



「トリニティリゾート」事業計画書

Updated 2008.5.1

トリニティ株式会社

代表取締役社長 樋口耕太郎

はじめに

本稿は、沖縄本島中部地区における、東アジア最高品質のリゾート(仮に「トリニティリゾート」と称しています)開発・運営のための事業計画書です。

本稿は、「Sectoin 1. 産業生態系」、「Section 2. トリニティ経営」、「Section 3. 事業計画」の三部からなります。それぞれ分量が多く、通常「事業計画」という場合は殆どが第三部を示しますので、お忙しい方は、本稿35ページからの「Section 3. 事業計画」をお読み頂くことで、事業計画の概要を十分把握できるように構成しています。ただし、経営の実体において環境、経営、事業の三者は一体であり、事業環境(産業生態系)を明らかにすることは事業計画の本質をより効果的に伝え、事業計画を実現する行動原理がトリニティ経営方針である、という関係にあるため、「Sectoin 1. 産業生態系」、「Section 2. トリニティ経営」を合わせて参照されることで、本件事業計画をより立体的にご理解頂けると思います。

本件事業計画の構築に際して、約10ヶ月間の調査期間を費やし、この間大量の雑誌・書籍(旅行、食育、料理、家事、農業、リゾート、トイレタリー、雑貨、建築、ファッション、政治経済・時事、文化・歴史、企業経営、金融など多岐に亘る大量の雑誌、及び400冊を超える書籍)を参照し、日本各地の農場・牧場・直販所などへ視察調査を行い、アメニティ開発のための石けん、シャンプー、リンス、入浴剤、歯磨き、および有機農法・自然農法の野菜やお米、自然放牧ノンホモ牛乳などを日本各地や世界から大量に取り寄せ、実際に使用・分析を行ったものです。

* * * * *

Section 1. 産業生態系

I. ホテル事業の「本質」

1991年以降、日米で多くのホテル、特にリゾートホテル事業に関わり、多様なオーナー、機関投資家、ホテル運営会社、金融案件の破綻や成功を目の当たりにしながら、貸付、出資、ファイナンスの仲介、証券化、開発、REIT、リゾート経営、ホテル開業、フランチャイズ経営、金融破綻、事業破綻など、事業の多様な側面を経験する過程の中で、ホテル事業、特にリゾートホテル事業の本質とは何かということに現在に至るまで考え続けてきました。以下は私の結論をまとめたもので、そのまま私自身のホテル経営観と言えるものですが、ここにまとめたのは、前提となる経営観を明らかにすることで、事業計画の本質が伝わりやすくなると思うからです。

所有と運営はひとつの事業 ホテルの事業形態は、所有と経営(運営)が分かれていることが多いため、その形式ごとに異なる事業であるとされることが一般的かも知れませんが、ここでは「ホテル事業」と言うとき、ホテルの所有と経営を一体のものとして考えます。ホテル事業は所有と経営を合わせた採算がバランスしなければ、結局両者とも存続し得ないと考えるためです。この前提において、ホテルを借り上げて経営する事業や、ホテルの運営受託事業などは、土地建物の所有者の採算と合算してホテル事業を捉えるべきですし、ホテルの保有を専門とする会社は運営会社の採算を考慮した上で、ホテル事業の「本質」を考えます。本項で以下、「ホテル」というときには、このような意味で利用しています。

二つの事業形態 ホテル事業の本質を捉えるために、「ひとつのホテルを永遠に経営する」という思考実験を行います。どんな事業も収益を生まなければ存続し得ませんが、永遠に運営収益を生み出すことができないホテルは、どこかの時点で資産あるいは持分の一部あるいは全部を売却して利益を得るという選択をせざるを得ません。ホテルを売らず、永遠に利益を得る経営を「運営事業」、それ以外のホテル経営を「売買事業」と呼ぶことにします。一般的に、ホテルの経営がこのような概念で区別されることはありませんが、私は、この相違がホテル経営の価値観を根本的に分ける大きな分岐点だと思っています。「運営事業」の経営観では、ホテルを売却せずに利益を永遠に生み出す必要が生じますので、「売買事業」では必ずしも必要としない数々の経営課題に直面します。経営者がこの経営課題に向き合う選択をするかどうか、両者の事業を根本的に分けると考えます。また、この区別を認識することで、ホテル事業で生じている様々な現象が非常にうまく説明できるのではないかと思います。

ホテルを永遠に経営する 「運営事業」が成り立つためには二つの必要条件があります。**第一の必要条件**は利益の水準です。永遠に経営を継続するという前提では、将来建物が完全に老朽化した時点で、建物を再建築する費用相当分の税引き後利益の蓄積がなければ、文字通り建物が消滅してしまい事業を継続することができません。逆の表現では、建物再調達価格を建物耐用年数で割った額に相当する税引き後利益を毎年生み出すことができないならば、「運営事業」が成立しないということを意味します。例えば50億円で新築したホテルの経済耐用年数が50年だとすると、減価償却費とは別途、毎年1億円の税引き後利益(実効税率を40%とすると、税前では約1.7億円)を生み出す経営を50年間継続しなければいけないイメージです。この考え方は、「建物の物理的な価値がなくなるまで、建物を再建築するお金を稼いでおく」、というシンプルな発想によるもので、単体のホテルが外部の助けを借りずに継続するための必要条件と言えます。その意味で「経営の自己完結」という当たり前のことを収益

基準で表現しているに過ぎないのですが、現実的にこのハードルを越えて長期間経営を行うことができるホテリアは少数(シティホテルやリゾートホテルにおいては特に)ではないかと思えます。

第二の必要条件は単価の継続的な上昇です。一般的なホテルは新築時に単価が最も高く、その後は施設の老朽化や新築ホテルとの競合などによって、ほぼ恒常的に単価下落への圧力を受け続けるため、売上が減少する恐怖に打ち勝って、経営者が単価を維持できるかどうか事業成否の大きな分かれ目です。売上高利益率の低い(すなわち、損益分岐点の高い)ホテル事業では、単価の下落は収益を著しく圧迫するため、単価の下落を続けるホテルが第一の収益条件をクリアすることは殆どあり得ません。多くのホテルは、このいわば、「長期衰退事業モデル」から抜け出すことができないまま、いずれどこかの時点で、利益が金利や減価償却費を賄えなくなると売却され、運営費用を賄えなくなると清算されるというサイクルに陥ってしまいます。しかしながら、反対に、単価の継続的な上昇を達成することができれば、もともと損益分岐点が高い分、単価上昇あたりの利益増加率は非常に大きく、第一の収益条件をクリアすることが容易になる、という事業構造でもあるのです。すなわち、「運営事業」を前提とするとき、単価の継続的な増加をいかに達成するかということが、ホテル経営において何よりも重要な課題、つまり、ホテル事業の本質のひとつと言えるのです。

ホテルを売却することの意味 単価の継続的な上昇を達成できないホテルは、事業を永遠に継続することができないため、どこかの時点でホテルを実質的に第三者へ売却して利益を確保する「売買事業」を必然的に選択していることとなります。そのように自覚している経営者は多くないと思えますが、経営者の自己認識の如何に係わらず、世の中に存在するホテル事業の大半がこちらに分類されます。「売買事業」は「運営事業」以外のホテル事業であり、事業の存続に際して、単体のホテル以外の収益の一部を依存する事業と定義することもできます。例えば、ホテルファンド事業、フランチャイズ展開、あるいはこれらの事業が目指す企業合併や株式上場などは、ポートフォリオを拡大することで生じる広義の金融利益で単体ホテルの収益の帳尻を合わせる、いずれも典型的な「売買事業」です*(1)。

ホテルを売買対象にするということは、そのホテルで働く全従業員を売買対象にすることでもあり、この点が一般的な資産売買とは決定的に異なります。これは倫理的な意味合いとしてもそうですが、経済的な意味においても明確に議論されるべきではないかと思えます。一般に、ホテルの売買価格はホテルから生み出されるキャッシュフローを基準に決定されます。不動産資産などと大きく異なる点は、ホテルの場合、キャッシュフローを生み出しているのが「物件」ではなく、従業員であり、従業員の努力によってこれが増加し、従業員に支払われる労働分配が増加すると減少する、という複雑な利害関係を伴うことです。収益還元の考え方は、資産から生み出されるキャッシュフローが資産価格を決定するというものですが、ホテルのキャッシュフローは、少なくともその一部はある意味で従業員のものであり、従業員の将来努力に対してオーナー売主が「勝手に」値札をつけるという意味でもあります。したがって、ホテル売買に伴って、従業員に帰属するものの一部が、従業員の知らないうちに、オーナーの資産として、オーナーの決めた価格で売買されるとも言えるのです。

例えば、前の事例で、50億円で新築したホテルは、毎年1億円の税引き後利益を生むことで、「運営事業」の収益要件をクリアします。このホテルの所有者が新築直後に100億円で売却すると、その他の条件は一切変わらないまま、毎年2億円の税引き利益が必要になるのですが、その利益を稼ぎ出すのは経営者や資本家ではなく、従業員の将来努力です。このように、ホテルの売買は、その形態に関わらず、持分所有者(資本家)と従業員の深刻な利害の対立が内包されているのです。

質の経営 以上の事実は、それが良いとも悪いとも主張するためのものではありません。経営者がホテルの売買を阻止するべき、と主張している訳でもありません。事実として、ホテル事業の本質はそのようなメカニズムになっているというひとつの解釈です。ただ、このようなメカニズムの解釈を前提として、

私はホテル経営を行うにあたって、「運営事業」が成り立つために最善を尽くすこと、すなわちホテルを永遠に運営するという前提で経営に当たること、が経営者の重大な役割だと考えているのです。

「運営事業」が成立するため、すなわちホテルの継続的な単価の上昇を達成するためには、結局運営の質を高める以外に方法はありません。このために最も重要な経営作業は、見せかけではないホテル運営の質を如何に高めるか、そしてその前提として、ホテル運営の質の高さを如何に定義するか、というシンプルな、しかし極めて重大な二つの問いに答えを出し、実現することだと思います。

しかしながら、実際に「質の経営」を試みるとすぐ分かることですが、ホテル事業の内部およびそれを取り巻く事業環境・社会環境（「産業生態系」*（2）と呼びます。詳細は後述）は、質の経営を妨げる要素が至る所に存在するため、はじめに産業生態系の現状を理解しなければ、質の経営の現実的な事業計画を構築することは困難です。このため、産業生態系の認識と分析が事業計画の重要な要素であり、本稿の大半がそれに充てられている根拠でもあります。

II. 「質の時代」の事業デザイン

「質の経営」のための事業デザインを行う作業は、質の高いリゾートとは何か、質の高い運営とは、施設とは、アメニティとは、組織とは、人事とは、サービスとは、レストランとは、コンセプトとは・・・、という問いに対する具体的かつ現実的な回答を用意することであり、それらが確実かつ十分な収益を生み出す経営バランスの明確なイメージを掴むことを意味します。別の言葉では、「質の追及によって事業価値を生み出す」事業モデルを構築するということです。

「高品質」対「高級」 「質の高さ」とは、いわゆる「高付加価値」あるいは「高額商品」を収益の源とする事業、とは似て非なるものです。一般的な「高付加価値」事業は、基本的にいかにして高く売れる商品を生み出すか、という発想によるもので、必ずしも・・・というより殆どの場合、商品の質を最優先して組み立てられているとは限りません。例えば、「高級」と言われている商品の原材料や詳細成分や生産工程などを調べてみると、「高級」イメージとはずいぶん格差のある内容であることが大半とあって差し支えない状態で、これなどは「質の低い高級商品」の典型的なパターンと言えるでしょう。

高品質は低収益？ 質の高い商品を提供するという考えに、総論で反対する経営者は殆どいないと思うのですが、現実には手間隙（すなわち人件費など）と費用と原価をかけて商品の質を高め、単価を上げた瞬間に販売量は減少（時に激減）し、費用に見合う売上の増加が生まれず、収益的にはマイナスになることが一般的です。それどころか、長年ミドルマーケットで堅い事業基盤を築いてきた企業が、ハイエンドのセグメントに進出し、「高付加価値」事業への過剰投資が経営の屋台骨を揺るがす、などのケースは、事業が破綻する際の一つのパターンといえる程です。経営的な常識では、商品の質を高める行為は殆どの場合費用の増加を伴うため、単純に収益を減少させることにしかなりません。このため、多くの経営者は、いかに見かけを維持したまま、商品の質を下げて、費用を削減し、収益を確保するかということにエネルギーを注ぐことになりがちですが、質の継続的な低下はいずれ事業を破綻に追いやる重大な要因となります。次善の策としては、事業の質を低下させずに、同様の事業を拡大再生産することで単位資本あたりの収益を増加させる経営戦略が一般的であり、「有能な」経営者が典型的に採用する手法であり、事業の成長を実現する方法としては、現存する最良の事業モデルと考えられているかのようです。ホテルでも、レストランでも、小売業でも、一つの事業の採算が取れると、ほぼ確実に拡大再生産によって収益の増加を図る選択がとられるのですが、いわゆるチェーン展開やフランチャイ

ズ事業形態が社会でこれほど一般的になっている現状はこのためです。つまるところ、事業の質を追求する経営が拡大再生産事業モデル以上に収益を生み出す、と考える経営者は殆どいないと思いませんし、質の高さを収益に転換する事業モデルは空論だと考える経営者の方が一般的だと思います。

高品質による事業性 「ひとつのホテルが成功した後は第二号ホテルを開発・買収」、というフランチャイズ事業の発想は、確かに短期的に企業の一株あたり利益を増加させ、事業のスピードと規模を追求するために合理的(つまり予測に対して成果の実現確度が高い、ということです)ですが、私は、そもそも「スピードや規模は必ずしも長期的な事業性を高めない」、と偏屈にも考えているのです。特に、短期的な収益の追求と同時に生み出される、社会的にも文化的にも環境的にも事業的にも多大な弊害を考慮すると、この事業モデルには本当に経営合理性があるかどうか甚だ疑問ですし、現実の社会がどれほどひどいことになっているかを冷静に直視すれば、議論の余地はないように思います。したがって、この拡大再生産モデルは、長期的には勿論のこと、特に今後の事業環境、社会環境の変化とトレンドを想定すると、戦略的にも事業的にも甚だ非効率である可能性が高いと思えますし、その前提では、いかに事業規模拡大のために「合理性」を追求しても、それ自体が非効率、ということになります。

拡大再生産モデルを上回る投下資本あたりの事業収益を、質の追及によって生み出すことが、トリニティリゾートの事業デザインの根幹をなすものです。

III. 「質」を生み出す条件

『7つの習慣』の著者スティーブン・コヴィー博士は、「全てのものは二度作られる。第一の知的創造があり、それから第二の物的創造がある。」と述べていますが、現代企業社会の一般的な傾向として、圧倒的に第二の創造に偏重して時間とエネルギーが割かれ、第一の創造へ投資することへの重要性が著しく過小評価されています。そして、第一の創造は事業の質を規定し、第二の創造は事業の量的な追及とスピードをおよそ規定すると思うのですが、事業の量的拡大が大半の資本家と経営者の主要関心事項となり、短期間に効率よく大量に売れる質の低い商品が溢れている世の中の状態と、第一の創造が著しく過小評価されている現状は偶然ではないと思えます。事業の質を高めようとする、第一の創造、すなわち事業の構想を練りこむ十分な調査と、研究と、分析と、検証と、知性と、時間がどうしても必要なのですが、現実には、この時間が「合理化」の掛け声のもとに真っ先に削減対象となります。

トリニティリゾートの事業デザインにおいて、なによりも恵まれていたことは、ほぼ一年間という十分な時間が与えられたことでしょう。これほどひとつの構想をじっくり練り上げることができたことは、奇跡に近い幸運だったと思えます。反対に、これほど「第一の創造」に時間をかけたプロジェクトは世の中に希少であろうと思われ、これがひいてはトリニティリゾートの大きな比較優位として機能することになるでしょう。

IV. 「高品質」の追求のはじまり

トリニティリゾートが目指すものは、徹底した「質の経営」の追求です。本事業計画の策定における最初の作業は、例えば料飲(レストラン)部門であれば、「自分の大事な人にご馳走するときには、どのような食材で、どのような料理を作るだろうか?」、「最も心のコもった料理とは、素晴らしい料理とは、具体的にどのような要素によって成り立つのだろうか?」、「最も安全で、最もおいしい食材は、誰が、どのようにして、どのような考え方で栽培し、どのような流通経路を経て入手するものだろうか?」、「子供の頃食べた、ハッとするような新鮮で味の濃い野菜はどうしたら手に入るのだろうか?」、「可能な限り質の高い料理を提供するために何ができるだろうか?」といった自問に対して納得のいく回答を見つけようと思い、「専門家」という人たちに会いに行っては山のように質問を浴びせ、色々な場所にある色々な農法の畑を訪れ、関連書籍や雑誌や資料を手当たり次第に読み漁るところから取り掛かりました。

「高品質」の定義 トリニティリゾートにおける質の追求とは、例えば、「仮に、提供する全ての食材の詳細、栽培方法、管理方法、原価、調理方法などを全面的にお客様に開示しても、自分の商売に胸を張ることができる」、別の言葉では、「嘘がない商品とサービスを提供しながら経営が成り立つ」ということであり、これが「高品質」の定義です。私の「素人感覚」では、農薬漬けの食材、新鮮でない素材、化学調味料でごまかした食材、添加物だらけの加工食品、安物のオイル、薬品入りの配合飼料で育てられた食肉や卵などはもちろん、だしを引かずに化学調味料で下味をつけたり、時間をかけてスープを作る代わりに缶詰を開けたりすることも論外ですし、ケチャップやマヨネーズやバターやその他たくさんの調味料も手作りの方がおいしに決まっています。更に考えていくと、「子供のとき食べた、果物のようにみずみずしい、濃い味の野菜はどこにあるのだろうか?」、「アルプスの少女ハイジが飲んでいそうな、おいしい牛乳はどうしたら飲めるのだろうか?」というようなことがとても知りたくなるのです。

品質に関する二つの発見 これらの疑問を突き詰めていくと、少なくとも二つの発見をすることになります。一つは、レストラン・ファーストフードなどの外食産業、お弁当・コンビニなどのいわゆる中食産業、流通業者、食品加工業、食品の生産者である農家などが扱う食品・食材の質の低さ、生産量と流通効率を優先するあまり食品の質が犠牲になっている既存の流通システム、驚くべき量の食品が添加物と農薬漬けになっている現状、流通・販売効率を上げるために生産の現場が直面する惨憺たる経営状況、それらの食品を当然のようにかつ大量に提供し続ける社会のしくみに啞然とすることになります。そして、もう一つは、どの分野でもおおよそ共通しているのですが、その道の専門家やプロといわれている人たちは、事業の「効率化」と量的拡大に力を発揮する人たちであり、高い質を追及するために何が必要か、ということに対しては殆ど無知といっても良いほどの状態だということです。つまり、料飲部門の事業計画において自分の大事な人を心からもてなす気持ちで最高の料理を提供しようと思っても、第一に、その目的に適う食材が、社会に現存する一般的な仕入れルートでは入手できませんし、第二に、目的に適う食材を生産するために何が必要か、ということを知る専門家も存在しない、ということなのです。

V. 生態系を理解する

世の中には正直に提供できる食材が殆ど存在しない、という一事をだけを見ても、現代社会の事業環境(「産業生態系」)をそのまま活用するだけでは、トリニティリゾートの定義における、「質の高い」ホテル経営は事実上不可能と言うべきですし、それを実現する事業モデルや専門家も恐らく存在しない、と考えるべきだと思います。既存の産業生態系は、量の追求によって収益の最大化を行う目的のために合理的に出来上がっているのですが、長年の量的・短期収益的な搾取によって、いわば産業の「砂漠化」が進行している状態です。これに対して、質の追求によって事業性を生み出すという、産業生態系「緑化」作業のための現実的かつ具体的な計画書を作成する必要があります。既存の産業生態系を見直し独自のバランスで再構築を試みる作業には、自分で情報を分析し、仮説を立て、検証し、回答を独自に導く作業が不可欠で、具体的には、①現状社会の産業生態系を理解し、②問題点とその原因を明らかにし、③経営バランスが最も効率的に機能する新しい産業生態系のモデルを構築・検証する、というステップを要します。

「①産業生態系の現状を理解する」作業において重要なことは、第一に、個別の問題に部分対処する前に、文字通り産業生態系全体を理解するという点であり、第二に、個別の問題の原因に関して責任追及を目的としないということでしょう。産業生態系における個別の問題点を指摘することは比較的容易なことですが、産業生態系のバランスを理解せずに個別対処することで問題を却って大きくしてしまう可能性があります。食品添加物の事例においても、現状そうならざるを得ない一定の理由が存在するため、単に個別の問題を排除するという手法によって解決方法を導くことはできません。まして個別問題の責任を特定し追及することは、産業生態系をバランスすることとは関係のないことで、殆ど生産性がありません。世の中の一般的な「問題解決」の問題点はここにあるような気がします。指摘される問題は確かにどれも重大で、即刻排除すべきものばかりなのですが、自然界の「害虫」も実は生態系を支える役割があることと同様に、この部分だけを排除しても他の重大な問題を引き起こす可能性が高いのです。前述の、食品添加物が引き起こす問題も今や明らかですし、これらを一切使用しない、という対処方法は誰にでも思いつくものですが、例えばそのことによって従業員数や作業工程を圧倒的に増やす必要が生じ、収益を大きく悪化させることへの対処方法はそれほど単純ではありません。

VI. 産業生態系の現状

事業においては一定の根拠に基づいて将来を予測する作業が欠かせません。そして多くの場合、現状の分析が将来予測の一定の基礎になっています。科学者と経営者の相違点は、このような現状分析において、科学者が科学的な実証を求められるのに対して、経営者は、経営合理性がある限り、科学的に実証された「事実」だけに依拠する必要は全くありません。むしろ科学的な証明を待って経営判断を行うことは、マイナス点の方が大きいのではないかと思います。本稿の大半を占める産業生態系の現状認識は、経営者(私)がトリニティリゾートの経営環境をどのように認識しているかを、ステイクホルダーに対して可能な限り分かりやすく伝える、という目的で作成されており、必ずしも科学的に実証されたものばかりではありません。

トリニティリゾートの「質の経営」とは、例えば「売上に嘘がない」ということであり、例えば顧客に商品の原材料、生産流過程、原価を開示しても売上が成り立つ事業デザインであり、これがトリニティリゾートにとっての「高品質」です。この理念に基づくと、例えば料飲で直接顧客に提供する料理とサービスに

注力するだけでなく、使用する食材がどのように生産、流通、加工、保管されているか、ということを知る必要が生じます。そして、仮に、これら一切の過程と原価が顧客に開示された状態でも、顧客が喜んで支払うであろう価格と売上を前提として、経営バランスが成り立つかどうか、事業デザインの最も重要なポイントだと考えました。

現状の産業生態系には、「質の経営」を実行する妨げになる諸問題が多数存在します。このような、「②問題点とその原因を明らかにする」作業が、「質の事業デザイン」のための第二のステップです。逆に、このような問題点を明確に理解することができれば、「Section 3. 事業計画」を組み立てることは容易な作業となるのです。

【1. 食品添加物】

料理の専門家でも普段自分が食べている食材がどのように作られているかを知らない人が少なくありませんが、その詳細を調べていくと、食品のイメージから想像するものとは全く異なる現状に驚かされます。例えば、普段コーヒーに入れているミルク(コーヒーフレッシュ)は水とサラダ油と添加物で出来ていて乳製品とは程遠い代物ですし、虫をすりつぶして染めた「健康」飲料、殺菌剤のプールで消毒されたカット野菜、端肉を添加物で固めたソーセージ、常温で90日保存可能な「こだわり」カレーペースト、原材料の仕入先が15社を超える「手作り」カスタードクリーム(通常カスタードクリームの材料は、砂糖、卵黄、小麦粉、牛乳、バニラのみです)、100キロの豚肉から作られる130キロのハム、漂白されて真っ白な大根、卵を産まなくなった廃鶏のミンチ肉と大豆タンパク(別名「人造肉」)から作られるハンバーグ、添加物で歯ごたえがしゃきしゃきの「おばあちゃんの手作り漬物」、ステビアと化学調味料で塩辛さを減じた「減塩梅干」、リン酸塩を添加して通常の3倍抽出されるコーヒー、塩酸と苛性ソーダで内皮を溶かした缶詰みかん・・・などはほんの一例に過ぎません。また、価格の安い練り物などに添加物が多用されているのは百歩譲って理解できるとしても、創業天保何年、安心安全を社是とする「伝統」企業、「手間隙をかけた自然な食品」が売りの企業などの数々も、その商品イメージとは異なる添加物を多用しており、「～筋」「安心安全」「手作り」「真心」「手間隙」という宣伝文句やブランドと、自然な食品は殆ど相関性がない状態です。

添加物を排除するコスト このような環境で「質の経営」を実行しようとする(・・・例えば、栽培方法などを含めた原材料の一切と運営と原価の一切を開示できるだけの商品とサービスの提供を行う・・・、ということですが)、多様な問題に直面することになります。第一に、添加物が多用された加工品などがリゾート内のレストランの食材、ショップやミニバーなどの商品に意図せず混入する可能性が高いために、チェック機能の整備と継続的な品質管理が必要となる点です。一言で「チェック機能」と表現すると簡単のようですが、ホテルの組織でこのメカニズムを具体的に機能させるために必要となる業務は、直ぐに思いつくものだけでも、例えば、上記の概念に沿った、ホテルが使用すべき「適合食品」、あるいは使用すべきでない不適切な食材のガイドラインを作成する作業、ホテルが調達する数千品目の食品に関してその成分表示を全て確認し、「適合食品」のデータベースを作る作業、食材の調達と納品に際してこれらのガイドラインと「適合食品」のリストに合致したものが発注されているかどうかの確認を行う作業、新たな食材の調達や定期的なデータベースの更新作業、などが考えられます。より重要な点は、これらを運用する人材の確保・維持・教育で、通常のホテル調達部門の人材では対応出来ない可能性があるため、新たな採用や集中的かつ継続的な教育プログラム、業務クオリティのチェックなどを担う人材を整備する必要があります。更に、これらの人材の休暇や労務シフトなどを勘案すると役職に対しておおよそ二重に配置する必要があり、かつ、ホテルの食材調達は特に生鮮食品などに関しては調達部門を通さずに、直接各レストランの部門ごとに行われるケース

が一般的ですので、これらの人材がカバーすべき部署は多岐に渡り、例えば客室200室、レストラン5種類程度のちょっとしたリゾートホテルでも、3~5人くらいの増員は覚悟する必要があるかも知れません。人件費だけでも年間600万円~1,500万円位の負担増と、付随する教育費用、管理費用、システム整備、調達に機動性がなくなることによる機会損失やモチベーションの低下などの見えないコストが追加され、売上に換算してざっと数千万円相当の利益が消失するイメージではないでしょうか。現状の産業生態系のまま「質の経営」を行おうとすると、「食品添加物を排除する」、という僅か一つのテーマについてもこれだけの費用が生まれることとなります。

添加物の「合理性」を考える 第二に、食品添加物を悪役にして批判することは簡単ですが、広く批判されながらも現在これだけ広範囲に利用されているのは、添加物を利用することで商品原価、保存・流通コスト、そしてこれらに関わる人件費などを大幅に下げるなど、現在の産業生態系において一定の「合理性」が存在するためです。「質の経営」を行う過程で、ホテルから添加物を排除することは、食品の生産・加工・流通の一連の過程においてこの「合理性」を手放すことを意味しますので、現状の合理性を上回る事業性を別途確保しなければ、いかなる修正をほどこしても、結局採算を悪化させることにしかありません。

例えば、調理場で「スープの素」を使う理由は、「新鮮」パックを10個(150円)開けるだけの手間で3リットル分のスープのだしを一瞬にして取ることができ、パックの保存は常温で半年間可能なためです。これに対して、食品添加物(「スープの素」)を排除して洋風だしスープを作る作業は、例えばですが、
i. 大鍋に骨付き鶏肉をバターで軽く色づくまで炒める。 ii. その鍋に、水、白ワイン(辛口)、玉ねぎ(外皮をむき、半分に切ってクローブを突き刺す)、にんじん(皮のまま、1/4程度に切る)、セロリ(葉っぱつき、10cm程度に切ったもの)、ローリエ葉、タイム、黒こしょう、塩、カイエンペッパー。 iii. 火にかけて、ふたをせずにことごと煮る。鶏の脂とあくが出てきたら、レードルですくう。30分~45分で完成。・・・というプロセスを要します。このスープは冷蔵庫で約1週間持ち、長期間保存する場合はキューブの製氷機に入れて冷凍させるという方法もありますが、新鮮なものを出すのであれば頻繁にこの手間を繰り返す必要があります。この場合材料費だけでもざっと1,000円(高品質のものを使えば2,000円くらいかかるかもしれません)、所要時間は1時間。これに加えて、作業が増加するため料理人を追加採用する必要が生じるかもしれません。また、だしにかかる材料は料理の形として残らず、目に見えるものではないため、店のデザインや客層やプレゼンテーションやメニューやサービスなど、レストランとしてバランスの取れた高い完成度がなければ、これらのコストを代金に反映させることは容易なことではありません。更に、これらのプロセスはスープだしに限らず、市販ケチャップ、マヨネーズ、スープ缶詰、和風だし、無洗米、缶詰パスタソース、漬物、生クリーム、カスタードクリームなどなど、調理場の無数の食材に関して同様に当てはまる問題で、結局「添加物を排除する」という単純な行為は、レストラン全体の運営と、恐らくホテル全体のコンセプトを根本的に見直し、新たな経営バランスの元で構築しなおすという作業なしには実現し得ない経営課題と言えるのです。

【2. 酪農と牛乳】

食品添加物の次に私が関心を持ったのは、牛乳(とその加工食品: バター、ヨーグルト、クリーム、チーズなど)です。ホテル経営における牛乳の重要性は、第一に、牛乳はホテルの料飲において幅広く利用される、いわば「川上の食材」で、コーヒーショップのカフェラテから、朝食のヨーグルト、パンケーキのトッピングなどに使う生クリーム、バター、フランス料理のソース、ピザやラザニアなどのチーズ、パスタなどのクリームソースからデザートに至るまで、多岐に亘って利用される非常に重要な食材であること。また、その反面、牛乳は多くの場合加工された状態で顧客に提供されるためか、意外

にもその品質にはそれ程注意が払われていない傾向があると思います。第二に、産業としての酪農は、語弊を恐れずに言えば農業と工業の中間的な性質を有しており、かつ事業モデルが比較的シンプルであるため、農業のど素人である企業経営者が第一次産業を経営的に理解する入り口として適していると感じたことです。具体的には、①自然環境による変数が比較的少なく(例えば、露地栽培の農業などに比べると、地域性、土壌、気候、季節変動などに影響を受ける度合いが少ないということです)、②少なくとも現状の産業構造において、売上に関する変数が少なく(販売先はおおよそ酪農組合・JAに限られており、商品の種類が生乳にほぼ限定されており、品質の差によって価格差が少なく、加工を扱う酪農家は非常に少数で、事業がほぼ生乳生産に限定されているなど)、一頭あたりの搾乳量が最大かつ殆ど唯一の売上変数であり、一次産業の中ではアウトプットが経営的に予想・把握しやすいからです。

「質の経営」の観点から、牛乳に関して私が知りたいと思ったことは突き詰めると二点です。①最高品質の牛乳はどのようなもので、それはどのように生産されたものか、②最高品質の牛乳を生産する農家の採算が十分に取れるという前提で、最高品質の牛乳の単価(ホテルにとっては取得コスト)はいくらと考えられるか、…つまり、この問いの裏返しは、最高品質の牛乳生産が事業として成り立つための経営構造はどのようなものか、ということです。これらの回答を導くために自分なりの調査を行い、酪農業界の産業生態系は現状どのようなものか、について以下のような認識に至っています。

牛舎飼育と濃厚飼料 一般的な消費者は日本で牛乳がどのように生産されているかを知りません。生産現場は工業的な合理性の追求という価値観でその大半が構成されており、上記とは違う意味において第一次産業というよりも第二次産業に事実上分類されても良いのではないかと思うくらいです。現在日本で放牧されている乳牛は殆ど皆無で、乳牛の97%は牛舎の中で飼われており、放牧地が豊富にある北海道においても同様です。放牧するとエネルギーが奪われて乳量が少なくなるため、雌牛は牛舎で運動量を制限され、栄養価の高いとうもろこし、大豆、こうりゃんなどの穀物(濃厚飼料)に、カルシウム、ビタミン剤、酸化防止剤、魚粉、脱脂粉乳を添加した高カロリー、高タンパクの配合飼料を大量に与えられ、多いものでは体重800キログラムのホルスタインから一日30キログラム、年間300日搾乳するとして9,000キログラムの牛乳を「生産」します。本来野芝を食べながら放牧される牛の泌乳量がせいぜい一日15キログラムだとすると、なるほど2倍の生産量を達成しているということになります。

工業化する酪農 酪農における牛乳が、工業における生産加工品と決定的に異なるのは、生身の雌牛によって商品が生み出される点です。この事実は私のような素人には当たり前には感じられるのですが、業界の「専門家」の発想では、このような相違点に注意を払うことは「非効率」であり、雌牛が生き物であるという要素を極力排除し、生産工程に合わせて飼育するほど生産効率が高まる、という世界観に基づいて産業生態系が構成されています。「搾乳の邪魔になるから」尻尾を切り取り、「世話をする際の危険を減らすため」に焼きごてや苛性ソーダで角を落とします。運動することは本来生き物の健康に欠かせないことですが、運動量の増加で搾乳量を犠牲にすることは「非効率」です。牛は運動らしい運動ができずに蹄が伸び放題になるため、年に1・2回牛の蹄を削る「削蹄師」なる仕事も存在しますし、日本の99.99%の牛は人工授精で生まれるため、「人工受精師」は現代酪農には欠かせない存在です。アメリカでは1頭の「エリート」種牛の精液が100,000頭の雌牛を妊娠させるケースも珍しくありません。…近親交配のリスクを誰も語らないのが不思議です。

健康を害する牛たち 1キログラムの乳を出すには400倍の血液が必要と言われ、1日30キログラムの乳を出す牛は延べ(?)12,000キログラムの血液を使っていることになります。大半の栄養を泌乳に向けるように「改良」され、体の機能を酷使し、死ぬまで乳を生産し続ける雌牛は、乳牛というよりもブロイラーやフォアグ

ラを連想させます。必然的に健康状態に恒常的な問題を抱え、様々な病気にかかりやすくなり、頻繁に抗生剤、栄養剤、強肝剤が打たれます。大量密飼いを前提とする工業型畜産は、抗生物質なしには成立し得ない状態です。分娩後に産褥熱で体調を崩したり、脂肪肝や乳房炎などで食欲がなくなっても、治療を受けながら栄養剤を投与され、毎日30キロの乳を出す姿は壮絶です。本来牛の寿命は20年前後とされていますが、生産現場で体を酷使し続けた雌牛は4～6年前後で廃牛となり*(3)、屠殺されてハンバーグになります。このような「生産過程」を経た牛乳の品質がいかなるものかは、専門家や科学者やカリスマシェフの意見を待つまでもありません。

流通・販売構造がもたらす品質の低下 流通・販売システムの問題もあります。多くの農産物と同様、酪農家は生乳(せいにくう: 牛乳になる前の乳)の加工・販売に関して酪農組合、JA、乳業メーカーにほぼ完全に依拠しており、独自の販売ルートを持たしません。一つの県で生産された生乳は全てJA経済連などの指定生乳生産者団体に出荷されてから、複数の乳業メーカーに売られる、「一元集荷・多元販売」の方式が取られており、生乳の販売収入は、合算平均された県内均一の基準単価(プール単価)になります。生乳が一元集荷されるため、個別の酪農家の微妙な味や風味や品質の違いなどは、現在の流通システムにおいては殆ど無視されます。本来の牛乳は、牛が食べる牧草や飼料、季節ごと、牛の体調ごとに味が異なるものですが、市場の牛乳がおおよそどれも同じような味がするのはこのような理由によるようです。社会全体で牛乳に対する需要が継続的に伸びていた経済成長期においては、酪農家は生産に専念することができ、安定した販売先を確保できるという意味で、このシステムは有効に機能したと思うのですが、国内の牛乳消費量が長期減少傾向にある現在、酪農家の商品の質を高めようとする努力が商品の質と生乳買取り価格に全く反映されない一元集荷の仕組みは、産業的な制度疲労をきたしている状態です。

このシステムでは生乳の質に関わらず販売価格が基本的に一定であるため、酪農家が収益を上げるためには、飼育頭数を増やすか、一頭あたりの搾乳量を増加する以外に方法がありません。結果、濃厚飼料の多量投与と酪農の工業化が進み、酪農家のモラルと商品の質を低下させ、価格競争のみが商品価値を生む産業構造を生み、生産者を困窮させるという悪循環が生まれています。このような産業構造において、酪農家の関心はいかに搾乳量を増加させるか、という一点に集中するため、乳牛と言えば泌乳量の多いホルスタイン一色となり、高品質の乳を出すといわれるジャージー、ガーンジー、ブラウンスイスは非常に限られた生産しかなされていません。反対の立場では、例えばホテルの調達担当者が、高品質の牛乳を探そうとしても、そもそもそのような商品は世の中に存在しないという現実突き当たります。仮に酪農家と直接取引しようとしても、食品衛生法の省令によって生乳はプラントで殺菌加工を行わなければならないと規定されているため、事実上大手乳業メーカーを通さなければ独自にプラントを開発する他はありませんが、通常メーカーに発注すると数千万円*(4)かかる施設に個人で投資できる酪農家はほとんど存在しないというのが現状です。

更に、大量生産、大量加工、大量流通を目的として、日本で市販されている牛乳の約92%が120℃以上で超高温殺菌処理されたものです。超高温殺菌処理をする際、自然の生乳では脂肪球が機械にこびりついて商品化できなくなってしまうため、その前に生乳をホモジナイザーという機械に通し、高圧ピストンで牛乳の中にある脂肪球を細かく破壊する工程を経ます。これがいわゆる「ホモ牛乳」です。超高温で加工された牛乳はタンパク質が熱変性を起して加熱臭(焦げ臭さ)がするうえ、牛乳本来の風味やビタミンCなどの栄養素は約25%失われます。最近大手メーカーがこぞって販売している「おいしい牛乳」も、加熱臭を除去する工夫によって「搾りたての味」を目指しているとのことですが、原料となる生乳が搾りたてであるわけでも、特別な飼料で育てられた特別な牛乳から搾られているわけでもなく、基本的に超高温殺菌であることには変わりません。本当においしい牛乳を販売したいのであれば、質のよい生乳をノンホモ低温殺菌(可能であれば無殺菌)にすれば良さそうなものです。

が、この工程では生産効率が低下するため現実的に検討されることはないようです。

牛乳に限った話ではありませんが、食品の品質はその鮮度に非常に影響されます。一般に市販されている牛乳は、大量生産、一元集荷、大量加工、大量流通を基本としているために、どうしても搾乳から消費までの時間が長くなる傾向があります。一般的なプロセスは、搾乳→バルククーラー（冷蔵タンク）で保管→冷蔵タンク車に詰め替え→加工プラントに輸送→ホモジナイズ・殺菌加工→パック詰め→工場を出荷→問屋を経由して小売店へ→消費者が購入・消費、というパターンを辿ります。北海道から首都圏の場合、道内で集められた生乳は釧路港から日立港に運ばれ、そこから牛乳工場に陸送され、搾った日から牛乳になるまで3・4日はかかるようです。最終的に消費者されるまでには1週間程度経過するのではないのでしょうか。

乳脂肪率3.5% 酪農業界において、牛乳の質を決定的に低下させることになった最大の原因は、1987年に大手乳業メーカー三社（当時は雪印、明治、森永）によって、生乳取引基準が乳脂肪率3.5%（改定前は3.2%）に改定されたことでしょう。大手メーカーは、酪農家が生産する生乳について、乳脂肪率が3.5%以上でないものについては、買い取り価格を大幅（半額以下）に減額するというガイドラインを生産者側に承諾させたのです。大手メーカーの主張は、「乳脂肪率の基準を上げることによって、質の高い牛乳を提供でき、消費拡大に繋がる」というものでした。この改定がなぜ大きな意味を持つかといえば、牛舎に比べて牛が圧倒的に健康に育つ自然放牧では、春から夏にかけて青草を沢山食べた乳牛たちが出す乳は、脂肪分やタンパク質の成分が低くなり、乳脂肪率が3.0%近くまで下がるためです。乳脂肪率を3.5%以上に保つためには、放牧酪農をやめ、牛舎において濃厚飼料を多く与える以外に方法がありません。濃厚飼料の殆どはアメリカからの輸入品であり、これを仲介したのが農協でした。これをきっかけとして、日本の放牧酪農は事実上消滅したのです。

品質基準とは？ 世の中で運用されている品質管理の基準も、「質の高いもの」を選別する仕組みとしては、その効果は疑わしいと言わざるを得ません。2000年の雪印乳業の食中毒事件を教訓として、大手食品メーカーでは例えばHACCP（ハサップ：NASAが開発した衛生管理システム）などの基準を導入、運用しているところが増えており、これらを根拠に、彼らは商品の「質の高さ」を宣伝しています。HACCPは宇宙食の安全を確保するために開発されたという背景があり、異物混入対策、食中毒の予防、衛生管理、不良製品の排除などの工業的生産・加工プロセスの品質管理には確かに効果的だと考えられますが、そもそも健康な乳牛から絞られた乳とはどのようなものか、乳を出す牛がどうやって一生を過ごし、何を食べているか、つまり乳を出した雌牛がどれだけ健康であるかなどについては全く考慮されていません。また、日本の有機JASでは有機牛乳を認証する制度があり、認定の主なポイントは、①100%有機栽培の飼料で育てられている、②成長を促すためのホルモンや治療、予防接種以外の薬剤が使われていない、③乳牛が自由に運動・移動できる生活環境である、とされています。認定に際して、自然放牧の必要はありませんし、自然の牧草でなくても、有機輸入濃厚飼料であれば足りるなど、高品質を保証するものというよりは安全指標、牛の健康基準というよりは飼育基準というべきかもしれません。

環境的な諸問題 現在の酪農業界のあり方は、環境と食糧に関わる多くの問題を生み出しています。**第一に**、輸入飼料の安全性の問題です。雌牛に投与される配合飼料の国内自給率は約10%で、その大半は海外からの輸入に頼っています。輸入される穀物は、輸入検疫や国内検疫を通過するために行われる青酸カリなどによる燻上処理の他、害虫を防ぐ殺虫剤、腐敗を防ぐ殺菌剤、カビの発生を防ぐカビ防止剤、発芽を防ぐ発芽防止剤、ヘタが落ちるのを防ぐ植物ホルモン剤などの、いわゆるポストハーベスト農薬が使用されている可能性が高いのです。また、そもそも栽培の段階で様々な農薬や遺伝子組み換え食物が広範囲に利用されています。**第二に**、カロリー迂回生産の問題です。

人間が食べられる穀物を、乳牛に食べさせ乳にしてから食すると、穀物の利用率はその何分の一にしかならず、大半は糞尿として廃棄されることとなります。世界人口約63億人のうち、約8億4000万人が飢えている事実を勘案すると、日本の酪農業界は健全さを欠いた産業構造になっているという現状認識は避けられません。産業生態系における酪農の大きな意義のひとつは、人間が消化できない草を乳牛によって消化し、乳に変えるメカニズムを提供することでもあります。第三に、糞尿による環境汚染の問題です。放牧酪農であれば牛の糞尿はそのまま牧場の土に帰り、牧草を育てるいい肥やしになるのですが、牛舎で育てられかつ濃厚な配合飼料を大量に投与されている牛から出る糞尿に関しては、これを自然に戻す牧草地がありません。現在酪農・畜産業から生じる糞尿は放置すると土壌・水質汚染の原因となるため、産業廃棄物として処理されていますが、これらは全国で発生する全産業廃棄物の約20%を占めています。これらの糞尿を有機野菜栽培の堆肥に利用する動きもありますが、添加物や抗生剤や成長ホルモン剤などの混合飼料を投与された牛の糞尿が有機栽培に適するとは素人目には思えません。これらも放牧が消滅したことの大きな副作用と言えます。

現状認識のプロセス 酪農産業に限りませんが、本稿は産業の「諸問題」をまとめたものではありませんし、現在のシステムやそれに関わる誰かを批判する意図は全くありません。本稿は、トリニティゾートの事業計画を構築するためのステップとして、現状の産業生態系を自分なりの考え方で捉える現状認識のプロセスのひとつであり、経営判断の前提となる世界観をステイクホルダーに明らかにするという趣旨で構成されています。本稿は「事業計画書」ですが、事業計画そのものの外形的、形式的説明よりも、事業を取りまく世界観(産業生態系)を経営者がどのようなものと認識しているか、を明らかにする方が、その事業計画の本質を正確に伝えることができるのではないかと思えるのです。したがって、以上は、これらの認識が正しいとも、唯一のものだとも主張するものではありません。前述の通り、このテーマに関する唯一の問題意識は、「質の経営」を実現するという観点から、①最高品質の牛乳はどのようなもので、それはどのように生産されたものか、②最高品質の牛乳生産が事業として成り立つための経営構造はどのようなものか、ということでした。この問いに回答を導くために、高品質の牛乳の生産を阻む社会的、経済的、産業的な要因の中で、特に重要と思える要素をまとめたものです。

酪農事業の現状、牛乳の生産・加工・流通・販売の現状、これらの問題とその原因が特定され、産業生態系を把握することができれば、問題解決(つまり、これらをクリアした事業計画の構築、ということです)の半分は完了したと言えます。問題点とそれを生み出す背景を正確に理解することができれば、合理的な解決方法は一般に明らかであるためです(『トリニティ経営理論』をご参照下さい)。

高品質の牛乳とは? この問いを「専門家」の方々に問うと、意外にはっきりとした答えが返ってきません。「何がおいしいかは個人の味覚による」という方、「自分の作っている牛乳がおいしい」という方(ただし、なぜおいしいかという説明は聞かれませんが)、「たくさん売れている牛乳がおいしい」という方。…これらの回答は純粋な「品質」についてではなく、何か別のことを議論しているように思えます。ここは経営者かつ素人の特権で、以上の調査による事実を素直に解釈した上で、「高品質」かつ「おいしい牛乳」を私の直感によって定義したいと思います。以下、私がおいしい牛乳であるために重要だと感じる順に配列してみました。皮肉なこと、現在大量かつ一般的に流通している牛乳の、ちょうど反対の内容になってしまいます。

- i. 自然放牧され、牛本来の生態が求める自然な生活をしている牛の乳、
- ii. 濃厚飼料や配合飼料ではなく、可能な限り自然の牧草を食べて育った牛の乳、
- iii. 搾乳された時からできるだけ短時間で食される乳、
- iv. 超高温殺菌よりも低温殺菌、低温殺菌よりも無殺菌の牛乳、

- v. ホモジナイズされたものよりもノンホモ牛乳、
- vi. ホルスタインよりもジャージー、ガーンジー、ブラウンスイス種、あるいはそれらの掛け合わせの牛の乳、

【3. お米・野菜・その他の農作物】

私は今までに野菜を食べて鮮烈な経験をしたことが2度あります。一回目は中学生の頃だったと記憶していますが、近所のお寺さんにお邪魔したときに、お寺のおかみさんが知り合いの農家から頂いたという、インゲン豆をおやつにご馳走してくれました。私はこの頃インゲン豆が嫌いで、正直なところ勧められて断りきれずに食べたのですが、一口食べて本当に驚きました。まるで果物のように香りが高く、新鮮でみずみずしく、今まで食べていたインゲン豆と同じ食べ物とは信じ難いものでした。自分がインゲン豆を嫌いだったのは、私の味覚のせいではなかったのだと、妙な自信を感じたのを覚えています。二回目はニューヨークの高級レストランで、メインディッシュの付け合せに添えられていた僅かな量の野菜でしたが、これも驚くほど新鮮で、メインディッシュの味よりも、ささやかな野菜の新鮮さの方が圧倒的に記憶に残っています。

以来(今回の事業計画の調査である自然農園に訪れるまで)、これらに匹敵する野菜に出会うことがありませんでしたし、このような野菜がスーパーのオーガニックコーナーや、農家の直販所でも見つからない理由は分かりませんでした。しかし、ハッとするくらいおいしい野菜は必ずどこかに存在するし、自分でも見つけることができるに違いない、このような野菜をホテルの料飲で活用することができれば、商業的に成功する経営バランスを生み出すことができるに違いない、という確信めいたものをずっと持ち続けていたため、これがトリニティリゾートの事業計画のインスピレーションのひとつとなっています。

経済生産性がもたらしたもの 1950年代までの日本の農業は、わら、残飯、落ち葉、家畜や人間の糞尿などを肥料としてきました。いわゆる完璧な有機無農薬栽培です。どこの農家にも牛が一頭か二頭飼われ、田起し、代かき(田植え前に田んぼを均す作業)などの農作業に利用されると同時に、牛小屋に敷いたわらや、わらや草を食べた牛の糞は良い堆肥になりました。1960年代以降、牛が担っていた耕運・運搬機能は機械に、堆肥は化学肥料にそれぞれ取って替われ、農薬の大量投与と品種改良の効果が加わって、農業の「経済生産性」は飛躍的に向上しました。

単位面積当たりの収量は、例えばお米の場合、1反あたり5俵だったのが2000年には9俵弱まで増加* (5)、稲作にかかる労働時間は、1960年に1反あたり173時間を要していたものが、2000年には34時間と、5分の1以下になりました。年間1,000時間労働として単純に計算すると、1反あたり173時間要する時代には5反そこそこの耕作が限度であったものが、1反あたり34時間で栽培可能な近代農業では3町(=30反≒3ha)弱の水田を耕作できるイメージです。そしてなにより、田んぼに四つん這いになって草を取るなどの重労働から農民を解放したという側面は無視できません。

しかし、今では誰しもが知るとおり、経済生産性と引き換えに、農民と消費者の健康と自然生態系に対して多様かつ重大な副作用が生じています。化学肥料は通気性、保湿性、保温性を奪うなど、地力低下の一因となります。化学肥料を多用した作物は、早く大きく成長するものの基礎体力がなく軟弱に育つといわれ、すぐ病気にかかったり虫にやられたりするため、農薬の投与が必要となるという循環を招きます。農薬は土地を豊かにする土壌生物を無差別に殺します。ミミズや虫や微生物の数と種類が激減して土壌の生態系のバランスを壊し、特定のバクテリアや原生動物が異常発生するという事態が起こります。

誰が「農薬」という名前をつけたのかは分かりませんが、マーケティングの観点から見ると、その実体を包み隠すための絶好のネーミングと言ったら皮肉でしょうか。第二次大戦において人を殺すために研究された化学兵器の「平和利用」がその歴史的発祥です。農薬の大量消費を始めた日本の農業産業は、高度成長期を支えた重化学工業の大口顧客でもあり、政治的にも重工業の高度成長戦略に組み込まれていきます。殺虫剤、殺菌剤、除草剤などを合わせた日本の農薬生産額は、1960年には200億円程度であったものが、10年後の1970年には1,000億円、1990年代には年間4,000億円を超えています。先進国の農薬使用量を比較すると、1990年のデータでは、km²あたりの農薬使用量は、カナダ0.1t、アメリカ0.2t、フランス0.5t、ドイツ0.4t、イタリア0.8t、イギリス0.6tに対して、日本が1.8tと圧倒的に群を抜いています。日本は高温多湿で自然環境が豊かである分、自然をコントロールすることが難しく、自然と調和することで生産性が上がる風土なのかも知れません。自然とのバランスが崩れると、病原菌や虫が発生しやすくなり、工業的な農業を実行する際に却って大量の農薬が必要になる、と解釈するべきでしょうか。

農薬によって最も被害を受けているのは農民です。1960年代には、毎年千数百人が中毒になっており、そのほぼ7割が死亡しています(自・他殺を含む)が、これは氷山の一角と言われています。疫学的調査から、一般人と比べて農民には悪性リンパ腫、白血病、多発性骨髄腫、各臓器のがんや肉腫が多いという結果もあります。自然界の食物連鎖によって、高い場合には数千倍から数十万倍に生物濃縮された農薬は、日々の食事から人間に摂取され、さらに胎盤や母乳を通じた母から子へと母子移動を経て人体脂肪中に残留します。1960年代以降のわずか30~40年間で、生まれながらにアトピー症状を持つ子供が急増したり、昔には考えられなかった花粉症がこれほど一般化したり、体内でも特に脂肪分の割合が高い脳に関連してアルツハイマーや鬱などの異変を来す事例が増加していることが、農薬と無関係だとは考えにくいと思います。

1960年代から1970年代にかけて、日本の田んぼから蚩やカエルやドジョウが姿を消しました。現在メダカ、ゲンゴロウ、タガメは絶滅危惧種に分類されています。更に、現在全世界で使われている農薬の量は年間250万トンとされていますが、農薬による環境汚染は地球全体に広がりを見せています。熱帯地方から上空に上がった化学物質は、極地で沈降量が最大に達し、このためホッキョクグマやペンギンの体脂肪から高濃度のダイオキシンやDDTが検出されるようになっています。

衰える土 農地の地力が衰えていることが認識され始めたのは1970年代後半頃からだそうです。土が固くなりふかふかした感じが失われた、ミズが以前のように見られなくなった、化学肥料をいくら投入しても作物の収量が伸びなくなった、などの現象が一般的になり、各地で土壤病害といわれる農作物の病気が頻発するようになります。土壤検査をすると、カルシウム、マグネシウム、イオウ、カリウム、鉄、マンガンなど、ミネラルが欠乏している農地が増えていることがわかりました。

また、農業の生産性を追求する過程で、多品種栽培農業が衰退し、単一の生産物を大量に作る農業が広まります(例えば、東京、大阪、名古屋など大都市向けの大産地を作るため、1966年に公布された野菜生産出荷安定法に基づく野菜指定産地制度によって、レタス生産日本一、村中レタス畑の長野県川上村、別名キャベツ村と呼ばれる群馬県嬬恋村などが生まれています)。しかし、化学肥料と農薬の大量投与に加えて、経済生産性を優先させた農業の単作化と連作化が、地力を低下させる要因になっており、地力の低下をカバーするために更なる化学肥料が投下されるという循環を招いています。これは連作障害と呼ばれる自然現象ですが、土の生態系は単一品種が連続して育つようにはもともとできていないようなのです。経済生産性を追及する一連の「農業の工業化」が、日本の農地の地力を奪う原因をことごとく生み出しているのですが、その中でも最大の要因は、日本の農業のあり方そのものを自然から乖離させたことでしょう。かつての日本の農業の特徴は作物の多

様性にありました。豊かな日本の風土は作物選択の幅が広く、土地を何回も回転させながら多種多様な作物を作る「少量多品目」の栽培を可能にします。こうした農業は一見非効率に見えますが、地力の維持という農業最大のテーマを勘案して長い目で考えると、自然の力を巧みに利用して地力を維持する合理的な農法だったのです。味の薄い野菜が一般的になってしまった恐らく最大の要因は、このようにして日本の農地の土の力が衰えたことによると考えられます。

流通主導の生産 農業の工業化に伴って、経済生産性の拡大、大量生産、大量消費が始まると、大産地で大量生産された農産物は、高速道路によって大消費地に大量輸送され、スーパーマーケットで大量販売される、大量流通システムが重要な社会機能を果たようになります。このため、もともと自然の恵みである農産物に対して、流通システムに合致する規格であることが求められ、農産物が文字通り工業製品として扱われるようになります。流通に適したダンボールの大きさに何個入るかで農産物の規格が決められます。スーパーの店頭でも同じような大きさに揃っている方が売やすいですし、外食産業では調理の手間がはぶけ、顧客に不公平感を与えないということで、同様の規格が好まれました。規格から外れた野菜は事実上値段が付かないため出荷することができず、捨てられるようになりました。

同様に、農産物を評価する際、「見た目」が何よりも重要視されるようになります。虫食いの野菜は本来安全であることの何よりの証左なのですが、当然このような野菜は出荷できないため、農薬の散布量や回数が更に増えるという循環を生んでいます。見た目を良くするための農薬も一般的です。おいしそうに見せるためのワックス、種無しスイカや種無しブドウを作るホルモン剤、みかんなどの色付きを早める着色剤、サツマイモをおいしく見せる着色もなされているようです。種苗会社はおいしさや病害虫に強いことよりも、見た目や形の良さを優先して品種改良を行い、輸送に際して傷が付きにくいトマトがヒット商品になったりします。このようなトマトを青いうちから収穫し、店に並ぶ頃に色が赤くなるように出荷します。熟してから収穫すると樹を傷めやすく、収量が減るのを恐れたり、輸送すると日持ちが悪いというのが理由ですが、このようなトマトも「完熟」と表示されていることが珍しくありません。最近のキュウリはつるつるですが、昔のキュウリは表面がでこぼこで粉を吹いたような、とげのいっぱいあるスーヨーキュウリという品種でした。こちらの方がみずみずしくておいしいと言われていたのですが、折れやすく、とげで他のキュウリを傷つけてしまい、大型になりやすく輸送に不便、などの理由で殆ど流通しなくなっていました。輸送中に野菜の見栄えが変わることを防ぐために、収穫後の発芽を止める薬品、日持ちをよくしたり腐らないようにするための防腐剤など、いわゆる流通・販売のためのポストハーベスト農薬も一般化しています。例えばキウイ・フルーツは農薬がなくても育つ数少ない果物のひとつですが、折角無農薬で育てても、出荷・流通するための買取基準として農薬散布が義務付けられているケースがあります。

流通主導・市場主導で農業生産がなされることで、農作物の旬が事実上消滅してしまうという現象が生じています。農作物の旬は、最もおいしく食べられる時期とされ、一般に、自然な露地栽培で最もその作物が取れる時期でもあります。例えばトマトなら夏、ほうれん草なら冬です。しかし、市場の要求は必ずしも旬に大きくなりません。例えばイチゴの旬は一般に5月から6月初旬とされていますが、需要は12月後半のクリスマスケーキに集中します。菊の咲く時期は秋で、秋の彼岸の需要にはマッチするのですが、春の彼岸にも需要が増加しますし、葬式は1年中あります。旬の時期はその作物が大量に出荷されるため価格が下がり、年によっては作るほどに赤字ということもあり得ます。反対に、供給量の少ない時期に出荷すれば市場は希少価値を評価する傾向があり、例えば、夏のトマトが儲からなければ冬に作ろうという農家が増え、結果スーパーの野菜売り場からは季節感が殆ど消えてしまいました。多くの場合、消費者は旬をはずしたおいしくもない野菜を高い値段で買っていることになります。

流通の論点とは多少ずれますが、農業の機械化が質を落としている面もあります。現在の稲作は最も時間のかからない農作物のひとつですが、これは機械化なしには不可能です。例えば、稲刈りの後、昔であれば天日に2週間ほどさらしてから脱穀を行ったものを、現在はコンバインを使って稲刈りと同時に脱穀を行い、その後機械乾燥します。稲刈りの後、稲を逆さに干すことで、茎に残った栄養分が籾に行き渡るといわれているのですが、現在の機械化によってこの作業は稲作のプロセスから消滅してしまいました。

いずれにしても、問題の本質は、農産物に対して工業製品としての価値しか認めない消費・流通システムが農産物の価格を決定する仕組みになっていることでしょう。このような産業生態系においては、市場で提供される野菜の味が薄いのは当然の結果と言えるでしょう。

F1(交配種)種子 ある作物について、系統の異なる品種を掛け合わせると、それぞれの系統が持つ優れた形質が現れます。例えばおいしいが病気に弱いきゅうりの品種と、固いが病気に強いきゅうりの品種を交配させて、おいしくて強いきゅうりをつくりあげます。これを雑種強勢といいます。ところが、この交配種(F1)から種を採って蒔くと、もともと親が持っていた病気に弱いとか、固いという性質が出てしまい売り物になりません。そこで農民は仕方なく、毎年種苗会社から種を買わなければならなくなりました。現在売られている野菜の殆どが交配種(F1)と言われています。そして、国内で栽培されている野菜や花の種の90%は海外で採取され輸入されているものです(この事実は、自給率の比率を実質的に下げていると思うのですが、現在の自給率の計算においてはこのような作物も国内産として計算されているようです)。F1種が増えるにつれ、各地域で昔からつくられていた伝統的な品種は急速に姿を消しています。こうした伝統的な品種は、地域の気候や土の条件にもまれ、自然交配を繰り返しながら地域の風土に合った、おいしくて虫や病気に強いものに育ってきたのです。それが失われるということは、農業から生命力の源である種の多様性が消えるということを意味します。

有機農業 現在有機農産物がブームと言えるほど注目され始めていますが、その内容は玉石混交で、「質の事業デザイン」という観点から、いくつかの問題点が考えられます。**第一に**、有機栽培であれば安全だとは限らない点です。有機肥料は牛糞、鶏糞、などの厩肥と植物性の堆肥などを混ぜて作られますが、この原料が汚染されている可能性があります。現在の日本の畜産で利用されている一般的な飼料には、残留農薬、遺伝子操作作物、成長ホルモン剤などの残留薬物などが混入している可能性が高いと考えられるためです。これらの厩肥が産業廃棄物として処分にも困っていたものを、有機農業に利用できないかと考えたという側面もあります。植物性の堆肥も、農作物の収穫後に残る葉や茎(農業残滓)を原料としていることがありますが、これにも残留農薬の心配があります。**第二に**、安全な厩肥・堆肥を利用した有機農業であっても、肥料の使い過ぎは毒性を持つという点です。余剰分の肥料は土中に残留し土壌が窒素過多になり、窒素過多の土壌で育った野菜は毒性を持つ硝酸塩を多く含むことがあります。**第三は**、恐らくこれが最も重要な点だと思います。有機農業にも本当に多くの種類があり、農家の数だけ農業がある、といえるほどですが敢えて一般化すると、「経済生産性を優先した現代の工業的農業を、無農薬・無化学肥料の有機環境で行っている」、と表現すべき有機農業が一般的ではないかと思う点です。この場合、農薬などを多用する一般の「工業的農業」と比べると、圧倒的に安全な作物が生産されるとは言えるのですが、必ずしも循環的ではなく「自然の生態系から切り離された」という農業の枠組みは変わりません。害虫や雑草を敵とし、自然をコントロールする努力を通じて、市場で評価される農産物を生産することが主目的であり、効率を目指した単一栽培、農地の有効利用を目指した連作、ハウス栽培などによる市場対応、などの価値観は「工業的農業」とそれ程大きな差はありません。これは主観的なものですが、自然の生態系が生み出す土壌で栽培されるものではないため、安全でおいしいながらも、やはりハツとするほどの味の濃さに会えないのです。

その他の農産物 食肉、鶏卵、果物、ハチミツ、コーヒーなど、その他の農産物に関しても同様に調べてみましたが、各業界の状態も一様に「惨憺たる」と表現しても差し支えない様相を呈しています。それぞれの産業は多岐に分かれています、全ては大きなひとつの構造の下の出来事であり、問題のパターンと本質は全くといっていいほど類似しています。ここでその詳細についての言及はしませんが、ひとつの業界のパターンを理解すれば、どの産業についてもおおよその構造を把握し、適切な対処方法を見つけることは比較的容易だと思えます。

高品質の作物とは？ 牛乳に引き続き、調査した事実を素直に解釈した上で、「おいしい農作物」を私の直感によって定義したいと思います。私がおいしい農作物であるために重要だと感じる順に配列してみました。

- i. 生産者の誠意と愛情、
- ii. 農薬などの有害化学物質を使用せずに栽培・保存・流通された農産物、
- iii. 土壌の生態系が豊かな農地で育てられた農作物（農薬や化学肥料が投与されておらず、ミミズや微生物などの地中の生命が豊かな土壌、可能であれば不耕起土壌）
- iv. 自然の生態系に近い状態で栽培され、旬の時期に完熟状態で収穫された農作物（露地栽培、多品種栽培、循環型環境での栽培、堆肥・厩肥などよりも枯葉などの植物系堆肥、など）、
- v. 収穫された時からできるだけ短時間で食される農産物、
- vi. 収穫後、自然な状態で保存・処理される農作物（米であれば天日乾燥、籾による保存など）。

【4. 農業の構造問題】

農作物の惨憺たる現状を知ると、その問題の深さに驚くと同時に、このような問題を生み出した産業・社会構造をどうしても理解したくなります。私なりに調べてみると、安全保障、政治、経済政策、食糧自給、輸入食糧、農業政策、農家の生活、食品の質、環境は全て、一つの大きな構造によって繋がっていると思えますが、以下はその概要です。

農業の政治構造 日本農業の現状のように、問題が大きいものであればあるほど、問題への対処方法よりも、問題とは何かという認識がより重要になるような気がします。日本の農業については非常に多くのことが指摘されていますが、議論の一つ一つには根拠があり、それぞれの問題意識による対処方法がそれこそ無数に議論されています。その無数の議論の中から、日本の農業に関する問題点の本質を掴む作業は、問題の「大きさ」や、注目度合いや、投入される財政額などの順序ではなく、どの問題を重点的に対処することが全体の問題解決にもっとも有効か、という効率の観点に立つべきではないかと思えます。多くの問題が混在する中で、ある問題が別の問題の原因である場合、その結果としての問題が、規模あるいは深刻さにおいて大きなものであったとしても、原因としての問題に焦点を当てる方が合理的だと考えられるからです。この観点から、私なりに日本の農業問題の本質を集約すると、

- i. 食糧自給率の低さと輸入依存度の高さ、
- ii. 農業経営の実質破綻、
- iii. 農業の工業化、化学化、薬品化、

だと思えます。農業従事者の高齢化、耕作放棄地の増加、食糧輸入自由化、米の減反、農業による環境汚染、などの諸問題も勿論重大なものですが、やはり「三つの問題」がその他の問題の原因となっているような気がします。そして、「三つの問題」は産業生態系によって必然的に生じているものですが、農業における産業生態系の枠組みを規定しているのが、

- a. 日米安全保障と表裏をなす経済協力条項、
- b. 高度経済成長政策と表裏をなす農業政策、

という二つの政治的枠組み*(6) だというのが私の結論です。戦後の日本の農業構造は日米安全保障と高度経済成長の枠組みによってほぼ規定され、これらの政治的枠組みの中で生じた大きな歪みが「三つの問題」に集約されることとなります。

第一の枠組み(a.)は日米安全保障です。1960年安保闘争を経て成立した日米安保条約の要点は、①日米は軍事的な役割を相互に分担し合い、日本は軍事力を増強し、一定の条件のもとでの日米共同の軍事行動を義務付けるという軍事協力の枠組みが規定されたこと(これが安保闘争の最大の焦点でした)、および、②「締結国は、経済政策における食い違いを除くことに努め、また、両国の間の経済的協力を促進する」と定められた経済協力条項です。日米安保条約の経済協力条項によって、日本は工業製品の市場をアメリカから提供され、更にその後ろ盾を得て世界市場へ踏み出します。経済協力条項の背景にある考え方は、「日本は平和憲法によって海外派兵を禁止されており、領土外での防衛を全て米国に依存している。したがって、防衛での貸しは経済で返されるべきである」というものです。その見返りはアメリカの「戦略物資」である農産物の輸入であり、日本はアメリカ農産物の最大輸入国になって行きます。

第二の枠組み(b.)は高度経済成長政策です。1960年に発足した池田内閣が、10年間で国民所得を2倍にするという「所得倍増計画」を閣議決定します。所得を10年で2倍にするためには、7%以上の高度成長を毎年続けなければなりません。東京オリンピック、東海道新幹線、名神などの高速道路、石油化学を中心とする臨海工業地域、自動車産業、重化学工業などが政策の重点となります。これらを実現するための、労働力、土地、水などの国内産業資源の大半は農村にあったため、この産業資源を速やかかつ大量に農村から都市へ、農業から工業へ移行する必要がありました。

以上の二つの政治的枠組みに基づいて、1961年に農業基本法が成立し、日本の農業政策は大きく転換されます。農業基本法は三つの柱からなっています。**第一に、農家削減。**農業が持つ労働力、土地、水などの豊富な資源を工業と都市インフラに振り替えるという目的に沿って、農家の零細構造を改革し、経営規模を拡大・集約するという方針が採られ、農家戸数の大幅な削減が促されます。「所得倍増計画」においては、当時平均規模1ha、580万戸の農家を再編し、10年間で平均規模2.5ha以上の自立経営農家を100万戸つくるという目標が打ち出されました。**第二に、輸入促進。**食の洋風化に合わせて、米麦、さつまいもなどでんぷん質の高い生産物や大根、白菜などの日本の伝統野菜から、畜産・果樹・西洋野菜に生産の重点を移すこと、そして、外国産(といってもアメリカのことですが)の方が安くて効率が良い作物に関しては、国内で作ることを事実上放棄して輸入に依存すること、という「選択的拡大(縮小?)」方針が取られました。この方針を受けて、1960年に121品目が自由化されたのを皮切りに、大豆、生鮮野菜、砂糖、バナナ、ハチミツ、飼料用とうもろこし、グレーンソルガム(通称マイロ。イネ科の飼料用穀物)、レモンなど、1962年には103品目あった輸入制限品目が、1964年には72にまで減りました。こうして日本の食糧自給率は60年以降急速に低下すると同時に、工業製品を輸出し、見返りに農産物を輸入するという日本の貿易構造が明確に形作られました。**第三に、農業の工業化。**「農業近代化政策」と呼ばれる労働生産性重視の農業政策が採られ、これによって、①機械・装置の導入による大規模化、②化学肥料と農薬の大量投与による労働時間の削減、③単作・専門化、が進められました。労働生産性を上げて生産に要する労働時間を減らすことができれば、工業にまわすことができる労働力が増加し、農産物を安く供給することができる、というのが基本的な発想です。実際前述の通り、稲作にかかる労働時間は、1960年に1反(10アール)あたり173時間を要していたものが、2000年には34時間と、5分の1以下になりました。

「農業の工業化」の本質は、自然の中でバランスしていた日本の農業産業を自然生態系から切り取り、工業的なフレームワークで再構築する作業で、①自然生態系、土壌の豊かさ、農産物の安全とおいしさを経済生産性と引き換え、②日本の農業の経済生産性の飛躍的な向上から生まれる富を重化学工業および海外生産者と穀物メジャーに移転する、という二つの重大な効果を生み出すことでしよう。単純に表現すると、世界的にも稀な豊かさを持つ日本の農業資源を、重化学工業とアメリカに移転する壮大な構造変革が農業基本法の目的と言えるのです。

輸入自由化と食糧自給率 日本の農業の本質的な問題の一つ目、「i. 食糧自給率の低さと輸入依存度の高さ」への道筋を決定的にしたものが、①1985年のプラザ合意*(7)と、②GATTからWTO、そしてFTAへと続く食糧輸入自由化の進行です。

プラザ合意以降(①)、円高ドル安が一挙に進行し、230円台だった円ドル相場が1987年には150円を超えました。日本の好景気とあいまって、外国製品、特に食料品の輸入が急増します。それまでは農産物輸入の大半が飼料用を含む穀物であったのが、1985年から1990年までの5年間で、果実56%増、野菜50%増、牛肉150%増、豚肉90%増など、生鮮、加工野菜、畜産物、飲料などの輸入量が大幅に増加し、食糧輸入が穀物から農産物全体に及び、自給率も急速に低下します。急激な円高に対応するため、日本企業の多くは生産拠点の海外移転が重要な経営課題となります。食品メーカーも、アジア諸国、アメリカ、オーストラリアなどに進出し、現地工場を建設し、現地労働者を雇用し、現地の農民と契約栽培したものを現地で加工し、日本に逆輸入する方法を取りました。日本企業の海外食品製造業への直接投資額は、1985年から1989年までの5年間で14倍(地域別ではアジア16倍、北米13倍、ヨーロッパ12倍)に増加しています。低価格の輸入農産物に比べて割高な国産農産品への批判が強まり、政府は農産物価格の引き下げを行います。政府が決める農産物支持価格は、1985年を100として、1990年までに、米88、小麦83、生乳86、牛肉70、豚肉67へと急速に下がり、農家の経営を直撃しました。

GATT最後のウルグアイ・ラウンド(②)が開始されたのが、プラザ合意とほぼ同時期の1986年でした。1994年の最終合意までに、日本は米を除く農産物について自由化を受け入れました。米については国内消費量の一定割合を義務的に輸入する「ミニマム・アクセス」特例措置によって、実質的に部分自由化を受け入れました(消費量の4%、年間約40万tから始まり、2000年には8%、80万t)。GATTはWTOに引き継がれ、2001年からドーハ・ラウンドが始まっていますが、交渉が難航しているため、WTOのような多国間の枠組みよりも、二国間の合意によってなされるFTA(自由貿易協定)が重視される傾向が非常に強まり、世界中にFTAの網が張り巡らされるように急速に進行しています。

このような背景によって、食糧自給率が圧倒的な最低水準まで低下していることが、大きな社会問題として取り上げられ始めていますが、「質の経営」の観点から幾つかのポイントが指摘できます。**第一に**、輸入食糧の品質の問題です。輸入食品は生産現場から遠く離れるために、どのような栽培方法や薬品が使われているか事実上確認のしようがありません。輸送に伴い防腐剤などのポストハーベスト農薬、検疫に際して燻上処理、鮮度が低下する作物の見栄えを良くする漂白剤などが施されている可能性もありますが、これも同様に確認が困難です。また、物理的に遠い産地から運ばれてくるために、鮮度は低くなり栄養価も低下します。**第二に**、国内における高品質作物の安定供給の問題です。農産物の国際競争の高まりによって、国内の一般的な農家は経営上の問題に直面している可能性が高く、仕入れに際して、あるいは委託栽培契約に際して、単に農産物の取引のみならず、彼らの経営状態に配慮した取引を行わなければ、そもそも品質の良い農産物の安定供給が難しいかも知れません。日本の農家の経営状態は今後一層、国際・国内の政治に大きく影響を受けやすくなりますが、急激な環境変化によって、一部の農家に需要が殺到するなどの不安定な現象が生じる可能

性が次第に高まっています。第三に、高品質作物の「品質」の問題です。輸入作物との競争を避け、一部の農家では高品質・高単価の作物を栽培・販売する動きが非常に高まっています。一般的なスーパーでも有機農産物のコーナーが普通に設置されるようになりました。しかし、高単価の商品は「まがい物」と混在する可能性が非常に高く、それを選別することは、良くて大変困難、多くの場合事実上不可能とあって差し支えないくらいです。最近では有機JASの基準なども次第に整備されつつありますが、これとても安全の指標とは言えるかも知れませんが、作物の健康や栽培方法について確認する方法はありません。

輸入自由化と農業経営の破綻 日本の農業の本質的な問題の二つ目として、「ii. 農業経営の実質破綻」を上げましたが、言葉を変えると、日本の農業は事業として採算が取れる産業ではなくなりつつあるという大問題です。農業経営の多くは政治的に保護された環境と補助金なしでは成り立ちませんし、日本の農家の大半を占める兼業農家も、農業の赤字を給与収入で補填している家計が一般的といえる状況になりつつあります。重要な点は、事業力をつけるという目的で国家を上げて取り組んだ、大規模・集約化、単一栽培化、機械化、低価格・大量販売路線の進んだ農家ほど経営的に大きな問題を抱え始めているという点であり、すなわち政策自体が破綻しているという現状なのですが、このような状態にあっても(あるいは、そうであるが故に一層)、政府は大規模化による「合理化」を推し進めようとしているように見えます。

この状況を素直に解釈すると、皮肉なことですが、農業基本法が目指した経済生産性の追求が、日本の農業経営を破綻に導いた最大の原因になっている、というのが私の仮説です。考え方は非常に単純で、第一に、日本の農業は世界規模の市場では今後いかに合理化しようともコスト競争力を持たないこと、第二に、食糧を含めた貿易の完全自由化への流れが防ぎ得ないこと、の双方が仮に真であれば、日本の農業を工業的に「合理化」する政策は自由貿易市場に対応する「対症療法」、あるいは「時間稼ぎ」に過ぎず、解決方法とは程遠いものです。この「合理化」へのプロセスは食品、環境、健康など、多岐に亘って社会的に重大な弊害を確実にもたらしながら、最終的には国際的な競争力を生まないことがほぼ必然であり、実際に現在の農業産業はそのような状態になっています。

現在の政策でまず疑うべきは、「合理化を進めれば日本の農業は輸入食品に対して競争力を持つ」という前提でしょう。日本の農家一戸あたりの耕作規模は販売農家ベースで2.3ha(都府県では1.3ha、北海道で18.8ha)と相対的に小さく、経済大国である現実を反映して賃金水準が高いため、農産物の生産コストは事実上世界一です。「一層の合理化」政策によって、過去5年間の農家一戸当たりの耕作面積は、確かに都府県で0.1ha、北海道で2.3ha増加しているのですが、競合相手と考えられる主要諸外国の農家一戸あたりの耕作規模は、アメリカ200ha、カナダ250ha、オーストラリア4,000ha、ニュージーランド100ha、イギリス67.7ha、フランス42ha、スペインは20.3ha(ただし、一戸当たり200haを超える農家が全農地の50%を保有しています)。日本農業の「大規模化」によっていっただいどの国と競争が可能でしょうか。

このような状態にありながら、1999年には農業基本法がほぼ40年ぶりに改定され、「食料・農業・農村基本法」が生まれました。新法の基本的な考え方は、一層の市場原理の導入です。「政府が価格決定に介入することをやめ市場に委ねることで、農業生産に競争原理が導入される。良い商品は消費者に評価されるはずであり、消費者が好むものを生産する農家には「ビジネスチャンス」が生まれる。他産業からの参入が増え、安くていいものが生産されるようになり、産業全体の競争力が増加する。」というものですが、この工業的な発想は日本農業の本質的な問題を一層増幅することになるでしょう。

以上のように考えると、日本は価格で競争するという、最もしてはいけない戦略を長年に亘って選択

し続けているのです。既に経営的に破綻状態に近い農業産業ですが、完全輸入自由化が現実になったときには、完膚なきまでの状態になる可能性を否定できる農水官僚はいないのではないのでしょうか。むしろ、現在の日本の農業の枠組みを「変革」するためには、市場原理をもって多くの零細農業経営者を淘汰する、ことを積極的な意図としているように思います。市場原理によって強者のみが残り、産業が強くなるというメカニズムは、例えば自動車産業などではうまくいったのかもしれませんが、農業の場合は根本的に状況が異なります。工業的な農業の「効率化」は農産物の質を著しく低下させてきましたし、仮に工業として市場競争をするにしても、100haを超える経営規模を持つ海外農家とどのように競争が成り立つのでしょうか。実際に、現在日本に輸入される海外産のお米には490%の関税がかけられていますが、逆に考えると海外のお米は日本の5分の1の価格が定価だということを意味します*(8)。

以上の議論から、日本の農業業界が存続のために取りえる選択肢は大掴みで二つしかないような気がします。過渡期においては様々な形態が生まれ・変遷を辿ると思いますが、最終的には、①実質的な完全国営化(手厚い保護政策や補助金などの施策を含めてこう表現しています。)と、②高品質・高鮮度・高価格戦略、のいずれかまたは双方となるでしょう。現在最も重要な問題は、このような大問題が控えているということもさることながら、この問題に対する解決の端緒を開く現実的な産業・事業モデルを誰も描けないということだと思います。反対に、このイメージを組み立てることが、極めて有効な事業計画を提供することになるのです。

農業と環境 日本の農業の本質的な問題の三つ目は、「iii. 農業の工業化、化学化、薬品化」ですが、本来環境を維持する働きが期待される農業によって、深刻な環境汚染が進むという状況が、日本に限らず世界規模で広がっています。農薬や化学肥料、場合によっては有機肥料を大量に使うことによる水や土、野生動物の被害は、現代農業が持つ大きな問題であり、自由貿易の枠組みによって全世界の問題となっています。畜産だけを考えてみても、日本はアメリカから毎年約1,400万tのトウモロコシを飼料用として輸入しています。トウモロコシ1tを輸出することは、土壌から24キロの窒素を輸出することに匹敵するとされています。輸出によって持ち出された栄養分を補うため、アメリカの穀物生産地域では膨大な量の化学肥料が撒かれ、土地の荒廃が進んでいます。一方日本では、もともとアメリカの土壌にあった大量の窒素が家畜の糞尿として産業廃棄物となり、過剰窒素による環境破壊が生じています。1996年時点で、116万tの窒素が輸入食糧・飼料として入っていますが、国内農業からの人や家畜の糞尿、生ごみ、農作物残渣などで排出される窒素が53万t、化学肥料として投入されたもの51万tですので、いかに大量の窒素が輸入されているかが分かります。

【5. 農業と食糧問題】

私のイメージでは5年後から10年後くらいのタイミングで、日本に深刻な食糧危機が生じる可能性があると思います。仮にこのタイミングで食糧危機が現実になるとすると、いかなるリゾートの事業計画も、この可能性を考慮に入れなければ合理性を欠く可能性があります。食糧危機を招く要因として私が考える外部要因は3つですが、実現可能性とインパクトの大きさを考慮した重要性の順に、①土壌の衰退、②中国・インドの穀物需要、③原油の枯渇であり、内部要因は先に議論した日本農業の構造問題が該当すると思います。

第一に(①)、私はこの土壌衰退の問題が今後最大の環境問題として表面化するのではないかと考えています。自由貿易が浸透すると、農業が大規模化し、農業の経済生産性が何よりも優先され、自然の生態系とバランスよく共存する農業は事実上消滅します。大規模で工業的な農業は農薬や化学肥料などの化学薬品なしには成立しないため、この農法は全世界的に土壌の地力を奪い、その衰え

をカバーするために、更に化学肥料、農薬の増量（更に場合によっては遺伝子組み換え作物の多用）、という悪循環を必然的に招きます。結果として、農薬が撒布された弱々しい作物しか流通しなくなるのですが、このような食品を年中とり続けることの弊害は、「まだ証明されていない」から問題になっていない、という扱い方をされています。

急増するアトピー性皮膚炎、花粉症、化学物質過敏症などのアレルギー、鬱の増加、その他増加する一方の都市型疾病は、食物に混入する農薬、化学物質、添加物などが主因であるとは、確かに科学的に証明されてはいませんが、それが原因だと直感している人は少なくないと思います。そして、仮にそれが事実として科学的に証明され、法律が追いつき、この問題が顕在化した場合、世界の大半の農業に大問題が生じる可能性があります。日本の場合、1950年代から農業が本格的に化学化していますが、生まれつきのアトピーなどを持つ今の子供は母子間の生体濃縮の第三世代に当たります。そのまた子供や孫たちはどのような疾病を抱えて生まれてくるのでしょうか。

体内に蓄積したこのような有害化学物質は、通常食べ物から摂取するビタミンやミネラルと、体内の酵素の働きによって分解・解毒されるのですが、化学肥料で育てられ、現在大量に流通している農産物にはこのようなビタミンやミネラルが乏しく（昔の野菜と比べて味が薄くなった、というのは例えばこんなことかも知れません）、また、特に輸入農産物などは、長距離を経て流通するためにビタミンも奪われています。親子何世代にもわたって大量の有害化学物質を体内に蓄積し続けながら、食物のビタミン・ミネラル不足で解毒機能が働かないライフスタイルが当たり前になってしまった「先進国」では、大多数の人の健康が目に見えないところで相当蝕まれている可能性があり、実はこの問題が最大の環境問題ではないかと思えます。

第二に(②)、世界経済成長の中心が人口8億人の先進国から、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)と称される人口30億人の発展途上国に移り、所得水準の向上による穀物需要の急速な増加が見込まれる点です。今後世界の食料需要が急増する要素は、人口増加もさることながら、所得向上による一人当たりの摂取カロリーの増加による影響が大きいと考えられています。経済発展に伴い食生活が高カロリー化する過程は、一般に、穀物中心の食生活から、肉類・卵・水産物などの動物タンパクの消費が拡大するといわれていますが、肉類1kgを生産するためには飼料用穀物およそ7kg(牛肉11kg、豚肉7kg、鶏肉3kg)を要するため、穀物に対する間接需要が急増する要因になるためです。単純に考えて、世界人口の約半分の30億人の多くが7倍の穀物を消費し始めることを考えると(もちろん常に肉だけを食べるわけではありませんので、その分を大幅に差し引いても)、現在の需給が維持されるとは考えられません。

BRICsの30億人といっても、中国が13億人、インドが11億人でその問題の中心はこの二国です。特に両国の経済成長が著しいこと、所得水準のみならず人口そのものも依然として増加傾向にあること(特にインドは中国の人口がピークとなる2030年までに中国の人口を追い抜くと想定されています)が、この問題を大きくする可能性があります。現在のインドは恐らく宗教上の理由もあって肉類の年間消費が4kgと(世界平均32kg、アメリカ125kg、フランス111kg、日本43kg、中国31kg)極端に低いのですが、今後消費量の急増を招く要因となるかも知れません。

第三に(③)、世界の食糧生産は、工業化、大規模化、化学化しており、化学肥料、農薬、大型機械、輸送エネルギーなどなど、現在の生産・流通システムは石油エネルギーなしに一日も成立し得ないという点です。石油は枯渇し始めているかもしれないという、「ピークオイル論」が最近議論され始めていますが、その真偽はともかく、石油エネルギーの枯渇が世界の農業システムが機能なくなるタイミングであるという事実は変わりません。

また、石油枯渇の議論とは別に、現代農業は石油エネルギーに大きく依存しているため、原油相場

の変動によって農業経営が影響を受けやすくなっています。特に最近の原油相場は金融商品化して価格が乱高下する傾向が強まっており、例えば2007年夏以降のサブプライムローンの影響から逃避する資金が、原油などの商品相場を大きく押し上げていると言われています。アメリカの住宅ローンの焦げ付きが、日本の農業経営を圧迫するとは誰が想像したでしょうか。

石油が実際に枯渇しなくても、その可能性への認識が強まったり、原油価格が別の理由で高騰したりすることで、代替エネルギーとしてのバイオエネルギーの開発や利用が広まることとなります。バイオエタノールなどの原料に食用も可能な穀物が利用されていますので、この意味でもエネルギー価格の上昇は穀物需給に直接の影響を与えることとなります。

第四に、「4. 農業の構造問題」で議論した問題が解決に向かわなければ、遅かれ早かれ日本の農業は経営的に壊滅状態に瀕する可能性が否定できず、上記のいずれかの外的問題がおおよそ同じタイミングで顕在化すれば、海外からの食糧輸入に頼ることもできず、日本において深刻な食糧危機が生じるかも知れません。しかし、最大の問題は、この問題に対する具体的かつ実効性のある対処方法のイメージを誰も持っていないことではないでしょうか。

【6. 経皮毒とシックハウス】

ホテルが顧客に提供するサービスで、食事に次いで品質と安全性が問題となり得るのが、石けん、ボディソープ、シャンプー、リンス、歯磨き、入浴剤などのアメニティです。トイレタリー・洗剤・日用品・化粧品の現状を知るにつけ、この業界もやはり大量生産、大量消費、低価格、便利さ、つまり経済的な生産性の追及によって惨憺たる状態に陥っていると言わざるを得ません。広告やパッケージが強調する、「からだに優しく、自然な」姿と、その成分表示が示す化学的な実体は全く別の商品であるかのようです。現在一般的に市販されている、あるいはホテルが一般的に仕入れるこれらの日用品は、ほぼ例外なく石油を原料とした合成界面活性剤、溶解剤、防腐剤、酸化防止剤などの有害化学物質が少なからず含まれています。これらの物質は皮膚から体内に侵入し体の中で有害な作用を引き起こす、いわゆる「経皮毒」によって、アトピー性皮膚炎・花粉症・ぜんそくなどのアレルギー症状、子宮内膜症・子宮筋腫・月経異常などの婦人病、アルツハイマー病・若年性痴呆症・パーキンソン病・うつ病・学習障害・多動症・自閉症などの脳神経系疾患、各種のガンなどを引き起こす可能性が疑われています。

経皮毒 経皮毒は、皮膚や粘膜を通じて有害化学物質をからだに取り込むことを言いますが、特に入浴時などの体温が上がった状態の、頭・顔・背中・性器・口内などの各部位による吸収度合いが高いといわれています。正に、入浴、洗髪、洗顔、歯みがきなど、リゾートでリラックスするときに最も危険なタイミングということになります。

皮膚から吸収される「経皮吸収」は、一般に、口から吸収される有害物質よりも少量ですが、口からの吸収と異なり肝臓を経て解毒されないため、分解されにくく、その多くが体内に長期間留まっています。更に、これは経皮吸収に限りませんが、からだに取り込まれた化学物質は脂に溶けやすい（脂溶性）ものが多く、からだの中でも特に皮下脂肪や、60%が脂肪でできている脳に蓄積しやすいといわれています。中でも、胎児や乳幼児の脳は脂溶性化学物質が最も蓄積されやすいそうです。有害化学物質が妊娠中の女性の体内に入ったり、妊娠前から体内に蓄積されていたりすると、羊水や臍の緒を通して胎児の体内に吸収されますが、これらの有害物質は母親の胎内で濃縮されるため、子供に対しては母親以上に影響が現れる可能性があります。

合成界面活性剤 経皮毒の原因となる化学物質の中で、恐らく最も重大なものは合成界面活性剤でしょう。合成界面活性剤は、洗剤(洗濯・食器)、シャンプー、リンス、ボディソープ、入浴剤、洗顔フォーム、歯みがき剤、乳液・クリームなどのスキンケア製品など、実に広範囲に利用されており、これを含まない製品を探すのが難しいほどです。合成界面活性剤は、水と脂をなじませる作用があり、この性質を利用して脂を含む汚れを落とすのですが、合成界面活性剤のこの性質のために、皮膚の表面(角質層)を溶かし、有害化学物質の体内への侵入を助けるのです。

合成界面活性剤は、特に次の四つの点で有害性が高いといわれています。第一に、細胞膜を溶かし細胞を破壊する「細胞毒性」という作用を持っている点です。特に肝臓や腎臓の細胞を傷つけ、臓器障害を引き起こす可能性があります。第二に、前述のように、角質層の皮膚バリアを溶かし、他の化学物質の侵入を容易にし、有害な成分の経皮吸収を増強させてしまいます。第三に、塩素と結びつくダイオキシンを発生させる危険性があります。日本の水道水には塩素が含まれていますので、その可能性は至る所にあります。ダイオキシンは一度体内に取り込むと排出することが困難で、10年以上体内に留まるものもあると考えられています。第四に、時間の経過によって分解されにくい(生分解性の低い)ものが多く、深刻な環境破壊を引き起こしている点です。

これほどの有害物質が至る所に利用されているのは本当に不思議なのですが、安く大量に生産することができる、見かけの使用感が良いために商品にしやすい、という理由が何よりも優先しているようです。更に驚いたのは、トリニティリゾートの事業計画を構築するに当たって、文字通り世界中から、「自然派」で評判の多種多様な商品を取り寄せ、成分を調べ、繰り返し使用してみたのですが、非常に高級なものを含め、どんなに「自然」、「ナチュラル」を謳っていても、どんな高級ホテルで使用されていても、その成分に合成界面活性剤などの有害物質が含まれていなかった商品は、特にシャンプー、リンスにおいては殆どありませんでした。

シックハウス症候群 シックハウス症候群は、住まいの建材などが発する揮発性化学物質を吸い込み、からだに拒絶反応を起すことで発症します。その原因は、経済生産性とコストを優先するために、現代建築で多用される化学接着剤だといわれています。化学接着剤は、ポリエチレンなどをベンゼン、シンナーなどの有機溶剤で溶かしたものが一般的ですが、内装壁紙の接着に大量に利用され、完成後もベンゼンが建物内に揮発します。ベンゼンは水道水などに含まれる塩素と結合して室内でダイオキシンを生成します。

この症状が進行すると、化学物質過敏症に進展する可能性があります。これがいったん発症すると、日常接する僅かな化学物質に対してひどく過敏になり、普通の生活が全く送れないほどの状態になってしまいます。

ビーカー仮説 アレルギーの発症メカニズムは、いわゆる「ビーカー仮説」が最もシンプルかつ説得力を持つように思います。人は誰でも、からだに有害な物質を受け止める「ビーカー」機能を持っていると考えるものです。体内に蓄積した有害化学物質は、ビーカーに溜まってゆく水のようなもので、一定量を超えるとビーカーから水があふれ出て、シックハウス症候群やアトピー性皮膚炎などのアレルギーを発症します。このため、いったんアレルギー症状が発症すると、以後僅かの刺激でも症状が簡単にぶり返し慢性化します。ビーカーの大きさには個人差があり、生まれつき容量の大きい人は、同じ環境にあっても発症しにくい傾向がありますし、胎盤や母乳によって母から子に悪影響が及ぶ「継世代毒性」は、ビーカーに一定の水が入った状態で生まれてくる子供のようなものです。

リゾートホテルにおいて、シックハウスへの対策はそれ程優先度合いが高いものではありませんが、反対に、積極的な対策を行い戦略的に活用する余地があると思います。

【7. 沖縄のリゾート市場】

現在の沖縄は、日本の観光地としての地位を確立するか、一時の景気に胡坐をかいて凋落していった日本各地の「観光名所」の道筋を辿るかの分岐点を迎えながら、どうやら後者に傾きかかっているように見えます。私は沖縄の観光産業の本質的な問題は以下の4点だと考えています。ピンチは最大のチャンスと言いますが、この4つの「問題」の素晴らしい(?)点は、その反対の展開を立案・実行することでそのまま沖縄の将来戦略として利用できることでしょう。

第一に、沖縄本来の魅力を活かす工夫がないことです。象徴的な例は、海が最高にきれいなはずの沖縄で、余計なものを視界に入れずに海を眺めることができる場所や、無料な路肩やガードに遮られずに海を見ながらドライブできる海岸道路は殆どお目にかかれません。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は本当にどうにかならないかと思います。ビーチの遊泳区域が、広大な砂浜のほんの一部にしか設定されていないことや、毎日夕方6時の「遊泳時間終了」の無料な放送、シュノーケリング全面禁止のビーチを見るたびに、夏の沖縄を楽しみに来る観光客が気の毒だと思えます。

これに対して、本土の大手広告代理店がプロデュースするホテル、税収増目的の埋め立て、入札価格優先の商業開発、補助金を利用して海岸線をつぶす護岸工事、質よりも売上を優先した美術館・博物館建設……。どれも共通することは、開発の質よりも目先の経済「合理性」が優先されているということであり、「第一の創造」にかける意識と時間が非常に限られているという点でしょう。

第二に、地元顧客に愛される観光施設が少ないことです。観光業界でよく聞かれるのは、「沖縄は本土と比べて家計所得や個人金融資産が少なく、物価もおよそ3割引のイメージで、地元顧客と観光客が支払う単価に格差があるために、単価の高い観光客に合わせた商品や価格設定にせざるを得ない」という説明ですが、私は全く当てはまらないと思います。沖縄県の平均所得が全国最下位であることは事実ですが、1972年の本土復帰以降、沖縄振興特別措置法に基づいて投下された8兆円の補助金をはじめとする有形無形の大量資金が、社会的に著しく不均衡に配分され続けているため、申告所得者で1,000万円以上の所得がある人の割合は全国9位と、低所得というよりも超高格差地域というべきです。もともと人間関係にお金を惜しまないのが沖縄の県民性で、車社会で商圈が非常に広い沖縄本島において、本当に良いものが提供されれば、驚くほど顧客単価の高い売上が生じる可能性があります。

沖縄の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で、一見(いちげん)客の多い観光地では典型的にこのような現象が生じがちです。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を行うことで、ひいては観光客に対しても非常に良い商品やサービスを提供することになるでしょう。

第三に、沖縄の観光業界全体が、夏の高単価・高稼働ビジネスに偏重している点です。沖縄は長い間夏に偏重した売り方を続けているため、観光客の季節変動が非常に大きくなり、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しまいました。産業構造が夏に偏重すると、①低稼働期間が長期化するためにホテル施設の実質的な開発コストが割高になり(この費用は最終的に顧客に転嫁されます)、②ハイシーズンの観光客は、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ず、③観光事業者は短期間に1年分稼ぐ必要が生じ、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います。

ハイシーズンに価格を吊り上げた商売をすると、短期間で収益をあげることは容易ですが、その大きな代償として、観光地の発展に最も重要な顧客層の質の低下を招いています。現在の沖縄観光客

は、大括みに三種類：夏の3ヶ月に訪れる「夏の沖縄」の顧客、週末に訪れる2泊3日の顧客、修学旅行生、という状態で、例えば、一年で最もゆったりできる1週間長期休暇の目的地としての沖縄は、既に観光客の選択肢からはずれているのです。

夏の観光客だけに頼った非効率な産業構造を修正し、目先の収益を追いかけるよりも商品やサービスの質を見直し、来訪者の季節平準化を目指すべきでしょう。来訪者の季節平準化の方が、ハイシーズンの顧客数と単価を増加させるよりも、実はよほど収益に寄与しますし、顧客の負担も減り、環境にも圧倒的に優しい政策となるでしょう。

第四に、上記三点の結果として、沖縄全体の観光地としての質が低下していることです。沖縄で観光統計といえば「来訪者数」や「観光収入」などの「量的指標」ばかりが引き合いに出されますが、地域の長期的な発展のためには、「質的指標」の方が遥かに重要です。観光地の質の変化が最も顕著に現れる統計は、観光客の「一人当たり平均滞在日数」だと思います。この指標は、観光客一人ひとりが「もう少し長く滞在したい・・・」と思う気持ち、すなわち観光地の質を集約的に表現すると思えるからです。そして、収入重視の「観光立県」政策によって増加し続ける来訪者数とは裏腹に、沖縄の観光客の平均滞在日数は過去30年間ほぼ一貫して低下し続けています。結果として、「日本語の通じる安価なリゾート」という沖縄の位置づけがほぼ定着してしまった感があるわけです。

観光地としての沖縄が「高品質」を表彰しないため、沖縄観光産業の産業生態系の枠組みを前提とした事業経営では、質の高いリゾートを運営することは困難です。このため、以上の産業生態系の枠組みを踏まえながらも、異なる発想による事業の組み立てが重要であり、また、これが実現することで、地域での高い競争力が生まれることとなります。イメージでは、「沖縄に来ることを決めた顧客が選択するリゾート」ではなく、「リゾートを訪れるために沖縄に来る顧客への在り方」、を具体的かつ現実的に組み立てる作業が、「質の時代」に合致したリゾートの事業計画であるべきだと思います。

* * * * *

Section 1. 注記:

* (1) 金融的な観点では、例えばホテルを第三者に売却することも、ホテルを所有する会社の株を第三者に売却することも、経済的にホテルを売却していることには変わりありません。また、ホテルを所有する会社が自社株式の上場を行うことも同様です。

ホテルのフランチャイズ事業を「売買事業」と解釈している点について説明が必要かも知れません。あるホテルが単体で「運営事業」の収益基準を満たさないケースは珍しくないのですが、このホテルにおいてキャッシュフローがプラスであるなど、一定の要件を満たせば、第二号ホテルを開発・取得するためのファイナンスが付く可能性があり、このようにして事業を拡大し続ける限り、ポートフォリオや売上やキャッシュフローの額は成長しますので、更に事業拡大が可能になるという循環を生み出します。しかし、このようなフランチャイズ展開は「運営事業」の収益基準を満たさないホテルを量産することを意味するため、将来のどこかの時点で、何らかの形態による「売却」がなされなければなりません。それが事業破綻によって資産売却となるか、運営会社と資産保有会社の分離再編という「売却」になるか、株式上場という「売却」になるかは経営者の選択と価値観と市場環境によるということになります。

* (2) 「トリニティ経営」の世界観は事業をひとつの「生態系」として捉えますが、その事業が存在する事業的・経済的環境(仕入先、顧客、資金調達先など)全体は、更に大きな生態系(「産業生態系」)を構成していると考えます。生態系を「より高い」経営水準でバランスすることによって事業性が生まれますが、より大きな事業価値を導くために、①より高い質の追求と、②より大きな産業生態系のバランスをとることが効果的です。ここでは、後者の、事業を取り巻く経済的社会環境を、個別の事業としての生態系と区別して「産業生態系」と表現しています。

* (3) 余談になりますが、税法上の減価償却資産の扱いにおいて、乳用牛の法定耐用年数は4年と規定されており、酪農産業の現状をそのまま反映しています。

* (4) 大手メーカーの「定価」はおよそ1億円です。プラントの基礎知識とノウハウがあれば、開発コストは数千万円程度まで削減可能です。一酪農家がプラントの基礎知識の学習努力をするケースは極めて稀ですが、原理的には「牛乳を沸かす機械」に過ぎず、実際にはそれ程開発が困難なものではありません。

* (5) ここで示した収量は玄米ベースです。白米に精米するとおよそ10%減少します。メトリック換算では、1俵は60キロ、1反はおよそ10アールですので、1反当たり5俵は10アールあたり300キロ、9俵弱とは539キロです。

日本の度量衡は政治・経済的に見て非常に合理的に出来上がっていると感心するばかりです。1反は成人1名の1年分のお米(1石)が生産できる面積です。1反は300坪(太閤検地までは360坪でした)ですので、1坪は成人1日分の食糧を生産する土地の単位でもあります。今でも計量カップは1合(180ml=180cc)が基準ですが、これはお米一食分、一年では365日×3合/日=1095合であり、1石=1000合の所以です。また、藩の政治規模が石高によって示されているのは、その数があるまま養える人口を表していたためです。私の出身地盛岡(南部)藩は10万石でしたが、これは土農工商合わせて10万人分の食糧生産が可能な行政区分ということになります。更に、幕末のインフレ時期までは、お米1石の価格はおよそ1両とされていました。江戸時代の度量衡は、食糧生産、土地面積、行政単位、通貨が非常にシンプルに統一されており、その全ての基準がお米によっています。かつての日本社会がいかに稲作と密接に結びついていたかをこのように知ることは感動的ですからあります。

逆に考えると、日本のかつての米の生産量は、1反から1石(=1000合=180ℓ)のお米が収穫できるということは、白米ベースでおおよそ1反あたり160キロ=2.7俵というイメージで、少なくとも度量衡が成立した太閤検地の時代における平均収量を推測することができます。これを基準にすると、終戦後の1反当たり300キロは2倍弱、2000年の539キロは3.4倍の収量増ということになります。

* (6) アメリカの日本に対する軍事戦略は食糧戦略と密接なものです。コメを除く穀物自給率の低さはよく指摘される点ですが、その端緒は1951年のサンフランシスコ講和条約に続く、1954年日米相互防衛援助協定(MSA: Mutual Security Act)です。これはアメリカへの軍事援助とアメリカの余剰農産物の処理をリンクさせた、アメリカにとって非常に都合の良い協定です。日本はこの協定によって5,000万ドルの小麦をアメリカから購入し、代金の一部は日本政府に贈られて日本の自衛隊創設の資金や日米軍の物資調達に充てられました。MSA小麦と呼ばれたこの小麦を機に、日本の食糧供給構造に小麦が組み込まれます。1954年に施行された学校給食法には、学校給食はパンであることが明記されていました。これに続いて、1955年にはアメリカの農産物貿易促進援助法による余剰農産物の受け入れが調印されました。「平和のための食糧法」と呼ばれるこの法律は、冷戦時代のアメリカの世界戦略のひとつの柱であり、余剰農産物の処理と発展途上国の開発をリンクさせたものです。日本が受け入れたのは小麦を中心に、カリフォルニア米、綿花、葉タバコなどで、日本政府が円で買い、日本銀行に「アメリカの預金」という形で積み立てられた後、アメリカの指示に従って電源開発、農業用水事業、在日米軍の住宅建設、米国農産物の市場開拓費などに使われました。60年代初までに日本は総計4億4500万ドル分を買付けています。今も昔もアメリカの輸出食糧は世界戦略と強く結びついています。以上はその典型事例と言えます。MSA協定が結ばれて以降、日本の農林関係予算は大幅に削られ(その分防衛費を増加させ)、食糧増産の時代は終り、小麦は海外に依存する方向が固まり、日本の農地から小麦が激減します。

* (7) 私は、プラザ合意は太平洋戦争に匹敵する昭和の重大事件だと思っているのですが、その本質は、当時のレーガン政権の政策がもたらしたアメリカの経済的な大穴を、その他の先進国、特に日本の経済力によって補填する取り決めです。

1970年代のオイルショックによるインフレが収束し始めた1980年代前半、レーガンが就任した1981年初からインフレの収束効果、景気回復によってアメリカの実質金利は急上昇し、一時期長期金利が15%を超えるほどの事態となります。実質経済に急ブレーキがかかり、1982年にはマイナス成長となります。これに対して踏み込んだアクセルが大減税と防衛費の増額です。この効果によって1983年以降景気が急回復すると同時に、もともとインフレ抑制のためだった市場金利が高止まりします。高い実質金利と景気回復が誘引となって、日本をはじめとする世界の投資資金が米国に向かい、映画『ウォール街』に描かれた証券市場が活況を呈します。海外投資資金の大量流入と、基本的に金利の高い国の通貨が買われる市場メカニズムによって、ドル高が進みますが、アメリカの輸出企業を中心に景気後退を招き、景気回復による増収増益で大減税と防衛費の増額を埋め合わせるという、政策当初の想定が全く達成できなくなります。1985年はプラス成長となったもののその内訳は、減税による個人消費と防衛費の増額による政府需要によって辛うじて帳尻が合ったに過ぎず、民間投資は大きくマイナスに転じ、「ドル高→輸出減→景気後退(民間投資減少)→大減税による個人消費の維持+防衛費増など公的部門で埋め合わせ」のサイクルによって財政の大赤字を生み出します。「ドル高→輸出減+輸入増加」サイクルによる国際収支の大赤字と合わせた「双子の赤字」によってアメリカの国力が大幅に低下し、当時の日本経済の強さとあいまって、アメリカの自信が大きく揺らいだ時期でした。

このようなアメリカの経済的な大危機を救うために、ドルを切り下げ、特に大幅な円高に誘導したのがプラザ合意です。大幅なドルの切り下げと円高は、非常に大掴みに、日本の貿易黒字でアメリカの財

政赤字と国際収支の赤字を補填する効果を生み出しますが、これは日本の輸出企業の収益を、アメリカの(主な減税対象である)富裕層、国防費、輸出産業へ大量に移転する効果を生みます。

***(8)** 非常に簡略的な計算ですが、現在お米の生産者価格が1俵(60kg)16,000円だとすると、その5分の1は3,200円です。1反(10a)当り8俵収穫できるとして、1反で僅か25,600円の売上となります。本土の平均耕作面積1.3haでは33万円、北海道の18.8haでも480万円で、ようやく人件費が賄えるかという程度に過ぎませんが、これから化学肥料代、農薬代、機械の減価償却費を差し引くと、とても経営が成り立つとは考えられません。イメージとしては、海外並みの40ha程度を超えてくるとこの価格でも採算が取れるかな、という感覚はおおよそ統計の示す数字と一致する感じです。農水省は一户当たり40ha程度まで農家を淘汰再編するつもりなのでしょうか。北海道では確かにそれが可能かも知れません。

* * * * *

Section 2. トリニティ経営

トリニティリゾートの経営方針は、2004年から2005年までの2年間、サンマリーナホテルの経営で非常に成果を生んだ手法(仮に「トリニティ経営」と呼びます)を全面的に応用します。トリニティ経営の基本的な考え方は、企業の本質は経営者と従業員、従業員と顧客の人間関係であるという前提に立ち、人間関係を最優先する経営が最も経済合理性を生む、というもので、経営理念「いま、愛ならなにをするか」にその概念が集約されるものです。この独特な経営手法と目覚ましい実績は沖縄において話題になり、内閣府、沖縄県、日本銀行、公認会計士協会沖縄会、沖縄弁護士会などが主催する講演会などに講師として招聘されるなどの経緯があります。

Section 2.では、サンマリーナホテル事業再生のケースを、人事中心にダイジェストでまとめました。トリニティ経営の本質的な価値観などについては、分量が更に多くなってしまったため、詳細はトリニティ株式会社ウェブサイト(www.trinityinc.jp)、「トリニティ経営」について、のセクションをご参照下さい。

I. サンマリーナホテルに関するイベント

- 2004年3月:**
- ・株式会社レーサムリサーチが約28億円でサンマリーナホテルを取得。樋口が経営を担当する。
 - ・基礎経営作業を中心に、売上、価格設定、営業、費用、追加投資、維持管理、などの対応を開始する。
- 2004年12月:**
- ・経常利益1,400万円を計上し黒字転換。実質的に12年ぶりの黒字転換。
 - ・予算を上回ったため全従業員・パート社員に総額1,000万円の決算賞与を支給。
 - ・年末から年始にかけて、代理店と激しい価格交渉。単価の大幅引き上げを実行。
- 2005年1月:**
- ・「日本一暖かいホテル」を経営目標(イメージ)に設定。イメージ実現に向けて試行錯誤を開始。
 - ・幹部のチームワークが急速に固まり始める。
- 2005年4月:**
- ・数年ぶりの正社員登用と新卒採用6名。
- 2005年5月:**
- ・人事考課基準の全面改訂に着手。
- 2005年7月:**
- ・「いま、愛ならなにをするか」を理念とした新・人事考課基準を施行。
 - ・従業員、パート社員全員を対象に社長面接を開始する。
 - ・数年ぶりのベースアップと昇進。幹部を含む人事異動。人事考課の全面開示方針を決定。
 - ・この月から顧客コメントの数が急増し始め、評価が著しく向上する。
- 2005年10月:**
- ・旅行業界の下期(9月-3月期)に入り、収益が急速に予算を上回り始める。

- ・サンマリーナの評価が急上昇し、代理店から問い合わせが増加。

2005年11月： ・サンマリーナホテル代表取締役の交代。

2005年12月： ・2年連続で予算達成。経常利益約1.3億円、営業キャッシュフロー約2.3億円(いずれも推定)。

2006年2月： ・約57億円(推定)でイシンホテルズグループに売却される。

II. 人事に関わる経営方針(要約)

- ・「いま、愛なら何をやるだろうか?」、を企業理念とします。
- ・人間関係を(仕事よりも)全てに優先します。いわゆる「仕事」は人間関係と自分をよりよいものにするためのきっかけに過ぎません。人間関係の接点において、「いま、愛なら何をやるだろうか?」が唯一の原則です。
- ・企業理念における「愛」は、①正直で隠し事がないこと、②人に一切求めず、あるがままを受け入れて裁かないこと、③ありのままの自分でいながら、人のために自分ができることを実行すること、と定義されます。
- ・人事考課の唯一の基準は、①いかに人間的に成長したか、②いかに人の役に立ったか、の二点のみです。リーダーの選別基準も同様です。その他は一切評価の対象となりません。
- ・一切の業務において、全ての従業員が考えるべきことは、①これは自分がやりたいことか(これは自分を成長させるか)、②これは人の役に立つか、の二点のみです。
- ・同様に、事業の目的も、①自分を活かしながら、②他を利すること、です。売上、収益、顧客満足度向上は事業活動の結果に過ぎず、目的ではありません。
- ・自分が心からしたいこと以外のことをする必要はありませんし、他人に対して他人がしたくないことを求める必要もありません。各自が望まない限り期限を区切った「仕事」を行う必要もありませんし、そのように指示を行う必要もありません。
- ・自分が心から楽しい気持ちでいることが顧客に対する最高のサービスです。
- ・正社員、パート、派遣など、雇用形態に関わらず、会社に「不要な人材」は一人もいません。反面、「有能な人材」も一人もいません。リーダーが選別される唯一の理由は、「人の役に立つ、人間的成長を遂げた人材」であるためです。
- ・会社が存続する限りにおいて、正社員、パート、派遣など、雇用形態に関わらず、解雇(契約の非更新等を含む)がなされることはありません。また、極めて特別な場合を除き、職位の降格、減給はありません。

III. 人事対応: ケーススタディ

第一に、人事考課改定の準備段階として、公正な評価を容易にするために、給与規定を年棒制に移行して簡素化すると同時に、給与テーブルを設定し評価に対応する俸給額を明確にしました。

第二に、人事考課基準を全面的に改定し、人間関係を中心とした新・人事考課基準を成文化、施行と同時に頻繁に説明会を開催しました。

第三に、運営予算、追加投資リスト、運営実績などの経営情報の全てを全社員に開示しました。

第四に、12ヶ月の猶予の後に人事考課、支給額など、人事情報の全てを全社員に開示する方針を決定しましたが、予定より準備が早く完了したため、約6ヵ月後には開示を実行しました。大きな副次的効果として、人事考課そのものが以前と比べて著しく公正なものになりました。

第五に、リーダーシップの定義を明確にし、それに基づく人事異動を行いました。リーダーの発掘と選別を本格的に開始し、キャリアや専門性にこだわらない人事異動を実行しました。ヘッドハンティングなどによる外部人材に頼らない方針を定め、内部の人材登用で対応しました。

第六に、正社員110名、パート・アルバイト・派遣社員約140名、合計約250名の従業員と面接し、一人30分を目処に直接対話しました。パートナー会社社員(取引会社の社員・パートで、サンマリーナに勤務する社員が対象)にも面接対象を順次拡大しました。

第七に、数年間実施されていなかったパート社員の人事考課を復活し、全員との面接の後、時給の改定に反映させました。

第八に、過去約5年間凍結されていた給与のベースアップを年2回実行しました。また、基本給のベースアップに対応した年2回の通常賞与を支給。給与格差是正の目的も兼ねています。

第九に、2004年運営実績が予算を上回ったため、その一部を決算賞与として追加支給しました。決算賞与は従業員一人当たりの額を一律(+査定分)とし、実質的に若手とパートに多く配分しました。

第十に、パートといえども今後会社から解雇や契約の非更改をしないこと(60歳を超えたパート社員についても同様)を表明しました。高齢者に対しては労働時間を調整することで対応する方針を決定。方針決定時点の最年長社員は74歳。同時に72歳の嘱託社員(造園の専門技術者)を採用しました。

第十一に、過去数年凍結されていた新卒採用を再開し、地元を中心に6名採用しました。

第十二に、サンマリーナのパート社員は勤続10年を超える者も多く、パートというより実質正社員の働きをするものが少なくありません。過去の会社の事情によって正社員登用がなされてこなかったことへの是正措置として、パート社員の正社員登用対象として24人を指名しました。

第十三に、複数回の飲酒運転によって半年間の服役および執行猶予を受けた社員の職場復帰を条件付で承認しました。また、窃盗を働いた社員への対応も慎重に行い、本人と向き合った会話、同僚の理解を前提に、本人が希望する場合は職場復帰を承認しています(このケースでは本人の希望により辞職しました)。

第十四に、週2回1時間ずつ、誰でも社長と直接会話できる時間を設定しました。また、社員同士、対幹部職員、対社長を交えた飲み会を奨励し予算をつけました。実際各部署から合計数十回もの飲み会、ビーチパーティに招待され、有益な対話がなされました。希望する社員や部署からの誘いに対応する方針とし、経営から会の指定や誘いを行いませんでした。

IV. 成果

短期間による事業再生 以上の経営方針は短期間で大きな成果を生みました。客室単価、総売上は5年ぶりに上昇に転じ、最終利益に至っては実質的に12年ぶりに黒字を生み出しました。2004年の取得時には僅かだったキャッシュフローも、2005年には2億3000万円を超え、投資簿価27.5億円の見合いで8.4%の利回りを確保、これは外部借入（ノンリコースローンと言います）を実行すれば単年度あたり出資額に対して20%のキャッシュフローを生み出すことができる健全な財務状態です。

	想定	実績	2000	2001	2002	2003	2004	2005**
経営主体			ゴルフ振興	ゴルフ振興	スルガ	スルガ	3月より 経営開始	年末にて 辞任
稼働率	↓	↓	72%	72%	82%	84%	81%	78%
客室単価	↑	↑	16,800	16,400	14,100	14,700	15,500	16,200
イールド	→	↗	12,000	11,900	11,500	12,300	12,500	12,544
来泊者数	↘	↘	131,800	131,600	148,800	154,100	149,400	143,400
客室売上	↘	↗	879,500	865,800	843,100	898,500	912,500	915,700
料飲売上	↓	↓	717,600	675,500	687,300	644,400	629,200	601,400
総売上	↘	→	2,168,000	2,087,000	2,077,200	2,073,200	2,085,600	2,021,800
営業利益	↑	↑	-74,400 *	-74,400 *	-74,400 *	17,600	57,800	108,305
経常利益	↗	↑	-51,868 *	-51,868 *	-51,868 *	-31,500	14,200	127,500
営業CF	↑	↑	34,800 *	34,800 *	34,800 *	34,800 *	170,500	232,700

（売上、利益等の数字は1,000円単位）

* 減価償却の計上方針が年度ごとに変更されたり、非継続的な費用が発生するなど、収益の連続性が表現しにくいいため4年平均の額を表示しています。

** 1～10月の実績および11・12月の予算によります。最終実績はこれを上回ると考えられます。

トリニティ経営導入前後のゲストコメントの変化(総合評価) トリニティ経営の象徴である新・人事考課基準を施行したその月からゲストコメントの評価が急上昇している様子をシンプルにまとめました。データはサンマリーナホテルのゲストコメント集計表によります。上段、「トリニティ経営導入後」のデータは2005年7月～10月の平均値、「前年同時期」は2004年7月～10月の平均値です。リゾートホテルはシーズンによって顧客層が異なるため前年同時期と比較しましたが、2004年6月以前のデータと比較しても結果は大きく異なりません。

	大変良い	良い	普通	悪い
トリニティ経営導入後	↑ 53%	34%	13%	1%
前年同時期	37%	41%	20%	2%

なお、ホテル業界では一般に、「7・4・1・0の法則」と言われているものがあり、大変良い、良い、普通、悪いという感想を持った顧客が、次に機会があったときに同じホテルをリピートする確度がそれぞれ、70%、40%、10%、0%であるというものです。また、別の研究では、顧客のリピート率が5%上昇すると、ホテル全体の収益が25%から最大125%増加するというものもあり、「大変良い」の評価は、経営上非常に重い意味合いを持ちます。

Section 3. 事業計画

I. 概要

事業イメージ

経営コンセプト： 人間関係をなによりも優先する経営(トリニティ経営)を通じて、「東アジアで最もあたたかいホテル」を実現します。

東アジア最高品質のリゾートを実現します。今後大量に開業が想定される、沖縄地区の「ハイエンド」リゾートとは全く異なる水準の品質を維持し、少なくとも20年間、世界Aクラス、東アジアトップクラス、日本のトップリゾートであり続ける事業を実現します。また、「ホテルビジネス」の常識に捉われず質の高いソフトを練りこむことで、フラッグホテルとは全く異なる、世の中に二つと存在しない個性的なリゾートを実現します。

原価と生産過程などの一切を顧客に開示できる、嘘のない商品とサービスを提供します。商品や食材などの生産・加工過程を深く学習・理解し、安全で五感に訴求する最高品質の素材を厳選して使用します。

ホテル従業員自ら、最も自然な形態の農業(自然農)と自然放牧酪農に直接携わります。自然の営みと生態系を深く理解し、農業活動と、季節の移り変わりと、食物の旬を中心にリゾート運営を行います。

広告宣伝などに力を入れて新規の顧客を追い求めるよりも、来館頂いた顧客との誠実な人間関係を通じて広がる、リレーションシップマーケティングを重視します。

沖縄のリゾートが殆ど対象としてこなかった、米軍将校、大学院大学(恩名村)の教授や研究員、直行便開設によって沖縄との関係が深まる香港を中心とした金融プロフェッショナル、その他の東アジア・世界各国からの外国人旅行客を積極的に受け入れます。同じく、一般に沖縄のリゾートを殆ど利用してこなかった地元顧客を、宿泊、料飲を問わず積極的に受け入れます。

運營業務に偏らず、人事、金融、資産管理、エンジニアリングなど、事業の多様な側面をバランスした経営を行います。また、目先の利害に捉われず、真の事業価値を長期的に生み出し、投資収益の最大化を達成します。

- 建築:** 海外一流建築事務所*(9)によるクラシックなデザイン。ヴィラまたは2から3階建て中低層構造のイメージ。可能であれば「無添加建築」*(10)。
- 客室:** オールスイート、200室前後。1室あたり90㎡+以上のイメージ。「お風呂で過ごす一日」をテーマにしたゆったり広いバスルームと、自然の風が通るベッドルーム*(11)。
- 宿泊者数:** 年間100,000人前後。沖縄観光客数(2007年587万人)のトップ数%強を対象とするイメージ。
- 料飲施設:** メインダイニング(オキナワ・クイジーヌ)350席、フュージョン和食100席、ミルクバー(カフェ)250席、メンバー40席、+α。
- 宴会場:** 300㎡(スクール形式150人、シアター形式300人、卓料理150人、立食バフェ180人まで収容。分割可能)。
- その他館内施設:** ライブラリー(蔵書1~2万冊+の本格的なもの)、オーガニックスパ、心療内科クリニック、ショップ、屋外プール、駐車場200台。海浜関連事業は基本的に行なわず、監視業務とビーチサイドのサービスに限定。
- 敷地外の施設:** 自然農園(賃借)、放牧場(賃借)、自然農園オーガニックマーケット、ファームハウス(従業員休憩所、農機具等倉庫、生乳加工プラント、アメニティ・ミニ工場、ランドリールームなどの複合施設)、従業員宿舎(家族用宿舎も含み200戸前後)、従業員駐車場(隣接地に300台相当分)。
- 従業員数:** 400名前後。うち正社員8割前後のイメージ。客室清掃、館内外清掃、造園管理、警備、ランドリーなどを含め、基本的に全ての業務をインハウスで行います。

事業収支イメージ (開業五年後 ボトムライン・ケース)

- ADR*:** 120,000円
- 稼働率:** 65%
- 総売上:** 57億円(料飲・その他売上は極少額を想定し、収支に勘案していません)
- 経常利益:** 11億円(総売上高利益率20%)
- 事業価値:** 175億円(キャップレート6.5%)
- 開発コスト:** 総事業費150億円(土地等10億円、建物等120億円、その他20億円)。

なお、ターゲット収支(ベース・ケース)は、ADR120,000円、稼働率75%、総売上65.7億円、経常利益16.4億円(総売上高利益率25%)、事業価値250億円(キャップレート6.5%)のイメージで、事業の性質上非常に大きなアップサイドポテンシャルがあります。

*ADR: Average Daily Rate 平均客室単価

II. 料飲

トリニティ牧場 リゾートに隣接する農地、またはリゾートから数km圏内に10ha～15ha+の自然放牧場を賃借、20頭～30頭前後の乳牛を育成し、隣接地に自社牛乳プラントを運営する「トリニティ牧場」を企図します。牧場用地は特定法人貸付事業*(12)などを利用して賃貸する方法を検討します。プラントは委託により、3,000万円から5,000万円程度の費用で開発が可能です*(13)。酪農担当社員は4名(夫婦2組も可能)+ α 、プラント運営・乳製品加工担当は5名前後。加えてその他部門の社員が必要などきに必要だけ手助けをします。

トリニティ牧場では、①農薬と化学肥料で生育された混合飼料(場合によっては遺伝子組み換え穀物)や、抗生物質、ホルモン剤など一切の添加物を使用せずに完全自然放牧によって生育される健康な乳牛で、②ホルスタインよりも搾乳量は少ないものの、品質の高い牛乳を生産するといわれているジャージー、ガーンジー、ブラウンスイス(あるいはホルスタインとこれらの交配種)種などの生乳を生産し、③生乳加工は牧場近隣の自社プラントで、ホモジナイズをしない低温殺菌(または無殺菌)にて自社生産し、④朝取りミルクはその日のうちに、夕取りミルクは翌日にホテルで消費可能です。①自然放牧、②ホルスタイン以外の高品種、③ノンホモジナイズ低温殺菌、④搾乳から数日以内に消費される牛乳は、いずれも日本では殆ど存在せず、全くといって差し支えないほど消費者の手には届きません。ましてこの4要素を全て満たした牛乳は、少なくとも私が知る限り、現在の日本のどの場所のどのような施設においても入手することはできない希少な製品となるでしょう。このように自然な状態で生育された牛から採れる牛乳は、季節ごとに味が変わり、料理に季節の深みを与えます。

ミルクバー 牛乳はバター、生クリーム、ヨーグルト、チーズ、クリームソース、スイーツなど、多岐に亘って利用される「川上の食材」で、料飲事業全体に大きな波及効果があります。「究極の牛乳」を利用した、カフェオレ、カプチーノ、パンケーキ、シリアル、バタートースト、アイスクリーム、ミルクシェイクなどのメニューは、カリスマシェフに依らずとも「究極のメニュー」と呼んでも差し支えないと思います。そして、この「究極の牛乳」をリゾート運営に最大限活用するため、カジュアルダイニング「ミルクバー」をプロデュースします(イメージ写真下)。





ハイエンドのホテル内のレストランでありながら気取らない、しかし品を崩さないバランスが重要です。高級なライフスタイルを好む人たちが、普段着でふらっと日常的に訪れる高級住宅街のカジュアルカフェで、一人で長時間過ごすこともできますし、友人や恋人や、あるいはその場で初めて声を交わす人たちとゆったり時間を過ごすこともできるイメージです。ハイエンドのホテルは、施設内の全てを一様に「立派」なものにしがちですが、「もう一日、更にもう一日滞在したい」と思える普段使いのゆったりした環境を品良く提供したいと思います。のんびりした雰囲気ですが、提供される食材はどんなに素朴なものでも、あるいは素朴なものであるほど、知的で誠実な努力による最高品質であり、「トリニティ牧場」、「トリニティ自然農園」の運営と、トリニティリゾートの人間関係がこの品質を担保します。

ミルクバーでは朝食を重要視し、連泊者のゆったりとした時間の過ごし方に合わせて、午後5時まで朝食(および昼食)を提供します。メニューは「世界で最もおいしい朝食を作る」と言われている、ビル・グレンジャー(Bill Granger *(14))のスタイルを、自然牧場・自然農園から採れたばかりの世界最高品質の素材と、トリニティリゾートの気取らない人間関係で提供するイメージです。多くの人がビルに共感するのは、彼が料理人の視点ではなく、料理を食べる人の視点で発想するからだと思います。セレブではない普通の人の目線で、誰もが食べたいと感じるシンプルな料理を、新鮮かつ、見た目にも本当においしそうに提供するのが彼の哲学です。彼の料理に接すると、彼自身本当においしいものが大好きなのだと思えて嬉しくなりますし、彼が見かけではなく、自分や家族や友人が大好きなものを気取らずに提供してくれているのだ、ということが顧客にしっかり伝わります(イメージ写真下)。



乳製品に加えて、コーヒーやパンなどの基本食材をととても大切にします。コーヒーに対するこだわりは、例えばドイツコーヒー*(15) がとても良いインスピレーションとなります。ドイツコーヒーほどの専門性とこだわりを真似することは実務的に困難かも知れませんが、高品質のコーヒーを提供するためのエッセンスを学ぶことができます。コーヒーは豆の品質、管理状態、焙煎技術、抽出方法も勿論重要ですが、それ以上に焙煎から抽出までの時間(鮮度)が、おいしさに最も影響すると言えます。このため、リゾートで提供するコーヒーは、その日の朝までに自家焙煎する運用を検討します。同様に、トリニティ自然農園産の自然農小麦と、トリニティ牧場のミルク・バターと、沖縄の粗糖・おいしい塩で焼き上げられる、天然酵母パンが毎日提供されます*(16)。その日のコーヒーを焙煎する香りと、パンが焼ける香ばしい薫りで、リゾートの朝が始まるイメージです。

事業的には、以上全てのサービスを、原価率70%超の、「低価格」というよりもむしろ「高原価率」の価格設定で提供する想定で、収支予想では部門利益を勘案しません。このような価格設定は、客室料金以外の殆どの部門に共通するものです。この点についての事業的な根拠と経営戦略の詳細は、後述「価格戦略」を参照下さい。

事業としての牧場運営 一般に、ホルスタインは「暑さに弱い」と言われ、酪農と言えば北海道というイメージがありますが、搾乳量に拘らず、放牧酪農を前提とした高品質の生産に視点を転換すると、沖縄ほど酪農に向く地域は他にありません。第一に、牧草が本土の約3倍成長するため、単純に考えても自然に生育することができる単位面積あたり頭数が本土の約3倍で、自然環境に悪影響を与えずに放牧可能な牧草が最小限で済むということを意味します。第二に、雪が降らないことは勿論、冬季にも牧草が成長するため、サイロなどによって干草を保管したり、越冬のための大規模な牛舎を整備したりする必要がなく、必要投下資本が日本最小です。第三に、自然放牧酪農は人の手がかからず、専門的な人材なども(例えば北海道などから)招聘する必要が余りありません。産業廃棄物としての糞尿処理作業が不要で、手がかからないだけでなく、環境にも優しい酪農方法です。放牧中の自然交配は非常に確度の高い繁殖方法で、人工授精に関する技術や専門家や費用は全く不要です。一日2回の搾乳も一旦牛が覚えさえすれば時間になると自分で勝手に搾乳室に集まってきます。

トリニティ牧場で想定している1頭当たり年間4,000kg以下の搾乳量は、現在の日本の酪農業界の一般的な搾乳量(8,000kg)の半分以下です。最も自然な状態で牛乳生産を行うために生産量は減りま

すが、20頭が生産する80,000kgの生乳は、一日あたり200kgを超え、リゾートが満室時でも400人前後の顧客に提供するにはあり余る量を確保できるため、余剰分は地域やオーガニックマーケットで販売することも可能です。また、単独の事業として考えても、例えば1kg(約1ℓ)500円でホテルが買い取ることで、年間4,000万円の売上となり、大量の飼料購入やその他の費用が殆どかからない自然放牧は、酪農事業としても完全に採算が合います(現実には、これだけ高品質の牛乳を地域やオーガニックマーケットで直販すると、1ℓ800円から1,000円での販売が十分に可能だと思います)。したがって、トリニティ牧場は、全国的に不採算にあえいでいる酪農業界における、革新的な新事業モデルとして相当な注目を集めることになるでしょう。

トリニティ自然農園 リゾートに隣接する農地、または数km圏内の農地を賃借し、合計5ha~7ha+の水田と5ha~7ha+の野菜・果樹・花木を栽培する合計10ha~14ha+規模の「トリニティ農園」を企図します。基本的に露地栽培を前提としますので、1年を通して温暖な沖縄は全国で最も自然農園に適した地域かも知れません。農地は特定法人貸付事業などを利用して耕作放棄地などの賃賃を検討する点は「トリニティ牧場」と同様です。農園担当社員は20名(10組の夫婦も可能)+α。農繁期は勿論のこと、農園担当者のアレンジによって、その他部門の社員が必要なときに必要なだけ手助けをします。なお、自然農園による100%の自給は、それが可能であっても行いません。イメージとしてはホテル消費量の20%程度は地元の契約農家から無農薬(可能であればやはり自然農)農産物を高く(適正価格で)買い取り、地元優良農家の自立を助ける目的に充てます。これは地域に貢献するというのももちろんですが、露地栽培では生産の端境期が生じる可能性があるため、供給量やタイミングに変動が生じて、事業的な安定供給を確保するという点においても重要です。

環境問題と食の安全に対する関心が急激に高まり、有機無農薬栽培による食材や、素材を重視したレストランやホテルが急増し人気を博していますが、「自然農」*(17) は他のどの農法よりも遥かに豊かな土壌で農業を営むため、「最高品質」の農産物を生産することが可能で、有機無農薬栽培の野菜などと比較してもその違いがはっきり分かります。「自然農」の基本的な手法は無農薬、無化学肥料であることはもちろん、害虫や雑草を敵とせず、最小限の除草、不耕起(ふこうき)、不施肥を基本とした少量多品目栽培を特徴とするため、農地は一見「草ぼうぼう」状態です。より重要なのはその価値観で、農業であると同時に「哲学」あるいは「生き方」と表現した方が適当かもしれません。農業が有史以来試みてきた、いかに自然をコントロールし効率的に生産するか、という考え方とは対極の発想により、自然の営みに寄り添い、害虫や雑草を敵とせず、自然がもともと有するありのままの力を肯定して生態系からの果実を収穫するものです。

自然農の農家は、自然をコントロールすることを止め、自然の営みを注意深く観察しサポートする役割を担うこととなります。興味深いことですが、これは、私がサンマリーナホテルで実践した経営者と従業員との関係に良く似ているのです。私が自然農を知ったときに直感したことはまさにこの点で、経営者が事業と従業員をコントロールすることを止め、収益目標と成果主義を手放し、自分のエゴを捨てて彼らの役に立つということに専心した瞬間に、事業の生態系が息を吹き返し、その本来の力強い営みが想像を超える収益となって顕在化することと全く同じだと感じました。トリニティリゾートで自然農を基本とすること、そしてそれがリゾートと一体の事業としてバランスすることを確信したのは、自然農のこの性質によるもので、リゾートホテルと農業という、社会的に分断された二つの産業を同一の経営的価値観で統合するというトリニティリゾートの重要なコンセプトとなっています。

自然農の基本的な考え方は、一般的な農業の価値観では「非常識」と評価されがちですが、実際には科学的な根拠と合理性があります。豊かな生態系と強い地力を持つ土壌で作物が育つため、高品質で健康的な農産物を生産し、環境に対して持続可能で、そして何よりも生産者と消費者にとって完全に

安全であるため、最近では高学歴の知識層や元ビジネスマンなど、若手の新規就農者や、化学化・工業化した現代農業の合理性に疑問を持つ農家などの間で急速に広まりつつあります。自然農で栽培された野菜や穀物は、完全有機無農薬であることはもちろん、「おいしい」以上に「迫力がある」という表現が適当です。甘いものは甘く、からいものはからく、同じ品種の野菜でも一つ一つが個性的でエネルギーに溢れ、子供のときに食べた鮮烈な野菜の味を思い出します。お米も、世の中ではこしひかりのようなブランド品種が最もおいしいとされていますが、その常識を覆す迫力です。

これだけ高品質の作物を生産する手法でありながら、自然農の農産物が全くと言っていいほど流通していないのは、収量と労働効率の水準が生産・販売事業として成り立たないためです。不耕起栽培であるために、農地に機械を入れることが出来ず、基本的に作業の大半が手仕事となり、一般的な成人一人が3反から5反を耕作することが限度です。この程度の耕作面積では、家族の自給分+ α の生産量に留まるため、現在自然農を実践する農家の大半が自給農家となっています。このジレンマは、400名を越えるホテル従業員が必要に応じて農作業を手伝うことで、嘘のように解消するのですが*(18)、これが実現すると、日本と言わず恐らく世界的にも、商業的には殆ど入手不可能な最高品質の農作物が、食材として必要なだけ供給されるリゾートが沖縄に誕生することになります。

自然農園オーガニックマーケット トリニティ自然農園、トリニティ牧場で生産された農産物で、リゾートの需要を超える生産余剰分は、自然農園に隣接する直販所「オーガニックマーケット」で直販します(イメージ写真下)。日本各地の事例を見ても、質の高い直販所の商圈は極めて広く*(19)、車社会の沖縄では更に広範囲な商圈となる可能性があります。主として地元顧客を想定していますが、リゾート宿泊客にとってもアトラクションのひとつになるため、リゾート全体の洗練されたイメージに沿いながら、テーマ性とデザインを重視したプロデュースを行います。

このオーガニックマーケットは事業的にも大きな潜在力を秘めています。100%安全であることは勿論、新鮮で、栄養素に富み、味の濃い、昔ながらの固定種で、自然農栽培による農産物は、現在流通するどの食材よりも圧倒的に高品質ですが、これだけの品質の農産物を一般消費者に販売するマーケットは恐らく世界的にも存在しません。事業モデルを一言で表現すると、商業的に流通することができなかった非常に手間のかかる、安全で最高品質の手作り農産物を、リゾートの「結」組織と、流通を完全に排除した直販モデルを組み合わせることで、生産者に十分な利益を還元しながら、高品質かつ高収益の経営バランスを達成するというものです。一旦この経営バランスが成り立つと、トリニティ自然農園やトリニティ自然牧場の農産物に限らず、農家として独立を希望する社員(後述、「のれん分け」をご参照下さい)や、手間隙をかけて高品質の農産物を生産していながら、流通価格にその品質が反映されずに苦労を続けている、地元の誠実な農家に対して最適な市場を提供することができるようになるでしょう。

トリニティリゾートでは、基本的に宿泊料以外の全ての料金について、ホテル側が殆ど利益を得ない水準で価格設定を行う想定ですが(後述、「価格戦略」をご参照下さい)、オーガニックマーケットのみは売上高利益率20%前後の価格設定を行い、地元農家に事業の裾野を広げる想定です。



自然農園の意義 このような自然農園とリゾートを融合的に経営することの意義は多岐に亘ります。

第一に、世界的にも殆ど確保することが出来ない高品質の食材をふんだんに供給することができ、唯一無二の個性的なホテル運営が実現します。地域の他のホテルと全く競合しない水準の事業を行うことが究極の競争戦略であり、「沖縄を目的地に選んだ顧客が選ぶリゾート」ではなく、「トリニティリゾートに泊まるために顧客が沖縄を訪れるリゾート」が事業的にも高い効率を生み出します。更に、リゾート事業の特性として、地域の「一番館」であることは、二番館以降のリゾートと比較して、顧客層、注目度、単価、収益率の一切が不均衡に突出する傾向があり、高品質の事業を追求するために大きな原動力となります。

第二に、自然農園とリゾートの融合経営において、鍵となるのは人事です。トリニティ自然農園はリゾートの単なる付属施設ではなく、それどころか、コインの裏側では、自然農事業を前提としてリゾートの人事が設計されるというバランスになっています。例えば、従業員が農作業を自分の楽しみとして手伝う条件を整備するためには、成果主義、部門主義、責任主義が人事考課のフレームワークから完全に排除されていることが効果的ですし、また、全ての従業員の採用に際して、「農園を手伝うことは従業員の義務ではありませんが、農園なしにはリゾート全体の経営バランスが成り立たない」、という経営構造を深く理解してもらう、というようなことです。従業員にとっては「自分が楽しみながら、いかに人の役に立つか」というテーマに日常的に向き合うことになるため、人間関係を大切にする企業文化が育ち、良好な人事運営が可能になります。

第三に、自然農は、組織から優れたリーダーを多く排出するために有効な手段だと考えられる点です。自然農においては、「自然をいかにコントロールするか」という従来農業の発想を一旦捨て去り、自然を謙虚に、注意深く、愛情を持って観察することで、自然の生態系と作物がもともと持っている力を見出し、その力が顕在化する手助けを行う、というアプローチを学ぶ必要があるのですが、これは組織におけるリーダーと従業員の関係に非常に似ているためです。トリニティリゾートで幹部に登用されるためには、自然農を一定期間経験することが近道ではないかと思えるくらいです。

第四に、リゾートの従業員が、自分たちが顧客に提供する商品やサービスの本質を深く理解する重要な手助けになることです。食材の旬を体感的に理解したり、昔ながらの伝統行事と自然の密接なつながりを理解したり、本当に質の高いものを直接体験したり、農業の本質を理解することは文明や歴史や産業を理解することでもあり、自分の仕事や役割の意味を知的に理解することができます。型どおりの「研修プログラム」などよりも、従業員が多くを学ぶのではないのでしょうか。

第五に、酪農業界における自然放牧と同様、それよりも遥かに裾野の広い農業業界に対して、現在および今後の社会環境の変化に対応し、補助金に全く頼らず事業として完全に成り立つだけでなく、現代農業の問題の恐らく大半を解決する革命的な事業モデルを提供することになります。トリニティ自然農園とリゾートの融合経営によって、①農業の薬品化・化学化による深刻な弊害、②農業の工業化による品質の低下、③地産地消と質の高い自給食糧の確保の問題、④食糧輸入が完全自由化された環境においても事業として成長可能な事業形態の構築、⑤地域の自然環境に固有で個性ある種子(固定種)の確保と種子自給率向上の問題、⑥農業が生み出す産業廃棄物と環境破壊の問題など、現代農業の大問題に対するシンプルかつ具体的な解決方法を、高収益の事業モデルとして提示するものです。この問題は、近い将来生じる食糧危機の可能性と、日本全体の食糧自給率と食の安全供給という、非常に大きなテーマに直結するため、社会的にも相当な反響が予想されます。

第六に、生産された農産物が、流通を通さずにリゾートで直接消費される形態は、特に事業としての農業の観点から非常に効率的です。商品が圧倒的に新鮮であること、輸送のためのポストハーベスト農薬の必要が一切ないこと、梱包・輸送・人件費などの流通費用がかからないこと、梱包が不要であるために不要なゴミが生じないことはもちろん、形が揃わない、見かけが悪い、虫食いである、などの理由で生産物が廃棄されることがありません。単純に考えると、従来流通のために廃棄されていた、例えば30%の生産物が消費に回されることは、農業の生産効率を30%高めることと同様の効果を生みます。更に、農園・酪農部門、料飲部門、マーケット部門は、リゾート全体で見た場合はひとつの勘定ですので、キッチンで余ったり、オーガニックマーケットで売れ残った食材を反対記帳し、そのまま農園に戻すことは、会計上も廃棄ロスが事実上ゼロになりますし、農園の生態系にとっても栄養分を土に戻すことができ合理的です。生産・流通において農薬などを使用していないために、堆肥化せずにそのまま土に戻すことが可能になる、という循環も生み出します。シェフにとっては食材が「無駄になる」と言う理由で、食材を無理やり消費するためにメニューを考える必要が全くなり、純粹に質の高い料理に集中することができます。

第七に、仲間と一緒に、あるいは仲間に感謝されながら自分のペースで自然に接する自然農は、何よりも楽しく、創造性溢れる知的な作業です。また、薬品を使わない自然な農作業は精神衛生にも良い効果があり、不登校児や鬱に悩む人たちが取り組む作業としても最適かも知れません。希望者はどんどん受け入れようと思います。

自然がイベント ホテル経営の常識では、「ホテル運営のために食材を調達する」と考えるのですが、「自然農の作物でホテルを運営する」という正反対の発想をすることで、一般的なホテル事業とは全く違った彩と深みが生まれます。例えば、商業的なバレンタインディナー、クリスマスディナーなどにあわせて必要な食材を調達するのではなく、食べ物の旬と季節感を最大限楽しむ自然な気持ちがあれば、どこにでもある一般的なメニューも特別なイベントに変わります。最近では、お米は新米が最もおいしいという単純な事実を知らない人も多いのですが、手の空いた従業員総出の稲刈り後の収穫祭や、その後の「自然農の新米で食べる卵かけご飯」、はそれだけで楽しいイベントになりそうですし*(20)、特に沖縄では年に2回お米が収穫可能でバラエティもあります。新米+自然農の手作り天日干し梅干おにぎりを持って、トリニティ牧場にピクニックに出かけた後、顧客が部屋に戻ると、ホテルメイド「新米の米糠バスマイルク」が用意されているかも知れません。あるいは、トマトの旬にトマト尽くしはどうでしょう。本当の完熟状態で収穫した、最高品質の朝取りトマトのジュースやフレッシュサラダは勿論、ハウスメイドのケチャップ、トマトソース、香ばしい自然農の小麦、トリニティ牧場のバターとチーズなどでナポリピザ、パスタ、あるいはシェフの洗練された特別メニューなどのフェアです。

この発想の素晴らしい点は、従業員のアイデアと創造性がどんどん駆り立てられることです。自然を体験・理解することで、このようなイベントのアイデアはそれこそ無尽蔵に生まれそうですし、そのどれもが簡単に実行可能で、独自性があり、その全てが形だけではない本物で、顧客の心に届くため、働くこと、サービスを提供することの楽しみが倍増することでしょう。

メインダイニングと「オキナワ・クイジーヌ」プロジェクト メインダイニングのジャンルは、沖縄の地元食材を活かした「オキナワ・クイジーヌ」を企図します。このジャンルは現在存在しませんが、トリニティリゾートの開業を期に立ち上げる、新しい地元食文化のプロジェクトです。

このプロジェクトは、1991年にハワイで生まれたハワイアン・リージョナル・キュイジーヌ（「HRC」イメージ写真下）からインスピレーションを受けています。当時のハワイは現在の沖縄と同様、観光地として成長していながら、「ハワイにはおいしいものがない」というありがたくない評判が定着していました。その状況を憂慮した有名シェフ、ピーター・メリマンの呼びかけにより、「Hawaii Regional Cuisine Inc.」という12人の若手シェフの法人組織が設立されます。メンバーはいずれも、アメリカ本土やヨーロッパで修行経験があり、意識の高い有能なシェフで、フレンチ、イタリアン、アメリカン、アジアン、和食など、それぞれ異なるバックグラウンドを持ちます。ハレ・アイナ賞*(21)の常連で、既に世界的に有名になっている、アラン・ウオン(Alan Wong's)、ロイ・ヤマグチ(Roy's Restaurant)、サム・チョイ(Sam Choy's)などが設立メンバーです。単にレストランのレベル向上を目指すだけではなく、形式や伝統にとらわれず、出身地やバックグラウンドによって個性が異なる各人の料理スタイルを活かしながら、地元の新鮮な食材に光をあて、ハワイ独自の食文化を確立することが設立趣旨です。シェフ達は、早朝港に揚がったばかりの鮮魚や地元の農家から直接仕入れた農作物を作品の核として多用していますし、例えば、ロイ・ヤマグチの料理はフレンチを基礎にしながら、醤油、味噌、ワサビ、酒粕などを斬新に用いています。HRCは発足から僅か数年で成果が生まれ、10年足らずで世界に知られる主要ジャンルのひとつとなりましたが、お互いの技術や経験やレシピを共有するオープンな精神と、伝統を重んじながらも斬新で洗練された現代的なスタイルを目指したことが成功の大きな要因だと思います。HRCをきっかけに、地元では農家・水産業者が活性化し、多くの人々が地元の食材を求める動きも生まれました。現在、優れたシェフや農家たちは、次代を担う若手の育成にも力を注いでいます。



現在の沖縄のレストラン事情は、そのままではとても高品質で洗練された料理を提供できる環境とは言えません。特に高額なホテルでは観光客相手の荒い商売をするレストランが大半で、より良い食材や、洗練された料理や、意識の高い人材や、世界の料理水準を知る努力や、より良いサービスに対するこだわりは、影を潜めています。このような環境で、例えば、東京「有名シェフ」プロデュースのレストランをオープンしても、あるいは数人の逸材シェフを発掘・招聘しても、結局地域の意識が高まりを見せなければ、単独のホテルが高品質なものを長期間安定して提供し続けることは不可能と言わずとも、非効率だと思えます。

反面、スポーツ、芸能分野などで爆発的に発揮されている沖縄人材の創造性は、本土にはない決定的なパワーを秘めており、近い将来、オキナワ・クイジーヌ・プロジェクトを通じて、料理の世界も例外ではなかったと証明されることと思えます。世界で修行しながら沖縄に魅せられ移住したシェフ(だいたい沖縄出身の奥さんがいます)、フランスの一流料理学校ル・コルドンブルーで金賞を受賞した沖縄人シェフ、世界の一流レストランを運営する沖縄出身シェフ、沖縄の食材に強い関心を寄せるシェフなどが既に散見されますが、商業的な観光ビジネスに押しつぶされて、活躍の場が事実上存在しない状態です。オキナワ・クイジーヌ・プロジェクトでは、このような逸材に光を当て、埋もれた一流の力を顕在化す

る機会を提供することを目的とします。常にコストよりも品質を優先した仕入れを行い、ケチャップ、マヨネーズ、バターなどの基礎調味料も最高品質の素材でハウスメイドします。意識の高いシェフにとっては、原価を気にせず、世界最高品質の素材をふんだんに活用した最高品質のホテル料理に腕を揮う、最高級の舞台になるでしょう。特に沖縄は日本で最も県民意識の高い地域であり、本当に多くの人が「いつかは沖縄で」と考えています。一流の場が提供されれば、文字通り世界中から逸材が「戻ってくる」ことになるでしょう。

プロジェクトのイメージは、現在の勤務先や役職を問わず、沖縄以外で修行経験のある、意識の高い若手シェフ10人前後に声をかけ、月に1度トリニティリゾートのキッチンと最高品質の食材を提供し、食材のテーマを決めて料理を作り、レシピを開放し、お互いにコメントする集まりを、模合*(22)形式で行います。地域のトップリゾートであるトリニティリゾートがバックアップすることで、プロジェクトが地域で広がりやすくなる、という相乗効果も発揮されると思います。

フュージョン和食 メインダイニングをサポートするカリフォルニアのスシ・レストランのイメージです(イメージ写真下)。日本のリゾートにおいて、和食の提供は欠かせませんが、現在の沖縄では本格和食の分野で一流品質を提供するだけの食材、人材を確保することは事業的にも非効率で、運営が難しいと考えられるためです。



価格戦略 基本プランは、宿泊料金に朝食、夕食代が含まれている設定を想定しています。沖縄の「高額」ホテルではレストラン利用を宿泊客に限定するスタイルもありますが、トリニティリゾートでは地元顧客を大歓迎します。外来料金はホテルにとって利益ゼロの水準をターゲットに価格設定(原価率60~70%)を行い、「安くはないが、高過ぎもせず、支払った金額に対しては圧倒的に最高の価値が提供される」という感想を持っていただくイメージです。非常に高い原価率ですが、高価な食材を多用するのではなく、例えば、塩、油、調味料などに至るまで、原材料と生産・製造過程が確認できる高品質な食材のみを利用することによります。週末はもちろんのこと、1年を通して予約が取りにくい状態になるかも知れませんが、宿泊客は予約の際に常に優先されますので、宿泊することの価値が高まり、やがて平準化された稼働率の向上に寄与するでしょう。

トリニティリゾートでは、基本的に宿泊料以外の全ての料金は、ホテル側が殆ど利益を得ない水準で価格設定を行う想定で、客室やライブラリーのミニバーも全て無料にしようと思います。これには幾つかの重大な利点があります。

第一に、顧客にとってのリゾート滞在が、「欲しいと思うサービスは値段を気にせずどんどん利用できる」という宿泊体験となります。そして、「値段を気にせず」ということの意味は、「無理なく支払えるか」という、顧客の懐具合の問題とは限りません。最近、東京の「高級」ホテルでコーヒーが1杯1,600円というところもありますが、仮に、顧客がたいそうなお金持ちで、金額としての1,600円が財布の中身に比較して非常に小額であったとしても、このような価格設定にはなにか根本的にバランスを欠いているような気がします。

第二に、このような価格設定は、従業員の意識にも大きな影響を与えます。従業員は一旦チェックインされた顧客に対して、特別何を売り込む経済的な必然性も存在しないため、顧客との人間関係に集中することができるでしょう。

第三に、一般的なホテルでシェフがメニューを決める際、利益率を確保するために「値段が取れる」料理を設定しがちです。反面、トリニティリゾートの価格戦略において、シェフは「純粋に顧客が食べたいもの」だけを考えてメニューを構成することができます。顧客にとっては、旅行中に「レストラン料理」が続くと、だんだんとそれに疲れてしまうものですが、気楽に食べられるメニューが豊富に選択できることで、よりストレスのない滞在が可能で、長期滞在が楽しくなるに違いありません。顧客の連泊比率が高まり、リゾートの収支的にも良い循環が生まれます。

第四に、良い料理を提供することはもちろんですが、この価格設定においては、必然的に「単価あたりの料理の質」は沖縄で(あるいは全国でも)圧倒的な第一位となるため、地元顧客や他のリゾートに宿泊する顧客を多数集客することになるでしょう。結果として、地元顧客から最も人気あるホテルレストランとなる反面、宿泊しない外来顧客にとっては予約が取りにくくなるため、①外来顧客の季節・祝祭日平準化と、②オフシーズンおよび平日の宿泊人数の増加、に寄与することになるでしょう。これによってリゾート全体の収支バランスを大きく改善する効果が生まれます。

III. 運営

自然の風が通る客室 沖縄は本土復帰から30年以上、大手航空会社とその代理店が中心となって夏の3ヶ月間に偏重したマーケティングを継続してきました。「沖縄には季節感がない」というイメージが完全に定着してしまったかのようにですが、実際沖縄で暮らしてみると、その他の季節も夏の沖縄とは全く異なる味わいがあります。例えば、春先と秋口の穏やかな風は本当に快適で、窓を開け放して、部屋の中をゆるやかに抜ける風を感じながら眠りにつき、自然や波の音を聞きながら午後までベッドで過ごすのに最高のシーズンでもあります。

一般的な大型ホテルの客室では、ベランダと反対側の入り口は館内廊下へ繋がるため、風が抜けにくい構造である場合が少なくありませんが、自然の風を活かすために、窓と反対側に開口部を設けるなどによって、自然の風を室内に取り込むことを検討したいと思います。更に、平均90㎡+のスイートルームを前提とすると*(23)、通過する風のスピードと風量が部屋ごとに異なるような間取りに設計することが可能です。部屋ごとに、あるいは滞在期間中に「風の表情」が変化する客室は、顧客に楽しい驚きを提供しますし、客室を豊かに広々と感じてもらう効果があります。ベッドルームの風量を多く、同じ

客室でありながらリビングからベッドルームに一步踏み入れた瞬間に、爽快な風を感じるイメージです。なお、客室は全室禁煙を想定しています(ベランダでの喫煙は可能です)。

一日過ごせるバスルーム 客室で最も重要視するのはバスルームです。「お風呂で過ごす一日」をテーマにしたゆったり広いバスルームを大胆な発想で企画します。その他の間取りとの兼ね合いになりますが、例えば客室平均面積90㎡のうち30㎡を割くイメージです。質の良い建材・素材・家具を用いることは勿論ですが、単なるバスルームとして設計するのではなく、開放的で視界の開けた「お風呂付きの自分の部屋」のイメージです。日常生活では着衣を付けずに一日過ごすということは殆どありませんが、リゾートのバスルームであれば誰でも抵抗なくそんな経験が可能で、リラックスした時間を過ごしやすいのではないかと思います。本や雑誌を何冊も持ち込んでみたり、お気に入りの音楽や自然の波の音に聞き入ってみたり、ビールを開けたり、季節感溢れる入浴剤や石鹸を何種類も試してみたり、といった「リゾートの過ごし方」を重要視します。

ハウスメイドのアメニティ 石鹸、ボディソープ、シャンプー、リンス、歯みがき、入浴剤など、アメニティはホテルで手作りします。実際、少々の手間を惜しまなければこれらのアメニティはどれも簡単に作ることができます*(24)。流通している商品の大半は、保存料や合成界面活性剤などの化学性添加物が含まれていますし、仮にこの条件をクリアしたもので、肌に良い保湿成分をケチっていたり、材料の質が不明瞭だったり、「安心で、肌に優しく、汚れを落とす」という、当たり前聞こえる条件を満たす石鹸は意外なほど少ないのです。自然農園や自然牧場から収穫した季節感のある贅沢な素材をふんだんに利用し、品質だけを追求して手作りするアメニティは、どんな高級・有名ブランドの製品よりも遥かに新鮮、高品質、安全なものができるようになります。基本的には食べられる材料で手作りするため、料理と同じで、作り手の気持ちが伝わりますし、石鹸作りは無限のオリジナリティを発揮することができる本当に楽しい作業です。



バリエーションのほんの一例ですが、旬の素材や季節のイベントに合わせた四季折々の石鹸(イメージ写真上)、高品質マルセイユ石鹸、自然農新米の米ぬか石鹸とバスミルク、ハロウィーンのかぼちゃ石鹸、沖縄の黒糖石鹸、自然農園カモミールとレモンのシャンプーバー、島マース(塩)のバスソルト、自然牧場のミルクバス、日本で一番早いさくらの季節にはさくらとはと麦のバスソルト、ユーカリとローズマリーをブレンドした花粉症バスソルト、フーチバー(よもぎ)と泡盛のバスワイン、足だけつけるローズマリーとベーキングソーダのフットバスや、肌荒れの手だけつけるホホバオイルとレモンのハンドバス、クローブとシナモンの歯みがき、グリーンハーブとウオッカのマウスウォッシュ、ローズマリーとローズウッドのアフターシェーブなどなど、本当に無限のアレンジが可能です。このように楽しいアメニティを客室にふんだんに用意し(イメージ写真下)、連泊の方はバスルームの書棚にある「アメニティメニュー」からお好きな石鹸や入浴剤を「ご注文」頂くことも可能です。



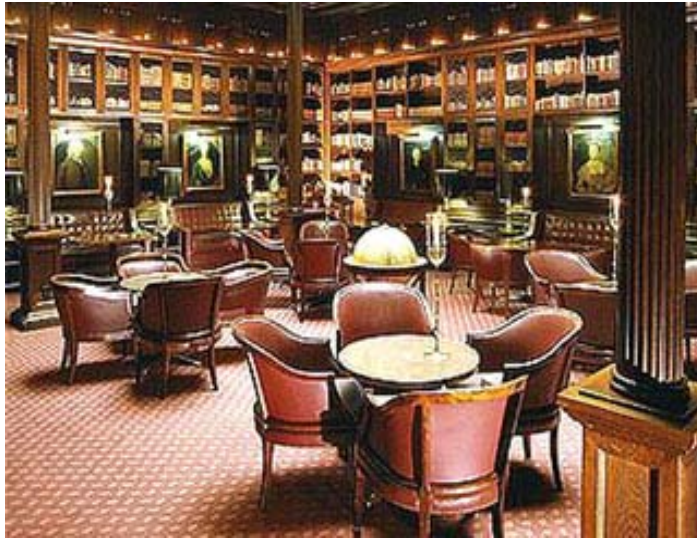
バスローブ・バスタオルなど 一般的な綿花は農作物の中でも特に化学的に生産されています。栽培に際して、大量の水、化学肥料、土壌調整剤、殺虫剤、除草剤が用いられ、収穫前に枯葉剤を散布し、種子の保管には防虫剤、防腐剤が集約的に使用されます。地球の全耕作面積の2%に過ぎない綿畑に対して、世界で使用される農薬の10%、殺虫剤の16%が散布され、綿花農業従事者で急性農薬中毒にかかって入院を要する人は世界で100万人と言う報告もあります。更に、原綿を撚って生地を織る際に糸がちぎれにくくなるように合成糊を混合し、衣料にするためには漂白剤、蛍光増白剤、化学染料、定着剤、防縮剤などが使われています。

これに対して、オーガニックコットンは有機野菜と同様に、農薬、化学肥料、除草剤、枯葉剤などを一切使わずに栽培され、機械の回転を落として化学薬品を使わずに糸を撚り、生地を織ります。化学薬品による肌刺激がほとんどないため、肌の弱い人やアトピーの子供たちにも愛用が広がっています。このような、肌にも環境にも優しいオーガニックコットンは、全生産量の0.1%に満たない、非常に貴重な素材です。トリニティリゾートのバスローブ、タオル、リネンなどの一切は、オーガニックコットンや麻素材から生産したものです。一般的な欧米ホテルにありがちな分厚いタオル生地は日本人にはあまり心地よく感じられないため、吸湿性が高く軽い薄目のワッフル生地素材を利用するイメージです。

ライブラリー 普段の都会生活では一日中本を読んでいたと思って、意外なくらい適当な場所がありません。公立や学校の図書館は堅苦しく、食事や飲み物禁止はもちろん、本の持ち込みができないところも珍しくありません。せめて静かに本が読めるか、といえば学生のたまり場になっていたり、無料のデートスポットになっていたり、夏休みには自習室の席を確保するのが難しかったり、何より早い時間に閉館してしまいます。気軽に利用できる街場のコーヒーストックは騒々しく、周囲の人が頻繁に入れ替わり、タバコを吸う人がいたり、顧客の回転率を上げるためにシートが落ち着かない作りだったり、飲みたくもないコーヒーを買わなければいけないと思うときもあれば、コーヒー一杯で長時間粘るのも気が引けます。逆に何かをしっかりと食べようと思っても、一般的なコーヒーストックにはおいしそうな料理がないか、おいしいものを出すお店は混雑していて読書どころではありません。自宅に帰ると、もちろん家族構成にもよりますが、子供がいる家庭では良くて夜遅くに僅かなチャンスが残されていますが、その時間になるとテレビの番組をどれにするかということも家族の問題になります。残るは長時間の通勤電車で人ごみに揉まれながらの読書ですが、もちろん快適というには程遠い環境です。

24時間利用可能なトリニティリゾートのライブラリー(イメージ写真下)は、例えば、「ユゴーのレ・ミゼラブル全五巻を読む休暇、トリニティリゾート滞在5日間」、が最高のバケーションになるようなイメージで

す。リゾートの「付属」スペースではなく、データベース検索機能を備え、図書館司書によって運営・管理される蔵書1~2万冊を超える本格的なもので、ビジネスセンターやミーティングルームが併設された機能的なものでありながら、ミルクバーからパンケーキやカフェオレを頼んだり、冷たいビール片手に調べ物をしたり、天然酵母パンと自然農野菜のサンドイッチで軽い「読書ランチ」をしたり、ゆったりとしたソファを一日中占領したり、夫婦でチェスを愉しんでみたり、たまの休みに子供の宿題をお父さんが手伝ってみたり、友人に手紙を書いてみたり、真夜中に起き出して小説の続きを読んだり・・・、トリニティリゾートの愛のコンセプトに基づいて人間味溢れる運営を行います。



オーガニックスパ 「皮膚の毛穴は口と同じ」という考え方に基づいて、スパで利用する商材は基本的に口に入れても安全なものだけで構成します。外部からの仕入れが必要な専門化粧品などを除き、客室のアメニティと同様、トリニティ自然農園で生産された農産物を利用してハウスメイドします。

心療内科クリニック 日本の医療も農業と同様に「工業化」が進んでいます。医療の現場に「経済合理性」が導入され、その必然的な結果として、大量の患者を長時間待たせ、診療時間は極力短く、薬を大量に処方し、入院期間を減らし、手術を大量に行う、という経営方針による病院「再生」が進んでいます。短時間で診断・処方を行うために、医療は分業化・対処療法化し、生活や、食べ物や、環境や、人間関係など、人の健康に大きく影響を与えている筈の多くの要素に注意が払われることはありません。社会全体で見ると、最も医療効率が高い手法のひとつであるだけでなく患者の人生を最も豊かにすると考えられる予防医学は、時間と手間がかかり、医療機会を減らし、収入に繋がらないために殆ど省みられることはありません。患者の立場でも、自分の病状あるいはその原因の可能性についてじっくり話ができる医師は稀で、まして「患者」になる前の健康な人たちが、自分の健康と医療について時間をかけて相談できる「ひま」な医師は世の中に事実上存在しません。

現在大都市を中心とした職場での鬱が大きな問題になっていますが、鬱に限らず、現代の健康、精神衛生上の問題の多くは大都会の生活習慣病といった性質があり、自分のこれまでの生活や人生そのものを一歩下がって見つめることが有効なのですが、忙しい日常生活ではそのための時間を敢えて作る人は稀で、問題が表面化してからでなければ病院を訪れる人はいないのではないのでしょうか。心療内科は、ストレスなどの精神的要因によって起こる肉体的症状、もしくは肉体的要因によって起こる精神症状が診察領域で、人の健康というテーマを、体、心、取り巻く環境、の各要素を分けずに、全てを

考慮して統合的に良くしていこうという医療分野です。例えば、ストレスが原因と思われる体の異常などに対応するものです。一般的な内科と違い、カウンセリングが極めて重視されるので、診療時間は長く、体、心、社会環境の全てについて存分に相談することができます。

トリニティリゾートの心療内科クリニックは、日常と全く異なるリゾート環境で、健康な人が訪れる精神の予防医学です。担当する医師には、経営上の時間的な制約を一切かけませんので、顧客の立場では時間を気にせず自分が納得するまで相談を受けることができ、自分の体、心、取り巻く環境について、世の中で最も理解してくれる医師がトリニティリゾートに存在する、という状況となるでしょう。

「のれん分け」トリニティリゾートの社員が独立を希望する場合、開業資金を無利子で貸し付ける「のれん分け」制度を整備します。この「のれん分け」制度は経営上重要ないくつかのポイントがあります。

第一に、一定以上の役職社員（例えば主任・係長以上）を対象にする点です。トリニティリゾートの人事において、役職昇進の基準は、人間的な成長と、人の役に立つこと、の二点であるため（詳細は、トリニティ株式会社のウェブサイトを参照下さい）、自分を磨き、社会の役に立ち、志の高い人物が自動的に「のれん分け」制度の対象となります。

第二に、硬直的に福利厚生を拡充すると、組織が保守化して活力を失うことがあります。が、「のれん分け」制度は、実質的に退職に関する福利厚生を拡充しながら、社員の自立を支援し組織にダイナミズムを生み出す効果があります。社員の個性は千差万別で、組織に向く者もいれば、独立して力を発揮する者も必ず存在します。従来 of 会社組織中心の福利厚生では、金銭的な補助にはなっても、社員の人生に光を当てる、という福利厚生本来の目的を達成することは困難です。

第三に、トリニティリゾートの事業をオフバランスで拡大する、フランチャイズ事業戦略として実質的に機能します。例えば、トリニティ牧場で自然放牧と高品質の牛乳生産の経験を積んだ社員がその他の放牧地を見つけて独立するケースでは、社員は独立によって事業家としての大きな収入機会を得ることはもちろん、最高品質の県産品牛乳の生産拡大に寄与し、その過程で耕作放棄地や整備不良の山林などが環境に優しい自然放牧地にどんどん転換されて行きます。トリニティ牧場が生乳を買い取り、プラント加工、販売を受託することで、「のれん分け」事業が圧倒的に安定することになりますが、これによって、社員に対する「のれん分け」貸付債権の貸し倒れリスクを事実上ゼロにすると同時に、トリニティリゾートにとっては、人柄と仕事を熟知した信頼できるパートナーから最高品質の製品供給を受け、「自然農園オーガニックマーケット」の商品拡充や全国への通信販売などの事業機会を得ることができます。

第四に、「のれん分け」の資金提供が、退職金や出資金などの形態をとらず貸付金であること、そして債権に利子を付さないことです。このバランスによって、社員の新規開業に際して、経営に緊張感を与えながら事業的に負担をかけない、保護するのではなく自立を助ける、というパートナーシップを構築することができると思います。なお、独立後の様々な経験や変化によって「やり直し」を希望する社員（フランチャイジー）に対しては、いつでもトリニティリゾートへの社員復帰の門戸が開かれます。

第五に、「のれん分け」制度の存在によって、将来独立を目指す社員にとって日々の仕事の意味がより深いものになるでしょう。例えば、毎日楽しみながら、知恵を絞りながら試行錯誤で手作りする、石鹸やバスアメニティーのデザイン・開発・作成に向けられる情熱の全ては、直接自分の自立に繋がると同時に、自分が担当する業務を事業的に捉える良いきっかけになります。このような意識の高い社員が開発することで、商品の洗練度、創造性、品質が高まり、リゾート全体の「質の経営」に大きく寄与するでしょう。

IV. 市場環境と経営戦略

将来の市場環境 沖縄のリゾート事業に大きな影響を与える三つの要素があります。**第一は、リゾートの大量供給**です。いわゆる「ハイエンド」をターゲットにしている沖縄本島中北部のリゾート開発で、ある程度の確度で実現しそうな案件は、以下の2,287室(客室数未定のため宜野座リゾートは含まず)です。沖縄振興開発金融公庫の推計では、このリストに加えて、豊崎を中心とした本島南部のリゾート、那覇地区のビジネスホテル、離島地区のリゾートを含めた、今後5年間の県内ホテルへの投資計画は約4,200億円としています。この金額は実現する額の上限のイメージに近いと思われること、継続して観光収入の伸びが想定される市場環境であることを大きく割り引いたとしても、沖縄県全体の観光収入(2007年は4,227億円)とのバランスを勘案すると、需給の大きな攪乱要因になるでしょう。

開業予定	プロジェクト名	場所	事業主	客室数
2008.7	沖縄かりゆしエグゼスリゾート&スパ	恩納村	かりゆし	108室
2008.10	フチャクリゾート沖縄コンド・ホテルズ	恩納村	ゼファー	120室
2009.4	瀬底ビーチリゾート	本部町	都市デザインシステム	360室
2009.夏	ジョイントホテル(仮)	宜野湾市	ジョイントコーポレーション	150室
2009	ホスピタリティネットワークリゾート(仮)	宜野湾市	ホスピタリティネットワーク	400室
2010.6	古宇利島リゾートホテル(仮)	今帰仁村	マカホテル&リゾート	433室
2010	ザ・ガーデニアヒルズ・オキナワ	恩納村	かりゆし	266室
2012	カヌチャベイホテル・タワー(仮)	名護市	カヌチャベイ、ゼクス	300室
未定	ウェスティン伊武部ビーチ(仮)	恩納村	USEN	150室
未定	宜野座リゾート	宜野座村	リサ・パートナーズ、イシン	未定

第二に、2012年に予定されている沖縄科学技術大学院大学(「OIST: Okinawa Institute of Science and Technology」)の開業です。OISTは、恩納村谷茶の山側70haのメインキャンパスと海岸地区7haの大開発で、トリニティリゾートから20km圏内の場所にあたります。当初は研究者等総数550人(代表研究者50人規模)建物面積7万㎡、将来的には研究者等総数3,000人(代表研究者300人規模)建物面積25万㎡のプロジェクト規模が構想されています。初代理事長のシドニー・ブレナー博士を始め、世界最高水準の研究者を多数招聘すると同時に、研究者や学生の大半を外国から向かえ、英語で講義・会議を実施するなど、国際的な研究教育環境を整備するという構想です。2007年にメインキャンパスの造成工事が着工し、2009年から一部供用開始が予定されており、本年度の運営開発予算はおよそ107億円となっています。

このプロジェクトがトリニティリゾートに与える影響は、投下される資金や経済活動量や参加者の人数もさることながら、沖縄中部地区で生活・活動する人の質が大きく変化することでしょう。これらの知識層は世界中を頻繁に行き来するため、彼らの「ロコミ」は最高水準の知識層を中心に世界中に広まるネットワークとして機能するでしょう。

第三に、沖縄カジノ構想の実現が日々具体性を帯びており、非常に多くの政府・県政関係者が、実行の可否を検討するのではなく、実行を前提として活動している点です。カジノが実際に実現するかどうか

かは最後まで分かりませんが、仮に実現しても影響なく成り立つ事業計画であることが必要条件といえるでしょう。特に、世界のカジノホテルの事業形態は、宿泊料金を低価格に設定し、宿泊者にフリーのチップを渡すなどと呼び水として、カジノ収益と合算してホテル収支を合わせる事業モデルが少なくありません。沖縄のカジノホテルが、例えば顧客単価一泊5,000円で営業を開始した場合、高品質の事業力を持たない西海岸や中部地区のリゾートホテルの大半は決定的な影響を被ることになるでしょう。

高品質の事業戦略 以上を前提としたとき、既存のマーケット、あるいはその延長線上の事業水準とは全く競合しない、少客室・高単価のリゾートを最高品質で運営するトリニティリゾートの事業が最も合理的な経営戦略であると思います。沖縄を訪れる顧客が選ぶトップリゾートではなく、トリニティリゾートを体験するために沖縄を訪れる世界の上客層が対象顧客で、このような客層にストレスなく訴求するために、200室前後、年間顧客数10万人を越えない客室数が好ましいというバランスの根拠となっています。

翻って、一定の所得水準以上の日本の消費者は、いわゆる特別なお金持ち層でなくとも、納得する付加価値に対しては高単価商品をストレスなく買い求める傾向があると思います。このような「ハイエンド」顧客の言葉を代弁すると、「最高にいいものでなければ要らない」といった感じでしょうか。特に旅行分野は消費機会が多くても年2回程度に限られるため、この傾向がより強く見られます。どの観光地においても、地域の「一番館」ホテルは二番手以降に対して、知名度、単価、リピート率、業績のいずれも大きくリードしがちなのはこのような理由によるのではないかと思います。逆に考えると、地域の一番館として一旦認知されると、経営的には非常に楽になる反面、そのホテルのクオリティが地域全体の質を決定してしまうため、最も誠実な経営が求められる立場であるとも言えます。

価格水準の相対イメージ 沖縄のリゾート市場の現状を客観的に捉えると、世界水準と比較して高品質と言えるものは殆ど提供されていないため、「ハイエンド」とは単に「相対的に高単価である」ということに過ぎません。この意味で、トリニティリゾートと競合するリゾートは存在しないという前提ですが、現在の沖縄の「ハイエンド」リゾート*(25) は、

- ・ブセナテラス (410室)
- ・喜瀬別邸 (97室+ヴィラススイート11室)
- ・カヌチャベイホテル&ヴィラズ (315室)
- ・アッタテラスクラブタワーズ (74室+ヴィラ4室)
- ・オリエンタルヒルズ (14スイート)

を指すイメージです。なお、このうちビーチに隣接しているリゾートは事実上ブセナテラスだけで、沖縄にはハイエンドのビーチリゾートは殆ど存在しないという意外な事実があります。プレミアムルームに関しては正確なデータが入手できないため、一休.comなどへの出し値からの大掴みな推定になりますが、オリエンタルヒルズはADR150,000前後(二食付き)で好調な稼動状態と言われており、その他のリゾートもスイートやヴィラのプレミアタイプでは年間平均おおよそ100,000円+α程度のイメージです。

日本全体では、質の高い旅館やホテルで二人一泊二食付150,000円から200,000万円の水準はそれ程珍しくありません。ほんの一例を上げると、阿寒湖温泉の「鄙の座」、洞爺湖町の「ザ・ウインザーホテル洞爺」、福島県飯坂温泉の「御宿かわせみ」、箱根温泉の「翠松園」、静岡県湯ヶ島温泉の「アルカナイズ」、修善寺温泉の「あさば」、「新井旅館」、あたま伊豆山温泉の「蓬莱」、伊豆長岡温泉の「三養荘」、石川県山中温泉の「かよう亭」、京都の「美山荘」、「俵屋旅館」、「オウ・ヴィラージュ」、兵庫有馬温泉の「御所坊」、徳島鳴門市の「ホテルリッジ」、大分県由布院の「玉の湯」、「山荘無量塔(むらた)」、筋湯温泉の「界ASO」などはおおよそ80,000円から200,000円の価格帯*(26)、鹿児島県の天空の森は5室のみの運営ですが、二人一泊二食付き300,000円から、という事例もあります。大掴みな感覚では、前

述「最高にいいものでなければ要らない」と考える顧客が、一年に一度特別なものに対して支出する額が、「食事つき一人一泊7万円」すなわち客室単価14~15万円前後ではないかとも思われ、日本におけるこの属性は意外に大きいマーケットではないかと思えます。

価格戦略 事業収支で想定する平均客室単価120,000円は、想定稼働率65%を前提としても、沖縄のリゾートとしては前例のない高水準ですので、その設定の根拠と価格戦略についてまとめます。

第一のポイントは、沖縄のリゾートの季節変動の大きさです。売上が夏の三ヶ月に偏重しているために事業収支が非効率で、この傾向はクラスAリゾートほど顕著であることです*(27)。リゾートの事業収益を増加させるには、ハイシーズン(高稼働時)の高価格を更に上げる方法が最も容易で、経営的にも非常に即効性があるため、現在沖縄のクラスAリゾートは数年前から軒並みこの価格戦略を推し進めているようです。その結果、目先の収益を伸ばすこととの引き換えに、単価あたりの商品とサービスの質を実質的に低下させ、事業の季節偏向を更に歪めてしまいました。この事実の裏側は、今後リゾート事業の最大の収益源が季節平準化にあるということを意味します。ハイシーズンの価格を更に上げる、または通年を通して平均的に単価を上げる現在の価格戦略を継続するよりも、ハイシーズンの価格を維持したまま、オフシーズンの集客によって年間平均の顧客単価と稼働率を増加させる方が圧倒的に収益に寄与します。

第二のポイントは、計算上では季節平準化が著しい収益の増加を生むことは明らかでありながら、従来の価格戦略の延長線上でその実現は難しいという点です。当然のことですが、オフシーズンの稼働率と客室単価は、価格戦略によって「上げる」ものではなく、事業の質の向上によって「上がる」ものであるため、「いかにして事業の質を高めるか」*(28) という、極めてまっとうな事業活動そのものが、最も効率的な価格戦略機能を果すこととなります。本件プロジェクトは、経営バランスの取れた「質の経営」によって、収益の季節平準化を達成し、最も効果的な収益構造を実現することを狙いとしており、その一点に、本事業計画の全ての議論が集約されるものです。

第三のポイントは、客室の販売方法についてです。現在のホテル業界は、そもそも「宿泊料金はいくらか」という単純な事実が誰にも分からない状態です。客室のタイプや特典の違いによって価格が変化するのは一定の合理性があるとしても、代理店と予約ルート、旅行パッケージのブランド、予約するタイミング、出発日、宿泊日数などによって価格は千差万別で、同一旅行プランの価格が大きく異なることも珍しくありません。更に、沖縄のリゾートホテルはそのおよそ80%から90%がパック旅行として航空券とセット販売されますが、顧客にはホテルの宿泊価格がいくらであるかは決して明らかにされません。自分の隣の宿泊客が、自分と全く同じ商品を、自分が知らないうちに、自分の半額または倍額で購入するということが毎日発生し、宿泊料金を知らされずに販売される客室が売上の80%~90%を占めるという現状です。正規料金を支払っている顧客は、「自分よりも得している人が他にいる」という気持ちになりがちですし、ホテルの販売担当者やフロント係も、実質的に顧客に隠し事や嘘をついているという意識がどこかに残るものです。複雑な商品を頻繁に組み立て、多数の販売代理店の異なる支店の多数の商品担当窓口と、毎期個別に延々と交渉を続けるホテル営業担当社員の努力は相当なものです。営業効率を上げようとする努力が、実はなにかとても非効率なものを生み出しているような気がします。本事業計画のボトムライン・ケース事業収支で想定する(二人一泊二食付き)120,000円の客室単価は、年間を通じて、あるいは販売ルートなどの別に関わらず同一価格設定とするイメージです。このため沖縄のリゾートとしては控えめな年間稼働率65%を想定しています。

なお、宿泊料金が同一設定であっても、沖縄行航空料金は季節変動によって大きく変動しますので、顧客にとってオフシーズンは、同じ高品質のサービスを実質的に割安かつ混雑ない環境で体験できる機会であるともいえます。

第四のポイントは、平均客室単価(ADR)の意味についてです。ADR 120,000円は年間平均客室単価として見ると非常に高額のように見えますが*(29)、その価格水準そのものは沖縄の夏の3ヶ月、ゴールデンウィーク、クリスマス、3連休の週末、年末年始などにおいて、沖縄のクラスAリゾートはもちろん、B+クラスリゾートでもしばしば請求されている金額であるため、ハイシーズンにおいてはむしろ割安感があり、この時期には殆ど満室状態の運営となるでしょう。したがって、「その他のハイエンドリゾート(のADR)に対して高額」という表現よりも、「季節変動が少ない独特の事業形態による価格水準」、という方がより実態に即しています。

反面、嘘のない最高品質の商品とサービスを徹底して追及することで、オフシーズンにどれだけ顧客を呼び込めるかという点が、事業収支的には最大のポイントであり、事業デザインの全てはこの結果を生み出すために注意深く構成されています。イメージとしては、オフシーズン期間中おおよそ50%前後の稼働率が維持できれば、ボトムライン・ケースの事業収支を達成することが可能です。

第五のポイントは、他のリゾートと単純比較することの合理性についてです。トリニティリゾートは、沖縄を訪れる顧客が選ぶトップリゾートではなく、①トリニティリゾートを体験するために沖縄を訪れる日本と世界の上客層、②現在まで「安価なリゾート」としての沖縄には関心がなかった日本人上客層、③今まで沖縄を訪れていながら、高級な体験をする場所がなかったために消費行動に結びつかなかった日本人客層、が対象顧客である以上、現在の沖縄来訪者587万人の属性や消費性向を前提とする「マーケティング」は却って非効率となるでしょう。例えば、意外に大きな潜在顧客層と思われる上記③のイメージとして、ハワイへ訪れる日本人客(150万人)の平均像は、ハネムナー(14%)を含むヤング層を(平均年齢33.7歳)中心とし、ホテル利用(83%)の多い、短期滞在型(といっても5.63日)のパックツアー客(72%)という属性でありながら、一滞在期間中の平均消費額は175,000円と、沖縄72,421円の2.4倍です。消費総額の格差の主因は滞在日数の差によるものですが、沖縄と恐らくそれほど変わらない属性の観光客がハワイ旅行で平均的に2.4倍の支出をするという事実は、「お金持ちでなければ高額な支出をしない」、「支出の額は収入に比例する」というマーケティングの「常識」に疑問を呈し、支出総額を決定する要因は顧客の懐具合よりも提供される商品とサービスの質による、という仮説を裏付けるのではないかと思います。

第六のポイントは、価格水準についてです。トリニティリゾートが他のリゾートと本質的に異なる点は、その品質であり、トリニティリゾートが提供する高品質とは、「商品とサービスの全てに嘘がない」とこと定義されています。この相違点は決定的なものです。はっきり目に見える性質のものではないため、顧客の充実したリゾートでの体験と、多くの顧客がリピートするという結果を通じてのみ明らかにされることとなります。沖縄のリゾートに限った問題ではありませんが、高品質事業の課題のひとつは、「高品質を謳った高額商品」があまりに多く市場に混在していることで、本質的には競合しないものであったとしても、外見からは見分けが付きにくく顧客の選択が混乱することとなります。この問題への本質的な対応は、「他の高額リゾートとの比較」という発想を完全に排し、トリニティリゾートの品質に対応する価格設定を行うことに尽きると思います。前述の通り、事業収支で想定する平均客室単価120,000円は沖縄のリゾートとしては前例のない高水準ですが、トリニティリゾートが全く前例のない高品質なサービスを提供するという事実をシンプルに反映しているに過ぎません。トリニティリゾートを実際に体験した顧客が感動・興奮しながら口コミを広め、自らリピートする事実が明らかになるにつれ、この価格水準自体が、トリニティリゾートの嘘のない品質を表現する明確なメッセージとなり、大きなマーケティング効果を生み出すことになるでしょう。

トリニティ経営の複合的効果 本件事業計画は、トリニティリゾートを運営するために作成されていますが、その内容から必然的に複合的な経営効果が生じることとなります。

第一に、農業、酪農業界から見た、トリニティリゾートの自然農園と牧場は、どこよりも自然に近い理想的な農業でありながら、農家個人に過剰な負担をかけず、高収益の農業経営を実現し、業界での大問題を解消する革新的な事業モデルとなります。現在の日本における農業問題は、単なる事業としての農業に留まらず、食糧自給問題、食の安全問題を通じて、政治経済の大問題でもあり、これらの観点からも相当な注目を受けることになるでしょう。

第二に、レストラン業界の観点では、例えば、トリニティリゾートのシェフとして働くことは、世界最高品質の食材を最も新鮮な状態で常時入手でき、また、隣接する農園で自ら栽培・収穫を楽しみ、事実上原価を全く気にせず、顧客が食べたくなるおいしいメニューだけを追及し、人件費に捉われない多くのスタッフと、ゆとりのあるスケジュールで時間をかけて研究・創作した自分の作品を、最高級の顧客に日々提供する機会が得られるということを意味し、更に、一つのホテルに全く拘泥せずに、地域全体の食の水準を高めるための、日本でも革新的な「オキナワ・クイジーヌ・プロジェクト」の創設に関わることでもあります。

事業としてのレストランは、顧客が支払う金額の約60～70%が最高品質の素材費用に充てられるため、地域の最高級レストランでありながら高すぎず、単価あたりの品質は恐らく日本最高水準となります。宿泊顧客はもちろん地域顧客に対しても爆発的な人気を博し、旅行ガイドブックの範疇を超えて全国的にも大きく注目されるでしょう。

第三に、ホテル業界の観点からは、全国的にも高水準の客室単価と収益力、フラッグのない独立系の運営であること、業界の常識とことごとく異なる事業設計、高水準の人件費と異質な人材構成、根本的に異なるサービスの解釈とひいては「高級ホテル」の再定義、などはホテル業界で最も関心を集めそうなポイントばかりです。

特に沖縄は、恐らく日本で唯一、大手フラッグが送客・運営上のメリットを持たない独特な市場特性を有する地域です。クラスAリゾートであっても客室の90%近くが旅行代理店を通じて航空券とパック販売される構造が大きな原因のひとつだと思われそうですが、実際、現在のクラスAリゾートは例外なく独立系の運営です。現在のホテル業界の価値観とは全く異なる世界ブランドを生み出す地域としては、世界的に見てもこれほど条件の良い場所は稀だと思います。

第四に、トリニティリゾートが事業的に成功するということは、従来の経営理論が前提とする「経営合理性」を根本的に見直さざるを得ない重大な実例が生まれるということを意味します。トリニティ経営理論の世界観は、現代資本主義経営のちょうど正反対とっていいほど対極にありながら、その合理性が経営科学的に実証可能であると考えられるためです。経営実務家はもちろん、コンサルタントやジャーナリスト、経営学術分野において重要な研究対象として注目されるでしょう。

第五に、沖縄地域行政には、①観光立県と沖縄の経済的自立、②沖縄独自性の発揮、③本土とのフェアな協力関係、が長らく求められてきましたが、本土復帰後35年の歳月と8兆円を越える税金投下によっても、意味のある改善がなされたと感じている県民は少数ではないでしょうか。

トリニティリゾートの経営バランスが成立するためには、高級な顧客を惹きつける観光地としての魅力とインフラ、通年を通して端境期が少なく、自然農が力を発揮する温暖な気候、十分な面積を持つリゾートと隣接する広大な農地が確保できる、などの地域的要素が重要ですが、これらの条件を高水準で満たす地域は沖縄を置いて他にはありません。特に動力や化学薬品に頼らない自然な農業は、太陽エネルギーを作物に変換する作業であるため、太陽光線の強い沖縄が最も適しているのは単純な原理であるように思えます。この事業モデルは沖縄がその他の地域と比べて圧倒的な比較優位を有するために、上記三点を前進させる有効な一歩となるでしょう。

各業界からの研修希望者などが相当数になると思いますが、人材を可能な限り受け入れ、希望者にはノウハウの一切を伝える努力を惜しまない方針です。このように、トリニティリゾートの「在り方」そのものが、非常に大きな「営業効果」を生むと思われ、既存顧客や各業界に関係する多様な人間関係に集中することで、人づてに広がる文字通りのリレーションシップマーケティングを基本とします。

* * * * *

Section 3. 注記:

* (9) イメージの一例として、Wimberly Allison Tong & Goo (www.watg.com) など。WATGは沖縄でもパームヒルズ(ゴルフ場)の実績があります。また、現在シニアハウジングのプロジェクトが沖縄で進行中との事です。

* (10) イメージの一例として、株式会社無添加住宅(www.mutenkahouse.jp) など。

* (11) 「III. 運営」を参照下さい。

* (12) 2005年9月の農業経営基盤強化促進法改正によって「特定法人貸付事業」が新設され、一般企業も賃貸方式による農地利用が可能になりました。実施に当たっては市町村が「農業経営基盤の強化の促進に関する基本構想」を策定し、参入区域を定めます。現在沖縄県内では、与那原町、金武(きん)町、国頭村、東村が対象となっていますが、2007年3月17日に与那原町が県内で初めて一般企業と遊休農地貸付協定を締結したばかりです。また、放牧酪農は荒れた山地でも十分対象地となり、この場合林業にとっては間伐のための下草刈りの効果も生じるという相乗効果もあります。

* (13) 岩手県宮古市の株式会社中洞牧場(www.nakahora-farm.co.jp) は、日本で最も自然な放牧酪農を行っている牧場のひとつですが、生乳プラントの開発経験も豊富で、県外における廉価なプラント開発受託も行っています。樋口は2007年に中洞牧場を訪れ、中洞夫妻から自然放牧についてお話を伺いながら、彼らが経営する二つの牧場、自社開発した生乳プラント、アイスクリームなど加工工場などを視察しました。特に第二牧場は山林を切り開いて運用を始めてから2年ほどの時期で、全くの山林を山地酪農に転換する実例と、林業と酪農の接点についてのインスピレーションとなっています。

* (14) ビル・グレンジャーについてはウェブサイト <http://www.bills.com.au/home.htm> あるいは、数多く発行されている彼のクックブックなどを参照下さい。日本語オフィシャルサイトもありますが、内容は商業的なサイトとして再構成されてしまい、彼の本質的な哲学が理解しにくいという印象です。

* (15) ドイコーヒーのウェブサイトは www.doicoffee.com を参照下さい。

* (16) 事業的に見たパン作りのポイントは、塩やバターなどにどれ程良い素材を集めても原料費の大半が小麦代であるため、質の良い小麦をどのような価格で調達するかで、殆ど原価が決まってしまう。これに対して、特に天然酵母パンは発酵に長時間かかり、タイミングや温度の管理が重要であるなど、複雑な作業工程が人件費に反映され、これが最も大きな費用です。反対に考えると、際高品質の小麦を自家栽培し、作業工程を可能な限りシンプルにすることで、事業が最適化するイメージです。

* (17) 日本の自然農は、現在大まかに3つの流れが存在します。自然農法の元祖ともいべき愛媛の福岡正信さん、最も機能的かつ最も広がりを見せている奈良の川口由一さん、岡田茂吉氏を教祖とする世界救世教の自然農法、です。このうち、川口さんが指導する自然農は、人に押し付けず、組織化せず、商業的にならず、宗教色もなく、オープンで、知的かつ実質的であるため、最も汎用性があり、多くの人が参加している流れです。トリニティ自然農園は川口さんの自然農を採用する方針ですが、農園を企図するに当たって、樋口は川口さんの自然農を実践する知的なIターン就農者を中心に全国で4箇所自然農園を視察(+試食)し、事業的に応用可能であるだけでなく、大成功を遂げるであろうことを確信しました。

太古以来、「農」は「耕」と同義であり、耕すということの意義について疑問を呈することは、人類の農業そのものを否定するかのようで、強い抵抗を感じる人が少なくありませんが、そもそも農業における

「耕」は生産量を求める行為として不可欠なものであり、品質を高める行為とはそれほど関係がありません。反面、「良い農作物は良い土作りから」という考え方に異論を唱える農家は殆どいないと思いますが、耕すという行為が土壌の生態系を破壊し、ミミズや土壌微生物を殺す作用を持つという根本的な矛盾に対して、明確な反論は存在しないようです。耕すことで土壌に空気を入れる、という人もいますが、不耕起の土壌は固くなるどころか手で簡単に掘り起こせるほどふかふかになるので、この議論もありません。

* (18) ジレンマの解消方法は至ってシンプルですが、この「農作業助け合い」のシステムは、成果主義人事考課を採用する企業組織で機能させることは事実上不可能だと思います。ホテル従業員が農作業を頻繁かつストレスなく手伝えることができる組織であるためには、成果主義、部門主義、責任主義、収益主義の一切を放棄し、「トリニティ経営」人事方式を採用することが極めて合理的かつ効果的な方法であり、逆に考えると、このような経営手法を採用する企業が登場しない限り、その他の「競合」ホテルに対するトリニティリゾートの圧倒的な比較優位は揺るぎないものになるでしょう。

* (19) 例えば、2007年に樋口が視察した、年間利用者60万人を越える愛媛県内子町(うちこちょう)の直販所「内子フレッシュパークからり」は、2005年に農業分野では著名な「日本農業賞」を受賞するなど、有名な直販所ですが、「からり」の年商6.2億円の60%から70%は、最寄りの大都市である松山市からの顧客によるものです。松山市から「からり」まで約40kmの距離がありますが、高速道路を約40分飛ばし、通行料片道1,000円を払って新鮮な農産物を買いに来るお客さんが全売上の6割を占めるということになります。なお、トリニティリゾートの40km圏には、昔からの富裕層が多いコザ(沖縄市)が含まれます。

* (20) 兵庫県豊岡市(といっても、中心街からは相当離れた山中の国道沿いにあります)には、お米と養鶏を営む農家がオープンした卵かけご飯の専門店(「但熊」)があり、人里離れた場所にも拘らず連日400人の顧客が行列するとのこと(『ブルータス』2008年3月15日号)。どんなに素朴なメニューでも、本当に高品質であれば多くの人をひきつけるという良い事例ではないでしょうか。

* (21) 1985年に始まった「ハレ・アイナ賞」(The Hale Aina Award)は、ハワイのレストラン評価において最も権威があると言われ、ハワイ地元民の人気投票を元に、毎年「ホノルルマガジン誌」の1月号で発表されます。レストラン・オブ・ザ・イヤーをはじめ、前年度にオープンしたレストランに与えられる最新レストラン賞、島別ベスト・レストラン賞、ベスト・サービス賞、ベスト・ワインリスト賞、ベスト・バー賞、和食、インド料理、ハワイアン料理などカテゴリー別のベスト・レストラン賞、ユニークなところでは、「最もロマンチックなレストラン」、「ゲストを連れて行きたいレストラン、ご馳走する場合」、同じく「ご馳走される場合」などもあり、ハワイのレストランガイドのような存在にもなっています。

2007年度のレストラン・オブ・ザ・イヤーは3年連続でホノルルのアラン・ウォンズ(www.alanwongs.com)が受賞。1996年の初受賞以来最多受賞の記録(8回)を更新しています。HRCの誕生はハレ・アイナ賞にも大きな影響を与え、1994年からの受賞レストランはすべてHRC名店揃いです。アラン・ウォンズの他に、ロイズ(www.roysrestaurant.com 3回)、カハラ・ホテル&リゾートのメインダイニング、ホクス(<http://jp.kahalaresort.com/dining/hokus.htm> 2回)、3660オン・ザ・レイズ(www.3660.com 1回)となっています。

* (22) 沖縄の文化と人間関係を理解するためには、模合(もあい)への理解が欠かせません。形式的には本土の無尽や講に類似するものですが、同時に人間関係と信用を表象するもので、「同じ模合の仲間」と紹介することは、その人に重要な信用を付与することになります。例えば、沖縄に住む人の身辺調査の際には、その人が参加している模合のメンバー構成を聞くだけで、おおよその人間関係や仕事の進め方やライフスタイルが分かるという差し支えないと思いますし、長く沖縄に住んでいながら模

合に入っていない人はなにか特別な理由があるものです。

* (23) 確定するためには、本件事業計画に沿って建築設計会社を選定し、実際に図面を引いてみる必要があります。

* (24) この分野で最も参考になった書籍は、いまや「手作り石鹸のカリスマ」と言うべき、前田京子さんの『お風呂の愉しみ』です。ムードとファッションが先行しがちなその他の書籍とは一線を画し、非常に知的かつ膨大な研究による裏づけのある内容で、何よりも本人が愉しみながら探求する姿勢が、ハイセンスなレシピを生み出していると思います。

* (25) なお、「ハイエンド」リゾートをクラスAリゾートとすると、クラスAリゾートと考えられるのは、

- ・ホテル日航アリビラ（396室）
- ・ルネッサンスリゾートオキナワ（392室）
- ・オキナワマリOTTリゾート&スパ（361室）
- ・万座ビーチホテル&リゾート（399室）

同じくクラスB+リゾートは、

- ・サンマリーナホテル（200室）
- ・JALプライベートリゾートオクマ（184室）
- ・沖縄残波岬ロイヤルホテル（477室）
- ・ココガーデンリゾートオキナワ（102室）
- ・リザンシーパークホテル谷茶ベイ（558室）
- ・ザ・ビーチタワー沖縄（280室）
- ・アムスホテルズ・カンナリゾートヴィラ沖縄（30室）
- ・ナチュラルリゾートパナシア（16室）

* (26) 隔月刊『自遊人』は、宿泊施設から広告料を受け取らず、日本の名宿の特集を定期的に行っています。2008年5月号の特集「日本の宿グランプリ」は日本の高品質・高級な名宿を網羅的に理解する良い助けになります。そこで紹介されているものから高価格帯の宿を中心に抜粋しています。

都道府県	場所	施設名	二名一泊二食中心価格帯	客室数
北海道	阿寒湖温泉	あかん鶴雅別荘 鄙の座	80,000~200,000円	25室
北海道	洞爺湖町	ザ・ウィンザーホテル洞爺	50,000~100,000円	386室
福島	飯坂温泉	御宿 かわせみ	110,000円	12室
神奈川	箱根町小涌谷	翠松園	110,000~210,000円	23室
静岡	湯ヶ島温泉	アルカナイズ	80,000~180,000円	16室
静岡	修善寺温泉	あさば	95,000~130,000円	18室
静岡	修善寺温泉	新井旅館	50,000~150,000円	30室
静岡	あたま伊豆山温泉	蓬莱	85,000~130,000円	16室
静岡	伊豆長岡温泉	三養荘	90,000~300,000円	40室
石川	山中温泉	かよう亭	90,000~110,000円	10室

京都	花脊	野草一味庵 美山荘	95,000～110,000円	8室
京都	中京区	俵屋旅館	85,000～170,000円	18室
京都	四条	オウ・ヴィラージュ	80,000～180,000円	6室
兵庫	有馬温泉	陶泉 御所坊	60,000～90,000円	20室
徳島	鳴門市	ホテルリッジ	90,000～120,000円	10室
大分	由布院	玉の湯	100,000～115,000円	18室
大分	由布院	山荘 無量塔	95,000～140,000円	12室
大分	筋湯温泉	界ASO	95,000～125,000円	12室
鹿児島	霧島市	天空の森	300,000～400,000円	5室

* (27) ホテル日航アリビラの所有者である、ジャパン・ホテル・アンド・リゾート投資法人の運営報告によると、同ホテル2007年8月期の事業年度において、8月の月次平均ADR、稼働率、総売上がそれぞれ57,584円、95.8%、10.5億円であるのに対して、2月は17,563円、84.8%、3.6億円であり、ADRで3.3倍、総売上で3倍の格差が生じています。更に、この実績値は月次平均ですので、例えばお盆週間などの「トップトップ」販売日には、相当高額な単価設定がなされていることが推測されます。

* (28) 夏のハイシーズンで高収益を確保する価格戦略はいわば「沖縄をいかにしてお金に変えるか」という発想によるものです。反面、トリニティリゾートは、「沖縄に来る人が選ぶリゾートではなく、リゾートを訪れるために沖縄に来る」、「そのリゾートの所在地が仮に沖縄でなかったとしても、あるいは、そのリゾートがビーチに隣接していなくても、価値のある質を提供する」、というイメージで事業を発想しているため、「沖縄を利用」するのではなく、「沖縄に付加価値を提供する」事業に繋がり、長期的に大きな事業価値を生むことになると思います。

* (29) 2007年の運営実績は、現在沖縄のトップリゾートと考えられるザ・ブセナテラスのADRが39,233円、カヌチャベイホテル&ヴィラズが32,369円です。なお、オリエンタルヒルズの推定(二食付き)ADR150,000円に加えて、南西楽園小浜島リゾートラグーンスイートヴィラアラマンダは、離島としては317室の大型リゾートでありながらADR49,923円(稼働率は39.2%)という事例があります。(以上2007年運営実績のデータは、週刊ホテルレストラン「日本のベストホテル300」より)

* * * * *