

第4章 転換期の銀行像を求めて

—コスモプランと60周年—

第1節 安定成長への道

1 国際協調の高まり

変動相場制の定着

昭和48年2月のドル10%切下げを契機として諸外国の主要通貨は次々と変動相場制に移行し、わが国もフロート体制に移り、ドルを中心とする戦後のIMF通貨体制は事実上崩壊した。

しかし、こうした世界的なフロート制のもとでは、投機的な要因などから相場が乱高下することによって、世界貿易の円滑な拡大ひいては世界経済の安定的発展をそこなうことが懸念され、そのため新しい通貨制度の確立をめくりさまざまな

議論が行なわれた。そうしたなか

で50年11月、フランスのジスカールデスタン大統領の提唱により、

日本・アメリカ・西ドイツ・フランス・イギリス・イタリアの6か国首脳がフランスのランブイエに

集まり、主要先進国首脳会議が開催された。会議の目的は、世界経済の展望、不況からの脱出の方策を話合うほか、新しい通貨制度への合意を模索することであった。

当初は通貨問題の解決について疑



主要先進国首脳会議開催

(昭和50.11.16付 日本経済新聞)

問視する見方もあったが、不安定な通貨制度に対する共通の危機感が協調気運を生み、これを受けて翌年1月にジャマイカで開催されたIMF暫定委員会で、変動相場制が正式に認知された。

ランブイエ会議の成功から、先進国首脳が一堂に会して世界経済の重要な懸案について意見を交換し、先進諸国が協調してそれぞれの役割を果たしていく意義が認められ、主要先進国首脳会議は以後カナダを含め7か国で毎年開催されることになった。

国際通貨安定への努力

昭和53年に入って、先進国間で国際収支の黒字・赤字の不均衡が拡大したため、基軸通貨であるドル相場の大幅下落を招き、各国の為替市場は大きく揺れ動いた。そして2月のOECD経済政策委員会、4月のIMF暫定委員会などで、世界経済の安定的な発展に各国が協調して当たるべきであるという考え方が展開された。

こうした情勢のなかで、7月にボンで開催された第4回目の主要先進国首脳会議で、わが国は53年度の実質経済成長率を7%にすること、西ドイツはGNPの1%に相当する景気刺激策を講ずることをそれぞれ約束し、アメリカなどはインフレ抑制を重視して財政支出の削減を表明するなど、国別の役割や目標が具体的な数字で組込まれた。この会議は相互補強的な効果をもつ総合戦略として“協調行動プログラム”が合意に達した点で大きな意義があった。

こうした国際協調の合意を基礎に、その後いくつかの国際会議でも各国間の協議が進み、国際間の努力が結実して、53年秋から54年の春にかけて国際収支の不均衡は縮小傾向に向かい、これに伴って為替市場も安定の気配をみせた。

次いで54年6月東京で第5回主要先進国首脳会議が開催されたが、この会議ではOPECによる石油価格の大幅引上げとそれに伴う世界的インフレーションの激化のなかで、石油の消費抑制問題が中心的議題となり、昭和60年までの石油輸入の各国別上限目標について合意が得られた。

こうして50年代前半の世界経済は、通貨・石油問題などによって深刻な影響・

変動を受けたが、先進諸国の協調的行動がその打開に大きな役割を果たした。

円高と貿易摩擦

昭和52年9月、政府は景気の回復が遅れているとの判断から総合経済対策を決定し、また日本銀行も第7次の公定歩合引下げに踏切るなど、財政・金融の両面から景気刺激のための諸対策が実施された。こうした対策が打出された直後から、為替市場には顕著な円高傾向があらわれ、52年9月末に264円50銭であった対ドル円レートは年末には240円となった。さらに翌53年に入って円高は急速に進み、10月には175円50銭に達した。これは前年比約80円、45%の急騰であり、固定相場時代の360円に比較すれば2倍以上の円高であった。

この急激かつ大幅な円高は、国内の輸出産業ことに輸出依存度の高い中小企業に対して重大な影響を及ぼし、一方円高による輸入価格の著しい低下は、輸入関連産業に大幅な円高差益をもたらしてその還元問題が起こるなど、国内の経済は大きく揺れ動いた。この急激な円高は、アメリカの国際収支が大幅に悪化し、世界各地で

外国為替相場の推移

表 4-1 (1ドル=円)

月 末	為替相場
昭和51年 3	299.70
6	298.35
9	287.30
12	293.00
52年 3	277.30
6	266.50
9	264.50
12	240.00
53年 3	223.40
6	204.50
9	189.15
12	195.10
54年 3	209.30
6	217.00
9	223.45
12	239.90
55年 3	249.70
6	218.15

資料出所 「経済統計月報」
注 インターバンク相場直物



円相場史上最高値を記録

(昭和 53. 10. 31 付 日本経済新聞)

ドルが全面的に売られてドル安傾向となったことが最も大きな要因であったが、わが国の貿易収支の黒字幅が拡大を続けていたことも原因のひとつであった。

しかしこのような急激な円高傾向にもかかわらず、貿易収支に対する調整効果はなかなか現われず、52年後半からわが国に対する国際的な風当りは急速に強まった。その具体的なあらわれが“機関車国”論であり、わが国をはじめ経済的に“強い国”が内需拡大により経済成長率を高め、世界経済回復の牽引力となるべきだ、という主張が盛んに行なわれた。とくに対日貿易において赤字幅の拡大に悩むアメリカでは、輸出の自主規制・閉鎖的市場の開放などを要求する声が強まって貿易摩擦が深刻化し、52年9月以降一連の協議が両国間で行なわれた。続いて翌年にはECとの経済協議も行なわれるなど、各国それぞれの立場で打開への努力が続けられた。

その結果53年末には、円高による貿易収支の調整効果が出始めたこと、日本の内需が徐々に盛上がり、輸入も増加傾向がみえたことなどにより、わが国の貿易動向にもかなり基調的な変化がみられるようになった。53年の前半は月間10億ドルを超えていたアメリカの対日貿易赤字も、11月には7億ドル、翌54年3月には4億ドルへと縮小した。この間わが国の製品輸入も53年秋以降かなり顕著に伸び、52年の後半から生じた貿易不均衡は、53年秋ごろから改善の徴候が現われ、貿易摩擦もやや鎮静化をみせた。しかし55年に入って自動車を中心にふたたび摩擦が表面化し、その打開への

の努力が引続き行なわれている。

外貨準備高
表 4-2 (単位: 百万ドル)

月 末	準備高
昭和51年 6	15,397
12	16,604
52年 6	17,388
12	22,848
53年 6	27,331
12	33,019
54年 6	24,979
12	20,327
55年 6	22,642

資料出所
「経済統計月報」

アメリカおよび日本の貿易収支
表 4-3 (単位: 億ドル)

暦 年	アメリカの貿易収支	日本の貿易収支
昭和50 (1975)	90	50
51 (1976)	△ 93	99
52 (1977)	△ 309	173
53 (1978)	△ 338	247

資料出所 「経済統計年報」
「Survey of Current Business」

2 国債大量発行下の経済

揺れ動く財政・金融政策

景気は昭和50年1～3月に底を打ったが、その回復の足どりはきわめて緩慢であり、こうした状況に対して政府は財政主導による景気回復を図って、公共事業の推進・住宅建設の促進などを内容とする4次に及ぶ景気対策を実施した。この政策は翌年以降も引継がれ、相次ぐ国債の増発によって補正予算、財政投融资の追加など景気回復を促進する諸施策が実施された。日本銀行も50年に引続いて52年3・4月にも公定歩合を合計1.5%引下げ、5.0%の水準とした。

こうした財政・金融両面の対策にもかかわらず最終需要の回復は期待どおりに進まず、このため政府は52年9月に総合経済対策を決定し、引続いて財政による景気回復に大きな期待を寄せた。また公定歩合もさらに引下げられ4.25%となった。

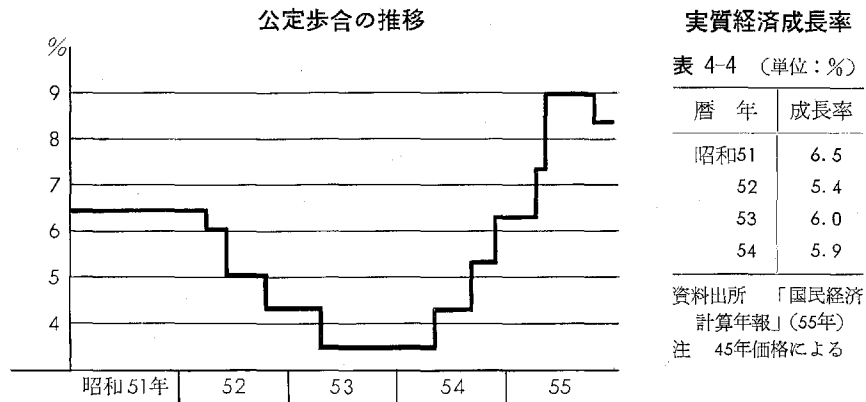
一方輸出は50年後半以降好調に推移し、不振の民需に代わって景気回復をリードする役割を果たした。しかし輸出の増大に伴って国際収支の黒字幅拡大が明白になるにつれて円高傾向が現われた。とくに52年暮から53年にかけての円レートの上昇は急激であり、輸出産業にショックを与えるとともに経済へのデフレ的影響

が懸念された。そのため日本銀行は53年3月公定歩合引下げを実施して3.5%の水準としたが、この水準は終戦直後の混乱期を除けば戦後最低の水準であった。

この間設備投資の不振を反映して大企業を中心に資金需要は沈滞し、市中金利は数次にわたる公定歩合の引下げに呼応して終始低下を続け、全国銀行の貸出約定平均金利はピークであった50年3月の



公定歩合 3.5%に (昭和53.3.16付 日本経済新聞)



9.402%から急激に低下し、53年3月には前回のボトム(48年2月)の6.707%を下回り、さらに12月には6%を割込んで5.945%となった。

長期間にわたって低迷を続けた民間需要も、53年秋ごろから自律的な回復基調を示し、それまで財政が支えていた景気をリードする役割を取戻しつつあった。しかしそれまでの景気回復の過程では、製造業を中心とした設備投資の停滞・円高下での輸出の伸展・財政による刺激策などから短期的な景気変動の要素と産業構造の変化が相まって、産業間の業績回復にはかなりの跛行性がみられた。

54年に入って石油価格の引上げ、アメリカのドル防衛策を契機とする円の反落などを反映して、卸売物価が急ピッチな上昇を示したため、経済・金融政策は物価抑制を重点とする方向に転じた。そして54年4月以降、金融引締め政策が強化され、公定歩合は3回にわたって引上げられて11月には6.25%となった。さらに55年に入って海外金利の高騰から円安傾向が強まり、輸入インフレの懸念が増大したため、3月には公定歩合も過去最高の9.0%にまで上昇した。しかし55年後半に入って景気の先行きにややかげりが出たことから、8月に公定歩合の調整引下げが行なわれ、金融政策に変化がみえ始めた。

国債増発と金融機関

石油危機を契機とする景気の低迷を財政面から打開するため、昭和50年度補正予算から赤字国債が発行されたが、これを契機に国債の大量発行時代に入った。

新規国債発行額

表 4-5 (単位：億円)

年 度	発 行 額	内歳入 補填債
昭和49	22,001	0
50	53,627	21,170
51	71,480	33,759
52	98,662	47,607
53	107,921	43,937
54	136,355	64,185

資料出所 「国債統計年報」

注 交付公債を除く

そして52年度には国債依存度が補正予算後で節度ラインといわれた30%を超え32.9%に達し、その後も毎年30%ラインを超えたまま推移した。

こうした状況のなかでの予算編成に際し、財政制度審議会は「現在のような巨額の公債に依存する財政体質を放置することは、財政本来の機能を果たしえなくなるばかりでなく、結局はインフレを通じて国民生活を破壊することになる」と指摘して、政府・国民ともに従来の視点を転換し、55

年度を財政再建の初年度とする決意を求めた。これを受けて当局は国債発行額を前年度当初予算比1兆円減額することを基本に歳出の伸びの圧縮に努め、55年度当初予算における国債発行額は14兆2,700億円となったが、うち赤字国債は7兆4,850億円となり建設国債を上回った。

こうした国債の大量発行は財政の均衡を崩すとの懸念がもたれ、大量発行の歯止めや圧縮方策など財政再建絡みの問題については早くから強い関心が寄せられた。当局は51年に中期財政収支試算を作成し、その初年度にあたる52年度を“財政再建元年”としたが、結果的には52年度ですでに試算の基礎が崩れ、改訂せざるをえなかった。その後も毎年度この収支試算が作成されたが、財政収支バランスの回復には相当の期間が必要であり、国債の大量発行が続かざるをえないとの見通しとなり、財政再建の道はきわめてけわしいことが示された。

一方大量に発行された国債は市場の需給バランスを崩し、市況は大きく低落した。これに対処するため、当局は54年5月に7項目、翌55年5月にも5項目の国債管理政策を打出し、当面の対処方針と考え方を明らかにした。これは発行の減額・シ団引受の減額・中期債の公募発行の定着・私募形式による国債の発行・売却の弾力化・整理基金の活用などを内容としたものであったが、私募債の発行など実現に至らないものもあった。

こうして急増した国債は、その大部分がシンジケート団を組成する民間金融機関によって引受けられたが、その発行規模があまりにも巨大化したため、金融機

関の保有額は加速度的に累増し、流動性に問題が出る一方、大幅な国債価格の下落によって多額の評価損を計上する状況を生じ、経理上の問題も発生した。このため54年12月、当局は統一経理基準の一部を改正し、それまで一律に低価法を義務づけていた国債など上場債券の評価方法に、原価法と低価法の選択を認めることにした。その結果原価法を選択することにより、期末一時点の市況によって多額の評価損を計上する必要がなくなり、期間損益を正しく表示することができるようになった。この措置は55年3月期から実施され、当行もこれを採用した。



国債評価を選択制に
(昭和 54. 12. 13 付 日本経済新聞)

3 変化する経営環境

競争の激化と経営効率の悪化

過剰流動性が発生した昭和46～47年には顕著であった銀行預金の伸びは、48～49年に入るとその反動と不況の浸透から大きく鈍化した。そして50年になって一時的に持直しをみせたものの、それ以降は頭打ちとなり逡減傾向が続いた。とくに法人預金は、減速経済が進展するなかで各企業とも効率経営に徹したことも影響して、著しい鈍化を余儀なくされた。その結果、預金増強の重点はそれまで以上に個人預金に集中することになり、銀行の大衆化の動きが一段と進展するとともに、競合は一層激化した。さらにこうした個人預金獲得をめぐる厳しい競合に拍車をかけたのが、郵便貯金の進出であった。

郵便貯金は商品の有利性・税制面の優遇措置・全国に及ぶ店舗網などを武器に順調な推移をみせ、51～53年度末までの最近3年間に年平均22.4%と全国銀行個人預金の13.2%を大きく上回る伸びを示し、その残高は54年末で50兆円に達した。

個人預金の業態別シェアの推移

(単位：%)

郵貯 15.9		郵貯 18.9		郵貯 22.5		郵貯 26.8
都銀 21.5		都銀 20.7		都銀 18.5		都銀 16.9
地銀 19.5		地銀 17.2		地銀 16.6		地銀 16.1
相銀 9.9		相銀 8.5		相銀 8.4		相銀 8.2
信金 13.0		信金 13.2		信金 12.9		信金 12.3
農・漁協 14.3		農・漁協 15.2		農・漁協 14.8		農・漁協 13.9
信組4.8	その他	信組5.0	その他	信組4.8	その他	信組4.3
昭和40年度末		45年度末		50年度末		53年度末

資料出所 「銀行局金融年報」

また53年から神奈川県を皮切りに全国オンライン化に取組むなど、銀行にとって強力な競争相手となった。

一方、企業の減量経営・銀行依存度の低下は、大企業を中心に資金需要の鈍化をもたらし、銀行の融資推進は中小企業を中心に展開され、優良中小企業をめぐる競合の激化を引起こした。さらに企業の金利選好の動きも一層拡大し、金利

優遇などによる取引獲得競争は熾烈をきわめる状態となった。また優良企業ほど現先市場での資金運用や譲渡性預金(NCD)の購入など、余裕資金の高金利を求める動きが活発化した。この譲渡性預金は満期前の譲渡可能・金利自由・最低額5億円・期間3～6か月という、従来の預金にはみられない特異性を持った商品であり、現先市場などから大口の資金を吸収する意図から都市銀行の主張で54年5月に実現したものであったが、大企業や大口投資家の運用が集中し、実施3か

表 4-6 個人預金伸び率の業態別比較 (年度末対比)

(単位：%)

年 度	昭和40年	45年	50年	51年	52年	53年	51～53年度 平均伸び率
郵便貯金	21.2	22.6	24.8	24.2	23.7	19.3	22.4
全国銀行	16.6	15.6	17.3	13.3	12.5	13.7	13.2
(都 銀)	16.6	14.7	16.7	11.7	11.3	13.0	12.0
(地 銀)	16.3	17.0	18.0	15.2	13.8	14.3	14.5
相互銀行	19.9	16.7	18.8	13.4	14.8	15.2	14.5
信用金庫	17.2	18.4	17.8	14.6	12.8	13.9	13.8
農 漁 協	21.1	18.8	17.4	13.8	12.5	12.7	13.1
民間計	18.6	17.0	17.8	13.8	12.9	13.7	13.4
合 計	19.0	18.0	19.3	16.1	15.6	15.1	15.6

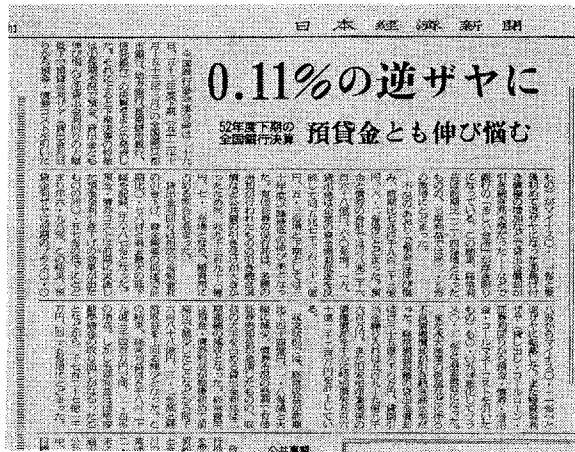
資料出所 「銀行局金融年報」

預貸金利鞘

表 4-7 (単位：%)

期 中	当 行	全国銀行
昭和50下	1.06	0.61
51上	0.88	0.40
51下	0.92	0.45
52上	0.46	0.08
52下	0.18	△ 0.11
53上	0.11	△ 0.16
53下	0.24	△ 0.11
54上	0.27	△ 0.11
54下	0.69	0.21

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」
注 54年上期より算出基準変更



全国銀行の預貸金利鞘マイナスに

(昭和53.6.30付 日本経済新聞)

月後には残高は1兆円を超え、55年7月には3兆円に達した。

こうした競争の激化と資金量の伸び悩みは銀行の収益にも多大の影響を及ぼした。とくにわずか半年のあいだに4回にわたって公定歩合が引下げられた50年には、貸出金利の引下げが預金金利のそれを大きく上回ったため、預貸金利鞘は急速に低下し、50年下期の全国銀行の預貸金利鞘は0.61%と1%を割込み、前年同期の1.45%の2分の1以下に落込んだ。この傾向は52年には一段と進み、上期には0.08%とわずかにプラスを維持したものの、下期はマイナス0.11%と逆鞘となり、以降連続してマイナスを記録した。

53年後半に入って金融政策の重点が景気から物価へと転換し、翌54年には公定歩合も引上げに転じたが、資金需要に盛上りを欠いたことから金利引上げの浸透は緩慢であり、加えて53年下期から国債の市場価格が大幅に下落し償却が急増したため、銀行収益は一層厳しいものになった。

このように銀行をとりまく経営環境は、資金量の増勢鈍化や低利鞘の定着という厳しい事態が続いたため、収益確保のためには業務効率化の徹底・収益管理体制の確立・収益源の多様化を図る業務展開が求められた。いずれの銀行においても業務の効率化が真剣なテーマとして取組まれ、資金の効率的運用、経費の効果的使用、人材の育成と活用などの施策が検討・実施され、また同時に機械化・簡素化など事務効率の向上策も進められた。

一方収益源の多様化の動きとして国際業務の伸展を図ることも重要な柱であった。とくに都市銀行に比べて国際業務部門の収益水準の低い地方銀行にとっては、この分野の拡充は急務となった。また新たな収益源を求めて顧客のニーズに対応したサービスの開発も活発となり、業績に寄与する商品開発・業務開発が進み、また銀行のサービスについても適正な対価を求める動きが拡大し、適正な手数料の受入れが各分野で具体化した。

一方、この間銀行に対する社会の要請はますます多様化した。それは個人や公共団体の資金需要に対する資金配分や低利の資金供給、正確・迅速な事務処理はもとより、顧客の利便に対するサービスの提供、地域社会に対する貢献、業務内容の公開といった公共性・社会性の発揮にまで拡大した。こうした動きは金融行政のうえでも明確に打出され、具体的な展開をみせるようになった。

新金融効率化行政の展開

昭和50年代に入って、わが国は石油などの資源制約のもとで低成長の時代を迎えたが、それに伴ってマネーフローの面でも大きな変化を生じた。金融機関の経営環境は、40年前半に金融効率化が打出された時よりもさらに資金面・経理面ともに厳しい状況となり、一層徹底した経営の効率化が要請された。のみならず金融機関のあり方について社会からの批判や要請も高まり、金融機関は経営の効率化と同時に社会的・公共的立場に立った効率性にも配慮することが必要となった。このような情勢を反映して52年ごろから「新金融効率化」と呼ばれる行政指導の方針が打出された。

この新金融効率化の内容は①従来の過保護的・護送船团的といわれる行政を排し、適正な競争を推進する、②不必要な行政介入は抑制し、金融機関の自主的経営努力、創造性を生かすようにする、③合併・提携等には前向きに対処する、④経営内容の公開（ディスクロージャー）を行なうことにより、金融機関に対する国民の理解を深め、公共性についての自己規制の効果を期待する、といったものであった。

このような考え方のもとに国民の理解を求めるディスクロージャーや新しい個

人ローンの開発が進められる一方、きめ細かな金融サービスの裏付けとしての手数料体系の整備や譲渡性預金の創設も行なわれた。

第2節 コスモプランの実現めざして

1 コスモプランの策定へ

地固めから新たな飛躍へ

昭和50年12月に伊原会長・吉國頭取の経営体制を確立した当行は、50年下期末総預金2兆円の達成に向かって最後の追込みに邁進した。48～49年を境にわが国経済は大きな変化を遂げ、低成長が定着して各企業とも厳しい減量経営に徹するなど経営環境は決して明るいものではなかった。しかしこの大きな目標を達成することによって新体制の門出を飾ろうとする全行あげての努力が結実し、51年3月には計画どおり総預金2兆円を達成するに至った。

こうして念願の大目標に到達した当行は、続く51年度を「地固め」の年として、次の新しい飛躍に向かう体制づくりを進めることになった。それは、業容面では達成した2兆円の内容をゆるぎないものとするものであり、また、そのために取引基盤をより強固なものにすることを狙いとしていた。同時に業務展開の方策や事務のあり方を見直し、あわせてそれまで進めてきた経営効率化の諸施策の定着を意図するものであった。

とくに51年に強力に進められたのは、預金計画における平残主義の徹底と営業店自主経営の推進であった。平残預金の重要性については従来から認識されてきたものの、なお末残を重視する風潮が残っており、これが平残増強の制約となる実態もみられた。この底固めの時期をとらえて預金は平残の積み重ねによる質の高いものでなければならないという意識の徹底が強力にかつ繰返し推進され、しだいに定着をみせるようになった。

また営業店の自主経営という考え方もこの間強力に展開された。伊原会長は51年4月の総部店長会議で「営業店は運営方針を本部へフィードバックし、本部とコントラクトしてこれを推進する形をとってゆきたいと考えます」と述べ、支店長の自覚と責任を求めた。

こうした考え方を織込みながら、51年には実質預金2兆円の早期達成、個人定期預金増強運動の展開、店別方針にそった営業店自主経営の推進、戦略的資金配分などが強力に推進された。この間吉國頭取は全店の巡回を行なって営業店の実状をつぶさに視察したのち、6月の総部店長会議に臨み「今後の経営を進めるには変化する情勢を十分みきわめながら、中・長期的な展望をもつことが重要であると考えます」と述べ、中期経営計画の策定を示唆した。その背景には、今後の業績進展を図るうえからも、また効率化を進めるうえからも、長期的な展望に立って体質強化を図っておくことが将来のいかなる事態にも対処しうる基盤となるという認識があった。

こうして2兆円の地固めは業容の面だけでなく、経営全般にわたる体制整備まで含めた形で進められた。同時に次の中期経営計画を前提とした実態把握と分析調査が進められ、本部ベースの論議が重ねられていった。

その矢先の9月24日、当行は伊原会長の死去という突然の不幸に見舞われた。伊原会長は昭和37年11月当行頭取に就任以来14年にわたってすぐれたリーダーシップを発揮し、当行の飛躍的發展を実現したのであり、その指導者を失った痛手は大きかった。

しかしその衝撃を乗り越えて、吉國頭取のもとに一致団結の気運が全行に盛上がり、個人預金1兆円、実質預金2兆円を達成し、次の飛躍へ向かっての決意を新たにしたのである。

コスモプラン策定の背景

昭和51年後半、当行は新しい経営指針を確立するための準備・検討を進め、これに基づいて中期計画の策定に入った。

これまでの中期計画は、高度成長経済を背景に業容のめどとなる主要な指標を

骨格として、これを実現するための諸施策で肉付けする形で作成され、経営を進めるにあたっての中期的展望のガイドライン的役割を果たすのが一般的であった。1兆円達成後のビジョンとして、47年にスタートした中期経営計画も51年3月の2兆円突破を目標としたものであり、いわばこのパターンを踏襲したものであった。

この47年の中期計画は石油危機・国際通貨不安の渦中に巻込まれながらも推進され、全行の努力により新体制のもとで目標を達成して終了した。しかし計画策定後に経済の基調が大きく変化したため、その途次にはかなり苦しい局面に立ったことも事実であった。

このため新しい中期計画の策定にあたっては、経営計画のあり方やその性格づけについて徹底した討議が重ねられた。そして経済情勢の変化が激しい時期には、計数を中心とした経営計画はその変化に柔軟に対処しにくく、また目標数字の実現に関心が集中する結果、経営計画の基本が見失われやすいといった問題点も指摘された。さらに転換期に生ずる経済・社会の質的变化に的確に対応してゆくためには、当行の体質を安定成長に適應するよう構造改革を行なってゆくことが必要であるとの認識も高まった。

当時は、経済の動向をはじめ先行きを的確に展望することは難しい時期であったが、日本経済は安定成長へ移行し、これに伴って金融機関の競合は一層激化するであろうと予測された。また“地方の時代”といわれるように経済・社会・文化など多くの面でしだいに地方の比重が高まる動きもみえ始めたことから、地域銀行としての当行の役割はますます増大すると考えられた。

こうした背景と認識のうえに立って中期経営計画（コスモプラン）の策定に至ったが、このコスモプランは52年度から創立60周年にあたる55年度の4年間にわたる経営計画として、経営の構造改革を意図し、これを計画的に推進していこうというものであった。

コスモプランの概要

コスモプランの発表にあたって、吉國頭取は、この計画は新しい飛躍を口指す

ために長期的な展望に立って、当行の特色や優れた点を生かすとともに、弱点や欠点を改善する絶えまない自己改革を意図したものであることを明らかにし、さらに行員一人一人がその担い手となって初めて計画は完成するものであることを強調した。

計画を構成する二本柱として「業容拡大と基盤強化」と「経営体質の強化」を掲げ、さらにこの二本柱のもとに10項目の戦略課題を設定し、これを実現することによって当行の構造改革を進めようというものであった。

(1) 店舗網の拡充

すべての店舗がその特性をフルに発揮できるよう店舗網を見直し、一層の強化を図る。同時に神奈川と東京の密接な結びつきや、首都圏に拡大している取引先の経済活動に対応して、広域的な店舗展開を図り、店舗網を拡充する。

(2) 取引基盤の強化

法人取引先、とくに中堅・中小企業との取引を積極的に拡大するとともに、総

COSMO について

COSMOとは……宇宙、調和、秩序という意味をもち、“無限の広がり
とバランスのとれた完全体系”をあらわす。同時に
Cosmo-politan（世界人）、Cosmo-polis（国際都市）な
どと使われ、当行の特色・性格にふさわしい意義をも
っている。

COSMOの内容……COSMO それ自体に“未来への限りない発展と調和の
とれた経営”をこめ、それぞれの文字にも当行の次の
ような銀行像を示す。

Community ……地域と一体になって発展し、

Overseas ……海外への雄飛をはかり、

Service ……信頼されるサービスを提供する。

Manpower ……質の高い人材と、

Organization ……血のかよった活力あふれる組織がそれを実現する。

合的な取引を展開し、地域に密着した強い取引基盤の確立を目指す。

(3) 個人取引の拡充

個人取引は当行の業容拡大を支える大きな柱であり、その重要性は一層大である。個人取引の基盤を固めるとともに、給振・財形・年金・住宅ローン・消費者金融などライフサイクルの観点に立った取引メイン化を推進する。

(4) 国際業務の拡大

経済の国際化に伴い国際業務はきわめて重要な分野となった。外為取扱高の増強・外為収益の拡大を目指して、全行あげて国内業務と一体となった推進策を展開するとともに、業績・体制両面で確固たる地位の確立を目指す。

(5) 新商品の開発・業務分野の拡充

銀行のサービスに対する社会の要請に積極的に対応するとともに、今後の業容拡大を支える機能面の強化を図るため、新商品の開発や新規業務・周辺業務の開拓など新しい機能の開発と業務の多様化を推進する。

(6) 収益管理の徹底

当行のゆるぎない基盤を築き、社会的使命を遂行するため、収益の確保は不可欠の命題である。厳しい収益環境に対処するため、収益管理の徹底と収益源の多様化を推進する。

(7) 業務の効率化

新しい飛躍を図るためには新しい観点から業務全般を見直すことが必要である。このため銀行全体の立場から抜本的な効率化策を推進し、日常業務や事務の見直し・改善を進める。

(8) 組織の整備拡充

社会環境の変化や新しい事態に機敏に対応して効果的な施策を展開するため、組織体制の整備拡充と機能強化を図る。同時に権限の委譲を積極的に行ない、速い決断・速い実行を実践して活力ある組織づくりを進める。

(9) 計画的な人事運用

企業を発展させる原動力は人の力である。このため長期的観点に立った人材育成計画を推進するとともに、その能力を十分発揮できるよう公正公平な人事運用

により適材適所の人材配置を行なう。

(10) 信頼される銀行づくり

銀行の金融サービスは企業や個人と密接に結びついており、この機能を正確に果たすことが社会的責任の基本である。このため行員一人一人が信頼される浜銀マンとなるよう自己研鑽を積むとともに、顧客のニーズに的確に対応し、全力をあげて信頼の基本である完璧な事務を実現する。

以上の戦略課題について、行員一人一人が担当する業務を通じて着実に実現するため、それぞれの部門で最重点項目が設定された。

コスモプランのスタート

昭和52年4月9日、神奈川県立音楽堂に全役員および部店長以下管理役職者720余名が参集し、コスモプラン推進大会が盛大に行なわれた。大会の席上吉國頭取はコスモプランの内容を発表するとともに、同プラン策定の意義を明らかにし、その実現に向けての固い決意を呼びかけた。

「当行はみなさんのご努力で昨年3月に総預金2兆円を達成し、ゆるぎない基盤を築きました。その後昭和51年度を“地固め”の年として次の新しい飛躍を期し、体制づくりに努めてきましたが、昭和52年度はそれを土台に2兆円後の新しい



コスモプラン推進大会（昭和52.4.9）

い経営を展望し、いよいよ新しい飛躍に向かってスタートを切る年であります。

これからの金融機関をとりまく経営環境は一段と厳しさを増してきます。減速経済への移行、これに伴う構造変化や、利鞘の縮小、競争の激化など、いずれも予断を許さない難しい情勢

を迎えます。

それだけに、これからの経営はこうした経営環境の変化に適切に対応し、金融機関や金融制度の新しい方向にそった業務運営が重要であり、そのために強い競争力、ゆるぎない経営体質を築くことが、経営にとっての大きな命題となってきます。

この意味から昭和52年度を初年度とし、創立60周年にあたる昭和55年度を目標年次とする中期経営計画を策定し、これから迎える4年間の経営の指針とすることにいたしました。またこの計画には、将来を的確に見通したうえで、長期的な展望に立って当行の特色や優れた点を生かし、同時に弱点や欠点を改善する絶えまない自己改革を進めていこうという意図をこめています。みなさん一人一人にとって、この中期経営計画が身近なものとなるよう当行の特色と未来像を象徴する意味をこめて“コスモプラン”と呼ぶことにいたしました。

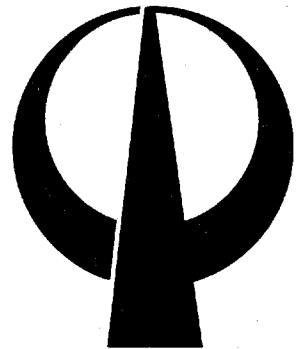
みなさんが“コスモプラン”の意図する内容を十分理解し認識されて、この計画を自分自身の問題として受けとめ、それぞれの持場で責任をもって業務を遂行し、その業務が“コスモプラン”の全体につながっているという強い意識を持って、一人一人が実現の担い手となってくれることを期待しています。

“コスモプラン”のもとに、みんなで手を取りあい力を合わせて、当行の限らない発展と調和のとれた繁栄を目指して、力強くスタートいたしましょう」

こうして当行は安定成長への移行という転換期における銀行像をコスモプランに描き、このプランの実現を目指して絶えまない自己改革を進めることになった。

コスモプランの発表とともに、同プランを推進するための体制整備が図られた。まず52年4月に同プラン推進の核となる中期経営計画（コスモプラン）推進委員会が設置され、6月から論文・提言・シンボルマークの募集を中心にコスモキャンペーンが実施された。

一方、コスモプラン目標年次の55年度までの各年度の具体的な目標は、毎年の業務運営方針で定めることにし、この指針として53年4月、5部門からなるコス



コスモプランシンボルマーク

モプラン部門計画が策定された。

さらに、同年6月には全体計画を受けて、各営業店の特性をふまえた「営業店コスモプラン」も作成された。これは各営業店がそれぞれの営業地盤に適応した形で自主的経営と構造改革を進めるための新しい施策展開を目指したものであった。

こうしてコスモプランスタート以来ほぼ1年のあいだに同プランを推進するための内部体制が整備された。

コスモプランの中間点にあたる54年5月、本店において第2回日のコスモプラン推進大会が開催され、席上吉國頭取は「コスモプランも2年を経過し、いよいよ後半に入って今年度は“実効をあげる年”であります。経営環境は一段と厳しさを増していますが、私は全行員の熱意と総力をもってすればいかなる事態も必ず克服できると確信しています。2年後には、全行員が胸をはって立派な創立60周年を迎えることができるよう、今後の2年間に向かって積極果敢な取組みを皆で誓い合いたいと思います」と述べ、全行員のコスモプラン実現への不動の決意を求めた。

2 業容拡大と基盤強化の諸施策

コスモプランがスタートしてからの3年間、当行は基盤強化を進め、質を重視した着実な業容拡大を図ってきたが、これを実現するための経営戦略として多くの施策を実施した。

取引基盤の強化

(1) 法人取引の強化・拡充

安定成長への移行に伴いわが国のマネーフローは大きく変化し、法人企業部門の資金不足が大幅に減少する一方、政府および公社・公団・地方公共団体などの公共部門が法人企業部門に代わって大幅な資金不足を示すようになった。この結果、法人企業の資金需要は急速に鎮静化し、とくに大企業は自己金融力を高めて

資金の運用・調達の両面において多様化を図り、一段と効率化を進めるようになった。こうして50年代に入ると、法人企業は金融取引の面において、40年代とはまさに様変りの行動をみせ、この結果金融環境は大きく変化して、法人企業取引をめぐる銀行間の競争は激化した。

当行はコスモプランにおいて、優良で安定した取引先数を数多く確保することが法人取引の強化にとって不可欠の要素であるとの認識のもとに、中堅・中小企業を中心に新規取引を推進して取引先数の増加を図り、中堅・中小企業向け融資比率を高めること、および総合取引を強化して取引メイン化を図ること、などの戦略課題を掲げた。

しかし、その後法人取引をめぐる競争はしだいに熾烈となり、このためこのような厳しい金融情勢に的確に対応していくために、まず53年7月融資推進状況の実態調査を行なった。この調査の結果、融資推進上の諸問題が明らかにされ、それらの問題点をふまえて、53年9月に「融資推進力の強化」の方針が打出された。

この方針は「今後の当行の成長力は融資力によって決まる」との認識に立ち、融資推進力の強化が当行経営上の最重点課題であると位置づけ、①融資業務の見直し、②法人渉外活動の強化、③人材育成、の3点を主要施策として強力に展開した。

とくに融資業務の見直しは融資推進力強化のための基盤であるとの考え方に立って積極的に推進された。そしてこれをベースに新規取引先の開拓・既取引先との取引密度の向上など、法人渉外活動の強化が図られた。こうした営業店の融資推進をバックアップするため、本部においても決済権限の変更・クレジットラインの導入などの施策があわせて実施された。

一方、こうした諸施策を展開するためには、融資係一人一人の能力向上が急務であるとの認識に立ち、人材育成の面でも強化策が講じられた。その基本とされたのは自己研鑽によるレベルアップであったが、その体制づくりの一環として融資トレーニーの増員・融資セミナーの増設を行なう一方、本部においても積極的に外部研修への派遣を進めた。

こうした諸施策をほぼ1年にわたって推進した結果、新規取引先数の増加・融資係の外訪活動の活発化などの面ではかなりの成果がみられるようになったが、最も基本とする融資業務の見直しの面は必ずしも十分な進展がみられなかった。そこで54年10月、その徹底を図って、融資推進力の強化を一段と進めるため、融資業務改善運動を融資ABC運動と称して展開することになった。

この運動は、基本に立返って業務の見直しを行なうとともに、顧客の立場に立って仕事を進めることによって自らの仕事の仕方を律し、これを反復することによって融資係の意識改革を行ない、融資業務の体質改善を実現するというものであった。そしてこの運動の徹底を期するため、54年下期には回答日の設定などA・B・C3項目にわたる全行統一テーマが設定され、同時に各営業店における自主テーマが設定された。

こうして当行は融資業務改善運動に全行あげて取り組むことになり、この運動を通じて法人取引基盤の強化というコスモプランの戦略課題は、当行の融資体質を安定成長にマッチしたものに変わるといふ構造改革にまで発展し、当行の融資業務は大きな変革の時期を迎えたのである。

こうした融資推進力強化のための諸施策とともに法人取引におけるサービス機能強化の施策も次々と実施された。これは、取引先の多様化するニーズに的確に答えて十分な金融サービスを提供することを目的としたものであったが、とくに当行が主力銀行として取引先に対して提供しうる新しい機能を備えるための体制づくりが積極的に進められた。有価証券業務において52年12月の私募事業債代表受託やさらに55年2月の転換社債の代表受託行の実現はその具体的なあらわれであった。

この間総合取引を強化して取引密度の向上を図る諸施策も着々と実施した。54年には「はまぎん集中会計サービス」を開発し、また55年には店舗ネットとオンラインシステムを活用した商品である「はまぎん自動送金サービス」を開発するなど法人取引におけるサービス機能は一段と拡充した。

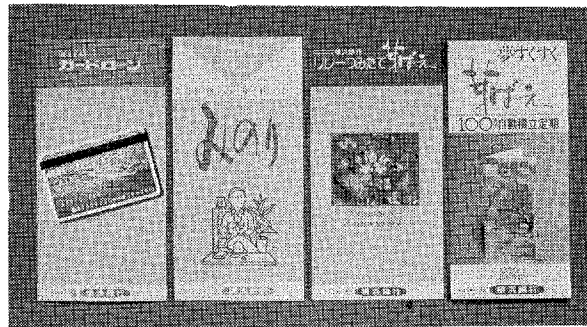
預金面では54年5月新たに創設された譲渡性預金を発行し、また中小企業を対象とする「ロイヤルプラン積立」も54年10月から発売した。

(2) 個人取引の強化

個人取引については、コミュニティバンクとしての優位性を確保し、さらにこれを高めるために、取引層の拡大と総合取引の推進による個人メイン化を目指して、さまざまな施策を展開した。個人取引は当行の業容拡大を支える大きな柱として意欲的な大衆化戦略を展開したが、各金融機関ともこの分野を戦略目標として積極的な対応をみせた。さらに最近の実質所得の伸び悩みも加わって競争条件は一段と激化し、これらの競争に打勝つために当行は多大の経営努力を傾注した。その意味で当行に来店する1日20万人を超える顧客を大きな資産として、何よりもその信頼に応えることが当行の大衆化路線を万全なものとする基本であるとの考えに立ち、顧客第一主義の方針を掲げた。そしてこれを日常業務のなかで具体的に展開していくために、正確な事務処理と機械化による事務の迅速化、心のこもった店頭サービスなどを目指す諸施策を実施した。

とくにサービスの基本であるお待たせしない窓口づくりのために店頭混雑の緩和策の検討が重ねられ、単純事務と複雑事務とを別の窓口とし、省力機器を装備して事務の迅速化を図る新店頭体制を実施するなど、積極的な具体策を展開した。

こうして店頭体制の強化が進む一方、新商品の開発も行なわれ、サービス機能の拡充が図られた。53年3月住宅ローン機能を備えた新型の積立定期預金「芽ばえ」を発売し、次いで54年5月、時代のニーズを先取りした年金型定期預金「みのり」を発売した。この商品は提案制度から生まれたものでいわば行員のアイデアを結集した当行独自の開発商品であり、この種の定期預金の発売は当行が最初であった。さらにすでに発売した「芽ばえ」の機能を単純化し省力化した自動継続積立預金「リレーつみたて〈芽ばえ〉」も55年4月



開発された新商品のリーフレット

から取扱いを開始した。

こうした新種預金の開発に加え、53年1月にはローン機能を強化したカードローンも開発し、パーソナルローンの強化にも努めた。

(3) 業務分野の拡充

法人・個人ともに銀行のサービスに対する要請はますます増大しかつ多様化しつつあったが、こうした要請に対応するため業務分野の拡充、周辺業務の開拓も活発に行なわれた。52年12月当行の関連会社として「横浜信用保証株式会社」が設立され、当行の住宅ローンにかかわる信用保証を取扱うことになった。また54年9月法人取引上不可欠な機能になりつつあるリース分野に進出し「横浜ファイナンス株式会社」を設立した。同社は将来ファクタリング業務の取扱いへの進出も予定するなど、当行の周辺業務としての機能拡大はコスモプランにそって着々と進んだ。

(4) 財政資金等の把握

財政主導型経済への移行に伴い、県下各地方公共団体をはじめ、中央諸官庁、政府系特殊法人との取引拡大の重要性が高まり、財政資金のトレースは従来以上に業容拡大のための不可欠の要素となった。こうした情勢に対応して本部の渉外機能、とくに東京における渉外機能の拡充を図り財政資金トレース情報の早期入手、財政資金の獲得を積極的に推進した。また地方公共団体やその外郭団体に対しては財形貯蓄や給与振込獲得の働きかけもこの時期に活発に行なわれた。

一方金融界が激動の時期を迎えたことから、県下のリーダーバンクとして地域金融機関との緊密な関係を深め、相互の信頼関係を高める努力を続けるとともに、業務面においても、当行の機能やノウハウの提供など新しい協力関係の確立に努めた。

国際化施策の進展

国際業務の推進はコスモプランにおける重要な戦略課題のひとつであり、また地域社会の国際化の進展に伴い、高度化しかつ多様化する取引先企業のニーズに的確に応えるためにも、業務の拡充を目指して多くの施策が実行された。

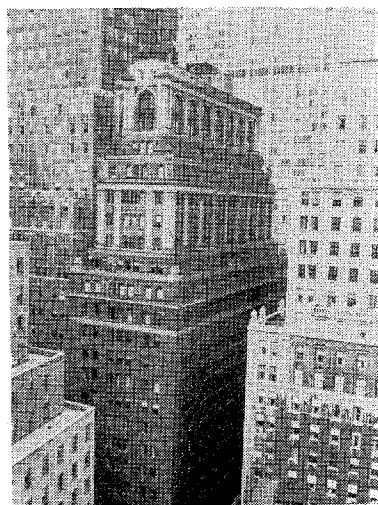
まず体制面では、昭和51年11月にニューヨーク駐在員事務所が開設され、次いで52年6月にはロンドン支店が新店舗へ移転し、54年3月には事務所開設から2年4か月という早さでニューヨーク支店が誕生した。また同年6月には香港駐在員事務所が開設され、急速に海外拠点網が拡充した。

一方、国内では新橋（54年7月）、鶴見（55年2月）、厚木（55年3月）の3か店が新たに外為取扱店となり、当行の外為取扱店は19か店となった。さらに外貨両替店もこの3年間に16か店増設し、33か店となった。

また海外コルレス網は、51年下期末欧州297か店、北米221か店、アジア140か店、その他地域214か店に拡大し、合計で260行872か店であったが、52年6月以降、中長期現地貸規制の緩和に伴う投融资業務の活発化により、中長期資金調達の戦略の一環として欧州の銀行を中心にコルレス網を拡大し、54年下期末の海外コルレス先は360行1,100か店となり、ほぼ全世界を網羅するネットワークをつくりあげた。

この時期に当行の国際業務の飛躍的拡大を支えた要因は、活発な国際投融资によるものであった。当行は52年4月外国証券の取得・処分にかかわる包括許可を取得し、まず海外証券投資に乗出す足がかりをつかんだ。そして53年7月中長期現地貸付包括許可を取得し、以降シンジケートローンへ積極的に参加し、当行の中長期現地貸は急速に増加した。

一方52年6月の中長期現地貸規制緩和時に導入された中長期運用・調達規制により、運用を拡大するにはその資金の調達が重視されるようになった。こうした状況に対応して当行は53年4月、初めての変動利付譲渡預金証書（FRCD）をロンドン支店で発行し、また欧州各国の銀行訪問を定例化して長期資金の調達手段の多様化と調達資金の安定化を進めた。またニューヨーク支店では54年9月にCD発行の許可を取得し、55年2月には連邦



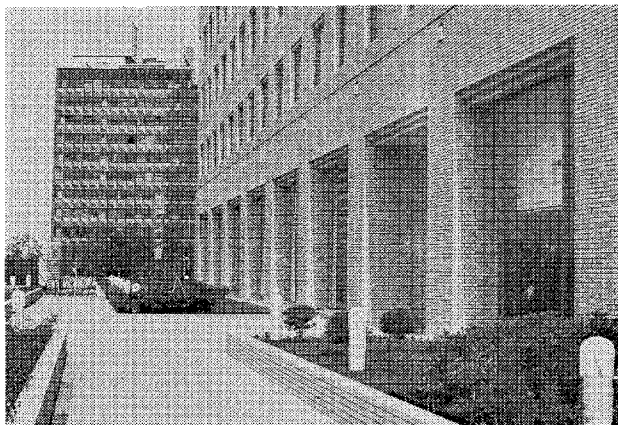
ニューヨーク支店

準備銀行から当行の引受手形について再割適格性を取得するなど調達窓口の拡大に努めた。また同時期に、初めて外国系現地企業に対する単独ローンを開始した。これはシンジケートローンに比べて収益性が高く、加えて将来当行がシンジケートローン組成の中心となるために必要なノウハウの蓄積にも資するものであり、当行の国際投融资業務は新たな発展期を迎えた。

戦略的な店舗展開

業容拡大を支える柱である店舗については、この3年間戦略的な展開をみせ、この結果当行の店舗網は一段と拡充した。まず第一は海外拠点網の充実であり、すでに述べたように、51年にニューヨーク事務所を開設し、52年にロンドン支店を新店舗に移転させ、次いで54年3月にはニューヨークの支店昇格を実現した。これによって世界の二大金融市場に店舗を配置するとともに、同年6月には香港事務所を設置しアジアでの活動拠点を設けて国際業務は一段と多角化した。さらに香港の現地法人の設立、メキシコ・シンガポール駐在員事務所の開設など一段と拡充される予定である。

一方国内店舗については、都心店舗網を強化して法人取引の拠点とするとともに、県内店舗網との連携を強める考え方は40年代から引継がれていたが、コスモプランのなかでも戦略課題として位置づけられ、これにそって52年に渋谷支店、53年には青山支店がそれぞれ新店舗に移転し、そして54年7月には新橋支店を開



55年8月に開店した新宿新都心支店

設、55年に入って8月の新宿新都心支店、11月の市ヶ谷支店の開設と一連の拡充策が実行された。東京西南部でも神奈川と東京を一体とする面としての地盤強化を図って玉川支店を新設し、また人口増加の著しい地域への広域的展開を意図

表 4-8 県下の銀行店舗数

期 末	当 行	他 行				総 計	当 行 シェア
		都市銀行	地方銀行	その他			
昭和50下	125	222	152	47	23	347	36.0%
51下	127	230	159	49	22	357	35.6
52下	128	243	169	52	22	371	34.5
53下	130	256	180	53	23	386	33.7
54下	135	262	186	53	23	397	34.0
51～54年 度増加数	10	40	34	6	0	50	20.0

資料出所 「金融銀行諸統計」

注1 出張所を含む

2 その他は信託銀行・長期信用銀行

して府中分倍河原・調布の両支店を相次いで新設して地盤の拡大を図った。

またこの時期も引続き他行の進出が激しい県内では、当行の競争力強化、地域住民の利便向上などを考慮して店舗網の整備を進め、51年度から55年12月までのあいだに馬堀・鷺沼・大根・綾瀬・金沢シーサイド・横浜東口など11支店8出張所を新設し、よりきめ細かい店舗網を張りめぐらすとともに既設店舗の新築・増改築を積極的に行なって質の向上を進めた。

またこの間店舗外CDについても顧客の利便を考慮して積極的に増設を進め、51年度以降12か所を新設した。その結果55年12月にはスーパー内10か所、市役所内3か所、その他4か所の計17か所の設置となった。

表 4-9 店舗外CDの設置状況

ス ー パ ー 等		市 役 所	駅 ・ そ の 他
忠 実 屋	平塚店	相模原市役所	横須賀中央駅
〃	さがみ野店	大和市役所	国鉄・大船駅
〃	鳴宮店	伊勢原市役所	東海大学
〃	相模原店		総合リハビリ
イトーヨーカ堂	相模原店		
〃	橋本店		
〃	大和店		
〃	茅ヶ崎店		
ダイエー藤沢ショッピングプラザ			
伊勢原東急ストア			

注 55年12月までの設置を含む

表 4-10

店舗の新設等

年度	新設	支店昇格	廃止	新築・移転
昭和51	馬堀, (白根)			港南台, 長後, 大師 大阪, (左近山), (二宮北) (汐見台) (鶴川西)
52	玉川, 鷺沼, (川崎市役所) (横浜市立大学医学部病院)		安浦, 生麦	渋谷, 鶴見, 三ツ境 洋光台, たまプラーザ ロンドン
53	大根, 府中分倍河原, 愛川 ニューヨーク, 調布	南海老名	浅草橋	青山, 衣笠, 高崎
54	(横浜若葉台), (香港), 新橋 湘南桂台, 湘南ライフタウン (京王若葉台), (本場内), 綾瀬		羽田, 半原	藤沢, 大島, 二宮
55	金沢シーサイド, 新宿新都心, 市ヶ 尾, 成瀬, 市ヶ谷, 横浜東口, (ド リームランド), (霧が丘), 東戸塚 駅前		野毛町	茅ヶ崎, 葉山, 中野 町田, 蒲田, さがみ野 つくし野
合計	28(9)	1	6	27(4)

注1 () はうち出張所。ただし香港は駐在員事務所

2 55年度には12月までの設置予定を含む

3 経営体質強化の諸施策

活力ある組織づくり

経営環境の変化に対応し、効果的な施策を展開して、コスモプランに描かれた構造改革を実現していくためには、組織の機能強化を図り活力ある組織づくりを進めることが急務であった。この問題はコスモプランの戦略課題の重要な柱として計画期間中に段階的に整備する方針がとられた。

まず昭和52年4月各部におかれていた室・所の整備を図り、主計室・研修所など5室2所が独立し経営に直結する組織に改められたほか、統合・廃止も行なわれた。さらに52年中に本部機構全般の見直しを行ない、コスモプランのもとでの本部機構改革の大綱をまとめ、これに基づいて順次機構改革が進められた。

そして53年1月には営業推進にかかわる部門の整備強化を重点とした改革が行

なわれ、業務企画部の設置・地区本部長制の廃止・個人融資部門の業務推進部への移管などが実施された。

次いで4月にも企画部門・営業推進体制・内部管理体制の機能強化を意図した幅広い組織整備が行なわれた。その主なものは、東京企画部を企画部に統合する一方、新たに企画部内に協会担当部長を設けたこと、融資企画部・融資業務部両部を再編成し、融資企画・推進・資金管理など融資全般を統括するとともに、県内支店を担当する融資第1部と主として県外支店を担当する融資第2部を設けたこと、事務企画部・新システム開発室・事務推進部の3部を事務管理部・システム部・事務集中部の3部に再編成したこと、などであった。

また、54年1月には主計部と資金部の統合が行なわれ、経理部が設置された。これは経営環境が厳しさを増すなかで、適正・的確な資金運用、収益管理機能の強化を意図して、主計部門を企画部から独立させたものであり、この考え方にそって主計室・主計部・経理部と順次組織変更が行なわれた。またあわせて地公事務局の業務渉外部への移管が行なわれた。さらに54年7月東京業務渉外室が業務渉外部から独立した。

この間東京における情報機能の強化を意図して53年7月、業務企画部・融資第2部など本部機構の一部を東京支店ビルに移転した。同時に丸の内において業容拡大に大きな役割を果たしてきた国際業務部門などもここに統合されて、東京での本部機能の強化とその一体的活動が図られることになった。こうして当行は、精力的に組織の整備を遂げ、コスモプランで想定した組織づくりをほぼ実現した。

第2次総合オンラインへの移行

昭和48年1月の第1次総合オンラインの完成により当行の事務処理能力は飛躍的に高まったが、その後の業容拡大、サービスの多様化などに伴う業務量の急速な増大から、より高性能の第2次総合オンラインへの移行は必至の情勢にあった。このため49年6月第2次オンラインへの移行を展望して新システム開発委員会が設けられ、50年8月には組織整備を行なって事務企画部に新システム開発室が設置され、新システムの基本設計に入った。



第2次総合オンラインスタート

一方この間取引データの増加ペースは急激で51年ごろからしだいにオンラインの処理能力が限界に近づき、取引が集中する特定日には一時的に処理能力を超える状況すら生じ、第2次オンラインへの早期移行が強く望まれるようになった。

こうした全行の期待を担って、移行作業が懸命に進められ、また総合テストが53年7月から10月にかけて慎重に繰返された。また移行前研修もかつて例がない大規模な形で行なわれ、全国でもトップ

クラスの機械研修設備をフルに駆使して、参加人員約3,800人、延7,000人に及んだ。

一方53年7月第2次オンライン移行に伴う事務取扱要領改訂のためのプロジェクトチームも発足し、改訂作業が精力的に進められた。

こうして、54年1月16日全営業店全科目が一斉に第2次総合オンラインシステムへ移行した。万全の準備を整えたうえでの移行であったため、新システムへの移行はきわめて順調であった。この第2次オンラインシステムには第1次の電子計算機に比べ処理スピード・記憶容量など総合能力で3倍アップといわれるJ2075型電子計算機が使用され、また端末機も一段と能力の高いものに切換えられ、55年6月には全店切換えを完了した。

第2次オンラインへの移行とともに、CDおよびATM（オートマティック・テラズマシン＝現金自動入出金機）の増設が行なわれる一方、54年2月にはCDの有帳機能付与、支払限度額の引上げなどの機能強化が行なわれた。こうした機能強化に伴ってCDの利用率も年々4%前後の上昇を示し、55年3月末には月間約94万件、利用率52.6%に達し、カード発行率も42.4%となった。

こうしてこの3年間に第2次オンラインへの移行を中心に事務の機械化は一段と進み、これらの機械を駆使した業務の効率化は大きく前進した。

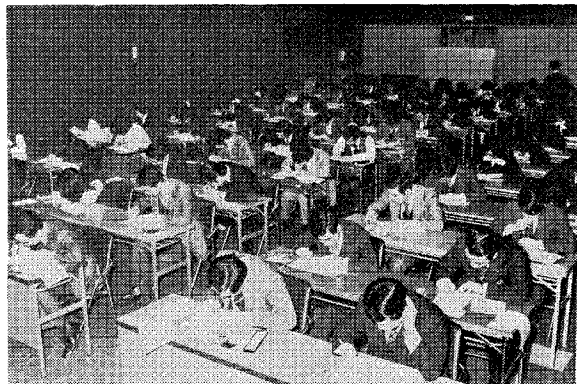
計画的人事運用の展開

当行はこれまで人材の育成と適材適所を基本に人事施策を展開してきたが、厳しい経営環境の時代を迎えて人事施策は計画的運用を目指して新しい段階に入った。

昭和51年、長期的観点に立った「人材育成計画」を策定し、コスモプランの戦略課題を具体的に進展させるため、その計画的実行を図った。個別面接制度を通じて一人一人の適性と能力を把握し、さらにOJTや集合研修の成果を具体的に人事運用に反映させる施策がとられ、一方行員の能力向上は自己啓発にあるとの観点から、各種資格取得の奨励、通信講座・夜間講座の充実などを通じて職場内における自己啓発の雰囲気を高めて自己研鑽意欲の向上を図り、高い資質と活力ある人材の育成に努めた。

なかでも融資推進力強化の方針に基づく融資渉外要員の育成については一段と強化が図られ、階層別研修・業務別研修・特別コースに体系整備が行なわれて、融資力は大きく向上した。また新入行員の基礎事務習得制度のなかでも融資経験を必須として融資要員の拡大を図った。

一方急速な業容の拡大が続く国際業務部門では、要員の確保・人材の育成が急務となった。そのため国際業務経験者の増加を図って海外派遣選抜テストの実施を定例化して人材の発掘に努め、計画的な育成に乗出し、日米英会話学院・海外トレーニー・海外留学などの諸制度を充実した。なかでもビジネススクール修士課程への2年間の長期留学制度は、国際業務要員の養成のためだけでなく、豊かな国際感覚と高度な専門知識をそなえた人材を育成することが、当行の将来にとって不可欠であるとの認識に立って設けられたものであった。



海外派遣選抜テスト

こうして人材育成のための諸施策を計画的に推進する一方、機械化の進展による業務効率化の成果を具体的に人事管理面に反映させるため、総労働時間の管理の徹底、店別内部事務基準人員制の定着化などの施策が推進された。さらにこうした人材育成計画の推進や効率化の展開などによって生み出された成果を活用して戦略的な人事配置を進め、新設店や国際業務部門への重点配置、融資渉外力強化のための人材配置が行なわれた。また人事情報システムの完成により適性の把握が容易となり、人事運用における適材適所主義が一段と進められることになった。

また人事に関する新しい制度として55年4月から再雇用制度が導入された。これは急速な高齢化社会への移行に伴い、高齢者向けの雇用機会を創出して企業の社会的責任を果たすとともに、あわせて行員の生涯設計を保障し、生きがいのある職場づくりを意図したものであった。さらに身体障害者の雇用についても、当行は社会的要請に応じてこれを積極的に進めた。

同時に福利厚生面でも充実が図られたが、厚生制度では、希望グループ保険がA・Bグループともそれぞれ大幅に改訂されたほか、53年11月には従業員財形貯蓄制度が発足した。

厚生施設では52年7月綱島に次ぐ2番目のグラウンドとして大和総合グラウンド(2万8,139平方メートル)がオープンし、翌8月には旧逗子寮を全面改装し新たに逗子シーサイドクラブとしてオープンするなど一段と充実した。また同年12月



逗子シーサイドクラブ

には中継ぎ用厚生住宅として鶴川西住宅が完成した。さらに55年中のオープンを目指して仙石山荘の工事が進んでいる。

収益管理の強化

コスモプランがスタートした昭和52年度は銀行の収益が急速に悪化した時期であった。これは相次ぐ公定歩合の引下げにより貸出金利が急速に低下する一方、預金金利の引下げが小幅にとどまったことによるもので、52年下期には都市銀行平均で戦後初めて預貸金利鞘がマイナスに転じるという異常な事態となった。当行はこのような預貸金利鞘マイナスという事態は避けえたものの、利鞘の急速な悪化をまぬがれることはできず、52年上期の0.46%が下期には0.18%と大幅に悪化し、さらに53年上期には0.11%まで低下した。

こうした利鞘の悪化に加えて、53年下期から国債の市場価格が大幅に下落し始め、これに伴う有価証券償却額が急増して収益の大きな圧迫要因となった。

このようなかつてない厳しい収益環境に直面して、当行は基本的にはコスモプランにそった業容拡大と体質強化を推進して収益力の増強をはかるとともに、収益管理体制を強化するための諸施策を実施した。総合予算制度の改訂、経費予算統制の強化、積極的投資や経費への傾斜配分などの施策をとり、また54年10月からは営業店月次決算システムを導入した。

こうした努力によって当行の経常利益は、この3年間、半期ほぼ110億円前後から130億円の水準を確保し安定した収益力を維持しえたのである。

地域社会への貢献

コスモプランスタート後当行はコミュニティバンクとしての経営姿勢をさらに強め、地域社会における真に役立つ銀行を目指してさまざまな施策を実施した。

昭和52年6月、地元企業に対する知的サービスとして、第1回の取引先企業の新入社員研修会を開催した。これは新入社員が少なく体系的な研修が困難な中小企業に好評を博し、以降定例的に開催し、さらに54年からは中堅社員を対象とした研修会も開いた。また53年9月横浜駅前支店に貿易投資相談所を開設し、地元業者の輸出入貿易・海外投資・海外進出・外資導入などに関する相談に応える体制を整えた。さらに54年6月には藤沢中央・横須賀の両支店に経営相談窓口を増設し、出張相談も行なった。



地元企業への知的サービスとして開催の新入社員研修会

また54年11月から〈はまぎん〉年金教室がスタートした。第1回目の和泉支店を皮切りに、上溝・上大岡・相模台の各支店で相次いで開かれ好評を博した。

こうしてこの時期には従来から行なわれている諸施策のうえに、知的サービス

をより充実する諸施策が新たに加わり、地域社会との連帯は一段と深まった。

役員の変動と増資

昭和51年4月、国際業務の発展に貢献した専務取締役与田信一、当行の躍進に功績のあった常務取締役金子達雄がそれぞれ辞任した。そして翌52年12月には大幅な役員の変動が行なわれた。副頭取吉村四郎が取締役相談役に就任し、専務取締役秋山英夫が副頭取に昇格した。吉村副頭取は昭和26年入行以来重職を歴任し、40年に常務取締役に就任、46年には副頭取に昇格して当行を飛躍的發展に導き輝かしい功績を残した。同時に常務取締役金子家啓が専務取締役に昇格し、助川顕、黒沢昭雄、山口光男、河野和夫、丸山勉、森西洋、岸本和之の7名が取締役に、伊藤辰男が監査役にそれぞれ新たに就任した。また53年4月に上野豊重、木田和男の各取締役がそれぞれ常務取締役に昇格し、常務取締役が6名となり、経営陣の強化が図られた。54年6月には布川昭蔵が新たに監査役に就任した。さらに同年12月、常務取締役相原三郎が専務取締役に昇格し、中嶋一司、松村敏が新たに取締役に就任した。なお吉村四郎は取締役相談役を辞任し、役付取締役待遇の相談役となった。

また当行の資本金は50年3月の増資により230億円となっていたが、その後の業容の拡大によってさらに自己資本の充実が必要となったため、53年株主割当3割、端数公募による増資を行ない、12月1日から資本金は300億円となった。

4 コスモプラン下の当行の業容

コスモプランのスタート以来、当行は全行あげて同プランの実現を目指して努力を積み重ね、業績伸展と経営基盤の強化を進めて経営の構造改革を推進した。最終年度を迎えてその足どりを振返るとき、当行がコスモプランを通じて計画経営を展開し、新しい時代に生きる銀行像の実現を着実に進めてきたということができよう。

総預金3兆円を突破

当行は昭和51年3月末総預金2兆円を達成し、51年度を“地固め”の年として2兆円の早期実質化を図り、その実績をふまえてコスモプランを策定し、52年度から新たな飛躍への挑戦に向けてスタートを切った。

この時期の経営環境はかつてないほど厳しく、このため預金増強には従来以上に多大の経営努力が傾注された。当行の総預金は50年下期末の2兆911億円から54年上期末には3兆円を超え、同下期末には3兆2,392億円となり、この4年間に



コスモ推進得意先係大会

表 4-11 預金残高比較 (単位：億円，%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	増加率	増加率	増加率	増加率		
昭和50下	20,911	27.2	629,611	16.6	344,995	16.0
51下	22,500	7.6	688,235	9.3	392,392	13.7
52下	25,062	11.4	757,268	10.0	442,808	12.8
53下	29,204	16.5	857,847	13.3	507,442	14.6
54下	32,392	10.9	969,812	13.1	571,048	12.5

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

約1兆円を越す預金増加を実現して、ほぼ都市銀行並みの増加率を維持したが、その内容は40年代とはかなり異なるものであった。

まず第一は海外預金の急増であった。当行の海外預金は50年下期末360億円で、総預金に占める割合は1.7%であったが、その後ロンドン支店の業容拡大、ニューヨーク支店の新設などにより54年下期末には2,644億円に達し、総預金に占める割合も8.2%まで高まった。この結果、51年から54年に至る4年間の総預金増加額に占める海外預金増加額の割合は20%に達し、個人預金に次ぐ寄与を示した。

預金者別預金残高

表 4-12 (単位：億円)

	昭和50下	54下
国内預金	20,609	29,754
一般法人	8,507	10,171
個人	9,368	15,306
その他	2,734	4,277
海外預金	360	2,644
総預金	20,969	32,398

注 国内預金は未達整理前、その他は金融機関と政府・公金預金の合計

また住宅ローンを中心に各種のパーソナルローンの利用も高まって、地域社会において、より“身近な銀行”となり、ますます個人との取引密着化が進むと同時に取引層を拡大した。

一方安定成長への移行に伴い、法人企業は積極的に減量経営を進めて金融収支の改善に強い意欲を示すなど、金融取引の面でも40年代とは様変りの行動をみせ

国内預金増加額の預金者別内訳

表 4-13 (昭和50年下期～54年下期) (単位：億円、%)

	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	増 加 額	構 成 比	増 加 額	構 成 比	増 加 額	構 成 比
預金増加額	9,145	100.0	255,243	100.0	223,256	100.0
(一般法人)	1,664	18.2	108,328	42.4	61,833	27.7
(個人)	5,938	64.9	109,233	42.8	121,233	54.3
(その他)	1,543	16.9	37,682	14.8	40,190	18.0

資料出所 「経済統計月報」

るようになり、法人預金の増強を図ることはきわめて困難な環境となった。

こうした環境の変化を反映して、50年下期末から54年下期末に至る4年間の当行の国内預金増加額9,145億円のうち約65%が個人預金で占められ、一般法人預金の割合は18%にとどまった。この間都市銀行では個人預金が約43%、法人預金が42%とほぼ半々、地方銀行ではそれぞれ54%、28%であり、当行の個人預金への依存は非常に大きいものであった。

こうしてコスモプランのもとにおける当行の預金増強は経営環境の変化に対応しつつ40年代とは質的相違を示し、地域社会への密着化と国際業務の拡大という基盤強化を通じて3兆円を達成したのである。

資金運用の変貌

安定成長への移行に伴う金融環境の変化や、県経済の変貌に対応して、当行の資金運用もこの時期には昭和40年代後半に比べ企業融資の比重低下、海外融資の急増、公共向け与信における国債引受の急増などによって大幅な構造変化を示した。50年下期末から54年下期末までの4年間に融資残高は、9,597億円増加したが、このうち国内法人企業には60%・5,788億円、海外融資には23%・2,220億円、さらに個人融資には19%・1,837億円がそれぞれ向けられた。

融資増加額の内訳

表 4-14 (単位：億円, %)

	昭和50下~54下	
	増加額	構成比
総融資額	9,597	100.0
企業融資	5,788	60.3
地方公共団体等融資	△ 248	△ 2.5
個人融資	1,837	19.1
海外融資	2,220	23.1

表 4-15 融資残高比較 (単位：億円, %)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	増加率	増加率	増加率	増加率	増加率	増加率
昭和50下	14,191	13.4	526,286	10.5	273,291	12.9
51下	15,952	12.4	571,984	8.7	307,230	12.4
52下	18,228	14.3	617,640	8.0	340,668	10.9
53下	21,087	15.7	684,090	10.8	380,283	11.6
54下	23,788	12.8	759,153	11.0	413,794	8.8

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

これをそれ以前の4年間の国内法人企業向け約72%、個人向け19%、海外向け2%と比べるとかなりの変化であった。

このようにこの時期の資金配分の変化は、国内法人企業の資金需要の低迷と当行の国際業務の充実という経営環境を反映したものであった。

さらに国内法人企業への融資については、40年代に比べ中堅・中小企業への融資が大きな比重を占めるとともに、非製造業への融資の比重も一段と高まるという質的变化を示した。この4年間の企業融資の増加額のうち大企業向けは約25%にとどまり、残りの75%が中堅・中小企業に向けられた。これはこの時期とく

大企業が金融収支改善を図り、銀行借入れへの依存を低下させ、また資金調達が多様化を進めるといった情勢に対応して、新規取引などの開拓を通じて積極的に中堅・中小企業融資に取り組んだ結果であった。またこの時期には非製造業に比べ製造業は

企業規模別融資残高

表 4-16 (単位：億円)

	昭和50下	54下	増加額
大企業	3,485	4,885	1,400
中堅・中小企業	7,785	12,033	4,248
企業融資計	11,270	16,918	5,648

注：規模別区分は当行基準による（資本金：大企業70億円以上，中堅企業10億円以上，中小企業10億円未満），外貨建をのぞく

相対的に資金需要が弱く、そのため非製造業等への融資の比重が一段と高まり、この4年間では企業融資増加額のうち約77%が非製造業等に向けられた。この結果企業融資残高に占める非製造業等融資残高の割合は、50年下期末の51%から54年下期末には60%まで高まった。

一方個人融資は住宅ローンを中心に、多様化する個人の資金需要に対応した各種のローンを開発し、その需要に的確に応えるための体制整備と資金配分を行なった結果、着実なペースで増大した。50年下期末の個人融資残高は1,793億円 で国内融資残高の12.7%であったが、54年下期末までの4年間に約2倍増加して3,630億円となり、国内融資残高に占める割合も16.9%まで高まった。

また海外融資は海外店舗網の充実に加えて、52年6月以降の中長期現地貸規制の緩和に伴う投融資業務の活発化を反映し、50年下期末の104億円が54年下期末には2,324億円と22倍の急増となった。

こうして当行はかつてない厳しい融資環境のもとで、法人企業に対する戦略的

融資の推進、個人融資の着実な増加、海外融資の積極化など多面的な融資戦略を展開し、都市銀行を上回る融資の伸びを実現した。

一方公共向けの与信も40年代に比べ大きく変貌した。40年代の後半には県をはじめ県下各地方公共団体の資金需要が急増し、その対応に苦慮した時期があったが、各地方公共団体および関係金融機関の理解と協力を得て、地方債についてのシンジケート団を組成し、地元銀行としての役割を果たしつつこの事態を乗切った。

50年代初めの公共向け与信は地方公共団体等への与信（地方債と融資の合計）が中心であり、その与信額は国債をはるかに上回っていたが、その後状況は大きく変化し、国債引受額が倍増する一方、地方債の引受額はほぼ横ばいで推移したため、公共向け与信の重点は国債に移った。このような国債引受の大幅な増加により、実質預金増加額に占める公共債引受額の割合は52年度64.2%、53年度51.6%、54年度56.6%と連続して50%を超えるに至り、資金運用面に大きな影響を及ぼした。

飛躍する国際業務

当行の昭和40年代における国際業務は、都市銀行の水準に追いつくことが最大の課題とされ、業容拡大とともに内部体制の整備・拡充に全力をあげた。この時期の地道な努力の積み重ねと着実な業容拡大が基礎となって、50年代に入ると、当行の国際業務部門はまさに飛躍の時期を迎えた。

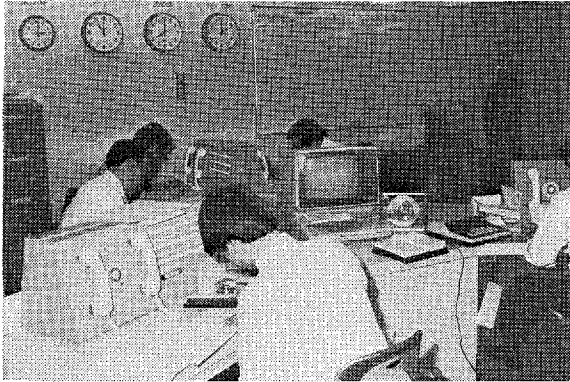
この時期における当行の国際業務は、海外拠点網の拡充・外国為替取扱高の大

表 4-17 公共向け与信残高 (単位：億円)

期 末	昭和48下	51 下	54 下
地 方 債	1,258	1,508	1,867
地方公共団体 への融資	807	899	763
小 計	2,065	2,407	2,630
国 債	141	1,090	2,810
総 計	2,206	3,497	5,440

表 4-18 公共債引受額 (単位：億円)

	国 債	地 方 債	合 計
昭和			
49~51年度(A)	1,212	1,909	3,121
52~54年度(B)	2,417	2,080	4,497
B/A (倍率)	1.99	1.09	1.44



刻々集まる相場状況を外為店に流すディーリングルーム

外国為替取扱高

表 4-19 (単位：百万ドル, %)

年 度	取 扱 高	増 加 率
昭和51	1,985	17.6
52	2,735	37.8
53	4,711	72.2
54	6,877	46.0

幅増加・中長期現地貸の増大による外貨建資産の急激な増大・海外預金の急増などあらゆる面でその業容が大きく拡大した。また同時に、業務内容についても資本取引や投資業務が拡充されて、より質の高い金融サービスを提供しうようになった。海外預金も51年下期の614億円から54年下期には2,644億円へと4.3倍増となり、同期間の海外貸出も135億円から2,324億円へと17.2倍の急増を示した。また外国為替取扱高もこの3年間の伸びはきわめて高く、この結果54年度中の外国為替取扱高は68億7,700万ドルに達し、51年度中の取扱高の約3.5倍の規模に達した。

このような急速な業容拡大と業務内容の拡充を反映して、当行の外貨建資産も

海外預金の残高と
総預金に占める割合

表 4-20 (単位：億円, %)

期 末	残 高	割 合
昭和50下	360	1.7
51下	614	2.7
52下	1,107	4.4
53下	2,104	7.2
54下	2,644	8.2

大幅に増大し、51年下期末の960億円から54年下期末には5,082億円となり、この間約5.3倍の増加となった。この結果、総資産に占める外貨建資産の割合は54年下期末には約13%を占めた。

こうしためざましい発展によって、国際業務部門は今や当行の業容を支える重要な部門にまで成長したのである。

第3節 60周年を迎えた当行

1 当行を支える60年の歴史

大正9年、七十四銀行の整理という重荷を負ってスタートした当行は、その後の関東大震災、金融恐慌という苦難に耐えながらも整理の重責を果たし、さらに県下の銀行合同の中心となって著しい発展を遂げ、終戦時には全国普通銀行中12位の地位を築くに至った。

しかし戦後の混乱期には、地域経済の不振をはじめ環境の悪化も加わって、業容は思わしい伸展を示さず、むしろ繊維恐慌を契機にかつてない停滞局面を迎え、苦しい事態となった。しかし行内に醸成された強い一体感と経営施策の積極策への転換によって、こうした苦境を打開した当行は、昭和32年に行名変更を断行することによって心機一転を図り、長い試練の時代に終わりを告げたのであった。ただ、この時の当行の地位は、地方銀行中9位、普通銀行中22位にすぎず、業界のなかでスタートに遅れをとったことは否めなかった。

新生横浜銀行として新しいスタートを切った当行は、時代の変化に即応した経営施策を次々と打出し、おりしも技術革新を軸として高度成長期に入った環境を的確にとらえて、めざましい躍進の時代を迎えた。この間の業容の伸展は、まさに躍進と呼ぶにふさわしいものであり、総預金は37年1,500億円、40年3,000億円、43年5,000億円を記録した。そして、44年4月には地方銀行第1位の預金高となり、5月には伊原頭取が全国地方銀行協会会長に推されて、業界において重責を担うことになった。そして銀行に対する社会的要請が高まるなかで、“新しいふるさとづくり”を提唱して地方銀行のあり方を示唆するなど、業界においてもその責務を果たす一方、行内ではコミュニティバンクの経営理念を掲げて、地域貢献の諸施策を展開し、47年には1兆円銀行を実現した。

この間、国際経済は激動が相次ぎ、引続いて起こった石油危機とともにわが国経済に多大な影響を及ぼし、49年を境に深刻な不況に見舞われた。その後景気は徐々に回復に向かったものの、かつての高度成長から大きく転換して、安定成長

の時代を迎えたのである。こうした経済の大きな変化は、銀行経営にも多大の影響を及ぼし、競争の激化、利鞘の縮小など、経営環境は極度に悪化した。

しかし当行は、こうした苦しい環境のなかでも着実な業容拡大を図ると同時に業務の効率化を進めて、51年には2兆円を達成し、さらに52年からスタートしたコスモプランのもとで54年に3兆円を実現、業容・体質ともにゆるぎない地位を確立したのである。

このように当行60年の歴史は、前半の苦しい試練、後半の著しい躍進と、きわめて対照的な影と光をもつ激動の歴史であった。当行が現在の地位を確立した背景は、苦境の時にあっても創立以来の地域貢献の精神を貫き、地域とともに生きる経営理念を実践し、それが地域から高い評価と信頼をうることができたからに他ならず、現在の当行を支えるものはこの60年の歴史であるということが強く実感されるのである。

そして業界において現在の地位を確立した当行には、近年とみに業界のリーダーとして強い役割が期待されており、また事実、そうした声に応じて頭取はじめ首脳陣は縦横の活動を展開している。52年11月、吉國頭取は全国地方銀行協会会長に就任したが、銀行経営にとって厳しい環境であった時期だけに、業界としての課題も山積していた。こうしたなかで当行は期待に応じて業界リーダーとしての活動を活発に展開し、金融制度全般にかかわる諸問題について、行内での十分な検討をもとに将来のあるべき姿を追求して多くの提言を行なうなど、地方銀行協会内の意思統一と協調にその役割を果たしている。その具体的な例としてあげられるのが銀行間のCDオンライン提携問題であり、地銀63行によるオンラインネットワークを55年10月から実施し、一段と強い協調体制を確立した。

また最近の主要問題としては、59年1月からの総合課税移行を控えて、グリーンカード制度の導入にかかわる問題や、新種預金創設問題、さらにはこれらの問題ともからんで郵便貯金とのイコールフットィングの問題などがあるが、いずれも銀行業界の存立基盤をゆるがすものとして業界あげての真剣な論議と折衝活動が続けられ、このなかで当行の果たしている役割は大きい。これらの問題はいずれも今後の大きな課題として、一段と熱のこもった検討が続けられようが、そう

したなかで当行への期待は大きく、またそれに応える過程で当行の役割はさらに高まっていくものと思われる。

2 “Big Jump 運動” の展開

コスモプランの最終年度を迎えた昭和55年4月29日、創立60周年記念コスモ推進大会が網島体育館において1,500名の参集を得て盛大に挙行された。当行60年の歴史において、1,500名にも及ぶ役職員が一堂に会し推進大会を行なった例はなく、歴史に残る大会であるとともに、コスモプラン実現にかける全行員の不動の決意を示すものであった。

大会の始めにあたり、コスモプラン推進委員長として秋山副頭取が開会の言葉を述べ、「本日は頭取から今年度の業務運営方針の基本的考え方について直接お話を伺い、さらにまた、渉外・事務・融資・国際業務の各部門についてそれぞれ第一線の若い人たちから施策発表を予定していますが、いつも申しあげるように銀行の営業には奇手奇策はありません。最も大切なことは、皆さん一人一人が自主的に毎日毎日の仕事に最善を尽くし、創意工夫を続けていくことだと思います。ひごろ皆さんそれぞれいろいろ努力されていることと思いますが、本日の大会の意義を十分かみしめ、頭取の訓示を深く心にとどめ、僚店の人たちの活躍ぶりを学んで新たな意欲を燃やし、明日からの営業活動に積極果敢に取り組んでいただきたいと思います」とこの大会の意義を強調した。

続いて吉國頭取が訓示に立ち、コスモプランの3年間で振り返って、「コスモプランの基本的考え方はひとつは業容の拡大にあり、今ひとつは営業基盤の強化い



創立60周年記念コスモ推進大会

わば体質の強化にあったわけでありませう。このように、外に向かっては拡大、内に向かっては効率化を中心とする体質の強化、この両面がじつは新しい事態への当行の対応の基本であります。安定成長時代になって、いまさら業容拡大をいうのはおかしいという意見もありますが、当行は一方において都銀的性格を持ち、他方において地銀的性格を持ち、しかも当行の立場が将来にわたり日本の産業・社会の中心となる地域にあるだけに、たとえ安定成長の時代になっても当行の任務は決して縮小しないと考えるのであります。そういう意味では業容の拡大を図るとともに、他行との新しい競争に対応しうる経営体質を固めることが当行の将来にとって不可欠の要件であり、それがコスモプランの基礎をなす考え方でありませう」と述べ、コスモプランの基本精神を再確認したうえで、3年間のさまざまな施策展開と業績にふれた。

続いて55年度の業務運営方針について「今年の業務運営方針は、従来のように展開すべき施策を通達するのではなく、いわば、今まで展開された施策を今後いかなる意欲をもって実現するかということに力点をおいたものであります。この3年間になすべき施策はすべて展開し終わっているといえます。残されているのは、これを徹底して実行し、実行を通じて当行の体質にまとめあげることだけであります。

したがって今年は施策の実行に全力をあげる意味で“Big Jump 運動”を展開いたします。そしてこの運動を通じ大飛躍を遂げ、強い体質を実現することが最大の眼目であります。その内容はまず第一に“それぞれの支店がランクアップしよう”ということでありませう。それぞれの支店が業務内容において、他行と比べてグレードが違ひ、ひとつランクが上であるというように体質を高めようということでありませう。これを店ごとに実行しようではないか、さらに一人一人の行動においても一人一人がランクを上げていくつもりでやっぺいこうではないか、ということでありませう。第二は“お客さまにサービスアップしよう”ということでありませう。いうまでもなくサービス業の原点は顧客に対する奉仕ということでありませう。銀行業務も本来サービス業であり、したがってわれわれの仕事の根本は、お客さまとのつながりである、ということをも十分に認識して仕事をするこゝが

必要であり、それが本当にお客さまと、あるいは地域と一体となって当行の主体性を確立することになるわけであります。第三に“全行あげてパワーアップしよう”ということであります。コスモプランは掲げた数字だけが目標ではなく、それを果たしうる体質をつくりあげるところに本当の目標があります。したがって一人一人の行員が、そういう方向に向かって進んでもらうこと、これがコスモプランの最終的な目標なのであります。

一人一人がパワーアップし、そのパワーアップの上にチームワークとしての支店全体のパワーアップが行なわれ、それが全行のパワーアップにつながる、これがとりもなおさずコスモプランの総仕上げであります。極端に言えば最終年度は一人一人のコスモプランをつくりあげることだといえると思います。全行あげてのパワーアップを心から期待するものであります」と参加者へ呼びかけた。

こうして当行は創立60周年、コスモプランの完成という歴史的な年度をここに迎え、今“Big Jump 運動”の展開に全行の力を結集して邁進している。

3 60周年記念事業と行事

昭和55年12月に迎える創立60周年に備えて、当行は54年3月秋山副頭取を委員長とする創立60周年記念事業委員会を設置した。そして以後同委員会において、意義ある60周年を飾り、あわせてコミュニティバンクの経営理念を具現化するための記念事業や記念行事について慎重な検討を重ね、この結果、次のような内容の計画が決定されて逐次実行に移されている。

創立60周年を記念する事業として、地域社会の暖かい支援に対して謝恩の意をあらわすために、新財団の設立・行員の善意による募金運動、などが決定された。

(1) 「横浜銀行産業文化財団」の設立

当行は創立50周年に際し、2つの財団、すなわち神奈川経済研究所と横浜銀行中小企業従業員福祉事業基金を全額出資で設立し、これらの財団の事業活動を通

じて地域社会への貢献に努めてきたが、今回の創立60周年にあたっては地域社会に対する知的サービスの提供という観点から、新しい事業活動を目的とした財団法人を設立した。

新財団法人は「横浜銀行産業文化財団」と命名され、当行からの寄付による基金1億5,000万円をもって55年9月30日に設立された。初代会長には吉國二郎当行頭取、初代理事長には秋山英夫当行副頭取がそれぞれ就任した。

同財団は将来地域の産業・文化の情報センターとなることを展望しつつ、地域住民の一般教養に対するニーズに応える各種公開講座の開設、地元企業の新入社員や中堅社員を対象とする研修会の開催、広報紙の発行などを当面の主要事業として発足した。

(2) 行員の善意による募金運動

募金運動については従来からも適宜実施してきたが、今回は創立60周年記念事業の一環として55年10月から12月までの3か月間にわたり全行的な募金運動を展開することになった。集められた募金は神奈川県が推進している“ともしび運動”に寄贈して地域社会への謝恩の意をあらわすこともあわせて決定された。

創立60周年を意義あらしめるための行内外における各種の記念行事も多彩にくりひろげられている。まず対外的な行事としては、これまでの当行への支援に感謝の意をあらわすため、取引先との懇談会や、役員による取引先訪問なども行なわれており、また記念品やサービス品の贈呈なども予定されている。

さらに60周年を機会に当行の経営姿勢へのより一層の理解を求めため「コミュニティバンク」記念号が刊行された。

一方行内における行事としては、創立60周年記念コスモ推進大会が55年4月29日当行綱島体育館において盛大に挙行された。10月25日には鶴見総持寺において、遺族および銀行関係者の参列を得て物故者慰霊祭が、11月15日には行友会・はまゆう会合同祝賀会が開催され、60周年を迎えてますます発展する当行の姿とともに喜びをわかち合う機会が持たれた。

さらに創立記念日にあたる12月16日には、ビデオによる吉國頭取のあいさつが

全店で放映されるとともに、本店において記念式典がとり行なわれる予定である。

このような行事に加えて、60周年を記念してビデオシステムの導入、記念文庫の全店設置、記念論文・提言の募集なども行なわれた。さらに60年史の刊行、行員アルバム、浜銀ニュース特別号の発刊なども予定されている。

4 創立60周年を迎えて

創立60周年とコスモプランの最終期を迎えた、記念すべき昭和55年下期の期初にあたって、10月8日定例の総部店長会議が開催された。席上吉國頭取は55年下期の業務運営方針を訓示するとともに、創立60周年の意義について次のように訓示した。

「当行60年の歴史は前半は厳しい試練の連続、後半は著しい発展期と、まさに激動の歴史であったと思います。当行は、大正9年の金融恐慌で倒れた七十四銀行の影響から横浜市民を救済するため、同行の債務を整理する機関として設立されたわけであり、それだけに設立当初から、厳しく、つらい苦難の道をたどらざるをえなかったのであります。しかし、当行設立の経緯を見ると、経営者はもちろん、株主も、預金者もそれぞれの立場で犠牲を甘受し、いわば横浜の財界や一般市民がこぞって当行を支援するという本当の地域銀行の姿をそこに見ることができるのであります。

その後の道のりも決して平坦なものではありませんでしたが、全行員の努力でこれに乗切り、昭和30年代以降は試練の時代と訣別し、一転して発展期を迎えることになりました。そして現在、当行は銀行業界の中で高い地位を築くまでに発展できたわけではありますが、これも決して偶然ではなく、これまで苦難の過程のなかで、諸先輩が耐え忍び、力を蓄えてきた努力の結果であります。創立60周年を迎えて今、私たちはこのような諸先輩の血と汗のにじむ歴史を自分自身のものとしてしっかり受けとめることが重要であります。

同時に、この60年の歴史を振り返るとき、当行がこれからもコミュニティバンク

として生きていくことは、私たち歴史を引継ぐ者の責務であることを痛感するのであります。私たちはこれまでの60年の伝統の上に立ち、この基本を守りながら、新しい事態に的確に対応して、これをさらに育てていくという大きな使命を持っていると考えます。

その意味でも私たちは、創立60周年という記念すべき時期に向かって推進してきたコスモプランを見事に完成させ、次の50年、100年というこれからの新しい歴史の出発点を飾りたいと思います。

私たち一人一人は、今こそ当行の原点、創立の精神に立返り、60年の歴史に限りない誇りを持ち、当行に働くことに大きな自信と喜びをもって力強く邁進していきたいと考えます。それが何にもまして、先人たちの労苦に報いる道であり、また今後の当行の一層の発展を約束するものでもあると確信するのであります」。