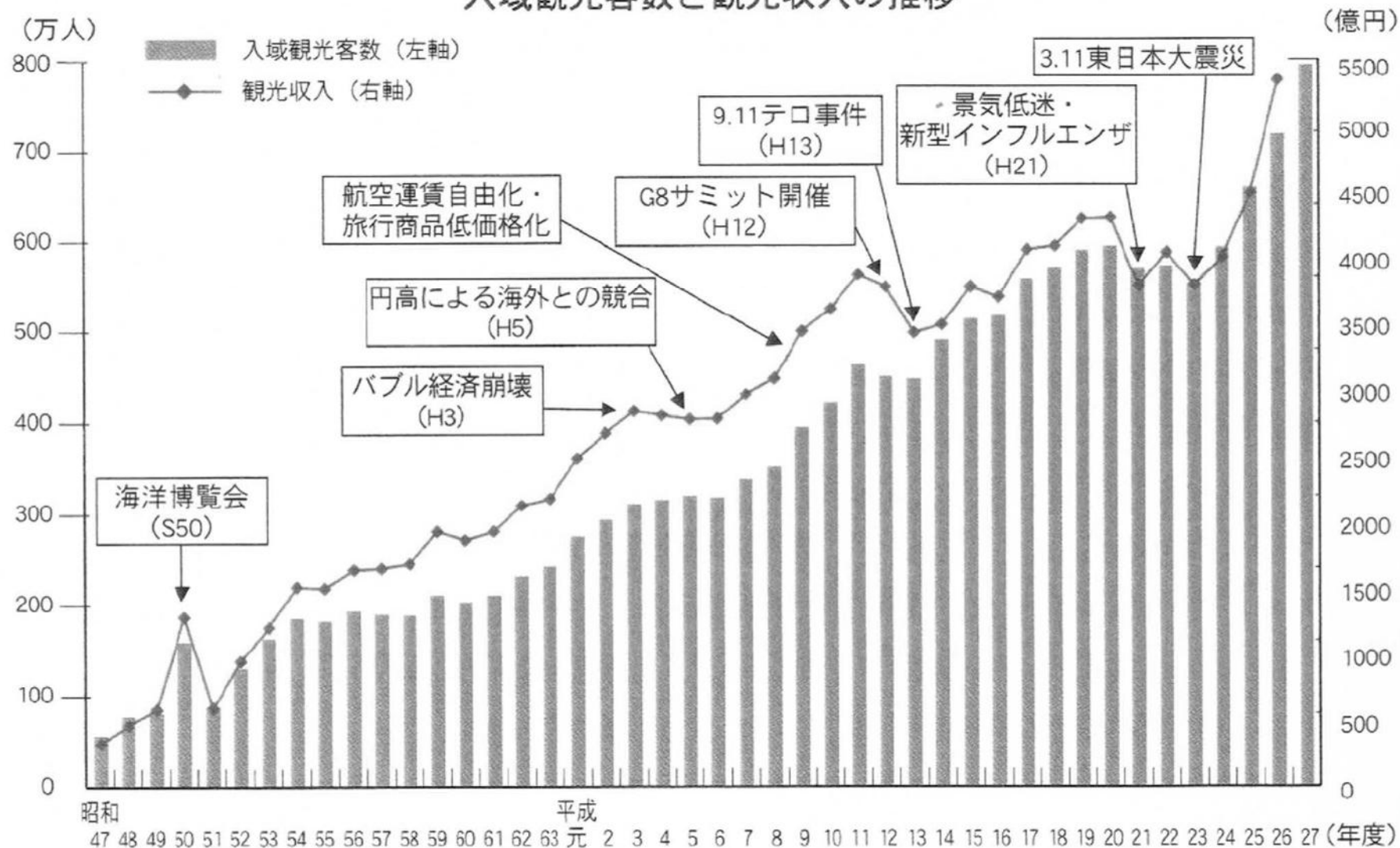


経営研究所
第5回定例研究会
2019.9.24

沖縄観光産業の生成・発展プロセス における企業家活動

経営学部 教授 山内昌斗

入域観光客数と観光収入の推移



注：観光収入の昭和47年～49年は暦年値

出所：年度観光収入／観光要覧の県外受取の観光収入

Source: 沖縄観光コンベンションビューロー(2016)『うちなー観光教本』

- なぜ、沖縄で観光産業が発展することができたのか？
- 恵まれた自然環境（青い海・青い空）
- 独自の文化
- 適度な距離
- 各種キャンペーン（行政、航空会社）
- LCCの成長
- 癒やしの効果

本当にそうなのか？ 何が本質的に重要なのか？

→ 歴史的な視点で沖縄観光産業をみていく。

特に企業家活動に着目

インタビュー、資料調査（企業内部資料、公文書館、博物館、図書館）

- 沖縄ツアーリスト

創立 1958年10月1日

事業 旅行、レンタカー

創設者 東 良恒、宮里政欣

現在の代表取締役会長 東 良和(1960-)

社是「地域に根ざし 世界にはばたく」



Source: 沖縄ツアーリストHP

沖縄県内11店舗、日本国内5店舗

海外4店舗(台湾、香港、韓国、シンガポール)

レンタカー一部8店舗(北海道、ニュージーランド含む)

その他:OTSサービス経営研究所、エアーエクスプレス、OTS
交通、美ら海ハウジングなど。

・沖縄ツアーリストのビジネス

- ・日本国内
- ・海外：アジア（台湾、香港、韓国、シンガポール（東南アジア））、欧米など・・・

沖縄、北海道など

発地

着地

自社サイトから（顧客の約60%）

レンタカー

国内・海外店舗から（旅のオーダーメイド）

保険

企画・営業の近接、情報共有、
経験値の高い社員（終身雇用）
・・・付加価値を高める

自社運営ホテル（都市型）

総取扱高 315億円(2018年度)

社員数 614名(2019年4月1日現在)

(沖縄県内出身者5割、県外出身者4割、外国籍者1割)



Source:沖縄ツアーリストHP

- 戦前(1930年代～)、沖縄における観光産業の試み
→ 大阪商船、による沖縄航路の開設
・・・観光産業に着目

背景：農業(さとうきび)に代わる新たな産業の育成
経済不況(砂糖の価格下落)
寄琉商人による経済支配(農家の多くが小作農)
・・・海外への移民増加



Source:那覇市歴史博物館(2015)「戦後の沖縄観光」

• 観光客の評価 ……不評

観光地が首里城(廃墟)、小さな寺・神社しかない。

琉球國といっても規模は明石藩(10万石)程度。

料理が脂っこい。主食が芋。

文化的特徴なし(琉球処分後の日本との同化政策)。

貧困地域。

→ 観光地として魅力なし。

産業として発展せず。



Source:那覇市歴史博物館(2015)「戦後の沖縄観光」 9

• 戦後の沖縄観光(本土復帰前)

① 戦跡巡り、墓参団

・・・沖縄ツーリスト創設・観光客受入れ

② ショッピング観光(免税品)

→ 観光地としての沖縄の魅力なし



ひめゆりの塔
(沖縄師範学校女子部・県立第一高等女学校)
1946年4月に当時真和志村の村長だった金城和信氏と妻ふみ氏によって
現糸満市字米須に建立された。



北霊碑(北海道)
1954年4月に糸満市米須に建立。これを皮切りに、全国都道府県の慰霊塔が建立された。



ドルでショッピングを楽しむ観光客



「RYUKYU TAX PAID」(納税済)の印の
押されたブランドー「ナポレオン」
大城光代氏資料



Source:那覇市歴史博物館(2015)「戦後の沖縄観光」

- 沖縄ツアーリストの最大のビジネス
米軍関係者の日本国内・海外旅行
アメリカ人旅行者の好み＝手つかずの自然、辺境の地
・・・海外に暮らす県系人のネットワークを利用

→外国人をターゲットにした旅行サービス



Source: 沖縄ツアーリストHP

- 沖縄の観光開発計画・・・琉球列島米国民政府による計画
- ハワイ、プエルトリコをモデルとした海洋リゾート
→ 東らを海外視察へ派遣
- ・・・沖縄の本土復帰決定により白紙へ。

- 復帰後のリゾートホテル開発へ
- 1972年 沖縄本土復帰、1975年 沖縄国際海洋博覧会
- 「ムーンビーチホテル」以降のホテル建設ラッシュ
 - 沖縄ツーリスト:OTS研究所、ホテルスタッフ育成のための専門学校¹³の設立



上空から撮影された海洋博会場



海洋博会場マップ



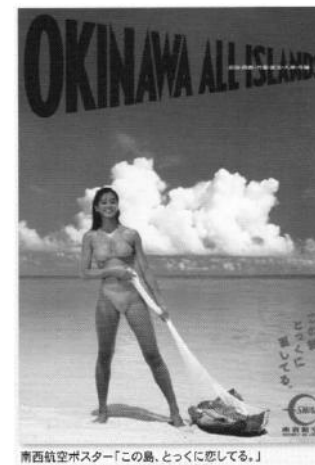
海洋博開催後、廃墟の様になっているホテル
北部 『那覇市勢要覧 1975年版』より



車が一台も停まていない有料駐車場
『那覇市勢要覧 1975年版』より



客足が途絶えたお土産品店
『那覇市勢要覧 1975年版』より



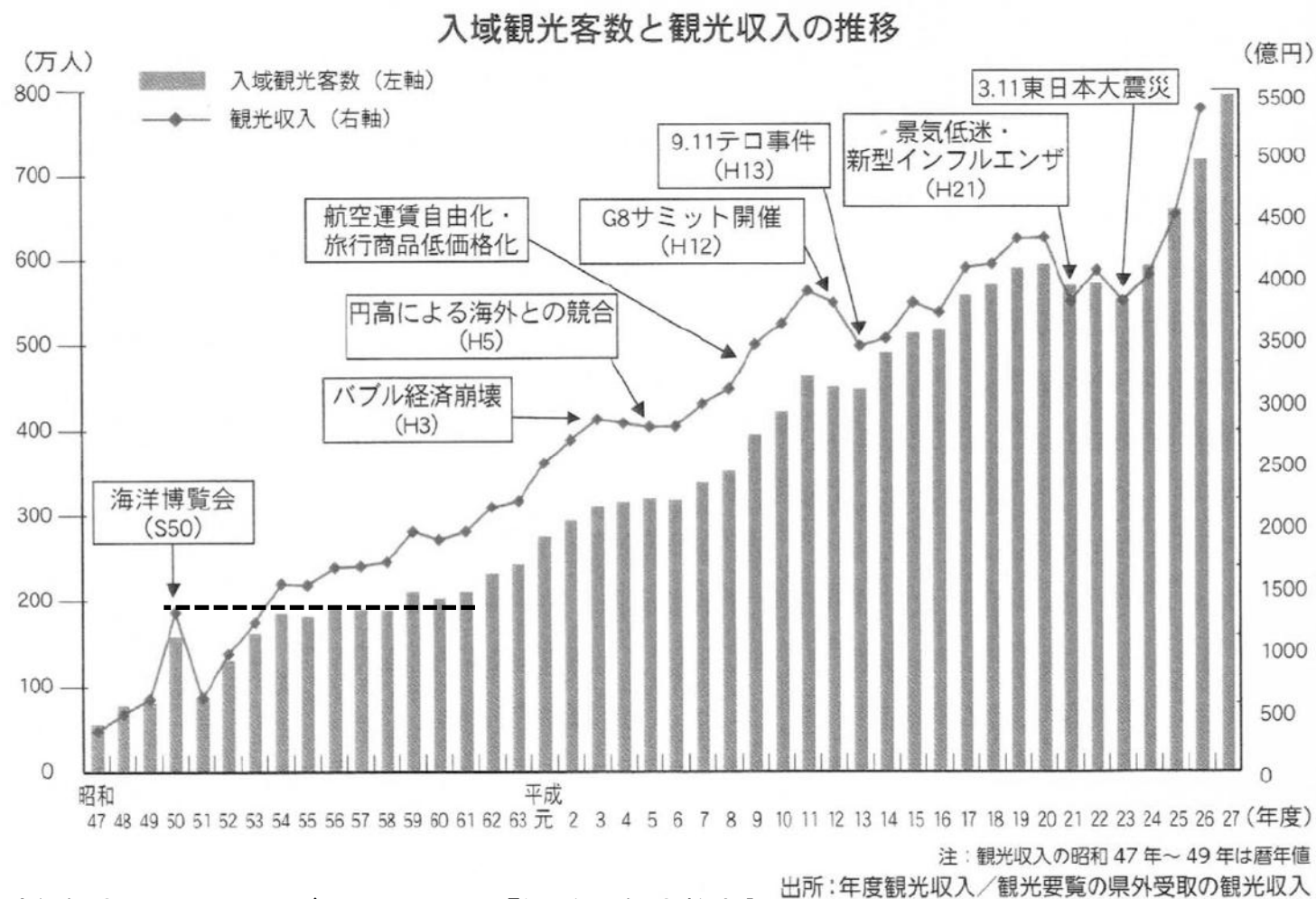
南西航空ポスター「この島、とっくに恋してる。」
日本トランスオーシャン株式会社提供



オープン当時のムーンビーチホテル絵ハガキ

Source:那覇市歴史博物館(2015)「戦後の沖縄観光」¹³

・観光客からの評価 ……不評。海だけ……。



Source: 沖縄観光コンベンションビューロー(2016)『うちなー観光教本』

- 沖縄らしさとは？

- ・・・琉球新報連載記事「世界のウチナーンチュ」
OTV TV番組「世界ウチナーンチュ紀行」

海外への移民たちが沖縄のスピリットをもって、伝統・文化・
慣習を大切に生きている姿に衝撃を受ける

（沖縄の原型）

- ・・・自分たちを見つめ直す機会
（アイデンティティー）

- 世界のウチナーンチュ大会の開催（1990～）約5年に1度開催
沖縄県主催（沖縄ツーリスト）。
 - HUB（Hawaii Uchinanchu Business Association）の
下部組織WUBの設立

- 伝統・文化、県産品への再評価
アイデンティティーと重なることで伝統・文化がよりインパクトがあるものに。

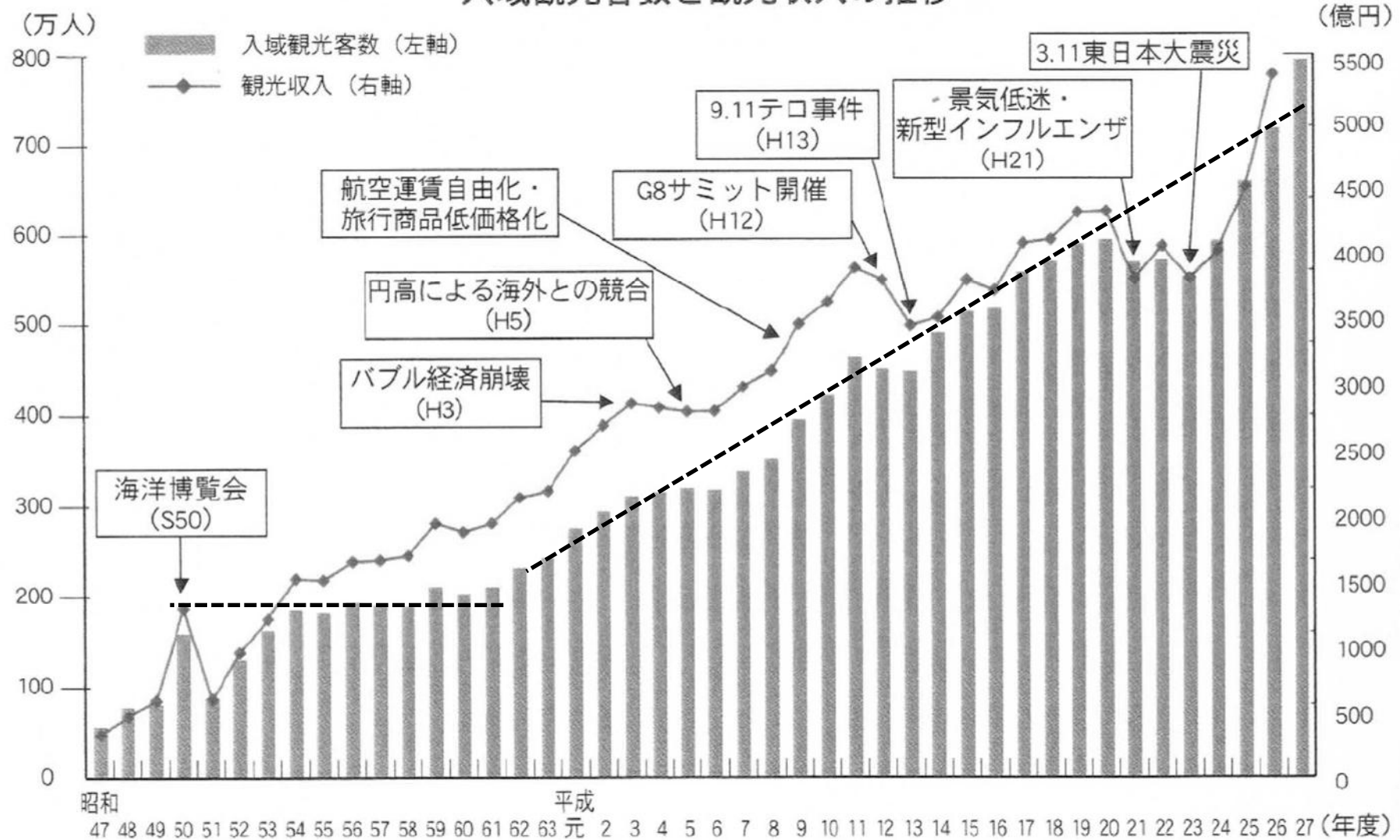
- 県民参加型観光

ちむぐる、ゆいまーる、いちゃりばちょーでー の精神

『うちなー観光教本』の頒布

・・・観光コンベンションビューロー（沖縄ツーリスト）

入域観光客数と観光収入の推移



注：観光収入の昭和47年～49年は暦年値

出所：年度観光収入／観光要覧の県外受取の観光収入

Source: 沖縄観光コンベンションビューロー(2016)『うちなー観光教本』

お客様

ご案内先

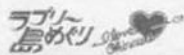
沖縄県内へご案内

日本本土へご案内

世界各地へご案内

沖縄のお客様を→

石垣・宮古・久米島発着のホテルパックや県民向けの県内リゾートを満喫いただける「うちなーんちゅプラン」など多数の商品を提供しております。桜、ツツジ、ユリ、花火等々、季節のバスツアーもご好評いただいております。



OTS
RENT-A-CAR
レンタカー

千歳空港・函館営業所
沖縄本島・宮古・石垣

国内のお客様を→

北海道から九州までのお客様を本土店舗と北海道ツアーズが中心となってご案内させていただきます。

沖縄ツーリスト本土支店では、年間約45万人の本土のお客様を、提携代理店およびハイビー会の協力を得て、沖縄へご案内しています。豊見城市のコールセンターでは、きめ細やかな現地情報を提供し、お客さまのご要望にお応えしております。



海外のお客様を→

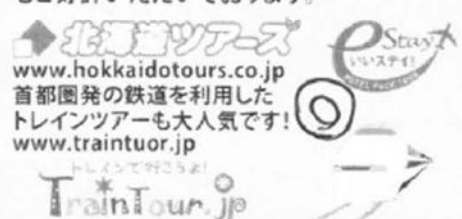
多くの海外出身社員で構成される国際部では、台湾、韓国、香港、中国、欧米などからのお客様を受け入れています。ムスリムのお客さまを対象とした「ムスリム沖縄ツアー」は、ツアーグランプリ2012国内・訪日旅行部門グランプリを受賞しました。



添乗員付きの国内旅行「ニコニコツアー」では、宿泊施設、食事、ガイド・添乗員の品質を、お客さまからのアンケートをもとに厳しく管理しております。出張・個人旅行の手配、各地のホテルパックほか、内容で選ばれる旅を提供しております。

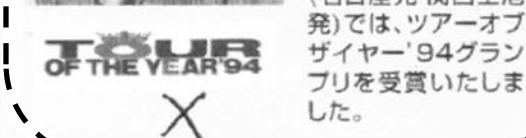


沖縄ツーリスト本土支店の各店舗(東京・大阪・名古屋・福岡など)では、沖縄だけでなく北海道ほか全国各地への旅行をご案内しております。首都圏発の鉄道を利用したトレインツアーもご好評いただいております。



沖縄ツーリストのグループ企業「ZERO PLANNING社」を通じて、北海道を中心に、海外からのお客さまの旅行手配や北海道各地空港での送迎などの事業展開を図っております。これからもアジア・欧米からのお客さまをはじめ、積極的な受け入れに取り組んでまいります。

海外旅行では、特に、安全・安心で無理のない旅程に加えて、ホテル・食事・添乗員の質の確保を心がけております。ブラジル、ヨーロッパ、アジア、ハワイなどへはチャーター便を提供し、沖縄と世界の距離を縮める努力をしております(2015年3月には、シンガポールへのチャーター便も予定)。



沖縄ツーリストの台湾でのグループ企業「大原旅行社」では、中国大陆から台湾へのお客さまの受け入れに注力しております。成長するアジア太平洋地域の国際観光と人的交流を積極的に展開してまいります。



企業ブ

インバウンド

第三国観光

Source: 沖縄ツーリスト社内資料

- 経営的な特徴：
- インバウンド・ビジネスを得意とする。
 - ・・・国内大手旅行社とは逆
- 第三国観光（旅行）に経営の軸をシフトしつつある。

■



Source: 沖縄ツーリストHP

- なぜ、沖縄で観光産業が発展することができたのか？
- 沖縄ツーリスト(東 良恒、宮里政欣)の存在・企業家活動
- 環境変化を適切に認知・理解し、対応した。
 - ・・・県系人ネットワークからの刺激
 - 観光産業に関わる人々の共感

参考文献

新城俊昭(2014)『教養講座 琉球・沖縄史』編集工房 東洋企画.

上間創一郎(2015)「テラスホテルズの展開とリゾート開発の諸問題」『沖縄女子短期大学紀要』第28号, pp.75-83.

上間隆則(2003)『沖縄企業活性化論 ―経営理念と人的資源管理の視座―』森山書店.

下地芳郎(2012)『沖縄観光進化論』琉球書房(メディアエクスプレス).

創立45周年記念誌編集委員会(2004)『創立45周年記念誌』沖縄ツーリスト.

那覇市市民文化部文化財課(歴史博物館)編(2013)『戦前の沖縄観光 ～ディスカバー・オキナワ～』.

南西地域産業活性化センター編(2011)『ニアックニュースレター』112号.

東良恒(1966)「地理的条件に恵まれた沖縄」琉球列島米国民政府広報局編『今日の琉球』第10巻第7号, pp.26-27.

東良恒(1967)「新しい時代に即した観光事業」琉球列島米国民政府広報局編『今日の琉球』第11巻第8号, PP.10-11.

藤井秀登(2014)『現代の観光事業論』税務経理協会.

宮内久光(2013)「沖縄県系経営者ネットワークの形成と展開 ―WUBというビジネス組織―」町田宗博・金城宏幸・宮内久光編『躍動する沖縄系移民 ―ブラジル、ハワイを中心に―』彩流社, pp.95-130.

宮城博文(2013)『沖縄観光とホスピタリティ産業』晃洋書房.

吉崎誠二(2013)『職業としての観光 沖縄ツーリスト55年編』芙蓉書房出版.