



北谷町ハンビー・美浜地区（「北谷町の公園」(2004)より抜粋）



1985年ころに撮影された、ハンビー・美浜地区の空中写真（提供：北谷町公文書館）

今昔 View

沖縄公庫が支援してきた様々な地域開発プロジェクトを、今と昔の写真対比により紹介します。



観光客・買い物客が行き交うアメリカンビレッジ（2015年撮影）

①北谷町ハンビー・美浜地区 -駐留軍用地跡地開発の先駆け-

巨大な観覧車がランドマークとなっている北谷町的美浜地区は、ハンビー地区と併せて中部でも指折りの観光・商業地区として知られています。とはいえその歴史は新しく、戦後は長らく米軍が「ハンビー飛行場」として支配下に置いていました。

飛行場が返還されたのは1981年で、今の美浜地区にあたる海岸が埋め立てられたのは1988年のこと。その後区画整理が行われ、徐々に商業・観光地区として発展し、今に至ります。

沖縄公庫はハンビー・美浜地区に1994～2014年度の累計でおよそ258億円の融資（事業系）を行っており、民間活力の呼び込みに大きく貢献しました。引き続き、駐留軍用地跡地開発の促進を支援していきます。



HEADLINE WATCH

沖縄公庫 HP のニュースリリースより、1つのヘッドラインを選んで読み解く HEADLINE WATCH。今回は「沖縄公庫の教育資金利用者調査報告」に迫ります。

学生の進学を支える沖縄の親世帯の所得は全国に比べて低く、非正規就業率は全国 1 位、ひとり親世帯の割合は全国の倍と、親世帯の経済環境は厳しい状況となっています。

沖縄公庫の教育資金利用者世帯の状況では、家族収入も含めた平均世帯収入は **379.5 万円**で**全国（631.4 万円*）の6割程度**にとどまり、**400 万円未満が全体の6割**を占めています。世帯年収に占める教育費の負担割合をみると、年収分布の最も多い「**200 万円以上 400 万円未満**」で**5割超**、特に離島の「**200 万円未満**」層では**年収を大きく超える 129%**となり、家計のみで対応することは困難な状況となっています。

沖縄は全国に比べて子どもの数が多いため教育費用がかかり、また島しょ県であることから自宅外通学を余儀なくされ、住居費等の生活負担も重なります。39の有人離島のうち、高校は4つの離島のみ、また大学・短大は本島のみとなるため、特に**離島居住者の負担**がさらに大きくなっています。

* 概日本政策金融公庫「教育費負担の実態調査結果」による国の教育ローン利用世帯の数値。

■沖縄公庫 教育資金利用者の平均像（特徴）

平成 26 年度		沖縄全体	うち離島
利用者の社会的属性	子どもの数（人）	2.3	2.4
	世帯の年収（万円）	379.5	351.1
教育費の支出額	学生一人あたり在学費用（1年間）（万円）	111.1	118.7
	うち、学校納付金、交通費等	95.8	94.7
	住居費用	15.3	24.0
世帯年収にのる負担割合	入学費用の負担（%）	59.9	70.9
	在学費用の負担（%）*1	50.5	60.4
	200 万円未満	110.3	129.3
	200 万円以上 400 万円未満	50.5	54.6
	400 万円以上 600 万円未満	29.9	33.7
	600 万円以上 800 万円未満	21.9	25.3
	800 万円以上	20.2	21.7

資料：沖縄公庫

*1.在学費用は、教育資金利用学生の在学費用を世帯で集計した合計額（同一年度の教育資金利用の兄弟姉妹分も含む世帯合計額）である。
*2.世帯における教育費は、教育資金利用学生（同一年度の兄弟姉妹分を含む）の入学費用及び在学費用である。



景況 TREND

2016.01.15
県内企業景況調査結果（2015 年 10～12 月期実績、2016 年 1～3 月期見通し）

“景況 11 期連続プラス”

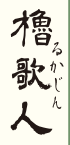
リリース予定

2016.04
県内企業景況調査結果（2016 年 1～3 月期実績、2016 年 4～6 月期見通し）

2015・2016 年度設備投資計画調査結果（2016 年 3 月調査）

2016.07
県内企業景況調査結果（2016 年 4～6 月期実績、2016 年 7～9 月期見通し）

ニュースリリースの詳細は沖縄公庫 HP をご覧下さい。 <http://www.okinawakouko.go.jp/>



櫓 舵

— 景気短歌 —

ガソリンが
那覇より2円
安いのと
北谷へ走る
君が愛しい
（あいづち 47男・自営業）

景気落っ
尚ケーキ絶っ
契機なく
落つところなき
女房の計器
（T・I 42男・団体職員）

世の景気や家計にまつわる情景、思いを五七五七七にのせてみませんか？皆様のユーモアあふれる短歌をお待ちしています。作品には、お名前（ペンネーム）・年齢・性別・ご職業をお書き添えのうえお送りください。

募集

編集後記

今回、沖縄公庫で初となる広報紙を創刊することになりました。タイトルネーミングは当公庫の最大の理解者であり、サポーターであるOBに協力していただきました。また、今までの沖縄公庫とはひと味違った“何か”を創り出すため、多くの方から知恵を拝借し、本紙創刊に至りました。今後は年2回の発行を予定しており、本紙を通して「一歩先の情報」を提供できるよう心がけたいと思います。皆さまからのご意見・ご感想お待ちしております。（り）

短歌の応募「櫓舵」へのご意見・ご感想はコチラへ

✉ rukaji@okinawakouko.go.jp

櫓 舵（ルカジ） 沖縄公庫 広報紙

創刊号 2016年4月発行

発 行：沖縄振興開発金融公庫
〒900-8520
沖縄県那覇市おもろまち1丁目2番26号
Tel.098-941-1740
<http://www.okinawakouko.go.jp/>

編 集：新星出版株式会社
Tel.098-866-0741



タイトルネーミングについて。

名護親方（程順則）の琉歌「櫓舵（るかじ）定みてど、船も走らしゆる…」より。アジア諸国の成長需要を取り込む新たなステージに入った沖縄経済。「万国津梁」再現への可能性が胎動する今、多様性に富んだ自立型経済モデルを構築する好機が到来しています。刻々と変わる時代へ漕ぎ進める道しるべ（櫓舵）として、政策（長期）金融機関として培ってきた洞察力で先見性のある情報を届けたいとの思いを込めました。

（公財）沖縄協会専務理事／沖縄公庫OB 比嘉正諒

CONTENTS



p1 This One - 人・物・語 - 平良由乃
p2 Jinbun Session
p3 星野佳路 × 譜久山當則
（星野リゾート代表）（沖縄公庫・理事長）

p4 今昔 View ① 北谷町ハンビー・美浜地区
HEADLINE WATCH
沖縄公庫 教育資金利用者の平均像（特徴）
景況 TREND “景況 11 期連続プラス”
櫓歌人／編集後記



「ラダックは昔は海の底だったにちがいない」…浜野氏の詩的な文章も、若き日の平良社長をとりこにしたという

PROFILE

たいら・よしの

1958年生まれ。文化女子大学短期大学生活デザイン学科卒業後、東京デザイン専門学校で彫金を学ぶ。1980年、BIG1 GROUPの㈱クシュカ入社。アクセサリーやインテリア雑貨・ステーションナリ製造販売の企画・生産業務、㈱G&P（現・㈱桑山）にてプラチナ商品ブランド「VERGE」立ち上げに関わる。1987年、㈱ロージャース（現・プラザハウス）入社。商品開発・企画・広告・ショッピングセンター運営業務統括等を経て2009年4月、代表取締役社長就任。「世界を旅するショッピングセンター」をコンセプトに、沖縄の地域資源を活用したPLAZAHOUSE PLATFORM OKINAWAプロジェクトを進行中。

あしたへ漕ぎだす道しるべ

ルカジ
創刊号
2016.4
沖縄公庫 広報紙

This One 人・物・語

浜野安宏ファッションジョグラフィティ
『地球風俗曼陀羅』
（㈱神戸新聞事業社／1981年発行）

株式会社プラザハウス
代表取締役社長
平良由乃



代官山ヒルサイドテラスにあったオフィスには著名なデザイナー、建築家などクリエイティブな人達が多く出入りしていました。その時に浜野安宏氏の存在を知り彼が出版したこの本を手にし、強い衝撃を受けたのを今でも鮮明に覚えています。女性たちのファッションを見てください。例えばグアテマラ。自分たちで織って染めた美しい布をこんなに綺麗に身にまとい、普通に野良仕事をし、子どもたちに継承しています。きつと昔の日本と一緒ですね。「豊か」ってなんだろう…とすごく考えさせられる本です。この本から旅することを教えられ、着飾る意味、音楽も、祈りも、人と交わることも学んだ気がします。

「豊か」って何だろう…とすごく考えさせられる本。

人には個性や選択肢があるのに作り手が大量生産と効率化に走り、あらゆる服が同質化しドキドキワクワが無くなってしまう。ファッションはそれぞれの人たちのアイデンティティであるわけだし、業界にいる我々がちゃんとその人の個性を尊重するような「装いの提供」をしなければならぬと肝に銘じています。

ロージャースを愛してくださっているお客様は、私どもの商品を大切にお召しになり、思い出を持つたりして宝物のように継承してくださいませ。高価なものとは異なる価値をお求めになります。私はよく「消費じゃないですね、蓄財ですね」と言うんですが、それができるような商品を提供したいと申し訳ないと思っています。



「自分にとってのファッションは“鑑（よるい）”。艶やかではなくとも、きちんと創られた服を着ているだけで背中を押される気がします」

じんぶんせっしょん

Jinbun Session

譜久山 本土復帰(1972年)後に沖縄公庫の融資部門に入ったプロパーとして、まずは私から海洋博(1975年)以降の沖縄観光の動きをざっくりと申し上げたいと思います。あの頃の日本にビーチリゾートらしい施設はなく、シティホテルをそのまま持ってきたようなものしかなかった。80年代に入ってマリンレジャーの観点から西海岸リゾートの計画が相次ぎ、われわれもリゾート地としての沖縄の展開をにらみながら様々な融資の申込事案を検討してきたんです。

90年代に入ってマスツーリズムが非常に盛んになり、沖縄観光のボリュームが出てきたところで持ち上がったのが海外との競合の問題です。円高局面に入ったうえ、バックツアーの普及で厳しい低価攻勢にさらされ、収益競争力のあるタイプが模索される中で、サミット(2000年)以降は離島観光という広がりも出てきた。沖縄プーム(2001年～)が定着した頃には、多様な客層への対応から宿泊特化型ホテルも相当程度整備されてきた。

リーマンショック(2007年)以降は国内旅行者客が縮小中で、価格も相当落とされて採算確保に苦しんだ時期を経て、ようやく近年の回復に至った。

さらに構造変化として、日本人の旅行者の志向がいわゆる団体周遊型から個人グループの体験滞在型に変わってきている。流通構造としては、沖縄観光は長い間、いわゆるキャリアの座席、それから大手エージェントの客室手配への依存構造になっていた。ネットの普及により、そこからの脱却が進んでいるが、リアルエージェント依存度がまだまだ高いと認識している。

沖縄公庫としては、沖縄観光の各ステージやこうした構造変化を見越した業態の開発(所有と経営の分離やラグジュアリーホテル)を進めてきているんですが、星野さんから見た沖縄観光の課題はどんなところにありますか。

星野 いや、すごく感心したと言ったら失礼になるんですけど、非常にお詳しいですね(笑)。リアルエージェントやネットエージェントによるいわゆる「大手エージェント縛り」の課題など具体的に認識しています。業界事情に精通しているトップがいらっしゃる沖縄公庫さんという組織が、沖縄全体のことを考えて戦略的に融資し、強いセクターを作ろうとされているところが沖縄の強みのかなと今、初めて認識しました。私たちの離島での取り組みをご理解いただけた背景が分かった気がします。

沖縄観光は絶好調に見えてはいるんですけども、私から見ると「本来の実力とは違った要素」が働いていると考えています。例えばインバウンドには優先的に沖縄にマルチビザを発

給していますし、沖縄の観光プロモーションに国が予算を出しているとか、様々あります。そうしたプラスアルファが乗っかっているうちに本当の実力をつけていくのが大事だと思うんですね。

そのうえで沖縄の課題というのは3つくらいあるんですけど、1つは「競合が多い」点。私は北海道でも仕事をしていますが、北海道というのは流水が来たり、パウダースノーがあったりと、意外にアジアの中に競合がいないんですよ。

譜久山 オンリーワンですね。

星野 だけど沖縄は、ハワイからモルディブ、バリ、グアムまで本当に競合が多い。その中で沖縄らしさをどう表現するかっていうところが将来すごく大事になるし、そこが私がまだ不安を感じている点ですね。沖縄の海とか沖縄らしさ、沖縄への旅の良さの掘り下げを、もっとしっかりやっていかなければ自分でも感じています。

2つめは、沖縄にいらっしゃる方々が「沖縄の食」に期待していない点。日本人の国内旅行、またはインバウンドの日本旅行において「食」は他の地域では一番期待されているんですが、沖縄の食に対する満足度を調査すると高くない。

「沖縄の食は実はすごいんだ」っていう評価を、これからどうやって作っていくか。そこが2つめの課題です。私は「沖縄の食材でクリエイティブな調理をする人材」の誘致が必要だと思っています。「星のや竹富島」には、世界の料理コンクールで9位になった中州という料理人を派遣しています。彼のクリエイティビティーと当地の食材が出合うと、すぐ顧客にアピールできる。私は、食においては食材に問題があるんじゃない、それをクリエイティブに演出できる食の達人たちをいかに集めてくるかという点に課題があると思っています。

3つめが、やはり「冬」の解決です。沖縄の最大の売りである海にしても、気候にしても、ハワイやグアムとの違いはやっぱりオフシーズンの存在です。先ほど仰っていたような単価や稼働率をどう維持するか。「星のや竹富島」は「海のリゾート」というより「文化リゾート」に位置づけたんです。それによって、年間稼働の面から冬をあまり意識しないで済む。ミンサー織や陶芸をやっている方々や、竹富島の多くの方々にもご協力いただき、建築やデザインも含めて「文化リゾート竹富島」と位置づけたことが、やはり冬の解決には一番効果的だったと思っています。

文化を売りにすることで、通年で「オフシーズンを作らない」ということを考えた時には、沖縄には素材がいっぱいあるんです。その素材を知っており、感じており、発掘できるのは、



沖縄振興開発金融公庫・理事長

譜久山 當則

ふくやま まさのり

もともとここに住んでいらっしゃる方が一番です。地元の方々に観光のメソッドや手法を伝えることで、新しい魅力づくりに参加いただくことができてくと、強いリゾートになっていくと感じています。

働き方は共通の課題

譜久山 琉球文化にしる伝統にしる、その素材を生かして沖縄らしさを演出し、ストーリーにして見やすくするというデザイナーの存在が重要で、まだまだ足りないということですね。もう1つ、人材という点では今ちょっと沖縄が深刻な状況になっていまして、もともと専門的な観光人材の育成が弱かったところに、この2年間で急激に観光客が増えて稼働率が上がり、膨大な観光収入が入りまして。県経済全体の回復力を牽引している。その裏付けとして、日銀那覇支店の短期経済観測調査も15期連続プラスを示しているところですよ。その結果、円安によるコスト高の影響もあるんですけども、飲食、宿泊業等の観光関連産業に人手不足の問題が出てきて、全体の新規求人倍率が1.5とかになっているんですね。求職者は正規雇用を要求しているのに、求人のほうは相変わらず非正規雇用というミスマッチも発生している。コア人材の育成を考えた時、観光関連産業のキャリアパスの仕組みを作るべきじゃないかなど、この1年くらいずっと議論しているんですけど、星野さんはどのようにお考えですか。

星野 やっぱりお詳しいですね。内部事情が全部ばれている気がします(笑)。私は基本的にはキャリアパスとかっていう問題ではなくて、2つ課題があると思っています。ホテルやリゾート経営者が「労働生産性」を高める工夫をしていないというのが1つめの課題です。労働生産性が高い働き方を考え、変革し、作っていかないと、結局利益率が上がっていかないので、給与を高く出せないんです。時給単価を上げてあげないと、ホテルで働いている人たちは定着しないですよ。逆に時給単価が上げられるような生産性になってくれば、正規雇



星野リゾート代表

星野佳路

ほしの よしほる

1960年4月、長野県生まれ。86年に米国コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了。89年に帰国し、家業の星野温泉に入社。91年に社長就任。95年に星野リゾートへ社名変更。2013年、国内で初めて観光に特化した不動産投資信託(リート)を立ち上げ、星野リゾート・リートとして東京証券取引所に上場。14年に創業100年を迎えた。

用に切り替えるチャンスが出てくる。稼働率とか人数だけというと前年よりプラスで絶好調に見えますが、実際働いているところの労働生産性は低いという現状があって、そこが改善されないとか非正規雇用は正規雇用になっていきません。

もう1つは「オフシーズン」の解決です。オフシーズンには人は要らないけれど、オンシーズンには人が要る。トップシーズンがあって、ショルダーシーズンがあって、オフシーズンがあるけれど、沖縄を見ているとショルダーがオフに近い感覚があります。ある夏の特定期間だけやたらトップで、それ以外は冬も含めてほしいオフというふうに。そうすると、ホテルやリゾートの経営者は正規雇用を増やしていくべきです。先ほど述べたのですが、絶好調の背景は人数で計算して昨年比でよかったです。私が必要になる。そうすると、正規雇用に変えないといけなくなるんです。加えて非正規雇用の人にも辞めないでいてもらうためには、時給単価を上げ、他の業界と比較してもちゃんと給料を出すということが大事です。それには経営における労働生産性が大事なんです。色々な政策や沖縄の取り組みによってホテルの稼働率が高まり、売り上げは上がったんだけど、実態として労働生産性の経営改革は遅れていると私は考えていて、そこを解決しない限りなかなか原資の確保もできないというのが、リゾートホテル側の課題だと思いますね。

譜久山 生産性の問題は実は沖縄経済の基本的な課題であって、経済全体として労働生産性が低いものだから県民所得も全国最下位なんです。観光収入の増大につれて、観光関連産業を中心に就業者数は着実に増えていっている。ところがリゾート産業は雄駁に言って労働生産性が極めて低く、製造業やIT産業に及ばない。生産性の低い産業の雇用がいくら増えても、県民全体の所得向上につながっていないという現実があるんです。ですから観光関連産業の労働生産性をどうやって上げていくかがということが課題じゃないかなと、統計の側から見えています。

星野 まさにそれは沖縄だけの課題ではなく、日本のホテル旅館産業全体の課題なんです。日本の旅館やリゾートやホテル、東京のホテルもそうですね。いかにして労働生産性を高めるか。観光立国を目指しているのであれば、リゾートで働く社員の給料が製造業に劣っていない状態をいかにして作ってあげられるか。それは経営者の責任であり、経営改革や生産性の高い仕組みを導入することは経営者にしかできません。地域や県、国は需要を喚起することはできても、経営

の中身までは改善できない。日本全体の課題だともいえるでしょう。ちなみに私たちは、労働生産性を意識した働き方を20数年前からやってきました。旅館などで効率を意識すると、意外にも「サービスをないがしろにしている」という発想になる文化がある。利益率や効率に基づいて旅館の経営方法を変えると、旅館の伝統まで変えることになり、それはとんでもないという人も中にはいます。しかし実際は、旅館で働く人たちにちゃんとした生活を送ってもらいながら長く続けてもらうために、やらざるを得ないことなんです。だから働き方を変え、一人当たりの付加価値生産性を上げる働き方をしてもらう。製造業でいう「待ち時間」をなくし、生産性の高いシフトを組めるようにする。これができるホテルとできないホテルでは、ますます差が出てくる時代だと思います。

譜久山 よく星野さんの言われる「マルチタスクを要求する」ですね。

星野 沖縄でいうと、竹富島にいるスタッフがマルチタスクの完成度が高いです。そのためほとんどが正社員です。すべてができるマルチタスクのスタッフを揃えたことにより、待ち時間なく仕事をしてもらっています。6時に来て朝食を作ってそれを提供して、チェックアウトした後に清掃して帰る。これができるって、どの時間帯を取っても生産性の高い仕事ができる。

譜久山 すべてできるならシフトが組みやすいということですね。

星野 旅館やリゾートの業界において、若い人が嫌がるのが「中抜けシフト」。朝食と夕食付きでお昼提供のない1泊2食の場合などに、スタッフに朝食を準備させたあと一度帰ってもらい、夜にまた出てもらう。つまり拘束時間は15時間くらいあるにも関わらず、実際の給与は5時間分しかないわけです。これを続けていると生産性だけでなく、長く続けてもらえない現象が出てきます。私たちのマルチタスクはひとつの大きな解決方法で、そこに到達するまでが大変なんです。私は地方の旅館をやっていたからそんな発想になったんです。特に日本場合はやらざるを得ない状態。製造業など他の生産性が高いところがありますから。軽井沢に佐久という地域があるんですが、日本の製造業はそこに工場を持っているんです。実際、地元の高校生や地方に戻ってきた大学生は、製造業に行くか観光業に行くかの二択になってくる。その際に職場環境や条件面が製造業に負けているは、まず観光業に人材が集まらないし育たない。これの繰り返しですね。だから経営者は売り上げが上っているからといって今まで通りの運営をするのではなく、今こそ労働生産性に目標を置いて高めていき、正社員雇用を増やしていくべきです。先ほど述べたのですが、絶好調の背景は人数で計算して昨年比でよかったです。私が必要になる。そうすると、正規雇用に変えないといけなくなるんです。加えて非正規雇用の人にも辞めないでいてもらうためには、時給単価を上げ、他の業界と比較してもちゃんと給料を出すということが大事です。それには経営における労働生産性が大事なんです。色々な政策や沖縄の取り組みによってホテルの稼働率が高まり、売り上げは上がったんだけど、実態として労働生産性の経営改革は遅れていると私は考えていて、そこを解決しない限りなかなか原資の確保もできないというのが、リゾートホテル側の課題だと思いますね。

持続可能な競争力の強化

星野 いま予約チャネルが多様化しているんですね。リアルエージェントやネットエージェントの数が増えた。また私たちと顧客との間にインターネット上で様々な媒体(フェイスブックやツイッター)が入ってきて、そこが非常に複雑化していると思うんです。限られたマーケティングスタッフが全チャネルに最適に対応し、在庫を置かなければいけないということ是非常に難しい作業です。ですから、私はどちらかというとチャネルは絞り込まなきゃいけないと思っています。広げれば広げるほど予約が増えるかという、そうではないので絞り込まなければいけない。「星のや竹富島」は、国内のインターネットエージェントやリアルエージェントは1社だけに絞り込んでいます。その分スタッフの力を、自社HPの充実と海外対応に回しているんです。顧客データを完全に一番しっかりと把握できて管理できるのは、自社HP経由の予約なんです。自社HPで予約していただいた方のみ、すべてのデータを把握し、またリピーターするとき把握する可能性を秘めているんです。ITは変化のスピードがすごく激しくて「正解のない時代」というのが今の時代だと思います。私はやはり「選択と集中」、集客するために幅を広げるのではなく、集客するために「狭めて深く」入っていくといえますか。エージェントさんと深く議論し、お互いに実績についてコミットできる。そういう「いい集客パートナー」を探すことが、チャネル戦略では大事だと思いますね。

持続可能な競争力の強化

譜久山 そのあたりが持続可能な競争力の強化につながっていくということですか。

星野 それはもちろんそうですね。先ほど人材の課題について「沖縄は深刻だ」と仰っていましたが、それは日本全国の観光地と全く共通しています。私の会社でも、東京の大学を出た新卒の人に地方に戻って働いてもらうのは結構大変なことなんです。いかに日本の観光産業が、少なくとも条件面で負けていない状態を整えるにはどうしたらいいかということを考えざるを得ない。例えば沖縄に行って観光産業に従事すると、



名古屋のトヨタに行くよりも劣っていないということを達成しない限り、本当の意味でのサステナビリティは達成できないと感じています。

譜久山 コア人材の育成についてはいかがですか? 戦略立案を担えるような…

星野 リゾートや旅館やホテルのコア人材というのは、最前線で接客をするマルチタスクの人材の、その先のキャリアパスの延長線上にあるべきだと私は思っているんです。考える人材として、クリエイティビティを発揮してもらう人材として、最前線の接客スタッフをいかに活用できるのかが、日本のサービス産業の生産性につながるかと私は感じますし、それをやらない限り、競合地のリゾートと沖縄のリゾートが同じマーケットで戦うということはなかなかできないと思います。

観光 × IT

譜久山 話は少し変わりますが、最近ITの伸張が顕著です。沖縄公庫の場合も顧客情報システムを10年以上も前に構築し、その精緻化を進めてきているのですが、われわれは長期金融を行っているので、その視点に立って経営戦略や長期計画を検討するための、いわゆるフェイストウェイの世界的補助手段の域を越えられるのに関心があります。観光業については、星野さんはどのようにお考えですか?

星野 いま予約チャネルが多様化しているんですね。リアルエージェントやネットエージェントの数が増えた。また私たちと顧客との間にインターネット上で様々な媒体(フェイスブックやツイッター)が入ってきて、そこが非常に複雑化していると思うんです。限られたマーケティングスタッフが全チャネルに最適に対応し、在庫を置かなければいけないということ是非常に難しい作業です。ですから、私はどちらかというとチャネルは絞り込まなきゃいけないと思っています。広げれば広げるほど予約が増えるかという、そうではないので絞り込まなければいけない。「星のや竹富島」は、国内のインターネットエージェントやリアルエージェントは1社だけに絞り込んでいます。その分スタッフの力を、自社HPの充実と海外対応に回しているんです。顧客データを完全に一番しっかりと把握できて管理できるのは、自社HP経由の予約なんです。自社HPで予約していただいた方のみ、すべてのデータを把握し、またリピーターするとき把握する可能性を秘めているんです。ITは変化のスピードがすごく激しくて「正解のない時代」というのが今の時代だと思います。私はやはり「選択と集中」、集客するために幅を広げるのではなく、集客するために「狭めて深く」入っていくといえますか。エージェントさんと深く議論し、お互いに実績についてコミットできる。そういう「いい集客パートナー」を探すことが、チャネル戦略では大事だと思いますね。

譜久山 本日は、沖縄観光産業の経営面の課題と解決策について、極めて有意義なご意見をいただきました。ありがとうございました。

