

第 6 回：沖縄の観光を考える(その3：地域再生)

1. リッツ・カールトン沖縄開業

- ・ 一般論として、日帰り圏ではない宿泊型の観光地において、「一番館の法則」というものが成り立つと思う。その地域において最級ホテルの質が、その地域に訪れる顧客属性の上限を決定するという考え方だ。要は、良いホテルのない地域に、良い顧客はやってこないということだ。したがって、2番手以下のホテルが開業しても、既存の顧客を取り合う競争が増えるだけで、不況で市場が縮小傾向にあるときは特に、地域の利益率を下げ、人件費が切られ、原価が下げられ、デフレのスパイラルを加速する。

同じ一軒の開業でも、新たな「一番館」が更新されると、顧客の属性が上がり、サービスの質が向上し、地域に及ぼす波及効果がプラスに働く。

今月オープンしたリッツがこの役割を果たすことができるかどうかは、定かではない。正直なところ、喜瀬別邸時代の内装から殆ど変化はなく、当時の「デザイナーズマンション」の雰囲気それほど改善されているとは思えなかった。

少なくとも私が直接訪れた世界の10数件のリッツの中では、沖縄が最低水準なのだが、それでも、沖縄の「一番館」を更新するかも知れない、というのが沖縄観光の現状だ。

私がホテルの再生を行っていたときの教訓は、B ホテルはどれだけ改装しても、A ホテルになることはないということだ。リッツ沖縄の前身、喜瀬別邸はオーナーの金秀が始めから「売るため」に開発したホテルで、「本当に良いものを創ろう」という意識が施設からは殆ど感じられない。

建物に、何と言うか、作り手の情熱や魂が感じられないのだ。例えばロビー横のトイレのしきりは、安価な建材に重厚「風」のダイノックシートを張ったものだったと思うが、その粗を隠すためかどうか、証明をぐっと落として、まるで闇夜でトイレを使う感じだ。

喜瀬別邸時代からの従業員の話では、当時の開発コストが40億円。いくら100室の小規模ホテルとはいえ、ハイエンドのクラスとしては、実に安上がりで作ったものだ。それに報道されている今回の改装費が12億円。悲しいかな、その投資額に見合ったクオリティである事は否めない。

顧客にはその違いがはっきり伝わると思う。この建物の質で構わないと思っている、リッツ本体の経営状態も心配になる。ホルスト・シュルツィが退任して数年経つが、経営の価値観が変わってしまったのだろうか？

一方で、オーナー側の問題も存在する。建設業を中核とするオーナーの金秀グループは、もともと開発直後に売却することを前提に、喜瀬別邸を開発したと推測されるが、これは、本業の建設業の営業力が低下したことが、本質的な問題ではないか。

自分で借入れを行い、そのお金で工事を自社に発注しなければならないほど、営業力・技術力が低下しているように見えるのだ。

多額の借入を起こし、自社に工事を発注しても、開発したホテル(喜瀬別邸)が第三者に素早く売却できれば、大きな利益に繋がる。しかし、売却前に国際金融市場が大きく崩れ、目算が外れてしまったのだと思う。

借り入れた投資資金を返済しようにも売却できず、自社運営を続けなければならなかったのだが、魂の

入らない運営で十分な利益は生まれない。多額の借金を背負いながら、フローで思うように利益が生まれず、起死回生の打開策として、リッツを誘致したと思う。

恐らくリッツが条件にしたと思われる追加投資の12億円を払ってでも、また多額の運営手数料を払ってでも、リッツが必要だったろう。追加出資+高額な運営手数料で金秀は、この事業からは殆ど利益が上がらない筈だ。

借金は12億円増え、事業からは更に利益が上がらない構造が、リッツ誘致の財務的な意味なのだが、ここでリッツが僅かでも黒字を生み出すことができれば、沖縄の一番館として、アジアの投資家あたりに高値で売却できる可能性が生まれる。

逆に、そうしなければ、なかなか借金を返す方法はないだろう。したがって、これは私の邪推だが、リッツ沖縄は運営が軌道に乗った段階で遠からず売却されることになるのではないか。

今日は、沖縄の金融機関のトップ歴々がセレモニーに参加していたが、資金回収がなされるかどうか、見届けに来たということだろうか。

オーナーが、建設業の収益をカバーするために、売るために作った「高級」ホテル。世界最低水準のリッツでも、一番館を更新する(かも知れない)沖縄観光。課題はまだ多いが、リッツの参入で、少しでも「質」の議論に県民の意識が向けられる事を祈るばかりだ。

(リッツ・カールトン沖縄開業)

2. 地域再生は心の再生

・ 岡本太郎「沖縄文化論」

以下は岡本太郎著「沖縄文化論」からの引用だ。1972年の文章である。2012年の今読んでも全く新鮮だ。沖縄が向き合うべき課題は、40年経過した今も全く変わっていない。むしろ、沖縄はこの問題を40年間先延ばしにすることで、社会の質を劣化させ続けてきたと思う。

「私は、本土がむしろ「沖縄なみ」になるべきだ、と言いたい。沖縄の自然と人間、この本土とは異質な、純粋な世界とのぶつかりあいを、一つのショックとしてつかみ取る。それは日本人として、人間として、何が本当の生きがいであるかをつきつけてくる根源的な問いでもあるのだ。とどされた日本からひらかれた日本へ。だから沖縄の人に強烈に言いたい。沖縄が本土に復帰したなんて、考えるな。本土が沖縄に復帰したのだ、と思うべきである。そのような人間的プライド、文化的自負をもってほしい。

この時点で沖縄に対して感じる、もの足りなさがある。とにかく本土に何かやってほしい、どうしてくれるのか、と要求し期待する方にばかり力を置いている人たちが多く。何をしてくれますか、の前に、自分たちはこう生きる、こうなるという、みずからの決定、選択が、今こそ緊急課題だ。それに対して本土はどうなんだ、と問題をぶつけるべきなのである。

私は島ナショナリズムを強調するのではない。島は小さくてもここは日本、いや世界の中心だという人間的プライドを持って、豊かに生き抜いてほしいのだ。沖縄の心の永遠のふくらみとともに、あの美しい透明な風土も 誇らかにひらかれるだろう。」

・ 先日、ある地主会会長さんとの会話。

- 地主さん：「樋口さん、私たちはこの土地をどのようにして開発するべきか、全くアイデアがないのです。ぜひお知恵をお貸してください。」

私：「アイデアは、生活をしていれば何となく浮かんでくるものではないと思います。自分の故郷の将来を、自分の命を削るように、頭をしぼり尽くすように、魂を揺さぶるようにして、昼夜を問わず、何年も考え抜いた結果、始めはぼんやり、そして次第に明らかになるものではないでしょうか？ 例えば、この地をリゾートにしたいのであれば、今すぐ世界のリゾートに自ら足を運ぶべきです。自分のお金で。お金がなければ、人から借りれば良い。なぜ、人が一泊5万円、10万円のリゾートに泊まるのか、その気持ちを理解せずに、品質の良いリゾートなどできる訳がありません」

・ 私が県庁職員だったら・・・

- 沖縄県の労働者の約半数は、年収200万円で生活している。県庁の平均年収は600万。私だったら、その差額を、毎年2回、世界のリゾートを楽しむための費用に充てる。自分も楽しみながら、沖縄の将来を、異なる場所で深く、深く、考える。
- 沖縄で観光行政、観光業、あるいは企画行政に携わる人で、世界のハイエンドリゾートに自ら宿泊した人が、いったい何人いるのだろうか？「視察旅行」では、観光地の本質が分からない。リゾートは「視察」してはいけない。そこで楽しまなければならない。始めは緊張で楽しめないかも知れない。そうであれば、楽しめない自分を見つめる必要がある。なぜ自分は楽しめず、他の顧客はあれほど余裕をもって、楽しんでいるように見えるのか？ やがて、自分と自分の働き方と家族の生活そのものもみつめる必要が生じるだろう。リゾートとは、生活と切り離されたものではなく、日常の反対概念として、生活と深く関わっているものなのだ。なぜ、リゾートを求めるか？それを理解するためには、利用者の普段の生活、社会を理解する必要があるかも知れない。・・・沖縄が目指すべき社会とは、岡本太郎が激しく語るように、本土の、社会の、世界の反対概念ではないのか？

3. それでは、どうする？

- ・ 沖縄観光への提言
 - **第一に、借り物の施設やスタイルではなく、沖縄らしさを活かすこと。強みを活かすこと。**
 - ◇ 本土広告代理店がプロデュースした喜瀬別邸が、世界最低水準のリッツとして再オープン
 - ◇ 海が最高にきれいなはずの沖縄で、余計なものに遮られずに海を横目で見ながらドライブできる海岸道路が殆どない(延々と連なる醜いコンクリートの壁と視界にうるさいフェンス)
 - ◇ 「風呂場」のようなビーチの遊泳区域
 - **第二に、施設の実体をいちばん良く知っている従業員や地元の人たちが喜んで利用したくなる施設や事業運営**
 - ◇ 沖縄地元人が沖縄の観光施設をあまり利用しないのは、値段に値するだけの価値がないことを知っているから
 - ◇ 「好調」な観光地では典型的にこの現象が生じる ▶ 一時期の人気に胡坐をかいて、本当に良いものを提供するという当たり前のことを当たり前に行う人や企業が少なくなっている
 - **第三に、来訪者の季節平準化を目指すべき**
 - ◇ 夏のお客様だけに頼った非効率な産業構造 ▶ お客様の数を追いかけるよりもサービスの質の見直し ▶ 沖縄は長い間夏に偏重した売り方を続けているため、沖縄のリゾートホテルの多くは夏の 3 ヶ月しか利益が出ないほど産業構造がゆがんでいる。
 - ◇ 結果として、現在の沖縄へのお客様は、大括みに三種類: 夏の 3 ヶ月に訪れる夏の沖縄のお客様、週末にいらっしやる 2 泊 3 日のお客様、修学旅行生、しか存在しない状態
 - ◇ ゆったりできる 1 週間の休暇の目的地としての沖縄は既にお客様の選択肢からはずれている
 - ◇ 観光客の季節変動が大きすぎると、島全体が「海の家」状態となり、一見さん相手のぼったくりの傾向が強まり悪循環を生み出している
 - ◇ 反面、来訪者の季節平準化を行う方が、ハイシーズンの顧客数と単価を増加させるよりも、よほど地域の収益に寄与し、顧客の負担も減り、環境にも圧倒的に優しい政策となる
 - **第四に、観光客の一人当たり平均滞在日数**
 - ◇ 沖縄に訪れる観光客の平均滞在日数は、過去 30 年間一貫して低下し続けている。
 - ◇ 観光地の質の変化が最も顕著に現れる統計であり、観光政策にとって来訪者数や観光収入よりも重要な指標 ▶ お客様が「もう一日滞在したい」と思える環境を整備することが何よりも重要
 - **第五に、沖縄以外の人々へ奉仕することを戦略とすべき ▶ 「沖縄のため」を考えるのを止めたら良い、沖縄のために。**
 - ◇ 沖縄は復帰以来、本土から「してもらうこと」に大きな関心を持ち続けてきた。誰に対しても「沖縄のため」が合言葉になり、どれだけ顧客が沖縄で「お金を落とす」か、という発想を頻りに耳にする。皮肉なことに、人でも会社でも地域でも、その持続的な成功は、「してもらうこと」によってではなく、「してあげること」によってのみ実現するものであり、これが沖縄の自立を長らく阻んできた最大の原因ではないか。
 - ◇ また、観光地として成功するための必要条件は、①継続的な質の向上と、②顧客に対する誠意と奉仕であり、この意味でも、「沖縄の以外の人々に対して我々は何ができるか」、という発想なしに沖縄の将来を豊かにすることはできない

- ・ 一流に触れる
 - ある学生から、大阪京都奈良へ卒業旅行の相談を受ける ▶ 「一流を知りたい」と希望していた彼に宿泊先のお勧めを聞かれたので、リッツ・カールトン大阪、京都俵屋旅館、奈良ホテルを紹介した ▶ 観光立県沖縄の130万人の県民の中で、リッツ大阪、京都俵屋、奈良ホテルを体感した人材は殆ど存在しない筈。まして頑張って貯めた自分のお金で、自分の経験を深める目的で、そして楽しみながら、世の中で「一流」と呼ばれているモノの現状を自分の目で確かめることの価値を理解している人は、行政にも、観光産業にも皆無かもしれない。こういう人生の積み重ねが、将来の沖縄を支えることになるだろう。
 - B級リゾートしか経験していない人材が、A級リゾートの絵を描くことができないのは当然だ。沖縄は、知事、副知事以下、観光行政、観光産業に関わる人はすべからく、自分のお金で日本と世界のトップリゾートを繰り返し経験し、その水準を理解するべきだろう。
 - 沖縄県の観光行政、観光産業に関わる方々で、沖縄に存在するホテルが世界の一流だと考えている方がいたとして、その皆さんが現状のままその仕事を続けることは、沖縄の将来に大きなマイナスをもたらす張本人になっているかも知れないのだ。
 - 現実を直視すれば、沖縄の最高級ホテルも、それらがハワイに存在したとして30番目にランキングされることも難しい。世界最低水準のリッツが沖縄でオープンしても、その事実は変わらないだろう。
 - 沖縄がB級リゾートであり続ける限り、一泊1万円のリゾート地である限り、従業員の給与が手取り15万円を超えることは難しい。沖縄の「ビジョン」を、沖縄で考えていてもだめだろう。外を知り、インスピレーションを持ち帰り、過去とは全く異なる発想で青写真を描くべきなのだ。
 - 自分が沖縄のために何ができるか？と真剣に考えている方。悩んでいる暇があったら、次の休みに、ハワイ、北米、欧州、アジア、中東に限らず、世界のトップリゾートに泊まりに行くべき。将来あなたがどんな仕事に就こうと、それがどんなに僅かであろうと、必ず沖縄に寄与する筈です。
- ・ コーナーを探す ▶ あなたが変わる
 - 「あなたが世の中に望む変化に、あなた自身がなりなさい」(マハトマ・ガンジー)
 - 野茂英雄の人生
- ・ 沖縄のコーナーを探す、沖縄でコーナーを探す
 - 北谷アメリカンビレッジ → 開発地域の半分が無料駐車場(北谷の再開発が、辛うじて成り立っている理由)
 - コザ:道路の半分を路上駐車場に、賃貸不動産の原状回復費用を保証したら、街は蘇える?
 - 那覇空港ビル → 沖縄への旅行者の大半が利用する、沖縄の「コーナー」
 - 南西航空 ▶ 航空産業の「コーナー」は、羽田、成田にはないかも知れない。離島路線(船舶)赤字解消のコーナーは、海ではなく空(南西航空)にある?
 - ハイエンドリゾート → 「一番館」の存在は、観光地全体の質を大きく変える効果がある
 - 有機野菜なしでリゾートホテル経営が成り立たない時代へ? → 2億円の有機野菜市場は4000億円の観光産業の「コーナー」? ▶ 次世代農業の「コーナー」は自然農にある?
 - ハワイ・リージョナル・クイジーンの事例 → 12人のシェフがハワイの観光産業と社会を変えた
 - キンザー → 沖縄のこれからの100年は、この土地の活かし方にかかっている。第二のおもろまちなれば、沖縄は終わる? 自然の海岸線をぶち壊す西海岸道路の橋が架かれれば、沖縄の将来は潰える? → おもろまちの失敗には意味がある
 - 基地問題の「コーナー」とは? → 殆どの人の想像とは全く違う場所にある?

4. キャンプ・キンザー

浦添市役所の西海岸開発担当者のプレゼンテーションを聞く。想像力も夢もない、税収増重視の青写真。

観光産業の現状認識と、沖縄の現状を重ね合わせると、キャンプキンザー再開発が実質的に沖縄に残された最後の一手であることが分かる。キンザーのあり方が今後 100 年の沖縄の将来を決するのだ。キンザーがおもろまち(那覇新都心)になれば、沖縄の将来は潰える。

キャンプキンザー跡地 270ha の再開発は、那覇空港から 15 分、東アジアから 1 時間、都市部に残された沖縄最後の宝石であり、沖縄の南半分自然の海岸はもうここにしかない。我々がキンザーに描く絵に沖縄の将来のすべてがかかっているといっても過言ではない。

ところが、キャンプキンザーの西海岸線 2.5 キロに沿って道路建設が計画されている。この 2.5 キロの海岸は沖縄の都市部において最後に残された自然の海岸線だ。この沖縄で恐らく最も価値ある 2.5 キロの自然の海岸線を、西海岸道路の開発によっていとも簡単に破壊しようとしている。南側の 2/3 は返還を待たずに早々と埋め立てられた。残された北側の 830m には、沖縄でお決まりの土木工事によって、無料な橋がかけられる予定だ。キンザー西海岸に無料な道路を通す埋め立て・開発計画は、沖縄にとって泡瀬干潟や辺野古の埋め立てとは異なる次元のダメージを及ぼすということを理解するべきだ。

環境保護の観点からはもちろんだが、都市開発と経済的な視点から見て、この西海岸道路開発は、今後 100 年にわたって沖縄で最も経済的な価値を生む 270ha もの広大な土地にかかる、都市部最高の景観を根こそぎ破壊する効果がある。

この西海岸線は沖縄の都市部に残された最後かつ最長の自然海岸であり、リゾートには不可欠の、西海岸のパノラマ景観に沈む最高のサンセットを提供する。道路と橋はこの土地での一切の開発を、潜在的に A+ 級から B- にダウングレードするということだ。誰が無料な国道越しに海を見たいと思うだろうか。(例えば、ハワイのワイキキビーチの真上に、サンセットを妨げる無料な橋がかけられる姿を想像してもらいたい。)

私の感覚では、この道路一本で 270ha もの広大な土地のグレードがどんなに低く見積もっても 2 割減価するイメージだ。270ha は約 83 万坪。坪 60 万円が 2 割減価するとして、ざっと 1,000 億円の損失だ。

270ha も返還されるのに、なぜわざわざ最も経済的・環境的に価値のある自然の海岸線に道路を通して、基地返還の全てを台無しにする必要があるのだろうか？長年基地返還を戦ってきて、やっと戻ったらこんな開発しかできないのだろうか。そんな基地返還運動など、本当に価値があるのだろうか？

都市の景観やコンセプトを無視し、財政収入を常に優先してきた自治体の都市開発は、価格優先で雑然とした都市を沖縄に量産してきた。賃料や売却価格を優先して都市開発を行えば、街がショッピングセンターだらけ、パチンコだらけ、安価な量販店だらけになるのは当然だ。そして実際に、那覇新都心、宜野湾西海岸、豊見城市豊崎などなど、近年の都市開発はことごとくその通りの街並みになっている。どんなに鼻頂目に見ても、B 級都市だらけになってしまった沖縄が、観光地として生き残る余地が本当にあるのだろうか？

我々は自分自身の街並を見つめ、自分自身が沖縄にしてきたことを虚心坦懐に受け止めるべきだ。そして我々がキンザーに描く絵に沖縄の将来がかかっているという事実を自覚するべきなのだ。

沖縄に最後に残された宝石、キャンプキンザー返還予定地の西海岸 …最後に残された自然の海岸線 2.5 キロ… に道路が通った瞬間(2012 年供用予定、4p 参照：<http://p.tl/F-Ss>)、沖縄が A 級観光地として生き残るためのラストワンチャンスが消える可能性が高い。

キンザー西海岸の埋め立てと橋の建設について、浦添市西海岸開発局の役人が、浦添市港川小学校の子供たち(4年生)の質問に答えている。西海岸開発を考える重要なやりとりがされている。大人が聞けなかったことを子どもたちが代わりに質問をしているのだ。それにしても、役人というのは、子供たちに対しても役人言葉を使うということがよく分かった。<http://yuinomachi.jp/?p=1171>

Q1 どうして 貴重な生き物を殺してまで道路を作るのですか？

開発局:「車の流れがスムーズになると、排出される CO2 の 量が少し減るし、時間が短くなる。その分、自分の時間ももてる。これが1日何万台・何万人に対して効果がある。生き物の住み家を奪うのは問題だが、それと比べてどうする。西洲にある沖縄の優良企業上位 40 社がやって行けない、生活に困ってしまう。たまには生き物も犠牲になる事もある。」

Q2 生き物と道路はどちらが大事なんですか？

開発局:昔の人は生きるために生き物を殺してきた。物が豊か になって、生き物の事にも目を向けるようになってきた。場所によっては、生き物を守る事もあるけれど。戦後は、食べるために、生き物の事は後回しになっていた。今は、法律や条例によって、決められている。県の条例で、県の方で先生方が3年間話しあって、生き物より、道を作る事を決めた。

Q3 どうして自然を壊して海に作るんですか？ 基地の中に作らないんですか？

開発局:お金と時間の問題。埋立ては、20 年前から計画があったから、早く道路を作る必要がある。北側は何とか海を守った。道路を作るタイミングは今。基地の中に道路を作るのは、いつできるようになるかわからない。何 10 年も先？ 道路を作るお金は、港の荷物を運ぶためのお金なので、海沿いに作る。難しい決まりについては、役所に聞きに来て欲しい。

Q4 道路を作るお金はどのくらいですか？

開発局:護岸を作る+汚濁防止膜を張る+埋立てる+道を作る+下水道整備=50 億円 空港から三重城の所を通る海の道は 1,000 億円

Q5 全部を橋にできないのですか？

開発局:県の審議でそう言う先生もいた。「費用対効果」というのがあるので、お金がかかりすぎると道を作る意味がない。全部橋になると、お金がかかりすぎる。高すぎると作る意味がない。埋立ててできる土地が欲しい人もいる。西洲の企業からは、浦添市に毎年4億円の税金が入ってくる。西洲の企業があるから、みんな豊かな暮らしができる。環境もあるけど、仕事を作ることも重要。

Q6 どうしてカーミージーの西海岸を埋めるの？

開発局:カーミージーの方はあまりいじらない。カーミージーの方では、今までのように活動できる。

Q7 新しい道路ができたなら、また CO2 が増えるのでは？

開発局:車が2つの道に分かれるので、混雑が減り、CO2 が減る。時速 60~70 キロで走ると CO2 が減る事になるので、58 号線も新しい道もスムーズになる。ただし、車の数が同じくらいと考えた場合。もし車の数が急に増えたら、CO2 も増える。

Q8 カーミージーの所に橋を架けるのは、だれが決めたの？

開発局：市と県が要望して、国と相談して決めた。道路の通る所に、たまたまカーミーゼがあった。浦添市が橋にして下さいと、国にお願いした。

Q9 道ができて、人が来て、ゴミをポイ捨てして海が汚れると、生き物がしんでしまう。

開発局：これはモラルの問題で、みんなに気をつけてもらうしかない。ゴミを捨てないようにしてね。

Q10 全部を橋にすると、どのくらいお金がかかるの？

開発局：普通の道路と比べてどのくらい高くなるか、まだわからない。かなり高い。

Q11 少しでも自然は残せないのですか？

開発局：カーミーゼの方から1km は橋にしました。

Q12 西海岸はいっぱい貴重な生き物がいるのに、それでも道路を作りたいのですか？

開発局：審査会を3年やって、議論されて、道を作ってもいい事になった。工事中も、生き物の調査をします。

Q13 1ヶ所だけでなく、所々に橋は作れないのですか？

開発局：橋にすると道路が高くなって、土地の使い方が難しくなる。作るのも難しい。

Q14 貴重な生き物を保護するまで、待つ事はできないのですか？

開発局：今回、ここから、埋めない場所に移します。貴重なオカヤドカリは移してあげようと思う。せめて人ができるのは、それくらいかなと思う。ただし、移しても、生き残るかどうかわからない。北側のいい所に移したいので、手伝ってほしい。



(波之上ビーチ)