

第3節 化成肥料の製造

1. 化成肥料の製造計画

人事の刷新、組織・機構の整備、合理化と工場設備の拡充（生産コストの低減）・・・徹底した経営態勢の建て直しと強化に取り組んだかいあって、創業5年目（第5期）の1957年（昭和32）年）に至ってようやく、それまでの繰越損失金を0にして、愁眉（しゆい）を開くことができた。

そして、翌期第6期（1957〈昭和32〉年4月1日～1958〈昭和33〉年3月31日）から経営は黒字に転じ、初めて6%の株主配当金を支出できるようになった。

以後、利益も順調な伸びを見せ、株主配当も第7期（1958〈昭和33〉年4月1日～1959〈昭和34〉年3月31日）10%、第8期（1959〈昭和34〉年4月1日～1960〈昭和35〉年3月31日）は12.5%と経常収支も健全な推移をたどるが、第7期以降の、つまり、当社の経営史を画する事業計画となったのが、「化成肥料の製造」である。

化成肥料の製造計画の調査研究は第6期、1957（昭和32）年早々から着手されたが、森根常務（当時）を本土へ派遣、本土における市場動向と技術導入についての調査を実施した。

その結果、化成肥料は日本本土だけでなく、西欧先進諸国でも年々需要が増加していることが明らかにされた。これは、化成肥料が肥効とコストの両面で、単肥、配合肥料の追随を許さないほどの優秀性、つまり、将来性を持っているからである。

沖縄地元では、折から生産奨励が盛んになってきたパイナップルや葉タバコの生産農家から始まって、各地の農業指導者の間に、化成肥料の輸入を希望する声が高まっていた。

内外の市場の動きからみて、配合肥料のみつくって、化成肥料の地場生産を急がないと、早晩、本土から多量の化成肥料が輸入され、当社の配合肥料の販路もそのためにふさがれるおそれあり、と判断せざるを得なかった。

一方、琉球農連でも構内敷地につくった配合所を増設して、配合肥料の生産増強に力を入れていた時だけに、化成肥料の需要が、配合肥料からその主座をとって代わる

表2-2 肥料の本土市場における需要の推移

年度 種類	1950年 (昭和25)	1951年 (昭和26)	1956年 (昭和31)
化成肥料	42,971 ^ト	282,291 ^ト	1,231,650 ^ト
配合肥料	75,057 ^ト	186,304 ^ト	494,920 ^ト

ように急増するとの見通しに立って、その対応策に頭を痛めていた。そして、当座は琉球肥料協会の機能で、本土からの化成肥料の輸入を規制して、化成

肥料を沖縄地元で生産する態勢を早急に整えるべきだ、との意見が出された。とって琉球農連の場合、化成肥料工場をつくるべきだという意見も、文書上の構想段階でしかなかったので、琉球肥料協会でも、当社の“森根調査報告”が、一步先んじた形で対策協議の基礎データとしての役割を果たすことになった。

“森根調査報告”の中で指摘され、化成肥料製造計画に取り組む動機となったのは、本土市場における需要の推移だが、統計調査の概要を掲げると表2-2の通りである。

1950(昭和25)年には配合肥料が優位に立っていたのが、翌(1951)年から逆転して、化成肥料が以後年々需要を押し上げ、5年後の1956(昭和31)年には、化成肥料が配合肥料の約2.5倍と決定的な優位に立つに至っている。

当社では、森根常務の手で化成肥料製造計画書を調査と並行させながら急ピッチでまとめさせる一方、琉球農連との間で、配合肥料を当社の化成肥料を引き取ることににより、商品の転換を図ってもらうよう折衝を進めたところ、琉球農連の積極的な賛同をとりつけることができた。琉球農連との話し合いが成立すれば、琉球肥料協会の構成メンバーである製糖会社との販売契約も、琉球政府への手続きもスムーズに展開する。幸い、琉球政府も日をおかずして「輸入品と同質同値であれば島産品を使用する」との方針を打ち出したが、これは当社にとって福音となった。

後は、原料の確保、技術の導入ならびに施設の新設・整備の問題を残すだけである。

化成肥料の原料としては、窒素系は硫安、尿素、りん酸肥料は当社製品のハイホスカを利用することにして、その他カリを必要とするが、ハイホスカ以外の原料は日本本土より輸入しなければならない。

次に製造技術の提携先の選定の問題だが、これは当初、三菱化成とか大日本窒素など大手の一次メーカーを考えたが、経局、当時の当社のように製造も販売も行う第二次メーカーを選んだ方が「親身なつながりがもてる」という考え方に落ち着いた。そしてその線上にあがったのが、東京都千代田区大手町1丁目に本社を置き、わが国肥料業界で50年(現在64年)の業績を誇る片倉チッカリン株式会社(社長は当時鷺見保佑氏<故人>。現社長は大村潔氏)である。

幸い、片倉チッカリンは沖縄に製品を輸出していなかったため、当社と競合することはない。森根常務が片倉チッカリン本社を訪ね、意向を打診したところ、積極的に応援したい旨の感触だけでなく、技師の派遣、研修生の受け入れなど具体的な支援の話までとりつけるのに成功した。

こうして、化成肥料製造計画案はスピーディーに内容が整えられていくが、最後の問題点となったコストについても、原料のすべてを輸入に頼れば割高となるが、当社製品のハイホスカ（りん酸肥料）を原料として、その化成化に成功すれば解決できるとの見通しがつけられた。これは技術的に困難だとされていたが、片倉チッカリンの技術部から担当技師を招請、その指導下で研究に取り組んだところ、当社製品として十分可能であるとの結論が導き出された。

こうして、条件はすべて整えられたので、1957（昭和32）年10月18日、役員会議の承認を得て、化成肥料製造計画は実施に移されることになった。

2. 化成肥料の製造開始

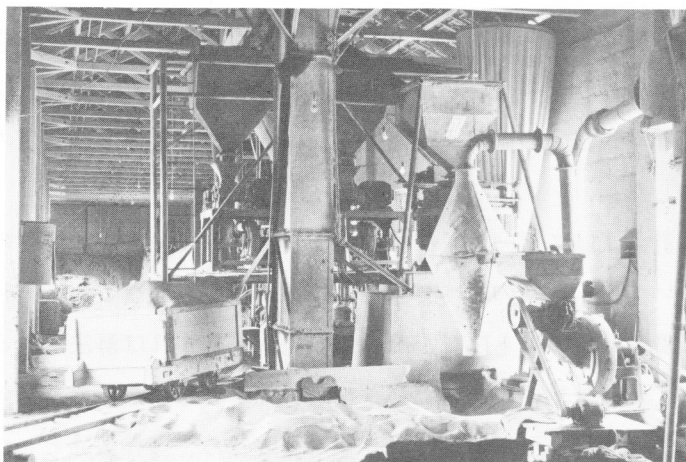
化成肥料製造計画は調査から実施まで、そのスケジュールが、急げ急げと“超特急”のかけ声がかかったような緊張した雰囲気の中で進められていった。1年でもその計画の実施が遅れば、沖縄の肥料市場が輸入攻勢にさらされ、地場産業としての当社の命運にも重大な影響を被ると、危機意識をもって受けとめられていたからである。

役員会議で承認を得た2ヵ月後の1957（昭和32）年12月に、化成肥料工場の建設工事が着工された。

19,695,510 B円の資金（うち施設資金10,795,510 B円、運転資金 8,900,000 B円）を投じてのプロジェクトとなったが、施設資金70%（755万 B円）の復金借入れも出願後1ヵ月後に認可をとりつけるなど、そのプロジェクトは異例のスピードで取り組まれた。工場建築総面積は487坪（約1,600㎡）で年産6,000トンの製造能力を目標にスタートすることになったが、工場設備としては7,500トンプラント1基（第1次計画）、7,500トンの1基（第2次計画）計15,000トンのプラントが新設されることになった。

そして、翌年1958（昭和33）年6月20日に工場の建設工事を竣工させ、その1ヵ月後に、製品が市場に送り出された。トントン拍子に進んだのは建築も製造準備も並行して進める緊急態勢が組まれたためだが、ここで注目されるのは、化成肥料20万袋と並べて掲げられた配合肥料10万袋の年間生産目標達成の技術対策を進めるなかで、市場の長期展望に立って、配合肥料を次第に化成肥料に変えていく方針がとり入れられ

第3節 化成肥料の製造



化成の主力原料・ハイホスプラント（1958年6月）



化成肥料の初出荷パレード（1958年7月）



化成肥料工場落成祝賀会（1959年9月22日）

表2-3 野菜の種類の推移(県)

年度 作目	年度	
	1953年	1962年
根菜類	49.9%	19.9%
果菜類	30.4%	27.2%
葉菜類	19.7%	52.9%

たことである。

そしてまた、当社製品の配合肥料は、それまで水稲、さとうきび、パイナップルの3種類に向けて生産されていたが、この化成肥料製造プロジェクトの発進を機会に、3種類にとどまらず

どんな種類の作物にも対応できる生産態勢が整えられることになったのである。片倉チッカリンの指導連携下で、技師を招へいしたり、研修生を派遣したり、中央との技術交流を推進したため当社の技術部門はここで、量、質ともに画期的前進をとげていくことになったのである。

当時の沖縄農業の背景もまた大きな変動期にさしかかっていた。

たとえば、『農政の歩み』(1969年3月、琉球政府発行)によれば、水稲が化成肥料製造開始3年後の1961(昭和36)年をピークに、作付面積、生産高、反収が急速に下降線をたどり、衰退期に入ることになり、野菜も需要構造の面で、表2-3にみるように大きな変換期に入っていた。これは生活水準の向上に伴う現象である。1953年から1962年の9年間に野菜の主流が根菜類から葉菜類に移っていく。

戦前から住民の主要タンパク源、家畜の飼料、あるいはさとうきび、野菜の輪作作物目として、その復活に力が入れられていた大豆は、1957年にやっと戦前(昭和15年)の47%台への回復は見せたものの、1958年以降激減への道をたどることになる。

雑穀類の衰退、葉菜類の需要構造が大幅な変化をとげていくなかで、製糖業が含蜜糖から分蜜糖へと、政治措置(本土政府の特恵措置)を背景に、その大型化の時代へと、沖縄農業は戦後最大の変換期にさしかかっていたのである。

当社の「化成肥料製造」は、そういう沖縄農業の情勢を先取りして、新しい時代に対応できる態勢を整えたという点で、本社史の中で画期的役割を果たしたプロジェクトと位置づけられるが、これをステップに、営業面でも技術面でも次々新しい試みが展開されていくようになる。

創業10年といえば、当社30年の社史のなかでは、人の少年期から青年期にさしかかるときのように、困難かつ重要なときと位置づけられている。つまり、どういう師・友と出会ったかで、その人生が大きく変っていくように。そういう時期に「片倉チッカリンから技術上の指導交流を通じて受けた影響は大きい」と前置きして、森根社長



琉球肥料を訪れた鷺見
片倉チッカリン社長（中央）
右は野村片倉チッカリン専務

は次のように語る。

「鷺見社長からは、経営のノウハウまで親身になっての手ほどきをいただいたが、社としても個人的にも、よき人生の師に出会えた、そんな印象です。『企業は人なり』といいますが、我が社にとって片倉チッカリンは大恩人です。

当時、わが社の副社長だった真栄城さんが、昭和初期から同12年ごろにかけて、関西で肥料仲次の仕事に携わっているところから、鷺見社長に知遇を得ていたという人脈関係も幸いました。鷺見社長は温厚篤実な方でしたが、戦前も沖縄の養蚕の指導に2度ほど足を運ばれています。片倉チッカリンの前身片倉製絲が、現在的那覇市安里の西武オリオンホテル辺りで工場をもっているところ、県を通じて県下の養蚕農家を対象に、施肥の方法など桑の栽培の指導に汗を流されたことがあるそうです。」

また、金城専務は鷺見社長について次のように回顧する。

「たとえば肥料の原料買い付けなど所用で上京するときは、まず片倉本社へうかがってから、スケジュールに入るということにしておりましたが、そういうとき、鷺見社長はわざわざ私たちのために時間を割いて下さり、じかに、肥料の種類別の市場状況を説明して下さいました。

これこれらは売手市場で、これこれらは買手市場だといったぐあいに、買い付けのやりとりの仕方まで手にとってレクチュアして下さいました。鷺見社長のもとで勉強も積んでから出かけるものですから、あるとき三井物産の肥料担当の幹部と商取引の折衝を進めておりましたら、『沖縄さんは意外とおくわしいですね。まるで韓国の肥料調達員みたいになかなか手ごわいですね』と、舌をまいていたそうです。

沖縄への肥料輸入価格の値下げ（国内並みの措置）を、琉球肥料協会が琉球政府と一緒に陳情折衝したときも、その対象の日本政府の肥料審議委員が、大臣クラスの方々ばかりで敷居が高すぎたのですが、鷺見社長が根まわしをして下さるなど、陰に陽に沖縄の肥料界のためには、本当に力になって下さいました。」

3. 化成プラントの増設改造

化成肥料工場は1958（昭和33）年6月に竣工、時をおかず生産販売に入ったが、その年度（第7期）から生産、販売ともに順調な伸びを見せ、販売量は前期比11%の増、そのうちハイホスカ単肥は50%の大幅増を記録した。

配合肥料については、各製糖会社からの委託加工も逐次増え、琉球全域の総需要量の50%を、またりん酸肥料についてはその60%を当社が供給するという実績を示すに至った。これは、ラッキーセブンの縁起をかつぐわけではないのだが、創業7年目で自信と新たな決意を促す幸先きいい記録となった。

「肥料業界の技術革新は日進月歩であり、消費者の要求も常に動いている。従って、たえず企業合理化に努力し、営業面で第二次メーカーの二面性をもつ我が社は、消費者の代行業務担当者としての理念を堅持しつつ期待に沿いたい」（第7期営業報告書）と、ここで経営姿勢が前向きに転じるが、技術改良に加えて、工場の給与をこの期から能率給に切り替えるなど、コストの低減化につなげる措置が次々打ち出されていった。

そして、化成肥料工場が完成して、半年を待たずして、「肥料界の流れに沿って、商品価値の向上を期して」（第7期営業報告）との目的を掲げて、高度化成肥料を生産するための機械の増設を企画し、1959（昭和34）年3月、増設工事に着手、その3ヵ月後の6月上旬に完工して下旬から運転を開始した。

化成肥料工場のプラント増設と改良工事は、こうして息を抜く間もなく、次々進められた。翌年からその効果を、確実に営業成績に反映させていった。

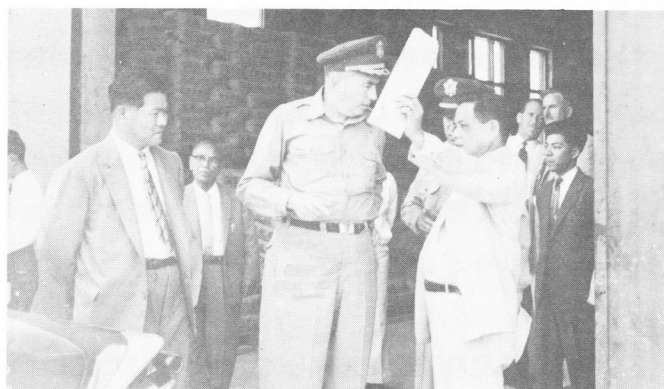
第8期（1959〈昭和34〉年4月1日～1960〈昭和35〉年3月31日）の営業報告によれば、前期比で、化成肥料が280%と約3倍の飛躍的増、ハイホスカ単肥も58%増と著しい伸びを示したが、配合肥料だけは97.5%と前期比2.5%の低下を示した。

営業全体の成績（売上実績）では前期比35%増と堅実な進展を続けるが、全琉の需要量のうち55%を当社製品で供給を賄うことになるが、また、りん酸肥料の全琉の需要量では、当社製品のハイホスカが前年度の60%よりさらに前進して63%を供給する

第3節 化成肥料の製造



1958年ごろの本社全景



ブース高等弁務官の視察（1959年4月3日）



当間重剛主席の視察（1959年8月4日）



第8期株主総会風景

ようになった。

この安定した成長を見せた背景として、前年度の1959年以来、パイン工場、大型分蜜糖工場の増設、新設が相次ぎ、つまり、全琉各地に需要者団体が増えてきたことが注目されるが、営業成績も第9期（1960〈昭和35〉年4月1日～1961〈昭和36〉年3月31日）は前期比40%増、第10期（1961〈昭和36〉年4月1日～1962〈昭和37〉年3月31日）33%増、また全琉需要量に対する当社製品の供給率も、第8期から第10期までは一貫して60%台を維持して、生産も販売も健全な推移を遂げている。

4. 琉球農連との販売協定

当社が化成肥料の製造に乗り出すに当たって、1958（昭和33）年2月15日、琉球農連と「肥料の製造販売に関する協定書」を取り交わした。この協定は、本土復帰を翌年に控えた1971（昭和46）年7月、当社と琉球農連との間で取り交わされた「肥料の業務提携に関する協定書」で、当社は製造を、琉球農連は販売普及を——と両者の責任分野を明確にして、今日の肥料事情の安定と向上が約束づけられたが、この“世替わり協定”に至る道標としての役割を果たすことになった。言葉を代えれば、販売協定があったから、それを反省のたたき台にして、復帰時の業務協定の準備も実施もスムーズに運んだ、ということである。

販売協定が結ばれた背景には、肥料の取り扱いが琉球農連単独から多元化の時代に入ったことで、配合肥料の販売をめぐる、琉球農連と当社が各地でしのぎを削る営業合戦を展開、それがエスカレートして“無理とロス”が生じはじめ、双方に、どこかで手を打たねばと、合理的收拾の対応を迫られる状況があった。

当初製品のハイホスカ単肥については、琉球農連にお願いして計画的に買い取っ

てもらうよう協調路線ができあがり、つまり、ハイホスカでは仲良くして、配合肥料では競合をするという二面背反の状況が生まれていたのである。そこへ、化成肥料の新商品登場をはずみに、当社が生産、琉球農連が販売普及を——という方針で、両者に協調の気運が高まり、ついでに、農薬などの競合種目についても、当社は琉球農連購買事業の安定、強化に協力すべく、営業を中止することになった。

「琉球農連との提携については、当社の経営陣の中にも、農連と琉球政府関係部局のリーダーの中にも、それを強く望む声と同時に高まっていたので、すぐ締結へ進んだ。市場では販売合戦でしのぎを削りながらもね」と、森根社長は当時をふりかえるが、その販売協定もせっかく調印にこぎつけながら1年を待たずして、琉球農連から破棄の通告を受けることになった。

理由は、当社が琉球農連傘下農協の販売組織をさしおいて、独自で特約店をふやし、またパイン業者にも直接販売を行っているのは協定の趣旨にもとる——といった突き上げが、琉球農連執行部に傘下農協からもたらされたためである。

この破棄通告で、衰え始めていた火が油を注ぎこまれて炎を高めるように、琉球農連と当社のセールス合戦は全島各地で、また火花を散らしていくことになった。

「販売協定」は破棄の通告を受けて、締結から1年後に崩れ、崩れたための苦労をまた双方経験することになる。

破棄から6年後の1965（昭和40）年10月27日には当社と琉球農連の間で「肥料合理化に関する覚書」を、さらにその翌年の1966年2月10日には、当社と琉球農連が合併事業として「沖縄肥料株式会社を設立」にこぎつけ得たのは、苦労が実ったものと受けとめられている。この沖縄肥料株式会社は設立と同時に解散という、一見空転のような一幕を見せたが、底流の大きな流れでは、次第に完全な提携に向って進んでいたのである。

「販売協定」が、現在の「業務協定」への道標とか、捨て石になったとか、そういう言葉で歴史的な位置づけがなされるゆえんである。

当社と琉球農連との間で1958（昭和33）年2月15日に締結した協定と覚書の概要は次のとおりである。

肥料の製造販売に関する協定書

琉球農業協同組合連合会（以下甲と称す）と琉球肥料株式会社（以下乙と称す）は琉球に於ける肥料の流通と施肥の合理化を期する為肥料の製造販

売について左の通り協定する

記

第1条 琉球の肥料のありかたは無機質配合肥料を化成肥料に転換し配合肥料は有機質配合肥料にのみ留めることが最も合理的であることを確認しこれが実現に双方積極的に相協力しこれが普及宣伝には甲乙提携して行う

第2条 (1)乙は専ら製造業者として品質の向上、生産原価の低減を図り、1959肥料年度初迄に地方特約店を廃止しこれが販売を停止する

(2)乙は1959肥料年度初迄に農薬、農機具の販売を停止し同日現在乙の保有する商品は甲乙合議評価により甲が引取るものとする

第3条 甲は乙の製品の一手販売を行い化成肥料の使用増加に伴い漸次配合事業を整理するものとする

第4条 本協定書の最終目的に達する迄はその目的の為に毎肥料年度毎に双方の業務を整理し別に覚書を取交しその調整を図るものとする

覚 書

1958年2月15日締結せる肥料の製造販売についての協定書に基き1959肥料年度の肥料の製造販売について琉球農業協同組合連合会（以下甲と称す）と琉球肥料株式会社（以下乙と称す）との相互間において下の通り覚書を取交する

記

第1条 甲は乙の製造する化成肥料を最低壹拾五万袋並配合肥料を最低7万袋購入するものとする

第2条 甲の配合事業は貳拾万袋を限度とする
但し内最低5万袋はハイホスカ配合肥料とする

第3条 前各条の数量については甲乙共に販売普及に努力するものとし天災地変不可抗力又は需要の増減その他の理由により所定数量に変動があった場合は甲乙合議の上これを調整する

第4条 乙は肥料販売を主営業とせざる黒糖業者、パイン業者、その他の商社（以下特需商社と称す）への販売は化成肥料5万袋配合肥料5万袋を限度とし漸次整理し甲に移管するものとする

第5条 乙が甲に提携する肥料の品質は日本の同種品と同質、若しくはそ

第3節 化成肥料の製造

れ以上の品質とする

第6条 化成肥料の価格については日本より輸入される同種品価格の範囲内に留めるよう甲乙協議の上公正な価格を決める。但し乙が特需商社に販売する価格は甲乙合議の上設定する

第7条 甲乙両者は製造事業に必要な原料のみを輸入する
但し単肥として使用すべき石灰窒素軍向蔬菜用尿素等の特殊肥料の輸入販売は甲乙協議の上甲にて行うものとする

5. 関連会社と連携

当社は1957（昭和32）年ごろから、経営が安定したことで、沖縄の関連地場産業の振興に役立て、そして、当社製品の販路拡大にもつなげたいとの意図で、株式出資を行って、社会的役割を果たすことにした。

1957（昭和32）年の沖縄飼料(株)を皮切りに昭和57（1982）年まで19社に出資した。（表2-4）

なかでも、当社肥料の主なる需要者は、きび作農家で、しかも当時（復帰前）は、製糖会社が原料確保の手段として、農家に肥料を貸し付け、収穫搬入の際、農家に支払うきび代から肥料代を差し引いて徴集するという普及方法がとられていたので、当社は製糖会社に対して株式出資あるいは技術的応援を通じて、可能な限り協力していきたい、との姿勢をもって臨んだ。

したがって、新設する製糖会社には株式出資だけにとどまらず役員スタッフを送りこんで、経営にも参画するなど深くかかわり合うこともあったが、その代表的なケースとして、1959（昭和34）年7月設立の北部製糖株式会社1社にしぼって、株式出資したいきさつを述べると……。

北部製糖(株)の設立にあたって、その認可前にこんないきさつがあった。

沖縄本島北部地方を原料基盤地域として、同社の他に国頭製糖（発起人代表宮城仁四郎氏）の2社の出願がなされ、琉球政府の、北部地域には1工場が望ましいとの認可方針の前で、両社は企業認可取得をめぐる激しい攻防戦を展開した。

当社にとって両社は、等しく大切な顧客ではあったが、北部製糖発起人代表仲田睦

表2-4 出資会社一覧表

1	沖縄飼料株式会社	11	琉球化学工業株式会社
2	オリオンビール株式会社	12	琉球海運株式会社
3	沖縄缶詰工業株式会社	13	西表製糖株式会社
4	琉球製糖株式会社	14	久米島総合バイン株式会社
5	北部製糖株式会社	15	沖縄時報株式会社
6	琉球セメント株式会社	16	沖 繩 三 越
7	西表糖業株式会社	17	琉 球 銀 行
8	久米島製糖株式会社	18	琉肥共栄事業所
9	第一製糖株式会社	19	ゼネラル通商株式会社
10	沖 繩 銀 行	20	

男は、当時の当社社長である。設立の動機も、「琉球肥料の製品の販売拡大に役立てたい」(仲田発起人代表)と公表されていたように、人脈系譜から言って、北部製糖の認可実現に最大の努力をはらった。

といて、国頭製糖の宮城仁四郎発起人代表も戦前戦後を通じて沖縄糖業の大恩人的存在の指導者。当社は、北部製糖の実現を願いながらも、円満な調整の方法はないものかと、陰ながら関係者の間を奔走するという苦労を経験した。が、宮城氏が、ロケーションを同じくする琉球セメント(株)に全力を投入することになり「製糖会社は仲田に譲る」(昭和56年6月16日沖縄タイムス朝刊「経済人脈」)と決断されたことで、北部製糖は順調なスタートを切った。そして、当社社長森根が北部製糖非常勤取締役役に、また、同社の当時専務(現社長)の岸本本秀氏が当社非常勤取締役役にそれぞれ就任、両社連携の実をあげながら今日に至っている。また、北部製糖設立後、日を置かずして、宮城仁四郎氏が設立発足させた琉球セメント(株)にも、株式出資を行い、地場産業発展に寄与させてもらうことになった。

第4節 増産と合理化の10年

1. 大型分蜜糖工場時代を背景に

創業11年目の1962（昭和37）年から1971（昭和46）年まで、当社の会計年度でいえば第11期（1962〈昭和37〉年4月1日～1963〈昭和38〉年3月31日）～第21期（1971〈昭和46〉年7月1日～1972〈昭和47〉年6月30日）までの10年間は、つまり、復帰前年までは、砂糖とパインアップル産業が、日本政府の買い上げ特別措置と関税保護措置をテコに、図2-1、2-2の統計表（『沖縄の農業』来間泰男著）からもわかるように急速な拡大と高揚を続け、沖縄の基幹産業としての地位を確立した時代として区分できる。

砂糖の場合、本土の製糖会社が、沖縄産糖は関税なしで輸入できることに着目して、沖縄への資本投下と進出を図り、沖縄における空前の大型分蜜糖工場時代を招くのもその間のことだが、砂糖を軸に沖縄農業は構造的変革期を迎えたことになる。

ちなみに、1958（昭和33）年は分蜜糖工場が2で生産能力が1,350トンだったのが、

図2-1 戦後のさとうきびの
作付面積・収穫高・単当収穫高(県)

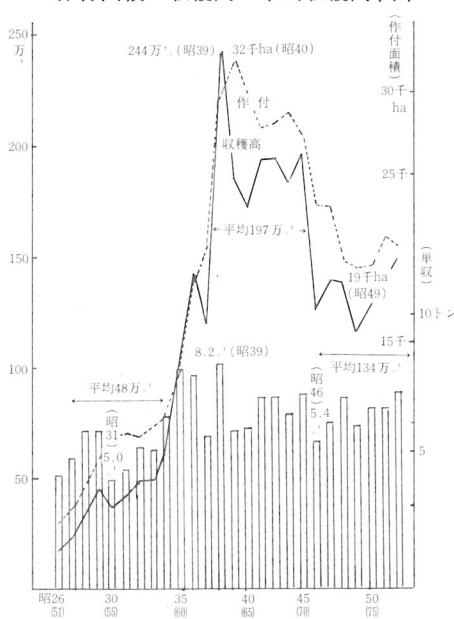
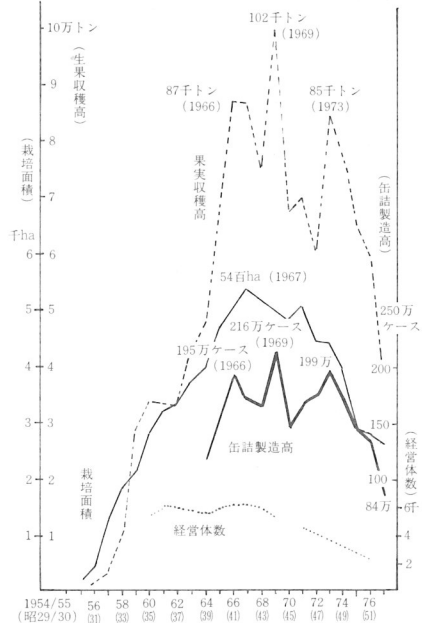


図2-2 パインアップルと
同缶詰の生産推移(県)



1960（昭和35）年は工場が6に増え、さらに1962（昭和37）年には4工場が操業を開始し、生産能力では9,450トン、1965（昭和40）年14,300トン、1967（昭和42）年16,300トンと、日本政府の沖縄産糖に対する特惠措置が発表された1958（昭和33）年から10年足らずのうちに、12倍に達する飛躍的増産を示すに至ったのである。

また、この10年間における中期の1964（昭和39）年には、さとうきびの作付面積が全沖縄のその43%を占めるようになるが、肥料の面では全需要量の80%がさとうきびに向けられた。パインアップルを含めると90%以上に達したが、その比率は、そのまま当社製品の販売量にも投影されることになった。

以上のような第1次産業の激動的高揚期を背景として、1962（昭和37）年から復帰前年までの10年間における当社の営業は、増産、設備の増改設、経営の合理化、新製品への転換と開発、増資、流通体制の拡充……総務、営業、技術の各分野で、本土並みを目指した革新的努力で貫かれた、と特色づけることができる。

ちなみに、この10年間の生産量の推移は約2倍（資料編「生産量の推移」169頁参照）に高めることに成功したのである。

社の経営が画期的前進をとげた、というわけだが、その評価は、1968（昭和43）年12月、高度化成肥料製造プラントの竣工祝の席上、「これで沖縄産業界を通じて初めて生産から消費までの、一貫した態勢を確立することができました」と述べた仲田睦男社長の言葉でも裏付けられているといえよう。

とにかく、この10年間で、当社は、青少年期から大人の時代を歩み、沖縄地場産業の一角で確たる地歩を築き、全国の肥料業界でも同規模企業では遜色ないというより、優位に立つ実績を達成できたのである。大人としてのきびしい試練を切り抜けた、ということになるが、この10年間は、肥料に支配的影響を与えた砂糖、パインアップルが、本土政府の政治措置を基点として推移を見せたことで、政治史同様、前半を復帰への胎動期、後半を復帰への準備期との受け止め方もなされている。政治史といえば、1960（昭和35）年に沖縄県祖国復帰協議会が結成され、そして1965（昭和40）年、佐藤首相が戦後初の首相訪沖を果たしたことで、1960（昭和35）年以降復帰の1972（昭和47）年までは、復帰問題が中心となり、その前半を胎動期、その後半を準備期と、一般的には区分がなされている。

また、経済史でいえば、1960（昭和35）年～64（昭和39）年は砂糖、パインアップル産業の急速な発展と軍用地代の大量支払いに支えられて、GNP平均成長率13.3%といった空前かつ確実な伸びを示し、1965年以降もベトナム特需の発生や講和前損害

補償の支払い、観光収入の増大によって引き続き高度成長（1965年～1968年度G N P平均成長率17.5%）を遂げ好調な推移をたどるが、この10年間の特色としては日本政府援助の増大をあげることができる。

こういった“経済の拡大好調”という社会的現象は、当社の経営にも当然のごとく人件費の高騰を促すことになった。加えて原料の高騰にも見舞われるが、このような、“値上りムード”の中で、製品コストをどう安くおさえて供給を安定させるか、という命題の前に、企業内部での合理化を各部門ごとに、つまり社をあげて、急速に、かつきびしい姿勢で取り組まねばならない、との決意を迫られることになった。

では、需要も物価も上昇気流をたどっていくなかで、当社の生産態勢はどう推移したか、工場機械施設の増・新設、銘柄の転換・開発など技術面にしばってその足跡をふりかえてみると……。

まず、①1963（昭和38）年7月、ハイホスカの増産と品質改善を計るため、りん酸肥料工場にボールミルを導入したことをあげることができる。

続いて②同年12月に、土壤改良材として、新製品炭カル^①の製造に着手しているが、相次ぐ機器の導入と新製品の開発に対応し、なお将来に備えるため同年12月、第1回の増資（増資額5万ドル、1株1ドル計15万ドル）を行った。

③翌1964（昭和39）年10月、液体肥料の製造を開始し、その2カ月後の12月には、④化成肥料の品質改善並びに生産合理化を図るため、化成プラントの改造工事を完成させた。

この期に及んで、かねてから、社の経営目標にも掲げて取り組んできた、⑤「適地、適作の土づくりを目ざした品質の改善研究」と「品質の保証」を前面に打ち出して、試験研究室の技術強化につとめ、1968（昭和43）年10月には研究室の増改築を完成させた。

続いて⑥同年12月には、高度化成製造プラントを完成させたが、それと同時に、原料の輸送合理化のため撤物原料倉庫^②（約495m²）の完成も見た。上記6つのプロジェクトを通じて当社の、技術ならびに機械・設備面での復帰態勢づくりは整備を完了し、発展の基礎は固められることになった。以下、このプロジェクトを中心に年代を追いながらもう少し詳しく説明を試みる。

2. ハイホスカの増産と品質改善

第11期（1962〈昭和37〉年4月1日～1963〈昭和38〉年3月31日）に入ると、砂糖、パインアップル産業が大型近代化をとげていくのを背景に、その原料の生産農家の間から肥料の高度化と品質の改善を望む声が急速に高まってきた。それを時代の要求と受けとめ、資金3万ドルを投じて、ハイホスカ工場の合理化に乗りだした。その用途の内訳は、高度の粉砕能力を有するボールミルの購入費に1万8,000ドル、付帯工事費5,000ドル、配合用原料（ハイホスカ）搬送設備費7,000ドルである。その実施に当たっては、肥料の流通（供給量）について、取引先の琉球農連や製糖会社との間で、協定はなかったが、事前に自主的な生産調整を行うなど慎重を期した。そして、従来の施設の大部分を解体して取りはずし、ボールミルの新しい機械の設置を1963（昭和38）年7月に完了した。

この期は社会全体が“値上りムード”におおわれていたにもかかわらず、企業内部の合理化を推進したことが功を奏し、当社製品を1袋当たり5セント～7セント値下げすることに成功した。

3. 土壌改良材・炭カル製造開始

第12期（1963〈昭和38〉年4月1日～1964〈昭和39〉年3月31日）に入ると、本土経済の高度成長を反映したかのように、沖縄の砂糖、パインアップルの生産量が空前の伸びを示し、当社製品の売れ行きも例年にない好成績をおさめることができた。

営業（販売面）とは裏腹に、内部の合理化と開発については、前期よりもきびしい姿勢で推進されていくことになった。

この期は、かつてない異常干ばつに見舞われ社会不安を引き起こし、また、金融引き締めが行われたため、予算を減額修正し、販売計画を見直して、在庫調整をするなど内部における引き締め策を行って対処したが、難関となったのは、原料の国際的な値上がりだった。

共産圏で肥料需要が急増したことと、欧米における原料の減産で、世界的な肥料原料の供給不足をきたしたためである。硫酸その他の原料がいっせいに高騰をはじめ、本土のメーカー、商社から沖縄側に対して、1964（昭和39）年1月積みの分から大幅値上げを行わざるをえない旨通知がもたらされた。

琉球肥料協会では緊急会議を招集して、直ちに値上げ阻止の折衝団を東京に派遣す

べく対応策を決め、当社からは森根専務が副会長として参加することになり、1963（昭和38）年12月20日（～26日）に上京して、政府、関係機関に訴えてまわった。ところが、世界の大勢にはどうにも歯止めのかけようがなかった。結局、値上げ実施を沖縄に関する限り1カ月延長してもらうことと、沖縄側の需要量を確保してもらうことの2点の約束をとりつけることで、この騒ぎは終止符を打たれることになったのである。

その折衝結果をうけて、当社でも琉球肥料協会とタイアップして、当社製品と島内価格の変動を食いとめる方法はないか、スライドするについてもその幅を極力おさえこむ方法はないものか、討議・検討を行ったが、やむなく1964年2月から値上げを実施せざるをえなくなった。

需要増大と同時に値上げも相次いでもたらされた当時のこの現象は、値下げと供給の安定化を競い合うように追究していた沖縄の肥料業界にとって、大きなショックとなったが、そのことは、生産性の向上、企業の合理化、流通機構のあり方とその改善について、新たに問題提起を迫られた、との受けとめ方がなされた。

そしてこの期に打ち出された開発プロジェクトが農業の省力化を目指した「農業（ヘクタール）入り化成肥料」と土壌の酸度矯正材として「炭カル肥料」の生産普及である。炭カル肥料は沖縄の資源を活用して開発しようと、かねてから試験研究に取り組んでいたものだが、この期から普及販売に移されることになった。

4. 化成工場と研究室を増改築

第13期（1964〈昭和39〉年4月1日～1965〈昭和40〉年3月31日）は、国際的にさとうきびが豊作に恵まれ、そのために世界的に糖価が下落、それが災いして全琉農家の大半を占める甘蔗作農家と関連産業が苦境に追い込まれ、沖縄経済は不況ムードに包まれた。

つくったらつくって豊作貧乏に見舞われるし、国際相場にも常にほんろうされる製糖業と同様、当社も生産費及び工場経費軽減のための合理化対策をさらに促進する必要にかり立てられた。

そして、この期に着手された開発と合理化プロジェクトは、化成工場の増・改設と研究室の増築である。

このプロジェクトには、当社資本金の $\frac{1}{3}$ 相当額の約5万ドル（内訳、化成工場4万4,000ドル、研究室5,600ドル）を投じて推進されたが、その実施で、原料の仕込み装置及び、造粒設備は間けつ式から連続式へ、さらにはじめて原料運搬用ショベルロー

ダーを1台導入、化成工場の生産能力は、従来の40トン（日産）から56トンと40%アップされ、当社の生産態勢は近代化と大型化へ大きく前進をとげるようになった。この工場の増改築の利点は、今後の需要量の増加に対して、いつでも、スムーズに設備の計画的増設が行えることにある。

期待にたがわず、化成工場の増改設を行ったところ、生産能力はハイステップで増え、省力化も著しく進展をとげるようになったが、1964（昭和39）年7月22日の役員会議事録に、当時の模様が次のように記されている。

1958年に建設した日産40トン能力の設備では前年度（1963）実績50万袋だったのに対し、今年は増改設を行ったので60万袋を予想したが、上半期3ヵ月間ですでに25万袋（前年の半年分相当）を突破している。さらに旧施設では昼夜兼行でも需要量に対応できなかったが、それも可能性が高まった。

5. 再び流通機構一元化への気運

第14期（1965〈昭和40〉年4月1日～1965〈昭和40〉年6月30日）から第15期（1965〈昭和40〉年7月1日～1966〈昭和41〉年6月30日）にかけては、国際的な砂糖価格の値下がりの影響をもちに被り、沖縄の甘蔗作付面積が急落現象を見せはじめたため、事態を重く視た琉球政府が糖業の合理化対策に積極的に取り組んだのが印象に残る。パインアップルもまた、本土の貿易自由化が進むなかで、沖縄産の著しい増加と外国産の輸入の増大で、本土市場は供給過剰となり、沖縄産は出荷調整を余儀なくされることになった。そのために、琉球政府は需要に見合った計画的な生産を唱導しようと、第2次パイン産業合理化5ヵ年計画を1967（昭和42）年に策定した。

沖縄の農業、農業というより経済を支配した砂糖、パインアップルの、このような急速な膨脹と激しい動揺は、沖縄の肥料業界に、販売流通（流通機構）の整備を促すことになった。

その背景のもう一つのケースとしてさとうきびの新品種NC0310をあげると……。

台風にも干ばつにも対応力が強く、収穫量も高いということで導入（1951〈昭和26〉年）された品種だが、1963（昭和38）年～1964（昭和39）年ごろは、すでに普及率が99%に達し、きびブームを象徴するように大型分蜜糖時代にフィットした。ところが、「さとうきびの『株出し』栽培の特化による『甘蔗畑作経営』における技術体系の問題点として、①土地利用における地力維持のあり方、②労働力利用における労働配分のあり方とに、内部矛盾がもっとも集約的に現われている」（1965〈昭和40〉年6月

総理府特別地域連絡局『沖縄における農業事情視察報告』—『沖縄の農業—来間泰男著』収録)と本土政府も、砂糖ブームの陰で、農業の粗放化と農業人口の県内外への流出(兼業化も含めて)が進みつつあるのを重視して、沖縄経済に対する援助の拡大動向の中で、琉球政府へ間接的に合理化政策を促すことになった。

NC0310の栽培は、以前、毎年植えかえていたさとうきびを、2~3年はおろか4~5年も更新しないきび作農家を続出させるようになった。この現象はたしかに、地力維持の面からだけでなく、人口流出という意外な副産物をもたらし、沖縄の製糖業が日本政府の保護下で命脈が保たれているとはいえ、その相場が国際市況の影響を本来避けることができない以上、沖縄農業の将来にとって憂慮すべき状況ととらえられたのは、当然のことではある。

上記のような政治的保護下で現出した沖縄の砂糖、パイナップル産業ブームも、統合を含めて合理化の道をたどっていくことになるが、肥料業界でも当社琉球肥料と琉球農連を統合して、肥料の一元化による業界合理化の気運が醸成されていくことになった。

6. 沖縄肥料株式会社の設立と解散

1965(昭和40)年10月はじめ、琉球政府、琉球農連と当社の3者の中で、「現在の流通機構では肥料のコスト高を避けることができない。単一化することで中間コストの大幅な値下げを図ろう」ということで基本的な合意がなされ、当社と琉球農連との共同出資による対等合併で、新会社を設立する話を進めることになった。

この「肥料の流通機構の整備」についての問題は、琉球農連との間で、その4~5年前から研究討議が重ねられてきたが、気運熟さずというか、そのための折り合いの条件が並び立たなかったこともあって、話が進展をみなかったのである。

ところが、この期(第15期)に至って、琉球肥料協会での琉球政府の強い「肥料価格の値下げ」の要望が促進剤になって、当社と琉球農連が、新会社設立に向けて円卓会議につくことになったものである。そのいきさつについて、1965(昭和40)年12月21日の解散と新会社設立の承認を求める臨時株主総会の議事録に、仲田社長の言葉が次のように記されている。

毎年1割2分5厘(12.5%)の配当を行い、社内留保もなされ堅実な経営を続けてきているが、琉球政府の行政指導を受けて、解散して琉球農連との合併に臨みたい。肥料の値段を安くして、沖縄の農村経済の伸長を図

る——との琉球政府当局の意図もわか社の経営目標に沿うところであるし、そのすすめに沿って踏切りたい。長期予測に立って、株主の財産保護の観点からも合併が望ましいと判断した。今のように、琉球農連も当社も、また、各製糖会社も激しい販売競争を続ける限り、一時期、肥料の値段は安くすることができるかも知れないが、早晚、赤字経営に陥ることは明らかである。

こうして臨時株主総会の承認をとりつけ、新会社の名称を沖縄肥料株式会社、資本金を20万ドルとし、琉球農連と当社が対等に10万ドルずつ出資する、新会社に対する営業権譲渡（発足）を、1966（昭和41）年2月1日と定めて、流通機構の整備計画は一元化へ向って動きだすことになった。

そして、当社資本金15万ドルのうち、10万ドルを新会社に引き継ぎ、5万ドルは株主に返済し、残余財産の処分（分配）を退職する従業員への退職金、特約店への見舞金、株主への配当金にあてるべく方針をきめて、新会社への合併準備が進められ、上記、臨時株主総会で承認をとりつけた3週間後の12月23日には設立調印の運びとなった。

ところが、調印後、旬日をまたずして、1966（昭和41）年の解散に持ちこまれることになった。結局、沖縄肥料株式会社は幻の如く、消えて行くことになったが、その解散の承認を議題に掲げた同年1月27日の臨時株主総会の議事録には、次のように記録されている。

設立後、具体的な問題に入ろうとしたところ、肥料の輸入及び配合を従来通り続行するという琉球農連の意志が確認されたが、それでは、実質的には何ら従来と変わらず、統合の意味は失われたと判断せざるをえなくなった。当社としては役職員、従業員一体となり、誠意をもって取り組んだが、遺憾にたえない。

こうして、このときも一元化への計画は、一見絵に描いた餅のような結果に終わってしまうのだが、その経験は、1971年に締結された「当社と琉球農連との業務提携」に至る2つ目の階段を上る歴史的役割を果たすことになった。

後世のための史料として、次に、沖縄肥料株式会社設立に当たって、当社と琉球農連との間で取り交わされた「肥料合理化に関する覚書」を掲げるが、設立からすぐ解散に至らざるをえなかった問題の鍵は、覚書6項の冒頭「新会社の製品は…」をめぐって、琉球農連と当社との解釈に開きがありすぎた点にあった。後にそのことは反省材料にあげられたが、覚書の段階でもっと腹藏なく意見を交わしておくべきだった、

つまり、ちゃんと詰めておくべきだった、と、双方の代表者の間で話し合われた。もっとうだいていえば、「新会社の製品」は当社にとって自社製品の生産と販売が保証されることで、コストの低減化を含めた供給の安定を達成できると期待したが、琉球農連が輸入の継続と同時に、製造も施設を拡大して行うとのことであれば、合併の大義名分もメリットも消え失せるものと解釈して、当社から琉球農連に白紙に戻す旨申し入れを行ったのである。覚書を『琉球農連50年史』から引用すると次の通りである。

肥料合理化に関する覚書

農業所得の向上と安定を図るため、農業の合理化を行わなければならない現状に立脚して、琉球農業協同組合連合会々長、新垣孝亀（以下甲と称す）と琉球肥料株式会社々長、仲田睦男（以下乙と称す）は、農業生産資材のウェイトを大きく占めている肥料について、流通機構の整備をなすことにより、農業生産物のコスト低減を図り、もって、農家経済の向上に寄与することに意見の一致を見、その実施方法として、次の通り基本事項の覚書を締結した。

1. 甲及び乙は、夫々10万弗を出資して、資本金20万弗の新会社を設立するものとする。但し、この株主は、現株主から出資せしめるものとする。
2. 新会社の役員構成割合は、甲及び乙双方から半数あて選出するものとする。
3. 乙は、乙所有の琉球肥料株式会社に係る一切の資産及び負債を新会社に譲渡するものとする。
4. 前項の資産及び負債の譲渡価格は、甲、乙及び公正な評価人の評価を経て甲、乙双方の協議に基づき決定するものとする。
5. 新会社は、乙の従業員を原則として引継ぐものとする。
6. 新会社の製品は、総て農協系統機関を経由して販売されるものとする。
7. 乙の財産評価時点は、1965年11月30日とし、新会社の事業開始は1966年1月1日を目標に、甲、乙双方新会社設立に相互協力をなすものとする。
8. 甲及び乙は、新会社を設立するため、設立発起人若干名を夫々半数あて出すものとする。
9. 新会社の設立を円滑に完了するため必要な事項は別に定めることが出来る。
10. 本覚書の効力は、甲の理事会、乙の取締役会の承認を経て成立するものとする。本覚書を証するため、本書式通を作成し、各壺通を所持するものとする。

1965年10月27日

沖縄肥料株式会社が設立からいきなり解散に持ちこまれることによって、両者の販売競争はますますエスカレートしていくことになった。

それまで、当社の販売流通機構は、各地に特約店を置くことで、その態勢を維持していたが、数年来の需要量の急増現象の前で、特約店態勢だけでは対応に困難が生じはじめていた。つまり、仕事が手に余って、守備態勢の強化見直しが迫られていた。

琉球農連との一元化をめざした新会社の設立で、それも解決されると期待されたのだが、新会社が束の間に消え去ってしまうと、各地における販売競争にも新たに対策の手を打たねばならなくなったのである。

そして、特約店の他に、独自の営業所を八重山（石垣市特約店を足場に拡充）は、1965年8月に、沖縄本島北部地区（名護市）に1966（昭和41）年5月に、そして宮古営業所（平良市）を1969（昭和44）年7月にそれぞれ設置し、沖縄本島中・南部は本社営業部の直轄区域と定めて、全琉（全県下）に4拠点を基軸にしたネットワークを敷いて、販売態勢の抜本的な強化策を進めた。

最も頭を痛めた八重山地区では、売り込み競争がエスカレートして、一例だが、需要農家の庭先まで品物を運びこんで、“農連の言い値より安く、支払いも“ある時払いの無期限借用証で結構”式の営業が図式化していった。価格の値下げも流通サービスも、そうしなければ商売ができなくなり、いわば、セールス担当任せで、行きつく所までいってしまった“憂慮すべき事態”が随所で見られるようになっていた。同地区の石垣島では、シェアが農連30対当社70に達したとき、農林中金の出先機関も、農連購売事業の先行きに不安を覚えたのだろうか、農家に対して「何故、農連から買わないか、でないと金も貸せなくなるし、農協売店も物が売れなくなればいずれ困るのは一体誰だと思う？」と、農家に対し警告ともとれる言葉を発するようになった。

そしてまた、当社の出張営業部員は、琉球農連と石垣市農協から、農連70対琉肥30のシェアの変更協定の申し入れを受けるが、50対50までならと、妥協の条件をあげて断わる一幕もあった。

当時、琉球農連との間で繰り広げられた営業合戦を、営業部長だった金城順祐は、「農連とどう競合を避けるか、また、どう歩調をそろえていけばいいかに苦慮したが、物により所によっては激突も避けようがなかった」と回顧する。

7. 高度化成プラント完成

第15期（1965〈昭和40〉年7月1日～1966〈昭和41〉年6月30日）は、これまで一貫して続けてきた工場造改築、機械導入など生産態勢、合理化が功を奏し、化学肥料の価格を大幅に値下げすることができた。

また、前年度から製造、販売を開始した土壌改良材・炭カル¹の売り上げが前期比10倍もの飛躍的な伸展を記録した。これは、当時、琉球政府が懸命に推進していた「低位生産地対策事業」が大きな支えとなった。

「低位生産地対策事業」は、1956（昭和31）年に低生産地の各市町村（沖縄本島北部、宮古八重山両諸島など15～20カ所）を対象に施行された制度で、さとうきびを主とした施肥改善展示圃²を設けて補助事業（補助金支給）を行い、生産向上に実績を上げたが、1966（昭和41）年度からさらに琉球政府は、沖縄本島北部と八重山諸島の酸性土壌地域の農家に対して、土壌改良材としての炭カル購入の補助を行うことになったのである。

この土壌改良を推進する琉球政府の補助制度は復帰の時点まで存続するが、この制度をバックに、当時の該市町村では、炭カルへの関心と購売力がとみに高まった。こうして、炭カルが幸先いい展開を見せたことで、当社の技術陣は開発への意欲をさらに高めることになった。

沖縄経済は年々10%台の高成長を重ねながら推移していたが、一方では労働力不足と労働賃銀の急騰が、生産性の伸び悩みを招き、新しい不安現象と受けとめられた。この一般現象は、そのまま、大衆の作物のさとうきびをはじめ沖縄農業にも投影された。

きび作農家では、収穫労賃の高騰で生産意欲が減退——といった悪循環を繰り返すようになっていた。ちなみに、1965（昭和40）年から翌1966（昭和41）年までの収穫面積を100とすれば、1967（昭和42）年～1968（昭和43）年までのそれは92%に減少するなど憂慮すべき事態が生じ始めていた。

第16期（1966〈昭和41〉年7月1日～1967〈昭和42〉年6月30日）は、琉球農連と当社の間で、「化成肥料に関する業務提携」を結んで、生産と流通の安定化を図った。

これは、前年の「肥料一元化計画」、つまり、沖縄肥料株式会社設立計画が画餅³に帰したその直後から、その反省に立って、折から行われた琉球農連首脳部更迭（会長が新垣孝亀氏から当銘由憲氏へ）後の新役員と当社幹部との間で接触が続けられ「すべてを一気に一元化に持ちこめない家庭事情が両方にあるので、それはそれとして、できるものから、一元化に向けて実績を積み上げていこう」（1966年1月7日取締役会議

議事録)と、この業務提携は順調に進み、早速、実施に移されることになった。

この折衝には、新会社設立による一元化計画を、沖縄の肥料事情の安定のために、と大きな期待を寄せて見守っていた琉球政府も、挫折はしたものの、せっかく芽生えた一元化への動きを大事に育てていきたい、という立場から、仲介的役割を買って出る一幕もあった。たしかに「一步前進」(森根社長)をとげたのである。そして、当社製品の化成肥料はすべて農連を通じて販売されることになったが、具体的には、この期の化成肥料の需要見通しを120万袋と目論み、うち90万袋を当社が製造し、供給することにした。

第16期の営業成績は、前期の肥料価格の大幅値下げと、琉球農連との化成肥料の業務提携が大きくプラスに働いて、前期比で化成肥料が131%の大幅増、配合肥料が109.4%と順調な伸びを見せた。

第17期(1967<昭和42>年7月1日~1968(昭和43)年6月30日)は、前期に引き続き、農業労働力の低下を背景にさとうきびの作付面積は減少の一途をたどった。当然、肥料の消費量も頭打ちとなった。

このような、芳ばしくない現象に加えて、中東動乱のぼっ発でスエズ運河が封鎖されたためりん鉱石の海上運賃が高騰。さらに港湾荷役料の値上げがなされたため、これら一連の現象が肥料価格を押し上げる要素になることは明らかであった。諸物価の高騰を肥料価格に反映させれば、ますます農家の生産力は低下に拍車がかかることになる判断して、結局、値上げをしないで通すことにした。

そのため、当社の営業は大きな打撃を受けることになったが、生産部門の合理化を推進し、販売部門では、琉球農連との化成肥料販売の業務提携を足場に、さらに農協など農業団体との連携を密接にして、拡張に全力をあげた。一種の危機感に促されての全社的努力が展開されたが、そのかいあって、営業成績では前期比、化成肥料では138%の大幅の前進をとげ、配合肥料では98%と若干のかげりは見せたものの総売り上げ高では117%の堅実な伸びを示した。

この期を飾る大きな業績となったのは、日に日に高まっていく復帰への足音の中で、復帰対策への大きな布石として、「高度化成肥料の設備工事計画」を決定し、期末に着工に踏み切ったことである。

この期から復帰(1972<昭和47>年)までは、営業成績はほぼ似たような比率で推移していくが、商品別(内容)での特色を概観すれば、化成肥料が伸び、配合肥料が減る——という、遅まきながら本土と同一傾向が顕著に示されるようになってきたこと

が注目される。

といっても、本土では当時、総需要量の90%が化成肥料で占められていたが、沖縄では40%台の占有率しかなく、配合肥料が60%台で、依然として主座を占めている状況にあったのである。

ところが、分蜜糖工場の大型化時代の到来で、“本土並み志向”が農村での肥料の面で促されていくようになった。

本土の糖業大手資本の沖縄進出にともない、また、日本政府の沖縄援助が増大していくなかで、農林省筋も、合理化と生産性の向上をめぐる、沖縄農業に対する調査、診断が活発になり、それが参考意見（実は間接的勧告）として、琉球政府や琉球農連など農業団体の間にも流布されていくことになり、それが大きな刺激にもなった。

こうして、地域の土壌、作目に適した肥料の高度化を望む声が農村にも目を追って高まり、需要面でもはっきりと様変わりを見せはじめたことを受けて、化成肥料が今期の40%から5年後は、70%まで比率、占有率を変えていくだろうとの見通しをつけて、化成肥料の高度化と工場施設の思い切った増改設に乗りだすことになった。

日産能力40トンの、従来の化成プラントではすでに老朽化が目立ち、需要には量でも質でも対応が困難になり、設備能力の増強が迫られていた。また、当時、当社製品の化成肥料は、輸入品と比較して、肥効の点では十分太刀打ちできたが、需要農家の間から本土輸入品と比べて、次のような不満と改善を望む声も寄せられるようになっていた。

①本土からの輸入品は色も白くて見た目にもきれいだが、沖縄産は色が黒い。

②粒が不揃いで、しかも硬度が弱いから、粒がつぶれたり、粉が混入する（しめっぽさが問題にされたのだが、乾燥機及びクーラーを新設すれば解決のつくことであった）。

いずれにしろ、実際の肥効面ではさしたる問題はなかったにしても、商品価値の面から大きな改善、転換が必要とされたのである。

そこで、計画は資本金を5万ドルも上回る20万ドル（うち5万ドルは自己資金、後は金融機関から借入）の予算を付して早急に実現が図られることになり、1968（昭和43）年7月に着工、日に夜をつぐ突貫工事で半年後の12月、高度化成製造プラントは完成の陽の目をみたのである。工事に当たっては、最新技術を取り入れたい、と本土の有名メーカーとタイアップを図るなど慎重を期して進められた。

この大改造工事と併行して、撤物原料倉庫（約495㎡）の拡張工事も3万ドルの資金を投じて進められたが、これも化成プラントとほぼ時を同じくして完成をみた。

ここに至って、当社の生産態勢は、全琉の高度化成の全需要にも十分対応できるだけでなく、「この高度化成製造計画は祖国復帰対策にもつながる重要な使命も担い、さらに、余剰生産力は近隣地域への輸出にも振り向けることができる」（第17期営業報告書）と意義づけられた。

かつてない大規模予算を投入してのプロジェクトだったが、従来の機械設備が減価償却もほとんど終わっていたし、また、琉球農連との化成肥料の販売協定も第2年次を迎え、当社との連携もスムーズに展開していたことも効果をもたらし、化成肥料の売り上げに関しては、年度半ば（第17期、1968年1月）で、前年度を100%とすれば、はやくも131%と30%余の飛躍的進展をとげることになった。

この高度化成プラントと重ねるように増改築工事を進めていた研究室も2カ月早く完成をみたが、これら一連の工事がもてるものすべてを投じての設備投資ただけに、生産と販売活動は活発になっていったが、このころから、当社の経営は急にきびしさに見舞われるようになった。また、復帰が4年後の1972（昭和47）年半ば、と時期が示され、その足音が急に高まるにつれ、本土産の高度化成肥料の沖縄市場への輸入が目立ってふえてきたので、当社の経営も生産、販売、管理のすべての分野で、合理化と強化対策をさらに足を速める必要に迫られた。

高度化成プラントの完成について、息をつく間もなく着手されたのが、①B・B肥料の研究開発の促進、②生産部門における下請制移行、③営業所の増設による販売ネットワークの強化——の3つのプロジェクトの計画であった。

8. 下請制実施、(有)共栄事業所設立

1968（昭和43）年ごろから、離農が進み、農村での労働力の確保が憂慮されるようになった。製糖シーズンを迎えたきび作農家の間で、特にそのことは深刻に受けとめられた。従来のように、隣接農家同士（旧）の結的共同作業で間に合わすことが不可能になり、農業労働力の導入を、県内のみならず県外（国外）からも図らねばならなくなってきたのである。

当時、当社では、経営の合理化をめざして労働力の効率的運営を図っている時期だったので、農村に県内外から季節労務が盛んに導入されているのに着目、当社にもその臨時労働力を転用することによって、工場労務のローテーションのカバーを試みることにした。折から急上昇をはじめていた生産計画に、できるだけ合理的な人件費の節減という対応を迫られていたからである。



台湾人労務者張忠勇氏葬儀（1969年3月）

葬儀はCTC（中華民国政府中央信託局）の沖縄事務所代表も参列して行なわれた。

そこで、1968（昭和43）年5月～10月にかけて、台湾から初めて季節労務の導入を実施すると同時に、製造の請負制移行の準備計画に入った。台湾からの季節労務はさらに同年12月から翌1969（昭和44）年5月にかけても行われたが、2度目の導入のとき1969年3月9日、台湾人労務者張忠勇氏が事故死をするという不祥事が発生した。当社では、正社員同等の措置待遇をもって那覇市波之上護国寺で弔い、森根専務がご遺骨を台湾のご遺族の許にお届けし、遺族慰労金（6,000米ドル）をお渡しして礼儀を尽くした。

この事故で製造の請負制計画は、立案決裁も実施も同時に速められることになり、資本金1,000ドル（1口5ドルの200口）で、1969（昭和44）年9月に、有限会社・琉肥共栄事業所を設立した。目的は、作業の合理化による生産性の向上を図ることにあつたが、設立翌年（1970〈昭和45〉年）6月には、片倉チッカリン株式会社姫路工場との労務提携に基づいて研修員を派遣して、技術の向上を図ると同時に、本土の同種企業や地元企業とも労務契約を結んで、“必要に応じた労働力の確保”に努めたところ、それまで、しばしば“オーバーワーク”を余儀なくされ、対策を迫られていた“ローテーションの効率的運営”が前進をとげることになった。

儀間朝恒常務（生産部担当）が、当社常務を辞任して非常勤取締役となり、(有)琉肥共栄事業所に転出、その代表者に就任したのは設立2年後の復帰前年、1971（昭和46）年8月のことである。儀間は、この稼働率問題の解決をはじめ、会社創設以来、激動の波にほんろうされ続けた生産現場の中軸的存在としての役割を果たしたのである。(有)琉肥共栄事業所は、当社の防壁として、熊本県や宮古諸島など県内外から労務者を導入、労働力の安定化に寄与して、社名の文字のように、当社と共栄の道を歩んでいる。

第5節 琉球農連との業務提携

1. 生産は当社、販売は農連

第19期から第20期（1969〈昭和44〉年7月1日～1971〈昭和46〉年6月30日）にかけては、復帰準備一色に塗りこめられた。つまり、各部門ごとに、本土並み企業を目指して、通貨切り替えをはじめ行政制度、社会経済の転換への対応策の推進、社内における合理化や生産態勢の仕上げなどに向けて懸命に取り組んだ。

復帰準備対策の眼目は、「本土からの輸入品に対し品質（商品価値）のうえでも遜色ない製品をつくること」におかれた。

そして第19期は、工場設備の充実、市場の安定的確保を重点目標に、宮古、八重山の両営業をさらに拡充して、営業活動を強化する態勢を固めると同時に、原料購入の際、それまでの袋詰めをバラ輸送に切り替えるなど大幅な合理化を、取引先や船会社など関係機関の協力をとりつけて推進した。

当社の事業部門と工場を含めた構内の電話交換機を廃止して、新型のビジネスボタン電話に切りかえたのも、この期（第19期）の、約11万1千ドルを役入しての「施設拡充と合理化計画事業」に基づくものである。

ちなみに投資（事業）の内訳をみると

硫安倉庫新設（660㎡）	33,884 ^{ドル}
硫安出荷設備（機械）	13,671 ^{ドル}
八重山営業所増設（544.5㎡）	56,952 ^{ドル}
ショベルローダー購入	4,050 ^{ドル}
ビジネスボタン電話	2,720 ^{ドル}

計 111,277^{ドル}

同年、12月18日、全国肥料商連合会の渡瀬会長が来社されて当社を視察、復帰に伴う同会への正式加盟についての懇談を行った。席上、本土の肥料業界のきびしい経営環境についての状況説明を受けたが、復帰が近づくにつれ、当社の経営環境にも、渡瀬会長の話を裏付けるような不況のかけりが増していくのを知らねばならなかった。

工場の設備態勢は整ったと見ても、生産性の向上には後一步と判断し、同時に、新



琉球農連との業務提携調印式
(1971年7月1日)

規事業の開発にも取り組んだ。

第20期（1970〈昭和45〉年7月1日～1971〈昭和46〉年6月30日）は、期末に復帰を控えた、いわばその準備本番の年である。組織態勢の上でも、生産本部、営業本部の二本部制を採用して復帰対策に全力を傾けることにした。

生産部門では、本土の一流メーカーから技術者を派遣してもらって、その指導に基づいて時間当たりの生産量の引き上げに努力して、期待通りの改善を達成す

ることができた。

また、営業部門では、前期から引き続き、琉球農連との販売競争が激烈を極め、双方とも市場確保のための過剰サービスやダンピングがエスカレートし、経営面では予期せぬ悪影響を被る結果を招いた。

売り上げでは、前期を100とすれば、化成肥料が84.4%と大幅減、配合肥料は101.2%と横ばいを示したものの、単肥では70.3%と大幅に落ち込み、総計では89%とかなりの落ち込みで、営業成績では最悪な結果となった。また、全琉の消費実績も、ここ数年は“横ばいなし微増”の状態推移してきたのが、今期に至って、前期を100とすれば91.6%と落ち目に転じた。

そこで抜本対策として、「琉球農連との過当競争を避け、可及的速やかに事態収拾を図るには、琉球農連との提携を行うべきである」(第20期営業報告)との考え方に立って、琉球農連との話し合いを進めた結果、双方同意に至り、生産は当社、販売は琉球農連と、流通一元化の明確な取り決めを行い、このことを公正証書にするなど手続きは慎重に運ばれた。

こうして、琉球農連との業務提携は、幾多の曲折を経験しながら、復帰を1年



業務提携調印を終えた
当社と琉球農連の代表者

後に控えたあわただしい状況の中で、やっと日の目を見ることになったが、話し合いが成立したのは1971（昭和46）年4月で、双方調印のうえ、本格的実施に移されたのは3ヵ月後の同年7月からである。

この業務提携の成立にあたって、農家はもちろん、琉球政府当局や関連企業・機関からも、沖縄地場産業の安定と発展のために望ましいこととして、喜びと期待の声が寄せられた。

2. 全製品に「くみあい」を冠する

琉球農連との業務提携を意義づけるように、以後、当社製品の包装容器に表示される商品名には、すべて「くみあい」の文字を冠することになった。そして、商品名の下に「供給＝沖縄県経済連・製造＝琉球肥料」の両者名が並記されるが、これは一元化、つまり、両者提携で拓く新時代を象徴するように、「『くみあい』傘下農家とともに発展への道をあゆもう」との思いが込められてのことである。

だが、そのときの提携が、従来の反省に立ったとはいえ、復帰による体制変更、つまり、全購連とのかかわりもあって、いかに苦勞を伴ったか、当時の2つの当社役員会議事録における仲田社長の言葉（要約）を次に掲げて、そのいきさつの説明に代えることにする。

（1970〈昭和45〉年12月18日）復帰すれば、全購連は琉球農連と組織的つながりも持たなくてはならないということで、先の沖縄肥料株式会社設立のときも、全購連から技術関係者1名、経理関係者1名を沖縄へ派遣して、当社の設備内容や財務状況をつぶさに調査を行ったが、「工場設備では本土の一流メーカーにもひけをとらぬ。経営状況も健全に推移している」と大鼓判を押してくれた。そして、琉球農連との間で10回にわたる折衝を重ねた結果、製造は当社、販売は農連との線が打ち出され、農連さんが半額（10万ドルずつ）の出資を希望された。

（1971〈昭和46〉年7月1日）当社としては、資本参加はしなくても業務提携はできるとの考え方で、その後も意見の交換を通じての話し合いを続けてはいたが、農連さんから50%を越えた資本提携でなければとの考え方が出されたりして、話は一時停滞をみたこともあった。ところが、その後、北部地区農協長会長の宜保吉仲氏から「農連と琉球肥料が今のように競合しては、農協や農家が迷惑を被るので、この際、是非、両者の業

務提携を実現するように考えてみてくれないか」との強い申し入れが農連にもたらされたようだ。そういうことも動機になったのだろうが、農連から当社に「資本提携はしなくても一元化できるという琉球肥料の計画案を出してもらいたい」との要請があったので、早速提出した。

本土の肥料メーカーでもそのような方法で行っているし、そうすれば製造量も今の2倍になるとの見通しを立てている。

過去数年の営業成績をふりかえてみると、第17期を峠に下降線をたどっている。復帰に備え、設備の強化は図ったが、販売は客観的にみて早期に好転することは望めず、収益を圧迫してきている。

人件費の推移をみると、第17期(100%)、第18期(122.37%)、第19期(139.22%)、第20期(166.22%)と第20期の人件費は第17期に比べ66%の高騰を示しているが、第21期(1971<昭和46>年7月1日~1972<昭和47>年6月30日)の販売予測をさせたところ、120万袋と試算された。これは第19期とほとんど変わらない数字で、それにひきかえ、人件費は、第20期における人件費の日平均が117.5^円に対し、第21期は139.53^円と18%の大幅上昇を続ける見通しである。そうなると13万5千ドルの赤字が見込まれる。

では琉球農連と提携を行って販売量の拡張を考えた場合、どうなるかについて、①現在の組織・人員を維持できるかどうか②配当の存続ができるかどうかの見地から検討させたところ、結果はノーと出た。

すなわち、19期における収支実績を基礎にして、当社の製造可能量230万袋を、全購連指定の1袋当たりの加工賃に乗じた額が売上げ収入となるが、このようにフル操業で生産量の倍増を図っても、なお4,405ドル程度の赤字が見込まれるのである。

また、第21期における総人件費を成り行きに任せると、34万7,343ドルとなり、附加価値の66.7%となる。これは危険な状況といわねばならず、総人件費は28万6,385ドルにおさえこんで、附加価値に占める人件費の割合を50%以下の健全な状態にもっていきたい。

3. 復帰を前に人員適正化

第21期(1971<昭和46>年7月1日~昭和47<1972年>6月30日)は、4分の1世紀にわたる米軍の占領統治に終止符が打たれ、本土復帰(施政権返還)が実現した記念す

べき年度となった。

ドルから円への移行に伴う通貨読み替えの問題、諸物価の高騰など、「復帰で沖縄は激動の年に突入した」といった表現が新聞でもなされたように、めまぐるしい社会変動に見舞われることになった。

この期の特色としては、前期の「琉球農連との提携」の締結を踏まえて、社内の体質改善、つまり、機構改革、事務の簡素化、人件費の軽減など“全社あげての合理化”が徹底して進められたことをあげることができる。また“復帰世替り”の年度とあって、東京中央との人事往来も頻ぱんに行われたが、そのことも、“本土企業なみの合理化推進”を促すのに役立った。

さて、そのときの合理化問題の焦点になったのが“人件費の軽減”だが、その合理化対策は、適正人員を24名と設定し、従来の従業員数43名をどう減らしてその目標を達成するか、に絞られた。19名の半数近い職員の整理とあって、この対策は、創業期の会社発足と同時に生産計画の大幅変更が招いた“困難”に次ぐ、経営の“第2の試練”といった歴史的認識（危機意識）をもって進められることになった。

“従業員数の適正化”は、当時の一連の合理化計画のなかで、最も頭の痛い問題となったが、復帰後の“世替り・新時代”を企業が存続していくためには避けることができない関所であった。具体的な方法としては、希望退職者をつのり、退職金も10%上積み支給（退職金支給規程A号適用）し、さらに特別慰労金700ドルを上積み支給、また、夏季賞与も繰上げ支給を行うほか、就職斡旋にも社として努力を傾けるなど、退職する者の立場に立って対処した。規格外支給の700ドルといえば、当時の組合平均給与約96ドル（6月末現在、7月に118ドルに改正）の約7倍に相当する額だった。

実際に、当社労組との団体交渉も、従業員個々人との話し合いも、時間をかけ、真意を披^れ瀝し合いながら慎重に進めたところ、当初はもちろん“不安・動揺・混乱”も免れえなかったが、時間を追って、当社の置かれた経営状況と、今後の見とおしについて、また、対象者の退職に際し、その処遇についての理解・協力が得られて、人員整理はようやく計画通りに達成された。

折から復帰世替りの、経済環境の激動期とあって、他業界でも同様な悩みを経験しているが、一般的には、指名解雇をめぐる騒ぎがみられたのに比べ、当社の場合、円満に遂行された数少ないケースと目された。

言葉を代えて言えば、労使協調が実って、早い時期に解決に導かれた、というわけだが、当時、総務担当常務として労組との交渉に当たった金城順祐（現専務）は、そ

の要因について次のように回顧する。

「仲田社長が、『この際は、従業員だけやめさせて、役員はやめないでは説得はできまい』と、当初から、役職員に、『自分も退任して、去って行く従業員と運命を共にする』との意志が浸透していたことをあげることができる。仲田社長のそういう強い意志を体して、団交に臨んだが、社長の誠意が伝わっていたから、希望者をつる段階で妥結に持ちこめたと思う。」

4. 大幅な機構改革

こうして人員整理が峠を越えたところで、営業の機構態勢の合理化に乗り出した。「琉球農連との提携」をバックに、北部・宮古・八重山の各営業所の廃止を皮切りに、本社営業部の肥料輸送部門と補助金業務窓口、ならびに経理課代金回収係をそれぞれ廃止に踏み切った。さらに、企画部を廃止して、その業務の一部を生産部に移管したが、こうして、機構・態勢のうえでも大幅な改革的合理化を成し遂げていったのである。

復帰後の新時代へ向けて、試練を乗り越えて“脱皮”したと言っている。それにしても、わが国全体の経済が、高度成長から低成長へ移った直後の、いわば、振幅落差の激しい時期にあったので、社の将来計画を樹てるにも、復帰後の経済動向に確たる見通しのつけようがなく、先行不安にまつわりつかれながらの対策ではあった。

それまでの、米軍統治下における統制的保護下にあった沖縄の経済環境と異なり、日本経済は常に、物価をめぐる激しい変動に見舞われていたため、上記の“不安”は当社のみならず、沖縄の全企業をくまなく覆う厚い雲のようなものであった。

当社にとっては、ただひたすら本土企業並を目指して、可能な限り、可能なところから、生産効率の向上と製品コストの低減、つまり、あらゆる分野での合理化に突き進むほかなかった、というのが実情だった。

その焦燥は、1970（昭和45）年7月の役員会議事録に記載された社長の仲田の言葉でもうかがい知ることができるが、要約すると……。

復帰後は銘柄も本土なみに普通化成、高度化成、配合肥料と分類区分も変わっていくことになるだろうが、それを全購連価格で売ると1割配当が可能かどうかを考えてみたが、見通しも困難で、実際には厳しいと思わねばならない。人員整理計画が達成されたにしても、さらに合理化を迫られる形勢にあるので、製造部門はほとんど請負制に切り替えたとはいっても、コストと供給の安定を図るためには、請負側の機械設備の改善と人件費の大幅な軽減を進めなければならないと思う。

5. 新首脳陣で迎える復帰

この期に行われた人事の大幅な異動とは、仲田社長の離任（1971〈昭和46〉年8月10日）に伴い、森根専務が後任社長に選任され、専務には金城が昇任、中村常務、瀬良垣常務（琉球農連からの出向）と新しい経営陣が発足したことである。

復帰の昭和47（1972）年5月15日をはさんで、取引先企業や本土政府ならびに関係機関、団体との世替りの体制移行に伴う諸調整やあいさつ、あるいは復帰後の経営対策について調査研究をかねて、森根社長はじめ経営陣の上京出張が相次いで行われた。また、全購連や全国農業協同組合連合会からも、昭和46（1971）年10月と翌年6月に調査団が相次いで派遣され、経営診断や調整を行った。

また、創業の混乱期の1952（昭和27）年6月に、本社のハイホスカ製造計画を指導してもらうために来島された東京農大名誉教授南禮藏博士が昭和46（1971）年11月にも来島され、復帰後のあり方について種々貴重なご助言を残して下さった。こうして、激しい人の往来と合理化の明け暮れのなかで、当社は復帰後の、つまり、新時代に向けての“世替りの試練”をくぐり抜けていったのである。