

## 開かれたローカル企業

—沖繩ツーリストにおけるグローバルビジネスモデルの構築—

山 内 昌 斗

### はじめに

本稿では、沖繩ツーリストの成立から発展に至る経営の歴史を取り上げる。同社は沖繩を拠点に、グローバルな規模で事業活動を展開する旅行会社である。昭和33（1958）年の創業以来、約60年の歴史を有する。平成29（2017）年時点で、沖繩県内に15店舗、日本国内に9店舗を構えるほか、韓国、台湾、香港、シンガポール、ニュージーランドに関連企業を置いている。平成28（2016）年度の総取扱高が366億円、社員数662名という規模である。

同社の経営的な特徴は、沖繩という地に対するアイデンティティーや貢献意識を強く持ちつつも、必ずしもその場には固執しすぎないという点にある。固執しすぎないという意味で「場」は経営のための手段のひとつとして捉えられており、無形の「沖繩」というものに文化的な価値を見出している。こうした観点から、同社の活動の場は世界に広がっている。沖繩ツーリストはいわば開かれたローカル企業である。このような経営マインドが、同社の成長戦略の過程やビジネスモデルの構築に反映されている。

ここではこのような観点から、沖繩ツーリストが経験した経営プロセスを辿ることにする。そうすることで、なぜローカル企業である同社がグローバル展開を視野に入れた経営を展開したのか。そのような経営展開が企業成長にどのような影響を与えたのか。同社の企業成長が経営展開の舞台である場にどのような影響を与えたのかを説明していく。

## 1. 創設者・東良恒ひがしりょうこうと宮里政欣せいきん

沖縄ツーリストは東良恒と宮里政欣を中心とする20代の若者によって設立された。まず、創業者のひとりである東は昭和5（1930）年に石垣島の大浜村（現在の石垣市）にて誕生した。終戦後の昭和22（1947）年に沖縄本島具志川村（現在のうるま市）に設立された沖縄外国語学校に進学し、語学を身に着けた。昭和21（1946）年9月に開校した沖縄外国語学校は戦後復興を担う人材を育成するために設立された学校であった<sup>1)</sup>。東はそこで約3ヶ月の間英語を学び、在学中に翻訳官・通訳官の認定書を取得した。

沖縄外国語学校を卒業後、東はフィリピン航空に入社した。フィリピン航空は昭和24（1949）年より東京、沖縄、マニラ間で国際便を運航することを計画していた。沖縄で空港業務を担当できる人材を必要としており、東を採用した。同社に入社後、東是那覇空港にて乗降客の各種手続き、乗り継ぎの案内、荷物の仕分けといった業務に携わった。

一方、宮里は昭和3（1928）年に沖縄本島北部の今帰仁村にて誕生した。宮里も昭和22年に沖縄外国語学校に進学し、東とともに語学を学んだ。卒業後はAJ建設、そして後にはアイランド・エンタープライズといった外資系企業に入社した。アイランド・エンタープライズはタクシー事業のほかに、自動車販売、自動車修理を手掛ける企業であった。宮里は通訳兼人事担当として勤務した。アイランド・エンタープライズのタクシー事業部門がフィリピン航空と業務提携を結んでいたことから、連絡担当者であった東と付き合いがあった。

さて、戦後間もなく、沖縄では旅行会社が設立された。ひとつは昭和23（1948）年に設立されたリウボウ船舶旅行社であった。同社は貿易会社であった琉球貿易商事が立ち上げたもので、主に南米への海外移民の送り出し手続きや、船舶切符の発券・予約業務を行っていた。

もうひとつの旅行会社は昭和28（1953）年に設立された沖縄旅行社であった。同社は琉球商工会議所のメンバーが出資し、設立したものであっ

た。船舶による旅客の手配や移民の送り出しを業務としていた。このように、当時設立された旅行会社は沖縄からの移民の送り出しを主たる業務としていた。戦争により焦土と化した沖縄では、住民の生活は困窮を極めた。郷里を離れ、海外での新たな生活を送ることを試みるものが多かった。

そのようななか、日本航空が東京、那覇間の航空便を就航させることになった。沖縄での予約・発券業務を担う総代理店が必要となり、沖縄旅行社がその業務を請け負った。ただ、船舶業務を主たる業務としてきた沖縄旅行社には、航空業務に関する知識や経験を持った者がいなかった。そこで、フィリピン航空で働く東をスカウトした。

平和な時代の訪れが感じられるなかで、東は旅行業界の将来性を感じ取った。そして旅行業界へ転身することを決意した。沖縄旅行社への入社後に、東はアイランド・エンタープライズに勤めていた宮里も同社へ誘った。当時、宮里は約150人の従業員を統括する立場にあった。琉球政府・行政主席の給与が6,000B 円という時代に、宮里は8,000B 円の給与を得ていた<sup>2)</sup>。東から旅行業の将来性や可能性を説かれ、宮里も恵まれた職を離れ転職を決意した。

沖縄旅行社での東と宮里の業務は、東京から来た旅客の香港への送り出し手続きや、沖縄での宿泊先の手配、飛行機の燃料・貨物量・旅客数の重量計算などであった。このほか、彼らは米国民政府に働きかけるなどして台湾に拠点を置く CAT (Civil Air Transport) と提携し、那覇と石垣を結ぶ離島への定期便を開設した。

## 2. 沖縄ツーリストの創立

昭和33年10月1日、東と宮里は沖縄旅行社を退職し、新たに会社を設立した。社名を沖縄ツーリストとし(資本金3万ドル)、初代社長に東が就任した。創業メンバーは東、宮里のほかに沖縄旅行社を退職した4名の若者であった。沖縄のメインストリートである那覇の国際通りにビルを借り、事務所を開設した。

沖縄ツーリストの創立時、東らは「地域に根ざし 世界にはばたく」という言葉を社是として掲げた。事業活動の場をローカル（沖縄）に留めることなく、ナショナル（日本）やグローバル（世界）に広げていくことを、創業時から意識した。

なお、沖縄ツーリストでは現在、LNG 戦略というコンセプトを掲げている。これは同社の活動領域を Local（沖縄）、National（日本）、Global（世界）に分け、それぞれのニーズに合わせた事業活動を展開しようとするものである。このような観点からみたとき、沖縄ツーリストは9つのカテゴリーからなる活動領域で事業を展開しうることになる（表1を参照されたい）。

同社が展開しうる活動領域の1つは、沖縄の顧客を、離島を含む沖縄の観光地へ案内する域内旅行である。2つめは、沖縄県内の顧客を日本本土へ送客する旅行である。3つめは沖縄の顧客を海外へ送客する海外旅行である。4つめは日本国内の顧客を沖縄へ受け入れる沖縄観光である。5つめは日本本土の顧客を、沖縄を除く国内へ案内する旅行である。6つめは沖縄を除く日本国内の顧客を海外へ送客する海外旅行である。7つめは海外の顧客を沖縄に受け入れる訪日観光である。8つめは海外の顧客を沖縄

表1. 沖縄ツーリストの活動領域

旅先 顧客	沖縄へ	日本本土へ	世界各地へ
沖縄の顧客	沖縄の顧客の離島を含めた域内旅行	沖縄の顧客の日本本土への旅行（アウトバウンド）	沖縄の顧客の海外旅行（アウトバウンド）
日本国内の顧客	日本本土の顧客の沖縄旅行（インバウンド）	日本本土の顧客の国内旅行	日本本土の顧客の海外旅行（アウトバウンド）
海外の顧客	海外の顧客の沖縄旅行（インバウンド）	海外の顧客の訪日旅行（沖縄を除く）（インバウンド）	海外の顧客の第三国旅行

出所) 沖縄ツーリスト提供資料に基づく。

以外の日本国内に受け入れる訪日観光である。9つめは海外の顧客を海外へ送客する第三国観光である<sup>3)</sup>。

東らは上記のような活動領域への発展可能性を視野に入れ、会社設立という決断を下した。沖縄ツーリストはリウボウ船舶旅行社、沖縄旅行社に次ぎ沖縄で3番目に古い旅行会社となった。

### 3. 創業時の事業展開

沖縄ツーリストの創業時、主な事業活動は日本本土の顧客を沖縄へ受入れるものであった。昭和29（1954）年に日本航空が羽田と那覇を結ぶ便を就航させたほか、昭和36（1961）年に福岡と那覇、大阪と那覇を結ぶ路線を開設した。また、全日空も昭和36年に鹿児島と那覇を結ぶ路線を開いた。昭和35（1960）年に約2万人であった観光客数は、昭和40（1965）年に約6万4千人となった。当時、沖縄を訪れた人々の旅の目的は沖縄戦で亡くした身内の慰霊と戦跡の参拝であった。沖縄戦による死者は20万656人であった。そのうち沖縄出身者が12万2,228人、県外出身者が6万5,908人、米国人が1万2,520人であった。終戦からしばらく経ち生活に落ち着きを取り戻しはじめると、沖縄県内の各地に慰霊碑や慰霊塔が建立され、日本全国各地から慰霊団が訪れ始めた（下地 2012: pp. 12-13）。

米軍統治下にあった沖縄では、日本本土からの来島の際にはパスポートと米国民政府が発行した入国許可証が必要であった。入国許可証を得るためには、沖縄在住者による保証人をつける必要があった。こうしたことから、沖縄ツーリストでは来島者の身元保証人を引き受け、各種の入国手続き業務を行った。慰霊訪問を望む者で沖縄に身寄りがないければ、沖縄ツーリストに身元保証人になってもらわなければならなかった。

沖縄ツーリストでは慰霊団のための宿泊施設や交通手段を確保したほか、社員がバスに添乗して慰霊碑・慰霊塔や戦跡を巡った。慰霊団を案内する際には、社員は可能な限り退役軍人などから情報を集め、訪問客の肉親が亡くなった場をつきとめて案内した。訪問地では事前に雑草を刈っておき、

バスに果物や花束などのお供えものを用意して案内した。このような遺族の心に寄り添った旅を提供した<sup>4)</sup>。

慰霊訪問を中心とする観光は、昭和47（1972）年の本土復帰頃まで沖縄観光の主流となった。沖縄ではまだ宿泊・飲食施設が整っておらず、道路も未舗装のものが多かった。情報通信設備も整っていなかった。現在のようなりゾート観光地としての姿はなかった。

沖縄ツーリストでは昭和41（1966）年に東京事務所（1974年支店に昇格）、昭和44（1969）年に鹿児島営業所、昭和45（1970）年に大阪事務所（1979年支店に昇格）を開設した。顧客の出発地となる場に窓口を置くことで、顧客ニーズを把握したり、現地情報を提供したりするなどして、旅行プランを企画した。沖縄の観光産業は萌芽的な段階にあった。市場としての発展可能性が未知な時代に、東らは新たな産業の創出に着手したのであった。

戦没者慰霊と合わせて、やがて日本本土からショッピングを目的とした観光客も増えはじめた。ドル経済下の沖縄では日本の関税制度が適用外であったため、外国製品を免税品として安価に購入することができた。時計、装飾品、ウイスキー、タバコなどの舶来品の購入を目的とした旅行者が増え始めた。沖縄ツーリストでは、JTB、日本旅行、近畿日本ツーリストなどの大手旅行社が送り出した観光客の受入業務を行うようになった。

この時期、沖縄ツーリストでは新たな沖縄観光の創出に乗り出した。定期観光バスの「沖縄グレイライン」を運行して、昼間は名所や旧跡を巡るツアーを企画し、夜はナイトツアーとして琉球料理や伝統芸能、夜景スポットへと案内した。また、昭和42（1967）年には久米島の地元有志との共同出資により久米島観光開発株式会社を設立し、久米島観光ホテルを開業した。宿泊施設を含めた、観光施設の充実を図った。

沖縄ツーリストの創業時に、東らが取り組んだもうひとつの事業が沖縄の顧客を海外へ送客するものであった。ここでの主な沖縄の顧客は一般市民ではなく、米軍基地内で働く学校教員や将校クラスの軍人とその家族であった。ドル経済下の沖縄において、高所得者層である米国人を対象とし

た旅行は魅力的なマーケットであった。当時、沖縄ではアメリカン・エクスプレスが米国政府からの要請を受けて、銀行、旅行、保険業務を行っていた。同社の旅行部門は米国人向け旅行商品の販売で、独占的な地位にあった。

こうしたなか、沖縄ツーリストでは顧客の要望に合わせて、香港、台湾、タイ、シンガポール、フィリピン、カンボジア、インド、ネパール、パキスタン、アフガニスタンなどへの海外ツアーを企画した。沖縄ツーリストは会社創業の翌年にあたる昭和34（1959）年2月に国際航空運送協会（IATA）の公認代理店認可を受けており、IATAに加盟する旅行社を通じて海外ツアーを実施することができた。さらに後には太平洋旅行業協会（PATA）、世界旅行業協会（WATA）にも加入し、海外旅行分野を拡大した<sup>5)</sup>。昭和45（1960）年3月には広大な米軍基地を抱えるコザ市（現在の沖縄市）に営業所を開設し、海外ツアー商品の販売に力を注いだ。東や宮里のような語学に長けた社員が旅行商品を企画・販売するとともに、自ら添乗員としてツアーに同行した<sup>6)</sup>。

きめ細やかなサービスを行う沖縄ツーリストの評判が高まり、同社の市場シェアが拡大した。やがてアメリカン・エクスプレスが世界的な規模で事業を再編しはじめると、沖縄の旅行部門を沖縄ツーリストに譲渡し、撤退した（1979年）。この時、アメリカン・エクスプレスが保険業務も合わせて譲渡したことから、沖縄ツーリストでは現在でも米軍基地所属者を対象とする保険業務も行っている。

このほか、沖縄ツーリストでは沖縄からペルーへの移民の送客や、里帰りといった旅行業務も行った。ペルーには東のいここにあたる金城新哲が経営する金城旅行社<sup>7)</sup>があった。金城旅行社を通じて、海外渡航に関する各種業務を行った。

#### 4. 県内市場の芽生え

戦後の混乱のなかから落ち着きを取り戻しはじめると、次第に沖縄から

の旅行需要も高まった。ひとつには沖縄の顧客による海外旅行であった。旅の目的は海外戦没者の慰霊であった。

戦前、沖縄からは多数の県人が移民として海を渡った。渡航先はブラジル、ペルー、アルゼンチン、フィリピンや南洋諸島であった。特に南洋諸島では日本人のうちの6～8割を沖縄出身者が占めていた。こうした移住者は自らが厳しい生活環境のなかにあっても、沖縄の家族への仕送りを続けた。その送金額は当時の県の歳入額の40～65%に相当し、県民生活を支えていた(新城2014: pp. 260-261)<sup>8)</sup>。

しかし、海外移住者のなかには入植地で戦渦に巻き込まれ、命を落とした者も多かった。こうした戦没者を慰霊する旅への要望が高まった。沖縄ツーリストではこのようなニーズに応える海外ツアーを実施した。当時、アジア各地では反日感情が高く、旅程での危険がともなった。そこで、たとえばフィリピンのダバオでは、同地出身の者を添乗員として派遣し、現地住民の理解を得るなどしてツアーを開催した。旅行者の安全確保に努めた。

沖縄からのもうひとつの旅行需要は日本本土への旅であった。日本国内で暮らす親類・知人との面会や、観光を目的とした旅行へのニーズが高まった。さらには、教育を目的とした高校生の修学旅行が企画された。沖縄ツーリストでは那覇市のほかに、名護町(現在の名護市)、石垣島や宮古島など各地に営業所や支店を開設し、旅行業務を拡大した。沖縄各地に販売網を張り巡らし、顧客のニーズに合った旅行を企画した。

当時、沖縄から日本本土へ渡るためには高等弁務官が発行する渡航証明書(1967年以降はパスポート)が必要であった。沖縄ツーリストでは各種の手続きを行うほか、団体旅行客の輸送や宿泊、食事などを手配した。東京、大阪、鹿児島など、日本本土に開設した支店や営業所と連携し、各種業務を分担した。各地の支店・営業所は旅客の出発地としての予約受付業務のみならず、到着地としての受入業務も担うことになった。本社と支店・営業所間で、業務の分業体制を構築した。情報通信網が未整備の時代



にあつて、分業的なサービス体制は旅行の質を高めるための重要な役割を果たした。

なお、日本本土への修学旅行については、米軍基地内にあるアメリカンスクールなども企画した。沖縄に滞在する外国人の日本への旅行も展開された。

## 5. 沖縄における観光産業の育成

昭和42（1967）年、東は米国民政府の国民指導計画に基づいて実施された観光産業視察に参加した。この視察のなかで、米国本土やプエルトリコ、ハワイを訪問した。シアトルで開催されたPATAの国際会議では渡航手続きの簡素化、空港施設の拡充などに関する議論の場に参加したほか、米国民政府ならびに米国航空局が開催する観光政策に関する講演に出席した<sup>9)</sup>。

また、プエルトリコでの視察では、観光産業により急速な経済発展を遂げた同国の姿を目の当たりにした。東は昭和36（1961）年に青年会議所の世界会議に出席した折に同国を訪れており、その変貌ぶりを実感した。プエルトリコ政府の積極的な観光政策やユニークな広報宣伝活動が、同国観光産業の発展要因にあると考えた。

こうした視察を通じて、昭和41（1966）年に東は沖縄観光の将来的な可能性と課題についての考えを雑誌『今日の琉球』のなかで示している。ひとつには沖縄の地理的利点である。世界一周旅行のなかで太平洋を横断してきた旅客が東京を経て香港に渡るが、その経路上にある沖縄に、海洋観光を目玉にした誘客ができる可能性があるというものであった。そのため、海浜施設やホテル整備の必要性を彼は訴えた。

また、琉球舞踊や空手といった伝統芸能や武術、琉球漆器、紅型、琉球がすり、陶器などといった伝統工芸品など、琉球王国時代の文化を復興させることで、異国情緒を演出することができると考えた。さらにはタクシーやホテルでの従業員のマナーや接客態度を教育するなど、県民参加型の観光産業を育成する必要があると訴えた<sup>10)</sup>。東のこうした考えのなかに

は、現在の沖縄観光の姿が描かれている。

沖縄においては戦前より観光産業の育成が図られた。昭和12（1937）年に大阪商船が大阪・神戸と沖縄を結ぶ航路を開くとともに、「沖縄視察団」の募集をはじめた。大阪商船による沖縄観光の動きと呼応して、昭和11（1936）年に沖縄観光協会が設立され、名勝・史跡などの観光地の宣伝、県産品の紹介、観光施設の改善、観光コースの設定、観光客の案内・接待など、観光客の誘客が試みられた（下地 2012: pp. 104-105）。

当時、沖縄の主要産業はサトウキビを原料とした砂糖の生産にあったが、昭和4（1929）に発生した世界恐慌とそれに伴う砂糖価格の暴落のために、深刻な経済状況に陥った（ソテツ地獄）。農産物に特化した経済からの脱却を目指して、観光産業の育成が図られた。

しかし、経済的に困窮した沖縄の風景は貧困の地であり、観光地としての魅力に欠けた。さらに戦時色が強まり大型船舶が軍に徴用されると、大阪商船による沖縄ツアーも中断された。観光への関心が薄らぎ、産業としての発展をみることはなかった。東は過去に失敗に終わった沖縄観光産業の発展可能性と課題に向き合ったのであった<sup>11)</sup>。

## 6. 本土復帰後の観光産業

昭和47（1972）年、沖縄が本土に復帰した。昭和48（1973）年に若夏国体、昭和50（1975）年に沖縄国際海洋博覧会などの大型イベントが開催された。特に、沖縄国際海洋博覧会は沖縄で開催される初めての国際的なイベントであった。博覧会開催期間中に約350万人の来訪者があった。沖縄ツーリストでは新たに福岡営業所や名古屋営業所を開設するなどして、12万5千人の旅客を受け入れた。また、日本航空がイタリア、ドイツ、フランス、アメリカ、香港、インドネシアなどで募集した外国人ツアー客約6千人を受け入れた。在沖米国人を対象とした旅行の企画・販売の経験と知識が、訪日観光ビジネスの展開を可能にした。

沖縄国際海洋博覧会はオイルショックを背景に、当初の来場者目標数

500万人を下回った。さらに、投機的な建設ラッシュが終焉したことから、「海洋博後遺症」と呼ばれる深刻な経済不況をもたらした。ただ、沖縄の観光産業に対する認識の高まりや、社会インフラの整備に重要な影響を与えた。博覧会の開催に合わせて、国営の海洋博公園が整備されたほか、道路、空港、港湾、治水、上下水道、ゴミ・し尿処理施設、公園、通信施設などの社会インフラが整備された。また、宿泊施設や土産品店、飲食店などの建設が相次いだ（下地 2012: 47-49）。

たとえば、この時期に沖縄県内最大の建設業であった國場組が、沖縄県北部・恩納村の海岸沿いにホテルムーンビーチを開業した（1975年）。総投資額は50億円を越え、國場組の社運をかけた大型事業となった。同ホテルは県内初の大型リゾートホテルであり、その後の海洋観光のモデルとなった<sup>12)</sup>。

ホテルムーンビーチをはじめとする宿泊施設や観光施設の供給は、さらなる沖縄観光の需要へと結びついた。昭和54（1976）年頃から、JTB、日本旅行社、近畿日本ツーリストなどの旅行社が沖縄に支店や営業所を開設し、日本本土から沖縄に旅行客を送り出すようになった。また、昭和52（1977）年に日本航空、全日空の航空会社2社が沖縄キャンペーンを展開し、入域客数の増加に拍車をかけた。

入域客数の増加はさらなる宿泊施設や観光施設の供給を刺激した。沖縄本島北部の海岸公園沿線や、離島の海辺沿いにリゾートホテルの建設が相次いだ。ハワイのホリデーイン・ワイキキの支配人であった桃原喜三が、日航那覇グランドキャッスル（現在のダブルツリー by ヒルトン那覇首里城）、サンマリーナホテル（現在のシェラトン沖縄サンマリーナリゾート）、フサキリゾートヴィレッジなどの立ち上げや改革に力を尽くした<sup>13)</sup>。ハワイは沖縄から多くの人々が移民として渡った地であり、復帰前からハワイ観光に関する視察や研修、親善交流が行われていた。東洋のハワイというコンセプトのもと、沖縄のリゾート地域開発が進められた。

沖縄における観光市場の拡大を前に、沖縄ツーリストでは昭和54（1979）

年に富士通製のコンピューターシステムを導入したほか、昭和60（1985）年に各支店・営業所に NEC 製端末を配備し、本社とオンラインで結んだ。情報通信システムへの投資を行い、業務効率を高めた。

一方で、ホテルリゾートやトラベル、グランドホステスなどの業務を担う人材を育成するために、昭和61（1986）年に国際ツーリズム専門学校を設立した。さらに、昭和63（1988）年には OTS 観光開発株式会社（現在の株式会社 OTS サービス経営研究所）を設立し、観光に関わる調査やコンサルタント、企画開発、広告代理などの事業を請け負った。沖縄観光の発展を支援した。

平成3（1991）年には沖縄への観光客数は300万人を超え、本土復帰から20年で約7倍となった。観光収入も2,750億円を超え、本土復帰時と比べて約8倍になった。沖縄ツーリストではこれまで沖縄から日本本土への送客を主たる業務としていたが、平成2（1990）年頃からは日本本土からの観光客受入業務の割合が4割を占めるようになった<sup>14)</sup>。沖縄専門旅行社としての地位を築いた。旅行取扱額は昭和50（1975）年に44億円だったものが、平成2年には197億円となった。15年間で約4.5倍となった（吉崎 2013: p. 68）。

沖縄への観光客が増加する一方で、沖縄ツーリストでは沖縄から国内または海外へ送客する事業にも力を注いだ。これら事業ではチャーター機を利用したツアーを積極的に企画した。たとえば、昭和56（1981）年に関西汽船のクルーズ客船「さんふらわあ7」をチャーターしての中国8日間の旅を提供したほか、航空機をチャーターしての北海道ツアーを実施した。これらのツアーには琉球放送の人気アナウンサーであった柳卓やなぎたくが同行した。柳との共同企画による旅は根強い人気を誇り、特に柳の出身地である北海道へのツアーは30年以上続くヒット商品となった。チャーター機を利用した旅行は、沖縄ツーリストが企画する商品の特徴のひとつとなっている。

## 7. 国際交流ツアーの展開

昭和62（1987）年、沖縄の代表的な製造業のひとつであるオリオンビールが創立30周年を迎えた。これを記念し、同社は「花の国際交流使節団」を企画した。これは沖縄から多くの人々が移民として渡った南米やハワイの熱帯花木を、県内に移植しようとするものであった。そうすることで移民の歴史を顕彰するとともに、熱帯花木が咲き誇る地として沖縄観光の魅力を高めようとした<sup>15)</sup>。

オリオンビールはハワイ、ボリビア、ブラジル、アルゼンチンにある沖縄県人会に種子の採取を依頼し、沖縄に送り届けてもらった。さらに、沖縄県内から応募者261名からなる交流団を組織し、ペルー、ボリビア、アルゼンチン、ブラジル、ハワイなどの県系人が暮らす地を訪れた。この交流ツアーの運営を担ったのが沖縄ツーリストであった。交流を通じて、沖縄には130万個の種子が届けられ、その苗木が県内全域に無料配布された。この交流ツアーを契機に、沖縄県民と海外在住県系人との間に人的なつながりができた。

こうした国際交流の動きはその後にも継続された。平成2（1990）年には沖縄県が主催する「世界のウチナーンチュ大会」が開催された。ウチナーンチュとは「沖縄人」を意味する方言である。沖縄の県系人は子孫を含めて約40万人が海外居住していると推計されている。その県系人を招いて伝統文化交流、学術シンポジウム、物産展など、多岐にわたるイベントが開催された。世界のウチナーンチュ大会は約5年に1度開催されるイベントとなっている。

さらに、平成9（1997）年には、ハワイ・ウチナーンチュ・ビジネス・グループ（HAWAII UCHINANCHU BUSINESS GROUP、略称：HUB）<sup>16)</sup>の下部組織として、世界ウチナーンチュビジネスネットワーク沖縄支部（World Wide Uchinanchu Business Network Okinawa、略称 WUB 沖縄）が組織された。これは沖縄にルーツをもつビジネスマンと連携して国際的

ビジネスネットワークを構築し、その交流を促進することで経済の活性化を図ろうとするものであった。WUBでは上海と那覇を結ぶ定期貨物船の就航を実現したほか、留学支援による人材育成などを行っている<sup>17)</sup>。WUBでの各支部間のつながりは必ずしも沖縄を介したものではなく、たとえばブラジル支部とハワイ支部間での交換留学などのように、支部間での交流も活発に行われている。WUBはグローバルな規模での分散型ネットワークという特徴を有している（宮内 2013: pp. 124-126）。

このように1990年代からは海外との国際交流が図られるようになった。沖縄ツーリストは旅行業務を通じて、こうした国際イベントの開催に関わっていくことになる。業務を通じて、沖縄の国際交流に貢献した。

## 8. 新たな変化とその対応

元号が平成に代わる頃になると、沖縄ツーリストを取り巻く内外の環境に変化が生じた。まず、平成6（1994）年に副社長であった宮里が社長に就任し、社長であった東が会長に就任した。さらに東の長男である東良和よしかずが取締役役に就任した。東良和は昭和35（1960）年に那覇市にて誕生した。早稲田大学に進学し、卒業後に日本航空へ入社した。その後に米国コーネル大学のホテルスクール大学院にてホスピタリティマネジメントを学び、沖縄ツーリストに入社している。

この頃になると、旅行業界では大きな変化が生じた。航空業界における運賃制度の変更が震源となった。航空運賃制度の自由化・規制緩和にとともに、航空会社各社は事前購入割引運賃を設定した。このため、ホテルと航空券がセットになったパックツアーよりも、個人でそれぞれを手配したほうが、旅行費用が安くなった。団体旅行から個人旅行へと旅行形態が変化した。

個人旅行へと旅行形態が移行するなかで、パックツアーの価格が下落した。パックツアーの販売方法も代理店での店頭販売から、新聞・雑誌で募集するメディア型へと変わっていった。旅行会社各社はコストを下げるた

めに、無駄を省いた割安感の高い企画商品を開発した。接遇の定例化・マニュアル化による画一化された旅行商品を販売することで、異なる顧客に同一の旅行サービスを提供した（藤井 2014: pp. 106-109）。

こうした業界の変化に対し、沖縄ツーリストでも格安の「らんらんツアー」を提供したが、同社では価格競争よりも、商品の付加価値を高めることに力を注いだ。たとえば、新宿支店ではアトラストレックとクラブアイランダーの2社との共同で「パプアニューギニア・チャーター便」を企画した。これは未開の観光資源にスポットを当てたもので、現地の部族との触れ合いを通じて自然と文化を学ぶという双方向的な交流ツアーであった。ひとつの地域への理解を掘り下げていく旅の試みであった<sup>18)</sup>。こうした試みにより沖縄県外の支店に商品の企画・開発という機能が付加されるとともに、日本国内の顧客を海外に送客するという新たな活動領域を開拓した。

顧客の要望に応じた手配旅行にも力を注いだ。沖縄ツーリストでは同じ支店内に企画部門と販売部門を置き、顧客との対話のなかで要望に合わせた柔軟な提案を行っている。同社は沖縄県内の大規模な観光・宿泊施設から小さな民宿やダイビングショップまで、仕入先を広くカバーしており、広いネットワークを有している。顧客との会話のなかで、社員は自らの体験に基づいた旅の情報を取捨選択し、顧客とともにプランを作り上げている。このように沖縄旅行の到着地に根づいた地元企業ならではの提案により、商品の付加価値と顧客満足度を高めている<sup>19)</sup>。

また、沖縄ツーリストでは旅行積立会員による「OTS友の会」を組織している。現在は約9,000名の会員が旅行積立を行っている。沖縄ツーリストの添乗員付きツアーでは、移動中のバス車内での禁酒や、ツアー参加者による自己紹介など一定の参加ルールを設けることで、価値観を共有できる顧客にツアー参加対象者を絞りこんでいる。そうすることで顧客満足度を高め、ロイヤルカスタマーを囲い込み続けている。

このほか、沖縄ツーリストではレンタカー事業を拡大し、同社の収益の

柱のひとつに育てている。既述の通り、昭和42年に東良恒が観光産業視察のためにアメリカなどを訪問するが、その際にレンタカーによる個人観光の姿を目にした。この時、東はレンタカーが公共交通が未発達な沖縄に適した観光形態ではないかと考え、OTSレンタカーを立ち上げた（1970年）。設立当初は利用客数が伸び悩んだものの、個人旅行が主流になってくるなかで次第にレンタカー事業が拡大した。同事業は沖縄ツーリストの旅行プランのなかに組み込まれるなどして、本業との相乗効果を生み出している。OTSレンタカーは平成21（2009）年に北海道へ、平成29（2017）年にニュージーランドへ進出し、これらの地でも事業を行っている。

このように、沖縄ツーリストでは価格競争に巻き込まれない、新たな事業活動を展開した。平成28（2016）年度時点で、同社の総取扱高は366億円となった。社員数も662名を数えるまでになった。

## 9. グローバル化の推進

沖縄ツーリストは創業から順調な企業成長を遂げてきたが、平成11（1999）年、会長の東良恒が死去した。享年69であった。中心的な存在であった東を失い、沖縄ツーリストの経営は宮里や東の息子である東良和らに引き継がれた。平成16（2004）年に宮里が会長に、東良和が社長に就任した。さらに平成26（2014）年には東良和が最高経営責任者会長（CEO）に就任するとともに、県内と県外を独立採算にする事業部門制（カンパニー制）を導入している。

沖縄ツーリストでは新体制の下でも「地域に根ざし世界にはばたく」という社是に基づいた経営を展開した。近年は特に世界にはばたくという後者の部分を重視しつつある。国内市場の飽和や成長率の鈍化とは対照的に海外市場は成長しており、海外顧客を対象にした市場に軸足を移している。同社の歴史を振り返ると、創業時から外国人を対象とした事業を展開しており、国内の他の旅行会社とは異なる経験を有している。海外顧客を対象とした事業は他社との競争上の差別化を図りうる活動領域となる。



沖縄ツーリストでは平成29年時点で、韓国、台湾、香港、シンガポール、ニュージーランドに関連企業を置いている。たとえば、韓国や台湾では長年付き合いがあった現地の旅行会社を買い取り、海外事業を行っている。沖縄への送客というインバウンドビジネスのための窓口になっているほか、台湾、韓国、香港などの顧客をニュージーランドへ送客するなど、海外の顧客を世界各地へ案内する旅行も展開している。

また、シンガポールでは平成26年に現地法人子会社を設立した。代表に東が、取締役と同社副社長の中村靖と WUB シンガポール会長の遠山光一郎が就任した。WUB の人的ネットワークを活用し、東南アジア地域からの訪日需要に応えようとしている。沖縄ツーリストではムスリム市場に注目しており、その拠点としてのシンガポールが沖縄や北海道への送客の場となっている。ムスリムの受入れでは、ホテルや飲食施設でのハラール認証食材の使用や、各施設における礼拝スペースの設置、ムスリムに配慮したガイド冊子の編集など、文化に配慮した旅行が企画されている<sup>20)</sup>。

このように沖縄ツーリストは、沖縄というローカルへの貢献を意識しつつも、かならずしもその地だけに固執しないという姿勢でグローバル化を推進している。こうした取り組みにより、沖縄ツーリストの顧客の3割を外国人客が占めるまでになった<sup>21)</sup>。海外拠点の拡充とともに、多様な旅行に対応できる人材の活用と育成が図られている。現在、沖縄ツーリストの社員は県内出身者が5割、県外出身者が4割、外国籍者が1割という比率になっている。多文化共生が人的資源管理の鍵を握っており、開かれたローカル企業としての組織体制を整えつつある<sup>22)</sup>。

既述の通り、歴史的にみて沖縄は日本国内でも国際経験が豊かな場である。琉球王国時代のアジア交易の歴史をはじめ、米軍統治下時代の経験や海外移民とのネットワークなど、グローバルな多様性を内包してきた。こうした歴史背景は企業のグローバル化を進めるうえで、社員とのコンセンサスの形成や企業文化の形成などの面において積極的な影響を与えうる。沖縄ツーリストでは自社の業務効率の向上を図りつつ、グローバル展開に

図表 2. 沖縄ツーリストによる旅行事業の展開

顧客 \ 旅先	沖縄へ	日本本土へ	世界各地へ
沖縄の顧客	離島や県内リゾートホテルなどへの旅行（うちなーんちゅプラン）。	全国各地の観光地への旅行（ニコニコツアー）	世界各地の観光地への海外ツアー
日本国内の顧客	全国各地から沖縄への観光客の受入れ（ハイビーツアー、らんらんツアー）	沖縄以外の全国各地の観光地への旅行（トレインツアーなど）	世界各地の観光地への海外ツアー
海外の顧客	台湾、韓国、香港、中国、欧米などから沖縄への観光客の受入れ	北海道、中四国を中心とした国内への旅行。	台湾、韓国、香港などの顧客のニュージーランドへの旅行。

出所）沖縄ツーリスト提供資料に基づく。

より得られる多様な知識を活用した創造性の向上に取り組んでいるといえる。

ただし、グローバル化の推進はグローバル経済環境の変化や、推進過程における経営者や従業員のマインドの変化、それに合わせたビジネスモデルの構築など、さまざまな課題に直面することになる。経営成果への影響も未知であることから、今後の同社の成長を注視する必要がある。

## 結びとして

以上、本稿では経営史の視点から沖縄ツーリストの歴史をみてきた。ここでは本研究で明らかになった点をまとめ、結びとしたい。

まず、環海の島である沖縄からは多くの人々が海を渡った歴史があった。琉球王国時代の海外交易や戦前・戦後を通じての海外移住がそれらであった。このような琉僑の民は沖縄という地へのアイデンティティーを持ちながらも、有形の土地には固執しないという傾向があった。無形の「沖縄」というものに文化的な価値を見出しつつ、海外にて新たなコミュニティを形成し、現地に根づいていった。こうした気風は、沖縄を出自と

する沖縄ツーリストの経営者にも遺伝子的に組み込まれていた。この独自性は国内の他の旅行会社との戦略的な違いを生み出す、差別化を可能にする要因の一つとなった<sup>23)</sup>。

また、沖縄ツーリストは米軍統治下時代に創業したことから、特殊な社会的・政治的な背景のなかで誕生した。当時の沖縄は日本から独立した行政区域であり、日本国内からの観光客の受入れはインバウンドビジネスとして位置づけられた。また、在沖米国人のアウトバウンドビジネスも業務のひとつとしていたことから、創業初期から国際ビジネスを展開しうる環境に置かれた。こうした経験から、沖縄ツーリストはローカル企業でありながらも、グローバル展開を視野に入れた経営を展開することとなった。

グローバル展開を視野に入れることで、沖縄ツーリストは幅広い活動領域で事業を展開しえた。顧客や旅先をローカル、ナショナル、グローバルにカテゴライズし、それぞれに合わせた事業を経済的・社会的な環境の変化に合わせて展開した。沖縄の観光資源開発を通じた市場開拓、海外ネットワークを活用したインバウンドならびにアウトバウンドビジネスの展開、本業との相乗効果をもったレンタカービジネスの展開などであった。開かれたローカル企業として多様性を寛容に受け入れ、柔軟に新たなビジネスモデルを構築していった。

このような企業成長のなかで、沖縄ツーリストは沖縄観光産業の発展と、国際交流の推進による地域のグローバル化に積極的な影響を与えた。同社はビジネス活動を通じて、経済的価値のみならず社会的価値ならびに文化的価値の創造に貢献したといえる。

※本研究を進めるにあたり、沖縄ツーリスト株式会社 CEO 東良和氏より貴重な話を伺ったほか、各種の企業資料を提供していただいた。また、同社執行役員室長安部潤氏には様々なご指摘とご助言をいただいた。この場を借りて、お礼を申し上げたい。なお、本稿における記述の誤りがあれば筆者の責任である。そのことを合わせて明記したい。

## 注

- 1) 沖縄外国語学校は昭和22年1月に設立された沖縄文教学校から、同年9月に分離独立した。沖縄文教学校ならびに沖縄外国語学校は昭和25（1950）年の琉球大学の設立に際し、同大学に合併されることになる。
- 2) B円は米国軍が発行した軍票であり、沖縄では1948年から1958年まで法定通貨として流通した。
- 3) 沖縄ツーリストにおける第三国観光の試みに関しては『日経ビジネス』2017年5月29日号、pp. 20-21.（日経BP社）を参照されたい。
- 4) 詳細については『沖縄タイムス』2012年6月30日を参照されたい。同紙に慰霊団受入担当責任者であった中村源照のインタビューが掲載されている。
- 5) WATAは1国1社の加盟しか認めていなかったため、本土復帰と同時に離脱せざるをえなくなる。
- 6) 日本本土では昭和49（1964）年まで、海外渡航が制限されていた。そのため、沖縄ツーリストは海外ツアーの企画、ガイドにおいて先行的な経験を有していた。後年、先行的に蓄積した経験やノウハウは、近畿日本ツーリストからの研修生受け入れなどにより、日本国内の旅行会社へも移転されていくことになる。
- 7) 金城旅行社は中南米専門の旅行会社として知られていくことになる。なお、同社は平成20（2008）年に東京に拠点を置くメープルファンエンタープライズに買収されている。
- 8) 昭和15（1940）年時点で、沖縄県の現住人口が574,579人であったのに対し、海外在留者は57,283人であった。約1割近い人々が海を渡ったことになる（新城2014: p. 261）。
- 9) 詳細については東（1967）pp. 10-11.を参照されたい。
- 10) 詳細については東（1966）pp. 26-27.を参照されたい。
- 11) 戦前の沖縄観光に関する記述は、秋守常太郎（1930）『沖縄土産』、板原兵三郎（1937）『沖縄視察記』などがある。なお、戦前の沖縄観光については那覇市市民文化財課（歴史博物館）編（2013）『戦前の沖縄観光 ～ディスカバー・オキナワ～』も参照されたい。
- 12) 國場組のリゾートホテルの展開については上間（2015）も合わせて参照されたい。
- 13) 沖縄ツーリストからは、後に高級リゾートホテルであるプセナテラスホテルズの支配人となる比嘉建己のように、ホテル経営に関わる人物も輩出された。
- 14) 『日本経済新聞』1990年2月15日地方経済面。
- 15) 発案者は沖縄外国語学校の卒業生であり、後に名古屋大学医学部に進学して医師となった吉田朝啓であった。吉田は昭和37（1962）年にフィラリア研究のために琉球政府派遣医師としてポリビア移住地へ渡ったが、海外派遣生活のなかで南米やハワイの花木の美しさに魅了された。そこで、海外移住者が暮らす地

- 域の花木を沖縄で育てることを提案した。
- 16) 1993年に設立され、後に Worldwide Uchinanchu Business Association Hawaii, 略称: WUB Hawaii へと改称された。
  - 17) 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, p. 7.
  - 18) 『日経流通新聞』1995年6月20日。なお、同ツアーは旅行内容が評価され、平成7(1995)年に「ツアー・オブ・ザ・イヤー'94」の最優秀グランプリに選ばれた。
  - 19) 詳細については『経済界』2003年12月23日号 p. 116. を参照されたい。なお、高品質な旅を提供するために、沖縄ツーリストは人材育成と定着率の向上に努めている。旅行の付加価値を高めるためには営業・販売における提案力が重要になる。提案するためには、旅行の経験値や情報収集能力が必要となる。たとえば、沖縄ツーリストでは社員は自ら企画した旅行に添乗員として同行する。社員自らの経験の蓄積と顧客との関係構築が図られている。雇用面では、終身雇用を前提とした社員のキャリア形成が図られている。企業内保育施設や放送大学を利用した学習施設の設置などの福利厚生を整えている (宮城 2013: p. 163)。
  - 20) 『日本経済新聞』2012年10月13日地方経済面。
  - 21) 『日本経済新聞』2014年9月27日地方経済面。
  - 22) 沖縄ツーリストは2012年度に「ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業省主催)に選ばれている。
  - 23) 琉僑としてのビジネスの特徴については上間 (2003) pp. 72-74. を参照されたい。

## 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。
- 那覇市市民文化財部文化財課 (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.