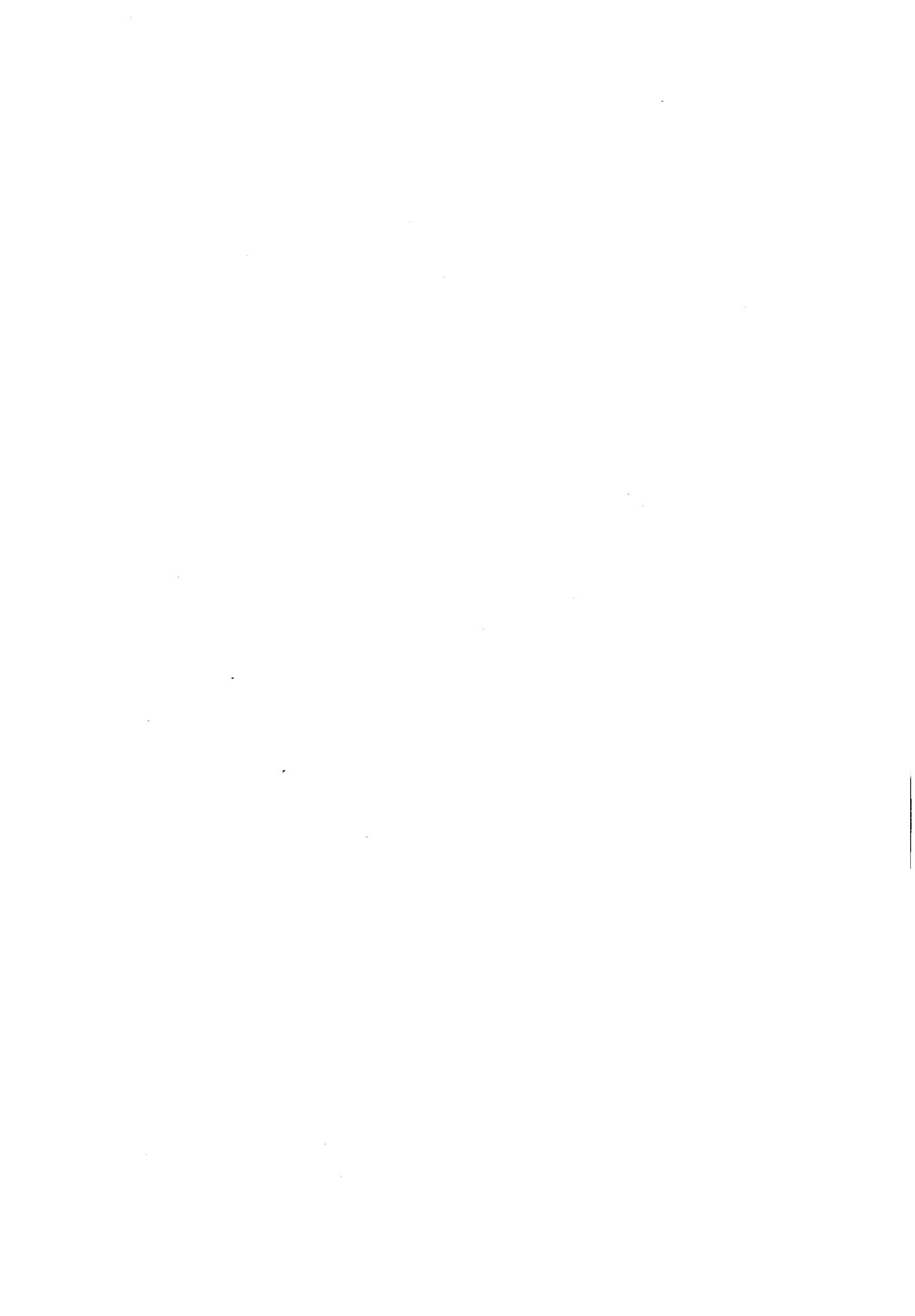

第 3 章

高度経済成長とともに



第1節 先進国をめざす日本経済

1. 経済成長の歩み

数量景気から神武景気へ

わが国の戦後経済は、おおむね昭和29年で終わり、30年から新しい経済成長時代に入った。同年の経済は、デフレでもインフレでもなく、物価が安定した形で経済規模が拡大していく最も望ましい状態の「数量景気」で幕をあげた。

30年の卸売物価の上昇率は、前年比マイナス1.8%で、消費者物価も同様にマイナス1.5%と非常に安定したうえ、同年の実質経済成長率は8.8%と高く、また国際収支は、経常収支で2億2,700万ドル、総合収支で2億8,500万ドルの黒字となり、前年とは打って変わった様相を示した。こうして復興期の目標だったインフレなき経済拡大、特需によらない国際収支の均衡は、戦後10年目にしてようやく達成されたのであった。

30年の高い経済成長の要因は、輸出の大幅な伸びと米の大豊作であった。この年の輸出額は前年比24.4%の増加で、はじめて20億ドルの大台に乗った。また輸出品の構成比でも、30年を境にしてその後は、重化学工業品が繊維品を上回るようになった。なかでも機械類の伸張が著しかった。一方、米の生産は平年作の30%増という記録破りの大豊作となり、この時期からわが国は米の自給が可能となった。

この好況は、企業経営に収益の増大、内部留保の充実、企業資金の流動性回復をもたらした。

30年の数量景気は、しだいに好況の裾野を広げ、31年から32年にかけて、いわゆる「神武景気」と呼ばれる30年代における最初の景気の山を迎えた。「神武景気」とは、初代神武天皇の即位以来、かつてみたことのない好景気というたとえであった。

この神武景気の最大の牽引力は、民間設備投資の盛り上がりにあった。31年度の民間設備投資額は、前年度比で50%増の約1兆8,340億円、32年度も同様に22%増の約2兆2,400億円と驚異的な記録が続いた。この要因には、(1)設備近代化の要請が強まったこと、(2)企業間の激しい競争と銀行間の貸出競争がみられたこと、(3)企業利潤の増大や金融緩慢化により企業の資金調達が容易となったこと、(4)低金利政策がこれに一層の拍車をかけたことなどが挙げられる。また、在庫投資も31年10月のスエズ動乱の勃発により活発となった。

このように投資の需要が増大したため、31年における鉱工業生産は23.3%という大幅な上昇を示した。

政府は、31年度の経済白書で、「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、新しい成長段階に入ったことを宣言した。

神武景気の終局

神武景気による急テンポな経済活動の拡大は、輸入の増大を招いて国際収支のバランスを崩すことになった。昭和31年前半まで続いた貿易収支の黒字は、同年

表3-1-1 民間設備投資の推移

(単位：10億円、%)

年 度	投 資 額	前 年 比 率 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

経済企画庁『国民所得統計年報』(昭和51年版)

表3-1-2 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

『日本銀行百年史』(資料編)より作成

7月になって赤字に転じ、その赤字幅は32年に入って一段と顕著になった。このため、日本銀行は、32年3月に公定歩合を1厘引き上げて日歩2銭1厘(年率7.67%)としたが、5月にはさらに2厘引き上げ日歩2銭3厘(年率8.40%)として金融引締めを明確にした。続いて臨時金利調整法による預金金利の引上げ、貸出金利最高限度の引上げ、外貨金融の引締め、窓口規制の強化、輸出金融の優遇などの措置を実施した。政府も、32年6月に、財政投融资および公共事業費の繰り延べを含めた国際収支改善緊急対策を発表した。この月をピークに戦後初の大型景気は後退に転じ、ここに神武景気は終わりを告げた。

しかし、この景気後退は1年後の33年6月には底を打った。このように、約1年間にわたって底をついたまま、横ばいで推移した景気の状態をグラフで示すと、あたかも「なべ」を切断した形に似ているところから、一部ではこれを「なべ底景気」と呼んだ。

33年の実質経済成長率は5.6%となり、30年代では最低の成長率にとどまった。

岩戸景気の到来

昭和33年6月に底を打ったわが国の景気は、その年の秋から再び回復に向か

表3-1-3
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

経済企画庁「国民所得統計年報」(昭和53年版)

い、36年後半にかけて第二の景気の山が訪れた。実質経済成長率は、34年に8.9%、35年は13.4%、36年は14.4%となり、特に36年は、30年代における最高を記録した。

この3年間にわたる長期の好況は、神武景気を上回り、神武時代からさらに天の岩屋戸の神話時代にまで遡り、それ以来かつて現れたことのない好景気という意味で「岩戸景気」と呼ばれた。

この岩戸景気の主役を演じたのは、神武景気と同様に設備投資で、その中心は、いずれも技術革新投資であったが、岩戸景気の場合には次のような特徴があった。

- (1) 個人消費、民間住宅、輸出などの伸びが一段と高まっ

て需要が多様化し、量産規模の拡大投資が増加したこと。

- (2) 新しい立地での工場建設が盛んになり、これによって港湾、道路、工業用水など広範な社会資本の増大を喚起したこと。
- (3) 貿易自由化の促進が、近代化のための設備投資を繰り上げさせる刺激となったこと。
- (4) 企業間、企業グループ間の設備投資競争、新技術導入競争が激しくなったこと。
- (5) 国内産業の連携が緊密化し、投資の需要効果が継続的に大きく働いた、つまり「投資が投資を呼ぶ」という効果が生じたこと。

ところが、景気の上昇があまりにも急激であったため、物価も上昇みとなり、景気過熱の懸念が強くなってきた。日本銀行は、経済の安定的発展とあわせて金融の正常化を期するため、32年5月に公布されていた「準備預金制度に関する法律」を34年9月に初めて発動、これに加えて同年12月に公定歩合を1厘引き上げて日歩2銭（年率7.3%）に戻した。こうした金融調整策によって在庫投資は10～12月をピークとして減少に転じたが、設備投資だけは技術革新の波に乗って

表3-1-4 公定歩合の推移（単位：銭、%）

変更年月日	日歩	年率
昭和 30. 8.10	2.00	7.30
32. 3.20	2.10	7.67
5. 8	2.30	8.40
33. 6.18	2.10	7.67
9. 5	2.00	7.30
34. 2.19	1.90	6.94
12. 2	2.00	7.30
35. 8.24	1.90	6.94
36. 1.26	1.80	6.57
7.22	1.90	6.94
9.29	2.00	7.30
37.10.27	1.90	6.94
11.27	1.80	6.57
38. 3.20	1.70	6.21
4.20	1.60	5.84
39. 3.18	1.80	6.57

依然旺盛であったため、景気の後退を引き起こすこともなく、高度の経済成長が展開された。

この間の民間設備投資は、34年度は2兆7,280億円（前年度比27.4%増）、35年度3兆8,280億円（同40.3%増）、36年度においては5兆470億円（同31.8%増）となり、その伸び率は高水準であるばかりか、投資額が年ごとに台替わりするほどの急増ぶりであり、この3年間で約2倍に膨張した。このような設備投資を誘因とする経済成長の形態を「民間設備投資主導型」と呼んだ。

岩戸景気は、また株式市場に空前のブームをもたらした。33年以降、株価は上昇の一途をた

『日本銀行百年史』（資料編）

どり、36年7月18日の東証旧ダウ平均株価は1,829円74銭となって空前の高値を記録、出来高も東証だけで連日1億株を上回り、“銀行よさようなら、証券よこんには”というキャッチフレーズが巷にあふれた。

生活水準の向上

日本経済の高度成長は、消費構造の変化を通じて国民生活のうえにも大きな影響を及ぼした。消費支出に占める食料費の比率（エンゲル係数）は、昭和30年の47%から36年には40%に低下、これに代わって住居費、被服費、雑費などが高いウエートを示すとともに、衣・食・住の内容も変化し、これにレジャーが加わって消費生活全般に余裕のみられる「大衆消費社会」となった。35年度の経済白書は、これを「消費革命」と表現した。

この消費革命を一面で支えたのは、岩戸景気さなかの35年12月、第2次池田勇人内閣によって発表された「国民所得倍增計画」であった。この計画は、36年度から45年度までの10年間に、国民経済の規模を倍增させることを目標とし、経済成長を通じて国民生活の向上と完全雇用の達成を実現しようというものであった。

この計画に誘発されて一段と進展した設備投資が、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ることになった。

高度成長のひずみ

岩戸景気にみるテンポの早い経済成長は、やがて景気の過熱化現象を呼び起こし、いわゆる高度成長のひずみが表面化するようになった。昭和36年の前年比物価上昇率は、卸売物価の1.0%に対し、消費者物価は5.2%と著しく騰貴して従来と異なる動きを示した。また金融面ではオーバー・ローンが激化、特に36年末の日本銀行の貸出残高は1兆2,845億円となり、前年末の5,002億円に比し、一挙に2.5倍に増加した。これは高度成長の波に乗った産業界が、その所要資金を銀行借入れに依存し、銀行もまたその資金源を日銀借入れに求めたことによるも

のであった。さらに国際収支も36年に入って貿易収支、経常収支、総合収支とも一転して大幅の赤字となった。外貨準備高も、36年4月末の20億3,500万ドルを最高として漸減し、12月末には14億8,600万ドルに落ち込んだ。

こうした景気の過熱防止と国際収支の悪化防止を目的に、36年7月、大蔵省、日本銀行、市中銀行が設備投資10%削減の申し合わせを行ったほか、日本銀行も7月と9月の公定歩合の引上げ、9月の高率適用制度の強化、10月の預金準備率の引上げなど、続けざまに金融引締措置をとった。これらによって33年6月から42カ月間続いた岩戸景気も、36年12月に天井を打って終えんに向かった。

景気調整策の発動

昭和36年夏以降に金融引締政策が実施された結果、37年になると、それまで前年比2桁の高い伸び率で急増していた民間設備投資は沈静し、37年度は2.6%と1桁の伸びに低落した。鉱工業生産は、37年4月から横ばいとなり、同年は前年比8.4%の増加にとどまった。国際収支も、輸入の抑制とアメリカの好景気による輸出の好調からバランスを取り戻し、37年の貿易収支、総合収支は、前年とは対照的に大幅の黒字に転じた。

日本銀行は、37年10月と11月に、公定歩合をそれぞれ1厘引き下げて日歩1銭8厘(年率6.57%)にしたほか、11月には金融機関における過度の日銀借入れ依存の是正と金融調節手段の多様化、金融の正常化を狙いとして、「新金融調節方式」を採用した。この方式は、従来の高率適用制度に代わって、日銀借入れ依存度の高い都市銀行に対する貸出に一定の限度額を設定し、この限度を超える貸出は原則として認めないとする貸出限度額適用制度を設ける一方、日常の金融調節手段として、経済運営に必要な適正現金通貨は、債券売買オペレーションで供

表3-1-5 日本銀行貸出残高

(単位：億円、%)

年 末	残 高	前 年 比 伸 び 率
昭和 30	446	△ 83.2
31	1,429	220.4
32	5,519	286.2
33	3,793	△ 31.3
34	3,379	△ 10.9
35	5,002	48.0
36	12,845	156.8
37	12,851	0.0
38	11,556	△ 10.1
39	11,104	△ 3.9
40	16,277	46.6

「日本銀行百年史」(資料編)

給するというものである。そして38年には、金利水準の一段の低下をはかって国際金利への鞅寄せを行うため、3月と4月、立て続けに公定歩合を引き下げ、戦後の混乱期を除けば26年に並ぶ戦後最低の日歩1銭6厘（年率5.84%）とした。

しかし、消費者物価は、このような景気調整下においても高水準を維持し、38年には前年比7.9%という騰勢ぶりであった。国際収支も、37年に改善をみたのもつかの間で、38年1月から再び悪化し、38年の貿易収支、経常収支、総合収支はともに赤字となった。

このため、39年1月に新方式による日本銀行の貸出増加額規制が実施され、さらに3月には公定歩合が2厘引き上げられて1銭8厘（年率6.57%）となり、これに追随して市中貸出金利も引き上げられた。

こうした国内情勢のもとで、39年4月、わが国のIMF（国際通貨基金）8条国への移行、OECD（経済協力開発機構）への正式加盟が実現した。

開放経済体制への移行

戦後復興が終わった昭和30年9月に、わが国がガット（関税および貿易に関する一般協定）に加入して以来、わが国の貿易自由化率はしだいに上昇し、政府が「貿易為替自由化計画大綱」を決定した35年6月には、これが40%に達していた。この大綱は、わが国の貿易自由化政策の基本方針というべきものであって、3年後の38年までに自由化率を90%に引き上げることを目標としたものであった。この引上げは、わが国の産業界に対して貿易自由化に備えての体質改善を求めることであり、また世界の大勢もわが国の貿易自由化に狙いを定めた動きをしていった。

37年11月に行われたIMFの対日協議で、IMF側は日本の経済復興の実現により、日本はもはや14条国の適用をうけるべきでなく、8条国へ移行するのが相当との見解が示された。ついで38年2月のIMF理事会では日本の8条国移行が勧告され、これをうけて翌39年4月1日、わが国は為替自由化の義務を負う8条国へ移行した。これによりわが国は、国際収支の悪化を理由にして為替制限ができないこととなり、同日、戦後長らく貿易管理のかなめとなっていた外貨予算制

を廃止した。

こうした開放経済への移行の過程で、わが国が踏まなければならなかったもう一つのステップは、OECD への加盟であった。OECD は、36年9月に西欧18カ国とアメリカ、カナダの20カ国で発足した西側の経済協力開発機構で、経済成長、発展途上国への援助、自由貿易の拡大という三つの目標を掲げ、その目標実現のために各国が情報を交換しながら政策運営を相互に調整する場となっていた。

わが国は、39年4月28日、このOECDへの正式加盟が実現した。これによってわが国は、先進国グループの一員となったが、同時に経常的貿易外取引と資本取引について自由化義務を負うことになったのである。

なお、90%を目標としていたわが国の貿易自由化率は、37年10月には大幅な自由化が行われてこれが88%に上昇、39年4月にはさらに向上して93%に達した。

経済構造の変化

昭和30年代の高度成長を通じて、わが国の経済は、単にその規模が著しく拡大しただけではなく、質的な構造の面でも大きく変化していった。

まず、産業構造の変化を産業別国民純生産でみると、農林水産業の第1次産業のウェートが30年の23.1%から39年には11.1%と大幅に低下したのに対して、製造、建設業などの第2次産業は28.6%から37.2%へ、また、商業、金融、サービス業などの第3次産業は48.3%から51.7%へそれぞれ上昇した。第2次産業のなかでも製造業の伸展が著しく、30年から39年までの間に、純生産は約4

表3-1-6 産業別国民純生産 (旧 SNA) (単位: 10億円、%)

年次	第1次産業		第2次産業		第3次産業		合計
	生産額	比率	生産額	比率	生産額	比率	
昭和 30	1,634	23.1	2,031	28.6	3,422	48.3	7,087
35	1,906	14.8	4,654	36.3	6,272	48.9	12,832
39	2,548	11.1	8,514	37.2	11,836	51.7	22,898
40	2,882	11.2	9,195	35.8	13,627	53.0	25,704

経済企画庁「国民所得統計年報」(53年版)より作成

倍に増加した。また製造業のなかでも、ことに機械工業を中心とした重化学工業の発展が目立った。

こうした産業構造の変化とともに、従来劣弱であった重化学工業の国際競争力は急速に強化され、30年代には重化学工業製品が輸出伸張の積極的な担い手に転換していった。

つぎに、分配国民所得について雇用者と個人業主の両者を対比してみると、30年では雇用者所得57%、個人業主所得43%となっていたのが、39年にはこれが70%と30%に変化、前者のウエートが大幅に増加して先進国型の所得構造に近づいた。このように雇用者所得が際だった伸びを示したのは、産業規模の拡大による雇用の増加と、好況にともなう賃金の上昇によるもので、いわゆる「所得革命」が進展した。

この間、国民の生活様式や消費の中身も大きく変わり、30年頃には三種の神器として主婦の憧れの的であった電気洗たく機、電気冷蔵庫、電気掃除機（のちにテレビ）もやがて各家庭に普及し、第1次の耐久消費財ブームを巻き起こした。

2. 高度成長下の金融動向

オーバー・ローンの激化

昭和30年代の金融動向のなかで特に目立ったものの一つに、神武景気以降のオーバー・ローンがあった。

30年の数量景気から32年に至る神武景気を通じて、全国銀行の貸出金は著しく増加した。すなわち、30年度末から32年度末までの貸出金の増加額は1兆8,903億円で、同期間の預金増加額1兆8,151億円を752億円も上回った。ことに都市銀行では預金の増加が貸出金の増加に追いつかず、その不足分を日本銀行からの借入りに依存したため、オーバー・ローン現象が現れた。これは、31年の金融緩和時に、都市銀行が戦略的に大企業に対して積極的融資に乗り出して、その系列化をはかろうとしたことによるもので、その結果、企業の設備投資競争をあいり、あわせて都市銀行の資金繰りの悪化を招くことになったのである。

この傾向は、33年からスタートした岩戸景気で一段と強まった。日本銀行の貸出金は、36年度末には一挙に前年度末の約2倍に膨れ上がって1兆3,321億円となり、37年度末においても、この異常残高が維持される状況となった。そしてその貸出金のほとんどが都市銀行に対するものであった。そこでとられた対策が、先に触れた37年11月の「新金融調節方式」の実施であったが、この方式は、一時的に日本銀行の貸出減少をもたらしたものの、貸出増加の流れを根本的にせきとめることにはならなかった。

一方、大企業と取引関係が比較的希薄な地方銀行以下の金融機関では、都市銀行の顕著な資金不足とは対照的に資金過剰状態となった。

都市銀行では、このようにして生まれたオーバー・ローンの激化が足かせとなって、貸出戦略による系列企業づくりを一層難しくしていった。このため、30年代後半に入ると、旧財閥系銀行でさえも、中小企業の開拓と所得革命を背景とした大衆預金の吸収を重点とする経営方針を打ち出すに至った。これも金融環境の変化が大きく影響したものであった。

表3-1-7 全国銀行預貸金の推移 (単位：億円、%)

年度末	預 金	前年度比 伸び率	貸 出 金	前年度比 伸び率
昭和 30	38,929	23.1	32,584	11.3
31	49,719	27.7	43,013	32.0
32	57,080	14.8	51,487	19.7
33	66,845	17.1	59,806	16.2
34	76,626	14.6	70,283	17.5
35	93,744	22.3	85,570	21.7
36	104,599	11.6	100,403	17.3
37	132,767	26.9	123,977	23.5
38	161,069	21.3	150,181	21.1
39	184,661	14.6	174,765	16.4

日本銀行「本邦経済統計」より作成

表3-1-8 資金ポジションの推移

(単位：億円)		
年 末	都 市 銀 行	地 方 銀 行
昭和 30	△ 1,491	351
31	△ 2,732	406
32	△ 6,718	460
33	△ 5,751	702
34	△ 6,559	913
35	△ 8,094	1,039
36	△ 15,181	561
37	△ 17,628	1,473
38	△ 18,815	1,161
39	△ 24,421	1,675

日本銀行「本邦経済統計」より作成

(注) 資金ポジション＝

コールローン－(借入金＋コールマネー)

銀行の大衆化

昭和30年代の経済環境の変化は、都市銀行を中心に銀行の大衆化を促進してい

った。すなわち日本経済が高度に成長していく過程で、法人所得が増加するとともに勤労者の賃金所得も増加していわゆる所得革命が進展、これを背景に、オーバー・ローンに悩んでいた都市銀行が、預金吸収の対象としてこの新中間所得者層に積極的に接近していくようになったのである。

その手段として、「貯めるための預金から使うための預金」というセールスポイントを掲げ、消費者金融をはじめ、お買物預金、旅行預金、個人当座預金（パーソナルチェック）などの新規商品が考案された。

一方、店舗を大衆の親しみやすい雰囲気にするため、カウンターを低くしたり、ロビーのスペースを広げて季節の花を飾ったり、また雑誌類を備えるなどのサービスで、これまでの銀行の堅いイメージを大きく変えていった。このほか、税金や法律、経営の諸問題を相談するコーナーも設けるなど、一般大衆向けのアピールを強化することも行われた。

このような都市銀行の変化に対応して、地方銀行もまた、金融機関内での相対的地位の低下を防ぐため、大衆化商品の企画と大都市への店舗進出に積極的に取り組むことになった。

このような状況にあって、相互銀行、信用金庫などの業務分野も普通銀行と競合関係に立つことになった。もともと相互銀行や信用金庫などは、中小企業金融のための専門機関として普通銀行とは異なる性格を与えられていた。ところが、30年代に入ってから、相互銀行においては掛金業務の衰退、大口貸出ウエー

表3-1-9 金融機関占有率の推移 (単位：%)

金融機関	昭和30年末	昭和40年末
都市銀行	34.8	27.4
地方銀行	16.9	15.6
信託	4.6	7.8
保険	3.7	5.5
相互銀行・信用金庫	10.2	13.9
農業協同組合	5.6	5.3
政府金融機関	15.7	13.0
その他	8.5	11.5
合計	100.0	100.0

日本銀行「本邦経済統計」より作成

の増大が進み、また信用金庫では、会員制度の名目化と員外預金ウエートの向上により協同性、地縁性が希薄となるなど、各種金融機関の同質化が進行していったのである。

このように、中小企業金融機関の普通銀行化は、特に個人預金の吸収面でしだいにシェア争いを熾烈にしていった。

預・貸金構成の変化

経済構造の変化は、銀行の預・貸金構成にも影響を与えた。

まず全国銀行の預金構成をみると、総預金に対する定期性預金の比率は、昭和30年代の前半に上昇して36年度末(37年3月末)には54.6%となり、30年代の最高を記録したが、その後は再び低下傾向をたどった。また、一般法人預金、個人預金の比率では、30年代前半においては、個人所得の増加にともなって定期性預金を中心に個人預金のウェイトが順次増加してきたが、後半に入ると貯蓄の多様化を反映して、34年度末(35年3月末)をピークに以後急激に低下し、これに代わって一般法人預金のウェイトが、流動性預金を中心として上昇の一途をたどっていった。

一方、貸出金については、産業界の設備投資が急膨張したのをうけて、年々設備資金の貸出増加が続いた。特に岩戸景気さなかの35年以降の増加ぶりは著しく、岩戸景気の終息で一時低調となったものの、38~39年には、いわゆる“東京オリンピック景気”で再び大幅に増加した。

企業規模別では、30年代を通じて中小企業向け貸出金のウェイトが漸減、全国銀行では、30年度末(31年3月末)の36.8%から39年度末(40年3月末)には30.6%に低下したが、貸出額ではこの間に約4兆1,000億円の増加となった。

表3-1-10 全国銀行の定期性および種類別預金 (単位: 億円、%)

年度末	総預金	定期性	比率	一般法人	比率	個人	比率
昭和 30	38,929	17,764	45.6	17,752	45.6	14,300	36.7
31	49,719	22,721	45.7	23,067	46.4	18,834	37.9
32	57,080	27,886	48.8	26,698	46.8	21,230	37.2
33	66,845	34,980	52.3	31,510	47.1	24,720	37.0
34	76,626	41,674	54.4	35,860	46.8	31,017	40.5
35	93,744	50,469	53.8	45,908	49.0	36,173	38.6
36	104,599	57,091	54.6	50,452	48.2	40,319	38.5
37	132,767	68,453	51.5	69,917	52.7	45,621	34.4
38	161,069	81,331	50.5	87,458	54.3	52,074	32.3
39	184,661	93,871	50.8	99,771	54.0	60,255	32.6

日本銀行「本邦経済統計」「経済統計年報」より作成

第2節 愛媛県の産業と経済

1. 産業と経済の動向

産業と経済の概況

昭和29年の不況期に大きな打撃をうけた県下の繊維・製紙産業は、30年後半からの輸出ブームを背景にした数量景気によって市況が好転した。神武景気を迎えた31年には、製紙、化学を中心に設備投資が活発となり、県内産業全般にわたって生産が拡大した結果、30年に4.4%の増加をみた県内鉱工業生産は、31年には18.7%と著しい伸びを示した。なかでも食料品、繊維、化学は、それぞれ38.3%、21.6%、20.5%と大きく伸展した。

一方、物価は30年6月以降安定した方向に向かった。これは、米の大豊作のため、特に主食のヤミ値に大きな動きがなかったことによるものである。

しかし、神武景気が終わって、32年5月から景気調整段階に入ると、もともと設備過剰でありながら、好況時の大量需要に支えられて良好な需給バランスを保っていた綿織物業界は、金融引締めの影響による需要の停滞から供給過剰におちいった。とりわけタオル業界は、32年半ばから問屋筋の買い控えや当用買いに直面し、取引規模の縮小に追い込まれた。製紙業界も、拡張設備の稼働期を迎えた

表3-2-1 愛媛県鉱工業生産指数 (昭和30年基準=100)

年次(平均)	鉱工業総合	金 属	非鉄金属	一般機械	化 学	紙・パルプ	繊 維	食料品
昭和 30	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
31	118.7	101.1	110.8	111.0	120.5	115.6	121.6	138.3
32	130.0	103.3	120.9	174.8	131.0	141.4	125.0	143.1
33	125.1	114.8	116.1	227.1	133.7	183.5	95.9	124.4
34	143.6	104.5	157.2	293.5	137.3	224.3	102.5	145.8
35	164.0	107.0	210.3	390.0	127.2	250.7	109.1	158.5
36	176.9	113.4	223.4	482.8	115.0	241.3	111.3	165.3

「愛媛県統計年鑑」(38年刊)より作成

とたんの景気後退で売行きが鈍化し、なかには倒産する企業も出てきた。新居浜地方を中心とする中小鉄工業界も、親企業の支払い条件が悪化するなど、金融引締めの影響をもろにうけた。

このように、32年半ばから約1年間にわたって続いたなべ底景気により、愛媛県の産業活動は低調を極めた。特に繊維・製紙産業は、操業短縮による需給調整に全力を傾けたが、依然として需給好転の兆しはみえなかった。

県内産業界の不振は雇用面にも現れた。そのなかでも、特に大手紡績、東洋レーヨン愛媛工場の200人一時帰休(32年9月)、倉敷レイヨン西条工場の650人無期限離職(33年1月)、東洋紡績今治第一工場の閉鎖(同年4月)および20%操短中の酒六の人員整理(同年1月)が目立った。この結果、33年の県内鉱工業生産は、前年比で3.8%の減少となった。

農村経済も、夏かんの不作、木材市況の低迷などで振るわず、これが消費面にも影響して、33年の個人消費支出は、わずか0.4%の増加にとどまった。

この不況も、33年後半からの岩戸景気の到来によって急速に回復しはじめた。県内においても中小鉄工、中小造船の業界が受注の増加によって活況を呈し、化学繊維をはじめタオル、広幅なども好況の兆しが現れ、また製紙も洋紙を中心に需要が急増して在庫の払底さえみられた。

この間、伊予三島・川之江地区の製紙、新居浜市の住友各社、今治地区の綿織物・タオル、松山地区の石油・化学・繊維の各産業で設備投資が活発となり、33年10月における県の工場誘致条例の公布と相まって、特に松山地区で聯合紙器(現・レンゴー)、帝人化成、帝国人絹(現・帝人)、大阪曹達(現・ダイソー)などの大工場の新・増設が相ついだ。

しかし、やがて景気の過熱化現象が起こり、36年になると国際収支の赤字転落と消費者物価の高騰という悪条件が重なって、高度経済成長のひずみが出はじめたため、36年夏以降、金融引締めが行われることになった。県内企業のなかには、この時期にきて設備投資の行き過ぎによる過剰生産、金詰まりによる資金難にあえぐところもあった。

37年5月に、会社更生法の適用を申請した伊予三島市の大王製紙の場合も、設

備投資の過剰が経営行き詰まりの主因であった。県下の代表企業である大王製紙の経営不振は、関連企業、地元産業、地方財政に大きな衝撃を与えた。

37年10月からの公定歩合の引下げにはじまる金融緩和政策で、国内の景気は、38年夏頃から予想をはるかに上回る足どりで回復に向かい、国の財政支出も予算規模の拡大から大きく膨らんだ。

国内景気の上昇で県内の生産活動は再び活気を取り戻した。タオル業界の市況は堅調となり、好況にともなう労働力不足に対応して織機の大形化、自動化など、設備の拡充が進んだ。製紙業界でも特に新聞用紙の需要が高まって市況が回復、造船および中小鉄工の業界も受注の増加と受注単価の上昇により活況を呈した。耕耘機の過剰生産に悩んでいた農機具業界は、農村経済の向上による需要の拡大で在庫調整の目当てがついて前途に明るい展望が開けてきた。このような県内産業の活況を反映して、県内鉱工業生産は、37年に10.8%、38年では12.3%としだいに上昇する兆しをみせた。

しかし、38年になって諸物価が上昇しはじめ、再び国際収支が悪化したため、39年に入ると36年以来2年半ぶりに本格的な金融引締政策が実施されたが、本県への影響は少し遅れて39年後半からとなり、県内経済もやがて“40年不況”に突入していくことになった。

表3-2-2 愛媛県鉱工業生産指数 (昭和35年基準=100)

年次(平均)	鉱工業総合	金属	非鉄金属	一般機械	化学	紙・パルプ	繊維	食料品
昭和 35	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
36	117.2	106.5	104.0	134.0	112.2	96.8	125.0	108.9
37	129.8	105.8	100.4	138.9	149.3	108.5	138.4	112.6
38	145.8	109.0	114.5	104.6	177.1	117.3	180.7	118.1
39	171.6	103.1	120.7	130.0	207.0	132.4	232.9	113.3

「愛媛県統計年鑑」(42年刊)より作成

主要地場産業の動向

戦後の経済混乱期および経済復興期を経て昭和30年代に入ってから県内主要産業の動きは、次に述べるとおりである。

〔海 運〕

本県に海運業が発達したのは、かつて瀬戸内海に覇を唱えた伊予水軍の伝統にあずかっているといわれている。

県内の海運業は、30年に入ってから木造内航船（別名、機帆船）の鋼船化、さらに専用船への転換が進むとともに、県内の臨海工業地域の発展にともなって海運も盛んとなり、船腹量もしだいに増大していった。しかし、海運業のなかでも内航海運は、中小零細性が強く、いわゆる生業的な「一杯船主」が多いのが特色となっている。愛媛船主による進取的な海運活動は、その基盤となる県内港湾の整備拡充をもたらすところとなり、35年には宇和島港、八幡浜港、39年には東予港がそれぞれ重要港湾として国の指定をうけることになった。

また、39年には、いわゆる内航2法（内航海運業法、内航海運組合法）が制定され、県下の一杯船主の組織化が実現した。

〔造 船〕

愛媛県は瀬戸内海、宇和海に面して海岸線が長く、また沿岸漁業が盛んであったため、木造漁船の建造が早くから発達していた。愛媛の造船所は、伝統的に優秀な木造船建造の技術を生かして、かつての木造船からしだいに鋼船の建造に転換してきた。現在、本県の造船業のほとんどが、今治市周辺に立地しているのは、今治市が瀬戸内海のほぼ中央に位置しているため、近畿、中国、九州につながる海上交通の要衝にあたることによるものである。

本県の造船業が急テンポで発展しはじめたのは、35年頃からである。

当時の地場三大造船所（来島船渠、今治造船、波止浜造船）の一つ、来島船渠（41年から「来島どっく」と改称）に例をとってみると、同社波止浜造船所の建造量は、32年は4,237トンであったのが、35年には1万799トンとほぼ2.5倍に急増している。同社の建造船は小型鋼船であり、発注者の多くは、資力の乏しいいわゆる一杯船主であった。このため同社がとってきた市場開拓策は、工程合理化による低価格船の建造とこの業界ではまさに画期的ともいえる月賦販売であった。

低価格船の建造については、来島型と呼ばれる標準船(499トン)に統一して量産体制による流れ作業でコストダウンをはかり、また月賦販売方式により零細な個人業主の小型鋼船の買替需要を発掘していったのである。これには、来島船渠の資金力と地元金融機関である伊豫銀行の支援によるところが極めて大きかった。

今治造船は、34年に初めて499トン型標準船を建造して以来、同社の力量が認められて建造量は年を追って上昇していった。同社は37年以降は、建造の重点を小型内航船から大型近海船に転換するとともに、来島船渠に対抗して月賦販売方式を導入した。

このようにして、鋼船の月賦販売は、今治周辺の造船所で相ついで普及していった。桜井漆器にはじまる月賦販売発祥の地今治は、鋼船においても全国の先駆者となったのである。

ところで、県下の小型鋼船は、38年春頃には400隻を超えるまでになり、内航業者は過剰船腹と過当競争に直面することになった。このため、38年頃になると、鋼船の標準は800トン級から1,600トン級に引き上げられるなど、積載能力や船員数の面で経済性の高い大型貨物船への移行が進む一方、運送の効率化を狙った中型専用船への特化も行われ、鋼材専用船、チップ専用船、自動車運搬船が建造されるようになった。

このような船舶大型化への移行と専用船への特化により、県下の造船業界は、38年以降、大量の受注をかかえてフル操業となった。この活況は、さらに40年代半ばまで引き継がれることになった。

〔中小鉄工〕

新居浜地区の中小鉄工業は、38年には84社を数え、そのうち住友各社と下請関係にあるのは65社となっている。

当地区の下請企業は、大きく分けて住友機械工業下請け、住友化学工業下請け、再下請け、その他の下請けの四つに分類される。

住友機械工業の下請企業は、機械部品の製作と加工を主とする企業群で、同社

との協力関係は極めて緊密であり、その発端は日華事変勃発翌年の昭和13年にまで遡る。戦後の24年には、36社が加盟して新居浜鉄工業組合が結成され、共同受注や施設の共同運営が行われてきた。

住友化学工業の下請企業は、化学プラントの機械設備の下請けをする企業群で、25年に、新居浜市内の24社によって日新機工協同組合を設立し、共同受注、共同倉庫の運営に当たってきた。

36年になると、この2組合に加入できない住友の再下請企業が集まって、共同受注による経営体質の強化を目的に新居浜工業協同組合が組織された。

このように、県内中小鉄工業の親企業への依存度は極めて高いものがあったが、37～38年の不況に際して親企業からの受注が減少したことから、下請企業は採算の悪化と資金繰りに悩むことになった。このため、新規受注の開拓を住友以外に求める努力をしてきたが、中堅企業のなかには、住友全面依存から脱却する動きをみせるところもあり、不況を契機に住友各社の下請企業に対する専属的支配関係は大きく揺さぶられることになった。

〔製 紙〕

伊予三島市と川之江市は、ともに戦前から「紙の町」として発展してきた。もともとこの地方は、手漉和紙が盛んであったが、昭和30年以降は、機械製紙がし

表3-2-3 愛媛県機械漉紙の生産量 (単位：トン)

年次	和紙	洋紙	板紙
昭和30	23,029	41,522	2,862
31	27,680	44,543	3,199
32	27,897	61,803	4,688
33	29,722	91,704	14,262
34	38,655	104,596	22,201
35	45,274	111,816	29,512
36	49,006	103,464	48,502
37	55,558	115,351	53,327
38	57,978	125,501	63,916
39	54,429	168,611	79,353

だいに手漉きにとって代わるようになった。

34年における両市のパルプ・紙・紙加工品製造の事業所数は、約200を数えた。同年のこれら事業所の出荷額は、伊予三島市が約90億円で、川之江市の約58億円を大きく上回った。これは、伊予三島市では、大王製紙のウエートが飛び抜けて大きいことが反映されているものである。

愛媛県中小企業指導所資料



大王製紙三島工場

30年から39年までの10年間に、県下の機械漉きによる紙の生産量は、和紙が2万3,000トンから5万4,400トンと約2.4倍、洋紙が4万1,500トンから16万8,600トンと約4.1倍、板紙が2,900トンから7万9,400トンと約27.4倍に増加している。特に板紙の躍進ぶりは著しいものがあった。機械漉和紙の30年代後半以降の急増は、トイレットペーパーの増加によるもので、洋紙の伸びは、その70%までが新聞用紙であった。以上の三つの品目の生産に主役を演じてきたのは大王製紙であった。

手漉和紙が、30年以降、全国的な傾向に足並みをそろえて県内でも衰退していったのに対して、当地方でそれを十分に埋め合わせていったのが、水引、金封、紙ひも、紙袋などの紙加工の分野であった。この地方は、戦前から元結と水引の産地であったところから、製紙と並んで紙加工の発達する素地がすでにでき上がっていたのである。

伊予三島・川之江両市の手漉和紙の生産が、33年以降、急速に減少に向かった反面、紙加工業の生産額は、紙製品の多様化もあって年を追って急ピッチで上昇していった。特に両市の水引は、38年末には全国からの注文が殺到するほど需要が盛り上がり、全国生産の60%を占めるに至った。

〔タオル製造〕

31年頃まで生産量において全国一を誇っていた代表的地場産業の一つタオルは、32年に入ってその地位はしだいに低下しはじめ、35年には、その生産量は大阪泉州地方とほぼ肩を並べるまでにウエートが減少した。生産量が32年から35

年にかけて伸び悩んだのは、33年4月に施行された「中小企業団体組織法」にもとづいて改組された四国タオル工業組合が、不況による需給の調整で織機の30%封緘、新規増設の禁止、原糸割当てによる生産制限を指導したことによるものである。しかし、34年に入って、タオルの需要



タオル工場

が伸びはじめたことから、同年7月には織機の封緘を15%に緩和し、追って35年3月末をもって織機の封緘を全廃、36年6月末には、生産数量の制限をも廃止した。このため36年以降は、生産量、生産額とも急上昇し、以後、県内タオルの地位は、全国首位の座を再び確かなものとするに至った。

30年代後半にタオルの需要が伸びた最大の要因は、新商品として開発されたタオルケットの爆発的な売れ行きにあった。タオルケットブームは、わが国の生活様式洋風化の波に乗ったもので、軽くてソフトな夏の寝具として、湿度の高い日本の夏にぴったりの商品であり、これに加えて値段が手ごろであることが消費者にうけたものである。一方、今治地方のタオルが、早くからジャカード機による高級タオル製織の技術によって支えられており、この製法がタオルケットに最適

表3-2-4 愛媛県タオル生産量・生産額
(単位：トン、百万円、%)

年次	生産量	全国比	生産額	全国比
昭和 30	9,524	49.2	3,240	39.9
31	7,445	42.4	3,943	41.5
32	8,169	42.0	4,489	42.2
33	8,369	39.8	4,842	43.5
34	9,673	41.7	5,372	43.1
35	9,649	39.5	6,489	43.9
36	11,809	46.2	8,230	48.6
37	14,320	44.6	9,485	48.4
38	16,339	48.2	11,618	51.0
39	18,196	38.9	12,505	47.7

『えひめのタオル85年史』より作成

であったこともあって今治タオルの特産品となり、全国から今治地方の業者に注文が殺到したのである。

このタオルケットブームは、織機の広幅化、高速化をもたらすとともに、今治地方のタオル設備の近代化と紋紙、プリントなど地元関連業界の発展に一層拍車

をかけることとなった。

ところで、タオル生産量拡大の障壁となるものに、染晒工程の非効率があった。39年に愛媛県染織試験場によって開発されたチーズ染色機は、チーズのままで糸をむらなく染め上げる画期的な装置で、これによって染色の効率が上がり、省力化の点でも抜群の成績をあげるのに役立った。

大王製紙の会社更生法申請

昭和30年以降、愛媛県の製紙業界は機械漉製紙の時代を迎えた。

30年から10年間における製紙関連の生産量は、パルプで5.8倍、機械漉製紙で4.5倍とその増加ぶりは目を見張るものがあった。

県下での紙の主要生産地は、伊予三島市と川之江市であるが、生産の躍進に中心的役割を果たしてきたのは、昭和18年の創立以来、この地方に強固な基盤をおいて驚異的な成長をみた大王製紙であった。同社は、29年以来、最新の製紙設備の導入と板紙などの新規事業への積極的な進出で、わが国の代表的なパルプ・製紙会社に発展した。

大王製紙が、さらに事業の拡張を狙って打ち出したものが、34年12月に発表された「第3次合理化5カ年計画」であった。この計画は、35年から37年末までに、高速新鋭抄紙機などの最新設備の導入を含め、パルプから製品までの一貫生産体制、オートメーション化、3倍増産の実現を目標とする大規模な増設工事であった。投資総額は73億円、その内訳は三島工場に50億円、三島第二工場に15億円、川之江工場に8億円となっており、この地方都市に王子製紙苫小牧工場を凌ぐほどの工場を一挙に実現しようとするもので、当時としては主力銀行の当行、取引先の江商、伊藤忠商事の協力範囲を超える規模の計画といわれていた。

ところで、岩戸景気に代表される高度経済成長で、35年秋以来、原木高と生産過剰による全国的な紙価格の低落が起り、そのうえ、36年半ば頃から政府、日本銀行が景気調整政策、金融引締政策をとったことが、同社による新規資金の借入れを困難にした。

この結果、大王製紙は、長・短期借入金、買掛金、支払手形など約90億円に及

ぶ債務を背負って動きがとれなくなり、極度の経営不振におちいった。同社の井川伊勢吉社長はじめ経営首脳陣の必死の努力にもかかわらず、ついに事態は最悪の状況となり、37年5月7日、支払手形1億6,900万円が不渡りとなったのである。

そこで、同社は、同日ただちに松山地方裁判所西条支部に会社更生法の適用申請を行い、翌8日に財産保全処分の決定をうけた。この時点の同社の主な負債は、伊豫銀行22億円、江商13億円、伊藤忠商事10億円などとなっていた。37年6月4日、同社に対して更生手続が開始され、2年後の39年4月30日には同社による更生計画が裁判所によって認可された。その内容は、40%減資、無担保債権20%切捨て、利息など一部債権の免除、新株の発行による返済資金の調達により、向こう10年間で全債務の返済を完了するというものであった。

大王製紙が、独自でこのような更生計画を立てることができたことについては、地元伊予三島・川之江両市の商工会議所、住民、関連企業、労働組合の強力な援助があった。同社が操業を停止すれば、地元商工業者や従業員に与える影響は極めて大きいものがあるため、会社更生法適用申請後も、原木業者など地元の原料・資材納入業者は、債権棚上げにもかかわらず取引を継続して、工場の操業続行に全面的に協力したのである。

このような支援体制が効を奏し、同社の再建は予期以上の早さで軌道に乗り、更生計画作成中の38年には、早くも償却前利益13億円を計上するまでになった。これには、先に述べた地元関係者から並々ならぬ支援をうけたことはもちろんであるが、このほかに同社が最新の設備を持ち、生産技術も優秀であったことも大きく寄与している。このため、更生計画認可後わずか1年後の40年4月9日、松山地方裁判所西条支部から、同社に更生手続終結の決定が下った。続いて同月20日の株主総会で井川社長の復帰をはじめとして新役員の顔ぶれも揃い、ここに大王製紙の成長路線が復活した。そして44年になって、同社は、更生計画にうたった債務の返済期限を繰り上げて弁済したばかりでなく、免除債務分をも完済してついに完全に立ち直ったのである。

東予新産業都市の指定

第2次池田内閣が国民所得倍増計画で唱えた太平洋ベルト工業地帯構想は、工場が特定地域に集中することによって地域格差を一段と助長するといった批判をうけるようになった。そこで、大都市をはじめ特定地域に人口と産業が過度に集中するのを防ぎ、地域格差の是正と雇用の安定をはかることを目的として、昭和37年5月、「新産業都市建設促進法」が公布され、国内数カ所に産業開発拠点いわゆる新産業都市が指定されることになった。

新産業都市には、国が建設に必要な財政上の優遇措置を講ずるほか、巨額の財政投資が期待されたため、全国の44地区から立候補があった。最終的には、38年7月12日の閣議決定で北海道の「道央」から九州の「不知火有明大牟田」に及ぶ13地区(その後40年代に入って2地区が追加)が新産業都市に指定された。愛媛県では、東予の今治・新居浜・西条・伊予三島・川之江の5市とその周辺12町村を含む広大な臨海地域が、13地区の一つに選ばれた。

新産業都市の指定にあたっては、当初、全国に数カ所重点的に建設する構想であったが、法制化の段階でこれがしだいに崩れていき、結果として15カ所も指定されることになった。このため、工業用地や社会資本を整備したにもかかわらず企業誘致が不成功に終わったところ、企業誘致ができて、重化学工業が中心となって公害問題を引き起こしたところもあり、また人口増加率、工業出荷額の伸び率においても必ずしも予期したとおりの成果をあげたとはいえない地区が多かった。



昭和37年頃の松山市臨海工場地帯

東予新産業都市は、主として西条、壬生川の臨海埋立造成地が企業誘致の候補地となったため、広大な土地を必要とする重化学工業の誘致に重点がおかれた。そして、県内の重化学工業化率を35年の62.5%から50年には71%にまで引き上げることを目標の一つにおいた。50年の実績からみた目標達成状況では、重化学工業化率は、実質で65.8%となり、当初期待した目標には及ばなかったが、工業出荷額についていえば、50年目標に対する達成率は、名目で231%、実質でも133%に達した。この伸張ぶりは、全国の新産業都市のなかでは優等生と称賛されるほどのものであった。

このように、工業出荷額の目標達成率は極めて順調であったが、その反面、東予新産業都市には、次にあげる諸点が早期に改善すべき課題として今後に継承されることになった。

- (1) 素材型の重化学工業に傾斜しすぎたために、石油ショック以後に現れた加工型産業構造への変化に対応できず、構造不況業種を多くかかえることになった。
- (2) 工業出荷額の驚異的な増加には、住友など中央大資本の工場誘致によるものが多く、地元の関連産業、地場産業への波及効果が十分に現れなかった。
- (3) 資本集約型工業に重点がおかれたために製造業への雇用吸収力が弱く、就業人口も目標の半分にも満たなかった。

愛媛県の経済構造

昭和30年代の高度経済成長のもとで、県下の経済構造も大きく変化していった。

これをまず県内の産業別純生産でみると、農業を中心とする第1次産業の生産額は319億円で、全産業に対するウェイトは30%となっており、製造業を主とする第2次産業の307億円、29%よりもわずかながら優位にあった。この年、全国の純生産構成比では、第2次産業が第1次産業を7ポイントも凌いでおり、これとの比較においても、本県の工業県への道のりはなお遠いものがあった。

39年になると、県内の第1次産業は、生産額で502億円、ウェイトは17.7%、

表3-2-5 愛媛県内産業別純生産 (単位：百万円、%)

年次	第1次産業		第2次産業		第3次産業	
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比
昭和 30	31,928	30.0	30,745	28.9	43,705	41.1
31	31,983	27.7	35,328	30.6	48,075	41.7
32	33,032	27.2	35,920	29.6	52,407	43.2
33	32,684	27.0	33,172	27.4	55,130	45.6
34	33,815	24.1	45,554	32.4	61,135	43.5
35	38,632	23.5	54,426	33.2	70,964	43.3
36	42,056	21.6	67,664	34.7	85,035	43.7
37	41,857	19.6	74,831	35.0	97,102	45.4
38	43,933	17.8	88,158	35.8	114,437	46.4
39	50,230	17.7	102,622	36.1	131,348	46.2

至誠堂刊「県民所得統計」(43年刊)

同じく第2次産業は1,026億円、36.1%となり、この間、第1次産業の生産額は1.5倍にとどまり、ウェートは12.3ポイント低下したのに対して、第2次産業の生産額は3.3倍に躍進、ウェートも7.2ポイント上昇した。このような変化から本県は、30年代を跳躍台に、農業県からようやく脱して工業県としての色合いを濃くしはじめたといえよう。この背景には、神武景気を迎えて、特に製紙、化学の分野で設備の拡張が続いたこと、県内の重化学工業化率が、化学、金属、機械を中心に著しく伸長したことがあげられる。すなわち、30年には47.9%であった重化学工業化率は35年には62.5%に向上、さらに40年にはこれが69.8%となり、四国の他の3県はもちろんのこと全国平均をも大きく上回った。このことは、30年代における本県の重化学工業の急速な進展を如実に裏づけるものである。

なお、商業、金融業、サービス業などの第3次産業は、30年代後半に急成長し、そのウェートはこの10年間で5.1ポイント上昇して39年には46.2%となり、全

表3-2-6 四国4県重化学工業化率 (単位：%)

年次	愛媛	高知	徳島	香川	全国平均
昭和 35	62.5	27.8	47.3	29.2	60.0
40	69.8	27.9	42.9	40.3	61.3

東洋経済新報社「地域経済総覧」(46年版)

国平均にあと4ポイントに迫った。

ついで、愛媛県の所得構造を県民分配所得構成比で見ると右表のとおりで、30年の個人事業主所得のウエートは、51.3%と高率を維持していたが、39年にはこ

れが15.6ポイント低下して35.7%となった。これに対して勤労所得は、本県においても、産業規模の拡大による雇用の増加と好況にともなう所得革命の進展で賃金水準が上昇した結果、そのウエートは30年の38.6%から39年には48.5%に上昇し、この間、9.9ポイント向上した。そして個人事業主所得と勤労所得のウエートが逆転したのは36年で、まさに岩戸景気に沸いている最中であった。

表3-2-7 愛媛県民分配所得構成比 (単位：%)

年次	愛媛県民分配所得構成比 (単位：%)			
	昭和30	昭和35	昭和39	昭和40
勤 労 所 得	38.6	42.6	48.5	49.1
個人事業主所得	51.3	43.0	35.7	35.8
個人賃貸料所得	2.2	2.7	2.6	2.6
個人利子所得	2.9	4.8	5.8	6.1
法 人 所 得	4.9	6.9	7.4	6.4
そ の 他	0.1	0	0	0

至誠堂刊「県民所得統計」(43年刊)

2. 県内の金融と金融機関の動向

預金、貸出金の動向

昭和30年代における県内金融機関の預金・貸出金残高の推移については、残念ながら統計の不備により全金融機関の総額を把握することができないため、とりあえず四つの業態についてのみ、その残高と増加率を次表に掲げた。

30年代は、神武、岩戸、東京オリンピックと三つの景気の山を上り下りしながら高度の経済成長を果たしてきた。この間、企業では設備投資競争、技術革新競争が演じられて資金需要に追われ、また所得革命によって、国民は大衆消費社会をおう歌した。

県内の金融機関は、好況による産業の拡張と個人所得増大の恩恵をうけ、各業態において預金、貸出金ともに総じて2桁の増加率を記録した。30年から10年間の残高の推移をみると、預金では各業態とも約4倍に増加、なかでも大衆向金融機関であった相互銀行、信用金庫の増加が著しかった。貸出金も全国的なオーバ

一・ローン傾向を反映して、いずれの業態においてもめざましい伸びとなった。

表3-2-8 愛媛県内金融機関別預金残高 (単位：百万円、%)

種類 年末	銀行		相互銀行		農業協同組合		信用金庫	
	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率
昭和 30	28,912	10.7	8,561	5.8	8,999	18.1	2,912	22.6
31	36,601	26.6	9,783	14.3	11,255	25.1	3,428	17.7
32	42,763	16.8	12,243	25.1	12,525	11.3	4,123	20.3
33	48,499	13.4	16,122	31.7	16,105	28.6	4,896	18.7
34	58,346	20.3	19,033	18.1	20,190	25.4	5,780	18.1
35	69,341	18.8	24,876	30.7	22,902	13.4	7,024	21.5
36	81,804	18.0	32,236	29.6	27,853	21.6	8,395	19.5
37(38・3末)	89,319	9.2	34,004	5.5	24,491	△12.1	8,616	2.6
38(39・3末)	104,125	16.6	43,688	28.5	29,206	19.3	10,949	27.1
39(40・3末)	120,316	15.5	54,340	24.4	35,201	20.5	13,809	26.1

『愛媛県統計年鑑』より作成

- (注) 1. 昭和36年までは年末、37年以降は年度末
2. 銀行には、信託銀行の銀行勘定を含む
3. 相互銀行には掛金を含む。

表3-2-9 愛媛県内金融機関別貸出金残高 (単位：百万円、%)

種類 年末	銀行		相互銀行		農業協同組合		信用金庫	
	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率	残高	前年比 伸び率
昭和 30	23,057	6.2	7,424	5.9	3,537	11.6	2,111	14.3
31	29,942	29.9	8,325	12.1	4,147	17.2	2,356	11.6
32	30,676	2.5	10,303	23.8	4,841	16.7	2,989	26.9
33	35,314	15.1	13,611	32.1	6,224	28.6	3,531	18.1
34	41,946	18.8	16,455	20.9	8,005	28.6	5,401	53.0
35	48,048	14.5	21,339	29.7	9,067	13.3	6,462	19.6
36	57,214	19.1	27,409	28.4	11,825	30.4	7,859	21.6
37(38・3末)	64,828	13.3	29,408	7.3	12,344	4.4	8,375	6.6
38(39・3末)	75,981	17.2	30,281	3.0	14,864	20.4	10,495	25.3
39(40・3末)	86,309	13.6	36,713	21.2	19,348	30.2	13,671	30.3

『愛媛県統計年鑑』より作成

- (注) 昭和36年までは年末、37年以降は年度末

金融機関の動向

神武景気、岩戸景気をもたらした県内産業の活況と所得革命をうけて、県外金融機関の県内進出が相つぎ、昭和30年代の開業は、1庫1カ店、7行11カ店を

数えた。業態別では、公庫1カ店、信託銀行1行1カ店、普通銀行2行2カ店、相互銀行4行8カ店で、進出地域別では、松山市6カ店、今治市2カ店、新居浜市1カ店、八幡浜市1カ店、大洲市1カ店、伊予市1カ店である。その銀行名、開業日は次表のとおりである。

なお、33年4月1日に、東邦建物無尽が、26年6月施行の相互銀行法に準拠して「東邦相互銀行」と改称した。

表3-2-10 昭和30年代の愛媛県内進出銀行

銀行名	店名	開業日	備考
住友信託銀行	松山支店	昭和年月日 30. 4. 7	
香川相互銀行	松山西支店	30. 5. 1	現・香川銀行
香川相互銀行	郡中支店	30. 5. 1	現・香川銀行
高知相互銀行	八幡浜支店	30.11. 1	現・高知銀行
高松相互銀行	今治支店	34.11.30	昭和46年10月、兵庫相互銀行と 合併、現・兵庫銀行
高知相互銀行	新居浜支店	36. 6. 4	現・高知銀行
高松相互銀行	松山支店	37. 3. 1	現・兵庫銀行
中小企業金融公庫	松山支店	37. 5.15	
香川相互銀行	大洲支店	37. 7. 2	現・香川銀行
徳島相互銀行	松山支店	38. 6.27	現・徳島銀行
四国銀行	今治支店	39.11. 7	
阿波銀行	松山支店	39.11.26	

日本金融通信社「日本金融名鑑」より作成

第3節 経営近代化への道

1. 経営計画の策定

経理内容改善のための経営計画

当行の本格的な経営計画は、戦後経済が終わったとされる昭和30年に策定した「2カ年計画」が最初であった。

この計画は、期間を30年4月から32年3月までの2カ年とし、その目的を主として経理内容の改善におくものであった。すなわち、当行の経理内容、特に内部留保率、経常収支率、預貸率、経費率などの主要経営指標が、地方銀行の平均を下回っている現状に照らし、これらの指標を早急に地方銀行の平均に近づけていこうとするもので、具体的には、2カ年間の預金平均残高の増加目標を54億円とし、その70%を貸出金に、20%を有価証券に、残りの10%をコールローンに運用して、預貸率、経常収支率を改善しようというものであった。

この計画の推進により有価証券保有率、預貸率は改善され、その結果、戦後長らく続いていた日本銀行からの借入れも31年4月以降解消することができた。

この間の30年12月に、経済の拡大発展による急激な金融情勢の変化に対応して、業務の総合的伸展をはかり経営の合理化を推進する目的で「経営合理化委員会」が発足した。この委員会は、仲田副頭取を委員長、菅野・渡部両常務を副委員長、本部の部・次長を委員とするもので、主として店舗の整備、規程・報告書の整備、提案制度の実施など幅広い活動を展開した。

30年に発足した2カ年計画の終了に続いて、32年4月から「第2次2カ年計画」がスタートした。

この第2次2カ年計画は、先の経営合理化委員会が中心となって策定したもので、その基本方針を、「資産流動性の向上」「適正な余資の保有」「預貸率・経常収支率の改善」によって経営の健全化を指向することにおいた。そしてその具体的

内容として、「実質預金平均残高の増加目標を各期 30 億円、2 年間 4 期で 120 億円とし、その 60% を貸出金に、残りの 40% を有価証券およびコールローンに運用する」ことを設定した。

ところが、32 年度上期から実施された金融引締めにより、下期になって県下でも生産の低下、物価の下落などのデフレ現象が現れはじめたため、繊維産業では、やむなく操短に踏み切り、また製紙、木材など各業種も不況に追い込まれるようになった。

このような厳しい経済環境に立たされた結果、計画の第 1 年目に当たる 32 年度は、役職員の努力にもかかわらず、実質預金の目標達成率は 60% 台にとどまり大幅の未達となった。一方、貸出金が預金の増加を上回ったため、32 年度中の平均残高による預貸率は、31 年度より 1.5 ポイント悪化して 89.0% となり、また経常収支率も同じく 0.4 ポイント悪化して 76.9% となるなど、はなはだ不本意な成果に終わった。

第 2 次 2 カ年計画の最終期となる 33 年度下期の支店長会議において、未光頭取は全店に対して態勢の立て直しを訴える訓示を行った。以下はその要旨である。

- (1) 当期は、諸種の事情を勘案して預金増加目標額を 30 億円と設定した。これは、貸出金利率の低下による減収見込額 4,800 万円をカバーする最低のものであり、是非とも達成しなければならないものである。
- (2) 当期は、第 2 次 2 カ年計画の最終期であり、資産構成の正常化、収益状況の改善が一段と要請される時である。この点を銘記して最終期を飾っていただきたい。
- (3) 貸出については、当期も預貸率改善の線にそって貸出を実行する。このため、預金増強に寄与する健全な融資に対しては積極的に協力する。
- (4) 当期は金融緩和が確実視されているが、このような時期には、とかく安易な融資が行われ易く、この際にこそ真に選別融資を強化する必要がある。

33 年度は、金融緩和の影響で景気に上昇の兆しが現れ、9 月以降、景気回復の転換期を迎えた。県下の景気も同様に回復に向かい、産業活動はしだいに活発となってきた。これをうけて、第 2 次 2 カ年計画の最終期である 33 年度下期末の預

金残高は、期中増加目標を上回る 36 億円の増加をみて 464 億円、同じく貸出残高は期中 33 億円増の 382 億円となり、期中平均残高預貸率は 87.49% となって前期より 0.65 ポイント改善された。

収益面では、金利低下のため純益は前期に比し 900 万円の増加にとどまったものの、憂慮していた経常収支率は 77.88% と、辛うじて大蔵省指導の上限基準 78% 以下に収束することができた。

経営正常化のための経営計画

昭和 33 年後半からの金融緩和の動きを背景に、銀行経営を正常に進めていくための新しい指導方針が、34 年 3 月に大蔵省通達によって示された。その主な内容は次のとおりであった。

当面の銀行経営の指導に当たっては、預貸率の改善に重点を置き、銀行のオーバーローン、日本銀行依存の態勢を根本的に是正するとともに、銀行貸出の増加を通じて再び経済活動の行き過ぎを生ずることのないよう強力に指導する。

預貸率の指導基準については、従来どおり平均残高で 80% 以内を目標とし、その漸減をはかることとする。

当行は、この通達にそい、銀行経営の正常化と体質改善を推進するため、2 カ年計画に続いて、34 年 4 月、34 年度から 38 年度までの経営基本方針を示した「5 カ年計画」を発表した。

この基本方針は、34 年度上期を出発点として、「5 年間で資産構成の健全化を實現し、収益基調を強固にして経常収支率を改善する」というもので、基本目標として「預貸率 80%」「流動資産比率 30%」「経常収支率 75%」を標榜した。

本計画の発足に当たって開かれた支店長会議では、経営方針をめぐって各支店長から活発な意見が出され、従来にない盛り上がりを見せた。

この会議で示された頭取訓示、常務示達の要旨は次のとおりである。

- (1) 今後の経営方針は、金融正常化に対処するため、従来の健全経営の方針を堅持し、さらには大蔵省の指導方針にそって、資産構成の健全化、経常収支内容の改善をより強力に進めることにあり、この計画実現には、運用資金量

の増大強化をはかることが第一条件である。

- (2) 預貸率 80%、流動資産比率 30%、經常収支率 75% の目標に近づけるため、今期から 5 年間、每期預金 40 億円の増加をはかり、その 80% 相当額を貸出に、30% 相当額を流動資産増加にあてることとするが、うち不足分 10% 相当額の大部分は利益金で補う。
- (3) 当期は金融緩慢とはいえ、貸出資金に限度があるので選別融資を強化しながら預貸率改善の線にそって資金運用を行う。
- (4) 従来各店の貸出枠を廃止し、新たに次の基準を設ける。

預貸率 50% 以上 80% 未満の支店は、当期中に預貸率 1% の改善を目標とする。

預貸率 80% 以上の支店は、増加預金の 80% を貸出の限度とする。

5 カ年計画が発足して間もない 34 年 5 月に、従来企画課を廃止して、経営計画の立案、機構制度の改善、諸調査などを担当する部門として新たに頭取直属の総合企画室が設けられた。そのほかに、日常業務の統括指導、事務の合理化、機械化を担当する業務課、また預金増強施策を立案・推進する預金推進課が新設された。

以上の新体制のもとで推進された 5 カ年計画は、33 年半ば以降引き続き拡大の過程をたどる岩戸景気に支えられて、34 年度の預金目標は、年度末を待たずして所期の目標を達成することができた。これには、34 年 1 月に提起された「8 月末残高 500 億円達成運動」による成果が大きく寄与した。また資金の運用も、おおむね適正に行われたため、平均残高預貸率は改善をみたものの、86.79% と地方銀行平均との比較においてもなお高率で、決して満足すべき状態とはいえなかった。經常収支率は、33 年度下期との比較では 0.3 ポイントの悪化、34 年度上期との比較では 0.1 ポイント改善されて、大蔵省指導基準すれすれの 77.9% となった。

しかし、その後、貿易自由化の進展が予想されるなど、経済情勢が目まぐるしく変動しはじめたことから、計画を長期にわたって具体的な形で示すことが極めて困難となってきたため、この 5 カ年計画を発展的に解消し、35 年度上期から期ごとの短期の経営計画を発足させることになった。

経営基本方針の表明

昭和33年から高原景気が続くなかで、各企業では近代化、合理化のための設備投資に積極的に取り組むようになった。この結果、生産の拡大にともなう原材料の輸入が増大し、35年以降、国際収支の基調を悪化させる兆しが現れはじめた。

このような経営環境のもとで、当行が適切な経営活動を展開していくための基本方針とその手順を定めた「昭和35年度上期経営計画」が、35年度上期の支店長会議で発表された。この計画は、当行では初めての「短期経営計画」というべきもので、経営基本方針として

- (1) 経常収支率の改善
- (2) 預貸率の改善
- (3) 資産構成の是正
- (4) 資産内容の改善
- (5) 事務合理化の推進

を表明した。

以下は、末光頭取が支店長会議の席上で、基本方針の表明に際して行った訓示である。

経常収支率の改善については、大蔵省の指導基準として78%以内の線が強く打ち出されていることはご存知のとおりであるが、当行の場合、34年度下期は77.90%で指導基準に極めて近いところにあるとはいえ、なお地銀平均より劣っていることを考慮し、本部、営業店が一体となって冗費の節約に真剣に取り組んでいただきたい。

当行の預貸率は、長期的には漸次改善の方向に向かっているが、まだ決して満足すべき状態ではなく、また地銀平均に比べても高率である。貿易の自由化にともなって、当行取引先企業の設備の近代化・合理化資金の需要が起きることが予想されるが、優良取引先の育成、営業基盤開拓の見地からも預貸率の改善は絶対の前提条件である。今後は、少なくとも地銀平均を当面の目標として改善していかなければならない。

当行の資産構成は、大蔵省の指導基準をはるかに下回り、地銀各行のなかでも下位にある。特に貿易為替の自由化にともなって金融政策の比重が大きくなることが

考えられるが、これに即応しうるために資産の流動性の向上をはかっていきたい。

資産構成の改善にともない、運用資産の内容の改善に努める必要がある。貿易の自由化が取引先各企業に及ぼす影響を考えると、現在の優良企業が、将来においても優良企業であるとは限らないことを念頭におくべきである。

当行における事務の現状は、事務量が急速に膨張してきたこともあって非効率な点が多く、これが業績向上面に及ぼす影響は無視できないと思う。これについては、現在本部担当部門において事務の合理化を強力に推進させているが、なお営業店においても積極的に自店内の合理化をはかり、営業活動を強化していただきたい。

不動産取得については、昨年、東京支店をはじめ相当広範囲にわたって積極的な投資を行ったのであるが、今期は、この工事の継続分もあり、経常収支に及ぼす影響や資産構成是正の見地から、相当慎重に対処しなければならない。

以上、経営の基本方針について述べたが、要するに企業経営には、合理的な経営組織の確立と優秀な人材をあわせ持つことが絶対に必要である。優秀な行員の養成については、集合教育、行外派遣教育等を積極的に推進しているところであるが、今後とも営業店においても一段の職場教育体制の確立をはかっていただきたい。福利厚生については、行員の健康管理を重点的に強化し、体位の向上をはかる方針である。

前掲の経営基本方針にもとづいて、次のような具体的な経営施策が打ち出された。

- (1) 当行の経常収支率の目標を76%以内におく。経常収支率を改善するには、いわば「収入を多くして支出を抑える」という原理に徹する必要があり、このためには、まず資金量の増大が絶対条件であることから35年度上期の預金増加目標を50億円とする。
- (2) 預貸率の改善については、増加預金50億円の70%の35億円を貸出にあて、当期の平均残高預貸率を、前期より1.52ポイント改善して85.27%とすることを目標とする。

この目標達成のため、営業店は、各店ごとに設定される基準目標の範囲内で貸出金を運用する。

- (3) 資産構成の是正については、特に資産の流動性向上という点から、増加預

金の30%の15億円を有価証券とコールローンにあてる。

- (4) 資産内容については、滞貸金の整理促進によって改善をはかり、また不動産の取得については、従来自己資本の50%以下とされていた大蔵省の指導方針が40%以下に引き下げられたのをうけて、新築の希望のある店舗は、できるだけ部分的な改装・修理、営業室の環境の改善にとどめて資金の固定化を避ける。

当行の経営計画は、以後、おおむね35年上度期の基本方針を踏襲しながら策定されることになった。そしてこの基本方針にもとづいて、資金の調達面では、預金の増加目標額を毎期50～70億円に設定、この目標達成施策として、以後各種の預金増強運動を展開する一方、資金の運用面では、設備投資、技術革新投資、合理化資金、在庫資金、操短資金など、県内産業界の旺盛な資金需要をうけて効率的な資金運用を行ってきた。この結果、預貸率は、地域産業の好・不況および季節要因による資金の需給関係もあって若干上下しながら推移したが、39年度になるとついに80%を割り込むまでに改善された。

資産内容の改善では、資金の効率的運用、不良資産の整理、経費の節減に努めた結果、おおむね所期どおりの成果を収めた。

また、事務の合理化については、対外競争力を強化するため、四国島内の他金融機関に絶えず先行する形で事務の合理化と機械化を徹底して追求していった。

なお、経常収支率は、36年度以降、76%を中心にして上下したが、当行の当面の目標である76%を達成したのは、36年度上・下期、37年度下期、38年度上期、39年度下期の5期であったが、いずれの期においても地方銀行の平均にはわずかに及ばなかった。

長期経営計画の発進

昭和36年夏、大蔵省は、地方銀行に対し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。この趣旨は、貿易為替自由化に対処して銀行の体質改善を促進する見地から、正常かつ合理的な業務運営に向けて自主的な努力を促すことにあった。

この勧奨をうけて、全国地方銀行協会は理事会において地方銀行の長期経営計画策定の方針を決定し、その策定の方法として次のとおり申し合わせを行った。

- (1) 長期経営計画の期間は6期3カ年とする。
- (2) 貸出金への運用は、預金増加額の範囲内とし、預貸率は80%以内を目標とする。
- (3) 流動性資産への運用は、資産構成の是正と流動性向上の建て前から、当面預金平均残高の30%を目標とする。
- (4) 経費の支出については、その効率的使用に十分配慮し、経費率を確実に低下させるようにする。
- (5) 経常収支率は78%以内とし、每期これが逡減することを原則とする。
特に、経常収支率が現在78%以上のところにあつては、地方銀行の平均より多く引き下げるよう留意する。

当行では、この申し合わせをうけて長期経営計画の策定に入り、39年4月の支店長会議の席上で、昭和39年度を初年度とする3カ年の長期経営計画と39年度上期の短期経営計画が示達された。

本長期経営計画は、いわゆる固定方式というべきもので3年先に当行の到達すべき経営目標を定め、その過程で戦略的諸方策を推進していこうというものであった。

具体的には、基本目標を「総預金1,500億円を昭和40年内早期に達成する」ことにおき、その目標達成のための基本方針として

- (1) 大衆化の推進
- (2) 人的能力の開発
- (3) 事務の合理化、機械化の促進
- (4) 店舗計画の推進
- (5) 経営管理体制の強化

の五つの施策を掲げた。

昭和39年度長期経営計画がスタートするに際して、末光頭取は次のとおり示達した。

今後の銀行経営においては、長期にわたる経営計画を策定し、その計画にそって諸施策を進めていくことが要請されているのであります。なぜならば、われわれの将来には、これまで以上に銀行経営上、重大な問題が山積しており、これらを克服して長期的な銀行の繁栄を築いていくためには、短期的な計画の繰り返しでは十分その効果が発揮できないと考えるからであります。

そのため、ここに、当行は昭和39年度を初年度とする3カ年の長期経営計画を設定し、これを強力に推進することといたしました。

すなわち、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、店舗施策についても積極的な態度で臨む方針であります。

また、人事面についても業容の拡大に対処し、積極的に人員の確保をはかるとともに、人材の養成を行い、人事の交流を密にし、登用、抜てきをはかり、適材を適所に配置し、能力の開発に意を用いたいと思うのであります。

さらに、本長期経営計画の推進により、着実な収益の増加が見込まれますので、業績の向上に応じた、また、業界ランクにふさわしい労働条件の維持改善をはかることといたします。

本年は、昨年基礎固めのできた当行が、この基礎の上に当行のビジョンとして長期経営計画を策定し、積極的に将来に向かって前進するという意義ある年に当たるのであります。どうか全行員一致協力して、その実をあげるよう一段の努力をお願いする次第であります。

2. 内部体制の強化

経営陣の交代

昭和30年代における役員の変動は次のとおりであった。

30年10月、取締役宮崎清が辞任し、木原茂、宮内誠恭が取締役に就任した。翌11月に取締役武智鼎が逝去、31年7月に取締役西山茂一が辞任したあと、32年4月に高畑薫幸、岡田宗一が取締役に就任、同年9月には矢野鹿雄・松永鐵一・眞木高重の3取締役が辞任、そして翌10月には取締役吉元誠一郎および岡田喜一・浅井重光両監査役が辞任し、長山芳介、宮崎要が取締役に、松永鐵一、眞木高重が監査役にそれぞれ就任した。34年8月には、取締役矢野哲三郎が逝去、10月に向井哲夫、梅村源一郎が取締役に就任した。なお、36年10月には取締役高畑薫幸が常務取締役昇進した。

ついで、37年10月に監査役阿部公政が辞任して後任に岡本新一郎が就任、翌38年6月には副頭取仲田包寛が逝去したため、同年10月に後任の選出が行われ、常務取締役渡部七郎が副頭取に就任した。同時に常務取締役菅野松太郎、宮内誠恭・岡田宗一両取締役および松永鐵一・眞木高重・岡本新一郎の3監査役が辞任、代わって宮崎要・向井哲夫両取締役が常務取締役に、山田惣市、河合義数が取締役に、宮内誠恭、岡田宗一、西川安久が監査役にそれぞれ就任した。そして、39年4月には丸木賢三が取締役に就き、39年末の当行の経営陣は次のとおりとなった。

頭	取	末光千代太郎
副頭取		渡部七郎
常務取締役		高畑薫幸
同		宮崎要
同		向井哲夫
取締役		木原茂
同		長山芳介
同		梅村源一郎
同		山田惣市
同		河合義数
同		丸木賢三
監査役		宮内誠恭

監査役 岡田 宗一
同 西川 安久

管理組織の近代化

昭和30年4月に組織規程が制定されたのを機に、従来単独部であった人事部を人事課と給与厚生課に分課した。これは銀行業務の拡大と従業員の増加にともなうて人材の育成・登用、従業員の給与および労働条件の改善、厚生施設の充実を重視するニーズが高まったことによるものであった。

続いて32年8月には、業容の伸展をうけて審査の業務量が増大、このため審査業務を地域別、産業別に行うよう審査課を改組して、審査第一課と審査第二課に分けた。

34年5月には、経営組織の近代化を指向して、従来の業務部企画課を廃止、トップマネジメントに直結する総合企画室を新設した。さらに事務手続の改善・研究を行う業務課と預金増強の推進を専門とする預金推進課を業務部に誕生させた。これは、経営についての総合企画、事務管理、預金増強という三つの柱を強化して経営の合理化、近代化を狙ったものであった。

ゼネラルスタッフの性格を持った総合企画室は、経営計画、店舗施策、規程類の企画、調整などを担当し、業務課は、融資事務を除く営業店事務の一元的指導、事務の合理化、機械化などを受け持ち、預金推進課は、預金増強施策の立案と推進を担当するものであった。

明けて35年6月には、貿易・為替の自由化の進展に備え、この領域での収益の増大をはかるため外国為替業務を再開するとともに、その業務統括部門として外国課を設置した。

36年6月、東京事務所が開設され、ここに当行の本部機構は、4部1室15課1事務所となった。

37年5月には、終戦間もない23年10月に業務部から独立して設置されていた考査部が廃止され、新たに審査第一部、審査第二部が誕生した。そして審査第一部には審査第一課と監査課を、また審査第二部には審査第二課がおかれた。業務

の伸展に対応する体制固めができ上がった。

翌39年2月には、高松事務所が開設され、39年末の当行の本部機構は、前ページに示すとおり7部1室16課2事務所となった。

店舗施策

昭和30年代の当行の店舗施策は、合理的配置を狙いとした店舗の廃止と移転、それに戦中・戦後を通じて老朽化した店舗や人員の増加で狭隘となった店舗の新築など、主として県内店舗の整備に重点をおいた。

まず、県内の支店で廃止になったものには、神山（31年3月）、盛口（31年5月）、西条本通（34年12月）、石根（38年9月）、八多喜（38年9月）の5カ店、合理的配置を目的とした新築・改装移転は19カ店、老朽化による新築は15カ店であった。

新築移転について特筆すべきものに、今治・東京・西条の3カ店があった。

今治支店については、近時、今治市の中心地が今治支店（現・中浜支店）の所在地から常盤町支店所在地に移動したため、33年6月の常盤町支店の新築を機会に、常盤町支店を今治支店に、旧今治支店を中浜支店にそれぞれ店名を変更したうえ取引先移転の調整を行った。



西条支店

東京支店は、29年4月、中央区日本橋室町1丁目に開業したが、その後、業容の急成長によって店舗が狭隘となったため、かねて宿願の地であった日本橋通1丁目の交叉点角の一等地にビルを新築、35年4月に移転した。この東京支店の移転は、まさしく当行の発展を象徴するもので、4月9日の移転披露パーティには、山際正道日本銀行総裁、愛媛県出身の安倍能成学習院院長、宝生弥一、懸宝生流家元ら多彩な著名人をはじめ、各界の名士約350人の臨席を得た。

西条支店は、ごく近距離の西条駅前メイン通

りにあった西条本通支店を34年12月に吸収し、35年10月、旧西条本通支店跡に新築移転した。

出張所の新設では、電源開発など国土総合開発事業の一環である鹿ノ川ダムの建設にともなって、出張員詰所から出張所に昇格した鹿ノ川出張所(30年6月)、高知県境近くに開設した落出出張所(31年4月)、松山市郊外の和気出張所(31年6月)、面河ダム建設工事関係資金および補償金を取り扱うために設置された仕七川出張所(32年12月)があり、支店から出張所に変更になったものには、三机(33年11月)、上灘(34年5月)、亀岡(38年10月)がある。

また支店の新規開設は、県外への進出店舗徳島(33年10月)・北九州(38年4月)・岡山(39年8月)の3カ店にとどまった。これら3カ店の開設は、いずれも県外支店網の拠点づくり、および徳島・九州・東中国との間の経済交流と地域金融の一層の促進を狙ったものである。

自己資本の充実

当行は、昭和23年10月、再建整備による増資の手続きを終えて、新資本金は9,200万円で発足したが、その後26年と28年に、あわせて4億800万円の増資を行い、29年末の資本金は5億円となっていた。

30年代に入って戦後稀にみる好景気が相つぎ、当行もこの恩恵に浴して業容の拡大が続き、34年と38年の2回にわたって増資を行った。

34年12月の増資は、当行の収益状況が好調に推移している折から、さらに自己資本を充実して一段と経営基盤の強化をはかる好適の時期と判断して実行したもので、再評価積立金の一部6,000万円を資本金に組み入れ、一部無償による3億円の増資を行い、資本金を8億円とした。

38年9月の増資は、自己資本の充実というまでもなく、外部負債に対する自己資本比率の引上げ、経営基盤強化のための店舗増設に備えた営業用不動産比率の改善など、資本構成の健全化、適正化を目的としたものであった。その内容は、資本金8億円を16億円とする倍額増資で、株主に対しては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するものであった。

なお、同時に、授權資本額は10億円から30億円に拡大された。

外国為替業務の開始

当行は、昭和16年9月の3行合併による創立と同時に、大蔵省の許可をうけて外国為替業務を開始した。ところが太平洋戦争の終結とともに、国内銀行の外国為替業務は禁止され、貿易金融は、連合軍司令部の認可により、わが国に進出した外国銀行が取り扱うことになった。

その後、民間貿易の再開とともに、わが国の銀行による外国為替業務がしたいに再開されるようになり、24年10月公布の「外国為替銀行の臨時措置等に関する政令」にもとづいて、戦後初めて11行が外国為替銀行の認可をうけた。以後、25年から29年にかけて21行が乙種外国為替公認銀行として外国為替業務の取扱いが認可されたが、以後34年まで新規の認可が抑制されていたのである。

当行が大蔵省の認可をえて、本店営業部で両替業務を再開したのは、34年1月であった。ついで、35年4月には、外国為替業務開始の認可申請を行い、同年6月から本店営業部、大阪支店、東京支店で外国為替業務を開始した。

昭和33年の愛媛県の輸出総額は90億円にのぼっていた。当時ほとんどの貿易

表3-3-1 両替業務取扱店舗

店 舗 名	取扱開始日
本店営業部	昭和34. 1. 5
今治支店	36. 9.11
道後支店	36. 9.11
別府支店	36. 9.11
広島支店	37. 6.11
津久見支店	37. 7. 2
高知支店	38. 3.25
徳島支店	38. 3.25
新居浜支店	38. 9. 2
湊町支店	38. 9. 2
三津浜支店	38. 9. 2
菊間支店	38. 9. 2
北九州支店	39. 1.24
尾道支店	39. 1.24

(注) 本店営業部は35年6月1日、今治支店は39年8月10日に外為取扱店に昇格

表3-3-2 外国為替業務取扱店舗

店 舗 名	取扱開始日
本店営業部	昭和35. 6. 1
東京支店	35. 6. 1
大阪支店	35. 6. 1
今治支店	39. 8.10

表3-3-3 外国為替取扱高の推移 (単位:千ドル)

年 度	買 為 替	売 為 替	合 計
昭和 35	—	—	1,370
36	—	—	3,920
37	2,024	3,190	5,214
38	3,000	2,888	5,888
39	3,726	3,214	6,940

手続きが中央の総合商社や専門商社を通じて行われていたが、当行の外国為替業務の再開によって、地方における直貿易の道が開かれるようになった。この点で、当行の外国為替業務再開のもつ意義は極めて大きいものがあった。

なお、35年6月には、当行の外国為替業務の取扱再開と同時に外国課が新設された。そして年を追って増加する愛媛県産業界の輸出実績をうけて、輸出産業の振興と貿易金融の円滑化の一助となるため、以後、当行の両替業務および外国為替業務の取扱店を順次拡大していき、39年末には、両替業務取扱店は14カ店、外国為替業務取扱店は4カ店となった。

指定金融機関の指定

地方公共団体の財務制度については、明治22年2月公布の「会計法」、同年5月公布の「会計規則」にもとづいて翌23年4月から金庫事務の取扱いが開始されて以来これまで、金庫制度によって運営されてきた。

ところが、昭和38年8月の地方財務会計制度の改正によって、39年4月から金庫制度に代わって指定金融機関制度が発足することになった。これは、地方公共団体の預金の受払いに関する制度で、受払いの金融機関は、地方公共団体の議会の議決を経て指定されるというものである。

当行は、金庫制度による公金取扱いについて長年にわたる実績を持っていたことから、39年3月に、愛媛県から指定金融機関の指定をうけた。さらに同月に、松山市・伊予市・今治市・新居浜市・伊予三島市・川之江市・西条市・八幡浜市・大洲市・宇和島市の10市からも指定金融機関の指定をうけることになった。

なお、39年4月には、北条市・宇和町・吉田町・広見町・三間町・松野町の1市5町によって指定代理金融機関に指定された。

3. 預金増強施策

預金増強体制の強化

昭和30年代から金融機関の預金獲得競争が熾烈化しはじめたため、当行はこれ

に即応して順次預金増強体制を強化する施策をとった。

その一つは、本部機構の改革であった。昭和34年5月、業務部企画課を廃止して、経営計画のほか店舗の新設改廃を企画する総合企画室と預金増強施策の立案・推進を担当する預金推進課を新設した。35年6月に外国為替業務が再開されると、その統括部門として外国課を誕生させた。ついで38年8月の地方財政会計制度の改正にともなって、同年10月に、公金預金関係を専門に扱う公金課を業務部に設置した。同時に、外務係のセールス訓練を基調とする外務訓練および外務指導者養成を強化するため、研修課を人事部に新設した。

二つ目は外務係の強化であった。営業活動における外務係の重要性から、35年3月に外務係の使命、職務などを明確にするとともに、県内店舗について基準外務人員制を設けて外務係の強化をはかった。35年7月には、外務活動を計画的効率的に展開するため、「預金増強活動計画表」を制定した。同時に、委託外務員についても委託業務の窓口を広げ、勧誘業務に定期預金を追加した。

三つ目は情報活動の推進であった。外務活動をより効率的なものにするためには、情報連絡の緊密化は必須の要件である。そこで33年10月に「紹介メモ」を制定し、知人、友人を僚店に紹介するいわゆる紹介外交を推進していった。さらに36年7月には、これらの情報連絡制度を一層充実させるため、預金の獲得に結びつく情報の提供手段として「情報メモ」を制定した。これら一連のメモの制定と積極的な活用は、営業活動における預金源情報のキャッチがいかに重要であることを認識させる大きなきっかけとなった。

四つ目の施策は店舗の整備である。総合企画室では、預金増強の一助ともなる店舗施策として、店舗の効率的運営のための配置転換、経済力充実地域への新設、老朽店舗の新築・補修による既存店舗の有効活用を推進していった。

預金増強運動の展開

当行は、昭和30年代において、業績の一層の発展を期し、あらゆる機会をとらえて全店的な運動を展開してきた。

31年8月、創立15周年記念日を控えて「創立15周年記念特別運動」を推進し、

8月末には預金300億円を達成した。神武景気の下降期に入った33年は、当行の業績もやや停滞気味で、預金の伸びは地方銀行の平均を下回るようになった。このため、劣勢の挽回をはかって34年1月の定例母店長会議で「預金500億円達成運動」の展開が示達された。その内容は、同年8月末預金残高500億円達成を目標とするもので、その一環として同年3月に、「皇太子ご成婚記念定期預金増加運動」を実施した。この結果、34年8月末には預金残高500億円を予定どおり達成することができた。さらに12月中預金平均残高500億円の達成に向けて、34年11月から翌35年1月にかけて、増加目標額を25億円とする「定期預金増加特別運動」を展開した。

35年2月には「窓口サービス向上運動」を開始した。この運動は、当行に対する顧客のイメージアップをはかって展開されたもので、その後も、第2回として36年2月、第3回は38年1月と、継続してそれぞれ1カ月間実施された。

35年10月から12月末までは、「預金平残600億円台乗せ運動」を実施した。また、創立20周年を迎えた36年には、「創立20周年記念預金増強運動」を展開した。具体的には「預金口数増加運動」、「成長プラン増強運動」、「定期預金増強運動」で、年間の長期的な目標を36年3月末預金残高700億円達成、9月月中預金平均残高700億円台乗せ、12月末預金残高800億円達成においた。この結果、36年12月末には、預金800億円を見事に突破、株式ブームによる預金の不振を挽回し、創立20周年にふさわしい業績を残した。

37年11月には、当行の営業基盤を地区割りにしてそれぞれライバルを設定、切磋琢磨して相互に業績の向上を狙う「地区対抗定期預金増強運動」を推進した。

38年には、2月に普通預金を対象として「1口1万円増加運動」を実施した。これは、従来の預金増強策が定期性預金に重点をおいて推進されたのに対し、この運動は、特に一般大衆層への浸透をはかって照準を普通預金残高の底上げに合わせたものである。そして5月には、「預金1,000億円達成運動」を展開、達成の時期を11月末において全役職員が一丸となって努力を傾注した結果、11月末の預金残高は1,044億円となり、念願であった1,000億円をもの見事に突破するに至った。引き続いて12月には、紹介カードによる「お客様紹介運動」を実施し

た。これは、全役職員が紹介カードにより潜在見込客を開拓するとともに全員外交の趣旨徹底をはかるものであった。

新種商品の提供

日本経済の高度成長がもたらした個人の所得水準の向上と消費革命をうけて、当行は、昭和30年代に次のような大衆化を指向した新種商品を相ついで提供していった。

〔みのり定期預金〕

米の大豊作で膨らんだ農家資金を吸収するために創設したもので、30年10月に取扱いを開始した。これは、前もって金額を印刷している定期預金証書を、訪問先で現金と引き換えに交付するもので、預入手続の簡便化をはかった預金である。取扱期間は、30年10月から32年3月までとしていたが、その後も復活を希望する声が強くなり、32年10月に再び登場した。しかし、その後は利用がしだいに減少していったため36年4月末で廃止された。



みのり定期預金証書

〔家庭文化預金〕

31年7月31日から取扱いを開始した一般企業との提携預金で、ナショナル電気製品販売店とのタイアップのもとに、製品の購入代金を預金として当行に積み立て、積立完了後に販売店との間で代金を決済するものである。33年8月には中止されたが、割賦販売と貯蓄とを結びつけた預金として当時としては画期的なものであった。

ついで同じ趣旨のもとに33年10月、ディーゼル預金が創設された。ヤンマーディーゼルが扱っている小型農業用発動機の長期分割販売とタイアップし、購入代金を分割して当行に積み立てておき、最終的には積立金で代金決済するもので、

機械化による農業経営の能率向上と銀行預金の増強を狙ったものであった。

その他の提携預金には、農業機械化預金(34年4月取扱い開始)、井関農業近代化預金(36年7月取扱い開始)があった。

〔継続定期預金〕

32年12月から取扱いを開始した預金で、預入されたものについて、満期日までに払戻しまたは条件変更の申し出のないかぎり、自動的に元利合計を書替継続していくものである。複利同様の効果が期待されたため人気を呼び、取扱いをはじめてほぼ3年後の36年3月末の残高は15億1,900万円に達した。

〔減税預金〕

租税特別措置法の一部改正にもとづいて、減税貯蓄制度が33年4月から実施されるのをうけて創設された預金で、33年4月から35年3月にかけて取り扱われた。

これは、33年4月以降に、長期貯蓄契約にもとづいて34年12月末までの間に貯蓄した場合、33年または34年の所得税額からそれぞれの貯蓄額の3%に相当する金額(ただし限度6,000円)が控除されるというものであった。

〔ハッピープラン〕

34年8月に長期継続貯蓄を目的として創設した商品である。これは、1年契約の定期積金を満期日に1年定期に書替継続するとともに、引き続き新規の定期積金を契約することを繰り返すもので、この名称は、広く行内から募集したもののなかから決定された。契約額は、36年3月末で2,500万円に達した。

〔住宅預金〕

住宅の取得を目的とする消費者金融として36年1月に取扱いを開始した預金である。これは、積立期間を3年以上10年までとし、払込みを完了した場合に、その積立元利金の対応額を住宅取得資金の一部として融資するものであった。

従来の割賦制度から一歩進んだ消費者金融の台頭により、目的預金と融資とを結合させるといった新しい発想のもとに開発されたもので、一般大衆のマイホームの夢を現実のものとする魅力ある商品として、長期間にわたって広い層で利用された。

〔成長プラン〕

36年2月には、住宅預金に続く目的預金として成長預金、奥さま預金、旅行預金、自動車預金、農林近代化預金、漁業近代化預金、経営近代化預金が創設された。これは、先のハッピープランあるいは定期積金に消費者金融を結びつけたもので、これらを総称して「成長プラン」と呼んだ。この預金は、取扱いを開始してから36年6月末までの4カ月間で、契約は930口、契約額は1億4,800万円と順調な伸びを示した。

〔オリンピック定期預金〕

23年11月から取扱いを開始した割増金付の大黒定期預金は、30年以降、人気凋落したため、36年9月に第53回の募集をもって廃止された。折しも、39年10月の第18回オリンピック東京大会の開催を控え、東京オリンピック資金財団の資金募集の一助として、地方銀行協会加盟銀行の合同募集による「オリンピック協賛割増金付定期預金」が登場し、当行でも36年12月から取り扱うことになった。この定期預金は1口1,000円、期間6カ月、抽せんによる2等以上の当せん者にはオリンピック入場券が交付されるほか、預金者は預金1口、1,000円につき1円を東京オリンピック資金財団に寄付することになっていた。36年12月からの第1回の募集では、地方銀行全行の募集総額は40億円、このうち当行の募集額は1億円であった。この募集は39年6月末まで11回にわたって続けられた。

〔期日指定預金〕

普通預金の利便性と定期預金の有利性を組み合わせた預金で、37年8月に取扱いを開始した。その特色は預金者が自由に満期日を設定できる点にあった。

〔オレンジ定期預金〕

職場、農村などの少額預金の受入れを簡便にするため、訪問先で現金と引替えに即座に証書を交付できるようにした定期預金で、37年12月に取扱いを開始した。これは30年に創設した「みのり定期預金」の復活ともいえるもので、愛称は愛媛県の特産物であるミカンの名をとって「オレンジ」とし、証書の種類は5,000円・1万円・3万円・5万円の4種類、証書のデザインはミカンを取り合わせた。

〔いよぎんホームチェック〕

電気・ガス・放送受信料金や買物の支払いに小切手を振り出すようにした個人当座預金で、38年8月に取扱いを開始した。振出しはサインで足りることになっており、銀行の大衆化が進んでいるアメリカの商慣習にならって取り上げたものであった。

預金 1,000 億円達成

当行は、昭和29年度下期末（30年3月末）253億円の預金残高をもって30年度を迎えた。地方銀行64行のなかで上位にある当行にとって、預金1,000億円の30年代早期達成は、当面の最大の目標であり、多年の悲願でもあった。

30年代に入ってから預金残高の足跡をたどれば、31年8月末に300億円を達成して9月1日の当行創立15周年を迎え、その1年後の神武景気が天井を打った32年8月末には400億円達成、その後なべ底景気を経て岩戸景気を迎えた34年8月末には待望の500億円を突破した。35年に入ってから、42カ月に及ぶ好景気の影響もあって、35年6月末に600億円、36年5月末700億円、同年12月末には800億円としだいに歩調を早めながら逐次目標達成にこぎ着けていった。ここまでくれば、次の目標はいつの時点で1,000億円の大台に乗せるかであった。

この預金1,000億円達成が具体的な目標として提起されたのは、38年の末光頭取の年頭挨拶においてであった。頭取はこの挨拶のなかで次のとおり決意表明を行った。

本年は経済成長要因におきましても、個人消費と財政支出にかなりの伸びが見込まれますし、また公共投資におきましても、積極的な予算措置がとられるなど、経済政策面での刺激策が期待されますので、景気は徐々に上昇に向かうものと思っております。しかし、需要の回復を上回る供給力の増大、海外景気の停頓からくる輸出鈍化、貿易自由化の促進によります圧迫等、楽観を許さないものがあまたあるものであります。こうした情勢から今後企業の優劣の格差拡大は一層顕著になることはもちろんであります。金融機関相互間の競争もさらに激烈を極め、銀行経営の困難性が特に表面化するものと思われまます。

このときに当たりまして、当行の現状の正しい認識と反省に立ちまして、この難関を克服し、さらに一大飛躍を期したいと考えるのでありまして、多年念願としてきた1,000億円台乗せを是非年末を待たずして実現いたしたいと考えております。

このために本年は重点経営に徹底いたしたいと思っておりますのでありまして、総力を挙げまして業績の向上、拡大をはかるよう適正な人事配置を根幹といたし、資金の運用、経費の配分などすべて業績の向上に直結いたしました重点経営を指向したいと思っております。

頭取は、さらに38年度上期の支店長会議の訓示のなかで、「1,000億円達成推進委員会」の設置を表明した。

これをうけて、年内預金1,000億円達成を最短期間内に実現するために、1,000億円達成推進委員会が4月25日に設置された。この委員会の主な役割は、全役職員の士気を高揚し、目標完遂のための緊急かつ重要な諸方策を立て、それを具現化するに必要な具体的施策を速やかに



預金1,000億円達成バッジ

決定して常務会に提案し、目標の達成に万全を期することであった。具体的には、達成の時期を38年11月末とし、そのためには38年度下期(39年3月期)の預金増加目標額を、努力目標を加えて84億3,000万円に設定するとともに、常務取締役の地区担当、年間預金表彰の採用等を決定した。

こうして全役職員総ぐるみのたくましい熱意と努力とによって、38年度上期（38年9月期）の預金増加目標70億円の達成率は102%と、見事に所期の目標を達成するとともに、38年11月末の預金残高もついに1,044億円を記録し、待望の1,000億円台に到達した。時あたかも、当行の明治11年創業85周年という記念すべき年であっただけに、本部、営業店が一丸となって果たしたこの記録は誠に輝かしいものであった。

4. 貸出施策の新展開

景気変動への対応

昭和28年9月における日本銀行の窓口規制の強化にはじまった金融引締政策をうけて、当行は、28年11月の支店長会議で示達された「貸出運用額の増加は預金増加額の50%とする」貸出施策を28年以降進めてきた。

30年に入ると数量景気を反映して金融は急速に緩慢に向かい、金融正常化が進展した。このような金融情勢の変化もあって、30年度上期末の貸出金の前期末比増加率は1.7%と、貸出金の増勢は完全に頭打ちの状態となった。このため、当行は、従来の量的規制を31年明けから緩和し、当座貸越についても、これまで預金担保のみに限定していたのを31年4月からこの条件を緩和した。

この金融緩慢にともなう貸出金の増勢鈍化は、実は一時的な小康状態に過ぎなかった。

31年になると、神武景気による民間設備投資の拡大で資金需要が急増、このため31年度上期末の貸出残高は262億円に達し、前期末比12%の異常な増加となった。この金融基調の急変に対して、31年度下期から貸出方針を再び変更、貸出運用額を実質預金増加額の50%にするとともに不要不急の融資を抑制するため選別融資を強化した。

32年度上期になると、神武景気の反動をうけて、金融政策は再び引締めへ転じ、日本銀行は、市中銀行に対する窓口規制を強化、その影響は当行においても資金ポジションの悪化となって現れた。このため、貸出金の運用に当たっては、貸出

限度を設定して資金規制をはかったが、地元企業に対しては、地場産業の活性化の面から優先的に資金需要に応じてきた。

32年後半からのなべ底景気でもたらされた生産の減退、物価の下落の影響は、漸次地方産業にも浸透し、生産調整あるいは在庫調整のための資金需要が発生した。当行は、これらの資金需要はもちろんのこと季節資金についても、金融債の政府買上げを活用して円滑な資金の供給に努めた。しかし、33年1月以降の預金の伸びが予想以上に低調に終わり、そのうえ、32年度末に地方公共団体に対する融資が加わったため、資金ポジションの悪化を招き、またもや貸出金の量的規制が必要となった。

33年度上期に入っても、産業界の不振は打開されないまま推移していったが、当行は、繊維、製紙、農機具製造などの地場産業の資金需要に対しては積極的に対応していった。このため、33年度では、当初50%としていた貸出金の運用枠を広げ、実質預金増加分の60%をあてることにした。

岩戸景気と貸出施策

昭和33年秋以降、わが国の経済は1年に及ぶ不況期を脱して回復に転じた。愛媛県でも大企業を中心に産業活動が活発となった。いわゆる岩戸景気の訪れであった。

このような経済情勢を背景に、当行は、34年度上期から5カ年経営計画を策定し、このなかで、資金量の増大を裏づけとする積極的な貸出運用方針を打ち出した。それは、これからの5年間、每期預金40億円以上の増加をはかり、その80%を貸出に運用するというものであった。このように当行は、貸出については地域産業に配慮しながらこれまで積極策をとってきたが、一面、その実行に当たっては一つの限界に突き当たることになった。それは預貸率という大蔵省の指導基準であった。

銀行は、本来預金者保護の見地から、預金の支払準備のために常に換金性の高い資産を保持することを求められており、そのためには、預金は貸出金のほかに、日本銀行預け金、コールローンおよび公社債などの流動性資産の運用にもあてて

おく必要がある。このような趣旨から、大蔵省では、近時、好景気による旺盛な資金需要で金融機関の預貸率が悪化傾向にあることを慮って、32年11月、「当面の銀行経営上留意すべき基本事項について」の通達を発した。そのなかで、特に預貸率について触れ、その基準を平均残高で80%以内にとどめることにおき、すでにこの基準を超えている銀行は、今後決算期ごとに預貸率が確実に前期のそれを下回るよう示達した。

34年度5カ年経営計画が提示される前の33年度末の当行預貸率は82.3%であった。地方銀行の平均が78.9%であるから、それより3.4ポイント高いわけである。

そこで、当行では、地方産業育成のため、企業から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%の線にどのようにして近づけていくかが、貸出施策の基調となっていく。このため、35年度上期の経営計画では、預貸率の改善をはかる観点から、貸出金の運用を預金増加額の70%とするとともに、各店の貸出についても運用基準目標を設定することとした。すなわち、前期中の預貸率を基準にして50%未満と50%以上の店舗に分け、前者は従来どおり特に規制はしないが、極力これを悪化させないように、また後者については、営業基盤およびこれまでの資金需要の実績によって50%から85%の間で限界運用率をそれぞれ設定し、各店はその範囲内で貸出金の運用をはかるよう指示したのである。

ところが、岩戸景気で産業界の資金需要が急増したうえに、証券ブームの影響もあって当行の預金が伸び悩み、35年度下期には貸出金の増加額が預金のそれを3億3,000万円上回るに至り、当行の資金ポジションは窮迫の度を強めた。このため、36年度上期経営計画の貸出運用は、従来の限界運用率による量的規制に、月末残高指示による規制を並用せざるをえなくなった。

当行が創立20周年を迎えた36年度下期の経営計画では、特に県内中小企業金融円滑化の資金を確保するため、預金平均残高増加額の85%を貸出金に運用する一方、思惑資金、不急資金は厳に抑制し、さらに固定貸金の回収促進に努めることを重点施策とした。

しかし、36年半ば以降の金融引締めの影響をうけて、36年度下期の預金の伸びは大幅に低下するところとなった。この結果、平均残高預貸率が88.5%に悪化したため、翌37年度以降の経営計画では、貸出運用の目標を預金平均残高増加額の85%から80%に引き下げると同時に、従来の限界運用率規制を廃止して月末残高規制のみとし、全店的な見地から適正かつ効率的な資金運用を行うことにした。すなわち、営業店は、本部から指示された貸出残高を上限として最も効果的な運用を行うよう努めるとともに、貸増しの場合はまず増加預金の範囲内で実行するという原則を打ち出したのである。

金融情勢が緩慢の方向に向かった38年度以降の当行の貸出方針は、預貸率の大幅な改善をめざして資金の計画的運用をはかるとともに、今後も引き続き融資先の成長に重点をおいた選別融資、貸出金の固定化防止、大口融資の抑制を融資基調とすることになった。

代理貸付制度と制度融資の拡充

昭和24年4月から日本興業銀行との間ではじまった代理貸付制度は、20年代には、さらに農林漁業金融公庫（26年6月）、日本長期信用銀行（27年12月）、中小企業金融公庫（29年3月）との間にも拡大された。

代理貸付制度とは、本来政府系金融機関や各種事業団が取り扱う長期かつ低利の資金あるいは特定の用途をもった資金の融資・管理・回収業務を、委託契約に

表3-3-4 当行の代理貸付制度

委託金融機関	契約締結日	資金用途	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	

もとづいて一般金融機関が代行するものである。

当行では、30年代においても引き続きこの制度を積極的に活用するため、33年5月に日本不動産銀行（現・日本債券信用銀行）、35年8月に医療金融公庫

表3-3-5 当行扱愛媛県制度融資

制 度 名	取扱開始日
中小企業輸出振興資金融資	昭和37.10.8
中小企業災害対策資金融資(雪害)	38.3.1
中小企業特別振興資金融資(長雨)	38.7.15
中小企業従業員福利厚生施設融資	38.10.1
中小企業年末資金融資	38.12.18
中小企業夏季資金融資	39.7.1
中小企業緊急対策資金融資	39.11.2

（現・社会福祉・医療事業団）、37年3月に年金福祉事業団、同年5月には雇用促進事業団、39年12月には中小企業退職金共済事業団とそれぞれ契約を締結して代理貸付制度を拡充し、地元産業の設備および長期事業資金、中小企業の設備近代化資金、住宅・福祉施設整備資金などの要望に対して利便をはかってきた。

このほか、愛媛県による中小企業向け特別制度融資として輸出振興資金、災害対策資金、特別振興資金、従業員福利厚生資金、季節資金、緊急対策資金についても、当行は、地元金融機関の立場からそれぞれの趣旨にそって積極的な融資協力を行ってきた。

なお、愛媛県の制度融資は、中小企業振興対策の一つとして県の資金の一部を知事が指定する金融機関に預託してこれに取り扱わせるもので、当行が取り扱った県の制度融資は上表のとおりである。

5. 人事・福利厚生施策の推進

給与体系の改善

戦後のインフレ高進期における当行の給与は、不安定な日本経済を反映して生活給が主体となり、その増額は、臨時・家族・地域・物価・世帯など十数項目にのぼる諸手当の調整によって行われていたため、本俸のウエートは極めて低いものとなっていた。昭和20年代を通じて社会・経済情勢の変動に則して給与体系も変遷してきた結果、30年3月の就業規則改正時には次のような給与体系となった。

基準内給与 本俸 特別手当 家族手当 地域手当 臨時手当
 基準外給与 役手当 出納手当 技術手当 通勤手当 当直手当
 時間外手当

その後、経済の高度成長が続き、社会が安定してくるに従って賃金に対する社会通念も変化し、同一労働、同一賃金の原則にもとづいた合理的な給与体系がクローズアップされるようになった。

このような社会的風潮のもとで、当行は、手当項目の整理と本俸を中心とする給与の合理化をはかることとし、35年4月の地域手当の縮小、技術手当の廃止に引き続き、10月には特別手当、臨時手当を本俸に吸収するとともに住宅手当を新設した。

この結果、給与体系は次のとおり簡素化された。

基準内給与 本俸 家族手当 地域手当
 基準外給与 役手当 出納手当 通勤手当 当直手当 時間外手当
 住宅手当

研修の推進

戦後の昭和20年代は、経済・社会の混迷から労働争議が頻繁に発生した時代であった。

当行においても、いわゆる“29年スト”は、忘れ難い銀行史の一駒である。この争議に象徴されるように、20年代の当行の人事管理はもっぱら労使関係の正常化に重点がおかれたため、企業内教育は従来からの伝統的な経験的習得方式に頼っていた。

これが、30年代に入ると、わが国の経済が復興期から高度成長期へと移行していくにともなって、わが国に欧米の新しいマネジメント方式が導入されるようになり、企業内に人材育成と経営合理化に真剣に取り組む機運がしだいに醸成されてきた。

当行では、企業の発展にとって人材の育成が最重要課題であるとする認識に立ち、30年以降、機会あるごとに人材育成の基本的態度を表明してきた。以下は、

預金1,000億円達成を期して38年10月に開催された支店長会議で、末光頭取によって発表された人事施策に関する訓示の一端である。

企業経営の合理化、業容の拡大には優秀な人材が必要であり、研修、教育を通じて人材の養成をはかり、人事の刷新を行って交流を密にいたしますとともに、適材を適所に配置して能力の開発に意を用いたいと存するのであります。また、業務の運営につきましても、その勤務能力と業務遂行能力の発揮度を厳正に評価し、信賞必罰の精神をもってこれに臨む考えであります。

なお、特に強調いたしたいことは、今回行った人事異動は、従来にない大幅なものでありまして、その意図するところは、さらに一層の業績の拡大、強化を期したものであります。新たに任についた役職員はもちろん、全員一致協力し、一丸となって諸先輩の築かれた輝かしい業績を恥ずかしめることのないよう自戒、研鑽を切に要望する次第であります。

この頭取訓示をうけて、38年10月の機構改革では、人事部に研修課を設置し、研修活動を人事管理の一環として引き続き積極的に推進することとした。

30年代に進められた研修は次のとおりである。

〔中間監督者研修〕

当行が最初に取り上げた研修は、31年12月に実施したJST（人事院監督者研修）方式による中間監督者研修であった。当行のJST方式の採用は、中・四国地区の銀行では最初のものであった。この研修は、中間監督者としての自覚を促し、その責任の重要性を認識させることを狙いとするものであった。

〔新入行員研修〕

新入行員に対しては、入行式に引き続いて行う入職教育を24年4月から開始していたが、32年からは、銀行実務が中心となる実務講習会を入行後数カ月をおいて実施することにした。これは、銀行員としての自覚と誇りを高揚し、基本的な実務を習得させるものであった。さらに35年4月には新入行員を対象とする職場研修(OJT)を開始した。これは営業店を中心とした組織的な現場教育である。

〔女子接遇訓練〕

女子行員の窓口応待、職場の礼儀作法が、当行のイメージを左右するものであることから取り入れられたもので、関西経営者協会主催の接遇者訓練コースの内容に準拠して、34年1月から実施された。

〔支店長研修〕

この研修は、経営理念の徹底と管理能力の向上により支店長職務を厳正に遂行する能力と幅広い金融人としての人格、識見を涵養することを狙いとするもので、34年5月から実施された。

〔中堅行員研修〕

中堅行員の人間形成という広い視野に立って、高い識見と教養を身につけるために行われる教育で、38年8月から開始された。

〔上級行員研修〕

代理登用前の階層を対象に、上級行員としてまた管理者として期待される資質を備えるための研修で、39年2月から実施された。

〔外務訓練〕

32年に地銀協が中心となって行った外務訓練の指導者養成研修に準拠して、34年4月から「役席者外務指導研修」を実施した。

〔事務研修〕

営業店内部事務の習得を目的とした研修で、35年1月から開始された「貸付事務研修」、36年3月から実施された「カナタイプオペレーター研修」のほか、「事務機械オペレーター研修」「外国為替事務研修」「事務機械担当役席者研修」「内部事務担当役席者研修」「外務担当役席者研修」などがある。

健康管理

戦後の食糧難と衛生環境の悪化を反映して全国的に当時国民病といわれた結核患者が漸増し、当行でも昭和29年には役職員1,612人のうち結核療養者は57人を数えるに至り、ほぼ30人に1人が罹病するという状況であった。このため、30年4月、人事部に給与厚生課を設置し、労務対策と並行して職員の福利厚生を改善を進めることになった。まず、結核対策を中心に健康管理体制の確立を急ぎ、30年5月に国立愛媛療養所の山本好孝医師を行医に招くとともに、31年10月には職員の健康診断実施要領を制定して健康管理を強化した。こうした努力の積み重ねと医療の発達によって結核療養者数は激減し、38年には皆無となった。

この間、35年からは、健康保険組合とタイアップのうえ職員の家族をも対象とした結核対策を進めることとなり、まず4月から5月までの2カ月間に417人の家族健康診断を実施した。

その後、食生活が豊かになるにしたがって、いわゆる成人病が問題視されはじめたため、36年から高血圧対策に重点をおいた巡回健康診断を県内各地で励行するようになった。

従業員福利厚生施策

昭和30年代に実現した当行の従業員福利厚生施策には、従業員の住宅事情改善のための資金的援助を目的として31年7月から実施された「従業員住宅資金貸付制度」、役職員の財産形成の一助として33年10月から発足した「役職員預金優遇措置」、34年11月にはじまった「男子事務服の支給」、35年10月の「住宅手当」の新設、36年9月の当行創立20周年を機に実施されることになった「永年勤続表彰制度」、それに本店、松山市内営業店の職員の健全な文化の振興を目的として、38年1月から発足した「本店行友会祭」がある。

また、独身行員あるいは職員家族の住居の安定をはかるため、独身寮および家族寮が相ついで建設され、30年9月の江戸岡寮をはじめとして39年末までに県内県外で14棟が開寮した。

定年退職者施策

昭和31年9月、当行が創立15周年を迎えたのを機に、15年以上の勤続者で定年退職する職員を対象に「定年退職者表彰制度」を新設し、在職中の労をねぎらうことになった。続いて33年10月には、「退職者預金の優遇措置」を実施した。これは、当行の役職員が定年、死亡または自然退職した場合、退職金額を限度として預入期間1年の定期預金に限り、付利日歩2銭(年利7.3%)の優遇措置をとるものであった。

35年5月には、「退職年金制度」が発足した。わが国の退職金制度は、伝統的に一時金制度が採用されてきたが、戦後、経済の安定化にともなって、20年代末から30年代にかけて、アメリカの実例を参考にして退職年金を支給する企業が増えてきた。当行もこれにならったもので、35年8月に「退職年金規定」を制定し、翌月の9月から年金支給を開始した。この種の退職年金制度は、当時としては画期的なもので、愛媛県内に本社をもつ事業所では当行が最初のものであった。ついで37年8月には、退職直前の職員に慰安旅行を勧め、旅行費用の一部を銀行が負担する「定年退職者慰安旅行制度」を発足させた。

伊豫銀行旧友会の結成

昭和29年の争議が終結した後の12月に、当行の定年退職者相互の親睦交歓をはかることを目的として「伊豫銀行旧友会」が結成された。この旧友会は、当行の定年退職者および銀行の現旧役員で構成されるもので、事務局は人事部におかれた。

第1回の総会は、29年12月に開催された。毎年1回開催される定時総会は、退職者が全国各地から遠近を問わず寄り合って旧交を暖める場となっており、年を追って盛大となり今日に至っている。

6. 事務の合理化・機械化

事務の合理化

昭和30年代にはじまった日本経済の高度成長を背景に、当行では、業容の拡大と大衆化の推進により、営業店の事務量は増加の一途をたどるようになった。岩戸景気が訪れた33年度から39年度までの内部事務の取扱件数は、別表のように27%の増加を示しているのに対して、人員はほぼ横ばいに推移しているのは、この間の事務の合理化、機械化が大きく貢献したものであった。

当行では、30年12月に、経営の合理化を推進することを目的として「経営合理

表3-3-6

事務取扱件数と担当人員の推移

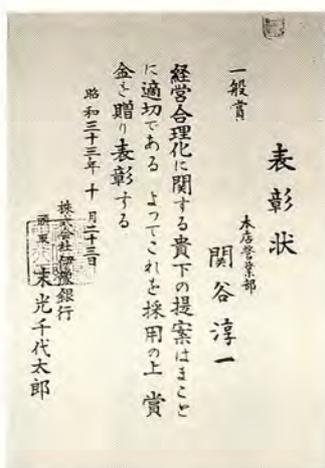
(単位：千件、人)

年 度	預 金		貸 付		為 替		合 計	
	取扱件数	人 員	取扱件数	人 員	取扱件数	人 員	取扱件数	人 員
昭和 33	9,820	396	1,020	209	2,552	121	13,392	726
34	10,105	380	1,062	202	2,567	116	13,734	698
35	10,698	383	1,130	202	2,869	115	14,697	700
36	10,924	390	1,106	208	3,079	139	15,109	737
37	11,075	386	1,133	212	3,465	134	15,673	732
38	11,356	386	1,561	214	3,552	132	16,469	732
39	11,301	387	2,019	209	3,711	133	17,031	729

表3-3-7

事務提要の制定と改訂

編 目	制 定 日	改 訂 日
代 理 事 務 編	昭和33. 3.17	昭和38. 4.25
為 替 編	33. 4.14	40.12.10
出 納 編	33. 6.18	43.10. 7
計 算 編	33. 6.25	35.11. 8
貸 付 編	33. 7. 1	39.12.15
預 金 編	33. 7.25	41. 5.24
特 殊 編	33.11.14	—
保 護 預 り 編	36. 7.10	—
営 業 資 金 編	37.12.14	—
外 国 為 替 輸 出 編	39. 5. 6	—
外 国 為 替 貿 易 外 取 引 編	39.12.16	—
外 国 為 替 輸 入 編	40. 6.15	—



提案制度の表彰状

化委員会」が発足した。委員会の活動は多岐にわたり、特に事務の合理化面では、事務提要の制定による事務手続の標準化、伝票フォームの統一、提案制度の実施など数々の実績をあげた。この委員会は、34年5月の本部機構改革にもなって解消し、代わって業務部に事務の合理化、機械化を専門に担当する業務課が新設された。

業務課では、発足時に、フォームスコントロール(帳票統制)、ファイリングシステム(文書管理)、オフィスレイアウト、事務の機械化の四つを合理化重点施策とした。フォームスコントロールでは、帳票の登録制度を採用して、帳票の種類および在庫を明確にする一方、帳票を整理・統合・改善するための基準を定め、ヤミ帳票の排除、帳票の統合、帳票設計の改善を推進した。なかでも、帳票の統合については、裏ぬりカーボンあるいは感圧紙を利用したワンライティングシステムが転記の省略で事務の正確化、迅速化の花形となり、定期預金の入金票・管理票・期日案内・記入帳など複写式組伝票に広く応用されることになった。ファイリングシステムでは、活用文書を迅速に取り出すための保管方法および用済完結文書の保存方法と保存期間満了後の廃棄方法を明確に定めた。オフィスレイアウトでは、営業店の事務の流れや顧客の移動に即応して、各係、検印席、カウンターおよびロビーのレイアウトを改善し、事務処理の迅速化、顧客サービスの向上に役立てた。

なお、事務提要については、30年代に前ページ表の順序に従って編さんされ、その後も事務分析、事務工程の改善により逐次改訂していった。

事務の機械化

昭和30年代の当行の事務機械化は、営業店では預金会計機のほか、硬貨処理機、電動計算機などの単能機械、本部では集中処理専用会計機が中心となった。

事務機械化の発端は、NCR 2000号普通預金会計機の導入であった。まず、31年5月、本店営業部で行員預金を対象に稼働させたのを振出しに、34年までに東京・大阪・今治・新居浜・中浜・湊町・八幡浜・宇和島・大分の10カ店に設置された。その後NCR 2000号を改良したコンパクトで操作の簡単なNCR 42号普通預金

会計機が登場したため、34年10月の本町支店での導入を皮切りとして全店に普及、48年1月の普通預金オンラインシステムの稼働時まで、NCR 42号が営業店機械化の主役を務めた。

機械化にともなう営業店の事務組織として、NCR 2000号の導入を機にユニットシステムが採用された。ユニットシステムとは、普通預金係に出納員(テラー)を配置して一つのユニットとし、そこで受付から現金出納、通帳記帳、返却までを一貫して処理するもので、これにより事務能率が向上し、顧客の待時間が短縮されることになった。そして、このシステムを一層効率的に運用するため、NCR 41号テラーズマシンを導入、窓口事務の機械化の充実をはかった。

NCR 42号の普及に並行して、当座預金の機械化にも着手し、バロースF 250当座預金会計機を導入した。ついで特に事務量の多い本店営業部と今治支店にNCR 29号当座預金電子会計機(ポストロニック)を設置した。これは、当座預金元帳裏面の磁気帯に口座番号と残高を記憶させるもので、これにより機械操作が簡単になり、正確性も飛躍的に向上した。当時、電子を応用した会計機は極めて珍しく、まさに画期的な新鋭機であった。

単能機では、硬貨計算機、硬貨自動包装機、紙幣計算機、電動計算機、カナタイプライター、加算機を採用して、それまでの手作業中心の保守的な銀行事務に新風を吹き込んだ。

代金取立手形事務の集中にともなって、手形明細控えを手作業による記帳に代えてフィルムに撮影するマイクロフィルムを営業店に導入したことも、データの記録について発想の転換を促すきっかけとなった。

為替の面では、年を追って増加していく為替事務を正確、迅速に処理するため、30年9月、本店・東京支店・大阪支店相互間にテレタイプを設置し、本支店間の通信連絡事務を開始した。ついで32年10月には大分支店で、38年3月には、宇和島・八幡浜両支店でもテレタイプが開通した。これと並行して、35年11月、本店・高松支店にテレックスを設置したのを端緒にしてテレックスの設置店を順次増やしていった。このテレックスは公衆回線を利用した通信手段であることから、37年8月には、住友・大和・三和の3行との間でテレックスによる直接交信が開

始され、これを手始めとしてその後も都市銀行、地方銀行との間で直接交信契約を広げていった。

このテレタイプ、テレックスの設置によって、当行の即時通信連絡網が整備され、本支店間だけでなく他行との間においても為替の秒速サービスが実現することになった。なお、テレックスの普及ともなってテレタイプは漸次廃止されていった。

機械化は、営業店だけでなく本部においても、営業店の事務負担の軽減と事務処理の効率化の面から推進された。その形態は機械化による事務の本部集中処理であった。



パロースF501とM246

まず、これまで各営業店ごとに行ってきた給与計算が、最も集中に適した事務であることから、パロースF501会計機を採用して、35年1月から給与の集中計算を開始した。この集中処理が期待どおりの効果をあげたため、この実績を踏まえて本格的に営業店事務の集中に取り組むことになり、集中部門として35年11月、本部文書課に機械計算室を設置した。ここでは、当初、パロースF501会計機により引き続き給与計算を行っていたが、36年2月からは、パロースM246会計機3台を稼働させて、営業店から送られてきた商業手形の割引料計算を開始した。この時期の集中対象店は、主要店24カ店に及び、割引料計算は、当行全件数の75%を占めた。

なお、当行の事務集中に先鞭をつけたこの機械計算室は、37年8月1日、本部業務分掌の変更で事務集中化の企画および処理部門となった業務部業務課に移管された。

7. 行内トピックス

仲田副頭取の欧米銀行視察

仲田包寛副頭取は、昭和35年6月、日本生産性本部支援の「アメリカにおける中小企業金融業専門視察団」の一員として、約5週間にわたるアメリカ視察の旅に発った。当行創立以来初の役員による海外視察であった。歴訪先はサンフランシスコ、デンバー、シカゴ、セントルイス、デトロイト、ニューヨーク、ワシントンなど10都市である。その後引き続き全国地方銀行協会の委嘱をうけてヨーロッパに渡り、7月28日から約1カ月間、イギリス、デンマーク、ドイツ、フランス、イタリアなどヨーロッパ諸国の経済・金融・銀行事情をも視察して8月25日に帰国した。

以下は、アメリカの銀行視察半ばの7月初旬に、当行に届けられた仲田副頭取の第一報（原文のまま）である。30年前のアメリカの銀行事情のごく一部に触れているが、当時の先進資本主義国アメリカの銀行事情を垣間見ることができる。

早いものでいつの間にか在米日程の半ばを終り、サンフランシスコ、デンバー、シカゴ、デトロイト、セントルイスと順調に旅行を続けて居る。早くお便りしたかったのだが、何しろお上りさんの団体旅行—修学旅行のようなもので、見学やら見物やらに追い廻され、つかれもするし時間も無かった。この頃になってようやく多少のゆとりが出て来た様な次第、不悪。団員皆元気に仲よくやって居ますから安心して下さい。（中略）

アメリカの銀行はご承知の様に州によって法律が異り、多少様子も違う。カリフォルニア州の銀行は支店銀行制をとり、其代表はアメリカ銀行で支店数六百八十、本年になってからも二十店位増加しているのがあるかと思うと、デンバー、セントルイス等は単一店舗制で支店は一つも無い。どちらがいいかは当地でも議論のある所、一長一短はある様だ。アメリカ銀行は御承知の様に世界最大の銀行で、預金高も当行の何十倍もある銀行だが、デンバーの銀行は預金高に於いてはあまり違いはない。セントルイスから行った小都市の銀行の如きは、預金高三十億円以内の小銀行、大小色々のものを見せてもらったわけだ。

くわしい事はいずれお話しする機会もあると思うが、一寸感じた事を書いてみると、日本円に換算して見ると、一人当りの預金量が七、八倍位になる事、女性が六割から七割を占めて居る事、預金、貸金の取引の窓口は一人ずつテラーの入るボックスのようになって居て、其中に居るテラーが夫々の受持分を一人で処理し、後方事務は大体二階三階あたりにおいて居る事、正確にして早いという理由で見学した銀行では、夫々相当の機械並に事務設備を充実して居る事、最も目についたのは信用調査のファイリングの整備で、貸付の決定は小額のものは即日、他のものも翌日には決定するものが多い様です。資金事情、経済事情が違うので簡単に結論づける事は出来ないが心すべき事です。(下略)

この視察団による報告は、『アメリカにおける中小企業金融』として日本生産性本部から刊行され、高い評価をうけた。

37年8月に自費出版した『アメリカの銀行を視察して』の序文で、仲田副頭取は次のように述べている。

(上略)

広大なアメリカ大陸の一部を短時間見て廻って、これがアメリカの銀行だなどと申上げる勇氣はもちろくない。ただI. C. A. (米国際協力庁) でこの視察のために準備されたスケジュールは、アメリカの金融界を大観できる十分な配慮がなされていたので、一応の概念はつかみえたように思う。もちろん、極めて皮相的な見方であることに変わりはないにしても、先進国の実情を以上のような形で見学したことは誠に有難いことであった。

視察の結果は前記報告書(注、『アメリカにおける中小企業金融』)によってご承知願えると思うが、ここに若干の感想を述べると、アメリカにおいても、銀行経営の根本理念について大差ないことはむしろ当然のことながら、見学した諸銀行がみなオーソドックスな経営態度を堅持し、Sound Bankingの考え方は極めて厳しく、わが国とは社会、経済の環境が相違することを考慮しても、われわれの銀行経営の将来について自戒する必要を感じた。

しかし、このような基本態度を堅持しながら時勢の進歩に順応した経営を堅実にしかも大胆に押し進めて行く工夫、努力を忘れない態度は、何でもないことのようにでなかなかむつかしく、われわれの学ぶべきことだと思う。

(下略)

創立 20 周年

昭和 36 年 9 月 1 日、当行は創立 20 周年の輝かしい記念日を迎えた。この記念日に当たり、末光頭取は、当行の今後における具体的な経営計画策定の指針ともなる経営基本方針を公表した。この基本方針は、

- (1) 地域社会への奉仕
- (2) 堅実経営の堅持
- (3) 組織の整備とその合理的な運営
- (4) 人材の養成と登用
- (5) 事務の合理化と機械化の推進

の五つのテーマからなり、以後この方針を基本的な態度として、当行の経営に反映させていくことになった。



20周年記念式典

創立 20 周年記念日をさらに意義あるものとするため、9 月 1 日、久松定武愛媛県知事をはじめ各界代表、関係者を招待し、本店ホールで記念式典を挙行了。

同月 7 日には、53 人の遺族を迎え、物故役職員 188 柱に対する合同慰霊祭が、本店ホールで神式によりおごそかに運ばれた。

このほか、行内を対象に行歌の募集を行い、多数の応募のなかから選考のうえ、「伊豫銀行行歌」を制定した。

創立 20 周年を迎えた当行の営業状況の概略は次のとおりである。

まず、預金は 36 年 3 月末で 666 億円となり、全国地方銀行 64 行中 13 位という上位を確保した。過去 3 カ年における増加額は 263 億円で、この間の増加テンポ

の早さは著しいものがあつた。預金種別構成比では、36年3月末の定期性預金の総預金に占める割合は67.1%で、地方銀行平均の63.0%より4.1ポイント上回つた。これは、当行の預金が長期性、安定性の面で優位にあることを示している。

つぎに、資金運用の大部分を占める貸出金は、36年3月末で552億円となり、地方銀行順位では13位と、預金と並んで上位を占めた。

中小企業への貸出状況をみると、総貸出金に占める割合は、36年3月末で57.8%となつていて、地方銀行平均の54.2%よりも3.6ポイント上回り、中小企業に対する当行の配慮が現れている。

預貸率は、36年3月期の平均預貸金残高では85.82%を記録した。大蔵省の行政指導基準「80%以下」との比較では資産の流動性においてはまだまだ改善の余地を残しているものの、33年3月期の89.0%に比べると3.18ポイントの改善となつており、預金の増加と相まって相当の努力の跡がうかがえるのである。しかし、このような高い預貸率は、当行の営業基盤における資金需要が旺盛であることのあかしでもある。

8. 営業の推移

資金ポジション

当行の資金ポジションは、昭和30年までは戦後復興期の盛んな資金需要により、28年度上期を除いて毎期マネー・ポジションで推移してきた。しかし、30年度には景気回復とともに資金ポジションは、実質預金の順調な増加と健全な資金運用によって改善され、30年度下期には期中平均残高で、一転して5,500万円のローン・ポジションとなった。ここに至って長年の念願であつた外部負債の解消を辛うじて実現することができた。

35年度上期になると、さらに岩戸景気を背景に期中平均残高で約20億円のローン・ポジションが実現した。この間、34年9月に準備預金制度が発動され、当行の日本銀行預け金も従来の数倍もの積立てを義務づけられた。

35年度下期は、旺盛な設備投資を反映して大都市店舗を中心に貸出金の著しい

表3-3-8

資金ポジションの推移

(単位：百万円)

年度・期末	コールローン (A)	コールマネー (B)	借 用 金 (C)	資金ポジション (A-B-C)
昭和 29 上	(83) —	(109) 359	(387) 458	(△ 413) △ 812
下	(81) —	(388) 309	(297) 287	(△ 604) △ 596
30 上	(325) 114	(422) 436	(74) —	(△ 171) △ 322
下	(552) 701	(487) 160	(10) —	(55) 541
31 上	(655) 309	(255) 90	(—) —	(400) 219
下	(914) 760	(313) 246	(—) —	(601) 514
32 上	(1,214) 153	(324) 157	(—) —	(890) △ 4
下	(869) 963	(485) 185	(15) 215	(369) 563
33 上	(1,171) 936	(285) 190	(39) 12	(847) 734
下	(1,125) 453	(267) 256	(12) 9	(846) 188
34 上	(2,043) 938	(465) 570	(39) 6	(1,539) 362
下	(2,451) 1,754	(404) 167	(1,271) 3	(776) 1,584
35 上	(2,697) 1,560	(151) 100	(553) 1	(1,993) 1,459
下	(1,972) 1,270	(234) 2,125	(348) —	(1,390) △ 855
36 上	(1,344) 510	(502) 1,980	(207) 2	(635) △ 1,472
下	(1,080) —	(1,351) 1,850	(425) 1,405	(△ 696) △ 3,255
37 上	(602) 100	(377) 600	(377) 355	(△ 152) △ 855
下	(1,854) 350	(154) 400	(381) 5	(1,319) △ 55
38 上	(3,406) 1,680	(168) 300	(152) 21	(3,086) 1,359
下	(4,103) 1,960	(157) 400	(154) 145	(3,792) 1,415
39 上	(5,849) 2,910	(61) 100	(144) 158	(5,644) 2,652
下	(5,384) 2,300	(20) —	(184) 46	(5,180) 2,254

(注) ()内は期中平均残高

増加をみたが、一方、預金は株式投資ブームの影響をうけて伸び悩んだために、資金ポジションはしだいに悪化の一途をたどり、35年度下期には短期間ながら5年ぶりに日本銀行から借入れを行った。36年度下期には期中を通じて外部資金に依存せざるをえない状態となり、期末のマネー・ポジションも32億5,500万円と大きく膨らんだ。

このように35年度下期以降悪化していく資金ポジションを改善するため、37年度上期から預貸率の改善を主眼とする資金運用方針を推進した結果、37年度の1年間でマネー・ポジションはほとんど解消することができた。続く38年度には、38年9月の8億円の増資、「預金1,000億円達成運動」による38年11月末の目標達成、さらに計画的に推進された資金運用により、資金ポジションは著しい改善をみた。

預 金

昭和30年度の預金増加率は11.6%で、地方銀行平均の17.2%を大幅に下回った。しかし、31年度には神武景気を背景に「創立15周年記念預金増強運動」を展開したこともあって、預金増加率は27.3%と飛躍的に伸長し、地方銀行平均の24.3%を上回った。

表3-3-9

預金残高および増加率の推移

(単位：億円、%)

年度末	当 行		地 方 銀 行		全 国 銀 行	
	残 高	増 加 率	残 高	増 加 率	残 高	増 加 率
昭和 30	283	11.6	11,794	17.2	38,929	23.1
31	360	27.3	14,664	24.3	49,719	27.7
32	403	11.9	17,419	18.8	57,080	14.8
33	464	15.0	20,577	18.1	66,845	17.1
34	564	21.6	24,367	18.4	76,626	14.6
35	667	18.3	29,752	22.1	93,744	22.3
36	772	15.7	35,535	19.4	104,599	11.6
37	865	12.1	44,623	25.6	132,767	26.9
38	1,057	22.2	54,110	21.3	161,069	21.3
39	1,257	18.9	62,099	14.8	184,661	14.6

日本銀行「経済統計月報」、全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」

(注) 沖縄県を含まず。

翌32年度になると、金融引締めへの浸透から特に流動性預金の取り崩しが目立ち、増加率は11.9%にとどまった。なお、預金の科目別構成では、流動性預金の減少で定期預金のウエートが上昇、32年度末にはこれが53.8%となった。

33年度から36年度にかけては、神武景気に続く岩戸景気をうけてこの間の平均増加率は17.7%となり、地方銀行の平均には及ばなかったものの全国銀行のそれを上回った。この間、34年8月末には待望の500億円を達成、さらに35年6月末には600億円、36年5月末には700億円を突破するなど、順調なペースで台替わりを実現した。この著しい預金の伸びは、高度成長という経済環境に恵まれたこと、積極的な貸出施策を打ち出したことによるものであった。預金科目別では、好景気による活発な企業活動を反映して当座預金の伸びが著しかった。

37年度は、金融引締めによる県内産業の低迷もあって預金の増加率は大幅に低下して12.1%になった。しかし、38年度には景気の回復が急速に進み、4月の北九州支店の開設と、同年下期の1,000億円達成運動の成果が寄与して預金増加率は22.2%と大幅に上昇し、地方銀行および全国銀行の平均を上回った。こうして30年代最終期の39年度末の預金残高は、1,257億円を記録して40年代に引き継いだ。

貸出金

昭和30年度は、下期に景気の回復をみたものの、地方産業の不況からの立ち直りが中央より遅れたこと、30年4月からの第1次2カ年計画で預金増加の50%以内を貸出に運用する方針をとったことにより、貸出金の増加率は5.3%にとどまり、預貸率は前年度の87.6%から82.7%に下降して大幅に改善された。

31年度には、神武景気による盛んな資金需要を反映して貸出金は急増し、24.5%の増加率となった。それでも預金の伸びが貸出金の伸びを上回ったため、預貸率は80.9%に下がり、地方銀行の平均79.8%にかなり近づいた。

32年度になると景気過熱に対する金融引締め政策の実施により、貸出の抑制を余儀なくされることになった。このため貸出金の増加率は14.2%と低迷したが、預金も同様に伸び悩んだことから、預貸率は82.6%に悪化した。なお、貸出金の科

表3-3-10

貸出金残高および増加率の推移

(単位：億円、%)

年度末	当 行			地 方 銀 行			全 国 銀 行		
	残 高	増加率	預貸率	残 高	増加率	預貸率	残 高	増加率	預貸率
昭和 30	234	5.3	82.7	9,354	13.7	79.3	32,584	11.3	83.7
31	291	24.5	80.9	11,703	25.1	79.8	43,013	32.0	86.5
32	333	14.2	82.6	13,795	17.9	79.2	51,487	19.7	90.2
33	382	14.7	82.3	16,244	17.8	78.9	59,806	16.2	89.5
34	459	20.4	81.5	19,240	18.4	79.0	70,283	17.5	91.7
35	552	20.1	82.8	23,738	23.4	79.8	85,570	21.8	91.3
36	651	17.9	84.3	28,511	20.1	80.2	100,403	17.3	96.0
37	714	9.8	82.6	35,206	23.5	78.9	123,977	23.5	93.4
38	856	19.8	80.9	43,205	22.7	79.8	150,181	21.1	93.2
39	987	15.3	78.5	48,716	12.8	78.4	174,765	16.4	93.0

日本銀行「経済統計月報」、全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」

(注) 預貸率はいずれも期末残高による。

目別構成では、商業手形がわずかに増加したものの、証書貸付および当座貸越は減少傾向をたどった。

岩戸景気をおう歌した33年度から36年度にかけての約4年間の貸出金年平均増加率は18.3%と、預金の増加率17.7%を上回った。特に34年度から積極的な貸出施策を打ち出したこともあって34、35年度における貸出金の増加率は、ともに20%を超えるに至った。

36年度は、貸出金の増加率が預金のそれを2.2ポイントも上回ったため、資金ポジションの悪化を招き、同年度末の預貸率は84.3%となり、30年代では最高のものとなった。

全国銀行・地方銀行の貸出金は、37、38年度ともに20%を超える増加ぶりを示したが、当行では、37年度は、前年度の資金ポジションの悪化から止むなく貸出の抑制を行ったため、増加率は9.8%にとどまった。しかし、38年度になると、資金ポジションの改善と、いわゆる東京オリンピック景気による資金需要の増大で、増加率は19.8%まで回復した。このような推移をたどりながら、30年代の最終年度の39年度末の貸出金残高は987億円、預貸率は改善されて78.5%となり、30年代ではじめて80%を割り込んで大蔵省の指導基準内に収まった。

有価証券

当行の総預金に対する有価証券の割合いわゆる預証率は、昭和29年度末には11.8%と、地方銀行平均の16.2%に比べるとかなり低位であった。これは、当時当行の資金ポジションが悪化していたために、日本銀行の借入りに依存せざるをえない事情に追い込まれていたことによるものであった。その後、資金ポジションの改善をはかる一方で、資産の流動性を高めるため有価証券を多額に買い入れた結果、32年度の預証率は14.5%に向上し、地方銀行の平均に近づいた。

しかし、なおも有価証券の保有水準が低く、地方銀行の平均を下回るほどであったため、預貸率の悪化、準備預金制度による運用資金量の削減にもかかわらず有価証券の保有増大に努めた。この成果があがり33年度から35年度までの預証率は15%台に改善されたが、36年度以降は資金ポジションの悪化から再び14%台に逆戻りした。38年に入ってから、資金ポジション改善のために有価証券の運用についても抑制方針をとった結果、預証率は低下傾向をたどり、38、39年度末には12%台に落ち込んだ。

有価証券の内訳では、国債の割合が年を追って減少する一方、地方債は愛媛県の発行債券を中心に、また株式も優良株を中心としていずれも漸増した。特に地方債は38年の東予新産業都市の発足以来、恒常的に増加した。また買オペレーシ

表3-3-11 有 価 証 券 の 科 目 別 構 成 (単位：百万円、%)

年度末	国債	地方債	社債	株式	その他	合 計	
						金額	預金に対する割合
昭和 30	5.4	2.9	83.0	8.7	—	3,968	14.0 (17.6)
31	4.0	7.4	76.0	12.6	—	5,009	13.9 (17.3)
32	3.2	6.8	77.5	12.3	0.2	5,860	14.5 (16.6)
33	1.8	5.1	81.1	11.7	0.3	7,198	15.5 (17.5)
34	1.5	3.5	83.8	11.0	0.2	8,572	15.2 (17.8)
35	1.3	2.0	85.3	11.1	0.3	10,422	15.6 (17.6)
36	1.2	1.5	84.5	12.6	0.2	11,165	14.5 (15.7)
37	1.1	3.4	83.1	12.3	0.1	12,704	14.7 (14.8)
38	1.1	4.6	80.8	13.4	0.1	12,737	12.0 (12.9)
39	0.8	4.2	82.0	12.8	0.2	15,940	12.7 (11.0)

(注) () 内は地方銀行平均

ヨンの実施によって政府保証債を含む社債のウエートは、35年度をピークに低下の傾向を示した。

損益状況

昭和30年代の当行の経常純益は、期を追って増加を続け、10年間の比較では30年度通期の5億6,800万円から39年度通期では23億8,900万円となり、この間の増加は4.2倍となった。

しかし、大蔵省の指導基準である経常収入に対する経常支出の割合、いわゆる経常収支率についていえば、30年代では、当行は経済環境の変化にともなって一高一低をたどりながらも、指導上限基準となっている78%を常にクリアしてきた。

30年度上期から31年度上期にかけての経常収支率は、資金需要の停滞による

表3-3-12 損益状況の推移 (単位：百万円、%)

年度・期	経常収入	経常支出	経常純益	経常収支率	当期利益金
昭和 30 上	1,222	942	280	77.1	150
下	1,263	975	288	77.2	146
31 上	1,349	1,044	305	77.4	156
下	1,493	1,136	357	76.1	176
32 上	1,693	1,296	397	76.6	196
下	1,790	1,377	413	76.9	206
33 上	1,862	1,438	424	77.2	224
下	1,931	1,497	434	77.6	261
34 上	2,115	1,649	466	78.0	292
下	2,345	1,826	519	77.9	331
35 上	2,549	1,968	581	77.2	380
下	2,721	2,100	621	77.2	438
36 上	2,984	2,261	723	75.8	581
下	3,242	2,454	788	75.7	632
37 上	3,299	2,516	783	76.3	633
下	3,501	2,655	846	75.8	664
38 上	3,815	2,896	919	75.9	684
下	4,177	3,178	999	76.1	* 466
39 上	4,657	3,556	1,101	76.4	* 582
下	5,001	3,713	1,288	74.3	* 656

(注) 当期利益金の38年下期以降の*印のものは法人税引当後

貸出金利息の伸び悩みと預金利息の増加によって77%台に上昇した。31年度下期になると、神武景気を背景とした資金量の急増にともなって、貸出金利息とコールローン利息が著増したため、経常収支率は1%以上の改善をみて76.1%となった。

32年度上期には、資金量の増大とコールレートの急上昇により、経常収入は前期比で13.4%と大幅に増加したが、一方、預金金利の引上げにより経常支出がこれを上回る14.1%の増加となったため、経常収支率は0.5ポイント悪化した。その後、34年度の上期までは、金融引締めの影響による貸出金利息の伸び悩みに対し、定期預金のウエートの増大によって預金コストが上昇、経常収支率は悪化を続けた。

しかし、この状態も34年度上期の78.0%をピークに改善に向かい、36年度下期の経常収支率は75.7%と著しく改善された。これは、好況を反映して貸出金が大幅に増加し、経常収入の伸びが経常支出の伸びを上回ったためである。なお、経常支出面では、36年4月の預金金利の引下げにより預金コストが低下したほか、経費率も低下傾向をたどった。

このように好転していた経常収支率も、37年度上期に至ると金融引締めの影響による預金の伸び悩みから再び悪化した。当行は、資金量の増大とその効率的運用をはかるとともに、経費の節減をはじめとする預金コストの引下げに努めたが、経済情勢が比較的短期間に変転したこともあり、経常収支率は以後再び一高一低を繰り返した。