

第 14 回 最終回 - その 1

(課題等一覧表)



T216 月(1)法 103
平成 21 年 2 月 2 日
観光業界の経営分析

回	日付	課 題 (テーマ)
1	10/10	経営は選択と集中、沖縄観光 (経営) の選択と集中とは何か。 (沖縄観光の現状と特徴分析)
2	10/23	観光学の必要な理由は何だと思ふか？ 観光立県が実際に地域や観光業界に根付くために必要なことは？ (観光産業の課題と経営分析)
3	10/27	観光地のホテル経営において、利益をあげるポイントは何か。 (観光統計と宿泊業界の分析)
4	11/10	地域及び観光事業の発展と空港ターミナルの役割について。 (観光客の入域と業界の投資)
5	11/17	観光立県における “ 旅行代理店 ” の重要性を述べよ。 (観光客の要望と財務成果)
6	12/1	観光の経済効果を向上させるにはどうしたらよいか。 (観光の経済効果と業界分析)
7	12/8	観光地の変化の兆し (良い点、悪い点のどちらでも OK) について述べよ。 (観光地のライフサイクル)
8	12/15	沖縄における中国人観光客の未来と受入体制について論ぜよ。 (国際競争力のある観光地の形成)
9	12/22	成功するテーマパークのコンセプト (統一的な視点) の重要性について述べよ。 (地域開発とテーマパーク)
10	12/25	観光業における CSR の重要性について述べよ。 (沖縄企業の CSR 調査)
11	1/5	長寿企業の秘訣は何か。 (企業継続の秘密)
12	1/19	ホテルにおける部門別計算の必要性について述べよ。 (ホテル会計基準)
13	1/26	(沖縄観光業界の課題の解決)
14	2/2	今までの復習、課題の総括

提出期限 : H21.2.2 (月)

E メール : yamauchi@cosmos.ne.jp

総合的な企業評価

平成 21 年 1 月 26 日
観光業界の経営分析
公認会計士 山内眞樹

財務による評価が、企業評価の中心であることは疑いの余地はない。

しかしながら、財務は結果的な面が主であり、企業の活動時点の評価という点では充分とは言えない。従って、財務で表現できない部分も加えた総合的な企業評価が必要になる。

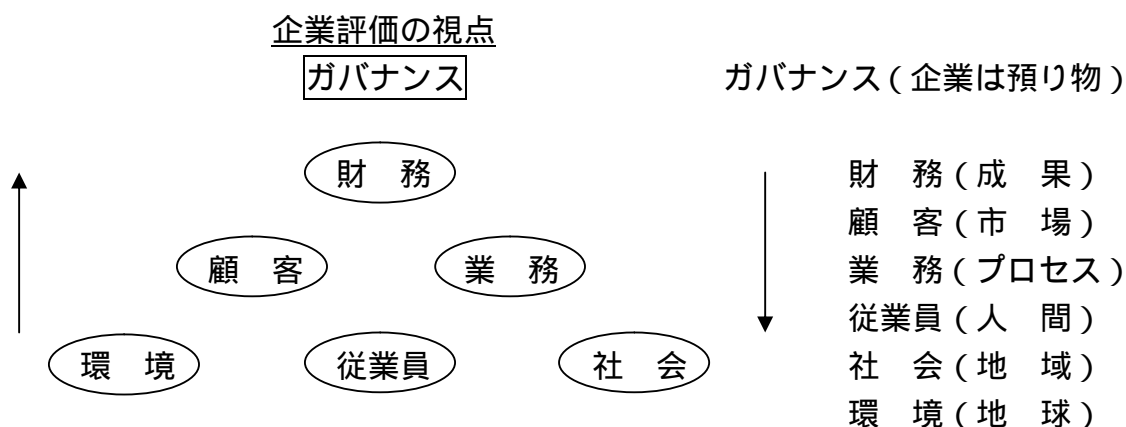
それは BSC (バランススコアカード) の視点を加えることである。

財務の視点はすでにあるので、不足している売上を支える市場や業務プロセスの安全化、効率性や人的資源の活用度など、即ち顧客 (市場)、業務 (プロセス)、従業員 (人間) の視点である。

更に進めて、企業評価の見えない部分である CSR (企業の社会的責任) の視点も加えると企業の価値というものがもっと明確になる。

市場と人間は BSC で済んでいるので、企業の経営資源の源である地球と企業の存立基盤である社会、即ち環境と社会の視点を加え、そして企業がバナンスである。

総合すると次のような図となり、これなら安心して企業評価が出来るような気がする。



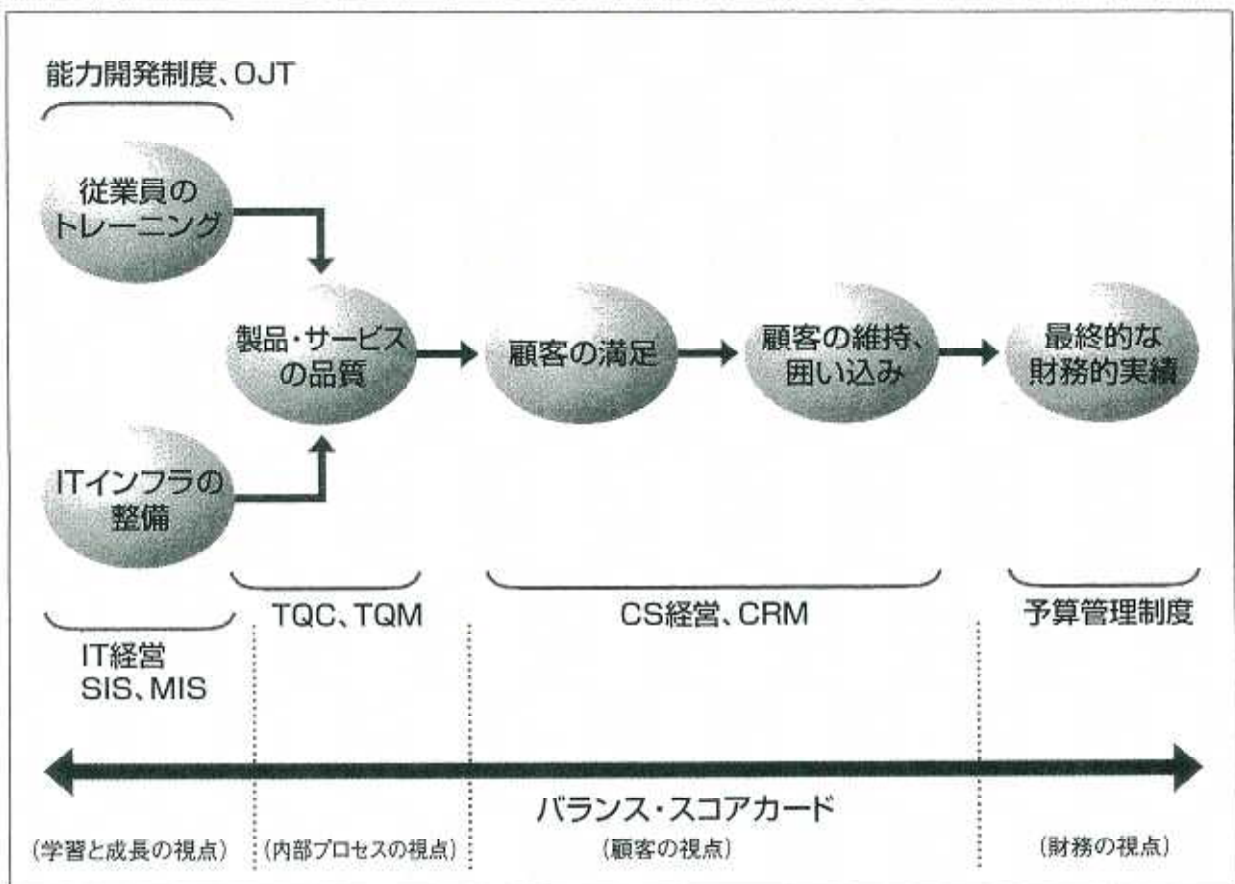
競争激化による経営管理手法の変化

日本経済新聞社
 実践バランススコアカード
 柴山慎一外著
 2002年5月

グローバル化、スピード化の進展による企業競争の激化の結果、様々な経営要素及びそれらが企業業績につながるまでの因果関係が複雑化している。

今までの競争下においては、主な競争要素は最終製品のQCDF（Quality 品質、Cost コスト、Delivery 納期、Function 機能）であった。それが企業の競争力となり、企業評価となったが、今や従業員の満足度や英知→組織風土や情報インフラの整備→イノベーション→製品・サービスの品質向上→顧客の満足度と取引の円滑化→企業業績と評価の向上というように、様々な経営要素が企業業績として目に見える形で現れるまでの因果関係の連鎖が長くなり、複雑化してきている。

■ 図表 I-1 統合的なマネジメントが不可欠な業績の因果関係連鎖



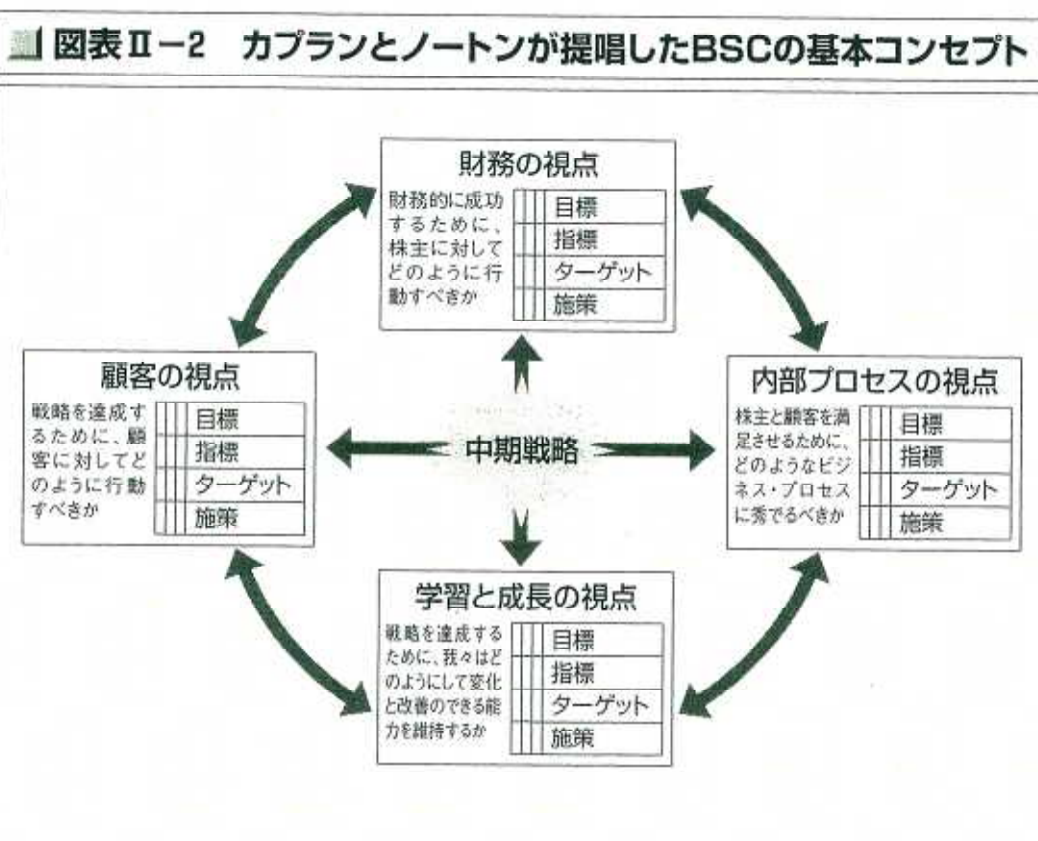
(出所) R.S.Kaplan 資料より著者作成

(1) 効果的なアドバイスとは何か

	フィットネス診断	バランス・スコアカード
診断目的	フィットネス状態を総合的に評価する	企業業績を総合的に評価する
診断結果よりわかること	総合的なフィットネス年齢、その原因と今後の取り組み課題	総合的な企業業績、その原因と今後の取り組み課題
診断項目	①身長、体重 ②体脂肪率 ③体力 ④栄養摂取状況	①財務成果 ②顧客視点の成果 ③内部プロセスの成果 ④学習と成長の成果

(出所)NRI野村総合研究所資料をもとに著者作成

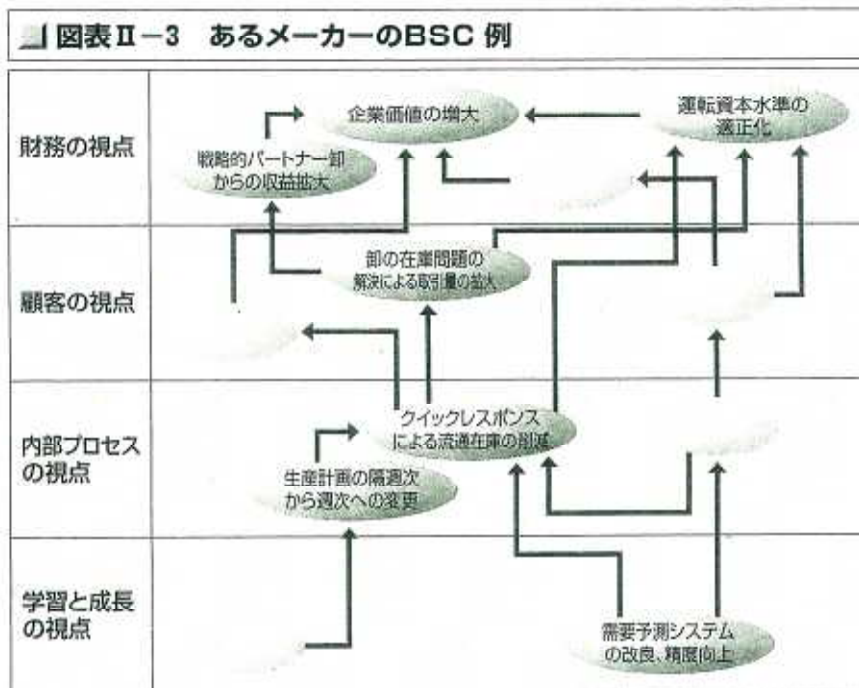
(2) 企業業績をとらえるにも多面性が必要である



(注)92年のオリジナルの論文では第4の視点が「イノベーションと成長」となっているため、ここでは96年の本文の中の図表を参照する。

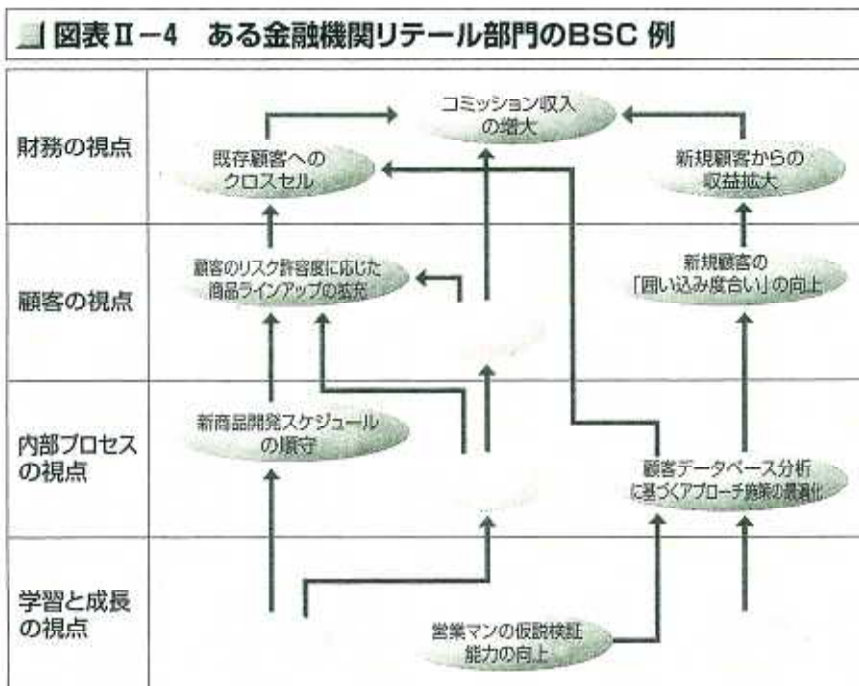
(出所)Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (1996年1・2月号)より著者作成

(3) メーカーの在庫問題の解決



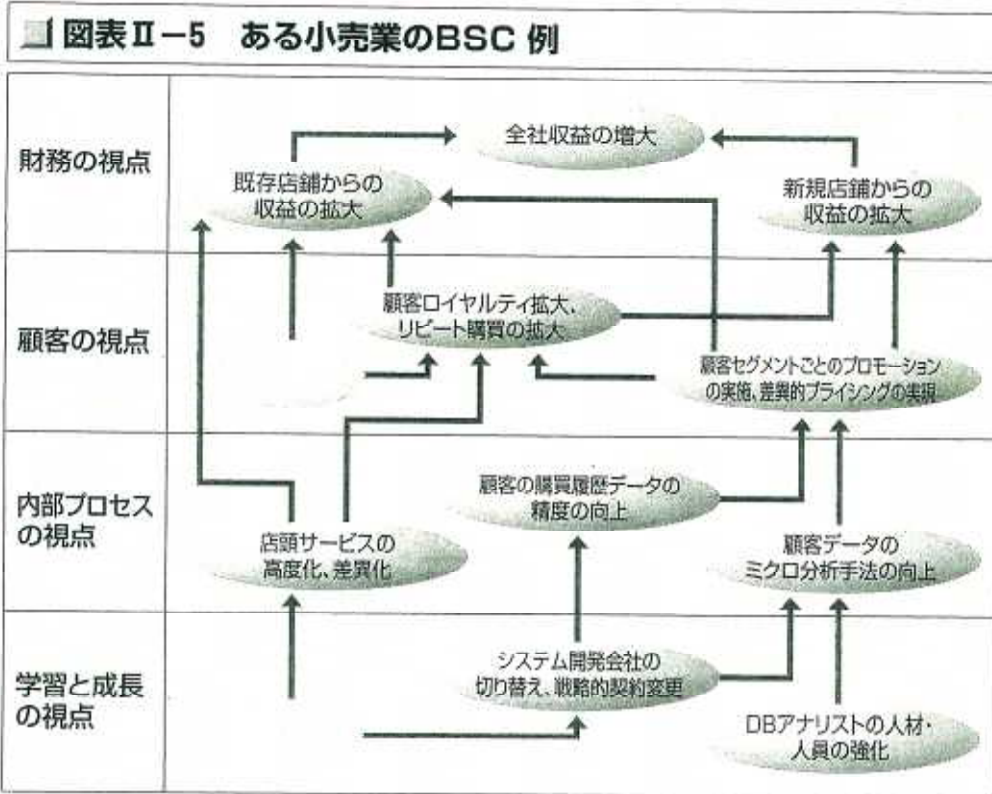
(出所)NRI野村総合研究所資料をもとに著者作成

(4) 既存顧客の深耕と新規顧客の獲得



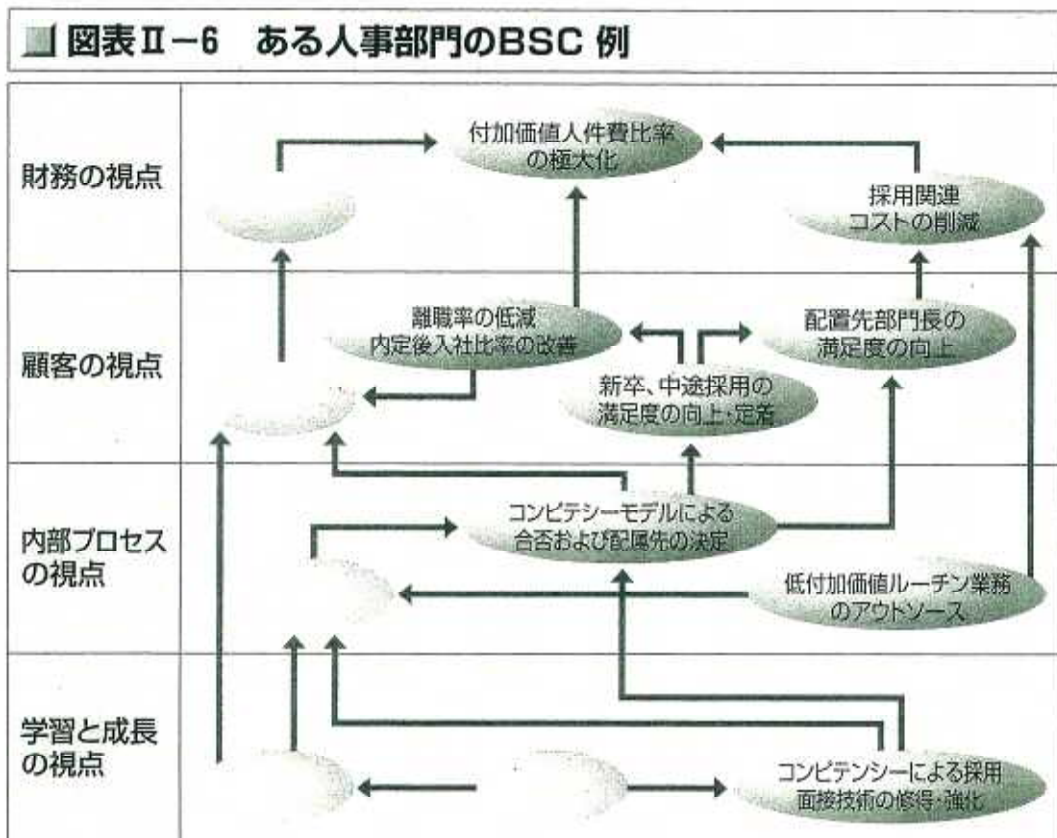
(出所)NRI野村総合研究所資料をもとに著者作成

(5) 顧客ロイヤリティの向上とリピート率の向上



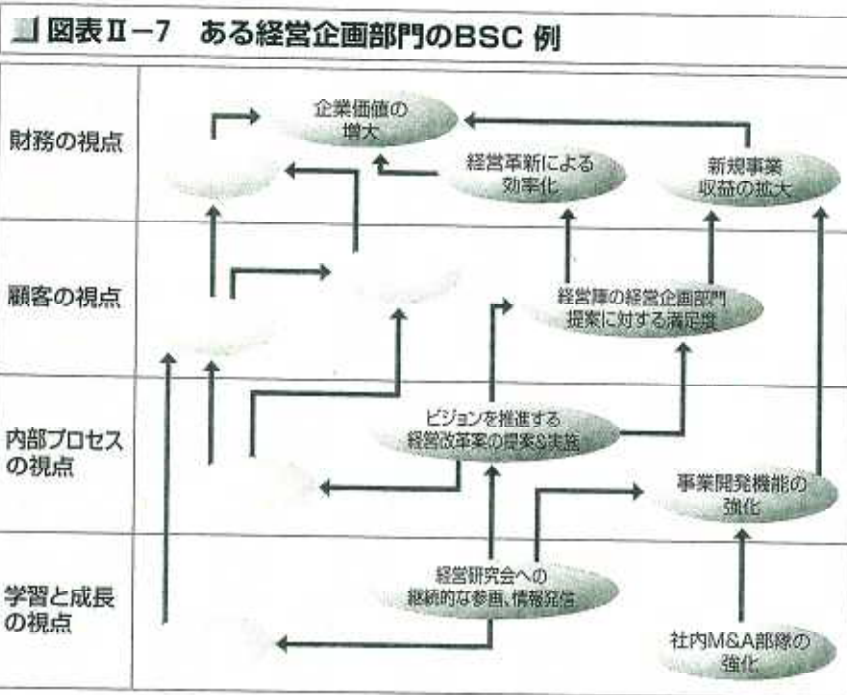
(出所)NRI野村総合研究所資料をもとに著者作成

(6) 同業他社に比べて高い離職率の改善

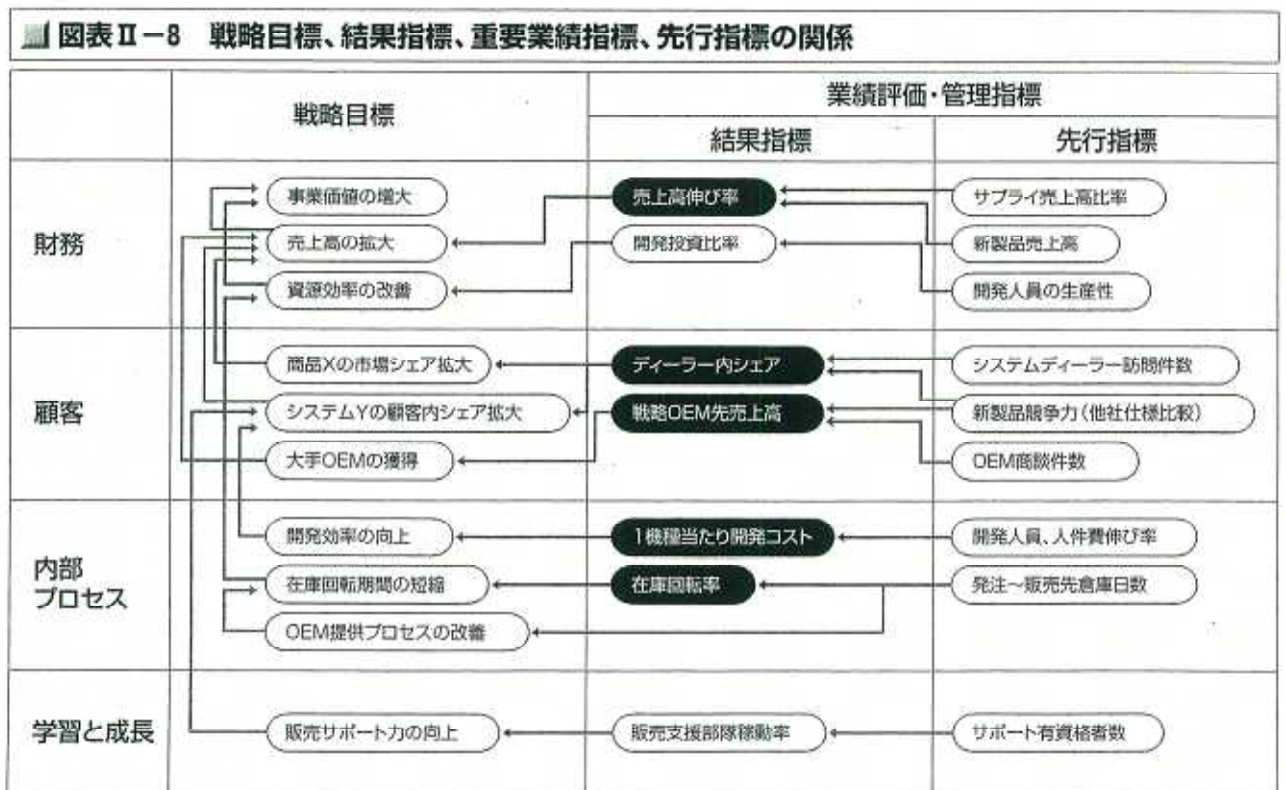


(出所)NRI野村総合研究所資料をもとに著者作成

(7) 組織のミッションの明確化



(8) 重要な3つの指標



重要業績指標 (KPI)

観光客数が減少した

平成 21 年 1 月 26 日
観光業界の経営分析

観光産業は依存型の業種であることを理解する必要がある。経済努力は勿論大切で、それによって企業成績を向上させることはできるが、それは二次的なもので、さらに強力な成功要因は、経済環境など社会の余裕である事をわきまえる必要がある。

要するに観光旅行などの誘因となり、その結果としての観光客数は社会の余裕度に依存する。

1 月 23 日の新聞によれば、前年 1 月～12 月の入域観光客数は 600 万人を突破し、11 月、12 月の観光入域客は若干落込んだが、県の認識では落込みはそれほどでもなく、春に向けたキャンペーンもあり、それほど危機感はないような新聞報道であった。

しかし、12 月の落込み 7,000 人（前年同月比 1.5%）は、小さな数字とは言えず、このような落込みが継続した場合の企業経営など経営に与えるインパクトを考えると、県の小安心感には少し不安になった。世界的金融危機等により国内、海外の経済環境は極度に悪化しており、旅行社等は海外旅行、団体旅行の動きや円高の影響など沖縄観光には全く視界不良と心配している。

今までの右肩上がりの結果は、必ずしも努力して得た観光入域客というわけではなく、幸運とも言えば沖縄サミット、航空会社の営業政策、テロやサースなどの海外旅行不安など他の原因によるものが多いが、それを自然増として受け入れ、当然のことのように観光客増加と認識している。

努力して得たものなら、その落込みを努力の不足、努力の方向の変更など合理的な対応が出来るが、このようなムードの中では、原因分析など合理的な対応が直ぐには出来ないのではないかと懸念している。

結果は遠からず出るが、このような危機を正面からとらえて、中長期的な沖縄観光の振興と発展の機会とすべきである。

観光業界の経営分析

第1回 沖縄観光の「シカケ」としての選択と集中とは何か？

沖縄県外の人々が「沖縄」と聞いて思い浮かぶのは青い海、白い砂浜、南国ののんびりした空気、優しい人々 癒しの島。沖縄はそのイメージがとても強いです。しかし、それはあくまで県外の人が抱いているイメージであって、沖縄の観光業界はそのイメージに沿った経営をしているかどうか、と聞かれると、少し違っただろう、という印象を抱きます。

沖縄のイメージは沖縄が作り出したものではなく、沖縄への旅行やツアーを増やすために旅行業界が作り出してきたもののような気がします。沖縄はそのイメージに応えようと宿泊施設やリゾートホテルなどの設備を充実させてきました。しかし、沖縄には確かに県外とは違った癒しの雰囲気はあるけれど、それはあくまで手を加えられていない自然のものであって、決して人工的なものではない。たくさんリゾートホテルを建設したり、現在ではエステスパなどを充実させようとしたり、というのはあくまで施設的なものであって、作ろうと思えばどこにでも作れる。実際、国外に目を向ければ、同じようなものはたくさんあります。海外旅行が以前よりも行きやすくなったからこそ、格安運賃や旅行パックなどを打ち出し、「わざわざ海外に行かなくても国内でリゾートを体験できる場所」にしていったのだと感じます。

しかし観光客はホテルでのんびりするよりも外に出て、沖縄を肌で感じようとするでしょう。そのときに、“癒し”に該当するものとは一体何なのか。リゾートのような造られた海ではなく、手を加えられていない自然の海ではないのでしょうか。リピート回数が増えるにつれ、ダイビング客の割合が上がっていくのも、それを示しているのではないのでしょうか。どんどん施設をつくっていくことで自然を壊して、沖縄観光に一番重要であるべき美しい海が失われているような気がします。内輪の話ではありますが、私の県外の友人は「沖縄本島よりも離島に行きたい」と言い、案内を頼んできた友人に「どこに行きたい？」と問えば「人工的でないビーチ」と言ってきました。

沖縄の観光業界が実際に力を入れるべきなのは、沖縄の独特の自然・文化・歴史をもっと前面に押し出す、という点だと感じます。それは与えられたイメージでもなく、人工的に整えられた自然でもありません。一時的なイベントでもありません。観光客が沖縄に期待していることは、沖縄の美しい海・自然の次に沖縄らしい風景や文化なのです。沖縄の観光スポットは、城跡だったり資料館だったり文化体験ができるところが多いです。修学旅行の代表地となっているように、太平洋戦争での日本で唯一の地上戦が行われた戦地で、平和学習の地としても有名です。これらの要素をうまくアピールできれば、季節による観光客の変動はもっと少なくなるのでは...と考えます。もしこれが奈良なら、大仏は季節関係なくいつでも見に行ける、という風に。

差異があるからこそ「観光に行きたい」と感じ、「いつもと違う場所で過ごす」ことに価値を感じるのであって、いつでも行けるのはいいけれど、“どこにでもある場所”になってしまっただけだと思いません。

観光業界の経営分析

第 2 回 観光立県が実際に地域や観光業界に根付くために必要なことは？

高校時代の恩師に「沖縄は観光で食っていくんだから、観光地としてのイメージ以外の生活感を見せてはいけない」といわれたことがあります。具体的には洗濯物を道路側に干してはいけない、ゴミを落とすなど言語道断、などでした。少しニュアンスは違っていました。山内先生が「京都は観光地だから観光客には親切にしなければならない」と教えられたという話を聞いて、ふと思い出しました。

観光地とは、観光地として名前の知られている地域全体のことだと考えます。例えば講義でも出てきたように、湯布院などです。しかし沖縄なら沖縄県がひとつの観光地として数えられます。湯布院は「湯布院に行った」と言っても通じますが、沖縄に観光に行ったときに名護に行っても「名護に行った」とは普通言わないからです。言ったとしても、ほとんど通じないでしょう。この感覚が、観光地としてのひとつのまとめ、地域だと考えたいと思います。

観光では、観光地となる地域全体が統一感を持って、自分たちの地域をどのように売り込むか、ということ徹底しなければ、その地域はどこにでもある街になってしまうと思います。観光を経営だと捉えれば、経営を成功させるためには他者との差異を作り出さなくてはなりません。つまり、他地域とは違う「地域性を作り出す」という意識を地域住民が持ち、作り出した「地域性を共有する」構造が必要になってくると思います。

例えば沖縄は、沖縄県のイメージや一つ一つの施設を観光スポットにしてはいますが、沖縄県全体で“観光地”としての意識を持っているわけではないと思います。リゾートホテルと観光スポットがかなり離れていることがある上、さらにその往路復路に沖縄を感じさせる町並みや風景もありません。もっと加えると、沖縄で生まれ育った沖縄県民は、沖縄のどこに観光スポットがあるのか、どれが観光施設なのかかわかっていないこともあります。私自身、観光客に施設の場所を聞かれても答えられなかったとき、内心で冷や汗をかいたのを思い出します。これは沖縄県全体が観光地域だという意識を持ち、沖縄のどこにいても“沖縄らしさ”を感じられる風景を沖縄県全体で作っていくという共有意識を持っていないことを示していると思います。沖縄が観光地、という意識が薄いのは致命的だと感じます。観光で生きていくという自覚も戦略もないということだからです。

まず、自分たちの地域の特性を知らなければ、それに気づくこと、それを熟知すること。なければ作り出すこと。その特性が「自分たちの地域だ」という実感の持てるもので、なおかつそれを「商売に使える」という意識を、観光で生きていくなら、小学校段階から自覚させていくことが必要になってくると思います。観光業界も、ホテルと観光施設もまとまった観光地域のなかにある、という自覚をもつ必要があります。そうでないから、利便性や地域でサービスを提供するという考えが浮かばないのだと思います。

「おきなわ」ブランド

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

「おきなわ」ブランドの中にカジノを入れるか否か。これは慎重に検討して選択しなければならない。内田大喜さんはその際、まず第一に、カジノが沖縄経済及び社会情勢にマッチしているかどうか、その必要性がなければ何も沖縄にカジノを作る必要がないのではないか。作る必要性が何かということを十分に考えるべきである、という。第二にその社会に与える影響、も慎重に検討しなければならない、無理な金儲けの対極にあるもの、弊害を考える必要がある。第三に規模、範囲、立地条件そしてプロデュースの方法などを検討した結果の選択なのか。安易に一面的な決定は危険であるという。

カジノ有りきか、否か。イエスか、ノーかという問いかけは全くナンセンスであると考える。

それほど必要な人がいれば、沖縄でなくても、台湾や香港や上海など沖縄の周辺であっても構わない。沖縄になくても誰も困らない。カジノで金儲けや産業振興を図ろうという発想はあまりにも短絡的である。カジノが出来て社会や将来の世代に及ぼすコストの大きさを考えればカジノで稼ぐキャッシュなど端た金にしかすぎない。それでもやる必要がある、というのならそれを正面から検討し、説得する必要がある。

一体全体、立派なリーダーがいる地域においてこのようなことを、カジノ有りきで話題になったり、検討する筈はない。カジノの論議が起きた時、私は思った。沖縄には確固としたリーダーがないからこのようなテーマを突きつけられるのである。カジノより先にすべき基本的な課題があるのではないか。それをすればカジノの議論など不要かもしれない。全く貧しい発想としか言いようがない。

利益はどこにあるか

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

“ 企業理念や企業哲学の先に利益がある ” という宮城奈々子さんの表現はとてもいいレポートだと思った。授業の中で “ 長寿企業の秘訣は何か？ ” と問うた時のレポートの回答である。長寿企業の多くは継続的な発展を遂げつつも必要以上の利益の追求を抑える傾向が見られるという。市場は無限ではなく規模の拡大のみを追求することは商品やサービスの質の低下やスキルの劣化を招く危険性があるからだと思うという。グローバル化の波の中でも質の良い商品づくりに重点を置く企業はそれ自身倫理性が高い。営利を超えた哲学や精神を持つことが長期的な目で見ると利益につながる。短期的利益のみを求める姿勢ではなく、企業理念や企業哲学を持った経営活動の先に利益が存在すると宮城さんは回答している。

観光地としての競争力は、他の商品とそれほど違ったものではないように思う。他に比較できない、観光資源の優位性が必要であり、沖縄はその優位性のある観光資源を持っている。

その上で、魅力ある観光地を形成して、持続的に利益を上げ続けるには、観光客のニーズを充足し、観光としての一般的な魅力も必要になる。

一般的に必要なものとは、“ 利便性 ” であり、“ リーズナブルな価格 ” であり、“ ホスピタリティ ” である。

観光対象（資源）が素晴らしく、この三つの要点での優位性の確保のための努力をする。観光客にとっては、観光地へのアクセスが容易で、時間的に効率よく行動でき、安価で、情報入手や現地でのきめ細かな対応が受けられるならば、それは魅力的な観光地となる。

だからこの観光資源は大切に、持続させる企業理念や企業哲学が必要なのである。

沖縄観光のシカケとしてのリゾートウェディング

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

授業の中で、沖縄関係のシカケとしての選択と集中とは何かという課題を出した。課題に対する回答はなかなかおもしろい発想が多かった。

喜納健さんは、それはリゾートウェディングだと答えた。人生の第二の出発点において、沖縄から体験してもらおう。その時、沖縄の自然や文化や人情に触れて、それを新しい人生の記念とし、貴重な記憶としてもらう。リゾートウェディングの効果はそのような、確乎としてほほえましい沖縄ファンの生産である。

全国のリゾートウェディングの中で、沖縄は全国首位でもうすぐ 1 万組になろうとしている。彼は言う、1 万組のウェディングということはカップル 2 人で 2 万人、両方の家族がそれぞれ 5 名参加すれば 12 万人、これを 10 万組のカップルとすると、120 万人の観光客の来訪となる。

もしこれができれば、現在 6 百万人の史上最高の観光客ということであるが、その 20%にもあたるのである。

長期滞在という点から見ても、これは大きなインパクトとなる。ウェディングに沖縄へ来た人たちが 3 日で済ますはずがないだろう。新しい人生の出発点としてゆっくり滞在し、沖縄を見てもらう。より長期の滞在が期待できることは確実である。

現在、行政や業界は観光消費量の低迷を嘆いているが、ウェディングに来た人たちの消費は通常の観光客の比ではないであろう。記念すべき人生の出発点にあたって、それなりの記念すべき貴重で多額の消費をしてもらえるであろう。

非日常を根にして、新しい変化（花）を

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

タイトルは西原義人さんのテーマパークのコンセプトというレポートの中の文である。テーマパークは規模も大きく、その場所的広がりも大であるため、大きな動物、クジラや恐竜のように変化に対する対応が弱いという。

確かに規模の大きさは、力ではある。しかし進化、変化が見られないと来場者は飽きてしまう。彼の言うように失敗したテーマパークの最大の要因は古代の大型原始動物と共通の弱点を持っている。だから変化について行く弾力性が必要だと思う。成功したテーマパーク、東京ディズニーランド、リゾート、ユニバーサルスタジオジャパンはその欠点を補う努力がみられる。確かに当初の目的、根とか幹というものは大切ではある。しかし、そこに新しい花、新しい試みを常に求め容認にする必要がある。

テーマパークは規模も大きく、その成否は地域の成否にかかわってくる。本当に観光客や来訪者を満足させる何かがなくして事業に失敗するようでは、その企業だけの問題ではないということを認識すべきである。沖縄という地域を広く大きく大きな視点でテーマパーク的に考え、地域の成功に導くことが必要である。

新城亜梨沙さんはテーマパークについて確かに他の遊園地レベルの施設の差別化は図っている。しかし高邁なコンセプトで建設した大部分のテーマパークが数年のうちに破綻している結果を見ると、全く情けないと考え、投資規模が大きいだけにその破綻は地域に及ぼす影響も大きく計画の段階でよく考えるべきである。良いテーマパークを作りあげるということは、良い地域を作り上げるという広くて高い視点が必要である。

地域密着型観光の心構え

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

京都に生まれ育ったので、授業中に子供の頃の話をした。

小学校の時先生から、京都は観光でご飯を食べている。だから観光客を見たら、バスに手を振るとか、気持ちよく接すること。もし道を尋ねられたら、きっちりと教えること。一緒にその場所まで連れて行くこと。観光地である京都の道にゴミを落としてはいけないのは勿論、ゴミを見つけたら拾ってゴミ箱に捨てること。

こんな話をしたせいか、比嘉三咲さんのレポートに、沖縄の人は子供から大人まで、心の底から、“沖縄は観光だ”という気持ちを植え付ける必要がある。高校の時の先生からも、沖縄は観光だと思えと言われたこともあり、私の話とだぶって印象を強くしたとの記載があった。

久高秀平さんのレポートには、観光地のホテルが利益を上げる方法はいろいろあるが、“リピーターを望むなら、口先や理屈よりも、実行が大切で、サービスが行き届かず不快感を与えて、折角来てくれた観光客に二度と来たくないというような思いをさせないこと”と書いてあり、沖縄へ来てもらう、遠方から、時間とお金をかけて、期待を持った観光客の身になって、何ができるか、何をしたいいけないのか、をわきまえるべきだとのことであった。本当に基本的なところが大切だという思いがした。

観光立国あるいは観光立県という言葉が流通しているがその意図とは別に表面的な感じが強い。観光地の振興という観点から考えると、観光客のニーズをとらえ、観光地の資源の充実と保持、その間にあってソフトとしての観光地のサービスが重要である。

結局観光とは、場の提供であり、その場は地域ということになる。全てのハードは地域にあり、それを生かすのは地域のソフトということになると、場に立脚したハードとソフトもありえず、観光業界は場、即ち地域に密着したサービスの提供ということになる。西原義人さんが沖縄における観光立県は地域密着型観光だと予言したのはまさにその本質をついている。

観光学について

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

琉球大学の観光学科ができた時、法文学部から観光学科に移った学生が、父親からお前は大学に行かしたのにどうしてホテルのボーイになるのか、と叱られたという。

そんな話を聞いた時、一般の観光に対する認識というのはその程度なのかという感じがした。観光業界の経営分析を教えるにあたって 20 冊ばかりの観光関連の本を読んだ。会計学偏重の私からは、その 80% はあまりにもレベルの低さに驚いた。2000 年頃の改訂版が 2008 年になっても内容が書き改められていない。これは誠実さ以前の問題であるが、第 5 版（第 5 刷ではない）まで改版されたその道の著名教授の書籍がその程度である。5、6 冊の書籍について、もちろん 2006 年以降の発行であるが“観光カリスマ”という...言葉の説明が一切ない。日本政府が進めようとしている観光立国についてどのように考えているのか、書籍の改版ということをどのように考えているのだろうか。書かれている内容にも説得力がなく、とても実学とは言えない。私がレベルが低いというのはこのような点から一方的に言っているにすぎない。

最近の産経新聞によれば観光学部系の卒業生の観光業界への就職率が 20% にしかすぎないという。その原因を観光業界に問い合わせたところ観光業界の経営に適した学生が少ないということであった。観光学部で学ぶ科目の比重は歴史や地理が主で、経営についての比重が少ないという。旅行案内や歴史を学ぶのも悪くはないが、企業の期待する観光学系の学生には観光業経営の能力を、あるいはその基礎力を求めているのである。

例えば米国のコーネル大学の観光学部の科目の 60% は経営関係であるということを知ると、まだ開設年月が浅いとはいえ、授業内容も教授陣もさびしく、改善の余地のある観光学部ではなからうか。

CSRと観光業界

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

CSRは今後の企業経営のキーワードである。沖縄観光及び沖縄の観光業界においても、それは例外ではない。しかしながら、沖縄の観光業界においては一般的なCSRでは不十分である。落合宏樹さんの言う沖縄のCSRは独自性があり沖縄的であり…。

“ 模倣のしがたい沖縄独自のCSRが必要 ” という。

沖縄は小さな島国であり、特に大きな産業とよばれるものはない。唯一の資源は沖縄という地域資源、沖縄らしさそのものである。美しい海や、綺麗な自然、独自の文化と暖かい県民性、健康な生活。日本の南端で東南アジアに一番近く、それ自身が東南アジアの一部である。新城亜梨沙さんは、その点から沖縄の観光を見つけ出し、その沖縄の特色を持続させていく。観光は場の提供であり、提供された場に観光客が来る。その場と観光客の仲介をなすものはソフトである。即ち人材である。この人材と場をうまく利用して、沖縄観光のしかけ、沖縄観光の努力の集中の対象とする。

このありのままの沖縄の魅力を紹介し、持続をさせる。新城亜梨沙さんの言うように、沖縄に対する全国からの熱い視線をとらえて、沖縄の特色である自然、文化、人情などの基礎的観光資源を核に観光業界や県民のホスピタリティを高め、観光を中心にして健康、環境、金融、情報通信へと広がりを持たせる。その選択と効果のために、人材の育成と確保、合目的なハードの投資と運用に集中すべきだと思う。

沖縄の魅力の持続とCSRが観光業界の利益の根本だと思う。

観光業の堅実経営

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

観光業の持つ、また避け難い不安定な季節変動。月平均の観光入域客を 100 とした場合、1、2 月など冬季は閑散期で 70%、8 月は繁忙期で 130%にもなる。

企業経営において季節変動は厄介な代物である。忙しい時には顧客のニーズを賄いきれず、暇なときには施設も人も遊んでしまう。利益を得ようと努力して経営をしてみても、このネック、閑散期の対応がまずいと利益を失ってしまう。急がしい時にはサービスが充分でなく無駄が多いし、顧客の不満を招く。閑散期には固定費の負担を吸収できず苦労して蓄積した利益も失う。

この課題の解決策としてコストを圧縮するという観点からは、閑散期に正規の従業員できっちりと顧客満足を獲得するシステムをつくる。そこを 70%の段階として 90、100%になっても少数精鋭で対応し、コストの増加を防ぐ組織体制をつくる。しかし 100%を超える忙しい時期には契約社員や派遣社員を多く投入する。その投入にあたっての少数精鋭の正社員がリーダーシップをとって顧客満足に問題がないようにする。観光業界のコスト、特に人件費の適正化と無駄を省くには、このような経営態度が必要と落合宏樹さんはいう。

確かに落合さんの言う通りである。観光ホテルなどで利益が上がらない最大の原因は閑散期における施設費をはじめ経費の無駄、特に人件費の不効率ということが最大の原因である。これをうまくコントロールすれば利益はあげられる。しかしそれが容易かということ繁忙期の従業員の訓練、顧客の満足度などについて充分対応が出来ないことも多く、顧客苦情が出ることも多い。だからと言ってしょうがないということでは済まされない。リピーターを増やし利益を上げるということは、人並の経営努力では叶わずなかなか容易ではない。

繁忙期のサービス充実

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

不安定な観光業の経営について、二つの手法がある。一つは閑散期に照準をあてた堅実経営。もう一つは繁忙期に照準をあてた営業体制による経営である。

宮城友美さんは後者を選択する。観光客が多く来てくれる繁忙期、例えば平均の月に較べて 120～130%となる夏期に対応できる体制、繁忙期に照準を合わせたサービス体制によって、より高いサービスを提供できる営業体制を構築する、もちろん人員についてもその繁忙期に合わせて採用しておき十分な教育訓練をする。

それでは閑散期にどうするかというと、120%の繁忙期に高いサービスを提供できる営業体制にあるのだから十分に自信を持って、月平均 80%の閑散期には顧客を増やす営業努力をして差額の 40%を埋めるという発想である。閑散期にも 120%の顧客が来訪する工夫をすれば施設を 120%に使えるから当然利益が上がるのだという。それは最初からそういうことは無理でもその努力を重ねていって 120%を達成する。達成しなければならない。経営は積極的なキャンペーンや前向きなスケールの大きい考え方で行わなければ発展も利益もないというわけだ。

観光客をどうしても満足させる

平成 21 年 1 月 16 日
観光業界の経営分析

観光業界における CSR とは観光客をどうしても満足させるサービスを提供することだと新城亜梨沙さんは力強く言う。それは自主的な取組であり、その地域で出来ること沖縄で出来る食文化、音楽、自然、健康等、心を和ますものの維持と紹介であり、そういうことの中から観光業界の経営の向上を図る取組が CSR だという。このような CSR の取組と意識の高さによって利益の増大と持続が出来なければ本当の CSR とは言えないと言う。

顧問先の社長から、沖縄は京都の次に観光関係の売（物）が多いところだそうですよ。という話を聞いた。

海、空、自然、気候、やき物、建築、遺跡、歴史、人情、祭、踊、魚、動物、工芸、文化、食品、料理、伝統、健康、長寿、海外との交流...など、そういえば確かに豊富である。

これらをうまく活用して、観光客に満足してもらえば、観光資源としてはあり余るほどである。

地域の資源の活用、それが出来る人材の育成

グローバル化し、人口減少社会へ入った日本、経済構造の変化はもう近くまで来ている。

公共工事は経済波及効果も、その有効性も低下する中で、従来型の財政投入という考え方は過去のものとした方が良い。

持続的な地域系座の発展の為には、地域の固有資源や文化の活用、それに応じた人材育成とネットワークが必要になる。

外から入れるばかりでなく、内なる地域の資源と人材の宝の持ち腐れにならないような地域戦略が必要になってくるであろう。

1000万人の観光客への道

平成21年1月16日
観光業界の経営分析

1000万人の観光客の受け入れ態勢の問題点を喜久川大樹さんは論じている。

まず本当に1000万人の受け入れ態勢のプランは本当にできているのでしょうか。仮に出来ていたとしても2014年までに達成できた場合の問題点は網羅されているのでしょうか。仮に問題点が網羅されていたとしても現実がそれについていけるのでしょうか。量を追うということは質が疎かにグローバル化した現在、テロをはじめとする海外で起きている事件、事故についてあまりにももろい受入れ体制にはならないのでしょうか。改善とか準備とかいうものは急に出来るものではない。仮に出来たとしてもそれは、ハードのみに偏ったものではないでしょうか。心構えや運用というソフト面については急カーブで質を上げるといったことはハードとは違って出来るはずはない。何か改めて見直す必要が感じられる。車が増える前には道路の整備が必要であり、観光客が増える前にはホテルや水道や飲食店やその他のインフラの整備が必要である。このような不安材料がある中で何故2014年までに1000万人の観光客を誘致することが可能なのだろうか。今はあせらず冷静になり沖縄の弱点を改めて見直し、見極めて克服することが先決ではないでしょうか。

“選択と集中”というアクションは、どちらが先か後かということではなくて相互に何度も繰り返しシュミレーションして考えるべきことである。そして選択と集中の行きつく先は何か。その真の目的は何かということを考えるとき沖縄観光の選択と集中の究極的な目的は“交流の場”としての沖縄である。その意味で沖縄の特色ある資源である自然、文化、人情などを基礎として地域性を生かした観光を中心に医療、金融、情報などを強化して選択して沖縄の観光の質を高める。そのために人材の育成、空港ターミナル等のハードの整備と運用の方面に重点的、集中的な投資をする。その運用のために人材の育成をする。

即ち、1000万人の観光客というのは単なる目標ではなくて、そこへ至る過程なのである。

E Mホテル・コストビスタ見学会



平成 21 年 1 月 27 日
観光業界の経営分析

1 月 20 日（火）17:00 から、E Mホテル・コストビスタの見学を行った。最近の授業でCSR経営、長寿企業、ホテルの部門別計算などのテーマで話すことが続いたこともあって、安里社長にお願いして、現場を見せていただいて学習しようというわけである。

17:00 にホテルのロビーに全員集合し、事前に総務部の荒尾みどりさんから、E Mの実践現場とホテル施設を見学した後、社長講話と本日のスケジュールの説明を受けた。

早速、荒尾さんに案内してもらって、ホテル（5階建）の屋上に上がった。このホテル・コストビスタは旧ヒルトンを大改装して約3年前にオープンしたホテルで、屋上からは太平洋と東シナ海の壮大な展望が楽しめる。その屋上は一杯の菜園であった。屋上緑化プロジェクトの責任者である取締役の平良文男さん（前社長）から、E M肥料の概要を教わり、E M肥料で栽培している植物、野菜、バナナ、パパヤなどの説明を受けた。野菜などはすべてホテルのレストランでお客様に提供しているとのことである。E Mによる土作りなど、最初からE Mで野菜を育てる。太陽を一杯受けた屋上菜園のリーダーが前社長であることから会社のE Mに対する姿勢と取組が理解できる講話と見学であった。

E M肥料は地階で生産しているということで、屋上から地下へ降りた。地下には健康飲料水EMX - ゴールドの生産工場や、原材料の納入場所、そして、広い敷地にかなり広大な菜園が広がっている。その一角にE Mによる生ゴミ処理のプラントがある。レストラン等の食べ残しなどを処理して、屋上や地上の菜園で野菜や植物の肥料にするのである。食べ残しの廃棄物が約一晩で肥料化する過程などを植栽管理担当の仲嶺真知さんの説明を聞いて、実物を触ったりなどしてE Mに触れて見る。

地階の次は、5階へ上ってホテルの客室を見せていただく。スイートとデラックス。スイートは1泊約10万円。部屋の空気がすっきりと澄んでいて、とても清潔で新鮮な感じがした。説明していただいた営業予約課の前川幸輝さん

の話によると、部屋の絨毯に常にEMを撒いているとのことであった。

客室の空気は本当にきれいで、他のホテルと比較して、宿泊客の残したにおいなどもなく、まだ使ったことがない部屋のような感じがした。

ホテルは約13年間の長きにわたってクローズされていて、沖縄の太陽と風雨で荒れ果てていたとのことだ。これをEMで再生させるのだということで、EMの研究者比嘉教授を先頭に、工事の始まる前に、従業員は毎週の休日に建物にEM液を撒く仕事を続けて、また工事中も、屋上や壁や部屋にEM液を撒いたということだ。壁紙も沖縄でシックハウス現象が言われる前に、EM液による散布により、揮発性化科物質の臭いや影響を消去してある。宿泊客からホテルの従業員が、本当によく寝られた、よく休むことが出来ましたと感謝されるそうだ。

見学約1時間30分以上、そして、2階のミーティングルームへ降りた。ルームの入口で安里勝之社長に出迎えてもらって、社長講話が始まった。

EMホテル・コスタピスタは、平成6年8月当時琉球大学の農学部の比嘉照夫教授の主宰により設立された株式会社EM研究機構がEMWEC(EMウェルネスセンター)プロジェクトの中で平成17年9月オープンしたホテルである。他のホテルと違って、ホテル営業とともにEMの実験場的、実践場的な意味と業務を行い、世界のEM使用者、関係者のメッカ的な位置付けがある。オーナーの比嘉先生の一言で、オープンの初めから全館禁煙としたことにも見られるように、健康に配慮し、ホテルの敷地内にEMスパコラソンや沖縄照甦クリニックを擁している。

EMで出来る土壌改良、畜産、農業、環境浄化、野菜栽培、生ゴミ処理、生活環境の清潔化など、ホテル経営はこれらの知識と知恵を生かして行っている。

社長の話は、パワーポイントによるホテルの新入社員に対するものを基にして、ホテル内におけるEMの実践、商品開発、各地のEM浄化活動など、まさに顧客、環境、従業員、社会に対するCSR活動とも言うべきものが主題であった。

安里社長、荒尾さん、そしてホテルの皆様本当にありがとうございました。

19:30、2時間30分の見学会を終えて、地階のバイキングへ。