

株式上場記念パーティー
株 球 球 行

第 6 章

業容の拡大と株式上場

第 1 節 経営の強化と積極経営の展開…………… 234

第 2 節 明日への飛躍…………… 263

第 1 節

経営の強化と積極 経営の展開

1 経営の強化

(1) 自己資本の充実

■資本金30億円

復帰に伴う政令「沖縄の復帰に伴う法務省関係法令の適用の特別措置等に関する政令」の発効により、沖縄の株式会社の資本金および額面金額は1ドル対305円の交換比率で日本円に換算した額に読み替えられることになった。これにより当行の資本金は337万5,000ドルから10億2,937万5,000円となり、額面金額も1ドル50セントから457円ということになった。

当行は、こうした端数額面株式が現行商法の基準である額面金額500円にそぐわないだけでなく、今後の当行株式の価値を判断する際や配当金の計算など事務面でも煩雑であるとして、復帰1年後の1973年5月に開催された第49期定時株主総会において1株につき43円、総額9,675万円を法定準備金から取り崩し、これを資本金に組み入れることを決定した。こうして額面金額は500円、資本金は11億2,612万5,000円となり、資本金関連の復帰処理は一応完了することになった。

その後、業績の伸展に伴い自己資本の預金に対する割合が漸次低下し、また狭隘店舗の改築ならびに総合オンラインシステムの導入による電算機設備の増強計画の進行などに伴って、営業用不動産の自己資本に対する割合も現状のままでは上昇傾向をたどるという事情にかんがみ、自己資本を拡充して資本諸比率を是正するとともに経営基盤の一層の安定強化を図るため、1974年4月、未発行株式375万株のうち175万株を発行して資本金を20億112万5,000円とした。

さらに、海洋博関連の後遺症がようやく癒えた1979年4月、復帰後3回目の増資を行った。増資総額10億円のうち4億円は1974年4月に行った公募増資によるプレミアムを株主に還元する形で資本準備金から資本に組み入れ、残り6億円を公募して資本総額を30億112万5,000円とした。

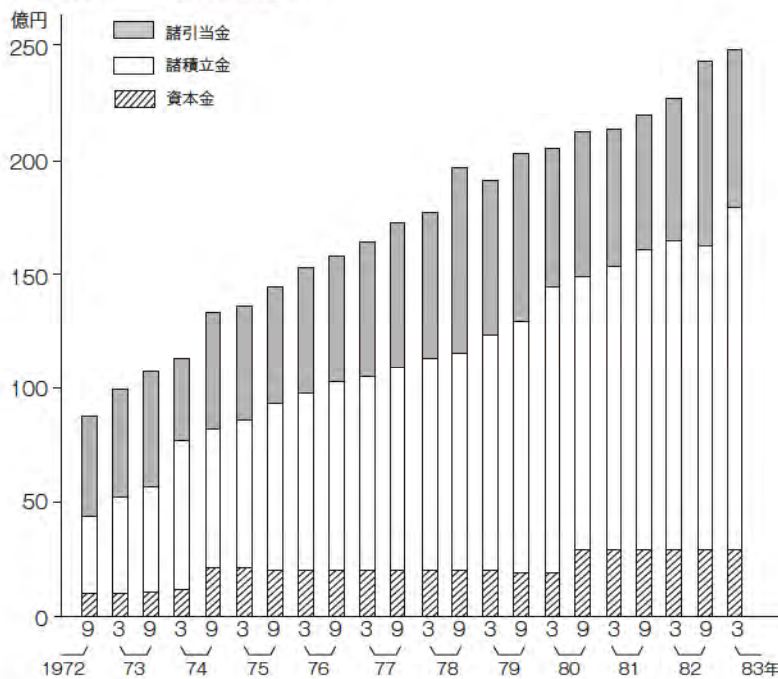
■自己資本200億円台に到達

信託勘定の債権償却準備金も加えた広義の自己資本は、毎期内部留保の充実に努めた結果、1973年9月期の106億円から6年後の1979年9月期に

は207億円と200億円台に達した。

特に諸積立金は、沖縄経済の動きを反映して、1974年3月期までのまだ高度経済成長の余韻を残した時期、海洋博直前から海洋博後の低経済成長期、海洋博後遺症を払拭してようやく明るさが見え始めた時期、というように各期それぞれ異なった動きをみせたが、この間、当行は配当金10%を維持するとともに体質強化のための内部留保の充実を図ってきた。その結果、1983年3月期には資本金30億円、諸積立金150億円、それに諸引当金66億円、合計247億円の自己資本を擁するに至った(図6-1参照)。

図6-1 自己資本の推移



注) 諸準備金に信託勘定の債権償却準備金を含む。

(2) 本部組織の再編成

当行は、1972年8月に復帰後最初の機構改革を行った。その後も経済環境の変化に機能的かつ効率的に対応するため、計8回にわたって組織を改編した。このうち主要なものは1974年5月、1978年8月および1981年7月の3回であった。

まず1974年5月には、次の三つを主要な目的として総務部および業務部の強化に乗り出した。

- (1) 当行組織上の弱点である総合調整機能を改善してひとつの方針に基づき本部全体を調整して内外に対処する。
- (2) 高度経済成長から低成長へ移行するなど外部環境が激変して競争の激化が必至となりこれに対応するため業務推進機能を強化する。

(3) 責任と権限、命令系統を明確にする。

1978年8月には、代理貸付業務を含めた融資の一元化のために課の統合を行い、また多様化する個人向けローンには新たに課をつくることによって対応した。一方、受信部門では、公務部と本店営業部両方にまたがる為替部門の公金および準公金事務と一般受託事務の見直しをもとに機能的な組織への改編を行った。

また1981年7月の機構改革では、金融の自由化が進展するなかで環境変化の行方を総合的にとらえ、その適切な対応を追求する戦略的機能を分掌する部門として企画総務部を創設した。同じく収益確保の点から資金運用の重要性が増しているなかで、企画総務部の前身である総務部に属していた資金課と経理課を新たに創設した経理部のなかに組み入れた。さらに、事務部に属していた集中処理部門を分離し新たに事務集中部を創設した。

主だった部の再編は次のようなものであった。

【企画総務部】

1972年8月、これまで文書、営繕、庶務関係を分掌した総務部を庶務部に改称し、大蔵省検査や日本銀行考査といった復帰後の新たな制度に対応し、併せて株式関連事務を担当する部として総務部を創設した。1974年5月の組織改編で株式関連事務を庶務部に移し、同時に組織上の欠点といわれた本部各部門間の調整機能を強化するため総合企画部を総務部のなかに吸収して総務、企画、経理、資金の4課制をしいた。1976年3月総務課を企画課に吸収することによって組織の合理化を図ったが、その後経営改善委員会の答申を受けて、本来の戦略企画を分掌し企画機能の強化を図るため、企画総務部を創設した(1981年7月)。

【業務部】

1972年8月、業務推進部を分割廃止すると同時に業務部を設けた。さらに業務推進体制の確立を図るため、1974年5月に業務渉外課、業務企画課そして支店管理課の3課を設けるとともに営業店担当役員制の積極的な活用によってきめ細かな営業店指導体制をしいた。

【事務部・事務開発部・事務集中部】

1977年7月に全店オンラインが完了したのを機に、その翌月事務企画、事務管理に加えて電算センターおよび事務集中センター事務を分掌した事務管理部を廃止し、そしてこれまでの限られた要員では事務の開発と集中

を完全に分離することが困難であり、また従来の要員の範囲内で実現可能な組織上問題となっているスパンオブコントロール(管理範囲)、データベースへの取組みおよびオンラインの定着化などが難しいとして事務部と事務開発部を新設した。これにより事務部は事務企画課、事務指導課と集中課の3課を、また事務開発部は電算課と開発課の2課制をとることになった。さらに、1981年7月には事務部のなかの事務集中課を部として独立させた。

【融資第一部・融資第二部】

1976年3月、審査部を改称して融資第一部を創設した。同部は、信託を含む与信業務の計画および立案ならびに指導統制に関する事項、与信関係伺書の審査、与信債権の管理回収業務に関する計画および立案ならびに指導統制、その他与信業務の統轄を主な任務とした。

同時に、特定大口与信先に対する与信業務ならびに海洋博後に悪化した債権を集中的に管理する部として融資第二部を設置した。

このほか、復帰とともに沖縄振興開発金融公庫に吸収された琉球開発金融公社の受託事務を扱った開金部を1972年8月に特別融資部と改称した。1974年5月には信託部を廃止し、さらに12月には公庫関係事務を公務部のなかに新設した特別融資課に移し特別融資部を廃止した。1976年に入ると、海洋博の閉幕とともに海洋博推進部を廃止した。

1983年3月末時点における当行の機構図は、図6-2のとおりである。

(3) 店舗網の拡大

■東京支店・大阪支店の開設

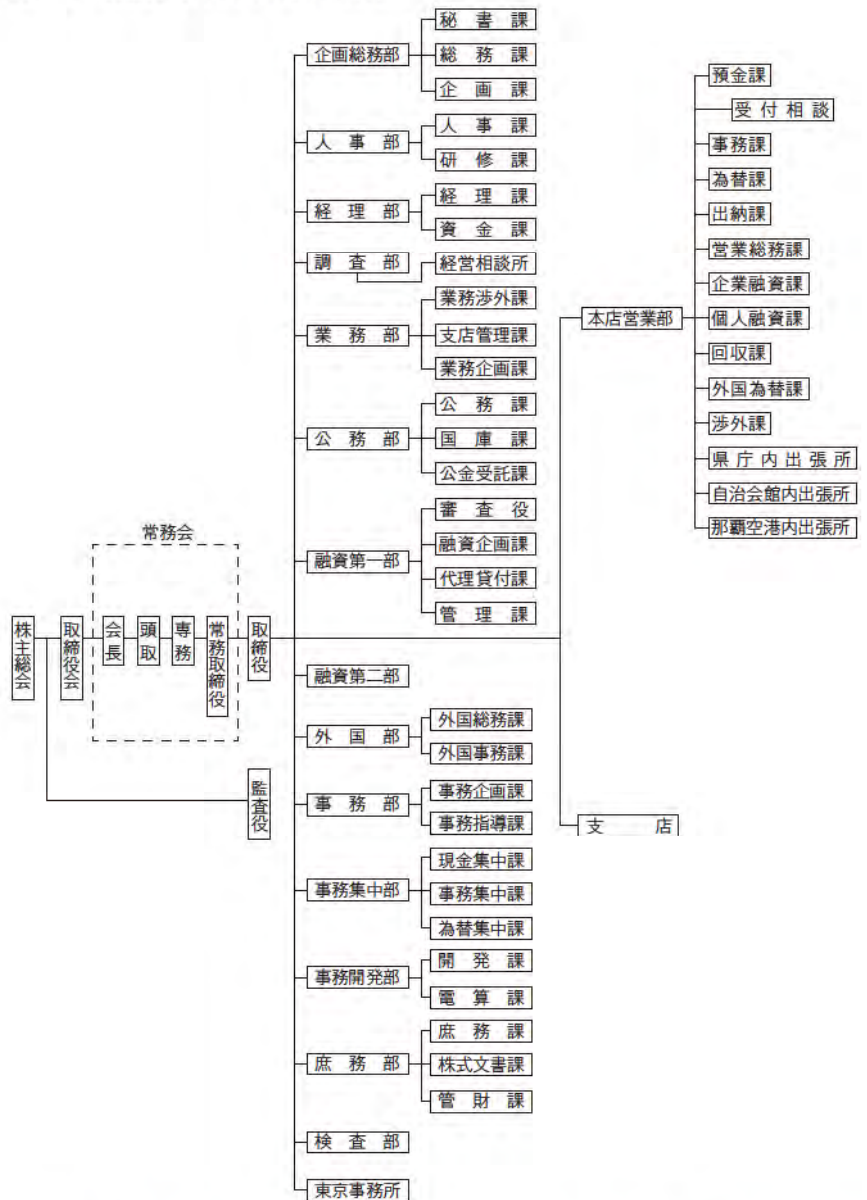
沖縄の本土復帰後、本土・沖縄間の資金移動を円滑化し金融取引の対本土一体化を促進する必要から、当行はまず東京支店の開設を当局に申請した。それは、東京が金融市場および財政資金移動の中心地であったからであり、また東京を中心とする京浜地区との貿易取引が対本土取引の40%近く(1970年37%)を占め貿易・金融取引上緊密な関係にあったからにほかならなかった。さらに、沖縄経済全体の復帰後の処理が一段落するまで本土金融機関の沖縄進出は見合わせるという行政当局の方針も、東京進出を促す要因として働いた。

東京支店の開設は1972年7月11日付沖総財第7号により正式に認可され、同年7月24日、中央区京橋1丁目1番地5セントラルビル、もと協和銀行八重洲口支店のあったところに開設され、信託業務を除く銀行業務全般が取り扱われることになった。



東京支店

図6-2 機構図 (1983年3月31日現在)



一方、大阪支店はこれより2年後の1974年9月に認可され、同年10月西区京町堀センチュリービルに開設された。大阪が東京に次ぐ都市であり資金調達・運用の拠点として欠かせないこと、また大阪を中心とする阪神地区との貿易取引が対本土貿易取引の30%強(1970年33%)を占め金融取引上関係が深いことなどが支店設置の理由であった。この大阪支店の開設は、8万人とも10万人ともいわれる大阪府下の県出身者からふるさとの銀行として、また沖縄に支店をもつ大阪本社の企業や沖縄県の出先機関には一層便利な金融サービスを提供するものとして歓迎された。

■復帰後の展開

沖縄の本土復帰直前の1971年10月の金融再編成によって合併のメリッ



大阪支店

トを生かして店舗網を拡大した沖縄銀行に対し、当行の場合資金量に見合った店舗網の申請が当時の琉球政府に認可されなかったことから、県内主要3行すなわち当行、沖縄銀行それに沖縄相互銀行の店舗シェアは資金量シェアと全く異なった状況を呈していた(表6-1参照)。

表6-1 資金量・店舗網シェア(主要3行)

単位:%

年	資 金 量			店 舗		
	琉球銀行	沖縄銀行	沖縄相互銀行	琉球銀行	沖縄銀行	沖縄相互銀行
1973	51.6	37.3	11.1	35.7	40.0	24.3
75	50.3	37.4	12.3	33.5	41.8	24.7
77	49.1	36.8	14.1	32.9	42.3	24.8
79	48.4	37.8	13.8	33.3	41.1	25.5
81	49.2	37.3	13.5	34.6	40.1	25.3
83	49.2	36.9	13.8	34.3	40.8	24.9

注) 1. 各年3月月中平残ベース。
2. 当行と沖縄銀行は信託預金を含む。
3. 出張所は含まない。

もともと他行に比べ劣勢にある店舗網を拡大し強化することは、復帰後の当行の経営計画において重要な施策のひとつであった。経営体質の強化を図るためには何よりも分母となる資金量の増加が絶対であり、そのためにはより多くの支店網が必要だったからである。

店舗網の拡充・強化、店舗の効率化、既存店舗の改善・整備はいずれも当行店舗政策上重要な課題であったが、全体的にみて店舗効率では県内他行に比べて比較的優位にあったため、店舗網の拡充・整備が経営効率化以上の優先課題として展開された。

しかし復帰後、特に当行が他行に比べて店舗増設が認められたというわけではなかった。そのため店舗シェアと資金量シェアの傾向はほとんど変わらぬまま推移した。

ここで復帰後の店舗増設状況をみていくと、まず当行は株式会社沖縄信託の金銭信託業務を譲り受け、同社の5支店を吸収した(主な資産・負債は金銭信託21億4,169万円・貸付金15億4,049万円であった)。この金銭信託業務の譲り受けは、復帰直前に琉球政府の金融行政による金融再編の最後の締めくくりとして決まっていたものであり、1972年8月12日に両者間で契約が締結され、10月1日付で譲受した。

ところで譲り受けた5支店は、いずれも当行の既設店舗に近接していた。そのため当行は、そのなかの4支店を同月に先行廃止し、その4支店に代わるものとして1973年1月に沖縄本島中部の具志川市に赤道支店、1974年1月には南部の南風原町に南風原支店、翌2月に小禄たばるに田原支店を設置した。いずれも人口増加がめざましく金融の利便が渴望されている地域であった。

その後同じく引継ぎ支店のひとつで松尾にあった国際本通り支店を廃

止し、1975年12月旭町の自治会館内に自治会館内出張所を、また1977年8月には再配置の最後の支店として、かつ第50番目の店舗として牧港支店を国道58号沿い(浦添市)に設置した。すなわち、復帰後の5年間に当行は、1976年10月の名護市の大宮支店を加え6支店(出張所を除く)を増設した。

さらに復帰後10年間の後半における店舗の増設状況をみると、当行は那覇地区に4支店と中部地区に5支店の計9支店を設置した。このうち那覇ポート支店とプラザ支店(当初は諸見支店プラザ出張所としてスタート)は、後にも触れるがBOA(Bank of America Co)が沖縄から撤退する際に当行へ譲渡したものであった(表6-2参照)。

表6-2 復帰後の新設店舗一覧

店 舗 名	許可年月日	新設年月日	備 考
東 京 支 店	1972. 7. 11	1972. 7. 24	
国 際 本 通 り 支 店	72. 9. 30	72.10. 1	75.12.6廃止
赤 道 支 店	73. 1. 9	73. 1. 16	
南 風 原 支 店	74. 1. 5	74. 1. 16	
田 原 支 店	74. 2. 2	74. 2. 18	
大 阪 支 店	74. 8. 28	74.10. 23	
自治会館内出張所(本店)	75.12. 5	75.12. 8	
大 宮 支 店	76.10. 20	76.11. 22	
牧 港 支 店	77. 7. 8	77. 8. 8	
那 覇 ポ ー ト 支 店	78. 9. 30	78.10. 2	
プラザ出張所(諸見)	78. 9. 30	78.10. 2	支店昇格(80.9.18認可、10.1開設)
宜 野 湾 支 店	79.10. 8	79.12. 3	
北 谷 出 張 所 (諸 見)	80. 1. 30	80. 3. 3	支店昇格(80.9.18認可、10.1開設)
沖縄市役所内出張所(コザ)	80. 2. 19	80. 2. 20	
繁 多 川 支 店	80. 7. 12	80. 8. 18	
内 間 支 店	80.10. 1	80.11. 17	
読 谷 出 張 所 (嘉 手 納)	81. 5. 21	81. 6. 22	機械化店舗
安 慶 田 支 店	81.10. 1	81.11. 16	
安 波 茶 支 店	82. 6. 30	82. 8. 23	

注) 1.1972年5月15日から1982年9月30日までの新設店舗一覧。

2.()内は出張所の母店。

3.上記の店舗のほか牧志第二、寄宮第二、小禄第二、コザ第二の4支店が1972年10月1日に開設(同年10月17日廃止)され、本部支店沖縄国際海洋博覧会会場内臨時出張所が1975年7月15日に開設(1976年2月1日廃止)されている。

以上のような店舗増設によって、当行は1983年3月末の時点で58(那覇地区29、南部地区5、中部地区14、北部地区5、離島3、県外2)の支店網を擁するに至った。しかし、九州の地方銀行と比較して賃借店舗が多いことに伴う固定的物件費の割高と、オンライン関係の経費の増大という物件費の構造上の特徴、それに海洋博後遺症による一時的な体力の弱体化もあって店舗開設が先送りを余儀なくされたものもあり、結果として店舗網シェアを拡大するまでには至らなかった。

なお復帰後、当行は二つの支店の店名を改称した。ひとつは那覇支店(旧若松支店)であり、もうひとつは具志川支店(旧前原支店)であった。まず、若松問屋街に隣接していた若松支店については、1974年5月業績の伸展と来店客の増加に伴い第二営業部としての性格を持つ大型店舗として国道58号沿いの玉キ米屋ビルに移し、翌1975年4月「若松」の名称がそぐ

わなくなったため「那覇支店」に変更した。

一方具志川支店については、開店当時、具志川市管区が「前原地区」と呼ばれていたことから支店名を「前原支店」としたが、時の流れとともに「前原」の名称が一般の馴染み薄となり地域の現状にそぐわなくなったことから、店名を1975年4月に「具志川支店」に改めた。

■BOA(Bank of America Co) の2支店の譲り受け

1960年2月、琉球政府の「銀行法」および高等弁務官布令第11号「琉球列島における外国人の投資」に基づいて営業免許が与えられたBOAは同年4月那覇支店を設置したが、その取引対象は①琉球政府の外資導入免許を下付された被免許人、②非琉球人の法人または個人、③公法人または私法人の金融機関に限定されていた。

1964年6月にこうした制限を取り払ったフリーライセンスが与えられると、1965年2月コザ支店を設置して地元金融機関と同様の営業活動を行うようになった。すでにアメックス(American Express Co)も1963年4月に同様のフリーライセンスが与えられていた。

また、両行とも軍政府布令第10号「銀行」によって民政官から地元銀行の預金準備金の受託銀行に指定されていた。この預金準備金をもとにして沖縄経済が金融逼迫に陥ったときは、地元銀行にクレジットを供与して経済の円滑な運営に協力してきた。両外国銀行の資金量は、1969年6月末で6,515万ドルに達し金融機関全体の11.5%のシェアを占めるに至ったが、特徴的なのは地元沖縄の人との取引が全体の40%前後でしかなく、さらにそのほとんどが対金融機関であったということである。

やがて、沖縄の本土復帰とともに取引の60%前後を占める米軍人軍属の相次ぐ引揚げや米国系企業の沖縄事務所の閉鎖とその預金の日本への移管などで利用率が低下し、さらに制度変革に伴って準備金の受託銀行が日本銀行になったことなどから資金量が激減し、そのうえドル安円高といった要因も加わって次第に営業基盤を失っていった。

こうした事情を背景にBOAは、1978年6月沖縄からの撤退を公式に明らかにし、両支店の営業譲渡先銀行として最もふさわしい銀行に当行を指定して営業譲渡の申し入れを行った。

いうまでもなくBOAの取引態様は米国の銀行取引慣習を踏襲したものであり、日本のそれとは著しく異なった内容を持ち、対顧客取引書式や行内の一切の文書、帳票類は当然のことながら英文であった。このようなBOAの取引態様にかんがみ、その営業譲渡については豊富な国際業務経験と米国の銀行業務習慣の習熟、多数のスタッフの存在などが営業継続の不



BOA那覇支店

可欠の要素となるが、県内でそうした要件を満たす金融機関は当行だけであった。また、BOAの両支店は那覇手形交換所に加盟していないため、1972年5月8日付で当行との間で手形代理店契約を締結し、当行が代理で手形交換業務を行うといった友好関係にあった。こうした点がBOAが当行を指定した理由であった。

金融当局も円滑なサービスを提供するには当行が譲り受けるのがよいとして当行に善処を要請していた。

これに対して当行は、当行自身が海洋博後遺症の真っ只中にあるうえに、両支店の譲り受けが経営効率面でプラスの作用をもたらすものではないとの認識をもっていたが、地域住民、企業に対し引き続き金融サービスを提供するため、また行政当局の要請などを考慮して受諾することにした。

当行は関係省庁の認可を受けたのち、1978年8月30日BOAと営業譲渡契約書を交わして同日付で沖縄総合事務局から2支店の譲り受けの内認可を、また9月30日付で正式認可を受けた。8月2日に引継準備委員会が発足し、2カ月で法的要件整備、オンライン移行などの諸準備を進めた。特にオンライン移行の作業は、延べ200名を投入して一昼夜で片付けて2店舗をオープンするという空前の大作業であった。9月30日未現在で最終的に当行に引き継がれた主要勘定は、預金18億9,628万円、貸出金11億7,387万円であった。

譲受店舗の命名については、BOAからの譲渡の歴史をとどめる意味で店名の全部または一部にカタカナを用いることとし、那覇港に隣接する旧BOA那覇支店を那覇ポート支店とし、また旧コザ支店を地域住民になじみのあるライカムプラザの地名をとって諸見支店プラザ出張所と命名した。10月2日那覇ポート支店は当行第51番目の支店、また諸見支店プラザ出張所は出張所を含む第56番目の店舗となり、両店合わせて20名の旧BOA職員が当行の新たな戦力として加わることになった。那覇ポート支店は外国為替ならびに外人取引を主体に1階営業室190坪、駐車場490坪のスペースと442個の貸金庫を設置した異色の店舗であり、プラザ出張所も沖縄市のプラザショッピングセンターに位置し、国際色豊かな店舗として当行戦略の重要な一翼を担うことになった。

なお、在沖縄の外国銀行として最後に残ったアメックスもBOAと全く同じ理由から、1980年6月30日にまざコザ支店を閉鎖して那覇支店に業務を併合したが、1982年10月30日には那覇支店もクローズし、預金業務の一部を当行に、また融資業務の一部を沖縄信販株式会社に業務委託して沖縄の民間地域での営業活動に終止符を打った(米軍基地内では営業を継続)。



アメックス那覇支店(国場ビル1階)

(4) 人事施策の新展開

低生産性と高コスト体質から脱皮して体質強化を図ることは、当行が復帰前から真剣に取り組んだ課題であった。特に人件費率は地方銀行平均より異常に高かったため、経営効率化志向の観点から総人員抑制策を継続実施すると同時に、個々の能力が最大限に発揮できるよう能力主義人事を根幹とした職能資格制度に沿った人事諸制度の確立を図り、人材の育成活用、能力の開発ならびに公平処置を基本方針とする施策を展開した。

■職能資格制度の導入

当行は1975年7月から職能資格制度を導入した。これにより昇進および昇格が各資格等級の昇格基準に沿って行われ、人材登用の見地から能力評価が厳正化された。その結果、年功序列人事でなく行動力に富む有能な若手の営業店長への抜てきが図られ、人事の活性化を図る大きなステップとなった。

この職能資格制度の効率的運用を図るには、個々人の能力を正當かつ公平に評価することが不可欠であるが、当行は職能資格制度の一環として人事考課制度を導入し、さらに同制度を効果的に運用していくために考課者訓練を制度化し、新任の役席者の必須の研修として、また既役席の大部分に対して同訓練を実施した。併せて、考課のもつ能力開発の手段としての側面を生かすために、OJT(職場訓練)意識の高揚を図っていった。

こうした制度とは別に、①中高年層の増加と管理職の高齢化現象、それに当行に特異な現象としての②女子行員の高齢化などにかんがみ、①については第一線活用の場を広げるため1974年10月施行の出向制度をより積極的に推進した。会社再建のための出向、取引先企業との緊密化を図るための融資先への出向、それに中堅行員の研修のための出向などが制度的に活用され徐々に定着していった。一方、②の女子行員の高齢化に対しては職能資格と職務内容のアンバランスを是正する必要から、女子行員を渉外係や貸付係に登用し組織の活性化を図っていった。

職能別研修のひとつとして初めて外部講師を招聘して体系的に実施したものにFST研修(Field Sales Training)がある。当行は、営業店渉外担当者の行動管理基準の定着と効果的な渉外活動の推進および強化を目的とするこの研修を当初1979年4月の支店長研修のなかで採り入れ、のちに渉外担当副長、渉外係などに広げて継続実施していった。同研修の導入は九州における地方銀行では当行が最初であり、地方銀行全体としても比較的早い方であった。



新入行員研修



テラー研修



端末研修

■研修体系の充実

行員の研修については、従来から研修要綱に基づいて行っていたが、具体的かつ体系的な研修を実施する実施要綱が不十分で、なかでも職能別研修は各部門の整合性が欠如したまま実施されていた。

1978年5月に発足した経営改善委員会は「経営改善のための長期基本方針」のなかで人事について触れ、階層別および職能別研修のあり方を検討した結果として各部門のニーズに合った研修実施体系を策定した。これに基づいて年間カリキュラムを編成し、年間を通した計画的かつ効果的な研修を実施していった。問題となった職能別研修については職能を受信業務、与信業務、外為事務、渉外関係および公金事務、その他に分類して研修内容を定めた。同時に、一般行員に対する職能別研修の基礎は職場研修にあるとして、それを一層効果的にするために改めて営業店役席を対象とした主要業務の研修を集中的に実施した。

特に融資面では、融資担当者の質的向上と融資推進を図るため、復帰前のかかなり早い時期から日本興業銀行における企業調査講習会や外部講師招聘による本格的な融資推進研修を導入し、また融資リーダーの養成を図るため融資トレイニーを実施した。

行内研修のほか、当行では海外研修も積極的に行われた。復帰前、国際的視野を持った人材を育成するため当行の海外コルレス銀行であるマニュファクチャラーズ・ハノーバートラストカンパニー、アービングトラスカンパニーなどへ当行独自で毎年2名の行員を6カ月派遣していたが、復帰前後に一時中断があった後、1977年1月地方銀行協会の海外トレイニーを活用する形で海外研修制度を復活させた。このほか1982年度からスタートした財団法人沖縄県人材育成財団主催の米国短期および長期留学制度へも積極的に応募せしめ年1名以上を派遣していった。

■研修施設の完成

当行は人材育成のために本格的な研修施設の建設を計画していたが、1982年6月、用地の有効活用の立場から琉球銀行健康保険組合との共同事業として、研修ならびに健康増進を兼ねたりゅうぎん健保会館を奥武山公園や那覇港を見おろす旧琉銀クラブの跡地に建設した。同会館の3階と4階に研修センターを設置し、ここに人事部研修課事務室、大・中・小各研修室、図書室、端末機研修室、模擬店舗をそれぞれ設けた。また5階には、北部や離島、県外店舗から研修に参加する行員のための宿泊室、娯楽室さらに作法室を準備し充実した研修が受けられるようにした。

なお、同会館の概要は次のとおりである。

敷地面積	3,725.45㎡(1,127坪)	
構造	鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造	
建築面積	1,880.79㎡ (569坪)	
地階	1,245.81㎡ (377坪)	駐車場(40台収容)
1階	1,465.75㎡ (443坪)	健康保険組合事務室、レストラン、ラウンジ、サウナ、機械室
2階	1,625.92㎡ (492坪)	体育館、アスレチックルーム、シャワー室、ロッカールーム、健康相談室
3階	1,149.66㎡ (348坪)	研修事務室、大会議室、グループ討議室(3室)、ランニングコース
4階	558.51㎡ (169坪)	大・中・小研修室、端末機研修室(2室)
5階	709.07㎡ (214坪)	宿泊室(11室、32名収容)、作法室、娯楽室(2室)

■福利厚生関係

復帰後の福利厚生関係の改善には著しいものがあった。“人材の育成”に加えて“魅力ある職場作り”が企業発展のうえで重要なことはいうまでもない。このため最も基本となる行員の健康管理および増進に特に配慮し、期1回の定期健康診断の実施とさらに保養所の設置、連続休暇制度の導入など関連諸制度の充実を図ってきた。

ここで、復帰後に設けられた福利厚生関係制度を順を追ってみていくと、まず復帰直後の1972年10月、当行は政府管掌の健康保険制度である企業適格年金制度を導入した。

1973年1月には、行員の健康増進と勤労意欲の高揚を図ることを目的に月1回の土曜休日制(特別休暇)を設け、さらに同年11月には土曜の週休と特別休暇1日、年休4日を組み合わせた1週間の連続休暇制度を実施に移した。

1975年に入ると、2月に遺族年金制度および廃疾年金制度を実施し、10月に行員の財産形成のひとつとして行員持株会をスタートさせた。この行員持株会は、1978年6月には早くも当行の筆頭株主となった。

1976年には、3月に災害補償制度や団体定期生命保険制度を導入し、4月に厚生省の認可を得て琉球銀行健康保険組合を創設し、被保険者とその家族の健康保険業務を開始した。

1977年5月、毎週水曜日を「早帰りデー」に設定した後、12月には従来の



りゅうぜん健保会館



北部寮



宮古寮



習志野寮



八重山寮

適格年金制度を吸収した形で厚生年金基金制度を制定し年金制度の拡充を図っていった。この厚生年金基金制度をもって、当行の福利厚生に関する制度はほぼできあがることになった。

ところで、福利厚生関係制度の制度化とともに、当行は厚生施設の充実に図ってきた。

まず職員寮については、1972年10月に東京支店ならびに東京事務所勤務者のための習志野寮(千葉県船橋市)を設置したのを手始めとして、1975年12月に宮古支店寮(平良市字西里)、八重山支店寮(石垣市字登野城)、1979年11月に沖縄本島北部に北部寮(名護市字名護)を設置し、人事移動および人事交流の円滑化を図っていった。そのほか1974年8月には大阪支店勤務者に対し、また1983年3月には久米島支店勤務者に対し借り上げ宿舎を用意した。

1975年7月、役員職員およびその家族の保養と健康の保持増進を図るため、沖縄本島中部の恩納村にあるムーンビーチホテル内の4室を購入し保養所とした。その後、この4室は健康保険組合が管理することになったが、利用者の増大によって絶対数が不足したことから、1980年8月には当行厚生年金基金を通して同ホテル内の2室を新たに購入し保養所として供した。

さらに、1982年6月に研修センターを兼ねたりゅうぎん健保会館を建設し、職員の健康管理および健康増進を図るため、そのなかに体育館、アスレチックルーム、健康サウナなどを設備した。

(5) 融資基盤の強化

海洋博後の融資基盤の強化に向けて当行は、まず第1に地域社会のニーズと経営ニーズとの調和を図ったうえで融資構造の改善を行うため、企業、地方公共団体それに個人の3部門への適正な資金配分に心がけた。特に個人部門については、資金需要の繁閑にかかわらず長期安定的な資金供給を行って家計密着化を推進し、また地方公共団体に対しては、高水準の資金需要に対する全体のバランスを配慮しながら円滑に対処することにした。これら3部門のうち最もウエートの高い企業部門については、科目別で割引手形や手形貸付の構成比を引き上げ、用途別では運転資金のウエートを高め全体として貸出資産の流動性に留意し資産運用効率を一層高めることにした。

第2に、中小零細企業向けの融資や消費者ローンなど地域のニーズに応える商品の開発と推進体制を整備強化して、融資基盤の裾野拡大を図っていった。例えば、1978年12月に制定実施された「ひまわり商工ローン」をはじめとして、「小口ローン」(1979年1月)、「カードローン」(1979年3月)、

「かりゆしローン」(1979年7月)、「りゅうぎんソーラーローン」(1980年11月)、「ひまわりソーラーローン」(1980年11月)、「軍用地主ローン」(1982年8月)などであった。また提携消費者ローンについては、既設ローンの融資枠の拡大、期間の延長を実施したほか、農機具などの産業機器および塗装関連を対象とする新種商品を開発した。

こうした地域密着化融資の拡大策によって中小企業および個人向けの融資は、1980年度を初年度とする「第3次体質強化3カ年計画」の期間中に6,524件)、金額にして1,395億円とそれぞれ増加し、なかでも個人向け融資は計画を上回るペースの増加を示した。

融資基盤の強化を図る一方、融資の適正化、厳正化を通して貸出資産の健全化を図る姿勢が貫かれたことはいうまでもない。

(6) 事務効率化の推進と事務管理の強化

総合オンライン導入によるメリットのなかでもセンターカットの拡大がもたらす効果は最も大きいもののひとつである。導入当初、自動振替業務が少なかったこともあってセンターカットは低調であったが、業務推進マスタープランに基づく自動振替の増強が1977年度上期に展開されて以後、次第に拡大傾向をたどるようになった。1982年度下期には、センターカット件数586万件、カット率61%に達した(表6-3参照)。

一方、オンライン導入によるメリットが小さいうえに複雑な業務については、①営業店から吸収して本部において一括集中処理する、②新制度を導入する、③機器の整備拡充などにより対処する方法がとられた。

表6-3 センターカット率の推移

単位：千件、%

期	預金取扱い 件数		センター カット件数		センター カット率
		対前期比		対前期比	
1978年 下期	5,283	6.9	1,549	16.8	29.3
79年 上期	5,673	7.4	1,755	13.3	30.9
下期	6,254	10.2	2,396	36.5	38.3
80年 上期	6,835	9.3	2,858	19.3	41.8
下期	7,480	9.4	3,357	17.5	44.9
81年 上期	7,965	6.5	4,009	19.4	50.3
下期	8,416	5.7	4,645	15.9	55.2
82年 上期	8,993	6.9	5,264	13.3	58.5
下期	9,612	6.9	5,860	11.3	61.0

注) 1. 対象預金→当座預金、普通預金、従業員預り金。

2. 1978年下期=1978年10月~79年3月。

■事務集中処理の拡大

最も早い時期に実施されたのは受託事務と代金取立事務の集中処理(1976年8月)であった。大衆化の進展とともに著しく増加した消費者ローンについては、金額が小さく件数が多いため営業店の事務負担が大きいというような集中処理に適した事務内容であったことから、1977年10月以降本

部で集中的に処理されることになった。このほか従業員預り金や行員貸付金も、行員が転勤するたびに移管作業を行わなければならないという煩わしさを避けるために、1980年10月から本部集中処理となった。

手形や小切手などについては、1981年11月にMICRシステム(Magnetic Ink Character Recognition System =磁気インク文字読取装置)を当行ばかりでなく沖縄銀行、沖縄相互銀行がそろって採用したことから本交換事務も含めて手形交換枚数の90%以上が磁気インク文字化され、持帰手形引落とし事務のセンターカット、事務集中部における分類および集計作業が機械処理された。また1982年6月から手形期日管理システムやMICRによる期日管理および入金処理システムが実施に移され、事務集中部における手形期日管理の厳正化と営業店での入金処理の省力化が図られた。さらに1981年7月以降、給与振込など端末処理分の集中処理も行われた。

一方、現金事務の集中化が積極的に取り組まれるようになったのは1981年以降であった。1981年3月、従来総務部に所属していた本部出納課を事務部に移して現金出納課とし、同課が大型出納機器を使って夜間金庫入金分や大口集金分を一括処理し、また営業店の紙幣整理事務のなかから損傷紙幣補修事務を吸い上げて集中処理した。同課は1981年7月には、こうした事務の拡大とともに管理強化を図るため、事務部から事務集中部のなかに編入された。

■事務効率化の推進

窓口事務の処理を円滑に行い顧客の待ち時間の短縮を目的とした新店頭受入システムは、1979年11月まず本店営業部、続いて1980年10月に那覇支店で導入された。これは、クイック窓口を受付を主体とする「受付窓口」と通帳引き渡しや支払事務を主体とした「お渡し窓口」に分けることにより事務の流れをスムーズにすることを目的としたもので、のちに糸満支店、コザ支店、八重山支店、安謝支店、名護支店、宮古支店、与儀支店、それに普天間支店で同システムが採り入れられた。

現金取扱い量の多い大型店舗の本出納へ、テラーズマシンに自動入金機能(紙幣・硬貨)を連動させたシステム機器を導入し、さらに処理のスピード化、正確化による本出納事務の効率化を図るものとして出納元方システムが1981年度下期に本店営業部、1982年度上期に名護支店ほか20店舗に導入された。

さらに営業推進体制を強化しながら、新端末機の投資額抑制をねらいとする地区センター制度が1982年11月にスタートした。これは本島内の地域的にまとまった営業店数店舗の被仕向為替、交換持帰手形など後方事

務を地区センターで集中処理するものであり、まず1982年11月に那覇センター(集中店舗9)、1983年2月コザセンター(同11)、1983年4月安謝センター(同9)、1983年6月首里センター(同12)、1983年8月名護センター(同5)、1983年9月本店センター(本店のみ)と漸次拡大された。

■事務効率化機器の整備拡充

現金自動支払機(CD)や現金自動支払預入兼用機(ATM)の設置は1978年から1980年にかけて急激に増加し、1980年9月には全体の90%を超える56支店に67台(このうち4台は店外CD)が設置された。1980年10月から全国の地方銀行63行の現金引出し機を相互に利用し合う全国カードサービスが実施されたが、当行は1行当たりの取扱件数において上位にランク(被仕向で9位、仕向で16位、いずれも1983年3月末)され予想を大きく上回る成果をあげた(表6-4参照)。

表6-4 現金自動支払機(CD)設置・利用状況

単位：件

年月末	設置店		設置台数		利用件数	1日平均 利用件数	1台当り 1日平均 利用件数	利用率 (%)	預金口数
	設置店 比率(%)	設置店 比率(%)	うち店外 CD	うち店外 CD					
1978.9	15	27.8	19	3	59,731	2,489	131	31.4	445,371
79.9	39	69.6	45	3	91,492	3,978	92	29.6	505,627
80.9	56	93.3	67	4	184,271	7,678	122	60.5	582,645
81.9	59	95.2	76	7	269,907	11,246	161	52.8	665,917
82.9	61	95.3	83	10	304,903	12,704	171	55.7	750,771
83.3	62	95.4	92	11	338,472	13,018	155	55.0	713,406

注)預金口数は普通預金と従業員預り金の口数。

オンラインのメリットが最も小さい現金関連業務については、出納周辺機器いわゆる単能機の積極的な導入が行われた。1983年3月末時点の主な単能機は表6-5のとおりである。このほかにも元方システムの導入による現金処理事務や手形・小切手の磁気印字処理を行うMICRエンダーなどが事務効率化に大きく貢献した。

表6-5 単能機の設置状況

単能機	設置店	設置台数
両替機	54	55
紙幣計算機	64	91
卓上紙幣計算機	37	53
紙幣小束帯封機	43	45
硬貨自動包装機	59	65
紙幣計算帯封機	17	17
オートキャッシャー	15	18
テラーズマシーン	63	175
コインディスペンサー	27	40
マイクロフィルマー	54	57

注)1983年3月末現在。

■事務管理の強化

オンライン導入以前の当行の事務管理は、復帰後多様化した業務に付

随する規定や通達などの整備を進めながら、臨店指導や行員および役席の実務研修などに重点をおいて実施された。オンライン導入後はオンラインの定着・強化に向けた研修が加わったほか、臨店指導体制についても機構改編で事務部下に置かれた事務指導課に臨店専任調査役が増員され、また1976年8月には常務を委員長とし関係部長で構成する事務改善委員会が発足して本部関係部に対する勧告ならびに営業店への指示、指導を行う体制がしかれた。

本部に重点をおく形から、営業店に比重を移した事務管理強化策が展開されるようになったのは1979年以降であった。まず管理の第一線の責任者である内部事務担当役席については、従来、実務経験や知識の有無を重視する姿勢に欠け安易に任命していたきらいがあったのを反省して、1979年9月に資格認定制が導入された。これにより1982年9月の第3次までに合わせて1級44名2級77名の役席が認定を受けた。

一方、所管の事務部で設定した「難易度判断の諸指標および基準」に基づいて、受信部門を営業店別にA・B・Cの難易度区分し(A店17カ店、B店17カ店、C店22カ店、1982年9月現在)、各ランクに対応する資格認定を受けた担当役席を適正配置することにした。

1982年10月以降、役席の検印事務を軽減して本来の管理が行える体制を強化することを意図して新検印制度が導入された。従来の係と検印者との間に一定の権限が委譲された精査者を任命して精査事務を行わせるもので、これにより従来あった約60%の要検印伝票が半分以下に減少し、管理者の管理事務体制が強化され併せて窓口事務の能率化、顧客の待ち時間の短縮化が図られた。なお、この制度の適用は受信業務のうち普通預金、当座預金と為替業務の範囲に限定された。

このような新しい制度のほかに、営業店次長会議を每期1回の開催を原則として実施し、本部の方針、施策あるいは新规定、通達などの主旨を周知徹底させ事務管理統括者としての管理能力の向上を図った。同じく受信担当役席の会議を期1回から4回に増やして充実させた。また臨店指導についても臨店項目の見直しを行い、事務仕振りだけでなく管理者の管理姿勢ならびに事務手順など営業体制面にもアドバイスをを行い、各営業店の担当役席とのコミュニケーションを重点項目とする新しい角度からの取組みを行った。さらに営業店の担当行員を主体に、事務処理水準の向上を目的とする実務研修を人事部の研修計画に組み入れ、定期的実施した。

2 創立30周年記念

1978年5月1日をもって当行は記念すべき創立30周年を迎えた。この日、崎浜頭取は全役職員に対し次のようなメッセージを送った。

「当行は本日5月1日をもちまして創立30周年を迎えることができましたことは、まことにご同慶にたえません。

1948年5月、沖縄経済の復興の促進および沖縄の通貨の安定を目的として設立されて以来、一貫して地域社会の繁栄に寄与することを経営理念に取り組んでまいりましたが、この間、通貨の切替え、本土復帰などを経験し、また布令銀行から純然たる商業銀行としての新たな出発など、幾多の問題を克服し業容の発展拡大に努めるとともに、総合オンラインシステムを完了させ広域的な銀行サービスを図り、今日、地域のトップバンクとしてゆるぎない地位を築くことができました。これもひとえに先輩各位ならびに役職員一同の一致協力した努力と、これまで当行をご指導、ご愛顧いただいた監督官庁および関係者の方々の絶大なご支援の賜と信じ深く感謝いたす次第でございます。

このような当行の輝かしい歴史を次の世代に引き継ぐためにトップバンクとしての責任を十分に自覚し、30年の礎石に立って新時代に対応する体制を創りあげる所存でございます。

これを出発点として全役職員が一体となって当行の発展と経営体質の強化に努力いたす決意を新たにし皆様の一層のご協力をお願いして私のあいさついたします」

記念式典は特に行わず次のような記念事業が挙行された。

(1) 諸団体への寄付 (1978年3月31日)

日本育英会沖縄県支部への寄付をはじめとして、琉球大学後援財団、日本赤十字社沖縄県支部、沖縄県社会福祉協議会、日本ボーイスカウト沖縄県連盟、日本ガールスカウト沖縄県連盟、沖縄県警察官友の会、財団法人語学センターなどへ寄付を行った。

(2) 窓口対応コンテストの実施 (4月13日)

営業店窓口における正確、迅速さらに丁寧な基本動作技術の向上と、明るく親しみのある窓口づくりを目指して第1回窓口対応コンテストを実施した。同コンテストはその後に展開されたニューバンクキャンペーンの一環として引き続き1980年度まで実施された。

(3) 取引先顧客・公共団体への記念品の配布 (5月20日)

当行をながくご愛顧いただいた取引先や公共団体に鉄製の灰皿を配布した。

(4) 物故者慰霊祭(6月2日)

壺川にあった当行の会議室で御遺族、当行役員、部店長ほか関係者約100名の参列により物故者慰霊祭をしめやかに挙行了。式は頭取追悼の辞に始まり、読経、遺族焼香、主催者代表焼香、一般焼香と続き、最後に遺族代表の真栄田登氏が謝辞を述べ式を閉じた。

(5) 女子行員ユニフォーム(冬物)の改定(11月1日)

新しいユニフォームはシルバーグレーのベストとスカートに明るいピンクのブラウスで、全体的に着心地の良さと活動性、あたたかさに重点をおき、幅広い年齢層に合うようなシンプルなデザインが採り入れられた。

(6) 合同運動会の開催(11月23日)

当行関連会社6社を加えての合同運動会が豊見城高校において開催された。時折、北風の強く吹く天気であったが参加者は心地よい汗を流して楽しい一日を過ごした。

(7) 行章の改定(1979年8月11日)

記念行事の一環として行章改定が企画され、“ニューバンクキャンペーン”が始まった1979年8月に具体化した。1968年9月以来11年ぶりの行章改定であった。1979年8月には行章のほかにシンボルマークやシンボルカラー、広告字体、広告看板などが制改定されたが、新行章については鮮やかな赤の卵型円に当行のアルファベット頭文字“R”を配したものでシンボルマークと同一のデザインとなった。

(8) りゅうぎん友の会の発足(1981年3月28日)

当行の退職者を対象とするりゅうぎん友の会は当初会員239名で発足し、初代会長に株式会社リウコム社長山田親民氏が就任した。

(9) 年史編纂と金融経済資料館の設置

年史編纂事業の一環として、戦後の沖縄経済を形づくった諸要因を国際政治の領域まで拡大してとらえた『戦後沖縄経済史』を1984年3月に発刊した。また金融経済資料館についても開館に向けて資料蒐集が始められた。

3 積極経営の展開

(1) 「長期機械化計画」の策定

1970年11月に始まった「総合機械化計画」は、1978年2月金銭信託を含

めた全店総合オンラインの完成により一応完了し、所期以上の成果をあげることができた。当初、総合機械化計画は営業店事務の合理化および省力化をねらいとしていたが、各種の機能サービスの開発により、むしろ業績伸展のための手段としてその重要性が増し、積極経営を支えるひとつの大きな柱となっていった。

その後、当行は金銭信託を含めた総合オンライン化の完了をひとつの節目として、現状の問題点の解決と新しい情勢への対応など、これからの当行機械化の方向であるトータルバンキングシステムを目指して「長期機械化計画」(1978年度～1982年度)を策定した。

同計画は、経営管理資料のための情報システムの開発と総合オンラインシステムの第2世代への展開、つまり新総合オンラインへの取組みの二つを大きな柱とした。その間、現行システムの拡充を図り、それによって当行経営のあらゆる分野で省力化、充実した管理、戦略戦術の効果が発揮されることを期待した。

■経営情報システムの開発

経営の意思決定に有用な情報を適時に提供し、かつ本部事務の省略化を可能とする経営情報システムとして、①営業店情報システム、②他行情報システム、③人事情報システムの開発を1979年から1980年にかけて行った。まず営業店情報システムは営業店の実績管理を中心としたもので預貸金および経理からなり、これにより営業店に対する適切かつ公正な目標設定、遂行管理、業績評価に関する資料の作成が可能となった。

他行情報システムは当行と他行(2行)との預金量や融資量の動向分析を行い、シェア表、シェア推移表のほかパーヘッド表などの資料をタイムリーにアウトプットするもので1980年1月以降稼働した。

また人事情報システムは1980年11月に開発を完了し、人事異動、昇格、昇進、研修などの人事管理上必要とされる基本データ、管理データを収録した。

■オンラインシステムの拡充

現行のオンラインシステムをベースとして適用業務の拡大と新しいニーズによる改善を行った。

■新端末機の導入

長期機械化計画のなかで、新総合オンラインシステムへの移行を前提とした新端末機導入を検討していくことがうたわれたが、1974年11月に松尾

支店と壺屋支店で当行の総合オンラインがスタートして6年余が経過した1981年3月、常務会においてその新端末機の導入が正式に決定された。営業店の事務量が年々増加の一途をたどり、既存オンラインでの対応が次第に困難となりつつあったからであった。決定された新端末機は、新総合オンラインシステム稼働時の端末機としても引き続き使用できるIBM3600シリーズといわれる機種で、これにより、①従来の5型、2型の機能分離端末機から汎用端末機への切り替えによるオペレーターの汎用化、②印字速度の向上によるオペ所要時間の短縮、また、③磁気ストライプ、ディスプレイなどによるオペミスの減少、さらに、④オペレーターカード、役席カードの使用による事務管理の強化といったメリットがもたらされた。

なお新端末機の導入は、1981年6月の壺屋支店、樋川支店を試行店として始まり、那覇地区、南部地区、中部地区、北部地区の順で事務量の多い大型店舗から優先して行われ、1982年9月までに全64店舗の移行が完了した。

(2) ニューバンクキャンペーンの展開

■地域社会との運命共同体として

当行は、「地域社会の繁栄に寄与する銀行」を基本理念として総力を傾注し、1948年5月の創立以来満30年余の歴史を歩んできた。それは中央銀行的性格を有し県経済の発展を第一義的目的とする銀行、すなわち民政府銀行としての歴史でもあった。このことによって当行は大手優良企業の多くを取引先として有し、多数の優秀な人材を集め得ることができた。

しかしながら、民政府銀行としての長所と同時に短所も併せて受け継いでいた。個人および中小企業に弱く、「敷居が高い」というのがそれであった。

1979年1月に実施された当行のイメージ調査によると、当行の長所として權威性や信頼性があげられ、特に「大きい」「信頼できる」というイメージは他行に比べて圧倒的な強さを示した。窓口イメージでも「明るさ」「活気」「事務処理」の点で高い評価を受けた。しかし、「入りやすさ」「接客態度」「行員の話しやすさ」といった点で悪いという、いわゆる庶民性、親密性、活動性に欠ける面が指摘された。

すでに本土経済は安定成長へ移行し、金融界を取り巻く環境も赤字財政、利鞘の急速な縮小、大量の国債の発行、企業の資金需要の低下などめまぐるしく変化していた。

一方、個人の金融ニーズの多様化、郵便貯金の急伸、証券の進出など金融界自体も様々な課題を抱えていた。こうした銀行を取り巻く環境のなかで生き抜くためには経営体質の強化すなわち収益力の確保、生産性の



ニューバンクキャンペーン

向上などによって経営を効率化し、それに経営内容の公開(ディスクロージャー)、地域社会との融和、企業PRの充実など公共性の発揮、さらにはよりきめ細かな対個人、対法人および対地域社会対策を重要なポイントとして、いわゆる真の意味での“大衆化”を促進していかなければならなかった。先のイメージ調査が指摘したのはまさにこの点であった。

こうして一種の文化大革命あるいは息の長い精神運動と位置づけられたニューバンクキャンペーンが1979年8月にスタートした。時あたかも創立満30周年の節目を迎え海洋博の後遺症からようやく抜け出る端緒にあり、これをひとつの区切りとして新しくはばたく新生琉球銀行のイメージをより好ましい方向へ発展させる、ということが同キャンペーンに対する基本的認識であった。そして、沖縄に基盤を置く“ふるさと”の銀行として発展していくために、当行が地域社会の住民、企業、公共団体と運命共同体であることを強く認識し、当行をご利用いただくお客様ひとりひとりに当行への親しみやすさ、利用しやすさを感じていただくため、行員各自がそれぞれの立場で顧客志向、地域志向について考え、行動することを原点におく諸施策が展開されることになった。

■マークとスローガンの制定

このニューバンクキャンペーンの一環として当行の総合的な企業のイメージを一新するため、当行のマークとスローガンが次のように制定された。

(1) シンボルマーク

当行の頭文字Rで区切られた3つのブロックはそれぞれ「当行」「地元暮らし人々」それに「地元企業」を意味し、この3つが手をつなぎ合い、互いに協力し合いながら共に繁栄し暖かく潤いのある地域社会を創りあげていこうという願いが込められた。

(2) シンボルカラー

赤—真っ赤な太陽であり、人々の暮らしを暖かく見つめるりゅうぎんのハートを示し同時に情熱と発展する未来を表した。

青—海の色であり果てしなく広がる空の色を表し、同時にりゅうぎんの誠実さ、清らかさを強調した。

(3) スローガン「なが〜いおつきあい」

社会と暮らしと企業との暖かくてなが〜いフレンドシップ、パートナーシップを大切にすることを表した。

このマークならびにスローガンの制定により当行のパネル、立看板、ポスター、パンフレットなどがすべて一新された。



シンボルマーク



広告宣伝印刷物表示

■キャンペーン施策

このキャンペーンの具体的な施策は対内的なものとの対外的なものとの両面から展開された。

〈対内施策〉

(1) ニューバンク3カ条の斉唱

- 私はお客さまを大切にします
- 私は笑顔で応えます
- 私は行動します

この3カ条の「誓」を毎朝、朝礼時に斉唱し顧客志向、地域志向の意識を日々、新たにしていっていった。

(2) お客様デーの設定

支店長が直接、顧客と接し、その相談に対応する日として毎月第3木曜日を「お客様デー」に設定し、特に苦情や要望に対しては営業終了後、全行員の自由討議を実施し、そのなかから顧客の立場に立つ解決策を模索した。

一方、本部では営業店の顧客志向への支援体制を確立するため各部通達、制度、事務手続の見直しを行うほか、営業店からの「苦情・要望」のケースを取り上げ各部規模による自由討議を通して営業店対応のレベルの引上げを図った。

(3) 「地域密着」企画コンテストの実施

これは運動会や児童作品展など店周重点地区顧客を対象とするものから地域の地場産業の紹介、盆栽や奇石展、市町村史などの紹介、あるいはスポーツを通しての地域密着化を図る企画を各支店で実施した。

(4) 接遇刷新運動

窓口は金融機関の顔であり、そこでの対応仕振りがお客様に与える印象を決定づける。このためすでに1978年4月に第1回の、1979年6月に第2回の窓口対応コンテストを実施したが、これを継続実施することにした。また所管の業務部は臨店して窓口対応のビデオ録画を撮り営業終了後に指導および助言を行うことになった。

〈対外施策〉

県の推進する“クリーン沖縄”への参加

地域美化への奉仕活動を通して地域の一員としての意識の高揚を図っていった。この奉仕活動は各部店とも月1回以上、店周または管内公共施設の清掃という形で行われた。

「信頼性のイメージは高いが親密性のイメージが低い」という事実を率直に認めることから出発し、役職員ひとりひとりが本部営業店を問わずそれぞれの立場で従来以上に顧客の身になって銀行業務を考え、かつ遂行する努力を払うことを基本とし、そしてキャンペーンを成功させて5年後には1兆円銀行、シェアも60%を目指すという大きな目標が設定された。

■営業時間の延長

1979年12月24日、1980年代の当行経営を象徴するような思い切った施策が実施に移された。創設以来、午後3時までであった営業時間を1時間延長して午後4時としたのがそれであった。

当行を除く地元主要2行は復帰前から午後4時までの営業を行っており、地域住民にも当行に時間延長を望む声が根強くあった。しかし、当行は復帰前においては条例で営業時間が午後3時までと規制され、復帰後は全地方銀行63行のうち午後4時までの営業を実施していたのがわずか5行にすぎないという現実から、なかなか実施に踏み切れないでいた。

しかし、ニューバンクキャンペーンの実施とともに、当行が従来以上に地域に密着して成長するため、またより親しまれる銀行となるためには時間延長は当然とする空気が営業店や本部の役職員の間から起こり、この時間延長が実現することになった。これは、行内の精神運動を顧客の利益として行外へ具体的に提示した営業時間の延長であると同時に、30年来の慣習を破って“新生琉球銀行”を印象づける営業時間の延長でもあった(表6-6参照)。

表6-6 営業時間・CD稼働時間の延長

項 目		終了時間	
		旧	新
営業時間	平 日	15:00	16:00
	土曜日	12:00	変わらず
内壁型CD	平 日	15:00	16:00
	土曜日	12:00	変わらず
外壁型CD	平 日	16:30	18:00
	土曜日	13:30	14:00
店舗外CD	平 日	16:30	17:00
	土曜日	13:30	14:00

注) 1. 終了時間の変更は1979年12月24日に実施に移された。
2. 東京、大阪支店は従来通り。

(3)「第3次体質強化3カ年計画」の策定

■「第3次体質強化3カ年計画」

「第2次体質強化3カ年計画」に沿った経営施策の展開により、懸案であった経営効率および資産内容の改善などにある程度の進展がみられ、また県内市場占拠率も目標を達成することができた。しかしながら、従業員1人当たりの生産性はまだ九州の地方銀行のレベルに達しえず、また県内3行シェア50%以上の達成も果たすことができなかった。

しかも、当時の金融環境はどうかというと、都市銀行ではすでに総資金利鞘がコンマ2ケタといった薄氷を履むような状況にあり、また地方銀行でも、国債の大量発行や郵便貯金、証券会社などとの競争の激化による高コスト商品の開発に振り回され、収益が徐々に悪化するというような状態におかれていた。都市銀行、地方銀行を問わず収益基盤の強化および確保を重視する経営姿勢が一般化し、経営計画のなかに満ちあふれるようになった。そして地方銀行にあっては、収益機会の確保を含む経営基盤の拡充のために地域密着化の一層の推進が叫ばれた。

このような環境のなかで、当行は「第2次体質強化3カ年計画」に続くものとして、1980年度を初年度とする「第3次体質強化3カ年計画」を策定した。これは、すでに実施中の①経営改善のための長期基本方針、②第2次体質強化3カ年計画、③業務推進マスタープラン、④長期経営計画、⑤ニューバンクキャンペーン—といったこれまでの施策を包含体系化し、新しい環境に対応するための経営指針を明確にしたものであった。

同計画は、沖縄県のコミュニティーバンクとしての経営体制を確立するという経営方針のもとに、次の三つを重点施策においた。

- (1) 地域住民および地域産業と密着した経営基盤の強化を図る。
- (2) 効率経営を推進し企業体質を強化する。
- (3) 活力に満ちた企業風土を醸成する。

表現の差異はあっても、前回の計画に掲げた方針をほぼ踏襲したものであった。

なお今次の計画では、1兆円銀行に向けての基礎固めを行うため全行一体となって組織的な戦術および戦略展開のための諸方策を検討するとして、計画書のなかに初めて「1兆円」という指標を明らかにした。

■大衆化路線の推進

「第3次体質強化3カ年計画」をもとに、当行は経営基盤の拡大と業務全般の合理化、効率化を推進しながら業務運営を展開した。まず1980年9

月、専務を本部長とする接遇刷新運動推進本部をスタートさせた。“ニューバンクさわやか運動”と名付けられたこの運動は、“まごころ”のこもった誠意ある窓口対応、電話対応、渉外活動を心がけて当行のイメージアップを図るとともに窓口セールス体制の強化と家計メイン化の増強を図ることを目的とするものであった。この運動と時を同じくして、県内金融機関では初めてのロビーウーマン制度を採用した。これは当行の大衆化戦略のひとつとして、親しめる銀行のイメージ作り、銀行と顧客との接点の積極的な拡大の尖兵としての役割をもたせたものであり、来客店数の多い大型店舗に優先配置された。

また、直間比率の見直しを行って本部要員を削減し営業店渉外要員の量的強化を図るとともに、併せてFST(フィールド・セールス・トレーニング)研修を重ねて質的強化も図った。こうした当行のより積極的な行動を示し、地域とのふれあいをさらに深めていこうとする実践の年にすることをねらいとして、1981年の年間キャッチフレーズは“ふれあい積極'81”と決定された。

1981年6月には崎浜会長、田場頭取を中心とする新役員体制がスタートした。この新役員体制のもとに全行一致したエネルギーを結集して50%シェアを早期達成するため、県内各地区で50%にGo!をもじった“ゴーゴーの夕べ”が開催され、また新役員の取引先訪問によってニューバンクの強烈な印象を内外にアピールした。

また、シェア拡大に向けて本部では営業店支援体制を強化した。それは営業店の人事、経費、店舗設備、融資など全般にまたがるものであり、管理資料を本部が作成し営業店へ還元して有効に活用させるほか、とかく本部主導になりがちな業務計画は営業店の業推に支障を与えないように各部調整を強化し営業店にフィードバックするといった環境づくりへの努力が重ねられた。

「第3次体質強化3カ年計画」の最終年次である1982年度の業推スローガンは“あなたが築くゆるがぬ地盤”であった。この年、平残ベースで総資金量とパーヘッドはいずれも目標を上回る実績をあげ、3行シェアも期中平残49.2%、月中平残は49.7%に回復した。しかも、不安定な公金預金の構成比が高いという従来のパターンから脱却し、一般資金の比重が一層拡大した。特に財形預金、給与振込、自動振替および年金の基盤拡充項目はすべて最大のシェアを占め、第3次体質強化3カ年計画を柱とする大衆化路線が着実に進展していることが確認された。

(4) 業容の拡大

海洋博後の県経済の顕著な落ち込みによる余波を受けて資産内容が悪

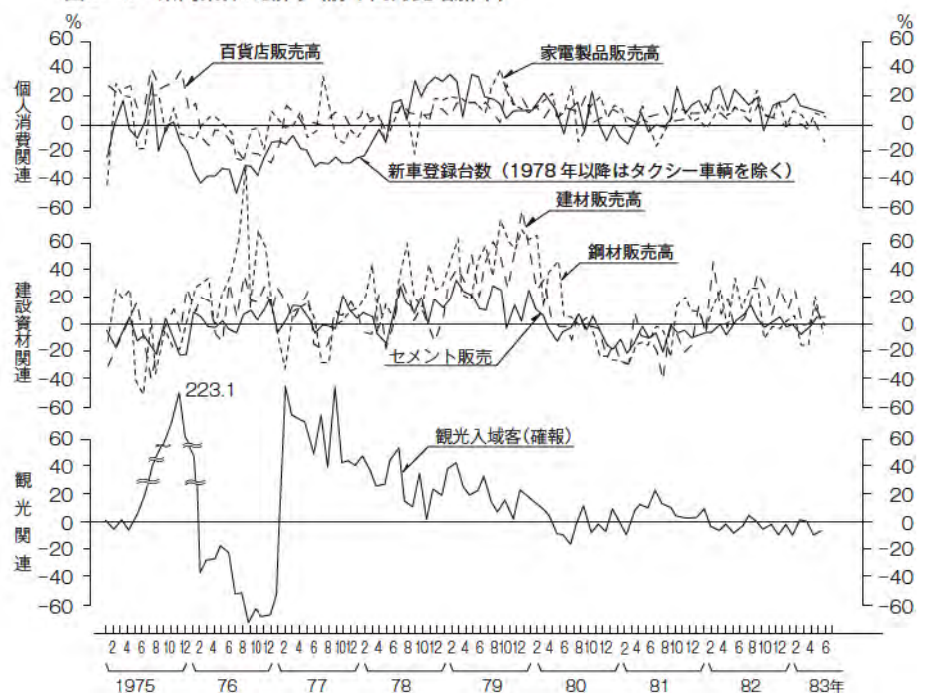
化し、かつてない困難な事態に直面した当行は、地域密着化と経営効率化を重点施策とする「第2次体質強化3カ年計画」と、引き続いて営業基盤の拡大と経営効率の改善を基本目標とする「第3次体質強化3カ年計画」をもとに業務の推進を図った。この間、融資委員会や経営改善委員会の設置、ニューバンクキャンペーンの展開を通して種々具体的な施策を行い業容の拡大を果たしてきた。

■資金量の着実な増加

1976年に海洋博後遺症に悩んだ沖縄経済は、1977年以降、徐々に回復基調をたどっていった。1976年に落ち込んだ観光関連は1977年にめざましい回復をみせ、1979年に入ると観光入域者は180万人台を突破し、観光収入も基地収入を上回るまでになった。一方、建設資材関連は財政支出の増大に伴う公共工事の拡大で1978年なかごろから1979年末にかけて県内景気を浮揚させる重要な役割を果たした。また、この二本の柱に加えて個人消費関連もほぼ軌を一にして好調に推移した。その結果、1976年度に県経済が初めて経験したマイナス成長(△3.3%)は1977年度の2.6%から1978年度6.6%、1979年度6.6%と推移し、県内景気は回復基調をたどることになった(図6-3参照)。

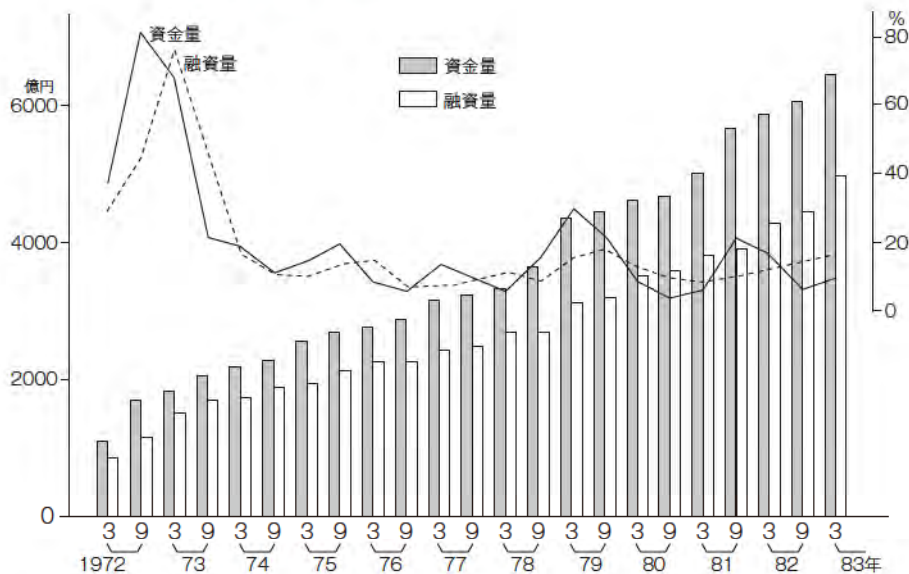
以上のような海洋博後における県内景気の回復基調を受けて県内金融機関の総資金量は、1978年3月末に初めて1兆円台に乗り1兆214億円に達した。その後、第2次オイルショック(1979年6月)による一時的な金融引締

図6-3 県内業界の動向 (前年同月比増加率)



めで一般預金は若干の停滞を余儀なくされたが、当行は1981年3月末に5,000億円に到達した後、1981年9月以降から再び2ケタ台上昇にのせて安定成長下でほぼ順調な推移をたどっていった。さらに1982年9月に6,000億円台に乗り、当行創立35周年を控えた1983年3月期には6,428億円に達した(図6-4参照)。

図6-4 資金量・融資量の推移(当行)



注) 1. 折れ線グラフ→前年同月比増加率。
2. 1972年3月以前については、1ドル=305円換算。

こうした業容の順調な拡大によって九州の地方銀行を100とする当行のパーヘッド(期中平残ベース、当行信託勘定含む)は、海洋博終了直後の1976年度下期86.3%から、1978年度下期88.2%、1980年度下期89.9%、1982年度90.3%と漸次上昇した。

■その他の業容

融資面では中小企業への資金配分がいちだんと高まり、貸出件数が顕著に増加した。個人部門に対しても住宅ローンや消費者信用などを中心に多様化する需要に応じていった。また資金需要が次第に高まりつつある地方公共団体などには従来の証書貸付形式による貸付に加えて、債券形式の貸付である地方債の引受けを通して資金を供給していった(表6-7参照)。

一方、全国地方銀行のなかでも上位にランクされる外国為替の取扱高は、1978年上期以降、每期上昇して1979年度上期2億ドル台、1981年度下期3億ドル台、1982年度下期(全国地方銀行63行中19位)には一気に7億ドル台へ急上昇し、第3次体質強化3カ年計画の期中はいずれも目標を上回

る実績をあげるとともに、県内主要3行でのシェアも70%を超え伝統的な強さを維持した(表6-8参照)。

さらに、復帰特別措置の延長によって1982年5月まで期限付きで認められることになった信託業務は、その後さらに5年延長が認められ、これによって1981年度上期からみえ始めた合同元本の減少傾向に歯止めがかかり、顧客の高金利選好も加わって再び増加ペースに乗った。

1980年下期を底とする営業純益は、その後、循環的要因による利鞘の回復で反転し、1981年度の下半期(24億7,800万円)から1982年度の上・下期(28億100万円、32億2,300万円)と3期連続して記録を更新する成績をあげた。この間、地方銀行平均と当行の経費対経常収入の格差は年々縮小して、当行の経営の合理化や効率化が進んでいることを示した。

表6-7 業態別貸出残高の推移

単位：百万円

業 態	1972	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
製 造 業	16,032	18,391	20,653	23,214	28,159	26,620	30,772	35,152	42,222	46,798	50,021	59,288
農 業	763	1,118	1,318	1,309	1,304	1,309	1,364	1,592	1,677	1,651	1,739	2,069
林 業	104	229	176	67	63	30	8	—	3	—	—	—
漁業・水産養殖業	1,765	1,649	1,623	1,666	1,323	1,285	1,207	1,613	1,785	1,857	1,199	1,515
鉱 業	126	340	395	429	463	507	560	512	619	771	724	846
建 設 業	9,156	15,118	16,835	18,741	19,071	21,356	23,383	28,009	32,520	34,213	39,023	47,391
卸・小売業	26,019	37,835	49,360	54,702	60,726	63,507	64,566	77,842	92,187	100,826	116,098	140,154
金融保険業	9	208	686	531	1,121	2,144	3,807	5,381	7,541	8,801	10,908	16,638
不動産業	3,276	17,771	17,121	21,411	23,078	22,182	22,021	23,642	24,105	24,871	30,462	35,205
運輸・通信業	4,053	6,555	8,170	5,917	7,290	8,186	8,288	10,045	9,986	10,673	11,443	14,125
電気・ガス・水道業	536	723	1,216	1,771	2,305	1,207	675	594	1,489	762	615	673
サービス業	7,683	20,392	24,466	28,289	32,954	33,385	35,824	40,360	43,673	47,826	50,898	62,575
地方公共団体	3,114	1,855	2,735	5,460	6,064	12,432	21,138	21,414	24,121	24,330	24,256	22,130
個人・その他	15,828	26,498	30,254	29,901	38,853	44,248	51,603	60,906	65,658	73,044	84,136	89,330
計	88,464	148,682	175,008	193,408	222,774	238,398	265,216	307,062	347,580	376,423	421,522	491,939

- 注) 1. 信託勘定を含む。
2. 当座貸越、荷付為替手形を除く。
3. 各年3月末残高。

表6-8 外国為替取扱高の推移

単位：千ドル

期	外国為替取扱高			信用状開設高
	買為替	売為替		
1978年 上期	104,402 (19)	31,272	73,130	27,952
	151,426 (16)	46,550	104,876	
79年 上期	215,652 (15)	71,020	144,632	51,819
	221,333 (16)	78,053	143,280	
80年 上期	239,112 (16)	96,764	142,348	43,825
	260,797 (19)	109,029	151,768	
81年 上期	272,317 (19)	119,389	152,928	42,455
	319,985 (21)	134,233	185,752	
82年 上期	371,696 (21)	178,218	193,478	37,393
	710,408 (19)	365,544	344,864	

注) ()内は地方銀行での順位。

第2節 明日への飛躍

1 頭取交代と役員体制の若返り

(1) 生え抜き人材の育成

1948年5月、当行は第二次大戦で生き残った人々や引揚者のなかから元銀行関係者や公務員その他の事務経験者を寄せ集めて発足した。2～3年、こうした混成チームによって業務を遂行していたが、琉球銀行の将来のためには、やはり銀行生え抜きの人材を養成することが根本であると痛感されるようになった。

のちに第3代理事会長総裁となる崎浜会長は当時、調査部と人事部を任せられたのを機に人材育成の基本方針を立て、1954年から戦後の沖縄の教育水準の向上に寄与した国費沖縄学生制度(本土政府の財政援助による本土大学への留学制度)と米留留学制度(米国陸軍省の資産援助による米国の大学や大学院への留学制度)を二本の柱として活用する長期の生え抜き人材育成策に取り組んだ。1981年12月、那覇ロータリークラブの講演において崎浜会長はその後の展開を大意次のように述べている。

「1954年以降、この方針のもとに毎年7～8人から10人のフレッシュな大学新卒生を採用し、成績優秀で勤務中、米留選抜試験に合格した者にはアメリカでの生活費を補助するため休職給を支給し、卒業して帰国後は『お礼奉公』として一定期間の銀行勤務を終えた後は進退自由という制度を創設しました。

この米留制度を利用して米国の大学に学んだ者は約70名にのぼり、その内の若干名が帰国後の義務勤務を終えるとそれぞれ本人の希望する道に転出しました。このなかにはアメリカの大学教授やアメリカの企業の重要な地位に昇進して活躍している人や、県内では政府機関や大学教授、その他の企業に転出、成功した人など多数の人材が輩出しております。

一方、銀行に残った人々は金融界の中核として活躍しているので、この米留制度の活用は大局的にみて戦後の沖縄の人材育成にも社会的貢献を果たしたものと思っております。1981年6月の当行の株主総会で取締役11名のうち会長、頭取を除く9名がいずれも生え抜き人事で育成した昭和生まれの若い人材で占められ、米留卒業生がその中核となりおよそ30年の歳月

を要して生え抜き人材の成果が実を結んだというところでもあります」

崎浜会長は過去30年の試行錯誤のなかから人材育成上、留意してきた点として①幹部の選抜方法、②後継者の育成、③人材の総合的活用、④業績評価と地位の与え方、⑤優秀なスタッフの必要性、⑥中高年対策の6つをあげ、さらに次のように続けた。

「まず企業の将来を担って立つ幹部の選抜は採用試験で入社した新入行員のなかから将来、幹部としての素質をもつと認められる者を幹部候補生として若干マークし、特定の仕事に配置してその後の成長ぶりを観察することにした。この幹部候補制度が定着すればこのなかから自然に将来の後継者が浮かび上がって来ます。

アメリカの著名な経営学者の著書に企業のトップの第1の責務は『後継者の養成』であると説いています。企業の発展は永続的なものであり平素から後継者の育成をおろそかにすべきでないことはいうまでもありません。近代経営において企業の永続的発展を考えると後継者の天下りや世襲制度はなるべく避けるべきであり、また余り早い時期に特定の人物を後継者として指名したり公表したりすることも好ましいことではありません。後継者の養成は後継者群すなわち複数の後継者グループとして養成しておくべきであると思います。

多人数の集団である企業において、それぞれの特徴に応じて育成し長所を發揮させて全体を統合し、総合的に活用するのがトップの才覚であります。一定期間の功績に対しては表彰や臨時の賞与をもって報い、地位の昇進は長い目で判断し、その人の身につけた見識をもって計るというように業績の評価方法と地位の与え方を厳に区別するのが人事の要諦であると思います。

企業が大きくなるに伴い新製品を開発したり新規の分野に進出する新しい企画をたてる機能を果たすスタッフが必要になって参ります。つまり企業の意思決定の準備をしてトップを補佐する人です。そして優秀なスタッフを育成するためには、まずトップ自身がスタッフの役割を十分認識することが必要であります。

優秀なスタッフの条件は、企業に働くすべての人がトップを信頼して仕事に励むことができるように常に細心の心配りができる人物ということに尽きるのではないかと思います。企業の長期的利益を保証するのは今日までの利益の積み重ねと絶えざる人材の育成によるものであります。そして人材の育成は少なくとも15年乃至20年の歳月を要します。真剣に20カ年の長期人材育成に取り組めばそのトップが60代になったときは、その企業は大地にしっかり根

をおろした大木のように立派な企業に成長することは疑いありません。

そして最後に人材育成と関連し企業が今後直面しなければならない重要課題として中高年対策がありますが、これには企業の営業種目を広げてできるだけ多くの関連企業などを増やし中高年層を送り活用することであり、これは企業の規模や性質などそれぞれに事情が異なりますが、要は内部に中高年層の余剰をつくらないことであり、それには若手と同じあるいはそれ以上の働きを中高年層に期待できる経営体制を工夫していくことではないでしょうか。難しい問題ですが、企業が真剣に取り組めばそれぞれに道は開けると思います」

(2) 頭取交替と役員体制の若返り

1981年6月23日、本店5階会議室で開催された第65期定時株主総会において18年ぶりの頭取の交替と経営陣の若返りが承認された。

当時、折からの相次ぐ公定歩合の引下げや国債の大量引受けと相場下落による利鞘の縮小、郵便貯金の攻勢それにグリーンカード制実施への対応策など問題が山積して前途はかなり厳しいものが予想されていた。しかしながら、幸いなことに当行の経営は多年にわたる体質改善が効を奏して、1980年度には海洋博後の暗いトンネルからようやく抜け出し収益力において3年ぶりに県内企業中1位の座に返り咲いた。また、1981年3月末には総資金量5,000億円を突破し台替わりを果たした。

当行の前途にも明るさがみえ始め、また50年ぶりに「銀行法」が改正されたのを期に、新しい時代の到来に備え当行の“黄金時代”を目指す最初の布陣として崎浜頭取が会長に退き、代わって18年間コンビを組んできた田場専務が第4代の頭取に就任したのである。

当行創設に携わって以来33年、この間18年にわたり総裁・頭取職を歴任した崎浜頭取は、復帰前は米国民政府から当行に課された“金融政策を実行する機能”を果たしながら、同時に“商業銀行としての責務”が要請される困難な時代にあって当行発展の盤石の礎を築き上げた。さらに本土復帰対策に続いて、復帰後は海洋博後の後始末や景気変動など目まぐるしい変転の連続を経験しながらも、幾多の困難を乗り越り沖縄県内のリーディングバンクの地位を確固たるものにした。

一方、長年その女房役として脇を固めてきた田場新頭取は同日の株主総会で次のように就任あいさつを行った。

「……(前略)……」

崎浜会長が18年間にわたって頭取として今日の琉球銀行の基礎を築か



崎浜元頭取



田場元頭取

れた御功績については私がここで申し上げる迄もございませんが、その御苦勞に対し敬意と感謝を申し上げたいと思います。

さて昨今銀行の経営環境も益々厳しくなりつつありますが、私はもとより浅学非才で頭取という重責に耐え得るかどうかわかりません。しかし此度の総会に於いて皆さんに選んで頂いた役員は皆、新進気鋭の若い人達でありまして、この経営陣が一致協力して当行の経営に当たれば必ずや所期の成果を得るものと思われまふ。

私の今後の経営についての考え方ではありますが、崎浜前頭取が過去に敷いて来られた路線を踏襲する事は申す迄もありませんが、経営者として忘れてはならない事は次の3点ではないかと思ひます。

まず第1に銀行はお客様あつての営業でありますから、お客様のニーズに応えながら金融を通して地域社会に奉仕する事が肝要かと思ひます。

第2番目に他の装置産業と異なり銀行を動かすのは従業員であります。それ故に人材の育成に一層努力し活力に満ちた企業風土を造り上げる必要があります。

第3番目には琉球銀行の株主皆様の満足される経営で業績を上げ、尚かつ安定的な利益を得る事が必要であります。そのためには日常絶えず効率的な経営を心掛ねばならないと思ひます。

以上3点を心得まして当行経営の基本方針である『地域社会と共に歩み地域社会と共に繁栄する』ことを経営理念として沖縄県のコミュニティーバンクとしての経営体制を確立していきたいと思ひます。

以上、私の考えを申し上げましたが今後、沖縄県におけるリーディングバンクとしての琉球銀行の地位を強化していきたいと思ふ次第でございますが、それも株主皆様の御協力が必要であります。どうぞ皆様、今後とも尚一層の御支援と御鞭達を心からお願い申し上げましてごあいさつと致します」

田場新頭取は1917年(大正6年)に沖縄県に生まれ、1941年に早稲田大学を卒業した。その後日本通運株式会社に入社したが、兵役に召集されラバウルで参戦。同地で終戦を迎えた。戦後、一時同社に復職したが1947年10月沖縄へ帰還。1948年6月創設して間もない当行に入行して安里支店長、本店営業部長を経て1963年5月理事支配人、1966年6月理事専務、そして1972年5月の本土復帰以降、専務取締役として崎浜前頭取を補佐してきた。

「スタンドプレーヤーではなく手堅い経済人。才人ではなく徳の人。平凡さのなかに非凡さをもつ。首里人特有の^{スインチュ}おっとりさ。人の悪口をまずいわない」新頭取を知る友人の人物評である。

今回のトップ交替とともに注目されたのは、経営陣の若返りと強化が図られ新しい情勢に対処する体制がしかれたことである。すなわち新頭取の下に専務2人制をしき、すでに1979年6月専務に昇格していた崎間晃、中山吉一の両専務が専務へ昇格、さらに金城弘征、国吉正兼、当山全俊3取締役の専務昇格に加えて、新たに大城啓三郎融資第一部長、比嘉盛顕融資第二部長、照屋一郎那覇支店長、そして比屋根俊男調査部付部長が取締役に就任し、また仲里博監査役の後任に稲泉薫取締役調査部長が就任するというように11名にのぼる大幅な役員刷新強化であった。この11名の取締役中9名は昭和生まれであり、しかも当行の生え抜き人材であるのが大きな特徴であった。

さらに1983年6月の第67期定時株主総会では新たに真栄田司外国部長と吉野朝夫調査部長が取締役に就任し役員体制が一層強化された。

なお同総会で真喜屋実男監査役の退任と、すでに1981年11月に大宝証券株式会社社長に就任していた金城弘征前専務取締役および渡口昇事務部長の監査役就任も承認された。

2 創立35周年記念

1983年5月1日、当行は満35年に当たる記念すべき日を迎えた。翌2日の月曜日、田場頭取は全役職員に対し次のようなビデオテープによるメッセージを送った。

「5月1日をもちまして当行は35周年を迎えることができました。これはひとえに先輩各位ならびに現役職員一同の真摯な努力の積み重ねと監督官庁のご指導の賜と深く感謝申し上げる次第であります。……(中略)……

復帰当時の当行の現状は本土地方銀行と比較して質的にも量的にも著しい格差があり、本土における開放経済体制ならびに自由競争体制への参入を前に早急に経営体質を強化し、競争力を養わねばならないという課題を抱えていたのであります。

これらの経営課題を解決するため第1次体質強化3カ年計画を策定し、地方銀行の一員としての礎石を固めるべく総力を傾注してまいりました。さらにその後の経営環境変化に対応して第2次および第3次体質強化3カ年計画をそれぞれ策定し、沖縄県におけるコミュニティーバンクとしての役割を果たしつつ、業容の拡大と九州地方銀行水準までの経営効率改善を目標に、経営体質のより一層の強化に全組織をあげて取り組んでまいりました。



「戦後沖縄経済史」と「琉球銀行三十五年史」

その結果経営全般にわたって数多くの成果をあげてきたことは皆様ご承知のとおりであります。

また企業のイメージのより好ましい方向への発展を意図し、1979年8月1日を期して当行のマークやスローガンなどを一新し併せて地域に密着する銀行として真の意味での大衆化を促進するためニューバンクキャンペーンを実施したことは、まだ私達の記憶に新しいところであります。

このように当行は戦後の激動期に創立されて以来、今日まで経済の再建を促進し地域社会の繁栄に貢献しつつ顕著にして着実な歩みを重ねてまいりました。今や当行は1,800人余の行員を擁し、資本金30億円、資金量は4月の平残で6,000億円を達成するなど質量ともに沖縄を代表する金融機関として揺るぎない地位を築くに至ったのであります。これらの業績は確固たる経営方針の下に適切な諸施策の展開と役職員一同のたゆまぬ努力の結果であり、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ります。

しかしながら、今後の銀行を取り巻く経営環境を展望しますと新銀行法施行による競争原理の導入、金利自由化の進展、顧客ニーズの多様化、さらには通信回線の自由化に伴うエレクトロニクスバンキングの動きなどこれまでとは異質のきわめて厳しい変化に直面することが予想されます。この結果、銀行間の競争はいうに及ばず、郵便貯金や証券など他との競争もいちだんと激しくなることは必至であります。このような厳しい経営環境のなかで当行が今後とも地域の主導的金融機関として発展し続けていくためには経営基盤の強化、経営の効率化という課題を解決しなければならず、その成否は一に全役職員の双肩にかかっているといたしましょう。

35周年の記念すべき日に当たり、これらの経営課題を逐次解決しながら当行発展のため一層の努力を続けるべく決意を新たにするとともに、皆様方の一層のご協力をお願いする次第であります」

この日はまた待望の外国為替業務のオンラインがスタートした日であり当行は二重の喜びに包まれた。外国為替業務の取扱いの拡大傾向に対処し、オンラインによる効率的な事務処理体制を確立するため1981年度に外国為替業務機械化計画が策定され、先進銀行である八十二銀行の多大な支援をうけながら、この日カットオーバーにこぎつけることができた。地方銀行として15番目の外国為替業務のオンライン移行であった。

3 沖縄県初の上場企業へ

1983年10月11日、当行の株式が東京証券取引所市場第二部および福岡証券取引所に上場された。県内企業の株式上場は戦前戦後を通じて初めてのことであり、当行にとり一大イベントであるのみならず県経済にとっても新紀元を画すものであった。

上場計画は復帰前後から経営内部にあったが、実質的な作業にとりかかったのは1981年からであった。株式上場にかかる資料収集・検討の後、当行は1982年7月の常務会においてこの計画を正式決定し、さらに翌1983年6月の取締役会で上場申請を決議した。そして同年7月5日に東京、福岡両証券取引所に申請書を提出し、厳しい審査と数度にわたる事情聴取など一連の手続きを経て、10月4日の大蔵省の承認後、11日から両取引所で上場を開始した。

今回の株式上場は、①株主の利益を高めること、②県内のリーディングバンクである当行の知名度、ステイタスを全国的規模に高め国内的にも国際的にも通用する企業信用を高めること、さらに③沖縄に一社の上場企業もないなかで当行が第1号の上場企業になることによって県内企業が引き続き上場を行えるよう先鞭をつけることなどを目的としていた。特に金融の自由化に対処し、また都市銀行の県内進出が確定している折、当行のより一層の社会的信用力の増大を図ることは経営にとり必要条件であった。

株式上場によるメリットとして、このほかに資金調達力の拡大と財務体質の強化、人材の確保、経営に対する刺激と従業員モラルの向上、そして株式の公平妥当な価格形成と株式担保価値の増大を通じた株主への利益還元などがあるが、これは同時にまた投資家保護の観点から、当行がその名にふさわしい業績の向上を図らねばならないといった責務が課されたことを意味するものでもあった。この点について14日午前、東京証券取引所の竹内理事長から認定証が交付された後、東証会館記者クラブで記者会見した田場頭取は「上場企業として社会的責任を自覚し、地域発展に寄与する銀行を目指したい」と述べるとともに東証第一部への指定替えについても強い意欲を示した。

先に行われた1983年10月1日払込みの増資(140万株)の時の一般公募(20万株)価格は1株当たり2,950円であったが、上場初日の株価は高値3,150円、終値3,100円と好調なスタートをきった。

なお10月26日、市内のホテルで関係官庁、本土銀行関係をはじめ、「なが〜いおつきあい」で当行を支えてきた株主、取引先の方々約1,000名を招待して上場記念パーティーを盛大に催した。当日は一切のスピーチ、あいさ

「沖縄タイムス」1983年10月12日
沖縄タイムス社提供

つを省き、マルチスクリーンに当行の創設から現在に至るまでの足あとを映写する演出がとられた。当行の“ゴールデン'80”に向けた新たな飛躍と同時に責任の大きさを役職員一同がひとしく感じたパーティーであった。

芯^{チン}ヤ天カミティ 枝ヤ国ヒルギ

髭^{ヒジ}ヤ地ヌ底ニ 果^ネン無ラン (美里親方安綱)

「幹は太く天に向かってそびえ天を頂き、枝々は四囲に広がった領地を覆い、その根は大地を深く抱擁する」という意の琉歌である。地域に深く根ざし地域とともに繁栄する“沖縄県になくてはならない銀行”に向かって、当行はさらに力強い歩みを始めた。