

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 8 月

横浜銀行

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

当行は、神奈川県・東京西南部をホームマーケットとして経営資源を集中し、この地域の個人、中小企業への金融サービスを提供していくという、リゾナル・リアル特化戦略を進めております。

今後も引き続き、この戦略に沿って積極的に営業力を強化し、神奈川県内における預貸シェアの長期的な向上と収益力・財務体質の一層の強化を図ることで、「地域のお客さまに強く支持される銀行」を目指してまいります。

(2) 平成15年3月期当期利益の3割以上未達の対応

平成15年3月期において、業務純益は計画を上回ったものの、不良債権の積極的な処理や株価水準の下落により、経常利益、当期利益は計画を3割以上下回ることとなりました。

こうした結果をふまえ、今後の収益力を強化していくために、以下の諸施策を実施し、今後の利益計画の着実な達成を目指してまいります。

業務純益の増加...営業力強化による業務粗利益の改善、業務効率化による経費削減の徹底

不良債権への対応強化...適正なプライシングなどによる処理コストの抑制、積極的な不良債権処理による資産の健全化

株価変動リスクの削減...政策投資株式の売り切り

(3) 経営合理化計画

従来どおり、不採算・低採算部門および間接部門の合理化を実践しつつも、地元リアル重視という当行の基本戦略に則って、お客さまの利便性と業務の効率性のバランスを踏まえた上で、真に必要な経営資源を投入してまいります。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	46.20	46.03	45.20	44.50	44.27

- 平成17年3月期以降は45%を下回る水準の達成を目指してまいります。
- 徹底した経費削減と効果的な新規投資の実現により、引き続きOHR低下を図ってまいります。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	844	840	835	830	830

人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	352	316	300	295	295
従業員数	3,869	3,447	3,410	3,410	3,410

- 人件費については、人員や賞与資金量の削減等により、健全化計画開始後4年間において、148億円(平成10年度比29.6%)削減致しました。
- 今後は、人員削減を継続するとともに、平成14年7月に導入した新人事制度における職務給体系の定着化とポスト運用の厳格化などにより、平成19年3月期には、295億円まで圧縮する計画としております。

物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	492	524	535	535	535
除く機械化関連費用	381	382	385	380	380

- 顧客サービス向上、収益力強化ならびに省力化に向けた新規投資により機械化関連費用の増加を見込んでおります。
- 人員削減に伴うアウトソーシングなどの活用により委託費が増加いたしますが、機械化関連費用を除く物件費については、平成19年3月期において平成15年3月期を下回る計画としております。
- 県外店舗等の削減(平成9年度末(165か店)から5年間で8か店削減)および機能見直しにより、店舗網を維持しつつコスト化を進めてまいりました。今後はコストな個人取引特化店舗の新設(6か店程度)による店舗網の充実を図り、経費計画を実行しつつ競争力強化を進めてまいります。

子会社・関連会社

- 営業系会社については、リゾナル・リアル営業を核とした業務を強化する一方、低採算部門の撤退や部門提携による業務補完を図ってまいります。
- 事務受託系会社については、業務効率化、外部委託もしくは統廃合するなどにより一段の効率化を図ってまいります。

<見直し実績等について>

(株)はまぎんサービスへのクレジット業務の営業譲渡(平成13年度)、浜銀システムサービス(株)の解散(平成14年度)、浜銀ファイナ(株)の住商リース(株)との資本業務提携(平成15年6月)などがあります。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
業務粗利益	1,949	1,955	1,980	2,000	2,010
経費	900	900	895	890	890
実質業務純益(注1)	1,048	1,055	1,085	1,110	1,120
与信関係費用(注2)	436	400	400	350	350
株式等関係損益	295	100	50	50	0
経常利益	253	504	616	670	720
当期利益	151	284	363	395	425
OHR	46.20%	46.03%	45.20%	44.50%	44.27%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益であります。

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額としております。

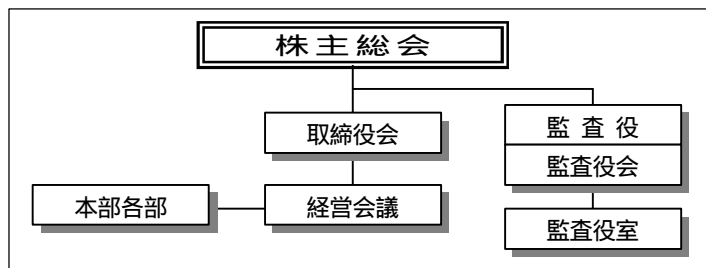
3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制

当行では、商法等法令の趣旨を尊重し、取締役会および監査役会において、取締役の職務執行の監督・監査を行っております。また、執行役員制度を導入し、営業部門は執行役員が、管理部門は取締役がそれぞれ責任をもって業務を行う体制を整備しております。今後も引き続き、企業統治、リスク管理、収益力の強化を図ってまいります。

< 経営の意思決定プロセス >

取締役会を頂点として、職制規程、業務分掌規程、決裁権限規程等の行内規程を厳格に運用し、適切な権限委譲を行い、迅速な意思決定が可能な体制としております。



(取締役会)

取締役会は、法令等に基づき、経営・業務に関する重要事項を決定します。

(経営会議)

代表取締役、取締役による経営会議で経営上の重要事項を協議・決定します。

(監査役会)

監査役会には、社外監査役を2名とし、監査機能を強化しています。

< コンプライアンス体制 >

(法令等の遵守のための体制等の整備)

経営の最重要課題の一つとして、法令等遵守徹底に注力しております。

毎年度、コンプライアンスプログラムを策定し、実行しております。また、コンプライアンスマニュアルを全役職員に配布し周知徹底を図っております。

経営管理部コンプライアンス統括室を設置し、同室長(コンプライアンスオフィサー)は取締役会の指名によりコンプライアンスを統括しております。本部にはコンプライアンスアシスタント、営業店には営業店コンプライアンス管理者を設置しております。全行の法令等遵守状況は定例的に役員に報告しております。法令等違反事案は、同室を中心に対応を徹底しております。

法令等違反につながりかねない事案は「コンプライアンスホットライン」設置で、早期発見に注力しております。

監査部による業務運営の監査(業務監査)を実施し、経営への提言と、本部各部室指導を実施しております。

(行内文書・情報資産管理)

文書管理役を設置し、行内文書を管理しております。また、情報資産保全のためセキュリティポリシーを制定し、システムセキュリティを維持しております。

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1) 基本的考え方

収益力の強化を中心に財務体質の改善を進め、内部留保の蓄積を意識した方策を継続し、適切な水準の自己資本比率を維持しております。

今後とも TIER 1 を重視した資本政策に取り組み、収益力の強化と利益計画を実行することで、自己資本の質的な改善を目指してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、株主還元の観点より、安定配当方針を踏襲し、普通株式に対する年5円の配当を維持・継続しております。引き続き社外流出の抑制、内部留保の充実に留意してまいります。

役員報酬・賞与については、引き続き抑制してまいります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取り組み姿勢

個人、中小企業に対する円滑な資金供給は地域金融機関の重要な使命であり、安定的な資金供給体制を構築し、取組姿勢の改善を継続してまいります。

(2) 具体的な方策

地域金融機関として必要不可欠な存在となるため、事業規模に応じた金融・情報サービスを最適な形と迅速かつ積極的に提供してまいります。

(3) 組織・体制の見直し

A. エリア営業部体制の構築

神奈川県内のマーケットを26エリアに区分し、体制を整備いたしました。

B. 法人新規推進体制の拡充

地元中小企業の資金需要にお応えし、事業活動をバックアップするため、H14/11月に法人新規専担者を20名増員し、50名体制といたしました。

C. ブロック法人部の設置

地元中小企業に融資提案・情報提供等を更に積極的に行うため、H15/4月にブロック法人部を9か所(担当者16名)設置いたしました。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

地域経済の発展、活性化に貢献する商品を随時取り扱ってまいりましたが、今後も、企業の金融ニーズ多様化・高度化に対応した新サービスの開発に注力し、金融の円滑化に貢献してまいります。

(5) 融資に対する取り組み姿勢

- ・H15/2月、ブロック営業本部制を導入し、融資に関する決裁権限を一定の範囲内かつブロック単位で付与いたしました。
- ・国内貸出の平成15年3月末実績(実績ベース)は、リージョナル・リアルへの特化戦略を継続し、住宅ローンを中心とした個人向け貸出の増加を主因として前年度末比2,877億円増加いたしました。中小企業向け貸出(実績ベース)は、H15/3月末の増加計画40億円に対し、444億円の増加実績となりました。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 基本的な考え方

金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第10条第2項六の規定どおり、注入資本の消却、償還または返済のための財源を早期に確保するとともに、併せて、資本の拡充を進め、返済後の自己資本比率にも十分留意しつつ、早期返済を目指してまいります。

(2) 優先株式について

新計画において4年後の単体剰余金1,900億円程度を展望しており、自己資本比率の改善状況、株式希薄化による株価への影響等を斟酌しながら、返済について前向きに検討してまいります。

(3) 劣後金銭消費貸借(劣後ローン)について

劣後ローンについては、ストップアップ時を睨み、市場環境や自己資本比率等を勘案しつつ、リファクタも視野に入れ、返済に向けて準備を行ってまいります。

剰余金の推移(単位:億円)

15/3 (実績)	16/3 (計画)	17/3 (計画)	18/3 (計画)	19/3 (計画)
737	1,006	1,285	1,592	1,942

(注) 公的資金(優先株)の概要

・第一回優先株式(転換社債型)

注入額 700億円
一斉転換時期 平成21年7月31日

・第二回優先株式(転換社債型)

注入額 300億円
一斉転換時期 平成21年7月31日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) リスク管理の状況

信用リスク、マーケットリスク、流動性リスク等の様々なリスクに対して、個別の規定および基本方針を定めることにより、適切なリスク管理を実現しております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

中期経営計画の中で、中長期的な運用・調達方針を決定し、毎期初の総合予算・月次計数作成過程で、計画を練り直しております。(中期経営計画及び総合予算は取締役会、毎月の資金の運用・調達計画は経営会議で決定)

<貸出運用について>

貸出運用の基本方針として、融資に関して、クレジットポリシーを定めて、貸出の基本原則・基本的な考え方を明示しております。

個別の貸出案件の決裁権限については、行内規則において定め、そのルール内で運用しております。また、大口案件は、投融資会議において決定しております。

<有価証券運用について>

投資有価証券は、ALM会議で全体の運用方針を決定しております。また、商品有価証券は、許容される損失限度を予め決定し、担当部はその範囲内で運用しております。

(3) 償却・引当方針

引き続き、不良債権早期処理の取り組みを進めてまいります。リージョンシップバンクの機能強化計画に沿って、オパランス化、償却・引当、企業再生等に自主的かつ積極的に努め、集中改善期間内の健全化を図ってまいります。

不良債権の早期処理のため売却等は今後も有効活用いたしますが、売却は安易な対応とせず、地域への影響も考慮いたします。また、経済合理性を確保しつつ、担保評価や引当金の算定は、一層の厳格化に努めてまいります。

(4) 評価損益の状況と今後の処理方針

保有株式の残高圧縮を引き続き行うことなどにより、有価証券評価損益の改善を着実に進めてまいります。

その他資産は、地価下落により事業用不動産に評価損が発生しておりますが、営業上必要な資産であり、売却等による処分は想定しておりません。