



慶應義塾大学ビジネス・スクール

スルガ銀行 －女性支店長誕生－

昭和60年(1985)5月に新頭取となった岡野光喜氏が、女性の活用を真剣に考え始めたのは、ちょうど大口預金金利や長期金利が自由化され、金融業界の再編が始まろうとしている時であった。また、同行の三月期決算も過去最悪となっていた。組織風土の変革と営業力の強化のために、女性行員を営業職に配置したのが女性の活用の始まりであった。以来、数々の制度が施行されてきた。そして現在、女性行員の有効な活用のための各制度がうまく運営されているかを検討すべき時期になったと岡野頭取は考えていた。

5

10

会社の沿革と現状

スルガ銀行は、明治28年(1895)に創業された静岡県沼津市に本店を置く地方銀行である。支店数は、静岡県内に76店舗、東京都、神奈川県、山梨県、愛知県、大阪府合わせて56店舗、国内で合計132店舗を持っていた。海外では、ニューヨーク支店と、香港、ブルッセルに駐在員事務所を置いていた。スルガ銀行の平成3年(1991)7月現在の期末預金残高は、2兆7000億円であった。スルガ銀行の預金残高別の順位は、地方銀行64行の中で32位であった。また、都市銀行を入れた場合、49位となっていた。¹ この10年来、金融業界では、「金融変革期」や「金融激動期」と言われるような大きな転換期をむかえていた。金融の自由化、金融の国際化、業務の自由化の進展する中で、企業は資金の調達やその運用を効率的、機動的に行うために、それに見合う金融の多様なサービスを金融機関に求めるようになった。また、個人の顧客も、貯蓄一辺倒から、より高利回りで利便性の高い金融商品やサービスを求めるようになった。そして、金融業務の自由化により、銀行間のみならず証券などの異業種機関との垣根を越えた競争が激化した。このようなことは、地方銀行の経営に対して多大な影響を及ぼした。スルガ銀行においても、以上のような顧客ニーズの変化に伴い、サービスの向上や一層の経営の効率化が求められ、生き残りのためには、銀行内部での組織の変革の必要性が唱えられていた。

15

20

25

[注1] 「世界500大銀行中の邦銀の順位-1990」『American Banker』1991年7月29日号。

このケースは、クラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫の指導の下に、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程田中太加志により作成された。ケースは経営管理に関する適切な処理または不適切な処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の人物の一部は、匿名にしてある。1992年10月作成。

30