

【資料1】

# 稼ぐ力に関する万国津梁会議

## 中間報告

2021年 3月

# 1 稼ぐ力に関する万国津梁会議について

21世紀ビジョンで掲げる沖縄県の目指すべき将来像は

- 沖縄らしい自然と歴史、伝統、文化を大切にする島
- 心豊かで安全・安心に暮らせる島
- 希望と活力にあふれる豊かな島
- 世界に開かれた交流と共生の島
- 多様な能力を発揮し、未来を拓く島

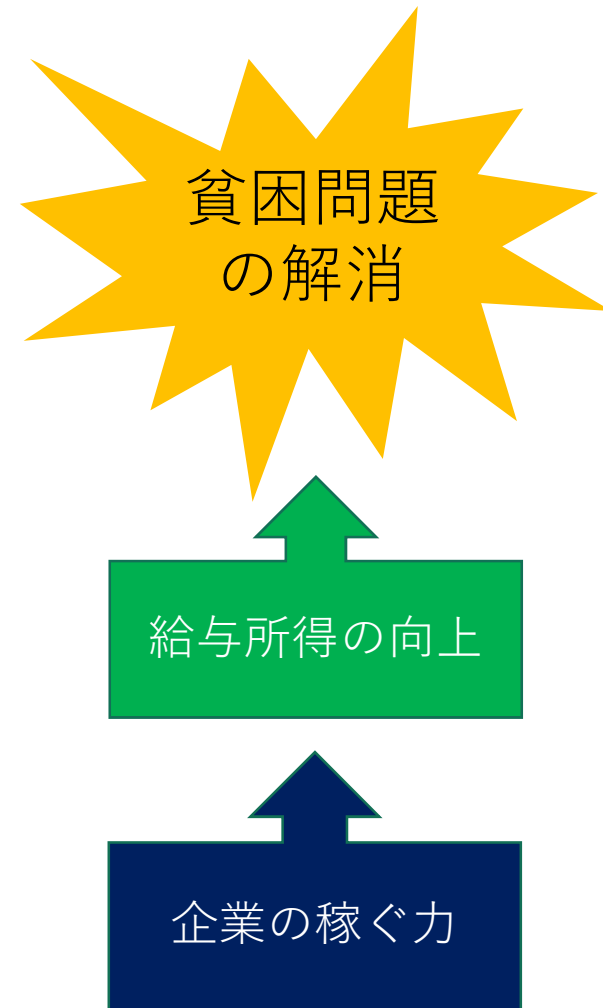
これらの将来像を実現するため、沖縄県は有識者等からの意見を聴く【万国津梁会議】を設置しており、令和2年度より本県の【稼ぐ力】をテーマに議論を進めている。

## 「稼ぐ力」に関する万国津梁会議 委員名簿

	氏名	所属	職	備考
1	末吉 康敏	(公財) 沖縄県産業振興公社 イオン琉球 (株)	理事長 取締役会長	委員長
2	糸数 剛一	(株) リウボウホールディングス	代表取締役会長	
3	星野 佳路	(株) 星野リゾート	代表	
4	花牟礼 真一	かねひで総合研究所	代表取締役理事長	
5	比屋根 隆	(株) レキサス	代表取締役社長	
6	金城 拓真	津梁貿易 (株) 等	代表取締役社長	

## 2 現状・課題の整理

- 本県は全国と比較し、子どもの相対的貧困率が全国平均の約2倍（沖縄29.9%、全国13.9%）が高く、克服すべき重要な社会課題となっている。
- 相対的貧困率と給与所得額には強い相関関係
- 貧困という課題を解決するには、経済的な対策が不可欠
- 【企業の稼ぐ力】に資する取組を推進することが重要である。



# 表 1 相対的貧困率分布

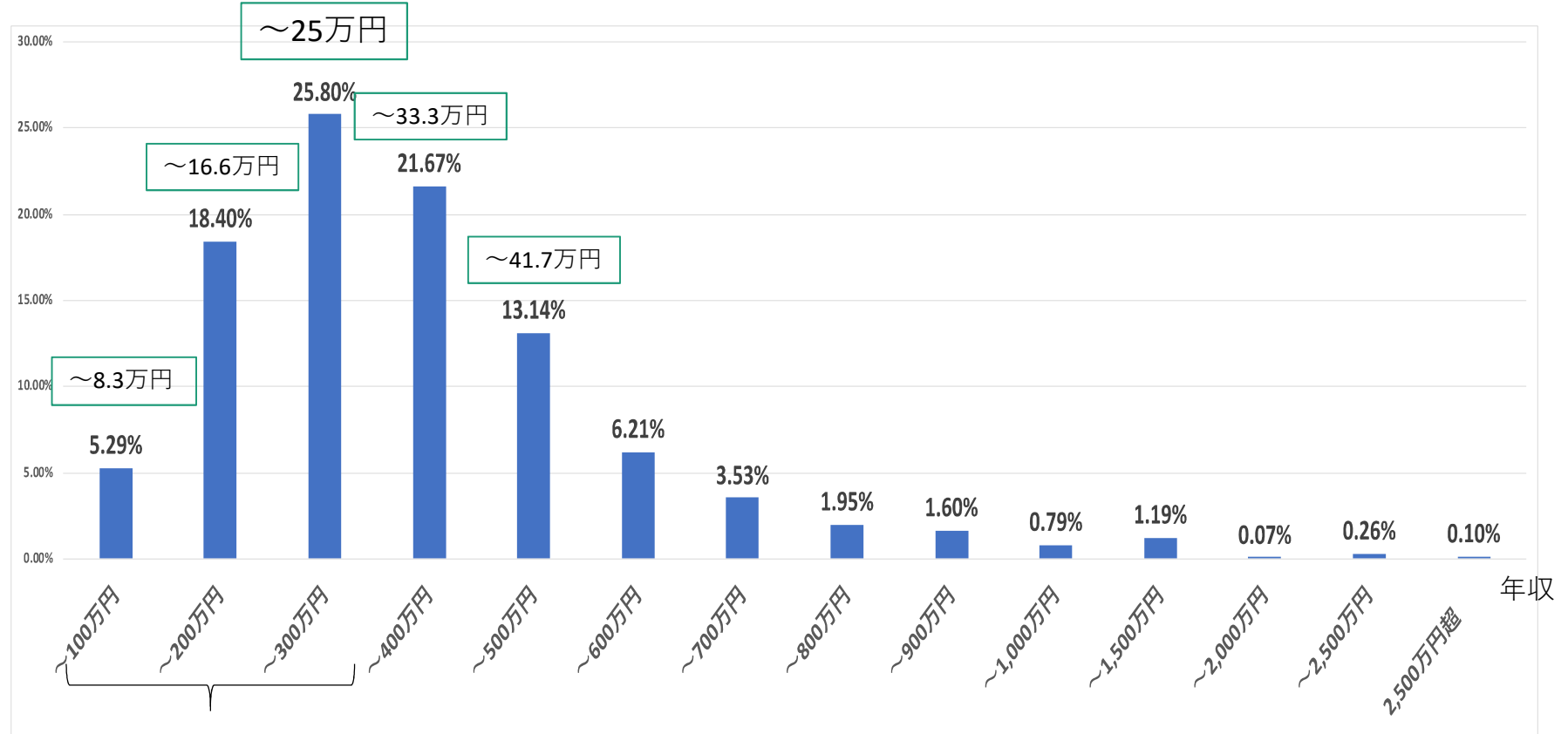
赤で塗りつぶしているセル：相対的貧困に陥っている可能性の高い世帯可処分所得分布

世帯人数 (人)	想定月収 (万円)																			
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	世帯可処分所得 (万円)																			
	115	125	134	144	154	163	173	182	192	202	211	221	230	240	250	260	270	280	290	300
1	115	125	134	144	154	163	173	182	192	202	211	221	230	240	250	260	270	280	290	300
2	81	88	95	102	109	115	122	129	136	143	149	156	163	170	177	184	191	198	205	212
3	67	72	78	83	89	94	100	105	111	116	122	127	133	139	144	150	156	162	167	173
4	58	62	67	72	77	82	86	91	96	101	106	110	115	120	125	130	135	140	145	150
5	52	56	60	64	69	73	77	82	86	90	94	99	103	107	112	116	121	125	130	134

# 図1 沖縄県給与所得の分布

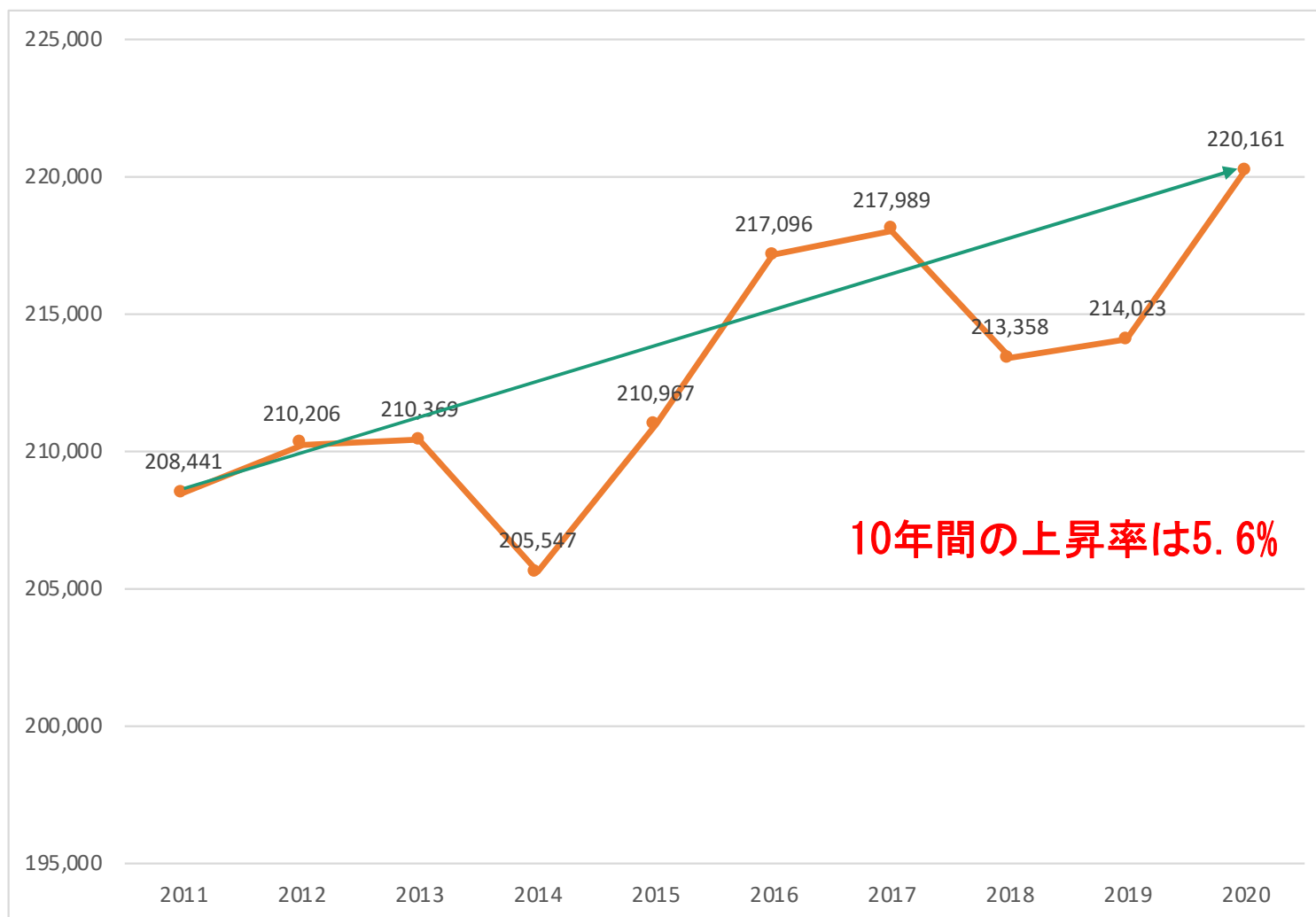
就労者  
分布割合

※四角枠内の金額は想定月収



約5割

図2 沖縄全産業平均（決まって支給する給与）の推移



# 課題を解決するために

## 稼ぐ力

- 持続的に利益計上できること
- 利益の源泉が労働生産性の向上に起因すること
- 得られた利益が労働者に分配され給与所得向上が達成される



そのために

### 1 ビジョンミッションの設定

⇒何のために、どの程度稼ぐのかを明確に設定

### 2 具体的施策の検討

⇒沖縄県内の企業、個人、地域の稼ぐ力の強化に資する仕組みの構築



### 3 ビジョンとミッション(何のために)

#### 【ビジョン】

- 沖縄に生活する人が、経済的な理由により選択肢の幅を狭めることなく、多様な個人の願いが成し遂げられるような社会の実現
- 個人が能力を発揮して対価を得て、教育や生活に投資してなお生活にゆとりを持つことができる社会の実現

#### 【ミッション】

- 政策や社会の連携を通じ県民の給与所得を全体として底上げし、
- 結果として社会の相対的貧困が解決され、
- その先に、未来への投資が行われるゆとりを得ること。

## 4 数値目標(どの程度)

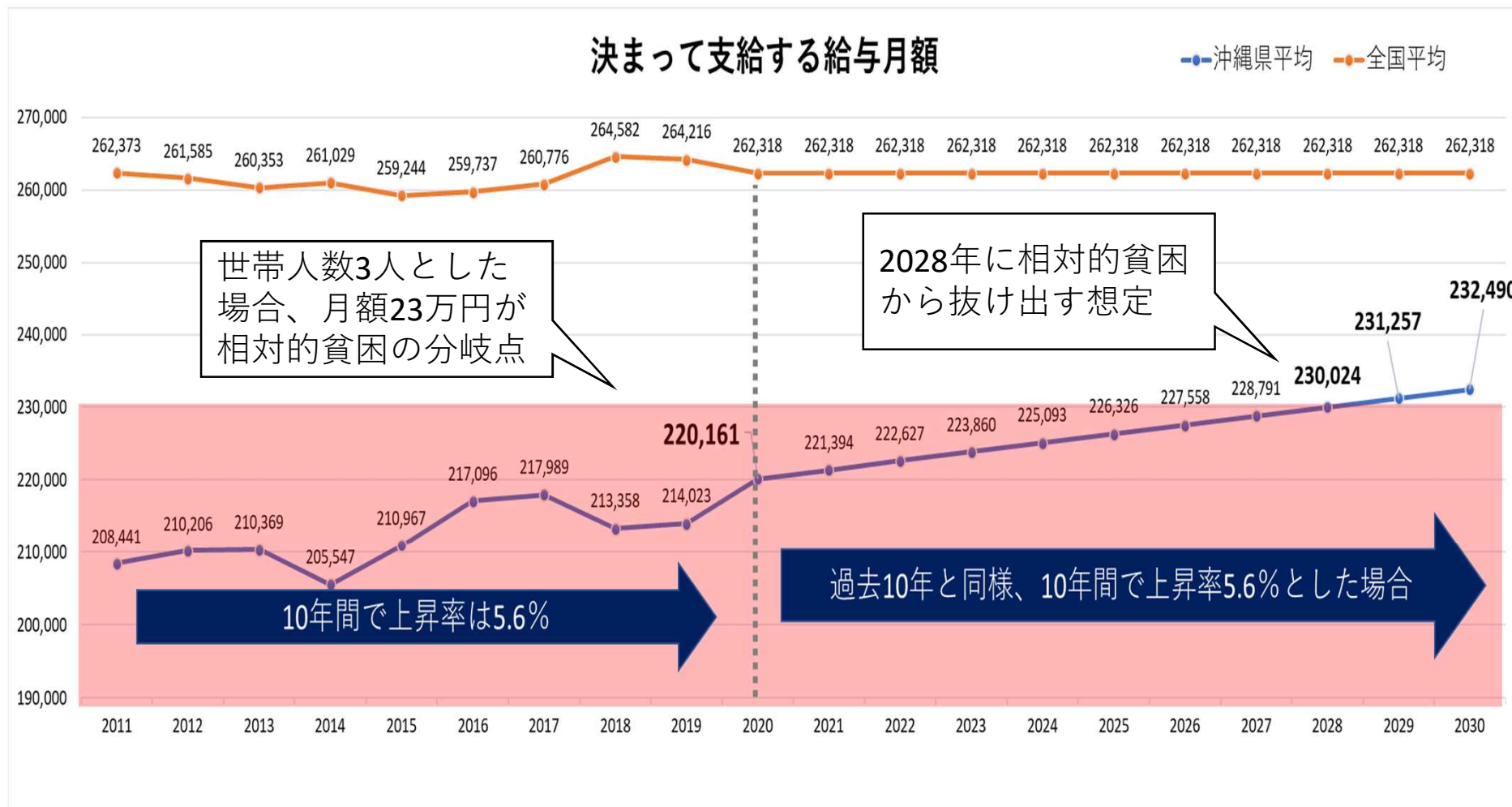
- 具体的な数値目標の設定の必要性については、会議全体で合意された。
- 設定に当たっては次の考え方をもって設定することとした。
  - ✓ 沖縄らしく
  - ✓ 現実感があり
  - ✓ 県民や県内企業経営者の共感が得られる
- 平均給与水準が相対的貧困を抜け出す23万円を越えることは、最低限の目標とする。（相対的貧困の課題解決を必達の目標値）



今後は、ビジョンの実現と、ミッションの達成を念頭により一層議論を深める。

### 図3 月額給与の全国平均と沖縄県平均の推移

- ✓ 沖縄県の1世帯あたりの人員2.5人(H27国勢調査)であるため、世帯人数3人と設定
- ✓ 本県の平均給与月額、現在、相対的貧困層にある可能性



## 5 中間報告における全体像

- 稼ぐ力の創出とは「企業の稼ぐ力」、「県民自身の稼ぐ力」、そして「地域の稼ぐ力」を高めること
- 中間報告としては、「貧困課題の解決を最優先事項とし、そのための給与所得向上」を目標とする。
- 目標達成までのスキームを次の通り整理した。

### ① 【共感を得ること】

社会課題とビジョンについて幅広く、県民や県内企業経営者の「共感」を得て自分ごととして捉えていただくこと。

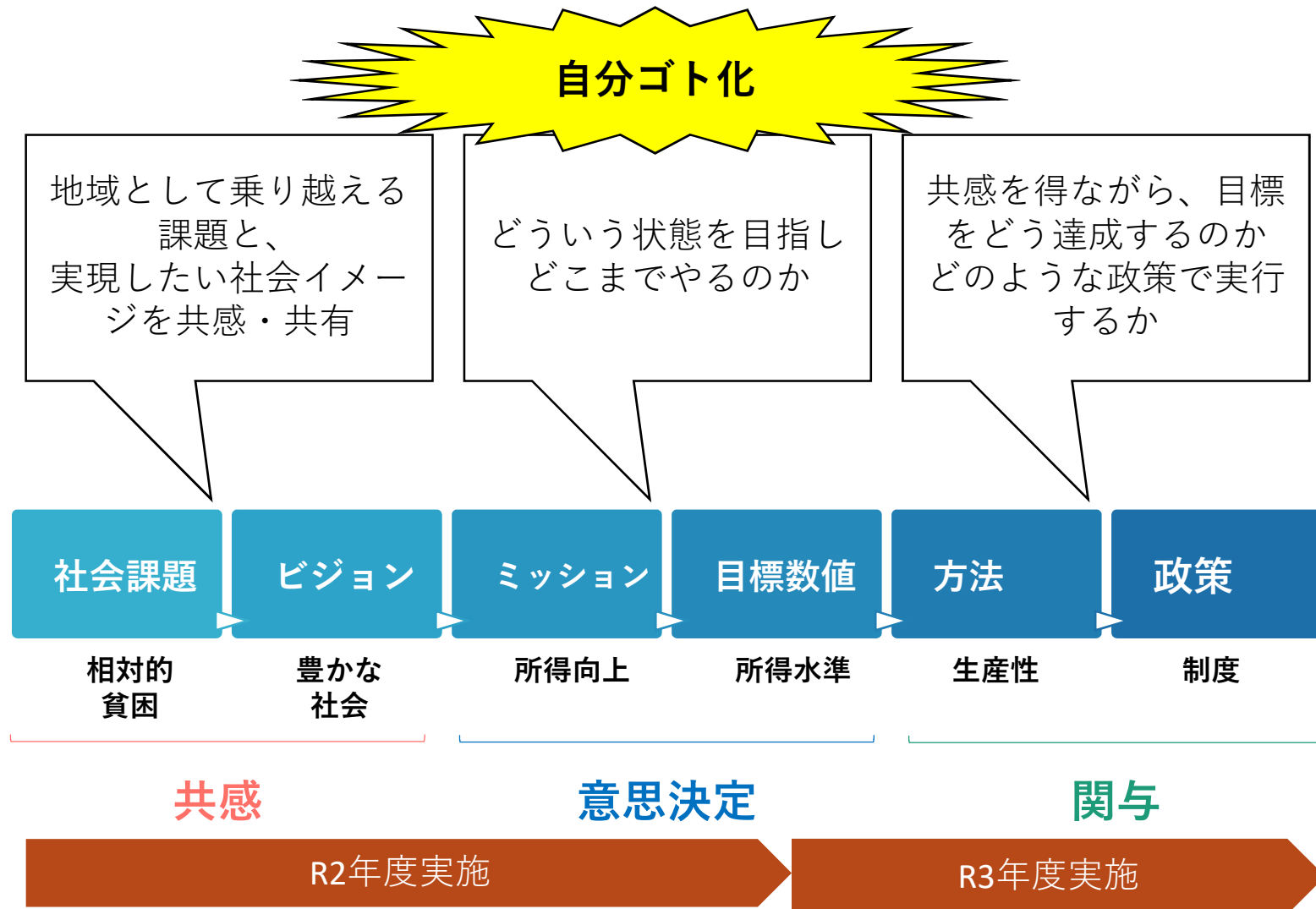
### ② 【意思決定されること】

関係者、特に企業経営者や雇用主に、ミッションと目標数値を達成するための給与引き上げの「意思決定」を促すこと

### ③ 【関与が推進されること】

関係者が継続的に関与（コミットメント）できるように、生産性を高める効力のある方法論と政策を推進すること

## 5 中間報告における全体像（イメージ）



## 6 提言のとりまとめに向けて

### 【令和3年度の方針として】

- 関係者が継続的に関与（コミットメント）できるように、生産性を高める実効性のある方法論と政策を推進することを念頭に議論を進める。⇒**KPIの設定と具体的施策の議論・検討**
- あわせて、「①共感を得ること」や「②意思決定されること」を促進するために、経済団体等をはじめ、多くの県内企業経営者等への説明や意見交換を含め、議論を深める取組を行う。
- 新たな振興計画等とリンクを踏まえ議論を進めていく。

### スケジュール案

- ・ 令和3年7月、9月、11月に会議実施予定
- ・ 令和3年12月知事への提言

## 第1回「稼ぐ力」に関する万国津梁会議について

### 【第1回会議】

1 日時：令和2年8月28日（金）11時～13時

2 場所：自治会館中会議室

### 3 議題

(1) 沖縄の「稼ぐ力」とは。

(2) どのようにすれば「稼ぐ力」を高めることができるのか。

### 4 委員からの主な意見

1) 稼ぐ力向上に関するビジョン、所得、付加価値など目標値の策定が必要

- 沖縄21世紀ビジョン基本計画に則りつつ、本会議でも10年後、30年後の沖縄が世界に対してどうありたいかをはっきりさせるべき。具体的な数値目標の設定が必要。ビジョンや数値目標が定まれば、戦略の実行方法もより具体的に検討することができる。（比屋根委員）

2) 沖縄県特有の産業構造等を踏まえた戦略の策定が必要

- 沖縄県の産業振興においては、リーディング産業として強みを伸ばす論点と課題産業として弱みを克服する論点がある。（末吉委員、花牟礼委員）
- 現状としては、リーディング産業である観光業も情報産業も労働生産性は高くない。テクノロジーを活用するなど、生産性を向上することが重要。沖縄の市場規模を考えると、さらなる成長を望むなら、外からの需要をしっかりと受け止めなければいけない。（花牟礼委員）

### 3) 観光について

- オフシーズンにおける宿泊施設では、稼働率を維持するために低単価・低生産性に陥り、観光従事者の平均年収を引き下げることにつながっている。需要の平準化を目指すという戦略が必要。
- 冬に海に入れない沖縄はビーチリゾートとしては不完全。ビーチリゾートから文化観光地へ移行していくことが正しい戦略ではないか。
- 食の魅力を高める施策も重要。フランスやカリフォルニアのナパの事例に学べば、泡盛などの製造業にもつながる。
- 数から質への転換を図っていく必要がある。単価の目標設定も必要。
- クルーズ船がどれほど沖縄の稼ぐ力になっているのかというのは再考が必要。(星野委員)

### 4) IT

- IT化は必須の条件であり、一歩進んでITを活用した分野横断的な事業開発力の向上が必要。(比屋根委員)

### 5) その他

- 沖縄県の稼ぐ力を向上する目標を掲げる際に、何を求めて稼ぐのかという議論は必要。県民の幸福とどう関係するかという論点も必要である。(高岡委員)
- 利益の適正な分配がなされているかなど、労働分配率の他県比較も踏まえて調査するべき。(花牟礼委員)
- 人材の流入や観光産業の発展によるインフレ等負の側面に、県民が苦しまないように配慮する必要がある。アフリカの振興地域では所得差に苦しむ国民を見てきた。(金城氏)



## 第2回「稼ぐ力」に関する万国津梁会議について

### 【第2回会議】

- 1 日時：令和2年11月2日（月）10時～12時
- 2 場所：自治会館中会議室
- 3 議題
  - (1) 具体的な目標値（KPI）の設定について
  - (2) 委員それぞれの経験等に基づく【稼ぐ力】の強化
- 4 委員からの主な意見
  - 1) KPIの設定について
    - KPIは、県民の平均所得を上げていくことを目標にしていくと県民から共感が得やすいと思う。所得の向上に連動して、消費もあがっていく。
    - 世界の競争の中でも、沖縄も国内、海外と競争を考えたときに、最後は社員の質が決する。
    - 優秀な人材を確保するためには、職場環境と年収が重要。
    - 選択と集中が必要。資源を集中させて、KPIを達成することが必要。（星野委員）
  - 2) 競争と危機感、規模の経済について
    - 大手の魅力的なインフラとして、商品の仕入れ等、物流センターを使ったコストダウンが可能となり、プライマートはイオングループに入ることによって、競争優位性を持てた。規模の経済が重要であることを考えると沖縄はまだまだ零細企業が多い。
    - M&Aは非常に難しいが、コロナでその流れはできているので、将来を考えた場合、1つ1つの企業規模を拡大していくのは沖縄のためにも必要なことと考える。（末吉委員長）

### 3) 需要の平準化について

- 観光分野については需要の平準化以外に、稼ぐ力をあげる方法はない。優先順位の第一で、年収増加に繋がり優秀な人材を確保できることになり、結果的に国際競争力を増す。観光分野に関しては、それが正しい戦略。稼働率よりも単価の落ち具合に着目すべき。（星野委員）

### 4) つくる力について

- 沖縄が稼ぐためには、作る力、売る力、販路の確保が必要。3つとも欠けているが、一番は「作る力」が欠けている。
- 質と量を販売していくなかでは、クオリティもそうだが量を生産できる能力が重要（末吉委員長、糸数委員）

### 5) 人材等について

- 沖縄は請負型の人材がほとんどで、人材に行き詰まる。企業として成長するためには、経営人材や事業責任者、エンジニアやデザイナーなどのクリエイティブ系を強化する必要
- 沖縄の成長には、短期的には県外・海外のリード人材との連携やの誘致（U・Iターン）、長期的には地域人材の戦略的育成が必要である。（比屋根委員）
- 沖縄の中だけでの経験・成長には限界がある。外に出て、成長し沖縄を外から見つめることができる人を輩出することが重要。そのような人材が県外や海外から沖縄との事業を作ったり、沖縄に戻ってきて身につけた知識や経験、ネットワークを活かしてもらえるのが良い。（金城氏）

## 6) 健全な競争環境、情報不足や危機感について

- 成長しなければ競合に負けてしまうという危機感が、成長へと意欲を駆り立てる。
- 危機感をもって情報収集するのは、世界の競争にさらされているから。厳しい競争にさらされることが、情報を収集する姿勢や戦略的思考につながっていく。健全な競争環境の整備が最も重要であると考えている。(星野委員)
- 沖縄の企業、人に不足しているのは情報。成長のためのロジカルな発想ができていない。一つでもうまくいけば、応用していける。
- 沖縄でもそうだが、身内で仕事を回しやすい。閉ざされた経済の中で回っていることを否定するものではないが、壊れるタイミングがくる。県外海外からよりよいサービスや商品が入ってくると人付き合いで回っていた経済が壊れることを想像できれば、情報量の差とは無関係である。危機感は今すぐにでも持てるものである。(金城委員)
- 危機感をもつ従業員や経営者を増やしていくことは重要。
- 一方でワクワクするビジョン、ミッションを発信していくべき。自身の経営や会社の成長を通して、21世紀ビジョンなどの沖縄のビジョンやミッションを達成していくというストーリーを発信する時期にきている。(比屋根委員)

## 第3回「稼ぐ力」に関する万国津梁会議について

### 【第3回会議】

1 日時：令和3年1月14日（木）15時～17時

2 場所：自治会館会議室

3 議題

（1）中間報告骨子案について

4 委員からの主な意見

1) KPIの設定について

- 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の置き方ではなく、KPI達成のための施策が重要。（花牟礼委員）
- 結果や成果を確認する意味でもKPIは設定すべき。
- 平均給与所得を全国平均にするというのは現実的なKPIの設定とは思えない。それよりも、観光産業の生産性を高めることに注力すべき。全国を意識せずに、自らの目標を設定すべき。目標は、高いけれども実現可能な目標を設定すべき。
- 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。（星野委員）
- KPIの数字を全国平均以上にするとい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。（末吉委員長）

- 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。（比屋根委員）

## 2) 正常な競争環境について

- 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。
- 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。（星野委員）

## 3) 観光産業等について

- 選択と集中は必要。沖縄が世界で通用する産業は、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。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。（比屋根委員）
- 観光業が成長の原資になるというのがわかりやすい。（金城委員）
- 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。（星野委員）
- 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。観光をリーディング産業としてきたために、（沖縄県は）全国の中でも経済不振が際立っている。（末吉委員長）

6) いい経営者を支援する仕組みについて

- 「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。リクルート面をはじめ、開示している会社は自然に選ばれていくはず。
- 県のビジョンを具現化する「いい経営者」を支援する仕組みづくりや政策が必要（比屋根委員）

## 第4回「稼ぐ力」に関する万国津梁会議について

### 【第4回会議】

1 日時：令和3年3月18日（木）10時～12時

2 場所：県立図書館ビジネスルーム

### 3 議題

（1）中間報告案について

### 4 委員からの主な意見

#### 1) 中間報告案の構成について

- 子供の貧困問題の解決は意義があること。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。
- 原稿の報告内容では言葉が曖昧。頭に入ってこないなので整理が必要。
- 貧困問題の解消がゴールではなく、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理解。社会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した方がいい（星野委員）
- 定量的な方向性と定性的な方向性が並列になっていてわかりにくい。整理が必要。
- 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になるのでわかりにくい。どちらに重きを置くかはっきりさせた方がいい。（花牟礼委員）
- 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したら良い。
- 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上げてもらい行政の支援を手厚くした方がいい。そういった企業は結果の公表とセットで透明性を確保したら良い。また、共鳴する企業がコミュニティ化（比屋根委員）

## 2) 平均給与所得をKPIとして設定することについて

- 物価上昇率を加味する必要はないか？もう少し高く設定する必要がある（花牟礼委員）。
- 政策としてどの程度まで賃金に還元するべきであるかはセットで考えなければいけない。
- 収益が上がったときに、投資家なり企業に（給与としての）還元を、最低時給単価や最低賃金も上げていくなど、ある程度の強制力をもって促す。（星野委員）
- 2030年を目標に設定するのではなく、2025年には相対的貧困ラインを越える設定をするべき。現状の再認識のために、平均給与と相対的貧困に関する資料（P11資料）は県内経営者に配布すべき。（末吉委員長）
- （2030年に平均給与を23万円以上とするシナリオの提示に対し）25万を目標とした場合など、いくつかのシナリオで提示した方が良い。（比屋根委員）
- 県経済が成長しているにもかかわらず、給与に反映されていない理由や反省の検証が必要（高岡氏）

## 3) 意思決定の重要性について

- 日本の観光産業は平均年収が他産業に比べて低く、正規雇用率も低いが、遅れていても仕方がないというマインドがある。この認識のままだと人が流出する。
- 職場環境を整え、時給単価を上げてきたのは、良い人材を確保するため、他産業に負けない職場環境を提供しないと、本来の生産性向上につながらない。生産性を上げて投資家への還元を達成しながら、かなりの部分を社員の職場改善に投資し、努力を継続している。（星野委員）
- りうぼうストアでは、良い職場環境をいかにつくっていくかが指名。モチベーションを上げ、良い人材を確保するということが結果として労働生産性と企業収益を高める。
- これをいかに給与に還元するかを予め経営側でコミットする、意思決定で好循環が生まれる。（高岡氏）