

# 第3章 伊豫銀行の躍進

昭和26年～昭和58年 (1951～1983)

## 1 高度経済成長とともに

### 神武景気と岩戸景気

わが国の戦後経済は、概ね昭和29年(1954)で終わり、30年から新しい経済成長時代に入った。

昭和30年代(1955-64)の高い経済成長の要因は、輸出の大幅な伸びであった。輸出品では、重化学工業品とりわけ機械類の伸長が著しかった。30年からの好景気は裾野を広げ、31年から32年にかけて「神武景気」と呼ばれる景気の山を迎えた。「神武景気」とは、神武天皇の即位以来、かつてない好景気というたとえである。

神武景気の牽引力は、民間設備投資の盛り上がりであった。昭和31年度(1956)は前年度比で50%増、32年度は22%増と驚異的な数字が続いた。〈表1-3-1〉

政府は、昭和31年度(1956)の経済白書で「もはや戦後ではない。われわれはいまや異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」と述べ、日本経済が戦後復興期を終えて、新しい成長段階に入ったことを宣言した。

急激な経済活動の拡大は、輸出の増大を招いて国際収支のバランスを崩すこととなった。貿易収支の黒字は、昭和31年(1956)7月に赤字に転じ、赤字幅は32年に顕著になった。32年6月、政府は、国際収支改善緊急対策を発表し、この月をピークに大型景気は後退に転じた。〈表1-3-2〉

昭和33年(1958)6月に底を打った景気は、秋から回復に向かい36年後半にかけて景気の山が訪れた。実質経済成長率は、34年が8.9%、35年が13.4%、36年が14.4%となり、神武時代からさらに天の岩戸の神話時代にまで遡り、それ以来かつてない好景気という意味で「岩戸景気」と呼ばれた。〈表1-3-3〉

表1-3-1 民間設備投資の推移  
(単位:10億円、%)

年度	投資額	前年比伸び率
昭和30	1,221	9.3
31	1,834	50.2
32	2,240	22.2
33	2,141	△ 4.4
34	2,728	27.4
35	3,828	40.3
36	5,047	31.8
37	5,177	2.6
38	5,923	14.4
39	7,036	18.8

出典:経済企画庁『国民所得統計年報』昭和51年版

表1-3-2 国際収支(IMF方式)の推移  
(単位:百万ドル)

年次	貿易収支	経常収支	総合収支
昭和29	△ 427	△ 51	2
30	△ 53	227	285
31	△ 131	△ 34	1
32	△ 401	△ 620	△ 503
33	368	264	393
34	362	361	143
35	268	143	105
36	△ 558	△ 982	△ 952
37	401	△ 48	237
38	△ 166	△ 780	△ 161
39	377	△ 480	△ 129

出典:『日本銀行百年史』資料編より作成

表1-3-3 実質経済成長率  
(単位:%)

年次	成長率
昭和30	8.8
31	7.3
32	7.4
33	5.6
34	8.9
35	13.4
36	14.4
37	7.0
38	10.4
39	13.2

出典:経済企画庁『国民所得統計年報』昭和53年版

と呼ばれた。〈表1-3-3〉

岩戸景気の主役を演じたのは設備投資で、中心は技術革新投資であった。それに加えて、個人消費や民間住宅の伸びが一段と高まり需要が多様化して、量産規模の拡大投資が増加するとともに、国内産業の連携が緊密化し、投資の需要効果が継続的に働く、つまり「投資が投資を呼ぶ」という好循環が生じた。

日本経済の高度成長は、国民生活にも大きな影響を及ぼした。エンゲル係数が低下して、住居費、被服費が高いウエイトを占め、これにレジャー費が加わって「大衆消費社会」となった。

消費革命を支えたのは、昭和35年(1960)に池田勇人内閣が打ち出した「国民所得倍增計画」である。計画は、36年度から45年度までの10年間に国民経済の規模を倍増させることを目標とした。この計画に誘発された設備投資が、大量生産による消費財価格の低下と個人所得の増大をもたらし、国民全体に中流意識を浸透させた。

### 愛媛県の産業と経済

昭和30年代(1955-64)の愛媛県内主要地場産業の状況は、次のとおりである。

#### ◎海運

県内の海運業は、昭和30年代(1955-64)に入ってから機帆船の鋼船化、専用船への転換が進むとともに、臨海工業地域の発展により船腹量が増大した。

#### ◎造船

本県の造船業は、昭和35年(1960)頃から急速に発展した。来島船渠では、標準船の量産体制でコストダウンを図り、月賦販売方式により一杯船主の買替需要を発掘した。今治造船では、建造の重点を小型内航船から大型近海船に転換した。県下の造船業界は38年以降フル操業となり、状況は40年代(1965-74)半ばまで続いた。

#### ◎製紙

昭和30年代(1955-64)以降、手漉きから機械漉きに代わっていった。機械漉き和紙の急増はトイレットペーパーによるもので、洋紙の伸びの大部分は新聞用紙であり、大王製紙が主役を演じた。全国的に手漉き和紙が衰退するなか、三島・川之江地方では、水引や金封などの需要が盛り上がった。

#### ◎タオル製造業

昭和30年代(1955-64)後半に今治のタオルケットが爆発的に売れた。タオルケットブームは、タオル設備の近代化と紋紙、プリントなどの発展に拍車をかけた。

### 経営計画の策定

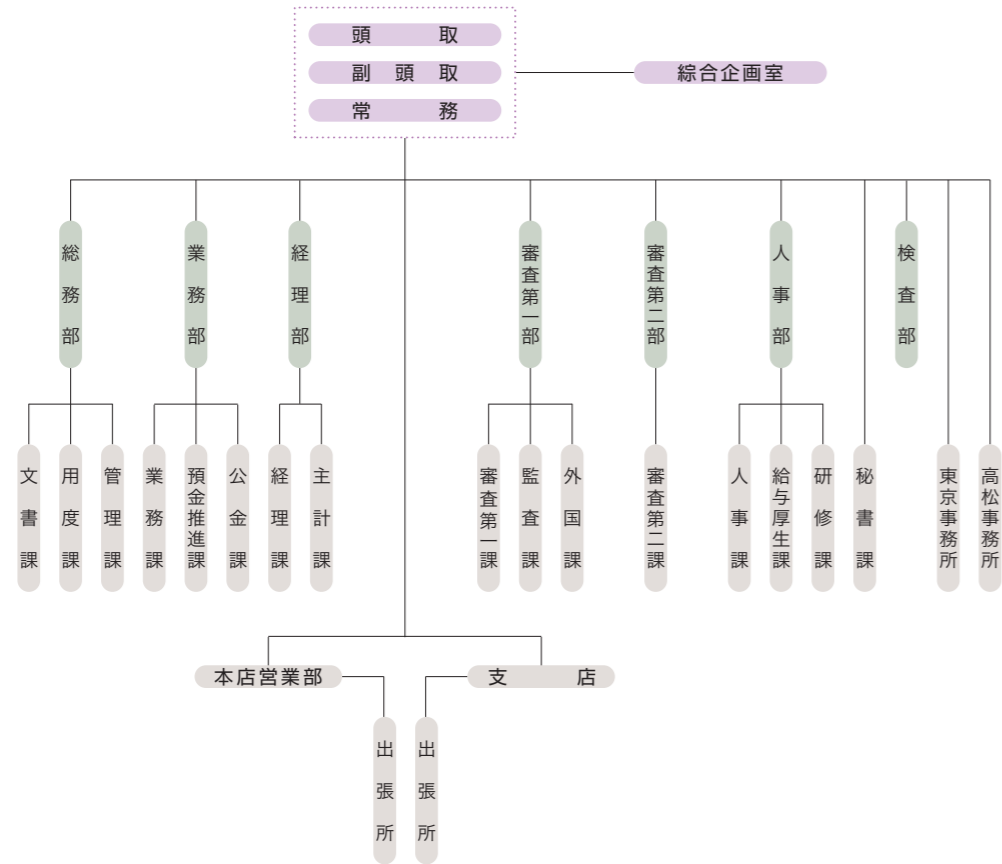
当行初めての本格的な経営計画は、昭和30年(1955)に策定した「2カ年計画」であった。

この計画は、期間を昭和30年(1955)4月から32年3月までの2年間とし、その主目的を経理内容の改善に置いた。続いて32年4月から「第2次2カ年計画」をスタートさせて、経営の健全化を目指した。

昭和34年(1959)3月、預貸率の改善に重点を置いた大蔵省の指導指針が、通達によって示された。同年4月、当行では、この通達に沿って34年度から38年度までの経営基本方針を示す「5カ年計画」を発表した。計画は、「5年間で資産構成の健全化を実現し、収益基調を強固にして営業収支率を改善する」というもので、「預貸率80%」「流動資産比率30%」「経常収支比率75%」を基本目標とした。

5カ年計画を推進した結果は、平均残高預貸率86.79%と決して満足すべき状況ではなかった。その後、経済情勢のめまぐるしい変動によって、計画を長期にわたって示すことが困難となったため、5カ年計画を発展的に解消し、昭和35年(1960)上期から期ごとの経営計画を立てることとした。

図1-3-1 機構図(昭和37年5月)



しかし大蔵省は、地方銀行に対して経営の自主性を確立するため、長期の業務運営計画の策定を勧奨した。当行では、昭和39年度(1964)を初年度とする3カ年の長期経営計画を策定し、支店長会議で示された。

末光頭取の訓示(抜粋)は、次のとおりである。

今回設定いたしました長期経営計画は、その基本目標を「総預金1,500億円を昭和40年内早期に達成し、実質預金平均残高1,500億円を計画最終年度である昭和41年度下期中に達成する」ことにおき、この目標実現のための基本方針は、全営業基盤における大衆化の推進、人的能力開発の促進、事務合理化、機械化の促進、店舗計画の積極的推進、経営管理体制の強化の五つを柱とするものであります。

激化する預金獲得競争のもとでの預金1,500億円早期達成は、さらに厳しいものがあると考えますが、当行は地元銀行として愛媛県内で経営の足固めを行うとともに、店舗政策についても積極的な態度で臨む方針であります。

### 経営組織の近代化

昭和30年(1955)4月、人材の育成と従業員厚生の充実を図るため、人事部を人事課と給与厚生課に分課した。

昭和32年(1957)8月には、業容の伸展に対応して審査業務を地域別・産業別に行うため、審査課を審査第一課と審査第二課に分課した。

昭和34年(1959)5月には、経営組織の近代化を指向して、業務部企画課を廃止し、トップマネジメントに直結する総合企画室を新設した。さ



東京支店(昭和35年4月11日移転)

らに、事務手続きの改善を行う業務課と、預金増強を推進する預金推進課を業務部に設置した。

昭和35年(1960)6月には、貿易・為替の自由化に備えて、外国為替業務を再開するとともに、外国課を設置した。翌36年6月、東京事務所が開設されて、当行の本部機構は、4部1室15課1事務所となった。

昭和37年(1962)5月には、考査部が廃止されて、新たに審査第一部と審査第二部が誕生した。預金1,000億円達成を目前にして、急速に拡大する業容に対応するため、経理部、公金課及び研修課の新設、検査課の検査部昇格など、本部機構の改革が行われた。(図1-3-1)

昭和30年代(1955-64)の店舗施策は、合理化を狙いとした廃止と移転、老朽化・狭隘化した店舗の新築など、県内店舗の整備に重点を置いた。

今治支店については、今治市の中心地が中浜町から常盤町に移動したため、常盤町支店を今治支店に、今治支店を中浜支店に店名を変更し、取引先移転の調整を行った。

東京支店は、昭和29年(1954)に日本橋室町に開業したが、業容の急成長で狭隘化したため、

かねて宿願の日本橋通1丁目の交差点角の一等地にビルを新築し、35年4月に移転した。

店舗の新規開設は、徳島・北九州・岡山の県外3カ店にとどまった。

当行の資本金は、昭和29年(1954)末で5億円であったが、30年代の業容拡大により、2回にわたって増資した。34年12月には3億円の増資を行い、資本金8億円とした。38年9月は、資本金8億円を16億円とする倍額増資で、株主に1対1で割り当てるとともに、新たに1,600万株の株式を発行した。

### 預金増強施策

当行は、あらゆる機会をとらえて全店的な預金増強運動を強力に展開した。

昭和31年(1956)に「創立15周年記念特別運動」を推進して、8月末には預金300億円を達成した。34年には「皇太子ご成婚記念定期預金増加運動」により、8月末には預金残高500億円を達成した。

昭和35年(1960)に「預金平残600億円台乗せ運動」、36年に「創立20周年記念預金増強運動」を展開して、36年末には預金残高800億円を達成した。

昭和38年(1963)には「預金1,000億円達成運動」を全役職員が推進した結果、念願の1,000億円を突破して、11月末の預金残高は1,044億円となった。

昭和30年代(1955-64)の当行は、大衆化を指向した新商品を次々に提供した。「みのり定期預



預金1,000億円達成バッジ(昭和38年11月)



みのり定期預金証書（昭和30年10月1日取扱開始）

金」「家庭文化預金」「継続定期預金」「減税預金」「ハッピープラン」「住宅預金」「成長プラン」「オリンピック定期預金」「期日指定預金」「オレンジ定期預金」「いよぎんホームチェック」などである。

### 貸出施策の新展開

当行の昭和33年度（1958）末の預貸率は82.3%で、地方銀行の平均78.9%と比較して、3.4ポイント高かった。

地方産業育成のため、民間の旺盛な資金需要に応えながら、預貸率を大蔵省の指導基準である80%に近づけていくことが、貸出施策の基調であった。

このため当行では、預貸率の改善を図る観点から、貸出金の運用を預金増加額の70%にするとともに、各店の貸出についても運用基準目標を設定した。

昭和39年度（1964）末の貸出金残高は987億円で、預貸率が改善されて78.5%となった。

表1-3-4 当行の代理貸付制度

委託金融機関	契約締結日	資金使途	備考
日本不動産銀行	昭和33. 5. 7	設備および長期運転資金	現・日本債券信用銀行
医療金融公庫	35. 8.10	医療施設新築、増改築資金 医療機械購入資金	現・社会福祉医療事業団
年金福祉事業団	37. 3.20	事業所の福祉施設、社員住宅、被保険者住宅等の新築、増改築資金	
雇用促進事業団	37. 5.15	労働者住宅、保健給食等の施設の新築、増改築	
中小企業退職金共済事業団	39.12.26	労働者住宅、教養文化施設等の新築、増改築	

また、昭和24年（1949）に日本興業銀行との間で始まった代理貸付制度は、30年代に日本不動産銀行、医療金融公庫、年金福祉事業団、雇用促進事業団、中小企業退職金共済事業団との間で契約を締結した。（表1-3-4）

## 2 環境変化への経営戦略

### いざなぎ景気・

### ニクソンショック・オイルショック

昭和30年代（1955-64）を通じて高度成長を続けた日本経済は、その反動で東京オリンピックが開催された39年から不況を迎えた。

昭和40年（1965）には、山陽特殊製鋼が500億円の負債を抱えて会社更生法を申請した。また、山一証券が経営危機に陥り、日本銀行法第25条を発動して、6月～7月には主力銀行を通じ、総額282億円の特別融資を実行した。

40年不況からの脱却に決定的な役割を果たしたのは、国債の発行であった。政府は、ドッジ・ライン以降堅持してきた均衡財政主義を放棄して、昭和40年（1965）に赤字国債の発行に踏み切った。翌41年度以降は継続的に建設国債を発行した。（表1-3-5）

表1-3-5 国債発行額の推移

年度	国債		一般会計歳入計	国債依存度
	発行額	収入金		
昭和40	2,000	1,972	37,731	5.2%
41	6,750	6,656	45,521	14.6
42	7,200	7,094	52,994	13.4
43	4,710	4,621	60,599	7.6
44	4,206	4,126	71,093	5.8
45	3,557	3,472	84,592	4.1

出典：『日本銀行百年史』第6巻

国債発行による景気刺激策によって、景気は急速に回復し、日本経済は再び成長軌道に乗った。昭和40年（1965）11月から57カ月にわたる好景気は、“いざなぎ景気”と呼ばれ、“昭和元禄”ともいわれた。

この間の実質経済成長率は年平均10.4%で、昭和30年代（1955-64）前半の年平均7.6%を3ポイント近く上回った。鉱工業生産は、40年からの5年間で2倍となり、鉄鋼・造船・自動車・家庭電器・合成繊維・化学肥料など、重化学工業品の生産高は、アメリカ、ソ連に次いで世界第3位となった。GNPではアメリカに次いで第2位に躍進し、経済大国としての評価を確立した。

昭和46年（1971）に日本を“ニクソンショック”が襲った。アメリカのニクソン大統領が、金とドルとの交換停止を含むドル防衛の非常事態宣言を発表した。事態收拾のためのスミソニアン協定によって、円が切り上げられて1ドル＝308円となった。（表1-3-6）

昭和47年（1972）にイギリスが変動相場制に移行し、翌48年にアメリカが10%のドル切り下げを発表するなど、国際通貨情勢が悪化したことから、同年、日本も変動相場制に移行することとなった。

昭和48年（1973）10月の第4次中東戦争に端を発して、アラブ産油国が採った原油価格の引き上げと原油供給量の削減は、自由主義国に未曾有の経済不安をもたらした。わが国では、この“オイルショック”を契機に物価が急騰して「狂乱物

表1-3-6 スミソニアン協定による主要国の新基準為替レート

国別	対ドル新レート	対ドル切上げ率
日本	308円	16.88%
西ドイツ	3.223マルク	13.57
イギリス	0.384ポンド	8.57
フランス	5.116フランス・フラン	8.57
イタリア	581.5リラ	7.48
カナダ	(変動相場)	—

出典：『経済白書』昭和47年版



ドルショックを報じる（昭和46年8月16日 朝日新聞）

価」といわれる状況に陥った。

政府と日本銀行は、インフレを抑制するため、公定歩合を9%に設定する総需要抑制策を推進した。総需要の抑制により、昭和49年（1974）の実質経済成長率は戦後初めてマイナス1.3%となり、日本経済の行方に暗雲がたちこめた。“ニクソンショック”と“オイルショック”は、日本経済の高度成長の終焉を告げる引き金となった。

### 長期経営計画

当行の昭和39年度（1964）長期経営計画は、基本目標を「40年以内に総預金1,500億円を達成する」ことに置いた。40年12月を「総預金1,500億円達成強調月間」として、全店挙げて運動した結果、同月末に1,500億円を突破した。

上記長期経営計画の最終年度である昭和41年

度（1966）は、当行創立 25 周年であることから、改めて 41 年度を初年度とする長期経営計画を策定して、「43 年度末に総預金 2,500 億円を達成する」ことを基本目標に掲げた。しかし、経営環境の急変によって基本目標と実績に大きな差異が生じたこともあって、長期経営計画をスライド方式に移行した。

昭和 43 年度（1968）長期経営計画では、基本目標を「創立 30 周年記念日に総預金 3,000 億円を達成する」ことに置き、スライドされた 44 年度長期経営計画は 46 年 9 月 1 日総預金 3,000 億円突破、45 年度長期経営計画は 47 年度末に総預金 4,000 億円突破を目標とした。

それ以降の長期経営計画は、固定方式を基本にして、必要に応じて短期経営計画で修正していくなど、弾力性を持たせることとした。

### 経営体制の強化

当行の資本金は、昭和 39 年（1964）末で 16 億円であった。資本構成の健全化を図るため、42・46・48 年の 3 回にわたり 59 億円の増資を行った結果、48 年 10 月 1 日の資本金は 75 億円となった。42 年の定時株主総会で定款を変更し、授權資本額を 100 億円とした。

当行では、金融機関としての社会的信用を高め、営利企業として株主の期待に応えるため、近隣他行に先駆けて株式を公開することとした。

昭和 44 年（1969）10 月 1 日から大阪証券取



株式上場説明会

引所市場第二部に株式を上場した。上場日に一株当たり 120 円の値が付けられた。その後の取引相場は順調な足どりをみせて、45 年 8 月 1 日に大阪証券取引所市場第一部に指定替えとなり、46 年 4 月 1 日には東京証券取引所市場第一部に上場された。

株式上場を機に、昭和 44 年（1969）10 月 28 日に会長制・専務制が採用される一方で、副頭取制が廃止された。同日、会長に末光千代太郎、頭取に渡部七郎、専務取締役役に宮崎要が就任した。

第 3 代の渡部七郎頭取は、明治 35 年（1902）に松山市旧荏原村の素封家に生まれた。

松山中学校、松山高等学校を経て、昭和 3 年（1928）に東京帝国大学を卒業し、五十二銀行に入行した。翌 4 年同行を退職して、請われて 26 歳の若さで出身地・荏原村の村長となった。12 年に豫州銀行に入行して銀行界に復帰し、16 年の 3 行合併で伊豫合同銀行が誕生した後、22 年に取締役に就任、28 年の行名変更で伊豫銀行常務取締役、38 年副頭取となり、44 年に頭取に就任した。座右の銘は「無事是貴人」「心外無法」であった。

### 県外店舗の開設と大衆化路線の推進

当行では、主要経済圏への進出を図るため、40 年（1965）9 月に名古屋支店、41 年 3 月に神戸支店、44 年 5 月に坂出支店、45 年 4 月に福



新設された福山支店開店のチラシ（昭和 45 年 4 月）



姫路支店開設（昭和 47 年 12 月 12 日）

山支店、46 年 3 月に大阪北支店、同年 12 月に福岡支店、47 年 12 月に姫路支店、48 年 12 月に新宿支店、49 年 9 月に丸亀支店を開設した。

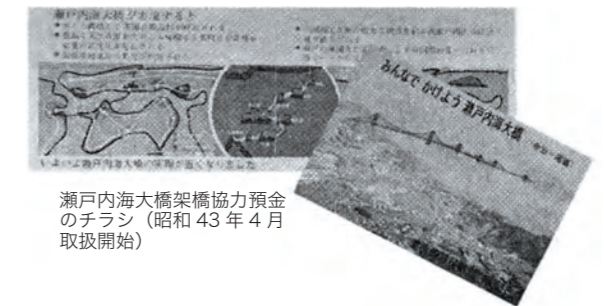
昭和 40 年代（1965-74）の業務推進は、大衆市場の開拓を基本路線とした。その具体的施策として、「定期預金増加運動」や「口数増加運動」を展開するとともに、「架橋協力預金」「オレンジ積立定期預金」「いよぎん交通安全定期預金」「松山市制 80 周年記念定期預金」「利払式継続定期預金」「IMC 積立プラン」「いよぎん進学指導定期預金」などの新商品を誕生させた。

### 本店別館の新築とコンピュータ導入

昭和 27 年（1952）10 月に竣工した本店建物は、その後の本部拡張に伴って収容能力が限界に近づき、業務運営にも支障を来すような状態となった。

それに加えて、新たに導入するコンピュータの設置場所や顧客用駐車場を確保する必要があることから、別館新築案が生まれ、事務合理化委員会が中心になって別館建築の検討を行った。

昭和 41 年（1966）8 月、本店南側の隣接地に地上 8 階・地下 2 階の別館を建築する認可を受けて、同年 10 月には地鎮祭を執り行った。工事は順調に進展し、43 年 5 月に威風ある本館の隣に近代ビルが竣工した。同年 6 月 8 日に落成式



瀬戸内海大橋架橋協力預金のチラシ（昭和 43 年 4 月取扱開始）



松山市制 80 周年記念定期預金の広告



松山市制 80 周年記念定期預金証書（昭和 44 年 6 月 5 日取扱開始）

を行い、引き続き披露パーティーを開催した。

本館別館の落成式前日となる 6 月 7 日、四国の金融機関では早期となるコンピュータが、別館 6 階に搬入された。

当行では、昭和 30 年代（1955-64）以降、会計機による事務集中を促進してきたが、年々増加する事務を会計機で処理することに限界を生じたため、コンピュータによる情報処理への転換が必要



落成した本店別館（昭和 43 年 6 月 8 日落成式）

となった。

昭和40年(1965)8月には、導入機種を当時画期的といわれた新鋭の「IBMシステム360モデル20」に決定した。コンピュータの適用業務は、融資・定期預金・住宅金融公庫・消費者金融・給与計算・株式配当金計算の6業務とし、6人の専任者を配置した。

コンピュータは、昭和43年(1968)6月10日に日本アイ・ビー・エムから正式の引き渡しを受けて、早速プログラミングテストに入った。6月21日のオープニング式典では、渡部副頭取がテープに録を入れて、末光頭取が本体のスイッチを押すと、“あすを育てる伊豫銀行”の文字が打ち出された。

昭和46年(1971)4月には、為替と普通預金を対象とした第1次オンライン計画が決定された。オンライン推進チームが結成されて、システム設計、プログラム設計及びプログラミングに着手するとともに、オンラインコンピュータに「IBMシステム360モデル40」、為替専用端末機に「IBM2980-2型機」、預金専用端末機に「IBM2980-5型機」を選定した。

昭和48年(1973)4月、全銀システムの発足当日の為替オンライン接続開通祝賀式では、渡部頭取がスイッチを押すと、センター管理席にスタートメッセージがプリントされ、ここに全銀システムと当行の為替オンラインが結合された。

## 周年記念行事

当行創立25周年記念行事の一つとして、昭和41年(1966)9月5日、松下幸之助氏の講演会が本店4階ホールで開催された。

松下電器産業は当行の有力な取引先で、かねてより松下会長と末光頭取が昵懇の間柄であったことから、この日の講演会が実現した。

講演会には、松山市はもとより、東・南予からも商工業関係者が参集した。開会30分前には1,000人を超える聴講者で会場が超満員となった



松下幸之助氏の講演会(昭和41年9月5日)

ばかりか、工業用テレビを準備した三つの副会場もあふれんばかりの大盛況となった。

松下会長は、48年間にわたる事業経営の思い出や経営者としての心構え、国民精神の発揚などを分かりやすい言葉でユーモアも交えながら語り、参集者に深い感銘を与えた。

講演内容の一端は、次のとおりである。

私は昭和初頭の不景気の時にも商品の価格は引かなかったのであります。製造を半減したのだから、それだけは売れるだろうと考え、値段を引かない代わりにサービスを徹底的に行うことにしまして、社員に対してもいかなる不景気といえども価格は少しも引いてはならないといい渡したのです。その結果、価格は引かなくても2カ月余りの間に倉庫が全部空っぽになるように売れてしまい、損失もほとんどありませんでした。安く売るよりは生産を控える。また工具の給料の損害など安売りに比べたらしれたものですから、給料はそのままにして従業員の士気を大事にしておく。こういう方法は今も活かすべきだと確信しております。事実あの苦しい時期を境として、街にも非常に旺盛な経済力が生まれてきたのです。

昭和46年(1971)9月1日、当行は創立30



創立30周年記念式典(昭和46年9月1日)

周年を迎えた。16年の創立時には、資本金782万5,000円、預金1億7,700万円、貸出金5,900万円であった。30周年のこの日は、資本金50億円、預金3,665億円、貸出金2,800億円となり、まさに隔世の感を抱かせた。

本店では、4階ホールに役職員500人を集めて記念祝賀会が行われた。末光会長の挨拶に続き、渡部頭取が会長・頭取連名のメッセージを発表、続いて全員が行歌を斉唱し、最後に万歳を三唱して当行発展の決意を披瀝した。

この日は、46年度長期経営計画で設定した総預金3,300億円の目標に対して、3,665億円という輝かしい成果を達成して、意気あがる創立記念日となった。

## 平山元頭取と末光会長の逝去

昭和49年(1974)10月23日、平山徳雄初代頭取が肺炎のため松山市内の自宅で逝去した。享年87歳。

昭和16年(1941)9月に当行の初代頭取に就任して以来、戦中戦後の多難な時代にあって23年9月まで、その職にあった。

在任中は、愛媛県労働委員、愛媛県経営者協合理事、松山地方裁判所司法委員などを歴任し、退任後も愛媛県選挙管理委員会委員、日本放送協会評議員などの公職に携わり、昭和43年(1968)春の叙勲では勲四等瑞宝章に叙せられた。

10月29日、松山市末広町の正宗寺において、

末光会長を葬儀委員長に銀行葬がしめやかに執り行われた。

末光会長が霊前に捧げた祭文(抜粋)は、次のとおりである。

今日当行が愛媛県における中枢金融機関としてその社会的責任を果たし、また地方銀行界に確固たる地歩を占めるに足る業績を挙げておりますことは、ひとえにあなたが卓越した識見と手腕をもって、当時の苦難を超克し、また地元各界に貢献せられたたまものと申すべきでありましょう。あなたが日本銀行、当行を通じ、三十有余年にわたり金融界に残された偉大な功績は不滅の光彩を放つものと確信いたします。

ありし日のあなたは寡言実行の人でありました。その資性は温厚誠実のなかに強固な意志と冷静な判断と果敢な実行力を兼ね備え、円熟した金融人としてあまねく徳望を集められたことはひとしく万人の認めるところであります。

銀行葬から程ない11月5日、末光千代太郎会長が胆嚢炎のため出張先で急逝した。享年81歳。

末光会長は、瀬戸内海地域商工会議所懇談会に出席するため別府市に出張していたところ、胆嚢炎が再発し、治療の甲斐なく不帰の客となった。

末光会長は、昭和23年(1948)に平山初代頭取の後を受けて第2代頭取に就任し、44年の会長就任まで愛媛県銀行協会会長として金融界の発展に尽力した。

その間、全国銀行協会の理事・評議員として政策決定に参与したほか、愛媛県経営者協会会長、松山商工会議所会頭、愛媛県商工会議所連合会会頭、愛媛県公安委員会委員などの要職を歴任した。

さらに黄綬褒章、愛媛県功労賞、勲四等瑞宝章受章の栄をうけ、勲三等昇叙の恩典に浴した。

11月12日、愛媛県民館において、渡部頭取を葬儀委員長として当行・愛媛県商工会議所連合会・松山商工会議所による合同葬が荘厳に執り行われた。

昭和50年(1975)3月、故末光会長の遺徳を偲び、行報の特集号として『故末光会長追悼集』が刊行された。末光会長の心の友であった安岡勉が追悼集に寄せた「千代太郎君追悼一わが泣く声は秋の風一」(抜粋)は、次のとおりである。

亡父静十郎は、[中略]本多さんに「自分の死後は、千代太郎を適当な時期に銀行に勤務させ、十分指導して、本多さんの後は千代太郎を頭取に引き立てて貰いたい」と遺言した。

当時千代太郎君22歳、それから4、5年後の大正8年に卯之町銀行の監査役に迎えられる銀行マンになり、後、頭取になった。本多さんは亡父の遺言を忠実に実行されたのである。

千代太郎君は亡父のこの遺言は、全然知らなかったが、10年ほど前に何かの話が出たとき、この遺言の話をしたら、千代太郎君は「そうでしたか、それは知りませんでした。本多さんからも何も聞きませんでした。若い時に本多さんに呼ばれて、君も遊んでいては退屈だろう。銀行も追々せわしくなってきたから、銀行へ来て少し手伝ってくれんか、と勧められて銀行へ出るようになったのですが、そんなことがあったのですか」と言って、感慨無量というありさまだった。

なお、文中の「本多さん」とは、卯之町銀行の頭取を、末光静十郎から引き継いだ本多真喜雄のことである。

### 3 安定成長期の銀行経営

#### オイルショック後の経済情勢

“オイルショック”によって、先進資本主義諸国は、原油価格の暴騰による激しいインフレと国際収支の赤字、消費の停滞による不況に見舞われ、いわゆる三重苦(トリレンマ)に陥った。

わが国も例外ではなく、日本経済は減速した。昭和50年代(1975-84)前半には、企業倒産が続出し、わけても東証一部上場の大企業の倒産が目立った。50年8月に興人が1,500億円の負債を抱えて会社更生法の適用を申請し、12月に総合商社の安宅産業の経営危機が表面化した。53年2月には永大産業が1,800億円の負債を抱えて倒産した。

また、政府が増発する国債を、銀行と証券会社で構成された国債募集引受団(シンジケート団)が引き受けて、保有国債は年々累増した。

国債の大量保有が金融機関の資金ポジションを悪化させ、収益圧迫の要因となったことから、昭和52年(1977)4月から保有国債の市中売却制限が緩和された。

#### 金融自由化への助走

高度成長経済から安定成長経済への移行に伴い、金融環境は大きく変貌することになる。

企業が、人・物・金の減量経営を進めることによって、いわゆる“銀行離れ現象”が出現した。公募入札による中期利付国債の発行が端緒となって、金利の自由化が進展した。改正外為法の施行は、金融の国際化をもたらした。

過剰流動性のもと積極的に不動産融資に傾注したことや、“オイルショック”時に売り惜しみ・買い占めに動いた企業に融資行動をとったこと



新銀行法の成立を報じる新聞(昭和56年5月26日 愛媛新聞)

が、銀行に対する社会的批判を呼び起こした。

大蔵大臣から銀行の在り方などについて諮問された金融制度調査会では、昭和54年(1979)6月に「普通銀行のあり方と銀行制度の改正について」と題する答申を発表した。

答申は、ただ単に経営の効率性を追求するだけでなく、社会的公正、公共性及び経営の健全性の観点から経済社会のニーズに応じていくことが、銀行の社会的責任であるとうたっていた。

昭和56年(1981)6月1日、改正銀行法が公布され、翌年4月1日から施行された。改正の趣旨は、これまでの過保護的な“護送船団行政”から介入を抑えた自由化・弾力化行政へと転換し、適正な競争原理のもとに銀行の自主性を発揮させようとするものであった。

改正に当たり、①銀行経営の自主性の尊重、②銀行業務の範囲の拡充、③大口信用供与の規制、④週休2日制への対応、⑤年1回の決算制の採用、⑥ディスクロージャーの導入、⑦外国銀行の在日支店に関する規定の整備が定められた。

#### 愛媛県の産業と経済

昭和50年代(1975-84)の愛媛県内主要地場産

業の状況は、次のとおりである。

#### ◎海運

内航貨物は、荷動きの停滞から船腹過剰となり不況局面が続いた。近海貨物は、国内の住宅建設の停滞によって南洋材の輸入が落ち込んだ。総じて海運は、長期低迷の様相を呈した。

#### ◎造船

これまで順調な発展を続けてきた本県造船界は、内・外海運市況の悪化、世界的な船腹過剰、金融引き締めによる建造資金の調達難などの悪条件が重なり、受注は悪化の傾向をたどった。昭和52年(1977)12月に波止浜造船が負債400億円を抱えて倒産し、翌年1月にはそのあおりをうけて大島ドック、2月には浅川造船が行き詰まり、造船不況の根深さを見せつけた。

#### ◎製紙

全国的な紙の需給のアンバランスから市況は低調であった。大手メーカーは、古紙混入率のアップや省エネルギーの徹底によりコストダウンを進めた。

#### ◎タオル製造業

タオルの需給バランスは安定を欠き、綿糸価格・染晒加工賃の騰勢から採算性が悪化した。昭和56年(1981)、四国タオル工業組合では、急速に広がる高級品志向に対応して、タオル素材を使ったアウトウェアのファッションショーを東京で開催した。

#### ◎削りぶし製造業

主力商品の花かつお、削りぶし、カツオパック、めんつゆが好調で、急成長を遂げたが、成熟期に移行する兆しが見られたため、新製品の開発とコストダウンに努める必要があった。

#### 減速経済下の経営計画

昭和51年度(1976)長期経営計画は、最終年度(53年度)までに第二十九国立銀行創業100周年を迎えることから、質量ともに充実した「1兆円銀行」

として優位に立とうとする決意に満ちていた。

基本目標として、創業 100 周年の昭和 53 年 (1978) 3 月 15 日総預金 1 兆円突破、54 年 3 月末総預金 1 兆 1,000 億円突破を掲げた。

そのため、①大衆化路線を推進し、地域社会への奉仕に徹する、②四国最大最優の地位を将来にわたって不動のものとする、③経営環境の悪化に対処するため、経営の効率化を推進する、④公共部門の資金需要の増大に対処し、適正な資金運用を行う、⑤事務合理化と業務機能拡充のため、第 2 次オンラインを積極的に推進する、⑥従業員の能力開発を促進し、少数精鋭主義に徹することを 6 大基本方針とした。

しかし、昭和 51 年 (1976) 末以降に顕在化した造船・繊維を中心とした構造不況業種の景況悪化と倒産多発の影響で、当初の目標であった創業 100 周年記念日 1 兆円突破は半年遅れとなり、最終年度末 1 兆 1,000 億円達成は 54 年度長期経営計画に持ち越された。

昭和 54 年度 (1979) 長期経営計画は、「より積極的に地域とともに歩む」「活力ある銀行をつくりあげる」という経営姿勢を織り込んで、①創立 40 周年記念日の 56 年 9 月 1 日及び長期経営計画最終年度の 57 年 3 月末総預金残高 1 兆 5,000 億円突破、② 57 年 3 月末の個人預金 8,000 億円突破、個人向け貸出金構成比 12% 以上、長期融資比率 38%、③ 57 年 3 月末までに普通預金 100 万口座突破を基本目標とした。



当行の預金量 1 兆円突破を報じる新聞 (昭和 53 年 9 月 16 日 愛媛新聞)

しかし、その後の経済情勢の変動は著しく、世界的な景気の低迷、内需の停滞、個人消費の伸び悩みなどの影響で、目標達成に齟齬を来すこととなった。そのため、創立 40 周年記念日の預金残高目標を 1 兆 5,000 億円から 1 兆 3,000 億円に軌道修正したが、結果的に創立記念日の総預金は 1 兆 4,100 億円となり、普通預金口座は昭和 56 年 (1981) 9 月末には 100 万口座を突破した。(表 1-3-7)

### 総合金融サービスの提供

金融効率化行政は、当行の店舗展開にも反映された。昭和 50 年 (1975) から 57 年末までの新設店舗は、支店 14、出張所 38 (うち店舗外 CD 出張所 26)、特別出張所 2 の合計 54 カ店となった。40 年代の店舗新設 16 カ店と比較すると、3 倍強の増加ぶりである。

当行の資本金は、昭和 48 年 (1973) 10 月 1 日現在で 75 億円であった。資本構成の健全化、経営体質の強化を図るとともに、過去の増資に際して取得した公募プレミアムの一部を株主に還元

表 1-3-7 経営計画(長・短期)総預金目標と実績 (単位:百万円、%)

年度末		残高	増加額	増加率	目標との対比
昭和 53	実績	1,039,295	115,058	12.4	
	長計目標	1,148,000	108,705	10.5	
54	実績	1,134,378	95,083	9.1	△ 13,622
	長計目標	1,303,000	155,000	13.5	
55	短計修正目標	1,238,000	103,622	9.2	
	実績	1,208,880	74,502	6.5	△ 29,120
56	長計目標	1,500,000	197,000	15.1	
	短計修正目標	1,341,000	132,120	11.0	
	実績	1,372,048	163,168	13.5	31,048

するため、52 年 4 月と 56 年 10 月に増資を行い、資本金は 125 億円となった。

昭和 52 年 (1977) 8 月、当行は本部機構を改編した。頭取室及びお客様相談所の新設、審査部を融資部に改称、監査室の融資部への統合であった。機構改編に併せて、主管・副主管・主査を、課長・副長・課長代理に呼称変更した。

当行の総合金融サービスの一翼を担うものとして、昭和 49 年 (1974) 9 月の伊豫総合リース株式会社の新設にはじまり、50 年 1 月に伊豫コンピュータサービス株式会社、53 年 9 月に伊豫信用保証株式会社、54 年 12 月には伊豫ビジネスサービス株式会社と相次いで関連会社が設立された。

個人向け融資を、将来の安定した資金運用市場とするため、「ビジネスローン」「クイックローン」「いよぎん教育ローン」「いよぎんカードローン」「ファミリーローン」「新型住宅ローン」など各種の個人向けローンを開発した。

為替自由化の進展による開放経済への移行に伴い、当行では外国業務取扱窓口の拡充を図った。外国為替業務では、「円建て対外貸付」「直貸インパクトローン」「外貨建て対外貸付」などの取り

扱いを開始した。昭和 48 年 (1973) に本邦銀行の海外支店とのコルレス締結の承認を受け、53 年には悲願であった海外コルレス取極包括承認銀行となった。

### 創業 100 周年記念事業

当行は、昭和 53 年 (1978) 3 月 15 日に創業 100 周年を迎えた。

この日、本支店で一斉に記念式が挙行された。本店では、渡部頭取が全行役職員に向かって力強く次のようなメッセージを送った。

本日、ここに皆さまとともに意義ある当行創業 100 年の記念日を迎えることができましたことを、心からおよこび申しあげます。

当行は、明治 11 年 3 月 15 日、南予川之石の地に、国立銀行条例にもとづく愛媛県最初の銀行として営業を開始した第二十九国立銀行にその源を發します。

爾来、明治、大正、昭和と一世紀にわたるわが国の歴史は極めて波瀾に富み、経済界も幾多の変転を重ねてまいったのでありますが、その間当行は、銀行に課せられた社会



創業 100 周年記念式典 (昭和 53 年 3 月 15 日)

的、公共的使命を深く認識し、堅実経営のもと克くその風雪に耐え、今や12都府県に及ぶ地銀有数の広域店舗網を誇り、名実ともに四国を代表する銀行へと成長いたしましたことは、誠によるこばしいことと存じます。

これひとえに、諸先輩ならびに役職員の並み並みならぬご努力と、長年にわたり株主、取引先をはじめ地域社会の皆さま方から寄せられましたご支援の賜でありまして、本日の記念日に当たり、ここに深く感謝の意を表するしだいであります。

ただ、ひるがえって当行の将来に思いをいたしますとき、私どもはいたずらに現状をもって満足することなく、この創業100年を契機として当行の限りない繁栄への基礎を一層強化し、これを次代に引き継ぐべき重大なる責務を痛感するのであります。

現在、わが国は、政治、経済、社会のあらゆる面において大きな転換期にあり、企業も個人も新しい環境への対応を厳しく求められております。金融機関もその例外ではなく、収益環境の悪化という厳しい試練の波が今や大きなうねりとなって押し寄せております。

このような環境下にあつて、多様化する地域社会の要請に応え、地方銀行としての社会的使命を全ういたしますためには、私ども三千有余名の役職員は、心を新たに、英知と勇気をもってこの難局を克服し、百年の重みを誇るにふさわしい強靱な経営体質を築きあげなければならないと存するのであります。

この意味からも私は、ここ数年来めざしてまいりました総預金1兆円を質量ともに完璧なかたちで、本年9月1日に是非達成いたしたいと考えております。

私ども役職員は、はからずも創業百年という意義ある年に在職いたし、しかも、この年に預金1兆円達成という金字塔を打ち立て

る機会に恵まれ、伊豫銀行の永い歴史に輝かしい1ページを飾りえますことは、感激もひとしおであり、誠に幸運の極みと申さざるをえません。

ここに私どもは、総力を結集し、明治以来営々と培われてまいりました当行の底力を1兆円銀行へと見事に結実させ、もってより大きな社会の付託に応えていかなければならないと存するのであります。

ここで私は、当行が1兆円銀行にふさわしい経営体制を確立し、一層の飛躍を期するため、現下の経営環境を踏まえて、当行五大経営基本方針のもと、次のことを特に強調したいのであります。

それは、一つ、「地域社会の繁栄があつてこそ、当行の発展があるという姿勢」に徹する。

一つ、低収益環境に対処し、「重点志向による効率化経営」に徹する。

一つ、人材の育成と登用により、働きがいのある職場づくりをめざし、「少数精鋭主義」に徹する。この3点であります。

最後になりましたが、ここで思い起こされますのが、第二十九国立銀行創業に際し、当時第一国立銀行頭取であつた渋沢栄一翁より贈られました「信為萬事本」（信を万事の本と為す）という言葉であります。

いかに時が移り、環境が変わりましても、特に銀行経営において、これは普遍の鉄則であるということを、この機会に今一度銘記願いたいのであります。〔後略〕

創業100周年を記念して遂行された事業には、基本財産を3億円とする「財団法人伊豫銀行社会福祉基金」の発足、さらに1兆円銀行にふさわしい事務センターと新保養所（松山保養所）の建設があつた。

伊豫銀行社会福祉基金は、当行の経営基本方針

である「地域社会への奉仕」を具現化したものである。

事務センターの建設場所は、城北地区の高砂町2丁目で、敷地面積4,400平方メートルである。建物は、関東大震災級の激震に耐えうる堅牢な地上5階地下1階の鉄骨鉄筋コンクリート造りで、清水建設が設計・施工した。

事務センターは、昭和53年（1978）9月に完工し、伊豫銀行健康保険組合松山保養所は54年6月にオープンした。また53年9月には、創業100周年記念物故役職員慰霊祭が研修所中庭で執り行われた。

## 4 金融の自由化

### プラザ合意と円高

低成長を余儀なくされていたわが国経済は、アメリカ経済の力強い回復によって昭和58年（1983）から回復に転じた。

昭和59年度（1984）の実質経済成長率は5.1%であつたが、国際収支における経常収支の黒字と中央政府の赤字というアンバランスが顕著となつた。

昭和60年（1985）9月、日本・アメリカ・イギリス・フランス・ドイツの蔵相・中央銀行総裁会議、いわゆる“G5”がニューヨークのプラザホテルで開催された。会議では、インフレなき持続的成長と国際収支不均衡の是正、為替レート調整による国際収支の調整、保護貿易主義の防止と各国の市場開放などが合意された。特にドル相場については、政策協調を進めることとなつた。

プラザ合意を受けた協調介入によって、G5開催前に242円程度の円レートは、9月末に210円台、61年1月に190円台、5月には160円を

表1-3-8 円レートの推移

年度	銀行間中心相場平均値:円/ドル
昭和57	249.66
58	236.39
59	244.19
60	221.09
61	159.83
62	138.33
63	128.27
平成元	142.82
2	141.30

出典：経済企画庁『経済白書』平成元年版

割るなど、急速に円高が進行した。（表1-3-8）

急激なドル安・円高は、わが国経済に大きな影響を与えて、輸出型産業や重厚長大型産業の不振と、非製造業の好調という景気の二面性をもたらした。

昭和62年（1987）に政府が内需拡大策を打ち出して、建設業を中心に需要が増加し、景気は回復に向つた。

昭和64年（1989）1月7日、昭和天皇が崩御され、翌8日から平成に改元された。景気の上昇は、平成となつてからも続き、実質経済成長率は元年度4.8%、2年度5.7%を記録した。この好況は“平成景気”と呼ばれた。（表1-3-9）

設備投資は、昭和63年度（1988）から3年連



平成改元を告げる新聞（昭和64年1月7日 愛媛新聞社提供）



表1-3-9 実質経済成長率 (単位:%)

年度	実質経済成長率	国内需要寄与度	経常海外余剰寄与度
昭和61	2.9	3.9	△1.0
62	4.9	5.8	△0.9
63	5.9	7.0	△1.1
平成元	4.8	5.5	△0.6
2	5.7	5.6	0.1

(注)昭和60年暦年価格  
出典:経済企画庁『国民経済統計年報』平成3年版、『経済白書』平成3年版

続して2桁台の高い伸びを示した。エレクトロニクス技術の革新により、製造業で工作機械のNC化や産業用ロボットの導入が進展したほか、情報ネットワークの構築や情報・通信機器の新設が活発化した。

### 日米円・ドル委員会

昭和58年(1983)11月、レーガン大統領の訪日を契機に「日米円・ドル委員会」が設置された。同委員会は、行政に対して強い強制力を有しており、金融自由化は、日米円・ドル委員会の報告書に沿って進められた。

### ◎為替管理の自由化

昭和55年(1980)の改正外為法によって資本取引が原則自由となり、外貨預金やインパクトローンの取り入れが自由になった。59年には外国為替銀行の直物持高規制が廃止となるなど、外国為替銀行は、ドル資金を円資金として取り入れることが可能となり、為替レートに基づいて円貨外貨のうちいずれかコストの安い資金を調達することができるようになった。

ユーロ円取引の自由化は、昭和58年(1983)の非居住者向け短期ユーロ円貸付の解禁以降、国内の自由化とマッチングしながら進められた。

### ◎金利の自由化

政府は、昭和60年(1985)から定期性預金について金利の自由化を進めた。すなわち代表的な新商品MMC(市場金利連動型預金)などの最低預入単位・期間・預入枠の緩和スケジュールを定めるとともに、金利については市場の機能に委ねる

こととした。平成3年(1991)3月末現在で規制金利体系として残ったのは、50万円未満の定期預金に適用される金利と、利付金融債の表面金利に0.9%上乗せして適用される長期プライムレートだけとなった。

### ◎業務分野の自由化

業務分野の自由化は、金融機関業務の自由化・多様化と金融制度の在り方に分けられる。

金融機関業務の自由化・多様化については、公共債にかかる証券分野で顕著であった。昭和58年(1983)4月に国債窓口販売、59年6月にディーリング業務、平成元年(1989)5月に債券先物取引の取次業務、同年6月に海外証券先物取引の取次業務、同年12月に外国国債証券先物取引、2年5月には国債先物オプション取引が順次認められて業務を開始した。一方、証券会社では、60年6月にCDの流通取り扱いが認められた。

金融制度の在り方については、昭和60年(1985)9月、金融制度調査会の下に「専門金融機関制度をめぐる諸問題研究のための専門委員会」が設置されて、6年をかけて検討が重ねられた。63年6月には「相互銀行のあり方について」が報告され、これを受けて翌7月、銀行局長通達「相互銀行の普通銀行転換について」が発せられた。これにより平成元年(1989)2月以降、相互銀行は次々と普通銀行へ転換を行い、3年3月末現在で相互銀行にとどまったのは、松山市に本店を置く東邦相互銀行1行となった。

## 小林信近

——“殖産興業の種”を蒔いた愛媛県経済界の父——



渋沢栄一が「日本資本主義の父」であったとするならば、小林信近は「愛媛県経済界の父」ともいふべき存在である。

信近は、天保13年(1842)に松山藩・中島家の次男として生をうけ、11歳のとき小林家の養子となった。万延元年(1860)に小姓役を拝命して、幕末には藩主の松平定昭に従って国事に奔走した。

誠に眉目清秀自ら気品を備へて寛厚なる温容人を魅するものあり。此の美少年は御殿出入りの時、女人の誘惑を受け付け文をせらるゝことも度々なりしが、之を袖より取出したるまゝ封をも切らずして反古とし素知らぬ振りにて行儀正しく往来したと伝へられる。

(井上要『伊予鉄電思い出ばなし』)

小姓時代の信近は、御殿女中たちが騒ぐほどの美少年であったが、ラブレターを貰っても素知らぬ振りであったという。

維新後の信近は、士族が政府から与えられた公債の保全のため銀行設立を大蔵省に請願し、明治11年(1878)に第五十二国立銀行として認可された。四国では4番目の国立銀行であり、信近が初代頭取に就く。松山市紙屋町に位置した第五十二国立銀行は、川之石浦の第二十九国立銀行とともに当行の前身の一つである。



伊予鉄道松山市駅前にある小林信近の胸像

明治15年(1882)には松山商法会議所(現松山商工会議所)を設立して商工業の発展に尽力し、翌16年には海南新聞社(現愛媛新聞社)の社長を務めた。20年には伊予鉄道会社(現伊予鉄道)を創業して、初代社長に就任。政府の役人からは「誇大妄想狂の空言」「狂気の沙汰」といわれ、地元でも株式募集などの多くの難関があったが、これ乗り越えて21年に三津一松山間にわが国最初の軽便鉄道を走らせた。

さらに明治25年(1892)に高浜棧橋会社を設立して港湾整備に努めたほか、34年には伊予水力電気株式会社(現四国電力)を創設するなど、烈々たるアントレプレナーシップ(企業家精神)を生涯にわたり発揮した。

こうして信近が明治期に蒔いた“殖産興業の種”は、やがて芽吹き大輪の花を咲かせ、今もなお成長発展を続けて地域経済をしっかりと支えている。伊予銀行、松山商工会議所、伊予鉄道、四国電力など……。まさに信近は「愛媛県経済界の父」といえよう。

平成28年(2016)秋、松山商工会議所によって、小林信近翁の銅像・顕彰碑が建立された。場所は、松山市駅前の「坊っちゃん広場」である。郷土の先覚者の像は、県都松山の中心部から愛媛県経済の発展を見守っている。