

## 第 5 回：沖縄の観光を考える(その 2：社会の質)

### 1. イントロダクション

政府は2011年7月1日から沖縄県を訪問する中国人観光客に対し、有効期間内なら何度でも使用できる数次査証(ビザ)を発給することを決めた。27日、枝野幸男沖縄担当相が発表し、28日に就任後初めて沖縄を訪問する松本剛明外相が仲井真弘多知事に伝える。政府は、県の要望も反映した沖縄振興の観点からの導入と強調するが、米軍普天間飛行場返還・移設問題で県と政府の溝が埋まらない中、28日の日米合意から1年の節目に初来県する松本外相の「手土産」的側面も否めない。

県は、東日本大震災で落ち込んだ観光需要回復策などとして、中国人観光客への査証の免除(ノービザ)を政府に求めていた。今回の対応はノービザを求める県の要望への満額回答ではないが、仲井真弘多知事は「沖縄観光の振興に大きな追い風になる」と一定の評価をした。

今回発給する数次ビザは、一定以上の経済力を持った中国人観光客が対象。複数回日本を訪れる際、最初の旅行で沖縄を訪問することが発給の条件だ。沖縄を訪問すれば、その後県外に移動することは可能。同ビザを活用し2度、3度目と複数回目の来日時には、沖縄を訪問せずに直接東京など、沖縄以外を訪れることが可能という。

枝野氏は27日の会見で「査証は安全保障上等の問題もあるので、今回は問題ない範囲で沖縄振興に役立つ範囲として整理できた。これにとどまらず、沖縄振興に尽力したい」などと述べた。

- ・ 中国のどの都市からでも、中国人が沖縄から日本に入国して、沖縄に最低一泊すると、3年間有効の数次観光ビザが発行される
  - このことは、沖縄にとって「良いこと」？ そうだとしたらそれはなぜだろう？ 逆に、沖縄にとって「悪いこと」だとしたら、それはなぜ？
  - 沖縄観光にとって「良いこと」だろうか、「悪いこと」だろうか？ それはなぜ？
  - この政策は、中国の方々から見たら、どのように感じられるのだろうか？ 以前より自由度が高く、得だから良いことなのだろうか？ それとも、何か別の気持ちを感じるだろうか？
  - そもそも、これは観光政策と言えるのだろうか？ ……いろいろな質問が沸き上がってくる

## 2. 「企業最大の費用は人件費ではありません」：資本の論理とホテル

企業最大の費用は人件費ではありません。経営者のエゴです。企業最大の費用(経営者のエゴ)が、一般的な企業金融論で全く語られていないのは、とても不幸なことです。例えば、私が 04 年に買収したサンマリーナホテルは、当時築 20 年。建物躯体の経済耐用年数が仮に 40 年とすると、ホテルとして経営できるのはその時点であと 20 年ということになります。

当時の取得額は約 30 億円。単純計算で、この投資額を経済耐用年数で回収するためには、少なくとも年間 1.5 億円(30 億円÷20 年)の税引後利益を生み出さなければ、事業そのものが持続性を持ちません。

したがって、事業再生の第一のハードルはこの利益水準をいかに確保 するかということでした。実質的に 10 年以上赤字経営だったサンマリーナは 1 年そこそこで 2.3 億円のキャッシュフローを生み出すようになり、巡航速度を取り戻し、「本当にいい会社」になるための第一歩を踏み出します。

ところが、資本の原理に基づくと、2.3 億円のキャッシュフローを生む「金融資産」は、とてもいい値段で転売可能です。私はホテルの売却に反対したため、臨時株主総会で解任され、サンマリーナは買収から僅か 2 年、60 億円で外資系に転売されました。問題はその顛末よりも、その後の従業員です。

同じ部屋数、同じ従業員、同じレストランで同じ顧客にサービスを提供し続けることに全く変化はありませんが、60 億円で売却されたその日から、投資家が回収しなければならない資本の額は倍増します。すなわち年間 3 億円の利益を回収しなければ、いずれどこかで持続性を失うということです。

年間 1.5 億円を稼ぐための売上が 20 億円だとすると、年間 3 億円を稼ぐために売上が 40 億円にすることは不可能ですので、当然にして人件費が徹底的に削られます。資本家にとっての事業再生は、従業員にとっての悪夢以外の何者でもありません。

資本家は、30 億円の利益を何の疑いもなく、「事業再生」の対価として自分の懐にするのですが、その本質は、250 人の従業員が今後 20 年、(年間 14 万人として)280 万人のお客様にお仕えすることの対価を現在価値にしたものだという真実は全く語られることはありません。

事業が成功するほど(回収するべき)簿価が上がり、従業員の負担が増す。とても皮肉なことですが、ホテルの従業員は(ホテルに限りませんが)、自分と仲間の報酬と職を減らすために、日々相当な努力を強いられるという構造の元におかれているのです。

ホテルの事例はとてもわかりやすいのでよく引用するのですが、企業の株式上場における企業金融的なメカニズムはこれと全く同じです。株式上場は経営者の夢かもしれませんが、従業員にとっては「仕事のハードルが著しく高められる恣意的なイベント」以外の何者でもありません。

新規上場の注目株、高い初値、盛んな出来高、飛躍的な利益成長予想。これらはすべて、30 億円のサンマリーナホテル(未公開企業)を 60 億円で売却(株式上場は実際、自分の会社を株式市場を通じて他人に売るといこと)する経済効果と全く同じです。

経営者は創業者「利得」を手にして、成功者として讃えられ、車を買って替え、銀座に繰り出し、自分の写真が表紙になった本を出し、雑誌のインタビューに頻りに登場しますが、この人のエゴを満たすために何百という従業員が負担している莫大なコストを自覚するべきでしょう。

経営者のエゴが企業にとってどれだけ大きな費用であるか、簡単に計算できます。例えば、5 億円の当期利益の企業が PER20 倍、益利回り 5%(当期利益÷時価総額)で上場すると、時価総額は 100 億円。

投資家がこの会社に求める総合利回りが 10%だとすると、経営者は(自覚しているか否かに関わらず)毎年 5%の成長(5%成長+5%益利回り=10%総合利回り)を株式市場に約束して上場していることになります。

この経営者のナイーブな「約束」によって、従業員が将来 30 年間で生み出すことを運命付けられた利益の合計額は、332 億円。経営者が恣意的に決めた「5%成長」の一言には 332 億円の値札が付いているのです。

さて、時間の針を 1 月戻します。上場を控えたこの経営者に、証券会社の担当者が「アドバイス」しています。「社長の実力を持ってすれば、5%成長なんて余りに弱気じゃないですか。御社のビジネスは時流に乗っていますし、他社よりずっと競争力があります。もっといい値段で上場しましょう。」

「社長、それよりもなによりも、社員が上場を決断したのは、従業員のためだとおっしゃっていたじゃないですか。懸命にがんばっている従業員に報いるためにも、彼らがこの会社を誇りに思うためにも、この程度の株価ではだめです。」

かくして、この経営者は企業の事業計画を強気に修正して、成長予測を 7.5%に書き換えます。

同じ企業、同じ経営者、同じ従業員、同じ顧客。投資家の期待利回りが同じ 10% (成長率 7.5% + 益利回り 2.5%) だとすると、上場株価は実に 200 億円 (5 億円の当期利益 ÷ 益利回り 2.5%) と評価されます。社長は 創業者利得を増やし、証券マンは社長から感謝され、社内では出世して行きます。

さて、この経営者が「従業員の誇りのために」行った利益予測の「上方修正」によって、従業員が将来 30 年間で生み出すことを運命付けられた利益の合計額は、332 億円から、実に 517 億円に上昇します。「誇り」のコストは 185 億円。

経営者の一言で増額された 30 年間の利益 185 億円は、年間 6.2 億円。実効税率 40% として税引前の費用相当では 10 億円。年間 10 億円の費用を従業員のため、商品の質を上げるために使うことができたなら……。会社に関わる人々の人生に、経営者がどれだけの貢献ができるか、計り知れない。

このような資本主義社会の基本構造は地域経済も破壊しようとしている。我々はこの状況に対して何ができるか、これが真に問うべき問題。トリニティアップデート | 資本の論理と沖縄観光  
(<http://www.trinityinc.jp/updated/?p=2929>)

### 3. 沖縄の教育問題は、雇用の問題でもある

【琉球新報:2011 年 1 月 3 日】 沖縄県の幼児の 7 割が睡眠不足 夜型社会の弊害深刻 | 早稲田大学の衝撃的な調査結果によると、沖縄県では 3 歳児の 56%が午後 10 時以降に就寝するという。1~6 歳児の 7 割強が睡眠不足。1 歳児の 33%、2 歳児の 47%、3 歳児の 56%、4 歳児の 51%、5 歳児の 35%、6 歳児の 33%が、午後 10 時まで起きたままだ。(次ページ参照)

那覇市繁華街の周辺には、夜の仕事をする女性のための、格安の無認可託児所がそれこそ山のように存在する。深夜の乗り合い白タクは、仕事を終えて託児所に子供を迎えに行った後の、ホステス/シングルマザーでいっぱいだ。

彼女たちは、自分たちの生活を支える手段を他に持たない。昼間の仕事では到底生活が成り立たない。子供たちは生まれて間もない頃から、毎晩繁華街に預けられ、深夜に起こされ、酒臭いお母さんに抱かれて育つ。

沖縄の(少なくとも偏差値で評価した)教育水準は全国最低水準。学級は荒れ、学校教員の精神疾患などによる休職率は、日本でも圧倒的なトップである。これに対して、県政も行政も教育委員会も成す術はない。

沖縄の教育問題は教育の現場だけで解決できるほど生易しいものではない。子供を育てるという社会の基本的な機能が奪われている、という大問題である。

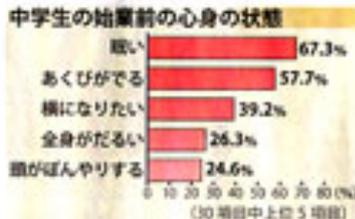
その原因を突き詰めると、質の高い生活を支える、質の高い雇用が存在しないことだ。県政が血眼になって増やそうとしているホテルもコールセンターも手取り 15 万円あれば幸運な方だ。どれだけ雇用を増やしても、数字だけの失業率を減らしても、雇用の質が向上しなければ、社会は持続性を持たない。

質の高い雇用が存在しない原因は、質の高い産業が存在しないからである。質が伴わなければ、価格を下げるしか顧客に訴求する方法はない。価格を下げれば利益率が低下し、人件費が削減され、雇用の質が低下する。

そして敢えて言うが、質の高い産業が存在しない最大の理由は、有形無形の補助金経済によって 40 年間、お金漬けにされてきた沖縄の社会構造によるのではないか？これだけの「不労所得」が社会に溢れていれば、質の高い商品、より良いもの、価値のあるものを生み出そうとする意欲と情熱は失われる。

沖縄に必要なものは、県政が考えるように、「より多くの補助金」ではない？沖縄が社会を維持するための必要条件は、商品の質、サービスの質、事業の質、産業の質、社会の質を取り戻すこと。これを実現する以外に沖縄の将来はない。

# 幼児7割睡眠不足



調査は前橋教授が県教育庁で連携し10年4~11月、那須や石垣、糸満、鹿児島

## 中学生7割眠気訴え

## 県内幼児・小中学生調査

# 夜型社会の弊害深刻

## 3歳児の就寝時間 夜10時以降が半数

県内9市町村の幼児・小中学生計1万2024人を対象に前橋明・早稲田大学教授(子どもの健康福祉学)らが2010年に実施した生活実態調査で、午後10時以降に就寝している3歳児が55・7%に上り、幼児に適切な夜間の10時間睡眠を満たしていない1~6歳児が70%強を占める実態が2日までに分かった。中学生の67・3%は睡眠不足が原因と考えられる眠気を訴えている。夜型社会とされる沖縄で、睡眠リズムの乱れが幼児期にまで及び、学齢期の心身状態にも影響を及ぼしていることがあらためて示され、専門家ら警鐘を鳴らしている。(35面に関連 14日から教育面で詳報)



調査は前橋教授が県教育庁で連携し10年4~11月、那須や石垣、糸満、鹿児島

減、うるま、豊後などでも就寝や起床時刻、食事や活動状況などを調べた。保育園・幼稚園児の保護者計7487人、小学生3003人、中学生1534人が答えた。

午後10時以降に就寝している幼児は1歳児で22・5%、2歳児46・8%、3歳児55・7%、4歳児50・6%、5歳児35・1%、6歳児33・0%に上る。夜間10時間以上の睡眠を満たしていない1歳児は59・2%、2歳児72・0%、3歳児79・3%、4歳児75・6%、5歳児67・5%、6歳児74・5%を占めた。

脳の活性化には起床後約2時間が必要だが、始業2

時間前に寝たない午前7時以降に起床している小学6年生は33・6%、中学生は34・0%に上る。始業前の体の状態を尋ねた質問で

は、30選択肢(複数回答)のうち「眠い」が67・3%と最多、「あくびができる」57・7%、「横になりたい」39・2%と続いた。睡眠や起床リズムの乱れが学校生活に影響を及ぼしている現状が示されている。前橋教授は「睡眠リズムが崩れると朝食を欠食しがちになり、活動力が低下し運動不足となる。やがて、自律神経の機能が低下し、ホルモンの分泌リズムが乱れる」と指摘。「そうなる」と注意・集中できず勉強に専念しにくい状況になり、学力や体力の低下などにもつながる」と懸念し、睡眠を中心に食、運動習慣を改善する必要性を強調した。(佐藤ひろこ)

#### 4. 衰退する観光地と質の関係

- ・ 地域「一番館」の重要性
  - 観光地の重要な特徴は、その地域の「一番館」が、地域全体の顧客層の上限を決めるということ。沖縄に本当の意味で高品質の「一番館」が生まれたら、地域全体を大きく底上げすることが可能。
- ・ 人に対する姿勢
  - 県内リゾートホテル稼働率、過去7年で最低 - 琉球新報 - <http://p.tl/q-TD> 稼働率が 5%低下すると同時に、単価が 10%減少しているとして、売上はざっと 15%減。売上高利益率 10%前後で勝負している沖縄のリゾートの多くが赤字転落ということ。でもこれはまだ入り口だろう。
  - 沖縄のリゾートで働く従業員の手取り給与は、12 万円~15 万円が一般的になってしまった。自分の給与で行けないレストラン、泊まれないリゾートで、いいものが提供できる訳がない。この構造を維持発展させるのではなく、沖縄観光産業は既に「構造破綻」しているという前提で全てを考えたなら、何が見えるだろう？
  - 売上高利益率 10%前後、資本集約的なホテル事業で売上が減少すると、十中八九人件費が限界まで切られる。正社員がどんどん派遣社員やパートタイマーと入れ替わる。今沖縄のホテルに滞在しても、サービスを提供する人が正社員である確率はそれほど高くない。
  - 事業の質の低下は、目先の収益と引き換えに、人をないがしろにした結果として生じる。
  - 例えば、沖縄で最高級といわれているブセナテラスがハワイにあったら、恐らく 30 番目にランキングされない。年棒制といえども間こえがいいが、退職金もなく人の入れ代わりが激しく、いつも未熟で若い人材しかいない。
  - …… それでも、解決できない問題などないのだが、最大の問題は現実に目を伏せていること。例えば、平均給与を現行の倍(と言っても税込年収 400 万~500 万)であることを給与として、ホテル事業の全てを構築することは不可能なことだろうか？これが可能だと思っている人がこの業界には存在するとは思えないが、それは十分可能であるだけでなく、実現すれば地域と社会が変わる。
  - 経営者の仕事とは、(世界をよりよくする)新たな価値観を生きる、ということだと思う。
- ・ 観光地の衰退
  - 観光地が最重要視すべきは、「もう一日滞在したい」という顧客の気持ちが集約される(と考えられる)、一人当たり滞在日数ではないか？この指標は、観光地の質を近似的に定量化する可能性がある。そして、沖縄では過去 30 年間、この指標はほぼ一貫して低下傾向にある。現在、延べ宿泊日数 1,140 万人、来訪者集 565 万人、平均 2.0 日しか滞在しないのは、それ以上滞在する価値がないからだろう。沖縄県政は観光収入や来訪者数ばかり見ずに、この数値を重視すべき。
  - 主要観光施設：①離島、②海洋博記念公園・美ら海水族館 365 万人、③首里城公園 250 万人、第四位以下は殆ど見るものがない ▶ 沖縄観光客は、やはり「オンリーワン」しか見に行かない(美ら海、首里城、離島)
  - 事業力を失った沖縄 ▶ 沖縄の事業は、以下の 5 つのカテゴリーにしか存在しなくなってしまった？：
    - ① 補助金なしでは存続し得ない依存型事業(製糖、ビール、泡盛、建設など)、
    - ② 消費者にコスト転嫁が容易な規制・独占業種(製鉄・電力など)、
    - ③ 自分のノウハウを持たない経営不在型事業(フランチャイズや提携事業など)、
    - ④ 低品質高価格のぼったくり型事業(多くのサービス業、みやげ物、県産品など)。
    - ⑤ 安い人件費を収益に変える事業(コールセンター、BPO)

- ・ 沖縄が誇る「リピート率」の高さも、過去 10 年くらいのトレンドとして増加した離島観光と、本島レンタカーの普及によって毛細血管のように訪問先が増加したためであり、顧客は決して自分のお気に入りの場所に再訪(リピート)している訳ではない？
  - 8 年前、私は日本中の観光地を回って市場を調べたことがある。毎週末必ずどこかの物件を見て回っていた時期だ。旭川層雲峡、群馬伊香保、熱海、長野天竜峡、軽井沢、宮崎、グアム・・・、かつて一世を風靡した観光地が衰退するのは一瞬だ。衰退する観光地に共通する要素は、質の低下である。沖縄も例外ではない。
  - 景気や需給以前の、観光地の質の問題が顕在化し始めているのではない？質が低下した観光地が長期的に反映する可能性は低い。質が伴わなければ長期的な生産性が生まれず、生産性が生まれなければ、従業員は永遠に 15 万円の月給で働くことになる。
  - 沖縄観光市場は、日本の中で規模は大きい、氷山と衝突したタイタニックのような現状にある？最大の問題は、この現状そのものよりも、現実を直視した自己認識が全くないということではないか？
  - このような現状認識が共有されれば、沖縄にはまだワンチャンスがある。
- ・ 供給過多
  - 過去 5 年間、不動産金融バブルの周辺資本は、調べもせずに沖縄が「伸びている」と誤解して大量の資本を投下。本島は質の悪いホテル供給過多になっている。沖縄が不幸なのは、人材でも資本でも、外からは二流のものしかやってこないこと。
- ・ 不況のチャンス ▶ 質の向上
  - 数パーセントではなく、市場が半分になるほどのインパクトを迎え撃つときに有効な戦略は、逆説的だが質を上げること。他社が価格を下げるため、価格競争に巻き込まれると急速に利益を失う。結局生き残るのは、急速に縮小する市場を勝ち取る者ではなく、質の高い新たな顧客層に訴求する者。
  - 不況期の美しいところは、資本主義社会において、唯一王道に光が当てられる時期だということ。
  - 質を上げるときは、見せかけや一点豪華主義では機能しない。本物を作り上げ、全てをバランスよく高めなければ、コストが上がり、利益率を下げるだけに終わってしまう。インテルの CEO アンディ・グローブは「偏執狂だけが生き残る」と言ったが、誠心誠意、質を追求すべき時代が来たと思う。
- ・ 質を考える(再び)
  - 問題は、高品質とはなにかが定義されていないことにある。資本主義とは、質を量に転換して収益を上げるモデルだからであり、世の中には高品質を理解する専門家が殆ど存在しない。彼らは資本主義のパラダイムで収益を上げるプロだからだ。
  - 例えば、本当においしい牛乳は、誰によって、どのように育てられた 牛の、どのような加工プロセスで生産・流通されたものであるかを、理解する酪農の「プロ」は数えるくらいしかいない。すなわち、リッツに行っても、スタバに行っても、「おいしいカフェラテ」は、そもそも市場に存在しないのだ。
  - 質を考えずに社会の未来はない ▶ すなわち、象徴的に表現すれば、「牛乳の質」に向き合うことは、沖縄の教育問題に向き合うことなのだ