



# 第 4 章

## 復帰前夜と琉球銀行

第 1 節	復帰前夜の銀行経営	158
第 2 節	金融再編の動きと当行の対応	176
第 3 節	米国軍政府布令銀行からの離脱	182
第 4 節	ドル時代最後の決算	197

1960年代のめざましい経済成長は地元金融機関にも多大な影響を与えた。そのひとつは資金量の好調な推移であり、さらには、特に経済成長が平均17.3%と非常に高かった1965年から70年にかけて信託会社、郵便局あるいは農協といった金融機関のシェアが拡大したように金融機関の多様化現象がいっそう進行したことであった。

当行は、政策的金融機関としての枠のなかでほぼ経済成長に見合う資金量の拡大を遂げてきた。すなわち、1966年に1億ドル台(1億398万ドル)を突破した後、第2次「長期経営計画」の最終年次である1970年3月には目標額を上回る1億8,543万ドルに達し、同じく同年9月末には2億ドルを超え、その間年率17~18%の増加となったのである。

反面、商業銀行以外の金融機関が台頭して当行のシェアの低下が目立ち、加えて競争激化による収益環境の悪化は預金利回りの下方硬直化傾向と運用資金利鞘の縮小傾向となって現れ、また労働組合の結成とその攻勢から従来にない人件費の上昇が起るなど経営環境は日増しに厳しさを増していた。

1972年本土復帰の政治日程が発表されたあと、復帰後の沖縄経済の成長発展に関する政府施策が未確定だったことと、個別企業による経済好転の見通しが立たなかったことから地域住民ならびに経済界は“復帰不安”に見舞われた。

金融機関も例外ではなく、なかでも沖縄のリーディングバンクとして最大の資金量と融資量を有する当行が最大の影響を被るであろうことは容易に想像されるところであった。

それは第1に、銀行の存立基盤は何といても私企業の安定成長のなかに見いだされるものであるが、その私企業の成長発展の望み得ないような、むしろ動揺した不安な状態の持続によってとりわけ沖縄の大・中・小企業のほとんどの金融を賄っている当行の経営基盤が揺り動かされる危険性が高まっていたということであった。

第2に、当行の収益に大きく貢献するものとして外為手数料(1970年度は年間155万1,000ドル)があるが、外国為替全体の8割を占めている対本土貿易が内国為替に変わるにより高収益的手数料を徴することは期待できず利益の減少が避けられない状況にあったということである。

第3に、沖縄の金利は本土と比較して預金にして0.1~0.5%低く、貸付にしておよそ0.5%高いが、復帰に伴って金利格差が解消されると、その分の収益が減少するということがあった(表4-1、表4-2参照)。

表4-1 主要預金金利

単位:%

預金	普通銀行			相互銀行
	琉球銀行	沖縄銀行	(参考)本土	
普通預金	日歩 0.005	日歩 0.005	年利 2.25(日歩0.006)	日歩 0.006
通知預金	0.007	0.007	2.50(日歩0.007)	0.008
納税準備預金	0.007	0.007	3.00(日歩0.008)	0.008
定期預金				
3ヵ月	年利 3.5	年利 3.5	年利 4	年利 4
6ヵ月	4.5	4.5	5	5
1年	5.8	5.8	5.5	6
2年	6.3	6.3	—	6.5

資料:日本銀行「経済統計年報」(昭和44年)、琉球政府金融検査庁「金融年報」

注) 1.1970年4月1日現在。

2.( )内は日歩換算利率、小数点第4位を四捨五入。

表4-2 主要貸出金利

単位:%

貸出	琉球銀行	沖縄銀行	相互銀行	本土		
				都市銀行	地方銀行	相互銀行
証書貸付	} 約定平均金利8.36	} 年利9.5以内	} 年利11.5以内	} 約定平均金利	} 7.832	} 8.449
手形貸付						
消費者ローン	} 6.75~10.25	} 年利9.5以内	} 年利10.75以内	7.426	7.806	8.254
手形割引				標準8.75	年利11.00以内	9.250
当座貸越						

資料:日本銀行「経済統計月報」(昭和45年5月)、琉球政府金融検査庁

注) 1970年4月1日現在。

第4は復帰後に予想される物価高であった。沖縄における本土からの輸入品は本土に比べて低廉であったが、復帰後は20%以上の物価高が避けられないとみられ、これが賃金の押上げと賃金格差是正の引き金となり収益減をもたらすといったことであった。事実、本土復帰とともに物価の狂乱の高騰が起こったことは周知のところである。

一方、本土における金融行政は金融効率化のために競争原理が導入され、統一経理基準の実施、金利および配当の自由化などに向けた自由競争体制に移りつつあったことから、銀行の経営環境はより一層の厳しさが予想されていた。当然のことながら沖縄の金融業界におけるその対策のひとつとして業界の再編成は必至とみられた。

このように、復帰によって経営基盤を揺るがす様々な変化が予想され、一地方銀行として存続するために当行は多種多様な施策を展開して復帰という難局を乗り切らねばならなかった。

# 第1節

## 復帰前夜の 銀行経営

### 1 復帰対策の推進

#### (1) 「体質強化3カ年計画」の策定

当行はこの「体質強化3カ年計画」を策定するに当たり、来るべき本土復帰を経済的なショックとして悲観的に受けとめるのではなく、むしろこれを土台として飛躍の好機としてとらえ、将来の金融再編成に備え永続的発展の基礎固めの時期と位置づけをした。

そしてそのためには、形式的あるいは外見的な業務拡大の競争にはすることなく生産性、収益性を基調とする質的業容拡大を図り、経営効率を引き上げ、経営体質を改善強化して競争力を強化する必要があるとして、1971年度(1970年4月～71年3月)を初年度とする「体質強化3カ年計画」を策定した。この計画の重点施策は次の5項目であった。

- (1) 資金量の増大
- (2) 自己資本の増加
- (3) 資金の効率的運用と運用資金の流動性・安全性の強化
- (4) 既設店舗網の整備と県内外店舗の増設
- (5) 積極的な信託業務の拡大と代理貸業務の開拓

まず、資金量の増大については、最終年度の1973年度において年間平均残高を2億5,200万ドル(1ドル対360円換算で907億2,000万円となるが、同計画では1,000億円台とした)、従業員1人当たり平均残高を20万ドル(同7,200万円)とし、市場占拠率を引き上げ、引き続き県内金融機関における主導的地位を保持するということが計画された。また、預金金利を1971年4月から本土地方銀行並みに移行せしめることも計画に盛り込まれた。

自己資本の増加については、1972年度中に資本金を600万ドルに増資することが計画された。

資金の効率的運用と運用資金の流動性・安全性の強化に関しては、貸出計画のなかで次のようなことがうたわれた。

- (1) 復帰不安を金融面から解消の方向に向かわしめるために健全企業への積極的融資を推進するとともに大衆化推進の一環として住宅金融を含めた消費者金融を活発化し、取引層、取引基盤の拡充を図る。
- (2) 運用資産の流動性を高めるために設備資金融資比率を引き下げ、商

業手形割引の普及に努める。預貸率は80%を目標とする。

- (3) 資産の健全化のために貸出債権の予防管理を徹底するとともに事後管理を一層強化する。
- (4) 信託融資との関係の上で金利体系を整備し、かつ1971年10月から本土地方銀行の自主規制金利を採用する。

資金量の増大に大きな意味をもつ店舗計画では、新しい都市圏の形成に対応して小型店舗を増設する一方、本土との資金交流を円滑にするため県外店舗の開設が計画された。特に店舗の増設は、経営効率の改善による体力強化と外国為替業務の内国為替化に伴う要員の活用面からも要請されていた。

外国為替業務と並ぶ特殊業務としての金銭信託については、「今後沖縄経済は基地依存のウエートが低くなりそれに代わる産業開発が進展するものとみられる。一方、金融資産多様化の傾向に伴い金銭信託投資への需要は高まりつつある。これらの地域社会の要請に応えるために信託業務は引き続き積極的に推進する」として、1973年度の年間平均合同元本残高目標を4,705万ドルにおいた。また、代理業務の開拓という点については、資金量増大を図っていくうえで国庫代理店など各種代理業務の開発ならびに県市町村指定金融機関の受託の実現は欠かせないものとして重点施策のひとつにあげられた。

なお、本土復帰により最も大きな影響を受ける外国為替は復帰後も引き続き存続が見込まれるとし、外国為替取扱銀行としての態勢を整備し、機能の強化を図ることが計画のなかに盛り込まれた。

一方、同計画期間中は退職者が出て絶対人員が減少しても定期採用は原則として行わないという人事方針が計画化された。このような長期にわたる定期採用の中止は、第1次および第2次「長期経営計画」にはみられない厳しいものであった。

1970年5月28日に開催された第31回営業店長会議において、崎浜総裁は「体質強化3カ年計画」について次のように述べている。

「当行の業容、経営指標には幾多の本土レベルに達しないものがあります。特に生産性(1人当たり資金量)は本土の半分以下であり、経費率の割高も格差の大きいもののひとつであります。体質強化3カ年計画は一応の可能性を考慮に入れて策定したものでありますから計画目標を達成しても、なお本土レベルには達し得ないものであることを念頭におかれ、計画を達成した支店も気を弛めることなく長期的視野に立って根気強く更に高い目標に向かって努力していただくようお願いします」

このように明確に本土他行水準に追いつくというような目標を設定して鋭意経営努力を傾注するという計画をたてたのは、当行創設以来、これが初めてであった。

## (2) モデル店舗の試行

本土地方銀行と当行の経営効率の格差が何に起因するのか、環境の相違か、あるいは経営上の問題か、その原因を求め分析し検討するため当行はモデル店舗の構想を打ち出し試行することになった。これは本土銀行が沖縄に支店を設置した場合のことを想定し、それに類似した店舗すなわち本土銀行のモデル店舗を当行内に設置して本土銀行に準ずる支店経営がなされる環境をつくり、その結果に基づいて経営格差の是正策を見出そうとするものであり、1970年10月から1年間を試行期間とした。

このモデル店舗に指定されたのは、1967年10月に開店したばかりの小禄支店であった。同店に与えられた目標は最終期限1971年9月末で従業員1人当たりの資金量を35万ドル(1ドル対360円換算で1億2,600万円)に引き上げ経費率は1.6%以内に収めることであった。この構想を実施するに先立ち、執務基準の特例扱い、支店長権限の拡大などが行われ、また本部の支援体制も確立された。

同店の人員構成について地元小禄出身者を他行より多く配置し、16名の行員中6名を得意先係に配置し地縁を通して積極的な取引開拓に努めた。また大衆化対策として那覇市宮宇栄原団地の居住者に家賃の自動振替制を実施したり、信託預金の宣伝に支店独自の預金パンフレットを作成し早朝の店周活動を展開した。特に早朝の店周活動は銀行員が朝一番に訪問すると“カリー”(嘉利、「めでたい」あるいは「縁起がよい」の意)だとして地域住民の話題となり、顧客層の拡大に大きな効果をもたらした。一方、内部は従来の縦割組織から弾力的な横割組織に変更され、さらに行員にはいちだんと目標達成への参画意識をもたせる方針が貫かれた。

那覇市のベッドタウンとして人口増加の著しい小禄は、一方では那覇港や那覇空港、米軍基地などとして広大な土地を接収され、多額の賃貸料を受け取る地主も多数いた。しかし小禄支店は、そのような特殊要因ではなく、もっぱら取引件数の拡大による資金獲得に努力を傾注した。

1970年10月にモデル店舗としてスタートした後1971年9月末(第46期)における同支店業務の実績は表4-3のとおりである。目標とした従業員1人当たり預金量(平残ベース)35万ドルは最終期限を待たずに1971年3月3日に達成し、1971年9月末には42万9,000ドル(1億5,444万円)、経費率も1.454%にとどまるといった好調な成績を残した。

モデル店舗試行の結果、本土銀行との意識の違い、バンキング・サービスの家計への浸透度の違いが特に浮き彫りにされた。換言すれば、競争の厳しさの認識不足と大衆化の遅れであった。この1年にわたる実験により得られた結果は、地力のある地方銀行として地域に奉仕する銀行としての体づくりの貴重なデータを提供することになった。

表4-3 モデル店舗の実績

項目	モデル店舗(小禄支店)			全支店平均		
	第44期	第46期	増減	第44期	第46期	増減
銀行預金(千ドル)	2,939	4,475	1,536	4,696	5,747	1,051
金銭信託預金(%)	101	1,460	1,359	49	602	553
総資金量(%)	3,040	5,935	2,895	4,745	6,349	1,604
銀行貸出金(%)	1,573	4,369	2,796	3,416	4,283	867
信託貸出金(%)	45	863	818	7	449	442
総貸出量(%)	1,618	5,231	3,613	3,423	4,732	1,309
1人当り銀行預金(ドル)	187,197	288,710	101,513	157,584	207,473	49,889
1人当り金銭信託預金(%)	6,437	94,194	87,757	1,644	21,732	20,088
1人当り総資金量(%)	193,634	382,904	189,270	159,228	229,205	69,977
9月中平残(%)		429,687			244,657	
総資金量シェア(%)	33.9	45.2	11.3	45.3	48.0	2.7
対総資金量経費率(%)	2.161	1.454	△0.707	2.214	2.014	△0.200

注) 1. 期中平残ベース。

2. 第44期=1970年4月~1970年9月、第46期=1971年4月~1971年9月。

### (3) 大衆化の推進

預金の面で当行金利を最下限とする沖縄の金利体系は、高度経済成長の真っ只中にあった1967年末まで続いた。これは、高金利選好を強める住民の貯蓄を当行から1964年4月の金融再編成後、信頼を回復しつつあった他行へ仕向ける大きな要因となった。

一方、融資の面において当行は政策銀行として産業融資を主体とする方針を貫いたが、融資先は商業を筆頭に基幹産業である製糖業、パイン加工業を中心とした製造業、それに建設業を3本柱とし、特に製造業は金融逼迫のなかでも優遇され融資が実行された。

当行の真の大衆化への取組みを可能にしたのは1968年1月の預金金利改定(引上げ)であり、金利体系が沖縄銀行と一元化されて以後のことであった。第2次「長期経営計画」の後半において“大衆化”を意識し、新種預金や融資の開発に目を向け、また「金銭信託」部門の取扱いを開始し積極的な対応を行うようになった。

「体質強化3カ年計画」の期間においても大衆化に向けた取組みがより一層積極的に展開され、大衆預金の吸収を推進するため消費者ローンの創設が相次いだ。例えば、優良企業の従業員を対象とする「パーソナルローン」(1970年4月)や「日航トラベルローン」(1970年5月)、「ピアノ・オルガンローン」(1971年2月)、「電化ローン」(1971年10月)などであった。

新種預金については、1970年12月に「くらしの定期」が、続いて1971年2

月に「琉銀ひまわり積立定期」が発売された。「くらしの定期」は主に主婦や個人所得者層を、また「琉銀ひまわり積立定期」は中小企業経営者や個人商店主などを対象とし、いずれも「模合」対策の商品であった。

このような商品の開発と併行して、得意先担当の充実強化を図り、接遇訓練の強化徹底を行い、県民に親しまれる銀行としてのイメージ作りに邁進した。また、1971年3月に取引先ならびに大衆に積極的に知的サービスを提供し企業の伸展を助長するという目的で調査部内に経営相談所を設置した。

1971年1月には、「体質強化3カ年計画」達成のため行動力を一層発揮させ生産性の向上を目指す主旨から、全行員を対象としたスローガンの募集が行われた。そして多数の作品が所管の計画部へ集められ、そのなかから本店営業部(外国為替課、取引開拓課)の“一押し二押し三に押しがっちり築こう3億ドル”が当行のスローガンに決定した。

#### (4) 事務機械化および合理化の推進

1968年6月、電子計算機の導入に当たり当行が選定した機種はIBM社のIBMシステム360モデル20であった。同社の機種を選定したのは、同モデルが今後4～5年の業務量と比較して適当とみられたことをはじめ、琉球政府も同一機種の導入を予定しており、したがって情報の交換はもとより機械が故障した場合、相互にバックアップが可能であること、さらに当時在沖米軍関係に相当数のIBM電子計算機が稼働していたため、保守関係エンジニアが揃い、沖縄において特に問題となるアフターサービスの面で不安が全くないということなどによるものであった。このほか、システム設計や機械室準備に当たって十分な援助と助言を得ることができる点や、講習会その他要員の訓練設備が充実していること、さらに海外の銀行で同社の機械が最も多く使用され研修情報交換、合理化の推進上きわめて有利であったことなどがその背景にあった。

1970年1月、事務部分室は我喜屋ビル2階(面積約40坪)から国場ビル5階(同125坪)へ移転し、名称を「電子計算センター」と改称した。要員も10人から20人と一層充実した陣容となり、ここに作業事務の合理化、経営管理の質的向上、そして対顧客サービスの向上を目的とする電子計算機導入の内部体制が整うことになった。そして2月には、IBMシステム360モデル20の機種が電子計算センターに搬入され、4月から営業店事務のオフライン処理を開始した。搬入されたシステムの構成は次のとおりであった。

中央演算処理装置	1台	モデル2020DC	24K
カード読取装置	1台	モデル2501	



多能カード処理装置	1台	モデル2560
磁気ディスク	2台	モデル2311-012
磁気テープ装置	1セット	モデル2415-2
印刷装置	1台	モデル1403-N1

なお、4月から始動したオフライン処理の対象業務は貸付金勘定3科目(手形貸付、証書貸付、商業手形割引)、外国為替業務、給与計算、人事統計であったが、その後9月に普通預金、定期預金、10月には日計事務、統計資料および決算資料の作成と集中処理を逐次拡大させていった。

事務の機械化、合理化は沖縄の本土復帰を控え、いよいよその重要性を増し、体質強化の有力な手段となったことはいうまでもない。

## (5) 人事施策

当行は長期人材育成計画を策定し、職務分類による初級から最上級までを6段階に分け、各々の段階に望ましい長期的視野の下に研修を定め実施してきたが、これに人事諸施策との有機的な関係を確立するため職務習得基準を制定し、さらに目標による管理体制の確立を図る目的で自己啓発計画実施制度をつくり、その完全実施を図ってきた。のちに自主的研修意欲を重視した研修を推進するため通信講座に「必須科目」が設定され、また近代的ビジネスマンに要求される教養のひとつとして英会話講座が開講された。

また幹部行員を対象とした教育としてはJST方式(Jinjin Supervisor Training)による監督者研修会があるが、当行も、人間関係を重視した人事管理を行うため人事院において開発されたJST方式による監督者研修のシステムを導入し、これを実施した。第1回の研修会が行われたのは1969年であった。

一方、営業活動の分野においても、金融機関の競争激化に対応して得意先活動窓口における対応のレベルアップを図るための研修が数多く行われた。

その後、研修内容は受信業務、与信業務、取引開拓業務、外国為替業務、人事労務管理、その他に分類され、新入行員集合教育、行員実務講習会、中堅行員実務講習会、管理者研修会、支店長講座などの階層別研修と審査業務講座、得意先係訓練講座などの職能別研修により構成され、研修事業の体系化が進められた。

なお、従来行っていた米国銀行研修(海外トレイニー)は1969年2月の第12次を最後に打ち切れ、代わって中堅行員を本土の都市銀行や地方銀行に派遣する方針がとられ、その第一陣として同年7月、三井銀行に3名が

派遣された。

一方、「体質強化3カ年計画」では、生産性の向上を目的に厳格な要員査定を行うことがうたわれ、また適材適所による配置のほか職場研修(on the job training = OJT)の徹底によって行員の資質向上が図られた。それと同時に給与体系、昇進および昇格の基準が整備され、目標管理の定着と公正な業績評価制度を確立した。これにより行員のモラルが高まり、能力が十分に発揮されて高能率、高賃金を実現し、躍進への基礎を確立することが期待された。

## 2 復帰に向けた最後の調整

### (1) 復帰対策要項の策定

1972年の復帰が決定して各界の復帰準備も大詰めの段階に入った。

復帰の最も基本的課題であるドルから円への通貨交換については、公定の交換レート(1ドル対308円)を基準として県民生活に支障をきたすことのないように円滑に実施することが本土政府の復帰対策の基本方針として打ち出され、懸案の日本銀行の支店の設置も本決まりとなり復帰後の通貨・金融の安定、銀行券の円滑な流通など金融経済面での課題は明るい方向に向かってひとつひとつ解決されていった。

当行も1970年の年初早々にコンピューターを導入するとともに「体質強化3カ年計画」を策定してその積極的推進に乗り出し、7月には全国地方銀行協会に加盟して地方銀行への衣替えの準備と自由競争体制固めの第一歩を踏み出した。幸いにして年末には総資金量2億2,000万ドル、信託預金1,100万ドルを突破する実績を残して、本格的な復帰準備の年である1971年に入り2月には「復帰対策要項」を策定した。

この要項は、各部ごとに①1971年12月までに完了すべき対策事項、②復帰までに完了すべき対策事項、そして③米国民政府その他関係当局の指示に基づき直ちに実施すべき対策事項を明確化したものであり、他部と関連する事項あるいは担当部のみで処理困難な特殊要項についてはプロジェクトチームを編成して対処する態勢がとられた。

まず1971年12月までに完了すべき事項としては、定款の作成、金利体系の変更、店舗計画、外国為替、内国為替、公金業務、代理業務などが指摘された。

もともと琉球政府立法の銀行法や相互銀行法を根拠とする他行と異なり、米軍政府布令を設立の根拠とする当行は、それだけ復帰準備の対策

が複雑であった。商法に基づく株式会社へ転換するために定款を作成して株主総会(実質的には米国民政府)の承認を得なければならず、そのためには、商法に抵触する当行の条例及び付則の諸条項を削除もしくは改正する方向で対米国民政府との折衝を行わなければならなかった。これは、米国民政府からみれば当行に対する経営権限を著しく狭めるものであった。

本土経済圏に大きく依存しながらもドル通貨圏にある沖縄では、独自の金融行政がとられていたため金利体系も異なっていたことは先に触れたとおりである。したがって本土経済圏に編入される前の段階に本土の金利体系へ近づける必要があるものの、問題は銀行収益の根幹に触れるだけに慎重な対応が要求された。

資金量からみて当行の店舗網が他行に比べて劣勢であった点についてもすでに触れたが、当行としては復帰前に琉球政府の金融行政下において一店舗でも多く増設しなければならないという必要に迫られていた。このまま復帰を迎えた場合、当時の大蔵省の店舗行政が純増新設に対して抑制する方針をとっていたことから、復帰後の店舗増設は一層困難になることが予想されていたからである。本来、琉球政府の金融行政にとらわれず“琉球銀行条例”を盾にして民政官の承認のみで店舗数を拡大することは、布令が失効していない限り可能でありかつ合法であったものの、金融秩序に無用の混乱を起こすことを避けるため、これまでは琉球政府の了解を得ることを常としていた。したがって当行は、この重大な局面において従来の慣行を無視して民政官の承認のみで突っ走るか、あるいはより一層長い目でみる方針をとるかを迫られていた。このほか、県外店舗の設置計画の検討も併せて行うことになった。

外国為替業務では、従来の外国為替取扱高のうちおよそ80%が本土との取引であり、これらが復帰に伴い内国為替で処理されることになる。こうした取扱規模の縮小に対して外国為替取引店舗の整理および関連勘定の本店集中を実施するとともに外為要員の再配置に向けた研修も併せて行われることになった。また逆に取扱高が急増するとみられる内国為替については、本土の内為データ通信システムに加盟すべく、その体制の整備をスケジュール化することにした。

次に復帰後の新しい業務としての日本銀行代理店、国庫、公庫などに県市町村金庫業務を加えた公金業務や代理業務は営業戦略上、重要な位置を占めることが予想されるため関係機関との折衝を早い段階から展開することにした。

第2に復帰時まで完了すべき事項として、円表示株券の交付手続きの検討や株式関係諸帳簿類の整備など株式に関する件、大蔵省の方針また



琉球大学1960年代

は指示に基づいた免許申請書の作成、通貨切替えにかかるプロジェクトチームの編成、全銀協および地銀協関連の自主規制や申し合わせ事項の調査検討、外銀コルレス銀行の整理、コンピューター関係インプット基礎資料の変更(例えば、円表示への変更コードの変更)、各種帳簿の円への換算作業、金融再編についての調査研究などがあげられた。

そして最後に、当局の指示に基づき直ちに実施すべき事項としては民政府保有株式の開放手続きがあり、財務省預託金勘定の整理手続きがあげられていた。このほかに先に触れた商法に基づく株式会社へ移行する場合の定款の作成は、その前段階において米国民政府はもちろん駐日米国大使館、米国政府、本土政府大蔵省・法務省・総理府、地元琉球政府などとも緊密な連絡調整を要するものであった。

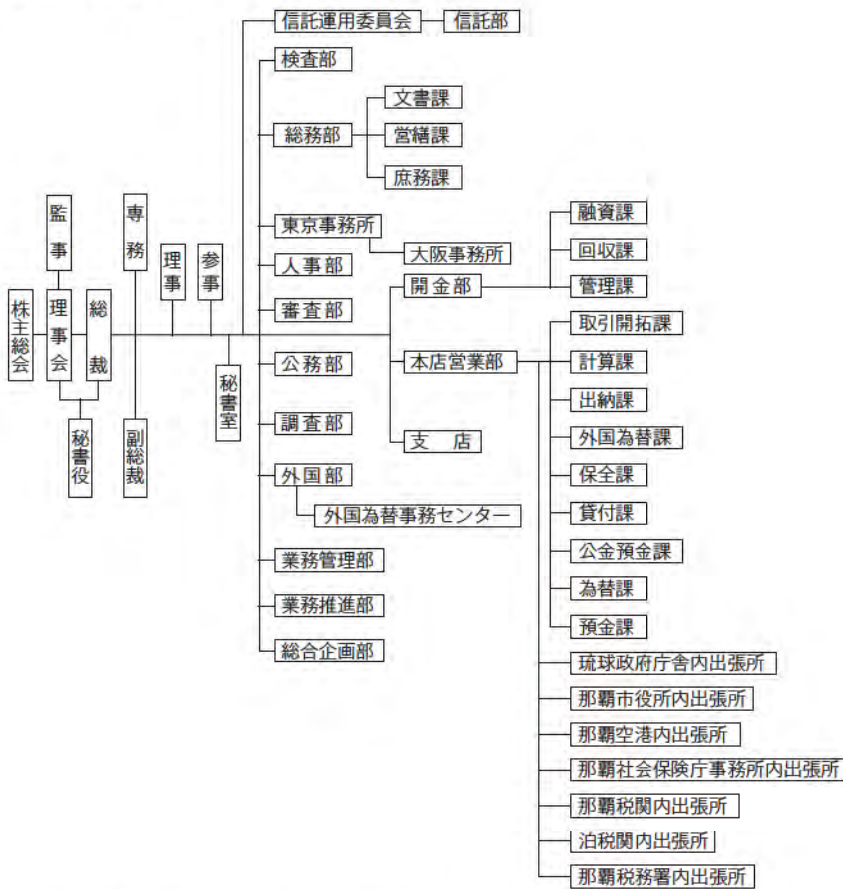
この復帰対策要項のなかに特に記されていないが、当行がこれまで実施してきたいわゆる政策金融を復帰後に本来あるべき公的機関へ肩代わりしてもらおうよう国会からの調査団や関係機関に要請することも重要な事項であった。

## (2) 機構改革 — 復帰に向けた臨戦体制

1971年7月、当行は本部組織を再編し復帰に向けた臨戦体制をしくことになった。まず従来、計画部に課されていた経営の基本政策に関するトップマネジメント補佐の機能をより効果的に発揮せしめるため、計画部と経理部をまとめて総合企画部をスタートさせた。そして受信部門の業務推進機能をひとつにまとめて機能強化を図るとともに他部門と連係を密にし営業店の経営を総合的にとらえ実情に即した支援体制の推進を期して業務推進部を、また受信部門のうち企画関係業務ならびに集中事務を統括した業務管理部などをそれぞれ発足させた。さらに公務部を新たに設けて復帰に伴う国庫事務、日銀代理店、県市町村指定金融機関、その他各種制度金融の代理業務の受託折衝など、公金・準公金事務の急増に対処した(図4-1参照)。

これより先の1971年3月、調査部内に経営相談所が設置された。取引先企業に知的サービスを提供して健全な成長発展を助長し、もって当行の経営基盤の強化を図ることを意図したものであった。また同時に、現在の当行取引先のみならず取引見込客、他行取引者その他大衆との密着を図ることは当行の業容拡大の面からも重要な課題であり、このため経営相談業務を当行PRの一環として行うことによって地域社会および一般大衆との結びつきを深め、取引開拓および深耕、取引先の組織化を図ることをねらったものでもあった。

図4-1 機構図 (1971年7月1日現在)



なお取り扱う相談業務は経済、金融、経理会計、労務人事などの経営相談のほか税務相談や法律相談など多岐にわたり、これに付随するものとして経営講演会、経営関係資料の発行、経営関係映写機スライド上映会および貸出、外部講師の斡旋、さらに経営関係図書の貸出などを行った。

復帰対処策に関し、マイクロ経済的に暗中模索する個別企業や個人に総合的指針を提供するこの経営相談所は、タイムリーな知的サービス機関として広く活用された。

### (3) 拡大する公金業務への対応

復帰後の国や県あるいは公共団体との取引拡大と緊密化を図るため、当行は1971年7月に公務部を発足させ積極的な取組みを開始した。具体的には、①日本銀行代理店の指定、②市町村および県金庫の指定、③本土政府その他中央組織の沖縄出先の指定、④県および市町村関係公社の口座取引、⑤各種金融機関との友好維持と余裕資金の預入れおよび業務提携など、いずれも当行の将来を左右するほどの重要な業務であり、公務部を正式に発足させる以前からプロジェクトチームを編成して実質的な取組みを行っていた。

## ■日本銀行代理店業務

日本銀行では国庫金出納事務、国庫送金事務、国債事務、政府有価証券事務およびこれに関連する事務を市中銀行に委任し代理店契約を結んでいるが、当行は沖縄の南部圏、中部圏、北部圏、宮古圏および八重山圏の5ブロックのうち那覇市を中心とする南部圏を本店が、名護市を中心とする北部圏を名護支店、また離島のうち宮古圏を宮古支店がというように3ブロックについてそれぞれ日銀の代理店の指定を受け、1972年5月15日付で代理店契約が締結された。また歳入代理店は上記の3店と出張所および新設間もない小型店舗8支店を除く全店が指定された。これにより国関係の資金のほとんどを当行が扱うことになった。

## ■指定金融機関

地方自治体の指定金融機関として、復帰直前までに沖縄で一番人口の多い那覇市をはじめ名護市、石川市、それに那覇市のベッドタウンとして振興著しい豊見城<sup>とみぎさき</sup>村などから、また復帰後も宮古の平良市、コザ市(現沖縄市)といった主要市町村から当行が指定を受けた。税法指定金融機関も58市町村のうち50を超す地方自治体から指定を受けた。

このように、他行に比べ圧倒的多数の主要地方自治体から指定を受けた当行が最も関心をもったのは、1県1行を原則とする県金庫の指定を受けることであった。これは県を代表する地方銀行として認められるかどうか、当行の地位にかかわる重要な問題であった。当行が戦後これまで果たしてきた歴史的役割、金融界に占める高いシェア、それに事務処理能力から県金庫の指定を受け、それに応える体制と能力があることを強調して当時の琉球政府に申請を行った。

沖縄銀行からも同様の申請を受理した琉球政府は、確かにこれまでの経緯から判断して当行指定が自然であるとしながらも、これまで当行と同じように沖縄銀行も琉球政府の資金を取り扱い、それもほぼ半々に近い取扱量であることや、すでに当行が国関係資金のほとんどを取り扱うことが決定しているうえに、さらに単独指名すると資金の偏重が起ることから、むしろ2行を同時に育成するのが経済全体の均衡からみてより好ましいという政策的配慮をもって1県2行で輪番制をとっている長崎県方式を採用した。まず最初に1972年度は沖縄銀行、1973年度においては当行を県金庫とし、1974年度以降は両行を1年おきに交替で指定することに決定したのである。沖縄銀行を最初に指定したのは、すでに触れたように当行が国や地方自治体の金庫取扱いについて、きわめて有利な立場に立っていると判断されたからであった。



那覇市役所庁舎

この県指定金融機関の指定は、議案第102号として本土復帰当日の1972年5月15日午前6時に開かれた第1回沖縄県議会(臨時会)に上程され、他の議案とともに一括可決承認された。

なお、沖縄県企業局の水道事業特別会計と病院事業特別会計については当行が指定を受けることになった。

#### ■公金受託業務

このほか、復帰後に取扱契約が成立した制度には郵便局取引制度、日本電信電話公社との取引制度、日本専売公社との取引制度、駐留軍要員に対する給料支払事務制度、社会保険診療報酬支払基金制度などがあり、代理業務関係先としては中小企業退職金共済事業団、小規模企業共済事業団、建設業退職金共済組合、社会福祉事業振興会などがあつた。復帰に伴う制度の拡充により公金部門もこれらをネット化して一層充実したものとなった。

### (4) 事務機械化および合理化の拡充

#### ■テレタイプ通信システムの稼働

増大する為替の事務処理と正確で迅速な為替送達を実現するために、1971年8月、従来電話に頼っていたものを為替取扱量の多い主要店舗16カ店に送受信兼用のテレタイプ(FDK52データ交換システム)を、一方事務管理部に為替センターを新設して交換機を設置し本支店間の行内データ通信システムを稼働させた。

これによって直接相手店に為替電文を秒速で送達することが可能となった。当時、県内では画期的システムとして注目され顧客サービスの向上に大きく貢献した。

これは後に全国銀行データ通信システムへ、そして行内為替オンラインへと発展していく第一歩となった。

#### ■行内為替制度の実施

それまで営業店で個々に直接相手店に文書扱いで送付していた為替報告書を一括して為替センターに送付し、一方、為替センターでは全店から送付されてきた為替報告書を被仕向店別に仕訳して集計し一括して被仕向店あて送付するという方式が1972年4月からスタートした。

これによって営業店における為替の送付先は従来の全店対象から為替センター1カ所となり、為替事務の合理化が図られた。



電算センター

## ■電算センターの復帰移行作業

1971年6月17日、東京で調印された「沖縄返還協定」により復帰の時期が最終的に決定した。復帰との関連で電算センターにとって最もかかわりの深い事項は、通貨の読み替え(ドル→円)と年号の変更(西暦→昭和)であった。こうした制度移行に伴って発生する作業の洗い出しが開始された。

まず電算センターで保有するすべての情報(磁気テープ、磁気ディスクなど)のなかにある金額と日付は復帰の時点で切替えるように準備しておく必要があった。また電算機で作成するすべての還元資料も、復帰以降はドルから円表示に変更しなければならないため帳票類の改刷の必要があった。切替え作業を要するものはオフライン処理している貸出金、定期預金、普通預金、日計など全般にわたったが、変更事項のなかには復帰前から実施可能なものもあった。そのひとつが、電算関連帳票類(原票、還元資料など)の金額欄を円表示用に改刷し、在庫が切れ次第、逐次新帳票へ切り替えて金額欄の下1ケタを空欄にして使用したことであった。これによって帳票類のほとんどは復帰以前に切替えを完了した。

いよいよ復帰を目前にして通貨換算、年号の変更などのすべての準備テストを完了し、残るは通貨交換レートがどのように改定されるかであった。沖縄現地の苛立ちをよそに通貨交換レートは5月12日夜の持ち回り閣議でやっと1ドル対305円と決定した。この交換レートの決定を受けて電算センターは、14日の日曜日までに貸出金、普通預金、定期預金の全口座を円換算し営業店に還元する明細表の作成を完了した。復帰という時代の節目において電子計算組織が大きな威力を発揮した顕著な例であった。

また電算システムが本格的なオンライン体制までに至らずオフラインにとどまっていたのは、関連するコストの面から考えてもラッキーであったといえる。

## (5) 金利の年利建て移行と金利改定

本土において1970年4月から実施された金利の年利建て移行は、沖縄では同年にまず貸出金利の年利建て移行が実施されたが、預金金利については現行の銀行、相互銀行の預金金利が本土と若干異なっているためこれを本土と同一にすることから始め、その後に年利建てに移行することになった。その際、銀行協会でとられた基本方針は次のとおりであった。

- (1) 銀行、相互銀行の現行預金金利には金利差があるがこれを廃止して同一とする。ただし定期預金の1年もの、2年ものは除く。
- (2) 年利建ての率は日本銀行が定めるガイドラインとしての預金細目金利と同一とする。ただし本土より高い利率のものは預金者の利益などを



考慮して復帰まで据置くものとする。

(3) 金銭信託の予定配当率は改定しない。

(4) 金融機関の利率の最高限度は年6%とする。

この基本方針のもとに各銀行は金融検査庁に業務の種類および方法の変更を申請し、1971年3月25日付で認可され4月1日から実施した。表4-4に示すように、改定後金利がむしろ逆に低下する通知預金以外、一般預金のすべてにおいて金利が引き上げられることになり、相互銀行よりも普通銀行により大きな影響を与えた。

表4-4 預金金利の改定

単位:%

預金	改定後		改定前	
	普通銀行・相互銀行		普通銀行	相互銀行
普通預金	年利 2.25	日歩 0.005 (1.825)	日歩 0.006 (2.19)	
通知預金	2.50	0.007 (2.555)	0.008 (2.92)	
納税準備預金	3.00	0.007 (2.555)	0.008 (2.92)	
定期預金 3カ月	4.00	年利 3.5	年利 4.00	
6カ月	5.00	4.5	5.00	
金融機関相互間の特例	6.00以下	7.5以下	7.5以下	

資料：琉球政府金融検査庁「金融年報」

注) ( )内は年利換算率。

1970年4月に、とりあえず貸出金利について年利建て移行を行った当行にとって、預金金利と同様に大蔵行政下における地方銀行への移行準備として、業容に応じた貸出金利水準を確立するため金利の体系的な整備が必要とされた。当行の貸出金利を本土の全銀協自主規制金利を骨子とした金利体系と比較してみると、まだかなりの格差(当行の金利高)が見られた。しかも、貸出金利適用の際、「短期金利は低く長期金利は高い」という期間観念がうすく、短期金利である商業手形割引料率が一般に長期金利を適用する証書貸付の金利をはるかに上回るといったアンバランスな状態もみられた。このため改定の第1段階として、長・短期金利の区分による体系的な手直しを重点とする金利改定が行われた。

具体的には1971年4月15日に、商業手形割引料率の全面的な引下げ(8.75%から8.50%へ)と手形貸付金利の一部引下げを行う一方、貸付期間1年以上の長期金利の引上げを行った(基準貸出金利8.75%を8.80%に変更し貸出期間1年を増すごとに0.2%を加える)。

復帰前における2回目の金利引下げは1972年4月27日に実施された。手形貸付や短期証書貸付の金利を商業手形割引料率並みに、また定期預金担保金利を自主規制金利の範囲まで下げたほか、臨時金利調整法の適用により100万円超の最高適用金利を9.5%とした。いずれにせよ本土の「臨

時金利調整法」を復帰と同時に適用することには特に問題はなかったが、一方自主規制金利はきわめて低く、直ちに適用することは復帰後激変が予想される収益環境からみて困難だとして、県内の金融機関は状況に応じて順次引き下げる方針をとった(表4-5参照)。

表4-5 貸出金利一覧表

貸付	適用利率		
	金利幅		基準金利
市町村に対する貸付	最高 最低	% 8.25 5.50	① 需要費に対する年度内の短期貸出5.5% ② 収益につながる事業資金の貸出8.25%(下限7.5%) ③ その他の事業資金貸出7.5%(下限6.75%)
公益事業に対する担保貸付	最高 最低	8.50 7.50	8.25%
重要生産業に対する 運転資金の担保貸付	最高 最低	8.75 7.50	8.0%
準重要生産業に対する 運転資金の担保貸付	最高 最低	8.75 7.50	8.25%
輸出事業に対する 運転資金の担保貸付	最高 最低	9.00 7.50	① 輸出先と商談成立前の集荷資金及びその他の輸出資金貸出8.25% ② 輸出先と商談成立。信用状未済の集荷資金貸出8.0%(下限7.5%) ③ 信用状到着済のものに対する集荷資金貸出7.75%(下限7.5%)
輸入事業に対する 運転資金の担保貸付	最高 最低	9.25 6.75	① 信用状開設のためのマージンマネー(m/m)積立資金貸出6.75% ② 信用状を伴う一覧払為替手形決済資金貸出8.25% ③ ユーザンスL/C及びその他の為替手形決済資金貸出8.75%
その他の担保貸付	最高 最低	10.00 7.50	8.75%
無担保貸付	最高 最低	10.00 7.50	それぞれの担保貸付に対する加算金利0.5%
手形割引	最高 最低	10.00 7.50	8.5%
自行定期預金担保貸付	最高 最低	8.75 6.75	① 6.75%(他人名義預金担保貸出。その他の事情がある場合は8.75%の範囲内で適宜引上げ適用する) ② 行員定期預金担保貸付8.25%(特利適用分のみ)
長期貸付	最高 最低	10.00 7.50	8.8%(1年を増すごとに加算金利0.2%を加える)
当座貸越	最高 最低	10.00 7.50	9.25%

注)1971年4月15日現在。

## (6) 制度変化へのその他の対応

### ■米国財務省預託金勘定の閉鎖

当行は、1959年1月30日米国財務省資金の預託銀行として指定を受け、「米国財務省預託金勘定設置に関する取決め」に基づいて米国財務省預託金勘定と財務省一般預金勘定を同年3月2日に設置した。そしてこの取決めに従って、①沖縄の米軍支出官や地元金融機関の要請により現金を補給したり、あるいは回収に応じ、②米国財務省小切手の支払いを行い、③毀損通貨あるいは流通不適通貨の回収を行う、など米国政府の代行機関としての業務を遂行してきた。

沖縄の本土復帰に伴い、米国財務省は1972年4月27日付の書簡で同勘

定の閉鎖は米国民政府が解散する5月12日の営業終了時をもって行うとし、そのほかに次のような指示を行った。すなわち①同日の営業終了後、不良通貨の最終輸送を行う、そして②二つある勘定のうち、まず預託金はその残高300万ドルを一般預金に振り替えて閉鎖する、次に③この一般預金から300万ドルを差し引く、④これは財務省預託金勘定の開設の見返りとして琉球銀行名義で買い入れ、同勘定の担保として財務省が保管している米国財務省預託公債と相殺する、⑤そして残高をその時点でサンフランシスコにある連邦準備銀行へ電信で決済する、⑥この一連の決済が完了すると同時に米国財務省が保管する当行名義の200万ドルの米国財務省公債の担保権を解除する、という内容の指示であった。

一方、米国財務省と密接に関連する米国民政府をはじめ、各支出官は財務省小切手を増発して各種債務負担行為の整理に当たり、復帰に向けての詰めを急いでいた。このため同小切手がどっと市中へ流れ、これまで日に1,500~2,000件であった買取件数が5月9日には2,483件、10日には2,364件、そして財務省預託金勘定を閉鎖する当日の12日にいたっては、アメックスのストライキと通貨交換準備のための臨時休業を翌日に控えたこともあって実に8,088件にのぼった。他の一般銀行業務の取引の急増も加わって支店のなかにドル現金が底をつくところもみられ、窓口は混雑を極めた。特に本店や基地に隣接する中部や浦添にある支店では、給料を財務省小切手で受け取った軍雇用員が換金のため長蛇の列をなし、世替り前夜の慌ただしさを浮き彫りにした。

結局、米国財務省預託金勘定の最終残高は264万ドル余りの残不足となったが、その日でサンフランシスコ連邦準備銀行から補填され、財務省預託金勘定はここに13年2カ月の歴史を閉じた。

#### ■通貨切替えに伴う帳簿の切替え

1970年代に入って当行が推進しつつあった電算(オフライン)移行は全営業店をカバーするまでに至っておらず、そのうえ久米島、宮古それに八重山といった離島に支店をもっていたため、通貨切替えに伴う帳簿の切替えは二様に区分されて行われた。すなわち電算移行店の主要勘定元帳(総勘定元帳、損益勘定元帳)は電算センターで作成されたが、3離島支店を含む未移行店では各店の手作業による換算が行われ、この二つのグループを集計して復帰直前のドルと円の貸借対照表が作成された。

問題なのは各営業店で保管してある預金や貸付、さらに金銭信託の合同元本と貸付をはじめとする諸元帳を一件一件換算切替えすることであった。ちなみに1972年3月期末の実数で見ると、預金件数は琉球政府や

地方自治体、公団、公社、金融機関も含めて合計21万1,887件、貸出金3万2,276件、合同元本1万4,879件、信託貸付3,850件であり、全部で26万2,892件に及ぶものであった。元帳の切替えはこれだけでも膨大な作業であった。そのうえ、換算レートが復帰の3日前の夜に決定されたため、実作業日数がわずか2日間というなかで元帳切替えを完了せねばならないという厳しい日程を余儀なくされた。このため元帳や帳簿の通貨切替え作業の当日は深夜まで各営業店のあかりがともった(表4-6、表4-7参照)。

表4-6 貸借対照表(1972年5月14日現在)

単位:ドル

資 産		負 債	
勘定科目	金 額	勘定科目	金 額
現金預け金勘定	34,934,822.59	米国財務省預託金勘定	
コールローン		琉球民政府預金勘定	3,737,897.03
有価証券勘定	10,329,817.80	預金勘定	374,567,030.47
貸出金勘定	282,979,142.72	コールマネー	
貸付有価証券		借用金勘定	
外国為替勘定	88,142,476.43	外国為替勘定	6,415,389.49
海外借款借見合貸		海外借款借	
未決済為替貸		未決済為替借	
未決済為替借見合		信託勘定借	8,793,451.29
雑勘定	1,732,699.00	雑勘定	1,824,727.02
支払承諾見返	36,513,379.73	支払承諾	36,513,379.73
動産不動産勘定	5,253,769.94	引当金勘定	9,198,972.23
		資本金	3,375,000.00
		法定準備金	7,764,000.00
		剰余金	7,696,258.95
		(当期利益金)	( 5,257,991.65)
合 計	459,886,106.21	合 計	459,886,106.21

表4-7 貸借対照表(1972年5月14日現在)

単位:円

資 産		負 債	
勘定科目	金 額	勘定科目	金 額
現金預け金勘定	10,655,120,890	米国財務省預託金勘定	
コールローン		琉球民政府預金勘定	1,140,058,594
有価証券勘定	3,150,594,429	預金勘定	114,242,944,293
貸出金勘定	86,308,638,529	コールマネー	
貸付有価証券		借用金勘定	
外国為替勘定	26,883,455,311	外国為替勘定	1,956,693,795
海外借款借見合貸		海外借款借	
未決済為替貸		未決済為替借	
未決済為替借見合		信託勘定借	2,682,002,643
雑勘定	528,473,195	雑勘定	556,541,741
支払承諾見返	11,136,580,818	支払承諾	11,136,580,818
動産不動産勘定	1,602,399,222	引当金勘定	2,805,686,530
		資本金	1,029,375,000
		法定準備金	2,368,020,000
		剰余金	2,347,358,980
		(当期利益金)	(1,603,687,453)
合 計	140,265,262,394	合 計	140,265,262,394

注) 1.1ドル=305円換算。

なお総勘定元帳上の残高を一括円換算した金額と、当該科目の元帳を個々に円換算(1円未満は切捨て)して積み上げた金額との間に差額が生じたが、この差額分については5月16日付で雑益および雑損で処理された。

### ■持株会社の株式売却

すでに第2章第1節で触れたように、米国民政官の承認のもとに当行が60%(12万ドル)出資して設立した株式会社琉球信託は、1971年10月に復帰対策として金銭信託部門を当行に譲渡し不動産を主とする株式会社琉信として再スタートしたが、当行は保有する株をその時点で手放したわけではなかった。

この60%持株は、本土の独占禁止法の規則のみならず大蔵省の承認事項(いずれも10%以上)にも抵触するため早急な対応策が必要であった。そのため、1972年4月27日付政令第92号「沖縄の復帰に伴う私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の適用の経過措置に関する政令」の第3条で特別措置法の施行の日から起算して60日間は独占禁止法を適用しないと規定し、株式の処分に当たり不当に損失を受けないよう暫定期間が設けられた。

当行はこの暫定期間を待たず復帰直前の5月10日に50%を株式会社琉信の系列会社へ売却した。その後、大蔵省の行政方針の変更により金融機関による不動産会社の株保有を全面的に禁止する方針が採られたため、1973年12月と1975年12月に残りの10%を売却し持株はゼロとなった。

## 第2節

# 金融再編の動きと 当行の対応

### 1 信託会社の吸収合併

当行および沖縄銀行の信託兼営や、本土の信託銀行から比べると零細な資本金で認可された株式会社琉球信託と株式会社沖縄信託の専業2社の営業は、沖縄独自の金融行政の枠内で認められたものであり、沖縄が本土復帰すればその独自性が失われるであろうことが予想されていた。本土政府は本土復帰後は兼営も専業も認めない立場を明らかにしていたのである。

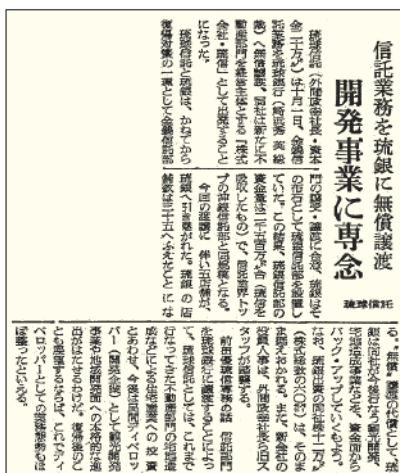
1970年1月9日、株式会社琉球信託は役員会議を開き、本土政府の金融法規および政策上、他の金融機関に信託業務を移管しなければならなくなったとして、60%の株主である当行をその移管先としたいとする決議を行った。

これを受けて、当行は株式会社琉球信託の金銭信託の譲受承認を求め、米国民政府と事務レベル段階での折衝を開始した。しかし、すでに駐日米国大使館を通して上記のような本土政府の意向が伝えられていたため、米国民政府はそれを無視する形で承認を与えることはできないとして、これを拒否した。

地元銀行の信託業務はすでにみたように急速な拡大傾向をたどり、長期資金供給の重要な位置を占めるに至っていた。そのため、復帰と同時に本土の信託銀行を導入し全面的にその機能を移譲することは必ずしも地元の利益に合致するものではないという声が琉球商工会議所をはじめ沖縄経営者協会、琉球工業連合会など地元経済界から起こり、「地元銀行の信託業務存続要望について」の陳情書が国務大臣総理府総務長官山中貞則氏ほか、琉球政府行政主席屋良朝苗氏、琉球立法院議長星克氏、琉球政府復帰対策室長瀬長浩氏あてに送られた。

このような地元の要望を受けて、琉球政府や金融検査庁は復帰後も信託兼営を継続させる方針で復帰対策要綱にも盛り込むように折衝し、結果的に5年の期限付ながらそれが認められることになった。全国でも例をみない地方銀行の信託兼営が本土の金融行政のなかで認可されたのである。

こうした決定に基づいて当行は、1970年7月、米国民政府との折衝で難航していた株式会社琉球信託との間で譲渡契約を交わした。正式な譲渡



『沖縄タイムス』1971年10月1日  
沖縄タイムス社提供

は、同年9月30日現在残の資産負債(合同元本1,176万ドル、貸付金963万ドル)をもって行われ、譲受後の当行の合同元本は3,960万ドル、貸付金は3,520万ドルとなり、同部門でも沖縄最大の規模となった。

なお、株式会社沖縄信託も営業の継続が困難として、結局、復帰後の1972年10月に当行に営業譲渡し、信託專業の民間機関は完全に姿を消すことになった。当行は琉球政府の要請を受けて両社の金銭信託業務を引き継ぐことにより委託者の不安をしずめ、沖縄のリーディングバンクとしての責務を果たすことになった。

## 2 3行合併と当行

### (1) 3行合併の動き

本土との格差是正に向けて「体質強化3カ年計画」を作成し、生産性向上に邁進しながら同時進行で復帰対策を図りつつあるさなか、金融検査庁が主導した沖縄銀行、南陽相互銀行それに中央相互銀行(現在の沖縄海邦銀行)の3行合併の動きが表面化した。

1971年5月18日付の合併趣意書は3行が合併に同意するに至った経緯について概略次のように述べている。

- (1) 沖縄の本土復帰という新しい時代に直面し、金融機関に課せられた公共的使命を果たすためには三行は大同団結して一体となり、その経営基盤を拡充強化する必要がある。
- (2) 企業としての経済性を充分に発揮し、予想される厳しい環境を克服し、その存続と発展を期すと共に、全従業員の福祉向上と全株主の利益増進を図るため、豊富な資金と人材の結集を図ることが最善の策である。
- (3) 金融の大衆化をより一層進展させ、顧客に対するサービスの向上を図り県民のあらゆる要請に応じていくためには県内くまなく配置された店舗網を一元的に運営することが必要である。

そして、「三行合併実現の暁は、より強い『郷土の銀行』として激動の時代を乗り切り、末永く郷土沖縄の発展に寄与いたし度い……」と述べ、1971年10月1日を期してそれぞれ対等の立場で合併を行うことにつき3行経営陣の間で基本的に意見の一致をみたとしている。

### (2) 3行合併への対応 — 店舗網の拡充

この合併の動きは当行に大きな衝撃となって伝わった。なぜなら合併が



「沖縄タイムス」1971年5月10日  
沖縄タイムス社提供

このまま実現すると合併後の新銀行は資本金および資金量で当行をしのぎ、経営戦略上の最大の武器となる支店網では当行の3倍を超える優位を占め、当行がこれまで占めてきたリーディングバンクとしての地位がひっくり返されるのみならず、復帰後、日本銀行代理店や県金庫あるいは市町村金庫の指定で当行が不利な立場に立たされることが明らかだったからである。このため当行の店舗網の拡大について早急な対応が求められることになった。

当行条例第5条第5項第10号は当行が「民政官の承認を得て支店を設置し、その経営管理に任ずる」と規定し当行独自の支店政策が展開できることになっていたが、事実上の承認権限は琉球政府に移り、したがって琉球政府の金融行政の枠内で判断されるようになったことはすでにみたとおりである。当行の第1次に続く第2次「長期経営計画」(1967年4月～1970年3月)の店舗政策も「最も資金量の増大が見込まれる那覇市内ならびに中部地区を中心に(琉球)政府の店舗行政方針と呼応して新設する」というようなものになった。この第2次「長期経営計画」の期間における金融検査庁の店舗認可方針(1969年度=1968年10月～1970年9月)をみると次のとおりであった。

- (1) 店舗の新設を認める場合、隣接店舗は普通銀行と相互銀行の異種のものとする。
- (2) 店舗網の劣弱なものを優先する。
- (3) 新設店舗は原則として出張所とし、預金吸収に主眼をおき効率面を重視する。

この方針に基づいて当行は、首里、樋川、那覇市役所内それに那覇空港内の4カ所に出張所を設けた。また、先に認可されていた小禄支店と大道支店、それに寄宮支店を開設した結果、当行の店舗網は26支店、9出張所となった。

しかし、それでも当行の店舗数(1969年3月末で26店)を本土地方銀行のそれと比較するとかなり劣位にあった。しかも沖縄の全金融機関の店舗の密度は本土より低いという現実があり、店舗数の増加が即資金量の増大に結びつくというような状況下では、今後銀行の大衆化や一般個人預金の吸収に力を入れていくうえで、店舗網の拡大は業容拡大の最大の課題であり当行の緊急課題のひとつといわねばならなかった(表4-8参照)。

復帰を間近に控えて、琉球政府は大型外資を導入する方針をもち、また地元産業界も経営規模の拡大、ないしは生産性の向上を図るための設備投資計画をもっていた。それは膨大な資金需要が発生することを意味するものであった。したがって、本土復帰に向けての店舗行政もおのずと主眼



表4-8 店舗網と生産性比較

グループ別	資金量(千ドル)	店舗数(店)	人員(人)	1店当たり 資金量(ドル)	1人当たり 資金量(ドル)
琉球銀行	150,848	26	1,325	5,801,863	113,848
地方銀行平均	511,299	67	1,811	7,631,331	282,330
1~10位平均	1,200,851	116	3,654	10,352,164	328,330
11~20位	682,114	85	2,338	8,024,876	291,751
21~30位	512,002	72	1,819	7,111,143	281,475
31~40位	363,458	62	1,545	5,862,219	235,248
41~50位	274,613	45	1,213	6,102,521	226,392
51~62位	115,351	29	550	3,977,627	209,729

資料：全銀協「全国銀行財務諸表分析」(昭和43年度下期)

注) 1.1969年3月末現在。

2.1ドル=360円で換算。

3.店舗数に出張所は含まない。

4.グループ分けは資金量ベース。

を資金吸収、金融の効率化に置かねばならなくなった。金融検査庁の1971年度(1970年8月~1972年3月)の店舗方針は次のようなものとなった。

- (1) 新店舗は既設店舗との競争を極力さける。すなわち新設しようとする店舗は新規の預金吸収と住民へのサービスを主眼とする。
- (2) 普通銀行各3店、相互銀行各2店、信協各1店以内で認める。ただし要員は1970年3月末現在の行員数の範囲内で確保する。
- (3) 規模は問わない。ただし効率面に特に意を配らねばならない。
- (4) 店舗は賃借とし、自己所有は原則として認めない。
- (5) 預金専門店を含めた出張所は基準に達すれば支店昇格を認める(普通銀行の場合、資金量200万ドル以上、口数2,000口以上。相互銀行の場合、資金量100万ドル以上、口数1,500口以上)。
- (6) 乱立気味にある地区における店舗の配置転換は新設より優先して取り扱う。ただし普通銀行、相互銀行の異種の2店は存続を認める。

従来の店舗行政のなかで重点施策のひとつであった「店舗網の優劣」は考慮外に置かれ、積極拡大の方向に方針転換がなされた。

一方、先にみたように金融検査庁が中心となって金融機関の復帰対策としての沖縄銀行、中央相互銀行および南陽相互銀行3行の合併策が計画され、1971年5月18日の合併仮調印にこぎつけるまでに至った。この合併について当時、大蔵省もスケールメリットと重複投資の回避という観点から賛意を表していた。そして、もしこれが実現すると1971年3月期の計数でみた場合、合併後の新銀行は資本金283万7,500ドル(当行150万ドル)、資金量2億9,028万ドル(当行2億6,450万ドル)、店舗網86店(当行28店)となり、あらゆる面で当行をしのぐ沖縄のトップバンクとなる規模であった。

創設以来、量的優位を維持し続けた当行に、この3行合併の動きが与えたショックは非常に大きなものがあった。一債務者への貸出限度では新銀行の資本金急増により当行優位の立場が失われ、さらに琉球政府や市町村は当行を公金の預託先としていたものが、この合併が実現するとそれが

新銀行に変更される可能性が生じる、というように当行の営業面に与える影響は計り知れないものがあった。

1971年5月31日、当行は民政官に書簡を送り、来るべき本土復帰を控え民政府保有株51%の開放の際、その安定した株価を維持し、また県公金預金の指定金融機関の資格を得るためにも支店をあと20店舗増加する必要があり、これは同時に合併銀行との公平な競争を可能ならしめるものであると申請し、支店増設の承認を求めた。

このように多くの支店申請を一挙に行ったことはもちろん初めてのことであり、当行の危機意識がいかに強かったかを示すものであった。6月9日、米国民政府は当行の申請を承認する回答を送ってきた。そして29日、民政官の同意する旨の書簡とともに琉球政府金融検査庁にも従来の慣例に従い同様の申請を行った。

20店舗の内訳は次のように分類される。

- |               |     |
|---------------|-----|
| (1) 団地支店      | 8店舗 |
| (2) 都市周辺新開地支店 | 4店舗 |
| (3) 市街地支店     | 8店舗 |

特に市街地支店については「住民の立場からみれば各地域に複数銀行の店舗が存在して相互間に適当な機能競争が維持され、住民個々人が銀行店舗を選択できる状態が望ましいと思われる。今後の銀行再編の結果、地域的に独占状態が形成され競争のメリットが失われるところがあるので、これを解消し、地域住民に適正なサービスを提供するために支店の設置が必要」として8店のうち7店を那覇市内に集中させて申請した。

当行はまた、本土における1県2行の場合、店舗比率と資金シェアは比例しているのが一般的であるとして、合併前においてさえも店舗数は1971年3月末現在の36店から60店が妥当な数であると主張した。

ところで3行の合併交渉は仮調印後の詰めの段階で、中央相互銀行が合併条件で一時保留の態度を表明したため、とりあえず1971年10月1日、沖縄銀行と南陽相互銀行が合併することになった。結局、金融検査庁が主導した3行合併による金融再編成は2行合併にとどまった。中央相互銀行は、沖縄における唯一の相互銀行として事業継続することになったのである。

このような情勢の変化は、当行の20店舗申請にも当然影響を与えることになった。1971年8月、金融検査庁は当行に対し次のような正式回答を送ってきた。

- (1) 株式会社琉球信託から引き継いだ5店舗の配置転換を認める。ただし既存他行に接近しすぎるがあるので、離すようにすること。

(2) 20店舗の増設については団地店舗のうちから3店を認める。

(3) 店舗の著増は大蔵省からかけ込み増設とみられる。

この結果8店舗が認可され、それぞれ牧志支店、古波蔵支店、三原支店、<sup>こくば</sup>国場支店、<sup>やぶそ</sup>屋富祖支店、<sup>とみしろ</sup>豊見城支店が1971年11月に、12月には石嶺支店、さらに復帰を2カ月後に控えた1972年3月に西原支店が開店した。すべてが当行にとって初めて試みる小型店舗であった。なお、これを地域別にみると那覇市内5、<sup>うらそえ</sup>浦添市、<sup>とみぐすく</sup>豊見城村、西原村各1というように那覇市を中心にしてその周辺地域に集中しており、資金量拡大の即効性に大きな期待がかけられた。

しかし、南陽相互銀行を吸収合併した後の沖縄銀行が、そのメリットを生かして支店数を29から一挙に47へ、また出張所も5から11へと増加させて合計58となったのに対し、当行は8店の増設後、支店数40、出張所10で計50の店舗網にすぎなかった。金融検査庁への店舗申請の際当行が主張した「資金量シェアに見合った店舗数」は結局認められず、当行の店舗数における不利な立場は相変わらず残されたままだった。

当行はもともと米軍政府布令に基づいて創設され「琉球銀行条令及び付則」に従って営業活動を行い、琉球政府の行政方針に拘束されるものではなかった。しかしながら、琉球政府の権限拡大のひとつとして米軍政府布令第1号や民立法である「銀行法」および「相互銀行法」をまとめ統一銀行法を制定しようとする動きが進むなかで、地域のリーディングバンクとしての当行は琉球政府の金融行政に協力せざるを得ない状況にあった。そして復帰を控えた1970～1971年ごろには早くも本土政府の金融行政を意識した店舗政策が琉球政府によってとられ、その結果、当行の店舗網は他行に比べて立遅れを余儀なくされた形となった。

なお、県外店舗として関西地方の貿易取引先との取引深耕と復帰後本土との資金交流を円滑に行うため1970年10月に大阪事務所を開設した(1974年12月閉鎖)。これにより既存の東京事務所とともに東西に情報のネットをもつことになった。



石嶺支店開店テープカット 1971年12月



豊見城支店開店テープカット 1971年11月

## 第3節

# 米国軍政府布令 銀行からの離脱

## 1 商法上の株式会社への移行

### (1) 移行措置と定款の作成

1971年3月23日の閣議で決定された第2次沖縄復帰対策要綱第9項第1号イは、「琉球の商法に基づく合資会社、合名会社、株式会社は日本の商法に基づく会社とみなす」と規定している。

しかしこの規定は、当行の復帰後の法的存続を何ら保証するものではなかった。それは当行が1948年5月4日に公布された米軍政府布令第1号を根拠法とし、また琉球政府の公布した「銀行法」による営業免許を受けていない全く特殊な銀行であったためであった。したがって、沖縄の本土復帰によりその効力を失う布令を根拠にした当行が復帰後も引き続き営業を行うためには何らかの移行措置が必要とされたが、各産業経済分野の移行措置が次々進展するなかで当行の移行問題はしばし取り残された格好となった。

第2次沖縄復帰対策要綱が発表されて2カ月後の1971年5月さらに6月と、当行は琉球政府の屋良主席あて書簡を送り、当行が復帰時に本土法のもとでスムーズに運営できるようにするための具体的な法的措置を要請した。8月には米国民政府のフィアリー民政官に対し、当行が布令に準拠した法人であるため先に発表された第2次沖縄復帰対策要綱の要件を充たしていない、したがって同要綱の要件を充たすために、①復帰対策要綱に当行も日本の「商法」による株式会社とみなすと規定するか、あるいは②復帰までに現行布令第1号を廃止し、同時に琉球における「商法」に基づく株式会社とみなし得る必要な措置をとるよう布令を定めることが必要とされるが、琉球政府はこれまで本土政府に何ら行動を起こしていないので、その促進方を日米両政府に働きかけてほしいと要請した。

この時点で当行は②案よりむしろ①案による解決方法を琉球政府に期待していた。しかし、のちに沖縄北方対策庁は琉球政府との調整会議の席でむしろ②案による移行が望ましいとの見解を示した。

一方、米国民政府は法制局で当行の移行案を検討した結果、次の三つの案を東京の駐日米国大使館へ送付し、本土政府との協議を依頼した。



復帰直前の本店周辺



『沖縄タイムス』1972年1月15日  
沖縄タイムス社提供

### (1) 経過措置による規定

日本政府は他の分野において暫定立法を行っており、琉球銀行の継続に関する規定を設けることも困難ではない。

### (2) 当地銀行法と商法に基づく琉球銀行の組織変更

これは弁務官の承認により、即時あるいは復帰直前に可能である。

### (3) 米軍政府布令第1号の改正

琉球銀行は商法上の株式会社であると規定するか、または商法に基づく株式会社にするを要求するよう改正する。

駐日米国大使館から意見を求められた大蔵省が(2)案に賛意を示したのを受けて、同大使館は改めて米国民政府を通し当行の意向を打診してきた。これに対し、崎浜総裁は(2)案で差し支えないと回答し、ここに移行準備が本格的に進展することになった。(2)案は「布令」の公布という形で米国民政府の積極的な対応を要するものであった。

さらに、東京において大蔵省、法務省の協力を得て(2)案に基づく具体的な改組方法についての検討が加えられ、その結果、①布令廃止案、②布令改正案、③新琉球銀行設立案、④本土の商法の特例法の立法による案、⑤布令の効力を復帰後も一時的に継続させる案、の五つが提案された。そして様々な検討がなされた結果、最終的な方針として①もしくは③で解決するのがよいと結論づけられた。

だが後で触れるように米国民政府は復帰前日まで当行の監督権を維持する意向を持っており、布令を廃止する意図はもっていなかった。また③案は当行がとる手続きが非常に複雑であるばかりではなく種々の法的問題を含むものであった。

一方、現地沖縄においても米国民政府と当行の事務レベル段階で協議が重ねられていた。このなかで当行は、その根拠法が布令であるから株式会社への組織変更も布令による特別立法措置でなされるべきである(これは上記の②案に相当する)と主張し、また「商法」は株式会社の設立についての手続規定はあるものの、すでに設立されている法人の組織変更の手続規定はないので、組織変更をするのに当たってはどうしても特別立法措置が必要であり、もしこれが琉球政府の特別立法措置によりなされるとすれば前例のないケースであることから立法手続が複雑化し可決されるまでに長時間を要するものと考えられる、として布令改正の公布を要請した。

米国民政府としてはもともと布令の廃止はともかく、最後の手段として新たな布令を公布することにより問題を解決するので琉球銀行には迷惑をかけないと非公式に伝え、布令改正による解決を示唆した。

一連の交渉と併行して当行条例および付則をもとに定款の作成が行わ

れた。商法規定に矛盾または抵触する事項は19項目にのぼり、そのなかには、理事の承認、役員の任命、資本金増加の事前承認、銀行が雇用する職員数の決定または変更給与の決定権など多くの民政官権限に属する事項や株式の譲渡制限(この規定で米国民政府は51%保有を確保した)など、まさにこれがあるが故に米国民政府の当行に対する経営権のコントロールを可能ならしめた事項が含まれていた。

商法規定に矛盾または抵触するこれらの規定は条例の改正で削除されたが、米国民政府の事務レベル段階では、同政府が保有する51%の株式を開放するまでは主要な民政官権限を内規の形でも留保したいという意向を持っていた。また、株式開放後に経営権を失ったとしても復帰が実現するまでは施政権は米国にあり布令もそのまま効力を有する、当行の根拠法は布令であり「銀行法」による営業免許を受けていないので監督権は琉球政府ではなく米国民政府にあるとした。

1971年10月上旬までにほぼ問題点が出つくしたため、当行は布令案、株式会社琉球銀行定款案、琉球銀行条例及び付則と商法規定との抵触事項比較表、また中旬には、内部規定案を米国民政府に送付し布令の公布を待った。

米国民政府が当行の提案を本格的に検討し始めたのは12月に入ってからであった。そして翌1972年1月14日の臨時株主総会における布令改正第4号の公布によって「商法」に基づく株式会社への移行が実現した。当行が考えていた「条例及び付則で商法と矛盾または抵触する条項は商法を優先適用する」という案については一歩進んで抵触条項そのものが削除され、また会社の登記を迅速に行えるように「商法」や他の法令で必要とされる書類を米国民政府の証明書をもって代え、登録免許税も免除して行政主席は会社の登記を受理するものとする規定された。

午後4時、当行本店5階会議室で開催された臨時株主総会において、増資議案に引き続き株式会社琉球銀行の定款の改正およびこれに基づく取締役の選任も併せて承認可決された。新しい株式会社琉球銀行のスタートであった。

会社の登記は「琉球銀行は、1972年1月14日の臨時株主総会において別添定款を有効に採択し、さらに商法およびその他関連する法令の要件を完全に満たしたものであることを証明します」という米国民政府の証明書が添付されて、1月28日に登記完了した。これにより復帰に向けての法的な移行措置の必要条件が満たされることになった。そして「銀行法」による営業免許証は、5月12日すなわち布令第1号に最後の改正が加えられたその日に琉球政府から正式に交付され、復帰を3日後に控えた時点で当行の株式

会社への移行措置はすべて無事完了した。

定款登記のための米国民政府証明書

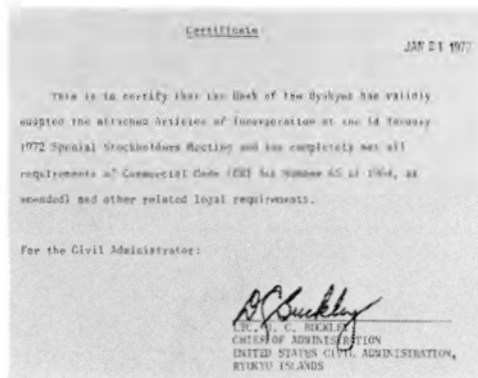
1972年1月21日

証 明 書

琉球銀行は、1972年1月14日の臨時株主総会において別添定款を有効に採択し、さらに商法およびその他関連する法令の要件を完全に満たしたものであることを証明します。

民政官に代り

D・C・バックリー中佐  
総務局長  
琉球米国民政府



「銀行法」下の銀行移行のための改正布令

琉球列島米国民政府  
高等弁務官

米国軍政府布令第1号  
改正第5号

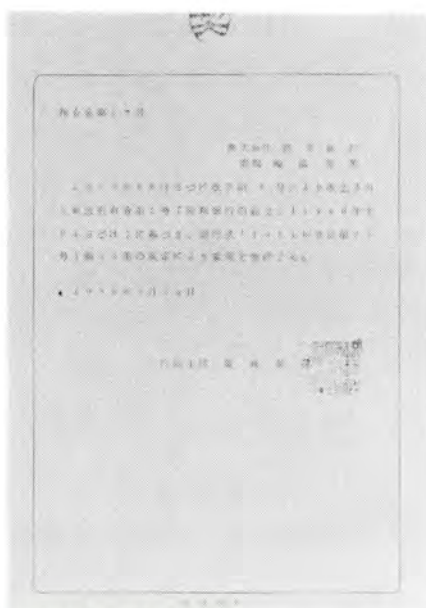
1972年5月12日

「琉球銀行の設立」

1. 1948年5月4日付軍政府布令第1号「琉球銀行の設立」第1条(設立の目的)に次の条文を加える  
「株式会社琉球銀行は銀行法(1954年琉球政府立法第63号)による免許要件をすべて満たしており、同銀行法の規定に基づき同法の発効月日と同一日付でもって琉球政府行政主席から正式に免許を与えられたものとみなす。」
2. 本改正は、1972年5月12日より効力を発す

高等弁務官に代わり

ロバート・A・フィアリー  
民政官



琉球政府発行の営業免許証

またこの日は、27年に及ぶ米軍の沖縄統治の終わりを象徴する米国民政府の解散式が挙行された日でもあった。この意味で、1948年5月に公布された米軍政府布令第1号に関する最後の改正(改正第5号)は米国民政府自身にとってまさに最後の戦後処理であったといえる。

なお、当行は1972年5月12日に民立法「銀行法」に基づく営業免許証を交付されたが、当行が琉球政府の監督下にあったのは、この日を含めて琉球政府が閉庁する5月13日の2日間にすぎなかった。



## (2) 商法規定に基づく組織運営

ところで、1972年1月14日開催の臨時株主総会で株式会社琉球銀行定款が採択され、その後定款および商法規定によって組織運営がなされることになったが、その特徴は次のとおりであった。

### (1) 商号

商号が株式会社琉球銀行(英文では Bank of the Ryukyus, Ltd.)と改称され、以後、契約文書その他対外的な必要書面は株式会社琉球銀行と表示された。

### (2) 取扱い業務

取扱い業務は、普通銀行業務、貯蓄銀行業務、信託業務および担保付社債信託業務、これらに付随または関連する業務ということになった。

### (3) 資本規定

資本の規定が授權資本の枠を定めるようになり、当行の発行予定の株式総数が600万株と定められ、600万株までは取締役会の決議によって株式の新発行ができることになった。臨時株主総会時における当行の発行済株式総数は225万株である。

### (4) 株式

株式の取扱いおよび株券の様式、株券の再発行手続が厳しくなり、株券不所持の制度が取り入れられた。

### (5) 株主総会

株主総会は会社の最高の意思決定機関であるが、従来と異なるものとして次のようなものがあった。

ア 決算期ごと、年2回定時株主総会が開催される。

イ 招集通知が会日2週間前に送付される。

ウ 議決の内容によって普通決議と特別決議に分けられ、これに応じて定足数および議決数が定められていること。

エ 議事録を備え置くことを厳しく定めていること。

### (6) 取締役

取締役の員数が7名以上、任期が2カ年(就任後4回の定時株主総会終結のとき)、監査役の員数が1名以上、任期が1カ年(就任後2回の定時株主総会終結のとき)となった。また取締役、監査役は株主総会で選任されることになった。

条例規定によって選任された現任の理事、参事および監事は残任期間の範囲内かつ商法規定の制限内で理事・参事は取締役、監事は監査役として就任することを定款付則に定め株主総会の決議を得た。

#### (7) 役員規程

理事会長総裁、副総裁、専務、秘書役、弁護士、参事および監事の役員の規定が廃止され、取締役制が設けられた。

この改正によって理事会長総裁は頭取、副総裁は副頭取、専務は専務取締役と読み替えられた。

#### (8) 代表取締役

従来は理事会長総裁のみが銀行を代表していたが、定款では代表取締役の定めにより頭取、副頭取、専務取締役が代表取締役として各自銀行を代表することになった。

条例付則第35条に定める理事会長総裁の職務権限は頭取の職務権限、同付則第38条に定める専務の職務権限は専務取締役の職務権限とそれぞれ読み替えてこの適用を受けた。

#### (9) 取締役会

取締役会は業務執行の意思決定機関であり、業務方針そのほか重要な事項を定め、さらに支配人の選任、解任を決することになった。

米国民政府は当行の株式会社移行後、監督官庁の立場で当行をコントロールすることにとどまり、従来義務づけられていた貸付を主体とする民政府申請は不必要となった。株式会社移行後2月と3月に各々承認された貸付案件は1月14日以前の未承認持越分であった。

このような権限の変動に伴い、貸出業務に関連する当行貸出決定の最高機関として正式な常務会が発足するまで暫定的に従来の貸出委員会が取締役会の承認を得て実質資本の10%まで貸出決定できることとした(以前理事会に属していたこの権限は理事会—Board of Directorsの頭文字をとって暫定的にBOD権限と呼ばれた)。

#### (10) 規定等

1月14日の条例および付則の一部改正で廃止された規定条項で業務執行上必要な常務委員会規定(付則第29条で理事会のすべての権限を行使できる)や、その他委員会規定(付則第30条、理事会の権能を有する)の条文については、内部規定として定め暫定的に廃止を留保した。

#### (11) 営業年度

営業年度を4月から9月まで、10月から翌年3月までとし6カ月を1営業年度と定めた。

こうして 1948 年 5 月以来続いてきた当行の理事役員制は廃止され、役員取締役制が採用されることになったが、その陣容は次のとおりであった。

取締役頭取	崎 浜 秀 英
取締役副頭取	原 国 政 良
専務取締役	田 場 典 正
常務取締役	仲 里 博
常務取締役	新 崎 康 候
常務取締役	山 田 親 民
取締役秘書役	上 地 秀 男
取 締 役	稲 泉 薫
取 締 役	真喜屋 実 男
監 査 役	山 田 繁 雄

また組織規程第4条による役員として「参事」が設けられ、金城弘征、崎間晃、中山吉一、それに真玉橋善美の4名が選任された。

## 2 米国民政府保有株の開放

### (1) 米国民政府の銀行

米国民政府が過半数の株式を保有する当行に対する沖縄住民の信頼度は他金融機関に比べ絶大であったが、反面そのために米国の政策が当行の業務運営にも反映され、政治的要素が優先されて住民の批判をうけることもあった。そのため、その保有する株式を一般に広く開放することが“沖縄住民の琉球銀行”に生まれ変わるための前提条件であるとの認識が住民に広がっていたことはいうまでもない。

米国民政府が保有する当行株の開放に関する問題が住民の間で話題となったのは1959年が最初であった。

1959年11月、米国民政府が琉球生命保険株式会社の51%株を民間に手放したのをはじめ、琉球倉庫公社、琉球水産株式会社の冷凍倉庫などが民間に払い下げられたが、当行の株式開放についても検討中であるということが米国民政府から伝えられたことから、それが近く実現することを確実視する見方が一部に起こったのである。もとより、その時点で当行の株式が開放されなかったことはいうまでもない。

1961年1月には米国留学の経験を持つ者で組織された金門クラブの月例会に来賓として出席したブース高等弁務官が当行の株式の開放について触れている。同弁務官は「米国民政府は逐次営利事業から手を引く方針である……」と述べ、その後の質疑応答で「それではそのなかに琉球銀行の51%株式も含まれるのか」という質問に対し開放の可否を判断しかねて



琉球列島米国民政府庁舎

いと答え、営利事業にとどまらず米国民政府の機関として重要な機能を課された当行を他と同一視できないことを示唆したのである。

開放を求める世論が一層盛り上がったのは、外国銀行(アメックス)による一般業務への進出の申請が1963年3月に出されてからであった。対外収支の赤字から資金不足に悩んでいた沖縄に外国(米国)からより多くの資金をより安く供給し、もって沖縄経済の発展に寄与したいというのがその申請理由であったが、外国銀行が意図したのは地元銀行でも賄える短期資金の分野であり、沖縄経済が真に必要な長期資金ではなかった。また最大の資金量を持つ当行は条例により貸付限度を低く抑えられていた。

ブースに代わって着任したキャラウェイ高等弁務官は那覇銀行協会をはじめ立法院ほか地元各界の反対を押し切り、米琉合同外資導入委員会に圧力をかけ外国銀行の申請を承認させた(1963年4月)。彼はまた「民政官」権限に属する当行の対米国民政府申請のすべての書類に目を通したため、特に貸付については決裁がかなり遅れ商機を逸した業者が当行へクレームを寄せるなど米国民政府と当行それに業者の3者はきわめてギクシャクした関係に陥っていった。経済界の集まりや琉球政府立法院議会でも51%株の開放が繰り返し論じられた。特に琉球政府立法院の長嶺議長は米国民政府が保有する琉球銀行株式を琉球政府に譲渡するよう、沖縄新政策についての日米外交交渉のなかで日本政府から米国政府に提案するよう要請したといわれる。

米国民政府としてはできれば避けたいと考えていた株式開放の問題が、初めて公然と論議されたのは1964年度株主総会であった。この総会は現職の理事長総裁富原がキャラウェイ高等弁務官から解任された総会でもあった。全議案の審議終了後、出席株主からの提案あるいは質疑が行われ、このなかで「琉球銀行も15周年を迎えもはや1人歩きできる段階にきたと思われる。この機会に米国民政府が保有する51%株式を49%の株主および沖縄住民に肩代わりし、琉球銀行の自主性を獲得してもらいたい」との意見が出された。これに対し議長をつとめた富原は「これは株主(米国民政府)の意見によるところであり、私どもからは何とも申し上げられません。これまでの状況からみますと、いずれは開放するとのことであるらしいのですが私としてはどうなっているのかわかりません」と述べた。

理事会に経営権限を委任した米国民政府からみれば当行は米国民政府の一機関であり、同政府の命令系統からすれば米国陸軍省の一機関にすぎないものであった。米国民政府側当局者にいわせればまさに“MY BANK”(マイバンク)であった。

3年5カ月と、歴代高等弁務官のなかで最も長期間在任したキャラウェイ

イの後をついで就任したワトソン高等弁務官の時代に入ると、布令第10号「銀行」の改正第3号が公布され当行が久しく望んでいた理事会権限の拡大が実現した。民政官権限の申請の処理もキャラウェイ時代に比べてはるかに緩和された。折しも沖縄経済は高度成長の真っ只中にあり、保有株の開放を求める声はしばらく立ち消えとなった。

## (2) 沖縄住民の琉球銀行

1969年11月、佐藤・ニクソン会談で1972年本土復帰が決定した。その後、両国間の事務レベル段階で在沖縄米国資産の買取り交渉が行われたが、米国民政府が保有する当行の株式は国有財産となり難く公共性がうすいという理由で、日本政府の買取り対象から除外されたことはすでにみたところである。

1970年8月、当行は米国民政府の係官を通して、ワシントン陸軍省では琉球銀行株の放出について米国を含め競争入札させる線で検討中である旨の非公式情報を得た。沖縄において最も秀れた業績を残している当行の米国民政府保有株をめぐりBOAやNCB(National City Bank)、あるいはMHTCといった米国系メジャーバンクのほか本土の都市銀行や法人などからの引き合いが相次いだ。特にBOAは東京銀行に働きかけて米国民政府保有株を共同で引き受けようと申し出たが、東京銀行がこれを謝絶するいきさつもあったといわれている。

陸軍省のこのような動きのなかで当行は直ちに米国民政府に対して「琉球銀行は復帰後、本土の地方銀行として独立するので本土銀行並みに安定株主対策を重点に置いて、①現株主、②当行役職員、③当行の優良取引先を優先して放出してもらいたい」と要請した。

一方、外資系銀行の動きに対し琉球政府金融検査庁は、「外資系銀行が米国民政府保有株の肩代わりをすると、沖縄経済が米国資本の強い影響下に置かれる恐れがあり日本の銀行行政上の混乱が予想される。また本土の地方銀行で外国銀行に支配権を握られた銀行がない」として牽制し、大蔵省でも在日米国大使館を通じ米国系銀行の株取得を排除してほしいと要請していた。

1970年10月に入ると米国民政府は当行に対し、BOAやその他の米国系銀行からワシントン陸軍省あるいは米国民政府に対し株式取得の申し込みがあったが、米国民政府としては日本政府大蔵省および琉球銀行の要望を支持し米国系銀行の取得を阻止するが、同様に本土都市銀行の動きに対しても不賛成であると伝えてきた。

1971年1月、ニクソン大統領が議会で提出した1972会計年度予算のなか



「沖縄タイムス」1970年6月1日  
沖縄タイムス社提供

で「米国が所有している琉球銀行の株は、復帰以前の適当な時期に沖縄住民を優先的に購買者として売却されるであろう」と述べたことから、日米金融界でとりざたされた当行の51%株の行方によりやく決着がつけられた。

同年5月に開催された1972年度年次株主総会の席上、フィアリー民政官は「琉球銀行株の売却を進めるに当たって、琉球銀行が復帰後も健全にして活力ある金融機関として、日本法の下で一般大衆の信用と信頼を得ながら存続できるという確証を得ることを指導方針とする」ことを明らかにした。

米国民政府が打ち出した開放株の購入資格要件は次のとおりであった。

- (1) 沖縄に戸籍を有し、1972年3月1日現在沖縄に本籍を有する者
- (2) 沖縄の公共団体および公社
- (3) 沖縄に本社をもち、かつ沖縄に本籍を有する者が管理している沖縄の法人
- (4) 1953年12月25日以来継続して沖縄に居住している奄美出身者で沖縄に永住権を有している者

米国民政府は、東京の野村証券株式会社およびニューヨークのモーガン信託保証会社(Morgan Guaranty Trust Company)と契約を結び、放出株の評価作業を委託した。資本金150万ドルに対して株主勘定は1,272万2,000ドルに達するため、額面1ドルの株は8~9ドル、含み資産を考慮すると12~15ドルになるとみられていた。

このような状況下において、当行は1972年1月14日臨時株主総会を開き、株式の額面を1ドルから1ドル50セントに引き上げ旧株2株につき新株3株の割合で無償増資し、資本金を337万5,000ドルに引き上げることを決議した。これは資本金の充実を図ると同時に放出株の評価を下げ、地元でより多く消化できる効果をねらったものであった。

同日、米国民政府は米軍政府布令第1号の改正を行い「過半数株式の所有権」を米国民政府に限定した条例第8条を削除した。

1972年2月9日、米国民政府は株の売出しに備えて当行と売出事務の委託契約を結んだ。そして8日後の2月17日、米国民政府は1株2ドル65セントで114万7,500株を放出することを発表し、2月19日に購入株数最低100株、個人の最高購入株数3万株、法人のそれは4万株を限度とする、などの詳細な内容の売出広告を地元2紙(沖縄タイムス・琉球新報)と英字紙(モーニングスター)に掲載した。

メジャーバンクや都市銀行の大きな注目を浴びた開放株の売出しは、地元沖縄住民の間でも非常な関心呼び、当行の本店および宮古、八重山、久米島の3離島支店を含む全島28支店で株式の申込受付が行われたが、受付二日目の3月2日には早くも売出総株数114万7,500株を突破し、結局、

琉銀持ち株、地元優先で放出

民政府が公式表明

近い時期に資産整理

株価、含み資産評価に注目

「沖縄タイムス」1971年1月31日  
沖縄タイムス社提供

3,516名から518万株もの申込みがなされた。1週間の申込期間中、琉球政府金融検査庁は外国から他人名義による申込みや特定の人に偏った申込みがなされていないかどうかをチェックするために係官を派遣した。また米国民政府も応募者の資格審査を行い、最終的に3,512名、有効応募株総数515万5,700株と決定した。

応募株総数が売出総株数を大幅に上回ったことから、平等の原則にのっとり個人・法人に対してともに100株プラス100を上回る申込株数の16.574%を割り当てる比例配分方式で分配を行った。

この結果、当行の株主は1972年3月末には1,384名から一挙に4,384名となり、ここに当行の経営権は完全に米国民政府から沖縄住民の手に移ることになった。

1948年5月の創立以来、24年の歳月が経過していた。

### (3) 51%株式の買上げ補償

ところで、この米国民政府が保有する51%の当行株式を含めて、もともと米国議会の割当資金(軍予算、ガリオア見返資金あるいはプライス法による援助資金)や米国民政府高等弁務官の一般資金からの支出金を資金源とする在沖縄の米国資産については、沖縄現地はいうまでもなく、当初本土政府もその公報機関誌「時の法令」のなかで、在沖縄の米国側の軍事施設の撤去ないし施設の減少について法的に補償する義務はないとするとともに、沖縄住民の民生福祉のために投下された米国施設も施政権者としての米国民政府が当然に住民の福祉のためになすべきであり法的補償義務はないと主張していた。これには、米極東軍総司令官リッジウェー(General Matthew B. Ridgway)が1952年4月30日付の米琉球軍指揮官にあてた指令のなかで「ガリオア資金から支出した資金を米国に払い戻させるため、琉球住民に負担をかけることを期待してはならない」と指示していたことや、また1953年8月には陸軍省からの照会に答える形で米国会計検査院長が「……その資金は琉球住民の利益を目的とし、かつそのために使用され、そして琉球住民のために設定された信託勘定の性質を有し、……。……。同資金は……“米国財務省所有”の在外クレジットであるとは思われない」として、資産補償義務を否定していたことが重要な根拠となっていた。

しかし返還交渉が押し詰まった1969年の夏ごろから、本土政府の態度は180度転換し米国資産の買取りを打ち出すようになった。本土政府が買取りの態度を固めたのも、①過去に本土政府の受けたガリオア援助、小笠原の米国資産はすべて返済していること、②沖縄に対して無償譲渡したとする根拠がない、それに③折しも進行中の繊維交渉を中心とする日米経済

問題の沖縄返還交渉への影響が懸念されることなどがあって、買取りに  
ぜざるを得なかったからであった。

ただし、本土政府は先にみたとおり買取り対象を「公共性があり国有財  
産たりうるもの」に限定したため、米国民政府が保有する当行の51%株式  
はそのリストから除外されてしまった。

### 3 布令銀行最後の株主総会

1972年5月6日、那覇市民会館において当行の米軍占領下における最後  
の株主総会(1973年度年次株主総会)が開催された。同総会には1,111名、  
委任状出席を加えると3,136名の株主のほか、復帰とともに沖縄金融機関  
の指導機関となる日本銀行那覇支店の支店長新木文雄氏、それに米国民  
政府のフィアリー民政官と新旧の金融当局者が列席した。

議案審議に入る前に、議長を務める崎浜頭取から1972年度の管内の経  
済状況と営業状況につき、大略次のとおり報告がなされた。

「当年度は円切上げと国際通貨の動揺があり、沖縄経済にとりきわめて多難  
な年でございました。沖縄が総力をあげて復帰準備に取り組んでいた矢先の  
ことだけに、その衝撃は大きかったように思われます。琉球銀行も復帰への  
転換期に当たり独自の立場から内部体制を固めてまいりました。まず、去る1  
月14日に資本金を337万5,000ドルへ増資いたしました。また、多年の懸案の  
米国民政府の所有株式の開放も全額地元側で消化することができ、当行は  
これまでの布令銀行から商法による株式会社に組織替えいたしました。

当年度は企業の合理化投資、店舗拡充ならびに住宅投資需要が予想以  
上に盛り上がり、年度前半は建設投資の活況をみましたが、年度半ばに国  
際通貨不安の影響もあり金融が引き締めぎみに推移し、後半はやや沈滞  
気味でございました。しかし、当行の業績はこの間、おおむね順調に伸び信  
託預金を含む総資金量は年度末残高3億6,061万ドルに達し、前年度末に  
比べ37.9%の大幅増加また総融資量も2億9,152万ドル、36.5%の増加と旺  
盛な資金需要に応えることができました。

なお店舗につきましては、今年度は島内各地に11カ店を新設し、営業網  
の充実を図ってまいりました。その他業務につきましてもおおむね順調に推  
移いたしまして当年度の損益は上期・下期合計184万2,000ドルの利益金を  
計上することができ、ドル経済下の最後の決算において配当金は上期は年  
1割2分で、先に配当済みでございますが、下期もまた去る1月の株式配当を



勘案し1割の配当を確保することができました。

沖縄の金融界は復帰後は、これまでの閉鎖的な経営環境から一挙に競争の激しいより広い土俵のなかで業務活動を行うこととなりますが、本土金融界では、すでに低金利時代に入り、自由競争原理の導入とともに新しい方向へ転換しつつありますので、地元金融界は効率化のテンポを一層速めなければならないほど、むずかしい状況におかれています。

当行は復帰と同時に地方銀行に移行することになっておりますが、過去の経験と技術を生かして経営の充実を図り、特色のある地銀として地域社会の発展に貢献したいとお願いいたしております。それと同時に今後予想される激動する内外経済に対しましても、敏しょうに対処して一層業績の向上を図り、株主の皆様方のご期待にお応えするよう最大の努力を払う所存でございます」

引き続いて行われた通常の議案審議を終えたあと、崎浜頭取は米国民政府下における最後の株主総会の終結に当たり、その締めくくりとして、当行の創設者である米国民政府に対しその代表者であるランパート高等弁務官ならびに総会の場に列席しているフィアリー民政官に対し、それぞれ感謝状を贈呈した。

これに対し同民政官は当行とその業績について次のように述べ、謝意を表し別れのあいさつを行った。

「1948年に創設された琉球銀行の歴史は、まさに成功の歴史であったといえましょう。限られた資本で出発した琉球銀行は、その規模において、またその重要性においても急速に成長いたしました。琉球銀行は琉球中央政府および琉球の地方自治体の財政代理人として、あるいは米国財務省に代わり、琉球におけるドル現金の預託代理人として貢献してまいりました。世界各国のユルレス銀行と密接に提携し国際的に幅広い信頼を勝ち得たのであります。そして最も重要なことは、琉球経済の発展のために、非常に貴重な援助を行ったことでもあります。琉球銀行の年次報告はその実績を証すとともに、将来においても成功を取めると予測しうる前兆を示しているのであります。

これも崎浜氏や理事役員の方々の有能な経営能力により初めて可能であったのであり、関係者一同の専門的な能力、健全な判断力とその献身ぶりは顕著なものであります。

私は高等弁務官はじめ米国民政府スタッフ一同に代わり琉球銀行の経営陣に心からなる祝福を述べ、またここにお集りの方々と、すべての沖縄の方々に幸ある未来への発展を心から祈念するものであります」

1972年5月14日付の琉球列島高等弁務官の最終報告(Final Report of the High Commissioner to the Ryukyu Islands)のなかで、高等弁務官は当行について「たかだか28万500ドル(正しくは23万8,000ドル)を投資したにすぎないが、その実績は特に印象的な成果(particularly impressive success story) を収めた。沖縄の本土復帰に関連して、1972年3月米国民政府が保持する51%株を開放する際の琉球銀行の総資産は3億8,670万ドル、利益剰余金は1,340万ドルにも達した。開放株の取得対象者を沖縄住民に限定したが、その取得希望株式総数が開放株式総数をはるかに超過したのは沖縄の人びとの琉球銀行に対する信頼を裏付けることになった」と述べており、米国民政府の業績のなかでも特記に値するものと記述している。

24年間にわたって米国民政府の行政機関のひとつとして、また米国財務省のドル現金通貨の預託代理機関としての機能を課せられた当行は、高等弁務官の「最終報告」やフィアリー民政官のスピーチにあるように見事にその責務を果たしてきたといえる。そして当行条例および付則の改廃と米国民政府保有株の開放を完了し、1973年度年次株主総会におけるフィアリー民政官の別れのスピーチをもって「民政府銀行」から決別し、新たに「一地方銀行」として出発する株式会社琉球銀行への移行準備はここにほぼ完了することになった。

## 第4節

ドル時代最後の  
決算

## 1 金融経済の概況

1972年度は沖縄経済にとって実に多事多難な年であった。本土復帰を目前にして、制度的変革に対する取組みの遅れが懸念されているさなかに起こったニクソン声明後の国際通貨体制の動揺は、ドルを唯一の法定通貨とする沖縄に手痛い衝撃を与えた。多国間調整の一環として不可避であったとはいえ、円の変動相場制移行とそれに続く16.88%という予想外の円切上げは、沖縄の輸入価格の上昇、対外収支の悪化、消費者物価の上昇、金融資産の価値減少、ドル資金の逃避、貸金換算レートにまつわる労使紛争など、多方面にわたって不安要因を生む結果となった。

もちろん、このような経済不安の解消を目的として、個人の通貨性資産の差損補償、440品目にわたる輸入物資の為替差損補償、公共料金の360円読替え保証、中小企業への財政融資など一連の救済措置がとられた。しかし取り残された問題も多く、沖縄経済は不安要因の満足の解決をみないまま推移した。

一方、このような円切上げに伴う問題とは別に、特別措置などにより復帰後の沖縄経済の方向が明確化するにつれて、経済界の復帰対処策は活発化した。そのうえ、日政援助の大幅増加、沖縄振興開発金融公庫などといった制度金融の新設決定、国体や海洋博に関連した大型プロジェクトに対する期待あるいは復帰思惑なども絡んで実体面における経済活動は比較的好調な推移をたどった。とりわけ民間部門の投資活動は目を見張るものがあり、企業の合理化投資、レジャー関連施設、建売住宅、アパート建築はもとより個人部門の宅地造成や住宅建築はこれまでにない大幅な伸びを記録し、1972年度の経済を支えた。

実体面におけるこのような推移が可能となったのも、対外収支が予想外に大幅黒字を記録し、これが金融の好調な伸びを生んだからにほかならなかった。

1971年(1月～12月)の対外収支をみると、その受取総額は6億5,550万ドル、支払総額は5億8,490万ドルであり、差し引き7,060万ドルとかつてない大幅黒字となり、外銀クレジットを除いた基礎収支尻でも6,450万ドルの黒字を記録した。受取面では、例年どおり基地収入をベースとし、輸出も前年



「琉球新報」1971年8月16日  
琉球新報社提供



「琉球新報」1971年10月20日  
琉球新報社提供

に引き続き1億ドル台を突破したことに加え、貿易外受取や本土政府援助、本土における過剰流動性と低金利が相まって、将来の有望な投資先としての沖縄に大量の資金が流入したことがその増加の要因であった。支払面では、輸入が4億9,160万ドルと前年に比べ15.6%増加し、とりわけ生産財の輸入が高い伸び率を示し旺盛な投資活動を裏付けた。

次に資金量動向をみると、ドル不安の渦中においてその動向が懸念されていたが、主要3行の1972年3月末資金量合計(信託勘定を含む)は6億3,078万ドルに達し、前年同月に比べ40.5%(1億8,188万ドル)の大幅増加を記録した。一方、融資面でも5億936万ドル、前年同月比41.5%(1億4,930万ドル)の増加となり旺盛な資金需要を示した。業態別にみた融資動向は、沖縄の産業構造を反映して第3次産業に属する卸小売業ならびにサービス業に対するものが大半を占めていることは例年どおりであったが、1972年度の最大の特徴は建設業、不動産業および住宅建築関連部門の資金需要がきわめて旺盛であったことがあげられる。このため設備および運転資金別の融資動向では、設備資金がかつてみられなかったほどの高い増加実績を記録した。

## 2 業務の概況

復帰後の金融環境の変化に対処して確固たる経営基盤を築くため、当行は業容の拡大はもちろんのこと、その質的内容の充実と経営効率の改善に努力した。

まず特筆されるのは、復帰後、那覇市をはじめ石川市、豊見城村など主要市町村の指定金融機関として公金業務を受託し、市町村との取引を拡大することになったことであった。

また、内部の事務合理化施策として前年度から実施してきた預金、計算事務のコンピューター移行は43店舗の7割を完了し、完全移行にあと一歩というところまできた。また為替通信の迅速化による顧客へのサービス向上を図るべくテレタイプを11台導入し、島内主要店舗に設置した。これは、復帰後の全銀データ通信システムとの直結による日本全国との迅速な為替通信に備えるためであった。

店舗関係では五つの出張所を支店に昇格させ、6支店を新設して顧客への一層のサービスと資金量増大を目指し店舗網の整備拡充を図った。

人事関係をみると、年度中に株式会社琉信から9人の職員が入行して年度末の行員数は1,310人となった。行員の教育訓練については、本土の諸

制度や金融環境に即応しうる能力を養成するため、中堅行員および管理者を本土銀行における各種業務の実務研修に派遣した。

### 3 営業活動

1972年度は復帰不安やドル不安などのため経営上難しい情勢にあったが、適切な営業政策を推進した結果、良好な成績を収めることができた。

まず信託預金を含む総資金量は年度末残高3億6,061万ドルに達し、前年度末に比べ37.9%、9,098万ドルの大幅な増加を記録した。総融資量は2億9,152万ドルで、これも36.5%、7,800万ドルの増加となり、旺盛な資金需要に応えることができた。

外国為替業務についてみると、輸入為替手形決済高が2億9,878万ドルで前年度より18.1%増加したのに対し、輸出為替手形買取高は7,492万ドルで逆に4.1%減少した。これは台風や干ばつの被害の大きかった砂糖関係の輸出手形買取高が前年度より28.9%も減少したことによるものである。円交換取扱高は相変わらずの本土旅行者の増加を反映し、前年度に比べ110.5%の著増となり304万ドルに達した。