



資料1



ブルームーンパートナーズ 株式会社

自己紹介

伊波 貢 (いはみつぐ)
昭和42年生まれ (読谷村出身)

ブルームーンパートナーズ株式会社 代表取締役CEO
独立行政法人中小企業基盤整備機構沖縄事務所
地域支援ネットコーディネーター
那覇新都心校式会社 社員監査役
沖縄尚学高等学校同窓会「尚友会」副会長
一般社団法人沖縄和僕会 事務局長
株式会社海邦研修会 沖縄経営企画部長

琉球大学経済学科(経営学専攻)卒
株式会社コスモ証券経済研究所入社
日本証券アナリスト協会検定会員資格取得(県内初)
株式会社沖縄海邦銀行入行
株式会社海邦研修会 同窓会会員

(著書)
おきなわデータ算歩(沖縄タイムス社)
うちなー観光教本(共著、OCVB)
「ゆんたく」de ITとくらし(共著、沖国大)

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



本日のCONTENTS

1. 戦略思考の大事さ
2. 沖縄も急速にグローバル化の波へ
3. 海外展開のオススメ支援メニュー
4. ケーススタディ＆フレームワーク分析
5. 海外＆県内の戦略成功事例
6. 華僑のビジネス思考
7. 沖縄で育てるべき3人財タイプ
8. 売るための仕掛け事例
9. 沖縄県の自律・自立に関する私案

現状分析
現状分析
現状分析
基本戦略
基本戦略
基本戦略
基本戦略
基本戦略
基本戦略
基本戦略

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Question 1



ミシュランガイドで、
南フランスに3つ星レストラン
が多いことが知られています?
なぜ多いの
でしょうか?



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Question 2



牛丼業界では大手3社が値下げ
合戦を繰り広げました。

なぜ3社とも
値下げによる
消耗戦をお互いに
仕掛けている?



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



孫氏の兵法



「彼を知り、己を知らば、勝、乃ち殆うからず。
地を知り天を知らば、勝、乃ち全うす可し。」

敵の状況や動きを知り、自軍の実態を把握していれば、
勝利に搖るぎがない。
そのうえに、地理や地形、土地の風土などの影響を知り、
天界の運行や気象条件が軍事に与える影響を知ってい
れば、勝利を完全なものにできる。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



売るための仕掛け作り事例

(課題)エントツ町のブペルを大ベストセラーにするには?

- 仕掛け
- ・絵コンテの無料提供により全国で個展を開催
- ・独演会後に寄付型クラウドファンディング
- ・インターネット上での、絵本全ページ無料公開

- 商品ではなく、お土産として個展参加物が絵本を購入
- ・支援者の増加(寄付者にはサイン入り絵本)
- ・クラウドファンディング合計支援者数15000人、1億円超
- ・個展動員数60万人突破



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

なぜ戦略が大事なのか?

戦 略

～戦略は集中を伴い、戦略の裏付け戦術では取り戻せない～

- ・セト、モノ、カネ、情報をどのように配分するかの決定
- ・顧客のターゲットをどこにするかの決定
- ・自社のポジションをどこにするかの決定

【例】シャープ: 液晶テレビ
宮古島市: マンゴ関連

- ・与えられた「ヒト、モノ、カネ、情報」をどのように活用するかを決定
- ・部下の担当決定、人員配置
- ・予算(カネ)の効果的な使い方
- ・効果的な商品の売り方(商談・提案営業)
- ・社内で得た情報の活用(顧客への情報提供、交換)

- ・個人の戦闘能力(教育レベル、知識、経験等)
- ・個人の基礎体力(モチベーション等)
- ・仕事の範囲は個人の能力範囲か?



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

戦略構築の大まかな手順

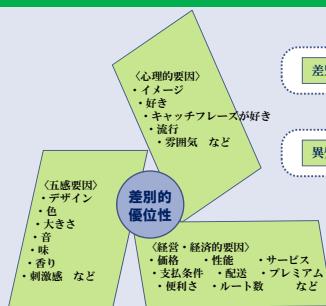


- ◆市場調査やトレンドなどの情報、競合との比較などから。
- ◆マンダラートを活用したアイデア出し。
- ◆1年後の年商を○億円に、など。(目標の大きさによって、戦略のたて方は大きく異なる)
- ◆どのターゲットを狙うのか仮設定して商品コンセプトを設計。
- ◆コンセプトに応じてポジションを考えつつ、商品開発。
- ◆自社より大きな企業を想定し、陰影で競合との差を考える(例:モス)。
- 野菜ジュースだと…商品コンセプトの事例
乳幼児～バランスの良い成長に、O.L.～貧血予防に胃腸に優しい女性～ダイエットサポート飲料、ドライバー～眼気対策もバッチリ
- ◆真似されにくい仕組みを考えておく。
- ◆日本では、沖縄では初めての○○である!と断言できるぐらいのインパクト。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

優位性を引き出す要因



(資料) 三家英治「図説マーケティング」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

戦略策定にあたっての最重要ポイント

現状分析を徹底的に行なうことが前提に、戦略策定にあたって特に重要なポイントは下記の3つ。

① ターゲティング

自社の商品・サービスを誰に販売するのか、より具体的に設定することが戦略策定のベースとなる。

② ポジショニング

競合商品と比べた違いを消費者に分かりやすく伝えるためのポジション取りを強く意識する。

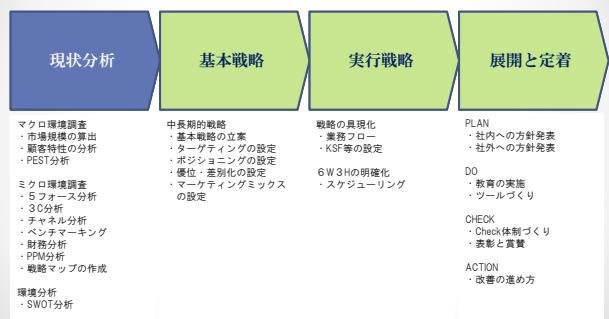
③ コンセプト

一言で言うとどういう商品・サービスかを明確にする。

▼
優位性・差別化の確立

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

戦略達成のためのステップ



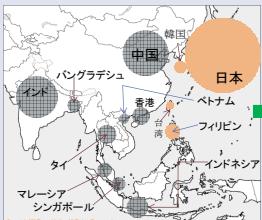
(出所) ナイ・コンサルティングアカデミー「戦略の極意」を基に弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

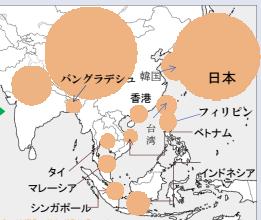
BLUEMOON
PARTNERS

アジアの経済重心は西南方向へ大きくシフト

■20年前のアジア諸国のGDP規模■



■2010年のアジア諸国のGDP規模■

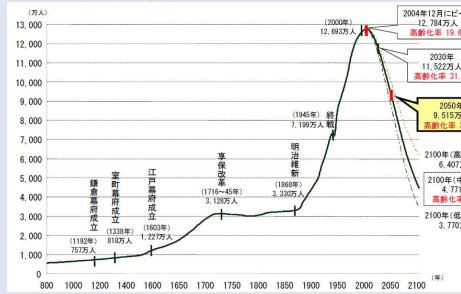


(出所)世界銀行「World Development Indicators」および「Global Development Finance」および
IMF「Global Economic Outlook Database September 2011」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

類をみない、極めて急激な総人口の減少

■日本の総人口推移■



(出所)国土交通省「国土の長期展望に向けた検討の方向性について」平成22年12月17日

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

世界の競争力トップレベルの国々

■2013年 世界競争力ランキング■

1位	米国	6位	ノルウェー
2位	スイス	7位	カナダ
3位	香港 <small>中国語 英語</small>	8位	アラブ首長国連邦
4位	スウェーデン	9位	ドイツ
5位	シンガポール <small>中国語 英語</small>	10位	カタール

※日本は24位…

(出所)スイスにある世界トップクラスのビジネススクールIMD(経営開発国際研究所)資料より

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

世界の観光地と戦うにはこれからが本番

世界の観光地・観光客数と沖縄の比較

	面積 (km ²)	人口 (万人)	観光客数 (万人)
沖縄	2,276	142	876 FY2016
シンガポール	697	474	1,520 CA2015
香港	1,103	729	5,670 CA2016
ハワイ	16,634	142	894 CA2016
濟州島	1,848	56	1,366 CA2015
海南島	33,920	864	2,250
パリ	5,633	389	824 CA2013推計

資料:沖縄県「入域観光客統計」等を基にブルームーンパートナーズ作成。各地域とも可能な限り直近年のデータ

- 面積や人口等の規模と観光客数の関係を世界の観光地と比較すると、まだまだ沖縄には伸びしがあると考えられる。
- 実際、歴史や文化、観光資源などは他地域と遜色ない一定レベルを有しているとみられる。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

第5次沖縄県観光振興計画の概要

《将来像 (Vision) 》 世界水準の観光リゾート地

（将来像実現の核となる3要素）
(Key Value)

－自然－

島の海・森・生物多様性

－文化－

島の歴史・文化芸能

－人・環境－

島の安全・安心・快適性

（2024年の沖縄）…世界水準の観光リゾート地に！ 沖縄に観光客を呼び込むための資源として、文化と人という2つのソフトがキーワードに。

(出所)沖縄県「沖縄県観光振興計画」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

27%程度に増加してきた外国人観光客

■入域観光客数の推移■

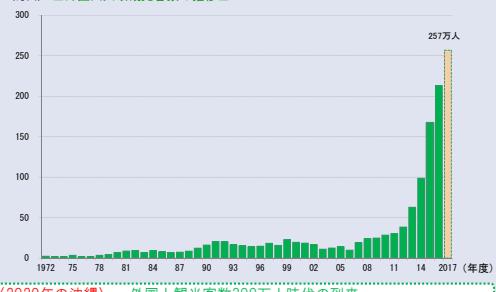


(出所)沖縄県文化観光スポーツ部「入域観光客統計概況」をもとに弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

急増続く外国人観光客

(万人) ■外国人入域観光客数の推移■



(2020年の沖縄) ……外国人観光客数300万人時代の到来。

（出所）沖縄県文化観光スポーツ部「入域観光客統計概況」をもとに弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



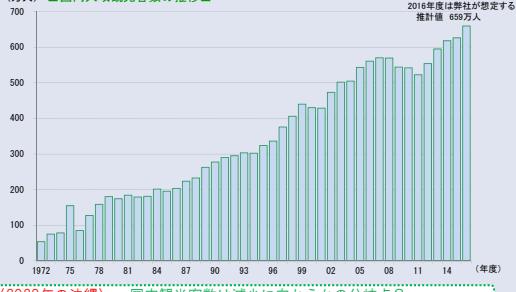
外国人観光客、 200万人時代

の到来は間近。
日本と外国双方への対応が
求められる時代に



頭打ち傾向から脱した？国内観光客

(万人) ■国内入域観光客数の推移■



(2020年の沖縄) ……国内観光客数は減少に向かうかの分岐点？

（出所）沖縄県文化観光スポーツ部「入域観光客統計概況」をもとに弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

リゾートウェディングも海外客が下支え

(千人) ■リゾートウェディング組数とチャペル数の推移■



(2024年の沖縄) ……国内ではトップクラスの位置を保持しつつ、海外客の開拓により、再び上昇傾向へ。

（出所）沖縄県「観光統計実態調査」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

国内トップクラスのクルーズ船寄港地に

(回) ■那覇港のクルーズ船寄港回数■



(2024年の沖縄) ……外国クルーズ船の寄港回数は2012年の3倍程度に。
短時間滞在の外国人観光客が那覇の街に現在の数倍規模で来場。

（出所）

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



那覇港に停泊する
ダイジャー・オブ・ザ・シー
13.7万トン、世界第4位のクルーズ船
船客定員3,138人





ドラッグストアで大量買いする中華系観光客



CoCo壱番、
びっくりドンキー、
ステーキ88などは
すでに多言語化対応済



国際線の就航も今後10年で本格化

就航都市	15都市
(18社)	
①中国東方航空(杭州・上海)	週2便
②中国東方航空(杭州・上海・西安)	週19便
③春秋航空(香港)	週10便
④キャセイパシフィック航空(香港)	週7便
⑤アシアナ航空(ソウル・釜山)	週10便
⑥エバー航空(台北・高雄)	週10便
⑦フジスター航空(ソウル)	週7便
⑧チャイナエア(ソウル)	週7便
⑨ティーワイ航空(ソウル・大邱)	週15便
⑩春秋航空(上海)	週16便
⑪チャイナエアライン(高雄・台北)	週16便
⑫吉祥航空(南京・上海)	週15便
⑬中国国際航空(北京・天津)	週6便
⑭春秋航空(南京・上海)	週12便
⑮エア・ブリッジ(台北)	週14便

* ピーチ (バンコク)
ショットスター (シンガポール)

乗降客数 平成26年度実績165万人 (国内第7位)

(2025年の沖縄) …那覇空港は滑走路の問題で、国際線の受入が難しい。
第二滑走路の完成によって、国際線便数は数倍規模か…。

(出所) 那覇空港国際線ターミナルビルWebページより

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

Coffee Break

それでも、1400年代の琉球王国時代の貿易ルートにはいまだ及ばず

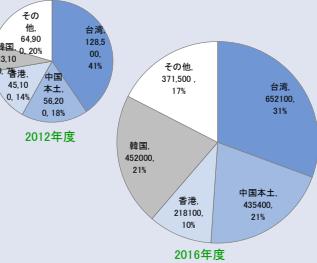


Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

中華系観光客が7割超、FITへ移行

■国籍別外国人入域観光客の割合(2016年度)■



■外国人観光客におけるFIT比率■

国籍	FIT比率
日本	83.2
中国	51.2
台湾	39.0
香港	58.7
韓国	68.6

(2024年の沖縄) …中華系観光客も徐々に団体旅行からFIT型へ移行。

(出所) 沖縄県「観光統計実態調査」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

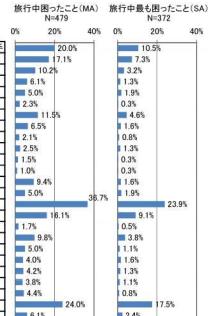
外国人観光客対応は急務

■旅行中困ったこと(MA) ■

旅行中困ったこと(MA) N=479

■旅行中困ったこと(SA) ■

旅行中困ったこと(SA) N=372



(出所) 観光庁「外国人旅行者に対するアンケート調査」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

県内の外国人人材は不足気味

■沖縄県内の通訳案内士・地域限定通訳案内士の人数(2013年6月時点)■

英語	中国語	韓国語	他	計
86	60	16	5	167

■沖縄県内の特例通訳案内士 2022年までの育成目標人数■

英語	中国語	韓国語	他
100	300	50	450

■沖縄県内の外国人人材数■

登録外国人数 (2013年)	8,400	外国人留学生数 (2010年)	617
-------------------	-------	--------------------	-----

(2023年の沖縄) …外国人人材・通訳の数は全国と比較しても少なめ。
国際化に応対するためには観光産業における語学力がアップしている。

● (出所) 沖縄県

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



外国人人材を活用したビジネスが台頭

■2003年～進む英字での観光地案内表記の改善■

観光地名	改正前	改正後
平和記念公園	Peace Prayer Park	Heiwakinen Meomorial Park
今帰仁城跡	Nakijin Castle Ruins Park	Nakijin-jo Park
国際通り	Kokusai-dori	Kokusai Street
福州園	Fukushu-en	Fukushuen Garden
万座毛	Manzamo	Cape Manzamo
沖縄こどもの国	Okinawa Kodomo no Kuni	Okinawa-kodomo-no-kuni Zoo

■外国人人材の活躍するビジネス領域■

通訳ガイド 派遣事業 受入環境整備コンサルティング 海外用HP作成

(2024年の沖縄) …外国人人材を活用した様々なビジネスが台頭している。
商店街においても外国人対策は当たり前の状況に。

● (出所) 沖縄総合事務局

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



国際級ホテルの建設は今後も続々

■海外ブランドホテルの沖縄進出状況■

開業日	ホテル名	客室数等備考
2012.05.23	ダブルツリー・バイ・ヒルトン那覇	米ヒルトングループワードブランドで日本初進出、リゾーヴィータを改装 227室
2012.05.28	ザ・リッツ・カールトン沖縄	米ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カバニーの国内3か所目のホテル 97室
2012.06.05	メルキュールホテル沖縄那覇	仮アコートホテルズグループ、那覇市金城町前1階建260室
2014.07予定	ヒルトン沖縄北谷リゾート	ワールドワイドが日本で展開する11番目のホテル346室
2014年着工	フォーシーズンズホテル	恩納通信跡地。マレーシアのベルジャヤ・グループ、45ha。
2016年開業	ヒルトン沖縄金武	金武町キシバハ・訓練場跡地、10ヘクタールを買収 (DIJAYAグループ)
● 国際級ホテル	星のや竹富島、リーガロイヤルグラン沖縄、百名伽藍…	● 國際航空便も相次いで開設

(2024年の沖縄) …国際級5つ星クラスのホテルが複数進出。
世界のリゾート地として恥じない環境の入口段階に。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



国際級ホテルの建設は今後も続々

■沖縄の国際級ホテル建設動向■

地域	開業時期	ホテル名	所在地	客室数 (新規分のみ)	ホテルタイプ
東部	2014.4.7	ホテルブリッキー那覇	那覇市真栄里	158	宿泊土建型
	2014.5.27	リゾートモーリス	那覇市金城町	150	宿泊土建型
	2014.6.26	ホテルアラモヤンチャーリヤカル・リゾート沖縄	那覇市金城町	75	宿泊土建型
	2014.7.11	マリオット・リゾート&スパ・マニトウ	那覇市金城町	144	リゾート
	2017年1月	リマーチ・カナルズ那覇	那覇市金城町	45	その他の
	2017年6月	リマーチ・カナルズ那覇	那覇市竹富町	210	リゾート
	2017年9月	リマーチ・カナルズ那覇	那覇市竹富町	47	リゾート
	2017年秋	リマーチ・カナルズ那覇	那覇市前原町	231	リゾート
	2020年	名松ホテル	那覇市(田尻地無地)	1215	リゾート

(2024年の沖縄) …世界のリゾート地として恥じない環境の入口段階に。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



観光客市場も… 国際化進展

県内ビジネスでも外国人対応、
社員採用は必然に！



沖縄土産品の定番は短期間で急変化

■沖縄土産品の変遷■

復帰後から 2002年頃	1995年頃 ～2010年頃	2005年頃 ～2013年
・観光戻税制度	・洋酒や海外産菓子類	
・特定免税店制度		
・県内菓子メーカー商品		
900億円市場		
・県内高ブランド商品誕生		
・県外ブランド菓子参入		

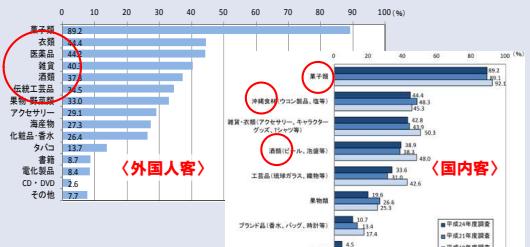
(2024年の沖縄) …土産品市場はこれまでのお菓子中心型から大変化。
工芸品や海外ブランド商品などのシェアが高まる。商品は高度化。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



外国人観光客の土産品ニーズは微妙に相違

■外国人観光客と国内客の土産品購入内容の比較■



(2024年の沖縄) … 国内ではトップクラスの位置を保持しつつ、海外客の開拓により、再び上昇傾向へ。

土産品市場も国際化に伴って多様化

■国・地域別の土産品形態別購入傾向■

国・地域	購買傾向
中国	<ul style="list-style-type: none"> 中国客の傾向としては、「化粧品・香水」「雑貨」「医薬品」「電化製品」の満足度が高い 30代以下は「雑貨」、40代は「医薬品」「電化製品」、50代以上では「医薬品」「化粧品・香水」
台湾	<ul style="list-style-type: none"> 台湾客の傾向としては、「医薬品」「衣類」「雑貨」「化粧品・香水」の満足度が高い 若い年代は「衣類」、年代が高くなるほど「医薬品」「電化製品」の満足度が高まる
香港	<ul style="list-style-type: none"> 香港客の傾向としては、女性は「衣類」、男性は「海産物」の満足度が高く、性別で異なる年代での偏りは少なく、「雑貨」「医薬品」「化粧品・香水」の満足度も比較的低い
韓国	<ul style="list-style-type: none"> 韓国客の傾向としては、「菓子類」「酒類」の満足度が高い 20代以下は「菓子類」、40代では「衣類」、50代以上は「医薬品」の満足度が高い
アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ客の傾向としては、「伝統工芸品」の満足度が高くなる 沖縄特有の民芸品だけでなく、「日本人形」「こけし」など日本の工芸品のニーズもある 30代以上では「伝統工芸品」の満足度が高くなる その他の国への傾向としては、「伝統工芸品」「食品」の満足度が高い
その他	<ul style="list-style-type: none"> 20代以下は「雑貨」、30代は「菓子類」、40代は「衣類」、50代以上は「伝統工芸品」が高い 沖縄特有の民芸品だけでなく、「日本人形」「こけし」など日本の工芸品のニーズもある

(2024年の沖縄) … 国際化に伴って、医薬品や雑貨、工芸品など、菓子類以外の土産物需要が高まる。日本人中心の菓子マーケットはやや縮小。

（出所）沖縄県「観光統計実態調査」、「外国人観光客調査」

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



インバウンド観光客増加への対応



①ザ・日本ニーズへの対応

寿司、ラーメン、焼肉（和牛）、カレー、天ぷら、
すき焼き、白い恋人、温泉、
カニ、エビ、祭り、スタバのマグカップ。

②外国人に合わせたアレンジ

ラーメンの塩味は苦手、甘いお菓子苦手、冷たい飲み物苦手、
ダブルベッド、google等SNS情報、中国のサーバーにWeb情報、
銀聯カード・Alipay・WeChat Paymentへの対応
多言語対応・指差しメニューの導入、コインパーキングの英語表記

③ビジネスの創意工夫

スーパーと焼肉店との連携、赤道満の駅お魚センター、英語での話しかけ、
高級レンタカー導入、空手Bar

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



飲食店も…
国際化進展で
勢力図に変化が。



インバウンド客増加に合わせて…
売れる土産品にも変化が…



セレクト系小売店が台頭

■Flagship OKINAWA ■

Flagship OKINAWA



■琉球コレクション叶 ■



(2024年の沖縄) … 工芸品などを中心に土産品も高度化へ。
これらをセレクトした小売店が富裕層マーケットのニーズをとらえる。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



成長が期待されるエンターテイメント市場



BLUEMOON
PARTNERS

離島観光はこれからが本番



BLUEMOON
PARTNERS

海を活用したビジネスもまだまだ成長余地



BLUEMOON
PARTNERS

外国人登録者数は増加傾向



BLUEMOON
PARTNERS

沖縄でも… 飲食・小売店 の店員は外国人の時代に

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

海外展開企業の事例

企業名	進出国	事業内容
オリオンビール	台湾、香港、シンガポール、中国、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、マレーシア、ロシア、タイ	樽生ビール、缶ビール
沖縄ハム総合食品	香港、台湾、シンガポール、マレーシア	ハム、ソーセージなど140品目を輸出
新垣通商	台湾、香港、米国、ニュージーランド	日本ブランド化粧品、雑貨、沖縄もぐく
マブイストーン	マレーシア、シンガポール	キャラクター(琉球マブヤー)コンテンツ・付随商品
オフィスリヨン	カナダ	沖縄スタイルの居酒屋で、琉球料理、ラーメン、和食等を提供
オキシシア	フランス、欧州、台湾	カーネーションの香料・フレグランス、水溶性珊瑚乳酸カルシウム
タイガー産業	中国(工場)、香港(貿易会社)	中国に現地法人を設立。自社工場で建築資材等を製造
トリム	台湾、中国、ベトナム、タイ、バヌアツ、ニュージーランド	多孔質軽量免泡建材(軽石)及び製造プラント
パラダイスプラン	台湾、香港等	台湾合弁会社が台湾三越に塗専門店オープン、ドッグヘル出
八重山産業	イギリス、オランダ、ドイツ、ベルギー、チェコ、オーストリア、スイス、カナダ、アメリカ、メキシコ、オーストラリア、中国等	クロレラ(淡水産葉緑藻類)粒及び粉末
水耕八重岳	台湾、香港(見本市等へのスポット的輸出)	業務用ゴーヤー茶、販売用ゴーヤー茶
みたのクリエイト	バンコク、香港	目利きの館などの飲食店を展開
エネットック	ラオス、セーシャル、ソロモン、トンガ、マーシャル、カンボジア等	太陽光発電設備実証事業コンサル、マイクログリッド技術支援等
JES	ホーチミン	浄水器販売、浄水プラント企画設計・管理等
京和土建	台湾	法面防災工事
起業家 金城拓真	(アフリカ)	中古車販売など50社を経営(300億円を稼ぐといわれている)

海外展開

53

海外展開

海外展開のオススメ支援メニュー

A-4

有効ツール

海外展開を実行する以前に、事前リサーチがとても大事。地元にいる間にできることはネット等を活用して情報収集。

**中小機構
「F/Sハンドブック」**

Good
01

操作立った**調査手段取り**の顧客が可能技術項目の**チェックシート**が充実。海外展開に迷う考え方やフレームワークと一緒に手帳に記入されている。

**中小機構
「海外ビジネスナビ」**

Good
02

海外への事業展開に関する実務情報を多角的に網羅された**専門サポート**。下記3つの柱で構成されています。

- ①海外拠点の立ち上げ(組織構造・運営・人材・システム)に関する専門家による相談者を取扱って、経営判断の参考や収支見通し作成等。
- ②国別分析(主にEU)
- ③国際化マーケティング

(注)「EU」における進め方、ポイントや注意点等

専門表示での出典の進路、ヨーロッパ等インターネットを活用した海賃報酬開拓等

B-4

助成金・補助金

海外展開に関する補助金はここ数年でかなり充実強化。それでも意外にも応募が少ないのが現状。

**中小機構
「海外地圖在支援」**

Good
01

1/2 補助

対象事業者数280万円(限度額:40万円)

(実績ポイント) アジア圏での中小企業専門家チームによる会員登録料の半額負担。海外地圖在支援の実施による助成金を受けることができる。

扶助金の申請がより簡単な「セイバーズ」で提出するだけで必要な書類やプロセスを経ずに扶助金を受ける経路を提供する。

**沖縄県
「新分野海外展開支援」**

Good
02

9/10 補助

上限300万円

活用要点

海外事業展開を図る企業に対し、新規出港費用、新規貿易手続料、輸送費等を扶助。市場開拓在支援を通じての新規出港費用扶助金のアドバイスや扶助金の受取方法等の支援。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

海外展開

海外展開のオススメ支援メニュー

C-4

人材育成・採用

グローバル人材を育成支援する事業も充実強化が図られている。社内人材の国際化は急務となっている。

沖縄県産業振興公社
「外国人材育成人材育成」

Good
01

《海外・国内出張》
※扶助期間：12ヶ月以上
● 海外対外販路、交通費、宿泊費、
食費、委託料の新規開拓費用、代
理店費用（輸出業者へ）

※ 扶助期間：3ヶ月以内
● 海外対外販路、交通費、宿泊
費、謝意料、通訳料、会場使用
料（新規開拓・ミーティング）

《語学研修》
● 諸外国語以外に、クリエイティブな
言語を創造的に理解できる方
を育成するため各種セミナー
を開催

沖縄観光コンベンション
ビューロー
「観光人材育成プログラム・フォーム
研修制度（講師派遣事業）」

Good
02

《語学研修》
● 11,000円 上限／1時間
● 2名同時に最大30回ま

金融・税制メニューは少ない

⑥

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

**BLUEMOON
PARTNERS**

海外展開のオススメ支援メニュー

海外展開

海外展開

E-4 **相談・専門家**



海外にネットワークを有している国や県外機関の支援策活用が有効となる。無料のサービスも多い。

中小機構 「国際化支援アドバイス」 	海外投資や国際取引等の悩みに応じて、豊富な経験をもつ海浜ビジネスの専門家がアドバイスをする会員サービス。 対象 国際化を目指す中小企業 利用料 無料 何時でも利用可能 
--	--

ジェトロ沖縄
 「ボーネームサービス」「ビジネス支援」
 「海外セミナー」「セミナーによる出張支援課」「海外ににする情報提供」「海外ミートингサービス」「Trade Fair Promotion Program」


F-4 **その他支援**

中小企業庁「ミラサポ」 

公的機関の支援情報・支援施策（融資金・助成金など）の情報提供や、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との相談会などを実施する。専門セミナー、会員講習会等の会員支援を行っているサイト。

中小機構「J-NET21」 

中小企業のためのポータルサイト。公的機関の支援情報を中心に、経営に関する豊富な教科書等の会員事業事例などを網羅的に見ることができます。

沖縄大交易会実行委員会「大交易会」 

沖縄の認定輸出販売物マッチドリンク（沖縄国際物貿ハブ）を運営することにより、沖縄県産品や日本全国の特産品等を世界へ販路開拓・拡張することを目的とした『市』をテーマにした日本最大級規模の国際商談会。

社長価値観

社長の価値観に分けて対応を考慮

企業支援にあたっては、まずは社長の価値観の確認を行うことが大事。その志向のタイプによっても、支援施策は異なるべきである。その企業にあった価値観をベースに支援策を組み立てていくことが大切。

社長にとって、一番大事なことは?

報酬

企業の目的は利益の追求という信念のもと、ドライに合理的に物事の判断ができるタイプ。

名誉

人から認められたいという認証願望が強く、事業という手段を通じて社会の中で自分のポジションを示したいタイプ。

生活

快適な生活が営むのに、十分な設備・給与などの環境・待遇があれば満足。社員の生活保護にも重きをいいたいタイプ。

仲間

社員と同じ目的で共闘して仲良く楽しくやることに遊びを感じたり、集団（各種団体）に属することでモチベーションを高めるタイプ。

実現

芸術家やスポーツマンが多い、自分の高度な目標を達成することに人生の意義を感じるタイプ。

社会

福祉や環境問題、経済振興など、様々な社会問題に対して、企業の存在意義を見いだし、その課題解決に取り組むタイプ。

維持

新しい事業分野へのトライを好まず、リスク管理を徹底することで現状の経営を安定・維持させておきたいタイプ。

32

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

ケーススタディ① 見極力・提案力

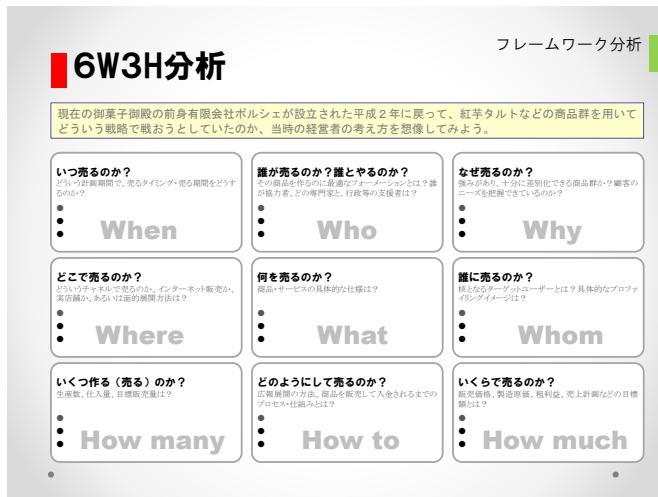
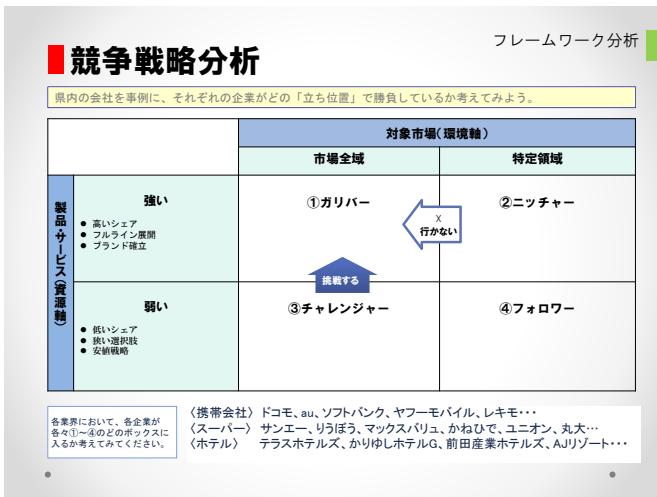
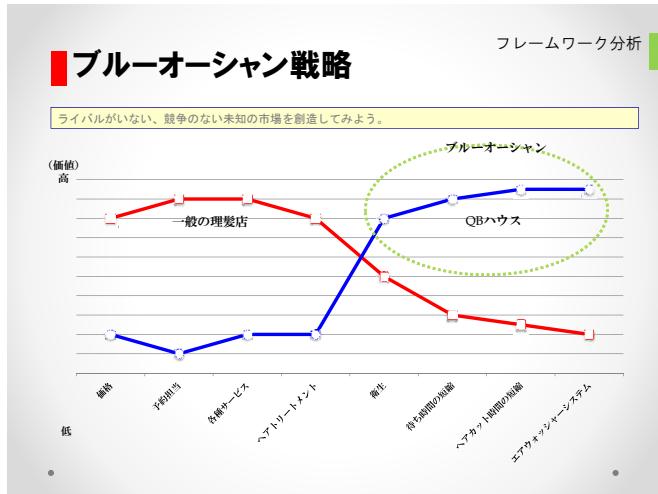
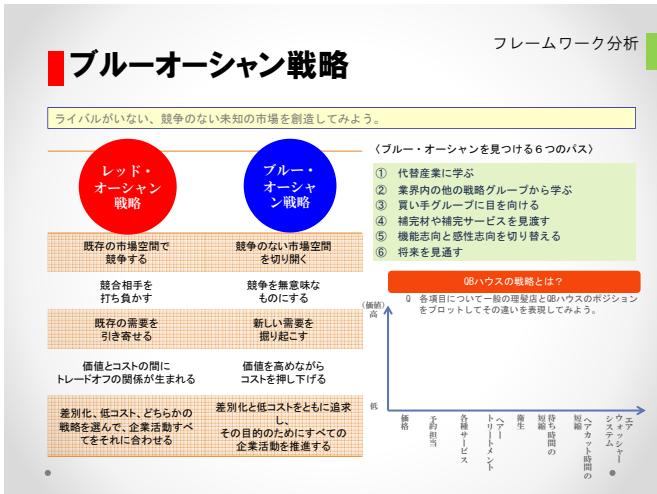
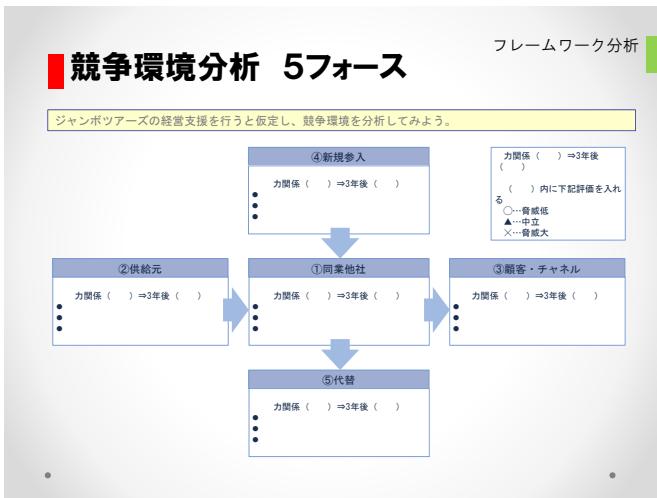
Aさんは、本島中部でアパート経営も行っている元大手ホテル社員である。都市部の駅前で300坪の良質な物件がみつかり、現在カブセルホテルの建設に向けて銀行と融資交渉中である。しかし、事業計画書の作成にあたり、「うんこセント」でいろいろターゲットはどういう、事業計画書作成の基本的な記述部分でベンハムがまとまっている状況である。正直、何をどうしていいか分からないので助けてほしいという。さて、あなたならどのように支援アドバイスするだろうか？

建設予定ホテル概要	アセスメント結果
建物概要 9階建て、総建設費約10億円	・Aさんヒアリング結果
施設概要 低層階：カブセルホテル 中高層階：2DKサイズでアパート転用可能	・「ウイークリーマンション」のコンサルタントに協力してもら正在り、現状で採算率は十分で確保されていると思う。 ・人が詰まらないで、おしゃれな空間を楽しむコミュニケーションが主なのはカブセルホテル・アパートとしている。 ・資金は十分にあり、老後の楽しみとして經營したい。 ・家族も経営に参加してもらって、家族全員の和も大事にしたい。 ・親光客の皆様に、地元のニーズや情報や文化等を教えて感謝されることが多くなかったのでそれを都市部でもやってみたい。 ・今はホテルの部屋数などから建設費が出て、いくらかの収入があれば借入済満額ができるのかといづれ、資金面から計画を進めていく段階で「トドロイ」とは言ふまでもない。 ・ホテルのネーミング、部屋のデザイン、顧客ターゲットなど、何をどうして良いのかわからず、日々悩んでいます。 ・ホテル経営という点では素人である。 ・いろいろな人の意見を聞きすぎて、何がしたいのかよくわからなくなってしまった。
運営 家族で運営していくたい	
立地 駅前で観光客需要は十分に見込める地域。商業地へも徒歩圏内	

フレームワーク分析

「攻める」べき方向性は？

ヘリオス酒造(ビール部門)を事例にSWOTマトリックス戦略を考えてみよう。特に機会×強みの「攻める」戦略を。			
		外部環境(変えられないもの)	
内部環境(Company)	強み(Strength)	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> 地元の会員としての内外認証度の高さ 泡盛と連携した一定の瓶巻市場の保有 	<ul style="list-style-type: none"> 入城観光客数の増加(特に外国人) 沖縄県産品に対する期待度の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 県内における地ビールメーカーの増加 若者のアルコール離れ
弱み(Weakness)	参入or傍観(市場機会で参入or隣の共生)	攻める(強気に攻める成長戦略)	守る(今の強み維持、利益確保、守りの戦略)
<ul style="list-style-type: none"> 大手メーカーに比べた価格競争力の低さ 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 観光ターゲットのリゾート感満載の商品開発 	<ul style="list-style-type: none">
捨てる(新規投資はしない)			



ケーススタディ② 見極力・検証力

B社は、沖縄本島内で県産素材をいかした食品を製造している会社である。OEM生産を軸に業績を拡大してきたが、ここ数年はライバル企業が増え、売り上げも減少傾向にあり、赤字経営が続いている。金融機関への返済も滞りがちで、社員への給料も払い続けることができるのか不安で眠られない日々が続いている。とはいっても、何をどこから手をつけた良いのか分からぬ。さて、あなたならどう切り抜けるだろうか？

(計数データ)				(単位:千円)
	売上高	売上原価	販管費	営業損益
2011年	100,000	40,000	55,000	5,000
2012年	85,000	38,000	55,000	▲8,000
2013年	80,000	38,000	53,000	▲11,000
2014年	75,000	37,000	52,000	▲14,000
2015年	70,000	36,000	49,000	▲15,000

企業概要： 資本金 20,000千円 従業員数 20人

- ・沖縄特有の食品であり、商品は常に一定程度のニーズがある。
- ・市場自体は拡大しているが、業界内の競争が激しいため、当社のシェアが落ちてている。
- ・決算は税理士に任せきりで管理会計は特段強化していない。
- ・OEM生産がメインであり、価格決定権はどうしても委託元優位となっている。
- ・債務超過によるもの時間の問題であり、早急に経営改善をはかる必要がある。
- ・商品の品質には自信があり、業界内でも評価されている。
- ・売り上げが落ちている中で、ここ数年は、販売費および一般管理費の削減に取り組み、人件費以外は徹底的に絞り込んでいた。
- ・資金繰りは常に厳しい状態であり、金融機関への返済を少し待っていたい状況である。
- ・精細な事業計画書は作成していない。
- ・自社ブランド商品は売り上げの2割程度に過ぎない。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

Question 3



シンガポールは、独立後の雇用対策等として観光産業の育成を強化しましたが、どのような戦略を展開してきたのでしょうか？

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

(参考)シンガポールの観光政策の推移

1960年代：失業対策

- 独立直後。失業対策としての観光（労働集約型産業）。
- シンガポール観光振興局設立：魅力づくり（マーライオン、ホテル建設）。
- マーライオンをロゴ化することで土産品等の商品開発。
- 67年：ガーデンシティ政策：旅行者を招きやすい国土の整備（清潔で緑の多い街、計画的植樹と都市公園の整備）

1970年代：アトラクション開発とコンベンション誘致

- 71年ジュロンバードパーク、72年セントーサ島開発、73年シンガポール動物園。シンガポール・コンベンション・ビューロー設置（STPB局内機関）

1980年代：歴史的建築物・市街地の再開発

- スラム撤廃と近代都市の建設。大規模な市街地再開発事業
- 観光資源開発計画～ハードとしての都市の魅力創り・観光資源の育成
- 都市開発庁が中心となって歴史的地区保存のマスター・プランを作成。
- チャイナタウン、リトルインディア、エスニックエリア、ラッフルズホテルなどが観光資源として位置づけられた。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

(参考)シンガポールの観光政策の推移

1990年代：国外観光投資の促進

- ツーリズム・アンリミテッド、世界をシンガポールへ、シンガポールを世界へ
- 観光ビジネスの発展を国の経済成長の持続に貢献させることを明確に目標。
- 世界的なレジャー産業、レストランチェーンの実験場。観光投資促進策。

1996年：観光政策「ツーリズム21」

- 観光関連産業の強化。1998年「観光開発支援計画」：130万ドルの基金を活用し、近隣諸国を含めた新たなパッケージツアー（インドネシア・ビンタン島等）の開発や世界的な芸術文化イベントの開催など6つの分野に資金面で支援。
- ホテルの質的向上を図るため、一定の改築に対して補助金を交付する制度

2004年：(カジノを含む)統合リゾート計画

- きれいで清潔、だけどつまらない国からエクサイティングな人を呼び込む魅力のある観光都市に

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

(参考)シンガポールの観光政策の推移

2010年：観光促進キャンペーン名

「Uniquely Singapore」から「Your Singapore」

最近の観光政策における取り組み

- MICE産業の振興
- BOOST制度（Business Events in Singapore）を導入。イベント開催費用の助成や、外国からの招待客に対する出入国手続きの簡素化など。
- 医療観光の振興
- 安価な医療費や高い医療技術。アジアの医療ハブへ。年間100万人が目標。
- 観光資源の開拓
- シンガポール・フライヤー（世界最大級の観覧車）、F1の開催誘致、新しいクルーズターミナルの開設、リバーサファリ（アジア初の川をテーマとした動物園）など。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

観光インフラの整備

■マーライオンも人的にデザイン■



観光に値する自然が無く、観光アトラクションも無いに等しかった1960年代。人魚のしっぽを持ったライオンをデザインしたツーリズムマスコット「マーライオン」をシンガポール川の河口に設置。土産品等の商品化へ。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

観光インフラの整備

■ガーデン・イン・ザ・シティ■



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



観光インフラの整備

■セントーサ島■



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



観光インフラの整備

■ナイトサファリ■



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



観光インフラの整備

■マリーナベイサンズ■



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



観光インフラの整備

■スーパーシリー■



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Question 4



韓国済州道はどのように戦略転換をはかったのか？



Photo by TOTO

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



韓国・済州島に大きく水をあけられた沖縄



（出所）沖縄県「観光要覧」、韓国聯合ニュース、財団法人自治体国際化協会「自治体国際フォーラム」
Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

国際化対応で先行する韓国・済州島

（万人） ■入域外国人観光客数の推移■



（出所）沖縄県「観光要覧」、韓国聯合ニュース、財団法人自治体国際化協会「自治体国際フォーラム」
Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

中華民族の呼称

1. 華僑（居住国の国籍なし：長期居留権）

居住国の長期居留権を得て海外に居住するが、居住国の国籍は取得せず、台湾または中国のパスポートを保持する者。狭義の華人。

2. 華人（居住国の国籍あり）

中華民族の血統を持ち、居住国の国籍を有するもの。「客籍（寄寓）華人」とも言われている。別の大きな概念から見ると、「華僑」および「華裔」は、ともに「華人」の構成部分。

3. 華裔（カエイ）

「華僑」または「華人」が海外でもうけた子孫。広義の「華人」であり、「土生（現地生まれの）華人」とも言われる。



沖縄華僑華人総会（2004年2月）

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

中国人の他者の考え方

1. 「自己人」=身内 ⇒ 儒教の教え（運命共同体）

「欲求原則」自己人は家族同然であり、計算度外視で、持っている資源を与えるが、相手にも同じ行為を求める。

2. 「熟人」=知っている人、

「人情原則」中間の熟人は相手が自分の求める資源を持っているかどうかで価値が決まる。熟人同士の間では「人情」が潤滑油として使われる。「人情を作る」「人情を送る」という日本にはない語法贈り物をすること、便宜を図ることの意味である。こうしたやり取りの中で親疎を調整していく。

3. 「外人」=知らない人 ⇒ 兵法（敵対・競争関係）

「公平原則」が支配しているという。
外人は公平に扱われるがほとんど無視される。



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

自己人・外人の法則

レストランのウエイトレスにとって、「一見さん」は「外人（わいれん、他人）」なので親切にしてあげる必要性は全くない。

観光客が出て行っても、入口でペちゃくちゃ…。

しかし、「常連さん」は、「自己人（つーちーれん、身内）」の末席ぐらいに入ってくるので対応が違う。

「外人」への冷たい態度とは全く違う、まるで家族に対するような心からのサービスをしてくれる。



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

華人ネットワーク／組織と市場



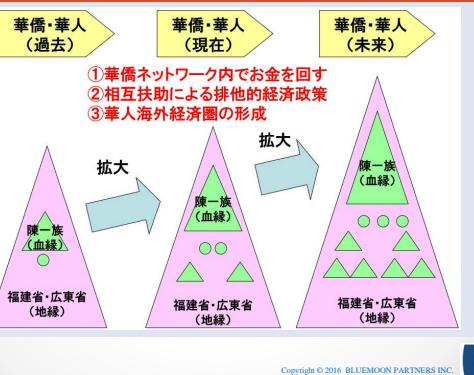
※華人の「排他的経済行動」構造のイメージ



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

BLUemoon
PARTNERS

華人によるネットワーク・ビジネスの増殖



日本人と中国人の公私の概念

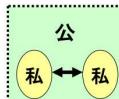
1. 日本人

- (1)領域の共同
 - ①公は、自己が所属する集団・地域
 - ②公私の境界は明確
- (2)公有財産、公用、公社(国・官の所有)



2. 中国人

- (1)つながりの共同(公私が不明確)
 - ①公は、私と私がつながった公、私を含んだ公
 - ②公私の境界は不明確
- (2)血縁の私的契約も関係者間では「公約」



100年の付き合い

血縁レベルで、地道に関係を育てる



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

世界で活躍するニュー琉僑達

沖縄に居住しながら、ビジネスフィールドを海外に展開している人達。	
奥原悟氏 奥原商事 代表	緑間禎氏 沖縄開ケ原石材 代表
宮良邦広氏 TIGER FUND Co.Ltd代表	照屋武氏 ピンクドラキュラズ取締役
吳屋由希乃氏 シャンティアブティック代表	田畠充明氏 アイランドポート 代表
紺野昌彦氏 グローバルビジネスネットワーク代表	鳴田浩司氏 ていーだスクエア取締役
上原啓司氏 琉球ネットワーカサービス代表	田野治樹氏 みたのクリエイト 代表
翁長良晴氏 元沖縄タヘウェディング代表	

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

世界の琉僑達

香港

下地秀和氏
元香港和僑会副会長
Bulueball (HK) LTD. Director



Bulueball (HK) LTD. Director

ベトナム

徳嶺勝信氏
沖縄和僑会副会長
シャイニーベトナム 代表



シャイニーベトナム 代表

ボストン

仲間将太氏
VGO – Video Game Orchestra Creator/Producer



VGO – Video Game Orchestra Creator/Producer

上海

當山丞氏
元上海和僑会事務局長
Nepal International Trade CEO&PRESIDENT



Nepal International Trade CEO&PRESIDENT

シンガポール

遠山光一郎氏
琉球クリエーティブワークスアジア 代表



琉球クリエーティブワークスアジア 代表

Coffee Break

沖縄尚学高等学校・附属中学校の取り組み

◆旧帝大・医学部信奉からの脱却

- ◆グローバル人材の育成へ
- ◆留学では、セントジョーンズ・プレップスクール（ミネソタ州）など、都市圏・メジャーではない地方圏への派遣をあえて推進。
- ◆平成22学年度から「沖尚プロジェクト24」をスタート
沖縄、日本、世界に貢献する人間となるべく生徒全員が
 - ①「教養」
 - ②「倫理感」
 - ③「文化力」
 - ④「コミュニケーション力」
 を身につけるとともに、目標大学への現役合格を目指すプロジェクトを推進中



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.

Question 5

フランチャイズ方式は、
フランチャイズ料収入に加え
食品・消耗品を販売し儲ける。
マクドナルドが生み出したさ
らに収益性の高い方法とは？

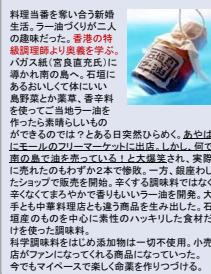


Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

県内企業の成功事例 2 石垣島ラー油

ストーリー



石垣島ラー油の商品コンセプト

(食は命業(ぬちぐすい))

小指の先ほどの島唐辛子をベースに島の香辛料等で作ったラー油。使い方が今までのラー油と少し違います。体に良い食材をたくさん入れていますので、油だけでも一緒に召上上がりください。

- 島唐辛子 タイの唐辛子に負けぬほど辛い唐辛子。独特の甘味。
- 春秋ウコン 肝臓子を元気にしてくれるウコンが豊富なバランス。
- ニンニク 別名「島ニンニク」。家の周りの珊瑚の石垣に自生している島独特の辛香料。
- 白ゴマ 白いゴマの粒をそのまま丸ごと使用。白ゴマは石垣島ラー油の名前役。
- 黒豆 黒豆で作った味噌を使用。
- 山椒 (石垣で山椒は採れない) 本場中国の西安から。
- 食物油 オリーブオイルとサラダ油を混ぜて作っている。

● 「石垣島ラー油」ホームページ、バッキンガム夫婦がつくれた石垣島ラー油のはなしより抜粋して作成

<http://www.5d.biglobe.ne.jp/~Penguin/>

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

2005年1月 吉日

代表取締役 金城祐子



県内企業の成功事例 1 グレイスラム

グレイスラム代表の金城祐子と申します。

(省略)…そもそも、私のお酒好きが高じてラム酒と出会ったのですが、ラム酒の原料がサトウキビであることを知り、「もしかして沖縄のサトウキビでもラム酒が作れるのでは？」と思立ち上げました。

株式会社グレイスラムは、
サトウキビ開拓の歴史を持つ南東島で、島の恵みをめいいっぱい取り入れた美味しいラム酒を愛情込めて、一本1本造っていきます。

既存のラム酒と同じものを造るのではなく、せっかく良質なサトウキビがあるので、素材を活かし、技術と心で勝負する…

その思いから、砂糖や香料、色素を添加しない、無添加・無着色のホワイトラムにしました。

(省略)…そしていつの日か、世界各国より注文が入る日を夢見て、(省略)

2005年1月 吉日

代表取締役 金城祐子

社名にある「グレイス」は自然の恵み、感謝の意、豊穣の女神という意味を持ちます。
常に「自然の恵みとお客様へ感謝」をモットーに。

株式会社グレイス・ラム ホームページより抜粋 <http://www.rum.co.jp/company/>

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

県内企業の成功事例 4

レーベンレブ

- 社長は元お菓子のボルシェの工場長
- 県内土産菓子のOEM生産を多数受注
- 商品開発に没頭できるゆとりがある売上が上限

アイランドポート

- 社長は元ヤマハの船の整備士
- 中古ボートの仕入れ・販売に特化
- 海外用HPを作製し積極的に海外へ展開

ティーラース

- 社長・奥さんは元御徒町の宝石デザイナー
- 石垣島のブランド力をいかして3ブランドを開拓
- 本島や東京の百貨店にも販売店を拡大

ミタノクリエイト

- 各々若干異なるコンセプトで店舗を設計・展開
- 原価割れの刺身盛りなど、メニュー開発に定評
- 従業員は採用に重きをおいでいる

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

スマートビジネスで地域を盛り上げている産業

(1) 調味料

アーチオブティダ 宮古島産マンゴーチリソース

輝食工房 うまいソース

赤まるそう シークヮーサーこしょう

ガーデンナバ チャンブルの素

渡良知島ハバネロマヨネーズ

ゴーヤカンバニー 海人醤油

ムチマース 雪塩

バラディスプラン 雪塩

ラー油を筆頭にソースブーム+塩

辺銀食堂 石垣島ラー油

クラウンホテル B.Cスタンダードソース

美味の店 美味たれ & シークヮーサードレッシング

渡良知島ハバネロマヨネーズ

ゴーヤカンバニー 海人醤油

ムチマース 雪塩

バラディスプラン 雪塩

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON
PARTNERS

スモールビジネスで地域を盛り上げている産業

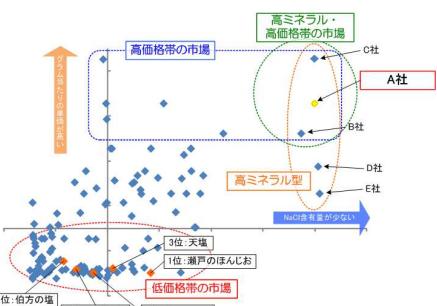
(2) コスメ系



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

Coffee Break

◆勝つ！ために高付加価値帯で戦う◆



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

スモールビジネスで地域を盛り上げている産業

(3) 沖縄型加工食品



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

スモールビジネスで地域を盛り上げている産業

(4) 薬草・健康食品



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

スモールビジネスで地域を盛り上げている産業

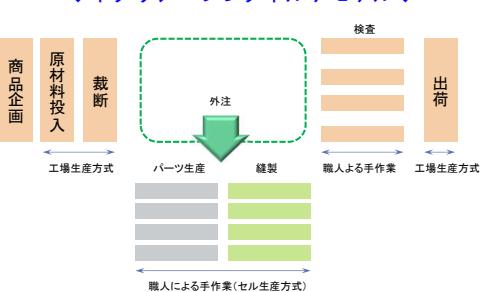
(5) 琉球ジュエリー&サンダル



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

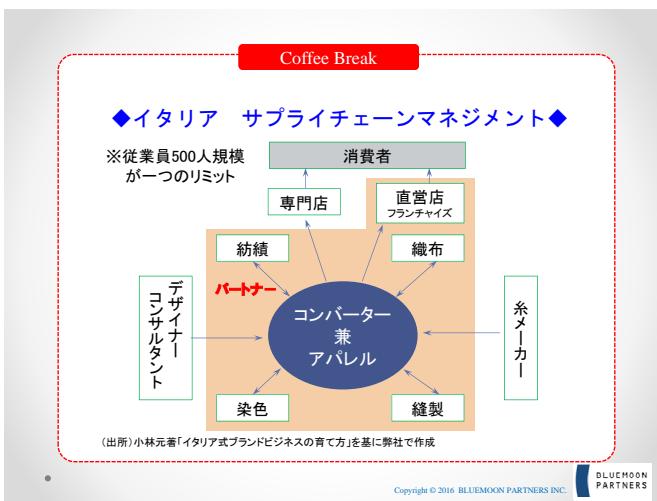
Coffee Break

◆イタリア プレタボルテモデル◆



（出所）小林元著「イタリア式ブランドビジネスの育て方」を基に弊社で作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



パーソナルパワーを起点に
スモール産業が育ってきた。

産業集積で

群としてプロデュース＆ブランディングが可能に！

キーワード 産業集積

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

観光産業でもパーソナルパワーがキーワードに

- ・「売る×」「売れる○」「選ばれる○」絶対的価値を創造。
- ・価格以外の価値(ストーリー、こだわり、人など)を追求。
- ・単に収益ではなく、従業員が誇りを持って、幸せな状況が何かを追求。

沖縄において魅力度の高い観光関連企業！

- 沖縄第一ホテル…薬膳朝食
- ペンション備瀬崎…2代目の熊本さんは宮廷料理人、アメリカのNewsWeek誌で紹介
- ディゴホテル…スポーツ合宿誘致の先がけ、コザの顔
- 東京第一ホテル沖縄グランメール…行列ランチ
- オリエンタルヒルズ…全室ラグジュアリースイート
- アーストリップ…沖縄観光コンシェルジュ

➡ あ～、あの人に会いたいから沖縄に行く！と言わせる存在感！

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

アイランド・クオリティ産業で海外を目指せ

物流ハブ事業において、食品関連企業を中心にアジア主要都市への海外展開が活性化しているが、島しょ県である沖縄ならではの強みを新興国の産業展開ニーズに合わせていくことも必要。

- 建設業(土木など)
- 電力等のインフラ設備産業
- ホテル産業(おもてなしノウハウ)
- IT(コンテンツ開発など)
- 飲食店・居酒屋
- 小売店(スーパーや雑貨小売等)
- 環境・健康系ビジネス

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

ケーススタディ③ 見極力・検証力

ケーススタディ

C社は、中国でゴルフクラブを製造している会社である。欧米向けブランド商品の生産・販売を軸に、業績を拡大してきた。しかし、100セットに1セットの割合で不良品が生じており、クレーム処理に頭を悩ませている。品質管理を徹底すれば、不良品を減らすことができるが、当然ながら一定のコストがかかる。どのように対策すれば良いのかアドバイスを求みたい。さて、あなたならどう切り扱うだろうか？

基礎情報

参考		C社社長ヒアリング結果	
事業内容	ゴルフクラブの製造・販売	・ゴルフ業界で30年以上のキャリアを有している。 ・米国での国際クラブ組合で殿堂入りをいたしました。 ・日本のブランドのクラブ設計や海外販売戦略に関わってきた経験があり、国内外での技術評価は高い。 ・お客様は欧米の方々が主流である。 ・これまで様々な国で製造にかかわってきたが、現在は中国の工場で生産している。 ・現在の工場は10億円の建設費がかかった。 ・今後、厳格な検品・品質管理工程を入れるとなると、敷地内に追加で工場設備をつくることになり、概ね10億円の投資が必要となり、且つ従業員の確保も必要となる。 ・1セットの平均単価は30万円程度である。 ・年間1000セット程度販売しているが、そのうち1%程度は不良品が発生し、クレームが生じている。	
設立	2000年	売上高	3億円
所在地	那覇市	従業員数	20名

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

沖縄で育てるべき3人財タイプ

沖縄県では、様々な人材育成策が展開されているにも関わらず、なかなか経済振興に結び付いていない状態が見受けられる。これは、主に補助金などを活用した個別企業の支援、スタッフレベルのグローバル人材の育成などにお金がかけられているものの、戦略的に経済効率性を求めるうえでは、スピードに展開しやすいというジャンルを抱えているためと考えられる。こうした人材をさらに有効に活用するためには、下記の人材育成を重点的に行うべきと思われる。

- ① 支援キュレーター人財
- ② グローバルリーダー
- ③ プロデューサー人財

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

沖縄はキュレーター的人財が必要

沖縄県は、ものづくり企業が少なく、開発業率が全国トップクラスに高いという特徴を持つ。県内の支援機関は比較的の財源に恵まれており、各機関から多様な支援メニューが提供されており、各種補助金も充実している。比較的狭い地域に支援機関が存在しており、企業と支援機関との距離感が近いという特性がある。一方で、効果的な企業支援につながっているかは疑問が残り、産業振興は依然として遅れ、県民所得は全国最下位レベルにとどまっている。支援機関が有効に機能していない背景について、以下の3つがあげられるのではないか。

現状1

キュレーターの支援人財の不足

支援機関は本業に忙殺されることもあり、コンサルティング的な視点からの企業支援になかなか手がまわらないという現状があると考えられる。膨大な支援メニューが用意されている一方で、その内容を解説したり翻訳することで、企業にとって最適効果をもたらす支援策を提案する機能がボトルネックになっているのではないか。

現状2

支援メニューや講習会などの体系化の不足

各支援メニューが静的的に並列に羅列しているのが多いが、企業や支援者の視点ではその内容の差異が理解しにくい。企業の支援メニューに合わせ、ロジカルに企業支援を行えるツールとしての体系図の整備が求められているのではないか。お勤め度、難易度など、支援施策に濃淡を付けて表現する力の育成が必要か。

現状3

企業支援策全体を中長期視点でプロデュースする力の不足

付け施設での援助獲得を促すのではなく、中長期的・戦略的な視点で総括的に考え、提案してあげる組織が大切である。いまばら各機関が提供されている「ロードマップ」に順番付けをしたり、お客様の視点で分かりやすく解説し、継続的に支援していくことが肝要である。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄が育てるべきは…

キュレーター的 支援人財

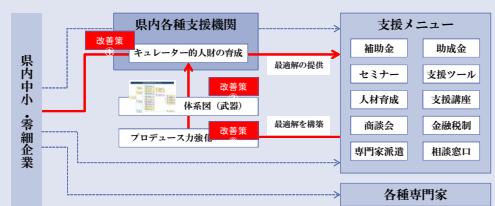
各機関の支援策を効果的に 企業へ伝える人財が必要。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



キュレーター的人財の育成が必要

沖縄県は、中小零細企業が多く支援メニューも豊富という環境にあるものの、それを仲介すべき支援機関がボトルネックとなり、有効に機能していないことも課題の一つにあげられると考えられる。そこで、支援メニューの一熟知・体系的理解を通して、キュレーター的人財の能力を高度化することにより、企業の経営者に、より適した支援メニューの提案を行い、最適解に到達するまでの時間を短縮あるいは経営力の向上をより効果的に改善することが可能になってくるとしている。



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



なぜ、グローバルリーダーが必要？



①沖縄でもグローバル人材豊富？

公務員や大きな企業には留学経験者が豊富。

ただし、その国際的能力を十分稼働させているのかが疑問。

グローバル人材層は意外に厚く、有効活用しなければならない。

②歴史の先人に追いつけない国際感覚

1400年代の琉球王国の貿易態勢、金門クラブ、40万人の世界の沖縄人。

当時のグローバル感を持ったリーダーの存在のDNAはいまなお健在。

③日本化の打破

日本に追いつき追い越せの中で失われたのが国際感覚？

各企業のリーダーが率先して海外市場を開拓していく精神が大事。

④トップダウン型のスピード感が大事

グローバル人材の上司がドマステイックという悲劇。シンガポール型で。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



今、グローバル人材を超えた グローバルリーダーが求められている

■求められる人材像のマトリクス(マッキンゼー社)



(出所)伊賀泰代「採用基準」を基に弊社作成
Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



グローバルリーダーに求められる能力

■マッキンゼー社が求める能力■

①リーダーシップ

②地頭のよさ、個別分野の知識・経験

③英語力

リーダーとは…、

▶海外で雇った現地社員を率いて、開発・営業・マーケティングなどの事業オペレーションを海外でも回していく人。

▶海外で買収や提携した企業の写真とともに、事業企画や問題解決のプロセスを率いていく人。

(採用基準)…地頭ではなく、思考体力を重視。洞察力・行動力・コミュニケーション力・分析力・交渉力において、バランス型の優等生は不要。

スパイク型人材が難局クリア力を発揮する。救命ボートの漕ぎ手は？

(出所)伊賀泰代「採用基準」を基に弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



グローバルリーダーに求められる能力

■沖縄型グローバルリーダーの能力方程式■



戦略構築・問題解決
スキル・会計・IT技術
専門知識など知識など
ビジネスマインドには
必要なスキル

ある程度で十分
※契約など重要な事
項はパートナーが担
当する。

海外ではより自動的
にモチベーションを
維持できる思考力が
大事。

心に海外という壁が
無いこと。
ビジネスチャンスと
あらば、どこでも飛び
込める感性。

県内のグローバル人
材が不足している部
分…これも人間
力で大きくカバーへ？

何かのレベルが低いとアウトプット力も大きく低下。逆に語学力のリカバリーは他の能力でも補える。沖縄県民が地頭力で日本人・アジア人が勝負するには若干不利か…。圧倒的強みはボーダレス感（心の壁が低い）。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄人とベトナム人の就業意識の違い

ウチナーンチュ ホーチミン人

言語	日本語のみ？	ベトナム語、英語、プラス1 ヵ国語勉強中
面接	マニュアル通り礼儀正しく、事前にプレゼン資料を作成し、模範解答？	自分を採用した場合の営業メーリットをアピール
余暇	テレビのお笑い番組を見たり、飲みに出かける？	人脈を広げるため、土日もクラブ活動などに参加
育成	会社の階層別研修でスキルアップ？通信教育？	会社に必要な資格を自分で考え、積極的に資格を取得
就職	県内志向	若い間は海外へ。もしくは外資系企業でノウハウ蓄積

Point

●10年後、どちらがより多くグローバルリーダーを輩出している？

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



県内グローバル人材の問題点



①欧米（特に英語圏）への偏り

日本と同様に欧米信奉が強い。

環境に恵まれた先進国で英語力を高めたり、感性を高めるのに
は有効だが、リアルなビジネスネットワーク力、人間力醸成に弱み？

②留学経験>キャリア

数ヵ国での留学経験を持っている人が多いものの、ビジネスキャリアが
乏しい、英語教師にとどまるなど、本来の地頭力が活かせていない。

③ドマステイック型企業・組織で就業

県内では安定したグローバル企業が少ないため、公務員や大企業のトメス
ティック部門の一スタッフとして働くことが多く、能力未開花か…？

④起業意識の低い優等生タイプの多さ

地頭力の高い層=安定志向、という産業振興上のアンバランスさがある。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



なぜ、沖縄は国際感覚・霸気を失ったのか？

琉球王国時代～復帰前

- ♪大家族
- ♪久米36姓など大量の外国人受入（中華街が無いなど、懐の深さ）
- ♪貿易国家
- ♪国家としての独自文化の醸成
- ♪通事・語学人材の存在
- ♪長男以外は自分で仕事を探す
- ♪海外でビジネス
- ♪小さな生産力（食料・衣料品等）
- ♪ゆえに海外から多くの物品調達
- ♪観光・貿易が海外（外の）情報の
コンタクトポイント
- ♪困ったら、海外移民

本土復帰後

- ♪核家族化（全国トップレベル）
- ♪外国人がアパートを借りるのには
すごいハーダル、家のローン???
- ♪米軍統治時代の名残りで輸入超地
- ♪日本化の進展（47分の1県へ）
- ♪日本語レベルの向上
- ♪経済水準の向上で県内でも職あり
- ♪県内にいてもビジネス可能（Air）
- ♪国内資本のジャスコやファミリー
マートに行けば生活品は調達可
- ♪観光客増と情報通信網の整備で、
居間にいながら世界の情報が入る
- ♪困ったら、霞ヶ関

（出所）弊社作成

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



琉僑＆ニュー琉僑達の特徴



①ボーダレス感性の強さ

ベースを海外。沖縄に置きつつ、ビジネスチャンスのある
海外を攻める戦略展開。

Point 好き嫌いが無い。

②語学力は数力国語 or ほどほどレベル

複数国での居住経験があり数力国語が話せるタイプと、語学力は
そこそこでもパートナーを見つけるタイプが存在。Point 野茂の話

③現地スタッフを使いこなしている

その国の国民性を理解しつつ、経営者として現地社員を採用している。

④地元沖縄に対する貢献意識の高さ

沖縄経済への貢献意識が強く、頻繁に沖縄に帰省。地元企業を巻き込み
ながら次の展開を模索している。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



ウチナーンチュの国際化対応力、強さの背景

① 歴史を背景としたアイデンティティ

琉球王朝時の大交易会、金門クラブ、世界のウチナーンチュ。

② 他国文化を自然に尊敬できる県民性

海外の文化を自然に受け入れきれる寛容性の高さ。

③ 物理的距離における優位性

飛行機で4時間圏内にアジアの主要都市がすっぽり入る。

④ もともとのマイノリティーな民族性

島を離れれば国内も異国。その中でも適応力を発揮。

⑤ 楽観的県民性

「なんくるないさ」的にビジネスリスクを深く考えない？
⑥ 起業意識の高さ

国民全員が社長と揶揄されるイタリアに似た空気感。

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄が育てるべきは…

グローバルリーダー

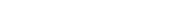
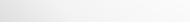
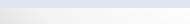
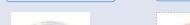
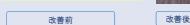
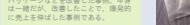
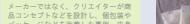
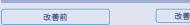
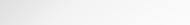
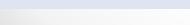
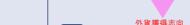
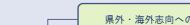
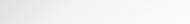
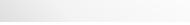
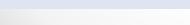
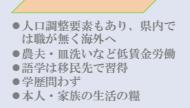
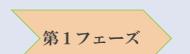
豊富なグローバル人材をいかに有効活用できるか…。
鎖国状態からの脱却モデルに

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄の海外展開も第3世代へ

時代とともに海外を目指す人材も変化。沖縄でも第3フェーズへ。



沖縄が育てるべきは…

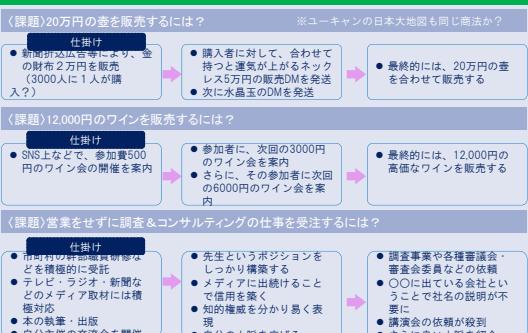
プロデューサー人財

個別企業の支援以上に…。
産業全般をプロデュースして
価値を高める人財が必要。

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.



売るための仕掛け作り事例



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.



QUESTION 6



俺のフレンチでは、
メニューの中に原価率100%や
200%の料理が
普通に存在して
います。
なぜ可能なのか？



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.



沖縄の自立・自律に関する私案

自立とは、他の者の従属から離れて「個」で存在しているという感覚を持ち、他の者の支配や過度な援助を受けず、自分は物心ともに豊かであると誇りをもって存在している状態である。

《基本的方向》

① 経済面

自由にできるお金がある。民力主体に考え、必ずしも財政予算主体に考えない土壤をつくること。

② 生活面

自らの力で生活できるための基盤(インフラ)を整え、国際的に見ても上質な生活環境が整っていること。

③ 精神面

誰かに頼らず生きているという実感を持ち、沖縄で生活できていることに対する高い民族的誇りを持っていること。

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと



1 エンターテイメントアイランドの創造

目標: アジアNo.1のエンターテイメント地域

- 保税型の展示場を空港に隣接して整備
(研究課題)…各國の展示場における関税・消費税特例制度、ビジネスビザの発給
- 1,000人着座級のMICE施設の整備
- 「MICE4.0」として大型施設を整備して多様性をもって受入を強化
- エンターテイメントショーアリーナを公設民営で整備
(研究課題)…[韓国]NANTA、JUMP、ドラムキヤット [タイ王国]カリブソ・マンボーなど大ヒット曲、ファンタシーショー、エムタイ親戦、[台湾]タイペイアイ [中国]上海静安 [アメリカ]サンダーキャッスル [パリ]デブダンショーアリーベン [ハワイ]ボリネシアダンスショー
- 国際的なクラブやバーなどの誘致
(研究課題)…[スペイン]PACHA [シンガポール]ZOUK [ブラジル]Green Valley
- 国際級のエンターテイメント・施設の毎年継続的な提供
(研究課題)…[マニラ]エンターテイメントシティ [シンガポール]F1、ガーデン・バイ・ザ・ベイ

Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUemoon PARTNERS INC.





沖縄県として対応すべきこと

2 デザイン・アイランドの構築

目標:世界でもっとも美しい都市への仲間入り

- 島全体を欧州風の「シティ・イン・ガーデン」として再整備
(研究課題)…シンガポールの国立公園管理局(NPB)。※維持管理経費SG \$14,000/ha・年、管理下にある100万本の樹木を一つひとつコンピュータに入力。バックオネスターという考え方で整備。香港の緑化整備や道路等標識の表記方法など
- サイン費を助成した建物(公共施設含む)の再整備
(研究課題)…シンガポールのデザイン政策
- デザイナーの教育と育成、企業活動への応用
(研究課題)…デザインシンガポール協議会
- 各行政機関にランドスケープの専門部署を設置
- ランドマークとして世界一大きな地球儀(世界のウチナーンチュを表現)を設置
- 7体のマブイ大シーサーを那覇郊外に設置
- 欧米型の街並みへの転換

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

BLUEMOON PARTNERS



沖縄県として対応すべきこと

3 実質的独立政策

目標:中央政府からの権限委譲数3,000件

- 特区内の法人税率を17%以下へ
(研究課題)…アジア各国・特区の法人税・関税など
- 優遇特定産業については法人税ゼロ(ただし10年後地元資本化条件付)
- 世界180か国の国民に対してビザ無しで90日間の滞在を認める
- 外国の投資企業関係者や高度な専門知識を持つ人材はビザ無しで5年間滞在可能とする
- 5億円以上の投資企業・組織へは法人税・所得税を3年間免除
(研究課題)…韓国济州道など。※中央政府から5,000件の権限委譲を実現



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

5 交通インフラ網の整備

目標:第2次交通不満ゼロ県

- 那覇空港における以遠権の獲得
(研究課題)…タイ王国バンコクの海外路線の就航状況
- 那覇空港上下運営権の最適化
(研究課題)…福岡空港、海外の空港運営の事例
- 私鉄および路面電車・トロッコバス網の整備
(研究課題)…ワーン、シンガポール、上海など
- シーバス網の整備
(研究課題)…東京、名古屋、福岡など



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

4 人口増加政策

目標:沖縄県人口(外国籍含む)500万人

- 子供扶養世帯に係る沖縄独自の所得税・住民税課税制度の構築
(研究課題)…フランスのN分N乗式
- 第3子以降に対する手当金の拡充
- 短時間労働制の導入(育児休業△)と企業・組織に対する賃金補助
- 沖縄版認定保育ママ制度の確立
- 県外移住者の受入促進支援
- 外国人移住者の受入促進支援



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

6 人財の最適活用

目標:県外・海外人材登用数300人

- 県外・海外の民間プロフェッショナルの力を活用
〈研究課題〉…【シンガポール】EDB、STB【香港】貿易発展局など
- 沖縄観光局の設置
〈研究課題〉…【シンガポール】政府観光局STB【ハワイ】州観光局など
- 貿易公社の設置
〈研究課題〉…【香港】貿易発展局
- 官公庁等人財を3割程度民間へ放出
- 行政職員による海外営業同行部隊の組成



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

7 グローバル力の強化

目標:1,000人のリーダー育成

- グローバルリーダー育成スクールを開設
〈研究課題〉…【福岡】KAIL その他各地・各企業の国際人材育成プログラムなど
- JAICA沖縄版の設立
〈研究課題〉…JAICAの活動目的・展開メニューなど
- 孔子廟の再建・拡大
- 沖縄型マイスター制度・芸能高校の導入
〈研究課題〉…【ドイツ】マイスター制度【イタリア】マエストロ【日本】芸能学園など
- 英語・中国語特区の導入
〈研究課題〉…【韓国】济州道の英語特区【日本】英語特区の問題点など
- 米ドルを第2通貨として設定
〈研究課題〉…【香港】貿易発展局
- 瑞橋の城と瑞橋ファンドの設置
〈研究課題〉…華僑総会・和僑会など
- 中学・高校世代における空手黒帯・三味線や琉舞の会得義務化



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

8 島々のチカラの強化

目標:離島生活人口の傾向的増加



- 船やバス・レンタカー等の動力を電気に転換
〈研究課題〉…【石垣】EV船【宮古】電気自動車「MC-β」など
- 離島における流通網の整備
〈研究課題〉…県内スーパー、DIYセンター、他小売店の離島への商品流通の仕組みなど
- 大型冷蔵保管施設など、悪天候の備えた物流倉庫の設置
- ICT環境の整備
〈研究課題〉…海外・欧州の離島ICT環境

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

9 交易ビジネス力の強化

目標:日本上位の輸出貨物量



- 観光・貿易に関する県事務所を海外数十箇所に展開
〈研究課題〉…シンガポールの海外事務所事例など
- 香港やシンガポールに、物流倉庫センターを整備
〈研究課題〉…各物流センターの配置動向など
- 輸出に係る検査・センターを沖縄に集中
〈研究課題〉…各国向けに必要な検査項目など
- ファブレス型プロデュース力の強化

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



沖縄県として対応すべきこと

10 レペニユーマネジメント指向の導入

目標:2シンクタンクの育成



- レペニユーマネジメント的指向の政策導入
〈研究課題〉…ホテル業界のレペニユーマネジメントなど
- 政策系シンクタンクの育成
〈研究課題〉…米国の各政府系シンクタンクの特色など
- 政策系シンクタンクにおける沖縄振興策の独自研究
- 沖縄のブランディング戦略の構築
〈研究課題〉…あきた食彩プロデュースなど
- 県民幸福度指標の導入
〈研究課題〉…ブータンや北欧諸国の国家戦略など

Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.



Thank you very much for kind attention.



Copyright © 2016 BLUEMOON PARTNERS INC.

