


令和7年度 全国財務局長会議 席上配付資料

1. 最近の沖縄総合事務局管内の経済情勢
2. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（調査結果）
3. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（事例紹介）



内閣府

令和7年11月6日
沖縄総合事務局財務部

項目	前回（7年7月判断）	今回（7年10月判断）	前回比較	総括判断の要点
総括判断	回復している	回復している 【※据え置き】		個人消費は、回復している。観光は、緩やかに拡大しつつある。雇用情勢は、緩やかに持ち直しつつある。

〔先行き〕

先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、引き続き回復していくことが期待される。ただし、物価上昇の継続、米国の通商政策、金融資本市場の変動等の影響に注意する必要がある。

項目	前回（7年7月判断）	今回（7年10月判断）	前回比較	備考
個人消費	回復している	回復している		
観光	緩やかに拡大しつつある	緩やかに拡大しつつある		
雇用情勢	緩やかに持ち直しつつある	緩やかに持ち直しつつある		
設備投資	7年度は増加見込み	7年度は増加見込み		
企業収益	7年度は増益見込み	7年度は減益見込み		下方修正は、令和7年4月以来、2期ぶり
企業の景況感	現状判断は、「上昇」超幅が縮小している	現状判断は、「上昇」超幅が拡大している		
住宅建設	前年を上回っている	前年を下回っている		下方修正は、令和7年4月以来、2期ぶり
公共事業	前年を下回っている	前年を上回っている		上方修正は、令和5年10月以来、8期ぶり
生産活動	持ち直しに向けたテンポが緩やかになっている	持ち直しに向けたテンポが緩やかになっている		

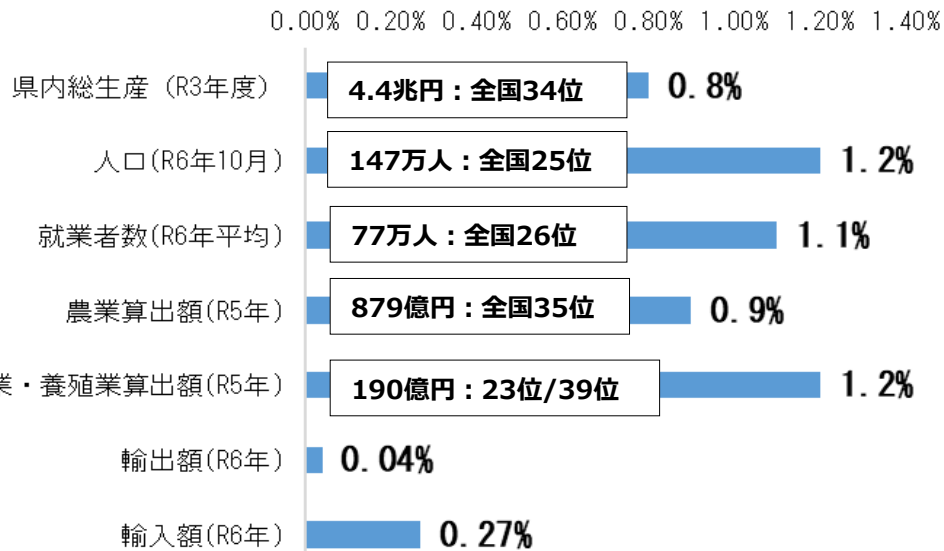
※ 7年10月判断は、前回7年7月判断以降、足下の状況までを含めた期間で判断している。

(参考) 全国における沖縄県の経済規模・構造等

全国財務局長会議 席上配付資料 (令和7年7月29日) から抜粋

- ・沖縄県の経済規模は、県内総生産0.8%、就業者数1.1%など、1%程度である。沖縄振興策は、沖縄振興計画等に基づき、実施されている。
- ・経済構造は、第2次産業の割合が低く、第3次産業の割合が突出して高い。第2次産業の中では、建設業の割合が高い一方、製造業の割合が全国で最も低く、第3次産業の中ではサービス業の割合が特に高いものとなっている。
- ・入域観光客数は新型コロナ前(1000万人/年度)を最多に減少したものの、2024年度は995万人に回復し、今後も好調に推移すると見込まれている。

・経済規模 (全国ウェイト)

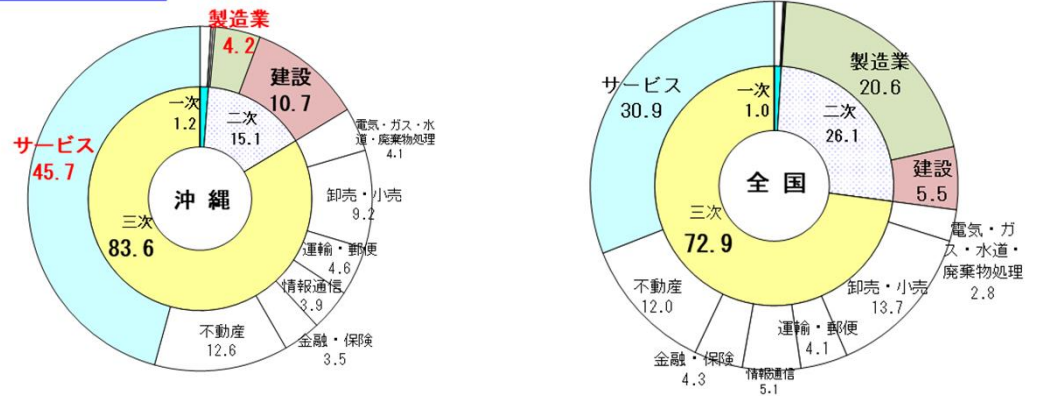


出所：沖縄県「100の指標からみた沖縄県のすがた (令和7年2月版)」
 総務省：「人口推計」、「労働力調査」
 農林水産省：「生産農業所得統計」、「漁業算出額」
 沖縄地区税関：「管内貿易統計」

【参考】沖縄振興計画による振興策



・経済構造



出所：沖縄県「令和4年度県民経済計算」から令和3年度の計数を利用
 ※第1～3次産業の構成比が100となるように計算

出所：内閣府「国民経済計算年次推計 (令和3暦年)」
 ※2021年度 (令和3年度) 国民経済計算年次推計 (フロー編) ポイントの計数を利用

・リーディング産業 (観光)



出所：沖縄県「令和5年版観光要覧」、「入域観光客統計概況」

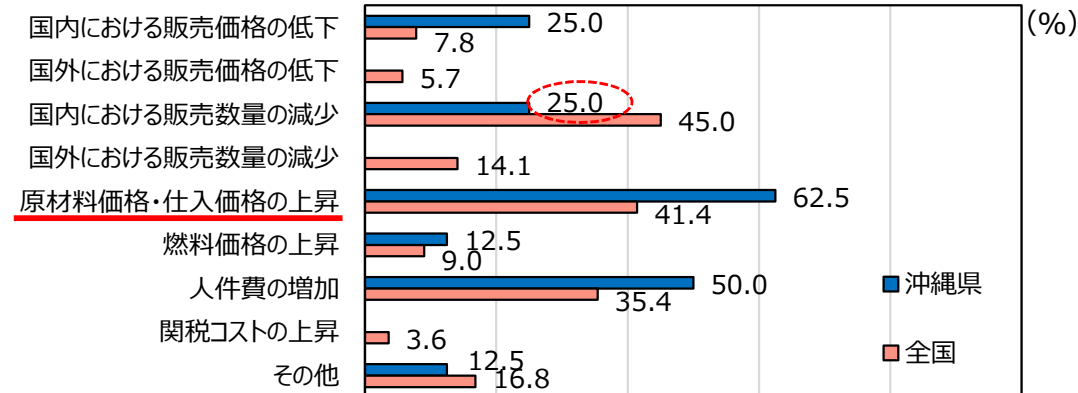
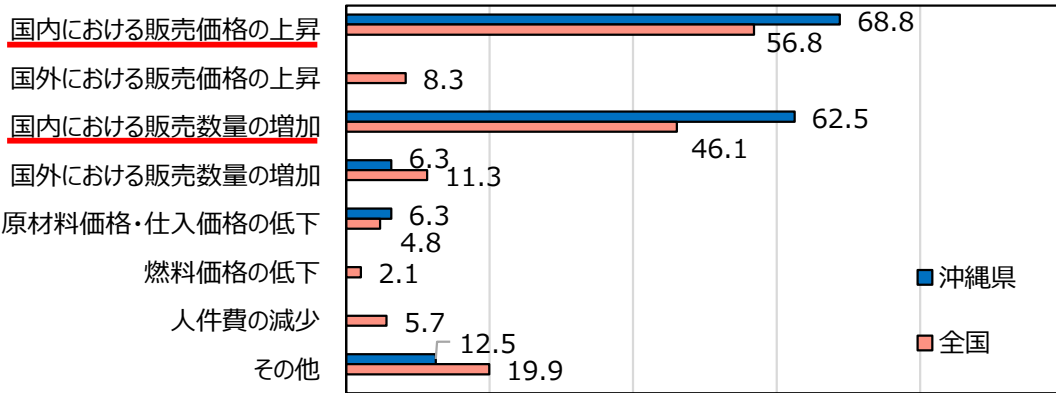
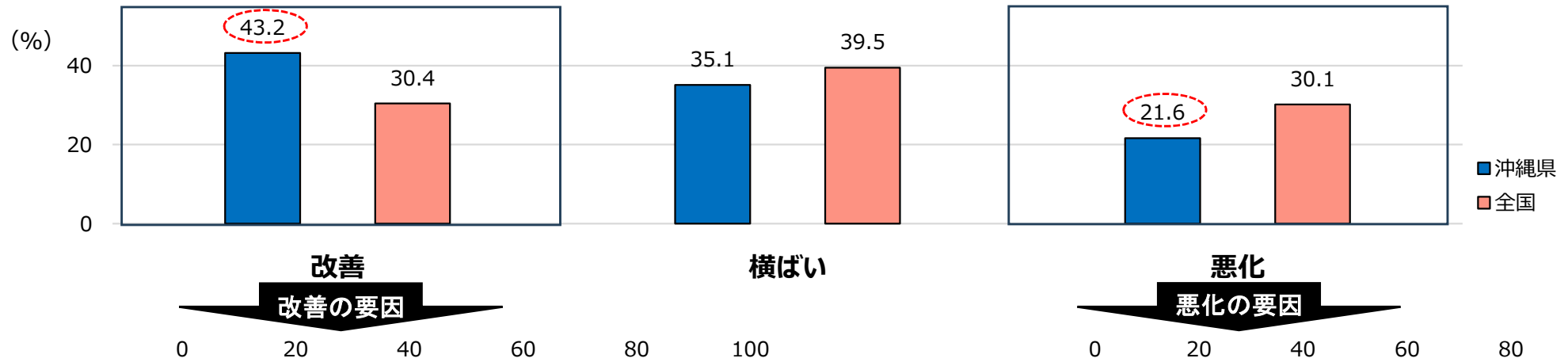
2. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（調査結果）

成長型経済の実現に向けた地域企業の取組を把握するため、沖縄総合事務局管内の企業に調査（ヒアリング）を実施。

- ・ 調査期間： 2025年9月上旬～10月上旬
- ・ 調査対象： 管内経済情勢報告を取りまとめる際に従来から継続的にヒアリング等を行っている企業。
計37社（内訳） 製造業7社、非製造業30社
- ・ 調査方法： 沖縄総合事務局においてヒアリング調査を行い、回答を分類。
- ・ 注意事項： ※ 結果数値（%）は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合がある。
※ 本調査では、「不明・無回答」を除いて各項目の割合等を集計している。
※ 全国の計数等は、各財務局等の調査を取りまとめた財務省資料（令和7年11月6日付特別調査）の結果を引用している。

2. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（足下の収益環境と要因）

- 前年同期と比較した足下の収益環境の割合は、「改善」（43.2%）が最も高く、全国を12.8%上回っており、最も低い「悪化」（21.6%）は、全国を8.5%下回っている。
- 改善要因の割合は、「国内における販売価格の上昇」及び「国内における販売数量の増加」が高くなっており、全国と同様の傾向である。
- 悪化要因の割合は、「原材料価格・仕入価格の上昇」が最も高くなっている。なお、全国において、悪化要因として最も高かった「国内における販売数量の減少」は、全国を20.0%下回っている。



- 仕入価格が上昇しているため、大半の商品を値上げしている。【小売】
- 新規出店、インバウンド需要の増加、商品の取扱い拡大などにより、販売数量が増加している。【小売】

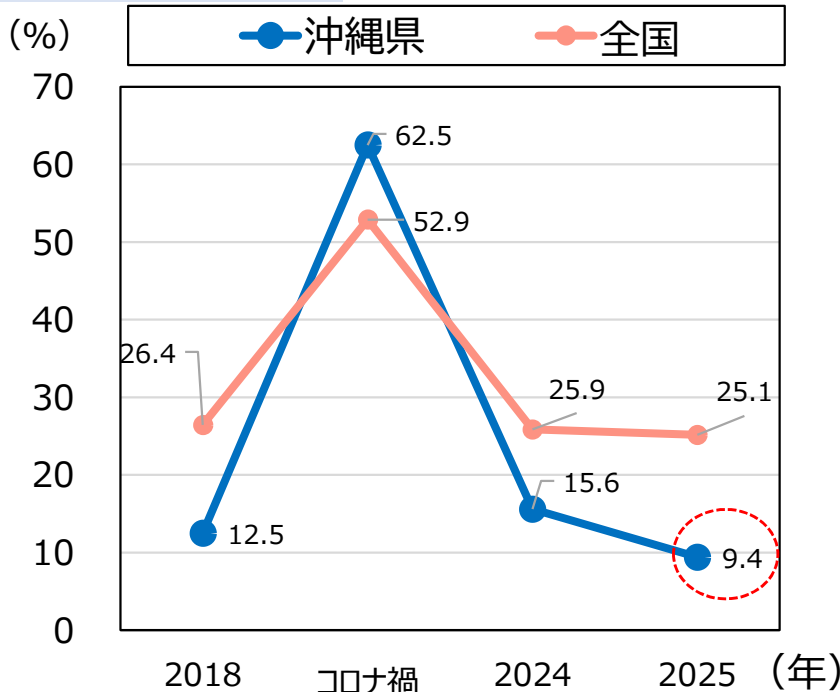
- 資材高騰等の影響により減益ではあるものの、民間工事を中心に受注依頼は旺盛である。【建設】
- 直近3年間は毎年賃上げを実施しており、また、基本給だけではなく、手当や福利厚生も充実させている。【小売】

※前年同期と比較した足下の収益環境を確認するとともに、「改善」または「悪化」の場合は、主な理由を二つまで回答を求めたもの。

2. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（コストカットを重視する企業の割合等）

- ・ コストカットを重視する企業の割合は、コロナ禍（2020年～2023年5月）に大きく高まったものの、2025年に9.4%まで低下しており、全国を15.7%下回っている。また、2024年から2025年への低下（変化）幅は6.2%であり、全国の0.8%よりも大きい。
- ・ 足下の設備投資計画のスタンスとして、「縮小する方向で見直し」は2.7%のみとなっている。
- ・ なお、今年度当初の設備投資計画について、前年度と比較した場合、「拡大した」及び「同規模とした」の割合（全産業）は、94.3%であった。

コストカットを重視する企業の割合



↑
コスト
カット
重視

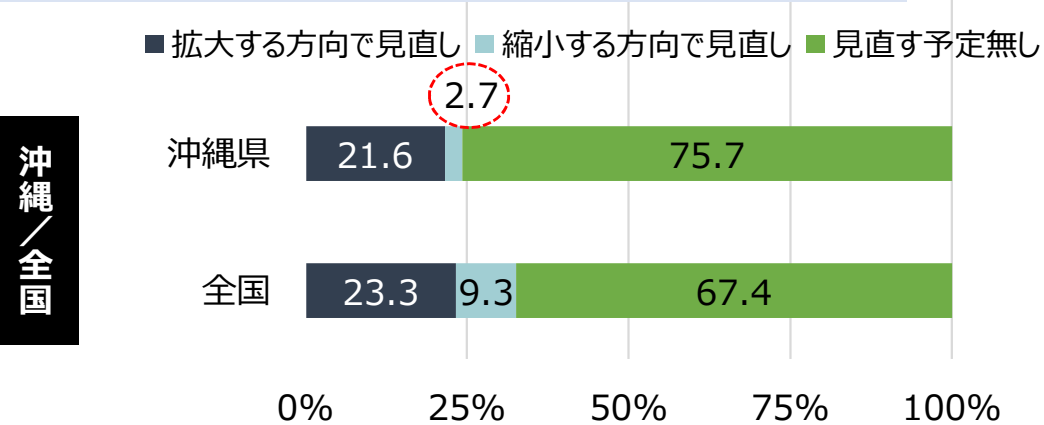
「コストカットをより重視する理由」について企業から聞かれた声

- 人員が限られている中、無理をして売上げの規模を拡大することは考えていない。AIなどを活用した業務効率化を通じて生産性を上げていきたい。【生活関連サービス】

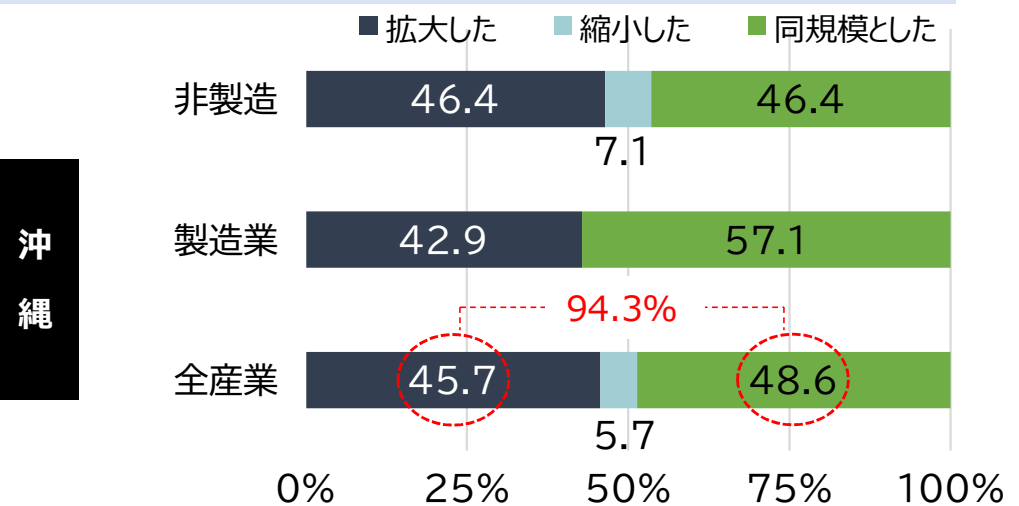
※グラフ中の2018、コロナ禍、2024は昨年調査の結果を引用している。なお、今回調査と昨年調査の両方で回答が得られた企業の結果のみ集計した。

※収益力強化のために注力している事柄として、足下、「売上げ等のアウトプット増加のための取組」と「コスト削減による利益創出」のいずれをより重視しているかについて回答を求めたもの。

国内の設備投資計画の見直し①（今年度当初から足下の変化）



国内の設備投資計画の見直し②（前年度から今年度当初への変化）

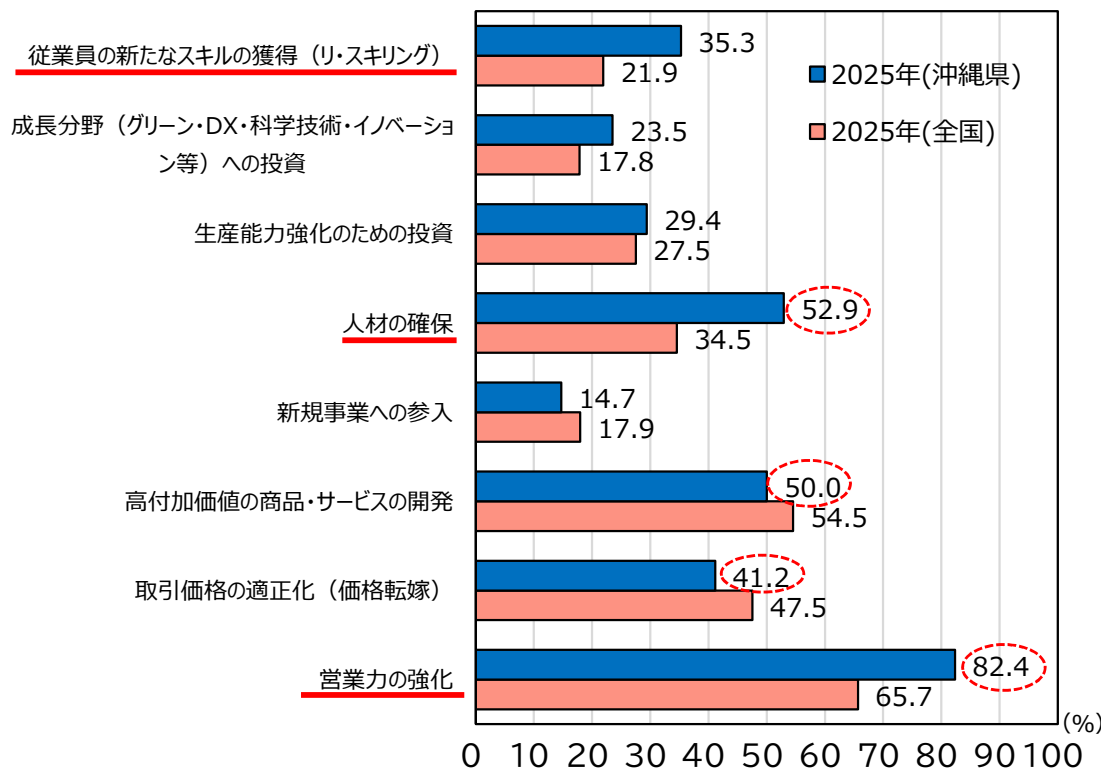


※設備投資計画の見直しに関する見込みについて、国内のスタンスを確認したもの。

2. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（稼ぐ力（収益力）を強化するための取組）

- ・ 稼ぐ力（収益力）を強化するための取組の割合は、「営業力の強化」（82.4%）、「人材の確保」（52.9%）、「高付加価値の商品・サービスの開発」（50.0%）及び「取引価格の適正化（価格転嫁）」（41.2%）が高くなっている。
- ・ 各取組について、全国と比較した場合の差は、「人材の確保」（+18.4%）、「営業力の強化」（+16.7%）及び「従業員の新たなスキルの獲得（リ・スキリング）」（+13.4%）が大きくなっている。

稼ぐ力（収益力）を強化するための取組（「取組もうとしている」を含む）



- 知見・経験・人的ネットワークのある優秀な人材を中途採用して、販路拡大につなげている。また、将来的には、当該職員による部下の育成を通して、職員一人ひとりのレベルアップを図ることとしている。【食料品】
- 言語やサービスに関連する資格取得制度を設けているほか、業務マニュアル研修会の開催など、従業員のスキル向上に取り組んでいる。【宿泊】

※P6に係る設問で「アウトプット増加のための取組を重視」と回答した企業を対象に、収益力強化のために取り組んでいる（「取組もうとしている」も含む）事柄について回答を求めたもの（複数回答可）。

【参考①】米国との輸出入取引の有無

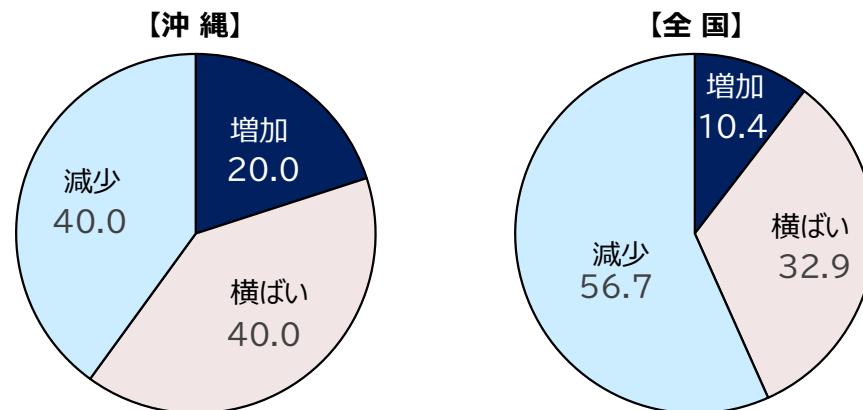
※米国との輸出入取引は直接的な輸出入のほか、国内の製造メーカー等を経由して米国に輸出される場合等の間接的な取引を含む。



- ・ 米国との輸出入取引が有る企業のうち、米国関税措置を受けて、取組を行っている企業は無い。

【参考②】買上点数の動向（小売業）

※前年同期と比較した足下の買上点数（%）



- 物価上昇に伴い、当初から購入目的のギフト商品等は買うが、自身で使用する商品のついで買いは少なくなっている。
- 消費者は、必要最低限の物に絞って購入している様子がみられるが、いざ購入するとなると質の良い商品を購入する動きがみられる。

3. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（事例紹介）

事例紹介① 株式会社 沖縄ファミリーマート

事例紹介② 沖縄セルラー電話 株式会社

3. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（事例紹介①）

「地域ド密着」のローカル戦略で競争優位を構築

株式会社 沖縄ファミリーマート (本社) 沖縄県那覇市
 (設立) 1987年10月
 (資本金) 4,900万円
 (従業員) 147名
 (業種) 小売業 (コンビニエンスストア)
 ※2025年2月末時点



1. 経緯・課題

- 全国チェーンのブランド力を背景として、離島へ新規出店したものの、営業していた地元のコンビニエンスストアから顧客を獲得できなかった。当社は、地域のニーズに応じた開発（商品、店舗等）の重要性を認識し、営業戦略を実施してきた。
- 2019年7月の競合他社進出から“4年弱”で沖縄の環境は激変。**（全国3位の激戦区に。）**
- 当社の強みを再分析し、**地域に根ざしたローカル戦略で、他社との差別化を図ることとした。**



2. 当社の特徴

- 地元優先の資本構成（株リウボウ51%、株ファミリーマート 49%）
- 当社は、店舗展開を行う権利を有する現地法人（全国で2社のみ）である。**商品開発などの裁量を有しているため、地域ニーズへの迅速な対応を実現可能。**
- 従業員の98%が県内出身者
- 県内出身者だから把握している文化・価値観・土地勘を生かして、**徹底的なローカル戦略を推進可能。**

3. 収益力強化の取組

- (1) 心理的距離の近さ（顧客満足、地域貢献）に向けた取組**
- 沖縄の顧客や文化・伝統に合わせた商品開発・品揃え**
 - 「沖縄そば」、「ポークたまごおにぎり」、「タコライス」など、沖縄の食文化を反映した商品を開発・展開することで地元客からの支持を獲得。**中食(おむすび・弁当など)の分野では売上の約5割を独自商品が占める。**
 - 全国共通商品（ざるそば等）も、地域ニーズに応じて、味付けを変更している。

- 沖縄との結びつきをより強くする取組**
- 「沖縄元気生活応援団」というテーマで、人と街を結ぶ「地域ド密着プロジェクト」を企画。地方公共団体などと連携し、地元の名産品や企業とのコラボ商品を開発。



- (2) 物理的距離の近さ（一番立地、店舗数）に向けた取組**
- 利益を確保している店舗であっても、付近に更なる好立地があれば、移転・建て替えを実施。
 - 地元従業員が、土地勘等を活用しつつ、きめ細かに場所を選定して出店を続けてきた結果、店舗数は、県内一位の337店舗である。

4. 成果

- 店舗当たりの1日平均売上（日商）が**全国のファミリーマート平均を上回り、全国トップクラスに位置する。**今期は日商700千円を目指す。
- 2024年度の売上高は、826億円であり、コロナ禍以前の水準を超えて、過去最高を達成。



5. 今後の展望

- コンビニエンスストアに求められる役割は、常に変化しているため、新たな需要（デジタルサイネージを活用した広告等）を開拓するなど、新しいことにチャレンジし続け、驚きと鮮度を維持していく。
- 全国チェーンのブランド力、商品力、システム力に「地域ド密着」を引き続き組み合わせることで、**沖縄ファミリーマートの「目的地化」を目指す。**

3. 成長型経済の実現に向けた地域企業の取組（事例紹介②）

「心を高める」人的資本経営を実践し続け、会社の成長と沖縄県の発展に貢献

沖縄セルラー電話 株式会社 (本 社) 沖縄県那覇市
 (設 立) 1991年6月
 (資 本 金) 14億14百万円
 (従 業 員) 521名(連結)
 (業 種) 情報通信業
 ※2025年3月末時点



1. 背景

- ・ 当社は、1990年、当時の第二電電（現KDDI株式会社）会長が、「沖縄のための携帯電話会社を設立してはどうか」と提案したことがきっかけで、現KDDI株式会社と沖縄の有力企業43社が出資して創設された企業である。
- ・ 「事業を通して、沖縄経済の発展に貢献すること」を企業理念とし、全ての意思決定の根幹としている。また、「すべての従業員が働きがいを持てる活力ある企業であり続ける」ことを基本理念の1つとしている。

2. 人的資本経営に係るこれまでの取組と成果

- 「多様な人材の育成」と「働きがいのある労働環境の実現」
- ・ キャリア採用の定期化、成果評価型人事制度の導入等の新たな取組を実施する一方で、経営の理念に基づく「沖縄セルラーフィロソフィ」等の浸透を図るため、部門横断でグループを構成し、毎月フィロソフィ等をテーマに意見交換の場を設け、事業の目的や行動指針の共有に努めている。

フィロソフィ意見交換会
(セルコアミーティング)



25年3月期 サマリ

業績 ➡ **13期連続増益**
 営業収益 : 843億円 (YoY +8.1%)
 営業利益 : 177億円 (YoY +4.4%)

配当 ➡ **24期連続増配** 配当性向**47.6%**を予定
 一株当たりの期末配当金を64円へ上方修正

3増 達成

増収・増益・連続増配+配当性向**40%超**

3-1. 今後の戦略

2030年に向けて

中期経営計画
セルラー6X(six) 経営

予測不能な時代でも機能する
成長基盤「セルラー6X経営」



3-2. 人的資本経営の更なる取組

- **組織・人事制度の改革**
 - ・ マネージャーの役割を再定義（「成果を出すプレイングマネージャー」から「部下の想いを引き出し、成長を支援するマネージャー」）
 - ・ 人財最適化（事業の進捗に応じて組織構成を柔軟に変動。特に女性や若手社員の積極的なリーダー登用を推進するため、一組織あたりのサイズを適正化・縮小化し、意思決定のスピードとリーダーシップ機会を最大化。）
- **人財育成・キャリア支援**
 - ・ 「DayX」の実行・高度化(社員は、従来の慣習にとらわれずチームの連帯感やワクワクする気持ちを原動力に、主体的に改善・創造業務に取り組むことで、業務効率の飛躍的な向上と付加価値の高まりを実感。上昇循環スパイラルを実現。)
- **人的資本戦略KGI（創造生産性）の設定・活用**
 - ・ 人的資本の効果的な活用と投資効率を測定するKGIの設定・活用を通して、持続可能な成長を目指す。

営業収益増加額
(前年度からの増額)

従業員一人当たりの人財投資額
(人件費+教育訓練費)/従業員数

4. 今後の展望

- **成長領域を飛躍的に伸長させ、2030年までに営業収益1,000億円を目指す**

