、個人投資家向け説明会（3回）
経営企画部 IR担当部署	国内・海外機関投資家等との対話（IR 298回）、株主との対話（SR 20回）

対話をおこなった株主・機関投資家、アナリストの概要



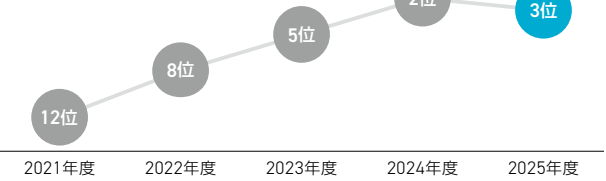
株主・投資家との対話のおもなテーマや関心事項



* 2025年4月1日から2025年12月25日の間に面談した投資家からの質問事項の総数

外部評価

証券アナリストによる「ディスクロージャー優良企業」（銀行部門）において、3位に選定



株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

おもな意見	対応
横浜フィナンシャルグループの中長期的成長戦略や差別化ポイントについて発信を強化してほしい	長期ビジョンとして「地域密着の都市型総合金融グループ」を掲げるとともに、中長期的にめざすROE水準として12%以上を掲げ、開示した 当社グループの長期ビジョン P.073
「ROE12%以上」の実現に向けて、定量的な情報を交えて、より具体的な説明をしてほしい	「ROE12%以上に向けた道筋」として、政策金利の前提条件等を含めて定量的に記載し、開示した ROE12%以上に向けた道筋 P.073
戦略的投資について解像度を上げた説明をしてほしい	2026年2月にIR Dayを開催し、戦略的投資の実績や考え方について開示した 戦略的投資・提携 P.066
政策金利への預金金利追随率や預金戦略の説明を強化してほしい	預金金利感応度を定量的に示すとともに、預金戦略について開示した 預金戦略 P.061
AI・デジタル活用の全体像や、生産性向上についての具体的な説明をしてほしい	2025年9月にスモールミーティングを実施したほか、「AI領域全体像」を開示するとともに、統合報告書にて「生産性向上座談会」を設け、開示した 生産性向上座談会 P.101

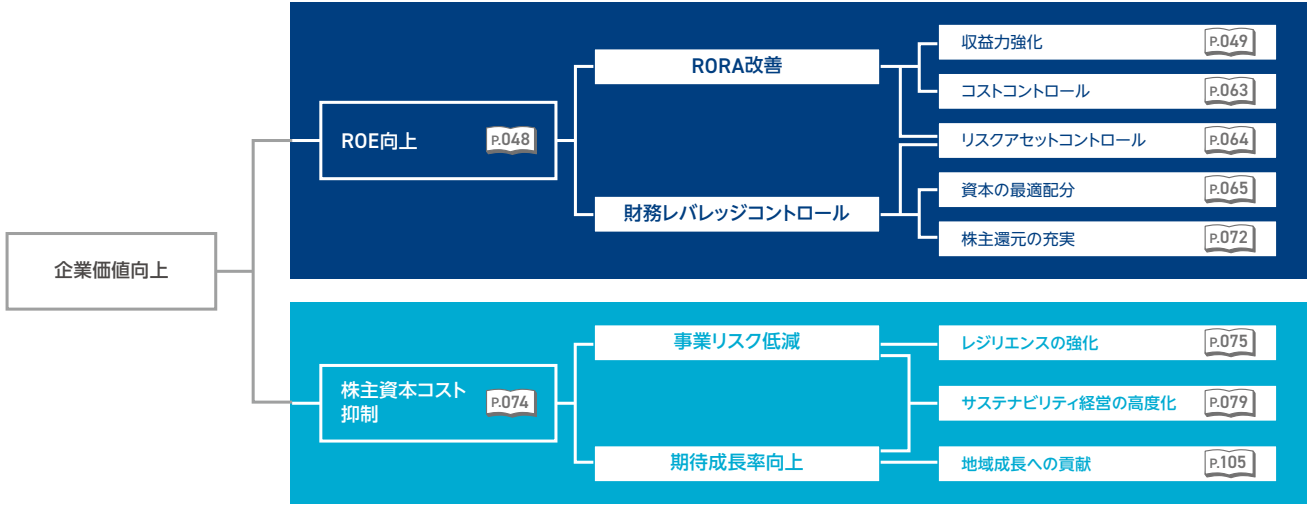


企業価値向上に向けた取り組み

CONTENTS ページ番号をクリックすると統合報告書内の関連するページに移動します

048	ROE向上に向けた取り組み
049	収益力強化
050	2026年度バランスシート計画／金利上昇による業務粗利益への影響試算（有価証券運用除く）【TOPIC】
051	法人戦略
057	個人戦略
061	預金戦略
063	コストコントロール
064	リスクアセットコントロール
065	資本の最適配分
066	戦略的投資・提携【SPECIAL FEATURE 1】
069	L & Fアセットファイナンスの取り組み
071	政策保有株式の縮減
072	株主還元の充実
072	中期経営計画期間中のROE見通し
073	横浜フィナンシャルグループの長期ビジョン
073	ROE12%以上に向けた道筋

074	株主資本コスト抑制に向けた取り組み
075	レジリエンスの強化
075	安定的な財務収益確保および損失吸収余力のあるポートフォリオ構築
078	グループガバナンスの高度化
079	サステナビリティ経営の高度化
079	サステナビリティ経営体制
082	人財投資による人的資本の強化
097	業務改革とIT活用による生産性向上（業務量削減）
099	業務改革とIT活用による生産性向上（DX）
101	生産性向上座談会【SPECIAL FEATURE 2】
105	地域成長への貢献
105	環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）
116	地域経済への貢献
120	金融教育への取り組み



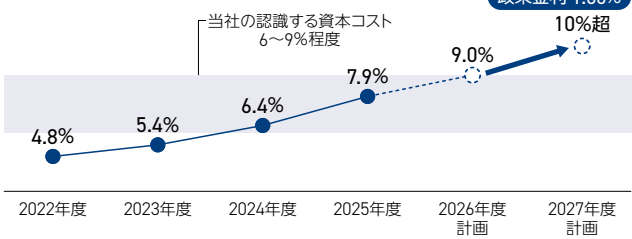
企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けて、「ROE向上」と「株主資本コスト抑制」に取り組んでいます。特に経営戦略の実行により自律的に向上し得るROEを中核的な経営目標に設定しています。ROEの向上には、「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」が必要であり、適切な財務レバレッジコントロールのもと、ROEと相関性の高いRORAの改善を追求した事業運営をおこなっています。

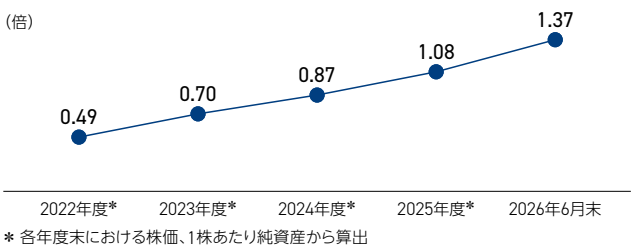
現状評価・分析

当社のPBRは、リーマン・ショック後、1倍割れとなり、2016年のマイナス金利政策導入以降はさらに低水準で推移していましたが、ソリューションビジネスの強化を進めたことや、マイナス金利政策の解除や政策金利の引上げといった外部環境の変化も背景に、2025年度には1.08倍、足元では1.37倍程度（2026年6月末現在）と、1倍を超えて推移しています。引き続きPBRを引き上げていくためには、さらなるROE向上を実現する取り組みを継続しておこなっていくことが必要不可欠と認識しています。

ROEの年別推移

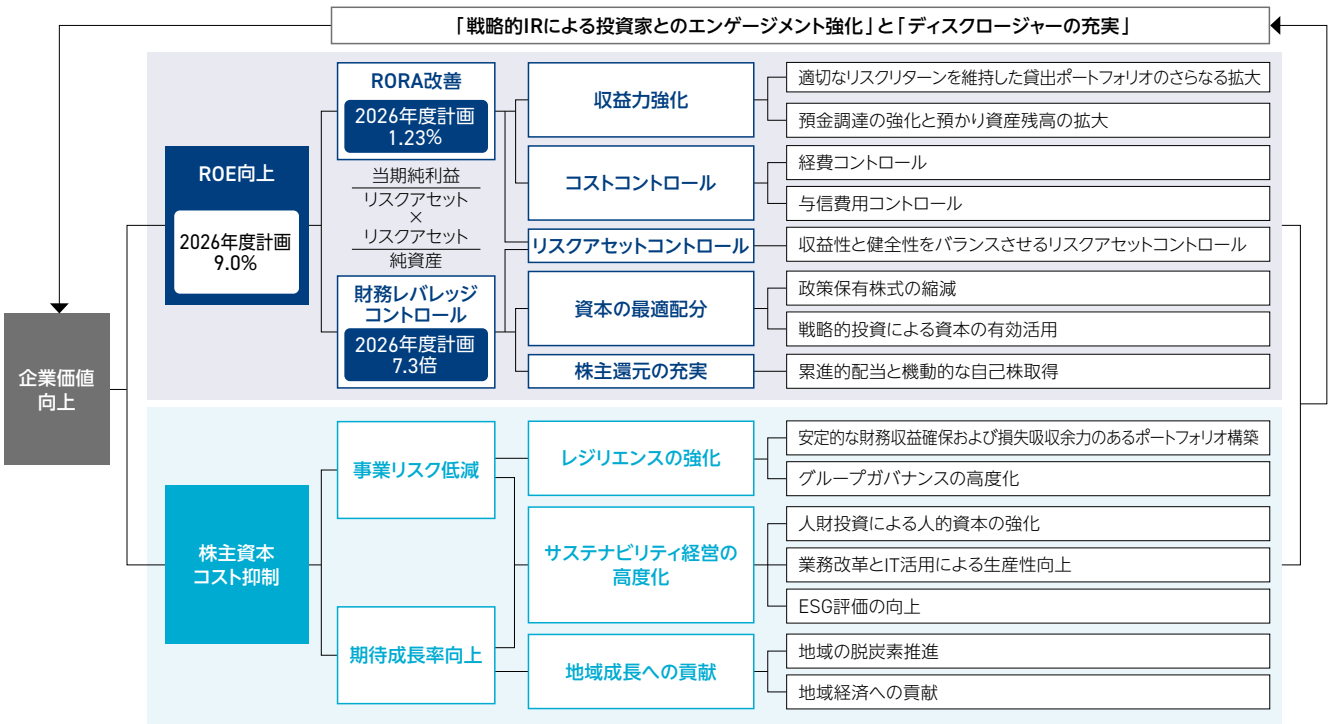


PBRの年別推移



PBRロジックツリー

企業価値を向上させていくための戦略は、「ROE向上」と「株主資本コスト抑制」の2つの柱に分けることができます。この2つの柱に加え、戦略的IRによる投資家とのエンゲージメント強化とディスクロージャーの充実に取り組み、投資家から寄せられる意見に真摯に向き合うとともに、情報の非対称性の解消に努めることで、企業価値の向上につなげていきます。



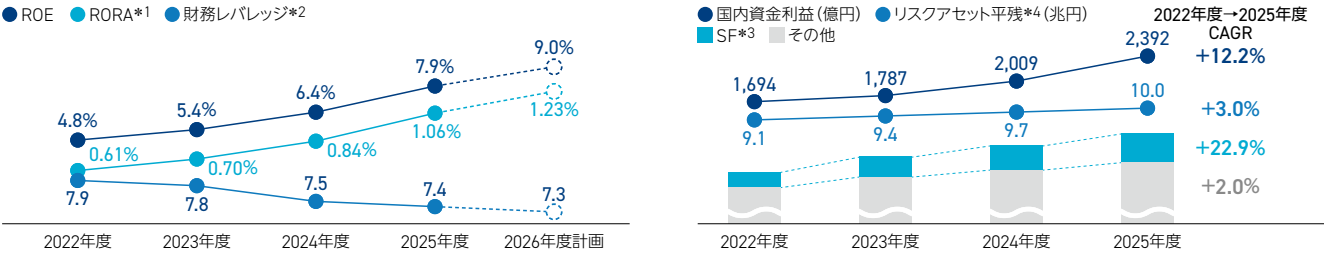
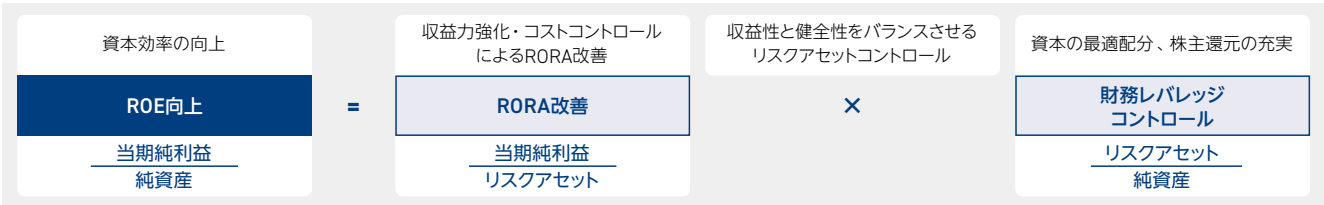
ROE向上に向けた取り組み

ROEとRORAの状況

ROE向上に向けては、「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」の2つのアプローチで整理しています。適切な財務レバレッジコントロールのもと、ROEと相関性の高いRORA改善を追求しています。

リスクアセットは、ストラクチャードファイナンスなど相対的にRORAの高いアセットの戦略的な積み上げを進めています。その結果、リスクアセットの成長を上回る成長率で国内資金利益が伸長しています。

ROE分解式



*1 前期末および当期末リスクアセットの平均値をもとに算出 *2 前期末および当期末純資産の平均値をもとに算出 *3 ストラクチャードファイナンス *4 パーゼルⅢ最終化・完全実施基準

ROEロジックツリー

ROE向上に向けた「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」の2つのアプローチについてはさらに、「収益力強化」、「コストコントロール」、「リスクアセットコントロール」、「資本の最適配分」そして「株主還元の充実」の5つの取り組みに具体的に分解しています。それぞれにKPIを設定し、PDCAサイクルに則り、各取り組みを推し進めています。

	主要KPI	2025年度計画	2025年度実績	2026年度計画	
RORA改善 2026年度計画 1.23%	企業融資平残	73,200億円	73,090億円	75,500億円	・顧客カバレッジ体制の見直しにより、リレーションシップ・バンキングを強化 ・戦略ソリューション提供先の拡大により、採算性の高いストラクチャードファイナンスを増強
	県内・都内 中小企業 融資平残	48,100億円	48,839億円	49,800億円	
	SF平残*1	8,100億円	7,942億円	8,900億円	
	資産家向け 融資平残	34,400億円	34,756億円	35,500億円	
	住宅ローン平残*2	42,800億円	43,306億円	43,400億円	
ROE向上 2026年度計画 9.0%	グループ預かり 資産残高 (未残)	30,500億円	31,690億円	31,700億円	・採算向上へ業者リレーション、コンサルティング営業を強化 ・少数精鋭での営業体制構築とDXにより顧客カバレッジを確保
	個人預金平残	139,100億円	139,191億円	140,100億円	
	法人預金平残	48,300億円	48,949億円	50,300億円	
	経費*3	1,338億円	1,342億円	1,426億円	
	与信関係費用*3	100億円	74億円	100億円	
財務レバレッジ コントロール 2026年度計画 7.3倍	リスクアセット*4	10.0兆円	10.0兆円	10.4兆円	・計画に則って縮減を加速
	政策保有株式 (連結純資産に 対する比率) *5	2030年3月末 までに 10%未満	18.3%	2030年3月末 までに 10%未満	
	戦略的投資	投資機会を 追求	MILIZEの持分法適用 関連会社化を決議	投資機会を 追求	
	配当性向	40%程度	40%	40%程度	
	自己株式取得 総還元性向	機動的な取得	400億円 77%	機動的な取得	

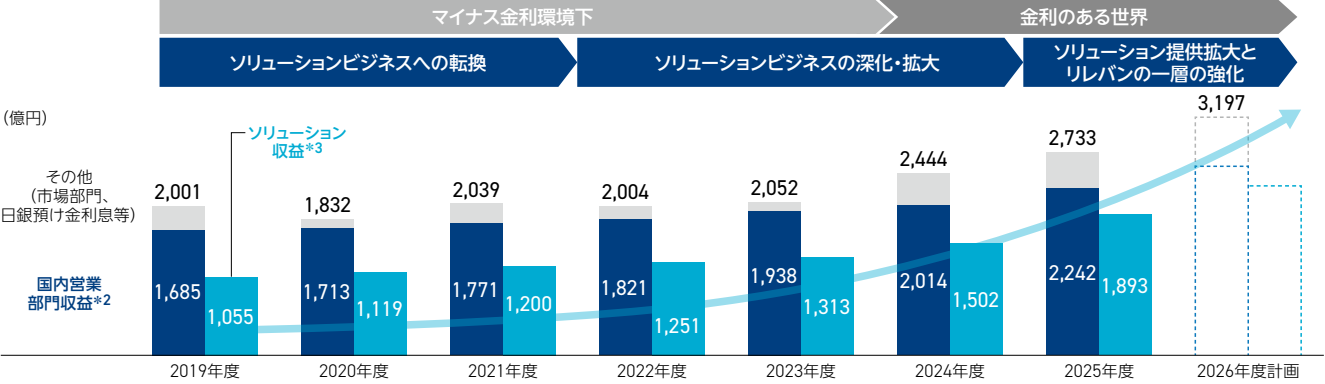
*1 ストラクチャードファイナンス。中計KPIではない参考指標 *2 神奈川銀行はリフォームローン等の住宅関連融資を含む。 *3 3行合算
*4 パーゼルⅢ最終化・完全実施基準。前年度および当年度末リスクアセットの平均値 *5 時価ベース

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

トップラインの変遷

低金利環境においてもソリューションビジネスへの転換、深化・拡大を進めたことにより、ソリューション収益は着実に増加しました。2024年度以降は「金利のある世界」への移行が本格化したことに加えて、2025年度から始まった中期経営計画においてソリューション提供の拡大とリレーションシップ・バンキングの一層の強化を進めたことにより、当社グループの収益力の根幹である国内営業部門収益は、2025年度に過去最高値を更新しました。

業務粗利益推移*1



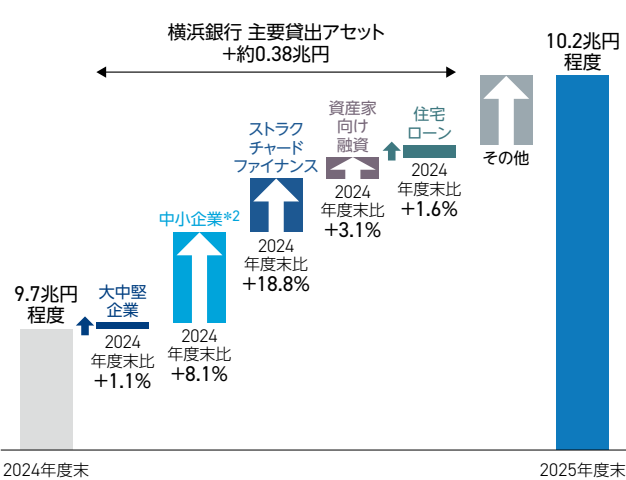
*1 2022年度までは横浜銀行および東日本銀行の合算ベース。2023年度以降は3行合算ベース。
*2 国内預貸金利息+国内役務取引等利益 (管理会計)
*3 日貸貸出収益 (法人向け・資産家向け融資) + 役務収益額 (法人・個人合計) + 外貨建貸出収益・法人デリバティブ収益等の合計

リスクリターン向上へのアセットアロケーション強化

2025年度はRORAの高い中小企業融資、ストラクチャードファイナンス、資産家向け融資を中心にアセットアロケーションを強化し、リスクリターンが向上しました。

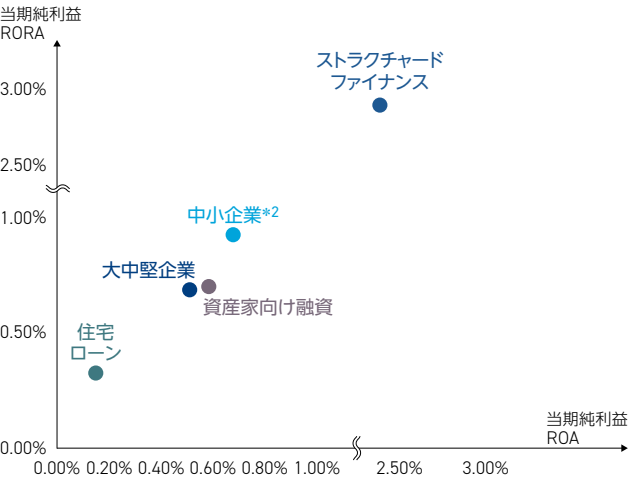
中期経営計画においては持続的なリスクリターンの向上を掲げ、さらなるRORAの改善に向け、メリハリを利かせたアセットアロケーションを推し進めています。ホームマーケットにおけるプレゼンスの強化に向け、中小企業融資へ積極的なアセットアロケーションを進めているほか、資産家向け融資は東京・横浜・川崎を中心に、メリハリを利かせたリスクテイクを実施しています。また、相対的にRORAの高いLB0ローンをはじめとしたストラクチャードファイナンスなど、高付加価値ファイナンス領域へのアセットアロケーションを強化しています。住宅ローンは個人取引のゲートウェイ商品として位置づけ、ROA (利回り) の改善に取り組みなしながら増加させたものの、競争環境等により相対的にRORAが低いため、今後は抑制的な水準でコントロールしていきます。

リスクアセット増減 (試算値)*1



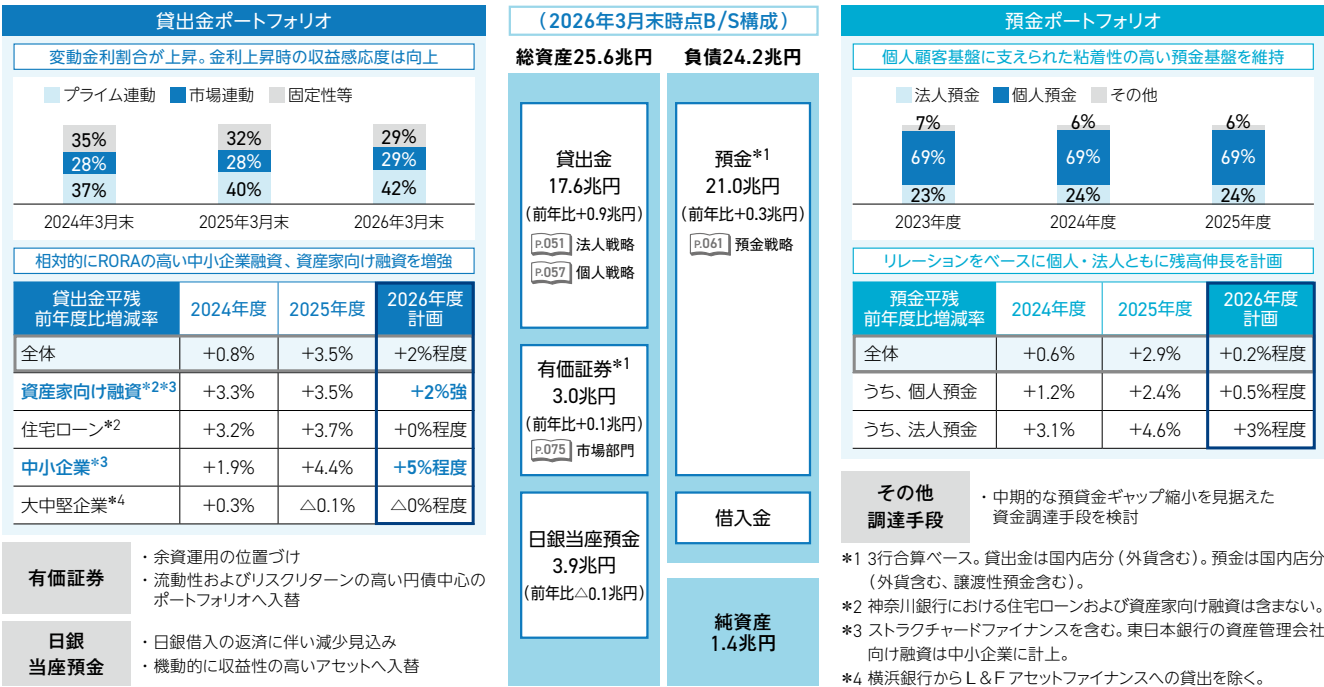
*1 パーゼルⅢ最終化・完全実施基準 (試算値)。「大中堅企業」には横浜銀行からL&Fアセットファイナンスへの貸出を含まない。
*2 ストラクチャードファイナンスを含まない。
*3 貸出利ざや収益および役務収益の合計から、経費・与信関係費用・税金を控除 (管理会計基準)。2024年度新規実行ベース、パーゼルⅢ最終化・完全実施基準 (試算値) のリスクウェイトを使用。

アセットクラス別RORA (横浜銀行)*3



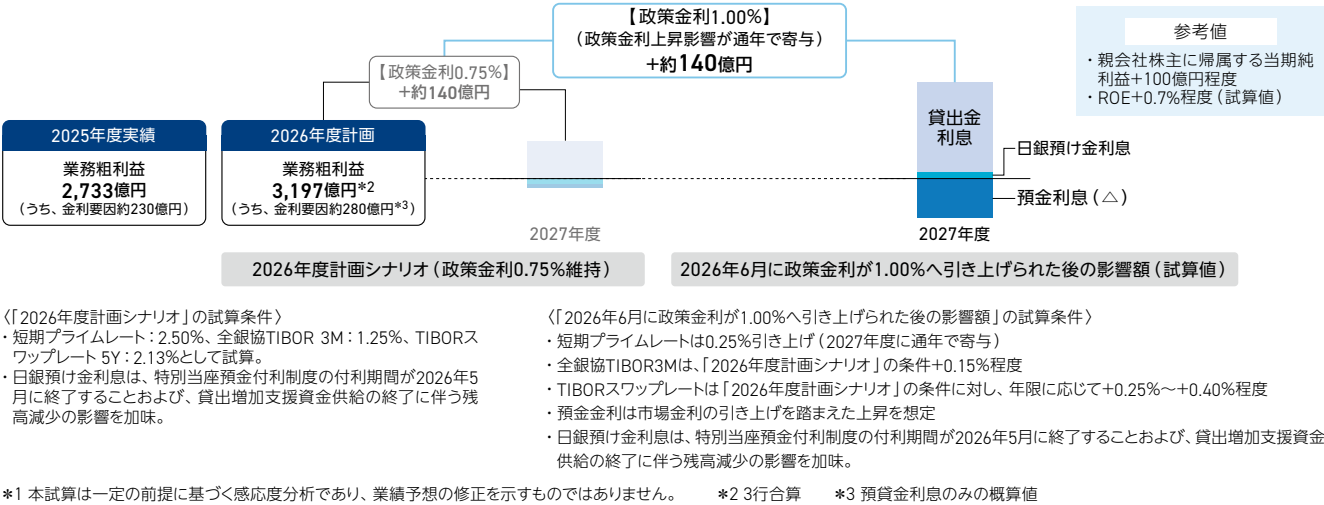
TOPIC 2026年度バランスシート計画

貸出金ポートフォリオは、ストラクチャードファイナンスを含む中小企業融資や資産家向け融資などの相対的にRORAの高いアセットの増強を進めます。預金ポートフォリオは、多様な預金獲得手段を講じ、法人・個人預金ともに積み上げを進めます。また、余資運用として位置づけている有価証券や日銀当座預金など、柔軟性の高いバランスシート構成であるほか、その他の調達手段についても検討を進めていきます。



TOPIC 金利上昇による業務粗利益への影響試算 (有価証券運用除く)*1

2026年度計画は、政策金利が2026年4月に0.75%に引き上げられ、その水準が維持されることを前提に作成しています。また、政策金利が2027年度においても同水準で維持されるという前提条件で、2027年度の業務粗利益は2026年度比で約140億円増加すると試算していました。政策金利は2026年6月に0.75%から1.00%に引き上げられました。政策金利が2026年6月以降、1.00%で維持されるという前提条件のもと、2027年度の業務粗利益は2026年度比で約280億円増加 (政策金利が0.75%を維持した場合の増加額である約140億円と、政策金利が1.00%に引き上げられたことによる影響額である約140億円の合計) すると試算しています。



*1 本試算は一定の前提に基づく感度分析であり、業績予想の修正を示すものではありません。
*2 3行合算
*3 預貸金利息のみの概算値

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

法人戦略

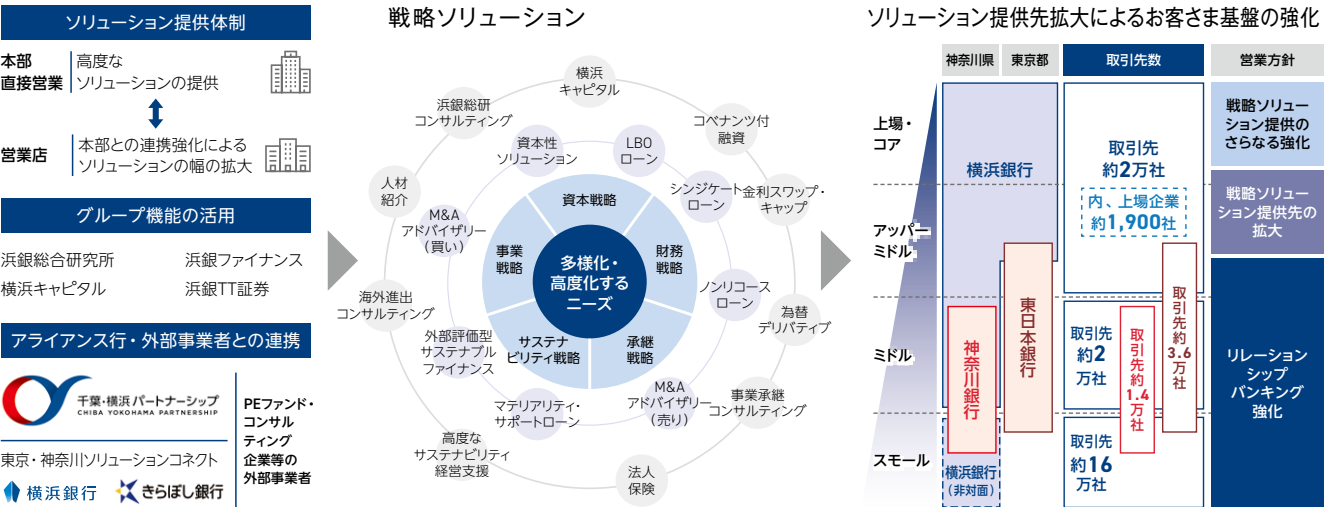
「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」に向けて、ホームマーケットでの強固なリレーションと付加価値の高い戦略ソリューションの提供により、お客さまの経営課題の解決に貢献していきます。当社グループの専門性やネットワークを活用するとともに、インテグリティ・マインドに根ざした提案をおこなうことで、お客さまの真のニーズに応え続け、当社グループの企業価値をさらに高めてまいります。



執行役員
横浜銀行
取締役副頭取執行役員
営業本部長
小柴 裕太郎

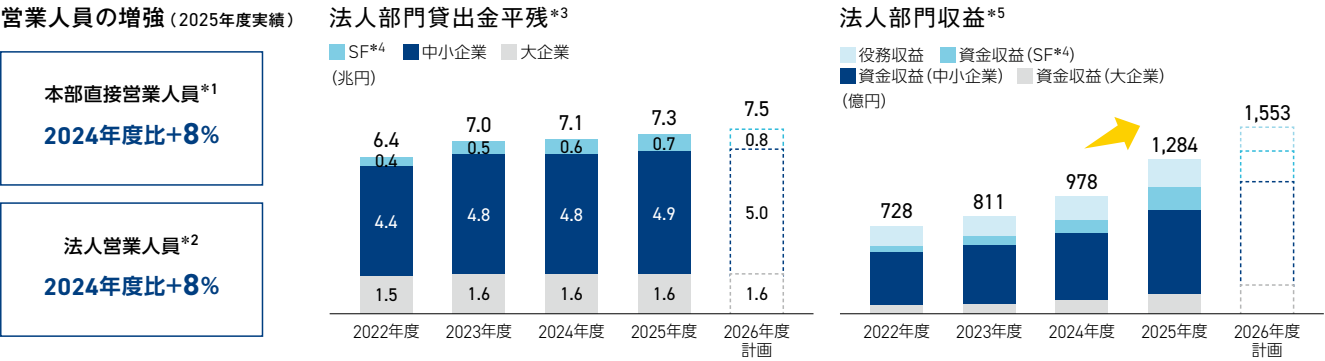
グループ機能・提携機能等を活用したソリューション提供

グループ機能の活用や外部事業者等との連携を深め、事業、財務、資本戦略といった経営戦略に深く関与する戦略ソリューションの提供を強化し、多様化・高度化するニーズへ応えることでお客さまにとっての第一のパートナーとして選ばれる存在をめざします。



営業人員の増強による広範なニーズの捕捉

お客さまとのリレーションの強化によるソリューション提供の拡大に向けて、本部直接営業人員を増強するとともに、営業店における法人営業人員を増強させています。それらの取り組みにより、お客さまと接する時間が増加し、インフレ等に起因する運転資金ニーズの高まりや、活発化するコーポレートアクションに伴う投資資金のニーズを着実に捉えています。その成果として、法人部門貸出金平残および法人部門収益はともに拡大しています。



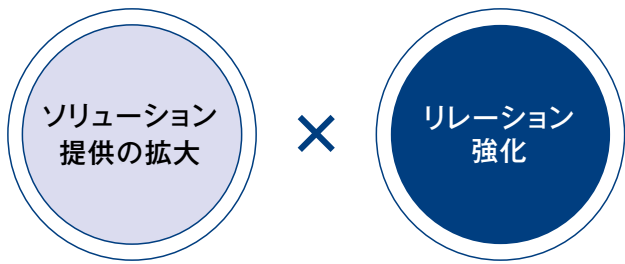
*1 横浜銀行および東日本銀行の合算。 *2 横浜銀行のみ。
*3 国内店、円貸出。2022年度は横浜銀行と東日本銀行の合算、2023年度以降は3行合算。大企業向け貸出は、横浜銀行からL & F アセットファイナンスへの貸出を除く。
*4 ストラクチャードファイナンス。 *5 管理会計ベース、資産管理会社向けSF関連役員収益は除く。2022年度は横浜銀行と東日本銀行の合算、2023年度以降は3行合算。

中期経営計画 (法人戦略)

概要・取り組み

中期経営計画では、戦略ソリューション提供を拡大すべく体制の強化を進めています。また、ホームマーケットにおける中小企業融資の拡大に向け、ソリューション提供の土台となるお客さまとのリレーションを強化しています。

営業店の担当者やマネジメント層を増員することで、お客さまとの接点を拡大させるとともに、本部の営業店支援部隊を拡充し、営業現場をサポートする支援体制の強化にも注力しています。

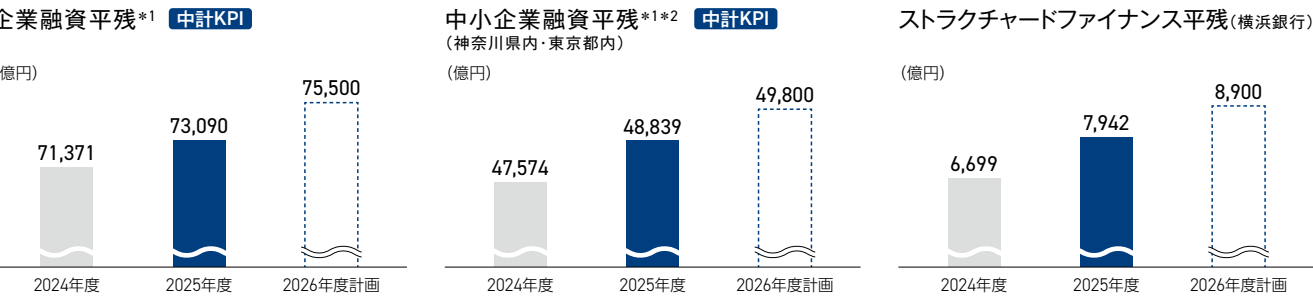
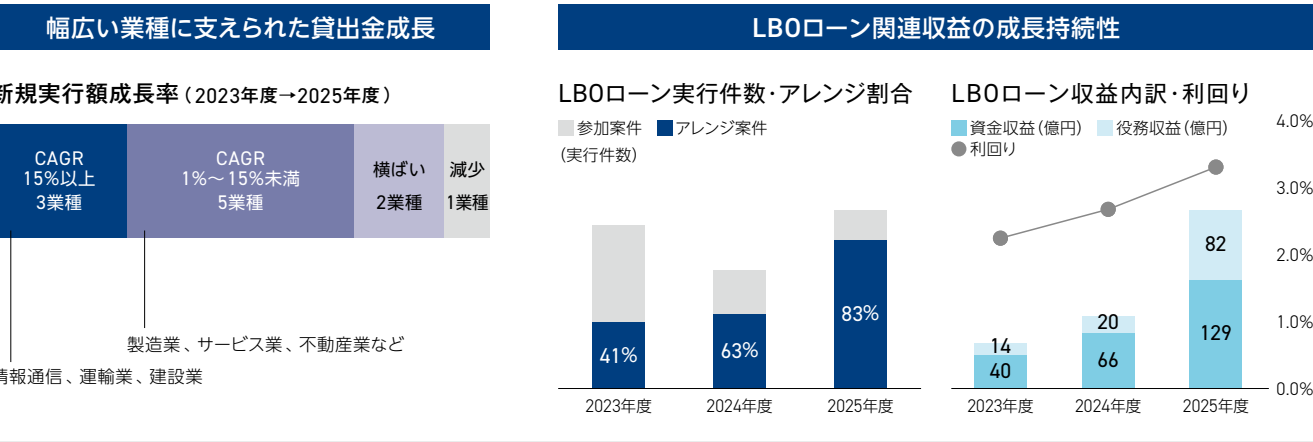


計数計画

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画
法人部門貸出金平残	7.1兆円	7.3兆円	7.5兆円
法人部門収益	978億円	1,284億円	1,553億円

高付加価値アセットを中心とした貸出金残高の積み上げ

お客さまの広範なニーズに則した戦略ソリューションの提供を進め、LBOローンなどのストラクチャードファイナンス (SF) を中心とした高付加価値アセットを積み上げています。LBOローンにおいては、アレンジ案件の割合が増加基調にあることを背景に良質なアセットの積み上げが進み、資金収益が着実に伸長すると同時に、役員収益も拡大しています。企業融資の新規実行額は11業種のうち8業種で増加しており、幅広い業種のお客さまのニーズに応えています。そのため、ストラクチャードファイナンスを除く中小企業融資についても、ホームマーケットである神奈川県・東京都において、堅調に平残を積み上げています。



*1 国内業務部門 (円貨のみベース)
*2 ストラクチャードファイナンス除く、東日本銀行は資産管理会社向け融資含む、神奈川銀行は企業融資平残

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

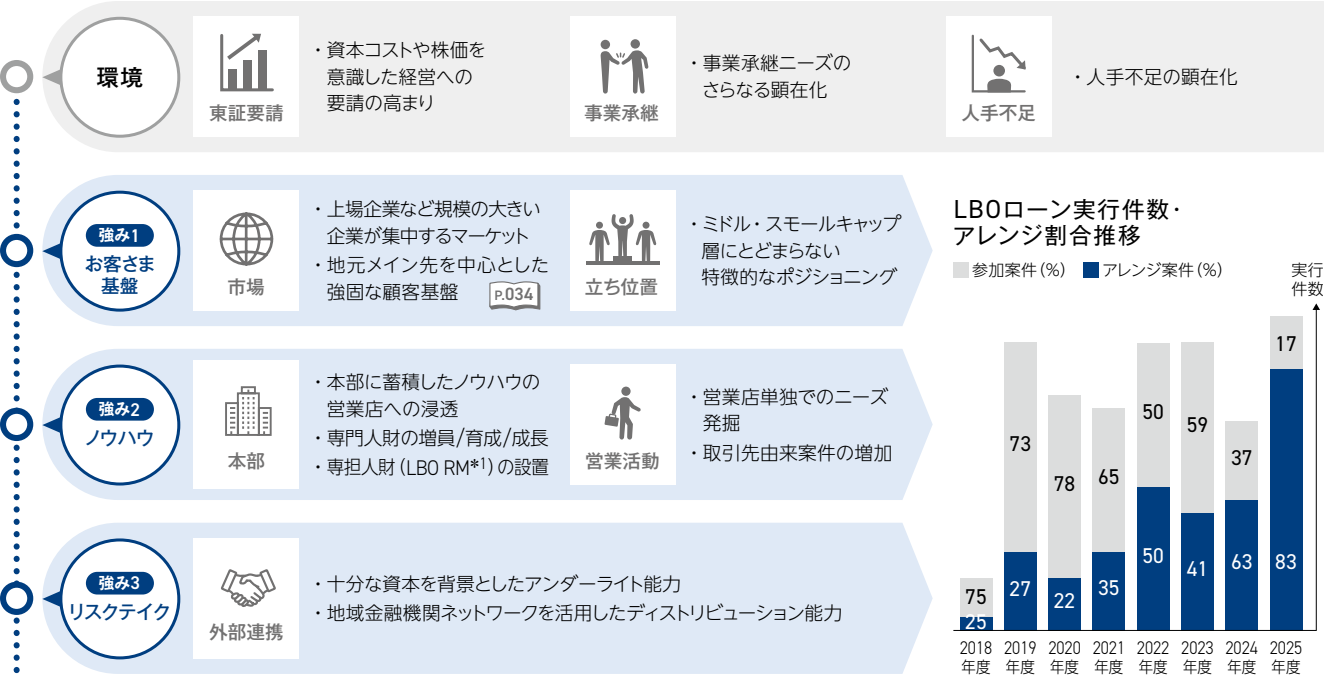
法人戦略

ソリューションビジネスにおける強みの源泉

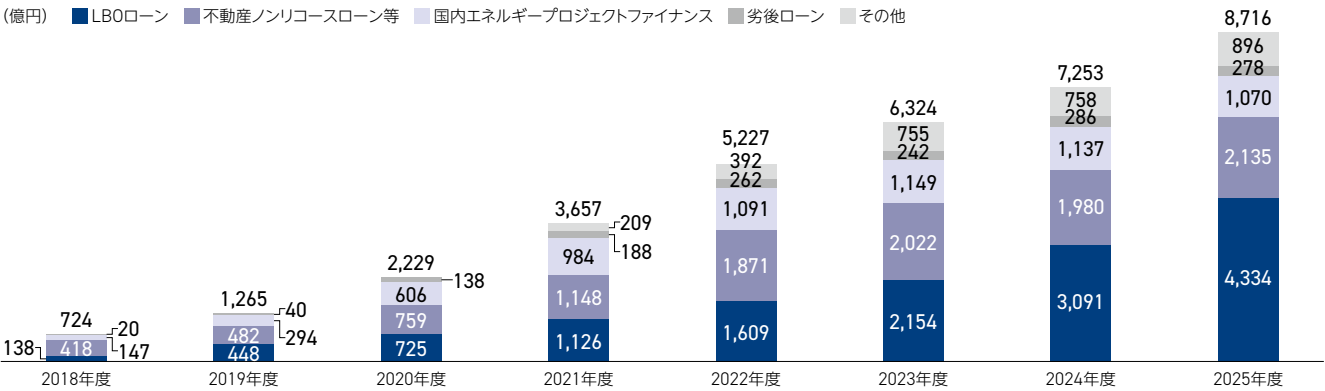
当社グループのソリューションビジネスの強みは、緊密なリレーションにより培われた強固なお客さま基盤、高度なソリューション提供ノウハウ、そして健全な資本に裏打ちされたリスクテイク力にあります。中小規模から上場企業まで多様なお客さまが集積する神奈川県・東京都をホームマーケットとする当社グループは、お客さまとの長年のリレーションを基盤に、多様な経営課題に応じた戦略的なソリューションを提供しています。営業店と本部が一体となってお客さまに向き合い、営業店が把握したニーズを起点に付加価値の高い提案を実現しています。

本部直接営業部隊であるソリューション営業部を2019年に設置し、専門的な知見とノウハウを蓄積し、それらを営業店に展開することで、提案力の底上げを進めてきました。2025年度には、お客さまの企業価値向上に向けた取り組みに伴走する専門人財を配置することで、複雑化するニーズへの対応力を一層高めています。お客さまが抱える課題に正面から向き合い続けることで、当社グループのソリューション提供能力は着実に向上しています。また、十分な資本を背景としたリスクテイク力と、地域金融機関ネットワークを活用したディストリビューション能力により、数百億円規模の案件にも対応することができ、幅広いステージのお客さまの課題解決に向けてソリューションを提供しています。

こうした強みに加えて、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営」への要請や事業承継ニーズの高まりを背景に、M&Aファイナンスの一種であるLBOローンが力強く伸長しています。今後も営業店と本部が一体となりお客さまに向き合うことで、高度な戦略ソリューションを提供するとともに、付加価値の高いビジネスの拡大と持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。



ストラクチャードファイナンス残高推移 (末残)



*1 Relationship Manager

お客さまの国際ビジネスを支援するソリューション提供

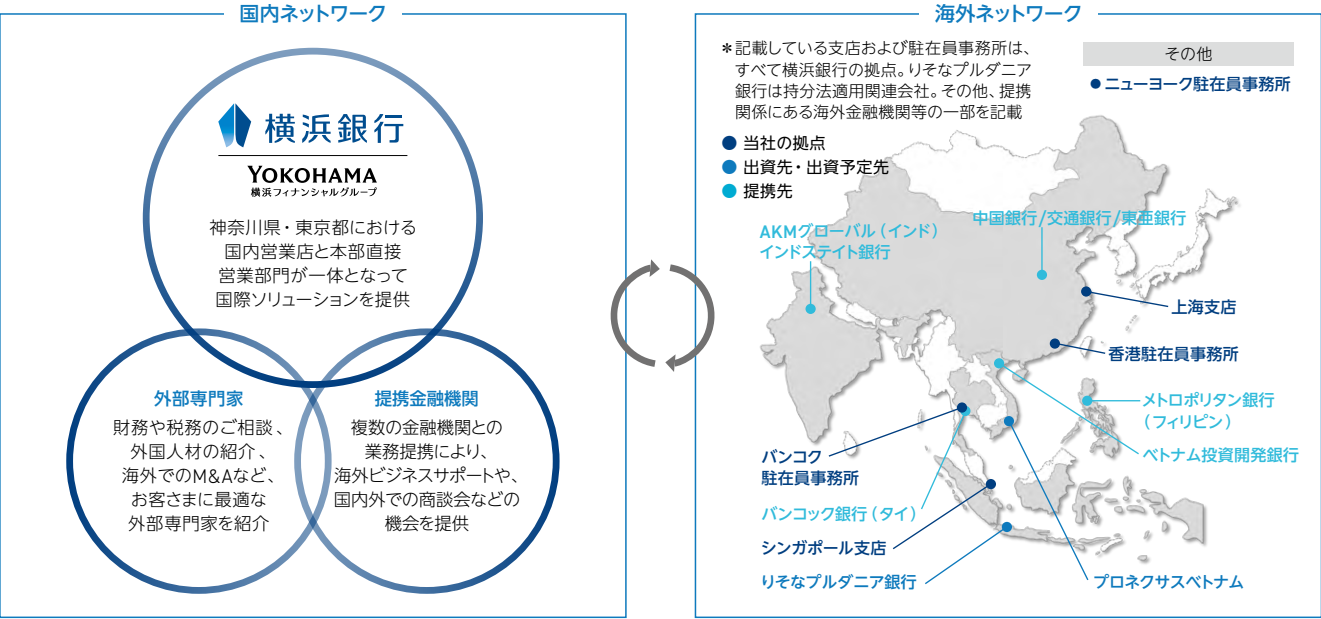
当社グループでは、神奈川県や東京都を中心に展開する国内営業店を活かした国内ネットワークと成長地域であるアジアを中心に展開する海外ネットワークとの連携をはかるとともに、外部専門家や他の金融機関との提携関係を積極的に活用することにより、国内外におけるお客さまの国際ビジネスを総合的にサポートしています。

国内ネットワークについては、国際ソリューションに係る専門性を有する本部（国際営業部）が国内営業店と一体となってお客さまとの接点を確保するとともに、国際業務に関する経験・知見の豊富な従業員がお客さまへの直接営業機能を発揮することにより、海外進出支援、貿易金融、為替リスク対応等を含むソリューションを提供し、お客さまが抱える国際ビジネスにおける個々の課題に寄りそった、きめ細かな支援をおこなっています。

海外ネットワークについては、ベトナムにおけるお客さまの支援体制の強化を目的として、2026年3月にプロネクススベトナムへの出資を決定するなど、お客さまの海外進出動向に応じたネットワークの充実を進めています。

加えて、横浜銀行の上海支店や資本出資先であるリソナブルダニア銀行などを通じて、国際ソリューションのパートナーである提携金融機関のお客さまに対する海外現地通貨建てによる金融サービスの提供を強化しています。

これらの取り組みを通じて、お客さまが抱える国際ビジネスにおける課題やニーズに対応し、多様なネットワークを活かした最適なソリューションを提供することで、お客さまの価値創出とともに継続的な取引関係の構築をはかり、国際ビジネスの収益基盤の強化につなげていきます。



TOPIC 海外ネットワークを活用したビジネス機会の創出

お客さまの海外ビジネス展開をサポートするため、アジア各国において、現地金融機関や大手パートナー銀行と連携したセミナー・交流会を定期的に開催しています。2025年度は、約250社のお客さまにご参加いただきました。なかでも、同年11月のシンガポール支店設立5周年を契機とした記念式典には、約80社のお客さまが一堂に会し、交流や情報交換を通じてネットワークの拡充や新たなビジネス機会の創出に寄与しました。

当社の海外ネットワークは、お客さま同士のつながりを支える基盤として機能しており、今後も当該ネットワークを活用し、お客さまの海外ビジネスの拡大に向けた支援に取り組んでいきます。



シンガポール支店設立5周年記念式典当日の様子

2025年度の実施事例	2025年 7月	中国	地方銀行と連携し、中国に進出しているお客さまや中国ビジネスに関心のあるお客さまに、新たなビジネスパートナーを見つけていただくための商談会を開催
	2025年 8月	国内	ベトナムにおける現地ビジネスのポイントや不動産関連の法令などをテーマにしたセミナーを開催
	2025年 9月	タイ	現地日系企業や地方銀行と連携し、調達先の見直しや販路開拓など、新たなビジネスパートナーを見つけるための商談会を開催
	2025年 11月	シンガポール	お客さま同士のネットワーク拡充や新たなビジネス機会の創出を目的とした交流会を開催
	2026年 3月	ベトナム	地方銀行と連携し、ベトナムのマクロ環境をテーマにしたセミナーおよび交流会を開催

法人戦略 東日本銀行の取り組み

めざす姿である「中小企業のトータルパートナー」に向けて、「フェイス・トゥ・フェイス」の姿勢でお客さまに寄りそい、これまで以上にお客さまを深く知ること、一層踏み込んだ課題解決型のご提案をおこないます。リレーションシップ・バンキングを実践し、悩みや経営課題をともに乗り越えていくことができる、将来にわたって必要とされる存在となれるよう努めてまいります。お客さまの企業価値を高めるとともに、当社グループの企業価値向上にも貢献してまいります。



執行役員
東日本銀行
代表取締役頭取
助川 和浩

東日本銀行は「中小企業のトータルパートナー」をめざす姿として掲げ、その実現に向けて東京都をはじめとした首都圏において、法人のお客さまを中心に多様なソリューションを提供しています。

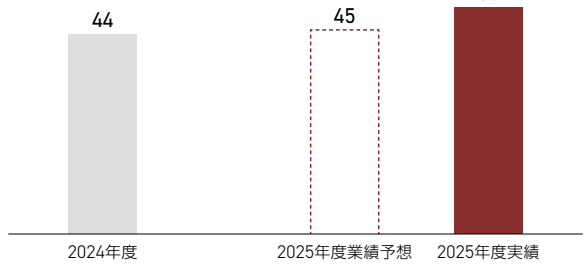
2025年度は、お客さまからの広範なニーズに応えたことにより、業務粗利益、コア業務純益、および当期純利益のいずれについても業績予想を上回る実績を収めました。

国内預金平残においては、お客さまとのリレーションの深化やインターネットバンキングサービスの利用促進等が寄与し、法人預金は6,968億円と前年度を上回りました。

一方、国内貸出金平残は、資産家向け融資が順調に拡大したものの、中小企業融資については東京都内の激しい競争環境や不動産市況等の影響もあり、11,402億円と前年度を下回る結果となりました。より多くのお客さまと「フェイス・トゥ・フェイス」で向き合い、経営課題やニーズをしっかりと捉え、最適なソリューションを提供することで、メインバンクとしてお取引引きしていただけるお客さまを着実に増やしていきます。

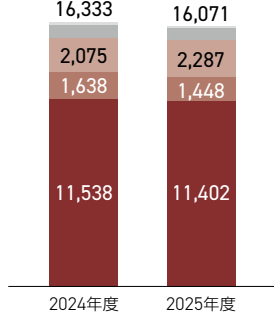
東日本銀行の中期経営計画では、「お客さまをより深く知る」を行動指針とし、スタートアップ支援や課題解決型営業の実践、事業者支援の強化に取り組むとともに、高度なソリューション営業を担う人材の育成を着実に進めています。融資や預金にとどまらず、お客さまの経営課題やニーズに応じた幅広いソリューションの提供を通じ、将来にわたって必要とされる存在となることで、当社グループの企業価値向上に貢献していきます。

当期純利益
(億円)



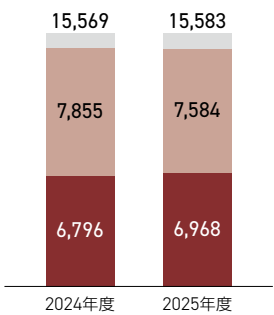
国内貸出金平残

■ 中小企業 ■ 大中堅企業
■ 資産家向け融資
■ 住宅ローン ■ 公共
(億円)



国内預金平残

■ 法人 ■ 個人 ■ 公金・金融
(億円)



法人戦略 神奈川銀行の取り組み

神奈川銀行は「地域の皆さまから信頼され、支持され、地域とともに発展する銀行」という経営理念のもと、神奈川県のお客さまとともに成長してまいりました。政策金利の引き上げや地政学リスクの高まりなど、外部環境が大きく変化する状況下こそ、私たちの真価が問われる時であると考えています。これまで以上にお客さまと向き合う時間を増やし、地域社会・お客さまとの長年の信頼関係を一層強固なものにするべく、皆さまの期待に応え続けてまいります。



執行役員
神奈川銀行
代表取締役頭取
荒井 智希

神奈川銀行は、「地域の皆さまから信頼され、支持され、地域とともに発展する銀行」を経営理念として掲げ、神奈川県における中小企業・個人事業主、そして個人のお客さまを中心にソリューションを提供しています。

2025年度は「中小企業のお客さまの事業活動を支える資金供給の強化」を掲げ、中小企業ビジネス部門への経営資源の集中を進めました。その成果として、業務粗利益、コア業務純益、および当期純利益のいずれについても計画値を上回る実績を収めました。

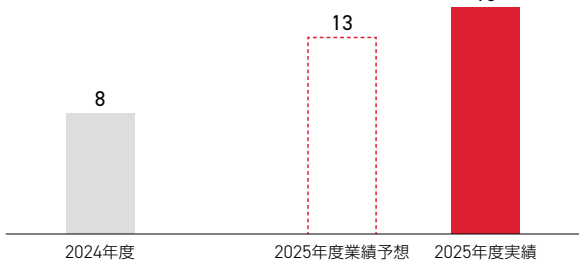
国内貸出金における中小企業融資平残は3,064億円と前年度を上回りました。中小企業ビジネス部門に人材を集中させ、2025年度は融資渉外担当者を10名増員し、お客さまと接する時間を確保したことで、お客さまのニーズをより的確に捉えることができています。

国内預金平残においては、神奈川銀行の主要なお客さまであるミドル・スモールのお客さまとの取引を深めることで預金の獲得を進め、法人預金は1,453億円と前年度を上回りました。

ソリューションビジネスの基盤となる人材投資においては、横浜銀行のノウハウを積極的に取り入れ、共同研修を充実させることなどを通じて営業人員の質の向上を進めています。

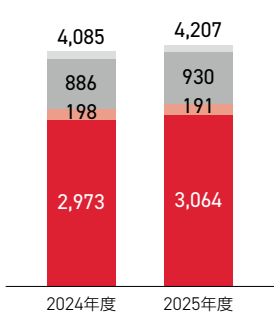
今後も、神奈川銀行は地域社会・お客さまとともに成長することで、当社グループの企業価値を高めていきます。

当期純利益
(億円)



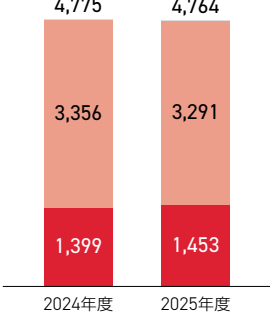
国内貸出金平残

■ 中小企業 ■ 大中堅企業
■ 個人 ■ 公共
(億円)



国内預金平残

■ 法人 ■ 個人 ■ 公金・金融
(億円)



MESSAGE



東日本銀行
本店営業部 チーフ
今井 まりい

「フェイス・トゥ・フェイス」でお客さまに寄りそい、企業価値の向上を支えます

私は入行後、渋谷支店で6年間勤務し、現在は本店営業部で、中小企業を中心とした法人のお客さまを担当しています。2025年度は外部環境が大きく変化した1年であり、お客さまが抱える経営課題も、これまで以上に幅広く、複雑になってきていると感じています。

東日本銀行は「心のかよう『フェイス・トゥ・フェイス』の対応」を企業理念として掲げていますが、私自身もその理念を大切に、できるだけ多くのお客さまのもとへ足を運び、対話を重ねることで、さまざまなニーズをつかむことを心がけています。

外部環境が目まぐるしく変化するなかで、お客さまは素早い経営判断を求められる場面が少なくありません。そうしたお客さまのお力になれるよう、私自身もスピード感をもって成長し続ける必要があると日々感じます。

今後も、お客さまにしっかりと寄りそい、最適なソリューションを提供することで、お客さまの企業価値の向上を支えてまいります。

MESSAGE



神奈川銀行
中田支店 課長
遠藤 優

地域のお客さまとともに歩む存在となるため、成長を重ねていきます

当行では、法人・個人のお客さまといった担当区分を設けず、一人の渉外担当者が幅広いお客さまを担当する体制を採っています。そのため、運転資金借入から金融資産運用まで多岐にわたるご相談をお受けしており、担当者には高度かつ幅広い専門知識が求められています。

このような環境下における課題の一つは、自己研鑽に充てる時間の確保です。部下には、お客さまと向き合う時間を最優先としつつ、多様化するニーズに的確に応えられるよう、着実にレベルアップをはかってほしいと考えています。そのため、一人ひとりの業務量や繁忙状況に目を配り、共有可能な業務については課内で分担するなど、効率的な運営を通じて学習時間の創出に努めています。

また、本部による研修制度の充実に加え、グループ各社との合同研修が実施されるなど、研修機会が質・量ともに一層充実したため、積極的に活用するよう働きかけています。私自身も部下とともに自己研鑽に励み、成長を重ねることで、地域の皆さまから信頼され、支持される存在となれるよう、引き続き尽力してまいります。

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

個人戦略

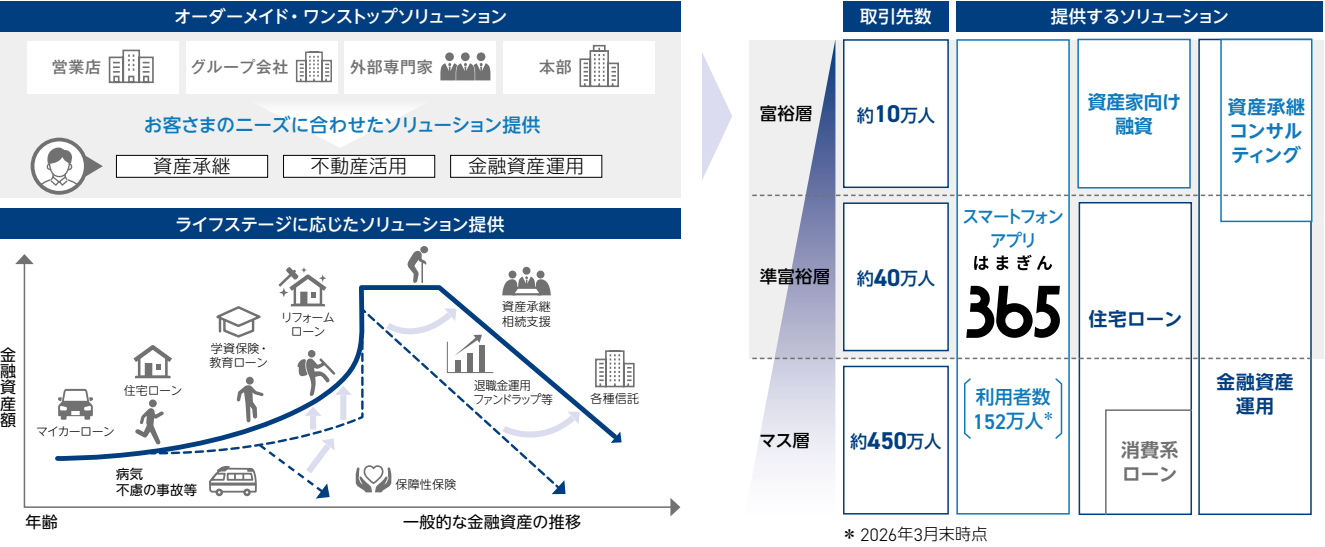
高度な専門性とインテグリティ・マインドの双方を兼ね備えた金融のプロフェッショナルとして、お客さまの真の利益の実現に向け、コンサルティングを起点に最適なソリューションを提供しています。資産家向け融資を中心とした高度なソリューション提供の拡大に向けたリソースの最適配分と、お客さまの利便性向上に資する最適なチャネルの提供により、収益力をさらに強化していきます。



取締役
横浜銀行
取締役常務執行役員
営業本部副本部長
勝田 道文

コンサルティングを起点としたソリューション提供

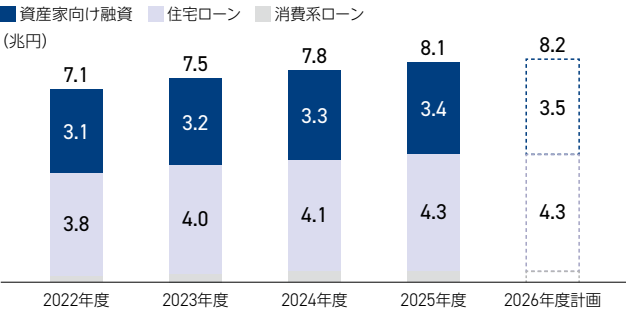
銀行・証券・保険・信託といった幅広い金融商品メニューを揃え、お客さまのライフステージに応じて最適なソリューションを提供しています。融資取引を通じて拡大した富裕層のお客さまを中心に、本部直接営業やグループ機能、外部専門家等の活用により、オーダーメイド・ワンストップでソリューションを提供しています。また、ウェルスマネジメントサービスの強化を通じて、金融資産をお持ちのお客さまへの総合的なソリューション提供にも取り組んでいます。



コンサルティング営業の定着

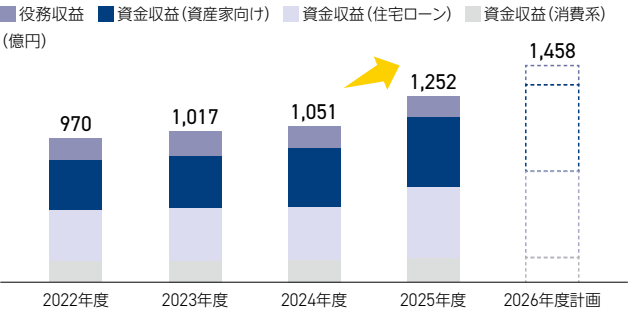
コンサルティング営業の定着により、富裕層および準富裕層のお客さまを中心に多様なソリューションを提供しており、資産家向け融資の積み上げと個人部門収益の拡大が進んでいます。また、金融資産運用については、預金基盤を拡大しつつ、ゴールベースアプローチに基づくポートフォリオ提案により、預かり資産残高の積み上げが進展しています。

個人部門貸出金平残*1



*1 国内店、円貸貸出。2022年度は横浜銀行と東日本銀行の合算、2023年度以降は3行合算

個人部門収益*2



*2 管理会計ベース、資産管理会社向けSF関連役務収益を含む。2022年度は2行合算、2023年度以降は3行合算

中期経営計画（個人）

概要

中期経営計画では、資産家向け融資を中心とした高度なソリューション提供の拡大に取り組んでいます。また、最適なチャネル提供などお客さまにとっての利便性向上をはかりつつリソース配分を見直し、ソリューション提供体制の強化を進めています。



取り組み



人口減少が進む一方、富裕層マーケットは拡大を続け、お客さまのニーズはこれまで以上に多様化・高度化しています。また、首都圏における不動産市況は引き続き堅調に推移することが見込まれるほか、金利ある世界への回帰に伴い資産形成・運用の重要性が増しています。

中期経営計画では、預貸ビジネスのさらなる強化を進めるとともに、資産運用分野はストックビジネスへの転換を一層加速していきます。お客さま軸でのソリューション営業を実践し、お客さま満足度向上に向けた活動を強化するため、セグメントに応じた営業態勢を見直し、お客さまとのリレーション強化と高度なソリューション提供を拡大していきます。また、人員拡充や資産運用オンライン相談の導入により機能強化するコンタクトセンターやデジタルチャネルを活用し、お客さまにとって利便性の高いサービスを提供していきます。

計数計画

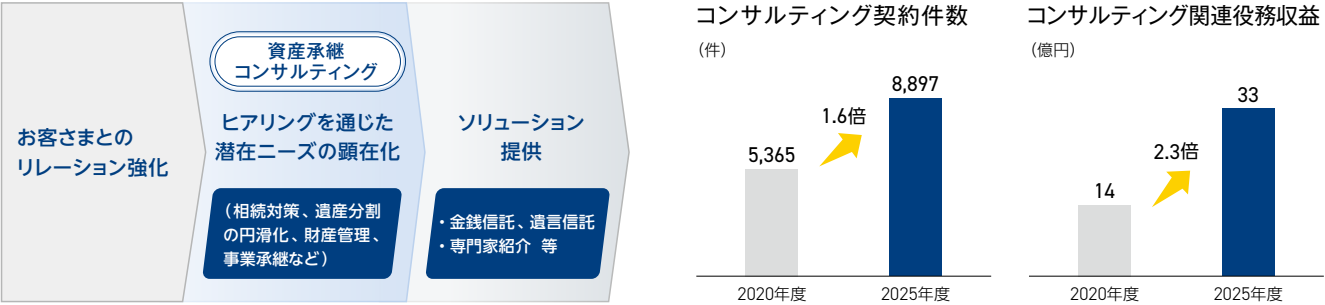
	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画
個人部門貸出金平残	7.8兆円	8.1兆円	8.2兆円
個人部門収益	1,051億円	1,252億円	1,458億円

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

個人戦略

資産承継コンサルティングの取り組み

資産承継コンサルティングでは、お客さまが抱えるさまざまな潜在ニーズを顕在化させ、広範な課題の解決に向けて最適なソリューションを提供しています。富裕層のお客さまを中心に接点を拡大し、リレーションを深めることで、多様なニーズを把握しています。コンサルティングを起点とした提案活動を通じて、競争力の維持・強化をはかっています。特に、相続対策や不動産などの資産承継を背景とした提案型融資につながるコンサルティングを強化しており、その成果として2025年度はコンサルティング契約件数およびコンサルティング関連役務収益が、2020年度対比で約2倍となりました。

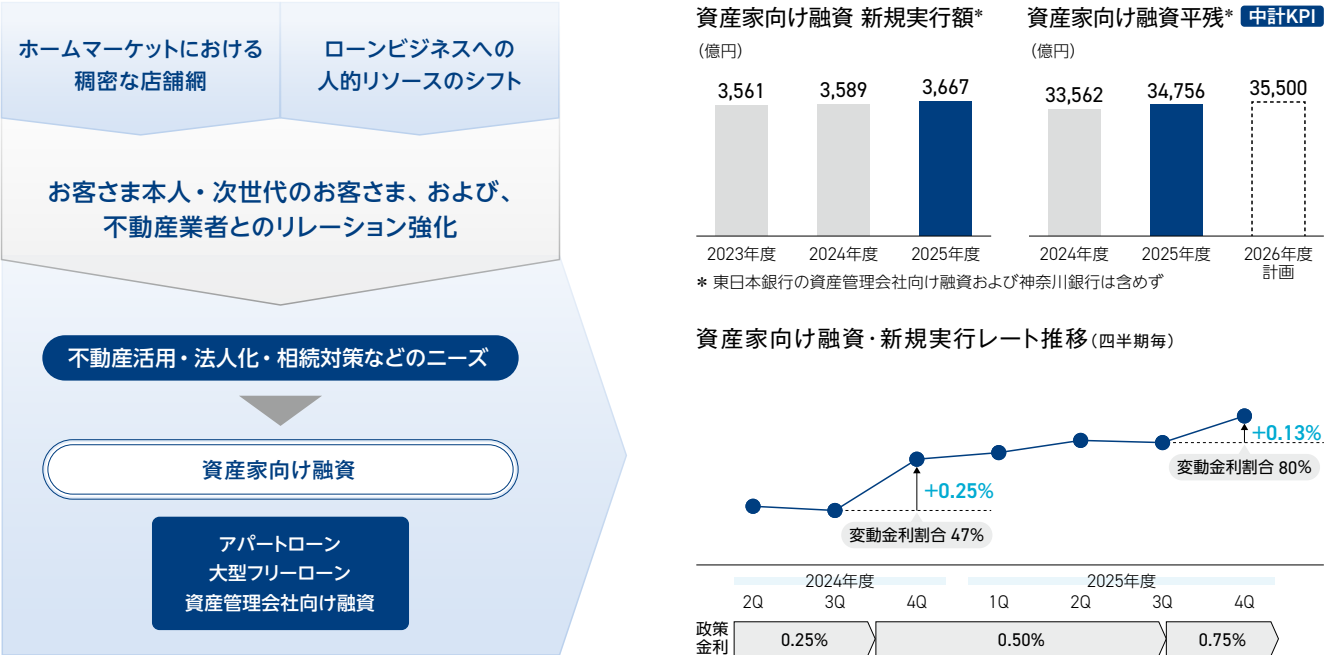


資産家向け融資の取り組み

不動産をお持ちのお客さまを中心とした不動産活用ニーズや相続対策ニーズに応えるため、資産家向け融資の強化に取り組んでいます。ホームマーケットにおける稠密な店舗網を活かしながら、お客さまや不動産業者とのリレーションを強化するとともに、ローンビジネスに個人部門の人的リソースの配置を進めることで、盤石な営業基盤と強固なソリューション提供体制の構築をはかり、資産家向け融資残高の拡大を進めています。

お客さま本人とのリレーション強化に加え、次世代のお客さまともリレーションを構築することで、継続的に取引いただける関係を構築するとともに、不動産業者ともリレーションを深めることで、長期的な信頼関係を構築しています。

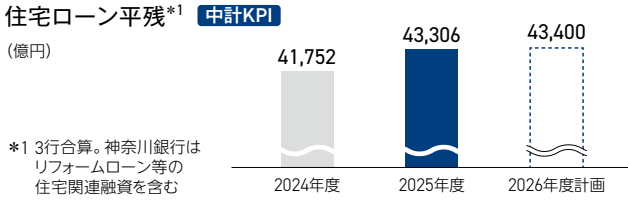
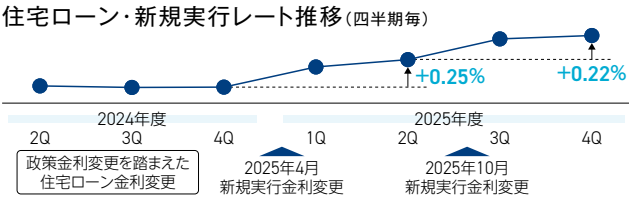
その成果として、2025年度は、資産家向け融資の新規実行額は前年度実績を上回り、また、資産家向け融資平残についても前年度実績を上回ると同時に計画値を上回って着地しました。コンサルティングを起点とした営業活動を背景に、適切なプライシングのもとで資産家向け融資の拡大を進めています。



住宅ローン

方針	・お客さま基盤強化を目的とした規律あるアセットの拡大
2025年度の取り組み	・お客さまの利便性向上と生産性向上へ、新たなシステムを導入 ・採算を踏まえた適切な貸出金利での運用

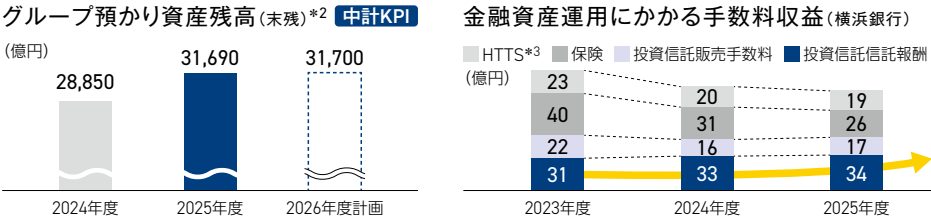
住宅ローンは決済取引や預金取引などの複合取引へとつながるゲートウェイ商品であり、採算を踏まえつつ、適切な金利設定のもと、取り組みを強化しています。また、住宅ローン業務支援システムの導入により、お客さまの利便性を向上させると同時に、従業員の生産性向上にもつなげています。加えて、L&Fアセットファイナンスとの連携により、これまでは対応できていなかった不動産金融ニーズを捉え、ソリューションを提供しています。



金融資産運用

方針	・ゴールベースアプローチに基づくポートフォリオ提案 ・預かり資産残高の着実な拡大を通じたストックビジネスへの転換
2025年度の取り組み	・富裕層セグメントへの人的リソース重点配置 ・専門性向上に向けた態勢整備

「フィデューシャリー・デューティ宣言」の実践を前提として、お客さまの中長期的な資産形成・運用をサポートするため、ゴールベースアプローチの考え方にに基づく最適なポートフォリオ提案を実践しています。預かり資産残高の積み上げを通じて、投資信託の信託報酬などのストック収益を拡大するため、コンサルティング能力のさらなる向上を進めています。また、「金利のある世界」への移行を踏まえ、預金基盤を拡大しながら、預かり資産残高の積み上げを進めています。



*2 投資信託、ファンドラップ、生命保険、浜銀TT証券の預かり資産残高の合計。東日本銀行は含めず。神奈川銀行は保険残高を含めず。 *3 浜銀TT証券紹介手数料

TOPIC

ポートフォリオ提案サービス「Goal Design Lab」の運用を開始

横浜銀行では、MILIZEと共同開発したポートフォリオ提案サービス「Goal Design Lab」の運用を2025年12月より開始しました。

本サービスは、お客さま一人ひとりのライフプランに応じた目標（ゴール）を設定し、資産運用プランを策定・実行するという「ゴールベースアプローチ」の考え方にに基づき、横浜銀行とMILIZEとで、独自に開発をおこないました。

本サービスを通じて、お客さまのライフプラン、家族構成、そして資産状況などを多面的に把握することで、お客さまにとって最適な提案につなげるとともに、担当者一人ひとりの提案力を高めることができました。

また、販売後も定期的なモニタリングをおこない、目標（ゴール）との乖離が生じた場合にはリバランスの提案を実施するなど、一層お客さまに寄りそった提案ができるようになりました。このような取り組みを通じて、私たちは今後もお客さまの豊かな人生に貢献していきます。

夢の実現に向けた4つのSTEP

STEP4

お客さまのライフプランやお考え、ゴールの変化など、必要に応じて保有商品を見直し

STEP1

お客さまへのさまざまなヒアリングを通じて、実現したい目標（ゴール）を共有

STEP3

ポートフォリオの資産配分に基づく商品選定

STEP2

ゴール実現に向けたポートフォリオの提案

運用状況の振り返り

運用プランの策定

運用プランの実行

ライフプラン等を踏まえたゴール設定

ROE向上に向けた取り組み | 収益力強化

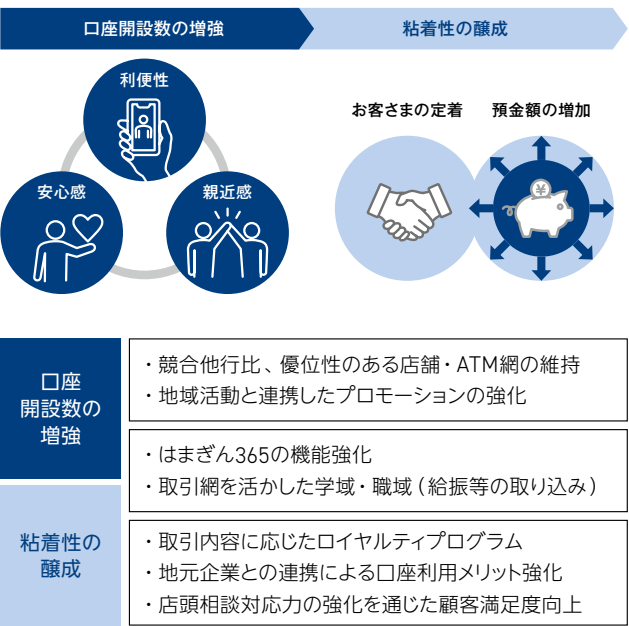
預金戦略

個人のお客さま 日常生活に結びついた普段使いの預金の獲得

金利のある世界への移行が本格化するなかで、預貸ビジネスの強化や、お客さまの多様な資産形成・運用ニーズへの対応という観点から、預金の重要性が一層高まっています。当社では、日常生活に密着した普段使いの預金口座としてご利用いただくことで、安定的で粘着性の高い預金基盤の構築をめざしています。

口座開設数の増強に向けては、「利便性」・「安心感」・「親近感」を重視しています。ホームマーケットにおける稠密な店舗・ATM網を維持し、対面でのきめ細やかなサービスを提供するとともに、個人向けアプリ「はまぎん365」の機能向上を進めています。また、若年層における認知度向上を目的とした各種プロモーションを強化しています。

粘着性の醸成に向けては、お客さまのライフイベントを的確に捉え、ライフステージに応じたサービスを提供できるよう取り組みを進めています。また、預金額が増加しているお客さまを対象として「はまぎん365」を通じた定期預金の金利優遇をおこなうなど、取引内容に応じたロイヤルティプログラムを提供することで、より強固で持続的な預金基盤を確立します。

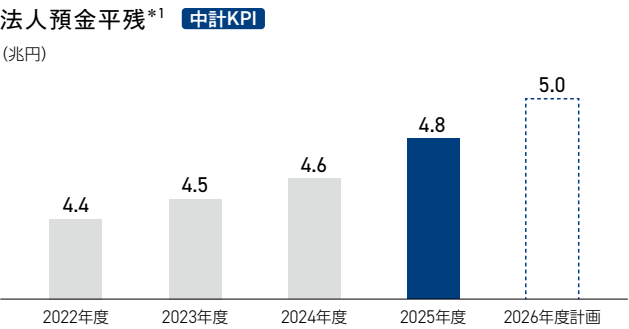
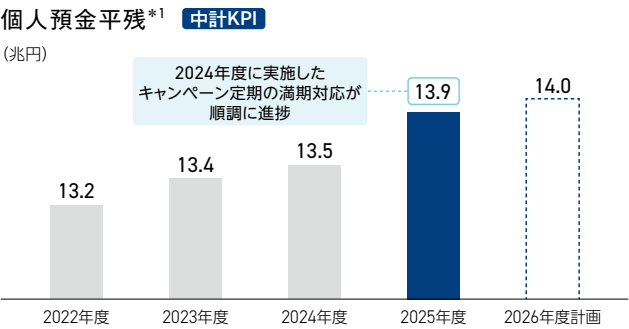
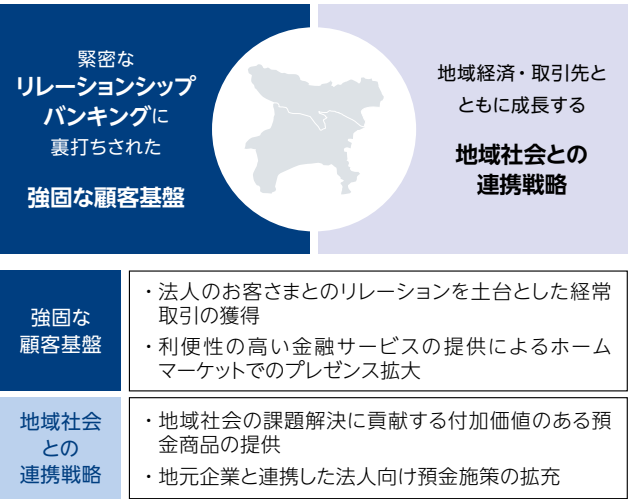


法人のお客さま 強固なリレーションに基づく預金の獲得

法人預金の増強に向けては、お客さまとの強固なリレーションをベースに決済取引など日常的な経常取引口座獲得を強化することで、安定的で粘着性の高い預金基盤の構築をはかっています。

地域社会との連携という観点においては、お預かりした預金を環境・社会課題の解決に資するサステナブルファイナンスの資金として充当する「くはまぎん」サステナブル定期預金の取り扱いを2026年4月より横浜銀行で開始するなど、地域社会の課題解決に資する預金商品の提供を進めています。

加えて、横浜銀行ではホームマーケットにおけるすべての中小企業のお客さまが本業に専念できる環境を整え、「稼ぐ力」の向上を力強く支えるため、デジタル総合金融サービスの提供に向けて開発を進めています。お客さまの多様なニーズに応えることで、粘着性の高い預金基盤を確立します。



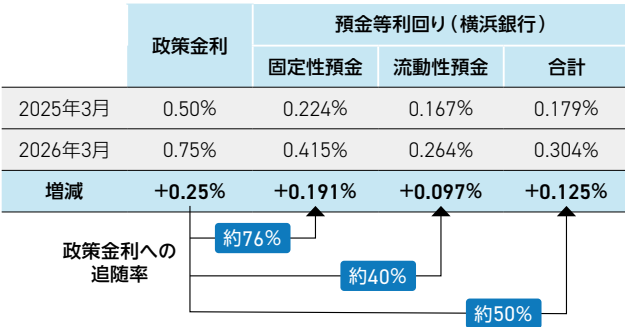
*1 国内店、円貨預金。法人預金は公共および金融法人を除く。2022年度は横浜銀行と東日本銀行の合算、2023年度以降は3行合算。

預金金利感応度（横浜銀行）

金利のある世界への移行が本格化するなかで、政策金利は2025年12月に0.50%から0.75%に引き上げられました。2025年度の横浜銀行における預金金利の政策金利への追従率は約50%と、競争環境が激化するなかでも適切にコントロールできています。

2026年6月には政策金利が1.00%に引き上げられましたが、横浜銀行の預金の約7割を占める流動性預金については、政策金利が今後さらに引き上げられたとしても、追従率は現状の水準を維持することができると考えています。固定性預金についても、追従率は現状の水準を維持できると考えていますが、競争環境を踏まえながら判断していきます。

2025年度における預金金利感応度（横浜銀行）



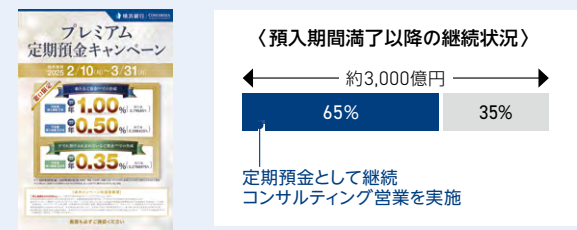
TOPIC キャンペーン定期預金は約65%が継続

横浜銀行では、2025年2月から3月にかけて個人のお客さまを対象に「プレミアム定期預金キャンペーン」を実施し、約3,000億円をお預け入れいただきました。

お預け入れ後は、約1年間にわたりお客さまとのリレーションの深化に取り組み、コンサルティング営業を通じてさまざまなニーズにお応えしました。その結果として、預入期間満了以降も、約3,000億円のうち約65%について、引き続き定期預金として取引を継続していただいています*1。

今後もお客さまとのリレーションをベースとした粘着性の高い預金基盤を構築していきます。

*1 2026年3月末時点

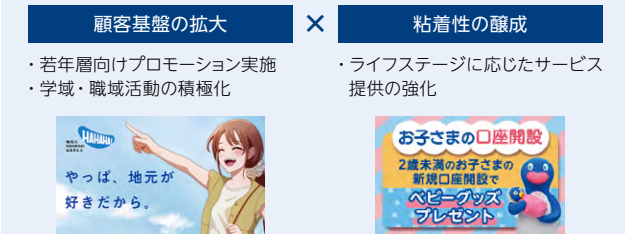


TOPIC 粘着性の高い個人預金基盤構築に向けた取り組み

横浜銀行では、粘着性の高い個人預金基盤の構築に向けて、「顧客基盤の拡大」と「粘着性の醸成」という観点で取り組みを進めています。

「顧客基盤の拡大」においては、若年層のお客さまにおける横浜銀行の認知度を高めるため、プロモーションを強化するとともに、法人のお客さまと連携した職域活動や学校法人のお客さまと連携した取り組みを進めています。

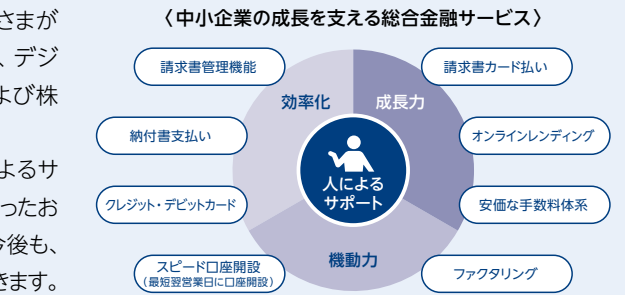
「粘着性の醸成」においては、2歳未満のお子さま名義で普通預金口座を開設されたお客さまにベビーグッズを差し上げるなど、ライフステージに応じたサービスの提供を強化しています。



TOPIC 中小企業向けデジタル総合金融サービスの提供に向けた開発に着手

横浜銀行ではホームマーケットにおけるすべての中小企業のお客さまが本業に専念できる環境を整え、「稼ぐ力」の向上を力強く支えるため、デジタル総合金融サービスの提供に向けて、株式会社ジェーシービーおよび株式会社NTTデータと協働して開発を進めています。

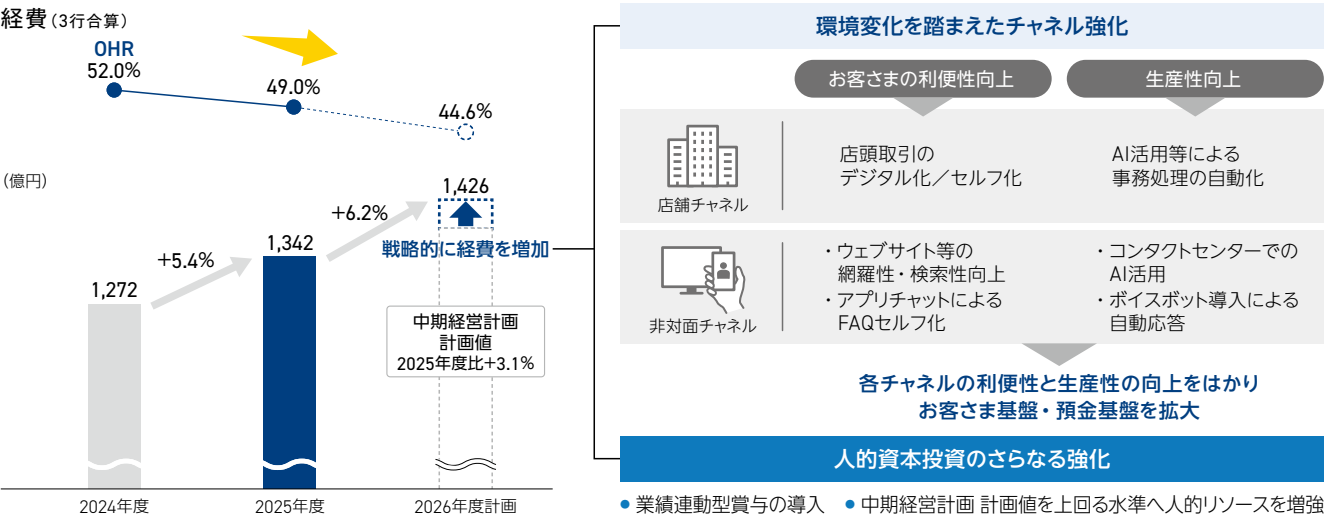
さまざまな機能をワンパッケージでご提供するだけでなく、「人」によるサポートも交えることで、これまでソリューションを十分に提供できていなかったお客さまに丁寧に寄りそった、最適な金融サービスを提供していきます。今後も、地域社会および法人のお客さまの持続的な成長・発展をサポートしていきます。



ROE向上に向けた取り組み | コストコントロール

経費コントロール

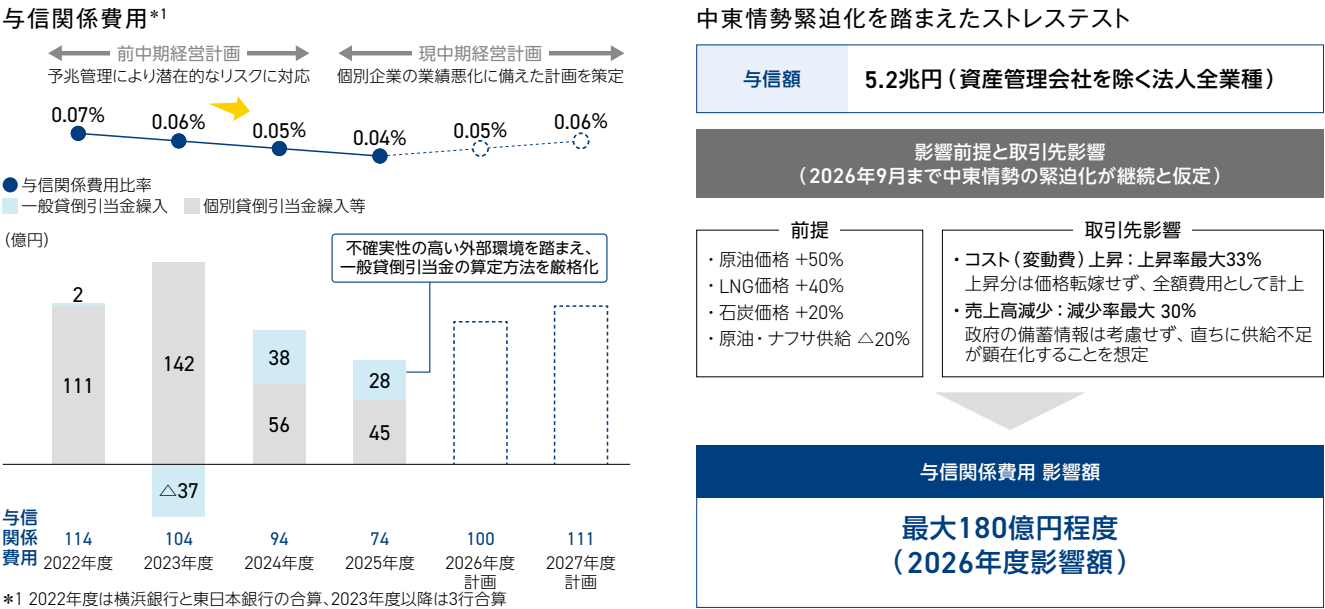
2025年度は賃上げやシステム投資などをおこなったことにより、経費額は2024年度比で増加しましたが、3行合算OHRは49.0%まで低下しました。中期経営計画においては、成長投資と経営基盤強化に経費を投入する方針を掲げており、2026年度計画では3行合算OHRを44.6%にまで低下させる一方で、戦略的に経費を投入していきます。具体的には、店舗チャンネルと非対面チャンネルにおける利便性と生産性を向上させることで、お客さま基盤と預金基盤の拡大を進めると同時に、業績連動型賞与の導入などの人的資本投資をさらに強化していきます。



与信費用コントロール

2025年度は与信関係費用比率が引き続き低位で推移しました。与信関係費用については、取引先の破綻などはほぼ発生していないものの、不確実性の高い外部環境を踏まえ、一般貸倒引当金の算定方法を見直し、厳格化しました。

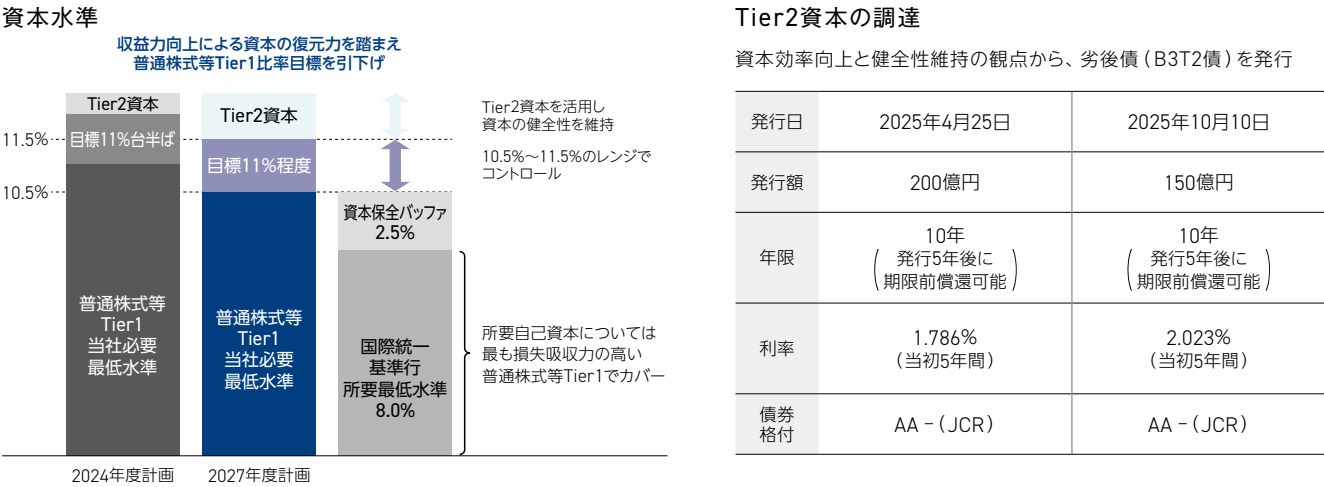
また、中東情勢の緊迫化が2026年9月まで継続するという仮定のもと、ストレステストを実施しました。資産管理会社を除く法人全業種の与信額である約5.2兆円に対して、2026年度における与信関係費用への影響額は最大で180億円程度を見込んでいます。ただ、本ストレステストは非常に保守的な前提条件のもとで試算したものであるということに加え、180億円程度のうち100億円については与信関係費用の予算額で吸収できると考えており、2026年度計画に与える影響は限定的であると想定しています。



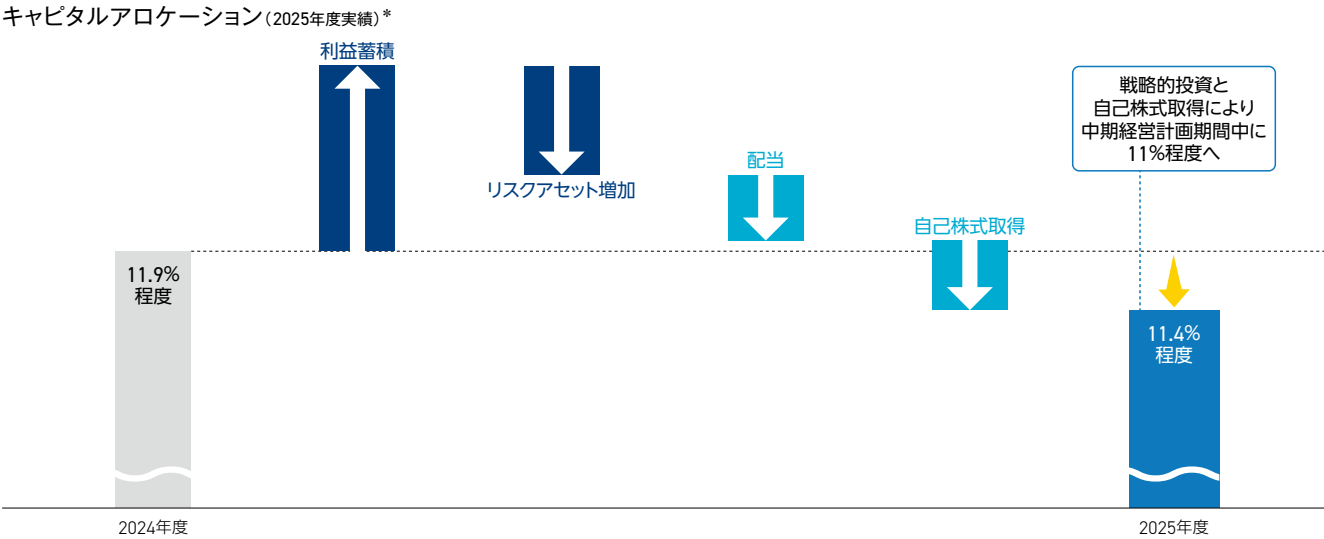
ROE向上に向けた取り組み | リスクアセットコントロール

当社は財務の健全性を維持する観点から、損失吸収力の高い普通株式等Tier1比率を中期経営計画の目標指標の1つに採用しています。収益力向上により資本の復元力が高まっていることを踏まえ、国際統一基準行の総自己資本比率における所要最低水準である8.0%に資本保全バッファ2.5%を加えた10.5%を最低値とし、11.5%までの範囲でコントロールすることを前提に、目標指標を11%程度としています。普通株式等Tier1比率のコントロールのもとで、収益性と健全性をバランスさせるリスクアセットコントロールを実施します。

また、パーゼルⅢ適格Tier2債（B3T2債）を発行し、2025年4月に200億円、2025年10月に150億円の調達をおこないました。Tier2資本を従来以上に活用することで資本効率向上と健全性維持に取り組んでいきます。



2025年度末の普通株式等Tier1比率（パーゼルⅢ最終化・完全実施基準）は11.4%程度と、累計利益の積み上げが進むなかでも戦略的投資と株主還元とのバランスを取りながら、中期経営計画で掲げている11%程度という目標に着実に近づきました。また、累進的な配当を基本とし配当性向40%程度を目安とする配当方針に基づいた配当を実施していくことに加えて、将来の成長につながる戦略的投資または機動的な自己株式取得に資本を活用することで、戦略的投資と株主還元のバランスをとりつつ、ROE向上をめざします。



ROE向上に向けた取り組み | 資本の最適配分

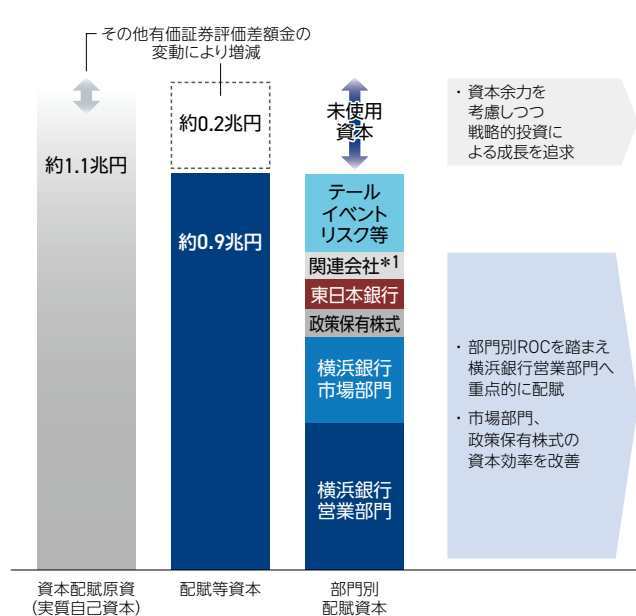
当社グループは、リーマン・ショック級のテールイベントリスクが発生した場合でも資本の十分性を確保できるよう資本配賦をおこなうとともに、資本の最適配分をはかることにより、配賦資本対比のリターンの最大化に取り組んでいます。

配賦資本については、部門別ROC*を踏まえ、収益性および収益額が最大の横浜銀行営業部門（ソリューションビジネス）へ特に重点的に配賦していきます。市場部門については、有価証券ポートフォリオを再構築しながら、資本効率の改善をはかっていきます。政策保有株式については、残高縮減方針としており、配賦資本を減らしていきます。なお、東日本銀行については、配賦資本の増加を抑制しつつ、リレーションシップ・バンキングの強化を通じて収益力の向上をはかり、ROCの改善に取り組んでいきます。

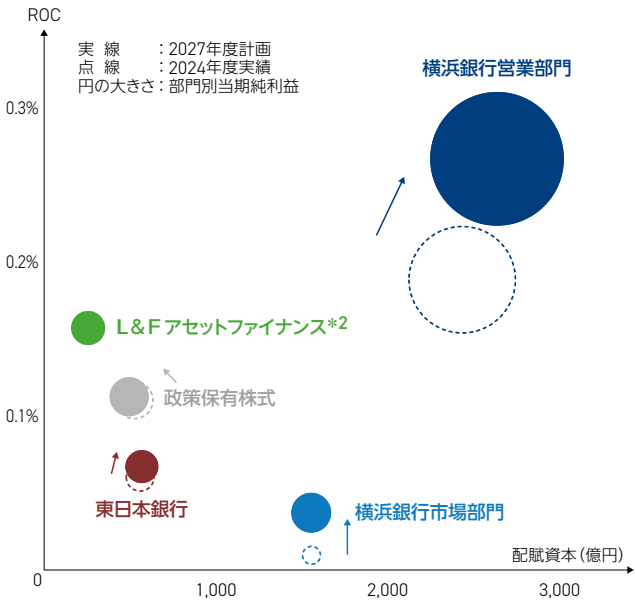
また、資本余力等を考慮しながら、ソリューションビジネスの強化や当社の資本収益性の向上につながる戦略的投資の機会を追求することで、当社グループ全体のROE向上をめざします。

* ROC (Return on Capital) : 当期純利益 / 配賦資本

資本配賦の方向性（イメージ）



*1 L & F アセットファイナンス、神奈川銀行、他



*2 当社取込利益（のれん控除後）を基に算出したROC

横浜銀行 営業部門	・優位性が高く、重点的な資本配賦を継続 ・ソリューション提供拡大とリレーションシップ・バンキング強化、人材育成を通じて持続的にROCを向上
横浜銀行 市場部門	・アセット入れ替えと金利上昇によるインカム収益増加によりROCを向上
東日本銀行	・リレーションシップ・バンキング強化を通じた貸出アセット拡大により営業部門の収益力を向上 ・ロスカット影響の剥落により市場部門損益は改善
政策保有株式	・計画に沿って縮減を加速
L & Fアセット ファイナンス	・連結子会社化後も相対的に優位性の高いROCを維持

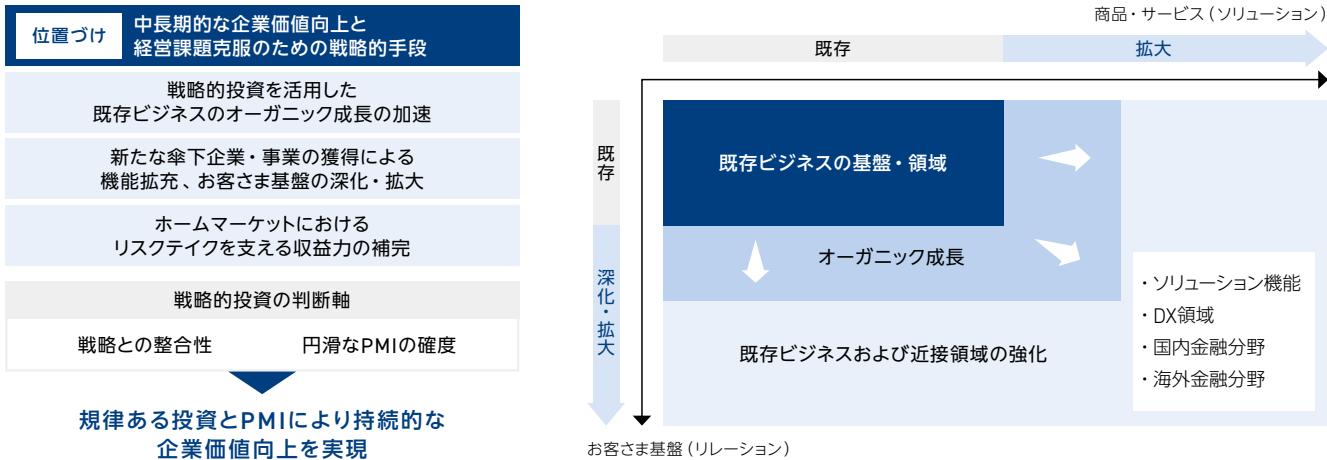
SPECIAL
FEATURE

戦略的投資・提携

戦略的投資における考え方

当社は「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍を掲げ、中長期的にめざすROE水準を12%以上としています。その実現に向け、銀行グループから総合金融グループへの進化に取り組んでいます。

中期経営計画では、戦略的投資を「中長期的な企業価値向上と経営課題克服のための戦略的手段」と位置づけ、当社の戦略との整合性およびPMIの実現可能性を重視しながら、ホームマーケットにおける金融仲介機能の強化に加え、近接領域の機能拡充を通じて、総合金融グループとしての競争力強化を進めています。



戦略的投資等の実績

当社グループは、主要な営業基盤である神奈川県における金融仲介機能の強化を目的として、2023年4月に神奈川銀行との経営統合をおこないました。また、2025年4月には多様な金融ニーズへの対応力を強化するため、ノンバンクであるL & Fアセットファイナンスの株式の85%を取得し、連結子会社としました。これらに加え、2026年1月には、AI・デジタル分野における競争力を強化するため、「金融×AI」に強みを持つMILIZEの株式を取得し、持分法適用関連会社としたほか、2026年3月には、浜銀ファイナンスの機能強化を通じた当社グループの総合金融機能の高度化を目的として、三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの株式取得に関する基本合意を締結しました。このように、ホームマーケットにおける金融仲介機能の強化に加え、ノンバンク、AI・デジタル、リース機能といった近接領域の機能拡充を進めることで、「地域密着の都市型総合金融グループ」への飛躍に向けた機能強化をはかっています。

	企業名	業種	内容	出資比率*1	目的	純利益（単体）*2
前中期経営計画	基盤強化	神奈川銀行	地方銀行 経営統合 (2023年4月)	100%	金融仲介機能の強化	15億円 (2026年3月期)
	機能強化	L&Fアセットファイナンス	ノンバンク 連結子会社化 (2025年4月)	85%	多様な金融ニーズへの対応力強化	73億円 (2026年3月期)
現中期経営計画	機能強化	MILIZE	AI フィンテック 持分法適用 関連会社化 (2026年1月)	44%	AIデジタル分野の競争力強化、成長機会創出	—
	機能強化	三井住友トラスト・パナソニックファイナンス	リース 株式取得に関する基本合意 (2026年3月)	15% (想定)	リース機能の強化	166億円 (2026年3月期)
	機能強化	(株) バンクカードサービス	カード 完全子会社化 (2026年4月)	100%	決済ビジネスの強化	—
	機能選別	スカイオーシャン・アセットマネジメント	アセット マネジメント 業務終了 (2027年3月予定)	—	事業環境変化を踏まえたビジネスの選択と集中	0億円 (2026年3月期)

*1 2026年3月末基準 *2 各社単体純利益のため、横浜フィナンシャルグループの取込利益とは異なる。

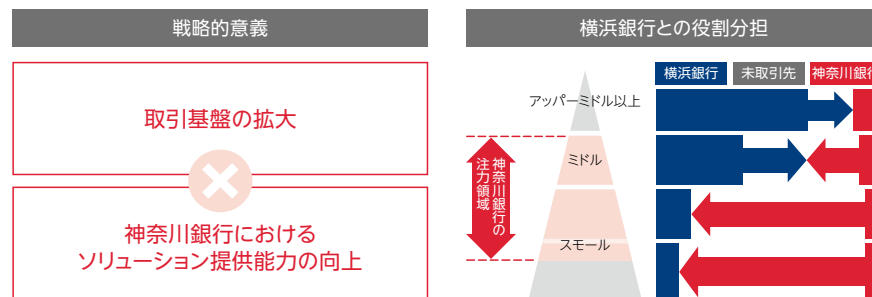
各戦略的投資案件の詳細

 神奈川銀行

当社は2023年4月に神奈川銀行と経営統合しました。神奈川県をホームマーケットとする横浜銀行・神奈川銀行それぞれの強みを活かした役割分担を進めることで、当社グループ全体の金融仲介機能の強化をはかっています。

2023年4月 経営統合

P.056

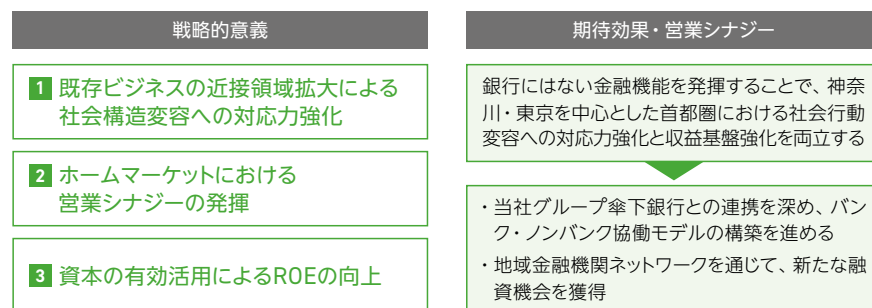


L&F アセットファイナンス

当社は2025年4月にL＆Fアセットファイナンスの株式の85%を取得し連結子会社としました。きめ細かい審査を特色とする同社の知見やノウハウを活かすことで、これまで十分には対応できていなかったお客さまのニーズへの対応領域を拡大しています。

2025年4月 連結子会社化

P.069



当社は2026年1月にMILIZEの株式を取得し、持分法適用関連会社としました。MILIZEは金融領域とAI領域の双方の知見を有しており、同社との連携を通じて当社グループのAI・デジタル領域における競争力強化を進めています。

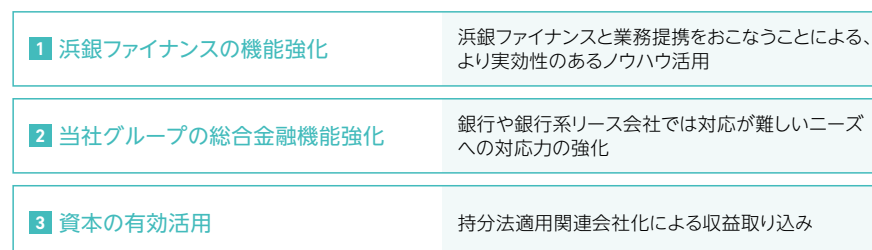
2026年1月 持分法適用関連会社化



三井住友トラスト・パナソニックファイナンス 2026年3月 株式取得に関する基本合意*1

当社は2026年3月に三井住友トラスト・パナソニックファイナンスの株式取得に関する基本合意書を締結しました。業務提携を通じた浜銀ファイナンスの機能強化により、当社グループのリース機能および総合金融機能の高度化をめざします。

戰略的意義

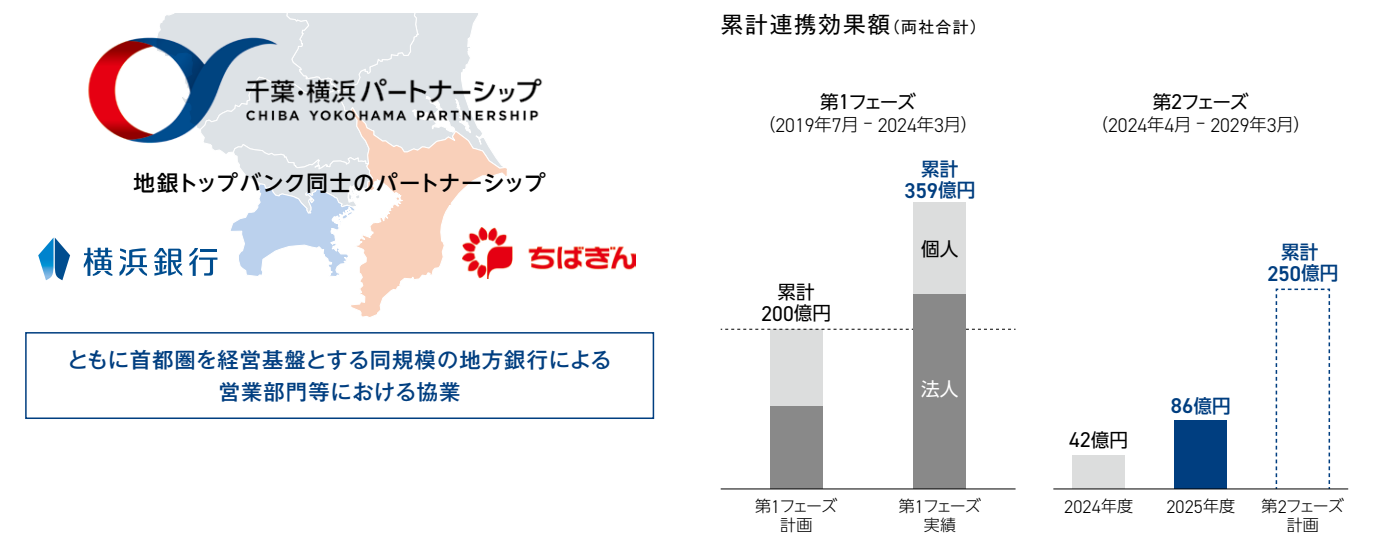


*1 2026年6月末時点

他の金融機関との提携

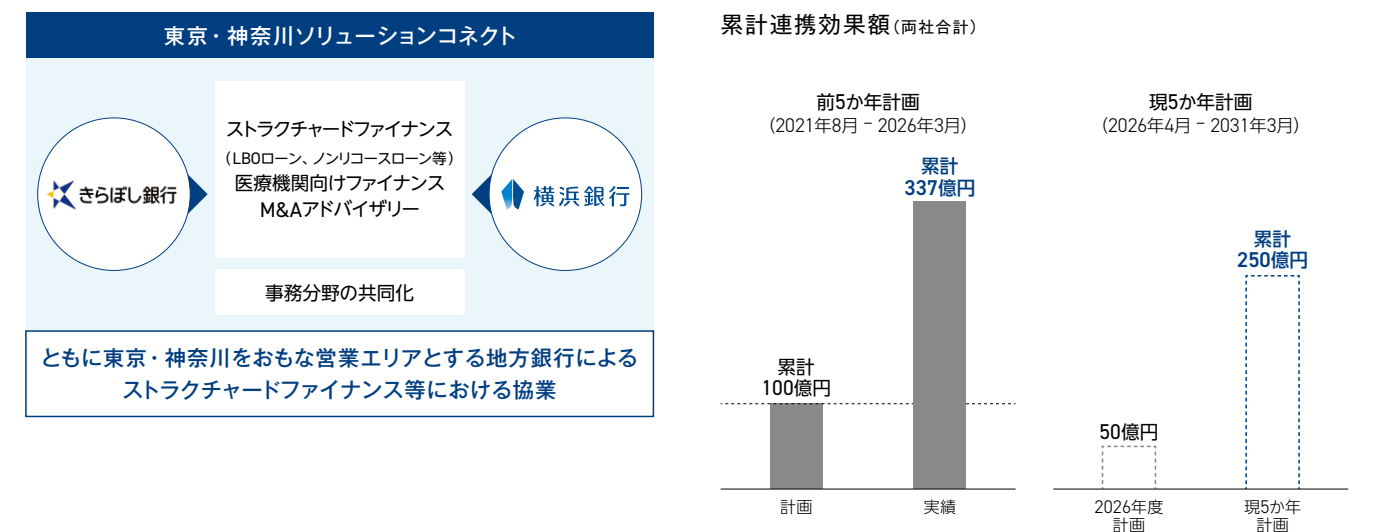
千葉・横浜パートナーシップ（千葉銀行と横浜銀行の業務提携）

横浜銀行は千葉銀行との業務提携「千葉・横浜パートナーシップ」を締結しています。首都圏をホームマーケットとする両社が営業部門等で協業し、お客さまの多様なニーズに対応しています。連携効果額は、第1フェーズにあたる当初5年間で累計359億円にのぼり、2024年4月から開始した第2フェーズにおいても着実に成果を上げており、2025年度までの2年間の累計連携効果額は86億円となりました。



東京・神奈川ソリューションコネクト（きらぼし銀行と横浜銀行の業務提携）

横浜銀行はきらぼし銀行との業務提携「東京・神奈川ソリューションコネクト」を締結しています。東京・神奈川をホームマーケットとする両社がストラクチャードファイナンス等で協業し、両社のお客さまの課題解決や企業価値向上を支援しています。2025年度までの累計連携効果額は337億円と、計画していた100億円を大きく上回りました。



L&Fアセットファイナンスの取り組み

L&Fアセットファイナンス

L & F アセットファイナンスは、お客さま一人ひとりの人生や事業の背景に向き合い、長年培ってきた不動産金融の目利き力を活かし、銀行では十分に対応できないお客さまや案件に対してきめ細やかに対応しています。「不動産×金融×L & F」で未来をひらき、お客さまのよりどころであり続けることを企業理念として掲げています。銀行とノンバンクの連携を深めることで、より多くのお客さまの夢の実現と、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献してまいります。



L & F
アセットファイナンス
代表取締役社長
亀田 隆

戦略的意義、グループにおける役割・位置づけ

当社は、長期ビジョンとして「地域密着の都市型総合金融グループ」を掲げており、多角的で高付加価値な機能の獲得を進めることでホームマーケットにおけるプレゼンスを高めていきます。そのような考え方に基づき、これまで銀行が必ずしも十分に対応できていなかったニーズへの対応力を強化するため、L & F アセットファイナンスを2025年4月に当社グループに加えました。きめ細かな審査力と不動産における専門性といったL & F アセットファイナンスの独自性と、当社グループ傘下の銀行子会社が有する事業基盤と事業性評価能力を掛け合わせることで、神奈川・東京というホームマーケットの深掘りに加え、地域金融機関とのネットワークを通じた連携が着実に進んでいます。

戦略的意義

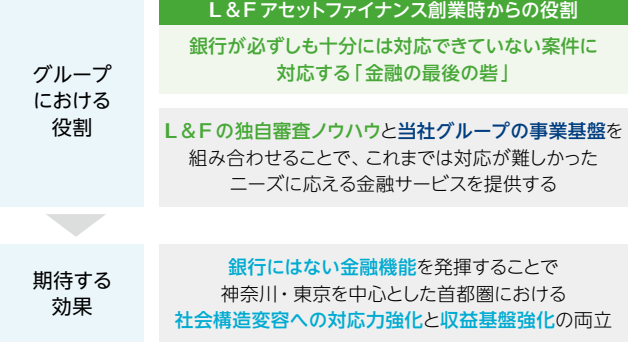
- 1 既存ビジネスの近接領域拡大による社会構造変容への対応力強化**

 - 銀行が必ずしも十分に対応できていないお客さまの獲得
 - 社会構造変容への対応力強化による、金融包摂の実現
- 2 ホームマーケットにおける営業シナジーの発揮**

 - 神奈川・東京において、十分に対応できていないお客さまの獲得
 - 地域金融機関ネットワーク・不動産業者チャネル活用による、新たなお客さまの獲得
- 3 資本の有効活用によるROEの向上**

 - 高採算アセットの取り込みを通じた収益性の向上

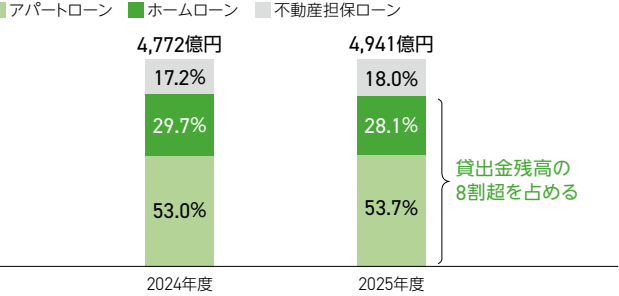
グループにおける役割・位置づけ



L & F アセットファイナンスの概要

1981年に創業したファーストクレジットと1996年に創業したライフ住宅ローンを源流としており、2025年4月に当社グループに加わると同時に、「L & F アセットファイナンス」へ商号を変更しました。不動産担保金融を事業領域としており、約4,900億円の貸出金残高のうち、8割超をホームローン*・アパートローンが占めており、貸出金ポートフォリオは小口分散されています。その結果、延滞率・毀損率は低位に推移しており、与信関係費用についても極めて低位な水準を維持しています。業績については、政策金利の引き上げにより調達コストが増加している一方で、貸出金残高の着実な増加や貸出金利への適正な反映を進め、調達コストの上昇分を吸収しています。その結果として、当期純利益は70億円弱の水準を安定的に確保しています。

貸出金残高推移および構成(プロダクト別)



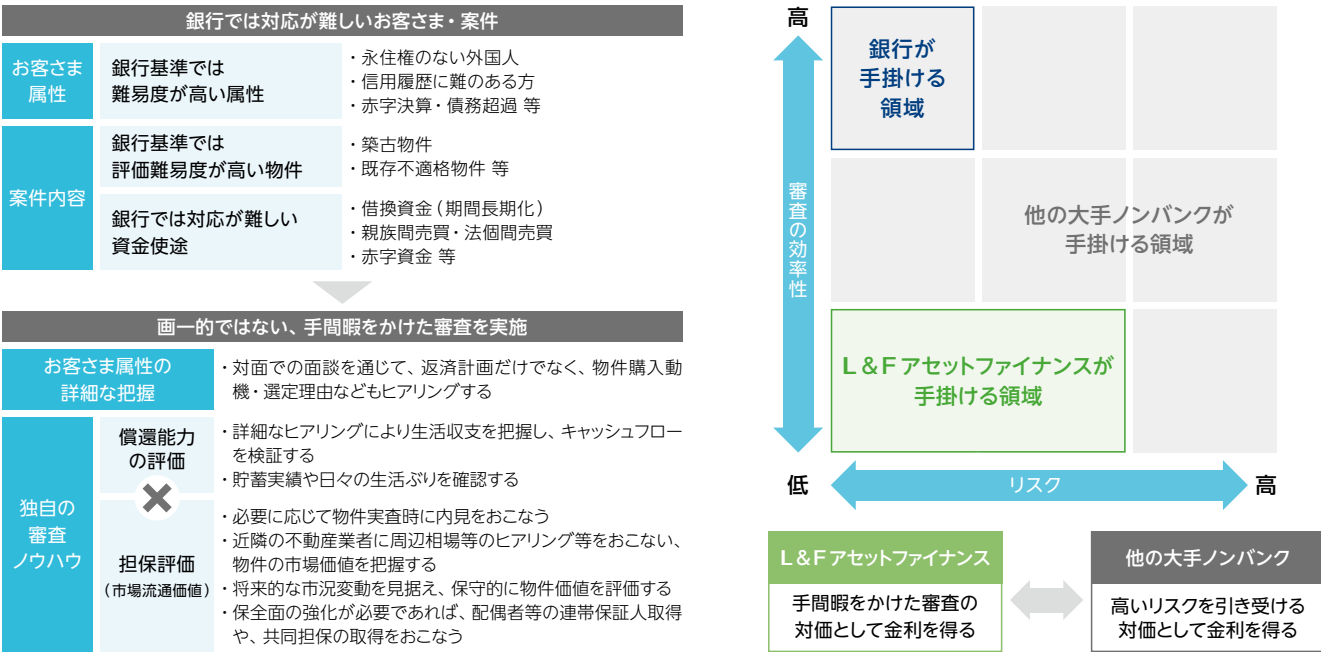
* 個人向け住宅ローンを指す

P/L (L & F アセットファイナンス単体)

(億円)	2024年度	2025年度
営業総利益	180	181
営業収益	197	217
営業費用(△)	17	35
当期純利益	66	68
与信関係費用(△)	0	2

特徴・ビジネスモデル

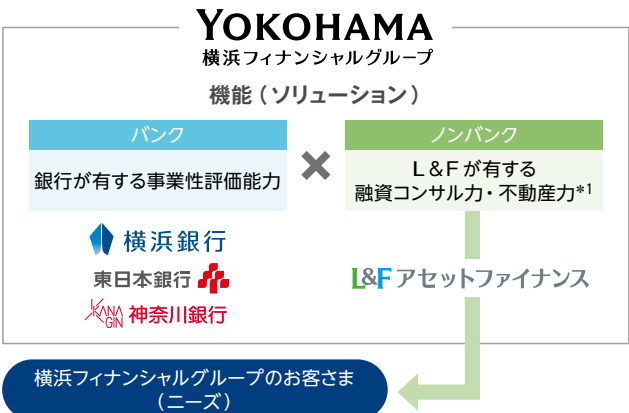
L & F アセットファイナンスにおける審査の本質は、数字だけでは把握することができない、お客さま属性や償還能力といった「お客さま」の実態と、担保である「不動産」の実態を捉えるという点です。銀行では対応が難しいお客さまや案件に対して、画一的なスコアリングに依存することなく、対面での面談を通じて丁寧にヒアリングを重ねます。L & F アセットファイナンスは、手間暇をかけた審査をおこなうことで優良なアセットの積み上げを進めています。他の大手ノンバンクとは異なり、高いリスクを引き受ける対価として金利を得るのではなく、実態を捉えるための手間暇をかけた審査の対価として金利を得ています。



成長戦略・シナジー

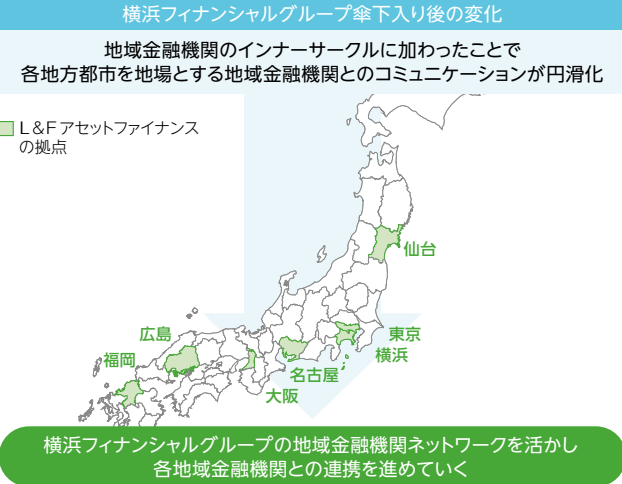
ノンバンクであるL & F アセットファイナンスと当社グループ傘下の銀行子会社が連携することで、グループのソリューション提供力を高め、お客さまの広範なニーズに応えます。連携を進め、ホームマーケットにおけるプレゼンスを高めるとともに、地域金融機関とのネットワークを活かして他の地域においてもL & F アセットファイナンスの有する機能を活用していただき、各地域社会の課題解決や経済の活性化に貢献していきます。このような取り組みを通じて、当社グループの企業価値のさらなる向上につなげていきます。

バンク・ノンバンク協働モデル構築の方向性



*1 融資コンサル力：顧客の属性や実態償還能力把握を通じた融資案件を組み立てる力
不動産力：不動産の市場流通価値を見極める力

地域金融機関とのネットワークの活用



ROE向上に向けた取り組み | 資本の最適配分

政策保有株式の縮減

政策保有に関する方針

政策保有株式については、株価変動による財務リスクの抑制および資本コストを意識した資本の効率的な利活用の観点から、残高縮減を基本方針とします。保有する株式については、保有意義や経済合理性等を定期的に検証し、保有の妥当性が認められない場合には、採算改善交渉または市場への影響やその他考慮すべき事情に配慮しつつ売却をおこないます。

また、妥当性が認められる場合にも、残高縮減の基本方針に則し、市場環境や経営、財務戦略等を考慮し、売却することがあります。なお、政策保有株主から当社株式の売却等の意向を示された場合には、売却を妨げません。

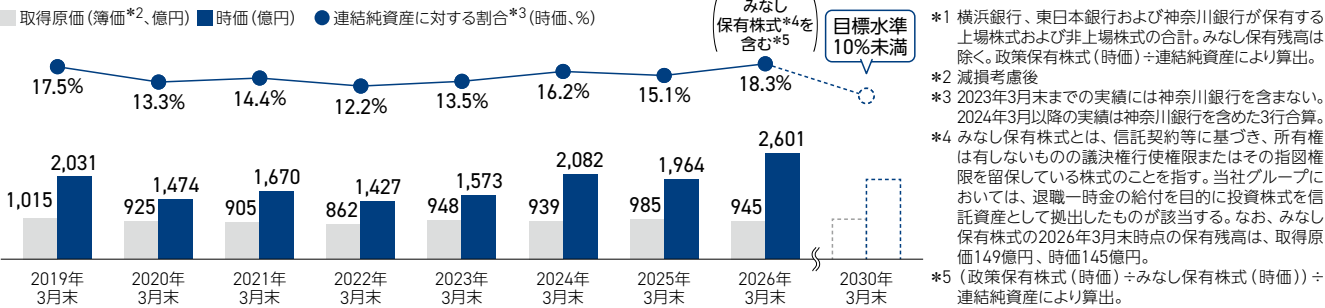
政策保有株式の縮減への取り組み

2025年度はグループ銀行合算で取得原価（簿価）38億円、時価77億円の政策保有上場株式を売却しました。しかしながら、株式市場の上昇を背景に、保有残高（時価）は637億円増加しました。

2025年度より、2030年3月末までに連結純資産に対する時価保有残高の割合^{*1}を10%未満とするよう目標を見直しており、引き続き政策保有株式縮減の取り組みを進めていきます。

なお、政策保有株式から純投資株式への振り替えはおこないません。

政策保有株式残高の推移、連結純資産に対する割合



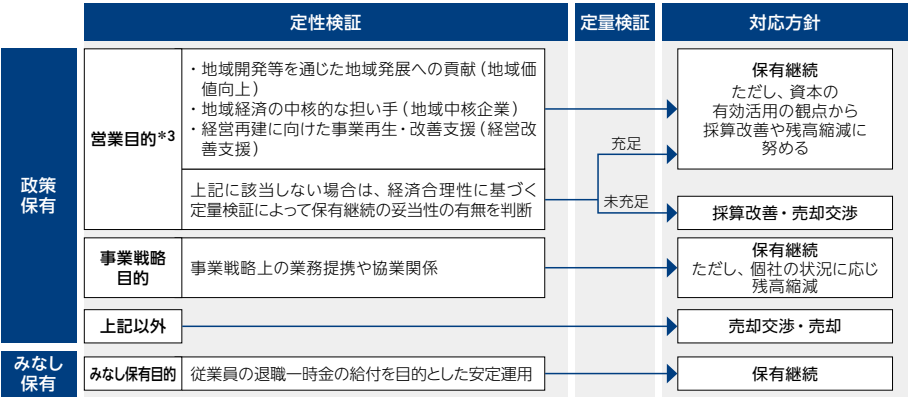
保有意義、経済合理性の検証

政策保有する上場株式については、個社別に保有意義（地域の発展への貢献、長期的・安定的な取引関係強化等）や経済合理性（資本コストに見合ったリスク・リターン）等を当社取締役会にて定期的に検証しています。

経済合理性については、ROE目標に応じて、RORA^{*1}および使用資本利益率（リスク量ベース）の基準値を設定し検証しています。また、売却や採算改善に向けた取組状況を定期的に確認しています。

2026年3月末基準で上場株式全銘柄（約130銘柄）の保有意義および経済合理性について取締役会で検証した結果、全体の8割以上が保有基準を満たしました^{*2}。保有基準に満たない銘柄については、採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。なお、みなし保有株式についても同様の検証を実施しています。

政策保有株式およびみなし保有株式の保有意義、経済合理性検証フロー（イメージ図）



^{*1} RORA：コスト控除後利益÷リスクアセット、使用資本利益率：コスト控除後利益÷リスク量
コスト控除後利益：株式保有や与信に伴う信用コスト、経費等を控除。株式配当を含み、売却損益や評価損益は含まず。
リスクアセット・リスク量：信用および市場リスクの合算。
^{*2} 定性的保有意義を確認し、保有継続とした株式であっても、経済合理性の検証を実施し、資本の有効活用の観点から、採算改善に努める。また、市場環境や経営、財務戦略等を考慮し、売却することがある。
^{*3} 「営業目的」には売却可能分を含む。

ROE向上に向けた取り組み | 株主還元の充実

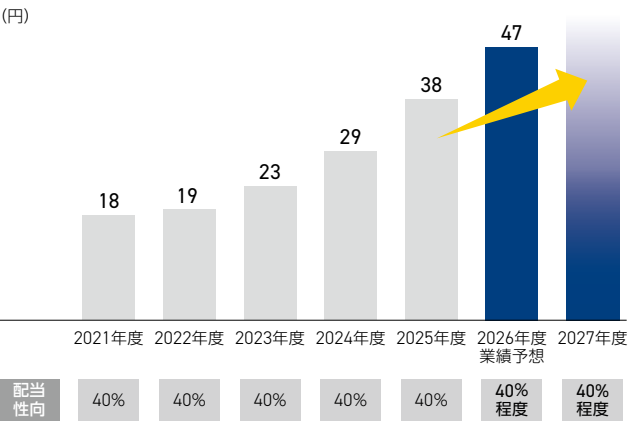
累進的配当と機動的な自己株取得

長期保有の投資家からの期待に適切に応えていくことを念頭に、累進的な配当を基本とし、利益成長に合わせた増配をめざしています。配当性向は40%程度を目安とし、総還元性向も意識しながら、市場動向や業績見通しなどを勘案のうえ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施していきます。

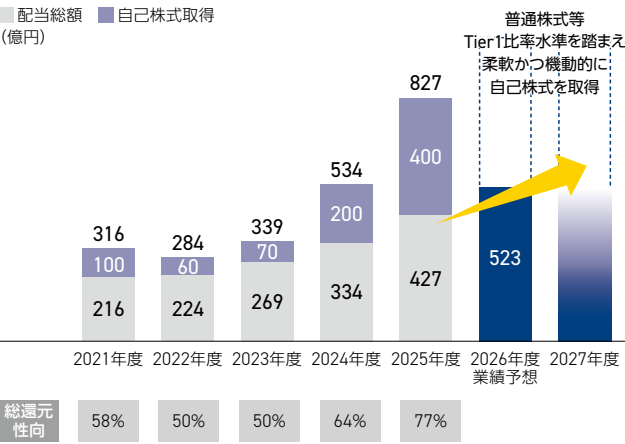
株主還元方針

- ・累進的な配当を基本とし、配当性向は40%程度を目安とする
- ・市場動向や業績見通しなどを勘案のうえ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施する

1株あたり配当金

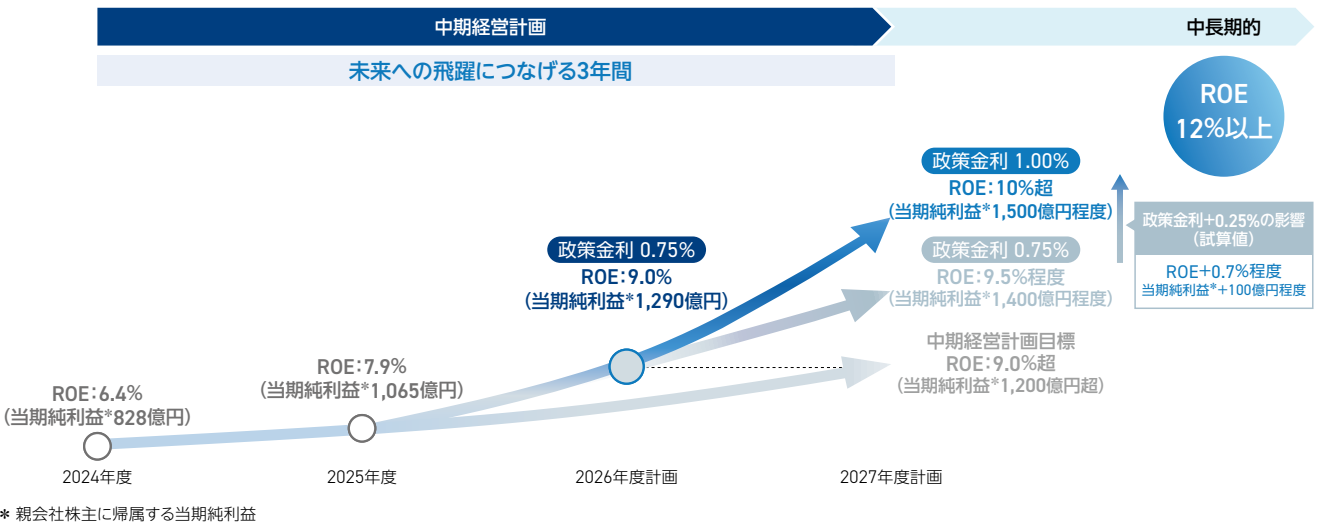


株主還元



中期経営計画期間中のROE見通し

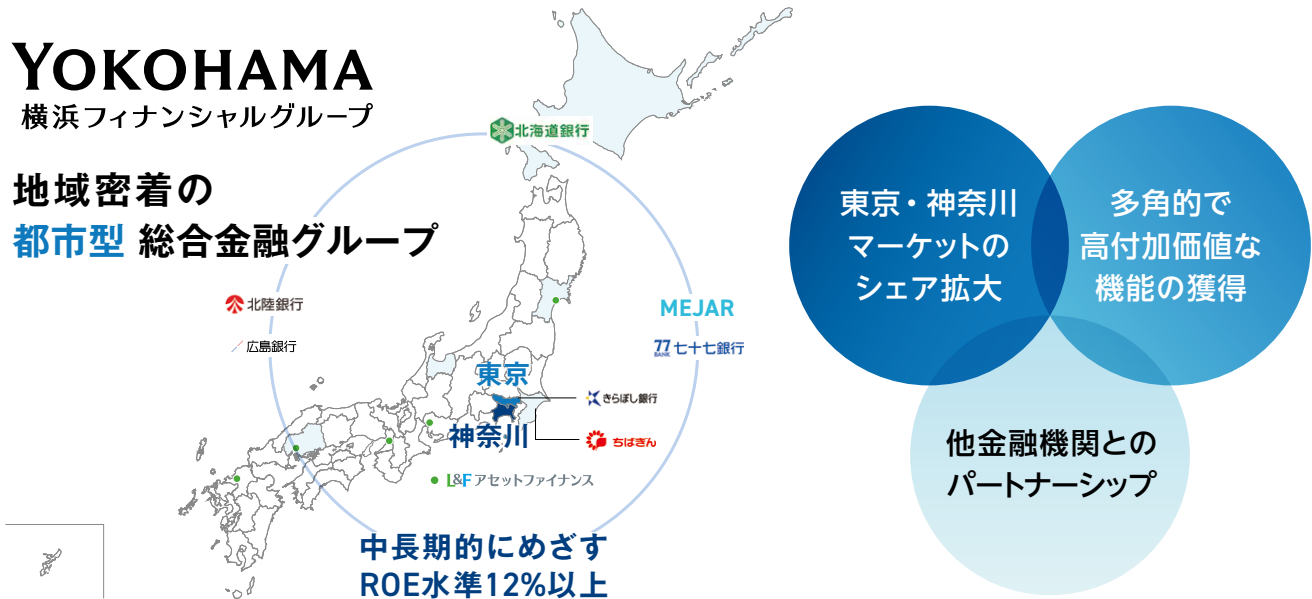
2025年度のROEは7.9%と2024年度比で1.5%上昇し、業績予想として掲げていた7.6%を上回りました。
2026年度は政策金利0.75%を前提条件としてROE9.0%を計画しており、中期経営計画で目標として掲げている「ROE9.0%超」という最低限コミットする水準に、中期経営計画2年目で到達することを見込んでいます。
2027年度は政策金利1.00%を前提条件としてROE10%超を展望しています。



ROE向上に向けた取り組み

横浜フィナンシャルグループの長期ビジョン

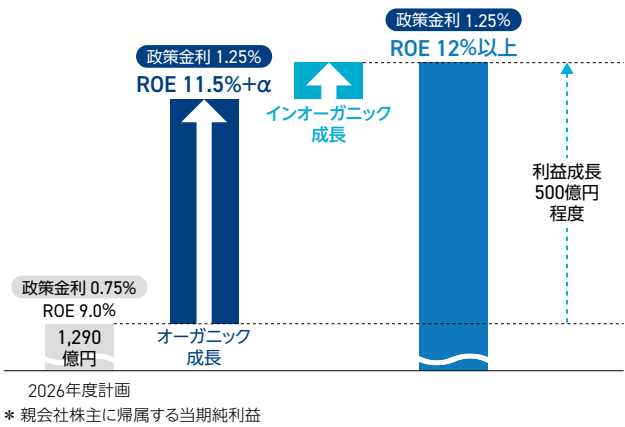
当社グループは長期ビジョンとして「地域密着の都市型総合金融グループ」を掲げています。長期ビジョンの実現に向けては、3つの柱に則り、歩みを進めます。第1の柱として「東京・神奈川マーケットのシェア拡大」を掲げ、ホームマーケットでのプレゼンスを一層高めていくことを最優先事項としています。第2の柱として「多角的で高付加価値な機能の獲得」を掲げ、ホームマーケットのお客さまに資する機能や当社グループの生産性向上に資する機能の拡充を進めます。第3の柱として「他金融機関とのパートナーシップ」を掲げ、他の金融機関とのパートナーシップを深化・拡大します。その一環として、拡充した機能を他の金融機関に活用していただく取り組みを進め、当社グループの企業価値を一層高めていきます。



ROE12%以上に向けた道筋

当社グループは中長期的にめざすROE水準を12%以上としています。2026年度計画においては政策金利0.75%を前提条件としてROE9.0%を計画しています。仮に、2027年4月に政策金利が1.25%に引き上げられた場合は、政策金利上昇の影響とオーガニック成長を掛け合わせることで、ROEは11.5%+αに到達すると試算しています。ROE12%の達成に向けては、RORAを意識したアセットアロケーションによる残高成長を進めるとともに、戦略的投資を通じたインオーガニック成長にも取り組み、ROEを引き上げていきます。

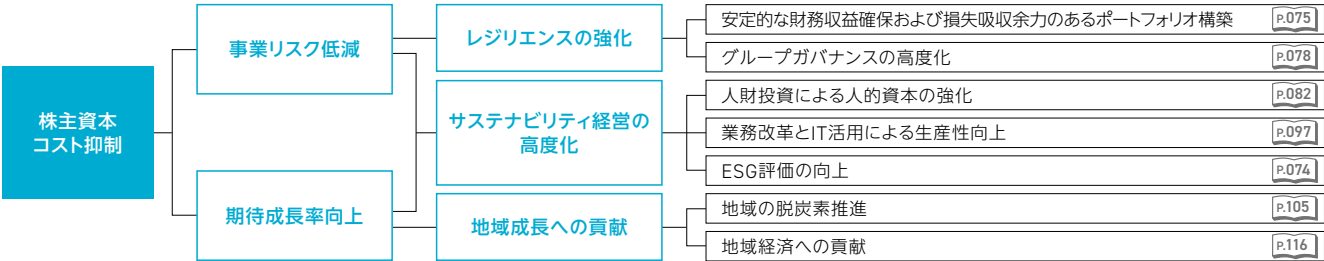
純利益成長イメージ*



戦略的投資によるインオーガニック成長	機能拡充、顧客基盤の深化・拡大の観点で企業価値向上に資する投資機会を追求		
	リース	ノンバンク	VC
	コンサルティング	M&A仲介	証券
	決済	AI・フィンテック	IT・デジタル
オーガニック成長の加速	国内銀行		海外銀行
	・RORAを重視した戦略的なアセットアロケーションの継続 ・金利上昇に伴う預貸出金収益の着実な拡大 ・ソリューション提供力の強化を通じた役務収益拡大 ・リソース増強とAI・デジタル活用によるカバレッジ強化 ・グループ機能活用拡大、傘下企業とのシナジー実現 ・他金融機関とのパートナーシップを通じた収益機会の拡張		

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

PBRロジックツリー（株主資本コスト抑制）



株主資本コストの抑制には、「事業リスク低減」と「期待成長率向上」が必要であると認識しており、これを実現するための具体的な取り組みとして次の3つの取り組みを進めています。

1つ目は「レジリエンスの強化」です。株主資本コストの抑制に向けて、安定的な財務収益確保および損失吸収余力のある有価証券ポートフォリオを構築するとともに、総合金融グループへの飛躍に向けたグループガバナンスの高度化に取り組むことでレジリエンスの強化に取り組みます。2つ目は、「サステナビリティ経営の高度化」です。サステナビリティ経営の高度化を通じて社会価値と経済価値を両立させることで利益成長の持続性に対する評価が高まり、投資家の要求利回りの低減につながると認識しています。持続的な成長に向けて、人財投資による人的資本の強化に取り組むとともに、業務改革とIT活用による生産性向上に取り組めます。また、サステナビリティ経営の高度化と開示の充実によりESG評価の向上に取り組めます。3つ目は、「地域成長への貢献」です。地域金融機関として自社の脱炭素とお客さまの脱炭素支援を強化するとともに、多様なネットワークを活用して地域社会の課題解決に積極的に取り組み、地域成長に貢献します。

これらの取り組みにはそれぞれにKPIを設定し、PDCAサイクルに基づいて推し進めています。

		主要KPI	2025年度計画	2025年度実績	2026年度計画			
株主資本コスト抑制	事業リスク低減	レジリエンスの強化	市場部門実質損益率	2027年度に1.0%	1.58%	2027年度に1.0%	個別投資戦略に基づく安定的なインカム収益と機動的な操作によるキャピタル収益の確保により、実質損益率を改善	
		サステナビリティ経営の高度化	1人あたりソリューション収益額	1.2億円	1.3億円	1.4億円	人財育成強化やデータを活用した戦略的な人員配置などにより、1人あたりソリューション収益額を向上	
			営業人員数	2,430人	2,475人	2,533人	生産性向上により本部および事務人員のスリム化を進め、営業人員を増員	
	期待成長率向上	サステナビリティ経営の高度化	会社の総体的魅力（従業員意識調査）	3.40以上	3.48	2027年度に3.40以上	自ら挑戦する組織風土の醸成や公平公正な評価・処遇の実現などにより、エンゲージメントを向上	
			業務量削減	7万時間	3.1万時間	10.8万時間	マネジメント層の意識改革や業務プロセス見直しなどの生産性改革により、業務量を削減し、お客さまと向き合う時間を創出	
		地域成長への貢献	外部評価指標	2027年度に5指標達成	—	2027年度に5指標達成	サステナビリティ経営の高度化と開示の充実により、ESG指数への組み入れを維持	
			地域成長への貢献	地域社会の課題解決への取組件数	2027年度に累計10件	累計3件	2027年度に累計10件	多様なネットワークを活用し、地域社会の課題解決への取り組みを強化
				サステナブルファイナンス（累計）	3.2兆円	3.3兆円	3.3兆円	自動車・部品等セクターへのエンゲージメント強化や、脱炭素への取り組みフェーズに応じたソリューション提供の高度化により、お客さまの脱炭素支援を強化
	自社のGHG排出量削減率（累計）	2027年度に89%	—	88%	再生エネルギー電力の活用を進め、自社のGHG排出量を削減			

ESG評価の向上

サステナビリティ経営の高度化と開示の充実に取り組んできた結果、ESG評価は着実に向上しています。具体的には、GPIFが採用するESG指数への選定水準を目標としておりましたが、2025年度においては、GPIFが採用するESG指数にすべて組み入れられました。これらの取り組みを通じて、事業リスク低減をはかり、株主資本コストの抑制に寄与していきます。

ESG評価		イニシアチブ	GPIF採用ESG指数（組み入れ済）	
GPIFが採用するESG指数への選定水準を目標		A-以上を目標	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株 女性活躍指数	FTSE ESG RATING	ESG/JPX 女性活躍指数	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

* THE INCLUSION OF Yokohama Financial Group, Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Yokohama Financial Group, Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | レジリエンスの強化

安定的な財務収益確保および損失吸収余力のあるポートフォリオ構築

～市場環境の変化に左右されない安定的・持続的な収益基盤の確立～

市場部門は、金利の正常化への対応および市場部門損益の安定化という経営課題に対処すべく、国債を中心とした有価証券ポートフォリオへの変革と市場関連ソリューションの提供を通じた顧客ビジネスの強化に取り組んでいます。こうした取り組みにより、市場環境の変化に左右されない安定的・持続的な収益基盤の確立をめざします。

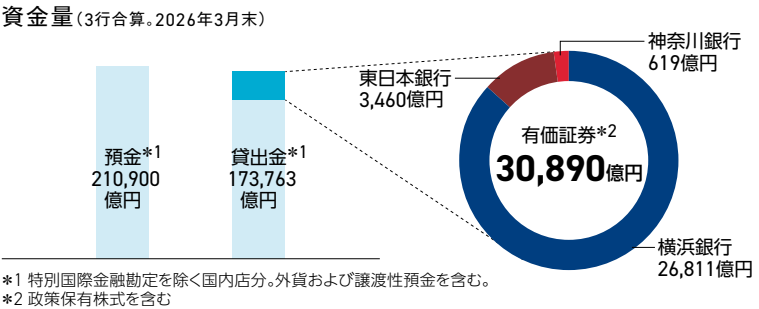


執行役員
横浜銀行執行役員
市場営業部・
国際営業部担当
井上 斉

市場部門の位置づけ

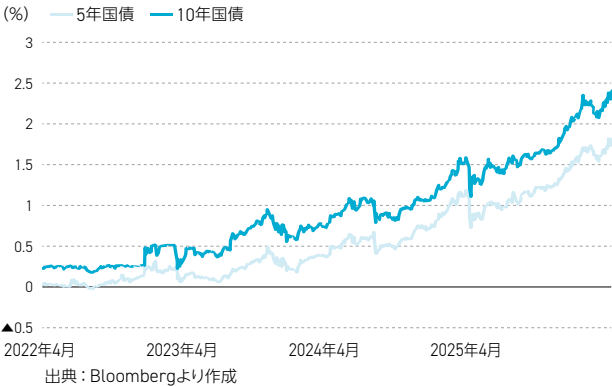
市場部門は主として、預貸ギャップを効率的に運用するための有価証券運用業務およびお客さまに市場関連ソリューションを提供するためのセールス&トレーディング業務を担っています。

なお、当社グループ全体の預貸ギャップの範囲内を目途に、約3兆円の有価証券を運用しています。

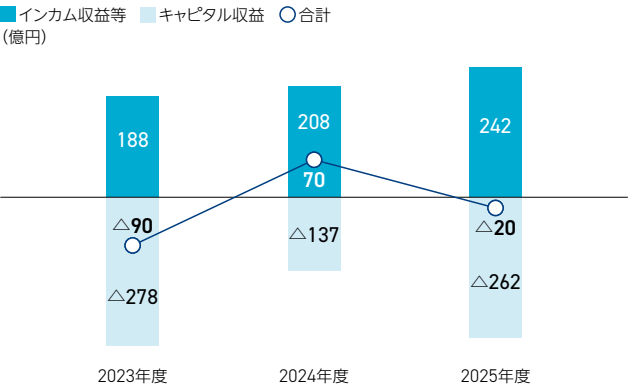


対処すべき課題と対応方針

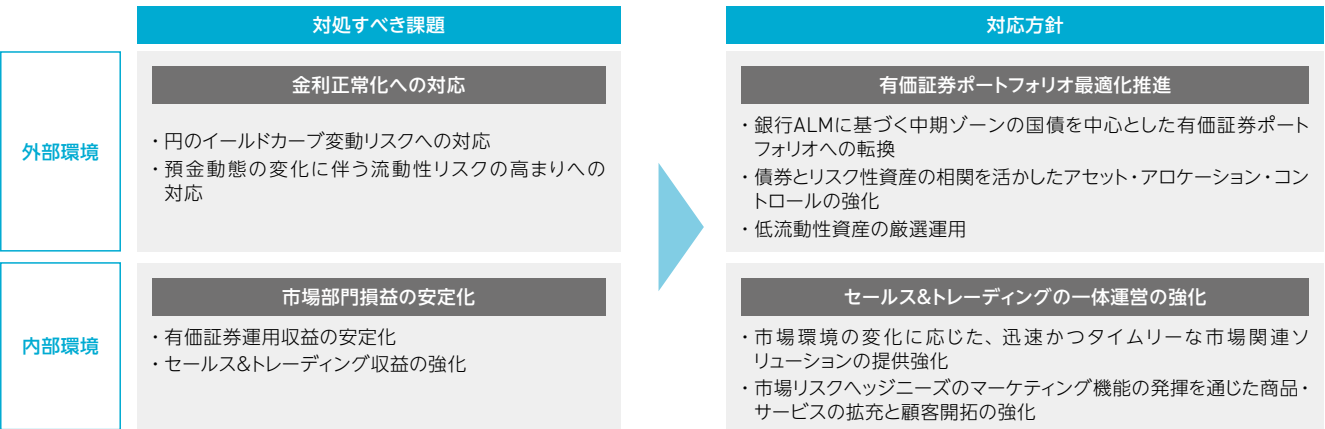
日本国債の利回り推移



市場部門損益



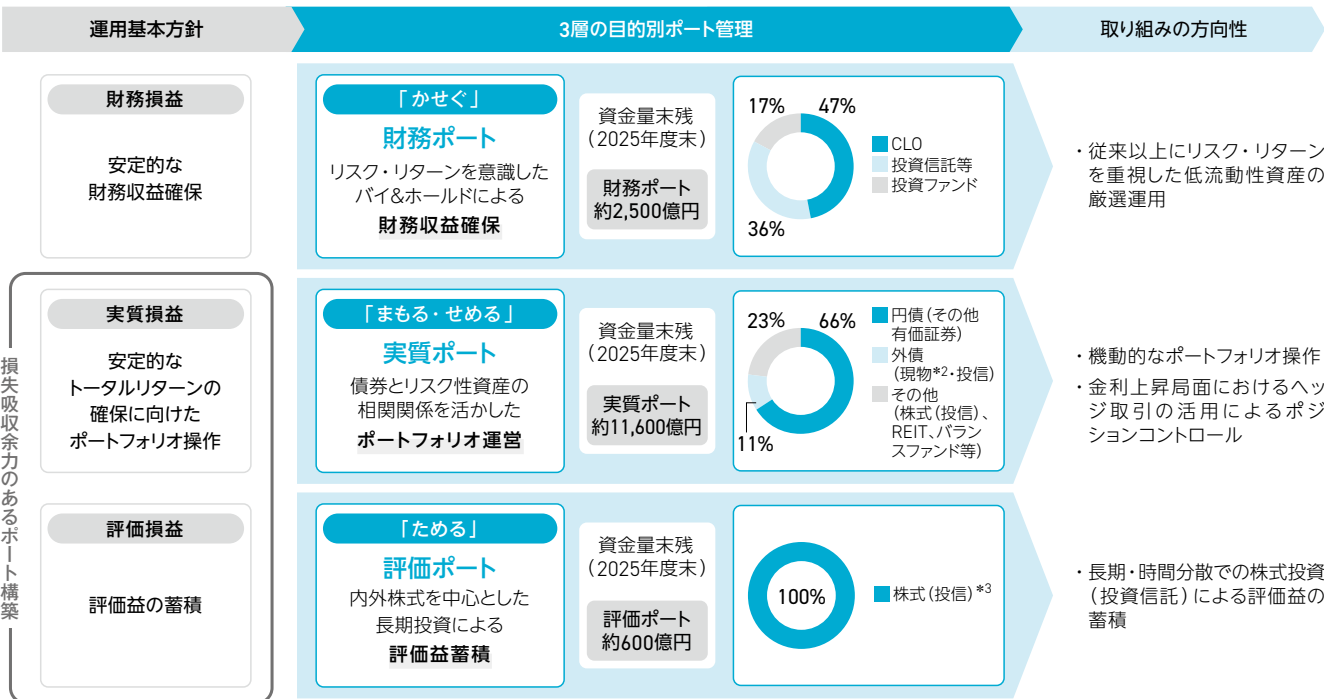
課題認識：金利ある世界における市場部門損益の安定化



3層の目的別ポート管理（財務・実質・評価の3層管理）（横浜銀行）

金利正常化の進展に対応し、国債等円債を中心とした有価証券ポートフォリオへの転換を進めるとともに、円債をはじめとした債券とリスク性資産との相関関係を活かしたアセット・アロケーション・コントロールの強化を進めています。

3層の目的別ポート管理*1

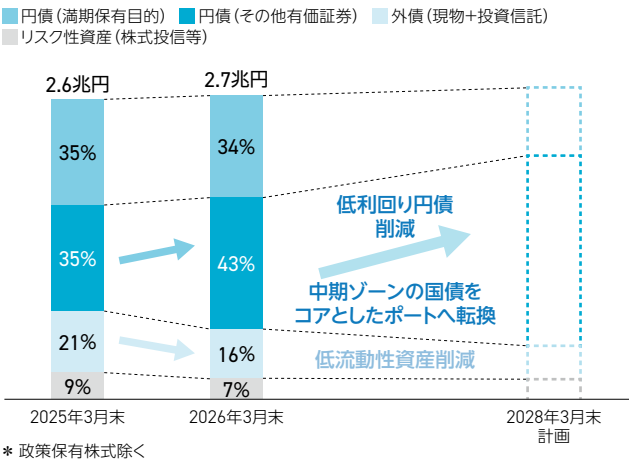


中長期的なポートフォリオのイメージ

資金量

- ・中期ゾーンを中心とした国債の段階的な拡大
- ・低利回りの円債の削減による収益性の向上
- ・低流動性資産（投信等）の削減

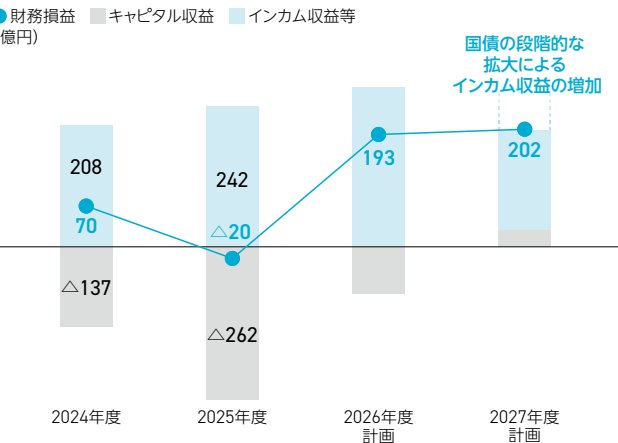
資金量構成比*



財務損益計画

- ・国債を中心とした有価証券ポートフォリオの段階的な拡大を通じた財務収益期待値の引き上げ

財務損益推移



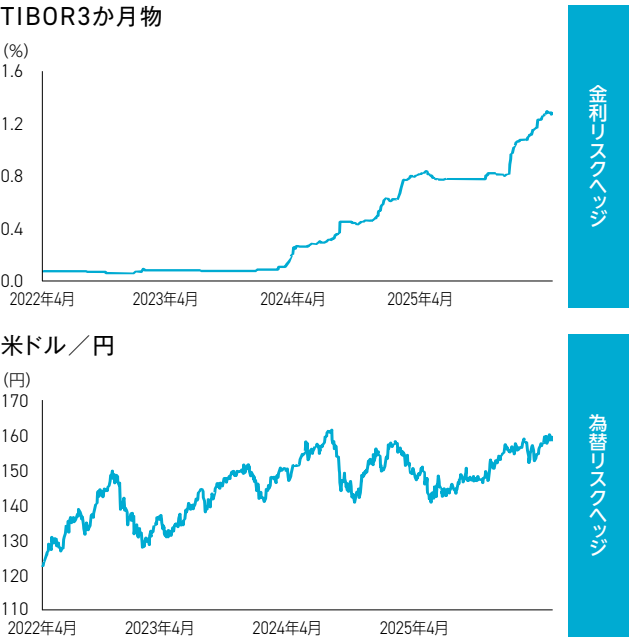
株主資本コスト抑制に向けた取り組み | レジリエンスの強化

安定的な財務収益確保および損失吸収余力のあるポートフォリオ構築

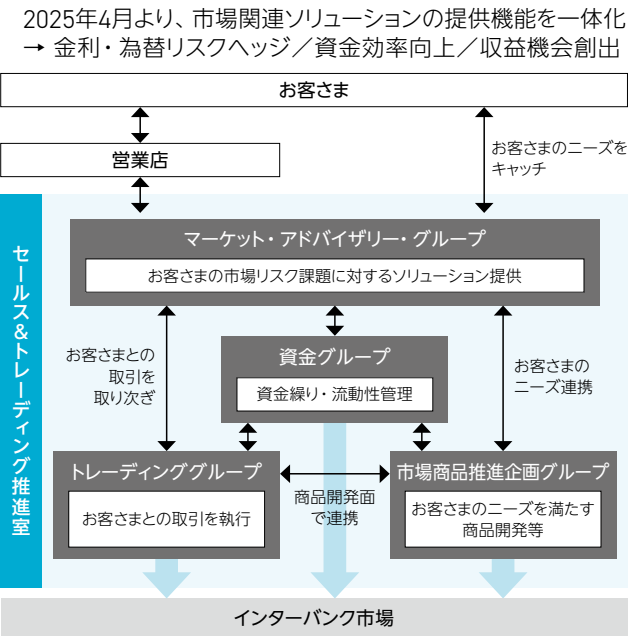
お客さまの市場リスクヘッジニーズへの対応強化

金利・為替の変動性の高まりとともにお客さまの市場リスクヘッジニーズが強まるなかで、市場部門では、市場環境の変化に応じて迅速かつタイムリーに市場関連ソリューションを提供することができるよう、セールス機能とトレーディング機能の一体運営を強化しています。

金利や為替の変動性の高まり



「セールス&トレーディング (S&T)」一体運営



市場部門の体制強化

市場部門は、その機能を安定的・持続的に発揮するとともに、マーケットの素養を備えた人材を他部門に供給する観点から、市場部門経験のある人材プールの確保をはかりつつ、現在、70名程度の体制で運営しています。また、市場部門の専門性を強化する観点から、社内外の意欲ある人材の登用をはかるとともに、市場スキル認定制度に基づきスキルレベルに応じた教育プログラムを整備、運用しています。

加えて、市場部門のDX投資を強化することにより、業務の品質・コスト・スピードを改善し、部門全体としての生産性向上を推進しています。

人財確保 社内外の意欲ある人材の積極的な登用を通じた市場部門人材の安定的確保 組織構成 - 企画業務 (5名程度) - 有価証券運用業務 (15名程度) - セールス&トレーディング業務 (25名程度) - バックオフィス業務 (25名程度) 人財確保 - トレーニーの制度の積極活用 (毎年2〜4名程度、募集・登用) - キャリア採用の強化 (キャリア採用者比率約3割)	人財育成／専門性強化 市場スキル認定制度の導入による自律的なキャリア形成の支援強化 市場スキル認定制度 - 業務知識と実務能力の両面の評価に基づく市場スキル認定制度 (3段階のスキルレベルの認定) の導入 - スキルレベルに応じた教育プログラム (外部派遣研修等) の整備、運用 市場部門キャリアパスの可視化 - スキルレベル別の期待役割および到達目標の明確化による自律的なキャリア形成の支援強化	業務高度化 (DX) 市場部門のDX投資強化による生産性向上の推進 収益力の強化とリスク管理の高度化 - ポジション・リスク量の即時認識によるリスク管理の高度化と市場取引判断の迅速化 - 市場取引データの蓄積・活用によるシミュレーション機能の充実 市場部門業務の効率化 - フロント・ミドル・バックのBPR推進による市場部門業務の効率化
---	---	---

グループガバナンスの高度化

総合金融グループへの進化に向けたガバナンスの高度化

当社は、横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行の3つの地方銀行ならびにL & F アセットファイナンスを傘下に有する地域金融グループであり、長期的にめざす姿として「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」を掲げています。

2026年1月には、当社グループのAI・デジタル分野における競争力強化に向けてMILIZEの株式を取得し、持分法適用関連会社としました。

デジタル化やAI技術の進展により、金融グループにおいては、業務の高度化や新たな付加価値創出に加え、モデルリスク管理、データガバナンス、サイバーセキュリティ対応など、従来以上に高度かつ横断的なリスク管理・監督体制の整備が求められています。当社は、こうした環境変化を踏まえ、外部パートナーの知見も活用しながら、グループ全体でのテクノロジー活用に係るガバナンスの高度化を進めています。

また、グループ会社が一体となって企業価値向上に向けた取り組みを推進する観点から、2025年に連結子会社化したL & F アセットファイナンスを含むグループ全従業員を対象とした説明会を実施しました。各社トップによるメッセージの発信を通じて、経営方針やガバナンスに関する考え方の共有をはかり、グループ横断でのガバナンス意識の醸成および統制環境の強化に取り組んでいます。

2025年6月より監査等委員会設置会社へ移行したのちも、取締役会の監督機能が十分に発揮されるガバナンス体制を維持しており、「引き続き、取締役会全体として総じて実効的である」との自己評価をおこなっています。今後は、グループ会社の増加や銀行業以外の事業領域の拡大に伴い、監督対象の多様化・複雑化が進む可能性を踏まえ、「モニタリング型」の要素を適切に取り入れつつ、取締役会による監督機能のさらなる実効性向上をはかります。

監査等委員会設置会社への移行

当社は、監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員会の構成員の過半数を社外取締役とするとともに、監査等委員である取締役に取締役会での議決権を付与することで、取締役会における監督機能の強化をはかっています。また、グループの事業領域の拡大や経営環境の複雑化に対応するため、現在の取締役会においては、社外取締役比率を60%、女性比率を30%まで高めており、独立性や多様性をより一層高めた構成としています。

都市型総合金融グループへの発展に向けて、金融分野にとどまらない専門性や外部視点の重要性が高まっており、社外取締役の比率引上げにより独立した立場からの監督を強化するとともに、女性取締役の登用を含む多様性の確保を通じて、意思決定における視点の多角化と議論の質の向上をはかっています。また、金融・リスク管理・デジタル・サステナビリティ等の分野における知見をバランスよく備える構成とすることで、重要な経営課題に対して実効性のある審議・監督がおこなわれる体制を整備しています。

これらの取り組みにより、形式的な独立性・多様性の確保にとどまらず、取締役会における議論の充実および意思決定プロセスの高度化を通じて、監督機能の実効性向上を実現しています。当社は、今後も監査等委員会設置会社としての特徴を活かしつつ、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレート・ガバナンス体制の高度化に取り組んでいきます。

株主総会 取締役 (監査等委員を含む) の選任 取締役会 報酬・人事委員会 監査等委員会	社外取締役 社内取締役	社外取締役比率 55% ▶ 60% 取締役における女性比率 22% ▶ 30%
--	---------------------------	---

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

サステナビリティ経営体制

当社グループの長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現には、サステナビリティ経営の高度化が重要であると認識しています。当社グループは、これまで以上にお客さまとのエンゲージメントを深め、脱炭素支援を強化するとともに、TNFDへの対応を含むネイチャーポジティブに向けた支援も進めていきます。また、人的資本の強化や人権デュー・ディリジェンスにも取り組み、当社グループの持続的な企業価値の向上と地域社会の持続的な発展をめざしていきます。

代表取締役 経営企画部・人財部・グループサステナビリティ推進担当 **小野寺 伸夫**

ガバナンス

当社グループのサステナビリティ経営の考え方は、財務資本と非財務資本を活かしながら、マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）に基づくビジネスの展開を通じて、ステークホルダーの皆さまとともに価値を協創し、当社グループの持続的な企業価値の向上と地域社会の持続的な発展に取り組むことです。

サステナビリティ長期KPI

当社グループは、グループサステナビリティ方針に基づき、2030年度までの「サステナビリティ長期KPI」を設定しています。

2030年度までに
サステナブルファイナンス
実行額 **4兆円***1
うち環境分野ファイナンス2兆円

2030年度までに
カーボン
ニュートラル
(対象はScope1および2)

2030年度までに
金融教育受講者数
50万人*2

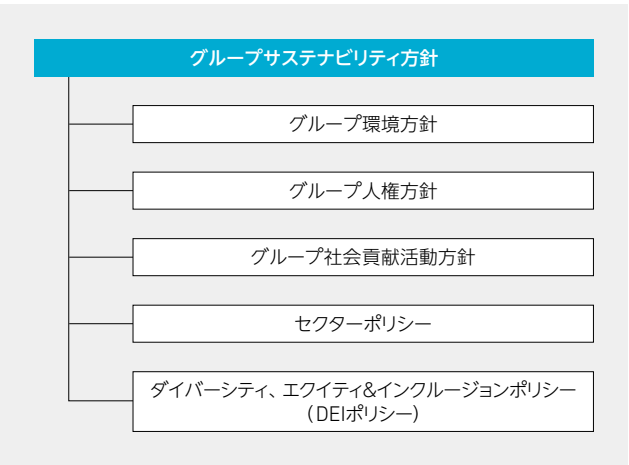
*1 当社グループの環境・社会分野を資金使途とする投融資、SDGsへの取り組みを支援または促進する投融資（環境分野ファイナンスは環境分野を資金使途とする投融資）の2019年度から2030年度までの実行額（累計）。
*2 当社グループの実施する各種金融セミナーや職場体験・出張授業などの受講者およびウェブサイト「はまざんおかねの教室」、「東日本銀行おかねの教室」への訪問者（ユーザー）の2019年度から2030年度までの合計人数。

グループサステナビリティ方針

環境・社会問題が深刻化し、サステナビリティをめぐるさまざまな課題が顕在化しつつあるなかで、当社グループは、地域社会のサステナビリティに関する全社的な基本方針として、「経営理念に基づき、持続的な企業価値の向上を実現し、本業を通じて社会的課題を解決するとともに、地域の一員として地域貢献活動に取り組むことにより、社会の持続的な発展に貢献していく」とのグループサステナビリティ方針を掲げています。

この方針のもと、地域社会の環境の保全・保護をはかっていくうえでの行動指針としての「グループ環境方針」、地域社会のあらゆるステークホルダーの人権を尊重するための行動指針としての「グループ人権方針」、そして、当社グループおよびその従業員が自発的・主体的に社会貢献活動に参画するための「グループ社会貢献活動方針」などを定めています。

グループ環境方針 Web グループ社会貢献活動方針 Web

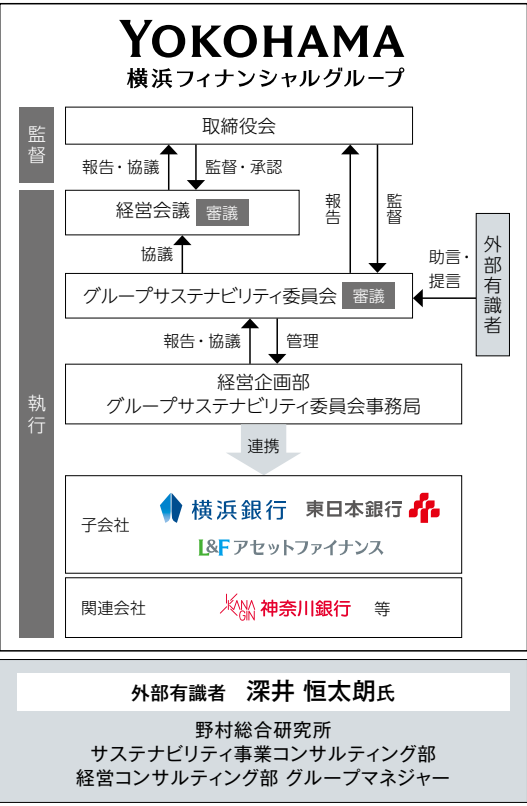


サステナビリティに関するガバナンス態勢

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会において、国内外の情勢を踏まえつつ、サステナビリティに関する各取組方針や事業におけるリスクと機会を含む重要な事項などについて定期的に審議するとともに、取組方針に基づいてアクションプランを策定し、進捗状況などを管理しています。

グループサステナビリティ委員会の活動内容は、グループサステナビリティ委員会の開催の都度（直近では年3回程度）、取締役会に報告され、取締役会がサステナビリティに係る取組状況を監督しています。また、2022年度よりサステナビリティ分野の外部有識者をグループサステナビリティ委員会の外部委員として招聘し、審議事項に対する助言・提言などを受けることで、社外の専門的な知見をサステナビリティの取り組みに反映しています。

会議体	参加メンバー	サステナビリティに関するお主な報告・審議事項
監督	取締役会 議長 代表取締役社長 取締役（社外取締役含む）	・TCFD・TNFDへの対応状況 ・投融資ポートフォリオ・ネットゼロに向けたエンゲージメント戦略 ・環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定 ・ESG評価機関による評価状況 ・人的資本開示に向けた課題と対応方針 ・人権尊重に関する取り組み ・サステナビリティ長期KPIの進捗状況フォローアップ、見直し ・サステナビリティにかかる前年度の振り返りと次年度の取組方針の策定
	経営会議 議長 代表取締役社長 業務執行取締役 執行役員等	・環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定 ・グループ環境方針、グループ人権方針、グループ腐敗防止方針、DEIポリシー、グループ社会貢献活動方針の制改定
執行	グループサステナビリティ委員会 委員長 代表取締役社長 銀行頭取、社内取締役 執行役員、外部有識者等	・TCFD・TNFDへの対応状況 ・投融資ポートフォリオ・ネットゼロに向けたエンゲージメント戦略 ・環境・社会に配慮した投融資方針（セクターポリシー）の改定 ・ESG評価機関による評価状況 ・人的資本開示に向けた課題と対応方針 ・人権尊重に関する取り組み ・サステナビリティ長期KPIの進捗状況フォローアップ、見直し ・サステナビリティにかかる前年度の振り返りと次年度の取組方針の策定
	オブザーバー 社外取締役、 関連会社社長	



サステナビリティ関連のリテラシー強化への取り組み

当社グループの取締役、執行役員などのマネジメント層向けに外部有識者等による勉強会を開催し、外部有識者等の皆さまと有意義な意見交換を実施しています。2025年度は、「自然関連の取り組み・TNFD対応」や「サステナビリティ開示基準」などのサステナビリティに関する国内外の最新動向などをテーマに勉強会を実施しました。

サステナビリティに関する取り組みについては、全従業員を対象としたeラーニングなどによる社内研修を実施し、マネジメント層向け勉強会についても動画を配信するなど、組織全体のサステナビリティに関する理解を深め、知識レベルの向上をはかっています。

ESG要素を反映した役員報酬制度

サステナビリティ経営へのコミットメントを高めるために、役員報酬のうち、株式報酬（信託Ⅱ）の業績連動指標において、ESG要素を反映しています。中期経営計画（2025年度～2027年度）などにおける重要な目標指標である①自社のGHG排出量削減率（累計）、②サステナブルファイナンス（累計）、③会社の総合的魅力（従業員意識調査）、④女性管理役職者比率、⑤地域社会の課題解決への取組件数の達成状況に加え、ESG評価機関の5つの評価指標を非財務指標として、全体のうち40％の評価ウェイトを置いています。

なお、上記ESG要素を反映した役員報酬制度の支給対象者は、代表取締役社長を含む取締役（非業務執行取締役・社外取締役および監査等委員である取締役を除く）および執行役員です。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

サステナビリティ経営体制

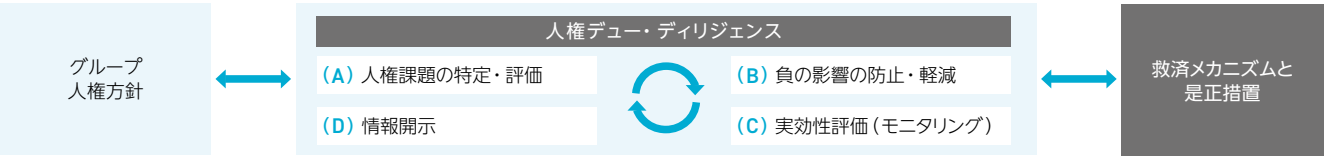
人権尊重への取り組み

グループ人権方針 

人権方針およびマネジメント体制

人権の尊重は当社グループが果たすべき重要な責務の1つであると認識しており、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づく人権尊重の取り組みを推進しています。「グループ人権方針」では、差別やハラスメント行為、強制労働や児童労働などの人権侵害を容認しないことなどを定めており、従業員やお客さま、投資先、サプライヤーなどのあらゆるステークホルダーの人権を尊重し、人権デュー・ディリジェンスの実施、是正・苦情処理メカニズムの構築に取り組んでいます。

また、代表取締役社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会において、人権に関する取組方針の策定や取組状況の確認をおこない、経営層のトップコミットメントのもと人権尊重に取り組んでいます。グループサステナビリティ委員会における審議内容は取締役会に報告され、その監督を受けています。



人権課題の特定・評価

当社グループは2024年度より、人権デュー・ディリジェンスのプロセスである人権課題の特定・評価をおこなっています。

まず、人権課題を特定するため、国際的枠組み*1および同業他社における人権課題を踏まえ、ステークホルダー（従業員、お客さま、投資先、サプライヤー）別に、当社グループが関与している、または関与し得る人権への負の影響を「人権課題」として洗い出しをおこないました。

そのうえで、人権侵害が顕在化した場合の影響の規模・範囲・救済可能性から「深刻度」を、金融機関が関与した人権侵害の発生状況の調査や、当社グループの相談窓口の受付件数などから「発生可能性」の評価をおこないました。その結果、当社グループが優先して取り組むべき「重要な人権課題」は以下の3項目です。

- お客さま、従業員のプライバシー侵害
- 従業員の差別、ハラスメント
- 投資先、サプライヤーで生じる人権侵害*2

人権課題の特定・評価は、内外の環境変化や、今後実施する防止軽減策の実効性評価の結果などを踏まえ、必要に応じて見直しをおこないます。

*1 国際人権章典、ILO宣言、Retail bankingにおける留意事項（UNEP FI）等
*2 地域社会への影響、従業員の労働安全・健康と労働環境、児童労働・強制労働・人身取引、紛争地域における事業活動等

救済メカニズムと是正措置

当社グループでは、ハラスメント相談窓口や内部通報受付窓口（ホットライン）を設置し、人権に関する各種相談などに対応しています。相談などの内容については守秘義務による情報管理を徹底し、相談者および関係者などのプライバシーが保護される救済プロセスを整えています。また、お客さまからの相談・苦情などを受け付ける窓口（お客さま相談室）において、お客さまからの人権に関する苦情などにも対応しています。さらに、顕在化した人権への負の影響のうち、是正が必要なものについては、人権への負の影響の防止・軽減策を強化し、その取り組みの実効性評価を実施していくことで、再発防止を徹底しています。

負の影響の防止・軽減

当社グループは、人権課題の特定・評価結果を踏まえ、アクションプランを策定し、人権への負の影響の防止・軽減に向けた取り組みを継続的に強化しています。

2025年度には具体的な取り組みとして、各業務において想定される人権への負の影響の軽減・防止を目的としたアクションプランの策定・実行や、全役職員（パートタイマー、シニア職員、派遣社員を含む）を対象にした人権に関する勉強会を実施しました。

今後も、各ステークホルダーに対する啓発を通じて人権尊重への理解を深めながら、適切な防止・軽減策を継続的に講じていきます。

実効性評価（モニタリング）

当社グループは、人権への負の影響の防止・軽減に向けた取り組みが実効的に機能しているかを確認するため、アクションプランの進捗状況について定期的な評価（モニタリング）をおこなっています。

具体的には、関係部門と連携し、アクションプランの実施状況の把握をおこなうとともに、必要に応じてアクションプランの見直しや改善をはかっています。

今後も取り組みの実効性評価を実施していくことで、デュー・ディリジェンスの効果的な運用に努めていきます。

人財投資による人的資本の強化

経営理念に掲げる「従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社であり続ける」ため、従業員一人ひとりが、心身ともに健康で働きがいを持って、お客さまの期待を超えるサービスの提供に注力できるよう、グループ人財ポリシーのもと、経営戦略と連動したグループ人財戦略を掲げ、ソリューション・カンパニーの実現に向けた取り組みを進めています。引き続き、人的資本最大化のための投資を強化し、従業員との対話を大切にしながら、一人ひとりの成長を支えていきます。

代表取締役 経営企画部・人財部・グループサステナビリティ推進担当 **小野寺 伸夫**

グループ人財ポリシー

経営理念に基づいた当社グループの人財に関する基本方針として「グループ人財ポリシー」を制定しています。

基本的な考え方

- 当社は、従業員は経営理念の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」であるとの認識のもと「人財」へ積極的に投資し、その価値を持続的に高めていくことで、地域社会の持続的な発展とともに当社自身の持続的な成長につなげていきます。
- 経済・社会環境の激しい変化に柔軟に対応しつつ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対するソリューション提供能力を高めていくために、従業員一人ひとりの成長意欲に応えるフィールド・機会を積極的に提供することで、常に変革に向けて挑戦し続ける人財を育むとともに、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する多様性に富んだ人財ポートフォリオを構築します。
- 多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりのWell-beingを高め、その持てる能力を最大限に発揮することができるよう、安心して働ける職場環境の整備と、活力ある組織風土の醸成をはかることで、組織全体の生産性向上にもつなげるとともに、当社内外の人財にとって魅力あふれる組織であり続けます。

求める人財

- 地域社会・お客さまへの価値提供に強い誇りと自覚を持つとともに、常に変革マインドを持ち挑戦し続ける人財

経営戦略と連動したグループ人財戦略の策定

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

経営戦略とグループ人財戦略の連動



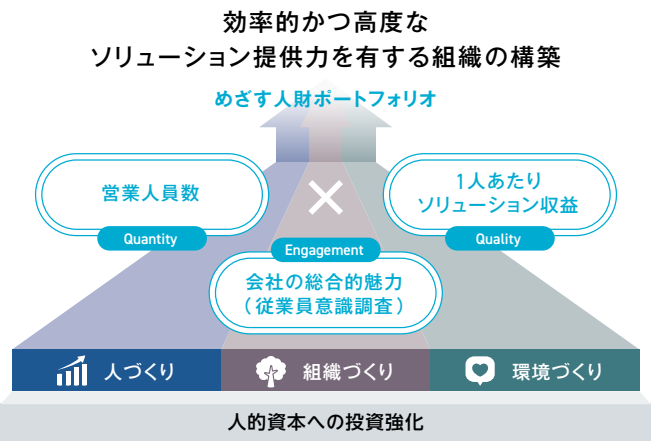
株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

グループ人財戦略の全体像

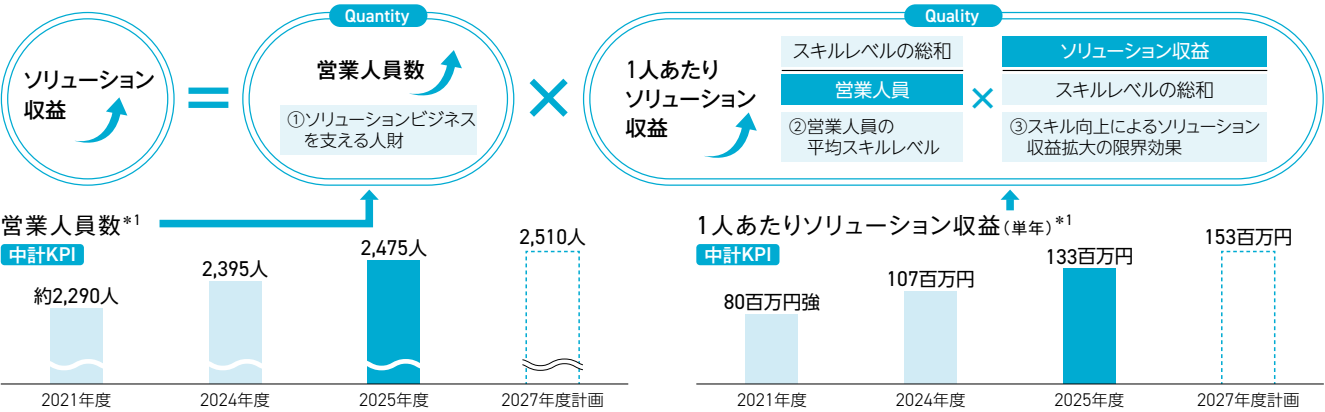
「グループ人財戦略」は2027年度までを計画期間とし、3つの基本テーマとして①『成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」』、②『多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」』、③『個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」』を掲げています。

3つの基本テーマをもとにした主要施策に取り組み、従業員エンゲージメント(会社の総合的魅)を高めながら、Quantity(営業人員数)・Quality(1人あたりソリューション収益)の面でめざす人財ポートフォリオを構築し、その結果として中期経営計画の目標指標であるROE9.0%超の達成をめざしています。



ソリューション収益力の強化

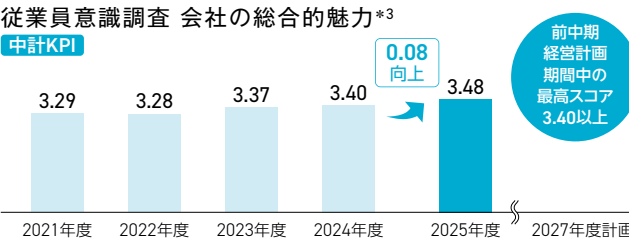
当社グループでは人的資本への投資を通じて、営業人員数の増加(=Quantity)とスキルレベル向上による1人あたりソリューション収益の増加(=Quality)をはかり、収益の根幹をなすソリューション収益力の強化を実現します。研修の拡充や自己啓発支援の強化等により、営業店のスキルレベルを高めるとともに、高度なスキルを修得する越境学習等を通じて、本部直接営業人員の質・量の両面を強化するとともに、高い業務遂行力と高度な知識を備えたソリューション提供力の高い人財を育成し、2027年度に1人あたりソリューション収益153百万円の実現をめざします。



エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループでは、従業員一人ひとりの働きがいやエンゲージメント向上に向けた経営諸施策の企画・立案に活かしていくことを目的に、従業員一人ひとりの意識を定期的に確認し、組織の現状、強み・課題を的確に診断・把握するための従業員意識調査を無記名で毎年実施しています。2025年度の従業員意識調査における会社の総合的魅の指数(5段階評価)は、3.48^{*2}(前年度比+0.08)です。グループ人財戦略の3つの基本テーマに基づいた主要施策の実施により、特に課題と認識している項目の改善をはかることで、会社の総合的な魅を高めていきます。

*2 横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行・L&Fアセットファイナンスの加重平均



*3 2025年度は横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行・L&Fアセットファイナンスの加重平均。2023年度および2024年度は横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行の加重平均。2021年度および2022年度は横浜銀行・東日本銀行の加重平均。

特に課題と認識している項目

項目	指数*4(前年度比)	おもな人財戦略基本テーマ
人財育成	3.17(+0.01)	基本テーマ①人づくり
報酬	2.72(+0.06)	基本テーマ②組織づくり
人事の公平性	3.33(+0.10)	基本テーマ③環境づくり
仕事の負荷感	2.82(+0.04)	

*4 横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行・L&Fアセットファイナンスの加重平均

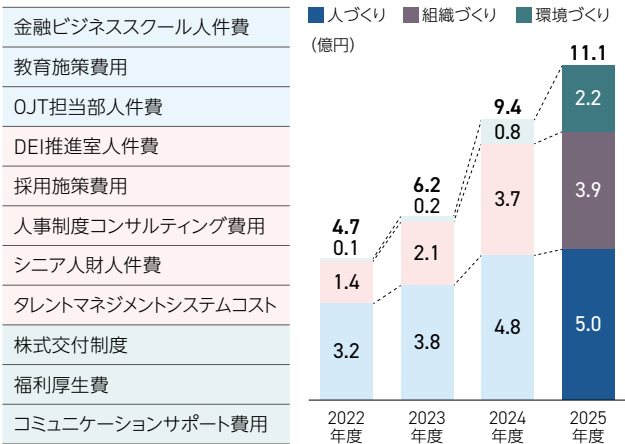
グループ人財戦略における主要施策と人的資本への投資強化

当社グループは、グループ人財戦略のもと、ソリューションビジネスの持続的な成長を支える人的基盤の高度化を目的として、「人づくり」・「組織づくり」・「環境づくり」の3つを基本テーマに掲げ、それぞれの主要施策を体系的に推進しています。

各主要施策については、重点的に取り組む内容を明確化するとともに、KPIを設定し、定期的なモニタリングを通じて進捗および成果を継続的に把握・管理しています。これにより、グループ人財戦略の実効性と透明性を高め、経営戦略との整合をはかっています。

また、こうした施策の効果を最大化するため、人的資本への投資を中長期的な視点で継続的に拡充していきます。人財への投資は、将来的な企業価値創造の源泉であるとの認識のもと、持続的成長と資本効率の向上に資する取り組みを着実に進めていきます。

人的資本投資額*



*当社定義

主要施策(横浜銀行)

主要施策	取り組み	KPI
人づくり ①ソリューションビジネスの担手の拡大・質の向上 ②専門人財の育成強化 ③主体的な挑戦・成長機会の提供 ④次世代経営人財の計画的な育成	●ローン人財数の増強 ●各種育成施策の継続・強化 ●育成体制の整備 ●専門人財のリテンション強化 ●魅力ある営業系ポスト開発 ●サクセッションの高度化	・スキルレベル上級者育成人数 ・本部直接営業人員数 ・ローン人財数 ・市場国際コア人財数 ・ITデジタル高スキル人財割合 ・行内公募応募者数 ・経営人財育成プログラム受講者数
組織づくり ⑤多様な人財の確保に向けた戦略的な採用活動の実践 ⑥タレントマネジメントの高度化 ⑦DEIのさらなる推進 ⑧シニア人財の活躍推進	●採用手法の高度化 ●情報を活用した各種施策の企画実行 ●渉外等への復職を後押しする環境の整備 ●シニアが活躍するポストの開発	・キャリア採用人数(総合職) ・女性管理役職者比率 ・キャリア採用管理役職者比率
環境づくり ⑨活力ある組織風土の醸成 ⑩心身ともに健康で安心して働ける職場環境の整備	●人財評価制度の浸透定着 ●賃上げ等による還元継続 ●アブセンティーイズム抑制に向けた取り組み	・従業員意識調査「人事の公平性」スコア ・自己都合退職率 ・アブセンティーイズム

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

基本テーマ①

人づくり

成長意欲・挑戦意欲を大切にする

【人づくり】

- ・ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上
- ・専門人財の育成強化
- ・主体的な挑戦・成長機会の提供
- ・次世代経営人財の計画的な育成

長期的にめざす姿であるソリューション・カンパニーを実現するには、ソリューション提供活動を担う担当者のスキルや専門性の向上が重要であると考えています。こうした考えのもと、OJTとOff-JTが連動した人財育成を実践するとともに、行内公募、外部出向、自己啓発支援といった挑戦機会を拡大し、従業員一人ひとりの成長意欲に積極的に応えています。

ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上

育成強化に向けた「スキルの可視化」と「OJTとOff-JTの連動」

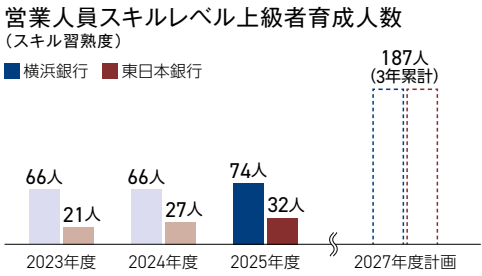
当社グループでは、ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上に向けて、スキルを可視化したうえで、OJTとOff-JTの連動に取り組み、従業員一人ひとりの着実なスキルの修得・定着を支援することで、成長が実感しやすい人財育成態勢を整えています。

「スキルの可視化」に向けては、ソリューション営業人員に求められるスキルを定義し、横浜銀行では、法人部門・個人部門別にスキル認定制度を導入し、東日本銀行では、法人部門において所定のチェック項目の判定により、スキルレベルを測定・評価する制度を導入しています。

「OJTとOff-JTの連動」に向けては、OJTでは、担当者が早期に経験を積み、研修での学びが発揮できるよう配属をおこない、Off-JTでは、金融ビジネススクールの講師陣による部門別・スキルレベル別の集合研修と研修実施後の継続的なフォローにより「担い手の着実な育成」と、高度なスキルや知識、豊富な経験を有する「スキルレベル上級者への育成人数の増加」をはかっています。

また、横浜銀行では本部の営業専門部署であるアパートローンセンターやビジネスソリューションセンターで経験を積む機会を設けています。ここでは、研修で学んだ内容を実践することで基礎スキルを定着させることを目的としており、基礎スキルの定着をスムーズにおこなうことで、若手従業員を含めたソリューション提供力の底上げをはかります。さらに、本部の審査部門である融資部でも、法人渉外・個人渉外の担当者を受け入れ、審査スキルを指導することで、ソリューションビジネスの担い手の質の向上をはかっています。

OJT支援の取り組みとして、横浜銀行では営業店の若手育成を支援するためにベテラン従業員を「育成担当部長」として配置し、全地域地区をカバーする体制を整えています。育成担当部長は、営業店や若手担当者一人ひとりの置かれた状況に合わせ、お客さまへの同行訪問などの個別指導や臨店による勉強会の開催などの集団指導を通じて、営業店のOJTを支援する役割を担っています。中堅従業員に対しては直接営業部門であるソリューション営業部の営業店支援チームや案件創出チームによる案件相談や同行訪問を実施しています。また、東日本銀行では金融ビジネススクールの担当者の臨店による直接指導や営業部門と連携した同行訪問による実地研修を通じて営業店のOJTを支援しています。



MESSAGE

人財部
金融ビジネススクール 校長
三木 佳子

成長できる環境を整え、ソリューションビジネスを支える人財を育成します

金融ビジネススクールは、横浜銀行人財部を中心に運営する研修専門組織として、職務別・スキル習熟度別・階層別研修や自己啓発支援を中核に据え、研修後のフォローや営業店への臨店指導を通じて、OJTとOff-JTが連動した人財育成を推進しています。2026年4月からはFG人財部にも金融ビジネススクールを設置し、各社の体制を踏まえつつ、研修運営の連携を順次進めています。

2025年度は、ソリューションビジネスを支える人財、なかでもローン分野を担う人財の育成を重点施策と位置づけ、指名と公募を組み合わせた研修体系の整備や、営業店業務を幅広くカバーする実務直結型研修の高度化に取り組みました。スキル認定制度による習熟度の可視化に加え、講師陣の熱意と実務経験を活かした教育、さらに、すべての営業店をカバーする育成担当部長との連携を通じて、お客さまへのより良いご提案や丁寧な対応につなげていくことを大切にしています。一方で、日々の業務と両立しながら限られた時間のなかで学びを現場で定着させていくことは、人財育成を進めるうえでの課題です。

今後は、従業員が自ら参加したいと感じる研修の提供と、自ら考え判断できる人財の育成を通じて、若手の従業員が悩みや不安を一人で抱え込むことなく、安心して学び、成長できる環境を整えることを大切にしながら、実践力の向上と持続的な成長を支えてまいります。

教育研修投資の強化

当社グループは、部門別・スキルレベル別集合研修やeラーニングの受講時間の拡大、外部派遣研修の活用、外部講師を活用した階層別集合研修の強化などを通じて、1人あたり研修時間・研修費用を増やし、ソリューション提供力の高い人財の育成に向けた教育研修投資を強化しています。具体的には、FP1級取得促進策として、約2か月間の養成講座への派遣、インターバル研修や休日講座の実施、学習支援アプリや有料Web講座の提供等をおこない、2025年度は26人がFP1級に合格しています。

本部直接営業部門の強化

当社グループは、高付加価値なソリューション提供能力を備え、お客さまに直接的にソリューション提供をはかる機能を有する本部直接営業部門（ソリューション営業部など）の強化に取り組んでいます。本部直接営業部門は、スキルレベル上級者やメガバンク・政府系金融機関・PEファンドなどへの出向経験を有する人財の配属および専門性の高い人財のキャリア採用により、計画的な人員の増強をはかっています。また、本部直接営業部門から営業店の支店長・役職者などへの計画的な人事ローテーションをおこなうことにより、営業店も含めた当社グループ全体のソリューション営業態勢の高度化を進めています。

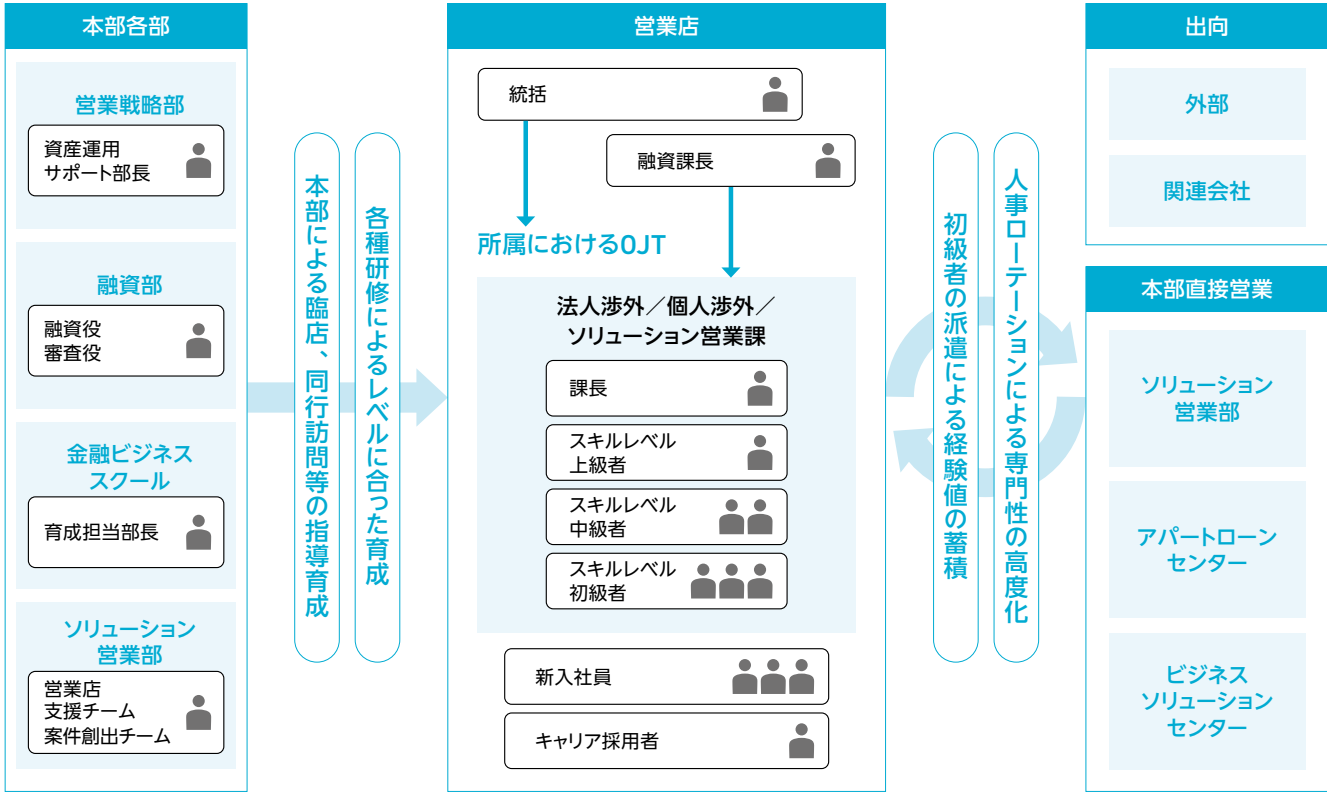


横浜銀行人財部金融ビジネススクールでの研修の様子

若手従業員の教育出向実績（2025年度末時点：横浜銀行）

出向先	人数
政府系金融機関	3人
メガバンク	1人
コンサル・PEファンド	7人
政府機関	3人
経済団体	1人
地方公共団体関連	4人
合計	19人

ソリューションビジネスの担い手の向上に向けた横断的な取り組み*



* 横浜銀行および東日本銀行

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

専門人財の育成強化

■ 専門人財の計画的な育成

当社グループでは、市場・国際部門やIT・デジタル部門などで活躍できる専門的な知識・スキルを有する人財の計画的な育成に取り組んでいます。横浜銀行の市場・国際部門においては、業務継続性とソリューションビジネスの強化をはかる観点から、トレーニング制度や海外拠点を活用した人事ローテーション、国内外の金融機関への教育派遣などにより、市場・国際部門の素養を身に付けた人財の還流をおこなうとともに、市場・国際部門プール人財（市場・国際部門の在籍者・経験者）の計画的な増強に取り組んでいます。

また、IT・デジタル部門においては、IT・デジタル人財を、専門部門に所属している「専門人財」、本部企画部門に所属する「推進人財」、全従業員を想定した「利活用人財」に分類するなどして、階層ごとに適切なスキル向上施策を実施し、当社グループ全体の「質」の強化に取り組んでいます。また、横浜銀行では専門知識の修得意欲を高める取り組みとして、高度な公的資格を有する人財を認定する「プラチナタレント認定制度」を制定し、資格取得*に関する各種支援金の拡充や、認定者に対するキャリア実現支援をおこなっています。

* 中小企業診断士、FP1級、証券アナリスト、高度情報処理技術者試験など

専門スタイル

横浜銀行では、2024年度の人事制度改定時に、専門スタイルの認定を開始しました。知識・スキル、経験、公的資格等の要件を満たす従業員に対し、9分野の「専門スタイル」を認定しています。認定者については当該分野以外には原則として異動しないキャリア保証をおこないます。また、給与体系においても専門スタイルは評価ランクの上限を引き上げることで、専門性の高さやマーケットバリューを処遇へ反映することが可能です。2026年3月末現在で、専門スタイル人材は25人です。

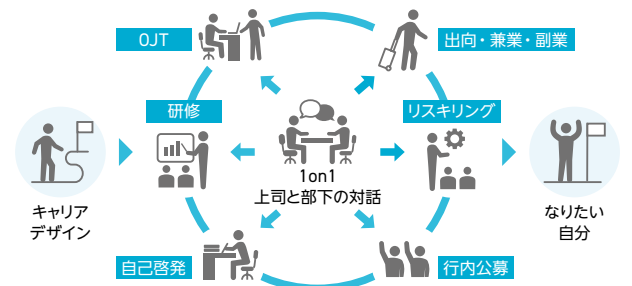
次世代経営人財の計画的な育成

当社グループでは、将来の経営幹部候補や、その先の役員候補となる人財の育成に向けた計画的なサクセッションプランを策定・実施しています。具体的には、次世代経営リーダーの育成に向けて、「戦略理解力」・「リーダーシップ」・「マネジメント力」などをテーマとしたタフアサインメントを組み込んだ研修プログラムや外部派遣研修などの経験を積むとともに、アセスメントを実施することで、候補者プールの拡大と登用管理をおこなっています。

主体的な挑戦・成長機会の提供

キャリアオーナーシップの浸透

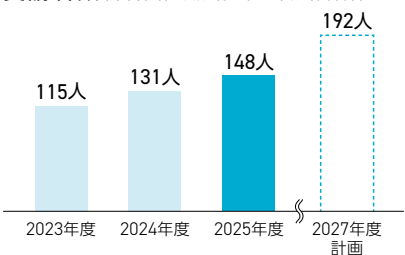
当社グループは、「キャリアオーナーシップの浸透」を推進しており、従業員一人ひとりが今後のキャリア形成について主体的に考えるきっかけを持つことを目的に、職位階層に応じたキャリアデザインやマネジメントに関する各種研修をおこなっています。また、1on1ミーティングによる定期的な上司と部下の対話をベースに、OJT・研修・公募制度・自己啓発支援などを組み合わせることで、「なりたい自分」に向けたキャリア形成を支援しています。



専門スタイル認定9分野

市場	国際	リスク
監査	IT	デジタル
コーポレート ソリューション	ウェルス マネジメント	ファシリティ マネジメント

経営人財育成プログラム(統括級)
受講者数(累計)(横浜銀行・東日本銀行合



キャリア・イノベーション支援制度（兼業・副業）

当社グループでは、自己成長や本業または地域への貢献など、一定の要件に沿った社外兼業や副業を認める制度として、「キャリア・イノベーション支援制度（兼業・副業）」を導入しており、制度導入以降、26人が利用しています。銀行業務以外の多様な経験等を社外で積む機会を拡充することにより、従業員の主体的なキャリア形成と、これまでのキャリアの延長線にはない成長を後押しするとともに、人財の多様性や専門性を高め、業務の生産性向上や風土改革につなげています。

キャリア相談窓口

当社グループでは従業員の自律的なキャリア形成の促進・支援のため、従業員のキャリア開発やキャリアパスに関する相談などを受け付ける「キャリア相談窓口」を設置しています。

挑戦機会の拡大

当社グループでは、従業員の自己啓発意欲を高め、主体的にキャリア実現に挑戦するための公募制度として、「行内公募」と「リスクリングチャレンジ」を実施しています。

行内公募はキャリアステージを問わず応募できる制度としており、本部各部への配置のほか、外部出向やMBA取得のための派遣も実施しています。2025年度の応募者は105人となり、キャリア実現に向けた具体的なアクションがグループ全体で拡大しています。横浜銀行では、2023年度に「フリーエージェンツ制度」を正式導入し、一定の資格や経験を有する従業員が自ら希望する部署に手を挙げる機会を提供しています。そのほかにも、挑戦機会の拡大に資する取り組みとして、ミドルマネージャー層のマネジメント能力向上を目的に、包括連携協定を締結する横浜国立大学の教育プログラム「マネージャー経験者のためのラウンドテーブル研修」への公募による派遣などをおこなっています。リスクリングチャレンジは、営業店や本部の事務担当者向けの公募制度であり、自身の現在のスキルと、今後必要とされるスキルのギャップに適應する「リスクリング」に挑戦するための仕組みです。なりたい自分を描くためのキャリアロードマップの提示などの支援も実施しています。

おもな公募ポスト（横浜銀行：2025年度）

M&A業務 トレーニー	ソリューション サポーター	営業店監査	地方公共団体 派遣	SATレーニー	ベンチャーデット トレーニー	公益財団法人	上海支店 法人渉外 トレーニー	コーポレート アドバイザリー グループ	サステナビリティ 外部トレーニー 環境コンサル
ストラクチャード ファイナンス トレーニー	バンコク駐在員 事務所	グローバル ファイナンス トレーニー	保険専門 アドバイザー	市場営業部 トレーニー	店舗・ATM ネットワーク企画	構成店支店長 ポストチャレンジ	はまぎん ビジネス チャレンジズ	人財部金融 ビジネス スクール講師	法人渉外 トレーニー
サイバー セキュリティ トレーニー	データ アナリスト トレーニー	生成AI推進 トレーニー	船舶ファイナンス トレーニー	法人渉外課長 ポストチャレンジ	FCTレーニー	インクルージョン マネジメント トレーニー	店頭サービス 課長ポスト チャレンジ	渉外業務改革 プロジェクト	営業戦略部 金融資産 コンサルティング室
営業戦略部・ 信託専門人財 トレーニー	国内PEファンド トレーニー	ITトレーニー	サイバー セキュリティ	システムスワ 管理	口座開設 プロモーション 企画人財	アプリ企画人財	自己資本 比率規制対応 トレーニー	営業部門における AI戦略企画・ 活用推進人財	法人決済 企画人財
マネロン等 金融犯罪対策 人財	与信企画室 トレーニー	個人渉外課長 ポストチャレンジ	融資部資産 査定課 トレーニー	不動産トレーニー	監査部営業店 監査グループ		・・・等 全82種のポスト		

公募時の各部紹介

[illegible]

【口座開設プロモーション企画事例】

各事業内容の詳細について教えて！

事業内容 ・「新築に必要アイテム」[字模・職能における共通点]などの類似アイテムをピックアップ ・2019年度から本格的に強化している新築口座開設「ポイントウォッシュ」プログラムをローン・地産ならではの強みでアピール	どんな人が向いている？ ・渉外(法人・個人問わず)・SAの活動と経験と双方(自らの営業スタイルを磨ける方)
期間 ・最長2年	人材育成方針 ・デジタル(対面型)とリアル(対面)が融合した顧客対応が得意な人材を育成する。
やりがい ・自ら企画した新築口座開設「ポイントウォッシュ」施策が実際に効果的でない店舗に活用される事でやりがいの大げんきができる。 ・銀行向けデジタル行動データ集約システム利用したマーケティングのスキルが磨けます。	勤務場所 ・本店23ヶ所前(デジタル集約所) ※1ヶ所1人で複数店舗、2ヶ所(フルタイム) ・デジタルとリアルでの渉外活動と経験 リアルとデジタルの両方の得意点を伸ばし合わせて顧客を企画で会える方

担当部門より

➢ 営業場で培った渉外力(交渉力/接客力)を活かし、口座開設のプロモーションを企画してみませんか？

➢ 応募時点でデジタル知識や経験は求めません。進化し続けるデジタル技術を活用して、営業スタイルの革新に、一緒にチャレンジしましょう！



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

基本テーマ②

組織づくり

多様な人財がいいきと活躍できる

【組織づくり】

- ・多様な人財の確保に向けた戦略的な採用活動の実践
- ・タレントマネジメントの高度化
- ・DEIのさらなる推進
- ・シニア人財の活躍推進

多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対して最適なソリューションを提供するためには、多様な人財が個々の能力を最大限発揮できる組織であることが重要です。これまで以上に採用活動を強化するほか、タレントマネジメントの高度化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DEI）のさらなる推進、シニア人財の活躍推進に取り組み、多様な人財がいいきと活躍できる組織づくりを進めています。

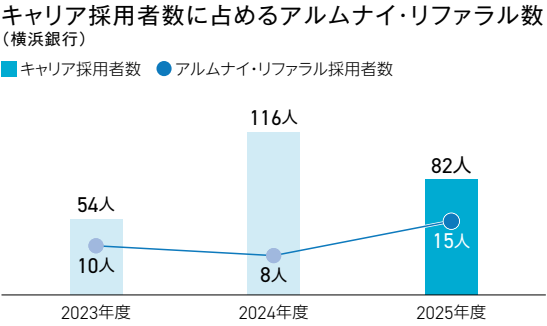
多様な人財確保に向けた戦略的な採用活動の実践（新卒採用・キャリア採用）

新卒採用：情報発信の強化・接点の拡大
当社グループの取り組みを効果的に発信し、これまで以上に魅力を感じられるよう、SNS等も活用しながら人財育成体系やキャリア形成支援に関する情報発信を強化しています。また、インターンシップの実施等により学生との接点を強化し、当社グループへの関心向上をはかるとともに、コース別採用やTalent+（タレントプラス）採用、高卒採用など、多様な経験やバックグラウンドを持つ人財の採用を積極的におこなっています。なお、横浜銀行では、2026年4月以降入行者の初任給について、総合職・大卒の場合に、28万円（前年比+2万円）への引き上げを実施しています。

リアルな接点の拡大	直近実績（横浜銀行）	採用イベント実施回数 125回
コース別新卒採用	IT・デジタル専門コース採用の強化	・デジタル戦略コース ・データサイエンスコース ・ITコース
Talent+（タレントプラス）採用	学業・スポーツに限定せず、あらゆる分野で特筆すべき成果や経験を収めた学生が対象。自己PR動画等での選考を実施。	
高卒採用	県内商業系高校を中心に応募者を募集。応募前に業務理解を深めてもらう機会として、店舗見学会を実施。	

キャリア採用：競争力のある処遇の整備と採用ルートが多様化
横浜銀行では採用市場における競争力向上に資する取り組みとして、「プロ人財制度」を導入し、競争力のある処遇を整備しています。また、採用ルートの多様化に資する取り組みとして、従業員からの紹介による「リファラル採用」を2025年9月に制度化し、各職種における専門人財の採用につなげています。その他、アルムナイネットワーク*の運営、エージェントからの紹介、ダイレクトスカウト活動についても取り組みを強化し、採用ルートの一層の多様化を進めています。

* 横浜銀行グループを一度退職した方向士と銀行グループのネットワーク。
2025年度末登録者数 274人（前年比+65人）



MESSAGE

人財部 採用戦略グループ長
宮崎 由季子

人財基盤を質・量・定着の面で強化し、企業価値の向上に貢献していきます

経営戦略および人財戦略を実行していくうえで、採用は最重要テーマの一つです。その戦略的な優先度を社内外に明確に示すため、2026年4月に「採用戦略グループ」を新設しました。当グループは、採用活動の運営にとどまらず、企画から実行までを一貫して担い、施策と運用の整合性を高めながら、成果に責任を持って“攻めの採用”への転換を進めています。また、将来的なグループ横断での採用力強化も視野に入れています。2025年度は、新卒・キャリア採用の双方において、候補者との接点の質と量を高め、多様な人財との出会いを創出するとともに、新たな採用手法の導入やチャネルの拡充により競争環境への対応力を強化しました。さらに、情報発信や対話の機会を充実させることで、当社グループの価値やキャリアの魅力について、より深くご理解いただけるよう努めています。同時に、真に重視すべきことは採用後の活躍と定着だと考えています。候補者一人ひとりと誠実に向き合い、相互理解と納得を深めることで、個と組織がともに成長し続ける関係を築いていきます。

当社グループのビジョンに共感し、ともに挑戦し続ける人財基盤を質・量・定着のすべての面から強化し、持続的な企業価値向上の実現に貢献してまいります。

タレントマネジメントの高度化

当社グループでは、従業員一人ひとりのスキルや知識、適性やキャリアデザインといった情報を一元管理するツールとして、タレントマネジメントシステムを導入しており、従業員の能力を最大限発揮するための戦略的な人事運用への活用を進めています。具体的には、従業員のスキルやコンピテンシー、属性、過去の評価履歴などを統合した「個人カルテ」を整備し、マネジメント層が部下の育成やキャリア支援をおこなううえで把握すべき情報を一元的に確認できる環境を構築しています。加えて、スキル情報や過去の評価結果をもとに、従業員一人ひとりの強みや専門性を定量的に把握・分析する仕組みの構築を進めており、将来的にはAIを活用したフィードバックや育成支援の高度化についても検討しています。これらの取り組みを通じて、従業員の成長支援と組織力の向上の両立をめざしています。さらに、本部各部署における業務特性や求められる役割を踏まえ、ポジションごとのジョブディスクリプションを整備し、それらをキャリアデザイン施策に活用することについても検討を進めています。今後は、こうした人財データや職務情報を活用し、戦略的な人員配置の最適化をはかることで、適材適所の実現とグループ全体の持続的な成長につなげていきます。



DEIのさらなる推進

当社グループでは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンポリシーのもと、横浜銀行・東日本銀行の人財部内にDEI推進室を設置し、DEI推進啓発月間「横浜フィナンシャルグループ・ダイバーシティマンス」等における啓発活動や、取締役をはじめとする経営層の支援と監督のもと、マネジメント層を対象にした勉強会や女性活躍の推進に資する研修などの各種支援策を実施することで、全従業員がDEIへの理解を深め、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを進めています。なお、取締役会において半期に1回施策の進捗状況を確認し、社外取締役等の意見を積極的に取り入れながら課題の整理や施策の方向性について議論をおこない、時流やニーズの変化に素早く対応できる体制としています。

マネージャー（経営層・管理職層）の多様性の確保、女性活躍の推進

当社グループでは、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに応えていくため、マネージャーの多様性の確保と女性活躍をはじめとする多様な人財の活躍推進を重要な経営課題の1つと捉え、経営会議等においても継続的に議論しています。

横浜銀行では、2022年度より取り組んできた「女性活躍推進プロジェクト」を発展的に見直し、管理職候補層の裾野拡大を目的とした男女共同プログラム「マネジメント養成塾」へ改編するとともに、より経営に近いポジションでの活躍を期待する女性人財を対象とした女性選抜研修「上位TSUBAKI」を新たに開始しました。研修や役員とのメンタリングなどを通じて、管理職・経営層への登用を見据えた計画的な育成とキャリア形成支援を進めています。また、東日本銀行では、管理職登用前の若手従業員を対象とした「メンター制度」、各階層の従業員が登壇する「ロールモデルセミナー」、キャリア開発を目的とした「トレーニー制度」、国家資格保有者が対応する「キャリアコンサルティング相談窓口」の設置等を通じ、多様な人財が活躍するためのキャリア形成支援を通じて将来の経営層を担う候補人財の育成に取り組んでいます。

こうした取り組みにより、横浜銀行・東日本銀行合算の女性管理役職者比率（2025年度末 22.4%）を、2027年度には24.6%に引き上げることを目標としています。また、マネージャーの多様性を中長期的に確保していくため、新卒採用者に占める女性割合においては30%以上を目標としています。

女性活躍の推進に加え、キャリア採用者の育成にも注力し、管理役職者への登用を積極的におこなっており、部長や支店長への登用も進んでいます。なお、横浜銀行の2025年度の管理役職者に占めるキャリア採用者の割合は19.4%であり、引き続き、社内で目標としている14%以上の水準を確保していくことを目標としています。



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

MESSAGE



横浜銀行
和泉支店 支店長
宮本 千尋

部下の挑戦を組織として支え、主体的に行動できる人財の育成を進めます

和泉支店は、内部事務を担当する従業員4人と渉外担当者・SA^{*1}（サービスアドバイザー）5人の計9人で運営しています。少人数で役割が重なりやすい環境だからこそ、日常的な対話を大切にしながら、一人ひとりが安心して能力を発揮できる組織風土の醸成に、日々取り組んでいます。

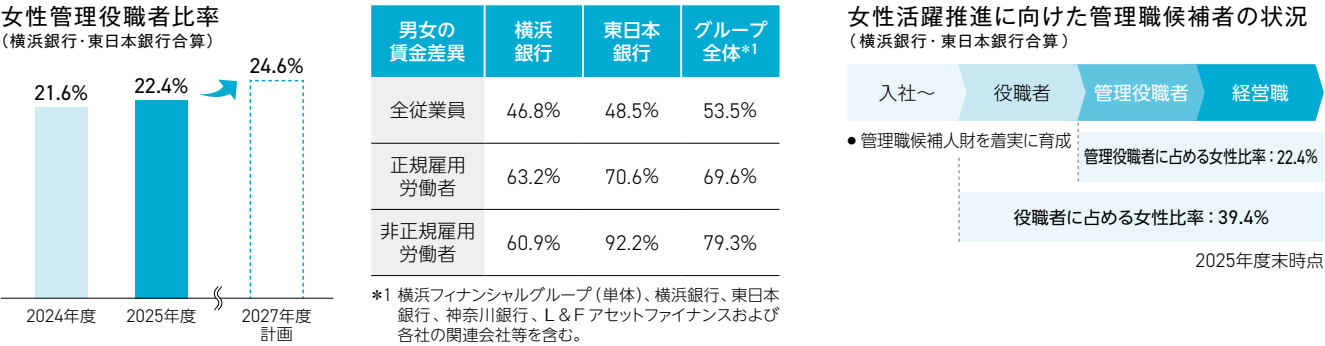
人財育成において重視していることは、一人ひとりの可能性を信じて挑戦の機会を提供することと、その挑戦を組織として支えることです。日々の実務を通じて成長機会を積み重ねることで、自ら考え、主体的に行動できる人財を着実に育てていきます。

また、自らの役割に責任を持ち、周囲のサポートを受けながらも最後までやり遂げることが大切だと考えています。そうした思いから、私自身の経験も伝えつつ、部下の育成にあたるようにしています。こうした取り組みの積み重ねが、多様化・高度化するお客さまのニーズに寄りそったご提案につながり、ひいては当社グループの企業価値向上を支える基盤になると考えています。

*1 主に店頭での金融資産運用提案の業務を担う

男女賃金格差解消に向けて

当社グループでは、管理役職者以上の従業員における男性比率が高いことなどを背景に、男女賃金の差異が生じています。一般事業主行動計画の更新にあわせて男女間賃金差異の要因分析を実施し、当社グループにおいては、「上位職における女性比率の低さ」・「職務の偏り」・「長時間労働差異」が主要因であることを確認しました。その結果を踏まえ、女性管理役職者の育成・登用、多様な職務への配置・育成、男性育児休業の質的向上や職場風土改革など、差異の解消に向けた具体的な取り組みをすすめています。



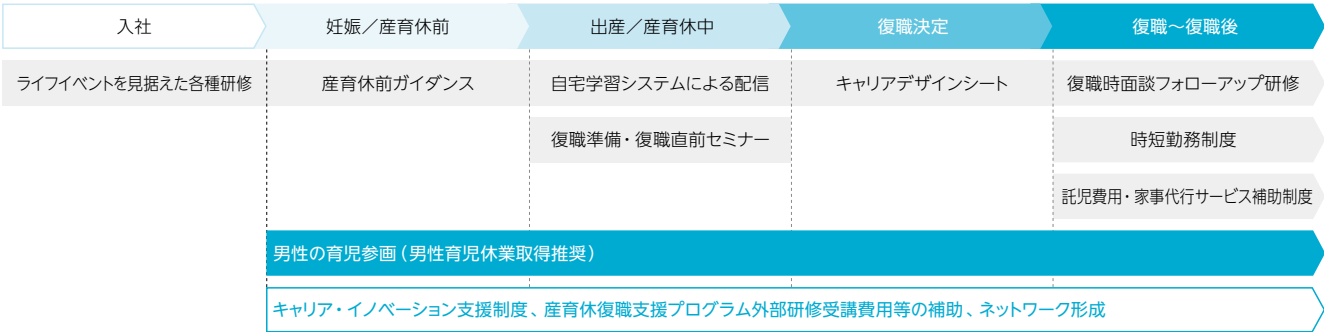
産育休者の復職に向けた支援

当社グループでは、育児等のライフイベントに応じて柔軟に働くことができるよう、短時間勤務制度に加え、託児費用や家事代行サービスに関する費用補助制度を整備しています。こうした制度面の支援に加え、横浜銀行では「産育休復職支援プログラム」を導入し、休業中の自己学習機会の提供や復職者向けコミュニティの開設など、従業員が円滑に職場へ復帰できる体制を構築しています。さらに2024年度には、産育休からの復職者を対象に、希望者が先輩従業員に相談できるメンター制度を導入しました。また、これらの取り組みの推進にあたっては、DEI推進の一環として設置した「DEIフルー」が、産育休復職支援に関する施策の企画・運営に参画し、当事者や現場の視点を反映しています。東日本銀行においても、産育休前の女性従業員全員に対するキャリア面談の実施や、休職中・復職後の研修機会の提供、復職者のネットワーク構築など、長期的な視点での支援をおこなうとともに、人財部との連携のもと職場における理解促進と意識醸成を進めています。

これらの取り組みの一環として、横浜銀行および東日本銀行の共催により、産前産後休業・育児休業を取得中の従業員を対象とした復職支援セミナーを実施しています。9月には「保活^{*2}」、2月には「復職」をテーマに、復職経験者による実践的なアドバイスの共有や参加者同士のディスカッションをおこない、不安の軽減と円滑な職場復帰を促進しています。グループ一体となったこれらの取り組みを通じ、従業員の継続的なキャリア形成を支援しています。

*2 子どもを認可保育園等に入れるために保護者がおこなう活動

横浜銀行のおもな産育休復職支援制度



海外拠点の現地採用・外国籍人財の管理役職者登用

当社グループは、事業をおこなう国や地域との良好な関係を構築し、持続可能な発展に貢献するうえで、現地雇用や現地調達が重要な役割を果たすと考えています。海外拠点では、地域の習慣やニーズに精通する人財の現地採用を積極的におこなっており、2026年4月1日時点の現地採用の従業員数は56人です。現地採用の従業員に対して、労働時間や賃金等に関する労働基準やコンプライアンスなどの重要な事項については、英語や中国語といった海外拠点での使用言語に翻訳したうえで全従業員へ伝達し、理解の浸透をはかっています。なお、積極的に外国籍人財の管理役職者への登用を進めており、2026年4月1日時点の外国籍の管理役職者数は12人です。

障がい者の活躍支援

当社グループでは、特例子会社「株式会社はまぎんビジネスチャレンジ」を中心に、障がい者の自立を支援し、共生社会の実現をめざしています。従業員への情宣ツール「はまチャレ広場」の発信やeラーニングの実施、人事部門や障がいのある部下を持つ管理者を対象に、外部講師を招いた勉強会の開催などをおこない、活躍支援に向けた職場環境の整備をおこなっています。また、障がい者の活躍に対する社内全体の関心や理解を高める取り組みとして、2026年1月には、当社の代表取締役社長とはまぎんビジネスチャレンジの従業員による座談会を実施しました。座談会では、日々の業務や職場での働きがいなどについて意見交換をおこない、その内容を社内へ発信することで理解促進につなげています。こうした取り組みを通じて、障がい者の活躍を支える風土の醸成をはかっています。なお、当社グループの2025年度末時点の障がい者雇用率は2.54%です。

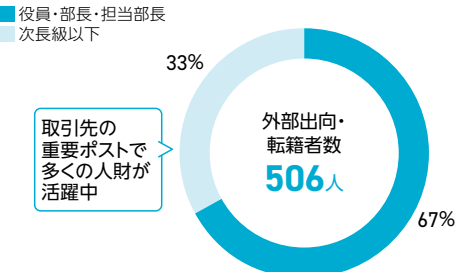


株式会社はまぎんビジネスチャレンジ

シニア人財の活躍推進

当社グループでは、豊富な経験や高いスキルを持つシニア人財が、社内外を問わず、働きがいを持って活躍していけるよう、シニア人財の活躍推進に取り組んでいます。サブスクリプション型の学習プラットフォームの提供や、研修内容の拡充により、リカレント・リスキルをおこなう学習機会を提供し、労務管理やDX支援など現在求められている最新の知識の修得を支援しています。当社グループのシニア人財が、これまでの業務で培った知識、スキル、経験を活かし、グループ内での新たなポジションや、外部出向による取引先等での重要ポスト等で活躍することを通じて、地域金融機関としての地域社会の発展・成長へのさらなる貢献をめざしています。

取引先への外部出向者・転籍者の状況



* 2026年5月時点、関連会社等除く、横浜銀行ベース

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

基本テーマ③

環境づくり

個々の Well-being を起点にした
【環境づくり】

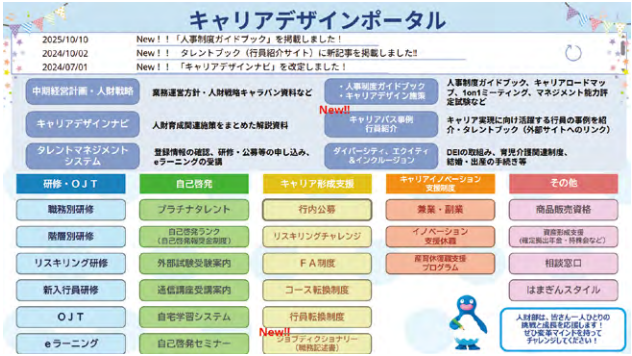
・活力ある組織風土の醸成
・心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備

従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するには、活力ある組織風土であること、心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境であることが不可欠です。多様な価値観やライフスタイルを持った従業員一人ひとりのWell-beingを起点にした、組織風土の醸成や職場環境の整備を進めています。

活力ある組織風土の醸成

キャリアデザイン支援・マネジメント力の強化

横浜銀行ではキャリアオーナーシップに基づき、従業員一人ひとりが自律的にキャリアデザインを描くことができるよう、社内イントラに「キャリアデザインポータル」を開設し、キャリアデザインを描くうえで参考となる、諸施策や諸制度、キャリアパス事例などの情報を整備・集約しアクセシビリティの向上をはかっています。なお、管理職層には、人的資本の価値向上の視点を持ち部下のキャリア実現を支援するスキルが求められるため、当社グループでは外部講師による研修や勉強会を通じて、マネジメント力の向上やコーチング力の向上に向けた支援を強化しています。



人財評価制度

当社グループでは、従業員一人ひとりのモチベーション向上と組織の活性化をはかるとともに、キャリアビジョンの実現をバックアップし人育成・能力開発をはかるとの仕組みとして、パートタイマーを含むすべての従業員を対象に人財評価制度を導入しています。評価制度は、単年度のなかでは人財評価・賞与評価として、中長期的には異動・昇格・昇進として、その能力の発現に報いていくことにより実施・運用されています。横浜銀行では、2024年度の人事制度改定時に、「公平公正な評価・処遇の実現」・「被評価者の納得感向上」・「メリハリある評価」を実現するため、評価制度を大幅に見直しました。制度改定後、全てのライン役職者に対して評価者研修を実施するとともに、全従業員向けに動画を活用した被評価者研修をおこなうなど、評価する側・される側の双方において制度理解の浸透をはかり、より実効性の高い評価制度の定着に取り組んでいます。

処遇

当社グループでは、従前より、年次・性別などの属人的要素によらず、パートタイマーを含むすべての従業員に対し、職務の難易度や範囲、役割などに基づく職責の重さや業績貢献度に応じた公正・公平な処遇を徹底しています。2023年度から4期連続で、物価の上昇等も踏まえた給与改定（ベースアップ）をおこないました。また、賞与についても、パートタイマーを含む従業員が支給対象となっています。なお、すべての従業員の賃金について、最低賃金や同一労働同一賃金に関する法令を遵守しており、その方針について社内規程等に明記しています。さらに横浜銀行では、2025年度より人的資本投資強化の一環として、中長期的な企業価値向上への貢献意識をより一層高めることを目的に、幹部従業員を対象に株式付与ESOP信託を活用した株式交付制度を導入しました。加えて、2026年度からは賞与に業績連動方式を導入することで、従業員全体の成長・挑戦意欲の向上を一層強化しています。

人事制度改定

当社グループでは、グループ人財戦略の達成に向け、関連会社各社がそれぞれの事業特性や経営課題を踏まえ、横浜銀行は2024年7月、東日本銀行は2025年7月、神奈川銀行は2026年7月に人事制度改定を実施しています。グループ人財戦略に沿った制度の整備をおこない、人財の多様な活躍や専門性の発揮、働きがいの向上を通じて、各社の価値創出力を高めるとともに、グループ全体の持続的成長につなげています。

コミュニケーションの強化

当社グループでは、経営陣と従業員との対話の頻度を増やすことで、経営戦略やグループ人財戦略などに対する従業員の理解度を高め、従業員の声を経営に反映する取り組みをおこなっています。グループの全従業員に対して、社長が自ら説明をおこなう「企業価値向上に向けた取り組み」に関する説明会を毎年実施しているほか、役員が全従業員に対して経営戦略等を直接説明し、双方向で意見を交わすタウンミーティング（ラージ）を73回実施しました。また、おもに課長級以下を中心に、営業店の声を聴くとともに、役員から直接経営方針や経営の思いを伝える、少人数でのタウンミーティング（スモール）を73回実施しました。説明会やタウンミーティング、従業員意識調査などを通じた従業員の意見や、そこから得られた経営課題の解決に向け、全社横断的に施策を実施し、行動変革、カルチャー改革によって、活力ある組織風土の実現をめざしています。

また、横浜銀行では従業員同士の職場の垣根を越えたコミュニケーションの強化をはかるため、コミュニケーションサポート費用の導入や、業務後のコミュニケーション・スペースとして横浜銀行本店食堂の夜営業による活用などをおこなっています。



2025年10月「企業価値向上に向けた取り組み」に関する説明会のリアル開催会場の様子

	タウンミーティング（ラージ）	タウンミーティング（スモール）
実施時期	2025年4月	2025年7月～2026年3月
目的	新中期経営計画に込めたメッセージ、期待する取り組み等について浸透をはかる	新中期経営計画のスタートを踏まえて、営業店の声を聴く・銀行の方向性や思いを役員から伝える
対象者	全従業員	役職者・担当者
説明者	横浜銀行・東日本銀行取締役等	横浜銀行・東日本銀行取締役
2025年度開催実績 （横浜銀行・東日本銀行合算）	73回	73回

心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備

ワークライフバランス（家庭と仕事の両立支援）

当社グループでは、男性の育児休業、配偶者出産時の特別休暇、こどもの学校行事等の際に取得可能なワークライフバランス支援休暇といった各種休暇制度の整備、取得の推奨により、性別を問わない育児への参画を促しています。

特に、女性活躍推進の素地となる「男性の家事・育児参画」の啓発活動に力を入れており、当社グループの2025年度の男性の育児休業取得率は109%*です。

このほか介護離職の防止や不妊治療との両立支援に関しても、研修での周知や、ガイドブックの制定およびビデオコンテンツ導入といったツールの活用により理解を高め、従業員それぞれが置かれた状況に応じてワークライフバランスを実現できる態勢を整えています。

また、2025年11月にはグループ4社の共催で、オンライン形式の休日介護セミナーを開催するなど、グループ横断での取り組みも進めています。

*〔（当該年度に）育児休業を取得（開始）した男性労働者数〕÷〔（当該年度に）配偶者が出産した男性労働者数〕で算出



男性育児休業取得者インタビュー記事

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

人財投資による人的資本の強化

働き方改革～メリハリのある働き方の実践～

当社グループでは、時間や場所にとらわれず一人ひとりがメリハリのある働き方を実践することにより、柔軟で多様なワークスタイルを確立し、Well-beingの向上につなげることをめざしています。その一環として、テレワーク勤務制度の整備・ルールの明確化や労務管理の徹底を進めており、業務の効率化と生産性向上をはかりながら、働き手の状況や業務特性に応じた柔軟な働き方を可能としています。また、「リフレッシュマンス」(8月・2月)を実施しており、総労働時間の見える化や勤務間インターバル制度の導入もおこなうことで、より効率的な働き方の実現に向けた意識改革を進めています。

福利厚生制度

当社グループでは、従業員一人ひとりの多様な働き方をサポートするための各種福利厚生制度を整備しています。例えば、育児支援制度として、育児休業者向け復職支援プログラムの実施や、時短勤務制度、小学校就学時支援勤務制度、託児費用補助制度等があります。これらの制度の一部は、雇用形態に応じて利用対象が異なりますが、介護が必要な従業員を支援するための各種休暇休業制度、厚生施設の提供など、パートタイマーを含むすべての従業員が利用可能な制度もあります。これらの福利厚生制度を通じて、従業員が心身ともに健康で安心して働ける環境づくりを推進しています。



福利厚生等の制度をまとめた社内イントラネットページ

健康経営

従業員に対する健康管理の取り組みを通じて、従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮できるよう、当社グループでは「横浜銀行健康宣言」・「東日本銀行健康宣言」をそれぞれ策定しています。横浜銀行・東日本銀行各行において、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、産業医による長時間労働者への個別面談の実施、事業所敷地内完全禁煙の実現、ウォーキングイベントの開催などの取り組みをおこなっています。また横浜銀行では、本店内への健康管理センターの設置、若手従業員等を対象としたパルスサーベイの導入や休職者向け復職支援プログラムの導入も進めています。さらに、神奈川県等が主催し横浜国立大学で開催されたシンポジウム「SHIGOTO SWITCH 一つながる、ひろく、キャリアの扉」に健康経営実践企業として登壇し、健康経営の意義や具体的な取り組みを発信しました。

こうした従業員の健康保持・増進や、アブセンティイズム（体調不良により休職等勤怠に影響が出ている状態）の減少に向けたさまざまな取り組みが評価され、経済産業省および日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」の大規模法人部門において、横浜銀行は8年連続8回目、東日本銀行は初めて「健康経営優良法人2026～ホワイト500～」に認定されています。

心理的安全性の高い職場づくり

従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するためには、心理的安全性が高く、健全な職場であることが求められます。当社グループでは1on1ミーティングを活用し、業務上の悩みからプライベートの相談まで上司と部下が気兼ねなく話し合う機会を設け、上司と部下の相互理解、信頼関係の構築を通じて心理的安全性の確保につなげています。加えて、横浜銀行ではマネジメント層を対象に、心理的安全性の重要性や実践的なコミュニケーションの在り方を学ぶため、外部講師による自己啓発の機会も提供しています。

また、当社グループでは、就業規則においてあらゆるハラスメントの禁止について明文化しているほか、全従業員を対象としたハラスメント防止研修や管理職を対象としたハラスメントの報告対応に関する研修の実施、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント、SOGI（ソジ）*ハラスメント等に関する「ハラスメント相談窓口」の社内・外への設置を通じて、ハラスメントの防止や適切な対応に取り組んでいます。

さらに、従業員が育児や介護と仕事の両立、自身や周囲におけるダイバーシティ、エクワイティ&インクルージョンに関する事項全般について相談することができる窓口を設置しており、心理的安全性を確保するための職場環境の整備を広く進めています。

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

* 性的指向 (Sexual Orientation) と性自認 (Gender Identity) の英語表記の頭文字をとった呼称

人権尊重に向けた従業員に対する取り組み

当社グループは、人権を尊重する取り組みとして、人権方針に定める人権デュー・ディリジェンスを通じて、人権課題を特定し、各種相談窓口やアンケートの内容・結果等に基づき、従業員に関する人権への負の影響を及ぼす課題の評価を進めています。また、人権への負の影響を防止・軽減するため、人権に関する正しい知識と理解を深めるための啓発研修や勉強会を実施しているほか、人権啓発に関する標語を募集して優秀作品の表彰を実施するなど、従業員の人権尊重に対する意識向上に取り組んでいます。

LGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの理解促進

当社グループでは、LGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの理解促進をはかるため、パートタイマー含む全従業員を対象としたeラーニングや本部役員・所属長向けの勉強会等を実施するとともに、ALLY（アライ：LGBTQ+の方々の活動を支援・支持する人）を増やすための啓発活動の一環として社内SNS等におけるコミュニティの開設、希望する従業員への啓発シール（ALLYシール）の配付をおこなっています。2025年度には理解促進に向けた取り組みとして、女装パフォーマーのブルボンヌ氏を招いたダイバーシティ特別講演会を実施するとともに、役員による座談会の様子を社内で発信し、多様性や当事者視点への理解を深めています。

また、横浜銀行本店ビル内に「男女共用トイレ」を設置しているほか、休暇や支給金等の福利厚生制度において従業員の「配偶者」の範囲に事実婚・同性婚の相手方を含めるなど、従業員の多様な家族の在り方を尊重するための取り組みを進めています。

ファイナンシャル・ウェルネス（資産形成支援）の取り組み

当社グループでは、従業員が経済的に自立し安心して働くことができるよう、計画的な資産形成に資する制度として、「確定拠出年金(401k)・「従業員財形貯蓄制度」・「従業員持株会制度」などを導入し、各種研修の実施や情報提供を通じて、従業員が資産形成に対して理解を深め、自律的に取り組むことを支援しています。

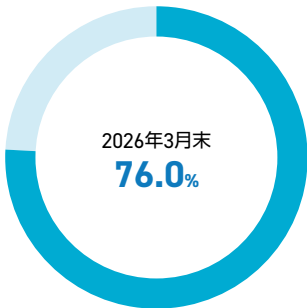
2020年度に奨励金を7%から10%に引き上げ、また2023年度には、新規加入者を対象とした特別奨励金50,000円の付与を開始しました。こうした取り組みの結果、2026年3月時点における持株会加入率は、グループ全従業員の76.0%となっています。

ファイナンシャル・ウェルネスの各取り組みには、お客さま、地域社会、そして株主・投資家といった他のステークホルダーと同じ目線に立ち、当社グループの持続的な成長と一緒にめざしてほしい、という経営から従業員に対する思いが込められています。



ダイバーシティ特別講演・座談会の様子

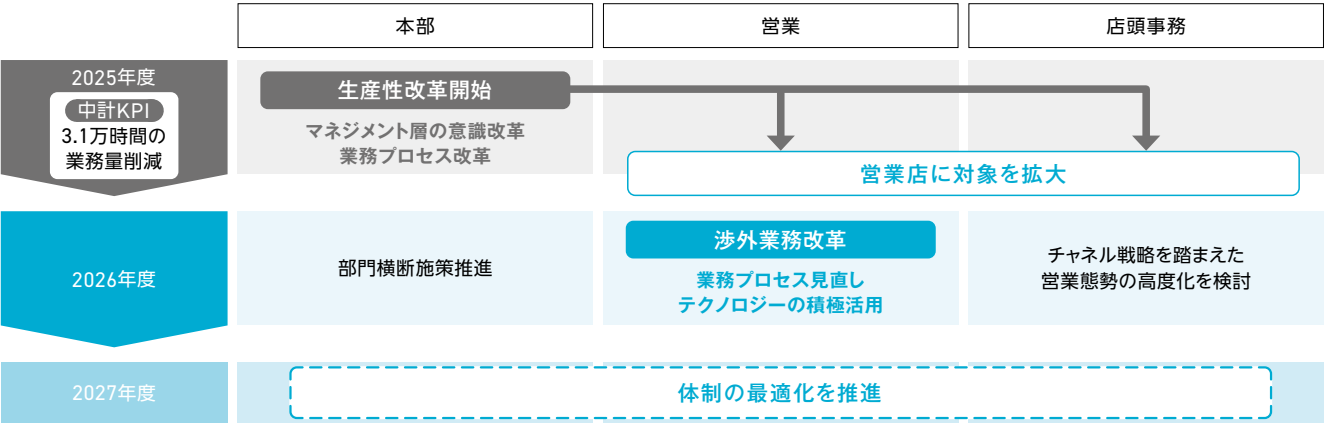
従業員持株会加入率



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

業務改革とIT活用による生産性向上（業務量削減）

当社グループは、「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」となるべく、お客さまと向き合う時間を創出するため、従業員の生産性向上に取り組んでいます。マネジメント層の意識改革による生産性向上はもちろんのこと、グループ横断で全体最適を意識した業務プロセス改革を断行しています。また、AIなどのデジタル技術を活用した新たな手法を取り入れることで、抜本的な業務量削減に取り組んでいます。



生産性向上に向けた取り組みの拡大

本部での取り組みの成果を活かして、営業店の生産性向上に着手

横浜銀行では、生産性改革により業務量を削減し、本部人員をスリム化するとともに営業人員を増員することで、お客さまと向き合う時間を創出します。2025年度は、本部各部の定型業務の洗い出しとプロセスの可視化をおこない、業務の廃止・見直しを進めることで、3.1万時間の業務量削減を実現しました。2026年度は、部門横断型の業務プロセス改革の実行に加え、取り組みを営業店業務へ拡大することで、より一層、お客さまと向き合う時間を創出していきます。

生産性向上を支える取り組み

マネジメント層の意識改革

当社グループでは、従業員一人ひとりが主体的に行動し生産性を高めるため、トップマネジメントが率先して部下の生産性を引き出す「マネジメント層の意識改革」を推進しています。
2025年度は外部講師による研修を通じて、業務の選別や優先順位づけ、最適なリソース配分に関する考え方を体系的に整理しました。
これらの内容を現場での実践へと展開し、マネジメントを起点とした生産性向上の取り組みをグループ全体に浸透させています。

AI・IT活用に向けた基盤整備

横浜銀行は、生成AIの導入とイントラ端末の刷新を通じて、業務を支えるAI・IT基盤を整備しました。行内ChatGPTやCopilotの活用、端末性能の向上により、情報処理と社内コミュニケーションの迅速化を実現しています。日常業務におけるAI・IT活用の定着を推進し、生産性改革の実効性を高めています。

各部門での業務プロセス改革

横浜銀行では、本部人員約800人分の業務を可視化し、「やめる」「へらす」「かえる」の観点で業務の総仕分けをおこないました。この「やめる」「へらす」「かえる」の観点に基づき、各部に業務削減時間の目標を設定したうえで、進捗をモニタリングしながら、業務時間の削減を着実に推進しています。
また、各部単独では対応が難しく、抜本的なプロセス改革を要する複数部門にまたがる業務については、部門横断プロジェクトとして生産性向上推進室が主導し、実行しています。

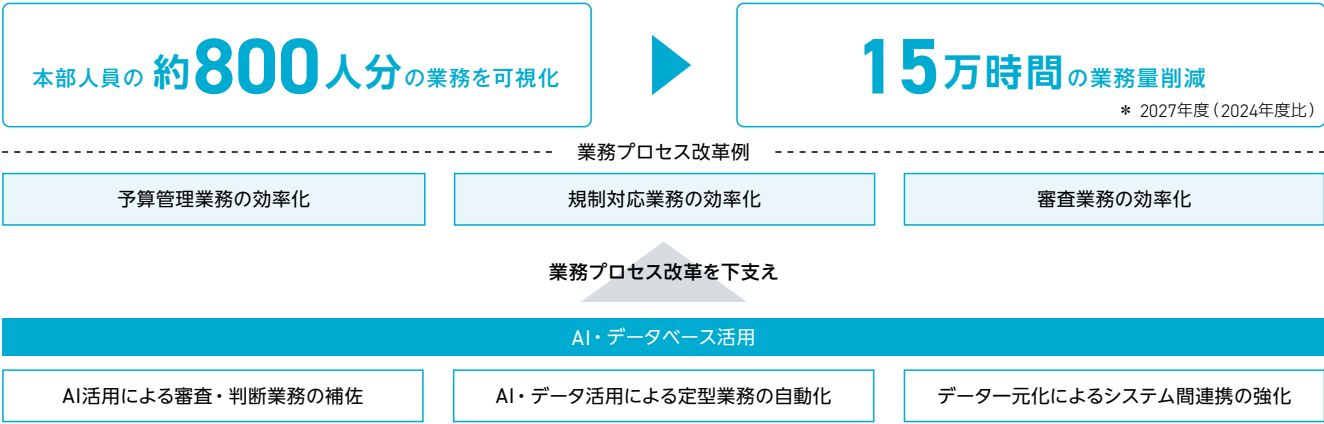
データベースの有効活用

横浜銀行では、Excelや紙帳票に依存した業務プロセスにより、データが分散・重複して管理される状況が生じていましたが、システム連携とデータベースの活用により解決をはかってきました。システム化を通じてExcelファイルを介した情報連携を見直し、また、紙帳票業務のワークフロー化を進め、データの集約・標準化に継続的に取り組んでいます。

全体最適をめざした業務プロセス改革

本部の部門横断プロジェクト

横浜銀行では、部門ごとに個別最適で運用されている業務を対象に、全体最適の観点から業務プロセス改革を推進し、着実な業務量削減に取り組んでいます。2025年度は、審査手順が紙とデジタルで混在していた対外広告審査業務において、チェック機能の自動化およびペーパーレス化を実現し、大幅な効率化をはかりました。これにより、関連部門の業務時間を約2,500時間削減しました。
今後は、こうした取り組みをさらに発展させ、2026年度よりAIエージェントの開発・活用に着手し、業務プロセスのさらなる高度化を進めていきます。これにより、適用範囲の拡大を通じて、継続的な業務量削減と生産性向上の実現をめざします。



営業店の渉外業務改革

横浜銀行では、渉外業務における業務プロセスの洗い出しと見直しを通じて業務の効率化をはかり、営業活動に充当する時間の創出に取り組んでいます。2025年度に本部において推進した生産性向上の取り組みを土台に、「やめる」「へらす」「かえる」の観点のもと業務の見直しを進めるとともに、本部への業務集約やAI・IT技術の活用による負担軽減をはかることで、営業担当者が付加価値の高い業務に専念できる体制の構築を推進しています。

＼ 2026年度から取り組みを開始 /

$$\frac{\text{1人あたり 営業時間}}{\text{営業人数}}$$

業務効率向上による
営業時間の創出

×

$$\frac{\text{時間あたり ソリューション収益}}{\text{営業時間}}$$

営業効率向上による
付加価値の高い活動

MESSAGE

経営企画部
生産性向上推進室 兼
AI・IT戦略統括室 室長
永井 聡

お客さまと向き合う時間を最大化し、質の高いソリューションを提供します

私たちが推進する生産性改革は、単なる業務効率化ではなく、お客さまと向き合う時間を最大化し、より質の高いソリューションを提供するための組織変革です。2025年度は、本部約800人分の業務プロセスを「やめる」「へらす」「かえる」の観点で徹底的に可視化・総点検し、3.1万時間の業務量削減を達成しました。なかでも部門横断プロジェクトでは、紙とデジタルが混在していた対外広告審査業務を自動化・ペーパーレス化し、関連部門で約2,500時間の効率化を実現するなど、個別最適から全体最適への転換を着実に進めています。さらに、マネジメント層の意識改革にも注力し、外部研修を通じて業務の優先順位付けやリソース配分の考え方を体系的に整理したうえで、現場への実践展開をはかりました。

2026年度は本部での成果を営業店へ展開し、渉外業務のプロセス改革に着手するとともに、AIエージェントの開発・活用を本格化させます。2027年度には2024年度比で15万時間の業務量削減というKPIの達成をめざし、創出した時間をお客さまへのソリューション提供に還元することで、地域とともに成長するグループの実現に貢献してまいります。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | サステナビリティ経営の高度化

業務改革とIT活用による生産性向上（DX）

当社グループは、デジタル技術を活用したイノベーションを通じ、お客さまにより付加価値の高いサービスの提供をめざしています。その実現に向け、AI・データ活用による業務の高度化と人財育成を推進しています。これまで、次世代統合データベースの稼働やMILIZEとの連携強化、AI・IT戦略統括室の新設など、基盤整備を着実に進めてきました。今後はこれらの基盤を活かし、生産性向上とお客さま接点の高度化を両立させ、地域経済の持続的成長に貢献してまいります。



執行役員
横浜銀行
取締役常務執行役員
ITソリューション部担当
小貫 利彦

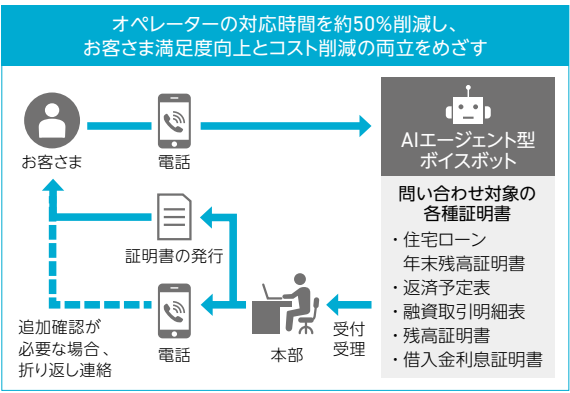


生産性向上を支える銀行業務へのAI活用事例

生成AIを活用したお客さま対応業務の高度化

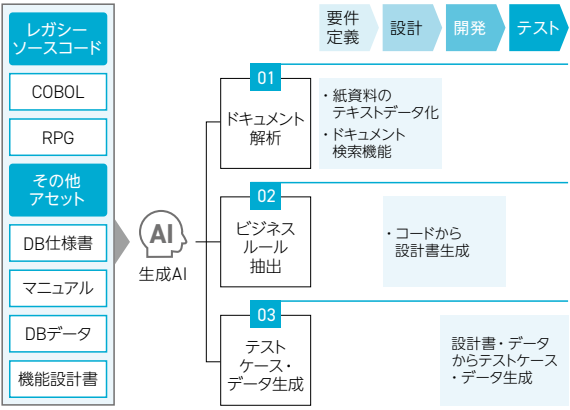
横浜銀行は、ローンに関する各種証明書の発行申請における電話受付業務について、生成AIを活用した「AIエージェント型ボイスボット」を2025年11月に導入しました。本ボイスボットは、お客さまからの音声による問い合わせ内容をリアルタイムに解析し、必ずしも定型化されていない要望についても意図をくみ取った応対をおこなうことで、要件特定から受付までを一貫して自動化します。繁忙期には月間約1,600件に上る証明書発行の電話受付に対応しており、本取り組みにより、オペレーターによる応対業務の負荷軽減および応対時間の削減を通じた業務効率化をはかっています。今後も生成AIの活用を通じて、お客さまの利便性向上と業務生産性の両立をめざしていきます。

AIエージェント型ボイスボットでの各種証明書の発行受付の流れ



生成AIの活用によるシステム開発生産性の向上

横浜銀行は、生成AIを活用したシステム開発・運用保守の効率化に向け、2025年9月に実証実験を開始しました。本取り組みでは、既存のソースコードやデータベース仕様書、各種マニュアル、機能設計書などをもとに、設計書やテストデータ、テストケースを自動生成することで、システム開発業務の効率化を検証しています。まずは、社内でも内製開発しているプログラムの設計書作成業務を対象に活用を進めており、設計書作成にかかる工数の削減や、開発・保守業務の標準化、高度化につなげていきます。今後は、外部委託システムへの適用可能性も検討し、開発コストの削減や期間短縮、システム開発プロセス全体の高度化をめざしていきます。

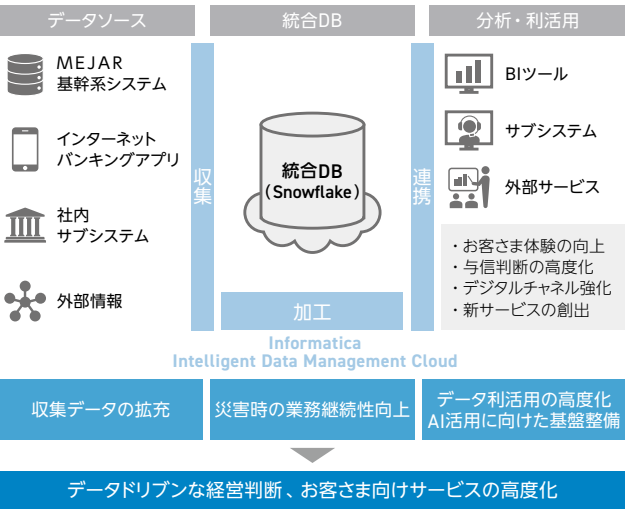


生産性向上を支えるITデジタル基盤の強化

次世代データ基盤の整備によるデータ利活用の高度化

横浜銀行および東日本銀行は、2026年1月、MEJAR行と共同利用する統合データベースの稼働を開始しました。AIや高度なデータ分析・活用を見据えたクラウド型のデータ基盤を整備するとともに、既存の大規模なデータ連携・加工処理を刷新し、より柔軟で拡張性の高い環境を実現しています。あわせて、MEJAR行で共同利用するBI基盤の活用により、利用者が必要なデータを把握・分析・活用しやすい環境を整備し、本部・システム部門・営業現場が一体となったデータ活用や、各社間での知見・ノウハウ共有を進めています。これにより、データ利活用の高度化に加え、災害時の業務継続性向上やコスト最適化、営業推進や業務効率化を進めています。AI・データを活用した経営判断の高度化や、お客さま向けサービスの一層の向上につなげていきます。

統合DBを軸としたデータ分析・利活用の全体イメージ

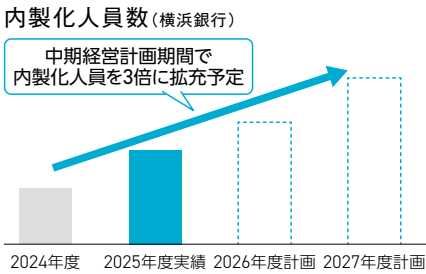


生産性向上に向けたAI導入・拡大のための体制強化

横浜銀行は、業務の生産性向上と競争力の強化を重要な経営課題と位置づけ、AI技術の戦略的活用を推進しています。その基盤整備の一環として、2025年4月にITソリューション部内に「イノベーション推進グループ」を、2026年4月には経営企画部内に「AI・IT戦略統括室」を新設しました。これらの体制を通じて、全社的なAI活用方針の策定やガバナンスの強化をはかるとともに、トップダウンとボトムアップの両面からAI利活用を促進し、業務プロセスの高度化を進めています。今後も、AIを活用した業務変革を通じて生産性向上を実現し、地域経済の持続的な発展に貢献する経営基盤の強化につなげていきます。

銀行内におけるシステム内製開発の加速

横浜銀行では、システムの内製開発体制を強化し、「はまぎん365」の追加機能や営業店タブレット端末「AGENT」の機能追加、お客さま向けWebサービスの拡充を推進しています。従来のように外部のシステム会社に開発を委託する方法では、お客さまの多様なニーズや急速に進化するデジタル技術に迅速に対応することが難しい状況でした。内製化を進めることで、開発スピードを向上させるとともに、利便性の高いサービスをより早くお客さまにお届けすることが可能になります。これにより、より良いサービスの提供を通じて、お客さま満足度のさらなる向上をめざしています。



MILIZEとの連携強化により、AI・デジタル活用を加速

当社グループは、AI活用ならびにフィンテック領域の強化を目的として、2026年1月にMILIZEの株式を取得し、持分法適用関連会社としました。

デジタル分野においては、2025年12月に横浜銀行とMILIZEで「Goal Design Lab」を開発しました。本システムは、お客さま一人ひとりのライフプランに応じた目標（ゴール）を設定し、資産運用プランを策定する「ゴールベースアプローチ」の考え方を取り入れ、最適なポートフォリオ提案を可能とします。

P.060 個人戦略 TOPIC

AI分野においては、MILIZEが有するAI技術や金融機関向けソリューションに関する知見を活用し、当社グループにおけるAI活用の高度化に向けた取り組みを進めています。同社との連携を通じて、金融業務におけるAI活用の知見を蓄積し、新たな価値創出につなげていきます。

P.066 戦略的投資・提携

生産性の向上を通じて、お客さまとさらに向き合い、ソリューション提供力に磨きをかけていきます



ROUNDTABLE

営業戦略部
営業戦略企画グループ
副グループ長 **菊次 治雄**

経営企画部 生産性向上推進室 兼
AI・IT戦略統括室
グループ長 **岡村 駿**

経営企画部
部長 **鈴木 佐緒子**

ITソリューション部
データマネジメントグループ
グループ長 **吉田 稔**

中期経営計画の重点戦略として「生産性向上」を掲げた背景

中期経営計画では「生産性向上」を重点戦略として掲げています。

鈴木 2025年度から開始した中期経営計画では、重点戦略として「生産性向上」を掲げています。一般的に「生産性を高める」というと、コストカットや人員削減を目的としたものと捉えられがちですが、当社グループにおいては、「お客さまと向き合う時間の創出」と「人財育成のための時間の創出」を目的としています。

また、中期経営計画ではリレーションシップ・バンキングの一層の強化を掲げており、そのためにはお客さまと向き合う十分な時間の確保が不可欠です。それにより、強固な信頼関係が構築され、さまざまな経営課題を把握することができます。加えて、営業店では若手従業員の割合が増加しており育成の時間

が不足しています。こうした課題感から、「生産性向上」を重点戦略に位置づけました。

「生産性向上」に必要な要素 ——「マネジメント層の意識改革」・ 「業務プロセス改革」

どのような考え方に基づいて生産性向上を進めているのでしょうか。

鈴木 生産性向上に向けた取り組み（以下、生産性改革）に必要な要素を「マネジメント層の意識改革」・「業務プロセス改革」・「AI活用による業務効率化」・「データベースの有効活用」の4つに整理しました。そのうえで、中期経営計画の開始と同時に、経営企画部に専門部署として生産性向上推進室を新設し、全社的な旗振り役を担わせています。

岡村 生産性向上推進室では、「マネジメント層の意識改革」と

「業務プロセス改革」を主に所管しています。「マネジメント層の意識改革」は、経営陣を含めたマネジメント層が能動的に業務の棚卸をおこなうことを指します。その業務の担当者から「見直しが必要な業務ではないか」と提案することには心理的なハードルがあり、また、業務には大なり小なり取り組むべき理由があるため、見直しをせず、残そうと思えば残すことができてしまいます。そのため、マネジメント層が自ら「続けるか、やめるか」を判断するように促しています。

鈴木 やめることのできない業務もありますが、「やめる」と判断できる業務もあります。「やめる」と判断できる業務については、マネジメント層がしっかりと「続けるか、やめるか」を決断しなければなりません。もちろん、マネジメント層の中にも決断することにためらいを覚える者や、無駄を省きたいが進め方がわからないという者もあり、そのような場合は生産性向上推進室が主導しています。

岡村 主導するためには、まず本部各部の業務実態を把握する必要があります。各部と連携し、業務の洗い出しを進め、1,000件以上の業務を把握し一覧化したうえで、「業務プロセス改革」を開始する準備を整えました。そのうち、複数の部署にまたがっているなど進め方が難しいものについては、生産性向上推進室が主体となって取り組みを進めています。

2025年度の具体的な取り組みを教えてください。

岡村 2025年度の代表的な取り組みは広告審査の効率化です。店頭のパスターやウェブサイトのご案内は社内の審査を経る必要がありますが、内容によって審査部署や審査プロセスが異なるうえ、紙媒体を前提に業務が構築されていたためシステム化が難しく、これまでは紙ベースで記載内容や表現の確認がおこなわれていました。こうした状況を踏まえ、業務部門が専門的な知見を活かして、審査業務の課題と見直しの方向性を具体化し、また、生産性向上推進室がデジタル・IT面からプロセスの設計や関係者間の調整を支援することで、審査業務のシステム化（電子化）を実現しました。

鈴木 そもそも、「お客さまと向き合う時間の創出」や「人財育成のための時間の創出」が目的ならば、本部ではなく営業店の生産性改革から進めたほうがよいのではないか、と思われるかもしれませんが、営業店においては、店頭事務の本部集中や店舗集約など、できる部分は進めてきたという経緯があります。そのため、まずは本部における生産性改革を進めました。

菊次 私が所属する営業戦略部では、2026年度より営業店における渉外業務の生産性改革に着手しています。営業店の生産性を高めるには、業務を「やめる」だけでなく、負荷が大きいものの高い専門性が必要などの理由から「やめる」ことができない業務を本部に集約化するということも必要です。しかし、本部にも人員の限りがあるため、まずは本部の生産性を高め、業務を引き受けるための余裕を生み出す必要がありました。

「生産性向上」に必要な要素 ——「データベースの有効活用」・ 「AI活用による業務効率化」

生産性改革における他の2つの要素について教えてください。

吉田 データマネジメントグループでは「データベースの有効活用」を担っています。データマネジメントとは、社内のデータを信頼できる経営資源として整備し、継続的に活用できる状態を実現する取り組みです。この実現に向けては「基盤の整備」と「利活用の推進」が重要です。

「基盤の整備」では、各システムで発生するデータを整備・管理するためのルールを策定し、運用の定着を進めてきました。また、整備したデータを円滑に活用できるよう、システムも刷新しました。これらの取り組みは、データを活用した業務の標準化と自動化に向けた基盤整備として、数年前から進めていました。

「利活用の推進」における2025年度の具体的な取り組みとして、リスク管理部門におけるLTV（Loan to Value：不動産担保に対する貸出金の割合を指す指標）の算出業務を改善しました。これまでは複数のシステムから抽出したデータを突合し1件ずつ人が確認していましたが、業務フローを再構築しデータの集計・加工作業を自動化することで、属人化の解消、作業ミスの防止、そして業務の効率化を実現することができました。

岡村 「AI活用による業務効率化」については、2023年11月より、従業員が生成AIを業務で活用できるよう、「行内ChatGPT」を横浜銀行と東日本銀行に導入し、機能改善を重ねています。現在は、資料作成、情報整理、そして、照会対応の下調べなど、さまざまな業務で活用が広がっています。また、複数の生成AIを活用できる環境を整えており、業務内容に応じた使い分けも進んでいます。

加えて、2025年11月には、生成AIを活用した「AIエージェント型ボイスボット」を導入しました。お客さまからのお問い合わせ内容をより柔軟に把握し、受付業務の一部を自動化することで、業務効率化につなげています。

吉田 ただ、生成AIは導入するだけで成果を得られるものではありません。生成AIを活用するためには、目的の設定、前提条件の整理、そして出力結果の検証が不可欠です。人財育成を進めて、生成AIを適切に使いこなし、業務に活かすことのできる人財を増やしていくことが重要です。

岡村 生成AIの活用が広がる一方で、従業員ごとのリテラシーや活用度には差があると認識しています。今後は、従業員全体のリテラシーを底上げし、生成AIの便利さだけでなく、ハルシネーションなどのリスクや生成AIの限界も理解したうえで、



業務に適切に活用できる人財の育成を進めていきます。

鈴木 リテラシーの底上げを進めることで、担当者が理解をしないままAIによって業務が進んでいく、または、人の判断が入りにくくなるという事態を防ぐことができると考えています。生成AIは万能ではなく、「AIに使われる」側にならないようにしなければならぬと強く思います。生成AIの活用を進めると同時に、ハルシネーションの抑制やAIガバナンスの態勢整備を組織的に進めていきます。

中期経営計画初年度の手応えと課題、2026年度の取り組み

中期経営計画初年度の手応えと顕在化した課題について教えてください。

鈴木 方向性の共有や意識改革が着実に進んだと感じています。中期経営計画では3年間で累計15万時間相当の業務量削減をKPIに掲げていますが、業務の洗い出し等に時間を要し、2025年度は3.1万時間相当の業務量削減にとどまりました。取り組みによっては効果の発現に時間がかかるものもあり、最終年度である2027年度のKPI達成に向けてさらなる取り組みを進めていきます。

顕在化した課題は2つあります。1つ目は、生成AIの進化をはじめとした外部環境の変化の速度が想定以上に速く、見合った速度で生産性改革を進めることができているかという点です。外部環境の変化に後れを取らないよう、生産性改革を進めていく必要があります。2つ目は、意識の変革が追いついていない従業員に対してどのようにアプローチするかという点です。方向性の共有や意識改革が着実に進んだとはいえ、全従業員が一人残らず前に進めているわけではありません。生産性改革による成果を実績として示し、意識の変革を進めていきます。

岡村 社内の意識改革は相応に進んだと感じています。実際に、本部各部から自発的に声が上がるようになっており、大き

な変化であると考えています。

顕在化した課題は人的リソースの最適な配置です。銀行業であるがゆえに一定の正確性や厳格性が求められるため、最後は人が確認しなければならないという業務も少なくありません。そのような業務には一定の人的リソースを引き続き配置する必要性があり、業務量の削減が進んだとしても、そうした業務が残る場合には、人的リソースを柔軟にシフトさせることが難しいという課題があります。

吉田 手応えという観点では、「基盤の整備」は計画通り進捗しています。また、「利活用の推進」についても、一般社団法人金融データ活用推進協会が主催する「FDUAアワード2026」においてデータ活用賞を受賞するなど、取り組みが評価されたことで、方向性の正しさを確認することができました。

一方で、今後の課題は人財育成です。データを整備しても、適切に活用できる人財がいなければ利活用は進みません。これまで人財の育成は進めてきましたが、さらに育成を強化し、自律的にデータを活用できる体制構築を進めていきます。

2026年度の取り組みについて教えてください。

菊次 営業店における渉外業務の生産性改革を進めています。営業部門における生産性改革では、創出した時間をお客さまと向き合う時間に充当し、ソリューションの提供につなげ、当社グループ全体のソリューション収益を高めることをめざしています。ソリューション収益とは「営業人員数」と「1人あたりソリューション収益」の2つの要素を掛け合わせたものであり、双方を高めることでソリューション収益が高まります。「営業人員数」については、本部における生産性改革を通じて本部人員から営業人員へのシフトが進んでいますので、「1人あたりソリューション収益」を、渉外業務における生産性改革を通じて高めていきます。

「1人あたりソリューション収益」は、「1人あたり営業時間」と「時間あたりソリューション収益」にさらに分解することができます。「1人あたり営業時間」を高める取り組みを「業務効率向上」と呼び、業務プロセスを可視化・効率化することを通じて、お客



さまとの面談に充てる時間の増加につなげます。「時間あたりソリューション収益」を高める取り組みを「営業効率向上」と呼び、生成AIなどを活用して営業活動を支援する環境を整え、お客さまへの適時適切なアプローチと提案品質のさらなる向上を通じて、収益機会の拡大につなげます。

岡村 営業店の事務手続においては、過去のトラブルなどを踏まえてルールが重厚になりがちです。そして、時間が経過し、商品が改定・廃止されても、重厚なルールだけが残ってしまうということが少なくありません。そうしたルールを現在の実態にあわせて見直す必要があります。

菊次 営業店を訪問し、若手従業員と会話をすると、私たちが見落としていた細かな業務が原因で生産性が下がっているというケースが見受けられ、想定以上に営業店の業務には改善の余地があると実感しました。

鈴木 本部の業務は多品種少量ですが、営業店の業務は少品種多量であるという特徴があります。営業店には、1つの業務の生産性を高めることで連鎖的に効果が広がるものもあります。細かな業務であっても軽んじることなく丁寧に検討を重ねることで、大きな効果として表れると考えています。

将来を見据えて、磨きをかけるべきもの

今後の取り組みの方向性と、将来に向けて意識すべきことをお聞かせください。

吉田 これまで進めてきたデータ基盤の整備は、業務の属人化防止や非効率業務の削減だけにとどまらず、生成AI活用におけるハルシネーションの抑制にもつながります。生成AIの活用という観点を持ちながら、今後も継続してPDCAを回し、取り組みを高度化します。

このような取り組みの先には、定型的な作業や事務は生成AIに任せ、人は人にしかできない業務に注力するという環境が実

現すると考えています。例えば、お客さまとの対話や判断を要する業務など、人と人とが向き合う領域において、人の価値がより発揮されるようになって考えています。

菊次 渉外業務の生産性改革は走り始めたばかりです。丁寧に検討を進め、まずは多くの従業員に「変わり始めた」という実感を持っていただきたいと考えています。「大きく変わった」と実感できるようになるのは数年後かもしれませんが、できるだけ早く実感できるように努めていきます。

生産性が向上し、時間が生まれた際に重要となるのは、従業員一人ひとりの人間力や判断力です。どんなに生成AIが進化したとしても、判断は人がおこなうべきものです。人間力や判断力を磨くための時間として活用してほしいと考えています。

岡村 リレーションシップ・バンキングを一層強化するために、本部においても引き続き生産性を高めていきます。「生産性向上」は中期経営計画の重点戦略の1つですが、中期経営計画期間を終えてからも、生産性改革には継続して取り組まなければなりません。

生成AIを含めたさまざまなツールは、従業員のスキルを一定水準まで引き上げるためのものにすぎず、ツールが充実すれば、どの銀行であっても似たような提案ができるようになります。そのような環境下で、私たちが「ともに歩む存在として選ばれる」ためには、お客さまとの日々のリレーションの深さや個々の従業員の人間力の高さが重要であり、それこそが他社との差別化の源泉になると考えています。

鈴木 将来的には、あらゆるものの利便性がさらに高まり、店頭にご来店されずともできる手続はますます増えていくでしょう。そのような環境下において、人が対面でサービスを提供するという価値は今よりも高まり、それに見合うだけの付加価値を提供する必要があります。生産性向上は、向上させることそのものが目的ではなく、ソリューション・カンパニーとして、ソリューション提供力にさらに磨きをかけるということが目的です。外部環境の変化の速度は速く、立ち止まれば置いていかれます。従業員一人ひとりがステークホルダーの皆さまに選ばれるための力を身に付けられるよう、変化に負けない速度で生産性改革を進めていきます。



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

TCFD／TNFD提言への取り組み

当社グループにとって「環境の保全・保護」は重要な責務であり、「気候変動」と「自然」は相互に密接に関連するものであると認識しています。当社グループは、2019年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）*1提言に賛同し、2024年2月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）*2フォーラムに参画して以降、それぞれの開示フレームワークにもとづいて、「気候変動」と「自然」に関する当社グループの考え方およびアプローチについて統合的に情報開示しています。

また、「移行計画」の策定・開示の重要性が認識されるなか、2025年度は、環境省が実施する「令和7年度脱炭素社会実現に向けた移行計画策定支援実践プログラム（地域金融機関向け）」に参画し、「移行計画」の策定に着手しました。

今後は、脱炭素社会への移行と企業価値向上の両立に向けて、「移行計画」と全社的な戦略・方針との関係を整理し、「移行計画」の策定および開示を進めていきます。

*1 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：2015年12月に金融安定理事会（FSB）により設立された、気候関連の情報開示を企業へ促す民間主導のタスクフォース。
*2 TNFD（Task Force on Nature-related Financial Disclosures）：2021年6月に発足した自然関連の情報開示を企業へ促す民間主導のタスクフォース。

	気候	自然
ガバナンス	・代表取締役社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会において、気候変動や自然関連の課題を含むサステナビリティに関する重要な事項等について審議するとともに、取組方針にもとづいてアクションプランを策定し、進捗状況等を管理しています。 P.080 ・先住民族や地域社会および影響を受けるステークホルダーの人権を尊重することをグループ人権方針やセクターポリシーにて定めています。 P.081	
リスク管理 (リスクとインパクト管理)	・気候変動に関するリスクならびに自然関連のリスクとして「大規模な自然災害の発生」を「トップリスク」に選定し、当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性の高いリスクイベントとして認識しています。 P.106 ・環境・社会に配慮した投融資の取組方針として「セクターポリシー」を制定しています。環境・社会に対し正の影響を与える資金使途の投融資に積極的に取り組む一方で、負の影響を助長する可能性が高い資金使途の投融資については、投融資判断を慎重におこない、環境・社会への負の影響を低減・回避するよう努めています。 P.106	
戦略	・気候変動に伴う「移行リスク」および「物理的リスク」についてシナリオ分析を実施しています（リスク）。 P.108 ・お客さまのサステナビリティ経営支援の担い手となる人財を育成し、エンゲージメントを通じて、お客さまの脱炭素に向けた取り組みフェーズに応じた最適なソリューションを提供しています（機会）。 P.109	・自然関連の取り組みを個別に捉えるのではなく、環境課題相互のつながりを踏まえ、統合的な取り組みを推進しています。 P.113 ・お客さまの事業における自然資本への依存度および影響度の分析を進め、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みを支援しています。 P.113 ・グループ環境方針にもとづき、自社および地域社会における環境負荷の低減に取り組んでいます。 P.115
指標と目標	・2030年度までのサステナブルファイナンス実行額（累計）4兆円（うち、環境分野ファイナンス2兆円） P.112 ・2030年度までのカーボンニュートラル（Scope1および2）の実現 P.112 ・投融資ポートフォリオのGHG排出量の2050年ネットゼロおよび目標設定セクターでの2030年度中間目標の達成 P.112 ・紙・廃プラスチック・廃棄物のリサイクル率、紙のグリーン購入比率、エネルギー使用量削減率に関する目標の達成 P.115	

リスク管理

当社グループは、子会社ごとにリスクの統括部署およびリスク種類ごとにリスク管理部署を設置し、リスクを識別・評価・管理するとともに、持株会社のリスク管理部がグループ全体のリスクを統合的に管理し、監査部長とは異なるリスク担当役員がリスクの状況について代表取締役社長、取締役会へ定期的に報告をしています。また、サステナビリティにかかる事項に関しては、別途グループサステナビリティ委員会にて審議し、稟議内容を取締役会へ報告しています。

なお、サステナビリティに関するリスクは、発現に至る時間軸が長期に及ぶことや、影響の不確実性が高いこと、また複数のリスクカテゴリーにまたがって波及する等の特性を有しています。このような特性を踏まえ、当社グループでは、「サステナビリティ関連リスク管理の基本方針」を制定し、サステナビリティ関連リスクの識別・評価・管理をおこなっています。選定したサステナビリティ関連リスクについては、トップリスク選定時のリスクイベントとしても考慮しています。

また、サステナビリティに関する機会について、中期経営計画（2025年度～2027年度）のなかで、マテリアリティごとに識別・評価し、KPIを設定したうえで、具体的な取り組みをおこなっています。KPIの進捗状況は定期的に取締役会に報告しており、必要に応じて取締役会がフォローアップをおこなっています。

トップリスク

当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクイベント（リスク事象）について、その影響度と蓋然性にもとづきリスクイベントの重要度を判定し、最も注意すべきと認識したリスクイベントを「トップリスク」として取締役会で選定しています。「トップリスク」については、KRI（Key Risk Indicator）を設定し、モニタリングを継続的にこなうことにより予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合には、機動的に対応できるよう態勢を整備しており、気候変動等のサステナビリティに関するリスクも「トップリスク」に位置づけています。

引き続き、総合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでいきます。

大規模な自然災害の発生

- 大地震
- 富士山の噴火
- 気候変動に伴う台風・水災害

上記の自然災害がもたらす首都機能および金融市場の麻痺によって、取引先の業況が悪化。

セクターポリシー

当社グループは、環境・社会に配慮した投融資の取組方針として「セクターポリシー」を制定しています。「セクターポリシー」では、負の影響を助長する可能性が高い資金使途の投融資に関して、セクター横断的に投融資を禁止する事業、セクター横断的に投融資に留意が必要な事業、特定セクターへの取組方針等を定め、環境・社会への負の影響を低減・回避するよう努めています。

なお、「セクターポリシー」はグループサステナビリティ委員会にて定期的に見直し可否を協議するほか、自社の事業活動や外部環境の変化等に応じて随時見直しを実施しています。

セクターポリシーの概要

当社グループは、取引を通じて環境・社会に対し正の影響を与える資金使途の投融資に関して積極的に取り組みます。また、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に関し、慎重に取引を判断することで、環境・社会への負の影響を低減・回避するように努めます。

セクター横断	禁止	- 違法目的の事業 - 公序良俗に反し社会通念上許されない事業 - ラムサール条約指定湿地への負の影響を与える事業	- ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 - ワシントン条約に違反する事業 - 児童労働、強制労働、人身取引をおこなっている事業
	留意	- 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 - 保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 - 紛争地域における人権侵害を引き起こす、または助長する、あるいは人権侵害に直接的に結びついている事業	非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業
特定セクター		- 石炭火力発電* - 炭鉱採掘 - 石油・ガス採掘	- 大規模水力発電 - 非人道的兵器製造関連 - 大規模農園 - パーム油農園開発 - 森林伐採 - 木質バイオマス発電

* 石炭火力発電の既存投融資の残高をゼロにするのは2037年度の予定

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

戦略 気候変動

人々の生活や事業活動の基盤である地球環境は気候変動により変化してきており、自然災害の激甚化や異常気象など、地域や企業の持続的な発展を脅かすようなさまざまな影響が顕在化しているなかで、脱炭素社会への移行に向けた動きが進んでいます。

脱炭素社会へ移行する過程において、カーボンニュートラルの実現に向けた各国の政策・規制の強化や気候変動を緩和するための技術革新、気候変動問題への関心度の高まりによる消費者・投資家の価値観の変化など、経済・社会環境には大きな変化が見込まれています。こうした変化は当社グループにリスクと機会をもたらすものと認識しており、気候変動に伴う脱炭素社会への移行が事業に及ぼす影響を検証するとともに、それらのリスクと機会に対処すべく、気候変動への対応に係る戦略を策定し取り組みを進めています。

1 リスク（気候変動）

気候変動に関するリスクの把握

気候変動に関するリスクとして、脱炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）と自然災害の激甚化や異常気象などに伴う物理的な被害が生じるリスク（物理的リスク）の2つのリスクがあり、当社グループは、TCFDの提言に沿ったリスクの把握・評価に取り組んでいます。当社グループが分類・管理している「信用リスク」、「市場リスク」、「流動性リスク」、「オペレーショナルリスク」、「レピュテーションリスク」の区分で移行リスクおよび物理的リスクを整理すると以下のとおりです。

	想定される事例（移行リスク）	時間軸	想定される事例（物理的リスク）	時間軸
信用リスク	・ GHG排出に関する規制の強化や炭素税導入により取引先の財務が悪化するリスク ・ 脱炭素社会への移行に伴う技術の進歩等により取引先の事業が座礁資産化するリスク ・ 取引先における各種気候変動への対応が不十分なため、取引先のブランド価値が毀損し、財務が悪化するリスク ・ 上記の影響により与信関係費用が増加するリスク	中期～長期	・ 異常気象によって深刻化する洪水等の急性的な自然災害や、降雨や気象パターンの変化によるリスク ・ 慢性的な気候変化によって、建物の毀損や事業が中断するリスク ・ 上記のリスクによって起こる洪水にて取引先の社屋や工場が被災し、担保物件の毀損や売上の減少等、財務が悪化することにより与信関係費用が増加するリスク	短期～長期
市場リスク	・ 脱炭素社会への移行に影響を受ける取引先の収益減少や既存資産等の減少により、関連する有価証券や金融派生商品等の価値が変動するリスク	短期～長期	・ 異常気象等により市場が混乱したことによって、有価証券、金融派生商品等の価格が変動するリスク	短期～長期
流動性リスク	・ 気候変動への対応不足に伴い、当社の信用悪化による資金調達力の低下、預金が流出し資金繰りが悪化するリスク	短期～長期	・ 自然災害により被災した取引先の資金需要の高まり・復旧復興などによる資金流出が増加し資金繰りが悪化するリスク	短期～長期
オペレーショナルリスク	・ 提携先・委託先も含めた不適切な商品・サービスの販売により、損害が発生するリスク	短期～長期	・ 自然災害による本支店被災に伴う有形資産の損傷や業務中断により損害が発生するリスク	短期～長期
レピュテーションリスク	・ 気候変動への対応不足やステークホルダーから不適切または不十分と評価されることにより当社のレピュテーションが悪化するリスク			短期～長期

（短期：1～3年程度、中期：3年～10年程度、長期：10年超）

炭素関連資産

当社グループは、気候変動リスクを把握する取り組みの1つとして、TCFD提言を踏まえた炭素関連資産^{*1}の貸出金残高を算定しています。2026年3月末基準の算定結果は右表のとおりです。

なお当社グループでは炭素関連資産とは別に、2021年度より気候変動の影響が大きいと認識した8つの業種を炭素関連セクター^{*2}と定義し、モニタリングをおこなっています。当該セクターにおける2026年3月末基準の与信残高が全セクター向け貸出金総計に占めるシェアは、2024年度と同水準の2.2%となりました。今後も炭素関連セクターへのエンゲージメントを通じて気候変動の影響についてモニタリングをおこない、分析の高度化をはかるとともに、リスク管理をおこなっていきます。

気候変動によるシナリオ分析

当社グループは、気候変動が及ぼす投融資ポートフォリオへの影響度合いを把握するため、移行リスクおよび物理的リスクについてシナリオ分析を実施しています。2026年3月末基準の分析結果は以下のとおりです。

移行リスクについては、炭素税の導入、電源構成の変化に伴うエネルギーコストの増加、GHG排出量規制に伴う設備投資等の支出面への影響を考慮しています。また脱炭素社会を背景とした需給変動のもとでは生産量、価格の変化も見込まれることから、収入面の影響についても考慮し、両側面から貸出先の財務に与える影響を分析しています。なお分析対象セクターは、2024年度までに実施している「電力」、「自動車」、「自動車関連」^{*1}、「石油・ガス」、「鉄鋼」、「運輸」^{*2}、「化学」に加え、2025年度は「非鉄金属」セクターを追加しており、これによって当社グループにとって移行リスクが大きいと認識しているセクターの大部分が分析対象となりました。

物理的リスクについては、異常気象によって深刻化する洪水災害が急性リスクとして甚大であるため、投融資ポートフォリオへの影響把握の優先度が高いと認識し、分析対象としています。また、当社グループの営業地盤である神奈川県および東京都を中心に、分析する各地点の位置情報精緻化を進めるなど、分析の高度化に努めています。

分析結果については、移行リスクの与信関係費用^{*3}は508億円^{*4}～1,130億円^{*5}、物理的リスクの与信関係費用は211億円～562億円の推計となりました。今後もシナリオ分析の高度化に取り組むとともに、お客さまとのエンゲージメントを通じた脱炭素支援の取り組みにより、当該リスクの低減をはかっていきます。

^{*1}「自動車関連」セクター：自動車部品、ガソリンスタンドなど ^{*2}「運輸」セクター：海運、空運、鉄道輸送、トラックサービスなど
^{*3} 現行の気候変動政策が継続されると想定したCurrent Policiesシナリオと、より厳しい気候変動政策等が実施されると想定したシナリオとの差額により算出
^{*4} 地球温暖化を2℃未満に抑えることをめざすBelow2℃シナリオとの差額（Below2℃シナリオ：2,014億円－Current Policiesシナリオ：1,507億円）
^{*5} 2050年に世界全体でネットゼロを達成するNet Zero2050シナリオとの差額（Net Zero2050シナリオ：2,636億円－Current Policiesシナリオ：1,507億円）

	移行リスク	物理的リスク
リスクイベント	・炭素税導入、エネルギーコストの増加 ・脱炭素社会への移行に伴う需要の変動や追加の設備投資、研究開発費の発生	洪水による ・事業の中断や事業拠点の直接被害に伴う財務悪化 ・担保物件の毀損
シナリオ	・NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）のシナリオのうち、Net Zero 2050、Below 2℃、Current Policies	・IPCC（気候変動に関する政府間パネル）によるRCP（代表的濃度経路）シナリオ（RCP2.6：2℃シナリオ、RCP8.5：4℃シナリオ）
分析手法	・移行シナリオにもとづき、個社別に2050年までの財務内容を推計する手法と、セクターレベルに拡大した手法を組み合わせることで影響を分析し、分析結果から債務者区分の変遷をもとに、与信関係費用の増加額を算出	・ハザードマップのデータから洪水発生時の取引先の財務への影響、担保への影響を算出したうえで、シナリオを踏まえ推計した2100年までの洪水発生確率を勘案し、与信関係費用の増加額を算出
分析対象	貸出のある国内事業法人（金融機関などは含まれない）うち ・「電力」セクター（再エネは除く） ・「自動車」および「自動車関連」セクター ・「石油・ガス」セクター ・「鉄鋼」セクター ・「運輸」セクター ・「化学」セクター ・「非鉄金属」セクター	貸出のある国内事業法人（金融機関などは含まれない） および個人事業主、住宅ローン、プロジェクトファイナンス
分析期間	2050年まで	2100年まで
分析結果	与信関係費用：508億円～1,130億円	与信関係費用：211億円～562億円

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

2 機会（気候変動）

投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量の算定

当社グループは金融機関として、投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量ネットゼロの実現を通じて、脱炭素社会の実現に貢献するため、投融资ポートフォリオのGHG排出量の計測・開示に係る取り組みを進める国際イニシアティブPCAF（Partnership for Carbon Accounting Financials）に加盟するとともに、PCAFの定める基準（以下、PCAF算定基準）にもとづき、事業貸出を中心に投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量（Financed Emissions）を算定しています。

	エネルギー			運輸						素材・建築物					農業・食料・林産物				その他	合計
	電力	石炭	石油・ガス	航空貨物輸送	航空旅客輸送	海運	鉄道輸送	トラックサービス	自動車・部品	金属・鉱業	化学品	建材	資本財(建物等)	不動産管理・開発	飲料	農業	包装食品・肉	紙・林産物		
Financed Emissions (MtCO2e)																				
Scope1+2	1.0	－	0.7	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5	0.2	2.0	0.8	0.1	1.2	0.7	0.0	0.1	0.4	0.1	3.4	12.1
Scope3	0.3	－	1.8	0.0	0.0	0.2	0.0	0.6	1.8	1.5	1.0	0.3	8.9	4.0	0.1	0.3	0.7	0.2	13.5	35.9
Data Quality Score*																				
Scope1+2	2.9	－	3.2	4.0	2.0	3.3	1.5	3.2	2.1	1.9	3.2	2.6	3.3	3.7	1.3	2.7	3.1	2.9	3.4	3.3
Scope3	3.7	－	3.5	4.0	2.0	3.3	1.9	3.5	2.4	2.4	3.4	3.1	3.4	3.8	1.4	3.0	3.7	3.2	3.6	3.6
計測対象残高(億円)	1,815	－	530	64	59	634	1,038	1,877	2,670	1,309	1,628	346	10,859	24,643	408	153	929	269	33,445	82,677

* 開示されたデータの品質を示すPCAF独自の5段階スコア。推計の度合いに応じてスコアが変動し、1が最も品質が高い。

- 前提条件など
- ・2025年3月末における法人貸出およびプロジェクトファイナンスが対象であり、TCFD提言における開示推奨セクター等を参考に分類しています。なお、算定に必要なデータが不足している先は対象外としています。
 - ・PCAF算定基準にもとづく算定を実施し、企業開示データ、CDPデータ等を活用しています。データが得られない場合は、PCAFデータベースから引用した排出係数等を用いて推計しています。なお、PCAFデータベースにはScope3下流の排出係数は含まれていません。
 - ・Financed Emissions＝帰属係数×投融资先のGHG排出量（帰属係数：投融资額÷（各取引先・プロジェクトの負債＋資本））
 - ・お客さまのGHG排出量の開示拡大やPCAF算定基準の変更、業種分類の変更等により、今後算定結果は大きく変更する可能性があります。

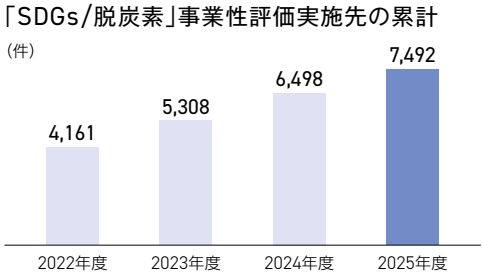
投融资ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けたお客さまとのエンゲージメント

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

1. すべてのセクター

当社グループでは、「SDGs事業性評価」*1および「脱炭素事業性評価」*2を活用し、お客さまとエンゲージメントをおこない、脱炭素含めサステナビリティに係る経営課題を整理・共有しています。引き続き当社グループはエンゲージメントを通じて、お客さまの脱炭素をはじめとした経営課題に対して最適なソリューションを提供し、サステナビリティ経営を支援していきます。

*1 「事業性評価」に、SDGsに関する項目を加えてスコアリングし、戦略立案や施策提案につなげる取り組み
*2 お客さまの脱炭素に関する経営課題に特化した「事業性評価」



■ お客さまの取り組みフェーズに応じた最適なソリューションの提供

当社グループは、お客さまとのエンゲージメントを通じて、移行リスクや物理的リスクの低減、成長機会拡大のための課題を共有し、また、お客さまの課題解決に資するソリューションラインアップの充実をはかるとともに、お客さまごとの取組状況に応じた最適なソリューションを提供していくことが重要であると認識しています。お客さまの脱炭素経営における取り組みフェーズに応じた当社グループのおもな支援内容は以下のとおりです。

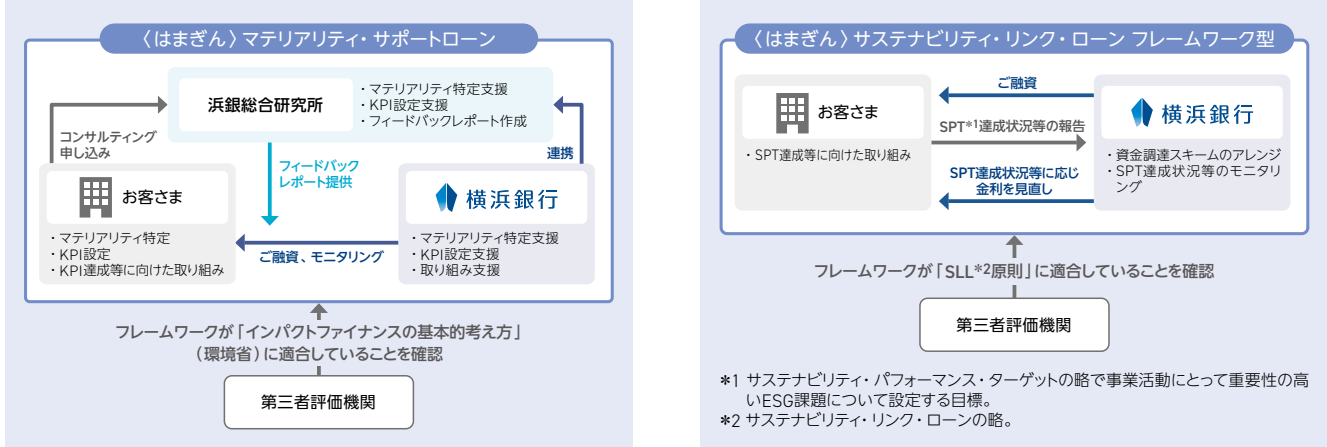
当社グループのおもなソリューションラインアップ

脱炭素経営フェーズ	当社グループのソリューション	
	おもなサステナブルファイナンス	おもなコンサルティングメニュー
フェーズ1 啓発	・〈はまぎん〉サステナブル定期預金 ・寄付型私募債	・脱炭素の必要性に関するセミナー
フェーズ2 可視化・目標設定	・〈はまぎん〉マテリアリティ・サポートローン ・〈はまぎん〉サステナビリティ・リンク・ローン フレームワーク型	・GHG排出量算定ツール導入支援 ・削減ロードマップ策定支援 ・SBT申請支援
フェーズ3 削減	・SDGsグリーンローン/ソーシャルローン ・SDGsサステナビリティ・リンク・ローン ・ポジティブ・インパクト・ファイナンス	・省エネ関連設備導入支援 ・再エネ設備、PPA導入支援 ・排出権・クレジット導入支援

■ 中堅・中小企業向けのサステナブルファイナンスの拡充

中堅・中小企業のお客さまにとって、外部評価の個別取得を要する高度なサステナブルファイナンスは、外部評価取得に伴うコストや実務負担が大きく、資金調達手法として活用が進みにくい状況にあります。このような課題に対応するため、横浜銀行では、銀行がフレームワークを策定し外部評価を取得することで、お客さまによる外部評価取得の負担を軽減したサステナブルファイナンスを提供しています。2024年度には「融資」と「マテリアリティ特定コンサルティング」を組み合わせた「〈はまぎん〉マテリアリティ・サポートローン」を、2025年度には「GHG排出量の算定・報告」および「SBT認定取得」の達成状況に応じて適用金利が変動する「〈はまぎん〉サステナビリティ・リンク・ローン フレームワーク型」の取り扱いを開始しました。引き続き、サステナブルファイナンスやコンサルティングの提供を通じて、中堅・中小企業のお客さまのサステナビリティ経営を支援していきます。

商品スキーム



2. GHG排出量削減の目標設定セクター

「電力」、「石炭」、「石油・ガス」セクターは当社グループのポートフォリオにおいて、炭素強度が高いため、これら3セクターを「GHG排出量削減の目標設定セクター」に選定し、2030年度中間目標を設定しています。引き続き、個社ごとのきめ細かいエンゲージメントを通じてGHG排出量の可視化・削減を支援していきます。

P.112 投融资ポートフォリオにおけるGHG排出量（GHG排出量削減の目標設定セクター）

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

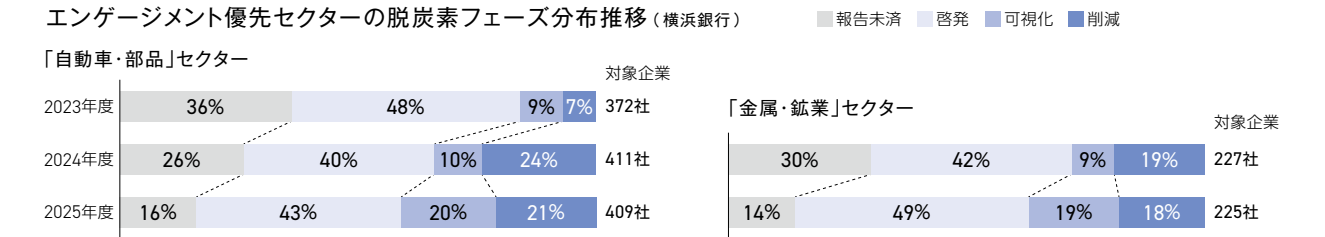
環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

3. エンゲージメント重点セクター

自動車・部品 金属・鉱業

「自動車・部品」セクターは移行リスクのシナリオ分析や自動車業界の見通しに関するエンゲージメントを先行して実施してきたセクターであり、サプライチェーンの裾野が広く、脱炭素に向けた取り組みに長期間を要することが見込まれることから、2022年度より「エンゲージメント重点セクター」に選定しています。さらに、「金属・鉱業」セクターは製鉄業や金属製品、非鉄金属製品の製造業が含まれ、製品の製造過程において熱や電気などのエネルギーを多く使用する特性から、GHG排出量が比較的大きなセクターであるため、2023年度より「エンゲージメント重点セクター」に追加しています。

これらのセクターを対象としたエンゲージメントとして、お客さまの脱炭素経営における外部環境や取り組みについてヒアリングをおこない、状況の把握に取り組んでいます。2025年度において、両セクターの対象企業のうち、GHG排出量の可視化・削減を課題としている企業は約4割に達しており、今後もお客さまのサプライチェーン企業等からの脱炭素への取り組みの要請拡大が見込まれることから、GHG排出量の可視化、削減目標の策定など、状況に応じてお客さまの取組支援を継続的に実施します。



お客さまのサステナビリティ経営支援の担い手となる人財の育成

当社グループでは、社内のサステナビリティに関するリテラシー向上を目的として、2024年度より横浜銀行の各営業店に「サステナアンバサダー」を設置しています。各アンバサダーが本部・営業店間および営業店同士の情報連携のハブとなり、各営業店内でサステナビリティに関する従業員の意識醸成や提案力強化に関する施策の実施等を通じて、営業拠点全体でお客さまのサステナビリティ経営への取り組みに伴走しています。

指標と目標 気候変動

当社グループは、地域に根ざす金融機関として、地域の脱炭素を先導する役割を担うことが責務であると認識しています。このような認識のもと、「環境の保全・保護」をマテリアリティと位置づけ、「サステナビリティ長期KPI」（2030年度までの目標）として、サステナブルファイナンス、環境分野ファイナンスの実行額（累計）目標、自社の事業活動におけるGHG排出量の削減目標を設定しています。また、地域のお客さまの脱炭素を積極的に推し進めるために、投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量の2050年ネットゼロ目標および「電力」、「石油・ガス」、「石炭」セクターにおける2030年度中間目標を設定しています。

なお、GHG排出量の実績値については、Scope1.2およびScope3カテゴリ1～15まで算定しており、そのもととなるエネルギー使用量とGHG排出量の算定結果は日本品質保証機構による第三者検証を受けています。引き続き算定手法の高度化、精緻化に努めていきます。

P.143 Scope1.2およびScope3カテゴリ1～14 P.109 Scope3カテゴリ15

GHG排出量ネットゼロに向けた移行計画（目標と実績）

青字：実績値 紺字：目標値

	2022	2023	2024	2025	2030	2040	2050
サステナブルファイナンス（累計）	2.2兆円	2.6兆円	3.0兆円	3.3兆円	4.0兆円		
うち環境分野ファイナンス（累計）	0.6兆円	0.8兆円	0.9兆円	1.1兆円	2.0兆円		
Scope1.2（自社GHG排出量）	7,648t-CO ₂	4,284t-CO ₂	3,504t-CO ₂	3,505t-CO ₂	ネットゼロ		
Scope3（投融資ポートフォリオGHG排出量）	14.1MtCO ₂ e	14.1MtCO ₂ e	12.1MtCO ₂ e				ネットゼロ
うち「電力」セクター（gCO ₂ e/kWh）	118	106	115		100～117		
うち「石油・ガス」セクター（MtCO ₂ e）	0.019	0.022	0.013		ゼロ		
うち「石炭」セクター（MtCO ₂ e）	ゼロ	ゼロ	ゼロ		ゼロ		

サステナブルファイナンス・環境分野ファイナンス

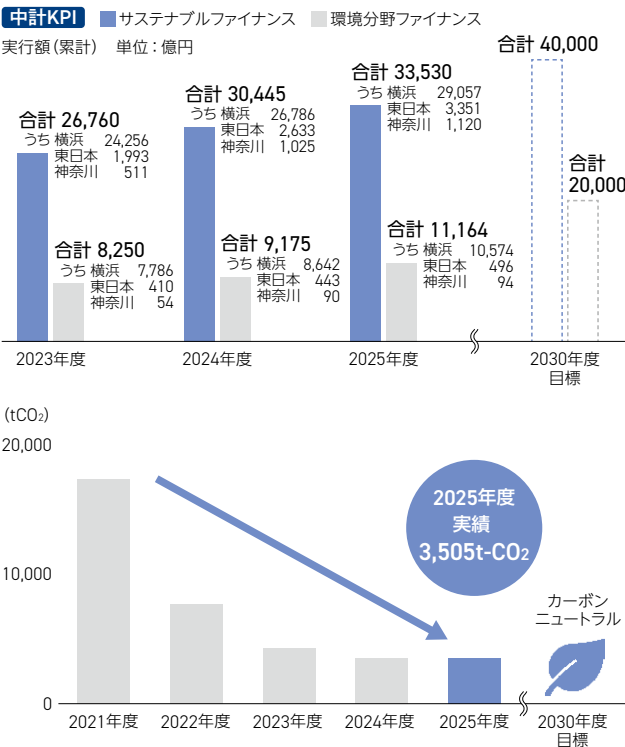
サステナブルファイナンス実行額（累計）の2025年度実績は3.3兆円、うち環境分野ファイナンスは1.1兆円となりました。

お客さまにおいては、脱炭素に向けた設備投資の増加等に伴う資金需要の高まりに加え、新たな金融商品・サービス等のニーズが生じています。引き続き、お客さまの課題解決に資するソリューションラインアップの充実をはかるとともに、お客さまのニーズに合わせた最適なソリューションの提供により、目標達成に向けた取り組みを進めていきます。

自らの事業活動におけるGHG排出量*

当社グループの事業活動におけるGHG排出量（Scope1および2）の2025年度実績は3,505t-CO₂です。当社グループでは、省エネ設備の導入や自社契約電力の実質再生可能エネルギーへの変更等のほか、自社所有物件への太陽光発電所の設置など、目標達成に向けた取り組みを進めています。

* 当社および当社連結子会社の国内拠点の合算です。2025年度より、新たにL&Fアセットファイナンスを算定対象に含めています。



投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量（GHG排出量削減の目標設定セクター）

GHG排出量削減の目標設定セクター（「電力」、「石油・ガス」、「石炭」セクター）の2024年度実績について、「電力」セクターでは、国内での火力発電所の運転開始等を主因に、排出原単位は前年度比上昇しているものの、目標レンジ内で推移しています。また、「石油・ガス」セクターでは、算定対象先への貸出残高の減少により、排出量は前年度比で減少しています。

当社グループでは、「セクターポリシー」の特定セクターに「石炭火力発電」、「炭鉱採掘」、「石油・ガス採掘」を選定し、慎重に取引を判断することを定めるとともに、GHG排出量削減の目標設定セクターのお客さまに対しては、個社ごとのきめ細かいエンゲージメントを通じて、お客さまのGHG排出量の可視化・削減の支援に取り組んでいます。

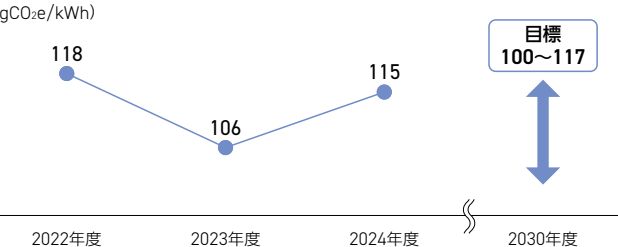
引き続き、お客さまとの丁寧なエンゲージメントを起点とした最適なソリューションの提供を通じ、お客さまの脱炭素に向けた取り組みを支援していきます。

2030年度セクター別中間目標（目標と実績）

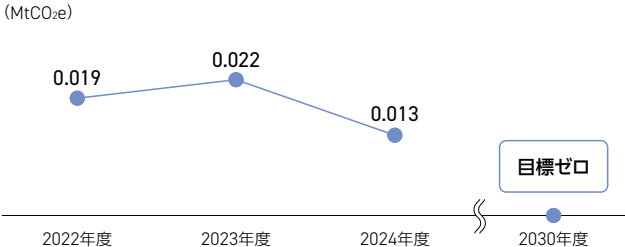
セクター	算定対象排出量スコープ	指標	2024年度実績*4	カバー率*5	Data Quality Score*6	2030年度目標
電力	発電事業 Scope1*1	排出原単位 (gCO ₂ e/kWh) *3	115	96%	2.8	100～117
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3*2	絶対排出量 (MtCO ₂ e)	0.013	100%	2.0 (Scope1.2)、 3.0 (Scope3)	ゼロ
石炭			ゼロ	—	—	ゼロ

*1 発電事業を有する企業のScope1の排出量が対象
*2 採掘事業を有する企業のScope1～3の排出量が対象
*3 発電量あたりのGHG排出量
*4 2025年3月末基準の貸出残高での算定結果
*5 算定対象残高のうち実際に算定をおこなった残高の比率
*6 開示されたデータの品質を示すPCAF独自の5段階スコア

「電力」セクターの実績推移



「石油・ガス」セクターの実績推移



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

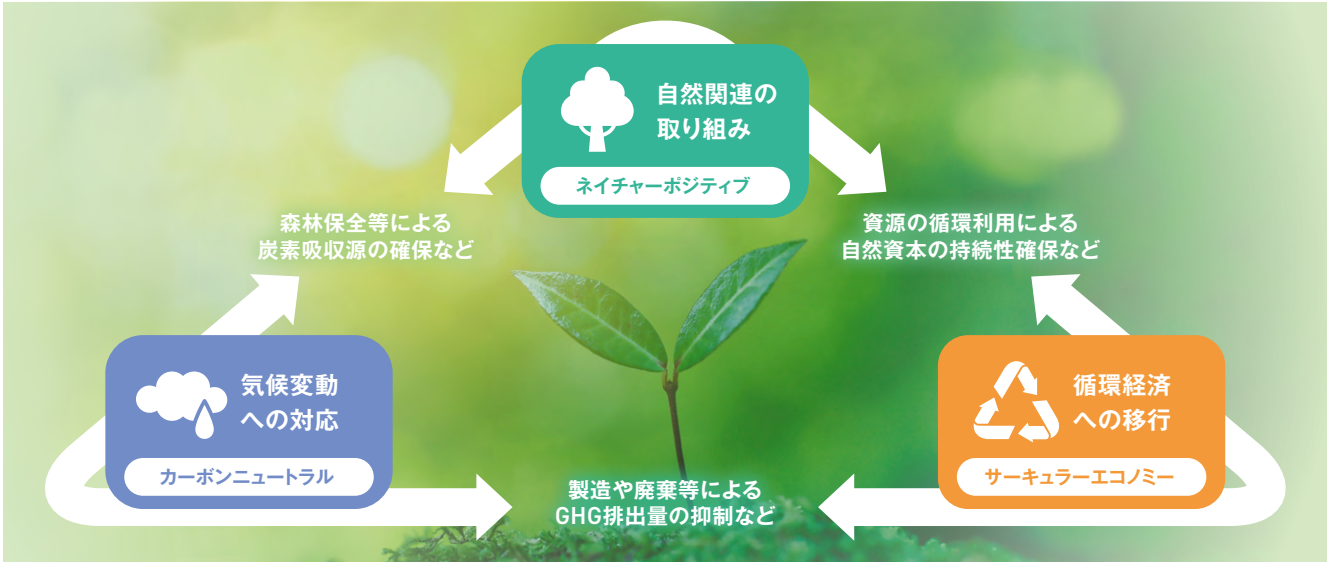
戦略／指標と目標 自然関連

人々の生活や企業の事業活動は、水・大気・土壌・動植物といった自然資本に「依存」し「影響」を及ぼしています。企業の事業活動では、商取引における上流・下流のバリューチェーン全体で、自然資本に「依存」し「影響」を及ぼしているため、自然資本への対応にあたっては、自らの事業活動とバリューチェーン全体の両面を考慮する必要があると認識しています。

金融機関においては、自社の事業活動（おもに各拠点での営業活動）だけではなく、投融資活動を通じてお客さまやそのサプライチェーンの活動とつながりを持っています。当社グループにおいても、自社の事業活動における自然資本との関係性を整理することに加え、投融資活動を通じたお客さまの自然資本への「依存」や「影響」を把握し、リスクを適切に管理するとともに、自然資本関連の金融商品やサービスを提供することで、ビジネス機会の獲得につなげるなどの取り組みを進めています。

環境課題の相互のつながり

環境課題は相互に密接に関わり合っており、統合的に対処することが重要であると認識しています。そのため、「自然関連の取り組み」を個別に捉えるのではなく、「気候変動への対応」や「循環経済への移行」との相互関係を踏まえ、トレードオフの回避に努めながら、相乗効果（シナジー）の創出につながる取り組みを推進しています。



自然関連のリスクの把握

当社グループでは、事業活動と自然資本との関係性を把握するため、まずは、「依存」と「影響」の観点から一般的なお客さまの自然関連のリスクを整理しました。なお、整理したリスク認識は現時点での分析を踏まえた初期的なものであり、今後、お客さまの自然資本への「依存」や「影響」を深く理解し、当社グループに想定されるリスク事象をより正確に把握することにより、リスク認識を深めていきます。

	移行リスク	物理的リスク
自然資本に対する依存	- 代替製品の開発など、依存度の高い自然資本に対するリスク低減を目的とした新たな設備・技術の導入に伴うコストの発生（依存の低減） - 事業全体の中で依存度の高い分野を転廃業する際の影響（依存の低減） - 自然資本への対応が不十分とのステークホルダーからの評価に伴う業績の悪化	- 自然資本の変化によって保有する資産が毀損、評価価額が下落するリスク（自然資本に依存） - 自然資本がもたらす資源の減少・枯渇に伴う代替品へのシフトによる品質低下やコストの増加（自然資本に依存） - 自然資本の劣化に伴う調整サービスの機能不全により、自然災害による被害が拡大
自然資本に与える影響	- 環境負荷の低い製品の開発に伴う研究開発コスト増加（影響の低減） - 自然資本の保全に伴うコストの増加、収獲制限に伴う業績悪化（影響の低減） - 各国の法規制や政策変更に伴い増加する費用負担 - 環境負荷の低い製品の嗜好など、消費者意識の変化に伴い既存製品の需要が減少	- 自然資本がもたらす資源が減少・枯渇することで価格が上昇、調達コストが増加 - 土地変容などによる生態系・動植物の減少／絶滅、それらを資本としたビジネスの業績悪化

投融資活動を通じた自然関連の取り組み

当社グループでは、投融資活動を通じた自然資本との関係性を把握するため、お客さまの事業における自然資本への依存度および影響度の分析を進めています。「ENCORE」*1を活用した分析の結果では、セクター横断的に水資源への依存度・影響度が高いことが確認され、あわせて優先的に対応が必要なセクター（優先セクター）の絞り込みをおこないました。

これらの結果を踏まえ、横浜銀行の投融資先のうち、自然資本への依存度・影響度の高さに加え、当社グループのポートフォリオにおける構成比や脱炭素に関するエンゲージメントの実施状況などを総合的に勘案し、「食品・飲料」、「自動車・自動車部品」、「金属・鉱業」セクターのお客さまを対象に自然資本に関するアンケート調査を実施しました。

今後は、アンケートの分析結果を活用し、お客さまのネイチャーポジティブ*2の実現に向けた取り組みを支援する最適なソリューションの提供をすすめていきます。

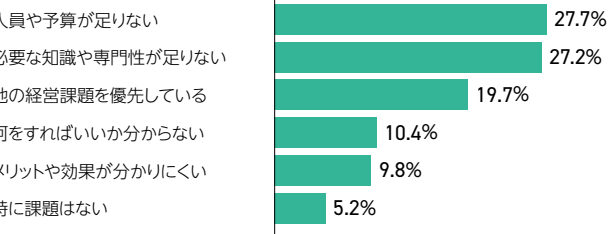
アンケート実施概要

調査対象	「食品・飲料」、「自動車・自動車部品」、「金属・鉱業」セクター
調査期間	2026年4月～6月
回答企業数	90社（「金属・鉱業」33社、「自動車・自動車部品」41社、「食品・飲料」16社）

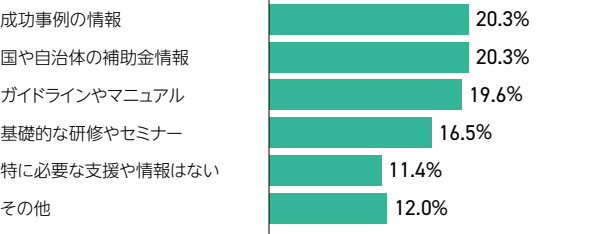
アンケート結果① ～お客さまの課題やニーズの把握～

「自然の保全」に取り組むうえでの課題として、「人員・予算」、「知識・専門性」の不足のほか、他の経営課題を優先しているという回答が上位を占めており、体制整備に向けたリソース不足、専門性の確保、経営上の優先順位付けが主要なボトルネックとなることが示唆されます。また、必要な支援や情報としては、成功事例に加え、補助金情報やガイドラインなど、具体的な実行方法や費用負担の軽減策に関する情報が求められていることがうかがえます。

「自然の保全」に取り組むうえでの課題
（複数回答可）



「自然の保全」に取り組むうえでの必要な支援や情報
（複数回答可）



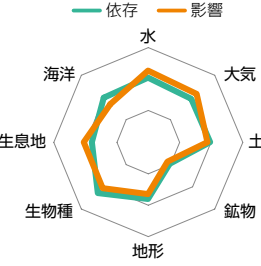
アンケート結果② ～お客さまの事業と自然資本との関わりの把握～

3セクターいずれにおいても、自社事業の操業と直接的に関係する自然資本ほど、依存度・影響度に関する認識が高い傾向がみられます。一方で、事業との関係が間接的またはサプライチェーン上流で顕在化しやすい自然資本については、セクター間で認識に差がみられます。なお、「ENCORE」*1との比較では、アンケート回答における水に関する依存・影響の認識が「ENCORE」*1上の評価を上回っており、回答企業が操業上の実感として水リスクを強く捉えている可能性が示唆されます。

おもな自然資本*3に関する認識
（依存度と影響度）



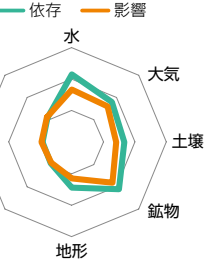
「食品・飲料」



「自動車・自動車部品」



「金属・鉱業」



*1 特定の経済活動における自然への依存度や影響度の高さを把握するためのツール
分析結果:「投融資ポートフォリオにおける依存と影響の分析」

*2 自然の損失を食い止め、反転させ、自然と調和した社会の実現をめざす取り組み
*3 水、大気、土壌、鉱物、地形、生物種、生態地、海洋

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

環境の保全・保護（地域の脱炭素推進）

自らの事業活動における自然関連の取り組み

当社グループは、グループ環境方針にもとづき、省資源・省エネルギーの推進や廃棄物のリサイクルなどを通じて、環境負荷の低減に努めています。横浜銀行、東日本銀行、および神奈川銀行では、紙・廃プラスチック・廃棄物のリサイクル率、紙のグリーン購入比率、エネルギー使用量の削減率に関する目標を設定し、環境負荷の低減に取り組んでいます。あわせて、地方公共団体などと連携し、地域の自然資本の保全・回復に資する活動や、循環経済への移行に向けた取り組みも推進しています。

また、横浜銀行は、2027年に横浜で開催される2027年国際園芸博覧会（GREEN×EXPO 2027）への協賛を通じて、持続可能な地域社会の発展への貢献をめざしています。本取り組みの詳細は、「地域経済への貢献」をご参照ください。

P.119 TOPIC「GREEN×EXPO 2027」

環境負荷軽減に関する指標と目標*

指標	2024年度	2025年度	目標
①紙のリサイクル率	100%	100%	95%以上の維持
②廃プラのリサイクル率	100%	100%	95%以上の維持
③廃棄物のリサイクル率	92%	93%	90%以上の維持
④紙のグリーン購入比率	99%	99%	85%以上の維持
⑤エネルギー使用量削減率	51%削減	52%削減	2030年度に2009年度比21%以上削減

* 横浜銀行の目標および実績

TOPIC

横浜銀行 みなとみらい21地区の水平リサイクル推進

横浜銀行は、横浜市および一般社団法人横浜みなとみらい21が共同で推進する「ボトルTOボトル」事業*に参画しています。みなとみらい地区をはじめとする周辺施設と連携し、地域一体となって使用済ペットボトルのリサイクルに取り組んでいます。

横浜銀行本店ビルでは、各フロアにペットボトル専用の回収ボックスを設置し、適切な分別の徹底を呼びかけています。その結果、累計（2025年1月29日～2026年3月31日）で約18万本分の原料に相当するペットボトルを回収し、再製品化につなげる取り組みに貢献しています。

* 使用済のペットボトルを回収し、原料（PET樹脂）として再生して、もう一度ペットボトル（飲料用ボトルなど）に作り直すリサイクルの仕組み



ペットボトル分別回収BOX

東日本銀行 環境に配慮した店舗づくりへの取り組み

東日本銀行では、店舗リニューアルにあたり、「環境にやさしい店舗」をコンセプトに、太陽光発電設備の導入、屋上緑化の実施、全熱交換型換気設備の採用などに取り組んでいます。

2025年6月に完成した新本店ビルでは、断熱性・遮熱性に優れたLow-E複層ガラスを採用し、快適な室内環境と高い省エネルギー性能の両立をはかっています。さらに、再生可能エネルギー由来の電力を導入することでカーボンニュートラルに貢献するとともに、屋上緑化によりヒートアイランド現象の緩和にも寄与しています。



新本店ビル屋上緑化

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

地域経済への貢献

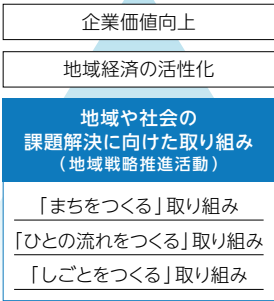
当社グループは、地方公共団体・大学・地域企業など多様なパートナーとの連携を通じ、地域が抱える社会課題の解決と持続可能な社会の実現に取り組んでいます。地域経済の活性化は、地域そのものの競争力を高めるとともに、当社グループの中長期的な価値創出を支える重要な基盤であると考えています。私たちは、地域経済のハブとして人と事業をつなぎ、ホームマーケットに根ざしたサステナブルな成長をめざします。2027年に開催されるGREEN×EXPO 2027を、地域価値創出を加速させる重要な機会と捉え、次世代につながる未来志向の課題解決に取り組んでまいります。



執行役員
横浜銀行
取締役執行役員
地域戦略統括部担当
野辺 和美

取組方針

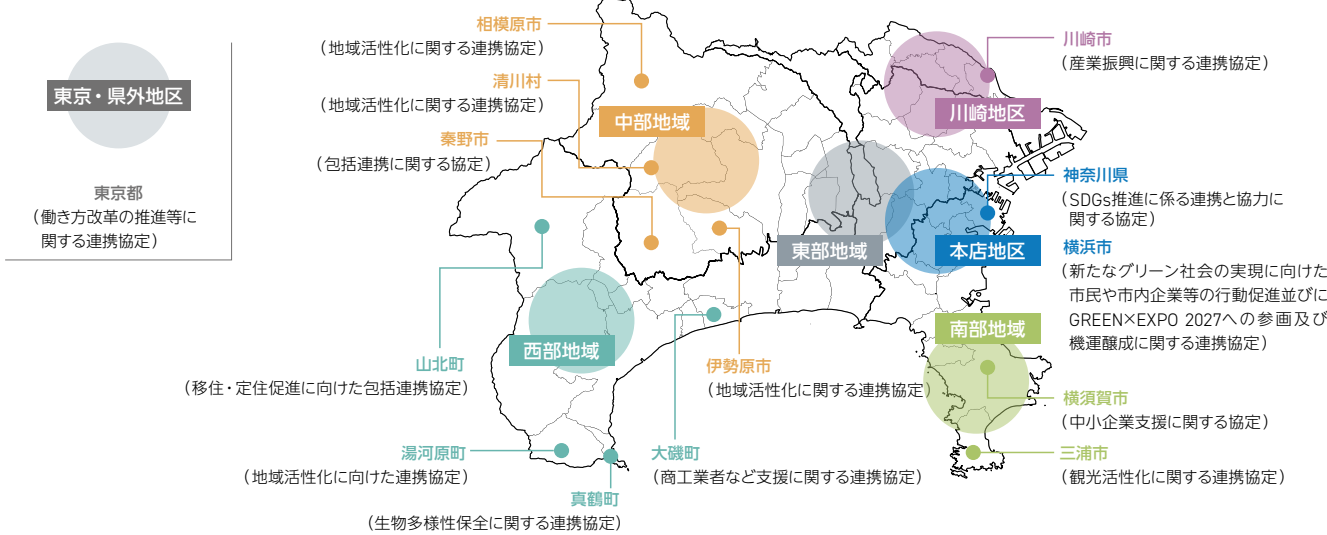
当社グループは地域金融機関として、地域や社会の課題解決に主体的に取り組み、地域の魅力創出や地域経済の活性化に貢献することで当社グループも成長する「持続的な好循環」を実現したいと考えています。こうした方針のもと、行政の地域ビジョン実現に向けた施策実行を支援するとともに、「まちをつくる」・「ひとの流れをつくる」・「しごとをつくる」など、地域や社会の課題解決に向けた取り組み（地域戦略推進活動）を進めています。地域のハブとしての役割を発揮し、産学官金連携の幅を広げ、地域社会の活性化と課題解決に向けた取り組みを強化しています。



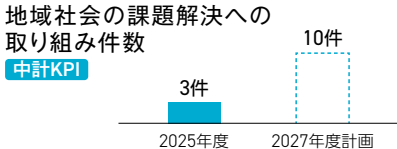
地域戦略推進体制

横浜銀行では、営業エリアを3地区（本店、川崎、東京・県外）、4地域（東部、西部、南部、中部）に編成する「地域本部体制」を敷き、地域のマーケット特性や課題に応じた地域密着の取り組みを進めています。本部には各地域・地区と連携して地域戦略推進を支援する「地域戦略統括部」を配置して取り組みの実効性を高めています。

地方公共団体とのおもな連携（2016年度以降）



本取組方針に基づき、地域戦略推進体制のもと、横浜銀行は地域社会の活性化と課題解決に取り組んでいます。中期経営計画においては「地域社会の課題解決への取り組み件数」として、2027年度までの3年間ににおいて累計10件を目標として掲げています。2025年度は3件を実施し、地域社会の課題解決に向けた取り組みを進めています。



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

地域経済への貢献

持続可能な「まちをつくる」取り組み

川崎市「堤根余熱利用市民施設（ヨネッティー堤根）」の再整備事業支援

横浜銀行は、株式会社民間資金等活用事業推進機構（PFI推進機構）等と協調し、堤根余熱利用市民施設整備の対象事業者（SPC）への融資支援を実施しました。本事業は、老朽化した温水プール等の余熱利用市民施設を再整備し、地域の方の健康増進や交流拠点づくりに寄与するものです。PFI法に基づくBT0方式の本プロジェクトにおいて、横浜銀行はアレンジャーとして参画しました。



横浜市青葉台地区における地域共創の取り組み

横浜市青葉台地区は、成熟した住宅地として高い居住満足度を有する一方、人口構成の変化や地域活動の担い手不足、環境配慮や地域資源の循環といった課題を抱えています。横浜銀行は、こうした住宅地に共通する課題に対し、地域内で人材・知見・資源が循環する仕組みづくりが重要であると考え、青葉台地区をモデルとして、共創型のまちづくりに取り組んでいます。

2025年12月には、東急株式会社・三菱ケミカル株式会社・横浜銀行が中心となり、企業、教育機関、住民などが参加する地域共創セッションを開催しました。本取り組みを通じて、食品ロス削減、地域ブランドの価値向上、そして循環型社会の実現に向けた議論が進展しています。



「地域脱炭素プラットフォーム」を通じた官民連携

横浜銀行は、2022年5月に設立した神奈川県内の地方公共団体向けの「地域脱炭素プラットフォーム」を通じて、地域の脱炭素や循環型社会の実現に向けた課題解決に取り組んでいます。本プラットフォームは、地方公共団体の脱炭素担当者をおもな対象とし、脱炭素やサーキュラーエコノミーへの取り組みにかかる事例や技術の紹介のほか、ネットワーク構築の場などを提供しています。

【取組事例①】川崎市・川崎未来エナジーとの連携

川崎市および川崎の地域エネルギー会社である川崎未来エナジー株式会社と連携し、温室効果ガス削減に向けた取り組みを進めています。

川崎市では、「川崎市地球温暖化対策推進基本計画」のもと、2050年までに市域の温室効果ガス排出量の実質ゼロを、また川崎未来エナジーは、市内で発生する廃棄物等を活用して発電した電力を市内の需要家へ供給することで、再生可能エネルギーの地産地消と地域のエネルギーの自立をめざしています。

横浜銀行は、この取り組みに賛同し、2026年2月より、Web口座（無通帳口座）の作成件数に応じた川崎市への寄付を開始しました。2026年4



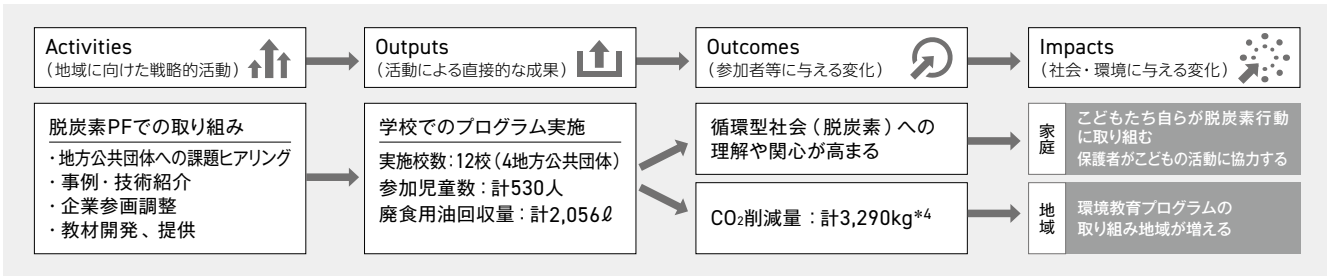
月からは、横浜銀行溝口支店において、川崎未来エナジーが供給する実質再生可能エネルギー電力^{*1}の利用を開始しました。

【取組事例②】はまぎん環境教育プログラム

本プラットフォームから誕生した「はまぎん環境教育プログラム」では、家庭から排出される廃食用油を持続可能な航空燃料「SAF^{*2}」に活用する仕組みに着目し、2023年度から循環型社会の学習機会を提供しています。2025年度は新たに2つの地方公共団体が加わり、神奈川県内の4つの地方公共団体における小中学校8校で開催するなど、神奈川県内での活動は着実に広がっています。今後も実施校の拡大を通じて循環型社会への理解や関心を高め、脱炭素行動の定着を促していきます。

^{*1} 非FIT非化石証書（再エネ指定あり）の使用により、実質的に再生可能エネルギー由来とみなされる電力
^{*2} Sustainable Aviation Fuelの略

はまぎん環境教育プログラムの実施によって期待される社会的な効果の可視化^{*3}



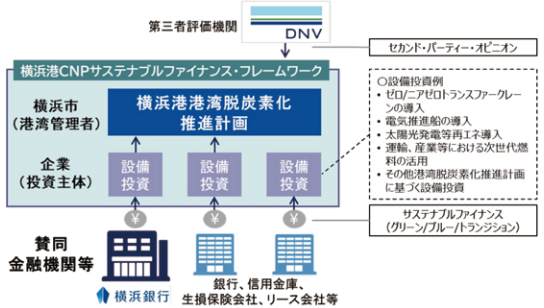
^{*3} 数値については2023年度からの累計。 ^{*4} 廃食用油からのSAF収率約80%、SAFのCO₂削減量80%で計算

カーボンニュートラル実現に向けた持続可能なまちづくりの推進

横浜銀行は、横浜市が推進する横浜港におけるカーボンニュートラルポート（CNP）の形成に向け、横浜市が策定した「横浜港CNPサステナブルファイナンス・フレームワーク」を活用し、金融面から持続可能なまちづくりを支援しています。

2025年度は、省エネ投資・太陽光発電設備導入や、みなとみらい21地区における地域熱供給事業を対象としたグリーンローンの実行を通じ、横浜市臨海部の温室効果ガス排出削減に貢献しました。

横浜港CNPサステナブルファイナンス・フレームワークの概要



地域に「ひとの流れをつくる」取り組み

三浦半島エリアにおける産学金連携による観光活性化支援

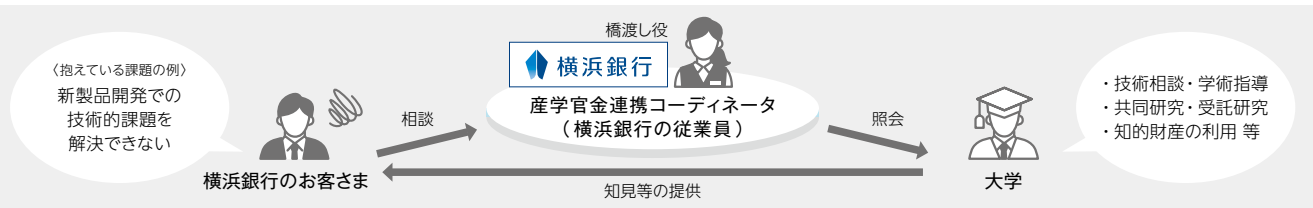
横浜銀行は、株式会社四季の自然舎、関東学院大学、京浜急行電鉄株式会社と連携し、三浦半島エリアの観光活性化に向けた共同プロジェクトに参画しました。大学生が主体となり、地域資源や鉄道の魅力を生かした新しい宿泊体験を生み出すコンセプトルームを企画することで、鉄道ファンなど新たな来訪者層の創出をめざしています。



地域に「しごとをつくる」取り組み

産学官金連携コーディネータによる地域企業の課題解決

横浜銀行は、包括連携協定を締結する横浜国立大学、青山学院大学、昭和医科大学から、横浜銀行の従業員が「産学官金連携コーディネータ」の委嘱を受け、課題解決に資する研究を有する大学と技術的な課題を有する法人のお客さまの橋渡し役となり、取引先の商品・技術開発に関する課題解決に向けたソリューションを提供しています。



産学連携イベント「かながわ発技術シーズ発表会」の開催

横浜銀行は、かながわ産学公連携推進協議会および神奈川産業振興センターと共同で、2026年2月に「第2回かながわ発技術シーズ発表会」を開催しました。本イベントは、神奈川県内の大学・研究機関が有する技術シーズを企業に紹介し、新製品開発や技術課題の解決につなげることを目的とした産学連携の取り組みです。研究者によるプレゼンテーションに加え、技術シーズの展示や事前申込制の個別相談会を実施し、マッチングと連携の機会を提供しました。

寄付を通じたベンチャー企業支援

横浜銀行は、ベンチャー企業支援を目的とした寄付をおこなっています。はまぎん産業文化振興財団とともに、事業成長をめざすニュービジネスや資金調達手段が限られている研究開発段階の技術シーズの事業化に対して助成金を交付する「Frontiers」を運営しており、2025年度は6社に対して総額2,000万円を助成しました。



年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	累計
社数	4社	4社	5社	5社	6社	6社	30社
助成金総額	1,200万円	1,200万円	1,300万円	1,300万円	2,000万円	2,000万円	9,000万円

株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

地域経済への貢献

TOPIC GREEN×EXPO 2027 ― 国際園芸博覧会を通じた地域価値創出への貢献 ―

横浜銀行は、2027年国際園芸博覧会（GREEN×EXPO 2027）において「魅力創出プロジェクト」に協賛し、プラチナパートナーとして参画しています。

GREEN×EXPO 2027は、2027年3月から9月にかけて横浜で開催される一都三県で初となる最上位クラス（A1）の国際博覧会であり、国内外から多くの来場者が見込まれる大規模イベントです。GREEN×EXPO 2027は、「サーキュラーエコノミー」・「ネイチャーポジティブ」などをキーワードに、花と緑を通じた持続可能な社会の実現を発信するとともに、地域経済の活性化や社会課題解決への貢献が期待されています。

横浜銀行は GREEN×EXPO 2027を地域価値を高める重要な機会と捉え、開催準備段階から多面的な支援をおこなっています。

運営を支える活動

開催地域を代表する金融機関として会場の3エリアでシンボル景観を創出し、来場される皆さまを景観とエンターテインメントでお迎えします。また、博覧会協会からの要請を受けた出納取扱金融機関として、博覧会運営に関わる資金の出納・管理を担っています。

機運を盛り上げる活動

GREEN×EXPO 2027の開催まで1年を切ったなか、開催機運の醸成にも積極的に取り組んでいます。神奈川県と連携し営業店の窓口に「折り紙トウフツウ」の掲示をしているほか、横浜市との連携協定に基づき、寄附を通じた環境施策支援、店舗・本店ビルにカウントダウンボード設置、名刺や社用車を活用した情報発信などを実施し、地域社会や従業員一人ひとりの関心と参画意識の向上をはかっています。

お客さまをつなぐ活動

GREEN×EXPO 2027を起点とした地域経済への波及効果の創出にも取り組んでいます。具体的には、GREEN×EXPO協会への取引先企業の紹介・参画支援などを通じ、博覧会に関わる多様な主体と地域経済をつなぐ役割を果たしています。



入場ゲート正面「横浜銀行 GREEN WALL」イメージパース © Expo2027



GREEN×EXPO 2027の支援・推進によって期待されるインパクト



株主資本コスト抑制に向けた取り組み | 地域成長への貢献

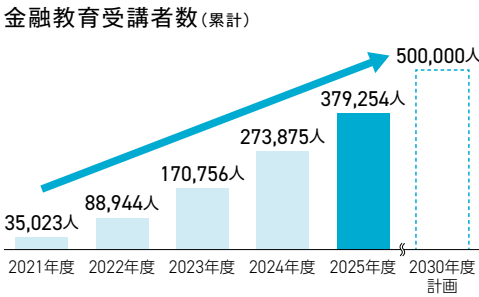
金融教育への取り組み

当社グループは、地域の持続的な成長とさらなる発展への貢献と次世代を担う青少年の健全な育成の観点から、金融教育を重要な責務と捉え、こどもから大人まで、地域のすべての方を対象に、独自の金融教育プログラム「はまぎん おかねの教室」・「東日本銀行 おかねの教室」・「かなぎん金融教室」を中心とした金融教育に取り組んでいます。

オリジナルの金融教育コンテンツ

横浜銀行「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」は、公益財団法人消費者教育支援センター主催の「消費者教育教材資料表彰2023」において、最も優れた教材に贈られる「内閣府特命担当大臣賞」を受賞しています。「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」を通じて、動画などの金融リテラシーの向上をサポートする多彩な教材を地域社会に配信し、教育現場やご家庭で広く役立てられています。

2026年5月には、未就学児から学べるエデュテインメント動画「『おかねソング』～ニーズとウォンツ&おかねってなに?～」を公開しました。また、東日本銀行でも「東日本銀行 おかねの教室ウェブサイト」を展開しています。



東京証券取引所や地方公共団体などとの協業・連携

横浜銀行では、2023年度より、資産形成・資産運用のリテラシー向上を中立的立場から担う株式会社東京証券取引所とのコラボレーションを開始し、2024年度からは、資産形成を学ぶ前に学んでほしい教育として開発した横浜銀行独自のメソッド「おかねの基礎教育」と同社の「資産形成の考え方」をセットにしたプログラムを横浜国立大学および横浜市立大学の学生向け、そして横浜市の職員向けに継続的に展開しています。

東日本銀行では、東京都の「小中学校向け起業家教育推進事業」に参画し、起業を身近に感じ、将来の職業の選択肢とする環境づくりに協力しています。神奈川銀行では、横浜市教育委員会主催の「子どもアドベンチャーカレッジ」に参画し、横浜市内の小学生を対象に、銀行の役割・お金の流れや大切さについて伝えています。

横浜国立大学との金融教育に関する連携

2024年3月、横浜銀行と横浜国立大学は金融教育に関する連携協定を締結し、「金融教育の附属学校等への授業実践の習慣化や教育学部・教職大学院での金融教育の担い手の育成」、「金融教育プログラムの普及促進や開発・改良」等に取り組んでいます。

2025年度は教育学部および教職大学院での担い手育成をはじめ、附属小学校から大学院まで19コマ延べ1,900人に対面で授業を実践したほか、同大学で開催された「日本家政学会 第77回大会」で講演をおこなうなど、連携が進んでいます。

学校教育や家庭教育における金融教育の担い手育成

横浜銀行では、教員や教育学部の大学生に対して「金融教育の概要や必要性」と「おかねの基礎教育」の授業をおこない、学校教育における金融教育の担い手の育成に力を入れています。神奈川県教育委員会主催の教員セミナーでは、県立146校の家庭科教員が受講したほか、鎌倉市や横浜市西区の公立小学校、神奈川県私立中学高等学校協会での教員セミナー、横浜国立大学でも講義をおこないました。講義後、受講者である教員が、所属学校で金融教育を実践するなど、金融教育への取り組みが地域に広がっています。

また、家庭教育の担い手として、保護者向けの取り組みにも力を入れています。2025年度は、横浜国立大学附属小学校での出張授業のほか、神奈川県厚生福利振興会が主催する神奈川県民向けイベント、神奈川県警察職員向けイベント、桐蔭おもしろ体験教室などで親子向けの教室を開催しました。

TOPIC 未就学児から学べるエデュテインメント動画の配信開始

横浜銀行では、地域の幼稚園・保育園などから金融教育の依頼が増加していることや、キャッシュレス化の進展により「おかねの基礎教育」をより低年齢層に広げる必要性が高まっていることから、未就学児から歌って踊って楽しく学べるエデュテインメント動画「『おかねソング』～ニーズとウォンツ&おかねってなに?～」を作成し、2026年5月におかねの教室ウェブサイトで公開しました。金融教育の対象年齢層を拡大し、地域の皆さまへの「おかねの基礎教育」の取り組みをさらに推進していきます。

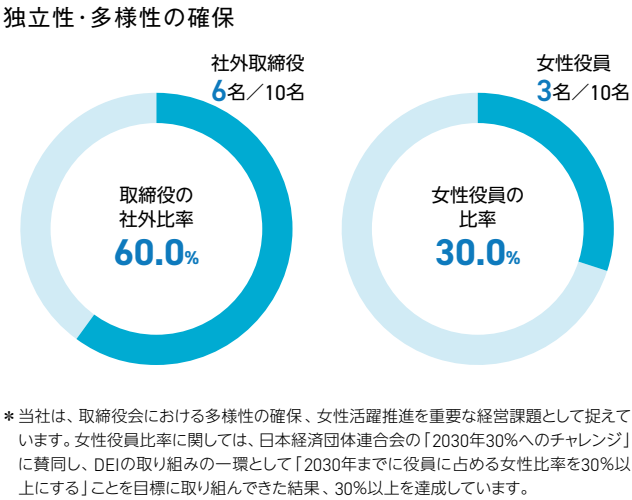


エデュテインメント動画「おかねソング」

コーポレート・ガバナンス

取締役会および監査等委員会の構成

取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮するとともに、取締役会の活性化をはかる観点から、定款において取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数を7名以内、監査等委員である取締役の員数を3名と定めています。また、取締役会の独立性および透明性を確保し、その機能を公正に発揮するため、当社グループから独立した立場にある社外取締役を取締役総数の3分の1以上選任するとともに、当社グループの業務に精通した社内取締役と、社外における豊富な経験と知見を有する社外取締役を組み合わせ、取締役会が知識・経験・能力をバランスよく備えた構成となるよう、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成しています。取締役10名（男性7名・女性3名）のうち、独立性のある社外取締役6名を配置しています。なお、監査等委員会は、3名（男性2名・女性1名）のうち2名を独立性のある社外取締役（監査等委員）で構成しています。



取締役の選解任の考え方

（1）取締役候補者の選任方針および手続

取締役（監査等委員である取締役を除く）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、取締役会において選任します。また、監査等委員である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、監査等委員会の同意を得て、取締役会において選任します。候補者については、以下に掲げる項目を充足する者を選任します。また、選任にあたっては、取締役会の構成に関する考え方や当社グループ役員としての在任期間等を勘案します。

	取締役（監査等委員である取締役を除く）	監査等委員である取締役
社内	A. 当社グループの経営管理および事業運営に関する豊富な経験や金融、経済分野における幅広い知見を有する者 B. 当社グループの経営管理および事業運営を的確、公正かつ効率的に遂行するとともに、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に貢献することが期待できる者	A. 当社グループの経営管理および事業運営に関する豊富な経験や金融、経済分野における幅広い知見を有する者 B. 当社の取締役の職務執行の監査に係る業務を的確、公正かつ効率的に遂行し、当社グループの健全で持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上に貢献することが期待できる者
社外	A. 当社が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがない者 B. 企業経営、財政、金融、経済、会計、税務、法務等の分野における豊富な経験と幅広い知見を有する者 C. 自らの経験、知見に基づき、当社グループの健全で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当社の経営を監督し、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	A. 当社が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがない者 B. 企業経営、財政、金融、経済、会計、税務、法務等の分野における豊富な経験と幅広い知見を有する者 C. 自らの経験、知見に基づき、当社グループの健全で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当社の経営を監督し、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 D. 監査体制の中立性、独立性を一層高める観点からその選任が義務付けられていることを踏まえ、自らの経験、知見に基づき、適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る者

（2）取締役の解任方針および手続

取締役が右記に掲げる項目に該当すると認められる場合には、取締役会は株主総会に対して、取締役の解任を議案として上程します。なお、取締役の解任案は、任意の報酬・人事委員会の審議を経たうえで、取締役会において決定します。

また、当社代表取締役社長およびグループ各社の頭取等に求められる人材要件について、能力に関する項目を拡充し「①経営課題の認識力・戦略の構想力、②金融知識、③組織牽引力（リーダーシップ）、④地域・顧客・株主等とのリレーション、⑤リスク管理能力」と整理するとともに、人間性・倫理観や変革・挑戦志向などの資質に関する評価項目を明確化しています。これらの人材要件は、当社代表取締役社長およびグループ各社の頭取に対する360°評価および社外取締役による評価の判断材料や、本人の気づきの機会を提供する観点から、評価項目として活用し、評価後は報酬・人事委員会の委員よりフィードバックを実施しています。

- a. 法令または公序良俗に反する行為をおこなった場合

b. 著しく企業価値を毀損させた場合

c. 選任方針を充足しないと認められる場合

取締役会

取締役会は、当社グループの経営戦略に関する議論の充実をはかり、経営計画やガバナンスに関する事項、リスク・コンプライアンスに係る基本方針等の重要な事項に関する意思決定をおこなっています。監査等委員である取締役が取締役会の議論や意思決定プロセスに直接関与することで、経営に対する実効性の高い監督機能を担います。また、グループ内の連携強化とガバナンス向上を目的として、当社と横浜銀行で取締役会の一体運営をおこなうとともに、当社取締役が東日本銀行取締役会等へオブザーバー参加できる体制を整えています。

取締役会で議論されたおもな審議事項（2025年度：16回開催）

1. 経営計画

- ・グループ経営方針
- ・グループ総合予算・グループ資本計画

2. サステナビリティに関する事項

- ・TCFD・人権尊重への取り組みの高度化
- ・投融資ポートフォリオ・ネットゼロに向けた取り組み
- ・SSBJ基準への対応に向けた今後の方向性について

3. コーポレート・ガバナンスに関する事項

- ・リスクアペタイト・ステートメント
- ・取締役会の実効性評価・内部統制システムの評価

4. リスク・コンプライアンスに関する事項

- ・リスク管理方針
- ・コンプライアンスプログラム
- ・内部監査基本計画

年間テーマの設定

当社の持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上を目的として、取締役会における「年間テーマ」を設定し、戦略的議論の充実をはかっています。2025年度は、右記の事項について活発かつ多面的な議論を重ねました。

2025年度の年間テーマ	・生成AIの取り組み状況と今後の方向性について ・リテールビジネスにおけるチャネル戦略 ・関連事業の戦略的方向性 ・人的資本強化に向けた取り組み ・金利ある世界での有価証券ポートフォリオ構築方針について
--------------	---

取締役会実効性評価

当社は、取締役会が株主の負託に応え、当社グループの企業価値向上に資する役割・責務を適切に果たしているかについて、その実効性を分析・評価しています。その評価結果に基づき、取締役会の課題を明確化し、継続的な実効性の向上に努めています。

評価方法

当社の実効性評価は、第三者の視点を活用する観点からアンケートとインタビューを実施し、その結果を集計・分析したうえで、自己評価を実施しています。具体的な評価方法は以下のとおりです。

1. 取締役会の出席メンバーである取締役を対象に、客観性・透明性を確保するため、第三者機関によるアンケートを実施
 2. アンケート回答結果等への具体的な意見を確認・収集する観点から、各取締役にインタビューを実施
 3. 上記1および2の結果を集計・分析したうえで、取締役会において、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし取締役会全体として実効的であるかを審議・共有し、自己評価を実施
 4. 上記3の評価をもとに翌年度の取り組みテーマを策定

おもなアンケート項目
・取締役会の構成 ・取締役に対する支援体制 ・取締役会の運営 ・株主（投資家）との対話 ・取締役会の議論

2025年度の実効性評価結果の概要

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

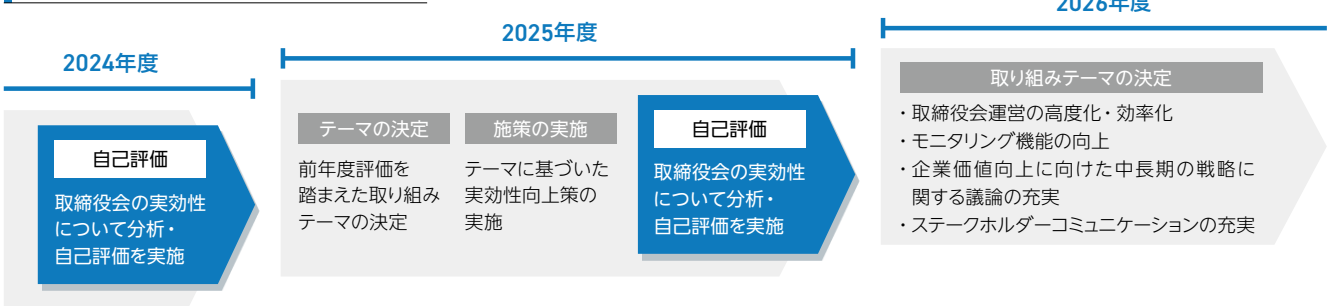
2025年度は、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし、継続的に取り組むテーマを4点掲げ、人的資本強化に向けた取り組みや関連事業の戦略的方向性等の議論の実施や役員勉強会の充実、グループ間の情報ギャップ解消に向けた相互会議へのオブザーバー参加、経営計画や総合予算の適切なフォローアップ、投資家との充実した対話機会の確保等、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めた結果、引き続き、「取締役会全体として総じて実効的である」との自己評価を実施、共有しました。

2026年度においては、2025年度の実効性評価を踏まえ、企業の持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

詳細は当社の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上の取り組み



監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会規程等により監査等委員会の職務の範囲を定め、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議をおこないます。監査等委員会は、監査等委員会で定めた監査方針、監査計画、職務の分担等にもとづき、会社の内部監査部門および内部統制部門と連携のうえ、以下の調査等を通じて、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。また、監査等委員会は、業務執行者に対する監督機能として、取締役（監査等委員を除く）の選任等および報酬等に関する意見形成をおこないます。

- ・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等
- ・代表取締役社長、当社役員や子会社社長との定期的な面談等
- ・内部監査部門および内部統制部門ならびに子会社の役職員との定期的または随時の面談等
- ・会計監査人との情報交換、監査上の主要な検討事項（KAM）についての協議、監査の実施状況についての報告受領等
- ・銀行子会社、事業子会社の営業店往査、支店長等との面談
- ・報酬・人事委員会との意見交換

なお、監査等委員会では、監査等委員会の運営や活動内容の実効性に関して自己評価を実施しています。具体的には、監

経営会議

取締役会のもとに、代表取締役、取締役等によって構成する経営会議を設置しています。経営会議は、取締役会で決定した基本方針や経営計画に基づき、業務執行上重要な事項や、当社グループで機動的な業務執行をおこなうための戦略等の協議または決定をおこなうほか、必要に応じて取締役会決議事項の予備的討議等をおこないます。

また、当社グループの業務執行に関する重要な事項については、以下の各会議を経営会議の中に組み込み、それぞれの所管事項を集中審議しています。

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

査等委員会で協議したアンケートにより各監査等委員が自己評価を実施し、その集計結果に基づき監査等委員会で意見交換をおこない、監査等委員会の運営や活動内容の改善に活かしています。

監査等委員会で議論されたおもな議題（2025年度）

2025年度はおもに「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取組状況」、「グループ内部統制システムの整備・運用状況」を重点監査項目として監査に取り組みました。この内容を監査等委員会所見として取りまとめ、取締役会および経営会議に報告しました。

決議事項	監査等委員会監査方針（重点監査項目を含む）、監査計画・監査方法、監査業務の分担、監査報告書案、補欠の監査等委員である取締役選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬等に関する同意、当社の取締役（監査等委員を除く）の選任および報酬に関する意見陳述等
報告事項	選定監査等委員の月次活動報告、経営会議報告、リスク管理部定例報告、監査部定例報告、会計監査人からの報告等

社外役員の選任理由

選任した理由の詳細、および独立性基準の概要 [Web](#)

氏名		選任理由
	社外取締役 依田 真美	長年、スタンダード・アンド・プアーズ・インターナショナルLLCで事業会社等に関する格付・調査業務に携われ、現在は経営学の専門家として相模女子大学や同大学院で教鞭を執られるなど、経営・組織開発のほか、リスクマネジメント、財務・会計やサステナビリティ等の高度な専門知識と幅広い知見を有しており、引き続き当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、当社の経営を監督し、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
	社外取締役 石井 茂	山一證券株式会社を経て、ソニー銀行株式会社およびソニーフィナンシャルホールディングス株式会社の代表取締役社長等を歴任されるなど、企業経営者および金融やDX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ます。こうした知見・経験を活かすことにより、引き続き当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、当社の経営を監督し、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
	社外取締役 西田 豊	三井住友トラストグループ株式会社において取締役代表執行役専務を、またアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社において代表取締役会長を歴任されるなど、企業経営者としての豊富な経験を有しております。三井住友トラストグループ株式会社では、リスク部門のほか市場部門や法務部門に携わり、欧州地区支配人を務めるなど、銀行経営や資産運用に関する幅広い知見を有しております。こうした知見・経験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、当社の経営を監督し、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
	社外取締役 馬淵 磨理子	長年にわたり経済アナリストとして、国内外のマクロ経済動向、金融・資本市場および企業・産業分析に携わるとともに、一般社団法人日本金融経済研究所の代表理事として、学術・研究活動を通じて、経済・金融分野に関する高度な専門知識と幅広い知見を有しております。また、上場企業において社外取締役を務めております。こうした知見・経験を活かし、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、当社の経営を監督するとともに、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
	社外取締役 （監査等委員） 野口 真有美	長年、公認会計士事務所の所長を務められているほか、監査法人における監査実務の経験を有するなど、財務・会計の専門家としての豊富な経験と幅広い知見を有しております。また、サステナビリティに関する豊富な経験と幅広い知識を有しております。こうした経験や知見を活かすことにより、引き続き当社グループの健全で持続的な成長を促し中長期的な企業価値向上をはかる観点から当社の経営を監督し、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待するとともに、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、監査等委員である社外取締役に選任しています。
	社外取締役 （監査等委員） 鈴木 良和	長年にわたり弁護士として企業法務に深く関わるなど、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、引き続き当社グループの健全で持続的な成長を促し中長期的な企業価値向上をはかる観点から当社の経営を監督し、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待するとともに、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、監査等委員である社外取締役に選任しています。

取締役へのサポート

取締役会の審議の充実に向けて、社外取締役に對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等の視察の機会を提供しています。社外取締役の就任時には、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。さらに代表取締役、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役員との交流をはかっています。

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。また、監査等委員会の監査が実効的におこなわれるよう、監査等委員会室に専属の職員を配置し、監査等委員会の監査をサポートしています。加えて、取締役がその役割と責務を果たせるよう、知識・情報を取得するとともに外部の専門家の助言を得る機会や、取締役によるピア評価（相互評価）によって気づきの機会を提供しています。

2025年度実績*1	内容
社外取締役*2に対する取締役会の事前説明会	審議事項を事前に説明。
社外取締役*3によるグループ会社の営業店等視察	横浜銀行、東日本銀行の営業店等を視察、支店長等との面談。L&Fアセットファイナンス本社を視察、社長等との面談。
社外取締役*3と監査法人との意見交換会	会計監査人との意見交換
社外取締役*2と監査部との意見交換会	監査部からの説明・報告
社外取締役*3と監査等委員会との意見交換会	監査等委員会との意見交換
社外取締役*2と銀行子会社監査役との意見交換会	横浜銀行の監査役との意見交換
社外取締役*3と社内取締役との意見交換会	社内取締役との意見交換
勉強会	外部専門家による勉強会
ピア評価（相互評価）	取締役同士の評価

*1 監査等委員である社外取締役の活動実績についてはP.125に記載。 *2 監査等委員を含む。 *3 監査等委員を含まない。
*4 横浜銀行の上大岡支店、川崎支店およびはまぎんラーニングセンターを訪問。加えて、東日本銀行の本店営業部およびL&Fアセットファイナンスの本社を訪問。

社外取締役*3と投資家・アナリストとのディスカッション

2026年2月に実施したIR Dayでは、社外取締役にマーケットの声を直接聴き、理解を深めていただくため、投資家・アナリストとのディスカッションの機会を設けました。

外部専門家による勉強会

取締役会の審議の充実とガバナンスの向上に向けて、IT・デジタル、サステナビリティ、オープンイノベーションに関するテーマを中心に外部専門家による勉強会を開催しました。また、サイバーセキュリティを巡る環境変化に適切に対応していくため、金融庁のサイバーセキュリティに関するガイドラインの概要や、インシデント発生時における経営判断および責務についての勉強会を実施しました。

社外取締役*3による当社グループの訪問*4

当社グループの業務や営業現場の理解を深めていただくため、銀行子会社の営業店等やL&Fアセットファイナンス本社への訪問をおこないました。業務の様子 の視察に加え、地域本部長（執行役員）や支店長、社長等との面談・ディスカッションを実施しました。

コーポレート・ガバナンス

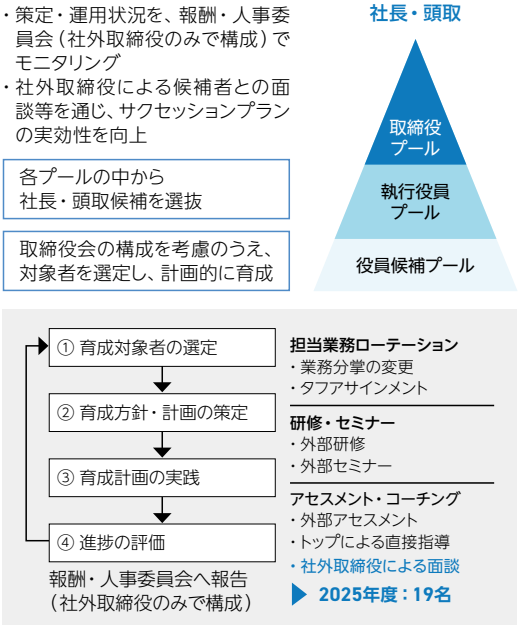
サクセッションプラン

当社グループでは、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかるため、当社ならびに主要子会社である横浜銀行および東日本銀行の経営トップの後継者計画（サクセッションプラン）を策定しています。

サクセッションプランは取締役プール、執行役員プール、役員候補プールの3つのグループに分け、各プールの中から毎年社長・頭取候補を選抜しています。選抜にあたっては、報酬・人事委員会の委員が社長および子銀行頭取と意見交換をおこなっています。候補者の能力・資質・経験等に応じた育成プログラムを実践することにより、将来の経営トップを担う人財を計画的に育成しています。具体的には、計画的な担当業務のローテーションや研修・セミナーなどを通じて知識・能力等の幅を広げるとともに、外部アセスメントや社外取締役・トップとの面談を通じて本人に気づきを与える取り組みをおこなっています。

当該計画の策定・運用状況については、社外取締役のみで構成される報酬・人事委員会に定期的に報告される仕組みとなっています。また、社外取締役は報告を受けるだけでなく、各種会議や面談・ディスカッションの機会などを通じ、候補者を多面的に把握するとともに、豊富な知見・経験に基づき候補者への助言・提言をおこなうなどサクセッションプランの実効性向上に努めています。

サクセッションプラン



報酬・人事委員会

取締役・執行役員の報酬・人事の客観性・透明性を確保することを目的に、任意の仕組みとして、独立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。なお、報酬・人事委員会は指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担っています。当委員会の委員長は、委員の互選により選出され、議長の任にあたります。当委員会は、原則として、社長が説明をおこない、必要に応じて、委員長の指名する委員以外の者を出席させ、その報告または意見を聞くことができます。事務局は経営企画部秘書室に置き、必要に応じて随時開催しています。2025年度は9回開催しました。

【報酬・人事委員会の権限・役割】

当社および子会社の役員の報酬ならびに人事について決議・審議・報告をおこないます。

報酬・人事委員会の構成員*

2025年度	2026年6月定時株主総会以降の体制
議長 秋吉 満	議長 依田 真美
委員 依田 真美	委員 石井 茂
委員 石井 茂	委員 西田 豊
	委員 馬淵 磨理子

* 構成員の役職位はいずれも社外取締役。

2025年度のおもな決議・審議事項

報酬に関する事項		人事に関する事項	その他
決議事項	審議事項	審議事項	審議事項
・当社および子会社の役位別報酬テーブルの内容	・機関設計変更を踏まえた報酬総枠の改定	・当社の取締役候補者（社外取締役を含む）の選任	・報酬・人事委員会の実効性評価
・当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の個人別の報酬額	・株式報酬における信託Ⅱの業績連動係数決定	・役付取締役、代表取締役等の選定	
	・当社および子会社の業務執行取締役および執行役員の業績評価	・サクセッションプランの運用および運用状況	
	・当社および子会社の業績に連動する報酬の額	・サクセッションプランの人材要件	
	・外部調査機関による役員報酬データに基づく報酬テーブルの検証		

役員報酬制度

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

1. 取締役（監査等委員である取締役を除く）

（1）基本方針

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

（2）報酬構成および内容

【取締役（非業務執行取締役・社外取締役を除く）】						株式取得・保有ガイドライン ^{Web}
報酬種類		業績連動	支給時期	支給基準	業績連動算定方法	業績連動幅
基本報酬		非連動	月次	役割や責任に応じて支給	—	—
短期業績連動報酬		短期業績連動	年次	役位別の標準額に、単年度の会社業績および役員個人の業務上の成果に基づく評価に応じて支給	会社業績×個人業績	会社業績 0%～150% 個人業績 70%～130%
株式報酬 *1 *2	信託Ⅰ	非連動	毎年度	役位別の標準額に相当する当社株式を毎月積み立て、年度末まで繰り延べて毎年度支給（退任時まで譲渡制限の対象）	—	—
	信託Ⅱ	中期業績連動	中期経営計画終了後	役位別の標準額に相当する当社株式等*を毎月積み立て、中期経営計画終了後まで繰り延べ、中期経営計画の重要な目標指標等の達成度に応じて支給 * 当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭	財務指標+非財務指標+株価指標	0～200%

*1 役員の職務に関し、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合、急激な業績悪化や企業価値を毀損するような重大事故、不祥事等が発生した場合については、当該対象者に対して、付与されていた株式交付ポイントの没収（マルス）もしくは当社株式等の交付等の返還（クローバック）または賠償を請求することができます。

*2 当社は、「株式取得・保有ガイドライン」を定め、当社および子会社の取締役等に株主目録での経営を意識させるため、当社普通株式等の一定数の株式取得・保有を促しています。

業績連動指標と選定理由

報酬種類	項目	指標	ウェイト	選定理由
短期業績連動報酬	会社業績	実質業務純益（当社グループの銀行合算）	50%	中期経営計画の目標達成に向けて、単年度における本業の収益力を示す実質業務純益（当社グループの銀行合算）と最終的な経営成績である親会社株主に帰属する当期純利益の2つの指標を会社業績指標としています。最終的な会社業績および個人業績を踏まえた個人別支給額は、報酬・人事委員会にて決定します。
	個人業績	親会社株主に帰属する当期純利益	50%	
株式報酬（信託Ⅱ）	財務指標	① ROE（連結・東証基準） ② 親会社株主に帰属する当期純利益 ③ 普通株式等Tier1比率	50%	中期経営計画の目標達成に向けて、中期経営計画における重要な目標指標等の達成度を業績連動指標としています。サステナビリティ経営へのコミットメントを高めるため、全体のうち40%の評価ウェイトを非財務指標においています。非財務指標は5つのKPIへの達成度を内部評価としているほか、当社のESGへの取り組みを客観的に評価するため、ESG外部評価機関による外部評価も加えて評価をおこないます。また、より企業価値向上を意識し、株主の皆さまとの利害を共有する観点から、TSRを指標として取り入れ、上場地方銀行と相対評価をおこないます。最終的な業績連動係数は、各種リスクへの対応などの定性事項を踏まえ、報酬・人事委員会が決定します。
		① 自社のGHG排出量削減率（累計） ② サステナブルファイナンス（累計） ③ 会社の総合的魅力度（従業員意識調査） ④ 女性管理役職者比率 ⑤ 地域社会の課題解決への取組件数	40%	
	内部	① CDP（気候変動） ② S&P/JPXカーボンエフィシエント指数 ③ MSCI女性活躍指数 ④ MSCI ESG RATING ⑤ FTSE ESG RATING		
	外部	① CDP（気候変動） ② S&P/JPXカーボンエフィシエント指数 ③ MSCI女性活躍指数 ④ MSCI ESG RATING ⑤ FTSE ESG RATING		
	株価指標	相対TSR	10%	

コーポレート・ガバナンス

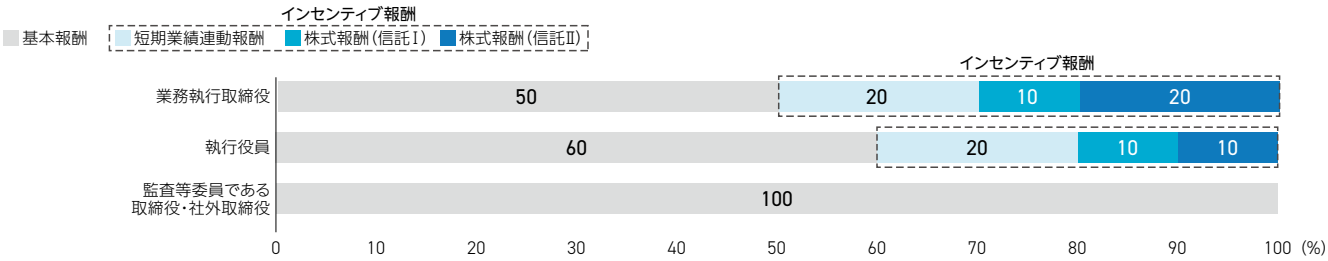
【非業務執行取締役・社外取締役】

- A. 報酬構成：業務執行の監督をおこなう役割を踏まえ、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬（固定）」のみとしています。
- B. 報酬の内容：「基本報酬」は、役割や責任に応じて月次で金銭を支給します。

2. 監査等委員である取締役

- 監査等委員である取締役の報酬等の内容は、監査等委員である取締役の協議により決定しており、その内容は以下のとおりです。
- A. 報酬構成：監査等委員である取締役の中立性および独立性を確保する観点から、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬（固定）」のみとしています。
- B. 報酬の内容：「基本報酬」は、役割や責任に応じて月次で金銭を支給します。

3. 役位別報酬構成比率





社外取締役
秋吉 満

報酬・人事委員会委員長よりコメント

当委員会は、役員報酬・人事・後継者計画に関する審議を通じ、経営の透明性・客観性を確保するとともに、持続的な企業価値向上を支える役割を担っています。

2025年度の取り組み

報酬面については、報酬決定プロセスの透明性向上を目的として、2025年度より取締役等の個人別報酬額の決定を当委員会に一任する体制へ移行しましたが、2025年7月に見直した報酬制度にもとづき、適切な審議・決定をおこないました。また、人事面については、グループ経営の高度化や、取締役会の専門性・多様性のさらなる強化に向け、取締役候補者の選任等について議論しました。後継者計画については、社長・頭取等に求める人材要件をより一層明確にして2025年度に見直しをおこない、評価における判断軸として活用しております。

さらに、監査等委員会との間で、報酬制度やサクセッションプランの進捗を共有し、意見交換をおこなうなど、連携の充実をはかりました。

実効性評価と今後の取り組み

当委員会では、委員会のさらなる実効性向上を目的として実効性評価を実施しました。具体的には、委員会の構成・運営、報酬制度、ならびに指名・後継者計画に関する議論をおこない、当委員会が総じて実効的に機能していることを確認しました。とりわけ、報酬制度の見直しや経営トップの評価および再任可否に関する議論は、これまでの継続的な取り組みにより充実してきたものと認識しています。一方で、今後さらに高度化すべき重点テーマも確認しました。具体的には、取締役会および監査等委員会との情報連携を一層強化することや、経営トップ候補者を多面的に把握するための接点を拡充させることが重要であると認識しています。候補者の資質や経営観をより客観的に見極めるためには、取締役会等における議論に加え、多様な機会を通じて理解を深めていくことが必要であると考えています。また、経営トップの選定・育成・評価を企業価値向上の根幹と捉え、社長・頭取の役割や経営戦略、ガバナンスの高度化を見据えた役員の人財ポートフォリオ構築の議論にも継続的に取り組んでいく必要があります。

今後も、総合金融グループへの進化に向けたガバナンスのさらなる高度化に向けて、報酬制度の透明性・納得性のさらなる向上や2026年度の重点テーマへの取り組みを通じて、当委員会としての役割・機能を一段と発揮できるよう、引き続き議論をおこなっていきます。

報酬・人事委員会 実効性評価

アンケートの実施

〈おもなアンケート項目〉

- 体制・構成
- 運営・議論の質
- 報酬制度
- 指名・後継者計画
- 取締役会・他機関との連携

自己評価の実施

アンケート結果を踏まえ報酬・人事委員会が審議

次年度の重点テーマの決定

取締役会および監査等委員会との情報連携強化

- ・意見交換や議論の機会拡充等

サクセッションプラン

- ・経営トップ候補者を多面的に把握するための接点拡充等

当社におけるボードサクセッション

- ・社長・頭取の役割や経営戦略、ガバナンスの高度化を見据えた役員の人財ポートフォリオ構築に関する議論等

役員一覧

取締役



片岡 達也

代表取締役社長
(兼 横浜銀行代表取締役頭取)

1990 株式会社横浜銀行入行
2018 当社 執行役員経営企画部長
2019 株式会社横浜銀行 執行役員総合企画部長
株式会社東日本銀行 取締役
2022 株式会社横浜銀行 代表取締役頭取 (現任)
当社 代表取締役社長 (現任)



小野寺 伸夫

代表取締役
(兼 横浜銀行代表取締役副頭取)

1995 株式会社横浜銀行入行
2021 同 執行役員営業戦略部長
2022 当社 執行役員
株式会社横浜銀行 取締役執行役員
当社 取締役
2023 株式会社横浜銀行 代表取締役常務執行役員
2024 当社 代表取締役 (現任)
2025 株式会社横浜銀行 代表取締役副頭取 (現任)



勝田 道文

取締役
(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)

1992 株式会社横浜銀行入行
2021 同 執行役員
2023 同 取締役執行役員
株式会社神奈川銀行 取締役 (非業務執行)
2024 当社 執行役員
株式会社横浜銀行 取締役常務執行役員 (現任)
2025 当社 取締役 (現任)
株式会社L&Fアセットファイナンス 取締役 (非業務執行) (現任)



依田 真美

取締役 (社外)
筆頭独立社外取締役

2005 スタンダード・アンド・プアーズ・インターナショナルLLCマネジング・ディレクター
2017 相模女子大学学芸学部英語文化コミュニケーション学科 准教授
2020 相模女子大学大学院社会起業研究科 准教授
当社 社外取締役 (現任)
2022 相模女子大学学芸学部英語文化コミュニケーション学科 教授
相模女子大学大学院社会起業研究科 教授 株式会社横浜銀行 取締役 (非業務執行)
2025 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 特任教授
相模女子大学大学院社会起業研究科 特任教授 (現任)
2026 相模女子大学人間社会学部地域クリエーション学科 特任教授 (現任)



石井 茂

取締役 (社外)
(兼 横浜銀行取締役 (非業務執行))

2001 ソニー銀行株式会社 代表取締役社長
2004 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社 取締役
2015 同 代表取締役副社長 ソニー生命保険株式会社 取締役
ソニー損害保険株式会社 取締役 ソニー銀行株式会社 取締役
2016 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社 代表取締役社長
2018 ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社 代表取締役社長
2021 株式会社横浜銀行 社外取締役
2023 住友生命保険相互会社 社外取締役 (現任)
2025 当社 社外取締役 (現任) 株式会社横浜銀行 取締役 (非業務執行) (現任)



西田 豊

取締役 (社外)

2012 三井住友信託銀行株式会社 執行役員欧州地区支配人 兼 ロンドン支店長
2013 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 (現 三井住友トラストグループ株式会社) 執行役員
2015 同 常務執行役員 三井住友信託銀行株式会社 取締役常務執行役員
2017 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 執行役専務
三井住友信託銀行株式会社 取締役専務執行役員
2018 日興アセットマネジメント株式会社 (現 アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社) 取締役
2019 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 取締役代表執行役専務
2021 日興アセットマネジメント株式会社 取締役副会長
2022 同 代表取締役会長
2026 当社 社外取締役 (現任)



馬淵 磨理子

取締役 (社外)

2018 株式会社FUNDINNOアナリスト
2022 一般社団法人日本金融経済研究所 代表理事 (現任)
2023 イー・ギャランティ株式会社 社外取締役 (現任)
株式会社ファーストロジック (現 楽待株式会社) 社外取締役 (現任)
2024 大阪公立大学 客員准教授 (現任)
2026 当社 社外取締役 (現任)



前原 和弘

取締役 (監査等委員・常勤)

1988 株式会社横浜銀行入行
2016 同 執行役員リスク統括部長
2017 同 執行役員営業本部副本部長
2018 当社 執行役員リスク統括部長
2019 同 常勤監査役
2025 同 取締役 (監査等委員・常勤) (現任)



野口 真有美

取締役 (監査等委員・社外)

1998 朝日監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 入社
2008 野口公認会計士事務所 所長 (現任)
2018 日本フェンオール株式会社 社外取締役
2021 当社 社外監査役
2022 株式会社脱炭素化支援機構 社外監査役 (現任)
2024 株式会社JSP 社外監査役 (現任)
2025 当社 社外取締役 (監査等委員) (現任)
西華産業株式会社 社外取締役 (現任)



鈴木 良和

取締役 (監査等委員・社外)

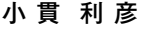
2001 弁護士登録
2009 シティユー・ワ法律事務所パートナー (現任)
2011 株式会社ゼロ社外監査役 (現任)
2020 株式会社TATERU (現 株式会社RobotHome) 社外取締役 (監査等委員) (現任)
2021 株式会社東日本銀行社外監査役
2023 医療法人社団至誠会理事 (現任)
2025 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

執行役員



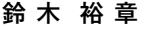
小柴 裕太郎

(兼 横浜銀行取締役副頭取執行役員)



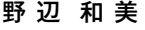
小貫 利彦

(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)



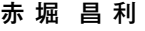
鈴木 裕章

(兼 横浜銀行取締役執行役員)



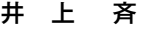
野辺 和美

(兼 横浜銀行取締役執行役員)



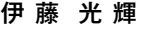
赤堀 昌利

(兼 横浜銀行取締役執行役員)



井上 斉

(兼 横浜銀行執行役員)



伊藤 光輝

(兼 横浜銀行執行役員)



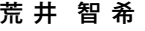
助川 和浩

(兼 東日本銀行代表取締役頭取)



田中 将

(兼 L&Fアセットファイナンス
取締役兼常務執行役員)



荒井 智希

(兼 神奈川銀行代表取締役頭取)

129

130

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役員の専門性と経験（スキルマトリックス）

当社が必要とする専門性・経験は、地域金融機関である子会社のビジネスモデルに照らし必要不可欠な「地域営業」、企業経営に
あたり普遍的に求められる「企業経営・組織運営」、「法務・リスクマネジメント」、「財務・会計」、経営環境変化へ対応していくため、
より高度な専門性を要する「国際・市場運用」、「IT・デジタル（DX）」、持続的な企業価値向上に向けて、環境分野や社会分野におけ
る課題を解決するための「サステナビリティ（環境・社会）」や、経営戦略と連動した人財戦略を推進し人的資本を最大化させるための
「人的資本」であると考えており、取締役に加え執行役員を含めたスキルの組み合わせおよび各スキルの内容は以下のとおりです。

氏名	地位	専門性・経験							
		企業経営・組織運営	地域営業	法務・リスクマネジメント	財務・会計	国際・市場運用	IT・デジタル（DX）	サステナビリティ（環境・社会）	人的資本
片岡 達也	代表取締役社長	●	●		●	●		●	
小野寺 伸夫	代表取締役	●	●		●		●	●	●
勝田 道文	取締役	●	●	●					●
依田 真美	取締役（社外）	●		●	●	●		●	●
石井 茂	取締役（社外）	●		●	●		●		
西田 豊	取締役（社外）	●		●	●	●			
馬淵 磨理子	取締役（社外）				●	●			
前原 和弘	取締役（監査等委員・常勤）		●	●	●				
野口 真有美	取締役（監査等委員・社外）			●	●			●	
鈴木 良和	取締役（監査等委員・社外）			●					
小柴 裕太郎	執行役員		●	●					
小貫 利彦	執行役員						●		
鈴木 裕章	執行役員		●				●		
野辺 和美	執行役員			●	●				
赤堀 昌利	執行役員		●	●					
井上 斉	執行役員				●	●		●	
伊藤 光輝	執行役員		●	●					
助川 和浩	執行役員	●	●		●				●
田中 将	執行役員				●			●	
荒井 智希	執行役員	●	●		●	●			

* 各スキルの内容は下表のとおりです。

企業経営・組織運営	企業等の経営・組織運営に関する知識・経験・能力を備える
地域営業	地域経済を活性化するための資金供給やソリューション提供等の営業に関する知識・経験・能力を備える
法務・リスクマネジメント	法律、コンプライアンス遵守、リスク管理、融資審査、業界・企業分析にかかる知識・経験・能力を備える
財務・会計	財務戦略、会計・税務に関する専門知識を備える
国際・市場運用	グローバルな視点、海外事業、市場運用に関する知識・経験・能力を備える
IT・デジタル（DX）	システムの企画・運用・管理、デジタル分野等に関する知識・経験・能力を備える
サステナビリティ（環境・社会）	当社のサステナビリティ経営の実現のため、当社のみならず取引先や地域における環境分野（気候変動対策を含む）や社会分野における課題解決に向けた知識・経験・能力を備える
人的資本	ソリューションビジネスを支える人財育成に重きを置いた人づくりを中心に、DEIを含めた組織づくり、従業員一人ひとりのWell-beingを起点にした環境づくりを推進するために必要な知識・経験・能力を備える

リスク管理への取り組み

リスク管理 

リスク管理の基本的な考え方

当社グループは、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として安定・継続して金融サービスを提供していくため、グループ全体の健全性の確保と収益性・効率性の向上をめざし、一体的なリスク管理をおこなっています。また、リスクオーナーシップが発揮されるよう、リスクカルチャーの醸成をはかっています。

リスク管理態勢

当社グループは、子会社がリスクの統括部署およびリスク種類ごとにリスク管理部署を設置し、リスクを識別・評価・管理するとともに、持株会社のリスク統括部署がグループ全体のリスクを統合的に管理し、監査部長とは異なるリスク担当役員がリスクの状況について代表取締役社長、取締役会へ定期的に報告をしています。

取締役会では、当社グループのリスク管理が健全かつ効果的に実施されているかを確認するとともに、当社グループの戦略目標や外部環境の変化等を踏まえて、リスク管理の方針・手続を定期的かつ継続的に見直しています。また取締役会やALM・リスク管理会議（経営会議）では、各種リスクおよびグループ全体のリスクについてモニタリング・協議・決定し、これを監督しています。

リスクアペタイト・フレームワーク

当社グループは、リスクガバナンスの枠組みとして、収益・リスク・資本のバランスを考慮しつつ、経営として進んで受け入れるリスクの種類と量を明確化し、モニタリングする手法である「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)を導入しています。このフレームワークを活用することにより、部門別のリスクとリターンを踏まえたアセットアロケーションの見直しなど、ROE向上や資本の有効活用が可能となっています。

なお、RAFにおけるリスクカルチャーを醸成・浸透させていくために、取締役を含めた役員等に対して、リスク管理の勉強会を適宜実施しています（2025年度実績：役員・部長向け勉強会（横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行 計26人受講）、本部グループ長向け勉強会（横浜銀行および東日本銀行 計35人受講）、本部リーダー・営業店エリア委員長向けeラーニング（横浜銀行 計49人受講）。2024年度は7月に役員・部長向け、8月に本部のグループ長向けに勉強会を実施しました）。

トップリスク

RAF運営の実効性確保の1つとして、当社グループでは「トップリスク管理」を活用しています。当社グループでは、当社グループへの影響度や蓋然性を考慮し、当社グループとして最も注意すべきものと判断したイベントを「トップリスク」として選定し、KRI（Key Risk Indicator）の継続的なモニタリングの実施やコントロール方法等の明確化により、リスクが顕在化した場合の機動的な対応や影響度の抑制に備えています。

おもなトップリスク*
・外部環境要因による企業の業況悪化 ・サイバー攻撃による大規模な損害 ・システム障害による大規模な損害 ・大規模な自然災害の発生

* 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。

統合的なリスク管理

当社グループは、グループ全体のリスクを「信用リスク」、「市場リスク」、「流動性リスク」、「オペレーショナルリスク」、「レピュテーションリスク」に分類し、可能な限りリスクを統合的に識別・評価、モニタリング、コントロールすることにより経営の健全性を確保しています。具体的には、各種リスクの潜在的な最大損失（リスク量）を計測し実質自己資本の範囲内に抑えるためのリスク種類の資本配賦、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。

危機管理

当社グループは、地震をはじめとする大規模災害やシステム障害、感染症のまん延などに備え、お客さまや従業員の安全、金融業務の円滑な遂行、お客さまの財産の保全を基本原則として、危機管理態勢を整備しています。危機事案発生時には、当社の代表取締役社長を委員長とする危機管理委員会が、必要に応じて子会社に緊急時対策本部の設置を指示し、グループ全体の対応状況について一元的に管理する態勢としています。

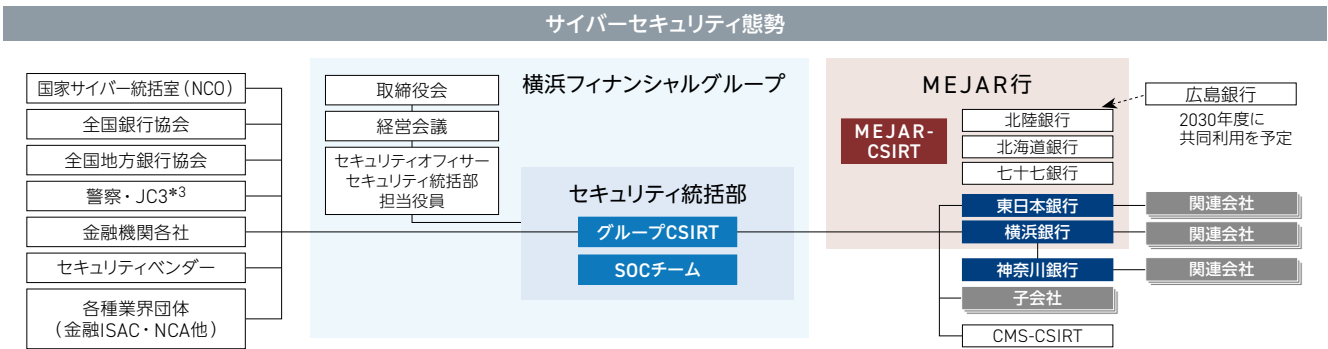
当社グループは、お客さま・関係者の健康・安全を最優先に取り組むとともに、社会機能の維持に不可欠な金融インフラとして、金融機能の維持・継続に努めていきます。

リスク管理への取り組み

サイバーセキュリティ

「セキュリティ統括部」の新設

当社グループでは、サイバー攻撃の高度化・巧妙化やグループ経営の進展に伴うリスクの高まりを踏まえ、グループ横断でのセキュリティガバナンスを強化するため、2026年4月に「セキュリティ統括部」を新設しました。グループCSIRT*1・プライベートSOC*2を備えるセキュリティ統括部を中核として、経営主導のリスク管理を推進し、インシデントに迅速に対応できる体制を構築しています。



基本方針

当社グループは、情報資産の保護、業務の継続性の確保、お客さま・社会からの信頼維持を目的として、サイバーセキュリティを重要な経営課題と捉えています。特に、資金決済など、金融機関として安定的な提供が求められる重要なサービスについては、有事の際も優先的に対応し、サービス提供の維持に努めます。また、高度化・多様化する脅威に対応するため、リスクベースのアプローチのもと、技術的・組織的対策を継続的に強化しています。

サイバーセキュリティガバナンス

経営層の関与

当社グループは、経営主導でサイバーセキュリティ対策を推進するため、2022年4月に「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定しました。サイバーセキュリティを統括管理する責任者（セキュリティオフィサー）のリーダーシップのもと、対策を強化しています。また、定期的なALM・リスク管理会議等を通じて、経営層がセキュリティリスクの動向や対策状況を確認・評価し、その結果に基づいた年度計画を策定するとともに、人財や予算等の経営資源を適切に配分する体制を整えています。

第三者機関による外部評価・内部評価

当社グループは、2024年10月に金融庁より公表された「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」を踏まえ、第三者機関によるガバナンス体制、リスク管理、外部委託先を含む管理態勢、インシデント対応力等の客観的評価を受けています。また、金融庁が示すセルフアセスメントを継続的に実施し、外部の客観的視点と内部の主體的な検証の両面から、変化する脅威への対応力と運用の実効性向上をはかっています。

サードパーティ管理

当社グループでは、クラウドサービスや業務委託先等のサードパーティに情報を預ける際は、契約時のみならず契約後も継続的に、セキュリティ基準への準拠状況を評価しています。特に重要な情報を預託する場合には、年1回以上の頻度で定期的な評価を実施しています。評価項目には、システムの安全性に加え、契約社員・委託先を含む従業員の教育状況等の情報管理体制も含まれます。基準に満たない場合は、改善を求めるとともに、必要に応じて委託先の見直しもおこなっています。

個人情報保護のための取り組み

当社グループは、個人情報保護の取り組みとして、関連法令に基づき利用目的等を公表するとともに、情報の漏えいや不正閲覧を防止するため、役割に応じた権限付与によるアクセス制御や、情報分類・定義に関する規程を整備し、全役職員（パートタイマー・派遣社員を含む）に周知徹底をおこなっています。

*1 CSIRT (Computer Security Incident response Team、シーサート) はセキュリティインシデント発生時の対応をおこなうチームを指す。グループCSIRTは当社グループ全体のインシデント対応を統括する。
*2 SOC (Security Operation Center) はシステムやネットワークの監視を通じてサイバー攻撃の兆候を早期に検知し対応をおこなうチームを指す。プライベートSOCは当社グループ専用の監視体制を指す。
*3 日本サイバー犯罪対策センター (Japan Cybercrime Control Center)

インシデントレスポンス態勢

当社グループでは、有事においても迅速かつ確に対応できるインシデントレスポンス態勢を構築しています。

グループCSIRTでは、脅威情報の収集・発信を通じてインシデント発生の未然防止に努め、インシデント発生時はプライベートSOCから検知情報を受け、攻撃の調査・対応を迅速におこないます。国家サイバー統括室（NCS）、金融庁、金融ISACが主催する訓練への定期参加を通じて、政府機関・業界団体・グループ会社との連携を確認し、有事に備えた態勢を整えています。また、基幹系システム「MEJAR（メジャー）」を運営する各地域金融機関およびNTTデータとの間で「MEJAR-CSIRT」を組成し、情報交換、態勢確認、共同訓練を実施しています。2023年度からはNTTデータ地銀共同センター参加行と「CMS-CSIRT」を設立し、共同訓練や勉強会に加え、地域金融機関のセキュリティ態勢強化に取り組んでいます。

プライベートSOCでは、統合ログ監視ツールや自動化ツールを活用してセキュリティインシデントの早期発見と迅速な対処に取り組んでいます。攻撃検知時には、グループCSIRTへ速やかに報告しています。

これらの態勢のもと、現時点で把握している範囲では、2025年度においてお客さまへの影響が重大となるインシデントは確認されていません。

教育・啓発

グループ役職員向けの教育・訓練

当社グループは、全役職員（パートタイマー・派遣社員を含む）を対象に、セキュリティポリシーに基づく訓練・研修を実施し、サイバーセキュリティに関するリテラシーの向上をはかっています。また、経営層向けには外部専門家を招いた勉強会を開催するなど、全社的なセキュリティ水準の維持・向上に取り組んでいます。

お客さま向けの啓発

当社グループは、フィッシング詐欺などによる不正送金被害が多発している状況を踏まえ、日本サイバー犯罪対策センター（JC3）に加盟し、インターネットを利用した金融犯罪に関する情報の収集・分析をおこなっています。入手した情報をもとに、フィッシングメールやSMS、フィッシングサイトの事例などを把握した際には、注意喚起をおこない、不正送金の未然防止に向けた対策を講じています。

MESSAGE

セキュリティ統括部
部長
佐藤 大悟

経営と現場が一体となり、サイバーセキュリティ態勢の高度化を進めます

サイバー攻撃は高度化・巧妙化が進み、従来の対策の枠組みでは十分な対応が難しい状況です。当社グループでは、リスクの高度化と影響範囲の拡大に鑑み、2026年4月にセキュリティ統括部を新設しました。経営と現場が迅速に連携できるよう、担当役員をリスク管理部の担当役員と同一とすることで、リスク管理の観点からガバナンスを一体化しています。

セキュリティ統括部では、脅威情報の収集・分析を起点に、脆弱性の特定・是正からSOC（セキュリティ・オペレーション・センター）による監視・検知、CSIRT（シーサート）による迅速な対応へとつなげる一連のサイクルを構築しています。さらに、人財の育成、訓練、そして業界横断での共助活動を通じて、グループ全体の対応力強化をはかっています。AI技術の進展によってサイバー攻撃のスピードと規模は一層拡大しており、迅速かつ機動的な対応が不可欠です。こうした環境変化を的確に捉え、態勢の高度化を継続的に進めていきます。

サイバーセキュリティはシステムの安定稼働やサービスの継続的な提供を支える基盤であり、当社グループの経営における重要な要素です。今後も、実効性のある対策を着実に強化し、ステークホルダーの信頼に応え続けてまいります。

コンプライアンスへの取り組み

Web

リスク管理 担当役員メッセージ

「インテグリティ」をベースにお客さまや各ステークホルダーからの「信頼と信用」に依っていく

「信頼と信用」を高めていく経営の徹底

当社グループは、すべての役職員が共有すべき価値観・行動指針の一つとして「信頼と信用」を掲げています。これは金融機関としての社会的使命を果たすうえでの大前提であり、そのためには、「インテグリティ」を日々の判断基準として行動することが不可欠であると考えています。常に、「この判断は社会やお客さまの信頼に依っているか」・「信用を損なうおそれはないか」を自らに問い、「誠実に」行動する姿勢を徹底しています。

こうした風土が、現在実施している「インテグリティ・マインド向上プロジェクト」を通じて、グループ全体に深く定着することをめざしています。

コンプライアンスについては、毎年度策定する「コンプライアンス・プログラム」を軸に、各社・各拠点で行動計画を定め、年度末に振り返りと改善をおこない、PDCAサイクルを継続的に回すことで、環境変化にも耐えうる統制の高度化をはかっています。さらに、現場との対話を重ねることで、制度と実務の乖離や運用上の違和感を見過ごすことなく、実効性あるリスク管理態勢を磨き上げていきます。

不正・不祥事を未然に防ぐ「インテグリティ」

近年、さまざまな業界・企業で不祥事が相次ぎ、金融業界においても社会からの信頼がこれまで以上に厳しく問われています。私たちは、不正・不祥事を重大な経営リスクと認識し、その未然防止のためにも、インテグリティを判断・行動の基準として徹底していきます。

2026年度は、インテグリティを単なる「意識」にとどめること

なく、迷いが生じやすい場面での「判断のものさし」として実践へ引き上げます。法令・規程の遵守に加え、「インテグリティ・マインド向上プロジェクト」における教育の実施などを通じ、インテグリティにもとづく判断を日々の業務に定着させていきます。そのうえで、役職員一人ひとりが、自律的に判断・行動できる状態をめざします。

決意 — 持続的な信頼の確保に向けて —

信頼と信用の失墜は、企業存続に直結する重大リスクです。だからこそ、一人ひとりが「何が正しいか」を常に自問し、違和感や懸念を放置しないことを当たり前の組織風土に育て上げていきます。今後も、ステークホルダーの皆さまの期待に真摯に向き合い、信頼と信用に依るための企業文化の定着と、誠実で実効性のあるリスク管理を推進していきます。

執行役員セキュリティ統括部・
リスク管理部担当
(横浜銀行 取締役執行役員
セキュリティ統括部・リスク管理部担当)

赤堀 昌利



コンプライアンスの基本的な考え方ならびに体制

Web

当社は、コンプライアンスを経営の最重要課題の1つとして位置づけ、取締役会の審議・承認を経て策定・改定された「コンプライアンス基本方針」のもと、具体的な実践計画として、年度ごとに「コンプライアンス・プログラム」の制定とその実現に向けた行動原則を掲げ、すべての役職員が一丸となってコンプライアンス態勢の充実に努めています。

体制面では、リスク管理部担当役員が、コンプライアンス（法務含む）に関する責任者としてグループ全般を統括し、リスク管理部がグループのコンプライアンスを一元的に管理・指導しています。

また、取締役、執行役員、部長が出席する「コンプライアンス会議」を定期的に開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、内部通報や腐敗行為*などを含むコンプライアンスの状況についてモニタリングをおこなうとともに、コンプライアンスにかかる重大な事実を含めて取締役会に報告をおこない、実効性を高めています。また、取締役会は上記の報告を受け、グループ企業を監督しています。

* 贈収賄、横領、背任、利益供与の強要、社会通念を超えた接待・贈答等の提供・受領等、権限を濫用して不正な利益を得ること。

内部通報制度

当社グループは、法令等違反行為、不正行為、腐敗行為、社内ルール違反行為、ハラスメント等、コンプライアンス上問題のある行為の早期発見と是正をはかるため、当社、子会社各社、社外の弁護士事務所などに内部通報受付窓口を設けて、全役職員（パートタイマー、派遣社員を含む）が直接通報し相談できる態勢を整えています。

通報によりコンプライアンス違反が確認された場合には是正措置の実施や再発防止策を策定し、被通報者の処分等、人事上の措置を検討・実施し、必要な範囲内で通報者へのフィードバックを実施しています。

マネー・ローンダリング等防止の取り組み

当社は、金融機関がマネー・ローンダリングやテロ資金の供与、拡散金融、制裁違反に巻き込まれてしまうリスクに備えて、関係法令に規定される取引時確認などの基本的な事項を遵守するだけでなく、金融庁が公表するガイドラインを踏まえ、実効性のある「マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融、制裁違反对策」に取り組むことで、金融システムの参加者としてその健全性の維持に向けた役割を果たしていきます。

具体的には、当社グループ各社は「犯罪による収益の移転防止に関する法律」に基づく特定事業者作成書面を「リスク評価書」として作成し、リスクを包括的かつ具体的に特定・評価するとともに、疑わしい取引の届出をおこなうなどのリスク低減措置を適切に実施しています。また、リスクベースアプローチに基づき、年次で制定する「マネー・ローンダリング等防止プログラム」によりリスク低減措置の有効性を検証するなど、態勢の高度化に向けた取り組みを続けています。

反社会的勢力の排除

当社グループは、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、「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。

顧客保護・お客さま情報の管理態勢強化への取り組み

当社グループは、顧客保護等管理を経営の重要課題の1つとして位置づけ、全役職員（パートタイマー、派遣社員を含む）に対し、フィデューシャリー・デューティーや、お客さま情報の管理、優越的地位の濫用や利益相反管理などをテーマに、eラーニングや集合研修を毎年実施することで、顧客保護を徹底し、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ます。

当社グループは、規程に基づき苦情の一元管理をおこなう統括部署を設け、お客さまからの相談、苦情などを受け付け、発生した苦情を集約するほか、発生部店等に苦情解決に向けた指示、指導をしています。苦情内容や原因の分析および改善策等については、コンプライアンス会議（経営会議）等での審議を経て、取締役会に報告し、取締役会の監督のもと、改善に向けて継続的に取り組んでいます。また、子会社各社は、お客さま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制度に対応しており、銀行子会社については、銀行法上の「指定紛争解決機関」である「一般社団法人全国銀行協会」との間で手続き実施基本契約を締結しています。

腐敗防止に関する取り組み

当社グループは、「グループ腐敗防止方針」のなかで、国内外および直接間接を問わず、公務員等に対する贈賄を禁止し、お客さま、株主、外部委託先・提携先などのすべてのステークホルダーと公正・健全な関係を確保し、横領、背任、社会通念を超えた接待・贈答等の提供・受領を含むあらゆる形態の腐敗行為を禁止することを定め、腐敗行為防止に取り組んでいます。

当社グループは、全役職員（パートタイマー、派遣社員を含む）向けのeラーニングや具体的な事例の勉強会を通じて、「グループ腐敗防止方針」を周知し、遵守を徹底するほか、すべての取引、支出および資産の処分に関して、適時かつ正確な会計記録の作成、関係資料の適切な保管、外部委託・提携事業者の選定・更新におけるデュー・ディリジェンスを実施しています。

こうした取り組みを通じて、2025年度における腐敗行為での懲戒処分、解雇はともに0件でした。罰金・和解のための経費も発生していません。

また、政治活動に対する寄付については諸法令を遵守しており、2025年度において政治活動に対する寄付はおこなっていません。なお、監査部は、グループ腐敗防止方針の遵守状況やコンプライアンスへの取り組みについて、執行部門から独立した立場で5年に1回以上の頻度ですべての部署に対し内部監査を実施しており、課題点の是正・改善に向けた提言をおこなっています。

内部監査体制

内部監査の役割

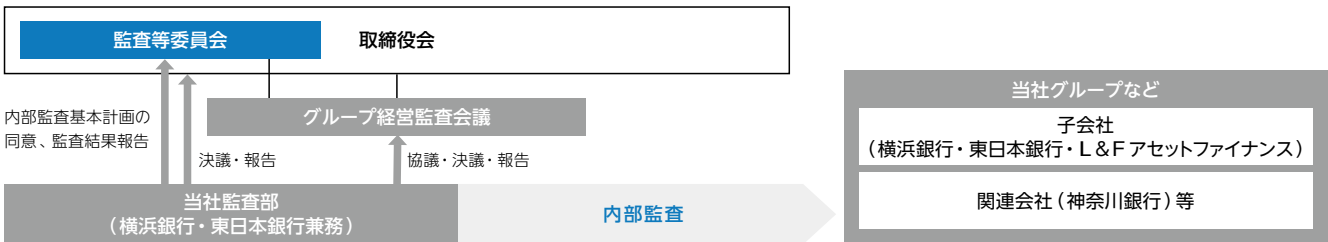
当社グループの内部監査部門（監査部）は、取締役会の監督のもと、執行部門から独立した立場で、コンプライアンスやリスク管理など内部管理態勢および内部統制の適切性・有効性を検証・評価し、課題の是正・改善に向けた提言をおこなうことにより、グループの健全な業務運営と経営目標の達成を支援することを使命としています。

グループの内部監査態勢

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

また、当社監査部は、原則として銀行子会社監査部との3社兼務体制とし、グループ一体で効率的・効果的な内部監査を実施する態勢を整備するとともに、一貫性のある内部監査を実施することにより、内部監査機能の強化をはかっています。

当社監査部は、中期および年度ごとに策定する内部監査基本計画に基づき当社グループなどの内部監査を実施するとともに、その内部監査結果や課題に対する執行部門の対応状況などを、原則として毎月、取締役会、監査等委員会およびグループ経営監査会議などに報告しています。また、監査部長は取締役会および監査等委員会に対して重要事項を随時報告しています。あわせて、監査部長の任免については取締役会の決議を要するものとし、監査部の組織上の独立性を一層担保しています。さらに、より実効性のある内部監査を実践するため、監査等委員会・会計監査人・監査部による定期的な意見交換を通じ、三様監査の連携強化をはかっています。



内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化に向けた取り組み

当社監査部は、内外の環境変化により変動するリスクをフォワードルッキングに捉えて顕在化を未然に防止するとともに、限られた監査資源を有効かつ効率的に監査対象へ配分するため、内部監査の対象となる部署や業務に内在するリスクを評価（リスク・アセスメント）し、その結果に応じて監査の対象や実施頻度、深度を決定するリスクベースの監査を実施しています。また、高度な専門知識を必要とする監査分野については、必要に応じて外部専門機関との協働監査を活用しています。加えて、外部評価を5年に一度実施し、内部監査人協会（IIA）が定める「グローバル内部監査基準」などに照らした評価・改善を継続しています。さらに、監査部内にIT活用チームを設置し、生成AI等のテクノロジーの積極活用にも取り組んでいます。

人財面でも、監査領域の多様化・専門化に対応すべく専門人財の確保と育成を推進しています。公認内部監査人や公認情報システム監査人などの有資格者*を積極的に登用・育成するとともに、監査部員育成計画に基づき継続的専門教育（CPE：年間20時間以上）の実施や、執行部門などへ監査部員を一定期間派遣し知識を習得する他部署派遣型研修の導入など、人財の質と量の強化を進めています。2026年3月31日現在、77人（従業員54人、シニア人財23人。うちキャリア採用人財7人）が在籍し、専門性と実務スキルの高度化を通じ、監査基盤の一層の強化に取り組んでいます。

* 公認内部監査人20人、公認情報システム監査人10人、公認不正検査士6人、公認会計士2人、証券アナリスト4人ほか

内部監査部門のめざす姿とKPI

当社監査部は、「経営目標の達成を支援する」というめざす姿を取締役会で決議しています。このめざす姿を実現するため、内部監査態勢の高度化および監査基盤の強化に向けたロードマップを策定し、その進捗状況を定期的に取り締役会、監査等委員会、グループ経営監査会議などに報告しています。また、めざす姿の達成度を客観的にはかるためのKPIを設定し、「監査関連資格保有者比率の向上」や「特定のテーマに焦点をあてた監査工数の増加」などの指標をモニタリングしています。2025年度は、「信用リスク管理の状況」のほか、外部専門機関との協働監査により、「サイバーセキュリティ管理態勢の適切性」や、新たな監査領域として「企業文化（カルチャー）」をテーマとした監査を実施しました。また、社長と監査部員との座談会を定期的に開催し、そこで得られた気づきを「監査部ニュース」として社内に周知しています（2025年度のテーマは「真因分析の重要性について」）。さらに、本部施策と営業店における運用実態との乖離を分析したレポートを作成し、2025年度は2回、執行部門に改善提言を実施し、取締役会に報告するなどの発信を強化しています。

お客さま本位の業務運営

お客さま本位の業務運営 

取組方針

フィデューシャリー・デューティー宣言

当社は、お客さま本位の業務運営への取り組みとして、取締役会の承認を経て、「フィデューシャリー・デューティー宣言」を策定・公表しています。横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行は本宣言に基づいた取組方針を掲げ、お客さま本位の業務運営に取り組んでいます。「フィデューシャリー・デューティー宣言」については当社ウェブサイトをご覧ください。

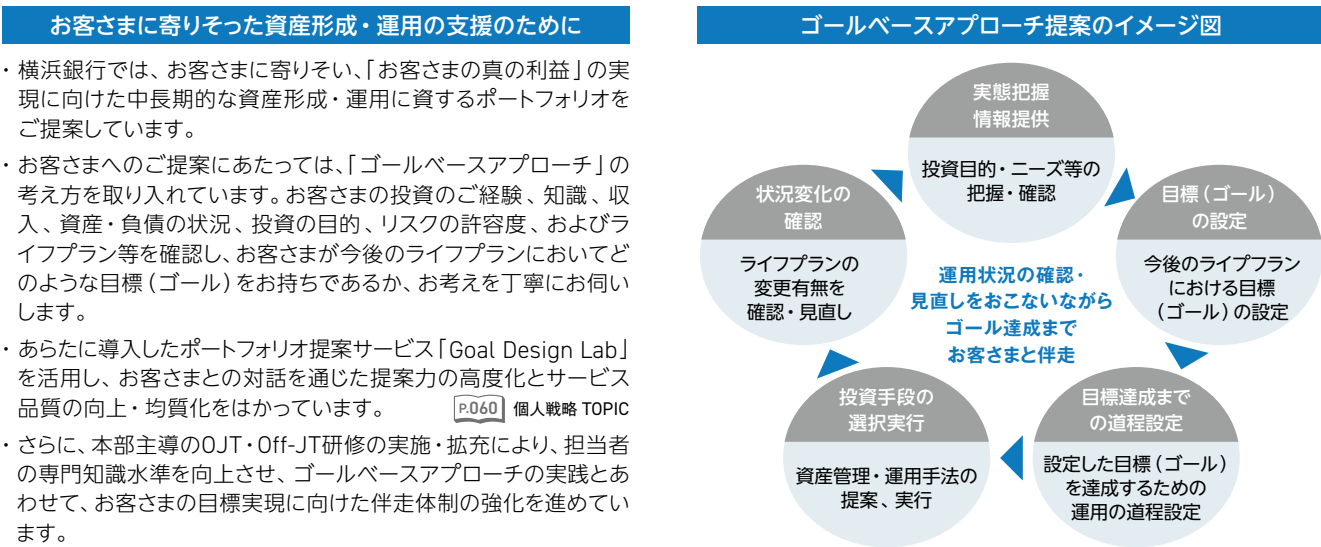
グループ各社では、顧客本位の業務運営の統括部署、リスク管理部署等を定めています。統括部署は、宣言に基づく年度計画の策定および定期的な経営会議等への報告、社内体制の整備、商品やサービスに関連するレビュー・モニタリング、研修等の充実、お客さまアンケートの実施等により顧客本位の業務運営全般を統括しています。リスク管理部署は、商品提案や情報提供の適切性といった顧客保護の観点も踏まえて、お客さま本位の業務運営態勢をモニタリングし、定期的な取締役会等への報告、関係各部への指導等により、各機能の適切性および十分性を確保しています。また、グループ各社の取組状況は、当社グループ取締役会にて監督しています。また、金融商品の販売などにあたって各種法令・規則などを遵守するとともに、各社が定めている勧誘方針に則り、適切な勧誘をおこなうほか、お客さまの個人情報の保護に関しても、関係法令などを遵守するとともに各社が定めている方針に則ります。

横浜銀行グループでは、宣言に基づくお客さま本位の業務運営を着実に実践していくため、銀行本部にFD推進委員会を設置し、フィデューシャリー・デューティーの実践状況を評価・確認のうえ、必要な対応・改善策について、組織横断的に協議・検討をおこなっています。



お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援

横浜銀行では、宣言に基づいた取組方針を掲げ、「お客さまの真の利益」の実現に向け、お客さま本位の業務運営に取り組んでいます。また、お客さま本位の資産形成・運用提案の成果に関する指標を公表しています。



グループ財務データ

2025年度決算の損益概況

〈3行合算〉

- ・業務粗利益は、ソリューションビジネスの深化・拡大に注力した結果、貸出金の増加や預貸金利回り差の拡大などによる国内預貸金利息の増加や、ストラクチャードファイナンス関連収益をドライバーとした法人役務収益の拡大などを背景に、前年度比289億円増加の2,733億円となりました。
- ・実質業務純益は同219億円増加の1,391億円、コア業務純益（除く投資信託解約損益）は同358億円増加の1,696億円となりました。
- ・与信関係費用が同20億円減少、株式等関係損益が同8億円減少した結果、当期純利益は、同185億円増加の990億円となりました。

〈横浜フィナンシャルグループ連結〉

- ・親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比237億円増加の1,065億円となりました。

3行合算（単位：億円）	3行合算			横浜銀行			東日本銀行			神奈川銀行		
	2024年度	2025年度	前年度比	2024年度	2025年度	前年度比	2024年度	2025年度	前年度比	2024年度	2025年度	前年度比
業務粗利益	2,444	2,733	289	2,128	2,393	264	234	255	20	80	84	4
国内業務粗利益	2,329	2,602	272	2,014	2,262	247	234	255	20	80	84	4
資金利益	2,009	2,392	383	1,701	2,085	383	234	229	△4	73	77	4
（うち預貸金利息）*1	1,568	1,777	209	1,310	1,511	201	192	196	3	65	69	4
（うち投資信託解約損益）	1	—	△1	—	—	—	1	—	△1	—	—	—
役務取引等利益	446	470	24	398	421	22	34	36	1	12	13	0
特定取引利益	0	0	△0	0	0	△0	—	—	—	—	—	—
その他業務利益	△126	△261	△135	△86	△244	△158	△34	△10	23	△5	△6	△0
国際業務粗利益	114	131	17	114	131	17	0	△0	△0	0	△0	△0
経費（△）	1,272	1,342	70	1,040	1,103	62	171	177	5	59	61	1
（参考）OHR*2	52.0%	49.0%	△3.0%pt	48.8%	46.1%	△2.7%pt	72.9%	69.3%	△3.6%pt	74.4%	72.6%	△1.8%pt
人件費（△）	593	620	26	469	493	23	92	94	2	31	32	0
物件費（△）	576	613	36	486	518	32	66	69	3	24	24	0
実質業務純益	1,172	1,391	219	1,087	1,290	202	63	78	14	20	23	2
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	1,337	1,696	358	1,215	1,577	362	96	89	△7	25	29	3
一般貸倒引当金繰入額（△）	38	30	△7	30	37	7	5	△6	△12	2	—	△2
業務純益	1,133	1,360	226	1,057	1,252	194	58	85	27	18	23	5
臨時損益	36	39	2	35	49	13	5	△9	△14	△3	0	3
不良債権処理額（△）	56	43	△12	36	20	△15	10	18	7	9	4	△4
株式等関係損益	66	57	△8	49	44	△5	11	8	△2	5	4	△1
経常利益	1,170	1,400	229	1,092	1,301	208	63	75	12	14	23	9
特別損益	△38	△12	25	△34	△9	24	△3	△1	2	△0	△1	△1
法人税等合計（△）	327	397	69	306	367	61	15	23	7	5	6	0
当期純利益	804	990	185	752	923	171	44	50	6	8	15	6
与信関係費用（△）	94	74	△20	66	58	△8	15	11	△4	11	4	△7
与信関係費用比率*3	0.05%	0.04%	△0.01%pt	0.04%	0.03%	△0.01%pt	0.09%	0.07%	△0.02%pt	0.28%	0.10%	△0.18%pt

*1 譲渡性預金利息を含む *2 OHR = $\frac{\text{経費}}{\text{業務粗利益}} \times 100$ *3 与信関係費用比率 = $\frac{\text{与信関係費用}}{\text{貸出金平残}} \times 100$

横浜フィナンシャルグループ連結

（単位：億円）	2024年度	2025年度	前年度比
連結経常利益	1,227	1,550	322
親会社株主に帰属する当期純利益	828	1,065	237
ROE（株主資本ベース）*1	7.0%	8.8%	1.8%pt
ROE（東証基準）*2	6.4%	7.9%	1.5%pt

*1 ROE（株主資本ベース） = $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\left(\text{期首株主資本合計} + \text{期末株主資本合計}\right) \div 2} \times 100$ *2 ROE（東証基準） = $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\left(\text{期首自己資本合計} + \text{期末自己資本合計}\right) \div 2} \times 100$
自己資本は純資産の部の合計から株式引受権、新株予約権および非支配株主持分を除く

2026年度業績予想

〈3行合算〉

- ・業務粗利益は、政策金利の引き上げやソリューションビジネスの深化・拡大による国内預貸金利息の増加などにより、前年度比463億円増加の3,197億円、実質業務純益は同379億円増加の1,770億円、コア業務純益（除く投資信託解約損益）は同155億円増加の1,851億円を計画しています。
- ・与信関係費用は同26億円増加の100億円を見込むことなどから、経常利益は同396億円増加の1,796億円、当期純利益は同256億円増加の1,245億円を計画しています。

〈横浜フィナンシャルグループ連結〉

- ・連結経常利益は前年度比365億円増加の1,915億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同225億円増加の1,290億円を計画しています。

3行合算（単位：億円）	2025年度	2026年度業績予想							
	3行合算	3行合算	横浜	東日本	神奈川	前年度比			
						3行合算	横浜	東日本	神奈川
業務粗利益	2,733	3,197	2,835	266	96	463	441	11	11
資金利益	2,493	2,814	2,494	237	83	321	308	7	5
うち国内資金利益	2,392	2,735	2,415	237	83	342	330	7	5
うち国内預貸金利息	1,777	2,127	1,832	219	76	349	321	22	6
役務取引等利益	476	416	365	39	12	△61	△62	3	△1
うち国内役務取引等利益	470	411	360	39	12	△60	△61	3	△1
その他	△236	△33	△24	△10	1	203	195	1	7
（参考）市場部門損益	△20	193	167	21	5	214	210	△2	5
経費（△）	1,342	1,426	1,172	188	66	84	69	11	4
OHR	49.0%	44.6%	41.3%	70.7%	68.8%	△4.4pt	△4.8pt	1.4pt	△3.9pt
実質業務純益	1,391	1,770	1,663	78	29	379	373	0	6
コア業務純益（除く投信解約損益）	1,696	1,851	1,732	89	30	155	154	0	1
与信関係費用（△）	74	100	80	13	6	26	22	2	2
株式等関係損益	57	90	88	2	0	32	43	△7	△4
経常利益	1,400	1,796	1,701	71	24	396	400	△4	0
当期純利益	990	1,245	1,180	50	15	256	256	0	0

横浜フィナンシャルグループ連結

（単位：億円）	2025年度	2026年度業績予想	前年度比
連結経常利益	1,550	1,915	365
親会社株主に帰属する当期純利益	1,065	1,290	225
ROE（東証基準）	7.9%	9.0%	1.1pt

グループ財務データ

長期グループ財務データ

連結業績サマリー

	2017年度	2018年度	2019年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結粗利益	2,350	2,165	2,158		2,019	2,213	2,164	2,235	2,603	3,071
資金利益	1,898	1,666	1,557		1,585	1,667	1,678	1,867	2,080	2,602
信託報酬	—	—	0		2	2	2	2	2	3
役務取引等利益	531	478	489		517	536	561	582	596	653
特定取引利益	30	20	21		27	32	13	6	7	4
その他業務利益	△ 110	0	89		△ 114	△ 25	△ 91	△ 223	△ 83	△ 193
営業経費	1,338	1,330	1,348		1,368	1,311	1,255	1,335	1,341	1,498
与信関係費用	78	98	263		315	91	135	111	108	89
貸出金償却	54	60	104		55	46	34	42	59	37
個別貸倒引当金繰入額	23	37	98		173	62	107	117	11	17
一般貸倒引当金繰入額	11	13	65		86	△ 10	12	△ 41	36	32
貸倒引当金戻入益	—	—	—		—	—	—	—	—	—
償却債権取立益	19	22	20		17	16	23	16	12	13
その他	7	9	16		17	10	4	9	12	15
株式等関係損益	60	103	174		87	38	35	20	63	59
その他	△ 14	△ 36	△ 8		△ 8	△ 25	△ 9	△ 39	11	7
経常利益	980	803	713		414	822	798	770	1,227	1,550
特別損益	△ 7	△ 10	△ 27		△ 50	△ 36	6	143	△ 38	△ 12
税金等調整前当期純利益	973	793	686		363	785	805	913	1,189	1,537
法人税等合計	303	248	218		103	242	243	242	358	458
当期純利益	669	544	468		260	543	562	671	830	1,079
非支配株主に帰属する当期純利益	5	1	2		6	4	0	2	2	14
親会社株主に帰属する当期純利益	664	542	465		253	538	561	669	828	1,065

連結貸借対照表サマリー

	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
資産の部合計	186,605	189,470	189,279		215,773	240,607	257,295	243,817	247,931	256,704
うち貸出金	124,458	126,619	130,683		137,197	149,971	157,502	166,026	167,456	176,674
うち有価証券	23,378	24,769	24,420		29,984	27,183	28,683	29,474	29,220	30,776
負債の部合計	175,065	177,869	178,239		204,182	228,961	245,682	230,969	235,005	242,521
うち預金	154,961	159,454	162,336		180,152	190,459	194,417	199,741	204,129	208,772
うち譲渡性預金	1,867	2,346	2,721		1,827	3,094	3,036	3,533	2,468	2,747
純資産の部合計	11,540	11,601	11,039		11,590	11,646	11,612	12,847	12,925	14,183
株主資本合計	10,259	10,511	10,659		10,718	11,016	11,215	11,573	11,922	12,202
うち利益剰余金	6,096	6,446	6,698		6,757	7,084	7,414	7,842	8,391	9,083
その他の包括利益累計額合計	1,225	1,037	326		813	569	339	1,213	954	1,836
新株予約権	3	1	0		0	0	0	—	—	—
非支配株主持分	51	50	53		58	60	58	60	48	144

財務指標等

	2017年度	2018年度	2019年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結普通株式等Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.47	13.00	12.27		12.40	12.07	14.07	14.35	15.39	14.42
連結Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.48	13.00	12.27		12.40	12.08	14.07	14.35	15.40	14.47
連結総自己資本比率（国際統一基準）（％）	12.97	13.76	13.28		13.66	13.04	14.90	14.90	15.67	14.94
1株当たり配当額（円）	15.50	16.00	16.00		17.00	18.00	19.00	23.00	29.00	38.00
配当性向（連結）（％）	29.6	36.8	41.6		80.9	40.2	40.0	40.2	40.4	40.4
1株当たり純資産（連結）（円）	916.55	937.09	910.68		955.81	965.47	984.08	1,098.40	1,128.09	1,263.05
1株当たり当期純利益（連結）（円）	52.36	43.46	38.38		20.99	44.67	47.39	57.16	71.63	94.02
ROE（株主資本ベース）（％）	6.5	5.2	4.3		2.3	4.9	5.0	5.8	7.0	8.8
ROE（東証基準）（％）	5.8	4.7	4.1		2.2	4.6	4.8	5.4	6.4	7.9

グループ非財務データ

*「FG」は、特段の指定がない限り、横浜フィナンシャルグループ（単体）、横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行の合算値。なお、2025年度の合算値にはL＆F アセットファイナンスを含む。

環境

エネルギー使用量*1*2

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
都市ガス	千m ³	332	385	441
重油	KL	1	1	2
灯油	KL	2	4	2
軽油	KL	4	0	0
ガソリン	KL	268	269	273
電気	千KWh	37,058	35,543	35,371
蒸気	GJ	11,341	11,304	10,781
温水	GJ	46	36	29
冷水	GJ	17,793	16,821	16,665

*1 ガソリンを除くエネルギー使用量の集計対象（FG合算）は、横浜フィナンシャルグループおよびその連結子会社すべてを含むグループ全体の国内拠点。
*2 エネルギー使用量の第三者検証についてはP.111を参照。

資源・廃棄物

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
水使用量合計*3	m ³	67,513	67,648	67,142
冷却水流入量*4	m ³	16,163	14,455	13,598
紙購入量*5	t	227.4	216.7	222.8
うち、環境配慮型用紙量*5	t	198.6	193.4	207.2
廃棄物発生量*6	t	848.4	848.8	921.4
うち、最終処分量*6	t	77.8	77.1	75.6
うち、再資源化量*6	t	770.6	771.7	845.8

*3 横浜銀行は本店・事務センターにおける数値、東日本銀行は事務センターにおける数値、神奈川銀行およびL＆F アセットファイナンスは本店における数値を集計。
*4 横浜銀行は事務センターにおける数値を集計。
*5 横浜銀行の国内拠点における数値、東日本銀行は本部（東京日本橋タワーおよび横浜銀行本店内の拠点）・事務センター、神奈川銀行は本店における数値、L＆F アセットファイナンスは本店における数値を集計。
*6 横浜銀行は本店・事務センターにおける数値、東日本銀行は本部（東京日本橋タワーおよび横浜銀行本店内の拠点）・事務センター・大崎支店他24拠点における数値、神奈川銀行は本店における数値、L＆F アセットファイナンスは本店における数値を集計。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

〈横浜フィナンシャルグループ〉

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
取締役の人数	人	8	8	9
うち、社外取締役の人数	人	3	3	5
監査役の人数	人	5	5	－
うち、社外監査役の人数	人	3	3	－
女性取締役の人数*13	人	1	1	2
役員のうち、女性の比率	%	15.4	15.4	22.2
取締役会平均出席率	%	99.4	97.9	97.4

〈横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行、L＆F アセットファイナンス〉

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		合算*13	合算*13	合算*13
取締役の人数	人	21	21	27
うち、社外取締役の人数	人	3	3	1
女性取締役の人数*14	人	1	1	4
取締役会平均出席率	%	99.6	100.0	99.575

*13 2023年度および2024年度は横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行の合算。2025年度は横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行およびL＆F アセットファイナンスの合算。
*14 社外取締役を含む。

GHG（温室効果ガス）排出量*7

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
Scope 1（直接排出）*8	t-CO ₂	782	885	997
Scope 2（間接排出）*8*9	t-CO ₂	3,500	2,618	2,505
Scope 3*10*11*12	t-CO ₂ eq	91,712	93,656	107,771
うち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）	t-CO ₂ eq	54,520	56,395	53,555
うち、カテゴリ2（資本財）	t-CO ₂ eq	25,610	23,650	39,428
うち、カテゴリ3（Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動）	t-CO ₂ eq	3,651	3,560	3,555
うち、カテゴリ4（輸送、配送 上流）	t-CO ₂ eq	3,334	5,198	5,613
うち、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	t-CO ₂ eq	917	966	1,444
うち、カテゴリ6（出張）	t-CO ₂	816	846	910
うち、カテゴリ7（通勤）	t-CO ₂	2,310	2,490	2,706
うち、カテゴリ8（リース資産 上流）	t-CO ₂	540	539	548
総排出量（Scope1,2）*8	t-CO ₂	4,283	3,504	3,505
総排出量（Scope1,2,3）	t-CO ₂ eq	95,995	97,162	111,278

* 7 GHG排出量の第三者検証についてはP.111を参照。
* 8 Scope1、Scope2の算定対象（FG合算）は、横浜フィナンシャルグループおよびその連結子会社すべてを含むグループ全体の国内拠点。
* 9 Scope2算定において、(実質) 再生可能電力利用分については、GHG排出量を0として算定。
*10 Scope3の算定対象（FG合算）は、2024年度までは横浜フィナンシャルグループ、横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行の国内拠点であり、2025年度はL＆F アセットファイナンスの国内拠点を含む。
*11 Scope3カテゴリ9～12および14は、事業性質上、該当なし。カテゴリ13について、2025年度は東日本銀行本店ビルの賃貸部分を対象に算定しており、排出量はなし。
*12 Scope3カテゴリ15についてはP.109を参照。

コンプライアンス

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
お客さま相談室への相談件数	件	7,824	5,295	5,103
うち、電話相談	件	6,363	4,242	4,135
苦情	件	1,524	1,191	1,063
照会	件	4,839	3,051	3,074
うち、お客さまの声カード受付件数	件	51	41	30
うち、当社ウェブサイトでの「お客さまの声」受信件数	件	1,410	1,012	936
苦情	件	691	437	412
要望	件	589	455	382
お褒め	件	57	55	79
その他	件	73	65	63
社内外通報受付件数（ホットライン）	件	22	22	31

社会

人的資本（ダイバーシティ等）

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
従業員数	人	5,487	5,605	5,964
うち、女性従業員数	人	2,553	2,633	2,848
女性従業員比率	%	46.2	46.6	47.4
嘱託、臨時職員、海外現地採用者数	人	3,381	3,291	3,258
平均年齢	歳	40.6	40.3	40.2
平均勤続年数	年	16.7	16.2	16.0
うち、男性の平均雇用年数	年	18.0	17.4	16.8
うち、女性の平均雇用年数	年	15.0	14.8	14.9
平均年間給与	千円	7,745	7,780	8,207
平均給与月額	千円	479	488	500
男女賃金差異（全労働者）*15	%	49.7	48.9	53.4
うち正規雇用労働者	%	66.6	69.1	69.7
うちパートタイマー・有期労働者	%	66.6	62.3	89.3
従業員組合加入率	%	81.8	81.3	76.2
採用人員	人	246	436	392
うち、女性採用者数	人	118	201	180
新卒採用者合計	人	181	304	276
うち、女性採用者数	人	82	135	138
キャリア採用者合計*16	人	65	132	116
うち、女性採用者数	人	36	66	42
再雇用制度利用人数*17	人	1,120	1,115	1,101
障がい者雇用率*18	%	2.65	2.54	2.54
自己都合退職者数	人	240	203	240
自己都合退職率	%	4.1	3.4	3.8
管理役職者数*19	人	1,795	1,229	1,347
うち、女性管理役職者数	人	313	253	283
女性管理役職者比率*19	%	17.4	20.6	21.0
役職者数合計*19	人	3,265	3,437	3,572
うち、女性役職者数	人	1,196	1,329	1,446
女性役職者比率*19	%	36.6	38.7	40.5
平均有給休暇取得日数	日	14.8	14.4	14.4
平均有給休暇取得率	%	76.1	75.0	75.3
育児休業取得率（男性）*20	%	111.7	100.9	109.0
育児休業平均取得日数（男性）	日	6.1	18.1	6.9
育児休業取得率（女性）*21	%	101.7	101.8	123.8
育児休業取得率（男女）	%	106.3	100.9	115.4
介護休業取得者数	人	1	0	4
時短勤務制度利用率*22	%	27.7	25.3	26.3
平均法定外労働時間数（もしくは、平均残業時間数）	時間/月	11時間56分	11時間59分	11時間43分
従業員意識調査「会社の総合的魅力」*23	点	3.37	3.40	3.48
労働災害件数	件	93	78	83

*15 短時間勤務利用者等およびパートタイマー・有期労働者については、正規雇用労働者の所定労働時間で換算した人員数をもとに平均年間賃金を算出。
*16 臨時職員から行員への転換を含む。
*17 シニア職員と再雇用のパートタイマーの期末人員数。
*18 関係会社特例認定により、横浜銀行は、はまぎんビジネスチャレンジド（特例子会社）ならびに関係会社として浜銀総合研究所、浜銀ファイナンス、浜銀IT証券を含めて算出。
*19 横浜銀行は出向者を含めず、東日本銀行、神奈川銀行、L＆F アセットファイナンスは出向者を出向元を含めて算出（休職者を除く）。また、管理役職者については、2024年度より部下を持つ役職者のみとしている。
*20 「(当該年度に) 育児休業を取得（開始）した男性労働者数」÷「(当該年度に) 配偶者が出産した男性労働者数」
*21 「(当該年度に) 育児休業を取得（開始）した女性労働者数」÷「(当該年度に) 出産した女性労働者数」
*22 「年度末制度利用者」÷「制度利用の対象となる子を持つ男女」(休業および出向中の者を除く)
*23 5段階評価（5が最高値）。2023年度と2024年度は横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行の3行加重平均。2025年度は横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行およびL＆F アセットファイナンスの4社加重平均。

人的資本（人材育成）

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
行内公募制度利用人数	人	138	147	163
行員転換数*24	人	21	19	8
コース転換数*25	人	25	21	29
年間研修費用	百万円	124	202	174
年間研修時間*26	時間	95,762	139,213	157,454
1人あたり平均研修時間	時間	19.8	25.1	28.5
研修参加人数（延べ）	人	8,658	12,964	13,021

*24 臨時職員から行員への転換。
*25 カスタマーサービス職から総合職への転換。
*26 人材部が主催する研修の合計。

社会貢献活動

項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
		FG		
社会貢献活動費支出額	千円	205,210	136,726	141,299
うち、非営利団体への寄付金額	千円	39,765	24,009	47,258
金融教育受講者数（単年度）*27	人	81,812	103,119	105,379

*27 各種金融セミナーや職場体験・出張授業などの受講者数およびウェブサイト「はまぎん おかねの教室」、「東日本銀行 おかねの教室」への訪問者数（ユーザー数）の合計値。

ESG情報

外部評価

CDP「Aリスト」

当社グループは、CDP*による2025年度の調査において「気候変動」および「ウォーター」の分野で最高評価である「Aリスト」に選定されました。

* 企業に対して温室効果ガスの排出量や、気候変動などに対する取り組みの情報公開を求める活動をおこなう組織



ESGファイナンス・アワード・ジャパン「銀賞（環境大臣賞）」

横浜銀行は、第7回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において「銀賞（環境大臣賞）」を受賞しました。

本アワードは、環境・社会・経済に対してインパクトを与える取り組みを促進する金融機関等について、先進的な取り組み等を評価・表彰し、広く社会で共有することにより、ESG金融のさらなる普及・拡大とその質の向上につなげることを目的としており、横浜銀行が受賞した「間接金融部門」は、ESG要素の考慮による取引先の価値向上や金融・非金融の取り組みを通じて、産業の競争力強化や地域循環共生圏の構築等に資するポジティブなインパクトを創出している取り組みを表彰するものです。



受賞理由

- 港湾のカーボンニュートラルや生物多様性保全への取り組みなど、第6次環境基本計画を意識した総合的なアプローチを展開している。
- 「マテリアリティ・サポートローン」などの独自商品と手厚い支援を通じ、顧客のサステナビリティ経営における負担軽減と体制構築に寄与している。
- 地域の重要セクターや自治体の課題をサービスに反映し、職員の意識向上および人材育成を進めている。

FDUAアワード2026「データ活用賞」

横浜銀行は、業務分析から実装・効果創出までを一貫して推進する実践的データ活用を実現した点が評価され、「データ活用賞」を受賞しました。



健康経営優良法人

横浜銀行および東日本銀行は、経済産業省および日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」の大規模法人部門において、「健康経営優良法人2026～ホワイト500～」に認定されました。



プラチナくるみん

横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行は、厚生労働省が次世代育成支援対策推進法に基づき定める「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん」を取得しています。



えるぼし

横浜銀行および神奈川銀行は、一般事業主行動計画の策定・届出をおこなった企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良である等の一定の要件を満たした場合に認定される「えるぼし」について、横浜銀行は三段階目、神奈川銀行は二段階目を取得しています。



イニシアチブへの参画

当社グループは、金融機関としての社会的責任、国際社会からの要請に応え、持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアチブへ参加・賛同しています。



ESGインデックスへの組み入れ（2026年6月末時点）



* THE INCLUSION OF Yokohama Financial Group, Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Yokohama Financial Group, Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

会社情報

（2026年3月31日現在）

YOKOHAMA

横浜フィナンシャルグループ

商号	株式会社 横浜フィナンシャルグループ (英文表示：Yokohama Financial Group, Inc.)
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
総資産	25兆6,704億円
資本金	1,500億78百万円
設立	2016年4月1日
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：7186）

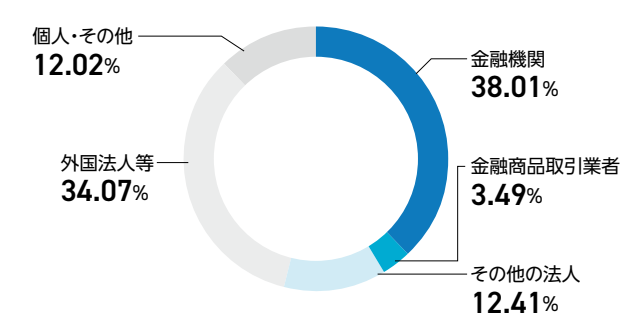
横浜銀行

商号	株式会社 横浜銀行（英文表示：The Bank of Yokohama, Ltd.）
本店所在地	〒220-8611 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	22兆9,800億円（単体）
資本金	2,156億28百万円（横浜フィナンシャルグループ100%子会社）
設立	1920年12月16日
従業員数	4,292人
拠点数	597 国内 592（本支店 202、出張所 4、無人店舗〔ATMコーナー〕386） 海外 5（支店 2、駐在員事務所 3）

神奈川銀行

商号	株式会社 神奈川銀行 (英文表示：THE KANAGAWA BANK, LTD.)
本店所在地	〒231-0033 神奈川県横浜市中区長者町9丁目166番地
総資産	5,333億円（単体）
資本金	61億91百万円（横浜銀行100%子会社）
設立	1953年7月30日
従業員数	362人
拠点数	39 国内 39（本支店 34、無人出張所 5）

株主構成



格付情報

	Moody's	R&I	JCR
横浜フィナンシャルグループ	A3	AA-	AA
横浜銀行	A2	AA-	AA
東日本銀行	-	-	AA
神奈川銀行	-	-	-
L&Fアセットファイナンス	-	-	AA

東日本銀行

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	〒103-8238 東京都中央区日本橋3丁目11番2号
総資産	2兆1,205億円（単体）
資本金	383億円（横浜フィナンシャルグループ100%子会社）
設立	1924年4月5日
従業員数	948人
拠点数	87 国内 87（本支店 84、出張所 2、無人出張所 1）

L&Fアセットファイナンス

商号	株式会社 L&Fアセットファイナンス (英文表示：L&F Asset Finance, Ltd.)
本店所在地	〒105-0004 東京都港区新橋2丁目20番1号
資本金	60億円（横浜フィナンシャルグループ85%、三井住友信託銀行15%）
設立	1992年1月22日
従業員数	362人
拠点数	9 国内 9

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、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.yokohamafg.co.jp/>