

# 沖縄における企業の生成・発展に関する史的研究

山内 昌斗\*・上間創一郎\*\*・城間 康文\*\*\*

## 1. はじめに

本研究の目的は、沖縄企業の生成・発展に関する歴史の全体像を提示することにある。沖縄における企業経営の事例については、これまでもいくつかの先行研究がある（島袋 1982; 上間 2003; 関 2012）。これら研究は、経営の現状やそれら企業が抱える課題を浮き彫りにしてきた。しかし、基礎データの欠如ないしは歴史研究の蓄積の遅れから、事例で取り上げられる企業は客観的に選択されたものではなく、主要と思われる企業を直感に頼って選択せざるを得なかった。そのため事例選択の偏りなど、研究の限界もみられた。

そこで、本稿では東京商工リサーチ沖縄支店が作成した「沖縄企業売上ランキング」「沖縄企業利益ランキング」を基に、昭和60（1985）年から平成24（2012）年時点までの間に上位100社にランクインした企業をリストアップし、そのなかから特に長期的な競争優位の構築に成功したと思われる企業を選択した。選択の基準はランクイン数を基にした。結果的として、およそ100の企業が沖縄における主要企業と位置づけられた。

以下では、このような集計結果から得られたデータを基に、沖縄における企業の生成・発展の歴史像を描いていく。これにより企業発展の歴史的潮流、企業グループの実態ならび創業者を含む経営者の動向を読み解くことにする。歴

史知識を提供することで、本研究が今後の個別事例研究を行なう上での基礎として活用できるものになると考えている。

## 2. 琉球王国の消滅と沖縄県の設置

### 2.1 廃藩置県後の経済活動

明治12（1879）年、琉球処分によって琉球王国が消滅し、沖縄県が設置された。国王であった尚泰は東京へ移住させられ、初代県令に鍋島直彬が就任した。県官吏、警察官、軍人、教師などが日本本土から派遣された。旧来の諸制度を継承しながらも、新たな統治機構が整備された。こうしたなか、寄留商人と呼ばれた他府県出身の商人や県外資本企業が沖縄に進出し、商業、貿易、製造、金融、海運、開墾、鉱山開発などの分野で、経済活動を展開するようになった。寄留商人や県外資本企業はこれまでに沖縄にはなかった経営資源を持ち込み、経済をリードした。

たとえば、明治18（1885）年に米穀・雑貨商として開業した中馬商店は、鹿児島から寄留した中馬藤次郎・政次郎の兄弟により設立された。中馬商店は平尾商店とともに商業界における大きな勢力を形成していった。昭和の頃になると、同商店は日本石油・スタンダード石油との間に特約店契約を結び、漁船燃料の販売も始めた。事業領域を拡大していった（西里 2004a: 245-246; 琉球石油株式会社 1986: 49-50）。

また、雑貨商の平尾商店が平尾喜八の手により創設された。同店もまた沖縄商業界における主要な地位を築くに至った。3代目である平尾喜一の代にはライジングサンと沖縄における代

\* 広島経済大学経済学部准教授

\*\* 沖縄女子短期大学非常勤講師

\*\*\* 阪南大学非常勤講師

理店契約を結ぶなど、事業を拡大していった。同店は自動車燃料市場において90%のシェアを占めるようになった。同社は昭和26（1951）年には、沖縄トヨタ自動車販売の設立に着手するなど、自動車の普及にも積極的に関わった（西里 2004a: 245-246; 琉球石油株式会社 1986: 49-50; 沖縄トヨタ自動車社史編集委員会 2002: 18）。

このほか昭和4（1929）年には、高田茶舗が高田豊の手により誕生した。高田は大正9（1920）年に来沖し、父親の取引先であった屋宜商店にて丁稚奉公として働いた。そして、17歳という若さで独立し、店を開くに至った。高田茶舗ではお茶、そうめん、昆布、海苔などの商品を扱っていた。後年、同社はタカダグループを形成し、総合卸売業のほかにホテル、アミューズメント、自動車教習、スイミングスクールといった分野に進出することになる<sup>1)</sup>。

県外資本企業では、大正11（1922）年に百貨店の山形屋が沖縄に進出した。同社は鹿児島に拠点を置く企業であった。山形屋は明治中期から沖縄に年に何度か出張員を派遣し、旧家や商家を相手に銘仙、友禅、帯地などを販売していた。また、帰郷に際しては琉球織物を仕入れ、鹿児島で販売していた。次第に沖縄市場の開拓に興味を示し、支店を開設するに至った。正札制度、陳列式販売、販売促進など、当時の沖縄では珍しかった販売・営業活動を展開し、商業界に刺激を与えた。同店は平成11（1999）年に閉店するまで、沖縄の百貨店業界をリードした（金城 1978: 63-66）。

## 2.2 尚家資本企業の誕生

居留商人が活発な経済活動を展開するなか、尚家一族が出資する企業がいくつか設立された。尚家には約60万坪の所有地から得られる小作料のほかに、華族年金（2,500円）、一割利子付公債（20万円）などの資産があった。これら

を活用し、事業が展開された。たとえば、明治16（1883）年に、元国王・尚泰の長子であった尚典と、幸地朝瑞<sup>2)</sup>を中心に丸一店が創設された。丸一店は本店を那覇に置くほか、大阪、福州、台湾、八重山に支店を設け、事業活動を展開した。同社は大阪で仕入れた海産物、衣料、缶詰などを福州に、福州の茶を沖縄に、先島の反布を大阪に輸送して販売した。琉球王国時代に行なわれていた三角貿易を、私企業として展開した（西里 2004a: 246-247; 松島 2002: 154-155）。

明治20（1887）年には、尚家を中心とする旧藩士族層によって広運社が設立された。社長には尚泰の娘婿であった護得久朝惟が就任した。同社は球陽丸（500~600トンクラスの汽船）を購入し、那覇、大島、鹿児島、神戸、大阪の航路を運航した（沖縄県教育委員会 1965: 252, 546）。

また、明治26（1893）年には尚泰の四男であった尚順、首里士族であった太田朝敷、高嶺朝教により琉球新報社が設立された。初代社長に尚順が、編集担当に太田が就任した。太田、高嶺らは県費留学生として日本本土に渡り、慶應義塾にて新知識を吸収した者であった。彼らは新聞「琉球新報」を発刊し、沖縄の改革に乗り出した（琉球新報百年史刊行委員会 1993: 7-10; 西里 2004a: 251）。

このほか、明治32（1899）には尚家資本を基に沖縄銀行が設立された。資本金10万円、払込み資金2万5,000円であった。初代頭取には高嶺朝教が就任した。同行には、設立時に西洋式の銀行簿記修得者がいなかったことから、浪速銀行にて研修を受けたほか、沖縄県庁・会計課に勤務していた百名朝計に指導を仰ぎ、事業を開始した（松永 2009: 122）。

このように、尚家資本の企業が寄留商人や本土資本企業に対抗して設立された。しかし、これら企業の多くは長期的な競争優位を構築でき

ず消滅していった。そのなかで例外に存続したものが琉球新報であった。同社は沖縄の代表的な新聞社として、今日の地位を築くことになる。

### 2.3 製糖業の発展

琉球王国時代から、沖縄の主要産業は農業であり、甘藷とサトウキビが主要作物であった。甘藷は主食として島内で消費されたが、砂糖の原材料となるサトウキビは換金作物として経済的に重要なものであった。明治政府は沖縄を砂糖の国内供給基地として位置づけ、工場の近代化を図った。こうしたなか、明治43(1910)年に元沖縄県知事・奈良原繁を委員長に、沖縄製糖が設立された。同社は明治39(1906)年に臨時糖業改良事務局が西原村に建設した製糖工場を買取り、事業を開始した。その後さらに嘉手納、豊見城にも工場を所有したほか、台湾にも進出した。大正元(1912)年には社名を沖台拓植製糖へと改称し、事業を拡大した(川平2004: 14-28; 西里2004a: 269-270)。

沖台拓植製糖のほかにも、大正5(1916)年には沖縄製糖(既述の沖縄製糖とは別会社)が、大正8(1919)年には宮古製糖が設立された。沖縄の製糖業は琉球王朝時代から行われていた黒糖生産に代わり、次第に分蜜糖へと生産の主軸を移していった。ただ、大正期に設立されたこれら新興企業は、創業から間もなく沖台拓植製糖に吸収・合併された。たとえば、大正6(1917)年に沖縄製糖が、さらに大正9(1920)年には宮古製糖が沖台拓植製糖に吸収・合併された。こうして、沖縄の分蜜糖業は沖台拓植製糖の下に統一された。なお、沖台拓植製糖は大正6(1917)年に台南製糖と名称を変え、また昭和7(1932)年には再び沖縄製糖へと改称した。沖縄の糖業を主導したほか、産業界で活躍する人材を育成・輩出していった(川平2004: 14-28; 西里2004a: 269-270; 宮古製糖株式会社1990: 71-73)。

### 2.4 土木建築・卸売企業の萌芽

大正期以降より、既述のもの以外にも、代表的な民間企業のいくつかが誕生した。大正9(1920)年には、大城鎌吉によって大城組が創設された。後年、大城は國場幸太郎、宮城仁四郎、具志堅宗精とともに沖縄財界の四天王と称されることになる。大城は幼い頃に丁稚奉公に出ており、その後は大工見習いとして腕を磨いた。23歳の時に独立して大城組を立ち上げ、那覇周辺を中心に貸家や一般住宅の建築を手がけた。このほか、瓦の生産にも着手し存在感を高めた。後の戦時体制中には、軍事物資揚陸・集積場の整備や、軍の陣地、壕の構築を主体に事業を展開し、土木建築技術を高めていった。同社は後に大扇会<sup>3)</sup>を組織し、土木建築のほかにも、映画館、空港ターミナル、百貨店、ホテルなどの分野に進出することになる(琉球新報社1998: 260; 大城1980: 61-64; 琉球新報編集局政経部1998: 97-100)。

昭和6(1931)年には、國場幸太郎により國場組が設立された。國場は小学校卒業を前に大工の下へ年季奉公に出され、技術を身につけた。青年期には、熊本工兵隊での兵役の義務を終えた後に上京し、安藤組をはじめとする多くの土建業に勤めた。東京では、後に弟の幸吉を呼び寄せ、大手建設会社の下請け業務を始めた。昭和5(1930)年に帰省すると、那覇で國場組を立ち上げた。同社は戦時体制下では小祿飛行場をはじめ、読谷飛行場、伊江島飛行場、嘉手納飛行場、城間滑走路、西原飛行場など、陸・海軍の装備工事を受注し、経営基盤を固めていった。同社は後年、國和会<sup>4)</sup>を組織し、総合建設のほかに、建築資材、ホテル、事務機器など多くの事業に関わることになる(産業新聞社1972: 26; 沖縄タイムス社1980: 71-76)。

また、昭和8(1933)年には前田有瑩により屋部土建が設立された。同社は後年、ゆがふグループ<sup>5)</sup>を形成し、建築・不動産のほかに、ホ

テル・観光産業へ進出していくことになる。

このほか、昭和期になると、地元資本の卸売業もいくつか誕生した。昭和6（1931）年に富村商事、昭和8（1933）年に湧川商会、儀間本店（現在のジーマ）といった企業が設立された。これら企業は沖縄の流通における重要な役割を担い、総合卸大手企業として存在感を高めていくことになる。

### 3. 戦後復興期における企業活動

#### 3.1 戦後復興に向けての動向

昭和6（1931）年に満州事変、昭和12（1937）年に日中戦争、昭和16（1941）年に太平洋戦争が勃発すると、次第に戦時色が強まっていった。沖縄においても島の要塞化が進められ、土木建築業の事業は基地や飛行場の建設が主たるものとなった。これらの建設には学童・生徒までもが労働力として動員された。やがて昭和19（1944）年にサイパンが陥落すると、戦局は日本に不利になった。この頃より、県内在住の寄留商人や官吏など、他府県出身者が相次いで沖縄を離れるようになった。人口約57万人の島に約10万人の兵員が駐留した。その後、地上戦が展開され、約20万人の死者を出すに至った。組織的な戦闘は昭和20（1945）年6月23日に終結し、沖縄は米軍の統治下に置かれた（西里2004b: 295-300）。

米軍は昭和20（1945）年9月に琉球列島米軍政府を設立し、さらに昭和25（1950）年12月に琉球列島米国民政府（USCAR）を設立し、沖縄を統治下に置いた。一方で、昭和20（1945）年8月に米軍政府の諮問に対する民意の申達機関として、沖縄諮詢会を設置した。その後、昭和21（1946）年に沖縄諮詢会を解消し、沖縄中央政府（同年12月沖縄民政府に改称）を設置した。さらに昭和27（1952）年に琉球政府を発足させ、行政機構を整えた。沖縄を間接統治体制に置いた。

経済活動は昭和23（1948）年頃まで統制され、食糧や医薬品などが無償で配給された。こうしたなか昭和22（1947）年4月に、琉球新報が米軍より営業を許可された。昭和23（1948）年11月には沖縄タイムスも創刊され、琉球新報とともに沖縄の報道を担うことになった。

このほか、報道関係では、昭和30（1955）年に米軍テレビ（AFRTS・US8チャンネル）によって英語放送が開始された。こうしたなか琉球政府行政主席であった當間重剛を代表に、民間テレビ放送の開局準備が進められた。昭和33（1958）年に沖縄テレビ放送が設立され、民間放送が開始された。沖縄テレビ放送は創業からしばらくは営業収益が伸び悩むも、次第に事業を軌道に乗せていった（沖縄テレビ放送株式会社2010: 47-48, 91-93）。

#### 3.2 金融機関の設立

昭和23（1948）年5月になると、琉球列島米国民政府布令第1号により、特殊銀行として琉球銀行が設立された。米国民政府が資本金の51%を出資した。同行は米国民政府資金の預託や一般銀行業務のほか、通貨発行権、不動産債券の発行権、金融機関の監督統制権などを有しており、中央銀行として位置づけられた。

琉球銀行の設立に関連し、昭和31（1956）10月には沖縄銀行が設立された<sup>6)</sup>。同行は琉球銀行とは異なり、普通銀行として誕生した。同行設立の目的は、琉球銀行の独占による弊害を取り除くことと、戦後復興に必要な資金を市場に供給することにあった。琉球銀行が主に製造業などの大企業に融資したのに対し、沖縄銀行は商店やサービス業などの中小・零細規模企業を主たる融資先とした。琉球銀行とともに沖縄経済の発展に大きな影響を与える存在となった（産業新聞社1972: 4-5）。

このほかにも、昭和29（1954）年にコザ信用金庫が、昭和39（1964）年に沖縄海邦銀行が、

昭和41（1966）年に沖縄県労働金庫が設立された。金融の円滑化が図られた。

上記の金融機関以外にも、昭和34（1959）年に琉球開発金融公社が設立された。これは琉球銀行内に設置されていた琉球復興金融基金を分離独立させたものであった。同公社は長期設備資金を融資する金融機関として位置づけられた。日本本土への復帰後も沖縄振興開発金融公庫として事業を継続している。

また、昭和25（1950）年には當銘朝徳により、琉球火災が設立された。當銘は税務署長、民政府財政部企画課長、財政部会計課長、民政府財政部部長などを歴任した人物であった。昭和22（1947）年にマッカーサー司令部参謀次長であったフォックス中佐一行が来島した際に、金融係であったロイストンより、沖縄の復興のためには損害保険事業が必要であることが指摘された。その言葉を聞き、當銘は自ら同事業を興すことを決意し、同社を設立した（大同火災海上保険株式会社 2000: 2-6）。

當銘に続いて、昭和28（1953）年には具志頭得助により沖縄火災が、昭和29（1954）年には野崎真雄により南西火災が、昭和36（1961）年には真壁朝徳により球陽自動車保険相互が設立された。本土復帰を前にこれら保険会社は合併し、昭和46（1971）年に社名を大同火災とした（大同火災海上保険株式会社 2000）。

### 3.3 復興期における土木建設業

戦後の復興期に重要な役割を担ったもののひとつが、建設業であった。たとえば日本本土で終戦を迎え、密航船に乗り帰郷した國場幸太郎は、米軍政府から米軍施設構作隊としての任務を与えられた。米軍の総合施設、民間用規格住宅の建設が主な仕事で、さらには食糧や復興用建設資材の荷役作業にも携わった。昭和23（1948）年11月に自由企業制が再開されると、國場は会社を再建した。國場組は道路・架橋工

事のほかに、海兵隊基地、米軍家族住宅、琉球政府庁舎、琉球大学、中央郵便局、沖縄食糧倉庫などの建設を次々と手掛け、実績を積み上げていった（國場組社史編纂委員会 1984: 69-115）。

大城組の大城鎌吉も米軍関係当局から那覇市復興建設隊長に任命され、作業に従事した。その後、瓦製造を再開したほか、復興費による規格住宅の建築や校舎、役所の建設に奔走した。大城は大城組を再建後、軍工事のほかに、浄水場、汚水処理場、ダム、発電プラント、道路・トンネル、ビルなどの工事を受注し、地元の復興を進めていった（大城 1980: 111-139）。

また、この時期には新興企業も誕生した。昭和23（1948）年4月には、戦前にサイバンを中心に建設事業を展開していた比嘉敬栄組の経営幹部らにより、南洋土建が設立された。比嘉敬栄組はサイバンにおいて清水建設と共同で飛行場、道路、港湾、橋梁などの工事を行っていた。そこで培った技術を南洋土建が引継いだ。南洋土建は米軍工事や琉球政府関係工事の受注に成功し、存在感を高めていった（産業新聞社 1972: 28-29）。

また、昭和26（1951）年には座波建設、昭和31（1956）年には丸元建設が設立され、海上土木・一般土木における復興を担った。昭和33（1958）年12月末時点で、建設業の数は486社となり、主要産業へと発展を遂げた（上間 1982: 19）。

その後も建設業の創設が相次いだ。昭和37（1962）年には宮古島を拠点とする大米建設が創業した。創業者は下地米一であった。下地はサトウキビの運搬を主たる業務とする宮古交通を設立したが、製糖期以外にトラックを活用することを目的に建設業に乗り出した。大米建設は離島港湾など海上土木工事で技術を蓄積していった。その後、同社は米和会<sup>7)</sup>を組織し、海運、航空、観光、飲食、書店などの分野に進出

した（琉球新報編集局政経部 1998: 106-107）。

また、昭和41（1966）年には仲本興成により仲本工業が設立された。仲本は戦後、外資系企業のモーリスカンパニーにて鉄屑輸出入業務に携わっていた。その後、独立して飲食業を営むもやがて同事業から手を引き、米軍工事を主体とする事業に参入した。特に仲本工業は米軍のフェンス工事を一手に引き受け、存在感を高めていった。その後、ベトナム景気や海洋博の建設ブームを背景に、ゼネコンとしての地位を固めていった（仲本工業三十年記念史編纂委員会 1997: 3）。

### 3.4 建設資材の供給

土木建築業の成長・発展とともに、建築設備・資材を供給する企業も現れた。たとえば、昭和22（1947）年に金秀鉄工所が設立された。同社の創業者は呉屋秀信であった。呉屋は戦前に沖縄製糖の工員養成所で技術を学び、戦後はその技術を活かして自宅の庭で鋤や鎌、鋤などの農機具を製作していた。やがて沖縄製糖時代の仲間を集め、企業免許を取得して金秀鉄工所を設立するに至った。創業時は18歳という若さであった。金秀鉄工所ではコンクリートブロック製造機やマンホールのフタ、建築関係金物などを次第に生産するようになった。さらにはケーブル配管工事やマンホール工事なども請負うようになり、建設関連事業も手掛けた。呉屋は後年に金秀グループを形成し、建築工事・土木工事、鋼材・建築資材販売、アルミニウム、ゴルフ場、ホテル、スーパーマーケット、健康食品などの分野を開拓していった（金秀グループ創業50周年記念誌編集委員会 1998: 47-50, 53-59; 琉球新報編集局政経部 1998: 92-105）。

また、昭和31（1956）年には、鉄屑輸出を営んでいた古波津清昇によって拓南製鐵が設立された。同社は建築用鉄筋を生産した。沖縄には沖縄戦により約300万トンの鉄屑が残されてい

た。古波津はこれら鉄屑を県外に輸出するのではなく、建築資材として再利用し、郷土の復興に役立てようとした。同社は伸鉄事業からはじめ、後に電気炉を所有するなど、事業を拡大していった。後年、拓南製鐵は拓伸会<sup>8)</sup>を形成し、鉄を中心に関連事業を営むことになる（古波津 1990: 74-75）。

昭和34（1959）年9月には琉球セメントが設立された。設立のきっかけとなったのは、屋部村の村長であった吉元栄真が村の復興のためにセメント業を立ち上げようとしたことにある。資金や技術などの問題により事業化には至らなかったが、大東糖業の社長であった宮城仁四郎に協力を依頼したことで、進展をみた。宮城は戦前に沖縄製糖の工場長を務め、ジャワ島にて製糖業、セメント業、農園経営に携わった経験を持っていた。戦後、沖縄民政府工業部副部長の職に就くが、その時に米軍政府に対して「沖縄工業の将来」と題する意見書を提出していた。そのなかでセメント工業の有望性を説いていた。その後、製糖事業の再興に取り組んでいたが、吉本からの要請に応じて、セメント事業にも着手した。セメント事業は膨大な資金を必要とすることから資金調達に苦勞するが、大東糖業の資金を用いるとともに、昭和38（1963）年にヘンリ・J・カイザーの子会社であるパーマネント・セメントと資本・技術提携を結ぶことで事業化を実現した。なお、宮城は後に琉展会<sup>9)</sup>を組織し、建設資材や製糖、不動産、ホテルといった事業を営むことになる（琉球セメント株式会社 1981: 9-48; 沖縄タイムス社 1980: 236-244）。

このほか、水道資材、農業資材、電気通信機器などの調達に従事していたのが福山商事であった。同社は昭和25（1950）年に福山朝計をはじめとする4名の出資者により丸久貿易として誕生した。当初は米軍倉庫からの払い下げ物資である規格用紙（模造紙、更紙）、ファイル

用表紙、タイプ用紙、カーボンペーパー、タイプ用紙などの紙類を販売していた。その後、丸久貿易を発展的に解消し昭和26（1951）年に新たに福山商事を設立した。同社は新聞社、印刷会社といった民間企業や官公庁に海外から仕入れた紙を販売したほか、県内企業からの要望に応じて、各種資材などを調達した（福山商事2011）。

### 3.5 エネルギー分野の拡充

昭和25（1950）年になると石油販売会社として琉球石油が設立された。同社社長には稲嶺一郎が就任した。稲嶺は昭和4（1929）年に早稲田大学を卒業後、南満州鉄道に入社した。その後、日本の占領下各地で事業に携わり、インドネシアで終戦を迎えた。帰国後は琉球水産連合会会長に就任し、しばらく後に琉球石油の社長に就任した。当時、沖縄においてはカルテックスが米軍政府との間に契約を結び、石油製品供給の独占権を持っていたが、琉球石油はその石油製品の民間への一手販売を担った。稲嶺は後に琉球石油をりゅうせきと社名を改めるとともに、りゅうせきネットワーク会議<sup>10</sup>を組織した。エネルギー、海運、サービスなどの分野を開拓していった（琉球石油株式会社1986: 67-139）。

また、昭和29（1954）年には米国民政府の一機関として琉球電力公社が設立され、電力が供給された。戦後、ガリオア資金により牧港火力発電所が設立され、主に米軍基地に電力が供給されたが、昭和28（1953）年にその電力の余剰分を民間に供給するようになった。こうした事業を担うものが琉球電力公社であり、沖縄配電、松岡配電、中央配電などの配電会社を介して電力を供給した。同公社は本土復帰後に特殊法人の沖縄電力となり、さらに昭和63（1988）年10月に民営化された。今日では沖縄企業のなかで売上・利益分野において最上位にあり、県

経済の中心的な存在となっている。沖縄電力を中心とする百添会<sup>11</sup>は電気・通信事業の主たる担い手となっている（沖縄電力株式会社1989: 3）。

このほか、昭和33（1958）年には卸売業・湧川商會を営んでいた湧川善公、善太郎、善三郎の兄弟により、沖縄瓦斯が設立された。善三郎が商品仕入れのために、鹿児島に立ち寄ったことが同事業への進出のきっかけとなった。同社は東京瓦斯の協力を得ながら、那覇を中心に都市ガス事業を展開した（沖縄瓦斯創立五十年史編纂委員会2009: 38-55）。

このように次第にエネルギー供給体制が整い、復興が進んでいった。そのなかで、産業としての重要性をさらに高めたものが石油であった。昭和42（1967）年に沖縄の施政権返還についての基本的な合意が成立すると、基地関連支出の大幅な削減と基地従業員の大量解雇が相次いだ。そこで、琉球政府は石油を沖縄経済開発の戦略産業と位置づけ、外資導入政策を推し進めた。その結果、昭和43（1968）年5月にエッソ石油がエッソ・スタンダード（沖縄）を設立し、西原村の中城湾沿岸に製油所を建設した。同社は総額5,500万ドルを投じ、日産8万バレルの原油処理能力を持つに至った。同製油所ではLPGからナフサ、ガソリン、灯油、軽油、重油など、多くの石油製品を生産した。なお、日本本土へ復帰後、エッソ・スタンダード（沖縄）は南西石油と改名し、エッソイースタンが50%、ゼネラル石油が25%、住友化学工業が25%を所有する企業となった。その後、ゼネラル石油グループの再編により、昭和60（1985）年1月、ゼネラル石油87.5%、住友商事12.5%の資本構成となった。沖縄県内最大のエネルギー供給業者となった（南西石油1988: 2-7）。

また、1973（昭和48）年には沖縄石油基地が設立された。設立時の資本金は5億円で、三菱石油が65%、丸善石油が35%を出資した。同社

は与那城村宮城島地先の公有水面約64万坪を埋め立て、原油貯油設備や精製設備を設置した。日本本土においては高度経済成長にともない石油需要が急増した。しかし、大規模な原油貯油設備の建設用地の不足や水深制約の問題から、超大型タンカーを受け入れることができなかった。そこで、中東から本土に至るルート上に同社を設立し、石油中継・備蓄基地とした（沖縄石油基地三十年史編集委員会 2003）。

### 3.6 交通・海運の整備

昭和24（1949）年12月には、ガリオア資金の援助を得て、沖縄運輸株式会社、合同トラック株式会社が設立された。また、昭和25（1950）年1月には沖縄バス、協同バス、首里バスの3社が設立され、交通網が整備された。沖縄ではかつて県営軽便鉄道が開通し（1914年）、那覇を中心に中南部地域まで鉄道網が形成されていたが、沖縄戦によりそれらは消失した。戦後は鉄道に代わり道路網が整備され、バスやトラックが交通手段として利用されるようになった（琉球銀行調査部 1984: 209-210; 琉球石油株式会社 1986: 43）。

また、昭和25（1950）年には琉球海運が設立された。それまでは沖縄民政府商務部内の海運課が、船員の確保、船舶備品ならびに燃料の配給などを行っていた。米軍が船舶の運航管理を行っていた。しかし、昭和23（1948）年4月になると、米軍政府直轄の琉球海運部が設置され、米軍に代わって地元民が海運を担うようになった。海運部部長に桃原茂太が、副部長に比嘉繁雄が就任した。桃原は戦前に弁護士を務め、終戦時には代議士を務めていた。県外大手企業の役員も経験しており、実業家としても知られていた人物であった。比嘉は戦前に神戸商船学校で船舶に関する知識を身につけた人物であった。

やがて米軍政府が海運民営化を進めるように

なると、桃原らは琉球海運部の業務を引継ぎ、琉球海運を設立した。ガリオア資金により貨物船を2隻、貨客船を2隻、油槽船を1隻ずつ購入し、事業を開始した（琉球海運株式会社 1992: 73-105）。

昭和42（1967）年には南西航空が設立された。戦後、エア・アメリカが那覇と先島、先島間を結ぶ路線を就航していたが、経営的に上手くいかなかった。そこで地元資本の南西航空が運航権を獲得し、事業を開始した。南西航空は後に日本航空の子会社となり、日本トランスオーシャン航空へと社名を変更した。なお、東京と沖縄を結ぶ航路は昭和29（1954）年に日本航空によって開かれた（財団法人 沖縄県経営者協会 1989: 63; 琉球海運株式会社 1992: 165）。

### 3.7 製糖業の再開

昭和25（1950）年には大東糖業が設立され、製糖業が再開された。大東糖業の設立に関わったのが、後に「糖業の父」と呼ばれる宮城仁四郎であった。戦後、宮城は米軍政府に対して糖業の再興を訴え、軍政府の商工課長であったオグレスビー<sup>12)</sup>の協力を得ながら事業を再開した。大東糖業が事業を始めた南大東島は明治33（1900）年より開拓され、大日本製糖を中心とした砂糖の島となった。宮城は戦争で焼け残った同社の機械を修復し、糖業を再開した（琉球セメント株式会社 1981: 9-48; 沖縄タイムス社 1980: 236-244; オグレスビー氏産業開発基金 1986; 沖縄森永乳業株式会社 1995: 128）。

大東糖業の設立を皮切りに、昭和26（1951）年に沖縄南部製糖（翌年に琉球製糖へ改称）、中部製糖、昭和27（1952）年に沖縄製糖、昭和34（1959）年に北部製糖、宮古製糖、昭和35（1960）年に久米島製糖などが誕生した。これら製糖業は今日でも沖縄の主要企業としての地位を維持している。



### 3.8 食品業界における企業の勃興

昭和25（1950）年に食糧配給業務が民営化されたのにもない誕生したのが沖縄食糧であった。同社の社長には竹内和三郎が就任した。竹内の父は大阪から来沖した寄留商人であった。沖縄食糧は米軍が担当していた沖縄本島、八重山、宮古の12か所の配給機構を引き継ぎ、1,342名という人員で事業を開始した。民需用食料の輸入・荷受・保管・配給を業務とした（沖縄食糧創立50周年記念史編纂委員会 2000: 65-73）。

その後、沖縄食糧は昭和30（1955）年に沖縄製粉の設立に加わり、小麦粉販売にも乗り出した。また、昭和34（1959）年にはクイン商事が経営していた西森製麺を買取り、素麺の製造販売にも着手した。さらに昭和43（1968）年には沖縄食鶏加工に資本参加し、ブロイラー処理事業にも参入した。経営の多角化を進め、食品加工企業としての地位を固めていった（沖縄食糧創立50周年記念史編纂委員会 2000: 148-151）。

また、昭和28（1953）年頃には、瓦やレンガの製造を行っていた沖縄興業（1947年創業）が業種転換し、キャンディーや麺類の生産を始めた。創業者は仲田睦男であった。同社は昭和35（1960）年に社名をオキコに改め、食品事業を拡大していった。後には敷島製パンと技術提携を結び、製パン事業にも乗り出した。パン、菓子、麺といった食品において大きな市場シェアを占めるようになった。同社は陸グループの中核として、北部製糖、沖縄明治乳業、琉球肥料を傘下に収める企業となった（琉球新報編集局経部 1998: 204-211）。

昭和34（1959）年には、与世山茂により第一企業が設立された。与世山は琉球税関長、琉球政府駐日代表、行政主席官房長、政府経済局長、琉球開発金融公社理事など、政財界での要職を歴任した人物であった。彼は沖縄経済の欠陥が農業の貧困にあると考え、農業と関連した食品加工会社を設立するに至った。第一企業で

は地元の畜産農家から豚などの家畜を買入れ、それを原材料にハム、ベーコン、ソーセージなどの冷蔵品や、ポークランチョンミート、コンビーフハッシュなどの缶詰を生産した。その後、昭和44（1969）年に米国のホームルと技術・資本提携を結び、沖縄ホームルと改名した。同社製品は次第に沖縄の家庭に普及していった（山内 2011: 7-11）。

### 3.9 飲料メーカーの誕生

食品企業のほかに飲料メーカーも設立された。たとえば昭和21（1946）年にザ コカ・コーラ エクスポート コーポレーション沖縄支店が設立された。当初、同社はアメリカ軍の管理下に置かれた。浦添村伊祖の丘陵地一帯に工場を設立し、米軍人とその家族にコーラを供給した。民間へのコーラの販売は、昭和26（1951）年に又吉世澤に販売権が与えられ実現した。又吉は戦前、黒砂糖の貿易商として頭角をあらわし、那覇市会議員を3期連続で務めた人物であった。彼は国際商事合名会社を設立し、コーラを市場に供給した。

その後、昭和31（1956）年には W. E. マチェットが沖縄におけるコカ・コーラ製造販売権を獲得して事業に臨んだ。しかし、ペプシコーラなど競合製品の前に厳しい経営を強いられたことから東京コカ・コーラ ボトリングの社長であった高梨仁三郎に事業を引き渡し、再建を図った。その結果、ザ コカ・コーラ エクスポート コーポレーション沖縄支店は市場シェアトップの座に返り咲き、市場での地位を強固なものとした（沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社社史編纂委員会 1996: 10-46）。

昭和30（1955）年には新洋商会在福岡県久留米市に本社を置くアミノ酸ヤクトールと代理店契約を締結し、沖縄アミノ酸ヤクトール本舗を設立した。経営者は新垣守であった。戦前、新垣は教職に就いていたが、戦後、住宅復興のた

めの木材や建材を販売することを目的に、新洋商会を設立した。資材調達の折にアミノ酸ヤクトールの存在を知り、乳酸菌飲料事業に乗り出した。新垣は県立農林学校に在籍していたことから、乳製品に関する知識を有していた。その知識を同事業に活かした。その後、新垣は、牛乳、ヨーグルトの製造加工にも着手し、沖縄の牛乳市場を開拓していった（沖縄森永乳業株式会社 1995: 53-66）。

昭和37（1962）年には新垣は社名をゲンキ乳業へと改め、沖縄の食文化への貢献と食生活の改善を試みた。彼は琉球開発金融公社の総裁であった宝村信雄に働きかけ、酪農家の育成を目的とする「新垣牧場」を設立した。新垣は事業に従事しながら、社会福祉の向上を図る活動も展開した。たとえば昭和36（1961）年に鹿児島大学病院から小児科医を招聘し、育児相談を実施した。重度の乳児を鹿児島大学病院で入院手術・治療を受けさせたほか、治療費用についても支援した。また、会社の総売上高の3%を学校の保健体育施設の充実や児童の奨学金のために還元した。こうした活用により社会貢献を果たした。昭和45（1970）年に沖縄の本土返還が決まると、新垣は森永乳業と資本・技術提携を結び、社名を沖縄森永乳業へと変更した（沖縄森永乳業株式会社 1995: 71-122）。

昭和32（1957）年5月には、具志堅宗精によりオリオンビールが設立された。具志堅は宮古群島知事という職にあった人物であった。やがて実業界への転身を図り、昭和25（1950）年に味噌醤油製造の具志堅味噌醤油（後に赤マルソウへ社名変更）を設立した。赤マルソウは成功を収め、島内加工業の生成を刺激した。さらに、具志堅は経営多角化を進め、ビールの生産に乗り出した。彼はビールが酵母を使用することから、味噌や醤油の製造技術を応用することができると考えた。昭和33（1958）年に沖縄ビール株式会社（後にオリオンビールへと社名

を変更）を設立し、当時としては最新の機械設備を備えた工場を名護市に建設した。これにより島内産ビール「オリオン」を生産し、市場に供給した。輸入ビールが市場シェアを占めるなか、同社は厳しい競争にさらされた。しかし、次第に地元に定着し、愛飲されるようになった（オリオンビール株式会社 1998: 5-63）。

### 3.10 小売・卸売業の展開

戦後、沖縄では日本本土を含めた外国との貿易が禁止されていた。こうしたなか、昭和21（1946）年に米国軍政府の一機関として琉球貿易庁が設立され、貿易事業が開始された。琉球貿易庁は東京に事務所を構え、物資の買い付けなどの業務を行った。やがて自由企業制に移行すると、昭和23（1948）年に宮里辰雄が琉球貿易商事を設立し、黒糖、貝殻、海人草などを輸出するようになった。その後、宮里の長男で、臨時中央政府の商工局長であった宮里辰彦が事業を引継ぐと、業種を転換し百貨店経営へと事業の軸を移した。昭和39（1964）年には店名をリウボウへと変え、地元の百貨店としての存在感を高めていった（沖縄タイムス社 1980: 111-128）。

昭和32（1957）年には大扇会の大城鎌吉により、大越百貨店が設立された。同社の設立は大城の6男であった大城康秀と、彼の友人であった学生グループにより発案されたものであった。大城は百貨店経営のノウハウが無かったことから、三越本店の重役で沖縄出身者であった瀬長良直に依頼し、事業への協力を仰いだ。その後、三越本店との提携関係を強化し、店名を沖縄三越に改めた。沖縄山形屋、リウボウ、沖縄三越の3社は沖縄の小売業をリードする存在となった（大城 1980: 190-198）。

なお、卸売業においては昭和27（1952）年に金城商事が、昭和28（1953）年に許田商会が設立された。戦前から事業を展開するタカダ、湧

川商会、ジーマとともに流通における重要な役割を果たした。

### 3.11 医療における経営

沖縄戦では多くの医療施設が破壊された。戦後直後は米軍による無料診療が実施され、医薬品なども米軍により補給された。やがて昭和23(1948)年に医療が有料化され、昭和26(1951)年に医師の開業も認められるようになると、都市部を中心に病院が再開された(崎原ほか1998: 55-61)。

たとえば、昭和34(1959)年に大浜方榮によって大浜外科医院が設立された。大浜は熊本で勤務医時代を過ごし、帰郷後に同院を開業した。沖縄では、沖縄戦により多くの医師が命を落としており、深刻な医師不足の状況にあった。そこで、大浜は熊本大学医学部に依頼して医師を派遣してもらいながら、診療科目を増やしていった。昭和38(1963)年には病院を新築して大浜病院へと改称し、外科、内科、婦人科、耳鼻科、総合精密検査科などを備える総合病院となった。昭和47(1972)年には琉球開発金融公社から50万ドルの融資を受け、翌年に大浜第一病院を新築した。その後、昭和52(1977)年に医療法人 おもと会<sup>13)</sup>を設立し、医療、福祉、学校などの分野に進出していった(おもと会2001: 38-50)。

また薬品販売では、昭和26(1951)年4月に仲松彌元、新垣進松が中心となって沖縄薬品貿易を設立した。それまでは米軍政府のメディカルサプライデポが無償で医薬品や医療器具などを民間医療機関に供給していたが、薬局の自由開業が認められ、供給機能が民間に移譲された。仲松らはメディカルサプライデポから在庫品を有償で譲り受け、医薬品の卸売りを始めた。同社は後に社名を沖縄薬品とし、塩野義製薬、藤沢薬品、明治製薬、小野薬品、森下製薬などの医薬品を主に扱うようになった。平成17

(2005)年には愛知に拠点を置くスズケンの子会社、スズケン沖縄と合併しスズケン沖縄薬品と社名を改めている(沖縄薬品1986: 24-25; 琉薬五十年史編集委員会2005: 104-105)。

また、昭和26(1951)年2月には戦前から薬種商を営み、医薬品移入の経験を持っていた名城嗣頼を中心に、琉球薬品(後に琉薬に改称)が設立された。同社は国内外の製薬メーカーの総代理店となり、医薬品を輸入販売した。昭和31(1956)年頃には、全琉の医薬品輸入総額の70%を占めるまでになった。後に、琉薬は武田薬品、日本新薬、山之内製薬、大日本製薬、内外製薬、大塚製薬、大鵬薬品など約60社と取引を行なう薬品卸となった(琉薬五十年史編集委員会2005: 80-82, 104-105)。

### 3.12 企業経営における情報化の動向

沖縄において、経営業務の情報化を支援したものが昭和41(1966)年に設立された沖縄電子計算機センターであった。同社の設立に重要な役割を果たしたのが福井県出身の板井裕であった。板井は在日米国陸軍東京地区司令部の依頼により、民間事業部の訓練講師として教育に関わっていた。昭和35(1960)年に、沖縄米空軍からの依頼により、基地で働く日本人従業員や軍属員の教育訓練のために来沖した。昭和40(1965)年に職業訓練課長の職を辞し、新たにビジネスコンサルタントに入社するも、日本レミントン・ユニバックから沖縄におけるコンピューター計算センターの成立可能性について調査依頼を受け、再び来沖した。板井は沖縄での事業化の可能性が高いことを確認し、日本レミントン、ビジネスコンサルタントの支援の下、沖縄電子計算機センター(1986年にオーシーシーに社名変更)を設立した。同社社長には沖縄タイムスの社長であった上地一史が起用され、取締役常務に板井が就任した(砂川1995: 166)。

オーシーシーでは琉球政府や各地の自治体、公共団体、金融機関などから各種計算業務を請負ったほか、台湾中央電脳と技術提携を結び、建築物の構造計算プログラムを開発した。沖縄における事務効率の向上に貢献した。特に、同社は沖縄の本土復帰に際して、通貨、法律、社会構造などに関するソフトの開発で大きな成果を上げた。オーシーシーは業務を通じて、独自の技術やノウハウを蓄積していった（砂川1995: 166-168）。

#### 4. 本土復帰後の企業経営

##### 4.1 観光産業の発展

昭和47（1972）年5月15日、沖縄の本土復帰が実現した。復帰記念事業のひとつとして、本島北部の本部町で沖縄国際海洋博覧会が開催されることになった。海洋博関連の建設投資総額は、会場内施設、関連公共施設、及び民間投資等を含めて3,358億円となった。しかし、膨大な建設投資であったのにも関わらず、県内業者に回ったのは全体の約3割であった。海洋博関連工事の最盛期には本土から大小500の建設業社が流入しており、地元業者のうち、単独あるいは本土大手とジョイント・ベンチャーを組んで工事に参画できたのは、国場組を含め僅かな企業しかなかった。大半の地元企業は下請けに置かれた。建設資材も地元で確保し得るものが限られていたことから、大部分が本土から調達された。投入資金の7割強は、資材費として本土に逆流することとなった（国場組1884）。

また、新たな経済成長のエンジンとして期待された観光産業においても、本土観光資本による土地投機が生じ、乱開発を招いた。本土資本の急激な流入により、地元の中小ホテルや土産物店の倒産が相次いだ。

一方で、海洋博の開催により観光客は昭和50（1975）年に150万人台へと伸びたが、翌年には80万人台に下落した。海洋博は「本土資本主導」

による短期型の大型プロジェクトであった。地元企業の多くはこのような状況になることを予測できておらず、計画や戦略のミスにより「海洋博ショック」の影響を大きく受けることになった（上間2003）。

このように沖縄経済は混乱のなかで本土復帰を迎えた。ただ、こうしたなかでもいくつかの観光関連産業が誕生した。ホテル分野では昭和48（1973）年にパシフィック観光産業が「パシフィックホテル」を、同年に大扇会系の首里観光が「ホテル日航グランドキャッスル」を、昭和50（1975）年に國和会系のムーンビーチが「ホテル・ムーンビーチ」を、昭和62（1987）年にホテルなは（1991年に平盛リゾートエンタープライズに、2003年にかりゆしに名称変更）が「かりゆしビーチリゾート恩納」を、平成元（1989）年にゆがふグループ系の前田産業が「ゆがふいんおきなわ」を、國和会系の名護国際観光（2002年にザ・テラスホテルズに名称変更）が平成9（1997）年に「ザ・プセナテラス」、平成11（1999）年に「ザ・ナハテラス」、平成17（2005）年に「ジ・アッタテラスクラブタワーズ」、平成23（2011）年に「ザ・テラスクラブアットプセナ」を開業した。地元資本ホテルの設立が相次いだ（琉球新報編集局政経部1998）。

また、観光に関連してお土産産業も発展した。たとえば新垣菓子店が販売した「ちんすこう」は沖縄の代表的な土産品となった。ちんすこうは小麦粉、ラード、砂糖を原材料にした伝統的な焼き菓子である。新垣菓子店を営む新垣家は、琉球王国時代に王家の包丁人を勤めていた家であった。琉球処分後は新垣淑康が首里に菓子を製造・販売する店を構え、戦後はその後を継いだ新垣淑扶が米軍基地で使用されていたクッキーの型抜きを用いて、ちんすこうの大量生産を実現した（川満2007）。

このほか、昭和61（1986）年にはお菓子のポ

ルシェ（1979年創業）により「紅芋タルト」が製品化された。これは紫色の芋を原材料にしたタルト菓子であった。同製品は読谷村の村おこし事業に創業者である澤岬カズ子に参加するなかで、開発が進んだ。平成22（2010）年には3,200万個を売上げるなど、ヒット商品となった。お菓子のポルシェもまた沖縄の代表的な土産菓子メーカーとなった（関 2012: 150-153）。

#### 4.2 スーパーマーケット、コンビニエンスストアの成長

本土復帰後、成長したもうひとつの産業がスーパーマーケットであった。昭和23（1948）年に創業した大城商店（後に丸大へ名称変更）は、昭和54（1979）年に南風原町にて「ファミリープラザ丸大」を開き、スーパーマーケット業界に参入した。そのほか百貨店のリウボウが昭和58（1983）年に西友との共同出資によりリウボウ総合開発を設立し、リウボウとリウボウ総合開発との出資による「リウボウストア」を設立した。リウボウストアは本島南部を中心に店舗展開した。このほか、昭和24（1949）年設立の野嵩売店（後に野嵩商會に名称変更）も「フレッシュプラザユニオン」を開き、本島中南部地域を中心に店舗展開した。

このように小売業においてスーパーマーケットが誕生したが、そのなかでも大きな存在感を示したものがサンエーと金秀商事であった。サンエーは昭和25（1950）年に宮古島にてオリタ商店として開業した。創業者は折田喜作であった。昭和45（1970）年に沖縄本島へ進出し、セルフサービス方式の総合衣料品店を開いた。昭和52（1977）年には食品部門にも進出し、やがて県内流通業界トップ企業へと成長を遂げた（琉球新報編集局政経部 1998: 144-145）。

金秀グループの金秀商事は昭和58（1983）年に「タウンプラザかねひで」を立ち上げた。当初は赤字経営が続いたが、呉屋秀信がグループ

を上げて全面的にバックアップしたことにより、県内でサンエーに次ぐ企業へと成長した。金秀グループは鉄の金秀からスーパーの金秀へとイメージを転換した（金秀グループ創業60周年記念誌編集委員会 2007: 103-112）。

また、1980年代後半からはコンビニエンス・ストアの沖縄ファミリーマートが存在感を高めた。同社はリウボウとファミリーマートが出資して昭和62（1987）年に立ち上げた企業であった。売上高・利益などで大きな業績を残した。

#### 4.3 医療機関の成長

1970年代からは医療機関の成長が目立った。昭和51（1976）年に「脳神経外科 嶺井病院」（太平会）、昭和54（1979）年に「浦添総合病院」（仁愛会）、「南部徳洲会」（沖縄徳洲会）、昭和55（1980）年に「中頭病院」（敬愛会）、昭和57（1982）年に「安里眼科」（水晶会）、昭和59（1984）年に「ちゅうざん病院」（ちゅうざん会）、昭和62（1987）年に「平和病院」（志誠会）、昭和63（1988）年に「中部徳洲会病院」（沖縄徳洲会）、「ハートライフ病院」（かりゆし会）、平成2（1990）年に「宮里病院」（タピック）が設立された。これら医療機関は、医療のみならず、老人介護やリハビリといった介護・福祉に事業活動の場を広げていった。1990年代半ば頃からは、県内企業利益ランキングにおいて上位に位置づけられる存在となった。

これらと関連し、薬品卸である琉薬、スズケン沖縄、ダイコー沖縄といった企業も業績を伸ばしていった。次第に医療が沖縄の主要産業のひとつとなっている。

## 5. 終わりに

本稿では、「沖縄企業売上ランキング」「沖縄企業利益ランキング」を手掛かりに、沖縄企業の生成・発展の歴史を概観した。最後に本稿で明らかになった点を要約し、結語としたい。

まず、沖縄においては琉球処分後に居留商人が来沖し、商業分野を中心に経済活動を展開した。これら商業資本企業が持ち込んだ経営資源は、沖縄企業の生成・発展に刺激を与えた。尚家資本企業も存在したが、その多くは事業を継続できなかった。一方で、大城組や國場組などの主要な企業も戦前の時期に誕生した。

米軍統治下にあつては土木建設を中心に企業勃興の動きがみられた。市場が小規模ななかにあつて、これら企業はさまざまな事業分野へ進出し、グループを形成していった。

日本本土へ復帰後は、観光、小売、医療といった分野での企業成長がみられた。これら分野の企業が上位100社のなかにランクインするようになった。観光、小売においては既存企業が業種を超えて参入してきたのに対し、医療分野においては技術的な問題もあり、新規設立が多かった。

以上のようなことが、本研究で明らかになった。ただし、沖縄企業の多くは株式を公開しておらず、非上場のままである。したがって、企業資料の収集が困難なケースが多く存在する。今後は本稿で取り上げた企業を中心にさらに事例を蓄積するとともに、発見事実を基に稿を書き改めていく必要がある。

謝辞：本研究は平成24年度科学研究費助成事業（JSPS 科研費24530465：基盤研究（C）、研究代表者・與那原建）、研究課題「沖縄におけるローカル企業の持続的競争優位構築プロセスに関する経営学的研究」に基づくものである。

## 注

- 1) 2013年時点で、同社グループ企業は総合卸売業（タカダ）、不動産（高田産業、みのる、エイケン、ケイコー）、自動車教習所（波之上自動車学校、第二波之上自動車学校）、スイミングスクール（波之上スイミングスクール）、食品加工（タカダイインターナショナルフーズ）、ホテル（沖縄GRG ホテルズ）、アミューズメント（波之上産業：波之上ゴルフ、サラダボウルなど）などに進出している。
- 2) 幸地朝瑞の父・朝常は、琉球救国運動を展開し、清国への政治亡命を図った人物であった。
- 3) 大扇会は、土木建築の大城組、アスファルト・生コン販売の大城物産、映画・フィルム供給の琉映、洋酒・タバコ輸入販売の国際物流、空港ターミナル運営の那覇空港ターミナル、百貨店の沖縄三越、ホテル日航グランドキャッスルを運営する首里観光、タイヤ・スポーツ用品のブリヂストン沖縄販売で構成されていた（琉球新報編集局政経部 1998: 258）。
- 4) 國和会は総合建設の國場組を中核に、建設業の國和設備工業、沖縄特電、セメントの沖縄セメント工業、アスファルトの國和建設、石炭のコービック、建築資材販売の沖縄建材、火薬の沖縄火薬販売、硫安の沖縄アンホ、建設コンサルタントの国建、不動産のエヌ・ティ・ディ、港湾運送のオウ・ティ・ケイ、高圧ガスのおきさん、オカノ、空調の東洋設備、複写機の沖縄ゼロックス、ホテルのザ・テラスホテルズ、ムーンホテルズアンドリゾート、ゴルフ場のティーアールエムで構成されている。
- 5) 同社グループ企業は建設（屋部土建、万田建設、美善建設）、ホテル・レジャー（前田産業：ホテルマハイナ ウェルネスリゾートオキナワ、ホテルゆがふいんおきなわ、ホテルゆがふいんBISE）、不動産（沖縄シャングリラ、ゆがふハウス）、リサイクル（ゆがふバイオテクノ）などの事業を展開している。
- 6) 戦前にあつた尚家資本の沖縄銀行との関連性はない。
- 7) 米和会は大米建設のほかに、海運の大米興産、昭進汽船、石垣港運、航空のヘリエア-沖縄、観光・リゾートの沖縄トラベル、湧水リゾート開発、オーシャンリゾート宮古島、生コンの与那国生コン、不動産の米和本社、外食の大福フード、書籍販売の沖縄宮脇書店などで構成されていた（琉球新報編集局政経部 1998）。
- 8) 拓伸会は拓南本社のほかに、鉄筋製造の拓南製鐵、金属リサイクルの拓南商事、不動産などの拓南産業、一般建築設計・施工の拓南鐵建、融解亜鉛メッキ加工の沖縄ガルバ、鉄筋卸の拓南鋼材、鉄線の拓南伸線、素材調達拓伸商事、鹿児島での各種資材販売の薩南物産などにより構成されている。
- 9) 琉展会はセメント製造・販売の琉球セメント、琉球生コン、砕石製造・販売、不動産、ホテルのリウエン、飲食業のリウエン商事、段ボール製造販売の総合紙器、プロイラー製造・販売の中央畜産、中央食品加工、分密糖・含密糖製造・販売の大東糖業、北大東製糖、波照間製糖などにより構成されていた（琉球新報編集局政経部 1998）。
- 10) りゅうせきネットワーク会議は、石油販売のりゅうせきを中核に、石油関連のエネライン、りゅうせき燃料、南西燃焼、那覇空港給油所、ガス関連の琉球ガス、沖縄プロパン、八重山ガス、宮古燃料、海運関連の東亜運輸、新生海運、サービス関連のロコ開発、りゅうせきビジネスサービス、オートバックス琉石、琉球ナショナル、りゅう

- うせき商事、情報関連のアイオニクス沖縄、アイオニクスネット、アイオニクスシステムリサーチ、その他にいて、琉石冷蔵、琉石開発、りゅうせきファイナンスで構成されている（琉球新報編集局政経部 1998）。
- 11) 百添会は沖縄電力のほかに、沖電工、沖電企業、沖縄プラント工業、沖電情報サービス、沖縄新エネ開発、沖縄通信ネットワークにより構成された（琉球新報編集局政経部 1998: 70-71）。
- 12) オグレスビーはアメリカ合衆国バージニア州の出身で、メリーランド大学で学士・修士号を取得後、エール大学で極東問題ならびに日本語を学んだ人物であった。昭和25（1950）年3月に米軍民政府職員として来沖し、分密糖、パイン、味噌・醤油、ビール、セメント、菓子、鉄筋、合板、食品製造加工などの事業の創立に関わった。今日でも、オグレスビーは沖縄産業の父として、その功績が称えられている。
- 13) おもとと会グループは医療法人の大浜第一病院、大浜第二病院、クリニック安里、福祉法人の特別養護法人ホームおもとと園、在宅総合ケアセンターなは、在宅総合ケアセンター寄宮、在宅総合ケアセンター古島、在宅総合ケアセンターおもととよみの社、特別養護老人ホームすみれ、介護老人保健施設はまゆう、ケアハウスひまわり、介護老人保健施設ぎのわんおもとと園、在宅総合ケアセンター上原、学校法人の沖縄リハビリテーション福祉学院、沖縄看護専門学校で構成されている。

## 参 考 文 献

上間隆則（1982）「企業と経営風土」鳥袋嘉昌編『戦後沖縄の企業経営』中央経済社。

上間隆則（2003）『沖縄企業活性化論』森山書店。

大城鎌吉（1980）『回想八十五年』。

沖縄瓦斯創立五十年史編集委員会（2009）『原点回帰 沖縄瓦斯五十年史』。

沖縄県教育委員会（1965）『沖縄県史 第1巻』。

沖縄コカ・コーラ ボトリング株式会社社史編集委員会（1996）『さわやか25年』。

沖縄石油基地三十年史編集委員会（2003）『沖縄石油基地三十年史』。

沖縄テレビ放送株式会社（2010）『沖縄テレビ放送50年史』。

沖縄電力株式会社（1989）『沖縄電力十五年史』。

沖縄トヨタ自動車社史編集委員会（2002）『沖縄トヨタ50年の歩み』。

沖縄森永乳業株式会社（1995）『沖縄森永乳業四十年史 牛乳と共に40年』。

沖縄薬品（1986）『沖縄薬品35年史』。

オグレスビー氏産業開発基金（1986）『沖縄産業の恩人（故）サムエル・C・オグレスビー氏を讃えて』。

おもとと会（2001）『知行合一—おもとと会40年の歩み—』。

オリオンビール株式会社（1998）『オリオンビール40年のあゆみ』。

金秀グループ創業50周年記念誌編集委員会（1998）『金秀五十年史』。

金秀グループ創業60周年記念誌編集委員会（2007）『運玉森の麓から 金秀グループ六十年史』。

川平成雄（2004）『沖縄・一九三〇年代前後の研究』藤原書店。

川満直樹（2007）「沖縄の代表的な菓子土産“ちんすこう”—ちんすこうと新垣家、新垣菓子店の関係を中心として—」『市場史研究』（神戸学院大学）第27号、pp. 62-82。

金城 宏（1978）「沖縄県における大規模小売商業の史的展開—百貨店の歩み—」『商経論集』第7巻1号、pp. 57-101。

國場組社史編集委員会（1984）『國場組社史—創立50周年記念—第1部 國場幸太郎略伝』。

古波津清昇（1990）『起業の心得帖』ブックボックス 壺川店。

財団法人 沖縄県経営者協会（1989）『沖縄経協30年の歩みと将来』。

崎原盛造・當銘貴世美・石川りみ子（1998）「沖縄における戦後医療史序説—医療保障の視点から—」琉球大学医学部附属地域医療研究センター編『沖縄の歴史と医療史』九州大学出版会。

産業新聞社（1972）『胎動する沖縄企業』。

鳥袋嘉昌（1982）『戦後沖縄の企業経営』中央経済社。

砂川徹夫（1995）『沖縄県内企業における情報化の変遷—創生期の形成過程—』『産業総合研究』（沖縄国際大学）第2巻、pp. 159-172。

関 満博（2012）『沖縄地域産業の未来』新評社。

大同火災海上保険株式会社（2000）『郷土とともに—大同火災50年人物史—』。

南西石油（1988）『南西石油20年の歩み』。

西里喜行（2004a）「琉球国から沖縄県へ」安里進・高良倉吉・田名真之・豊見山和行・西里喜行・真栄平房昭『沖縄県の歴史』山川出版。

西里喜行（2004b）「近代化・文明化・ヤマト化の諸相」安里進・高良倉吉・田名真之・豊見山和行・西里喜行・真栄平房昭『沖縄県の歴史』山川出版。

福山商事六十年史編集委員会（2011）『福山商事六十年史』。

松永 歩「沖縄公同会運動と早熟な「自立」構想—「特別制度」の「自治」を手がかりに—」『政策科学』（立命館大学）16巻2号、pp. 113-126。

宮古製糖株式会社（1990）『30年のあゆみ』。

向井清史（1988）『沖縄近代経済史』日本経済評論社。

山内昌斗（2011）「ローカル企業の経営と多国籍企業—沖縄ホームルの成立・発展—」『経済と社会』（沖縄経済学会）第27巻第1号、pp. 7-20。

琉球海運株式会社（1992）『琉球海運株式会社四十年史』。

琉球新報編集局政経部（1998）『沖縄の企業と人脈』。

琉球石油株式会社（1986）『琉球石油社史35年の歩み』。

琉球セメント株式会社（1981）『沖縄にありて 琉球セメント20年の歩み』。

琉球五十年史編集委員会（2005）『琉球五十年史』。