

第3回稼ぐ力に関する万国津梁会議 議事録

日時：令和3年1月14日（木）15:00～17:00

場所：沖縄県市町村会館 会議室

参加者：

末吉康敏氏（委員長）イオン琉球（株）取締役会長、沖縄県産業振興公社理事長
高岡義泰（糸数剛一リウボウホールディングス代表取締役会長 代理）
星野佳路氏 星野リゾート代表（オンライン）
花牟礼真一氏 三井物産株式会社那覇支店長、沖縄経済同友会常任幹事
比屋根隆氏 株式会社レキサス代表取締役社長
金城拓真氏 津梁貿易株式会社 代表取締役社長

事務局

- 資料に基づき説明。

SCOM 藤本氏（稼ぐ力検討委員会事務局）

- 稼ぐ力検討委員会において提案された複数のアイデアの中から、「中小企業の経営改善と未公開株式の流動化について」を説明。

花牟礼委員：

- 経済成長率は複利で計算するべき。
- 全体の底上げのために中小企業零細企業のIT化も必要であるが、DXについて変革を促しリードしていくのは大手企業である。
- 数値目標、KPIを決めてこの会議の提言とはならない。達成のための具体的な施策を県民に示していくのが重要。KPIの置き方は重要ではない。KPI達成のための施策が重要。
- 事業承継が今後増える。資金のある企業が事業承継を行えば生産性向上につながる。
- もう一つが、副業やパラレルワークを認めることで県民所得の多様化を促す。例えば、バスガイドをコールセンターに派遣することなど。コロナにおいて航空会社のCAがコールセンターに行くなどしている。異業種を学ぶことにもなる。企業間の人材交流も促進すると良い。
- そのほか、県内企業のワーケーションを促進するべき。県外企業の誘致が話題になりやすいが、県内企業こそ県内の各所でワーケーションを進めると良い。働き方改革にもなる。従業員の働き方を変え、副業に繋がれば所得の向上につながるだろう。
- いずれにせよ、施策をKPI達成のために具体化することが重要

星野委員：

- 結果や成果を確認する意味でも KPI は設定するべき。
- ミッションで「企業が成長」するということが強調されている。企業の成長を全面に押し出すのではなく、県民が直接的に利益を感じられるような設定が好ましい。
- 観光業に関して、沖縄の平均給与所得が特別低いというわけではない。沖縄の平均が高いのは生産性が低い産業の比率が高いから。観光産業だけの平均所得を見ると、沖縄県の平均所得は 198 万円と全国平均よりも高い。これは、沖縄のホテル運営会社のマネジメントがいいわけではなく、外資系のホテル運営会社の部屋数の多い施設が多く、予約のスケールメリットが効いているため。
- 平均給与所得 349 万円を 441 万円にするというのは現実的な KPI の設定とは思えない。沖縄県の産業に占める観光産業の比率を下げていかなければ、達成することができない。それよりも、観光産業の生産性を高めることに注力するべき。全国を意識せずに、自らの目標を設定するべき。目標は、高いけれども実現可能な目標を設定するべき。
- また、KPI に正社員比率を入れた方がいい。キャリアパスが明確で、定着率も高まる。金額だけではない KPI も定めると良い。オフシーズンの克服、需要の平準化が効いてくる。
- 具体的な施策としては、10 月から 4 月までの観光需要を高める。そのための文化観光を強くする。ここに集中するべき。
- 委員それぞれの意見は素晴らしいが、全て政策にリストしてしまうと焦点がわからなくなる。自分の意見が全く採用されないことは構わない。委員に気を遣わずに、県として、優先すべきこと方針をしっかり定めてほしい。
- 稼ぐ力検討委員会のアイデアは近未来的。中短期的に実現することは難しいと思う。中小企業の経営者は、個人として責任を持ち、個人保証で借り入れを行う。中小企業にグループ経営の手法を入れると無責任体質となる。上場企業であれば、経営者を連れて来ることもできるが、そう言うわけにもいかない。中小企業は健全な競争環境を整えて、いい会社を掬い上げていくしか方法はない。経営者が個人利得を優先するのは事実である。透明性を求めて、正しい情報は出てこないと思う。違法状態が実態としてあるのならば、税務調査を入れて是正するくらいのことが必要。
- 中小企業の成長意欲が薄いのは、補助金、保護を得ているために競争環境が整っていないことに原因がある。競争がないところには活性化はない。ただし、このような議論は人気がない政策であり実現が難しい。少なくとも、税務調査などによりガバナンスを効かせるべきである。

末吉委員長

- KPI の数字。全国平均以上にすると言うのは現実性がない。目標はジャンプして届くくらいがいい。10 年で 36% の成長が可能なのか。過去 10 年でどの程度成長しているのか

も見る必要がある。目標数値というのはデータを見ながら慎重に立てるべき。

- 企業の成長に焦点を絞ることは疑問。
- 沖縄に製造業が必要。他府県は製造業中心に持ち直している。中国に輸出している企業など。離島である沖縄は県内で使われる商品は県内で作っていく目標を立てるべき。沖縄県は145万人で成立するのかという疑問もあるだろうが。
- 観光をリーディング産業としてきたために、全国の中でも経済不振が際立っている。
- 具体的な施策が重要。まだ議論が抽象的である。

比屋根委員

- KPIは必要だが、現実的かどうかが重要なので、慎重に設定するべき。沖縄にとって、これが幸せだという数値を設定した方が良い。数字の設定にも沖縄らしいストーリーを持たせるべき。
- 選択と集中は必要。沖縄の産業は観光、世界で通用する産業も現時点では観光だと思うのでアップデートしていく必要があると思う。観光産業は多くの産業が関わっている。これに関する事業を徹底的に支援していくというメッセージを発すると良い。例えば、中小企業の経営改善を文化観光産業にフォーカスするなど、絞りが必要。
- 「給与所得の分配率」については、県のミッションとしてメッセージを出すべき。強制力がなくても、県としてこうありたいというメッセージ。共感する経営者は出てくるはずなので、ビジョン・ミッションの中にきっちり入れるべき。
- 企業の事業拡大だけではなく、沖縄らしい経営はある。拡大路線だけではなく、小さくても社員が幸せで給与が高い会社もある。
- 「経営の透明性」に関して、財務状況の開示を義務化することについて、選択式にするのが良い。開示している会社は自然に選ばれていくはず。こういうやり方も良い。
- いい経営者を支援する政策として、仲間がいるという場はいいと思う。自分の幸せだけではなく、働いている人のことまで考え、手の届く範囲でいい場にしたいと考えている経営者も増えてきている。規模は大きくなくても稼ぐ力を持っている。
- 万国津梁会議では具体的な施策まで議論するのか、大きな方針を決めるのか。どこまでやるのが正解であるのかを知っておきたい。

金城委員

- 平均給与所得拡大のための企業成長だと思うが、どこからお金が入ってくるのか。企業の誘致、雇用の拡大なのか、など。成長の原資はどこなのかということを考えるべき。
- 情報を得た上で、どうやって相手に対して企画提案するかが大事。企画の作り方が沖縄は独特。競争を嫌う性質が強い県だと感じている。これを県民の特徴と考えた上で、施策を考えるべき。
- 観光業が成長の原資になるというのがわかりやすい。どのくらいの人が何泊してお金

を落とすのか。製造業に対してもアイデアが必要。

星野委員

- 競争を嫌う県民性は沖縄の特徴ではなく、日本全体の特徴。沖縄が競争排他的な文化が強いわけではない。地方で産業が育成されてきたときに、商慣習が残っており、地域成長の足を引っ張っている場合もある。制度的には市場競争のルールづくりは出来上がってきている。ルール通りに淡々とやることで地域が変わる。できないことがある地域というのはない。沖縄だけが特殊なわけではない。

花牟礼委員

- 骨子は、県民総生産向上のために企業を中心に後押しするのか、従業員目線での後押しなのか。企業と人では捉え方は変わる。
- スタートアップと捉えれば、ISOや補助政策がある。企業への支援をしている。従業員に関してはやっていない。
- 働き方改革や副業、パラレルワークは人を視点に捉えている。人が働きやすくなつて収入が増え、総生産が増えるというロジックで考えれば良いのか。

事務局

- 特定の産業、業界、企業ではなく経営者や従業員にフォーカスして共感を得るということを意図している。この意味での人。

花牟礼委員

- ベンチャー企業の中には金儲けをしたい経営者もいる。そういう人もどんどん沖縄に入ってきてほしい。そのような中でも、公共性が高い方もいる。最終的に県民総生産に結びつけるということになったときに、誰をターゲットにするのか。
- スタートアップを支援したからといって、達成できるとは思えない。
- 選択と集中につながる。業種で絞るのか、従業員、経営者で括るのか。フォーカスを作るべき。
- 企業単位の提案でいいのか？ビジョンと整合しないのではないか。

事務局

- 経営を実行するのは人である経営者の決断による。そういう意味でフォーカスは人である。

金城委員

- 未公開株式の流動化について、自分は流動化させたくない。王様のつもりでいる。王様

じゃないとできないことが多いのが中小企業。責任を負って、決断できるのは 100%保有しているから。

星野委員

- 中小企業の課題の本質は競争がないこと。
- 観光以外の産業も結局、他の地域の産業と競争する。沖縄だけの事情で他の産業を育てようと思っても、また競争が待っている。競争優位に持ち込むための環境が整っているかという議論が出てくる。コロナが来たから観光以外を育成するというのは安易な戦略である。コロナと観光は結びつけないほうがいい。コロナのような事件が5年に一回起こるということはない。アフターコロナのスタートダッシュを準備するべき。インバウンドは当面来ないとあっていても、収束すればあっという間に戻って来る。出遅れない準備をしておく必要がある。今年の後半はだいぶ状況が変わってくるだろう。

比屋根委員

- 観光産業をより良くしていくことは、沖縄で先進的に取り組むべきこと。そこに集中するべき
- コロナのようなことは今後も起こるかもしれないが、感染症が広がっても沖縄に行けるような仕組みやルールを作ることも含めて掘り下げるといい。
- 人材は、クリエイティブな人材をいかに誘致するか。事業を作る力を持った人をどう集めて育てるか。連携も大事。そういうビジョンを描けるクリエイターも重要。育てるのか連れてくることが大事。

嘉数部長

- テーマが難しい。光の当て方によっては漠然としてくるが、あまりに絞り込むのもどうかと考えている。
- 事業承継の問題はコロナ前からあったので検討を進めるべき。
- 働き方改革、パラレルワーク、企業間の人材のマッチングは考えていかないといけない
- 沖縄の企业文化、競争を好まない性質はよく言われることであるが、競争環境を整えるなど、相反することも考えていかないといけない
- しかし、そもそもの課題は、子供の貧困、教育格差、貧困の連鎖をどう解決するかということへ向かうためにこの委員会を設けている。
- 総論的に列挙するのではなく、選択と集中もしつつ 10 年間で伸ばしていくことが大事
- いろんな角度からフォーカスの仕方があると思っている。事務局として、最終的に実効性のある提言をしていただきたい。
- 社会課題解決のために、沖縄の文化を大切にしつつも、現状を変えていくことも必要であると考える。