

## 第4回 稼ぐ力に関する万国津梁会議

日時：令和3年3月18日（木）10:00～12:00

場所：県立図書館ビジネスルーム

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 かねひで総合研究所代表取締役理事長（オンライン）

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（オンライン）

### 要旨

前半部で事務局より中間報告案を説明した後に、委員より質疑応答および議論を行なった。相対的貧困という社会課題を企業の稼ぐ力向上を通して解決することを最重要目標とした上で県民が教育や仕事について選択肢を狭めることなく生活できる社会を沖縄県のありたい姿とすることについて合意した。その上で、解決方法における仮説や手段の整理が必要であるとの指摘がなされた。今後、企業や経営者に働きかけるための制度的な議論と県全体へ本プロジェクトの意義を浸透させる手段を分ける必要がある。

後半部では、県民の給与所得について具体的な数値目標を議論した。沖縄の社会全体が相対的貧困を抜け出すために、インフレーションを考慮しつつ過去10年の成長を半分の期間である5年で達成することが望ましいなどの意見があった。また、議論に用いたデータは広く県内の経営者に共有されることでより強い効果が望めるということが確認された。

### 中間報告案について

（資料1）参照

#### 総評

##### 星野委員

資料中“30歳の”従業員の平均年収を500万円以上にすると訂正して欲しい。「30歳以上」ではない。7年間取り組んできた。コロナで足踏みしたが、あと1、2年で達成できる見込み。実務的には29歳、30歳、31歳の従業員グループの年収を平均して500万円に近づけていく努力をしている。

中間報告案について1、2、3は問題ない。子どもの貧困問題の解決は意義があることだと思っている。ただし、仮説の整理の仕方が頭に入っていないので整理が必要。

##### 花牟礼委員

集中的にターゲットを絞るのではなく、県民所得全体の底上げをしていくというメッセージ

か。

仮説について。1. 経営者が給与を出さないといけない2. とはいえ儲からないといけない。生産性が重要3. しかしながら豊かさよりも心地よさ、やりがいを求める人をどうするのか4. 情報の流通と把握のイメージが湧きにくい。井の中の蛙になってはいけないということか？次年度はこれらの点を深掘りしていくということか？

#### 事務局

所得向上についての考え方は、質問の通り全体的な底上げを目指す。情報の流通と把握については、外部環境の認識の弱さを克服する必要性を想定している。

#### 星野委員

3. 社会的意義の部分は、仕事ややりがいという方向の共感ではなく「子供の貧困の解消」という言葉が今までよりも強く出てきたと感じており、このテーマについての共感だと解している。

広い意味での共感を言っているのか、ミッションの中核となっている「子供の貧困の解消」に共感してもらうということを意図しているのか。

3->2->1 という順番だと思っている。県がリーダーシップを持って課題を解決する。そのための政策誘導をするので生産性が上がれば給与を上げるように促すという枠組みだと理解している。このため、貧困率の解消や給与上昇についてもデータを開示するということを目指していると解釈した。現行の報告内容では言葉が曖昧である。

#### 金城委員

3についてアフリカの例でも出した成長に伴う所得の乖離を念頭に置かれていると考えた。

4については、自分のように沖縄の外に出て帰ってくるような人々を念頭に置いていると解釈した。

#### 比屋根委員

内容は共感共鳴できる。言葉の定義と説明する順番を整理すれば良い。

#### 高岡委員

具体的に、情報の流通と把握については人材育成、競争力の強化が必要で2に結びつくという捉え方をしている。社会的な意義への共感理解できるが、具体的に「子どもの相対的貧困」解消に結びつけるにあたり曖昧に感じる。

#### 吉永

言葉の定義や数値目標とのつながりは中間報告最終案で修正する。目指すべきところは、多

くの県民と県内外経営者がビジョンとミッションに共感していただきアクションを起こしてもらうことである。社会的意義と数値目標の関連性は説明が十分ではないかもしれない。

#### 花牟礼委員

4つの項目を並列にする必要はない。3、4は定性的な施策や方向性を示しているのもこれで重要。1、2のような定量的な施策が必要で、KPIを作ることが重要だ。というように整理すると納得性が高い。

#### 星野委員

花牟礼委員に同意する。3、4は次元が違う話。4つを実行すると貧困が解消する、という系統立てたMECEに基づく整理が必要。

※MECE: Mutually Exclusive, Collectively Exhaustiveの略。「漏れなく、ダブリなく（相互に排他的な項目による完全な全体集合を意味する言葉）。」の意味を表す言葉。

#### 事務局

子どもの相対的貧困を強く打ち出しているため、誤解を招いたかもしれないが、これは、目標ではない。解決したい課題ではあるが、私たちが目指している「稼ぐ力」は貧困のラインから抜け出して、さらに生活にゆとりがある状態を目指している。

### 意思決定の重要性について

#### 星野委員

日本の観光産業は平均年収が他産業に比べて低く、平均年収が低い原因でもあるが正規雇用が25%しかない。

長野県は製造業と農業が大きい。日本全体で見ても製造業や商社、金融が一流と言われているが、観光業は一流と言われていない。一流の産業に仲間入りするためには人材が必要であり、定着も必要。他の産業と同じ就業環境つまり福利厚生、仕事の環境、年収が必要である。これらの条件についてトヨタやパナソニック、銀行、商社などよりも遅れていて仕方ないというマインドを持っている。

しかし、この認識のままだと、人が流出する。休みの数を増やし、年俸を上げ、時給単価を上げてきたのは人材の確保のため。事業拡大にあたり、よい人材を確保してやめないようにすることが重要。

観光産業の転職率も他産業より高い。星野リゾートでも7-8%を目指しているが、コロナ禍で10%を超えている。従業員4,000人のうち350人くらいが転職している。とにかく他産業に負けない職場環境を提供しないと、育てても人材の維持ができない。本来の生産性向上に繋がらない。投資家にとってもマイナスの結果になる。

他産業に負けないレベルに引き上げていき職場環境全体を改善していくために、生産性を上

げて投資家への還元を達成しながらも、かなりの部分を社員の環境改善に投資してきた。まだ十分ではないので、努力を継続している。

沖縄観光産業の課題は年間需要を平準化。単価も人数も必要。収益を安定させ、経営者が従業員に投資する環境を整えるために重要。

#### 高岡委員

リウボウストア（スーパー部門）でも、よい職場環境をいかに作っていくかということが使命である。モチベーションを上げ、よい人材を確保することが結果として労働生産性と企業収益を高める。これをいかに収入に還元するかということについてあらかじめ経営側でコミットする、意思決定することが好循環を生む。百貨店やスーパー、コンビニの厳しい状況下でモチベーションを上げていく上で、経営者がコミットすることで今いる人材のモチベーションを上げて、生産性を1.2、1.3倍に上げていくことにつながる。

#### 比屋根委員

リソースは限られているので、ビジョン・ミッションに共鳴する企業には手をあげてもらい、行政の支援を手厚くするのがよい。

手を挙げた企業は結果の公表とセットで、コミュニティとして県内企業の経営者がやりたいと思う流れを作るのがいい。強制ではなく、その輪が広がることをイメージしている。

#### 金城委員

自分の会社では福利厚生を厚くするということが以上に特別なことはしていない。貿易の分野全般に関していうと、一部の大きい会社を除いて個人事業のような会社5名以下の社員の会社が80%以上。従業員の質を上げるというのが、どこまで通用するか。

個人事業者にとって貿易ビジネスが成り立つ場所にはなっていない。那覇税関の資料によると沖縄から291億円が移出された。輸入は1207億円。沖縄から出ていくお金が入るお金よりも4倍多い。沖縄から移出する量を増やして、金額を増やさないと先細りが見えている。これを改善しないといけないと思っている。

#### 花牟礼委員

目的について、貧困解消だけではなく県民の豊かさを追求するとなれば目的が二つあることになるので分かりにくくなっている。県として、貧困の解消と県民所得の向上のどちらに重きを置くかはっきりさせたほうがいい。

#### 星野委員

子どもの貧困がゴールではなく、その先に所得水準を上げるためのキャリア設計があるという話だが、どちらが先かという貧困の状態を解消である。社会全体の共感を得ながら進め

るのであれば、焦点は貧困の解消にあてる方が良いと感じている。

## KPI について

第3回議論を踏まえて、現実的な数値目標を立案したい。中間報告では数値目標を設定まではせず、議論を続けたい。

(資料2) 参照

## 花牟礼委員

物価の上昇を考慮すると、何もせずに達成するかもしれない。2030年は物価上昇により、必要な所得はもっと高い可能性がある。物価上昇率を加味するべき。いずれにせよ、資料よりも高い設定が必要。

## 金城委員

どのように引き上げるかという議論をする際は、従事者が多い産業をどうするかということ優先的に考えていく必要がある。

## 星野委員

インフレについては、目標を物価連動させれば良い。予測は難しいため。

子どもの貧困は社会全体として許容すべきではないし、経営者や県民から共感を得られるはずである。

観光産業を見ると、大手の開発会社や海外の投資家がリゾートホテルや不動産に投資をしている。彼らが得ているリターンは5.6%よりも高い。沖縄の魅力を活用してリターンを得ているのに、文化を作っている人々が貧困水準の所得しか得ていないことは問題である。観光需要の平準化を推進した場合に、外部の投資家はその収益を持っていくばかりになっては問題である。政策として、どの程度まで賃金に還元するべきであるということをセットで働きかける必要がある。

## 花牟礼委員

P.6(資料2)の産業別給与を見ると、インフラ関連が高い。全国で情報産業の生産性が高いのは香川県である。東京よりも高いが、香川県の情報産業は四国電力の子会社であり給与水準が高く、電気ガス並みとなっている。

産業別で見た時に、高低が混ざり合っているので産業別にどう対策するかは議論する必要がある。例えば、もし観光業で平準化がなされて飲食・サービス業の所得が上がるとすると沖縄全体で底上げできるということになる。

情報産業ではスタートアップを集積するという動きもあり、これも重要。産業別でどう施策を取るかが重要。

#### 末吉委員

(資料2に関連し) 2025年には、相対的貧困を越えるべき。また、この資料は県内の経営者に配布すべき。従業員が貧困帯にいることを自覚するきっかけになるだろう。産業別の格差も是正が必要だと感じる。

#### 事務局

次年度以降は、県内経営者の皆様にも、共感をいただくためにお話しさせていただく機会をつくっていく必要があると認識しているので、委員の皆様にもご協力をお願いしたい。

#### 比屋根委員

2030年の一つのアプローチとして、23万円で世帯3人がラインとなっている。25万円を目標とした場合の上昇率もみたい。いくつかのシナリオで提示するのが良いだろう。

また、産業別でやるべき。観光とITを重点的に伸ばすことを考えた場合に、文化伝統歴史食の付加価値を上げて継承する人を育てるためには稼がないといけない。ここへの支援も必要である。ITに関しては10年で成長する会社もあるので、重点的に投資をしていけば目標の達成は無理ではない。業界ごとに企業を巻き込んでいくべき。

#### 高岡委員

P.6の産業別を見ると、10年という期間の中では経済構造の転換が必要である。平均値の議論では、高いところを伸ばすばかりではなく就業者数の占める比率が高い産業のことをもっと調査する必要がある。沖縄県としても、どの産業を伸ばすべきかを定めると結果として目指す数値が変わってくるだろう。

P.5の2011年から2019年の間に6,000円月収が上昇している。この期間に、インバウンドが成長し物価上昇率や県経済が成長したにもかかわらず、6,000円しか上昇していない理由や反省と検証が必要。労働分配率が低い理由の検証は必要である。

#### 星野委員

検証して欲しい点として、沖縄の観光産業の生産性が著しく低いわけではなく、観光の比率が高いことが原因だと確信している。いくら観光経済が成長して好景気に見えても生産性が上がらなければ還元されない。観光以外を伸ばすのか、観光の生産性をあげて正社員比率を上げて所得を向上するのか。

#### 金城委員

産業全体で稼いでいく数字が大きくなるのと同時に、経常収支をプラスにしていくべきである。集積地と貿易金融の充実が必要。これをやると、日本中の貿易企業が集積するはず。貿

易は人の技術や数ではなく、量で生産性が決まるので政策的な市場成長余地がある。  
貿易会社は個人事業主が多いので、利益が上がれば個人の所得は増える。従業員を雇用している企業に関しては従業員への還元を強く求めることが必要。北風ばかりではなく、メリットを提示することが必要。例えば、沖縄の地域通貨を配布するなど金銭的なメリットが一番動きやすい。

#### 星野委員

収益が上がってきたときに、投資家なり企業に対して還元を促す。儲かっていることは前提になっているはず。一方で、ある程度の強制力がないといけない。最低時給単価、最低賃金も上げていく。競争環境は阻害しない。観光事業者全員に課すことなので、不公平はない。タヒチは世界中から観光客が集まっている。年間従業員の給与を1%以上あげる政策的仕組みが運用されている。経営者としては重荷だが、年収の下支えになっている。年間平準化が十分なメリットになっているので、そこから得られた利益の還元は強制力を持って行うべき。

#### 末吉委員

強みを伸ばすべき。観光は裾野が広い。生産物、農産物も需要が広がる。小売も好影響を受ける。

#### 事務局

終了時刻となったため、今回は、ここで終了としたい。  
いただいたご意見については、可能な限り中間報告に落とし込むが、今後も議論を継続していく事を踏まえ、完成形ではない中間の報告として形にすることを今年度のゴールとしたいので、その点をご理解いただきたい。