

第2回 稼ぐ力に関する万国津梁会議

日時：令和2年11月2日（月）10:00～12:00

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

糸数剛一 リウボウホールディングス代表取締役会長

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（オンライン）

議事要旨

- 第一回のおさらい（別添資料）
- 稼ぐ力検討委員会の要旨報告（別添資料）

KPI の設定について

- 沖縄県のどのように稼ぐ力を高めればよいかという議論を踏まえて、「何のために稼ぐのか」、「どういった稼ぎ方をしたいのか」など考え方の軸を定めたい。
- KPI の設定をしていきたい。「未来への投資」のために稼ぐ。そのために、企業の付加価値額や時価総額、あるいは県民所得や労働生産性、あるいは人材や設備への投資の割合などを高めていくことなどが考えられる。（事務局）
- 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、観光従事者の平均年収を見ていくのが重要。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。
- 顧客を集める以上に大変なのが優秀な社員を集めて維持することだ。優秀な人材を確保するためには、職場環境と年収が重要。
- 星野リゾートグループでも30歳平均年収500万という明確な目標値を持ち、達成までもう少し。
- 選択と集中が必要。稼ぐ力のプロジェクトとして資源を集中させて、KPI を達成することが必要だと思っている。（星野委員）

競争と危機感、規模の経済について

- （プリマートがイオングループに入った経緯について。）当時、小売業の競争が激化し

ており、オキマートが倒産。危機感を持っていた。

- 創業者はイオングループ入りについて「内地の傘下に入る」と批判されたが、1,300名の従業員を倒産して路頭に迷わせてはいけないという思いが強かった。
- 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っており、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)

市場規模等について

- すべての産業をひとまとめにして議論するのは難しい。売上規模の成長は、市場規模も重要な要素。小売など現地市場規模に根ざした業態は競争が激化しやすい。人口が減り市場規模は縮小するが、M&AやIT化によって生産性を高めて利益をあげることは可能。そこで分配率を高めることで従業員に還元するということもできる。
- 市場規模を基礎としていない産業である、ITやスタートアップ分野は全世界が相手になる。また、小売でもECであれば世界を相手にすることができる。
- 沖縄も戦略の選択と集中が必要。市場規模に依存する産業の可能性もあるが、とどまっていると成長も見込めない。(花牟礼委員)

需要の平準化

- 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。
- RevPar(稼働率×単価)を見ると、夏と冬で大きな差がある。観光における稼ぐ力にマイナスに働いているにも拘わらず、プロモーションが夏のオンシーズに寄りすぎている。戦略上、オフシーズンが看過されている。
- 年間を通して稼働率、67%~90%でそれなりにあるように見えるが単価が低い。RevParが(オンとオフで)1/4と大きく乖離している点が、沖縄の最大の問題。日本の観光地でここまで差がある地域は少ない。オフシーズン問題は沖縄の観光事業者に大きくのしかかっている課題の一つ。環境を克服する力がない会社は、結果的に人件費や利益を抑制することになってしまう。(星野委員)
- 小売では、盆や正月の需要は大きい。火曜日と水曜日も高い。週で平準化した方がいいし、年間で平準化した方がいい。
- また、前回の会議の際に星野委員から指摘のあったとおり、冬に入れない沖縄においてビーチリゾートとして不完全である。伝統文化や芸能などは年間安定した需要を生み出すはずである。紅型や伝統織はイベントをやっても非常に反応が良い。(末吉委員長)

作る力、売る力、販路の確保について

- 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。
- 生産力のある県外企業と提携しながら、生産ラインを学ぶ必要がある。具材、原料、工程、機械の選定などノウハウや知識が足りないうちに気づく。
- 今まで、多くの観光客がそれほど質が高くないでも買ってくれていた部分はあると思われる。この期間中に質の見直し、作る力を見直すべき。
- りうぼうで実施した吉田カバンとの提携によるオリジナル商品。3回とも即完売。実力のある企業と提携を経ながら、ノウハウをためて、自分たちのやり方を模索する。
- 小売もリスクをとって一緒に作ってもらう、自分たちでもつくるということに力をいれる。沖縄に必要なのは、作る力をつけることである。(糸数委員)
- 伝統織物は7つくらい地域がある。これらの9割は内地に移出しており県内で使われていない。知らない人も多い。披露すると反響は大きい。披露する場も重要だと感じる。いいもの一杯あるが埋もれている。
- 糸数委員から稼ぐ力は作る力とあり、第一回でも言ったが、県内で消費するモノは県内生産をできるだけすべき。
- 観光客需要に依存しすぎた結果、紅芋タルトが売れなくなると、紅芋が余る。黒糖が倉庫に眠るなどの事態が起きている。(末吉委員長)

具体的施策について

(国家戦略特区について)

- 福岡市は市の戦略に国家戦略特区が入り込んでおり、各課題解決に規制緩和、国家戦略特区を活用するかをきめ細かに検討しており、市民への発信もしっかりしている。戦略があり、戦略が制度を活用し、創業数というKPIとなっている。
- 台湾では日本を参考にサンドボックスを徹底している地域もある。沖縄は残念ながら、このような動きを後押しする規制緩和がない。
- 国家戦略特区シンポジウムを沖縄で開催してほしい。規制緩和への機運が高まるはずである。中長期的に考えると、沖縄の稼ぐ力に響いてくる。沖縄に人、会社、情報を集めるためには経済特区だけでは無理で、国家戦略特区級の制度を活用することが重要。
(花牟礼委員)

(県内企業のIT化について)

- 中小零細企業も含めた県内企業のIT化は遅れている。PCを持っていない店や企業もまだまだ多い。スタートアップの前に、PCがなければDXもない。これらの2つを同時並行的にやっていく必要がある。徹底した行政の後押しも必要。(花牟礼委員)

(ソーシャルインパクトボンド・ソーシャルインパクトマネジメントについて)

- ソーシャルインパクトボンド (SIB) に関するロンドンの事例。路上生活者に社会復帰してもらおうプロジェクトがある。ロンドンから予算が出て経費であった対象を社会復帰させることで納税者になってもらうというのを目指した。
- SIB は沖縄に合っているのではないかと。沖縄県に SIB でお金が出るスキームを作れば、稼げる匂いがすると思う。提案として、SIB の概念や活用を念頭においてほしい。(金城委員)
- 社会的インパクトマネジメントについて。沖縄県も取り入れることを提案したい。どういう沖縄になってほしいか。売上利益だけではなくて、どういう稼ぎ方をしたいのかのような沖縄の豊かさを目指すのかということや 21 世紀ビジョンや SDGs も絡めて考え、それをストーリーにし、数値化し、マネジメントする手法。
- その中の方法の一つに SIB もある。県民や経営者が自分事にしたくなるビジョンとストーリーが重要。ただし、同会議のように 2 時間では収まらない内容なので、別で時間を作り専門家にきてもらいワークショップ形式で実施する方法もある。(比屋根委員)

人材等について

- 県民の平均所得を KPI と設定し、それを達成するための企業の成長には、優秀な社員を確保していかなければならないとした場合、成長した人材は沖縄で稼げないとなると県外に流出し、県内企業では給料が上がる見込みがなければ転職するという事象が起こるのでは。
- したがって、優秀な人材を増やすことはもちろん、成長する意欲のある企業を増やすことも重要ではないか。
- 県内企業は成長しても 10 億円で止まる会社が多いという議論もあったが、その先を見据えることが重要。悪循環を断ち切るためのボトルネックはどこにあるのか。(事務局)
- 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。
- 東京のビジネススピードやクオリティを知る人が重要で、レキサスは結果として県外出身の事業責任者が多い。県外、海外の人材を沖縄につなぎ混んで、事業を作っていくということが重要だと思っている。
- Ryukyufrogs は 10 年先のリーダーを発掘するプログラム。10 年、20 年先をみた教育をしている。
- また、経営者・従業員・学生の海外視察プログラムなど人材を外に出すプロジェクトをどんどんやってほしい。海外での衝撃的な体験や交流を通して視野を広げたり視座を高めたり、県外海外とのネットワークを気づく機会は重要。
- 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。

- なお、人材の流出については良いと思っている。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。(比屋根委員)
- (育てた人材の流出について) 自社ではインターン制度を設けているが、自社では雇用しない。そのコネクション(関係性)は後に生きている。
- アフリカで人をマネジメントしたという経験がある人はヨーロッパで重宝され活躍する人材になる。インターン卒業生が仕事をくれるようになる。インターンにかかる費用は、すぐ回収できる。
- 投資した後に県内外の人材のコミュニティを維持していく、ということが結果的に沖縄に還ってくるのではないかと思っている。(金城委員)

健全な競争環境

- 経営者が車を買うとか成長意欲がなくなるという点について、競争環境が健全でないときにおこる現象だと思っている。
- 本来の切磋琢磨する環境が足りない。経営者が成長しなくても安泰だと思えば、リスク取らずに車を買ってのんびりすごす。
- 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。これは沖縄だけの問題ではない。ほかの地域でも、地場産業の保護的な慣例、規制がたくさんあり、規制が健全な競争を阻害している。日本中に中小企業がのんびりできる環境がある。
- 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)

情報不足について

- 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。
- 星野委員の競争環境が正常ではないという意見について、同意。自分の会社でも成長をとめれば来年、再来年潰れるという危機感を常に持っている。そういった感覚を沖縄の会社が持っているか。
- どのような戦略をもって企業成長を目指すかということが見えてこない。沖縄にお金のおいがない。どうにかして競争環境を正常化していくことを組み込むべき。
- 沖縄でもそうだが、身内で仕事を回しやすい。模合などそういう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。黒船として、県

外海外からよりよいサービスや商品が入ってくる。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。県民だけではなく沖縄の経営者に対しても発信していく。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)
- 情報が足りないという指摘。内地で当たり前のことすら周知されていないことがある。そういった情報を提供していただくだけでも違う。(糸数委員)