

---

## 第 4 章

---

### 環境変化への経営戦略

---



# 第1節 波乱万丈の日本経済

## 1. 大型景気の展開

### 40年不況の開幕

昭和30年代を通じて、景気の変動を繰り返しながらも高度成長を続けてきた日本経済は、その反動で40年には厳しい不況を迎えた。

この不況は、東京オリンピックが開催された39年にはじまり、1年後の40年10月に底をついたが、この間、企業の著しい業績不振と高水準の企業倒産、証券界の業態悪化、消費者物価の上昇など、かつてない不況現象が表面化し、世上ではこれを“40年不況”と呼んだ。

企業の倒産は、中小企業にとどまらず中堅企業から一部大企業数社にまで及び、40年3月には山陽特殊製鋼が、当時戦後最高といわれた500億円の負債をかかえて会社更生法の適用を申請した。

証券市場も長期にわたって低迷した。5月になって、ついに大手証券会社の山一証券が経営危機におちいった。これが全国的な信用不安に広がることを危惧した日本銀行は、日本銀行法第25条を発動、6～7月には主力銀行を通じ、山一証券に対して総額282億円の特別融資を実行した。この特別融資は、戦後、日銀法第25条の発動という形で救済融資が行われた最初の事例であり、融資先が実質的

表4-1-1 全国企業倒産状況

昭和	倒産件数	負債金額
39年1月～3月	711	988
4月～6月	909	865
7月～9月	1,029	846
10月～12月	1,563	1,932
40年1月～3月	1,430	1,870
4月～6月	1,560	1,210

『日本銀行百年史』(第6巻)

に証券会社であった点でも極めて異例であった。

このような異常事態を背景に、40年の実質経済成長率は前年の10.6%から5.1%に低下した。

この40年不況の主な原因は、30年代後半における過剰設備投資がもたらした

コスト圧力の増大にあった。これに山一証券問題が拍車をかけて、この不況を昭

表4-1-2 公定歩合の推移

(単位：銭、%)

変更年月日	日歩	年率
昭和40.1.9	1.70	6.21
4.3	1.60	5.84
6.26	1.50	5.48
42.9.1	1.60	5.84
43.1.6	1.70	6.21
8.7	1.60	5.84
44.9.1	—	6.25
45.10.28	—	6.00

日本銀行「経済統計年報」より作成  
 (注) 44.9.1から年利建てに移行

和2年の金融恐慌と対比するムードが生じ、これが心理的に不況感を一層深刻なものにした。

こうしたことから、日本銀行は、金融引締めを全面的に解除するため、40年中に公定歩合を3回にわたって引き下げた結果、6月に公定歩合は26年10月以来最低の日歩1銭5厘となった。一方政府も、7月に公共事業費の支出促進、財政投融资計画の拡大など、財

政面からの景気回復策を打ち出した。

### 国債の発行と景気の回復

深刻な40年不況からの脱却に決定的な役割を果たしたのは国債の発行であった。

早急に不況対策を講ずる必要に迫られていた政府は、昭和40年7月の経済政策会議で不況打開緊急対策を決定した。それは、公共投資を中心に有効需要を喚起し、景気を財政面から浮揚させようとするものであったが、その財源を増税によらず国債の発行に求めるものであった。

この国債の発行は、昭和24年のドッジ・ライン以降堅持してきた均衡財政主義を放棄するもので、長期的にみてその後のわが国の金融構造や金融政策の運営にも少なからぬ影響を及ぼすものであった。

40年度における赤字国債発行の根拠となる「昭和四十年度における財政処理の特別措置に関する法律」は、41年1月18日に成立し、翌19日に公布・施行された。この特別法にもとづく赤字国債の発行は、40年度限りの措置で、当初、同年度に見込まれる2,590億円の歳入欠陥を補填しようとするものであったが、実際の発行額は、41年1月に700億円、2月に250億円、3月に1,050億円の合計2,000億円にとどまった。国債の発行は22年3月に制定された「財政法」によっ

て原則として禁止されていたため、このたびの発行は実に19年ぶりのことであった。

引き続き41年度以降も国債が発行されたが、これらの国債は40年度のように特別法にもとづく赤字

表4-1-3 国債発行額の推移 (単位：億円)

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

『日本銀行百年史』(第6巻)

国債としてではなく、財政法第4条第1項ただし書きによるいわゆる建設国債として発行されたものであった。

こうして国債は、この時期を転機として日本経済が40年不況を脱して再び高度成長を続けるようになってからも、かなり高い水準で継続的に発行されるようになった。国債を財源とした公共投資と金融緩和政策の実施、さらにはベトナム戦争による輸出の増大を背景に、わが国の景気は40年秋頃から再び回復に向かうことになった。

40年不況で低迷を続けていた生産は、財政支出が急増しはじめた40年11月以降、急速に回復した。生産調整もほとんど撤廃され、年明け後の41年には着実な立ち直りを示した。このため、回復の遅れていた企業収益も、41年3月期決算では3期ぶりの増収増益となり、株価も40年7月12日のダウ平均1,020円49銭という同年最安値から急速に持ち直し、年末までの5カ月間でダウ平均は40%近く上昇した。貿易収支は40年の黒字が19億100万ドルと、前年の黒字幅3億7,700

表4-1-4 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 40	1,901	932	405
41	2,275	1,254	337
42	1,160	△ 190	△ 571
43	2,529	1,048	1,102
44	3,699	2,119	2,283

『日本銀行百年史』(資料編)より作成

万ドルを大きく上回り、総合収支は前年の赤字から一転して4億500万ドルの黒字となった。

この間、金融の緩和を反映して貸出金利は下げ足を早め、コールレートも低下した。39年9月に3銭1厘だった無条件ものコールレートは、

40年6月には2銭を割り、10月以降には1銭6厘となって前年来の異常高も解消された。しかし、これまでコール市場での高運用利回りを背景に、資金コストの割高をカバーしてきた相互銀行や信用金庫などは、コールレートの低下による利回りの圧縮で経営がしだいに困難となってきた。このため、コール市場での運用に代わり企業向け融資を積極的に推進したが、他方、大企業の借入需要の沈滞に悩んでいた都市銀行も、中小企業分野に進出するようになり、中小企業金融は従来になく緩慢となった。

表4-1-5 金融機関業態別貸出増加額 (単位: 億円)

	昭和41年		
	1月～6月	7月～12月	年間
全国銀行	7,493 (7,868)	20,384 (15,764)	27,877 (23,632)
うち			
大企業向け	4,817 (7,599)	10,111 (10,023)	14,928 (17,622)
中小企業向け	2,676 (269)	10,273 (5,741)	12,949 (6,010)
相互銀行	1,072 (991)	3,297 (2,663)	4,369 (3,654)
信用金庫	1,353 (500)	3,583 (1,545)	4,936 (2,045)

「日本銀行百年史」(第6巻)より作成  
(注) カッコ内は前年同期の増加額

### いざなぎ景気の到来

国債発行による景気刺激策は、公共投資と民間設備投資の増大、個人消費と住宅建設の堅調、輸出の増大による国際収支の改善をもたらして景気を急速に回復させ、日本経済は再び成長軌道に乗った。この好景気は昭和40年11月から57カ月にわたって続いた。これは、先の神武景気、岩戸景気を上回る戦後経済史上最も息の長いものとなったことから“いざなぎ景気”と呼ばれ、一時期は“昭和元祿”ともいわれた。

この大型景気は、単にその期間が長かっただけでなく、実質経済成長率も40年から44年までの5年間の年平均は10.4%で、30年代前半の年平均7.6%を3ポイント近く上回るものであった。鋳工業生産は、40年からの5年間では2倍、35年からの10年間では約4倍弱となり、鉄鋼、造船、自動車、家庭電器、合成繊維、化学肥料など主要な重化学工業品の生産高は、アメリカ、ソ連について世界第3位に浮上した。さらにわが国の国際的地位も高まり、43年のGNP(国民総生産)

ではアメリカについて自由世界の第2位に躍進し、経済大国としての評価を確立するに至った。

こうした日本の経済力の伸展と国際的地位の向上は、国民生活のうえにも多様な変化をもたらすことになった。物質的な豊かさの増大とともに耐久消費財も豊富となった。また、完全雇用の実現による可処分所得の高まりで消費と貯蓄の水準が上がり、大型消費と大型貯蓄が両立する豊かな経済社会となった。しかしその反面、公害問題、生活環境の整備不足、消費者物価の上昇など、経済社会における摩擦現象が一段と激化するようになった。

表4-1-6 経済成長率の推移

年次	名目	実質
	%	%
昭和 40	10.5	5.1
41	15.2	9.8
42	18.3	12.9
43	18.4	13.4
44	15.6	10.7
45	18.5	10.9
46	12.1	7.4
47	14.4	9.1
48	22.5	9.8
49	19.1	△1.3

経済企画庁「国民所得統計年表」(昭和53年版)

### 国際収支と景気調整措置

長期にわたるいざなぎ景気も終息までの過程には紆余曲折があった。

昭和42年の日本経済をみると、設備投資を中心とする国内需要の拡大で原材料の輸入が急増する一方、海外景気の後退と輸出ドライブの減退から輸出が停滞して、国際収支は貿易収支を中心に悪化の傾向を強めた。42年の貿易収支の黒字幅は11億6,000万ドルと、前年に比べて11億ドル余り縮小し、総合収支では5億7,100万ドルの赤字となった。

このため日本銀行は、42年9月、公定歩合を1厘引き上げて1銭6厘とするとともに、都市銀行などに対して貸出増加額の規制を復活し、政府も公共事業費などの財政支出を繰り延べて日本経済の膨張にブレーキをかけた。

これによって企業をめぐる金融環境は漸次引き締まったものの、生産、設備投資など実体経済面の増勢基調は依然として根強いものがあつた。日本銀行は、42年12月に翌年1月から3月までの貸出増加額の規制を発表するとともに、年明けの43年1月には公定歩合の再引上げを行った。また政府も、国際収支の改善を目標に43年度の予算規模を圧縮したうえ、国債発行も前年度より削減した。これら一連の景気調整策は金融・財政の両面にわたるもので、いわゆる「ポリシー・ミ

表4-1-7 金融機関の貸出増加額  
規制状況

(単位：億円)

昭和	貸出増加額
42年7月～9月	9,152( 5.2)
10月～12月	8,177(△ 8.6)
43年1月～3月	5,291(△17.0)
4月～6月	3,962(△16.7)
7月～9月	7,135(△24.1)
10月～12月	11,584( 41.7)

表4-1-8 国民総生産の推移

(単位：10億円)

年 度	名 目		実 質	
		前年比		前年比
		%		%
昭和 40	32,814	10.6	41,592	5.7
41	38,419	17.1	46,219	11.1
42	45,297	17.9	52,258	13.1
43	53,288	17.6	58,904	12.7
44	62,260	16.8	65,368	11.0

日本銀行調査局「調査月報」

経済企画庁「国民所得統計年報」(昭和51年版)

(注) 1. カッコ内は前年同期比増減(%)

2. 43年9月末をもって貸出増加額規制廃止

ックス”であることに大きな特徴があった。

その後、国際収支は、アメリカの景気上昇にともなう輸出の急増および長期外資の流入増を主因として急速に改善が進み、43年の半ばには国際収支の黒字基調が確実に定着することになった。この間、民間設備投資や個人消費に支えられて経済成長と国際収支黒字基調の両立が実現、43年8月には好況持続のうちに金融引締政策が緩和された。

その後もわが国経済の発展は著しく、44年度のGNPは、名目62兆2,600億円(前年比16.8%増)、実質65兆3,680億円(同11.0%増)となり、過去5年間に名目でほぼ倍増、実質で約57%の増加となった。また、国際収支も、主に輸出の大幅増加によって44年の総合収支は22億8,300万ドルの黒字となり、前年の黒字幅11億200万ドルをさらに上回った。

しかし、こうした経済社会の繁栄のかげで物価急騰の問題が浮かび上がってきた。44年度の卸売物価は、前年度比3.2%の上昇となって31年度以来の高騰を示し、消費者物価も44年度は前年度比で6.4%の上昇となり、40年度から43年度までの4年間年平均上昇率4.6%を大幅に上回った。

日本銀行は、44年9月、国際収支が大幅に黒字であるにもかかわらず、物価を安定させるため異例の予防的金融引締措置をとり、公定歩合を0.41%引き上げて6.25%とするとともに、38年以来固定していた預金準備率を引き上げ、同時に都



市銀行などに対する資金ポジションの指導を強化した。

こうした景気調整策は、45年になって実体経済面にも徐々に変化を及ぼした。輸出と並んで景気上昇の主役を果たしてきた設備投資は、先行指標である機械の受注状況などから沈静化の傾向が明らかとなった。前年同月比でみた日銀券の平均発行高は、45年8月の19.1%増のあと、9月は18.2%、10月は17.9%と、それぞれ下降を続け、マネーフローの面でも景気の停滞を裏づけた。一方、ベトナム戦争への介入でドルの流出が続いていたアメリカが、不況対策とドルの防衛から輸入規制強化策をとったため、これを転機としてわが国の景気は自律的に後退した。

こうして40年11月にはじまり、長期間にわたって持続したいざなぎ景気は、45年7月に至ってようやく終止符を打った。実に4年9カ月に及ぶ戦後最大の大型景気であった。

## 2. 高度成長時代の終えん

### ドルショックと円の切上げ

昭和46年に入ると、わが国の国際収支の黒字基調は一段と強まり、海外からは「円の対ドルレートを切り上げるべきだ」との圧力がかかってきた。これに対し



ドルショックを報じる新聞

表4-1-9 スミソニアン協定による主要国の新基準為替レート

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

『経済白書』（昭和47年版）

て政府は、円の切上げを回避しようと、46年6月、国際収支の黒字基調を是正するための8項目の「総合的対外経済政策」を決定した。その内容は、輸入の自由化、特惠関税の早期実施、関税引下げの推進、資本の自由化、資本輸出の促進、非関税障壁の除去、経済協力の促進、秩序ある輸出の確立であった。

ところが、それから約2カ月後の46年8月15日(現地時間)、アメリカのニクソン大統領が、金とドルとの交換停止、10%の輸入課徴金賦課、国内物価・賃金の凍結、主要各国への通貨切上げ要求などからなるドル防衛のための非常事態宣言を発表した。いわゆる“ドルショック”である。このため国際通貨が混乱しはじめ、この收拾のため同年12月18日に、ワシントンのスミソニアン博物館で10カ国蔵相会議(G10)が開かれた。この会議で各国通貨の為替レート調整についての合意(スミソニアン協定)が成立、国際収支の黒字が最も目立った日本の円は、対米ドル16.88%切り上げられて1ドル=308円となった。これは参加国のなかで切上げ幅が最も高いものであった。

#### 変動相場制への移行

スミソニアン協定が成立したものの、各国の国際収支の調整は円滑に進まず、スミソニアン体制は短命に終わることとなった。それは、昭和47年のイギリスポンドの急落により国際通貨情勢が再び悪化し、その收拾策として同年6月、イギリスが変動相場制に移行したのに加えて、アメリカの47年の貿易収支が64億ドルの赤字となったため、アメリカが48年2月12日(現地時間)に10%のドル切下げを発表したからである。

日本も、ドル切下げ発表翌日の2月14日(日本時間)に、このような国際通貨危機に対処して変動相場制に移行することになった。このことによって円相場は、初日に1ドル=271円台、翌15日は264円と、スミソニアンレートより15~16%も高くなった。国際通貨の変動相場制で、日本の企業は、単一為替レート時代と異なって日々の為替相場の動きに大きく左右されるようになった。そのうえ、移行後は実質的に円の切上げとなったことから、輸出業界の外貨建て長期債権がもたらす為替差損はしだいに増加しはじめ、経営環境はますます厳しさを加えるこ

とになった。

このような形勢下にあった48年の秋、第4次中東戦争が勃発した。

### 石油ショックと狂乱物価

昭和48年10月6日に起こった第4次中東戦争に端を発して、アラブ産油国がとった原油価格の引上げと原油供給量の削減は、自国の経済が原油の輸入によりかかっている自由主義国に未曾有の経済不安をもたらした。

このような石油戦略によって特に大きなショックをうけたのは、石油全消費量の99%を輸入し、そのうち約70%を中東に依存しているわが国であった。それまで安価で豊富な中東の石油資源に支えられて高度成長を果たしてきた日本経済は、根底から揺さぶられることになったのである。

前年から緩慢ながら上昇を続けていた物価は、この石油ショックを契機としてさらに急騰し、「狂乱物価」といわれる状態が出現した。

日々上昇する物価に不安を感じはじめた消費者は、日用品の買い急ぎに走り、流通業者の投機的買占めと相まって“モノ不足現象”を引き起こした。48年11月、大阪市郊外の千里ニュータウンでは、スーパーマーケットにトイレットペーパーを求めて殺到した主婦に負傷者が

出るほどのパニック状態となり、これが口火となってトイレットペーパー騒動は全国に広がった。また、人々の不安は12月に金融機関の取付け騒ぎさえ起こした。その発端は愛知県の一女子高校生の冗談が流言となって信用不安をかき

立てたことにあり、地元の信用金庫に7,300人の預金者が押しかけ、約20億円の預金が引き出される騒ぎにもなった。

石油ショックによるこうしたパニック状態の発生は、無資源国日本の経済的土台がいかにもろいかを示すものであった。

表4-1-10 石油ショック当時の物価上昇率 (単位：%)

昭和 年・月	卸売物価		消費者物価	
	前月比	前年比	前月比	前年比
48.10	2.0	20.3	0.4	14.2
11	3.2	22.3	1.0	15.9
12	7.1	29.0	3.6	19.1
49.1	5.5	34.0	4.4	23.1
2	3.9	37.0	3.4	26.3
3	0.7	35.4	0.7	24.0

日本銀行「経済統計年報」

政府は、48年11月、「石油緊急対策要綱」を決定して石油、電力の消費規制を実施、全国各地の繁華街から一斉にネオンが消えた。また、翌49年3月には、石油製品価格の異常な値上がりを鎮静するため、政府は、基礎物資、生活関連物資の価格凍結を行ったほか、公共事業の新規着工の見合わせ、公共事業費の一部次年度繰延べなど、これまでにない強力な総需要抑制策で臨んだ。

石油ショックによる物価の上昇ぶりをみると、48年度における前年度比の卸売物価上昇率は22.7%、消費者物価上昇率は15.3%というすさまじさであった。とりわけ49年1月から3月にかけては、前年同期比で、卸売物価上昇率35.4%、消費者物価上昇率は24.3%という文字どおりの狂乱ぶりであった。

また、原油価格の暴騰により原油の輸入代金が急増して、わが国の国際収支は一挙に悪化した。48年度の原油輸入額は70億ドルと、前年度の2倍以上にも膨れ上がり、48年の経常収支はそれまでの大幅黒字から一転して赤字となった。

ここに至って政府と日本銀行は、インフレ抑制対策として強力な金融引締政策を打ち出した。公定歩合は、48年3月までは4.25%であったが、4月以降12月までに5回にわたって4.75%も引き上げられて9%という高い水準に設定された。なかでも12月には一挙に2.0%も引き上げられた。貸出金利、預貯金金利、公社債金利も引き上げられて、かつてない高金利時代に入ることとなった。

このように厳しい総需要抑制策を推進した結果、卸売物価は49年9月以降頭打

表4-1-11 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45	3,963	1,970	1,374
46	7,787	5,797	7,677
47	8,971	6,624	4,741
48	3,688	△ 136	△10,074
49	1,436	△ 4,693	△ 6,839

「日本銀行史百年史」(資料編)より作成

表4-1-12 公定歩合の推移

変更年月日	年利(%)
昭和46. 1.20	5.75
5. 8	5.5
7.28	5.25
12.29	4.75
47. 6.24	4.25
48. 4. 2	5.0
5.20	5.5
7. 2	6.0
8.29	7.0
12.22	9.0

日本銀行「経済統計年報」より作成

ちとなり、消費者物価も50年1月以降は急速に上昇が鈍化、ここに狂乱物価は鎮静化をたどるに至った。しかし、49年の実質経済成長率は、この総需要の抑制で戦後はじめてマイナス1.3%となり、日本経済の行方に暗雲が立ちこめた。ドルショックに続く石油ショックは、日本経済の高度成長時代の終えんを告げる引き金となった。

### 3. 銀行を取り巻く環境

#### 経済の国際化とともに

昭和39年4月、わが国は、IMF 8条国への移行とOECD（経済協力開発機構）への正式加盟により、本格的な開放経済体制に入った。そして、低所得水準、経済の二重構造、社会資本の立ち遅れなどの難問をかかえながらも、先進工業国として国際的な協調と競争のなかで、経済の国際化、労働力不足などについての的確な対応を迫られることになった。

政府は、35年6月に「貿易為替自由化計画大綱」を決定して以来、輸入の自由化を積極的に進めた結果、45年4月現在の輸入自由化率は94%に達した。しかし自由化されていない残存輸入制限品目数はなお98品目あり、欧米主要国のそれに比べるとかなり見劣りのする水準にあった。このため、ガット（GATT＝関税および貿易に関する一般協定）などの国際会議の場だけでなく、日米協議においても残存輸入制限品目の減少、関税の引下げ、非関税障壁の撤廃問題が議題にのぼるようになった。

一方、海外からの要求が強かった資本の自由化については、わが国企業の国際競争力が向上して資本自由化を受け入れる条件が整ってきたため、政府は42年6月の外資審議会の答申にもとづく閣議決定にそって、7月1日から第1次資本自由化を実施することになった。そして44年2月に第2次、45年8月に第3次、さらに46年8月には第4次と相つぎ、この第4次をもって資本自由化の第1ラウンドはほぼ終了した。

こうした経済の国際化の進展によって、わが国は先進国の一員として開発途上

国援助の義務を負うことになり、また企業にとっても世界市場に雄飛する好機が与えられることになった。

### 労働力不足の本格化

昭和30年代の後半から、経済の高度成長による根強い労働力需要を背景に、労働力の不足が顕在化してきた。40年代に入ると、過去の出生率の低下が尾を引き、さらに労働時間の短縮が加わって労働力の不足が本格的となった。特に雇用需要の高い若年層は進学率の上昇によって著しく減少し、労働力の高齢化が進んだ。同時に、学歴構成が急速に高度化して新規学卒者の大部分が高校・大学卒業者で占められるようになり、職業別にはホワイトカラーの供給増加とブルーカラーの不足傾向が一層顕著になった。特に若年層が就職や進学で大都市に集中するため、地方の労働力不足は大都市以上に深刻となった。

こうした労働力不足は、マクロ的には賃金に上昇圧力を加えて、いわゆる賃金と物価の悪循環をもたらし、ミクロ的には企業に賃金コストの負担を増大させた。この場合、銀行は労働集約的企業であり、人的資産が重視される企業であるところから、銀行経営では省力化の推進や魅力ある職場づくりなど、多くの課題をかかえることになった。

### 資金の循環と需要の変化

40年不況を克服するために登場した国債の発行は、資金循環のうえにも大きな変化をもたらした。すなわち、政府が国債の発行で得た資金を財政支出に振り向けるという新しい資金ルートによって、法人企業の資金不足が改善されて都市銀行の資金ポジションが好転する一方、地方銀行、相互銀行では、国債の消化によって余裕資金が減少することとなった。そしてこのことが、銀行間の資金の偏在を大幅に是正する方向に働いたのである。

また資金の全体的な循環をみると、昭和30年代では、高水準の投資を行ってきた法人企業部門が資金の主な借り手であり、高い貯蓄率を示した個人部門が資金の最終的貸し手であったのが、40年代には、公共部門が法人企業に並ぶ資金の借

り手となり、公共投資のための大量の資金は国債、地方債の発行によって調達されることになった。

### 産業構造の変化

昭和40年代におけるわが国の年平均実質経済成長率は約9%で、欧米先進国の2倍から3倍の成長ぶりを示した。これは耐久消費財関連部門を中軸とする重化学工業化と欧米からの技術導入、それに都市銀行のオーバー・ローンによる積極的な設備資金の供給によって実現されたものであった。さらに、36年から48年にかけての貿易と資本の自由化で、日本経済が順次開放体制に転換したことにより、わが国が世界市場の輸出基地となったことも見逃せない要因であった。

重化学工業化にともなって農村地域の過剰労働力が雇用の拡大する大都市に移動していくため、就業者や純生産のウエートが、第1次産業か

ら第2次産業へ、さらに情報産業、各種サービス業などの第3次産業へと移行することにより、わが国の産業構造は先進国型へと変身していった。

このような産業社会の新しい発展のなかで、銀行の機能サービスに対する社会的要請も一段と高まり、公共料金自動振替、消費者ローンや住宅ローンなどの個人向けローン、あるいはコンピュータを活用した現金自動支払機や預金のネットサービスなど、新しいサービス業務が次々と誕生するようになった。

### 銀行行政の転換

昭和40年代前半に展開された金融効率化行政は、銀行経営に一大転換をもたらすものであった。

41年6月、大蔵省の諮問機関である「金融制度調査会」は、金融制度全般にわたって再検討を開始し、金融効率化とは「産業その他国民経済の需要にこたえて

表4-1-13 全国産業別就業人口構成比の推移  
(単位：%)

年次	第1次産業	第2次産業	第3次産業
昭和30	41.1	23.4	35.5
35	32.7	29.0	38.3
40	24.7	31.9	43.3
45	19.4	33.9	46.7
50	13.9	34.1	51.7

「国民所得統計」「国勢調査」

良質な資金が適正に供給されるよう金融政策と金融に関する諸制度および金融機関経営の改善をはかることである」と定義づけた。そして42年10月に、適正な競争原理の導入と金利機能の活用を重点課題とした「中小企業金融制度のあり方」に関する答申を行った。

〔金融2法の成立〕

金融制度調査会の答申をうけた政府は、国民経済全体の効率化の立場から、金融機関が相互に適正な競争を行うことのできる環境を醸成するため、昭和43年5月に、いわゆる“金融2法”を国会で成立させた。



金融2法成立

ここにいう金融2法とは、「中小企業金融制度整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律」と「金融機関の合併及び転換に関する法律」である。前者は、相互銀行、信用金庫、信用組合を中小企業専門金融機関として定着させるとともに、融資対象を明確にし、融資限度を引き上げて経営基盤を強化しようというものであり、後者は異種金融機関の合併と転換の道を開くものであった。

この2法により、金融の効率化と金融の再編成が具体化することになった。43年11月、異種金融機関の合併第1号として岡崎信用金庫と東海商工信用組合の合併が実現した。ついで同年12月、日本相互銀行が普通銀行に転換し、太陽銀行として都市銀行入りをした。46年10月には第一銀行と日本勧業銀行が合併して第一勧業銀行となり、48年10月には前掲の太陽銀行が神戸銀行と合併し、太陽神戸銀行として新発足した。

〔統一経理基準の実施〕

従来、大蔵省は、預金者保護の立場から経営の健全化を銀行行政の基本方針としてきた。このため金融機関の経理は、保守主義にもとづいて収入は現金主義、



支出は発生主義という変則的な処理方法が認められていた。しかし、これでは期間損益の実態が正確に示されないという不合理があった。

大蔵省は、金融2法の成立に先立つ昭和42年9月、効率化行政の一環として「銀行の経理基準について」と題する通達を発した。これがいわゆる「統一経理基準」といわれるものである。

その内容は、企業会計原則にもとづいて収益、費用については発生主義によって計上し、諸償却、引当金などの内部留保については、銀行業の特殊性を考慮した統一方法を定めるというもので、これによって公表利益に銀行の実態を反映させて経営責任を明確にすることにその狙いがおかれた。

この基準は42年9月期から実施に移されたが、全国銀行については45年3月期までの3年間の経過期間が設けられた。また相互銀行は43年9月期から、信用金庫は44年3月期からそれぞれ経過期間が設けられて統一経理基準が適用されることとなった。

#### 〔店舗行政の弾力化〕

昭和38年度から40年度にかけて緩和されていた店舗行政は、店舗の増設が進むにつれて不動産比率の悪化をもたらしたため、不動産投資抑制の観点から、41年度から43年度まで再び全面的に新設抑制の方針がとられた。44年度以降、店舗新設については年間1店舗の規制は従来どおりとしたが、店舗の配置転換は数的規制が撤廃され、廃止店と同数の設置が認められるようになった。

さらに48年度からは新設は1年につき1行2店舗とし、店舗設置を長期的に計画できるよう2年分をまとめて内示することが示達され、また現金自動支払機の店舗外設置なども弾力的に認められるようになった。

地方銀行については、店舗の新設は原則として本店所在の都道府県内に限られていたが、以後は隣接都道府県にも設置できるよう規制が緩和された。

#### 〔金利規制の緩和〕

わが国の市中金利は、昭和22年に公布された臨時金利調整法にもとづく大蔵省

告示によって、預・貸金ともにその最高限度が規制されてきた。

貸出金利については、公定歩合の変動や資金需要の状況により弾力的に運営されていたが、預金金利は、そのほとんどが大蔵省告示の金利に定着していた。このため大蔵省は、金融制度調査会の指摘にしたがい、金利機能の活用による効率的金融政策の見地から、45年4月以降、従来の金利規制方式を簡素化することになった。それは、預金金利の規制区分をこれまでの10種類から4種類に、貸出金利も8種類から2種類に整理してそれぞれ金利の最高限度を示し、金融機関はその範囲内で自主的に運用できるとするものであった。なお、預金金利は4月から年利建てに移行した。

〔配当規制の緩和〕

昭和45年2月、大蔵省は「銀行の配当規制の緩和について」の通達を発し、同年9月期から配当規制を緩和した。これは、34年度下期以降、銀行の公共的性格と自己資本充実に対する配慮から、配当率の最高限度を都市銀行、信託銀行、長期信用銀行は9%、地方銀行、相互銀行は10%、信用金庫は8%に規制されていたのを、原則として10%までの配当は自由とし、それを上回る場合は15%（配当性向40%）を限度として、一定の算式による配当率の範囲内で自主的に決定できることとしたものである。

〔預金保険制度の導入〕

昭和46年4月に預金保険法が公布・施行された。この法による預金保険制度は、金融機関保護と預金者保護とを分離し、万一、金融機関に破綻が生じた場合は、払戻し不能となった預金を一定限度まで補償するものである。これをうけて46年7月1日に、預金保険機構が政府、日本銀行、民間金融機関の出資により設立された。当初、預金者1人当たりの払戻し保証限度は、マル優預金限度と同額の100万円であったが、49年4月のマル優限度の引上げにともなって同年6月から300万円に拡大された。

## 第2節 愛媛県の産業と経済の動き

### 1. 経済基盤の変容

#### 産業構造の変化

愛媛県の産業構造を就業人口で見ると、高度経済成長がはじまった昭和30年における農業、水産業、林業などの第1次産業のウエートは50%で、全国平均の41%と比べてかなり高かった。その後第1次産業のウエートは、全国的な傾向と同様に年を追って急速に低下するようになったが、それでも50年のウエートは22%にとどまった。しかし、第1次産業の中心となる農業のウエートは、40年の31%から50年には19%となり、全国平均と同様の下降傾向を示した。

製造業、建設業などの第2次産業のウエートは、40年から50年にかけて5ポイントほど上昇して50年には30.6%となり、やっと40年の全国平均である30%を超えるまでに拡大した。これは、40年代前半に輸出と財政の主導のもとで高度成長を果たしたいざなぎ景気の恩恵によるものであった。

商業、金融業などサービス産業である第3次産業のウエートは、40年の39%から50年には47%となり、この間8ポイント上昇した。

以上のように、本県の産業構造を産業別の就業人口のウエートで見ると、40年では、第1次産業は第3次産業について2位を保っていたが、いざなぎ景気を通り越した46年には、第2次産業との順位が逆転して最下位となり、全国の順位と肩を並べることになった。

表4-2-1 産業別就業人口構成比の推移

区 分	愛 媛 県 (%)				全 国 (%)			
	第1次産業	うち農業	第2次産業	うち製造業	第3次産業	第1次産業	第2次産業	第3次産業
昭和25年	56.0	50.9	19.6	14.6	24.3	48.5	21.8	29.6
30	49.8	43.7	20.2	14.9	30.0	41.1	23.4	35.5
35	42.2	36.8	23.0	16.4	34.8	32.7	29.0	38.3
40	35.4	31.2	25.4	17.9	39.2	24.7	31.9	43.3
41	34.2		25.9		39.9			
42	32.9		26.5		40.6			
43	31.5		27.0		41.5			
44	30.3		27.5		42.2			
45	29.2	26.1	28.2	20.5	42.6	19.4	33.9	46.7
46	27.8		28.8		43.4			
47	26.5		29.3		44.2			
48	25.4		29.7		44.9			
49	24.7		28.9		46.4			
50	21.8	19.1	30.6	21.4	47.1	13.9	34.1	51.7

「愛媛県民所得統計」「国民所得統計」「国勢調査」より作成

### 瀬戸内海経済圏の構築へ

昭和40年代の前半に、「瀬戸内海経済圏」を構築する機運が関係各県の間で高まった。

瀬戸内海といえば、わが国海上交通の大動脈であり、古代においては北九州と畿内とを結ぶ政治・文化の交流の重要な海路となり、中世に入っては伊予水軍活躍の舞台ともなったところである。

瀬戸内海経済圏構想がはじめて論議されたのは、昭和38年7月、沿海地域の経済人が神戸市に集まって開いた瀬戸内海経済会議においてであった。その後、43年に、大阪・和歌山・兵庫・岡山・広島・山口・鳥取・島根・香川・愛媛・徳島・高知・福岡・大分の14府県の商工会議所による「瀬戸内海地域懇談会」が発足、その会で瀬戸内海地域の総合的な発展をめざす工業開発、交通輸送、観光などの

問題が議題にのぼった。そして、45年には同懇談会によって瀬戸内海経済圏の形成、地域の経済格差を解消するための開発を主な狙いとする「瀬戸内海開発ビジョン」が発表された。

これとは別に、瀬戸内海を挟んで交流を深めつつあった広島県と本県の経済団体が、43年12月、「広島・愛媛観光協議会」を発足させ、さらに45年には、愛媛・広島・山口・大分・福岡5県の商工会議所が「西瀬戸内海開発商工会議所協議会」を創立した。このような過程をたどって、瀬戸内海を中心とする経済圏構築の機運が浮上してきたのである。

ところで、経済圏の基盤となる瀬戸内海地域（四国4県、岡山、広島、山口、大分）の産業構造は、43年度の就業人口でみると、第1次産業29.8%、第2次産業28.9%、第3次産業41.3%で、全国に比べると第2次産業の割合が低くなっているが、純生産では、第1次産業13.6%、第2次産業37.3%、第3次産業49.1%となっており、第2次産業の割合がほぼ全国平均にあるのが注目される。これは、瀬戸内海地域の工業が、化学、石油など資本集約的な臨海性装置工業を主体としていることによるものである。

## 2. 産業経済と金融の動き

### 不況からの立ち直り

愛媛県では、昭和39年前半までは金融引締めのため、景気の先行きに対する警戒感がみられたものの、大手出先企業を中心に生産、出荷ともに高水準を維持し、産業は総じて活発であった。

40年代になると、38年からの金融引締めの影響が生産段階にしたいに浸透してきた。特に塩化ビニール、製紙では在庫が急増して生産の調整を余儀なくされ、中小鉄工は受注が減退し、農業機械も在庫の増加と採算の悪化に悩むなど、不況感是一段と強まった。こうして39年に17.7%の伸びをみせた県内の鉱工業生産は、40年には8.9%の伸びにとどまり、不渡り件数、企業倒産ともに高水準に達した。

しかし、この40年不況も、金融の緩和、国債の発行など、政府による金融・財政面からの需要喚起策が効を奏し、40年秋からようやく回復の兆しをみせはじめたため、本県の経済も41年半ば頃から回復基調をたどるようになった。

これを産業の動向でみると、タオル、中小造船がともに活況を呈したほか、不況の影響を最も強くうけていた中小鉄工も、受注が活発化して立ち直りをみせ、製紙も新聞用紙を中心に需要関係が改善の方向に向かった。また、大手出先企業の塩化ビニール、アルミニウムの生産も徐々に持ち直してきたこともあって、41年の鉱工業生産の伸びは9.1%に上昇した。米、ミカンなどの豊作から農家所得も増大し、これをうけて消費もまた活発となった。

42年に入っても、鉱工業生産が高水準を保つなかで、設備投資は化学、製造、造船を中心に活況を呈した。農村では、南予地方を中心にミカンが未曾有の干害に見舞われたが、米の大豊作によって農家経済は概して順調であった。こうした本県の経済拡大基調は翌43年以降も続き、タオルが市況の軟化と在庫の累増によって生産調整したのを除けば、鉱工業生産は全般的に増大し、市況は大型化した消費需要に支えられて盛り上がった。一時多発をみた不渡りや倒産も落ち着きを取り戻した。

44年も、鉱工業生産の着実な上昇と根強い消費需要を背景に地場産業は好調で、中小鉄工業界では約半年分の受注残を擁して受注、生産とも活発となり、製紙業界でも需給のひっ迫によって新聞用紙、板紙などに値上げ機運が強まっていた。操短中のタオル業界も、在庫はほぼ1カ月分程度と平常に戻りつつあった。

こうした実体経済の動きを反映して産業界の資金需要は極めて旺盛で、しかも金融機関が積極的な貸出態度をとったため、県内の銀行貸出は増勢を強め、44年

表4-2-2 愛媛県鉱工業生産指数(総合)

年	次	指数
35年基準	昭和 35	100.0
	38	145.8
	39	171.6
	40	186.9
40年基準	昭和 40	100.0
	41	109.1
	42	127.8
	43	144.1
	44	162.9
	45	188.9

「愛媛県統計年鑑」

表4-2-3 愛媛県鉱工業生産指数(総合)

年	次	指数
45年基準	昭和 45	100.0
	46	109.5
	47	105.5
	48	120.4
	49	121.2

「愛媛県統計年鑑」

7月末の貸出金残高は2,281億円、前年同月比伸び率は19.1%増となり、これまでの最高を記録した。

45年を迎えると、前年の44年9月にとられた予防的金融引締策が、資金の調達難や受取条件の悪化など、企業金融にようやく暗い影を投じるようになった。しかし、現実の県内産業界の動きをみると、この金融引締めによる影響が比較的軽微であったこと、生産活動が依然として高水準を持続したことなどにより、県内経済は総じて順調に推移した。

### 経済環境の転換

昭和45年7月のいざなぎ景気の終息で、全国の景気はしだいに停滞感を強めてきたが、本県の産業も46年に入ってから一部の業界に業況悪化の兆しがみえはじめ、同年半ばから本格的な不況に突入した。出先大手企業は、新規設備の稼働などがあって、46年の初めのうちは高水準の生産活動を続けたが、同年の半ば頃から全般的に生産水準は低下して操短に踏み切る企業が続出した。また、同年8月のドルショック以降は、受注の減少、在庫の増加などにより、県内産業は一層不況感を強めた。

この間の主な地場産業についてみると、海運では、数回にわたる鉄鋼業界の減産強化による荷動きの低下で、内航貨物船の船腹過剰が深刻となり、近海船も木材市況の低迷にともなう南洋材輸入の伸び悩みから自主停船に入った。造船では、こうした海運業界の不況対策として、46年8月に日本内航海運組合総連合会により内航貨物船の1年間建造中止が決定されてから中小造船所の受注が激減、年末には受注残が底をつき、大手造船所でも近海船の受注が減少した。中小鉄工は、全国的な設備投資の停滞から、受注の減少と競争の激化を招いて採算が悪化した。

その他、製紙、タオルも盛り上がりを欠き、繊維関係でも織物、縫製品は対米繊維自主規制、特惠関税、輸入課徴金、変動相場制移行、日米繊維協定、円の切上げなど、一連のショックをうけて受注は大幅に減少した。

このような県内産業界の不振から、愛媛県の46年鉱工業生産指数(40年=100)の四半期別前年同期比伸び率は、1～3月期の19.3%をピークに、4～6月期

13.9%、7～9月期8.5%、10～12月期にはわずか1.3%と、期を追って大幅な落ち込みをみせた。また、負債総額1,000万円以上の企業の倒産は、発生件数155件、負債総額97億円で、不況の長期化を反映して前年比件数で56件(56.6%)増、負債総額で33億円(51.4%)増と、大幅に増加した。

しかし、47年の半ば頃から、国内の景気は個人消費と財政支出の堅調に支えられて上昇過程をたどるようになった。本県の景気は全国に遅れて5～6月に底入れとなり、それから上昇に転じたのは夏から秋口となった。このように景気の底入れから上昇までの期間が短かったことが、本県における景気回復の大きな特徴であった。例えば、47年の鉱工業生産の3カ月移動平均指数の前年同月比伸び率をみると、5月の8.1%減を底として下げ止まり、その後は急速に上昇して、9月には2.6%増とプラスに反転している。

こうした景気の上昇は翌48年末まで続き、48年の鉱工業生産指数(45年=100)の四半期別前年同期比伸び率は、1～3月期の5.9%から4～6月期には26.8%へと急上昇し、7～9月期は14.8%、10～12月期は10.6%と、やや増勢が鈍化したものの概して高水準に推移した。

ところが、48年10月の石油ショックを契機として、全国の景気が一転して下降に向かったなかで、県内経済にも変化がうかがわれるようになった。県内の消費についてみても、普通小型乗用車の販売台数は、四半期別の前年同期比伸び率でみて48年7～9月期には31.7%増の勢いを示していたが、10～12月期には12.0

%増に低下、百貨店の売上高も、同様の比較で同年4～6月期の38.2%増をピークに逐次鈍化していった。

ことに石油ショックによる総需要抑制のため、48年11月25日に予定されていた本州四国連絡橋今治～尾道ルートの大三島橋起工式が、直前



電力使用制限を報じる新聞



の20日になって延期と決定され、“夢のかけ橋”実現に大きな期待を寄せていた県民を落胆させた。また、電力使用の規制強化により、県都松山市はじめ県下各都市の繁華街から一斉にネオンが消えた。

### 暗い幕切れ

全国の景気は、政府の総需要抑制策で昭和48年末から下降に転じたが、県内の景気はこの時期よりやや遅れて、年が明けた49年の2月から4月にかけて急速に悪化した。

県内の生産動向についてみると、49年の鉱工業生産指数の四半期別前年同期比伸び率が、49年4月に入って急激に落ち込み、7～9月期にはやや回復したものの10～12月期には8.2%減となった。12月には、県内産業用電力消費量が前年同月比20%以上の大幅減となり、生産活動は低迷を続けた。

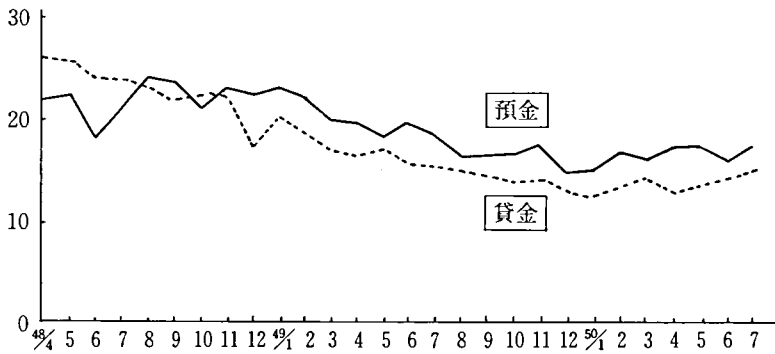
消費面では、県内百貨店の売上高をみると、四半期別前年同期比伸び率は、49年1～3月期においても24.9%増と鈍化し、続く4月は16.0%増となり、かつて10.9%増を記録した46年5月以来、3年ぶりに20%を割り込んだ。6月からは大幅賃上げやボーナスの影響により売上高は一時上昇をみたが、9月に実質所得が前年比マイナスとなったことから再び低下した。

県内普通小型乗用車の販売台数は、石油ショックと総需要抑制策の浸透により48年12月頃から極度に落ち込み、49年に入っては、前記同様の比較で同年1～3月期には31.7%減、4～6月期は30.0%減と大幅な減少となったが、年末から翌50年にかけて売行きは再び回復に向かうようになった。

一方、卸売物価は、48年末から49年にかけて大幅に上昇し、49年8月以降にはやや落ち着きを取り戻したものの、小売物価は49年初頭から10月まで根強い騰勢を続けた。

この間の県内の金融動向をみると、原材料価格の急騰による増加運転資金を主とした資金需要のほか、減産資金、滞貨資金、取引条件の悪化にともなう資金手当など、後ろ向き資金の需要も急増した。このように企業の資金需要が年間を通じて旺盛であったにもかかわらず、金融機関の貸出は厳しい金融引締めのもとで

図4-2-1 県内銀行預貸金の動き  
(前年同月比伸び率)



伸び悩みを続けた。49年の県内銀行貸出金の増加率は、前年同月との比較では年初から低下する一方で、12月には12.7%増とかつてない低水準となった。この結果、企業の資金繰りは日を追ってひっ迫の度を強め、年末にはまったく窮迫するに至った。

こうした金融情勢のもとで、県内における負債総額1,000万円以上の企業倒産は、49年3月が16件の53億円、4月には13件の27億円となり、5月から7月までは小康状態を保ったものの8月以降に再び増加、12月には14件の24億円というように、特にこの年の増加が目立った。

こうして40年代の本県経済は、高度成長から低成長へと反転する暗い幕切れとなった。

#### 主要地場産業の動向

昭和40年代における県内主要地場産業の動向について、これを産業別に述べればおおむね次のとおりである。

##### 〔海運業〕

愛媛県は伊予水軍の歴史と伝統を継承した全国屈指の海運県である。

昭和41年以降の大型景気の到来で、内航市況は、鋼材、雑貨、機械ものを中心とする活発な荷動きで船腹需要は引締まり気味となり、近海市況も南洋材、北洋

材ともにオペレーターの船腹手当てが活況のうちに推移した。

しかし、いざなぎ景気が終息して景気の後退がはじまった45年後半からは、鉄鋼の減産や自動車業界の不振による海上輸送量の減少で、内航海運の船腹量は貨物船を中心に過剰傾向となり、オペレーター筋の採算はしだいに窮屈になった。日本内航海運組合総連合会では、船腹過剰の是正と運賃値上げを実現させるため、46年1月に予定されていた第10次内航貨物船建造承認申請の公募を延期することに決定したが、このことは反面、零細造船所に大きな衝撃を与えた。

46年に入り、鉄鋼減産の強化で海上荷動きは一段と低調となり、一般貨物船の船腹過剰と採算の悪化はますます顕著となった。このような荷動き鈍化のため用船契約方法を変更し、従来の定期用船契約から委託用船契約に切り替えるケースが現れるようになった。

47年前半になると、近海船も木材の荷動き低下から船腹は過剰気味となった。同年4月に、近海船対策特別委員会は、不況対策として、(1)一般貨物船の2年間建造停止、(2)全体の約10%に当たる老朽船のスクラップ化、(3)2年間約10%の共同係船などの基本方針を打ち出したが、深刻化する船腹過剰と用船料の引下げは、近海船の経営環境を極度に悪化させることとなった。内航船も船腹過剰が全国で50万重量トンに達するようになり、47年7月には、前掲の組合総連合会は、さらに1年間の一般貨物船建造停止の継続を決定した。

47年後半における景気の回復にともなって鉄鋼、木材の市況が活発となり、内航、近海ともに荷動きが繁忙となった。これに加えて、新造船の建造中止がここ当分続くとの観測から、内航オペレーターによる未組織船を中心に、再び契約を委託用船から定期用船に切り替える動きが活発となってきた。

特筆すべきものとしては、47年から48年にかけての用船料の低迷、船員費の大幅高騰や諸経費の値上がりから、近海船主のなかに、海外に設立した合弁会社に船舶を売却し、低賃金の東南アジアの船員を配乗させてチャーターバックする、いわゆる仕組船を行う動きが出てきたことである。県下では、47年4月から48年1月までの間の海外売船は10隻以上を数えるに至った。内航海運は、2年間の建造中止で船腹需給がひっ迫し、これを外航船の投入でしのぐという現象も現れた。

石油ショック以降は、政府による総需要抑制策によって鋼材等の荷動きは低調となり、内航船の不況感は日増しに強まってきた。また近海船も、荷主である商社が49年10月積み分から南洋材輸入の40%削減に入ったため、船腹過剰は一層顕著になるとともに、他方においては外国船との競合激化もあって、海運の経営環境は一段と深刻の度を加えるに至った。

〔造船業〕

県内の建造量は、昭和38年以降40年代半ばにかけて大幅な伸びを示し、業界は繁忙を極めた。これは、(1)経営効率の向上をめざして船舶の大型化に積極的に転換してきたこと、(2)41年以降の景気回復にともなって内航貨物の荷動きが活発となったこと、(3)内航海運対策にもとづいて老朽船の代替建造が促進されたことによるものである。

43年に入っても、県内船主を中心とする旺盛な鋼船建造意欲に支えられて建造量は著しく伸展し、業界では高水準の受注残を背景に船台の拡充も盛んとなった。このため採算は好調で、資金繰りも潤沢のうちに推移してきた。

44年においても操業は総じて活発で、受注残は大手を中心に高水準を維持し、収益面でも人件費・原材料費の上昇を十分吸収して好況を保った。

45年も操業は依然として活況を続けたが、先行き基調が船腹過剰傾向であることから、中小造船所では受注の先細りを懸念する状況に変わってきた。資金繰りの面では、船台の拡充、船舶の大型化で設備・運転資金の需要が旺盛となる一方、金融引締めによる船主の資金調達難から、延べ払いや支払いの長期化傾向が顕著

表4-2-4 愛媛県内造船工場数の推移

	40.3	46.3	51.3
1. 500総トン以上の鋼船造船所（許可工場）	9	15	33
2. 500総トン未満の鋼船造船所（登録工場）	25	37	24
3. 木造船工場	35	18	14
合計	69	70	72

資料：四国海運局

になった。

46年には、大手造船所はフル操業を持続し、設備投資も盛んとなったが、中小造船所では、内航貨物船の建造が平水区域限定船、離島航路就航船、土砂運搬船の3種に限られたために受

注が減少し、なかには修理専用造船所に鞍替えするところも現れた。このような情勢から、業界内の企業格差は一段と拡大傾向をたどることとなった。

47年になると、海運不況の影響で地場造船業界の市況は低調に転じ、近海船を中心とする大手筋は受注が漸次減少、中小筋でも受注残が底をつくようになった。4月には、近海船不況対策として近海貨物船の2年間建造中止が決定され、ついで7月には、内航貨物船建造停止の1年間延長が発表されるに及んで、地場造船所、特に中小造船所では、特殊船の受注、残業・外注のカットによる工事の延長で船台空きを防がざるをえなくなった。

このような状況にあって地場造船所は、人員整理、工期延長、下請整理あるいは修繕船へのウエートの移行などにより不況抵抗力を強化していった。この不況対策が効を奏し、47年末頃から需給バランスは売手市場と化し、特殊船の受注増加と修繕船の需要増で業況は回復に向かった。

明けて48年には、海運業界の船型大型化傾向をうけて船台拡張投資が行われ、波止浜造船の多度津進出、今治造船の丸亀進出が実現した。48年後半、特に石油ショック以降は、資材の大幅値上がりと供給不足による工期の遅延から、建造コストが上昇して完工船が赤字となるなど、採算面で憂慮すべき現象が生じた。このため、受注残の多い造船所ほど採算の悪化を招くようになり、いわゆる赤字船対策として、工事短縮による低船価船の早期引渡しと高船価船の組入れなどの利益向上策が促進された。

#### 〔中小鉄工〕

新居浜市を中心とする中小鉄工業は住友系企業からの受注を主力とし、業者は昭和42年末で約170社を数える。

40年代前半までの業界は、親企業からの安定した受注残を背景に、操業は高水準を維持してきた。受注残は平均5カ月程度を確保し、収益は全般的に良好であった。業界のなかには受注の増加から好採算ものを中心に選別受注の動きさえ出るほどであった。また受注機種の大形化と業界の人手不足に対処して工場を拡張するなど、根強い設備投資意欲もうかがえた。

44年には受注、生産ともに高水準を持続したが、翌45年になると金融引締めの影響で延べ払いなど資金回収条件が悪化し、中小筋の資金繰りはしだいに忙しくなった。

大型景気が終わりを告げた45年後半になっても、大手筋は総じて高水準の受注残を擁して生産は活発であったが、中小筋では鉄鋼、家電、自動車業界の不振を反映した受注の落ち込みで安値受注に走るところも出はじめた。しかし過去5年間の当業界の好況で体質改善の進んだ企業が多く、安値受注競争は40年不況時ほどには目立たなかった。

46年のドルショック以降、親企業の設備投資の繰延べや減産の強化で受注、生産とも減少したため、受注競争は一段と激化して、一部には出血受注を行うところも出てくるほどになった。

47年を迎えても業況は相変わらず低調で、回復の兆しはみえなかった。親企業の業況不振から受注も激減したため、零細業者では、極度の採算悪化から赤字補填など後ろ向き資金需要の動きが際だつようになった。しかし、後半ともなると全国景気の回復で、公共事業の波及効果が機械業界にも浸透しはじめ、県外からの引合いが活発となった。

この時期において特に注目されるものに、鉄工団地の建設と受注内容の変化があった。団地建設の直接の動機は、公害に対する地域住民の批判の高まりと工場敷地の狭隘化にあり、47年9月には、西条鉄工団地協同組合の共同事業により西条鉄工団地が完工した。また受注内容は、公害防止関連機器の受注、設計から試運転までの一貫受注、受注ロットの大型化に移行する傾向にあり、これによって採算は一挙に好転することとなった。

48年以降は、受注と引合いが急増して各企業とも操業率が120%を超えるほどのフル操業となり、一転して売手市場となった。しかし、石油ショックによる総需要抑制効果の波及にともなって機械受注が減少し、しだいに業界にかげり現象が出てきた。

## 〔製紙業〕

地場製造業のなかで生産額において県内第1位を占めている製紙業は、昭和40年代前半では全般的に高水準の操業度を維持した。

製紙の生産割合は、洋紙50%、板紙30%、和紙20%となっているが、いずれの部門も国内需要はひっ迫ないし順調で、市況は堅調のうちに推移した。この間、洋紙部門では、特に新聞用紙の需給ひっ迫から設備投資が行われ、和紙部門も人手の節約と品質向上のための合理化設備が進められた。

採算は、原料パルプの世界的な供給不足による値上がりと人件費の上昇から漸次悪化しており、特に原料パルプの製造設備をもたない中小製紙業者の利益率の低下が目立つようになった。しかし世界的なパルプ不足は、ここ当分の間解消のめどが立たず、需給のひっ迫と原料の高騰を背景に、業界では製品価格引き上げの浸透に努めたが、一方では人件費の上昇と運送費の値上がりが影響して採算面の好転は望めなかった。

40年不況に続くいざなぎ景気のもとで拡張された設備投資と生産の拡大は、やがて廃液処理をめぐる公害問題を引き起こすところとなった。45年には、大手筋は公害防止のための排水処理施設の早期完成をはかり、また一部企業のなかには10%程度の操業短縮を実施するところも現れた。

44年9月からはじまったインフレ抑制のための金融引締めは、45年に入ってしだいに浸透し、このため市況は不振におちいって製品相場は低迷を続けた。板紙部門では過剰在庫打開のため自主減産に入るところも出てきた。

47年に入っても生産は引き続き伸び悩んで市況も軟化した。特にティッシュペーパーは、王子製紙の市場進出以来供給過剰感が強く、さらに山陽スコット、十

表4-2-5 県内紙・パルプ生産量の推移 (単位：ト、%)

年	パルプ	対前年比 増加率	紙	対前年比 増加率	板紙	対前年比 増加率
47	764,503	9.3	642,917	5.8	218,240	△ 6.5
48	873,493	14.3	727,937	13.2	395,781	81.4
49	1,086,953	24.4	811,768	11.5	549,781	38.9
50	929,901	△14.5	758,560	△ 6.6	414,434	△24.6

資料：愛媛県紙パルプ工業会

條キンバリーでも設備の増設が予想され、また静岡地区商品の関西進出も衰えをみせず乱戦模様となった。

「悪臭防止法」が47年5月に施行されてから、公害対策としての製紙カス（ヘドロ）の処理が業界のかかえる最重要課題となった。このことから大手を中心として凝集沈殿法、活性汚泥処理または散水濾床処理などの公害対策が進められた。

48年では、全国的な公害批判の高まりによる増産設備の規制、世界的な木材の輸出規制、それにパルプの不足で生産が出荷を下回ったため、紙不足による先行き値上がりを見越した仮需要が発生した。この紙不足は、石油ショックを契機として一段と深刻の度合いを強めることになった。この時期、価格の急騰と通産省の要請による大幅な増産で、業界の収益は一挙に好転した。

49年1月に実施された第2次エネルギー規制においても、紙関係は優先業種に指定されたため、生産は引き続き順調に推移したが、同年2月の標準価格の設定を転機に仮需ははく落、実需も資源節約ムードの浸透と景気の後退から不振となった。こうして石油ショック後遺症による需要の急激な沈滞で、業界は自主操短を余儀なくされ、10月には操業率が半減するところも出てきた。

なお、昭和37年に設備投資の過剰で経営不振となり、以後会社更生法にもとづく更生計画を精力的に推進してきた大王製紙は、44年に至り見事に再建を果たした。

#### 〔タオル製造業〕

昭和40年代に入ってから、タオルの市況は概して安定した状態で推移してきた。

44年を迎えて、綿糸相場の軟調と問屋筋の買控えから生産は低調となり、市況も低迷して在庫の過剰が続いた。業界では同年4月から織機封かんによる操業短縮を実施したが、一部の高級品を除いては在庫水準はかなり高く、市況は依然として弱含みに推移した。

45年に入ると、大型景気の余波をうけて市況は総じて堅調となったものの、綿糸不足による綿糸相場の高騰と人件費・外注加工賃の値上がりが災いして採算は



好転しなかった。

46年には、産業界の不況ムードを反映して問屋筋の発注態度が慎重となり、出荷は大幅に落ち込んだ。四国タオル工業組合では、この対策として同年4月から20%の操短を決定した。その後景気回復に対する先行き期待感、ソ連からの大量受注、操短の効果から市況は一時強含みに転じたが、46年7月の対米繊維輸出自主規制とこれに続く8月のドルショックは、タオル業界を再び不況ムードにおとし入れた。

48年になると、綿糸相場の暴騰、労働力不足、物価の騰貴、為替変動相場制移行による輸出不振、それにヨーロッパ・発展途上国製品の輸入増加で、タオル業界の経営環境は一層厳しさを増してきた。このため四国タオル工業組合では、タオル製造業を従来の労働集約型産業から技術集約型産業に脱皮させるべく、デザインの高級化、高額商品のウエートの増大などを具体的施策とする「生産合理化運動」を展開した。石油ショック以降は、日用紙製品、洗剤のような仮需要の発生をみないまま、また問屋筋の買控えもあって業界の採算は悪化、資金繰りのひっ迫と相まって不況色は一段と濃厚となった。

#### 〔輸出縫製〕

アメリカ向け輸出が80%以上を占めていた本県の縫製業界も、昭和46年6月に決定された対米繊維輸出自主規制の影響は大きく、生産は大幅に減少した。このため、輸出のスタンスをアメリカ市場全面依存からヨーロッパ市場の拡大に転換することに努めた結果、47年1～3月のヨーロッパ向け輸出のシェアは上昇したが、それも一時的な現象に終わりその後は伸び悩んだ。その原因は、ヨーロッパではファッションの多様化、個性化が進んでいて、当業界の大量生産システムになじまないとする構造的な問題と、EC諸国が日本製品の輸入制限を強化している点にあった。

48年の石油ショック以降、消費需要にかけりがみえはじめたが、翌49年に入ってからこれが本格化し、総需要抑制策の急速な浸透と個人消費の低迷で市況は停滞した。そのうえ在庫の急増、原反・副資材の高騰、人件費の上昇などコスト

プッシュ要因が相ついで採算は急激に悪化、経営は厳しい局面を迎えることとなった。

県内の金融情勢

県下の金融機関における昭和40年度末から49年度末までの預金残高の推移は下表のとおりで、この間の預金総額は約5倍強に増加した。

表4-2-6 愛媛県金融機関別預（貯）金残高 (単位：百万円、%)

種類 年度末	銀 行		相 互 銀 行		農 業 協 同 組 合		信 用 金 庫 信 用 組 合		郵 便 局		そ の 他		総 額	
	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	前年比 伸び率
昭和40年	140,006	45.0	62,471	20.0	53,467	17.0	19,882	6.5	30,767	9.9	5,488	1.6	312,081	—
41	159,574	42.0	71,873	18.8	64,052	16.8	25,012	6.6	53,631	14.2	6,464	1.6	380,606	21.8
42	187,338	41.5	86,678	19.1	76,496	16.9	29,945	6.7	64,452	14.2	7,465	1.6	452,374	18.9
43	216,117	41.0	101,306	19.2	89,073	16.9	34,677	6.6	77,333	14.6	8,515	1.7	527,021	16.6
44	249,835	39.7	122,704	19.5	107,145	17.0	44,324	7.0	93,269	14.7	13,364	2.1	630,641	19.5
45	292,502	38.8	145,328	19.4	127,978	17.0	54,029	7.2	115,207	15.3	17,116	2.3	752,160	19.4
46	349,531	38.3	177,215	19.4	154,641	17.0	65,834	7.2	141,938	15.5	23,620	2.6	912,779	21.3
47	426,537	37.5	235,846	20.7	189,166	16.6	81,323	7.1	180,479	15.8	25,577	2.3	1,138,928	24.8
48	511,005	36.1	302,578	21.4	234,374	16.5	106,660	7.6	225,904	15.9	35,281	2.5	1,415,802	24.3
49	590,764	35.7	341,128	20.6	277,308	16.7	120,983	7.3	281,937	17.0	44,622	2.7	1,656,742	17.0

「愛媛県経済統計」より作成  
 (注) 「その他」は、労働金庫、漁業協同組合、商工組合中央金庫の合計

表4-2-7 愛媛県金融機関別貸出金残高 (単位：百万円、%)

種類 年度末	銀 行		相 互 銀 行		農 業 協 同 組 合		信 用 金 庫 信 用 組 合		そ の 他		総 額	
	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	比 率	残 高	前年比 伸び率
昭和40年	99,043	48.5	55,734	27.4	26,756	13.3	16,295	7.8	6,553	3.0	204,381	—
41	116,064	48.1	65,205	27.0	31,738	13.3	19,198	7.9	8,819	3.7	241,024	18.1
42	133,336	46.4	76,427	26.6	42,443	14.7	24,206	8.5	11,099	3.8	287,511	19.1
43	153,788	46.5	84,879	25.7	52,033	15.7	27,299	8.2	13,161	3.9	331,160	15.3
44	179,130	46.0	97,991	25.2	61,245	15.7	33,874	8.7	17,365	4.4	389,605	17.5
45	211,018	45.4	114,920	24.7	73,762	15.8	42,996	9.2	22,712	4.9	465,408	19.5
46	259,654	46.3	138,782	24.7	83,936	14.9	52,140	9.3	27,638	4.8	562,150	20.9
47	324,772	45.9	183,611	26.1	99,040	14.0	66,781	9.5	32,287	4.5	706,491	25.6
48	379,468	43.8	218,100	25.1	138,402	16.0	87,144	10.0	44,237	5.1	867,351	22.8
49	430,899	43.7	249,197	25.2	158,172	16.0	96,221	9.7	52,613	5.4	987,102	13.8

「愛媛県経済統計」より作成  
 (注) 「その他」は、労働金庫、漁業協同組合、商工組合中央金庫の合計

また、各種金融機関の総預金に占める比率では、普通銀行が40年度末には全体の45.0%であったのが、しだいに低下傾向を示して49年度末には35.7%となり、約10ポイント減少した。これに対して庶民金融機関としての郵便局の貯金が着実な伸びを示した。

一方、同期間の貸出金残高の推移は前ページの表でみるとおり、県下金融機関の総額で約5倍弱の増加となった。

各金融機関の貸出金総額に占める比率では、普通銀行がやや低下傾向にあるものの、各年度末とも約40%以上を維持してきた。しかし農業協同組合、信用金庫・信用組合その他が、貸出額が多くないとはいえ順次その比率を伸ばしてきた点は注目されるところであった。

#### 県内の金融機関の動向

県内金融業界の動向では、昭和44年10月に松山信用金庫と今治信用金庫が合併して、新しく出資金1億9,400万円の「愛媛信用金庫」が発足した。46年10月には、従来の日本勧業銀行松山支店が、第一銀行と日本勧業銀行の合併で「第一勧業銀行松山支店」となった。また、47年2月には新居浜信用金庫と伊予三島信用金庫が合併して「東予信用金庫」として新発足、同年10月に愛媛信用金庫と八幡浜信用金庫が合併して引き続き愛媛信用金庫の名称で再スタートした。信用組合では、朝銀愛媛信用組合が48年2月に松山市に開業、県内の信用組合は、今治市の富士貯蓄信用組合、北条市の北温信用組合と合わせて三つとなった。農協関

表4-2-8 昭和40年代の愛媛県内進出銀行

銀行名	店名	開業日	備考
大分銀行	松山支店	昭和40.6.24	
国民金融公庫	宇和島支店	40.8.10	
山口銀行	松山支店	41.3.1	
高松相互銀行	三島支店	42.11.6	昭和46年10月 兵庫相互銀行と合併 現・兵庫銀行
百十四銀行	今治支店	43.10.7	
四国銀行	松山本町支店	45.8.6	
高知相互銀行	松山北支店	46.4.12	現・高知銀行

日本金融通信社「日本金融名鑑」より作成

係では、48年4月に伊予市の郡中・北山崎・南山崎それに伊予郡双海町の上灘・下灘の5農協が合併して「伊予農業協同組合」が発足している。

なお、40年代の県内進出銀行は前ページのとおりで、公庫1・普通銀行4・相互銀行2の7カ店であった。進出地域別では、松山市4カ店、今治市1カ店、宇和島市1カ店、伊予三島市1カ店となっている。

## 第3節 新しい経営の展開

### 1. 景気激変下の経営計画

#### ▲ 齟齬を生じた41年度経営計画

昭和39年度長期経営計画では基本目標を「40年以内に総預金1,500億円を達成する」ことにおいた。この目標の必達を期するため、40年12月を「総預金1,500億円達成強調月間」として、全店あげて預金増強運動を展開した結果、12月末にはついに1,500億円を突破するに至った。

この間、わが国の経済はいわゆる40年不況に直面し、これをうけて当行は、景気の変動に即応できる強靱な体制づくりが求められることになった。

39年度長期経営計画の最終年度である41年度は、当行創立25周年に当たることから、この年を一層意義あらしめるとともに、これを機に当行発展の礎石を築くことを狙いとして、あらためて41年度を初年度とする長期経営計画を策定し、遂行半ばの39年度長期経営計画をこれに吸収した。

41年度長期経営計画では、「収益基調を重視した経営体制を確立し、43年度上期実質預金平均残高2,000億円、計画最終期末である43年度下期末に総預金2,500億円を達成する」ことを基本目標に掲げた。

この計画のスタートに当たり、41年4月に開催された支店長会議で、末光頭取は収益基調重視の経営に触れて次のように訓示した。

この41年度長期経営計画の基本目標設定に当たっては、39年度長期経営計画の実績検討のなかから挙行体制をさらに強化し、新環境に即応しうよう収益基調を重視した経営を推し進めることとしましたが、今後予想される収益率の低下に対処して当行の目標利益を堅持し、国債引受けなど国家的要請にも応え、さらに地域社会の発展に寄与するためには、従来以上に資金量増大への努力とその効率的運用が要請されるのであります。

かかる見地から43年度上期中に実質預金平残2,000億円を確保し、本計画最終期末総預金2,500億円達成を企図し、量質ともに当行の地位を高めるべく基本目標を設定した次第であります。

本計画の初年度に当たる当期は、実質預金130億円を増加目標とし、貸出金はその73%を運用し、国債引受けを吸収して調達内運用の健全性を維持することを基本方針とし、さらに、貸出金運用の効率化をはかり、部門ごとに収益基調を重視した施策を強力に推し進めることといたしました。特に預金目標130億円については、各店そろって8月末までに達成し、9月1日の創立25周年記念日を迎えられんことを切望いたします。どうか全行員一致協力してその実をあげられるよう一段のご努力をお願いする次第であります。

この長期経営計画にそって策定された各期の短期経営計画を遂行していく過程で、経営環境の急速な変化によって、実績と長期計画との間に齟齬が生じてきた。なかでも、長期経営計画の基本目標である43年度末総預金2,500億円は、大幅に未達となる公算が大きくなった。このため、これまで長期経営計画を固定方式で策定してきたことに対する反省が生まれてきた。固定方式では、絶えず流動する経営環境に柔軟に対応し切れなくなったのである。

### 柔軟になった経営計画の策定

経営環境の急変によって基本目標と実績に大きな差異が生じたこと、また大蔵省あての長期経営計画書がスライド方式であることから、この機に長期経営計画をスライド方式に移行することになった。

スライド方式の新しい長期経営計画については、昭和42年11月に設置された長期経営計画委員会およびその下部組織としての専門委員会が策定に当たり、43年3月、昭和43年度長期経営計画が発表された。

本計画では、基本目標を「昭和46年9月1日に迎える創立30周年記念日に総預金3,000億円を達成する」ことにおき、目標実現のための基本方針として次の3点を打ち出した。

- (1) 大衆化運動の展開により営業基盤の強化とシェアの拡大を促進する。

- (2) 選別基準による貸出金の運用を行い、預金、貸出金の安定的均衡を保持する。
- (3) 実践力のある経営体制を指向するとともに、営業面では機能サービスを強化する。

続いてスライドされた44年度の長期経営計画では、46年9月1日総預金3,000億円必達の目標を克服したうえ、46年度下期には一般実質預金平均残高3,000億円の突破を、また45年度の長期経営計画では、47年度下期末に総預金4,000億円突破をそれぞれ基本目標とした。

46年度の長期経営計画では、50年度を展望した5カ年計画を設定、50年度下期一般実質預金平均残高7,000億円を突破することを基本目標とし、さらに今後の経営指針として次の基本方針を策定した。

- (1) 瀬戸内海経済圏に立脚した積極的な経営体制を確立し、業界における優位性を確保する。
- (2) 機動力のある事務体制ならびに顧客サービスを指向して機械化をさらに促進し、経営の合理化、効率化を推進する。
- (3) 情報管理を徹底し、各部門間の連携を強化するよう組織を整備する。
- (4) 能力主義による人事施策を進め、従業員の福祉厚生に意を用いる。

この46年度5カ年長期経営計画は、当初2年間は固定方式をとり、その間は短期経営計画で修正を加え、2年経過後に、残る3年間についてスライド方式に移行する方式を採用した。しかし、48年度になって、新たな観点から50年度を展望した3カ年の固定方式による長期経営計画に変更、基本目標を51年3月末総預金8,000億円突破、50年度下期に預金平均残高7,200億円突破においた。さらに基本方針として、「地域社会との密着化」「四国最大最優の地位確保」「人材の開発と働き甲斐のある職場づくり」「変動する経営環境に対応した機能の強化」を標榜した。

当行の長期経営計画は、ここに来て再び固定方式に戻った形となったが、必要に応じて短期経営計画で修正していくことでその運営に弾力性を持たせることになった。

## 2. 経営管理組織の合理化

### 本部機構の改編

昭和40年代に入り、激しく流動しはじめた経営環境に対処して、当行は本部機構の強化、経営管理組織の全面的改正を行った。

40年には、本格的な開放経済体制への移行を控え、外国為替業務拡充の体制づくりとして同年8月、審査第一部に所属していた外国課を単独課として分離、2ヵ月後の10月にはこれを外国部に昇格させた。

41年8月には、コンピュータの導入体制を整えるとともに事務処理体制を強化するため、業務部に所属していた業務課を解消して、事務管理課と事務集中課からなる事務部を新設した。事務管理課は融資と一般受託業務を除く事務指導と事務の合理化を担当し、事務集中課は商業手形割引料計算と手形取立の集中処理およびコンピュータの導入準備を担当することになった。

同時に、審査第一部に総括課が新設されたほか、審査部門内各課の業務間に若干の調整が行われた。改編前の審査部門各課の業務内容は、審査第一課では貸出の企画、統制と審査、管理、審査第二課では貸出の審査、管理と代理業務、また監査課では貸出の整理が中心となっていた。当行の業容拡大にともなって貸出規模が膨張してきたため、貸出金運用の健全化を期して、企画・調査機能および資金の効率的運用とその指導を充実させる必要があり、これを専門的に分掌する部門として総括課の発足となったものである。したがって、総括課では企画・指導の基礎となる貸出統計事務と、従来審査第一課、第二課で行われていた信用調査を担当することになった。このほか、大口貸出先の審査、管理を審査第一課に集中することになった。

こうして、41年8月時点の本部機構は、9部（総務、業務、事務、経理、審査第一、審査第二、人事、外国、検査）1室（総合企画）17課（部に属する16課と秘書課）2事務所（東京、高松）に拡充された。



### 経営管理組織の全面改正

昭和30年代から40年代初頭にかけて、当行では業容の拡大にともなって経営管理組織は分化、拡張の一途をたどってきたが、43年5月に至り、管理組織の全面改正を断行した。その内容は、銀行業務が拡大、多様化していくなかで、行内の意思疎通の向上、命令系統の明確化、本部機構の簡素化と弾力的運用を目的とした課制の廃止および業務分掌の整理統合であった。

この経営管理組織の具体的改編は次のとおりであった。

- (1) 本部における経営管理機能を強化するため、本部機構を再編成して課制を廃止した。
- (2) これまでの総合企画室の企画機能と経理部主計課の経理機能とを統合し、これに業界調査機能を加えたゼネラル・スタッフ部門として総合企画部をおいた。
- (3) 銀行事務の大量化、多様化によって、コンピュータの導入、手形事務の本部集中、データ電話等によるデータ通信網の整備など、事務処理の本部集中化が急速に進展してきたため、集中処理を行う事務センターともいふべき事務集中室を設置した。
- (4) 資金運用、有価証券の管理などの資金・証券事務を行う経理部に、本部出納、広域手形交換、同地振込制度、現送現受など資金フローにともなう事務を担当する経理部センターをおいた。
- (5) 融資審査の組織を2部制から1部制に改め、融資取引先を対象に業種別、地域別、融資高別に組み合わせたグループ別編成を行い、審査機能のレベルアップをはかった。
- (6) 業務部の分掌を、機能サービス・広告宣伝の企画、店舗構造、オフィスレイアウト、営業店の事務管理と指導、公金対策など多彩な領域にまで拡大した。

以上の結果、本部機構は総合企画部・業務部・審査部・外国部・人事部・経理部・庶務部・検査部の8部、これに従来の監査課、事務集中課、秘書課を室とした監査室・事務集中室・秘書室の3室と東京・高松の2事務所を加えた8部3室

2 事務所編成となった。

### その後の機構改編

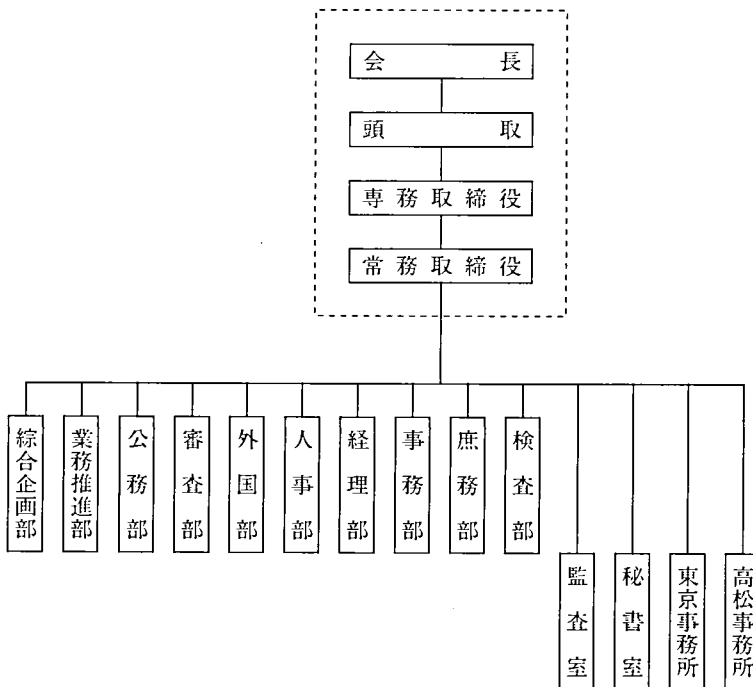
本部機構はその後も改編が進められていった。昭和45年4月には、営業活動の支援体制を強化し、営業店指導の一元化と本部営業店間および営業店相互間の連絡と調整をはかる目的で業務推進部が新設された。

業務推進部の主な分掌は、市場開拓調査、預金増強施策の企画と指導、営業店活動の援助、広告・宣伝の企画などであり、これらの職能を円滑に運営するため、新たに推進役を設けた。その職務は、一定数の営業店を担当して臨店を行い、本部営業店間および営業店相互間の連絡および調整役を果たすことであった。

ついで、47年2月には、地方公共団体、公団、公社等との連携を深めて財政資金を積極的に捕捉するほか、金融機関との取引や受託業務をより広く推進していくため、従来、業務部にあった公金受託部門を独立させて公務部を新設した。また業務部と事務集中室にそれぞれ事務管理分掌があつて営業店指導上の隘路とな

図4-3-1

機 構 図



っていたため、この二つを統合して事務部を新設した。

公務部と事務部の新設にともなって、業務部および事務集中室は解消した。

以上によって47年2月における新しい本部機構は、前ページ図のとおり10部2室2事務所となった。

### 3. 自己資本の充実

#### 相つぐ増資で資本金75億円に

昭和39年末の当行の資本金は16億円であった。その後、業容の伸展により預金量が著しく増大したため、預金に対する自己資本の比率が低下した。一方、店舗の増改築、特に本店別館の新築によって自己資本に対する営業用不動産の比率が上昇しはじめた。当行は資本構成の健全化をはかるため、42、46、48年の3回にわたり合わせて59億円の増資を行った結果、48年10月1日の新資本金は75億円となった。

授權資本額は、42年10月の定時株主総会において定款を変更し、これを100億円とした。

なお、自己資本比率は42年の増資以後8%台に乗り、全国普通銀行の平均自己資本比率7%台を上回ることになった。

表4-3-1 増資の推移

増資日	増資額	新資本金	摘 要
昭和42年10月1日	14億円	30億円	株主割当1:0.7 公募560万株(発行価格1株につき65円)
昭和46年4月1日	20億円	50億円	株主割当1:0.6 公募400万株(発行価格1株につき125円)
昭和48年10月1日	25億円	75億円	株主割当1:0.5

#### 再評価積立金を資本準備金に

戦後の激しいインフレの進行で、事業用資産特に減価償却資産の帳簿価額が時価に比べて著しく低い状態となり、投下資本を減価償却で回収することが困難と

なったため、昭和25年以降、資産再評価法にもとづいて数次にわたり資産の再評価が実施された。当行でも、再評価の差額を再評価積立金として留保することによって自己資本の充実に努めてきたことはすでに触れているとおりである。

42年7月、「資産再評価法の一部を改正する法律」の施行により、戦後の企業経営において重要な役割を果たしてきた再評価積立金の項目が消えることになった。再評価積立金は、43年3月末を含む事業年度から48年3月末を含む直前事業年度までの間に資本準備金に組み入れることとされていたが、当行は、43年3月30日をもって1,038万9,424円の再評価積立金を資本準備金に振り替えた。

### 株式の上場

当行は、金融機関としての社会的信用を高め、また営利企業として株主の期待にもこたえるため、近隣他行に先がけて株式を公開することになった。



株式上場説明会

まず、昭和44年10月1日から株式を大阪証券取引所市場第二部に上場した。これは、当行が27年に大阪支店を開設して以来、近畿地区との取引深耕に努めてきた結果、この地区の株式分布が地元愛媛県について多くなっており、このため近畿地区における株式の流

通を円滑にして公正な株価を形成維持しようとしたものである。

当行株は上場日に1株当たり120円の値がつけられた。その後当行株の取引相場は順調な足どりをみせ、45年8月1日に、当行株式は大阪証券取引所市場第一部に指定替えとなった。さらに46年4月1日には、東京証券取引所市場第一部にも上場された。これは、29年の東京支店開設以来、中央経済とのつながりが一段と強化されてきたことによるもので、取引所の審査、大蔵省の認可を得て上場公開の運びとなった。

株式の上場により、当行株式の流通機能が高まるとともに、経営の成果を反映

した公正妥当な株価が形成されたこと、資本の調達が容易になったこと、当行の社会性、公共性のイメージアップに役立ったことなど、得られた効果は実に大きいものがあった。

#### 4. 経営体制の強化

##### 役員の変動

昭和40年代の役員の変動は次のとおりであった。

40年1月に取締役梅村源一郎が常務取締役に就任した。同年10月には河合義数が取締役を退任して監査役に就任し、西川安久が監査役を退任した。また小笠原京一、近藤準一郎、菊池龍一、永山進一が新たに取締役に就任した。

41年4月に小笠原京一が取締役を退任、同年10月には常務取締役高畑薫幸が退任した。また41年10月29日には常任監査役制度がおかれることになり、翌11月、監査役河合義数が常任監査役に就任した。

43年に入って、4月に取締役山田惣市が常務取締役に就任、同年10月には常務取締役梅村源一郎が退任し、代わって取締役菊池龍一が常務取締役に、男澤敬一と原研三が取締役にそれぞれ就任した。

44年には、10月1日に当行株式が大阪証券取引所市場第二部に上場されたのを機に、人心の一新と経営陣の充実をはかるため、10月28日、会長制、専務制が採用されると同時に副頭取制が廃止され、同日、会長には末光千代太郎、頭取には渡部七郎、専務取締役に宮崎要が就任した。同時に、取締役木原茂、長山芳介が退任、代わって松田通弘が取締役に就任、また岡田宗一・宮内誠恭両監査役の退任により、新たに井上直が監査役となった。

45年4月には、常務取締役向井哲夫と常任監査役河合義数が退任、これに代わり取締役近藤準一郎が常務取締役に、向井哲夫が監査役にそれぞれ就任、清家豊茂が取締役に就いた。

47年では、1月に取締役清家豊茂が退任、10月には専務取締役宮崎要が退任、同時に取締役原研三が常務取締役に昇進、水野孫一、明比文治、梶田三郎が新た

に取締役となった。

48年4月、常務取締役山田惣市が退任、同年11月には常務取締役菊池龍一が専務取締役に昇任した。また監査役向井哲夫、取締役男澤敬一が退任して菊池康、忽那一が取締役に、男澤敬一が監査役にそれぞれ就任した。49年9月には取締役永山進一が退任した。

49年11月5日、会長末光千代太郎が出張先の別府市で胆のう炎が再発して急逝した。

同月9日に監査役井上直が退任し、代わって永山進一が監査役に就任した。

以上の異動を経て、49年末の当行の経営陣は次のとおりとなった。

頭	取	渡	部	七	郎
専務取締役		菊	池	龍	一
常務取締役		近	藤	準	一郎
同		原		研	三
取	締	丸	木	賢	三
同		松	田	通	弘
同		水	野	孫	一
同		明	比	文	治
同		梶	田	三	郎
同		忽	那		一
同		菊	池		康
監	査	男	澤	敬	一
同		永	山	進	一

第3代頭取渡部七郎は、明治35年松山市旧荏原村素封家の生まれ。松山中学校、松山高等学校を経て、昭和3年東京大学経済学部を卒業後、五十二銀行に入行した。翌4年同行を退職、請われて26歳の若さで出身地の荏原村村長となった。12年、銀行界に復帰して豫州銀行に入行、16年9月の3行合併で伊豫合同銀行が誕生したのち、22年に同行の取締役就任、28年、行名変更で伊豫銀行常務取締役、38年副頭取となり、44年に頭取に就任した。座右銘は「無事是貴人」、「心外無法」。

### 店舗網の拡充と店舗の改廃

昭和30年代のわが国経済の高度成長は、地域の所得格差や工業地域の過密化、集中化をもたらしたが、このような状況は瀬戸内海沿岸地域においても顕著に現れた。一方、北九州経済圏や中京経済圏はマンモス化を続け、太平洋ベルト地帯に存在する各経済圏相互の経済交流が活発となってきた。

このため、当行は瀬戸内海経済圏を中心とする広域的な店舗網の拡充整備、さらには主要経済圏への進出が不可欠となった。

38年度から大蔵省による店舗行政が緩和されたのをうけて、40年9月に名古屋支店、41年3月には神戸支店を開設した。

41年度から43年度にかけて大蔵省が、これまでの店舗増設による不動産比率の悪化から全面的な店舗新設抑制方針をとったため、当行もこの間、店舗の新設を見送った。しかし、44年度以降、店舗配置転換の数的規制の撤廃、店舗新設規制の緩和および現金自動支払機の店舗外設置の認可方針が打ち出されたため、当行は44年5月に坂出支店、同年7月波止浜支店波方出張所、45年4月福山支店、46年3月には大阪の第2店舗として大阪北支店、同年12月福岡支店、47年12月には姫路支店をそれぞれ新設した。

48年に入ると、まず6月に本店営業部松山市役所出張所、10月に中浜支店今治市場出張所、12月には東京都内の第2店舗として新宿支店、続いて同月松山市に



福山支店開店のチラシ



姫路支店

問屋町支店を設置した。49年6月には松山市に空港通支店、同年9月に丸亀支店が開設された。さらに、現金自動支払機の店舗外設置店として、49年3月、湊町支店いよてつそごう百貨店出張所、同年9月には大街道支店松山三越出張所を開設した。

なお、店名変更では、44年6月、神郷支店が新居浜東支店に、47年12月には大手町支店が松山駅前支店にそれぞれ改称された。

県内の店舗配置については、小規模非効率店舗および市街地競合店舗の整備を中心に、公共的立場から住民の利便および地域経済に支障を来さない範囲で改廃を実施した。40年代に実施された店舗の改廃は下表のとおりであった。

こうして、49年末の当行の店舗網は、瀬戸内海経済圏を主要基盤として愛媛県80カ店（うち出張所10、ただし現金自動支払機設置所2を含む）、大分県6カ店、広島県4カ店、香川県3カ店、福岡県・兵庫県・大阪府・東京都に各2カ店、高知県・徳島県・岡山県・愛知県に各1カ店の合計105カ店となった。

表4-3-2 店舗の改廃

年月日	店舗名	備考	引継店
昭和41.12.1	三番町支店	出張所に変更	
44.3.31	白浜支店	廃止	八幡浜支店
44.6.30	三間支店	廃止	宇和島、近永両支店
45.1.31	三重支店	廃止	大分支店
45.9.30	城南支店	廃止	宇和島支店
45.9.30	久万支店仕七川出張所	廃止	久万支店
46.11.30	大洲支店鹿ノ川出張所	廃止	大洲支店
47.9.30	本店営業部三番町出張所	廃止	本店営業部

#### 効率化行政への対応

昭和40年代に展開された金融効率化行政をうけて、当行のとした対応策は次のとおりであった。

##### 〔統一経理基準の実施〕

昭和42年9月に大蔵省から発せられた統一経理基準通達により、銀行は42年9



月期からこの基準にもとづいた決算経理の実施を義務づけられることになったが、実施に際して起こる不測の混乱を避けるために、全国銀行については45年3月期まで経過期間が設けられた。

当行ではその経過期間満了を待つことなく、それより2年早い43年3月期をもって統一経理基準の完全実施を実現した。

#### 〔配当規制の緩和〕

昭和45年2月の大蔵省通達により銀行の配当規制が緩和され、銀行は45年9月期から当分の間、決算承認を必要とするなどの特別の事情がない限り、年10%までの配当が可能となった。そして10%を超えて配当する場合は、15%を限度として一定の算式による最高配当率の範囲内で適宜に配当率を定めることができることになった。

当行は、創立以来20年3月期までは6%の配当を実施、戦後はGHQの指示もあって無配としたのち、25年3月期に7%配当に復活、翌25年9月期10%、26年3月期12%、27年9月期から12.5%と順次配当率を引き上げてきたが、31年9月期以降は31年3月の大蔵省通達による行政指導にそって10%に縮小、これが45年3月期まで続いていた。

このたびの配当規制の緩和にともなって、当行は45年9月期から2%増配して12%配当を続けたが、石油ショック後の社会情勢を考慮して50年3月期から再び10%とした。

#### 総合金融サービスの展開

昭和40年代の半ばから、経営環境の変化を背景に金融機関では経営基盤の強化、収益性の向上、顧客サービスの多様化を目的とした関連会社設立の動きがみられるようになった。

当行でも、48年度長期経営計画の基本方針に「変動する経営環境に対応した機能を強化するため周辺業務の研究開発を行う」ことを掲げて関連会社設立の準備を進めてきたが、49年9月にその第1号として「伊豫総合リース株式会社」を設

立した。新会社の資本金は3,000万円、事業は物件を比較的長期にわたって一定期間賃貸するもので、取扱物件は、船舶、車両、コンピュータ、医療機器、産業機械などの動産のほか、土地・建物等の不動産、特許権などの諸権利にも及ぶものであった。

同社は、58年8月「伊豫銀総合リース株式会社」、さらに平成2年9月に「いよぎんリース株式会社」と商号を変更して現在に至っている。

当時、すでに当行の関連会社として28年2月設立の「伊豫倉庫株式会社」（平成2年9月「伊予トータルサービス株式会社」と商号変更）、39年1月設立の「株式会社北九州ビル」（60年9月「伊豫総合ビル株式会社」、さらに平成2年9月「伊予総合ビル株式会社」と商号変更）の2社があったが、このリース会社の設立をきっかけに、50年以降、総合金融サービスをめざす各種関連会社の設立が相ついだ。

## 5. 業務推進体制

### 首脳陣による業務推進体制へ

昭和40年代の営業活動の推進は、30年代に引き続いて業務部を中心に行われた。業務部は、各営業年度の初めに営業店ごとの預金増加目標を設定し、この目標を達成するため、全店的な各種の預金増強運動、成績優良店の表彰などを実施した。43年5月、組織の全面的な改正によって、本部機構の簡素化と弾力的な運用を目的とした課制の廃止および業務分掌の整理統合がはかられたが、その際、業務部の分掌は、機能サービス・広告宣伝の企画、オフィスレイアウト、営業店の事務管理と指導、公金対策などの領域にまで拡大した。

しかし、40年代が進行するなかで金融機関をとりまく環境の変化が、さらに激しくなることが予想されるようになって、当行の業務推進面における本部の支援体制を一層強化することが必要となった。

従来の業務部を中心とする業務推進体制においては、その業務分掌が預金面に限られていたことから本部各部に散在する営業店管理職能を一元化することが求

められた。

44年度長期経営計画において、本部の営業店に対する窓口を一本化した業務推進体制により、預金業務、融資業務を一体とした営業活動を推進することが指向された。しかし、この営業推進体制を本格的に確立するためには、コンピュータの活用による迅速かつ正確な経営統計の整備をはじめとして種々の前提条件を具備することが必要であった。その過渡的なものとして、44年5月、経営首脳陣による営業店の直接指導体制をとることとした。具体的には、副頭取を長とする業務推進本部を設けて全店を3グループに分け、常務が各グループを直接担当して、預・貸金を一体とする支援体制をしいた。

この業務推進本部は、大都市大店舗から農漁村小店舗まで多岐にわたる店舗網を有する当行が、店舗の規模に応じた営業店支援体制をとるため、45年4月に業務推進部を新設したのにもなって廃止された。

なお、46年4月に、46年度上期一般実質預金3,000億円突破をめざして再び首脳陣による営業店支援を行うため、創立30周年に当たる46年度に限り業務推進本部を設置し、業務推進本部長には専務、業務推進第一本部長（県外担当）および業務推進第二本部長（県内担当）にはそれぞれ常務が就任して陣頭に立っての業務推進を行った。

## 6. 預金業務

### 大衆化路線の推進

銀行の大衆化は、昭和30年代後半から都市銀行を中心にクローズアップされてきた。当行もまた、成長プランの開発をはじめとして種々の大衆化施策を講じてきた。しかし、30年代における大衆化の施策は、まだまだ本格的なものではなく、業務推進上に占めるウエートは極めて小さなものであった。

40年代に入ると若年層を中心とする賃金の急上昇が勤労所得の著しい増加をもたらし、これらの所得層を対象とする大衆市場の開拓は、銀行業務推進上の不可欠の要件となるに至った。当行の経営計画においても業務推進の基本路線を大衆

市場の開拓におき、具体的施策として個人取引層を広げるための口数増加運動、魅力ある新種預金の開発、家計との結びつきをはかる公共料金自動振替制度の普及、大衆向け PR 活動の強化を取り上げた。

45年4月の業務推進部の新設も、本支店が一体となって大衆化の推進をめざすためのものであった。45年度上期の経営計画には、業務推進施策として大衆化の推進が挙げられ、業務推進の基本方針を大衆市場の開拓におき、基盤の拡充と営業活動の効率化をはかることとした。さらに、店頭サービスの向上と店頭セールスの強化ならびに店周圏の拡大と店周取引率の向上が重要施策として示された。

### 預金増強運動

当行の長期経営計画は、基本の増加目標を預金の増加にしぼり、短期経営計画のなかの業務推進計画として、営業店ごとに預金目標を設定した。営業店は、この目標達成に向かって創意工夫をもって日常の営業活動を推進するとともに昭和40年代の前半には、業務部が中心となって次のような全店的な預金増強運動を展開した。

#### 〔定期預金増加運動〕

定期預金増加運動は、従来、預金増強の支柱として推進してきたものであるが、40年度以降も引き続き本運動を実施した。具体的には業容拡大の基礎固めとするため期初の2カ月間にわたり全店的に展開するもので、41年度上期には「創立25周年定期預金増強運動」、44年度上期には「定期預金1,500億円台乗せ運動」、同下期には「総定期性預金増強運動」を繰り広げた。

#### 〔口数増加運動〕

40年度上期に全店的に口数1割増加運動を展開、引き続き同下期にもこの運動を実施した。本運動は、勤労所得層を中心に個人取引層の底辺拡充をはかり、安定的な業容拡大を指向するもので、預金各種目を対象とした。また、43年度上期には、本店別館の新築落成を記念して、4～6月に普通預金を中心に口数増加運

動を実施した。

〔営業店の自主的な預金増強計画〕

農漁村店舗から大都市店舗に至るまで大きな店舗格差がある当行において、全店的な預金増強運動を画一的に実施することは個々の営業店の実状に合わない場合があり、また個別運動の繰返しでは効果が薄いという問題も出て、新たな預金増強策が求められるようになった。

45年4月、業務推進部の発足とともに、預金増強運動は原則として営業店の自主的な計画にゆだねることとし、全店的な統一運動は、その目的やタイミング、広告・宣伝キャンペーンなど全店共通の趣旨やテーマに限って展開することになった。

例えば45年度上期に実施した全店統一運動は、「ボーナス預金獲得運動」と「店周圏拡大強化運動」であった。ボーナス預金獲得運動は5月から8月にかけて実施されたが、その獲得目標については、前年度実績の大幅アップをめざしての各店の自主的な設定にゆだねた。また、店周圏拡大強化運動は、営業活動の効率化と地域に密着した経営を促進するため、機動車外交の偏重を是正して足で稼ぐ脚下照顧の外交を強化し、店周圏の拡大と店周取引率の向上をはかった。

さらに、45年度上期経営計画は、公共料金自動振替と総合振込の推進、期日管理の徹底ならびに新種預金の売込みについて、営業店が自主的に推進するものとした。

なお、タイミングをはかっていた全店統一運動としては、「45年12月末3,000億円突破預金増強運動」を11月から展開、12月末日には預金残高3,000億円突破を果たした。また、47年9月末日には預金残高4,000億円突破、48年9月1日には同5,000億円突破、続いて49年11月末に同6,000億円突破を果たしたが、これは、それぞれの時期に、大台乗せのため全店統一の預金増強運動に取り組んだことの成果であった。

### 効率的な営業活動

昭和30年代の預金増強は、外務活動が中心となって推進されてきた。40年代に入ると、経営環境の厳しい変化とともに収益基調も変化し、営業面において一段と計画的かつ効率的な活動が要請されるに至った。

#### 〔預金者行動調査〕

40年度下期に、当行は松山、今治および宇和島の3市において、預金者行動調査を実施した。これは、金融機関との取引開始の動機、貯蓄の形態、当行のイメージなど29項目にわたるアンケート調査で、対象人員は2,000人にのぼった。調査の結果は、その後の当行の業務推進にとって示唆に富むものが多く、貴重な資料となった。

#### 〔情報活動の強化〕

41年度上期には、情報活動強化の一環として「取引先名簿」を作成した。これは、当行の主要取引先を網羅したもので、各営業店に配布し、資金トレースの徹底、取引開拓など営業活動の参考資料とした。また、44年度上期には、従来使用してきた情報メモに代えて情報連絡票・預金者転出入連絡票・店内情報メモの3種の情報連絡票を制定し、本部営業店間、営業店相互間、営業店店内の情報連絡を密にすることによって、情報活動の強化をはかった。

#### 〔店周活動〕

顧客側からの銀行取引開始の動機として、「近くて便利」が圧倒的に多いことが、当行の預金者行動調査でも明らかになったところから、店周の見直し、店周活動の強化を進めた。これは、営業店の周辺に重点をおいて、新規取引先の開拓あるいは既取引先との複合取引の推進をはかるものであった。43年には、営業店事務が比較的落ち着く2月、8月に全店で店周運動を展開した。また、店周の一般家庭との密着化を狙って、NHK受信料、電気料金、電話料金などを売込み対象とした公共料金自動振替推進運動をあわせて実施した。さらに、口座振替機能を活用

した総合振込制度の普及をはかることとし、総合振込推進運動を44年8～10月に推進した。

#### 〔顧客の組織化〕

当行のファンづくりを目的に、従来営業店では個々に経営研究会、趣味同好会などを組織していて、これが預金増強面でも大きな力となっていたが、特に新種預金の売出しに当たっては顧客の組織化をはかった。43年度下期のオレンジ積立定期預金の売出しに際しては、「いよぎんオレンジ会員」を募集し、当行のPRをかねた定期刊行物『いよぎんホームライフ』の無料配布を行った。また、44年度下期には、主として中小企業経営者を対象にIMC積立プランを売り出すとともに、積立プラン加入者に対しては経営講座、税務講座などを盛り込んだ定期刊行物『IMC』を無料配布するほか、当行主催の経済講演会などを適宜開催することとした。

#### 〔営業基盤の強化〕

48年度に入って、従来の店周活動を一步進めた営業活動が求められることとなった。経済環境の激しい変化は、都市と農漁村を問わず、個々の営業店に及んだ。そのため営業店は、訪問件数、特に新規訪問の増大を目標にそれぞれの自店環境の変化に即応した効率的な渉外活動を展開する必要がある。

この見地から、48年11月から49年1月までの3カ月間、「営業基盤強化運動」を全店的に実施した。本運動の目的は、店周を中心とする重点地域の再開発の推進と、個人取引と個人預金市場の拡大を通じて安定的成長をはかるための営業基盤の強化であった。運動の内容は、先数増加主義に徹した大幅な預金口数の増加と本源預金としての個人預金の増強であり、主力売込商品については総合口座、積立預金、財形貯蓄、各種自動振替など、既取引先も含めた複合取引を推進した。

### 新種預金の取扱い

個人所得の増加にともない、当行の預金吸収施策もすでに昭和30年代の半ばから大衆化を指向して、ハッピープランをはじめとする種々の新種預金を開発してきた。

40年代に入ると、大衆市場開拓のための施策が業務推進策の大きな柱となった。このため、43年の機構改革を機に、業務推進部において新種預金の開発を積極的に推進した。

#### 〔架橋協力預金〕

43年4月から、本州四国連絡橋（今治～尾道ルート）早期実現のための県民運



架橋協力預金のチラシ

動の一環として、瀬戸内海大橋架橋推進協力預金が、県内の金融機関で取り扱われた。これは、定期預金を中心として預金証書、通帳に架橋預金のシールを貼付しその趣旨を強調するもの

であったが、当行も地元金融機関の中核として本運動に積極的に協力していった。

#### 〔オレンジ積立定期預金〕

43年11月、サラリーマンを主とする中間所得層を対象に、オレンジ積立定期預金の取扱いを開始した。これは、毎月の積立とボーナス時の積立をセットしたもので、積立預金の累積効果とボーナスの預入予約を狙いとしたものであった。積立目標額別の五つのコース（レインボー、エンゼル、ドリーム、ファミリー、ゴールド）にセールスポイントをおいて、顧客指向にもとづく売込み活動を展開した。



## 〔いよぎん交通安全定期預金〕

43年12月、定期預金に交通事故傷害保険を付けたいよぎん交通安全定期預金の取扱いを開始した。これは、定期預金の預入と同時に、損害保険会社と交通事故傷害保険契約（定期預金額の10倍または20倍を保険金額とするもの）を結び、その保険料は定期預金利息から支払われるもので、当時の交通災害の不安から顧客を守るとともに、預金の増加と安定化を狙うものであった。

## 〔松山市制80周年記念定期預金〕

44年12月に松山市が市制発足80周年を迎えるに当たり、当行はこれを記念して松山市制80周年記念定期預金を売り出した。この記念預金は、松山市民とともに歩む当行の姿勢を示したものであった。取扱期間は44年6月から12月までとし、県内23カ店、県外の主要11カ店で取り扱った。



松山市制80周年記念定期預金のグッズ

記念預金証書は、松山城をバックにした多色刷りのもので、発行に際しては、パンフレット「松山市のあゆみ」や記念マッチ「坊っちゃんマッチ」を預金者にプレゼントした。

## 〔利払式継続定期預金〕

利息元加式のみであった従来の継続定期預金に、44年12月から利払式を加えた。この利払式継続定期預金は、満期日に元金のみ自動的に継続し、利息を指定口座に入金するもので、いわゆる利息生活者のニーズにも適合し、継続定期預金の普及と期日管理の効率化に役立った。

〔IMC 積立プラン〕

45年1月、IMC 積立プランの取扱いを開始した。これは、従来の定期積金を特定コース(契約期間2年および3年で、積立目標額30万円から500万円までの7コース14種類)にしぼり、中小企業を対象に定期刊行物を無料配布するなどの知的サービスを加え、“あすの繁栄と事業計画実現のための資金づくり”を勧めるものであった。

〔いよぎん進学指導定期預金〕

同じく45年1月、定期預金に旺文社の進学指導を組み合わせたいよぎん進学指導定期預金の取扱いを開始した。これは、いよぎんホームプランの一環として売り出したもので、定期預金の申込みと同時に旺文社蛍雪サークルに入会し、その受講料が定期預金利息から自動的に支払われる仕組みのものであった。

46年以降も新種預金の誕生が相つしたが、その中には、政府の金融政策にもとづくものが多く、46年2月には「1年半定期預金」、48年7月に「2年定期預金」、49年4月には「いよぎんくじ付(割増金付)定期預金」の取扱いがそれぞれ開始された。また、47年1月には「勤労者財産形成預金」の取扱いを開始した。これは勤労者財産形成促進法の適用をうけ、勤労者貯蓄の優遇と、持ち家建設を中心とする財産形成の促進を目的に発足したものであった。当行も、その趣旨に則って企業と個人の総合的な取引推進に努めた。

そのほか、他業種との提携商品として、折からの海外旅行ブームに照準を合わせ、46年8月「ユアーズ」(地銀共同海外旅行預金、提携先・日通航空)、47年1月「ジャルパック海外旅行預金」(提携先・日本航空)も、それぞれ取扱いを開始している。

この間、異色の新商品として、48年3月に取扱いを開始したものに「いよぎん総合口座」がある。

この商品は、顧客ニーズの多様化に応えるために開発されたもので、普通預金、自動継続定期預金、当座貸越の三つの業務をセットしたものであった。一般家庭

の公共料金など各種代金の口座振替制度の拡充とともに、「貯める、使う、借りる」の機能を備えた総合口座は、大衆化時代の最適商品として好評を博し、現在に至っている。

なお、新種預金の相つぐ開発にともない、預金の種類が多様化したため、事務合理化の見地から商品価値の減少したものの廃止を検討した結果、オレンジ定期預金、ハッピープラン、成長プランの取扱いを45年9月末をもって廃止した。

### 『調査』の発行

昭和43年5月の組織改正により総合企画部を設置して調査体制を拡充したのを機に、従来、業務の参考用に発行してきた『調査』の内容を充実させることとし、同年9月から、行外配布を目的とした新しい『調査』を隔月に発行することになった。

なお、『調査』の発行は、51号（56年4月発行）から調査部へ、60号（60年12月発行）から情報調査部へと引き継がれ、また、中途から不定期刊となったが、63年2月発行の64号をもって刊行が中止された。これは、63年4月、関連会社いよぎん地域経済研究センターの設立にともない、情報調査部が廃止され、その調査研究部門を同センターに吸収したことによるものであった。

### PR活動の推進

銀行の広告宣伝については、金融機関の公共的性格にかんがみ、広告経費の節減と過当競争の自粛を目的として、昭和28年12月、全銀協の「広告の合理化措置」によって自主的に規制されていた。その後数度の改正を経てきたが、40年代に入り、当行はこのような自粛措置のもとで、親近感のある銀行、大衆の銀行としてのイメージづくりに重点をおき、各種のパンフレットをはじめ、効率的な新聞広告、屋外広告などによるPR活動を積極的に推進した。

## 7. 融資業務

### 計画的な貸出金運用

昭和40年代に入って、わが国における経営環境の著しい変化は、銀行に対して長期かつ安定した低利の資金供給を要請した。このような情勢を背景に、当行も経営の合理化・効率化を推進し、資金コストの低減と資金の計画的運用に努める一方、融資体制の強化および融資事務の合理化をはかることになった。

当行では、これまで資金運用計画あるいは総合資金計画にもとづいて貸出計画を決定し、貸出金の計画的・効率的運用をはかってきたが、40年の不況を中心とする金融緩和に際しては融資方針を大きく変更することになった。すなわち、企業の資金需要が著しく減退し、さらにコールレートも大幅に低落して資金の運用難におちいったため、40年度下期には積極的な融資方針を打ち出し、優良企業に対する取引集中とともに、新規取引先の開拓にも努め、零細企業に対しても幅広く融資することとしたのである。

しかし、41年度下期になると、企業の資金需要が活発化し、さらに多額の国債引受もあって、当行は資金ポジションの急激な悪化を招き、融資方針をわずか1年にして再び変更せざるを得なくなった。この融資方針の急激な変更は、営業活動に大きな混乱を招く結果となり、長期的な見通しによる計画的な貸出金運用が要請されることになった。このため、41年8月、審査第一部に総括課を新設して、融資企画の充実および貸出金についての資金統制をはかるとともに、融資事務指導、信用調査、業界調査も一本化した。

### 融資体制の強化

融資事務の円滑化のため、当行は昭和33年に事務提要「貸付編」を制定していたが、その後の事務手続、諸規程などの変更により全般的に手直しする必要があるため、39年12月、これを全面的に改正して新たに事務提要「貸出編」を制定した。また、取引先の実態把握のために、38年に信用調査表を制定して以来、信

用調査の充実をはかってきたが、42年3月、信用調査表を改訂して企業の財務内容の把握を容易なものとするとともに、同年7月には財務分析の作業表として信用分析表を制定した。さらに、45年5月に、チェックリスト方式の『審査の手引』を作成し、窓口審査能力の向上と融資事務の適正化に役立てた。

貸出金の運用については、あらゆる機会をとらえてその適正化を喚起してきたが、43年2月、経営基本方針の一つである堅実経営の確立を目的として「堅実管理推進委員会」を設置し、融資業務の機能的な運営と貸出金管理体制の強化をはかることになった。さらに同年4月には、融資姿勢の正常化と貸出金の健全化を期して専決貸出制度を一時停止し、すべての専決貸出金を洗い替えしてその正常化をはかったうえで、12月には同制度を復活させた。

43年5月の本部組織の改正に際しては、審査体制の合理化と本部営業店間の意思の疎通をはかるために、審査機構を従来の審査第一部、審査第二部の2部制から審査部の1部制に改め、さらに課制を廃止してグループ編成とし、また、審査第一部に所属していた監査課を独立の監査室として融資体制を強化した。同時に、貸出金決裁権限を拡大して審査の効率化をはかる一方、不認可決裁についてはこれを常務取締役権限のもとに再審査して慎重を期するなど、営業店の判断を十分に尊重する体制をとった。

### 融資事務の合理化

業容の拡大をうけて融資の稟議件数が増加してきたのにもない、取引先の実態を把握するため、財務をはじめとした各種資料の活用度が高まってきた。さらに経営管理に役立てるための貸出金統計の整備も要請されるなど、融資事務量は年を追って増大する傾向をたどった。当行は、これに対処して稟議手続の簡略化をはじめとする融資事務の合理化に取り組むことになった。

貸出稟議手続については、従来、個別稟議を原則としてきたが、昭和39年5月、商業手形、荷付為替手形の割引については限度稟議を原則とすることとし、手形貸付についても極力限度稟議を採用した。さらに40年12月、すでに信用調査表が作成されている取引先については限度稟議書に添付すべき「付表」を省略できる

ものとし、また不動産担保などにより保全されている貸出金については、限度稟議取扱期間を6カ月延長して1カ年とするなど、営業店の稟議手続の簡略化と本部の審査事務の軽減をはかった。

稟議書の様式についても合理化を進めた。40年11月に担保物件変更稟議書の様式を改訂、42年10月には稟議書に複写式を採用した。また同年12月には、貸出先調書および設備資金・長期運転資金貸出補足説明書をノーカーボン複写式として貸出稟議事務の合理化に役立てた。

融資関係の報告書類についても、総括課の新設を機に広範囲にわたる改廃を検討し、41年9月、42年6月、続いて同年8月に各種報告書の改廃を実施して営業店の報告事務を軽減した。また43年6月、コンピュータの導入とともに消費者金融業務をこれに移行し、さらに各種の融資統計事務をもコンピュータにより集中処理することとして、大幅な合理化を実現した。

#### 歩積・両建預金の自粛

歩積・両建預金の自粛については、昭和28年の全銀協の自粛申し合わせ以来、数度にわたって自粛措置がとられてきた。39年には開放経済体制への移行を控えて、歩積・両建預金に関する論議が再燃し、同年6月、衆議院大蔵委員会で異例の「不当な歩積・両建の規制に関する決議」が行われた。この決議にもとづいて、大蔵省は全銀協に対し「歩積・両建預金の自粛の徹底について」を銀行局長名で通達した。これをうけて当行は39年7月、「歩積・両建自粛促進委員会」を設けて歩積・両建預金の自粛に鋭意努力することになった。

この第1ラウンドにより、自粛基準に照らして過当と判定される歩積・両建預金の整理は順調に進み、40年5月末には普通銀行においてはそのほとんどが解消されるに至った。しかし、このような自粛努力にもかかわらず、各方面の批判は依然として残され、大蔵省では歩積・両建預金特別検査によって実態を調査する一方、歩積・両建預金自粛の第1ラウンドが41年5月に完了するのをまって、同年8月、各金融機関団体に対し、第2ラウンドとして新しい規制措置をとるよう「歩積・両建預金規制の新措置」を提案した。全銀協では、これについて検討を

重ねた結果、41年11月に新しい自粛措置を決定し、地方銀行ではこれを43年11月までに全面実施することとした。

過大な歩積・両建預金は、戦後の特殊な経済事情、すなわち戦争による破壊からの復興とそれに続く30年代の高度成長により、恒常的な資金不足の状態にあった企業が、その必要資金をもっぱら金融機関からの借入に依存せざるをえなかったこと、その反面で預金の絶対的過少を背景に、金融機関が預金獲得競争を激しく展開したという特殊事情のもとに発生したものであった。

### 融資の大衆化

昭和30年代半ばから営農資金貸出、成長プランなどにより消費者向け金融を開始した当行は、その後も、大衆市場開拓による地域社会への密着化をめざして融資の大衆化を進めていった。

39年12月に「消費者金融制度取扱要領」を制定して、耐久消費財についての消費者ローンを制度として確立させた。メーカーまたはディーラーの保証によって、取扱商品の購入代金を消費者に融資する提携ローンは、対象商品もピアノ、自動車をはじめとして家庭電気器具、農機具、理容器具、船舶用エンジン、冷暖房機にも及んだ。対象商品の拡大と相まって、当行の消費者提携ローンは著しい伸びをみせ、46年3月末には取扱件数約4万件、残高は約45億円に達し、総貸金に占めるウェイトも1.8%となった。しかし、この提携ローンは、46～47年を峠に、月賦販売やクレジットカードによる購入が普及したこともあって、件数、残高とも下降気味で推移するようになった。なお、消費者金融事務については、従来、本店営業部で集中処理をしてきたが、43年5月の組織改正を機にこれを審査部に移管した。

融資面における大衆化のいま一つの企画として、当行は住宅金融を取り上げた。43年4月、愛媛県との協定による「愛媛県持家住宅建設資金制度要綱」にもとづき、住宅金融公庫資金利用者に対する頭金の融資を開始した。続いて同年9月に「住宅ローン」の取扱いを開始した。当行の住宅ローンの特色は、当時の地方銀行各行の融資期間が10年以内であったのに対し、これを5年延長して15年以内と

しており、したがって比較的若年層でも利用しやすいことにあった。対象地域については、当初愛媛県内に限っていたが、45年1月から県外にも拡大した。また47年3月、住宅取得資金の上昇に対処して融資期間をさらに5年延長して20年以内とした。住宅需要の増加と相まって、この住宅ローンの伸びは著しく、50年3月末には件数6,461件、残高は約166億円にのぼり、総貸金に占めるウエートも3.3%に達した。

また、47年2月、当行は二つのローン商品の取扱いを開始した。一つは「いよぎんファミリーローン」で、資金使途自由、保証人不要として、個人の家計資金需要に10万円から応じるものであった。取扱い3年後の50年3月末の

状況は、件数1,264件、残高約5億円であった。もう一つは「いよぎんビジネスローン」で、中小企業主向け運転資金、設備資金の制度融資として好評を得、同じく50年3月末には件数1,165件、残高は約34億円にのぼった。

#### 外部資金の活用

当行は、政府系金融機関、長期信用銀行などと委託契約を締結することにより代理貸付制度を積極的に利用してきた。また、これら金融機関による直接貸付の斡旋も行い、状況によっては直接貸付をうける債務者への保証も行ってきた。

昭和40年代においても、44年5月に公害防止事業団と「公害防止施設建設資金・同機械購入資金」に関する委託契約を結んだのをはじめ、47年7月には建設業退職金共済組合および環境衛生金融公庫、同年8月には労働福祉事業団とそれぞれ

表4-3-3 消費者提携ローン取扱状況

年 月 末	件 数	残 高	残 高 の 総貸金比
昭和 40. 3	318	百万円 97	% 0.1
41. 3	831	203	0.2
42. 3	2,332	452	0.3
43. 3	7,010	1,179	0.7
44. 3	17,423	2,421	1.3
45. 3	30,170	3,579	1.7
46. 3	40,103	4,454	1.8
47. 3	41,384	4,240	1.3
48. 3	34,540	3,530	0.9
49. 3	31,624	3,520	0.8
50. 3	29,584	3,440	0.7

表4-3-4 住宅ローン残高推移

年 月 末	件 数	残 高	残 高 の 総貸金比
昭和 45. 3	828	百万円 1,063	% 0.5
46. 3	1,388	1,882	0.7
47. 3	2,142	3,204	1.0
48. 3	3,480	6,911	1.8
49. 3	5,376	12,216	2.7
50. 3	6,461	16,581	3.3



契約を締結し、代理貸付制度の利用を通じて外部資金の活用をはかった。

### 愛媛県制度融資

愛媛県は、県内の商工業振興対策の一環として資金の円滑な流通をはかるため、昭和40年代においても、中小企業公

害防止資金、小企業経営対策資金な

どの融資や災害対策資金などの各種

貸付制度を創設した。当行は地元銀

行として、これらの制度融資の取扱

いに全面的に協力した。40年代に当

行の取り扱った愛媛県制度融資は右

表のとおりであった。

表4-3-5 当行扱愛媛県制度融資

制 度 名	取扱開始年
中小企業干害対策特別資金	昭和 42
小売業者店舗改装資金	44
中小企業公害防止資金	45
中小企業経済変動緊急融資	46
同和地区小規模事業特別融資	47
国際通貨対策資金緊急融資	48
小企業資金特別融資	48
中小企業緊急対策特別融資	48
中小企業緊急経営安定資金特別融資	49
小企業経営対策資金	49

## 8. 外国為替業務

### 外国為替業務の推進

昭和40年代に入って、わが国は本格的な開放経済体制へと移行し、対外取引も活発となった。当行は、35年6月以来乙種外国為替公認銀行として、輸出入・貿易外・資本取引の取扱いならびに政府の委任による輸出の認証、輸入の承認、貿易外支払承認事務を取り扱ってきた。なお、45年8月には「外国為替等集中規則」が改正され、為替銀行の甲・乙種の名称区分が廃止された。

40年代における当行の外国為替取扱高は順調に増加し、40年度の取扱高938万ドルに対し45年度は5,681万ドルと6倍になり、さらに49年度は2億2,072万ドルと23.5倍に達した。

外国為替業務の内容も多岐にわたり、輸出為替の買取・取立、輸入信用状の開設、輸入手形の決済、ユーザンスの供与、送金為替の取扱いなどのほか、インパクトローン導入の保証、現地借入のためのスタンドバイクレジットの発行、輸出

表4-3-6

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	信用状開設高
昭和 39	3,726	3,214	6,940	(不明)
40	5,408	3,977	9,385	2,595
41	7,451	5,211	12,662	3,808
42	10,163	6,673	16,836	4,735
43	15,059	9,314	24,473	6,128
44	22,068	13,185	35,253	8,688
45	35,357	21,456	56,813	11,254
46	54,682	24,870	79,552	12,512
47	59,147	39,896	99,043	20,896
48	82,323	62,104	144,427	29,110
49	134,309	86,415	220,724	20,825

貨物前受代金返還保証なども取り扱った。海外コルレスを認められた銀行に対しては、その必要に応じ、米ドル・英ポンド建ての勘定を開設し、わが国の商社、船会社による外貨建て預金口座数も漸次増加をみた。このほか、ユーザンスの供与について、自行資金による運用や先物取引の活発な利用も軌道に乗るようになった。

地場産業の輸出については、農業機械、新造船、中古船、縫製品、タオル、紙、ミカンなどを取り扱い、輸入では木材、原油、綿糸、バナナなどを取り扱った。

外国為替業務取扱店の拡充

昭和41年7月、大蔵省の許可をうけて神戸支店が外国為替業務の取扱いを開始した。

なお、外国通貨と旅行小切手の買取りを行う両替業務については、40年1月に大

表4-3-7 昭和40年代における外国為替・両替業務取扱開始店舗

店 舗 名	両替取扱開始日	外国為替取扱開始日
大 街 道 支 店	40. 1.22	—
神 戸 支 店	41. 7.25	41. 7.25
坂 出 支 店	44. 6. 2	—

街道支店、44年6月に坂出支店が取扱いを開始した。以後の40年代は新規の取扱店はなく、49年末現在の外国為替業務取扱店は5カ店、両替業務取扱店は14カ

店であった。

#### 外国部を東京に移転

昭和38年10月以降、外国課は審査第一部に所属していたが、貿易・為替自由化の急速な進展にともない、情報の収集、諸官庁との連絡の必要性が一層高まってきたため、40年8月、外国課を再び単独課としたうえで東京に移設し、本店には分室をおいた。さらに同年10月、外国課を外国部に昇格させて、外国為替業務の指導・統括に当たらせた。

#### 東京ドルコール市場への参加

昭和47年4月の東京ドルコール市場の開設を機に、当行は同年8月に「債権の発生等の当事者になることの許可申請書」に対する大蔵大臣の承認を得て、翌9月からこの市場に参加した。東京ドルコール市場への参加によって、輸入ユーザンスを自行本邦ローンとして実行したり、輸出手形の買取りドルなどの外貨資金をドルコールローンとして東京市場で運用することが可能となった。これにより、外貨資金の調達、運用による収益が拡大した。

旧乙種外国為替公認銀行であった当行が、外貨資金の調達・運用面で、従来の旧甲種外国為替銀行への依存から脱却し、外貨金融市場に直接参入し得た意義は極めて大きいものがあつた。

#### 海外との直接コルレス契約

昭和48年7月、当行は外国にある銀行その他の金融機関とコルレス契約を締結することを許可された。そして同年10月、東京銀行、住友銀行、第一勧業銀行および三井銀行の海外支店とコルレス取引を開始した。

当行は、これまで旧乙種外国為替公認銀行として外国為替業務の取扱いは国内手続きに限られ、それをコルレス契約が認められている銀行に取り次ぐにとどまっていたが、海外の銀行とコルレス契約を締結することにより、他行を経由せずに直接取引できることとなった。この結果、当行は、本格的な外国為替業務の取

扱いが可能となり、名実ともに外国為替公認銀行としての実力を備えることになったのである。

これにより、外国為替業務の迅速化と海外情報の収集、さらには海外進出企業の現地活動に対する金融面の支援も可能となり、国際化を進める地元企業や地域経済のニーズに応えうる体制が整った。

## 9. 受託業務

### 公金受託業務の比重増大

政府、地方公共団体の財政規模はしだいに膨脹し、加えてこれらの外郭団体の設立や活動も盛んとなり、市中に流通する公金関係資金の量が大幅に増加して、その経済、金融に及ぼす影響はますます増大した。その結果、公金関係資金のトレースが金融機関の営業活動にとって重要な課題となり、従来、付随業務とされてきた公金受託業務の比重が増大した。

当行においても、日本銀行代理店事務、地方公共団体の出納事務、住宅金融公庫関係事務など、公金受託業務を総合的に指導・統括する部門が必要となり、昭和38年10月の組織改正で業務部に公金課を新設した。43年5月、本部の課制廃止に際しても、公金受託業務が業務部の重要な機能として位置づけられた。また44年4月には愛媛県庁支店分室を設置して、愛媛県公金事務の総括事務についての営業店指導および県当局との折衝などを行うことになった。これは、従来、本店営業部と愛媛県庁支店で行っていた愛媛県公金の総括事務を一元化して、事務の合理化と営業店指導体制の強化をはかったものであった。

47年2月には、業務部内にあった公金受託部門を独立させて公務部を新設した。これにより、地方公共団体、公団、公社などとの連携を深めて財政資金を積極的に捕捉するほか、金融機関との取引や一般受託業務をより広く推進していくための体制ができ上がった。

## 日本銀行代理店

国庫金の出納事務は、日本銀行の本支店だけでは全国を網羅した円滑な取扱いができないため、市中銀行が一般代理店、歳入代理店、国債代理店に指定されて、その一部を取り扱っている。

日本銀行代理店の歴史は古く、当行においては、前身の第五十二国立銀行が大蔵省為替方の廃止にともない明治16年10月に日本銀行から国庫金取扱事務を委託されたことにはじまる。昭和49年末では、一般代理店が、三島・新居浜・西条・今治・横河原・大洲・八幡浜・宇和島・御荘の9カ店、歳入代理店は87カ店、国債代理店は12カ店となっているほか、12カ店が委託国庫送金事務を取り扱っていた。

## 地方公共団体指定金融機関

地方公共団体の財務会計制度は、昭和22年の地方自治法の公布に際しても、ま

表4-3-8 昭和40年代指定金融機関採用状況

種 類	市町村名	指定年月	当行取引店
指定金融機関	中 島 町	昭和 40. 6	中 島
	菊 間 町	45. 4	菊 間
	五十崎町	47. 4	五 十 崎
指定代理金融機関	丹 原 町	昭和 40.10	丹 原
	東 予 市	46. 4	壬 生 川
	伊 方 町	48. 3	伊 方
	土 居 町	48. 4	土 居
	内 子 町	48. 4	内 子
	河 辺 村	48. 4	大 洲 本 町
	西 海 町	48. 8	船 越
	波 方 町	48. 9	波 止 浜
	吉 海 町	48.10	吉 海
	大 三 島 町	48.10	宮 浦
	中 山 町	48.10	中 山
	大 西 町	48.12	今 治
	小 田 町	49. 3	小 田
	美 川 村	49. 4	久 万
	津 島 町	49. 4	岩 松
	新 宮 村	49. 6	川 之 江
玉 川 町	49. 6	今 治	

た、その後の法改正に際しても改訂をみることなく、概ね明治時代の金庫制度が踏襲されてきた。しかし、従来の制度は、社会・経済事情の進展に照らしても不備な点が多く、また合理化を必要としたため、新しい財務会計制度の実現が望まれていた。38年8月に、「地方自治法の一部を改正する法律」が公布され、従来の金庫制度に代えて新しく指定金融機関制度が採用された。この新制度は、地方公共団体が金融機関を指定（都道府県については義務指定、市町村は任意指定）して、公金の収納または支払の事務を取り扱わせるもので、さらに必要に応じて、指定代理金融機関または収納代理金融機関を指定できるとするものであった。

当行は、各市町村の指定金融機関制度採用の動向把握と指定獲得に、本支店一体となって当たった。40年代における市町村の指定金融機関採用状況は前ページの表のとおりである。

49年末現在、当行は、指定金融機関として愛媛県のほか10市6町、指定代理金融機関として2市22町、また収納代理金融機関としては東京都ほか1府2県15市の指定をうけている。

#### 住宅金融公庫受託業務

当行は、昭和25年7月に住宅金融公庫受託金融機関の指定をうけ、本店営業部・今治・新居浜・西条・三島の5カ店で業務を開始した。その後、住宅不足を背景

表4-3-9 住宅金融公庫取扱状況

年月末	件数	残高
		百万円
昭和 40. 3	3,986	1,843
41. 3	4,154	2,002
42. 3	4,351	2,531
43. 3	4,635	2,856
44. 3	5,355	3,478
45. 3	6,669	4,418
46. 3	7,513	5,020
47. 3	8,637	6,225
48. 3	9,602	7,470
49. 3	10,715	9,224
50. 3	12,456	13,256

にこの受託業務の拡充を積極的に推進した結果、取扱店は漸次増加して40年度末には24カ店、45年度末51カ店、49年度末には56カ店となった。そして取扱残高も、45年度末約50億円、49年度末には約133億円と著しく増加した。

この間、業務運営面でも合理化に努め、40年4月には各取扱店に分散していた受託事務を本店営業部に集中し、ついで42年8月にはこれを業務部公金課へ移管して指

導統括部門の一元化をはかった。43年5月の課制廃止により、この業務は業務部公金受託部門の所管するところとなったが、同年7月には償還金の回収事務をコンピュータに移行し、回収管理事務の大幅な合理化をはかった。このような住宅金融公庫業務のめざましい拡充が認められて、当行は44年6月に住宅金融公庫総裁表彰をうけた。

47年2月、公務部が新設され、住宅金融公庫受託業務は公務部の所管となり一層の推進がはかられた。

#### その他の受託業務

昭和20年代から40年代にかけての当行の受託業務は、前記以外に当時の3公社をはじめとして特殊法人、地方公共団体の外郭団体など多種にわたり、しかも年とともに多様化していった。この間の主な受託先は次のとおりであった。

〔受託先〕	〔取扱開始〕
日本専売公社（現・日本たばこ産業株式会社）	24年6月
日本国有鉄道（現・四国旅客鉄道株式会社）	24年12月
日本電信電話公社（現・日本電信電話株式会社）	27年10月
愛媛県市町村職員共済組合	31年3月
地方職員共済組合愛媛県支部	31年3月
松山郵政局	33年7月
公営企業金融公庫	33年9月
愛媛県社会保険診療報酬支払基金	34年10月
愛媛県国民健康保険団体連合会	37年3月
公立学校共済組合愛媛県支部	38年2月
愛媛県市町村職員退職手当組合	41年2月
愛媛県社会保険協会	45年2月

## 10. 業務提携

### 業務提携の促進

銀行における業務提携は、すでに昭和30年代の半ばから手形の代理交換、内国為替の契約などを中心に、主として都市銀行と地方銀行および中小企業金融機関の間で促進されてきた。40年代に入ってから、特にコンピューターリゼーションを軸に、多様化する顧客ニーズに対応し総合的・多角的サービスを提供することを目的として、銀行間同士のみならず異業種企業との業務提携が進められるとともに、クレジットカード業務や関連会社を通じてのリース業務などの周辺業務へも積極的に展開されるようになった。

当行も、このような動きのなかで、一括代手制度をはじめとする為替業務のほか、定期預金の相互代払、クレジットカード会社との提携、異業種提携型の新種預金の取扱いなどの業務提携を進めた。また、諸会社の給与振込、各種料金の自動振替、株式払込金の取次、株式配当金の支払い、地方公共団体の収納代理、大学授業料の収納、メーカー・ディーラーとの提携ローンなど、業務提携の範囲を拡大してきた。

なお、当行取扱いの異業種提携型新種預金である「いよぎん交通安全定期預金」（取扱開始43年12月）「いよぎん進学指導定期預金」（同45年1月）「ユアーズ」（地銀共同海外旅行預金、同46年8月）「ジャルパック海外旅行預金」（同47年1月）については、先の預金業務のところで触れている。

### 一括取立期日入金制度

昭和42年9月、当行は手形取立の複雑な事務を簡素化するため、住友・大和両銀行と提携して一括取立期日入金制度を採用した。これは、41年から本支店間で実施していた本制度を他行にも拡大したもので、相互にセンターを設置しここに取立手形を集中して期日に入金し、総額をもって決済する制度であった。当行はその後も為替取引の密接な銀行を中心に契約先を順次拡大していった。



### オープンコルレス

昭和45年6月、為替業務の合理化をはかるため、都市銀行との間で為替契約を全店に開放するいわゆるオープンコルレスによる電信当座口振込を開始した。従来の他行との為替取引では、各取引店舗間で個々に為替契約を結ぶ必要があり、また暗号の使用など事務的にも煩雑であったが、オープンコルレスの契約によって、これらの手続が不要となり、事務がスピードアップされることとなった。

このオープンコルレスは、45年12月の東邦相互銀行との契約締結を皮切りに、異種金融機関との為替業務提携の方法としても推進された。なお、48年4月、全銀システムの発足とともに、都市銀行とのオープンコルレス契約は消滅した。

### クレジットカード

わが国におけるクレジットカード業務は、昭和35年から36年にかけて一部の都市銀行を中心に開始された。これは、消費景気を背景に銀行業務の拡大をはかろうとした都市銀行が、新種預金や消費者金融とともに開発したものであった。

その後、いわゆる40年不況を経て再び銀行の大衆化施策が打ち出され、これを受けて、42年後半以降、次々とクレジットカード会社が設立されるようになった。このような動きのなかで、当行も、キャッシュレス・チェックレス時代の到来を展望してクレジットカード業務を取り扱うことになり、44年10月、JCBカードと住友カードの取扱いを開始、続いて45年6月にはダイヤモンドカード、そして49年2月にはミリオンカードの取扱いを開始した。

### 定期預金代払制度

人口移動が、全国的に活発になってくるにしたがって、営業基盤に地域的な制約のある地方銀行においては、転居預金者のトレースが困難となり、一方、預金者も転居の際定期預金を中途解約せざるを得ないといった不利、不便が避けられない状況にあった。

地銀協では、昭和44年6月から、預金者サービスの向上策として、地方銀行間での定期預金の代払いについて検討をはじめた。45年2月にまとまった構想は、

地方銀行の顧客がその銀行の本支店所在地外に転居する場合、定期預金を中途解約することなく、転居先の地方銀行で満期日にその定期預金が払い出せるよう、地方銀行が互いに定期預金の代払いを委託することのできる制度を設けるというものであった。

この構想が実現して45年6月、地方銀行全61行の提携による定期預金代払制度が発足した。なお、当行は引き続きこの制度によるサービスを広げることとし、45年10月、一部の都市銀行とも契約を締結した。

### 財形預金移管制度

昭和47年1月から、勤労者財産形成促進制度にもとづく財形預金の取扱いが開始されたが、財形預金の勧誘に当たり制度上の大きな問題となったのは、転勤の際に転勤先に同一金融機関がない場合、財形預金を非課税扱いとして継続できず中断せざるをえなくなるという点であった。これは、営業地域の限られている地方銀行にとって財形推進上のネックとなった。

地銀協は、財形制度発足当初からこの点を問題視し、地方銀行間の業務提携として財形預金移管制度の創設構想を検討するとともに、関係当局に制度改善の働きかけを行った。同年6月に至り政令の改正が行われ、預金に関する債務承継契約を締結している金融機関相互では、非課税扱いのまま財形預金が継続できることとなった。これをうけて、預金移管制度実施のための具体案づくりがはじまった。実施に当たっての問題点も多かったが、預金者へのサービスの向上と財形預金の推進に資するためには、地方銀行が互いに協調する必要があるとの意思統一がはかられ、48年4月には地銀協の最終案が固められた。

48年6月、地方銀行全63行の協定書調印を経て、地方銀行間の「勤労者財産形成預金移管制度」が発足した。

## 11. 人事・福利厚生施策の充実

### 職能資格制度の導入

昭和30年代後半から著しい進展をみた日本経済の成長と国際化を背景に、労働力不足、特に若手労働力の不足がしだいに顕在化してきた。若手労働力市場のひっ迫は、初任給の大幅引上げを余儀なくさせるとともに、従来の年功序列型賃金体系の維持を困難にさせ、ここに能力主義を基調とした人事施策が求められるに至った。

当行は、合理的な人事管理を進めるため、42年10月、新しい処遇体系として職能資格制度を導入した。従来、能力重視の人事方針にそって昇進、異動を行ってきたところを、さらに一歩進めて人事の諸制度の基準を明確にし、職員的能力の効果的な発揮を促すとともに、その貢献度に応じた公正な処遇を行うことを目的として、この制度を導入したものである。

職能資格制度の実施に当たっては、42年9月に職能資格規程を制定し、職務遂行能力を基調とする職能資格区分を設けるとともに、資格要件、昇格基準、昇給基準を明示した。

### 要員管理の適正化

当行職員の採用は、労働力市場に即応して年度ごとに立てられた採用方針にもとづいて行われてきた。

表4-3-10 職能資格区分

職員区分	職 掌	資 格	
行 員	管理監督職	参 事	
		副参事	2 級 1 級
		主 事	2 級 1 級
	一 般 職	主 任	
書 記		3 級 2 級 1 級	
準 行 員	運転士職	主任 運転士 運 転 士	
	用務員職	主任 用 務 員	
用務員		2 級 1 級	

昭和40年代に入ってから、新規採用者数は、大衆化の推進と業容の拡大にともなって飛躍的に増加し、44年度にはそれまでの200人台から一挙に350人に膨れ上がり、以後40年代後半にはおおむね300人台で推移した。また事務の機械化に対処して積極的に女子職員の採用を行った結果、男子比率は30年代の70%台から60%台に低下した。

一方、41年度から適材適所による無駄のない人員配置を行うため、営業店ごとに基準人員を設定した。基準人員は、営業店の預金伸長率、預金負荷額、経常純益、業務量、預金口数、来店客数などを指標とし、さらに店舗の性格、成長性などを考慮して設定したもので、外務活動の効率化、内外人員の適正比率、新入人員の配属や人事異動の重要な参考資料となった。

このように要員管理の適正化を進める一方、体系的な人事配置を行うため、41年9月には人事異動発令の時期および定年退職日を統一した。すなわち、人事異

表4-3-11 採用状況 (単位：人)

年 度	男 子	女 子	合 計
昭和 31	76	7	83
32	78	37	115
33	89	69	158
34	61	65	126
35	56	69	125
36	37	64	101
37	43	99	142
38	39	112	151
39	35	138	173
40	67	183	250
41	60	168	228
42	77	163	240
43	68	178	246
44	85	265	350
45	77	245	322
46	71	246	317
47	51	189	240
48	43	273	316
49	46	304	350

(注) 入行年度基準

表4-3-12 職員数の推移 (単位：人、%)

年	男 子	女 子	合 計	男子比率
昭和 31	1,018	550	1,568	64.9
32	1,065	503	1,568	67.9
33	1,119	475	1,594	70.2
34	1,185	475	1,660	71.4
35	1,220	479	1,699	71.8
36	1,247	490	1,737	71.8
37	1,259	486	1,745	72.1
38	1,273	509	1,782	71.4
39	1,276	540	1,816	70.3
40	1,290	574	1,864	69.2
41	1,333	640	1,973	67.6
42	1,370	699	2,069	66.2
43	1,422	727	2,149	66.2
44	1,461	758	2,219	65.8
45	1,516	861	2,377	63.8
46	1,559	932	2,491	62.6
47	1,596	974	2,570	62.1
48	1,611	958	2,569	62.7
49	1,629	991	2,620	62.2

(注) 1. 3月末現在  
2. 支配人・組合退職者を除く

動発令の時期を原則として2月1日と8月1日に、また定年者退職日を1月末と7月末としたのである。

### 健康管理と健康増進施策

事務機械の普及とコンピュータの導入にともなって、オペレーターやキーパンチャーに起こり勝ちな腱鞘炎などの職業病対策が社会問題となってきたため、昭和42年3月に、年2回のオペレーターおよびキーパンチャーの検診制度を発足させた。また、43年2月からは、ガン早期発見対策として、満40歳以上の職員を対象に愛媛県ガン検診車による集団検診を実施した。

職員の健康増進対策として、長年待ち望んでいた体育センターを松山市保免町に建設した。体育センターは、伊予鉄道郡中線余戸駅から東へ徒歩約20分、石手川堤防のほとりの約2万平方メートルの広大な敷地があてられた。主要施設として野球グラウンド、バレーコート2面、テニスコート3面が造成された。いずれも公式規約に則したものである。

### 週休2日制の実施

週休2日制は、わが国の労働事情や社会情勢の変化に加えて「仕事のための余暇」から「余暇のための仕事」へと、若年層を中心とした意識の変革が進むなかで急速に普及した。

当行では、昭和46年6月から4カ月間、職員が毎月1回の交代で土曜日に休む週休2日制を全店で試行した。“健康と自己啓発と個人生活の充実のために”という呼びかけにはじまった週休2日制の試行は、夏のレジャー季節と重なったこともあって順調に運んだ。人事部と従業員組合の双方が行ったアンケート調査の結果はともに好評であった。週休2日制の評価で最も高かったのは「心の負担なしに休暇が過ごせる」という点で、「そのためには自分の週休でない土曜日の多忙は我慢できる」とする意見が多かった。

試行が順調に進んだことから、46年10月、本格実施に入った。当行では、この週休2日制を正式には「特別休暇制度」と呼んだ。

### 連続休暇制度の実施

週休2日制実施2年後の昭和48年7月、「連続休暇制度」を実施した。毎年7月から、翌年6月までの間に1回、原則として月曜日から日曜日まで1週間連続して休むという制度である。

連続休暇制度は、45年に全国で金融機関の不祥事件が多発したのをきっかけに、アメリカの制度にならって不祥事件の予防を目的として、全国銀行の申し合わせで実施されたもので、46年から都市銀行で、翌47年には地方銀行でも試行または本番に入っていた。

当行は、不祥事件の予防よりも余暇の有効活用による職員の福祉向上と健康増進に重きをおいてこの制度を導入した。

なお、事前のアンケート調査によれば、連続休暇の利用目的の1位には、年齢、男女の別なく旅行があげられた。

### 従業員持株会の発足

昭和44年10月に当行株式が大阪証券取引所市場第二部に上場されたのを契機に、翌45年3月、職員の財産形成と安定株主の育成を目的とした「伊豫銀行従業員持株会」が発足した。これは、毎月、会員の拠出金をまとめて持株会の名義で当行株式を購入し、各会員は拠出金に応じた持分を有するとするものである。これにより、職員はさほど負担にならない金額で毎月小刻みに当行株式を入手して逐次資産を増やしていくことができることとなった。

### 女子事務服の新調

当行の女子職員の事務服は、従来、うわっぱり（スモック型）が主流を占めていたが、顧客にソフトな感じを与え、職場の雰囲気のを和らげるために、事務服デザインの見直しを行うことになった。

昭和48年10月、銀行・従業員組合各3人の事務服委員と本店・松山市内支店女子10人の着用者モニターとで女子事務服の新しいデザインを決定、49年4月から着用を開始した。

新しい事務服は、ジャンパースカート（色はグレー）とブラウス（黄色とピンクの縞の2着）の組合わせで、色、型とも従来の紺色スーツからガラリと一新したものであった。特にブラウスを日によって各人が自由に着分けられるのは初めての試みで、女子行員には好評であった。

### 研修所の開設

昭和40年6月、人づくりの拠点として松山市東野に研修所が完成し、同年7月から使用を開始した。これは伊豫銀行健康保険組合の保養所とあわせて建設されたもので、鉄筋コンクリート2階建て、延床面積1,768平方メートル、会議室のほか宿泊施設、食堂、中庭を備えたものである。

研修所の開設にともなって、合宿制による研修生の一体感の体得、夜間のディスカッションなど、集団による効果的な研修が可能となった。

なお、41年12月、研修所中庭に当行創立25周年を記念して物故役職員を合祀する慰霊碑が建立された。慰霊碑は石造りで、使用された石材は香川県産の庵治石と呼ばれる花崗岩、作者は溝田童仙である。

本研修所は、54年6月に、伊豫銀行健康保険組合松山保養所が松山市三番町に新たに建設されたのにもない、旧保養所部分を含め研修専用施設として利用されることになり現在に至っている。



東野研修所

### 職場研修・集合研修の推進

企業内研修の中心となっている職場研修(OJT)を定着させるため、昭和40年

6月に、職場研修の意義と組織および責任分掌を明確にした職場研修要綱を制定し、職場研修を制度として発足させることになった。同時に、『職場研修の手引』を管理者に配布、41年2月には職場研修指導者研修を開始した。このほか、職務習得記録表を制定するなど職場研修の効果的な推進をはかり、ついで44年2月、職場研修への自主的参加意欲を高めるため、当行研修体系と各研修の内容を明らかにした『研修のしおり』を発刊した。

なお、研修所の開設により、40年代に新設した主な集合研修は次のとおりであった。

表4-3-13 昭和40年代に新設された集合研修

研 修 名	研 修 対 象	開始時期
職場研修指導者研修	職場研修担当者	40年下期
中堅女子行員研修	書記1～2級の女子行員	45年下期
融資事務役付者研修会	融資担当役付者	45年下期
新任役付者研修会	役付昇進者	48年上期
管理者研修会	副参事1級	48年上期
為替・普預オペレーター研修会	オンライン端末オペレーター	48年上期
外国為替事務研修会	書記3級～主任	48年下期

#### 検定制度の拡充

事務機械の普及、特に単能機の全店普及にともなって、加算機の操作技能を向上させるため、昭和41年2月から加算機技能検定を実施した。これは、所定の技能ランクを設定して挑戦させるもので、42年度以降入行の職員に3級以上の資格取得を義務づけた。

このほかの行内検定には行員実務知識検定があった。これは、銀行員として要求される実務知識について、基礎・応用知識、難易度にしたがって目標を設定、これに挑戦することにより自己啓発を進めていく制度で、42年8月から実施された。この検定は、必修5科目(預金I類、預金II類、内国為替、出納および交換、計算)と任意5科目(受託、外国為替、貸出基礎I類、貸出基礎II類、貸出応用編)からなり、38年度以降入行の一般行員を対象として、男子の場合は最低必修5科目、女子の場合は担当業務を必修科目としてその取得を義務づけた。



### 通信講座の体系化

当行での通信講座の受講あっせんは、昭和37年の地銀協「企業経営基礎コース」がはじまりであった。その後、地銀協の各種コースの新設や民間団体による講座の開設もあって、通信講座ブームの観を呈するに至った。

43年4月には、人事部あっせんの講座も20を超える状態となったため、受講適格者との関連でこれを標準コースと任意コースに分類して体系づけた。同時に、標準コース修了者には受講奨励金として受講料の一部を銀行負担とすることになった。

### 海外留学派遣研修の拡充

当行では、昭和40年以降に役員を対象とした海外視察研修を行ってきたが、48年度からは海外研修を一般職員にも広げていった。これは押し寄せる金融国際化の波に乗り、国際人としての教養を習得させようとするもので、地銀協、国際教育交換協議会、都市銀行その他の関係団体主催による各種の講座やコースに積極的に参加することにしたものである。

この海外派遣研修は、日本と諸外国との政治、経済、文化のあらゆる面で相互理解を深めるのに極めて有意義であった。また、外国為替業務の拡充強化に不可欠な国際感覚や語学力をつけるのにも役立った。特に社団法人日米協会および国際教育交換協議会の主催する「米国夏期ビジネス講座」は、派遣期間が2カ月にわたるもので、講座内容も大学における研修、銀行訪問、ホームステイ、大陸横断旅行と多岐にわたり、参加資格は主催団体の行う英語のテスト、面接、口頭試験に合格することが条件となっている。

48年以降は、海外留学先はアメリカをはじめイギリス、西ドイツ、スイス、香港、シンガポール、中国などに及んだ。

### 調整年金の発足

昭和42年12月、当行職員の老後における生活の安定と遺族保障の充実に寄与する目的で、いわゆる調整年金を発足させた。調整年金とは、40年6月の厚生年金

保険法の改正によって翌41年から実施されたもので、企業年金と公的年金である厚生年金との間で、給付および負担の調整をはかるために創設された年金制度の通称である。

当行では、法の改正にともなって「伊豫銀行厚生年金基金」を設立、厚生年金の一部（老齢年金のうち報酬比例部分）に、すでに35年9月から支給してきている当行の退職年金を上乗せした調整年金を支給することにした。

#### 遺族年金規定の新設

当行における遺族年金制度は、昭和35年8月、「退職年金支給要領」を制定し、そのなかで遺族年金に関する規定を設け、同年9月から遺族に年金を支給したことにはじまったものである。

48年9月の当行創立記念日に総預金が5,000億円を突破したのを記念して遺族年金制度を改善することとし、同月、「遺族年金規定」を制定した。

この規定は、在職中死亡した職員の遺族の生活安定をはかることを目的とするもので、職員が定年まで生存したものと仮定して年金支給期間が算定され、支給対象者を妻と遺児としている。

## 12. 事務の合理化・機械化の推進

#### 事務合理化体制の強化

営業店事務の機械化については、昭和30年代後半以降、普通預金会計機、当座預金会計機、テラーズマシン、その他各種の単能機を積極的に採用してきた。一方、事務の集中についても、集中処理機械を増設して大量の事務処理を行い、営業店の事務負担の軽減と事務処理の効率化をはかってきた。

40年代に入ると、業容の拡大にともなって事務量の増大と業務の多様化が一段と進み、これに対処してコンピュータの導入を展望した事務の合理化、機械化が一層要請されるに至った。これをうけて、当行は事務合理化体制を強化するため、本部機構の改革、事務集中処理の拡大、コンピュータの導入準備を促進すること

になった。

#### 合理化推進部門の強化

昭和41年8月の本部機構の改革に際して、これまで事務管理と機械化を担当してきた業務課を解消して事務部が新設された。これは、43年の本店別館の竣工にあわせてコンピュータが導入されることになっており、その受入体制と導入後の事務処理体制を強化する必要から新設されたものである。

事務部には、事務管理課と事務集中課の2課を設けた。その主な業務分掌は、事務管理課では、事務機械の配布、事務手続の標準化、帳票の改善、オフィスレイアウトの研究立案、ファイリングシステムの指導、ZD運動の推進であり、事務集中課では、総合機械化・事務集中化の企画と課内の機械計算室における手形取立の集中処理、商業手形割引料計算・給与計算の集中処理、テレタイプ通信網の運用と管理であった。

その後、43年5月に実施された本部の課制廃止で、事務部事務集中課は、本来の業務に事務管理課の事務機械化業務と経理部主計課の為替決済業務を加えて新しく事務集中室となり、事務管理課の事務機械化を除く他の業務は、業務部に移管されて事務部は発展的に解消した。

#### 事務集中処理の拡大

昭和35年から本部集中を開始した商業手形の割引料計算、手形の取立事務は、40年代に入ってその対象店舗を拡大し、商業手形割引料計算については44年2月に、また手形取立事務についても48年7月に全店の集中化を完了した。

41年10月には一括取立期日入金制度を実施した。この制度は、本部に集中している取立手形を呈示日別に集計して総額で取立てを行い、手形を仕向けた営業店において手形期日に即日入金扱いができるようにしたもので、43年2月にこれを全店に適用した。この間、42年9月には、この制度について住友・大和の両銀行と契約を結び、その後も他の銀行に漸次拡大していった。

43年9月には、県内の東予・中予地域において行内広域手形交換制度および行

内広域同地振込制度を実施し、46年5月にはこれを南予地域へも拡大した。行内広域手形交換制度は、実施地域を同一交換決済地域とみなし、当行の隔地払いの手形、小切手を経理部センターに集中して交換決済を行うもので、行内広域同地振込制度も資金の振込について同様の取扱いをする制度である。これらの制度によって資金化日数が短縮され、顧客サービスの向上ならびに手形取立事務、振込事務など為替業務の合理化が促進されることになった。

45年12月には、同地振込制度を松山手形交換所管内の他行間にも拡大した。

### コンピュータの導入準備

当行では、昭和30年代以降、会計機による事務集中を促進してきた。その後大衆化の急速な進展で事務量の増加は顕著なものがあり、また会計機中心の処理では情報システムの構築に限界が生じてきたため、会計機によるデータ処理からコンピュータによる情報処理への転換が必要とされるに至った。そこで、39年9月から業務部業務課において総合機械化に関する基礎的な調査、研究が進められた。

当時、コンピュータの導入に当たっては、それに先行してPCS（パンチ・カード・システム＝統計会計機）を導入し、まず初歩的な総合機械化システムの経験を積み重ねたのち、コンピュータにレベルアップしていくというのが常道であった。

総合機械化の経験を持たない当行にとって、先発企業にならってPCSの段階を経るか、それとも一挙にコンピュータを導入するかは、経営上の英断を要する重要問題であった。当行では、投資の効率化、システムの融通性など総合的な判断のもとにコンピュータの導入を決断した。このような方法を当行ではショートカット方式と呼んだ。

40年8月には、導入機種を次期のオンライン用コンピュータ導入に至るまでのステップマシンとして、当時画期的といわれた新鋭機種「IBM システム360」のモデル20に決定、直ちに発注した。機種決定に続いて専任者2人を日本アイ・ビー・エムのプログラミング講習に派遣した。「IBM システム360」は全世界でいっせいに発表されたばかりの機種であったためにテキストの日本語翻訳が間に合わず、

英文テキストによる受講は、当時の専任者にとってまったく五里霧中の感があったという。

適用業務の選定は、コンピュータの効率的稼働およびそのメリットとの関連で慎重な検討を必要とする問題であった。このため、機械化効果の大きいもの、機械化しやすいものを基準として選定に入り、その結果、融資・定期預金・住宅金融公庫・消費者金融・給与計算・株式配当金計算の6業務を適用業務に取り上げることになった。41年10月には専任者を6人に増員して各人がそれぞれ一つの業務を受け持つこととし、システム設計と並行してプログラミングおよびプログラムテストを実施した。42年に入ってから、キーパンチャー基幹要員の養成を開始した。

#### コンピュータの搬入

本店別館の落成式を翌日に控えた昭和43年6月7日、四国の金融機関では初めてのコンピュータが、別館6階のコンピュータ室に運び込まれた。直ちに技術員によって組立て、整備に入り、当日午後10時には早くも電源を入れるまでになった。別館落成式が挙行された翌8日には稼働体制がすっかり整い、式典後に行われた別館見学のなかでも見学者の関心を集めた呼び物の一つとなった。

6月10日には日本アイ・ビー・エムから正式の引渡しをうけ、早速当日からプログラムテストに入った。6月21日、オープニング式典が催され、渡部副頭取がテープに録音を入れたのち、末光頭取が本体のスイッチを入れると、頭取がしたためた“あすを育てる伊豫銀行”の文字がスピーディに打ち出され、多様性のあるコンピュータ機能の片鱗をのぞかせた。

#### コンピュータの稼働

昭和43年6月10日からのプログラムテストを経て、6月26日、まず消費者金融業務の移行に入り、同年10月までに給与計算・住宅金融公庫・株式配当金計算の各業務の移行を終わり、44年9月までに定期預金・融資の各業務について全店移行を完了した。

その後コンピュータの運営は順調な足どりをみせたものの、電信電話債券・所有有価証券の管理、人事統計などの適用業務の拡大と業務量の増加にともなって処理能力も限界に近づき、ピークには稼働時間が23時間という日も現れるに至った。このため、44年12月、中央演算処理装置と印刷装置をレベルアップし、また磁気ディスク装置も補充するなどして処理能力の倍増をはかった。

46年4月に、為替と普通預金を対象とした「第1次オンライン計画」が決定されたのをうけて、「IBM システム360モデル20」に代わる中型のオンライン用コンピュータ「IBM システム360モデル40」を47年6月に導入した。さらに普通預金オンライン稼働後の49年7月には、オンライン適用業務の拡大に備えて、大型コンピュータ「IBM 370モデル145」にレベルアップした。

#### データ通信システムの発足

為替業務および通信の合理化を促進するため、すでに昭和30年以降、テレタイプとテレックス（加入電話）の新增設を行い、40年代に入っても41年3月に神戸支店、翌4月に東京支店、同年6月には八幡浜・宇和島・大分の各支店にそれぞれテレックスを増設して通信網の整備、拡充をはかってきた。

42年10月には、「地銀データ通信システム」（全国地方銀行データ通信事業）の稼働に備えて、これまでのテレタイプおよびテレックスに代わるデータ電話を本部および主要店舗に設置して行内通信網の事前整備を進めた。

43年7月1日、地銀データ通信システムが稼働を開始した。このシステムは、日本電信電話公社（現・NTT）直営方式によるデータ通信事業で、地銀データ通信センターのコンピュータと全国地方銀行の各ターミナルとの間を回線で結び、全国的なデータ通信のネットワークを形成したものである。このシステムによって、全国地方銀行約4,000の営業店間の他行為替が自行内の為替取引と同じように処理され、また従来の暗号に代わる平文通信の採用で、為替業務担当者は暗号文の作成、解読の負担から解放されることになった。

システム稼働当初は「ツウシン」と「フリコミ（ウナ）」（電信当座口振込）だけであった取扱種目は、43年10月に「フリコミ」（普通当座口振込）、翌44年1月

には「トリタテ」「イツカツ」が加わり、地銀データ通信システムは全面稼働となった。

かねてこのシステムの実現に強い関心を示していた都市銀行が、システム稼働に先立つ43年4月に地方銀行協会に対して正式加入の申し入れを行い、これをうけて、同年9月、全国銀行協会連合会に「共同テレ部会」が設置され、ここに全国銀行を網羅した為替システムの構築が進められることになった。

48年4月9日、地銀データ通信システムを継承した「全国銀行データ通信システム（全銀システム）」が稼働した。加盟行は全国銀行87行（地方銀行63行、都市銀行14行、長期信用銀行3行、信託銀行7行）で、全国に広がる約7,200の営業店を網羅するデータ通信網が実現した。地銀データ通信システムは、同月7日をもって発展的に解消した。

なお、地銀データ通信システムに接続していた当行の行内通信網はデータ電話が主なものであったが、48年に全銀システムが発足してからは、すでに前年の47年11月に稼働を開始していた当行の為替オンラインシステムと接続することになり、ここに行内外一体となった為替オンライン体制が完成した。

### 手形集中事務の合理化

昭和36年2月に発足した手形の取立事務の集中処理では、関係伝票はカナタイプライターで作成されていたが、この方式では、ベテランでも1時間に100枚程度しか処理できない状況であった。また作成伝票と手形との照合作業も相当の時間を要し、タイプミス、照合ミスもかなり発生していたのである。この解決策として考え出されたのが複写機「ゼロックス」の活用であった。ゼロックス3600を使って手形をコピーし、それを取立伝票に代用する方式を採用したのは、西日本では当行が最初であった。この方法によって、伝票のタイプミス、照合ミスは皆無となり、処理能力も大幅にアップした。

その後、集中手形の拡大で、取扱量は一躍増加が見込まれるようになったため、47年に入り大型帳票作成機「コピーフロー」を導入した。コピーフロー方式は、手形をマイクロフィルムに撮影し、現像済フィルムの内容を取立伝票に印刷する

もので、これらの作業が一貫して行われ、手形処理能力は1時間約3600枚、つまり1秒に1枚という早さであった。このコピーフローは55年3月に役目を終えて引退した。

49年には、コンピュータによる手形期日管理が実施された。集中手形の紛失防止や呈示もれ防止のため、手形の期日管理を厳正に行うことが手形センターの最重要事務となっていた。この方策として、コンピュータに手形データを入力しておき、毎日の在庫枚数・金額、手形発送時の仕向先および仕向手形の枚数・金額をコンピュータで管理することにしたのである。このことによって手形センターでは、大量の手形の期日別格納ミス、呈示もれの予防体制ができ上がった。

#### 為替オンラインスタート

昭和46年4月、為替、普通預金を対象とした第1次オンライン計画が決定された。これをうけてオンライン推進チームが結成され、オンライン化の具体的検討に入った。さらに行内の推進協力体制を確立するため、オンライン推進委員会を設置した。オンライン推進チームは為替・預金の各グループに分かれてシステム設計、プログラム設計およびプログラミングに着手した。続いてオンラインコンピュータに「IBM システム360モデル40」、為替専用端末機には「IBM 2980—2 型機」また預金専用端末機として「IBM2980—5 型機」を発注した。

当行の為替オンライン化は、48年4月に発足する全銀システムに対処するものであったが、このシステムの稼働に先行して47年11月13日から自行内為替オンラインをスタートさせた。当行の為替オンラインは、全銀システムに先行したにもかかわらず、システム設計、プログラミング、プログラムテスト、端末オペレータの養成といった事前準備体制に万全の策を講じていたため、全銀システム接続に際しても所期どおりの効果を発揮した。

全銀システムの発足当日、当行で催された為替オンライン接続開通祝賀式では、渡部頭取がコンピュータのボタンを押すと、頭取の筆になる“相携えて前進を”の力強い文字が流れるようにラインプリンターに打ち出された。再び頭取によってオンラインスタートのボタンが押されると、センター管理席にスタートメッセ

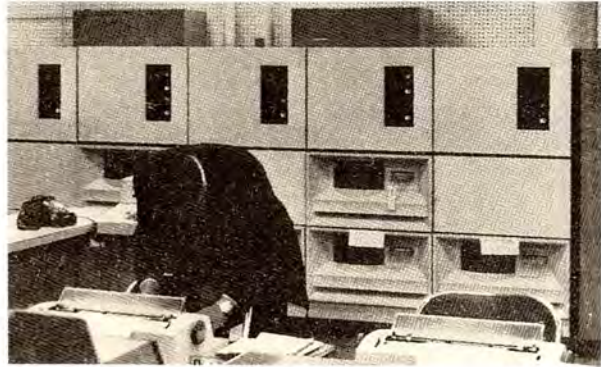


ージがプリントされ、ここに全銀システムと当行の為替オンラインが結合される記念すべき一瞬が出現した。

### 普通預金オンラインスタート

昭和30年代後半から40年代にかけて銀行における事務集中処理の大きな課題といえば、大衆化指向によって小口大量事務をかかえ、日々元帳管理と利息計算に追われる普通預金事務のコンピュータ処理であった。

当時の集中処理方式としては、営業店の窓口会計機で取引が行われるたびに作成される穿孔紙テープやOCR（光学文字読取）ジャーナルをセンターに送り、これを直接コンピュータに読ませて処理する、いわゆるオフラインシステムを採用するのが通例であった。そしてこの方式をワンステップとして、窓口会計機とコンピュータとを通信回線で直結して取引を瞬時に処理するオンラインシステムへ移行していくのがおおかたの常識であったのである。



コンピュータ室

当行は、この常識を覆し、投資の効率化を狙っていきなりオンライン化をめざした。先のコンピュータの導入方式に続く思い切ったショートカットである。この普通預金のオンライン化も、四国の地方銀行ではトップを切ったスタートであった。

47年11月13日の為替オンラインの稼働に続いて、翌48年1月24日、松山市内の本町・一万の2店を試行店として、待望の普通預金オンラインが発進した。ついで2月19日には最大の事務量をかかえる本店営業部のオンライン化が実現した。

試行3カ店では、オンライン化によって毎日の利息計算、元帳管理事務が解消し、月末繁忙日の混雑も大幅に改善されて定時終業も可能となった。試行店からは“まさに画期的な事務革命”との高い評価をうけた。試行店の順調な移行実績

に力を得て、以後順次対象店を拡大していった。

普通預金オンラインの効果は大きくまた広範囲にわたり、まさに劇的ともいえるものであった。

まず事務負担軽減の面では、毎日の定例事務であった利息計算と元帳管理から解放されたこと、月1回営業店全員参加で行っていた残高照合が不要となったこと、決算日にはこれまで翌朝にかかっていた利息決算事務が消えたこと、元帳がすべてコンピュータの磁気ファイルに集中されたため、口座振替えをセンターで一括処理するいわゆるセンターカットが可能になったこと、為替と普通預金のオンライン連動による為替自動振込が実現したことなどである。ついで顧客サービスの面では、事務処理が正確迅速となって待時間が短縮されたこと、どの営業店でも入出金ができるいわゆるネットサービスが提供できるようになったことである。

49年には、普通預金のオンライン移行の拡大に並行して定期性預金のオンライン化を開始し、為替、普通預金、定期性預金の全店オンラインは、51年9月末をもって完了した。

なお、この間、オンライン科目と移行店舗の拡大により、コンピュータの性能を格段に向上させる必要から、49年7月に「IBM 360 モデル 40」を「IBM 370 モデル 145」に、さらに50年10月には「モデル 145」から「モデル 158」にそれぞれレベルアップした。

#### コムシステムの稼働

普通預金オンラインが開始されて約2年後の昭和48年12月、西日本の金融機関では初めてコム（コンピュータ・アウトプット・マイクロフィルム）システムを導入した。これは、普通預金オンライン化で従来の元帳が営業店から消えたための対策で、元帳に代わるものとして、コンピュータにある取引データをマイクロフィルムに高速で記録撮影して営業店に還元するものであった。

コムシステムで使用するマイクロフィルムは、ハガキ大のものでこれをマイクロフィッシュと呼んだ。1枚のフィッシュには、還元資料用紙にして80ページ分

のデータが取まった。また、このフィッシュを読み取るため、フィッシュ上のデータを拡大してスクリーンに投影するマイクロフィッシュリーダーを営業店に配置した。

コムシステム導入当初の適用業務は、これまでの用紙による還元資料のなかで特に量的に膨大なオンライン預金元帳とオンライン異動口座残高表のマイクロ化であった。

コムシステムによると、以上の2種類の還元資料作成に要する1カ月間のコンピュータ使用時間は、紙出力の場合の60時間から5時間30分に短縮され、また全店の普通預金元帳がわずか200枚のフィッシュに収められるため、営業店におけるフィッシュ保管スペースも紙の還元資料に比べ約400分の1に縮小、さらにフィッシュ上のインデックスの活用で検索のスピードアップがはかれるなど、導入の効果は大きいものがあった。

#### 現金自動支払機の設置

顧客サービスの一環として、当行が地方銀行のなかでも比較的早く推進していたものに、オンライン現金自動支払機(キャッシュディスペンサー、略称CD)の設置があった。CDの利点は、キャッシュカードさえ持っておれば、通帳、印章を必要としないでCD設置店ならどこからでも現金が簡単に引き出せるところにあった。

昭和48年6月に店内CD1号機を本店営業部のロビーに、49年3月には店舗外CD1号機を松山市のいよてつそごう百貨店に設置した。店内・店舗外いずれの設置も、当行は地方銀行のなかでは先進的な地位を占めていた。

これまで窓口で行われていた現金支払い事務をお客様自身が簡単に行うことのできるCDは、当時としては珍しいもので、地元のマスコミはこれを“お札の自動販売機”にたとえて紹介した。

CD導入の目的は、お客様への利便提供と窓口事務の省力化、テラーの負担軽減、窓口セールスの充実であり、将来的には、百貨店や駅、大学、病院あるいは給与振込実施先企業内でのサービス拡大を展望したものであった。

当行がCD 1号機を設置して以来これまでにCDによってもたらされた効果は予期した以上のものがあつた。しかしその反面、お客様の店頭離れ、カード利用による無通帳取引の増加、今後の社会情勢への対応つまりCD稼働時間の延長サービスや銀行の週休2日制への対応、キャッシュカードの安全・事故対策など、時間をかけて解決しなければならない種々の課題が生じてきた。

### 13. 行内トピックス

#### 創立25周年記念講演

昭和41年9月5日、当行創立25周年記念行事の一つとして、松下電器産業松下幸之助会長の講演会が本店4階ホールで開催された。松下電器産業は当行の有力な取引先で、松下会長と末光頭取が年来じっ懇の間柄であったことから、この記念講演会が実現したものである。



松下幸之助氏の講演会

本講演会には、松山市一円はもとより、遠く東・南予方面から多くの商工業関係者が参集した。開会30分前には1,000人を超える聴講者で会場が超満員となったばかりか、工業用テレビを準備していた三つの副会場もあふれん

ばかりとなり、熱気のコもった講演会となった。

講演では、松下会長が、48年にわたる事業経営の思い出、経営者としての心構え、政治の生産性、国民精神の高揚などを解りやすく、また時にはユーモアを交えて述べ、参集者に深い感銘を与えた。以下に紹介するのは、その講演内容の一端である。

今年には当伊豫銀行が創立25周年を迎えられたということでもあります。人生におき

ましても、25年といいますとちょうど銀婚式というおめでたい年に当たります。また、明治11年の創業の時から数えますと、88年になるということです。こうしたおめでたい年でありますから、何がなんでもお祝いを申しあげたいと、当地に馳せ参じた次第であります。

今日お集まりの方々は、伊豫銀行とのお取引先で、企業経営をなさっておられる方が大部分だと承っております。そこで今日は、私が今日まで商売をして参りましたうちの二、三の思い出と最近の時局に対する考えの一端を申しあげてみたいと思っております。

商売で一番損をするといえますか、うまくいかない原因を考えてみますと、それは安売りです。品物が溜ったら、これを売らなければあとの資金繰りができないというので、どうしても安く売らざるを得ないがちですね。またそれを見込んで、品物を安く買い叩くという強い力が一方に働きます。「もっと安いのを特価で買うぞ」とか「あとで困るぞ」とかいわれると、やはりドキンとするわけです。そのために今は不景気な時だから安く売ろうというような気持ちになりますが、安く売るとするのは一番大きな損失です。

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

戦後20年、われわれ国民は非常に苦しいなかから立ち上がり、これまでに成長して参りました。この目覚ましい発展には、諸外国も目を見張り、日本は大したものだと申しております。確かにそのとおりでありますが、いろいろ考えてみますと、ここでもう一度今後の日本の歩み方、お互い個人の国家に対するあり方、国民の一人としてのあり方、あるいは産業人としてのあり方など、あらゆる点で胸に手を当てて考えてみる必要があると思えます。

あの敗戦に終わった戦いの後、一部の人が「一億総反省」ということをいったこ

とがありました。しかしほとんどの人は、食糧探しに一生懸命で、その言葉に耳を傾けませんでした。今や食糧にのみとらわれていた時代は去り、かくのごとき繁栄をみているのでありますから、このあたりで一度「総反省」をし、本当の国民精神を復興させる必要があるのではないのでしょうか。10年前に、国民精神の復興などといってもなかなか受け入れられなかったのでありますが、今日では世の指導者が真剣に働きかけるならば、反発をうけるより賛意を表されることの方が多いのではないかという感じがします。それほど何ものかを欲している時代に来ております。物質の面では、まだ不自由な点があるにしても、戦争直後と比べれば大変安定してきております。しかしどこか精神の余力をなくしているように感じられます。だから今こそ精神の復興をいうべき時期ではないかと思うのであります。

政府が真に国民を思い、日本の将来を考えるならば、政府は政府の立場でそれを強く掲げるべきであり、教育の面においても、こういう雰囲気が起こらなくてはならないと考えております。

#### 末光頭取の海外視察

末光頭取は、生産性四国地方本部、四国経済連合会主催の海外視察団の一員として、昭和43年4月9日から5月23日までの約40日間、欧米を視察した。

この視察団の正式名称は「四国産業開発視察団」で、主なメンバーは、末光頭取はじめ中川四国電力会長、綾田百十四銀行頭取、関関洋紙店印刷所社長といった四国有数の経営者たちであった。

欧米の実態調査は、本州、九州との連絡架橋の問題をかかえる四国の財界らしく、各国の長大橋を重点対象とするもので、視察団は視察の成果を十分に収めて帰国した。

長大橋視察に関する末光頭取談話の一部を以下に紹介する。

例の本四連絡架橋の問題があるので、長大橋を見て来ようということでありまして、どこへ行っても橋を見ました。

アメリカでは、まずサンフランシスコ湾にかかる橋を見ました。サンフランシスコ湾は、太平洋の入口のゴールデン・ゲート・ブリッジのほか、入り組んだ湾内の7カ所に橋がかかっている、私たちはヘリコプターをチャーターして、それを上空

からみたのですが、架橋の位置などそれはよくできているように思いました。例のゴールデン・ゲート・ブリッジは6車線になっていて、往来する車の数に合わせて朝と午後で車線を調整している。車の通行をこういうふうに規制してもいまだに十分ではないので、そのうえになお二つ架橋する計画があり、1975年には橋は9本になることになっているそうです。

サンフランシスコの人口は280万人なんだが、いわゆる都市圏は約450万人なんです。瀬戸内海地域はこれと比較すると、面積は約7倍、人口は四国全部、中国、九州、近畿の瀬戸内側を加えると何倍になるのかな。そういう意味からいって、瀬戸内海に橋は3本あっても4本あっても構わないという結論が出ましたね。

本州と四国を結ぶ世界最長の道路鉄道併用橋、瀬戸大橋が開通したのは、末光頭取視察の年からちょうど20年経過した昭和63年4月10日であった。

#### 本店別館の新築

昭和27年10月に竣工した本店建物は、その後の本部機構の拡張にともなって収容能力が限界に近づき、業務運営にも支障を来たすような状態となった。そのうえ、39年9月から導入が検討されてきたコンピュータの設置場所や顧客用駐車場を確保しなければならなくなってきたため、別館新築計画案が生まれた。40年8月に事務合理化委員会が設置され、この委員会が中心になって別館建築の検討を進めた。

41年8月には、本店南側の隣接地に地下2階、地上8階の別館を建築する認可をうけ、同年10月には地鎮祭を執り行う運びとなった。工事は順調に進み、43年5月に威風ある本館と対照的な近代ビルが竣工した。

43年6月8日午前10時から



落成した別館

落成式を行い、引き続いて披露パーティーを開催した。600人を超える招待者の関心は、前日搬入を終えたばかりの最新鋭コンピュータに集まり、案内係員に熱心な質問が寄せられた。

### 創立30周年記念式

昭和46年9月1日、当行は創立30周年を迎えた。その歩みはわずか30年とはいえ、愛媛県における銀行業の沿革をさかのぼれば、当行は、明治初期から九十有余年にわたり、多くの前身銀行の伝統を受け継ぎながらこの日を迎えたことになる。昭和16年の創立時には資本金782万5,000円、預金1億7,700万円、貸出金5,900万円であった。30周年を迎えたこの日は、資本金50億円、預金3,665億円、貸出金は2,800億円となり、まさに隔世の感を抱かせるものがあった。



創立30周年記念式典

この日午前8時30分から、本支店で一斉に創立30周年記念祝賀式を行った。本店では、本館4階ホールに役職員五百余人が参集、末光会長の挨拶に引き続き、渡部頭取が会長・頭取連名のメッセージを発表、ついで全員が行歌を斉唱し、最後に万歳を三唱して

当行発展の新たな決意を披瀝した。各支店では、支店長が会長・頭取のメッセージを代読した。この日は、46年度長期経営計画で設定された創立記念日総預金3,300億円の目標を全店が達成するという輝かしい記録を打ち立てており、役職員こぞって大いに意気の揚がる創立記念日となった。

創立30周年記念日に当たって発表された会長・頭取連名のメッセージは次のとおりであった。

本日、ここに当行創立30周年の意義ある日を役職員とともに迎えましたことを、



心からおよこび申し上げます。

かえりみますと、昭和16年9月、戦時体制の要請にもとづき3行が合併、新しい当行が生誕し、爾来30年、この間、当行は戦中、戦後の混乱期より昨今の激動する経済社会のなかで堅実経営を旨とし、たくましく成長し、めざましい発展を遂げてまいりました。

これひとえに、取引先、株主関係者の絶大なる支援はもとより、当行役職員のたゆまざる努力、精進のたまものであると衷心より感謝の意を表するものであります。

この30周年は、創立以来の集大成であると同時に、限りなき未来への発展の足がかりとなる重要な起点であり、大いなる抱負とビジョンをもって挑戦する新しい時代のはじまりを意味するものであります。

この機会に、今日の伝統ある当行の経営基盤を築かれた諸先輩の尊い遺産を礎として、心機一転し、新たなる行運の躍進を遂行するため、一層の奮起が要請されるところであります。

時あたかも70年代の金融界は、経営効率化を標榜する競争原理の導入さらには自由化行政によって、まさに熾烈をきわめております。

一方、経済は国際化時代を迎え、先般来のニクソン声明に端を発した国際通貨不安のなかで、変動相場制の移行と引き続き国際会議において、円切り上げの切迫など、わが国経済は未曾有の事態に直面しているのであります。

このような厳しい経営環境にあって、当行は新しい経営体制を確立し、もって地域社会の繁栄を通じ、国家社会に奉仕することを期するものであります。

ここに経営基本方針のもと、当行経営の今後の方向を明確にし、その指針といたしたいと存じます。

第一に、瀬戸内海経済圏に立脚した積極的な経営体制を確立し、業容の拡大につとめ、業界における優位性を確保する。

第二に、機動力ある事務体制ならびに顧客サービスを指向して、機械化をさらに促進し、経営の合理化、効率化を推進する。

第三に、情報管理を徹底し、各部門間の有機的連携を強化するよう組織を整備する。

第四に、能率主義による人事をおこない、従業員の福祉厚生に意を用いる。

役職員は、これら経営指針をまっとうするために、「常に清新潑刺の気概をもって、常に一步前進して計画し、常にまず率先実行する」の姿勢で今後の経営活動に臨み、

名実ともに四国におけるトップ銀行としての自覚と誇りを堅持するとともに、商道に徹し、業績進展に向かって一路邁進するよう希望するものであります。

最後に当行の限りない繁栄と、役職員の一層の発展を祈念し、創立記念日の祝辞といたします。

### 意義ある記念行事と事業

9月1日の記念式に続き、16日には東野研修所中庭の慰霊碑前にしつらえた祭場で役職員物故者の慰霊祭を執り行った。新たに合祀された41年12月以降の物故者64柱を含めた309柱の御霊に、祭主の渡部頭取が、先輩の遺業を引き継ぎ、隆運とした伊豫銀行として次代に伝えるという役職員の決意を報告し、あわせて御霊の加護を願った。

一方、記念事業では、愛媛大学医学部建設資金の一部として、今後5期にわたり愛媛県に計1億円を寄付することが決定された。これは、当行の経営基本方針の一つである地域社会への奉仕の精神にのっとりたもので、創立30周年を一層意義あらしめるものとなった。

9月1日には『伊豫銀行史』を発刊した。行史編さんは43年から資料の収集がはじめられ、足かけ3年の歳月をついやしてこの年に上梓、創立記念日を期して全店役職員ならびに旧友会、関係先、大株主に配布した。本編は「創立前史」から「創立30周年を迎えて」までの5章からなっており、これに店舗の沿革、財務諸表、年表などの付編を加えたものであった。

また、役職員の記念アルバムも10月中旬に刊行された。

### 渡部頭取に聞く“ポスト30周年”

創立30周年の行事を滞りなく終えたところで、行報編集室が渡部頭取にインタビューを行った。渡部頭取は30周年以後未来に向かって当行役職員の進むべき道について次のとおり所信を述べた。

— 30周年が無事終わりました。ご感想をお聞かせください。

頭取 去る9月1日の30周年記念日に、3,665億円と、目標以上の預金が集まったのは、全行員一致の精進の賜であって、まことに感謝に堪えない。

しかし、われわれは、ここからまた新しい目標に向かって意欲をもって挑戦して行かなくてはならないのであって、その点、一層の覚悟が必要ではないかと考えている。

— 地方銀行の場合、地域への奉仕と企業利益の両立を求められているようですが、頭取はいかがお考えですか。

頭取 一昨年、政策として金融の効率化が打ち出され、過保護を改め、競争原理を導入するということがいわれたが、効率化のみを追求する姿勢を一部修正する意味もあって、効率化と銀行の公共性の調和をどうするかということが、各金融機関の新たな課題となってきた。

当行は、経営基本方針の第一番目に「地域社会への奉仕」を掲げている。地域社会への奉仕と企業の充実、これは一見難しい問題ではあるが、私は銀行の公共性と業績発展の融和のなかに求められると思っている。

— 最近の若い人達に対して忌憚のないご意見をお聞かせいただけますか。

頭取 私は、ここ十何年来、若い人に「勉強しなさい」といい続けてきた。しかし、最近の若い人をみるとそういう心配がなくなったように思う。よく勉強し、よく吸収し、言い方を変えれば意欲が感じられる。

自分の一生が満足できるものであったかどうか、それは棺の蓋をおおう時にわかるわけだが、顧みて満足できる生活態度がとれたか、仕事振りがどうであったかを判断するのは、すべてその持場持場で最善を尽くしたかということに尽きるのではないかと思う。

仕事を例にとれば、営業店にあっても本部にいてもお互いに助けあって、企業の発展のための努力を続けること以外にないと思うのである。

### 金融資料室の開設

当行で初めての本格的な資料室が、昭和47年6月、本店本館4階北西の一隅に開設された。

ここには、一世紀にわたる当行の歴史、あるいは地方金融界に関する資料が数多く陳列された。もっとも資料の収集、保存については並々ならぬ苦労があった。

特に当行の前身である松山五十二銀行、今治商業銀行の旧本店が太平洋戦争末期の戦災で焼け落ちたことが収集を困難にしていた。しかし、南予地方の旧銀行関係の資料が比較的多くしかも整備された形で残されていたことや、資料の提供について旧友会会員による積極的な協力があったことが資料室の充実に大いに役立った。南予の旧銀行の資料保存について、山田惣市元常務は懐古談として行報トップインタビューのなかで次のように語っている。

— 南予の方は、旧銀行関係の書類がキチンと残っていると聞いていますが……

山田常務 合併した当時、当面の仕事に追われていたので分類整理はできなかったけれど、銀行のそういう古いものが散逸しないように、第二十九銀行関係、大洲銀行関係、八幡浜商業銀行関係のものをみな集めて、櫃か何かに入れて八幡浜に置いた記憶があります。

特に第二十九銀行関係のものは、国立銀行時代からのもので、これはいわば日本の銀行の歴史ですから。古い印章なんかもあったので、川之石から取り寄せてそろえました。

今でも私は、ああいうような古い書類は、後世に残すという大げさだが、将来のために大切に保存すべきであるという考えをもっているのです。

私のいた大洲銀行では、豫州銀行になってから大洲銀行46年の完結ということで、城戸庄作さんが主になって『大洲銀行史』を発行しています。

展示資料は、銀行創立證書、願届書、開業免状、定款、誓詞、株券、印章、合併契約書、株主総会議事録、営業日誌、考課状、各種元帳・通帳・証書、電信暗号、例規、内規、頭取書状、藩札、紙幣、写真、店舗看板、初期機械など約370点である。そのなかから珍しいものを若干以下に紹介する。

〔第五十二国立銀行誓詞〕

国立銀行では役員就任に際して誓詞を義務づけられていたらしく、誓詞の末尾には、「明治十一年八月十九日書面之者余ノ面前ニ於テ調印シ誓詞致候事相違無之候也 愛媛縣令 岩村高俊」の記載がある。

〔第五十二国立銀行甲号電信暗号〕

電信暗号は甲号と乙号に分れていて、役員出張の際は乙号を携行し、役員と銀行間の緊急連絡に使用したもののようである。

〔日本銀行電信略語〕

明治27年11月1日から使用開始となったもので、発信の時は甲号を使い、受信の時は乙号を使うことになっていた。これには、松山第五十二国立銀行の略語は「ゾホ」であり、川之石第二十九国立銀行の略語は「ロボ」となっている。

〔第五十二国立銀行日記〕

明治15年のもので、毛筆で丁寧に記されており、文章は文語体となっている。10月2日の欄には「国税金上納ノ際、拾錢紙幣ヲ貳拾錢ニ描改スルモノ貳枚ヲ発見シ、直チニ警察署ニ差出シタリ」とある。

〔五十二銀行小口当座預金通帳〕

明治33年のもので預け金は1口5円以上となっていたため、当時としては、相当の資産家でなければこの口座を持てなかったものである。

〔伊豫相互貯蓄銀行普通預金通帳〕

昭和15年の皇紀二千六百年祝典と同年開催予定であった第12回東京オリンピック記念のシールが貼られているものである。東京オリンピックは、日華事変拡大のため返上されることとなり“幻のオリンピック”となった。

〔大東亜戦争大詔奉戴記念貯金帳〕

大東亜戦争の完遂を祈念し、戦果が挙がるごとに1円以上預け入れ、「戦果・戦績記入欄」へ戦績の明細を記録し、当時を回顧する記念資料にしようとしたもので、“挙る戦果に銃後は貯金”の標語が印刷されている。

### 野球部都市対抗野球大会出場

当行硬式野球部は、昭和48年7月、高松で開かれた第44回都市対抗野球四国大会において予選を勝ち抜き、四国地方第2代表として後楽園での全国大会出場権を獲得するという快挙をなし遂げた。

全国大会の開会式と前夜祭は、7月26日午後6時から、球児の夢の殿堂後楽園で約3万人の観衆を前にして催され、当行チームは晴れの四国代表、松山市代表として14番目に堂々の入場行進を行った。

当行の初陣は31日の第2試合で、対戦相手は札幌市の電電北海道であった。対戦当日、応援に駆けつけた在京愛媛県人、当行関係者にタオル、ウチワ、陣笠を配布するなど応援団の受入れ体制は十分で、応援団は合わせて2,200人となり、これに立教大学応援団、川越市の初雁吹奏楽クラブ、松山市派遣の市民応援団も加わり、予想以上の人数に膨れ上がった。

当行応援団は、プラスバンドの曲に乗せて当行のシンボルマークのあるウチワを打ち振り、特に女性が圧倒的に多い松山市派遣の応援団は、男女ともハッピー姿で野球拳おどりやみこし音頭をにぎやかに踊って声援した。

試合は電電北海道の先攻で開始されたが、当行は再三にわたる勝機を十分に生かし切れず、次のスコアでみるように、相手に5点を与えて敗退し、緒戦を飾ることができなかった。

電電北海道	0	0	0	0	1	0	2	1	1	5
伊豫銀行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

大会初出場の1回戦で残念ながら球運に恵まれず敗れたとはいえ、“四国に伊豫銀行あり”とその名を高めたことは大きな収穫であった。

## 14. 平山元頭取と末光会長の逝去

### 平山徳雄元頭取の逝去

昭和49年10月23日、平山徳雄元（初代）頭取が肺炎のため松山市の自宅で逝去

した。享年87歳であった。

平山元頭取は、昭和16年9月、松山五十二銀行、今治商業銀行、豫州銀行の3行合併によって当行が新発足した際、初代頭取に就任、以来、戦中戦後の多事多難の時代にあって23年9月までの7年間頭取を務めた。

在任中、愛媛県労働委員、愛媛県経営者協会理事、松山地方裁判所司法委員などを歴任、また当行退任後も引き続き愛媛県選挙管理委員、日本放送協会評議員など数々の公職に携わり、43年春の叙勲では勲四等瑞宝章を受章するなど、地域社会に寄せられた功績は誠に大なるものがあった。

当行では、初代頭取のご遺徳を偲ぶため、10月29日、末広町正宗寺で、末光会長を葬儀委員長に銀行葬を哀悼のうちにしめやかに執り行った。

葬儀委員長末光会長は、次の祭文を霊前に捧げた。

本日ここに、株式会社伊豫銀行元頭取故平山徳雄殿の御長逝を悼み、当行一同敬慕やみがたく、ゆかりも深い当山に恭しく祭壇を設け、香華を奠じ、伊豫銀行葬をもって、謹しんで敬弔のまことを捧げます。

あなたは傾来病<sup>けいらいびょうじよく</sup>褥<sup>うやうや</sup>にあられましたところ、去る10月23日、午後2時33分、忽焉<sup>こつぜん</sup>として御逝去になりました。87歳の享年は天寿を全うされたものと申すべきでありましょうが、まことに哀惜<sup>あいじやく</sup>の極み、痛恨に堪えません。御遺族の御愁傷も如何ばかりかと衷心お悔み申し上げる次第であります。今あなたの御霊前にぬかずき尊容を仰ぎますとき、うたた人生の無常を嘆かずにはおられません。

顧みますと、あなたは明治21年1月、九州白杵市の名家に生を享け、大正4年京都帝国大学を卒業と同時に日本銀行に入行せられ、栄進して函館支店長となり参事に任ぜられましたが、昭和15年1月<sup>い</sup>聘せられて松山五十二銀行の頭取に就任せられ、この時以後当行並びに愛媛県金融界にこの足跡を印されたのであります。

翌昭和16年9月、3行合併により伊豫合同銀行が創立されるや推されて初代頭取となり、昭和23年9月までの7年間、当行のみならず当地金融界の重鎮として、よくその重責を果たされたのであります。

時恰も戦中戦後の混迷期に当たり、また草創日浅き当行も、昭和20年の本店ほか主要店舗の焼失とその再建、終戦処理並びに戦時補償の打切りから再建整備へと、まことに多難を極めた時期でありました。その間、あなたは当行の最高責任者とし

て率先垂範よく私共を督励し、的確なる経営指導により当行の再建を軌道に乗せられたのみならず、広く愛媛県経済の繁栄に奉仕すべきことを経営方針として一意業界の発展と安定に<sup>じんすい</sup>尽瘁せられたのであります。

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

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

さらにあなたは、書道において<sup>てんびん</sup>天稟の才に加うるに終生の刻苦研鑽によってその<sup>うんのう</sup>蘊奥を極められ、完成されたその書風は格調と力感をもって世上高く評価されております。

しかしながら、あなたの遺筆の数々も、今となっては遺芳を偲ぶよすがとなってしまいましたが、愛媛県重要文化財保護委員、愛媛県郷土文化芸術館運営委員として郷土文化の保護育成に尽くされた御功績は永く讃えられるでありましょう。

昭和43年春の叙勲におきまして、勲四等に叙せられましたことも、あなたの金融人としての功績と文化に対する功労が認められたものにほかなりません。

あなたには、昭和16年伊豫合同銀行創立以来の先達として、公私にわたり御厚誼をいただきました。お別れに臨んで万感胸に満ち、意を尽くし難いのを如何ともすることができません。あなたが私共に残された経営理念は、当行の指針として永く伝えられるでありましょう。私共は御遺訓を体し、当行の経営に心魂を傾ける決意であります。こいねがわくは当行一同の微意を受け、とこしえに仏果を証せられ、また当行の発展に御加護を垂れ給わんことを。

#### 末光千代太郎会長の逝去

故平山初代頭取の銀行葬から1週間後の昭和49年11月5日、末光千代太郎会長が胆のう炎のため出張先で急逝した。



末光会長は、11月1日開催の第7回瀬戸内海地域商工会議所懇談会に松山商工会議所会頭として出席するため、10月30日別府市に出張していたところ、同夜、宿舎にて胆のう炎が再発、直ちに市内の病院に入院のうえ九大医学部阿部宗頭教授の診断をうけたが、治療の甲斐なく、11月5日午前4時30分、不帰の客となった。享年81歳であった。

ご遺体は、5日午前6時30分別府発臼杵経由のフェリーで八幡浜港に上陸、陸路松山に入り、出張の帰途として、いったん当行本店に立ち寄った後、午後零時30分、自宅に帰還した。

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

定刻、光教寺住職小田正導師以下10僧の読経にはじまり、ついで葬儀委員長渡部頭取により祭文が朗読された。渡部頭取は、菊花に包まれたありし日の会長の遺影を仰ぎ、生前の会長の功績と遺徳をたたえ、「会長のご遺志を受け継ぎ、当行の発展と地域社会繁栄のために心魂を傾けることを誓います」と、決意のほどを述べた。

葬儀副委員長の井関県商工会議所連合会副会頭、薬師寺松山商工会議所副会頭の追悼の辞、そのほか政財界、友人代表の方々から会長の人柄を偲び逝去を悼む哀悼の言葉が捧げられた。

故末光会長は、大正10年、少壮にして宇和町長に就任、同12年には愛媛県議員に初当選、昭和12年にも再選されるなど、地方金融界のみならず地方政界でも活躍した。23年9月、平山徳雄初代頭取の後をうけて第2代頭取に就任、44年10月に会長に就任されるまで愛媛県銀行協会会長として業界の発展に貢献した。その間、全国地方銀行協会の理事ならびに評議員として政策の決定に参与し、地方銀行界の代表として重きをなした。

31年黄綬褒章受章、45年愛媛県功労賞受賞、42年には勲四等瑞宝章受章の栄をうけ、さらに48年勲三等昇叙の恩典に浴した。

また、長年にわたり、愛媛県経営者協会会長、松山商工会議所会頭、愛媛県商

工会議所連合会会頭、愛媛県公安委員会委員など、数々の要職を歴任、地域経済の発展、文化の向上、教育の振興に大きな足跡を残した。

故末光会長の遺徳を偲び、50年3月、行報の特集号として『故末光会長追悼集』が刊行された。

以下は、故末光会長の心の友であった安岡勉が追悼集に寄せられた「千代太郎君追悼—わが泣く声は秋の風—」の一文である。

“おらァ神田の生まれよ”というと、江戸っ子のチャキチャキを思わせる。千代太郎君は初産の子だったので、両親が東宇和郡卯之町から上京して、神田の病院で明治26年（1893）2月26日に生まれた。名は千代田城をもじって千代太郎とつけられた。彼が上京すると神田明神へはよく参詣しておった。

僕はその前年の2月に卯之町で生まれた一つ年上である。彼の小学1年から数えても実に76年間のつきあいだから、思い出は筆紙に尽くし難い。僕は小学6年生より宇和島中学へ入学し、彼は小学校8年をすませて中学へ入学したから、僕の中学5年生のとき彼は2年生で、よく柔道を教えてあげた。

彼は中学を卒業して当時の札幌農大予科へ入学したが、1年余りで少し健康を害して退学し、旧制京都第三高等学校理科へ入学した。このとき僕は三高を卒業して東大法科に進学していた。彼は三高生活も1年位で退学し卯之町へ帰った。家には祖母と母の二人だったので、家庭の事情によるものだったろう。

卯之町には本多、末光、清水の三家が旧家で、明治時代の当主は三家とも養子であった。

元文5年（1740）前後、末光家は宇和の清沢村より卯之町に移住し、屋号を清沢屋といって酒と醤油を造って明治の終わり頃まで製造をつづけたが、何れもやめた。これと相前後して清水家は宇和坂戸村より卯之町に移住し、池田屋という屋号で酒造を業とし、天保初期から庄屋（里正）をつとめた。これ以前より両家は親密になり、嫁を貰ったり、嫁にやったりで、血縁関係が深くなった。明治維新まで庄屋をしていた清水家の当主は甚左衛門（後、谷男と改名）といった。（中略）

慶応4年（1868）正月、卯之町で清水谷男の創めた種生講（みばえこう）は、後、種生会社と称して銀行業務を行い、谷男の養子になった亡父静十郎が支配人（頭取という名称はない）となり、後、千代太郎君の祖父三郎（亡父より8歳ほど年上）

さんと亡父とが、2年ごとに3回頭取を交替している（当時頭取任期は2年限り）。明治26年7月銀行条例が施行され、亡父が大正4年69歳で死去するまで引き続き頭取を勤めた。在任中代議士2回当選。

亡父静十郎は、自分の死後は卯之町久枝の本多真喜雄さんが頭取にきまっているので、本多さんに「自分の死後は、千代太郎を適当な時期に銀行に勤務させ、十分指導して、本多さんの後は千代太郎を頭取に引き立てて貰いたい」と遺言した。

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

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

伊豫銀行の頭取になって毎月上京するたびに、暇な時間を聞いて、話しに銀行の東京事務所へ出かけた。こちらから電話せぬと、彼から呼出し電話がある。暇なときは2時間以上も話し込んでいた。僕が郷里へ帰るときは必ず末光宅へ一、二泊していた。水魚の交わりとはこのようなことであろう。（中略）

千代太郎君は久松知事時代副知事に迎えが来たが、これはお断わり申し上げ、また昭和33年頃参議院議員に出馬をすすめられ、少し気が動いた様子も見受けられたが、熟考の上、出馬しなかった。何れも動かなかった方がよかった。

5年程前から東京にスモッグが出だして、東京で暮らすのがいやになり、千代太郎君の世話で昭和48年7月、都落ちして松山へ来た。ところが間もなく9月初め千代太郎君が発病、日赤病院入院、彼は秘書に入院の件は内外共に伏せておくこと、但し安岡君だけにはすぐ知らしてくれといったので、秘書からその旨電話があり、早速病院へ駆けつけた。幸い次第に快方に向かい、10月20日数回のレントゲン検査の結果、心配ないと医者から退院の許可が出たとのこと、僕は3カ月は入院が必要かと思ったが……。いや心配するな、長く休んだので銀行のことも気になることもあるし、重役に話しておかねばならぬこともあるとかいって、入院50日で退院した。

一昨年12月商工会議所会頭の話があったとき、僕は反対で「そんな仕事を引き

受けて、ドタバタしていたらあんたは死ぬよ、命出しまえでやらねばならぬ仕事じゃないよ、あんたの病気には効く薬はないんだ、ただ静養あるのみだよ、自重してくれ」と諫言を呈したが、情勢の赴く所拒み難く、彼はまた会頭に就任した。彼一生の過ちを犯してしまった。

49年7月、2回目の入院、これはいかん、警戒警報発令だぞと襟を正した。(中略)

10月27日(日曜日)、なんだか虫の知らせかその二、三日前から千代太郎君に会いたくなり、明治10年頃の写真などを持って話しに出かけた。3時間近く話した。飯を食って行けとすすめられたが、あまり長居をしたので固辞して表へ出た。隣接の土地を購入し埋め立て、ブロック塀の積上げがはじまっていた。建物の計画などの説明を聞いて元気で別れたが、これが今世の別れとなった。

それから3日後の10月30日、商工会議所の用件で別府へ出張し発病、急に病状悪化し、苦痛甚しいときに令息達の手を握り、帰る帰ると起き上がろうとしたそうだ。

旅先で死ぬのはいやだったのだろう。松山の自宅へ帰りたかったろうに……。僕も君の臨終に会えなかったのが残念でたまらぬ。

11月5日昇天 享年81歳。

真知人命如朝露 一旦無常万事休

露といえど風まつほどもあるものを世にはかなきは命なりけり

12日、伊豫銀行、商工会議所連合会、松山商工会議所合同葬、数万本の菊花に埋もれた華麗なる空前の大葬儀なり。

13日、遺骨を卯之町光教寺末光家墓地に埋葬、列席す。

塚もうごけわが泣く声は秋の風 芭蕉

たまたまの古郷の月も涙かな 一茶

千代太郎君、兄弟よりも親しかった友を哀悼し、心からご冥福を祈る。 合掌

## 15. 営業の推移

### 預 金

昭和39年度末に1,257億円を記録した預金は、40年12月末に1,500億円、43年9月末は2,000億円に達し、44年度末には2,545億円と5年間で2倍に増加、さらに45年12月末には待望の3,000億円を突破した。

この間、40年12月を1,500億円達成強調月間として増強運動を展開したこと、45年11月には年末3,000億円突破預金増強運動を実施したことがそれぞれ効を奏したものである。40年度から45年度の間増加率は、全国普通銀行、地方銀行と比較しても概して遜色のないものであったが、ただ41年度だけは5.1%の低率にとどまり、増加率の落ち込みが目立った。これは、40年代に入ってから貸出金利の低下や人件費の上昇に対処して、当行が収益重視の方針を打ち出し、思い切った粉飾預金の一扫などで預金の純化をはかったこと、また40年不況期に積み重ねてきた法人筋の手元流動性が、41年後半の企業活動の活発化によって取りくずされたことによるものであった。

46年は当行創立30周年に当たり、創立記念日の9月1日に総預金3,300億円を突破することを目標において、全店挙げて預金増強に取り組んだ結果、8月のドルショックで県内産業に不況感が漂っていたにもかかわらず、各方面からの支援を得て、総預金は目標を360億円も上回る3,665億円となり、栄えある記念日に花を添えた。このようなことから、46年度の預金増加率は40年度以来6年ぶりに20%台を回復した。47年は、国内景気の回復により、県内産業も夏以降活況をみせはじめたため、預金は9月末には4,000億円を突破、47年度末(48年3月末)には4,522億円となり、その結果、増加率は22.2%と、40年代における最高を記録した。つ

表4-3-14 預金残高および増加率 (単位: 億円、%)

年度末	当 行		地 方 銀 行		全 国 普 通 銀 行	
	残 高	増加率	残 高	増加率	残 高	増加率
昭和 40	1,527	21.5	71,791	15.7	207,242	16.5
41	1,605	5.1	83,779	16.7	233,988	12.9
42	1,894	18.0	97,915	16.9	261,168	11.6
43	2,167	14.4	114,122	16.6	305,732	17.1
44	2,545	17.4	126,087	10.5	353,059	15.5
45	3,037	19.3	147,226	16.8	410,121	16.2
46	3,702	21.9	177,361	20.5	522,263	27.3
47	4,522	22.2	225,655	27.2	660,896	26.5
48	5,289	17.0	264,534	17.2	750,348	13.5
49	6,053	14.4	297,518	12.5	837,266	11.6

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

いで48年9月1日の創立記念日には5,000億円を突破した。

48年10月の石油ショックによる総需要の抑制で県内景気も急速に悪化、生産の伸び率も低下したうえ、厳しい金融引締めもあって、預金の伸びは低下傾向を示した。増加率は48年度には17.0%と前年度を大きく下回り、49年度は貸出規制の影響をまろにうけ、さらに一段と低下して14.4%となった。

こうして、石油ショックの後遺症がなお尾を引いた40年代の最終年度末（50年3月末）の預金残高は6,053億円となった。

### 貸出金

昭和40年代前半は、預金の増加とともに貸出金も著しく伸び、その残高は昭和39年度末（40年3月末）の987億円から44年度末（45年3月末）には2,114億円となり、5年間に2.1倍に伸びた。

39年度から40年度にかけての不況期には、企業活動の沈滞を反映して貸出金は伸び悩み、30年代を通じて80%以上で推移してきた預貸率は、39年度末78.5%、40年度末は78.6%と、80%を割り込んだ。

このような情勢に対処して、41年度には積極的な貸出方針を打ち出していたところ、景気の好転が加わって資金需要が旺盛となったため、貸出金は急膨張して資金ポジションの悪化を招いた。そこで急きょ貸出方針を変更したが、貸出金の増勢を抑えることができず、41年度の貸出金は224億円の増加となって預金の伸び78億円を大幅に上回り、増加率は40年度に次ぐ高率の18.6%、預貸率は前年度末より10ポイント上昇して88.7%となった。この結果、年度末の資金ポジションは、40年代に入って初めてマネーポジションに転化した。

42年度から43年度にかけては、国内景気の上昇による県内の経済拡大基調をうけて、化学、製造、造船を中心に資金需要も活発化しはじめたものの、他産業にまで浸透するに至らず、貸出金の増加率は下降して両年度とも13%台にとどまった。

44年度、45年度においても、地場産業は好調で資金需要は極めて旺盛であり、当行も積極的に需要に応じてきたため、貸出金の伸びは回復に向かい、いずれの

表4-3-15

## 貸出金残高および増加率

(単位：億円、%)

年度末	当行			地方銀行		全国普通銀行	
	残高	増加率	預貸率	残高	増加率	残高	増加率
昭和 40	1,200	21.6	78.6	56,130	15.2	169,094	12.9
41	1,424	18.6	88.7	66,772	19.0	194,385	15.0
42	1,612	13.2	85.1	78,285	17.2	220,697	13.5
43	1,822	13.0	84.1	90,709	15.9	255,091	15.6
44	2,114	16.1	83.1	101,081	11.4	297,332	16.6
45	2,515	16.1	82.8	120,640	19.4	351,834	18.3
46	3,230	28.4	87.3	146,516	21.4	437,689	24.4
47	3,850	19.2	85.1	184,449	25.9	552,868	26.3
48	4,474	16.2	84.6	216,201	17.2	643,430	16.4
49	5,041	12.7	83.3	242,148	12.0	718,327	11.6

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

年度も16.1%の増加率となった。

45年7月にいざなぎ景気の幕が降りると、県内産業も46年後半からしだいに業況が悪化、企業倒産の多発、不況の長期化を反映して後ろ向き資金の需要が活発となり、46年度の貸出金は一挙に745億円増加して、増加率は28.4%と近時希にみる高率を示した。

47年度、48年度は景気回復の兆しが現れて、県内経済は概して高水準のうちに推移したため、貸出金もまずは順調な増加をたどり、ほぼ全国普通銀行の平均並みの増加率となった。

49年度は、前年の石油ショックを契機として打ち出された総需要抑制による貸出規制で、貸出金の増勢は著しく鈍化、増加率は12.7%と40年代の最低となった。

以上の経過を経て、49年度末(50年3月末)の当行貸出金残高は5,041億円、預貸率は83.3%で40年代を終えた。

### 有価証券

昭和39年から40年にかけての金融緩和を背景に積極的な有価証券運用をはかった結果、有価証券残高の増加率は、は39年度25.1%、40年度32.2%と著しい伸びを示した。41年度には政府による景気刺激策として、前年度の3倍強に当たる約

表4-3-16

## 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	増加率	預金に対する割合
昭和 39	0.8	4.2	82.0	12.8	0.2	15,940	25.1	12.7 (11.0)
40	2.9	4.2	81.5	11.3	0.1	21,071	32.2	13.8 (15.7)
41	11.7	4.4	72.2	11.5	0.2	25,645	21.7	16.0 (15.7)
42	9.8	7.7	69.0	13.4	0.1	28,002	9.2	14.8 (15.1)
43	10.9	7.4	68.0	13.6	0.1	32,408	15.7	15.0 (15.4)
44	10.9	8.8	66.8	13.4	0.1	37,429	15.5	14.7 (15.0)
45	5.7	8.4	70.8	15.0	0.1	41,210	10.1	13.6 (13.8)
46	11.8	12.0	61.5	14.6	0.1	52,108	26.4	14.1 (16.0)
47	17.8	13.0	53.3	15.8	0.1	63,457	21.8	14.0 (16.1)
48	9.3	17.8	54.7	15.8	2.4	75,772	19.4	14.3 (16.3)
49	7.4	24.2	45.2	16.3	6.9	90,607	19.6	15.0 (17.0)

(注) ( ) 内は地方銀行平均

6,700億円の国債が発行され、当行の引受けが28億円にのぼったことにより、有価証券に占める国債の構成比は11.7% と、前年度に比して一挙に3倍に跳ね上がった。有価証券残高の増加率は21.7%、預金に対する有価証券の比率いわゆる預証率も41年度末には40年代最高の16.0% を記録した。

その後も有価証券の適正な運用に努めた結果、有価証券残高は、39年度末の159億円から49年度末の906億円と10年間で5.7倍に増加した。

この間、有価証券の科目別構成では、財政政策としての国債発行および愛媛県をはじめとする地方公共団体の起債を背景に、国債・地方債のウエートが増大した。しかし、45年度には、金融緩和策として行われた日本銀行の買オペレーションにより、国債のウエートが前年度に比し半減する一方、社債・株式のウエートが上昇するという現象が現れた。

46年度以降は再び国債・地方債のウエートが上昇傾向をたどったが、なかでも地方債の上昇ぶりは著しいものがあり、49年度末のウエートは、40年度末の6倍、45年度末の3倍に膨張した。これに対して社債のウエートは45年度末を除き一貫して低下していった。



こうして40年代の最終期、49年度末（50年3月末）の有価証券残高は906億円、預証率は15.0%となった。

### 損益状況

昭和39年から40年にかけての不況を背景に、貸出金利、コールレートが低下傾向をたどったことが主たる原因となつて、40年度には上・下期ともに減益となつた。このような傾向は、ひとり当行だけでなく多くの地方銀行にも共通してみられた現象であつた。その後も貸出金利は大勢として依然低下傾向を示したが、41年半ば頃から県内経済が回復基調に転じたのを背景に、資金量の増大と経営の合理化に努めた結果、利益は増加の傾向をたどり、特に当期利益は期を追って着実

表4-3-17 損益状況の推移 (単位：百万円、%)

年・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39上	4,657	3,556	1,101	76.4	582
下	5,001	3,713	1,288	74.3	656
40上	5,216	4,077	1,139	78.2	554
下	5,626	4,507	1,119	80.1	539
41上	6,139	4,937	1,202	80.4	633
下	6,539	5,261	1,278	80.5	667
42上	7,060	5,734	1,326	81.2	672
下	7,588	5,933	1,655	78.2	759
43上	8,127	6,335	1,792	78.0	869
下	8,465	6,624	1,841	78.3	938
44上	9,238	7,305	1,933	79.1	1,091
下	10,080	7,762	2,318	77.0	1,297
45上	11,197	8,616	2,581	76.9	1,366
下	11,941	9,333	2,608	78.2	1,391
46上	13,224	10,545	2,679	79.7	1,402
下	14,212	11,288	2,924	79.4	1,457
47上	14,842	12,092	2,750	81.5	1,511
下	15,467	12,914	2,553	83.5	1,533
48上	17,780	14,646	3,134	82.4	1,647
下	21,351	16,710	4,641	78.3	2,060
49上	26,557	20,267	6,290	76.3	2,220
下	28,364	22,684	5,680	80.0	2,208

(注) 昭和43年上期から、損益状況表の様式改訂にともない経常・臨時の項目が若干変更された（昭和42年下期以前の計数は新方式による修正後のもの）

に増え続けた。

配当については、40年度以降44年度までは大蔵省の行政指導にそって年10%の配当率を維持してきたが、配当規制が緩和された45年度上期から49年度上期までは年12%の配当を実施、49年度下期には高度経済成長の終えんといった社会情勢を考慮して再び年10%の配当率に戻した。この間、41年度上期と46年度上期は、当行創立25周年と30周年に当たるため、それぞれ記念配当として2%の増配を実施した。

なお、24年度上期から内部蓄積を促進する行政指導の一つとして設定されてきた経常収支率基準は、損益状況表改正による経常収支項目の改訂を機に、43年度上期から廃止された。これは、銀行の健全経理の指導基準は、本来、資産構成、資金構成など業務運営面に求めるべきもので、収支はそれらを含めた業務運営の集約であるという考え方、さらに統一経理基準の実施と配当規制の緩和により、各銀行とも収益マインドが強まってきたことを理由とするものであった。

別表には、参考として当行における期別の経常収支率の推移を掲げておいた。