

第 8 回：課題

1. 概要

- ・ ①「沖縄県平和創造の森公園」を直接訪れ、②この土地を、沖縄観光の切り札として開発・利用するためのアイデアと事業計画をまとめる。
 - 所在地：糸満市山城・米須、国道331号線ひめゆりの塔手前、那覇市内から車で40分
 - 休園日：毎週月曜日
 - 開園時間：午前9:00～午後6:30
 - 管理者：沖縄県森林組合連合会 098-852-4033
代表理事 上里均、係長 宮里晃
 - 公園面積：22ヘクタール(野球場22個分)

- ・ 提出方法：
 - 課題×切：6月30日(日)午前6時まで
 - メールにて、樋口(higuchi@共通ドメイン)まで送付のこと。
 - メール表題に、「国際観光入門」「提出者名(あなたの氏名)」を表記のこと。
 - 原則として、ファイルを添付せず、メールに直接原稿をコピー&ペーストしたものを送付のこと
(多数のメールを私が確認しやすいため。画像などを添付し、メールに直接ペーストしにくい場合などはこの限りではない。)

2. 課題に際して、3つのポイント

① 発想に制約を設けないこと

- サンマリーナで、SPA改装プロジェクトの話：「あなたが、サンマリーナのオーナーだったら、どこに自分のSPAを作りますか？それはどんなものですか？」▶ 理想の場所とスタイルを見つける
- あなたが、平和創造の森公園を相続したとして、開発のための資金と人材が提供されるとして、自分がなにをしたいか、なにをすべきか、なにができるか、を考える

② 一流であること、そして、自分らしくあること

- 2番手は100番手と変わらない
- 真似するために視察するのではなく、追い抜くために視察するべき
- 見せかけではない、本物であること

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。

昨年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」の雰囲気が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。

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。

➤ 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突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。何をやってくれますか、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。」

➤ 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、その事実是不変変わらないだろう。

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。

③ 自分で考え抜くこと

- 「自分にはアイデアがない」とつぶやく地主、県民のアイデアを募集する県庁 ▶ アイデアを始めから持っている人は誰もいない、覚悟を決めて心を定め、頭がねじ切れるほど考え、莫大な文献に目を通し、自ら何カ所も訪れた結果として、生まれるものである

- 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、頭をしばり尽くすように、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. オンリーワンを生み出す発想 問いを変える

- ・ 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もの
 - 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実行する人や企業が少なくなっている

- ・ 沖縄以外の人々へ奉仕する戦略 ▶ 「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、という発想を頻繁に耳にする。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
 - 沖縄が嫌いな人が、来たくなるような施設を構想する