
第 6 章

開かれたコミュニティ
バンクをめざして

第1節 内需主導型経済構造への転換

1. プラザ合意への道

輸出主導型の景気拡大

アメリカの景気後退に引きずられて低成長を余儀なくされていたわが国経済は、昭和58年2月を底に回復に転じた。アメリカ経済の力強い回復と折からのドル高、円安との相乗効果で対米輸出が順調に伸びたことによる輸出主導型の景気回復であった。

安定成長期に輸出の減少から進行していた在庫調整は、58年初めにはほぼ終了し、58年度を通じて在庫は緩やかに増加した。設備投資は、長期実質金利が高止まっていたにもかかわらず、輸出の増加や石油価格の低下による収益の改善を背景に、後半に入ってから順調に回復していった。一方、個人消費や住宅投資は、景気回復の波及効果が十分に浸透せず、伸びは緩慢であった。公共投資の伸びも、国債の大量発行に対処して厳しい歳出抑制がはかられたため不振であった。

これを反映して、景気回復には業種間、地域間にばらつきがみられた。電気機械など輸出産業が多く立地している関東、東北、九州ではいち早く生産が増加して景気が回復したが、四国、中国では立ち遅れ、公共投資や1次産業の依存度の高い北海道では停滞が続いた。また、景気の後退が3年間と長びいたこともあって、58年には建設業を中心として中小企業の倒産が多発した。

59年度も、物価が安定するなかで景気の拡大が続いた。輸出の伸びを背景とした生産の拡大から企業収益が増加し、折からのハイテク分野のめざましい発展と相まって、設備投資が力強い盛り上がりを見せたからである。緩やかな上昇を続けてきた個人消費も加速に入り、住宅建設もしだいに持ち直してきた。前年から続いていた景気回復の業種間、地域間のばらつきも解消に向かい、雇用情勢も59年度後半から改善された。

59年度の実質経済成長率は5.1%と、54年度以来5年ぶりに5%台になった。しかし、経済バランスをみると、国際収支における経常収支の黒字と中央政府の赤字という二つのアンバランスがあった。なかでも経常収支は、第2次石油ショックによって54、55年度に赤字になったのも束の間で、56年度に黒字に転じた後、57年度に91億ドル、58年度には242億ドルと一挙に黒字幅を拡大した。黒字はその後も拡大テンポを速め、61年度には941億ドルと名目GNPの4.5%に相当する巨額に達した。

表6-1-1 国際収支 (IMF方式) の推移
(単位: 百万ドル)

年 度	貿易収支	経常収支	総合収支
昭和 55	6,766	△ 7,012	△ 380
56	20,358	5,934	△ 7,859
57	20,141	9,135	△ 1,988
58	34,546	24,232	2,415
59	45,601	37,015	△ 14,544
60	61,601	55,019	△ 15,599
61	101,648	94,139	△ 43,944
62	94,034	84,474	△ 15,979
63	95,302	77,274	△ 13,722
平成 元	69,999	53,398	△ 57,306

日本銀行「経済統計年報」(平成2年)

双子の赤字を招いたレーガノミックス

わが国にこのような巨額の経常収支の黒字をもたらした背景には、アメリカのレーガン政権がとった政策、いわゆるレーガノミックスがあった。レーガノミックスの骨子は、(1)小さな政府にすることにより資源を民間部門に回して経済の活性化をはかる、(2)そのため財政支出を抑制し大幅の減税をする、(3)政府規制の緩和と見直しにより民間の活力を引き出す、(4)安定的な通貨供給管理によりインフレを抑えるなどであった。

このレーガノミックスは、世界経済のなかで地盤沈下しつつあるアメリカ経済を活性化させようとする野心的な経済再建政策で、インフレを抑制し国民の士気を高揚させたという点では大いに成果をあげた。しかし、歳出削減が不十分なまま大減税をした結果、財政赤字が急膨張し、一方では貯蓄率が期待に反して下降した。この貯蓄不足が高金利とドル高を誘引し、ひいては経常収支の赤字を拡大させて、いわゆる「双子(財政・経常収支)の赤字」を招くことになった。このため、アメリカの産業は競争力を弱めるとともに、ドル高による輸出の不振と輸

入の急増で国内市場は外国製品に侵食された。

こうしたことから、昭和57年後半以来拡大を続けてきたアメリカ経済は、59年後半以降、拡大速度が鈍化した。

ドル高修正を誘導したプラザ合意

昭和60年9月22日に、日本・アメリカ・イギリス・フランス・ドイツ5カ国の蔵相・中央銀行総裁会議いわゆる“G5”がニューヨークのプラザホテルで開催された。この会議では、(1)インフレなき持続的成長と国際収支不均衡の是正、(2)為替レート調整による国際収支の調整、(3)保護貿易主義の防止と各国の市場開放などについて合意が行われた。特にドル相場については、「主要通貨の対ドルレートは、ある程度秩序ある上昇をした方が望ましい」として、ドル高修正について政策協調を進めることを明らかにし、世界中の関心を集めた。

円レート（円の対ドルレート）は、レーガノミックスの強いドル政策のもと円安傾向で推移してきたが、60年2月13日の263円40銭をボトムとして、ドル高・円安の修正局面に入っていた。そこにプラザ合意をうけた協調介入をきっかけとして急速な円高が進行した。

G5開催直前に242円程度であった円レートは、開催後の9月末には210円台と大幅に上昇した。その後61年1月中旬までに200円に向けての緩やかな上昇となり、1月下旬からは再び急上昇して190円台を突破した。2月中旬からは180円

表6-1-2 円レートの推移

年 度	銀行間中心相場平均値：円/ドル
昭和 57	249.66
58	236.39
59	244.19
60	221.09
61	159.83
62	138.33
63	128.27
平成 元	142.82
2	141.30

前後となった後、4月中旬からさらに上昇して5月には一時160円を割るなど、急速な上昇をみせた。そして翌62年初めには150円台になったため、逆にドル高修正の行き過ぎが問題になりはじめた。

ドル安が行き過ぎるとドルへの信認そのものが揺らぎかねないという懸念から、同年2月にはパリ郊外のルーブルにおいて先の5カ国にイタリア、カナダを

経済企画庁「経済白書」（平成元年版）

加えた7カ国蔵相・中央銀行総裁会議“G7”が開かれ、意図的なドル安への誘導政策の打ち止めが決められた（ルーブル合意）。

2. 円高不況から好況への転換

円高ショック

プラザ合意によってもたらされた急激なドル安・円高は、わが国経済に大きな影響を与えた。輸出型産業では、円建て輸出価格の切下げ、輸出数量の減少を余儀なくされて採算は悪化した。鉄鋼、造船などの重厚長大型産業は、昭和50年代後半からアジアNICsの台頭、貿易摩擦、内外需要の減退などから構造的な不況に悩んできたが、これに円高の影響が加わったため一層の合理化を迫られた。

これらの業種をかかえる企業城下町では、雇用調整による離職者が大幅に増加した。例えば60年秋には、広島県因島市では造船不況により2,000人の離職者が発生した。また、鉄鋼と造船のウエートが高かった北海道室蘭市の人口は、44年の18万3,125人から62年には13万5,228人へと大幅に減少した。

こうした円高ショックにより、製造業全体としても鉦工業生産が弱含みとなり、企業収益は減少傾向をたどった。製造業を中心として企業の景況感に停滞ムードが広がり、設備投資も低調となった。58年2月を谷として上昇を続けてきた景気は、60年6月を山として下降しはじめた。一方、円高にともなう物価の安定を背景に個人消費は着実に増加を続け、内需関連業種および原材料コスト低下のメリットをうける産業の収益はしだいに改善されていった。

原油の需給は、第2次石油ショック以降、世界的に緩和基調で推移してきた。というのは、先進工業国を中心として省エネルギーが進展し、また代替エネルギーの導入によって石油の需要が減少すると同時に、北海、メキシコなど新規油田の開発が促進されたからである。非OPEC諸国を中心に増産が続き、OPECのシェアはしだいに低下していった。

そうしたなか、OPEC諸国が60年12月の総会で、ある程度価格が下がっても一定のシェアを回復しようとする意思を示したことから、原油のスポット価格は、

投機色の強い北海・アメリカ産を中心に下落しはじめ、61年1月には1バレルが20ドルを割り、3月末には12ドル台まで低下した。

このような円高・原油安のもとで、わが国経済は製造業の不振、非製造業の好調という景気の二面性が明瞭な形で現れるようになってきた。

わが国の実質経済成長率は、60年度に4.5%となった後、61年度には2.7%の伸びまで落ち込み、第1次石油ショック後の49年度の0.3%減というマイナス成長につぐ低い成長率にとどまった。

内需主導型成長への転換

円高ショックは、輸出型産業や重厚長大産業を主要産業とする地方経済の停滞を招いた結果、金融・ビジネスセンターとして国際的地位を高めつつある東京と地方との経済格差を鮮明にした。政府は昭和62年6月に、政治、行政、金融、情報、企業本社などの東京一極集中を是正して多極分散型の国土建設をめざすため、第4次全国総合開発計画を閣議決定した。

国際的には、わが国の経常収支の黒字が拡大したこともあって、アメリカを中心に対外経済摩擦が激化した。アメリカ議会では60年春以降、各種の対日報復決議案や輸入課徴金などの法案が提出されるなど保護主義的な動きが活発となった。ヨーロッパでも、ECが日本に対する輸出自主規制要求、関税引上げなど保護主義の姿勢を強めた。こうしたなかで、わが国は従来からの輸出主導型の経済成長を見直し、これを内需中心型に転換することが急務となった。

61年11月に底を打ったわが国経済は、62年に入って緩やかな回復を示したが、急速な円高の進行からその足取りは重かった。62年2月のルーブル合意後も為替相場は不安定な動きを示し、円レートは4月末には130円台まで上昇した。

住宅建設の伸展、個人消費の上昇から内需は堅調であったが、外需は輸出の低

表6-1-3 実質経済成長率
(単位：%)

年 度	全 国	県 内
昭和 57	3.2	1.8
58	3.7	1.3
59	5.1	4.9
60	4.5	1.4
61	2.7	1.2

経済企画庁『国民経済計算年報』(平成元年版)

『県民経済計算年報』(平成3年版)

(注) 昭和55年暦年価格

迷、輸入の急増から大幅なマイナスとなり、62年4～6月期の実質経済成長率はゼロ成長となった。鉱工業生産も横ばいとなり、活況の兆しをみせていた企業活動も一時的に足踏みした。また、雇用は依然として調整局面が続き、62年5月の完全失業率は過去最高の3.1%に達した。

表6-1-4 公定歩合の推移

変更実施年月日	公定歩合
	%
昭和 56.12.11	5.50
58.10.22	5.00
61. 1.30	4.50
3.10	4.00
4.21	3.50
11. 1	3.00
62. 2.23	2.50

日本銀行『経済統計年報』（平成2年）

これに対し政府は、プラザ合意以降の国際的な政策協調を踏まえて景気の拡大をはかるため、5月末の経済対策閣僚会議で6兆円規模の内需拡大策を決定した。これは為替相場の安定に好影響を与え、また建設を中心に需要の増加をもたらす一因となった。日本銀行も公定歩合を61年1月から62年2月にかけて5回にわたって2.5%引き下げた結果、公定歩合は2.5%と過去最低の水準となった。

ここに至って、景気は円高・原油安・金利安というトリプルメリットをうけて、62年後半から急速に回復に向かった。この結果、62年度の実質経済成長率は4.9%となり、63年度はさらに5.9%に上昇した。

この景気の拡大は内需主導型で進んでいった点に特徴があった。輸出産業では内需転換がはかられ、特に自動車などは輸出が減少するなかで国内出荷は高い伸びを示した。他方、輸入が大幅に増えたため、経常収支の黒字は、ピークであった61年度の941億ドルから63年度には773億ドルへと縮小した。

大型の平成景気

昭和64年1月7日、昭和天皇が崩御され、翌8日から平成に改元された。

昭和61年11月を谷とした景気の上昇は平成に入っても続き、実質経済成長率は平成元年度4.8%、2年度には5.7%を記録した。昭和、平成にまたがるこの景気上昇局面は、すでに“平成景気”とも呼ばれている。景気は平成2年度後半から拡大テンポが減速に入り、インフレを起こさない適度の成長路線に移行しつつある。

この間、わが国の経済構造は輸出主導型から内需主導型へと転換し、輸出の減



平成となる

少により経常収支の黒字は2年度には338億ドルにまで縮小した。この構造転換には、技術革新を主軸とした企業の旺盛な設備投資と物価の安定、雇用者所得の増加による個人消費の増大が重要な役割を果たした。

設備投資は、昭和63年度から3年連続して2桁台の高い伸びを続けた。これは、製造業のほかにサービス、運輸・通信、卸・小売などの非製造業部門の設備投資が増加

したためである。マイクロエレクトロニクス技術の革新により、製造業で工作機械のNC化や産業用ロボットの導入が進んだほか、多くの産業で情報ネットワークの構築、情報・通信機器の設置が活発となった。投資目的も、合理化・省力化、研究開発、新製品・新規事業への進出など需要の動向に直接左右されにくい独立投資のウェートが高くなった。

個人消費は、余暇指向の高まりやライフスタイルの変化を背景として多様化、高級化に向かった。レジャー関連費や教育費などのサービス支出が伸び、また高級乗用車、大型のテレビや冷蔵庫など新型耐久消費財への支出が増加した。

一方、息の長い内需主導型の景気拡大で雇用吸収力が大きくなったことから、労働市場では人手不足が深刻化し、特に中小企業で著しいものがあつた。

表6-1-5 実質経済成長率 (単位：%)

年度	実質経済成長率	国内需要寄与度	経常海外余剰寄与度
昭和 61	2.9	3.9	-1.0
62	4.9	5.8	-0.9
63	5.9	7.0	-1.1
平成 元	4.8	5.5	-0.6
2	5.7	5.6	0.1

経済企画庁『国民経済統計年報』(平成3年版)

『経済白書』(平成3年版)

(注) 昭和60年暦年価格

表6-1-6 物価の推移 (対前年比増加率) (単位：%)

	卸売物価	消費者物価
昭和 57	0.5	2.8
58	0.7	1.9
59	0.1	2.3
60	△ 0.8	2.0
61	△ 4.7	0.6
62	△ 3.1	0.1
63	△ 0.4	0.7
平成 元	1.8	2.3
2	1.5	3.1

日本銀行『経済統計年報』(平成2年)

3. 金融の自由化と経済の金融化

金融変革を促した背景

戦後一貫してわが国の経済活動を支えてきた金融システムが、昭和50年代後半からその機能を十分に果たせなかったり、あるいは新たな矛盾を表面化させるケースが目立つようになった。こうなった背景には次の四つがあげられる。

- (1) 世界経済の相互依存関係が強まり、また内外資金の交流が活発になったことから、わが国の経済や企業活動の国際化が進んだ。
- (2) 国債の大量発行によって流通市場が整備され、新しい金利体系が生まれた。
- (3) 金融資産の蓄積が進み、金利選好が強まった。
- (4) エレクトロニクスの進歩により、複雑な金融商品の開発やサポートが容易となった。

このような背景のもとで金融制度調査会は、57年9月の総会で当面の審議事項として金利を含む広い意味での「金融自由化」の問題を取り上げることを決定し、小委員会にその審議をゆだねた。小委員会は58年3月、報告書として「金融自由化の現状と今後のあり方」を取りまとめ、これを調査会総会に提出した。

この答申をうけて大蔵省は、59年5月、「金融自由化及び円の国際化についての現状と展望」を公表、このなかで金融自由化への取組み方として、「金融自由化はわが国の金融制度・金融慣行等の有する長い歴史と伝統、あるいは日本の土壌を踏まえつつ漸進的に対応していくことが必要である」と表明した。

日米円・ドル委員会

大蔵省は、金融の自由化については、混乱の回避を心掛けてこれを漸進的に進めようとしていたが、このような状況を一変させたのが、昭和58年11月のレーガン大統領訪日を機にはじまった「日米円・ドル委員会」であった。

同委員会は日米蔵相会談の合意によって設置されたものであり、59年5月まで6回開催され、同年5月29日に、報告書を竹下蔵相とリーガン財務長官に提出し

た。日米円・ドル委員会が通常の会合と異なるのは、報告事項が行政に対して強制力を持っている点であった。報告された事項は、定期的なフォローアップ会合を経て現在までにすべて実行に移されており、その意味で同委員会がわが国の金融自由化・国際化の促進に与えたインパクトは極めて大きいものがあった。

このように金融の自由化が急展開に至った背景には、(1)わが国の金融市場の対外開放が先進工業国のなかで最も遅れていたこと、(2)その結果欧米へ進出したわが国の金融機関と日本に進出した欧米金融機関の数、業務内容などを比較したとき著しいアンバランスが発生したこと、(3)在日欧米金融機関の業績が低迷したことなどがあげられる。金融面についても委員会は、わが国に対して経済力にふさわしい政策を求めるとともに相互主義の原則を主張した。

金融の国際化

改正外為法が昭和55年12月から実施されたのを機に、内外資金の移動と対外取引は活発となり、金融為替取引における内外市場の一体化が進んだ。この傾向は50年代後半から平成にかけても変わらず、特に59年の日米円・ドル委員会以降、東京市場はニューヨーク、ロンドンと並ぶ世界の市場に発展した。

59年6月に発表された金融制度調査会小委員会の中間報告「金融の国際化の現状と今後の対応」は、金融の国際化についての基本的な考え方、国際化に対応した金融市場のあり方、国際業務に関する金融機関の対応および行政のあり方などについて提言したものである。

わが国対外取引の最終尻である資産負債のバランスをみると、平成元年末現在の対外純資産は昭和50年末の41.8倍に達した。また同年末現在のわが国の証券に対する海外からの投資は、昭和60年のプラザ合意以降、円の対ドル価値が大幅に上昇したことを反映して、昭和50年末との比較では61.9倍に増加している。

一方、円の国際通貨としての成長は、ドイツマルクとの比較では見るべき進展を遂げたとはいえなかった。

金融自由化の推移

日米円・ドル委員会の報告書に示された金融自由化のスケジュールは、行政に対して強制力を持っていたこともあって、おおむね同報告にそって進められてきた。その具体策は為替管理・金利・業務分野の自由化に大別される。

〔為替管理の自由化〕

昭和55年の改正外為法によって資本取引は原則自由となり、外貨預金やインパクトローンの取入れが自由になった。そして59年4月に外国為替銀行が居住者との間で先物為替取引を行う場合、「その取引が何らかの実物取引の裏づけがなければならない」という実需原則が撤廃された。続いて6月には外国為替銀行の直物持高規制が廃止になった。このため、外国為替銀行は、ドル資金を円資金として取り入れることが可能となり、為替レートにもとづいて円貨外貨のうちいずれかコストの安い資金を取り入れることができるようになった。

ユーロ円取引の自由化は、58年の非居住者向け短期ユーロ円貸付の解禁以降、国内の金融自由化とマッチングしながら進められている。59年4月には居住者および非居住者ユーロ円債発行基準が緩和されるとともに、居住者向け短期ユーロ円貸付が自由化され、60年4月には非居住者向け中長期ユーロ円貸付が、また平成元年5月には居住者向け中長期ユーロ円貸付が、それぞれ自由化された。

〔金利の自由化〕

政府は、日米円・ドル委員会の報告をうけて、規制金利体系下における金融秩序の混乱を防止するため、昭和60年から定期性預金について金利の自由化を進めた。すなわち、代表的な新商品MMC(市場金利連動型預金)などについて最低預入単位、期間、預入枠の緩和スケジュールを定めるとともに、金利については市場の機能にゆだねた。

平成3年3月末現在で規制金利体系として残っているのは、50万円未満の定期預金に適用される金利と、利付金融債の表面金利に0.9%上乗せして適用される長期プライムレートだけとなった。なお、流動性預金の金利については平成4年

度以降自由化される予定になっている。

〔業務分野の自由化〕

業務分野の自由化は、金融機関業務の自由化、多様化と金融制度のあり方に分けられる。

金融機関業務の自由化、多様化については公共債にかかる証券業務の分野で顕著であった。昭和58年4月と10月に国債窓口販売、59年6月以降にディーリング業務、平成元年5月には債券先物取引の取次業務、同年6月に海外証券先物取引の取次業務、同年12月に外国国債証券先物取引、2年5月には国債先物オプション取引がそれぞれ認められて業務を開始した。一方、証券会社では、昭和60年6月にCDの流通取扱いが認められた。

金融制度のあり方については、60年9月に、金融制度調査会の下に「専門金融機関制度をめぐる諸問題研究のための専門委員会」が設置され、以後6年の歳月をかけて金融制度第1委員会、第2委員会、さらには作業部会で検討が重ねられた。この間、金融制度第1委員会は63年6月に「相互銀行制度のあり方について」を報告、これをうけて同年7月、銀行局長通達「相互銀行の普通銀行転換について」が発せられた。これにより相互銀行は平成元年2月以降次々と普通銀行への転換を行い、3年3月末現在で相互銀行として留まっているのは、松山市に本店をおく東邦相互銀行1行だけとなった。

バブル経済の終えん

昭和60年9月のプラザ合意以降、高水準を維持し続ける経常収支の黒字と低金利は金融緩和を促進した。55年に203兆円であった金融取引（債券・株式の発行、流通取引の合計）は、62年には約5,300兆円と、ほぼ26倍になった。金利の低下は過剰流動性を生み、名目GNPを大きく上回るマネーサプライを発生させた。その過程で株式や土地の資産価格は大幅な値上がりを見た。根強い値上がり期待が投機的取引を誘い、しかも巨額の投機的利益が資産インフレを招来し、経済主体間に富の格差を生んだ。

表6-1-7 マネーサプライ、名目 GNP 伸び率の推移

年次	現金通貨末残	M ₁ 平残	M2+CD平残	名目 GNP
昭和 55	2.5	2.6	9.2	8.2
56	6.3	3.3	8.9	7.2
57	6.4	5.8	9.2	5.1
58	4.0	3.6	7.4	4.2
59	7.5	2.8	7.8	6.7
60	5.8	5.0	8.4	6.8
61	11.9	6.9	8.7	4.4
62	9.1	10.5	10.4	4.4
63	10.3	8.4	11.2	6.6
平成 元	16.4	4.1	9.9	6.7
2	1.6	2.6	11.7	7.6

日本銀行「経済統計年報」

このような傾向は、既存の金融機関ではカバーできない分野に、信販会社、リース、消費者信用などのノンバンクを台頭せしめた。また金融資産取引の急激な拡大により東京市場は一段と活発となり、外国金融機関の東京市場への参入が相つぎ、それにともなってオフィス・フロアの需要拡大が、東京における地価の上昇を加速した。

平成元年に入り、金融、経済を取り巻く環境は転機を迎えた。同年5月末から公定歩合は引上げに転じ、ついに2.5%という公定歩合に象徴される超低金利時代に終止符が打たれた。しかし株価・地価の動向は金利上昇に直ちには反応せず、特に株価は元年末において日経ダウ平均3万8,915円の史上最高値で越年した。2年に入ると状況は一変した。株式、債券、円レートがともに大幅な値下がりを示し、いわゆる“トリプル安”となった。

株式についてみると、株価上昇が続いた昭和58年から平成元年までの7年間に、約390兆円のキャピタルゲインが実現益と化し、評価益の大きさは440兆円に達した。しかし、株価が暴落した平成2年には一転して15兆円のキャピタルロスが発生し、評価損は250兆円を超えるに至った。バブルが一気に吹きとんだ感じである。

現在は昭和60年代に膨張しすぎた金融経済が、よりノーマルな状況へ復帰しつつある過程といえよう。

表6-1-8
公定歩合の推移

変更実施年月日	公定歩合
	%
昭和 62. 2.23	2.50
平成 元. 5.31	3.25
10.11	3.75
12.25	4.25
2. 3.20	5.25
8.30	6.00

日本銀行「経済統計年報」(平成2年)

表6-1-9 上場株式時価総額(全国市場)
(単位:百万株、億円)

年 末	会 社 数	上場株式数	時 価 総 額
昭和 45	1,580	118,998	168,247
55	1,729	216,023	799,523
56	1,745	230,646	948,615
57	1,769	240,199	1,012,416
58	1,789	249,023	1,312,309
59	1,802	258,575	1,674,957
60	1,829	268,126	1,962,216
61	1,866	277,570	2,930,279
62	1,912	290,534	3,456,022
63	1,967	305,620	4,880,651
平成 元	2,019	324,471	6,301,219
2	2,071	338,267	3,935,949

資料:東京証券取引所調べ

第2節 愛媛県の産業と経済の動き

1. 県内経済の動向

回復への足取り

わが国の景気は、昭和58年2月を底として、60年11月まで33カ月間にわたって回復と拡大が続いた。これはアメリカ経済の回復と輸出の好調を梃子として、民間設備投資が大幅に増加したためである。

県内の景気も、58年の秋に底を打ち、同年の暮れから回復に転じた。設備投資は、同年の中頃から原燃料コストの低下による収益の好転と新規受注増を反映して、紙、パルプ、電気機械などで活発化する動きがみられた。しかし、住宅投資、公共投資は伸び悩み、消費も盛り上がりに欠けた。総じてみれば、県内景気はようやく悪化に歯止めがかかったものの、需要面では低迷の域から脱するには至らなかった。

59年は、国内景気の回復と輸出の好調により、生産が著増して雇用者数の増加をもたらしたものの、全面的な景気回復には至らなかった。県内の鉱工業生産指

表6-2-1 愛媛県鉱工業生産指数

	55年基準	60年基準
昭和 56	97.4	—
57	93.1	—
58	91.3	—
59	98.9	—
60	97.5	100.0
61	95.2	97.5
62	—	93.9
63	—	99.1
平成 元	—	106.0
2	—	108.2

資料：愛媛県

表6-2-2

百貨店売上げの推移

(単位：百万円)

	百貨店売上高
昭和56年	672
57年	687
58年	687
59年	686
60年	699
61年	731
62年	752
63年	800
平成元年	863
2年	899

資料：百貨店協会

数(55年=100)は、56年に97.4、57年には93.1、そして58年では91.3と、3年連続低下のあと、59年には98.9となって前年比8.3%の上昇となった。上昇の原因は、アメリカ経済の好況にともなう輸出の伸長を背景として、紙・パルプ業で大型の設備投資が行われたうえに、中小製造業でも当初の投資計画を増額修正する動きが広がったことによるものであった。

しかし、個人消費の面では、百貨店売上げは前年比0.1%減(今治高島屋が閉店された影響を含む)、乗用車販売台数は2.7%減と、いずれも盛り上がりを欠いた。

60年の後半に入ると、輸出が頭打ちの様相を強めた。しかし、設備投資は、紙、パルプ、一般機械などの製造業で合理化・省エネルギー投資が行われたのに加えて、非製造業でも店舗新增設投資が持ち直すなど、年間を通じて高目の水準を持続した。

また、個人消費も、家計所得の増加を反映して堅調に推移したほか、住宅投資は、減税など住宅建設促進策が効を奏して立ち直りに転じた。このように県内景況は業種間の跛行性をともないながらも、おおむね底堅い動きを続けた。しかし、このような状況は長くは続かなかった。

円高を乗り越えて

昭和60年半ばから景気のかげり現象がしだいに拡大していくなかで、10月以降、円高の進行は急ピッチとなり、輸出企業を中心に企業マインドは慎重になった。

61年に入り、円高が長びいて輸出の減退がしだいに顕著になってきたため、製造業の生産は低下した。円高の進展は県内産業にさまざまな影響を及ぼした。海運では外航船が厳しい経営を余儀なくされたほか、本県経済をけん引してきた造船、中小鉄工、繊維をはじめ輸出関連産業も大きな打撃をうけた。とりわけ今治市、宇和島市、伯方町、大西町などの造船業と新居浜市の非鉄金属・産業機械産業およびその関係企業の雇用調整が、地域経済に大きな影響を及ぼした。

円高の一層の進展で経営状況が深刻になってきている中小企業者のために、「特定地域中小企業対策臨時措置法」が61年2月に公布・施行された。制定の目的は、

中小企業の新分野事業進出の円滑化と特定地域の活性化にあった。特定地域には全国で51地域、本県では今治・新居浜地域の2市3町および宇和島市が指定された。なお、愛媛県でも62年4月に不況対策本部が設置され、経営安定・雇用安定対策が発動された。

表6-2-3 物価指数の推移 60年=100

	卸売物価指数	消費者物価指数
昭和 56	102.3	92.2
57	102.1	94.4
58	102.3	96.3
59	103.0	98.2
60	100.0	100.0
61	95.3	100.5
62	94.0	100.1
63	94.3	100.3
平成 元	95.5	102.3
2	96.4	105.0

資料：松山市・総務庁

(注) 卸売物価指数の59年までは、55年=100

一方、原材料の多くを輸入に依存する紙、パルプ、タオル、石油の産業では円高メリットを享受した。それが設備投資意欲を刺激し、国内需要の伸びと相まって生産能力を向上させた。また、円高メリットの還元が強く叫ばれるようになり、電気、ガスなど公共料金の値下げが行われた。このため、62年の消費者物価は前年比でわずかながらマイナスとなった。

円高の進行は、県内の中小企業に海外へ目を向けさせ、また海外進出を促す追い風となった。生き残り戦略の一環として、昭和63年から平成元年にかけて繊維品、日用品、化学品などの一部のメーカーが、納入先企業の海外進出にともなうて、あるいは自ら安価な労働力を求めて、主として東アジア諸国へ進出していった。

好景気を謳歌

政府による緊急経済対策の発動と低金利の定着もあって、昭和62年頃から個人消費が堅調な足どりを続け、公共事業も国や県の積極的な発注により前年を上回る推移を示すなど、国内需要は、緩やかながらも着実に回復基調をたどった。

紙・パルプ業や流通業の設備投資が続く一方、63年の瀬戸大橋の開通を控えて、道後温泉地区のホテル、旅館では新装、増築が盛んに行われ、その規模は百数十億円にのぼった。県内企業の生産、収益、景況感が順次回復してきたほか、雇用も夏場以降急速に改善された。雇用調整を終えた造船と重機械では、国内向けを

中心に受注が持ち直した。このほか、合成繊維や繊維品でも内需転換が進み、構造変革をなし遂げた。

こうした状況のなか、県内におけるアパート、マンションなどの貸家建設は、建築費の安定、貸家採算の上昇、土地有効利用意識の向上などから好調に推移し、持家建設と対照的な動きを示した。なかでも賃貸マンションが60年度上半期の貸家着工の80%以上を占めた。このように景気回復過程で、とりわけ建設が著しく伸びたのは貸家で、続いて62年春頃から持家、分譲住宅へと波及していった。県内の金融界ではこれに対処し、アパート・ビルローンなど個人向けとしては破格の大型ローンを登場させた。

63年は、一部の構造不況業種をかかえつつも、個人消費、設備投資を中心とする内需の増大により、県内企業の設備投資が盛り返したほか、雇用も著しく改善された。地域間の景況差も縮小した。個人消費では、賃金・雇用の増加を背景に、百貨店の売上げや乗用車・家電の販売が好調であった。また、4月の瀬戸大橋開通にともなう観光客の増加から、道後温泉など観光業界の活況が目立った。道後温泉旅館組合の調べによると、63年の同組合加盟の旅館、ホテルの宿泊客は140万人に迫り、前年比

表6-2-4
公共工事請負額の推移
(単位：百万円)

年度	請負金額
昭和 56	165,863
57	147,965
58	149,980
59	161,374
60	158,341
61	168,193
62	187,299
63	205,661
平成 元	235,414
2	263,503

資料：西日本建設業保証

表6-2-5
住宅着工数の推移
(単位：戸)

年次	新設住宅戸数
昭和 56	13,555
57	14,134
58	12,559
59	12,775
60	13,053
61	14,639
62	16,500
63	15,857
平成 元	16,295
2	15,745

資料：建設省

表6-2-6 四国4県の観光客(県外客)入込数 (単位：千人)

	昭和59年	昭和60年	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成元年	元成2年	62年=100
香川県	4,924	5,269	5,155	4,094	10,351	8,265	7,583	185.2
徳島県	4,671	6,119	5,476	5,171	5,867	5,464	5,406	104.5
愛媛県	6,009	6,010	6,308	6,086	7,581	7,545	7,274	124.4
高知県	4,238	3,846	4,005	3,950	4,524	4,814	4,711	119.3
合計	19,842	21,244	20,944	20,111	28,323	26,088	24,974	124.2

資料：各県

57.5% の高い伸びを示した。低迷が続いていた輸出も、秋口から東南アジア向けの合成繊維原料や船舶を中心に活発となった。

平成元年の国内景気は、設備投資、個人消費を中心とする内需の拡大を背景に、一貫して拡大基調が続いた。

好況が長びくなかで県内の人手不足感はしだいに強まり、ほぼ全域、全業種にわたって労働力需給は引き締まった。特に労働集約的な中小鉄工、鋳物、造船などでは深刻な人手不足や下請けの確保難に見舞われた。このため、賃金や下請工賃が上昇し、年間平均賃金上昇率（臨時給を含む合計）は7.0% と、前年に引き続いて高い伸びとなった。

こうした賃金や下請工賃あるいは円安による原材料価格などの上昇を製品価格に転嫁する動きがしだいに現れた。

消費税導入直前の平成元年3月に一部商品の買いだめ現象が生じたが、大きな影響はなかった。同年夏以降、消費は再び持ち直し、高級品を指向したファッション衣料、自動車などの売行きは好調となった。しかし、2年に入ると、しだいに景気の伸びが鈍化する兆候が出はじめ、高級車ブームを巻き起こした自動車販売は頭打ちを示すようになった。加えていわゆるバブルの崩壊により株安、ゴルフ会員権安、マンション安の状況となったが、本県においては、もともとバブルの恩恵が少なかったこともあって影響は軽微にとどまった。

余波としての地価上昇

県内の地価は、昭和60年から63年までは前年比2%以下の低い上昇が続いた。しかし、瀬戸大橋の開通と残る二つの本州四国連絡橋の着工を前にして、投機目的とみられる県外資金の流入および東京、大阪、名古屋などの地価高騰の波及により、昭和63年から平成2年にかけて四国4県の地価の上昇に弾みがつき、2年の夏頃にはピークに達した。

表6-2-7 求人倍率の推移
(単位：倍)

年次	有効求人倍率
昭和 56	0.61
57	0.56
58	0.57
59	0.61
60	0.64
61	0.60
62	0.64
63	0.95
平成 元	1.09
2	1.25

資料：愛媛県

こうした地価上昇の動きに対し愛媛県は、地価監視区域制度を導入し地価の鎮静化に取り組んだ。地価監視区域として、2年4月1日から松山市の中心商業地およびその周辺地域約774ヘクタールおよび「えひめ瀬戸内リゾート開発構想」の重点整備地区約2万6,737ヘクタールが、続いて同年10

表6-2-8 地価変動率の推移 (単位：%)

年次	住宅地	商業地	工業地	計
昭和 58	5.5	3.0	2.3	4.6
59	2.9	1.4	0.7	2.4
60	2.1	1.3	0.7	1.8
61	1.7	0.9	1.0	1.4
62	0.9	0.8	0.7	0.9
63	0.8	3.2	0.4	1.4
平成 元	2.1	4.5	0.6	2.6
2	6.4	11.5	4.8	7.7

資料：愛媛県

(注) 各年1月1日現在調査結果の前年比上昇率

月1日からは松山市・伊予市・松前町・砥部町の2市2町の市街化区域全域がそれぞれ指定された。この結果、地価の騰勢は平成2年度地価調査時期(2年7月1日現在)をピークとして、2年4月から実施された政府指導の不動産融資総量規制と相まって同年夏以降鈍化していった。続いてバブル経済の崩壊からマンションの売行きも急落、さらに用地の需要も減少した。

2. 進む構造調整

農産物の輸入自由化と農業

昭和50年代半ばからアメリカのカリフォルニア州とアリゾナ州の農家は、国会議員を通してオレンジの自由化を強く訴えてきた。こうしたなか、果汁を含むオレンジの輸入枠について、53年12月に第1回の拡大、続いて59年4月には第2回の拡大が行われ、同時にグレープフルーツについても61年からの自由化が決定された。そして63年6月の第3回の交渉では、オレンジ生果は平成3年から、また果汁についても順次枠を拡大し、4年からそれぞれ完全自由化することが決定された。

愛媛県の温州ミカンには、昭和30年代には儲かる商品作物と評価され、果実消費量の拡大にも裏打ちされて驚異的な生産の拡大が続いた。30年代後半から40年代前半にかけて、愛媛のミカン園の面積は毎年1,000ヘクタール以上拡張してい

第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

表6-2-9

温州みかんの栽培面積・生産量・価格

(単位：トン、円/kg)

年 度	栽培面積	生産量	卸売価格	年 度	栽培面積	生産量	卸売価格
昭和 45	21,500	387,300	99	昭和 55	16,500	406,900	160
46	22,000	383,400	100	56	15,800	380,900	170
47	22,800	613,000	67	57	15,200	404,200	151
48	22,800	608,800	85	58	14,900	408,200	152
49	22,700	525,000	111	59	14,600	272,800	231
50	22,100	611,000	94	60	14,200	328,600	188
51	20,800	473,500	150	61	13,800	321,100	176
52	20,100	557,900	119	62	13,600	369,100	133
53	19,000	457,600	154	63	13,200	323,000	179
54	17,800	542,900	119	平成 元	11,200	315,300	177

資料：愛媛県青果農業協同組合

った結果、生産量は急速に拡大し、38年にはミカン、ハッサクなどのかんきつ類が、また43年には温州ミカンがそれぞれ日本一となった。ところが過剰生産がたたり、温州ミカンのキロ当たりの価格は43年は65円、47年には61円というように暴落した。

このため生産過剰対策としてとられたのが果汁化であった。45年から農林水産省の補助事業としてみかん果汁工場の設置が開始され、県内でも、愛媛県青果農業協同組合連合会、宇和青果農業協同組合に工場が建設された。これにより、み

表6-2-10

ミカンの転作実施状況

(単位：ha)

年 度	転 換 実 施 面 積										合 計
	う ん し ゅ う み か ん					中 晩 か ん					
	他果樹	他作物	植 林	廃 園	計	他果樹	他作物	植 林	廃 園	計	
昭和63	168	49	399	986	1,602	185	44	68	204	501	2,103
平成元	(1.8) 51.0	15.0	97.7	301.1	466.6	(6.7) 59.6	13.9	18.5	52.1	150.7	617.3
小 計	(1.8) 219	64	497	1,287	2,069	(6.7) 245	58	87	256	652	2,720
平成2 (計画)	(2.8) 44.8	11.2	51.0	215.7	(2.8) 322.7	(10.8) 58.1	14.7	15.7	69.4	(10.8) 157.9	(13.6) 480.6

資料：愛媛県

(注) () は高接による転換で外数。

かん果汁工場は生産と消費のバランスをとる機能を果たすこととなった。ことに本県のみかんジュースは、積極的な販売促進により銘柄品として評価されるようになった。

その後も生産過剰に対処するため、甘夏かん、ハッサク、伊予かんなど中晩柑への転換が促進された。63年からは自由化対策として、3カ年計画でミカン園2万2,000ヘクタールの廃園と転換が進められた結果、62年を底にバランスがとれはじめ、ミカン栽培はやや持ち直した。なお、みかんジュースは一時中東向けに輸出されていたが、円高による採算の悪化で中止されるに至った。

揺れ動いた商業

平成元年9月から開始された日米構造協議で、わが国の流通制度の複雑性が指摘され、「大規模小売店舗法」（大店法）の改正および国際的にみて不透明と映るリベート、返品制度、メーカーによる希望小売価格の設定などの商慣行の改革が勧奨された。

大規模小売店舗の進出が地元商業者に与える影響は大きく、県内都市部においては、幾度か大手県外資本が進出し、その度ごとに地元商店街や零細商店への打撃が懸念された。ことに県都松山市においては、43年から57年にかけて地元商業者への影響を考慮して、計画規模（店舗面積）の縮小を条件に、百貨店やスーパーマーケットの進出ないし拡張が認められるという経過を繰り返してきた。



アーケード街になった大街道

61年には、数年後に迫った瀬戸大橋の開通にともなう商圈広域化に対応して要望が出されていた既存店の増床が認められた。その後、平成2年5月に発せられた通商産業省の大店法の運用改善通達により、平成3年8月に県外資本大手スーパーの松山市進出が認められることになった。

表6-2-11 大型店の出店状況

	店舗数 (店)	店舗面積 (㎡)	1店舗当りの 店舗面積(㎡)	人口1千人当り 店舗面積(㎡)
徳島県	30	145,925	4,864	173.1
香川県	30	132,855	4,429	129.2
愛媛県	52	244,621	4,704	159.4
高知県	21	85,864	4,089	102.0
四国計 (対全国比)	133 (3.0)	609,265 (2.1)	4,581 (一)	143.4 (一)
全国	4,376	28,734,225	6,566	234.9

資料：四国通産局調べ（平成元年6月1日現在）

このように相つぐ大手スーパーの進出に対抗して、地元商店街も買い物の楽しさを演出するためにアーケードの新装などを行った。ことに、46年のいよてつそごう開店、55年の銀天街アーケードの一新によって客足が遠のきがちであった大街道商店街が、広場としての機能を持たせるため57年10月に道幅を広げ、アーケードも延長して全国の地方都市でも指折りの商店街に生まれ変わった。このほか、57年4月には宇和島袋町商店街、63年4月には松山市道後商店街と今治銀座商店街でそれぞれアーケードの新装およびカラー舗装が完成した。

進む社会基盤投資

昭和40～50年代を通じて、全国で用水、道路、エネルギーなどの社会基盤投資が行われてきた。愛媛県においてそれが一層活発になったのは50年代後半になってからである。その動きを最も象徴しているのは本州四国連絡橋今治～尾道ルート of 動静であった。

同ルートは、児島～坂出ルート、神戸～鳴門ルートとともに、架橋決定直後にわが国を襲った第1次石油ショックにより、48年11月には着工が延期されていた。その後、わが国経済が第1次石油ショックによる混乱から素早く立ち直ったのをうけて、50年8月には早期に完成すべきルートとして児島～坂出ルートが決まり、今治～尾道ルートでは、大三島と伯方島とを結ぶ大三島橋および広島県の因島と向島とを結ぶ因島大橋とが当面建設すべき橋とされた。そして54年5月に大三島橋が、また58年12月には因島大橋がそれぞれ開通した。



大三島橋

56年3月に着工していた伯方・大島大橋（伯方島～大島間）は63年1月に開通、61年5月に着工した生口橋（広島県因島～生口島間）は平成3年12月に開通した。そして63年5月には来島大橋（四国本土～大島間）、平成2年8月にはルートで最後に残されていた多々羅大橋（本県大三島～広島県生口島間）の建設がそれぞれ着工され、西暦2000年までにはルート全通の見通しがついた。

これに先立ち、昭和63年4月には児島～坂出ルートの世界最大の鉄道併用橋「瀬戸大橋」が完成して四国は本州と地続きとなり、ここに四国の交通体系は大きな変ぼうを遂げることになった。

一方、60年3月には四国で初めての高速道路が開通した。土居～三島・川之江間の11キロメートルである。その後、用地の買収と建設工事が進み、62年12月には三島・川之江～善通寺間が、また平成3年3月には土居～いよ西条間がそれぞれ開通するなど、四国もようやく本格的な高速道路時代を迎えた。

3. 新しい産業の芽生え

製造工場の撤退

昭和57年から61年にかけては製造業が大きく構造転換を迫られた時期であった。

57年3月の丸善石油松山製油所の閉鎖、同年9月の住友アルミニウムの製錬部門の休止、59年2月の住友化学工業の新居浜市多喜浜工業団地への進出断念、59年12月の住友アルミニウム東予工場の閉鎖などが相ついだ。これらは、いずれも地域の中核工場であり、また雇用者も多かったため地域経済に与えた影響は大きかった。その後も住友系企業の合理化による人員整理と今治東洋紡績の工場閉鎖が続いた。

表6-2-12 企業倒産状況
(単位：件・百万円)

年次	件数	負債総額
昭和 58	245	31,238
59	245	37,957
60	202	35,924
61	149	21,947
62	113	14,928
63	151	34,612
平成 元	94	7,312
2	73	21,786

資料：東京商工リサーチ調べ
(注) いずれも年間計

加えて円高の進行と韓国造船業の急速な台頭により、全国でも有数の規模を誇っていた県内の造船所は苦境におちいった。61年には来島どっくの経営危機が表面化し、金融団主導の再建にゆだねられることになった。今治・八幡浜・宇和島地区の造船所も人員整理を行わざるをえない事態に立ち至った。

松山地区の農業機械業界においても合理化を余儀なくされる状況となった。

工業立県の体質転換

昭和59年頃からは、しだいに先端技術を主体とした最新鋭工場の進出がみられるようになった。その代表格が三菱電機の西条市への進出であった。同工場は59年4月に四国では初めてのLSI(高度集積回路)の一貫自動化量産工場として建設された。その後、松下寿電子工業一本松工場の操業開始(60年1月)、四国電力伊方原子力発電所3号機の着工(61年11月)なども新しい動きとして注目を集めた。

東予地区の6市7町3村は、38年に新産業都市に指定されて以来、地域の総合的な発展をめざして工業用地の造成、輸送用施設の整備、用水の確保、住宅、上下水道、教育、厚生施設の整備など、工業立地条件の改善と都市基盤の整備を促進してきた。その結果、東予地区には石油、化学、非鉄金属、紙、パルプなどを中心とした大規模な工業集積が形成され、素材供給基地として工業生産の増大、商業の発展と雇用の拡大、さらには人口の増加、所得水準の向上がもたらされた。

この間わが国は、二度にわたる石油ショックを経て経済の安定成長への移行、

経済のソフト化・サービス化の進展、新興工業国の追上げなどの大きな環境変化に直面することになった。

県内では電機を中心とした加工組立産業の進出などの新たな動きもみられたが、一方ではこれまで中核をなしてきた石油、化学、非鉄金属などの素材産業は停滞が続いた。これらの素材型産業が急速な立ち直りをみせたのが、63年からの3年以上にわたる好況であった。この原因は国内需要の盛り上がりに加えて、アメリカの好況が長期間続いたことにもよるが、素材型産業自体が、追上げをはかる新興工業国にはできない製品を開拓し、自らの体質を変えようとする努力が奏効したことも大きかった。

高度技術化への道

愛媛県は「高度技術」を核にした地域経済の自立化、活性化をはかるため技術立県構想を打ち出し、そのプロジェクトとして昭和60年から「愛媛テクノポリス」の建設に取り組むことになった。この構想は、大学や各種の学術研究機能が集積する松山地域と工業が集積する新居浜・西条地域の6市6町を圏域とし、学術・研究、応用・実証試験など工業のハイテク化によって豊かな生活環境の実現をめざすものであり、63年4月に通商産業省により承認された。

大手コンピュータメーカーのソフトウェア子会社が県内で相ついで設立されたのも、59年から60年にかけてであった。これは地方における人材確保とソフトウェア開発需要の増大に対応したものである。

宇摩地区の大手製紙メーカーでは、平成2年までの3年間に製造能力向上のための大規模投資を集中して行ったほか、今治地区のタオル業界でも、新鋭織機の導入により生産過程の合理化を進めた。

「ニュービジネス」と呼ばれる多様なサービス産業が成長してきたのもこの時期で、人材派遣、警備業、ビルメンテナンス、各種レンタル、フィットネスクラブ、ベンチャーキャピタルなどが誕生した。

4. 県内産業と金融の動き

主要地場産業の動向

昭和58年から平成2年にかけて、県内主要地場産業の動向を述べれば、おおむね次のとおりである。

[海 運]

昭和56年から57年にかけて県内の海運業は、内航、外航ともに世界同時不況と国内の景気回復の遅れにより、不況から脱出し切れない状況が続いていたが、58年もこの傾向は変わらなかった。

内航貨物は主力の鋼材やセメントの輸送量が大きく落ち込み、また、建築資材や原材料などの荷動きも鈍って船腹過剰は深刻となり、収益は悪化した。船舶コストの30%を占める燃料価格の値下がり、かえってオペレーターから用船料の引下げを求められる理由になった。年末には荷動きが活発となる気配をみせたが、素材型産業の停滞が大きく、全般的には輸送量の増大につながらなかった。近海船も同様に荷動きの鈍化が続いており、船腹過剰による用船料の低迷で収益の好転は望めなかった。

59年に入ると、回復の兆しがみえてきた内航貨物は、積荷の主力である鋼材、灯油などの荷動きが好調となり、年央からは景気回復に支えられて機械類や農産物の荷動きも活発になった。近海船は主力の南洋材の荷動きが今ひとつで、船腹の需給は引き続き軟調に推移した。

60年初頭は、鋼材や機械類の荷動きが堅調であったため、内航貨物船の需給はやや引き締まったが、夏以降になる貨物輸送量の伸びが鈍化をはじめ、用船料も全盛期の70~80%程度の水準にとどまった。近海船は中国航路が鋼材の輸出を中心に活況に向かったものの、中国主要港での長期滞船が影響して採算面の改善は実現しなかった。外航船主筋では円高のため円換算の手取額が減少するケースが発生した。

61年に入ると、景気の減速にともなう、鋼材の需要が製造業を中心に低迷したため、鋼材の荷動きが鈍くなり、内航船の一部には積荷不足も発生した。夏以降になると景気の減速感が一段と高まり、荷待ち停船や半腹輸送もみられるなど、船腹の需給は緩和の傾向を強めた。近海船も東南アジア向けの機械類の輸出が鈍化したうえ、ドル建てのため円高による為替差損が発生して採算は一層悪化した。

62年になっても、鋼材の減産による荷動きの減少で、内航船は大型船を中心に船腹需給が一段と緩和した。非操業期間の長期化にともなう、定期用船契約から委託用船契約へ変更するところが現れはじめたが、後半に入ると、政府による内需拡大策や関西新空港の建設で、砂利、鋼材、石油製品の荷動きが活発となってきたため、外航船を内航船に振り替えるオペレーターが出てきた。

63年は、景気回復や大型プロジェクトの波及効果で、主力の鋼材を中心に荷動きは順調となり、内航の一部船種では船腹不足を生じる状態となった。委託用船契約から定期用船契約に戻る船舶も多く、契約更新期前に用船料を引き上げる動きも出てきた。その結果、用船料は前年比10～15%程度上昇した。近海船も好調で、国内住宅建設の伸びを背景に、南洋材の輸入およびアジア諸国に向けての工業製品、電気製品、繊維製品の輸出が活況を呈した。

表6-2-13 県内内航船腹量の推移

		昭和58年度		平成元年度	
		隻数	総トン数	隻数	総トン数
鋼 船	貨物	537	244,958	519	242,236
	油送	341	266,760	397	295,952
木	船	88	10,546	129	15,265
合	計	966	522,264	1,045	553,453

資料：愛媛内航海運組合連合会

表6-2-14 愛媛県内経営形態別海運業者(内航)数
(平成2年3月末現在)

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
31	609	47	687

資料：愛媛内航海運組合連合会

平成元年も、内航船は全国的な景気拡大を背景として船腹需給のひっ迫状態が続いた。特に、年初は4月からの消費税導入を控えて駆け込み需要が起こり、セメント、パルプ、紙などでは積み残しが発生するほどであった。近海船もアジア諸国からの輸入増加と製造業の海外進出による機械類の輸出入の増加で船腹の需要

が強まった。

2年の前半は依然として内航船の船腹不足が続き、そのため船員不足が深刻化したこともあったが、年半ばになって、景気の先行き不透明感が広がり、一般貨物にかげりがみえはじめた。こうしたなかで、船員不足による人件費の上昇と金利負担の増加に耐えられず売船をする船主が現れるようになった。近海船は対中国貿易の低迷、南洋材需要の鈍化のほか、円高の追い討ちをうけてじり貧状態となった。

[造 船]

昭和56年から57年にかけて長期化する海運不況の影響をうけて、全国造船所の受注が大幅に減少したうえ船価が低下するなど、造船業界の不況色は一段と濃厚になった。しかし、県内の造船所は、輸出船の比率が比較的良かったため、全国水準に比べると受注の落ち込みは小幅にとどまっていた。

58年も、長びく海運不況で造船所の操業度が前年の80%程度にまで低下したため、下請業者の解雇や工賃のカットが行われた。特に、小型内航船専用の中小造船所のなかには新規受注の見通しが立たない所もあった。

59年になると、海運業界の減船対策もあって受注競争は厳しいものがあったが、景気の回復にともなう荷動きの立ち直りと船価の底値感から船主の建造意欲が向上し、受注量は増加に向かった。中小造船所の受注は、小型船、近代化船、特殊船を中心に回復したが、近海船は伸び悩んだ。

60年夏以降は、海運の荷動きにかげりがみえはじめるとともに近海船が不振であることから、中堅造船所が小型内航船分野に進出するようになった。そのため、受注競争は一層厳しくなり低船価状態が続いた。

61年に入っても、内航船分野における新造船の受注は低迷の度合いを強めた。造船所のなかには操業を維持するため、建造ペースをスローダウンしたりアイドル船台が発生する所も出てきた。近海船分野も、用船料の低迷と円高による収益の悪化で、船主筋の建造意欲が極度に減退したため、内航船分野へ参入する造船所が相ついだ。

62年夏以降になると、大型建設工事の波及効果により建築資材などの荷動きが活発になったことから、内航船の受注は順調に推移した。受注残は貨物船、タンカーを中心におおむね6～9カ月分を確保、受注船価も好況時の10%減程度にまで挽回した。また、近海船の受注船価は、ドルベースではやや強含みとなったが、円換算では依然として採算ラインを下回ったままであった。そのため、引合いはあっても受注には結びつかず、中堅造船所は、収益性が低い内航船分野での操業を強いられた。

63年に入ると、海運市況の好転を反映して砂利船や一般貨物船の建造意欲が高まったのをうけて、操業度は80～90%の高水準となり、船価も底値との比較では10%近く回復した。年央以降は1年近い受注残を確保してフル操業状態になったが、その後はスクラップ権利価格の高騰から建造意欲は減退した。

平成元年には、前年末にスクラップ権利価格の抑制策が打ち出されたこともあり、貨物船を中心とした新規受注の増加で高操業が続いた。しかし、その一方では不況時の雇用調整が尾を引いて、人手不足、下請け不足が深刻となった。後半に入ると、人件費や資材・機器価格が大幅に上昇したため、各造船所とも選別受注を強化した。外航船分野でも、市況の好転、韓国の競争力低下、近海船の代替建造期入りなどから引合いは増加したが、建造コストの先行き不透明から、納期の長い受注は手控える傾向がうかがえた。

平成2年もほとんどの造船所がフル操業を続けたが、人手不足のため、操業のペースダウンを余儀なくされるようになり、4月以降には、資材の値上がり、人件費の上昇、金利負担の増加などの影響をうけて受注姿勢は慎重となった。後半に入ると、船価高、金利高、円高などにより船主の建造意欲は減退し、引合いも

表6-2-15 愛媛県内造船工場数 (平成2年3月末)

	松山・今治	宇和島	新居浜	合計
500総トン以上の鋼船造船所	29	7	1	37
500総トン未満の鋼船造船所	6	5	4	15
木造船工場	0	10	0	10
合計	35	22	5	62

四国造船協議会『平成元年度・管内造船資料』

一時ほどの勢いがなくなった。

[中小鉄工]

新居浜・西条地区の中小鉄工は、昭和56年から57年にかけて高操業を維持する建設機械、産業・運搬機械関連と、親企業の不振の影響をうけて受注の減少、受注単価の低下から減収減益が続くアルミニウム・化学関連とでは対照的な状況を呈していた。

58年に入ってもアルミニウム・化学関連では、大手企業間の激しい受注競争をうけて親企業からの値引き要請が強く、また、同業者間の過当競争もあって収益率が低下した。好調であった建設、産業・運搬機械関連でも受注が減少に向かい、1カ月未満という短納期の受注が増えたうえに受注単価の引下げ要請が出されるなど、受注状況は厳しさを増した。

59年夏場以降、産業・運搬機械関連では、親企業の生産が活気を帯びてきたことから受注は増加に向かったが、単価が低水準のため収益状況は今一步の感があった。アルミニウム関連では、年末における住友アルミニウム東予工場の全面停止で受注の確保が難しくなったが、化学関連は親企業からの受注の増加で前年並みの水準を維持した。

60年も受注の増加は続いた。しかし、当業界では、大手企業間の激しい受注競争で親企業からの安値受注が定着し、受注は増えても収益は改善されない状態であった。また、短納期、単品ものが増えるなど、受注内容は悪化した。

61年に入ると、円高と過当競争による親企業の受注不振で下請け受注が減少し、操業度は前年比10～30%低下した。このため新規受注先の開拓や異業種交流など、営業、技術の両面で企業体質の強化に取り組んだ。

62年になると、産業機械関連の受注が急激に落ち込み、操業度も繁忙期の半分程度に低下した。他地域との競合も激化し、採算割れ受注に走らざるをえない状態となった。一方、運搬機械関連は、親企業の電力関連設備や港湾施設などの大型受注を反映してまずまずの生産水準を維持し、操業度は上向いた。

63年は全国的な景気拡大のなかで、親企業の業況が好調となったうえ、不況時

に開拓した新規取引先からの引合いも順調で、受注量は大幅に増加した。産業・運搬機械関連では、親企業のほか製紙関連からの受注も活発となり、フル操業をするまで回復した。化学関連でも、化学業界の好況を反映して高操業となるなど、業況は全般的に持ち直した。5月23日には新居浜市内の3組合が一本化されて新居浜機械産業協同組合が設立された。

平成元年に入っても、親企業からの受注に加え、県外メーカーからの建設機械、印刷機械、製紙機械関連の受注は活発であった。受注残は6カ月から1年分を確保し、受注単価も選別受注の強化から一段と改善された。その一方で人手不足は若年労働者や技能工を中心に深刻となり、一部では受注を見送る動きさえ出てきた。

平成2年の業況は順調で、前年を上回る操業状態が続いた。一方、技能工や若年労働者の不足は慢性的になり、操業時間の延長で対応する状況となった。この年、これまで未組織だった周桑地区の下請鉄工業24社によって周桑鉄工業協同組合が設立された。

[製紙業]

不況にあえいでいた製紙業界は、昭和56年以降、大手メーカーの不況カルテルと設備新增設休戦による需給調整および中小メーカーの在庫調整により、ようやくどん底から脱出した。

58年には、通商産業省のガイドラインにそった生産調整により、上級紙の需給は改善に向かい、生産量は前年を5%近く上回った。中小メーカーが主力としている家庭用紙および設備を増設した大手メーカーのティッシュペーパーは2桁の伸びをみせた。

表6-2-16 新居浜・西条地区の鉄工関連3業種の事業所数・従業者数・製造品出荷額等の推移 (単位：所、人、億円)

年次	事業所数	従業者数	製造品出荷額等
昭和 58	214	7,500	1,666
59	210	7,331	1,409
60	215	7,360	1,407
61	210	6,911	1,304
62	207	5,873	1,123
63	215	6,194	1,265
平成 元	214	6,849	1,663
2	219	8,113	1,800

『愛媛県工業統計調査結果報告書』

(注) 1. 鉄工関連3業種とは「鉄鋼業」「金属製品製造業」「一般機械器具製造業」

2. データは従業者数4人以上の事業所

59年初頭には、渇水による50%給水制限の実施で生産は一時減少したが、年間では景気の回復に支えられて、包装用紙や印刷用紙を中心に生産は増勢を持続した。しかし、収益面では、輸入原料パルプの値上げ、生産過剰、市況の軟化によりいまひとつ改善が進まなかった。低迷が続いた板紙では、産業構造改善法にもとづく設備の休・廃止が実施された。

60年になると、新聞用紙は全国的に発行部数が伸びているなかで生産が伸び悩んだ。家庭用紙分野も夏場に10%程度の自主操短を実施したものの、問屋筋が当用買いの姿勢を強めたこともあって在庫が増加した。板紙については原料高製品安の状況は変わらず、製品価格の復元は実現しなかった。

61年は、円高不況を反映して紙類の消費が伸び悩み、全般的に在庫は高水準となった。特に新聞用紙は、円高で割安となったカナダ産の輸入が増加して市況は軟化した。大手メーカーでは、円高による輸入チップと燃料重油の値下がりによって収益は向上したが、中小メーカーは供給過剰により製品価格が頭打ちとなったため、安売りの自粛や減産の強化を実施した。

62年には市況は底を打った。増ページが続く新聞用紙をはじめとして、生産、出荷ともに増加し、不振を続けてきた板紙も、国内需要と輸出の伸びによって需給は引き締まり、生産は上昇に転じた。家庭用紙分野では、トイレットペーパーは原料古紙価格の安定から収益はまずまずの状態であったが、ティッシュペーパーは、輸入パルプの高騰、大手メーカーとの価格競争激化により収益は悪化した。

表6-2-17

愛媛県内紙の生産量

(単位：千トン、%)

年次	生産量	前年比
昭和 58	1,504	4.8
59	1,564	4.0
60	1,591	1.7
61	1,581	△ 0.6
62	1,590	0.6
63	1,843	15.9
平成 元	2,073	12.5
2	2,221	7.1

資料：四国通産局

63年になると、国内景気の拡大を背景に内需は依然旺盛で、紙の生産・出荷は過去最高を記録した。

新聞用紙の増ページやOA機器導入の進展にともなう、情報用紙の生産は大幅に伸長した。全国の大手メーカーを中心に設備投資意欲は旺盛で、特に新聞用紙業界では生産設備の新增設が相つぎ、県内の大手メーカーも新設備を稼働させた。

平成元年の紙の市況は引き続き好調で、生産、出荷は前年をさらに上回った。特に印刷・情報用紙の

生産の伸びが著しく、前年比30%増を記録した。家庭用紙では大手メーカーの参入が相ついだ。なかでもトイレットペーパー分野では、中小メーカーが古紙パルプの品質向上などの技術開発に努め、多様な製品を揃えて大手メーカーに対抗した。秋には、人材の養成や電力料金などの共通問題を解決することを目的に「四国地区パルプ工業連絡協議会」が設置された。

2年には各メーカーの新規設備の稼働開始で紙は供給過剰となり、在庫が増加して価格は軟化した。特に家庭用紙メーカーでは、需給バランスの崩れで在庫が増大したうえ人件費、物流費、燃料費、金利負担など、多くのコストアップ要因をかかえ込むことになった。

[タオル製造業]

昭和58年のタオルの生産と出荷は、問屋筋の発注見合わせもあって、ともに低調のうちに終始した。特に、主力製品の一つであるバスタオルの売行き不振が著しく、在庫の積増しが進んだ。このような状況を乗り切ろうとする問屋筋は、当用買いで対応するとともに、短納期・小ロットの発注体制を敷いた。メーカー側でもこのように軟化した市況を回復するため、月1回の休業を申し合わせた。

59年になっても、主力のタオルケットが売行き不振におちいるなど、末端需要の伸び悩みで在庫は適正量のほぼ2倍近くまで膨らんだ。メーカーのなかには、欧米向けの輸出に力を入れたり、あるいは安値の中国綿糸の輸入を増やす所も出てきた。

60年に入ると、バスタオルを中心に在庫増は慢性的になり、製品価格や受注単価の低迷、出荷量の減少が続いた。10月以降、円高の影響で綿糸価格は大幅に値下がりしたが、製品価格の先行き値下がりを見通して値決めを渋ったり、注文を手控えたりする問屋が多かった。また、前年から力を入れはじめた輸出契約も円高により交渉は難航した。なお、2月には「地場産業振興センター」がオープンした。

61年には革新織機の導入にともなう過剰生産、慢性的な在庫増、また製品価格の低迷でメーカーの生産姿勢は慎重になった。しかし、秋口に入り、円高の一服

感、輸入品の減少で製品価格への値下げ圧力も弱まり、年末頃には翌シーズンに向けて操業度は上昇に向かった。

62年に入ると、多品種・小ロットの受注が増加し、浴巾タオルやおしぼりなどの小物およびギフト用商品の売行きが好

調となった。需要も4月頃になって前年をやや上回る水準まで回復したものの、大幅な革新織機の導入にともない生産過剰感はさらに強まることとなった。業界では企業の系列化、グループ化の動きが出てきた。

63年のタオルの需要は、タオルケットの分野で伸び悩んだのに対してプリントもの、シャーリングものあるいは刺しゅうものなど高付加価値製品の分野で増大した。しかし、年末にかけて天皇陛下ご重体による行事自粛ムードが広がり、記念品やギフト関連の需要にかけりがみえた。

平成元年になっても昭和天皇崩御による自粛ムードが続き、出荷は遅れ気味となった。3月になると、4月からの消費税導入を控えて仮需が盛んとなり、生産、出荷ともに前年を大幅に上回った。ところが6月に発生した中国の天安門事件、円安による綿糸価格の上昇で需要に低迷の兆しがみえはじめた。

2年には、バスタオル、タオルケットなど大型商品の出遅れが目立ち、先行き需要の不振が懸念されたため、メーカー各社は在庫調整および見込み生産の縮小など、減産体制を敷いて生産調整に努めた。一方、問屋筋の在庫管理が一層厳しくなり、メーカーがその分の在庫を肩代わりするケースが増えてきた。

[縫製業]

昭和57年にはアメリカの景気後退の影響をうけて輸出向け縫製品が頭打ちと

表6-2-18 愛媛県内タオル生産量・在庫量の推移

(単位：トン、%)

	生産量	前年比	在庫量	前年比
昭和 58	34,450	△ 4.5	6,950	△ 11.3
59	58,665	—	12,517	—
60	57,674	△ 1.7	13,005	3.9
61	57,172	△ 0.9	13,071	0.5
62	58,648	2.6	12,455	△ 4.7
63	61,254	4.4	13,235	6.3
平成 元	64,994	6.1	14,504	9.6
2	64,152	△ 1.3	15,464	6.6

資料：四国タオル工業組合

(注) 昭和59年以降算出方法変更

なったため、同年1月、日本輸出縫製品工業協同組合は、生産調整対策として設備の廃棄勧告を打ち出した。愛媛県下でもこれをうけて、ミシン2,403台、プレス機35台が廃棄された。

58年に入って、個人消費の後退からスラックス、ブラウスなど主力製品の生産を控えるメーカーが多く、収益は一段と悪化した。しかし、夏場には、国内景気の回復と好天気助けられて、受注、生産、出荷ともに上昇に転じた。一方、輸出メーカーは、受注競争の激化で仕事量の確保に苦しんだが、年央にはアメリカの景気が回復に向かうとともに輸出枠も拡大されたため、受注量はしだいに増加した。

59年の縫製品輸出は好調を維持した。国内ものは景気の回復から、夏のシーズンに入って受注、生産ともに大幅に好転した。このように輸出、内需縫製ともに高操業を続けたが、加工賃の伸び悩み、受注の小ロット化、原材料や人件費の値上がりによってコストが上昇したため、収益の改善には至らなかった。

60年には、日米繊維協定の関連で輸出の先行きが懸念される状況となった。アメリカ景気の先行き不透明、急激な円高の影響などで商社との成約交渉が難航して受注に影を落とした。

61年になると、円高の影響が一層はっきりとしてきた。輸出メーカーでは、アメリカの景気低迷の影響で新規の受注契約は進捗せず、受注量も10%程度減少する状況となったため、なかには内需向けに転向する所が出はじめた。内需メー

カーでは、国内景気の停滞もあって、商社や問屋筋からの小ロット化の要求が強く、さらに輸出メーカーの内需への転換と相まって受注競争は一段と激化した。

62年から63年にかけては、円高によって韓国、台湾などアジア諸国から安値縫製品の輸入が増え続けたため、国内の中・低級品メーカーの

表6-2-19 愛媛県輸出縫製品組合加盟企業の生産額
(単位：百万円)

年次	輸 出	内 需	合 計
昭和 58	3,889	12,911	16,800
59	4,123	13,807	17,930
60	4,172	12,878	17,050
61	3,537	11,408	14,945
62	2,916	13,454	16,370
63	1,199	12,481	13,680
平成 元	704	16,666	17,370
2	280	18,896	19,176

資料：愛媛県輸出縫製品工業協同組合

受注は大幅に減少した。しかし、紳士服など高付加価値製品を手がけるメーカーの受注は好調であった。一方、輸出メーカーでは、加工賃の大幅低下で収益の確保が困難となり、このため受注契約は例年になく難航した。

平成元年も内需の好調が続き、高付加価値製品を手がける高級品メーカーと、アジア諸国からの輸入品と競合する中・低級品メーカーとでは、受注量や収益の格差がますます拡大することとなった。4月の消費税導入後も、個人消費の好調に後押しされて受注量は高水準を維持した。しかし、多品種・小ロット化、技術の高度化、品質管理の強化など、流通サイドからの強い要請と人手不足が、メーカーの経営をしだいに圧迫するようになった。

2年に入ると、若年労働者を中心に人手不足は一段と深刻になった。輸出メーカーの内需転換は急速に進展した。国内ものは、年初の暖冬と急激な寒波の襲来などの天候不順が影響して売行きが伸び悩んだが、夏場は猛暑で売行きは好転し、内需メーカーではフル操業が続いた。

[削り節製造]

昭和58年から59年にかけては、カツオなどの原料魚価格が安値で安定したこと、生産と売上げが増加したことにより業況は好転した。夏場には、中元需要としての進物用の高級パック類や麺つゆが順調に売上げを伸ばした。

60年に入っても、需要は一般削り節から採算のよいパック類への移行がますます進んだ。イワシ、サバは大漁で安値となったが、主力のカツオが不漁のため、

表6-2-20 削り節生産高の推移

(単位:トン、%)

年次	愛媛県	全国	全国シェア
昭和 58	7,637	52,811	14.5
59	8,922	53,715	16.6
60	8,491	51,845	16.4
61	9,070	49,941	18.2
62	8,188	50,174	16.3
63	8,333	51,927	16.0
平成 元	8,537	53,340	16.0

農林水産省『水産物流通統計年報』

15%程度の価格アップとなった。中元時期の売上げは伸び悩んだが、歳暮時期には贈答用のパック類の売行きが順調で、年間を通じるとほぼ前年並みの売上げを維持した。

61年は円高の影響からカツオの缶詰輸出量が減少したため、原料カツオは供給過剰となって前年と比べ

て20～30%の大幅安となった。

62年から63年にかけて大手メーカーは、市場の成熟化から新製品開発に向けて設備投資を実施した。消費者の嗜好は一般削り節からパック類へと移行しており、このため多くの企業がパック類の生産を重視していく方針をとった。

平成元年になると、大手メーカーは、業容の拡大を狙って、だしの素、麺つゆ、チルド食品などの新製品の開発、新分野への進出をはかった。売上げは消費税導入の影響をあまりうけることなく前年並みとなった。

2年に入って一般削り節からパック類への移行が一段と進み、パック類が全生産量の60%を占めるまでになった。業界では、カツオ、サバの不漁続きによる魚価の高騰と人件費・物流費の上昇により、ほぼ10年ぶりに製品価格の値上げを実施した。

表6-2-21

JAS 格付生産実績（平成2年）

（単位：トン、%）

パ ッ ク 類			一 般 削 り 節			合 計		
愛媛県	全 国	全国シェア	愛媛県	全 国	全国シェア	愛媛県	全 国	全国シェア
2,622	3,964	66.2	1,337	2,426	55.1	3,959	6,390	62.0

資料：全国削り節工業協会

(注) JASは日本農林水産規格

[真珠養殖業]

昭和56年から57年にかけて、真珠は世界的な経済不況による需要の伸び悩みから、減産と価格下落のダブルパンチをうけた。

58年に入っても流通在庫の過剰状態が解消されないため、業者は母貝の数を減少して生産調整をはかった。58年後半になると、アメリカや西ドイツ向けの輸出が増加し、価格も品質の向上により前年比30～50%程度上昇して収益状況は改善に向かった。

59年は、アメリカを中心とした需要の好調をうけて浜揚げ量は大幅に増加し、入札価格も堅調であった。特に6ミリ以下の小珠に人気^{なま}が集中し、取引価格は1級品が10～20%の上昇、また2級品についても品質の向上によって10～20%の

高値で取引された。

60年には8ミリ以上の大珠の生産量は大幅に増加したが、主力の中珠の生産が前年比べて減少し、全体の浜揚げ量はやや減少した。

輸出比率が高い真珠は、円高の影響による輸出の減少と前年を20～30%下回る低価格の取引で、61年は極めて厳しい収益状況となった。業界では収益の立て直しをはかるため、当年ものの越年ものへの移行、来年度の核入れ数量の削減、低級品の出荷凍結などの方針を打ち出した。

62年入って、業界は真珠の品質を高めて入札をより有利にするため、浜揚げ時期を例年よりも遅らせて年明けに実施した。生産量の削減、浜揚げの延期が効を奏し、入札価格は低迷した前年比べて、6ミリ珠で10%、8ミリ珠で30%の上昇となった。

63年もこの好調を維持し、第1回入札の平均価格は、前年比30%高と順調な滑り出しとなったが、全体的には模様眺めの気配が濃く、取引量は少量にとどまった。その後、主力の7ミリ珠が、品質の不良と流通在庫過剰のため価格の下落をみたほか、数量面でも前年を20～30%下回り、売上高は大幅に減少した。

平成元年は、4月からの消費税導入により物品税が廃止されて割安感が出たこと、折からの紀子さまブームに乗ったことにより国内の真珠需要は大幅に増加した。平均入札価格は、好調な需要のほか品質の向上もあって大幅に上昇した。真珠の主力は大珠への移行がしだいに進み、高品質を追求する努力もしだいに実ってきた。

2年になると、業況は一層明るい展開となった。物品税廃止以降、消費者の買い意欲の盛り上がりによる品薄感もあって、入札価格は前年をさらに上回り、商

表6-2-22 真珠養殖業の現状

	昭和58年			平成元年		
	愛媛県	全国	全国シェア	愛媛県	全国	全国シェア
経営体数	512	1,996	25.7	629	2,110	29.8
生産量(トン)	15,945	57,520	27.7	25,855	69,125	37.4
生産額(百万円)	20,008	59,825	33.4	19,869	62,187	32.0

『漁業・養殖業生産統計年報』『愛媛県農林水産統計年報』

談の成立も良好であった。しかし、母貝の斃死率の上昇、真珠核の高騰、人件費の上昇により、真珠価格の上昇がそのまま収益に結びつかない状況で、業界では生産の調整と大珠への移行を進めて収益の向上をはかった。

[ハマチ養殖業]

愛媛県の養殖ハマチの生産量は、昭和56年には全国のほぼ25%のシェアを維持し、全国一の座を保った。

58年夏場には宇和島地区で赤潮が発生し、数千匹のハマチが被害をうけた。このため、採算割れ覚悟で売り急ぐ業者が多く、前年から値下がり気味であったハマチの価格は一段と軟化した。

59年の生産量は前年比10%近く減少した。これは、前年の価格低迷の反省から漁場環境の悪化を解消するため、放養尾数の適正化を実施したためである。斃死率の上昇をカバーするために尾数を増やせば、過剰放養となってさらに斃死率が上昇するといった悪循環を断ち切るための業界の決断であった。一方では、需要が増大してきたタイ類への転換をはかる業者が出はじめた。

60年にはハマチの価格が回復してきたため生産量は増加した。また、業者の減少により、1業者当たりの生産量は過去5年間で最高となった。この年からモイスペレット（配合固形飼料）が本格的に導入され、いけすの調整、放養尾数の適正化とともに、漁場環境の改善に向けて業界の努力が払われた。

61年の生産量は大幅に減少した。これは円高不況でハマチの需要が低迷したため、業者が養殖施設の縮小と放養尾数の適正化を実施したこと、1年魚の種苗養殖へ移行する業者や需要が増大してきたタイ類へ転換する業者が増えてきたこと

表6-2-23

ハマチ養殖業の現状

	昭和58年			平成元年		
	愛媛県	全国	全国シェア	愛媛県	全国	全国シェア
経営体数	444	3,670	12.1%	396	2,730	14.5%
生産量(トン)	37,419	156,170	24.0	37,782	153,388	24.6
生産額(百万円)	28,917	137,628	21.0	32,696	138,448	23.6

『漁業・養殖業生産統計年報』『愛媛県農林水産統計年報』

によるものであった。

62年に入っても、ハマチ養殖の経営は依然として厳しい状態が続いた。モイスペレットの普及がハマチの斃死率の低下をもたらし、生産過剰状態を一層進展させることとなった。さらに、経営の効率化と品質の向上のために施設を大型化したことも生産過剰を加速させた。

63年には、夏場の低温によりハマチの生育は悪かったが、生産量はほぼ前年並みとなった。業者間では、消費者のグルメ指向に対応して、餌料の改良、施設の大型化などによりハマチの品質を向上させる努力が続けられた。また、タイ類への移行がますます進んだ。

平成元年は、主要産地の一つである鹿児島県が台風の被害をうけたため、ハマチは品薄感から前年に比べて10%以上の高値の相場が続いた。しかし、後半には一転して採算ラインを割り込むほどの水準にまで落ち込んだ。暖冬による天然ブリの豊漁と需要の伸び悩みが原因であった。

2年に入って、ハマチは全国的な生産過剰に加え、天然ブリの豊漁、輸入魚の増大、タイ、ヒラメなどの養殖魚との競合が影響して近年にない安値となり、採算ラインといわれるキロ当たり700円を割り込んだ。このため愛媛県かん水養魚協議会では、当年魚10%、稚魚30%の削減を決定し、各漁協が生産調整に自主的に対応していくこととなった。

県内の金融情勢

昭和56年12月の公定歩合引下げに連動した預貯金金利の引下げにともない、保有金融資産の金利選好性が高まり、定期預金を中心に預貯金の伸び率は低下した。

58年10月には、55年以降4回目の公定歩合の引下げが実施され、預貯金の伸びは一層低下の度合いを増した。こうしたなかにあって、年度末(59年3月末)の県内預貯金総額は4兆7,700億円、前年度比伸び率は6.6%となった。一方、県内貸出金も伸び悩み、前年度比8.3%増の2兆5,016億円となった。この原因は、全国の景気が58年2月を底として回復に転じたが、その影響がまだ県内経済に波

及しなかったためである。

59年度に入ると、国内景気の回復とともに前年10月の金利引下げの影響も薄れて県内の預貯金の伸びは回復に向かい、年度末(60年3月末)の預貯金総額は、前年度比9.3%増の5兆2,148億円となった。貸出金も景気の回復とともに増加し、前年度比9.0%増の2兆7,257億円を記録した。

60年度前半は国内景気が堅調となったため、預貯金、貸出金ともに伸びは順調であった。しかし、10月以降、アメリカの景気後退と国内景気の停滞傾向をうけて、県内の景気もしだいに低調となった。この結果、預貯金の伸びは鈍化し、年度末(61年3月末)総額は5兆6,289億円となった。また、貸出金も景気が先行き不透明であることから設備投資が手控えられた結果、年度末の総額は2兆8,948億円、前年度比伸び率は6.2%にとどまった。

61年度になると、円高不況により海運、造船など県内の構造不況業種がうけた打撃は大きく、失業者が激増した。この年には、景気回復対策として、1月、3月、4月、11月と4回わたり公定歩合の引下げが実施された。さらに、62年2月に公定歩合は史上最低の2.5%に引き下げられた。こうした状況にあって年度末(62年3月末)預貯金総額は5兆9,203億円で前年度比5.2%増、貸出金総額は

表6-2-24 愛媛県金融機関別預(貯)金残高 (単位:億円、%)

種類	銀行		第二地銀 協加盟行 (注1)		農業協同組合		信用金庫 信用組合		郵便局		その他 (注2)		総額	
	残高	比率	残高	比率	残高	比率	残高	比率	残高	比率	残高	比率	残高	前年比 伸び率
昭和 58	15,420	32.3	9,995	21.0	7,320	15.3	3,280	6.9	10,288	21.6	1,396	2.9	47,700	6.6
59	16,849	32.3	10,901	20.9	7,956	15.3	3,530	6.8	11,387	21.8	1,524	2.9	52,148	9.3
60	18,055	32.1	11,670	20.7	8,604	15.3	3,718	6.6	12,656	22.5	1,585	2.8	56,289	7.9
61	18,867	31.9	12,267	20.7	8,946	15.1	3,852	6.5	13,685	23.1	1,585	2.7	59,203	5.2
62	20,302	32.4	12,615	20.1	9,306	14.9	4,067	6.4	14,660	23.4	1,660	2.7	62,611	5.8
63	21,783	33.1	12,271	18.6	9,836	14.9	4,349	6.6	15,846	24.1	1,754	2.7	65,839	5.2
平成 元	24,612	34.2	12,982	18.0	10,741	14.9	4,794	6.7	16,927	23.5	1,873	2.6	71,930	9.3
2	26,437	(注4)	13,494	(注4)	11,800	(注4)	5,109	(注4)	(注4)	(注4)	2,102	(注4)	58,942	(注3) 7.2

『愛媛県統計年鑑』より作成

- (注) 1. 昭和63年度以前は相互銀行
 2. 労働金庫、漁業協同組合、商工組合中央金庫の合計
 3. 平成2年度の残高総額および前年比伸び率は郵便局を除いて算出した。
 4. 平成2年度郵便局は未公表のため、比率は算出せず。

表6-2-25

愛媛県金融機関別貸出金残高

(単位：億円、%)

種類 年度末	銀行		第二地銀 協加盟 (注1)		農業協同組合		信用組合		その他 (注2)		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58	11,093	44.3	7,644	30.6	2,285	9.1	2,496	10.0	1,498	6.0	25,016	8.3
59	12,619	46.3	8,166	30.0	2,248	8.2	2,608	9.6	1,616	5.9	27,257	9.0
60	13,726	47.4	8,631	29.8	2,226	7.7	2,627	9.1	1,738	6.0	28,948	6.2
61	15,046	49.1	9,143	29.8	2,120	6.9	2,587	8.4	1,767	5.8	30,663	5.9
62	16,846	51.2	9,630	29.3	2,049	6.2	2,693	8.2	1,696	5.2	32,913	7.3
63	18,214	52.3	10,100	29.0	2,004	5.8	2,931	8.4	1,557	4.5	34,806	5.8
平成元	19,775	52.8	10,962	29.3	2,015	5.4	3,244	8.7	1,449	3.9	37,445	7.6
2	20,725	53.0	11,472	29.3	2,047	5.2	3,477	8.9	1,408	3.6	39,130	4.5

『愛媛県統計年鑑』より作成

(注) 1. 昭和63年度以前は相互銀行

2. 労働金庫、漁業協同組合、商工組合中央金庫の合計

3兆663億円で前年度比5.9%増と、いずれも低調に終わった。

62年度も低金利が続き、年度末(63年3月末)の預貯金総額は前年度比5.8%増の6兆2,611億円となった。しかし、郵便局は、他金融機関の預金が低金利で伸び悩んでいるなか、着実に貯金残高のシェアを拡大していった。一方、景気の回復にともなって貸出金は順調に伸び、年度末(63年3月末)の貸出金総額は3兆2,913億円に達した。特に普通銀行の伸びは12.0%とめざましいものがあった。

63年度も預貯金は伸び悩んだ。個人の消費意欲が旺盛だったこと、マル優制度が廃止されたことなどがその原因であった。年度末(平成元年3月末)の預貯金総額は6兆5,839億円、前年度比5.2%の増加、貸出金残高は3兆4,806億円、前年度比5.8%の増加といずれも伸びは低調であった。なお、貸出金については普通銀行のシェアが一層拡大した。

平成元年度には人手不足は深刻となり、雇用者の所得は大きく伸びた。MMC(市場金利連動型預金)の小口化が実施され、年度末(2年3月末)預貯金総額は7兆1,930億円と、順調な伸びを示した。一方、貸出金は企業の設備投資意欲が堅調であったこともあって前年度比7.6%増の3兆7,445億円を記録した。

平成2年度になると、8月にイラク軍がクウェートに侵攻、インフレを懸念した日本銀行は公定歩合を6.0%に引き上げた。金利の上昇と景気の先行き不安から、企業の生産拡大型の投資は大きく減退した。このため、年度末の貸出金総額は3兆9,130億円となったが、伸び率は前年度比4.5%と昭和40年以来の最低となった。

県内の金融機関の動向

昭和58年以降、県内に新たに進出してきた金融機関は、高知相互銀行（現・高知銀行）今治南支店（58年5月9日開店）、百十四銀行西条支店（59年2月14日開店）、徳島相互銀行（現・徳島銀行）今治支店（59年8月20日開店）の3行であった。

なお、58年から63年末までの地元金融機関の支店、出張所の新規開設は、伊豫銀行14、愛媛相互銀行（現・愛媛銀行）10、東邦相互銀行5、愛媛信用金庫6、伊豫信用金庫2、東予信用金庫1、川之江信用金庫1、宇和島信用金庫1の合計40であった。その内訳は、県内38、県外2で、引き続き地元を重視した店舗新設が中心になっている。

第3節 高質経営の推進

1. 新経営体制の発足

梶田三郎第4代頭取の就任

昭和58年6月29日、第80期定期株主総会後に開催された取締役会で、新しい経営体制への人事が行われた。44年10月以来第3代頭取の職にあった渡部七郎が第2代会長に、梶田三郎専務取締役が第4代頭取にそれぞれ就任し、金融変革の時代を乗り切るための経営陣の充実がはかられた。同日、塩見由夫が取締役を辞任して常任監査役に就任、また水野孫一常任監査役が辞任した。

新体制発足時点における経営陣は次のとおりであった。

会 長	渡 部 七 郎
頭 取	梶 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	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	塩 見 由 夫
監 査 役	松 田 通 弘
同	佐 伯 徹 也

第4代頭取梶田三郎は、大正12年生まれで愛媛県東宇和郡宇和町出身、宇和島

中学校、松山高等学校を経て昭和23年3月京都大学経済学部卒業、同年4月当行に入行した。湊町支店長、広島支店長、人事部長を経て47年10月取締役役に就任、53年2月常務取締役、54年12月専務取締役を歴任して、58年6月頭取となった。

新頭取の所信表明

柘田新頭取は、就任直後の昭和58年7月2日に開催された新体制発足全店決起総支店長会議において、就任に当たっての所信を次のとおり表明した。

去る6月29日、株主総会後の取締役会において、渡部前頭取のご推輓と取締役各位のご選任をうけ、伊豫銀行頭取の大任を拝命いたしました。

未熟者ながら、思いを新たにして職責遂行のため、粉骨砕身全力を尽くす決意であります。何とぞ役職員の皆さんの格別のご支援、ご協力を切にお願い申し上げます。

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

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

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

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

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

顧客指向の業務開発についてであります。顧客のニーズは多様化し、高度化してやみません。従ってそれに応えて伊豫銀行ならではの満足感と信頼感を与えるため、国内・国際業務を問わず、固有・付随業務を問わず、また本体業務だけでなく、

関係会社の周辺業務をも含めたいわゆる総合的金融サービス、すなわちフルバンキングサービスを他行に先がけて開発することが、これからの顧客指向の業務開発の目標でなければならないと考えるのであります。

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

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

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

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

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

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

以上が三つの基本方針についての私の補足所感であります。

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

まず、だれにも親しまれる銀行ということについてであります。そのために私

は、伊豫銀行をいわゆる開かれた銀行にしていきたいと考えます。お客様や地域社会とのふれあいを大切に、また行内役職員相互にも風通しがよく、心と気持ちが通いあう銀行にしたいのであります。

次いで、どこよりも信頼される銀行ということについてであります。この中身は広くて深いのでありますが、その第一歩は、正しい事務処理、間違いのないサービスであると思うのであります。「信は万事の本となす」といわれますが、銀行の生命は信用にあることはいうまでもありません。銀行の存立の基盤を揺るがすものは、外における競争者からの攻撃よりも、内部での事務処理能力の低下、事務管理体制の弱体化が惹起する信用の失墜であるとの認識に立って、間違いのない事務、間違いのないサービスの提供体制を強化してまいりたいと考えます。そして同時に、だれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行をつくり上げるためには、私たち一人ひとりが、だれにも親しまれ、信頼される人間、伊豫銀マンになることが不可欠の要件であることを忘れてはならないのであります。

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

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

これに関連して私の考えているところを述べてみたいと思います。

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

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

私は、経営陣と一体となった旺盛な企業家精神に支えられた営業店長を経営管理の軸とする体制の確立こそが、銀行経営活性化の鍵であると思っておりますし、ま

た、私はこれを挺子にして、実践力と活力に富む人材と集団組織づくりを実現したいと考えております。いいかえますと、当行経営活性化の鍵を、店主としての営業店長の自発性に託そうということでもあります。

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

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

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

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

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

経営陣の異動

昭和58年7月から平成3年3月までの役員の異動は次のとおりである。

59年6月、常務取締役柳原芳史が辞任し、達川光作、西山雄三が取締役に就任した。60年2月、取締役相原昭司が常務取締役に就任、同4月、常務取締役山本昇が専務取締役に就任、同5月に常務取締役相原昭司が辞任した。

60年6月には会長渡部七郎が辞任し翌7月相談役に就いた。渡部会長の在任期間は2カ年であった。

61年2月、取締役由井幸雄が常務取締役に就任した。同6月には田中有男、青野和夫が取締役に就任、監査役松田通弘が辞任し、後任には久米良知が就任した。

62年6月、常務取締役水木儀三、同本田博が専務取締役に、取締役牧野浩が常務

取締役それぞれ就任、また河野俊彦、麻生俊介が取締役に就任した。なお、専務取締役山本昇が辞任のうえ常任監査役に就任、常任監査役塩見由夫が辞任した。

平成元年6月、副頭取制が復活、専務取締役水木儀三が副頭取に就任した。同時に常務取締役由井幸雄が専務取締役に、取締役宮内省三が常務取締役にそれぞれ就任した。また、取締役杉田閣男、常任監査役山本昇、監査役久米良知が辞任し、代わって小森静・井倉公夫・田中貞輝・吉久宏の4人が取締役に、渡部晃夫が常勤監査役に、西山嶺が監査役に就任した。

なお、同年6月、当行は従来の常任監査役の呼称を常勤監査役に変更した。この変更は、商法上の表現に従ったものであった。

2. 長期経営計画と年度経営計画

店主経営を打ち出した昭和58年度経営計画

昭和58年度と59年度の経営計画は、57年度長期経営計画を土台として策定された。

57年度長期経営計画の基本方針は、

- (1) 顧客指向の業務開発と地域に密着した営業の展開により、だれにも親しまれ、どこよりも信頼される銀行をめざす
- (2) 経営効率化の徹底推進により、激しい競争に打ち勝つ強靱な経営体質をもつ銀行をめざす
- (3) 人材の育成と組織の活性化により、進取の気概と実践力に富む銀行をめざす

であり、これをうけて33項目の重点施策と本計画の最終年度である60年3月末における総預金1兆8,000億円突破、個人預金1兆円突破など6項目の基本目標が設定されていた。

計画期間の2年目に当たる58年度経営計画は、長期不況と金利選好の浸透という厳しい環境下で前年度の預金計画が未達となった反省にもとづいて策定された。それは、「客観情勢の有利な展開に望みを託すのではなく、積極的に環境変化

に対応した自主経営を推進し、長期にわたる存続と発展に向かって努力しよう、成否は全行員一人ひとりの自覚と能力にかかっている」との認識に立つものであった。

年度計画として設定した基本方針は、

- (1) 資金・情報両面から積極的に顧客ニーズに対応した営業を展開し、地域管理の徹底と世帯取引のメイン化および中小企業取引シェアの向上をはかる
- (2) 新しい環境変化に即応した業務開発と体制整備を進める
- (3) 全行的な合理化・効率化を推進し経営体質を強化する
- (4) 自主性と創造性に富んだ活力ある職場づくりを推進する

の4点であった。

榎田頭取は、58年10月26日、就任後初の定例総支店長会議の訓示のなかで、経営の進め方について大要次のとおり述べた。

私は就任にあたり、「誰にも親しまれどこよりも信頼される四国最大最優のコミュニティバンク」をつくり、それを築いていくなかで私たちの生き甲斐、働き甲斐のある職場をつくっていくことを第一の銀行づくりのビジョンとして打ち出しました。

基本方針は昭和57年長期経営計画の3点を受けついでいくわけでありますが、要はこれをどう実現するか、経営としての組織的な実践力、実現力をどうつけるかということに全力を挙げていかなければなりません。3点の基本方針を実現していく場合、他のどこでもなく営業店を通じて行っていくわけであります。わかりきったことではありますが、この点をはっきりしておかなくてはなりません。激変する環境、激化する競争のなかで基本方針を実現していくとなると、よほどの困難がともない、従来のノルマ感ではやっていけないのであります。営業店長は、受動的な義務感からではなく、自主的自発的な使命感にもとづいて行動していかなければ実現できないのであります。私たち伊豫銀行は大企業病を追放し、営業店長が事業主として、中小企業オーナーとしてこれを進めていけば、その中に当行の組織的な実践力が簇生されると考えるわけであります。

しからは本部は何をするべきなのでしょう。営業店の営業力、競争力を拡充強化するためのバックアップをすること、これが本部の仕事であり、このためには、

本部組織も変わっていかねばなりません。私は単純にこう思うのであります。

意識の変革と行動の転換を謳った昭和59年度経営計画

昭和59年度経営計画は、57年度長期経営計画の最終年度分であった。その基本方針は次のとおりであった。

- (1) 顧客ニーズに即応した高品質の情報・金融サービスを提供し、個人取引のメイン化および事業所取引の新規開拓と深耕をはかる。
- (2) 低利鞘時代に生き残れるよう、経営体質の合理化・効率化を徹底する。
- (3) 組織を改革し、総合的な開発力と実践力を強化する。
- (4) 少数精鋭体制を確立するため、人材の育成強化につとめる。
- (5) 活力に富み魅力あふれる銀行のイメージづくりをめざして、全行運動を展開する。

59年4月6日、59年度上期総支店長会議初日の訓示のなかで頭取は、当期に臨む所信として、57年度長期経営計画三つの基本方針のうち、「進取の気概と実践力に富む人と組織づくり」を59年度の最重点施策とすることとし、経営環境の変化に即応した意識の変革、行動の転換の必要性を述べた。さらに、このためにTQC（全社的品質管理）を導入して、人づくり、組織づくりを行うとともに、本部組織を改革して経営および営業推進の枠組みを企業中心から市場・顧客中心へ、本部中心から営業店中心へ転換することを強調した。

四国最強の銀行づくりを示した昭和60年度長期経営計画

昭和60年度長期経営計画は、60～62年度3カ年間の実践指針となるもので、「だれにも親しまれ、どこよりも信頼される開かれたコミュニティバンクをめざす」とする経営理念の実現には、環境変化への迅速かつ的確な対応と体質構造の弱点の克服が不可欠であるとの考え方に立って策定された。そして、向こう3年間の基本方針を設定するとともに、構造改革の重点的計数計画としての基本目標を掲げた。

また、新しいビジョンとして「四国最強の銀行づくり」が示された。金融の自

由化が進行するなかで、資金量の拡大がそのまま質としての収益に結びつかない時代となってきたことから、当行は量的拡大一辺倒ではなく、収益面にプラスする良質の量を追求し、真に実力のある四国最大最優の銀行をめざそうというのが、「四国最強の銀行づくり」の趣旨であった。

60年度長期経営計画の基本方針は、次の三つであった。

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

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

なお、本長期経営計画を実効あるものとするため、営業店においても、営業店長期経営計画を策定した。これは、営業店ごとに、その店舗環境や体質構造を分析のうえ営業店長による基本方針にもとづいて策定し、その後の営業店長診断によるフォローを徹底して、向こう3年間における自店体質改善の実践指針とするものであった。

本部業務改革運動 VIP-60

昭和60年度経営計画の年度重点方針の一つとして本部業務の総点検と改革があげられ、これをうけて「本部業務改革運動 VIP-60」が、60年4月5日の総支店長会議におけるオリエンテーションを機に開始された。運動期間は9月末までの6カ月間で、総合企画部に推進事務局がおかれた。VIPは、Value Innovation Programの略称である。

本運動の目的は、本部業務のスリム化により業務の効率化をはかること、この効率化により生み出されたパワーを戦略的な業務分野に投入して、銀行の競争力

を強化することであった。

当時の経営環境は、金融の自由化の進展によって厳しい状況となっていた。資金吸収面では、自由金利商品のウエートの増加により、資金調達コストが上昇する傾向にあり、逆に資金の運用利回りは、企業の資金需要の低迷と調達手段の多様化により低下を続けていた。この結果、預貸金利鞘が縮小の一途をたどり、59年度上期には当行史上初めての逆鞘となり、下期も同じく逆鞘が続いた。この厳しい事態を克服するためには、人件費や物件費等の経費率引下げが緊急の課題となっていた。

そのためには、まず間接部門の本部業務にメスを入れ、意識改革により慣習的な業務のなかでムダな業務や価値の低い業務を徹底的にカットして、そこから創り出された経営資源、特に人的資源を将来の収益源と考えられる分野や、競争に勝つための戦略的業務に投入していく必要があった。

推進組織は「本部業務改革委員会」と「効率化実践チーム」で構成された。委員会は、梶田頭取を委員長、山本専務を副委員長、各部部長を委員とし、その中心的な役割は、今後人材を投入すべき戦略分野の決定と具体的な人材投入計画の立案であった。この運動の推進には、ジェムコ日本経営の専属コンサルタントが指導を行った。

本部業務改革運動の6カ月間の経過または成果の主なものは、次のとおりであった。

(1) 個別業務の見直し

個別業務の見直しによるムダ・低価値業務の排除率は全体で31%となった。

(2) 部門間業務の調整

部門間業務の調整については、案件の60%を解決した。しかし、残り40%は未解決であり、第2次効率化運動に引き継がれていった。

(3) 役員向文書

69件についてチェックし、作成自体を不要としたものは4件、回覧不要としたものは18件であった。

(4) 営業店向文書

営業店の意向調査の結果は、とにかく営業店向文書が多いということで、本部サイドでの整理改善の希望が圧倒的であった。このため、ビデオの活用、簡潔な文章、フォームの見直しを含めて改善をはかった。

(5) 還元資料の見直し

本部内だけの見直しで10%程度のカットが可能となった。その後、営業店の活用状況の調査結果を参考に再度見直しを行った。しかし、約2,000種類の還元資料についての根本的解決にはデータベース化の促進が不可欠となった。

(6) 盛り皿の策定

本部行員から収益源テーマについて591件の提案があり、これにもとづいて盛り皿の絞り込みを行った。

本運動は、本部業務の大掃除、実態把握という面での効果は大きかったが、短期間に集中的に行われたため、意識改革までには至らなかった。そこで引き続き60年度下期の第2次効率化運動、61年度上期の第3次効率化運動に継承して、意識改革の促進をはかっていった。

本部業務改革委員会は、61年4月1日の高質経営推進組織の設置にともなって廃止され、本運動も高質経営推進運動に吸収されることになった。

店舗体質の改善

昭和60年4月、従来の収益対策委員会を改組し、新たに「店舗体質改善委員会」が設置された。委員長梶田頭取、副委員長山本専務、委員は常務、総合企画部長、人事部長、営業企画部長、営業推進部長という構成であった。本委員会は、経営資源の効率的配分と不採算店舗の解消に取り組むことを目的とした。

委員会の本格的な活動は、本部業務改革運動VIP-60が60年度上期に先行して実施されたこともあって、設置半年後の60年10月からとなった。すなわち、60年度下期には、県外の不採算店舗、特殊店舗の7カ店を取り上げ、市場環境や店舗体質の分析にもとづく総合的な店別経営方針を明確に打ち出し、体質の改善と赤字経営の解消をはかり、収益意識の改革、重点業務部門への人員再配置に一通りの成果をあげた。

61年度上期からは、対象店を全営業店に広げ、平成3年3月末までに第1次の検討を終えた。特に県内店については、各ブロックごとに店舗ネットワークおよび店別の人員、建物、CDなど営業戦略上の問題点と改善策を中心に検討を加え、ブロックおよび店別の改善構想を策定した。なお、本委員会は引き続き、松山ブロックについ

てエリアマーケットの観点から、各店舗ごとのエリア調整を中心に第2次の検討に入っている。

高質経営をめざす昭和61年度経営計画

昭和61年9月1日は、当行の創立45周年に当たった。

61年度経営計画は、前年度の成果と反省に立って、次の三つの年度基本方針を掲げた。

- (1) 総合金融サービスの内容を充実し、地元中小企業と世帯の総合取引を拡充するとともに、地域経済の振興発展に協力する。
- (2) 逆利鞘体質からの脱出をめざし、コスト意識に徹した効率化諸施策と営業構造の改革を強力に推進する。
- (3) QCサークル・グループ活動を定着化するとともに方針管理体制を確立して、変化に打ち勝つ高質の実践体制をつくる。

この基本方針は、創立45周年を迎えるこの61年を、当行における“高質経営への革新的転換の年”と位置づけるものであった。この背景には、59年度、60年度と、2年4期連続して預貸金利鞘が逆鞘となったことがあげられる。

高質経営への転換は、特質化と効率化の二つを並行して進めていくものであった。

表6-3-1 店舗体質改善委員会の活動スケジュール

ブロック	店舗体質改善構想策定完了日
松山	昭和62年6月1日
今治	62年10月30日
新居浜	63年7月18日
八幡浜	平成元年1月23日
宇和島	元年7月17日
九州(大分県内)	元年9月4日
”(福岡県内)	元年12月11日
四国	2年3月26日
中国	2年6月8日
近畿	2年10月29日
東海	3年1月24日

特質化とは、選ばれ競争時代にあって、お客様から選ばれるための他金融機関との差別化であった。そのためには、他の金融機関よりもレベルの高い総合金融サービスの提供が必要で、日常業務における感じのよい窓口サービスや正確で迅速な事務処理にはじまり、提供する商品・情報の質に至るまで、お客様の多様なニーズに総合的に応えることが求められた。

効率化は、お客様に質の高いサービスを提供していく前提として、安定的収益が確保できる経営体質をつくるうえに不可欠のものであった。

そして、特質化と効率化を促進していくには、役職員の意識と行動の転換による TQC 活動が必要であるとするのが、基本方針の趣旨であったのである。

61年4月1日、高質経営を推進するため、「高質経営推進本部」（本部長頭取、副本部長専務・常務）をはじめとする推進組織が設置された。この組織は、特質化・効率化施策を検討、提言するワーキンググループとしての小委員会と TQC 推進組織とで構成された。

同月7日、61年度上期総支店長会議における榊田頭取の訓示をもって「高質経営推進運動」がスタートした。この運動は、QC的発想で、QC的な手法を駆使して当行の“悪さ加減”の根本原因を追求してこれを取り除いていくというものであった。

頭取の訓示に「自由化時代の営業活動は変化と競争に打ち勝つ高質化の実践態勢なくして伸展を望むことができない。さらに申せば、高質経営実現の決め手は人財の高質化であり、人財の高質化は人財の教育、訓練にありといえると思う」という一節があった。この頃から、頭取は人は宝、人は財産の意でもって「人材」を「人財」と意識的に表明しはじめるのである。

高質化推進のための小委員会の設置

昭和61年4月に発足した高質経営推進本部のもとに「高質化推進委員会」（委員長総合企画部長、委員本部部長・室長）がおかれた。さらにこの委員会のもとに次の五つの小委員会が設けられた。

- (1) 窓口・渉外活動向上小委員会（責任者営業推進部長）

- (2) 事務水準レベルアップ小委員会（責任者事務部長）
- (3) 地域ふれあい強化小委員会（責任者営業企画部長、顧客サービス室長）
- (4) 営業店効率化推進小委員会（責任者総合企画部長）
- (5) 本部 OA 化推進小委員会（責任者事務部長）

小委員会の役割は、各担当分野について徹底的に悪さ加減を洗い出し、その原因分析のうえに立って、高質経営推進本部と高質化推進委員会の合同による「高質経営推進委員会」（拡大常務会）に対して具体的な対応策の提言を行うことであった。

三つの推進運動

昭和61年8～10月の3カ月間、まず、高質経営推進運動の一環として「ふれあいプラスワン運動」を展開した。この運動では、親しみのある窓口対応をはじめとして、高度な知的サービスの提供に至るまで、“これでいいか” “もっと改善できないか”という意識のもとでのQC手法が実践された。また、『ふれあいプラスワン・チェックポイント集』が全行員に配布され、朝礼時の輪読、勉強会等で活用された。さらに10月14日、商品知識理解度テストを全営業店で実施した。

続いて、10～12月の間、「事務3悪追放運動」を実施した。この運動でいう事務3悪とは(1)流動性預金の口座相違・取消、(2)為替関係の発信ミス、(3)業務全般のオペレーションミスで、目標はこの3悪の絶滅ないし減少を期することであった。

さらに11月から翌62年3月にかけて「営業店業務効率化運動」が展開された。

以上の三つの推進運動において特に重視されたのはプロセスで、それぞれの運動の求める目標を達成していくための仕組みと仕掛け、手法、システムなどを編み出し、これを定着させ、習慣づけていくことに主眼がおかれた。

ALM体制の確立へ

昭和62年1月、「ALM (Asset & Liability Management) 委員会」が設置され、2月に第1回の委員会が開催された。これが当行におけるALM体制の導入であり、体制確立に向かったの第一歩であった。

委員会は、頭取を委員長とし、常務以上の役員と関係本部部長を委員として構成され、その主要な機能は次のとおりであった。



第1回 ALM委員会 (62年2月9日)

(1) 各種金利予測にもとづく運用調達方針、ヘッジング方針等の ALM 戦略の決定と実績の検証

(2) 資金および資金運用益の実績管理と予算実績の差異分析にもとづく対応策の検討

(3) ギャップ分析等による各種リスクの評価

委員会は毎月1回開催することとし、事務局は総合企画部主計担当においた。事務局においては次のことを行うこととなった。

(1) 各種ギャップ分析による金利・流動性リスクの把握

(2) ALM に関する事項の各部門の調整、とりまとめ、研究と開発

(3) ALM サポートシステムのメンテナンス

表6-3-2 ALM 委員会の変遷

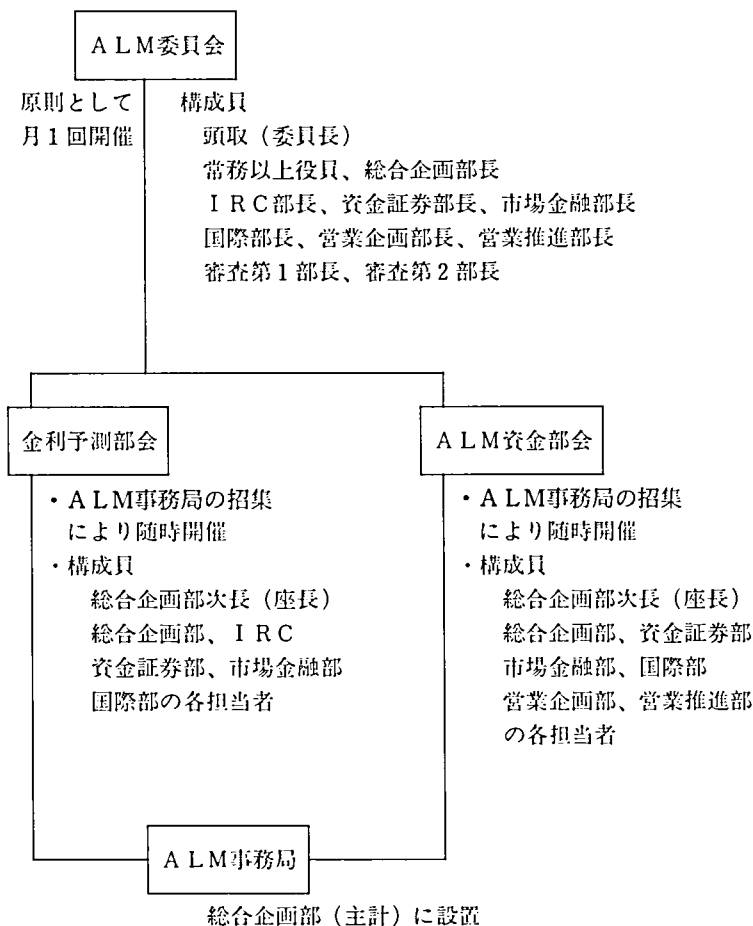
年月日	内容
昭和 62.1.13	「ALM委員会」を設置 ALM運営要領を制定
62.2.9	第1回ALM委員会を開催
62.2.16	「ALM作業部会」を設置 ALM運営要領を一部変更 (ALM作業部会設置による)
63.2.23	ALM運営要領を一部変更 (構成員の変更による)
63.3.24	ALM運営要領を一部変更 (構成員の変更による)
63.10.19	ALM支援システムの構築に着手
平成 元.8.21	ALM支援システム本番稼働
2.6.20	ALM運営要領を一部変更 (ALM作業部会を金利予測部会とALM資金部会に分割および構成員の変更による)
2.7.30	月次とは別に期次ALM委員会を開始

62年2月、「ALM作業部会」が、ALM委員会のスタッフ機関として設置された。平成元年8月に入って、コンピュータによるALM支援システムの構築が成

り、ALM手法のレベルアップがはかられた。2年6月、ALM作業部会が「金利予測部会」と「ALM資金部会」に分割された。金利予測部会の担当は文字どおり金利の予測で、日米マクロ経済予測、日米長短金利予測、為替相場予測等を行うものであった。また、ALM資金部会は、ALM委員会のスタッフ機関として、同委員会への協議・付議事項について検討と調整を行うものであった。

なお、ALM体制の充実については、63年度長期経営計画の24の重点施策の一つにあげられ、その具体的施策として(1)全行レベルのALM体制の構築、(2)事務局の強化、(3)金利予測体制の強化とコンピュータによるサポートシステムの構築の3項目が示されていた。また、平成3年度長期経営計画においても、経営施策

図6-3-1 ALMの組織(平成3年3月末現在)



のいくつかは、ALM体制の定着化および高度化の推進を軸とする具体的施策があげられており、ALM体制の確立がますます重要視されてきている。

重点方針を設定した昭和62年度経営計画

昭和62年度は、60年度長期経営計画の最終年度に当たるとともに、創立45周年を終え、創立50周年に向けての初年度でもあった。

62年度経営計画においては、60年度長期経営計画の三つの基本方針を再確認し、かつ経営環境の変化ならびに60～61年度の成果と反省を踏まえて、目的別に四つに大別された20項目の「経営計画重点方針」を設定した。この点で、おおむね三つの年度別基本方針を掲げてきた61年度までの経営計画とは大きな違いがあった。

20項目のうち主な重点方針は次のとおりであった。

〔収益の重視〕

- (1) ALM体制を確立し収益・資金の総合管理を推進する。
- (2) 収益体質強化のため営業店管理の軸に収益管理をおく。

〔運用・調達の増強〕

- (3) 運用重視の経営に徹し、特に個人・中小企業向け融資の拡大に総力で取り組む。
- (4) 市場調査を密にして顧客セグメント戦略を推進し、特に大口顧客、シルバー対策を積極化する。

〔営業推進体制の強化〕

- (5) 重点攻略目標に対してRM手法で取引先の増加と複合取引の推進をはかる。
- (6) 事務ミスの減少と顧客対応の向上に努め、信頼される窓口づくりを推進する。

〔組織と人の活性化〕

- (7) 業務分野の拡大と総合金融サービス機能の強化に対応して、本部・営業店組織の見直しを行う。

(8) TQC の定着化により高質経営を実現する。

高質経営推進運動の継続

昭和61年4月にスタートした高質経営推進運動は、全行あげての意欲的な取り組みによって相当な成果をあげたものの、高質経営は短期間で達成できるものではなく、まだまだ改善しなければならない課題が残された。

梶田頭取は、62年1月の年頭挨拶のなかで、62年も引き続き高質経営推進運動を積極的に展開するとともに、高質経営の実現のためにはTQC活動を徹底して推進する以外に方法はないと述べた。2月の営業店長マネジメントセミナーにおける講話のなかでも、頭取は高質経営の実現とTQCの推進について重ねて強調している。

62年度経営計画において、高質経営推進運動の継続を具現化した実施計画が策定された。全店運動としては前年度の事務3悪追放運動を総合的にグレードアップした「事務3悪追放トータルランクアップ運動」(5～7月)、窓口対応と渉外活動のレベルアップをはかるための「第2回ふれあいプラスワン運動」(8～10月)、さらには営業店業務効率化の定着をはかるための「第2次営業店業務効率化推進運動」(62年度中)が計画され、それぞれが実施に移された。

リスク管理体制の確立

金融の自由化は、金融の国際化と相まって業務内容の多様化にともなう収益機会の増大というメリットとともに、多様で複雑なリスクをもたらすものであった。金融機関の第一義的リスクとしては信用リスクがあげられるが、そのほかに流動性リスク、金利変動リスク、為替リスク等がクローズアップされつつあった。さらに事務面、防犯・防災面のリスクも予想され、このため全部門にわたるリスク対策が重要課題となった。

加えて昭和62年当時、行き過ぎた財テク、それをめぐっての証券会社および金融機関の経営のあり方や取引態度についても社会的批判が強まり、特に土地関連融資が政治問題化していた。

このような状況下で当行は62年8月、「リスク対策検討委員会」を設置し、想定されるあらゆるリスクを洗い出したうえ、その対応策を総合的に検討することとした。委員会の構成は、委員長を総合企画部長、委員を部長会メンバーとし、作業部会として次課長クラスで構成する「リスク対策検討小委員会」も同時に設置した。

同年10月6日の総支店長会議で、梶田頭取は所感として次のとおり訓示し、営業店長の姿勢に緩みなきことを要請した。

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

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

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

63年6月、リスク対策検討委員会に代わり「リスク対策委員会」が設置された。

この委員会は、総合企画部長を委員長とする専門委員とその他の委員で構成され、前身のリスク対策検討委員会が洗い出したリスクへの対応策実施スケジュールの策定および進捗状況のチェック、さらに今後新しく発生してくるリスクの洗い出しとその対応策を常務会に報告ないし提言を行うものであった。

第二の創業期と位置づけた昭和63年度長期経営計画

昭和63年度長期経営計画は、金融の自由化が向こう3カ年間に制度問題を含めて最終的に仕上げられるとの展望に立って策定された。業務の同質化にともなって垣根なき競争が一段と激化する一方、新しい自己資本比率規制によって経営の質的転換が強く要請されるという時代背景を認識しての対応であった。

本長期経営計画の策定について、梶田頭取は、62年10月の62年度下期総支店長会議の訓示において、次のとおりその考え方を述べている。

63年度長期経営計画の最終年度直後の期の昭和66年度(平成3年度)上期に、当行は創立50周年を迎えるわけでございます。新長期経営計画は、顧客志向、地域志向に徹し、「だれにも親しまれ、どこよりも信頼される開かれたコミュニティバンクをつくる」ことに全力を傾け、四国最強の地歩を不動のものとするよう、これを策定していく考えであります。

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

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

第一に、小口預金金利が自由化されること

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

第三に、企業の資金調達・運用の方法が一層多様化、高度化してまいること

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

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

第六に、金利リスク、為替リスク等のリスクが多様化かつ増大することが考えられます。したがって、今後の3年間は、金融機関相互の生き残りをかけた熾烈な競争が展開されることとなります。

このような大きな変革期に直面する長期経営計画となりますが、63年度長期経営

計画検討委員会において、激動する環境に耐え得る高質経営志向型の経営計画を策定していく考えであります。

本長期経営計画は、このような経営理念にもとづき、「四国のベストバンク」の地位と内容を確保したうえで、計画の完了直後に迎える創立50周年に向けた礎石として位置づけられるものであった。

そして、新しい伊豫銀行を創造するという決意を込めて、この63年度長期経営計画を「New Iyogin Creative 50 Plan」、略して「NIC^{ニッ}50 Plan」と名付けた。

NIC 50 Plan は、向こう3年間で創立50周年に向けての「第二の創業期」と位置づけたものであり、半世紀にして生まれ変わった“ニューいよぎん”を創造する活動の展開でもあった。

NIC 50 Plan の基本方針

NIC 50 Plan は、TQC 活動にもとづいて体質上の強みと弱みを洗い直し、弱点は補強、長所は伸長していくことによって経営体制の革新をはかる“創造型”の計画であった。

NIC 50 Plan の基本方針は次の三つであった。

- (1) 地域の発展に貢献し、お客様の信頼を得るため、質の高い総合金融・情報サービスの提供を軸として心のこもった営業を展開する。
- (2) 強靱な収益体質を築くため、収益・コスト重視の徹底と経営効率化を推進する。
- (3) 競争と変化に打ち勝つ態勢をつくるため、人財の育成と組織の活性化をはかる。

必達計数計画である基本目標として、(1)県内預・貸金シェア、(2)メイン取引先指標、(3)個人融資比率、(4)営業純益の4項目について、いずれも、最終年度到達目標が掲げられた。

榊田頭取は、基本方針に関連して、昭和63年4月8日の総支店長会議における訓示の中で、次のとおりいくつかのポイントを強調した。

(1) 心のこもった営業について

お客様に提供する商品・情報サービスの量が如何に多くとも、それを提供する私たちに、「感謝の心」と「お客様の豊かな未来づくりに役立ちたい、そのために何をして差し上げられるか」という「お客様の身になって考える創意と工夫」がなければ、お客様の真の満足は決して得られるものではありません。NIC 50 Planのスタートを契機に、当行のすべての経営行動の原点に心のこもった営業を定着させ、お客様志向の経営をめざしていかなければなりません。

(2) ALM体制の確立と第3次オンラインシステムの構築について

リスク管理の中核をなすALM体制の確立には、正確な現状分析にもとづく予測を前提とした戦略対応が必要とされることはいうまでもありません。また、これをサポートするためのシステムの構築が不可欠の課題であります。私は、当行の経営管理上、現在、最も遅れている体制の一つがこの点にあると思ひ、このため、情報系システムを中核とした第3次オンラインシステムを早急に構築し、コンピュータを駆使した経営戦略を展開して他行との差別化をめざすとともに、トータルコストの削減を実現する考えであります。

(3) 企業経営の原点は人であるということについて

経営環境が激変する現状において、従来にも増して必要とされるものは、新しい物事に果敢に挑戦するバイタリティと、変化に迅速・的確に対応するフレキシビリティを兼ね備えた競争力のある人財集団であると思ひます。今後の業務の多様化に対応するため、新しい人事制度のもとで分野別の専門家を強力に育成していくこととしていますが、特に人財育成のあり方として、全行員が職場を自己実現の場として考え、自分の生きざまを仕事に反映することのできるような職場風土づくりに全力をあげて取り組んでいきたいと考えております。

なお、NIC 50 Planにおいては、基本方針を確実に実現するため、24項目の重点施策と115項目の具体的施策が併せて策定された。また、営業店ごとの営業店長期経営計画も策定された。

CIの導入へ

昭和63年10月5日の63年度下期総支店長会議において梶田頭取は、変化の時

代にあつての現状維持は後退、敗北を意味するものとして、NIC 50 Plan の徹底推進を要請した。また頭取は、当行がめざすのは地域に根ざしたリーテイルバンクであり、運用源資の大半をマネーマーケットから市場性大口預金に依存するホールセールバンクではないこと、そしてこの基本的な考え方は、いかに金利の自由化が進展しても変わることのない大原則であると述べた。

頭取訓示の後半は、CI の導入宣言に入り、63年10月から向こう3カ年のスケジュールでCIを推進することが発表された(CI戦略については別項参照)。CIの推進によって、当行の心・技・体の革新と一体化をはかっていくとしたうえで、訓示には次の言葉が添えられていた。

CIは当行の主体的な活動、運動でなければならない。手順としてはコンサルタント会社に従って進めるが、私どもはそれを待たないで実践できる、手近な手造りの生きたCIを今すぐにもはじめよう。そのような行風の中にこそ、初めてCIの本当の花が咲き実が生まれると思う。

金利自由化進展下の平成元年度経営計画

昭和64年1月7日、昭和天皇が崩御され、翌8日に元号は平成と改められた。

平成元年度経営計画は、NIC 50 Plan の基本方針をベースとしつつ、小口預金自由化の進展、2月に新しい貸出金利体系としてスタートした新短期プライムレートの適用、同じく2月の相互銀行の普通銀行転換など、環境変化と経営課題への対応策をより実効あるものとするため、次の5項目を重点指向することとなった。

- (1) 小口預金金利自由化に対応した資金吸収力の強化
- (2) 貸出金利体系の変更にもなう収益管理体制の再構築
- (3) 相銀の普銀転換に対応する競争戦略の展開
- (4) 第3次オンライン完成に向けての情報活用基盤の整備
- (5) 創造力と行動力のある人財育成の具体的推進

平成元年4月7日の総支店長会議において梶田頭取は、重点指向に関連して大要次のとおり訓示を行った。

アフターサービスとよくいわれますが、今はビフォアサービスが大切なのではないでしょうか。家計にしてもいろいろなライフサイクルに対応した消費と貯蓄、いわゆる生活設計の相談に乗っていく、事業にしても財務計画なり事業計画の相談、いわゆるファイナンシャルアドバイザーとしての役割を果たしていき、その過程のなかでファイナンスが後からついてくるという意味でのビフォアサービスで、吸収面にしても運用面にしても、それが理想の姿であると考えております。

そのためには、ビフォアサービスとして、価値のある情報や助言をどれだけ多く提供できるかがファイナンスの成否の鍵となってまいります。ファイナンスをハードとすれば、その前のソフトの段階で当行がどれだけ優れているか、進んでいるかがファイナンスの成果につながってくるのであります。

“心のこもった営業”ということ NIC 50 Plan のなかに打ち出していますが、今後金利の自由化がどんどん進むなか、金利選好が強まることは事実であります。しかし、金利だけがすべてかといえそうではありません。金利を補完するもの、場合によっては金利に優るものがあるのであります。それは人間的な熱意、信頼感、魅力等であり、私達リーテイル商売を行う者にとっては、金利よりもむしろ、そちらの方が重要になってくるわけであります。

モニター会議でのお客様の注文も、大半が行員一人ひとりの実践行動の実態に向けられたものが多くなっています。お客様が増えれば増えるほど要望が強くなるわけでありますが、正確、迅速、きれいな事務処理のうえに、“心のこもった”窓口対応、接遇対応をさらに進めなければならないと考えるのであります。

NIC 50 Plan (昭和 63 年度長期経営計画) の修正

平成 2 年度経営計画の策定と並行して、NIC 50 Plan の修正が行われた。

この修正計画は、計画設定時点では織り込み得なかった経営環境の変化を踏まえながら、2 年年頭に発表された新企業理念をうけて、重点施策、具体的施策に補強を加えたものとなった。すなわち、新企業理念の具現化をめざした今後の営業活動の強化を狙ったもので、「預金金利自由化への積極的対応」「新しい貸出金利体系への機動的な対応」「金融制度問題への積極的取組み」などが含まれていた。

NIC 50 Plan 総仕上げとしての平成2年度経営計画

平成2年度経営計画は、修正されたNIC 50 Plan をうけて、その最終年度分として策定された。そして、計画全体のなかで特に以下の5項目を重点指向として設定し、2年4月から発足した。

- (1) 金利の自由化と高騰期に即応する運用・調達体制の再構築
- (2) 自由化進展下における“攻め”の地域マーケティングの推進
- (3) 店舗サービス機能、環境の整備によるお客様志向の徹底
- (4) 第3次オンライン完成に向けての情報活用体制の確立
- (5) 創造力と行動力のある人財育成の推進

2年度上期総支店長会議の初日、榊田頭取は訓示のなかで、2年度の重点指向を踏まえてと前置きして、次のとおり3点を強調した。

(1) 自由化時代の業務推進

預金金利の自由化は最終ステージに向けて進展しており、しかも市場金利の高騰によって調達コストは、貸出金利回りの上昇に先行して高まる一方、調達サイトも短期化するなど、金利高騰期を迎えて金利リスクが一挙に顕在化しており、流動性リスクについても注意が必要となってまいりました。

金利自由化への経営対応は決して“守り”の発想であってはなりません。「変動こそ常態」といういわゆるマーケット時代にあっては、金利感応度に大きなバラツキのある調達・運用構造から、市場の動きに連動し得る資金・金利構造への改革をいかにして実務的にこなすかが、いま問われているわけであります。

(2) お客様志向の営業活動

新企業理念にも組み入れたことでありますが、これまで以上にお客様のためにする営業活動に徹していただきたいのであります。この1～2月のモニター会議におきましても依然として厳しい注文が提起されております。しかもお客様の注文は経営レベルに対するものもありますが、行員1人ひとりに対するものがありました。

あるお客様から「金融がいかに緩もうが締まろうが、お金を借りる側は常に被害である」というご意見がありました。借入をなされるお客様の深層心理が現れているように思います。金利交渉が今たけなわであります、この際、金利は相

手に与えるメリットの対価であるとの認識を念頭におき、短絡的ではない、しかもこの深層心理を考慮した対応が必要であると考えます。

常にお客様の声に耳を傾け、今一度、自店の営業推進、窓口対応や部下の教育指導のあり方を再点検して、お客様志向を原点とした支店経営に徹していただきたいと思うのであります。

(3) NIC 50 Plan の総仕上げ

NIC 50 Plan、この運動は、当行の第二の創業に向けての全行員の意識と行動の革新運動であることはいうまでもありません。

本年はまさに行動の年であります。いかに優れた企業理念を有しても、行動の裏付けがともなわなければ何の価値もありません。NIC 50 Plan は、当行の過去のありようやしがらみを切り捨て、“ニューいよぎん”に生まれ変わるための痛みをともなう厳しいものであることを全員が理解し、21世紀をめざす“ニューいよぎん”の創造に向けて、全力をあげて取り組んでいただきたいのであります。

CI はお客様との約束

平成2年度下期総支店長会議が10月5日に開催された。8月31日のCI対外発表後、初の総支店長会議であった。昭和63年10月の導入宣言以来取り組んできたCI戦略推進の全行運動は、2年年頭の企業理念の構築に続いて、9月にはシンボルデザインを開発し、当行の「新しい心」と「新しい表情」を現す“ニューいよぎん”のフレームが整っていた。

梶田頭取は、総支店長会議における訓示のなかで、CI戦略の推進に関連して次のように述べている。

新しく開発されたシンボルマーク（エバーグリーンマーク）は、イニシャルをシンボル化したような従来のものとは発想を異にしており、企業理念つまり当行の経営のあり方を外部に語りかけていくコミュニケーションツールとして開発したものであり、地域社会の一員“コーポレートシチズン（企業市民）”として、自らの主張や願望を発信していくという革新的な考え方をベースとしております。

企業市民ということがいわれているなかで、このシンボルデザインは、自分だけ

が目立てば良いという企業エゴの押売りのようなシンボルマーク、看板等を否定するものであります。そして街並み景観を大切に、街並みと調和して美しくしていく心と、私たちの行動、態度を通じてお客様の心にしみ込み、お客様の心を捉えるイメージづくりをしようというものであります。

NIC 50 Plan が自己革新運動であることに思いをいたし、このシンボルマークのもとに全行員の意識と行動が統合されることを切に願うものであり、このC Iにより、当行は「潤いと活力ある地域の明日を創る」ことを使命とし、感謝の心を原点に全行員がベストをつくすことによって、一層お役に立つ銀行になっていくことをお客様、地域の人々にお約束したわけであります。“ニューいよぎん”としての真価が問われるのはまさにこれからであります。

BIS 基準による自己資本比率の規制

国際業務を営む金融機関は、BIS (国際決済銀行) 基準による自己資本比率の規制を受けることになった。BIS 基準は、BIS の銀行規制監督委員会で検討が進められ、昭和 62 年 12 月に同委員会の国際統一基準案が発表され、翌 63 年 12 月に正式決定をみて国内にも通達された。

BIS 基準というのは、リスク・アセット・レシオ方式で算出した自己資本比率を、最終目標として平成 5 年 3 月末までに 8 % 以上とするものであった。

国際業務を営んでいる当行も BIS 基準の適用を受けることとなった。平成 2 年 10 月 5 日に開催された総支店長会議で、梶田頭取はこの BIS 基準に触れ、「2 年 8 月以降の株価急落により有価証券含み益が激減したことで、2 年度上期(9 月)末は多くの銀行で最終目標の 8 % を下回ったと伝えられていることから、改めて BIS 規制本来の目的である資産の効率的運用、すなわち ROA (総資産利益率) を重視した経営の必要性が痛感される」という趣旨の訓示を行った。

この頭取訓示をうけて、水木副頭取は次のとおり示達した。

昭和 63 年 12 月、BIS 基準による自己資本比率規制の適用が決まった当初は、国際的合意にそった業務運営を行うことが必要とされ、量的拡大から収益を重視した質の経営への転換が叫ばれてまいりました。しかし、その後、順調な株価上昇に支えられた積極的なエクイティファイナンスの実施と、株式含み益の増大がもたらした

た第二自己資本の増加によって、わが国の銀行はほとんど資産の効率化や圧縮に手をつけることなく、経過措置の比率はもちろん、最終目標の比率も余裕をもって達成できると見込んでいた矢先の株価急落であったのであります。

このような BIS 規制をとりまく環境の急激な変化をみますと、比率の安定的な維持向上のための経営の基本姿勢は、あくまでも第一自己資本と呼ばれる狭義の自己資本（資本金、準備金、剰余金）の積上げ、すなわち収益力強化による内部留保の充実であるべきとの認識を改めて深くしております。

しかしながら、この BIS 基準による自己資本比率規制は、当期の経営計画重点指向の一つ、「自由化進展下における“攻め”の地域マーケティングの推進」と決して矛盾するものではありません。自己資本比率維持の目的は、あくまでも適正な利益に見合った量を確保することによって、銀行の体質を強化し、健全経営を保持しようとするものであります。競争者との関係でいえば、収益力の格差が市場での資金運用力を決定づけ、さらにその格差が資金調達力を決定づけることになるのであります。まさに攻めの地域マーケティングを推進する好機が到来したと考えるのであります。

第2次 NIC 50 Plan としての平成3年度長期経営計画

平成2年9月、次期の長期経営計画の策定に当たる「平成3年度長期経営計画委員会」が設置された。

本委員会は、具体的な経営計画を企画、立案して常務会へ提言することを目的とした。委員会には、事務局（総合企画部）と作業部会が設けられた。

委員会の提言は、翌3年4月発表の平成3年度長期経営計画として実を結ぶことになった。この長期経営計画は、目前に迫った金融の完全自由化に挑戦する計画という位置づけをもち、企業理念を具現化するため、高度なサービス力、安定した収益力、バイタリティーある組織力をもつ“金融の自由化に勝ち残るニューいよぎんづくり”を進めるためのものとなった。また、この経営計画は、初年度の3年9月1日に当行創立50周年を迎えることもあり、創造的な体質への革新をめざしてきた NIC 50 Plan を肉付けしていくものであることから、「第2次 NIC 50 Plan」と名付けられ、3年4月から計画の実現化に向かって発足した。

3. 経営組織の改編

地区センターの設置と頭取室の廃止

昭和58年2月、地区センター設置にともなう組織の改正があった。地区センター設置の目的は、営業店の後方事務を集中処理することにより、営業店事務の効率化と省力化をはかることであった。その後方事務の内容は、集中取立手形・交換手形事務、内国為替事務、預金のネットサービスによる入出金事務等である。

地区センターは、本部、営業店とは独立した組織であったが、その事務については事務センターの指導、統括をうけるものとされた。地区センターには、センター長、センター副長、センター長代理等の職制がおかれた。

57年8月の松山センターの設置に続いて58年5月新居浜、7月宇和島、12月今治、翌59年1月松山北、同2月八幡浜の各センターを設置した。

また、58年7月1日付で頭取室を廃止した。従来、頭取室の主要業務であった広報に関する事項を総合企画部の分掌とし、経営情報に関する事項については、将来、本格的な組織対応をはかることを展望して調査部の分掌とした。

2 本部制の導入

昭和59年6月1日、本部機構を中心とする組織の改編を実施した。この改編は、43年5月の全面改正以来の大幅なもので、改編の狙いは、お客様ニーズの多様化、金融の自由化、エレクトロニックバンキングの展開など、経営環境の変化に積極的に対応して、より良いサービスをお客様に提供できる体制づくりと経営体質の強化をはかろうとするものであった。

〔組織改編の内容〕

組織の改編は、特に59年度経営計画の「人材の育成と組織の活性化により、進取の気概と実践力に富む銀行をめざす」とした重点方針を具体化するもので、その内容は次のとおりであった。

(1) 顧客別組織と2本部制の導入

従来の組織は「預金は業務推進部、貸出金は融資部」と機能別に分かれていたが、新組織では総合取引の推進とクイックレスポンスの実現をめざして、顧客別に「営業第1本部」「営業第2本部」の二つの営業本部に編成した。

営業第1本部は、営業企画部、営業推進部、審査第1部、個人融資室および顧客サービス室の3部2室で構成し、対象顧客を個人と一般法人とした。

営業第2本部は、営業渉外部、審査第2部および公務部の3部で構成し、対象顧客を特定の法人および諸官庁、地方公共団体等の特定先とした。

二つの営業本部は各所管先ごとに、預・貸金をはじめ内国為替、国債の販売等営業全般を一元的に統括し、営業に関する施策の企画、推進を総合的に行うことになった。これにともない、本部長は大幅な権限の委譲をうけて、所管する案件のすべてを一元的に処理することになり、顧客へのクイックレスポンスが可能となった。

(2) 営業企画力・新商品開発力の強化

営業全般にわたるマーケティング力を強化するため、従来は機能別に分散していた営業面の企画セクションを統括して「営業企画部」を新設した。同時に、顧客ニーズにマッチした新商品、新サービスを積極的に開発するため、同部内に業務開発担当を設けた。

(3) 営業全般にわたる推進

営業店に対し、営業全般についての一元的指導、援助を行うため「営業推進部」を新設した。同部は支店部的な機能を有し、営業店と本部の間のパイプ役を果たすことになった。

(4) 特定先に対する個別対応

企業ニーズが多様化、高度化するなかで、当行の全機能をフルに発揮してきめ細かい個別対応を行うため「営業渉外部」を新設した。同部では、中堅以上の企業およびそのグループを中心とする特定先との総合取引をRM（リレーションシップ・マネジメント）的手法を駆使し、営業店と一体となって推進することとなった。

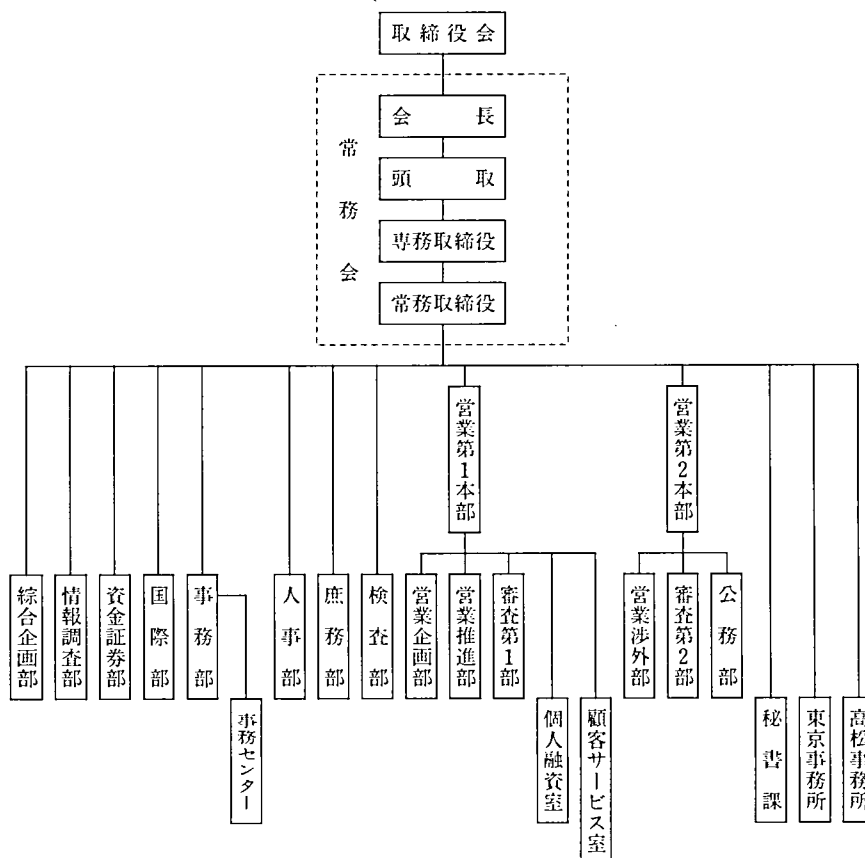
(5) 地域社会との密着化

顧客の組織化や地域行事への参加等、コミュニティバンクとして、よりアクティブな活動を展開していくため、従来の業務推進部お客様相談所を独立の部門として「顧客サービス室」を設置した。

(6) 個人市場への積極対応

今後ますます重要性が高まってくる個人融資市場に積極的に対応していくため、個人ローンやバンクカード等の消費者金融業務の担当セクションを統合して「個人融資室」を新設した。

機 構 図 (59年6月1日現在)



〔部室の改廃〕

今回の組織改編による部室等の改廃は次のとおりであった。

- (1) 新設 営業第1本部、営業第2本部、営業企画部、営業推進部、審査第1部、営業渉外部、審査第2部、個人融資室、事務センター（事務部内）
- (2) 改称 調査部を情報調査部に、外国部を国際部にそれぞれ改称
- (3) 独立 業務推進部お客様相談所を顧客サービス室として独立
- (4) 廃止 業務推進部、融資部

この結果、本部機構は前ページのとおり、従来の11部1相談所2事務所1課から16部2室1センター2事務所1課となった。

職制の改正、副支店長の導入

昭和59年6月の組織改編は、本部および営業店の職制にも及んだ。本部では、本部長のほか、営業渉外部、公務部に渉外役、審査第1部、審査第2部に審査役を新設、従来の業務渉外役を廃止した。

県内ブロック統括営業店については、副支店長（本店営業部は副部長）を新設した。副支店長導入の狙いは、営業店長の日常業務を常時副支店長に代行せしめることにより、ブロック長の活動の比重をブロック運営の強化におくようにすることであった。

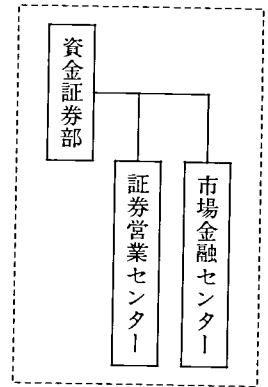
証券営業センター・市場金融センター

昭和60年6月からのディーリング業務の開始に備えて、同年2月、資金証券部に「証券営業センター」を新設した。同センターは、当初、公共債の窓口販売、商品有価証券の売買、商品有価証券の現先取引を取り扱っていたが、6月のディーリング業務開始時点で、譲渡性預金の発行流通をも取り扱うことになった。

また、同年11月には、同じく資金証券部に「市場金融センター」を新設し、これを東京においた。設置の目的は、自由金利商品にかかる基準金利の設定・連絡、情報収集、売買、取次ぎなどを一元化し、営業店段階での金利決定や顧客との折

衝の迅速化、効率化をはかるとともに、本格的な円貨・外貨の総合管理および ALM 体制を指向した行内的なノウハウを蓄積することにあつた。

市場金融センターの取扱商品は自由金利商品全般で、証券営業センターから分掌移管をうけた譲渡性預金のほか、現先(TBを含む)、自由金利型定期預金、円建 BA 手形、外貨預金、インパクトローン、海外CP・CD等であつた。



関連事業室の新設と個人融資室の業務変更

昭和62年3月、総合企画部内に「関連事業室」を新設した。関連会社の周辺業務の開発力の強化と連携による総合力発揮のための体制づくりが新設の趣旨であつた。金融の自由化とともに、関連会社についての規制が弾力化されつつあるという背景もあつた。

また、個人融資室の業務分掌を消費者金融・バンクカード業務の管理と回収に絞り込むこととした。これにともない、個人融資の企画業務は営業企画部に、推進業務は営業推進部にそれぞれ移管された。

市場金融センターと地区センターの所属変更

昭和62年3月には、市場金融センターが資金証券部から分離して独立した。同センターは設立当初から、自由金利商品の取扱いや本格的な円貨・外貨総合管理などについてのノウハウを蓄積したのちは、部へ発展させるという考え方があり、当初の目的達成による分離独立であつた。

同時に本部、営業店から独立した位置にあつた地区センターは、営業店の後方事務を集中処理する部門であるが、組織上指揮命令系統に不明確な点があつたことから、指揮系統を改善するため同センターを事務部の所属とした。

この変更と同時に、松山センターおよび松山北センターを事務部事務センターに吸収することになった。

情報調査部から情報開発部へ

昭和63年4月、従来の情報調査部を廃止して「情報開発部」を新設した。これは、同月の関連会社いよぎん地域経済研究センター（英文略称IRC）の設立にともなうものであった。

情報調査部の業務のうち、調査研究部門はIRCが吸収、新設の情報開発部は、行内の情報業務全般を統括して銀行業務のための情報活動を行うとともに、取引先のための情報活動をも積極的に推進することとした。主な業務内容は、(1)紹介斡旋情報、(2)地域開発情報、(3)ニューメディア関連情報等で、単に情報の収集、蓄積のみではなく、地域プロジェクトや新規事業に積極的に参画することも情報開発部の新設目的となっていた。

広報室の新設

昭和63年8月、「広報室」を総合企画部に新設した。新設の理由は、広報窓口の一元化、行内、行外に対するコミュニケーションの強化、報道機関への迅速かつ的確な対応、積極的なパブリシティ活動の推進、CIに関する専担部門の新設等であった。

これにより、広報室は、大別して対外広報（パブリシティ）、行内広報（行内報、ビデオシステム）およびCI戦略を担当することになった。この時期、CI戦略については導入を計画中であって、梶田頭取によってCI導入宣言が行われたのは、この後、10月5日の63年度下期総支店会議においてである。

対外広報は、当行の考え方や行動について、より正確に地域社会の理解を求めていく活動である。地域社会から支持され、かつ選ばれる銀行になるには、日常活動や地域行事への参加等も含め、当行の経営姿勢について十分な理解を得るための広報の強化が必要となったのである。

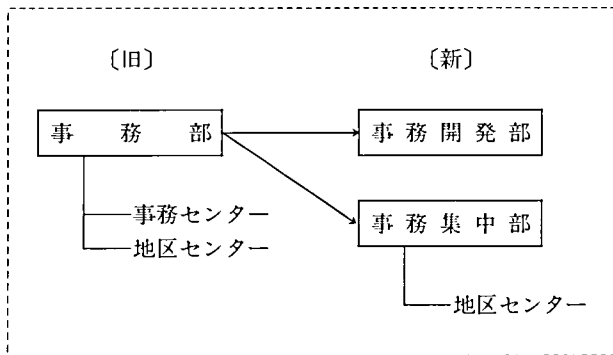
純投資部門の分離

昭和63年10月、資金証券部内に内部取引未然防止体制を確立する必要から純投資部門を分離した。いわゆるインサイダー取引への対応策であった。

純投資部門の分離に当たっては、資金証券部の業務に株券等への純投資を加えるとともに、純投資部門要員の発令、情報の隔壁を設ける意味での要員の分室での執務、職務権限委譲に関する内規の変更などを行った。

事務部を事務開発部・事務集中部に改組

平成元年2月、事務部を発展的に改組し、「事務開発部」と「事務集中部」を新



設した。改組の狙いは、第3次オンラインの構築に当たりシステム開発力を強化して、急激に進展する情報化、機械化に対処することであり、また事務集中部門を独立させることにより、機能面、効率面

の強化をはかることにあった。

事務開発部の主要業務は次のとおりであった。

- (1) 事務の改善合理化、機械化に関する施策の企画、推進
- (2) 預金・内国為替・出納等についての事務の指導、統括
- (3) コンピュータシステムに関する研究・開発ならびに運用管理

また、事務集中部の主要業務は次のとおりであった。

- (1) 事務の集中化に関する施策の企画、推進
- (2) 内国為替取引の集中処理、手形の集中処理、その他各種事務の集中処理
- (3) 地区センターの統括、管理

ニューヨーク支店の開設と海外審査室の設置

平成元年4月26日、海外の営業店第1号として、ニューヨーク支店をマンハッタンのワン・ワールド・トレード・センター79階に開設した。昭和61年7月に設置していたニューヨーク駐在員事務所を支店に昇格させたものであった。

ニューヨーク支店の営業は、ホールセールバンキングで、融資、保証および有

債証券の保有を主な業務とし、資金はマネーマーケットから調達した。具体的には、(1)当行取引先が北アメリカへ進出する場合のファイナンスおよび情報の提供、(2)アメリカ企業、地公体へのファイナンス、(3)債券の保有、(4)ニューヨーク金融市場での為替・資金・債券のディーリング、(5)アメリカの政治、経済、金融に関する情報収集などであった。



ニューヨーク支店開設

支店開設と同時に「海外審査室」を新設した。海外審査室は、国際部に所属し、カントリーリスクの調査、海外の業界調査ならびに海外投融資・保証などの審査および管理を業務とするもので、東京におかれた。

資金証券部〈証券管理グループ〉

当行は、平成元年5月31日付で受託業務として証券業務の2号免許を取得し、翌6月に国債等の取引の媒介、取次ぎ等のいわゆるブローキング業務を開始した。

業務開始と同時に、証券業務にかかる顧客の売買管理および事務管理を担当するセクションとして資金証券部に証券管理グループをおき、部内の他の部署とは明確に区分した。

証券・国際本部の設置と組織の見直し—2本部制から3本部制に—

平成2年8月、金融の自由化・国際化の急進展にともなう経営環境の変化に対処するため、組織の改編を実施した。今回の改編は、昭和59年6月に実施した現行組織の問題点を整理したうえで、運用力の強化、地域の活性化、第3次オンライン構築による情報活用体制の強化、営業店支援体制の強化、金融制度改革への対応など、今後の重要な経営課題に対する機動的・効率的な経営のありようを展望して、機構の一部変更と各部の業務分掌の見直しを行ったものである。

〔組織改編の内容〕

従来の営業第1本部を「営業本部」、営業第2本部を「営業渉外本部」と名称をそれぞれ変更するとともに、新たに「証券・国際本部」を設置して2本部制を3本部制に改編、より一層のクイックレスポンス体制と機構の単純化をはかった。

営業本部は、主として営業店に直結する「営業企画部」「営業推進部」「審査第1部」旧営業第2本部から移管された「審査第2部」それに「お客様サービス室」（顧客サービス室の名称を変更）および「個人融資室」の6部室の統括本部となった。また、審査第1部、審査第2部は、戦略性を持つ審査のあり方を指向して、新たに融資推進についての情報提供および助言等を行うことになった。

営業渉外本部は、主として特定先、特定業務に対して本部渉外を推進する「営業渉外部」「公務部」および新設された「地域開発部」の3部の統括本部となった。地域開発部は、新しい企業理念にもとづき地域活性化に貢献するため、地域開発プロジェクト、企業誘致等の地域活性化事業に取り組み、初期情報の収集段階から最終的なファイナンスまで参画支援する部門として設置されたものである。

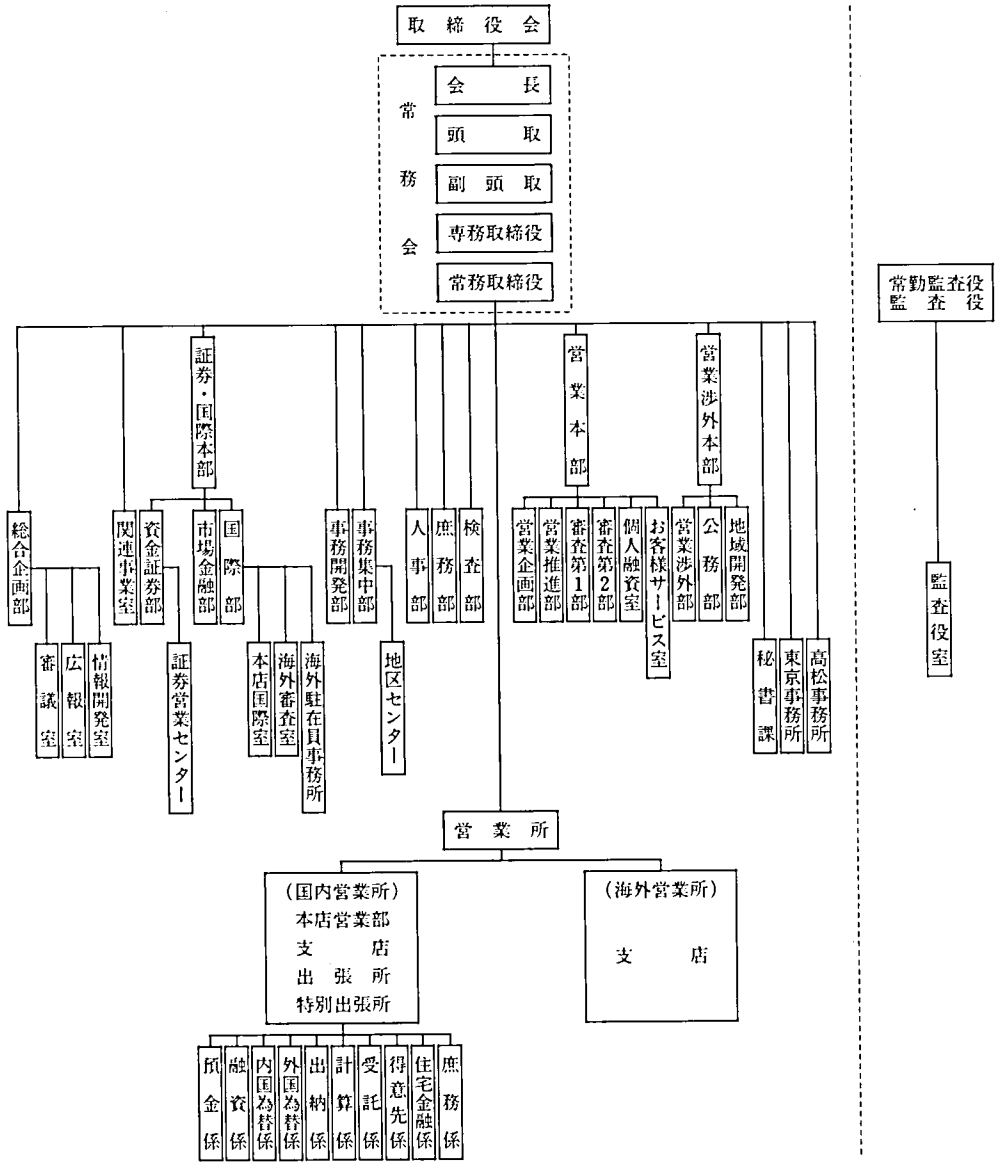
証券・国際本部は、内外資金の運用と調達の一体化をはかり、併せてプロフィットセンターとしての位置づけを明確にするために新設されたもので、「資金証券部」「市場金融部」（市場金融センターの名称を変更）および「国際部」を統括することになった。

〔部室の新設・廃止〕

地域の国際化進展に対応するため、「本店国際室」を国際部所属として本店内に新設した。これは、従来、国際部本店駐在として職員を配置していたものの機能強化をはかったもので、当室の設置は、県内営業店における内外業務の一体的推進、特に地域取引先の国際化支援体制の強化を目的とするものであった。

さらに、「情報開発室」と「審議室」を総合企画部（総合企画部の名称を変更）内に新設した。情報開発室は、当行の情報管理体制、とりわけ情報活用体制強化のため、銀行全体の情報業務を統括する部門であり、特に第3次オンラインによる情報系システムの活用体制の促進と調整を担当することとした。審議室は、折

機 構 図 (2年8月1日現在)



から審議が進行中の金融制度改革問題の重要性にかんがみ、その対応部署として、制度改革に関する調査、研究および対応基本方針の策定を担当するところである。

情報開発室と地域開発部が新設されたこと、営業推進部が営業推進に関する情報活動全般を統括することになったのにもない、従来、これら情報業務の主担当部門であった情報開発部を廃止した。

〔業務分掌の見直し〕

融資事務を含めた事務の指導、統括を事務開発部の一元管理とするため、営業企画部の所管であった融資事務の指導、統括を事務開発部に移管するなど、各部の業務分掌の見直しを行った。

〔役職の新設〕

平成2年8月の組織改編では、職制の変更もあって、次の役職を新設した。

(1) 部付部長

部付部長は、本部の部長を補佐して所管の業務を処理し、部長に事故あるときはその職能を代行するものである。

(2) システム役、副システム役

コンピュータシステムに関するスペシャリストの職位として事務開発部におかれたもので、次長、課長に対応するものをシステム役、副長に対応するものを副システム役としたものである。

関連会社の設立続く

昭和58年以降も関連会社の設立が続き、次の6社が相ついで設立された。なお社名は、設立当初のものを変更している場合がある。

- | | |
|------------------------|------------|
| (1) いよぎんキャピタル株式会社 | 昭和60年8月設立 |
| (2) いよぎん投資顧問株式会社 | 同 61年10月設立 |
| (3) 株式会社いよぎん地域経済研究センター | 同 63年4月設立 |
| (4) いよぎんモーゲージサービス株式会社 | 同 63年7月設立 |
| (5) 株式会社いよぎんディーシーカード | 同 63年8月設立 |
| (6) いよぎんスタッフサービス株式会社 | 平成元年9月設立 |

平成3年3月末の当行関連会社はあわせて12社となっている。各社の会社概要は本誌資料編記載のとおりである。

4. 自己資本の充実

当行初の間接発行増資

当行は、昭和56年10月1日の増資により資本金を125億円とし、その後も引き続き利益金の積立と諸引当金の繰入れによって、極力内部留保に努め自己資本の充実をはかってきた。しかし、この間、預金量の増大、店舗など営業用不動産の増加によって自己資本比率が低下してきた。

そこで、61年に5年ぶりの増資を行った。5月に発表したこの回の増資は、当行初の間接発行増資であるとともに有償無償並行増資であって、ともに7月31日現在の株主に割り当てられた。

有償増資は2,000万株で、1対0.08の割合での割当て、払込金額は1株250円、うち125円が資本組入れとなった。申込期間は9月10～19日、払込期日は9月30日であった。

無償増資は1,500万株で、資本準備金の一部7億5,000万円を資本金に組み入れ、これにともなって発行する新株式を1対0.06の割合で株主に割り当てるものであった。

この並行増資による増資額は、失権株の一般公募分を含めて33億円で、61年10月1日現在の新資本金は158億円となった。

無償新株式と第1回無担保転換社債の発行

昭和63年7月、当行は無償新株式と第1回無担保転換社債の発行を発表した。

無償新株式の発行は、61年10月の間接発行増資の際に取得したプレミアムを株主に還元するものであった。9月30日現在の株主に対し、所有株式1株につき0.03株を割り当てるもので、発行新株式(記名式額面50円)は855万株であったが、資本金への組入れはなかった。なお、配当起算日は10月1日とされた。

当行第1回無担保転換社債発行の目的は、情報系システムの確立をめざした第3次オンラインシステムの構築と店舗整備拡充のための資金調達にあった。また、

表6-3-3 当行自己資本の推移 (単位：億円)

年 月 末	資 本 金	法定準備金 剰余金等	諸引当金	合 計
昭和 58. 3	125	508	150	784
59. 3	125	544	158	827
60. 3	125	578	171	874
61. 3	125	610	170	906
62. 3	158	666	185	1,009
63. 3	158	714	194	1,067
平成 元. 3	160	772	209	1,142
2. 3	198	869	221	1,289
3. 3	202	920	229	1,351

(注) 1. 剰余金等には、当期末処分利益金を含む
2. 各計数ごとに単位未満切捨て

転換社債は、株式への転換により自己資本の充実がはかられるため、当時、国際的統一基準として設定されつつあった自己資本比率規制への対応ができるものでもあった。

第1回無担保転換社債発行の概要は、次のとおりであった。

- (1) 発行総額 150億円
- (2) 発行価額 額面100円につき100円
- (3) 利率 年1.7%
- (4) 償還期限 昭和70年(平成7年)9月29日
- (5) 募集開始日 昭和63年8月18日
- (6) 申込期日 昭和63年8月27日
- (7) 払込期日 昭和63年8月31日
- (8) 転換請求期間 昭和63年10月1日～昭和70年(平成7年)9月28日
- (9) 転換の条件 転換価額(1株の発行価額)982円(当初)
- (10) 資本に組み入れる額 1株につき491円(当初)

転換社債発行後の株式転換状況は、次のとおりである。

昭和63年10月1日～平成元年3月31日 499,219株
平成元年4月1日～2年3月31日 7,951,140株

平成2年4月1日～3年3月31日 784,463株

合計 9,234,822株

この転換社債の株式転換による3年3月末現在の資本金増加額は44億500万円である。

なお、以上の中間発行増資と転換社債の発行などにより、当行の自己資本比率（BIS基準）は、63年12月の基準決定後の3年間、次のように8%をクリアしている。

表6-3-4 当行の自己資本比率（BIS基準） (金額単位：百万円)

項	目	平成元年 3月31日	平成2年 3月31日	平成3年 3月31日
基本的項目	資 本 勘 定	92,507	105,954	111,413
	補完的項目からの算入額	30,835	35,318	12,379
	計 (A)	123,342	141,272	123,792
補完的項目	有価証券含み益の45%相当額	137,602	106,942	97,897
	貸倒引当金(債権償却特別勘定を除く)	7,440	7,440	7,631
	その他別に定めるもの	—	—	—
	基本的項目への算入額	△ 30,835	△ 35,318	△ 12,379
	計	114,207	79,064	93,149
	うち自己資本への算入額 (B)	114,207	79,064	93,149
控除項目	銀行相互間の資本調達手段の意図的な持ち合い相当額 (C)	—	—	—
自己資本	(A) + (B) - (C) (D)	237,550	220,337	216,942
リスクアセット	資産(オン・バランス)項目	1,899,234	2,100,944	2,265,225
	オフ・バランス取引項目	50,605	60,057	70,029
	計 (E)	1,949,840	2,161,001	2,335,255
自己資本比率(BIS基準) = $\frac{D}{E} \times 100$		12.18	10.19	9.28

(注) 上記は、大蔵省銀行局通達に定められた算式(経過基準)に基づいて算出したものである。

5. 店舗の展開

愛媛県内重視と小型店舗中心

昭和58年度以降の当行の店舗展開は、足場固めを強く意識したものであった。愛媛県内を重視し、特に市制地およびその周辺の住宅地における空白地帯への進出、あるいは攻めの拠点づくりを店舗施策としたのである。

店舗は、小型店舗（15人以下）と機械化店舗（6人以下）が中心であった。しかし、58年以降の店舗は小型なりに、より大きく美しく、駐車場もより広くということがハード面の戦略となった。店舗の外観についても、地域の風土、街並みとの調和が求められるようになった。地域のため、お客様のための店舗づくりが、店舗施策のポイントでもあった。

58年7月には、宮西出張所、高津出張所、緑台出張所を相ついで設置した。宮

西、緑台は機械化店舗であった。

表6-3-5 店舗の新設

年月日	店舗名	所在地
昭和 58.7.8	宮西出張所	松山市
58.7.18	高津出張所	新居浜市
58.7.21	緑台出張所	松山市
59.7.16	粟井出張所	北条市
60.3.14	中之庄支店	伊予三島市
60.8.7	高岡支店	松山市
61.6.10	富田支店	今治市
61.6.16	近見支店	今治市
62.3.3	古川支店	松山市
62.8.6	牛渕支店	重信町
63.6.20	原町支店	砥部町
平成 元.3.17	日高支店	今治市
元.4.26	ニューヨーク支店	アメリカ合衆国
元.11.21	飯岡支店	西条市
2.4.4	岡山南支店	岡山市(岡山県)
2.12.12	岡田支店	松前町
3.5.15	観音寺支店	観音寺市(香川県)
3.5.27	船木支店	新居浜市
3.8.26	喜多川支店	西条市

59年7月には粟井出張所、60年には中之庄支店(3月)、高岡支店(8月)、61年は富田支店(6月)、近見支店(同)がそれぞれ設置された。今治市周縁部への1週間に2カ店の設置は、まさに攻めの拠点づくりでもあった。62年には、古川支店(3月)、牛渕支店(8月)の2カ店が開設された。牛渕支店は重信町と松山市との境界が錯綜する地域を営業基盤とした。63年6月には、砥部町に原町支店が開店した。同支店は大住宅団地と

松山市を結ぶ交通の要衝に位置した。

平成元年には、日高支店（3月）、ニューヨーク支店（4月）、飯岡支店（11月）の3カ店が新設された。

2年には、岡山南支店（4月）、岡田支店（12月）が開店となった。

岡山南支店は、岡山市の南西部が道路網の整備等により発展が著しいところから、岡山支店との相互補完機能を高めるためのものであった。岡田支店は、当行初のドライブスルー方式のATMを備える店舗となった。

3年には、観音寺支店（5月）、船木支店（5月）および喜多川支店（8月）の3カ店が開設された。

観音寺支店は、前年の岡山南支店に次ぐ県外店舗である。高速道路の伸展により愛媛県と香川県が近くなったこと、密接な経済交流があること、川之江―丸亀間に当行店舗がないことなどが設置の理由であった。

なお、この間、廃止店舗は皆無であった。

出張所の支店昇格

昭和50年以降の店舗の新設は、出張所が多く、この傾向は59年まで続いた。それは、設置場所が市制地周縁、住宅団地、公共施設内あるいは金融過疎地等であったこと、したがって店舗の規模が支店も含めておおむね小型であったことによるものであった。機械化店舗も出張所としての設置であった。

しかし、一方で、59年からは出張所の支店への昇格を積極的に進め、平成2年度末までに9出張所の支店昇格が実現した。

出張所を支店に昇格させた理由には、業容の伸展、同地への他金融機関進出対策、母店との距離が遠いための非効率性等があった。また、支店昇格による効果としては、業務処理の効率化、本部とのコミュニケーションの円滑化、さらに対外的なイメージアップ等があった。

表6-3-6 出張所の支店昇格

昇格年月日	店 舗 名
昭和59.4.1	上 灘 支 店
59.4.1	川 内 支 店
59.4.1	東 野 支 店
60.4.1	潮 見 支 店
60.4.1	金 生 支 店
62.4.1	粟 井 支 店
62.4.1	小 栗 支 店
63.8.1	福 音 寺 支 店
平成元.4.1	高 津 支 店

この結果、平成3年9月末現在の当行の店舗展開は、本店所在地の松山市を中核として、愛媛県118カ店(うち出張所14)、香川県5カ店、高知県1カ店、徳島県1カ店、大分県5カ店、福岡県2カ店、山口県1カ店、広島県6カ店、岡山県2カ店、兵庫県2カ店、大阪府2カ店、愛知県1カ店、東京都2カ店の国内13都府県にまたがる148カ店と、海外のニューヨーク1カ店、合計149カ店となっている。

店舗の新築・移転

店舗の新設と並行して、古くなった店舗の改築や営業環境の変化に対応するための店舗の移転も積極的に進めた。

店舗の改築については、店舗新設以上に、地域、街並みとの調和が大切であった。伊予の小京都、大洲市にある大洲本町支店の場合、昭和60年5月に改築された新店舗は、肱川を背に見事に映える白壁造りであり、そして店舗の前には「ふれあいプラザ」という名のコミュニティ広場が設けられた。また、平成元年3月

表6-3-7 店舗の新築・移転

年月日	店舗名	備考
昭和 58.8.8	和気支店	新築移転
59.8.13	立花支店	〃
59.11.12	五十崎支店	〃
59.12.3	東野支店	増築
60.5.13	大洲本町支店	新築
60.9.9	小田支店	〃
60.11.5	広島支店	〃
60.11.25	潮見支店	新築移転
61.5.12	角野支店	〃
61.6.19	菊間支店	新築
62.9.7	落出特別出張所	新築移転
62.12.7	久万支店	新築
62.12.7	宮窪支店	〃
63.10.31	亀岡特別出張所	〃
平成 元.3.6	内子支店	〃
元.11.6	丹原支店	〃
元.11.27	野村支店	〃
2.9.1	北条支店	〃

に建て替えられた内子支店は、白壁と木ろうで知られる喜多郡内子町内の文化庁選定による「八日市護国重要伝統的建造物群保存地区」の入口に当たるところから、旧店舗の明治・大正期の雰囲気や漂う建築様式の復元をはかって、レトロ調の建物とした。

店舗の移転は、営業環境の変化、なかでも来店客の増加と駐車場難への対応のためのものが多くなった。新居浜市内の角野支店が、大正7年から営業してきた喜光地商店街の中心部を離れて国道11号線に面する要衝の地に新築移転したのは、その典型である。角野支店は、かつ

て商店街店舗であったが、エリア内後背地の住宅増加を背景に、個人市場店舗としての性格を年々強めてきた結果、モータリゼーション下の来店客の増加をみたことから、店舗・駐車場双方の狭隘化に直面していたのである。

海外駐在員事務所、海外支店の設置

当行は金融の国際化、地域の国際化に対応するため、国際金融のメッカであるロンドンに初の海外拠点の設置を企図した。昭和59年6月、大蔵省から設置の内示を得て、翌60年4月にロンドン駐在員事務所をシティに開設した。

同事務所の使命は、シティおよびヨーロッパ全域の政治・経済・金融情報の収集やコルレス銀行との連携、さらにはヨーロッパに進出している当行取引先の海外営業活動の支援等であった。

61年7月、2番目の海外駐在員事務所として、ニューヨーク駐在員事務所をマンハッタンのブロードウェイに開設した。当行初の北アメリカにおける事務所であるが、これにより、



ロンドン駐在員事務所のテープカット。右端樹田頭取

ロンドン・ニューヨーク・東京という三角拠点が形成され、為替・金融情報の収集はもちろん、地域と顧客の国際化ニーズに対応した情報交流が幅広く行われることになった。なお、同事務所は、開設2年10カ月後の平成元年4月に「ニューヨーク支店」に昇格、当行の海外営業店第1号となった。

平成元年6月には香港駐在員事務所を開設した。同事務所は、アジアにおける当行初の海外拠点であった。愛媛県内企業がアジアとの経済交流を盛んにしつつある折から、その開設が各方面から期待されていたものである。香港駐在員事務所の開設により、当行の海外ネットワークは、香港・ニューヨーク・ロンドンにまたがるものとなり、世界の主要金融市場をカバーできる体制が整った。

海外駐在員事務所は、ロンドン・香港とも国際部に所属している。

6. 営業店業績表彰制度

平成元年度の大幅改正

当行の営業店業績表彰制度は、昭和40年代までの預金表彰中心から、50年代に入って各種項目を加えながら徐々に総合表彰へと変遷してきたが、本質的には部門別表彰の域を出なかった。いわば種目別競技の勝者表彰であった。

平成元年度の総合表彰制度は、従来の部門別表彰を改め、バランスのとれた営業店経営の仕振りと、長期安定成長を指向した店舗体質づくりとに評価の重点をおいて大幅に改正されたものとなった。この改正は、制度のもつ継続性や安定性にある程度留意しつつ、収益、預金、融資、管理を中心とした表彰体系に改めることによって、長期経営計画の基本計画達成のための方向づけと整合性をより一層明確にしたものである。

同年度の表彰制度の体系は、半期については、収益（配点ウェイト30%）、預金（同30%）、融資（同30%）、管理（同10%）の4項目を総合して行う半期業績表彰と、シェアアップ、基盤強化、財形給振年金の3部門の個別表彰、年間については、長期安定成長を重視する観点から、上下両期の半期業績表彰および個別表彰をウェイト付けした評点合計による年間総合業績表彰とした。

また、項目ごとに評点を競い合うグループ編成についても、表彰の公正を期するため、グループ別店舗数のアンバランスの是正とグループ内店舗規模格差の調整のために一部編成替えも実施した。

なお、国際業務の表彰は、総合表彰制度から独立した半期ごとの個別表彰とした。

平成2年度総合表彰制度

平成2年度の総合表彰制度は、長期経営計画重点施策、短期経営計画具体的施策の表彰制度への展開として、“収益重視”の方向づけをより鮮明にするとともに、評価項目の中の評価基準項目を大幅に絞り込み、極めてシンプルな内容に改正さ

れた。この改正は、量と質のバランスのとれた営業店経営と、長期安定成長を指向した店舗体質づくりに対して、一層妥当性のある評価を行うことをめざしたものであった。

制度の体系は、半期については、収益(配点ウェイト 35%)、調達(同 27.5%)、運用(同 27.5%)、管理(同 10%)の4項目を総合する半期業績表彰と、シェアアップ、基盤強化、財形給振年金、国際業務、情報業務の5部門の個別表彰とし、年間については、前年度と同様の方法による総合業績表彰とした。

部門個別表彰としては、業務の内外一体化を促進するために国際業務が、また、第3次オンラインの稼働を控え、情報活用体制を強化するために情報業務が、それぞれ総合表彰体系の中に位置づけられることになった。これにより、従来の国際部による外国為替業績表彰、ブロック業績表彰およびグローイングアップ優績表彰は取り止めとなった。

7. 営業推進体制

営業本部制による営業推進

当行は、前述しているように、昭和59年6月、大幅な組織改編を実施した。

この改編の特徴は、顧客別組織と2本部制を導入して、営業本部制による営業推進体制を確立することにあった。

営業第1本部は、営業企画部、営業推進部、審査第1部、個人融資室および顧客サービス室の3部2室をもって構成された。

このうち、営業企画部は、顧客中心体制の確立、預・貸金施策の一体化による営業店支援、新商品・新サービス等の企画開発をはかる部門であり、また、営業推進部は、いわゆる支店部的機能を持ち、営業店と本部を結ぶパイプを太く短くする役割が与えられ、預金、貸出金はもちろん、営業面から収益面にまで立ち入った相談役を引き受ける部門であった。

営業第2本部は、営業渉外部、審査第2部および公務部の3部から成り、このうち営業渉外部は、中堅以上の企業およびそのグループを中心とする特定先との

総合取引、総合サービスの提供を営業店とともに推進する部門として新設された。

証券・国際本部を新設し3本部制に

平成2年8月、従来の2本部制を、証券・国際本部、営業本部、営業渉外本部の3本部制に変更する組織改編が実施された。

まず、内外資金の運用と調達を一体化するため、資金証券部、市場金融部および国際部を統括する「証券・国際本部」を新設した。

また、従来の営業第1本部を営業本部、営業第2本部を営業渉外本部と名称を変更するとともに、営業第2本部にあった審査第2部を営業本部に移管した。

審査第2部の移管は、関連各部との有機的な連携と資金運用力の強化をはかるためのものであった。

一方、営業渉外本部は営業第2本部にあった営業渉外部、公務部および新たに誕生した地域開発部の3部を統括する本部となった。営業渉外部には特定業務の開発、推進という機能が追加された。これによって営業渉外部は、特定所管先への本部直接渉外を基本としながら、併せて特定業務（POS・VAN等のエレクトロニックバンキング業務、私募債受託業務、上場支援業務その他）の企画と推進による営業店支援型の本部渉外を行うこととなった。

8. 預金業務・融資業務

預金商品・機能サービスの開発

昭和58年以降、新商品の開発が相ついだ。お客様ニーズの多様化に加え、金利自由化の進行もこれに拍車をかけた。当行では、59年6月の本部組織の改編に際し、お客様のニーズにマッチした新商品・新サービスの開発力を強化するため、従来、機能別に分散していた営業面の企画セクションを統合して営業企画部を新設するとともに、同部内に業務開発専担グループを設けてこれに対応した。

平成3年3月末までの年別の新種商品および機能サービスの取扱開始状況は以下のとおりである。

- [58年] 国債定期口座(10月)。バンクカード(10月)。社内預金総合口座(11月)。期間自由な新型定期積金(11月)
- [59年] 国債定期口座“年金型”(5月)。「坊っちゃん」期日指定定期預金(6月、愛称の名付け)。いよぎん外貨投資口座(8月)
- [60年] 市場金利連動型預金“MMC”(4月)。国債総合口座(6月)。大口定期預金(自由金利型定期預金、10月)。この年、MMCと大口定期預金の取扱いが開始されたが、以後、両者の最低預入額の引下げが続き、やがて平成2年11月の新型MMCの登場を迎えることになった。
- [61年] 社内キャッシュサービス(1月)。いよぎん健康定期預金(2月)。レディースプラン“マドンナ”(積立定期とカードプラン、4月)
- [62年] 資産運用ソフト“リッチマン”(サービス、10月)
- [63年] 来島大橋着工記念定期積金“夢大橋”(6月)。法人キャッシュカード(11月)
- [平成元年] MMC準備預金「坊っちゃん特急」(1月)。スーパーMMC(6月)。通貨オプション付大口定期預金(10月)。金利予約型大口定期預金(12月)
- [2年] スーパーMMC300(11月)

譲渡性預金(NCD)、市場金利連動型預金(MMC)および大口定期預金(自由



「坊っちゃん」期日指定定期預金



市場金利連動型預金“MMC”



スーパーMMC300

第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

金利型定期預金)の最低預入額の引下げの進捗は、預金金利自由化の進捗でもあった。3年3月末までの預金金利自由化進捗状況は、別表のとおりとなっている。なお、同年4月に小口MMCの最低預入額は100万円から50万円へとさらに引き下げられた。

表6-3-8 預金金利自由化の進捗状況 (3年3月末現在)

年 月	譲渡性預金 (NCD) (54年5月導入) 最低預入額	大口定期預金 (自由金利定期預金) (60年10月導入) 最低預入額	市場金利連動型預金		
			(MMC) (60年3月導入) 最低預入額	(小口MMC) (元年6月導入) 最低預入額	(新型小口MMC) (2年11月導入) 最低預入額
昭和54.5	5億円				
59.1	3億円				
60.3	↓		5,000万円		
10	1億円	10億円	↓		
61.4		5億円	↓		
9		3億円	3,000万円		
62.4		1億円	2,000万円		
10	↓	↓	1,000万円		
63.4	5,000万円	5,000万円			
11		3,000万円			
平成元.4		2,000万円		[スーパーMMC]	
6			↓	300万円	
6			(大蔵大臣告示廃止)	↓	
10		1,000万円		↓	
2.4				100万円	[スーパーMMC300]
11	↓	↓		↓	300万円

シェアアップ作戦

昭和59年6月の本部組織の改編により、預・貸金を含む営業全般についての施策が、営業第1本部の営業企画部と営業推進部で一体的に企画、推進されることとなったが、これらの活動が実質的にスタートしたのは、60年度長期経営計画からであった。

その第1弾は、「3S（スリーエス）60作戦」であった。本長期経営計画の基本目標の第一が、愛媛県内における預金、貸出金のシェアアップであった。3S60作戦は、この計画路線を実践に移す全店運動として、60年4月から63年3月までの3年間、息の長い営業推進の基本戦略として実施された。3Sとは、ブロック長を中心にブロック単位でガッチリとスクラム（Scrum）を組み、各ブロックごとのシェアアップ（Share up）目標を設定し、生き残り（Survival）をかけて挑戦しようという攻撃的作戦であった。そして、県外店舗も含めて、同一エリア内にある競合他行店舗をターゲットとする「店別他行競争店の設定による対抗戦」を併行して展開した。

63年度長期経営計画期間である63年4月から平成2年3月にかけては、他行競争店との対抗戦も併行実施しながら「シェアアップ50作戦」を展開した。シェアアップ50作戦は、愛媛県内市場において今後3年間に増加する預・貸金の50%以上を当行が確保するとの考え方に立って名付けられた。さらに、圧倒的な優位性を保つことのできるマーケットシェアは少なくとも50%以上といわれており、それへの挑戦の意図も含まれた名付けでもあった。

個人預金の増強

昭和60年度長期経営計画の基本目標の一つに、愛媛県内の当行預・貸金における個人比率の引上げがあった。

個人預金比率の関連では、59年度下期に開始した「個人定期預金残高ノンストップ運動」を、62年度上期まで継続して実施した。

本運動の内容は、毎週金曜日の個人定期預金残高を前週よりアップさせるもので、具体的には、期日管理を基本に地域管理、世帯・職域管理、行動管理、情報

管理等あらゆる面での管理を徹底させて、的確な実態把握にもとづく週間計画の策定を求めるものであった。

63年度長期経営計画においては、基本目標として個人メイン取引目標が掲げられたが、個人預金比率の重視に実質的な変更があったわけではなかった。なお、個人融資比率についても引き続き基本目標とされた。

平成元年4月から3年3月までの2年間、「個人定期グローイングアップ運動」が実施された。本運動は、全員が個人定期預金の残高推移に関心をもち、一致協力して基準日である各旬末の残高が前旬末のそれを上回るよう努力を続けていくもので、その狙いは、(1)低コストで安定した資金を着実に吸収し、収益力の強化と業容の拡大をはかる、(2)世帯取引メイン化のランクアップに努め、定期性預金の積上げをめざす、(3)日々、旬間、月間、期間、年間の各々の計画・実績管理を徹底し、各人各店のパワーアップをはかることにあった。また、本運動の対象預金は、純規制定期預金、スーパー MMC、MMC、大口定期預金および外貨投資口座の合計とし、自由金利預金に対して積極姿勢を示すものであった。

ポストマル優・世帯取引のメイン化

当行における取引メイン化の推進は、「個人取引メイン化」という概念でスタートした。当初のメイン化基準は、公共料金自動振替等のセット状況、預金取引種類等であったが、その後、いくたびか変更された。

昭和63年8月には、新たに「世帯取引メイン化」という概念が取り入れられ、世帯ベースでのメイン化基準が設定された。この基準の内容は、(1)公共料金、クレジット決済資金、生損保保険料、校納金のうち3種類以上の自動振替セット(ただし2種類以上は公共料金)、(2)預かり資産100万円以上、(3)財形、給振、年金、個人ローン等のうち2種類以上の自動振替セットというものであった。

その年の4月には、マル優制度が原則廃止となり、翌64年から小口預金の金利が自由化されるといった憶測もあって、個人預金市場を取り巻く環境が激変しようとしていた。従来のマル優制度のもとでの個人預金は分散型の傾向をもっていたが、制度廃止後の個人預金は、金利自由化の進展と1世帯当たりの貯蓄額の増

加から金利選好の傾向が一層強まり、1行集中型へと変化していくものと予想された。このため、63年度は、ポストマル優元年として、個人預金市場での厳しい競争に挑戦しなければならなかった。8月の「世帯取引メイン化」の導入には、このような背景があった。

そして、メイン化基準にそって預かり資産100万円以上のミリオン世帯の取引獲得、また、複合取引における世帯取引のメイン化が推進された。

世帯取引メイン化の基準は平成3年3月にも改正された。それは、家計決済機能項目については公共料金のみ2種類以上、複合取引の項目については給振、年金、個人ローン、財形、定期性預金等に1～2点配点したうえで得点2点以上とし、この項目のクリアと預かり資産100万円以上とをもって世帯取引のメイン化とするものであった。

法人取引のメイン化

昭和63年7月、当行は法人取引に関するメイン化基準を設定してメイン化の推進をはかった。その狙いは、企業、個人事業主との取引内容の充実をはかり、確固たる取引基盤の構築をめざすものであった。

平成3年3月、メイン化基準を一部改正した。主な改正点は、従来、「法人取引先」1種類であった法人区分を、「一般法人純預金先」「一般法人融資先」および「個人事業主融資先」の3種類に分け、それぞれに自振取引および複合取引についての基準クリア条件を設定したことであった。メイン先は、基準の条件をクリアしたうえで、預・貸金残高の当行シェアが1位の先を指し、当行シェアが2位の先は準メイン先とした。

ローン商品の開発

昭和58年以降、新商品の開発は、預金商品、機能サービスとともに、ローン商品においても活発であった。個人融資の重視という営業政策にもとづくものであった。

平成3年3月末までの新しいローン商品の年別取扱開始状況は、以下のとおり

となっている。

- [59年] 住宅改善ローン(5月)。職域ローン(8月)。保険ローン(9月)
- [60年] ご繁昌ローン(無担保型・S型・SS型・当貸型の4種類、1月)。マルナカ畜産ローン(2月)。証券担保ローン(10月)
- [61年] 大型カードローン(1月)。教育プラン(入学金・学資ローンと積立のセット、1月)。デンタルローン(1月)。新型カードローン(約定弁済付、4月)。当貸型ビジネスローン“ゆとり”(10月)。アパート・ビルローン(12月)。住宅ローンカードセット型“オールマイティ”(12月)
- [62年] 予約型マイカーローン(6月)。ファミリーカードS型(6月)。住宅リフォームローン(10月)
- [63年] ローンバスケット(トラベルローン等6種、2月)。松山国際交流ローン(7月)。年金保険ローン(9月)
- [平成元年] スーパービジネスローン(3月)。消費税ローン(5月)。トータルフリーローン(7月)。ベストカード(大型無担保のカードローン、7月)。入院保障ローン(8月)。金利予約型ローン(10月)。ショッピングメイト「ローンセット方式」(10月)。団体信用生命保険付ビジネスローン(11月)。クーポンスワップ付長期円ローン(12月)
- [2年] 学資振込サービス(ローンセット、2月)。信販会社保証付住宅ローン・アパートビルローン(3月)。ゴルフ会員権ローン(4月)。商工貯蓄ゴールドカード(9月)。ローンバスケット・クイック型(11月)。小規模企業共済補償プラン「大黒柱」(11月)

伊予銀、地銀トップに

個人カードローン融資額

伊予銀行が個人向けカードローンの融資額で全国十四地銀のトップに立った。昨年四月から本格的に顧客を増やした結果、融資残高を百九億七千万円(六十二年三月末)まで引き上げ、位を大きく引き離れた。同行は資金運用の多様化の柱として、手に拡大に取り組む。カードローンはカード一枚で顧客に融資するシステム。リス

伊予銀行も昨年四月に全行へ「リス」で推進運動を始め、セールスも強化すると同時に、新商品の発売、融資手続きの簡

イ予銀行が個人向けカードローンの融資額で全国十四地銀のトップに立った。昨年四月から本格的に顧客を増やした結果、融資残高を百九億七千万円(六十二年三月末)まで引き上げ、位を大きく引き離れた。同行は資金運用の多様化の柱として、手に拡大に取り組む。カードローンはカード一枚で顧客に融資するシステム。リス

イ予銀行も昨年四月に全行へ「リス」で推進運動を始め、セールスも強化すると同時に、新商品の発売、融資手続きの簡

イ予銀行も昨年四月に全行へ「リス」で推進運動を始め、セールスも強化すると同時に、新商品の発売、融資手続きの簡

イ予銀行も昨年四月に全行へ「リス」で推進運動を始め、セールスも強化すると同時に、新商品の発売、融資手続きの簡

62年8月16日付 日本経済新聞記事

中小企業・個人融資への特化

昭和60年度長期経営計画においては、当行の本拠地である愛媛県内市場における圧倒的な優位性を確保するため、預金、貸出金ともに、各ブロックごとに3年後である63年3月末の目標シェアを設定し、これを基本目標の第一に掲げた。

また、基本目標の第二として、貸出金の運用対象を個人事業主を含む中小企業に一段と特化するため、3年後の中小企業融資比率目標が設定された。

さらに、基本目標の第三として、安定した個人取引に力を注ぐため、預金、貸出金について県内市場における3年後の個人比率目標が設定された。

これらのシェアアップを狙う基本目標のもつ意味は非常に重要であった。それは、金融自由化行政のもとで、金融機関の競争をマラソン競技からボクシング競技に変えることを意味していた。マラソンは完走することに意義があるが、ボクシングは勝つか負けてマットに沈むかであった。60年度長期経営計画は、後者のボクシングの論理を鮮明に打ち出して、市場の争奪戦に勝ち抜こうとするものであった。

このような方針は、63年度長期経営計画にも引き継がれ、その基本目標として、預金、貸出金の県内シェア目標、個人融資比率目標が掲げられた。

小規模企業取引と個人融資の推進

取引シェア拡大のためには、中小企業、特に商店、自営業者など小規模企業との融資取引の開拓が重要であった。

小規模企業との取引推進のために、昭和60年1月に信用保証協会保証付のご繁昌ローンを開発、『小企業融資の手引』を配布して、得意先係が積極的な融資セールスを行った結果、同年12月末には94億円のご繁昌ローン残高を記録した。

また、愛媛県内店舗では、当行が唯一の取引金融機関として取扱いを開始した愛媛県商工貯蓄共済制度による商工会会員ローンの活用により地域密着化を進めた。

一方、ローンマーケットを制する最大の武器としての個人融資については、その大宗をなす住宅ローンが、昭和59年当時は長期化した住宅不況を反映して、新

規取扱いが減少していた。

この住宅ローンの不振をカバーするために、新築ローンの売込みだけでなく、59年5月から住宅改善ローンの売込みを推進したものの、8月以降、回収額が新規貸出額を上回るという現象がしばらく続いた。

このようなことから、中小企業融資、特に小企業融資と個人融資を拡大推進するために、60年以降、重点的にローン商品の開発が行われた。

61年度下期からは毎期1回、ブロック別に融資推進会議を開催して、この分野への融資の推進をはかっている。

得意先活動成果点数制

昭和60年度下期から「得意先活動成果点数制」を実施した。この点数制は、融資関係にも預金と同等の配点を行い、とかく預金獲得一本槍であった得意先系の意識改革を促進するものであった。

得意先活動成果点数制の目的は、

- (1) その時々的情勢に最も適合した営業を展開する
- (2) 得意先活動の効率化をはかる
- (3) 得意先係一人ひとりの自己実現を促進する

ことにあった。

また、その運用方法は、

- (1) 各商品について、その戦略的価値に応じて配点する
- (2) 各得意先係は、自己のチャレンジ得点目標を設定して挑戦する
- (3) 営業店長、役付者は、進捗状況をチェックし各人を適切に指導する

というもので、配点については、毎期重点推進項目を変更して、当該項目の配点引上げを行うほか、随時、運用方法と項目の追加を行ってきた。

なお、この得意先活動成果点数制は、62年度下期から名称を「営業活動チャレンジ得点制」と変更して現在に至っている。

いよぎんローンプラザの開設

平成元年2月10日、消費者金融専門コーナー「いよぎんローンプラザ」が、松山駅前支店宮西出張所内に開設された。ローンプラザの開設は、同月から実施に入った銀行の完全週休2日制に対応し、お客様の銀行休業日における消費者ローンの相談ニーズに応えるため、土曜、日曜、祝日に営業するものであった。

ローンプラザの業務内容は、消費者ローンの相談・受付け・取次ぎで、お客様サービス室所属のローンアドバイザー2人が常駐して主に住宅ローン、暮らしのローン等の相談やアドバイスに当たっている。営業時間は午前10時から午後6時まで、定休日は火曜日となっている。

新短・長期プライムレートの導入

平成元年2月10日、当行は新しい短期プライムレート（以下、新短プラ）を導入し、この日の貸出分から適用した。導入日における新短プラの水準は4.25%で、従来からの短期プライムレート（以下、旧短プラ）3.375%を0.875ポイント上回るものであった。

旧短プラは、昭和34年2月、公定歩合が引き下げられた際、返済期間1年未満の短期貸出の標準金利としてスタートしたものであり、最も信用度の高い企業向け融資に適用する貸出金利であるため最優遇貸出金利と呼ばれてきた。

旧短プラは公定歩合に連動して変わってきた。新短プラは、各行の調達資金の構成や市場金利動向を反映して変わるものであるが、短期貸出の最優遇金利とする考え方は従来と同様であった。

新短プラの導入の背景として、昭和60年からスタートとした預金金利自由化の急速な進展が、銀行の資金調達構造に大きな変化をもたらし、大口定期預金、NCDなど市場金利によって金利の変動する市場性預金の調達比率が当時、都銀において50%を超え、地銀においても30%前後に達していたことがあげられる。加えて、平成元年4～6月には大口定期預金の預入単位の引下げ、小口MMCの導入が予定されており、資金調達コストの上昇および金利リスクの増大は避けられない情勢になっていたということもある。

一方、貸出金利水準は、旧短プラの体系のなかでは公定歩合が変わる際に預金金利と連動して変更されてきた。しかし、市場性預金が増加しつつある状況下で、市場金利動向も反映させた新たな貸出レートの指標基準が必要となってきたため、当行は3年5月21日、新しい長期プライムレート（以下、新長プラ）を導入した。この考え方は、長期貸出金利を従来の「長プラに連動する方式」から、新短プラに期限の利益（期間スプレッド）等を上乘せして決定する「短プラに連動する方式」に変更するというものであった。新長プラは、「短期プライムレート連動長期金利」と称されている。

貸出金総量規制への対応

平成2年3月、大蔵省から不動産業向け貸出について、いわゆる“総量規制”の通達が発せられた。この通達は、折から高騰を続けていた地価対策の一環として、銀行に対し一定の融資規制を求めたものであった。その内容は、公的機関を除いた不動産業向け貸出金の3、6、9、12月末における四半期増加率および対前年同期比増加率が、総貸出金のそれを上回らないとするものであった。

当行は4月以降、大蔵省通達の趣旨をうけ、不動産業向けはもちろんのこと、建設業向け貸出およびノンバンク向け貸出についても不動産業向け貸出と同様の取扱いとするとともに、特に土地関連貸出のあるノンバンクに対しては、新規案件には応じないこととし、この旨を営業店に通知して厳格な取組みを指示した。

さらに、3業種については四半期ごとに資金需要調査を行い、貸出案件の選別によって、効率的な資金配分と総量規制の遵守をはかることとした。なお、不動産業者に対する貸出および監視区域内における土地取引にかかわる貸出については、当分の間、特例専決貸出を含めて本部への稟議を要するものとした。

3業種に対する貸出金残高の総貸出金に対する構成比は、当行の場合、不動産業が2年3月末4.0%、3年3月末3.9%、建設業は2年3月末7.6%、3年3月末7.1%、ノンバンクが2年3月末3.3%、3年3月末3.3%と、総量規制の通達の趣旨にそったものとなっている。3年4月以降も、2年度同様の慎重な対応を継続する方針をとった。

9. 国際業務

国際業務運営の基本方針

昭和58年以降、金融の自由化、国際化、さらには地域の国際化が進展するなかで、当行の国際業務の基本方針は、一つには地域顧客の国際化の支援、二つにはリスク管理体制の強化による堅実運営におかれた。

地域顧客の国際化支援は、急速に進展する地域の国際化に対処して、内外一体となった総合金融サービスを展開し、併せて取引先の国際化を積極的に支援するものである。このことによって、国際業務の基本である貿易・貿易外取引および収益性のある資本取引の継続的な増強に努め、収益力を強化しようというものであった。

リスク管理体制の強化による堅実運営は、BIS基準の自己資本比率規制が実施されるなかで、クレジットリスク、金利リスク等の管理体制を充実させることにより、収益性の向上とリスク対策を重視していこうとするものであった。

この基本方針をうけて国際業務についての営業推進は、外国為替取扱高、国際部門利益などの目標設定と業績表彰を通じて全店体制で展開されてきた。

外国為替取扱高は、外国為替業務の取扱開始から間もない40年度には938万ドルに過ぎなかったが、平成2年度には244億9,600万ドルに達した。

表6-3-9 外国為替取扱高の推移 (単位：百万ドル)

年 度	買 為 替	売 為 替	合 計	信用状開設高
昭和 57	1,713	1,599	3,312	37
58	3,298	3,339	6,638	32
59	6,306	6,247	12,604	39
60	11,159	11,275	22,435	42
61	12,532	12,329	24,861	54
62	24,708	24,794	49,503	85
63	17,401	17,409	34,811	106
平成 元	7,895	8,141	16,037	108
2	12,181	12,314	24,496	82

(注) 各計数ごとに単位未満切捨て

地域ニーズへの対応

当行の営業基盤である瀬戸内経済圏では、急速に国際化が進んでおり、海外進出を実施あるいは計画中の企業が増加している。

また、海外取引のニーズも多様化し、今後、外債発行による資金調達を行う企業の増加も予想されている。このため、これらの企業の海外進出、海外資金調達に関する情報の早期入手と的確な支援が、当行の重要課題となってきた。

そこで、当行は、平成2年8月、従来の国際部本店駐在を本店国際室に昇格させ、情報の収集と対顧客支援活動を強化することになった。

一方、地域ニーズへの対応として、昭和63年1月に「外国為替業務を営む営業所の新設についての包括許可」をうけた当行は、積極的に外国為替取扱店の増設を進めてきた。平成3年3月末現在、外国為替業務取扱店は国内21カ店、両替業務取扱店は国内48カ店となっている。

海外拠点の展開

国際業務の飛躍は、外国為替取扱高の推移からも明らかであるが、その現れの一つが海外拠点の設置であった。

昭和60年4月のロンドン駐在員事務所の開所に続いて、61年7月、ニューヨーク駐在員事務所が開所した。平成元年4月には、ニューヨーク駐在員事務所が昇格してニューヨーク支店となった。海外営業所第1号であった。同年6月には香港駐在員事務所が開所した。さらに、4年1月、当行の100%出資による香港現地法人、伊予財務（香港）有限公司を創設した。

一方、海外銀行との直接コルレスについては、平成3年3月末現在で177行、883カ店と契約を締結し、契約先は71カ国、218都市に展開されている。

国際業務要員の育成策

国際業務の拡大あるいは海外拠点の展開にとって、国際業務要員の育成は最重要課題であった。

要員の育成については、当行は、昭和35年6月の外国為替業務取扱開始以来、

研修体系を構築して力を注いできた。

行内における国際業務集合研修としては、国際業務の概要と事務のポイントの習得を目的に「外国為替研修会」を実施しているほか、各種の行内研修会においてもカリキュラムの一部に国際業務を組み入れてきている。

一方、行外への派遣制度としては、海外の金融機関へのトレーニー派遣、大学への留学、日米会話学院等の語学学校への派遣、国内他行への長期研修派遣などを実施している。

さらには、国際業務新任担当者への実務指導と外為事務担当者連絡会議を通じて、実務能力と知識の向上をはかるとともに、国際業務要員および証券業務要員については、人事制度面

でチャレンジポスト制度を導入して計画的に要員の養成を進めてきた。

表6-3-10 国際業務研修体系

研 修	
行 内	本部・営業店行員に対する集合研修 外為店行員の国際部への派遣 通信教育 行内実務知識検定
行 外	地銀協の研修講座への派遣 東銀リサーチインターナショナルの講座への派遣 東京銀行他への長期研修派遣 日米会話学院等への語学研修派遣
海 外	金融機関への長期トレーニー派遣 海外の大学への留学 米国MBA留学 国際金融情報センター派遣 欧米視察等

10. エレクトロニックバンキング

ファームバンキング (FB) 業務

ファームバンキング (FB) とは、一般的には「企業のコンピュータまたはパソコンと銀行のコンピュータを通信回線で接続して、オンラインでデータのやりとりを行うこと」と定義されている。したがってFBの導入により、これまでのように紙ベースや電話等を介して行っていた企業とのデータのやりとりがまったくなくなり、企業・銀行双方の大幅な事務省力化がもたらされることとなる。

FBは、企業側の合理化ニーズに応えることができるとともに、銀行側でも事務の効率化と流動性預金の増強に役立つ高機能商品である。

当行は、企業の囲い込み戦略としてのFB推進には特に意を注いできた。昭和63年3月には、営業渉外部ほか関係各部社の8人をメンバーとしてFB推進の専担チーム「SSP」(System Sales Promoter)を結成した。さらに、平成元年1月にはFB推進責任者を全店におき、4月には本部にFBレディーを配属、4～6月には推進責任者全員に対する研修会を開催した。

そして、平成2年度を“FB拡販の元年”と意義づけて、積極的な拡販に乗り出した。近年のOA機器の普及や業務省力化ニーズの高まりのなかで、FB商品はまさに顧客の合理化ニーズに応えうる提案型商品であった。

2年10月にはFB推進担当者を全店で任命するとともに、本部SSPチームの構成メンバーを強化して11人とした。FBの拡販は、昭和63年11月に取扱いを開始したFB専用端末機「らくちん^{くん}君」による契約と、企業所有のパソコンに接続する「自営パソコンサービス」との両方式によって進められ、平成3年3月末現在の契約先数は814となった。

バンク POS サービス

昭和63年2月、当行は新しいショッピングシステムとして開発した「バンクPOSサービス」、愛称“いよぎんショッピングメイト”の取扱いを、松山市内の2社10カ店で開始した。簡便なPOS専用端末機を使い、銀行の営業時間外や休日でも利用できる本格的なバンクPOSサービスは、全国で2番目、西日本では初めてのものであった。

バンクPOSサービスは、日常のショッピング分野をキャッシュレス化しようとする地域密着型のシステムであり、また、地域にカードホルダーを集約している地方銀行に有利な機能商品でもあった。

平成元年9月には限度を10万円とする「POSローン」の取扱いを開始して機能を充実させ、また2年7月から愛媛信用金庫と提携する等、サービスの拡充強化に努めた。3年3月末現在、加盟店は347社515カ店、会員(カードホルダー)は3万6,485人となっている。

地域流通 VAN 「IC-NET」

当行は地域の流通業界の活性化、システム化を支援するため、昭和 61 年から 63 年にかけて、地域流通 VAN (Value Added Network = 付加価値通信網) 「IC-NET」の構築に取り組んできた。地域流通 VAN は、中央主導の情報化が進展するなかであって、地元企業が生き残り策として地域で共同して構築する情報ネットワークで、特定企業のマーケットシェアの拡大をめざすものではなく、地域流通業界全体の効率化、近代化、システム化をはかるものであった。

「IC-NET」(Information & Communication Network) は、平成元年 4 月に EOS (Electronic Ordering System = 卸・小売業間のオンライン受発注) の第 1 次テストを開始、同 7 月からの第 2 次テストを経て、8 月から本格的にスタートした。IC-NET のように地元金融機関が地域流通 VAN を構築するのは、全国でも初めてであった。また、これまでの地域流通 VAN の機能は、EOS が大半であったが、IC-NET はこれを一歩進めて、資金決済を含む広い業務のシステム化をめざしたものであった。

IC-NET の業務内容は、次のとおりである。

- (1) EOS の導入支援、受発注オンラインデータの交換、データの分析
- (2) POS システム導入の支援、POS データの処理、分析
- (3) カードシステム導入の支援 (バンク POS、クレジット、プリペイドカード等)
- (4) 資金決済データの処理

なお、3 年 3 月末現在の IC-NET 参加企業は、小売業 6 社 14 カ店、卸売業 35 社となっている。

11. 受託業務

地方公共団体取引の拡充強化

昭和 58 年度以降、公務部が力点を置いてきた公金業務施策は、指定金融機関等の指定獲得、地公体の給振促進と OA 化への積極的対応等、地公体取引の拡充強

化と公金事務の効率化であった。

指定金融機関の獲得について当行は、指定制度未採用の地公体への当行指定を積極的に働きかけてきた。平成3年3月末現在、当行は指定金融機関として愛媛県のほか10市8町、指定代理金融機関として2市30町8村、また、愛媛県外における収納代理金融機関として10都府県22市1町の指定をうけている。

なお、公営企業および外郭団体との取引開拓深耕が当行の弱い分野であったことの反省に立ち、2年度からこれを重点施策として取り上げた。地域活性化対策や社会福祉施策の活発化によって取引対象が増加しつつあることも、積極的にこの分野に取り組んだ要因でもあった。

地公体の給振制度採用の促進は、給振提案書の提出やOA化支援を絡めた施策でもって粘り強く実施してきた。しかし、3年3月末現在、実施先が3市にとどまっており、愛媛県をはじめ大半の地公体が未実施である現状では、なお一層の啓蒙促進が必要となっている。

地公体のOA化は、単に地公体内部の事務合理化だけでなく、銀行の公金業務合理化のチャンスでもある。当行では、営業渉外部を核とする専担チーム「SSP」が、デモンストレーションを行って地公体の関心と導入意欲を高めるための協力体制をとってきた。

愛媛県のOA化は、税務会計については3年4月から開始されており、財務会計は4年4月から開始されることになっている。他の市町村のOA化計画も漸次実施段階に入ってきており、地公体OA化はヤマ場を迎えている。当行はこのOA化に対し、従来以上に積極的に対応する方針で、営業店との連携を密にしている。

公金事務の厳正化と効率化

日本銀行代理店事務および県、市町村の公金事務の厳正化と事務処理能力の向上については、臨店指導と集合研修を定期的実施して、その重要性の徹底をはかってきた。

公金事務は手作業分野が多く、当行全体の事務の合理化、効率化の面からも多くの問題をかかえているのは事実である。当行は、官公庁との事務改善交渉と公

金事務の本部集中処理の拡大とによって、一步一步、事務の効率化を進めてきた。

平成元年4月から9月にかけて、当行は日本銀行一般代理店9カ店において、代理店事務のパソコン記帳事務を導入して効率化をはかった。このパソコン記帳は、地方銀行としては早期に実施されたものであった。

2年1月に松山市、5月には愛媛県、6～8月にはその他市町村について、それぞれの指定金融機関として使用義務のあった専用出納印が廃止され、これに代わり当行の出納済印が使用されることになった。

事務の本部集中処理としては、元年6月に地方税等について一括処理方式の地域拡大、同年10月に社会保険料の口座振替を開始した。

地公体OA化の支援もまた、公金業務合理化への一つの道である。

日本銀行代理店事務は、明治16年10月、当行の前身である第五十二国立銀行が日本銀行から国庫金の取扱事務を委託されて以来、公金事務の柱として現在に至っている。

平成3年3月末現在、三島・新居浜・西条・今治・横河原・大洲・八幡浜・宇和島・御荘の9カ店が一般代理店であり、また、歳入代理店として136カ店が指定されているほか、国債代理店には12カ店、委託国庫送金事務取扱店には12カ店が指定されており、いずれも適正な事務処理に努めている。

12. 人事管理と福利厚生

人材育成は生き残りの条件

昭和57年度長期経営計画では、基本方針の一つとして、「人材の育成と組織の活性化により進取の気概と実践力に富む銀行をめざす」が掲げられた。そして、基本方針実現のための重点施策として、(1)管理者による具体的な指示指導を強化し、活力ある職場づくりを推進する、(2)行員一人ひとりの営業マインド、収益マインドの向上を通じ参画意識の高揚をはかる、(3)環境の変化に対応し得る人材の育成に努めるなどがあげられた。

さらに、厳しい競争下での生き残りの基本条件は少数精鋭主義であるとして、

次の課題が示された。

(1) 人材の計画的育成とその効率的配置

将来の戦力強化の基礎となる幅広い知識の習得、業務の多様化・高度化に対応できる要員の養成、業績の進展が期待できる適所への効率的配置

(2) 管理者による行員指導の徹底と参画意識の高揚

経営方針や諸施策の徹底、組織の一員としての役割認識

(3) 人的コストの見直し

職務内容の見直しによるパートの採用、外部委託の積極的推進、事務の機械化・合理化・時間管理の徹底による生産性の向上

(4) 必要人員および基準人員の根本的見直し

高齢化対策の推進、高年齢層の能力再開発と職務開発、健康管理、ライフプランづくりを含めた全人的対応

(5) 活力溢れる人材の確保と組織の活性化

一人ひとりの能力適性を生かす従業員処遇制度の見直し、能力主義の強化、コミュニケーションの促進

少数精鋭主義の実践

昭和58年度以降の人事施策は、57年度長期経営計画において示された課題の克服、少数精鋭主義の実践に重点がおかれた。

58年度経営計画では、重点項目の一つに省人化への対応があげられた。その具体的実践内容は、(1)低成長時代に即応した人員の削減、(2)店質や生産性に見合った人員の配置、(3)本部人員の見直しであった。

採用は、最少必要人員の確保を基本方針とした。新卒者の採用は、58年度の314人のあと、別表採用状況のとおり、59年度から平成元年度まで100～200人台で推移した。

この結果、年度末人員は、58年3月末3,241人から平成3年3月末2,957人と8年間で284人の減少をみた。男子の85人増に対し、女子の369人減が目立っている。なお、この間の職員数の推移は別表のとおりである。

表6-3-11 採用状況 (単位:人)

年度	男子	女子	合計
昭和 58	63	251	314
59	47	205	252
60	49	123	172
61	40	143	183
62	24	116	140
63	44	174	218
平成 元	42	219	261
2	81	273	354
3	63	239	302

(注) 入行年度基準、新卒者のみ。

表6-3-12 職員数の推移 (単位:人)

年月末	男子	女子	合計	男子比率
昭和 58.3	1,785	1,456	3,241	55.1%
59.3	1,800	1,443	3,243	55.5
60.3	1,792	1,383	3,175	56.4
61.3	1,781	1,239	3,020	59.0
62.3	1,796	1,110	2,906	61.8
63.3	1,799	1,011	2,810	64.0
平成 元.3	1,818	975	2,793	65.1
2.3	1,830	993	2,823	64.8
3.3	1,870	1,087	2,957	63.2

(注) 1. 支配人、病氣・組合退職者を含む。

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、いよぎんスタッフサービス派遣パート)を除く。

男子が増加しているとはいえ、店舗数の増加、第3次オンラインシステム要員の確保、平成元年2月からの金融機関完全週休2日制の実施にともなう営業密度の増大を考慮すると、営業店男子行員は実質的には減少であった。これをカバーするために、63年12月、得意先係パートタイマー「いよぎんレディース」を配置した。また、平成元年1月から、大学卒女子を中心に営業店に「SPレディー」を配置、さらに同年4月から新卒の大学卒女子もSPレディーに任命した。いよぎんレディース、SPレディーとも、得意先係として、リーテイル戦略の展開に重要な役割を果たしている。

女子の減少は、パートタイマーによって補充されている。パートタイマーは、昭和62年7月から全員がいよぎんスタッフサービスからの派遣に移管され、その総員は63年3月には337人、平成3年3月末現在では580人となっている。

職場研修の充実

少数精鋭主義実践の一方の柱は、すぐれた人材の確保であり、育成であった。このためには、職場研修の充実と能力適性を生かす従業員処遇制度の見直しが必要であった。人材という言葉は、昭和61年度上期以降、行内では人財という言葉に置き換えられた。

職場研修については、集合研修とともにOJTが重視された。水木専務は、平成

第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

元年4月7日の上期総支店長会議における示達で、「知識は集合研修や自己啓発を通じて習得することができるが、生きたノウハウの体得は現場でのOJTによってのみ可能である。営業店長においては、人材育成は管理者最大の責務であることを肝に銘じて、機会教育、都度教育を徹底しなければならない」と述べている。

集合研修についても、時代の流れを先見しつつ、研修会の内容充実と新たな開設が行われた。昭和58年度以降、新たに開設した集合研修の主なものは別表のとおりであった。なお、平成2年度下期には、「システム移行研修会」を営業店長、次長、内部担当役付者およびオペレーターを対象に実施して第3次オンラインの稼働に備える等、単発の集合研修も随時行ってきた。

表6-3-13 集 合 研 修

研 修 会 名	研 修 対 象	開始年月
証券業務研修会	証券業務推進担当者	昭和 58. 8
営業店長マネジメントセミナー	営業店長	59. 2
得意先係野戦訓練(対法人)(対個人)	得意先係	59.11
QC研修会	新入行員およびサークルメンバー	60.11
パートタイマー研修会(為替)(流動性)(定期性)	パートタイマー	61.下
いよぎんレディース研修会	いよぎんレディース	平成 元. 1
女子得意先係養成研修会	営業店 SP レディー	元. 5
内部事務レベルアップ研修会	内部事務担当者	元. 7
ファイナンシャルアドバイザー(FA)養成研修会	主任～副参事	元. 9
ファームバンキング(FB)推進担当者研修会	FB 推進担当者	元.上
融資基礎研修会(第1次～第3次)	新入男子行員	元.下
OJT 管理責任者研修会	OJT 管理責任者	2.下

昭和63年1月から平成元年10月にかけて、新人事制度が導入されて従業員処遇制度の見直しが実施された際、職場研修は海外を含む行外派遣研修とともに、新人事制度との有機的リンクがはかられた。

新人事制度の導入

昭和63年1月から平成元年10月にかけて、新しい人事制度が導入された。

新人事制度の導入は、次の諸制度の改定によって完了した。

昭和63年1月 人事考課制度改定

同年4月 職能資格制度改定

同年7月 退職金制度改定

平成元年3月 賃金制度改定

同年10月 調整年金制度改定

このような人事制度の大幅改定は、昭和42年に職能資格制度が導入されて以来、20年ぶりのことであった。

当行が、金融自由化に象徴される構造的な環境変化に対応し、真のプロフェッショナル集団として他行や他業態に対抗していくためには、経営諸施策の適切な推進はもとより、行員の職業人としての意識改革が不可欠であった。

昭和61年度からスタートした高質経営の推進を支えるものは、人財の育成と強化であった。行員の誰もが、失敗を恐れないチャレンジ精神、豊かな発想力、粘りのある実践力を兼備し、さらに、旺盛な業績伸展意欲、高度な営業センスと収益マインドをもった真のプロ行員となることが求められていた。

それは、新人事制度の導入を背景として当行が期待する行員像であった。

新人事制度の狙いは、「銀行の業績向上をはかりながら、各人の適性或能力に応じて、やり甲斐のある仕事と働き甲斐のある処遇の実現をめざす」という基本的な考え方にたち、行員一人ひとりの能力を開発し、それを最大限に発揮し得る仕組みをつくり、組織としての戦力の向上をはかることにあった。

各制度の改定は、次の4点を主眼として行われた。

- (1) 仕事と能力のレベルをより明確にして能力開発を推進する。
- (2) 加点主義の考え方を盛り込み、“やってもやらなくとも” “やれどもやれども” という意識を払拭する。
- (3) きめ細かな評価にもとづいて公正な処遇を推進する。
- (4) 人事各制度の調和をはかり、相互のバランスと整合性を保つ。

加点主義の新人事制度

厳しい環境下にあつて、積極的に業務展開をはかっていくためには、“まずやってみよう” という行動主義にもとづいて、失敗を恐れず、より困難で、より高度な仕事にチャレンジできるシステムと組織の風土づくりが不可欠である。新人事

制度に加点主義を導入した目的は、このような行動主義にもとづいて活力に溢れた職場をつくりあげていくことにあった。

加点主義の考え方は、大事をとって困難な仕事に挑戦しない人よりも、たとえ失敗することがあっても積極的に挑戦することによって着実に実績をあげていく人を高く評価しようとするものであった。また、失敗をした場合でも、それ以上に実績をあげた人については、敗者復活の機会を与えようというものであった。

加点主義にもとづく制度改定の内容は、人事考課制度を中心として、主に次のとおりであった。

- (1) 考課者訓練を充実することにより、減点面よりも得点面に着目した評価態度に変更する。例えば銀行に対する貢献度が同じ場合でも、その中身である結果に至るまでの行動主義を評価する。
- (2) 100点満点の点数制を廃止する。これにより、ある一つの評定要素の評価が極めて高く他を補って余りある場合は、総合評価を高くすることができる。
- (3) 従来の面接や論文審査に加え、実務検定、通信講座なども参考にする多面的評価システムを導入する。
- (4) 抜擢あるいは挽回を容易にするため、昇格基準は直近1回の評価だけを適用する。
- (5) 追い付き、追い越しのできる賃金表を導入する。

人事考課制度の改定

当行の人事考課の目的は、行員の能力の開発、育成、発揮および処遇を通して銀行の業績向上をはかりつつ行員の自己実現をめざしていくことにある。したがって、人事考課が明確な基準によって公正に実施され、結果がフィードバックされて処遇に結びつかなければ、行員の納得は得られずその目的は達成されない。

昭和63年1月の改定では、仕事を通じて能力が最大限に発揮できる制度をめざして次のとおり見直しを行った。

- (1) 従来の抽象的な考課基準を見直し、具体的な行動事例を明示して事実にもとづいた考課が行えるようにした。

- (2) 能力、業績をきめ細かく反映した考課とするため、5段階評定を6段階評定に変更した。
- (3) 人事考課だけでは把握しにくい潜在能力や知識、適性等については、多面的、客観的に捉える評価方式を取り入れた。
- (4) 各人に職務遂行上の目標を明示するとともに、取組み過程と結果に対する評価をフィードバックすることとした。

職能資格制度の改定

昭和42年に導入された職能資格制度は、その後、48年に主事3級、53年には参事補をそれぞれ新設したほか、昇格基準の見直し等の一部修正が行われてきた。

63年4月の改定は、銀行業務の多様化、高度化、専門化が進むなかで多様な人財を数多く育成し、公正な処遇を行うためにきめ細かな対応が必要となったことによるもので、改定のポイントは次のとおりであった。

- (1) 意欲と能力の充実期にさしかかる中堅層の積極的登用が不可欠であるところから、主事1級以上の登用年齢をこれまでより約1年早めた。
- (2) 管理職対応資格を再編成し、昇格チャンスを拡大することにより組織の活性化を促進するようにした。
- (3) 業務の多様化にともない運転士および用務員の職務分野が複合化しているところから、両者の資格を一本化した。
- (4) 職務における専門能力を明確にして各人の能力開発の目標とするとともに、人事考課基準として具体性をもたせた。
- (5) 昇格基準との整合性を保つため、主事1級以上の昇格時期を定期異動時の2月から4月に変更した。
- (6) 専担任員資格の移行基準を明確にした。

教育制度とのリンク

当行は、「人財教育に過剰投資はない」という基本的な考え方に立ち、長期的、計画的に行員の能力開発、教育訓練を進めてきた。そして能力開発の中心は、実

務を通じての職場内教育と自己啓発であり、これに集合研修を絡み合わせて実効あるものとしている。

当行の能力開発支援システムは、新入行員の早期戦力化を推進するための「職務歴任制度」、業務知識の習得度合をはかる「検定制度」などの基本的なものから、高度な専門知識を習得する段階別、業務別の「集合研修」、公募制による「国内・海外留学研修」などに至るまで、豊富なプログラムを用意している。

また、職場内教育および自己啓発を支援するための諸制度も数多く設けるなど、行員がより高い目標を立てて積極的にチャレンジできるようになっている。

今次の人事制度の改定に際して、教育制度と他の制度とを効果的にリンクさせるため、『能力開発ノート』が新たに制定された。このノートは、各資格別に習得すべき知識と技能および期待水準を明示した手引書であり、行員個々の能力開発過程を記録するものとなっている。

賃金制度の改定

平成元年3月に改定された賃金制度は、“やってもやらなくとも、あまり差のつかない”給与体系ではなく、“良い仕事をすればするほど”“職務と責任に応じて”報いられる給与体系とした。改定のポイントは次のとおりであった。

- (1) 給与を労働対価部分と生活保障部分とに区分することによって給与の概念を明確にした。具体的には、従来の本俸、資格手当、役手当、家族手当を、労働対価部分としての資格給と職位手当に、そして生活保障部分としての基礎給と家族手当に再編した。
- (2) 従来の定期昇給積上方式を廃止し、資格給に新しくキャンセル方式の賃金表を導入した。キャンセル方式とは、給与決定の際に、過去の考課にもとづく資格給はいったん清算され、新たな考課による資格給が決定される方式をいう。
- (3) 人は経験年数に応じて能力が伸びるものであることを考慮し、資格別に経験年数による号俸制を取り入れた。資格給テーブルは、上位資格ほど高い能力を有するという職能資格制度の趣旨にそって開差型(上位資格の下限額が、

必ず下位資格の上限額を上回る) となるように設計された。

- (4) 行員のライフサイクルを勘案して、一定年齢あるいは一定額までは昇給すべき妥当性があることから、生活保障部分の基礎給については54歳まで昇給するものとし、その後は同額とした。
- (5) 効果的な源資運用をはかるため、存続意義の薄れた従来地域手当、昼食手当を廃止し、行員のニーズが強い赴任手当を新設した。

退職金制度の改定

昭和63年7月、退職金制度が改定された。改定による新しい退職金の支給方式は、一定の勤続貢献部分を確保したうえで、仕事と能力が反映されるものとなった。主な改定は次のとおりであった。

- (1) 退職金は元来給与と性格を異にするものであるため、給与とは明確に切り離してそれ自体を追求できるシステムとした。
- (2) 勤続年数を重視しながらも、能力、貢献度が反映されるポイント方式を導入した。ポイント方式とは、勤続年数を点数化した勤続点と、資格在位年数を点数化した資格点との合計により退職金支給額を決定するものである。
- (3) 行員処遇の安定性への配慮から、標準的な人の年齢別退職金を維持するとともに、新方式移行に際して在籍者個々の退職金水準をも維持することとした。

調整年金制度の改定

調整年金は、国が運営する厚生年金と各企業の企業年金とを調整するという意味で名付けられたものであるが、正式には「厚生年金基金」と呼ぶものである。具体的には、企業単位に事業主と従業員とで設立した厚生年金基金に厚生年金の一部（老齢年金のうちの報酬比例部分）を代行させるものである。

調整年金は、厚生年金の代行部分である基本部分と加算部分から成り立っているが、このうち、加算部分の年金給付額・掛金算定の基礎となる給与を「加算給与」といっている。

当行の調整年金制度の今次改定は平成元年10月に行われた。これは加算給与について、従来は「本俸」としていたのを、3月の賃金制度改定にともない、新たに「基礎給+資格給」としたものである。この改定により、年金給付額と掛金算定の計算方法も変更したが、個人負担の掛金額はほとんど変わらず、年金水準はやや高くなっている。

文化体育活動～コーラス部が活躍

昭和42年10月に発足した当行コーラス部は、引き続き熱心な演奏活動を行ってきた。



コーラス部の活躍

活動のメインは、定期演奏会としての「ふれあいコンサート」と「全日本合唱コンクール」への出場である。コーラス部では、この両者を原則として1年置きに行うことを目標としている。

ふれあいコンサートは、地元での演奏発表会であり、58年、60年、

63年および平成2年に開催した。昭和58年までは年間1カ所であったが、60年以降は年間3カ所で開催されている。

全日本合唱コンクール全国大会には、59年、61年、62年および平成元年に出場した。いずれも、職場の部四国代表としての出場で、62年11月の第40回全国大会では、出場13回目にして初めて銅賞に入賞、平成元年11月の第42回全国大会においても銅賞を獲得した。なお、3年11月開催の第44回全国大会への出場権も得ている。

また、2年10月、愛媛県で開催された第5回国民文化祭の合唱と吹奏楽の祭典「新しい響き 心のハーモニー」にも、当行コーラス部が出演した。

その他の活動としては、毎年2～3月の老人ホーム慰問活動(3カ所程度)、6月の愛媛合唱祭への参加のほか、随時、地元合唱団、演奏団体コンサートに賛助

出演をしている。旧友会総会等の行内行事においても、コーラス部は欠かせない存在となっている。

頑張る女子ソフトボール部

昭和60年4月、女子ソフトボール部が誕生した。同部は、愛媛県下では“いよてつそごうチーム”に次ぐ二つ目の実業団チームとして、当行体育センターグラウンドで練習を開始した。

実業団女子ソフトボールの全国大会には、全日本実業団選手権大会(5月)、全日本一般女子選手権大会(9～10月)、および国民体育大会(10月)の三つがある。これに出場するための愛媛県予選、四国予選で、先輩チームを超えるには2～3年を要するとみられていたが、当行チームは結成した年の10月に山梨県で開催された全日本一般女子選手権大会への出場権を得た。昭和60年から平成2年までの6年間における全国大会への出場は延べ10回に達している。平成3年においても、全日本実業団および国体への出場権を手に入れた。この間、昭和63年には、中国、四国、九州の8チームで構成する西日本リーグに参加、現在に至っている。

女子ソフトボール部は、オフシーズンには、県内各地でソフトボール教室を開催し、地域スポーツの発展に一役買っている。

男子硬式テニス部も誕生

平成元年4月、男子硬式テニス部が当行二つ目の運動部として誕生、ハードコートの新設したばかりの当行体育センターをホームコートとして活動をはじめた。四国では初めての実業団チームであった。

テニス部は、誕生のその年に日本リーグ入りを果たした。元年11月に開催された第3回全国実業団対抗テニストーナメントA大会(兼日本リーグ昇格決定戦)には16チームが参加、1チーム3シングルス2ダブルス制で激戦を展開したが、当行は初出場ながら準優勝し、日本リーグへの出場権を獲得した。しかし、翌12月から2年2月にかけて行われた日本リーグでは、通算3勝6敗で16チーム中14位となり、リーグ残留は成らずA大会への降格となった。

なお、同部のメンバーは、県内の各種トーナメントのほか、国内のオープントーナメントにも参加、また、全日本選手権大会や国民体育大会への出場を重ねている。

また、女子ソフトボール部と同じく、スケジュールの合間に、県内各地でテニス教室を開催して少年少女選手の指導を行っている。

趣味のサークル活動

文化体育関係の趣味のサークル活動もまた盛んに行われている。人事部が届出をうけているサークルは、絵画班、書道班、抹茶班、テニス部、サーフ会等、平成3年3月末現在で21サークルとなっている。

各サークルは、それぞれ定例の稽古日、練習日、行事日を設けて、研鑽練磨に励み、展示会や発表会を行っている。また、行内での活動だけではなく、愛媛県職域文化祭への出品、出場等行外での活動を通じて地域とのふれあいも進めている。

伊予銀行健康保険組合

伊予銀行健康保険組合は、健康保険法にもとづいて、昭和23年12月に設立された。当初の組合名は伊豫銀行健康保険組合であったが、平成2年9月の当行の商号変更にともない、同月現名称に改めたものである。3年3月末現在の被保険者数は3,749人、被扶養者数は4,489人、適用事業所数は15(当行、関連会社12社、従業員組合、健康保険組合)、また組合職員は事務局7人、保養所7人の計14人となっており、組合の運営は規約にもとづき、組合会の決議によって行われている。

組合の行っている事業は、健康保険の法定給付および附加給付のほか次のとおりで、当行および関連会社の役職員とその家族の健康の保持増進に大きな貢献をしている。

(1) 保養所の運営

被保険者およびその家族の保養と健康の維持増進をはかるため、松山市三

番町の松山保養所と南宇和郡西海町の西海保養所の管理運営を行っている。

(2) 疾病の予防

人間ドック、家族健康診断、歯科検診の費用を補助し、また感冒薬等を配布して、疾病の予防と早期発見に努めている。

(3) 保健の指導

『すこやか健保』『暮らしと健康』『笑顔』などの月刊紙誌および健康手帳を配布し、健康管理に対する自己啓発を促している。

(4) 体育の奨励

夏期2カ月間海の家開設、水泳プール・スケートリンク・ボウリング場利用時の補助、スポーツクラブへの法人会員としての入会、契約保養所利用時の補助等を通じて健康づくりの手助けをしている。

伊予銀行従業員組合

昭和21年3月に結成された伊予銀行従業員組合は、29年の争議を経験したあと、銀行とともに正常な労使関係の確立と労働条件の改善に努め、従業員の経済的・文化的地位の向上と当行の発展に貢献してきた。

この間、40年4月には、組合活動の理論的根拠を階級闘争に求めようとする地方銀行従業員組合連合会（地銀連）からの脱退を決議し、その後、近隣の地銀連脱退単組の連絡機関として同年9月に発足をみた西部地方銀行従業員組合協議会（西部地銀協）の一員として健全な発展を続けてきた。

47年9月、結成の21年から47年まで26年間の活動を記録した組合史『組合のあゆみ』を発刊、また、結成40周年を迎えた61年の10月には、行内競技大会とその前夜祭を銀行と共同で開催した。

なお、組合の名称は、平成2年9月の当行の商号変更をうけて、同年12月、伊予銀行従業員組合に変更された。

組合員は、本部営業店の副長以上を除く従業員で、3年3月末現在2,434人となっている。また、事務局は組合執行部役員10人、組合職員3人で構成されている。

13. 事務の効率化

事務効率化の体制づくり

昭和58年度以降の事務合理化の主流は、61年度からの高質経営の推進にともなう効率化の追求、62年8月の「次期システム検討委員会」の設置にはじまる第3次オンラインシステムへの展開であった。

この流れにそって組織改編も行われた。まず、57年8月、地区センターが設置された。同月の松山センターを皮切りに、59年2月までに、新居浜・宇和島・今治・松山北および八幡浜の5センター、併せて6センターが設置され、それぞれ域内営業店の後方事務を処理することにより、営業店事務の効率化と省力化を支援した。なお地区センターは、本部、営業店とは独立した組織とされた。

59年6月の本部組織の大幅改編では、事務部内に事務センターがおかれた。

62年3月、独立組織であった地区センターを事務部の所属として、これまで指揮命令系統があいまいであった点を明確にした。この時、松山センターおよび松山北センターは、事務部事務センターに吸収された。

平成元年2月、事務部を発展的に解消して事務開発部と事務集中部を新設し、同時に事務センターと地区センターを事務集中部に吸収した。この改編の狙いは、一つは事務開発部をして第3次オンラインシステムの構築と急激に進展する情報化、機械化に対処させることであり、もう一つは事務集中部を独立させることによって、事務の集中処理を機能面、効率面で強化することであった。

なお、2年8月、事務開発部に役職が新設された。その職位は、コンピュータシステムに関する専門的な知識と高度な技術をもつスペシャリストとして、次長・課長に対応するシステム役、副長に対応する副システム役であった。

事務の品質向上運動

昭和61年度にスタートした高質経営推進運動は、経営の特質化と効率化を支えとするものであった。事務の合理化は両者に関連する重要な課題であったが、ま

ず取り上げられたのは、お客様との接点における事務管理の強化、すなわち正確、迅速しかも洗練された事務の推進であり、事務水準の向上であった。

まず、事務3悪追放運動が61年10～12月にわたって展開され、翌62年1～3月の間も継続して実施された。その後も、事務ミス追放、事務水準向上のための全店運動が次のとおり推進された。

62年5～7月 事務3悪追放トータルランクアップ運動

同年11月～63年3月 事務水準レベルアップ運動

63年5～7月 事務平準化・省力化運動

同年8～10月 洗練された事務推進運動

同年11月～平成元年1月 事務ミス追放運動

平成元年1～3月 事務平準化・省力化運動

同年5～7月 事務ミス追放運動

同年8～9月 洗練された事務推進運動

2年1～3月 事務平準化・省力化運動

同年5～7月 事務ミス追放運動

また、平成2年度下期には、第3次オンラインシステムの開発作業の進捗に合わせて、2年11月～3年3月にわたり、「新営業店システム稼働準備運動」を実施した。

なお、事務平準化・省力化運動がめざすものは、振込の省力化、ATMの利用促進、先日付処理の促進などであった。洗練された事務の推進は、店頭受入体制の改善と事務の品質向上によって地域ナンバーワンの金融機関を実現させるためのもので、当然、事務ミスの追放がその根幹となるものであった。

新業務システムの開発

昭和58年度以降の事務の効率化、機械化および新業務システム開発の主なものは、以下のとおりである。

〔58年〕 国債窓販開始（4月）、アンサー（ANSER）システム稼働（10月）、
地銀バンクカードシステム稼働（10月）

- [59年] 一線完結処理 (OTM) システム稼働 (2月)、財務分析システム (CASTER)稼働(9月)、「ふるさと共同サービス」(地元4行庫のCD ネットサービス) 開始 (10月)、個人信用情報システム稼働 (10月)
- [60年] 債券総合システム稼働 (11月)、行員人脈情報システム稼働 (11月)
- [61年] 企業内オフ CD システム稼働 (1月)、外国為替業務オンライン開始 (4月)
- [62年] 今治センターで小型 MICR システムによる交換手形類のセンターカット開始 (1月)
- [63年] バンク POS “いよぎんショッピングメイト” 取扱開始 (2月)、新経費・新計算オンラインシステム稼働 (2月)、ATM による振込取扱開始 (5月)
- [平成元年] CD・ATM 集中監視システム稼働 (1月)、地域流通 VAN (関連会社アイ・シー・エスとの提携業務) 稼働 (4月)
- [2年] 都銀、地銀の CD オンライン提携 MICS スタート (2月)

次期システム構築の基本構想

昭和60年代に入って金融機関のコンピュータシステムは大きな転換期にさしかかった。各金融機関とも、次期システムすなわち第3次オンラインシステムの構築が、厳しい金融戦争に勝ち残るための重要戦略であるとの認識に立って、その取組みを急いでいた。

当行においても、このような経営環境にあって効率化とリスク管理にもとづく収益重視の経営を推進していくには、新しいコンピュータシステムの構築が緊急の課題となってきたのである。

当行の勘定系のオンラインは、48年に普通預金のオンラインが開始されて以降、段階的に業務が拡張されて、当時、すでに外国為替・有価証券業務を含めた全科目のオンライン化が完了していた。しかし、システム構造は、短期間におけるオンライン業務の相つぐ拡張で、根底から再構築する余裕がなく、いわば“継ぎはぎシステム”ともいうべき状況であった。また、情報系システムについても、

勘定系システムとの結合が不十分であって、体系的に整備されたデータベースが構築されていないため、情報の戦略的・多角的活用が十分とはいえなかった。

このため、新システムの構築を具体化する第一歩として、62年8月、「次期システム検討委員会」（委員長総合企画部長、副委員長事務部長）と、そのサブ機関として次課長クラスで構成する「次期システム検討小委員会」を発足させた。検討委員会は、将来の金融環境の変化に即応した経営戦略を展開していくためには、「新情報系システム」の構築が特に重要であるとの考えに立ち、主としてエンドユーザー部門の情報ニーズを基本とする「次期システム構築についての基本構想」を常務会に答申した。

第3次オンライン推進委員会

第3次オンラインシステムの構築は、昭和63年度長期経営計画の基本方針と重点施策に掲げられ、当行の最重要施策の一つとなった。

63年6月、「第3次オンライン推進委員会」が設置され、下部機構として四つの専門部会が設けられた。これは、次期システム検討委員会の答申内容を具体的に実現していくための組織であった。第3次オンライン推進委員会は、委員長榎田頭取、副委員長水木専務、専門委員に総合企画部・情報開発部・資金証券部・事務部・人事部・営業企画部・営業推進部・審査第1部・営業渉外部の各部長、委員として市場金融センター・国際部・庶務部・検査部・個人融資室・顧客サービス室・審査第2部・公務部の各部室長で構成された。

四つの専門部会は次のとおりであった。

(1) 新情報系システム専門部会

保有中の営業店情報等を有機的に結合させ、エンドユーザーのニーズにそった情報系システムを構築するための部会

(2) 融資オンライン専門部会

すでに次期システムとして基盤が完成している勘定系システムのなかであって、開発が遅れてきた融資業務を全面更改するための部会

(3) 新システム基盤専門部会

システムの拡張性、柔軟性、安全性および信頼性の確保が可能なシステム構造を検討するための部会

(4) 新営業店システム専門部会

新しい営業店システムに適応した高性能の新汎用端末機の導入を検討するための部会

前記の委員会と専門部会の発足により、次期システム検討委員会は、その役割を終えて、同月発展的に解消した。

第3次オンラインシステムは、情報系システムや勘定系システムのほか、当行では“IBNS”と呼ぶ対外ネットワークシステム、営業店システムなど、いくつかのサブシステムで構成されるものであった。これらのシステムの構築には、それに相応する開発体制と開発期間を必要とし、また投資額は、コンピュータのレベルアップ、新汎用端末機の導入、開発費用やパッケージソフトの購入費等、実に百数十億円もの巨額にのぼることが予想された。

このように新システムの構築は、当行にとって膨大な時間と投資を要する経営戦略上の一大事業であったが、おおむね3年間で稼働に漕ぎつけることが期待された。

第3次オンラインシステム基本計画

昭和63年10月、「第3次オンラインシステム基本計画」は、常務会に付議されて決定をみた。今後のシステム開発のテストに対応するため、新ホストコンピュータも、IBM3090と決定された。なお、端末機については、翌平成元年4月、富士通F3900(UBT-G)の導入が決まった。

基本計画のアウトラインは、次のとおりであった。

- (1) 開発期間 昭和63年4月～67年(平成4年)3月
- (2) 稼働開始 昭和66年(平成3年)4月
- (3) 投資総額 約150億円
- (4) システム構成 勘定系、情報系、営業店、対外および国際の5システム
- (5) 開発目的

- ① 経営情報の総合化、高度化
- ② 収益管理の強化
- ③ リスク管理体制の整備
- ④ 情報営業力の強化
- ⑤ 顧客サービスの強化
- ⑥ 業務の省力化
- ⑦ 安全性・信頼性の強化

主要システムの開発スケジュールおよび稼働予定時期も策定された。

なお、第3次オンラインシステムは、NICE (ナイス) の愛称が用いられることになった。NICE は New Iyogin Creative & Excellent online system の略で、その意味は「ニューいよぎんの創造的で卓越したオンラインシステム」である。

情報系・新営業店システムなどの主要システムの構築を平成3年3月末までに完成させ、本番開始を3年度上期とした場合の開発要員として100人体制が必要とされた。当時の開発部門の人員は59人で、不足41人は行内からの補充と外注により対応することとした。

開発マスタースケジュール

システム名	開発期間	稼働開始時期
新勘定系システム	昭和63年10月～平成2年7月	平成2年8月
新融資システム	昭和63年10月～平成3年7月	平成4年1月
新営業店システム	平成元年4月～平成3年3月	平成3年4月
新情報系システム	昭和63年10月～平成3年3月	平成3年4月
対外結合システム	平成3年1月～平成4年3月	平成4年4月(予定)
国際業務システム	平成元年9月～平成4年3月	平成4年4月(予定)

「業務の処理」から「情報の処理」へ

第3次オンラインシステムの最大の特徴は情報系システムにあり、その狙いは、営業戦略、収益管理など、枢要な経営戦略の策定に役立つ情報の提供を基盤とし、総合的な競争力を強化することにあった。

そして昭和63年度長期経営計画の重点施策に掲げたのが「情報を基軸とする営

業の推進」であった。この施策が当行の行動規範として定着し、日常業務への取り組み姿勢が単なる「業務の処理」から「情報の処理」へと展開されるよう、徹底した意識と行動の改革が推進されなければならなかった。このため、専門部会として新たに「情報活用推進専門部会」をおき、QC手法を活用して、本支店一体となって情報活用の意識改革と仕組みづくりを進めた。

なお、第3次オンラインシステムの周知徹底をはかるため、関係各部の担当で『3次オン・ニュース』を発行して全行員に配布した。第1号は平成元年12月26日、総合企画部から発行され、以後3年8月末までに47号が発行されている。

着々と開発作業、営業店も基盤整備

第3次オンライン推進委員会のもと、各専門部会と事務開発部による各システムの開発作業は、「基本設計」「詳細設計」「コーディングユニットテスト」「総合テストと総合評価」についてハードなスケジュールで進められた。

基本設計は、システムの骨組を固める作業であり、詳細設計は、基本設計にもとづいてコード設計、入出力設計など、各システムの細部の設計を行うもので、いわば骨組に対する肉付けであった。コーディングユニットテストは、各システムのプログラムが設計どおりに動くかどうかのテストであった。これらの作業ステップは、各システムとも、おおむね当初のマスタースケジュールにそって進化した。

平成2年4月からは営業店側でも、新端末機設置場所だけでなく、第3次オンラインシステム完成後の営業体制を展望したレイアウト調査が実施された。

また、2年7～8月には「CIF属性情報の収集・登録運動」を実施し、第3次オンラインシステムの目玉ともいえる情報系システムが、完成後に狙いどおりの力を発揮できるよう、情報活動基盤の整備をはかった。その一つはデータベースに多くの有益なデータを入力するための収集登録体制を構築することであり、もう一つはデータを加工、活用してこれを成果に結びつける方法を全員が習得することであった。

このため、属性情報の収集・登録に関するマニュアルが作成された。3年4月、

情報管理の総論編として『情報管理マニュアル』が全員に、また各論編としての『3次オン活用マニュアル』全6編のうち、『店長席編』『得意先係編』『窓口係編』が各該当者に配布された。残り3編の『ハンディ端末編』『融資係編』『本部編』も3年10月以降配布される予定となっている。

新勘定系を先陣に第3次オンライン発進

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



新勘定系システムの発足式

3年4月8日、「新営業店システム」が松山駅前支店でスタートした。午前8時40分、牧野常

務が新端末機のボタンを押すと同時に、同店の端末機画面に「平成3年4月8日(月) NICE ONLINE 新営業店システムスタート」のメッセージが表示された。新営業店システムは、同店を皮切りに8月26日の岡田支店をもって全店の移行を完了した。

続いて4月22日、「新情報系システム」がスタートした。当日先発したサブシステムは、(1)営業店計画管理、(2)顧客動向分析、(3)顧客戦略策定支援、(4)渉外支援情報、(5)個人取引情報、(6)法人取引情報の六つで、その他のサブシステムについては4年3月までに開発を終了する予定となっている。

その他のシステムのうち、「新融資システム」は4年1月にスタートした。また「国際業務システム」は4年4月にスタートする予定である。また「対外結合システム」は、従来のIBNS業務、POS業務などを運行しながらレベルアップを

行っており、開発の完了は4年3月の予定となっている。

14. 創立45周年

頭取の祝辞

当行は、昭和61年9月1日、創立45周年を迎えた。梶田頭取は当日の記念式において次のとおり祝辞を述べた。

本日、創立45周年の記念すべき日を迎えることができましたことを、皆さんと共に心からよろこびたいと思います。

当行は、昭和16年9月1日に、松山五十二銀行、今治商業銀行、豫州銀行の3行合併により、県内唯一の地元普通銀行として発足以来、戦時、戦後の復興期、高度成長期、そして低成長時代へと、わが国の経済社会が激動するなかであって、それぞれの時代に適応しながら今日まで順調に成長発展してまいりました。

これひとえに、お客様や株主はじめ地域社会の皆さま方の暖かいご支援と、先輩、役職員のためまない努力と精進の賜であり、ここに心から感謝の意を表したいのであります。

振り返ってみますと、当行は、創立以来、節目節目に大きい変化に遭遇しながら、その変化を乗り越えてきたのでありますが、今回の45周年ほど、大きい節目はないと思うのであります。

ご承知のとおり、目下、銀行は、金融の自由化、国際化の真っ只中におかれており、伝統的なわが国の金融の仕組みが、根本的に変わろうとしております。

一昨年来、金利の自由化、業務の自由化が急速に進行しており、すでに体質の弱い銀行の合併が現実化する等、大袈裟ではなく、まさに「生き残りを賭けた」熾烈な金融機関相互の競争が展開されているのであります。

諸先輩から受け継いだ偉大な資産をさらに大きく成長させ、次の時代へと引き継いでいく大きな責務を担っている私たちは、この厳しい自由化時代を前向きに乗り越えていかなければなりません。

常に申しあげておりますように、生き残りと発展の基本条件は、顧客や地域の変化するニーズに的確に対応し、皆さま方から信頼される銀行となることのであります。

すなわち、当行の経営理念として掲げております「だれにも親しまれ、どこより

も信頼される開かれたコミュニティバンク」をめざして一步一步着実な努力を積み重ねていかなければならないのであります。

さて、ここ数年が正念場となるであろう金融の自由化・国際化の大変革期において、徹底して進めなければならない三つの項目について、特に強調してお願いしたいと思います。

まず第一に、業務の自由化時代に対応して、従来の銀行業の枠を越えた新しい金融サービスを生み出し、地方銀行として顧客の多様なニーズに応え得る総合金融サービス体制を確立することです。

第二に、金利の自由化時代に対応して金利競争に耐え得る強靱な経営体質をつくりあげるために、徹底して合理化、効率化を推進することです。

第三に、顧客とのあらゆるふれあいの場において、サービス業の原点である信頼感と親近感を深め広げる職場づくりを徹底して推進することです。

目下、私たちは、以上の施策を総合した高質経営推進運動を展開中です。

私は、年頭の所信においても、記念すべき創立45周年に当たる本年を高質化元年の意義ある年にしたいと申しあげましたが、お客さまに提供する商品やサービスの質、事務やセールスの質を一段と高めていただくとともに、このようなサービスを他行に先んじて提供できるような、安定した収益力のある経営体質づくりを併せて進めていただきたいのであります。

このような高質化の推進による体質改善を果たしてこそ、来るべき50周年や、それに続く未来に向けて輝かしい当行の姿があるものと確信いたします。

この記念すべき日を、当行の素晴らしい未来づくりのスプリングボードとして、さらに力強く踏み出そうではありませんか。

最後に、皆さまとともに、さらに今後の健闘を誓い合って私の祝辞といたします。

行内中心の記念行事・事業

創立45周年記念の行事と事業は、行内を中心に進められた。

昭和61年4月1日、まず「定年延長」を実施し、7月末定年退職者から適用した。創立40周年に当たる56年に導入した55歳以降の再雇用制度を一步進めて、定年年齢を満55歳から満60歳に一括延長したものであった。

9月1日、情報調査部から冊子『愛媛県経済の現状と展望』を発行、これを行

外の各界にも配布した。

続いて9月3日に、物故役員慰霊祭を東野研修所中庭の慰霊碑前の祭場で執り行った。遺族、旧友会役員、本部役員・部長が参列、560柱の御霊に頭取が祭文を捧げた。

ついで10月18～19日には、45周年記念行内競技大会とその前夜祭を開催した。この行事は、結成40周年を迎えた従業員組合との共催となった。18日の前夜祭は、愛媛県県民文化会館で催され、文化部・行友会各班の発表会、引き続いて交歓会が開かれた。19日の行内競技大会は、当行体育センターを会場に、行員と家族2,500人の参加のもと、地区対抗の運動会スタイルで行った。本大会の優勝は新居浜地区であった。

10月20日、行内報『ふれあい』創立45周年記念特集号が発行された。同号は200ページ、取締役出席の座談会「地方銀行の生きる道」、部長から新入行員まで各階層出席の座談会「高質な銀行をめざして」、全店の「なるほどTHE店自慢」等の特集した。

記念事業としての意義づけはしなかったが、5月16日に5年ぶりの増資を発表、9月30日に全額払込を完了し、10月1日付をもって発行済株式数は2億8,500万株、新資本金は150億円となった。今回は有償無償並行増資で、ともに7月31日現在の株主への割当てであったが、有償増資については当行初の中間発行増資という形態で行った。

また、愛媛県内5カ所で「いよぎんふれあい講演会」を開催した。地域経済、地域文化の向上の一助にと計画したもので、10月1日の八幡浜市を皮切りに、同月9日宇和島市、11月4日松山市、翌62年1月28日今治市、そして2月6日新居浜市と続き、中央から招いた著名な講師が講演して好評であった。

なお、全行的な周年運動では、高質経営推進運動に主眼をおく一方で、営業関係の目標到達運動として「個人預金1兆円達成」を掲げたが、9月1日の実績は9,971億円とわずかながら未達に終わった。

15. T Q C

TQC 導入宣言

梶田頭取は、昭和59年4月7日、59年度上期総支店長会議においてTQCの導入を宣言した。

TQC (Total Quality Control) は、「全社的品質管理」と呼ばれ、全員参加で仕事の質を高める活動のことである。

頭取のTQC導入宣言は次のとおりであった。

私は、従来から「銀行のよって立つ基盤はお客様にある」と繰り返してまいりましたが、当行が、その社会的責任を果たし、永久に繁栄し続けるためには、私たちの提供する商品やサービスが、お客様から常に深い満足と厚い信頼を得なければなりません。

しかしながら、当行の現状を見る時、環境の変化に適応できずに起こるミスやトラブルが、あまりにも多すぎるのではないのでしょうか。私たちが特に反省すべき点は、お客様の期待とそれに応える役職員の発想と行動のズレ、結果偏重による成り行き管理の行き詰まり、役割分担のまずさと職場モラルの低下など、時代の変化に対応できていない問題であります。

こうした状況を打破し、当行の経営目的を達成する手段として、私は、今期からTQCを導入し全行あげてこれを推進することを決意しました。

TQCとは、お客様本位に徹した品質づくりを通じて企業の体質改善をはかることであると理解していますが、私は当行におけるTQCの基本理念を次の点に置きたいと考えます。

第一は、お客様志向。

銀行経営は、お客様あってのものであり、したがって環境が変化し、お客様の価値観や暮らし向きが変われば、それに応じて経営の仕振りを改めるのは当然のことです。私たちは、お客様の満足と信頼を経営の最優先命題として、それにマッチした商品、サービス、情報をタイミングよく提供できる体制を整えなければなりません。

第二は、品質第一。

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

第三は、人間性尊重。

企業は、人のため社会のために存在するものであります。当行に働く従業員の人間性を尊重して、生きがい働きがいのある職場づくりをめざします。そのために全員参加のQCサークル活動を推進し、組織の活性化をはかるとともに、人格、教養、技能ともに優れた活力ある人財を養成します。

私は、就任以来「誰にも親しまれ、どこよりも信頼されるコミュニティバンク」を当行の経営ビジョンとして掲げてまいりました。そしてこの実現に向かって、今期から本部の機構改革を行いますが、新しい組織の成否の鍵は、TQCによる役職員の発想と行動の転換とやる気にあります。

私たちは、どうしてもこの際、顧客志向と品質指向に徹した全行的な意識と行動の大転換を成功させなければなりません。

私は、頭取として厳しい現実と将来を見つめるなかで、当行の今後の経営管理手法は、「TQC」、これしかないと判断したのであります。役職員の皆さんと共に、TQCを実施することによってお互いのレベルアップをはかり、それぞれの持てる力を最大限に発揮して、いかなる変化にも耐え得る強靱な企業体質をつくりたいと思います。

当行の経営基盤を永遠に磐石たらしめんと願ひ、ここにTQCの導入を宣言します。

同日、頭取のTQC導入宣言をうけて、水木常務が講話を行った。内容は、TQCの生まれた背景、歴史にはじまり、その基本的な考え方、そして「TQCに関する5W1H」まで広範にわたるもので、講話は1時間半に及んだ。

推進組織の構成と役割

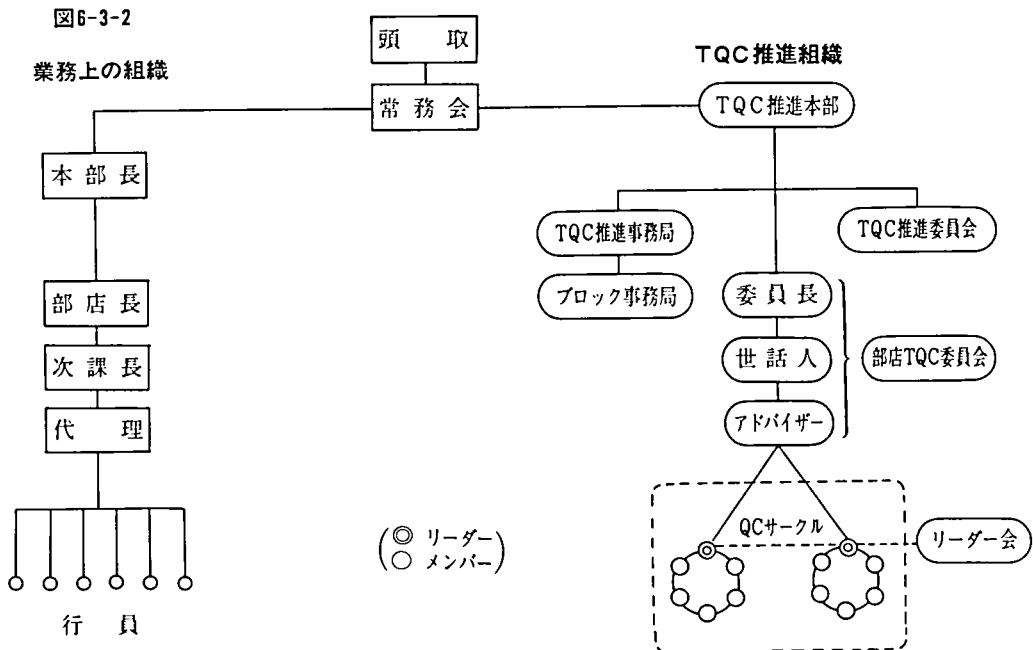
昭和59年6月18日、当行のTQC推進組織が決定された。

組織のトップは、頭取を本部長、担当常務を副本部長とする「TQC推進本部」とし、同本部の委員には常務会メンバーをあて、オブザーバーに部長若干名を配した。本部の役割はTQC推進に関する基本方針の明示と企画・提案の承認ならびに活動の評価であった。

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

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

専担者を置いたTQC推進事務局は、TQC推進方針・計画の立案と全行的な活動の企画と推進をその役割とし、具体的には(1)TQCに関する教育の研修、広報活動と部店に対する指導と助言、(2)ブロック事務局の総括と各種活動の援助に当た



ることとされた。

ブロック事務局は、各ブロック統括店の代表世話人が担当し、TQC 推進事務局と部店間の連絡、調整に当たるものとされた。その他、部店 TQC 委員会(委員長・部店長)、世話人、アドバイザー、リーダー会等が、それぞれの役割を持つ推進組織として設けられた。前ページ図は、業務上の組織と TQC 推進組織を対比したものである。

500 QC サークルがキックオフ

当行の QC サークル活動は、昭和 59 年 8 月中にサークルの結成、9 月に勉強会の開催と続き、10 月 1 日にキックオフした。この時のサークル数は、関連会社を含めてちょうど 500 であった。メンバー数は 2,938 人、1 サークル平均は 5.9 人であった。

10 月 9 日に開かれた 59 年度下期総支店長会議において、TQC 講演会とモデルサークル発表会が行われた。午前の部の TQC 講演会は日本科学技術連盟から講師を招いて行われた。午後のモデルサークル発表会では 4 サークルが 2 カ月足らずの活動について中間発表を行った。

60 年 3 月、各部店での第 1 回部店内 QC 発表大会が開催された。そのなかから、部店長の推薦を得、TQC 推進本部で選ばれた 10 サークルが、全行発表大会に出場することになった。



TQC 講演会



QC 発表大会表彰式

第1回 QC サークル全行発表大会は、4月6日、本店ホールで開催された。10 サークルいずれもが、初めての取組みとは思えない内容、爽やかな態度で事例発表を行い、参加者全員に強い感動を与えた。

この大会では、吉田支店の「オレンジサークル」が最優秀賞に選ばれた。

QC グループ活動もキックオフ

QC グループ活動は、役付者による QC 活動で、非役付者の QC サークルと区別するため、QC グループと呼んでいる。

QC グループ活動は、当行の TQC 活動の全般的なレベルアップを目的として導入されたが、直接的には次の二つの狙いがあった。一つは、役付者が QC グループ活動の体験を通して、QC サークル活動のアドバイザーや世話人としての能力を磨き、QC サークル活動の育成、指導をはかることであった。もう一つは、61年4月に導入が予定されている方針管理の推進者である役付者のチームワークと、集団思考による仕事の管理、改善ならびに職場の問題解決をはかることであった。

60年10月、QC グループ活動がキックオフした。この時のグループ数は175であった。最初の6か月間は共通テーマが設定された。その共通テーマは、当行の経営方針を実現するうえで不可欠な業績向上、体質改善、差別化戦略の三つの中から、各部門にとって最も重要で緊急度の高い問題を取り上げることとされた。

第1回の QC グループ全行発表大会は、61年4月8日に本店ホールで開催され、7グループが活動事例の発表を行った。最優秀賞は、松山市役所出張所の「スクラメントグループ」がうけた。

なお、平成3年3月末現在のサークルは361チーム、グループは183チーム、合計544チームとなっている。また、同月末までに全行発表大会に出場したサークルは延べ42チーム、グループは延べ36チーム、合計78チームである。

提案制度

昭和60年10月、TQC 活動の一環として提案制度が発足した。同月「提案制度規程」が制定され、11月から提案事務局で提案の受付を開始した。

提案制度の目的は、当行の TQC の基本理念であるお客様志向、品質第一、人間性尊重の 3 点に即して、日常業務について改善したいと考えたこと、改善に役立つと思ったことを、誰もが気軽に発表できるようにすることにあった。

提案は、全行レベルのもので本部で判断しないと解決できない「本部提案」と、部店内で提案して上司の判断で解決、すぐに実施に移せる「職場内改善提案」の二つに分けられた。

本部提案は、個人提案でもグループ提案でもよいものとし、提案内容は業績伸展、事務改善、顧客サービス、事故防止、組織、機構、制度など、経営全般にわたって、具体的、建設的かつ独創性のあるものとした。

審査は独創性、必要性、実現性および経済性の四つの要素によって行われた。

採用された提案に対しては、等級に応じて賞状賞金が授与され、また、不採用の場合でも図書券が贈られた。

62 年度からは、提案制度に年度表彰が設けられた。毎年 4 月から翌年 3 月までに実施に移された提案のうち効果の著しいもの、あるいは採用提案の多いものについて、頭取賞として個人には海外旅行、グループには 20 万円、ついで特別賞には 4～6 万円が、それぞれ賞状とともに授与されることになった。

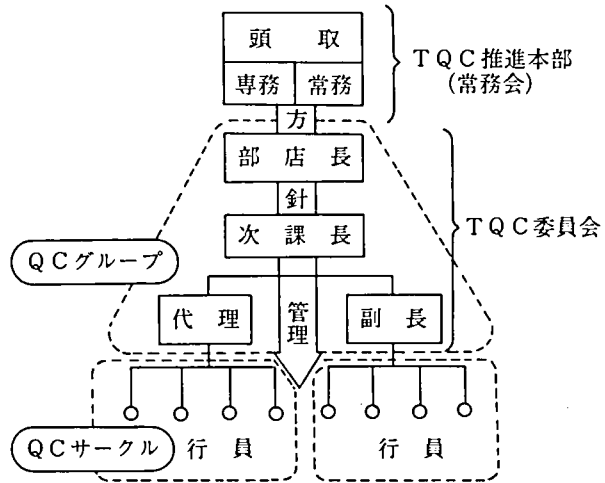
一方、職場内改善提案には、自由提案と、所属長がテーマを示して所属行員から職場内の改善策を募る課題提案とがあった。いずれも部店 TQC 委員会（役席会）で審査を行い、所属長が採用の可否を決定するものとした。

提案事務局が受理した提案件数は、平成 3 年 3 月末までの 5 カ年半に延べ 6,420、うち採用件数は 620 にのぼった。

方針管理の導入

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

図6-3-3 方針管理とQCサークル・グループ



方針管理という方針とは、「方針」および「目標」とそれを実現するための「重点施策」から成り立つものである。そして、方針は、活動の方向と姿勢を示す定性的なもの、目標は、達成すべき目標値、水準を示す定量的なもの、重点施策は、目標達成のために重点的に実施する方策や手段を示すものである。

方針管理は、部店長方針を展開する過程で全行員が悪さ加減を抽出し、将来の環境変化を予測して最善の仕事の進め方を考えるという、いわば当行の行員を“考えて行動する集団”につくりかえるための処方箋であった。

これより前の60年2月、梶田頭取は営業店長マネジメントセミナーにおいて、方針管理について次のように述べている。

方針管理とは、要するにトップの方針にもとづいて役職員全員が仕事の進め方をQC的に行うということである。まず試行のつもりで方針管理をはじめ、時間をかけて当行独自の体系に固めていきたい。方針管理の真髄は、方針の策定と管理項目設定のための上下の話し合いによって、両者の緊密な意思の疎通と統一をはかることにある。

ここで銘記すべきは、上席者が担当職務の使命ならびにその達成に関する考え方と方法を部下行員に教え込むことを通じて人を育てることに、方針管理の究極の目的があるということである。

高質経営推進にQC手法

昭和61年4月7日に開催された61年度上期総支店長会議で、梶田頭取によって「高質経営推進運動」のスタートが宣言され、全店一斉にこの運動に取り組む

ことになった。

運動の進め方としては、単に掛声だけではなくQC的な発想にもとづき、QC手法を駆使することによって、現象面の悪さ加減の根本原因を究明し、それを取り除くことが何よりも大切とされた。そのためには、PDCAのサイクルを回すなかで問題点を洗い出し、原因の追求、対策の実行、歯止めによる定着化および反省を繰り返して、着実に効果を積み上げていくことが求められた。

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

頭取診断

昭和62年1月、TQC「頭取診断」が一万支店を皮切りに、森松・松前・湊町の4カ店で実施された。この診断には、頭取のほか、総合企画部長と営業推進部長が出席した。

頭取診断の目的は、次のとおりである。

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

このように頭取診断は、プロセスとしての仕事の進め方を中心に行われ、診断結果を次期の方針策定に反映させるものであった。

62年1月以降、頭取診断は、全部店、全関連会社を対象に行われている。

16. CI戦略

心・技・体のCI

昭和63年4月8日、榊田頭取は63年度上期総支店長会議において、CI（コーポレート・アイデンティティ）導入についての考え方を次のように述べ、63年度長期経営計画におけるCI戦略の位置づけとその狙いを初めて明らかにした。

これからの3年間で創立50周年に向けての「第二の創業期」と位置づけ、総力をあげて「ニューいよぎん」への創造活動を展開する。このため、この間におけるわれわれの共通の行動指針として、経営の革新をめざした昭和63年度長期経営計画「NIC 50 Plan」をマスタープランとして策定した。

そして、これを下支えする行員の行動エネルギーを形成するために設定したTQC推進3カ年計画、さらに現在具体的検討に入っているCI戦略の導入、この二つを組み合わせ、整合性をもった総合計画として推進していこうというわけである。

CIは、ビジュアルなもの、例えば看板を塗り替えるというような目に見えるものばかりではない。

まずは、当行の現状を正しく認識し、企業理念を再認識すること、ついで組織と人の活性化をはかること、そして行員全体の意識革命を啓蒙するため、教育活動を新しい視点から捉え直すことによって、当行の「心・技・体」すなわち「Mind、Behavior、Visual」を見直す総合的なイメージアップ戦略を推進していくものである。そして、行内に向けてはよりよい企業風土の醸成、また対外的にもより差別性の高い企業イメージの形成をはかって、トータルとして地域社会から本当に共感を得られる新しい企業文化を創造していくことがCI導入の狙いである。

CIは総合的な企業の基盤づくりであり、企業理念にしっかりと裏打ちされた体質づくりであった。

63年8月、総合企画部内に広報室を新設し、同室にCI事務局をおくとともに、CIの企画、推進についてのアドバイスをうけるため、凸版印刷株式会社のCI専門機関である株式会社トータルメディア開発研究所をコンサルタント会社を選定し

た。

CI 導入宣言

昭和63年10月5日、63年度下期総支店長会議の席上で、梶田頭取はCI導入宣言を行った。ここに、“CI戦略の推進”が開始され、ニューいよぎんの創造に挑戦することになった。

頭取は、CI導入宣言のなかで、CI導入の意義とその基本的な考え方について、次のように所信を述べている。

銀行を取り巻く経営環境はとどまることなく激変しておりますけれども、環境の変化は人間の価値観を変化させ、ニーズの多様化を生み、個性化を進展させております。

そして、今の私どもには、金融の自由化・国際化の進展が、厳しい経営環境をもたらすという認識がありますが、これは裏返していえば、私どもの経営活動が社会やお客様の価値観やニーズに対応できていないことに由来するのではないのでしょうか。そうであるならば、環境変化への対応策は、お客様本位の姿勢に徹した経営以外にはないと思われるのであります。すなわち、当行の本質や活動の中身を環境の側に同化させる、そしてその新しい実体のあかしを立てていかねばならない、このあかしを築き上げていくプロセス、企業努力こそがアイデンティティであります。

そのためには、「お客様が当行に何を求めているのか」を、早く正しくキャッチし、それへの対応を他に先駆けて実行していかなければなりません。モニター会議のご意見や各種アンケート調査結果などに見られる多くの課題は、当行の企業活動全体が、環境や価値観の変化に対応できていないために発生しているギャップではないのでしょうか。これらのギャップを解消するために、当行自体が新しく生まれ変わることが必要なのでありまして、生まれ変わることによってお客様と私どもの間に生じているギャップをなくしていくことが、これから開始するCI戦略であります。

CI計画の基本的な考え方

当行のCIは、“ニューいよぎんの心と行動と表情”をつくる総合的なコーポレート・アイデンティティの確立をめざすものであった。

これをうけて、九つの基本ステップからなるCI計画が策定された。これは、別の観点から整理すると次の三つにまとめられるものである。

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

これは「企業の心」を示すマインド・アイデンティティ (MI) に当たるものである。

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

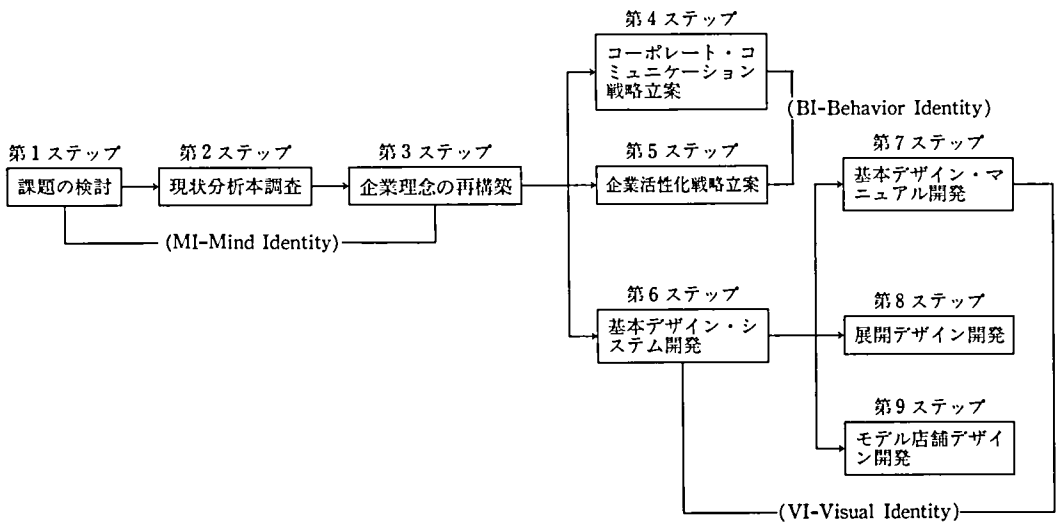
これは「企業の行動」を示すビヘイビア・アイデンティティ (BI) に当たるものである。

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

これは「企業の表情」を示すビジュアル・アイデンティティ (VI) に当たるものである。

そしてCI計画は、第1ステップを昭和63年11~12月、最終ステップである第

図6-3-4 CI計画の基本ステップ



第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

9ステップを64年(平成元年)12月～65年(平成2年)3月として各ステップを積み上げていき、65年(平成2年)4月から創立50周年の66年(平成3年)9月までに、それを経営戦略、行動基準として具体的に展開実施していくというものであった。

推進組織

昭和63年9月、CIの推進組織は、全員参加の全行組織として発足した。高質経営推進本部が最高機関となり、CI推進本部機能とこれまでのTQC推進本部機能とを併せ持つことになった。

高質経営推進本部のもとに「CI推進委員会」(委員長・総合企画部長)を設け、この委員会でCI推進の諸施策を展開することとした。委員会の下部組織としてMI部会、BI部会およびVI部会、さらに各種のプロジェクトチームを設け、具体的な企画と推進を行うこととした。

各部店の組織は、TQC委員会をCI・TQC委員会とし、QCサークル・グループのほか、階層別、男女別などのプロジェクトチームを随時編成して推進に当たることになった。

具体的な推進事項

CI計画は、第1ステップの「課題の検討」から始動した。昭和63年10月18～19日、まず、コンサルタント会社による頭取、専務、常務のトップインタビューが、続いて24日には各ブロック長、29日には本部各部室長のヒヤリングが実施された。これらは、トップおよび部門の長の当行経営をめぐる問題意識を把握するためのものであった。

10月29日には、第1回のCI推進委員会が開かれ、コンサルタント会社側のCI推進プロジェクトメンバーをオブザーバーとして迎え、CI推進基本計画の内容について討議が行われた。11月2日以降、全ブロックでCI説明会が実施された。

63年10月から約2年間、各ステップを積み上げながら進めてきたCI計画は、平成2年1月には企業理念をビジュアル面で表現するデザインシステムの設計に

進み、創立50周年を1年後に控えた平成2年9月1日、企業理念および基本デザインの対外発表を行った。

一方で、各種全行運動やコーポレートスローガン、将来ビジョン論文の募集など、多くの行内活性化戦略にも取り組んだ。

新しい企業理念

平成元年7月、高質経営推進本部（CI推進本部）は、第3ステップの「企業理念の再構築」の検討に入った。検討は、役員もまじえ、第1ステップの「課題の検討」、第2ステップの「現状分析本調査」で明確になった経営課題の確認にはじまり、企業理念の意義、経営理念の見直しの必要性、経営理念の問題点などが議論された。ついで当行のめざす高質経営のあり方、21世紀の伊予銀行像を示す基本コンセプトが形成され、元年11月、新しい企業理念が誕生、2年1月に行内発表の運びとなった。

新企業理念は、当行が何よりも社会的存在であることを明確にし、社会とのかかわりのなかで自らを位置づけるという考え方で組み立てられた。全体の構成は、以下のとおり「存在意義」「経営姿勢」「行動規範」の三つを要素とするものであった。

——伊予銀行企業理念——

（存在意義）

潤いと活力ある地域の明日を創る

伊予銀行は、ふるさとの総合金融機関として、人々の暮らしと事業に潤いと活力をつくりだし、地域とともに豊かな明日をひらきます。

（経営姿勢）

最適のサービスで信頼に応える

伊予銀行は、先進的で質の高い、総合的な金融・情報サービスを、心をこめて提供し、人々の信頼と期待に応える銀行を目指します。

(行動規範)

感謝の心でベストをつくす

私たちは、お客さまへの感謝の心を行動の原点に、たゆみない自己革新につとめ、喜びと生きがいをもって、たくましく行動します。

なお、この企業理念を日常行動のなかで生かしていくための身近な指針として、感謝の心を形に現す次の五つの行動指針が設けられた。

(1) 基本に忠実に、クイックレスポンスする

私たちは、正確で迅速な事務が、仕事の基本であることを理解し、お客さまのニーズに、素早く、的確に応えます。

(2) グローバルな視野で、地域に根ざして活動する

私たちは、世界の動きが地域の変化につながるという広い視野を持ち、地域の繁栄や人々の暮らしに貢献します。

(3) 変化を鋭くとらえ、柔軟に、積極的に対応する

私たちは、社会の流れやお客さまの状況を敏感にキャッチし、タイムリーな質の高いサービスで、お客さまの満足を生み出します。

(4) より高い目標にチャレンジし、自分を磨く

私たちは、今日よりも明日と、たえずより高い目標を定め、PDCAのサイクルをねばり強く回して、能力の向上に努めます。

(5) 健全な心と体で、明朗な職場をつくる

私たちは、メリハリのある生活に心がけ、常にベストコンディションで、明るくさわやかな職場を創造します。

基本デザインの開発

当行の新しいシンボルデザインは、企業理念をビジュアル面で表現するデザインシステムとして開発された。CIで開発するデザインは、人々の感性に訴え感動させるものでなければならないし、さらには企業の考え方が表明されていなければならないとする考え方に立つものであった。

第6ステップの「基本デザインシステム開発」は、企業理念がめざす当行の目標イメージをビジュアル化するもので、当行のマーク、ロゴタイプ（行名書体）、カラーを組み合わせたデザインシステムを開発するということであった。新企業理念から導き出された目標イメージは次のとおりであった。

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

この目標イメージをうけて開発が進められた基本デザインは、平成2年5月、デザインシステムとして完成した。

CIのデザインについては、国内有数のデザイナーである細川光夫を起用した。

エバーグリーンマークの誕生

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

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

コーポレートカラーは4色、シンボルマークは各エレメントを4色で表現することを基本としており、4色を総称して「アース（地球）カラー」と呼んでいる。また、4色個々のカラーについても次のとおりネームが付けられている。

基本色	コーポレートカラーの表現	
大地(グリーン)	グレース（潤い）グリーン	—Grace Green—
太陽(イエロー)	バイタル（活力）イエロー	—Vital Yellow—
花(ピンク)	テンドー（優しさ）ピンク	—Tender Pink—
海(ブルー)	フレッシュ（新鮮さ）ブルー	—Fresh Blue—

「伊予銀行」への表記変更と新デザインの展開

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

また、行名表記については、平成2年9月1日から、親しみやすい常用漢字である「伊予銀行」に変更し、同日、旧「伊豫銀行」からの商号変更登記を行った。

新デザインへの切替えは、おおむね次の手順で行われた。

看板等店舗周りの新デザイン掲示店舗は、2年9月3日の新商号による営業開始日では松山市内の20カ店とし、以後、順次切替えを進めた。看板および主要デザイン関係の全店切替えは、約3カ月をかけ11月末までに完了した。

アイテム関係では、通帳・証書、手形・小切手等の重要紙類、契約書類等は、2年9月3日から新デザインのものを使用をはじめた。

自己革新への挑戦

当行のCI計画は、MI、BI、すなわち「心づくり」「行動づくり」を重視するものであった。大事なことは、行員一人ひとりが企業理念を自分のものとして体質化し、具体的な行動で実践していくことであった。新しい伊予銀行の実体づくりに向かって、第5ステップの「企業活性化戦略立案」にもとづき、平成元年から3年にかけて多くの行内運動を展開した。

(1) 自己革新への行内運動

① クリーンオフィスキャンペーン

元年4～5月に実施した手づくりCIキャンペーンで、清潔な地域ナンバーワンの「クリーンオフィス」の実現に取り組んだ。具体的には、店舗内外のクリーン作戦と不要文書廃棄によるキャビネットカット作戦であった。

② お待たせしない窓口づくりキャンペーン

元年4月に実施した手づくりCIキャンペーンで、同年2月から実施された完全週休2日制に対応して、店頭受入れ体制の整備にチャレンジした。

③ 第1回全行話し合い運動・DSキャンペーン

元年8～9月に実施したキャンペーンで、DSはDiscussion in Summerの

略である。CI計画第2ステップ「現状分析本調査」の結果から抽出された経営課題を、当行の体質的な問題として全行あげて取り組むべきものと、身近な問題ですぐに取り組むことのできるものとの区分し、それぞれについて一つのテーマを選び、QCサークル・グループ、係単位あるいは全員で、現状と原因および対策についてディスカッションを行った。

④ 第2回全行話し合い運動・DBキャンペーン

2年1～3月に実施したもので、DBはDiscussion on Behaviorの略である。新しい企業理念と同時に設けた五つの行動指針を基本テーマとし、これを実践活動に具現化していくため、QCサークル・グループやブロック支店長会等、行内各階層でディスカッションを実施してチェックリストを作成した。全店ベースのチェックリストは6,455件にもものぼった。

⑤ CIアクションブックの作成と活用

上記チェックリストを、行動指針別に50項目に要約してアクションリスト「50の点検」を作成、これをベースに行動指針を具体的に噛み砕いた唱和文にまとめたものをアクションポイント「五つの決意」とした。

さらに、企業理念、行動指針、五つの決意、50の点検の関係を取りまとめた『CIアクションブック』が作成され、別途、企業理念をくわしく解説した『CIマインドブック』とともに全行員に配布された。

⑥ コーポレートスローガンおよび将来ビジョン論文の募集

平成2年1～2月、コーポレートスローガンの募集が行われ、全行で2,877点の応募があった。コーポレートスローガンは、当行の主張や姿勢をお客様や地域の人々に簡潔に語りかける代表的な言葉である。6月、新しい企業理念を最も端的にコミュニケーションするバンクメッセージとして、「未来をひらく—Future Communications—」が採用された。

また、2年1～3月には、将来ビジョン論文の募集が行われた。論文のタイプは、21世紀における当行の将来像を考える本格派の論文、Aタイプの「21世紀型」と、新企業理念の精神や言葉の意味を体現するBタイプの「ひとこと型」であった。同年11月、高質経営推進本部の最終選考の結果、Aタイプ

応募 178 点からは、『伊予銀行新企業理念の研究～人間力の時代～』と題する論文 1 点が優秀賞に、また佳作には 3 点が選ばれた。同じく B タイプ応募 1,552 点からは 6 点が入選となった。

⑦ 3C オフィスキャンペーン

お客様や地域の人々と私たちを結ぶ情報基地として職場とオフィスに焦点を合わせ、「クリーン」「クリエイト」「コミュニケーション」の三つを接点として、ニューいよぎんの実態づくりに取り組んでいくもので、第 1 回は 2 年 8～10 月に、第 2 回は 3 年 1～3 月に実施した。

なお、3 年に入ってからは、7～9 月の 3 カ月間、創立 50 周年記念日および第二の創業に向けて、全行員の意識と行動の革新、すなわち「CI 自己革新運動・Self Innovation キャンペーン」に全行あげて取り組んだ。

(2) 長期 CC 戦略計画

第 4 ステップの「コーポレートコミュニケーション戦略立案」は、新企業理念のめざす目標イメージをコーポレートコミュニケーション（以下、CC）という活動に反映していくための戦略立案のステップであった。その内容として、目標イメージの設定、行名表記の変更、CC の現状分析という一連の手順が積み上げられた。そして最終的には、経営計画にリンクするかたちで、平成 2 年 4 月からの 1 年間と 3 年度長期経営計画期間の 3 年間、合わせて 4 年間の総合的な長期 CC 戦略が取りまとめられた。

長期 CC 戦略計画の目的は、お客様や地域社会に当行の企業理念、さらには企業理念を具現化した当行の企業像、行員像を理解していただくことによって、一層好ましい企業イメージを確立することである。長期 CC 戦略計画は、企業理念の発表、好イメージの形成、差別的優位性イメージの確立の 3 段階にわけて 6 年 3 月まで続けられることとなっている。

なお、イメージキャラクターには、3 年 1 月から、ミュージカル女優土居裕子（宇和島市出身、平成元年度芸術選奨文部大臣新人賞受賞）を起用した。以後、ポスター、パンフレット、新聞・雑誌、ラジオ・テレビ CM 等の各種メディアに登場し、文化的な感性を豊かに表現している。

17. 渡部前会長の逝去

銀行葬の執行

平成2年12月5日、渡部七郎前会長が逝去した。享年89歳であった。

12月27日、松山市堀之内の愛媛県民館において榊田頭取を葬儀委員長として銀行葬が哀惜のうちに厳かに執り行われた。会葬者は3,000人であった。葬儀委員長の榊田頭取は、故渡部前会長の遺徳を偲び、次の祭文を霊前に捧げた。

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

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

今あなたのご霊前にぬかずき、在りし日の高潔なご人格、風格あるご温容を偲びます時、万感こもごも胸に迫り、言い現す言葉もございません。ご遺族ご親族のご悲嘆もいかばかりかと、衷心よりお悔み申しあげます。

顧みますれば、あなたは明治35年温泉郡荏原村の名家に生をうけ、松山中学校、松山高等学校を経て昭和3年、東京帝国大学をご卒業後、同年、当行の前身たる松山五十二銀行にご入行されましたが、時を経ずして地元の強い要請を受け、弱冠27歳にして荏原村村長をお務めになるなど、若くしてよく地域づくりに尽くされました。昭和12年、改めて豫州銀行にご入行されましたが、爾来半世紀を超えるあなたの永く輝かしい金融界一筋のご経歴は、実にこの時にはじまったのであります。

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

その後、昭和58年会長に就任せられるまで、愛媛県銀行協会会長として愛媛県金

融界の発展に盡瘁せられたのみならず、全国地方銀行協会の役員として地方銀行業界の政策決定にも大きく参画されてこられました。

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

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

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

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

私は当行入行以来40年近くの長きにわたり、公私ともに身にあまりご教導ご厚誼をいただいて参りましたが、今静かにご生前の日々を回想しますとき、あなたのこうした人生哲学の数々が思い出されてなりません。強靱な精神力によって、最後まで銀行一筋で生き抜いてこられたあなたが、まさに「見事に生き抜く」というそのお言葉どおり自らその範を示されたことに対し、改めて深く感服申しあげるものであります。

私どもを取り巻く現下の政治経済、社会情勢は激動を極めており、金融界は内外

ともにかつて経験しなかった厳しい試練に直面しております。こうした難局のなかで先達と仰ぐあなたを失い、まさに灯の消えた思いがいたします。この悲しみから抜け出すにはなお多くの時日を要することでしょう。

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

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

故渡部前会長の業界団体歴、公職歴、その他各種団体歴は多岐にわたった。なお、昭和60年3月愛媛放送賞、62年1月愛媛新聞賞をそれぞれ受賞している。

18. 営業の推移

預 金

昭和58年度から平成2年度に至る8年間の預金業務は、昭和54年5月の譲渡性預金(NCD)の導入に端を発した預金金利自由化の進展のなかで推移した。60年3月には市場金利連動型預金(MMC)、同年10月には大口定期預金(自由金利型定期預金)が導入され、以後も小口MMC(スーパーMMC)、新型小口MMC(スーパーMMC300)と導入が相つぎ、これらの導入と併行してそれぞれの最低預入額の引下げおよび預入期間の多様化が進められた。

このように預金金利の自由化が展開されるなかで、経済成長と貯蓄性向の高まりを反映して、金融資産の蓄積が着実に伸張するとともに、お客様の金利選好も強まってきた。折から60年以降は低金利時代となり、公定歩合は62年2月から平成元年5月までが2.5%、以後上昇傾向に入ったとはいえ昭和58年当初の5%台に戻ったのは平成2年3月であった。金融資産が規制金利預金から高金利の自

由金利預金へシフトしていくのは、当然のことであった。

一方、大企業においては、資金の調達運用方法の多様化、国際化により、昭和56年から58～59年にかけて自己資本比率が急上昇していた。この結果、金融機関からの借入依存を弱める一方、手元資金を運用しての金融収益の獲得をめざすようになった。ここにも、自由金利預金にシフトする要因があった。

60年度以降、当行は自由金利預金に対して柔軟かつ前向きなスタンスで積極的

表6-3-14 預金残高の推移 (単位：億円、%)

年月末	当行		地方銀行		全国銀行	
	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 58. 3	14,753	7.5	738,406	8.7	2,427,050	9.6
59. 3	15,826	7.3	800,133	8.4	2,624,606	8.1
60. 3	17,517	10.7	896,317	9.5	3,037,805	14.9
61. 3	18,326	4.6	951,252	6.1	3,147,341	3.6
62. 3	19,949	8.9	1,043,144	9.7	3,600,467	14.4
63. 3	21,904	9.8	1,166,658	11.8	4,084,841	13.5
平成 元. 3	23,630	7.9	1,337,919	14.7	5,193,986	—
2. 3	26,249	11.1	1,567,696	17.2	6,196,720	19.3
3. 3	28,155	7.3	1,591,511	1.5	6,038,880	△ 2.5

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

(注) 平成元年3月末以降「全国銀行」には第2地銀協計数を含む。

表6-3-15 当行の自由金利・規制金利別預金残高増加率・構成比 (単位：百万円、%)

年月末	自由金利預金			規制金利預金			預金合計		
	期末残高	前年比増加率	構成比	期末残高	前年比増加率	構成比	期末残高	前年比増加率	構成比
昭和58.3	33,837	—	2.3	1,452,187	—	97.7	1,486,024	—	100.0
59.3	120,905	257.3	7.4	1,512,815	4.2	92.6	1,633,720	9.9	100.0
60.3	201,578	66.7	11.2	1,594,527	5.4	88.8	1,796,105	9.9	100.0
61.3	235,432	16.8	12.7	1,616,305	1.4	87.3	1,851,737	3.1	100.0
62.3	341,997	45.3	17.0	1,667,719	3.2	83.0	2,009,716	8.5	100.0
63.3	539,405	57.7	24.6	1,651,051	△ 1.0	75.4	2,190,456	9.0	100.0
平成元.3	736,488	36.5	31.1	1,634,997	△ 1.0	68.9	2,371,485	8.3	100.0
2.3	1,377,902	87.1	50.2	1,367,900	△16.3	49.8	2,745,802	15.8	100.0
3.3	1,866,521	35.5	65.4	988,669	△27.7	34.6	2,855,190	4.0	100.0

(注) 1. NCD、オフショア、ニューヨーク勘定含み。

2. 自由金利預金=小口MMC+MMC+市場金利大口定期+外貨+譲渡性。

に対応することとした。自由金利預金を、新規取引の獲得、既存取引の深耕、ニューマネー導入の戦略商品として活用する方針が営業店に示された。金融の自由化、国際化の波を受身で迎えるのではなく、新しいビジネスチャンスとして前向きに対処するというのが、60年度上期に出された方針であった。

60年前後、愛媛県内の基幹産業である海運、造船、重機械が構造不況と円高のダブルパンチをうけて、一般法人預金が落ち込むこともあったが、当行は、自由金利商品への取組み姿勢を明確にするとともに、個人預金の着実な増強にも努めた。

60年度および63年度の長期経営計画では、基本目標を愛媛県内における預・貸金のシェアアップにおいた。

58年3月末から平成3年3月末までの8年間の当行の預金残高増加率は90.8%であり、地方銀行の115.3%に劣ることは否めなかった。しかし、株式、債券、円ドルレートのトリプル安により、いわゆるバブル経済の崩壊を現出した平成2年度において、地方銀行が1.5%の増加、全国銀行では2.5%の減少であったのに対し、当行は7.3%の増加と、着実な伸びを示した。

また、預金の自由金利・規制金利別では、自由金利預金の増勢に対し、規制金利預金は昭和62年度以降減少に転じた。さらに、残高構成において、平成2年3月末では、ついに自由金利預金が50.2%と規制金利預金を上回るに至った。3年3月末現在の構成比は、自由金利預金が65.4%、規制金利預金が34.6%となっている。

貸出金

昭和50年代半ばから、大企業および中堅企業においては、金融の自由化、国際化が進展するなかで、海外市場の活用も含めて、資金の調達・運用の多様化が進み、これにともなって、銀行への資金需要が大幅に低下してきた。いわゆる銀行離れ現象の拡大であった。一方で、中小企業の資金需要は、57年以降ゆるやかな拡大傾向にあり、やがて景気は58年から60年にかけて好況を迎えた。

このような金融経済情勢を背景に、当行は、60年度長期経営計画において、貸

第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

表6-3-16

貸出金残高の推移

(単位：億円、%)

年月末	当 行		地 方 銀 行		全 国 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 58. 3	11,318	8.7	547,725	9.6	1,916,925	10.9
59. 3	12,525	10.7	601,624	9.8	2,134,241	11.3
60. 3	13,650	9.0	682,069	10.6	2,466,077	14.7
61. 3	14,369	5.3	722,318	5.9	2,674,512	8.5
62. 3	15,648	8.9	783,822	8.5	3,044,873	13.8
63. 3	17,153	9.6	873,924	11.5	3,440,996	13.0
平成 元. 3	18,451	7.6	985,372	12.8	4,275,910	—
2. 3	20,033	8.6	1,131,744	14.9	4,962,342	16.1
3. 3	21,390	6.8	1,190,588	5.2	5,216,608	5.1

全国銀行協会連合会「全国銀行財務諸表分析」より作成

(注) 平成元年3月末以降「全国銀行」には第2地銀協計数を含む。

表6-3-17

貸出金科目別構成比の推移

(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	当座貸越	商業手形	手形貸付	証書貸付	当座貸越
昭和 58. 3	20.9	42.4	35.3	1.4	18.9	41.5	37.7	1.9
59. 3	18.9	43.8	35.5	1.8	17.0	43.3	37.0	2.6
60. 3	18.4	43.5	35.6	2.4	16.4	43.2	36.8	3.6
61. 3	15.0	43.2	38.1	3.7	13.6	43.0	37.9	5.5
62. 3	12.5	39.7	39.8	8.0	11.2	41.1	39.6	8.2
63. 3	11.5	36.9	41.9	9.7	9.9	38.5	40.9	10.6
平成 元. 3	10.9	34.5	43.8	10.8	9.0	35.3	43.2	12.5
2. 3	11.2	31.3	46.3	11.2	8.6	32.0	45.9	13.6
3. 3	10.8	27.6	49.4	12.3	8.4	27.5	48.6	15.4

地方銀行平均は「全国銀行財務諸表分析」より作成

(注) 各計数は、個々に四捨五入。

出金の運用は長期融資にウエートをおいて、中小企業と個人に特化する方針を打ち出した。中小企業、個人市場への取組みは極めて重要な課題であったため、長期経営計画の基本目標項目に「中小企業融資比率」「県内個人融資比率」を掲げてその比率の上昇をはかるとともに、小規模企業向けの「ご繁昌ローン」、個人向けの「住宅改善ローン」等のローン商品を相ついで開発して資金を投入していった。

しかし、この間、60年前後には、海運、造船、重機械等の不振が貸出面にも影

を落とした。58年度から62年度にかけての当行貸出金の増加率は、地方銀行と比べて一進一退ながら、やや分が悪かった。

60年6月を山に下降していた景気は、61年11月に底を打って回復に転じ、しだいにそのピッチを上げていった。その間、公定歩合は60年末の5%から、62年2月には過去最低の2.5%にまで引き下げられた。景気対策、為替相場安定対策としてのこの公定歩合の動きが、金利安を招いてわが国の景気を刺激した。

この低金利の定着と長期化がまた、採算重視の融資戦略として、中小企業取引の拡大と個人融資の増強を一層重要なものとした。

63年度長期経営計画において、3年間の基本目標の指標として「個人融資比率」と「個人・法人のメイン化取引」が掲げられ、目標実現への重点施策の一つに「地元中小企業取引の拡大とメイン化の推進」が示され、併せて貸出金の積極的な運用計画も設定された。個人融資残高の伸びは、

表6-3-18 当行個人融資残高の推移

(単位：百万円、%)

年月末	残高	前年比 増加率	対総貸金 構成比
昭和 58. 3	114,549	5.7	10.1
59. 3	116,426	1.6	9.3
60. 3	118,309	1.6	8.7
61. 3	123,707	4.6	8.6
62. 3	147,779	19.5	9.5
63. 3	190,789	29.1	11.2
平成 元. 3	233,204	22.2	12.7
2. 3	277,000	18.8	13.9
3. 3	309,100	11.6	14.6

(注) 総貸金にはニューヨーク支店・オフショア勘定は含まない。

カードローンを中心に著しく、61年度以降の年間増加率は2桁を維持し、平成3年3月末の個人融資比率も14.6%と堅実な歩みを示した。

昭和58年3月末から平成3年3月末までの8年間の貸出金残高増加率は、当行が89.0%、地方銀行が117.4%であった。B I S規制との関連もあり、この数字についての表面的な評価は適切ではない。

貸出金の科目別構成では、個人融資の推進による各種カードローンの増加を反映して当座貸越のウェイトが上昇、一方、決済方法の変化により商業手形が低下傾向をたどった。

有価証券

昭和62年2月に過去最低の2.5%となった公定歩合の水準は、平成元年5月の3.25%への引上げまで2年3カ月続いた。その間、国債をはじめとする公社債応募者利回りも引き下げられて低水準で推移した。預貯金金利も同様であった。

昭和58年度は、下期に資金対策として債券の売越しはあったものの、有価証券残高は、年間を通しては8.6%の増加をみた。なお、58年4月には、銀行の国債窓口販売がはじまった。

59年度には、長期国債の休債が6月、7月と続いた。また、59～60年度と引き続き下期の資金対策上、債券の売却を行ったこともあって国債残高が2年連続して減少し、有価証券残高の増加率も59年度5.4%、60年度1.9%とスローダウンした。なお、60年6月から公共債のディーリング業務が開始されたことにより、当行は、58年4月からの窓口販売とともに、このディーリング業務を含めた証券業務を積極的に推進することとした。

利回り低下傾向のなかで、有価証券運用の収益を安定的かつ積極的に確保するために、61年度上期にはポートフォリオの見直しを行って総合利回りの向上をめざす一方、国債および地方債の円滑な引受けを行い、効率的運用をはかることを強く打ち出した。有価証券運用方針の一つに、預証率と国債構成比の上昇および銘柄間較差を利用した手持債券の入替えがあった。預証率でいえば、57年度末24.1%が60年度末には19.5%に、国債構成比では57年度末36.2%が60年度末には30.8%と、それぞれ低下していたのである。一方で、営業店向けにはお客様のニーズに対応した証券営業の推進が、当行の総合金融サービス機能の提供、取引メイン化の武器として求められた。

61年以降も、公定歩合の相つぐ引下げで国債クーポンも低下する一方となり、62年4月発行の10年国債のクーポンは4.736%、当時の市場指標銘柄89回債の相場は4%を切るという状況にあった。

ハイリスク・ハイリターンへの運用か、ローリスク・ローリターンへの運用か、当行の選択は後者であることが62年度上期総支店長会議で明確にされた。それを踏まえたうえで、従来余資運用の一形態としての有価証券投資に、キャピタルゲイ

表6-3-19

当行有価証券の科目別残高・構成比

(単位：百万円、%)

年度末	国債		地方債		社債		株式		その他		合計	前年比 増加率
	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		
昭和 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
58	145,741	37.4	76,463	19.6	109,896	28.2	37,324	9.6	20,140	5.2	389,567	6.6
59	120,207	32.6	71,801	19.5	107,023	29.1	38,773	10.5	30,609	8.3	368,415	5.4
60	111,500	30.8	64,469	17.8	104,504	28.9	42,168	11.7	38,721	10.8	361,364	1.9
61	130,307	33.6	61,123	15.7	104,072	26.8	45,089	11.6	47,745	12.3	388,339	7.5
62	141,679	33.1	62,454	14.5	115,683	26.9	53,441	12.4	56,039	13.1	429,299	10.5
63	160,147	35.1	63,232	13.9	111,215	24.4	57,190	12.5	64,384	14.1	456,170	6.5
平成 元	208,022	35.6	62,815	10.8	140,112	24.2	63,606	11.0	105,258	18.2	579,815	27.1
2	246,454	32.8	62,220	8.3	166,992	22.3	68,047	9.0	207,213	27.6	750,928	29.5

(注) 「その他」は、地方公社債、投資信託、円建外債などの合計。

ンも含めた総合利回り指向の積極的投資方針がとり入れられた。

公定歩合は平成元年5月、3.25%に引き上げられ、その後4回の引上げを重ねて3年3月末現在では6%となっている。この間、国債クーポンも順次引き上げられてきた。

この時流と、当行の投資方針によって、有価証券残高は、3年3月末現在で7,509億円となった。昭和58年3月末残高の2倍強である。また預証率は26.3%に上昇、国債構成比も32.8%に上昇した。また、平成に入って、元年、2年の両年度には、円建外債の残高が伸びて構成比が急上昇する一方、手元資金が豊かになった地公体の起債減から、地方債の残高は横ばいとなってその構成比が低下した。

損益状況

昭和58年から平成元年5月にかけての公定歩合の低水準は、当然のことながら貸出金利、公社債クーポン、さらには預金金利にも影響を及ぼした。貸出金利と預金金利が併行して下げる段階での銀行収益への影響は、貸出金利の下げ足の方が預金金利のそれよりも早く出る傾向にあったが、その時差については従来あまり問題にはならなかった。

しかし、昭和58年以降はこれまでと事情が違っていった。預金金利自由化の進捗

で調達に問題が生じてきたのである。

54年5月導入のNCD、60年3月導入のMMC、60年10月導入の大口定期預金など、金利の決定を市場にゆだねた新商品が登場し、その最低預入額の引下げ、預入期間の多様化が進展しつつあった。このような金利の自由化は、59年5月の日米円・ドル委員会の報告をうけて、60年から本格的となり、当局の定めた預入条件緩和スケジュールにしたがって進められた。

当行は、自由化の進展、最低預入額の引下げの進行にしたがって、自由金利預金を積極的に獲得していった。調達資金に占める自由金利預金のウエートが高まれば高まるほど、調達コストが上昇する。金利の引下げ段階では、併行していた貸出金利と預金金利のうち、預金金利の下げしぶりが生じるようになった。

58年度において、前年度比0.16ポイントの減少で0.25%になっていた預貸金利鞘が、59年度は0.39ポイント減少のマイナス0.14%と、当行史上初めての逆鞘を記録した。59年度の貸出金利回りは6.69%（前年度比0.38ポイント減）、預金等原価は6.83%（同0.01ポイント増）うち預金等利回りは4.91%（同0.06ポイント増）であった。なお、この59年度は、大口債権の貸倒引当金繰入れもあって、経常利益、当期利益とも減益となった。

続く60年度も預貸金利鞘はマイナス0.1%を記録した。その後、62年度にも逆鞘が生じたが、63年度以降は順鞘を保っている。

金融情勢については、この間にグローバル化が進み、国際経済の背景のもとで

表6-3-20

当行経常利益・当期利益の推移

(単位：百万円、%)

年 度	経常収益	前年度比 増減△率	経常費用	前年度比 増減△率	経常利益	前年度比 増減△率	当期利益	前年度比 増減△率
昭和 58	116,039	5.4	103,520	4.6	12,518	12.5	4,845	3.7
59	122,229	5.3	111,536	7.7	10,693	△ 14.6	4,690	△ 3.2
60	127,190	4.1	117,187	5.1	10,002	△ 6.5	4,566	△ 2.6
61	124,691	△ 2.0	112,073	△ 4.4	12,617	26.1	5,102	11.7
62	126,162	1.2	113,787	1.5	12,375	△ 1.9	6,261	22.7
63	130,683	3.6	115,358	1.4	15,324	23.8	7,065	12.8
平成 元	153,850	17.7	139,183	20.7	14,666	△ 4.3	7,405	4.8
2	217,740	41.5	204,336	46.8	13,403	△ 8.6	6,285	△ 15.1

公定歩合、長短市場金利が動くようになった。銀行の損益もまた、有価証券利回りを含め各要素においてグローバル化の波をうけ、各種リスクにさらされて、従来のような一本調子の増益を誇ることはできなくなっている。

平成2年度(平成3年3月期)の経常利益は134億円、当期利益は62億円であったが、前年度比ではいずれも減益で、その要因は調達コストの上昇にあった。2年度末の総預金に占める自由金利預金の割合は65.4%、同年度下期期中平残では67.4%に達している。

表6-3-21 当行利鞘の推移 (単位：%)

年 度	預貸金利鞘		総資金利鞘	
	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△
昭和 58	0.25	△ 0.16	0.38	△ 0.11
59	△ 0.14	△ 0.39	0.12	△ 0.26
60	△ 0.10	0.04	0.06	△ 0.06
61	0.08	0.18	0.22	0.16
62	△ 0.05	△ 0.13	0.18	△ 0.04
63	0.19	0.24	0.40	0.22
平成 元	0.23	0.04	0.31	△ 0.09
2	0.43	0.20	0.07	△ 0.24

表6-3-22 当行諸利回りの推移 (単位：%)

年 度	貸出金利回り		有価証券利回り		資金運用利回り		預金等原価		預金等利回り		資金調達原価	
	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	前年度比 増減△	
昭和 58	7.07	△0.25	7.52	△0.05	7.22	△0.21	6.82	△0.09	4.85	△0.05	6.84	△0.10
59	6.69	△0.38	7.56	0.04	7.00	△0.22	6.83	0.01	4.91	0.06	6.88	0.04
60	6.56	△0.13	7.21	△0.35	6.73	△0.27	6.66	△0.17	4.84	△0.07	6.67	△0.21
61	5.93	△0.63	6.79	△0.42	6.05	△0.68	5.85	△0.81	4.11	△0.73	5.83	△0.84
62	5.23	△0.70	6.52	△0.29	5.46	△0.59	5.28	△0.57	3.65	△0.46	5.28	△0.55
63	5.17	△0.06	6.21	△0.31	5.40	△0.06	4.98	△0.30	3.39	△0.26	5.00	△0.28
平成 元	5.71	0.54	6.20	△0.01	5.92	0.52	5.48	0.50	3.93	0.54	5.61	0.61
2	7.52	1.81	6.20	0.00	7.25	1.33	7.09	1.61	5.60	1.67	7.18	1.57

第4節 創立50周年、新生伊予銀行の旅立ち

1. 新経営陣の誕生

水木儀三第5代頭取の就任

創立50周年記念日を目前にした平成3年6月27日、第88期定期株主総会後の取締役会において、昭和58年以来第4代頭取の職にあった梶田三郎が第3代会長に、副頭取水木儀三が第5代頭取にそれぞれ就任、新会長、新頭取を中心に役職員の連帯感を強化し、“ニューいよぎん”づくりへの力強い第一歩を踏み出した。

同日、常務取締役牧野浩が専務取締役に、取締役達川光作、西山雄三が常務取締役にそれぞれ就任した。また、取締役田中有男と監査役西山嶺が辞任、代わって松村哲夫、上坂博章が取締役に、藤原博雅が監査役にそれぞれ就任した。

これにより、梶田会長・水木頭取体制発足時の経営陣は次のとおりとなった。

会 長	梶 田 三 郎
頭 取	水 木 儀 三
専務取締役	本 田 博
同	由 井 幸 雄
同	牧 野 浩
常務取締役	宮 内 省 三
同	達 川 光 作
同	西 山 雄 三
取 締 役	青 野 和 夫
同	河 野 俊 彦
同	麻 生 俊 介
同	小 森 静
同	井 倉 公 夫

取締役	田中貞輝
同	吉久宏
同	松村哲夫
同	上坂博章
常勤監査役	渡部晃夫
監査役	佐伯徹也
同	藤原博雅

第5代頭取水木儀三は、昭和3年生まれ、松山市出身、27年3月松山商科大学商経学部卒業、同年4月当行に入行した。研修課長、今治・東京各支店次長、高知支店長、広島支店長、業務推進部長を経て54年12月取締役就任、本店営業部長、57年5月常務取締役、62年6月専務取締役、平成元年6月副頭取を歴任して3年6月頭取となった。

新頭取の所信表明——グッドバンクをめざす

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

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

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

こうした金融の諸改革に加えて、BISによる国際的な自己資本比率規制がいよいよ実施段階に入ったこの時、バブルの崩壊による株式市場の長期低迷の影響や不良

債権の顕現化の問題が多発するなど、内外ともまことに多難な時期を迎えているといえます。

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

さて、頭取就任に際しまして、まず当行経営についての基本的な考え方や進むべき路線につき、所信を申しあげるわけではありますが、私はこれまで総合企画部長、営業第1本部長、専務、副頭取として梶田会長の警咳に接し、親しくご薫陶に浴してまいりましたので、梶田会長がこれまで常に提唱してこられた経営哲学や経営路線と私の考えの間にはいささかの相違もございません。むしろ、梶田会長の先見性によって、いち早く完全自由化対応の経営戦略として進めてまいりましたCI計画の最終目標である、自由化に勝ち残る“ニューいよぎん”づくり、すなわち、当行の新しい企業文化の形成と第2次NIC 50 Planの実現に全行をあげて取り組み、当行のたゆみない発展の礎を築いていくことが、私に課せられた当面の最大の責務であろうと考えております。

しかしながら、折角の機会でありますので、平素私が考えております所信の一端を申しあげてみたいと思います。

第一点は、地域金融機関としての当行の役割と経営理念についてであります。

私どもは、地域社会との運命共同体の創造と地域経済への貢献が基本的な役割であることを認識し、地域産業の育成の論理を優先することによって、長期的な取引採算性や農耕型の取引深耕を重視するものであります。このことにつき、当行の新しい企業理念は「潤いと活力ある地域の明日を創る」と表明いたしまして、地域と共に豊かな明日を拓くことに自らの企業使命を求めているのであります。

第二点は、当行が自由化に勝ち残り、地域やお客様に信頼と共感を得るために求められる「新しい企業文化」についてであります。

さて、私どもはCI計画推進のなかで、これまでに“ニューいよぎん”の「新しい心」と「新しい表情」を皆様とともに作りあげてきました。残されているのは、この「新しい心」、すなわち新企業理念に裏付けされた私たち自身の「心構え、態度、行動」の革新であります。このように、企業理念のもつ価値観が組織の中に浸透し、その結果、企業の構成員に共通する心構え、態度、行動が生まれた時、その実態を

指して一般に企業文化と呼んでおります。この企業文化という言葉は、社風とか企業風土に近い概念であります。少し厳密に言えば、社風とか企業風土は、長年にわたって伝承され、自然発生的に形成されたものをいうのに対しまして、企業文化は企業理念という組織の価値基準をバックボーンとして、企業自らが有る程度意図的につくり出すものといわれております。しかし、平成3年度長期経営計画の基本方針で謳われている「競争と変化に打ち勝つ革新的な企業風土を確立する」というなかで用いられている企業風土は、ここでいう企業文化と同意語と考えていただいでよろしいかと思えます。

それでは、当行の求める革新的企業文化とは何か、それは大きく分けて、次の三つの柱から成り立って欲しいと私は念願しております。

第一は「迅速と行動力を尊ぶ文化」であります。

これは、凡百の議論よりも一つの実践を大切にしようということであります。

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

第二は「お客様志向、品質第一を価値基準とする文化」であります。このためには、絶えずお客様のニーズや苦情、評価などの反応を正確に汲みとり、迅速に対応する努力、先進的で質の高いサービスに挑戦していこうとするイノベーションへの絶え間ない執念、経営の原点は営業店にあるという基本認識の徹底と、本部と営業店との太くて短いコミュニケーションの活発化などが重要な要素となると考えております。

第三は「人間性尊重の文化」であります。そのためには、行員一人ひとりの人格が尊重され、しかも各人の創造性が生かされる開かれた明るい職場、みんながそれぞれの持ち場で主役であるような全員参加の経営、部下の失敗や業績面の不振は、すべて店主としての支店長の責任であるという支店長の崇高な倫理感、そういう体制ができ上がっている職場には、やる気十分な行員が生まれ、そして相互の連帯性が強い組織ができ上がるものと私は考えております。

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

次に第三点として、今後当行の経営の有り様としての「グッドバンク」ということについて、私の所感を述べてみたいと思います。

ついこの7～8年前まで、私どもの銀行は、高度に規制された護送船団行政と閉鎖的な金融制度のもとで、間接金融中心の独占的な地位が与えられ、預金量の拡大さえ追っていれば利益はついてくるという、一般企業に比べれば、まことに温室育ちの姿で経営が進められてまいりました。この規制金利下の高度経済成長時代には、より大きい銀行、より力の強い銀行がエクセレントバンク、超優良銀行でありまして、各銀行が追い求める最良の銀行像でありました。

しかし、科学技術の進歩による自然環境の破壊や大気汚染に人々の目が注がれるなか、富の追求に余念のない人間の最近の行き過ぎた煩惱無盡が反省されるなど、社会環境や人々の価値観が大きく変化してきた今日では、銀行とても、今後開かれていく新しい成熟社会のなかで、どのような生まれ変わりをはかり、経営を進めていくかということが、真剣に問い直されているのであります。

そこで私は、今後の銀行のあり方として、高度経済成長時代の企業サイドからの価値基準であったエクセレントバンクではなくて、お客様の側から満足と信頼感をもって迎えられるグッドバンクをめざすことが、是非必要ではないかと考えるのであります。

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

私は、銀行が自由化に勝ち残る“ニューいよぎん”をめざすためには、相互乗り

入れの新しい業務習得に対する先行投資を含め、今後はこれまで以上に多額の人財育成投資が必要であり、他の経費はどのように節減しても、人づくりのための教育投資は決して惜しむべきではないというのが私の信念であります。

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

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

かつて先人は、「銀行発展の基礎は信用にあり、信用の基礎は堅実経営にあり」と喝破されましたが、この堅実経営こそ長い当行の歴史のなかで先人たちが培ってこられた当行の伝統的美風であります。そのためには、自己資本の充実、リスク管理の強化など経営として対処すべき課題は多々ありますが、何と申しましても、この堅実経営の担い手である私たち銀行員自身が、それにふさわしい人格的要件を備えていなければなりません。私たちは、先人の戒めの言葉をまつまでもなく、信用を築くには100年の歳月を要するが、失うのには2年はかからないという厳しい現実を見据えて、清廉で公私の別をわきまえた人格の陶冶に努めていただきたいと思うのであります。

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

2. 平成3年度長期経営計画

創立50周年は第二の創業期

平成3年4月、平成3年度長期経営計画がスタートした。同計画は、“第2次NIC 50 Plan”と名づけられた。それは先の昭和63年度長期経営計画“NIC 50 Plan”と同様、来るべき創立50周年を当行の第二の創業期と位置づけ、当行の輝かしい未来を21世紀に向けて展開していこうとする決意を示すものであった。

昭和59年に自己革新運動として導入したTQCの実践を土台としたCI計画は、63年10月に導入宣言が行われて以来、全員参加によって推進されてきた。そして、平成2年1月の新しい企業理念の発表、同年9月の行名変更、新シンボルマークの制定と、CI計画は予定どおり進行した。

第2次 NIC 50 Plan の基本方針、戦略と目標

平成3年度長期経営計画は、新たに登場したBISによる自己資本比率の規制、金利自由化の完了、他業態との競争の激化など、向こう3年間の経営課題、金融環境の変化等を踏まえ、次の三つを基本方針とした。

- (1) マーケティングを強化し、高質な総合金融・情報サービスを推進する。
- (2) 金融自由化に耐え得る強靱な収益体質を堅持する。
- (3) 競争と変化に打ち勝つ革新的な企業風土を確立する。

この長期経営計画では、基本方針を戦略面で明らかにするため、(1)マーケティング戦略の強化、(2)トータルサービスシステムの構築、(3)情報管理体制の確立、(4)収益力の強化、(5)経営管理の高度化、(6)人財の育成、(7)組織の活性化という七つの基本戦略が設定された。

さらに、重点的計数計画として、激動期を乗り越える強靱な経営体質づくりのための基本目標が設定された。そしてその構成は、収益を最重点項目として、業務収益四国トップなどの収益4項目、メイン取引指標2項目、基盤強化項目2項目、県内シェア1項目からなっており、いずれも6年3月期または6年3月末における目標数字が具体的に示されたものである。

3. 組織の改編

審査部門の強化と広報文化室の新設

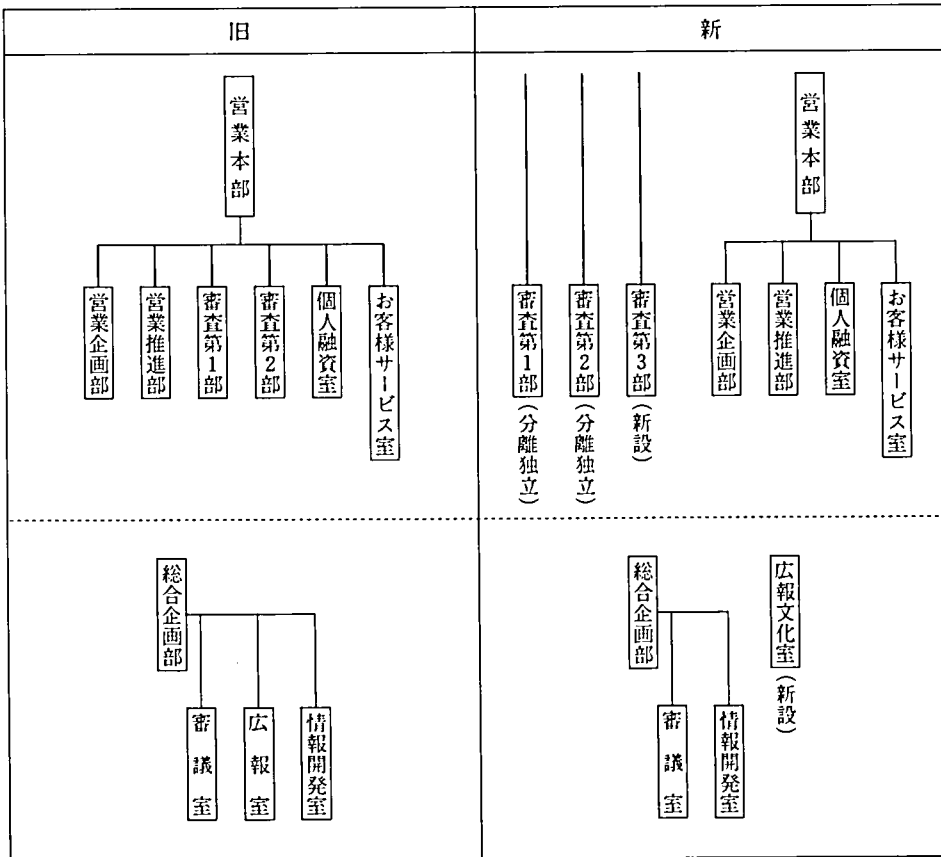
平成3年の7月と8月に本部組織の改編が行われた。

改編内容の一つは、審査部門の管理強化であった。信用リスクの増大に対応するため、7月に審査第1部、審査第2部を営業本部から分離独立させるとともに、

8月には「審査第3部」を新設した。審査第3部は、従来、審査第1部の分掌の一部であった債権管理回収業務の移管をうけるとともに、新たに不良債権発生防止、債権保全に関する指導、統括に当たることになった。

もう一つは、「広報文化室」の新設であった。広報文化室は、地域の文化活動の助成と支援のため、8月に従来の広報室を総合企画部から分離して設置された。この狙いは、「潤いと活力ある地域の明日を創る」という企業理念を具現化するとともに、広報機能の強化によって当行のイメージアップをはかることにあった。

図6-4-1 新旧機構図（関係分）



4. 東邦相互銀行との合併

合併覚書に調印

当行は、東邦相互銀行（本店・松山市）を吸収合併することとなり、平成3年7月24日、当行本店において、水木頭取と東邦相互銀行水口義寛社長との間で、合併覚書の調印が行われた。

合併期日は4年4月1日で、東邦相互銀行の職員と店舗は当行に引き継がれることになっている。合併比率は6対1で、東邦相互銀行の株主に対し同行の株式6株につき当行の株式1株が割当て交付される。

当行は、7月25日、臨時総支店長会議を開催して合併に向けての意思統一をはかるとともに、同月30日には、合併委員会（委員長牧野専務取締役、委員9人）と同専門委員会（委員長総合企画部長、委員10人）の初会合を開き、合併準備作業をスタートさせた。また、8月9日、両行合同合併委員会の第1回会合が当行本店で開かれ、八つの作業部会を設けて実務を進めていくこととなった。

東邦相互銀行は、昭和22年6月四国建物無尽として設立され、24年9月に東邦建物無尽、33年4月に東邦相互銀行と商号を変更した。平成元年2月、当時52行を数えた相互銀行の普通銀行への転換がはじまったが、同行は経営難から普銀転換ができない全国唯一の相互銀行となっていた。平成3年3月末現在の同行の資本金は36億円、預金残高3,313億円、貸出金残高3,109億円、店舗45カ店、従業員は545人であった。

なお、この合併については、3年11月7日、当行本店において、当行水木頭取と東邦相互銀行水口社長により合併契約書の調印が行われ、以後、当局への合併認可申請や合併承認に関する株主総会の招集等の手続きに入った。また、預金保険機構がわが国で初めて発動されることとなり、当行への低利資金援助が10月28日に決定され、同月31日、預金保険機構と当行との間で契約が締結された。低利資金援助は、平成4年度から5年間に80億円の融資をうけるかたちで実施されることになった。



合併覚書の調印



合併発表の記者会見

5. 創立50周年を迎えて

地域・お客様・株主への記念事業

平成3年9月1日の創立50周年記念日を軸として、次の記念事業を計画、実施している。

(1) 株式の分割と記念配当

株主への利益還元策として3年9月30日現在の当行株主に対し、その所有株式1株について1.03株の割合をもって分割した。また、記念配当は第89期（3年4月～4年3月）の1株当たり中間配当金について50銭とし、普通配当2円50銭とあわせて3円とした。

(2) 冠イベント（ミュージカル公演）

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

(3) 地域文化振興助成

当行は、生活者主体の参加型、生活文化型の活動を重視し、埋もれている地域文化や、地域に芽生えはじめた将来性ある文化活動を発掘、助成するとともに、

一流人の演奏会や展覧会の活動も助成、支援することとした。この活動の専担部署として、3年8月に広報文化室を設置し、12月には伊予銀行文化振興顧問団が組織された。

(4) 記念ビデオの製作

記念ビデオ『伊予の俳人一ふるさとの四季』を製作、9月から営業店のロビーで放映するとともに、中学校、高等学校および公民館等に寄贈した。

(5) ボランティア活動

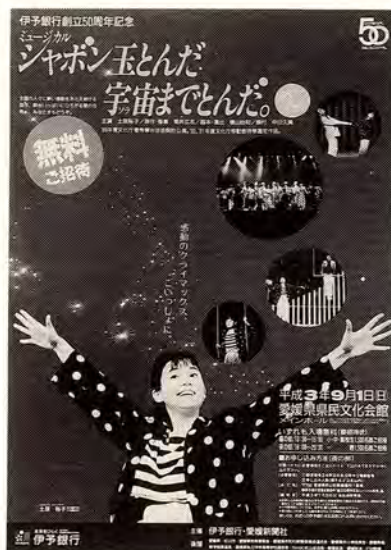
「感謝の気持ち」と「地域のふれあい」を具体的な行動に示すため8月を全店統一活動期間として、各営業店単位で「ボランティア活動」を行った。本部でも、献血運動や堀之内公園クリーン作戦を実施した。

(6) 記念講演会

9月14日から11月26日にかけて、県内9カ所で記念講演会を開催、聴講者は延べ4,700人にのぼった。開催地、演題および講師等は次のとおりである。

表 6-4-1 創立 50 周年記念講演会

年月日(曜)	開催地	演 題	講 師
3. 9.14(土)	松 山 市	変る社会と女性の役割 —企業、家庭はどう対応すべきか	菅 原 真理子 (国立公文書館次長)
10. 9(水)	伊予三島市	時代のトレンドを読む —企業が変わる、人が変わる	江 坂 彰 (作家、経営評論家)
10.22(火)	新 居 浜 市	伸びる企業はどこが違うか	新 井 喜美夫 (東急総合研究所所長)
10.24(木)	西 条 市	90年代—社会と家庭はどう変わるか	今 野 由 梨 (生活科学研究所所長)
11. 7(木)	越智郡伯方町	日本人の笑いとユーモア	阿 川 弘 之 (作家)
11.12(火)	今 治 市	平成4年度日本経済の見通し	香 西 泰 (日本経済研究センター理事長)



記念公演ポスター

11.16(土)	大洲市	世界経済の変化が日本経済に与える影響	小澤雅子 (経済学者)
11.21(木)	八幡浜市	日本が国際化するための条件	糸川英夫 (組織工学研究所所長)
11.26(火)	宇和島市	豊かな生き方	早坂 暁 (劇作家)

(7) 記念誌の発行

愛媛県の経済・産業全般にわたって、現状と将来の見通し等をまとめた冊子『EHIME NOW 目で見える愛媛の経済と産業』(いよぎん地域経済研究センター編集)を3年10月に発行、取引先、官公庁、学校、IRC会員等に配布した。

(8) 『伊予銀行五十年史』の編さん

『伊予銀行五十年史』の発行は4年5月の予定で、取引先、官公庁、学校、行員等に配布される。

(9) 記念営業推進キャンペーン

「THANKS & JUMP 50」営業推進キャンペーンを7～9月の3カ月間実施した。具体的な運動名は、「お客様に満足いただく窓口づくり運動」(全店)、「未取引事業所総点検運動」(県内店)等であった。

(9) 顧客への記念品配布

7～9月の間に大口取引先へは『国語辞典』を、また、9月2日のご来店客にはキャンディクリップ「おやつたいむ」を配布した。

行内向け記念事業

行内向けの記念事業は次のとおりであった。

(1) 物故者慰霊祭

平成3年9月1日午前10時30分から、当行東野研修所の中庭で物故者慰霊祭を執り行い、遺族50人が参列した。このあと、正午から本店4階ホールで役職員とともに会食が催された。

(2) 記念式典・祝賀会

創立50周年記念式典は9月2日(月)の始業前、祝賀会は同日業務終了後、それぞれ営業店ごとに実施した。なお、本部、本店営業部および関連会社の記念式典は、本店4階ホールにおいて合同で開催した。

(3) CI戦略の推進

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

(4) QC全行発表大会

9月21日、愛媛県県民文化会館で第13回QC全行発表大会を開催した。この大会では3サークル、2グループによる活動事例発表があり、そのあと叶匠寿庵芝田清次会長の特別講演「商いの心」を聴講した。

(5) 前夜祭

QC全行発表大会のあと、同会館で、翌22日のスポーツフェスティバルを控えての前夜祭を開催した。当夜は伊予銀行讃歌の披露や当行イメージキャラクター土居裕子によるリサイタル等が行われた。

(6) スポーツフェスティバル'91

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

(7) 『ふれあい』特集号の発行

月刊行内報『ふれあい』の創立50周年記念特集号を10月に発行、全従業員に配布した。

(8) 50周年記念歌“伊予銀行讃歌”の発表

作詞を行内募集した伊予銀行讃歌を、9月21日の前夜祭で発表した。讃歌の曲名は、「エバーグリーンの風」である。

(9) 女子行員新制服の制定

女子行員の制服をデザイン、色調ともに一新した。冬服は3年4月から着用、夏服は3年8月から着用している。

(10) 記念アルバム of 編集

CIのビジュアルイメージを編集のベースにおいて、役職員、店舗外観、周年記念行事等の写真を中心に編集、12月に役職員に配布した。

(1) 記念品の配布

創立50周年の喜びを全職員と分かち合うために記念品を贈った。行員には桜井漆器のコーヒーカップセット、専任行員、臨時従業員、パートタイマーにはオルゴール付宝石箱、旧友会会員に対しては血圧計を配布した。

(2) 行外留学制度の拡充

経営幹部ならびに経営幹部候補の育成、異業種との交流によるネットワークの拡大および語学力の向上と国際感覚の涵養を目的に行外留学制度を拡充するもので、11月に公募選考による3コースを新設した。

(3) リゾート型保養所の建設

越智郡上浦町に、3年5月着工、4年4月末竣工予定で、リゾート型保養所を建設している。保養所は鉄筋コンクリート造り4階建、延床面積は2,265平方メートル、宿泊室16(56名収容)、テニスコート2面を有するものとなる。購入済敷地は約1万3,600平方メートルである。

(4) 新研修所の建設

新しい研修所の建設用地として、松山市山西町に9,000平方メートルを購入済であるが、着工は平成4年度以降の予定となっている。

創立50周年記念日頭取メッセージ

平成3年9月2日の創立50周年記念式典において、水木頭取は、次の祝賀メッセージを発表し、全店に伝達された。

本日、ここに当行創立50周年という記念すべき日を皆さんとともに迎えることができましたことは、誠にご同慶の至りに存じます。

顧みますれば、当行は昭和16年9月1日、当時、愛媛県内東・中・南の3地域の中心銀行として鼎立していた今治商業銀行、松山五十二銀行、豫州銀行の3行が、一県一行主義の国策に適應するため大乗的に統合合併し、伊豫合同銀行が設立されたことにはじまるのであります。しかしながら、その起源は遠く明治初年にまで遡

ることができるのでありまして、愛媛県下各地に散在し、それぞれの地盤と伝統をもって地域経済に貢献してきた五十有余の銀行が、多年にわたる合併を重ねて1行に纏ったものに外なりません。

創立後ここに50年、いま半世紀に及ぶ当行の歴史を概観しますと、まず第1期は、創立直後の太平洋戦争勃発による高度の戦時統制下、伊豫相互貯蓄銀行との合併を経て、名実共に一県一行主義の完成をみたものの、人員・物資の欠乏と空襲の激化に難渋し、また敗戦による政治経済基調の激変と激しいインフレの高進のなか、戦後の再建整備をすすめた「苦難の合併創立期」であります。

ついで第2期は、創立10周年を迎えて行名を伊豫銀行と改称、待望の本店新築も終えて復興期の基幹産業の資金不足に応えるため、地銀他行に先駆けて、広島、大阪、東京等へ積極的に進出を果たし、また内部の経営合理化を進めた「進取の発展期」とでも言うべき期であります。

さらに第3期は、高度成長期を迎えて、一層広域に規模の拡大が進み、業績伸展は著しく、また内部管理面の諸制度も整備されましたが、反面、貸出金の県外構成比が一時的に県内を凌駕するなど、戦後設立の地元金融機関の膨張を許し、戦前的意味での地域金融機関としての当行の姿をある程度希薄にした「県外志向の展開期」であります。

ついで、昭和46年のニクソン・ショック、そしてこれに続く為替変動相場制への移行、第1次オイルショックと赤字公債の発行など、日本経済が安定成長期に移るにともない、資金の限界供給者としての地銀の地位が低下し、逆選別を受けるに及んで、国際化への対応と地元回帰への戦略転換が行われ、多様な営業展開が進んだ「県内シェア回復期」を第4期とすることができます。

そして今、私どもは、世界的な規模での金融の自由化、グローバル化、証券化の進展に適應するため、戦後の長きにわたってわが国の経済復興とその後の高度成長を支えてきた現行の金融制度や諸規制、慣行が抜本的に改革されようとするなかで、新しい歴史の転機に直面している当行の姿を見ることができるのであります。

このように、私どもは、当行の歴史を通じて、改めて幾多の試練に耐えてきた先人の血の滲むような苦心の跡に思いを致すとともに、当行の先人が、経済社会の趨勢と要望を察して、絶えず自己資本の充実に努め、堅実経営に留意しながら、わが国の復興と地域経済の育成に広く貢献してこられた事業精神を汲み取らなければならないと感ずるのであります。また時の政治と経済の大きな流れに如何に適應を重

ね対処してきたか、その制度的適応の過程を十分理解し、自らの反省のよすがとするとともに、新たな飛躍への示唆と勇気を歴史の教訓として学びとらねばならないと思うのであります。

私は、さきに頭取就任にあたり、新企業理念に則った四つの所信を申しあげてきました。その所信は、新しい時代認識、すなわち、これまでのような過保護の横並び経営が打ち碎かれ、個別経営の独自の判断力や自主性、力量が問われる「格差の時代」が到来したこと、そしてさらに、本格的な合併や業務提携が進む「金融再編の時代」が展望されるという認識に立って、当行が21世紀に生き残るための「ニューいよぎんづくり」の基本指針となるものと考えております。

既に申しましたとおり、戦後の発展期と高度成長期を通じて、当行は国内で13都府県に跨がる広域店舗網をもつ地方銀行に成長してきたのでありますが、これからも、東邦相互銀行との合併を得てさらに地元を固めるとともに、ボーダレス化の進展に適応して、瀬戸内海、西日本に雄飛するスーパーリージョナルバンクとして、自らの発展の方途を求めていかねばならないと考えるのであります。

私どもは、地域金融機関としての当行の企業理念である「潤いと活力ある地域の明日を創る」ことを基本に、レベルの高い、バイタリティーに富んだ人々によって構成され、「最適のサービスで信頼に応える」競争力の強い高品質のサービスが提供できる銀行、そしてまた、美しい自然環境や地域社会と共生し、地域の人々に共感をもって迎えられる「温かい心」をもった銀行、換言すれば、「私にとってかけがえのない良い銀行」とお客様方からいわれる「グッドバンク」をめざして、皆さんと一緒に努力していくことこそが、スーパーリージョナルバンクとしての当行発展の捷徑であろうと思うのであります。

当行は、これまでにTQC活動やCI戦略を通じて「お客様志向」「品質第一」「人間性尊重」という優れた土壌が築かれ、定着してまいりましたが、明春から東邦相互銀行の新しい仲間を含めて、これにさらに磨きをかけ、ニューいよぎんの企業文化を確固たるものにせねばならないと考えるのであります。そして、先輩から後輩へとマン・ツウ・マン方式によって伝承される職場内研修制度がこれと一体となって機能し、堅確な事務処理を基底とした「先進的で質の高い金融・情報サービス」の提供ができる人間集団を造りあげる「人づくり」こそが、もっとも肝要であると考えます。

創立50周年という、この節目に在職する私ども役職員一同が、50年の当行の歴史

第6章 開かれたコミュニティバンクをめざして

とその意味あいを真に理解し、これを契機にさらなる飛躍へ向けて力強く邁進することをお互いに誓い合いたいのであります。

最後に、当行の限りない発展と役職員一同の一層のご健闘を期待申しあげまして、創立記念日の祝辞といたします。

本店

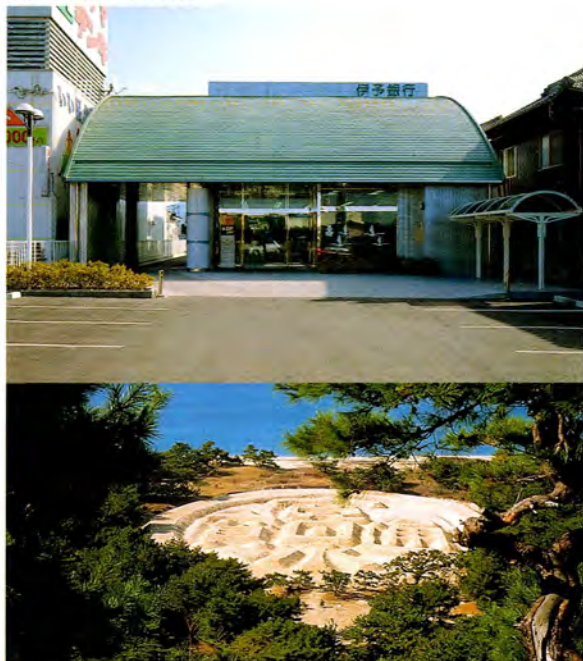


地域の環境にとけ込む店舗

原町支店と上野団地



観音寺支店と琴弾公園



大洲本町支店と大洲城址



内子支店と内子八日市地区の町並み



野村支店とカルスト高原大野ヶ原



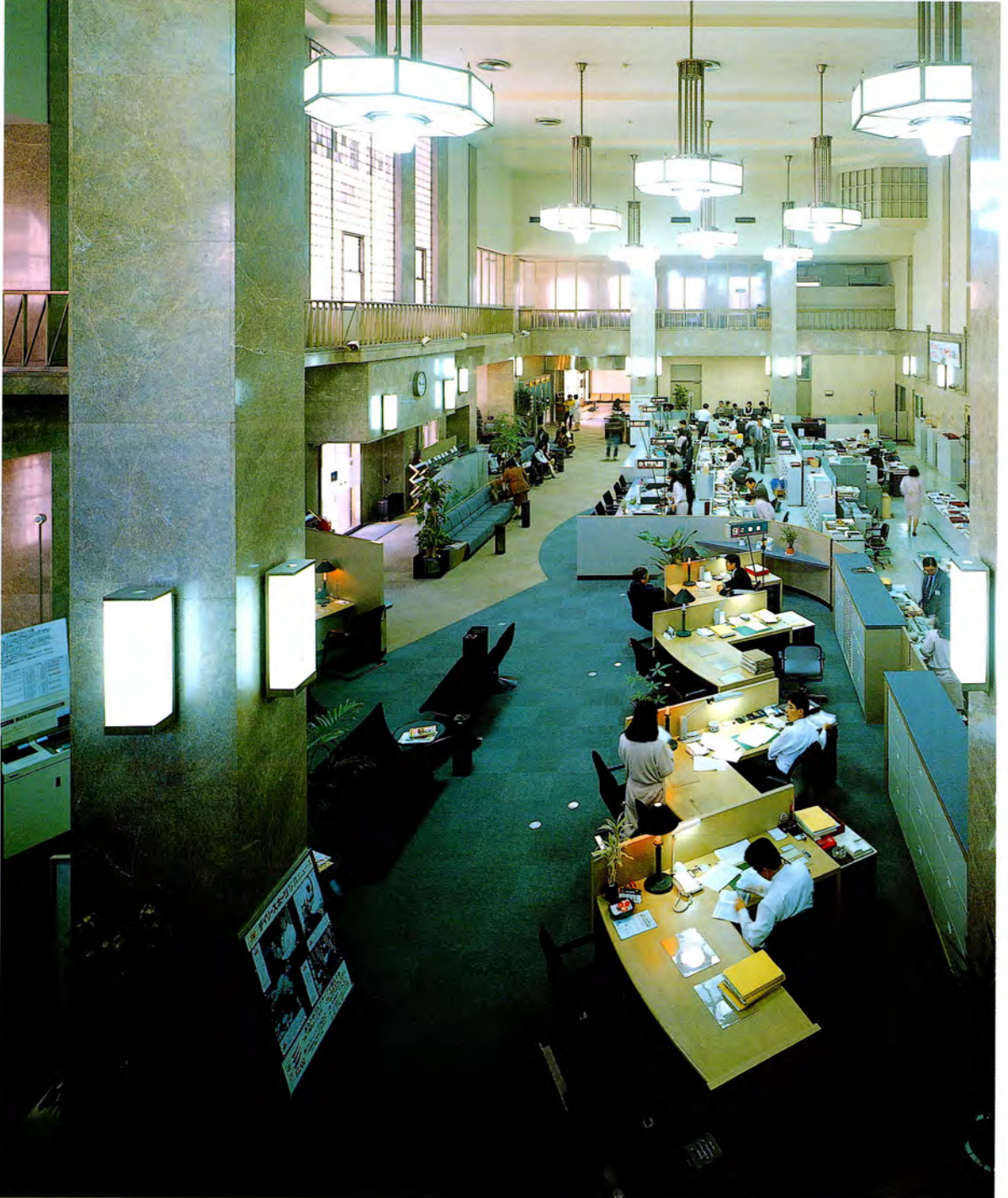
船木支店とマイントピア別子



上 - ロンドン駐在員事務所のある金融街シティ
右上 - ニューヨーク支店のあるマンハッタン
右下 - 香港駐在員事務所・伊予財務（香港）有限公司のある金融街セントラル地区

営業店ロビー

本店営業部





上-新居浜支店
下-宇和島支店

上-松山駅前支店
下-大街道支店



営業活動



上-ご相談コーナー（本店営業部）
中-融資窓口
下-外国為替窓口

上-いよぎんローンプラザ（宮西出張所内）
中-Sプレディーの企業訪問
下-国際部・本店国際室

キャッシュコーナー

- 上-岡田支店ドライブスルー
- 中左-デパート内
- 中右-大型スーパーマーケット内
- 下-今治支店ロビー



- 上-大学キャンパス内
- 中-JR駅構内
- 下-企業内

事務センター



上-外観
下-コンピュータ室

上-手形センターMICRソーター室
中-データエントリー室
下-コンピュータ室



上-データエントリー室
下-システム開発室

行内行事



上-新年祝賀式
中-入行式

上-旧友会総会
中-総支店長会議
下-いよぎんスポーツフェスティバル

研修



東野研修所



中-新入男子行員研修 (東野研修所)
下-新入女子行員研修 (国立大洲青年の家)

中-新入行員基礎研修 (自衛隊体験入隊)
下-営業店S Pレディー研修

QCサークル全行発表大会



CIの導入—新しい伊予銀行をめざして—



上-CI セレモニー、本館屋上でのテープカット
中-CI 新デザイン説明会
下-CI 新デザイン検討会





上-CI 記者発表
下-CI マニュアル

寮・保養所



上 潮見寮と室内と食堂（松山市）
中 別子寮（新居浜市）
下左 こしがや寮（埼玉県越谷市）
下右 琴弾寮（観音寺市）





上-松山保養所と内部
中-大三島保養所（完成予想図）
下-西海保養所

福利厚生



左上-茶道部
中-手芸部
下-絵画部

中上-華道部

右上-書道部
中-コーラス部
下-女子ソフトボール部

本店



医務室



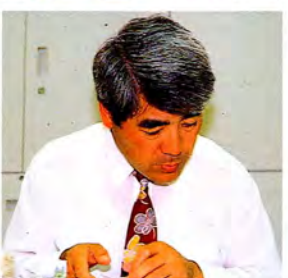
いよぎんビデオコミュニケーションシステム (IVCS) の録画

事務センター

上-行員食堂
下-休憩室

上-読書室
下-喫茶コーナー







ポスター

人気は長生き

大黒定期

一口千円 半年満期 無税高利殖

特賞 **30万円** 以下空くじなし

抽せん日 11月10日・12月28日

伊豫合同銀行

大黒定期

只今お取扱中

抽せん 8月24日

特賞 **30万円**

1000万円 六ヶ月満期 無税高利殖 専記名貸し出来ます

伊豫銀行

大黒定期

特賞 **30万円**

伊豫銀行

夢を叶える貯蓄

いよ老人レディスプラン

伊豫銀行

第17回

大黒定期

一口千円 半年満期 無税高利殖

特賞 **30万円** 以下空くじなし

抽せん日 11月23日

伊豫銀行

幸福の設計を...

特賞 **30万円**

抽せん日 11月22日

伊豫銀行

数だけ、個人ローン

伊豫銀行

いよ老人レディスプラン

マドンナ

夢老現実も 大切にできる 女性へ、

伊豫銀行

ふれあいプラスワン

伊豫銀行

いま大切なのは 満足だと 思います

伊豫銀行

ゴールドカード ファミリーカード ヤングカード

伊豫銀行カードローン

外国為替

伊豫銀行

夢恋・冒険・フィットネス

伊豫銀行

あたたかハート

伊豫銀行



新登場 めざすは、スーパーMMC。



MMCは、お客様のニーズに合わせたサービスを提供しています。詳しくは、各支店までお問い合わせください。

伊予銀行



いよきん 個人ローンのご案内

- 資産を有利に活用したい方に。
- 住まいの夢をかなえたい方に。
- この夏を思う存分エンジョイしたい方に。
- 家具・インテリアを購入したい方に。
- 旅行、ファッション、趣味、いろいろ楽しみたい方に。

熱い夢を追いかける人



あなたの夢、かなえたい。ボーナスはいよきんへ。

伊予銀行



のびやかな「広い」ボーナスはいよきんへ。



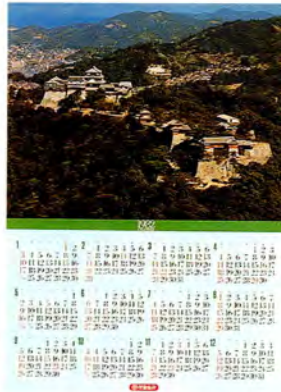
カレンダー



1979年



1980年



1982年



1985年



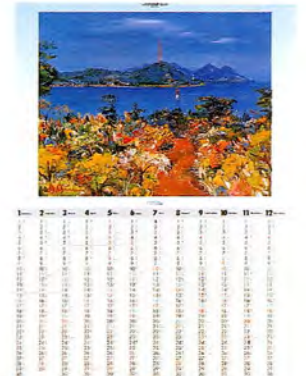
1986年



1986年



1988年



1990年



1991年



通帳・証書・証券・パンフレット



ディスクロージャー誌・刊行物・ノベルティ

