

---

## 第 5 章

---

# 安定成長期の銀行経営

---



# 第1節 石油ショック後の新たな出発

## 1. 安定成長経済への道

### 国債の大量発行

昭和48年10月の石油ショックを契機として、50年以降、日本経済は減速に入った。企業の設備投資意欲は減退し、生産水準の低下と不況の深刻化が目立ちはじめた。50年8月には、興人が不動産投資の失敗から2,000億円の負債をかかえて倒産した。その後も大型倒産が続出し、倒産件数と負債額は年を追って記録を更新していった。

政府は、50年2月から9月にかけて4次に及ぶ経済対策閣僚会議を開催し、景気浮揚策として高度成長期並みの財政拡張路線をとり、公共事業投資を中心に歳出を大幅に増加させて経済の活性化をはかることを決定した。しかし、減速経済のもとで拡大する財源不足を増税でまかなうことは、わが国の経済に与える影響が大きいとの判断から、政府は、増税に代わり50年度の補正予算で財政法第4条にもとづく建設国債を発行可能限度まで追加発行し、なお財源が不足する分について特例法による赤字国債を発行することにした。

表5-1-1 国債依存度の推移 (単位：億円)

年 度	一般会計歳入	前年度比 伸 び 率	国債借入	国債依存度
昭和50	214,734	5.4	52,805	24.6
51	250,760	16.8	71,981	28.7
52	294,336	17.4	95,612	32.5
53	349,072	18.6	106,739	30.6
54	397,792	14.0	134,719	33.9
55	440,406	10.7	141,702	32.2
56	474,433	7.7	128,998	27.2
57	480,012	1.2	140,447	29.3

日本銀行「経済統計年報」より作成

50年12月25日、「昭和五十年度の公債発行の特例に関する法律」が公布・施行され、40年度以来中断されていた赤字国債の発行が復活した。50年度の国債発行額は、赤字国債2兆1,100億円を含む5兆2,800億円で、一般会計歳入の国債依

存度は24.6%に達した。40年度の赤字国債発行額2,000億円と比較すれば驚異的な増加である。以後、国債の発行は恒常的なものとなり、ここに国債大量発行時代が到来、国内景況は財政支出主導型に移行することになった。

大蔵省は、国債の発行に当たって、財政の健全性を堅持する建て前から、「歳入の国債依存度は30%未満」という歯止めを打ち出していた。それにもかかわらず

年度	一般会計歳入	国債借入	国債依存度	年度末国債残高
昭和5	1,597	38	2.4%	5,956
6	1,531	120	7.8	6,188
7	2,045	660	32.3*	7,054
8	2,332	783	33.6*	8,139
9	2,247	743	33.1*	9,090
10	2,259	678	30.0*	9,854
11	2,372	610	25.7	10,575
12	2,410	610	25.3	10,575
13	2,410	610	25.3	10,575
14	2,410	610	25.3	10,575
15	2,410	610	25.3	10,575
16	8,602	2,406	28.0	40,470
17	9,192	382	4.2	55,444
18	14,010	1,886	13.5	77,556
19	21,040	5,395	25.6	107,633
20	23,487	9,029	38.4*	140,812
21	118,899	44,500	37.4*	173,125

国債は年々増発され、依存度は52年度について32.5%に上昇、ここに至って防衛線はもろくも崩壊し、54年度のピーク時には33.9%に達した。わが国財政史上で国債依存度が30%を超えたのは、世界恐慌脱出期の昭和7～10年、終戦による経済混乱期の昭和20～21年、それに昭和52～55年の三つの時期に過ぎないことから、当時のわが国経済の異常ぶりがう

日本銀行「明治以降本邦主要経済統計」(昭和41年7月)、大蔵省「国債統計年報」より作成  
 (注) 国債残高は年度末で内国債・外国債の合計額

かがえる。

### 債券市場の発達

昭和50年以降増発された国債のほとんどは、銀行、証券会社によって構成する国債募集引受団(シンジケート団)が引き受ける形となった。このため、金融機関の国債消化負担が増大するとともに保有国債も年々累増していき、54年度末の全国銀行の国債保有残高は15兆円を超えるまでに膨張した。

国債の大量保有は、引受金融機関の資金ポジションを悪化させ、収益圧迫の大きな要因となった。そこで政府は、52年4月以降、(1)金融機関が保有する国債の

市中売却制限を緩和する、(2)国債の公募入札方式を導入して発行金利を弾力化する、(3)国債の種類を多様化するなどの措置を講ずることになった。国債の市中売却については、シンジケート団金融機関が保有する発行後1年を経過している国債に限り、赤字国債は52年4月から、建設国債は同年10月から売却することが認められた。55年5月以降も、既発国債の売却制限期間を短縮するなど、順次売却制限が緩和されていった。

この市中売却により、金融機関の資金負担が大幅に軽減されるとともに国債の流通市場も発達し、債券価格は需給の実勢を反映したもので形成されるようになった。また53

表5-1-3	金融機関引受国債の売却制限緩和
昭和52年 4月	赤字国債、発行後1年経過で売却可能
52年10月	建設国債、発行後1年経過で売却可能
55年 5月	上場（発行後7～9カ月）以降売却可能
56年 4月	発行後3カ月を経過した日の属する月の翌月月初（発行後100日程度）以降売却可能

坂本寿聡編「国債」(大蔵財務協会)

年6月から採用された中期利付国債の公募入札方式は金利自由化促進のインパクトとなった。

### 銀行経理基準の改正

国債の大量発行と昭和54年春にはじまった金融引締めによる国債の大量売却で、需給のアンバランスが表面化し、国債相場は大幅に下落した。特に公定歩合が3.5%となった53年度発行のいわゆる“ロクイチ国債(6.1%国債)”の暴落が著しく、55年4月には額面を25%も下回るところまで落ち込んだ。このため、54年度上期の銀行収益は、国債の売却損と決算時の評価損で減益を余儀なくされることとなった。なかでも大幅の減益が予想された都市銀行では、株式や他の債券の売却益で損失を補填することによって辛うじて決算の安定化を維持するといった状況であった。国債相場の低落傾向は54年度下期以降も続いた。

大蔵省は、こうした国債相場の急激な変動が金融機関の経理を圧迫するのを防ぐために、54年12月、金融機関の経理基準の一部を改正する通達を発した。それは、決算時の有価証券の評価について、これまで、銀行の健全経営の見地から取得価格と時価のいずれか低い方の価格とする低価法をとっていたのを、55年3月

期の決算から取得価格による原価法と低価法の選択制に変更するというものがあった。

地方銀行 63 行のなかで 55 年 3 月期から原価法に移行したところは、当行を含めて 52 行を数えた。

### 低金利時代の到来

昭和 48 年の石油ショックによってもたらされたわが国経済の混乱は、生活関連物資の価格安定を目的とした「国民生活安定緊急措置法」の施行と、財政・金融面からの総需要抑制策によりやがて鎮静に向かった。

50 年の全国卸売物価の前年比上昇率は 2.7% となり、49 年の 27.7% という狂乱ぶりとは様変わりに落ち着いたものとなった。このため政府は、今後の経済政策の重点を、物価の安定から公共事業投資を中心とする景気の回復へと方向転換することになった。日本銀行も、企業の金利負担を軽減させるため、48 年 12 月以降 9% と史上最高となっていた公定歩合を、50 年中に 4 次にわたり引き下げて 6.5% とした。

表5-1-4 物価の推移 (年平均の前年比上昇率)

年次	卸売物価		消費者物価	
	全 国	松山市内	全 国	松山市内
昭和49	27.7	21.7	24.5	24.8
50	2.7	3.6	11.8	11.0
51	5.6	6.8	9.3	8.5
52	3.3	3.6	8.1	7.8
53	△ 0.5	0.2	3.8	3.0
54	4.9	4.1	3.6	3.0
55	14.9	12.9	8.0	7.7
56	1.4	2.2	4.9	4.3
57	0.5	△ 0.2	2.7	2.4

日本銀行「経済統計年報」、松山市商工課資料、愛媛県統計調査課資料より作成

51 年に入り、消費者物価は卸売物価とともに高水準を保ちながらも上昇率が鈍化し、景気は回復に向かうかにみえた。ところが、期せずして起こったロッキード事件による政局の混迷で財政支出が立ち遅れ、夏以降景気の回復は足踏み状態となった。そこで、日本銀行は、公定歩合を 52 年 3 月に 0.5%、4 月に 1% と、2 カ月の間に立て続けに 1.5% 引き下げた。政府

は、同年 9 月の経済対策閣僚会議で、国、地方合わせて 1 兆 1,500 億円に及ぶ追加公共事業投資と市中金利の低下促進を柱とする総合経済対策を決定した。これ

表5-1-5 公定歩合の推移

変更実施年月日	公定歩合
	%
昭和48.12.22	9.00
50. 4.16	8.50
6. 7	8.00
8.13	7.50
10.24	6.50
52. 3.12	6.00
4.19	5.00
9. 5	4.25
53. 3.16	3.50
54. 4.17	4.25
7.24	5.25
11. 2	6.25
55. 2.19	7.25
3.19	9.00
8.20	8.25
11. 6	7.25
56. 3.18	6.25
12.11	5.50

『日本銀行百年史』(資料編)より作成  
(注) 57年中は変更なし

表5-1-6 預金金利の推移 (単位:%)

実施年月日	定期預金 (1カ年)	普通預金
昭和49. 1.14	7.25	3.00
9.24	7.75	↓
50.11. 4	6.75	2.50
52. 4. 4	↓	2.00
5. 6	5.75	↓
9.26	5.25	1.50
53. 4.17	4.50	1.00
54. 5. 7	5.25	1.50
8.13	6.00	2.00
55. 3.10	7.00	2.75
4.14	7.75	3.25
12. 1	7.00	2.75
56. 4.13	6.25	2.25
57. 1.18	5.75	1.75
59. 1. 4	5.50	1.50

日本銀行『経済統計年報』より作成

をうけて日本銀行は、2日後の9月5日に公定歩合をさらに0.75%引き下げて4.25%とし、都市銀行などもこれに追随して短期貸出金利を引き下げた。

一方、円相場は、51年年初来の貿易収支の黒字幅の拡大で徐々に円高傾向をたどっていたが、52年に入ってから急上昇を示し、同年9月末には264円50銭となった。その後も円相場はさらに円高に向かい、12月15日には1ドル238円にまで急騰した。このような急激な相場の変動に対処して、日本銀行は、円高防止のため為替市場で相当規模のドル買いによる介入操作を実行した。

変動相場制のもとでの急激な円高の動きは、特に輸出関連企業に設備投資の減退と雇用の縮小をもたらした。総じて企業の経営姿勢は消極的になり、景気の停滞感が漂った。

日本銀行は、円高不況の克服と国際収支の均衡をはかるため、3月16日、公定歩合を0.75%引き下げて3.5%にした。この利率は、昭和21年10月(3.65%<日歩1銭)以来最低水準を記録するもので、ここに三十数年ぶりに低金利時代が到

来した。これと並行して政府も、4月以降に国際収支対策、物価対策、内需拡大策、不況産業対策などの景気浮揚策を強力に推進していった結果、秋以降になって省エネルギー・合理化投資などの民間設備投資は増勢に向かい、個人消費も物価の安定で順調に拡大しはじめた。

ところが、ようやく本格化しはじめた景気回復の動向は、結局は短命に終わることになった。その導火線となったのは54年初頭に起こったイラン革命であった。



公定歩合引下げを報じる新聞

## 第2次石油ショックの克服

昭和53年12月26日、世界第2の原油輸出国イランの首都テヘランで大規模な反国王デモが発生、翌54年2月5日、ホメイニを指導者とするイスラム教革命政権が樹立された。

このイラン革命による中東情勢の緊迫によって国際的に石油需給がひっ迫し、原油価格は相ついで引き上げられた。54年6月28日に東京で開催された第5回主要先進国首脳会議（東京サミット）では、原油価格の大幅引上げとこれにともなう世界的インフレの激化に対処するため、参加国間で、60年までの原油輸入について各国別上限目標を遵守することの合意が成立した。

OPEC（石油輸出国機構）は、54年に入って原油価格を段階的に引き上げてきたが、同年12月にカラカスで開かれたOPEC総会では、原油統一価格の決定が見送られ事実上野放し状態になった。この結果、原油価格は1バレル当たり24～30ドルとなり、年初のほぼ2倍に騰貴した。日本の輸入原油平均価格も、55年4月には1バレル当たり28ドルとなり、イラン革命前の53年11月の12.7ドルに比べて2.2倍となった。

日本銀行は、原油価格の高騰にともなう輸入インフレを予防するため、54年初頭までとってきた金融緩和政策を引締政策に転じた。公定歩合は、54年4月に



表5-1-7 第1・2次石油ショック前後の実質国民総支出の推移（対前年比増加率）（単位：％）

	第1次石油ショック			第2次石油ショック		
	48年	49年	50年	53年	54年	55年
実質国民総支出	8.8	△ 1.2	2.4	5.1	5.2	4.8
輸出等	8.3	22.3	3.7	0.2	6.6	18.8
国内最終需要						
民間最終消費支出	9.3	△ 0.7	4.1	4.7	5.9	1.3
民間住宅投資	16.2	△ 12.7	2.5	6.6	△ 1.0	△ 9.4
民間設備投資	16.0	△ 5.1	△ 5.5	6.6	11.8	8.0
公的支出	7.1	△ 4.7	6.7	10.6	2.8	△ 1.2
民間在庫投資	22.5	31.3	△ 92.7	△ 32.8	209.0	10.1
（控除）輸入等	23.9	7.1	△ 9.4	6.5	14.7	△ 3.9

経済企画庁「国民経済計算年報」（昭和60年版）

0.75%、7月に1%、11月に1%、55年2月に1%、3月には1.75%と、5回にわたり計5.5%引き上げられて第1次石油ショック直後と同水準の9%となった。一方で政府は公共事業抑制策をとり、企業は省エネルギー、省力化など減量経営を進めてコストダウンに努め、消費者も冷静な消費行動をとった。このため、55年に15%の上昇率を示した全国卸売物価は56年以降鎮静に向かった。

この間、国際収支は、輸入原油価格の急騰で、54、55年の経常収支が一転して大幅な赤字となったが、56年以降黒字幅がしだいに拡大した。

このように、物価の安定と国際収支の改善が実現し、当初懸念されていた不況の深刻化を回避することができたのは、それぞれの経済主体が、第1次石油ショックの教訓を生かして適切なインフレ克服策をとったことが効を奏したものである。

表5-1-8 実質経済成長率

年度	全国	県内
昭和53	5.2%	5.6%
54	5.3	9.9
55	4.0	0.5
56	3.3	1.8
57	3.2	1.6

経済企画庁「国民経済計算年報」

「県民経済計算年報」

(注) 昭和55年暦年価格

55年8月には公定歩合の引下げがはじまり、金融政策は再び緩和基調に転じ、57年に入って景気は緩やかな回復の道をたどるようになった。しかし、第2次石油ショックで、欧米先進諸国が長期にわたりインフレの高進と不況に見舞われたためわが国の輸出が停滞、財政赤字の累積と相まって、わが国経済の拡大テンポ

はやや鈍化の様相を示した。56、57年度の実質経済成長率はいずれも3%台にとどまり、ここにわが国は安定成長経済の時代に入ることになった。

## 2. 金融自由化への助走

### 企業倒産の続出

昭和50年代前半は金融界にとってまさに受難の時代であった。企業倒産が続出したのである。わけても東証一部上場の大企業の倒産が目立った。50年8月、興人が不動産投資の失敗で戦後最大といわれる総額1,500億円の負債をかかえて会社更生法の適用を申請したほか、不動産投資関連による企業倒産が全国各地で相ついだ。これは、47年に田中角栄内閣の提唱による「日本列島改造論」で国土開発ブームが起こり、銀行が先を争って不動産向け融資を進めてきたつけが一挙に回ってきたものであった。

表5-1-9 全国企業倒産状況  
(単位：件、億円)

年次	件数	負債額
昭和50	12,606	19,146
51	15,641	22,658
52	18,471	29,780
53	15,875	24,756
54	16,030	21,913
55	17,884	27,225
56	17,610	26,924
57	17,122	23,932

東洋経済新報社「地域経済総覧」

50年12月には総合商社安宅産業の経営危機が表面化した。同社が1,000億円にのぼる巨額の信用を与えていたカナダの石油精製会社NRC（ニューファンドランド・リファイニング・カンパニー）が、石油ショックでアメリカ向け石油の輸出が大幅な赤字となり、ついに経営が行き詰まったのが原因であった。NRCのつまずきで安宅産業はせっぱ詰まった状況に追い込まれた。広く海外貿易に手を伸ばしている総合商社が倒産するようなことになれば、国際的な信用不安を引き起こし、これが日本経済の一大危機に発展するのは必至とみられた。

主力銀行である住友、協和をはじめ16行の融資銀行は、国内・海外の信用不安の暴発を避けるため、安宅産業に対する貸付金のうち約1,200億円にのぼる不良債権を分担することとし、52年9月期決算で一挙にこれを償却した。

53年2月には、永大産業が、関連会社を含め総額1,800億円という興人を上回

る債務を負って倒産した。これは、かつての高度経済成長の波に乗った放漫な設備投資が裏目に出たものであった。

このような情勢にあつて、国民の間に企業の行動や金融機関の融資態度について厳しい批判が沸き起こった。国会では与野党こぞって銀行批判を展開し、銀行の社会的責任を問うなかで銀行法改正問題が論議の焦点となった。

### 新しい金融効率化の展開

企業倒産が続発しはじめた昭和50年5月に、大蔵大臣から銀行のあり方などについて諮問をうけていた金融制度調査会は、銀行批判がしだいに高まっていくなか、4年の歳月を費やして金融に関する制度、法令の全面的な審議を行い、54年6月に、「普通銀行のあり方と銀行制度の改正について」の答申を発表した。

この答申は、45年7月の同調査会の答申「一般民間金融機関のあり方等について」によって提唱され、推進されてきたこれまでの金融効率化の考え方に、さらに一步踏み込んだ新しい理念を導入した点に特色があつた。

この答申には、銀行はただ単に経営の効率性を追求するだけでなく、社会的公正、公共性および経営の健全性の観点から経済社会のニーズにこたえていくことが、銀行としての社会的責任であるとうたっていた。そして、その具体的内容として、(1)効率的かつ公正な資金配分と融資態勢の整備、(2)新発公共債募集の取扱いと既発公共債の売買業務、(3)健全性確保のための自己資本の充実、資産の流動性維持、大口融資規制、(4)経営基盤強化のための合併・業務提携の推進、(5)新たな資金調達手段として複利預金、譲渡性預金の導入、(6)公共性、社会性を発揮するためのディスクロージャー（企業内容の開示）の活用などをあげた。

このほか調査会は、新たな銀行制度および銀行行政の理念を法律で明確にすることが望ましく、また銀行の公共的機能を発揮させるため新たな措置が必要であるとして、銀行法の全面改正を提言した。

### 金融経済環境の変化

日本経済が高度成長経済から安定成長経済に移行するにともなつて、金融経営

環境も大きく変ぼうした。

その一つは金融構造の変化であった。第1次石油ショック後の不況で経営が厳しい試練に立たされたなかで、法人企業では減量経営が急速に浸透していった。減量経営は、人、物、金など広い範囲に及んだ。人の面では人員の削減、賃上げの抑制、物の面では新規設備投資の抑制、在庫水準の適正化、金の面では外部借入金の圧縮や資産の売却による金利負担の軽減であった。これによって法人企業部門では資金不足が急速に縮小した。昭和49年に11兆円であった資金不足は、50年以降減少を続け53年には2兆円となり、かつてない低い水準を示した。外部資金依存度は低下し、いわゆる“銀行離れ現象”が出現した。

表5-1-10 経済部門別資金過不足の推移 (単位：兆円)

年次	法人企業部門	公共部門	うち中央政府	個人部門	海外部門
昭和49	△ 11.5	△ 5.0	1.0	13.8	1.3
50	△ 6.1	△ 10.9	△ 4.0	15.7	0.2
51	△ 6.6	△ 12.4	△ 5.5	19.0	△ 1.1
52	△ 4.8	△ 13.4	△ 7.3	20.6	△ 2.8
53	△ 2.1	△ 18.5	△ 10.9	22.6	△ 3.5
54	△ 6.7	△ 17.5	△ 9.9	20.1	2.0
55	△ 8.3	△ 16.1	△ 7.6	19.6	2.6
56	△ 7.8	△ 18.7	△ 9.7	28.1	△ 1.1
57	△ 10.3	△ 18.7	△ 10.6	29.0	△ 1.8

日本銀行『経済統計年報』

個人部門では、日本経済の発展とともに個人所得が増加、それに加えて安定成長時代に入って消費が堅実となったことから、個人の金融資産残高は年を追って増加していった。金融資産のなかでは、定期性預金が順調な伸びを示したが、その内訳をみると、銀行など民間金融機関に対して郵便貯金の伸びが著しかった。これは郵便貯金が、所得税法によって申告手続を必要としないで利子が非課税扱いとなっていたこと、定額貯金という民間金融機関にはない有利な商品を揃えていたためであった。

一方、政府部門と公社、公団、地方公共団体などの公共部門では、48年以來の長期不況による税収の伸び悩みと景気浮揚策としての公共投資の伸展で資金不足が急激に拡大した。政府・公共部門の資金不足は大量の国債発行をもたらした。

表5-1-11 個人金融資産の増加状況 (単位：億円)

年 度	昭和46～50年		昭和51～54年	
		構成比		構成比
定期性預金	532,216	54.0	930,849	58.3
民間金融機関	372,191	37.8	562,620	35.2
郵便貯金	160,025	16.2	368,229	23.1
通貨(現金および要求払預金)	166,810	16.9	135,014	8.5
譲渡性預金	—	—	45	0.0
信託	63,824	6.5	102,934	6.4
保険	124,210	12.6	237,859	14.9
有価証券	98,403	10.0	189,313	11.9
公社債	72,259	7.3	147,978	9.3
株式	9,845	1.0	18,984	1.2
投資信託	16,299	1.7	22,351	1.4
合 計	985,463	100.0	1,596,014	100.0

日本銀行『資金循環勘定応用表』

こうした企業の行動と国家財政の運営は、資金の循環に大きな変化を招いた。これまで金融機関を通じ法人企業部門に流れていた個人部門の金融資産の大部分が、国債流通市場を通じて政府・公共部門に流れる方式に変わっていったのである。

もう一つは金利自由化の進展であった。53年6月、かねて金融界から要望の強かった公募入札による中期利付国債の発行が実現したことと、同月に日本銀行の国債買いオペレーションが公募入札により実施されたことが金利自由化の端緒となった。

表5-1-12 国債の公募入札発行

発行日	種類
昭和53. 6.16	3年もの利付国債
54. 6.11	2年もの利付国債
55. 6.13	4年もの利付国債

短期金融市場では、54年4月にコールレート  
の建値が廃止され、手形市場でも同年10月、二山越え手形レートの建値が廃止されて、いずれのレートも全面自由化された。さらに54年5月には、自由金利で譲渡の可能な「譲渡性預金(NCD)」が発売された。現先市場は、56年4月に都市銀行の「買現先」が認められて、同市場での資金の調達と運用が自由化された。

### 銀行経営への影響

金融構造の変化と金利自由化の進展は、金融界の競争を一段と激化させ、やがて銀行経営にも大きな影響を及ぼすようになった。

まず、法人企業の資産運用の多様化によって、余裕資金の債券市場へのシフトがはじまり、金融機関は法人預金の不振にあえいだ。個人の金融資産も郵便貯金や債券運用に振り替わり、個人預金の伸びは低迷した。ついで、自由金利商品の提供によって資金調達コストが高騰した。一方、減量経営による企業側の資金需要の停滞で貸出金の伸びが鈍化するとともに、銀行間の貸出競争の熾烈化で貸出金利が低下、預金金利の上昇と相まって運用利鞘の縮小が一段と顕著になった。

これまで企業向けの貸出に重点をおいてきた銀行は、企業の銀行離れによって、営業戦略を法人企業から個人の消費者金融および国債、地方債の引受けへと方向転換せざるをえなくなった。なお、消費者金融については、消費者信用が拡大したことをうけてクレジット会社、信販会社などが進出してきたため、いわゆるノンバンク（非銀行企業）との競争が激しくなった。

### 新種商品の登場

国債の大量発行、金利自由化の進展、金利選好化傾向を背景に、特に個人層を対象にした新商品が次々と開発されていった。

金利自由化の序幕である昭和54年以降に売り出された商品には次のようなものがあった。

#### [譲渡性預金 (NCD)]

54年5月に創設された大口預金である。第三者に譲渡可能な自由金利預金として、最低発行単位5億円以上、期間は3カ月以上6カ月以内、発行総額は自己資本の25%以内までとされた。発行枠が自己資本の25%に抑えられたのは、この預金が新しく登場することによって、既存の短期金融市場に混乱や摩擦が生じないように配慮されたものである。なお、売出し当初のレートは5.1~5.5%と、高利回りであった。その後、発行金額、発行期間、発行枠の規制が段階的に緩和され

ていった。

[中期国債ファンド]

中期国債を中心に運用する公社債投資信託で、55年1月に証券会社によって売り出された。投資元本の保証はないが、種々の工夫によって利回りを高めることができ、短期資金の運用に適した金融商品である。

[期日指定定期預金]

56年6月に銀行、相互銀行、信用金庫等で取扱いを開始した最長預入期間3年の固定金利性の預金である。1年ごとに複利計算され、1年据え置き後は期日を自由に定めることができ、利息は元本払出し時に一括計算して支払われる高利回り商品である。

[ビッグ (新型貸付信託)]

56年6月に信託銀行を窓口として取扱いが開始された収益満期受取型の高利回り貸付信託である。元本は保証され、収益は貸付信託の予想配当率により半年複利で計算され、計算期間中は源泉課税されないので支払い時に収益分について課税される。預入期間は5年または2年で、配当率が長期金利に応じて半年ごとに変動する金融商品である。

[ワイド (新型利付金融債)]

「ビッグ」の後を追って56年6月に創設された確定高利回りの利子一括払い利付金融債である。長期信用銀行、農林中央金庫、商工組合中央金庫を窓口として56年11月債から取扱いが開始された。預入期間は5年、利息は債券購入時の利率で満期まで半年複利計算されて満期日に一括して支払われるため、「ビッグ」同様税金後払いのメリットがある。

以上のように、種々工夫をこらした金融新商品が開発されていったが、特に「中

期国債ファンド」の登場は、銀行と証券会社との間で高利回り商品開発競争のきっかけを作ることになった。

### 外為法の改正と金融の国際化

第1次石油ショックにより、先進資本主義諸国は、原油価格の暴騰による激しいインフレと国際収支の赤字、消費の停滞による国内不況に見舞われ、いわゆる三重苦（トリレンマ）におちいった。

表5-1-13 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50	5,028	△ 682	△ 2,676
51	9,887	3,680	2,924
52	17,311	10,918	7,743
53	24,596	16,534	5,950
54	1,845	△ 8,754	△ 16,662
55	2,125	△ 10,746	△ 8,396
56	19,967	4,770	△ 2,144
57	18,079	6,850	△ 4,971

日本銀行「経済統計年報」

わが国も例外ではなく、国際収支は、原油輸入額の膨張によって、昭和48～50年の3カ年間、経常収支、総合収支とも赤字が続いた。しかし、51年になると、不況の長期化による輸入の減少と輸出圧力の高まりで、経常収支は一転して36億ドルの黒字となり、52、53年には貿易収支、経常収支、総合収支ともに黒字幅は一挙に拡大していった。

特に52年の総合収支は77億ドルと前年の約2.2倍となり、空前の最高記録となった。

これに対して西ドイツを除いた欧米先進諸国では、インフレと失業による輸出競争力の低下で国際収支の赤字が累積する一方となった。なかでもアメリカの52年の経常収支は、これまでの黒字基調から141億ドルという大幅の赤字を計上するに至った。このため先進赤字国から世界的な貿易収支不均衡是正の要請が強く、特に対日貿易において赤字幅の拡大に悩んでいたアメリカは、わが国に対して輸出の自主規制、閉鎖的市場の開放を強硬に要求してきたのである。しかし、わが国が市場を開放して貿易の不均衡を改善するには、対外取引を法制面から自由化していく必要があった。

これまでの外国為替、外国貿易などの対外取引は、戦後間もない昭和24年12月に公布された「外国為替及び外国貿易管理法（外為法）」および25年5月に公布さ



れた「外資に関する法律（外資法）」を基本法として管理されていた。これらの法律では、恒常的な貿易収支の赤字など、敗戦から十分立ち直っていない当時のわが国の乏しい外貨事情を反映して、対外取引を原則として禁止する建て前をとっていたのである。

その後、高度成長期に入った日本経済は、輸出の振興を梃子として飛躍的な発展を続けたが、50年代に入ってから対外経済摩擦が顕著となったため、政府は、応急的に政・省令を改正することによって実質的に対外取引の自由化を進めてきた。ところが、もともと対外取引については法体系が原則禁止を貫いていたために、日本経済は閉鎖的であるとの印象を諸外国に与えていた。ここにきてわが国は、従来の外国為替管理制度を全面的に見直し、いわゆる“外為法”を改正することになった。

改正外為法は、54年12月18日公布、翌55年12月1日から施行されることになった。この改正法は、「外国為替、外国貿易その他の対外取引が自由に行われることを基本とする」ことを明示しており、対外取引を「原則禁止、例外自由」から「平常時原則自由、有事規制」に転換した点で画期的といえるものであった。

主な改正点は、(1)対外取引の原則自由化、(2)資本取引の自由化、(3)外資法を廃止して外為法に統合などであった。なお、改正法は有事規制を発動して資本取引を規制するケースとして次の事態をあげている。

- (1) わが国の国際収支の均衡を維持することが困難になる場合。
- (2) 本邦通貨の外国為替相場に急激な変動をもたらす場合。
- (3) 本邦と外国との間の大量の資金の移動により、わが国の金融市場または資本市場に悪影響を及ぼす場合。

外為法の改正を契機として内外資金の移動と対外取引が活発となり、金融・為替取引における海外市場と国内市場の一体化が一段と進んでいった。

これを内外資金移動の状況でみると、非居住者による現先取引が急増したほか、非居住者円預金も海外公的機関の預金を中心に増加した。また、非居住者による国内債券市場での資金運用が増大するにつれて売買取引に占める外国人シェアも拡大した。対外取引については、居住者外貨預金が大幅に増加、対外証券投資残

高も保険会社による海外債券の取得などから著増したうえに、外債（特に転換社債）の発行やインパクトローンも増加した。

外為法の改正は、海外投資や海外資本市場からの資金調達など、内外資金移動を活発にして金融の国際化を一層進展させるとともに、国内金融市場においても金利全般の自由化を促進させる大きな要因となった。

### 銀行法の改正

わが国の銀行法は、金融恐慌の嵐が吹きすさぶ昭和2年3月に公布、翌3年1月に施行されたものであった。それまでのわが国の金融界は、明治期から大正期にかけて乱立した弱小資本銀行が、不況の波をかぶるたびに経営の危機にさらされて、解散、吸収、合併を繰り返すという状況にあった。明治34年に史上最多の1,890行を数えていた普通銀行は、このような背景のもとでしだいに整理・統合されてきたが、それでも銀行法施行直前の昭和2年末には1,283行にのぼっていた。

時あたかも金融恐慌に直面したこともあって、銀行の健全経営と社会の信用秩序を維持するため、普通銀行制度を整備する必要に迫られ、銀行法の制定となったものである。この銀行法は、最低資本金制度の採用により弱小銀行の整理を促

表5-1-14 普通銀行数の推移

年 末	銀 行 数	年 末	銀 行 数
昭和 2	1,283	昭和30	78
5	782	40	76
10	466	50	76
15	286	55	76
20	61	60	77

東洋経済新報社「完結昭和国勢総覧」(第2巻)

進し、銀行制度を整備、改善するという機能を狙いどおり果たしてきたといわれている。またの名を“合併法”と呼ばれるゆえんであった。

その後、半世紀以上を経過し、経済構造や金融構造が大きく変化してきたにもかかわらず、銀行法は、ごく一部

を除いて基本的改正が行われないままであった。しかし、この間、戦時中にはいわゆる「兼営法」、戦後では「相互銀行法」など、金融業関連諸法や行政指導を通じて実質的な銀行制度の見なおしが行われ、金融環境の変化に弾力的に対応してきたのである。

ところで、昭和40年代後半において銀行が、過剰流動性のもとに積極的に不動

産融資に傾注していったこと、石油ショック時に売惜しみ、買占めに動いた一部企業に密着した融資行動をとったことが、銀行に対する社会的批判を世上に呼び起こすこととなった。これが直接のきっかけとなって、政府は銀行法改正問題を取り上げることになり、50年5月に大蔵大臣から金融制度調査会に対し諮問が行われた。

銀行法改正の趣旨は、銀行行政をこれまでの過保護的な護送船団行政から、介入を抑えた自由化・弾力化行政へと転換し、適正な競争原理のもとに銀行の自主性を発揮させようとするものであった。折しも高度成長から安定成長への移行期に当たり、国債大量発行下の金融構造の変化、本格的な金利の自由化、郵便貯金の攻勢、資金交流の国際化など、金融環境に重大な変化が相ついで生じたことも改正の動機となった。

改正銀行法は、56年6月1日に公布され、57年4月1日から施行された。改正に当たっては、主として次の項目が規定された。

(1) 銀行経営の自主性の尊重 (第1条)

冒頭に目的規定として、銀行は業務の公共性に照らし、国民経済の健全な発展に資するべき社会的責任を有していること、また本法の運用に当たっては銀行の自主的な努力を尊重すべきことを掲げた。

(2) 銀行業務の範囲の拡充 (第10・11条)

本業に定期積金の受入れが新たにつけ加えられた。これは、銀行法の改正と同時に貯蓄銀行法が廃止され、従来の貯蓄銀行業が銀行業に吸収されたためであった。

このほか付随業務として、公共債の残額引受けと募集の取扱い、さらに公共債について行う引受け、売出し、募集または売出しの取扱い、売買、媒介など10に及ぶ具体的業務が列挙された。

(3) 大口信用供与の規制 (第13条)



銀行法改正を報じる新聞

同一人に対する信用の供与は、銀行の資本および準備金を基準にして算出した限度額を超えてはならないものとされた。これは、49年12月に発せられた銀行局長通達の内容を原則的に承継したものであった。

(4) 週休2日制への対応（第15条）

将来、土曜日を休日とする場合に備えて、日曜日のほかは銀行の休日の具体的措置を政令に委譲することにした。

(5) 年1回の決算制の採用（第17条）

銀行の営業年度について、旧法の半年決算制を改めて1年決算制とした。

(6) ディスクローチャーの導入（第21条）

銀行業の公共性、社会性の発揮に関連して、業務と財産の状況に関する説明書類の縦覧に、いわゆるディスクローチャー制度が導入された。

(7) 外国銀行の在日支店に関する規定の整備（第47～52条）

金融の国際化にともない、外国銀行在日支店の免許、届出、清算などが明文化された。

### 銀行行政の弾力化

改正銀行法が公布された直後の昭和56年6月25日、大蔵省は銀行行政の自由化、弾力化に関する措置を関係金融団体に示達した。その内容の主なものは次のとおりであった。

- (1) 配当率の決定については各銀行の自主制を尊重する。
- (2) 広告活動は、過大な預金獲得競争を引き起こさないよう配慮しつつ、合理的な範囲内で規制を緩和する。
- (3) 大蔵省への諸報告を簡素化する。
- (4) 特別出張所の内認可を不要とする。

改正銀行法の施行を目前にした57年3月30日、大蔵省は引き続いて次のような第2次措置を打ち出した。

- (1) 国債の窓口販売を実施する。

57年3月の三人委員会の報告にもとづき、58年4月から実施する。

(2) 海外駐在員事務所の設置を弾力化する。

事務所の設置を地方銀行についても新たに認める。

(3) 銀行の関連会社の業務範囲を拡大する。特に周辺業務を行う関連会社が一定の範囲内で主たる業務に関連・付随する業務を行うことを認める。

(4) 記念配当は、経営実体および社会通念に照らして妥当とみとめる範囲内で自由とする。

(5) 営業時間の短縮は承認制から事前届出制に緩和、延長は届出不要とする。

(6) 店外 CD 設置場所については、企業内を除き原則自由とする。

(7) 許認可ならびに各種の届出および記載事項を簡素化する。

以上の2次に及ぶ措置は、いずれも銀行法改正の基本的な考え方にそったもので、証券業務、国際業務、付随業務、関連会社業務など広い範囲にわたるものであった。

#### 店舗行政の新展開

大蔵省は、昭和50、51年度の金融機関の店舗認可については、銀行局長通達により原則的に48年度通達の抑制方針を踏襲することとした。48年度に発せられた店舗通達の主な内容は、(1)店舗の認可は利用者の利便のために必要な店舗網の整備に主眼をおく、(2)店舗の新設数は1年度につき1金融機関2店舗以内とする、(3)配置転換は原則として認めない、(4)2年度分をまとめて内示するというものであった。しかし、50年以降、金融効率化の展開にともなって導入された銀行行政の弾力化は、年を追って店舗行政にも広く織り込まれるようになった。

52、53年度の店舗認可に関する通達は、48年度以来の抑制方針を改めるとともに、利用者利便の重視、金融機関の経営効率化など、高度成長から安定成長に移行する新たな経済社会への適応を考慮した内容となった。具体的には、金融機関過疎地域にいわゆる過疎地店舗の設置を認めるとともに、これまで原則的に禁止されていた配置転換を緩和するというものである。

54、55年度の店舗行政では、投資コストのかからない小型店舗あるいはコンピュータ技術を取り入れた機械化店舗の設置、店舗買取制度の導入という新しい考

え方が打ち出された。

ついで、56、57年度の店舗通達の内容は、(1)多様化する預金者のニーズをうけて、小型店舗、機械化店舗を重点的に取り扱う、(2)店舗の新設および店舗振替制による店舗の選択に当たっては、金融機関経営者の自主性を尊重する、(3)金融機関の公共性を考慮し、過疎地店舗の設置については弾力的に取り扱うというもので、店舗行政の自由化、弾力化は一段と進展した。

## 第2節 愛媛県の産業と経済の動き

### 1. 変ぼうする県内経済

#### 新しい動きをみせる県内の産業構造

県内産業の成長を産業別総生産の構成比で見ると、昭和50年度においては、第1次産業9.1%、第2次産業39.6%、第3次産業は51.3%であったのが、57年度ではこれが6.5%、36.1%、57.4%となり、この間、第1次産業は2.6ポイント、第2次産業は3.5ポイントそれぞれ低下したのに対して、第3次産業では6.1ポイントの増加となった。

これを57年度の全国の構成比と比較すると、第1次産業では、減少のスピードがやっと全国ペースに追いついてきたものの、なお3.5ポイント高く、第2次産業ではほぼ全国と肩を並べるまでになった。第1次産業のウエートが全国に比して高いのは、真珠、ハマチなど養殖業を主とする水産業の伸展に負うものであった。第2次産業のウエートの急速な低下は、本県の製造業が素材型産業に特化しており、第2次石油ショック以降、省資源・省力化による需要の低迷で業況が不振におちいったことが大きく影響している。また、第3次産業は、55年以降、ウエートが着実に向上してきたが、なお全国水準には3.6ポイント及ばない状況であった。

57年の産業別就業人口の構成比は、第1次産業18.0%、第2次産業30.4%、

表5-2-1 愛媛県産業別総生産・構成比の推移 (単位:億円、%)

年度	第1次産業		第2次産業		第3次産業		合計
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数
昭和 50	1,592	9.1	6,927	39.6	8,960	51.3	17,479
55	1,785	6.5	10,519	38.7	14,869	54.8	27,173
57	1,906	6.5	10,536	36.1	16,723	57.4	29,165

経済企画庁『県民経済計算年報』より作成

第3次産業51.6%で、50年と比較して第1次産業は3.8ポイントの低下、第2次産業はほぼ横ばいとなったのに対して、第3次産業は4ポイントの増加をみた。

表5-2-2 全国産業別総生産構成比の推移

年度		第1次産業	第2次産業	第3次産業
		%	%	%
昭和	50	5.1	37.2	57.7
	55	3.4	36.8	59.8
	57	3.0	36.0	61.0

経済企画庁「県民経済計算年報」より作成

表5-2-3

愛媛県産業別就業人口構成比の推移

(単位：千人、%)

年次	第1次産業		第2次産業		第3次産業		合計	
	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比	人口	
昭和 50	149	21.8	210	30.6	326	47.6	685	
57	133	18.0	224	30.4	381	51.6	738	

総理府統計局「就業構造基本調査報告」「国勢調査報告」より作成

就業者構造の推移をみると、高度成長を果たした40年代では、第1次産業の減少分は第2次および第3次産業が格好の受け皿となっていたのが、安定成長期に入った50年代では、一般機械部門や造船部門に代表される製造業の不振により第2次産業の受け皿が制限される一方で、第3次産業の雇用吸収力が拡大していく傾向を示した。このことは、本県でも重化学工業からソフト産業化、素材産業から高付加価値産業化へと、新しい産業の動きが急速に進展していることを裏づけるものであった。

### 安定成長に入った県内経済

昭和30年から48年までの高度経済成長期に、愛媛県の重化学工業は、常に全国の水準を上回ってめざましい発展を遂げ、この間、本県は農業県から工業県へと変身していった。しかし、県内経済を支えてきた重化学工業は、本来、造船産業、石油、化学、アルミニウムなどエネルギー依存度の高い素材型産業、それに紙、パルプなどの生活関連産業に偏重していたため、48年の石油ショックでうけた衝撃は大きいものがあつた。

49年以降、県内の重化学工業化率は、50年を除き恒常的に全国水準を下回るようになり、本県は産業調整の波をまともにうけることになった。すなわち、50年



代に入って、これら造船産業、素材型産業に代わってテレビ、VTR など組立型の電気機械産業が飛躍的に成長し、これが中核となって本県経済を下支えする形態に変ぼうしていったのである。

50年代の本県の経済成長の足跡をたどってみると、40年代後半のドルショックや石油ショックの影響がしだいに浸透してきた結果、50～57年度の年平均実質経済成長率は3.1%と、全国の4.4%をかなり下回ることになった。これをみても本県の経済が全国より一步先んじて安定成長に踏み込んでいたことがうかがえるのである。とりわけ52年度の実質経済成長率は、全国では5.3%と好調を維持していたにもかかわらず、本県はマイナス成長を記録した。これは、タオル、紙、造船など県内主要産業の業況不振、特に円高進行による造船不況で関連産業の倒産が多発、これに雇用の悪化、消費の停滞が追い討ちをかけたことが原因となっている。

54年度の実質経済成長率は、全国の5.3%を大幅に上回って9.9%となり、50年代では最高となった。この背景として、国内景気が長期不況から脱して上昇基調をたどってきたのをうけて、県内でも、非鉄金属、化学・製紙機械およびテレビ、VTRなどの電気機械を中心に生産活動が活発になってきたこと、百貨店の売上げや自動車の販売状況にもみられるように、個人消費が堅調に伸びてきたことがあげられる。しかし、この好況も一過性に終わり、55年度以降、経済安定成長

表5-2-4 愛媛県重化学工業化率

年次		工業化率	全国平均	水準値
		%	%	%
昭和	35	62.5	60.0	104.2
	40	69.8	61.3	113.9
	45	73.1	67.4	108.5
	48	69.6	65.6	106.1
	49	62.3	66.1	94.3
	50	65.8	64.4	102.2
	55	57.9	61.2	94.6

東洋経済新報社「地域経済総覧」

(注)【重化学工業】

化学、石油・石炭製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器。

表5-2-5 実質経済成長率

年 度	県 内	全 国
	%	%
昭和	6.0	3.9
	51	4.6
	52	△ 2.1
	53	5.6
	54	9.9
	55	0.5
	56	1.8
	57	1.6

経済企画庁

『県民経済計算年報』(昭和57年版)

(平成元年版)

『国民経済計算年報』(平成元年版)

が定着していくにつれて、内需の不振により石油、化学をはじめ素材関連産業の生産、出荷の低迷が続き、景況はしだいに調整色を強めていくことになった。

### 産業・消費・物価の動向

わが国経済の変動を背景に、県内の産業・消費・物価の動向について述べれば、おおむね次のとおりである。

〔昭和50年〕

昭和48年の第1次石油ショック以来国内経済の不況が深刻化してきたため、日本銀行は50年4月以降4回にわたり公定歩合の引下げを実施、企業金融の緩和に方向転換した。後半になって生産は増加傾向を示したが、最終需要の低迷で景気回復のテンポは依然として鈍く、輸出入ともにほぼ前年並みとなり、国際収支は経常収支、総合収支とも赤字基調となった。

この年の8月には興人が倒産、12月には安宅産業の経営危機が表面化して経済界に話題をまいた。

県内の産業は、1～3月を底に全般的に回復の兆しをみせはじめた。なかでも不況入りが早かった合繊、タオルなどの繊維産業では、前半の生産に回復基調がみられ、後半に至って生産は前年を上回る実績を示した。これに対し、在庫調整の遅れていた化学、紙、パルプの生産は、さらに落ち込んで低迷を続けた。造船は受注残を消化していく過程にあったが、新規の受注が冷え切っていたため、建造量は伸び悩み傾向からしだいに減少に転じ、造船不況の到来が懸念されるに至った。

消費面では、県内百貨店の売上高は、4月までは毎月前年同月比20%前後の伸び率で順調な伸長を続けてきたが、5月以降、伸び率が鈍化した。商品別にみると、婦人ファッション衣料の売上げが好調であった反面、不況を反映して高級家具、貴金属など不要不急の値嵩品の売行きが不振であった。百貨店の売上げと並んで消費需要の指標ともなる乗用車の販売台数は、49年の落ち込みから一転して急速な回復をみせるようになった。特に7月の小型乗用車販売台数は前年同月比

48%増の3,705台に達し、これまでの最高となった。しかし、この急激な売上げの回復は、前年の反動需要や値上げを見越した駆け込み需要の色合いが濃く、7月をピークにその後しだいに減少していった。

松山市の卸売物価は、年間を通じて落ち着いた動きを示したが、小売物価は前年比7.8%の上昇となった。特に食料品、繊維品、建材の騰勢が目立った。

この年、県民が久しく待望していた本州四国連絡橋(今治～尾道ルート)大三島橋の着工凍結が解除され、12月21日に起工式が挙行された。

[昭和51年]

国債の大量発行にともなう資金循環の変化と企業における資金需要の沈静化は、急速に過剰流動性資金の蓄積をもたらした。企業側に資産運用選択の余地が広がり、企業資産は銀行預金から市場性資産にシフトする風潮が高まってきた。一方、輸出の好調に加えて個人消費が持ち直すなど、全国の景気はしだいに上向きとなり、51年度の実質経済成長率は4.6%と、前年に比し0.7ポイントの上昇となった。

県内景気は、1～3月期を底に緩やかな回復基調をたどってきた。しかし、夏場以降、景気は再び足踏み状態が続き、やがて小口倒産の多発と雇用情勢の悪化からしだいに停滞色を強めるようになった。このような県内景気の先行き懸念をうけて、12月には愛媛県に倒産防止連絡会議が発足した。

生産は最終需要の低迷によって一進一退を繰り返した。特に造船、海運、中小鉄工の各業界では業況の悪化に苦しんだ。経営難に直面した波止浜造船は、業務提携を進展させるため、12月に広島の常石造船の系列下に入ることになった。前年の後半から復調をみせていた繊維生産は頭打ちとなり、一般機械も設備投資の

表5-2-6 松山市内物価指数  
(50年=100)

年次	卸売	小売
昭和49	96.5	92.6
50	100.0	100.0
51	106.8	107.6
52	110.7	109.9
53	110.9	111.1
54	115.5	116.6
55	130.4	127.4
56	133.3	130.6
57	133.1	134.7

卸売：松山市商工課資料より作成

小売：松山商工会議所資料より作成

低迷で業況の不振が続いた。

個人消費は、実収入の伸び悩みから依然低調にとどまった。百貨店の売上げは、一部に高級品指向がみられたが、実用品については選択ムードが強く、年間を通じて低水準で終始した。普通小型乗用車の販売台数は、前年の公害未対策車への駆込み需要の反動で、年初から10月まで前年同月比マイナスの伸び率が続いたが、11月以降ようやくプラスに転じ、消費需要の好転に期待が寄せられた。

物価は全国の動向を反映して騰勢が続いた。松山市の物価は、卸、小売とも一貫して上昇軌道をたどり、特に10月の卸売物価は前年同月比で8.5%という高い上昇率を示した。これは49年12月以来の高い伸び率であった。

この年の12月に、住友金属鉱山の四阪島銅製錬所が廃止され、明治38年開業以来70年にわたる長い歴史の幕を閉じた。

〔昭和52年〕

国内景気は緩慢な回復に向かい、輸出も高水準を持続したが、民間需要は依然として盛り上がりを欠いた。政府は、内需の拡大をはかるため、52年9月、総額2兆円にのぼる公共投資の追加で積極的な景気浮揚策を打ち出した。公定歩合も、4回にわたり通算1.75%引き下げられた。しかし、輸出の好調を背景とした急激な円高の進行は、企業の景況感に暗影を投じた。特に中小企業に及ぼした影響は大きく、政府は9月に為替変動対策緊急融資制度を織り込んだ中小企業緊急対策を発表、続いて12月に連鎖倒産防止のための「中小企業倒産防止共済法」を公布した。

県内景気は、公共事業前倒しという財政面からの梃子入れで若干の盛り上がりが見られたものの、個人消費、設備投資、在庫投資などの民間需要は停滞した。中小造船所では、秋口から円高不況が一挙に表面化し、10月以降、大型倒産が続出した。長びく不況と円高で、企業のなかには工場閉鎖、人員整理など一連の不況対策に乗り出すところも出てきた。しかし一方では、削りぶしを中心とした食料品製造業や弱電気関連企業など、内需の増加に支えられてフル操業を続けるところもあり、業種によって明暗を分けた。

消費は、大型倒産の多発による消費マインドの冷え込みで、かげりが出はじめた。これまで好調を持続していたファッション衣料や乗用車の売行きも、購買意欲の低下が影響して停滞の傾向を示した。

物価は、不況と円高を反映して落ち着きをみせ、松山市の物価指数は、卸、小売ともに小幅の上昇にとどまった。

この年、最も注目すべきものに、構造不況業種を中心とした倒産の多発があった。県内の企業倒産は268件、負債総額は1,093億円と、件数、金額とも過去最高を記録した。倒産は造船、建設、繊維、機械など業種は多種多岐にわたっていたが、何といても造船の占めるウエートが最も大きかった。しかも造船は、規模が大きく、すそ野も広い産業だけに県内産業に与えた影響は計り知れないものがあった。

表5-2-7 愛媛県内企業倒産件数・負債額 (単位：億円)

年次	件数	全国構成比	負債額	全国構成比
		%		%
昭和 49	162	1.39	192	1.16
50	204	1.62	190	0.99
51	216	1.38	296	1.31
52	268	1.45	1,094	3.67
53	229	1.44	306	1.23
54	240	1.49	259	1.18
55	245	1.37	328	1.21
56	301	1.71	407	1.51
57	199	1.16	261	1.09

東洋経済新報社「地域経済総覧」より作成

〔昭和53年〕

53年前半は、円高傾向が続くなかで民間需要が盛り上がりを欠くきらいはあったが、景気は徐々に明るさを取り戻していった。2月には永大産業が過剰投資による放慢経営で倒産した。翌3月には公定歩合は0.75%引き下げられて3.5%となり、21年10月以来の最低水準となった。

後半になると、民間需要は堅調に転じ、経済は緩やかながらも着実な拡大をたどるようになった。7月下旬から8月中旬にかけて円が急騰、東京市場の円相場

は1ドル200円台を割り、7月28日にはついに180円台に突入するに至った。11月には、「特定不況地域中小企業対策臨時措置法」が公布され、不況地域として今治市、新居浜市など全国30地域が指定された。



瀬戸大橋の起工式

この年の画期的な出来事に、石油ショックで延期されていた本州四国連絡橋（児島～坂出ルート）瀬戸大橋の着工があった。

県内では、前年に引き続き浅川造船をはじめ中小造船所の倒産が相ついだ。倒産が一段落した頃には、愛媛県の公共事業前倒しによる景気浮揚策の効果がようやく浸透しはじめ、景気は緩やかな回復過程に入った。しかし、鋳工業生産に高いウエートを占める一般機械の生産水準が、設備投資の不振と造船不況のあおりで大きく落ち込むなど、本格的な景気の回復にはほど遠い状況にあった。

表5-2-8 愛媛県鋳工業生産指数

年次(平均)	鋳工業	アルミニウム	一般機械	電気機械	鋼 船	石油製品	紙・パルプ	織 維	
45年基準	昭和49	121.2	68.8	91.8	134.0	203.8	114.2	159.2	117.8
	50	111.3	67.4	71.7	176.5	213.0	115.1	139.9	109.9
	51	120.3	69.2	85.5	201.4	183.0	107.8	157.0	126.2
50年基準	昭和50	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	51	106.4	102.7	116.4	117.9	85.9	94.8	113.7	105.9
	52	106.8	184.4	102.4	104.1	94.8	88.6	122.5	108.3
	53	99.0	182.4	80.4	163.3	49.4	87.7	139.8	113.0
	54	106.0	198.9	80.2	176.2	62.6	95.9	153.1	119.4
	55	115.3	235.8	86.1	271.7	88.6	84.7	166.3	118.7
55年基準	昭和55	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	56	97.4	77.9	94.5	119.8	116.4	90.7	94.5	99.5
	57	93.1	23.8	99.3	109.4	124.1	66.5	97.6	96.2

「愛媛県統計年鑑」より作成

消費は、造船などの大型倒産の余波で低迷していたが、徐々に立ち直りをみせるようになった。これは、49年以來の長期にわたる買控えに限界が出はじめたこと、物価の鎮静化によって実質購買力が備わってきたことによるものであった。百貨店の売上げは、住宅建設の盛り上がりによる家庭用電器や家庭用品の売上げ増で堅調な動きとなった。乗用車の売行きも、51、52年の停滞状況から脱して、50年を上回る順調な回復ぶりを示した。

表5-2-9  
全国鉱工業生産指数

年次(平均)		指 数
50 年 基 準	昭和 50	100.0
	51	111.1
	52	115.7
	53	122.9
	54	133.1
55 年 基 準	55	142.4
	昭和 55	100.0
	56	101.0
	57	101.3
	58	104.9

日本銀行「経済統計年報」

松山市の卸・小売物価は、円高による輸入物価の下落、需給バランスの軟調からほぼ前年水準並みに推移した。

〔昭和54年〕

54年3月にジュネーブで開かれたOPEC臨時総会で原油価格の引上げが決定され、いわゆる第2次石油ショックが発生した。このため、全世界に再び省エネルギー問題が登場することになった。6月の第5回主要先進国首脳会議（東京サミット）では、石油の消費抑制に関する東京宣言が発表された。

金融政策は、物価と円相場の安定を狙いとして引締めの方角に転じ、公定歩合は、4回にわたって2.75%引き上げられて11月には6.25%となった。このような政府、日本銀行の石油ショック対策が効を奏して、個人消費、設備投資などは着実に拡大に向かった。

一方、原油価格の高騰により貿易収支の黒字幅が縮小、54年の国際収支は、経常収支、総合収支ともに一転して50年以來の赤字となった。

県内では、一般機械を除く業種で生産が確実に伸展を続けてきたため、景気はしだいに上昇傾向をたどり、鉱工業生産指数は51～52年の水準に回復した。造船業は、これまでの相つぐ倒産で生産水準が前年に底をついたこと、受注もその後順次増加してきたことから、ようやく業績好転の兆しがみえはじめた。

前年以降、好調を続けてきた消費は、インフレ高進による生活防衛意識を反映

して増勢鈍化の傾向がうかがえるようになった。百貨店の売上高は、天候不順による衣料品の売上げ不振が響いて伸び率が縮小し、乗用車販売台数は、前半において極めて順調な伸びを示していたが、後半に入ってしだいに伸び悩んだ。

物価の動向をみると、松山市の卸売物価は原油価格の相つぐ値上げにより前年比4.1%の上昇、小売物価もそれを上回る4.9%の上昇となり、いずれも51年以来3年ぶりの高騰を記録し、物価情勢は極めて厳しいものがあった。

この年の1月、本州四国連絡橋（今治～尾道ルート）の伯方・大島大橋の建設が決定され、5月には同ルートの大三島橋（伯方～大三島間）が開通した。

〔昭和55年〕

55年前半の国内経済は、設備投資、輸出、個人消費の伸びに支えられて着実に拡大したが、後半に入ると拡大テンポが減速しはじめた。日本銀行は、景気の詳細に歯止めをかけようと、3月に9%に達していた公定歩合を、8月と11月の2回にわたり1.75%引き下げて7.25%とした。

景気浮揚策としての公共事業の促進と輸出の好調が下支えとなって、55年度の実質経済成長率は50年度並みの4.0%を維持したものの、55年の国際収支は、経常収支、総合収支ともに前年に引き続き大幅の赤字となった。

県内の生産を業種別にみると、電気機械は極めて順調な伸びを示すとともに一般機械、造船もようやく好転の兆しをみせはじめた反面、石油、化学などの主要

表5-2-10 愛媛県内百貨店売上高  
(単位：億円)

年次	売上高	伸び率
昭和50	408	14.6%
51	451	10.7
52	472	4.5
53	519	10.1
54	571	10.0
55	631	10.4
56	672	6.5
57	687	2.3

松山財務部資料より作成

表5-2-11 愛媛県内自動車  
(普通・小型・軽)販売状況

年次	売上台数	伸び率
昭和50	37,434	12.5%
51	34,082	△ 8.9
52	35,506	4.2
53	37,834	6.6
54	40,792	7.8
55	37,508	△ 8.1
56	36,633	△ 2.3
57	36,950	0.9

愛媛県自動車販売店協会資料



素材関連産業や在庫増に見舞われた繊維、製紙では、減産の続行を余儀なくされた。

百貨店の売上げは前年比10.4%増と、2桁の伸び率となった。一方、乗用車の販売台数は前年比マイナス8.1%の伸び率に落ち込んだ。これは消費態度が慎重になってきたこと、買替え需要が一巡したことを反映したものであった。

松山市の卸売物価は前年比で12.9%、小売物価は9.3%の大幅上昇となった。

この年の3月、菊間町の太陽石油で石油地下備蓄の実証プラントの起工式が、また4月には四国縦貫自動車道、三島・川之江～土居間の起工式がそれぞれ挙行された。

〔昭和56年〕

56年の国際収支は、輸出の拡大により貿易収支の黒字が飛躍的に増加して199億ドルとなり、総合収支は、前年の84億ドルの赤字が63億ドル改善されて21億ドルの赤字にとどまった。公定歩合は2回にわたり1.75%引き下げられ、12月には5.5%になった。

県内景気は、春先から緩やかな回復をたどってきたが、夏場に入って、消費の低迷による素材・生活関連産業の不振、住宅建設の落ち込み、前倒し公共工事の息切れなどの影響をうけて、秋口以降、底をほう状況となった。

一般機械、石油は前年に比し生産が低下、タオルは在庫過剰、製品安の厳しい環境下に立たされ、製紙も減産の続行により在庫水準が一段と低下して底入れ模様となった。造船は中小筋で受注難や船価安に悩むところが漸増した反面、大手筋では豊富な受注残を擁してフル操業となり、電気機械とともに好調を持続した。いずれも輸出が好調であったことを反映したもので、両業種とも輸出額は前年のほぼ2倍に達した。

百貨店の売上高は約672億円で前年比6.5%増の伸び率と、4年ぶりに1桁台に落ち込んだ。乗用車販売台数は前年比2.3%減となり、2年連続して減少した。このような消費の不振は、主として県民の可処分所得の伸び悩みや県内景気の低迷によるものであった。

松山市の卸売物価は前年比2.2%の上昇にとどまった。小売物価も同様に2.5%の上昇で卸売物価とほぼ同率となった。

県内の企業倒産は301件、負債総額は407億円となり、件数は50年代に入っ  
ての最多、金額は52年につぐ高水準を記録した。多発した業種としては、住宅建設  
需要の低迷で苦境に追い込まれた建設業のほか、消費不振の打撃をまともにうけ  
た食料品製造業やサービス業が目立った。

この年の3月、本州四国連絡橋2番目の橋、伯方・大島大橋の起工式が宮窪町  
で挙行された。

〔昭和57年〕

57年の国内景気は、総じて緩やかなテンポで回復に向かった。50年以降増加の  
一途をたどってきた輸出入は、第2次石油ショックによる世界的な景気後退と日  
米貿易摩擦の名残で、いずれも前年に比して減少した。

県内景気は、輸出が不振であったこと、建設需要がしだいに冷え込んできたこ  
とから前年に続いて低迷した。建設は、前半では公共工事の前倒し効果により好  
況であったが、後半になると財政難のしわ寄せをうけて息切れ状態となった。鉱  
工業生産指数は、アルミニウム・電気機械・石油・繊維関連産業を中心にほぼ全  
産業にわたって低調であったため、前年に比し4.3ポイント下降した。これは、  
これらの産業が市況の低迷で減産を強化せざるをえなかったためであった。

消費は、県民の実質可処分所得の伸び悩みや冷夏、長雨など天候不順の影響で  
依然不振を続けた。百貨店の売上高は687億円で、前年比2.3%の増加と、50年  
代に入って最低の伸び率にとどまった。夏もの商戦が天候不順によって不発に終  
わったのが主因であった。乗用車の販売台数は約3万7,000台で、前年に比しわ  
ずか0.9%増加したに過ぎなかった。

松山市の卸売物価は、前年比0.2%の低下で落ち着いた動きとなった。円安の進  
行にもかかわらず卸売物価が安定したのは、世界同時不況による1次産品価格の  
値下がりによるものであった。小売物価は、卸売物価の横ばい傾向にもかかわらず  
前年比3.1%の上昇となった。

この年、住友アルミニウム製錬では、3月末に新居浜磯浦工場の製錬部門が全面休止となり、9月末には同工場の鑄造部門が操業を停止した。このほか丸善石油松山製油所が3月に石油精製を休止した。

## 2. 県内産業と金融の動き

### 主要地場産業の動向

#### 〔海 運〕

本県の代表的な産業の一つである海運業は、昭和50年代に入っても、内航、近海ともに荷動きが落ち込んだままで長期低迷の様相を強めた。

内航貨物では、50年7月以降、鋼材を中心とした荷動きが月を追うごとに減少、内航タンカーの石油輸送量も、第1次石油ショックの後遺症が響いて前年比で20～30%の減少となった。近海貨物も、49年10月から実施された商社の南洋材輸入削減の影響で50年の入荷量は前年比30～40%減少した。内航、近海の用船料は、このような荷動きの激減に、船腹過剰、国際競争力の低下という構造的要因が加わって大幅に低下した。このため収支は内航でとんとん、近海は赤字に転じた。

51年になっても、内航貨物では前年に続く鉄鋼の減産でさらに荷動きが減少したため、船腹過剰は一段と深刻になった。不況の長期化で内航オペレーターの企業体質が脆弱となってきたことから、オペレーターのなかには用船契約を従来の

表5-2-12 愛媛県内経営形態別海運業者数(推定) (52.4 現在)

オペレーター (運航業者)	オーナー (船主)	運送取扱業者 (回漕業者)	計
66	935	34	1,035

愛媛内航海運組合連合会資料

- (注) 1. オペレーター：荷主から荷物を引き受けて自社船または用船で荷物を運び、荷主から運賃を受け取るもの  
 2. オーナー：船舶をオペレータに貸渡して、オペレータから用船料を受け取るもの  
 3. 運送取扱業者：自ら船舶を持たないで、荷主とオペレータの間に介在して荷物を斡旋し、運賃の一部から手数料を受け取るもの

表5-2-13 県内内航船腹量の推移

		昭和42年度		昭和52年度	
		隻数	総トン数	隻数	総トン数
鋼貨物船	貨物	370	千G/K 180	542	千G/K 252
	油送	234	109	395	262
木船		570	46	205	21
合計		1,174	335	1,142	535

愛媛内航海運組合連合会資料

表5-2-14 県内内航路の運航形態

(52.4現在)

	貨物船	タンカー
	%	%
定期用船	55.9	82.8
委託用船	29.7	10.4
裸用船	6.3	3.8
自営	8.1	3.0
計	100.0	100.0

愛媛内航海運組合連合会資料

定期用船から委託用船に切り替えたり、船の運航権をオーナーに返すいわゆる返船の動きが出てきた。一方、内航タンカーは、石油関連商品の消費が伸びたことにより船腹需給がタイトとなり、用船料相場は底固い動きを示した。

近海貨物は、住宅投資の回復により南洋材入荷量が拡大し、船腹需給が引き締まってきたため、用船料の引上げ交渉が活発となった。しかし、累積赤字に悩むオペレーターの抵抗もあって予期した成果は得られず、近海船業者のなかには海外売船により近海部門から撤退するところも現れた。

52年に入ると、景気の低迷で荷動きが不振であったうえに円高の影響も出はじめて、内航・近海両部門とも業況は弱含みとなった。内航部門は、荷動きの停滞から船腹過剰となり不況局面が続いた。このため、しばらく鳴りをひそめていた返船や委託用船への切替えが夏場から復活しはじめた。なお、内航タンカー業界では、船腹調整の見地から、5～8月の不需要期に船舶の集中修繕を勧奨して過剰船腹の圧縮に努めた。

一方、総撤退論すら出ていた近海部門では、南洋材輸入の好転で業況に明るさがみえはじめた。しかし、船主経済は依然として苦しく、最盛期に県下で70社を超えていた船主は、52年には40社程度に減少するに至った。

53年においても、内航貨物は、主要貨物である鋼材の大幅減産により荷動きが冷え込み、業況は相変わらず底ばい状態であった。内航タンカーも、暖冬異変で灯油の荷動きが鈍化したため、船腹需給は軟調に転じた。

近海貨物は、南洋材の輸入減少による船腹需給のアンバランスと円高にともな

う用船料の低下により、深刻な業績不振におちいった。南洋材輸入減少の原因は、国内の住宅建設が停滞したこと、これをうけて商社が再び輸入調整を行ったことにあった。

54年の内航貨物の業況は、景気浮揚策で活発となった鋼材の荷動きに支えられて順調であった。近海貨物は、南洋材価格の急騰で底固い荷動きが続いた。

55年に入ると、内航貨物の市況は、鉄鋼メーカーが自動車、家電、建設などの内需不振を理由に思い切った鉄鋼の減産を実施したこと、また公共投資の落ち込みで石灰石、セメントの荷動きが減少したことから弱含みとなった。

近海貨物は、円安にともなう東南アジア・中近東向けの輸出増加に恵まれて船腹需給がひっ迫し、そのうえ5月から北洋材市場がオープンしたこともあって市況は順調であった。しかし、55年の後半には住宅不況を背景に南洋材の荷動きが極端に落ち込み、市況は下り坂となった。

56年になって、内航貨物は基礎素材産業の不振による荷動きの鈍化で船腹過剰

表5-2-15 県内貨物船の主要用船先上位5社

オペレーター名	県内からの用船隻数	本所在地	主要荷主	備考
加藤海運	38 <sup>隻</sup>	神戸市	日本板硝子、昭和電工、旭化成	日本通運の子会社
日本海運	27	東京都	日本鋼管、徳山曹達、日本軽金属	
新居浜海運	16	新居浜市	住友化学、住友アルミ	日本鋼管の子会社 山下新日本汽船の子会社
芙蓉海運	15	川崎市	日本鋼管、東伸製鋼	
山下新日本近海汽船	12	東京都	新日本製鉄、麻生セメント、本州製紙	

(注)1. 主要荷主については、すべて元請である。

2. 県内からの用船隻数は「愛媛内航海運組合連合会」(52年4月現在)資料による。

表5-2-16 県内油送船の主要用船先上位5社

オペレーター名	県内からの用船隻数	本所在地	主要荷主	備考
鶴見輸送	32 <sup>隻</sup>	東京都	三菱石油、日本石油、大協石油	日本鉱業の子会社
日本タンカー	21	東京都	共同石油、日本鉱業	
上野運輸商会	20	横浜市	太陽石油、東邦石油	
共和産業海運	17	大阪市	大協石油、丸善石油	
田淵海運	16	大阪市	出光興産、共同石油、東亜石油	

(注)資料は表5-2-16に同じ

はその極に達した。総連合会（日本内航海運組合総連合会）は、これを構造不況とうけとめ、10月に入って共同解撤による船腹過剰対策を決定した。内航タンカーは、産業界の省エネルギー、脱石油への転換による石油輸送量の減少で船舶需給が大幅に軟化した。このため、定期用船から委託用船への切替え、用船料の引下げなどの対応を迫られ、不況色はひときわ濃厚となった。

近海貨物は、全国的な住宅建設の不振により前年比20～30%の木材輸送の減少が続いた。

57年になっても、世界同時不況や国内景気回復の遅れから内航、外航とも依然荷動きが鈍く、不況脱出の糸口がまったくつかめない状況であった。

内航貨物は、主要貨物の鉄鋼が史上最低の操業率に落ち込んだうえ、セメント、石炭の荷動きも鈍かったために、各地で荷待ち停船するところも出てきた。内航タンカーは、省エネルギーや暖冬異変の影響により備蓄輸送の動きが鈍く、このため定期用船から委託用船への切替えが相つぐなど、経営環境は一段と厳しさを増した。56年秋以降推進されてきた共同解撤で、57年3月までに県内の内航タンカー10隻が解撤された。

近海貨物は、国内の住宅建設の不況、インドネシアの丸太輸出規制にともなう南洋材輸送の減少、日中航路の低迷など、難問山積で苦戦が続いた。

### 〔造船〕

本県造船業界は、地元によくの海運業者をかかえているという利点もあって、これまで順調な発展を続けてきた。しかし、昭和50年に入り、内・外海運市況の悪化、世界的な船腹過剰、船価の高騰、金融引締めによる建造資金の調達難など

表5-2-17 愛媛県内受注量推移（許可ベース）

	49年		50年	
	隻数	総トン数	隻数	総トン数
貨物船	98	522,976	56	397,950
タンカー	8	182,539	8	39,949
合計	106	705,515	64	437,899

四国海運局資料

の悪条件が重なり、受注状況は悪化の傾向をたどった。このような厳しい環境下において県内の造船所は、既受注量を食いつぶした後の新規受注難および手持ち工事の先細り懸念から工事を繰り延べる動きが出てきた。

新造船の引合い状況は、輸出船、国内船とも低水準であった。引合いがあっても、船主側の唱える船価と造船所の応需船価との隔たりが大きいため成約に至るものは少なく、大方の中小・零細造船所は受注難を訴え、なかには出血受注に走るところもあった。手持ち工事量は、大手筋で1年3カ月～1年6カ月分とほぼ安定していたものの、中堅筋では5～10カ月分と格差がみられた。内航船主力の中小・零細筋ではまったく受注のない所も散見された。

51年には、引合い、成約ともに順次下降線をたどった。受注水準低下による船台空きを防ぐためには、完工船を穴埋めする新規受注が不可欠で、そのために赤字船覚悟の低船価船を取り込む動きが目立ってきた。

51年後半ともなると、来島どっく、今治造船、波止浜造船の県内大手3社の平均手持ち工事量は1カ年分の水準に落ち込んだ。また、近海船を主とする中堅造船所では、近海海運の構造的不況により引合いが減少したため、中小・零細造船

表5-2-18 愛媛県内造船工場数 (51.3末)

	松山・今治	宇和島	新居浜	合計
500総トン以上の鋼船造船所	28	5	1	34
500総トン未満の鋼船造船所	11	8	5	24
木造船工場	3	10	1	14
合計	42	23	7	72

四国海運局資料

表5-2-19 船価の推移(受注ベース) (単位:百万円)

		49年	50年	51年	49年=100
499GT	総額	280	250	235	83.9
999GT	総額	400	360	330	82.5
2,999GT	総額	850	700	675	79.4
4,999GT	総額	1,350	1,200	1,000	74.0

四国海運局資料

(注) 対象は貨物船

所の領域である内航船にまで進出するようになった。このような競合状態におかれた中小・零細造船所は、工事中の船が完工すれば船台空きができる状況となるなど、事態はますます深刻の度合いを強めてきた。

大手3社と渡辺造船、宇和島造船は、ますます深刻化する造船不況を切り抜けるため、残業の規制、新規採用の中止、関係会社への出向、外注の削減、倉庫の集約などの諸施策を講じた。なかには波止浜造船のように、広島常石造船と業務提携を進めることによって体力の強化をはかろうとする試みも行われた。

52年になると、造船不況は着実に全国に浸透していった。半ば慢性的な船腹過剰に加えて、船価規制と円高の進行で輸出船の受注は低迷した。

これをうけて、52年は県内造船業界にとって受難の年となった。建造が成約に至るケースは極めて少なく、受注残はしだいに減少に向かった。1年程度の受注量を残しているのはごく少数の造船所に限られ、大半の造船所では6カ月ないしそれ未満しか持っていない状況となった。

来島どつく、今治造船、波止浜造船、渡辺造船、宇和島造船の5社では操業短縮勧告をうけて操業度が低下した。その他の輸出船主力の造船所では新規受注の沈滞が著しく、52年の受注量は前年のほぼ半分に減少した。また輸出船については、46年のドルショック以降定着していた円建て輸出が大きく崩れ、ドル建て輸出が全体の半分近くに達した。これは、船主側が先行き円高を見越して為替リスクを避けようとしたこと、一方、造船所側が買手市場のなかで円建てを守り切れなかったことによるものであった。

このように円高の影響と過剰設備がもたらす採算難から、9月に吉海町の大島ドックが従業員90人を解雇、10月には今治市の西造船、翌11月には岩城村の今井製作所の2社が倒産した。12月に入ると、今治市の波止浜造船が県内造船業界最大の負債400億円をかかえて倒産、続いて伯方町の渡辺造船が倒産した。

波止浜造船の倒産に当たっては、四国通産局が連鎖倒産防止のための対策本部を設置、愛媛県でも不況産業離職者のため愛媛雇用問題協議会を設置してそれぞれ活動を開始した。

52年秋から年末にかけての倒産の悪夢がまだ覚めやらぬ53年1月、吉海町の



大島ドックが波止浜造船のあおりをうけて倒産、続いて2月には今治市の浅川造船が行き詰まり、造船不況の根深さを如実にみせつけた。

このような厳しい環境にあって、53年に行われた内航海運業界の船舶建造定期公募審査により、県内造船所はタンカー24隻(全国の24%)、貨物船24隻(同28%)の受注を獲得した。この受注量は県内全体としてみれば、その建造能力からみてほぼ3カ月分の工事量に相当するものであった。

53年11月、全国造船業界の苦境を打開するため、5,000総トン以上の船台設備を54年度末までに全国で35%削減する「造船安定基本計画」が告示された。愛媛県で対象となる造船会社は9社であったが、船台数が少なくしかも国内船を主体としていたため、船台設備の削減は計画どおりには進まなかった。

54年に入ると、全国的な動きとして輸出船の受注が、中型タンカー、バラ積み船を中心に上向きとなった。加えて受注船価も着実な上昇ぶりをみせるようになり、構造不況業種といわれた造船業界は、夏以降、急速に底入れ感が出はじめた。この背景には、(1)世界的な海運市況の好転、(2)インフレの高進と金利の先高を見越した建造急ぎ、(3)船価底入れ感の浸透、(4)円安による輸出競争力の回復があった。

これを県内でみると、大手造船所では、海運界を背景とした営業力と価格競争力を備えていたこともあって受注量は底固い動きをみせたが、操業度、採算ともいま一步の感があった。中小手の造船所でも、地元船主の建造意欲の盛り上がりから受注環境は好転したが、船価の引上げが思うにまかせず、採算は大手と同様に期待はずれに終わった。

54年後半から55年前半にかけて、県内造船所では、国内船、輸出船とも受注量の回復は著しく、各造船所はフル操業に近い状況となった。このため、技能工を中心に人手不足に見舞われ、一部大手筋では当面の乗切り策として週休2日制の中止や残業の増加などにより工事量の消化に当たった。受注船価は、船腹の需給バランスの好転によりしだいに持ち直したものの依然として低水準にあった。

55年後半になると、内航海運市況が低調に転じたため、内航船主体の造船所では建造量は頭打ちとなり受注競争が激烈となった。近海船主体の造船所でも建造

規制の継続で受注環境は一段と厳しさを増し、船価は安値のまま据え置かれた。このような安値受注のしわ寄せをうけて、宇和島市の三好造船が倒産に追い込まれた。

56年には、遠洋船を主体とする大手造船所と近海・内航船を主体とする中小手造船所との間に経営格差が目立つようになった。大手筋では、抜群の営業力を背景に約1年半分の受注残を持ち採算も好調であったが、中小手筋では、近海・内航海運の市況低迷と船腹過剰から受注環境が急速に悪化していった。

56年後半になると、各造船所ともに引合いと受注が減少に向かい、船価も10%程度下落するなど、業況の先行きにかげりがみえはじめた。このため造船所のなかには船台期間の延長、下請業者のカットを行うところも現れた。

57年に入ってから、海運不況の長期化で受注が一段と減少した。しかし、県内造船所は、概して不況度合いの強い輸出船の比率が低いうえ、大手造船所が自社船建造などで受注減をカバーしたため、受注量は全国水準ほどには落ち込まなかった。

#### 〔中小鉄工〕

第1次石油ショック発生以来、県内鉄工業界の代表格である新居浜・西条地区の中小鉄工業はしだいに不況色を強めていった。

昭和50年前半は、総需要抑制効果の浸透で企業の発注意欲が減退、当業界では安値受注が一般化した。二次下請け以下の零細業者のなかには、受注量が底をつき、やむなく出血受注をする所も現れた。後半に至っても受注は依然として低迷を続け、少ない仕事量をめぐって受注競争は一段と激しくなった。7～9月期の受注水準は前年同期比で20～30%の減少となり、受注価格も発注者の強硬な値下げ要請から15～20%下落した。

51年を迎えても、冷え切った受注環境は一向に好転の兆しをみせず、生産は総じて30%近い減産に追い込まれた。なかでも鑄造部門の受注が最も振るわず、また製缶・機械加工部門でもスポット受注を拾い集めて操業を維持するといった状況であった。漸減していく仕事量をめぐって、生き残りをかけた激甚な安値受注

競争が展開され、採算は月を追って悪化した。このように減産と採算の悪化で企業の資金繰りは苦しく、減産・赤字補填資金の需要は極めて根強いものがあつた。

一方、春から夏にかけて輸出プラント関連工事の引合いが相つのだが、期待に反して成約に至つたものは少なく、内需も相変わらず盛り上がりを欠いた。

52年になると、深刻な不況の局面下にあつて新居浜地区中小鉄工の親企業である住友重機械工業が人員削減計画を労働組合に提案し、また同じく住友化学工業も減量経営

表5-2-20 取下げ額・検収額の推移 (単位:百万円、%)

	新居浜鉄工業(株)				新居浜機工(株)	
	住友重機		住友化学・住友アルミ			
	取下げ額	前年同期比	検収額	前年同期比		
53年1~3	528	△ 12.2	1,547	6.8		
4~6	427	△ 33.3	1,440	△ 23.9		
7~9	355	△ 47.7	962	△ 12.4		

両協同組合資料

施策を打ち出したことは、親企業依存度の高い当業界に大きな衝撃を与えた。

53年においても、業界は相変わらず深刻な受注難と激しい安値受注競争に明け暮れた。同年1月には、60%の企業で受注量が前年同月との比較で減少しており、受注価格でも前年を下回つた企業が半数以上を占めた。新居浜鉄工業・新居浜機工の両協同組合でも、4~6月期の取下げ額と検収額は、前年同期との比較で大幅な減少となつた。このような状況のもとで、業界は人員の削減など減量経営を余儀なくされることになつた。

しかし、翌54年4月頃から一転して引合いが活発となり、受注量も増加、ひと頃のどん底状態から大きく様変わりした。特に7月以降は住友重機械工業からの大量受注や県外企業を対象とした受注努力の成果があがつて受注量は激増し、業界ではこれを残業や再下請けによって消化していった。それにもかかわらず、受注単価の水準は依然として低く、これに原材料の高騰が加わつて厳しい収益状況が続いた。

54年10月には、新居浜市多喜浜工業団地に、北浜工業協同組合の鉄工・機械工場が完成した。

55年の業界は、省エネルギー・合理化関連機器を中心とした受注量の増加でフル操業となつた。手持ち受注残は民間設備投資と輸出の好調に支えられて前年の

ほぼ50%増となり、収益面も好調で黒字基調の定着をみるまでになった。一方、受注の急増から熟練工の確保が難しく、工賃の高騰を招いた。

明けて56年前半は、業界全般にわたり手持ち受注残の消化に追われる状況であったが、後半に入ってから、受注工事によって業界内で明暗を分けるようになった。すなわち産業・建設機械が内・外需とも堅調であったため、重機械関連各社の受注は高原横ばいとなったが、アルミニウム・化学関連各社の受注は、親企業の減産強化の影響で前年水準をかなり下回った。

57年になると、受注は、重機械関連が高水準を維持したのに対して、アルミニウム・化学関連は親企業の設備一部休止や操業短縮、合理化の徹底で減少が続き、両分野の間で極めて対照的な動きとなった。このため、アルミニウム・化学関連各社は、県外受注先の開拓に力を傾注する一方、内部では臨時工や社外工の一部整理を進めて減産経営をはかった。

表5-2-21 新居浜・西条地区3組合の生産額前年同期比伸び率

	56 1~3	56 4~6	56 7~9	56 10~12
新居浜鉄工業	△ 6.9	15.8	△ 0.3	0.1
新居浜機工	△ 1.3	12.4	△ 17.1	△ 33.7
西条鉄工団地	17.9	14.2	△ 3.7	10.5

鉄工3組合資料

(注)新居浜鉄工業、西条鉄工団地は、重機械関連、新居浜機工は、アルミ・化学関連

表5-2-22 新居浜・西条地区3組合の生産額伸び率(前年比)

55年	56年	57年
% 36.6	△ % 1.1	△ % 7.8

鉄工3組合資料

### 〔製紙業〕

昭和49年の県内製紙の業況は悪化の一途をたどった。その原因は、第1次石油ショック後における仮需のはく落と節約ムードの浸透による実需の後退にあった。このため、業界は全紙種にわたって工場閉鎖や一時帰休を実施して大幅な減産体制に入った。

50年においても、業界は市況回復の遅れと節約ムードを背景に、底ばいの状態から脱し切れなかった。メーカーは、盆休みを挟んだ7~8月に、操業度を50~60%に落として減産を強化、在庫の圧縮と価格の復元を狙ったが、出荷の伸び悩みから在庫調整と価格の引上げは遅々として進まなかった。こうした事情を反映し

て、ほとんどの企業が赤字経営を強いられた。

紙の生産は、月産約6万5,000トン弱と前年との比較で10%の減少となった。とりわけ板紙の減産幅が大きく、前年比で30%前後の減少となった。紙の出荷の伸び足は例年に比べて鈍く、在庫は適正在庫のほぼ2倍になった。

51年になると、紙の生産と出荷は毎月前年同月を上回るようになり、在庫は減少をたど

った。紙の操業度は、板紙を除く各紙種でおおむね90%を維持した。特に、新聞用紙は需給事情が予想以上に活発となって95%に上昇、採算面でも7月からの値上げが寄与して完全に黒字に転じた。板紙の長期低迷を見越した大手メーカーのなかには、板紙部門から新聞用紙部門や包装紙を中心とする洋紙部門へ転換するところも現れ、これをうけて設備資金の需要が旺盛であった。

長期不況にあえいできた板紙部門は、段ボール原紙の不況カルテルの実施にとともなう値上げにより、年央からようやく市況回復の軌道に乗ってきた。

52年に入って特に目立ったものは、トイレットペーパーなどの家庭用紙が生産過剰となり、これに静岡・岐阜ものの値崩れが追い討ちをかけて価格が一段と下落し、中小メーカーの採算が再び赤字に転じたことである。メーカーでは、自己防衛のため、生産調整規定にもとづく1カ月の減産と価格の引上げに懸命に取り組んだが、全国的な足並みの乱れもあって市況の回復は先送りとなった。

53年になって、新聞用紙は90%の高い操業度を維持して生産は引き続き好調であったが、板紙、印刷用紙、家庭用紙などの紙種は、全国的な需要不振により在庫過剰におちいった。メーカーではこの紙種の供給過剰現象を解消するため、8月に期限切れとなる生産調整の再延長と週休2日制による自主減産を実施した。

54年を迎えると、これまでの不況カルテルや自主減産が効を奏して、紙全般の荷動きは活発となり、値上げも順調に進んで製品価格は強含みになった。このた

表5-2-23 愛媛県内紙の生産量  
(単位：千トン、%)

年次	生産量	前年比
昭和 50	758	△ 6.6
51	881	16.2
52	963	9.3
53	1,121	16.4
54	1,202	7.2
55	1,426	18.6
56	1,384	△ 2.9
57	1,435	3.7

四国通産局資料

め生産は積極的となり、ほとんどの紙種がフル操業に近い状況となった。しかし、第2次石油ショックによる製紙燃料の高騰と輸入チップの大幅値上げで採算が悪化した。

55年には、紙種全般にわたって価格の引上げが浸透してきたにもかかわらず、全国的な需給のアンバランスから市況はしだいに低調となった。7月以降、紙、板紙の需給は一層悪化した。仮需の反動と実需の低迷が原因であった。大手メーカーでは洋紙の出荷が不調で、在庫はますます膨らんだ。家庭紙の中小メーカーでもトイレットペーパー、ちり紙などの出荷が伸びず、さらに自主操短を継続したものの在庫は増え続けた。

56年に入って紙の市況は一段と軟化した。大手メーカーでは、新聞用紙、板紙を除いた紙種で赤字操業となり、中小メーカーでは、トイレットペーパー、ティッシュペーパーともに需給ギャップが依然として大きいため、過当競争を強いられた。このため、業況悪化が著しい中小メーカーは、生産調整規定の適用をうけるとともに、過剰在庫の凍結措置を実施して市況の立て直しをはかった。

同年8月に川之江市の大西登製紙が、原料高と売上げの減少で経営が行き詰まり、40億円の債務を負って倒産した。このように、56年は、市況の低迷に終始し、特に大手メーカーが経常赤字に転落するなど、県下の製紙業界にとって戦後最悪の年となった。

57年になると、大手メーカーは、前年6月以降の3次にわたる不況カルテルと設備新增設の棚上げによる需給の調整で価格の復元を果たしたが、その後は末端需要が盛り上がり、業況は足踏み状態を続けた。このため大手メーカーは、故紙混入率のアップや省エネルギー・合理化の徹底によりコストダウンを進める一方、値崩れの少ない印刷用紙部門や家庭用紙部門の拡大に重点をおいた。

家庭用紙の中小メーカーは、前年9月以降の2次にわたる生産調整規定の適用を梃子として在庫調整を進めた結果、ようやく大底を脱した。すなわち、トイレットペーパーについては、減産を続けて市況の下落を食い止め、またティッシュペーパーは、大手メーカーのシェアを犠牲にした価格の引上げに救われて、生産、出荷ともに順調な伸びとなった。

## 〔タオル製造業〕

昭和49年のタオル業界は、第1次石油ショックによる仮需がないままで問屋の買控えと在庫の増大が進み、市況は不振を続けた。

50年に入ると、前年と打って変わって中元需要が好調となり、市況は3月以降、順調な回復をたどるようになった。生産は、1月以降、前年同月比でプラスに転じ、4月以降はタオルケットを中心とした中元需要でフル操業を続けた。出荷額は、原糸高による製品価格の強含み傾向で、3月には前年同月比35%強という急増ぶりを示した。在庫は2月以降減少に転じ、7月に至り過剰在庫はゼロに近い状態となった。このため、すでに名目化していた“25%操業短縮”の申し合わせは4月いっぱいまで廃止された。生産、出荷、在庫とも前年とは様変わりとなり、夏場以降、業界は軒並みに黒字操業に転じた。

51年前半のタオルの生産は前年を一段と上回る活況ぶりで、綿糸・染色代・賃金の値上がりをも吸収して、メーカーの採算は黒字基調が続いた。加えて、10年周期とされる機械更新期が到来したことから、大手業者では生産の効率化と人件費削減を狙った新鋭機械の導入が相ついだ。後半になると、生産は8月まではフル操業に近かったが、9月以降一進一退となった。出荷水準は9月には前年同月比22%減まで落ち込んだ。その結果、年末の在庫量は前年末比57%強と激増した。

52年に入り、生産は前年同月比で減少を続けたにもかかわらず、長期間にわたる出荷の不振から在庫は高水準となった。業界は、在庫を正常に戻すことを先決

表5-2-24 愛媛県内タオル生産量・在庫の推移 (単位:トン、%)

年次	生産量	前年比	在庫	前年比
昭和 50	32,015	13.3	4,605	△ 21.9
51	33,280	3.9	7,253	57.5
52	30,589	△ 8.1	6,144	△ 15.3
53	32,815	7.3	5,122	△ 16.6
54	36,063	9.9	6,017	17.5
55	37,660	4.4	8,279	37.6
56	35,255	△ 6.4	7,649	△ 7.6
57	36,081	2.3	7,832	2.4

とし、自主操短に加えて織機20%の共同廃棄を計画、最初の段階として9月1日付で織機の10%を廃棄処分にした。これが効を奏し、在庫は10月以降、前年同月比で減少に向かった。しかし、

四国タオル工業組合資料

在庫水準は依然として高く、このため生産は備蓄用のタオルケットが手控えられ、浴巾、バスタオルにシフトされた。

出荷は7月以降一貫して前年同月比2桁台の伸びを記録したが、これは前年の出荷が激減していた反動によるものであった。

このような窮状を打開するため、今治市は10月に繊維不況対策本部を設置した。

明けて53年、業界は中元需要の盛り上がりでやや明るさを取り戻した。過去2年間、出荷の不振が続いて高水準を保っていた在庫は、3月頃から出荷が好調になったのをうけて大幅に落ち込んだ。この結果、7月の在庫量は3,197トンとなり、かつて出荷、在庫とも順調であった50年(同年6～9月平均3,238トン)の水準にほぼ回復した。

出荷の好転にこたえて、9月以降、タオルケットの備蓄生産、年末贈答用タオルの生産が急ピッチで進められた。また、50年以降の金融緩和で先行き強気感をもった各社は、相ついで増産体制に入った。しかし、製品価格は相変らず頭打ちを続けており、完全な好況局面の到来は不発に終わった。

なお、織機の20%共同廃棄については、すでに10%を完了したが、残る10%の廃棄は、増産による操業率のアップにともない、期限とされている54年3月末までには実現されなかった。

54年においても、タオルの生産、出荷はともに高水準を維持した。これは、タオルケットを中心に中元用製品の受注が活発となったこと、さらに8月に入って、染晒加工賃などの上昇による製品の値上がりを見越した問屋筋の注文が殺到したことによるものであった。このため、今治・松山地区タオル業者の10月の綿糸使用量は空前の2万5,000梱にも達した。一部の業者には増産で織機不足となるところもあり、織機1台の権利に120万円もの高値がつくほどであった。

55年の業界は、更新期に導入した革新織機の稼働が大きく貢献して高水準の操業となったが、出荷の動きは鈍いものがあつた。その原因として、(1)個人消費が伸び悩んだこと、(2)タオルの普及が一巡したこと、(3)価格の上昇から値ごろ感が薄れたことがあげられるが、金利の上昇により問屋筋が当用買い姿勢を強めてい



たことも否めなかった。

このような需要の停滞に対処するため、業界では7月下旬から20%の自主操短に入った。しかし、営業規模・取扱商品の相違からいまひとつ足並みが揃わず、予期したほどの減産効果はあがらなかった。

一方では、染晒加工賃の再値上げ、撚糸代・捺染加工賃・人件費の上昇など、コストアップ要因が累増した。これに対して業界は、15～20%の製品値上げの構えをみせたが、消費の動向、需給のアンバランスから実現をみなかった。

56年になっても、末端実需の不振からタオルの需給バランスは引き続き安定を欠き、2月末の在庫量はついに史上最高の8,500トンに達した。このような過剰在庫を背景に問屋筋の仕入れ態度は極めて慎重となり、当用買い姿勢が一段と強化されて市場は完全に“買手市場”となった。その結果、一部に“投げ売り”が発生、製品価格は前年比10～20%の下落となった。一方、綿糸価格・染晒加工賃の騰勢から採算は急速に低下、機業者のなかには廃業したり大手に吸収される先も散見された。

ところで、四国タオル工業組合は、急速に広がってきた高級品指向の風潮をうけて、10月にタオル素材を使ったアウトウェアのファッションショー（デザイン南田洋子、カラーコーディネート山本竜一）を東京で開催したところ



アウトウェアのファッションショー

予想以上の好評を得た。ただ、タオル地を利用したこの種の製品にはコスト・技術面で若干の問題が残り、アパレル業界への本格的参入については時期尚早の感を抱かせた。

57年になって、タオルの荷動きは空梅雨模様の影響もあって前年を上回るペースで回復、業界には久々に曙光がさしはじめた。しかし、出荷が順調な割には在庫調整ははかばかしくなかった。このため、四国タオル工業組合では55年7月

から実施されている20%の自主操短を57年末まで延長することを決定した。

〔縫 製〕

昭和40年代後半以降、輸入の急増と末端需要の減退により業況が低迷していた県内の縫製業は、50年に入ってから高級品・好デザインものの需要が予想以上に好転したため、しだいに活況を取り戻してきた。年間を通じて受注は順調で、大半の企業では年内いっばいの生産量を確保した。ただ、夏ものの好調で先行き需要の拡大を期待した商社筋が、労賃の安い韓国、台湾へかなりの秋冬ものを発注した点で安心できないものがあった。

こうした問題を解決するため、業界では、製品の高級化、多品種少量生産指向のほか素材メーカーや商社との提携による商品企画力・販売力の強化、直売店計画など、構造改善に取り組もうとする動きが生まれた。

51年になると、内需だけでなく外需も堅調となり、1～4月期の輸出は前年同期比で50%増と急伸した。ことにアメリカ向けの引合いが急増した。これは、アメリカの景気回復が順調であったこと、建国200年祭を控えてアメリカの輸入業者の仕入れ態度が積極的であったことによるものであった。

しかし後半に入ると、内需は、7月の異常低温により末端での夏ものの衣料の売行きが不振となった。特に婦人服の不振が著しく、先行きについても弱気論が支配的となり、問屋のなかには秋冬ものは売行き具合をみながら単発的に追加発注するところも出てきた。輸出は、アメリカ建国祭が終わってからは需要が急速にしぼみ、当業界にもしだいに不安ムードが広がった。

52年の業界は、前年夏場以降たどってきた受注量の下降傾向をうけて停滞状態に入った。内需については、実需が低調であったために受注競争が激化、加工賃は一段と低落した。輸出は、円高が急激に進行したことから商社との契約が価格面で難航し、量では前年を上回ったが価格は前年並みとなり、実質的には採算の低下を招く結果に終わった。

53年においても、業界は内・外需ともに末端需要の不振と円高の影響をうけて低迷状態が続いた。まず内需についてみると、前年秋以来の天候異変が需要の不

振に拍車をかけたうえに、韓国、台湾などから円高による輸入圧力が高まり、受注競争は激烈となった。価格、加工賃ともに低水準となったため、業界では生産体制の見直し、輸入品との競合回避あるいは専門店、デパートへの直接販売に力を入れることになった。

表5-2-25 愛媛県輸出縫製組合加盟企業の生産額  
(単位：百万円)

	輸 出	内 需	合 計
昭和 50	4,936	8,869	13,805
51	5,706	8,649	14,355
52	6,390	9,315	15,705
53	5,402	9,414	14,816
54	2,140	12,927	15,067
55	2,432	12,836	15,268
56	3,779	14,031	17,810
57	2,976	14,236	17,212

愛媛県輸出縫製組合資料

ついで輸出の面では、価格面で商社との交渉が難航した。例年ならば、11月は翌年の秋冬ものの契約時期であるが、まだ春夏ものの価格が折りあわないままになっていて契約の進捗度合いは極めて遅く、このため生産を内需に切り替えたところもあった。

54年になると、円高の進行で輸出は減少の一途をたどり、金額ベースで前年水準を60%も割り込んだ。こうした輸出の激減とは対照的に、内需面では、婦人ものを中心とした需要の好調に支えられて、生産高は前年比37%の大幅増を記録した。このような内需の好調をうけて、内需市場では輸出業者の内需転換と輸入品の著増によって過当競争が展開された。

なお、県内の縫製業はタオル製造業とともに8月に、「産地中小企業対策臨時措置法」にもとづいて産地指定をうけた。この指定により、産地組合の振興計画の策定や新商品開発などに国から補助金が交付されることになった。

55年に入っても業界は依然低迷を続けた。内需では、前年来の採算不振を取り返そうと問屋筋の発注意欲は旺盛であったが、これは直接実需に結びついたものではなく、願望を込めた仮需の動きともいべきものであった。やがて、その反動から10月以降年内の内需向け生産額は、毎月10億円の大台を割り込むことになった。

一方、輸出については、前年から円安基調が続くなかで再び輸出体制の見直し機運が高まってきた。5月の輸出額は1億9,400万円を記録し、23カ月ぶりに前年同月比プラスとなった。

56年になると、まず内需は、活発であった夏ものの実需をうけて秋冬ものに対する問屋の発注意欲が旺盛となり、生産はしだいに増勢に向かった。特に、7～9月期の生産額は36億9,100万円、前年同期比で16.8%増と、一挙に2桁台に回復した。そして、年間の生産額は約140億円、前年比9.3%の増加(55年は同0.7%減)となった。ただ、慢性的生産過剰体質を背景に加工賃は依然伸び悩み、採算はいまひとつ面白味に欠けるものがあった。

次に輸出は、円安基調をうけて引き続き好調を持続、56年の輸出向け生産額は37億7,900万円、前年比55%増と際だった伸びを示した。

57年は、空梅雨模様の異常天候が続いたため夏ものの需要が活発であった。秋冬ものの荷動きも、好調であった夏ものに引き続き活況のうちに推移した。10月に入って、秋冬ものに代わって来春夏ものの生産がはじまったが、問屋筋では「早くつくって、早く売り、早く逃げよう」「売れるものを売れるだけつくろう」といった慎重ムードが強まり、今後の内需の動きにいささかの不安を残した。

輸出はアメリカの景気停滞から頭打ちの傾向が強まった。輸出向けの生産額は、輸出成約状況が低調であったことも影響して、5月以降、各月とも前年同月比で20～50%の大幅な低下を記録した。

日本輸出縫製品工業協同組合が生産調整策として打ち出した20%の設備廃棄勧告にもとづき、県下では57年にミシン2,403台(廃棄率20%)、プレス機35台(同23%)が廃棄された。

#### 〔削りぶし製造〕

本県の削りぶしは、大正4年頃、郡中町(現・伊予市)で製造が開始されたが、当時の削りぶしはサバ、イワシ、アジを原料とした「花かつお」として販売されていた。昭和44年頃に削りぶしの主力商品として「カツオパック」が開発されてからは、全国的にかつお削りぶしが主流を占めるようになった。その後、自然食品ブームを背景に、生産技術の向上による長期保存性と軽便性が消費者にうけて、わが国の代表的な食品に成長するに至った。

昭和51年の削りぶしの売上高は、主力商品であるカツオパックの売行きが好調

であったため、前年比約40%増の250億円前後に達し、全国シェアも前年の35%前後から40%程度に上昇した。

52年の売上高は、堅調な需要をうけて底固い動きとなり約290億円に達した。一方、業界は、51年12月にソ連が宣言した200カイリ問題の影響により、主原料であるカツオ価格の高騰に悩まされた。削りぶしの人気は“値ごろ感”にあるため、原料価格の上昇を安易に製品価格に転嫁できない事情があり、原料高の製品安は避けられなかった。

53年に入ると、代表商品であるカツオパックの普及が一巡したため、削りぶしの売上げの鈍化が心配されたが、価格の据え置きと商品構成の多様化により、売上高は前年比10%増を維持した。

出荷量は花かつお、削りぶしが50年をピークに減少に転じ、またカツオパックも年率5～6%の伸びにとどまったが、採算は製品価格の据え置きにもかかわらずかなり好転した。この原因は、原料価格が200カイリ問題の落ち着きから安値安定に転じたこと、50年代に入ってから金融緩和の浸透で金利負担が軽減されたことにあった。

54年の前半は、花かつおや削りぶしの売上げが横ばいしないしやや減少した程度であったが、「めんつゆ」など新製品の販売が軌道に乗ったことから全体の売上げは前年比15%増となり、収益は前年の水準を確保した。しかし後半になると、原料魚の価格が上昇してコスト高に向かったために採算面では減益となった。

55年には、不況による消費の低迷と全国的な競合商品販売競争の激化により売上数量は減少したが、売上高では前年実施した製品の値上げが寄与して前年並みとなった。なかでも伊予市大手3社（ヤマキ、マルトモ、ヤマニ）の売上高は、前年比9.5%増の約380億円に達した。

これまで急成長を続けてきた削りぶし市場は、いよいよ成熟期に入る兆しがみえはじめたため、各社とも新製品の開発に一段の努力を傾けるとともに、種々のコストダウン対策を講じる必要に迫られた。

56年の大手3社の売上高は前年比約7%増と順調な伸びを示した。これを商品別にみると、花かつお、削りぶし、カツオパック、めんつゆなどのレギュラーも

のが好調であった反面、収益力の高いギフトものが前年実績を下回った。レギュラーものが好調であった原因としては、(1)花かつお、削りぶしが健康食品ブームに支えられて根強い需要があったこと、(2)カツオパックが日常食生活の必需品になってきたこと、(3)めんつゆについては積極的な販売策が効を奏して全国的に市場が拡大したことがあげられる。

新製品の開発は、成長分野とみられる液体ものを中心に極めて活発で、提案制度を活用して全社をあげて取り組んできた所もあった。ただ、“液体もの”は多大の先行投資を必要とするうえ他業界大手からの参入も容易であるだけに、商品化に当たっては各社とも慎重に対処した。

57年では、大手3社の売上高は前年比5～6%の伸びと、当初の目標7～9%を下回る結果に終わった。これは、前年のパターンと同様、いわゆるレギュラーものが安定した売上げを維持した反面、総売上高の40%を占めるギフトものが不振であったためである。しかし、主原料であるカツオが年初来安値安定を続けたことが大きく貢献して大手3社の収益は増収増益となった。

#### 〔真珠養殖業〕

本県の真珠養殖は、昭和31年、三重県を中心とした先進業者の県内進出にはじまり、その後幾多の紆余曲折を経ながら南予の沿岸で発達してきた。53年の養殖真珠の生産量は約1万2,000トン、全国シェアは31%で、全国一を誇っている。真珠はその大きさによって大・中・小<sup>たま</sup>珠に分けられるが、本県では主として中珠を生産している。

真珠養殖の問題点は、不安定な需給バランスにより供給過剰におちいりやすいことで、42年に全国的な生産過剰から価格の大暴落を来たしたことがあった。ハマチ養殖の放養尾数割当てと同様に、真珠養殖もあらかじめ施術割当数が決められているが、海中で養殖されるために遵守されにくく、生産過剰となる体質はぬぐえないものがある。

この業界では、50年以降、第1次石油ショックによる内需不振と円高による輸出採算の悪化が懸念されていたが、出荷価格が多少下落しただけに終わり、さほ

ど景況の悪化をみないままで52年を迎えた。

52年の出荷価格は、出荷量の大半を占める中珠で前年比10%の下落となったが、これは真珠市況の悪化というよりは品質の低下によるところが大きかった。

というのは、51年冬の異常寒波による“巻き”の不足

表5-2-26 昭和53年真珠養殖業の現状

に、52年の暖冬による“照り”の不足が重なり合った

	愛媛県	全国	全国シェア
経営体	501	2,138	23.4%
生産量 (トン)	11,728	37,586	31.2
生産額 (百万円)	7,525	22,128	34.0

ことが品質の低下を招き、

『漁業養殖業生産統計年報』『愛媛県農林水産統計年報』

これが価格の下落につながったものである。しかし、真珠に対する需要の根強さもあって、出荷価格の10%程度の下落は採算に大きな影響を及ぼすには至らなかった。

53年になって業界は当初、生産過剰による需給バランスの軟化を懸念していた。ところが、51年暮から52年春にかけての異常寒波と、53年夏の酷暑が母貝の死亡率を高めたことから、真珠の生産量は前年を下回った。このため売行きは堅調に転じ、年内にほとんどが売却済みとなった。しかし、品質の低下と円高による輸出の不振で、出荷価格は前年比16~17%値下がりした。

このように生産量の減少と価格の低下によって、真珠の売上高は前年比20~40%の減少となり、業者のなかには赤字採算となるところも出てきた。

54年の真珠生産量は、(1)52年秋の母貝の高騰が一部業者の生産意欲を減退させたこと、(2)53年夏の酷暑による高水温が越年ものの弊死率を高めたこと、(3)前年産母貝の品質が不良であったことにより前年に比して減少した。しかし、品質は巻きが良いうえに傷が少なく、さらに色調も明るいなど極めて良好なものとなった。

加えて金、ダイヤの高騰によって真珠に割安感が出てきたこと、ファッションがシックな傾向になってきたこと、それに円安で輸出が活発となったことにより内外ともに需要は好調であった。この結果、価格も入札会では前年比25~60%の高値がつき、採算は前年をかなり上回った。

55年の真珠は、冷夏のために歩留りが悪く、生産量は前年比15~20%の減少と

なった。業況は養殖地域によってばらつきがみられた。冷夏の影響で、本来水温の高い宇和海では海水が適温となり、“巻き”“照り”ともに高品質の真珠が採れたのに対し、瀬戸内海では水温が低下し過ぎて質、量ともに不良となった。

表5-2-27 愛媛県真珠漁協第1回入札価格

(単位：円/匁、%)

年度 サイズ	54	55	$\frac{55}{54}$ 上昇率
6ミリ	2,491	4,841	94.3
7ミリ	4,010	5,991	49.4
8ミリ	8,201	10,771	31.3
9ミリ以上	—	52,105	—
平均	3,608	5,748	59.3

愛媛県真珠漁協資料

一方、需要は極めて活発で、真珠の最終的な総平均価格（入札・示談販売分の合算）は前年比25%の上昇となった。なかには入札価格で前年比59%高となるものもあり、とりわけ6ミリ珠は値段が手ごろであるため人気を呼び、前年に比べて倍近い値上がりを見せた。この原因としては、1年ほど続いた需要の好調により加工業者の手持ち在庫が払底したこと、真珠の減産予想から先行き珠不足を懸念して商社筋が仕入れを急いだことがあげられた。

採算については、宇和海を漁場とする業者は総じて高収益をあげているのに対し、瀬戸内海を漁場とする業者は不振で、なかには採算割れのところもみうけられるなど、業者間の収益格差は一段と顕著になった。

56年に入って真珠の生産量は、55年夏と56年春の水温低下や秋の瀬戸内海汚濁による母貝斃死率の上昇で、前年比10%近い減産となった。これに対し需要は、国内では真珠価格の高騰と個人消費の停滞、国外ではアメリカと並ぶ主要輸出国西ドイツの景気低迷から伸び悩んだ。このため、56年12月から57年2月にかけて行われた入札会での成約率は低く、真珠価格は55年比で約20%程度下落した。

こうして減産と価格低下のダブルパンチをうけた業者の収益は、56～57年にかけて大幅に落ち込んだ。

〔ハマチ養殖業〕

本県のハマチ養殖は、昭和36年に南予の城辺町・津島町周辺で開始されたことにはじまり、その後、絶好の養殖環境に恵まれた南予沿岸一帯に広がったものである。



50年の養殖ハマチの出荷価格は、堅調な需給バランスを背景に前年比約20%高で推移する一方、イワシ、サバ、オオナゴなどの餌魚価格や生産資材価格は前年比約10%安となったため、業況は極めて明るいものとなった。

51年には、前年の好調な業況をうけて各業者とも強気の養殖計画を立て、放養尾数は県内で前年比20~30%の増加、全国では新規参入もあって30%以上の増加となったため、養殖ハマチの供給過剰をもたらした。一方、餌魚価格は、オオナゴの不漁や全国的なハマチ養殖増による需給のひっ迫から、7月には大幅に上昇した。このため、前年のような高価格、高収益を享受できないまま採算は黒字を維持するのが精いっぱいの状態となった。

52年に入って、前年の生産過剰による値崩れを立て直すため、県内の放養尾数は前年比30%減の3,500万尾とした。業況を左右す

表5-2-28 昭和53年ハマチ養殖業の現状

	愛媛県	全国	全国シェア
経営体	502	4,162	12.1%
生産量 (トン)	23,817	121,956	19.5
生産額 (百万円)	20,935	116,484	18.0

『漁業養殖業生産統計年報』『愛媛県農林水産統計年報』

る餌魚価格は、200カイリ問題の影響で前年比キロ当たり50%前後高騰した。このような悪材料があったものの、一方で全国的な放養尾数の減少により需給バランスが改善されて採算はかなり好転した。

53年の出荷は、不況と消費者嗜好の変化を反映して引き続き低調であった。出荷価格も、供給過剰、地魚の豊漁、暖冬の影響により需給バランスが軟化して暴落した。しかし、餌魚価格が前年11月以降、様変わりの値下がりとなったため、採算ラインは辛うじて維持された。

54年は、台風の影響と海水汚染による酸欠・赤潮が発生しなかったため、ハマチの成育は極めて良好であった。ただ、越年魚の増加と斃死率の低下による供給過剰で出荷価格は冴えず、前年比20%の下落となった。餌魚価格は、水揚げ量の減少と第2次石油ショックにともなう漁船用重油の上昇により、前年比50%近い高騰をみた。このような出荷価格安と餌魚価格高は、養殖業者にとってかなりの収益圧迫要因となった。

55年から56年にかけては、ハマチ養殖は平穏な歩みを続けた。56年7月に宇

和海で発生した赤潮の影響が心配されたが、被害は比較的軽微ですみ、小台風もかえって海水の自浄作用を高める効果があった。このためハマチの斃死率は低下し、成育状況もまずは良好であった。出荷価格は、東北、北海道など寒冷地で需要が増加したこと、計画出荷が順調であったことにより前年比6～8%高で推移した。ただ、県内の業界でも収益格差が拡大し、零細業者のなかには経営の不振から廃業するところも現れた。

57年は、ハマチの成育、需要ともに順調であった。県内のモジャコ（ハマチの稚魚）は不漁であったが、その不足分を県外から補充することにより予定した放養尾数を確保した。その後の稚魚の成長ぶりをみると、冷夏と長雨の影響も懸念されたほどでなくまずまずの成育を遂げた。出荷価格は主な市場である関西を中心に高い水準を保ち、出荷の出足は好調であった。7月に高騰した餌魚価格も、その後の地ものの水揚げ増から落ち着いた動きとなった。

### 県内の金融情勢

昭和50年に入り、総需要抑制策のなし崩し緩和が進むなかで、50年度の県内預貯金総額は1兆9,696億円となった。その伸び率は、いざなぎ景気が終局を告げた後の46～48年度には及ばなかったが、下降傾向をたどった49年度を2ポイント上回って約19%になった。なかでも、郵便局の伸び率が前年比27%増と群を抜いて高く、他の金融機関のそれを10ポイントも上回った。

県内貸出金は、48年初頭からはじまった金融引締め以来急激に伸び悩んだが、50年度には、好調を維持していた食料品・タオル・縫製業で運転資金の需要が一巡したため、全般的に落ち着いた動きとなった。その結果、年度末貸出金総額は、1兆1,386億円、伸び率は前年度をわずかに上回って15.4%になった。

51年度は、県内景気は相変わらず足踏み状態となり、産業活動も低迷したため、県内の金融市場は平穏に推移した。まず預貯金は、個人の貯蓄性向の上昇と法人の手元流動性資金の積み増しにより、年間3,414億円増加して伸び率は17.3%となった。ついで貸出金は、タオル、縫製、農機具など一部好況業種では前向き資金、造船、海運、中小鉄工では後ろ向き資金と、それぞれ需要の盛り上がりがう

かがえたが、いずれもその力は弱く、企業金融は落ち着いた動きに終わった。

52年度から53年度にかけては、不況の長期化と円高の進行により、県内で中堅造船所の倒産が相つぎ、これが関連産業にも大きな打撃を与えて、県内の企業倒産は過去最多を記録した。預貯金は、造船不況がもたらした生産活動の低調と雇用不安定に備えた消費の節約もあって、52、53年度ともいずれも横ばいながら15%を超える伸び率を維持した。貸出金の需要は減産資金など相当に根強いものがあり、金融機関はこの対応に追われた。

54年度では、いわゆる第2次石油ショックで金融政策が引締めめに転じたのをうけて、預貯金、貸出金はいずれも伸び率が鈍化した。特に貸出金は、日本銀行の窓口指導が一段と強化されたため、年間の増加額は前年度の1,634億円より54億円少ない1,580億円、伸び率は前年比9.9%増と、40、50年代を通じてはじめて2桁台を割り込んだ。

55年度になると、預貯金の伸び率は前年比5%増にとどまり、これまでの最低水準を記録した。この原因は、第2次石油ショック後遺症による物価高のなかで、一定の生活水準を維持するため家計預金の引出しを余儀なくされたことにあった。一方、貸出金は、55年3月に公定歩合が9%に引き上げられたうえに、日本銀行の窓口規制が継続されたことから資金需要は盛り上がりを欠き、伸び率は9.4%増と、前年に引き続いて1桁台にとどまった。

表5-2-29

愛媛県金融機関別預(貯)金残高

(残高単位：億円)

種類 年度末	銀 行		相 互 銀 行		農 業 協 同 組 合		信 用 金 庫 等		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	前年比率
昭和50	6,887	35.0	3,961	20.1	3,267	16.6	1,443	7.3	3,581	18.2	555	2.8	19,696	18.9
51	7,992	34.6	4,486	19.4	3,810	16.5	1,670	7.2	4,496	19.5	653	2.8	23,110	17.3
52	8,924	33.4	5,340	20.0	4,244	15.9	1,882	7.0	5,549	20.8	780	2.9	26,722	15.6
53	10,122	32.8	6,243	20.2	4,833	15.8	2,089	6.8	6,657	21.6	857	2.8	30,805	15.3
54	11,184	32.7	6,677	19.6	5,348	15.6	2,367	6.9	7,667	22.4	971	2.8	34,216	11.1
55	12,020	33.4	7,224	20.1	5,825	16.2	2,586	7.2	7,172	19.9	1,109	3.1	35,940	5.0
56	13,566	33.6	8,152	20.2	6,472	16.0	2,849	7.1	8,102	20.1	1,213	3.0	40,356	12.3
57	14,612	32.7	9,563	21.4	6,956	15.5	3,070	6.9	9,230	20.6	1,302	2.9	44,735	10.9

『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5-2-30

愛媛県金融機関別貸出金残高

(残高単位：億円)

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50	4,978	43.7	2,926	25.7	1,699	14.9	1,172	10.3	609	5.4	11,386	15.4
51	5,616	43.7	3,334	26.0	1,799	14.0	1,373	10.7	698	5.4	12,822	12.6
52	6,244	43.5	3,920	27.3	1,867	13.0	1,491	10.4	819	5.7	14,344	11.9
53	6,924	43.3	4,632	29.0	1,858	11.6	1,651	10.3	912	5.7	15,978	11.4
54	7,529	42.9	5,151	29.3	1,940	11.1	1,909	10.8	1,027	5.8	17,558	9.9
55	8,230	42.8	5,566	28.9	2,157	11.2	2,101	10.9	1,157	6.0	19,213	9.4
56	9,043	42.9	6,248	29.6	2,269	10.7	2,233	10.6	1,291	6.1	21,085	9.7
57	9,995	43.2	7,060	30.6	2,288	9.9	2,383	10.3	1,380	6.0	23,108	9.6

「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

55年に入って極端に伸び悩んだ預貯金も、同年8月の公定歩合引下げにはじまる金融緩和で、9月を底にして10月以降ゆるやかな増勢をたどった。しかし、11月の預金金利引下げを見越したダブル定期預金の反動から12月の預貯金の伸び率は低下したが、翌56年になると再び増勢に転じた。56年度の年間増加額は前年の約2.5倍の4,416億円となり、年度末残高は4兆円の大台に乗った。一方、貸出金は県内景気の低迷を反映して伸び率は横ばいを続けた。

57年度の預貯金は再び増勢鈍化の動きをみせはじめた。これは、56年の公定歩合引下げに連動した預金金利の引下げで、保有金融資産にかかわる金利選好性の高まりから資金シフトが起り、主として個人定期預金の伸び率が低下したことが影響したものであった。なお、貸出金も前年度の景気低迷を受け継いで伸び悩み、伸び率は54年度以降連続して1桁台に終わった。この結果、年度末残高は、預貯金が4兆4,735億円、貸出金が2兆3,108億円となった。

金融機関別の預貯金・貸出金残高についてみると、まず、預貯金構成比の推移では、50年度から57年度の間、普通銀行のシェアが2.3%低下したのに対して郵便局のシェアが2.4%上昇したように、郵便貯金は、税制をはじめとして官業の優越性を武器に、常に民間金融機関を上回る成長率を維持してきた。このような民間資金の吸い上げは、民間金融機関に資金の調達面だけでなく運用面においてもその機能を減殺させ、ひいては産業界にも影響が及ぶことが懸念された。

次に貸出金構成比の推移では、農業協同組合のシェアが5.0%低下した一方で、相互銀行のシェアがほぼ同率の4.9%上昇したのが注目されるぐらいで、そのほかでは、普通銀行、信用金庫・信用組合のシェアはほとんど増減がみられなかった。

### 県内金融機関の動向

昭和40年代における県内進出金融機関は、公庫1、普通銀行4、相互銀行2を数えたが、50年代に入り、57年末までに新たに進出してきた金融機関は、農林漁業金融公庫松山支店(51年10月1日開店)、四国銀行松山南支店(52年9月6日開店)の1公庫1行であった。四国銀行は松山市内第3店舗であった。

なお、50年から57年末までの8年間における地元金融機関の支店、出張所の新規開設は、伊豫銀行26、愛媛相互銀行11、東邦相互銀行7、愛媛信用金庫7、三津浜信用金庫1、伊豫信用金庫1、東予信用金庫1、川之江信用金庫1、宇和島信用金庫2の合計57であった。その内訳は県内51、県外6で、地元住民の利便を重視した店舗新設が目立った。

## 第3節 激変する経営環境のなかで

### 1. 減速経済下の経営計画

#### 石油ショックに見舞われた経営計画

第1次石油ショックによる不況で厳しい試練の時代を迎えることになった昭和50年度は、当行の48年度長期経営計画の最終年度であった。

本長期経営計画では、基本目標に最終年度末（51年3月末）総預金8,000億円突破を掲げ、目標達成に向かって意欲的な営業展開を進めてきた。ところがその過程で石油ショック以来の急激な金融引締めと不況の浸透という当初想定もしていなかった経済情勢の変化に見舞われ、目標と実績との間に著しい乖離が出はじめた。49年度末（50年3月末）の総預金は、目標6,510億円に対し、実績は6,052億円で458億円の未達、目標達成率は86.9%という結果に終わった。

この間、49年10月に専務・常務取締役、本店部長によって構成される「営業基盤強化委員会」を設置し、戦略施策により活発な営業活動を展開してきたにもかかわらず、上述のように49年度末にはその乖離を埋めることができなかった。

このように銀行経営にとって極めて舵とりの困難な時期に直面して、当行では、50年度末の総預金を長期経営計画当初の目標に到達させることは極めて困難となってきた。このため、本来なら新しく修正目標を策定して再出発すべきであるが、金融経済情勢が長期、短期ともに流動的で変化が容易に読みとれないことから、50年度の短期経営計画によって目標の修正を行うこととした。

50年度の短期経営計画では、53年に到来する創業100周年の基礎固めを行い、また地元銀行としての社会的責任を果たしていくため、「大衆化の推進」「営業基盤の強化」「営業管理体制の確立」の三つの基本方針を設定した。

大衆化の推進については、大衆化指標管理として世帯取引のメイン化、開拓指標管理として普通預金の増加、深耕指標管理として積立性預金の増強など、個人

市場を重視した営業を展開した。このほか、給与振込と自動振替の推進、CDの増設とCDカードの拡販など機能サービスの強化にも力を入れた。

営業基盤の強化については、地域管理に徹した営業活動、人員の重点的配置および顧客の組織化と戦略資金の投入に重点をおいて実施した。

営業管理体制の確立については、得意先係管理表にもとづく計画的な得意先活動を展開、さらにプラン・ドウ・チェックの原則を踏まえた計画と実績のチェック体制を導入した。加えてコンシューマリズムの盛り上がりに対応して、事故・不祥事件の未然防止、歩積両建問題、普通預金の付利単位問題など、銀行に向けた社会的批判の台頭に対処して内部管理体制の整備強化をはかった。

業績面では総預金残高目標を50年度上期末(50年9月末)には6,530億円、下期末(51年3月末)には7,000億円の必達におき、特に50年11月には、「総預金7,000億円突破運動」を展開した。しかし、50年度上期末の実績は、景気の停滞、金融環境の悪化が影響して残高は6,448億円にとどまり、目標に対して約82億円の未達となった。なかでも一般預金は、増加額、増加率、達成率とも前年同期を下回った。

50年度下期には、10月に公定歩合が1%引き下げられたほか、政府による第4次不況対策として総合景気対策が推進されたなかで、11月に展開した総預金7,000億円突破運動の結果、11月末には7,354億円となり、念願の目標突破を果たした。しかし、期末(51年3月末)の総預金は6,993億円に終わり、50年度下期短期経営計画の修正期末目標7,000億円にわずかに及ばなかった。

### 不況期の経営計画

昭和48年度に次ぐ51年度長期経営計画は、最終年度(53年度)までに当行の前身第二十九国立銀行の開設に発して創業100周年を迎えることから、質量ともに充実した「1兆円銀行」として地方銀行で優位に立とうとする決意に満ちたものとなった。

本長期経営計画は、創業2世紀に向かって新たに躍進する決意を込めて次の六大基本方針を設定した。

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

そして基本目標として、創業100周年の53年3月15日総預金1兆円突破、長期経営計画の最終年度到達目標として54年3月末総預金1兆1,000億円突破を掲げた。

この基本目標を達成するため、次の個別部門方針が決定された。

- (1) 個人取引基盤拡大による大衆化の推進
- (2) 県内シェアの回復による営業基盤の強化
- (3) 顧客の組織化、広報活動の強化による地域密着化の推進
- (4) 住宅ローンの拡充を中心とした個人向け融資の拡大
- (5) 地元企業の経営安定化融資の促進
- (6) 優良中堅・中小企業の開拓・メイン化のための戦略融資
- (7) 長期融資比率の向上による融資構造の改善
- (8) 公共債の大量発行に対処し、効率性を重視した有価証券投資
- (9) 地域の発展と顧客の利便に重点をおいた店舗整備
- (10) 変動する経営環境に即応した経営管理組織の確立
- (11) 第2次総合オンラインの推進
- (12) 少数精鋭による人材の養成
- (13) 働き甲斐、生き甲斐のある職場づくり

51年4月に開催された総支店長会議で、渡部頭取は51年度長期経営計画の発表に際して次のような所信表明を行った。

創業100年を2年後に迎えるに当たって経営のあり方について所信を申しあげます。私は、創業100年記念目標については、やがて達する一里塚のような単なる節



以上のものがなければならぬと考えているのであります。

2年後の総預金1兆円は、現在の傾向線上にある簡単なものとは考えておりませんが、単なる数字だけの目標として把えることでは不十分であります。

1兆円銀行には1兆円銀行として期待される経営体質、あるいは経営内容というものがあるのであります。

当行が1兆円銀行といわれるためには、取引層を拡大し、地域社会により深く根を張っていくという内容をともなった目標達成でなければなりません。

私は、このように経営体質の向上をはかり、次の世紀をめざして新たな飛躍を期するという点こそ、創業100年記念目標設定の真の意義があると考えております。

目標の今一つの意義は、積極経営の姿勢を明示する点にあります。低成長経済下にあつて、現在各行とも経営の合理化、効率化に力を入れております。現在のように収益環境の悪い時期に、このように効率の向上をはかるといふことはもとより重要であります。

しかし、さらに重要なことは、合理化、効率化のうえにどのような経営施策を展開するかということであり、高度成長時代には自然の勢いというものがあり、格別の目標を掲げなくてもそれなりに業容拡大をはかることは可能だったのであります。しかし、現在のような時期こそ積極的な経営を進めなければ、業績も行員の士気も沈滞することは必至であります。低成長下における攻めの経営が肝要であると考えざるを得ないのであります。

創業100年という日は当行にとってかつてない記念すべき日であり、この意義ある日を皆さんの力をもって目標達成で飾り、当行の歴史に輝かしい1ページを書き加えていただきますよう一人ひとりの最善の努力を特にお願いする次第であります。

この頭取の所信を体して、個別部門方針の具体的施策は、各年度の経営計画のなかで鋭意遂行されていった。しかし、長期経営計画の計数面では、51年夏場以降、顕在化しはじめた造船、繊維を中心とした構造不況業種の景況悪化と倒産多発の影響もあつて、預金の増加実績が目標に遠く及ばない状況となった。

このため、長期経営計画の基本方針を踏襲しながら3年間の各期の短期経営計画でもって当初の目標を順次下方修正し、最終的な預金残高目標として、53年9月1日の創立記念日1兆円突破、54年3月末1兆330億円突破を決定した。その

結果、預金成績は、創立記念日には1兆767億円、53年度末には1兆392億円となって修正目標を大幅に達成したものの、長期経営計画当初の目標であった創業100周年記念日1兆円突破は半年遅れとなり、また最終年度末1兆1,000億円達成は54年度長期経営計画に持ち越されることになった。

#### 体質強化を打ち出した経営計画

昭和53年度末(54年3月末)以降、名実ともに1兆円銀行となった当行は、低利鞘の定着、公共債の大量引受け、金融機関の公共性の発揮と同質化の進展、金利の弾力化など厳しい環境のなかにあつて、新しい観点から54年度長期経営計画を策定することになった。

この新経営計画は、「より積極的に地域とともに歩む」「活力ある銀行をつくりあげる」という経営姿勢を織り込んで策定された。

まず長期の基本方針として、(1)地域重視経営の展開、(2)顧客指向経営の徹底、(3)効率化経営の推進、(4)事務体制の整備強化、(5)活力に満ちた行風の確立の五つの項目を掲げた。

この五大基本方針に立脚して、地元中堅・中小企業の支援、顧客ニーズに即した機能サービスの充実、資金量の拡大とその効率的運用による安定的収益の確保、第2次総合オンラインの完成、内部管理体制の強化、実践力ある人材の育成など29項目に及ぶ重点施策を決定した。これらの重点施策は、厳しい経営環境を克服して当行の体質を改善していこうとする経営意思を反映したものであった。

以上の基本方針をうけて掲げられた基本目標は次のとおりであった。

- (1) 創立40周年記念日の56年9月1日および長期経営計画最終年度の57年3月末総預金残高1兆5,000億円突破
- (2) 57年3月末の個人預金8,000億円突破、個人向け貸出金構成比12%以上、長期融資比率38%
- (3) 57年3月末までに普通預金100万口座突破

これらは、当行が安定的な業容拡大に欠かせない個人取引基盤の拡充に加えて、いわゆる高コスト低利回りといった当行の収益構造を改善するための施策であつ

た。

54年4月に招集された総支店長会議で、渡部頭取は本経営計画を発表するに当たって次のように訓示した。

このところ国内の景気は、長い間の停滞状態から抜け出して着実に回復に向かっているように思われます。しかし、需給の不均衡、財政の大幅赤字、石油の値上げなどの不安要因をかかえて、必ずしも先行き楽観を許さない情勢となってきているのであります。

このような厳しい環境のもとで、当行が引き続き地域社会の要請に積極的に応えていくためには、経営内部の努力によって効率化をはかり、経営体質を強化し、経営の安定を確保することが不可欠の課題と存するのであります。

「一丈の堀を越えんと思わん人は、一丈五尺を越えんと励むなり」という法然上人の言葉があります。

これは、凡そ、事を為そうとするには精いっぱい試みることは当然であります。さらにこれで十分と思う以上の力を出さなければ、首尾を全うし事を成就することができないという意味だと思えます。

私としましては、皆さま方の力が十二分に発揮できますよう常に心掛けるつもりでおりますので、ひとつ思い切って事に当たり所期の目的を果たしていただきますよう、新長期経営計画初年度に当たり切にお願いする次第であります。

54年度長期経営計画はこのようにしてスタートしたが、その後の経済情勢の変化は著しく、世界的な景気の低迷、内需の停滞、個人消費の伸び悩みなどの影響で、計数目標に大きな齟齬をきたすことになった。

このため、あえて所期の目標達成に挑むことは、かえって将来に禍根を残すとの経営判断から、56年度上期の短期経営計画でもって軌道修正を行った。すなわち、創立40周年記念日の預金残高目標を当初設定していた1兆5,000億円から1兆3,000億円に修正、また長期経営計画最終年度末(57年3月末)の預金残高も、55年度以降の短期経営計画で半年ごとに修正を加えてきた結果、1兆3,410億円に設定した。同様にして57年3月末の個人預金残高目標も7,550億円に修正された。この間、一連の創立40周年業務推進策を実施した結果、総預金は、創立記念日には1兆4,100億円、57年3月末には1兆3,720億円を記録し、いずれも短期

経営計画による修正目標を大きく上回る成果をあげた。

普通預金口座数は、最終年度末を待つことなく56年9月末には目標100万口座を突破して102万8,333口座に達した。なお、57年3月末では個人預金は7,468億円、個人向け貸出金構成比は11.1%、長期融資比率は35.2%、普通預金口座数は56年9月末よりさらに増えて104万3,612口となった。

表5-3-1 経営計画（長・短期）総預金目標と実績 (単位：百万円、%)

年度末		残 高	増 加 額	増加率	目標との対比
昭和 53	実 績	1,039,295	115,058	12.4	
54	長 計 目 標	1,148,000	108,705	10.5	
	実 績	1,134,378	95,083	9.1	△ 13,622
55	長 計 目 標	1,303,000	155,000	13.5	
	短計修正目標	1,238,000	103,622	9.2	
	実 績	1,208,880	74,502	6.5	△ 29,120
56	長 計 目 標	1,500,000	197,000	15.1	
	短計修正目標	1,341,000	132,120	11.0	
	実 績	1,372,048	163,168	13.5	31,048

### 問題提起型の経営計画

昭和57年は、54年度の3カ年計画に引き続き、新しい長期経営計画を策定する年となった。

折しも同年4月から新銀行法が施行され、銀行行政の自由化・弾力化も本格的となり、銀行に経営自己責任の原則が求められる新時代に入った。このような経営環境の激変期に入って策定される57年度長期経営計画は、当行創立50周年に向かって揺るぎない営業基盤を築き、金融自由化時代を乗り切る強靱な経営体質をつくり上げることに重点をおいた。

本経営計画は、従来のものに比して二つの特徴を備えていた。その一つは、激しい環境変化と地域社会のニーズに的確に 대응していくためには、現状についての反省と問題点の把握が不可欠であるとの考え方に立ち、現状分析にもとづいた問題提起型の経営計画としたことであり、二つ目は、諸施策の推進に当たって、営

業店がかかえている課題と特質とを浮き彫りにし、店質に応じた営業戦略を打ち出したことである。このことによって、それぞれの特性を生かした個性豊かな店舗づくりを行うこととした。

57年度長期経営計画は、このような理念のもとに次の三つの基本方針を明示した。

- (1) 顧客指向の業務開発と地域に密着した営業展開により、だれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行づくりを行う。
- (2) 経営効率化の推進により、激しい競争に打ち勝つ強靱な経営体質をつくる。
- (3) 進取の気概と実践力のある人材を育成し、組織の活性化をはかる。

以上の方針にもとづいて、「営業基盤の強化」「効率化の徹底」「体制の整備」「組織の活性化」を主軸として、地域シェアの向上、総合取引の推進、機能サービスの開発、長期融資の推進、コンピュータの高度利用、本部機能・店頭体制の見直し、事務管理体制の強化、経営参画意識の高揚、行内コミュニケーションの徹底など33項目の重点施策を決定した。この重点施策は、時代の形勢に即応させながら以後の短期経営計画に随時織り込んでいくことになった。

さらに、長期経営計画の基本目標に、2兆円銀行実現への足固めとして最終年度末(60年3月末)総預金1兆8,000億円突破と個人預金1兆円突破を掲げた。そして、これらの基本目標を具現化するための計数計画を各分野にわたって策定した。これまでの経営計画では期別の預金計数のみを設定していたが、本経営計画では、預金、貸出金、有価証券、外国為替取扱高など3点の「資金項目」、預金口数、融資先数などを内容とした13点の「基盤強化項目」およびパーヘッド・長期貸出金構成比の向上など3点の「体質強化項目」に分け、それぞれについて到達目標を設定した。これら19項目に及ぶ目標をもって長期経営計画を支える短期経営計画の策定およびその推進の拠り所にしたのである。

本経営計画の初年度である57年度末では、総預金は1兆4,710億円の目標に対して実績は1兆4,753億円で目標を上回ったものの、個人預金については、目標8,150億円に対して実績は7,953億円と、197億円の未達に終わった。これは、57年度の県内景気が低迷基調で推移したことが大きく影響したものであった。

## 2. 金融効率化への対応

### 役員の変動

昭和50年から57年の間における役員の変動は次のとおりであった。

50年2月、常務取締役近藤準一郎が専務取締役に、代わって取締役松田通弘が常務取締役にそれぞれ就任した。同年3月には取締役丸木賢三が退任、11月には専務取締役菊池龍一が退任した。ついで同年12月に柳原芳史、夏井武則、嶋村正信が新たに取締役に就任した。

51年5月には、明比文治が、富士貯蓄信用組合の理事長として同組合の再建に当たるため取締役を辞任した。

52年6月、男澤敬一が監査役を退任した。同年12月には、水野孫一が取締役を退任して常任監査役に就任、明比文治が富士貯蓄信用組合再建の見通しがついて取締役に復帰、同時に山本昇が新たに取締役に就いた。

53年2月には、常務取締役原研三が専務取締役に、取締役柘田三郎、忽那一が常務取締役にそれぞれ昇進した。

54年6月に永山進一が監査役を、10月には明比文治が取締役をそれぞれ退任した。同年12月には、専務取締役近藤準一郎が非常勤の取締役相談役に、常務取締役柘田三郎が専務取締役に就任、同時に常務取締役松田通弘、同忽那一が退任、代わって取締役嶋村正信が常務取締役となった。また塩見由夫、水木儀三、本田博、相原昭司が新たに取締役に就任した。取締役を退任した松田通弘は新たに監査役に就任した。56年2月、取締役柳原芳史が常務取締役に就任した。

56年2月8日、取締役相談役近藤準一郎が病気のため逝去した。

57年3月に常務取締役嶋村正信が退任、ついで4月には取締役夏井武則が退任した。同年5月には取締役山本昇、水木儀三、本田博がそれぞれ常務取締役に昇進した。同年6月、専務取締役原研三、取締役菊池康が退任、新たに取締役に杉田閣男、由井幸雄、牧野浩、宮内省三、監査役に佐伯徹也がそれぞれ就任した。

以上により57年末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	榊 田 三 郎
常務取締役	柳 原 芳 史
同	山 本 昇
同	水 木 儀 三
同	本 田 博
取 締 役	塩 見 由 夫
同	相 原 昭 司
同	杉 田 閣 男
同	由 井 幸 雄
同	牧 野 浩
同	宮 内 省 三
常任監査役	水 野 孫 一
監 査 役	松 田 通 弘
同	佐 伯 徹 也

### 活発となった店舗の新設

昭和50年以降に展開された金融効率化行政は、店舗行政にも反映されるようになり、48年度以降原則的に踏襲されてきた抑制方針は弾力化に向かって方向転換



徳山支店

することになった。52年度に入って、顧客の利便と銀行の経営効率化重視の観点から店舗の新設が緩和されるようになったのである。

これをうけて当行では、住民の利便に重点をおいた郊外住宅地、団地および駅、病院などの公共施設、デパート、スーパーマーケットなどの流通市場での支店、出張所の開設は

目白押しの状態となった。

50年から57年末までの8年間の新設店舗は、支店14、出張所38（うち店舗外C D出張所26）、特別出張所2の合計54カ店となった。40年代の店舗新設16カ店（うち出張所5）との比較では3倍強という格段の増加であった。

ここで特筆すべきは、店舗行政の弾力化を背景として小規模多店舗の展開がはじまり、当行でも出張所を中心とした小型店舗、機械化店舗、特別出張所といった新しい形態の店舗の登場をみたことである。55年10月に開店した本町支店城北出張所は、現金自動支払機、自動両替機など自動機器を主体とした当行初の機械

表5-3-2

店舗の新設

店名	開業日	備考
問屋町支店松山中央市場出張所	昭和 年 月 日 50. 1. 17	
今治支店今治市役所出張所	50.12. 3	
今治支店唐子台出張所	51.11.12	52.10. 1 桜井支店唐子台出張所と店名変更
小野支店	51.12. 7	
新居浜支店	52. 3. 22	新設。旧新居浜支店を登道支店と店名変更
広島北支店	52. 3. 29	広島市内第2店舗
余戸支店	52. 8. 25	
道後支店東野出張所	53. 8. 23	
今治南支店	53. 8. 28	
高松東支店	53.11.29	高松市内第2店舗
土居支店	54. 3. 2	
徳山支店	54. 8. 6	山口県内初店舗
石井支店	54.11.27	
菊間支店亀岡特別出張所	55. 2. 1	
久万支店落出特別出張所	55. 3. 1	
本町支店潮見出張所	55. 3. 28	
新居浜支店新居浜市役所出張所	55. 4. 7	
椿支店	55. 7. 23	
本町支店城北出張所	55.10.14	機械化店舗
新立支店福音寺出張所	55.11. 6	
久米支店	56. 6. 4	
川之江支店金生出張所	56. 8. 12	
三津浜支店松山水産物市場出張所	56. 9. 10	
五日市支店	57. 7. 5	広島市内第3店舗
湊町支店小栗出張所	57. 7. 9	
横河原支店川内出張所	57. 7. 12	
中萩支店	57. 8. 9	
鳥生支店	57.10. 4	



化店舗であった。特別出張所は、53年度の店舗行政にもとづき、経営効率化の促進と店舗廃止後の地域住民の利便をはかって創設されたもので、55年2月に菊間支店亀岡出張所を廃止して同支店亀岡特別出張所を、翌3月には久万支店落出出張所を廃止して同支店落出特別出張所をそれぞれ新設した。

50年から57年にかけての店舗異動の明細は別表のとおりで、この結果、57年末の店舗数は155カ店（店舗外CD出張所28を含む）となった。

表5-3-3 店舗外現金自動支払設備（出張所）

出張所名	開業日	備考
	昭和年月日	
今治支店せとうち高島屋出張所	50. 3.24	51.12. 1 今治高島屋出張所と名称変更、 59. 6.17 廃止
本店営業部ダイエー千舟ショッピングプラザ出張所	50. 4. 1	60. 5.18 ダイエー松山店出張所と名称変更
新居浜支店南海百貨店出張所	50.11. 4	
今治支店今治大丸出張所	50.11. 7	
宇和島支店宇和島市役所出張所	51.12. 3	
横河原支店愛媛大学医学部附属病院出張所	51.12.21	
新居浜支店新居浜大丸出張所	52. 3.25	
一万支店松山赤十字病院出張所	52.11. 8	
西条支店南海百貨店西条店出張所	54. 7. 9	
大洲支店フジ大洲店出張所	54. 7.11	56. 5.11 大洲本町支店に店名変更と同時に (新)大洲支店に移管
本店営業部松山全日空ホテル出張所	54.11.19	
八幡浜支店フジ八幡浜店出張所	54.12. 3	
湊町支店まつちかタウン出張所	54.12. 3	
空港通支店ABC空港店出張所	55. 7.29	63. 4. 1 高岡支店に移管
郡中支店フジ伊予店出張所	55.10.13	
松山駅前支店フジ駅前店出張所	55.10.23	62. 5. 1 フジ松山店出張所と名称変更
椿支店ABC石井店出張所	55.10.29	
空港通支店フジ高岡店出張所	56.11.19	60. 8.19 高岡支店に移管
本店営業部松山商科大学出張所	56.11.26	平成元. 4. 1 松山大学出張所と名称変更
一万支店愛媛大学出張所	56.12. 1	
松山駅前支店国鉄松山駅出張所	57. 6.14	62. 4. 1 J R四国松山駅出張所と名称変更
宇和島支店市立宇和島病院出張所	57. 8.19	
小松支店ヤマサンセンター出張所	57. 9.13	
新居浜支店フジ新居浜店出張所	57.11. 1	
道後支店フジ道後店出張所	57.12.21	
西条支店フジ西条店出張所	57.12.21	

表5-3-4 廃止店舗

店名	廃止日	備考
日土支店	昭和年月日 51. 9.30	業務継承 八幡浜支店
松原支店	53. 1.31	業務継承 別府支店
菊間支店亀岡出張所	55. 1.31	業務継承 菊間支店亀岡特別出張所
久万支店落出出張所	55. 2.29	業務継承 久万支店落出特別出張所

表5-3-5 店名変更

変更前	変更日	変更後
新居浜支店(旧)	昭和年月日 52. 3.22	登道支店
今治支店唐子台出張所	52.10. 1	桜井支店唐子台出張所
中村支店	56. 5.11	大洲支店
大洲支店(旧)	56. 5.11	大洲本町支店
津倉支店	57.12.27	吉海支店

表5-3-6 支店昇格

店名	昇格日	昇格後店名
堀江支店和気出張所	昭和年月日 50. 2. 1	和気支店
波止浜支店波方出張所	57.10. 1	波方支店

### 資本金125億円に

当行の資本金は、昭和40年代に3回にわたる増資により、48年10月1日現在で75億円となった。その後も自己資本の充実をはかるため毎期利益金の積立ておよび諸引当金の繰入れにより極力内部留保の拡充に努めてきた。

50年代に入り当行の業容も急速に拡大してきたため、自己資本比率はしだいに低下する一方で、営業用不動産比率も店舗の新・改築によって上昇傾向をみせるようになった。そこで、資本構成の健全化、経営体質の強化をはかるとともに過去の増資に際して取得した公募プレミアムの一部を株主に還元するため、52年4月と56年10月に増資を行った結果、資本金は125億円となった。

増資の内容は別表のとおりで、いずれも有償無償抱き合わせと公募によるものであった。資本準備金の一部資本組入れによる有償無償抱き合わせ増資は、49年

表5-3-7 増資の推移

増資日	増資額	新資本金	増資内容
昭和52年4月1日	25億円	100億円	(1) 株主割当 1:0.32 (4,800万株) 払込金額は1株につき42円、資本準備金の一部3億8,400万円を資本金に組み入れ (2) 公募200万株 発行価格は1株につき280円
昭和56年10月1日	25億円	125億円	(1) 株主割当 1:0.2 (4,000万株) 払込金額は1株につき50円 (2) 無償交付 1:0.03 (600万株) 資本準備金の一部3億円を資本金に組み入れ (3) 公募400万株 発行価格は1株につき280円

の商法改正により認められた制度で、当行では初めての増資形態であった。

各増資前の東京証券取引所における当行の株価は、51年9月期では最高342円、最低315円、56年3月期では最高が335円、最低は320円であった。

なお、2回目の増資が行われた56年10月の自己資本比率は、同年3月

末の5.59%から0.26ポイント上昇して5.85%、営業用不動産比率は、同様にして29.02%から1.6ポイント改善されて27.42%となることが見込まれた。

49年度末から57年度末までの自己資本比率と営業用不動産比率の推移は前掲の表のとおりである。

表5-3-8 自己資本比率と営業用不動産比率

(単位：%)

年月末	自己資本比率	営業用不動産比率
昭和 50. 3	7.32	25.10
51. 3	6.84	26.55
52. 3	6.69	29.45
53. 3	6.39	30.02
54. 3	6.21	31.25
55. 3	5.75	29.59
56. 3	5.59	29.02
57. 3	5.41	27.48
58. 3	5.23	26.55

(注) 1. 自己資本比率=広義の自己資本÷総預金等  
2. 営業用不動産比率=営業用不動産÷狭義の自己資本

### 本部機構の改編

昭和52年8月、当行は47年2月以来4年半ぶりに本部機構を改編した。その内容は、頭取室およびお客様相談所の新設、審査部を融資部に改称、監査室の融資部への統合であった。

頭取室の新設は頭取補佐機能を強化するためのもので、主な業務分掌は特命事項、経営情報の収集などであった。お客様相談所は、顧客および地域社会に広く知的サービスを提供することを目的としたもので、業務推進部内におかれた。知的サービスには経営相談、個人税務相談などがあり、これには経営・税務問題に精通した当行の専門員が当たった。54年5月からは、経営、税務の相談に加えて当行顧問弁護士による無料法律相談も開始した。監査室を融資部に統合したのは、監査室の業務が融資業務と表裏一体のものであることから、緊密な連携のもとに業務処理を行わせるためのものであった。

なお、この改編と同時に、43年5月の課制廃止にともなって呼称されていた主管、副主管、主査を課長、副長、課長代理とそれぞれ呼称変更を行った。

52年12月には、秘書室を秘書課と改称した。これは、対外的に秘書室が頭取室と混同されるのを避けるための措置であった。

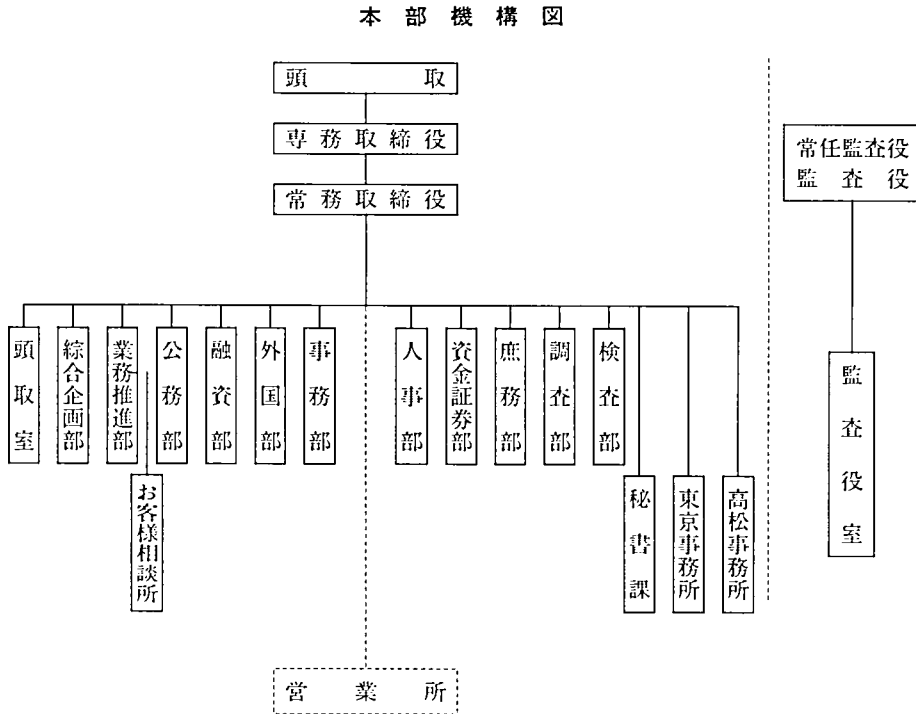
56年2月には、総合企画部に属していた調査関連の業務分掌を分離独立させて調査部を新設した。これは、情報化社会の進展で調査の重要性が一段と高まってきたことから、調査部門の充実・強化をはかったものであった。主な業務は、経済・産業・金融に関する調査、研究、業界・企業調査、地域内産業育成に関する調査、調査資料の編集と発行であった。

57年10月には経理部を資金証券部に改称するとともに、公務部所管の住宅金融公庫業務を融資部に移管した。資金証券部への改称は、同年4月に施行された改正銀行法の付随業務に、有価証券の売買、公共債の引受け・募集等が規定されたのにもなって、証券業務を拡充するための対応であった。

この時の本部機構の改編と同時に監査役室が新設された。56年の商法改正で監査役の権限が強化されたのをうけて、監査役の事務局として設けられたものである。本部および営業所とは別の機構として位置づけられ、業務分掌は監査役の補

助事務、監査業務についての調査、研究が主なものであった。

以上により、57年末の本部機構は、下図のとおり監査役室を除いて11部1室1課1相談所2事務所となった。



### 相づく関連会社の設立

当行の総合金融サービスの一翼を担うものとして、昭和49年9月の伊豫総合リースの設立に引き続き、50年代には三つの関連会社が設立された。

まず、「伊豫コンピュータサービス株式会社」が50年1月20日に設立された。資本金は1,000万円で、本社を当行本店別館7階においた。設立当初は県内病院の診療報酬計算の受託業務を行っていたが、情報化社会の発展にともない、同社の業務内容をコンピュータソフトウェアの開発、コンピュータ関連のコンサルタント業務、情報サービス業務、オフィスコンピュータ・パソコンなど情報機器の販売まで拡大していった。その後、60年4月に施行された電気通信事業法に定める一

般第二種電気通信事業の業務にも進出することになり、卸・小売業の受発注業務の合理化を狙った地域流通VANおよび銀行POSの運営など、コンピュータを活用した情報・金融サービスを展開し今日に至っている。

同社は平成2年9月に社名を「株式会社アイ・シー・エス」と変更した。

ついで、53年9月には「伊豫信用保証株式会社」が設立された。資本金は3,000万円で、本社を当行本店別館の6階においた。業務の主なものは、住宅ローンおよび消費者ローンの借入を容易にするための債務保証のほか、債務保証に関連する生命保険の募集および損害保険代理店業務であった。

同社は創立10周年を迎えたのを機に、63年10月、社名を「いよぎん保証株式会社」と変更した。

54年12月には、「伊豫銀ビジネスサービス株式会社」が設立された。資本金は1,000万円で、本社は本店別館内におかれた。設立当初の業務内容は現金精査整理業務、郵便物の発受業務、現金メール輸送業務であった。その後、業務の範囲を印刷、大口集金、CD・ATMの保守管理および人材派遣に広げていった。平成元年2月からの銀行完全週休2日制の導入により、CD・ATM集中監視業務を追加するとともに、同年12月にはダイレクトメール封緘業務を開始した。

### 3. 厳しい環境下の営業推進

#### 大衆化路線の推進

昭和51年度長期経営計画では六大基本方針の一つに「大衆化路線の推進」をあげ、そのうち預金計画の具体策として、(1)個人取引の拡大、(2)営業活動の強化を打ち出した。

個人取引の拡大策については、50年度の短期経営計画の大綱を継承して大衆化指標を設定、開拓指標に個人預金残高と普通預金口数残高、深耕指標に積立性預金口数残高をあて、それぞれの期末目標を定めてこれに挑戦することになった。

この大衆化指標達成のため、毎年の夏期と年末には、「ボーナス受皿獲得運動」、「ボーナス預金獲得運動」、54年11月からは「積立性預金増強運動」、56年11月に

は「定期積金増強特別運動」、57年10月から「新型積立定期『オレンジ』特別推進運動」を展開した。このほか、総合的な家計取引メイン化の柱である放送受信料、電力料などの公共料金自動振替、給与振込・年金取引・財産形成預金の推進およびCDカードの販売を継続して実施した。特に給与振込、年金取引、財産形成預金は、51年4月、業務推進部、事務部、公務部が合同でプロジェクトチームを編成して商品知識の向上によるセールスの強化をはかり、セールスに関する営業店指導や企業先での直接折衝に当たった。

全店運動では、年金取引については53年1月に「年金特別推進運動」、54年10月から「年金振込特別運動」、56年10月および57年4月と10月からは「年金獲得特別運動」を推進した。

財産形成預金については54年7月から「財形預金特別運動」、57年12月からは「財形年金預金特別推進運動」を展開、公共料金の自動振替では57年と58年の1月に「公共料金自振増強運動」を実施した。

CDカードの販売促進については、50年1月から「CDカード3万枚到達運動」、同年5月からは「CDカード5万枚到達運動」を推進した。5万枚到達運動では、50年9月末目標5万枚に対して4万5,850枚の販売実績を取めた。

以上のように個人取引拡大策を反復しながら根気よく推進していった結果、51年度長期経営計画の最終期末である54年3月末には、個人預金残高は5,500億円、普通預金口数残高は81万2,103口、積立性預金口数残高は21万5,792口に達し、財形預金契約者口数は3万5,304口、給振利用者数は3万3,088人、年金振込口数は3万1,886口、CDカード販売枚数は15万7,795枚となった。

営業活動の強化については、店頭活動と渉外活動の強化に重点をおいた。店頭活動では、店頭体制を強化するため、53年5月に「店頭活動向上月間運動」を展開、続いて同年10月と54年5月、55年2月にもこの運動を継続して実施した。さらに窓口機能を充実させるため、52年1月には全店に「ご相談窓口」を設け、これをバックアップするものとして、同年8月には本部に「お客様相談所」を新設、同年10月から『相談所情報』の発行を開始した。特に店頭テラーのサービス向上については、定期的にロールプレイングを中心とした実践的なテラー研修を実施

表5-3-9 推進された特別運動

運 動 テ ー マ	期 間
CDカード3万枚到達運動	昭和 50. 1~50. 3
CDカード5万枚到達運動	50. 5~50. 9
総預金7,000億円突破運動	50. 下期 (突破時期 50.11末)
自行内資金還流運動	51. 8~51.12
総預金8,000億円突破運動	51. 上期 (突破時期 51. 9. 1)
自行内資金還流運動	52. 7~53. 2
年金受給者紹介運動	53. 1
年金特別推進運動	53. 5
店頭活動向上月間運動	53. 5
旧友会員による顧客紹介運動	53. 5
総預金1兆円突破運動	53. 上期 (突破時期 53. 9. 1)
店頭活動向上月間運動	53.10
全店2万件店外情報提供運動	53.10
店頭活動向上月間運動	54. 5
財形預金特別運動	54. 7~54. 9
全店2万件店外情報提供運動	54. 4
年金振込特別運動	54.10~54.11
積立性預金増強運動	54.11~55. 1
店頭活動向上月間運動	55. 2
基盤強化特別運動	56. 上期
お客様感謝運動	56. 上期
顧客紹介運動	56. 上期
年金獲得特別運動	56.10~56.11
定期積金増強特別運動	56.11
公共料金自振増強運動	57. 1~57. 2
クレジットカード増強運動	57. 2
年金獲得特別運動	57. 4~57. 5
年金獲得特別運動	57.10~57.11
新型積立定期「オレンジ」特別推進運動	57.10~57.11
財形年金預金特別推進運動	57.12~58. 3
公共料金自振増強運動	58. 1~58. 2

するとともに、52年12月にはテラーの指導書『テラーマニュアル』を配布した。

渉外活動の強化については、取引先訪問件数の増加と渉外担当者の能力開発を目的として、顧客管理資料の効果的活用と担当者の集合研修を促進した。

#### 営業基盤強化活動

昭和51年度長期経営計画の預金増強方針では、「大衆化の推進」と並んで「営業



基盤の強化」が打ち出され、その後の長期経営計画でも基本的にこの方針が引き継がれていった。そしてこの方針にもとづく重点施策として、(1)法人取引の推進、(2)地域管理の徹底、(3)情報活動の強化を掲げた。

法人取引の推進については、行外から頻繁に流入してくる資金をいかにして自行内に留めるか、また流出していく資金をいかにトレースして自行に還流させるかを重点課題とした。

この流動資金捕捉の実効をあげるため、「自行内資金還流運動」(マル還運動)を51年8月と52年7月の二度にわたって展開した。資金の捕捉には、主として企業の支払資金、融資資金、官公庁工事・補償などの財政資金が標的となり、53年度下期にはこれらの受皿確保対策として特定業種あるいは下請企業群に的を絞った資金流路の調査と補促が行われた。具体的には建築・土木業者が対象となった。54年度上期には、特定業種だけでなく総合振込など為替資金全般に重点をおいた流動資金のトレースを行った。56年以降になると、資金トレースに自動会計サービス制度が活用された。このマル還運動は、定着化をはかってその後も継続して展開された。

地域管理の徹底は、県内主要市制地を中心に相互に入り組んだ営業エリアを僚店間で調整して、営業店責任管理地域とその運営基準を明確にし、そのうえで徹底した地域別・世帯別管理による効率的な営業活動を展開する点にその狙いがあった。これによって地域との密着化が一段と促進されたうえに、地域単位の顧客の組織化にも大きな役割を果たすことになった。

情報は営業推進に欠かせないものであるため、当行は情報活動の強化を営業基盤強化の柱に据えた。情報量の拡大と情報の効果的活用をはかるため、情報の提供に当たっては、従来から店内情報は「店内メモ」、店外情報は「情報連絡票」により活発な情報交換が行われてきた。恒例的な情報提供運動には、新入行員による情報提供、ボーナス預金紹介運動、旧友会員による顧客紹介運動、支店開設にともなう新規顧客紹介運動があった。

53年10月には、情報と広告宣伝を担当する情宣推進責任者を各店で任命して情報活動の体制整備を進めたうえ、「全店2万件店外情報提供運動」を実施した。提

供実績は1万5,370件で目標には及ばなかったが、全店で17人の行員が情報活動優績者として個人表彰をうけた。54年4月においても再びこの運動を推進、1万8,490件の成果をあげ、12人が表彰された。情報は預金源にとどまらず広く企業情報にも及び、系列取引、関連取引、工場誘致、大型店の出店計画にも活用されるようになった。

55年1月には、情報管理を徹底するための指針として『情報マニュアル』を発行した。56年度上期には、当行創立40周年業務推進策の一つとして、目標を4万件とする大々的な「顧客紹介運動」を展開、3万4,500件の実績をあげ、情報マインドの高揚に大きく貢献した。

なお、預金増強策として業容拡大の節目に展開した全店的な運動には、50年度下期の「総預金7,000億円突破運動」、51年度上期の創立35周年に照準を定めた「総預金8,000億円突破運動」、53年度上期の創立記念日を目標達成日とした「総預金1兆円突破運動」があった。これらの運動では、所期の計画どおり、50年11月末には7,354億円、51年9月1日に8,500億円、53年9月1日に1兆767億円と、いずれも目標を大きく上回る業績をあげた。

## 1 兆円銀行の実現

昭和50年代における当行経営の最大目標は、預金量1兆円銀行を実現して地方銀行優位の基盤を築き上げることであった。1兆円銀行への挑戦が示唆されたのは、50年における渡部頭取の「年頭所感」においてである。頭取はその所感で次のように訓示した。

当行の50年代を展望しますと、創業100年という大きな節を3年後に迎えようとしております。

私は、この時期に総預金1兆円の大目標を設定し、創業100年を飾るとともに、次の100年の確固たる礎石を築きたいと考えます。経済社会の混とんとしたなかにおいて、このような大目標に挑戦することは、あるいは至難というべきかも知れませんが、役職員一丸となり勇を鼓して立ち向かうならば、必ず達成しうるものと確信いたします。

創業100年を目標に、今ひとつ私のビジョンをつけ加えますと、これからの銀行は、ただ規模が大きく資金量が多いというだけでは誇るに足りません。適正な規模とそれにふさわしい堅実な内容はもちろんでありますが、全員の気持ちがピッタリととけ合い、自由な雰囲気の中にピリッとした規律が保たれ、結束して経営目標に邁進するとともに、社会的責任を十分に果たす銀行、顧客を大切に、顧客に親しまれ、地域のために役立ち、地域になくはならない銀行、このような銀行こそ、これからの社会に受け入れられる「いい銀行」といえるでありましょう。私は、当行を1兆円銀行にふさわしい「いい銀行」に仕上げることを念願し、皆様のご協力を望んでやみません。

1兆円銀行実現に向かったの意気込みはしだいに高まり、51年度の長期経営計画のなかでも、創業100周年記念目標について基本的考え方が示された。これをうけて、51年5月に「預金1兆円達成推進委員会」を発足させると同時に、49年10月に発足していた「営業基盤強化委員会」をこれに吸収した。

この委員会では、預金1兆円への道程として、1兆円預金達成運動を3段階に分けて目標突破に邁進する施策を立てた。その内容は、まず第1段階を51年4月から同年9月1日までとして創立35周年記念日に8,000億円を達成する、ついで第2段階を51年9月から52年6月30日までとし、6月末日に9,000億円を達成する、最後に第3段階として、53年3月15日の創業100周年記念日に念願の1兆円を達成するというものであった。

51年7月には、創業100周年総預金1兆円達成総決起の会として臨時総支店長会議が開催された。この席上、渡部頭取は、「創業100年1兆円」の意義の重みについて次のように決意表明を行った。

「創業100年1兆円」の意義については再三申しあげておりますが、この機会に今一度確認したいと思います。

まず第一に、今回の1兆円運動は、取引層を拡大し、地域社会により深く根を張っていくという内容をともなった目標達成でなければならないということであります。この意味からも、県内にあっては、少なくとも創業100年までに45万全世帯との

取引を完成したいものであります。

第二に、実力ある1兆円をいかに早期に達成するか、これは現在の業界シェアを維持発展させるため、是非とも果たさなければならない課題であります。

第三に、当行がより大きな社会的責任を果たすためにも、内容のある1兆円の達成が要請されます。顧客の皆さまとともに栄え、地域の皆さまとともに前進するためには、金融機関は何と申しましても資金量が大き前提となるのであります。

この支店長会議に先立つ51年6月には、定期異動の時期を1カ月早めた人事異動を実施、特に支店長については32人の大異動を行い、新陣容による1兆円体制のもとでの支店長会議となった。

ところで、この時期、政治、経済ともに激しい変動に見舞われた。51年のロッキード事件による政局の混迷、52年に入ってからの企業倒産の続出と超低金利時代の到来であった。

このような環境にありながら、51年9月1日の創立35周年記念日を突破時期とする「総預金8,000億円突破運動」を展開した結果、当日の総預金は目標をはるかに上回る8,500億円に達した。しかし、その後も続いた金融情勢の変化で、一般産業界が業績不振におちいったことも影響して、53年3月の創業100年1兆円達成は先送りの形となった。そして現実には総預金が1兆円の大き台に乗ったのは、当初の目標より半年遅れの53年9月1日の創立記念日で、当日の総預金は1兆767億円を記録、当行はここに四国で初の「1兆円銀行」となった。



1兆円銀行を報じる新聞

### 全店結束で迎えた創立40周年

昭和54年度長期経営計画では、2年後に当行創立40周年を迎えるに当たって、

基本目標に記念日の56年9月1日総預金1兆5,000億円突破を標榜した。しかし、その後、中東情勢の緊迫にともなう第2次石油ショックで金融政策は引締めへ転じ、企業は減量経営に追い込まれるなど金融・経済情勢の急変で、目標達成の見通しは極めて困難となった。このため、56年度上期の短期経営計画で、この目標を1兆3,000億円に下方修正、40周年記念日には、四国最大最優銀行の底力を示すためにも修正目標の必達を期することになった。

この方針をうけて、「創立40周年業務推進策」を設定し、目標必達に向かって営業基盤の拡充に特化した次の特別運動を展開した。

#### (1) 基盤強化特別運動

個人取引の拡大と家計取引のメイン化を促進するため、基盤強化重点項目として、マル優定期預金、普通預金口数、キャッシュカード、公共料金自動振替口座のそれぞれに増加目標を定めて各項目に点数を配分、全項目の合計目標点を520万点において全店が結束して取引浸透作戦を展開した。この結果、創立記念日には527万点に達する成績を収めた。

#### (2) お客様感謝運動

当行の来店客数が1日平均3万5,000人にも達している現状から、店頭への対応、商品知識、事務能力の向上、環境整備など店頭受入体制の改善を目的として展開された運動であった。56年4月から創立記念日にかかる9月にかけて、「環境整備と勉強会の開催」（4月）、「お待たせしない窓口づくり」（5月）、「挨拶と電話対応の向上」（6月）、「ロールプレイングの実施」（7月）、「ロビー展の開催」（8月）、「感謝のこもった店頭セールスの展開」（9月）が実施された。

#### (3) 顧客紹介運動

新しい顧客づくり、取引の拡大には情報マインドの高揚が欠かせないものであることから、“オールいよぎん”精神に立った「店外情報提供運動」を推進した。目標4万件に対し実績は3万4,509件、達成率は86%となり、目標には及ばなかったものの、この運動を通して新規開拓取引先約1,500件獲得という成果をあげた。

#### (4) イメージ戦略の展開

前記の特別運動を促進するための広告PR活動として、シンボルマーク、スローガン、ポスター、ステッカーなどを活用した強力なイメージ戦略を展開した。

以上の四つの業務推進策が効を奏し、構造的不況の浸透にもかかわらず創立40周年記念日の総預金は1兆4,100億円に達し、目標1兆3,000億円をはるかに上回る輝かしい記録を打ち立てた。

### 吹き荒れた造船不況

昭和50年代の前半は全国で造船不況の嵐が吹きすさんだ。

第1次石油ショック以前には、世界景気の上昇と工業用基礎資材および原油などの輸入増加が海運業界の建造意欲を刺激、加えてインフレに強い資産として船舶の見直しも行われ、新造船の受注が活発となった。この造船ブームに呼応して、造船各社では建造設備の拡張が相ついだ。

しかし、このような未曾有の好況を謳歌してきた造船業界は、第1次石油ショックを契機に一転して戦後初めての恐慌状態におちいった。原油価格の高騰に起因した世界経済の低迷により海上荷動きが停滞した結果、海運業界は急速に船腹過剰となり深刻な海運不況が到来した。一方、輸出船については、急激な円高による為替差損の発生、円建て契約のもとでの発注者による値引きとキャンセルの続出が造船業界に業績の悪化をもたらし、加えて国ぐるみの助成をうけたヨーロッパ、韓国など第三造船国の台頭で受注が激減した。このため、輸出船、タンカーを主体とした全国四十数社の造船所が倒産した。

当行の取引先でも52年以降、西造船をはじめ9社が倒産に追い込まれた。当行は52年6月「造船不況対策協議会」を設置して、不況の実態把握とその対応策の検討に取り組んだ。当行取引先造船所の倒産にみられた共通原因には、(1)輸出船に関与していたこと、(2)特に外国船主から海運不況に便乗したキャンセル含みのクレームで赤字受注となったこと、(3)競争の激化による受注の不振で船台空きが発生したことなどがあつた。

当行は、最終的には、9社のうち4社の造船所について一部貸出金の回収見込

みがたらず、55年度末までに約19億5,000万円の債権償却を余儀なくされた。20億円に近い償却を行わざるをえなかったのは次の理由によるものであった。

- (1) 造船業界はすそ野の広い関連産業をかかえ、地場産業、地元経済に及ぼす影響が大きいことから政策的配慮を必要としたこと。
- (2) 造船所という最終的には処分しがたい担保物件の過大評価が、回収不能額を増大させたこと。
- (3) 手続的には竜骨が完成した段階で担保権の設定が可能となるが、先取特権がそれに優先するため設定の実効がほとんどなかったこと。

#### 改善された融資構造

昭和50年に入ってから当行の経営環境は、相つぐ公定歩合の引下げによる貸出金運用利回りの低下と、預金金利の硬直化および人件費の高騰、オンライン投資の増加による経費の増大で、利鞘が一段と縮小する厳しい状況となった。加えて、巨額の国債さらには地方債の引受けが資金ポジションの悪化を招き、これが当行の収益に大きく影響することは避けられなくなった。ここに至って、利鞘拡大のための長期融資比率の引上げと適正な資金の運用が、当行にとって差し迫った経営課題となってきたのである。

当行の50年度末の長期融資比率が24.9%であるのに対し、地方銀行の平均は35.7%と、その間実に10.8ポイントもの開きがあり、この点でも当行の収益体質が脆弱である原因となっていた。

このため、51年度の長期経営計画では、融資重点施策の一つに長期融資比率の改善をとりあげ、最終年度の53年度末（54年3月末）までにその比率を30%に引き上げることを目標においた。そして低金利貸出の原因を除去するため、(1)毎期総貸出金期中運用額の40%以上を長期に運用する、(2)いわゆる短期ころがし貸出金をその性格に即して長期に切り替える、(3)中小企業向けの新型ローンを開発するなどの諸施策を推進することになった。

その後、一般貸出金の長期資金への切替え、個人向け融資として住宅ローンの新規拡大に努めた結果、54年3月末の長期融資比率は31.8%に上昇して当初の目

標を達成するとともに、地方銀行平均との差も7.4ポイントに狭まるほどになった。しかし、この差がなおも当行の貸出金利約定利率を地方銀行平均以下にしている原因であることに変わりはなく、その差をさらに縮小することをめざして、54年度長期経営計画では、最終年度末(57年3月末)の長期融資比率の目標を38%に設定した。

54年からはじまった公定歩合引上げによる金融引締めには、適用基準金利を設けて貸出金利の適正な引上げと一般貸出金の長期資金への切替えを進めていった。この結果、55年度上期の貸出金利回りは前期比1.65ポイント上昇して8.53%となった。これをうけて貸出金利鞘は、前年比0.34%拡大して0.83%に改善され、ほぼ50年度下期の水準にまで回復した。この利鞘の拡大に支えられて、55年度上期の当期利益金は前期に引き続き2期連続して増益となった。

56年度上期には、底だまり短期運転資金のうち固定資産への流用分を分離して長期資金に切り替える全店運動を展開した結果、期中293件、切替額68億円という成果をあげることができた。特に新規融資に当たっては、資金用途の性格に合わせて極力長期運転資金として取り扱い、また56年11月からは、「新型ビジネスローン」など中小企業向け制度融資の売出しを開始した。

このような積極姿勢を反映して、57年3月末の長期融資比率は35.2%に上昇した。所期の目標であった38%には及ばなかったが、地方銀行平均との差は3.5ポイントに縮小され、長期融資比率の向上による利鞘の改善は着実な前進をみた。

預貸金平均利回差も、地方銀行平均との比較では50年度は0.29ポイントの開き

表5-3-10 長期融資比率の推移 (単位：%)

年月末	50.3	51.3	52.3	53.3	54.3	55.3	56.3	57.3	58.3
当行	22.8	24.9	26.8	28.9	31.8	33.4	33.9	35.2	35.6
地銀平均	33.8	35.7	36.5	37.7	39.2	39.5	38.9	38.8	39.0

表5-3-11 預貸金平均利回差の推移 (単位：%)

年度	50	51	52	53	54	55	56	57
当行	3.07	3.03	2.67	2.43	2.60	2.47	2.30	2.42
地銀平均	3.36	3.31	2.88	2.80	2.91	2.65	2.43	2.54



があったが、期を追ってこの差は狭められ、57年度には0.12ポイントの差までに迫ることになった。

#### 地元企業に対する経営安定化融資

当行は、昭和50年代に入っても、これまでどおり地元企業重視の融資姿勢を堅持していくため、融資重点施策の一つに地元企業の経営を安定させるための融資戦略を掲げた。すなわち、優良中堅・中小企業の新規開拓と取引のメイン化に重点的に資金を投入することにより、県内においては融資シェアの優位性確保、県外にあっては地元銀行に準じた地域密着型融資を推進することにしたのである。

新規開拓のための資金投入に当たっては、55年度上期では対象先について個別案件ごとに検討したうえ資金の別枠配分を行ったが、55年度下期では95億円、56年度上期には113億円をそれぞれ一括して別枠とし、広く弾力性を持たせて資金の運用を行った。このほかの新規開拓推進策として、融資部と業務推進部と合同で地域ブロックごとに新規開拓推進会議を開催、臨店指導に際しても新規開拓状況を重要点検項目とするとともに、融資に機動性をもたせるため店長の専決権限を拡大した。この結果、別表でみるように、54年度上期から56年度上期までの間の中堅・中小企業の新規開拓先数は747先に達した。

	54. 上	54. 下	55. 上	55. 下	56. 上
先 数	157	84	106	189	211
当初貸出金額	8,545	6,079	6,374	8,514	11,499

(注) 当初貸出額1,000万円以上、当貸・制度融資を除く

56年度下期には特に中堅・中小企業への傾斜融資を推進した結果、56年度中の貸出増加額は711億円と、近来にない大幅の増加となった。

57年度は、中堅・中小企業の新規開拓先の目標を年間1,000件において取引先の拡大をはかったところ、県内1,327件、県外511件と、目標を大幅に上回ったうえに、取引復活先も県内629件、県外123件となり、中小企業の58年3月末の貸出残高構成比はこれまでの最高の57%に上昇した。

表5-3-13

業種別・規模別貸出残高の推移

(単位：億円、%)

	昭和50.3末		51.3末		52.3末		53.3末		54.3末		55.3末		56.3末		57.3末		58.3末	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
	企業向																	
大企業	1,041	20.7	1,135	19.8	1,250	19.3	1,278	17.7	1,272	16.2	1,345	15.8	1,485	16.1	1,683	16.4	1,832	16.4
中堅企業	927	18.4	1,084	18.9	1,186	18.3	1,022	14.1	1,093	13.9	1,173	13.8	1,242	13.5	1,393	13.6	1,417	12.7
中小企業	2,632	52.4	2,994	51.3	3,334	51.3	4,028	55.6	4,408	56.1	4,796	56.4	5,165	56.0	5,725	55.7	6,358	57.0
小計	4,600	91.5	5,163	90.0	5,770	88.9	6,328	87.4	6,773	86.2	7,315	86.0	7,892	85.6	8,801	85.7	9,607	86.1
地公体	101	2.0	156	2.7	183	2.8	264	3.6	308	3.9	275	3.2	301	3.2	324	3.2	384	3.4
個人	326	6.5	418	7.3	537	8.3	649	9.0	774	9.9	914	10.8	1,031	11.2	1,144	11.1	1,170	10.5
合計	5,027	100.0	5,737	100.0	6,490	100.0	7,241	100.0	7,855	100.0	8,504	100.0	9,224	100.0	10,269	100.0	11,161	100.0

(注) 当座貸越を含まない。

### 個人向け融資の拡大

第1次石油ショック発生にともなう長期不況のもとで、愛媛県内でも、昭和50年に入ってからかなりの倒産が予想されるところとなった。不況の克服によって生き残りを策する企業では減量経営に必死となった。減量経営は、外部借入金の圧縮と資産の処分といった形をとるようになり、このため企業の外部資金依存度が低下していく傾向が現れはじめた。

このような情勢から、当行では、個人向け融資を将来の安定した資金運用市場として捕えるため、50年以降の融資重点施策に、「融資構造の改善」、「地元企業経営安定化融資の強化」と並んで「個人向け融資の拡大」を標榜した。

個人向け融資については、住宅建築資金を中心に融資要請もしいに強まってきたうえに、それが総貸出金に占めるウエートは、当行が取り組んでいる融資大衆化の進展度を示す指標ともなった。

当行の個人向け融資の実績をみると、これまで極力需要に応じてきたものの、それでも総貸出金に占めるウエートは、49年度末(50年3月末)では6.5%であり、地方銀行平均に比べてやや見劣りのするものであった。

このため、住宅ローンに重点をおいた個人向け融資を推進することとし、51年度以降の長期経営計画では、個人向け融資比率の到達目標を54年3月末10%以上、57年3月末には12%以上に設定し、その引上げをはかって各種の個人向けロ

ーンを開発していった。特に住宅ローンは、融資枠を拡大ないし別枠として優先的に資金配分を行った。

この結果、個人向け融資比率は、54年3月末には9.9%、うち住宅ローンの比率は7.5%、57年3月末では11.1%、うち住宅ローンは9.8%に向上した。長期経営計画の目標にわずかに及ばなかったが、地方銀行平均との格差はいくぶん縮小した。

58年3月末の個人向け融資残高は1,170億円となり、50年3月末以降8年間で約5.2倍に増加した。

この間、50年5月には「ビジネスローン」と「クイックローン」、51年10月には「給振・財形ローン」の取扱いを開始、52年11月からは、「ピアノローン」、「船舶用エンジンローン」などの取扱対象地域を愛媛県内から四国4県にまで拡大した。引き続いて53年では、2月に「いよぎん教育ローン」を発売、3月からは住宅ローンの新規実行分について1年間の元金償還の据え置きを認める取扱いを開始した。同年9月には、当行の関連会社である伊豫信用保証との提携により、債務保証を簡便にしてローン利用者の資金調達を容易にするとともに、11月には融資限度50万円、期間3年の「いよぎんカードローン」を発売することになった。

54年5月には、住宅ローンの融資期間を20年から30年に延長するなど融資条件を緩和、さらに利用者のニーズにこたえて、「ファミリーローン」、「給振・財形ローン」の期間も3年から5年に延長した。

55年1月には、新種ローンとして、使途自由、融資限度1,000万円、期間10年以内という「大型フリーローン」、同年9月からは地銀共同保証の保証による限度20万円の「カードローン・ミニ」、56年11月からは「新型ビジネスローン」の取扱いをはじめた。このほか消費者ローンについても、「きものローン」など、呉服店をはじめとしてローン提携先を拡大していった。

個人向け融資のほぼ90%を占める住宅ローンについては、54年度から提携先に対する融資枠を別枠として利用者の利便をはかってきたが、50年代後半ともなると、戸数の増加と価格の高騰で住宅需要が頭打ちとなってきたため、57年3月に、分割貸付制度とステップ償還制度を導入した「新型住宅ローン」の取扱いを開始

第5章 安定成長期の銀行経営

表5-3-14

業種別貸出残高と構成比

(単位：百万円、%)

業 種 別	昭和51年3月末		昭和58年3月末		昭和58年3月末	全国銀行=100
	残 高	構成比	残 高	構成比	全国銀行構成比	当行比率
製 造 業	216,126	37.6	329,134	29.5	29.7	99.3
食 料 品	18,247	3.2	30,767	2.8	2.0	140.0
織 維 品	29,982	5.2	44,020	3.9	2.7	144.4
木 材 ・ 木 製 品	21,989	3.8	24,114	2.2	1.0	220.0
パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工	16,962	3.0	31,772	2.9	1.1	263.6
出 版 ・ 印 刷	2,229	0.4	5,040	0.5	0.7	71.4
化 学 工 業	17,737	3.1	24,792	2.2	3.6	61.1
石 油 精 製	4,499	0.8	5,799	0.5	1.4	35.7
窯 業 ・ 土 石 製 品	9,268	1.6	15,778	1.4	1.5	93.3
鉄 鋼 業	12,303	2.1	12,627	1.1	3.0	36.7
非 鉄 金 属	5,906	1.0	16,737	1.5	1.5	100.0
金 属 製 品	6,810	1.2	10,315	0.9	1.2	75.0
一 般 機 械 器 具	26,974	4.7	32,428	2.9	2.2	131.8
電 気 機 械 器 具	7,150	1.2	11,208	1.0	2.2	45.5
輸 送 用 機 械 器 具	25,615	4.5	35,426	3.2	2.9	110.3
精 密 機 械 器 具	1,363	0.2	2,680	0.2	0.7	28.6
そ の 他 の 製 造 業	9,092	1.6	25,631	2.3	2.0	115.0
農 業	1,314	0.2	2,082	0.2	0.2	100.0
林 業	3,254	0.5	6,056	0.5	0.1	500.0
漁 業 ・ 水 産 養 殖 業	4,696	0.8	15,158	1.4	0.4	350.0
鉱 業	2,830	0.5	1,964	0.2	0.6	33.3
建 設 業	37,977	6.6	76,411	6.9	5.5	125.5
金 融 ・ 保 険 業	4,113	0.7	17,460	1.6	5.0	32.0
卸 売 ・ 小 売 業	176,301	30.8	316,409	28.3	24.4	116.0
卸 売	111,716	19.5	173,153	15.5	17.8	87.1
小 売	64,585	11.3	143,256	12.8	6.5	196.9
不 動 産 業	13,215	2.3	34,202	3.1	6.2	50.0
運 輸 ・ 通 信 業	26,897	4.7	64,178	5.8	3.3	175.8
電 気 ・ ガ ス ・ 水 道	7,582	1.3	17,675	1.6	2.8	57.1
サ ー ビ ス 業	28,640	5.1	78,340	7.0	8.1	86.4
地 方 公 共 団 体	8,982	1.6	21,986	2.0	1.3	153.8
個 人	41,816	7.3	116,970	10.5	10.4	101.0
海 外 円 借 款	0		18,090	1.6	2.0	80.0
合 計	573,743	100.0	1,116,115	100.0	100.0	—

(注) 当座貸越を含まない。

した。

一方、住宅戸数の増加が一巡してからは、住宅ローン需要層の質の低下は否めないものがあり、延滞も増加の傾向を現してきたため、既往分の取引状況見直しの必要に迫られた。住宅ローンもここにきて一つの曲がり角に差しかかることになった。

### 拡大された制度融資

昭和24年から開始された代理貸付制度は、直借保証とともに、特定の用途をもった資金の融資に外部資金を活用することによって、当行融資の補完に大きく貢献してきた。その後、取扱高もしだいに増えてきたため、50年10月には、代理貸付活用の指南書として、代理貸付に適する対象業種、資金用途など、取扱上のポイントを解説した『代理貸付の手引』を配布した。なお、50年代に新たに代理貸付制度に加わった契約締結先は次のとおりであった。

表5-3-15 昭和50年代に契約締結した当行代理貸付制度

委託金融機関	契約締結日	資金用途
清酒製造業退職金共済組合	昭和 51. 1. 12	従業員福祉施設建設資金
中小企業事業団	53. 4. 1	小規模企業共済貸付等
国民金融公庫	53. 12. 15	進学資金

30～40年代に続いて、50年代に新たな融資協力を行った愛媛県の中小企業向け特別制度融資には、55年に取扱いを開始した「中小企業体質強化資金融資」、57年に取り扱うことになった「消防用施設等整備資金融資」、59年に取扱いをはじめた「技術振興資金融資」「企業立地資金融資」があった。

### 地方公共団体との連携

昭和50年代初頭は、政府の景気刺激策の一環である公共事業投資の前倒し効果で地方公共団体の財政状態が好転、さらに予算規模も膨張した結果、公金はますます重要な預金市場となった。

このような情勢をうけて、当行の公務計画では、50年以降の重点施策として「地

方公共団体との緊密な連携、財政資金の吸収捕捉」を打ち出し、40年代に引き続いて、指定金融機関制度を採用している町村に対して指定の働きかけを推進してきた。この結果、町村にあっては特に農業協同組合の攻勢が激しく、またそれぞれ自治体側の事情もあなかで、50年代における指定状況は左表のとおり、指定金融機関の指定をうけた所が3町、指定代理金融機関の指定をうけた所は11町5村に達した。

表5-3-16 昭和50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	城辺町	昭和 52. 6	御 荘
	松前町	55. 4	松 前
	小松町	55. 4	小 松
指定代理金融機関	三瓶町	昭和 50. 1	三 瓶
	一本松町	50. 4	御 荘
	保内町	50.10	川之石
	野村町	52. 4	野 村
	日吉村	52. 4	近 永
	広田村	52.11	小 田
	内海村	52.11	御 荘
	御荘町	52.11	御 荘
	朝倉村	53. 1	今 治
	岩城村	54. 4	伯 方
	城川町	54. 4	野 村
	重信町	55. 4	横 河 原
	砥部町	57. 2	砥 部
	長浜町	58. 4	長 浜
	明浜町	58. 4	高 山
双海町	59. 6	上 灘	

さらに、当行が50年以降平成3年9月末までに、県外で収納代理金融機関契約を締結した所は11市3町に及んだ。

表5-3-17 公金預金残高の推移  
(単位：百万円)

年月末	残高
昭和 51. 3	21,835
52. 3	36,000
53. 3	46,194
54. 3	53,890
55. 3	82,816
56. 3	80,728
57. 3	90,509
58. 3	98,987

財政資金の捕捉については、地方公共団体の資金フローの実態把握を行う一方、財政支出金の振込制度と職員  
の財形・給振契約の締結を進めて資金の受皿づくりに努めた。

公金預金の年度末残高の推移は左表のとおりであるが、この間の特殊増加要因には、愛媛県および県下市町村の縁故債の前倒し発行、公共事業の繰延べ、地方交付税の増加による資金の滞留があり、また特殊減少要因としては、県公金の予定外流出、市町村の公共事業費の早期支出、財政再建のための超緊縮予算の編成があげられる。

表5-3-18

収納代理金融機関契約締結状況

地方公共団体名	契約年月日	管轄店	地方公共団体名	契約年月日	管轄店
東京都	昭和 39. 4. 1	東京都	向島町	昭和 49. 4. 1	尾道
尾道市	39. 4. 1	尾道	津久見市	52. 4. 1	津久見
呉市	39. 4. 1	仁方	佐伯市	52. 4. 1	佐伯
西宮市	39. 6. 2	神戸	高知市	52. 4. 1	高知
名古屋市	40. 9.14	名古屋	岡山市	52. 4. 1	岡山
神戸市	41. 3.15	神戸	福山市	52. 4. 1	福山
高松市	43. 4. 1	高松	白杵市	52. 4. 1	白杵
広島市	44. 4. 1	広島	徳山市	54. 8. 6	徳山
坂出市	44. 5.15	坂出	北九州市	56. 4. 1	北九州
大阪市	46. 3.31	大阪	丸亀市	56. 7. 1	丸亀
福岡市	46.12. 7	福岡	五日市町	57. 7. 5	五日市
別府市	47. 4. 1	別府	下蒲刈町	60. 4. 1	仁方
大分市	47.11. 1	大分	安浦町	61. 4. 1	仁方
姫路市	47.12.12	姫路	倉敷市	平成元. 4. 1	岡山
徳島市	48. 3. 3	徳島	観音寺市	3. 9. 2	観音寺

#### 外国為替業務取扱店の拡充

為替自由化の進展による開放経済への移行をうけて、当行は、昭和40年8月に外国課を審査第一部から独立させたうえ、同月16日には同課を東京駐在とし、その2ヵ月後の10月には外国部に昇格させて機構の充実をはかるなど、その対応は迅速なものがあつた。

50年代に入ると、貿易の拡大、日本企業の海外進出はめざましいものがあり、経済の国際化が一段と進行した。

当行は、外国為替取扱高の伸長と収益基調の拡大をはかるため、50年代においても外国業務取扱窓口の拡充をはかった。50年から57年までの間に、八幡浜・宇和島・本町・一万・西条・川之江・登道の7カ店を両替業務取扱店とし、外国為替業務取扱店には、従来両替店であつた新居浜・広島の2カ店を昇格させるとともに、新宿・波止浜・高松の3カ店を追加した。

表5-3-19 両替業務取扱店舗

店 舗 名	取扱開始日
八幡浜支店	昭和 50. 7.21
宇和島支店	50. 7.21
本町支店	55. 9. 1
一万支店	55. 9. 1
西条支店	55. 9. 1
川之江支店	56. 4. 1
登道支店	56. 4. 1

表5-3-20

外国為替業務取扱店舗

店 舗 名	取扱開始日	備 考
新居浜支店	昭和 50. 5. 1	両替業務取扱店から昇格
新宿支店	51. 7. 1	
広島支店	52. 7. 1	両替業務取扱店から昇格
波止浜支店	53. 2. 1	
高松支店	57. 3. 1	

### 海外コルレス取極包括承認銀行に

昭和47年までの当行の海外取引は、海外銀行とコルレス契約のある国内の都市銀行を経由する方法をとっていたため手続面の不便さは免れず、当行が海外銀行と直接取引のできるコルレス銀行となること、そして最終的には、わが国と国交のあるいずれの国の銀行とも自由に直接取引ができる資格を取得すること、すなわち「コルレス契約の包括承認」をうけることが長年の宿願であった。

この包括承認を得るためには、外国為替業務が円滑に運営され、かつ取扱高も順調に増加しており、しかも外国為替業務取扱要員の養成と組織の整備が十分になされていることが条件となっていた。そして外国為替業務の円滑な運営については、まず「本邦銀行の海外支店とのコルレス締結の承認」、次に「外国銀行5行とのコルレス締結の承認」、「外国銀行25行とのコルレス締結の承認」(20行の追加)といった段階を逐次クリアしていく必要があった。

当行は、48年9月に本邦銀行の海外支店とのコルレス契約締結の承認をうけ、同年10月から翌49年10月までの間に、東京銀行をはじめ6行の都市銀行海外支店と当行東京支店との間で順次コルレス業務が開始された。また、49年11月に外国銀行5行とのコルレス契約締結が承認され、同年12月から50年2月までの間にアメリカ銀行をはじめとする5行とコルレス業務を開始した。ついで50年6月には、外国銀行25行とのコルレス契約を認める大蔵省内示をうけ、翌51年1月から52年10月にかけて追加20行との間でコルレス契約締結を終了した。

この間の52年度上期(52年9月期)における当行の外国為替取扱高は、持込べ



表5-3-21 コルレス契約の包括承認を取得するまでの契約締結状況

銀 行 名	業 務 開 始 日
本邦銀行	1 東京銀行 昭和 48.10. 1
	2 第一勧業銀行 48.10. 1
	3 住友銀行 48.10. 1
	4 三井銀行 48.10. 1
	5 富士銀行 49.10.21
	6 三和銀行 49.10.21
本邦銀行の海外現地法人銀行	1 加州住友銀行 51. 1. 5
	2 オランダ東京銀行 51. 1. 5
	3 カリフォルニアファースト銀行 51. 1. 5
	4 ドイツ東京銀行 53. 3.15
	5 東京銀行信託会社 53. 3.20
	6 シカゴ東京銀行 53. 4.11
	7 スイス東京銀行 53. 4.17
	8 ブラジル東京銀行 53. 4.17
外国銀行	1 アメリカ銀行 49.12.10
	2 ニューサウスウェールズ銀行 49.12.10
	3 シチー銀行 50. 2.28
	4 香港上海銀行 50. 1. 6
	5 チェースマンハッタン銀行 50. 1. 6
	6 ナショナルウェストミンスター銀行 51. 1. 5
	7 セキュリティパシフィックナショナル銀行 51. 1. 5
	8 カナダロイヤル銀行 51. 1. 5
	9 ドイツ銀行 51. 1. 5
	10 ソシエテジェネラル銀行 51. 2. 5
	11 スイス銀行コーポレーション 51. 2. 5
	12 イタリア商業銀行 51. 2. 5
	13 アービング銀行 51. 2. 5
	14 ファーストシカゴ銀行 51. 9. 1
	15 フィラデルフィアナショナル銀行 51. 9. 1
	16 バンコック銀行 52. 1. 4
	17 韓国外換銀行 52. 1. 4
	18 パリ国立銀行 52. 1. 4
	19 ソ連外国貿易銀行 52. 1. 4
	20 ノルスケクレディート銀行 52. 1. 4
	21 オーストラリアアンドニュージーランド銀行 52. 1. 4
	22 スタンダード・チャータード銀行 52. 8. 1
	23 カナディアン・インペリアルバンク・オブ・コマース 52. 8. 1
	24 マニュファクチュラーズハノバー銀行 52.10.24
	25 フィリピン国立銀行 52.10.11
外国銀行の海外現地法人銀行	1 オーストラリア・アンド・ニュージーランド(PNG)銀行 52. 1. 4
	2 ニューサウスウェールズ(P.N.G)銀行 52. 1. 4

ースで1億9,613万ドル(前期比18.7%増)、為替ベースで1億9,876万ドル(前期比20.7%増)となった。この取扱高は、地方銀行のランクでは期中を通じて前期比2位上昇して8位となる成績であった。

このように大蔵省の個別承認と取扱高実績の積み重ねを経て、当行は創業100周年を迎えた53年の8月1日に、大蔵省から待望のコルレス契約の包括承認をうけ、「海外コルレス取極包括承認銀行」となった。56年10月には、両替業務についても包括承認をうけ、当行の外国為替業務の運営体制が一段と強化されることになった。

### 伸展する外国為替業務

昭和50年代に入って当行が新規に取扱いを開始した外国為替業務に、「円建て対外貸付」(54年2月)、「直貸インパクトローン」(55年6月)、「外貨建て対外貸付」(55年11月)、「外貨建て外国証券の取得」(56年12月)、「円建てシンジケートローンの参加」(57年10月)があった。

なお、この間の特記すべき取引に、54年1月、地元海運会社の船舶建造資金として海外からの外貨導入によるインパクトローンを実行したこと、55年6月に、地元メーカーに対し長期運転資金としてスイスフラン建て証書貸付いわゆる直貸インパクトローンを導入したこと、55年度下期には、当行の取引先がパナマに設立している現地法人に対して初めて外貨建ての現地貸付を開始したことがあげられる。外貨建て現地貸付に当たっては、外貨預金によるほか、改正外為法で自由化されたコルレス銀行からの外貨借入により資金調達を行った。また調達先銀行は新しく在日外国銀行にも拡大することになった。

### 海外コルレス網の拡大

当行の海外コルレス網は、昭和52年9月末では世界の46カ国、107都市、34行278店舗であったが、57年12月末には、これが71カ国、199都市、109行806店舗となり、地元企業を中心とした顧客取引の国際化によって外国為替業務は順調に成長し、取扱高の推移は次表のとおりとなった。

表5-3-22 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 50	131,449	105,226	236,675	23,390
51	166,268	131,487	297,755	27,982
52	223,842	175,079	398,921	41,161
53	262,826	246,320	509,146	50,932
54	314,636	284,327	598,963	63,785
55	419,549	317,235	736,784	44,776
56	794,972	671,458	1,466,430	48,640
57	1,713,129	1,599,177	3,312,306	37,064

なお、取扱高が56年度以降急増したのは次の要因によるものであった。

- (1) 当行の取引先海運会社による仕組船取引に関連して、輸出・経常経費の受払いが増加したこと。
- (2) 改正外為法の施行により資本取引の大幅自由化がはかられた結果、インパクトローン、外貨預金等の資本取引が拡大したこと。
- (3) わが国からの対外証券投資および海外からの対日証券投資の急増にともなうて、証券会社との外国為替取引が増加したこと。

以上の中でも証券会社との取引増加が最大要因で、取扱高に占める証券為替の比率は以後上昇の一途をたどった。

#### 4. 多様化する人事・福利厚生施策

##### 効率化をめざす人員管理

低収益時代を迎えて、当行は少数精鋭主義に徹した効率的な人材の活用が急務となった。

昭和50年代の職員採用計画は、退職者および出向者の補充、新設店舗要員、総合オンラインによる省力効果、女子比率の向上、オンライン開発要員の確保などの増減要因を勘案しながら常に抑制気味で進められ、そのギャップは職場実践教育による能力再開発、オンラインによる合理化、人員の効率配置、パートなどの臨時従業員の採用で埋められてきたのである。

50年度以降の採用状況は別表のとおりで、女子の採用は年平均300人前後で推移した。51年度の女子の採用が前年度に比し62人の減少となっているのは、51年度中に為替、預金の全店オンライン化の完了で約70人の省力化が見込まれたからである。

男子の採用は、53年度の店舗新設を展望して増員した52年度を除いては、54年度まで40人台で推移した。55年度に急増しているのは、オンライン開発要員の増員措置であり、56年度が50年代で最多となっているのは、57年度の店舗新設を見越したものであった。

職員の採用で特記すべきことは、52年度以降中断されていた高校卒業男子の採用を55年度から復活したこと、57年度から女子の4年制大学卒業者を採用したことであった。

当行の職員数に占める女子比率は、40年代は30%台で推移し、50年代に入って初めて40%台に乗った。しかしこの比率は、なお地方銀行平均より低く、また比率の高い男子の高齢化傾向もあって、人件費率は地方銀行平均を上回る状態にあ

表5-3-23 採用状況 (単位:人)

年度	男子	女子	合計
昭和 50	47	337	384
51	44	275	319
52	59	296	355
53	46	305	351
54	47	303	350
55	63	302	365
56	74	311	385
57	63	286	349

表5-3-24 職員数の推移 (単位:人、%)

年月末	男子	女子	合計	女子比率
昭和 50. 3	1,649	1,085	2,734	39.7
51. 3	1,642	1,196	2,838	42.1
52. 3	1,663	1,247	2,910	42.9
53. 3	1,677	1,296	2,973	43.6
54. 3	1,676	1,352	3,028	44.6
55. 3	1,679	1,393	3,072	45.3
56. 3	1,703	1,418	3,121	45.4
57. 3	1,746	1,440	3,186	45.2
58. 3	1,785	1,456	3,241	44.9

- (注) 1. 支配人、病気休職者、組合休職者を含む。  
 2. 嘱託者、臨時雇員(専任行員、臨時従業員、いよぎんレディース、ISS派遣パート)を除く

った。このため、男女比率の構成を組み替えることが当行にとって当面の課題であった。49年度以降、職員採用に当たって女子の構成比の上昇に意を用いてきた結果、55年3月末になって女子比率は45.3%となり、地方銀行平均によろしく肩を並べるまでになった。

人員の配置については、業績の進展や事務量の増加状況をも考慮しながら、当面の重要施策店舗すなわち市場性の豊かな店舗、新設店舗、他行進出対策店舗、競争者対策店舗を優先させ、効率重視の配属を推進していった。

### 変化する就業・雇用形態

経営環境の変動、労働力不足、高齢化の進展による就業および雇用の形態の変化は著しいものがあり、当行はこれに対処して次の施策を展開していった。

#### 〔時差勤務制度〕

現金自動支払機（CD）の普及にともなって、その利便性からCD稼働時間の延長という顧客ニーズが生まれてきた。このニーズに応えるには、CDの保安業務を延長する必要があり、この対策として、「時差勤務制度」の導入を銀行側から従業員組合に提案、同組合の同意のもとに昭和54年4月20日から6カ店で試行してきた。試行は本格実施を前提としたもので、期間は同年6月末までとなっていたが、この間、順調に運用されたため同年7月1日から本格実施に入った。

実施店はCD稼働時間延長該当店で、勤務時間は10時20分から18時30分までとし、勤務形態は1週間交代の輪番制を採用した。その後、実施店は顧客の要望に応じて順次拡大されていった。

#### 〔平日特別休暇制度〕

時差勤務制度の本格実施と同時に「平日特別休暇制度」が新設された。本制度は職員の福祉向上を目的とし、休暇は2カ月ごとに平日の1日、年間に6日取得できるもので、休養による疲労回復、健全なレクリエーションによる英気と健康の増進あるいは自己啓発のための学習などに利用することが期待された。なお、

本制度は完全週休2日制の実施にともなって廃止された。

#### 〔出向制度〕

当行が推進してきた職員の再就職支援策の一つに「出向制度」があった。

出向制度は、職員を当行に在籍のまま出向先事業所の業務に従事させるもので、その趣旨は出向先に対する経営支援および指導育成、当行職員の出向先業務知識と技能の習得にあった。昭和50年代に入ってから年間平均10人程度の職員が出向に応じた。主な出向先は、当行の関連会社、当行の取引先である地元企業および団体等で、出向の促進によって地元企業との緊密化、行内での職位運用の緩和に大いに役立ってきた。出向者の中には当行退職後も引き続き出向先で勤務するものも増加し、職員の再就職援助策としても意義のあるものとなった。

出向者が逐次増加してきたことから、出向に関する規定を整備するため、「出向規定」を制定して55年1月から実施した。出向の取扱いは、従来、就業規則本則に基本的項目だけが規定されていたが、これとは別に付属の出向規定でこれを詳細かつ明確にしたわけである。

#### 〔再雇用制度〕

平均寿命の長期化による高齢化社会の到来で、再雇用問題はもはや避けて通れない重要課題となってきた。高齢者に関する労働省の方針は、努力目標である6%の雇用率の達成と60歳定年制の実現におかれ、その動きは日々に活発となってきた。特に金融・保険業の雇用率が全産業の平均を下回っていることから、改善指導がしだいに厳しさを増してくる状況となった。

当行でも、高齢者の雇用機会の拡大という社会的要請、昭和60年60歳定年制の実現という当局の行政指導および職員の福祉向上の面からいっても、雇用延長問題は喫緊の課題となってきたのである。

当行は、これまで職員の再就職支援策として定年退職者の再就職のあっ旋、関連会社での再雇用など、積極的に再雇用先の確保に努めるかたわら、昭和54年度以降、行内においても、業務内容に適した能力をもつ定年退職者の再雇用を個別

対応の形で推進してきた。

創立40周年を迎えた56年に、当行は、厳しい経営環境におかれながらも、職員の定年後における生活の安定と生涯福祉の向上に資するため、同年11月1日、本格的な「再雇用制度」を発足させた。

本制度の概要は次のとおりであった。

- (1) 定年退職者で再雇用を希望する者のうち、銀行が適当と認めた者を対象とする。
- (2) 再雇用期間は満60歳まで最長5年間とし、契約は1年ごとに更新する。
- (3) 身分は嘱託行員とする。
- (4) 資格は嘱託行員を1級から4級までの4ランクに区分する。
- (5) 役職として職務内容に応じ業務役、業務主任を設ける。

本制度の導入により、再雇用者は豊かな経験と能力の発揮について一段の自覚を求められる一方、銀行側においても、研修と指導、新たな職務開発などにより、再雇用者の能力を積極的に活用する体制づくりを推進していくことになった。

57年4月には中途退職女子行員の再雇用制度を実施することになった。これは、女性の職業意識の高揚にともなって、いったん退職した女子行員が再就職を希望するケースが増えてきたため、これらの人がより有利な条件で当行の職場に復帰できるようにしたものである。対象者は原則として満3年以上勤務した円満退職者で、専任行員として処遇されることになった。

#### 〔身体障害者の雇用促進〕

雇用問題ではもう一つ、当行が社会的責務として取り組んでいったものに身体障害者の雇用促進があった。身体障害者の雇用については、昭和51年の「身体障害者雇用促進法」の改正で常用労働者の1.5%の雇用率達成を義務づけられたこともあって、当行では職業安定所および各方面からの情報を得て身体障害者の雇用に努めた。特に“国際障害者年”である56年には、8月に人事部内に雇用専担者を配置して情報の収集と雇用の確保をはかった。この結果、同年10月1日の雇用率は1.26%となり、法定雇用率の1.5%にいま一步というところまで向上した。

〔専任行員制度〕

昭和57年4月1日には「専任行員制度」を発足させた。この制度は、ここ1～2年の間に女子の再雇用と身体障害者雇用の増加によって職務内容が多岐にわたるようになり、現行の臨時従業員制度では対応し切れなくなったため、新たな従業員区分を設けてこれらの人の処遇を改善するものであった。

本制度の概要は次のとおりであった。

- (1) 銀行業務に6カ月以上従事した臨時従業員の中から、銀行が適当と認められた者を任用する。
- (2) 雇用期間は1年で、引き続き更新ができ、最終雇用期限は満55歳までとする。
- (3) 資格は事務職と庶務職として、それぞれに等級を設ける。
- (4) 身分は専任行員とし、勤務条件、福利厚生面はほぼ正規行員に準ずる。

本制度が実施に入った4月1日付で26人が専任行員に任用された。

なお、同日、中途退職女子行員再雇用制度が新設され、対象者にも専任行員としての処遇が与えられることになった。

動機づけによる人材の育成

昭和54年度の長期経営計画では、1兆円銀行となった当行が今後いかにあるべきか、また何をなすべきかとの観点に立って五つの基本方針が策定された。その一つは、「活力に満ちた行風の確立」であった。この方針をうけて、人事の重点施策に「教育訓練を徹底し、社会人として信頼され、かつ、実践力のある人材を養成する」ことを掲げた。これは、先の51年度長期経営計画の「従業員の能力開発を推進し、少数精鋭主義に徹する」という人材養成の基本方針を数歩進めて、精神面、態度面をも含めた人づくりを強調したものであった。

55年4月に開かれた総支店長会議で、渡部頭取は特に管理者としての支店長のあり方に触れて次のように訓示した。

この厳しい経営環境のなかでの支店長としての心構えについて一言申しあげたい



と思います。

人材の育成、行員の能力向上については、支店長として当然の義務と責任であることは申すまでもありません。

前期の支店長会議の席上において、「部下は上司のうしろ姿に学ぶ」の言葉を紹介し、管理者である皆さま方に「うしろ姿でもって部下に範を示すように」と要請いたしましたのは、支店長の一挙手、一投足が部下行員の一人ひとりの成果、さらには店全体の業績に反映することなると思うからであります。管理者である皆さま方自身は常に自己を磨き、人格的な魅力を備え、部下から信頼され心服される支店長になっていただきたいのであります。

「作スコト難キニハ非ズ、ヨクスルコトノ難キ也」という禅の言葉があります。

これは、物事をなすにおいて、心を緩めずひたすら行うことの難しさ大切さを説いた教えであります。要は実行あるのみであります。皆さま方にあっては、この厳しい環境を克服するためにそれぞれの持場において最大限の力を発揮し、悔いのない期としていただくことを切にお願いする次第であります。

当行における従来の人材育成方針は、優秀な素質を持った行員であっても、単に経験を積み時間経過のなかで成長を待つのではなく、職場内の教育・訓練によって一人ひとりの潜在する能力を引き出し、それをさらに向上させることにおかれていた。すなわち、人材の育成は、管理者の日常の態度を重視し、彼らの率先垂範による職場実践教育に重点をおき、集合教育はこれを補完するという形で推進されてきたのである。したがって、管理者の職場教育の徹底については、以後も支店長会議の機会をとらえて、頭取によって繰り返し強調されてきた。

しかし、その後の営業店における人材育成の状況をみると、現実的には教育風土の違い、管理者の教育意欲の程度によって格差が生じていることはどうしても否定できないものがあつた。ここに、職場の人間関係や管理者の態度だけでは、仕事に対する意欲の低下を抑えるのに役立っても、活力に満ちた職場を実現するには十分でないのではとの反省が生まれた。それでは仕事に対する意欲をより高めるものは何かといえば、それは仕事を達成したときの満足感であるとする新しい理念が展開された。

そこで当行は、人材の育成については管理者が経営方針、諸施策を徹底したうえ、部下に対して組織の一員としての役割と目標を具体的に指示することによって、仕事に対する動機づけを行う方法をとることとなった。そして、57年度の長期経営計画では、人材の育成と組織の活性化を促進するため「管理者による具体的な指示・指導を強化し、活力ある職場づくりを推進する」ことを重点施策に掲げた。

### 職場の核づくり研修

行員の能力開発の主眼は職場の実践教育にあり、集合研修はこれを補完するものであるというのが当行の教育理念であった。その意味で、当行の集合研修は、職場単位で実践教育を進めていくための“核づくり”として、特に管理監督者研修に力を入れてその充実をはかってきた。そのうえ、少数精鋭体制への移行で女子の比率が必然的に高まってきたのをうけて、女子行員の能力をより一層向上させるため、女子の指導者研修にも鋭意取り組むことになった。

もう一つの集合研修に、経済・金融情勢の変動に対処して、高度の専門知識を必要とする融資・外国為替業務などの担当者を対象とした専門知識教育があった。

経済低成長時代に入った昭和50年代前半には、特に攻めと守りを兼ね備えた融資担当者の養成が急務となってきたため、研修者、研修内容とも初級から上級まで広げた段階的な集合研修を実施した。これには、融資担当者の自己啓発の動機づけとして、融資事務の基本、事例研究、計数分析を内容とする「融資初級者研修会」、融資業務遂行上必要な基礎知識、計数分析技法を研修する「計数管理研修会」、融資業務に必要な法律と実務に関する基礎知識を体系的に習得する「銀行法務研修会」、融資担当役付者としての心構え、役割、業務知識の習得を目的とした「融資担当役付者研修会」があった。

50年から57年までの間に開始された集合研修は、支店長、内部事務担当役付者、得意先担当役付者、計算・融資・資金証券・得意先の各係担当者、女子リーダー、テラー、オペレーターなどを対象とした31コースにのぼったが、その中で平成3年3月末現在なお継続して実施されている研修は次表のとおりである。

表5-3-25

## 集 合 研 修

研 修 会 名	研 修 対 象	開 始 年 月	備 考
支 店 長 研 修 会	新 任 支 店 長	昭 和 50. 上 期	昭 和 57. 4 以 降 「新 任 支 店 長 研 修 会」で 継 続
得 意 先 代 理 研 修 会	得 意 先 担 当 役 付 者	51. 上 期	平 成 元. 11 以 降 「得 意 先 役 付 者 研 修 会」で 継 続
女 子 リーダー研 修 会	女 子 指 導 者	52. 下 期	昭 和 59. 10 以 降 「女 子 リーダー任 命 研 修 会」で 継 続
主 任 者 研 修 会 (主 任 最 終 年)	主 任 最 終 年 者	53. 上 期	
オペレーター研 修 会 (新 入 男 子)	新 入 男 子 行 員	54. 上 期	昭 和 58. 上 期 以 降 「新 入 行 員 実 務 養 成 研 修 会」 で 継 続
オペレーター研 修 会 (新 入 女 子)	新 入 女 子 行 員	54. 上 期	昭 和 58. 上 期 以 降 「新 入 行 員 実 務 養 成 研 修 会」で 継 続
内 部 事 務 担 当 役 付 者 研 修 会	内 部 事 務 担 当 役 付 者	55. 4	
新 入 男 子 行 員 フォロ ー ア ッ プ 研 修 会	新 入 男 子 行 員	55. 10	昭 和 62. 3 以 降 「新 入 行 員 フォロ ー ア ッ プ 研 修 会」で 継 続
新 任 支 店 長 研 修 会	新 任 支 店 長	57. 4	昭 和 50. 上 期 開 始 の 「支 店 長 研 修 会」か ら 承 継

なお、行外研修として地銀協および民間団体主催による各種講座にも、積極的に行員を派遣するとともに、金融の国際化に対応して国際感覚、国際知識を習得させるため、米国夏期ビジネス講座、アメリカ、イギリスを中心とした海外トレーニーなどに役員、行員を継続的に参加させてきている。

## 財産形成の促進

昭和46年6月に「勤労者財産形成促進法」が公布された。これは、事業主の協力のもとに勤労者が自らの努力によって資産を形成していくことが、勤労者の生活の安定と国民経済の健全な発展に寄与するものであるとの趣旨で制定されたものである。戦後の労働立法のなかでも、このように勤労者の生活の充実と福祉の向上をはかろうとする立法は、わが国では先例がなく、実に画期的なものであった。

当行では、この立法精神にもとづいて、51年8月1日、「従業員財産形成貯蓄制度」を発足させた。

本制度のあらまはは次のとおりであった。

- (1) 種類は、財産形成貯蓄（一般財形）と財産形成住宅貯蓄（住宅財形）の2種類とする。
- (2) 制度加入者は、給与、賞与から一定額を天引きにより継続的に当行の積立定期預金として積立てを行う。
- (3) 積立期間は、一般財形は3年以上5年まで、短期住宅財形は3年以上6年まで、長期住宅財形は7年以上とする。
- (4) 住宅財形契約者は、従業員住宅資金融資制度、当行住宅ローンによる借入れが認められる。

本制度が発足した直後の51年9月末の加入者は一般財形が632人、住宅財形が273人であったが、これが平成3年3月末には、一般財形が1,582人、住宅財形が349人となり、特に一般財形加入者の増加は著しいものがあつた。

ついで55年1月には、職員に対して財産形成を奨励していくため「従業員財産形成貯蓄奨励金制度」を新設した。これは、給与時300円、賞与时3,000円を最高限度として、銀行側が毎月および賞与时積立額の1%相当額を奨励金として加入者に支給するというものであつた。

#### 永年勤続者の健康管理

昭和54年9月1日から勤続20年に達した職員に対して「人間ドック利用制度」が新たに設けられた。この制度の趣旨は、永年勤続者は年齢的には職場で最も活躍している年代であることから、これらの人に対して自己の健康状態を点検する機会を与えて今後の健康管理に役立てることにあつた。人間ドックの利用は3日以内コースで、費用は全額銀行負担となっている。

#### 退職者の生活安定施策

長寿社会を迎えて重視されてきた社会保障制度に則して、当行は退職者の老後における生活保障の一助とするため、次の施策を推進した。

〔退職金の改定〕

当行の退職一時金は算定基礎額にもとづいて算定されることになっているが、この基礎額はベースアップと連動することになっていないため、一定の周期で凍結を解いて見直しをする必要があった。見直しによる主な改定内容は、支給率の引上げ、自己都合退職減額規定の緩和、定年退職資格別加算額の引上げ、退職金算定基礎の男女格差の解消であった。

昭和50年代に入ってから51、52、53年の各3月末の3回、ついで55、58年の各3月末の2回、計5回にわたりこれらの全部または一部を改定して、退職金支給額を当行と同規模の地方銀行並みの水準に引き上げた。なかでも58年3月末の改定では、支給率、定年退職資格別加算額を引き上げたほか、退職事由による退職金の金額差をなくするため自己都合退職減額規定を廃止した。

〔廃疾年金制度〕

昭和51年7月には、廃疾のため退職した職員およびその家族の生活安定に資することを目的に「廃疾年金制度」が実施された。

これは、勤続満10年（大学卒業者は満6年）以上の職員が傷病による廃疾のため退職した時は、本人および本人に妻や満18歳未満の子女がある場合はそれぞれの該当者に所定の年金額を支給するというものであった。そしてその支給期限は、退職のやむなきに至った本人が引き続き勤務しているとの仮定のもとに定年に達するまでとした。54年1月には、遺族年金と廃疾年金について、妻に対する支給額を増額するとともに子女に対する支給人員の制限を2人から3人に緩和した。

〔調整年金給付の改定〕

昭和52年10月には調整年金給付の改定を行った。これは、当行の給付が業界水準の約36%程度と極度に見劣りしていたのを2倍の72%に引き上げたものである。例えば、加入期間30年以上の標準者の年金年額が、改定前の27万5,000円から56万7,000円に引き上げられた。給付水準の改善にともなって掛金を引き上げるとともに、加入者と銀行の負担割合を1:3から1:4に変更した。

〔定年退職者餞別金制度〕

昭和54年7月には「定年退職者餞別金制度」を新設した。これは、定年退職者の在職中の功労に報いるために設けられたもので、勤続15年以上の円満定年退職者を受給資格者とし、支給額は退職直前支給賞与の退職控除額の範囲内とするものであった。

〔定年前退職優遇制度〕

昭和56年1月、定年間近にある職員の再就職の機会を生かすことによって定年後の生活の安定をはかるため、「定年前退職優遇制度」を採用した。対象となる者は勤続25年以上、満53歳以上の退職希望者で、優遇措置の内容は、(1)退職金の計算是定年扱いとし、これに特別加算金を支給する、(2)定年退職者に準じて表彰制度、慰安旅行制度、餞別金制度の適用をうけるというものであった。

〔厚生年金給付の改定〕

昭和57年には厚生年金基金加算部分の改定が行われ、4月1日から実施された。改定の概要は次のとおりであった。

- (1) 年金給付額を標準者で35%引き上げる。
- (2) 給付算定の基準をこれまでの加入期間3段階きざみから1年きざみとし、給付額の段差をなくする。
- (3) 給与比例部分についてのみ掛金の引上げを実施する。
- (4) 給付の算定基礎となる最終加算給与（退職時本俸）の上限を引き上げる。

この改定によって厚生年金を含む年金総額は月額25～27万円となり、業界相応の水準に達することになった。

〔従業員財形年金預金制度〕

昭和58年3月には、「従業員財形年金預金制度」を新設した。これは、職員の老後の生活安定に役立てようというもので、概要は次のとおりであった。

- (1) 加入資格は行員、準行員、専任行員とする。
- (2) 積立期間は5年以上で、給与、賞与からの天引きにより積立てる。
- (3) 据置期間は最終積立日から6カ月以上5年以内とする。
- (4) 奨励金として、給与時300円、賞与时3,000円を上限に積立額の1%相当額を支給する。
- (5) 年金は、60歳以降5年以上20年以内の期間、定期的に支払う。

以上の諸制度の実施によって、当行の一連の高齢者対策が一段と前進することになった。

### 充実する保養所

昭和40年6月に伊豫銀行健康保険組合が当行研修所と併設して松山市東野に建設した松山保養所は、当行職員および研修生によって広く利用されてきた。

その後、国民所得の向上と労働時間の短縮を背景に、レジャーを楽しむ風潮が高まってきたのをうけて保養所を増設することになった。場所は愛媛県の西南端、足摺宇和海



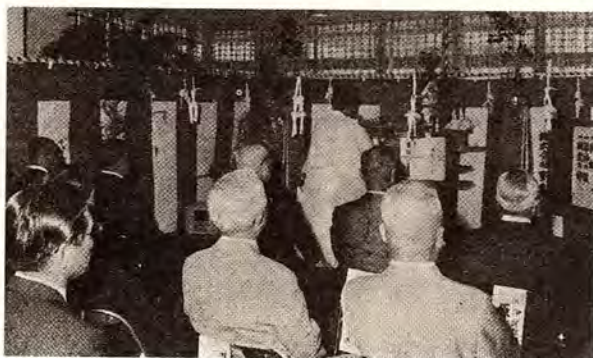
西海保養所

国立公園の一角で宇和海海中公園を控えた西海町内泊の地が選ばれた。50年2月に起工式が行われ、同年8月オープンの運びとなり「伊豫銀行健康保険組合西海保養所」と命名された。

この保養所は風光明媚な内海に面し、宿泊室5室を備えた2階建ての建物である。船で約30分の沖合に浮かぶ名勝地鹿島には鹿や猿が放たれていて、特に夏場は観光客でにぎわう所である。

53年3月に迎えた当行創業100周年の記念事業の一つとして、松山市の中心地、三番町3丁目の元「水無月寮」あとに新たに建設することになった保養所は、54

年6月に竣工、同月「伊豫銀行健康保険組合松山保養所」としてオープンした。場所は環境、立地ともに好適の市内中心地で、大街道・湊町商店街へ徒歩で3分の所である。



松山保養所竣工式

建物は鉄筋コンクリート造り地上5階建てで、洋室12室、和室7室、食堂、大広間、娯楽室、大・小浴室を備えた近代的なビルである。至便の地にあるため行内行外を問わず出張社員、旅行者などに利用され好評を得ている。

なお、平成3年は当行創立50周年に当たり、周年事業として瀬戸内海国立公園のほぼ中央、信仰と国宝の島大三島にも保養所を建設することが決定され、平成3年5月に起工式を挙行、直ちに建築に着手した。場所は上浦町瀬戸の臨海地で、前面に伯方島と大島が眺められるほか、直正面には伯方・大島大橋、左手には大三島橋が眺望できる風光絶佳の地である。

建物は地下2階、地上3階で宿泊室16室を備え、隣接地にテニスコート2面、33台の駐車場が造成されることになっている。竣工は平成4年4月が予定されており、素晴らしい「伊予銀行大三島保養所（仮称）」の完成が待たれている。

## 5. 進展する事務の合理化

### 勘定系総合オンラインの完了

当行は、昭和47年に稼働した為替オンラインに続き、48年には普通預金と定期性預金のオンラインを開始した。この時期におけるオンライン構想は、コンピュータの性能、投資と効果のバランスの点から単科目オンラインを指向し、しかも投資効果の著しい中規模以上の店舗を対象としたものであった。

ところが、その後のコンピュータのめざましい進歩でコストパフォーマンス



が上昇したこと、また全業務および全店をオンライン化してはじめて抜本的な合理化と広域にわたるネットワークサービスが実現されるとの判断から、50年6月、全店総合オンライン計画が決定された。

これをうけて、オンライン端末機の増設、営業店管理者およびオペレーターを対象にしたオンライン研修を進め、51年9月末には為替、普通預金、定期性預金について104カ店全店のオンライン化を完了した。この間、オンライン店舗の拡大による集中事務量の増大に対処して、コンピュータのレベルアップが必要となり、従来の「IBM 370モデル145」に代わり「370モデル158」の1号機を50年10月に、そのバックアップ用として同機種の2号機を51年6月に設置した。

51年5月には当座勘定のオンラインを開始、52年3月、納税準備預金、通知預金を含む全預金の全店オンライン化を完了、ここでひとまず第1次段階の総合オンライン計画が達成された。

続いて第2次総合オンラインが計画され、52年10月に手形貸付、証書貸付、営業店日計および別段預金のオンライン化を全店一斉に開始した。総合オンラインの拡大によって処理件数も飛躍的に増大してきたため、54年6月にはコンピュータを「IBM 3032プロセッサ」にレベルアップ、同年9月には同機種2号機を導入した。

コンピュータの大型化と性能のアップに合わせてコンピュータの能力をフルに発揮させるため、コントロールプログラムの総称であるオペレーティングシステムのレベルアップにも着手し、54年9月、オンライン、バッチともにMVS(多重仮想記憶)システムに全面的に移行した。このシステムは、従来のものとは違って経営情報システムの開発を容易にするほか、オンライン障害を限られた区分に閉じ込めて全面障害に波及させない機能も持っており、障害対策の強化にも役立つものであった。

55年4月には、商業手形、支払承諾事務についてもオンラインがスタートした。

このようにオンライン化が急ピッチで進むなかで、コンピュータのレベルアップだけでなく端末機のレベルアップも促進された。当行が当初のオンライン導入に際して採用していたオンライン端末機「3945システム」は、すでに7年を経過

したため、オペレーターの生産性と操作性をさらに向上させる新端末機「3600システム」にレベルアップし、55年11月、まず松山駅前、大街道の両支店で稼働を開始した。

56年11月には本部日計システム、57年4月には経費勘定がそれぞれオンライン化され、勘定系処理を主体とした全店総合オンラインシステムはこの時をもって完了した。

このような経緯によって、当行では外国為替を除く営業店勘定の全科目がオンラインシステムに移行されたほか、残る人事、給与、当行株式、住宅金融公庫、消費者金融、電信電話債券保護預かり、集中手形管理、所有有価証券、外国為替、動・不動産管理、有価証券登録、顧客管理システムの各業務がオフラインバッチシステムで処理される状況となった。



新端末機「3600システム」の稼働

### 事務センターの建設

当行創業100周年記念事業として事務集中部門の拡張と防災・防犯対策の強化を目的とした事務センター建設構想が浮上、1兆円銀行にふさわしいセンターの建築が決定された。建築場所は本店から西北へ約1キロメートル隔てた所、城北地区高砂町2丁目、敷地面積4,400平方メートルの常盤寮隣接地である。建物は地上5階、地下1階の鉄骨鉄筋コンクリート造り、延床面積は1万2,000平方メートルで、清水建設が設計・施行に当たった。

昭和52年6月20日、事務センター建設の地鎮祭が建設場所で行われた。式典は田内東雲神社宮司によって厳かに進められ、渡部頭取の鍬入れと野地清水建設社長の鋤入れが行われ待望の建築着工となった。

事務センターは、着工後1年4カ月の歳月を経て53年9月30日に完工した。

建物は関東大震災級の激震に耐えうる構造を持ち、自家発電装置、最新の防火設備とハロンガス消化施設、空調、衛生などの各種の機械設備が装備された。特

に専門家によって運営される防災センターには、コンピュータ制御による中央監視装置が設置され、ドア・窓の開閉や職員入退出の状況が克明に記録されるほか、機器の運転状況、適正温湿度の維持、保守情報なども管理できるようになっており、すべてが最新鋭の設備といえるものであった。

建物内の構造も保安の強化と作業の効率化がはかられるよう設計されていて、内部は事務集中室、コンピュータ室、データ通信室、手形・磁気テープ保管庫、研修室、事務室、書庫、食堂その他厚生施設がレイアウトされている。

事務センター完工後、各施設の試運転が行われるなかで、10月28日には竣工式を挙行了した。

年明けの54年1月15日、事務部のコンピュータ部門と事務集中部門の移転が完了、翌16日、事務センターがオープンした。当日は既に設置が終わっているコンピュータの初稼働の日でもあったことから、原研三専務取締役によってテープカットとスイッチオンが行われ、ここに事務センターのコンピュータが無事稼働することになった。

当事務センターは、当時、セキュリティのモデル建築として、各方面からコンピュータ関係者の見学が絶えなかった。

### 新全銀システムと行内体制の強化

昭和48年4月9日に全国普通銀行全行による全銀システムが発足してから、相互銀行をはじめとする異種金融機関の間で全銀システムに加盟を求める動きが活発となってきた。加盟要請の受入れについて、地方銀行は当初、大勢としては消極的であったが、その後公共の利便を増進するため大局的見地に立って認めるべきであるとする意見がしだいに強まってきた。

51年になって、地方銀行側から提示していた経費分担および加入金など7項目の加盟条件を全国相互銀行協会、全国信用金庫協会、農林中央金庫が全面的に受諾することになり、同年4月22日、正式に加盟が承認された。

3年の準備期間を経た54年2月13日には、相互銀行、信用金庫、農林中央金庫を加えた新全銀システムが誕生した。この新システムの発足によって、全国の708

金融機関、約1万8,000の営業所の間で為替データの送受信が瞬時に行われ、また暗号電報の解読作業が不要になるなど、為替業務の合理化は一挙に全国的規模に拡大した。

システムの稼働が軌道に乗ってくるにつれて他業態との間の為替データ量も増加の傾向をたどってきたため、当行事務センター内の全銀ターミナルの処理能力に限界がみえはじめた。このため、当行の全銀ターミナルの中継機を、これまでの紙テープを媒体として自行システムに接続させる「DT1222」から、中型の中継コンピュータ「J2095」にレベルアップすることになり、58年1月に2セットが導入されて稼働を開始した。

これによって新全銀システムと自行システムとの間で紙テープによるデータ中継の手作業が皆無となって飛躍的な省力効果が実現した。

新全銀システムは、59年8月にはさらに信用組合、農業協同組合、労働金庫の加盟へと展開し、ここに世界でも稀にみる全国の金融機関全業態に及ぶオンライン提携に発展した。

#### 地銀CD全国ネットサービスの発足

昭和55年10月13日、全国地方銀行63行の共同事業による「地銀CD全国ネットサービス(ACS = All Chigin Card Service)」がスタートした。この実現については次のようないきさつがあった。

46年8月に、コンピュータの預金ファイルと直結するオンライン型CD(現金自動支払機)が登場したのを機に、各金融機関でCDの導入が活発となった。当行は、48年6月、四国で初めての店内CD1号機を本店営業部に、翌49年3月には、これも四国で初の店舗外CD1号機をいよてつそごう百貨店に設置して地方銀行のなかではいち早い対応をみせた。

CDが40年代後半から急速に普及したため、49年頃から金融機関が提携して相互に顧客の預金を代払いすることによって顧客サービスの拡充、店舗網の補完をはかろうとする動きが出てきた。

こうしたオンライン提携の動きとは別に、CDの店舗外設置場所をめぐる各

行間で競合が激化したため、経費の節減、稼働率の向上を目的として店舗外CDの共同利用構想が起こり、49年8月、都市銀行13行、地方銀行23行、相互銀行18行が日本キャッシュサービス(NCS)を設立、翌50年11月に首都圏を中心に店舗外CDの共同利用を開始した。このNCSを介しての共同利用は、CDオンライン提携の草分けというべきものであった。

こうした情勢をうけて大蔵省は、53年6月、「オンライン処理による金融機関相互の業務提携について」の通達を発して承認基準を明確にするとともに、提携業務および提携金融機関の範囲を広げるなど、オンライン提携に前向きの姿勢を打ち出した。

53年11月には、NCS加盟の相互銀行20行が提携して「相銀CDネットサービスシステム」が発足した。同種金融機関相互のいわゆる水平提携であった。これに対抗して、地方銀行では全行を網羅したオンライン提携の検討が行われ、都市銀行の間でも同様の動きが出てくるなど、54年に入ってから金融機関相互のオンライン提携構想は、業態別に胎動しはじめたのである。

地方銀行では、53年12月、全国地方銀行協会内に「オンライン業務特別部会」が設置され、地方銀行全行によるオンライン提携の検討が開始された。54年5月、提携に関する基本事項が理事会、例会で了承され、地方銀行63行によるオンライン提携は、約1年半にわたる準備期間を経て55年10月13日、CDによる現金代払いおよび残高照会サービスで一斉にスタートした。

これと前後して55年3月に、都市銀行中下位6行による「6都銀キャッシュサービス(SICS)」、同年4月には上位7行による「都銀オンラインキャッシュサービス(TOCS)」、同年10月に全相互銀行による「全国相銀CDネットサービス(SCS)」

表5-3-26 地方銀行のCD設置台数等の推移

昭和年月	55.10	56.3 末	57.3 末	58.3 末
CD設置台数	5,600	6,595	7,984	9,357
CD設置箇所	4,800	5,190	5,870	6,532
カード発行枚数(千枚)	18,000	19,315	23,118	26,640

「全国地方銀行協会五十年史」

(注) 55年10月の計数は13日時点での概数

と、それぞれ業態別にCDネットサービスが発足した。

ACS 発足当初の規模はCD5,600台、設置場所4,800カ所、CDカード発行数1,800万枚で、都市銀行、相互銀行の規模と比較してもはるかに大きいものであった。

ところで、当行では、ACS 共同システムとの接続に当たって、データ伝送の制御手順や電文フォーマットなどの変換との関連で、当行のメインプログラムを大幅に修正する必要が生じたが、富士通の中継コンピュータ「PFU-1500」を導入して、修正作業の負担軽減をはかった。またCDについても他行カードの受付け、表示文言の追加など仕様を変更する必要があり、55年5月3日からの連休を利用して全店一斉にCDの改造を行った。

このように当行での接続準備も終わって10月13日に発足したACSは順調なすべり出しをみせ、利用件数も日を追って増加していった。10月中17日間における

表5-3-27 ACS 利用件数の推移(単位:件)

月 中	仕 向	被 仕 向
昭和 55.12	3,467	4,280
56.12	5,756	14,743
57.12	14,037	22,765

(注) 仕 向=他行客が当行CDを利用  
被仕向=当行客が他行CDを利用

当行関係の取扱件数は、他行客が当行CDを利用したもの1,038件、当行客が他行CDを利用したもの1,372件で、地方銀行全体では8万7,317件であった。55年から57年までの12月中における当行の取扱件数の推移は別表のとおりとなっている。

顧客利便の向上、店舗の相互補完による銀行経営の効率化を狙いとしたACSは、58年以降も利用が急速に拡大した。CDオンライン提携の検討過程で、「地域的条件から一方的にCDが使われることにならないか」「CDの装備率の格差により不公平が起こるのではないか」などの意見が出されたこともあったが、そのような懸念も杞憂に終わった。

#### データエントリーシステムの開発

昭和52年3月に当座勘定のオンラインが完了したのにもなって、手形・小切手の処理効率を一段と向上させるため、高性能のMICR (Magnetic Ink Character Recognition) システムの導入を検討することになった。

MICR システムは、銀行番号、口座番号、期日、金額などのデータが磁気インクで印字されている手形、小切手を、ソーターリーダー（分類読取機）で読み取り、これを目的別に分類しながら、手形の期日管理あるいは手形、小切手の口座決済に必要なデータを処理していくものである。

当行では、51年12月、IBM の1255 MICR ソーターリーダーを導入、これをホストコンピュータに接続し、主として集中手形の期日管理に活用してきた。しかし、その後集中手形も逐次増加の一途をたどってきた結果、ソーターリーダーの能力に限界がみえはじめたこと、ホストコンピュータと接続しているためにコンピュータの運営時間に制約が出てきたことから MICR システムの見直しを迫られることになった。

そこでこの機会に、手形、小切手に限定されたシステムでなく、総合システムとしてしかもホストコンピュータとは独立したサブシステムとして運営する「総合データエントリーシステム」を構築することになった。この新システムは、手形、小切手の MICR 処理のほか、データ入力機を使って各種業務のデータを磁気テープに変換し、それを媒体としてホストコンピュータで処理を行うものである。

57年4月、導入機種に「バロース B1955システム」を決定、直ちに総合データエントリーシステムの開発に入った。開発に当たっては、当行側からアイデアを提供し、バロース側がこれをうけてシステム設計、プログラミングを担当する形を取り、作業は急ピッチで進められた。

開発の進捗に合わせてコンピュータの導入も順調にはかどり、約6カ月後の57年11月8日に稼働を開始した。当日は、10時から事務センターにおいて山本昇常務取締役によりテープカットが行われ、続いて松山地区交換持帰り手形処理の本番に入った。

総合データエントリーシステムの稼働によって処理機能と適用業務の範囲は一挙に広がり、従来の集中手形の期日管理、松山手形交換所の予備交換持帰り手形の処理だけでなく、新たに行外交換持帰り手形の MICR 処理、データ入力機の活用による振込事務や為替決済の合理化など、新システムの恩恵を受けた所は、手形センター、交換センター、振込センターのほか為替決済やオンラインコンピュ

一夕の運営部門にも及んだ。

### 省力化に貢献する地区センター

一括処理が可能な営業店の後方事務を分離し、これを地区ごとに1カ所に集中して処理しようという地区センター構想が昭和56年12月に持ち上がった。この構想は、すでに都市銀行や地方銀行上位行で設立されている地区センターの運営が軌道に乗り、20%程度の省力効果が現れている実績をうけて生まれてきたもので、当行においては次のような背景があった。

- (1) 営業店後方事務を効率よく一括処理することにより営業店の省力化が可能となる。
- (2) 特に繁忙日では集中効果があがるうえに営業店事務の平準化が促進される。
- (3) 後方事務の分離により店頭体制が強化され、顧客サービスが向上する。
- (4) オンライン端末機の更改期に当たって余剰となった旧端末機を引き続き有効に活用できる。

地区センターは、県内の松山地区、今治地区、新居浜地区、八幡浜地区、宇和島地区のブロック単位に設置することを最終構想とし、松山地区の大街道・南・湊町の3カ店を試行店として発足することになった。その準備としてコンピュータのシステム対応、集中事務の選定、勘定処理方式を決定したうえ、57年8月、まず大街道支店を集中店として本店内に松山センターが発足した。ついで同年10月には南・湊町の2カ店が追加された。

当初の集中事務は、交換持帰り手形の引落とし、集中手形・予備交換手形の処理、オンライン為替の発受信、文書為替の処理、総合振込などの先日付処理、流動性預金のネットサービス扱いによる入出金処理であった。松山センターは、3カ店試行の後、集中店を松山駅前、立花、空港通など松山市内支店に順次広げていった。

地区センターは、58年以降も当初の設置計画にそって、58年5月には新居浜センター（登道支店内）、7月に宇和島センター（宇和島支店内）、12月には今治セ



ンター(今治支店内)、松山地区の第2センターとして、59年1月に松山北センター(問屋町支店内)、2月には八幡浜センター(八幡浜支店内)と相ついでオープンし、この間の集中店は38カ店となった。

なお、地区センター設置による省力化目標を各集中店とも30%におき、また経費節減をはかるためにもできる限りパート職員をセンターに配属した。

#### 外為業務にオフィスコンピュータ

外国為替業務は、少量多種の業務であるうえに法的規制や当局への報告が多様多岐にわたるため、機械化に当たっては開発コストが高くつくこともあって合理化が他の銀行業務より遅れる傾向があった。

しかし、昭和55年12月の改正外為法施行以来事務量の増加は著しく、人手による事務処理もついに限界に近づいた。このため、将来の外為オンラインシステムをも展望して必要最小限の機械化を行うことになり、オフィスコンピュータとして評価の高いアメリカワング社の「WANG140 III」を導入、57年9月6日から稼働を開始した。

オフィスコンピュータ導入の狙いは、(1)海外直接取引事務の効率化、(2)海外直接取引と資金取引の一元化、(3)外国為替予算、概算、決算事務の軽減、(4)インパクトローンなどの後方事務の合理化にあった。

このWANG140 IIIは、将来事務量が増加し、さらに事務が多様化された場合でも上位機種への移行が容易であり、また外為オンラインが発足してもホストコンピュータに接続できるなど、変動の激しい国際金融業務に対応できる機器として省力効果への期待は大きいものがあった。

#### スイフト(SWIFT)に加盟

当行は、昭和51年10月、スイフト本部に正式に加盟した。

スイフトとは、正式には「The Society for World-wide Interbank Financial Telecommunication」といい、48年5月に欧米15カ国239の銀行が参加して設立された非営利法人で、本部をベルギーのブラッセルにおき、コンピュータによる国

際銀行間のデータ通信システムの運営を行っているものである。

わが国は51年2月にスイフトへの参加が認められ、同年10月に当行を含めた42の銀行が正式にこれに加盟した。

このデータ通信システムは52年5月に稼働を開始し、同年9月には設立当初の会員である239行がこれに接続されたが、わが国では、56年3月になってようやく42行の加盟銀行がスイフトのネットワークに参入できることになった。

既にスイフト端末機の設置も終わった東京の外国部では、56年3月9日午前8時30分、菊池康取締役外国部長によりテープカットが行われ、続いて端末機にログインするとスイフトからのウェルカムメッセージが打ち出されて順調なスタートを切った。これにより外国為替に関する通信事務がコンピュータで処理されることになり、通信のスピードと精度の向上、通信メッセージの蓄積など、国際銀行間データ通信事務の合理化が実現することになった。

なお、スイフトで送受信できるメッセージの内容は、顧客送金、銀行間付替え、外貨資金売買・貸付・預金取引、特別通信などで、スタート初日メッセージは発信180通、受信は16通と、幸先のよい出立となった。

## 6. 創業100周年

### 創業100周年を迎える

当行は、昭和53年（1978）3月15日に創業100周年を迎えた。

当行では松山五十二銀行、今治商業銀行、豫州銀行の3行合併によって新しく伊豫合同銀行が発足した昭和16年9月1日を創立日とし、明治11年（1878）3月15日を創業日としている。

わが国の銀行は、明治期に銀行制度が創設されて以来、時世の赴くところによって濫立と合併を繰り返しながら、明治、大正、昭和の時代にわたってしだいに整理されていった。特に昭和に入ってから、戦時体制下における金融統制のもと、一県一行主義の国策によって終戦時には全国的にほぼ現在でみるような形態が実現した。

このような沿革を背景に当行が合併の過程をさかのぼり、そのルーツを探っていけば、国立銀行条例にもとづいて愛媛県で最初に設立された第二十九国立銀行に行き着くのである。同行は、明治11年1月29日、西宇和郡川之石浦



創業100周年記念式典

(現・西宇和郡保内町)に設立され、同年3月15日に開業した。当行はこの日をもって創業日としている。

創業100周年を祝賀して3月15日、本支店で一斉に記念式が挙行された。本店の記念式では、渡部頭取が全行役職員に向かって力強く次のメッセージを送った。

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

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

爾来、明治、大正、昭和と一世紀にわたるわが国の歴史は極めて波瀾に富み、経済界も幾多の変転を重ねてまいったのでありますが、その間当行は、銀行に課せられた社会的、公共的使命を深く認識し、堅実経営のもと克くその風雪に耐え、今や12都府県に及ぶ地銀有数の広域店舗網を誇り、名実ともに四国を代表する銀行へと成長いたしましたことは、誠によろこばしいことと存じます。

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

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

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

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

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

私ども役職員は、はからずも創業百年という意義ある年に在職いたし、しかも、この年に預金1兆円達成という金字塔を打ち立てる機会に恵まれ、伊豫銀行の永い歴史に輝かしい1ページを飾りえますことは、感激もひとしおであり、誠に幸運の極みと申さざるをえません。

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

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

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

一つ、低収益環境に対処し、「重点志向による効率化経営」に徹する。

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

最後になりましたが、ここで思い起こされますのが、第二十九国立銀行創業に際し、当時第一国立銀行頭取であった渋沢栄一翁より贈られました「信為萬事本」（信は萬事の本を為す）という言葉であります。

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

ここに、栄えある当行の限りない発展と役職員の一層のご健闘を期待いたしますし

て、一言式辞といたします。

創業100周年を記念して遂行された事業には、最終基本財産を3億円とする「財団法人伊豫銀行社会福祉基金」の発足、それに1兆円銀行にふさわしい事務センターと新保養所の建設があった。事務センターは53年9月に竣工、伊豫銀行健康保険組合松山保養所は54年6月にオープンした。

また、記念行事として、53年9月に創業100周年記念物故役職員慰霊祭が研修所中庭でとり行われた。

#### 伊豫銀行社会福祉基金の活動

昭和53年に創業100周年を迎えるに先立ち、創業記念事業として、51年9月1日に「財団法人伊豫銀行社会福祉基金」を設立した。

これは、当行の経営基本方針である「地域社会への奉仕」を具現化するためのもので、基本財産の最終目標を55年3月末に3億円とすることにおき、その初回として基金創設日に2,000万円を積み立てた。以後5年間に半期ごと2,000万円ないし5,000万円を積み立てた結果、基本財産は55年3月末に目標額の3億円に達したので、55年度から財産の運用と基金の活動を開始した。

まず55年度の活動として、56年3月、視覚障害者用の白い傘2,900本を県下市町村社会福祉協議会と県盲人福祉センター、県松山盲学校、権現荘に寄贈、引き続いて56年度として、56年4月に視覚障害者用音響信号機を東予4カ所、中予4カ所、南予2カ所に10基設置してこれを愛媛県に寄贈した。

57年度は、57年9月に県と県下70市町村社会福祉協議会にローラーマッサージ機、ローラーベッドあわせて61台を寄贈、以後毎年贈呈品目と贈呈先を広げていき今日に至っている。なお、基本財産残高は、運用財産からの繰入れもあり、平成3年3月末で3億5,000万円に達している。

#### 県議会議事堂に石彫を寄贈

昭和33年9月竣工以来県民に親しまれてきた愛媛県会議事堂は、議会活動の活発化にともなって狭隘となったため改築が進められていたが、愛媛立法府にふさ

わしい建物が完成、57年2月10日、落成式を挙げる運びとなった。



贈呈した石彫

当行は、議事堂の落成を祝って、県政の発展と県民のしあわせを願った「希望」と題する石彫一基を贈呈することになり、2月6日に渡部頭取が渡部高太郎県議会議長をたずね目録を手渡した。この石彫は、東京在住の空充秋の手になるもので、大島石が使われた素朴で力強さのあふれた作品である。

前庭に飾られた石彫の前には説明碑が据えられ、それには「希望 この像は『生きる政はみんなの力』をテーマに宇宙の五大元素空風火水地と全県民が力を合わせて飛躍を願っている姿を表したもので全貌は霊峰石鎚山と家を象徴している」と刻まれている。

## 7. 営業の推移

### 預 金

大衆化推進の営業戦略を展開していくなかで、昭和49年度下期末(50年3月末)の預金残高は6,053億円となり、48年9月以来の大台乗せを記録した。

50年度に入って、前期に引き続き大衆化の推進を標榜するとともに、この年度を「昭和53年3月創業100周年、総預金1兆円突破を展望した基盤強化の年」とし、年度末(51年3月末)総預金残高7,000億円突破を基本目標に打ち出した。しかし、一般預金が不振に終わったため年度末の総預金は6,993億円と、7億円の未達となった。

51年度は創立35周年という当行沿革の節目にかかることから、「9月1日創立記念日総預金8,000億円突破運動」を展開したところ、厳しい経営環境にありながら当日には8,500億円という成果をあげ、目標を大幅に上回った。年度末の総預金も8,000億円台に乗って8,184億円、増加率は17.0%と、48年度以来の高率を記録した。これは全国の地方銀行、普通銀行の平均増加率を上回るものであった。

52年度は地場産業である造船、繊維の不況の年であったが、「1兆円銀行」実現の前哨戦として創業100周年記念日の53年3月15日に照準を合わせた預金増強運動が寄与し、年度末総預金残高は9,242億円となった。

53年度は、景気の長期低迷、経済の安定成長への移行にともなう資金循環構造の変化により、当行の営業推進は厳しい局面に立たされた。しかし、このような困難な状況にもかかわらず、総預金1兆円を目前にして懸命の営業展開を行った結果、53年9月1日の創立記念日には、多年の念願であった総預金1兆円を見事に突破して1兆767億円という金字塔を打ち立てた。この余勢を駆って、年度末(54年3月末)の総預金残高目標1兆330億円に挑戦した結果、1兆378億円の実績をあげ、期末残高では初めて1兆円台に乗った。

54年度の預金目標は総預金、一般預金とも大幅な未達に終わった。特に一般預金の不振が目立った。総預金の増加率は9.2%と、地方銀行・全国普通銀行の平均に比べていずれも3ポイント程度下回った。この年度の預金成績は翌55年度とともに不振の一語に尽きた。

56年度末(57年3月末)の総預金残高は1兆3,720億円となった。増加率は13.5%で3年ぶりに2桁台に回復、地方銀行平均を2.3ポイント上回った。56年は創立40周年に当たっていたため、創立記念日総預金1兆3,000億円突破の目標を全店が達成した健闘ぶりがあるがそのまま期末に引き継がれたものであった。

表5-3-28

預金残高の推移

(単位：億円、%)

年 月 末	当 行		地 方 銀 行		全 国 普 通 銀 行	
	残 高	前年比 増加率	残 高	前年比 増加率	残 高	前年比 増加率
昭和 50. 3	6,053	14.4	297,518	12.5	837,266	11.6
51. 3	6,993	15.5	344,994	16.0	974,605	16.4
52. 3	8,184	17.0	392,392	13.7	1,080,627	10.9
53. 3	9,242	12.9	442,807	12.8	1,200,076	11.1
54. 3	10,392	12.4	507,442	14.6	1,365,289	13.8
55. 3	11,343	9.2	571,047	12.5	1,540,860	12.9
56. 3	12,088	6.6	610,967	7.0	1,700,691	10.4
57. 3	13,720	13.5	679,259	11.2	2,021,974	18.9
58. 3	14,753	7.5	738,406	8.7	2,185,503	8.1

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

57年度の預金成績は、前年度とは様変わりの厳しい結果となった。個人の金利選好の高まり、企業の資金運用の多様化さらには国家財政の窮迫などが全国共通の不振原因と考えられ、全国的に増加率は1桁台に落ち込んだ。当行の年度末(58年3月末)の総預金は1兆4,753億円、増加率は7.5%と、直近では55年度につぐ低水準となった。

## 貸出金

昭和50年度は、不況克服策として4回にわたる公定歩合の引下げと日本銀行の準備預金制度の準備率の引下げが行われた一方で、大型企業の倒産が全国で相ついで。

こうした状況にあつて当行は、50年度前半は不況関連の資金需要に追われたが、後半に至り、二度にわたる預金準備率の引下げと一部有価証券の資金化によって企業金融はゆとりを生じ、計画どおりの貸出金運用となった。一方、地方公共団体向け貸出が当初の計画を60億円超過して115億円に達し、かつてない増加となった。この結果、年度末の貸出金残高は5,755億円、増加率は前年を上回る14.2%を記録した。これは、地方銀行・全国普通銀行平均のいずれの増加率をも上回るものであった。

51年度に入ると、金融緩和政策により全国的に資金需要が緩慢となったが、当行での需要は依然としてひっ迫状態で推移した。しかし、貸出方針として県内基盤拡充施策を推進してきた結果、県内の資金需要にはほぼ満足した形で応じることができた。重点施策の一つであった個人向け住宅建設融資も順調に拡大したため、年度末の貸出金残高の増加率は前年度に引き続き、地方銀行・全国普通銀行の平均を上回った。

52年度では、通期690億円の運用計画に対して72億円の超過となった。これは、全国的に資金需要が軟調に転じたなかにあつて、当行が造船の後ろ向き資金および食品・農水産・不動産関連業者の前向き資金など、県内産業の資金需要に積極的に応じてきたこと、また県外では、瀬戸内海沿岸の営業基盤補強のため新規貸出を拡大していったことによるものであった。この結果、年度末の貸出金残高は



7,273億円、増加率は11.7%となった。増加率は低下傾向にあったが、それでも49年度以来4年連続して地方銀行・全国普通銀行の平均を超えるものであった。

53年度は上期において貸出金運用が低迷し、期初の計画に対して87億円の未達となった。運用が振るわなかった原因は、産業界の資金需要の停滞によるものでこの傾向は下期前半まで続いた。後半の54年1～3月期になると、前年12月以降、日本銀行の窓口規制が強化されたなかで、資金需要が急速に膨れ上がったため、年度を通じての運用実績はほぼ期初の計画どおりになった。年度末の貸出金残高の増加率は9.0%と、50年代に入って初めて地方銀行・全国普通銀行の平均を下回った。

54年度では、地方公共団体向け貸出金は、起債の前倒しにより当初の計画を下回った。一般貸出金は、運転資金、スーパー、医療、海運を中心とする設備資金、さらには個人住宅ローンなどの需要の増大によって資金はひっ迫し、厳しい運用状況となった。このため、年度末の貸出金残高の増加率は50年代で最低の8.3%に落ち込んだ。

55年度上期の資金需要は、公定歩合の引上げをうけて、金利高による借り控えから軟調に推移した。しかし、金融緩和に転じた下期では、在庫資金、減産・滞貨資金の需要に加え、年末資金が予想以上に旺盛であったため、貸出金の運用は当初の計画を上回り、年度末の貸出金残高は9,324億円、増加率は前年度からやや

表5-3-29 貸出金残高の推移 (単位：億円、%)

年 月 末	当 行		地 方 銀 行		全 国 普 通 銀 行	
	残 高	前年比 増加率	残 高	前年比 増加率	残 高	前年比 増加率
昭和 50. 3	5,041	12.7	242,148	12.0	718,327	11.6
51. 3	5,755	14.2	273,291	12.9	799,576	11.3
52. 3	6,511	13.1	307,229	12.4	879,213	10.0
53. 3	7,273	11.7	340,668	10.9	958,307	9.0
54. 3	7,928	9.0	380,282	11.6	1,064,372	11.1
55. 3	8,588	8.3	413,793	8.8	1,172,947	10.2
56. 3	9,324	8.6	449,042	8.5	1,266,120	7.9
57. 3	10,410	11.6	499,705	11.3	1,447,377	14.3
58. 3	11,318	8.7	547,725	9.6	1,595,073	10.2

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

回復して8.6%となった。

56年度では、景気はマクロ的には回復過程にあったものの、末端消費の不振から中堅・中小企業の資金需要は低調であった。一般貸出金の内容をみても、手形貸付、商業手形の伸びが著しく鈍化しており、企業活動の停滞を如実に裏づけた。しかし、当行が大型の船舶建造資金を積極的に融資したこと、営業店が総力をあげて他行奪取を中心とした新規開拓、既取引先の融資拡大などに取り組んだことが貢献して年度末の貸出金残高は1兆410億円と初めて1兆円台に乗り、増加率も11.6%となって4年ぶりに2桁台に回復した。

57年度は、貸出金利の低下、資金需要の低迷という厳しい状況にありながら、貸出金は預金の期中平均増加額とほぼ同額の905億円の運用を行った。この運用額は50年代では最高のもので、この結果、年度末の貸出金残高は1兆1,318億円を記録した。

表5-3-30

貸出金構成比の推移

(単位：%)

年 月 末	当 行				地 方 銀 行 平 均			
	商業手形	手形貸付	証書貸付	その他貸出	商業手形	手形貸付	証書貸付	その他貸出
昭和 50.3	31.9	46.3	21.5	0.3	26.2	44.9	28.2	0.7
51.3	30.9	44.4	24.4	0.3	26.1	42.1	31.0	0.8
52.3	30.0	43.3	26.4	0.3	26.2	40.2	32.7	0.9
53.3	26.8	44.0	28.8	0.4	24.1	40.0	34.8	1.1
54.3	24.7	42.5	31.9	0.9	22.4	39.3	37.1	1.2
55.3	25.5	39.9	33.6	1.0	22.9	38.1	37.8	1.2
56.3	24.5	40.9	33.5	1.1	22.3	38.7	37.4	1.6
57.3	22.6	41.6	34.5	1.3	20.7	39.8	37.7	1.8
58.3	20.9	42.4	35.3	1.4	18.9	41.5	37.7	1.9

地方銀行平均は「銀行局金融年報」より作成

### 有価証券

国債大量発行時代に突入した昭和50年度以降は、国家的要請ともいえる国債の引受けと企業、個人への一般貸出とをいかに調和させるかが地方銀行の重要な経営課題となった。

このような情勢にあって、当行の50年度末の国債、地方債の保有高は465億円で、

前年度末比63%の増加となった。特に国債は一挙に3倍増の212億円に膨らんだ。有価証券全体に占める国債の比率も、49年度末の7.4%から18.3%へと急上昇した。その後も、国債、縁故地方債を中心に有価証券投資は増加の一途をたどった。

51年度には、5月に多額の国債、地方債の引受けがあったうえに、6月以降、貸出金の季節的需要が増大したため9月の中旬から月末にかけてマネーポジションにおちいった。

52年度も、公共債の大量引受けのほかに資金需要の季節的要因と一般預金の伸び悩みにより、53年2月からマネーポジションに転じた。このため日銀買いオペレーションを含め94億円の債券を売却して資金ポジションの悪化に対処した結果、有価証券の期末残高は1,908億円となった。

53年度上期は公共債の大量引受期に当たっていたが、53年6月、初の公募入札方式による中期国債の発行で銀行の引受負担が軽減されたこと、一部の市町村において既発債の繰上げ償還があったことから有価証券増加額は計画を下回った。下期は資金ポジションが急速に悪化したため、54年3月上旬には、日銀借入を含めピーク時250億円の外部負債調達を余儀なくされた。この間、100億円の債券売却を行ったこともあって下期中の有価証券増加額は66億円にとどまり、期末残高は2,268億円となった。

54年度になると、国債の引受け増加と金利先高を見越した地方債の繰上げ発行

表5-3-31

有価証券残高と科目別構成

(単位：百万円、%)

年度末	国債		地方債		社債		株式		その他		合計	伸び率
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率		
昭和 49	6,661	7.4	21,932	24.2	40,964	45.2	14,799	16.3	6,250	6.9	90,607	19.6
50	21,193	18.3	25,361	21.9	45,050	38.8	15,949	13.7	8,449	7.3	116,003	28.0
51	37,413	24.9	34,494	23.0	51,197	34.2	18,262	12.2	8,588	5.7	149,957	29.3
52	60,839	31.9	44,017	23.1	58,473	30.6	21,305	11.2	6,173	3.2	190,807	27.2
53	85,082	37.5	52,539	23.2	59,566	26.3	23,454	10.3	6,141	2.7	226,784	18.8
54	99,260	35.0	82,147	29.0	70,582	24.8	25,113	8.8	6,939	2.4	284,042	25.2
55	108,253	36.3	74,544	25.0	80,750	27.1	27,656	9.3	6,719	2.3	297,925	4.9
56	118,849	35.1	78,063	23.1	103,117	30.5	29,823	8.8	8,476	2.5	338,331	13.6
57	129,973	36.2	79,416	22.2	99,875	27.8	33,304	9.3	16,265	4.5	358,835	6.1

(注) 「その他」は地方公社債、投資信託、円建外債などの合計

によって保有有価証券の増加は当初の計画を上回り、期末残高は2,840億円に達した。54年に入って国債相場の低落傾向が著しく、このため年度末決算では多額の評価損が発生することが予想された。当行は金融機関の経理基準改正に関する大蔵省通達にそい、評価方法として原価法を採用したため、決算はさほどの影響を受けなかった。

55年度の後半は、金融が緩和基調に転じたにもかかわらず、前年からの金融引締め余波をうけて資金のひっ迫に見舞われた。このため、16億円の売却損の発生を覚悟のうえで、通期200億円にのぼる債券を売却して運用資金にあてた。新規の国債の引受けがあった一方で、このように大量の債券売却が行われたため、55年度の有価証券増加額は50年代最低の138億円にとどまり、年度末残高は2,979億円となった。

56年度上期になると、大量の国債が債券市場を圧迫し、市場の実勢と新規発行条件との乖離が大きくなってきたため、国債の発行は、56年7、8月は休債、9月には私募債形式とする異例の措置がとられた。その結果、当行の国債引受けも当初の計画を下回ることになった。下期においても有価証券は計画をやや下回る88億円の増加にとどまったが、年度末残高は初めて3,000億円の大台に乗って3,383億円を記録した。

なお、下期の有価証券運用の特色は、一つは債券の安定的高収益を確保するため、直接利回りアップを目的とした入替売買や高利回りの円建て外債の買入れを実行したこと、二つには58年4月以降の国債窓口販売など証券業務の本格開始に備えて、取引先との直接現先取引を積極的に推進したことであった。

57年度は国、地方公共団体の財政再建が円滑に進んできたことによって、国債、地方債の発行は漸減傾向となった。当行の長期国債の引受額は当初の計画を上回り、また中期国債についても58年度以降の窓口販売およびディーリングを展望して積極的に入札に応じた。地方債は通期約106億円の引受けに対し、償還が約93億円で約13億円の増加にとどまり、また社債は引受けの一方で政府保証債の売却、金融債の償還もあって年度末残高は前年度末比32億円減少した。以上の結果、年度末の有価証券残高は3,588億円となり、伸び率は6.1%で55年度につぐ低率に終

わった。

### 損益状況

昭和50年度は、興人などの大型倒産の続出と景気の停滞により、全国の金融機関と傾向を同じくして当行も極めて厳しい決算内容となった。經常収入は、40年代から期を追って増加してきたにもかかわらず、經常利益、当期利益ともに49年度を大幅に下回り、50年度通期では經常利益は80億2,400万円、当期利益は38億7,700万円となり、それぞれ前年度比33%、12%の減少となった。

減益の主な原因は利鞘の縮小にあった。貸出金、コールローン、買入手形などの運用利回りが、4回にわたる公定歩合の引下げにより低下した反面、49年9月の預金金利の引上げ、人件費の高騰、オンライン関係費を中心とした物件費の大幅上昇で利鞘の縮小を招いたものである。

この傾向は51年以降も引き継がれた。公定歩合は52年から53年にわたって4回引き下げられ、この間、預金利率の引下げも実施されたが、貸出金利回りは公定歩合引下げの影響で預金利率の低下を上回って下降し、預貸金利鞘はさらに縮小した。

このような要因で51年度から53年度の間、当期利益はほとんど横ばいで推移した。なかでも52年度下期と53年度上期は、造船関係を中心に10億円を超える債権償却特別勘定繰入れを行ったために、当期利益は、52年度下期が20億4,600万円、53年度上期は20億円となり2期連続して減益となった。

54年度の決算は特筆すべきものとなった。54年に入ってから国債相場の値下がり著しく、その暴落ぶりは、年度末決算において低価法を適用すると評価損が經常利益を上回るほどであったのである。そのため、当行では、54年度下期（55年3月期）から、銀行経理基準の改正で許容された原価法を採用して国債の評価を行った。この結果、54年度通期の当期利益は38億5,200万円を計上し、前年度比5.9%の減少にとどまった。

55年度上期決算では、前年度内の5回に及ぶ公定歩合の引上げで貸出金利鞘が拡大し、当期利益は20億円台に回復した。ところが、下期決算は一転して過去最

大の収益減少率を記録することになった。経常利益は21億8,800万円で前期比55%の減少、また当期利益も17億6,000万円で前期比14%の減少となり、利益額はいずれも50年代では最低となった。

この主な原因は、増え続ける「2年もの定期預金」が預金コストの上昇を招き、一方では公定歩合の引下げによる貸出金利回りの低下で貸出金利鞘が前期の半分以上に落ち込んだことにあった。預金の伸びが極度に不振であったこともこのような状況に追い討ちをかけた。預金の伸び悩みが資金ポジションの悪化をもたらし、そのために債券の売却を余儀なくされて多額の売却損を計上するといった悪循環を生んだ。

56年度から1年決算となったが、前期と後期の業績では明暗を分けた。前期では、56年3月の公定歩合の引下げにともなう貸出金利回りの大幅な低下と人件費・物件費・税金の増加とのダブルパンチで、総資金利鞘は当行はじまって以来の逆鞘となった。

後期は、創立40周年記念日を好機として全店あげて基盤強化に努めた結果、総預金、一般預金、貸出金ともに好調な伸びとなった。利回りは預・貸金ともに低下傾向にありながら経費率が改善されたため、預貸金利回差はわずかに広がり、

表5-3-32

損益状況の推移

(単位：百万円、%)

年 度(期)	経 常 収 益	経 常 費 用	経 常 利 益	当 期 利 益	経常収支率
昭和 50 上	30,447	26,102	4,344	1,866	85.7
下	30,311	26,630	3,680	2,011	87.9
51 上	32,552	28,135	4,417	1,960	86.4
下	33,641	29,699	3,941	2,118	88.3
52 上	34,581	31,062	3,518	2,070	89.8
下	34,386	30,315	4,070	2,046	88.2
53 上	34,829	29,950	4,878	2,000	86.0
下	32,954	29,459	3,494	2,095	89.4
54 上	36,727	34,071	2,655	1,877	92.8
下	40,715	36,263	4,452	1,975	89.1
55 上	50,821	45,970	4,850	2,058	90.5
下	51,428	49,239	2,188	1,760	95.7
56	107,096	98,800	8,295	3,545	92.3
57	110,058	98,929	11,129	4,670	89.9

総資金利鞘は逆鞘から順鞘に転じた。資金量の増加と利鞘の好転に支えられて、経常利益、当期利益ともに中間決算との比較で増益となった。

しかし、1年決算で見ると、厳しかった中間決算を反映して56年度の当期利益は前年度比減益の35億4,500万円と、50年代に入って最低の水準となった。

57年度は、高利率の2年もの定期預金の満期到来によって預金利率の低下が貸出金利回りの低下幅を上回ったこと、有価証券利回りが上昇したことなどにより、預貸金利鞘、総資金利鞘ともに拡大した。このため、57年度の経常利益は111億2,900万円、当期利益は46億7,000万円となり、ともに前年度比30%を超える大幅の増益となった。

