令和8年6月30日
専修大学経営研究所第2回定例研究会

沖縄金融史の一端

ー琉球生命保険相互会社の消滅をめぐってー

経営学部教授　山内昌斗

1. 問題意識

- 沖縄金融史の「謎」のひとつ
  なぜ、「琉球生命保険相互会社」が消滅したのか。

- 琉球生命（1948年11月～1975年8月）
  本土復帰(1972年)後の1975年８月に、日本生命に全契約を包括移転し、消滅。

- 地方に拠点を置くことの不利が原因なのか。
- 2026年時点での国内、生命保険会社41社
  本店：東京38社、大阪3社

- ただ、損害保険業界をみると違った状況がみえてくる。
  2026年時点での国内、損害保険会社57社
    本店：東京54社、沖縄3社
      沖縄：金融特区に2社+　**大同火災海上保険**

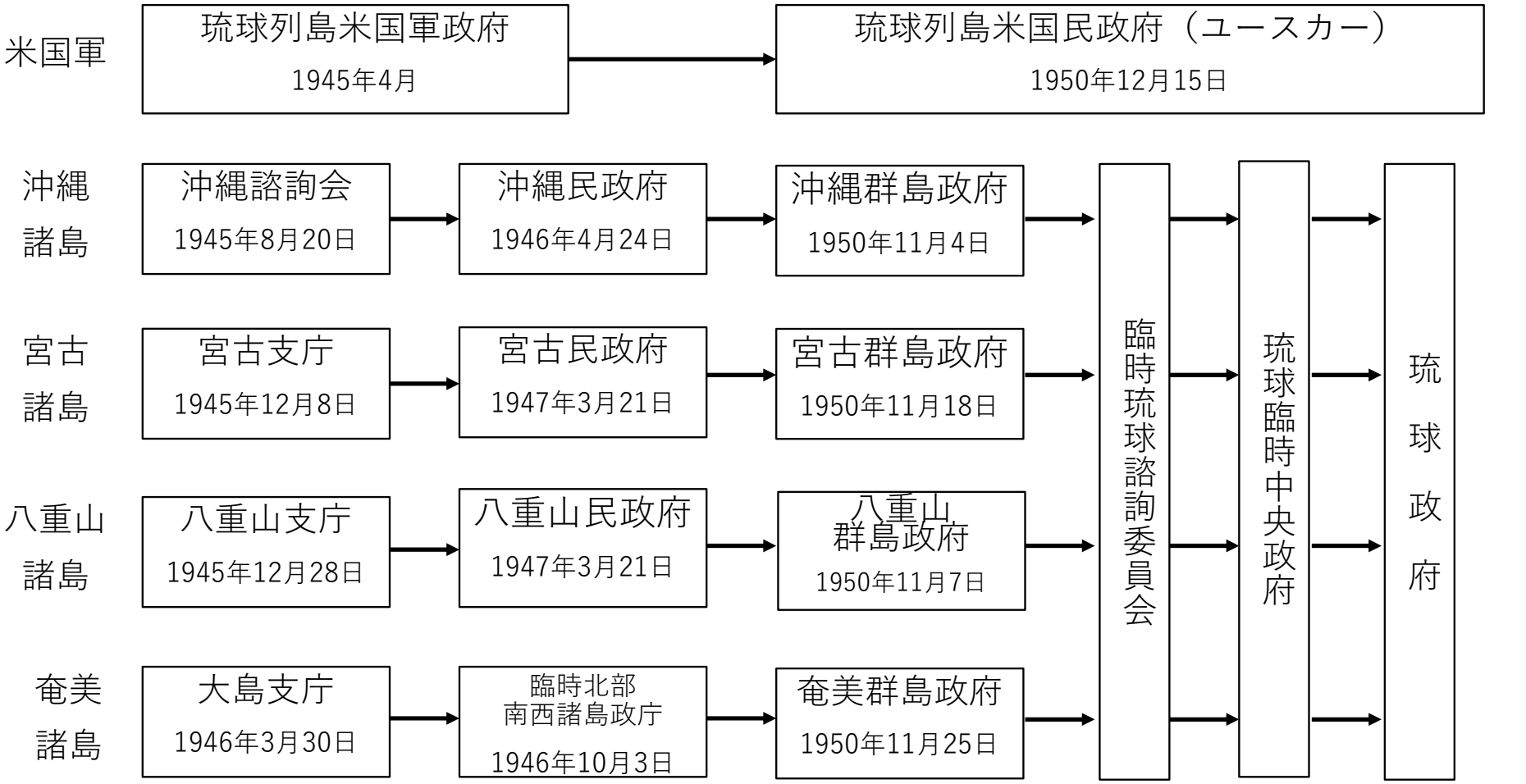
- 生保と損保の違いはあるが、
  大同火災は「存続」、琉球生命は「消滅」
  この差を生んだ違いとは何だったのか？
    外的要因 + **内的要因にあるのではないか？**
      (戦略、組織など)

2. 研究方法

- 歴史的視点（経営史、比較経営史）からみていく
- 史料：社史『琉球生命15年のあゆみ』『琉球生命史』
  沖縄県公文書館所蔵「琉球生命検査報告書」
  関係者の出版物など『わが嘉数社長を語る』
  『沖縄復帰・財務ノート 業務の回顧録』
  『キャラウェイ旋風』

  インタビュー

沖縄における統治・行政機構の変遷概要



『高等学校 琉球・沖縄史』(2001) p.247 より作成

３．琉球生命設立の経緯

- 戦後、沖縄が米軍統治下に置かれる。

- 1947年5月、マッカーサー司令部参謀次長のＡ・Ｐ・フォックス一行が沖縄訪問。「沖縄の復興のためには損害保険事業が必要」と勧告。

- 沖縄民政府、民間がそれぞれが50%ずつ出資し、相互保険会社を設立する案・・・不許可

- 経済活動再開の動きが進む

  1948年5月、琉球銀行設立。　（中央銀行的な存在）

  1948年11月、「経済取引や企業活動の自由」公布

- 1948年10月、米国軍政府経済財政部長Ｌ・Ｐ・アクトン少佐が、戦前に保険事業に携わった経験がある者、十数名を集めて諮問。元沖縄民政府財政部長の護得久朝章を顧問に選び、発起人会を発足させる。

- 「共栄保険会社」を設立し、**生命保険**と損害保険の両方を扱うことを企画。沖縄の復興、経済振興のために資金を循環させるため（琉球経済圏）。

- 検討を重ねた結果、生保と損保を分けて、会社設立の準備。

  琉球生命：代表　嘉数昇

  琉球火災：代表　當銘朝徳

- 嘉数昇(1902-1974)
  - 真和志村（現在の那覇市）の農家出身。県立農事試験場の助手を経て、帝国生命（後の朝日生命）から誘いを受けて勤務。
  - 1930年に日本生命に入社し、1935年に沖縄支部長に就任。その間に村議、県議も経験。
  - 戦時中は大分県に疎開し、日本生命大分支店長に就任。

- 米国軍政府への会社設立申請の準備を開始。嘉数が所有する2、3冊の書籍を頼りに定款、約款、保険数理に関する主要事項をまとめ、英訳して書類を提出（1948年11月）。

- 懸念事項
  - 人口規模の問題（沖縄の人口約80万人程度）
  - 住民の保険料負担能力の問題
  - 保険そのものへの信頼の問題（戦前の保険が凍結）
  - 出資金募集の問題

4. 非法人組織「琉球生命」の誕生

- 1949年1月、「労働者賠償金支払」に関する業務の取り扱い許可。
  軍作業（基地建設）の際に傷害を受けた者に対する賠償保障。
  本来であれば、損害保険あるいは公的機関（労働基準監督署）が担当する分野。

- 第2種琉球円予算（ガリオア物資資金を資金化し、円予算編成）、約90万B円を資金として割り振られる。

- 社長に嘉数昇、副社長に平川先次郎が就任。

- 基地関係工事雇用主（モリソン社、AJ社、清水組、菅原建設など）が加入。強制保険。

- 初年度から黒字。琉球生命に安定的な手数料収入をもたらす。1964年までの約15年間、労働者賠償支払業務を受託。

- 労働者賠償支払業務を行いながら、生命保険事業の準備開始。各地に支店設立（石川支店、糸満支店、宮古支店、八重山支店、大島支店、名護支店）。

  目的：株式の募集

- 4～5か月で住民向け割当ての9割（約2万2千株）、48万7千円の払込みあり。ところが、軍政府長官シャーマンが株式募集中止命令。払込金の預金封鎖。支店閉鎖。社長以下6名を残し、27名の役職員休職。

- 1951年2月、民政府財政部長にスタウト・T・バロンが就任。同年6月「琉球生命保険株式会社の設立」許可を交付。生命保険事業の開始。非法人組織→法人組織へ。

- 労働者賠償金支払＋生命保険

- 米国民政府（63％）、住民側（37％）の出資比率。
  琉球円予算分81万7850B円、凍結預金48万9250B円。
  米国民政府が経営支配権を握る。

- 非法人組織→法人組織
  理事会長に護得久朝章、理事社長に嘉数昇、理事秘書役に真玉橋朝英が就任。嘉数を除く非法人組織の役員は排除。

- 理事会長、理事秘書役に代表権。社長には代表権なし。
  ただ、嘉数のほかに保険業に詳しい者はなく、実質的に嘉数を中心に生命保険事業の準備開始。

- 6課（庶務、営業、労務賠償、出納、料金、調査）13名体制。

- 保険数理士（アクチュアリー）の資格を有する者が必要なため、上京し、生命保険協会や日本生命東京総局を訪問。

- 協栄生命保険の社長・川井三郎を紹介され、支援の約束を得る。
  協栄生命の経営・保険に関する知識・ノウハウの移転開始。

- 1953年2月、「利益配当附養老保険」「利益配当附終身保険」「勤労定期保険」の3種が認可され、販売開始。

- 外務員候補と内勤職員を募集し、嘉数自ら教育。無保険の島の市場開拓に乗り出す。

- 大島支店、先島支店（宮古島）、名護支店など支店を開設。各地に代理店を増設。

- 1953年8月、月払いの養老保険、終身保険の販売開始。
  デビット・システムの採用（外務員が募集、集金、保全を担当）

- 1955年3月末、生命保険保有契約5,669件、保険料収入2570万B円
  総資産3840万B円。

5. 相互保険への組織変更とキャラウェイ旋風

- 1957年、理事会長・護得久朝章死去。
- 嘉数体制の下で、低所得者層への生命保険普及と資産運用の強化を図る。
- 「琉球不動産株式会社」の設立
  宅地の造成、住宅建築への融資

- 1958年9月、通貨交換（B円→ドル）
  膨大な事務作業、通貨不安による新規契約の低迷（ドル経済）

- 嘉数が民政府財政部長のハミルトンを訪問し、相談。
  米国民政府所有の琉球生命の株式を売却する意向

- 1960年4月、琉球生命株式会社→琉球生命保険相互会社　へ変更
  米国民政府の経営支配権から外れる

- 資産運用の積極化

資産構成比	1957年末		1960年末		1963年末
現金・銀行預金	36.33%	→	28.89%	→	19.07%
貸付金	28.56%	→	43.68%	→	52.72%
有価証券	4.87%	→	12.49%	→	15.18%

- 1960年代前半「沖縄経済の黄金期」

- 金融機関の乱立・過当競争、不正・違法行為の発生。行政（内政局）による監督・指導の甘さ。→指導強化へ

- 1962年2月、キャラウェイが高等弁務官に就任。
  金融検査部の権限と独立性を強化。検査部の部長に琉球大学助教授の外間完和を推薦。
  「キャラウェイ旋風」

- 琉球政府金融検査部による徹底的な検査の実施
  金融機関における汚職・不祥事が発覚
  →経営陣の退陣、経営体制の刷新、金融機関の再編

  琉球銀行―沖縄銀行、中央相互銀行―南陽相互銀行、
  琉球火災―共和火災
  の2社体制へ

- 1962年10月、琉球生命でも金融検査が実施される

- 1962年10月、71日間におよぶ金融検査開始
  業務上の不備の指摘、年1回の公認会計士の監査義務づけ。

- 1963年11月、金融検査開始

- 1964年1月、検査結果の講評
  資産運用、経費支出において厳しい見解。違法行為とされる事項も。

- 1964年3月、嘉数社長の辞任。後任に琉球銀行出身の外間政幸が社長就任。財政面強化を理由に、琉球銀行から前田喜幸も招聘。

- 1964年5月、警察本部金融特捜部による家宅捜査

6. 新体制への移行と戦略・組織の限界

- 1964年4月、外間社長の下で経営改革を断行。
  組織再編、人事異動、管理経費の削減。

- 財務貸付業務の強化（民間建物建築資金の融資）
  償還能力の調査、貸付業務の効率化、手形貸付制度の導入。

- キャラウェイ旋風の影響で経済が停滞する中、業績の多少の進展。
  事業費比率も対収保率で27.5％に改善。

- 労使対立。 1965年4月、労働組合からの賃上げ要求し、全面ストに突入。一応の決着をみたが、緊張感が残る。

- 1965年10月、検察庁から「琉球生命に不正はない。嘉数昇を不起訴とする」という発表。

- 社内から嘉数の復帰を求める声が高まる。労働組合も合流。スト中に警官隊が導入される事態に。

- 1965年12月、外間社長の退陣。嘉数の社長復帰。

- 復帰した嘉数社長の下で、大増産運動を展開。

- 新体制発足後の好業績。特に、勤労団体保険。1967年12月、保有契約高1億ドルを達成。ただし、生命保険普及率は対人口比10%足らずの低い状態。

- 沖縄の本土復帰の動き

  1968年7月、本土復帰を見越しての情報収集、提携業務取次のため協栄生命本社内に東京事務所開設。

  1969年11月、佐藤・ニクソン会談で沖縄返還が決定。

- 1970年、大蔵省が沖縄に金融調査団を派遣
  復帰対策のあり方として、
    ①自主存続
    ②地元業者との合併
    ③本土大手資本の系列化（吸収合併、支店・代理店化）

- 琉球生命では、①自主存続の道を模索する。
  ②地元業者との合併も模索したが、沖縄生命（1960年設立）が協栄生命への契約者、社員、財産の包括移転を決定（1972年5月）。

- 復帰対策
  東京・大阪支社の開設（逆上陸作戦）
  本土法、商慣習への対応など

- 本土復帰後の厳しい現実
  本土復帰後の競争の激化
    郵便局、JA、協栄生命（旧：沖縄生命）など

- 大蔵省からの指導で、持株の整理、不動産抵当貸付の逓減。賃金の差額補償の負担。

事業費率の推移

年度別	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973(S47)
対収保率(%)	31.2	32.5	35.4	37.1	36.7	37.7	44.2
対前年度改善(ポイント)	△3.9	△1.3	△2.9	△1.7	0.4	△1.0	△6.5
特徴的な動き	新契約高の急伸展	保有契約高1億ドルの達成	本館落成20周年記念	復帰対策（利益改善計画など）への取り組み		本土進出	賃金の差損補償

本土会社の事業費率例

大手A社	31.0	29.7	28.6	28.3	27.9	29.1	28.8
大手B社	31.0	30.3	26.7	25.0	25.3	27.3	26.1
中堅C社	33.4	34.1	31.9	29.3	28.1	28.4	28.8
中堅D社	31.1	30.1	28.8	26.7	26.6	26.0	25.9
小規模E社	34.2	30.6	31.4	31.5	29.5	34.8	33.8

- 1972年10月、日本生命と業務提携
- 1973年1月、琉球生命の保有契約、財産の全部を日本生命へ包括移転することに基本合意。自主存続の道を断念。
- 1973年5月、嘉数社長辞任。7月死去。
- 1975年8月、包括移転完了。琉球生命消滅。

7. なぜ、琉球生命は消滅したのか

- ① 戦略策定プロセスでの落とし穴、人間性弱説（伊丹 2018）
  人口規模80万人の市場、低い生保加入率、東京・大阪進出

- ② 組織能力構築の遅れ、組織的競争力の低さ（野中・竹内 1996、O’Reilly & Tushman 2016）
  労働者賠償金支払＋生命保険、協栄生命への依存、
  近代化の遅れ（高い事業費比率）

- ③ 温情的経営、属人的経営による環境変化への不適合・組織能力の欠如（Teece 2009）。
  改革の遅れ・変革への恐れ、組織としての機能不全

- 主要参考文献

- 伊丹敬之（2018）『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』日経ビジネス人文庫.
- 財友会（2020）『沖縄復帰・財務ノート 業務の回顧録』.
- 大同火災海上保険（2025）『大同火災創業75年記念誌』.
- 日本生命保険相互会社（1981）『琉球生命史』.
- 外間完和（2000）『キャラウエイ旋風』ひるぎ社.
- 琉球生命相互保険会社（1964）『琉球生命15年のあゆみ』.
- わが嘉数社長を語る発刊委員会（1970）『わが嘉数社長を語る』.