

Research report

「人手不足への対応策」

<全業種共通>

・自社の経営方針や就業規則の解説、接遇マニュアル等を記載した「社員手帳」を作成し、安心感を持って勤務できるような工夫を行っている。

・従業員と自社の経営方針を共有し、毎月の試算実績、役員報酬・交際費等の金銭面に加え、人事評価の内容も全て開示している(見える化)。

・従業員のライフプランを作成し、個々の目標達成を積極的にサポートしている。

・地元高卒者の採用に注力しており、高校進路部への会社説明の他、職場実習を積極的に受け入れている。

・退職した幹部従業員を嘱託雇用することにより、シニア人材の活用とノウハウの継承に取り組んでいる。

<製造業>

・動線が悪化している既存製造ラインの整理・合理化を進め、自動化・連続化・省人化対応が可能な最新鋭の製造ラインを導入し、生産性向上と人手不足問題に対応している。

・工場内の空調設備について、従来の機械部分のみのスポット冷房設備を見直し、工場内全体を冷房できる設備を導入し、職場環境の改善を図った。

<卸売業>

・数万種類の商品在庫について、リアルタイムで在庫管理が行える新システムを導入した。

県内で深刻化している問題を取り上げ、現状を分析します。

今回は、県内の事業者が実際に取り組んでいる「人手不足への対応策」について報告します。沖縄公庫取引先へのヒアリング結果(2019年9月)

・倉庫新築の際に、貨物の仕分、保管、搬出入等の各工程を機械化し、省人化を目的とした自動倉庫システムを導入した。

<小売業>

・雇用環境改善のため、企業内保育施設を整備した。従業員からの要望に応え、朝7時30分から最長で13時間保育を実施する他、土日・祝日も開所している。

・産休制度に加え育休制度(最長1年3ヶ月)を設け、育休期間中は、チャットツールを活用して在宅勤務も可能としている。

・各店舗にWEBカメラを設置し、従業員の勤怠管理の他、入店客の動線分析や買上率の把握に活用し、省力化と収益力向上を図っている。

<ホテル業>

・複数企業が共同して、将来のホテル経営を担う幹部候補者を育成する講座を開設した。

<ホテル業(離島)>

・従業員研修も兼ねて、会社が一部資金を負担し、沖縄本島や他離島の高級リゾートホテルへの宿泊休暇取得を推進している。

<飲食業>

・店内のレイアウト変更を行い、従業員の動線を改善した結果、1名の従業員削減を実現することができた。客席に注文用のタブレット機器を導入した。

当公庫HP「人手不足に対する事業者の具体的な対応策」でもご覧いただけます。



詳細は当公庫HPで
ご覧いただけます。

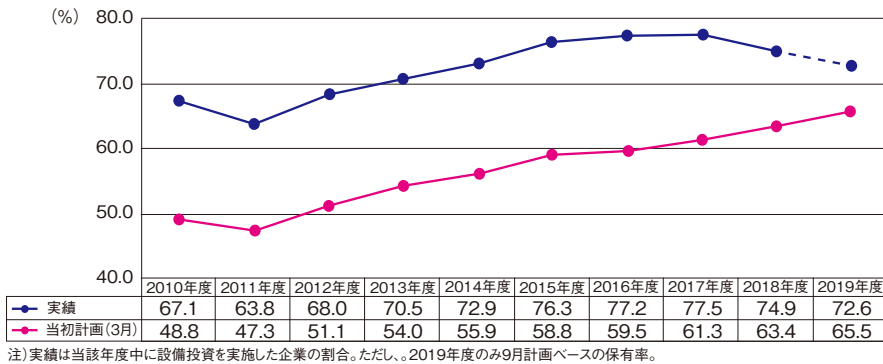


HEADLINE WATCH 1

2018・2019年度 設備投資計画調査結果(2019年9月調査)

～2019年度設備投資計画は、大型設備投資の一服感を受けて、5年ぶりの減少(△18.2%)となるも、計画保有率は7割を上回っており、企業の投資マインドは引き続き高水準～

■設備投資計画保有率の推移



●沖縄公庫では、県内主要企業(254社)の設備投資計画について毎年3月・9月の年2回、調査を実施しており、2019年9月調査では主に2019年度設備投資計画及び設備投資計画保有率を調査しています。

●2019年度の県内主要企業の設備投資計画は、非製造業を中心とした大型設備投資の一服感を受けて、全産業では18.2%減(除く電力・ガス28.0%減)と5年ぶりに減少へ転じます。

製造業では、窯業・土石で工場出荷関連施設整備及び機械装置設置の完了等により減少するものの、食料品で工場建設及び機械装置の更新投資等により3年ぶりの増加(1.9%増)となります。

非製造業では、電力・ガスで更新投資、飲食店・宿泊でホテル建設の能力拡充投資等により増加するものの、運輸で航空機更新の完了、空港ビル増築工事、船舶建造及びモノレール延伸工事のピークアウト、土地取得の完了、卸・小売で事

務所建設及び兼業部門のホテル建設の完了、大型商業施設建設のピークアウト等、情報通信で社屋建設の完了、不動産でテナントビル建設の完了等により減少することから、19.4%減(除く電力・ガス29.9%減)と5年ぶりに減少へ転じます。

●2019年度の設備投資計画保有率(当該年度内に設備投資計画を予定している企業の割合)は72.6%と、2013年度実績から7年連続で7割を上回っており、投資マインドは引き続き高い水準にあります。

HEADLINE WATCH 2

仕事と子育ての両立を支援する「子育てサポート企業」として『くるみん』を取得～金融機関として県内第1号(県内24社目)の認定～

沖縄公庫は、次世代育成支援対策推進法に基づく認定企業として、沖縄労働局より令和元年6月5日付けで認定を受け、同月28日の認定授与式にて認定マーク「くるみん」を取得しました。県内金融機関としては第1号(県内24社目)の

認定となりました。

当公庫は、次世代法に基づく行動計画において、子育て支援に関する制度周知や情報提供などの目標を掲げ取り組みを実施してまいりましたが、この度、全ての目標を達成し、厚生労働省の定める仕事と

子育ての両立を支援する「子育てサポート企業」としての認定基準をクリアしたことから、認定マークを取得することができました。

当公庫は、職員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や子育てをしていない職員も

含めた多様な労働条件の整備などに今後も取り組んでまいります。



櫓 舵 (ルカジ) 沖縄公庫 広報紙
第7号 2020年 2月発行

発行:沖縄振興開発金融公庫
〒900-8520 沖縄県那覇市おもろまち1丁目2番26号
Tel.098-941-1740
https://www.okinawakouko.go.jp/

編集:
KOBUNDO
光文堂コミュニケーションズ(株)
TEL.098-889-1131



あしたへ漕ぎだす道しるべ

櫓 舵

ルカジ
第7号
2020.2

沖縄公庫 広報紙

沖縄公庫OB 比嘉正詔

CONTENTS



p1 This One-人・物・語- 富原 加奈子

p2 Jinbun Session

p3 澤岬 カズ子×川上 好久
(株式会社御菓子御殿 代表取締役会長) (沖縄振興開発金融公庫理事長)

p4 Research report
「人手不足への対応策」
HEADLINE WATCH
①2018・2019年度 設備投資計画調査結果
②「くるみん」を取得



りゅうせき商事の管理者会議の様子。会議に必要な資料は、全て手元のタブレットで確認し、会議終了直後には、当日の議事録を電子黒板で共有・確定し、その日の会議を終了する。

効果は絶大でした。ペーパーレス化や会議時間の短縮化、日程管理や日報などへのテレワーク的な活用も広がり、働き方が徐々に変わっていききました。経営スローガンに「めざせ仕事も私事も出来る人 Be Professional」を掲げ、社員全員で様々な試みにチャレンジしました。

今こそ働き方改革が叫ばれていますが、昔は仕事は忙しいのが当たり前で、女性登用の流れの中、男性の先輩を手本にしながら必死で過ごす日々でした。仕事にやりがいはあるものの、子供達と過ごす時間もままならず、家族と幸せに暮らすために働いているはずなのという矛盾した想いで毎日悶々とし、ふと振り返ると、そんな先輩の姿を見た優秀な女性の後輩達は尻込みしてしまい、

機器は日常の必需品になりました。ちょっとした空き時間も有効に使えて、スピード感というか、生産性がグンと上がったのを実感しています。タブレットを使い始めたのはりゅうせき商事の社長に就任した翌年の2015年です。はじめは管理職や営業職を中心に50台を導入しました。もちろん私も率先して使う前提です。もともと苦手でしたし、具体的な使い道を決めてというよりも、導入するからには「費用対効果を絶対出すぞ!」なんて半ば決意みたいな想いだつたのを覚えています。

パソコンはもちろんですがスマホやタブレット、最近ではスマートウォッチも加わって、ICT機器は日常の必需品になりました。ちょっとした空き時間も有効に使えて、スピード感というか、生産性がグンと上がったのを実感しています。

働き方を根本から変えてくれる便利なアイテム

PROFILE

とみはら・かなこ

1956年生まれ。久米島町出身。獨協大学卒業後、琉球石油(株)(現(株)りゅうせき)に入社。2004年に取締役管理部長、2011年にりゅうせき常務に就任。りゅうせき商事(株)の代表取締役社長を5年務め、2019年6月に退任。現在、(一社)沖縄県経営者協会女性リーダー部会会長、内閣府沖縄振興審議会委員等を務める。趣味は旅行と映画。好きな言葉は「やってみなはれ」。

現在、女性リーダー部会では、会員の皆さんと成功事例を学び、共有実践の中で、自らが自社の震源地となつて環境を改善していこうという活動をしています。沖縄の女性は逞しいし、頼もしいです!5G時代も到来する中、新しい技術をドンドン活用し誰もが働きやすい環境を作り、みんなが幸せに暮らせる社会を実現させたいですね。

りゅうせき商事を、ワークライフバランスのとれた会社にしなければと強く思いました。その後、ICT環境を整えたり、企業ファイリングシステムを導入したりと、積極的に取り組みました。言い出したからには自分も使いこなさないとけない訳で、正直必死でした。



ICT機器を巧みに使いこなす富原部会長

R U K A J I

Jinbun Session

じんぶんせっしょん

はじまりはレストランの一面から

川上 今回は、株式会社御菓子御殿(以下、「御菓子御殿」という。)の澤岬カズ子代表取締役会長に、これまでの事業展開や沖縄の食品製造業について、お話をお聞きしたいと思います。

澤岬会長は、地域資源を生かした「元祖紅いもタルト」を開発し、今日まで大きく成長、発展させました。御菓子御殿の沿革を拝見しますと、読谷村で菓子製造業を個人創業されたのが嚆矢ですね。御菓子御殿のスタートアップ期についてお聞かせください。

澤岬 1972年の沖縄の本土復帰に伴い、米軍施設で働いていた多くの労働者が整理縮小の影響を受け解雇されました。料理人や菓子職人として働いていた私の知人、友人も職を失い困っていたので、夫と共に彼らとレストランを開業しました。そのレストランの一面で、アメリカ風のドーナツやチョコレートケーキ、アップルパイを販売したのですが、これが御菓子御殿のはじまりです。当時は作りたてのお菓子を売っているところは殆どなかったの

で、大人気でしたよ。
レストランには外国人のお客様も大勢いらっやっで、4店舗まで増やしました。でも、子供達が幼くて手がかかる時期だったので、深夜まで営業するレストランと子育ての両立が次第に難しくなっていました。そのためレストランは廃業することにしたのですが、人気のあったお菓子の製造と販売は続けることにしました。それが1979年です。商品は3種類のみだったので、店舗は持たず、読谷村内で販売を委託する形態でスタートさせました。当時は村内に「スーパー」がなかったので、雑貨店などにお願いして商品を置いてもらったのですが、読谷村の皆様にはとてもよくしていただいたので、販売は好調でした。おかげ様で近隣の嘉手納町や北谷町から名護市や今帰仁村などの北部地域にも販路を拡げることができました。機械化を図り量産体制を構築するため、1985年に約70坪の中古の工場を取得しました。これにより、那覇市や南部エリアへの販路拡大も図りました。

その間、お菓子づくりをしながら営業も行っていました。新たにお菓子を置いてもらえるお店を開拓したら、その配達ルートは従業員に任せて次の販路を開拓していくのですが、製造と営業を自ら行うことでお客様のご要望をすぐに把握することが出来ました。振り返りますと、このことが御菓子御殿の大きな強みになったと感じています。

村おこしの使命感から生まれた「特産品」

川上 御菓子御殿の「元祖紅いもタルト」は沖縄土産の人気商品の一つとなっていますが、全国菓子大博覧会で名誉総裁賞を受賞されるなど、全国的にも高い評価を得ています。輸入菓子が多く流通していた復帰後の沖縄において、地域資源である紅芋を生かしたお菓子を開発されたきっかけや転機などについてお聞かせください。

澤岬 1986年に読谷村商工会から「紅芋で村おこしをするので協力してほしい」と依頼されたことが、新たなお菓子の開発に着手したきっかけです。当時、全国で各市町村がそれぞれ一つの特産品を育てる「一村一品運動」が展

開されていました。

私は、「やるからには成功させたい」という使命感のようなものがあって、まず芋を栽培している農家さんを訪ねることから始めました。1戸ずつまわり、少しずつ芋を集めていきました。現在は約140戸の農家さんと契約させていただいているのですが、当時は専ら芋だけを栽培している農家はなく、また、虫や色のバラつきなど品質面の課題もありました。紅芋の色と風味を活かしたお菓子を作るため芋を選別するのですが、集めた芋を蒸かして皮をむいてからでないと使えるものを選別することが出来ませんでした。当時はペーストにして冷凍する手法もまだ確立していなかったので、毎日その日に使用する分だけを加工していました。また、蒸した直後は綺麗な紫色でも、時間が経つと黒ずんでしまうので黒糖で作ったお菓子に間違われることもあるなど、開発はとても難しいものでした。

「元祖紅いもタルト」の形は、毎日、芋畑を眺めていてひらめいたんですよ。「芋を使うのだから、芋の形にしよう。芋の葉が風にさざさわと揺れている様子を、鮮やかな紅芋色のペーストを波打つように絞り出して表現しよう」というところから誕生しました。そこから製品化までは比較的順調でした。翌1987年の沖縄の産業まつりに「読谷村の特産品」として出品したのですが、そこで大きな反響を得ることが出来ました。読谷村には、紅芋の品種改良を推進していただいたり、各種物産展やシンポジウムを開催していただくなど、村ぐるみで応援していただきました。御菓子御殿としても努力を重ね、おかげ様で「村おこしの成功事例」として評価していただけるようになり、県内外から多くの方が工場に視察にいらっしゃいました。

川上 一言で「特産品の活用」といっても、開発当時はそもそも原料を確保すること自体困難だった、原料の品質も一定ではなかった、とおっしゃるのは当時の沖縄の状況を振り返ると「なるほどそうだったのか」と思うのですが、一企業の事業活動が村に「芋」という一つの農作物を文字どおり根付かせ共に成長してきたということは、素晴らしい村おこし事例、6次産業化事例ですね。創業期の澤岬会長の斬新な発想と粘り強い取組、地域一体となった支援が、読谷村の紅芋栽培と「元祖紅いもタルト」を結実させたのですね。次の成長ステージへの展開はいかがでしたか。

澤岬 1991年に、読谷村に工場と店舗を併設した新社屋を建設しました。その後、1992年から1995年にかけては会社経営で一番苦労した時期でした。県内に「スーパー」が増え、あらゆる競争が激しくなり、卸していた商品の返品率が高くなったのです。

これらの状況を打開する転機になったのは、1995年から5年間、那覇空港を発着する旅客機で「元祖紅いもタルト」を乗客に提供していただいたことです。地元のバスガイドさんの口コミやキャビンアテンダントさんからの推薦などにより採用していただいたのですが、これにより、知名度が全国レベルで飛躍的に向上しました。読谷村の店舗には観光バスも増え、本当に多くのお客様に来ていただけるようになりました。加えて、機内食には厳しい品質管理が求められるので、県内でもいち早くISO9001

知恵、知見を意味する「ジンブン」。Jinbun Sessionでは、沖縄が自立型経済モデルを構築するための道しるべを探るため、ビジネスパーソンを招いてのセッションを紹介します。第7回となる今回は、沖縄の素材を生かしたお菓子にこだわり、定番土産のひとつである「元祖紅いもタルト」を開発し、沖縄の菓子製造業を牽引してきた澤岬カズ子様をお招きし、これまでのご経験やそれらに基づくお考えについて、お話を伺いました。



沖縄振興開発金融公庫理事長

川上 好久

かわかみ・よしひさ

やISO9001-HACCP マネジメントシステムの取得に取り組みました。これが品質の更なる向上につながりました。

そこで、私どもは創業時から「作りたてのおいしいお菓子をお客様に食べていただきたい」と思っていたこともあり、読谷村の工場・店舗以外に「直売店を持ちたい」と思うようになりました。1996年に計画づくりに着手しましたが、土地を探したり、設計をししたりしている間に沖縄にもバブル経済崩壊後の不況の影響が始めました。とても厳しい環境ではありましたが、私は、「こういう時だからこそお菓子で新しい取組を始めてもいいんじゃないか」と強く思いました。それで1997年に、那覇市の国際通りに13坪の小さな店をオープンしました。この初の直売店が、観光施設「御菓子御殿」をつくる足掛かりになりました。

川上 大規模小売店やスーパーの増加といった事業環境の変化が経営に影響を与え、これに対応するご苦労があったのですね。一方で、その後ブレイクスルーとも言えるべき出来事もあり、これを積極的に捉えることにより、厳しい事業環境においてもなお、更なる事業展開を図ったのですね。

沖縄の企業として更なる高みへ

澤岬 はい。その後、恩納村に「御菓子御殿」を開設したのは2001年です。私は地元沖縄へのこだわりが強く、沖縄のシンボルである首里城のような店舗をつくり、2004年には国際通り松尾店、2005年には芸能が盛んな地元



株式会社御菓子御殿 代表取締役会長

澤岬 カズ子

たくし・かずこ

1946年11月生まれ。沖縄県読谷村出身。地元のお菓子を作りたいとの思いから1979年「ポリシェ洋菓子店」を個人創業。1986年から読谷村の村おこし事業に携わり、「元祖紅いもタルト」を開発。2015年に社名を「御菓子御殿」へ変更し、同社代表取締役会長に就任。

読谷村に花笠をモチーフに本社及び読谷本店をオープンし、沖縄らしさの構想や設計は夫と一緒に考えました。

実は、つい先ほど届いた報せなのですが、「御菓子御殿」が、旅行新聞新社が主催する第40回「プロが選ぶ観光・食事・土産物施設100選」の土産物施設の部で、全国1位に選ばれたとのことです。同選には、2012年に初めて8位にランクインし、その後今回まで7回連続受賞、3年ほど2位が続き、今年初めて1位に選んでいただきました。とても光栄なことで大変喜んでいます。



御菓子御殿 恩納店オープン

川上 それはまた素晴らしいですね。おめでとうございます。そのような最高評価を得られた理由について、澤岬会長はどのようにお考えですか。今後の目標についても併せてお聞かせください。

澤岬 御菓子御殿の経営理念は、「沖縄の素材にこだわり、お客様へ安心で安全なおいしい商品を提供する」ことです。これまで沖縄の素材にこだわり、愛しながら長年ものづくりを続けてきたことが、全国的にも高い評価をいただけたことにつながったものと思っています。

一方で、厳しい課題もあります。高齢化や担い手不足により芋農家さんが減少している

ので、需要はあるのに供給ができない機会ロスが生じています。

そのような状況ではありますが、御菓子御殿は100億円企業を目指しています。本土の菓子製造業で売上高100億円の規模は特に珍しくなく、観光立県沖縄の企業としてそのハードルをクリアしたいと考えています。そのためには、やはり紅芋など沖縄の素材の「生かし方」が鍵だと思います。沖縄には独特の地域資源がありますが、それが他の地域に流れて加工されたりしています。沖縄素材の県外産ですね。私たち沖縄の企業は、沖縄の域内で付加価値を高めていく仕組みや強みを創造することについて、もっとしっかり考えていかなければなりません。そうすることが、例えば芋農家さんの確保にもつながっていくものと思います。

自ら思い描いた理想に向かって一生懸命に取り組む

川上 沖縄の地域資源にこだわった独自の事業展開が、各方面から高い評価を受けたことがよく理解できました。地域振興の観点からも、御菓子御殿の益々のご発展に期待しております。

さて、話は変わりますが、澤岬会長には、女性経営者ならではのご苦労もあったかと存じます。沖縄においても女性経営者が増え活躍されていることに加え、女性活躍推進法の施行など、女性の活躍を一層推進する施策も講じられています。沖縄経済のリーダーの一人として、「女性活躍」についてお考えになられていることや実行されていることなどについてお聞かせください。

澤岬 御菓子御殿は家族経営からスタートした会社なので、私には女性社員の気持ちがよく分かります。そのため、従業員には、常に優しく、いたわりながら接しています。

御菓子御殿は、2003年に完全週休二日制を導入するとともに、有給休暇の完全取得や残業ゼロにも取り組んでいます。現在、従業員は485名ですが、そのうち女性従業員は322名、更にその約2割の66名は正社員、約3割は「1日の労働時間が6時間以上」の準社員として働いています。準社員は社会保険にも加入しています。正社員でも、子育てや介護のためフルタイムで働くのが難しくなれば準社員になります。その後状況が変われば正社員に戻ることも出来ます。ライフステージの変化によって柔軟に働き方を選べる制度です。パートさん

も挑戦次第では社員に登用出来る仕組みなので、皆さん、すごく頑張ってくれていますよ。現在、県内に12店舗を展開していますが、店長として活躍している女性もいます。私は、これまで懸命に家庭と仕事の両立に努めてきました。仕事のため家庭を犠牲にするという考えはありません。常に「今、何を一番大切にすべきか」と問いか

ね、家族と家庭の幸せを思い描きながら仕事を続けてきました。だからこそ、今日まで頑張ってきたと思っています。

これまでの経験から申し上げるとすれば、まずは自分の生活を大切にしてほしいということ。それから、いつの時代であっても、自分が思い描いた理想に向かって苦

勞しながらも一生懸命に取り組んでいくことが、変わらず

大切なことだと思います。

自立型経済の発展に向けて

川上 これまでの澤岬会長のお話をお聞きし、自らの生活を大切にすること、理想に向かって一生懸命取り組むこととのご示唆には、普遍的で深いものがあると感じました。

最後に、沖縄の製造業の将来像についてお聞きしたいと思います。まず、沖縄の事業者を取り巻く環境として、近年の観光客の急速な増加があります。このうち、外国人観光客が増加していることはこれまでになかった事象です。また、事業者にとっては、生産性の向上や高付加価値化が課題となっています。

沖縄の製造業が、沖縄経済の「成長のエンジン」として一層発展していくためにはどのように取り組んでいくべきか、またその将来像はどのようなものか、澤岬会長のお考えをお聞かせください。

澤岬 外国人観光客が求めているのは「日本のお土産」で特に沖縄産のものが求められているわけではないと言われています。観光客の7割は国内のお客様です。私たちは、あくまでも「沖縄産」であることにこだわりたい。この思いはずっと持ち続けたいですね。

それから、「働き方改革」にも引き続き注力しつつ、人手不足の課題を克服していかなければなりません。そのためには生産性の向上が不可欠です。私たちは、生産工程の機械化を積極的に推進しています。現在、箱詰め工程にロボットを活用しています。

また、企業としてSDGs(2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」)への取組も重要でしょう。御菓子御殿での経験では、例えば、今の修学旅行には「探求型」のプログラムがあるのですが、先日、静岡県から高校生が280名、先生方も入れて300名が訪問し、工場見学と「元祖紅いもタルト」の製造を体験されました。その後、創業者の話が聞きたいということで、私のこれまでの仕事に対する取組をお伝えしました。生徒さんは学校に帰ってから、どう感じ、どう伝えるかについて勉強されたとのことです。また、小学生の体験学習では、グループ毎に工場を見学してもらい、製造工程の説明や原材料などについてお話をしたりしています。こういった活動が、子どもたちの職業意識の醸成に貢献できることは、とても有意義なことだと思います。

また、持続可能な消費と生産のパターンを確保するため、菓子製造の工程で生じた芋の皮を飼料に使うことも始めています。身近なことでもSDGsに結びつくことがあるので、私たちができることは積極的に取り組んでいきたいと考えています。

川上 沖縄の素材を使って、沖縄で生産し、高付加価値化を追求していくとともに、働き方改革の推進も必要不可欠ということですね。加えて、未来を担う子どもたちの学習の場の提供など、SDGsの観点からの活動も、社会経済を支える企業にとっては重要な役割であるとの澤岬会長のお考えがよく理解できました。

本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

