

## 【書 評】

## りゅうぎん総合研究所編「琉球銀行七十年史」 (2019年4月刊)

伊藤 正直

琉球銀行は、これまで『琉球銀行十年史』(1962年)、『琉球銀行三十五年史』(1985年)を刊行しており、今回の『琉球銀行七十年史』は、35年ぶりの年史ということになる。本史は2部から構成されており、第Ⅰ部は1948年5月の創立から1983年度までを、第Ⅱ部は1984年度から2017年度までを対象としている。第Ⅰ部は、三十五年史を半分に圧縮しつつ、できる限り原文を生かし、三十五年史から転載したとのことである。第Ⅱ部は、バブル期からバブル崩壊期、不良債権の処理と公的資金の導入、その後の経営の再生を3期に分けて叙述している。構成は3章とも、「取り巻く環境」「中・長期経営計画の変遷」「営業推進」「事務管理」「融資管理」「経営管理」「人事・厚生」「地域貢献」「関連会社等」という、同じ節立てとなっている。

そこで、ここでは、第Ⅱ部を中心として本史をみていくこととしたいが、最低限、復帰前の沖縄の金融状況や琉球銀行のあり方を押さえておかななくてはならないだろう。復帰を契機とするドル通貨から円通貨への切替、円経済圏への統合とその後の展開、基地依存型輸入経済という経済構造の継続とそこからの脱却の試みといった問題群は、復帰前の沖縄経済の構造、金融状況を前提としているし、琉球銀行そのものが、一般の普通銀行ではなく、米国軍政府布令によって設立され、全株式の51%を軍政府が所有する特殊な銀行として存続してきたからである。

第Ⅰ部は「創立から35年の歩み」として、6章から構成されている。このうち、1972年の復帰までが、「第1章 B型軍票時代の琉球銀行、

第2章 ドル時代の琉球銀行、第3章 復帰と金融諸制度、第4章 復帰前夜と琉球銀行」という4つの章にあてられ、復帰後の10数年が「第5章 新たな地方銀行として、第6章 業容の拡大と株式上場」という2つの章にあてられている。

上述のように、琉球銀行は、米国軍政府布令第1号「琉球銀行の設立」に基づいて1948年1月に制定された琉球銀行条例により設立された。軍政府が51%の株式を保有し、銀行券発行の権能を持ち、国庫預金の受入、他の金融機関の監督統制、組合銀行に対する信用供与を行うという中央銀行的性格、外国為替業務の独占的取扱いという為替銀行的性格、信託業務を兼営するという米国銀行的性格、預金を受け入れ、融資を行うという普通銀行的性格を併せ持つ特殊な銀行であった。

1952年にサンフランシスコ講和条約によって本土が独立を回復した後も、沖縄は、同条約第3条によって米国統治が継続し、同年に発足した琉球政府は米国民政府という「上級機関」の管理下にあった。冷戦体制下にアジアの要石として沖縄米軍基地は絶対の存在であり、こうしてB円という軍票10年の中で、基地依存型輸入経済という経済構造が定着していった。

1957年に米大統領行政命令第10713号によって沖縄に高等弁務官制が布かれ、翌1958年にはドルへの通貨切替えが行われ、米の沖縄統治政策の転換が徐々に図られていった。自治権の一定程度の拡大と経済復興への取組みで、なかでも、1962年には、沖縄が日本国の一部であることを認め、日本政府の沖縄援助につき継続的に協議するという趣旨の「新政策」をケネディ大

統領が発表した。ただ、ケネディ新政策とよばれるこの政策は単線的に進行したわけではなかった。沖縄の基地機能に障害が出ることを懸念した米軍部は、琉球政府の自治権拡大や米国民政府の権限縮小に否定的で、キャラウェイ高等弁務官は、沖縄立法院の採決した法案や決議を次々と拒否し、強硬路線をとった。また、経済面でも、積極的にアメリカ資本の導入・拡大を図り、立法院や金融検査部の反対を押し切って、AMEX、BOAの免許改定を認可した。さらに、沖縄金融界の業務運営が不健全であるとして、沖縄の普通銀行や相互銀行の検査を行い、首脳陣を退陣に追い込んだ。いわゆる「キャラウェイ旋風」であった。

逆説的であるが、琉球銀行が、銀行経営の近代化に取組み、長期計画を新たに策定し、資本充実、機構改革、店舗網整備、事務合理化を次々に遂行したのは、この「キャラウェイ旋風」を契機としてであった。1981年まで、長期にわたって琉球銀行を率いた崎浜秀英が総裁に就任したのは、「琉球銀行条例及び付則」に基づく人事権をキャラウェイ高等弁務官が発動したことによっていたからである。

崎浜は、1963年5月には、銀行経営近代化のための大幅な機構改革を遂行するために合理化室を設置、6月から7月にかけて、課長クラス32名の人事異動、続いて部長、支店長など中堅幹部40名の人事異動を行い、大胆な若手人材の登用と抜擢を行った。翌1964年には、同行初めての「長期経営計画」を、合理化計画と人事計画を柱に策定し、海外トレーニー制度を実施した。さらに、1966年には、那覇市久茂地に、地上3階、地下2階の新店を建設、1970年から1972年にかけて主要事務のオフライン集中処理を実現した。

この間、沖縄をめぐる経済情勢は徐々に変化した。1960年代の沖縄の経済成長は平均して10%を越し、高度成長が続いた。米国政府からの援助は徐々に減額し、これに代わって日本政府からの援助が増加した。「自立経済」が唱えら

れ、「一体化」が模索された。しかし、この高度成長は、輸入超過による赤字を米国政府・日本政府援助と米軍関係収入で埋め合わせるという基地依存型輸入経済に支えられたものでもあった。

1969年11月の佐藤・ニクソン会談で1972年中の沖縄返還が決定された。返還の決定は、琉球銀行に、ドルから円への通貨交換、商法上の株式銀行への転換、これに伴う民政府保有の同行株式の開放、BOA、FNCB、AMEX等の同行株式取得希望への対処、本土法制への適合などの、解決すべき様々な課題を新たに発生させた。最終的には、民政府と琉球銀行との協議により、株式公開は地元沖縄の要望に応える形で行われることとなり、1972年2月に株式公募売却が、琉球に本籍を有する個人、法人、地方公共団体に対して実施された。

また、これと並行して琉球銀行の普通銀行への改組も進行した。同行は、米国民政府布令によって設置・運営されている特殊法人であった。同行が沖縄の普通銀行と完全に同一な状態になるためには、①復帰前に同行を沖縄商法上の株式会社へ改組し、②沖縄銀行法による免許を得た銀行としておく必要があった。民政府は、復帰前に布令の全面廃止はできない、という立場に固執したため、復帰前に同行を商法上の法人に改組し、その際現行布令で矛盾する部分は修正布令を出すという形で処理されることになった。結局、1972年1月14日の株主総会で沖縄商法に基づく株式会社への改組が行われ、復帰直前の同年5月12日、同行は営業免許を取得した。

通貨交換に関しては、ドルから円への交換を円滑に実施するためにまず必要なことは通貨確認であった。1971年10月8日、琉球銀行は、民政府の許可なしに琉球政府金融検査庁の営業停止命令に応じ、全店閉鎖を行い、翌9日通貨確認業務を遂行した。以上、第1章から第4章までの内容に、若干の感想を加えた。このプロセスについては、三十五年史と同時に刊行された琉球銀行調査部『戦後沖縄経済史』（1984年）が、

現在でも第一級の史資料となる。同書は、数次のアメリカ調査による米側の膨大な一次資料、研究論文の博搜などにより、戦後の沖縄経済を形成した要因を国際政治の領域まで拡大して立体的に把握しており、必須の参考文献といえる。

1972年5月15日、日米共同声明に基づく沖縄返還協定は発効し、沖縄は日本に復帰した。復帰後に、琉球銀行が直面した課題は、円経済への移行後の沖縄経済の活性化とそれに適合する純粋の民間銀行としての体制整備であった。このため、同行は、1972年から1981年にかけて8回に及ぶ組織改革を実行し、同時に、1973年度を初年度とする「長期経営計画」を策定した。また、1972年7月には東京支店を設置し、金融取引における本土との一体化を進めた。この間、沖縄経済は海洋博のブームと海洋博終了後のブーム崩壊という波乱に直面した。海洋博終了後の1976年の企業倒産は152件、負債総額357億円という史上最大の規模となった。ただし、中長期的に見た場合には、海洋博を契機とする施設整備は、その後の沖縄観光業の成長に決定的な役割を果たしたといえるようにも思われる。1972年に44万人であった沖縄への入域観光客数は、海洋博で156万人に増加し、その後いったん縮小したものの、1990年に300万人、1999年に400万人、2008年には600万人に達しているからである（櫻澤誠『沖縄現代史』中公新書2342）。

こうした状況に対し琉球銀行は本体の経営基盤の充実と経営の効率化、取引先企業の経営体質の向上に取り組み、1977年には「第2次体質強化3か年計画」を策定した。また、その後も、自己資本の充実（1983年、資本金30億円、積立金150億円、引当金66億円計247億円）、1978年、1981年と本部組織を再編成し、店舗網の拡大、新しい人事施策、融資基盤の強化、事務効率化の推進と事務管理の強化などを遂行した。さらに、同行は、1979年8月から、ニュー・バンク・キャンペーンをスタートさせ、新生琉銀としての大衆化路線を推進した。

第Ⅱ部は「試練を乗り越えて」という表題のもと、「第1章 金融自由化への対応（1984年度～1994年度）、第2章 不良債権問題と経営の再構築（1995年度～2010年度）、第3章 新たな出発と飛躍を目指して（2011年度～2017年度）」という3章で、年次的な叙述がなされ、最後に「第4章 公的資金の導入から完済までを振り返る」として、不良債権問題に対する同行の対応を総括している。

日本全体でみると、第1章は、バブルとバブル崩壊、不良債権問題の発生期に、第2章は、橋本6大行革・金融ビッグバンと小泉構造改革、不良債権処理と金融制度改革期に、第3章は、第二次安倍政権、異次元金融緩和期に対応する。沖縄の経済政策に即してみると、第1章は、沖縄開発3法の下での、第2次沖縄振興開発計画（1982～1991年度）期に、第2章は、同じく第3次沖縄振興開発計画（1992～2001年度）、沖縄振興計画（2002～2011年度）期に、第3章は、沖縄21世紀ビジョン基本計画（2012～2021年度）期に、ほぼ照応する。上述のように、3章ともその構成は、「取り巻く環境」「中期経営計画・長期経営計画」「営業推進」「事務管理」「融資管理」「経営管理」「人事・厚生」「地域貢献」「関連会社等」という同じ節立て、同じ順序で叙述されている。各項目を縦にたどれば、それぞれの領域の時系列的展開がたどれるようになっているし、時期ごとに横に見れば、その時期の業務の枠組みがクリアに浮かび出てくるという工夫された構成となっている。これを逐一追っていくのは大変なので、それぞれの時期で特記すべき事項を取りあげて、同行の特徴がどこにあったのかをみていくことにしたい。

第1章は、1981年の銀行法全面改正、1984年の日米円ドル委員会後の金利自由化、業務自由化と国際化、BIS規制への対応、バブル崩壊による不良債権処理の開始とリスク管理体制の構築といった金融環境の激変への対応がどのようにして図られたか、1983～1987年の「長期経営計画」、1988～1990年の中期経営計画「CORAL

プラン」、1991～1993年の中期経営計画「ニューCORALプラン」、1994～1996年の中期経営計画「OCEANプラン」といった一連の経営計画から検出されている。前半は、経営の効率化による収益性の向上と収益機会の創出が中心課題であったこと、後半は、BIS自己資本比率8%規制の達成と不良資産問題への対応が主要課題となったことが強調されている。

そのうえで、営業面では、証券業務、国際業務への進出と拡大が目指され、前者では、ディーリング業務の開始、資金証券部と国際部によるMMチームの発足、資金証券部東京分室の設置が、後者では、国際部東京分室の設置、ニューヨーク駐在員事務所の開設、外為取扱店のA・B店舗区分の廃止が実現されたことなどが述べられている。また、金利自由化の進展に対応して、NCDの取扱いに始まり、MMC、自由金利大口定期預金、スーパーMMC、自由金利スーパー定期、貯蓄預金の発売も相次いでこの時期行われたことがわかる。本土都銀や大手地銀と同様の業務拡大が積極的に図られたのであった。

さらに、この時期は、第3次総合オンライン化の展開期でもあった。本行のオンラインシステムは、八十二銀行の「厚意」のもと1974年に導入したものであったが、その後、第3次オンラインについては、同行と共同で開発することにし、1990年にシステムは稼働した。第2章の時期になるが、このオンラインシステムは、1992年には、親和銀行、山形銀行、阿波銀行の5行共同体制、1998年に宮崎銀行が加わって6行会、2000年には関東銀行（現筑波銀行）が加わって「じゅうだん会」、2002年には武蔵野銀行が参加して8行となった。共同開発とシステムの共同化のひとつの地銀モデルであった。

第2章は、日本全体で見ると、バブル崩壊による不良債権問題の顕在化と深刻化、中小金融機関の破綻、中堅生保の連続的破綻に始まり、1997年の三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券の破綻、翌1998年の日本債券信用銀行、日本長期信用銀行の破綻などの金融システム不安が一

挙に表面化する時期であった。沖縄経済もこのバブル崩壊に巻き込まれたが、沖縄の産業振興政策に即してこの時期をみると、「沖縄内部において、沖縄にふさわしい産業分野についての実質的な検討が始まるのは、1990年代中頃以降のこと」であり、「第4次となる『沖縄振興計画』（2002年）の段階になって初めて、『産業振興』がメインの目標に位置づけられ、観光産業や情報産業の振興、特別自由貿易地域を活用した製造業の振興などが主要なテーマとして設定されていく」（高良倉吉編著『沖縄問題』中公新書2418）時期でもあった。

こうした状況の中で、琉球銀行がまず迫られたのは業務の再建であった。このため、経営計画では、まずリストラを基本戦略とするものとならざるを得ず、1996～1998年度の中期経営計画「OCEANプランII」では、人員削減・店舗統廃合・業務効率化・経費圧縮が第一課題となり、1998～2000年度の「中期経営計画21」では、1997年の大規模不良債権処理に伴う資本増強の必要性から400億円の公的資金の導入が柱となった。以後、経営の第一使命は、借り入れた公的資金400億円のうち340億円を2006年に返済するまでは、経営健全化計画に置かれることとなった。

2007～09年度の中期経営計画「CHALLENGE 51」、2010～2013年度の中期経営計画「RISING PLAN 2010」は、経営健全化の制約をようやく突破した経営計画であり、問題解決型金融機能の強化、新しい銀行イメージの構築、持続的成長を支える経営体制の構築が課題とされた。県の産業振興政策への積極的対応がここで目指されるようになったのである。こうして、2002年ビジネス快速II（事業主向け無担保ローン）、2003年ビジネスローン・創業・新事業向けローン、2005年決済用預金の導入、2007年動産担保貸出実施など、事業者向けの新しい融資制度が始まり、2003年企業再生支援を目的にした「経営サポート室」の設置、同年中小企業再生支援を目的とした「経営改善支援チーム」の設置、2004

年新しい「信用格付モデル」の導入、2006年「融資支援システム」の導入、2006年「おきなわ中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合」の共同設立などの支援体制も強化されていった。

第3章は、「新しい出発と飛躍」という表題のもと、沖縄経済の新しい展開、沖縄経済振興政策に琉球銀行が対応する条件が整い、それを積極的に進めていることが叙述されている。2012～2014年の中期経営計画「Break through 2012」は、地域金融機関として地域経済に貢献しつつ自らも成長する銀行を目標として掲げ、営業体制の革新、専門性の高い人材の育成・採用を主要課題とした。2015～2017年の中期経営計画「Shared Value 2015」、2017～2019年の中期経営計画「Customer Centric 2017」でも、「地域から圧倒的な支持をいただけるりゅうぎんグループ」「顧客の課題解決を本業とする持続可能なビジネスモデル」を掲げた。

こうして2010年代には、魅力ある商品・サービスの提供、コンサルティングおよびサポート機能の強化、IT活用により顧客サービスの向上などを図り、地域密着型金融（リレーションシップバンキング）を推進した。こうした観点から、同行は「動産・債権の担保融資」の推進に注力し、この取り組みが評価されて、2012年には、「地域密着型金融推進計画」の先進的な取組銀行として内閣府沖縄総合事務局から顕彰を受けるまでになった。また、同年に、電子稟議を軸にした新融資支援システム「融資支援 plus」を稼働させ、翌2013年には「りゅうきゅう中小企業再生ファンド」を設立するなど、地域金融機関としてのコンサルティング機能を発揮して事業再生支援を一層強化した。

最後の第4章は、琉球銀行における不良債権問題の発生とその公的資金も含めた処理の過程について総括したものである。不良債権の発生については、認識の遅れ、審査体制の甘さ、管理体制の弱さ、リスク管理の遅れといった内部要因が率直に記され、公的資金導入後のリストラの内容、不良債権処理の過程で生じた風評と

その影響による赤字の発生についても、経緯がきちんと叙述されている。地銀経営が様々な困難に直面している今日、こうした率直な総括がなされていることは、今後の展望を語るうえで不可欠といえる。こうした形で七十年史を締めくくった琉球銀行に、心より敬意を表したい。