



「海の家」 沖縄観光に思うこと③

沖縄は過去、「島全体が海の家」と言えるほど、夏に偏重したマーケティングをしてきました。少なくとも僕が経営していた時のサンマリーナホテルは夏の3ヶ月間が利益で、残りの9ヶ月は殆どが赤字。ピークの8月にはオフシーズンの約4倍売り上げになることでようやく年間利益がプラスになるのです。沖縄のリゾートホテルは概ねこのような収益構造になっていると思います。

産業構造が夏に偏重すると、①オフシーズンが低稼働になるほどに、ホテル施設の実質的なコストが割高になる（この費用は最終的に顧客に転嫁されます）、②ハイシーズンのお客さまは、必要以上に混雑した施設を必要以上に高い費用で利用しなければならぬ、③一見さん相手の「一発商売」が横行しがち、などの弊害が生じてしまいます。結果として、海外からのお客様は全体の5%以下、ビジネス客もわずか、4泊以上のお客様は珍しい、他のお客様からのクレームが多い修学旅行生はもう少し減らしたいのだがそれでは経営が全く成り立たない、という現状が生まれているのです。

沖縄県では年間来訪者を1000



万人に増やそうということなのですが、少なくともはつきりしていることは、このまま観光客数だけを増加させても、沖縄に不釣り合いなエンターテインメント施設を増やしても、高稼働時の顧客を取り込むためのインフラやホテル開発を促進しても、この「海の家」現象による弊害は拡大する一方だということです。

むしろこれからの沖縄に必要な政策は、観光資源の「質」の見直しであり、来訪者の季節平準化を行うこととでしょう。沖縄ならではの四季と古くからの生活、エキゾチックな文化、よく通る風、原色の自然、広い空、世界で最も美しい海……。ありのままに提供すれば本当に豊かな観光資源に溢れていると思うのです。

樋口耕太郎（ひぐち・こうたろう）

岩手県盛岡市出身。
1989年野村證券株式会社入社。2001年株式会社レーサムリサーチ取締役。同社のホテル事業戦略を立案し、2003年グランドオーシャンホテル（元オーシャンビューホテル）、2004年サンマリーナホテルの代表取締役社長に就任。2006年リゾートホテルなど「労働集約的サービス事業」の事業再生を専門とするトリニティ株式会社（www.trinityinc.jp）を沖縄で創業、代表取締役社長。沖縄在住、42歳。