

ご覧になれます。

- 1 **くがにくとぅば[黄金言葉] vol.173**  
**上間らしい人材**  
株式会社上間フードアンドライフ 代表取締役社長 上間 喜壽
- 6 **シリーズ日本経済**  
**もっと活かしたい沖縄経済の豊かな個性**  
加賀電子株式会社取締役  
株式会社おきぎん経済研究所アドバイザー 田村 彰
- 8 **地域リレーションシップ情報 166**  
**沖縄総合事務局経済産業部の最近の取組について**  
**「省エネ法」の改正について**
- 10 **【スポット調査】働き方改革への取り組みについて**
- 16 **けいざい風水**
- 18 **県内景況・確報**  
2018年5月の県内景況
- 26 **国内景気動向**
- 28 **沖縄マーケティング情報**
  - ①沖縄県内の事業所数・従業者数・人口・世帯数
  - ②世界の中の沖縄(年次)
  - ③グラフでみる沖縄経済
  - ④数値でみる沖縄県・全国の経済動向(月次)
- 48 **経済社会のできごと** (沖縄、国内・海外)  
2018年6月
- 50 **各種セミナー等開催インフォメーション**



表紙写真/1万人のエイサー

# 上間らしい人材



株式会社上間フードアンドライフ

代表取締役社長 上間 喜壽



今回は、エビのマークの大きな看板を目印に「上間弁当天ぷら店」を沖縄市を中心に事業展開している株式会社上間フードアンドライフの上間 喜壽 代表取締役社長に、急成長の勘どころや、お弁当屋さんの意識改革などについてお話を伺って参りました。

## 2億円の負債から始める

私が両親から「上間弁当天ぷら店」の家業を引き継いだのは2009年です。引き継いだ時は追徴課税等の財務トラブルもあり約2億円の負債がありました。両親も当時はどうしようかと悩んでいた時に、助けられる立場にあるのは私しかおらず、東京の大学を卒業して直ぐに、法人化して事業を始めさせていただきました。

事業を引き継いだ当時は原価率を踏まえないどんぶり勘定だったため、私が初めに取り組んだのが、財務状態を把握する“数字”の整備でした。まずは財務会計、資金繰り、税金などに関する本を20冊くらい買い込んで読み込みました。それから中古のパソコンを1台購入して、自身で売上、経費、資金繰りなどをパソコンの表計算を駆使して把握できるようにし、半年位経った時には取引先や金融機関との資金繰りの交渉も出来るようになりました。

## 9年間で年商6億円に成長

幸いにも、創業以来、お客様は増え続け、広告などは殆どしていなかったのですが、売り上げはずっと右肩上がり伸びており、引き継いだ当時に年商は1億円位ありました。これはいいトレンドだと思い、まずはマーケティングをやってみることにしました。

当時行ったマーケティングは沖縄の法事料理や行事料理の仕出し商品の販売促進でした。当店では法事料理や行事料理も昔から作ってはい

たのですが、お弁当屋、てんぷら屋の印象が強いためか、知る人ぞ知るという位置付けの商品でした。そこでとりあえず、今ほどは充実していない薄いパンフレットを作成してポスティングをやってみたところ、思った以上のニーズがあり大ヒットしました。

法事料理や行事料理の仕出し商品は付加価値が弁当やてんぷらなどの惣菜商品よりも高く、ニーズも底堅かったため、伸ばしてきました。コスト計算も行ったうえで県内全域配達も行っていきます。

今では店舗は5店舗となり、お弁当、てんぷらなどの惣菜、法事料理や行事料理の仕出し以外にケータリングサービスも事業展開し、年商は引き継いだ当初の1億円から6億円に成長することができました。

## 自分達はお弁当屋さんでもなく、てんぷら屋さんでもない

売上高が少しずつ伸びてきたタイミングで、財務管理やマーケティング以外に、もっと経営について学びたくなり、経営コンサルティングを受けることにしました。コンサルティングというよりは、どちらかという経営塾という形で社内に入ってもらい、役員と社員と一緒に毎月学んでいます。今から4、5年前にスタートしました。

その経営塾でのポイントは、我々役員を含めて社員の「意識改革」です。経営者としてのマインドセットや思考パターンなどを固めるだけでも半年位掛かりました。これは今でも弊社の

基礎となる部分であり、非常に大事なもので、弊社の社風と化してきています。

社内では、「自分達はお弁当屋さんでもなく、てんぷら屋さんでもない」という話をよくします。

私たちの本当の商品は何かということを追求しています。



▲上間社長自ら開発した会計システムにて管理

## 固定観念・概念を変える

私の場合、親の財務トラブルの中からこの仕事を選択したため、ある意味では積極的な仕事の選択とは言えず、あまりお弁当とかてんぷらに対して、強い思い入れが特段ありません。

ただしその分、冷静にお弁当業界という沖縄の“中食”（従来の内食（家庭料理）と外食の間に生じた食のスタイル）を分析したり、情報を集めたりすることができました。そこで感じたことは、「お弁当屋さんはこうだという固定観念・概念が強いな」ということでした。

お弁当は300円だとか、100円そばを付けるとか、メニューや作法（商品の打ち出し方や、運営の仕方）には、何か目に見えない儀礼というかマナーが出来上がっていて、それがなぜそうなのかと質問した時に、どのお店も明確な根拠をもっていませんでした。そこに対して私は強い違和感がありました。

イノベーションを起こしているという気持ちはないのですが、逆になぜそうなのか、なぜ豚カツ弁当をやらなければならないのか、なぜタコライスを売らないといけないのかなど、私の方が聞きたかったのですが、「どこもやっているから」という、答えのような答えでないようなことしかなかったので、「じゃ、これは変えてもいいのでは」というような思考に至りました。

## お弁当屋さんだから教育しない というのはおかしい話

私が特に変えたいと思ったのが、お弁当屋さんという仕事に関わる人達の思考パターンやマインドの部分です。しかし、そこは根源的に問題があり、私が目指しているあるべき姿に対して、現状の課題が多かったという認識でした。

例えば、社員がきちんと出勤しないとか、会社から前借りをしているとか、借入返済の催促が来るなど金銭的なトラブルも日常茶飯事でした。ある意味、間接的に沖縄の貧困に関する経済の側面がすぐ隣にあり、基本的な教育が足りないと思ったことが結構ありました。

教育とは学問的な教育もそうですが、精神的な教育も含めて、年齢に関係なく足りないと感じました。お弁当屋で働く人はそういう人というような暗黙の了解というか風潮があり、そんな中で変えていこうと私なりいろいろやってきたのが、外からみるとイノベーションにみえたのかも知れません。結果として弊社の人材教育に繋がっています。

中食業界という領域では弊社が最も人材教育を行っている会社だと自負できます。弊社は比較的研修の多い会社で、月に一回は必ず社員研修を行い、セミナー参加などの支援も行っているため、多いスタッフは年間5・6回、外部のものも含めてセミナーに参加しています。



◀毎月開催される社員研修

このように弊社が教育に力を入れるのは、結局は経営の精度を上げていくために必要であり、私達の展開したいことをきちんと理解して実行していくところで、やはり教育が必要になってくるからです。「何のためにやるのか」、「なぜこの指示があるのか」本質的な理解がないことには、やはりよい仕事ができないというのが私の持論です。お弁当屋さんだから教育しないというのはおかしい話です。

## 会社の組織風土とマッチし、自身の人生目標とが一致している人が大事な人材

弊社の社員は管理職になっていくのですが、製造の管理職とか、店舗の管理職とかいろいろなポジションがあり、そこに必要なスキルセットが一覧表になったスキルマップというのがあります。そこに毎月、チェックが入り、スキル技能の習得度、習熟度を確認していきます。私や役員が研修を組んでおり、例えば人件費管理という領域のスキルセットがまだ習得できていないという管理職がいれば、スケジュールを組んでその分野の研修に入ってきてもらいます。

スキルセットは全部で27あり、簡単なシフト表の作り方から始まり、エクセル表計算の操作や管理会計、部長クラスになると財務三表を読みこなせるようにさせます。

会社が向かう方向に対して、一緒に生き方も含めて重ねていけるような、それと共に成長していける人というのが弊社の人材の定義です。

弊社の組織風土とマッチし、自身の人生目標とが一致している人が弊社にとっては大事な人材であり、優秀な人材であり、「上間らしい人材」と呼んでいます。

## 自社の強みを活かしつつ、競合のない領域で戦う

今後の事業展開については明確な戦略があります。具体的な戦術ベースでいくと中食の領域はやはり弊社の強みであり引き続き展開して参ります。

但し、私のプレイスタイルは、なるべく自社の強みを活かしつつ、競合のない領域で戦うことを選択します。それはボリュームゾーンである、まちのお弁当屋さんや大手ファーストフード店の領域を外れるところにあります。そのひとつが広義の中食であるケータリングサービスであったり、年配向けのサービスであったりします。

また、中食の未来を考えると、外国ではゴーストレストランといわれていますが、Web上やアプリ上で事業展開するデリバリー型の無店舗型ビジネスが今後増え、弊社もその領域に向かって行くと思います。無店舗型のため、同じ工場で数種類のブランドを同時に展開でき、購

買パターンでデリバリーのリソースと製造のリソースを共有できるため、コストを大幅に圧縮できます。



▲企業のパーティーなどで実績を伸ばしているケータリングサービス

## いかに優秀な経営者が沖縄に多く現れるかというのが、沖縄経済が良くなる重要なポイント

経営というのは専門職であり、専門職領域としてきちんと学んでその責務を果たす経営者が増えれば、沖縄経済はもっと良くなると思います。

経済モデルでは、誰かが生み出した価値を仕入れて原価にし、そこに新たな付加価値をつけて販売することで経済は大きくなっていくのですが、沖縄ではその経済モデルが頭に入ってなく、安易なコピー戦略に走っている経営者が多くいます。

コピー戦略というのは基本的には大企業しか使えない戦略であり、大企業の真似に走ることで思考停止に陥って戦略が無くなり、その結果として、県民所得ワーストワンを拜命している原因にもなっていると思います。

もし、本当に沖縄経済を良くしたいという想いがあるならば、いかに優秀な経営者が沖縄に多く現れるかというのが非常に重要なポイントだと思います。

そこで、私のこれまでの経営ノウハウも活かし、別会社ではありますが、経営コンサルティング会社を立ち上げ経営者育成にも尽力している次第です。



▲経営コンサル会社U&I主催のセミナーで登壇する社長  
上間社長のU&I株式会社のセミナー・経営コンサルティングやITシステム等、サービスについてのお問い合わせは TEL:098-923-2822 Mail:contact@u-and-i.co.jp まで



CATER4U.



Creative Catering Service  
TEL:098-989-3822

法人向けパーティーイベントケーキ等  
承ります



## もっと活かしたい沖縄経済の豊かな個性

元日本銀行那覇支店長・システム情報局長  
加賀電子株式会社取締役  
株式会社おきぎん経済研究所アドバイザー

田村 彰

筆者は本土復帰間もなくの1975年に沖縄を新婚旅行で訪れた後、92年からの2年間日本銀行那覇支店長として勤務、さらにその後も出張、旅行で来沖していることから、沖縄の滞在日数は優に1,000日を超している。地元育ちの方は見過ごしているかもしれないが、沖縄には他地域にはない経済面での特徴がある。それらは、地政学的、気候的要因によるもののほか、沖縄古来のものや米国占領下に備わったものもある。以下では、そうした特徴のうちのいくつかについて触れる。

### 1. 出生率の高さと相対的に豊富な労働人口

沖縄県は、合計特殊出生率（1組の夫婦が設ける子供数）が1.95（厚生労働省人口動態調査2016年）と、全国平均1.44をはるかに上回っている。15歳未満人口（総務省人口推計2017年）も人口100人あたり17.1人と全国平均12.3人を大きく凌駕しているほか、生産年齢（15歳以上65歳未満）人口も人口100人あたり62.4人と東京都、神奈川県に次ぐ全国第3位である。

一方、県民所得（全国平均の約7割）、製造業事業所数および従業者数は全国最下位、完全失業率は以前より改善しているが全国第1位である。

この間、2016年度の実質経済成長率は1.5%（全国平均▲0.3%）と全国第6位であり、近年の経済成長は高い位置につけている（日本経済研究センター調べの2007～2020年の予測実質平均成長率1.07%は全国第1位）。

沖縄県は、米国占領下で社会資本の整備が遅れたほか、本土が1ドル360円の時代に1ドル120円だったことから輸出産業が育たなかった。且つ、本土から遠隔の離島という交通・輸送事情がネックになり、製造業や大企業が育たず、公共事業、観光、基地の3Kに依存する片肺型の産業構造となり、めばしい雇用機会に恵まれない状況が続いてきた（製造業従事者比率は全国最下位）。

しかしながら、わが国における少子高齢化、

生産年齢人口層のリタイアの下で、相対的に余裕のある沖縄の雇用状況は大きな強みになっている。過度に大都市集中化が進む現下の状況を改め、コールセンターやIT分野のみならず、物流、観光、サービスその他多くの分野で沖縄へ企業が誘致されるのを期待したい。

また、これまではマイナス材料だった地理的事情も、昨今のアジア経済圏を展望した地理面、時間面からはむしろプラスになってきている。沖縄は東京よりもマニラの方が近い距離にあり、台湾、中国は目と鼻の先にある。シンガポールのように地の利を活かしたハブとしてのアジアの物流拠点であり、しかも一大観光ポイントとして、沖縄の人材を活用した発展が期待される。

さらに強みなのは、沖縄の持つダイバーシティ（多様性）および思いやり（ホスピタリティ）の特性である。観光客への対応も親切であり、マチグアアのおバア的笑顔も素敵である。古来、昆布と黒糖等との交易拠点でもあり、薩摩や清国とも協調した歴史や米国占領以降磨かれた外国人と共棲する実績もある。こうした特性は、アジアその他国々から仕事を求めて来日する外国人に職業技術や言語、話法などを教える教育機関を充実していくうえでも大きな武器になる。

### 2. 現金と借金

民間の給料日は、全国ベースでは、毎月25日というのが一般的であるが、沖縄では月初5

日支給とか週給という企業が少なくない。米国占領時代の名残といえようが、日銀の窓口から大量にお札（銀行券）が出ていく日も分散されている。また、観光客が落とす現金が日銀に持ち込まれる一方で、ホテル等のつり銭用にきれいなお札が出ていくので、県内の現金はきれいだと定評がある。本土では目にしにくい2,000円紙幣にしばしばお目にかかることと併せて、観光客には嬉しい。

個人の資金融通面では昔からの模合（もあい）がある。ユイマール精神でつながる仲間たちが寄り合い、定期的に掛け金を行い、誰かが順次まとまった金額を受け取るというシステムが続いている。病気のお金の手当など社会保障の役割を果たすとの評価できる面もある。

一方で、沖縄では消費者ローンを利用している割合や、お金を借り過ぎていてと感じている人の割合が高く（沖縄県金融広報委員会調べ）、安易な借金依存には注意しなければならない。金融機関による「金融リテラシー（お金やお金の流れに関する知識や判断力）」を育む金融経済教育に期待をるところである。

### 3. 県産品と県産サービスの魅力

亜熱帯の離島県であり、独自の歴史・文化的背景を持つ沖縄は、世界中のどこにもない独特の魅力を持つ特産品（民芸品、農水産物等）が豊富である。筆者が初めて沖縄を訪れた際には、沖縄の民芸品をあれもこれ買いたくて、琉球ガラス、壺屋焼、紅型などを大量に買い込んだ記憶がある。わが家には、泡盛、漆器、ミンサー、などがあふれているし、玄関には八重山のアンガマの面が飾ってある。日常的にもかりゆしウェアやミンサーのショルダーバッグを愛用している。また、泡盛、マンゴー、たんかん、海ぶどう、アーサ、シークワサー、オオタニワタリ、ウチナーそば、八重山かまぼこなどを日常的に嗜んでいる。

こうした商品群に惹きつけられるのは、沖縄への思い入れによる面もあるが、それらの持つ独特で圧倒的な魅力による面が大きい。かりゆしウェアは着心地もよいし、ファッション性にも優れている。シークワサーは、テレビの健

康番組で取り上げられるたこともあって大人気となり、東京では入手難のため、私もふるさと納税で何とか入手している有様である。

東京には沖縄料理店が非常に多い。泡盛、オリオンビールの味わいやヘルシーな料理が受けている。これら県産品・サービスは、観光で訪れる国内外の人たちにも大いに魅力的である。本土のテレビ番組では、他地域に比し沖縄が取り上げられることが非常に多く、ここでも沖縄への関心の高さがみてとれる。

ただ、県産の商品やサービスに携わる人たちは、多くは零細（泡盛と薩摩の焼酎でも業者の大きさは段違い）であり、PR、協業、流通等の面で、まだ工夫の余地が多いとみられる。沖縄の伝統芝居についても、海外のオペラや文楽のように現代語の表示をするといった工夫もありうるのではないだろうか。また、民芸品については、デザイン面で伝統的なそれに今日的なセンスをもっと加味することもあってよいのではないか。埋もれていた新たな民芸品も発掘してほしい。

### 4. 沖縄の「環境」と「やすらぎ」

絶対調の観光業に端的にあてはまる重要なキーワードとして、「環境」と「やすらぎ」が挙げられよう。沖縄以外の地区における日常から離れて海青く、空高く、優しさに満ち満ちた沖縄にひたることは本当に素晴らしい。認知してもらえさえすれば、魅力を理解してもらえたとみられるだけに、そのためのさらなる工夫と努力をこらしてほしい。また、リピーターの創出にも努めてほしい。自治体の財政にも寄与する一石二鳥のふるさと納税への組み込みもよいだろう。

そして、これまで述べてきたこと以上に大切なのは、アジアのハブ物流拠点として、県境、国境を超えて沖縄産、本土産、外国産の商品の流通を担う仕事を拡大していくことである。かつて那覇や与那国島は貿易拠点として見事に花を咲かせてきた。現代版の貿易、物流拠点としてさらなる開花をもたらすためのあらゆる努力に期待する。

## 沖縄市新アリーナ 波及効果に期待大

沖縄市のコザ運動公園は全島エイサーまつりやプロスポーツのキャンプ・公式戦開催などで県内外から多くの人々が訪れ、親しまれています。その公園内に県内初の多目的アリーナの整備計画が進んでいます。

これまで県内の屋内施設は、沖縄コンベンションセンターの展示棟が収用人員5千人で最大でした。それを超えるスポーツイベントやコンサートは屋外で実施するしかなく、台風など天候に左右されるなど、開催機会を逃す例もあります。

一方、他府県には収用人員1万人を超える屋内施設は20カ所以上あります。沖縄市多目的アリーナ（仮称）は地上5階、面積2万6,200平方メートルでコンサート時は1万1,428席、駐車場1,665台を整備し、災害時には災害活動拠点施設、避難施設としても機能する計画です。

アリーナは、定期的に数千人規模の人々を集める施設であり、建設時に約267億円、運用時は単年度で約133億円の経済波及効果が見込まれています。

集客施設として、地域内外の人々の交流によりにぎわいのまちを創出し、スポーツの機会増加により健康増進が促進され、さらにはにぎわいのある商業地やイベントがもたらす非日常生活は、中長期的に地域のアイデンティティーの醸成をもたらすと思われれます。

沖縄市多目的アリーナ（仮称）が、地域の住民にとって愛着のあるシンボルとなり、スポーツコンベンションシティ、音楽のまちを標榜する沖縄市にふさわしい施設となることを期待します。

（沖縄銀行 山内支店長 宮城 隆）



出所：沖縄市「（仮称）沖縄市多目的アリーナ施設等整備全体計画調査業務報告書」より

（2018年2月11日掲載）

## 本部産シークワーサー 活性化の起爆剤に

沖縄在来種で特産柑橘（かんきつ）のシークワーサーで活性化を図っている地域があります。中山間地域の特性を生かし、以前からシークワーサーをはじめとするタンカンなど柑橘類の栽培が盛んな本部町です。

2016年のシークワーサー出荷量は約555トン、栽培面積は約23ヘクタール、栽培農家数139となっており、ここ数年急増しています。

本部町は栽培技術向上のため、農家による勉強会や視察研修、普及機関を交えた栽培講習会や現地検討会を行うなどの取り組みが評価され、16年10月に県からシークワーサーの拠点産地に認定されました。15年には加工場が整備され、年間約400トンのシークワーサーを加工しています。

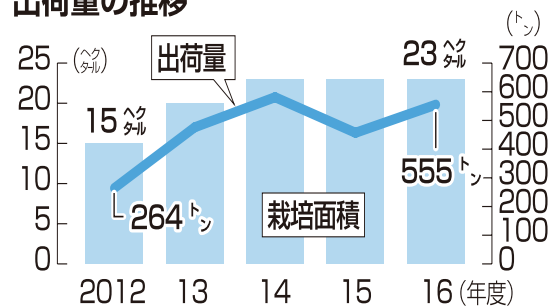
「もとぶ産シークワーサー生産・消費拡大推進協議会」を設立し、町内の飲食店や関係機関が一体となった町ぐるみで消費拡大にも力を入れています。青果としての出荷量増量を目指した青切りシークワーサーの新ブランドを立ち上げ「もとぶシークワーサー祭り」を開催するなど、町を挙げてPR活動をしています。

最近では、本部町を含む町内3団体と神戸みりの公社（神戸市）と共同でシークワーサーワインを開発するなど新たな特産品として期待されています。大学などでシークワーサーの成分に関する研究も行われており、機能性表示の取得に向けて動き出しています。

生産・開発から販売まで地域を挙げて取り組む「もとぶ産シークワーサー」は、地域活性化の起爆剤として期待されています。

（沖縄銀行 本部支店長 宮平 守栄）

### 本部町のシークワーサー栽培面積と出荷量の推移



出所：本部町産業振興課

（2018年2月18日掲載）



## 住宅性能表示制度 売買時の安心提供

昨今、住宅不動産売買が盛んに行われていますが、住宅の売買金額は、果たして適正だろうかと考えることがあると思います。住宅の審査を行い、評価書を交付する住宅性能表示制度をご存知でしょうか。

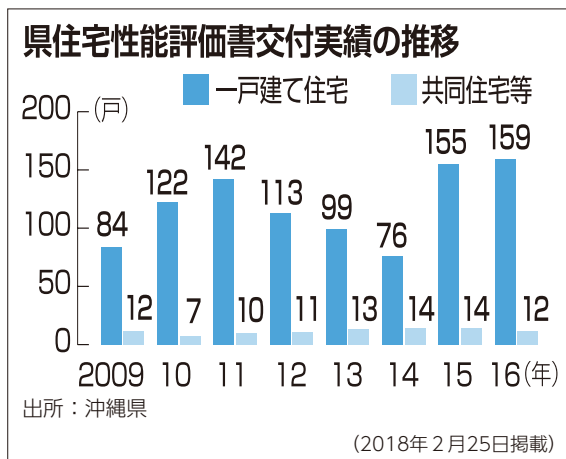
住宅性能表示制度は2000年4月に施行され (1) 新築住宅基本構造部分の瑕疵 (かし) 担保責任期間を10年間義務化 (2) 住宅の性能を表示 (3) トラブルを迅速解決の3本柱で構成されています。地震保険料の割引や万が一のトラブル発生時に紛争処理機関を利用することができることなどが制度上のメリットです。

ハウスメーカーや販売業者から「地震に強い家」「省エネ設計」など住宅の特徴について説明を受けますが、各社によって「強度」や「省エネ」の定義が異なっており、単純に比較することは難しいです。しかし、本制度を利用することで、同じ基準で住宅性能が評価されることから、比較が可能となります。

中古物件でも、住宅の劣化や不具合などが明示され、適切なリフォーム計画に役立てることも可能となっています。住宅売買時には、当事者間で物件情報を共有でき、売買契約時の物件透明化が図れることから、当事者が安心・納得した契約を結ぶことができます。

建築・購入する物件では外見から判断できない性能の違いが、思わぬトラブルを招きかねません。今後は住宅性能表示制度を利用し、良質な住宅を安心して取得できる市場環境が整備されることを期待します。

(沖縄銀行 ローンFPステーション  
新都心店店長 青木 淳)



## 夢のマイホーム取得 諸費用、維持費も留意を

国土交通省「建築着工統計調査報告」によると、2017年の県内新設住宅着工戸数は1万6,591戸と前年比で2.4%増加しています。まさに今、住宅取得手続き中や取得を検討している方もいることでしょう。住宅取得には、知っていただきたい留意点が幾つかあります。

まず考えることは「いつ取得するか」です。決める前提には、複数の要素があります。例えば (1) 職業 (会社員、自営業) = 勤務地 (2) 家族構成 (結婚予定の有無、子・親などの同居者) (3) タイミング (家族構成の決定、物件・制度など好条件が整った) などです。

これらの要素を踏まえ、取得が決まったら、購入価格や建築価格以外にも必要な諸費用があることに留意しましょう。例えば (1) 登記費用 (2) 収入印紙代 (3) 火災・地震保険料 (4) 引っ越し費用 (5) 家具・家電・インテリア購入費用 (6) 住宅ローン手数料・保証料 (7) 分割融資中利息 (8) 不動産仲介手数料など、借入れの有無や取引金融機関などによる差はありますが、取得価格のおおむね10%程度の諸費用が必要となります。

取得後は「住宅ローン」などによる所得税の控除や「すまい給付制度」での現金給付などの優遇もあります。しかし固定資産税、補修費、管理費・修繕積立金 (マンション)、修繕積立金不足分の支出 (同) などの維持費が発生します。

住宅に関する費用や手続きなど、疑問や不安はさまざまです。そのときが来れば、行政による「住まいの総合相談窓口」やメインバンクなどへ相談されてはいかがでしょうか。

(沖縄銀行 ローンFPステーション  
牧港店店長 首里 雄二)

