

第4章 新生! 伊予銀行 昭和58年～平成2年 (1983～1990)

1 第4代梶田三郎頭取の就任

金融変革の時代を乗り切る

昭和58年(1983)6月29日の取締役会で、新たな経営体制への人事が行われた。

昭和44年(1969)10月以来第3代頭取の職にあった渡部七郎が会長に就き、第4代頭取には梶田三郎専務取締役が就任した。金融変革の時代を乗り切るため、当行経営陣の充実強化が図られたものである。



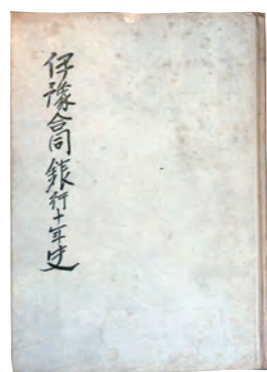
第4代梶田三郎頭取

梶田三郎頭取は、大正12年(1923)に愛媛県東宇和郡宇和町で生をうけた。宇和島中学校、松山高等学校を経て、昭和18年(1943)に京都大学に進んだ。折しも太平洋戦争のさなかであった。同年秋に学生の兵役免除が撤廃されて、松山連隊に入営する。翌年には幹部候補生となり、熊本予備士官学校などで訓練を受けて、丸亀から出征した。部隊は、朝鮮半島から奉天、天津、南京と移

動して、大陸で終戦の知らせを聞いた。

復員後は、京都大学経済学部で復学して、昭和23年(1948)3月に卒業、同年4月に伊豫合同銀行に入行した。本店営業部の預金係に配属となったものの、当時はそろばんができなかった。このため係長が“先生”役で、そろばんを徹底的に叩き込まれたという。

総務部企画課時代には、『伊豫合同銀行十年史』の編纂に携わり、大阪事務所では、支店の開設準備に奔走した。昭和43年(1968)に湊町支店長となり、広島支店長、人事部長を経て、47年に取締役、53年に常務取締役、54年に専務取締役を歴任した。経営哲学は、「企業は人間集団だから人材をどう活用するかが、経営の基本」である。



『伊予合同銀行十年史』(昭和26年9月発行)

新頭取の所信表明

—だれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行—

梶田新頭取は、就任直後の昭和58年(1983)7月2日に開催された新体制発足全店決起総支店長会議において、次のとおり所信表明を行った。

〔前略〕頭取就任に当たりまして、これからの経営方針、経営の進め方について、私の感じておりますことを若干申しあげて所信に代えたいと存じます。

まず、当面の経営方針であります。これは57年度長期経営計画の基本方針、重点施策を継承して、その完遂を期することにあると考えます。

ところで、57年度長期経営計画の基本理念とは何であるかを再認識しておきたいのであります。それは金融構造の変化および金融の自由化と技術革新の二大潮流による金融変革の時代を逞しく生き抜き、「だれにも親しまれ、どこよりも信頼される四国最大最優のコミュニティバンク」の実現を通じて、従業員に働き甲斐、生き甲斐を与える銀行を築こうということであります。

次に、本経営計画の三つの基本方針それぞれについて、若干、私の考えを補足しておきたいと思ひます。

まず、第一の「顧客指向の業務開発と地域に密着した営業の展開」についてであります。私たちはお客さまあつての、また地域の発展があつての伊豫銀行であり、私たちでもあるという心構えを片時も忘れず、日々の業務のなかに、また一人ひとりの実践のなかに活かされねばならないと思ひます。

顧客指向の業務開発についてであります。顧客のニーズは多様化し、高度化してやみません。従つてそれに応じて伊豫銀行ならではの満足感と信頼感を与えるため、国内・国際業務を問わず、固有・付随業務を問わず、また本体業務だけでなく、関係会社の周辺業務をも含めたいわゆる総合的金融サービス、すなわちフルバンキングサービスを他行に先がけて開発することが、これからの顧客指向の業務開発の目標でなければならないと考え

るのであります。

また、地域に密着した営業ということについて申しますと、伊豫銀行は愛媛県を主たる営業基盤としているところでありますが、私は、これからの銀行経営は、母胎となる強固な基盤をもたずして、発展存続することは困難だと考えております。県内重点という方針は、そういう戦略的判断にもとづいているものであります。

私たちは、愛媛県において圧倒的シェアを占有して当行存立の母胎基盤を確立するためには、130の営業店所在地域との密着化をはかり、広域店舗網を活かした、さらに国際的にも開かれたコミュニティバンクづくりを進めなければならないと思ひます。

次に、第二の「経営効率化の徹底と強靱な経営体質」についてであります。金融の自由化による激しい競争に打ち勝ち、機械化進展にともなう投資の増大に耐え、一方従業員処遇の向上に備えるためにも、全行全員挙げての合理化、効率化の徹底推進と強靱な経営体質の確立は、当行存立の要件であります。

効率化とは何でしょうか、それは低コストで高能率ということであります。また、強靱な経営体質とは何でしょうか、それは不況時にも安定収益が確保し得る収益体質であると考えます。

第三の「人材の育成と組織の活性化」についてであります。私は、人材と組織の強弱は、銀行の現在の業績を左右するばかりでなく、将来の命運を決するものと受けとめております。激変する環境に対応し、激化する困難を克服するため、実践力に富む人材と能動的でダイナミックな集団組織づくりは、銀行業においては基幹の政策でなければならないと思ひます。

次代を担う人材の育成および教育関連の投

資は積極的に行いたいと思いますし、人材や組織のもてる力を引き出すためにも、清新にして闊達な気風の醸成を併せて推進していきたい考えであります。また、健康の保持、増進はそのための基礎的条件であると思うのであります。

以上が三つの基本方針についての私の補足所感であります。

次に「だれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行」ということについて、所感を述べたいと思います。

まず、だれにも親しまれる銀行ということについてであります。そのために私は、伊豫銀行をいわゆる開かれた銀行にしていきたいと考えます。お客さまや地域社会とのふれあいを大切にする、また行内役職員相互にも風通しがよく、心と気持ちが通いあう銀行にしたいのであります。

次いで、どこよりも信頼される銀行ということについてであります。この中身は広くて深いのであります。その第一歩は、正しい事務処理、間違いのないサービスであると思うのであります。「信を万事の本となす」といわれますが、銀行の生命は信用にあることはいうまでもありません。

銀行の存立の基盤を揺るがすものは、外における競争者からの攻撃よりも、内部での事務処理能力の低下、事務管理体制の弱体化が惹起する信用の失墜であるとの認識に立って、間違いのない事務、間違いのないサービスの提供体制を強化してまいりたいと考えます。そして同時にだれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行をつくり上げるためには、私たち一人ひとりが、だれにも親しまれ、信頼される人間、伊豫銀マンになることが不可欠の要件であることを忘れてはならないのであります。

さて、当行の57年度長期経営計画は、的確な現状と課題の分析の上に立って、伊豫銀行が当面の進むべき方向と施策を正しく示していると思うのであります。しかし、業界他行の経営方針、施策も、基本的には当行のそれと大きく変わるものではないでしょう。そのなかで経営較差を生み出すものは何でありましょうか。低成長時代の今日、それは結局、銀行のもつ人と組織の実践力、営業力とか競争力をも含めた意味での実践力の差であると思うのであります。

経営計画遂行の担い手は、つづまるところ、実践力と活力に富む人材と集団組織であります。

これに関連して、私の考えているところを述べてみたいと思います。

ご存知のとおり、わが国の銀行は多店舗経営を特色としておりまして、当行もまた111の支店と19の出張所の130の営業店に分散されております。しかし、これを活動形態として捉えますと、当行は正に中小零細企業の集合体であります。それ故、130の営業店の活性化なくして当行の活性化はないと考えるのであります。

ましてや今日、激変する環境のなかで、地域に根をはったコミュニティバンクを築いていくためには、中央集権的というか大企業運営の発想では対応できないと思うのであります。

私は、経営陣と一体となった旺盛な企業家精神に支えられた営業店長を経営管理の軸とする体制の確立こそが、銀行経営活性化の鍵であると思っておりますし、また、私はこれを梃子にして、実践力と活力に富む人材と集団組織づくりを実現したいと考えております。いいかえますと、当行経営活性化の鍵を、店主としての営業店長の自発性に託そうということでもあります。

当行は100年の歴史があり、優れた伝統をもっております。これを受け継ぎ、さらに伸ばしてゆくことが私たちの責任であり使命でもあります。

しかし、歴史や伝統は、時として重くのしかかり、あるいは足枷になるようなことがないとはいえません。

金融変革時代の今日、私たちは過去に頼ることは許されないのであります。現状維持は後退を意味するのであります。

過去の繁栄は将来の発展を約束してはくれません。私たちは持場持場、職場職場において脚下照顧し、伊豫銀行の明日への道を切り開くために、これでよいのか、何をなすべきかを臆することなく、自らに問いかけて欲しいのであります。そして、私たちの身辺に巣くう惰性を打破し、直ちに刷新の行動いわば当行の行革運動を起こして欲しいのであります。

終わりに、重ねて申しあげますが、不肖私も大任を拜命いたしましたからには、正に思いを新たに職責遂行のため、及ばずながら皆さんの先頭に立って全力投球をする決意であります。役職員の皆さんの格段のご精励とご協力を切望してやまない次第であります。

2 経済・金融の動向

バブル経済とその終焉

プラザ合意以降、経常収支の黒字と低金利は金融緩和を促進した。昭和55年(1980)に203兆円であった金融取引(債券・株式の発行、流通取引の合計)は、62年には約5,300兆円とほぼ26倍に

なった。

金利の低下は過剰流動性を生み、名目GNPを大きく上回るマネーサプライを発生させた。株式や土地の資産価値は、大幅な値上がりを見た。根強い値上がり期待が投機的取引を誘い、巨額の投機的利益が資産インフレを招来して、経済主体間に富の格差が生じた。

こうした傾向は、既存の金融機関ではカバーできない分野に信販会社・リース・消費者金融などのノンバンクを台頭させた。金融資産取引の急激な拡大によって東京市場は一段と活発になり、外国金融機関の東京市場への参入が相次ぎ、オフィス・フロアの需要拡大が東京の地価の上昇を加速した。

平成元年(1989)に金融・経済を取り巻く環境は転機を迎えた。同年5月末から公定歩合は引き上げに転じて、2.5%という公定歩合に象徴される超低金利時代に終止符が打たれた。しかし株価や地価の動向は金利上昇には直ちには反応せず、わけても株価は元年末に日経ダウ平均3万8,915円の史上最高値で越年した。

平成2年(1990)になると、状況は一変した。株式・債券・円レートが大幅な値下がりをして、いわゆる“トリプル安”となった。

株価上昇が続いた昭和58年(1983)から平成元年(1989)までの7年間に、約390兆円のキャピタルゲインが実現益と化し、評価益の大きさは440兆円に達した。

しかし、株価が暴落した平成2年(1990)には一転して15兆円のキャピタルロスが発生し、評価損は250兆円を超えるに至った。“バブル経済”の終焉である。

愛媛県の産業と経済

円高は、愛媛県経済を牽引してきた造船などの輸出関連産業に大きな打撃を与えた。一方で、原材料を輸入に依存する紙、パルプ、タオルなどの



瀬戸大橋（昭和 63 年 4 月完成）

産業は、円高メリットを享受した。

昭和 57 年（1982）3 月に丸善石油松山製油所の閉鎖、同年 9 月に住友アルミニウムの精錬部門の休止、59 年 12 月に住友アルミニウム東予工場の閉鎖が相次いだほか、61 年には来島どっくの経営危機が表面化し、金融団主導の再建に委ねられることとなった。

一方で、昭和 59 年（1984）4 月に三菱電機の L S I 工場が西条市に建設され、60 年 1 月には松下寿電子工業の一本松工場が操業を開始した。

昭和 63 年（1988）の瀬戸大橋の開通を控えて、道後温泉地区のホテルや旅館では新築・増築が盛んに行われ、その規模は百数十億円に上った。

愛媛県は、昭和 43 年（1968）に温州ミカンの生産量が日本一になるなど、全国有数の柑橘類の産地であるが、その生産過剰対策として、愛媛県青果農業協同組合連合会と宇和青果農業協同組合にみかん果汁工場が建設された。

県外資本の大手スーパーの松山進出に対抗して、昭和 46 年（1971）にいよてつそごうが開店し、55 年に銀天街アーケードが一新され、57 年には大街道商店街が道路の拡幅とアーケードの延伸を行うことにより、全国の地方都市でも指折りの商店街に生まれ変わった。

昭和 60 年（1985）3 月、土居～三島・川之江間に四国初の高速道路が開通し、平成 3 年（1991）3 月には土居～いよ西条間が開通するなど、四国もようやく高速道路時代を迎えた。

さらに昭和 63 年（1988）4 月には、児島～坂出ルートの鉄道併用橋「瀬戸大橋」が完成して四国と本州が陸続きとなり、四国の交通体系は大きな変貌を遂げた。

3 高質経営の推進

四国最強の銀行づくり

昭和 60 年度（1985）長期経営計画では、新しいビジョンとして「四国最強の銀行づくり」が示された。

金融の自由化が進展するなか、資金量の拡大がそのまま質としての収益には結びつかない時代となってきたことから、当行は、量的拡大一辺倒ではなく、収益面にプラスする質を追求し、真に実力のある四国最大最優の銀行を目指そうというの

が、「四国最強の銀行づくり」の趣旨である。

昭和 60 年度（1985）長期経営計画の基本方針は、次の三つであった。

- ①総合金融サービスの提供を通じて地域に密着した営業を展開し、地域の発展に積極的に貢献する。
- ②収益・コスト重視の徹底と経営効率化の推進により強靱な経営体質をつくる。
- ③TQCの推進により人材の育成と組織力の強化を図り、競争と変化に打ち勝つ体制をつくる。

重点的計数計画は、①県内預・貸金シェア ②中小企業融資比率 ③県内預・貸金個人比率 ④1 人当たり営業純益の 4 項目について、それぞれ最終年度到達目標が掲げられた。

なお、この計画を実効性のあるものとするため、営業店ごとに営業店長期経営計画を策定することとした。

次の昭和 63 年度（1988）長期経営計画は、金融の自由化が向こう 3 カ年で仕上げられるとの展望に立って策定された。

昭和 62 年度（1987）下期総支店長会議の訓示で、榊田頭取は次のとおり考え方を述べている。

〔前略〕新長期経営計画は、顧客志向、地域志向に徹し、「だれにも親しまれ、どこよりも信頼される開かれたコミュニティバンクをつくる」ことに全力を傾け、四国最強の地歩を不動のものとするよう、これを策定していく考えであります。

激変する環境のなかで、今後 3 年間を見通して計画を立てることは極めて難しいことではありますが、可能なかぎり、当行のおかれた環境や条件を的確に分析し、“変化はチャンスなり”との認識のもとに、チャレンジングでかつ意欲的な計画を策定する必要があると思うわけであります。

今後予測される環境変化を考えてみますと、金融の自由化と国際化が最終段階を迎えるということでありまして、

第一に、小口預金金利が自由化されること

第二に、個人の金融資産の蓄積が進み、お客さまの金利選好がますます高まってくる

第三に、企業の資金調達・運用の方法が一層多様化、高度化してまいること

第四に、金融機関の同質化や異種業態との相互乗り入れにより、各分野の垣根が低くなっていくこと

第五に、国際的な基準の自己資本比率が設定されることから、自己資本の充実が業容拡大の前提条件となること

第六に、金利リスク、為替リスク等のリスクが多様化かつ増大すること

が考えられます。したがって、今後の 3 年間は、金融機関相互の生き残りをかけた熾烈な競争が展開されることとなります。

このような大きな変革期に直面する長期経営計画となりますが、63 年度長期経営計画検討委員会において、激動する環境に耐え得る高質経営志向型の経営計画を策定していく考えであります。

昭和 63 年度（1988）長期経営計画は、新しい伊予銀行を創造するという決意を込めて、「New Iyogin Creative 50 Plan」。略して「NIC50Plan」と名付けられた。

高質経営推進運動

「自由化時代の営業活動は変化と競争に打ち勝つ高質化の実践態勢なくして伸展を望むことができない。さらに申せば、高質経営実現の決め手は人財の高質化であり、人財の高質化は人財の教育・訓練にありといえる」

昭和61年度(1986)上期総支店長会議における梶田頭取の訓示をもって「高質経営推進運動」がスタートした。

この頃から梶田頭取は、人は宝、人は財産の意で、「人材」を「人財」と意識的に表明し始めるのである。

昭和61年(1986)4月に高質経営推進本部(本部長頭取、副本部長専務・常務)が発足して、「高質化推進委員会」が設置され、さらに5つの小委員会が設けられた。

- ①窓口・渉外活動向上小委員会
- ②事務水準レベルアップ小委員会
- ③地域ふれあい強化小委員会
- ④営業店効率化推進小委員会
- ⑤本部OA化推進小委員会

昭和61年(1986)8~10月の間は、「高質経営推進運動」の一環として「ふれあいプラスワン運動」が展開された。

親しみのある窓口対応をはじめ、高度な知的サービスに至るまで、“これでいいか”、“もっと改善できないか”という意識のもとでのQC手法が実践された。また、「ふれあいプラスワン・チェックポイント集」が全行員に配布され、朝礼時の輪読や勉強会で活用されるとともに、商品知識理解度テストを全営業店で実施した。

続いて10~12月の間には、「事務3悪追放運動」が実施された。

事務3悪とは、①流動性預金の口座相違・取消、②為替関係の発信ミス、③業務全般のオペレーションミスを指し、この3悪の絶滅ないし減少を目標とした。

さらに11月から翌昭和62年(1987)3月にかけて、「営業店業務効率化運動」を展開した。

こうした全行を挙げての取り組みによって、「高質経営推進運動」は相当な成果を上げたが、高質経営は短期間で達成できるものではなく、まだまだ改善しなければならない課題が残された。

そのため、昭和62年度(1987)経営計画で

は、「事務3悪追放運動」を総合的にグレードアップした「事務3悪追放トータルランクアップ運動」(5~7月)、窓口対応と渉外活動のレベルアップを図るための「第2回ふれあいプラスワン運動」(8~10月)、業務効率化の定着に向けた「第2次営業店業務効率化推進運動」(62年度中)が計画されて、それぞれ実施に移された。

ALM体制の確立

昭和62年(1987)1月、「ALM(Asset & Liability Management)委員会」が設置された。

委員会は、頭取を委員長とし、常務以上の役員と関係本部部長を委員として構成された。その主要な役割は、次のとおりである。

- ①各種金利予測に基づく運用調達方針、ヘッジング方針等のALM戦略の決定と実績の検証
- ②資金及び資金運用益の実績管理と予算実績の差異分析に基づく対応策の検討
- ③ギャップ分析等による各種リスクの評価

ALMを推進するため、総合企画部に事務局を置き、「ALM委員会」を毎月1回開催することとした。

昭和62年(1987)2月、「ALM委員会」のスタッフ機関として、「ALM作業部会」が設置され、平成2年(1990)6月には「金利予測部会」と「ALM資金部会」に分割された。



第1回ALM委員会(昭和62年2月9日)

表1-4-1 ALM委員会のおゆみ

年月日	内容
昭和62. 1.13	「ALM委員会」を設置
	ALM運営要領を制定
62. 2. 9	第1回ALM委員会を開催
62. 2.16	「ALM作業部会」を設置
	ALM運営要領を一部変更(ALM作業部会設置による)
63. 2.23	ALM運営要領を一部変更(構成員の変更による)
63. 3.24	ALM運営要領を一部変更(構成員の変更による)
63.10.19	ALM支援システムの構築に着手
平成元. 8.21	ALM支援システム本番稼働
2. 6.20	ALM運営要領を一部変更(ALM作業部会を金利予測部会とALM資金部会に分割および構成員の変更による)
2. 7.30	月次とは別に期次ALM委員会を開始

「金利予測部会」では、日米マクロ経済予測、日米長短金利予測、為替相場予測等を行い、「ALM資金部会」では、「ALM委員会」への協議・付議事項について検討と調整を行った。

さらに平成元年(1989)8月には、コンピュータによるALM支援システムが構築されて、ALM体制の充実強化が図られた。(表1-4-1)

リスク管理体制の確立

金融の自由化は、金融の国際化と相まって業務内容の多様化による収益機会の増大というメリットをもたらす一方、多様で複雑なリスクを生じさせる。

金融機関のリスクとしては、信用リスクはもとより、流動性リスク、金利変動リスク、為替リスク、さらには事務面や防犯・防災面のリスクも予想され、全部門にわたるリスク対策が重要課題となった。

昭和62年(1987)8月、当行は「リスク対策検討委員会」を設置して、想定されるあらゆるリスクを洗い出し、その対応策を検討することとした。

梶田頭取は、同年10月の総支店長会議で、次のような訓示を行った。

今日、金融の自由化、国際化の潮流のなか

で、商品・サービスの多様化、多角化が進み、いくなれば「何でもやれる」という状況になってきていると思う。その上に、金融緩和による競争激化のなかで相手の気に入ることは何でもやらねばならぬと、いわゆる過剰サービスが一段と進み、ついには相手の意に阿るといふことにおちいる危険性をはらんでいる。

融資取引においても、貸出競争から、お客さまの大切な預かり資産を有益かつ安全に運用するという根源的な原則と役割をともしれば忘れて、融資額が増えれば増えるほどよいということにもなりかねない危険性がある。自由化時代、競争激化の時代を迎えて、こういう時こそ、信用機関としてのあり方に照らして、私たちは“これはやるが、これはやらない”という選択基準、価値判断をしっかりと持つことが大切であると思う。

それこそが信用と信頼の根源であり、またリスク管理の根底におかなければならないものである。皆さんも営業店にあって、しっかりと思慮分別というものを持って日々の仕事に対処していただきたい。

“バブル経済”の時代、当行が土地投機に起因する不良債権を抱え込まなかったのは、こうした堅実かつ厳正な経営姿勢によるものである。

4 業務体制の改革

経営組織の改編

「四国最強の銀行づくり」に向けて、大幅な組織の改編を行った。

昭和 58 年 (1983) 7 月 1 日付で頭取室を廃止した。従来、頭取室の業務であった広報に関する事項を総合企画部の分掌とした。

昭和 59 年 (1984) 6 月 1 日には、顧客別組織と 2 本部制を導入した。従来「預金は業務推進部、貸出金は融資部」と機能別に分かれていた組

織を、個人と一般法人が対象の「営業第 1 本部」と、特定の法人や官庁、地方公共団体が対象の「営業第 2 本部」に編成した。また、営業全般のマーケティング力を強化するための「営業企画部」と、企業ニーズの多様化・高度化に対応して「営業渉外部」を新設した。(図 1-4-1)

ディーリング業務の開始に備えて、昭和 60 年 (1985) 2 月に資金証券部に「証券営業センター」を設置し、同年 11 月には同じく資金証券部に「市場金融センター」を新設した。

昭和 63 年 (1988) 4 月、いよぎん地域経済研究センター (IRC) の設立に伴い、従来の情報調査部を廃止して「情報開発部」を設けた。同年 8 月には、総合企画部に「広報室」を新設した。

図1-4-1 機構図(昭和59年6月1日現在)

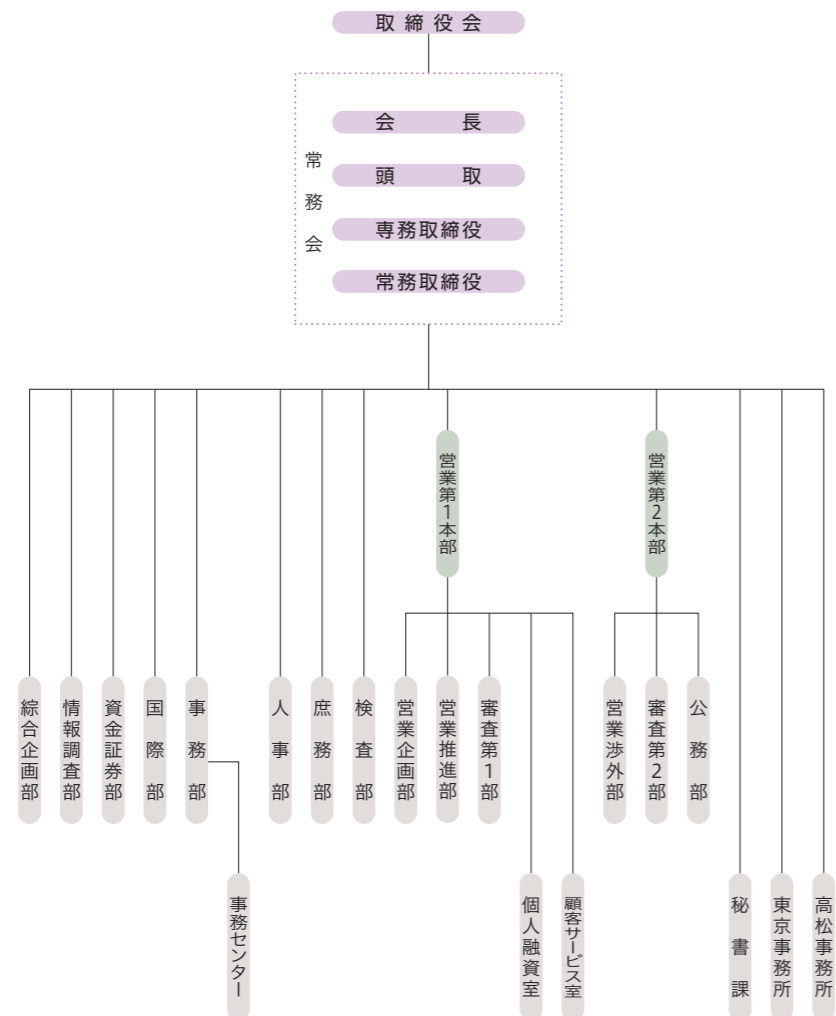
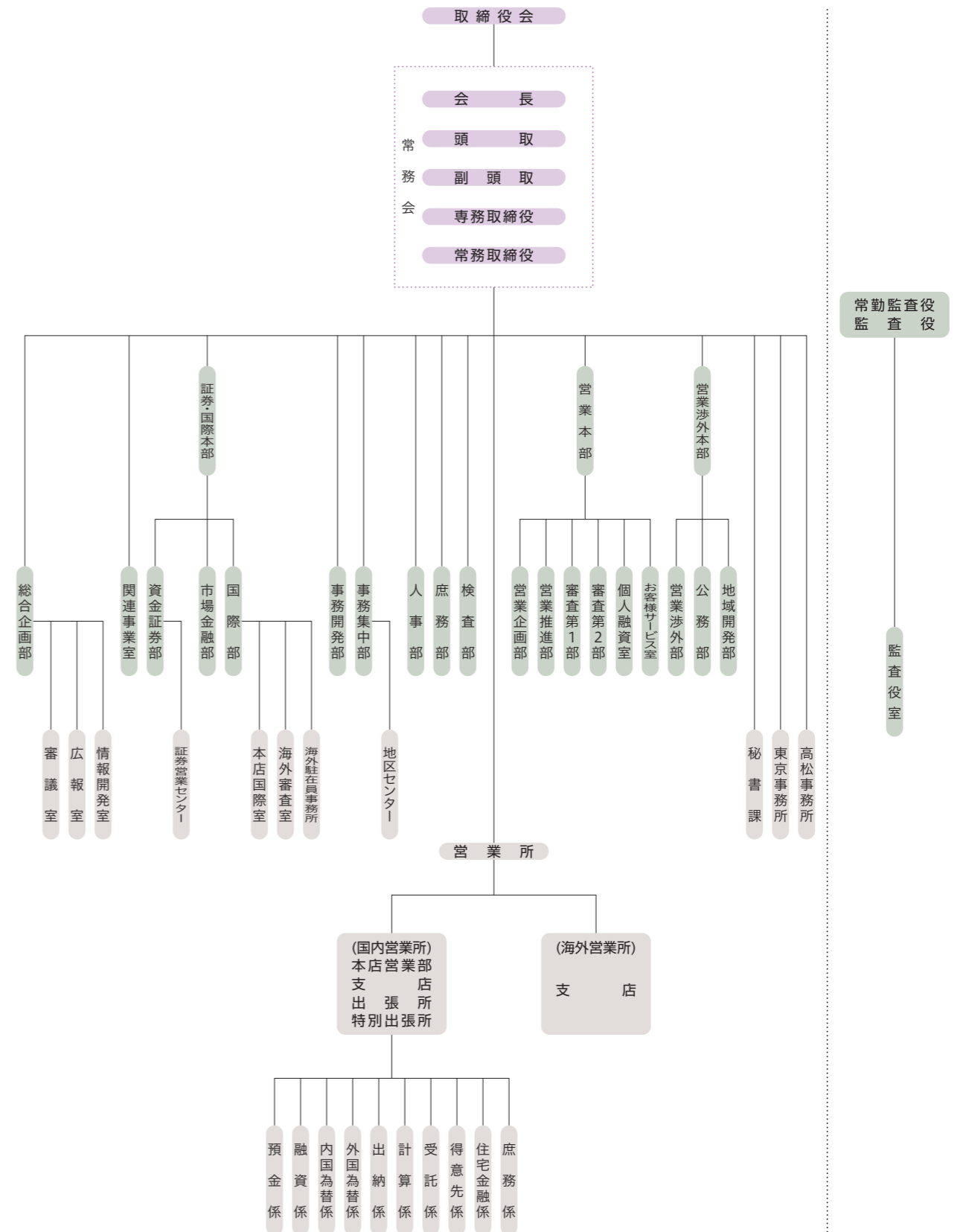


図1-4-2 機構図(平成2年8月1日現在)



平成元年（1989）2月、事務部を発展的に解消して「事務開発部」と「事務集中部」を新設した。

同年4月26日、海外の営業店第1号として、ワン・ワールド・トレード・センター79階にニューヨーク支店を開設し、同時に「海外審査室」を新設した。

平成2年（1990）8月には、金融の自由化・国際化に対応して、営業第1本部を「営業本部」、営業第2本部を「営業渉外本部」と名称変更し、新たに「証券・国際本部」を設置して、2本部制を3本部制に改編した。（図1-4-2）

昭和58年（1983）以降も関連会社の設立が続いた。60年8月にいよぎんキャピタル株式会社、61年10月にいよぎん投資顧問株式会社、63年4月に株式会社いよぎん地域経済研究センター、同年7月にいよぎんモーゲージサービス株式会社、同年8月に株式会社いよぎんディーシーカード、平成元年（1989）9月にはいよぎんスタッフサービス株式会社が設立されて、3年3月末で当行の関連会社は12社となった。

自己資本の充実

当行は、昭和56年（1981）の増資により資本金125億円であったが、61年7月31日に2,000万株の有償増資と1,500万株の無償増資を行い、資本金は158億円となった。

昭和63年（1988）7月、無償株式の発行と第1回無担保転換社債の発行を発表した。後者発行の目的は、第3次オンラインシステムの構築と店舗整備のための資金調達である。

転換社債発行後の株式転換状況は、昭和63年（1988）10月～平成元年（1989）3月に49万9,219株、元年4月～2年3月に795万1,140株、2年4月～3年3月に78万4,463株で、資本金は202億円となった。これにより、当行の自己資本比率（BIS基準）は、元年から3年までの3年間、8%をクリアした。

店舗の展開

昭和58年度（1983）以降の店舗展開は、小型店舗と機械化店舗が中心で、県内の足場固めを強く意識したものであった。

昭和60年（1985）3月に中之庄支店、同年8月に高岡支店、61年6月に富田支店と近見支店、62年3月に古川支店、同年8月に牛淵支店、63年6月に原町支店、平成元年（1989）3月に日高支店、同年11月に飯岡支店、2年4月に岡山南支店、同年12月に岡田支店、3年5月に観音寺支店と船木支店、同年8月には喜多川支店が開店となった。

また、金融の国際化に対応して、昭和60年（1985）4月にロンドン駐在員事務所をシティに開設し、翌61年7月にニューヨーク駐在員事務所（平成元年4月に支店昇格）、平成元年（1989）6月には香港駐在員事務所を開設した。



ロンドン駐在員事務所の開設（右端樹田頭取、昭和60年4月11日）



ニューヨーク駐在員事務所の開設（昭和61年7月1日）

新商品の開発

昭和58年（1983）以降、お客さまニーズの多様化と金利の自由化の進展に伴い、預金商品等を相次いで開発した。

昭和58年（1983）の「国債定期口座」「バンクカード」、59年の「国債定期口座“年金型”」「『坊っちゃん』期日指定定期預金」「いよぎん外貨投資口座」、60年の「市場金利連動型預金“MMC”」「国債総合口座」「大口定期預金（自由金利型定期預金）」、61年の「いよぎん健康定期預金」「レディースプラン“マドンナ”」、62年の「資産運用ソフト“リッチマン”」、63年の「来島大橋着工記念定期積金“夢大橋”」、64年の「MMC準備預金『坊っちゃん特急』」、平成元年（1989）の「スーパーMMC」「通貨オプション付大口定期預金」「金利予約型大口定期預金」などである。

また、ローン商品についても積極的に開発している。昭和59年（1984）の「住宅改善ローン」、60年の「ご繁昌ローン」、61年の「大型カードローン」「教育プラン」、62年の「予約型マイカーローン」「ファミリーカードS型」などである。これにより62年3月末には、当行が個人向けカード



当行のローン融資額の地銀トップを報じる（昭和62年8月16日 日本経済新聞）

ローンの融資額で全国64地銀のトップに立った。

エレクトロニックバンキング

ファームバンキング（FB）とは、企業のコンピュータやパソコンと銀行のコンピュータを通信回線で接続し、オンラインでデータのやりとりを行うもので、企業・銀行双方の大幅な事務の省力化がもたらされる。

このため当行では、昭和63年（1988）3月にFB推進の専任チーム「SSP」を結成し、平成元年（1989）にはFB推進責任者を全店に配置するなど、企業の囲い込み戦略としてFB推進に意を注いだ。

また、日常のショッピングをキャッシュレス化する「バンクPOSサービス」、愛称「いよぎんショッピングメイト」の取り扱いを昭和63年（1988）2月に開始した。

さらに昭和61年（1986）から63年にかけて、地域の流通産業の活性化・システム化を支援するため、地域流通VAN「IC-NET」の構築に取り組んだ。地元金融機関が地域流通VANを構築するのは、全国でも初めての試みであった。

なお、昭和63年（1988）10月には「第3次オンラインシステム基本計画」が決定され、新ホストコンピュータとして「IBM 3090」の導入が決まった。第3次オンラインシステムの最大の特徴は情報系システムにあり、その狙いは、営



新勘定系システムの発足式（平成2年8月13日）

業戦略、収益管理などの重要な経営戦略の策定に役立つ情報の提供を基盤とし、総合的な競争力を強化することになった。

平成2年(1990)8月13日、第3次オンラインシステムの先陣をきって、「新勘定系システム」がスタートした。午前8時40分、牧野浩常務取締役がホストコンピュータのボタンを押すと、各営業店の端末機に「NEW 3 ON スタート 02-08-13 08-40」のメッセージが打ち出された。新システムを武器とする“攻めの営業”への発進であった。

5 TQC「全社的品質管理」の導入

TQC導入宣言

昭和59年(1984)4月7日、榊田頭取は、総支店長会議においてTQCの導入を宣言した。

TQC (Total Quality Control) は、「全社的品質管理」と呼ばれて、全員参加で仕事の質を高める活動である。当行が、その社会的責任を果たし、繁栄を続けていくためには、提供する商品やサービスが、常にお客さまの満足と信頼を得なければならない。しかしながら、時代の変化に伴うお客さまの期待と、それに応える役職員の発想や行動に乖離が生じていた。こうした状況を打破し、“お客さま本位”に徹した品質管理を通じて、企業の体質改善を図ろうとするものであった。

当行におけるTQCの基本理念は、次のとおりである。

(1) お客さま志向

銀行経営は、お客さまあってのものであり、環境が変化して、お客さまの価値観や暮らし向きが変われば、それに応じて経営の仕振り

を改めるのは当然のことである。お客さまの満足と信頼を経営の最優先課題として、それにマッチした商品、サービス、情報をタイミングよく提供できる体制を整えなければならない。

(2) 品質第一

品質第一とは、本物指向ということである。銀行における品質とは、商品、サービス、仕事の質と、それを生み出す人の質であり、これらがすべて本物でなければならない。品質づくりとは、結果ではなく、その過程が大切である。目標を明確にして、そこに至るプロセス管理、行動管理を徹底し、結果偏重の成り行き管理を改める必要がある。

(3) 人間性尊重

企業は、人のため社会のために存在する。従業員の人間性を尊重して、生きがい働がいのある職場づくりを目指す。そのために全員参加のQCサークル活動を推進して、組織の活性化を図るとともに、人格、教養、技能ともに優れた活力ある人財を養成する。

TQCキックオフ

頭取を本部長、担当常務を副本部長とする「TQC推進本部」を設けて、TQCに関する基本方針の明示と企画・提案の承認、活動の評価を行うこととした。常務会メンバーを委員に充て、部長若干名をオブザーバーに配した。

「TQC推進本部」の下に「TQC推進委員会」が設けられた。総合企画部長を委員長として、本部各部長と支店長若干名を委員に充てた。委員会の役割は、「TQC推進本部」の補佐と活動推進上の重要事項の審議、提言ならびにQCサークル全行発表大会の運営と成績審査であった。

事務局として、総合企画部に「TQC推進事務局」、各地ブロックに「ブロック事務局」が設けられた。

昭和59年(1984)8月にQCサークルが結成されて、10月1日にキックオフした。サークル数は500、メンバー数は2,938人で、1サークル平均5.9人であった。10月9日に開かれた59年度下期総支店長会議において、TQC講演会とモデルサークル発表会が行われた。



TQC講演会



モデルサークル発表会(昭和59年10月9日)

昭和60年(1985)3月、第1回各部店内QC発表大会が開催されて、そのなかから選定された10サークルが全行発表大会に出場することになった。4月6日、本店ホールで第1回QCサークル全行発表大会が開催された。その結果、吉田支店の「オレンジサークル」が最優秀賞に選ばれた。60年4月、役付者によるQCグループ活動



第1回QCサークル全行発表大会表彰式(昭和60年4月6日)

もキックオフした。グループ数は175で、最初の6カ月間は共通テーマとして、業績向上、体質改善、差別化戦略の三つのなかから、各店舗にとって最も重要で緊急度の高い問題を探り上げることとした。61年4月8日、本店ホールで第1回QCグループ全行発表大会が開催され、7グループが活動事例の発表を行った。松山市役所出張所の「サクラメントグループ」が最優秀賞を受賞した。

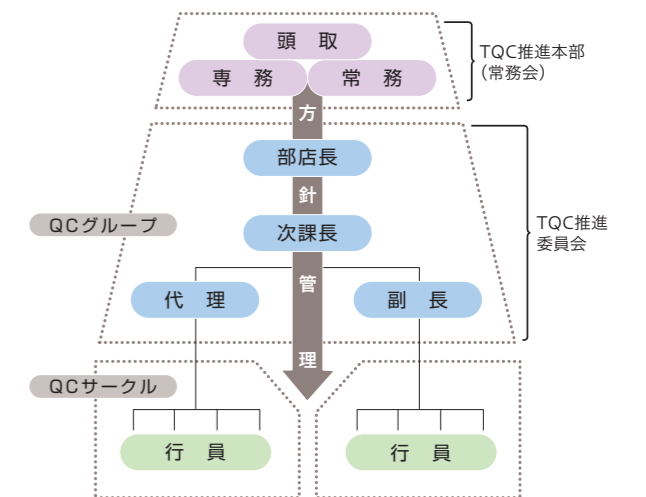
「方針管理」の導入と「高質経営推進運動」にQC手法

昭和61年(1986)4月、TQC活動にトップダウンのQCといわれる「方針管理」が導入された。当行の「方針管理」は「経営理念、長期経営計画基本方針に基づく年度ごとの短期経営計画の基本方針を達成するため、各職位ごとに方針、目標、方策を策定してそれを実施し、その結果の検討を行って必要な処置をとる方針のPDCA (Plan Do Check Action) 活動である」と定義されている。

このうち「方針」は活動の方向と姿勢を示す定性的なもの、「目標」は達成すべき目標値や水準を示す定量的なもの、「重点施策」は目標達成のために重点的に実施する方策や手段を示すものである。

〈図1-4-3〉

図1-4-3 方針管理とQCサークル・グループ



「方針管理」は、将来の環境変化を予測して最善の仕事の進め方を考えるもので、ここには当行の行員を“考えて行動する集団”に作り変える狙いがあった。

昭和 61 年 (1986) 4 月にスタートした「高質経営推進運動」では、単に掛け声だけではなく Q C 的な発想に基づき、QC手法を駆使することで、課題解決を図ることが何よりも大切とされた。そのためには、P D C A のサイクルを回すなかで問題点を洗い出し、原因の追求、対策の実行、その定着化と反省を繰り返して、着実に効果を積み上げていくことが求められた。

トップダウンのQCである「方針管理」と、ボトムアップのQCサークル・グループ活動とを結合して進める運動、QCを学びQCを使って発想の転換と行動の見直しを行う運動、それが創立 45 周年に当たる昭和 61 年 (1986) を高質経営への“革新的転換の年”と位置付けた高質経営推進運動であった。

昭和 62 年 (1987) 1 月、T Q C 「頭取診断」が一万支店を皮切りに、森松、松前、湊町の 4 カ店で実施された。診断には、頭取に総合企画部長と営業推進部長が同行した。

「頭取診断」の目的は、次のとおりである。

- (1) トップが「方針管理」を中心に、店主経営の在り方、営業店長の経営方針、仕事に対する考え方、仕事の進め方についての診断・指導を行い、方針管理の充実ならびに管理 (P D C A) の仕組みのレベルアップやQCサークル・グループ活動の定着化を図る。
- (2) トップが各職場に足を運び、職場における改善活動を評価、激励することにより、トップと職場とのコミュニケーションを密にし、職場モラルの向上、T Q C 活動の活性化を進める。
- (3) 診断の場でのトップによる管理者指導を通じて、次代を担う経営幹部の育成を図る。

6 C I 戦略の推進

C I 導入宣言

昭和 63 年 (1988) 10 月 5 日、総支店長会議の席上で梶田頭取が C I 導入宣言を行い、ここに“C I 戦略の推進”が開始された。

当行の C I は、“ニューいよぎんの心と行動と表情”をつくる総合的なコーポレート・アイデンティティの確立を目指すものであり、三段階のステップからなる C I 計画が策定された。(図 1-4-4)

ステップ 1

「企業の心」を示す

マインド・アイデンティティ (M I)

当行の経営理念や経営姿勢とお客さまが当行に抱いているイメージの間にギャップはないか、という観点から、当行の現状を正しく認識し、企業理念を再構築するステップ。

ステップ 2

「企業の行動」を示す

ビヘイビア・アイデンティティ (B I)

当行の経営理念にふさわしい行員の意識と行動はどうあるべきか、という面から、当行の組織と行動を革新し、新しい企業文化を確立するステップ。

ステップ 3

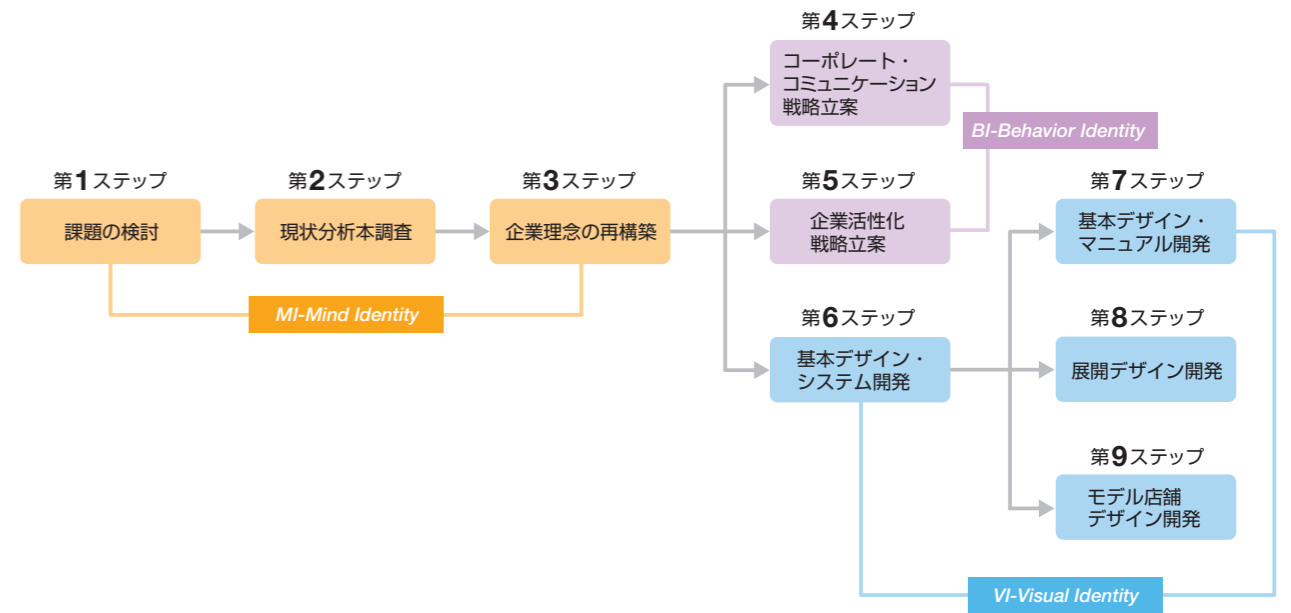
「企業の表情」を示す

ビジュアル・アイデンティティ (V I)

当行の経営理念にふさわしい企業イメージはどうあるべきか、という視点から、当行の視覚的イメージを統一し、これを対外的にアピールして共感を得ていくステップ。

C I 計画は、最初のステップを昭和 63 年 (1988) 11 月～ 12 月、最終ステップを平成元年 (1989)

図 1-4-4 C I 計画の基本ステップ



12 月～ 2 年 3 月として、創立 50 周年に当たる平成 3 年 9 月までに、それを経営戦略、行動基準として具体的に展開していくものであった。

新しい企業理念

C I の推進組織として、高質経営推進本部のもとに「C I 推進委員会」を設け、下部組織として「M I 部会」「B I 部会」「V I 部会」及び各種のプロジェクトチームを設置した。

平成 2 年 (1990) 1 月に行内発表された新しい企業理念は、地域社会の一員“コーポレートシチズン (企業市民)”として自らの主張や願望を発信していくという考え方に立ち、「存在意義」「経営姿勢」「行動規範」で構成されている。

伊予銀行企業理念

(存在意義)
潤いと活力ある地域の明日を創る

(経営姿勢)
最適のサービスで信頼に応える

(行動規範)
感謝の心でベストをつくす

五つの行動指針

新しい企業理念を日常行動の中で生かしていくための身近な指針として、感謝の心を形に表す次の「五つの行動指針」が設けられた。

五つの行動指針

- ① 基本に忠実に、クイックレスポンスする
- ② グローバルな視野で、地域に根ざして活動する
- ③ 変化を鋭くとらえ、柔軟に、積極的に対応する
- ④ より高い目標にチャレンジし、自分を磨く
- ⑤ 健全な心と体で、明朗な職場をつくる

エバーグリーンマークの誕生

新しい企業理念から導きだされた目標イメージは、次の五つである。

- ① 潤いと活力を創る銀行
- ② 地域の明日を創る銀行
- ③ 先進的で質の高い総合的なサービスを提供する銀行
- ④ 若々しく明るい銀行
- ⑤ 堅実で信頼性の高い銀行

平成 2 年 (1990) 5 月、この目標イメージを受けて、国内有数のデザイナーである細川光夫による基本デザインが完成した。

新しいシンボルマークは、地域の一員として、豊かで快適な地域環境を創造していきたいという当行の願いをこめて「エバグリーン(常緑の)マーク」と名付けられた。

エバグリーンマークは、目標イメージの「潤いと活力を創る銀行」を念頭において制作され、若々しく明るい太陽と、新鮮で生命の源である海、優しさと華やかさの象徴である花を、豊かな潤いのある大地の中に表現したものである。

シンボルマークは、各エレメントを 4 色で表現することを基本としている。大地は、グレース(潤い)グリーン。太陽は、バイタル(活力)イエロー。花は、テンドー(優しさ)ピンク。海は、フレッシュ(新鮮さ)ブルー。この 4 色のコーポレートカラーを、総称して「アース(地球)カラー」と呼んでいる。

「伊予銀行」への表記変更

コーポレートロゴタイプは、和文、欧文ともに、シンボルマークの親しみやすくヒューマンなイメージに合うようにデザインされた。

平成 2 年(1990)9 月 1 日、行名表記については、「伊豫銀行」を親しみやすい常用漢字の「伊予銀行」に変更して、同日、商号変更登記を行った。

新デザインへの切り替えは、平成 2 年 (1990) 9 月 3 日の新商号による営業開始日時点で松山市内の 20 カ店とし、約 3 カ月をかけて 11 月末までに全店完了した。アイテム関係では、通帳・証書、手形・小切手等の重要紙類や、契約書類等は、平成 2 年 9 月 3 日から新デザインを使用した。

なお、平成 3 年 (1991) 1 月からイメージキャラクターとしてミュージカル女優の土居裕子(宇和島市出身、平成元年度芸術選奨文部大臣新人賞受賞)を起用した。

7 人事管理と福利厚生

人材育成は生き残りの条件

昭和 57 年度 (1982) 長期経営計画では、基本方針の一つとして「人材の育成と組織の活性化により進取の気概と実践力に富む銀行をめざす」ことが掲げられた。

厳しい競争下での生き残りの基本条件は“少数精鋭主義”であることから、①管理者による具体的な指示指導を強化し、活力ある職場づくりを推進する ②行員一人ひとりの営業マインド、収益マインドの向上を通じ参画意識の高揚を図る ③環境の変化に対応し得る人材の育成に努めることを重点施策とした。

昭和 58 年度 (1983) 以降の人事施策は、“少数精鋭主義”の実践に重点が置かれて、新卒者の採用は、58 年度の 314 人のあと、59 年度から平成元年度(1989)まで 100 ~ 200 人台で推移した。この結果、職員数は、58 年 3 月末の 3,241 人から平成 3 年 3 月末の 2,957 人と、8 年間で 284 人の減少をみた。これをカバーするために、女子のパートタイマーを配置した。

昭和 61 年度 (1986) 上期以降、人材という言葉は、「人財」という言葉に置き換えられた。職場研修、集合研修ともに OJT が重視された。水木専務取締役は、平成元年 (1989) 4 月 7 日の上期総支店長会議における示達で、「知識は集合研修や自己啓発を通じて習得することができるが、生きたノウハウの体得は現場での OJT によってのみ可能である。営業店長においては、人材育成は管理者最大の責務であることを肝に銘じて、機会教育、都度教育を徹底しなければならない」と述べた。

新人事制度の導入

昭和 63 年 (1988) 1 月から平成元年 (1989) 10 月にかけて、新しい人事制度が導入された。

高質経営の推進を支えるものは、人材の育成と強化である。行員の誰もが、失敗を恐れないチャレンジ精神、豊かな発想力、粘りのある実践力を兼備し、さらに旺盛な業績伸展意欲、高度な営業センスと収益マインドをもった真のプロ行員となることが求められた。

新人事制度の狙いは、「銀行の業績向上を図りながら、各人の適性や能力に応じて、やり甲斐のある仕事と働き甲斐のある処遇を目指す」という基本的な考え方に立ち、行員一人ひとりの能力を開発し、それを最大限に発揮し得る仕組みをつくり、組織としての戦力の向上を図ることにあつた。

失敗を恐れず、より困難で、より高度な仕事にチャレンジできるシステムと組織の風土づくりが不可欠であることから、新人事制度には加点主義を導入した。

また、行員個々の能力開発を支援するため、「能力開発ノート」が新たに制定された。

賃金制度の改定

平成元年 (1989) 3 月に賃金制度が改定された。「やってもやらなくとも、あまり差のつかない」給与体系ではなく、“良い仕事をすればするほど”“職務と責任に応じて”報いられる給与体系とした。

改定のポイントは、①給与を労働対価部分と生活保障部分とに区分することによって給与の概念を明確にしたこと ②従来の定期昇給積上方式を廃止し、資格給に新しくキャンセル方式の賃金表を導入したこと ③人は経験年数に応じて能力が伸びるものであることを考慮し、資格別に経験年数による号俸制を取り入れたことである。

賃金制度の改定に先立って昭和 63 年 (1988) 7 月、退職金制度が改定された。新しい退職金の

支給方式は、一定の勤続貢献部分を確保した上で、仕事と能力が反映されるものとなった。

伊予銀行合唱団の活躍

当行の文化活動では、昭和 42 年 (1967) に発足した伊予銀行合唱団の活躍が目立った。

主な活動は、定期演奏会「ふれあいコンサート」の開催と、「全日本合唱コンクール」への出場である。「全日本合唱コンクール」全国大会には、職場の部四国代表として昭和 59 年(1984)、61 年、62 年、平成元年 (1989) に出場した。とりわけ 62 年 11 月の第 40 回全国大会では、出場 13 回目にして初めて銅賞に入賞し、平成元年 11 月の第 42 回全国大会において再び銅賞に輝いた。



伊予銀行合唱団の活躍

女子ソフトボール部の健闘

昭和 60 年 (1985) 4 月、当行に女子ソフトボール部が誕生した。県下では、いよてつそごうチー



女子ソフトボール部

ムに続いて二つ目の実業団チームである。

実業団女子ソフトボールの全国大会は、全日本実業団選手権大会、全日本一般女子選手権大会及び国民体育大会の三つである。当行チームは、結成した年の10月に早くも全日本一般女子選手権大会の出場権を得るなど、昭和60年(1985)から平成2年(1990)までの6年間に全国大会への出場回数は10回に達する健闘をみせた。

男子テニス部の誕生

平成元年(1989)4月、当行二つ目の運動部として、男子テニス部が誕生した。

同年11月に開催された第3回全国実業団対抗テニストーナメントA大会では、16チームが激闘を繰り広げるなか、見事に準優勝し、誕生のその年に日本リーグ入りを果たした。以後、テニス部は、国内のオープントーナメントや全日本選手権大会、国民体育大会に出場を重ねている。



男子テニス部

8 創立45周年ほか

創立45周年の記念事業

創立45周年の記念事業として、昭和61年度

(1986)に定年延長を実施した。創立40周年に当たる56年に導入した55歳以降の再雇用制度を一步進めて、定年年齢を満55歳から満60歳に一括延長するものであった。

昭和61年(1986)9月1日には、梶田頭取が記念式で祝辞を述べるとともに、情報調査部から冊子『愛媛県経済の現状と展望』を発行した。

9月3日に東野研修所中庭の慰霊碑前で、物故役職員慰霊祭を執り行い、10月18～19日には、従業員組合と共催で、45周年記念行内競技大会とその前夜祭を開催した。

さらに10月から翌62年(1987)の2月にかけて、八幡浜市・宇和島市・松山市・今治市・新居浜市の県内5カ所で「いよぎんふれあい講演会」を開催した。

渡部七郎元頭取の銀行葬

平成2年(1990)12月5日、渡部七郎前会長が逝去した。享年89歳であった。12月27日、愛媛県民館において銀行葬が厳かに執り行われて、会葬者は3,000人に及んだ。

葬儀委員長の梶田頭取は、故渡部前会長の遺徳を偲び、次の祭文を霊前に捧げた。

本日ここに銀行葬をもって伊予銀行前会長故渡部七郎殿の葬送の式を執り行うにあたり、謹んでご霊前に追悼の誠を捧げ、お別れの言葉を申し上げます。

あなたは本年6月、ご体調すぐれず再起を期して入院ご養生につとめられておりましたが、過ぎる12月5日午前11時40分、まさに巨星の落つごとくその生涯を閉じられました。私ども役職員一同、一日も早いご快癒をと心からお祈りいたしておりましたが、その願いも空しくこのような悲しい日が訪れ、誠に残念でなりません。

今あなたのご霊前にぬかずき、在りし日の

高潔なご人格、風格あるご温容を偲びます時、万感こもごも胸に迫り、言い現す言葉もございません。ご遺族ご親族のご悲嘆もいかにばかりかと、衷心よりお悔み申しあげます。

顧みますれば、あなたは明治35年温泉郡荏原村の名家に生をうけ、松山中学校、松山高等学校を経て昭和3年、東京帝国大学をご卒業後、同年、当行の前身たる五十二銀行にご入行されましたが、時を経ずして地元の強い要請を受け、弱冠26歳にして荏原村村長をお務めになるなど、若くしてよく地域づくりに尽くされました。昭和12年、改めて豫州銀行にご入行されましたが、爾来半世紀を超えるあなたの永く輝かしい金融界一筋のご経歴は、実にこの時にはじまったのであります。

戦後の昭和22年12月には、伊豫合同銀行の取締役にご就任、昭和28年常務取締役、昭和38年取締役副頭取となられ、昭和44年10月、末光元頭取の後をうけて第3代頭取にご就任後は、当行の最高責任者として常に大局的見地に立ち、優れた識見と果敢な実行力をもって経営体制の整備充実をはかられ、私どもを導いて伊予銀行今日の発展の礎を築かれたのであります。

その後、昭和58年会長に就任されるまで、愛媛県銀行協会会長として愛媛県金融界の発展に盡瘁せられたのみならず、全国地方銀行協会の役員として地方銀行業界の政策決定にも大きく参画されてこられました。

一方、あなたはひとり金融界にとどまらず、地域への企業誘致や、また広く社会福祉、文化医療向上に対しても深い理解と情熱を傾けられ、推されて愛媛県公安委員会委員長をはじめ、愛媛県社会福祉協議会会長等数々の公職を歴任されましたが、併せて伊予鉄道取締役、南海放送取締役にも就かれて地元財界

の重鎮として、地域経済の発展に多大な貢献をなされたのであります。

こうしたあなたの金融人社会人としての偉大なご功績により、昭和48年11月、勲四等旭日小綬章に叙せられ、昭和56年11月には愛媛県功労賞の榮に浴し、次いで昭和59年11月、勲三等瑞宝章に昇叙されましたが、さらに国はこのたびあなたのご逝去を悼み、特旨をもって正五位に叙せられましたことをここに謹んでご報告を申し上げます。

思えばあなたには自ずから備わる大人としての器量が窺われました。またその資性は大海のような深い包容力の中にも経営者としての強い信念を持たれ、部下の意見によく耳を傾けることを常とされましたが、ひとたび決断せられたことは決して^{ゆるが}せられませんでした。また明治の人らしく気骨に富み、晴がましさをや辺幅を飾ることを遠ざけて、常に金融人としての謙虚さを胸に抱いて生きることの大切さを説かれました。あなたは私どもにとってあたかも慈父のような存在でありました。そして私どもはむしろ寡黙なあなたの背中を見つめながら、語らずして数々のご薫陶をうけてまいりました。

あなたはまた無類の勉強家、読書家であり、とりわけ禅の心をはじめとする精神文化については人一倍探求され、またそのご造詣も深かったことは万人の認めるところであり、これがその後あなたをして「見事に生き抜く」という人間の生き方についての不朽の信条に達せられる源となったものと察しあげます。

私は当行入行以来40年近くの間きにわたり、公私ともに身にあまりご教導ご厚誼をいただいていたのですが、今静かにご生前の日々を回想しますとき、あなたのこうした人生哲学の数々が思い出されてなりません。強靱な精神力によって、最後まで銀行一筋で生

き抜いてこられたあなたが、まさに「見事に生き抜く」というそのお言葉どおり自らその範を示されたことに対し、改めて深く感服申しあげるものであります。

私どもを取り巻く現下の政治経済、社会情勢は激動を極めており、金融界は内外ともにかつて経験しなかった厳しい試練に直面しております。こうした難局のなかで先達と仰ぐあなたを失い、まさに灯の消えた思いがいたします。この悲しみから抜け出すにはなお多くの時日を要することでしょう。

しかし私どもがいたずらに悲しみの底に座することは、かえってあなたのご遺志に背くことになろうかと思えます。この上はあなたにお教え賜った数々のご教訓を身に体し、これまでもまして当行の発展と地域社会の繁栄のために心魂を傾注し続けることをご霊前にお誓いいたします。

あなたのご偉業を敬仰しご遺徳を追慕しながら、お名残りは尽きませんがいよいよお別れの時がまいりました。どうか安んじて永遠の眠りにつかれますよう、そしてはるか天上に在りて、私ども一同の行方をとこしえにお見守り下さることを念じあげまして式辞いたします。

正岡子規とその周辺

—— 第五十二国立銀行をめぐって ——

正岡子規は、当行の前身の一つ第五十二国立銀行の株主であった。

子規の同郷の友であり、子規の研究と顕彰に専心した柳原極堂は、第五十二国立銀行の明治期の株主名簿を閲覧した模様で、そのことを著書『友人子規』に書き記している。



明治26年12月20日現在の五十二銀行株主名簿に、正岡常規（子規の本名）4株とあるが、これが残存する正岡家財産の全部であったか否やは固より知ることが得ない。

（柳原極堂『友人子規』）

子規6歳の時に父・隼太が亡くなって、正岡家は、母・八重の実家である大原家の後見をうけた。明治8年（1875）、大小姓以上の家には家禄奉還の一時金として1,200円が支給され、八重は、これを実家の当主・大原恒徳に預けた。松山に士族奉還金の持ち寄りで第五十二国立銀行が設立されて、恒徳は役員となる。正岡家の1,200円は一部この銀行の株になり、他は預金された。

子規の家は、大原恒徳の手をへて出されてくるこの金を小出しにして食べていた。

（司馬遼太郎『ひとびとの聲音』）



子規が17歳まで暮らした家を復元した子規堂（松山・正宗寺境内）

八重は、「升（ノボ：子規の通称）は生きて居る内は大変お金に困りました」と述懐している。日本新聞社の子規の月俸は15円で、晩年に昇給して40円。

残り25円を薬価に支払うと、25円ほど不足します。いつもながら申しかねることでありますが、右御融通下さればありがたく存じ奉ります。

（正岡子規「加藤拓川宛て書簡」）

子規を金銭的に支援したのは、恒徳の弟で、加藤家の養子となった拓川である。拓川は、外務省人事課長、ベルギー公使、衆議院議員、貴族院の勅選議員、松山市長などを歴任し、松山高等商業学校（現 松山大学）の設立にも尽力した。

また、八重の妹・十重が嫁いだ先は、藤野漸である。漸は、地方政財界で活躍した人であり、第五十二国立銀行の創立に参画し、後に頭取に就任した。このように正岡子規とその周辺の人々と当行との繋がりは深い。

そして子規の叔父・加藤拓川が創設した松山大学は、当行の歴代頭取8人のうち、第5代の水木儀三頭取、第6代の麻生俊介頭取を輩出している。