

# 沿革2

## 第1章 グッド・バンクを目指して

平成3年～平成10年(1991～1998)

## 第2章 瀬戸内圏域に根ざした「スーパーリージョナルバンク」を目指して

平成10年～平成17年(1998～2005)

## 第3章 「親切で頼りがいあるベストパートナーバンク」を目指して

平成17年～平成24年(2005～2012)

## 第4章 「10年先も必要とされる銀行」を目指して

平成24年～(2012～)

# 第1章 平成3年～平成10年 (1991～1998)

## グッド・バンクを目指して

### 時代概況

平成期に入ってバブルが弾けた。“バブル崩壊”の起点については諸説あるが、平成2年(1990)から株価の下落が始まった。一時は日経平均株価が38,957円を記録し、土地が投機の対象となり、「山手線内側の土地価格で、アメリカ全土が買える」といわれた日本のバブル経済が崩壊したのである。バブル崩壊によって、わが国は「失われた20年」と呼ばれる経済の低迷期を迎えることになった。

バブル崩壊の最も深刻な影響を受けたのは、金融業界であった。不良債権の増加や保有株式の目減りが、金融不安にまで発展しかねない状況に陥った。このため大蔵省では、平成4年(1992)に不良資産償却の繰り延べ、担保不動産の流動化など、金融システム安定のための緊急措置を講じた。政府は、総事業規模10兆7,000億円の総合経済対策を打ち出したが、国内需要は依然として低迷を続けた。

平成5年(1993)には、新社会資本(情報・通信網、教育・研究施設など)の整備と住宅減税を柱とする「総合的な経済対策」が決定した。しかし、急激な円高の進行と冷夏・長雨による消費不振、さらにはゼネコン疑惑による公共工事の遅延などから、景気は停滞したままであった。

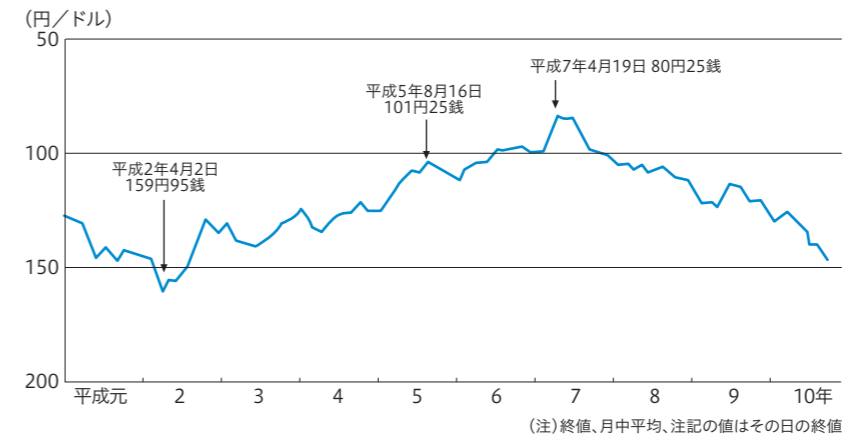
円相場は、平成5年(1993)8月に1ドル100円40銭と“1ドル100円時代”に突入した(図2-1-1)。円高が進行して、翌6年7月には1ドル96円55銭を記録する。輸出産業の収益は悪化し、日本の産業構造の転換を強く迫ることとなった。国内からアジア諸国に生産拠点を移す動きが一段と活発化して、「産業空洞化」の懸念が広がった。同時に雇用不安が深刻化した。

政府は、バブル崩壊後の財政悪化と高齢化社会による社会保障費の増大に対応して、安定的な財源を確保するための税制改革を行い、平成6年(1994)11月に「所得税法及び消費税法の一部を改正する法律」が成立した。これまで3%であった消費税率が、5%に増税されたが、その実施は、平成9年の橋本龍太郎内閣によってなされる



消費税5%還元セール(平成10年11月11日 毎日新聞社提供)

図2-1-1 円・ドル相場の推移



こととなる。

平成7年(1995)1月17日、マグニチュード7.2の阪神・淡路大震災が発生して、わが国の産業経済に大きな打撃を与え、3月には、東京で「地下鉄サリン事件」が起こり、社会不安が拡大した。

こうしたなか、メキシコの通貨危機が先進国に飛び火し、“ドル売り”要因となって円相場は急騰、平成7年(1995)4月には1ドル80円15銭と最高値を更新した。株価は年初から続落して、15,749円と前年来の安値を更新した。日本銀行は、政府の「緊急円高・経済対策」と足並みをそろえて、4月に公定歩合を当時史上最低の年1.0%とした。しかし、これも円高の歯止めとはならず、ドルは一時80円台を突破した。

米国においてもドル危機に直面したことから、7月に日米金融同時緩和と協調介入を行い、為替相場はドル安修正に動いた。8月には、日米独3国の協調介入によってドル高・円安が加速した。株式市場も円安を好感し、ほぼ半年ぶりに1万8,000円台を回復した。日本銀行は、景気回復をより確かなものとするため、同年9月、公定歩合をさらに0.5%引き下げて、0.5%という超低金利とした。

バブル崩壊によって、不動産市況は低迷し、全国で関連企業の倒産が相次いだ。金融機関を母体にして、住宅建設ブームに乗って急拡大した住宅金融専門会社(住専)は、巨額の不良債権を抱えて、経営危機に陥った。平成7年(1995)、大蔵省が立ち入り検査を実施した結果、農林中央金庫系の1社を除く住専7社の損失額は6兆4,000億円に達していることが判明した。金融システムの混乱回避のため、住専問題の処理が大きな課題となり、平成8年に住宅金融債権管理機構が設立された。政府は住専7社を清算し、公的資金が投入された。

住専問題の表面化と軌を一にして、金融機関の経営破綻が全国各地で相次いだ。

### 公的資金の導入 住専処理へ検討

**不良債権で大蔵省**

大蔵省は、住専7社の不良債権を公的資金で処理する方針を固めている。住専7社の総損失額は6兆4,000億円に達していることが判明した。大蔵省は、住専7社の不良債権を公的資金で処理する方針を固めている。住専7社の総損失額は6兆4,000億円に達していることが判明した。

6  
月  
メ  
ド  
に  
新  
指  
針

住専処理へ公的資金導入を報じる(平成7年4月15日 日本経済新聞)

平成6年(1994)に東京協和信用組合(東京都)と安全信用組合(東京都)が経営破綻した。翌7年には、コスモ信用組合(東京都)と木津信用組合(大阪市)が、業務停止命令を受けた。

経営破綻の波は、小規模な信用組合のみならず、銀行をも呑み込むに至った。平成7年(1995)、第二地方銀行では最大手の兵庫銀行(神戸市)が経営破綻に追い込まれた。都市銀行である大和銀行では、ニューヨーク支店の巨額損失事件が発覚して、金融機関に対する信頼感を損ねる結果となった。

翌8年(1996)には、太平洋銀行(東京都)が経営破綻し、阪和銀行(和歌山市)に対して、銀行では戦後初となる業務停止命令が出された。

平成9年(1997)になると、京都共栄銀行(京都市)が4機関に、徳陽シティ銀行(仙台市)が13機関に分割譲渡された。さらに、北海道拓殖銀行(札幌市)が都市銀行で初の経営破綻に陥った。

翌10年(1998)には、日本長期信用銀行(東京都)と日本債権信用銀行(東京都)が膨大な不良債権を抱えて行き詰まった。「長期信用銀行」3行のうちの2行が、経営破綻に至ったのである。

経営破綻の波は、生命保険業界にも及んだ。平成9年(1997)、中堅の日産生命保険相互会社(東京都)が業務停止命令を受けた。

証券業界も、経営破綻の激浪から逃れることはできなかった。平成9年(1997)、準大手の三洋証券(東京都)が経営破綻した。そして、4大証券の一つである山一証券(東京都)が3兆5,000億円という戦後最大の負債を抱えて自主廃業に追い込まれ、世間に衝撃を与えた。

こうしたなか愛媛県においては、平成4年(1992)に伊予銀行が経営に行き詰まった東邦相互銀行を救済合併し、初めて預金保険制度が発動された。

## 1 第5代水木儀三頭取の就任

### 「ニューいよぎん」づくり

平成3年(1991)6月27日、株主総会後の取締役会において、梶田三郎第4代頭取が第3代会長に、水木儀三副頭取が第5代頭取にそれぞれ就任し、「ニューいよぎん」づくりへの力強い第一歩を踏み出した。



金融破綻を報じる(平成9年11月25日日本経済新聞)



水木儀三第5代頭取

### 水木儀三頭取

水木儀三頭取は、昭和3年に松山市で生をうけた。軍国主義の時代であり、東京陸軍幼年学校に進むが、3年生で終戦を迎える。同校で学んだ「克己復礼」と「ノーブレス・オブリージ」即ち“自己規律の大切さ”“指揮官としての責務と矜持”が、生涯を通じての信念であった。

2年間の農業経営を挟み、昭和27年(1952)3月に松山商科大学を卒業、同年4月に伊豫銀行に入行した。当行発展の礎となった、昭和29年の東京支店開設、37年の岡山支店開設の中心メンバーを務めた。この時期の体験から、営業の第一線に強い「知行合一の銀行員たれ」と説くことを常とした。

昭和41年(1966)には、研修課長に就任して、当行の研修体系の基礎を築いた。厳しい競争下での生き残りの条件は少数精鋭主義であるとして、「人づくりは、コストではなく資産である」「人財育成に過剰投資はない」との信念で人財教育に力を注いだ。

高知支店長、広島支店長を経て、昭和53年(1978)に業務推進部長に就任し、「創業百周年、預金一兆円達成」の目標を完遂した。昭和54年に取締役本店営業部長に就任して、57年に常務取締役、62年に専務取締役、平成元年(1989)に取締役副頭取を歴任した。アダム・スミス、ケインズ、ハイエク、フリードマンを語り、「至誠・淡泊・気節・廉恥・名誉・自己犠牲・質実剛健」を旨とした。

頭取就任時は、バブル経済崩壊により日本経済が長期的停滞に陥る困難な時期に当たり、東邦相互銀行の救済合併という日本金融史に残る大事業を、「地域の金融秩序および経済の安定を図ることが、当地域の主導的金融機関である当行の社会的責任の一つであることを深く認識し、重大な決断をもってこの合併に応ずる」との強い決意のもと、完遂した。

「合併により伊予銀行が弱体化してはならぬ」この時の経営者としての苦悩は想像を絶するものであり、そうしたなかで「公」のために踏み出すという決断と、預金保険機構発動第1号という「開かずの門」をこじあけた対当局交渉は、堅実経営の徹底、そして地域の金融秩序、経済の安定における社会的責任を果たしていく覚悟を、後に続く者に示した。

一方で頭取就任以降、全国地方銀行協会基本問題調査会委員長として地銀業界の中枢の地位に就くとともに、南海放送株式会社、愛媛放送株式会社(現 株式会社テレビ愛媛)、伊予鉄道株式会社、四国旅客鉄



東京陸軍幼年学校時の水木頭取(14歳)



東京青山寮の面々(昭和29年)



勲三等瑞宝章 (平成 13 年)

道株式会社の取締役就任のほか、会長就任以降は、地域社会への関わりを強めて、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長、愛媛県防衛協会会長、愛媛県警察協会会長、愛媛県国際交流協会理事長をはじめとする数々の公職に就いた。また、四国経済連合会副会長、四国生産性本部副会長など、四国内の要職にも就任し、金融界の枠を超えて幅広く貢献した。

こうした各方面の功績により、平成 13 年 (2001) に勲三等瑞宝章に叙せられるとともに、平成 16 年には愛媛新聞賞、愛媛県功労賞の栄に浴した。

新聞 5 紙に目を通して、必要な記事は夜間に自宅で 2 種類のスクラップブックに整理した。書をよくし、和服で茶を喫する文人でもあり、夏は秘書課の職員とビアガーデンでの懇親を楽しみ、忘年会でビンゴゲームに興じたこともあった。東京支店開設と岡山支店開設の思い出を語り、自ら作詞した岡山支店開設記念祭歌「瀬戸の波路」をよく歌った。

### 新頭取の所信表明 ―グッド・バンクを目指す―

平成 3 年 (1991) 7 月 1 日、本店 4 階ホールに全支店長及び本部管理職を招集して新体制発足総支店長会議が開催された。榊田新会長の挨拶に続いて、水木新頭取は、次のとおり所信表明を行った。

私は、去る 6 月 27 日の株主総会後の取締役会におきまして、榊田新会長のご推挽と取締役各位のご賛意をいただきまして、当行創立 50 周年という記念すべき年に、伊予銀行頭取の大任を拝命いたすことになりました。

皆さまご承知のとおり、いまわが国の金融界は、国民の高度



新体制発足総支店長会議 (平成 3 年 7 月 1 日)

化・多様化してきた金融ニーズに応えるとともに、世界的な規模での金融の自由化、グローバル化、証券化の進展に適応するため、戦後の長きにわたってわが国の経済復興とその後の高度経済成長を支えてきた現行の金融制度や諸規則、慣行を抜本的に見直し、21 世紀を展望した新しい枠組みに改革しようとする時期を迎えております。

このうち、預金金利の自由化は、最後に残されました流動性預金についても、近く最終目標と手順・スケジュールが示されるなど、総仕上げの段階に入っております。

こうした金融の諸改革は、有利で多様な金融商品の開発を促して、そのメリットが広く利用者 (預金者) に享受されることになるわけですが、銀行にとっては、新しい業務への対応、調達コストの上昇や金利変動リスクの増大を招くなど、厳しい経営環境を余儀なくされることは申すまでもありません。

さらに加えて、BIS による国際的な自己資本比率規制がいよいよ実施段階に入ったこの時、バブルの崩壊による株式市場の長期低迷の影響や不良債権の顕現化の問題が多発するなど、内外ともまことに多難な時期を迎えていると言えます。

換言すれば、これまでは社会経済の流れに乗って、横並びであれば何とかかなり、過去の延長線上で判断することもできました。ありますが、今後は今までのような横並びは不可能となり、個別経営の独自の判断力や自主性、力量が問われる格差の時代に入るのでございまして、それは必然的に、新しい競争に生き残るために本格的な合併や業務提携が進む金融再編の時代に向かうものと考えられます。

このような認識に立つ時、後任頭取として今更ながらその責任の重大さをひしひしと感じ、身の引き締まる思いがいたすのでありますが、これからは充実した新しい役員体制を軸とし、総力を結集してこの難局に身を挺してまいりたいと考えておりますので、これまで以上に皆さまのご協力、ご支援をお願いする次第であります。

さて、頭取就任に際しまして、まず当行経営についての基本的な考え方や進むべき路線につき、所信を申しあげるわけですが、私はこれまで総合企画部長、営業第一本部長、専務、副頭取として榊田会長の警咳<sup>けいがい</sup>に接し、親しくご薫陶に浴してまいりましたので、榊田会長がこれまで常に提唱してこられた経営哲学や経営路線と私の考えの間にはいささかの相違もございません。む



頭取就任時の役員 (平成 3 年)



新体制発足総支店長会議

しろ、梶田会長の先見性によって、いち早く完全自由化対応の経営戦略として進めてまいりましたCI計画の、その最終目標である「自由化に勝ち残るニューいよぎんづくり」、すなわち、当行の新しい企業文化の形成と第2次NIC50プランの実現に全行を挙げて取り組み、当行のたゆみない発展の礎を築いていくことが、私に課せられた当面最大の責務であろうと考えております。

しかしながら、折角の機会でありますので、平素私が考えております所信の一端を確認の意味を込めて申し上げたいと思いません。

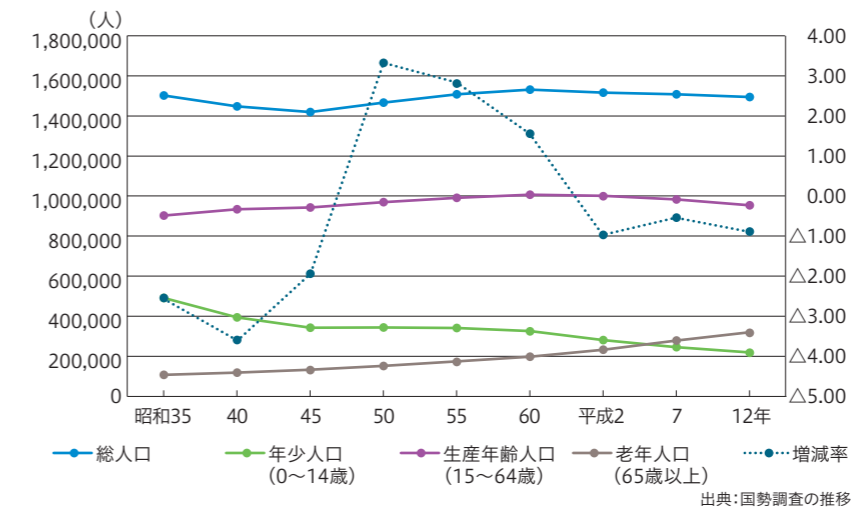
### 1) 地域金融機関としての当行の役割と経営理念

第1の点は、地域金融機関としての当行の役割と経営理念についてであります。申すまでもなく、同じ地域金融機関といえども、会員の相互扶助を存在意義とする信金・信組・農協等の協同組織の金融機関と、私どもの株式会社組織の金融機関とでは、経営理念を異にすることは自明の理でございますが、同じ株式会社組織であっても、国家単位で機能し、グローバルに広域展開している都銀と、私どものような地域単位で機能している地銀とでは、その社会経済的役割も経営理念も大きく相違している点をまず十分ご認識していただきたいと思うのであります。

すなわち、都銀が普遍的なコスト主義による利益社会（ゲゼルシャフト）の創造と国民経済への貢献を基本的な役割とするならば、私どもは地域社会との運命共同体（ゲマインシャフト）の創造と地域経済への貢献が基本的な役割であります。また、都銀が利潤性・効率性追求の論理を優先し、短期の取引採算性や狩猟型の取引開拓を重視するのに対しまして、私どもは「地域産業の育成」という「インキュベーション・バンキング」——インキュベーションというはご承知のとおり、未熟児を入れる保育器のことでございますが——の論理を優先し、長期的な取引採算性や農耕型の取引深耕を重視する立場にくみするのであります。このことにつき、当行の新しい企業理念は「潤いと活力ある地域の明日を創る」と述べまして、地域とともに豊かな明日を拓くことに自らの企業使命を求めて、都銀との相違を明確化しているのであります。

このような視点から、当行の主要経営基盤である愛媛県経済についてみますと、過去5年間に、活性化のバロメーターである人口が、若者の県外流出を主要因として約1万5,000人減少しております（図2-1-2）。また、県民一人当たりの所得は190万

図2-1-2 愛媛県の人口推移と増減率



円をちょっと上回る程度でございまして、年々全国との格差は拡大し、47都道府県中39位という低位に置かれているのも事実であります。ちなみに私どもの後に続くのは、40位が秋田県、41位以下が岩手、宮崎、高知、長崎、鹿児島、青森そして最後が沖縄の各県であります。つまり南九州の4県と東北地方の一部、それに四国の高知と愛媛の2県というのが、全国で所得水準が最後尾に列している県であります。

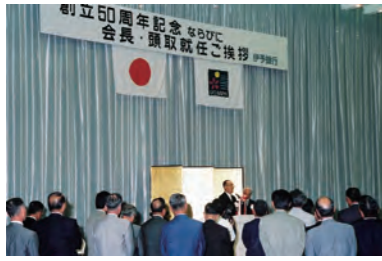
これは、愛媛県産業の労働生産性が、就業人口の多い第2次、第3次産業について著しく低く、全国平均を100とした場合、第1次産業は118と漸次上昇しているのに対し、第2次産業で91、第3次産業で83と、第2次オイル・ショック以降急速に下降線をたどっていることに起因しているものと考えられます。

したがって、今後高速交通体系が整備される四国新時代を迎えて県外資本に対抗できる地元資本に競争力をつけるためには、産業構造の高度化、高付加価値化に対して、地域金融機関としての当行の果たすべき役割は極めて大きく、協同組合の下位金融機関と相提携して、インキュベーション・バンクとしての使命を果たしていかなければならないと考えるのであります。

### 2) 自由化に勝ち残る新しい企業文化

第2点は、当行が自由化に勝ち残り、地域やお客さまに信頼と共感を得るために求められる「新しい企業文化」についてであります。

さて、私達はCI計画推進の中で、これまでに「ニューいよぎん」



創立50周年記念ならびに会長・頭取就任のご挨拶 (松山)



創立50周年記念ならびに会長・頭取就任のご挨拶 (松山)



創立50周年記念ならびに会長・頭取就任のご挨拶 (今治)

の「新しい心」と「新しい表情」を皆さまとともに作りあげてきました。残されているのはこの「新しい心」、すなわち新企業理念に裏付けされた私たち自身の「心構え、態度、行動」の革新であります。

このように、企業理念のもつ価値観が組織の中に浸透し、その結果、企業の構成員に共通する心構え、態度、行動が生まれた時、その実態を指して一般に企業文化と呼んでいます。この企業文化という言葉は、社風とか企業風土に近い概念ではありますが、少し厳密に言えば、社風とか企業風土は、長年にわたって伝承され、自然発生的に形成されたものを言うのに対しまして、企業文化は企業理念という組織の価値基準をバックボーンとして、企業自らがある程度意図的に作り出すものと言われております。しかし、平成3年度長計の基本方針の第3で謳われている「競争と変化に打ち勝つ革新的な企業風土を確立する」という中で用いられている企業風土は、ここでいう企業文化と同意語と考えていただいでよろしいかと思えます。

それでは、当行の求める革新的企業文化とは何か、それは大きく分けて、次の3本柱から成り立って欲しいと私は念願しております。

#### ●迅速と行動力を尊ぶ文化

第1は「迅速と行動力を尊ぶ文化」であります。

これは、凡百の議論よりも一つの実践を大切にしよう、積極敢為、拙速主義ということであり、積極敢為とは、積極的に敢えて為すということであり、拙速主義とは十分完璧なプランを立ててから行動しては、タイミングを失するということでありまして、これこそがビジネス社会の第一線で競争に勝ち抜く、変わる事なき常道であろうと私は考えております。

そのためには、お客さまへの感謝の心を行動の原点に「行動指針」に沿ったたゆみない自己革新が大切であります。特に①不作為の責任は問うが、前向きの行動の中から、やむを得ず発生した軽微なミスは問わないという「加点主義」の評価制度の確立、②形式ばらない自由な雰囲気と豊かなコミュニケーションのある風通しのよい職場づくり、③権限委譲による動きやすい組織、④各部門が相互に独立していながら、全体としては自己完結型の少数精鋭の「小さな本部」の確立などが、迅速と行動力を尊ぶ文化を支援する仕組みとして、不可欠であると考えます。

#### ●お客さま志向、品質第一を価値基準とする文化

第2は「お客さま志向、品質第一を価値基準とする文化」であります。このためには、①絶えずアンテナを高く張り、お客さまのニーズや苦情、評価などの反応を正確にくみとり、迅速に対応する努力、②「これで良いのか、もっと良くはないのか」と、先進的で質の高いサービスに挑戦していこうとするイノベーションへの絶え間ない執念、③「経営の原点は営業店にある」という基本認識の徹底と本部と営業店との太くて短いコミュニケーションの活発化などが大きな要素になると考えております。

#### ●人間性尊重の文化

第3は、「人間性尊重の文化」であります。そのためには、①行員一人ひとりの人格が尊重され、しかも各人の創造性が活かされる開かれた明るい職場、②みんながそれぞれの持ち場で主役であるような全員参加の経営、③部下の失敗や業績面の不振は、すべて店主としての支店長の責任であるという支店長の崇高な倫理観、そういう体制ができあがっている職場にはやる気十分な行員が生まれ、そして相互の連帯性が強い組織ができあがるものと私は考えております。

ところで、当行の求めるこのような企業文化は、当行方式とも言える昭和59年以降の独自のTQC活動や方針管理の実践の中で育まれ、また、能力の適正な評価と貢献度に見合った公正な処遇を意図した新しい人事制度によってさらに磨かれてくるものと考えておりますが、何と申しましても企業文化はトップをはじめ各職場の長の日常行動から最も強いインパクトを受けるのでありますから、まず私自身が率先して新企業理念を実践し、自己革新を図ってまいらなければならないと強く考えている次第でございます。

#### 3) 今後の経営像としてのグッド・バンク

次に第3点として、今後当行の経営の有様としての「グッド・バンク」ということについて、私の所感を述べてみたいと思います。

ついこの7～8年前まで、私たちの銀行は高度に規制された護送船団行政と閉鎖的な金融制度のもとで、間接金融中心の独占的な地位が与えられ、量的(預金)拡大さえ追ってれば質(利益)はついて来るという、一般企業に比べれば、まことに「温室育ち」の姿で経営が進められてまいりました。この規制金利下の高度経済成長時代には、より大きい銀行、より力の強い銀行がエクセレ



執務室にて

ント・バンク、超優良銀行でありまして、各銀行が追い求める最良の銀行でありました。

しかし、科学技術の進歩による自然環境の破壊や大気汚染に人々の目が注がれ、かつて古典派経済学者が考えたような、ホモ・エコノミカス、つまり富の追求に余念のない利己的な個人、これを経済人と言っておりますが、そのような倫理観のない人間の最近の行き過ぎた<sup>ほんのうむじん</sup>煩悩無盡が反省されるなど、社会環境や人々の価値観が大きく変化してきた今日では、銀行とても、今後開かれていく新しい成熟社会の中で、どのような生まれ変わりを図り、経営を進めていくかということが、真剣に問い直されているのであります。

●「文化の論理」の重要性

若干敷衍して申しますと、新しい成熟社会の出現によって、人々の社会生活は「ゆとり」「豊かさ」「個性の尊重」といったものに重点が移っておりますが、そこでは社会の共感が得られる創造的で人々のゆとりを生み出す「温かい心」をもつ企業が求められ、また、地域社会への貢献や寄付などのいわゆる社会への利益還元も、企業が社会や環境と共生していくためのコストと考え、これを当然視するようになってきているのでありまして、もはやこうしたコストに関心を払わない安上りの経営というものを続けることは、段々困難になってきているのであります。

今日、メセナ（文化、芸術活動に対する支援）、フィランソロピー（福祉、地域社会への貢献）、コーポレートシチズンシップ（良き企業市民）といった言葉がよく使われ、また、ノーブレス・オブリージ（社会的に恵まれた人には、その地位にふさわしい利益還元が求められるというキリスト教的な考え方）がさかんに語られておりますが、これもひとえに、こういった時代の背景によるのでありまして、21世紀を展望したこれからの企業は、「経済の論理」と並んで「文化の論理」をベースにしなければ、企業存続も繁栄も困難になるのではないかと考えられるのであります。

●「エクセレント・バンク」から「グッド・バンク」へ

そこで私は、今後の銀行のあり方として、高度経済成長時代の企業サイドからの価値基準であったエクセレント・バンクではなくて、お客さまの側から満足と信頼感をもって迎えられる「グッド・バンク」——あの銀行は、本当にいい銀行だねと言われる銀行——を目指すことが、是非必要ではないかと考えるのであります。

もちろん、銀行といえども株式会社組織の純然たる私企業であり、利益追求は当然のことです。なぜならば、新企業理念に謳われている「先進的で質の高い総合的な金融・情報サービス」を提供して、地域金融機関として、地域の人々と明日の夢を共有するためには、相応の人財育成投資や機械化投資が必要であり、また地域社会への貢献や従業員に対する福利厚生施設の充実のためにも、「安定した収益力の堅持」が前提であり、適正な利益の確保が不可欠の条件であると思うからであります。

私は、銀行が「自由化に勝ち残るニューいよぎん」を目指すためには、相互乗り入れの新しい業務習得に対する先行投資を含め、今後はこれまで以上に人財育成投資が必要であり、他の経費はどのように節減しても、人づくりのための教育投資は決して惜しむべきではないというのが私の信念であります。

「グッド・バンク」というのは、まさにこうした素晴らしい人々によって構成された競争力の高い高品質のサービスが提供できる銀行、また地域社会と共生し地域の人々に共感をもって迎えられ銀行こそが私どもが目指す「ニューいよぎん」であり、私どもが今イメージする「グッド・バンク」というものではないかと私は思います。

4) 信用の基礎は堅実経営

さて、最後に申し上げたいのは「信用」についてであります。昨今、土地・株式等のバブルに関連した金融機関の行動について、国民各層からの厳しい批判を受けている事例が相次ぎ発生しておりますことは皆さまご承知のとおりであります。私どもはこれをもって他山の石としなければならないと強く思うのであります。

かつて先人は、「銀行発展の基礎は信用にあり、信用の基礎は堅実経営にあり」と喝破されましたが、この堅実経営こそ長い当行の歴史の中で先人たちが培ってこられた当行の伝統的美風であります。そのためには、自己資本の充実、リスク管理の強化など経営として対処すべき課題は多々ありますが、何と申しましても、この堅実経営の担い手である私たち銀行員自身が、それにふさわしい人格的要件を備えていなければなりません。もちろん、取引推進に際しましては、お客さまの感性に訴え、人情の機微を重視することは大切であります。しかし、行き過ぎると合理性に立脚すべき取引の基本を忘れ、情実に流され、ひいては銀行の信用を



支店長研修



支店長研修



支店長研修

失墜する事例は古来多々あるのであります。私たちは、先人の戒めの言葉をまつまでもなく、信用を築くには100年の歳月を要するが、失うのには2年はかからないという厳しい現実を見据えて清廉で公私の別をわきまえた人格の陶冶に努めていただきたいと思うのであります。

終わりに、重ねて役職員皆さま方のご協力とご支援をお願い申しあげまして、頭取就任に当たっての私の所信表明といたします。

## 2 中・長期経営計画

### 平成6年度長期経営計画

平成6年(1994)4月1日、「平成6年度長期経営計画 ～リストラ・プラン94～」がスタートした。

同計画は、変革の時代を乗り越えて、新時代に機能する強靱な経営の体力・体質・気質を造り上げるための座標軸であり、地域社会と共生し、地域の人々に共感をもっていただける「グッドバンク」の実現を目指した。

副題を「リストラ・プラン94」としたが、これは現在を「過去の後始末と新しい時代への準備期間」と捉えて、新しい時代に適応するための体質転換を進めるものであった。

同計画では、「グッドバンク」を実現するための道標として、五つの基本方針を掲げた。

- (1)企業理念の体質化により、地域活力の創出を目指す。
- (2)瀬戸内圏域に強固な営業基盤を確立し、健全資産の積み上げを目指す。
- (3)金利完全自由化に立ち向かう、低コスト銀行の実現を目指す。
- (4)リスク対応力を強化し、経営の安定化を目指す。
- (5)実践力のある人財を育成し、簡素・質実を尊ぶ企業風土の確立を目指す。

同計画を推進した6年度から9年度の3年間は、合併処理に戦力を殺がれるとともに、「バブル崩壊」による戦後最大・最長の不況という厳しい時期ではあったが、基本目標をおおむね達成することができた。

### 平成9年度中期経営計画

平成9年(1997)4月1日、「平成9年度中期経営計画 ～チャレンジプラン to 21～」がスタートした。

当行では、従来3カ年計画を「長期」経営計画と呼んできたが、今回から「中期」経営計画と呼ぶこととした。3カ年という期間に対する一般的な感覚もさることながら、達成するための計画という考えを前面に押し出すこととしたのである。

したがって、「平成9年度中期経営計画」を一言でいえば、当行が21世紀型銀行へ変身するための計画であり、そのための飽くなき挑戦という意味合いから、副題を「チャレンジプラン to 21」とした。

同計画では、今後当行が進むべき将来ビジョンとして、三つの基本方針を掲げた。

- (1)「お客さま志向」を基軸とした健全経営を徹底し、地域のゆるぎない「信頼」と「共感」を得る。
- (2)高品質の「リーテイル・バンキング」を推進し、瀬戸内圏域に根ざした「スーパー・リージョナルバンク」を目指す。
- (3)「リスク管理の強化」と「自己資本の充実」を促進し、透明性の高い「自己責任経営」を確立する。

基本方針(1)について、「お客さま志向」ということと、合理性・効率性の考えに立った「健全経営」とは時に矛盾する概念であるが、これをお客さまとの信頼関係の構築によって整合しようとするものである。当行は地方銀行であり、地域社会と運命共同体であることを忘れず、今まで以上に「地域」と「お客さま」に軸足を置き、「お客さま志向」に立った行動を優先しなければならないが、同時に合理性に立脚した「健全経営」を徹底することが「信用」の基礎であり、ひいては地域のゆるぎない「信頼」と「共感」を得ることになるという意味である。

基本方針(2)について、日本版ビッグバンに象徴される金融の自由化・グローバル化の進展に伴い、銀行の「差別化・棲み分け化」の時代が到来した。これからは地方銀行としての特性を活かして、得意な分野・熟知した市場での勝負に総力をあげて、金融新時代を生き残っていかなければならない。当行の生き残る道は、中小企業・個人向け貸し出しを核とした「リーテイル・バンキング」の推進である。この「リーテイル・バンキング」はコスト負担が大きいことから、何をやり、何をやらないかという経営戦略を明確にして、経営資源の効率的配分を行うとともに、得意分野での新たな価値を創造していくことが重要である。



基本方針(3)について、金融取引の「グローバル化」「市場化」「情報化」は、資産と負債の両面で市場リスクを膨張させ、信用リスクの評価を複雑化させる。このため、これまで以上にリスク管理体制を強化して、資産の健全化と利益の安定的増加を図るとともに、利益の内部蓄積による「自己資本の充実」に努めること、さらに経営情報の開示によって経営の透明性を高め、「自己規律」と「市場規律」に立脚した自己責任経営を目指していくことが重要である。

### 3 お客さま志向の経営

#### 組織改正

平成3年(1991)7月と8月に本部組織の改編が行われた。

改編内容の一つは、審査部門の管理強化であった。信用リスクの増大に対応するため、審査第1部と審査第2部を営業本部から分離独立させるとともに、審査第3部を新設した。審査第3部は、審査第1部から債権管理回収業務を移管されるとともに、新たに不良債権発生防止・債権保全に関する指導に当たることとなった。

もう一つは、広報文化室の新設であった。広報文化室は、従来の広報室を総合企画部から分離させて、地域の文化活動の支援や広報機能の強化を図った。

平成6年(1994)4月1日付で本部組織の一部改正を行った。

事務開発部を「事務管理部」に名称変更し、事務集中部を「事務管理部」に統合した。「事務管理部」の内室として、事務集中室を設置した。

システム開発・電子計算部門を独立させ、「システム部」とした。

事務開発部が所管する融資事務の指導・統括業務を、審査第一部に移管した。個人融資に係る事務の指導・統括は、個人融資室が所管することとした。

平成8年(1996)2月1日付で本部組織の一部改正を行った。

資金証券部「証券営業センター」の業務を市場金融部と資金証券部の証券管理グループへそれぞれ移管し、「証券営業センター」を廃止した。

これは、リスク管理の観点から証券業務における取引実行部門と後方事務部門を明確に分離するとともに、後方事務部門の取引実行部門に対する牽制力の強化を図るものである。

営業推進部に所属する組織として「EB推進室」を新設した。

取引先の事務合理化、資金効率化ニーズの高まりや社会のマルチメディア化によるEB業務の高度化に対応していくため、企画・開発と推進が一体となった専担組織により取組みの強化を図るものである。

平成9年(1997)7月1日付で本部組織の一部改正を行った。

リスク管理体制の強化の一環として、「海外審査室」を発展的に廃止し、新たに「市場管理室」を設置した。

当室は、市場関連リスクについての独立した専門部署として、市場取引に係る関連リスクを統括管理するとともに、従来「海外審査室」が担当していた海外投・融資のうち投資審査も併せて担当することとした。なお、海外融資審査については、国内審査部門に統合した。

早期是正措置制度の導入に対応し、適正な資産の自己査定を実施するため、検査部内に新たに「資産監査室」を設置した。

当室は、営業店及び審査部門等から独立した内部監査組織として、資産の自己査定に係る監査・指導を担当することとした。

通信・情報処理技術の革新に伴うネットワーク化の進展に対応するため、「EB推進室」などのダイレクトチャネルに関連した業務を統合・拡充し、新たに「ネットワーク事業室」を設置した。

当室は、エレクトロニックバンキングやダイレクトマーケティングを担当するほか、お客さまと銀行を結ぶ新たなチャネルや電子取引の企画・開発にも取り組むこととした。

平成10年(1998)2月1日付で本部組織の一部改正を行った。

庶務部に設置した法務担当を発展・強化させ、庶務部の内室として「経営法務室」を新設した。「経営法務室」は、主に経営法務に関する事項を所管し、各業務に付随する法律問題は、従来どおり各所管部で対応。金融機関におけるリーガルリスクが多様化かつ増大していることに鑑み、訴訟関係の対応能力の強化、経営法務に関するノウハウの蓄積、人材の育成などを図ることとした。

庶務部内への「経営法務室」の新設に併せ庶務部を「総務部」に改称した。

これは、庶務部内における管財部門以外の業務の拡大に伴う措置である。

住宅ローンセンターの取扱業務について、従来の公的住宅関連融資の相談・受付業務及びプロパーの制度融資の相談・取次業務に加えて、新たにプロパーの制度融資の受付・審査業務を担当することとした。

これは、住宅関連業者及び一般個人のお客さまの利便性向上を図り、住宅関連市場に当行ローンの浸透を図るものである。



喜多川支店開設（平成3年8月26日）



三津東支店開設（平成4年12月18日）



桑原支店開設（平成5年7月14日）



大分東支店開設（平成5年8月11日）



倉敷支店開設（平成6年12月9日）

平成10年（1998）4月1日付で本部組織の一部改正を行った。  
市場金融部で所管している公共債の窓口販売に関する取引実行部門（フロントオフィス）の業務を資金証券部に移管した。業務移管に伴い、商品有価証券と投資有価証券の業務区分を明確にするため、資金証券部に新しい担当セクションとして証券営業グループを新設した。

これは、市場金融部が所管している公共債の窓販業務を資金証券部に移管することにより、当行内における窓販業務の所管部署を一体化し、業務の効率化及びお客さまと営業店へのクイックレスポンスを図るものである。

### 国内の店舗整備

県内店舗では、旧東邦相互銀行の支店の統廃合を行うとともに、国内の店舗整備を計画的に進めた。

平成3年（1991）8月26日、喜多川支店を開設した。12月24日、本町支店城北出張所が城北支店として新築オープンした。

平成4年（1992）4月13日、道後支店緑台出張所が緑台支店として新築オープンした。12月18日、三津東支店を開設した。

平成5年（1993）7月14日、桑原支店を開設した。8月9日には、中浜支店と卯之町支店が新築オープンした。8月11日、大分東支店を開設した。8月23日、大町支店が新築オープンした。9月9日、伊予銀行日本橋ビルが落成した。12月13日、御荘支店が新築オープンした。

平成6年（1994）7月11日、大西支店と新居浜東支店が新築オープンした。12月5日、三島支店が新築オープンした。12月9日、倉敷支店を開設した。

平成7年（1995）2月6日、日吉支店が新築移転オープンした。平成8年（1996）10月14日、上灘支店が新築移転オープンした。平成9年（1997）4月21日、川内支店が新築移転オープンした。12月8日、味生支店が新築移転オープンした。

### 積極的な海外展開

平成4年（1992）1月22日、当行初の海外現地法人として、伊予財務（香港）有限公司をオープンさせた。

香港には、平成元年（1989）6月に駐在員事務所を設置して、ニューヨーク支店、ロンドン駐在員事務所とともに当行の海外ネットワークを形成してきたところである。折からの取引先の海外進出ブーム、わけてもNIES、ASEAN、中国などのアジア諸国への現地法人設立

や支店開設、工場建設の急増により、当行への期待が高まりつつあるなか、外債発行斡旋、引受機能を持ち、かつ銀行業務も行える海外現地法人を開設したのである。資本金は1,500万米ドルで、従業員は、日本人派遣4人、ローカル・スタッフ4人の計8人であった。

平成6年（1994）10月13日、上海駐在員事務所を開設した。

本県企業の中国進出に対応して、中国ビジネスをいっそう推進するための拠点づくりで、地方銀行として4番目であった。

平成8年（1996）5月8日、ニューヨークに次いで当行2番目の海外支店として、香港支店を開設した。

中国への主権返還を翌年に控えた香港に足場を築き、アジア地域における国際金融業務、取引先の海外拠点への貸出、取引先の海外進出支援、アジア地域の情報収集などを業務とした。支店長以下行員3人と、ローカル・スタッフ3人の合計6人の体制であった。

### 山西研修所の完成

松山市東野の研修所が老朽化・狭隘化したことから、平成8年（1996）8月27日に人財育成の拠点となる研修所が、松山市山西町に新設された。

敷地面積は9,000.73㎡、延床面積は5,535.63㎡で、鉄筋コンクリート造4階建て。充実した研修施設（大研修室116席、中研修室48席と42席、OA研修室32席、階段研修室62席）と宿泊施設（宿泊室108人、講師室2室、和室5室、食堂102席、大浴室1室、小浴室1室）を備えた瀟洒な建物である。

中庭には「人財の杜」の石碑が設けられ、ロビーの壁面には三浦保作の陶板画「創造への自鳴」が掲げられている。「創造への自鳴」は、優れた実業家で、またアーティストでもあった三浦保氏に、水木頭取が依頼した作品である。

私は当行新研修所を山西町に建設するにあたり、研修生の魂の縁となるような作品を玄関ホールに掲げたいと無理なお願いをした。そして、起工式にも参列していただいて構想を昂めてもらった。それから一年余が過ぎた昨年六月末に、三浦さんから「作品が完成したので観て欲しい。場所は新研修所にしたい」という連絡を受け、早速に落成前であったが内部は略仕上がっていた研修所で観賞した。永遠の寿命を保ち続けるであろう陶板に自分の生命を宿すべく懸命に製作された作品が三点持ちこまれた。一点毎にリフトで壁面に掲げ、最終的に作品が納まる姿で吟味した。「ど



伊予財務（香港）有限公司



上海駐在員事務所



山西研修所にて



山西研修所



「人財の杜」の石碑



「創造への自鳴」除幕

れがいい?」と言われたので、一点を指さした。微かに三浦さんの顔が紅潮した。それから、おもむろに絵具を出して、馴れた手つきでT・MIURAとサインされた。製作番号は96-VIII、それは三浦さんの最後の作品だったのである。

(水木儀三「蓋棺事方定」)

さらに研修所の資料室には、当行の歴代頭取の写真、渋沢栄一や犬養毅の扁額など、貴重な資料が展示されて、当行のルーツを学ぶことができる。

同年10月1日、同研修所が「第1回松山市都市景観賞(現まつやま景観賞)」の大賞に選定、表彰された。

### いよぎん三番町ビルの落成

平成5年(1993)4月2日、いよぎん三番町ビルが落成した。いよぎん三番町ビルは、関連会社のオフィスとして使用することとした。



いよぎん三番町ビル落成(平成5年4月2日)

### 伊予銀行本店西別館の落成

平成7年(1995)4月4日、伊予銀行本店西別館が落成した。本店西別館は、関連会社のオフィスとして使用するとともに、公用車の駐車場と行員のための駐輪場を設けた。



伊予銀行本店西別館落成(平成7年4月4日)

## 4 東邦相互銀行の救済合併

### 日銀と大蔵省からのアプローチ

経営危機に陥った東邦相互銀行の救済は、当行の存立基盤を揺るがしかねないような大難題であった。

「ちょっと榊田さん寄ってください」

昭和61年(1986)12月4日、日本銀行からの最初のアプローチはさりげなかった。福井俊彦営業局長から榊田頭取に呼びかけがあったのである。

営業局長室に入りますと、福井局長さんが東邦相互の話を読まれている。「何ですか」と私は知らないふりをして、何とか話に巻きこまれないようにしました。日本銀行は鈴木茂さんという方

を専務に派遣していました。日債銀からも常務さんが来ておられたと思います。それから元大蔵で、筑邦銀行に顧問で入っていた人も来られていました。

日銀は資金繰りから分かっていました。来島どっくがそのころ60年代に入ってから何かおかしいのではないかというような、それまで坪内寿夫氏は佐世保から金指、金指から函館ドックと手掛けて経営の神様になっていました。そのころ、私の方は来島どっくから手を引いていたのです。手を引いたというのか、貸金の期限が来ましたが、それを向こうからも言ってこないし、よそさんがどんどん出しましたからお呼びがないのです。それで、だんだん減っておりました。

しかし、昭和62年に入ると、福井さんから度々お呼びがあって、「伊予銀行で面倒をみられないか」というような意味のお話がずっと続きました。とんでもないことになったということで、私のほうも行内のだれにも言えないことでしたし、独りで苦慮していました。そうこうするうちに、大蔵省からの初めての接触があったのは、平成2年の2月です。

そのころになると、どこが面倒をみるとか、新聞・雑誌では面白おかしくでておりました。大蔵は、審議官が西村吉正さんで、「例会の帰りに寄ってください」ということで、東邦相互のことかもしれないと思ったら、「どうですか、愛媛県は」なんていう話です。だいたい打診だと感じはしたけれども、これも話に入っていったらいけないと思って、当たり障りない話に終始しました。審議官は西村吉正さんの後、松野充彦さん、最後は秋山昌弘さんなのですけれども、その辺からだんだん分かってきたのは、大蔵も合併をやらないといけない。いわゆる相互銀行の普銀転換で残っているのが仙台の徳陽と2、3行でしょう、平成元年1月には転換でみんなどんどん変わっていった。

(地方金融史研究会『続地方銀行史談 第8集』「伊予銀行 榊田三郎氏との座談会」)

この頃、全国で一斉に相互銀行の普通銀行転換が行われた。金融の自由化・国際化の進展に伴い、中小企業金融専門機関としての相互銀行の存在意義が希薄化するとともに、顧客ニーズもまた大きく変化した。大蔵省では、効率的な金融行政を推進するため、相互銀行の普銀転換を促したのである。



相互銀行の普通銀行化を報じる新聞(平成元年1月25日 日本経済新聞)



四国建物無尽株式会社の創業者 三品尚起



二番町移転当時の東邦建物無尽株式会社本店（昭和27年4月）



増築なった東邦建物無尽株式会社本店（昭和31年4月）



東邦相互銀行本店（昭和62年7月）

## 東邦相互銀行の沿革

普通銀行転換の波に乗り遅れて、“わが国唯一の相互銀行”として取り残されたのが、東邦相互銀行であった。

いったい東邦相互銀行とは、いかなる金融機関であったのか。

昭和21年（1946）に三品尚起が、土地建物の給付や建築請負を営む無尽会社設立の意向を表明した。太平洋戦争の空襲で焼失した多数の家屋を、無尽によって復興しようと考えたのである。

津島寿一元大蔵大臣の支援により、昭和22年（1947）6月に大蔵省の営業免許をうけ、四国建物無尽株式会社が誕生した。同年7月、資本金100万円、行員51人の体制で、松山本店、今治支店及び宇和島支店で営業を開始した。

昭和24年（1949）に東邦建物無尽株式会社に商号変更し、高松・広島・丸亀・呉にも支店を開設するなど、業容を拡大していった。

昭和32年（1957）に一万田尚登大蔵大臣の裁断により相銀転換が認められて、翌33年4月1日に東邦相互銀行が誕生した。当時、同社指導部長として相銀転換に係る事務処理を担当した安倍茂春は、次のように回想している。

相互銀行としての発足の際の資金量は1,165百万円で当時、愛媛相互12,669百万円、香川相互7,429百万円および高松相互2,003百万円でありましたが、全国的には三栄相互754百万円、神奈川相互1,095百万円、高千穂相互1,157百万円に次いでシリより4番目の小規模の相互銀行でした。

昭和33年4月発足月の資金量純増高は74百万円で東邦相互銀行発足のバロメーターとして業界の注目を集めました。当時としてはまずまずの成績だったと考えられます。その後9か月目の昭和33年度末資金量は1,842百万円までに伸び、その伸長ぶりは順調で相互銀行転換のさい提出した3カ年計画の足どりの半分のスピードですすみました。発足の年は以上のように順調なすべり出しを示しました。

（安倍茂春『創立20周年記念 当行回想録』）

当初の資金量は11億円余で、全国的に見ても規模の小さな相互銀行であったが、創立20周年に当たる昭和42年（1967）には、資金量200億円を達成した。主な貸付先は、海運業や造船業であった。

## 来島どっくグループの傘下

東邦相互銀行は、昭和46年（1971）9月に坪内寿夫佐世保重工業会長が経営権を握って、来島どっくグループの傘下に入り、関連企業や一杯船主への融資を積極的に拡大した。

その経緯については、東邦相互銀行の幕引きを務めた水口義寛元社長が、次のように回顧している。

坪内氏が経営に参画してきたのは71年でした。それ以前は、建築業者だった三品社長とその一族が銀行を経営していました。しかし組合を中心に三品氏のワンマン体質に批判の声が上がり、社長は退陣してしまいました。その後、請われる形で坪内氏が経営に入ってきて東邦相銀は来島グループの一員になったのです。

三品社長時代は資本金2億円でしたが、来島グループ時代は増資を重ね、資本金は最終的には36億円まで急増しました。来島が持つ株式シェアもピーク時は60%で、坪内氏個人も、37%の株式を持っていました。当時、過半数の株を一企業グループに握られている相銀は全国でも珍しかった。

実際、坪内氏は銀行を傘下に収めてみて、改めてそのメリットに驚いたようでした。何よりもグループの信用度が大幅にアップしたからです。

後になって考えてみると、この坪内氏へのパトタッチで、東邦相銀は成長と破綻との両方を内在していくことになったのです。

坪内氏は日本債券信用銀行に勤めていた佐伯忠良氏を社長に据え、自分は取締役に入り院政を敷く形で君臨しました。以降、東邦相銀は来島グループ挙げての協力で急成長しました。

預金残高は71年の約270億円から81年には約3,000億円に急増しました。10年で約10倍です。行員一人当たりの預金量でも全国の相銀の中で最下位に近かったものが1位になり、都市銀行を抜いた年もありました。利益率も愛媛県内の全企業の中で10位以内に入るまでになりました。

坪内氏は国や銀行から頼まれ、佐世保重工業や函館ドックなど数多くの造船所の救済に乗り出し、支配下に収めていきました。さらに関西汽船、神戸のオリエンタルホテルなども次々、傘下に収めていった。そして来島グループは180社に上る日本最大の造船企業集団に成長し、坪内氏自身も「再建の神様」という異名

をとるまでになりました。

坪内氏は「来島どっくは世界一の造船企業になる。だから東邦相銀も密着して店舗展開すれば間違いない」という発想で「海運店舗」という海運関係を中心に取引する店舗を展開していきました。東邦相銀はどんどん来島グループへの依存度を高め、運命共同体として急成長したわけです。海運関係は取引の半分も占めるようになりました。

しかし、拡大、拡大で進んできた来島グループも80年代の海運不況で、そのもろさを露呈し、業績は急転落していきます。80年前後に、次々と造船所を救済し、その配下に治めたことで急速に体力が落ちていたのです。

来島どっくは84年9月期に売上高2,000億円を超え、経常利益も100億円でしたが、87年9月期には、売上高は1,000億円を切り、経常損失約100億円を計上しました。

私が社長に就任した86年6月は、来島グループの経営危機が表面化し、東邦相銀も不良債権問題などが噴出した時期でした。私は敗戦処理のために社長に就任したようなものです。

社長就任の際、預金残高は5,000億円ありました。数字をあげるために、かなり無理して集めたので、調達コストの高い資金が収益を圧迫しました。本来は、預金量3,000億円ぐらいが分相応なんです。

(水口義寛「敗軍の将、兵を語る」)

水口元社長の証言のとおり昭和55年(1980)前後からの海運不況と60年秋からの急激な円高によって、来島どっくグループが経営危機に陥り、それに伴い東邦相互銀行の経営危機が表面化した。

主力銀行の日本債券信用銀行の主導で来島どっくグループの内整理が行われて、東邦相互銀行はグループを離れ、大蔵省や日本銀行の支援を受けて昭和63年度(1988)から5カ年計画で自主再建の道を歩みだした。

最初の2年間は造船・海運の景気好転という“フォローの風”に助けられ、不良債権の回収が順調に進んだ。しかし、平成元年(1989)6月には小口MMCが導入されるなど、金利自由化のスピードは東邦相互銀行の予想を上回った。平成3年3月期決算では調達コストの高い自由金利預金の比率が67%になるなど、収益を極度に圧迫して、業績改善には至らなかった。

一時期、この東邦相互銀行の経営権を握った坪内寿夫は、愛媛県で

も特異な財界人であった。今井瑠璃男愛媛新聞社相談役の著書『温故知新』には、次のような人物像が描かれている。

戦後69年間に松前町からは政官財の大物が出た。中でも坪内寿夫さんは特異な存在だった。企業の「再建王」とか「四国の大将」とかの異名を取り、一世を風靡したが、一風変わった人物だった。

四国内で映画館を四十数館経営し、テレビが普及する前の時代に「3本立て」の映画興行を立案した。映画館は「押すな押すな」の大入り満員。入場料収入を毎晩、ミカン箱に詰め込んで銀行へ運んだなどという成功談がある。県内でもトップの「日銭」を稼ぐ人と有名になった。

この現金収入が来島どっく買収の資金となり、株主の住友機械工業(現・住友重機械工業)はどっくを手放した。61年昔のことだ。

ペンペン草が生えた今治市波止浜の「来島どっく」(のちに大西町に移転)の争議を解決して造船業を再開。量産でコストを下げた499トン型の標準船を、木造機帆船の一杯船主に売りつけて、成功への足掛かりをつかみ、全国展開への道を付けた。

坪内さんは雑誌や出版物で取り上げられると喜んだ。柴田錬三郎や女性作家にも多くの「坪内本」を書かせてばらまいた。多くの人々が書かれた坪内像の一面を見て「四国の大将」などと持ち上げたが、坪内さんも人間である。神様ではなかった。

(今井瑠璃男『温故知新』)



『温故知新』表紙

## 自主再建から合併に方向転換

平成3年(1991)1月に大蔵省が、東邦相互銀行の特別検査を実施した。検査の結果は、「自主再建は難しい。どこかと合併させる以外に再建の道はなし」というものであった。

どこの銀行にとっても、東邦相互銀行との合併によるメリットは見いだせなかった。むしろ共倒れの懸念の方が大きかった。当時の梶田頭取は、この問題を冷静に見ていた。

こちらの理屈は、来島どっくは地元産業ではない。坪内寿夫さんも言っていたのです。「佐世保にあり、金指にあり、函館にあり、うちは全国版なのだ。鋼材の消費量は日本一だ。もはや地方企業ではない」と盛んに言っていました。「われわれは地方銀行だから、地方の事業だったらやらせてもらう」ということを言いながら縮小してきました。日債銀さんからも来島どっくの融資についてい

ろいろ言われましたけれども、その当時はよその銀行さんがだいぶ来島どっくさんに融資を増やしておられましたから、ちょうど見送ることができました。

そちらの方はうまくいっていたのですけれども、こちらのほうはそういう中身で全然メリットがないし、しかも来島どっくは地元からも総すかんをくっているわけです。県をはじめ地元の支持が全くない。そういう所とわれわれ地元銀行がなぜ合併しないといけないかということで、株主に対してもお客様に対しても従業員に対しても、全然理屈が付かないのです。どういう面からみてもこれはいけない。

(地方金融史研究会『続地方銀行史談 第8集』「伊予銀行 榊田三郎氏との座談会」)

東邦相互銀行の合併先として、大蔵省は初めに相互銀行に話をした様子である。しかし、どこも「御免被る」という態度で、次に中四国の地銀に声をかけたところ、「共倒れはお断り」という反応であったという。バブル崩壊後のような完成したセーフティー・ネットもなかった時代である。そこで改めて当行に的が絞られた。

大蔵省と当行の本格的な交渉が始まった。この間の事情については、当時、副頭取として交渉に当たった水木頭取の証言が残されている。

3月に入ってから大蔵省に呼ばれ、私は副頭取でしたが、榊田頭取と隠密裏に交渉に臨みました。大蔵省詰めの記者の目を避けるためです。あとで財務に明るい牧野専務も加わりましたが、決着がつくまで何回ぐらい通ったでしょうか。飛行機も別々の行動でした。榊田頭取は「進んで火中の栗を拾う意思も体力もない。共倒れになっては申訳がきかない」と最後まで慎重でしたが、そのうち東邦の2分割か3分割案が聞こえるようになりました。僕は4月に頭取から内示を受けていましたので、「この俣断り続けて東邦を破綻させたらどうなるか」と思案する一方、当行が救済に入った場合「県当局や県民はどう反応するだろうか、快く受け止めてくれるだろうか」と反問を繰り返しました。

しかし、「公」のためになるのなら捨身で事に当たろう、戦後最初の銀行倒産を愛媛から出すことだけは避けたいという気持ちが次第に湧いてきました。県内を2分割、3分割された場合の影響も気懸りでした。「大義名分が欲しいなあ」と牧野専務と話合いました。

そこで、榊田頭取が中国から帰国後の6月の交渉でした。銀行局長、審議官、中小金融課長の前で、「開かずの門を開けてくれませんか」と申し上げました。預金保険法が制定されたのは昭和46年、それ以来保険料を積み上げるだけで、全然使われたことの無い預金保険の発動を願ったのです。僕は当時、預金保険機構の理事長は日銀副総裁だと聞いていたのに、銀行局長は即答されました。「結構です。開けましょう」それで僕の腹も座りました。榊田頭取も格別の援助が頂けるのであればと、了承してくれました。

(地方金融史研究会『続地方銀行史談 第14集』「伊予銀行 水木儀三氏との座談会」)

平成3年(1991)3月31日現在の東邦相互銀行の資本金は36億円、預金残高3,313億円、貸出金残高3,109億円、店舗45カ店、従業員は545人であった。

## 初の預金保険制度発動

「預金保険法」が成立したのは昭和46年(1971)のことであるが、預金保険制度の沿革をたどると、昭和32年(1957)の「預金保障基金法案」の国会提出にまでさかのぼる。

当時は、政府・日本銀行の規制下で金融機関の経営は相対的に安定していたことから、セーフティー・ネットの必要性が認識されることは少なく、この法案は実現を見なかった。

昭和46年(1971)の時点においても、なお金融に対する不安感は必ずしも実感されてはおらず、金融界、とりわけ破綻には縁遠く、限界的な金融機関のために保険料負担を負わされるだけと考えた大手銀行には、預金保険制度の設立に消極的な意見が強かった。

昭和59年(1984)には、金融の自由化・国際化を実行する上での環境整備として、預金保険法の改正が行われた。それまでは破綻処理の方法として、1預金者当たり100万円を上限とする保険金支払(ペイオフ)方式しかなかったが、破綻金融機関を救済合併によって処理する方法として、資金援助方式が追加された。

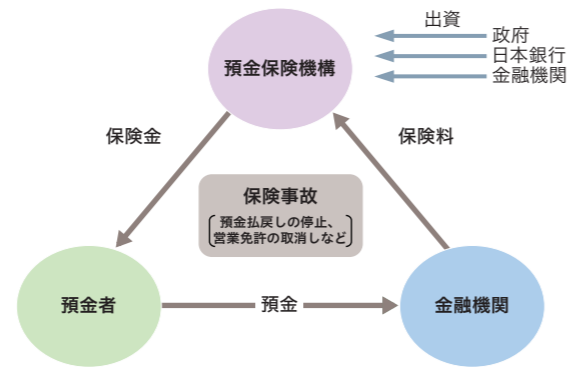
しかし、創設から20年の間、預金保険制度が現実に発動されることはなかった。

金融自由化以前の競争制限的な枠組みの下では大きなフランチャイズ・バリューが存在しており、吸収による営業規模の拡大によって、救済金融機関の負担は十分回収され得ると考えられていた。法律上、



「預金保険制度」を報じる新聞(平成3年7月25日 日本経済新聞)

図2-1-3 預金保険制度の基本的仕組み



金融機関が破綻したときには一定額以上の預金者には負担を求める（ペイオフ）ことになっていたにもかかわらず、国民の間には、「預金は全額保護される」との通念が定着しており、一般の国民はペイオフという概念すら知らなかった（図2-1-3）。

その後の展開について、大蔵省銀行局審議官、銀行局長などを歴任した西村吉正は、次のように概括している。

金融自由化によって金融機関のフランチャイズ・バリューは、著しく下落し、破綻金融機関の受け皿としての価値がなくなる。またバブル崩壊の影響が深刻化すると、破綻の増加・損失額の巨大化のため、吸収合併するコストは膨大なものとなる。

その結果、吸収合併のメリット、コストの両面において、従来の破綻処理方式の適用は難しくなった。また行政側の問題としては、競争制限的規制の緩和・撤廃が進められた結果、店舗認可などの裁量的手段がなくなり民間の協力を得ることが困難になった。そのため吸収合併コスト軽減の方策として、それまでは「伝家の宝刀」に過ぎなかった預金保険制度の発動を余儀なくされる。

その初期段階においては、従来の預金保険制度が前提とする破綻金融機関の「受け皿」（救済金融機関）を辛うじて見出し、それに対し資金援助することによって預金全額保護を守りながら処理することができた。東邦相互銀行・東洋信用金庫・大阪府民信用組合などはこのような吸収合併方式で対処されている。1993年6月の釜石信用金庫のケースでは遂に受け皿を見出すことが不可能になり、吸収合併でなく清算したうえ事業譲渡された。

（西村吉正『日本の金融制度改革』）

いよいよ大蔵省・日本銀行が、預金保険制度を発動する。「伝家の

宝刀」を抜くときが来たのである。

東邦相互銀行の救済合併を、前任の梶田頭取から引き継いだ水木新頭取は、預金保険制度の発動はもとより、不良債権の評価、株式の合併比率、従業員の受け入れ、店舗の統廃合など、山積する課題の処理に腐心した。

その時、私たちは愛媛県民に対し「この合併には国が関与しているのだ。国の要請を受けたのだ」という大義名分が欲しかったのです。資金援助を申し出る気持ちはその時はありませんでした。

後日、東邦相互の検査結果をベースに、合併に伴う当行の支出が最大どのぐらいになるか、当行株と東邦株との合併比率をどうするか、従業員の雇用や処遇などの案件も詰めましたが、引き継いだ不良債権の評価については、国と当行では大きなズレがあり、当行が合併後5年間に償却した額は国の査定額の2倍を余儀なくされました。

これに対し、当行は預金保険機構から80億円、期間5年の融資、仲間である相銀を救済してくれたという協力の意味で、相互銀行協会から100億円、期間5年の低利融資を受けました。また、日銀は、東邦相互に従来から支援していた約250億円の資金を、合併後も当分は引き続いての支援を約束してくれました。現在と違って、不良債権を事前に切り捨てることもなく資産・負債の全額、希望する従業員全員545名をそのまま引き継いでの重い合併でした。ただし東邦側の全役員は、自己責任を明確にしていたため辞任を求めました。

平成3年6月の総会後に頭取に就任した僕は、7月に入ってから臨時の取締役会を開き、東邦合併のこれまでの交渉経緯を説明し、全員の同意を得たあと、水口社長と共に大蔵省と日銀に意思表明に出向きました。大雨の中でした。

マスコミを避けて大蔵省は本館ではなく、霊南坂にあった分館の大臣室に参りましたが、その時「この合併はあくまで双方の意思で成立したものであることを自覚するように」と言われました。僕はその時、「厳しいなあ、だからこそ預金保険機構の発動をお願いしたのだ」と心の中で思いました。

そのあと日銀では、三重野総裁と保田副総裁が同席された席でご挨拶を申し上げました。話を聞いていただくと、大きな体の総裁は突然立たれて僕の傍らに寄られ、僕の肩を優しく叩かれて「日本銀行が付いているよ。しっかり頑張ってください」と言われま

した。僕は緊張がとけたのか、不覚にも涙がポロポロと落ちました。そして心の中で、生命に代えてもこの合併をやり遂げねばならぬとお誓いを申し上げました。そして帰松してから7月24日に記者会見して公表しました。

(地方金融史研究会『続地方銀行史談 第14集』「伊予銀行 水木儀三氏との座談会」)

### 合併決定に歓迎と安堵の声

平成3年(1991)7月24日、当行本店において、水木頭取と東邦相互銀行の水口義寛社長との間で合併覚書の調印が行われた。

両行の合併決定は、マスコミでも大きく取り上げられた。

先に水木頭取に優渥な言葉<sup>ゆうあく</sup>をかけた日本銀行の三重野康総裁は、マスコミに向けて次のような談話を発表した。

東邦相互銀行は従来から懸命に模索してきた再建策の結論として預金者保護や従業員の雇用維持などの観点から合併を決意し、伊予銀行は地域の信用秩序維持及び経済の安定といった見地から応じたと承知している。

日銀は、両行の今回の決断を踏まえ今後必要な検討を行うが、この構想が円滑に実施され、関係者の努力が実を結ぶことを期待する。

三重野康(日本銀行総裁)

当行と東邦相互銀行との合併決定に対して、政官界・経済界からは一斉に歓迎の声が上がり、県民には安堵感が広がった。

伊予銀行はリーディングバンクとして地域経済の安定という高い見地から、また東邦相互銀行はぎりぎりの判断から、双方が合意したと思う。今回の救済合併を高く評価したい。

中山恭子(大蔵省四国財務局長)

伊予銀行への吸収によって、県内の財界もひと安心だと思う。県としても、できることがあれば協力したい。

伊賀貞雪(愛媛県知事)

かねて懸案とされていたが、地元の銀行同士の合併は、他の方法に比べ自然な形といえる。規模も大きくなり、利用者の安心感



東邦相互との合併覚書調印(平成3年7月24日)

も生まれよう。

大西越丙(愛媛経済同友会代表幹事)

自由化など金融機関をめぐる経営環境が厳しい時代だけに、今回の合併で地域の金融秩序の安定が図られ、地域経済に貢献してもらえと思う。地域経済界にとってもプラス。

永野浩(愛媛県経営者協会会長)

一言でいうと、よかったという印象。東邦相銀と取引のある中小企業の方も安心できるのではないか。

富田洋司(愛媛県中小企業団体中央会)

### 救済合併

合併期日は、平成4年(1992)4月1日である。

合併比率は6対1で、東邦相互銀行の株主に対し、同行の株式6株につき当行の株式1株が割当交付されることとなった。

当行は、7月25日に臨時総支店長会議を開催して合併に向けての意思統一を図った。

水木頭取は訓示で「この合併は、経営の自主再建が困難となった東邦相互を救済することによって、預金者の保護、ならびに従業員の雇用の維持をはかり、もって地域の金融秩序および経済の安定に資することが、当地域の主導的な金融機関である当行の社会的責任であると考えたからである」と経営の判断を述べ、最後に「合併に関する課題は山積しているが、最大の問題は不良債権の処理と従業員の受け入れである。私たちは本当に腹をくくり、汗も血も流す覚悟でこの難題に取り組みなければならない。しかし皆さんの努力によってこの難局を



東邦相互との合併契約書の調印式(平成4年11月7日)



東邦相互銀行との合併を報じる新聞(平成4年4月2日 愛媛新聞)



乗り切り、救済合併が成功した暁には、当行の信用、あるいは地域における当行の存在が改めて見直され、地域社会の皆さまから高い評価を受けるに違いない」と全役職員が一致団結して苦難に立ち向かうように呼びかけた。

陸軍幼年学校出身の水木頭取ならではの“熱い訓示”に当行の役職員は奮い立った。

同月30日には、合併委員会（委員長・牧野浩専務取締役／委員9人）と合併専門委員会（委員長・麻生俊介総合企画部長／委員10人）の初会合を開き、合併準備作業をスタートさせた。8月9日、両行合同合併委員会の第1回会合が当行の本店で開催されて、八つの作業部会を設けて実務を進めていくこととなった。

平成4年（1992）11月7日には、当行の本店において、水木頭取と水口社長により合併契約書の調印が行われて、当局への合併認可申請や合併承認に関する株主総会の招集手続きに入った。

預金保険機構がわが国で初めて発動されることとなり、当行への低利資金援助が同年10月28日に決定されて、同月31日、預金保険機構と当行との間で契約が締結された。この低利資金援助は、平成4年度（1992）から5年間に80億円の融資を受ける形で実施されることとなった。

水木頭取が最も腐心したのは、不良債権の処理と東邦相互銀行の従業員の受け入れの問題であった。

僕は、生き立ちも企業文化も経営手法も、全く違う者を受入れるのですから、最大の課題は「人の和」だと思いました。だから記者会見で「1にも融和、2にも融和」だと申し上げたのです。そして当行行員には「東邦の従業員は、自分たちが育った城が無くなったのだから、彼らの心情を十分汲みとって迎えてやって欲しい」と訴えました。

また、暫く定期昇給もなかったようで、当行との賃金格差もかなりありましたから、「当行の能力主義人事制度の中で公平に評価し、貢献度に見合った公正な処遇を行い、当行行員として何らの差別もしない」と表明し、賃金格差を5年間で解消したいと申しました。

そのためにも能力を高め、当行の企業文化に同化してもらわねばならないので、東邦行員への再教育を徹底させました。殊に、合併時に譲り受けた店舗は44カ店でしたが、ほとんどが当行店舗と重なりますので、今現在残しているのは2カ店だけです。

だから自分の人件費ぐらいは自分で稼いでもらわねばと研修に力を入れたのです。

（地方金融史研究会『続地方銀行史談 第14集』「伊予銀行 水木儀三氏との座談会」）

東邦相互銀行の合併から13年の後、相談役となっていた水木元頭取は、次のように総括した。

当初の予想以上に東邦相互の経営実態が悪く、多くの出血を余儀なくされたことを申し訳なく思います。また当時の役職員の皆さんには、初めて経験する合併という大事業をやり遂げていただき、本当にご苦労をかけたなと思います。

だが人間というもの、不可避的な試練に直面したときは一致団結し、活路を拓こうと大いに高揚するものですね。想像を超えたあのパワーが生まれたことが、その後の金融自由化や、銀行の信用が問われた平成の長期複合不況にも力強く立ち向かうことができたと思います。

また県当局や地域社会に対し、私が抱いていた懸念も杞憂に終わり、「地元同士の合併」を心から歓迎してくれました。特に、出張中であった知事からも、地元紙に「県は協力を惜しまず」とのメッセージを寄せていただき、これを機に県との関係が一層厚みを増したことなど、当行へのイメージが変わった新しい時代が始まったと思います。

（地方金融史研究会『続地方銀行史談 第14集』「伊予銀行 水木儀三氏との座談会」）

## 5 創立50周年記念事業

### 地域・お客さま・株主への記念事業

当行では、平成3年（1991）9月1日の創立50周年記念日を軸に、地域・お客さま・株主に対する利益還元策から文化事業まで、数にして10に及ぶ記念事業を実施した。

#### ①株式の分割と記念配当

株主への利益還元策として、平成3年（1991）9月30日現在



ミュージカル公演

の株主に対して所有株式1株につき1.03株の割合をもって分割した。株式配当は、第89期（平成3年4月～4年3月）の1株当たり中間配当金を50銭とし、普通配当2円50銭と合わせて3円とした。

②冠イベント（ミュージカル公演）

創立記念日の9月1日、愛媛県県民文化会館メインホールにおいて、当行イメージキャラクターの土居裕子主演による「音楽座」ミュージカル『シャボン玉とんだ宇宙（ソラ）までとんだ』スペシャル公演を開催した。公演の第1回昼の部には小・中学校、高校の児童・生徒1,900人、第2回夜の部には一般2,200人を招待した。

③地域文化振興助成

埋もれている伝統文化の発掘、地域に芽生えた生活文化活動の振興、さらには一流の演奏会・展覧会などの活動を支援するため、平成3年（1991）8月に専担部署として広報文化室を設置するとともに、12月には伊予銀行文化振興顧問団を組織した。

④記念ビデオの制作

記念ビデオ『伊予の俳人一ふるさとの四季』を製作し、9月から営業店のロビーで放映したほか、中学校、高校及び公民館等に寄贈した。

⑤ボランティア活動

お客さまへの「感謝の気持ち」と「地域との触れ合い」を具体的な行動に表すため、8月を全店統一活動期間として、各営業店単位でボランティア活動を行った。本部では、献血運動や「堀之内公園クリーン作戦」を実施した。

⑥記念講演会

9月14日から11月26日にかけて、作家の阿川弘之や江坂彰などを講師に招き記念講演会を開催した。聴講者は9会場で延

べ4,700人に上った。

⑦記念冊子の発行

平成3年（1991）10月には、愛媛県の経済・産業の現状と将来の見通しをまとめた冊子『EHIME NOW 目で見る愛媛の経済と産業』を発行した。いよぎん地域経済研究センターが編集を行い、冊子は、取引先、官公庁、学校及びIRC会員等に配布した。

⑧『伊予銀行五十年史』の編纂

平成4年（1992）6月には、当行の半世紀にわたる歩みと地域社会に果たしてきた役割を記録にとどめるため、『伊予銀行五十年史』を発行した。伊予銀行五十年史編纂委員会が編纂を行い、書籍は取引先、官公庁、学校及び行員等に配布した。

⑨記念営業推進キャンペーン

7～9月の3カ月間、「THANKS & JUMP50」営業推進キャンペーンを実施した。具体的には、「お客さまに満足いただく窓口づくり運動」（全店）、「未取引事業所総点検運動」（県内店）であった。

⑩顧客への記念品配布

7～9月に大口取引先には『国語辞典』、9月2日に来店されたお客さまにはキャンディクリップ「おやつたいむ」を配布した。

行内向け記念事業

行内向けの記念事業として、14の事業を展開した。

①物故者慰霊祭

平成3年（1991）9月1日、当行の東野研修所の中庭において物故者慰霊祭を執り行い、遺族50人が参列した。この後、本店4階ホールで役職員とともに会食が催された。

②記念式典・祝賀会

創立50周年記念式典は、9月2日の始業前、祝賀会は終了後に営業店ごとに実施した。本部、本店営業部及び関連会社の記念式典は、本店4階ホールにおいて合同で開催した。

③CI戦略の推進

CI戦略については、昭和63年（1988）10月にCI導入宣言を行い、平成3年（1991）3月にCI計画の全ステップを終了したが、同年4月からは21世紀を展望した「自己革新運動」を展開して、当行の企業イメージの向上に努めた。

④QC全行発表大会

9月21日、愛媛県県民文化会館において、第13回QC全行



『EHIME NOW 目で見る愛媛の経済と産業』



伊予銀行五十年史



物故者慰霊祭



50周年記念ビデオ



記念講演会



QC 全行発表大会



「スポーツフェスティバル 91」前夜祭



スポーツフェスティバル 91

発表大会を開催した。3 サークル・2 グループによる活動事例発表があり、続けて叶匠寿庵芝田清次会長の特別講演「商いの心」が行われた。

⑤ 「スポーツフェスティバル 91」前夜祭

9月21日、QC 全行発表大会の後、同じ会場で、「スポーツフェスティバル 91」の前夜祭を開催した。前夜祭では、「伊予銀行讃歌」の披露や当行イメージキャラクター土居裕子によるリサイタルなどが催された。

⑥ スポーツフェスティバル 91

9月22日、当行体育センターにおいて、「いよぎんスポーツフェスティバル 91」を地区対抗の運動会形式で開催した。優勝は、今治地区であった。

⑦ 「ふれあい」特集号の発行

月刊行内報「ふれあい」の創立 50 周年記念特集号を 10 月に発行して、役職員に配布した。

⑧ 50 周年記念歌「伊予銀行讃歌」の発表

作詞を行内募集した伊予銀行讃歌「エバーグリーン」の風」を、前述のとおり 9 月 21 日の前夜祭で発表した。

⑨ 女子行員新制服の制定

女子行員の制服をデザイン・色調ともに一新した。冬服は平成 3 年 (1991) 4 月から、夏服は同年 8 月からの着用である。

⑩ 記念アルバムの編集

CI のビジュアルイメージを基調にして、役職員・店舗外観・周年記念行事等の写真を中心にした記念アルバムを編集し、12 月に役職員に配布した。



女子行員の制服



50 周年ポスター

⑪ 記念品の配布

創立 50 周年の喜びを全職員で分かち合うため、行員には桜井漆器のコーヒーカップセット、専任行員・臨時従業員・パートタイマーにはオルゴール付宝石箱、旧友会会員には血圧計を贈った。

⑫ 行外留学制度の拡充

経営幹部及び経営幹部候補の育成、異業種との交流によるネットワークの拡大並びに語学力の向上と国際感覚の涵養を目的として、11 月に公募制度による 3 コースを新設するなど、行外留学制度の拡充を図った。

⑬ リゾート型保養施設の建設

越智郡上浦町 (現・今治市) の約 1 万 3,600m<sup>2</sup>の敷地にリゾート型保養施設の建設を進めた。

⑭ 新研修所の建設

新たな研修所を建設するため、松山市山西町に 9,000m<sup>2</sup>の用地を確保した。

6 創業 120 周年記念事業

国立銀行記念碑の除幕とラジオウォークを開催

平成 10 年 (1998) 3 月、当行の創業 120 周年を記念して、以下の事業が行われた。



第二十九国立銀行記念碑



第五十二国立銀行記念碑



ラジオウォーク



創業120周年ポスター

①第二十九国立銀行記念碑の除幕

平成10年(1998)3月14日、第二十九国立銀行記念碑の除幕式が行われた。記念碑は、第二十九国立銀行の創業地である西宇和郡保内町の当行川之石支店の敷地の一角に設けられた。

②第五十二国立銀行記念碑の除幕

平成10年(1998)3月16日、第五十二国立銀行記念碑の除幕式が行われた。記念碑は、第五十二国立銀行の創業地である松山市の当行松山保養所の敷地の一角に設けられた。

③ラジオウォークの開催

平成10年(1998)3月21日、「ラジオウォーク」が開催された。「ラジオウォーク」は、サブタイトルを「ろまん保内文明開化の旅」として、第二十九国立銀行の創業地である西宇和郡保内町を、南海放送のアナウンサーたちと一緒に歩いた。

7 新しい金融商品

預金

平成3年(1991)11月5日、「スーパー定期」の取扱いを開始した。正式名称は、「自由金利型定期預金(M型)」で、適用金利は市場金利に連動して決定。適用金利は、店頭に表示した。

平成4年(1992)6月22日、「スーパー積金」の取扱いを開始した。正式名称は、「市場金利連動型定期積金」で、毎月の積立額は2万円以上千円単位。大口定期預金に連動した金利を適用。

平成7年(1995)9月1日、年金受給者専用定期預金「シルバー賛歌」の取扱いを開始した。当行で年金を受け取られている方を対象にした金利優遇商品で、スーパー定期1年物の店頭表示利率に1%上乘せした。カトレアの花をデザインした専用の証書も人気を博した。

平成8年(1996)10月1日、教育積立預金「愛情」の取扱いを開始した。「愛情」は、教育熱心な県民性を考慮して、教育資金を計画的に有利に積み立てる預金。積立期間が長くなればなるほど、ステップアップ金利で段階的に金利を優遇することとした。

平成9年(1997)12月1日、「坊っちゃん自由定期」「マドンナ長期定期」の取扱いを開始した。「坊っちゃん自由定期」は、据置期間の6カ月経過後は自由に引き出しでき、しかも預金経過期間に応じて金利がアップするものとした。「マドンナ長期定期」は、満期日までお預けいただくと高金利を適用する「長期間できるだけ高い金利で運用したい」というニーズに対応することとした。

平成10年(1998)4月13日、定期積金「しまなみ海道」の取扱いを開始した。「しまなみ海道」は、「瀬戸内しまなみ海道」の開通を間近に控えて発売。定期預金の手堅さに便利な満期時の自動入金機能をセットした。「瀬戸内しまなみ海道」沿いの美術館や博物館を掲載したガイドマップと風景をデザインした専用の通帳袋を用意した。

純金積立

平成8年(1996)4月1日、「いよぎん純金積立」の取扱いを開始した。「いよぎん純金積立」は、毎月決まった金額で「金」を購入していく商品。毎月3,000円から始められて、普通預金からの引き落としで面倒な手間もなく積立ができるものとした。積み立てた「金」は、金地金、メイプルリーフ金貨に交換が可能。

個人向けローン

平成5年(1993)1月18日、「いよぎん教育ローン」の取扱いを開始した。高校、大学に入学又は在学中のお子さまをお持ちのご家庭を対象にした、国の教育ローンと同レートの低利なローンで、入学時の一時金はもとより、授業料などにもご利用いただけるものとした。



「スーパー定期」のパンフレット



教育積立預金「愛情」、マドンナ長期定期、坊っちゃん自由定期のパンフレット



定期積金「しまなみ海道」のポスター



「いよぎん教育ローン」のポスター

## 8 お客さま志向・品質第一の銀行を目指して

### 主要経営情報システム稼働

平成4年(1992)1月31日、主要経営情報システムが稼働した。

このシステムは、経営トップの意思決定を支援するため、主要な経営情報(市場動向速報、当行市場動向速報、主要日計速報、営業店管理台帳、人事統計等)をリアルに提供することを目的に開発された。

システムの特長は、次の二つである。

- ①各種の統計情報を単純な表形式で画面に表示するだけでなく、できる限り「カラーグラフ化」して表示。
- ②「タッチパネル方式」を採用したので、操作が簡単。

### 新国際業務オンラインシステム稼働

平成4年(1992)4月6日、新国際業務オンラインシステムが稼働した。

新システムのソフトは「FEST(フェスト)」と呼ばれ、国際化の進展を背景にして増大する事務量や、多様化・高度化する業務内容に対応するもので、国内業務との入出金連動処理や計算締め上げなど、事務の省力化はもとより、お客さまサービスの充実が図られることとなった。

### 大三島保養所のオープン

平成4年(1992)5月2日、大三島保養所がオープンした。

新施設は、豊かな文化遺産と素晴らしい景観を有する「瀬戸内しまなみ海道」のほぼ中間点に位置する大三島にオープンした。当行では、3番目となる保養所である。

利用者は、リゾートホテルのような和室、洋室、大浴場が完備された保養所で、瀬戸内の海鮮料理などが満喫できることとなった。

### スタンダード・チャータード銀行との業務協力協定の締結

平成5年(1993)2月3日、当行は、スタンダード・チャータード銀行との業務協力協定を締結した。

スタンダード・チャータード銀行は、ASEAN諸国で130年以上にわたり営業活動を行っており、支店網は世界50か国700支店に



大三島保養所

及ぶ。

業務協力協定の締結によって同行は、インドネシア、マレーシア、タイ、シンガポールの4カ国に進出する当行取引先に対して、市場情報の提供、投資管理当局の紹介、資金調達情報の提供と資金調達のアレンジ、合弁相手先の紹介、会計士・弁護士・税理士等の専門家の紹介など、支援を行うこととなった。

### 香港貿易発展局との業務協力協定の締結

平成5年(1993)3月19日、当行は、香港貿易発展局との業務協力協定を締結した。

香港貿易発展局は、香港の貿易促進を図るため、香港政庁の外郭団体として設立された準政府機関で、世界33カ国に事務所を設けている。

業務協力協定の締結によって同局は、香港及び中国とのビジネスに興味のある愛媛の企業に対して、当行を通じて関連業者の紹介や貿易投資情報の提供を行うこととなった。

### 広州交易会へ商談ミッションを派遣

平成5年(1993)10月19日、広州交易会へ商談ミッションを当行主催で初めて派遣した。

広州交易会は、中国全土から商品が出展され、世界中からバイヤーが集まる中国最大の輸出商談会。

### インターネットのホームページ開設

平成8年(1996)11月18日、インターネットのホームページを開設した。

ホームページでは、各種ローンの返済額や積立預金の満期受取額等が分かるシミュレーション、各種預金やローン等の商品の案内、各種メールオーダーサービス申込書の請求受付を取り扱うこととした。

### ATMの休日入金の取扱い開始

平成9年(1997)5月1日、お客さまの利便性向上を図るため、ATMにおける時間外メニューを拡充した。

拡充内容は、カード入金、通帳入金、振替、通帳記入、定期預金内容変更等で、拡充時間帯は、平日(18:00~19:00)、土曜日(8:45~17:00)、祝祭日(9:00~17:00)。



広州交易会へ商談ミッションを派遣(平成5年10月19日)



インターネットのホームページを開設(平成8年11月18日)



女子行員の新制服



第7回 BELCA 賞表彰式

### 女子行員の制服を7年ぶりに一新

平成10年(1998)4月1日、女子行員の制服を7年ぶりに一新した。新しい制服は、着る人の立場に立って、機能性(着やすく、動きやすい)を重視したデザインで、「知的・シャープ」でありながら、女性らしさも感じさせ、幅広い年齢層の着用に応えられるものとした。

### 本店本館が BELCA 賞を受賞

平成10年(1998)5月19日、当行本店の本館が、社団法人建築・設備維持保全推進協会(BELCA)から「BELCA賞」を受賞した。

同賞は、長期間にわたって維持保全に努めてきた歴史的建造物の顕彰を目的に制定したもので、本館は「耐久性の高い礎石ブロックなど安定した素材の選択、職人の技による手づくり建築の素晴らしさが随所に見られ、長寿化を実施している。内外観の美観を損なわないよう、補修にも配慮と苦心が見受けられる」と高く評価された。

東京のロイヤルパークホテルで開催された授賞式には、麻生専務取締役が出席した。

これまで「BELCA賞」は、服部時計店(東京)、丸の内ビルディング(東京)、経団連会館(東京)、大原美術館(倉敷市)などが受賞しており、当行本店の本館は、県内建造物として初の受賞となった。

## 株式会社いよぎん Challenge & Smile

— 24人体制で商品開発・企画にチャレンジ —



いよぎんChallenge&Smile工房は、平成26(2014)年10月6日に「すまいるスタッフ」4人・管理者4人で木工マグネット作成からスタートした。平成28年3月7日には織物部門開始に合わせてオフィスを拡張。平成30年4月2日に法人化して「株式会社いよぎん Challenge & Smile」となり、同年6月12日に特例子会社の認定を受けた。

特例子会社とは、障害者雇用促進法に謳われた会社の形態で、この会社を持つということは、親会社(当行)が障がい者雇用に本気で取り組んでいることを広く地域社会に周知を図ることにも繋がる。特例子会社は、親会社と異なる労働条件(業務内容)の設定やそれに伴う弾力的な雇用管理が可能であり、採用時よりもよりその後の定着化にも有効である。

同社は、現在社長をはじめ総務や経理などの管理スタッフ8人と、「すまいるスタッフ」<sup>\*</sup>16人の合計24人の体制である。すまいるスタッフは、木工8人・織物4人・缶バッジ2人・伝票製本2人という内訳で、午前9時から午後4時の6時間勤務内で作業を行っている。

同社では、障がいのある方が安心して働ける労働環境の整備と現場の安全管理には万全を期している。午前と午後途中休憩時間10分を設けて集中力の低下を防ぐとともに、終業前には徹底した清掃活動を行い、朝礼、終礼の場で共通認識を深めるなど、心身の安全管理に努めている。また、作業場にお

いては、木工の粉塵対策として、集塵機3台、空気清浄機3台を稼働させるなど、作業中の換気にも細心の注意を払っている。さらに適切な温度、湿度の管理にも注意を払い、清掃後の職場体操で健康維持・体調管理を図っている。

同社の主力商品は、当行のオリジナルキャラクター(とりカエル・ぼいんトン)や愛媛県のキャラクター(みきゃん、ダークみきゃん)を使用した木工マグネットと手織機を使って織りあげたコースターやポケットティッシュケースである。なかでも、手織りコースターは一部に今治のタオルメーカーの残糸を使ったエコ商品との話題性もあり、平成30(2018)年11月には四国旅客鉄道株式会社と共同で企画・製作したコラボ商品が完成した。「伊予灘ものがたり」の茜色と黄金色の車両をイメージした意匠の商品で、乗車みやげとして列車内で販売されている。

今後も、注目を集めている“障がい者アート力”を生かした商品開発・企画に積極的にチャレンジすることとしており、「すまいるスタッフ」は、「みなさまに喜んでもらえるものづくり”を通して、もっと地域のお役に立ちたい」と語っている。



ちやれすまグッズ

<sup>\*</sup>同社では、障がいのあるスタッフを「すまいるスタッフ」と呼んでいる。