

# 付 編

第1部 愛媛県における銀行業の回顧と展望

第2部 伊予銀行の半世紀を顧みて

## 第 1 部

# 愛媛県における銀行業の回顧と展望

### ——創立10周年記念座談会——

開催日 昭和26年 5 月22日

出席者 (50音順)

- 石 原 操 明治32年五十二銀行監査役、同34年同行取締役、同40年同行頭取、昭和12年松山五十二銀行顧問、同22年伊豫合同銀行監査役、同23年退任
- 大 野 悌 大正10年愛媛県農工銀行監査役、同11年伊豫相互貯蓄銀行常務取締役、昭和20年伊豫合同銀行常務取締役、同22年同行監査役、同23年退任
- 佐々木 長 治 大正11年第二十九銀行頭取、昭和 9 年豫州銀行頭取、この間、土豫・伊豫相互貯蓄銀行取締役など歴任、昭和16年伊豫相互貯蓄銀行頭取、同年伊豫合同銀行取締役、同23年退任
- 末光 千代太郎 大正 8 年卯之町銀行監査役、同 9 年同行取締役、同11年同行常務取締役、昭和 6 年宇和卯之町銀行頭取、同13年豫州銀行専務取締役、同16年伊豫合同銀行常務取締役、同23年同行頭取就任
- 仲 田 包 寛 大正15年日本勧業銀行入行、昭和11年仲田銀行常務取締役、同12年松山五十二銀行常務取締役、同16年伊豫合同銀行常務取締役、同23年同行副頭取就任
- 平 山 徳 雄 大正 4 年日本銀行入行、昭和15年松山五十二銀行頭取、同16年伊豫合同銀行頭取、同23年退任
- 福 岡 正 大正 8 年日本銀行入行、昭和15年松山五十二銀行支配人、同16年同行取締役、同年伊豫合同銀行取締役、同20年同行常務取締役就任
- 矢 野 通 保 明治39年今治商業銀行取締役、大正 8 年愛媛県農工銀行取締役、同11年愛媛県農工銀行取締役退任、昭和 7 年今治商業銀行取締役退任
- 吉 元 誠一郎 大正10年大洲銀行専務取締役、同14年伊豫相互貯蓄銀行取締役、昭和 9 年豫州銀行取締役、同16年伊豫合同銀行取締役就任

司 会

太 田 明 二 松山商科大学教授

末 光 伊豫合同銀行は皆様方のご尽力、ご援助によりまして、昭和26年9月1日をもって創立以来満10年を迎えることと相なりました。つきましては、この機会に親しく本県銀行業の進運にたずさわられ、その事情について詳しくご存じの皆様方からいろいろと思い出話を伺いたいと存じます。司会は、松山商大の太田先生にお願いいたします。

## 愛媛県の銀行と経済との関係

司 会 伊豫合同銀行は昭和16年9月に本県唯一の普通銀行として発足しましたが、当時資本金は972万余円であったものが、その後昭和23年には9,200万円に増資し、さらに26年8月には2億5,000万円の資本金に拡大されようとしています。ところで、本県唯一の地方銀行としての伊豫合同銀行が今日のごとく発展いたしましたのは一朝にして成ったわけではなく、明治の初年から幾多の県内銀行が互いに競争を行ったり、または協力いたしまして今日のごとく一県一行主義の結果、合銀が成立し、愛媛県経済と密接に手を結んで今日に立ち至ったのであります。ところで、愛媛県の経済と愛媛県の銀行とが互いに密接に結ばれて発展して参ったというのは決して故のないことではないのでありまして、愛媛県経済が他県から封鎖的な体制、自給自足の体制をとっておったということが一つの原因であり、それから他の原因として、県外大資本ならびに県外大銀行の県内進出が少なかったということによるのであります。ですから当初、愛媛県の銀行はいずれも弱小銀行が多く、県外からの大銀行が進出して来ましたならばおそらく幼稚な銀行経営技術しか持たないそれらの銀行は非常に危機に瀕したのではないかと思われたのですが、そういう心配もなく今日のごとく近代的な銀行経営技術を持った合銀にまで発展してまいりました。このことから反面、県内銀行が愛媛県経済に対しその金融面において、愛媛県経済より資金を獲得するとともに、その資金を県内産業に放出することによって、県内産業を今日のごとく近代的なものに育成していったという事情も併せて考えられるのであります。それ故、銀行発展の道筋を辿りますことは、とりもなおさず愛媛県経済発展の歴史を探る緒にもなるかと思えます。本日、「合銀10周年記念座談会」としまして、これらの点もお含みのうえお話を伺うことができますならば非常に結構だと思っております。

それでは南予、東予、中予の順序で話を進めさせていただきます。南予では豫州銀行の母体である第二十九銀行、八幡浜商業銀行、大洲銀行、それからその後豫州と合併した宇和卯之町銀行あたりを中心とし、東予では今治商業銀行の発展を中心として、最後に中予では五十二銀行、それから仲田銀行その他二、三の銀行を中心としましてお話を聞かせていただきたいと存じます。

まず最初に、南予方面では政党―産業―銀行との間にいろいろ結びつきもあって相当数の銀行が乱設され、それがどのようにして整理統合されて、ついに豫州銀行になったかという経過を中心にお聞かせください。

## 第二十九、豫州銀行をめぐって

佐々木 宇和島に今の合銀宇和島支店の側に記念碑が建っておりますが、「融通会所」というものが藩時代にあった。それから、伊達家が中心でいろいろつながりが多かったので、国立銀行が全国にだんだん出来るという話を聞き込まれた。第二十九国立銀行が川之石にどうして出来たかという、川之石付近に榿が非常に多く産出しておった。そこでいわゆる蠟座というものを設けて比較的金融が豊かについておった。伊達家が宇和島でならなかった銀行設立を川之石の蠟座の連中に図られ、ついに川之石に第二十九国立銀行が出来た。宇和島、八幡浜に銀行が出来なくて、川之石に出来たというのはこういう理由による。しかしながら、第二十九国立銀行は伊達家からはあまり庇護を受けておらない。ただ設立の当初において非常に勧誘、指導を受けたというにすぎない。南予は比較的大きな産業もありませんので、利殖という点については割合頭が進んでおり、そのうえ東予や中予と違って山一つ越さねば次の都会に出られないという地理的条件がものをいって小さい銀行がたくさん出来た。若干の消長はあったが取付け騒ぎを起こすとか、潰れた銀行を出すとかいうことなしにすんだ。

ここで、大正初期における第二十九銀行と増田ビルブローカー銀行との関係を述べておかねばなりません。というのは、第二十九銀行波乱の始まりが増田ビルブローカー銀行の破綻の影響を受けたからです。第二十九銀行に矢野荘三郎という取締役がいた。この人は大阪で横堀將軍石井定七と株の売買を争ったり、佐島製錬所の株を操作して当時大阪株式界の怪物的存在であった。代議士でもあった。この人が当時、第二

十九銀行の頭取菊池清平氏にすすめて増田ビルブローカー銀行の株を銀行に持たせ、菊池清平は増田ビルブローカー銀行の監査役に就任した。その後、第一次大戦後に増田ビルブローカー銀行が破綻した。前記の矢野莊三郎が主宰する矢野鋳業株式会社も潰れる。この影響を受けて、第二十九銀行が宇和島方面において一部取付けを食った。また当時、その貸付には大洲銀行も関係があるというデマが飛んで大洲銀行にも動揺がきた。これが南予の銀行の整理の始まる大きなきっかけをなしたのです。

その頃、私は第二十九銀行の役員でも株主でもなかったのですが、当時の南予においては第二十九銀行は最も有力な銀行であったから有志連中が心配して、これを收拾してくれということで私が頭取になりました。これが大正11年です。菊池綾五郎という三井銀行で訓練を受けた先輩が専務で発足したのですが、手をつけてみると非常に悪い。どうもこうも内容が悪くて経営の見込みが立たんものだから、石原さんに頼って五十二銀行に吸収してもらい第二十九銀行の結末をつけたいと努力しましたが、僅かなことでどうしても石原さんが承知してくださらない。これには苦心をいたしました。まず、香坂知事が最後には非常に強い斡旋をされたけれども出来上がらない。そのうち南予の銀行にもだんだん大戦後の不況の影響が出てきたので、第二十九銀行を中心にして南予の銀行を合併しよう。それによって第二十九銀行も一つ内容の整理を図ろう、かように考え、第二十九銀行を中心にした合併が始まりました。さらに、もう一つ合併に拍車をかけたのは昭和2年のパニックです。このパニックから南予の各銀行の内容が非常に悪くなった。それによって合併が促進され、大蔵省もまたその方針だったので合併が進行しました。第二十九銀行と同様な立場において、大洲銀行も自衛のため大いに合併を促進され随分お集めになった。八幡浜商業銀行も第二十九銀行や大洲銀行の合併に対抗してやった。

ところが、やはり昭和2年からの影響というものがどうも銀行の痛手を深め、また十分な整理が出来なかった。そこで第二十九銀行、大洲銀行、八幡浜商業銀行の3行が合併を思い立ち、ずいぶん苦勞して豫州銀行が出来ました。ここで初めて、総会の席上、内容について本当のことが言える銀行が南予に出来たのです。それまではなかなか銀行の総会において逐一資産内容について自信のある説明ができなかった。その後、豫州銀行は破綻の内子銀行を吸収し、さらに末光君の了解と協力を得て、宇和卯之町銀行を整理統合の意味から吸収合併しました。このようにして南予全体で銀行が

23 あったかと思うんですが、ついに豫州銀行1行になった。大蔵省としても南予は豫州銀行1行にまとめようという方針だったのですが、私もこのためには命がけの苦勞をいたしました。

そこへ今度は松山五十二銀行が入るわけです。豫州銀行は南予をりっぱに1行にし、これで安泰にゆけると思ったところへ、松山五十二銀行が南予に支店を出すという運動を起こし、大蔵省も大体許可するらしいというので、それならば豫州も松山へ堂々たる店舗をと、従来の豫州銀行松山支店の移転拡張を認めよ、ということで新たに敷地を買い準備をしました。しかしながら、つらつら考えてみると、愛媛県の銀行は大合同したほうが愛媛金融界の安全を図るためのよいのではないか、また松山五十二銀行と張り合うのは本県金融界のために面白くないんじゃないかと思い、県下全銀行の大合同を決意しました。当時日本銀行の意向では、佐々木が大合同後の新銀行の頭取をすると、いま平山がせっかく頭取をしているのだからという考えからか、日銀では合同を非常に歓迎しながら反面なかなか合同に手をつけなかった。そこで私は、自分は頭取にならなくてもよろしいから合同をしようと、私自ら日本銀行へ合同の話をした。日銀では非常に喜んで、特に私を東京へ呼んで「ぜひ、やってくれ」ということになった。また以前、今治商業銀行が整理騒ぎのときに日本銀行から特殊金融400万円を受けている関係もあって、日銀の今商への圧力はかなりのものがあつた。そんなことがありまして、松山五十二、豫州、今治商業の間にはじめて合同の話がまとまり、ここに伊豫合同銀行が生まれたのです。

## 南予金融の特殊事情

司 会 銀行が乱立していたということは、南予は豊かであったわけですね。

佐々木 南予の金融界にもう一つの特色がある。南予川之石は早くから第二十九国立銀行が出来、前述の蠟座、あるいは鉾山の開発、製錬所の開設、紡績会社の設立を見るなどしましたが、さらにもう一つ、帆船が非常に発達していた。松山なんか飛び越えて大阪との帆船による交通が発達していた。そのため早くから新知識がここへ入ってきていた。私が子供のころ川之石の親戚に預けられたとき、犬がビスケットを食べ牛乳を飲んでいるのを見てびっくりしました。私らは病気のときにしか口にするこ

とが許されなかったので……。このように川之石は非常に早く文化が発達しておった。また、帆船によって長崎へ行ったり、宮崎の米を大阪へ持って行ったり、単にその地方の物を運ぶばかりではなく、あちらこちらの物産を交易もしていた。かかる有様で、これを対岸の大分県と比べると大分県は非常に遅れていたもので、大分県へ行くと高金利が取れるということから南予の銀行には大分方面へ金融をするという一つの特徴があったわけです。末光君の関係のある種生株式会社をはじめ、ほとんど各銀行とも最初、金が余って大分県へ持って行くというような特色があった。そういう点も頭に入れておいていただきたいと思ひましてお話ししました。

## 大洲銀行をめぐる

司 会 南予の殊に大洲銀行を中心とする銀行事情につきまして、吉元さん。

吉 元 大洲銀行というのは地方の産業と相平行して発達したものです。由来、喜多郡は半紙と蠟と茶とが産物です。半紙は大洲半紙といって大阪では別格扱いの市場相場が立つほどであり、蠟も西宇和郡と相並んで相当の産額で、前田政名さんのとき大洲で初めて全国木蠟大会を開いたことがあります。これらの事業を賄うために金融機関が欲しいということになった。ちょうどその頃、郡中方面で銀行設立の運動があり、大洲まで来て、その新株式の募集をやっておったので、これが動機となってついに明治 22 年に資本金 3 万円の大洲銀行が生まれた。ちょっとここで面白いのは 1 カ年決算数字です。預金総額 9,622 円、利益金 2,069 円、頭取報酬 1 カ月 6 円 50 銭、期末賞与 22 円、配当 8 朱で、今から見ますとまことに笑い話みたいです。これが明治 22 年のことです。

その後、明治の中期より養蚕、製糸業が大洲を発祥地として興り、南予一円にわたって勃興してきました。その製糸業の勃興とともに大洲銀行も発展してまいりました。爾来大正 9 年までに 10 回の増資を連続的にやりまして資本金 300 万円になったのです。銀行が勃興したのは日清戦争後でありまして、明治 29 年に大洲に更に大洲商業銀行が出来ました。その年に相競って、中村に喜多銀行、新谷に新谷銀行、内子に内子銀行が出来、明治 32 年に長浜に伊豫長浜銀行が出来るといふ状態で、この時分には、銀行でないと夜が明けぬというような華やかな時代でした。すべて銀行が事業の中心

になるという有様でしたけれども、戦争とともに躍進しました銀行もやはり戦後の反動で衰微の兆候が現れたのは、先刻佐々木さんのお話にあった通りです。大正9年の反動により独立が出来兼ねる銀行がぼつぼつ出てきた。そこで大正11年8月に大洲銀行が大洲商業銀行を吸収合併し、引き続き喜多銀行と新立合併しました。昭和に入ってさらに合併した新谷銀行は吸収合併です。その後、伊豫長浜銀行とも話がとうとう出来まして、これを買収合併というふうに……あらゆる方法で合併を行いました。ただひとり頑として合併に応じないのは内子銀行でしたが、後に行き詰まり、破綻、閉鎖をせねばならなくなりました。兎にも角にも大正9年の反動はまことにひどい打撃でした。それに引き続いて大正12年に東京の大地震が起きました。その後も震災手形、モラトリアム、金解禁、閉鎖銀行の続出など、大変な世の中が続きしました。

たまたま大正9年の大反動により、大洲銀行の取引先である矢野鋳業株式会社がその影響を受けてついに業績不振、三十何万円かの滞り貸ができて、銀行は整理に精進せねばならないことになりました。そのとき、私にぜひ入行し後をみてくれという話があり、私は経験がないのでお断りしたのですが、とうとう断りきれず大正10年6月に専務として入りました。当時、株はどんどん下がり、ついにその年の12月に大暴落しました。常務の松原氏がとうとうそのまま收拾がつかなくなって、夜逃げをしたという形になりました。そのうえ翌11年1月、頭取(旧大洲銀行頭取檜田一氏)が亡くなられ、頭取も常務もなく、しかも経験のない私が万事を引き受けねばならぬことに相なり実に困りました。

当時、財界が動揺しており銀行の取付けも起こりかねまじき形勢が見られましたので、頭取の亡くなられたその夜に重役会を開いてとりあえず愛媛県農工銀行で5万円を拝借して間に合わせましたが、到底そんなことでは間に合いませんのでいろいろ大野(悌)さん等のご奔走によりまして、重役が個人保証して、私もなけなしの株券を引っぱり出して担保に入れて、広島の日銀から30万円を借り入れることができました。翌19日がちょうど明けようとするとき、門前にやや(赤ん坊)を背負うたおかみさんが銀行の門の開くのを待ちかねて立っている。取付けに来ているのです。このときの情景は最も印象に残っています。本当に情けのうて、このときのことはいまだに忘れられません。

ようやく30万円の工面ができましたので、これを私の机の上にとんと置いて「これ



だけの金の用意がある。預金者には安心して引き取ってもらいたい」と申しましたが、30万円ではどうも足りそうもないので、これも笑い話みたいですが、新聞紙を切って百円札の束と同じものを幾つも作り、これを机の上に積み上げて一般に見せた。それでも取付けが止まないもんですから、今度は知人に頼んで金を渡し「すまんがこれを預けに来てくれ」と頼み、彼が銀行に来ると「あなたは何しにおいでんですか」「私は預けに来ました」という具合でいろいろ操作をやったことがあるんです。そういうなかからくりをやってどうにかこうにか急場を切り抜けることができた。その時分の大野さんのご尽力は大洲銀行にとって忘るべからざるものがあります。ですから、松山支店の営業室には大野さんの肖像を掲げて、そのときのご好意、ご尽力を感謝したものです。当時もっぱらその中心となっていましたのは愛媛県農工銀行でして、殊に仲田傳之助（二代）さんには最もご尽力をいただきました。

兎にも角にも大正9年の大反動から昭和2年のパニックまでに全国で合計147の銀行が倒れたような状態で、本県では今でこそ一つの銀行になっておりますが、この一つの銀行になるまでの過程にはそれぞれ、経営陣のご心配というものは容易ならんものがありました。しかし、機を失せず合併なり整理なりをしていただきましたので、危機を何とか脱出して今日の盛況をみるようになってまことに有難いことだと、いまさらのように先人の偉業に感謝している次第です。特にわれわれ金融業者にとりましては一入感激の深いものがあります。

佐々木 付け加えて置きますが、恐慌による銀行の破綻は愛媛県にはなかった。しかしその裏にはそういう苦勞もいろいろあったのです。

## 宇和卯之町銀行をめぐって

司 会 そういう恐慌にもかかわらず、南予の卯之町あたりに合併にも応じないでやってゆけた卯之町銀行ですね、なぜ順調にやれて行けたのでしょうか。

末 光 卯之町銀行は創業以来、不動産担保による年賦貸付をやり、金利の高いところから大分県方面にも相当貸出をやっていましたが、預金も少なく、貸出もまた小規模でありましたので、景気変動による影響も余りなく、したがって打撃を受けることも少なく済んだわけです。

東宇和郡における銀行合同についてですが、卯之町銀行は、大正12年1月に、当時卯之町銀行の支店がありました大分県大野郡の大野成業銀行を合併し、昭和3年2月には多田銀行を合併しましたが、時勢の変化、大蔵省の懲罰もありまして、昭和6年12月には宇和商業銀行と合併、宇和卯之町銀行が新立をみるに至った次第です。なお、宇和商業銀行は明治33年10月に卯之町銀行に対抗していわゆる商業銀行として設立されたものです。新立時の宇和卯之町銀行の資本金は116万円だったかと思います。

これと同時に、同郡東部にありました伊豫野村銀行を合併することにして買収契約まで済んでいたのですが、最後に価額の折合いがうまくいかなかったため成立しませんで、穂積銀行が翌7年3月にこの伊豫野村銀行を合併することになりました。その後、穂積銀行も、当時の頭取は伊豫鐵道(株)の社長をしておられた大幸孫九さんでしたが、昭和9年9月に宇和卯之町銀行が82万円でこれを買収しました。穂積銀行は初め第二十九銀行に合併の話を持っていったのですが、それが不許可となり、代わって宇和卯之町銀行が合併することになったわけです。東宇和郡にはこのほかに海岸部に伊豫高山銀行というのがありましたが、昭和5年3月に八幡浜商業銀行に買収合併されていましたので、ここに宇和卯之町銀行は東宇和地方の唯一の本店銀行となったわけです。

次いで13年2月、宇和卯之町銀行は豫州銀行と合併し、ついに南予1行が実現したわけですが、この合併にはいろいろないきさつがありました。私達としては、もしこの合併がまとまらねば本店を宇和島に移し、八幡浜の豫州銀行に対して存続していく計画をもっていました。幸い合併が成立し、その結果、豫州銀行は資本金300万円、預金3,500~3,600万円になりましたが、当時銀行経営は預金が資本金の10倍以上なければむずかしいとされていましたから、これで豫州銀行の基礎もさらに固まったといえるのではないかと思います。

## その他の事情

佐々木 伊延銀行と内子銀行が破綻したんですが、これは恐慌によるのではなくして、——恐慌という一つの下地はありましたけれども——当事者が経営を誤った点が非常に多いんです。愛媛の殊に南予から見ますと銀行家は皆真面目であった。私は一

応そう云えると思う。だから、当時の首脳者の方々が信用を保持し得て、恐慌の場合に、これは後から整理しましたけれども、よく切り抜けられたのだと思います。この点は愛媛金融史上特筆すべきものでしょう。

吉 元 それと明治22年に大洲銀行を創立しました当時、取引の関係上、お茶とか紙とかの取引が大阪中心だったので、大阪に支店がなければならぬというので、明治24年に大阪の川口へ支店を出しておりましたが、たまたま金本位制度が確立されて、支店設置の必要も薄くなって明治35年に閉鎖しました。その間、十数年間支店を持ったわけですが、この事実は伊豫合同銀行が将来営業網を伸ばそうという場合にいくらかお役に立つのではないかと思います。

佐々木 同時に第二十九銀行も大阪へ支店を置いた。

司 会 南予のほうでは、非常に南端にある御荘銀行とか、ああいうような銀行が比較的独自の金融分野を持っていたようですが、それについて……。

佐々木 御荘銀行は山泉個人の銀行で一般銀行と区別しなければならない。これも個人金貸して行き詰まった。それが同地方の幡多銀行（高知県中村町）を買収して再度の発展をしたのですが、だいたい御荘銀行は普通金融機関というよりも個人金貸しです。

司 会 南予の銀行が合併する際に大抵減資して合併していますが、何か特殊な事情でもあったのですか。

佐々木 内容をよくするためです。欧州大戦までは各銀行とも順調に進んだのですが、吉元さんがいうように第一次欧州大戦後の反動が大きかった。その打撃が下地にあって昭和2年の金融恐慌となったので余計に参った。

## 東予の銀行事情——今治商業銀行の休業と特融

司 会 次に東予のほうに眼を向けてみたいと思います。東予では今商、それから芸備に合併されました西条銀行、これらの事柄について矢野さんからどうぞ。

矢 野 私、西条のことは存じませんので申し上げ兼ねます。皆様は頭取または専務をなさって、親しく行務を見ておられた方々でございますが、私は平取締役で、ただいろいろな会合のあるときだけに銀行へ出ておりました関係上、皆様に詳しいお話

を申し上げることができないのですが……。

皆様のお話の中にありました今治商業銀行が昭和2年に戸を閉めたとき、私はどうしても起き上がりには全身全霊を打ち込んでやらねばならんという責任を痛感いたしました。大野（悌）さんが井上準之助さんとお心やすいところから、当時の頭取八木亀三郎さんの人柄についてもよくお話くださったことにもよると思いますが、あのように1月に戸を閉めましてから上京して井上さんにお目にかかりますと、大変ご同情くださいまして非常なお力添えをいただきました。8月の18日でしたか、戸を開けることになりましたが、その間株主に迷惑をかけては相済まんというので、いろいろと株主のご了解を得るよう奔走しました。そのときの専務は八木春樹さんでございました。私は八木さんのお供をして今治や松山へまいり、「もう決して預金者にご迷惑を掛けませんから、ここしばらく時を貸してください」という意味のご了解をたびたび申し上げ、また、当時の知事香坂さんにもお目にかかって事情を詳しくお話して非常にお力添えを得ました。間接には石原さんなども非常にご尽力くださっておったわけなんです……。

そうしていよいよ見込みがつかますと、個人の話をするというのはおかしいのですが、井上さんから今度は矢野を頭取に据えよというお話があったんです。ちょうど香坂さんの後任に尾崎という知事さんが来られていましたが、その尾崎さんと今治市長の片野（淑人）さん、代議士の村上（紋四郎）さんと3人が私を宿に呼びまして、「井上さんや香坂さんのご意向だからぜひ引き受けろ」と強いお薦めを受けましたが、私はその任でないとして堅くご辞退をいたしました。それは、こういうことになった店は前頭取が起き上がるまで責任を持つのが当然だということで、私はそれを強く主張したわけでありまして、ついに前頭取が起き上がりました。

先程、佐々木さんからもお話がありましたように特融で随分たくさん金を出して貰い、吉元さんのお話のように開店したときにはたくさん現金を積み重ねたものです。そうしたら預金者の方は皆さん得心して信用してくださり、長期にわたる書換をしていただき、ほとんど騒ぎもなしに納まった次第です。しかし、株は半額に切り下げました。

私は責任を感じておりましたから、提供すべきものは提供して、これを機会に重役を辞し、後は合併に至るまで関係いたしませんでしたから、それ以上はお話する材料

がないわけでございます。

佐々木 これは愛媛県の銀行史として大事なことです。当時、今治商業銀行の経理内容からしますと全然問題にならなかったくらいでしたが、矢野（通保）さんと八木亀三郎さんの人格に井上準之助さんが感心したわけですね、それで特融が実現した。これは合理的な数字に基づいてやったものではなく、まったくお二人の人格が然らしめた。開店のときもそれが現れてお二人を信頼して預金者が少しも騒がなかった。これは銀行としては珍しい現象です。

末光 あおのときは重役が私財を提供したんですね。それは都合よく返ったのですか、どうなったんですか。

矢野 都合よく返りました。

## 本県金融界と井上準之助氏——日本銀行松山支店誘致と特融

大野 当時の本県銀行界について語るうえで、日本銀行総裁の井上準之助さんのことが非常に大きな問題であったと思います。大正8年頃から日本銀行の支店誘致問題が起りましたが、私は日銀支店誘致同盟を提唱しまして、それから毎年陳情を行ったのでありますが、陳情から帰ったら帰ったで、商工会議所の総会、商工会の連合会などの会議で誘致問題を採り上げました。日銀支店が設置され金融の関係がつかまないと、当時の銀行の内容整理が円滑に進みませんし、一朝事があった時には有力産業県である愛媛県としてはどうしても必要があります。そんなことで、井上さんのところへは非常に厚かましいくらい毎年2回も3回も行きました。吉元さんや八木春樹さんも行かれるし、いろいろ商工会議所の方や銀行の方とも一緒に何回も行ったものです。ですから、他の用事で行っても「また、支店問題か」なんて云われるくらい根気よく参りました。

そんな関係で、井上さんが日銀総裁をお辞めになった大正15年11月に、暇になったから日銀支店を置いてくれと云っていた松山へ一度行ってみよう、ちょうど三土忠造さんが香川へ来いという多年の要望もあるからついでに行こうということで、高松を経て本県に来ていただいたのです。そのとき、三土忠造さんが香川県では随行し、私は多度津で先生を受け取って随行しました。そのとき私は八木春樹さんに「今治の

視察をしてもらったらどうだろうか」と高松から電話をかけましたところ、「そんなややこしいものは寄こしてくれるな」ということです。松山の石原さんに連絡をしますと「いま松山では全国市長会議があり、宿がないから来るな」と云う。せっかく日銀支店設置問題で来てもらっているのに、来るな来いというので、井上さんも随分当惑されたんですけども、私に任せてもらって結局、今治に行き、今治から自動車であつて松山に来て泊まってもらうことにしました。

そのときの井上さんのお話では、あの銀行（今商）その他金融機関は大きな痛手を受けておるようだから十分注意するよう日銀広島支店長（太田豊造氏）に君の口から伝えてくれということでした。そこで、私はわざわざ広島の日銀支店長に会いに行きました。井上さんは当県銀行内容の整理を早く手をつけて未然に防いでもらいたいという気持ちだったのですが、太田さんは私どもを相手にせず一向やってこない。そこへ間もなく昭和2年1月に今商の休業問題が起こったわけです。このことからして、井上さんが今商の危機を先にみてとられていたことは明らかです。ところで今商はとうとう休業したわけですが、五十二銀行あたりでは到底県内の銀行では吸収し得ない、協力しても駄目だ、話を中央へ移しなさいというので、私が八木春樹さん、八木亀三郎さんあたりを井上さんに紹介しました。井上さんはモラトリアムの結果再び日銀総裁になりましたが、結局引き受けてくださることになり、更生させていただいたようなわけです。

ところで、今商さんのお蔭で特融が400万円くらいになりましたけれども、それだけの特融をしたために日銀としては本県に支店設置の必要性ができたわけです。その後、昭和5年11月には当時日銀総裁であった深井英五さんが支店設置に関して来松され、そのとき城山から下を見てこの辺がよかろうというので現在の地（三番町）をご指定になり、また国務大臣になっている岡野さんが営繕課長のときにやって来られて建築の指導もされたというような順序でした。今商さんの苦境で本県が恵まれたということが云えます。

司 会 次に中予へ話を移してください。愛媛県の大半の台所を賄っていました五十二銀行の生成発展について、その中心になって仕事をしておられました石原さん、どうぞ。

石 原 私はまた後で申し上げます。恐慌の歴史というものは大体みな同じですけ

れども、とにかく愛媛県は事なく済んだのでね。

## 日清戦争後の銀行乱設

**司 会** 日清戦争後、明治30年頃に県下の銀行が非常に乱設し、明治38年日露戦争以後それらの銀行が景気の変動などと絡まり合って破綻を示しましたが、その当時の事情についてお聞かせください。

**末 光** 政党関係ですか。

**佐々木** それは愛媛県農工銀行にも関係してくると思うが……。

**大 野** 日清戦争の戦勝と賠償金の流入が経済を勃興せしめたというところにかかる乱立が起こったんです。それから、実業学校、商業、工業、農業等の学校も、その賠償金が各県に割り当てられて実業教育を振興しろというので建てられたのです、愛媛県農工銀行もその一例です。

## 県内8銀行合併問題

**大 野** 本県の銀行合同の経過の中にあって、8銀行合同の経緯について申し上げます。これは相当波乱を起こした問題でありまして、この失敗を契機として芸備銀行が本県に進出して来たんです。

ご承知のように昭和2年のパニックのときに県下の財界に大きな波乱が予想され、西条銀行その他弱小銀行にも飛火して銀行界は随分動揺していた。殊に愛媛銀行はいちばん危ない。この銀行は大正11年3月に伊豫農業銀行が松山商業銀行を合併して出来た銀行ですが、未だ基礎が固まっておらぬうえに貸付のこげつきなども大きいものを持っていて相当参っていた。これではどうにもならぬから、これを一つ救済しなければならぬということになったのです。ところが、石原さん、仲田さん、佐々木さんらは大御所だもんだから……。

**佐々木** そうじゃないよ。(笑声)

**大 野** この方達が動いて東京にでも行ったら世間が変に思い、それが取付けの原因にもなるという配慮もあって、仲田さん、石原さん、愛媛銀行の村上さんらのご相

談になって香坂知事に上京してもらおうよう頼まれたところ、知事は俺は何も知らんというので、結局私に白羽の矢が立ち、お前が知事代理で行けということになりました。私、実は道後の温泉で神経痛の療養をしておったんですけれども呼び出しがついて直ぐに参りますと、こうこうで大御所連は立場上軽々しく動いてはよくないからお前一つ行ってくれと依頼されたわけです。そこで愛媛銀行の頭取の村上半太郎さん、同行取締役の清水義彰さんと一緒に私が知事代理で上京することになったのですが、私の銀行（伊豫貯蓄）の留守番には吉元さんが来てくださるということになりました。

そうして勝田主計さんの紹介で日銀の麻生理事に会いました。そのとき麻生さんが村上さんをひどく叱った。あんたは俳句の師匠ならいいが銀行の頭取なんかすべき人ではないといった調子です。その他、銀行経営についてきつい注意があり、その末、合併の奨励をするかどうか、合併することを条件にすれば考えてもよいということでした。これは大問題で、私としては即断し兼ねて困ってしまいました。左様なことを考えないなら救済資金を融通できない、二、三時間待っておれという。結局、資金を出してもらうことになりましたが、日銀広島支店に電話をかけて差し当たり50万円だけ貸そう、それも愛媛銀行に限らず他の銀行へも融通するということになりました。が、同時に強く合併による自己防衛を慫慂されたわけです。

帰ってきました井上要さん、阿部光之助さん、文野章二さんの3人の方に、こういう約束付の金を受けたのですが、あなた達の要請に基づいて銀行の大合併をすすめてもらいたいということで話を始めたんです。そうして、伊豫三島、西条、今治商業、愛媛、大洲、今出、第二十九、宇和島の8行の合同計画が樹立され、話がすすめられることになった。ところが、合併条件に関する折り合いの問題や五十二銀行の動きなどもあって容易にまとまらない。そこへもってきて西条銀行の岡本栄吉頭取が亡くなられ（昭和3年5月）、ここに合併問題はまったく頓挫を来すこととなったのです。

それまで西条銀行は何とか持ち耐えてきていたのですが、松山のような優柔不断なことでは当てにならぬと芸備銀行に走り、伊豫三島銀行、愛媛銀行もこれに続き、ここに8銀行合併の組織が崩壊し、芸備銀行による県内3行の合併が成立したわけです。

吉元 この話は比較的順調に進んでおったと思うんです。ところが、いろいろ原因もありますが、第一の支障となった点は西条の岡本さんが亡くなられて話が頓挫したという点ですね。ただ本県の特殊事情として、五十二銀行の石原さんと特殊銀行そ



の他をバックとした仲田さんの二つの主流があったという点を見逃せないと思います。この二つの主流が互いに切磋琢磨して本県金融界がさらに発達したという面もありますが……。

## 仲田銀行と仲田傳之助氏

司 会 そういった面もあったようですし、また仲田さんが直接経営されていたということからも、仲田銀行の中予地方に占める地位は極めて重要であったと思うのですが、仲田さん、その銀行のことにつきましてお話を願えませんか。

仲 田 実はいろいろな資料を松山空襲のさい焼いてしまいましたので明確なところは申し兼ねますが……。ただ今おっしゃった五十二銀行と二つの流れをなしていたという点は、親父自身の関係と親父が関係していた愛媛県農工銀行、伊豫貯蓄銀行などが一つの流れになりまして、やはり対立し競争し合っていた格好になっておりましたが、仲田銀行そのものとしてやっていったというのとは少し違うのではないかと思います。

司 会 仲田銀行そのものは小規模ながら堅実な経営をしていたと解釈してもよろしいでしょうか。

仲 田 そうです。仲田銀行の前身は明治3年8月設立の興産社に遡ることができると思うのですが、これは古町の商売人で金を持っていったのが4人集まって作ったもので、今日の商事会社のようなものであったらしい。当初は相当大きなことを考えていたようですが、未だ十分機能を発揮するに至らぬ内に早くも経営難に陥り、二、三同種の会社を合併して明治5年8月には興産会社となりました。

興産会社は今日の銀行業務に近い事業のほかには物産の売買も兼営し、本県の公金取扱や用達も行っていったようです。最初の社長は栗田與三さんでしたが、余りにも急激な財界の変動によって早くも経営難に陥り、どうにもやっていけなくなり、その跡始末を祖父の傳之助が引き受ける格好になりました。親父は明治22年に東京から帰りましてこの会社の見習勤務に就いていたようです。

次いで明治26年に銀行条例、商法が実施されるに当たり、この興産会社は物産売買等を廃止し、もっぱら金融方面にその主力を注ぐことになり、同時に組織を改めて株

式会社松山興産銀行と称するようになりました。明治29年には新たに松山貯蓄銀行なるものを付設して零細な庶民預金の吸収、定額貯金の勧誘を始めました。これが本県における最初の貯蓄銀行だと思います。それが後に(大正10年12月)、愛媛貯蓄銀行その他の貯蓄兼営普通銀行11行と合併して伊豫貯蓄銀行となりました。

このように松山興産銀行は進んでいたのですが、当時資本金はわずか6万円で、こんな小資本では日露戦争後の膨張発展期にある財界の要求に応じがたいというところから、明治40年11月20日をもって改組、合名会社仲田銀行と改称、資本金を20万円に増資しています。しかし興産会社時代に受けた打撃は大きく、その回復は容易でなかったように聞いています。親父は祖父の亡くなった後(明治42年10月)、仲田銀行と松山貯蓄銀行を経営するようになりましたが、大正5年に愛媛県農工銀行頭取に就任し、勧銀に合併されるまで勤めました。また、松山貯蓄銀行の合併による伊豫貯蓄銀行の設立に際して同行頭取となり、亡くなる(昭和16年4月)まで勤めました。その後、仲田銀行の経営もようやく軌道に乗るようになりましたが、時局の推移に伴い昭和12年12月に五十二銀行と合併し、松山五十二銀行の設立となった次第です。

## 松山五十二銀行の設立

司 会 そういうふうに各地で合併が進展し、南・東・中予とそれぞれ対蹠的な銀行ができて、中予松山の銀行が大体において県内金融を掌るようになり、ついに昭和16年9月に一県一行主義の確立という形で合銀が成立しました。その間の経緯についてお聞かせください。

吉 元 何といっても五十二銀行が大黒柱だったんですから、石原さんどうですか。

平 山 その前に、五十二銀行と仲田銀行が合併して松山五十二銀行が出来たときのことを話さんといけないですね。

佐々木 これは大蔵省が相当強く斡旋したんです。だから石原さんに聞いてごらんなさい。そこで頭取ができなかった。頭取のいない松山五十二銀行ができた。その間が1年半くらいもありましたが、そこへ平山さんが突然おいでになって初めて頭取ができたわけです。そして、日本銀行が平山さんを推して平山さん中心の合同銀行ができた。ですから合同銀行ができるについて、平山さんが日本銀行からいらっしゃった

ということが、一つの意義を持つわけです。

仲 田 その頃、私は東京（勸銀本店勤務）におりまして、合同の話は手紙で知っていましたが、うまくゆけば結構だくらいに思って、てんで無関心だったところへ突然電報が参りました。年末でしたが「すぐ帰れ」というので帰郷しますと、こうこうしかじかだと云って、お前も一役買わねばならぬと云われた次第です。あの当時、戦時体制の準備から金融機関も急いで整備しなければならないという大蔵省の考えがあり、非常に強い態度で合併を押し進めていました。帰って来ていろいろと聞いてみますと、感情的にも面白くないようですし、資産内容についてもちぐはぐの検討をしているといったような状態で、その整理に二晩ほど徹夜したことを覚えています。そんなどさくさの内にあの合併が出来上がったのです。

佐々木さんがおっしゃったように、あのとき相当の干渉もありましたが、もう少し日時をかければもっとうまくやれたんじゃないかと思われる節もあり、やはり相当無理が出てきているような格好になっております。なお合併に伴う諸処理についても、芸備銀行あたりの合併後の個人保証の件などを見ておりますと、相当苛烈な状態でした。それが両方の役員の頭に多少残っていたのではないかという感じがします。経営についても頭取になる人がいないというような状態ですし、両方とも合併時の無理が頭にあるためにいろいろ心配もできてきて、合併の効果は余り拳がらないという状態が続いておった。そこへ平山さんが来られてうまくまとめ上げられた。

司 会 それが松山五十二銀行成立の過程ですね。

仲 田 そうです。平山さんがお出でになってから支店設置問題なども非常に勢いで進展したということを申し上げます。

## 伊豫合同銀行の設立

平 山 松山五十二銀行が新立されて1年半ほど経った昭和14年12月1日、大蔵大臣青木一男さんから結城日銀総裁に連絡があって、結城さんから突然私に話があったのです。全然、松山五十二銀行のことも無知でしたし、銀行関係が全国中いちばん困難な所と聞いていたので、私は再三お断りしたのですけれども断りきれなかったのです。そのとき大蔵省では「松山五十二銀行は小さいが愛媛県下ではいちばん大きい

し、県金庫もやっていることだから、松山五十二銀行を中心として将来統一する考えだ。そのつもりで赴任するように」とのことでした。それについては、南予のほうの地盤が薄弱だから赴任のはなむけとして南予に支店を設置することを許可する、というようなことでした。翌15年正月25日の総会で私が頭取に就任した次第です。それに引き続いて、松山五十二銀行は伊豫銀行とか久万銀行なんかを買収しまして、そうして最後に、一県一行主義から豫州銀行、今治商業銀行、松山五十二銀行の3行が合併しようということになってきたんです。私は腰を痛めて寝込んでいるときでしたが、佐々木さんから合併しようじゃないかという話がありました。私としては賛成だったが、そのときは、大蔵省や日本銀行の意向がわからんからには、すぐにやりましょうということは申せなかった。それからしばらくして私が東京に行って、日銀と大蔵省の意向を聞いて、それではやろうということになったわけです。

あれは徳島で銀行大会があったとき、昭和16年の5月頃でしたか、普通銀行課長の浜田さんが大蔵省を代表して臨席されたので、この機会に調印するということになっていた。この浜田さんは当時の日銀松山支店長鶴原さんと第三高等学校で一緒だった関係もあり、また浜田さんがドシドシ仕事をやる性格でしたから非常に話が進んだわけです。そういうふうな次第で、新聞記者諸君もびっくりしたような抜打的に合併を発表したんです。

## 戦後再建整備と伊豫合同銀行

司 会 ところで戦時中、金融統制の強化によりまして、合銀も国債の保有機関ならびに貯蓄の半強制的な推進機関といった形で推移してきましたが、終戦により、いわゆる悪性インフレに当面し、その結果、銀行にも再建整備が行われ、資本その他預金の切り捨てという処置を行うようになったわけですね。これに対し、外部の者がこの合銀に不信の念を持ちはしなかったか、また、そういうような事態が現れはしなかったかというような点が考えられるのですが、そういう点につきまして当事者の方々は相当ご苦労されたことと思うのですが……。

末 光 あの整備は全国的でして、銀行でやらない銀行はなかったんです。

平 山 戦時中、政府補償の興業債券は預金の増加高に従って全国銀行に大蔵省が

持たせました。当行は幸か不幸か預金の増加率がよかったものですから、全国的にみても興業債券を余計に持っていたんです。それが再建整備のさい80%切り捨てになりフイになったものですから、とうとう資本金を10分の1にまで減資しなければならなくなったのです。しかし、これは全国的なものだから伊豫合同だけがどうこういうのではないだろうと思います。

## 一県一行主義と伊豫合同銀行の今後の在り方

**司 会** その後、合銀は危機を切り抜けて成長してまいりましたが、終戦後、自由経済が進展して従来の一県一行主義が必ずしも適切でないというところから、これを緩和するような問題も起こりつつあるようですし、また、県外銀行の県内進出とか、県内銀行の県外支店設立とかの問題が著しく緩和されてまいりました。そこで、この伊豫合同銀行が今後愛媛経済を賄っていき、さらに発展していくためには、どのような目標で進んでいったならばよいか、今後の合銀の在り方についてお話をお聞かせください。

**佐々木** その前に県下1行でよいかという問題です。私は引っ込んでおって分からなかったのですが、最近、各地の有志からたびたび新設銀行に関する希望を聞かれます。表面はみんな合銀で世話になっているものだから言いませんが、内心はどうしてももう一つ銀行を拵らえてという気持ちがある。これは、もう一つ対立銀行として県内にあれば親切にやって貰えるのではないかというような簡単な考え方からなんです。もう一つ銀行が欲しいという希望は多いようですね。

「合銀があるからには、俺がそれを無視してやるわけにはいかんではないか」といって私はごまかしてきたんですが、やはり地方からみても事業を十分理解するばかりでなく、経験もあり、信頼のできるような銀行ができ得れば、大いに地方のためにも、県のためにもなるのではないかと思います。これは難しいことです。第一、それだけの優秀行員を集めることだけでもなかなか容易ではありません。同じような銀行をただ競争させるだけならば強いて必要はないが、何か特色のある、事業を理解し、それを指導するだけの優秀行員のいるような地方銀行であれば、単純なイギリス式銀行でなく、ドイツに見られるような…特殊投資をやる…そういうような特色のある銀行

ならば、地方銀行がもう一つあっていいんじゃないかと思うんです。

ただ県内にそういう希望があるということに私は驚いた、しかも合銀と相当つながりのある人もいるんですから。だから、合同銀行としては、サービス面でもそういうことがあるということ念頭に置いて、大いに経済界の現象、実態をとらえるように勉強する必要があると思います。

末光 愛媛ばかりでなく全国でも現にそのような期待のうえに設立されたものが10行ばかりあります。一県一行で地域を独占しておりますと、いろいろな関係で相当注意はしておっても手落ちがありますし、また、現在資金の需要が非常に多い反面、供給する量が限られているというところから、どうしても十分満足を与えることができない。ですから銀行を設立しようという人は、それによって何とか金を借りてやろうという人が多いですね。しかし、本県の経済界では新銀行は出来てもおそらく成り立つまいと思います。それよりむしろ、県外なり他の銀行の支店を誘致して、その地方なり産業なりに貢献させるということのほうが現状としては実際的ではないかとも思っているのです。もっともこれはわれわれとしては困るんですけれども、大局的な見地からいえば、むしろ薄弱な銀行が出来て不始末なことをするよりはそのほうが望ましい。「相互銀行法」が施行されて従来の無尽会社が銀行とほぼ同様の仕事がやれますから、いわゆる「金を貸す」という意味においてはそんなところから多少資金が出るのかと思っています。ともあれ、新銀行設立に関する空気はぼつぼつありますね、私の郷里（南予）のほうでも聞くんです。

司会 つまり、合銀が地方経済に対して十分な理解をもって金融していかねばいけない、その地方の産業を発展させるための合銀でなければならぬ、さういう反省をすることによって、今後の合銀なるものをますます伸ばしていこうということになるわけですね。

末光 私達は銀行家であっていわゆる金貸屋ではない。だから多少の危険を犯しても地方公共のために尽くさなければならないと思っています。そのために非難を受けてもかまわない。そのくらいの覚悟でかかっていかなければ、銀行としての意義はないという気持ちでやっております。サービスが悪いとかいろいろ批判や不満があることは十分承知しておりますし、終始改めさせるよう注意しておりますが、行き届かない点が多く遺憾に思っています。

佐々木 二つあったらうまくいくかという、なかなかそうはいきまずまい。

仲 田 最近、需要と供給とのバランスがとれてほとんど統制がはずされましたけれども、資金だけは銀行による配給制度をとっている。ですから、どうしてもみんなに満足を与えるだけの供給、配給が実際上むずかしい。ここでわれわれが考えなければならぬのは、その配給の面で個人の情実というようなことで配給の途を歪める、銀行員の勉強が足らんために当然配給しなければいけない所に配給せず、不必要な所へ配給する等々があってはならないということですね。そういう点は常々研究もし、戒めてもいるんですが、出先出先で必ずしも完全な訓練が行き届いているとは云い切れないのは残念です。外部からの声に耳を傾けて矯正しなければならないと思っています。

司 会 長時間にわたりまして、貴重なお話を拝聴させていただくことができ、どうもありがとうございました。

(備考) 括弧内は編集者註

## 第 2 部

# 伊予銀行の半世紀を顧みて

### ——創立50周年記念座談会——

この回顧談は、平成3年11月17日のインタビュー、同年12月2日、同月27日の座談会を総合して編集されたものであります。

#### 出席者

高畑 薫 幸	元常務取締役	榊田 三郎	会長
宮崎 要	元専務取締役	水木 儀三	頭取
岡本 新一郎	元監査役	本田 博	専務取締役
月原 勝明	元支配人業務部長	由井 幸雄	専務取締役
小笠原 京一	元取締役	牧野 浩	専務取締役
山田 惣市	元常務取締役	宮内 省三	常務取締役
原 研三	元専務取締役	西山 雄三	常務取締役
菊山 久	元支配人宇和島支店長	司 会	
水野 孫一	元取締役・元常任監査役	麻生 俊介	取締役総合企画部長
曾根 滋	元公務部長		
明比 文治	元取締役		
山田 進	元業務部長		
久米 良知	元監査役		
日野 英彦	元支配人庶務部長		
塩見 由夫	元取締役・元常任監査役		

(以上年齢順)



**司 会** それでは早速座談会に入りたいと思います。今日の座談会は、3行合併による当行創立から東邦相互銀行の合併に至るまでの当行の歩みがテーマとなります。あります。

さて、私どもの水木頭取が、先だつての当行創立50周年の記念式典のメッセージのなかで、当行50年の変遷を10年刻みで発展段階史的に捉えて五つの時期に分けております。

昭和16年から25年までは、戦時統制下の合併、敗戦後の激しいインフレの高進、そして戦後処理としての再建整備など、この間を「苦難の合併創立期」とし、26年から35年までは、行名変更、本店新築あるいは大阪・東京への進出、また内部的にも経営合理化を進めた、いわば「進取の発展期」、その次の36年から45年までを、高度経済成長を背景に、県外に数多くの支店を広げていって業績伸展をはかった「県外志向の展開期」、そして第4期として、46年から55年にかけて、わが国経済が安定成長期に移行するにともなつて、地元回帰へ戦略転換が行われた「県内シェア回復期」、最後に、56年から現在に至る時期を、金融の自由化・国際化・証券化の進展に適應するため、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しているなかで、TQC、CIや第3次オンラインシステムの構築などで行内改革を進めた「金融自由化への対応期」と位置づけ、また、創立50周年を、東邦相互銀行との合併という大きな課題を背負った当行の新しい歴史創生の年と申しております。

そういうところを念頭においていただきましてお話をお伺いしたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。



## 合併による当行創立時の状況

**司 会** まず初めに、昭和16年9月、3行合併により伊豫合同銀行が創立されて、普通銀行による一県一行の形ができました。当時、それぞれの銀行に務めておられた方々にはどのような印象をお持ちでございましたでしょうか。

**高 畑** その当時は、3行が合併して強力な銀行になることについては非常に結構じゃないかという感想でした。一県一行主義という世間の風潮が高まってきた時代でしたでしょう。ですからそうなったからといって別に不思議に思ったこともないし、将来のためには当然そうあるべきじゃないかということ、私は当時豫州銀行長浜支店長の立場にあってそう感じたように思います。



高畑 薫 幸

**山田(惣市)** 私は豫州銀行松山支店にいましたが、当時の状況をみますと、大蔵省や日本銀行の指導があったといえるのですが、あの合併が特に奇異であったとか意外であったとかいう印象はなかったですね。落ち着くところへ向かっているという感じでした。ただ困ったことだなと思ったことは、やはり準戦時体制あるいは戦時体制というような軍事上の統制が強化されていく、そういうムードが非常に強くなってきておった。それでこれは困ったことだなという印象はあったですね。

**司 会** 宮崎さん、いかがでございましょうか。

**宮 崎** 合併が16年の9月1日で、私が召集をうけたのが9月の10日、松山の連隊の入営日が18日でしたから、合併準備委員会が何をやってたかわかりませんし、私は召集されていてそれどころではありませんでした。一兵卒で南方に行き戻ってきたのが18年ですから、その間にはもういろいろなものままとまっております。だから合併時の思い出というのは私にはないのです。



宮崎 要

**小笠原** 私は昭和8年に第二十九銀行に入りました。第二十九、大洲、八幡浜商業の3行が合併して豫州銀行となり、それと松山五十二、今治商業の3行合併によって

伊豫合同銀行ができたのですが、その合併のときに豫州銀行の人事の仕事をしておりまして、その時にいわゆる行員台帳をもって合併準備委員会というところに行ったことを憶えています。豫州銀行には500人余りの職員がおりまして、そのなかには応召、応召のほかには徴用といった休職者が、両方で三十数名いたかと思えます。その行員台帳をもって松山に来て委員会に提出したりしたのですが、その時、ちょっと見たところ人事の職制は違うし、給与のでこぼこはあるし、これは大仕事だな、ご苦勞をかけるなと思った記憶があります。

**司 会** その当時は給与の格差もあったでしょうし、人事面で公平を期するために大変な苦勞があったと聞いていますが、その点はいかがでしょう。

**高 畑** 人の異動は、合併によって旧銀行間で急激な動きというのはなかったですね。



山 田 惣 市

**山田(惣市)** それは、必要に応じて、支店の人員補充というか、定年とか退職による欠員を補充する意味で人事異動がなされていました。3行のそれぞれ違った社風のなかで育てていることですから、どうしても統合せにゃいかんとか、早く融和をはからなきゃいかんというような意味での人事異動はなかったように思います。

**高 畑** 合併すると人の問題、配置の問題が大抵は起こってくるのですけれども、あの時代は合併が当然であるし、喜ばしいというような意識がありましたからね。合併で大きな問題が起こったという記憶は私にはないんです。

**山田(惣市)** 3行の規模からいえば、松山五十二が一番大きかった。その次が豫州。

**高 畑** 内容は別にして大体預金量の順番からいえば今治商業は3番目。それがうまく合併して……。役員もみんななかなかの人物だったんだね。問題もなく順調にいったように思います。

**菊 山** 私は合併当時は豫州銀行本店営業部で為替係をやっておりました。合併当初の事務処理については、本部の行員が元の松山五十二銀行の本店に出かけておりましたから、私などは行く必要がなかったのですね。ところが、本店から人が足らんから来てくれんかという誘いをうけたわけです。しかし、いろいろ洩れ聞くところでは、3行の行員間の空気というのが必ずしもよくないということでしたので、私は行く立

場でないからと一応お断わりしておったのですが、どうしてもということで9月17日付の辞令で本店文書課にまいりました。その時の課長が今治商業銀行の代表でいらっしやった眞木高重さんでした。

そういうことでもございましたが、その後人の問題は、なるほど気質は南予、中予、東予の人それぞれに特徴があるわけなんです、ずっとお付き合いをしてみても、しだいに融和されるというか、みんながそれぞれ自覚をして協力しなければならないということで進んでいったと思います。上層部のことはわかりませんが、われわれとしては最初は不安をもって転勤してまいりましたが、皆さんがそれぞれの自覚のもとに新しい銀行でやっていこうと一所懸命でした。

**司 会** その当時は3行の間で給与格差というものがあったのでしょうか。

**菊 山** 合併当時は旧銀行の給与そのままでしたね。しかし終戦後に私、組合の仕事をしておった時に給与改正の委員会がありまして、給与体系の手直しがあったのですよ。その際に、だれとだれはどうかという採点をしましてね、ランクづけを検討して給与改正の基礎ができ上がったことがあります。組合と銀行で委員会をつくりまして、支店長とか管理者が決定する時に組合がタッチしたようなことがありました。

**山田(進)** 私は合併当時、本部の今でいう業務部主計課というところにおりまして、西山茂一さんの下で合併事務の一端をお手伝いしてきたわけですが、何さまその当時私は20歳でして、合併がどういうことであるのかまったくわからないまま、ただ与えられた仕事を処理していただけでございます。

ただ当時のことで思い当たることといえば、合併準備委員には豫州銀行から矢野鹿雄さんと中廣市太郎さん、今治商業銀行からは眞木高重さんと河上績さん、松山五十二銀行からは西山茂一さんと須賀薫さんがお出でになっておりました。



山 田 進

そういうなかで、どこの銀行でしょうか、おそらく三和銀行か住友銀行あたりの伝票の見本を西山さんから示されまして、新しい伝票をみんなで設計してつくったことを憶えております。

**司 会** 久米さんも合併時にいらっしやったのですね。

**久 米** 私は当時、入行後間がないことでもございましたので、合併についての思い

出は余りありませんが、人の交流などはそれほどなかったように思いますね。当時は男子行員が主で、女子行員はほとんどいなかったような記憶がございます。したがって、私がお茶を汲んだり、雑用したり、当時1円札などは高額紙幣だったのですが、今の1万円札より大きなこの紙幣をコテを当てながら整理したり、そういう雑用的な仕事がほとんどでした。



久米良知

## 合併時の伊豫相互貯蓄銀行

**司 会** 昭和19年12月に伊豫相互貯蓄銀行が伊豫合同銀行と合併したのですが、その当時伊豫相互貯蓄銀行にいらっしゃった岡本さん、月原さんにお話いただきたいと思います。

**岡 本** 伊豫合同銀行と伊豫相互貯蓄銀行との合併で、いわゆる完全な一県一行が実現したわけですね。貯蓄銀行というのは、古い時代の普通銀行の貯蓄部が貯蓄銀行法により、零細貯蓄を保護するために別に貯蓄銀行をつくれということで、各行の貯蓄部が一つにまとまってできたものなんです。

16年の3行の合併で伊豫合同銀行が誕生してからは、県下にはほかに伊豫相互貯蓄銀行だけが残っておったわけですが、それが3年ちょっとで伊豫合同銀行と合併した。けれども、貯蓄銀行の性格は普通銀行とはいろいろ違って、いわゆる零細な貯金を集める銀行でしたね。定期預金も据置貯金とっていました。ですから業務の内容が普通銀行とは全然違って貸金は全然扱わないんです。貸付けるとしても有価証券担保で、内容的にいったら不良債権なんか一つもない極めてきれいなものでした。資金は、ほとんどが国債と有価証券に投資されておりました。国策でそうなっていたのでしょね。



岡本新一郎

**司 会** 合併で業務上の違和感というのはございませんでしたか。

**月 原** 私、実はこの合併がありました19年12月には軍隊に召集されていなかった

たのです。銀行に復帰したのが終戦の年の20年12月ですから、戦災で今治市が焼けただけでしたが、伊豫合同銀行今治支店（現・中浜支店）だけが焼け残っていました。そこへ市内の支店を全部寄せ集めてしばらく同居してしまして、それから順々に自立していったのです。



月原勝明

先ほど人の問題が出ましたが、伊豫相互貯蓄銀行というところは妙なところでして、今治支店には職員が80人ほどおりましたが、そのうち60人は女の人です。女の方は遊んでいると徴用をうけるため銀行に務めておこうということで、何人でも採用されたいんですね。それで、どのような仕事をするかといいますと、国防貯金、この国防貯金というのは預け入れが10銭からですから、その取扱いに人がいくらでも要るのです。だからタオル工場ではないかといわれるくらい大勢おりましたね。

岡本 預金のことではいいますと、私は西条の支店におりました時、倉レの工場ができました。女工さんが大半だったと思いますが、そういう人達の給料からいくらか割いたものを受け入れて全部通帳をつくっていくのです。そりゃもう原価計算ということからいったら全然引き合わないんです。

それからもう一ついいますと、普通銀行の定期預金は資本利子ということで、税金がかかっていたと思いますが、貯蓄銀行の据置貯金は税金がかからない。だから実質金利は非常に有利で、外務活動をしなくても伊豫合同銀行と比べていくらでも預金が集まる、そういう時代でした。ほとんどが外務活動でしたので、普通銀行である伊豫合同銀行とは営業の方法が違っていましたね。それで合併して伊豫合同銀行に溶け込むことができるかどうかという心配はなきにしもあらずでした。けれども私どもがまだ若い頃ですから将来の不安とかいうことは考えませんでした。

## 「伊豫合同銀行十年史」の編さんについて

**司 会** 次のテーマに移りたいと思います。昭和26年9月に当行が創立10周年を迎えることになり、これを記念して行史が編さんされることになりました。この編さんについての思い出などお伺いいたしたいと思います。

**小笠原** ここにご出席いただいている梶田会長、曾根さん、牧野専務が編さんに携わっておられましたから、その辺のいきさつは十二分にご承知のことと思います。私が26年の春に企画課長として着任いたしました時、前任者の田中多助さんから、「伊豫合同銀行十年史を発行することにしておるから仕上げを頼むぞ」こういわれて、しかも刊行がこの年の9月末ということでしたので、これは大事業だなと感じました。



小笠原 京一

当行には、これまで合併を重ねてきて伊豫合同銀行として一つになったいきさつを語る資料というのが非常に少のうございまして、これを収集するだけでも大変だったと思うのですが、当時の企画課の人が随分苦労して乏しい資料を探して、これを丹念に調べあげた。このような年史は、残念ながらこれまで愛媛県にはなかったのですが、それを梶田会長がまとめあげたわけです。これは大変な努力だったろうと思います。

こういう方面の論考とか資料が少ない時分に、当行が愛媛の経済・金融史のなかでどのような役割を果たしてきたかというところに重点をおき、また、このことによって伊豫合同銀行の姿を浮き出させようということで、この伊豫合同銀行十年史が編さんされたのです。でき上がったものをみますと若干反省する点もごございますけれども、将来この方面を研究する人にとっては何よりの手掛かりになるのではなかろうか、今考えてもひそかな誇りを持っております。当時の課員の方々に心から感謝したいと思います。

**曾 根** この年史は、当時、松山商大（現・松山大学）の太田明二先生のマスタープランでして、戦前史は誰、戦後史は誰というふうな分け方をし、大体どのような経過をたどって伊豫合同銀行ができ上がり、またその後どのように生々発展の過程をたどってきたかを記したもので、梶田会長が非常に苦労されてまとめあげたもの

なんです。それにしても十年史関係で、太田先生宅へ二、三度お伺いしましたが、その時、太田先生は「地元銀行だから県、地元企業、そして県民の皆さまをバックボーンにした社史を書かれては」というような意味のことをおっしゃいました。今でこそこのような発想は当然なことでしょうが、当時の私は、盲点をつかれたようなショックをうけたことを今でも生々しく思い出されます。十年史の編さんに当たり、実際に十分生かし切れたかどうかわかりませんが……。

編さんに携わってみて私が率直に感じたのは、合併に次ぐ合併、そして最後には伊豫相互貯蓄銀行まで合併している、これで合併という文字はわれわれから消えてしまったんだということでした。ところが今、東邦相互銀行との合併問題が起こっていることを思いますと感慨深いものがあります。

小笠原 十年史には座談会の記事がありますが、あれは当時としてはもうこれ以上の人はないという人物に集まっていた催した座談会です。十年史の本文と併せて、当時の状況がすべて語り尽くされていると思います。というのは、あの時にお集まりいただいた方々は、当時合併の衝に当たられた方々で、それらの方たちが、いかに銀行経営に全精力を打ち込んでおられたか、いかに命懸けでやってこられたかということがあの座談会から伺えると思うのです。

ただ、私があ座談会を通して残念に思いますことは、旧今治商業の矢野通保さん、旧松山五十二の石原操さん、旧豫州の佐々木長治さん、この3巨頭のなかで石原さんがほとんど発言されなかったことです。松山五十二の当時のウエートは3行のなかでは一番大きいところでありましたが、石原さんは、資料がないからとか、記憶にないということで余りお話になりませんでした。文字の面ではああいうふうに淡々と進んでいるようすけれども、丁丁発止といいますか、非常に緊迫感のある座談会でありまして、そばで聞いていて身の引き締まる思いでした。その時仲田副頭取がおられましたが、「石原さんの発言は少ないけれどもこの座談会が終わったあとでゆっくり聞かせて貰いなさいよ」といってその場を繕って座談会を終えた記憶があります。その後、私は石原さんのところにお訪ねする機会がありましたが、石原さんは言を左右にして多くを語っていただけなかったことはいまだに心残りでなりません。

司 会 戦前の銀行合同史を執筆なされた梶田会長、なにか思い出などございましたらお話願えませんでしょうか。



梶田 太田明二先生がすでに『愛媛県下における銀行合同の研究』という論文を  
発表しておられました。それで今度は当行の十年史を発行するとして、何を中心に、



梶田 三 郎

何を軸として編集するかということを経営会議などで太田先生、小笠原課長を中心にディスカッションをされ、私はその  
お指図に従っていったわけです。太田先生の論文を基調とし  
てそれを調べていく、あるいはもっと突っ込んで調べてみた  
らというようなところもありましたし、またこの機会にとい  
うので、すでに各旧銀行でそれぞれにおまとめになった小史  
を集めたり読んだりして、多少でも補足していったという程  
度でございます。

むしろ戦後の問題、曾根さんが担当しておられたところ、あるいは  
田中稔さんや光永保さん、それに牧野君らがどう編集するかという問題で苦勞された  
のじゃないかと思えます。

小笠原 いや、会長は謙遜しておっしゃるけれども、随分と苦勞なされたです。だ  
からその後に出た『伊豫銀行史』、いわゆる三十年史を見てみますと、われわれその当  
時まだまだ勉強不足だったなということを感じますと同時に、三十年史の中にもやは  
り資料が散逸していたとか、少なかったということが書かれています、ああ三十年  
史を編さんした人達も私らと同じ苦勞を味わったのじゃな、とそういう思いがいたし  
ました。

梶田 それで今思いますのは、例えば東予の方の芸備銀行に合併された銀行、つ  
まり、県内の本店銀行でありながら県外に流れていった銀行の資料をもっと集めるべ  
きではなかったか、ということですね。

それから座談会では、太田先生が司会をなされておられて、私は横の方で聞いて  
おりました。場所は、木造の銀行協会2階の陽の当たるえらい暑い部屋で、そこにお  
歴々がお集まりになり、矢野さんが今治商業銀行の取付け騒ぎの話とか、大洲銀行の  
吉元さんが取付けに遭った時にみせ金の札束を並べた話とかをなされているのを聞いて  
おりました。

## 本店新築について

司 会 創立10周年の記念事業に、特別貯蓄増強運動、十年史の発刊、行名・行章の変更というようなことがありましたが、それにもう一つ本店の新築がございました。昭和27年に完工していますけれども、当時物資のない時期にこれだけ立派な建物を建てたということは、その当時の経営者の英断だと思いますがいかがでしょうか。

山田(惣市) 元の本店は、明治14年以来由緒ある三番町52番地、今の松山中央郵便局のところにありました。本店をこの位置に残すべきか、今の場所に移すべきかという事は相当な議論になりまして、役員の方もその決定は慎重になされたようです。それですから度々部課長会を開いた記憶があるのです。その時のメンバーに宮崎さんがおられたなあ。

宮 崎 私はあの時、現在のところに移すのは大反対だった。(笑い)「三番町の方は松山市のど真ん中で、こちらは田舎だ。こんな営業エリアの狭いところに移ったら窮屈でかなわん、絶対反対じゃ」いうて物すごく反対したものです。

山田(惣市) 五十二銀行は明治初年から三番町に本店があって、みんなによく認識されておるからここがいいという意見と、伊豫合同銀行というのは全県下の方に広く知っていただかないかん、五十二銀行や何やに捉われてはいかんという意見と両方ありましたね。その時分に反対した人は、やっぱり三番町の本店で育ってきた人だったな。岡田宗一さんもそうだった。

宮 崎 あの時分本部におった人は大体今の場所の方に賛成で、営業部門におった人は皆反対した。今考えてみると、こちらに移っていてよかったなあ。あの時なんでああまで反対したのかと。(笑い)

由 井 本店のこのビルなんですけれども、大理石なんかも随分たくさん使っていて、当時としては非常にグレードの高いいい建物を建てた。その辺りの経緯について何か。

岡 本 それについて一つ。この建物は日建設計と竹中工務店によるものです。その当時、日建設計の尾崎社長が来られたのですよ。それで末光頭取がお会いになりましたが、その時、「この建物は少なくとも将来いろいろな意味で歴史に残る」と、えら

い自信をもっておっしゃった。その尾崎さんという人は偉かった。洋行もしてドイツなどの新しい建築についても研究をなさっていました。尾崎さんのお話のなかに、地方銀行といえども本店だから、少なくともいろんな意味で立派な建物を建てますよ、城山からみても一つのビルとして立派なものを、というくだりがあったように聞いております。

**日 野** ちょうど旧本店の文書課におりまして、本店の移動作戦を担当させていただいたわけなんですけど、ともかくあばら家から御殿に入ったような印象をうけたことをよく憶えています。その当時松山市内でエレベータがあるのは、県庁と当行の本店くらいでして、新築して2～3日間は松山市民に見学をしていただきました。その後、県内小学校の修学旅行には必ず伊予銀行の見学というのがスケジュールに入っていました。

**山田(惣市)** 竹中さんはいろいろ建てられた中でも伊予銀行の本館が一番いいと誇っていましたね。

**宮 崎** それは間違いない。四国でも最高の建物だ。特に今の入口正面なんか素晴らしいものですね。あの時分の銀行の建物にああいうものはなかったです。

## 大阪・東京支店の開設

**司 会** そういう面でその当時の経営者のご英断が光っているということですね。

それでは次に移らせていただきたいと思いますが、進取の発展期のなかで特にとり上げるべきものに、昭和27年3月の大阪支店、それから29年4月の東京支店の開設があります。その辺のご苦労話などを含めましてお話をいただきたいと思います。まず大阪支店からお願いします。大阪・東京両店の開設を経験された水野さんいかがでしょうか。

**水 野** 準備が終わったら帰して貰えるということで大阪へ行ったのです。(笑い)ですからかなり横着なことも言わせて貰いましたよ。

**原** 開設準備委員長であった渡部前会長以下約20名の開設準備委員が勢揃いしたのは、昭和26年の暮れでした。その年の3月には、既に大阪事務所がおかれていまして、山本昇さんが、前もって経済調査や情報の収集などをしておりました。あの頃の

大阪は地下道には浮浪者がごろごろしていたし、古いビルの煙突からのススで、ワイシャツの襟や袖は半日で薄汚れ、鼻の奥まで真っ黒になるといった、ひどい状態でした。



原 研 三

早速、取引先の開拓にかかりましたが、伊豫銀行の豫の字を勘違いされてイズウ銀行と読まれたり、本店は「四国の松山です」というよりも、「松山商業のある松山です」という方が早わかりのするような時代でした。ちょうどその頃、繊維関係の市況が悪くて倒産するものが多かったので、委員長から「当分の間糸偏には手を出すな」という指令が出ました。そのため、私は折角持っていった今治の綿布やタオル屋さんからの紹介状を活用することができなくなって、毎日の訪問活動に困ったことを憶えております。

繊維の街、大阪にありながら、大阪支店に案外糸偏の取引先の少ないのは、この辺に事情があるんじゃないかと思えます。

開店は堺筋の借店舗でしたが、あの店にはどの位いたでしょうか。

梶 田 2年おりました。堺筋通りの安土町です。それから南本町に移りました。随分狭い所で。

原 私はずっと貸付の支店長代理をしていましたが、信用調査も十分できず、そのうえ地方からの進出銀行を狙って、何とか金を騙し取ろうと、手を変え品を変えて近寄って来るたちの悪いグループもありましたので、金を貸すのが怖かったですね。

石橋を叩いたつもりでも、なかには支店では手におえない不良貸金も出まして、当時監査課長をしておられた山田惣市さんにご面倒をかけたこともありました。田舎者の私にとって、大阪支店の開設は苦勞も多かった反面、大きな勉強になりました。

司 会 東京支店の開設についての思い出などいかがでしょうか。

小笠原 渡部前会長に呼ばれて、「大阪支店をつくって帰ってきて息つくひまもなくまた東京支店をやれということじゃ。すまんが、お前も行ってくれんか」ということでそれから組閣がはじまった。「誰を連れていくか」とおっしゃる。それで29年の1月にまず私たちが行って、続いて2月の雪の降る日でしたが、矢野聖さん、塩見さん、水木頭取、山下敏雄さんその他の若い精鋭を東京駅で出迎えました。

**水 木** そうです。ほかに西川和孝さん、渡部訓行さん、平松憲二さんも一緒に、大勢の見送りを受けて、高浜港から船に乗り、翌日の午後遅く、確か2月14日であったと思いますが、雪景色の東京に着きました。それから、先着の役付者や先輩たちと一緒に青山寮で独身生活に入り、開設準備がはじまったですよ。あの年は遅くまで雪が降り、雪解けの道を歩き回って、松山で新調した靴が2カ月で台無しになりました。日曜日がまるまる休めるようになったのは、開店後3カ月余りたった7月の第3日曜日であったと当時のアルバムに記録されています。



水 木 儀 三

最初の東京支店は、現在、三越別館になっている室町にあつて、「ラム」とかいったレストランを改造した木造モルタル塗り2階建ての小さな店舗でした。お客様から場所を聞かれると、目立たないので、「山本海苔店の真ん前」とよく答えたものです。「生き馬の目も抜くような日本橋のど真ん中で、四国の銀行が出てきて本当に商売がやれるのかね」と励ましてくれたお客様は、今も私の心の中で生き続けています。その頃の東京は、お堀端の主要なビルには国連旗と星条旗がなびき、アメリカ軍の兵士が街を闊歩していましたし、霞ヶ関の大蔵省ビルも接収されてアメリカ軍のPX(売店)でした。

**小笠原** 残念なことに、われわれは東京の地理を知りませんので、いろいろな紹介状を貰ってそれを頼りに出かけて行ったり、伝手を求めて八方にとんだり、苦勞して29年4月15日に開店に漕ぎつけました。忘れもしませんが、開店当日の預金が6億2,800万円、貸金はゼロ、おそらく開店当日貸金がゼロというのは支店がこれからできて



水 野 孫 一

もないだろうと。その後オーバーローンになったのはしばらくたってからだと思います。それほど頑張ったと思うのですが、ことに水野さんは大阪支店を手掛け、さらに東京支店もということで開設の要領がよくわかっていたから、みんな水野さんに付いて走り回った。

**水 野** それと「水曜会」という会がありまして、毎週水曜日に、庶務から貸付からすべての問題をそこで討議する。ある件に関して貸付係の方は反対だ、こっちはやりたい、そ

ういう時でも、こういう条件だったらやろうという裁定を渡部支店長から下して貰ったこともあるのです。このようなことが大分、のちのちの勉強になりましたね。

**水 木** 私は水野さん、別宮透さんと一緒に得意先係で、名刺に支店長席付という肩書きをつけてもらって、都電の全線パスと唯一の地下鉄銀座線のパスを片手に、同窓会名簿の先輩や県人関係者の職域を回っては各個撃破していきました。丸の内から大手町界限は、事務所時代からおられた近藤準一郎次長のお供をして回ったことが機縁で、その後、次々と紹介をいただき、随分と高名な方にも接する機会を得ました。

地銀の東京進出としては早かったので、多くの一流企業との取引がかなったものと思います。当行以前に進出していたのは、西日本からは滋賀、福岡、親和ぐらいで、私どもと同時に百十四と山口が開店しました。昭和20年代の終わりでしたが、まだ戦後の経済復興期で資金需要が旺盛で、また都銀の力が今日ほど強大ではなく、戦災で受けた傷跡から漸く立ち直ってきた頃でしたから、資金の限界供給者としての地銀の存在価値が相対的に高かった時期であったといえます。東京を去る時は、東京駅を小さくしたような赤レンガの建物が整然と残っていた丸の内、歩き馴れた路傍の石をそっと拾ってポケットに入れて帰りましたよ。

## 29年ストについて

**司 会** 支店開設のご苦労話、思い出話をお伺いいたしましたけれども、進取の発展期前半の昭和29年に、労働争議と申しますか、ストライキの経験をしております。その辺りについてお話をいただきたいと思えます。

**曾 根** その時ストに反対して私らみたいなのが、とにかく銀行を守らにゃいかんという非常に単純な考えで籠城したのですが、籠城して外を見たら、全然知らん人が銀行の周りにいる。そのうち労働歌とシュプレヒコールでどうしようもなくなった。私は一緒に籠城した同僚と、われわれがこのように籠城しているのが果たして銀行にとっていいことなのか、こうして分かれているけれども、終結したときに再び一緒になれるのかとか、そういう懸念について話し合ったことがありましたね。

**日 野** 当時、私は大阪支店におりまして代表代議員をしていたのです。その時、本店がストに入ったという情報をうけまして、その日開いた職場大会では、ともかく

ここで議論しても現地を見て来んことには結論の出しようがないじゃないか、すぐに脱退しようとかそういう結論を出すのは早計ではないかという意見がでましてね。その結果職場大会では、現場をみたくて労使双方に対して事態收拾について勧告しようということになり、早速その晩に発ちまして現地に行ってみますと、地評が主導権を握ってしまっていて笛を吹いて騒いでいるといった大へんな状況でした。ともか



日野英彦

く双方に事態收拾を勧告するわれわれの決議を伝えたわけです。大阪支店は、結果的には全員組合脱退ということになったわけですが、しかしこの争議が終わってみてよかったと思うことは、当時の銀行争議のなかで、いくつかの銀行では組合が分裂しましたけれども、当行は、労使双方が大乗的な見地から犠牲者を一人も出さずに、早い機会に組織が一本化したということ、これが非常によかったということをつくづく感じました。

明比 今皆さんがおっしゃったようなことが、現象的にはあったのですけれども、振り返ってみますと、どうしてもあそこで一つガチャンとぶつからなければ打開できないというような局面があったわけですね。



明比文治

当行の組合は終戦直後のメーデーにみるように、騒然たるなかで非常に先鋭的な生まれ方をした。それから23～24年には経営民主化闘争という、現在では考えられないことだけでも、いわゆる戦争責任の追及だ、経営の民主化だといって、経営者を排除するというような組合運動が行われた。加えてあの頃はGHQが労働組合を育成している時代でもあった。

そんなわけで時代の流れもあつたし、経営側の立ち遅れもあつたりして、組合が経営権の中になんか食い込んできていたわけですね。それを25～26年からなんとかこれを排除して経営権を確立せねばいかんという経営理念が強くなってきた。そうしてその後専従者闘争とか、29年3月の臨時給与闘争とかがありました。そんな時に一応経営側の態勢が確立しておつたために、組合の運動がつぶれたわけですね。それで組合としてはなんとか反撃しなければいかん、経営側としてもここで経営権を樹立しなければいかんというわけです。

一方その頃大蔵省は給与問題について非常に強い指導、皆さんご承知だと思うのですが、経常収支率は78%以内に留めなければいかん、それをオーバーして賃上げしたり臨給を出したりするのは認めん、というくらいの強い指導をしていた。当行は昔から伝統的に堅実な銀行ですから、それを通達どおり守っていて、とにかく通達を破って組合の要求に応ずるわけにはいかんと、非常に固く構えておったのですね。それで結局組合の方では、当時の全銀連の指導もあっていわゆる経済闘争じゃない、理念闘争だといって理念闘争を振りかざしてきた。そこへもってきてその頃はストばかりで、地銀でも福岡銀行、山梨中央銀行といったところでストが発生していました。結局当行も労使双方がもう理念闘争ということになっておるから、妥協の余地がないというのでついにストになったわけです。

私がこのストライキのなかに意義を見出すとすれば、その後の労使関係の正常化ですね。ストライキで組合がバラバラになった。しかしそれをすぐ收拾して、脱落した者も入れて一本化した。

だから問題は、やっぱりこれは不幸なことではあったけれども、あの時期としては通らなきゃならない一つの関門であったのですね。ただ、後の処理が非常によかった。その当時、銀行の労務顧問で、広島岩島弁護士に来て貰っていろいろ指導をうけたりしていたのですが、とにかく10年は保たさなきゃいかん、10年の間にこのような争議を再発させてはだめだというのです。それで池田新執行部の書記長となった榊田会長と二人でガンガンやり合って、労使関係正常化に関する覚書をなんとかまとめて、それを労使双方に承認して貰った。

その後銀行としても従来の労務管理のあり方を反省もするし、給与体系にしても、その反省から30年には新しい給与体系をつくろうじゃないかということも出てきたし、そういう点では、ああいう場面に遭遇したあとの結末としては非常に理想的であった。私は個人的にはこのように思っています。

山田(惣市) 伊予鉄の社長で当時当行の非常勤役員をしておられた武智鼎さんが、役員会で組合は割れんようにせにゃいかんということを強く主張しておられたそうです。



## 積極的であった店舗の県外進出

司 会 そういうご苦労があって、労働争議は非常に良識的な解決が行われたのだと思います。次に、県外志向の展開期における支店の積極的な県外進出についてお伺いいたします。この時期に、北九州、岡山、名古屋、神戸、福山、大阪北、福岡、姫路、新宿というように、多くの店舗が開設されております。ここにご出席の皆さまのなかで開設に携わっていらっしゃるしたのは、岡山支店の場合の水木頭取でございますが、そののところをお話願えませんか。

水 木 東京開設から10年目に巡ってきた開設でしたね。支店長は松田通弘さん、次長は山本昇さんで、私は得意先の担当代理でしたが、お互いに東京開設から気心の合ったコンビでしたので、存分にやらせてもらいました。

昭和39年は、本四架橋を3本ともナショナル・プロジェクトに取り上げてもらう運動が各県で最盛期を迎えていました。また、瀬戸内海経済圏という発想が行内でも用いられた頃だったと思います。その中の重要な拠点都市岡山ですが、中に足を踏み入れてみると、経済界は地元資本の系譜でガッチリと固められており、また地元銀行の抵抗も強く、直前にいた広島よりも保守的だなと思いましたね。そこで、関係機関や興信所の資料をとり寄せて、市場の構造分析や業種別の資本系列を洗って、「岡山支店開設基本構想」という3カ年の開拓計画を策定して行動した結果、地方の中核都市店舗としては地元根を張った模範的な店ができたと思っています。

その当時の心境や情景は、仕事に燃えた男たちのロマンとして、岡山支店開設記念歌「瀬戸の波路」の歌詞に綴られています。その灯は若い開設メンバーの人たちによって、次の開設へと受け継がれていったと思います。

ところで、岡山のあと当行は、名古屋、神戸、坂出、福山、姫路、新宿、福岡、大阪北と近隣他行に先駆けて県外進出政策を積極的に進めるのですが、これはどう評価したらよいのか、いま思うと、その当時の末光頭取や経営陣は、トップ自らが判断し方向づけをする非常に先見性と積極性に富んだ方ではなかったかと思うのですが……。

曾 根 今水木頭取がおっしゃいましたけれども、私、東京事務所長でいた時に、

末光元会長が東京にいらっしゃったら、「東京で第2の店舗を出すとしたらどこだ、資金繰りをする経理を東京に持ってきたらどうか」、この二つのテーマが飛び出すわけですね。もう一つ、これは逆なんですけれども、大蔵省の幹部から支店の新設についてどこそこはどうかと持ち掛けられる。だから店舗の開設も自主的にかん場合もあるわけです。そういうような時でも、渡部前会長や宮崎さんが、大蔵省依存じゃなし



曾根 滋

に、伊予銀行の独自性で店舗政策をちゃんと運営されておった。私、これが骨身にしみて経営者はやはり違うなと感じました。

**水 木** 当行の株式の上場というのも地方銀行の中では比較的早いんです。当行は高度経済成長期にかけて、地方銀行としては打つ手打つ手が早かったのですよ。

### 職能資格制度の導入

**司 会** この県外志向の展開期に、一方で当行は経営近代化への道を歩んでいき、経営のあり方、状況というものがだんだん固まっていくわけです。近代化への一つの手初めとして、昭和42年に職能資格制度の導入による人事制度の改革がありました。全体的にみますと、年功序列中心の賃金体系を能力中心の賃金体系に変えていくというのが職能資格制度の導入だったと思います。

榎田会長、水木頭取、由井専務、西山常務が、ちょうど新制度導入の時期に人事部にいらっしゃいましたので、その辺りのことについてお話していただければと思います。

**榎 田** 戦後20年経ってから、年齢給中心の給与体系が行き詰まってきたといえるのでしょね。

**水 木** そうですね。この職能資格制度の導入も、日本の戦後の近代化プロセスの一つとしてとらえられると思います。

昭和29年に、当行を含めた全国的な地方銀行の労働争議があって、その大きな節目を越えることによって、30年代からの労使協調による生産性向上をめざした近代的な経営管理手法の導入がはじまったと思います。経営学をはじめ管理手法のほとんどが

アメリカからのもので、効率化、能率化の原点である科学的管理法、そのアンチテーゼとして生まれた職場の社会関係を重視する人間関係管理、さらに人間行動の研究の結果生まれた「生き甲斐とは何か」に関連づけて自発性を評価した目標による管理などを、むさぼるように日本固有の経営風土の中に導入し、同化していったのが、30年代から40年代にかけてではなかったか。そのような一連のプロセスの中で、この42年の職能資格制度の位置づけを考えたらと思いますね。

**由井** この制度の導入には、その前史というものがあるのです。どういう前史かという、やはり29年の争議が一つの動機になっていると思うのです。争議の混乱期から脱して労使ともにしだいに平静になっていきますが、業績考課や昇格、昇進を通じてきまってくる賃金は、従業員にとっても一番関心が高い。経営の近代化には、それが従業員にとっても納得性の高いものでなくてはならない。そのようなことから賃金制度の整備ということが浮かび上がってきたと思うのです。

今思い出しているのですが、30年代の初めというのは、アベグレンという人が日本型経営の特徴として、終身雇用、年功型賃金、企業内労働組合の三つをあげております。それと同時に、経営論についてもアメリカから導入されたものが紹介されましたし、賃金のあり方についても、職務給体系とか、同一労働、同一賃金とかの思想が入ってきて、それを日本の賃金体系の中にどのように組み込んでいくかということが、一つの課題となっていた時期だと思います。

当時の当行の給与体系の実態をみると、実は年功序列賃金までにも至っていないようないろいろな問題があったわけです。ともかく賃金には勤続年数といった要素も無視できないから、そういう要素でもってある程度整備しておこうというのが、給与体系合理化の出発点だったと思うのです。これが4～5年かかったと思いますね。それだけかけて一応そういう体系ができた。そのうえに漠然とした能力部分の要



由井 幸雄

素が残されてきたわけなんです、それを次の段階として職能資格制度というようにもので再編していこうということで、35～36年に作業を手掛け、そして42年に職能資格制度ができた、そういう歴史をもっていると考えます。

**牧野** もう一つ前の段階で、やはり戦後のベースアップのひずみが物凄く顕著に

出てきておったのですね。例えば入行1年違いで際立った給与の格差がありまして非常に不自然だった。なぜそういう矛盾ができたかといいますと、戦後安易に行われたベースアップたるや元の賃金にスライドでしょう。元の給与が違っていたら、もう格差が開いていく一方になるのですね。元の給与の立て方が非常に不合理にできているために、同年齢で著しい矛盾がでていたのですね。

私が組合に専従した時に、とりあえず昇給の率をせめて定額にしたら限界部分の格差が開かないようになるということで、要求を出しまして、その結果28～29年にある程度調整されましたですね。しかし21年頃に給与の大調整を行っているのですが、その時に、それ以前のものと同降のものとの間に格差があって、そのところを解消するということが緊急の課題だった。そのなかで標準年齢的な考え方が出てきた。

由井 年功序列型賃金が日本の経営の特質だといったけれども、当行の場合には年功序列型賃金ですら、そういう面からみても、かなりの問題を含んでいたということですね。

塩見 そのことで一つ申しあげたいのですが、私が銀行に入った22年に、各支店で給与の見直しというのがありまして、従業員代表と支店長とが一緒になって給与の査定をやりまして、でき上がってみたら前年入行した女の人より私の給与が低いということになりましたね。それを訂正してくれるかといったら、22年入行者は適用除外だということで、ずっと訂正してくれないままに終わりましたね。

牧野 同年齢の給与をみても全く説明ができないようなでこぼこがあって、これではみんなが公平感をもって働くような状況ではない、これはなんとかせにゃならんということで、昇給の限界部分を率から額に変えたのが28年頃だったと思うのです。

由井 給与体系の合理化というと、高いところを削ってまではやり難いですから、どうしても新しい源資がいるわけです。ちょうど32～33年頃はナベ底不況でしてね、大幅なベースアップもなく、ほとんど定期昇給しか実施されない状況で割と時間がかかりました。標準年齢思想のもとで、今話に出ていた問題点を可能な範囲で是正し終わったのが、34年か35年くらいですね。

司会 新しい職能資格制度に対する従業員の反応はいかがでしたか。

由井 これは当然労使関係の案件ですから、42年春の給与改訂の時に組合に提示しました。それまでに何年にもわたって、賃金体系を含めての処遇体系の今後のある

べき姿を、団体交渉で繰り返し繰り返しやってきておりましたから、組合は、ある日唐突にこんなものが銀行の方から提示されたという印象は全く持ってなかった。組合としては、やはり今後の人事諸制度の中核として、当然そういうものが出てくるであろうという考え方になっていましたから、42年の時には労使関係でぎくしゃくするようなことはなかったですね。

それからね。単なる賃金体系ということだけでなく、経営の一つの理念として、人事というものをこう考えていくんだということで、『新しい人事制度の理解のために』というパンフレットを職員一人ひとりに配りましたが、この効果も非常に大きかった。

牧野 究極的にいえば、アメリカ式の職務給が一番合理的なんでしょうね。ところが銀行業務というのは、職務をはっきりと比較し難いことがあって、年功序列と職務給とを妥協させたなかで職能資格制度というのが出てきたのでしょうかね。

由井 年功序列賃金体系とアメリカの職務給の両方のいいところを取ってつくり上げたのが、いわゆる日本型賃金体系、それが職能資格制度であるわけです。だから終身雇用にも適用できるし、貢献度に応じた職務配分も可能である……。

宮内 だから受け入れる側としては非常に納得性があったという感じがしますね。

由井 職能資格制度ができ上がった一番大きな意義というのは、いろんな人事の諸制度の総合化ということですね。だから採用からはじまって教育訓練、それから能力発揮、その評価、それを経て昇格、昇進、賃金というように、一連の人事諸制度が一つの職能資格制度という大きな枠に収め得たということが、大きな意味を持つわけですね。

## 本部組織の改編 —課制の廃止—

司会 次に昭和43年の5月に、課制の廃止で現在の当行の本部組織の原型ができ上がっていくことになりました。これは銀行としては割合早い時期の廃止でした。この本部課制の廃止の意義などについてお話を進めていただきたいと存じます。

水木 本部の組織は、それまでは「課制」が基本をなして、この課はこういう業務をするのだという業務分掌が静態的に定められ、人事部での異動発令も課単位

でなされていました。しかし限られた人員を、環境変化に対応して有効に活用するには、人を部単位で配置し、部長権限でその時々重点課題に取り組ませる体制につくり変えたということでしょう。確か動態的組織と当時呼んでいたように思います。しかし、課長の名称に代わって「主管」という名が使われたのですが、この名称の評判は最初からよくなかったですね。

牧野 もっとフィージビリティを打ち出そう、非常に柔軟な体制をとろうというのがおそらく一番の狙いだったんでしょう。例えば審査部では、今までは第一課長、第二課長の任命が辞令で行われていたけれども、これからは審査部主管と称して、その主管を流動的に一課的に使うか二課的に使うかは、部長の権限でできるということですね。

由井 この組織改革の時に私が思いましたのは、新しい問題に取り組んでいくためには、どうしても弾力的な組織が必要だということで、課制を廃止して部長のところに権限をまとめた、これはいいと思うんですよ。けれども反面、本部の仕事にはルーチンの単位がありまして、これまでも流動化されたら困るな、とちょっと懸念していた点はありましたけれども、実態的にはやっぱり実務が単位として残ったから、それ程問題が起こらなかったと思うのです。

司会 当行では、52年に「課長」という名称だけは復活しましたが、「課制」をしないという組織の考え方は、43年当時のままでほとんど同じように運営されておりますけれども、43年当時の改編の趣旨が十分生かされているというふうに結論づけられますでしょうか。

梶田 課制廃止の功罪はどうだったのかな。

水木 功罪といえばどうですかね。組織は運用が決め手であり、運用の巧拙で評価も違ってきますが、やっぱり功の方が大きいのではないのでしょうか。静態的組織はどうしても安定指向、形式主義におちいりやすく、また大企業病にもかかりやすいと思います。この点、営業店と太いパイプで結ぶ自己完結型の小さな本部をめざすには、動態論が思想的には一致しますね。主管という名称が対外的にわかりにくいということで、最初に秘書課長が復活し、次いでその後の機構改革で全部課長名に戻した経緯がありますが、これが課制の復活に結びつくものでは全くありません。

## 経営の合理化について

**司 会** この本部機構の改編があった時の業務部というのは一番大きな組織として、現在の事務開発部、公務部、営業企画部、営業推進部、営業渉外部、そういうものに相当する業務分掌を持っていたのです。それがだんだん現在の形に移っていったのですが、その辺のことにつきましてお話いただけませんかでしょうか。

**塩 見** ちょっと話が遡りますけれども、昭和30年の12月に経営合理化委員会というのができたのですね。委員長が仲田副頭取で、本部の各部長が委員となって、伊予銀行百年の大計をどのように樹てるかということを検討していたようです。いろいろやっているうちに、事務手続きを標準化するべきだということになりまして、その結果事務提要ができ上がったわけです。

組織の話としましては、33年頃になりまして渡部前会長から預金推進課というのをつくるべきじゃないかというご意見が出たのですよ。それで業務部企画課、その当時の企画課というのは、預金推進、調査、店舗政策と何もかもやっておりましたが、その企画課をどうするかということで、私はこの際、預金推進課と事務合理化を進める業務課、それから総合的な経営計画を担当する総合企画室というのをつくるべきであるという案を持ち出しまして、34年の5月にそれが実現したわけなんです。



塩見 由夫

そこで菅野満さんが業務課長となって事務の合理化にとりかかったのですね。何をやったかといいますと、帳票管理とかファイリングだとかを手掛けておりましたが、そのうちに営業店事務の機械化、それから事務の集中化、つまり銀行事務で機械でできるものはすべて機械に任すべきじゃないかという発想が出てきたのですね。そこで35年1月から給与計算、36年2月からは商手割引料計算の集中を開始しまして、その間の35年に総務部文書課に機械計算室ができました。

それから40年になりまして、今度はコンピュータは業務課が担当することとなりましたし、地銀共同テレタイプのこと常務会で決定されましたし、併せてこれらの設

備の容れものとして別館を建てようという動きも出てまいりました。実はこの三つは非常に繋がりがあがるのです。

## 別館建築について

司 会 今、塩見さんから別館新築のお話がでてまいりましたが、昭和43年6月に8階建ての現在の別館ができました。その辺りのことをお伺いしたいと思います。

塩 見 コンピュータなどを設置する施設をどういうふうにつくるかという話が出てきて、41年2月に常務会で地下2階地上4階の別館建築の決定がなされたのです。

司 会 その時の総務部長は菊山さんでしたね。その当時の模様をお話いただけませんか。

菊 山 41年2月の人事異動で西条支店から本店に来ましたら、別館建築についての資料がありまして、すでに検討が進められておりました。そして予算が少ないというか、これだけの予算でやらないかんという問題などもありまして、その当時はとりあえず4階で十分じゃないかというようなことでした。もちろん計画には8階と4階の2案があったのですが、4階案が常務会で決まったからそれで進めようということになっていたのです。



菊 山 久

私は、その当時の担当者として、これではいかんと思いついて、同規模銀行の各本店の現状がどうかということを調べてね。そうしましたら、これから建てようというものが、現在の建物の規模と比較して同じではいかんということを強く感じまして、各個撃破といいますか、頭取、副頭取に、「とりあえず4階にしておいて後から建て増すというような見苦しいことはやらず、予算は限られておるにしても8階を是非お願いしたい」ということを申しあげたらご理解をいただいた。



## コンピュータの導入について

司 会 さて、昭和43年6月に別館が完成いたしましたして、四国の地銀のなかでは初めてコンピュータが導入されるわけですが、導入にまつわるお話をお聞きたいと思えます。

塩 見 機種を何にするかは実に難しい問題でございまして、40年の7月に機種選定にかかれということになりましたので、コンピュータで実績の多いところを三つに絞りました。その一つはIBMです。これは日本では圧倒的にシェアが高かったのです。それに対抗するところが2社ありまして、その3社に絞りまして提案書を徴求しましてね。8月に中村昇君がコンピュータの機種選定の資料をつくり、それを中心に「電子計算機の機種選定について」という稟議書を書いてくれました。それを常務会で説明するのに私と中村君が出席させていただきましたが、当時の末光頭取が、君たちが良心に従ってこれがいいというのだからこれに決めようということでIBMに決定したのです。ただもう金のことばかりいわれるものですから、節約に節約をいたしまして発注した機械は、IBMシステム360モデル20という機種で、記憶容量が8Kバイト(8,000字)、今のパソコンの容量よりも落ちるくらいのコンピュータなんです。それを後で何とかかんとかお願いして容量を増やして貰いましたけれども、実際には窮屈な容量を使っていかにか効率的なプログラムを書いていくかで、その運用には随分苦勞いたしました。

43年5月に別館が完成いたしましたして、6月にコンピュータが稼働した後、7月から地銀データ通信システムがスタートいたしました。ですから、建物の完成と機械の導入がもうぎりぎりでしたね。

## 第1次オンラインシステムについて

司 会 そしてその後、コンピュータもレベルアップされて、昭和47年11月に為替オンラインがスタートし、翌48年の1月に普通預金のオンライン化によって当行の第1次オンラインシステムが稼働したということになるのですね。

**塩見** そうです。その前の43年7月に地銀データ通信システムが動き出しましてね。ところが、この直前に全銀協から地銀協に対してこれに加入させて欲しいという申し出があったのです。そして44年にはもう全銀データ通信システムに関する地銀の担当役員の打ち合わせ会が開かれておりました。私はこれをやられたら当行のデータ電話の設備では対処できん、為替のオンラインをしていなかったら、とてもじゃない間に合わんということで焦りがでてきたのです。

**司会** そういなかで47年に為替のオンライン化がはじまるのですね。

**塩見** そのようなことで為替のオンライン化が急がれまして、47年11月にスタートすることができました。

それから普通預金事務の集中について申し上げますと、その頃はオフラインという発想がありまして、これは営業店の普通預金の取引データを紙テープなり、あるいはジャーナルにとっておき、これを営業が終わった後でセンターに送らせて利息計算をする方法なんですけれども、これがかなり普及していました。私もそれができるように、PWIAという特殊なアダプターのついた42号会計機を発注しまして、オフラインがやれる構えであったわけですが、結局はオフラインを経由せず一足飛びにオンラインに移りました。

このため、このアダプターは活用しないままに終わりましたけれども、結果としてはオフラインの段階が省けて大きな経費の節減になりました。

**牧野** 第1次オンラインを決定するときは山田常務が人事部と事務部の担当だったのです。私が46年2月に審査から人事に配置替えになった後、4月にオンライン計画が決定されまして、それじゃとにかくやりにゃいかんということで、人員が果たしてどれくらい節減できるのかということで主管会議なんか開きましたよ。結局、最終的にはどのくらいの人員節減効果があるのか、それを出せ、というので事務部とも協議しながらいろいろと資料をつくりましたが、20人くらいの店で1人とか、40人くらいの店で2人とか、なんかそれくらいしか節減できないのですね。しかし、将来事務量が増加しても人員を増やさずにやっていきますよということで、ご了承いただいた記憶があるのです。



牧野 浩

**塩 見** オンラインを自営でやるか、それとも電信電話公社(現・NTT)の直営にするかで、山田常務のお供をして京都銀行、大和銀行などに調査に行きました。出張したその晩に、「お前レポートを書け」というわけなんです。出張しても寝かせて貰えませんでした。

**牧 野** 第1次オンラインの開発の時は、今でいうフレックスタイムというか、プログラマーで朝出勤する人、昼それから夕方に出てくる人とか、そういう形の勤務でしたね。

**塩 見** はじめの頃は、バックアップ用のコンピュータを持たずに、1台でオンライン処理とオフラインバッチ処理をやっておりました。それでプログラマーは、日中はオンラインオペレーションあるいはプログラミングをやり、夜間はバッチ処理やプログラムテストをやっていたわけですから、今から思えば、コンピュータの構成といい、勤務といい随分乱暴なことをやっていたと思います。あれは46年に決まりまして、47年に稼働させたわけですから、非常にハードなスケジュールでした。よう病人が出なかったと思いましたがね。本当にみんなよく頑張ってくれました。

## 第2次オンラインシステムについて

**司 会** 第1次オンラインのところをお話いただきましたけれども、融資も含めた全科目総合オンラインである第2次オンラインが昭和52年10月に稼働しています。その後、牧野専務が事務部長でおられた時期がございますがいかがでしょうか。

**牧 野** 第2次オンラインは相原部長の時ですね。為替と普通預金のオンラインの後、定期預金が入ってから、CIF(顧客情報ファイル)の思想がなければいけないということで、そういった概念がシステムに入っていくながら、その効果が期待できる全科目のオンライン化に進んでいくわけですね。

その後53年10月に、高砂町に事務センターが完成しまして、事務集中部門とコンピュータ部門がそこに移ることになるわけです。その時、センターの体制をどのようにするか、本店との連携をどううまくやるか、集中事務をいかに合理的にやっていくかを連日会議で議論していった記憶があります。

### 第3次オンラインシステムについて

司 会 それから後、第3次オンラインということになっていきますが、昭和62年8月に、「次期システム推進検討委員会」が設置されて検討が進められ、ついで63年11月にスタートした「第3次オンライン推進委員会」で、総合企画部が中心になってマスタープランが作成され、具体的開発に入っています。その辺の経緯を当時総合企画部長であった西山常務にお伺いします。

西 山 私の前に牧野専務が部長をされております時に、「次期システム推進検討委員会」というのがありまして、ある程度そこで概念的な方向づけというのが出かかっておりました。それを具体的にいつどういう形で進めていくかという段階で私が引き継いだわけですが、ともかく第3次オンラインは、基本的にはエンドユーザー主導で進めていこう、つまり第2次オンラインまでの勘定系中心のシステムと違って、情報系がそれに付加されるべきだということで、各部門からいろいろのニーズを掘り起こして、それを体系的に整理し、要件定義してシステムの開発に結びつけるといった新しい手法を考えていったわけです。

そんなことで、どのように進めていこうかといろいろ考えておりました時に、榊田会長、当時頭取でしたが、「IBMにCPS、コンシューマー・プランニング・セッションというのがあるらしい、一度当たってみてはどうか」というアドバイスをいただきまして、第3次オンライン推進委員会の前段階として、これを私とあとは各部の次課長クラスでセッションを編成し、各部門のいろいろなニーズを持ち寄り、前後10回にわたってIBMのご指導をいただきながら、そのなかで、システムの基本的な構成や内容、そして推進のスケジュールをまとめていきました。それを土台にして、63年11月からスタートした第3次オンライン推進委員会の場で、開発の基本計画に仕上げたわけです。

牧 野 第3次オンラインは、とにかく情報系のオンラインということで、これが大きな目玉だった。しかし情報系のシステムをつくるといっても、確かに考え方としてはいいんだけど、情報系システムが作動してもユーザー側がうまく活用するかどうかですね。大きな投資をやるわけだから、それを有効に使わなかったら大へんな

投資ロスになるので、そここのところをうまくやっていかなければいけない、ということをして西山部長に引き継いでいったのです。

**司会** そういう課題があるなかで、第3次オンラインを効果的に活用するという意味でのご提言とか、ご希望を述べていただきたいと思います。

**本田** 情報やデータを重視した営業活動の重要性については、思想的には29年頃からすではじまっていました。



本田 博

私どもは、愛媛県のことには伊予銀行がすべて知っていると思っていますが、案外知らないケースが多いのです。営業店においても同様で、その地域のことは存外知っていない。

そんなことから、どうしたらよいかということで随分と議論を重ねてきました。

今回の第3次オンラインを営業的にとらえたら、やっとこれで念願がかなったということではないでしょうか。だからそういう意味では、これからどうやって活用し使っていくか、そういうものを徹底的に植えつけければ本当に生きてくるのではないかと思います。

**西山** とにかく、巨額な投資でありますだけに、第3次オンラインが猫に小判といったことにならないようにと榊田会長から何度もいわれておりまして、それじゃどのようにして情報系に対する認識を末端まで浸透させていくかというようなことを考えましてね。

そこで総合企画部と営業本部が中心になって、推進委員会の下部組織として情報活用専門部会をつくりまして、そこでいろいろと討議されたことを実務ベースでこなしていきけるようにマニュアル化していく、そして結局は、情報系システムのデータを活用しなければ営業ができないといった仕組みにしなければいけないんじゃないかというような結論になりました。そのためには、今後、当行全体の情報管理の基本的な



西山 雄三

あり方として、将来にわたって情報系システムを一元的に統括していくセクションが必要だということで、総合企画部の内局として情報開発室が生まれたわけです。そんなことで、とにもかくにも、平成3年4月に第3次オンラインがスタートしたわけで

ございますが、それまで時間をかけて積み重ねてきた努力の成果が、しだいに実りつつあるのじゃないかと判断しております。

**牧 野** 情報系システムのなかで大事なものは、やはり顧客情報ですね。顧客情報が精度の高いものになっていなければ、営業活動に活用できないと思うのです。それと情報のメンテナンス、情報のリフレッシュメント、つまり更新ですね。情報をいかにメンテナンスしてフレッシュなものに保つか、そして、それをどのように活用していくかということを常に考えておかなければいけない。メンテナンスをやるとなると、かつて普通預金の利息計算を毎日やっていたような調子で、情報の変更があったら、その都度データとして入力して更新しておく必要がある。これが大事なことだと思う。

それからもう一つは経営管理情報ですね。これまでのわれわれの情報というのは、勘定系からとり出された財務データが主力であったのですが、これからは会計情報に左右されない経営管理情報が、経営の意思決定に必要なデータとして情報系からいろんな形でとり出せるわけですね。そして、これらをどのように将来の経営判断に活用していくかということですね。

それにもう一つ付け加えると、第3次オンラインというのは、どちらかといったら品質を高めるオンラインということで、あまり省力化はできないけれども、いわゆるOCR(光学文字読取り)を使った新端末ですね。これで早く正確に事務処理をするということはお客様へのサービスに繋がるわけです。このようなことが大事ではないかと思えますね。

**榎 田** そういったインフラなり情報の集積というものは、それが終わればよしとするのじゃなくて、それをどう使うか、どう活用して付加価値の高い営業活動を進めていくかということが重要なんだね。

## 造船不況について

**司 会** コンピュータ関連について二十数年間を一気に駆け抜けてしまった感がありますが、話を少し遡らせたいと思います。

次は年代的には昭和46年から55年まででございますけれども、この間は、それまで県外に進出していった経営スタンスが、地元回帰による県内シェア回復に方向転換

した時期でして、ちょうど経営環境もそういう時代でございました。同時に 50 年代前半は、愛媛県では地元有力産業であります造船および海運の業界に不況の嵐が吹き荒れた時期でもありました。

当行は、当時、この造船・海運業界に相当な資金を投入しておりましたから、当行にとっては大へんな時期であったと思います。その頃の状況につきましてお話をお伺いいたします。

**本 田** 46 年頃でしょうか、当行の融資構造を見直しました時に、造船・海運業は県内産業のなかではウエートが高いのに、当行の県内主要産業との取引と比較すると、この二つの業種のウエートがかなり低いのではないかと、他行に劣後しているのではないかと、だから是非力を入れなければいけない、そういう考えがあったと思うのですよ。そこで当時海運業や造船業にかなり進出していったと思うのです。

**水 木** 40 年代に入ると鋼船の大型化や能率船化が進み、愛媛の海運収入は県内主要産業の中でトップに躍り出たのですが、当行の取引は造船所への重点融資が主で、船主への建造資金融資は他行に優位を占められている状況でした。そこで海運界の取引を深耕するため、当時、私は業務部主管でしたが、渡部頭取のお供をして、今治から波方町にかけての船主を一軒一軒訪問し、ご意見を聞いて回りました。あるいは渡部さんが頭取になられる前の副頭取の時であったかも知れません。昭和 44 年であったと思います。その結果、審査部内に村上聡さんを主管とする海運・造船専門チームが誕生しました。

その後、昭和 46 年暮頃より近海船を中心に一時的な海運不況が生じ、共同係船などをしましたが、やがて第 1 次の本格的な造船不況に突入するのが、昭和 52 年の後半から 53 年にかけてでした。広島の子品造船、金輪船渠からはじまり、波止浜造船、渡邊造船、西造船など、主に輸出船を建造していた瀬戸内の中堅造船所の被害が大きかったと思います。

当時、既にベトナム戦争終結による世界的な荷動き減少のなかで、韓国や台湾などの新興造船所が受注競争に加わり、建造船価の値下がり、船腹の供給過剰現象がはじまっていたのですね。この傾向をいち早く察知したヨーロッパ系の船主が、造船所に派遣していた外人技師をして厳しい検査やクレームをつけさせ、日本に発注していた船の引取りを拒否したり、遅らせようと工作したわけですね。

**本 田** その時に、外航船は居住性というのを非常にうるさくいつてきたのですね。日本の船はどちらかというと、貨物をいかに多く積もうかというのが設計思想であったわけですが、外国船主は、居住性を主張して内装をやり変えさせるとか、いろいろクレームをつけてきたわけですよ。

**梶 田** その頃で特に印象に残っているのは、前渡金とか保険会社からの協力預金とかで、預金先という捉え方が割合あったみたいだな。

**牧 野** 前渡金の滞留とか、保険会社の協力預金とかで、造船会社というのは銀行にとってかなり採算のいい取引先だったのですね。

**由 井** 企業一つだけの倒産ではなくて、かつて福岡銀行が経験したように、まとまった業種で損失を出したというのは、当行にとっては初めての経験のはずです。

**司 会** 造船不況における当行のダメージはかなりのものであったのですが、当時今治で中浜支店長をされていたのが宮内常務でございました。造船不況をまろにうけた現地今治の状況について何かおありでしたらお聞かせいただいたと思います。

**宮 内** 私が54年10月に中浜支店長で赴任した時は、ちょうど不況の嵐が過ぎ去ったところでした。造船所がああいうような状態ですから街は火が消えたような感じでした。しかし世の中はうまく動くもので、54年はタオル業界が割と景気がよかったです。中浜支店の取引先には造船業が1社もなく、海運業が2～3社ありましたが、それも内航が主ですから営業面ではまったく影響はなかったですね。



宮内省三



## TQC(全社的品質管理)とCI(コーポレートアイデンティティ)の導入について

司 会 そういういろいろな試練を経て昭和60年代に入り、金融自由化への対応期を迎えたわけであります。この時期は、また新しい歴史の転換期ともいえると思います。

59年4月に、現会長の榊田頭取がTQCの導入宣言をされてTQCが導入され、63年には、CIが導入されて現在の姿が形づくられてくるのでございますが、その辺りのことにつきましてお話を続けさせていただきたいと思います。

牧 野 榊田会長が58年に頭取に就任された頃から経営環境の変化が著しく、金融自由化のなかで銀行が生き残っていくには、経営が高品質でなければいけないという高品質思想を当時の榊田頭取が打ち出されて、その一環として、のち程TQC、CIが生まれてくるのですね。

榊 田 CD(譲渡性預金)が登場したのが54年、外為法の改正で対外取引が原則自由になったのも54年、あの頃から金融の自由化がどんどん加速してきましたね。そういう経営環境の変化への対応を速やかにやらなければ、厳しい時代を乗り切れないという、そんな気運はずっとあったと思います。また私が頭取に就任した時、渡部前頭取との交代で、それこそ若さを売ろうとしてちょっと力んだんでしょうけれども、とにかくこの機会に当行の体質を変えていかなければいけない、さらにイノベーション特に意識改革を進めていかなければいけないと痛切に感じたわけです。

由 井 これは今後の問題ということで何時も考えていることです。TQCはQCの各論から発展してきましたね。ですから、それなりに具体論をもちながら活動しています。それからTQCでも顧客志向とかマーケットインとかの言葉がありますが、まだまだ内間から銀行を通じてお客をみている。そういう見方にはわれわれ、これまで手馴れてきたわけです。

一方、CIの経営理念は、高度な経営哲学ですが、これは外からお客様の気持になって銀行をみている面が強いわけです。ですけれども、それがあつ程度、抽象的段階で

終わっていて各論にまで十分に至っていない。内間からみる銀行、外からみる銀行、そのどちらからもみておく必要がある。その辺りがこれからの経営レベルでの課題だろうと思いますけれども。

水 木 59年に出されたTQC導入宣言については、こんな事情があります。TQCは、確かに戦後の日本の経営風土の中で育てられたものではあるが、当行に導入するからには、伊予銀行のオリジナルなTQCにせねばならない。そのためには、当行経営が志向する価値観を導入宣言文に盛り込もうじゃないかということになり、当時の榊田頭取のお考えを受けて、「お客様志向」「品質第一」「人間性尊重」という三つのキーワードを指導理念として当行のTQCが誕生したわけです。したがって、導入宣言には榊田会長が当時よく申されていた生の言葉が縦横に出ていると思います。

一方、63年からスタートしたCI戦略は、企業のアイデンティティの創生に向けた経営活動であるといえますが、それは視覚に訴えた外面的なシンボルマークやシンボルカラーから、当行が提供する商品・サービスの品質、さらにはそれを生み出す全行員の思考や行動にまで、当行の基本的な考えを浸透させねば本当の独自性は生まれてこないのではないか、ということから新企業理念の構築となったわけですね。

そこで両者は整合できるのかということですが、私はどちらも究極においては「当行独自の企業文化の形成」を目的とした経営活動であり、CIが地域社会との関わりを意識した経営活動であるのに対して、TQCは企業の体質改善そのものに向けられた経営活動であると理解しています。したがって、経営活動のバックボーンである経営理念なり経営の価値観は、表現がやや外向きであるか、内向きであるかの違いはあっても、実体は同じ価値基準に立っていると思います。ただ、TQC活動が現状のままでよいかという問題は残りますね。

由 井 TQC活動の一層の定着化のためには、再スタートという意味で事務局も含めてわれわれからまず勉強し直してみる、そして今どういう問題があるのか、どうしたらいいのかという認識の統一のもとにスタートしていけば一番いいのじゃないかと思いますね。

水 木 そして常務会でオーソライズしておくことが必要でしょう。そういう時期に来ていると思います。

## 東邦相互銀行との合併について

**司 会** さて、時間も相当経過いたしましたので、座談会はこの辺りで終わらせていただきたいと思います。最後に、今回、テレビ、新聞などで報道されておりますように、平成4年4月1日を期して東邦相互銀行を救済合併することになりました。折角先輩の諸氏に来ていただいておりますので、当初からこの合併問題に携わってこられました梶田会長、水木頭取にこの間の経緯についてお伺いいたしましてこの座談会を終わらせていただきたいと思います。それでは、この合併話が持ち上がった頃の状況などについてお伺いいたします。



麻生 俊介

**梶 田** 日本銀行との接触は約4年前からはじまりましたが、大蔵省から初めて非公式に接触を持ち掛けられたのは2年ほど前でした。最初は東邦相互銀行を地元銀行としてどうみるかといった極く一般的なもので、預金者の動揺はないか、役員はしっかりやっているか、地元の風評はどうかといった内容でした。

私が大蔵省と接触を続けていくに当たっては一つの原則を持ってましてね。当行としては進んで火中の栗を拾う意思も体力もないが、ご当局が「どうしても」というのであれば、そして格別の援助により共倒れにならない見通しが得られるのであれば、地域のリーディングバンクであるという立場からいって逃げるわけにはいきまい、ということですね。

まあ、こんな苦しい心境で大蔵省、日本銀行と内々の折衝を重ねました。

**水 木** 大蔵省から本格的な打診があったのは、今年（平成3年）の3月上旬でした。それに先立ちまして1月から2月にかけて、大蔵省は東邦相互銀行に対し徹底した検査を実施しました。特に造船・海運業については綿密な検査を実施したように伺っています。その結果、大蔵省としては、これは合併以外に再建の道はないとの結論を出されたようです。

**司 会** 大蔵省から合併について正式の要請を受けた時にどのような対応をなさいましたか。



**水 木** 先程も会長が申されましたように、当行としては合併によって体力が消耗することはなんとしても避けなければならなかった。そんなことになれば、多くの取引先、株主、従業員に対して申しわけがたたない。したがって私どもが決断できる条件的な整備を当局に対してお願いしてきたわけです。

**榎 田** 私が6月に中国の視察旅行から帰ってすぐに水木副頭取を伴って大蔵省に出向き、土田正顕銀行局長にお会いした時に、初めて預金保険機構発動による資金援助の可能性についてお話が出ました。

私どもも、ご当局がそこまでお考えいただけるということであれば、汗も流し骨も折らねばならないのではないかと、そのような結論に達し、合併条件の詰めに入ったわけです。

**水 木** 6月末の株主総会で頭取に就任した後、東邦相互銀行のトップとお互いの意思を確かめ合って、7月18日に水口社長と私が上京しまして、大蔵省の保田事務次官、土田銀行局長、日本銀行の三重野総裁、吉本副総裁にお目にかかり、非常に厳しいなか、力をあわせてやりますといった挨拶をさせていただきました。

**司 会** 頭取は7月24日の合併覚書調印後の記者会見で、合併の成否は一にも二にも人の和であると申されております。

**水 木** 東邦相互銀行の従業員にとっては、自分たちの育った企業がなくなるわけですから、この人たちの心情を十分に汲み取り、温かく迎えてあげる、この気持が何よりも大切であると考えています。

私どもとしましては、東邦相互銀行の行員を迎え、伊予銀行の実力主義のなかで公正、公平な人事を進めていくつもりでおります。

司 会 ただ今、会長、頭取から今回の救済合併についてのいきさつやご決意をお伺いいたしました。このお話を承りましたところで、最後に水木頭取からご挨拶をお願いいたします。

水 木 先輩の皆さま方には、今日はなにかとご予定がおありだったかと思うのですが、長時間にわたりまして、当行 50 周年の記念座談会にご参加いただき、いろいろと貴重なお話をお伺いすることができまして本当にありがとうございました。

50 年前に 3 行合併ということで、普通銀行の一県一行主義が実現したわけですが、一つの宿命といいましょうか、当行が厳しい金融自由化のなか次の半世紀に向かってスタートすることになったときに、東邦相互銀行合併という課題に直面することになったわけでございます。これから先の 10 年を思いますと、この課題の上に乗って、この愛媛県という地盤をしっかりと固め、そして瀬戸内海を中心にしたスーパー・リージョナルバンクとして、21 世紀に生き残っていく第一歩が今度の合併問題だ、こういうふうに向向きに考え、ひとつみんながこの課題に積極的に挑戦していこうじゃないかというのが全行員の一致した気持でございます。

今日は先輩の皆さま方から本当に詳しいお話をいただき、また 50 年前の合併当時のいろいろなことをお聞かせいただきましたが、やはり合併というのは、名目的な大義名分だけでは成り立たない非常に難しい問題をかかえているわけでありましてけれども、これから三千数百人の行員が、新しい五百有余人の仲間を加えてしっかり頑張ってもらいますので、先輩方には一層のご支援を賜わりますよう心からお願い申し上げます。本日はどうもありがとうございました。