

第3節

高度経済成長下の銀行経営

1 銀行経営の近代化



第3代理事会長総裁
崎浜 秀英

(1) 崎浜新体制のスタート

1963年5月、キャラウェイ高等弁務官の意向を受けたマッキューン民政官によって、当行第3代の理事会長総裁に理事支配人崎浜秀英が任命された。崎浜理事会長総裁は、1931年4月日本勧業銀行(台北支店)に入行、1945年8月太平洋戦争の終結後は同地に残って日本勧業銀行業務の台湾土地銀行への円滑な引継ぎに協力し、1946年11月同行を退いて出身地沖縄へ帰郷した。1947年1月沖縄中央銀行へ入行したが、その後中央銀行としての「琉球銀行」の設立が具体化すると同時に沖縄中央銀行を退職し、当行の設立に参画した。入行後、調査課長兼企画課長に就任し、1949年調査部長。翌1950年復金局第一融資部長と復金局経理部長を兼任し、1953年総務部長、1954年理事秘書役、1960年理事支配人となり、1963年5月理事会長総裁に就任するに至った。

崎浜総裁体制下の役員構成は、理事会長総裁崎浜秀英、理事副総裁原国政良、理事支配人田場典正、理事神里常松、監事宇良唯盛、秘書役仲里博、それに弁護士平田清祐であった。

崎浜体制への移行直後、すなわち1963年5月31日開催の理事会において、まず機構改革に関する方針が決議された。

〈機構改革に関する基本方針を定める件〉

- (1) 銀行経営近代化のため大幅な機構改革を計画する。
- (2) 基本立案の目標を新本店店舗の基本設計の着手前に立案する。
- (3) 実施目標

新店舗移転とともに機構改革を完全に遂行することを目標とする。

ただし移転前においても可能な限り最終目標へ移行する。

- (4) 機構改革の担当部として合理化室を指定し機構改革の研究、調査、立案に当たらせる。なお合理化室は新機構発足の時点で新機構に吸収されるものとする。

このように、経営近代化を推進するため抜本的な機構改革への意図を明確にするとともに、基本方針の確定から約1カ月後の7月には課長クラスを中心とする若手人材の登用を行った。それは、これまで年功序列型の昇

進、昇格制度を基本としていた当行にとってみれば非常に思い切った異動であり抜きてであった。さらに翌8月には部長、支店長、課長の幹部中堅クラスを中心に約40名の大幅な異動を発令し、人心の一新を図った。

(2) 第1次「長期経営計画」

崎浜総裁就任2カ月後の7月には、すでに経営計画の策定へ向けて事務局が設置され、9月にはその要員が発令された。まず、計画の土台となるべき長期経済予測および市場予測作業が約2カ月かけて行われた。当行にとって初の長期経営計画策定の目的は、①長期的展望のもとに、内外の経済金融情勢の変化の方向を洞察し、これに適した総合的、計画的な経営を展開していくこと、②具体的、行動的な計画である短期経営計画のための方向づけを行うことの2点であった。

この長期経営計画は、「住民に金融の利便を図り琉球経済とともに発展する」ため、

- 一. われわれは、銀行の健全な運営に努める
- 一. われわれは、業務の積極かつ公平な遂行に努める
- 一. われわれは、顧客に対する奉仕に努める
- 一. われわれは、品性の陶冶、知識の涵養に努める
- 一. われわれは、相互の和衷協力に努める

という当行の銀行経営上の基本理念に従って策定された。この基本理念には、沖縄経済の金融活動に占める当行の比重および当行の金融行動が沖縄経済に及ぼす影響の重大さを認識し、金融節度(monetary discipline)を堅持しつつ、金融機関として沖縄経済の正常な発展への推進役となり、終局的に業務の伸展と従業員福祉の向上を図るということが含まれていた。第1次長期経営計画は、基本理念を具体化するために近代経営への脱皮と従業員のモラルの高揚が必要であるとして組織の改革、事務の合理化・機械化、職務給の導入などについて言及した。

第1次長期経営計画は、創立20周年に当たる1968年を目標年次とする4カ年計画であり、この長期経営計画のもとに単年度ごとの短期経営計画やより具体的な部門計画が策定された。

第1次長期経営計画の骨子はおおよそ次のとおりである。

1. 計画の期間 1964年4月～1968年3月

2. 目的

長期的視野に立って銀行経営を総合的、計画的に行い、それによって当行の発展と従業員の福祉向上を促進する。

3. 重点施策

- 1)業務の拡充、積極的資金量の拡大と市場占拠率の拡大
資金量6,480万ドルを1億ドル台に増加せしめる。
- 2)積極的合理化の推進、生産性の向上
- 3)経常収支率の引下げと収益の確保

以上に基づいて9部門の計画が策定された。なかでもこの計画を押し進めるうえでの重要な2本の柱となったものは、合理化計画と人事計画であった。合理化計画、人事計画の内容は具体的には次のようなものであった。

〈合理化計画〉

1. 経営組織の改善

- (1) 組織規程の整備
- (2) 職務権限の明確化
- (3) 支店監督役制度の導入
- (4) 総合調整機能の強化
- (5) 業務規程の整備と標準事務手続書の制定

2. 事務手続・制度の整備

- (1) 事務分析と事務量測定
- (2) 標準事務量の設定と適正人員の決定
- (3) 営業窓口事務と後方事務との分離
- (4) 文書管理制度の合理化
- (5) 報告、計表類の管理

3. 機械化

- (1) 総合機械の導入
- (2) 営業窓口会計機の導入
- (3) 事務集中処理のための単能機、複合機の導入、その他事務機の導入

〈人事計画〉

1. 職務給制度の確立

職務分析、職務評価の実施とフォローアップ。事務分析および事務量測定作業と相まって、①職務記述(Job Description)、②職務分析(Job Analysis)、③職務評価(Job Evaluation)を実施し、この3要素を元に職務給、定員査定、職能資格を設定して適正人事を行う。

2. 研修制度の確立

集合研修、OJT(On the Job Training)の強化、研修リーダー制の導入、海外研修などにより研修強化を図る。

その他、同計画のなかには地下1階、地上3階の延べ5,060平方メートル、総工費約120万ドルに及ぶ新本店建築の計画も盛り込まれていた。

当行が長期経営計画を策定し、その第一歩を踏み出した1964年は、すで

にみたように当行を除く銀行や相互銀行の合併、金融再編成が一段落した年であった。またその1年後には、金融機関がその基礎を固め堅実に発展していくには長期的視野に立った経営を推進する必要があるとして、各銀行に長期経営計画書を作成し提出するよう琉球政府の指示が出された(金銀第97号)。これは、①経営効率の向上により融資金利を引き下げ、金利の自由化に伴う国際競争力の涵養と沖縄経済の発展に一層の貢献をし、また②経営者の自主性と自己責任の原則に基づき各銀行の個別事情に即した計画的、合理的な業務運営を確立する、というのがその趣旨であった。

当行にとり初めての4カ年にわたる長期経営計画の期間は、沖縄経済の規模が急速に拡大し、それが雇用機会の増加をもたらし、目にみえて住民生活の内容が豊かになった1960年代の中ごろから後半にかかる時期であった。もっとも、この高度成長を可能ならしめたのはベトナム特需を含む米軍関係受取と、それを誘因とする民間資本形成、さらには活発な個人消費などであった。

このような経営環境のなかで、まず合理化計画に基づいて1964年8月に本部機構の大幅な改革を行い、事務合理化の推進のために設置されていた合理化室を発展的に解消し、計画部として機能の拡大を図った。そしてテラー制度の導入、事務量測定、提案制度、執務基準書の作成や預金事務を主体とした単能機による事務の機械化を急速に進め、銀行事務の改善、合理化を図っていった。

一方人事計画については、1964年4月から等級別給与制度を導入し、従来の年功序列型の給与体系を一新した。翌1965年9月には期末手当(Profit Sharing)支給制度を開始し、役職員の生産性、モラルの向上に資した。共済会積立金制度が発足したのも同年10月であり、第1次長期経営計画のスタート後着々と諸制度の充実を図っていった。

(3) 本店竣工

那覇港の近く東町にあった旧本店の建物は、元日本勸業銀行および隣接する元鹿児島興業銀行の各那覇支店跡の建物を緊急補修したものであり、以後1948年5月から18年間にわたって琉球銀行の本店として使用された。

新本店はその東町を離れ、官公庁街に近くまた主要道路である1号線(現国道58号線)を臨む久茂地に建設されることになった。米国民政府、沖縄米軍陸軍工兵隊(U. S. Army Engineer District, Okinawa Corps Engineers)監理のもとにライオン設計事務所(Lyon Associates, Inc.)が設計を担当し、そして地元土建会社の大城組と当行の5者の共同作業により1964年7月24日に着工され、1966年5月31日に竣工した。



地鎮祭(1964年7月24日)



1966年久茂地町に新装となった本店

新本店の概要は次のとおりである。

場 所	那覇市久茂地1丁目16番地(現在地)
面 積	敷地面積 2,619㎡(793.65坪) 建築延面積 4,797㎡ (1,453.77坪)
高 さ	11m
構 造	鉄筋コンクリート造3階建
外部仕上	鉄筋コンクリート・モルタル OP テラゾウ貼仕上
内部仕上	OP(普通ペンキ)
電気設備	受電設備 設備容量 750kVA 変電設備 変圧器容量 750kVA 自家発電設備 460V 350kVA 電灯設備 灯具概数 2,700個 弱電設備 電気時計、館内放送、火災報知
電話設備	自動交換機A型、内線300回線実装 局線23回線実装

空気調和および換気設備

中央式冷暖房
1階営業室パネルヒーティング併用
ターボ冷凍機 160R.T 1台
電話交換室内パッケージ 4,900 kcal
温水ボイラー 2.4t/時×1基 1.0t/時×1基

給排水衛生設備

給水、給湯、消化設備

昇降機設備 プランジャー式客用エレベーター1台
コインリフト1基

気送管設備 集中分配方式
中継センター地階、サブステーション各階

その他 金庫、ドライブイン・バンキング

総工費 約120万ドル

工法は沖縄では初めてのプレストレス^{※3}工法による近代的な建物で、設備や機能の面で種々の工夫がこらされた。

窓はすべて外部の騒音を遮断するため密閉され、室内は換気設備や冷暖房設備によって年中適正な温度、湿度が保たれるようになっている。

このほかにドライブイン・バンキングや貸金庫などの設置があり、また事務処理のスピードアップを図るエア・シューター、塵埃処理の機械化など新しい設備が完備された。



エア・シューター



ドライブイン・バンキング

※3 プレストレス工法

鉄筋は使用せずスラブを厚くして直径9ミリの鋼線を4本ないし5本をよりにして鋼線の束を60センチおきに配列したやり方。コンクリートの強度が3,000ポンド(約1,360kg)に達したときジャッキで両はしを引っばるとスラブがより強固になりヒビ割れが生じない

各階の用途はそれぞれ次のとおりである。

[1階] 338坪のうち半分以上がロビーで占められ、開金部のほか本店営業部の各課が配置された。また正面の壁面には縦2.2メートル、横2.7メートルの沖縄の基幹産業を代表するカラー写真6枚が飾られた。この写真はパイン畑、壺川の工場地帯、紅型製作所、守礼門、貿易でにぎわう港、製糖工場など沖縄を象徴するものであった。

[2階] 本店営業部(貸付課、保全課)、外国部(外国課、外国為替集中課、預託課、電信課)、業務第一部(業務課、推進課、集中課)、総務部(庶務課、営繕課、文書課)、営業部(取引開拓課、計算課)、監事室

[3階] 秘書室、計画部、調査部、業務第二部、人事部(研修厚生課、人事課)、経理部(経理課、資金課)、役員室、役員会議室、行内食堂

当時、米国は慢性的な国際収支の赤字に悩んでおり、1960年12月に発表されたドル防衛政策のちに沖縄の適用が除外されたものの、新本店建築にかかる電気、電話、空調や換気設備、エレベーター、給排水衛生設備、その他設備機器はすべて米国製であり、什器の購入も米国5、沖縄3、本土2の割合であった。

本店の新築落成式は1966年7月22日に挙行された。同落成式には米国民政府高等弁務官アルバート・ワトソン(Albert Watson, II, Lt. Gen.)をはじめ、琉球政府の松岡政保主席、小波蔵政光副主席、長嶺秋夫立法院議長、仲松恵爽上訴裁判所首席判事、西銘順治那覇市長、米国民政府からリーブス経済局長ほか副民政官、弁務官顧問、さらに琉球銀行の株主および顧客3,700名が参加し、新本店の落成を祝った。

新本店ビルが竣工して2年後の1968年10月には、4階と5階の増築工事の起工式が行われた。増築工事はJ.H.W社が施工し、費用は72万ドル、期間1年2カ月で1969年12月に完成した。これで地下1階、地上5階、延面積2,300坪となり、役員室、秘書室、経理部、計画部それに労政室が4階に、また大食堂、休憩室、会議室が5階にそれぞれ移動した。そして、この4階および5階の増築によってこれまで悩まされてきた会議室不足は解消され、様々な企業内研修も積極的に行われるようになった。



祝詞を述べるワトソン高等弁務官



祝賀パーティー



ワトソン高等弁務官によるテープカット



記念式典総裁挨拶

ところで、この4階と5階は第1次「長期経営計画」に引き続いて第2次「長期経営計画」にも目標としてあげられた総合機械の導入の際の設置場所に予定されていたが、設計を担当したライアン設計事務所によって建物の構造上不可能であるとの結論がだされていた。このため総合機械は結局、国場ビル5階(那覇市美栄橋町1丁目37番地)に設置されることになった。

2 経営体制の充実

(1) 資本の充実

創立時の当行の資本金は1,000万B円であったが、業容の急激な拡大に伴いB円時代に2度、それぞれ1,000万B円の増資がなされ1953年3月には資本金は3,000万B円に膨れあがった。1958年9月のドル通貨切替えに伴って25万ドルに読み替えられた後、翌年9月には5万ドルの増資がなされ30万ドルとなった。

その後、通貨切替え後の激動期を乗り越えて業容がめざましく伸展したのに伴い、相対的に資本金の過小が浮き彫りにされたことや新本店建築資金に一部充当することを目的として、1963年3月に一挙に60万ドルの増資を行い資本金は90万ドルとなった。

さらに1967年3月には預金高1億1,916万ドル、貸出金も1億836万ドルの業容を示すに至り、自己資本も資本金の13倍に達したことから、1967年9月30日に新資本金を150万ドルとする増資を行い、対外信用力の一層の強化を図った。

1972年1月、ちょうど沖縄が総力をあげて復帰準備に取り組んでいたとき、当行もこの大転換期に当たり独自の立場から内部体制を固めるために、そのひとつの戦略として資本金を337万5,000ドルとする増資を行った。長年にわたる株主の恩顧に報いるため任意積立金から187万5,000ドルを資本金に振り替え無償配当という形をとった。この増資は、同時に懸案となっていた当行の筆頭株主である米国民政府が所有する株式を開放し、より多くの沖縄住民が株主となれるよう株購入価格を引き下げる効果も併せてねらったものであった。

いずれにしろ、当行の資本金はそれまで6回の増資をへて337万5,000ドルに拡大したが、そのほとんどが無償で株主に還元された点に当行経営の大きな特徴を見いだすことができる(表2-1、表2-2参照)。

表2-1 増資の歩み

年月日	内容	米国民政府出資額	出資累計額
1948. 5. 1	資本金1,000万B円をもって設立、1株100B円とする。	510万B円	510万B円 (4万2,500ドル)
1948.10.30	資本金を2,000万B円とする、1,000万B円有償増資。	510万B円	1,020万B円 (8万5,000ドル)
1953. 3. 31	資本金を3,000万B円とする、1,000万B円無償増資。		
1958. 9. 30	通貨交換に伴い資本金を25万ドルに、1株100B円を1ドルに変更。		
1959. 9. 30	資本金を30万ドルとする、5万ドル無償増資。		
1963. 3. 31	資本金を90万ドルとする、30万ドル無償、30万ドル有償増資。	15万3,000ドル	23万8,000ドル
1967. 9. 30	資本金を150万ドルとする、60万ドル無償増資。		
1972. 1. 14	資本金を337万5,000ドルとする、187万5,000ドル無償増資。額面を1ドルから1ドル50セントに。発行済株式総数を150万株から225万株へ。		

表2-2 自己資本の預金に対する比率

単位:千ドル、%

年	預金残高 (A)	自己資本 (B)			自己資本対 預金の比率 (B/A)	
		資本金	諸引当金	諸準備金		
1959	32,213	3,683	250	1,013	2,420	11.43
1960	30,676	4,275	300	1,018	2,957	13.94
1961	44,894	4,985	300	1,330	3,355	11.10
1962	55,791	5,666	300	1,423	3,943	10.16
1963	62,561	6,834	900	1,227	4,707	10.20
1964	65,489	7,544	900	1,390	5,254	11.52
1965	77,329	8,455	900	1,581	5,974	10.93
1966	99,345	9,988	900	1,854	7,234	10.05
1967	119,165	11,916	900	2,296	8,720	10.00
1968	134,863	13,729	1,500	2,389	9,840	10.18
1969	148,278	15,414	1,500	2,940	10,974	10.40
1970	183,319	17,448	1,500	3,536	12,412	9.52
1971	(261,734)	(20,186)	1,500	4,155	(14,531)	(7.71)
	244,021	20,060			14,405	8.22
1972	(361,518)	(23,566)	3,375	3,139	(17,052)	(7.54)
	312,366	22,958			16,444	7.35

注) 1. 本表における「自己資本」中「諸引当金」の金額は任意積立金、未配当利益金、当期純益金の合計であり、「諸準備金」は貸倒準備金、退職給与引当金、損害補填引当金、創立記念費引当金、それに利益準備金の合計である。

2. ()内は信託勘定を含む計数である。

3. 各年3月末現在。

(2) 役員の変動

1963年5月の崎浜体制発足時の役員構成は理事会長総裁崎浜秀英、理事副総裁原国政良、理事支配人田場典正、理事神里常松、監事宇良唯盛、秘書役仲里博、それに弁護士平田清祐であった。その後、復帰直前までに次のような役員の変動があり経営体制の一層の充実が図られた。

まず崎浜体制が誕生した1963年の8月には、宇良監事の退任(共和火災海上保険会社取締役社長に就任)のあとを受けて、当時検査部次長であった広川悦雄が監事に就任した。

翌1964年3月、神里理事が退任し(琉球水産株式会社取締役社長に就任)、代わって仲里が理事に、新崎康候が秘書役にそれぞれ就任した。1965年度年次株主総会における理事改選では全員が再任されるとも

に、新たに弁護士平田理事が選任され計5名の理事となった。

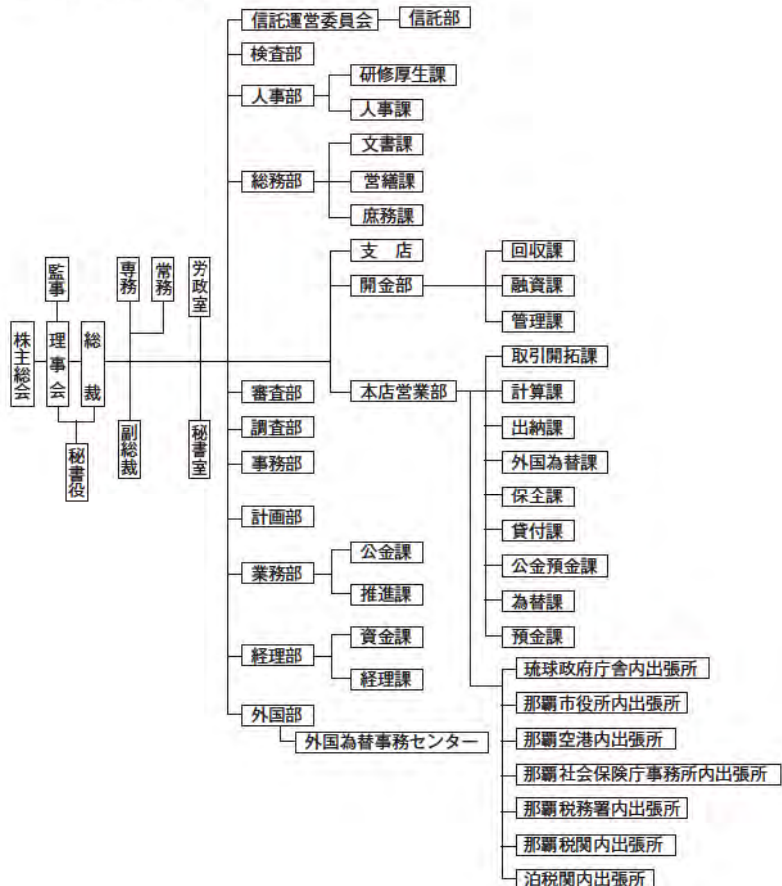
なお、当行の条例付則第34条および第38条に規定されている役員のひとつCashierを「支配人」と呼称していたが、1966年6月これを「専務」に改称した。また同時に付則第41条(その他の役員)の規定に基づいて「常務」が新設され、理事常務に仲里、常務秘書役に新崎、常務に計画部長の山田親民と本店営業部長の上地秀男がそれぞれ就任した。

1967年5月、広川監事の退任に伴い、その後任として第3代の農林漁業中央金庫理事長に転出していた元当行業務部長山田繁雄が復帰して監事に就任し、1968年2月には理事弁護士平田が初代の琉球高等裁判所主席判事に就任したため、その後任に当時琉球上訴裁判所判事であった真喜屋実男が選任された(当行理事弁護士就任により上訴裁判所判事を辞任)。

(3) 機構改革

1964年4月の第1次「長期経営計画」に基づいて本部機構が大幅に改編された後から復帰直前の大改編を迎えるまでの間に、次のような部が新設され経営体制の充実が図られた(図2-2参照)。

図2-2 機構図 (1970年3月末現在)



■開金部

高等弁務官布令第25号により琉球開発金融公社が創設され、これに伴って当行は従来独占的に扱っていた復興金融基金業務を同公社に引き継ぎ、1960年1月1日付で住宅融資などの代理業務契約を同公社と取り交わした。この代理業務は当初、本店営業部内に開発資金融資課と開発資金経理回収課の2課を新設して取り扱ったが、その後住宅融資の需要が増大したため、1964年9月1日開金部として独立させ、融資課、回収課に管理課を加える課制をとった。

■事務部

1962年6月の第60回理事会において承認された事務合理化委員会は、合理化室を事務局として同年7月1日にスタートした。同室は事務合理化の推進、本部機構の整備、諸規程および制度の改善などを目的とし、1964年8月1日には計画部と改称して引き続き近代的銀行経営のための計画策定を担当した。その後、諸近代化計画の進捗により1967年10月1日、同部を母胎とした事務部が創設され、11月にはその分室が我喜屋ビルに設置された。

■審査部

1964年8月、従来の業務部を業務第一部(受信部門)と業務第二部(与信部門)および経理部の三つに分けたが、その後貸出業務が増大するにつれて貸出の迅速かつ的確な処理が第2次「長期経営計画」の方針のひとつとなり、その体制を整えるために1967年8月に業務第二部が審査部と改称され与信部門の充実が図られた。従来の業務第二部と異なるのは、貸出案件の審査が同部に移され、これにより同部が貸出の執行状況を常時把握したうえで貸出業務を実施することができるようになったことである。なお、業務第一部は1967年7月に業務部と改称された。

■信託部

1970年3月、当行は慢性的不足状態にある長期資金の分野に進出し、経済成長による金融構造の変動に対応しながら、来るべき復帰にそなえて企業体質を強化する目的で信託部を新設した。

さらに1965年8月、トップマネジメントの組織改革が行われ本部長制度が新設された。これは、本部を複数の部門に分け、各部門ごとに総裁から委嘱される範囲内で本部長が総裁の業務執行を補佐するという制度であった。さらに1967年11月には、新たに各営業店も明確に担当することが決められ、組織の合理化に加え職務遂行の効率化が行われた。

なお、1967年11月における本部ならびに営業店の担当は次のとおりであった。

- (1)正副総裁直接統轄… 人事部、調査部、東京事務所、検査部、秘書室
- (2)田場専務…………… 審査部、開金部
- (3)仲里常務…………… 企業管理部、外国部、本店営業部、松尾支店、壺屋支店、市場前支店、与儀支店
- (4)新崎常務…………… 総務部秘書役の職務に関する事項、^{もとぶ}本部支店、^{よなばる}名護支店、^{よなばる}与那原支店、糸満支店、久米島支店、宮古支店、八重山支店
- (5)山田常務…………… 計画部、経理部、事務部、^{あさと}安里支店、^{とまり}泊支店、若松支店、浦添支店、東町支店、小禄支店
- (6)上地常務…………… 業務部、普天間支店、コザ支店、前原支店、コザ十字路支店、^{かてな}嘉手納支店、石川支店

この本部長制度は、のちに経営合理化とトップマネジメントの職務遂行を効率化するため、部門担当常務制に改められた。

このほかに、当時にあってきわめて重要な機能を持ち、その後解消されたものとして企業管理部と労政室がある。

まず企業管理部は、1961年1月に大口貸出金の回収をスムーズに行うために設置され、特定企業の経営管理の指導、助言を併せて行った。その後回収面も順調に進み、所期の目的を達成したため3年後の1964年4月に廃止された。

一方、1968年6月に当行に労働組合が結成されたため経営組織のなかにもこれに対応する機構が必要となり、組合結成から1年後の1969年6月に労政室が設置された。同室は組合との交渉に関する資料収集や分析などを行ったが、組合と企業との相互信頼関係が確立されたとして1970年10月に廃止された。

(4) 店舗網の整備拡充

当行を除く金融機関の店舗設置については、1962年3月23日に琉球政府金融検査部が発した通達(「店舗設置について」)の基準に照らして処理されてきた。しかしこの基準は、①店舗設置によりその地区の企業および住民に真に便宜となることの期せられること、②他の自行店舗および他の銀行の店舗との間に過当な競合関係を招くおそれのないこと、③採算の見通しが十分なこと、などとなっているだけで店舗数については何ら基準が設けられておらず、店舗設置の認可はややもすれば政治的配慮により処理されるきらいがあった。各金融機関の経営効率の悪化を生み、のちに既存店舗の合理化が金融検査庁により実施される一因となるものであった。

一方当行は、条例により琉球政府の方針に拘束されることなく、民政官



諸見預金取扱所新設(1960年7月)

の承認により店舗を設置すること(第5条b項10)ができる特権を与えられたが、のちに琉球政府の方針に協力する意味からも金融検査庁の承認を得るようになった。

ここで当行の店舗網の展開をみることにしたい。

1959年から60年の2年間は支店の設置は行われず、金融逼迫に対処するため預金取扱所が与那城村、コザ市(現沖縄市)、今帰仁村にそれぞれ設置されたにとどまった。

高水準の成長過程をたどり始めた1961年の10月には、増大する安里支店の事務量の一部軽減を図るため、卸問屋を中心に商業地域として発展を続ける那覇市内の崇元寺に泊支店を開設した。崇元寺は先島や本土を結ぶ航路の拠点であった泊港を控え、1960年7月の那覇市の都市計画によって商業地域に変更された久茂地や若松に次いで発展を遂げた地域であり、早くから当行の進出を望む声の強いところであった。翌11月には金武村にも預金取扱所を開設した。

1962年10月、市場前出張所を支店に昇格させるとともに、11月に与儀支店を開設し、那覇市内の主要地域に支店網を配することができた。

その後約2カ年間は金融機関の整理、統合期間に当たり、店舗の新設は一切認めない方針がとられたため、20カ店7出張所の体制が続いた。

再び店舗増設や組織替えがなされたのは1965年に入ってからであった。1965年10月と66年5月にコザ十字路出張所および浦添出張所をそれぞれ支店に昇格させた後、1966年8月には新本店移転に伴う本店跡への支店設置として東町支店を開設した。さらに那覇のベッドタウンとしてめざましい発展を遂げつつある小禄に小禄支店を開設(1967年10月)して、地域住民に幅広い金融サービスの利便を供することになった(表2-3参照)。

表2-3 店舗網一覧

那覇地区	本店、松尾支店、壺屋支店、市場前支店、与儀支店、寄宮支店、大道支店、安里支店、泊支店、若松支店、東町支店、小禄支店、浦添支店
南部地区	糸満支店、与那原支店
中部地区	コザ支店、石川支店、嘉手納支店、前原支店、諸見支店、普天間支店、コザ十字路支店
北部地区	名護支店、本部支店
離島地区	宮古支店、八重山支店、久米島支店

注) 1970年3月末現在。

ところで、1964年の金融再編成後の主要金融機関の資金量を当行を100とした指数で見ると表2-4のとおりである。これによると、大まかにみて沖縄銀行50、中央相互銀行30、南陽相互銀行20のパターンがみられる。これに対して実数でみた店舗網では、表2-5のように1968年3月まで当行



今帰仁預金取扱所新設(1960年12月)



金武預金取扱所新設(1961年11月)

が劣勢にあり、それ以後も急激な増加はみられない。この二つの表から当行の資金量と店舗網が他行に比べて、きわめてアンバランスな状態であったことがうかがえる。

琉球政府金融検査庁から1968年10月～1970年9月の2カ年間の店舗計画の提出を求められたのを受けて開かれた部長会議の席で「各行3店舗程度を認可する」という同庁の方針に対し、「資金量に応じた店舗認可」を求める意見が出された。しかしながら当時、本土の金融行政においてもこのような方針がとられていないのが実情であったことから、結局、当行の店舗認可も他行と同様に扱われ店舗網と資金量のアンバランスは解消されなかった。

表2-4 主要金融機関預金量指数の推移

年	琉球銀行	沖縄銀行	中央相互銀行	南陽相互銀行
1965	100	49.0	33.2	22.7
1966	100	51.2	30.8	21.2
1967	100	54.6	29.0	20.0
1968	100	53.1	28.1	20.4
1969	100	54.3	31.7	20.7
1970	100	55.6	32.2	19.7

注) 1. 当行を100とする他行の預金量指数。
 2. 沖縄銀行は信託勘定を除く。
 3. 相互銀行は掛金を含む。
 4. 各年3月末現在。

表2-5 主要金融機関店舗網の推移

年	琉球銀行	沖縄銀行	中央相互銀行	南陽相互銀行	合計
1965	20(7)	21(4)	27(7)	17(4)	85(22)
1966	21(6)	24(1)	27(7)	20(1)	92(15)
1967	23(5)	25(0)	29(5)	20(1)	97(11)
1968	24(5)	25(1)	30(4)	22(0)	101(10)
1969	26(14)	26(4)	31(6)	22(4)	105(28)
1970	27(13)	27(4)	32(5)	22(4)	108(26)

注) 1. ()内は出張所。
 2. 各年3月末現在。

(5) 長期金融会社への資本参加

市中銀行に対する設備資金の需要は1964年末に全融資量の23.5%を占めていたが、その後年々増加し1967年末には37.5%に達した。こうした傾向は高度経済成長を反映して経済全体としての設備投資が活発化したことはもとより、唯一の長期金融機関である琉球開発金融公社の資金不足により市中銀行に需要がシフトしたのが大きな要因であった。琉球開発金融公社による公的な長期資金の供給のほかに、沖縄銀行が1959年5月から信託業務を取り扱い、民間金融機関として長期資金の供給を行ってきたが、それでも開拓すべき余地は十分残されていた。

このような現状を打開し金融サービスの円滑な供給を図るために、当行は信託会社の設立を計画した。米国民政府との協議の結果、条例により禁止されていた事業会社の株式購入も高等弁務官布令第10号改正第4号(1966年6月)により可能となり、1966年10月5日には民間で初めて長期金融

を専業とする株式会社琉球信託が創設された。資本金20万ドルのうち60%に当たる12万ドルを当行が出資し、取締役社長(外間政幸)をはじめ常勤役員(前田優、大城喜誠)のいずれも当行から派遣された。また、非常勤取締役会長には当行の理事長兼総裁崎浜秀英が就任した。

その後、同社の発足から1年足らずの1967年5月、単独営業をきらった米国民政府は沖縄信託株式会社にも営業免許を交付し、長期金融を専門とする民間会社が2社そろうことになった。

このような信託会社の相次ぐ設立は、高金利選好の金融市場を刺激した。信託預金の伸びは著しく、全琉総資金量の増加率を上回る勢いで推移した。政府金融機関や組合金融とともにシェアを拡大し、以前と比べて資金の流れを変えるまでに至った(表2-6参照)。

表2-6 信託預金の推移 (I) 単位:千ドル

年月末	総信託預金		前年同月比
		うち(株)琉信	
1967.3	4,616	1,368	—
9	8,027	2,863	—
1968.3	12,767	4,140	176.6
9	17,549	5,738	118.6
1969.3	23,790	7,161	86.3
9	29,656	8,844	69.0

(6) 研修の強化

経営の合理化を促進し業務運営の強化により業務の向上伸展を期すためには、優秀な人材の育成と行員の資質向上を図ることが重要なものはいうまでもない。

しかしながら、研修が体系だてられ本格的に行われるようになったのは、第1次「長期経営計画」がスタートして2カ月後の1964年6月、人事部のなかに研修厚生課が設置されてからであった。同計画には、研修要員の研修、実務研修、米国銀行における研修、英語講座の実施や奨学制度などが盛り込まれ、一般行員と管理者の研修計画が明確に区分された。米国銀行における研修いわゆる海外トレイニーは6月に第一陣2名が出発し、6カ月の研修を受けることになった。同年7月には個人別研修記録票が制定され、個人の研修過程が即座に分かるようになった。

さらに1967年度には、研修をよりきめ細かくかつ効果的に行うことを目的として、研修対象を階層別、職能別に分類した研修計画が作成された。具体的には、階層をトップマネジメント、ミドルマネジメント、一般行員さらに新入行員の4部門に、また職能を預金・為替関係、貸付・保全関係、外為関係、取引開拓関係、事務合理化・機械化関係、共通の6部門に分けた形で研修を実施し従業員の資質向上を図っていかうというものであった。こう

した階層別、職能別研修がその後の研修実施上の基本となった。

第1次長期経営計画が目標とした資金量(1億ドル)が計画年次の半ばで達成されたため、期中の諸計画の見直しも含めて1968年度を初年度とする第2次「長期経営計画」が策定されたが、このなかで経営の重点施策のひとつとして「職員の資質向上を図るとともに、その福祉を増進する」ことがあげられ、同時に沖縄のトップバンクの構成員として人間性尊重と合理的精神を基底に義務と責任を自覚し、豊かな創造力と行動力をもって社会の発展に尽くす人材の育成が研修の目標として掲げられた。以後、研修計画はこの方針に基づいて策定されるようになった。

(7) 第2次「長期経営計画」

■胎動始めた外的要因

当行は、役職員の一致協力と高度経済成長の波に乗り、第1次「長期経営計画」の総資金量目標額1億ドルを計画最終年次に至る前に突破し、1967年度末には1億1,000万ドルに達した。しかし、貸出業務の生産性、行員の事務量の伸びに対応した事務処理能力にはなお改善を要するとして、従来の傾向をさらに上回る高度経済成長を予測し、第1次計画の期中にもかかわらず第2次「長期経営計画」(1967年4月1日～1970年3月31日)を策定した。

この間の重点施策として次の三つがあげられた。

- (1) 1970年度末預金目標を1億7,000万ドル(シェア47%)とする。
- (2) 与信制度を効率化し金融市場の変化に対応する。
- (3) 職員の資質向上、福祉増進を図る。

ところで、この第2次「長期経営計画」の計画期間は沖縄が本土復帰に向かつて政治的にも経済的にも大きく揺れ動き、対外的にもベトナム情勢や国際金融の急変などが加わった、まさに多難な時期であった。

まず政治面からみると、沖縄の施政権返還を明確にした1967年11月の日米共同声明に基づいて、沖縄と本土との一体化のための日米琉諮問委員会が1968年3月に発足した。同年5月には、日本政府は山野特連局長を団長とする調査団を沖縄に派遣し、本土・沖縄の一体化のための現地調査を行った。

沖縄住民の要求する自治権拡大の目玉ともいべき行政主席の公選は、1968年の2月にアンガー高等弁務官により承認され同年12月に実施された。その結果、早期本土復帰がむしろ昔の「イモとハダシ」の生活に逆もどりすると標榜する保守党候補を破って、革新系の屋良朝苗氏が公選主席に選ばれた。

1969年6月には米国政府は米国内の反戦運動や国際世論の盛り上がりのほか米国自身の大幅な対外収支の赤字などが重なり、ついにベトナムからの漸次撤退を明らかにした。これによってベトナム特需に潤っていた沖縄では建設業界やその他関連中小企業の倒産が相次いだ。

1969年11月19日から21日にかけて佐藤・ニクソン会談が開かれ、沖縄を1972年に返還するということが合意された。そして、それから2週間足らずの12月4日には基地従業員の大量解雇が予告され、復帰不安が沖縄を覆い始めた。

金融面では、拡大傾向を続ける貿易収支の赤字と長期資金不足からくる金融逼迫が長期化の様相を呈していた。このため当時の松岡行政主席は、ワトソン高等弁務官に対し布令第10号で米国系銀行に預託されている地元金融機関の支払準備金を地元銀行に預託できるよう布令改正の要請を行った。

また、英ポンドの切下げに端を発する国際金融の動揺で米国政府は公定歩合を引き上げ、ここに高金利時代への突入をみることになった。外銀クレジットの恒常的な取入れで金融の調整を行ってきた沖縄経済にとって、この高金利時代の到来は資金コストの上昇をもたらすものであり、マイナス要因以外の何ものでもなかった。

こうしたなかでワトソン高等弁務官は先の行政主席の申し入れに対し、琉球開発金融公社の長期資金を拡大させるため、同公社に100万ドルの公債発行を認め、地元銀行の支払準備金の一部をこれに充当し得るよう布令を改正した。また、琉球政府も「産業開発資金融通法」を公布して、長期資金不足を財政面から対応し始めた。

次に、このような経済環境のなかで、当行の短期経営計画のポイントがどこに置かれたかについて触れることにしたい。

■単年度の目標

第2次長期経営計画の初年度にあたる1968年度(1967年4月～1968年3月)は、年度中の金融経済情勢に適切に対処しつつ、同計画に盛られた目標実現の基礎を築き上げるべき重要な年度として次の四つの方針が掲げられた。

- (1) 1968年3月末の預金残高目標(1億3,600万ドル)を達成する。
- (2) 貸出を迅速且つ的確に行うために事務手続の簡素化ならびに権限体系の改善を図る。
- (3) 各事務の事務処理について手続の改善ならびに執行の徹底化を図る。
- (4) 職員の資質を向上し、その福祉を増進するために教育訓練の強化、給

与の改善、身上相談制度の改善などの諸方策を積極的に推進する。

この方針からも明らかのように、沖縄の本土復帰に対する意識は未だ芽生えていない。当時、金融界としての最大の関心事は折からの金融逼迫にどう対処し、資金需要にどう応えるかであった。

沖縄を取り巻く政治・経済情勢が目立って動き始めたのは、1967年11月に発表された日米共同声明以後であり、1968年3月の沖縄の本土一体化を促進させる日米琉諮問委員会の設置によって復帰に向けて実質的に一歩前進することになった。

1969年度の経営方針は、このような環境の変化を踏まえて次のように決定された。

- (1) 日琉経済一体化の動きならびに国際通貨金融の動向について絶えず留意し、その流れに応じて弾力的な態度をとることを経営の基本的姿勢とする。
- (2) 1969年3月末の預金残高目標を1億6,500万ドルとする。

そしてこの経営全体の方針達成のために、

- (1) われわれは1人当たりの資金量を10%以上高めよう
- (2) われわれは自己の仕事に誇りをもちお客様に最善のサービスを提供しよう
- (3) われわれは自己啓発のための目標を設定し全能力を発揮してその実現に努めよう

という三つのスローガンが掲げられ、重点目標の達成に努力が集中された。

この年、すなわち1968年は当行が創設されて20周年という節目を迎えた年であり、従来に増して全役職員が一丸となった預金増強運動が展開された。しかし、琉球政府の歳入の大幅な落ち込みと長期化する金融逼迫によって資金量は伸び悩みの域を脱することはできなかった。

1969年5月8日に開催された第29回営業店長会議の席上、崎浜総裁は、本土との一体化が従来より早いテンポで進み、一方米国の公定歩合をはじめとする国際金利の上昇、本土における資本貿易の自由化の進展などで内外諸情勢がいちだんと厳しくなる点を前置きして、「このように厳しい経営環境にあって当行の永続的発展と行員福祉の増進を図るには、当行の対外的信用の向上と自主性の高揚にいちだんと努力することが大事で、このためには役職員の協力一致と各自が自覚と責任をもって各々その職務を完遂する体制を固める必要がある。特に本土復帰にそなえ、銀行のあらゆる経営活動を通じ従来の固定観念を排し過去の実績に対する安易な満足感を捨て思い切った体質の改善を図る必要があり、業容の量的拡大はもとよ

り市場占拠率の拡大、生産性の向上、その他質的向上を期し収益に結びつく体質の強化を図ることを1970年度の重点的な施策としてとりあげる」と強調した。

当行は、過去20年間沖縄経済という限られた枠のなかできわめて順調な発展を続け、沖縄におけるリーディングバンクの地位を確保してきた。しかし、日本経済の一環として広い視野から当行の現状をみると、当行の業容は本土の地方銀行63行中52番目に位置するに過ぎなかった。

このような認識を踏まえて崎浜総裁は、「当行の今後の役職員の資質向上、生産性の拡大、店舗網の拡大などの努力目標をすべて将来のより広い活動舞台における競争力の培養に重点をおくため、狭い殻のなかでの満足感から脱却して今後の環境の変化の厳しさに対処する心構えと、より広い視野に立った積極的活動を一体化に対する基本姿勢とする」ことを明らかにした。

第2次長期経営計画の最終年次である1970年度短期経営計画の経営方針は次のように決定された。

(1) 体質の強化改善

組織の編成、制度の運用その他すべての経営活動において従来の固定観念を打破するとともに過去の実績に対する安易な満足感を排し、業績に直結する効率的な体質づくりを推進する。

(2) 1970年3月末預金残高目標を1億7,400万ドルとし、第2次長期経営計画目標1億7,000万ドルの早期到達を図る。

(3) 電子計算機の導入

経営の効率化を促進するため1970年2月を期して電子計算機を導入する。

政治および経済の両面において、この年はかなり変化の多い年であった。まず、1969年11月の佐藤・ニクソン会談で1972年沖縄返還が決定し、復帰準備の取組みがいちだんと活発化した。しかし経済面においては、本土復帰などの思惑による企業の投資手控え、軍雇用員の大量解雇予告がなされ、復帰への模索と混迷が入り混じり経済成長が鈍化した。

他方、基地収入と本土政府からの財政援助金の大幅な増加と輸出が好調な動きを示したことも相まって対外収支は好転し、金融はようやく緩和の方向に向かった。

■第2次「長期経営計画」の成果

期中半ばにして預金目標を早々に達成し得た第1次長期経営計画と異なり、第2次長期経営計画は内外の諸要因が加わりきわめて厳しい結果に終

わった。

長期設備資金の供給機関である琉球開発金融公社は、すでに1964年度以降米国民政府からの追加出資が途絶え、高度経済成長のなかで設備資金の需要は市中金融機関、特に当行に向けられた。一方、1960年代後半から保険会社、農漁業協同組合や政府機関がいちだんと地力をつけるなかで市中金融機関の比重が漸次うすれ、特に当行のシェア低下が続いた。このため当行は、外銀クレジットを積極的にとり入れ資金需要に応えたが、やがて国際金利の高騰に伴いコストが上昇するに至って貸出金利適用水準の変更を余儀なくされ、設備資金3カ年以上の貸出金利を1969年3月から引き上げることになった。

表2-7にみる期中の高い預貸率が示すように、第2次長期経営計画の3年は金融逼迫の連続であった。また、従業員1人当たり生産性はこのような背景に加え、積極的な人事政策も相まって目立った向上をみることはできず、本土地方銀行との格差は依然大きく開いたまま推移した。

表2-7 第2次「長期経営計画」の目標と実績

単位:千ドル、%

項目	1967.9	1968.3	1968.9	1969.3	1969.9	1970.3
預金	125,791	138,904	138,629	150,848	160,122	185,431 (170,000)
貸出金	117,660	125,326	127,776	136,760	142,150	152,286 (165,000)
預貸率	89.3	97.6	89.2	95.0	89.7	90.8
当行シェア	43.5	44.3	42.8	42.7	41.0	42.3 (47.0)
従業員1人当りの預金	110	110	108	110	113	124
設備資金対運転資金	39.9:60.1	36.9:63.1	36.6:63.4	34.3:65.7	33.9:66.1	32.9:67.1

注) 1. 預貸率と従業員1人当りの預金は期中平残ベース。その他は月末現在。
2. ()内は長期経営計画目標額。

この長期経営計画の重点施策のひとつである従業員の資質向上については、米国研修をはじめ経済企画庁への出向などが研修プログラムに基づいて実施されたほか、「目標による管理」の導入による自己啓発意欲の向上に努力が払われた。

なお、人事面では1967年8月に「身上相談制度」が発足し、人事担当役付者が職制上行っていた従来の制度の欠点を補い、身上相談を職制から独立した相談員に委嘱し「職員の一身上の諸問題を公正かつ迅速に処理してモラルの高揚を図るとともに、職員が専心業務に精励できる体制を確立する」ため相談員72名が人事部より発令された。

さらに、役職員が自分の健康について気軽に相談できる施設として1968年7月に本店の医務室に「健康相談所」を開設した。これは、役職員が常に健康で明るく日常業務を成し遂げられるよう疾病を予防し健康の保持増進を図り、もって勤労意欲と生産能力を高め企業の発展に寄与できるように健康相談全般、内科診療一般、そのほか衛生管理全般に応じるというものであった。

なお健康相談は週2回、主任相談医は沖縄赤十字病院から派遣された。

■特色ある地方銀行へのビジョン

ところで、沖縄の本土復帰がタイムテーブルに乗ったのを受けて、沖縄の各界においてはその取組みが真剣に討議され始めた。当行の場合、きわめて特異な形態であったため復帰後どうあるべきかについて銀行内部はもちろん、地元金融経済界も大きな関心を示していた。

1970年5月に開催された第31回営業店長会議の席上、崎浜総裁は復帰後の当行の性格について「米国民政府所有株式が一般に開放されて後の琉球銀行の性格は、民間株主を主体とする地方銀行として引き続き沖縄における市中金融の重要な役割を担うこととなりますので、惑うことなく一層の自信をもって夫々の業務伸展に努めていただくようお願いします」と述べている。米政府陸軍省において、未だその保有する株式の処理について公式に発表していないなかでの表明であった。

崎浜総裁は、また「復帰後の沖縄経済が米軍基地や外資企業の規模や密度の点において本土の地方県と異なった特性をもつ経済として持続されることを考慮においた場合、従来の技術経験を生かして、①国際金融部門、②調査機能、③信託業務、④諸代理店業務、といった当行の特質については情勢に応じ存続またはさらに強化拡大する」方針を示して、特色のある地方銀行を目指すことを明らかにした。

(8) 信託業務への進出

当行の信託併営に関しては、1959年10月の条例改正により「民政官の承認を得、その監督の下に1954年8月31日付琉球政府立法第63号の条項に基づき諸銀行が行うと同様に信託預金を受け入れ一般信託業務に従事することができる」（条例第5条b項第12号）と規程された。この規程に従い、当行は民政官の承認を得て信託業務への進出を金融検査庁に報告したが、その理由として当行は次の諸点を挙げている（1970年3月）。

- (1) 1969年11月の日米両国首脳会談の結果、沖縄の施政権返還が1972年に実現することになったが、沖縄の将来は復帰に伴い、あらゆる分野にわたって一大変革が予想され、厳しい試練に立ち向かわなければならなくなった。
- (2) このような厳しい環境のなかであって、金融機関の使命はいよいよ重大さを増し、各金融機関においても個々の体質改善、経営の合理化を促進するとともに、金融の効率化を図る必要がある。
- (3) 地元産業においても、日本経済圏での市場競争に伍して、企業を存続、発展させるためには多大の長短期の合理化資金が必要となってくるものと思われる。

(4) 当行では来るべき環境の変化に対処し得るよう経営努力を傾注していくことはもとより、金融の効率化ひいては沖縄経済の発展につながる最善の方法であるとの判断から、復帰に向けて具体的な施策として信託業務を兼営することにした。

金融構造の変化と復帰に対応し、沖縄経済に積極的な役割を果たす当行の決意を示すものであった。金融市場で最も大きな影響力をもつ当行が信託部門に新たに参入したことによって、その潜在マーケットが刺激され、信託部門の拡大基調が生まれることになった。

1969年9月から1971年のわずか2年間で信託資金量は、2,965万ドルからおよそ3倍増加して8,839万ドルとなった。このうち当行の信託資金は2,824万ドルで、これはすでに当行の総資金量の9%を占めるまでに急成長したのである(表2-8参照)。

表2-8 信託資金の推移(Ⅱ) 単位:千ドル、%

年月末	総信託預金		前年同月比
		うち当行	
1969.9	29,656	—	69.0
1970.3	37,733	354	58.6
9	52,427	6,933	76.8
1971.3	72,168	17,644	91.3
9	88,399	28,245	68.6

信託業務取扱いの認可書

琉球米国民政府

HCRI-EC 1969年10月22日

崎浜秀英
琉球銀行理事会長総裁
沖縄那覇

崎浜殿

本書は、1969年10月13日付書簡SE-1「信託業務運営に関する琉球銀行条例第2章5b(12)に基づく民政府承認の件について」の返書である。
民政官は、貴要請につき異議はなく、貴行内に信託部を設置することを承認する。

H・L・カーナー
総務局長

DEPARTMENT OF THE ARMY
1415 THE ARMY ADMINISTRATIVE CENTER OF THE RYUKYU ISLANDS
AND BANK FOUNDATION, PEARL
HARBOR, HONOLULU, HAWAII

HCRI-EC 22 OCT 1969

Mr. Shigeo Sakihama
Chairman of the Board
and President
Bank of the Ryukyu
Naha, Okinawa

Dear Mr. Sakihama:

This is in reply to your letter of 13 October 1969, SE-1, in which you request the Civil Administrator's approval under Section 5b(12), Article II of the Bank of Ryukyu Charter to engage in general trust business. The Civil Administrator interprets as objection to your proposal, and approves the establishment of a Trust Department in the Bank of the Ryukyu.

Sincerely yours,
H. L. Currier
MAJ, ADC
Chief of Administration

3 事務合理化の推進

(1) 合理化運動のスタート

1961年10月、支配人崎浜秀英を委員長とする業務合理化委員会(仮称)の設立準備委員会委員が発令され、当行の合理化運動がスタートした。同準備委員会をもとに1962年7月には事務合理化委員会が発足したが、同時に「合理化室」が新設されてその事務局となり、事務の合理化に向けて組織的な取り組みが始まった。1963年1月に導入された提案制度や同年10月導入のテラー制度などは同委員会が手がけたものであった。その翌年の1963年5月には合理化室が本部の一機構に格上げされ、さらに1964年4月から始まった第1次長期経営計画のなかで①経営組織の改善、②事務手続や制度の整備、③機械化の推進というような合理化の基本目標が設定され、その基本目標に沿った具体策が展開された。

まず経営組織の改善については、1964年8月に本部および営業店機構が改編されるとともに、全部門の全職位について責任と権限の所在を明確に規程した職務権限規程が制定された。また規程実施に当たって権限が可能な限り下位に委譲されたことから、事務の重複と時間の浪費など従来の稟議制度の弊害が除去された。支店に関連するものでは支店長を補佐する代理制が設けられた。

一方、第2の目標である事務手続や制度の整備については、まず事務分析および事務量測定が本店営業部と松尾支店を対象店舗として1964年11月に実施された。標準事務量の設定と定員の査定ならびに総合事務機械化のため基礎資料を得るのが目的であった。

そして第3の目標である機械化の推進については、のちに若干ふれるように預金事務を主体とした単能機による事務の機械化が徐々に進められ、漸次、銀行事務の改善および合理化が図られた。

(2) 営業店事務の合理化

■ユニットシステムの採用

従来、預金の受払事務は預金係(受付)、記帳係、出納係、検印席を経て処理されていた。ユニットシステムは預金受付係(テラー)に一定限度の現金入出金権限を付与し、記帳係(オペレーター)を設置して一定限度内の入出金であればテラー、オペレーターで事務処理が完結するといった仕組みであった。このシステムの採用(1963年4月)によりテラー権限内の預金受払については事務処理が簡略化され、顧客が数カ所の窓口をまわるといった不便も解消され、窓口事務の迅速化、顧客の待ち時間の短縮が図られた。

■単能事務機の導入

当行は、事務の機械化について将来の集中処理方式すなわち総合機械の導入が不可避との立場をとっていたものの、本土の先発銀行での実態を調査したうえで検討するとして、政策的に抑制していた。そして1964年2月から3月にかけて行った実態調査を踏まえ、総合機械と直接関係のない単能機を1965年度下期から導入した。主なものは、預金事務合理化のための普通預金会計機(NCS)、当座預金会計機(バロース)や計算締上事務用のプルーフマシーン、その他出納周辺機器として紙幣計算機、硬貨計算機、硬貨自動包装機、さらには紙幣自動両替機、マイクロフィルマーなどであり、これによって事務能率の大幅な向上が図られた。

■電子会計機による普通預金事務の集中

普通預金の利息計算事務や元帳記帳、管理事務の営業店における合理化を図るため、1969年10月に電子会計機(バロースF000)1台を事務管理部に設置し、普通預金口数の多い本店営業部、松尾支店、壺屋支店、安里支店の4カ店で普通預金事務の集中処理を実施した。これは、営業店では元帳記帳および毎日の利息計算事務は行わず、翌朝、前日の取引伝票を事務管理部へ送付し、事務管理部では電子会計機によって元帳記帳(磁気ストライプ付元帳)を行い、記帳と同時に機械によって残高算出、利息計算、記帳を自動的に行い、利息決算日には元加利息明細表を機械によって打ち出して営業店へ還元し、顧客への通帳付込みを行うシステムである。

これにより当該店では元帳が廃止され、元帳記帳、利息計算、元帳残高照合事務などもなくなり、事務の省略化が図られた。当時は現在のように自動振替制度が普及していない時代で、通帳残高がそのまま実残としてとらえられたため、このようなシステムが有効に機能し効果をあげた。そして本制度は、1971年9月の電子計算機による普通預金のオフライン集中処理が実施されるまで続けられた。



機械化による事務合理化

(3) PCSの導入

1964年5月、当行は総合機械化に向けて機械化委員会を設置し、1965年2月には電子計算組織(Electronics Data Processing System)の導入を検討するため担当要員を発令した。同年4月以降、IBMワールド・トレード・コーポレーション(米国)の傘下にある日本IBM社の教育機関を利用したコンピューター部門の研修、三菱銀行における実務研修、また北陸銀行・横浜銀行・千葉銀行での導入計画や機械化の現状および適用業務その他についての研修と基礎資料の収集も併せて行った。1967年5月、電子計算組

織導入までの橋渡しとして穿孔カード組織(PCS=Punch Card System)を導入することを決定し、同年11月にはIBM社のPCSのうち29型カード穿孔機、59型検孔機、83型分類機を搬入し翌年1月から407型英字式会計機を主としたPCSによる人事関係統計資料の作成を開始した。これは電算機導入に向けての要員訓練が主な目的であった。

1967年10月には、主管部が計画部から事務部に移り、同年11月には事務部分室を我喜屋ビルに設置しキーパンチやプログラミングの訓練を開始した。

やがて業容の急速な伸展に伴って増大する事務量に対処し、顧客サービスの充実を一層図ることが痛感されるようになり、1968年1月機械化委員会は電算機導入の方針を決定し、4月に米国民政府に申請を行った。6月にはこれが認められ、沖縄の金融機関で初めて電算機時代に入ることになった。

4 業容の伸展

ドル切替え以前から続いていた金融逼迫は切替え後も好転せず、各金融機関の資金獲得競争は一層激しくなった。当行は、政策的に中止していた1年定期預金をすでに1957年8月に復活させ、1958年4月にはその金利を年4分5厘から年5分へ引き上げ、2年定期預金も復活させて金利を年6分とした。さらに1958年10月、1年定期預金を5.5%へ引き上げ、また外人関係預金の増強を図るため外人預金者を対象とする特設窓口を本店、胡差支店、普天間支店、浦添預金取扱所に設置し、その開拓に努力した。第1回の行内サービス週間が実施されたのもそのころであった。通貨切替えによって、当行が数々の特権を与えられ中央銀行的機能を兼ね備えた商業銀行から一般の商業銀行に変わったことを象徴する出来事であった。

このような当行の積極策が効を奏し、定期性預金を主とした民間部門の資金量は漸次増大したが、琉球政府当座預金の落ち込みが著しく、資金量はドル通貨への切替え後2期連続して減少を余儀なくされた。

(1) 外銀クレジットの導入

ところで、法定通貨がB円からドルに切り替えられた後も沖縄経済の総資金量が対外収支尻に左右されるという基本的な構造はB円時代と全く同じであったが、ドル切替えの後には外国銀行から長期・短期の借入れ—外銀クレジットを享受できるようになった。



定期預金証書



自己宛小切手



外人向けポスター

この外銀クレジットの導入は、住民の生活水準の維持、向上の点から大きな意義を持つものであった。なぜなら、生産財から消費財まであらゆる物資を輸入に依存する沖縄経済にとってそれを賄う資金が恒常的に不足していたからである。

この資金導入の具体的な方法として、輸入業者に対する輸入ユーザンス貸付を見返りとするリファイナンス(refinance)およびアクセプタンス(acceptance)などがあり、当行は主にFNCB(First National City Bank)、CMB (Chase Manhattan Bank)、MHTC (Manufacturers Hanover Trust Co.)およびBOAなどを通して外銀クレジットを借り入れた。

貿易に付随する信用供与のほかにもアドバンス(advance)といわれる長期借入れがあり、当行はこれらの資金を導入して琉球政府の農林漁業中央金庫に貸し付けて災害復旧の一助としたり、琉球電信電話公社債券の委託引受けを行い、その市中消化を図ると同時に残余債券をこの借入れ金で購入して電話施設の改善拡大に資するなど社会資本の充実に貢献した。また加州米や豪州米の輸入資金にも活用され、安価で安定した米穀の供給に重要な役割を果たした。

しかし、こうした借入れは当然借手側の対外信用度に大きく左右されるものであり、国際通貨金融市場であるニューヨークやロンドンからこうした信用供与を受けることができたのは、沖縄の地元金融機関のなかでは当行のみであった。

この外銀クレジットのほか、1960年2月には外資を積極的に取り入れ輸出を拡大し沖縄経済に活力を与えるという観点から自由貿易地域が設置され、ドル通貨制への移行後外国為替部門の重要性はいちだんと高まっていった。

(2) 安定資金への傾斜

1958年来の金融逼迫現象にピリオドをうち資金の拡大傾向にはずみをつけたのは、1960年と61年のそれぞれ1,000万ドルを超える軍用地料の支払いであり、基地関連収入の増加であった。6,000万ドル台に落ち込んでいた全金融機関(当行、沖縄銀行、相互銀行、無尽、農林中央金庫、郵便貯金)の資金量は、1960年2月に7,000万ドル台、6月に8,000万ドル台、12月には9,000万ドル台となり、1961年7月には1億807万ドルと初めて1億ドル台に達した。当行の資金量も一時3,000万ドルを割ったが、1960年の6月以降著しい持ち直しをみせ、1961年の前半でドル切替え前の水準に達し、以後1963年3月まで急激に拡大した。

米軍関係受取の増加のほかにも、砂糖やパインといった主要農作物の輸

出が1962年から63年にかけて増加した。これらを中心とする輸出は1963年の場合、対外受取総額の32.7%と高いシェアを占めた。

この間の動きを預金種別にみると、当座預金の取り崩しや琉球政府当座預金の減少を補って余りある定期性預金の増大が特に注目される。ちなみに当行総資金量に占める定期性預金のシェアは1959年3月の24%から年々上昇し、1963年3月には47%とほぼ2倍に急増するなど預金構造は大きく変化した。これは高度経済成長と預金者の高金利選好が反映された結果であることは当然のことながら、安定資金の増大に積極的に取り組んだ当行役職員の努力の現れでもあった(表2-9参照)。

なお1963年2月に当行は、沖縄ツーリスト社と提携して旅行積立定期預金を創設し島内や海外旅行の資金づくりに資したが、この旅行積立定期預金以外に特に目新しい商品は開発されず、もっぱら店舗網の拡大、サービス月間の実施などによって資金吸収に努めた。

表2-9 預金残高と構成比の推移

単位:千ドル、%

年	預金残高	構成比				
		当座預金	普通預金	通知預金	定期預金	その他
1959	32,213	18	37	—	24	21
1960	30,676	10	36	—	35	19
1961	44,894	7	39	—	45	9
1962	55,791	7	32	—	46	15
1963	62,561	8	32	—	47	13
1964	65,489	6	32	—	52	10
1965	77,329	6	32	—	55	7
1966	99,345	6	30	—	56	8
1967	119,165	9	29	—	50	12
1968	134,863	8	30	1	53	8
1969	148,278	8	28	3	54	7
1970	183,319	10	28	2	54	6
1971	244,021	8	25	3	56	8
1972	312,366	8	26	4	52	10

注) 1. 信託勘定を除く。

2. 預金科目中の「外国他店預り金」を除く。

3. 各年3月末現在。

(3) 繰り返す金融逼迫

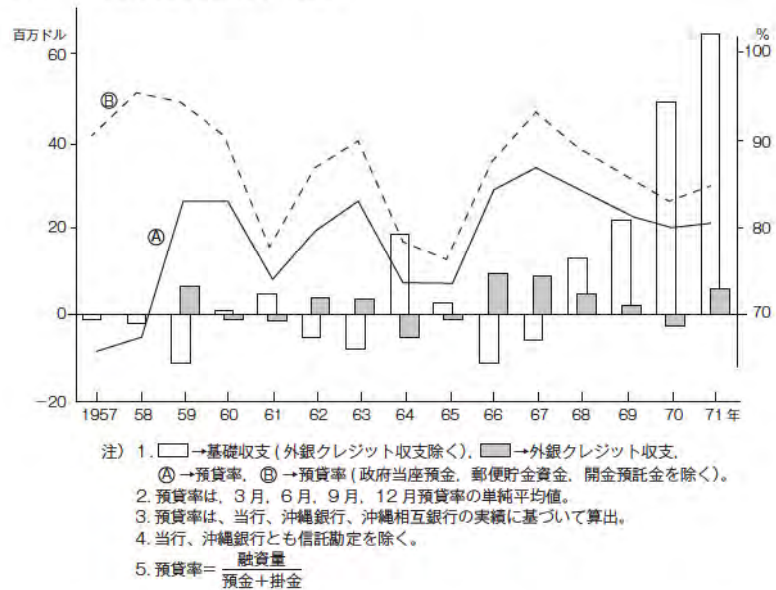
もともと自立経済にはほど遠く米軍関係受取と砂糖やパイン輸出を主な外貨受取源とする沖縄では、第3次産業が異常に肥大し、そのため国民総生産に占める輸入依存率は常に60%前後であった。生産財から消費財まであらゆる商品を輸入に仰ぐこの経済体質は、当然の結果として対外収支の動向と密接な絡みを余儀なくされ、対外収支が赤字になると金融引締めが起こり、それが経済成長を鈍らせるというパターンを踏ませることになった(図2-3参照)。

1963年から始まった金融逼迫はすでに前年の1962年の基礎収支(外銀クレジットを除く)480万ドルの赤字にその萌芽を現し、翌1963年には米軍関係受取の減少が大きく影響して総合収支で390万ドル、基礎収支では



貯蓄増強運動ポスター

図2-3 対外収支と預貸率の推移



740万ドルのそれぞれ赤字を記録した。その結果金融事情は悪化し、当行を主とする市中金融機関は外銀借入金を取り入れるとともに貸出規制を開始した。

金融逼迫の原因は、1960年度に入り年々急激な勢いで輸入が増大したことであったが、そのほかに1962年における設備資金融資の急増、軍用地代の減少、それに証券の売買を通しての本土への資本の流出(1962年310万ドル、1963年335万ドル)などが影響していた。

事態を重視した琉球政府は、1963年12月政府、金融機関および一般有識者からなる貯蓄増強運動推進協議会を設け、会長に行政副主席、副会長に金融検査部長と金融機関代表の2人をおき、事務局を金融検査部において県民運動を展開した。「くらしに工夫みんなで貯蓄」のスローガンの下に12月1日から翌年3月末を運動月間として展開された第1回貯蓄増強運動は、目標額1億5,700万ドルに対して実績は1億5,500万ドル、98.7%の達成率であった。主要金融機関の資金量は前年比800万ドル増の5.9%の伸びに対し、当行は同300万ドル増、4.7%の伸びにとどまった。このため各金融機関の外銀借入金の取入れ総額は、一時1,600万ドルを上回るかつてない規模に達した。

米国民政府が地元各界の反対を押し切ってアメックスとBOAの2外国銀行に市中金融機関と同一の営業免許を相前後して交付したのはこのころであった。しかし、その見返りとして那覇銀行協会と金融検査部が、①預金利子税に関する租税特別措置法の延長と軽減、②1963年4月から本土で実行されている「少額貯蓄非課税制度」の実施、③配当利子税の軽減措置、④預金支払準備率の操作による融資可能原資の拡大など金融逼迫の

緩和策を米国民政府に要望したが、結局何ら具体化されなかった(表2-10参照)。

表2-10 租税特別措置法による利子所得税率の変遷

年月日	変遷内容	関連法規
1954. 9. 10	1954.9~57.3まで全預金利子に10%	立法第 37号
1957. 10. 29	1957.4~60.3まで期限延長	立法第 91号
1959. 8. 29	1959.7~61.6まで期限延長と長期性5%	立法第178号
1960. 7. 22	1961.7~62.6まで措置法中断により短期性20%、長期性5%	立法第 73号
1962. 8. 25	1962.7~65.6まで期限延長 短期性10%、長期性5%	立法第 89号
1965. 7. 19	1965.7~68.6まで期限延長	立法第 63号
1968. 7. 17	1968.7~71.6まで期限延長	立法第 77号
1971. 7. 5	1971.7~75.6まで期限延長	立法第 76号

資料:琉球政府「公報」

- 注) 1. 本特別措置実施以前は1952年10月の立法第44号により全預金利子に20%の利子税が課せられた。
 2. 1957年4月以降から個人に加えて法人も対象となった。
 3. 農林漁業中央金庫(1959年8月以降)、信用金庫(1971年5月以降)、労働金庫(1965年7月以降)からの預金または貯金利子は非課税扱い。

1964年度にダウンした経済成長率は1965年度以降めざましく上昇した。ベトナム特需や本土および米国政府援助、さらに外銀クレジットの大量取入れで拡大する輸入需要をカバーし総合収支も漸次黒字幅を拡大させた。このような背景から当行の資金量は、1966年2月28日に第1次長期経営計画で目標とした資金量1億ドルを突破し、創設以来18年目にして1億ドル銀行となった。

1960年代において2度目の金融引締めが行われたのは1967年である。先に触れたベトナム特需に主導され空前の好況を迎えた1966年期の反動で対外ドル収支が極端に悪化し、1966年の後半から金融引締めに入った。しかし、経済規模の拡大に伴い市中4銀行の行う金融引締めはその効果が薄れるとともに、琉球開発金融公社(開金と略する)の長期資金の不足が市中銀行にしわ寄せされた結果として資金の固定化が生じたこともあって金融逼迫は長期に及んだ。

この間にあって特徴的なのは、総資金量に占める市中金融機関のシェアが漸減したことである。これは、本土政府援助による財政投融资の拡大に伴い資金運用部資金、政府系金融機関の資金量が拡大したことや開金の住宅資金不足に対応する信託、生保機関の役割の高まり、農協の進出などに起因するものであった。

さらに、もうひとつ市中金融機関のなかでも最大の当行のシェアが1964年3月以降傾向的に低落したことも金融逼迫期における特徴のひとつとして指摘される。この背景をみると、次の四つがあげられる。

- (1) 他行の育成を主眼とする米国民政府の方針で預金金利は当行を最低とする体系が1967年末まで続けられたこと。
- (2) 資金量からみた当行の支店網が他行に比べ立ち遅れたこと。これは、支店新設に対する米国民政府の関与があって、設置が制約され

がちであったこともその一因としてあげられる。

(3) 当行の融資構造が企業主体、大口偏重を余儀なくされたため大衆部門への対応が遅れ、同部門の預金吸収が十分に行えなかったこと。

(4) 1964年4月の金融機関の再編成以後、他行の銀行経営に対する一般預金者の信頼感が以前より回復したこと。

他方、沖縄を取り巻く内外の情勢も大きく変わりつつあった。沖縄の本土復帰に焦点を合わせた日琉一体化の動きがひとつと、もうひとつは英ポンドの切下げを発端とした国際金融の動揺である。国際通貨のドルを法貨とする沖縄は、今や恒常化しつつある外銀クレジットのコストや在沖外国銀行の預金金利の変動により直接影響を受けることになり、その動向に十分注意を払わなければならなかった。

シェアの低下に歯止めをかけるべく当行は新種預金の開発、導入を行い預金の吸収に努めた。まず、1969年5月の自由積立預金「しあわせ預金」の取扱い開始に続き、同年11月にはモータリゼーションと自動車保険に定期預金をセットした「りゅうぎん交通安全定期預金」を発売し好調な推移をみた。第2次長期経営計画の最終年である1970年3月には、金銭信託業務の分野に進出して潜在需要の高い長期合理化資金の供給源を確保した。これは近年とみに問題になりつつある長期資金の不足を補完するとともに、企業に合理化資金の供給を図りながら融資構造を改善し経営基盤の充実を図っていくことをねらったものであった。

なお、取り扱う金銭信託は2年もの、3年もの、それに5年もの3種類で予定配当率は2年もの7.0%、3年もの7.4%、そして5年ものは8.0%であり、3月12日から取扱いを開始した。

(4) 2億ドル台へ

自由積立預金や交通安全定期預金などの新種預金を発売するとともに、窓口においては「顧客に最善のサービスを提供しよう」という主旨のもとに、3S運動が繰り広げられた。これはスマイル(Smile)、スピード(Speed)、スマート(Smart)の略で、応接態度の改善、迅速かつ手際よい事務処理で顧客の待ち時間を短縮し、従来の「敷居が高い」という印象を変え、親しみの持てる銀行へのイメージチェンジを図るのが目的であった。

また、基地の町コザ市の一角で商業地域として伸展著しい諸見地区にあった諸見出張所を1970年2月支店に昇格させ、中部地域の支店網の充実を図った。

1970年3月期において流動性預金、貯蓄性預金はともに大幅な伸びを示し、長期経営計画の目標である1億7,000万ドルに対し1億8,332万ドルに、

同年9月期においては金銭信託を含め2億1,471万ドルと、初の2億ドル台に達した。1966年9月に1億ドルを達成してからわずか4年目の快挙であった。

(5) 創立20周年記念

当行の創立20周年記念祝賀会は、1968年憲法記念日の5月3日那覇市久茂地にあった沖縄配電株式会社の4階ホールに役職員のほか民政府関係者を招いて開催された。20周年の関連記念行事は次のとおりであった。

〈対外行事〉

- (1) 「当行20年のあゆみ」のパンフレット配布
- (2) 各営業店での展示会
 - A. 切手の展示
 - B. コルレス先銀行写真展
 - C. 各国通貨の蒐集展
- (3) 預金者に対するせっけんセットと灰皿の贈呈

〈対内行事〉

- (1) 記念祝賀会
- (2) 本支店対抗囲碁大会
- (3) 珠算、紙幣勘定競技会
- (4) 預金増強運動期間中「創立20周年」の金文字入り特別名刺の使用

祝賀会の席上、崎浜理事長総裁は「未来への第1年次」として次のようなあいさつを行った。

「本年5月1日をもちまして、当行は創立20周年を迎えました。この記念すべき日を役職員とともども一堂に会して祝賀ができますことは誠にご同慶にたえません。

さて、創立当初と今日の琉球銀行を比べまして、今さらながらその業容の発展拡大に感無量なものがあります。

1948年5月1日、戦後の荒廃のなかに礎石を定めて20年、資本金は当初の16万6,000ドルのおよそ10倍である150万ドルに増大、預金量1億4,000万ドルを保有し海外コルレス銀行75行300余カ店を数え、行員1,300名を擁する沖縄を代表する企業として、今やゆるぎない地位を築いたのであります。

申すまでもなく、これらの業績は確固たる経営方針のもとにおける役職員一同の一致協力した努力の賜であり、同時に顧客の絶大なる支援があればこそ達成できたものであると信ずる次第であります。

琉球銀行が常に最新の経営知識に学びいちはやく企業経営の各方面に



「目でみる琉球銀行20年のあゆみ」

わたって合理化を推し進め、今日の隆盛をもたらしたことは諸君がひとしく認めるところであります。

しかしながら、われわれは過去における成果だけで満足するのではなく将来においても絶えざる経営革新の時代を乗り越えて、当行の輝かしい歴史を次の世代に引き継がなければなりません。(中略)

ここに輝かしき創立20周年を慶賀致しますとともに、本年をもって充実せる未来への第1年次とし、役職員一同一致協力して当行の発展に努力する決意を新たにして私のあいさつといたします」

(6) 3億ドル台の達成

1970年における対外収支の総合収支戻は4,670万ドル黒字の後、1971年にはさらに増幅されて7,090万ドルの黒字となり、市中金融機関の資金量は著しい増加を記録した。

1970年9月に2億ドル台に乗った当行資金量は、本土政府援助金の大幅増や外資の流入、復帰不安の鎮静化に伴う企業活動の活発化によって、1971年3月には信託預金も含め2億5,095万ドルに上昇し、1971年9月には3億113万ドルと3億ドル台に達した。その後1971年10月に株式会社琉球信託の金銭信託部門を引き継ぐとともに積極的な預金吸収運動を展開し、1972年3月には総預金3億6,060万ドル、うち金銭信託は4,824万ドルとなって預金部門、信託部門ともに沖縄で最大の規模をもつことになった。

全金融機関からみても、当行はすこぶる高い伸びを記録した。これは、当行が最も公共性の強い金融機関としての信頼度を企業努力によりいちだんと高め、質的にも沖縄経済における信用機構の中核的地位を不動のものにしたことを物語るものであった。

ドル時代の中期から復帰前夜までの間の預金階層の動きをみたのが表2-11である。これによると1969年を境として前後の動向が全く逆転し、1970年以降1万ドル超の大口預金階層が目立って増加している。当行が大衆化策を展開するなかで逆の傾向が現れた要因は、本土復帰を控え本土

表2-11 預金階層別口数・金額構成比の推移

単位：%

区 分	1967		1968		1969		1970		1971		1972	
	口数	金額	口数	金額	口数	金額	口数	金額	口数	金額	口数	金額
500ドル以下	74.4	9.2	73.8	9.8	73.0	10.1	72.5	9.0	72.0	8.6	69.9	5.6
1,000ドル以下	11.1	7.1	11.1	7.0	11.6	7.7	11.5	7.5	11.5	6.6	11.0	5.4
5,000ドル以下	11.4	20.3	11.8	21.3	11.8	21.9	12.6	21.9	13.0	20.6	15.1	21.4
1万ドル以下	1.6	10.2	1.8	10.4	1.9	11.7	1.8	11.3	1.9	10.3	2.1	9.8
1万ドル超	1.2	53.2	1.3	51.3	1.3	48.7	1.5	50.2	1.6	53.9	1.9	57.7
睡眠口	0.2	0.0	0.0	0.1	0.3	0.1	—	—	—	—	—	—
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注) 1. 各年3月末現在。
2. 「—」は該当なし。
3. 信託勘定を除く。
4. 預金科目中の「外国他店預り金」を除く。

政府からの財政援助資金が大幅に増加し、それが琉球政府や地方自治体、公社あるいは公団といった公金部門の預金を増加させたからであり、その凄まじさが表2-11のような結果となって表れたといえよう。

(7) 資金運用状況

■貸出金

ドル通貨体制に入って後の当行の業態別にみた融資構造は、商業を筆頭に工業それに土建業が、いわゆる貸出先の三本柱を形成した。

このなかで商業は、沖縄経済の産業構造すなわち第3次産業の肥大化を反映して全融資量の50%近くを占めた(表2-12参照)。

表2-12 業態別貸出残高の推移(Ⅰ)

単位:千ドル、%

業 態	1959		1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	構成比
	金額	構成比									
農 業	1,921	7.7	1,729	1,102	1,084	1,152	924	975	1,408	1,404	1.3
工 業	4,204	16.8	4,925	6,539	10,840	14,357	15,570	17,409	27,225	34,007	31.4
商 業	11,643	46.5	13,552	15,815	18,736	23,808	23,013	24,619	38,006	45,930	42.4
水 産 業	246	0.9	337	320	407	546	436	499	1,003	1,089	1.0
交 通 業	1,456	5.8	1,452	1,463	1,816	2,095	1,701	1,549	4,295	3,994	3.7
林 業	2	0.0	1	70	134	418	464	451	505	352	0.3
土 建 業	2,856	11.4	4,795	6,543	4,502	4,349	4,776	6,268	8,800	11,731	10.8
市 町 村	83	0.3	187	123	230	347	592	887	919	1,450	1.3
住宅建築	958	3.8	744	634	815	1,132	970	775	1,093	1,480	1.4
そ の 他	1,679	6.7	1,716	728	1,283	2,846	2,357	2,631	4,737	6,929	6.4
合 計	25,048	100.0	29,438	33,338	39,847	51,050	50,802	56,064	88,027	108,362	100.0

注)各年3月末現在。

製造および加工業を中心とする工業部門は、製糖およびパイン産業をはじめとして醸造、製材木工、煙草などが主な貸出先であった。最もウエートが高いのは製糖とパインであり、工業全体の56.3%(1963年3月)を占めた。これは琉球政府による「糖業振興法」(1959年9月立法第183号)、「パイナップル産業振興法」(同年9月立法第185号)の公布施行や重要農産物指定(1963年2月)、また本土政府による沖縄産糖の政府買入れに関する特別措置を含む砂糖自由化関係法案の成立(1964年3月)など製糖、パイン加工業振興にかかる厚い行政措置のほか、当行における様々な優遇措置の結果であった。

すなわち、当行の貸付金利体系で重要生産事業に対する担保貸付や輸出事業資金に対する担保貸付はいずれも他の貸付金利より低めに設定され、また融資も最優先して実施されたのである。当該産業については、単に運転資金にとどまらず設備資金についても市中銀行によって最も多く供給された。その結果、製糖、パイン加工業は外貨獲得の主要産業に押し上げられ、総輸出のなかで60~70%を占めるに至ったのである(表2-13参照)。

一方、復興期から拡大発展期への過程のなかで建設業は、民間住宅建



パイナップル畑



パイン缶詰工場

築が相次ぎ、また一過性ながら米軍人軍属向けの貸住宅建築も加わったことなどから、おおむね10%前後の融資構成比を維持し続けた。

そしてこの3業種で60~80%の融資構成比を占める傾向は復帰の年まで変わらずに推移した(表2-14参照)。

表2-13 貸出金主要利率

種 類	利 率
重要生産事業担保貸付	日歩 0.020 %
重要生産事業に準ずる生産事業担保貸付	0.022
輸出事業に対する担保貸付	0.020
公共事業に対する担保貸付	0.022
商業手形の割引	0.024
輸入事業資金に対する貸付	0.022
定期預金担保貸付	0.018
その他の一般担保貸付	0.024

注) 1968年3月末現在。

表2-14 業態別貸出残高の推移(Ⅱ)

単位:千ドル、%

業 態	1968		1969	1970	1971	1972	1972	
		構成比						構成比
農 林 業	2,184	1.7	2,016	1,935	3,778	2,753		1.1
水 産 業	1,522	1.2	2,201	2,842	5,409	5,216		2.0
建 設 業	15,216	12.1	15,575	18,849	21,412	26,977		10.7
製 造 業	36,200	28.9	36,681	38,948	49,704	49,071		19.5
卸 小 売 業	39,799	31.8	43,885	49,234	63,376	78,266		31.1
不 動 産 業	2,684	2.1	4,297	4,532	4,785	6,192		2.5
金 融 保 険 業	58	0.0	65	8	4	29		0.0
運 輸 通 信 業	4,836	3.9	5,286	5,010	5,754	12,040		4.8
電 気・ガ 斯・水 道 業	1,947	1.6	2,402	1,913	2,264	1,767		0.7
サ ー ビ ス 業	9,840	7.9	10,027	11,067	14,549	19,062		7.5
そ の 他	11,040	8.8	14,325	17,948	30,814	50,180		20.0
合 計	125,326	100.0	136,760	152,286	201,849	251,553		100.0

注) 1. 各年3月末現在。
2. 信託勘定を除く。

なお、個人向け融資については住宅建設や増改築資金が中心となるが、この分野では琉球開発金融公社が大きな役割を果たした。当行は条例により同公社並みの長期貸付が禁じられていたため、個人住宅建築に関しては補完的な役割を果たしたにすぎなかった。

当行が個人住宅融資に積極的に乗り出したのは1968年以降であった。これは琉球開発金融公社が同年度以降の個人住宅融資を打ち切ったためであるが、後に若干触れるように個人向け融資は消費者ローンの導入とも相まって、漸次増加傾向をたどるようになった。

【設備投資の急伸】

琉球開発金融公社への出資金の追加停止によって同公社が本来の機能をもはや積極的に果たしえなくなったことから、設備資金の供給は民間金融機関が対応せざるを得なくなった。このことが市中金融機関なかでも当行に与えた影響は大きく、総融資に占める設備資金の割合は40.7%(1967

年6月)にも達した。そして1966年からすでに始まっていた金融逼迫をいちだんと悪化させる結果となった。そのような状況から当行は、不要不急資金を抑え、同時に金融情勢に弾力的に対応する金利適用体制をしき(1969年3月)、設備資金3カ年以上の貸出金利を1厘引き上げた。また商手割引も2カ月以上の割引率を1厘引き上げるなど、より短期資金に比重をおく融資政策をとった。

金融検査庁の指導のもとにとられたこの金融引締め策は、やがて本土政府の援助金の増加や米軍関係受取の好調を反映して一挙に緩和の方向に向かうことになった。この金融緩和は直ちに資金需要の増加となって現れ、金融機関の融資量は前年比30%を超える増加を記録した。とりわけ設備資金の急増は当行で著しいものがあった(表2-15、表2-16、表2-17参照)。

表2-15 金融機関別融資量の推移

単位:千ドル、%

金融機関	1967	1968	1969	1970	1971	構成比
琉球銀行	109,990	121,356	133,994	159,031	226,421	32.5
沖縄銀行	57,265	62,989	71,230	100,646	139,345	20.0
相互銀行	48,243	52,789	62,253	74,893	91,400	13.1
保険会社	12,578	17,004	20,914	25,342	30,270	4.3
信託会社	1,643	5,418	9,765	13,855	16,986	2.4
組合金融	28,924	36,647	44,531	60,579	83,079	11.9
農林中金	19,859	22,633	27,044	30,198	28,343	4.1
労働金庫	1,088	2,405	4,090	5,798	8,112	1.2
開発金融公社	43,419	45,136	44,520	41,590	45,282	6.5
大衆金融公庫	4,664	8,600	11,916	19,103	27,381	3.9
合計	327,673	374,977	430,257	531,035	696,619	100.0
増加率	—	14.4	14.7	23.4	31.2	—

注) 1. 各年6月末現在。

2. 組合金融……農漁協、那覇商工信用協同組合、コザ商工信用協同組合。

3. 琉球銀行、沖縄銀行は信託勘定を含む。

4. 相互銀行は給付金を含む。

表2-16 設備・運転資金融資量の推移

単位:千ドル、%

年	設備資金		運転資金			開発金融公社融資量		
	伸び率	構成比	伸び率	構成比	(参考)	伸び率		
1967	162,220	37.3	52.6	146,084	13.8	47.4	43,419	3.9
1968	178,937	10.3	51.4	168,876	15.6	48.6	45,136	4.0
1969	201,840	12.8	50.7	196,490	16.4	49.3	44,504	△1.4
1970	244,758	21.3	50.0	245,192	24.8	50.0	41,590	△6.6
1971	357,197	45.9	50.5	349,603	42.5	49.5	45,282	8.9

資料:金融検査庁「金融年報」

注) 1. 対象金融機関……琉球銀行、沖縄銀行、相互銀行、生命保険会社、損保会社、農林中金、琉球開発金融公社、大衆金融公庫、信用協同組合、労働金庫、信託会社。

2. 琉球銀行、沖縄銀行は信託勘定を含む。

3. 相互銀行は給付口掛金を除く。

4. 各年6月末現在。

表2-17 設備・運転資金融資量の推移(当行)

単位:千ドル、%

年	設備資金		運転資金			
	伸び率	構成比	伸び率	構成比		
1967	44,740	—	40.7	65,250	—	59.3
1968	44,946	0.5	37.0	76,410	17.1	63.0
1969	48,627	8.2	36.3	85,367	11.7	63.7
1970	54,861	12.8	34.5	104,170	22.0	65.5
1971	91,987	67.7	40.6	134,432	29.1	59.4

注) 1. 信託勘定を含む。

2. 各年6月末現在。

【消費者金融の拡充】

1965年9月、当行は壺屋支店に限定してパーソナルローンの取扱いを試行した。大衆に根差した金融サービスを提供するとともに、非常に活発な個人模合を抑制する目的も併せもったこのパーソナルローンの対象者は、米国民政府を含む官公庁と優良会社36社の職員および社員であり、総数約1万2,000名と推計されていた。貸付限度は原則として年間総所得の20%以内、最低50ドル、貸付金利9.0%、期間1年以内とし、資金用途は事業資金を除く健全なものであることとして融資枠10万ドルでスタートした(表2-18参照)。

表2-18 消費者金融の拡充

種 類	年 月 日
公務員に対するパーソナルローン	1968. 3. 8
りゅうぎん住宅ローン	1968. 7. 1
消費者ローン	
オートローン	1969. 3.31
日航トラベルローン	1970. 5.20
ピアノ・オルガンローン	1971. 2.16
電化ローン	1971.10. 7
軍用地地主に対する融資	1970. 3. 3
優良取引先企業の従業員に対するパーソナルローン	1970. 4. 3

当時、全産業平均賃金が76ドルと低かったこともあり、本制度の利用は予期に反して不調に終わった。平均賃金を超えるパーソナルローン利用者(全体の約70%)の資金用途をみると、家具購入や家屋の増改築が最も多く、続いて車両購入および同修理、さらに運転免許取得費などであり、生活水準の向上を目指した資金需要に根強いものがあつた。この壺屋支店での試行をへて、1968年3月に公務員を対象として、また1970年4月には優良取引先企業の従業員を対象としてそれぞれパーソナルローンの取扱いが全店で開始された。

以下、りゅうぎん住宅ローンと軍用地地主に対する融資制度について若干ふれてみる。

(1) りゅうぎん住宅ローン

従来、住宅資金のほとんどを供給してきた琉球開発金融公社は米国民政府からの追加出資が途絶えて以後その本来の機能を果たすことができなくなり、1968年6月には個人住宅貸付を1968年度末で廃止すると発表した。このような現状から金融機関に対して住宅資金の融資を求める声が起こった。

こうした事態の変化と時代の要請に応えるため、当行は急きょ「りゅうぎん住宅ローン」を新設して7月1日から業務を開始した。市中金融機関では初の試みであった。

この「りゅうぎん住宅ローン」は積立方式と定額方式の2種があり、まず積立方式は、毎月積立により一定期間で一定金額を積み立て、その2倍を

融資し、貸付期間は積立期間の3倍で最高10カ年、金利は日歩2.5セントであった。

また定額方式は、一定の頭金を2年以上の定期預金にして6カ月経過するとあとは積立方式と同じく金額2倍、貸付期間3倍(最高10年)、最高貸付6,000ドル、金利日歩2.5セントであった。

(2) 軍用地地主に対する融資制度

国や県が所有者である軍用地を除く6,266万坪の軍用地の地主約4万人のうちおよそ3割がその地料を6～10年の前払いで受け取っていたが、その根拠法である「アメリカ合衆国が賃借する土地の借賃の前払いに関する立法」が1969年6月で失効し、以後年次払いとなるため、沖縄市町村軍用土地連合会や関係市町村は琉球政府に対し「借賃の前払いを継続してもらいたい」と強く要請していた。

折しも復帰を控え、転業資金や宅地購入を必要とする地主の声は切実であった。当時の賃貸料は、3.3㎡当たり年間2セント(7円20銭)の山林から最高1ドル48セント(532円80銭)の宅地まで様々で、平均地代は14セント(50円60銭、琉球政府法務局土地課調べ)であったが、民間の一般賃貸料に比べ法外に安いところが多かった。このような賃貸料の安さに加えて、強制執行の場合立ち入りが難しいという理由からこれまで銀行側が担保物件とすることに難色を示していた。

連合会や地方自治体からの要請に対し、琉球政府は1958年の琉米土地政策会議の共同声明が前払期間を10年と限定しているため、①1968年7月以降は毎年払いになる、②特別立法で前払期間を延長することは技術上困難、とみてその打開策として主要金融機関に対し、軍用地を担保として融資し返済は毎年支払われる軍用地料で充当するよう要請した。

那覇銀行協会と各銀行は琉球政府法務局、軍用地地主連合会と協議を重ねた結果、まず当行が同政府の要請に応え「軍用地への資金貸付に関する申合せ事項」をまとめ、5年返済の貸付制度を制定し(1970年3月3日)、中旬から実施することとした。

のちに他の金融機関も同様の制度を設けた。

以上のように当行は個人貸付を積極的に展開したため、総貸付に占める個人向け貸出の割合は1968年3月期の6.7%から年々拡大して、1972年3月期には16.0%を占めるまでになった。

■有価証券の運用

有価証券への資金運用は貸出金と並んで銀行の資金運用の重要な領

域であるが、当行においてはこれが条例により厳しく制限されていたことから資金運用状況(表2-19)にみられるようにわずか5%前後で推移した。

有価証券の主な内容は、米国財務省預託金の見合担保としての米国財務省公債預金の支払準備と運用を兼ねた米国財務省証券、それに琉球電信電話公社社債、那覇市市債や株式会社琉球信託の株式であったが、後に国債や日本電信電話公社、社債とともに、日本興業銀行、日本長期信用銀行、日本不動産銀行、商工組合中央金庫、農林中央金庫などの金融債が加わった。1972年3月末の運用額は1,761万7,000ドルに達したが、それでも全体の4.8%にすぎなかった。

表2-19 資金運用状況

単位:千ドル、%

項目	1959	構成比	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	構成比
現金・預金	10,180	18.5	10,331	13,369	15,810	11,534	11,993	22,801	20,962	22,979	29,475	28,186	46,257	64,330	79,938	21.4
有価証券	3,000	5.4	3,584	3,627	3,816	3,842	3,397	3,451	4,016	5,924	5,886	6,929	8,065	7,779	17,617	4.8
米国財務省公債	3,000	5.4	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	4,945	4,945	4,996	4,996	4,996	4,996	1.4
米国財務省証券	—	—	—	—	—	—	—	—	400	389	390	390	385	388	—	—
社債	—	—	584	627	606	642	201	255	616	470	431	1,423	2,563	2,274	2,209	0.6
株式	—	—	—	—	209	200	196	196	—	120	120	120	120	120	120	0.0
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	* 10,291	2.8
貸出金	25,048	45.4	29,438	33,327	39,839	51,041	50,802	51,204	88,025	108,362	125,326	136,760	152,286	201,849	251,553	69.1
動産・不動産	871	1.6	960	1,496	1,522	1,567	1,611	1,580	1,406	2,801	3,023	3,539	3,621	4,493	5,104	1.4
外国為替	16,031	29.1	7,923	4,922	7,552	10,266	11,843	7,905	4,527	4,474	5,184	4,220	6,806	5,827	11,945	3.3
合計	55,130	100.0	52,236	60,368	72,354	78,250	79,646	86,942	118,936	144,540	168,894	179,634	217,035	284,278	364,157	100.0

注)1. 各年3月末現在。

2. *印は金融債662万ドル、国債365万3千ドル、地方債1万8千ドルの合計。

■外国為替

ドル通貨切替えまで当行が独占していた外国為替業務は、高等弁務官布令第10号の公布により相互銀行を含む他行にもその門戸が開かれ、これを機に一転して競争状態に突入した。しかし当行は、これまで培ってきた貴重な経験と豊富な人材それに世界各地に広がるコルレス網を通して顧客のニーズに応え、一貫して圧倒的な取扱高を誇った。

表2-20は貿易取扱高の推移をみたものであるが、当行は1961年度(当行会計年度ベース)に1億ドル台、1967年度に2億ドル台、そして1971年度には3億ドルを超える取扱高を示した。この間、高度経済成長が持続され貿易取扱額も全体として著しい伸びを記録したが、このうち当行は65%を占め、なかでも輸出は基幹産業を重点におく当行の融資方針とも結びついて輸出為替の78%を取り扱った。

同じく、この間当行とコルレス契約を締結した海外の銀行(本土を除く)は70行で国別にみると米国が圧倒的に多く41行、次いで台湾5行、香港4行、ブラジル、オーストラリア、デンマークが各3行、フィリピンおよびカナダ2行、韓国、タイ、スイス、ドイツ、オランダ、フランスそれにペルーがそれぞれ

れ1行であった。コルレス銀行は沖縄の本土復帰直前において104行に達していた。

表2-20 貿易取扱高の推移 単位:千ドル、%

年度	全琉(A)	当行(B)	(B/A)
1960	122,652	93,136	75.9
1961	149,520	107,880	72.1
1962	179,960	123,211	68.5
1963	217,540	144,795	66.6
1964	243,790	165,913	68.0
1965	236,356	157,959	66.8
1966	295,039	196,612	66.6
1967	352,292	236,203	67.0
1968	404,710	255,988	63.2
1969	420,500	264,333	62.3
1970	468,958	291,392	62.1
1971	552,567	330,340	59.8

資料:金融検査庁「貿易金融統計」
当行業務報告書

注)当行会計年度ベース(1960年度=1959年4月~60年3月)。

このように外国為替業務においてきわめて特異な地位を占めた当行は、復帰と同時に大蔵省より外国為替公認銀行の認可を受け、また1974年10月には地元では唯一の、また当時全国の地方銀行でも数少ない包括承認銀行のひとつとして認可を受けた。

■代理貸付業務

琉球開発金融公社は長期資金の唯一の供給機関であるが、当行は同公社と委託契約を結び取引先企業や個人の長期資金需要に対応した(表2-21参照)。

表2-21 琉球開発金融公社代理貸付の推移(当行) 単位:ドル

年度	新規貸出	貸出残高
1966	2,992,207	15,070,742
1967	1,094,740	13,287,112
1968	1,026,630	12,442,339
1969	109,686	11,445,203
1970	195,677	10,036,363
1971	0	6,575,344
1972	0	6,303,408

注)当行会計年度ベース(1966年度=1965年4月~66年3月)。

しかし、1959年から63年の間は米国民政府から同公社へ100万~200万ドルの追加出資がなされたものの、1964年以降これが停止され1969年にわずか75万ドルの出資をみたのみであったことから、新規貸出は激減し1971年度からは事実上回収事務のみとなった。

当行はまた琉球政府の「産業開発資金融通法」の公布に伴い、その代理業務も取り扱った(1969年3月)。この制度が対象とした業種は畜産業、水産業、海運業、観光業、製造加工業および鉱業で、いずれも長期設備資金に限定され、また大衆金融公庫、農林漁業中央金庫、それに琉球政府の融資特別会計の対象となるものについては貸付の対象からはずされた。

「産業開発資金通法」による資金貸付の概要は次のとおりである。

- (1) 貸出制度…………… 1万ドル以上、ただし貸付対象事業の総工事費の70%以内。
- (2) 貸出金利…………… 年7.5%を基準とする。
- (3) 償還期限…………… 1年以上15年以内(当初の2年は据置期間とすることができる)。
- (4) 償還方法…………… 元金均等割賦償還。
- (5) 協調融資…………… 委託を受けた金融機関は政府が貸付金の貸付を行う場合、当該貸付の対象となる事業の総工事費の10%以内で政府と協調して融資することができる。

(8) 収益状況

1960年代初期において定期性預金の比重は急速に高まり、それが預金利息支払などの増加を招き、他方資金需要が停滞して貸出金利が低下したことで経常収益は一時低下した。

しかしその後、経済成長が本格化するにつれて資金需要も増大し1962年9月～63年3月には短期的な金融逼迫に遭い、また1965年3月以降には外銀クレジットを借り入れてもなお続いた長期の金融逼迫を経験した。

その結果、平均貸出金利は一時期を除いて傾向的に上昇を続け、1960年代後半には年率8.2～8.3%となり、預貸率も平均89%台と高い水準で推移した(表2-22参照)。

一方、貸付利息と並んで経常収入に大きな比重を占める外国為替関連収益も高度経済成長のなかで順調に増大した。このほか季節的に生じる余裕資金も海外で積極的に運用していった。こうして経常利益は1965年9月期に100万ドル台に乗せた後、4年後の1969年9月期には200万ドル台に達した。しかし、この間の経常収支率は一時期改善の方向に向かったものの、経常支出のハイペースな増加によって結局1969年9月期には70.84%ともとの70%台に逆戻りした(表2-23参照)。

1970年3月期以降の収益状況は、人件費増などがみられたが資金量、融資量ともかつてないペースで急速に拡大し、また引き続き外国為替取扱いの増大もあり、経常利益は332万ドル、純利益も初めて100万ドル台(いずれも1972年3月期)に乗る好調な成績をあげた。

1960年代後半、経常収入がハイペースで増加したのは、高度経済成長期の根強い資金需要に支えられて貸付金利および割引料が好調な伸びを見せたことや、融資と並び最大のシェアを占める外国為替の面においてそ

の取扱高の著しい増加に比例して受入手数料が増えたこと、そして資金需給の繁閑により余裕資金を海外で効率的に運用したことが大きな要因であった。

表2-22 預貸金の推移 単位:千ドル、%

年月末	預 金	貸付金	預貸率
1958.9	42,837	24,438	57.0
1959.3	39,317	23,653	60.2
9	31,515	27,874	88.4
1960.3	30,908	29,048	94.0
9	36,558	31,223	85.4
1961.3	42,556	34,279	80.5
9	48,753	34,526	70.8
1962.3	53,288	38,661	72.5
9	56,817	40,946	72.1
1963.3	58,018	51,381	88.5
9	61,942	52,537	84.8
1964.3	60,906	55,081	90.4
9	69,738	49,726	71.3
1965.3	72,033	55,934	77.6
9	91,733	57,984	63.2
1966.3	96,841	76,190	78.7
9	108,979	90,803	83.3
1967.3	112,768	104,458	92.6
9	124,903	111,593	89.3
1968.3	125,826	122,743	97.5
9	137,590	122,709	89.2
1969.3	140,932	133,917	95.0
9	151,063	135,467	89.7
1970.3	162,853	147,797	90.8
9	192,166	158,562	82.5
1971.3	231,527	198,893	85.9
9	251,334	210,426	83.7
1972.3	279,852	246,906	88.2

注) 1. 期中平残ベース
2. 信託勘定を除く。
3. 米国財務省預託金勘定および米国民政府預金勘定の預金を除く。

表2-23 経常収支率の推移 単位:千ドル、%

期	経常収入	経常支出	経常利益	当期利益金	経常収支率
1958.9	1,533	882	650	153	57.56
1959.3	1,396	865	531	204	61.95
9	1,663	1,018	645	165	61.23
1960.3	1,642	1,214	428	127	73.91
9	1,767	1,231	535	160	69.69
1961.3	1,891	1,364	527	164	72.15
9	2,042	1,541	501	161	75.46
1962.3	2,264	1,642	622	168	72.51
9	2,492	1,871	621	170	75.07
1963.3	2,699	1,965	734	170	72.80
9	2,828	2,070	757	174	73.21
1964.3	2,939	2,087	852	252	71.01
9	3,086	2,195	891	267	71.14
1965.3	3,390	2,404	985	279	70.93
9	3,918	2,819	1,100	299	71.94
1966.3	4,469	3,079	1,391	355	68.88
9	4,871	3,329	1,542	432	68.34
1967.3	5,458	3,680	1,779	497	67.42
9	5,823	3,835	1,989	627	65.85
1968.3	6,257	4,366	1,891	729	69.78
9	6,494	4,702	1,793	731	72.40
1969.3	6,912	5,177	1,735	731	74.90
9	7,213	5,110	2,103	761	70.84
1970.3	8,055	5,910	2,145	761	73.37
9	9,157	6,752	2,405	762	73.74
1971.3	10,394	8,345	2,049	799	80.29
9	12,036	9,806	2,230	806	81.47
1972.3	13,839	10,518	3,321	1,036	76.00

注) 信託勘定を除く。

第4節

米国民政府下の 銀行経営

1 民政府銀行としての琉球銀行

(1) 法定支払準備金の高率適用

米軍政府布令第1号「琉球銀行の設立」は当行の、そして琉球政府立法の「銀行法」および「相互銀行法」は沖縄銀行や相互銀行の設立根拠をなすものであるが、共通してみられる事項のひとつに預金の法定支払準備率が非常に高い点があった。例えば、ドル通貨切替え直後において当行は要求払預金について18%、定期性預金については5%、沖縄銀行は20%と5%、相互銀行は30%と10%を保持することが義務づけられていた。そして1959年10月に公布された高等弁務官布令第10号「銀行」改正第1号により、ドル通貨切替え後の当行は若干の機能を除いて普通銀行と何ら相違がなくなったとして、沖縄銀行と全く同一の準備率に改正された。

なぜ、米国民政府はこのように高い法定支払準備金を要求したのであろうか。

沖縄経済の対外収支が黒字で成長通貨が増加する場合は問題ないが、逆に赤字となり金融が逼迫すると各行ともその対外信用力に応じた外銀クレジットを借り入れて対応していたが、外銀クレジットの借り入れだけでは限界があり、各行ともさらにもう一段進めて支払準備率を低減してほしいと金融政策の変更要請をたびたび行った。

1962年3月、当時の総裁富原はリッチモンド連邦準備制度理事会の元銀行調査官で高等弁務官の銀行顧問を務めるアーミステッド氏と会見し、高い準備率の理由として、中央銀行の欠如と貸出の質の2点から派生したものである、という回答を得ている。

すなわち、日本においては日本銀行が各銀行の資金調達および指導監督を行っているので準備率は低くてよいが、沖縄においては日本のような中央銀行がないので各銀行が常に流動性の向上を図らねばならない。日本と沖縄とでは貸付の質も異なっており、沖縄は日本よりも限界貸付が多いので流動性も高くないといけな、と述べている。信用創造を極力抑制しようとする米国民政府の方針をここにみることができる。

この準備率の規定に関し「民政官が琉球の一般的利益になると判断したときは、いつでも必要期間本条に規定された支払準備金保持に関する要

求を一時中止し、または減額することができる」(条例第18条)という特定権限が追加付与されている。アーミステッド氏はこれを「将来、琉球における資金需要が高まり準備率を引き下げて手当をする必要がある場合は考慮する」と解釈したが、1960年代の後半、金融逼迫が長期化したときにおいてもこの特定権限は発動されず、金融政策の機能は何ら積極的に発揮されることはなかった。

1966年7月、布令第10号「銀行」改正第5号で相互銀行の支払準備率は普通銀行並みに改正され、以後一本化された。支払準備率の高率かつ固定的運用の背景には米国流の預金者保護の思想が働いていたが、特に統治責任者としての米国民にしてみれば、沖縄において信用制度の根幹を維持し健全な銀行経営を行わしめるためにも、支払準備率の高率運用は必要であり、決して譲歩できない政策手段のひとつであった。

ところで、地元金融機関の法定支払準備金はBOAおよびアメックスの在沖縄支店をはじめ民政官の認める準備預託銀行に預託されていた。そのため、両外国銀行の資金量は1969年6月末で6,515万ドルであったが、このうち預金準備金あるいは預金として地元金融機関が預けたものはおよそ40%の2,586万ドルに達した。

このような状況を受けて当行も法定支払準備金を受託できるよう条例の変更を要請したが、これに対しアーミステッド氏は以下の理由で拒否した。

第1に琉球銀行はコルレス銀行の大口預金、琉球政府、米国民政府その他の大口公金預金を受託しているので、他行より流動性を図らねばならない。

第2に、その上もし地元銀行の受託銀行となると信用供与の便を図らねばならないので、さらに流動性を高めねばならない。

第3に、預託銀行が有利息預金で預けた場合収益面から琉球銀行に不利になることも考えられる。したがってこれらを考慮した場合、準備金は外国の銀行に預けたほうがよい。

このように米国民政府は、法定支払準備を見返りとした外銀クレジットを活用させて沖縄経済の短期の金融調節を行うにとどまり、それ以上の金融政策を展開することはなかった。しかし、その外銀クレジットも次にみるような“足かせ”がはめられていた。

■外銀クレジットとその制約

外銀クレジットが1960年代の後半にいちだんとその重要性を増した背景には、高度経済成長の持続があり、また琉球開発金融公社に対する米国民政府の追加出資がストップし当行を含む市中金融機関にその影響が及



崎浜総裁とワーナー民政官 (1966年10月)

んだこと、つまり企業の設備投資資金をはじめ民間住宅建築の資金需要が市中金融機関に向けられ、そのため運転資金が圧迫され資金事情が長期に悪化したことなどがあった。

そのために1964年以降毎年、琉球政府と金融機関共催による貯蓄増強運動を展開する一方、目標預金吸収を主眼とする預金専門店の新設を認めていくというような金融逼迫への対処策が実施された。しかしながら資金事情は思うように好転せず、結局各行ともその対外信用力に応じ外銀クレジットを取り入れ対処せざるを得なかった。

しかし、その外銀クレジットには「所得税」と「支払準備金」の二つの面からその調達コストを引き上げる要因があり、その除去は沖縄経済のスムーズな運営に欠かせない重要な問題としてクローズアップされていた。

まず所得税については、1966年の立法院定例議会において「所得税法」の一部が改正されて第1条(納税義務者)第2項に7号が新設され、沖縄にいない者(非居住者)が沖縄にある法人から利益もしくは利息の配当、剰余金の分配を受ける場合は20%の所得税を支払わねばならないことが規定された。これにより該当するのは次の五つであった。

- (1) 沖縄にある企業の対外借入金に対する支払利息
- (2) 沖縄の一般金融機関の海外銀行からの借入金に対する支払利息
- (3) 輸入ユーザンスに伴う支払利息
- (4) 一覽払輸入信用状のリファイナンスに伴う支払利息
- (5) 輸出前貸に伴う支払利息等

1968年2月、当行の理事会長総裁崎浜を会長とする那覇銀行協会は行政主席、主税局長、立法院議長に所得税の源泉徴収の適用除外の陳情書を送り、この中で「沖縄のもつ経済上の特異体質……すなわち、①市場の狭さからくる一般商業銀行の低い信用創造能力、②中央銀行の欠如、したがって信用供与が受けられない、③企業の内部留保が小さい、④輸入過多からくる『洩れ』の多い経済体質……から経済の成長のための必要通貨をまかなうには外国銀行からの資金を取り入れざるを得ない。そして今後もそれが増加しても減少することはない」と述べ、そして「長期資金の供給不足が慢性化し一般金融機関にしわ寄せされ、ここ1~2年その傾向が殊に顕著である。さらに新規設備の増大と設備更新強化による合理化、生産性向上に向けた設備資金需要が旺盛であり、これら需要の円滑な供給を図るためにも低コストの資金を導入することは緊要である。沖縄の経済成長のため必然的に調達せざるを得ない資金の運用から生ずる利息に対し20%の所得税を源泉徴収することは、資金の供給先である外国銀行の沖縄の商業金融機関への融資選好性を鈍らせ、沖縄の資金の調達を困難にさせ

る。あるいは所得税分に見合う金利の引上げを行うこととなり、源泉徴収分のコストアップ、すなわち企業借入金コストの上昇をきたすことになりかねない。これは、ひいては沖縄の産業振興策に大きな障害をもたらすことが予想される。沖縄の経済成長を維持するためにも、本件は十分考慮されなければならない」として、その改正方を強く要請した。

この要請を受けた立法院は、同年8月所得税法施行規則を改正し、6カ月を超えない債権から生ずる利子について所得税の源泉徴収を免除する措置を採った。

もうひとつの支払準備金については、1960年1月22日付琉球列島高等弁務官財第004-2号(訓令)により、各行は借入金である外銀クレジットに対して要求払預金並みの20%を支払準備金として保有することが義務づけられていた。これに対し金融機関は、金融調節として取り入れた外銀クレジットに支払準備金が課されるのであればそれを運用する際貸出金利を引き上げざるを得ないとし、たびたび支払準備率の廃止もしくは低減を要請したが、いずれも実現しなかった。

冒頭に述べたように外銀クレジットは、1960年代後半から長期資金が慢性的に不足するという新たな要因が加わり、一層その重要性が認識されるようになっていた。

1969年9月、那覇銀行協会から再三にわたる要請を受けた琉球政府が米国民政府に改正案を提示した結果、同年10月の返書で支払準備金に関する訓令は次のように改正され、支払準備の軽減が図られた。

「銀行及び相互銀行は当該債務が当該期間の自己資本期首残高の2倍を超えるときは、その2倍を超える額の5%に相当する支払準備金を保有しなければならない」

ところで1969年ごろから、米国民政府は住民自身の福祉と発展のために住民により多くの責任を担わせる方針をとり、米国民政府は主に助言し、援助し、そして激励する役割を果たすことに専念し始めていた。訓令の改正が行われたのも、このような米国民政府自身の政策転換のひとつとしてみなすことができる。

しかし、所得税や支払準備金といった二重の鎖からようやく解放された後の沖縄経済は、本土復帰を目前にして日本政府の援助金や外資の流入、あるいは土地購入資金の流入といった貿易外受取の大幅増加によって一挙に金融緩慢となり、各金融機関は外銀クレジットを完済するまでに至った。それどころか1969年以降の国際的な金利の高騰によって、各金融機関はその余裕資金をユーロダラーやアジアダラー市場で運用するまでに様変わりするというまことに皮肉な方向に急転回したのである。

(2) 支店設置の権限

1963年当時、沖縄には当行を含む普通銀行2行と相互銀行7行があった。これら銀行、相互銀行の店舗網は出張所や預金取扱所を加えると実に148店にもものぼり、92万3,000人の人口に比べ明らかな過剰状態を呈していた。このような乱立と支店網の錯綜は、琉球政府自身も認めているように店舗設置基準が緩いうえで店舗数について何ら基準がなかったことによるものであった。このため過当競争から引き起こされる不正、腐敗は銀行の経営内容を悪化せしめ、米国民政府も憂慮するところとなった。

このようななかで、金融機関に対する監督強化のため行政主席に大幅な権限を委譲し布令違反には刑事罰も適用する、という厳しい内容をもった布令第37号「銀行、銀行業務及び信用供与」(1961年1月30日)が公布された。琉球政府金融検査部は、各銀行の大口債権の不良化に警告を発し、また銀行、相互銀行およびその役職員の不正行為の防止について通達を出すなどして肅正に乗り出した。しかし、米国民政府はこれをまだ不十分だとして同布令の改正第1号を公布(1962年8月30日)し金融検査部の権限、地位および機構を強化した。

この権限が強化された金融検査部の検査により、当行を除くほとんどの金融機関の役員が退陣したのはすでにみたとおりである。金融検査部はこれを機にかねて計画していた金融の再編成・統合を強行し、1964年4月1日に沖縄銀行と三和相互銀行および東洋相互銀行、第一相互銀行と沖縄相互銀行、南陽相互銀行と共栄相互銀行および八重山相互銀行の統合を行った。

同時に支店網も全体の25%にあたる37店を廃止して111店とするとともに、信用協同組合の店舗についても琉球政府経済局の協力を求めて2出張所を廃止した。どちらかといえば支店増加を要求する声が強いなかで、金融検査部は1963年3月15日金銀第184号で店舗の新設は一切認めない方針を採ったうえ各金融機関を説得して37店を廃止せしめたのである。

ところで、当行は布令第1号に基づき創設された銀行であり、民立法に基づいて創設された銀行および相互銀行を指導監督する金融検査部の金融行政の枠外にあった。いわば治外法権をもっていた。したがって支店設置は民政官の承認を得るのみで可能であったし、すでに記した琉球政府の主導による金融行政上の支店削減は何ら影響を受けていなかった。琉球政府は、最大の資金量と融資量をもち大きな影響力を有する当行を除いた店舗行政に限界を感じていた。

一方、那覇市のベッドタウンとして人口増加が著しい小禄地区おろくには、これまで当行の支店がなくその開設は急務であった。そのため理事会は条例に

従って民政官に小禄支店開設を申請したが、この件について米国民政府が金融検査部に意見を求めたのをきっかけとして金融検査部の内部で開設理由の妥当性を疑問視する声が強くなった。

1965年5月、金融検査部の外間完和部長は米国民政府に書簡を送り、強い調子で小禄支店の開設に反対する意見を述べ、もし民政官がこの申請を認可すれば、この1~2年来、行政府や各金融機関が一体となって行ってきた改革や合理化が挫折し、琉球政府の苦勞が水泡に帰すのみならず、現在銀行協会を中心に協調ムードにある各行が一転して支店設置競争に走るの明らかである、と述べた。同書簡はこれだけにとどまらず、米国民政府がこれまで“琉球銀行以外は銀行に非ず”という態度をとってきたと批判するとともに“1人の100歩前進より100人の1歩前進”する政策をとる琉球政府の立場を強調したのである。

この金融検査部長の書簡を契機として、当行の支店設置は単に民政官の承認を得るのみにとどまらず、琉球政府の方針にも従って承認され設置されるようになった。布令銀行の当行は、これによりその特権のひとつを放棄せざるを得なくなった。

(3) 理事会貸出権限の引上げ

当行の一貸出先に対する理事会権限は条例に規定され、B円時代には4度の変遷を経て1952年5月6日に払込資本金と法定積立金の合計の12%がその上限とされた。これはB円からドルへの通貨切替え直前でみると1,740万B円(14万5,000ドル)、切替え直後の決算期では21万9,000ドルに相当した。

しかし、1959年10月の琉球列島高等弁務官布令第10号改正第1号により、この上限は「15万ドル以内」と金額で抑えられることになった。業績向上に伴う理事会権限の自然膨張を抑えるのが目的であったのか、あるいは新しい通貨体制に入り当行の経営陣の舵さばきを見る猶予期間でのワンステップとしたのか、さらに外国銀行の対民間市場への進出をより一層正当づけるためであったのか、いずれにしろこれによって1960年代前半の高度経済成長時代において当行は、融資面で変化に対応する柔軟性あるいは適応力を欠いたまま経営を行わねばならなかった。主要金融機関の資金量の約50%、融資量の約60%を占める大きな影響力をもっていたため、理事会権限の引上げは単に当行のみにとどまらず沖縄経済全体にとっても重大な問題であった。

富原体制から崎浜体制に替わった後の1964年9月、当行は民政官に書簡を送り理事会権限を「15万ドル」から「払込資本金プラス法定準備金の

15%」(当時の計数から75万ドルに相当する)にするよう条例第23条の改正を要請した。その根拠として「1960年から63年にかけて琉球経済は目覚ましい発展をとげ国民総生産は50.6%の増大、地元企業の数および商規模も増大し、15万ドルを超える潜在資金需要者も増加している。迅速性を要求される現在の商取引で当行がそれに対応できず商工業資金の円滑な供給が阻まれているのは琉球経済の発展の阻害要因ともなりうる」と指摘し、「増大する当行の実質資本金、新しい経営陣とその機能、それに強化された役職員に示されるように貸出制限を上げたとしても銀行の健全な発展には、いささかも心配ありません」と強調した。

当行の理事会権限15万ドルは実質資本のわずか3%にすぎず、沖縄銀行の15%(20万2,000ドル)、中央、南陽両相互銀行の10%(11万5,000ドル、12万4,000ドル)と、それぞれ「銀行法」および「相互銀行法」で定められている割合をも下回っており、その意味でも権限引上げの必要性が指摘されていた。さらに琉球政府金融検査庁や米国陸軍による会計検査が行った当行の銀行検査でも同様のことが指摘されていたし、琉球商工会議所、青年商工会議所そのほか多くの企業からも同じ要望が寄せられていた。

この当行の書簡に対する米国民政府の回答がなされたのは、それから1年後であった。1965年6月9日米国民政府経済部長トレイラー氏(Orba F. Traylor)、金融専門官ヨギ氏(Roy Yogi)と当行の田場支配人の間で行われた折衝経過のなかで、民政府側は「権限引上げの必要性は認めており、他金融機関に及ぼす影響について琉球開発金融公社に照会しながら民政官室で引上げ額も含めて検討中である」と述べた。そして同年10月21日琉球列島高等弁務官布令第10号改正第3号の公布によって条例第23条は「……銀行の払込資本金および剰余金(利益準備金および任意積立金、未配当利益金)の合計額の10%を超えてはならない。……」と改正された。しかしこの10%枠は、1966年3月期の実績からみると59万5,000ドルにすぎなかった。

理事会貸出権限拡大を抑制したのも、当行がもっぱら経済的側面を強調して権限拡大を要請したのに対し、米国民政府が政治的な側面、つまり当行を通して沖縄経済をコントロールする権限を留保することに重点をおいて判断したためであった。

そしてついでに記すならば、米国民政府は貸出権限を15万ドルに抑えた1959年11月から1965年10月の条例改正の間に、金融機関を含む地元各界、とりわけ米国民政府自身が人事権をもつ金融検査庁の反対を押し切ってアメックスの外資導入免許の修正を認めさせ、民間市場への進出を許可した。やがてこれら外国銀行は、従来にもましていちだんと沖縄経済の金

融を調節する機能を担うとともに、資金事情の制約から地元金融機関でカバーできなかった消費者金融に積極的に進出していった。このように金融の自主的操作能力を失った沖縄経済に外国銀行2行に対して対処療法的な機能を付与し、他方、最も大きな影響力をもつ当行の理事会権限を抑えて51%の力によるコントロールを行ったのである。

(4) 琉球銀行株式の開放

当行の株式の開放問題については、1967年7月に来沖したマクギィファート陸軍次官(David E. McGiffert, Under Secretary of the Army)に対し当時の松岡行政主席が要請を行ったが、同次官も要請を基本的に了解し「議会の承認が得られるよう最善の努力を払う」ことを約束していた。

株式51%の開放を琉球政府が米国民政府に申し入れ、具体的な折衝に入ったのは統一銀行法案の作成段階にある1968年2月であった。そのなかで琉球政府は、同法の立法化によって当行関連の布令が廃止され、①琉球銀行に対する監督権が行政主席に移る、②支払準備金の預託銀行としての中央銀行的性格の銀行が必要となる、③復帰のときには通貨問題が一番問題となるなどからその円滑な解決を図るためにも琉球銀行を中央銀行的性格にして総裁の主席任命ないし承認制にしておく必要があるとして51%株式を譲渡してもらいたいと申し入れた。

このような琉球政府の動きに対し当行の内部からこれに反対する声が上がった。それは「琉球政府が意図するのは県政施策の実施のためというよりも、むしろ人事権、政略に関心が強いものである。金融の中立を守る意味から琉球政府にその良識があるかどうかきわめて疑問であり、本土の金融制度との関連において県庁が銀行を支配することにも疑問がある」というものであった。

そして沖縄において金融経済政策を実施していくうえで国策銀行を必要とするならば、その能力と経営理念において当行以上にその任に応え得る銀行は沖縄にないし、そうであれば「日本銀行法」第24条(国際金融取引)の規定に基づき日本銀行が当行株を保有する可能性も法的にあるとしたのである。この段階つまり1968年5月の時点で、日本銀行は沖縄に営業所もしくは支店を設置する意向を公式に発表していなかった。

しかしながら現実には日本銀行が当行株を保有することには無理があり、それに代わるものとして最も自然な方法でありきわめて可能性が高い形態として他県にあるような普通銀行法による地方銀行に移行する点があげられた。そしてその場合、安定した株主対策の見地から51%の内35%以内を都市銀行7行以上に譲渡し、残り16%はできる限り行員株とするのが望ま

しいとした。

ところで、米軍の沖縄統治を象徴するものとして高等弁務官や布令、布告あるいは指令などの存在をあげることができるが、沖縄の金融機関で最も重要な金融機能を果たしていた当行の51%の株式を保有することも、またひとつの象徴であった。そのために、統一銀行法が成立して布令が廃止された場合でも「51%」には触れないとしたのであり、それが開放された後、復帰の前日まで実際上当行の条例や付則が定款の作成で骨抜きの状態に改正されながらも「廃止されぬ限り、琉球銀行の監督権は琉球政府ではなく米国民政府にある」と主張したのである。米軍が沖縄統治のなかでいかに当行を重要視していたかがうかがえる。

2 米国民政府と琉球銀行

(1) 労働組合の誕生

51%の株式と監督権を米国民政府がもつ当行に労働組合が結成されたのは、当行が人間に例えるならば成人式を迎えた20年目の1968年6月であった。

1950年代の米国民政府は、労働者の祭典である5月1日のメーデーを共産主義創始者カール・マルクスの誕生日と新聞紙上に発表しメーデーの開催に神経をいらだたせていた。また同政府は、労働者の正当な権利であるストライキをしたり、沖縄の本土復帰運動に加担することは社会を混乱に陥れ、ひいては米軍の沖縄統治に大きな支障をきたすとして、そうした動きには過敏な姿勢をとっていた。

このような米国民政府の態度は、その行政代行機関の役割を担わされた当行にも影響を及ぼし組合結成の動きが暗に抑えられていた。

戦後、沖縄の労働運動が活発化し労働組合の結成が急激に増加したのは、国際自由労連の事務所が沖縄に設置(1959年9月)されて以降であった。全沖縄軍労働組合(全軍労)のストライキや生命保険会社、損害保険会社の組合活動が活発化し、折からの長期高度経済成長を反映して労働組合数、労働組合員数ともに著しい増加を示した(表2-24参照)。

過去に幾度か組合結成の動きが萌芽し、いずれも具体化するに至らなかった当行にも、いよいよそれが実現することになった。

1968年6月8日、当行労働組合の結成大会が那覇市松尾の教職員会館ホールに本店、市内支店の行員約400名を集めて行われ、初代執行委員^{※3}には宮平栄昭委員長をはじめ女子4名を含む17名が選出された。そして大会



「琉球新報」1968年6月9日
琉球新報社提供

※3 初代執行委員は次のとおりである。

執行委員長	宮平	栄昭
副執行委員長	安座間	喜正
書記長	小渡	信政
執行委員	当山城	幸男
〃	金上	佑彰
〃	町原	繁清
〃	徳田	義博
〃	山田	久久
〃	吉浜	清夫
〃	当山	哲夫
〃	吉本	盛徳
〃	知念	盛光
〃	平良	ケイ子
〃	儀間	京子
〃	島袋	京子
〃	上原	弘子

表2-24 沖縄における労働運動の成長

単位:人、%、件

年	賃金労働者		労働組合		組合加入		組織率
	労働者数	増加率	労働組合数	増加率	労働者数	増加率	
1957	117,000	—	35	—	5,316	—	4.5
1958	124,000	6.0	47	34.3	8,566	61.1	6.9
1959	133,000	7.3	52	10.6	10,715	25.1	8.1
1960	148,000	11.3	84	61.5	17,792	66.0	12.0
1961	166,000	12.2	101	20.2	20,330	14.3	12.2
1962	181,000	9.0	130	28.7	28,811	41.7	15.9
1963	184,000	1.7	115	△ 11.5	29,954	4.0	16.3
1964	184,000	—	124	7.8	33,156	10.7	18.0
1965	201,000	9.2	123	△ 0.8	36,715	10.7	18.3
1966	213,000	6.0	137	11.4	40,990	11.6	19.2
1967	227,000	6.6	144	5.1	47,952	17.0	21.1
1968	233,000	2.6	152	5.6	57,919	20.8	24.9

資料:米国民政府「Annual Report」(1969年度版)

注) 暦年ベース

では宮平委員長が5月22日に準備会を結成し、当時、労働組合運動のリーダーであった沖縄県労働組合協議会(県労協)の助言のもとに準備を進めてきたと経過を説明し、今後の企業の発展と労働条件の向上を目指して頑張ると決意を表明した。銀行側からは新崎康候常務秘書役が「健全な労使関係樹立に努力することを希望する」と祝辞を述べている。

このあと、組合規約、予算案を承認し大会スローガンとして、①賃金を大幅に引き上げ、労働者の生活を守ろう、②労働協約を締結し労働条件の向上と権利を守ろう、③強固な組織を確立し職場の民主化を図ろう、④すべての労働者と提携し組織の拡大強化をかちとろう、の4項目を決定した。

発足時において組合に加入したのは、1,300名の行員のうち約500名であった。

一方、当行の労働組合の誕生が米国民政府に驚きをもって迎えられたのは当然のことであった。しかし、同政府は「万事任せて欲しい」と述べた崎浜総裁に一任したにとどまり組合に関する直接あるいは間接の干渉は一切行っていない。その背景としては、組合結成の主意をもっぱら労働条件の向上と銀行の発展に協力することにおき、政治活動は行わないとする組合側の基本態度のほか、沖縄をとりまく諸情勢の変化も見逃すことはできない。

1968年2月にアンガー高等弁務官(F.T. Unger, Lt. Gen.)は、住民が久しく要求し続けた主席公選を承認すると発表して自治権の拡大に理解を示した。翌3月、施政権が日本に返還されるときに起こると予想される摩擦を最小限にするため住民とその制度の日本本土との一体化を進め、住民の経済的、社会的福祉を増進する措置を採るとして日米琉諮問委員会が設置された。5月には沖縄と本土の一体化に向けた調査団が、また7月には第1次沖縄金融調査団が来沖し、11月になると戦後初めての公選主席が誕生するというように、1968年は米国の沖縄統治政策に次々と軌道修正が加えら

れた年であった。

当初500名を想定した組合員は、結成3カ月後の8月には1,060名と2倍に膨れ上がり、組織率は95.5%と従業員の圧倒的な支持が寄せられた。そして、1969年9月にはユニオンショップ制がしかれて大組合としての地位を獲得するに至った。

当行の労働組合結成を機に他の市中銀行でも次々と組合が結成され、沖縄の労働運動史上に新たな1ページを加えた。

(2) 年金制度創設の動き

1968年5月1日、創立20周年記念のあいさつのなかで理事長総裁崎浜は、「行員福祉の向上のため琉球銀行年金制度を創設すべく米国民政府と折衝し実現の見通しであるが、これは創立20周年を記念して打ちたてる金字塔であり当行経営の近代化を示す里程標でもある」と強調した。

当行の企業年金制度の創設に関して具体的な検討作業が開始されたのは1967年後半以降であるが、その端緒となったのは就任間もない理事長総裁崎浜が金融機関における賃金や人事管理制度についての調査、研究のために職員を米国に派遣したことであった。

この調査の結果、当行は米国内金融機関における従業員福祉制度の二大根幹をなすプロフィットシェアリング・プランとペンション・プランに着目し、賃金制度ならびに従業員福祉制度の改善、合理化を図るため両制度の導入を試みることになった。

最初に手がけたプロフィットシェアリング・プランについては、米国民政府以外の株主の過半数の同意を得ることを条件に1965年9月に米国民政府の承認を得た。

ペンション・プランについては、解決しなければならない問題が多々あった。当時の沖縄には民間就労者のための年金制度がなかったため、当行年金制度の創設に当たって検討すべき基本的な問題点としては、内部問題としての年金財政のほかに対外的な問題として次の3点が考えられた。

- (1) 米国民政府の同意
- (2) 年金法制の検討
- (3) 基金受託機関の選定

そのうち最も難問であるはずの米国民政府の承認については、当行年金制度の導入の趣旨が基本的には米国における社会保障法の理念にならったものであることが理解されて、1968年3月に提出した当行年金制度の創設に関する申請書は直ちに受理された。

年金基金の委託先としては、同一通貨圏ということで米国内の受託機関

を選定することも考えられないわけではなかったが、制度の永続性を考慮して受託機関の選定については当初から本土の金融機関が前提となった。

したがって法制上の問題は、当然本土法制を前提にして検討されたが、受託機関を本土側とする場合にはなによりもまず本土の外国為替管理法との関係を調整することが必要であった。すなわち、当時の本土の外国為替管理法のもとで年金掛金を米ドルで払い込み、年金給付金を米ドルで受けとることができるかどうかという問題があったのである。そのため基金の委託予定先であった三菱信託銀行が大蔵省との折衝に当たったが、その結果、制度の発足に当たって外国為替管理法上の問題で支障を生じることのないよう取り計らってもよいとの大蔵省の非公式見解が得られた。

受託機関を本土側とすることについても米国民政府側には特に異存はなく、三菱信託銀行の関係者が数度にわたり米国民政府を表敬訪問したりした。

一方、当行が提出した申請書の米国民政府内部における検討経過は比較的順調に進み、追加補足資料として資格あるアクチュアリー(保険数理士)が署名した年金財務表の提出を求められただけであった。沖縄において米国の公認アクチュアリーに署名を依頼することは困難であったことから、琉球政府による認定資格によって当時の琉球生命保険相互会社の専任アクチュアリーをしていた仲宗根長義氏に当行で作成した年金財務表に署名を依頼して、1968年11月に提出した。

あとは米国民政府の最終承認を待つばかりとなったが、同政府が年金財務表の検討に時間を費やしているうちに時勢は沖縄の本土復帰へと急速に動き始めた。このため米国民政府の関心は年金制度の創設よりも復帰準備対応へと移り、当行においても必ずしも復帰前の発足を急がず、復帰したあとで完全に本土法制のもとでスタートしてもよいと考えるようになった。もし復帰前に実現していたならば米国施政権下における画期的事業となったばかりでなく、米国民政府の当行に対する最後の「置きみやげ」となるはずであった。

結局、年金制度は施政権返還前夜に消えた幻に終わった。しかし当行の年金制度の動きは、社会的には琉球政府による厚生年金制度の導入を促し、内にあっては長期にわたって蓄積された年金問題に関する研究成果が復帰直後の1972年10月に創設された企業適格年金制度に生かされ、さらに1977年12月には当行厚生年金基金への移行へと受け継がれて実を結ぶことになった。