



第Ⅱ部

試練を乗り越えて
1984年度～2017年度



第 1 章

金融自由化への対応

1984年度（昭和59年度）から
1994年度（平成6年度）までの11年間

第1節	取り巻く環境	274
第2節	中期経営計画・長期経営計画	278
第3節	営業推進	287
第4節	事務管理	299
第5節	融資管理	306
第6節	経営管理	308
第7節	人事・厚生	320
第8節	地域貢献	324

本章で振り返る11年間は一言でいえば、当行が「金融自由化と国際化」という大きな環境変化に果敢にチャレンジしていった時代であった。

第 1 節 | 取り巻く環境

1 経済環境

本章で振り返る11年間は、日本経済がバブルをともなった好景気へと突き進んだ後、バブル崩壊とともに景気が冷え込み、長い不況に入っていた激動の時代であった。金融機関では不良債権問題が深刻化し始め、これまでにない厳しい環境変化を経験した時代である。以下、簡単にこの時代を振り返ってみたい。

1985年9月の先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）で、ドル高是正を目的に各国が協調介入する「プラザ合意」が成立した。この合意によってドル・円相場は、合意前の1ドル=240円台から、1987年末に122円を付ける急激な円高が進んだ。このため国内経済は、輸出産業の不振を要因に1985年後半に入って減速し、厳しい「円高不況」に陥った。

こうした景気の落ち込みに対して日本銀行は、それまで5%だった公定歩合^{※1}を1986年の初めから断続的に引き下げ、積極的な金融緩和策を講じていった。5回目の1987年2月には、2.5%とこれまでにない水準に引き下げている（図1-1参照）。

一方、政府は1986年9月に3兆6,360億円の総合経済対策を打ち、翌1987年5月には6兆円を超える緊急経済対策を実施した。こうした経済政策が功を奏し、景気は比較的短期間で力強い回復をみせた。強力な金融緩和策と思い切った財政政策の組み合わせによって、内需主導の景気拡大が始まったのである。その後、51カ月間という長期にわたる景気拡大が続くことになる。このときの1986年12月から1991年2月までの景気拡大を「平成景気」と呼び、戦後最長だった「いざなぎ景気」に次ぐ景気拡大期間となった。

この間、株価や地価が経済の実勢とかけ離れて上昇する、いわゆるバブルが発生した。日経平均株価をみると、1989年12月29日の終値で3万8,915円と史上最高値を付けている。地価の伸び率は、公示地価（全国平均）が1987年に前年比7.7%上昇し、1988年には同21.7%の上昇をみせた。企業の間では、本業だけでなく手元資金を株式や不動産に向ける「財テク」が広がり、株高を利用したエクイティ・ファイナンスが簡単な調達手段となった。

※1 公定歩合とは、日本銀行が民間金融機関に対して貸出を行う際の金利であり、かつては日本銀行の政策金利の役割があった。現在、政策金利は無担保コール翌日物金利である

このような資産価格の急上昇に対して日本銀行は、それまでの金融緩和政策を転換し、1989年5月から1990年8月までの短期間で、公定歩合を2.5%から6.0%まで大幅に引き上げた。金融引き締めによって資産価格の上昇を抑制したのである。大蔵省（現財務省）も1990年4月に不動産向け関連融資の総量規制を行い、地価上昇の抑制に動いた。

こうした政策によって日経平均株価は、1990年明けから落ち込み、10月にはピーク時の半値に下落した。地価も1991年半ばから下落し始めた。その後も引き締め政策が継続されたため、株価と地価はしだいに「資産デフレ」の様相を強めていった。このため企業のバランスシートが悪化し、国内需要が大きく減退。しだいに景気の停滞が鮮明になっていった。実質経済成長率をみると、1993年度にマイナス0.5%と1974年度以来のマイナスを記録している。以降、経済対策が随時打たれたものの、本格的な景気回復には至らなかった。

ところで、この間の金融機関の動向をみると、1986年末から始まった景気拡大によって資金需要が高まり、これにともなって金融機関の業績が向上、多くの金融機関が積極的な貸出スタンスに動いていった。とくに1988年から1990年にかけてのバブルの顕著な時期にあっては、高収益が期待できる不動産関連、建設関連、ノンバンク関連の資金需要に積極的に応じたとみられている。1990年4月に大蔵省によって不動産向け貸出の総量規制が行われたものの、一方で規制対象外のノンバンク向け貸出を増やして資金需要に応じるケースも増えていった。

ところが、1992年から始まったバブル経済の崩壊とともに、こうした貸出が不良債権化するという事態が発生した。やがて不良債権問題は深刻化していき、銀行経営にとって非常に大きな重しとなっていった。

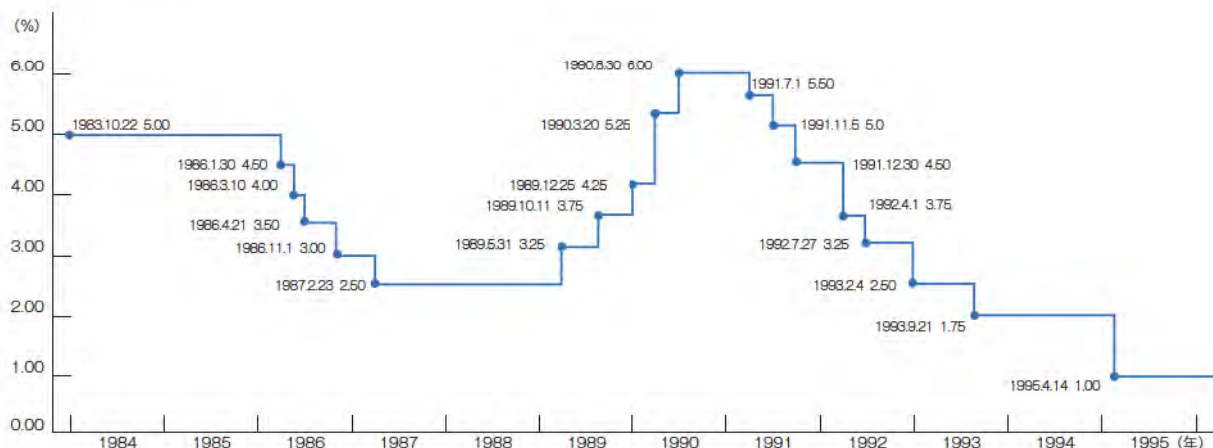


東京証券取引所



沖縄本島のリゾート開発

図1-1 公定歩合グラフ



2 預金金利の自由化

大蔵省は日米円・ドル委員会の報告を踏まえて、1984年5月に「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」を公表した。その内容は、

- ・ 預金金利の自由化
- ・ 内外市場の一体化
- ・ 外国金融機関の対日アクセス
- ・ ユーロ円の自由化

などを柱としており、この中で銀行にとって厳しいハードルとなったのが、預金金利の自由化措置であった。預金金利の自由化によって金利水準が上昇し、預貸金利ざやの縮小が進み、収益環境の悪化が予想されたからである。

すでに当時、自由金利商品として1979年に「譲渡性預金 (NCD)」が登場し、1980年に外貨預金が完全自由化されていた。

大蔵省は1985年7月に「今後の自由化のスケジュール」を公表し、預金金利の自由化の最終着地点を示した。スケジュールの実行にあたっては、最初に市場金利にもとづく大口・短期の自由金利商品の取扱いを認め、その後、徐々に期間を拡張するとともに、小口化しながら完全自由化を進める方法がとられた。

まず、1985年3月に市場金利連動型預金「MMC」が証券会社の中期国債ファンドの対抗商品として登場した。10月には1口10億円以上の自由金利定期預金「大口定期」の取扱いが始まり、1989年6月に小口市場金利連動型預金「スーパーMMC」が登場した。その後、各商品の発行単位の引き下げや預入期間の拡張が随時行われ、1993年6月21日に定期性預金の金利が完全自由化された。

一方、流動性預金の金利自由化は、1992年6月に残高に応じて市場金利に連動した金利が付与される「貯蓄預金」が登場した後、1994年10月17日に当座預金を除く流動性預金の金利が完全自由化された。

預金金利の完全自由化によって銀行経営は、これまでの調達重視、すなわちボリューム志向から収益志向へと大きく転換することになった。

3 業務の自由化

1993年4月に業務の自由化を推し進める「金融制度及び証券取引制度の改革のための関係法律の整備等に関する法律」、いわゆる金融制度改革関連法が施行された。

依然として制約が多く残るものの、以下のとおり部分的に業態間の相互乗り入れが認められるようになった。

- ・ 業態別子会社方式によって普通銀行、信託銀行、証券会社は、他業態への進出が可能になった。
- ・ 普通銀行については、証券業務と信託業務への参入が認められた。
- ・ 地域金融機関については、子会社方式による乗り入れが困難な場合は、本体および代理店方式による信託業務への参入が認められることとなった。

なお、自由化とはいうものの、基本的に従来 of 枠組みを部分的に見直す程度であり、欧米先進国で進む自由化のスピードとは格段の差があった。業務の自由化が大きく動き出すのは、政府によって日本版金融ビッグバン構想が打ち出された1996年11月になる。これは第2章で詳しくみていくことにする。



金融の自由化と国際化に対応する

第2節

中期経営計画・長期経営計画

(1984年度～1994年度)

その時代における当行を取り巻く金融環境や経営課題に対して、当行がどのように考え対処していったかを知るには、これまでに策定した中期経営計画あるいは長期経営計画を時系列に並べて振り返るのが有効な方法の一つである。そこで本節では、1984年度から1994年度までの間に策定した中期経営計画あるいは長期経営計画について順を追ってみていくことにする。

なお、一般的に中期経営計画とは2年から4年にわたる計画をいい、長期経営計画とは5年以上の期間の計画をいう。中期計画を策定するか、あるいは長期計画を策定するかは、そのときの金融環境や経営課題などに応じて判断している。経営計画にはもう一つ、期間を1年間とする短期経営計画があるが、これは策定した中期経営計画あるいは長期経営計画の施策を、1年単位に落とし込んだ計画のことである。

1 「長期経営計画」(1983年度～1987年度)

1981年6月、銀行法が全面的に改正された。銀行経営の効率化を推進するための競争原理の導入と、経営の自己責任原則を取り入れたのが大きな特徴であった。一言でいえば、「過保護・過剰介入の金融行政」から「競争促進的な金融行政」への転換である。加えて当時の金融環境は、海外で自由化の動きが本格化し、徐々に日本にもその波が押し寄せ始めていた時期であった。

それまでの銀行経営は、規制金利のもとで常に一定の利ざやを確保できたため、基本的に経営課題は業容の拡大を中心としたものであった。しかし、金融行政の転換と金融自由化の波によって利ざやの縮小が避けられない時代を迎え、難しいかじ取りが求められるようになっていた。もちろん、この金融環境の変化は一過性のものではなく、以後ますます度合いを強めていく構造変化といえるものであった。

こうした変化は、当行の経営にこれまでにない影響を与えると予想された。なかでも金利の自由化は、大きく3つのインパクトをもたらすと考えられた。第1は、顧客の金利選好の高まりである。顧客は豊富な金利情報をもと

に預金金利、貸出金利ともに有利な条件を選択するようになる。これに対応するため、自由金利商品を開発していかなければならないが、これは言うまでもなく利ざやの圧迫要因になる。第2は、銀行間の競争の進行である。新商品の開発は、他行との厳しい競争に勝てるだけの魅力のある商品でなければならない。経済が低成長時代に入り、全体のパイが限られる中での競争は、これまでにない厳しさが想定された。第3は、資金の調達と運用に占める自由金利商品の割合が高まることであった。例えば、市場性預金の金利水準は、規制下の預金金利に比べてかなり高く、同時に変動する。銀行にとってはコストアップ要因になるとともに、収益の不安定要因になると想定された。

さて、これらの課題を乗り越えるために当行は、1983年度から始まる5年間の「長期経営計画」を策定した。この中で、強力な経営体質の確立を経営目標として定め、それを実現するための基本戦略として、経営の効率化による収益性の向上と収益機会の創出をかかげた。

経営の効率化については、主要指標が本長計の最終年度までに全国地銀の平均レベルに達することを目標に置き、そのために経営全般にわたって大胆な合理化と効率化を進めるとした。

収益機会の創出については、国際業務の拡大や証券業務といった新しい業務の導入によって達成するとした。従来のいわゆるストックビジネスに加えて、フロービジネスにも積極的に取り組むということである。

自由金利商品の割合が高まると、資金の調達と運用を資金繰りの面からだけでなくコスト面を含めてとらえる必要がある。このため、最適な組み合わせを求めて収益の極大化をはかる新しい経営管理手法(ALM)の確立をめざした。同時に、店舗別、取引先別など個別の採算分析をベースにした原価計算システムを構築して、収益管理を強化するとした。

本長計は、新総合オンラインシステムの開発や事務センタービルの建設など、大型プロジェクトが並んだのも特徴であった。

「長期経営計画」の骨子

■めざす姿

地域住民・地元企業・地方公共団体の三者を金融面、情報面、サービス面から結びつける地域のオルガナイザーとしての役割を果たす「地域になくてはならない銀行」

■経営目標

金融環境の変化と競争の激化に耐えることのできる強力な経営体質の確立

■基本戦略

- ・収益性の向上
- ・収益機会の創出

■重点施策

- ・地域密着化の推進による経営基盤の拡充・強化
- ・経営効率の徹底と収益機会の創出による強力な経営体質の強化
- ・エレクトロニックバンキングへの全行的体制の確立
- ・人材の開発・育成と活力に満ちた企業風土の確立

※本稿では、これまで策定した中・長期期経営計画を時系列で比較しやすくするために、共通の区分としてめざす姿・経営目標・基本戦略・重点施策を用いている。このため、各計画で示した体系区分と異なる場合がある。

2 中期経営計画「CORAL (コーラル) プラン」 (1988年度～1990年度)

前「長期経営計画」(1983～1987年度)では、県内初の株式上場(東京証券取引所市場第二部)、その後の東証第一部指定替え、企業文化の制定、事務センタービルの完成など、5年間で多くの実績をあげることができた。

1988年4月1日から新しい中期経営計画「CORALコーラルプラン」をスタートさせたが、その策定の際に留意したのが次の4点であった。

- (1) 金融の自由化と国際化が加速度的に進む。
- (2) 1990年代には新しい経済構造、金融秩序が確立する。
- (3) そのため、銀行業界も生き残りをかけて業務内容の高度化・多様化が求められ、その対応努力も質的な高さが要求される。
- (4) 策定する中計と『企業文化コンセプトマニュアル』(本章第6節6参照)で示した当行のめざすべきものとの整合性をはかる。

1979年に譲渡性預金が自由化されたのを機に、日本も欧米先進国の後を追いかたちで金融自由化の道を本格的に進み始めていた。本中計では、進展する金融自由化、国際化へ対応する体制づくりとして、銀行の本来業務に加え、市場金融部門の充実に力を入れたのが特徴であった。

すでに1985年に国際部東京分室を設置し、1986年には資金証券部東京分室を設置。両分室とも人員を増やしながらディーリングをはじめとするマーケット業務を広範に手がけていた。本中計では、こうした体制のいっそうの充実をはかるとしたのである。また、中計初年度の1988年には、米国に

ニューヨーク駐在員事務所を開設し、経済・金融の中心地で直接、海外の最新情報を収集する体制を築いた。県内金融機関では、初めての海外拠点の設置であった。

本中計はまた、初めて「めざすべきりゅうぎん像」を体系立てて示したのが特徴であった。最終的にめざす姿は、1986年に制定した『企業文化コンセプトマニュアル』で示した「沖縄県のリーディングエンタープライズ」である。本中計では、これを実現するステップとして「揺るぎない銀行」「行動する銀行」「信頼される銀行」の3つを上位概念に置き、わかりやすく体系化した。

なお、『企業文化コンセプトマニュアル』とは、共有すべき価値観と行動様式を明示し、全役職員がこの共通の認識をもって業務を遂行するという“企業文化”の確立を目的に制定したマニュアルであった。

本中計では、「揺るぎない銀行」「行動する銀行」「信頼される銀行」をそれぞれ次のように説明している。

【揺るぎない銀行】

変動の激しい金融環境に対応するため、盤石な経営基盤の確立に向けた体質強化を優先させなければならない。つまり、県内トップの金融機関として、流動化する金融秩序の中で営業基盤を確固としたものにするのが大切である。

【行動する銀行】

多様化・高度化する業務に対応するには、過去の実績に甘んじることなく、一人ひとりが積極的に変化に対応し、行動することが必要である。そのためには能力の向上をめざし、新しい時代の要求に応えられるように自己研鑽に努めることが重要である。

【信頼される銀行】

地域社会からの信頼なくして当行の存立はありえない。地域社会の期待に応えられる体制を整え、あらゆるニーズに迅速かつ正確に対応するとともに、銀行の社会性にかんがみ、その責任を全役職員が自覚して業務を展開することが信頼につながる。

ところで「CORAL (コーラル)」の名称には、Community (地域とともにあゆむ銀行)、Open (開かれた銀行)、Reliable (信頼される銀行)、Active (積極的に行動する銀行)、Leading (地域のリーダーとして存在感の強い銀行) という意味が込められている。さらに、コーラル (珊瑚) が樹木の形の群体をつくるため、これにならってグループが一体となって本中計を推進するという考え方を織り込んだ。



企業文化コンセプトマニュアル

「CORAL (コーラル) プラン」の骨子

■めざす姿

沖縄県のリーディングエンタープライズ

■経営目標

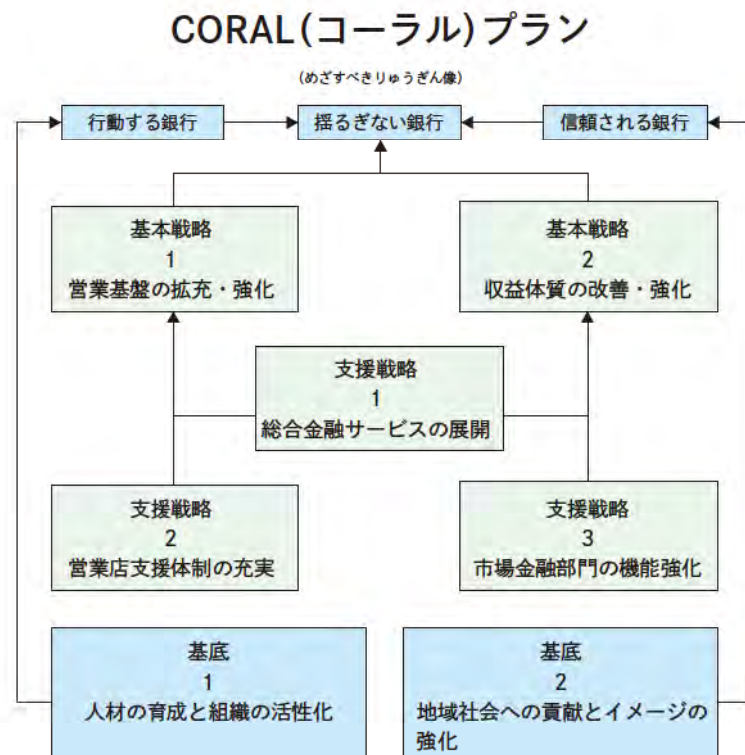
揺るぎない銀行、行動する銀行、信頼される銀行

■基本戦略

- ・ 営業基盤の拡充・強化
- ・ 収益体質の改善・強化

■重点施策

- ・ 総合金融サービスの展開
- ・ 営業店支援体制の充実
- ・ 市場金融部門の機能強化



3 中期経営計画「ニューCORALプラン」 (1991年度～1993年度)

1990年代に入って金融自由化は、ラストステージを迎えていた。なかでも金利の自由化は、定期預金が1993年の完全自由化に向けて加速度的に規制緩和が進む一方、流動性預金も「貯蓄預金」の創設という経過措置を踏みながら、1994年に金利の完全自由化が予定されていた。

本中計は、金融自由化のゴールを目前にしている現状と、その後に来る新しい金融環境への対応に重点を置いた内容となった。全体の枠組みは、前中計と同じく「沖縄県のリーディングエンタープライズ」を上位目標に置き、そのステップとして本中計で「揺るぎない銀行」「行動する銀行」「信頼される銀行」をめざす構成となっている。基本戦略は「自己資本比率8%の達成と維持」をコアに置き、それを支える戦略として「収益力の強化」と「営業基盤の拡充」を定めた。

一方、前中計「CORALプラン」の特徴の一つであった市場金融部門の機能強化については、その役割をほぼ充足したという認識に立ち、本中計では預金・貸出を中心とした国内業務部門にウエートを移し、人員などの経営資源を本来業務へ投入するなどの組織改編を行うとした。

本中計の最大の特徴は、基本戦略（コア戦略）にかかげた「自己資本比率8%の達成・維持」であった。

当時、銀行に対する国際的な統一規制である「バーゼル規制」が、1993年3月末から適用されることになっていた。これは国際業務を営む銀行に対して、自己資本比率を8%以上とする規制である。海外業務を展開していくうえで本基準の達成は必要条件であり、また国内的にも信用力を高めていくために必須の基準であった。当行は1989年1月に、この国際統一基準の採用を決めて届け出ていた。

ただ、当行は戦後の設立ということもあって、預金量に比べて自己資本の蓄積や有価証券の含み益が少なく、自己資本比率8%の達成と維持は容易なことではなかった。このため計画的な増資のほか、総資産利益率管理の導入や経営の効率化によって収益力を高めることが求められ、さらにリスクウエートを考えた資産の再構成、債権の流動化、不稼働資産の圧縮といった施策を実施していく必要があった。

「自己資本比率8%の達成・維持」は、“待ったなし”の目標であったため、本中計の3年間はその達成に向けて総力が注がれることになった。

「ニューCORALプラン」の骨子

■めざす姿

沖縄県のリーディングエンタープライズ

■経営目標

揺るぎない銀行、行動する銀行、信頼される銀行

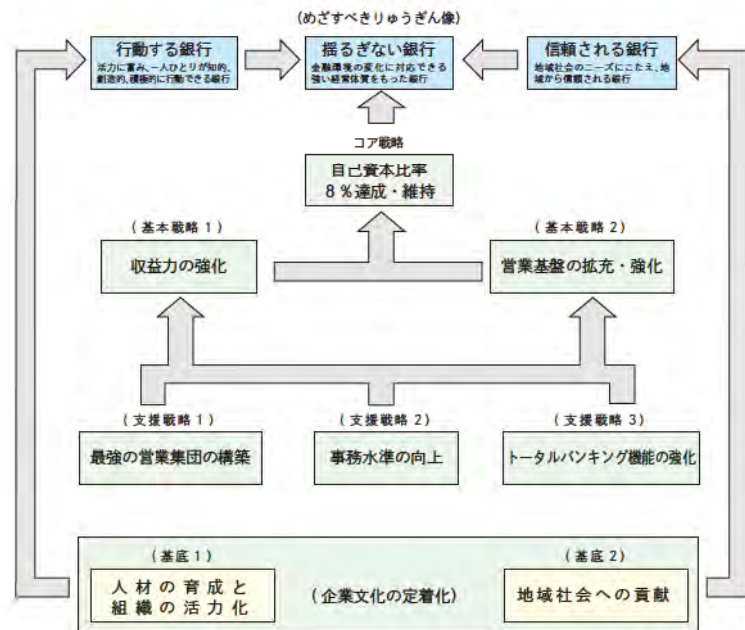
■基本戦略

- ・自己資本比率8% (コア戦略)
- ・収益力の強化
- ・営業基盤の拡充・強化

■重点施策

最強の営業集団の構築、事務水準の向上、トータルバンキング機能の強化

ニュー CORAL プラン



4 中期経営計画「OCEAN (オーシャン) プラン」 (1994年度～1996年度)

1989年末から1991年にかけて起こった株価と地価の急落を転機にバブル経済が崩壊し、国内経済はいわゆる資産デフレへと突き進んだ。このため企業のバランスシートが急速に悪化し、企業業績が大きく落ち込んだ。

これにともなって金融機関の貸出資産の劣化が進み、資産デフレの深刻化とともに不良債権が顕在化していった。

当行もバブル経済の崩壊と景気低迷の影響によって、関連会社を含めた不良債権が顕在化し、1993年度には多額の不良債権の処理を余儀なくされた。

このため本中計の策定にあたっては、初めて不良債権問題を経営課題に取り上げ、基本戦略の一つとして「貸出資産の健全化」を打ち出した。

早期に健全化をはかるために、

- (1) 良質資産の積み上げ
- (2) 信用リスク管理体制の充実
- (3) 不良債権の早期処理
- (4) グループの再編・体質強化

の4点を主要施策としてかかげた。とくに不良債権の処理では、個別処理方針の策定、共同債権買取機構の活用、償却の促進、債権流動化の促進、担保不動産流動化の促進などに取り組むとし、それに向けた組織体制の整備を進めるとした。

こうした方針のもとで1994年7月の組織改編では、従来の融資部を審査第一部と審査第二部の2つに分け、管理部門を拡充するとともに審査第一部に大口案件の審査を集中させ、貸出審査と信用リスク管理を強化した。

本中計のもう一つの特徴は、経営インフラの整備を進めたことであった。中計では「新経営インフラの構築と定着」として基本戦略の一つに据えている。金利の完全自由化のもとでは、営業店の金利リスクを本部が吸収して営業店収益を明確にする一方、銀行全体の金利変動リスクを一元的に管理する仕組みが求められた。そのため「スプレッド収益管理」（本章第6節11参照）という新たな管理会計制度を導入し、こうした課題に対処するとした。新制度のもとでは、営業店の収益管理と銀行のALMがリンクするため、預貸金収益の目標・実績を一体的に管理しながらリスクの計量化をはかることが可能になる。これによって、意思決定がより迅速に行われる経営システムが構築されると考えた。

基本戦略「新経営インフラの構築と定着」では、

- (1) 新収益管理制度（スプレッド収益管理）の導入
- (2) ALM体制の強化
- (3) 業績表彰制度の刷新
- (4) 構造変革に対応した組織改正

の4つの主要施策をかかげ、さらに具体的な施策を示した。

1994年7月の組織改編では、金利リスクを一括管理するALM特別室

を新設したほか、銀行全体の収益管理機能を強化するために、総合企画部内に経営管理課を設置した。また、スプレッド収益管理制度のもとで営業店を支援する部署として、営業統括部内に支店管理課を設置した。

「OCEAN（オーシャン）プラン」の骨子

■めざす姿

地域の繁栄に貢献するリーディングバンク

■経営目標

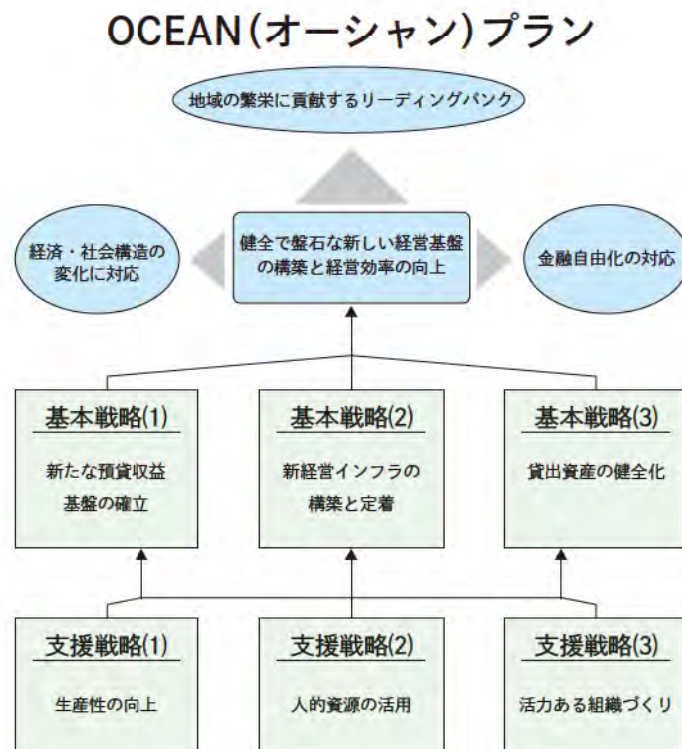
健全で盤石な新しい経営基盤の構築と経営効率の向上

■基本戦略

- ・新たな預貸収益基盤の確立
- ・新経営インフラの構築と定着
- ・貸出資産の健全化

■重点施策

生産性の向上、人的資源の活用、活力ある組織づくり



第3節

営業推進 (1984年度～1994年度)

1 証券業務の拡大

(1) ディーリング業務の開始 ('85年)

1970年代の公共債の大量発行を背景に金融自由化が進む中、顧客の金利選好が一段と高まり、資金運用方法に対するニーズも多様化していった。この新しい動きに対応するため、当行も証券業務に積極的に取り組み、同業務の組織の拡大、人材育成、窓販ディーリングシステムの開発など体制の整備を進めていった。

1983年4月に、新発の長期利付国債・中期利付国債・割引国債といった公共債の窓口販売を開始。これが当行の預かり資産業務のスタートとなった。その後、1985年6月にディーリング業務の認可を受け、残存期間2年未満の発行済み公共債を売買するディーリング業務を開始。さらに1986年6月からすべての発行済み公共債を売買するフルディーリング業務を開始した。1986年7月には債券先物市場において特別参加者として東京証券取引所と直接取引を開始し、1989年5月に債券店頭オプション取引、1989年6月に金融先物取引をスタートさせた。

1990年代に入ってディーリング業務は、収益部門として順調に拡大していった。資金証券部東京分室の実績をみると、1994年3月期の商品有価証券ディーリングは年間で9億5,300万円の売買益をあげ、地銀98行中、8位の実績をあげている。うち債券先物ディーリングは、7億1,200万円の売買益をあげて1位となった。ディーリング業務は、その後も力を入れて取り組み、当行の収益基盤の強化に貢献した(表1-1参照)。



拡大する証券業務

表1-1 公共債窓口販売実績・公共債ディーリング実績の推移

	窓口販売実績(百万円)	ディーリング実績(億円)
1983年度	781	—
1984年度	3,228	—
1985年度	2,100	1,444
1986年度	3,783	23,135
1987年度	3,184	60,424
1988年度	755	45,286
1989年度	130	17,464
1990年度	87	57,030
1991年度	10	138,781
1992年度	13	162,432
1993年度	30	234,568
1994年度	51	224,473

(2) 資金証券部と国際部によるM・M (マネー・マーケット) チームの発足 ('85年)

1985年5月1日に資金証券部と国際部が、M・M (マネー・マーケット) チームを起ち上げた。発足の目的は「自由金利商品に対する本部窓口の一元化をはかり、顧客ニーズの多様化に対して本支店一体となった即応体制を組織し、かつ積極的な推進体制を確立する」ことにあった。

所管部は資金証券部。取扱商品は、NCD、NCD現先 (NCDの条件付売買)、現先、TB (政府短期証券)、外貨預金 (先物予約付ドル建・スイスフラン建預金) のほか、今後開発される自由金利商品とした。

M・Mチームの業務は、①取扱商品の販売レートの調整、②資金運用のアドバイス、③営業店に対する情報の提供と研修の実施、④大口投資家に対する直接交渉、⑤外為・証券にかかわる商品の販売促進—など広範囲にわたった。

(3) 資金証券部東京分室の設置 ('86年)

資金証券部東京分室を1986年6月10日に設置した。場所は東京都中央区京橋に立地するセントラルビル6階、東京支店が1・2階に入居するビルである。

収益機会の拡大に向けてフルディーリング業務を開始するとともに、債券先物市場への参入を進め、証券業務の充実と強化をはかるのが目的であった。

主な業務は、公共債ディーリング、業者間取引、債券先物取引やこれらに付随する情報の収集である。

9月には室長、チーフ・ディーラー、現物ディーラー、先物ディーラー、ポートフォリオ担当と5人の布陣が整い、本格的な分室業務がスタートした。



資金証券部

2 国際業務の拡大

(1) 国際部東京分室の設置 ('85年)

東京マーケットの取引量が増えて先行きも拡大が見込まれる中、1985年3月10日に、従来の東京事務所駐在国際部資金グループを廃止し、新たに国際部東京分室を設置した。場所は東京支店が入居するビルの6階、資金証券部東京分室と同じフロアである。なお、国際部東京分室が資金証券部東京分室より1年3カ月早く設置されている。

組織構成は室長、主任調査役、チーフ・ディーラー、ディーラー、クラークの5人。本格的なマーケット業務のスタートとなった。

金融の自由化と国際化にともない東京マーケットに対する海外の関心が高まり、その役割も日を追うごとに重要になっていった。こうした速いスピードで変化する国際業務に積極的なスタンスで取り組むため、分室を設置して決裁権限を広げ、陣容を厚くしたのである。

東京分室の主な業務は、外国為替ディーリング、外貨資金の調達・運用、国際金融商品の企画・立案、国際業務情報の収集などである。また、行内の国際業務部門の強化をはかるため、分室でのOJT研修をとおして、人材育成にも力を入れる方針とした。



国際部東京分室

(2) ニューヨーク駐在員事務所の開設 ('88年)

1988年6月8日、米国にニューヨーク駐在員事務所を開設した。場所は、ニューヨーク州ニューヨーク市マンハッタンのパーク街。高層ビルの34階に構える約180平方メートルのオフィスである。所長、調査役、秘書の3人でスタートした。

金融の自由化と国際化の進展にともない国際業務の取扱高が年々増加しており、「世界の金融・経済の中心である米国での拠点設置は不可欠」とみて設置を決めた。県内金融機関で初めての海外進出であり、先行きは支店への格上げも視野に入れていた。

同事務所の業務は、①米国の金融経済動向の調査、②米国金融市場の情報収集、③米国コルレス銀行との交渉—などであった。6月8日の開所式の席で上間長恒所長は、「地球の裏側に事務所を構えたことで24時間体制が築かれる。スケールが大きくやりがいがあり、県経済の発展にも貢献できるように取り組みたい」と抱負を語った。

なお、ニューヨーク駐在員事務所は、リストラにともなう店舗統廃合により1996年6月末に閉鎖を余儀なくされた。この時期、資金需要の低迷や不良債権問題などで邦銀全般が厳しい経営状況にあり、格付の引き下げが



ニューヨーク駐在員事務所の開設

続くなど海外でのビジネス展開が厳しくなっていた。とくに地銀はその傾向を強め、ニューヨークから撤退する銀行が相次いだ。こうした流れの中で、ニューヨーク駐在員事務所は8年間の歴史に幕を閉じることとなった。

(3) 外為取扱店のA店舗・B店舗区分の廃止（'89年）

営業店の外為業務については、1972年5月に定めた基準にもとづき長い間、外為業務全般を取り扱う営業店をA店舗とし、貿易を扱わない営業店をB店舗として運用してきた。

これを1989年4月に改め、A店舗・B店舗の区分を廃止して全外為店で貿易業務を取り扱うことになった。外貨預金や外貨貸付などの資本取引の比重が年々高くなり、貿易と貿易外業務だけで区分する意味が薄れていたこと、顧客サービスの向上をいっそう進めることなどが理由であった（表1-2参照）。

表1-2 外国為替取扱高の推移（百万円）

1983年度	2,833
1984年度	4,940
1985年度	5,500
1986年度	8,568
1987年度	9,894
1988年度	13,377
1989年度	14,121
1990年度	15,262
1991年度	20,034
1992年度	22,930
1993年度	28,289
1994年度	22,275

注) 各年度の3月末残

国際部門資産残高（百万ドル）

1983年度	183
1984年度	178
1985年度	365
1986年度	693
1987年度	871
1988年度	1,035
1989年度	732
1990年度	980
1991年度	909
1992年度	966
1993年度	979
1994年度	1,084

注) 各年度の3月末残

3 自由金利商品の発売

(1) 譲渡性預金「NCD」の取扱い

短期金融市場では、譲渡性預金「NCD」という自由金利商品がすでに1979年5月から取り扱われていた。預金証書を使って市場で資金の調達・運用を行い、無記名で自由に転売できるのが特徴である。金利は短期金融市場の需給で決まる。主に大手金融機関が利用していたが、1985年4月に最低預入額が1億円に引き下げられたのを機に中小金融機関でも広く取り扱うようになり、当行も利用頻度を高めた。

当行のNCD残高は、1984年（3月末）に5億円だったのが、1985年に28億円と増加し、1988年には100億円に達した。

(2) 市場金利連動型預金「MMC」の発売（'85年）

大蔵省（現財務省）が1984年5月に「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」を発表。これを受けて金利自由化商品として登場したのが、1985年4月に取扱いが始まった市場金利連動型預金「MMC」であった。金利は、NCDに連動して決まり、最低預入額は当初5,000万円だったが、段階的に引き下げられた。取扱い額は速いテンポで増加し、自由金利預金の普及を先導する商品となった。

当行が最初に発売したMMCは、最低預入額が5,000万円、期間が1カ月以上6カ月以内の期日指定方式で、金利は毎週日本銀行が発表するNCD平均発行金利マイナス0.75%を上限とする内容であった。

(3) 自由金利定期預金「大口定期預金」の発売（'85年）

1985年10月には、MMCよりも高い金利が付与される自由金利定期預金「大口定期預金」（最低預入額10億円）が登場した。当行も取扱いを始め、1985年の残高が20億円、1990年には3,725億円と大きく増加した。最低預入額は当初10億円だったが、1989年4月に2,000万円に引き下げられ、同年10月に1,000万円となった。



大口定期預金

(4) 小口市場金利連動型預金「スーパーMMC」の発売（'89年）

最低預入額が300万円の小口市場金利連動型預金「スーパーMMC」を1989年6月に発売した。スーパーMMCは、先述したMMCの小口版と位置づけられる。

金利は基本的にNCDに連動する仕組み。例えば3カ月物の金利は当時、NCD金利マイナス1.75%に設定されていた。顧客の金利選好意識が高まる中で、個人取引のメイン化を推進する自由金利商品として積極的に推進していった。

1990年4月に最低預入額が100万円のスーパーMMCの取扱いが始まり、1991年4月に最低預入額が50万円のスーパーMMCが登場した。1992年6月には最低預入額制限が撤廃され、1993年6月に定期性預金金利の完全自由化にともないスーパーMMCは廃止となった。



スーパーMMC

(5) 自由金利定期預金「スーパー定期」の発売（'91年）

1991年11月に、最低預入額が300万円の自由金利定期預金「スーパー定期」を発売した。前述のスーパーMMCが小口化する一方、本商品は預入額が300万円から1,000万円未満を主な対象とした。預入期間は3カ月から3年までと幅広くそろえ、便利に利用できる商品として親しまれた。個人につ



スーパー定期

いては半年複利の3年物を取り扱い、さらに総合口座にセットすれば、最高200万円まで自動貸出が受けられる特徴を付与し利便性を高めた(表1-3参照)。

表1-3 当行の自由金利預金残高の推移 (百万円)

	譲渡性預金 「NCD」	市場金利連動型 預金「MMC」	小口市場金利 連動型預金 「スーパーMMC」 等	自由金利 定期預金 「大口定期預金」	外貨預金
1982年度	—	—	—	—	14,240
1983年度	500	—	—	—	35,891
1984年度	2,800	—	—	—	36,442
1985年度	5,800	10,681	—	2,078	51,361
1986年度	7,470	7,183	—	28,557	78,732
1987年度	3,100	26,526	—	52,121	83,436
1988年度	10,000	42,587	—	135,714	99,565
1989年度	2,100	11,255	49,248	266,955	69,466
1990年度	—	239	112,315	372,522	87,234

注) 各年度の3月末残

1993年6月の金利の完全自由化にともないスーパーMMCが廃止になる一方で、スーパー定期は最低預入額が300万円未満の商品が登場した。

(6) 「りゅうぎん貯蓄預金」の発売('92年)

1992年6月、流動性預金の金利自由化商品として「りゅうぎん貯蓄預金」を発売した。いつでも出し入れができる普通預金並みの手軽さに加え、大口定期預金に連動した有利な利回りで、40万円型と20万円型の2種類をそろえた。

通帳とキャッシュカードのデザインには、「裸の大将」で親しまれている画家の山下清氏が紅型で描いた名作「首里にて」を採用した。



りゅうぎん貯蓄預金

4 魅力ある商品の提供

(1) 「りゅうぎんレディスプラン ときめき」の発売('86年)

女性向けの商品「りゅうぎんレディスプラン ときめき」を1986年7月に発売した。次の4つの機能をパッケージにした新しいタイプの商品であった。

- ・自動積立定期預金(随時入金可)
- ・レディスサークル(割引特典)
- ・カードローン
- ・クレジットカード

なお、カードローンとクレジットカードは希望者を対象としている。

本商品の目的は、①自由金利預金の取扱いが増えてくる中で相対的に金



りゅうぎんレディスプラン

利の低い規制金利商品を使って個人預金の増強をはかる、②将来の家族取引を見据えて貯蓄意識の高い女性層を対象にする、③収益性の高い約定弁済型カードローンを推進する、④りゅうぎんDCカードの会員を増やす一ことの4点にあった。

女性の視点に立った特典を付与するとともに、これまででない商品設計であったことから全国誌で紹介されるなど話題を集めた商品となった。

(2)「スイスフラン投資口座」の発売（'86年）

金利選好意識の高い大口預金先、軍用地料・退職金・保険金・不動産売却代金といった一定のまとまった資金が入る先などへの推奨商品として1986年1月に、「スイスフラン投資口座」を発売した。個人・法人・地公体を対象とし、最低預入額が300万円相当スイスフラン、最長預入期間が3カ月（据置期間1カ月）の短期運用商品であった。

本商品は、次の2点を主な特徴としていた。

- ・先物予約付スイスフラン建定期預金であり、預入時に先物為替予約を結ぶことで為替リスクをなくして利回りを確定する仕組みになっている。
- ・一定の据置期間後であれば、いつでも顧客の依頼によって解約が可能であり、さらに当初の利回りと同程度の利回りが保証される。

一方、顧客のメリットとして次の3点があげられた。

- ・短期資金の高利回り商品として運用できる。
- ・据置期間後は、流動性を維持しながら高利回りで運用できる。
- ・為替差益は、個人の場合は雑所得として扱われるなど、税務面でのメリットが期待できる。

営業店では、上述した顧客層に応える商品として推進する一方、預入期間が3カ月以内と短かったため、預入期間の長い定期預金にシフトしてもらうまでのつなぎとして活用された商品でもあった。

5 FB（ファームバンキング）の推進

(1)「りゅうぎんテレホン・ファクシミリサービス」（'84年）

1982年10月に公衆電気通信法が改正され、異業種間でコンピュータによるネットワークづくりが可能になった。これを機に金融業界では、企業とコンピュータ回線で結び、金融取引情報をやりとりするFBサービスが普及していった。FBサービスとは具体的に、テレホン・ファクシミリサービス、データ伝送サービス、パソコンサービスなどを指す。



りゅうぎんテレホン・ファクシミリサービス

当行は1984年10月に「りゅうぎんテレホン・ファクシミリサービス」の取扱いを開始した。当行のコンピュータと顧客の電話またはファクシミリを直接結び、入金通知と残高照会をタイムリーに提供するサービスである。従来は、取引先から電話を使った残高照会や入金通知の依頼があり、これらに対して一つひとつ検索して調べ、折り返し回答していた。本サービスの導入によって、こうした事務負担が軽減されて生産性が向上したため、その後も積極的に新しい通信サービスを導入していった。

(2)「りゅうぎんペイバイホンサービス」(’85年)

顧客の電話やファクシミリと銀行のコンピュータを電話回線で直接つなぎ、入金通知や残高照会だけでなく、口座の資金移動(振込・振替)まで行う「りゅうぎんペイバイホンサービス」を1985年10月に開始した。

前年10月に始まったテレホン・ファクシミリサービスから一歩進んだサービスの提供になる。なお、資金移動は当行内の振込・振替に限定されており、他行あて振込機能の提供は1991年まで待つことになる。

(3)「テレホンバンク りゅうちゃんサービス」(’91年)

「他行あての振込も取り扱えるようにしてほしい」という企業のニーズに応えるため、1991年5月に導入したのが「テレホンバンク りゅうちゃんサービス」である。

顧客に専用の大型画面付き電話機とプリンターを購入してもらい、回線でつなぐことによって多様な銀行取引がオフィスで簡単に操作できるといふ、当時では画期的なサービスであった。県内では初めて取り扱うサービスであり、営業企画部にFBチームを起ち上げて差別化の強力なツールとして推進に取り組んだ。

サービス内容は、

- ・自動照会(振込入金、入出金、残高)
- ・随時照会(振込入金、入出金、残高、取立、金融情報)
- ・即時振込(当行本支店、他行あて)

となっている。

FBチームを中心とした積極的な推進により、取扱い開始から1年足らずで2,000台の実績をあげた。このときの利用状況を見ると、1カ月間の照会件数が2万4,000件、振込・振替件数が1万2,000件となっている。利便性が受け入れられ、その後も速いテンポで導入を増やしていった。

なお、本サービスはサービス提供元である株式会社エヌ・ティ・ティ・データのサービス終了とともに、2015年3月に取扱いを終了した。



テレホンバンク りゅうちゃんサービス

(4) 「パソコンバンクぎんちゃんサービス」(’93年)

1993年4月には、「パソコンバンクぎんちゃんサービス」の取扱いを開始した。前述したりゅうちゃんサービスの機能に加えて、総合振込や給与振込などの一括データ伝送機能を備えているのが特徴であった。顧客には専用の端末機(パソコン)を購入してもらい、当行のコンピュータと電話回線でつなげて利用する。

なお、本サービスは「テレホンバンクりゅうちゃんサービス」と同様の理由で、2015年10月にサービスの提供を終了している。

6 CD・ATMの地域オンライン提携(’87年)

当行、沖縄銀行、沖縄相互銀行(現沖縄海邦銀行)、コザ信用金庫、沖縄信用金庫(現コザ信用金庫)、沖縄県信用農業協同組合連合会の6金融機関の間で、1987年6月にCD(現金自動支払機)とATM(現金自動預金支払機)の相互利用サービスを提供する「沖縄地域キャッシュサービス」がスタートした。前年6月の沖縄県金融協会の理事会で、業態を超えた全県的キャッシュサービスについて話し合われたのがきっかけとなって発足した提携サービスであった。

1987年2月に6金融機関が提携の合意を交わした後、6月にまず4金融機関でスタートした。コザ信用金庫と沖縄信用金庫は、コンピュータのレベルアップ等の調整を経て6カ月後に参加している。

本サービスによって、顧客は1枚のキャッシュカードで県内376店舗、502台のCD・ATMで現金の引出しと残高照会が可能になった。利用時間と利用限度額は、各金融機関の設定に対応し、手数料は当初、100円と定められた。本サービスの導入は顧客サービスの向上だけでなく、相互利用によって設備投資の効率化がはかれるという金融機関にとってのメリットも期待された。



沖縄地域キャッシュサービス

7 「りゅうぎんトップセミナー」の開催(’87年)

取引先企業の経営者約100人を招き1987年7月2日、第1回「りゅうぎんトップセミナー」を健保会館3階大会議室で開催した。所管部は営業企画部である。セミナーの開催目的は、「地域とともに歩み、地域とともに繁栄する銀行」として顧客に役立つ情報を広く提供し活用してもらうこと。ま

た、顧客の組織化をはかり、顧客間の情報交換を促進して相互発展をサポートすることにあった。

セミナーの内容は、県内経済、国内経済、海外経済、金利・為替相場などの解説を主要テーマとした講演ならびに企業の財務・法務に関するケーススタディ紹介を基本とし、さらに税務講習会なども随時開催するとした。

第1回は資金証券部長による「最近の国内景気・金利動向について」、国際部長による「海外景気と為替動向について」、調査部長による「沖縄における経済政策」の講演を行った。終了後、健保会館1階で懇親パーティーを催し、参加者相互の親睦と交流をはかった。

講演会、懇親会とも好評であったため、その後各地区で「りゅうぎんトップセミナー」を開催していった。なお、2005年からは運営をりゅうぎんビジネスクラブに移し、各界の著名人を招いた講演スタイルに移行している。

8 FA（ファイナンシャル・アドバイザー）制度の制定（'88年）

金融資産の運用、節税、不動産の有効活用に対する関心が高まってきたのを受けて、FA（ファイナンシャル・アドバイザー）制度を1988年4月に制定した。所管部は営業企画部。制定の目的は次の3点であった。

第1は、多様化、複雑化、高度化している顧客ニーズに対応するためにコンサルティングによる提案型セールスを進め、顧客サービスを強化する。

第2は、顧客のライフステージに合わせた商品の提供とアドバイスを行い、顧客の将来のライフプランを支援する。

第3は、自己研鑽に取り組む行風を醸成し、質的レベルアップをはかる。

FAは営業店の営業係に配置し、その役割を「顧客に金融資産運用のメニューを提示すること」とした。具体的には、①金融資産の運用アドバイスとプランの提示、②税金の相談受付、③不動産の有効利用の相談受付などであった。一方、FAをサポートする役割として資金証券部、関連会社の不動産部門、税理士、弁護士などと連携し、十分なバックアップ体制を築いた。

FAの認定方法は、営業担当者を対象に通信講座の修了、行内研修の受講、テストの結果にもとづいて行われ、1988年11月11日に第1回の認定書交付式を行った。全営業店の営業担当役付者のうち通信講座を修了した66人を対象に5月から10月の6ヵ月間、金融商品・年金・税金・不動産有効活用などの研修を行い、都度テストを実施。クリアした27人が認定を受けた。



FA制度導入後、初の認定をめざして研修を受ける各役付者

9 オリジナルキャラクターの導入('90年)

1990年10月に初めてオリジナルキャラクターを導入した。手塚プロダクションの制作によるシーサーをモチーフにしたキャラクターで「りゅうちゃん」「ぎんちゃん」と命名された。

導入の目的は、①企業イメージの向上と商品イメージの強化をはかる、②当行の評価が低いといわれていた「親しみやすさ」と「若々しさ」をアピールして積極性と先進性を印象づける、③電波媒体の規制緩和への対応一の3点にあった。1991年1月からテレビ広告が解禁になることが決定しており、キャラクターを活用すればより大きな効果が得られるという先行きの展開を視野に入れた導入であった。

具体的な活用は、テレビや新聞の広告、通帳・CDカード・商品ガイド・満期案内・DM・名刺・訪問カード・頒布品のデザインなどと広範囲にわたった。また「りゅうちゃん」「ぎんちゃん」の着ぐるみを製作し、キャンペーンや営業店のイベントで活用した。

なお、本キャラクターは毎年、契約料を収めて使用していたが、1996年4月にリストラを進める中で経費削減を理由に契約を終了した。その後、しばらくキャラクターを導入しなかったが、2002年のテレビCMをきっかけに「りゅうぎんロボ」が新しいキャラクターに育ち、さらに2014年7月に、若い女性行員をイメージしたアニメキャラクター「琉海(るみ)」と「琉空(るら)」を制作。これらの新しいキャラクターが積極的に活用されるようになった。



オリジナルキャラクター
「りゅうちゃん」「ぎんちゃん」
登場(1990年)



テレビCMに「りゅうぎんロボ」登場
(2002年)



アニメキャラクター「琉海」と「琉空」
(2014年)

10 スーパーATMの導入('91年)

ATMの機能の強化、利便性の向上、ネットワークの充実は、従来から重要な顧客サービスのひとつと位置づけ積極的に取り組んできた。ATMの機能はそれまで、現金の引出し、預入れ、残高照会だけだったが、1991年12月に振込機能の付いたスーパーATM(振込機能付ATM)を県内で初めて導入し、利便性の向上をはかった。

顧客は近くのATMで振込を簡単に行うことができるようになり、手数料も窓口受付より安いというメリットを享受。一方、銀行にとっても窓口事務の大幅な省力化につながった。

11 信託代理店業務の開始（'94年）

1993年4月に金融制度改革関連法が施行され、普通銀行が信託業務に参入できるようになった。当行は復帰以前から金銭信託の取扱いが認められ、金融行政の改正によって銀行と信託の分離が行われた後も、復帰特別措置により兼営が認められていた。本法の業務の自由化措置は、当行にとっては金銭信託以外の信託業務も行えるようになったことを意味した。

1994年1月の常務会で信託業務への参入を決定したが、その目的は①金融制度改革に対応した業務の拡大、②多様化・高度化した顧客ニーズへの対応、③総合取引の推進、④地域活性化と福祉への貢献—の4点にあった。

取扱う信託業務は、公益信託、特定贈与信託、土地信託、年金信託、特定金銭信託および特定金外信託、動産信託の6種類。信託業務への参入形態は、本体方式、子会社方式、代理店方式があり、当行は代理店方式を選択した。代理店となる当行が代理店契約を結んだのは、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）と大和銀行（現りそな銀行）である。大和銀行は当時、大手で唯一の信託兼営銀行であった。1994年2月に両行が、当行との代理店契約の認可を当局から受け、その後当行が両行と代理店契約を結び、信託業務の取扱いを開始することになった。

信託業務の担当部署は営業統括部。取扱店舗は、本店営業部、浦添支店、コザ支店、名護支店、糸満支店、宮古支店、八重山支店の7カ店とした。業務開始を控え、担当者を養成するために信託銀行の研修へ13人を派遣したほか、専門講師を招いた集合研修を実施するなど運営体制の整備を進めていった。

第4節

事務管理 (1984年度～1994年度)

1 機械化の変遷

当行の本格的な機械化がスタートしたのは、総合オンラインシステムが稼働した1974年11月である。それ以前の顧客との取引事務は、紙の元帳で管理しながら、取引の都度、元帳を取り出して通帳や証書とともに手書きで更新するという手作業が主体だった。3月と9月の決算時は、深夜に及ぶ利息元加作業が恒例となっており、今では想像のつかない事務作業をこなしていた。

総合オンラインシステムはその後、1990年に新総合オンラインシステムと呼ぶ大幅なレベルアップを経て、飛躍的な事務の合理化を実現している。新総合オンラインシステムの作業は1986年から始まったが、それに至るまでの当行の機械化の変遷を下表(表1-4)にまとめてみた。

表1-4 当行の機械化の変遷

1968年 1月	機械化委員会で電算機購入の方針決定
1970年 4月	IBMシステム360-M20電算機によるオフライン集中処理開始。対象は手貸、証貸、商手、外国為替、給与計算、統計資料
1971年 9月 10月	・普通預金、定期預金のオフライン集中処理開始 ・総勘定および損益勘定元帳のオフライン集中処理開始
1973年 4月	全銀データ通信システムの稼働
1974年 9月 11月	・電子計算センターを国場ビルから琉球リース総合ビルへ移転 ・公庫受託業務のオフライン集中処理開始 ・総合オンライン処理開始(第1次オンライン移行)。対象はCIF、預金全般、融資全般、日計
1975年 1月 6月 7月 10月	・金銭信託のオフライン集中処理開始 ・為替業務のオンライン処理開始。総合口座のオンライン処理開始 ・CD(現金自動支払機)の設置開始。対象は本店営業部、那覇支店、コザ支店、名護支店、海洋博出張所 ・信託貸付のオフライン集中処理開始
1976年12月	店舗外CD(現金自動支払機)の設置開始。ダイナハスーパー、三越百貨店、山形屋百貨店に設置
1977年 7月 10月	・全店オンライン移行完了 ・決算事務の集中処理
1978年 2月 8月 11月	・金銭信託のオンライン処理開始 ・公庫、年金貸付業務のオフライン集中処理開始 ・ATM(現金自動預金支払機)の設置開始。対象は本店営業部、泊支店
1979年 6月 12月	・営業店情報システムの預金計数データベースの稼働 ・外為統計オフライン集中処理開始 ・大口与信管理システム完成 ・営業時間の午後4時まで延長にともないCD稼働時間を午後6時まで延長
1980年10月 12月	・全国地銀CDネットワークサービス(ACS)の開始 ・人事情報システムのデータベースの稼働



事務部

1981年2月	・信託貸付のオンライン処理開始
6月	・通帳式通知預金のオンライン処理開始 ・新型期日指定定期のオンライン処理開始
7月	・新端末機第1次移行開始。対象店は壺屋支店、樋川支店
8月	・現金集中課で当座預金のネット扱い開始
11月	・ATMによる預入取り扱い時間を午後6時まで延長 ・MICR導入による行内交換小切手センターカット開始(バッチ処理)
1982年1月	・本交換持ち帰り小切手のオンラインセンターカット開始
2月	・新型財形のオンライン処理開始
6月	・手形期日管理システムのバッチ処理開始
9月	・商手回収のセンターカット開始
11月	・新端末機移行が全店完了 ・最初の地区センターとなる「那覇センター」の稼働 ・普通預金と当座預金のさかのぼり照会機能稼働
1983年4月	・国債窓販システムオフライン処理開始
5月	・外国為替オンライン本格稼働
8月	・本店営業部に通帳自動記帳機を設置
9月	・COM(マイクロフィルム)の導入
10月	・貸出申請書オンラインシステムの稼働 ・残高証明の自動発行システムの稼働 ・人事情報システムのオンライン開始
11月	・バンクカード(地銀共同システム)の取扱い開始 ・国債定期預金のオンライン処理開始
12月	・後日モードシステムの稼働 ・有帳型ATMの導入および当座入金取引のATM取扱い開始
1984年4月	・別段預金オンライン処理開始
7月	・総合口座一括記帳処理の追加
8月	・外貨預金と外貨貸付のオフラインシステム処理開始
10月	・本店営業部と本部支店にポータブル端末機を導入 ・テレホン・ファクシミリサービス稼働
12月	・通帳式定期預金の取扱い開始 ・CNS(地銀データ伝送システム)の取扱い開始
1985年1月	信用情報システムのオンライン処理開始

2 第3次総合オンラインシステムへの移行

(1) 移行の経緯 ('86年)

1974年11月に稼働した総合オンラインシステムは、多様なニーズに応えるために段階的に手を加えて改良されてきた。しかし、金融自由化の進展とともに厳しくなる経営環境の中で、事務の効率化、マーケティングの強化、マネジメントの強化を進めるためには、抜本的なシステムの見直しが必要になっていた。

当行の総合オンラインシステムは、八十二銀行の厚意のもとで1973年に同行と使用契約を結び、1974年11月に導入したものである。本土復帰直後、全国の金融機関に比べてさまざまな面で立ち遅れていた県内金融機関は、とくにシステム面のレベルアップが喫緊の課題であった。当行は八十二銀行の総合オンラインシステムを導入し、これによってシステムインフラの整備を大幅に進めることができた。その後の業務の質的向上、量的拡大に同システムが大きく貢献したのは周知のとおりである。

こうした経緯を踏まえ、次期(第3次)総合オンラインシステムの開発にあたっては、八十二銀行と共同で開発することを決め、当行は基幹系シス



システム導入研修

テムの一部を担当することとし、1986年3月3日に同行との間で次期総合オンラインシステムについて共同開発の調印式を行った。共同開発期間は、1986年4月から1988年10月の2年半。共同開発体制については、次のとおり決定した。

- ・システム設計は、当行から職員を八十二銀行へ派遣し、同行で行う。
- ・プログラム開発は、当行割当分を持ち帰って当行で開発する。
- ・総合テストは、八十二銀行で行う。
- ・総合企画部を中心とした次期システム推進委員会を設置する。

なお、次期総合オンラインシステムの稼働は1990年5月1日を予定しており、4年にわたる一大プロジェクトとなった。

(2) 新システムの概要

次期総合オンラインシステムの特徴を一言でいえば、それまで勘定系システムと情報系システムが別々に稼働していたものを結合させ、有機的に活用できるようになったことである。これによって勘定系で発生した情報が、オンライン中に情報系に伝えられ即時に利用できるようになる一方、情報系でも顧客情報や信用情報、店別計数などが、勘定系のオンライン処理をしながら情報系から取り出すことが可能になった。

さらに対外系、証券、外為を含めた5つのシステムを統合させた。ただし、証券と外為は従来のシステムをそのまま使用し、いわゆる新旧連動システムとなっている。

営業店業務で大きく変わった点は、1つ目に融資業務の効率化であった。「稟議システム」の導入によって融資案件の決裁までのスピードが格段にアップした。あわせて情報系と連動させることによって、顧客情報や個人信用情報による与信チェック・サポートが強化された。

2つ目は、営業店の日計事務の効率化である。全科目がオンライン処理に移行するため、オンライン中に全取引がコンピュータで自動集計され、計算締上業務の機械化が大幅に進んだ。

3つ目は、自動振替業務のセンターカット機能の拡充やATM機能の強化など、営業店業務のサポート体制が強化された点であった。例えばATMには、従来備わっていなかった振込機能や定期預金の追加入金機能が付与され、営業店事務の大幅な軽減につながった。

以下は、次期総合オンラインシステムの内容をセクター別に整理して列挙したものである。



総合オンラインシステム完成セレモニー

(1) 営業店

- ・システムチェックの機能強化によって事務事故を削減する。
- ・相談業務システムの強化によって相談機能を向上させる。
- ・個人情報と法人情報を充実させてパソコン導入による営業推進を強化する。
- ・支店経営情報の即時照会を実現する。
- ・渉外(営業)管理の充実と効率化を進める。

(2) 本部

- ・計数計画と実績管理の高度化を進める。
- ・本部からの情報・通達等を削減する(ペーパーレス化)。
- ・ALMの導入とそれによる資金運用の効率化を進める。
- ・資金繰り管理の高度化を進める。
- ・採算管理を徹底し高度化を進める。

(3) システム部門

- ・システムの追加と変更には拡張性と柔軟性をもたせる。
- ・システムの開発と変更には効率性をもたせる。
- ・システム間の連結を容易にする横断性をもたせる。
- ・ノードダウンシステムの強化により安全性を高める。
- ・営業時間の拡大や休日運行の拡大に対応する。

(3) 移行作業('88年)

先述したように、前回のオンラインシステムは1974年11月に稼働したものであるが、その移行作業は「店別移行方式」で、順次2~3カ店を対象にした段階的な移行であった。また習得する新しい業務は限られており、さらにオンライン移行推進グループが、移行店舗に待機するなど十分な支援体制のもとで作業が行われた。

これに対して次期総合オンラインシステムの移行は、「全店・全科目一斉移行方式」で行われ、しかも新しい業務習得の量が多く、稼働当日の本部担当部署による営業店支援もほとんど望めなかった。このため事前準備に万全の体制が敷かれた。

システム部は、1990年5月1日のシステム稼働に向け、前年10月から開発作業と並行して営業店移行研修、総合演習、移行作業を行った。

営業店移行研修では、「移行統括者研修」「事務リーダー研修」「融資リーダー研修」など9種類の研修を計68回実施。2月から始まった総合演習では、隔週日曜日に全営業店で本番を想定した全科目のオペ確認、繁忙日を想定した集中負荷テストなどが行われた。



システム研修

直前には5月1日の本番に向けて、4月27日（金）の夜間から29日（日）にかけてシステム移行作業を行い、30日（月）の移行当日作業に臨んだ。

(4) 新システムの稼働（'90年）

1990年5月1日、新総合オンラインシステムが全店一斉にスタートした。勘定系、情報系、対外系の3システムが同時に稼働するのは、九州でも初めてのケースで関係者の注目を集めた。1986年に共同開発に着手し、完成までに4年1カ月をかけた一大プロジェクトであった。開発要員は122人、開発費用は約90億円に達している。

当時、銀行界では新総合オンラインシステムへの移行が相次いでおり、初日あるいは繁忙日にシステムダウンが発生して混乱するケースがいくつかみられたが、当行は5月の稼働から決算処理を終えた10月までに一度もシステムダウンが発生せず、順調に運営された。

3 窓口一線完結処理システムの導入（'86年）

1986年2月から営業店のテラー業務に順次、一線完結処理システムを導入していった。

一線完結処理システムとは、第一線の窓口テラーにオンライン・テラーズ・マシン（OTM）端末機、紙幣・硬貨の自動支払機（オート・キャッシャー）、紙幣入金機（オートデポジター）を配置し、受付から現金処理、端末オペレーション、通帳返却までの一連の事務処理を一人のテラーで完結させるシステムである。顧客の待ち時間の短縮を進めるほか、後方事務の削減をはかるとともに現金締上時間の短縮を進めるのが目的であった。

第一次移行店として首里支店、大道支店、泊支店、松尾支店、壺屋支店、与儀支店が1985年度の下半期に移行し、那覇支店、上ノ蔵支店、浦添支店、安謝支店、牧港支店、那覇ポート支店、糸満支店、本店営業部が1986年度の上半期に移行した。

4 事務センタービルの建設（'86年）

コンピュータ業務の中核となる事務センタービルが1986年12月に完成した。場所は浦添市内間。敷地面積は5,740平方メートル、地上6階、地下1階、延べ床面積が1万1,463平方メートルと大規模な施設である。建設計画

は、1983年1月の常務会で建設委員会の設置を決め、1984年11月の常務会で建設を決定した。

ビル建設の目的は、①コンピュータ業務の拡大にともなって従来のスペースが手狭になっている、②次期総合オンラインシステムの稼働に備えて機器や施設を充実させる必要がある、③安全管理システムと情報管理システムを強化する必要がある、④研修室を設置して研修体制を充実する必要がある—といった課題を解決することにあった。

新しいビルには、琉球リース総合ビルに入居していた事務部と事務集中部、関連会社のリウコムが移転した。また同ビルの建設を機に那覇センター、首里センター、安謝センターを統合して那覇地区センターに改め、同ビル内で新たなスタートを切った。



建築中の事務センタービル



1986年12月に完成

5 新国際システムへの移行（'94年）

新しい外為のオンラインシステム「新国際システム」が、1994年10月に稼働した。本システムの開発は、新総合オンラインシステム構築の一連の事業に位置づけられていた。

外為にかかわる従来のオンラインシステムは、1983年5月に導入した外為オンラインシステムと1986年1月に導入した外貨預金・外貨貸付オンラインシステムによって構築されていた。国際化の進展によって資金の海外調達と運用が増えるとともに取引種類や手法が多様化・複雑化してきたため、こうした変化への対応が喫緊の課題となっていた。また、従来のシステムでは収益実態が十分に把握できないため、管理会計資料が提供できないといった問題もあった。

そのため、これまでの外為経常取引の事務処理（勘定系中心）から発

展し、市場取引、リスク管理、採算管理を含めた収益管理と経営管理（情報系中心）に主眼を置いた新システムへ移行することになった。開発は八十二銀行との共同開発。開発期間は当初、1991年1月から1993年10月までの2年10カ月としていた。

新システムの開発は、安田信託銀行のオンラインシステムマニュアルと仕様書等を購入し、これらを活用して行われた。開発部署は八十二銀行本店に設置。人員は当初、当行が6人、八十二銀行が14人でスタートし、随時増員していった。

当初の見通しより1年延びて、1994年10月3日に新国際システムが稼働した。すでにスタートしていた新総合オンラインシステムに、本システムを追加したつくりになっている。これによって国内部門と国際部門が一体となったトータルシステムが完成し、業務の大幅な効率化がはかられた。

新国際システムの特徴（営業店関係）を列挙すると、次のとおりである。

- ・画面ガイダンス方式の採用
- ・使用伝票の一元化
- ・勘定照合の自動化
- ・センターカット機能の拡大
- ・預金との連動処理
- ・利息および手数料の一括受入
- ・稟議登録処理への移行
- ・重要用紙のオンライン管理
- ・オンライン対象取引の拡大
- ・予約付外貨定期およびインパクトローンの自動処理



左から小野塚常務（八十二銀行）、中山頭取、本林副社長（日本IBM）によるテープカット

第5節

融資管理 (1984年度～1994年度)

1 新短期プライムレートと新長期プライムレートの導入

短期プライムレートは、最も信用力のある企業に適用する最優遇金利であり、従来は公定歩合の変更にともない預金金利とともに改定されていた。しかし金利の自由化が進み、①資金調達面で市場金利に連動する預金の割合が高まってきた、②従来の短期プライムレートが資金調達構造の変化および市場金利の実勢を十分に反映していないことなどによって金利変動リスクの拡大が懸念されていた。そのため大手行が1989年1月から相次いで新短期プライムレートの導入に踏み切り、当行も1989年2月20日に新短期プライムレートを導入した。

新短期プライムレートは、当行の総合的な資金調達コストをベースに金融情勢、市場金利動向などを勘案して決定する。したがって、公定歩合の変更がなくても、市場金利が変動した場合は変更するとした。

一方、長期プライムレートは従来、長期信用銀行が公表する長期貸出優遇金利を基準とする方式がとられていたが、新短期プライムレートの登場にともない、それに連動して形成される新長期プライムレートが導入されるようになった。大手行は1991年4月に新長期プライムレートを導入、当行も1991年5月29日に新長期プライムレートを導入した。新長期プライムレートは、短プラ連動方式長期貸出最優遇金利とも呼ばれ、基本的に新短期プライムレートに期間別スプレッド(金利差)を乗せた体系となっている。

2 債権管理の強化('94年)

1990年代に入ると、県内もバブル経済の崩壊と景気低迷の影響によって企業業績が悪化し、それとともに当行の不良債権も増加していった。例えば、不良債権の処理額をみると、1991年度5億円、1992年度16億円、1993年度86億円、1994年度76億円と1993年度から急増している。1994年度の中計では、初めて不良債権問題を重要な経営課題と位置づけ、総力をあげてその解決に取り組むとしている。

1994年7月に実施した本部組織の改編もその対策の一つであった。まず、これまで融資部内にあった融資推進部門を切り離し、営業統括部に移管した。これは、推進部門と審査部門が同一部署にあったため、審査部門による牽制機能が十分に働いていなかった反省があったためである。さらに融資部を審査第一部と審査第二部に分け、審査第一部には審査企画課と管理課に加え、新たに調査グループを設置、当行全体の融資ポートフォリオを構築して信用リスク管理を強化する役割をもたせた。一方、審査第二部には、代理融資課とローンセンターを設置した。

翌1995年6月の組織改編では、審査情報を一元化することによって借入先に対する審査と管理方針を徹底するとともに、審査担当者の生産性向上を進めるねらいから、審査第一部と審査第二部を統合した。また、営業店で長期固定化している不良債権を営業店との共同作業で整理・回収するため、保全専担チームを設置、債権管理の強化を進めた。

3 新しい企業格付制度の導入（'94年）

新しい企業格付制度を1994年11月に導入した。企業格付とは、企業の信用力や償還力などを表す指標で、各金融機関は工夫を凝らしながら指標を構築して制度化している。

本改定では、呼称を従来の「企業格付」から「取引方針」に変更。その結果、新しい企業格付制度は、

信用格付+取引メリット+保全=取引方針

という体系に改められた。

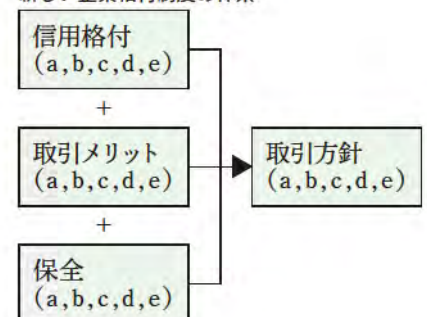
企業格付制度を改定した理由は、次の4つの問題点が指摘されていたためであった。

- ・ 財務面のウェイトが高すぎる。
- ・ 財務内容の評価が反映されにくい。
- ・ 償還力の視点でのチェックがない。
- ・ 企業全体をより総合的・客観的に判断する必要がある。

一方、新しくなった格付制度の主な特徴は、次の4点であった。

- ・ 償還力をより重視している。
- ・ 対象先を与信1億円以上に引き下げた（従来は2億円以上）。
- ・ 格付を商手選定銘柄指定・極度自動継続稟議・クレジットライン設定・貸出権限などに活用する。
- ・ 名称を「企業格付」から「取引方針」に変更した。

新しい企業格付制度の体系



第6節

経営管理 (1984年度～1994年度)

1 当行株式が東京証券取引所市場第一部へ 指定替え('85年)



「沖縄タイムス」1985年8月21日
沖縄タイムス社提供

1983年10月11日、当行の株式が東京証券取引所市場第二部と福岡証券取引所に同時上場した。その後、1985年内を目標に東証第二部から第一部への指定替えをめざして準備を進めていたが、1985年9月2日に東証第一部上場が実現した。県内企業で初めての一部上場である。

当時、金融機関の東証第一部上場は、都銀を含めて75行。うち地銀は41行で当行は42番目の一部上場となった。一部上場企業になると、企業の信用度がさらに高まり、自己資本の充実に向けた資金調達がタイムリーに行えるなど、金融自由化が進む中で大きな力となる。

ここで、東証第一部指定までの当行の株価の動きを振り返ってみたい。

1983年10月、東証第二部および福証への上場直前に増資を行った。その際、一般公募株が一株当たり2,950円で取引されたため、東証第二部および福証に上場した後も3,000円前後で取引されるとの見方が有力だった。実際には上場初日に3,100円を付け、その後、銀行株全体の上昇もあって3,400円から3,500円の水準に上昇し、1985年に入って5,000円台に乗った。結局、東証一部上場となった9月2日は5,700円を付け、当行の企業価値が順調に評価されたことを裏づけた。

さて、一部上場の基準は、①額面500円株で20万株以上の発行、②少数特定の者のもつ株数が70%以下、③株主総数が3,600人以上、④株の売買高が年24万株以上などであった。これらが東証の判断で満たされた場合、東証から質問書が送られ、この回答にもとづいて審査が行われる。こうした基準に対して当行は、発行済み株数が800万株、少数特定の者のもつ株数が20.2%、株主が3,958人、株の売買高が年28万9,400株という内容で求められる基準を満たしていた。

上場企業は、転換社債の発行や時価発行増資などによって柔軟に自己資本の充実をはかることができる。金融自由化が進み厳しい収益環境を迎える中、東証第一部への上場は、経営体質の強化に向けた体制づくりの大きな一歩となった。

2 新しい原価計算システムの導入（'85年）

新しい原価計算システム「RCAS（ルーカス）」を開発し、1985年4月の試行を経て10月から本格稼働した。1982年1月に関係8部の課長・調査役をメンバーにプロジェクトチームを結成し、約3年の期間をかけて独自に開発したシステムである。稼働後、全国的にも先進的なシステムとして注目を集めた。

銀行の原価計算は、従来から必要性が認識されていたが、財務会計上、原価計算を行わなくても決算が可能なことや技術的に簡単ではないという理由で取組みが見送られてきた経緯があった。ただ、時代は利ざやの縮小や経費率の上昇など、銀行の収益力が構造的に低下するという転換期を迎えており、収益管理の方法として積極的に新しい原価計算システムを導入すべきとの認識が強まっていた。他行に先がけて開発・導入することになったのは、こうした背景があった。

「RCAS（ルーカス）」は、一般的な原価計算にとどまらず「どこで、どれだけ利益を生み出しているか」という採算計算のツールに活用できるのが特徴であった。具体的には、新しい還元帳票として『取引先別採算管理表』『店舗別・科目別採算管理表』などを開発し、従来の『月次損益管理表』『期次損益管理表』を改良した。ここでは「RCAS（ルーカス）」の中核ともいえる『取引先別採算管理表』について、簡単に触れておきたい。

例えば、営業店では「貸付は決まったが、適正金利は何パーセントが妥当か」「手数料免除の申請があるが、総合的な取引振りはどうなのか」といった場面で判断に時間を要することがたびたびある。

これに応えるのが、取引先に対する損益分岐点レートや損益分岐点必要預金平残などの計数を示した『取引先別採算管理表』であった。他行と競合する取引先に対して損益分岐点レートがわかれば、金利をどこまで下げることが可能か、その目安を判断することができる。一方、損益分岐点レートを下回る金利の取引先に対しては、総合的取引をみたメリットで判断すればよいことになる。

本システムは、限られた経営資源の有効な再配分、いわゆる儲かる部門への経営資源のシフトを進めるためにも欠かせないものとして期待された。

なお、管理会計制度が1994年10月に後述するスプレッド収益管理制度に移行したが、本原価計算システムは、その新しい管理会計制度と連動させながら継続して使用された。

3 QC活動の導入

(1) QC活動を全部店で始動（'85年）

QC活動とは、仕事仲間でサークルをつくり、仕事の進め方や職場のあり方など身近な問題をテーマに取り上げ、ともに話し合い協力しながら解決をはかる活動である。当行はQC活動を「プラスワンサークル活動」と命名し、企画総務部内にプラスワンサークル本部推進事務局を設置した。このとき本部と営業店を合わせて300あまりのサークルが発足し、1985年4月から活動がスタートした。

なお、プラスワンとは「今日も何か一つ考えてみよう（創造性）」「だれでも一つなら気軽にできる（実行性）」「一つひとつの小さな積み重ねを大きな成果につなげよう（着実性・発展性）」という意味を込めている。

「プラスワンサークル活動」の目的は、

- ・ 全行員の人的成長をはかる
- ・ 風通しのよい明るい職場をつくる
- ・ 企業体質の改善・強化に寄与する

の3点にあり、活気のある職場環境のもとで生産性の向上をめざすものである。QC活動は全員が初めての取組みだったが、事務局の熱心な臨店指導と集合研修によって比較的短期間で活動が定着していった。

(2) QC活動全行大会の開催（'86年）

1985年4月から全行的に取り組んできた「プラスワンサークル活動」が1年を経過し、これまでの成果を確認するとともに、これからの取組みにつなげようと1986年1月18日に「第1回プラスワンサークル活動全行大会」を開催した。会場は健保会館体育館。当行役職員、関連会社役員、QCサークル沖縄支部幹事や取引先企業の方々など約500人が会場に集り、初めての活動発表に関心を寄せた。

発表を行ったのは部店内発表会、13のブロック大会を経て、本部推進委員会で推薦を受けた8サークル。発表後の審査の結果、頭取賞に「エラー率の改善」をテーマにした知花支店の時輪サークルが選ばれ、推進本部長賞に「取消訂正の防止」をテーマにした与儀支店のオペテイキーズサークルが選ばれた。

プラスワンサークル活動全行大会は、同様の選抜方式によってその後、毎年開催された。また、1987年2月にはQCサークル沖縄支部の幹事総会で、当行が1987年度支部長会社へ選出された。QCサークルは全国に9つの支部（1987年現在）があり、支部長会社はサークル活動の普及と発展に重



第2回プラスワンサークル全行大会



第4回プラスワンサークル全行大会

要な役割を担う。沖縄支部は1984年に九州支部から独立して結成され、製造業を中心に構成している。

(3) QC活動の縮小（'96年）

QC活動はその後、1996年度にスタートした中計「オーシャンプランII」の中で「運営は全店一律型活動から支援型活動へ移行して推進する」と改められた。当時、不良債権の増加を主因に当行の財務内容が悪化、これまでにない厳しいリストラが敢行されていたが、その一環でQC活動も運営の転換を迫られたのである。

中計「オーシャンプランII」では「経営効率化推進要綱」を策定し、その中でQC活動運営の転換理由を次のように示した。

- ・ QC活動を業務の一環として位置づけて全店一律の活動を課すことは、営業店の負担感を増やすとともに残業費増加の一因になる。
- ・ 一方、QC活動が若年行員の人材育成に役立っている側面もあり、これからのQC活動については、QC手法の研修を役付者研修の中に織り込んだうえで、営業店の自発的意思による活動に移行し、それを積極的に主管部が支援していく方向に転換する。
- ・ QC活動に対する対外的な要請と行内の活動支援を継続させるため、QC専担者をインストラクター兼任のかたちで存続させていく。

以降、各職場は改善すべき問題に応じてグループ編成や活動期間を設定し、必要に応じて本部担当部署から指導を受けるという、新たな仕組みで取り組むことになった。

4 平日の窓口の営業時間を午後4時から午後3時に変更（'86年）

創立以来当行は、月曜日から金曜日までの窓口の営業時間を午後3時までとしていたが、1979年12月に、県内他行が窓口の営業時間を午後4時までとしていたことや、「ニューバンクキャンペーン（1979年）」にうたった地域密着を進めるために、窓口の営業時間を午後4時まで延長した。

その後、踏み込んだ経営効率化の必要性や、CD・ATMの設置拡大と機能強化が進んだことなどから、1986年1月16日に平日の窓口の営業時間を午後3時にもどした。ちなみに、沖縄銀行は同年1月6日に午後3時に変更し、沖縄海邦銀行は同年2月3日に変更している。なお、ここ



ニューバンクキャンペーン

でいう平日とは、月曜日から金曜日までを指す。当時、土曜日は正午まで営業を行っていた。銀行が完全週休二日制に移行したのは、1989年2月である。

現在当行の窓口の営業時間は、午後4時までである。再び延長したのは、1998年5月1日であった（第2章第3節1の(2)参照）。

5 ディスクロージャー誌の発刊（'86年）



ディスクロージャー誌（1986年）

1986年8月、当行の現状を広く理解してもらうためにディスクロージャー誌『1986 りゅうぎんのご案内』を発刊した。従来、銀行のディスクロージャー（情報開示）は、銀行法の趣旨を踏まえながら各行が自主的に実施してきたが、厳しい競争時代に入り、地域に密着した経営および情報発信がより重要になってきたため、そのツールの役割としてディスクロージャー誌が発刊されるようになった。当行も定期的に発刊することを決め、総合企画部が担当部署となった。

ディスクロージャー誌には、通常開示しなければならない営業報告（貸借対照表・損益計算書等）に加えて、預金・貸付・外為などの商品・サービスの内容をわかりやすく記載している。また、全行をあげて取り組んでいるプラスワンサークル活動、地域の方々とのふれあい、ボランティア活動などホットな話題を掲載し、当行の日ごろの姿が紙面から感じ取ってもらえる工夫を凝らした。

以降、ディスクロージャー誌は紙面を充実させながら、毎年7月に発行している。

2017年度版ディスクロージャー誌からは、法令等対応にもとづく決算関連等開示資料を「資料編」、地域社会情報に加えて地域貢献事業や最新ニュースなどを「情報編」として分冊発行を開始した。

6 『企業文化コンセプトマニュアル』の制定（'86年）

1986年6月に『企業文化コンセプトマニュアル』を制定し、その定着に向けて全行的な取り組みを10月からスタートさせた。

『企業文化コンセプトマニュアル』とは、全役職員が共有できる価値観と行動様式を示し、その認識のもとで各人が業務を遂行する“企業文化”

を確立しようと制定したマニュアルである。考え方と行動が定着している状態を“企業文化”と定義した。

金融行政の転換と金融自由化の進展によって、顧客ニーズは多様化し銀行に対する期待水準も高まってきていた。こうした環境変化にあっては従来の発想や行動様式から脱し、改めて変化に対応する新しい価値観と行動様式を築かなければならない。ただ、異なる世代が混在する組織の中で、各人がそれぞれの価値観で行動しては組織運営は成り立たない。そこで、根底となる指針を明示することで、その実現をはかろうと取り組んだのが、同マニュアルの制定と定着に向けた活動であった。

以下は、『企業文化コンセプトマニュアル』を解説した1986年7月号の行内報『りゅうぎん』からの引用である。

『企業文化コンセプトマニュアル』の概要

企業文化は、経営のめざす方向（経営戦略）に合致したものでなければなりません。経営のめざす方向は「沖縄県のリーディングエンタープライズをめざす」です。これを基本戦略と位置づけています。基本戦略は、従来のリーディングバンクの良き伝統のうえに、金融に関するだけでなく沖縄県の発展に貢献し、地域になくてはならない企業をめざしていこうというものです。

さらに、基本戦略を達成するための経営目標に「強い経営体質をもった総合金融業」と「社会的貢献・イメージの強化」を置いています。



企業文化の確立

■ 経営目標その1 「強い体質をもった総合金融業」

基本戦略を実現するための目標の一つが「強い経営体質をもった総合金融業」です。まず、企業が存続発展するには強い経営体質が不可欠の条件です。また、金融自由化の進展に対応するため多くの施策を実施していきますが、体力が弱いと積極的な策は打てません。さらに、顧客の金融資産運用の多様化や業務の自由化の進展を勘案すると、古い銀行業の殻に閉じこもるわけにはいきません。顧客が求める金融サービスを提供できる体制を、関連会社を含めて築き上げる必要があります。

経営目標を達成するために、①顧客志向の徹底、②真の実績主義、③自由闊達な企業風土—の3つの行動規範を示しています。

■ 経営目標その2 「社会的貢献・イメージの強化」

基本戦略を達成するためのもう一つの経営目標が「社会的貢献・イメージの強化」です。企業は社会的存在であり、とくに銀行は地域と深いか

かわりをもっています。強い経営体質をもただけでは十分とは言えません。

金利が自由化されても銀行間の金利差はつかず、顧客の金融機関を選択する要因としてイメージのもつ重要性は高まるはずで、社会への貢献を果たすことによって、イメージの向上に努めます。

さて、企業文化を支える3つの大事な要素があります。それは「信用」「職業倫理」「基本重視」です。

【信用が第一】

銀行が他の業種と決定的に異なるのは、命の次に大事な財産をお預かりしている点です。安心して取引していただくには、第一に「信用」がなくてはなりません。これまで築きあげてきた信用を大切に、さらに高めていかなければなりません。銀行の信用を高めるには、一人ひとりが顧客から信用を得なければなりません。

【高い職業倫理】

そのための基本となるのが職業倫理です。当行には『琉球銀行職員こころえ』『融資業務執行に関する基本コード』があります。これを熟読し、理解を深めて実践できるように努めましょう。

【基本重視】

さらに職業倫理に裏打ちされた行動規範として「基本重視」をかかげました。経営環境がどのように変わろうとも、基本重視という原点は変わりません。今後、基本重視の姿勢を伝統となるレベルまで高めていきましょう。『事務の常識』を活用します。

『企業文化コンセプトマニュアル』の考え方は、1986年10月から始まった定着活動によって浸透し、1988年度および1991年度の中計の「めざすべきりゅうぎん像」として織り込み、実践に努めていった。



企業文化コンセプトマニュアル

7 「外国為替取扱店舗の設置に関する包括許可」の取得（'87年）

「外国為替取扱店舗の設置に関する包括許可」を1987年2月4日に取得した。

当時、外国為替業務は「外国為替管理法」の規定により、大蔵省（現財務省）の許認可を受けた外国為替取扱店舗（外為店舗）に限り、取り扱うことになっていた。また外為店舗を新設するには、当局の許可を取得しなければならなかった。

一方、「外国為替取扱店舗の設置に関する包括許可」を取得した場合には、新設の個別許可申請の必要がなくなり、事前届出だけで新設できる措置が講じられた。弾力的な店舗配置が可能になるのである。

本許可は地域のニーズ、外為取引の実績、当局検査の結果、人材の厚みなどが勘案され、国際業務について相応の水準にある外国為替公認銀行に与えられた。当時の地銀の取得行は、横浜、北陸、常陽、足利、静岡、広島、山口、福岡の大手8行のみ。当行の取得は注目に値した。

当行は復帰にともなう特別措置法により、1972年5月15日付で外国為替公認銀行の認可を受け、34カ店舗が外為店舗の認可を取得した。1987年2月現在、外為店舗は38カ店に拡大していた。

ところで、当行は1974年に海外の銀行と自由にコルレス契約を結ぶことができる「コルレス包括承認銀行」として認められたが、これは地銀の中では4番目の早さであった。1987年2月現在、52カ国を相手に150行、500店舗のネットワークを持ち、国際業務における高いステイタスを維持してきた。

包括許可の取得によって、より質の高いサービスの提供が可能になり、地域に貢献する銀行としての役割を大きく前進させることができた。

8 行歌「ニライの富を」の制定（'88年）

創立40周年事業の一つとして1988年に琉球銀行行歌を制定した。作詞は大城立裕氏に依頼し、当行の発展する姿を描いたスケールの大きな歌詞を提供していただいた。大城立裕氏は1925年生まれ。1967年に小説「カクテル・パーティー」で第57回芥川賞を受賞した沖縄を代表する作家である。大城立裕氏は提供した歌詞について、次のようにコメントしている。

「琉球銀行の行員の日々の営みが地域に支持され、地域社会ひいては世界に貢献し、そして未来に貢献するという願いを込めて書きました。また沖縄の

ニライの富を

大城 立裕 作詞
海勢頭 豊 作曲

一、風かがやくよ
地球をめくりよせてくる
ニライの海の文明に
なお あらたな力をそえて
地平をひろげる働きがある
ああ、琉銀、ふれあいの広場
花たちが太陽を仰ぐように
ふるさと創る標をかざそう
光あふれるよ

二、ながい歴史がはぐくんだ
ニライの富の伝統に
なお あらたな夢をあたえて
未来につたえる営みがある
ああ、琉銀、まこころの響
若草がうりずんに伸びるように
世紀をひらく、魅になろう



「ニライの富を」発表

歴史と伝統を引き継いで、沖縄が今後も発展していくという理想を込めた歌となっています」

曲は、シンガーソングライターの海勢頭豊氏に依頼、親しみと躍動感のある曲を提供していただいた。1943年生まれ、海勢頭豊氏は、「さとうきびの花」「キセンバル」など沖縄の心を歌い続け、全国に広くファンを持つ。オペラも数多く手がけ、沖縄の音楽文化をリードする一人である。

「マーチ調の中に、沖縄的情緒性をミックスした曲になっています。スローテンポで歌えばBGMとして使えますし、仲間同士で力強く歌うこともできます。普段から口ずさみ、いろいろな場所で歌っていただきたいと思います」

大城立裕氏の歌詞を忠実に表現するように努めながら、海勢頭豊氏なりの当行へのイメージを重ねて作曲したとインタビューに答えている。

9 バーゼル規制への対応（'89年）

国際金融市場は1980年以降、年々拡大を続けていたが、米国大手銀行の相次ぐ倒産をきっかけに、システミック・リスクが懸念されるようになった。このとき経営破綻した金融機関の自己資本比率の低さが特徴として指摘されたため、国際決済銀行（BIS）に常設事務局があるバーゼル銀行監督委員会は、1988年7月に国際業務を営む銀行に対して自己資本比率を8%以上とする規制を課すことを決定した。これをバーゼル規制と呼び、この基準を満たさない銀行は国際金融取引を行うことができないことになった。

このようにバーゼル規制とは、①国際的銀行システムの健全性と安全性の確保、②国際業務に携わる銀行間の平等な条件の確保—をねらいとした銀行に対する国際的な統一規制であり、改正を重ねながら現在も運用されている。当時、銀行に対して基準達成までの猶予期間を1992年12月までとしていたが、日本の場合は1993年3月末までに適用することとしていた。

政府は、海外営業拠点をもつ銀行に対しては国際統一基準を採用する一方で、海外営業拠点をもたない銀行に対しては国内基準の採用を求めた。国際統一基準とは、バーゼル規制で定める自己資本比率を8%以上とする基準である。これに対して国内基準は、達成すべき自己資本比率を4%以上と定めた。

当行は1989年1月の取締役会で国際統一基準の採用を決め、同月末に内閣府沖縄総合事務局へ届け出た。国際統一基準を採用したのは、①先行き国際統一基準が信用力の重要な決定要因となる可能性がある、

②ニューヨーク駐在員事務所の支店昇格をはじめとして将来の海外拠点計画がスムーズに進められる体制を整える—などの理由からであった。

ちなみに当行の自己資本比率は、上記の届け出直後の1989年3月末は7.36%であったが、その後に増資やリスクアセットの圧縮などに取り組み、適用がスタートした1993年3月末は8.88%となった。

10 リスク管理の取組み（'91年）

金融の自由化と国際化の進展にともない金融機関の収益機会が多様化する一方で、信用リスク、事務リスク、市場リスクなど経営上のリスクも多様化し複雑化してきていた。

こうしたリスクの管理を強化するために、1990年代に入ってリスクごとに管理体制の整備および運営面の充実に力を入れていった。

(1) 信用リスク管理

信用リスクとは、貸出先の経営悪化などによって、貸し出した資金の元本や利息が約定どおり返済されず、損失が発生するリスクであり、銀行にとってもっとも本質的なリスクである。信用リスクを管理するために、貸出審査の徹底、事後管理の強化、研修・指導體制の充実をはかった。1994年7月の本部組織改編では、審査機能と営業推進機能を分離するとともに、貸出審査および管理の専担セクションとして審査第一部、審査第二部を設け、リスク管理体制を強化した。

貸出審査については、取引先の信用度に応じて格付を付与する信用格付制度を充実させた。また、資金使途の妥当性、財務状況、返済能力、成長性、保全面などを総合的に検討し、資金需要に迅速で的確に対応するように体制を整備した。さらに産業調査機能を強化するとともに、システム面でのサポートを拡充するなど貸出審査のバックアップ体制の充実と強化にも力を入れた。

研修・指導體制の強化の面では、融資担当者への集合研修や営業店管理者に対する審査研修、本部の臨店指導、マニュアルの改善などをおして審査能力の向上をはかった。

(2) 事務リスク管理

事務リスクとは、事務処理面で発生する事故などにかかわるリスクをいう。銀行業務の多様化、高度化、機械化および取引量の増大にともない、さまざまな事務リスクが発生する傾向が強まってきていた。

このため各部店の事務水準の向上と事務事故の未然防止を主目的と

して、事務指導および検査機能を充実させ、銀行経営の原点である信用と健全性の維持・向上をめざして取組みを強化した。

検査体制では、事務の正確性の向上を目的に営業店自身が内部検査を行う「店内検査」を義務づけるとともに、検査部が営業店に対して1年に1回程度の頻度で行う「立入り検査」を実施した。ディーリング部門やコンピュータ関連部門に対しても、立入り検査や電算機検査などを実施し、事務事故やコンピュータ関連の障害・事故の発生を未然に防止する体制を固めた。

(3) ALM管理

銀行の収益構造は、金融の自由化を背景に金利や為替相場といった市場の変動を大きく受けるようになり、これらのリスク管理の巧拙が銀行の収益力を左右するようになってきている。

このため「市場性リスク管理の強化」を経営の重要課題の一つに位置づけ、1994年7月にALM（資産負債総合管理）の専担部署となるALM特別室を設置し、金利リスクおよび流動性リスクの管理体制を強化した。

ALMの運営にあたっては、経営層中心のメンバーで構成する収益予算委員会とALM委員会によって、リスクの総量および許容限度を認識したリスクコントロールに努め、安定した収益につながる体制を築いた。

11 スプレッド収益管理制度への移行（'94年）

管理会計の制度を1994年10月、従来の本支店レート制度からスプレッド収益管理制度に変更した。本格的な金融自由化を迎える中で、営業店の収益管理を適切に行うには従来の管理会計制度では限界にきていると判断したためである。

スプレッド収益管理制度を一言でいえば、営業店が負っている金利リスクを本部が吸収し、それをALM部署で一元的に管理する仕組みである。この仕組みによって大きく2つのメリットが得られる。第1は、営業店での収益管理がわかりやすくなり、それによって従来の預貸金ボリューム志向から、収益志向への転換がはかれる点。第2は、金利変動にともなうリスクを本部がすべて引き受けることにより、銀行全体の金利リスクを効率的に管理できるという点である。

スプレッド収益管理制度は、「営業店部門」「市場部門」「ALM部門」

の3つの部門を柱に構築している。対顧客との取引から生じる収益を管理する「営業店部門」、市場との取引から生じる収益を管理する「市場部門」、営業店部門と市場部門間の収益調整および金利リスクを集中的に管理する「ALM部門」の3つである。これら3部門の収益の合計は、財務会計上の収益と基本的に一致する。

営業店の努力は、新制度の導入によって「市場金利よりいかに安く調達するか」「市場金利よりいかに高く運用するか」で評価できるようになった。つまり、取引1件ごとに対顧金利と市場金利との差を収益（スプレッド）として認識、その収益の評価は取引が終了するまで変わらない仕組みになっており、そのため営業店にとっては営業努力がより反映されたものになり、かつ明確になった。

一方、営業店から取り除いた金利リスクは、すべてALM部門に集中して管理される。このときALM管理手法は、従来のギャップ分析に加えて「現在価値」という概念を導入した。金利が1%変動した場合の「現在価値」の変化額をリスク量として把握し、「金利リスク」と「リスク見合いの収益」を一元管理する。また、現在価値をベースにした100bpV（ベース・ポイント・バリュー）によるリスク・リミット・ガイドラインを設定し、リスクが経営の許容する範囲内に収まるようにモニタリングを行い、ヘッジをかけるなどの仕組みを取り入れた。

スプレッド収益管理制度の導入にともない営業店業績表彰制度や予算制度も、それらが反映される内容に見直した。また本部組織の改編を行い、ALM特別室、経営管理課、支店管理課を設置し、組織体制の強化をはかっていった。

第7節

人事・厚生 (1984年度～1994年度)

1 第3回琉球銀行・関連会社合同運動会（'84年）



第3回琉球銀行・関連会社合同運動会

1984年10月14日（日）、第3回琉球銀行・関連会社合同運動会を沖縄国際大学グラウンドで開催した。前回（1982年10月）は関連会社6社だったが、今回は9社となり、家族を含めると4,000人あまりの参加者が集い、大きな大会となった。

午前10時から競歩リレーを皮切りに競技がスタートした。なかでも親子リレー、綱引き、くす玉割りなど親子が一緒になって参加する競技では、場内から熱い声援が送られた。午後3時半に競技が終了し表彰式が行われ、競技の団体優勝が営業部チーム、準優勝が関連会社チーム、三位が本部チームに決まった。応援団賞は、優勝が関連会社チーム、準優勝が北チームとなり、関連会社チームの健闘ぶりが光った大会となった。

以降、運動会は1984年、1986年、1989年、1991年、2010年に開催している。

2 女性職員の制服とロビーウーマン（現リレーション・スタッフ）の制服の刷新（'85年）



1951年12月 (上衣のみ) 1966年12月 1970年11月 1978年11月 1985年11月



1952年4月 (上衣のみ) 1960年4月 (上衣のみ) 1967年4月 1986年4月

女性職員の冬・夏の制服を刷新した。新しい冬の制服の着用が1985年11月1日から、夏の制服の着用が翌年の4月1日からであった。

冬の制服は、これまで1951年、1966年、1970年、1978年と改定があり、本回で5回目。また夏の制服は、1952年、1960年、1967年に改定があり、本回で4回目となった。機能性に重点を置き、時代に合ったデザインに変えてほしいという女性職員の声を受けたものである。

両制服の改定にあたっては、10人のメンバーで構成する制服改定委員会を発足し、地元の3つの百貨店に試作品を依頼、提供された42点の中から制服改定委員によって17点を選定し、常務会で最終的に決定した。両制服ともブラウスにりゅうぎんのシンボルマークを小さく散りばめたデザインが特徴であった。

女性職員の制服の改定に合わせて、ロビーウーマン（現リレーション・ス

トップ)の夏の制服も5年ぶりに改定した。女性職員と同じデザインのブラウスに、ワインカラーのリボンを組み合わせ、よりさわやかさを感じさせる制服となった。

一方、ロビーウーマンの冬の制服は、1988年11月21日から新しいデザインに変わった。赤を基調色に若さを強調しつつ、女性の優美さをイメージしたデザインが特徴であった。

3 個人表彰制度の制定（'89年）

各業務部門で模範となる職員を表彰する「個人表彰制度」を制定し、1989年4月から運用を開始した。

制定の目的は「行内外の多方面にわたる優れた業績と銀行に対する功労を適切に評価し、これに報いることによって職員のモラルアップと組織の活性化をはかる」ことにあった。一言でいえば、シンボリック・マネージャーとシンボリック・エンプロイヤーを称える制度である。全職員を対象とし、選考は業務担当部を中心に調整会議を行い、常務会で決定する。当初の表彰項目と表彰基準は以下のとおりであるが、表彰項目は時代の変化や組織体制の変更を反映して少しずつ見直している(表1-5参照)。

1989年5月26日の営業店長会議終了後、りゅうぎん健保会館で第1回の表彰式を行い、29人の職員が表彰された。

表1-5 制定時の表彰項目と表彰基準

表彰項目	表彰基準
人材育成貢献賞	人材の育成に顕著な業績のあった管理者
自己啓発努力賞	銀行業務に関連する分野でめざましい自己啓発努力を行い、他の模範となった者
窓口部門貢献賞	事務処理・事務仕振り・窓口対応等でとくに優れ、他の模範となった者
融資部門貢献賞	貸付調査・審査・債権管理等の分野でとくに優れた業績をあげ、他の模範となった者
後方事務部門貢献賞	事務処理・事務仕振り・顧客対応等でとくに優れ、他の模範となった者
特殊部門貢献賞	企画・商品開発・ソフト開発・ディーリング等の分野でとくに優れた業績をあげ、他の模範となった者
情報部門貢献賞	有益な情報の提供により銀行の発展に大きく貢献し、他の模範となった者
嘱託・パート部門貢献賞	事務処理量・事務仕振り・顧客対応等でとくに優れ、他の模範となった者
特別功労賞	行内外の火災・風水害・盗難の際の功労、人命救助等、銀行ならびに職員の名誉となるような行為があり、他の模範となった者

4 沖縄海邦国体に出場 ～バレー部と卓球部の活躍～（'87年）

「きらめく太陽、ひろがる友情」をスローガンに第42回国民体育大会海邦国体が、1987年に沖縄県で開催された。沖縄開催は、1973年に本土復帰を記念した特別国体「若夏国体」以来であるが、正式な国体の開催はこれが初めてであった。本県は男子総合優勝、女子総合優勝と完全優勝を成し遂げ、復帰15周年という節目の年の開催に花を添えた。本大会に当行は、成年女子9人制バレーボール、成年女子6人制バレーボール、成年男子卓球に出場し、以下の活躍を収めている。

◆成年女子9人制バレーボール … 優勝

浦添市の大平高校体育館をメイン会場に10月26日から29日にかけて行われた。初戦は山形クラブ（山形県）に2対0で勝利。準決勝は松住住設機器（奈良県）に2対0で勝った。決勝戦は優勝候補といわれた山梨中央銀行を破った徳島選抜（徳島県）だったが、4年間の練習の成果を存分に発揮することができ、2対0で勝ち、目標だった優勝を手にした。

◆成年女子6人制バレーボール … 3位

宮古島市上野村営体育館をメイン会場に10月26日から29日にかけて行われた。初戦は高知教員（高知県）に2対0で勝利。準決勝はダイエー（大阪府）に0対2で敗れたものの、目標の3位を果たした。日本リーグや実業団リーグのチームが出場する中で、6人制バレーは大健闘の成績を取めた。

◆成年男子卓球 … 3位

石川市市民体育館で成年男子卓球が10月25日から29日にかけて行われた。予選リーグで愛媛を3対0で破った後、北海道に大接戦の末3対2で勝利した。準決勝は東京に0対3で敗れ3位となったが、目標の3位を見事に達成し、本国体を大いに盛りあげた。



女子バレー部



卓球部

5 「りゅうぎん友の会」創設10周年（'91年）

1991年7月5日、那覇市内のホテルで「りゅうぎん友の会」の定期総会と創設10周年パーティーが開催された。当行OBをはじめ役員、営業店長、関連会社役員を合わせた約200人が集い、琉球舞踊の披露や演奏会を楽しみながら旧交を温めた。

りゅうぎん友の会とは、当行を退職した役職員で構成する1981年3月28日に設立されたOB会で、人事部内に事務局を置いている。設立にあたっては、OBの西清水氏、神山政弘氏、富原久子氏、安里直子氏が中心となって1981年3月3日に準備委員会を発足し、会則案と役員案を作成。約2,000人の退職者のうち住所の確認できた1,400人に設立総会を案内し、1981年3月28日に琉銀クラブで第1回の設立総会を開催した。琉銀クラブの場所は、現在のりゅうぎん健保会館である。総会は、満場一致ですべての議案審議を終え、その後和やかに懇親会が行われた。

会の設立の目的は「会員相互の親睦をはかり旧交を温め、かつ琉球銀行の発展に協力し、役職員との交流を深めること」としている。

りゅうぎん友の会は現在、年1回、総会・懇親会を開催している。また、遠遊会（県内遠足）を年に1回実施しており、毎回多くの参加があり和やかな恒例イベントとなっている。



10年間「りゅうぎん友の会」の事務局長を務めた新崎元事務局長を囲んで



「りゅうぎん友の会」理事・新垣典子氏の琉舞研究所による琉球舞踊



遠遊会



第8節

地域貢献 (1984年度～1994年度)

1 『戦後沖縄経済史』の刊行（'84年）



「戦後沖縄経済史」

牧野浩隆を中心に調査部のメンバーが5年の歳月をかけて編纂した『戦後沖縄経済史』が1984年3月に刊行された。創立30周年の記念事業の一つとしてスタートしたもので、完成した本書は県内の行政機関、教育機関、金融機関、経済団体などをはじめ全国の関係機関に配布された。

当初は、後述する『琉球銀行三十五年史』を銀行編、この『戦後沖縄経済史』を経済編と位置づけ、1冊にまとめて刊行する予定であったが、資料の収集と分析を進めるうちに想定したボリュームを大きく上回る見通しになったため、独立して編纂・刊行することに至った経緯がある。

これまで解明されていなかった米軍統治下での沖縄経済の多くの問題を解き明かし、刊行と同時に大きな反響を呼んだ1,437ページにのぼる大著である。

本書は1984年12月、沖縄タイムス社が主催する「第5回沖縄タイムス出版文化賞特別賞」を受賞した。沖縄タイムス社は、表彰の理由を次のようにコメントしている。

「本書は戦後、米国が施した沖縄統治政策を体系的に分析することによって、沖縄経済の構造的ぜい弱性が形成された政策的歴史過程を浮き彫りにした。とくに1950年4月に設定された1ドル=120B円というB円高の為替レートの設定意図とそのメカニズムの解明は鮮やかで、同為替レートによって沖縄の輸出産業は戦後復興の緒につく契機を摘み取られ、基地収入と輸入に依存する体質が助長されたと分析している。本書はこの分野に関する優れた体系書であり、今後の研究に対する重要な道筋を切り開いた」

編纂時の調査部長であった稲泉薫は「資料重視の観点から新しい資料の発掘に努め、現時点で集められるだけ集めた。今回の受賞を一つの励みに、今後も沖縄経済の発展に努力していきたい」とコメントした。執筆者の牧野浩隆は後日、「戦後初期の日本の経済復興と防衛問題について新たな事実が浮かび上がった。日本の再軍備を防ぐために沖縄が切り離されたことがわかる。本書は日本の政治・経済史に一石を投じたものである」と語っている。

2 『琉球銀行三十五年史』の刊行（'85年）

1984年3月に刊行した『戦後沖縄経済史』に続き、翌年3月に同じく創立30周年記念事業の一環として『琉球銀行三十五年史』を刊行した。調査部のスタッフが編纂に6年をかけ、米国施政権下の当行の歩みを貴重な資料とともにつづった816ページの大著である。執筆した当間義孝は、本書の特徴を次のように述べている。

第1に、戦後沖縄の置かれた特殊事情の時代区分を、B円・ドル・日本円と変遷した「法定通貨」にもとづいて編成したこと。第2に、米国民政府管理銀行としての特異点を浮き彫りにしたこと。第3に、当行が創立からこれまで常に沖縄経済の発展に尽力してきた点を明らかにしたこと、の3点であった。

本書は1986年10月に、財団法人日本経営史研究所主催の第5回「優秀会社史賞」を受賞した。表彰は、審査対象262作の中から優秀賞が5作、特別賞が2作選ばれた。選考後の総評で「米軍政府布告下の中央銀行という特殊な命運のもとに発足した同行が、国際政治の変動下に経験した苦難・苦闘についての編集者ならびに執筆者の熱い思いが選考委員の胸を打った」と述べられている。

また、選考委員の書評では「軍政府下の銀行という貴重な体験を記録にとどめる、という琉球銀行の責務は本書によって見事に果たされ、軍政府下の金融史を明らかにした意義はきわめて高い」と評価を与えている。



「琉球銀行三十五年史」

3 財団法人りゅうぎん国際化振興財団の設立（'88年）

創立40周年事業の一つとして、1988年4月に財団法人りゅうぎん国際化振興財団を設立した。事務局を企画総務部内に設置し、当行が提供する基本財産指定寄付1億円をもとに運営を開始した。設立目的は「沖縄県経済の国際化を推進するため、諸外国との人的、経済的交流に資する事業等の実施及び助成を行うことを通じて、国際相互理解を図り、もって沖縄県の国際化に寄与すること」とした。

財団が自ら計画・実施する事業を「自主事業」と呼び、海外研修員の派遣、啓蒙出版、公開講座、産学共同セミナーなどの事業を行う。一過性のイベントでなく継続する事業を進めることによって、事業の定着と広がりをはかるとした。さらに個人、グループ、団体などが実施する国際交流事業に



りゅうぎん国際化振興財団

対する支援として年間300万円前後の「助成事業」を実施、応募資格を限定しない助成を行うとした。

国際交流を主目的とする銀行系財団としては当時、三菱銀行国際財団、東海銀行国際財団、三和国際基金、西日本銀行国際財団、あしぎん国際交流財団に続き、全国で6番目に誕生した財団となる。

初年度は、次の事業を実施している。

(1) 出版事業

『沖縄経済要覧 A MINUTE GUIDE TO OKINAWA'S ECONOMY』（和英併記）を出版した。沖縄県の産業・経済を内外に紹介する際のハンドブックとして広く活用してもらおうのが目的であった。

(2) 助成事業

- ・「アジアミュージックページェント イン沖縄 PAX MUSICA'89」開催への助成
- ・「第2回琉中歴史関係国際学術会議」論文集刊行への助成
- ・「第6回外国人による日本語弁論大会」開催への助成
- ・琉球大学の「湧川清栄氏蔵書受入にともなう調査費」への助成

なお、当財団は2013年4月1日に一般社団法人へ移行している。2017年度までの助成金の累計は、141先で2,166万円となっている。

4 「りゅうぎん金融資料館」の開設（'88年）



当行が保存する戦後の金融・経済関連資料を展示し、多くの人々に活用してもらおうと1988年4月に「りゅうぎん金融資料館」を設立した。場所は琉球リース総合ビル5階。開館時間は平日が午前10時から午後6時、土曜日が午前10時から午後2時。所管部を調査部とし調査部長が館長を兼務した。

『戦後沖縄経済史』と『琉球銀行三十五年史』の編纂にともない、調査部には多くの貴重な資料が集まっており、これを整理して一般に公開することで地域貢献につなげるという趣旨にもとづいた開設であった。

館内は、大きく3つのコーナーに分けられた。

展示コーナーには、世界120カ国の紙幣、琉球王朝時代の貨幣のほか、旧日本円、証紙貼付旧日本円、B型円軍票など沖縄で戦前・戦後に流通した通貨を展示した。また、米国による統治時代の行政文書や銀行資料を展示し、当時の沖縄の状況を貴重な資料で伝える工夫も施した。

資料コーナーには、経済、金融、法規集などの一般図書から県内の金融



りゅうぎん金融資料館

経済関係資料、新聞切り抜き資料、月刊誌、週刊誌を備え置き、幅広い経済情報の提供に努めた。閲覧コーナーは、ラウンジ形式の読書コーナーと閲覧机を配置し、ゆったりとしたスペースで落ち着いて閲覧できる空間に設計した。

なお、りゅうぎん金融資料館は、公的資金導入後の2002年9月にコスト削減のため一旦閉鎖したが、2011年4月にりゅうぎん総合研究所内に規模を縮小して再設置している。

5 「りゅうぎん紅型デザイン公募展」の起ち上げ（'92年）

当行は本土復帰の1972年からポスター、カレンダー、出版物、頒布品などに紅型の図柄を採用し、沖縄の伝統工芸の紹介と普及に努めてきた。

1992年は、復帰20周年を迎えて県内外で沖縄文化に対する関心が一段と高まってきた時期であり、そうした気運の中で1992年5月、公募方式によって紅型デザインを採用することを決めた。伝統産業の振興と文化活動の活性化を支援するのが目的で、紅型制作に携わる方々の励みになるとともに、若手工芸家の育成につながることを願った企画であった。財団法人りゅうぎん国際振興財団が所管部となりスタートしたが、後に規模が大きくなったため、所管部を営業統括部に移管した。

選考については、「紅型のデザイン表現に向けて新しい領域を開拓した作品」を基準に審査するとした。第1回の応募要領は、以下のとおりである。

- ・ 名称 … りゅうぎん紅型デザイン公募展
- ・ 応募資格 … 紅型に関心のある方
- ・ 出品料 … 無料
- ・ 募集期間 … 1992年6月1日から8月31日まで
- ・ 表彰 … 最優秀賞（1作品）100万円、佳作（2作品）各10万円
- ・ 応募規定 … 紅型デザイン（未発表の作品に限る）
- ・ テーマ … 自由（古典図柄ならびに新作）
- ・ 作品規格 … B2版
- ・ 応募点数 … 1人3作品以内

公募の結果、県内外から48作品の応募があり、第1回の最優秀賞には具志英子氏の「海景」が決まった。また佳作に4作品が選ばれ、27作品が入賞した。10月22日に「第1回りゅうぎん紅型デザイン公募展」の表彰式を本



「第1回紅型デザイン公募展」ポスター



第9回りゅうぎん紅型デザイン公募展表彰式

店で開催し、その後、受賞作品を本店営業部の1階ロビーで公開、来店者の関心を集めるロビー展となった。

さらに、翌年のカレンダーデザインに最優秀賞の「海景」を採用すると、予想以上の好評を得たため、その後も継続してカレンダーデザインに最優秀賞作品を採用することを決めた。

なお、2008年8月に、「りゅうぎん紅型デザイン公募展」から「りゅうぎん紅型デザインコンテスト」に名称を改め、入賞作品の展示期間中は「りゅうぎん紅型デザイン展」と呼ぶこととした。

2010年4月6日には、紅型デザイン入賞作品の対外的な活用をはかる目的で、入賞作品のデザインを活用した「かりゆしウェア発表会」を本店で開催した。対外的な活用とは、それまで通帳やカレンダー、頒布品など当行内の範囲で活用していた作品デザインを、広く対外的に開放し、さまざまな場面で活用してもらう企画である。紅型のいっそうの振興と地域産業の発展に貢献しようというもので、前年から取り組み始め、1年を経て「かりゆしウェア発表会」の開催につながった。

最初に選ばれた作品は、第4回紅型デザイン公募展最優秀賞「花まある」と第18回紅型デザインコンテスト大賞「ゴールデンシャワー黄金雨」の2作品。取引先の縫製会社によって第1号のかりゆしウェアが製作され、2010年4月6日に発表会が本店で開催された。これらのかりゆしウェアには「りゅうぎん紅型デザインコンテスト受賞作品」のタグが付き、県内の百貨店で販売されることが決まった。

第25回となった2016年7月の「りゅうぎん紅型デザインコンテスト」からは、新しい表彰枠として「未来枠」を設けた。学生かつ20歳以下を対象にしたもので、これによって一般枠と未来枠のそれぞれで応募が行われ、優秀賞が選ばれることになった。



りゅうぎん紅型デザイン展

6 「りゅうぎんユイマール助成会」の創設 (’93年)

「りゅうぎんユイマール助成会」とは、1993年5月1日の創立45周年を記念して創設した基金である。総合企画部長が委員長を務める。

毎年、役職員が募金を行い、同時に銀行が募金と同額を寄付することで基金を造成する。この基金から福祉活動や環境保全活動などに資金を提供し、活動を支援する取組みである。

第1回の助成金は、沖縄県福祉振興基金と北海道南西沖地震災害義援金(日本赤十字社沖縄県支部経由)に提供された。

りゅうぎんユイマール助成会のもう一つの大きな事業に「ナイスハートバザールイン沖縄」への協賛企業としての支援がある。「ナイスハートバザールイン沖縄」は、授産施設や小規模福祉作業所で作られる優れた製品を一堂に集めた製品即売会で、障がい者の自立支援をめざす取組みである。りゅうぎんユイマール助成会はこのイベントに協賛金を提供するほか、当行職員がボランティアスタッフとして参加し、全面的な支援を継続して行っている。

ちなみに、2017年度までの24年間の助成実績は、696先に対して1億7,761万円となっている。



創設第1号贈呈



ナイスハートバザールオープンセレモニー

