

Ⅱ 30年のあゆみ

第1節 会社の創立

1. 戦後復興期の肥料事情

戦前沖縄は後進的農業県といわれていた。後進うんぬんはさておき、「昭和9年～11年までの農業所得は生産国民所得の48.9%（琉球政府企画局統計資料）を占めていた」（『農政の歩み』1963〈昭和38〉年琉球政府）との記録からも伺い知ることができるように、農業が県経済の主流であった。

ところが、太平洋戦争に入って、沖縄で日米両軍のし烈な地上戦闘が行われることによって、農業基盤は破壊され、生産資材の一切を失うという潰滅的打撃を被った。

米軍占領下で、1945（昭和20）年8月15日の終戦を迎えた沖縄は、その後1年余の間、米軍の本土進攻もしくは軍国主義復活の防止を監視する拠点基地として位置づけがなされた。戦場をさまよっていた住民は、捕虜、難民として、沖縄本島を11地区に分けた、city（シティー）と称する取用地区に集められ、米軍の戦略余剰物資の無償配給を受けながら露命をつないだ。

終戦直後半年ほどは、戒厳令下同様、住民は米軍管理下での労務作業につくとき以外は、他地区へ移動することも、自分の村へ帰ることもできなかった。

だから、耕地は戦災で痛めつけられただけでなく、雑草、雑木が繁茂し、荒れ地と化していた。

やがて、沖縄が「米軍の本土進攻作戦ならびに監視の拠点」としての性格が影を薄めていくと同時に、沖縄住民へ無償で配給されていた米軍の貯蔵物資（衣類、食糧）も底を突きはじめた。

この放出物資の食糧といえば、小麦粉、乾燥もしくは缶詰めの野菜、果物、粉ミルク、バター、チーズ、アイスクリームパウダー、ポークそれにKレーション、Cレーション……住民にとって見たことがない食べものがほとんどだった。

このような混とんとした情勢のなかで、各取用地区の米軍司令官（地区隊長とも呼ばれた）は、メイヤー（市長）を通じて「米軍の配給物資に頼らないでもいいように、米、いもなど主食を中心とする食糧の自給生産を急げ」と示達、その方向で村長選挙を皮切りに村の自治行政組織の建て直しも急速に進められていくようになった。

こうして、食糧生産態勢の復興を緊急課題として、終戦1年を待たずして、肥料の問題が登場するようになる。そのころの状況は下記の資料(『幸地新蔵先生の思い出』幸地今帰仁村農業組合長の足あと-126頁、昭和55<1980>年刊)からも伺い知ることができる。

原子爆弾の残りカス、米軍配給肥料

昭和21年4月、農業組合創設後、農業組合の機構と陣容の整備を進めた。それが片づく、肥料を入手する態勢に移った。農業復興の意欲に燃えて硝酸アンモニアを導入するため、幸地組合長は米軍(编者注、地区隊長)と折衝し、上陸用舟艇LSTで運天港に陸揚げするよう話をとりきめた。

ところが、どたん場になっていきなり米軍から、

「硝酸アンモニアを渡久地港まで運んできた。いますぐとりにこい。今日中にこなければ、そのまま引き返す」との連絡が入り、大あわてで村内の若者をかり集めて、渡久地港まで2里余の道をテクテク歩いて引取りにいった。

ところが、当時、硝酸アンモニアの使用法はだれも知らない。あとでわかったことだが、アメリカ製の硝酸アンモニアは、日本製の2倍もの薬物的効果があった。ところが、その使い方も知らないまま、畑という畑に、どうせもらいものだからという惰性も手伝って、適量の2倍も3倍もの濃度で施肥していった。このため、野菜の葉が徒長(フリミー=馬鹿伸び)したり、枯れたりするのがでてきた。

せっかく苦労して入手した肥料なのに、だれ言うもなく「あれは原子爆弾の残りカスだ」との風評が立ち、頭をおさえたものである。肥料と一緒に種類も米軍にかけ合って入手し、ひたすら農業復興に励んだ。

注 この今帰仁村農協が米軍から入手した肥料は、米軍のガリオア援助以前の占領地援助物資だったと思われる。

取用区の地域ごとに、進められていた農業復興も、1945(昭和20)年8月29日、住民自治行政の再建をめざして発足した沖縄諮詢会(14部で構成)の農務部(部長に諮詢会委員比嘉永元が任命される)を中心に、全島を統括した行政施策に組み入れられる準備の第一歩が打ち出されていく。

そして、翌年1946(昭和21)年沖縄諮詢会は石川市内から東恩納に移転、名称も沖縄民政府と変え、同年6月5日、米軍政府から「補給物資の無償打ち切り」(無償

制から有償制への切り替え)、引き続き、3ヵ月後の9月18日、同じく米軍政府から「農村復興計画予算1,500万円の許可」の発表(示達)を受けるに及んで、沖縄民政府14部のうち、農務部がトップで工務、工業、公衆衛生が続いて、すなわちこの4部が先発するような格好で、陣容と下部機構の整備に乗り出すことになった。

農務部の行政機能の始動にともなうて、1946(昭和21)年4月27日創立総会をもち、産声をあげた沖縄農業連合会も、石川市東恩納にあった沖縄民政府農務部の東隣の掘っ立て小屋に、平良辰雄初代会長が、8名の職員を引きつけて乗り込み、戦後の第一歩を踏み出したのである。

ちなみに、沖縄農業連合会の復活に続いて、「米軍放出物資の無償配給打ち切り」1ヵ月後の、1946(昭和21)年7月、それまで海軍の手で進められていた軍政が陸軍に引き継がれることになった。それと時を同じくして、米国議会は沖縄に対し、第1回のガリオア資金(占領地域統治救済資金〈Government and Relief in Occupied Areas Fund〉)の割り当てを決定している。これら一連の米軍ならびに米本国の沖縄に対する占領施策の動きからみて、「農村復興計画予算」も第1回のガリオア資金を原資として生まれ、そして、沖縄民政府農務部の整備が他の部に先発して行われたのも、農業復興がそれだけ重視されたことを裏付けるものといえよう。

言葉を代えていえば農務部を発足させ、農業復興計画の立案を急がせ、ガリオア資金でもって、米国本土で調達した農業復興の生産資材として肥料、農機具を沖縄に輸入し、沖縄農連の手で、その流通・普及を図ろう——というのが、米軍の考え方だったといえよう。

では、沖縄農連は、事業発足当時、肥料の普及にどう取り組んだのか、また、肥料の流通事情はどうだったのか……『琉球農連50年史——第6節購買事業(342頁～)』

(1967〈昭和42〉年8月刊、琉球農業協同組合連合会発行)に次のような記録が掲げられている。(要約)

(1) 肥料、農機具、種苗

沖縄農連の事業の発足は、金武湾倉庫に搬入されていた米国産配合肥料



沖縄諮詢会のメンバー

前列右端が当社2代社長の護得久朝章

の配給であり、これは米軍当局からの命令によってなされた。米軍当局が食糧生産に深い関心をもっていた証左であり、初年度事業として5,042^{カマド} 俵を配給したのである。

以来、南西諸島全域にわたって、肥料をはじめ農機具、種苗等の農業用重要資材の配給は沖縄農連に指令されたのである。その資材の発注は米軍当局によってなされ、需要量については沖縄民政府経済部からなされ、また、市町村別の配給割当数量も民政府経済部からなされたので、農連は専ら搬入、保管、配給面を担当したのである。

何分、米国产の硝酸アンモニア、塩化加里等の単肥が、船舶輸送上の関係から、1年分に相当する量が一時にどっと輸入されるので、その搬入、保管、倉庫の確保に困惑するし、そのうえ、農家にとっては、戦前に使用しなれない硝安ときているので、その配給肥料の消化には困惑したり、うれしい悲鳴をあげたり、悲喜こもごもの受取り方がなされた。

また、平良辰雄会長は、回想録のなかで、

「軍の買いつけた肥料がうんと入ったことがあった。地方の農業組合を通じて早く販売してやらねばならない。しかし、倉庫とて十分の収容力はないのだ。配給手段として重要な車両も不足だったので、露天積みされたままの肥料が、雨の日に流されていくのをなすすべもなく無念の思いで見ていることもあった。不自由な生活には我慢できても、肥料の流失は全くの話苦痛だった」

と述懐している。

農業用重要資材の輸入は、米軍当局の絶大なる同情によって豊富低廉に供給され、住民は感謝感激したのである。可耕地面積に比すれば、肥料にあっては戦前を凌駕する輸入をみている。

南西諸島の肥料の割当比率は、各群島政府の専門家によって1947（昭和22）年11月に次のようにその基準が決定されていた。

沖縄=67、奄美大島=17、宮古=10、八重山=6（計100）

（編者注：この割当比率の基準は農業人口よりも戦災による耕地の荒廃度と需要にポイントが置かれたと思われる。）

さらに、1946（昭和21）年～1951（昭和26）年における肥料の受入と配給の数量（状況）を表2-1で追ってみると……。

表2-1 沖縄農連の区域内の肥料の年次別受入配給数量

(単位俵)

年次	硫酸アンモニア			過 燐 酸 石 灰		
	受入数量	配給数量	年度末残高	受入数量	配給数量	年度末残高
1946	30,309	22,499	7,810	62,454	51,122	11,332
1947	55,342	60,146	3,006	116,419	126,028	1,723
1948	13,372	16,378		日 49,196 米 126,831	50,919 13,469	113,362
1949	16,570	2,984	13,586		97,583	15,779
1950	27,949	41,452	83	70,937	55,158	15,779
1951	85,649	50,093	35,556		11,461	4,318

年次	塩 化 加 里			硝 酸 アンモニア		
	受入数量	配給数量	年度末残高	受入数量	配給数量	年度末残高
1946						
1947						
1948						
1949				202,771	202,771	
1950	57,940	49,917	8,023	119,708	117,276	2,432
1951	12,122	2,694	17,451		2,432	

年次	水 稻 肥 料			甘 藷 肥 料		
	受入数量	配給数量	年度末残高	受入数量	配給数量	年度末残高
1946						
1947						
1948						
1949	97,528	70,533	26,995	63,254	48,693	14,561
1950	64,806	91,801		20,180	34,741	
1951	279,007	278,337	670			

第1節 会社の創立

(編者注) その他雑穀類(麦)肥料として1950年度に6,776^{カキト}トを受け入れている。表示のように単肥の輸入から用途別配合肥料に移行していることが見られる。なお、1950(昭和25)年4月に設立を許可された琉球農業組合連合会の発足によって、肥料の需給調節の業務は、同連合会が掌握することとなった。

2. 化学肥料製造事業の計画

1946(昭和21)年から1953(昭和28)年6月末までの沖縄経済はガリオア資金(米国政府支出の占領地救済資金)の一本柱によって支えられた。

当初は食糧が主だったこの援助も、1949(昭和24)年度からはエロア資金(米国政府支出の占領地経済復興費)による援助も加わって、肥料、種子、農機具のほか石油、石油製品、衣類、医薬品、建築資材、トラック、船舶と次第にその枠を広げていくことになる。

終戦翌年から県外疎開者、海外移住者、復員軍人軍属の沖縄帰還が始まり、そのため人口の急増は、食糧をはじめ物資の急迫と、彼らの持ち帰った日本円の流入で、戦後の悪性インフレを促し、戦果と密貿易ブームを出現させた。

ここでいう“戦果”とは……。たとえば、当時、大多数の人を雇用していた軍作業で支給される賃銀だけでは、衣食住の上で需要を満たしきれなくなってきたので、米軍施設で働いている人たちが、軍用物資をトラックで運搬する途中、道端にその一部を投げ下ろして、帰りに持ち帰るとか、あるいは、職場のアメリカの兵隊を通じて入手した余剰物資を、民間人へ流すといった程度の行為で、いわば不法入手というよりは、一般的には“余得”というほどの受けとめ方がなされて、それがまかり通るようになっていた。食糧から衣類、燃料、建築資材にいたるまで、“戦果”の対象物資も広がり、“密貿易”とともにそのブームは高まっていった。

そこで、1949(昭和24)年の中華人民共和国の成立に続いて、朝鮮動乱のぼっ発など、沖縄の米軍基地をとりまく国際情勢の急変を背景に、米軍は、沖縄の恒久基地化をめざした占領方針・形態の変換を行うと同時に、沖縄住民の民生安定と経済復興を急ぐ必要に迫られた。

こうした情勢の進展のなかで、米軍はそれまで、アメリカ本国を主なる調達先としていた“対沖縄のガリオア援助”を、輸送費軽減の面から、また、対日経済援助の政策意図にも沿って日本に大きく目を向きかえるようになっていった。

そのころ、沖縄戦で沈んだ艦船の残がいをも主とするスクラップが日本に輸出される

ことによって、鉄鋼産業を先発として、経済復興期にあった日本にとって、沖縄はようやく注目をひくようになっていた。

つまり、沖縄が日本にとって、“忘れられた島”から“ドルの島”へと変ぼうをとげる時期にさしかかったのである。

そんな時代に、「沖縄で肥料産業を興すべし」と提唱する人が現れた。

京都市出身、常田健次郎（1890〈明治23〉年～1971〈昭和46〉年）である。



初代社長・常田健次郎

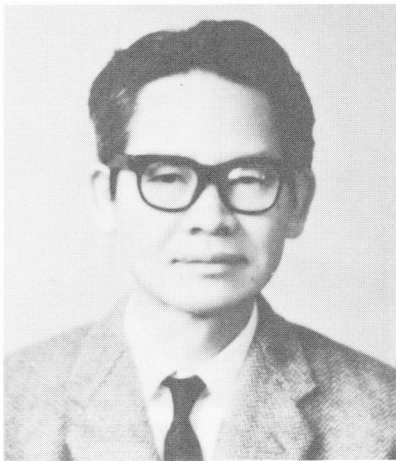
常田は、戦前、松下幸之助（現松下電気会長）や鳥井信次郎（サントリー初代社長）らと並んで、関西実業人の三羽鳥といわれるほど、会社づくりではその名を知られた人である。戦時中、台湾で金鉱採掘の事業に関与したが、終戦で挫折、東京へ引き揚げた。

東京で企業の設立、企業開発の機をうかがっていた常田の関心を誘ったのが、「沖縄」であった。その動機となったのは、1950（昭和25）年前後、沖縄からのスクラップ輸入企業がうけに入っている状況と、肥料、農機具、建築資材など、沖縄からのガリオア資金による物資買い付けが始まっていたことである。

かねて、常田は台湾へ往來の途中、沖縄に立ち寄ったり、あるいはまた、台湾での鉱山開発調査に伴って、北大東島や沖縄ならびに与論島（昭和20年8月15日～28年12月25日〈復帰〉まで沖縄米軍の統治下にあった）りん鉱石など鉱物資源に関する予備知識をもっていた。そして沖縄が米軍基地の島として、当時世界で最も強い通貨・ドルを使って復興関連事業が大きく動き出したこと、つまり、経済の可能性にひかれたのである。

常田は、沖縄の豊富な石灰石、りん鉱石、蛇紋岩など地下資源に目をつけ、間接的に調査、資料収集をはじめた。そして、そのデータに基づいて練った企業構想の腹案は、次のような考え方で組み立てられていた。

沖縄の豊富な地下資源、蛇紋岩を利用してよう成りん肥を造り、無硫酸根のりん酸肥料を生産する企業を興せば、沖縄地元の農業復興と経済振興に役立つばかりでなく、当時不足していた日本本土の過りん酸石灰の需要にも応えることができ、ひいては、韓国、フィリピンなど東南アジアにも



初代副社長・屋宜憲三

輸出して外貨獲得にも寄与できる。

常田はこの肥料会社設立構想の腹案を携えて、1950（昭和25）年前後、沖縄から輸出されるスクラップを一手に取り扱う輸入販売の総元締であった東京銀座の新生産業社長屋宜憲三を訪ねた。

屋宜は沖縄県島尻郡大里村字湧稲国の出身（1915〈大正4〉年～1978〈昭和53〉年）で、昭和16年中央大学卒業。復員後、東京で貿易商事会社・新生産業を設立、沖縄との貿易にも手を染め、1950（昭和25）年ごろから、沖縄駐留

米軍と契約を結び、沖縄本島沿岸、近海に沖縄戦で沈められた艦船（スクラップ）の引き上げ、解体と日本本土への輸入業を一手に取り扱うようになった。

東京銀座7丁目の大通りに新生産業ビルを建設、当時（1950年代初期）、その事業は最盛期を迎えていた。

常田から郷里に肥料企業を設立しようとの構想を打ち明けられた屋宜は、スクラップ産業を時限的事業と見越して、郷里にそれに代わる、恒久性のある産業の設立を模索している時期でもあったので、早速同意して、調査と企業計画の作成に共同で乗り出すことにした。

常田と屋宜は、大規模な装置を構えた肥料製造産業が沖縄では初めての企業ということもあって、調査計画にも慎重を期すことにし、当時、月産4,000^{kg}程度の肥料を生産していた三井系の日乃出化学(株)に協力をよびかけた。ほどなく同社の同意を得て、1951（昭和26）年、沖縄へ調査に渡航するときは、日乃出化学の技術と営業の両部門から幹部が同道することになった。

1947（昭和22）年から1950（昭和25）年まで、つまり沖縄戦終戦の翌々年から約3年間にわたる戦後経済史の混乱期の中で、肥料とそれを取り巻く環境はどうだったか、について振り返ってみると、1947（昭和22）年1月7日に軍政府は、「同年2月から9月までの間に、アメリカ本国から肥料を大量輸入する」と発表、続いて、その3ヵ月後に沖縄民政府の外庁として琉球開拓庁を設立、農地の測量、開拓、農地の適正配分などの施策を独立的に専念させることにした。

こうした行政の動きのなかで、肥料の取り扱いも、農機具とともに、農業復興の基盤づくりの重要テーマとして位置づけられていくようになる。

軍・民両政府にとって、流通、施肥の方法（肥料の使い方）から、“適地適作”に基づいた肥料の種類による使い分けまで……行政指導という名の関与が必要になってきたのである。

当時の状況について、新城信吉氏（現沖縄県農林水産部副参事）は、一例だが、と前置きして、こう語っている。

「沖縄の農家には、戦前から硫酸だけしか肥料ではない、との考え方が定着していた。だからアンモニアしか肥料と思わず、それ以外の肥料は配合しても使おうとしない。

1948（昭和23）年ごろだったと思うが、アメリカ軍がガリオア資金で買い付けて輸入した過りん酸石灰が、勝連（軍港）に野積みされ、ちょうど炭坑のボタ山のような山ができて、それが長いこと風雨にさらされたままになっていた。

そんな状態から、アンモニア成分にりん酸成分をプラスして使おうじゃないか、とよびかけたり、いかにすれば農家になじませるかが問題で、いろいろ苦労もあった。そういう経過を経て、やがて14・5（窒素14%、りん酸5%）案がでてくるようになる。といったことも戦後における肥料の夜明前の話、ということになるうか。」

また、1947（昭和22）年～1952（昭和27）年にかけては、戦後インフレが流行を極めているときでもある。

通貨交換が3度も行われたことからもうなづけるように、物と金がアンバランスをきたし、物価の異常高騰が社会問題となっていた。当然のように、疲弊おびただしかった農民の間から、農協を通じて、肥料代を値下げせよ、との声が高まってきた。

米軍はそれにこたえるように、当時1ドル対120B円の為替レートで輸入されていた肥料代を30B円引き下げ、1ドル対90円にする旨、1952（昭和27）年3月に発表した。

3. 琉球肥料株式会社の設立

調査は慶良間群島を対象に大急ぎで行われた。「慶良間の山は多くが蛇紋岩で形成されており、いわば、肥料原料鉍石は無尽蔵である」との調査結果の概要をまとめたところで、常田と屋宜は、時の沖縄群島政府知事平良辰雄、奄美群島政府知事申江実孝、

第1節 会社の創立

那覇市長当間重民、琉球銀行総裁池畑嶺里、國場組社長國場幸太郎、琉球海運社長桃原茂太、大城組社長大城鎌吉ら政財界の代表者に呼びかけ当社設立発起人会の結成準備に入った。

戦災復興と糖業（当時の分蜜糖製糖会社は琉球製糖、大東糖業の2社）など農業を主とする自立経済復興の社会的気運がようやく盛り上がってきた時期だけに、下記25名が発起準備人となり、調査から1年もたらずして1951（昭和26）年12月3日、発起人会の開催と結成にこぎつけることになった。そして、満場一致の議決をもって発起人代表に常田健次郎を選任、資本総額を1,200万B円（1ドル対120B円換算）、株式総数12万株（1株の金額100B円）とする資本金造成計画案を採択し、発起人会は、会社設立に向けて事業計画作成の本格的な活動を開始した。

創立発起準備会出席者

臨時琉球中央政府主席	比 嘉 秀 平
同 副 主 席	泉 有 平
沖縄群島政府知事	平 良 辰 雄
宮古群島政府知事	西 原 雅 一
八重山群島政府知事	安 里 積千代
奄美大島群島政府知事	中 江 実 孝
琉球銀行総裁	池 畑 嶺 里
琉球貿易庁総裁	宮 里 辰 彦
琉球農林省総裁代理	新 里 清太郎
琉球新報社社長	又 吉 康 和
合資会社國場組社長	國 場 幸太郎
沖縄群島政府経済部長	呉 我 春 信
松岡建設株式会社社長	松 岡 政 保
琉球農業組合連合会会長	山 城 栄 徳
琉球海運株式会社社長	桃 原 茂 太
琉球商業協会会長	護 得 久 朝 章
大島産業株式会社社長	有 村 治 峯
株式会社大城組社長	大 城 鎌 吉
沖縄食糧株式会社社長	竹 内 和 三 郎
合資会社平和館社長	高 良 一

奄美大島農業組合連合会会長	久保井 米 栄
合同トラック株式会社社長	久保田 盛 春
沖縄貿易株式会社社長	平 田 忠 義
沖縄興業株式会社社長	仲 田 睦 男
那覇市長	当 間 重 民

株式募集業務も順調に進み、翌年、1952（昭和27）年3月19日、那覇市5区1組大宝館（現東宝劇場の前身施設）で設立株主総会の日を迎えた。

当社の設立については、つまり、準備から設立総会までの期間は、異例のスピードと評価された。これは、当時、社会的にもトップクラスに位置づけられる産業と目され、また、それを裏付けるように前沖縄農連会長を経て沖縄群島政府知事になった平良辰雄や山城栄徳沖縄農連会長ら農業畑の、いわば需要者を代表するような人たちをはじめ行政、経済界の代表的な人たちがこぞって発起人として顔をそろえていたことが、その将来に、国策的企業としての信頼感と発展的イメージを与えていたからである。

この日の設立株主総会では、発起人会の原案通り、資本総額を1,200万B円とし、そして、発起人代表常田健次郎を代表取締役社長とし、以下の役員陣容を選任して事業計画が滑り出すことになった。

常 田 健次郎	（社長）
護得久 朝 章	（副社長、元沖縄民政府財政部長）
屋 宜 憲 三	（副社長、新生産業社長）
松 長 繁 次	（技術担当専務取締役）
本 田 親 淳	（営業担当専務取締役、日之出化学専務取締役）
北 脇 鴻 造	（常務取締役）
真栄城 喜 福	（常務取締役）
仲 田 睦 男	（常務取締役、沖縄興業株式会社〈オキコ〉社長）
大 城 鎌 吉	（取締役、大城組社長）
照 屋 知 広	（取締役、沖縄寿屋社長）
久保田 盛 宏	（取締役、琉球バス社長）
屋 宜 宣 璋	（取締役、沖縄貿易株式会社取締役）
屋 宜 宣 行	（取締役、新生産業取締役）
神 田 甫	（監査役）

第1節 会社の創立

國場 幸太郎 (監査役、國場組社長)

松田 賢基 (監査役)

そして、本社事務所を那覇市久米町商工会館（現那覇商工会議所）内に置き、工場敷地の買収をはじめとする操業計画が着手されることになった。工場敷地は2ヵ月後の1952（昭和27）年5月に、豊見城村字根差部（現在の本社、工場、倉庫のある敷地）に約10,000坪（約3.3万㎡）の土地を購入し、直ちに工場建設計画の実施に移った。

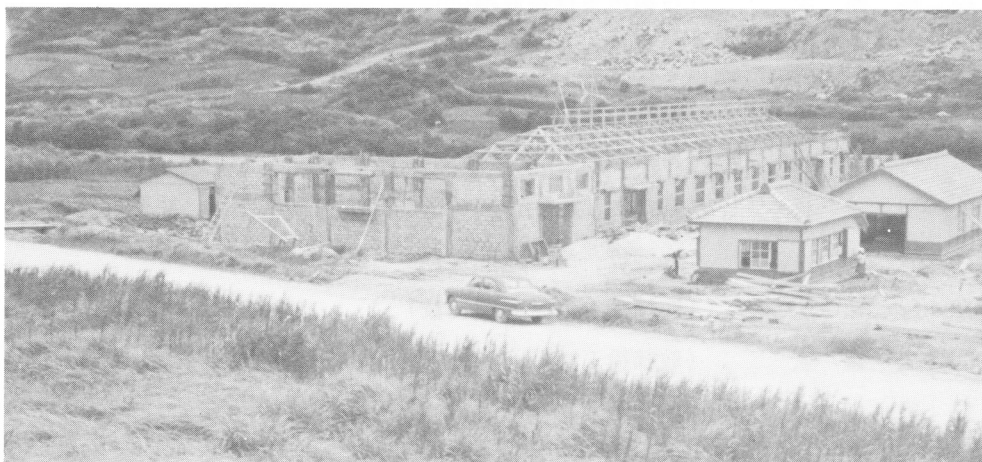
翌月、1952（昭和27）年6月、沖縄群島政府を通じて米軍に外資導入免許証の認可申請を行い、これを取得（指令第87号）、建設ならびに営業の準備態勢は着々整えられていった。



豊見城工場の地鎮祭
（昭和27年4月20日）



建設中の豊見城工場
（昭和27年6月）



建設中の豊見城工場全景（昭和27年6月）

ちなみに、当時実施されたばかりの米軍の「外資導入政策」について触れると……。

1952（昭和27）年3月、米国民政府布令第74号「琉球列島における外国人の投資」に基づいてとられた政策で、次の3点に優先条件が認められた。

1. 外国為替を通じて世界市場に売り出すため、在琉球の資源を使った加工業で、現在琉球で得られない生産施設を建設するための外資
2. 現在輸入に依存し、近い将来において、琉球の技術、資本では不可能と思われ、しかも、琉球に欠かせない物品を現地で生産する事業の設立
3. 琉球人が輸入できない加工再輸出用資材を輸入するための資材

（以上は翻訳によるもの）

この外資導入の布令発布3ヵ月後、つまり早々に、当社は適用を受けたことになるが、これは、日本本土から沖縄への、技術者、機械、資金の導入を便ならしむるためにとられた措置であった。

別の見方をすれば、米軍は、1946（昭和21）年10月に設立した琉球貿易庁を自分の直接管理下におき、ガリオア資金による物資の調達、輸入を行わせていたのを、当社琉球肥料の設立前年の1951（昭和26）年2月1日、「民間貿易輸入開始」の認可を機に、民間に対して、経済活動の自由を大幅に移譲したことを物語っている。

いうなれば、当社は、民間貿易の自由化を背景に、沖縄農業復興の先兵として、設立の日の目を見たのである。

4. よう成りん肥製造計画が挫折

工場の建設工事に着手すると同時に、鉾石資源・蛇紋岩の埋蔵量の確認調査と採掘、運搬の計画づくりが着手された。

原料調査は当初、慶良間列島の島にしぼって実施されたが、本格的な調査が進むにつれて、慶良間島の蛇紋岩には、創立前の調査では「島々の全部が蛇紋岩で量も無尽蔵、質もよし」という前評判とほうらはらに、量はともかく、「マグネシウムの含有量が少なく、よう成りん肥の原料としては不適當である」との結論が出され、当社は大きなショックを受けた。

そこで、調査対象を沖縄本島北部地方、つまり、恩納村以北の山々に切り替えて、サンプル調査を急ぎ実施したが、これも大同小異、慶良間の島々と似たような結果しか得られなかった。

また、1947（昭和22）年以降、衣類や食糧の補給を主として、農業復興のための生

第1節 会社の創立

産資材の普及に当てられていたガリオア資金による援助が、設立当初の1952（昭和27）年半ばごろから、米軍人家族向け貸し住宅、道路港湾ならびに電気、水道の建設整備事業へ大きく向きをかえていくことになった。つまり、ガリオア援助から肥料がはずされることになり、これも二重のショックとなった。

ここで、設立当初の事業計画が、生産と販売の両面で、基本的な練り直し、つまり変更を迫られたことを知らねばならなくなったのである。

緊急役員会が開かれ、その対応策が重苦しさと緊張感の中で進められた。

「慶良間島、与論島の無尽蔵な蛇紋岩を使って……」を大前提にした事業計画のスタートであったが、それが挫折をきたしたからといって、工場も建設し、企業はすでに動きは始めているし、今さら後に退くわけにはいかない。

果たして他に原料鉱石地帯が見つかるだろうか。みつければ幸いだが、みつからなければ、当初（従来）の“地場資源による地場製造”の基本方針を変え、原料を輸入して建て直しを図らねばなるまい——といった内容の論議が交わされた。

いずれにしろ、新規まき直しの岐路に立たされたのである。

この緊急役員会議の結果を受けて、まず、着手されたのは、与論島の資源の現地調査であった。当時、常務だった仲田睦男と儀間朝恒ら3人が急ぎ現地へ派遣された。

当時、与論島は、戦後、琉球列島米国軍政府の占領統治下（戦前、鹿児島県管轄下にあった奄美大島群島が復帰するまでの間）にあり、いわば、沖縄とは“米占領下の同じ域内”であった。

現地調査を行ったときの模様を仲田睦男は、次のように語る。

「与論島に行ったら、そこでは、戦後は何の産業の興る可能性もみつからない、と沈滞がちな空気に包まれていたので、私たち琉球肥料グループの、資源調査を

目的とした来島を、村長や村議の人たちは喜んで迎えてくれた。

常田社長が、琉球肥料の設立発起計画の骨子にした『よう成りん肥製造計画概要』は、昭和11年～13年（2年3ヶ月）にわたる『農林省調査』（鈴木千代吉調査、分析は東京農業大学教授南禮藏博士）を参考資料にして、与論島の蛇紋岩



与論島燐鉱区の調査（昭和27年）

を主なる資源にしようと着目して構成されていた。

われわれの与論島への渡航の目的は、現地で、計画書にある資源を実際に採掘してみて、つまり、その計画の確認調査にあったので、早速、与論の山の中を歩いてみると、戦前、三菱系の鉱山会社の掘った跡もあった。そこで、与論島地下資源開発会社（後に原材料開発株式会社）という社名の看板を掲げた子会社(株)をつくらせ、試掘を進めながら再検討を進めることにした。

ところが、試掘と調査を進めていくなかで、品質も埋蔵量も大丈夫だという当初の計画、期待には程遠いものでしかない、ということが分かった。」

以上の仲田の話からも分かるように、与論島の蛇紋岩利用計画は断念せざるを得なくなりましたが、そのことは、第1回の株主総会（1953〈昭和28〉年5月25日、議事録）で、「当初の事業計画では、蛇紋岩の調査資料を検討した結果有望であるとの報告がなされ、会社はそれに基づいてよう成りん肥製造計画をもって出発したのだが、与論島での再調査の結果、「ソゴ（齟齬）を来たした」と認識せざるを得なくなりました」と報告されている。

当社では、与論島以外の、全琉各地の資源調査も引き続き行ったが、同様な、「量とコスト面において余りよくない結果しか得られなかった」（議事録）のである。

また、会社の設立発足と同時に、よう成りん肥製造設備資金として約1億B円を計上、その資金の借入申し込みを琉球復興金融公庫（復金）に提出していたところ、復金からの回答は、自己資金30%の準備が条件として義務づけられていたことであった。これは、復金の規則が、自己保有の準備資金の枠が20%~30%へと、広げられる方向で改正された直後である。当時、当社の資金造成能力はもちろん、民間の金融機関も含めて、つまり、資金環境からいって、民間企業では、復金が条件として提示した自己資金3千万B円は、おいそれと調達できる資金量ではなかった。

ここで当社は、原料資源と資金造成の両計画の面で“食い違い”に逢着、予期しなかった窮地に立たされる羽目に陥ったのである。

当然、設立当初の事業計画が大幅な変更を迫られることになるが、その計画練り直しを急ぐ調査、検討のなかで、「よう成りん肥製造計画」を中止（一時保留）して、「りん鉱石微粉末肥料（後のハイホスカ）製造計画」へと転換をとげていくことになった。

第2節 業務の転換、ハイホスカの製造開始

1. 事業計画変更、役員を一新

この計画変更に当たって、仲田常務は取締役の照屋知広氏（当時、沖縄寿屋〈現沖縄サントリー株式会社の前身〉社長）を伴い上京、関係肥料業界の取引先を通じて、本土における肥料の実情・動向の聴取に奔走しながら、転換構想を練っていた。当時、ハイパーホスと呼ばれていた「りん鉱石粉末肥料」に目を向けるようになったのは、その上京調査の際に、仲田常務と照屋取締役が、



南禮藏博士

三菱商事肥料部長・小松春之助氏と行った会談が動機になった。席上、小松氏は「東京農大教授・南禮藏先生を沖縄にお連れして、直接、現地の資源もみてもらって指導を受けたら」と仲田常務に建言、南先生への紹介斡旋の用意があることも告げたという。

「この話は、舞台裏のことながら、後に当社の創業困難期を脱皮して、発展期につながった」と現社長森根は回顧するが、当社社史の特筆すべき瞬間といえる。

渡りに船と、南先生の招聘折衝に乗り出したところ、先生は即座に沖縄行きを快諾され、日を置かずして、1952(昭和27)年初夏に来島された。

計画再建の指導を仰ぐことになった南先生の、本土の肥料業界における業績についてふれると……先生は戦後、りん鉱粉末肥料の使用を学問的立場から唱導され、フランスから「ハイパーホス」の商品名で導入、それが日本で普及される端緒となったという功績で、フランス政府から金時計を送られた経歴の持主である。当時、東京農大の研究室では、りん鉱粉末肥料の肥効試験が行われ、それに基づいて「りん鉱粉末は過りん酸石灰に劣らない」旨の研究発表もなされていたが、当社もそれに着目したのである。

また、南先生の沖縄来島は戦前、東京大学農学部肥料研究室で、りん鉱石の世界的権威・恒藤規隆博士の助手として在勤のときの、昭和4（1929）年の沖縄本島、与



カルホス肥効試験場

論島調査、その翌年7月の沖縄本島、波照間島調査に次ぐ3度目となった。

南先生を迎えて、その指導のもとで早速、与論のりん鉱石資源調査を実施したところ、「品質は良好だが、量に限度がある」ことが改めて確認された。

そこで、南先生の指導・助言を通じて、アフリカからガフサリン鉱石を輸入して、それを微粉化し

た、いわゆる「ハイホスカ」という商品名で、りん鉱石粉末肥料の製造計画が始動することになる。

ここで、事業計画が大幅に書き換えられることになるのだが、その変更の経過と、工場建設計画の内容を、次に掲げる1952（昭和27）年9月30日付の外資導入委員会あてに提出された「営業報告書」で総括的に見ることにしよう。

概況

1952年3月19日発足の当社は、原料関係の都合で^{よう}熔成磷肥製造を一時保留し、カルホス（磷礦石微粉肥料）肥料製造に計画変更し、原料の主なる部分を与論島に求め、その調査開発を推進し、一方工場敷地の購入、建屋の設計建設、カルホスプラント（月産1,000屯）の機械装置を設計発注し、工場の建設は殆んど完成を見た。

1. 原料

与論島の元東亜磷礦株式会社試掘権の譲渡をうけ、その採掘権の申請を民政府になし今日に至っているが、実質的には島内礦区の試掘資料の収集を行い、新しいポケット（塊状埋蔵区）の発見調査に努め、近く東京農大南博士の推薦する採礦地質、分析測量の総合的技術陣にて調査採礦する準備が完了した。

2. 機械

イ、試験工場は7月上旬完成試運転を行い、与論島磷礦石を以てする試作品の生産を行い、製品は東京農大附属試験場、琉大附属試験場

第2節 業務の転換、ハイホスカの製造開始

の分析鑑定を経て、肥効試験を行うと共に、島内各試験場に見本を配付、肥効試験を行い、その成績も近く分明となる。

ロ、本工場の機械は大阪不二機械株式会社に元請発注し、8月23日を以て全機械工場着、来る11月15日総合試運転の運びとなった。

3. 建屋

5月着工、8月下旬竣工の工場建屋は、工場事務所、分析室、試験工場、原料倉庫、製品倉庫、本工場、発電機室、工員浴室、食堂、脱衣室、各別棟として配置し、島内の模範的工場施設と称され、坪数296坪(978.5m²)。

4. 販売関係

島内需要8,000屯を充足し、余分の供給力を第一物産、新生産業と日本販売権の特約を結び、その他台湾の永豊公司、フィリピンのマテリアルデイストリビューションコンパニイとの販約によって外地向輸出が期待されている。

尚、琉球政府肥料委員会、農連、農業経営者の強い期待と注目を浴びている。

5. 資金関係

琉球の地下資源開発、島内産業の育成に大きな貢献とする。

尚、事業は琉球復興金庫の融資をうけ、事業を更に推進する様申請をしているが、その融資許可は樂觀されている。



ハイホスカの肥効試験栽培(昭和28年)
左端は岸本秀氏(現北部製糖社長、当社監査役)



ハイホスカ入り配合肥料の製造風景（1954年6月）

この転換計画により、カルホス（りん鉱石粉末肥料）はハイホスカと命名され、その製造・販売の建設・営業態勢づくりに向って当社は走り出すことになったが、その転換のきめ手になったのは、ハイホスカは肥効の面でもよう成りん肥と変わりはなく、そのうえ、設備経費の面では、よう成りん肥より大幅な節減が見込めることだった。

計画は予定より早く進捗し、南先生を通じて、三井・三菱系の鉱石関係会社の斡旋で、あるいは、農林省、東大農学部知友、教え子に手を尽してもらって、第一物産（後の三井物産）経由でアフリカ産のガフサりん鉱石を、1,000^ト調達（第1回）、輸入してもらい、それを微粉化して、工場の竣工と同時にいっせいに製造販売に乗り出すことになった。製造開始は、1953（昭和28）年5月のことである。

幸い当社は、設立直後、外資導入免許（1952〈昭和27〉年6月20日付、資本金1,200万B円のうち外国資本340万B円、地元資本860万B円）も取得してあったので、米軍政府当局の了解をとりつけたうえで、ハイホスカを島内だけでなく外国にも輸出販売できる態勢を整えた。

こうして、設立早々から、事業計画急転換のきびしい試練を乗り越えていったが、この新事業計画に続いて、役員人事の大刷新が進められていった。

社長・常田健次郎が引退、その座を副社長の護得久朝章に引き継ぎ、常務の仲田睦男が副社長に昇任した。この人事の更迭で、常田人事といわれた本土系の松田、本田、

北脇の三常務はそろって退任、常田とともに本土へ引き揚げた。

ハイホスカは、当社のスタートにおける混乱からの脱出をリードする商品となり、かつ、復興期における沖縄農業に地力向上と土壌改善の画期的役割を果たすことになった。

2. ガリオア資金制度の打ち切り

ハイホスカの製造開始で琉球肥料は本格的操業に入ったが、それまで肥料は、ガリオア資金で購入（米軍管理下での輸入）され、その供給（販売流通）は各地区農協を下部組織とする琉球農業協同組合連合会の一手に掌握されていた。それは、1946（昭和21）年7月、対沖縄のガリオア資金援助がアメリカ本国政府で計上されて以来の、いわば占領統治政策の仕組みに基づくものであった。

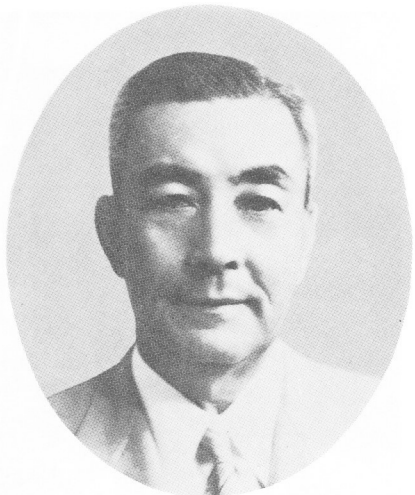
ところが、当社の操業開始で、民間企業が興り、沖縄地元で肥料を生産し、また、当然販売も手がけなければならなくなったことで、琉球農連を軸とする肥料の流通機構との調整が新たな問題として登場するようになった。

この問題は、それまで肥料供給を一手に扱ってきた琉球農連にとっては、下部組織の各地区農協を窓口に、計画受注に基づく“計画生産、計画出荷”を前提とした経営の建前からいっても、また、それに基づく販売実績からいっても、民間企業の参入はなじみにくいことであった。

また、この問題は言葉を代えていえば、農民消費者の代行を建前とする官製の公的組織（農連）と自由経済の原則を前提にした民間企業（琉球肥料）の、本来相容れざる性格の組織をどう融合させるか、つまり、性格の違う者同志が、どう話し合いを進めていくか、当初から困難が予想されることであった。

たまたま、その時期、つまり、1946（昭和21）年以来、1953（昭和28）年6月30日で終わる米国政府の1952会計年度（当時、米国の予算年度は7月1日から翌年6月30日まで）まで沖縄復興経済の援助を支えてきたガリオア資金が打ち切られることになった。

米軍によるこの“打ち切り”の発表は、かねて、復興が進み、ある程度、経済基盤が整えられればそうなるものと予期されていたこととはいえ、肥料の生産・流通にと



2代社長・護得久朝章

っても、大きな変革を意味することであった。

ここで、ガリオア資金の打ち切りの前後事情について触れておくと……。

それが予期された、というのは、1949（昭和24）年4月、「商業ドル資金」が創設されたことが、第一の根拠である。

米軍は、それに引き続き、琉球貿易庁を拡充し、積み立てた商業資金（ドル）を、輸入物資の購入にあてていくようになった。ガリオア資金の肩代りを目指した措置である。

そして、翌1950（昭和25）年4月に、軍政府布告をもって、沖縄での通貨、B円の為替レートを「1ドル対120B円」（当時、日本は1ドル対360円）に統一して設定、さらに、その10ヵ月後に、「民間の自由貿易」が開始されるが、これは、沖縄経済の戦後混乱期からの脱出第一歩と受けとめられた。

民間の自由貿易開始で、民間経済は活気を呈しはじめたが、これは、輸出入が、それまでの管理方式貿易から、民間による自由貿易方式に移ったことによるものである。

折から、1949（昭和24）年の中華人民共和国の成立、次いで1950（昭和25）年6月に朝鮮動乱ぼっ発といった沖縄をとりまく国際情勢の変動を機に、サンフランシスコ平和条約が結ばれ、その条約第3条により、沖縄は、アメリカの施政権下に置かれることになり、そして、共産陣営に対する軍事基地としての性格が強められていったのである。

このような背景のもとで、沖縄は米軍の基地建設工事ブームに見舞われた。商業ドル資金の創設に続く、この工事ブームは、沖縄の戦後復興に大きな拍車となり、それまで、ガリオア資金など米国援助のみに頼り、かつ、支えられてきた沖縄経済は、ここに、新しい転換期を迎えた。

琉球政府予算の歳出・歳入面からみると、基地収入が、米国援助に代わって、沖縄経済の支柱になったのである。

3. 肥料の取り扱いが多元化

また、肥料の面からみると、ガリオア資金が打ち切られるまでは、肥料の輸入、供給は、琉球農業協同組合連合会が、米国民政府の指示を仰いで行っていた。

ところが、ガリオア資金が打ち切られた年（1953〈昭和28〉年）の11月以降は、①数量、②種類、③輸入の時期については琉球政府と農連、単協など民側の関係者代表で構成する肥料委員会の審議による決定に基づいて、琉球農連が買い付け（輸入）

も供給（販売引受量の割り当て）も行うことになったのである。いわば、輸入についての権限が、軍から民へ大幅に移譲されたのであるが、これは、肥料の取り扱いのうえでも、自由主義と自治権の拡大につながるものとして受けとめられたのである。

また、輸入の際の肥料代の換算率も、ガリオア資金の打ち切りと同時に、それまで、「1ドル対90B円」と、30B円も円高で据え置かれていたが、「1ドル対120B円」と一率の扱いをうけるようになった。しかし、その直前に、肥料については、農村経済（第一次産業）が、第二次、第三次産業に比べ、立ち直りが遅く、農業育成上の特別な措置が必要である、として、換算率のうえで、値上げされた30B円（差額）については、それに相当する額が琉球政府予算に農業助成金として組み入れられ、補助措置がとられることになった。実質的には、他の物資に比べ、引き続いて低廉な価格で据え置かれることになったのである。

従来、肥料の供給業務は琉球農業協同組合連合会が一手に行っていた制度的実績があった。そこで、当社がハイホスカの生産態勢に入るにあたっては、琉球農業協同組合連合会に配合肥料原料として買い取ってもらう商談を成立させた。

当時、沖縄農村の消費者にとって、ハイホスカは、使い方はおろか全くの耳慣れない商品だけに、その普及販売は当初から難航した。各農村を巡回して、商品の展示説明会を催すなど努力を重ねた。

手をかえ品をかえた普及啓発の努力が徐々に実り、農村消費者の間に、ハイホスカの商品知識が浸透し、いわば、“未知の壁”が次第に取り払われ、販売成績も伸びていき、愁眉を開くことができたのである。

こうして、ハイホスカの売り出しに当たって、当社と琉球農業協同組合連合会とによる、「車の両輪」をめざしたチーム・ワークが芽生えつつあるときに、肥料購入の原資だったガリオア資金が打ち切れ、肥料の輸入が自由化されることになった。

肥料の供給は琉球農業協同組合連合会一本槍で、というそれまでの流通体制が大きく変動を迫られることになったのである。

つまり、肥料の多量消費者である既設の製糖会社、大東糖業(株)、琉球製糖(株)、沖縄製糖(株)の3社から、「肥料の輸入販売業務をわが社にも認めてもらいたい」との声が上がり、アメリカ民政府に出願するに至った。

当社も、その3社と歩調を揃えるようにして、肥料の輸入・販売業務を認めてもらいたい、とアメリカ民政府に申請した。そして肥料の輸入・販売の取扱いは、後にいう「一元化から多元化の時代」、つまり、1者から5者に移ることになる。



第2回特約店会議（1955年11月・於那覇市内花咲）



倉庫内のハイホスカ



泊港から離島へ出荷される当社製品

さて、肥料取り扱いの多元化時代に移ったことによって、琉球農連と当社の間で、販売競争が、平地に波乱がおこるように開始されていった。

当社では、情勢の変化に応じた新しい販売態勢を確立しようという方針で、沖縄本島及び周辺離島では、原則として1村1特約店方式による販売拠点の形成に乗り出し、地方における食糧雑貨衣料品店等を手広く扱っている中間卸商や市町村の字単位で運営されていた共同売店等を主軸として、特約店契約を結んでいった。

八重山地区の場合は、砂糖委託商の集まりである糖商組合に酒造会社も加わってもらい、八重山肥料商組合を結成させ、そこと特約店契約を結んで販売組織を固めた。宮古地区では砂糖商組合と特約店契約を結び、次々販売組織をつくっていった。

とにかく、当社の特約店契約先は、当時、制度環境の整備という点ではまだ揺らん

期にしかなかった農協よりは、商業実績においても、資金量においても優位に立っていたので、販売の拠点づくりは当社に有利な方へ展開した。

第3期（1954〈昭和29〉年4月1日～1955〈昭和30〉年3月31日）の営業報告書には、「ハイホスカの普及は茨の道だったが、ようやく切り抜けた」として次のような記録が、当時の状況を物語る。

水稻1期作、2期作に対し展示場を設置して一般公開したところ——逆宣伝もあった——ハイホスカそのものは、最初は細粉末だったので、施肥の際、飛散するので肥効がないとの不評の声が一部の農家からあがったのである。そのために「粒状化する必要あり」として、技術的な研究、苦心を重ね、ようやくその粒状化を成功に導くことができた。ところが、それでも農家消費者の需要は、依然として硫安単肥に偏し、配合肥料の使用を勧めるのも容易ではなく、第3期（1954〈昭和29〉年4月1日～1955〈昭和30〉年3月31日）における配合肥料の販売実績は、単肥18,545袋に対し、30%も下まわる11,368袋にとどまった。

4. 各種配合肥料も製造

肥料取り扱い業務の多元化へ、つまり、自由化への動きに伴って、当社は、ハイホスカの製造だけでなく、配合肥料もつくる計画を進めた。

そして、当社は上記3社とともに琉球列島米国民政府に、肥料の多元化についての認可申請を行う際に配合肥料の製造認可も申請した。

やがて、その申請は許可されたが、許可になるまでには、紆余曲折、いろいろな苦勞が伴ったものである。

多元化についても、配合肥料製造についても、その申請をめぐって、アメリカ民政府当局では、琉球農連、琉球肥料、製糖3社の5者代表を集めて、調整のカンファレンス（会議）を度重ねて行った。

当社が1953（昭和28）年5月、ハイホスカ工場を竣工させてその製造にのりだした2ヵ月前に、琉球農連では、構内（那覇市壺川の現沖縄県経済連敷地内）に肥料配合所（ブロックスレート^{ぶさ}葺198坪〈654.5㎡〉）を完成させていた。その事業の生産・販売計画は各町村農協はもちろん、各製糖会社も含めて、つまり、全島の消費者を対象として組み立てられていたのである。

だから、琉球農連としては、多元化の動きが出て、輸入販売だけでなく、肥料配合の分野にまで乱立状態にもちこまれるということになれば、琉球農連の購売事業が根本から脅かされることになる。由々しきこととして、反撃にでるのも、当然といえば当然の成り行きではあった。

結局、琉球列島米国民政府に参集させられた5者の中で「ケンカと思われるほど」（現社長森根武信〈当時、琉球政府資源局農政課長〉）の紛糾、というより意見対立の場面もしばしばみられたという。

このように調整は難航したが、その席に立ち合ったあるアメリカ人の係官が会議を閉じて帰り際に、当社の仲田（当時常務取締役）にこんな言葉を耳打ちした。

「あなたたちは、ケンカばかりしないで、アメリカ民政府が琉球政府に通達した法律があるじゃないか。その法律には、肥料だけでなく、『企業の独占化を禁ずる』とちゃんとうたわれているじゃないか。それに基づいてやれば話も早く進むはずだよ」

いわば、知恵をつけてくれたわけだが、これは、当社の次の行動（対策）を進めるのに大きなヒントになった。

そして1953（昭和28）年4月27日に、琉球肥料、琉球製糖、大東糖業、沖縄製糖の4社に対して、肥料の輸入・販売の認可が交付され、沖縄における肥料の輸入取り扱いは農連単独から“多元化”の時代に移行したのである。

当社4期の営業報告書に「米琉肥料委員会が12回にわたって開かれた」とあるが、肥料取り扱いの多元化がいかに難航したかは、その委員会の開催回数からもうかがい知ることができよう。

上述のように、肥料の輸入・供給の業務が琉球農連単独から5者へと、その取り扱い窓口の多元化に伴い、つまり自由競争時代へ突入して販売競争は激化した。そこへ本土政府農林省から、これでは困ると、待ったの聲がかかり、「輸入窓口を一本化して、年間需要量を定めたいえ、年度始めに買い付けを行うようにしたらどうだろう」とのすすめ（実は勧告）を受けた。

琉球政府も同様な見解をとるようになり、その指導下で1955（昭和30）年4月、琉球肥料協会が琉球農連、琉球肥料、琉球製糖、大東糖業、沖縄製糖の5者の構成によって発足した。

その理由、背景として『琉球農連50年史』は次の2点を掲げている。

①肥料は、沖縄と本土の需要期が相前後するので買い付け手当てが困難であり、需要最盛期に品切れしたりして農家がしばしば迷惑を蒙るようになった。

②ガリオア時代の一元的扱い窓口が多元化されたので、5者バラバラ買い付けは、「臨時肥料需給安定法」「硫安工業合理化及び輸出調整臨時措置法」の2法を採っていた本土の肥料行政にそぐわなかった。

言葉をかえていえば、多元化による自由買い付け競争は、肥料を統制物資として扱っていた本土政府にとって、沖縄側がバラバラで買い付けにこられると統制を乱すおそれあり、としてなじまなかったのである。

琉球肥料協会は会則（1955年4月22日施行）によれば「肥料の確保、流通の円滑を図り……」との目的を掲げ、「肥料の購入価格の調整、資料及び情報の収集、提供」を業務内容としてスタートしている。そして翌1956年度分の肥料の輸入については、本土政府ならびに肥料メーカー、輸出業者に次の4項を申し入れるなど、その機能を発揮している。

1. 今後沖縄の買い付けは毎肥料年度の始まる前に各肥料とも年間分をまとめて手当てする。

2. 沖縄向け肥料については、日本政府は国内需要と見なし、その需給計画の中に包含せしめる

3. 価格は日本国内販売基準価格（最寄り着駅オンレール渡し値）をもってC I F 那覇価格とする。

4. 沖縄側の輸入窓口を一本化し琉球農連の名義で契約する。

以上4項の、琉球肥料協会による本土側への申し入れの中で注目されるのは「4」である。農連が肥料の共同購入業務を一括代表して行う、このシステムは復帰まで続くことになる。

そして、肥料協会には分蜜糖工業の大型化時代に向けて、上記5者のほかに、まず宮古製糖、西原製糖（中部製糖）、石垣島製糖、第一製糖の4社が加わり、組織が拡大されていくと同時に、硫安価格の過りん酸石灰並みの値下げ（当初国内販売基準価格をもってF O B 価格といていたのを1957年4月、C I F 那覇価格へ）など需給安定と流通の円滑化にも役割を果たしながら会員相互の協力、連携も密にしていくようになった。

この硫安の国内並み値下げを、本土政府から折衝を重ねてかちとったことを、戦後沖縄の歴史研究者の中には、後の甘味資源国内需給法に基づく沖縄産糖の特恵措置法の獲得とともに、「政治運動に先立って敷かれた経済復帰のレール」と評する向きもある。

5. 経営の大幅刷新

当社の経営史にとって、1952（昭和27）年3月の設立から4期（1955〈昭和30〉年4月1日～1956〈昭和31〉年3月31日）まで、つまり創業4年間は混迷期と区分されるが、創業期時代の旧社員の中には回顧して“危機の時代”と評する者もいる。

企業は、特に当時の戦後沖縄の社会においては、「石の上にも三年」のことわざどおり、創業から3年は、どこの会社でも“赤字続き”が通り相場だとみられていた。

にもかかわらず、危機だった、と実感されるのはなぜだろうか。

その理由と考えられる1点は、設立早々から事業計画の180度転換を迫られた、その動揺の振幅の大きさである。

つまり、「琉球諸島内の地下資源を利用して、輸出もできる地場産業を！」との構想を掲げてのスタート。企業が発足、工場建設も進められてから、その資源が量でも質でも期待に反することが判明……といったところからくる狼狽ぶりは、米国民政府の某米軍人係官に「琉球肥料は工場をつくってから原料をさがすのか。アメリカとは逆だね」と皮肉を言われたとのエピソードからもうかがえる。

原料を急ぎょ輸入して、ハイホスカへの転換（計画変更）を、まさに「泥棒を見て縄をなう」のそしりを受けながら、辛うじて成しとげるのだが……。

もう1点は、事業計画が設立早々から大幅に揺れ動いたのにつられて、経営トップマネジメントの態勢、人事が混乱のまま推移したことである。

船の航海にたとえれば、つまり、事業計画の転換を横波、役員人事の動揺を縦波とすれば、1期から4期までは、当社にとって、ピッチング、ローリングに見舞われた時代ともいえる。台風下の航海のような状況下で、経営の船をうまく操縦して、波濤をのり切ったのは、当時の真栄城喜福と仲田睦男の両常務である。

創設者だった初代社長常田健次郎は、創立期の苦労がたたったのか、健康を害して、東京の慶応大学医学部附属病院に入院加療の身となったため、社長の任務を1期上半期の半年勤めただけで、1952（昭和27）年8月、代表取締役社長を退任、非常勤取締役となった。と同時に、松長繁次専務、北脇鴻造、本田親淳の両常務が退任して本土へ引き揚げ、そして、屋宜憲三副社長が非常勤役員へと、創業時の常勤役員が第一線から退き、経営陣は構造の上で、空白が生じたのである。後任の代表取締役社長には、それまで副社長だった護得久朝章が選任された。護得久は、1957（昭和32）年3月5



元副社長・真栄城喜福

日急逝したが、それまでの5年間、財政、金融のキャリアを生かし、復金融資など創業混乱期の財政的乗り切りに敏腕を振るった。

護得久は、明治23（1890）年10月26日、首里山川の生まれ。県立沖縄中学、慶応義塾大学理財科に学び尚候爵家家扶、沖縄興業銀行専務取締役を勤め、戦後は沖縄民政府財政部長、琉球銀行理事会会長、琉球商業協会会長、立法院議員（議長）、琉球生命株式会社社長を歴任した。戦後沖縄の復興には経済、政治、行政のトップリーダーとしての役割を果たした。

以上の経歴からも想像がつくように、護得久は社会的要請の然らしむるところだが、公人としての役割に時間が割かれることが多く、社の経営については、真栄城喜福（総務担当）、仲田睦男（営業担当）の両常務が、社長を扶けるというより、社長業務を代行して取り仕切るケースが多かった。

真栄城は明治27（1894）年、那覇市首里大仲町に生まれ、神戸市立商業卒業後、大阪製糖(株)、橋本肥料商會に勤務、大日本肥料商連盟会指定仲次人となったが、昭和13（1938）年、安宅産業(株)が沖縄澱粉工場設立に当たり、同社に請われて同工場次長として帰島。戦後は、石川中央倉庫、琉球政府工務部（首里出張所総務部長）に勤務したが、その農業系企業の経験を買われて琉球肥料の創設に常務取締役として参加した。そして、1956（昭和31）年専務に、1958（昭和33）年副社長に就任した。

1960（昭和35）年5月、健康を理由に非常勤取締役役に退いたが、1964（昭和39）年10月29日死去した。

仲田睦男は創立時に常務に就任、4年後に自分が創設して社長でもあった沖縄興業（現オキコ）の業務に専念するため1956（昭和31）年暮から1年ほど非常勤取締役として社の第一線をいったんは退いたが、社内外の役員の一一致した強い要請をうけて、1957（昭和32）年2月、代表取締役副社長に就任して返り咲いた。現社長の森根武信にバトンタッ

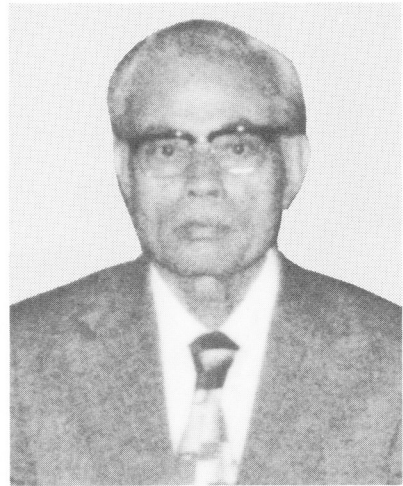


3代社長・仲田睦男

チするまでの13年、つまり、会社の創業混乱期から発展期にのせるまでの最も困難な時期を切り抜けるのに敏腕を振るった。

ここで、仲田の経歴に触れると……1910（明治43）年、伊是名村の生まれ。北部製糖の社長・会長、沖縄県工業連合会会長、日本分蜜糖工業会会長などを歴任、戦後沖縄の経済界のリーダーとして活躍中である。

仲田は、少年時代に伊是名島を出て上京、早稲田商業に学び、台湾総督府普通文官試験に合格、終戦まで9年間、台南州庁で経済行政畑（勸業課長）を歩んだ。終戦で郷里へ引き揚げ、平田忠義とともにオキコを創設、当社をはじめ開洋水産、北部製糖、西表製糖など地場産業を次々設立、その功勞により勲三等瑞宝章、琉球新報賞、県功勞賞を受けた。



現取締役・儀間朝恒

真栄城、仲田両常務は、日本史の“^{せつしやう}摂政”のような役目を負うことになるが、工場長だった儀間朝恒を加えて、それまで3人コンビで取りしきった社内の経営組織も、森根武信（現社長）を常務に、金城順祐（現専務）を営業部長に迎えて、急速に固められていった。

さらにここで、儀間、森根、金城のプロフィールを追ってみると……。

儀間は鋳業経験を買われて、当社の設立と同時に、技術部門の責任者として入社したが、社の創業期の困難が原料計画の変更に象徴されるように、儀間もスタートから人1倍の苦勞を経験することになる。

大正2（1913）年、那覇市首里鳥堀町に生まれた。南洋熱帯産業研究所講習所を終了して、南洋庁技手として鋳業資源の調査、試掘に従事。復員で帰郷後は、沖縄民政府大東庁技官、北大東島りん鋳業所採掘係長となるが、琉球肥料の設立のとき、請われて参加、工場長（1953年）。以後、ハイホスカの製造、各種配合肥料の製造をはじめ、化成肥料の製造、粒状複合肥料の製造など琉球肥料の運命を支えた生産計画の開発・推進に尽した。

なかでも、工場現場の合理化には、仲田社長の意を帯し、夜を日に継いでの苦勞を



現社長・森根 武信

重ねた。それが、本土製品の動向をにらみながら、商品開発とコストの低減化につながり、幾度かの経営困難期を乗り越えるのに役割を果たすことになる。

1960（昭和35）年取締役生産部長、後に常務取締役。1969（昭和44）年、（有限）琉肥共栄事業所代表取締役就任と同時に、非常勤取締役として現在に至っているが、当社技術現場部門の生き字引的存在の苦勞人。

1959（昭和34）年、琉球政府行政主席より島内産業功勞者として表彰を受け、また同年、当社からも工場合理化への貢献で表彰された。

森根は大正4（1915）年生まれ。県立二中、東京農大農学部を卒業後、沖縄師範学校教諭を振り出しに、続いて沖縄県農務課（地方技師）に勤務、戦後は、沖縄民政府農務部（沖縄群島政府経済部）農務課長（農産物検査所長兼務）、琉球政府資源局農業改良課長、米琉合同肥料委員会副委員長など農林行政畑一筋に歩んだ。当社の創設には、認可する行政側からタッチしており、その実績と経験を買われて当社に入った。昭和51年オグレスビー賞を受けた。

仲田常務の要請で瀬長局長を通じて入社した金城は、台湾で生まれ育ち、台北高商（現台北大学経済学部）へ進学したが、終戦で帰郷、軍作業を経て琉球貿易庁及び琉球政府商工局で輸出入貿易の管理を経験した。そのキャリアを買われて、1954（昭和29）年6月に、当社の営業部門の担当に迎えられた。

ここで、真栄城、仲田のコンビを中軸に、森根（普及）、金城（営業）、儀間朝恒（製造）を柱に社内態勢の合理化と経営の体質強化が推進されていくようになった。当時の模様を、森根（現社長）の回顧談の中から拾うと……。

「私が、1953（昭和28）年4月、琉球政府を退職して家でいたら、真栄城さんと仲田さんがお見えになって、琉球肥料の建て直しに力をかしてくれと口説かれた。両先輩の熱意にほだされて、また、政府時代からいろいろかかわり合っていたので勧誘をお受けすることにしたのだが、当時は、那覇市商工会議所の中に本社の事務所があった。原料資源では暗礁にのりあげ、原料を外から入れてなん

とか転換を図らねばと暗中模索しているところだった。事務所には我如古さんらがいた。生産の計画が挫折すればもちろん販売計画（収入）のメドの立てようもないわけで、資金繰りを含めて、惨たんたる状況にあった。そんな印象を受けましたね、私の入社当時は。

護得久さんも、尚家の財産を担保にして、銀行から多額の融資をしてもらって注ぎ込んでいるのに、当時はその返済のメドの立てようもないものだから、いらいらしておられたのを思い出します。

また当時は、自立経済の笛吹けど、人・社会は終戦ボケから覚めやらず、踊るのは経営者のみ、といった社会戯評が新聞を賑わしているころです。

真栄城さんが職員給与の支払い日や、LC決済日になると、親戚、友人から義理づくで用立ててくるのでしょうか、お金をかき集めて社に息きらせて帰ってこられて、急場をしのいでおられた。

そうこうしているうちに、仲田さんが役員会議の悲壮というか、焦燥に満ちたというか、とにかくそんな空気をはらんだ要望をうけて立つように、非常勤役員の照屋知広さん（沖縄寿屋社長）を同伴して上京、ハイホスカへの転換の道を開く。全社員に辞表を提出させ、そのうえで少数精鋭を旨として、改めて採用をやり直し、役員報酬を初めとして、人件費の大幅カットをして大手術を断行された。

本社も那覇商工会議所から那覇市壺屋の日野通りに移して、その後、那覇市国際通りへ、さらに、現在の工場のある敷地に移りましたが、本社の移転騒ぎがそのころの動揺を象徴しているような気がします。

苦しいときだけに、大城鎌吉さんはじめ、非常勤役員の方々も一生懸命でしたね。

もしあのこと、真栄城さんの忍耐と仲田さんの勇氣ある処置がなければ、今わが社はどうなっていたらろう、と背筋の寒くなる思いがします。

やがて、ハイホスカによる新しい計画が動き出すようになってからは、その指導のため来島された東京農大の南先生も私の恩師でしたし、目先がやっと開けたな、と思いましたよ。」

1955(昭和30)年3月下旬、琉球政府富名腰尚友経済局長は、「分蜜糖の自動承認制による輸入取り扱い」と「肥料の国内扱い」の折衝のため上京、農林省から、硫安など沖縄向け輸出価格を国内なみに値下げできる感触を得て帰島した。

第2節 業務の転換、ハイホスカの製造開始

時を移さず、同年4月5日、日本政府は「沖縄原産分蜜糖を南西諸島輸入物資に追加し、昭和30年度から8,000トンを自動承認制で輸入する」旨発表を行ったが、この郎報は、戦後沖縄の農業が、胎動期から発展期に移る前触れと、後に評価されているが、同様に当社の経営にとっても、創立4年の混迷期から抜けだし安定期に向かう契機となった。

そして、同月、琉球肥料協会が発足し、硫安など日本本土から輸出される肥料が、国内なみに安い価格で取り引きされるようになり、また、大東糖業、琉球製糖、沖縄製糖の3社が、当社製品に理解を示すようになり、販売量が急速な伸びを示していくようになる。

ちなみに第4期（1955年4月1日～1956年3月31日）の販売実績を前期との比較でみると、

	第4期	(第3期)
配合肥料	134,507袋	(11,368袋)
単 肥	12,877袋	(18,545袋)
計	147,384袋	(49,913袋)

販売実績において実に3倍増の飛躍的伸びを見せている。

かといって、この期あたりまでは、農家の硫安肥料の単肥だけに頼る志向が依然として強固だった。そこで琉球政府でも、施肥の合理化を行政指導によってもっと強化しようと、「硫安3：配合肥料7」の割合をもって販売（使用）するよう奨励の声を大きくするようになった。

6. 混迷期を脱し上昇気運

こうして創業から4年。混迷期または危機の時代といわれるこの時期を脱出して第5期（1956年4月1日～1957年3月31日）を迎えるが、経営面ではこの期に入って、「創業期の赤字を埋め、前途に曙光^{しゅくわう}を見る思い」と株主総会で仲田社長は述べている。その外的要因は、ハイホスカを使用した配合肥料が、前期に引き続き大幅な需要増に支えられたことにあるが、なによりも、経営の抜本的合理化を断行し、生産設備の拡充を強力に推進、そして製品コストの低減と、社内の空気を“沈滞から前向きに”と脱皮転換に向かわせたことである。

経営の刷新については後で述べるが、前向きに経営を展開させたという点で、第5期に、魚粉の生産や農薬の輸入販売など、新規商品の開発にも乗り出したことが注目



製品の出荷風景（1956年頃）

される。

そのほか第5期は、役職員の待遇改善、株式配当の見通しが立った、ということでも意義深い年となった。営業成績をみると、生産目標17万4,780^{かます}呎（配合肥料15万呎、ハイホスカ単肥1万7,807呎）に対し、実績は19万5,540呎（配合肥料17万807呎、ハイホスカ単肥1万777呎）と33%も目標を上回る好成績を収めている。

この期に至って、全琉の販売肥料総量に占める当社製品の率は39%相当に達した。つまり、約4割のシェアを占めるようになったのである。

この販売目標の実績と比較数字の内訳（配合・単肥）からもうかがい知ることができるように、それまで硫安単肥に偏っていた農家の志向が、前期を分水嶺に、この期から配合肥料中心へと大きく向きを変えたのである。

この現象は、当時、キビの優良品種NC0310の拡大、琉球糖業振興会、次いでパイン産業振興協議会の結成、あるいは、日本政府に対する砂糖・パインの特恵措置の陳情・折衝など官民あげて、農業の大型近代化への動きが大きく盛りあがりを示した社会的背景のもとで生まれた。そういう沖縄農業の発展期へ向かう気運の背景と、当社の合理化と生産性向上をめざした抜本的経営転換がうまくかみ合って、それが相乗効果をあげた。

こうして、当社の経営は上昇気流にのり、その余勢を駆って、魚粉製造や農薬取り扱ひなど新分野開拓（多角経営）にも手を染めるようになった。これらの新規商品に

ついて述べると……。

魚粉製造計画は1956（昭和31）年10月から着手したが、これは、琉球列島内の資源高度利用の見地に立って、魚畜類廃棄物の更生活用、つまり、鯨骨や魚骨を粉末化して単肥ならびに配合肥料の原料として利用しよう、というのが構想の骨子である。

そして、翌年3月までに817袋の販売実績をあげた。だが、原料入手には、あちこちの魚港や那覇公設市場魚売場などを駆け回るありさまだった。収集が煩雑をきわめ、困難になったので、3年目（1958年）で中止せざるを得なくなった。この魚粉については、原料収集はとにかく、夏場は魚骨に付着している肉の腐敗が早かったので「粉末化作業中にも手ぬぐいで顔を包み、鼻の穴をふさいだり、その悪臭に耐えるのが大へんでした」（当時担当職員）と、においの思い出として今でも語り草になっている。

また、農薬については、5期の1956（昭和31）年12月に、鹿児島化学工業株式会社ならびに富士化学株式会社との沖縄総代理店契約を結びスタートしたが、当初5期の売り上げ91万B円に対し6期（1957年4月1日～1958年3月31日）は236万B円と、わずか1年で2.6倍の飛躍的な売り上げ増の実績を示し、順調な滑り出しとなった。

当時、農薬の輸入販売は「備蓄農薬制度」のもとで各市町村が、業者の入札に付して買い上げる仕組みになっており、営業のうえでは、一面投機的な危険性もはらんでいたもので、注意を払いつつ進めた。取り扱い着手1年後（6期）には、はや全島54ヵ市町村のうち6ヵ町村と契約、総販売量の10%台のシェアを占めるに至った。

ところが一方では、「農連との協調による発展を」という言葉が、社内では社是のよように言われはじめ、農薬販売も農連購買事業部のそれと競合しないようにとの配慮がなされ、徐々に撤収の方向がとられ始めることになった。

そして、1958（昭和33）年2月15日、琉球農連と当社との間に「肥料の製造販売に関する協定」が結ばれるに及んで、農薬の新規事業部門は1年余の生命で、終息をとげることになったのである。

ちなみに、琉球農連の農薬部門が、折りからの需要増に刺激されて、その関連（傍系）企業として、第一農薬株式会社を単協、丸紅商事、日本農薬の協力で設立（初代社長伊佐真一氏）するのは、当社と農連の業務協定締結後3年、1961（昭和36）年5月11日のことである。