



第5章

新たな地方銀行として

第1節	沖縄の本土復帰と当行	202
第2節	世替わりと銀行経営	210
第3節	沖縄国際海洋博覧会と当行	220

第1節

沖縄の本土復帰と 当行

1 通貨交換と当行

(1) 通貨交換プロジェクトチームの編成

米国ドルから日本円への通貨交換が円滑に行われるかどうかは、自衛艦2隻で運ばれた540億円の陸揚げが完了した時点における現地金融機関の対応いかにかかっていた。

当行は田場専務を委員長とする通貨交換プロジェクトチームを編成して、国家的事業である通貨交換を円滑に遂行するための体制づくりに着手した。

当行に割り当てられた交換所は、営業店の交換所39カ所と市町村役所に設置する交換所18カ所の計57カ所、および立会人を派遣する郵便局の交換所4カ所であった。これらの交換所に派遣される応援要員は本部および本店営業部それに那覇市内の大型店舗から合わせて107名が集められ、このうち南大東村、北大東村、伊江村、多良間村、与那国町など交通の不便な離島地域へは、天候の急変なども考慮して通貨交換開始の1週間前から派遣して万全を期した。

こうして本部や営業店から多数の応援要員を派遣する一方、通貨交換の期間中も日常業務を並行して行うため、得意先活動業務、貸付の受付のほか調査業務などが一時中断された。

また、事前準備を要するものとして現金輸送車の手配、市町村役所に対する交換事務への協力依頼、店内警備、客の誘導、要員の手配、備品・消耗品の調整などがあり、プロジェクトチームの指揮の下に準備が逐一整えられ、戦後沖縄金融史上6度目のそして「最後」の通貨交換に備えた。

ところで、1972年5月12日、沖縄県民が最大の関心をもって注目していたドルと円の交換レートが1ドル対305円と閣議決定された。そのため翌13日には、県内の各金融機関は、通貨交換準備の必要から臨時休業し各種帳簿の整理に当たった。

この日に閉じられた当行のドル時代最後の貸借対照表によると、資金量および融資量は表5-1のとおりであり、それを1ドル対305円で換算したのが表5-2である。円換算後の資金量は1,296億8,200万円であるが、仮に1ドル対360円換算したとすると1,530億6,700万円となり、55円の減価がもた



「沖縄タイムス」1972年5月2日
沖縄タイムス社提供

らず資金量の縮小は約234億円に達した。

表5-1 資金量と融資量 単位：ドル

勘定	資金量	融資量
銀行勘定	374,567,030.47	282,979,142.72
信託勘定	50,619,040.26	43,055,589.45
合計	425,186,070.73	326,034,732.17

注) 1972年5月13日現在。

表5-2 資金量と融資量 単位：円

勘定	資金量	融資量
銀行勘定	114,242,944,293	86,308,638,529
信託勘定	15,438,807,281	13,131,954,784
合計	129,681,751,574	99,440,593,313

注) 1972年5月13日現在。

(2) 通貨交換の開始

さて、本土復帰の日、すなわち通貨交換の初日の午前6時、本店から市内および郡部の支店への現金輸送を皮切りに、午前7時には全役職員が出動して諸準備を整え、事務の流れを再確認したのち午前9時から交換が開始された。

前夜から降り続いた雨のため午前中の窓口はさして混雑しなかったが、午後になるとロビーに客があふれ始め、さらに雨のなかを長蛇の列ができ、午後4時の閉店時間を過ぎてもその状態が続くといった有様であった。

この日、当行が取り扱った通貨交換は件数にして1万9,263件、受け入れたドルは1,723万1,060ドル40セント、これに対して52億5,546万9,910円が支払われた。日常業務のなかでも、特に預金の出し入れは本店において通常の4倍に当たる8,000件超に達し、来客数も4,000人超と開店以来初めての記録をつくった。

15日から20日までの6日間を通しての当行の交換件数、受入ドル通貨高は表5-3のとおりである。件数、金額いずれにおいても県内総取扱いの40%を超えていた。新生沖縄県の門出に当たって最も重要な金融機関として、当行がその公共性を遺憾無く発揮した出来事のひとつであった。

表5-3 通貨交換実績（当行扱い分）

月日	交換件数	受入ドル通貨		支払円通貨		円未満端数切捨て
		ドル	円	ドル	円	
5月15日(月)	19,263	17,231,060.40	5,255,469,910		3,512.00	
16(火)	20,182	7,076,125.53	2,158,214,327		3,959.65	
17(水)	21,449	6,398,389.20	1,951,504,082		4,624.00	
18(木)	19,839	5,208,626.86	1,588,626,279		4,913.30	
19(金)	21,076	5,519,775.17	1,683,525,030		6,396.85	
20(土)	22,779	6,347,759.00	1,936,058,926		7,874.00	
累計	124,588	47,781,736.16	14,573,398,554		31,279.80	



「沖縄タイムス」1972年5月15日
沖縄タイムス社提供



日本円

2 政策的融資肩代わりの問題

(1) 復帰前の政策融資

沖縄の本土復帰が近づくにつれて、当行の貸出資産の悪化が顕在化し始めた。特に、製糖、パイン加工などの基幹産業や建設業さらには水産業

といった当行が重点産業として力を入れた業界で特に顕著に現れた。それだけに、こうした現象は当行の経営上最も留意しなければならない課題のひとつとして位置づけられ、早急な対策が必要とされた。

貸出資産の悪化については、通常は資金統制や貸出規制が不十分であるとか、融資態度が甘い、あるいは資産の適切な管理がなされなかったなどがその理由としてあげられる。当行も、このような要因がいくつか重なったための資産の悪化であったことは疑いのないところであった。しかしそのほかに、おしなべて自己資本の過小な地元企業を融資対象としていたことに加え、当行の特異な性格や沖縄の特異な金融構造などやむを得ない事情が資産悪化に大きく影響していた。

その特異性の第1は、統治権者である米国民政府によってその発行株式の51%を保有されていたために、当行が商業銀行としての機能とともに同政府の施策を反映しなければならない銀行としての機能を併せて課されていたということである。住民生活に負担を負わさないという観点から、時として商業ベースに乗らない融資を実行しなければならなかったのもその現れであった。

第2は、大口融資(50万ドル以上)を実行する金融機関が当行以外になかったということである。製糖、パイン加工には国家経済的立場から融資を行わなければならなかったし、さらにその他の巨額な設備投資についても、その建設にかかる施主ならびに建設請負業者に対し二重に危険を負担して融資せざるを得なかった。もとより、当行の理事会権限を超える分については、その都度最終権限者である民政官の承認のもとに融資が実行された。

第3は、政策融資機関である琉球開発金融公社の融資機能が1960年代後半から停滞し、当行が一部その肩代わりを余儀なくされていたということである。

以上の3点は、当行が様々な資金需要に対し全面的に対応せざるを得ない状況に置かれていたことを示すものであった。そして、こうした当行の過重負担が年年積もり積もったうえ、本土復帰という経済社会の転換を控えて復帰不安と復帰への対応に苦慮する企業の業績悪化が加わって貸出資産の悪化が一気に表面化したのであった。

(2) 分類債権機動班の編成

復帰を目前に控え、早急に本土銀行との格差を是正するため経営効率を引き上げて体質を強化することが急務であるとの認識のもとに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」が策定された。そのなかで、貸出資産の悪化傾向に歯止めをかけ資産を健全化してい

くために「予防管理を徹底するとともに事後管理を一層強化する」という方針が明らかにされた。

さらに1971年1月には、その貸出管理方針を実現していくために分類債権機動班(タスクフォース)が編成され、信用調査分析、債権整理、裁判手続に専門知識をもつ調査役(4名)を含む5名が配置された。同班は、特定債権の整理促進状況、貸出金の事後管理および融資効果などについて常時臨店のうえチェックし、精力的に営業店の指導助言に当たった。

(3) 融資肩代わりの要請

他方、当行は沖縄銀行とともに那覇銀行協会名で、沖縄の復帰対策として政府金融機関設置などのために1971年7月に来沖した衆議院大蔵委員沖縄調査団(団長藤井勝志氏)に対して、沖縄振興開発金融公庫が設置される場合は地元銀行の政策的融資該当分を同公庫に肩代わりしてもらうよう要請を行った。復帰後、地方銀行本来の使命に立脚した健全な業務を営むため、また適切な資金流動性を保持するうえからも、融資構造のひずみを是正することが先決であったからにほかならなかった。このひずみは、基幹産業などへの貸出が長期設備資金に多く向けられ、結果的に貸出資金の弾力性が欠如していたことに起因するものであった。

ところで復帰と同時に発足した沖縄振興開発金融公庫は、特殊資金および特別資金の制度を設け、このなかで特殊資金を「……沖縄の本土復帰による制度の変更(例えば輸入制限の撤廃など)によりその経営上の負担が特に増大すると認められる製造加工業者や病院、診療所などの医療機関を開設する者などに対し、これらの者が銀行その他の民間金融機関から1971年5月15日前に借り入れた借入金の返済に充てるための資金……」と位置づけし、1972年5月15日から1973年5月14日までの1年間に限り、この資金を貸し付けるとした。

しかし、この制度はあくまでも業者が公庫に申し込む、いわゆる通常の貸付形態をとるものであり、また先に銀行協会が陳情した長期設備資金などの肩代わりを含むものではなかった。さらに、この貸付制度は「1973年5月15日以後にその償還期限が到来する」ことを条件としたため、この条件を満たす貸付の対象は一層狭くなり、たとえあったとしても、そのメリットはきわめて小さいものであった。そのため、この制度で実際の肩代わりがなされたのは医療関係14件の2億6,400万円にすぎなかった(医療関係が肩代わりされたのは、復帰前の政策的融資の枠外におかれていたという特殊事情があったからである)。

復帰の時点において沖縄振興開発金融公庫に継承された貸付は琉球開

発金融公社の177億739万円、大衆金融公庫の54億1,518万円、それに産業開発、農林漁業、住宅建設、運搬船建造、本土産米穀など琉球政府融資特別会計の166億5,151万円を加えた合計397億7,408万円であった。

1973年3月、当行と沖縄銀行は再び沖縄県銀行協会名(1971年10月に那覇銀行協会は沖縄県銀行協会と改称)で沖縄開発庁、同庁沖縄総合事務局、沖縄振興開発金融公庫運営協議会、沖縄振興開発金融公庫、大蔵省などに対し、銀行の債権のうち長期融資ならびに政策的融資とみなされるものについては沖縄振興開発金融公庫に肩代わり融資をしていただきたい旨の陳情を行った。

これによると肩代わり融資希望額は、①復帰前、政府金融機関の要請に基づいて融資を行ったもの5社の2億4,100万円、②政府への協力のため融資を行ったもの25社の35億8,900万円、③その他、本来政府金融機関の分野に属すると思われる長期融資など19社の30億1,700万円で、合計49社、68億4,700万円にのぼった。これを業種別にみると製糖(13社)の21億1,000万円を筆頭とする製造業が28社で39億6,100万円と最も多く、次いで漁業11社の13億7,200万円、運輸・通信業4社の13億6,400万円、サービス業(医療教育)1社の7,100万円、農業(畜産)4社の6,500万円、および鉱業1社の1,400万円であった(1973年3月20日現在)。

1973年3月23日、総理府において開催された第4回沖縄振興開発金融公庫運営協議会の席でこの要請が審議された。しかし、公庫の性格上前向き融資を原則とし肩代わりは扱わないという基本方針から、結局要請は受け入れられるところとはならなかった。

このような背景から、本土復帰以前の政策的融資は沖縄振興開発金融公庫に肩代わりされることなく民間金融機関にとどめられたままとなった。

3 乗り越えた復帰の第1ハードル

本土復帰時におけるドルから円への交換レートを1971年12月のスミソニアン協定において成立した新平価1ドル対308円と想定した場合、金融機関(3銀行1金庫)の資産・負債の規模は、運用資産が323億円、資金量が301億円縮小し、当行はそのなかで前者が141億円、後者が128億円の縮小となることが予想されていた。

また、民間金融機関の各労働組合は、すでに賃金の360円読替えのためにスト(第一波1972年2月1日～2日、第二波同年2月13日～18日)を打つなど強硬な闘争を統一して繰り広げていたが、読替え闘争の結果、賃金を360

円換算したうえ、それ以外の資産・負債などを308円で読替えていかねばならなくなったとした場合、金融機関の収益性なり安全性が一気に悪化するであろうことは当然予想されたことであった。例えば、自己資本比率をとりあげると、当行の場合1~2%程度の低下が推計されており、さらにその回復は容易でないことが明らかであった。

このような状況のなかで、当行が本土復帰というインパクトをどうカバーし、自由化を推し進めている本土の金融行政のもとでどのようにして生き残っていくかを考えてみた場合、どうしても悲観的な見通しを持たざるを得なかったのが復帰直前の当行の姿であった。

(1) 資金量の急増とその影響

1972年5月12日、東京外国為替市場の終了を受けて開催された閣議において新しい交換比率は1ドル対305円と決定された。大方予想されていた大幅な円の切上げであった。この円切上げすなわちドル減価によって、復帰後の金融の成り行きが心配されたが、本土復帰の第一歩を記した後の金融環境は予想外の展開を繰り広げることになった。

信託部門を除く当行の資金量は、復帰後最初の決算期(1972年9月期)において1,484億1,953万円に達し、前期末(1972年3月末)の952億7,155万円(3億1,236万ドルを305円換算)と比べると実に55.8%の増加となった。支店のなかには70%増というケースもみられた。こうした資金量の急増は、海洋博や観光開発・都市開発などによる土地売却代金、大幅に引き上げられた軍用地料、通貨差損補償および大量の財政投融资資金などの流入によるものであった。他方、融資量も992億4,573万円と前期末の767億2,364万円(2億5,155万ドルを305円で換算)と比較して29.3%のきわめて高い増加率であった。

復帰後も兼営が認められるようになった信託部門をみると、期中に復帰に伴う予定配当率および貸付約定金利の変更、ならびに公定歩合の引下げに伴う再度の予定配当率引下げがあったものの、合同元本の1972年9月期末残高は178億9,800万円で前期比21.6%の増加、融資残高142億3,500万円で前期比16.8%の比較的高い増加率となった。

ところで、この資金の急激な流入は、直ちに当行の体質改善に大きな力を発揮した。すなわち、第1に1972年9月期における従業員1人当たりの資金量が前期比60.2%増加して1億2,056万円に達したことからもわかるように、生産性の大幅な向上がもたらされた。第2は預金構成の変化による資金調達コストの低下であった。これまで当行の定期性預金の構成比は50%を超え資金調達コスト増大の大きな要因となっていたが、今回の資金流

入によって1972年3月期の55.8%から1972年9月期43.7%へと一挙に12ポイントも低下し、資金調達コスト低減の大きな要因となったのである。第3は、融資量の伸びを上回る資金量の増加によって預貸率が1972年3月末の89.7%から1972年9月末には70.0%とおよそ20ポイントも落ち込み、1966年9月以降、期中平残で80%以上と逼迫気味に推移した資金事情が大きく緩和したことであった。資金が集まればそれだけ運用が可能となるが、運用の心配がなかった復帰前と比べ復帰後は沖縄振興開発金融公庫が政策融資を担当することになったこともあって、当行は融資運営の多様化、新規需要の創造および開拓へ努力を傾注することができるようになった。

また、預貸率の著しい低下と復帰後の支払準備制度の変更によって余裕資金が急激に増加したことから、有価証券への運用が活発に行われるようになった。その結果、資産のうち有価証券の占める割合は1972年3月期の4.35%から1972年9月期には10.15%へと拡大し、本土地方銀行における流動資産構成に一步近づくことになった。「布令」銀行時代にはみられなかった変化であった。

さらに、このような思いもよらぬ資金量の急増は、制度の変革を乗り切る最も基本的な条件を満たすと同時に、それに付随する事務量も一挙に増大させた。例えば、復帰直前の決算期である1972年3月期と復帰直後の1972年9月期を比較してみると、復帰後新たに加わった政府関係の委託事務や地方公共団体の代理事務取扱高は6倍強、内国為替業務も取扱件数ベースで2倍強、金額ベースで3倍、融資は貸付件数が42%増といった具合であった。

しかし外国為替業務については、これまで貿易取引の大宗を占めていた対本土取引が復帰に伴って内国為替扱いとなったことから、外国為替取扱高が1972年3月期の4億2,800万ドルから1972年9月期には前期比54%減の1億9,700万ドルに落ち込んだ。この貿易関係に代わって台頭したのが復帰後新たに導入された国内信用状であり、貿易外取引の一種であるドル現金の売買業務であった。とりわけドル現金の売買は、復帰後も米軍が沖縄に駐留することもあって、貿易取引に係る外為収益の減少をカバーする収益項目として注目に値する位置を占めるようになった。

(2) 復帰直後の経営施策

次にこうした背景のなかで当行の復帰直後の業務の対応がどのように展開されたかについて触れることにしたい。

まず組織の面では、機構改革を行い内部事務の強化と融資開発の促進を図った。すなわち、1975年の沖縄国際海洋博覧会に関する業務開発や

推進団体との協力を促進するため海洋博推進部を1972年7月に設置した。8月には総務部を新設するとともに、事務管理部を設け内部事務の強化と合理化を図っていった。

店舗網の拡充については、沖縄県の中心的金融機関として円滑にその業務を運営するために東京支店を開設した(1972年7月)。同支店の開設は、金融取引の対本土一体化を促進し顧客への一層のサービス強化に威力を発揮することになった。当行にとって本土復帰後大蔵行政下で認可された最初の支店であった。

また復帰による本土経済との一体化にかんがみ、日本銀行の為替決済制度に加盟するとともに全国銀行協会加盟の87行と為替取引契約を締結した。さらに、1973年4月以降稼働予定の全銀データ通信システムの受入体制を整え全国各地との為替通信網の拡充に努めた。

公金関係業務については、日本銀行の代理店および歳入代理店の指定を受けたのをはじめ、県下主要市町村の指定金融機関として国庫および公金関係業務を受託した。

一方、外国為替業務では外国為替公認銀行、コルレス個別承認銀行としての認可を受けたのをはじめ、東京ドルコール市場への参加承認によって外貨資金の運用調達の円滑化が図られた。

業務推進部門では、地元3銀行のなかでの預金市場占拠率50%達成に向けて戦力の再配置を計画した。これは、コンピューターによる大量事務処理体制を充実することによってなされた。また、日本クレジットビューロー(JCB)、ユニオンクレジット(UC)、さらにダイヤモンドクレジット(DC)などとカード業務を提携して大衆消費者資金の捕捉を図り、消費者ローンについても引き続き積極的な姿勢を貫いた。1973年度下期には、営業店の営業実績について総合業績評価制度を導入した。

また、本土復帰に伴う銀行業務の複雑化と急激に増大した事務量にもかかわらず、1972年9月時点の従業員数は「体質強化3カ年計画」スタート直前の1970年3月との比較で82名減員の1,231名であった。これは、復帰に至る変動期において職員の新規採用はゼロ、退職者がでてこれを補充しない、といった人事方針を貫いた結果であった。

復帰後の金融情勢に対する悲観的な予想を覆すような資金量の大幅拡大とそのほか貸倒準備金や退職引当金に対する税法上の特別措置に加えて、復帰という一大変革に対する様々な経営施策の展開により、復帰後最初の決算期(1972年9月期)はほぼ前期並みを維持し、「復帰」という大きな変革のハードルを乗り越えることができた。それは、いふならば従業員ひとりひとりに新しい地方銀行への離陸を確信させるものにほかならなかった。

第2節

世替わりと 銀行経営

1 金融環境の急変と事務管理体制の改編

本土復帰は、沖縄経済にとってそれを取り巻く制度の変更を伴ったひとつの独立した経済圏から一地方経済への移行であり、まさに世替わりであった。制度の変更に対しては「沖縄の復帰に伴う特別措置に関する法律」(1971年法律第129号)などが公布され制度変革をもたらす経済混乱への対処策が準備された。地方経済としての経済運営に関しては、「沖縄振興開発特別措置法」(1971年法律第131号)が公布されるとともに「沖縄振興開発計画」が策定され海洋博という巨大プロジェクトが用意された。

本土復帰の年(1972年度)は復帰ショックによって景気が低迷し実質成長率も8.8%にとどまったが、1973年度には財政資金や土地代金の流入などによって公共工事や住宅建築の大幅な発注増がみられ、実質成長率18.0%が示すように経済の規模は急速に拡大した。県内金融機関の資金量は、1972年5月末の3,365億円から1973年3月期には4,787億円、42.2%の著増を記録した。

この間当行は、資金量の急増により「体質強化3カ年計画」のなかに掲げられた本土地方銀行との格差是正および解消という点において目を見張るような成果をあげることができた。すなわち、従業員1人当たりの資金量は九州の地方銀行のおよそ80%(1972年3月期)から90%(1972年9月期)へ、信託預金を加えた総資金量ではこれをわずかながら上回り、經常収支率の面では1972年9月期で当行が幾分優位に立つ、といった具合であった。

しかし、根本的な問題は何ら解決されなかった。預金利率は流動性預金が定期性預金を上回るという当行の預金構成を反映して地方銀行平均より有利であったが、本土地方銀行と比べ割高な貸出金利は復帰後下げ基調をとらねばならなかったし、経費高、特に人件費高のためにトータルでみる預金コストには大差はなかった。しかも、預金コスト上昇の圧力はさらに強まる傾向にあった。すなわち、体質強化のスローガンの下にこれまで総人員抑制策をとってきたが、復帰後の事務量の増大に対処するためにはその見直しを行わねばならず、人件費の上昇は避けられないところであった。

(1) 「長期経営計画」の策定と高度経済成長時代の終えん

当行はこのような問題に対処していくために、「体質強化3カ年計画」に引き続いて1973年度を初年度とし1975年度を最終年度とする「長期経営計画」を策定した。最終年度には沖縄国際海洋博覧会開催が計画されており、その建設費や関連事業費として膨大な財政支出が確定しているため、体質改善と経営基盤の拡充を図るには絶好の機会であった。

この長期経営計画のなかで当行は、「豊かな福祉社会の建設に寄与する」ために次の四つの方針を掲げた。

- (1) 資金量の増大
- (2) 資産の健全化
- (3) 内部事務の充実
- (4) 働きがいのある職場作り

また最終年度における資金量関係の目標として、総資金量を1973年3月末の1,835億円から4,000億円に、従業員1人当たり資金量を平残ベースで1億2,279万円から2億円にそれぞれ引き上げるとした。これはいうまでもなく高度経済成長の持続に加えて海洋博という特殊要因のもたらすであろうメリットを勘案したものであった。

しかしながら計画がスタートして1年もたたないうちに、日本の戦後経済のなかでも、ひとつの大きな節目をなす経済環境の激変が起こった。1973年10月に発生した“石油危機”がそれであった。順風満帆で成長の一途をたどっていた日本経済は、中東紛争に端を発する原油の大幅値上げという、いわゆる“オイルショック”を契機として高度経済成長に別れを告げねばならなかった。

特に、オイルショック直後の物価暴騰に端を発する全国的不況と混乱は沖縄経済にも押し寄せ、当行を取り巻く経営環境は一転して厳しさを増すことになった。

経営環境の変化の第1は、業容の基本である預金の伸びの悪化であった。復帰後の特殊要因であった土地代金などの特殊資金の流入は影をひそめ、海洋博関連事業についても主要な工事をほとんど本土大手企業が扱ったことで工事関連資金は瞬間的なタッチで再び本土へ逆流し、歩留りは多くを期待できないことが次第に明らかとなった。さらに中小企業の手元流動性の低下から法人預金の減少が必至となり、個人貯蓄の吸収に相当の努力をはらうとしてもこれまでのような資金量の拡大は望むべくもなかった。

第2は、相次ぐ公定歩合の引上げに伴う金利上昇によるコスト高の進行であった。物価上昇による金融資産価値の目減り防止や総需要抑制のため

の個人貯蓄の奨励といった政策的配慮から預金金利は大幅に引き上げられたにもかかわらず、それに見合う貸出金利水準の引上げはなされず、貸出金利鞘の縮小が進行したのである。

第3は、インフレの結果としての人件費、物件費の高騰であった。短期間における経費の急増は到底資金量の増大によって吸収できるものではなく、経費率の大幅アップは避けられないところであった。

最後は、特にオイルショック後の環境変化に関連するものではなかったが、事務量の増大に対処するためのオンライン化による経費の増大があった。金融機関としてより良質のサービスを地域社会に提供するためにオンライン化の持つ意義は大きいですが、短期的には先行投資的経費の膨張を余儀なくされた。

日本経済の枠組みのなかに組み込まれ、そのなかでしっかりと足元を固めようとする矢先に次々と派生する内外の変動の波をどう乗り切るか、まさに正念場に当行は立たされることになった。

こうした状況において、単年度の短期計画は経営指標のなかでも特にパーヘッド指向を前面に打ち出し「パーヘッドみんなでチャレンジ2億円!」のスローガンのもとにこれを支える次の四つを経営姿勢として掲げた。

- (1)業容の拡大均衡を目指した積極的努力
- (2)原価意識の昂揚、経費節減の徹底、余裕資金運用の効率化
- (3)総合オンライン実現推進
- (4)外国為替業務の開拓

(2) 内部事務管理体制の強化

復帰前の米軍政府布令に基づく特殊な銀行から復帰後「銀行法」に基づく商業銀行に転身した当行は、従来と異なった本土の諸法規のもとで銀行業務を遂行することになった。その過程において業務運営上様々な問題が浮き彫りにされた。

まず通常の事務処理面では、復帰以後の急激な業容拡大による事務量の増加と国庫業務や内国為替業務を主体とする大幅な業務内容の変化および多様化に伴い、事務事故や不備事故の多発がみられた。

融資面では、前述したように貸出資産の悪化が大きな課題として浮かび上がった。それは、特に布令銀行としての当行の特殊事情や沖縄の特異な金融構造ゆえになされた製糖、パイン加工、バス事業などに対する融資が悪化したのに加え、融資方針として安全性を基本としながらも地元へ観光産業以外めぼしい新規産業の勃興がなかったため、いきおい自己資本の弱い企業への過大な信用集中が行われた結果であった。しかも、これに

追い討ちをかけるかのようにオイルショックが起これ、それによって県内企業の体質がいちだんと弱体化したことからさらに貸出資産の悪化が進行した。もとより、当行自身の資産管理の不十分さや一部で指摘されていた担保重視の融資姿勢などがこの資産悪化を助長したことはいうまでもない。

資金調達面については、本土復帰によって二つの主要な調達源が消失するという事態が起こった。二つの資金調達源とは、外銀クレジットであり、農林中金関係資金であった。復帰前、当行は資金不足の調整を外国銀行からのクレジットで切り抜けていたが、復帰後はその途が閉ざされ、同じく農林中金関係資金も当行に集中的に預金されていたものが復帰後は中央に吸い上げられていったのである。

しかも、資金調達源の消失に加えて、資金の総合管理や統制が不十分であったことから、要求払預金のウエートが高く公金預金のウエートも高いという預金構成上の特性をもちながらも、資金運用面で長期貸出のウエートが高まり、地域社会の資金需要に十分応えられないといった資金繰り上の問題が発生したりした。

本土復帰という制度変革のフィルターを通して浮かび上がった問題点は以上のようなものであった。これに対処するため、長期経営計画の推進と並行して事務管理体制の強化や融資の審査管理の厳正化、資金繰り運営の改善に全行あげて取り組むことになった。

まず「事務管理体制の強化」では事務諸規定やマニュアルの整備を行い、事務取扱い要領の周知徹底を図るとともに事務機の導入による事務の合理化を実施した。管理者にはより一層の管理能力の開発、行員に対しては担当業務の実務研修の強化も併せて行われた。

一方、主管部である事務管理部に増員された5名の調査役が営業店の内部事務管理の指導に当たる体制がしかれた。特に内国為替事務については、復帰後の大幅な業務内容の変更や全銀データ通信システムへの加盟などに対処するため協和銀行の協力を得て、また日銀代理店事務全般については日本銀行の協力を得て関係事務の習得を図っていった。

次に、「融資の審査管理の厳正化」については融資姿勢の厳正化、融資実行後の債権管理の徹底化、それに本部の営業店指導体制の確立の3点から見直しが行われた。

まず制度面において、大口貸出に対する融資方針などを検討する貸出常務会の機能を強化し、トップレベルで大口融資先に対する融資方針の決定や当該企業に対する指導および折衝を行うようにした。また審査部のなかに特に問題の多い製糖、パイン加工、水産、建設といった業種に対する審査の専門委員を配した。極度取引についての新規または既応貸付の極度

引上げには本部稟議を義務づけ、固定化部分は証書貸付に切り替えて回収を図る措置がとられた。

一方、運用面では大口貸出先への管理の強化、店別延滞率管理の強化などの措置が講じられ、行内検査部の検査機能を活用して営業店を指導する体制がしかれた。

また、「資金繰り運営の改善」に対しては、何よりもまず当行の資金構成および資金繰りの問題点、今後の在り方について全店的に認識を統一することから始め、組織機構面において東京事務所に次長1名、総合企画部に資金繰り担当を増員したほか、外部負債依存度を低減させるため上期と下期において資金の運営を異にするなどの工夫が加えられた。すなわち、年度上期(4月～9月)には同時期に集中する余裕資金を外部負債の返済や貸出の純増に振り向け、下期(10月～3月)の資金需要期には有価証券を売却して余裕資金を取り崩すなど資金管理面での改善を図っていった。また一般資金に見合った貸出残高を持つような配慮も加えられた。

2 総合オンラインの導入

(1) 総合オンライン導入の決定

当行は、1968年にPCSを導入し、さらに1970年から1972年にかけて電子計算機による主要事務のオフライン集中処理を完了した。また、1973年4月スタートした全銀データ通信システムへの加盟に備え、行内通信網の整備を図るため1971年から1972年には行内主要店舗のテレタイプ設置を進めた。

このように機械化によって内部事務処理態勢の整備を図ってきたが、1972年の本土復帰後、急激な事務量の増大と業務の多様化、さらに必然的に迫られる大衆化などに対しどのように対応し、また機械化と業務推進をどのように結びつけていくかといった課題は残されたままであった。

本土金融機関では、すでに預金のオンライン・ネットサービス、新規業務としてクローズアップされている総合口座の取扱い開始、さらにキャッシュ・ディスペンサーの設置による現金支払事務のスピード化および自動化など対顧客サービスの強化に積極的に対応していた。

こうした本土金融界のめざましい機械化の動きに加え、沖縄において1975年に海洋博が開催されることになったことから、1972年12月、当行は大衆化路線に沿った対応を積極的に打ち出し、これに対処するためオンラインシステムの導入を積極的に進めるべきであるとの結論をもとに同システ

ムの導入を決定した。

問題はシステム開発をどのように進め、オンラインの方法をどのようなものにするかであった。

まずシステムの開発については、これを当行独自で行うとするとオンラインシステムの導入は早くても1975年度後半になり、海洋博に間に合わないことが明らかとなった。そこで、すでに出来上がったシステムを借用しそれを当行に応用していく考えがとられた。本土の銀行間の激しい競争からすれば、これはとてつもない発想であったが、ひとまず実現に向けて取組みを開始することになった。

次にオンラインの方法に関する問題とは、当初から「総合」オンラインを指向するのか、あるいは当時、都市銀行や一部上位の地方銀行が実施していた「単科目」オンライン、すなわち業務の一部(例えば普通預金)からオンライン化させその後、次第に他の業務を積み上げる方法をとるのかということであった。当行は事務量とハード面の効率それにコスト負担の3点からみて、当初から総合オンラインを指向するのがよいとの結論をだした。

これら二つの条件に合致する銀行として日本IBM株式会社を通して長野県の八十二銀行を紹介された。こうして1973年1月9日、八十二銀行とオンラインプログラムの使用契約を締結して当行はオンラインへの第一歩を踏み出した。

スペシャリストについては、後発銀行であるにもかかわらず、外部から導入せず当行プロパーのスタッフが第一歩から構想を練り、基礎から学んで開発し築きあげることにした。これは、未来を担う人材は行員の育成啓発によるという当行の基本姿勢にのっとりたものであった。そして、この面でも八十二銀行の厚意により延べ100名余の研修生が同行に学ぶことになった。

1973年10月には、原国副頭取を委員長とするオンライン推進委員会を、さらに翌1974年1月には事務管理部内に9名のスタッフを抱えるオンライン推進室を設置しオンライン移行のための体制を整えた。

オンライン推進の主管部である事務管理部は、コンピューター要員の確保とスタッフの訓練を行う一方、オンライン推進室を中心にオンラインへのスムーズな移行を実現するため全営業店の臨店指導を行った。オペレーターの訓練は、八十二銀行で研修を受けた女子インストラクターが担当した。

総合オンラインに向けた環境整備は、こうして次々と整い、1974年9月には総合オンラインの拠点となる電子計算センターを国場ビルから、当行の関連会社である株式会社琉球リースが国道58号線沿いに建築した琉球リース総合ビルの5階と6階に移転した。同センターには、電気設備、空調設備、電子計算機専用の電源設備CVCF(周波数および電圧を常に一定に

保つ定周波電圧装置)はもちろん、保安対策としてガードマンを常駐(24時間体制)させ、また後に磁気カード方式による自動ドアやアラーム設備などを設置した。

(2) 総合オンラインの開局

電算センターの移転完了により総合オンラインのプロジェクトはいよいよ実現に向けて前進した。中央演算処理装置(型式3145、3135)、磁気ディスク装置(3330)、磁気テープ(3240)、印刷装置(3211)、カード読取穿孔装置(2540)などが次々と電算センターに設置され、また支店には端末制御装置(IBM3945)、端末装置(IBM2980-5型および2型)、それに現金自動支払装置(FACOM1538)が備え付けられた。

1974年11月18日は、当行にとってまた県内の金融界にとっても記念すべき日となった。1972年12月にオンラインの導入を決定して以来わずか2年という短期間のうちに、沖縄で初のオンライン開始にこぎつけたのである。オンライン開通式には、八十二銀行事務管理部長酒井淳氏、同次長横山誠治氏、日本IBM株式会社大阪営業本部本部長仲島公夫氏、同沖縄営業所所長渡辺寛氏をはじめ、日本電信電話公社沖縄電信電話管理局長今林匡氏、同次長新城久雄氏、それに特に電算センターの移転に間に合うよう突貫作業に協力いただいた株式会社琉球リース社長真喜屋実男氏各位の列席のもとに行われた。式に臨んだ崎浜頭取は次のようにあいさつした。

「本日ここに沖縄金融界初の総合オンラインシステムが完成開通の運びに至りましたことは、当事者といたしまして誠に喜びにたえません。これもひとえに、ここにご臨席の日本電信電話公社、八十二銀行、日本IBM株式会社の関係者の皆様のご指導、ご協力の賜と深く感謝いたしております。厚くお礼申し上げます。

ご承知のように、最近の我が国の経済を取り巻く環境はインフレ問題をはじめ、エネルギー危機、総需要抑制とそれに伴う景気後退など、かつて経験したことのない激動下にあります。

当行にとりましても、このような局面下において経営の効率化および近代化を図り、最近の金融情勢の構造的変化に対処し、金融機関としての社会的責任を十分果たし、いかなる難局にも耐え得る経営基盤を確立することが緊急の課題であります。

その解決策のひとつとして総合機械化の努力を重ねてまいりましたが、本日ここに、顧客と銀行のニーズに即した情報処理としての『琉球銀行総合オンライン』を開始できますことは、誠に時宜を得た意義深いものがある

と存じます。

振り返ってみますと、当行における総合機械化計画は1967年以来積極的に進められ、1970年にはIBMシステム360電子計算機によるオフライン処理を開始、預金、貸付、日計、給与計算など主要業務を処理するとともに、全銀データ通信システムと結んで全国為替ネットワークによる為替事務のオフライン処理を行ってまいりました。

本日から開始される『琉球銀行総合オンラインシステム』は、顧客情報ファイル(CIF)を中心に、各種預金貸付、為替、日計など主要業務のオンライン処理を同時に実施するものであります。

今回は第1次移行計画として松尾、壺屋の両支店を皮切りに22カ店を順次オンライン化いたします。その後は段階的にオンライン店舗を増やしながらか最終的には全店オンラインを目指しております。

本日の総合オンライン開始を契機として、当行の情報処理活動も新しい段階に到達してまいりましたが、コンピューター化が急テンポに進展している今日、今後益々、経営の諸活動におけるコンピューターの高度利用の実現に努め、県民の銀行として大衆と共に健全な発展を図りたいと存じますので、今後ともよろしくご指導賜りますようお願い申し上げます」

(3) 全店オンライン化の実現

1974年11月18日の松尾支店と壺屋支店を皮切りに移行作業も本格化し、計画より若干遅れたものの翌1975年9月までには無事第1次オンライン移行(23店舗、2出張所)を完了した。この間、1975年7月には沖縄国際海洋博覧会が開催され、会場内に新設された当行の海洋博会場内臨時出張所においても1976年1月の閉店に至るまでの6カ月間、オンラインによる業務処理が行われ多大な成果をあげた。

第2次移行は1976年3月の那覇市役所内出張所(海洋博出張所閉鎖に伴う電算機器の配転により実施)に始まり、同年11月に開設されたばかりの大宮支店を含む21店舗、1出張所で本島内の全支店のオンラインが完了した。そして同年12月には、沖縄三越と山形屋、それにスーパーダイナハの3カ所に県内で初の店舗外現金自動支払機を設置し、金融サービスのより一層の充実化を図っていった。

第2次に続く第3次移行の対象となったのは久米島支店、宮古支店、八重山支店の3離島支店と東京、大阪の県外店舗、さらに本島内の2出張所の合わせて7店であった。この離島支店や県外支店を主とする第3次移行の移行店は、これまでとは若干店質を異にしていた。オンライン化による省力化、顧客サービス向上の期待は大きい反面、第3次オンライン移行店は

専用回線、端末設備などでのコスト高は免れず、また出張所についても店別に考慮した場合、個々の省力化については中大型店舗並みには期待できないという状況下にあった。しかし総合的にみた場合、経営効率の面でのマイナス効果よりも全店オンライン化によるプラス効果が大きいとして、1977年5月に3離島支店、7月に2県外支店と自治会館内出張所および那覇空港内出張所をオンライン化し、ここに全店総合オンライン移行が完了した。いよいよ、地域経済への貢献、本格的な業務推進を図るうえで大きな戦力が加わることになった。なお、信託部門の金銭信託業務は1978年2月にオンライン処理が開始された。

3 当行運営にみる日米金融行政方針の相違

当行は1948年5月から72年5月の本土復帰までの24年間、米国の施政権下において米軍政府布令第1号「琉球銀行の設立」のなかの「琉球銀行条例及び付則」に基づいて運営されてきた。その「琉球銀行条例及び付則」は米国の金融行政方針を反映したものであり、当然、日本の金融行政方針と異なるいくつかの特徴をもっていた。その主なものは次のとおりであった。

(1) 公認会計士による年次会計検査の受検義務

本土の銀行は大蔵省や日本銀行の検査を受けるだけで公認会計士受検義務は当時なかったが、当行は1959年10月30日公布の琉球列島高等弁務官布令第10号「銀行」改正第1号により、琉球政府による定期検査とともに民政官により承認された正式の公認会計士による年次会計検査の受検義務を課された(条例第14条C項)。米国民政府から当行に委託された琉球復興金融基金事務は改正第1号公布前の1959年3月に、また当行事務も同年5月に米国のロウ・ビンガム・トムソンズ公認会計士事務所によって監査が行われ、以後毎年定期的な監査を受けることになった。

(2) 株式の取得禁止

当行は、条例によって資金運用は融資業務を主体とし運用資金で事業会社の株式に投資することは認められないという株式取得禁止義務を負わされていた(条例第5条5項第7号)。唯一の例外は長期資金の金融機関として設立された株式会社琉球信託への出資(同社は1966年10月5日創業)のみであった(改正条例第22条の2)。

(3) 大口融資規制

当行は、一債務者に対する貸付限度は銀行の払込資本金および剰余金の合計額の10%を超えてはならないという大口融資規制の枠がはめられていた。沖縄が戦後ゼロから出発しようとするときに創設された当行の原始条例はすでにこの大口融資規制をうたい、以後若干の変遷を経ながらも基本精神は一貫して貫かれた(条例第23条)。

(4) 積立金の株主還元

特に条例にうたわれてはいなかったが、当行は随時、任意積立金を取り崩して資本金勘定に振り替え、資本額を増やして株主に対し株式の無償交付ができる、という株主に対する積立金の利益還元が認められていた。

この四つの特徴は、沖縄の本土復帰とともに日本の金融行政方針に従って全面的に改定され、公認会計士受検義務、株式の取得禁止、大口融資規制の枠がはずされ、代わりに株主に対する無償配布については日本の法律により新たな制限を受けるように変更された。

しかしながら復帰後、政府の金融行政方針は次々と変更され、1974年4月には「商法」の特例に関する法律に基づいて銀行にも公認会計士監査制度が導入され、また同年12月には大口融資規制および積立金の株主還元義務に関する大蔵省達が出された。1975年7月には金融機関の関連会社との関係において新たに株式の取得制限が実施されるようになり、復帰数年にして当行はこれら4項目については、また元の米国方式に逆戻りすることになった。

これら一連の変遷経過を通して、日本の金融行政が逐次米国の金融行政方針を採り入れるという方向に向かって動いたことは、日米双方の金融行政当局の監督を受けてきた当行として非常に興味深いものであった。

第3節

沖縄国際海洋博覧会と当行



『琉球新報』1975年7月19日
琉球新報社提供

1975年7月20日から翌1976年1月18日までのおよそ6カ月にわたり、世界で最初の「海洋」を対象とする沖縄国際海洋博覧会が沖縄県北部の本部^{もとぶ}半島で開かれた。人類にとって身近にありながら、ほとんど未知のまま残されている広大な海洋がもつ重要性を再認識し、その本格的な解明と利用を迫られているなかであって、世界的に立ち遅れている我が国海洋開発の飛躍的發展を図ることがその開催の意義であった。また海洋博は、27年間米国統治下にあった沖縄の本土復帰記念事業のひとつとして行われたものであったが、これを契機に沖縄の地域開発を促進し、遅れている社会資本を一挙に充実させ本土との格差を是正するという一石二鳥のねらいをもつものであった。

この海洋博には、1975年度末までに3,254億円の資金が投下された。これに民間部門の関連投資であるホテル建設(580億円)、輸送関連投資(180億円)を加えると、投資総額は実に4,000億円を上回る巨大なものであった。これにより、道路、空港、港湾などが米国民政府下では及びもつかないほどに整備されたことはいうまでもない(表5-4参照)。

しかし、沖縄の地域開発の起爆剤として期待された海洋博ではあったが、オイルショック(1973年10月)や沖縄経済自体の底の浅い体質などが重なり、当初期待されたほどの経済効果をあげることはできなかった。特に、公共工事は実績とノウハウではるかに勝る本土の大手建設業者がほとんど請負い、関連資材の供給もほとんど移入および輸入に頼るといった経済構造のなかであって、投下された資金の約80%は「東京決済」の形となって本土に逆流した。

表5-4 海洋博の事業内訳 単位：億円

内 訳	金 額
会 場 直 接 費	710
建 設 費	318
運 営 費	142
政 府 出 展 費	250
民 間 外 国 出 展 費	190
関 連 公 共 事 業	1,789
道 路	829
空 港	74
港 湾	83
治 水	45
用 水 供 給	367
通 信	285
そ の 他	106
電 力 所 の 他	565
合 計	3,254

資料：沖縄開発庁、沖縄国際海洋博覧会

さらに、海洋博関連公共工事がひとつおわり完了すると同時に、財政依存の強い建設業を中心に企業の倒産が出始め、また本土資本と結びつく大型ホテルの高い稼働率に比べて集客技術や全国ネットを欠く地元の中小ホテルでは海洋博期間中においてすら稼働率20%と低迷し、期間半ばで転廃業を余儀なくされるといった状況がでてきた。そして海洋博終了後には、それまで何とか持ちこたえてきた企業も一気に倒産に追い込まれ、その影響が沖縄の経済および社会に重くのしかかっていった。

それは、地元の住民や地元企業の多くが海洋博ブームのなかで冷静な眼を失い、その代償が海洋博の終了と同時に、あるいは終了を待たずに倒産の続出そして失業者の増大といった形で現れたようなものであった。

1 海洋博覧会と当行

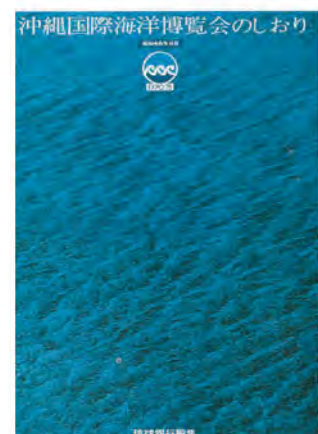
(1) 海洋博推進部の設置と臨時出張所の開設

沖縄の本土復帰を記念する国家事業としての海洋博に積極的に協力するため1972年7月20日、当行は地元金融機関として「沖縄国際海洋博覧会を成功させよう!」のスローガンのもとに、いち早く海洋博推進部を設置した。同部は、海洋博ならびに関連事務の進捗状況を伝えるために『沖縄国際海洋博情報』を流し、宣伝用品に海洋博のシンボルマークを使用したり、シンボルマーク入りの広告塔の設置、博覧協会の宣伝用品の顧客配布などを通して海洋博の広報に努めると同時に、次のような業務を行った。

- (1) 海洋博に関する業務開発の調査研究立案
- (2) 海洋博に関する資料収集および関係部局に対する情報提供
- (3) その他海洋博に関連する業務に関する事項
- (4) 海洋博についての関係団体との協力事項

なお、同部には部長、次長のほか、海洋博に関する資料および情報の収集網を広げるため東京、大阪の事務所長が兼任のスタッフとして発令された。

開会を5日後に控えた1975年7月15日、当行は史上初めて沖縄で行われる国際的国家事業に積極的に協力するため、海洋博会場北ゲートの沖縄国際海洋博協会本部ビル内に本部支店^{もとぶ}沖縄国際海洋博覧会会場内臨時出張所を設置した。臨時出張所の開設が認可されたのも、会場内での金融取引が通常の入出金のほか外貨両替業務に及んでいるということ、すなわち外為業務に豊富な経験を有し、類似規模の地方銀行に比べ類をみないほどのグローバルな海外コルレス網を有する外為銀行としてのそれまで



沖縄国際海洋博覧会のしおり

の実績が認められたからにほかならなかった。

なお、スタッフは所長以下26名であり、総合オンラインシステムの導入による現金自動支払機を設置して内外参加者などに対する預金受払業務の迅速な利便を供したほか、海洋博協会の収入の取扱い、会場内業者の売上高の取扱い、送金業務およびクレジットカード業務、外貨両替業務、その他付随業務などを2交替制のもとで取り扱った。

(2) 海洋博の関連融資

ここでは、海洋博の最大の受益部門とみられたホテル宿泊関連を中心に当行の融資とのかかわりについて触れることにしたい。

本土復帰の実現によりパスポートが廃止されたことから、沖縄を訪れる観光客は驚異的な伸びをみせた。その結果、各ホテルや旅館はその受入れのための増改築を盛んに行い、復帰後まもなく宿泊施設はどこも満員という“宿泊業界の黄金時代”が訪れた。

こうした好況の宿泊業界に県民が注目していたところに海洋博の開催が決定し、宿泊施設の建設意欲に一層の拍車がかかった。

しかも、当初500万人を超えると思われた観客総数からみて、既設あるいは建設中の宿泊施設を加えたにしても絶対数が足りないことを苦慮した国や県あるいは海洋博協会は、さらに民間部門に宿泊施設の建設促進を働きかける一方、金融機関にも資金面の協力を要請した。また金融機関も、海洋博という国家的事業を控え、財政資金や土地売却代金の流入、大幅に引き上げられた軍用地料などに伴う過剰な余裕資金を抱え、新たな資金運用先を求めなければならないといった状況下にあった。

このような状況から、当行は海洋博を成功させるために問題となっている宿泊施設などの建設に資金面から積極的に協力する姿勢をとった。当行の海洋博の主管部である海洋博推進部は、海洋博会場周辺住宅の一部を観光客に提供する民宿も収容施設の一助になること、ポスト海洋博の影響も少ないことを調査し、1972年10月「海洋博記念民宿ローン」の取扱い開始に踏み切った。これは民宿住宅の新設および増改築、環境衛生施設の整備改善などの資金に限って一般貸付条件より緩和して長期低利で融資を行うという内容のものであった。当行は、融資対象を会場周辺市町村(本部町・名護市・今帰仁村)に限らず宮古や八重山にも広げ、利用促進を図っていった。

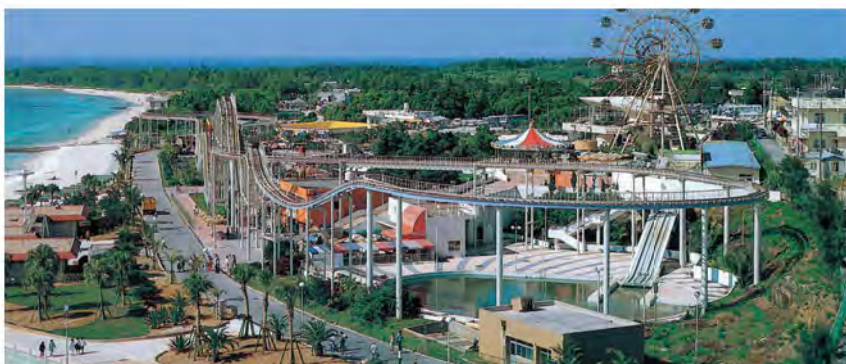
一方、宿泊施設のメインとなるホテルの建築は県下で次々に着工され、新規参入計画も相次いだ。復帰時点から海洋博開催日を目標としたホテルや旅館などの宿泊施設の新設および増改築に投資あるいは投資計画された

金額は、個別企業ごとに判明しているだけを集計しても580億円、総額では実に700億円を越す規模に達した。また1973年11月時点での当行融資関係先の総投資額は291億4,700万円にのぼった。このうち県内で調達されたのは、沖縄振興開発金融公庫を筆頭に当行や在沖縄外国銀行2行を含む金融機関その他の216億2,400万円で全体の74.2%、残りは3長期信用銀行、損害保険会社、商工中金、商社などからの県外調達で75億2,300万円、25.8%であった。

復帰後、こうした長期資金供給機関の多様化もあって、宿泊施設の建設は那覇市内の106軒を中心に県下137軒と雨後の筍のような様相を呈し、那覇市内に限ると早くも過剰傾向さえみせ始めていた。

当行調査部はホテルの新設ブームがスタートした1973年1月に「海洋博による観光客の急増は、いわば『特異項』であり海洋博後も同様な特異現象を期待することは無理である。民間企業はポスト海洋博のビジネス観光客の伸びを念頭におく賢明な設備投資が望ましい。1976年までの適正客室数は8,400室前後でこれを上回る海洋博期間中の宿泊施設は、県や住宅公社などがアパートを建設し海洋博期間中、宿泊客に利用させ、期間終了後は地元住民へ分譲あるいは賃貸することを計画するのも一策として公的部門が民間部門に過大な負担をかけさせないようにするのが望ましい」とする報告書を発表した。

建設ラッシュが続くなかで、やがて乱立過当競争から低稼働そして身売りをする中堅ホテルも現れ始めた。一方、インフレによる建設単価の暴騰、先行き見通し不安、あるいは資金調達計画の挫折で建設を中止したホテルは大型ホテルを主に22軒、客室数2,512室、収容人員5,093人と莫大な規模になり、建設ラッシュはようやく鎮静化へと向かった。



沖縄国際海洋博覧会（1975年7月～1976年1月）

2 ポスト海洋博の経営施策

復帰記念植樹祭、特別国体、海洋博など復帰に伴う経済的な落ち込みの緩和や経済開発を目的とした一連の巨大プロジェクトが終了すると同時に沖縄経済は先行き目玉がなくなり、思わぬ深刻な状況を迎えることになった。一大プロジェクトが復帰以降の県経済の先導役であっただけに、復帰後に対する地元企業の対応策の遅れや海洋博のために行った過大な設備投資の後始末ができないといった要因に加えて、長期不況に対する施策が十分に軌道に乗らず、県経済も同じように新しい時代への取組みが不十分といった要因が絡み合って混迷の度を深めていったのである。

復帰への取組みが十分になされないまま過剰投資に走った途端に減速経済への対応を迫られたことが沖縄経済の事態を一層深刻にさせた。行政的には1972年に本土復帰が実現したものの実質的な復帰は1976年とする見方が反省を込めて一部にあったのも、復帰に伴う特異項をすべて消去した後の実体を見つめ直し、そこから真の意味での復帰対策を図ることが県経済にとって必要であったからにほかならなかった。

海洋博後の基調低迷下で特に注目される現象は企業倒産と失業者の急増であった。およそ復帰前の沖縄は、“模合的^{もあひ}社会”を形成していたが故に大規模な倒産が起こったという歴史をもっていなかった。それが復帰後、企業倒産が次第に現れ始め、1974年にはわずかに15件で負債総額31億7,000万円にすぎなかったものが1975年に91件の170億5,000万円に急増し、1976年の海洋博終了の年には152件で357億3,000万円と空前の規模に達した。特に海運業や大型ホテルの倒産は、当初、海洋博で最大のメリットをうける業界とみられていただけに単に当該企業にとどまらず、沖縄経済に大きな心理的影響を与えた。そして、さらに翌1977年は建設業、製造業、卸小売業などを中心に倒産は小口化しながらも全業種に広がり、214件で262億5,000万円に達して失業率は6%を超えた。

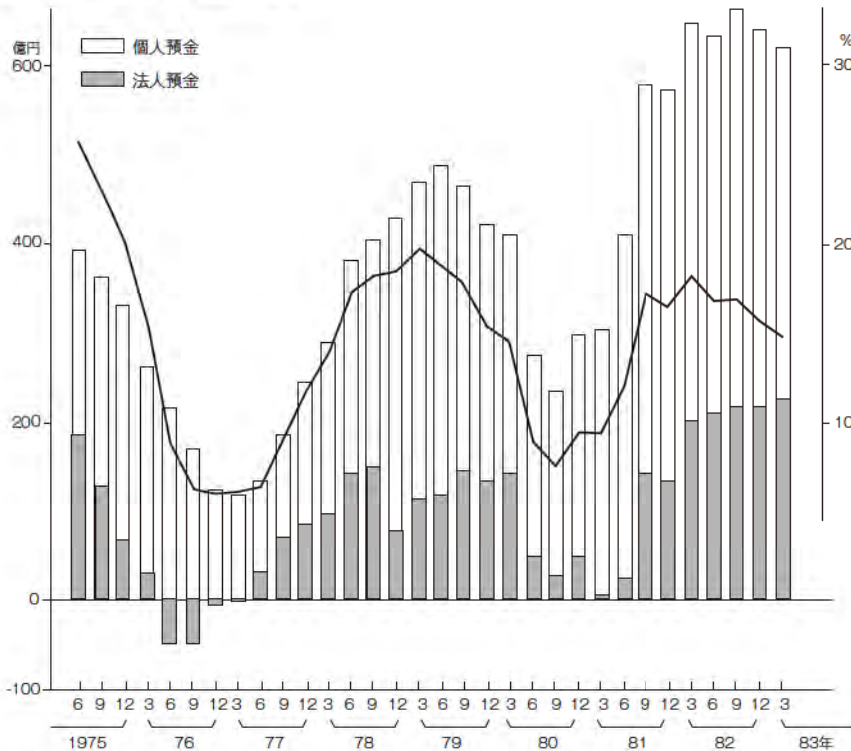
このような県経済の全般的な業況不振の広がりや、地域経済の盛衰と密接につながる地域金融機関の業務運営面に重くのしかかり、特に当行は資金量の伸び悩み、貸出資産内容の悪化、収益率低下傾向など経営上厳しい環境に直面するに至った。

海洋博前後の一般預金増加の推移をみると、低減気味ながら海洋博期間中20%を超えた増加率は、その後6%台にまで急落し、回復基調に転ずる(1977年6月)までおよそ1年を要している(図5-1参照)。特に法人企業の落ち込みは顕著で、海洋博後1年は、先に触れた業績不振や倒産の激増もあって預金の取り崩しが起こった。また個人預金もマイナス成長と失業率の増加

などといった劣悪な環境下で、1年6カ月も増加率が低下傾向を続けた。

その結果、1973年9月末時点で総資金量を2,000億円台に乗せた後、当行は「驀進! 3,000億円」のスローガンを掲げて1974年3月末残の目標を3,000億円においたが、それが達成されたのは3年後の1977年3月末、すなわち海洋博が終了して1年2カ月も経た後であった(図5-1参照)。

図5-1 一般預金増加額の推移



注) 折れ線グラフ→一般預金(個人預金+法人預金)の前年同月比増加率。

(1) 役員の異動

1974年11月28日に開催された定時株主総会で取締役副頭取原国政良と常務取締役新崎康候が退任した。また当時の厳しい経営環境のなかで、執行役員機関の強化と若返りを図るため新たに人事部長崎間晃、総務部長中山吉一、審査部長兼特別融資部長金城弘征、前監査役山田繁雄の4名が取締役に就任した。監査役には副頭取を退任した原国が就任した。

この役員異動は、従来審議中心型であった経営体制を審議と執行のバランスのとれた役員構成に改め、「商法」改正に備えて監査機関を強化し、経営陣の内部体制の強化と責任体制の確立を図って激変する情勢に対応していくためのものであった。

1975年5月25日には、山田親民取締役が退任し、新たに那覇支店長国吉正兼と業務部長当山全俊が取締役として加わった。これにより取締役は12名となった。また監査役2名制の実施に伴い、新たに株式会社琉球リー

スの代表取締役真喜屋実男氏が非常勤監査役に就任した。

以上のような異動の結果、役員の新しい陣容は次のとおりとなった。

取締役頭取	崎 浜 秀 英
専務取締役	田 場 典 正
常務取締役	仲 里 博
取 締 役	真喜屋 実 男
”	上 地 秀 男
”	稲 泉 薫
”	山 田 繁 雄
”	金 城 弘 征
”	崎 間 晃
”	中 山 吉 一
”	国 吉 正 兼
”	当 山 全 俊
監 査 役	原 国 政 良
”	真喜屋 実 男(取締役真喜屋実男と同姓同名)

(2)「店舗改善4カ年計画」の策定

復帰前、当行は琉球銀行条例によって5,000ドル以上の資産を取得する場合は民政官の承認を得なければならなかった。また米国民政府自身、沖縄の本土復帰が視野に入り始めた時点から一切の設備投資を抑制する方針をとった。そのため、復帰の時点における当行の店舗は狭隘もしくは老朽化したものが多く、また全体の約3分の2が賃借店舗であった。こうした事態を改善するため当行は、1975年8月に「店舗改善4カ年計画」を策定し、これにより店舗の改善および美化、それに狭い店舗の拡張を進めた。増改築および移転新築店舗の総面積は、計画策定前に比べて1.9倍に広がった。

(3)「業務推進マスタープラン」の策定

深刻な資金環境のなかで当行は、1976年度中にオンライン・ネットワークが完成することもあって、業務推進の基本となる「業務推進マスタープラン」を1976年3月に策定した。このなかで当行は、①個人預金を中心に経営基盤の拡充強化を図り、②家計メイン化を推進するということを基本方針とし、従来どちらかといえば「法人・公金」中心であった業務推進を「個人市場」に方向転換した。個人市場の開拓のために、所管の業務部に3～4名からなる給与振込、自動振替、財形貯蓄の3チームを配して商品開発および推進を専任させ、同時に受皿口座としての総合口座の獲得とCDカード

ホルダー増加月間を全店的に展開するなど、県内初のオンラインシステムを最大限に生かした戦略をとっていった。家計メイン化については、手始めに那覇市内24店舗の市場調査を実施し、これに基づいて同24店舗を第1次重点地区に指定し、完全メイン化300世帯を目標に給与振込、自動振替、CDカードの売込み促進を図り、以後全営業店に拡大していった。

なお、CD機の設置は本店をはじめきわめて限られた店舗であったため、最終的にCD機が設置されるまでの暫定措置としてカード照合機がその他のオンライン店舗に据え付けられた。

ところで、こうした営業店の業務推進をバックアップするため「業務推進マスタープラン」策定前の1975年6月には本部長によるコーディネーター制を廃止して、従来からある営業店担当役員の権限を強化するとともに、3名の営業店担当役員を7名に増やしてきめ細かな指導体制をしいていった。また全店を3ブロックに分け、担当推進役による臨店指導を実施したほか、渉外担当要員を強化するため毎月1回の渉外担当者会議を開催して研修や情報交換を行い、1976年7月にはマスタープラン推進責任者を任命してブロックごとにその研修を実施した。

3 健全経営への模索

海洋博を控えた1973年度から1975年度を当行の体質強化と経営基盤の充実を図る絶好の計画期間としてとらえた前回の「長期経営計画」は、最終年度(1975年度)の総資金量(末残)4,000億円、従業員1人当たり資金量(平残)2億円をその目標として掲げたが、実績はそれぞれ2,747億円、1億7,200万円にとどまった。

また、経営基盤も極端に悪化した。貸出資産は同計画期の後半から悪化し始め、1975年4月から始まった4回にわたる公定歩合の引下げによる預金金利の低下も経費率の上昇で預金原価を地方銀行平均並みに引き下げるまでには至らなかった。その結果、預貸金利鞘は急激に低下し1975年度下期には1%を割って0.58%となり1976年度も下落を続けた。

1976年度には、貸出資産がいちだんと悪化したのを最大の要因として営業純益は前年比で20%減の28億円となった。1977年度も同水準で推移した。しかも当行の収益構造をみた場合、そのまま放置しては収益の確保すら危ういといった状況を迎えつつあった(表5-5参照)。

実質的な収益効率を反映する営業利鞘は、他の地方銀行にはない信託報酬が役務収入として受け入れられていることと外為関係収益が高いことに

表5-5 業績の推移

単位:億円、%

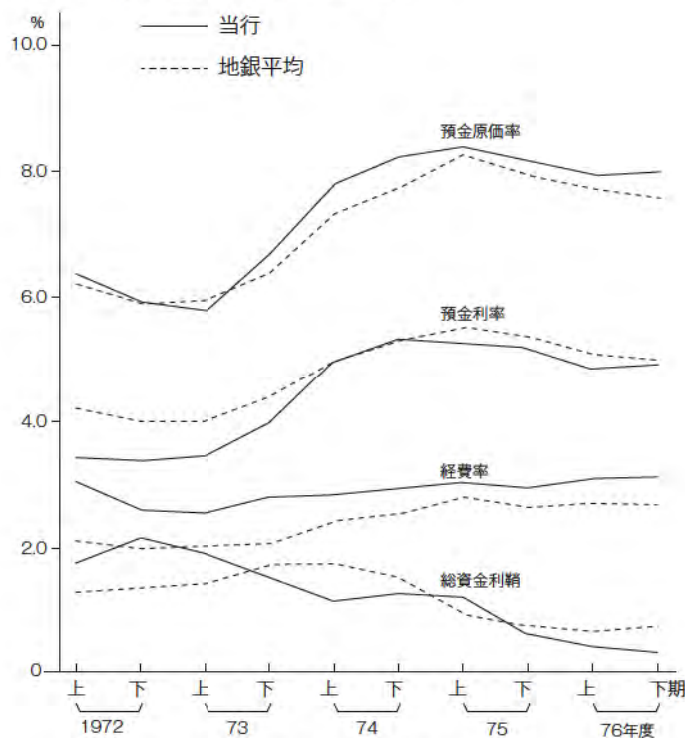
年 度	総資金量		営業収益		営業費用		営業純益	
	金額	伸び率	金額	伸び率	金額	伸び率	金額	伸び率
1973	1,932	—	155	—	118	—	37	—
74	2,200	13.9	202	30.3	166	40.7	36	△ 2.7
75	2,541	15.5	227	12.4	192	15.7	35	△ 2.7
76	2,652	4.4	225	△ 0.9	197	2.6	28	△ 20.0
77	2,975	12.2	229	1.8	201	2.0	28	0.0

注) 総資金量は平残ベース。

より、地方銀行平均に比べて高い水準(1975年度下期:当行1.26、地方銀行平均1.06)を維持していたが、預貸金利ざやではおおむね地方銀行平均を下回り、下げ基調のペースも当行が速いという状況にあった(図5-2参照)。

さらに、営業費用面では預金利率の低さを反映して預金利息が占める割合が小さく、反対に経費の占める割合が大きいが、その経費率も地方銀行平均と大きく乖離し、しかも年々拡大傾向にあり、収益悪化の主要な要因になりつつあった。すなわち経費のなかの人件費は、女子行員賃金の割高、若年行員賃金の割高といった構造的な特徴をもち、年々進行する従業員の高齢化により人件費の負担圧力が強まる傾向にあった。また物件費については、当行の場合賃借店舗が多いことから固定的物件費が割高であることやオンライン導入を契機として関連コストが増大する傾向にあった。利ざやの縮小という時代の流れのなかにあつて、人件費、物件費いずれも何らかの早急な対応が求められていた。

図5-2 預金コストおよび利ざやの推移



注) 当行については、昭和49年上期以降合同元本を含む。

(1) 「第2次体質強化3カ年計画」の策定

高度経済成長から減速経済への移行に伴う経済体制の変革と長期不況および海洋博後遺症の影響が複雑に絡み、沖縄経済は倒産や企業の整理縮小に伴う失業者の増加などに悩まされ、金融環境もいちだんと厳しさを増していった。

こうした銀行を取り巻く経営環境の変化に対応して、当行は長期的な観点から新しい経営基盤を確立するために、また高コスト・低生産性という当行の経営体質を改善するために基本的経営戦略の方向づけを行うことを主眼として、1977年4月から1980年3月までを計画期間とする「第2次体質強化3カ年計画」を策定した。

この計画のもつ基本的認識は、地方銀行が民間金融機関として永く存続していくためには公益性と企業性の適正な調和を図らなければならないが、そのためにもまず収益基盤の確立を図ることが絶対条件であるということであった。

また同計画は、減速経済下において資金環境の悪化傾向と銀行収益の低下傾向がかなり長期にわたって持続することが予想されるものの、「地域社会の繁栄に寄与する銀行」を理念に、経営環境の変化に対応しながら経営効率化と体質の強化を図り、質量ともに同規模の地方銀行水準まで引き上げ県内トップバンクとしての体制を確立することを基本方針とした。

この計画の重点施策は次の3点であった。

(1) 地域のトップバンクにふさわしい経営基盤の充実を図る

計画最終目標年次における県内総資金量シェア33%、3行シェア50%以上の市場占拠率の拡大を図ることにより、地域のトップバンクにふさわしい経営基盤の充実を図る。

(2) 経営の効率化を図る

全行員に収益意識を浸透させ1人当たり生産性の向上と経営管理の強化をなすことにより、経営の効率化を図る。

(3) 魅力ある職場づくりを行う

全員精鋭化を目標とする人材の育成と、参加と連帯に基づく責任体制の確立を図ることにより、魅力ある職場づくりを行う。

なお、1977年4月に開催された臨時営業店長会議で崎浜頭取は次のように述べている。

「1977年度の当行をめぐる経営環境は国内景気の中だるみ、ならびに県経済の構造的要因によってもたらされたものであり、当面、その好転は期待できない。

このような経営環境下において我々は、まず、厳正な社会的評価に堪え得る企業としての姿勢と行動を一貫して維持し、その上に立って、地域の中核金融機関の責務を円滑に遂行するために、全行的な業務推進体制を確立して、資金吸収を強化し、地域資金量の基調的停滞傾向に対応するとともに、資産内容ならびに、収益力の徹底的改善を図ることにより、経営体質の向上を強力に実現しなければならない」

特に資産内容の改善については、同計画期間に入る前の1976年3月に融資第二部を設置して特定大口与信先の財務実態の把握を行い、必要に応じて業務の改善勧告を行った。このほか融資第一部に特別審査班を設け、固定貸債権の整理促進および債権指導班による臨店指導の強化などきめ細かい管理回収措置を講じた。

また収益管理の徹底については、所管の庶務部に経費節減推進本部を設置し、全行員参加のもとに各職場単位でブレンストーミングによる共通の意識作りを行った。そして、その結果をもとに電話料金の節減を重点におく第1次(1977年5月1日実施)、電気料金の節減に重点をおく第2次(1977年7月1日実施)、それに事務用品の節減に重点をおく第3次(1977年10月1日実施)の各統一キャンペーンを実施した。1978年度以降も引き続き同様のキャンペーンを実施し、原価意識の浸透を図っていった。

(2) 融資委員会の設置

「第2次体質強化3カ年計画」の具体化によって経営体質の改善を推し進める一方において、当行は1977年から展開された「新金融効率化」と呼ばれる行政指導、すなわち①従来の護送船団行政を排し、金融機関の創造性と自主性を尊重するとともにその自己責任を求める、②社会的に公正で、かつ開かれた経営の実現(ディスクロージャー)を行い、健全性と公共性の調和のとれた金融機関を目指す、③適正な競争を推進し、競争過程での合併、再編成は金融機能の効率化との兼ね合いで前向きに対処する—という内容の行政指導に対応して、まず1978年3月、これまでの常務委員会に代わるものとして「融資委員会」を設置した。そして、全常勤取締役は各機能部門の長または営業店担当役員として融資委員会ならびに常務会に帰属し、両機関が決定した方針を担当部門に反映させるとともにその業務遂行状況を両機関に報告する義務を併せもつことになった。

当初の融資委員会のメンバーは次のとおりであった。

委員長	取締役頭取	崎 浜 秀 英
委 員	専務取締役	田 場 典 正
	常務取締役	仲 里 博
	取 締 役	崎 間 晃
	”	中 山 吉 一
	”	国 吉 正 兼

同委員会は、翌4月に「融資担当者の執務姿勢および義務と責任についてのメモ」、9月に「融資業務に関する基本コード」を制定し、融資姿勢の厳正化と個別案件についての具体的責任追求を通して責任体制を確立する指針を明らかにした。

また担保鑑定評価制度に改善を加え、専任の不動産鑑定士の配置(1978年4月)、資格試験制度を含む鑑定人制度の導入(同年6月)のほか、融資担当者の臨戦的優先配置(同年6月)、営業店担当者の訓練強化、審査役制度の充実などによって取引先を動的に把握管理していく体制を確立していった。

なお、融資委員会の下に「貸出委員会」が設けられ、個々の貸出条件に関する事項の決定が一部貸出委員会に委ねられることになった。

(3) 経営改善委員会の設置と「経営改善のための長期基本方針」の策定

金融行政当局が新金融効率化行政の旗じるしのもとに競争原理の導入による銀行経営の効率化促進を打ち出したことで、金融行政の自由化はさらに一步前進することになった。

こうした行政方針に対応する体制固めのために、当行は融資委員会と並行する形で1978年5月に「経営改善委員会」を発足させ、人事、組織、店舗効率の3大部門にメスを入れ、それぞれの分野で組織の活性化ならびに効率化という目標に向けて討議を重ねた。そして1979年3月、低生産性・高コストという当行の体質を克服するため「経営改善のための長期基本方針」を策定した。

同基本方針は、まず人事部門では、①総人員の増加抑制などによる人件費率の改善、②職位別定年制、専門職制度の確立による中高年層対策、③行動力に富む有能な若手の営業店長への登用。組織部門では、①経営企画機能強化のための経営企画室の新設、②組織効率化のための直間比率の見直し、すなわち本部要員の削減。また店舗関係では、既存店舗の効率分析に基づく店別効率化計画などを提示するとともに、それぞれの分野で具体的な施策を打ち出し実行していった。

当初の経営改善委員会のメンバーは次のとおりであった。

委員長	取締役頭取	崎 浜 秀 英
副委員長	取 締 役	金 城 弘 征
”	”	当 山 全 俊
委 員	検 査 部 長	真玉橋 善 美
”	事務開発部長	比屋根 俊 男
委 員	庶 務 部 長	宮 里 康 準
”	業 務 部 次 長	真栄田 司

融資委員会や経営改善委員会の発足に伴い、当行の経営内容全般についての再点検と健全経営に向けての諸施策が展開されたが、これは「低成長期」という新しい時代における新しい経営の「原点」を全役職員に認識せしめるうえで大きな役割を果たすものであった。