

B. 給振・年金口座

(a) 給与振込口座

従来より、法人職域取引および稠密な店舗ネットの強みを活かして、給振口座数は堅調に伸びてきましたが、今後もお客さまとの接点を、営業店・店舗外ATM・ダイレクトバンキングセンター等緊密かつ多層とすることにより、他行に対する優位性を確立してまいります。

給与振込先の実績		(千件)			
		7年3月	8年3月	9年3月	10年3月
給与振込先数		921	928	950	974

(b) 年金振込口座

年金については、各エリアに相談員を配置し、年金の仕組みから受給手続の相談などにきめ細やかに対応する体制を作ります。また、休日相談体制も構築してまいります。

年金振込先の実績		(千件、億円)			
		7年3月	8年3月	9年3月	10年3月
年金振込先数		274	295	307	326
年金振込先預金		11,809	13,301	14,499	15,542

C. 富裕層取引(プライベートバンキング業務)

各エリアにファイナンシャルアドバイザーを配置するとともに、投資信託専用窓口を一部店舗に設置し、富裕層を中心にニーズのあるリスク商品等の規制緩和商品の販売網を充実させます。また、顧客データベースを充実させ、大口定期預金、アパートローン等の従来商品も含めたピンポイントセールス体制を構築いたします。

また、取り扱う商品については、業務提携を通して、当行開発以外の先進的な商品の提供にも心がけます。

D. ダイレクトバンキングセンター

ダイレクトバンキングセンターの目標 (千件)

	10年度	15年度
テレホンバンキング取引	43	240
相談	10	20
残高照会	940	900
契約者数	100	1,000
テレマーケティング	550	2,400

※ダイレクトバンキングセンターは、平成9年12月に設置しており、10年度は設置後間もないため、実績は少ないものにとどまっておりますが、目標については、現状の伸び率を考慮し、設定しております。

電話・郵便・パソコンなどを通じて金融サービスを提供するダイレクトバンキングセンターにおいては、すでに年金相談を行っておりますが、今後、社会保険労務士による専門的アドバイスを行います。

また、住宅ローンおよびリスク商品についても取扱できるよう機能充実を図ります。さらに、中小口定期書替サービスの提供を通して、利便性の向上を図ります。なお、本年1月、ISO9002の認定を取得いたしました。サービスの品質改善にも積極的に取り組んでまいります。

E. 店舗外自動機(マイバンク)

ATMの機能拡大を図り、通帳繰越、税金収納サービスなどを順次、自動化いたします。

F. バンクカード(地方銀行共同の多機能カード)

バンクカードにデビットカード(注1)、電子マネー(注2)の機能を付加いたします。この結果、現金払い(キャッシュカード)、後払い(クレジットカード)、前払い(電子マネー)など、さまざまな決済機能を一枚のカードに持たせることにより、お客さまにとって一層便利なものになります。

バンクカードの機能比較

	キャッシュカード機能		クレジットカード機能		ローン機能	電子マネー機能	デビットカード機能	
	国内	海外	ショッピング	キャッシング			国内	海外
バンクカード	○	○	○	○	○	○	○(※)	○(※)
一般的キャッシュカード	○	×	×	×	×	○/×	○/×	○/×
一般的クレジットカード	×	×	○	○	○/×	○/×	×	×

※デビットカード機能は、平成11年度中に機能提供する予定です。

バンクカードの会員数等の実績・目標は以下の通りであります。平成10年度は不稼働会員の整理等により会員数は減少しております。

バンクカードの実績および目標 (千件、億円)

	8年度	9年度	10年度	15年度
会員数	698	699	694	1,000
加盟店数	98	100	101	104
ショッピング利用額	479	516	530	1,000

(注1)デビットカード

百貨店、コンビニエンスストア等での買物代金の支払いを、現金やクレジットカードの代わりに金融機関のキャッシュカードで支払うことができる仕組みです。これにより、利用時に、即座に預金口座から買物代金が引き落とされることになります。

(注2)電子マネー

ICカードに一定額を前もって入金し、買物代金の支払を行うことができる仕組みです。

(ハ)法人営業部門

法人営業部門の粗利益増加計画(累計)

(億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
中小企業向け貸出	6	12	25	35	50
保証協会保証付融資増強	0	1	1	2	2
リスクに応じたプライシングの改善	20	40	60	80	100
手数料収入の増強	2	5	8	11	15
県外融資の削減	-7	-11	-22	-29	-40

具体的計画内容は次のとおりです。

- | | |
|---|---|
| <p>1. 中小企業向け貸出の増強
メイン取引指向先対象 800社等
貸出 3,000億円
平均利鞘 1.8%</p> <p>2. 保証協会保証付融資の増強
貸出 200億円
平均利鞘 1.0%</p> | <p>3. リスクに応じたプライシングの改善
5年間で0.2%の改善</p> <p>4. 手数料収入の増強
半期1億円のペースで改善</p> <p>5. 県外融資の縮小
不採算取引 ▲4,000億円</p> |
|---|---|

中小企業取引における相談機能を充実させ、円滑な資金供給を行うため、以下の施策に取り組めます。

A. 中小企業向け貸出の増強

大型店舗20か所程度に中小企業アドバイザーを配置いたします。海外勤務・国際部門経験者による貿易、外為事務相談、中小企業診断士による融資・経営相談、そして本部支援チームによる情報提供・事業承継等の相談体制を構築してまいります。

B. 保証協会保証付融資の推進

保証協会保証付融資、制度融資については、専用窓口(ビジネスローンプラザ)を設置し、相談から融資の実行まで一貫・集中処理する体制を作ります。

(中小企業向け貸出および保証協会保証付融資については、「5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」をご参照ください。)

(a)ビジネスローンプラザの概要

ビジネスローンプラザは、電話、郵便等を活用する法人版ダイレクトバンキングセンターの役割を担います。制度融資などのローンに関する相談を電話で受付け、ダイレクトメールを発送して資金ニーズをフォローするほか、お客さまの資金需要をデータベース化いたします。

そして、それに基づき、郵便等により融資申込みに結びつけるとともに、ファクシミリ、インターネットによる各種情報提供や財務相談シミュレーションサービスの提供を行い、小口取引の法人のお客さまに対するサービス向上を図っていく予定であります。

(b) ビジネスローンプラザ専用商品

信用保証協会とタイアップして、ビジネスローンプラザ専用商品の開発を検討しております。

(ビジネスローンプラザについては、「5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」をご参照ください。)

C. かながわ「ゆめ」ファンド

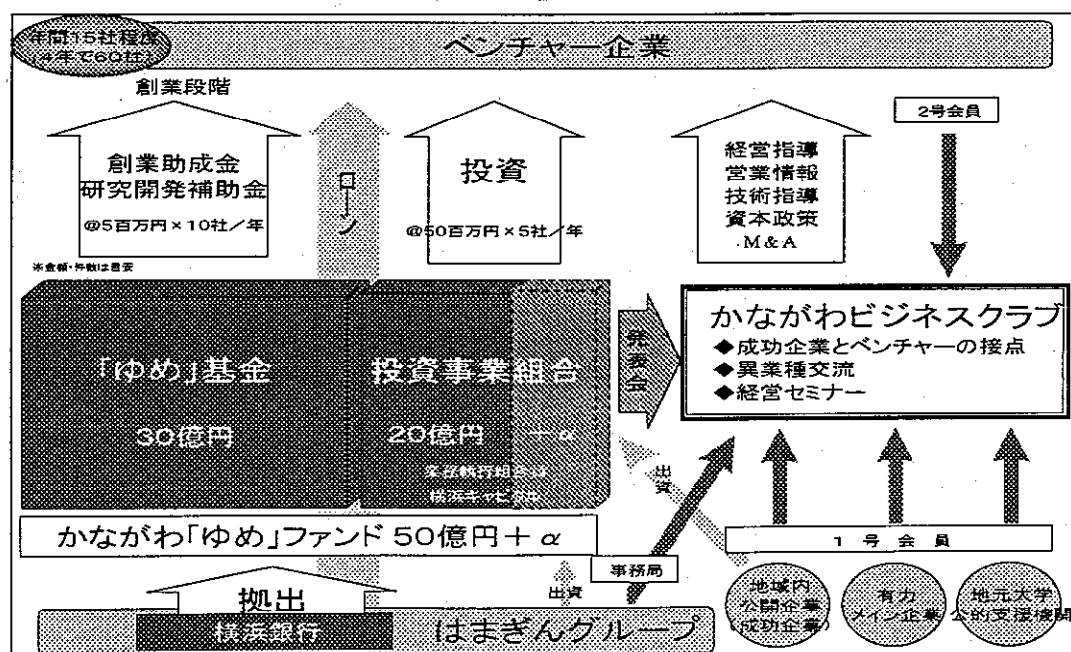
21世紀を担うベンチャー企業を支援・育成するため、かながわ「ゆめ」ファンド50億円の創設を検討しております。このファンドは、横浜キャピタルによるアドバイス提供、資金協力など当行グループ力を結集するとともに、投資審査にあたっては、県内公開企業の経営者や当行メイン・準メイン企業の協力を得ることにより、これを地域経済の発展の一助としたいと考えております。

このファンドは、投資事業組合に加えて、基金による補助金制度を設定し、これまで銀行として対応が困難であった創業支援にも前向きに取り組めます。

ファンドの運営は、横浜キャピタルを中心とした当行グループ力を結集するとともに、県内公開企業の経営者や当行メインのお取引先の協力を得て、ベンチャー企業との交流の場を設けます。さらに、地元大学や公的支援機関とも連携し、地域における産官学のネットワークを構築し、単に金融支援にとどまらず、投資後もベンチャー企業の成長発展をサポートする体制を作ります。

審査にあたっては、担保や過去の実績ではなく、交流組織のメンバーの有する情報・識見を得て、事業そのものの新規性、市場性などの評価を重視してまいります。

【かながわ「ゆめ」ファンドのスキーム】



D. リスクに応じたプライシングの改善

リスク・コストに即した取引条件の精緻化策として、一律に金利引上げや単純な担保至上主義に陥ることのないように、格付別のガイドライン金利(注)を設定し、現在の融資取引条件とこのガイドライン金利との乖離幅を縮小することで、収益力の改善を図っています。

このため、マニュアルを制定しているほか、本部相談要員の配置、行内勉強会を通して、この考え方を浸透させる努力を行っていきます。格付Ⅰ～Ⅸおよび無格付先については、平成9年度下期から通算して乖離幅が0.17%改善しておりますが、今後も引き続き、0.7%以上ある乖離幅の縮小に向けて努力してまいります。

(注)格付別ガイドライン金利

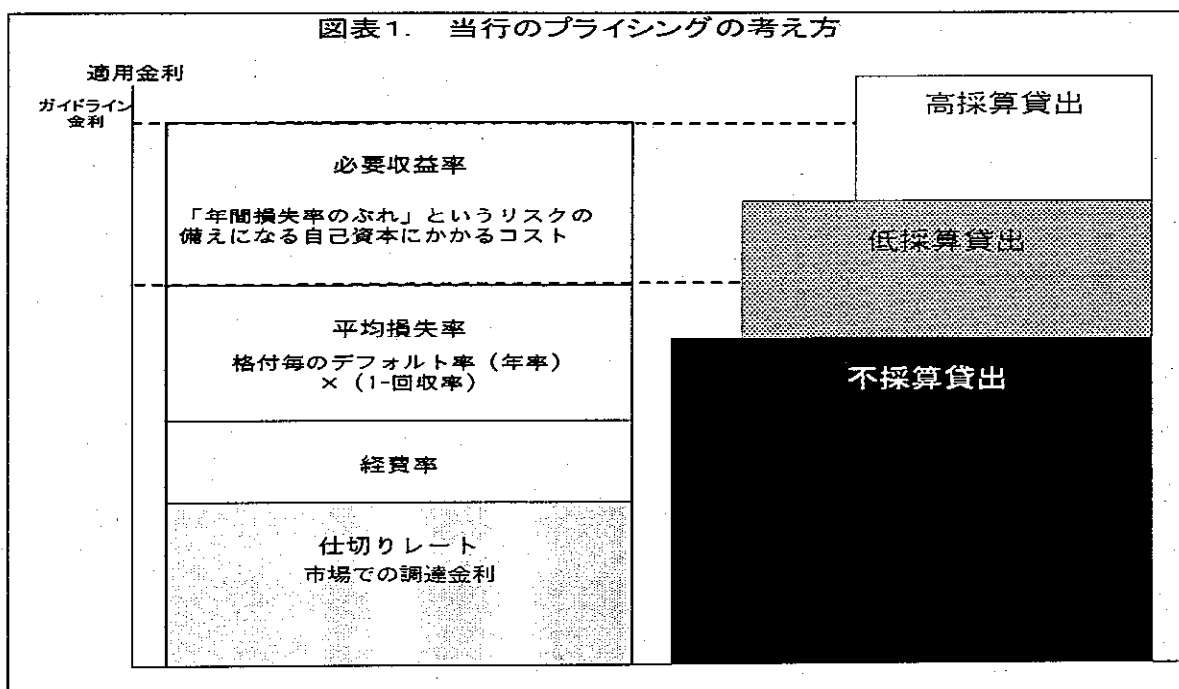
当行では、平成9年10月にリスク・リターンの正確な把握と信用リスク計量化の基礎データの精緻化を目的に行内企業格付制度の改定を行うとともに、格付別のガイドライン金利を導入いたしました。

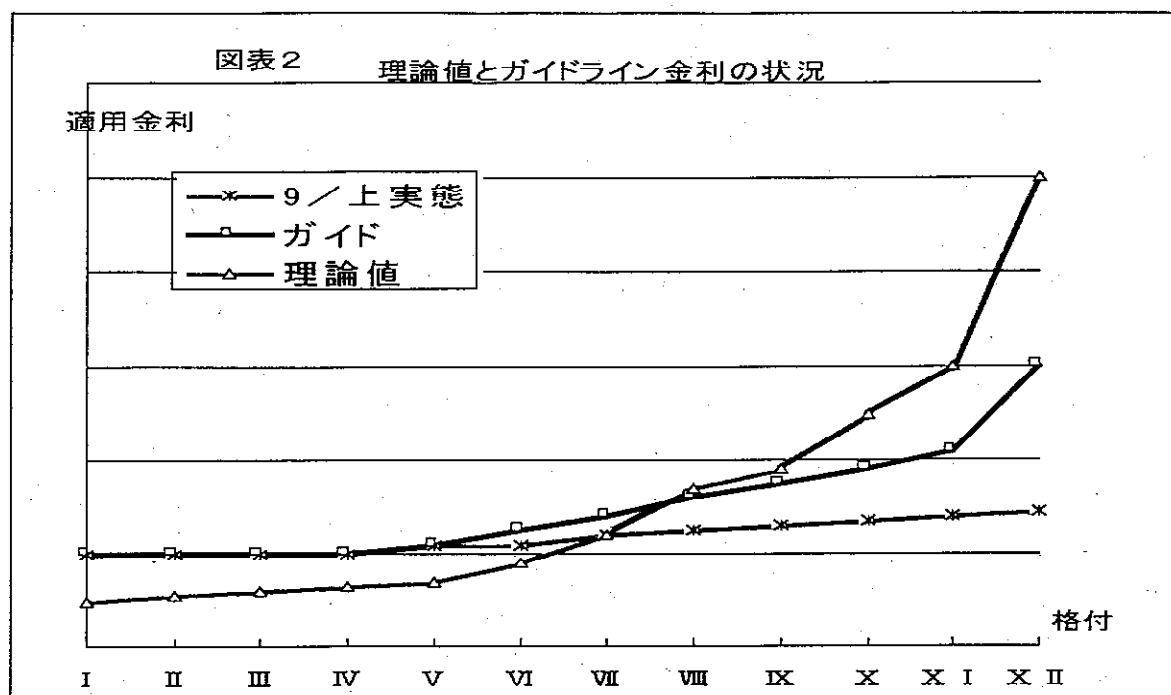
格付別のガイドライン金利の導入に際しましては、プライシングにおける金利の構成要素を図表1のとおりに分解し、各格付別に帝国データバンクの倒産確率等を参考に、平均損失率および必要収益率を算出のうえ、各格付別の基準金利を決定いたしました。

これにより、当行の基準となる金利(ガイドライン金利)は、リスクに見合った金利水準の理論的な裏付けを得る形で設定されることになりました。

現在、金利ガイドラインは、融資取引に際し、「お取引先の財務内容等から判断して、当行として適用すべき金利水準」と位置づけられております。

ただし、実際には、格付別の金利ガイドラインを設定するにあたり、格付が低下するほど、理論値と実勢の適用金利の間に大幅な乖離が見られるため、理論値と実勢値のほぼ間をとって決定しております。





E. 手数料収入の増強

エレクトロニックバンキング(EB)の機能充実などを通して資金決済銀行の地位を固めていくとともに、手数料の減免先を中心に手数料の見直しを行い、サービスに見合った料率に改定していきます。

具体的には、給与振込、総合振込の受付時限の大幅緩和、Windows98対応等、お客さまのニーズの高いサービス向上を優先して実施してまいります。

EBサービスの獲得実績	(件)		
	7年度	8年度	9年度
コンピュータサービス	30	65	47
パソコンサービス	180	335	573
カンタンくん	449	253	212
パーソナルバンキングサービス	871	810	1,037
ファクシミリ振込サービス	319	101	247
合計	1,849	1,564	2,116

F. 県外大企業融資の縮小

大中堅企業向け融資のうち、当行としてリスク計量が困難な融資順位の低いお取引先に対する融資は縮小していく方針であります。この結果、県外の大中堅企業向け融資は、現在の1兆円から平成15年度までに4,000億円削減し、6,000億円とする計画としております。

また、大企業向け融資の縮小とあわせて、当行が保有するお取引先の株式についても、すでに売却を進めており、保有株式簿価を平成9年9月末6,435億円から10年9月末5,798億円までこの1年間で637億円削減いたしました。今後とも、お取引先との取引関係を十分に考慮しつつ、保有株式の売却を進めてまいります。

(二) 公共・金融部門

A. 公共部門

(a) 地方公共団体との取引

神奈川県、横浜市をはじめ、数多くの県内の地方公共団体(単独11地公体、交代制12地公体)の指定金融機関として、円滑な資金の供給、地域情報の交換など、従来以上に各団体との関係強化を図ってまいります。

また、職員、関連諸団体等の関連取引を含め、包括的な金融サービスの提供に努めてまいります。その上に立って、各団体との相互メリットの追求を目指すこととし、経営体力に見合った取引規模の確保、市場規律の導入、緊密な情報交換の継続などに努めてまいります。

(b) 公金収納自動機(公金ATM)の試行

公共料金の収納に要するコストを削減するため、平成9年6月より公金を自動収納する専用のATM(公金ATM)を戸塚支店で試行しております。このATMでは、横浜市税の一部ならびに東京ガス、東京電力およびNHKの各料金の自動収納を実施しております。

今後の課題として、自動収納可能な対象範囲を拡大するため、各自治体、各税目の帳票の統一化を進める必要がありますが、地域住民、自治体、金融機関にとって、それぞれにメリットのあるこの公金収納自動化を着実に進めていきたいと考えております。

B. 金融部門

金融部門については、地域金融機関とのネットワーク化、他業態・大手金融機関等との業務補完関係の構築に努めてまいります。

また、引き続き、金融セクター全般の抱える相対的に高いリスクを認識し、慎重な業務運営を心がけていきます。

(ホ) 市場・ALM部門

A. ALM機能の強化

今後の金利上昇にそなえた金利リスクポジションの適切な運営、株式の価格変動リスクの適切なヘッジ、イベントリスクに備えた流動性リスクへの適切な対応等、今後ALM運営の巧拙により、収益に大きな変動があることが予想されます。当行としては、今後の運用・調達構造の大きな変化に機動的に対応できるALM体制を目指し、専門家集団を構築してまいります。

B. 社債投資による収益増強

今後、減少が予想される大中堅企業向け融資の代替手段として、社債投資を、当行の運用・調達構造の変化に適切に対応しながら、機動的に活用してまいります。

C. リテール営業強化のための商品開発

当行はリテールバンクとして、投信等リスク商品については、外部との提携、他社からの仕入れなどにより対応していく予定であります。また、オプション付外貨預金等、当行が保有している機能を活用できるものについては、当行独自の商品をお客さまのニーズに合わせて、適切に提供しております。

また、こうした機能を一層高度化・効率化していくために、外部からの人材登用も含め、リテール営業強化に資する人材育成を心がけてまいります。

(図表5)部門別純収益動向

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画
営業部門	576	570	675	721
法人	394	380	449	466
公共・金融	21	0	-7	-6
個人	149	184	231	259
外為	12	6	2	2
海外部門	-14	-28	-9	-4
市場部門	134	188	199	194
トレーディング	-20	-2	-6	3
純運用等	-35	-1	-2	1
ALM	189	191	207	190
その他	-236	-225	-185	-177
合計	460	505	680	734

(注)ユーロ円インパは国内部門に計上すること。各項目とも経費勘案後の純損益ベースで記入のこと。なお、部門区分は例示的なものであり、申請金融機関において実際に管理している部門区分によって記載しても構わない。

(収益の定義)

純収益は、一般貸倒引当金繰入・取崩額を除いた業務純益を計上しております。

(経費配賦の考え方)

(ポイント)

- ・各部門に直接配賦できるものを各部門に経費配賦しました。
- ・各部門が管理できる経費のみを配賦することとしました。

○人件費については、各部門の対象となる部店を次のとおり定めました。

営業部門	国内営業店、営業統括部、支店推進部、融資部(国際審査室を除く)、融資2部、個人部、営業推進部、公務部、事務統括部(住公センター、ローン業務課)、国際部(外為グループ)、市場事務部(外為事務センター)
海外部門	国際部(外為センターを除く)、融資部(国際審査室)、海外店
市場部門	金融市場部、市場事務部(外為事務センターを除く)
その他	秘書室、総合企画部、与信監査室、法務室、人事部、検査部、事務統括部(住公センター、ローン業務課を除く)

なお、営業部門内の人件費の配賦については、勤務時間実態調査をもとに配賦を行いました。12年3月期については、各部門の勤務時間比率が変動しないものとして計算しました。

○物件費については、各部が所管している物件費を上記の人件費の考え方と同様に各部門に配賦をしました。

不動産経費、システム関連経費など本部で負担をしている物件費については、それぞれの内容に応じて各部門に配賦しました。

ハ. リストラ計画

・人件費

実績と計画			
1. 人件費			
(5年度実績)	(10年度見込)	(15年度計画)	(10年間)
593億円	505億円	415億円	▲30.0%
2. 人員数			
(1)総人員数			
(6年3月末実績)	(11年3月末見込)	(16年3月末計画)	(10年間)
6,292人	5,718人	4,324人	▲31.2%
(2)実働人員数			
(6年3月末実績)	(11年3月末見込)	(16年3月末計画)	(10年間)
5,682人	4,474人	3,363人	▲40.8%
(実働人員:在籍出向者を除く銀行本体の従業員数)			
施策の概要			
1. 人員の削減			
(1)採用の抑制			
(2)出向の拡大			
(3)早期退職優遇制度の導入			
2. 賞与支給率の削減			
3. 能力・職位・職責を重視した給与体系			

(イ) 人件費の実績

人件費実績推移						(億円)
5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度 見込	5-10年度増減
593	586	585	579	557	505	▲88(▲14.8%)

人件費については、賃金の水準および人員数の削減等を通じて、平成5年度の593億円のピーク時以降、毎年減少しており、平成10年度は505億円を見込んでおりますので、この5年間で90億円近い削減となる見通しであります。

(ロ)人件費の計画

リストラによる人件費削減実績見込み(累計) (億円)

	8年度	9年度	10年度
賞与資金量水準の削減	3	10	30
人員減による賞与・給与減少	19	38	75
合計	22	48	105

リストラによる人件費削減計画(累計) (億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
賞与資金量水準の削減	9	9	9	9	9
人員減による賞与・給与減少	22	42	57	72	87
合計	31	51	66	81	96

今後の人件費については、人員削減を継続しつつ、ポスト運用の厳格化などにより、引き続き削減し、平成15年度には、ピーク比170億円以上、約30%の減少となる415億円まで圧縮していく計画としております。

(ハ)賞与

賞与の資金量については、平成3年の年間支給率685%をピークとして、直近(平成10年度下期・11年度上期)の400%まで42%削減し、モデルベースの年間賃金の平均では、平成6年度に対し15%の削減を実施しました。

また、直近の2年間では、595%から400%と33%の削減となり、モデルベースの年間賃金の平均は12%の削減となります。

(ニ)定例給与

定期昇給については、平成8年から9年にかけて、職務や職責に応じた処遇を行う人事制度の改定を実施し、一般職の非職位者層を除いて全層で廃止しました。これにより、給与体系から年功の要素を排除し、自動的に給与が上がる仕組みを変更しました。

また、人事異動にともなう職務変更により変動する職務加給を導入し、組織のリストラクチャリングに人件費が連動する体系を整えました。今後につきましては、このようなポスト運用に対して可変的な給与体系に基づいて、一層のポストの厳格かつ抑制的な運用を行ってまいります。

さらに、資格手当の展開幅を拡大し、能力・実績の評価による給与水準のメリハリを一層明確にしてまいります。

(ホ)人員計画

人員については、採用の抑制、出向の促進を通じて、総人員ベースで平成9年3月末の6,152人から平成15年度末には、約30%の減少となる4,324人に削減する計画としております。

採用については、平成8年度以降、過去ピークの3分の1程度に抑制し、10年度は一般職について、さらにその2分の1とし、平成11年度は一般職採用を中止し、総合職のみ34名を採用しました。今後につきましても、退職者数の水準や業務量を勘案しつつ、引き続き抑制的な対応を行ってまいります。

出向は、お取引先への経営支援など営業戦略の面でも重要であるとの認識から、役員、支店長を中心として、お取引先のニーズの把握に努めております。結果として、銀行本体に勤務する実働人員および人件費の削減に寄与しております。こうした出向人員の拡大も含め、実働人員を平成7年度末の5,626人から10年12月末の4,552人まで削減しました。今後とも、出向および出向者の転籍を進めてまいります。

また、平成10年12月を第1回として、早期退職優遇制度を導入・実施し、25名が応募していますが、今後も、半期に1度程度、継続して実施してまいります。

(ハ) 人員効率の改善

以上の結果、人員一人あたりの業務効率が著しく改善する計画となっております。

(百万円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
一人あたりの業務粗利益	28.1	29.0	31.6	34.6	38.2	40.6	43.2	46.3
一人あたりの業務純益	7.5	8.5	11.9	13.8	16.3	17.7	20.2	23.2

(参考) 地方銀行平均(10年度実績)

一人あたりの業務粗利益	25.6
一人あたりの業務純益	9.0

(ト) 経営陣について

なお、経営陣についても、経営合理化を率先垂範し進めていく観点から、すでに役員数の削減、賞与返上、報酬カットを実施しております。

取締役数については、ピーク時25名からすでに10名減員し15名体制となっておりますが、今後、意思決定・業務執行の迅速化、取締役会の活性化と監督機能の強化を目的とした執行役員制度の導入を踏まえ、さらに7名減員し、8人程度まで削減する計画としております。

役員賞与については、平成7年度から利益金処分によるものについては全額返上を継続しており、現段階では、同じ考え方に基つき、今後の計画を策定しています。役員報酬についても役位に応じた数回のカットを実施しております。

・物件費

(営業活動のための必要度が低い施設(ゲストハウス等)の処分、アウトソーシングやソフト開発の共同開発等を含め、具体的な金額等も記載すること。)

実績と計画

1. 物件費				
(5年度実績)	(10年度見込)	(15年度計画)	(10年間)	
596億円	550億円	515億円	▲13.5%	
2. 預金保険料除く物件費				
(5年度実績)	(10年度見込)	(15年度計画)	(10年間)	
588億円	487億円	452億円	▲23.1%	

施策の概要

1. 投資額の縮小・抑制
2. 国内外店舗の統廃合・スリム化
3. 経費効率を重視したアウトソーシング・共同化の推進
4. 営業外資産の処分

(イ) 物件費の実績

物件費実績推移

(億円)

	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度 見込	5-10年度増減
物件費	596	594	576	608	586	550	▲46(▲7.7%)
うち 預金保険料	7	8	8	61	62	63	+56
預金保険料除く	588	586	567	547	523	487	▲101(▲17.1%)

設備投資額の推移

(億円)

	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
設備投資額合計	130	178	268	474	348	74	62	85	113	51
うち システム関連	72	82	49	31	33	25	19	32	73	12
うち 本店建設		2	113	316	247					

物件費については、平成8年度に預金保険料率の改定による50億円以上の負担増加があり、過去ピークの608億円となりましたが、平成10年度の物件費は、550億円を計画しておりますので、預金保険料の増加分を吸収し、平成8年度に対して9%以上の減少となる見通しであります。

なお、預金保険料を除いた物件費で比較しますと、ピークである平成5年度の588億円から平成10年度計画の487億円まで、5年間で約100億円、約17%の物件費削減が可能となる見込みです。

(ロ) 物件費の計画

リストラによる物件費削減実績見込み(累計) (億円)

	8年度	9年度	10年度
国内店舗統廃合	2	3	9
海外店舗統廃合			10
システム関連	1	1	8
その他物件費	5	9	14
合計	8	13	41

リストラによる物件費削減計画(累計) (億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
国内店舗統廃合	3	4	5	6	6
海外店舗統廃合	8	8	8	8	8
システム関連	1	1	1	21	41
その他物件費	5	8	8	8	8
合計	17	21	22	43	63

今後の物件費については、平成11年度以降に本格化する営業店オンライン端末機の更改にかかわる投資、平成12年度に更改期を迎える勘定系ホストマシンの更改投資など、大型のシステム投資を主因として、平成13年度には増加いたしますが、平成15年度は515億円まで削減する計画としております。

このため、当行単独でシステム更改を行う計画としている勘定系ホストマシンに関しましては、今後、より詳細な検討を進め、現システムの延命策を手当てする一方、現在、地銀協で検討を進めている共同化システムへの移行などを通じて、ランニングコストの削減策を検討してまいります。

また、物件費の削減については、システム機器、事務機器、店舗などにかかわる投資の抑制、店舗の統廃合およびスリム化、接待費、贈答費等の開拓費の削減、効果の薄い支出の削減などを通じて実現してきましたが、今後も、引き続き、こうした削減努力を積み重ねていくとともに、規模、ノウハウ、経費効率の面で必ずしも当行が独自に展開する必要が薄い業務については極力アウトソーシングまたは他の金融機関等との共同化を進めることにより、物件費を抑制していく方針であります。

(ハ) スペースの有効活用

スペースの有効活用の観点から、本部人員のスリム化などにより発生する本店内の余剰スペースを外部に賃貸することを検討いたします。これによる収益改善効果は、年間1億円程度を予想しております。

あわせて、駐車場等の営業スペースについても、稼働率向上を目的とした有効活用を進めてまいります。

(二) 店舗の統廃合

国内店舗については、経営戦略に沿って、県外の支店の廃止およびスリム化を実施するとともに、県内においてもマーケットに応じて店舗の再配置を行い、平成10年3月末から16年3月末までに10支店(出張所を含めて19か所)を削減する計画であります。

また、顧客ニーズを勘案したうえで、現状37か店ある外国為替取扱店を20か店程度へ効率化することも検討してまいります。

また、海外支店は、平成10年度中にすべて駐在員事務所とする計画としており、海外現地法人は、すでに、欧州横浜銀行のみとなっております。今後は、効率化の観点から、7か所となる駐在員事務所を3～4か所に半減する予定であります。

(ホ) 業務のアウトソーシング・共同化

共同化については、すでに、地銀共同で、投信窓販システム、自己査定システム、信用リスク定量化システムなど、各行が新規で構築しなければならないシステムを中心として、共同開発を進めておりますが、今後は、基幹システムの共同化のほか、事務、管理などにかかわる既存業務を外注化、共同化する考え方に基づいて効率化してまいります。

まず、稼働時間の延長などによりコスト負担が重くなっていた店舗外ATMのメンテナンス業務については、共同運営を行う専門会社に業務委託する方針であります。

また、本支店間の現金、手形、書類などの配送業務についても、他の金融機関と共同で行う検討に着手しております。

(ヘ) 営業外資産の処分

遊休資産の処分については、従来より、グランド、寮・社宅、保養所など営業外の不動産の処分を進めており、平成7年度以降、寮・社宅等12物件、保養所・グランド等3物件をすでに処分いたしました。

現在、すでに閉鎖済みの保養所(伊豆高原荘、赤城山荘)・葉山研修センター(簿価 約4億円、時価 約13億円)の売却を進めておりますが、これによるランニングコスト削減効果は約60百万円であります。

さらに、平成11年度中に、3か所程度の厚生施設の閉鎖(軽井沢山荘、逗子シーサイドクラブ、洋光台独身寮)などを通じて、営業外不動産の売却を進め、1億円程度のランニングコストの削減を図ります。また、売却可能なゴルフ等の会員権についても、すでに売却を進めておりますが、今後とも、お取引先との関係を考慮しつつ、可能な限り早い時期に、かつ、さらに積極的に処分を進める方針であります。

なお、銀行所有のゲストハウスに類する施設はございません。

(図表6)リストラ計画

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画
--	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	29	26	19	12	12	12	12	12
従業員数(注) (人)	6,152	5,938	5,718	5,271	4,888	4,700	4,512	4,324
うち実働人員(銀行単体) (人)	5,366	4,715	4,474	4,222	3,897	3,719	3,541	3,363

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	167	165	164	162	159	157	155	155
海外支店(注2) (店)	4	4	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	4	4	1	1	1	1	1	1

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画
--	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	57,878	55,697	50,500	48,000	46,000	44,500	43,000	41,500
うち給与・報酬 (百万円)	33,535	32,865	30,400	28,500	27,000	26,000	25,000	24,000
平均給与月額 (千円)	440	444	449	447	445	442	439	438

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	570	537	389	250	214	214	214	214
うち役員報酬 (百万円)	558	518	383	250	214	214	214	214
役員賞与 (百万円)	12	19	6	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	20	21	19	19	19	19	19	19
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	67	85	41	41	41	41	41	41

(注1)人件費及び利益金処分によるものの合算。使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)平均役員退職慰労金の計画は、その前提条件を欄外に記載すること。

退職慰労金については、平成11年度が常務取締役3名、取締役4名、常勤監査役1名の退任、平成12年度以降が常務取締役1名、

取締役1名、常勤監査役1名の退任を前提に、平成1年度以降の役位別退職金支給実績額の平均で計算いたしました。

(注3)平成6年4月に、役員年金制度を廃止しております。

(物件費)

物件費 (百万円)	60,882	58,608	55,000	54,500	54,000	56,500	54,000	51,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	13,645	14,271	13,300	13,500	13,500	15,000	14,000	12,000

(注)リース等を含む実質ベースで記入のこと。なお、アウトソーシング等による関連費用削減効果については、極力、別欄を設けて記載のこと(但し、その場合、固定費の変動費化に伴う削減効果は除くこと)。

二. 子会社・関連会社の収益等の動向

(イ) 主な子会社・関連会社の状況等

	設立目的	管理の現状	収益等の動向
横浜ビジネスサービス(株)	営業用不動産の提供	当行店舗等の保守管理、厚生業務の運営を委託するとともに、営業店舗賃借料および業務委託料の引下げに資するべく、業務の見直し、効率化を進めています。	安定した収益を計上しておりますが、今後、所有する営業外不動産の処分を検討してまいります。
浜銀ファイナンス(株)	リース等による総合金融サービスの拡充	営業貸付の運用を停止し、資産の健全化を進めるとともに、リース事業の採算管理の強化、代金回収業務の強化、ファクタリング業務の開始など収益源の多様化を進めています。	順調な業容の拡大と低金利下での運用調達レート格差により増収増益を継続しております。
横浜キャピタル(株)	ベンチャー・未公開企業への投融資	営業貸付の運用を停止し、資産の健全化を進めるとともに、優良投資対象確保のため、営業体制の強化に努めています。	公開企業の一巡と市場低迷、公開見送り等の環境下でキャピタルゲインが減少しております。
浜銀抵当証券(株)	モーゲージ証券の販売、抵当証券ローン	当行の支援を必要としている唯一の関連会社であり、平成5年から5年間にわたる「経営改善5か年計画」に基づき支援を行ってきましたが、当社の再建を完全なものとするため、経営改善計画を2年間延長しました。なお、資産の健全化を進めるため、平成10年度に最大限の支援を行い、支援を前倒して完了する計画であります。	経営支援により、自力再建に目途をつけました。
(株)はまぎんジェーシービー	クレジットカード業務	設立後間もない中、業務を軌道に乗せるため、営業体制を強化しております。	収支は厳しい状態ですが、当行のクレジットカード戦略の補完的機能を担ってまいります。
横浜シティ証券(株)	証券業務	アームスレングスルール等の法令を遵守するとともに、コスト削減など収支改善に努めておりましたが、当面、業績の回復が見込めないことから、会社を解散し、業務提携による機能補完を図ることといたしました。	創業以来、年間5億円程度の赤字を計上し、急速な業容の拡大も困難な状況と認識しております。
浜銀投資顧問(株)	投資顧問業務	業容の拡大を抑制しつつ、リスクをコントロールした国内外の投資に取り組んでおりましたが、独力で運用能力の向上を図ることは困難と判断し、会社を解散のうえ、業務提携による機能補完を図ることといたしました。	銀行の年金、特金運用による安定収益で収支バランスしております。

(ロ)国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

A. 設立の目的

子会社、関連会社の設立の主要な目的は、総合金融サービスの提供を通じてグループとして総合力を高め、お取引先の様々な金融関連ニーズに対応していくこと、事務負担の大きい銀行業務を分離し、業務に特化することにより専門性を高め、業務の効率化、コストの削減に資することです。

B. 管理の状況

子会社、関連会社の管理に関する基本的な考え方は、経営の根幹にかかわる事項については、設立の目的、コンプライアンスの趣旨に則り、当行と会社で十分に協議のうえ決定しております。子会社、関連会社は当行のグループ構成員であるとの基本認識に立ち、当行の経営戦略との整合性を重視しております。

今後、銀行法改正による連結範囲の拡大、グループ全体での資産の健全性確保、業務の効率性向上などの観点を踏まえ、グループとしてのリスク管理体制の強化、グループでの経営効率化に取り組み、リテール営業を核とした業務へのフォーカス、不採算業務の見直しを実施していく必要があります。

このため、子会社、関連会社機能を当行の機能と一体としてとらえ、組織、業務運営、経営資源配分、決裁権限等を一体的に運営していく予定であります。具体的には、当行と一体となった業務企画・運営・実績管理、当行の戦略に連動した経営資源の再配分、統合したリスク管理体制の構築などを実現してまいります。

(ハ)子会社・関連会社の収益等の動向

子会社、関連会社の収益については、地元のお取引先のニーズに応じた総合金融サービス機能の展開、効率的な経営体質の構築、リスクに応じたリターンの確保などにより、今後、改善していくものと考えております。

(ニ)子会社・関連会社の整理・統合について

子会社、関連会社のなかで、業績が低迷し、近い将来に回復の見通しを立てることが困難な証券関連3社のうち、横浜シティ証券(経常赤字約5億円)、浜銀投資顧問(収支ややマイナス)については、来年度中の可能な限り早い時期に解散し、東海インターナショナル証券㈱および東海投信投資顧問㈱との業務提携による機能補完を図ることにいたしました。

今後、引受業務を中心とした証券業務、あるいは、年金運用等の資産運用業務において、当行と同様にリテール営業基盤の上に立つ東海銀行グループ両社との業務提携を積極的に活用し、お客さまのニーズにお応えしてまいります。また、東海投信投資顧問㈱の投信商品を当行窓口で販売し、手数料収入増強につなげていく予定であります。

さらに、欧州横浜銀行(収支ほぼバランス)の見直しは、経営の優先課題として継続して検討してまいります。

以上により、7億円以上グループ収益は改善する予定(試算)であります。

横浜シティ証券の解散に伴い、回収する出資金については、その一部をかながわ「ゆめ」ファンド(P28参照)の拠出基金に充当するなど、地元の中小企業の支援・育成などに積極的に活用していきたいと考えております。

また、関連会社に委託している事務関連業務の一部を外部委託に変更し、関連会社の整理・統合を進めることを検討しております。これによる収益改善効果は、1億円程度となる予定(試算)であります。

以上のとおり、現在18社ある国内外の関連会社のうち、4～5社を統廃合し、効率的なグループ経営を目指してまいります。

関連会社出資金の推移

(末残、億円)

	63年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度 見込み
出資金合計	56	212	215	353	512	503	504	520	721	516	237
うち ギネスマーン社		138	138	280	416	416	416	416	416	210	0
うち 横浜シティ証券									200	200	200
関連会社数	13	15	16	16	17	17	17	18	21	21	18

また、関連会社については、銀行在籍の出向者数を大幅に削減し、銀行からの転籍者および各社プロパー採用者に切り替えながら、人員の総数を抑制いたします。これによる経費削減効果は、年間約5億円となる予定であります。

関連会社の人員計画

(期末人員)

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	10-14年 度増減
転籍出向者	16	159	227	237	247	257	+241
プロパー採用者等	533	566	546	526	506	486	▲47
銀行在籍出向者	984	769	691	671	651	631	▲353
関連会社人員合計	1,533	1,494	1,464	1,434	1,404	1,374	▲159

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請 金融機関分 (注2)	資本勘定	うち申請 金融機関 出資分	経常利益	当期利益
横浜ビジネスサービス(株)	S 5 1 年 / 1 0 月	大久保 敏治	銀行営業用不動産賃貸 店舗施設等の保守管理 厚生業務の運営	H10/9月(半期)	221.7	126.1	110.8	62.6	0.1	2.5	0.2
横浜事務サービス(株)	S 5 7 年 / 7 月	安藤 稔	現金等の精算整理 本支店間現金回送回収 店舗外自動機の運用管理 自動機の集中監視	H10/9月(半期)	0.9	-	-	0.3	0.2	0.0	0.0
横浜キャリアサービス(株)	S 6 0 年 / 5 月	清水 安穂	銀行事務処理業務の受託 労働者の派遣事業	H10/9月(半期)	1.1	-	-	0.5	0.3	0.0	0.0
浜銀モーゲージサービス(株)	H 1 年 / 7 月	大山 堯	不動産担保に係わる事務受託	H10/9月(半期)	0.5	-	-	0.4	0.3	0.0	0.0
(株)横浜バンクカード	H 2 年 / 7 月	三輪 保夫	バンクカード業務	H10/9月(半期)	0.4	-	-	0.3	0.3	0.0	0.0
浜銀総合管理(株)	H 7 年 / 1 0 月	川嶋 弘	競落不動産の取得 保有、利用、管理、賃貸、売却	H10/6月(半期)	31.3	-	-	0.5	1.5	-0.6	-0.1
(株)はまぎん事務センター	H 8 年 / 1 1 月	岡部 博	手形、為替、地方税、自動支払 手形用紙作成、カード作成 電話紹介受付等の集中代行業務	H10/9月(半期)	0.6	-	-	0.3	0.3	0.0	0.0
横浜シティ証券(株)	H 8 年 / 9 月	阿部 好成	社債の引受業務 債券の取次業務、売買業務 債券、投信等の販売業務 債券の証券化商品の開発・販売	H10/9月(半期)	242.3	-	-	187.4	200.0	-1.5	-1.6
横浜信用保証(株)	S 5 2 年 / 1 2 月	柳 博	個人ローンに係わる信用保証	H10/9月(半期)	205.8	-	-	35.4	0.5	5.2	3.8
浜銀ファイナンス(株)	S 5 4 年 / 9 月	黒澤 邦夫	リース業務、代金回収業務	H10/9月(半期)	1,614.3	1,391.4	209.9	38.5	2.0	9.8	4.8
横浜キャピタル(株)	S 5 9 年 / 3 月	森田 晃輔	株式未公開企業及びベンチャー 企業への投融資 M&A及び提携斡旋	H10/9月(半期)	101.5	97.9	97.9	3.6	3.0	-1.5	-1.5
浜銀システムサービス(株)	S 6 0 年 / 1 1 月	橋本 忠幸	コンピュータシステムの開発、保守、管理 の受託及び販売	H10/9月(半期)	3.6	-	-	2.1	0.2	0.0	0.0
浜銀投資顧問(株)	S 6 1 年 / 1 0 月	桑森 均	投資顧問業	H10/9月(半期)	3.9	-	-	3.8	2.0	-0.1	0.0
浜銀抵当証券(株)	S 6 3 年 / 4 月	山中 力	抵当証券業	H10/9月(半期)	723.1	356.5	195.0	7.0	1.0	5.5	5.5
(株)浜銀総合研究所	S 6 3 年 / 7 月	野田 幹雄	地域開発、経済金融産業等の 調査研究受託 企業経営コンサルティング	H10/9月(半期)	2.3	-	-	-0.4	1.0	-1.7	-1.7
(株)はまぎんシエーシブー (海外)	H 8 年 / 4 月	大田 一穂	クレジットカード業務	H10/9月(半期)	29.4	21.5	21.5	0.2	0.5	-0.2	-0.3
(欧州横浜銀行：千ヘルキ－フラン、ケイマン横浜ファイナンス：千ドル)											
欧州横浜銀行	1983/6月	河内 昭夫	債券引受・販売	1997/12月	10,312,320	738,400	738,400	973,845	875,000	5,857	5,857
ケイマン横浜ファイナンス(SPC)	1992/11月	牛嶋 素一	劣後社債発行	1997/12月	1,170,629	0	0	7	10	0	0

(注1)海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載のこと。

(注2)借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。