



初代が普及に尽力したかりゆしウェアを着て（左から、新垣、宮里社長）

1941年（昭和16年）に沖縄における観光ホテル第一号として誕生した、戦前では唯一の貴賓ホテルであった「沖縄ホテル」。3代目社長宮里公宜氏に、会社がどのように沖縄戦を経てなお存続できたのか、社長就任3年目で迎えたコロナ禍の経済危機をどのように乗り越え、いままさに歴史ある老舗ホテルを発展させていこうとしているのか、その深い想いを伺いました。

社長プロフィール

宮里公宜（みやざと きみのり）

1980年沖縄県生まれ。2005年入社。フロント、営業、総務、支配人を経て、2017年に3代目社長に就任。

経営者インタビュー【有限会社沖縄ホテル】

創業82年、沖縄戦やコロナ禍を経て なおも変革を恐れない老舗ホテル ～不易流行で100年企業を目指す、新たな取り組みとは～

歴史ある建物を受け継いで

新垣 ご無沙汰しています。本日は経営者インタビューの取材をお引き受けいただき誠にありがとうございます。はじめに御社のこれまでの沿革についてお聞かせください。

宮里 当社は1941年（昭和16年）の太平洋戦争がはじまった年に那覇市波の上で創業しました。今年（2023年）で創業82年目になる老舗ホテルです。戦前の那覇には旅館が7、8軒しかなく、沖縄の観光ホテル第一号として誕生しました。戦前では唯一の貴賓ホテルでした。地上3階、地下1階建ての客室は36室で、冷蔵庫や水洗トイレがあり、蛇口からはお湯も出ていたといえます。内部は総ヒノキで、風呂場と便所もヒノキ造り。30坪の貴賓室は壁一面に紅型を張り巡らせ、畳のヘリまで紅型だったそうです。しかし創業から2年後に軍政下に置かれ、1945年の沖縄戦で艦砲射撃を受けて全壊しました。創業からわずか4年です。その後1951年に那覇市大道に2階建て7室の木造レンガ造りの沖縄ホテルを再スタートさせ、当時の建物はいまま敷地に残っています。1960年に旅館棟、1970年にホテル棟が竣工し、現在に至ります¹。

新垣 現在の建物は、当時のママなのでしょう。

宮里 当ホテルは、主に旅館棟、ホテル棟、宴会場、レンガ造りの旧館、赤瓦をのせた塀で構成されています。旧館はレンガ造りの赤瓦葺き、旅館棟・ホテル棟や宴会場は鉄筋コンクリート造りです。旧館の建築年代は正確にはわかりませんが、この造りそのものは沖縄にはもう残されていないと言われており、祖父も父もそのまま残してきました。私も受け継いでいきたいと考えています。コンクリートの建物も古くなっているため、従業員と建て替えについて話し合ったことがありますが、結局は残すことに決めました。

当ホテルは、県道29号線から細道に入った先にあります。細道は沖縄の粟石の壁が続き、やがて守礼門を模した印象深い赤い門（ウフドー門）がお客様をお迎えするのですが、この門を設計したのは仲座久雄氏でした。仲座氏は沖縄戦で焼失した首里城の守礼門を復元した工事監督であり、当ホテルの旅館棟と赤レンガの旧館の設計もしてくださっています。沖縄における現代建築のパイオニアであり、花ブロックの考案者としても有名な建築家です。

新垣 本家の守礼門を復元させた仲座氏が、貴ホテルの門も建ててくださったんですね。貴ホテルには何度かお邪魔させていただいておりますが、たしかにあの赤い門は印象深いですね。

¹ 創業から戦中・戦後を経てホテルを再開させるまでの様子は『私の戦後史第5集』1981年、沖縄タイムス社発行、289～305頁に詳しく紹介されている。

宮里 当ホテルには、戦中は三笠宮殿下や東条英機総理大臣（当時）、戦後は山下清氏や浜田庄司先生などの著名人も多く宿泊しました。一方で長期滞在者も多く、戦中は旧日本軍の高官たち、戦後は三井物産をはじめとする商社や時事通信の社員などのビジネス客、復帰直前には沖縄戦で亡くなった県外出身者のご家族が団体で墓参りに訪れていました。当ホテルの長期滞在者はその時代時代の世相を反映して変わっていきました。

沖縄観光の父と呼ばれた初代

宮里 当社の初代は私の祖父の宮里定三で、沖縄観光の父²と呼ばれることがあります。那覇市観光ホテル旅館事業協同組合を設立し、初代組合長に就任、また沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合の設立と理事長就任など、沖縄の観光産業の発展に尽力していました。

1993年に二代目を継いだのが、私の父である宮里一郎です。二代目は、初代の思いを引き継いで、当ホテルだけではなく、観光立県としての沖縄全体の振興に尽力してきました。2017年に私が三代目を継いだ現在でも、当社の会長と兼務して、沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合や那覇市観光ホテル旅館事業協同組合の理事長を務めています。

初代は52年間で会社の礎を築き、二代目は24年間で修学旅行生等の団体客の誘致を積極的に行い、経営基盤を安定させました。

私たちは、創業者が残した、建物、沖縄らしい赤瓦、県内初のホテルを大切に思っています。また初代・二代目作り上げた、沖縄観光、文化、歴史といった、時代が大きく変化し、新たな時代を迎えても、唯一変わることはない「歴史」を受け継ぎつつ、時代の変化に対応したイノベーションを怠らず、沖縄ホテルの繁栄を築いていくことを心掛けています。沖縄の文化・歴史を残し、「沖縄の素晴らしさ」を広げていける、そんなホテルを目指しています。

経営理念「守礼商才」とは

新垣 御社の経営理念を教えてください。

宮里 当社の経営理念は「守礼商才」です。これは武士の精神と商人の才能を併せ持つという意味の“土魂商才”をモチーフにした造語です。

守礼とは、沖縄は小さな島国ですが、世界に誇れる歴史を持っており、中国文化、日本文化、アメリカ文化を経て、様々な文化を吸収して成り立っていることを意味しています。

商才とは、自分だけの利益追求に走ることなく、「人の役に立つ」ことを商いとし、周りに迷惑をかけていないか、自社が正しい方向に向かっているか、社会に貢献できているかを考え、才知あふれる商い活動をしていきたいという想いです。



数々のお客様をお迎えしてきた正面玄関



歴史を感じさせるレンガ造りの旧館



守礼門を彷彿させるウフドー門

² 詳細は「沖縄観光の父宮里定三」2016年、宮里定三顕彰事業実行委員会発行を参照。同書4～5頁には、宮里定三氏が沖縄県観光連盟会長在任中に「おきなわシャツ」、いまでいう「かりゆしウェア」を發明し、沖縄らしさを表すシャツとしてその普及に尽力したと記されている。現在では本稿内写真の宮里公宜社長や筆者のように、沖縄における夏場の正式なビジネスウェアとして定着している。

具体的には、「1. 沖縄の良さを追求し続ける」「2. より良いおもてなしを提供する」「3. 人の喜びを我が喜びとして感じる」「4. 人の役に立ち社会貢献する」「5. 万国津梁の気概を持つ」ということです。

歴史あるホテルの3代目に就任

新垣 宮里社長はいつ頃入社なされたのでしょうか。

宮里 私は東京で大学を卒業した後に、オーストラリアでワーキングホリデーをしたのですが、そこで観光業の魅力を再発見したことをきっかけに、沖縄に戻ってすぐに当社に入社しました。私はもともと旅行が好きだったこともあり、旅行に携わるホテルに興味をもちはじめ、20歳の頃には継ぐ覚悟を決めていました。2005年に当社に入社したのは、フロント2年、営業6年、総務4年、支配人を経て、2017年に社長に就任しました。社長に就任した頃はインバウンドが急成長していて、業績は右肩上がりが続いていました。しかし、社長就任からわずか3年後の2020年にいわゆるコロナ禍になり、絶頂期から一転、未曾有の経済危機に直面しました。

コロナ禍の沖縄ホテル

新垣 コロナ禍のような急激な経済危機はそうそうあるものではありません。どのように乗り越えたのでしょうか。

宮里 まず売上高の半分を占めていた団体客のキャンセルが相次ぎました。特に修学旅行は2年前から予約が入るので、売上の見通しも立てやすく、また学生にとっては一生の思い出となることも多いため、当ホテルとしても精一杯のおもてなしの準備をしています。しかしコロナ禍の初期は、いつ終息するのかも見通せない状況が続いたため、一斉にキャンセルされたというよりも、時間の経過とともに、数ヵ月先の予約が順次キャンセルしていくという感じでした。そのため、食材などの受け入れ準備は一応進めてはおくものの、結局はキャンセルになってしまう、という繰り返しで、準備コストのロスとともに従業員のモチベーションも低下していきました。ついに観光業界は行政機関から営業自粛等を求められたことで、個人客も減り、稼働率が低下し、固定費すらカバーするのが難しくなりました。稼働率の低下に伴い40名ほどいた従業員は取引先等に在籍出向してもらっていたのですが、出向辞令に伴いあるいは出向中に退職者が相次ぎ、現在の従業員は20名となってしまいました。

新垣 沖縄では2023年6月頃にコロナ感染者が増えたものの、8月に入って落ち着いてきており、観光客も増加傾向にあります。そのようななかで従業員が半分になったままですと、オペレーションが大変なのではないでしょうか。

宮里 コロナ禍前は社員の定着率が高かったため、ベテラン揃いでした。しかしそれはスキルやノウハウが属人化してしまい、提供するサービスにムラが生じる要因にもなっていました。ホテル業は、ホテルマンひとりひとりの行動や態度が、お客様の印象に大きな影響を与えてしまい、それがそのままお客様満足度に直結してしまいます。とてもよく頑張ったAさんに接客してもらったお客様は、次に接客してもらったBさんにも同じことを期待します。しかしBさんが通常よりも頑張ったとしてもAさんには及ばなかったとき、お客様の満足度は下がってしまうのです。そのお客様からの評価をみて、Bさんのモチベーションも下がってしまい、悪循環になってしまいます。そこで私はサービス品質の底上げと標準化を進めるためにWEB型データベースを導入してノウハウの可視化と共有に取り組むことにしました。

デジタル化の推進

新垣 先日、御社が補助金を活用してWEB型データベースを導入した事例集³を拝見しました。

宮里 はい、沖縄県の予算でデジタル化によって労働生産性を向上させるための補助金⁴があり、それに採択されてWEB型データベースを導入しました。導入後は、社員一丸となって活用を推進しています。シニア従業員も多い中、みな一生懸命に慣れない端末を操作していますよ。

これは客室業務のアナログ的な管理による清掃忘れなどのトラブルをなくして、作業の効率化を図り、サービス品質を向上させようとしたものです。ITベンダーに現状や要望を伝え、構築されたアプリを従業員が実際に使ってスクラップ&ビルドを繰り返しました。フィードバックをしっかりと反映できたため、だいぶ使いやすく仕上がっていて、業務効率も格段に上がりました。例えば、お客様ごとの対応履歴を残しておくことで、お客様ひとりひとりに合った心地よいサービスを提供し、リピーターになっていただきたいと思います。

またこれは業務の可視化にも繋がっていて、コロナ禍前の従業員数に戻していくにあたって、新人教育にも活用できると期待しています。ベテラン揃いの現場だと、どうしてもコミュニティの固定化が進んでしまい、新人が溶け込みにくい環境になってしまう側面もありました。その緩和にも繋がっていくと期待しています。

新垣 補助金も上手に活用しながら経営改革を進めていらっしゃるということでしょうか。

宮里 はい、沖縄県の予算で観光事業者受入体制再構築支援事業や沖縄県観光事業者事業継続・経営改善サポート事業等にも採択されていて、人材育成や業務の標準化、マニュアルの体系化に取り組んでいます。実はコロナ禍前から、インバウンド受け入れのために従業員向けの外国語講習をするなど、人材育成には力を入れていま

³ 沖縄県委託事業「令和4年度小規模事業者等デジタル化支援事業成果事例集」のこと。https://isc-okinawa.org/wp-content/uploads/2023/04/76875af901c5a07309dc9476cb1c69d4.pdfにて閲覧できる。(2023年9月6日閲覧)

⁴ 沖縄県委託事業「令和4年度小規模事業者等デジタル化支援事業」のこと。



鮮やかな赤を基調にしたフロント



リニューアルした館内

す。以前は社員一体型経営の実践として、社員とともに宿泊研修を行い、SWOT分析や3年計画の策定、発表をおこないました。

ホテルマンは多様な顧客ニーズに応えるために幅広い知識と高い現場対応力が求められます。そのため当社ではかねてより従業員教育には力を注いできたのです。また当社では必ずしも観光関連の専門学校卒業者や業界経験者を採用するのではなく、未経験であってもやる気や適性がある者は採用後に教育を実施していけば良いと考えています。たしかに教育に係るコストや期間は当社にとってもそれ相当の負担はありますが、一方で100年企業を目指すにあっては、魅力あふれる従業員の採用は会社の命運を左右することになると考えているためです。

アフターコロナにおける新しいコンセプト

新垣 ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源のうち、ヒトと情報に力を入れていच्छることはよくわかりました。

宮里 もちろんモノにも力を入れています。冒頭でお話ししたとおり、当ホテルの施設は貴重な建物が多いため、それを引き継いでいくことを原則としていますが、変えられるところは社会のニーズに応じて変えていこうとしています。

私の経営姿勢は、「不易流行で100年企業へ「沖縄観光の父」のウマイを社員と共に」です。不易流行とは、いつまでも変化しない本質的なものを忘れないで、それでいて新しい変化を恐れずに取り組んでいこうという姿勢

です。原文は蕉風俳諧の理念のひとつです。「沖縄観光の父」といわれる初代宮里定三のウマイ（筆者注：沖縄の方言で「思い」のこと）を社員と共有しながら創業82年目の当社が100年目、あるいはそれ以上を目指していこうとするものです。

その実践として、2023年9月に食堂などを改築し、リニューアルオープンする予定です。これは2022年9月に採択された事業再構築補助金のテーマ「中長期滞在型、暮らすように旅することができるワーケーションホテル」に沿ったものです。計画よりも少し遅れましたが、着実にアフターコロナ、ウィズコロナにおける新しいホテルのカタチに近づいています。

新垣 このインタビューをしているこの食堂がそれなんです。広くて明るく、気持ちいいですね。庭も立派です。

宮里 実は食堂の庭においてある石材の一部は、2019年に火災で焼失した首里城で使われていたものを移築したものです。当ホテルも沖縄戦では艦砲射撃をうけて一度は全壊したのですが、お客様への温かいおもてなしの心を忘れずに復活しました。首里城も1日でも早く復旧して欲しいとの願いを込めて移築を受け入れました。

新垣 それはすごいですね。

宮里 建物そのものは冒頭でお話ししたとおり古き良き建築物として残していきたいのですが、建物内部は今回リニューアルしました。リニューアルしても私たちの真心は変わりません。どうぞ「沖縄ホテル」で、古き良き沖縄を感じて欲しいと願っています。リニューアルしたのは、食堂のほか、全館、いたるところでこのコンセプトに沿った改修を進めました。



解放感あふれる新しい食堂



ホテルで提供されている琉球料理

さきほど私は、「当ホテルの長期滞在者はその時代時代の世相を反映して変わっていきました」とお伝えしました。その意味では、これからは仕事（Work）と休暇（Vacation）を両立させたライフスタイルとしてワーケーションが増えていくと考えています。沖縄観光を楽しみながら、仕事もできる、出会いもある、そんな心躍るコワーキングスペースとして「くがに（黄金）テラス」と名付けました。

事業領域の複線化へのチャレンジ

宮里 ヒト、モノ、カネ、情報の最後のカネについてですが、収入源の複線化を図っています。

当社の事業を宿泊事業、飲食事業、温浴事業、医療・福祉事業、農業事業の5つの領域に広げていきたいと考えています。

まず宿泊事業は、当社の本業です。まずこれは絶対に守っていききたい。

その上で、飲食事業を伸ばしていきたいと考えています。当ホテルに宿泊されるお客様の5割近くが、徒歩圏内にある栄町さかえまちという繁華街に飲みにいけます。そこは昔ながらの雰囲気漂う沖縄でも有数の繁華街です。まだ企画段階なのですが、栄町の良さと当ホテルの良さを兼ね備えた飲食店をオープンさせ、衣食住における「食」の提供を強化していきたいと考えています。もちろん当社の本業は「住」の提供ですので、うまく組み合わせることでリピーターを増やし、「暮らすように旅することができるワーケーションホテル」を支えます。なお当ホテルの食堂では、和食、洋食、中華、琉球料理の

ほか離乳食も提供するなど、小さなお子様連れにも優しいホテルを目指しています。

次に当ホテルでは温浴事業として、広々とした大浴場を宿泊なされていないお客様でもご利用いただけるようにしてあります。最近では沖縄でも湯船がある一般家庭が増えましたが、昔ながらの沖縄の家庭ではシャワーのみで、ゆったりできる湯船がないことも多いのです。そういう背景もあり、地元から大浴場を利用したいという声が寄せられたことがきっかけでした。温浴でさっぱりした後に袖を通す衣類はさぞかし気持ちいいことでしょう。その意味では衣食住の「衣」を支える取り組みです。

実は当社はコロナ禍前に医療・福祉事業としてデイサービス事業の展開を企画したことがありました。ここ真和志地区には高齢者が多く住んでいらっしゃることもあり、地元客を大切に、地域に密着した企業として地域貢献していくための企画でしたが、諸般の事情によりやむを得ず中断してしまいました。今後、タイミングを図りながら、新しい企画を考えていきたいです。当ホテルの近隣には大きな病院がいくつかあり、コロナ禍前には離島住民が健康診断等で沖縄本島に滞在する際には当ホテルに長期宿泊していただくことがありました。コロナ禍をきっかけに利用者は減っていますが、今後はまた離島医療を支える拠点としての利用者が増えていくと嬉しいです。

最後に農業事業として、食堂の庭にバナナ等を育成し、宿泊客に収穫体験を愉しんでいただきながら、そのまま味わっていただきたいと考えています。

新垣 盛り沢山の企画ですね。

宮里 はい、盛り沢山の企画です。地域と宿泊者の交流の場として沖縄ホテルが地域の拠点になっていけたらいいな、と思っています。その一環としてワンコイン三味線教室などのイベントを不定期に開催しています。それはそのまま沖縄ホテルが提案する体験型観光メニューでもあるのです。コロナ禍直前の絶頂期からコロナ禍で一気に暗転した経

験をしたからこそ、学べることも多くありました。地元である真和志地区を大切にしたい、元気にしたい、という気持ちが強くなりました。

100年企業を目指して今後とも頑張っていきたいと思えます。

新垣 本日は貴重なお話をお聞かせいただきありがとうございました。



リニューアルした食堂でのインタビュー（左から、新垣、宮里社長）

■企業概要

企業名……………有限会社沖縄ホテル
代表者……………代表取締役 宮里 公宜
所在地……………〒902-0066 沖縄県那覇市大道35番地
電話……………098-884-3191
従業員……………20名（正社員、パートを含む）
資本金……………49,000千円
創業……………1941年
設立……………1970年8月
URL ……………<https://www.okinawahotel.co.jp>

■インタビュー及び原稿執筆
新垣 厚……………千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士