



## 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。

### ②那覇新都心地区

駐留軍用地跡地利用のモデルケースとして

大型商業施設や官公庁舎、博物館・美術館が建ち並び、住宅や教育施設も整備され、賑わいを見せる那覇新都心。開発区域面積214haのうち、192haが返還された旧米軍用地（牧港住宅地区）です。1975年に最初の部分返還が行われ、1987年に全面返還が実現。その後土地区画整理が行われ、沖縄の発展を支える複合的機能をもつ地区として発展を続けています。

沖縄公庫は返還された那覇新都心地区に356億円（1995～2015年度の累計）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、駐留軍用地の跡地開発を支援してまいります。

（写真提供：①②③ 独立行政法人都市再生機構、④ 新星出版）

## 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「2015年度県内主要ホテルの稼働状況」のハイライトを取り上げます。

沖縄公庫では県内主要ホテルをシティ、リゾート、宿泊特化型の3タイプに分けて、それぞれ客室稼働率、客室単価、平均売上高、RevPAR\*（レブパー）の各指標を分析しています。

2015年度調査では、好調な観光需要を背景に客室稼働率が高水準で推移したことから、多くの調査対象ホテルで単価引上げに軸足を移した取り組みが見られました。それに伴い、3タイプとも各指標がいずれも前年度を上回る結果となりました。

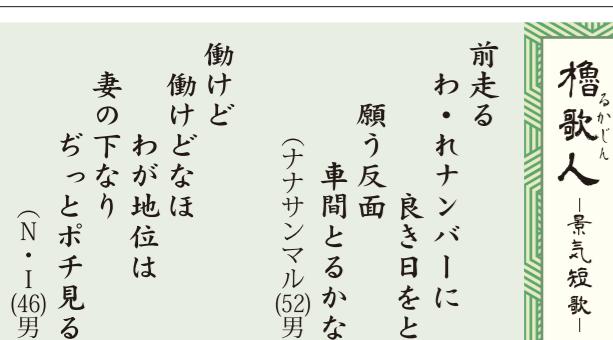
客室稼働率と客室単価を前年度比でクロス集計すると、71軒中68軒で客室単価が上昇し、そのうち43軒は客室稼働率とともに上昇しました。25軒は客室稼働率は低下しましたが、そのうち24軒は客室稼働率の低下を客室単価の上昇で補い、RevPARは前年度を上回りました。全体では9割を超えるホテルでRevPARが前年度を上回り、好調な観光需要を反映する結果となりました。

## 景況 TREND

2016.10.13  
県内企業景況調査結果（2016年7～9月期実績、2016年10～12月期見通し）  
「景況14期連続プラス」

沖縄公庫HPの「ニュースリリース」に掲載された最新の景況調査（結果）と今後の景況調査等のリリース予定をお知らせします。

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/> [検索]



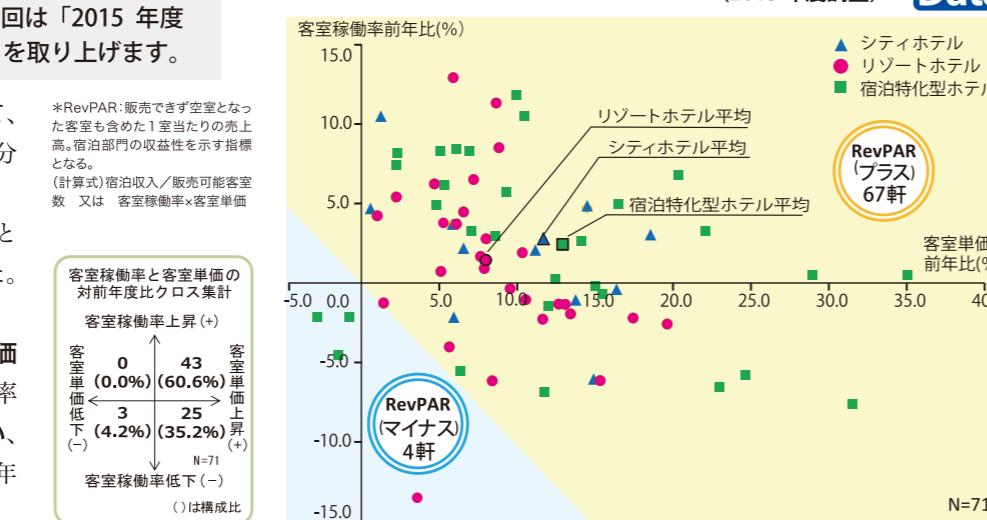
### 編集後記

橋船（ルカジ）第2号の発行にあたり、観光および小売業界で活躍されるトップの方々の、「原点」を大切にしながら新しい可能性へチャレンジし続ける先見性と行動力、熱意を感じることができました。本紙を通して、一步先の情報を少しでもお届けできれば幸いです。

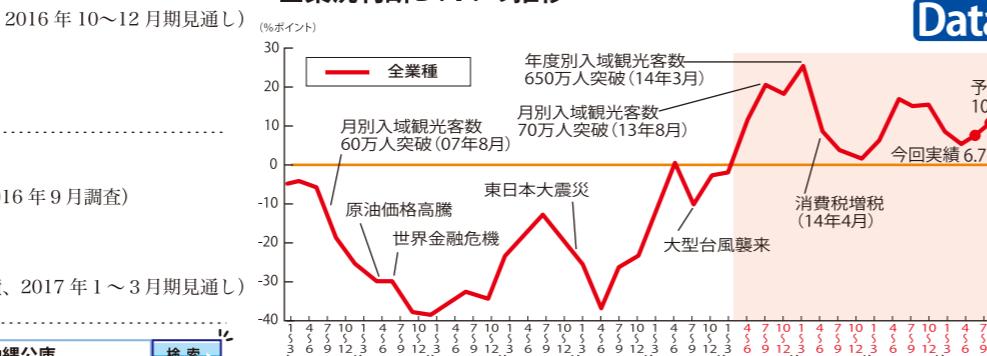
次号は、2017年4月発行予定です。皆様からのご意見・ご感想をお待ちしております。（さ）

短歌の応募、「橋歌」へのご意見・ご感想はコチラへ  
[rukaji@okinawakouko.go.jp](mailto:rukaji@okinawakouko.go.jp)

### ■客室稼働率と客室単価の対前年度比クロス分布 Jinbun Data (2015年度調査)



### ■業況判断D.I.の推移 Jinbun Data



### タイトルネーミングについて。

名護親方（程順則）の琉歌「橋船（ルカジ）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（橋船）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 比嘉正詔

あしたへ漕ぎだす道しるべ

# 橋 船

ルカジ  
第2号  
2016.10

沖縄公庫 広報紙

## CONTENTS



### This One 人・物・語

株式会社前田産業（前田産業ホテルズ）

代表取締役社長

### 前田裕子

p1 This One - 人・物・語 - 前田裕子

p2 Jinbun Session

p3 川上好久 × 糸数剛一

（沖縄振興開発金融公庫・理事長）（株）リカボホールディングス会長

p4 今昔 View ② 那覇新都心地区

HEADLINE WATCH  
県内主要ホテル、9割超が前年度RevPARを上回る（2015年度調査）

景況 TREND “景況14期連続プラス”

櫛歌人／編集後記

### 漆喰シーサー

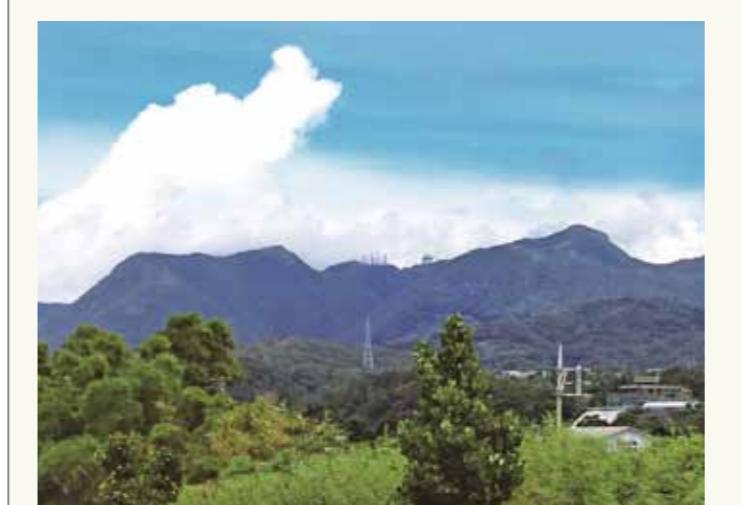


これは2001年、ホテルマハインアで「昔の赤瓦と貝殻を使って漆喰シーサーを作った」という観光体験企画した時に、自分で作ったシーサーです。マハインは2000年にオーブンしたのですが、当初は県が進めているウェルネスツーリズムに呼応して、本土からのお客様をましょ」という観光体験企画した時に、自分で作ったシーサーですが、当初は県が進めているウェルネスツーリズムに呼応して、本土からのお客様を

沖縄の歴史に詳しい地元のガイドさんと一緒に作って、瓦と貝殻を使つて漆喰シーサーを作つてみました。今帰仁城跡にご案内したり、夜はスタッフの弾く三味線で踊つていただいたりといつ、今では当たり前になつておられる体验型観光の

はしりみたいなことをやつてきました。當時は体验型観光をしよう、着地型観光をしようなんて言つても、お客様はほとんど集まらなかつた。世の中のニーズにマッチしていなかつたんです。当時はまだマスツーリズム全盛の時代で「東京からライチキユッパ」みたいに、沖縄はパッケージツアーで来て、決まった観光地を回つて終わりという人が大多数でしたから。旅行会社と地域が協力して、その土地ならではの文化に根ざした観光が盛り上がり始めたのはここ数年のこと。この漆喰シーサーは自分が作つたといふこともあり、新しい取り組みに一生懸命だった当時の気持ちを思い出させてくれる原点なんですね。

私は6人姉妹の2番目。父は「実力のあるやつはほんと集まらなかつた。世の中のニーズにマッチしていなかつたんです。当時はまだマスツーリズム全盛の時代で「東京からライチキユッパ」みたいに、沖縄はパッケージツアーで来て、決まった観光地を回つて終わりという人が大多數でしたから。旅行会社と地域が協力して、その土地ならではの文化に根ざした観光が盛り上がり始めたのはここ数年のこと。この漆喰シーサーは自分が作つたといふこともあり、新しい取り組みに一生懸命だった当時の気持ちを思い出させてくれる原点なんですね。



前田社長が“心の絵。だと語る、名護市屋部から見た嘉津宇岳。”負けないぞって話したり、癒されたり…歳を取ってきたのかな(笑)。

## 一生懸命だった当時の気持ちを思い出させてくれる原点。

### PROFILE

#### まえだ・ひろこ

1967年、名護市屋部生まれ。屋部中学校、沖縄尚学高校卒。1989年、白目学園女子短期大学（英語英文科）卒。同年、品川プリンスホテル宿泊部フロント課勤務。1993年、㈲前田産業入社。ゆがふいんBIE、ゆがふいんおきなわ（予約管理課長）を経て2000年、ホテルマハイン開業準備室に入室（管理部次長）。2005年、同社常務取締役兼ホテルマハイン総支配人に就任。2006年より代表取締役社長。公益財団法人名護市観光協会理事長。沖縄尚学高等学校同窓会副会長も務める。母校・屋部中学校の校歌にある「不撓不屈の意気を持つ」という歌詞が座右の铭。

に家業を継がせる」と豪語していましたが、私が東京でスチュワーデス試験を受けるつて言つたら「そんなのなんかなことない」と。ホテルも受けたと言つたら「いいぞ」「なんて」なんて（笑）。品川プリンスホテルのフロントで少し働いてからホテルゆがふいんおきなわに入り、その後ホテルマハインの開業に携わるのですが、2001年はまさにマハイン立ち上げという段階。ゼロからのホテル造りやリノベーションのツアーゲストへの対応に試行錯誤していく、その時の頑張りは本当に思い出深いですね。ナシのフロントで、親近感が湧くのはたぶん、作つた人に似るつていうから。このシーサーはウーマクージャー（やんちゃな面構え）をしていますが、私も小さい時からウーマクーだったのです（笑）。



ブルに面した南向きの大窓から、さわやかな南風が流れ込んでくるマハインのロビーにて。「2013年に全面改装したんです。以前の趣きあるマハインも愛着がありましたが、お客様からは好評ですね」

# Jinbun Session

知恵、知見を意味する「ジンブン」。沖縄が自立型経済モデルを構築するための道しるべを探るため Jinbun Session の第2回は、インバウンドの大幅な増加で多様化する沖縄観光へのニーズに対し、独自の差別化戦略を展開する「株式会社リウボウホールディングス」の糸数剛一会長をお招きしました。

## 多様化する沖縄へのニーズ

川上 沖縄振興開発金融公庫(以下、沖縄公庫)は昭和47年から沖縄振興のための組織として発足しており、私も長いこと県行政にて沖縄振興に携わってきたんですけれども、ここに来て沖縄の経済は新しいステージを迎えてる気がします。まず、観光と建設業の2つのエンジンがフル回転をしている。最近の4年間で観光客数は1.4倍、とりわけ観光収入は2011年の3780億円から2200億円増の1.6倍です。その中で小売業界を見ていると、百貨店・スーパーの売上が430億円と30%以上も増加している。雇用環境にも有効求人倍率、失業率が復帰後最高水準で推移しています。これが人口140万人の社会に起きているんです。

この沖縄の経済環境の中、小売業界にいらっしゃる糸数会長には、現状の小売業界、そして沖縄経済をどのように見ておられるのかお聞きしたいと思っています。

糸数 観光の牽引役として、例えばホテルを造り観光客の受け入れキャパが増える。沖縄の人口増に応えて住宅やマンションを作り、それらに対して関連産業が進出し新たなサービスを提供するという流れにあり、観光を中心として沖縄経済全体が伸びていることは同感です。その中でもやはり一番は、インバウンドの伸びによるものという印象です。また、観光をきっかけにしているのですが、沖縄の住環境や日常生活のクオリティに快適性を感じた県外の方が移住するケースも出てきています。そういった流れの中でニーズが多様化していると感じます。そのような沖縄にボテンシャルを感じて、東京を中心とした本土のさまざまな企業やテナントが顔を向けてきている。今、国内は少子高齢化の真っただ中にあり、海外にも目を向けないといけないんですが、そう簡単には成功しない。改めて国内を見渡した時に、やたら沖縄の勢いが目立つわけです。海外に行くリスクを考えると、沖縄で商売をした方が精度が高いと。それで今までなかったようなブランドやテナントも出店し始めているんだと思っています。

川上 確かにこの動きは加速している感じがしますね。地域振興の観点からは職があるだけでは不十分なんですね。満足できる医療や教育があり、おしゃるような快適性があつて初めて人が集まる、そういう時代になっているわけです。どの地域もそれは求めているんですが、沖縄はやはり観光地であるというところにまず1つの利点があって、あともう1つ、沖縄は離島県だから不便かと思ったら意外と利便性が高い。那覇空港は国内有数のネットワークを持っているわけです。しかし、そうは言ながらもやはり県民所得的には課題があり、そこを経済が引き上げていかないといけない。今の沖縄

地元客やインバウンドでにぎわうデパートリウボウ



沖縄振興開発金融公庫・理事長

**川上好久**

かわかみ・よしひさ

になりますと(笑)。

もう1つは、ショッピングのお金を沖縄に落としてもらうために、スーパー・ブランドも含めて沖縄に集中させること。もちろん、地域ブランド力を上げていくためには沖縄でモノを作って発信することも重要であり、デパートでも伝統工芸品のコラボ商品などを扱っていますが、まずはニーズを逃さないことが沖縄を豊かにする早道だと考えています。そのためには、本土から沖縄向けの物流に対する公的助成などの施策も必要になるとを考えています。

## 沖縄の地理的優位性

川上 近年、国際物流ネットワークが整備されて沖縄の地理的な優位性を活かしたモノの流れが進んでいます。加えて人の流れ、特にインバウンド観光が加速している。ビジネス面でみると、従来の東京を中心とした「日本の辺境」としての沖縄から「アジアの中心」として視点を移すことで、地理性を活かした展開、可能性をどのようにお考えでしょうか。

糸数 地理的優位性はどこにもマネはできませんが、それを活かすために顧客視点で、つまり観光客視点でニーズを掘り起こす必要があると考えています。例えばヨーロッパから沖縄にお客さんを連れて来る時に、台湾での観光とその後のリゾート地・沖縄をセットでやると、たった1時間で来られる距離なので、国内移動と変わらないんですよ。沖縄は韓国からも2時間、上海からは1時間で来られる距離があるので、いろんな展開の可能性があります。このあいだラジオストックからロシアの方を呼んでいろいろ話をしたんですけど、この人々は近いから韓国に行っているわけです。韓国と沖縄はLCCを組んでいるので、韓国のはビーチリゾート沖縄で日本を味わおう。そういったパッケージを作ったらWIN-WIN

地元客やインバウンドでにぎわうデパートリウボウ



(株) リウボウホールディングス・会長

**糸数剛一**

いとかず・ごういち

1959年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、(株)沖縄銀行入行。その後、自身で事業を興し、88年に(株)沖縄ファミリーマート入社、98年に取締役営業部長就任。同社開発部長兼総合企画室長、常務取締役、専務取締役を経て2007年から09年にかけ(株)ファミリーマート出向、米ファミリーマート社の社長兼CEO就任。10年、(株)沖縄ファミリーマートの代表取締役社長就任。13年に(株)リウボウホールディングス代表取締役社長。16年に同社代表取締役会長就任。現在は沖縄三越跡を中心に国際通りを活性化させるため、行政と民間企業の間に立ち、さまざまな難題に取り組んでいる。

業は生き残っていないんです。

川上 沖縄観光もインバウンドが増え、移住も増え始めて社会もニーズも多様化していく中で、それに対応できる差別化が、今後のビジネスが成り立つ素地になっていくということですね。

糸数 逆に言うと、もっとお互いに差別化をした方が、それぞれの売上も伸びるんですね。今の傾向でいくと、確実に数年ぐらいで頭打ちになって今度は落ちていきます。自分はどういう客層が強みなのか、どこに訴求していくのか。例えばリウボウのスーパーマーケットに関して言いますと、百貨店も使っているお客様がすごく多い。「リウボウ」というブランドなんですね。だから、そういったお客様へのニーズに応えるために、スーパーの一部をフードマーケットとしてリブランディングすると併せて品揃えの高品質化を行いました。そういう意味で「リウボウ」は方向性がだいたい決まっているんです。そういう方向性をそれぞれが決めていくと、差別化が図られる事になる。私たちは他店と同じようなものばかり置いても絶対ダメだということで、仕掛けも企画も常に変えていきます。

## 小売業界からみた県経済の展望

糸数 沖縄全体を見た時は、観光客だけではなく他のビジネスもアジアとの関連を強化して沖縄の地理的優位性を發揮してもらいたいですね。沖縄は、アジアと本土をつなぐビジネスのチャレンジングな場所、つまりアジアから日本本土に続くゲートウェイなので、沖縄を本土行きのステップマーケットにしてもらおうという考え方です。例えば沖縄ファミリーマートでは、ティックアウトコーヒー・フライドチキン、沖縄風おにぎりなど沖縄の店舗でチャレンジして、国内外の店舗に展開していく成功例がいくつもあります。

川上 地理的な優位性とはまさしくその通りで、これまで時代の熟度を待たなければならぬ部分があったんですけども、今まさにいい風が吹き始めたと思います。この4~5年、沖縄経済は未曾有の躍進ぶりを見せているんですが、半面、こういう急激な成功体験の裏側には未知のリスクもはらんでいるんじゃないかなと考えています。

糸数 リスクはいろいろ考えられますが、経済へのインパクトの大きさを考えれば、早くインバウンドの呼び込みを多様化しないといけないということです。いま消費は圧倒的に中国本土客によるものなんですが、地域的な偏りが大きいと来沖数が極端に減った場合、政権が変わった台湾の観光業者への



那覇中心部のランドマークにもなっているデパートリウボウ外観(パレットくもじ)

影響にも見られるようにリスクも大きくなります。リウボウでは毎月、平均して32~33カ国の人々が買い物をしてくださっているんですが、中国や台湾、香港などの4地域でほとんど90%台を占める。そういう意味ではやはり、インバウンドの多様化を進めなくてはいけないと思います。

川上 インバウンドの多様化への準備としては、他言語対応や人材育成などのソフト面も課題になってきますね。ハード面では、現在整備している第2滑走路もしかりですが、沖縄本島の交通ネットワークもそこは改善をしていかなければならぬ部分かなと思います。あとは目に見えにくい医療とかも併せてやっていかないと、ようやく拡大基調にある沖縄経済が安定的に上昇し切れないのではないかと思うかもしれません。

糸数 それは同意見です。私どもは国内線ターミナルにも20年来お店を出していますが、隣の国際線ターミナルはいつ行ってもいっぱいですね、「来たくても来られない」という状況になると、横ばいになるのではなく、今度は落ちてきます。いつも予約しても行けないところは場所を変えますよね。そういう意味では、航路ではクルーズ船用のバースの整備も急がれます。今の私たちの業界や沖縄経済をみていると、現実的な伸びるがすごくあるので、自分のできる範囲内に関しては全力で動いているところです。

川上 地理的優位性というのは描くがすことのできないものですし、沖縄経済はさまざまな施策も活かしながら非常にいい動きなんですが、これを持続させるために必要な観光需要の多様化や一層のグローバル化、多様なニーズを受け止め戦略的視点、持続的な小売事業を展開するための差別化戦略、インフラ整備など、さまざまな課題はあるものの勇気が湧くお話をいただきました。貴重なお話をありがとうございました。

## ■インバウンド増加による売上へのプラスの影響

