ポストコロナ時代に向けた沖縄の観光戦略について
～量から質の転換に必要なものとは～

2021年10月

公益財団法人日本交通公社　観光政策研究部長
山田　雄一

公益財団法人 日本交通公社

沖縄観光の推移

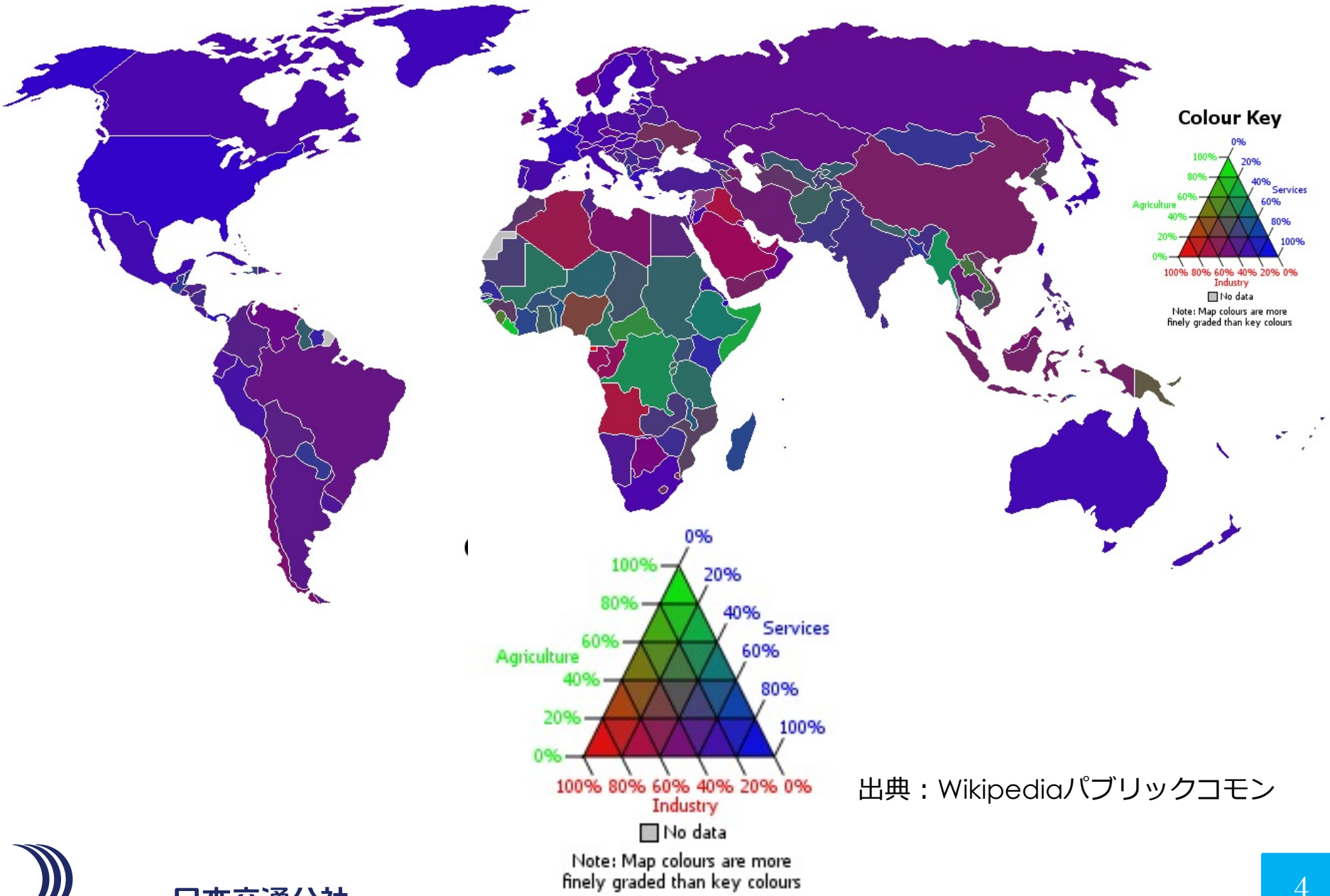
沖縄県入域観光客数（移動年計）
12,000,000
10,000,000
8,000,000
6,000,000
4,000,000
2,000,000
0
1972/12
1974/12
1976/12
1978/12
1980/12
1982/12
1984/12
1986/12
1988/12
1990/12
1992/12
1994/12
1996/12
1998/12
2000/12
2002/12
2004/12
2006/12
2008/12
2010/12
2012/12
2014/12
2016/12
2018/12
2020/12
2022/12
2024/12
2026/12

社会を捉える「キーワード」

サービス経済社会

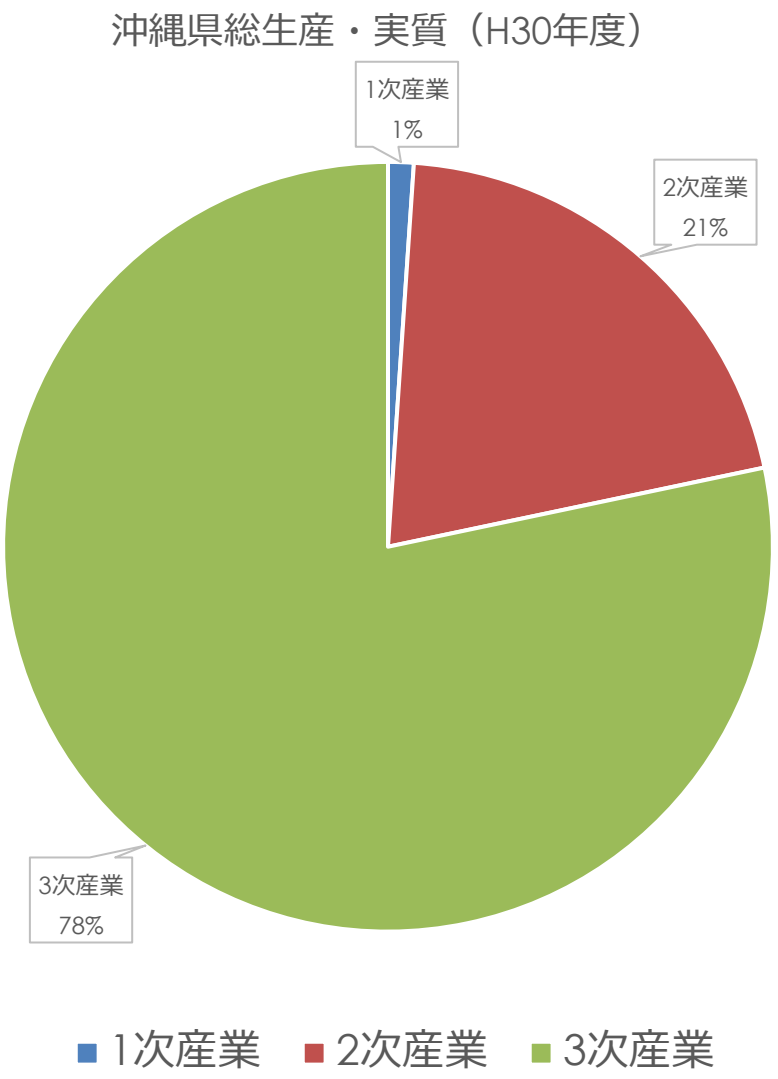
モノを売る社会から、サービスを売る社会への転換

サービス・エコノミー（GDPの構成）



出典：Wikipediaパブリックコモン

沖縄も当然サービス産業が経済を支えている



モノのコト（サービス）への転換

所有したくなる**モノ**（目的）から、したい**コト**につながるモノ（手段）へ

画像出典：pitertest.jp

サービス・ドミナント・ロジック

Service-Dominant-Logic

「モノ（有形の商品）」と「サービス（無形の商品）」を区別することなく包括的にとらえ、企業が顧客と共に価値を創造するとい う「価値共創」の視点からマーケティングを組み立てようとする考え方（ロバート・F・ラッシュとスティーブン・L・バー ゴ, 2004 年）

体験した顧客の評価が、商品サービスのサスティナビリティに重要

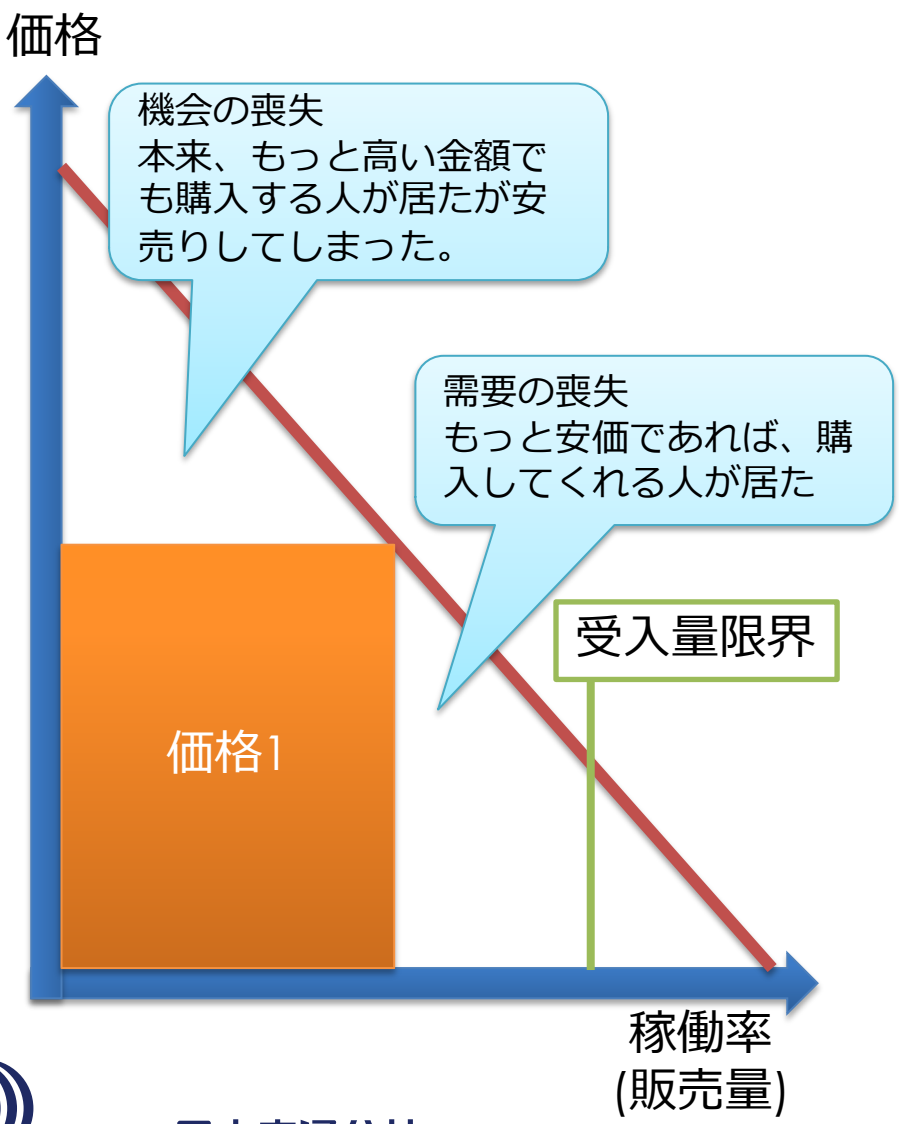
従来のグッズ・ドミナント・ロジック(GDL)では、商品販売時点に価値（交換価値）が生じる

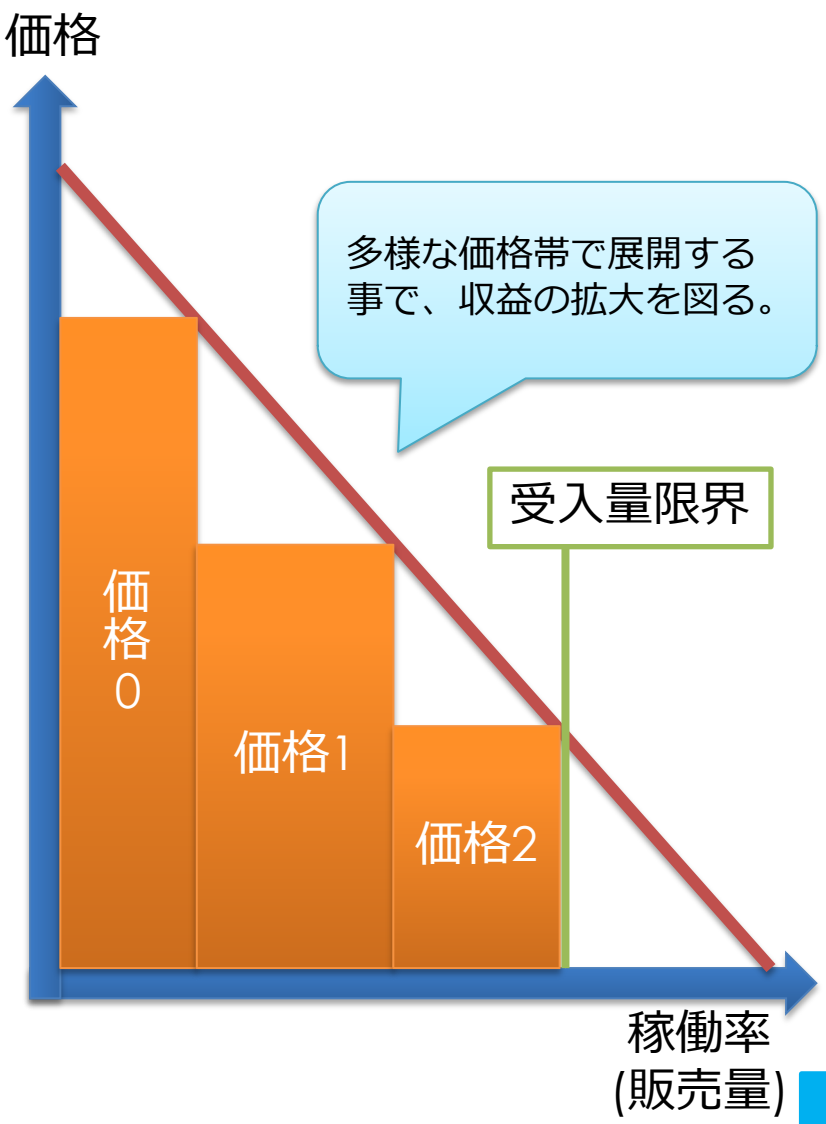
価値は顧客(と提供者)が決める

- 使用価値・経験価値
  - 商品サービスは、顧客が利用する(経験する)ことではじめて価値を持つ
- 文脈価値
  - その価値は、それぞれ異なる背景をもった顧客によって判断される
- **共創価値**
  - 顧客は主体的な存在であり、価値は顧客と提供者の共創によって生み出される

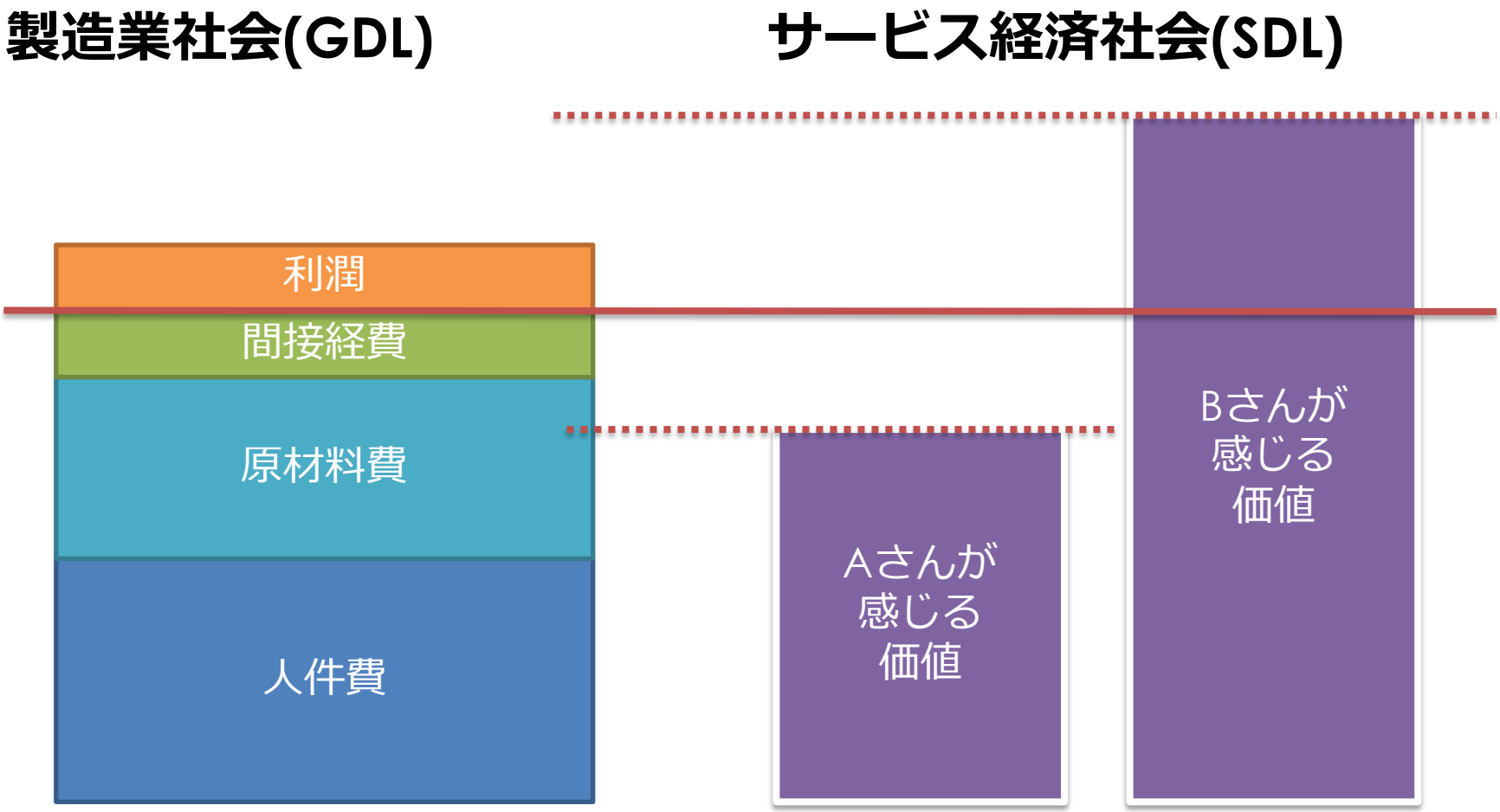
同じサービスでも感じる「価値」は異なる

この心理を利用して展開されているのが「ダイナミック・プライシング」





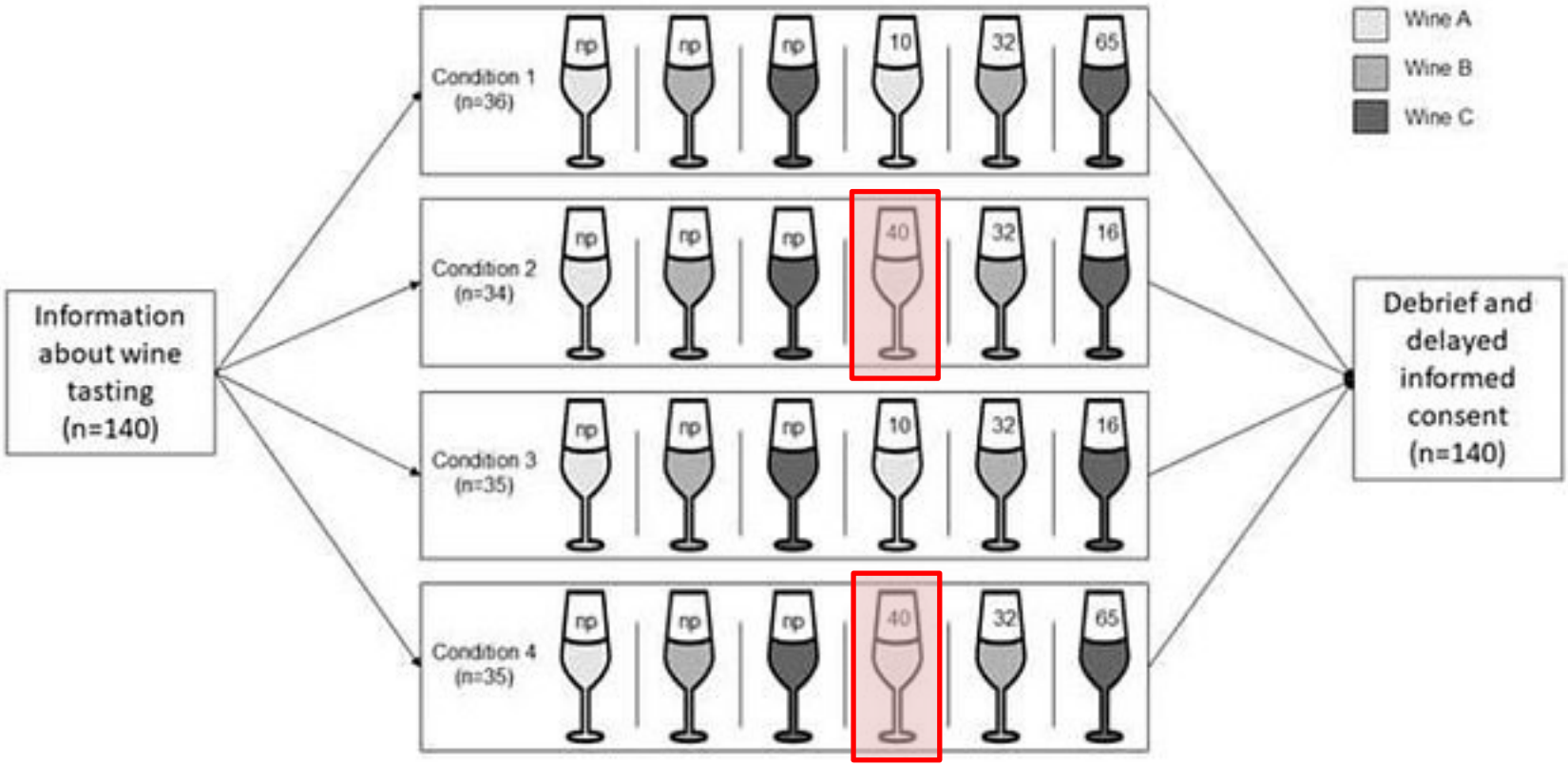
原価の積み上げ　ではない世界



「高値付け」で品質評価（＝価値認知）は上振れし得る

3種類のワインについて、価格提示無し／価格提示あり（一部、価格操作あり）でテイスティングしてもらった結果、**<u>安いワインに高い価格をつけると「心地よさ」が増大した</u>**。

- ワインA：モンテプルチャーノ・ダブルッツォ：1本10スイスフラン
- ワインB：ヴィッラ・ドノラティコ ボルゲリ：1本32スイスフラン
- ワインC：ファットリア・レ・プピッレ サッフレディ：1本65スイスフラン



© Food Quality and Preference/Science Direct

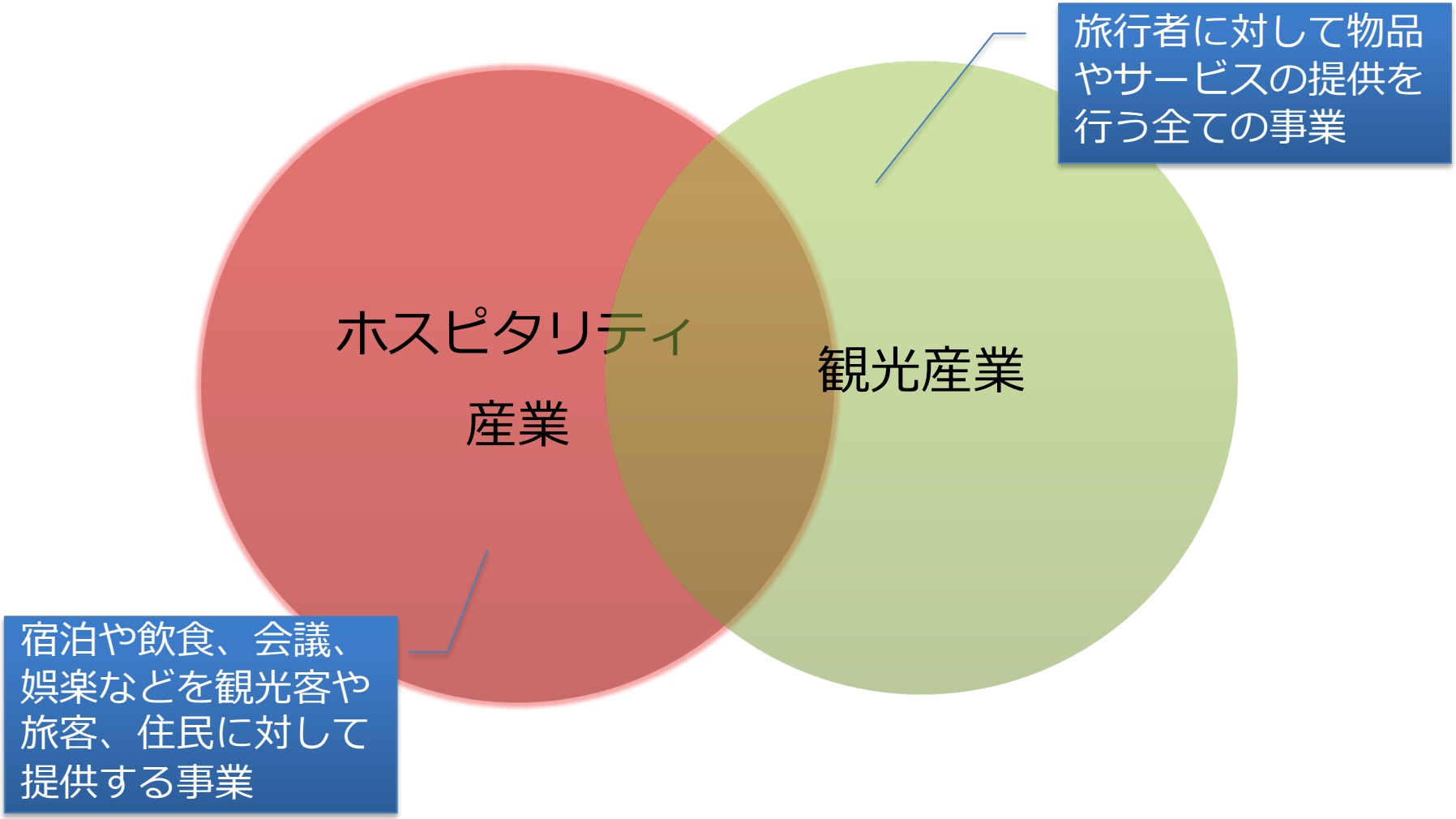
出典：Price information influences the subjective experience of wine: A framed field experiment - ScienceDirect

例えば、ワイキキ・ブランドがもたらすもの

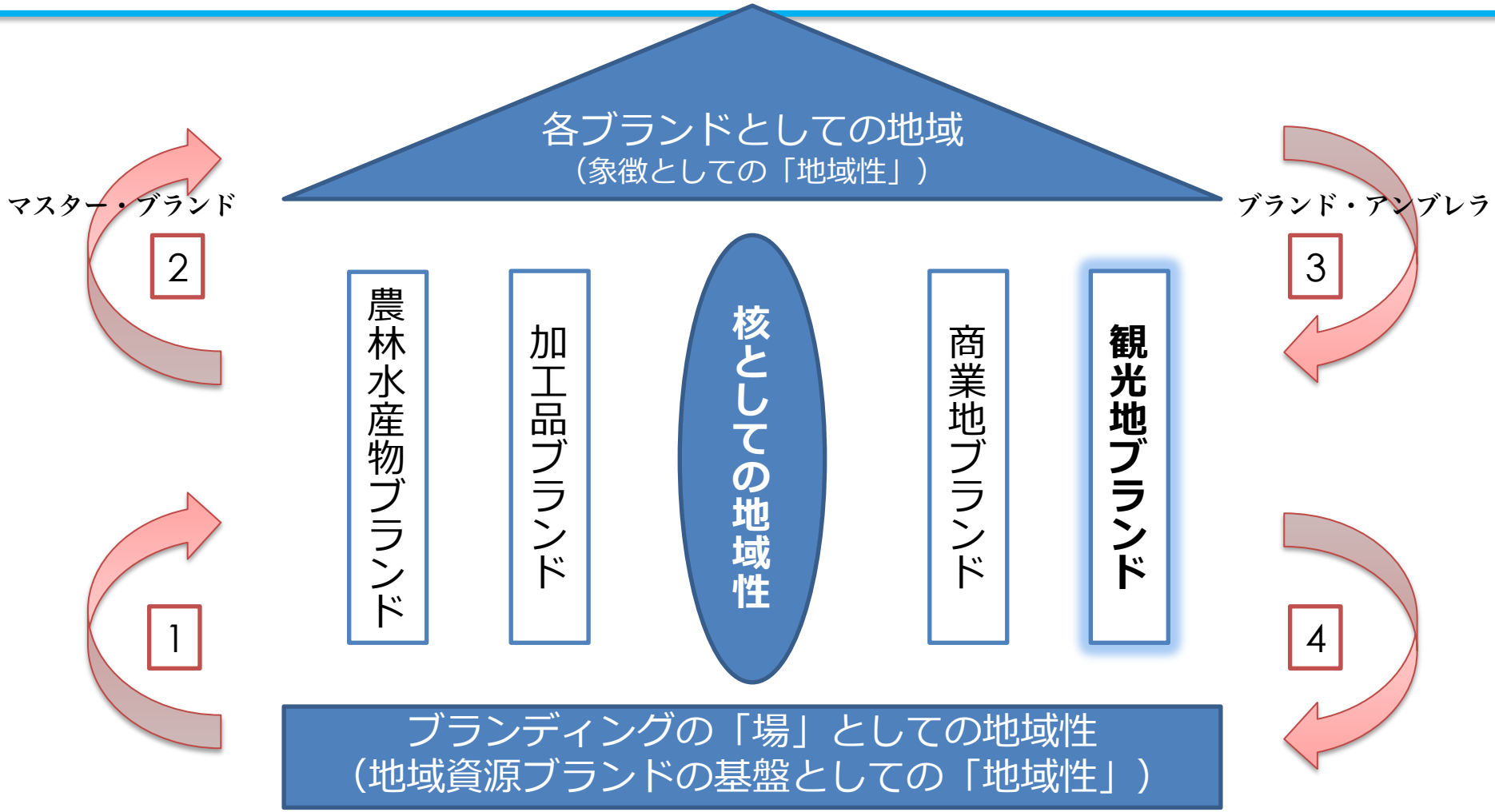
写真：Marika Tazawa氏撮影

ホスピタリティ産業と観光産業

「ホスピタリティ産業」が生み出す価値が高まれば、地域が潤う。



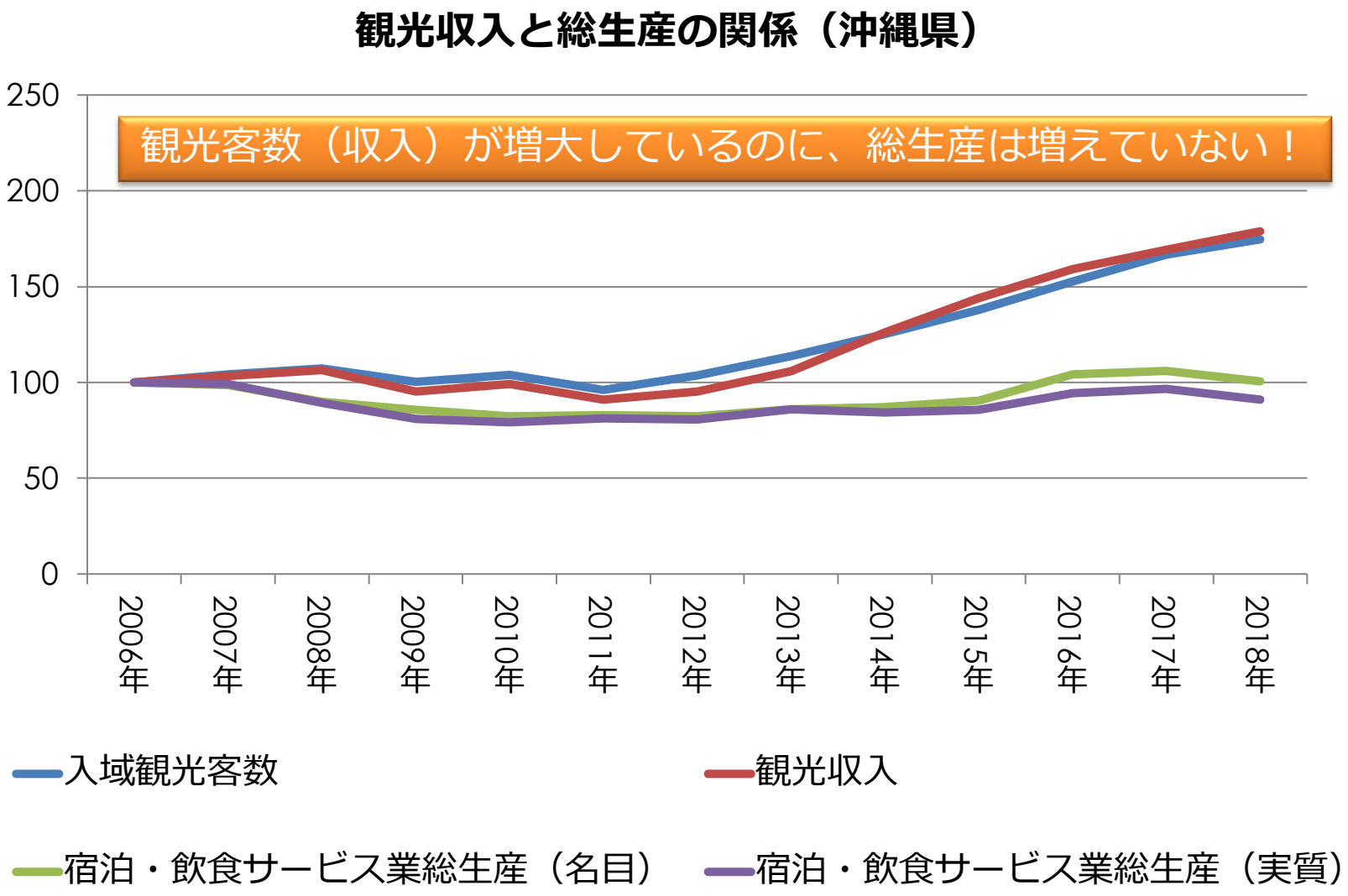
観光地ブランドの向上→地域全体の付加価値向上



1. 「地域性」を生かした地域資源のブランド化
2. 地域資源ブランドによる地域全体のブランド化
3. 地域ブランドによる地域資源ブランドの底上げ
4. 地域資源ブランドによる地域（経済）の活性化

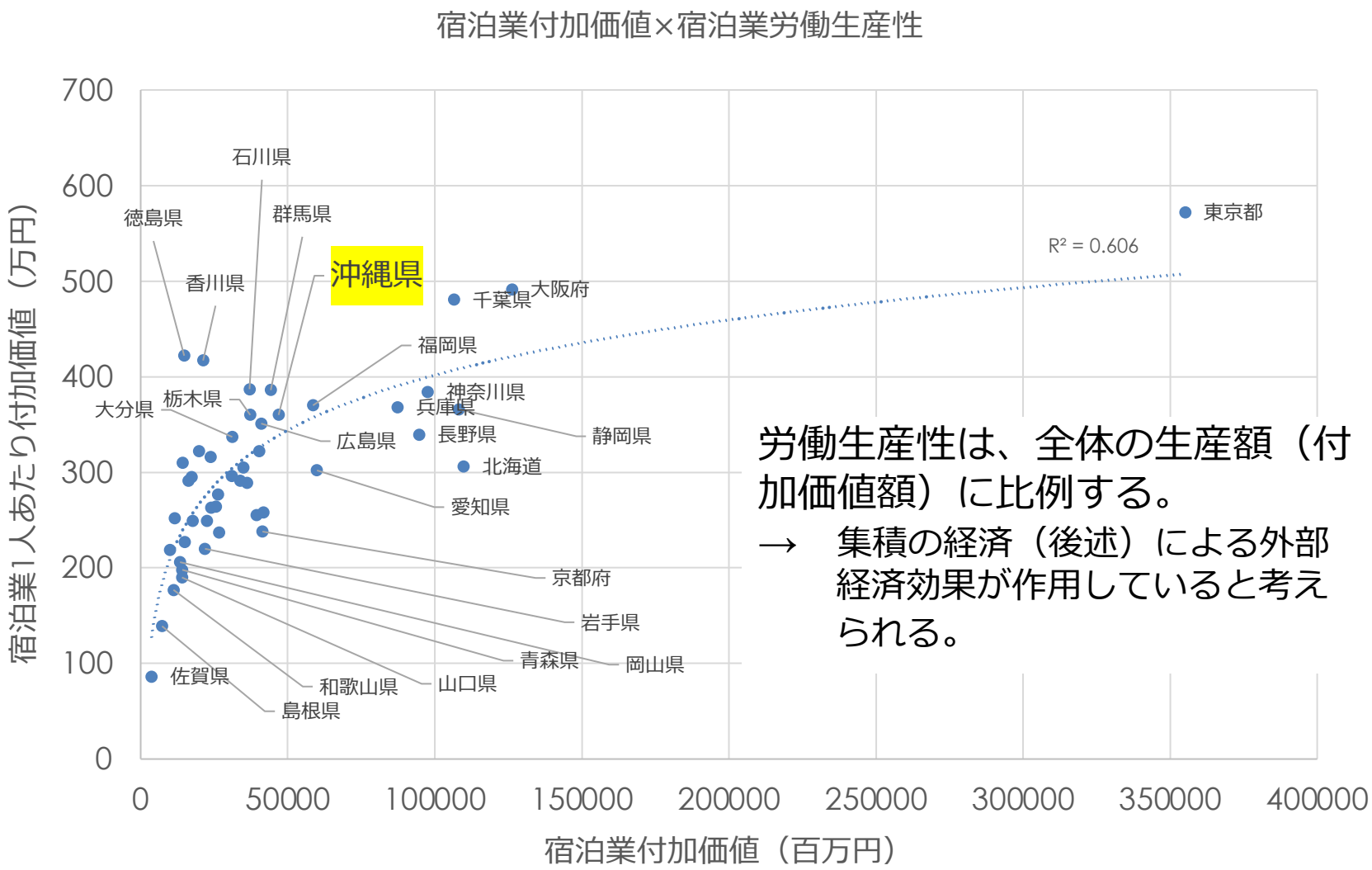
青木幸弘 (2004), 「地域ブランドの構築の視点と枠組み」, 『商工ジャーナル』,2004 年 8 月 号 , pp .14-17

実態は…付加価値と連動しない沖縄観光



出典：沖縄県資料より山田@JTBF作成

付加価値総額が増えなければ生産性も上がらない



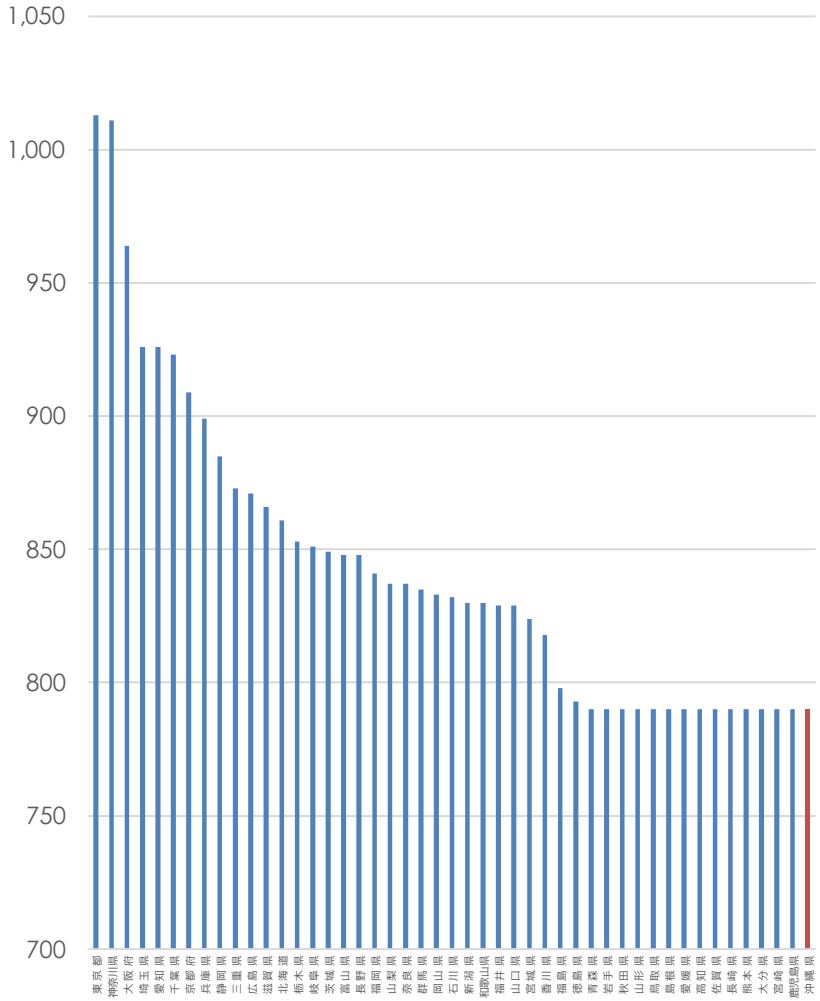
労働生産性は、全体の生産額（付加価値額）に比例する。

→　集積の経済（後述）による外部経済効果が作用していると考えられる。

出典：H28経済センサスより山田@JTBF作成

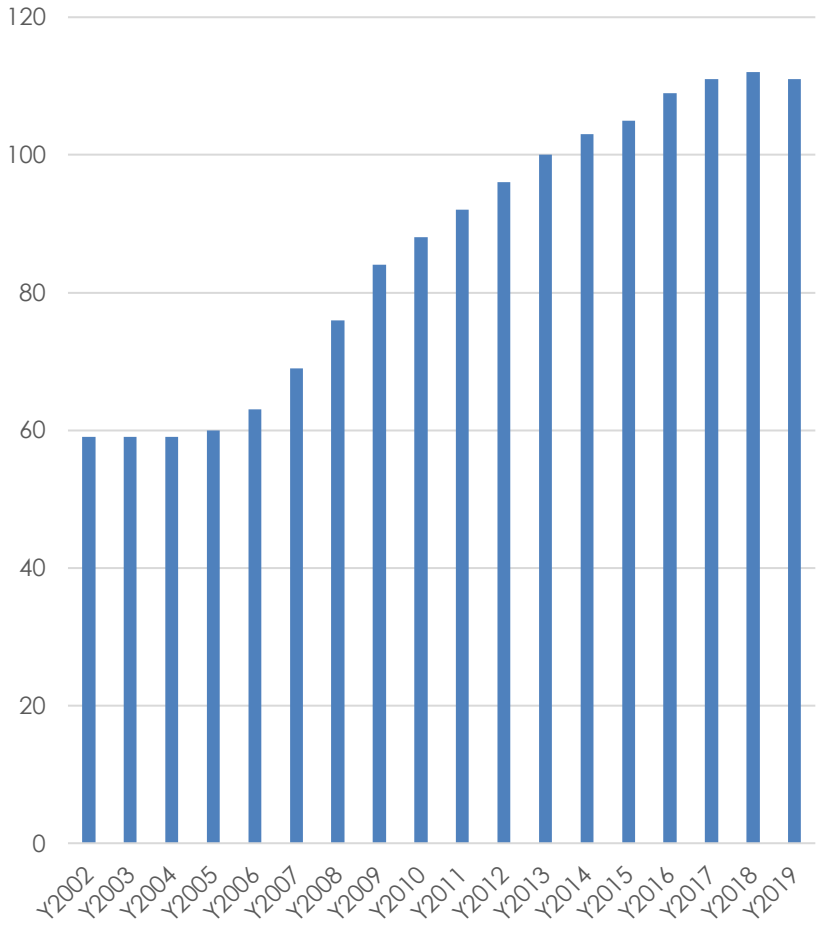
結果として「伸びない」賃金

都道府県別最低賃金（2019年）



最低賃金の全国加重平均と

沖縄県との差推移(円)

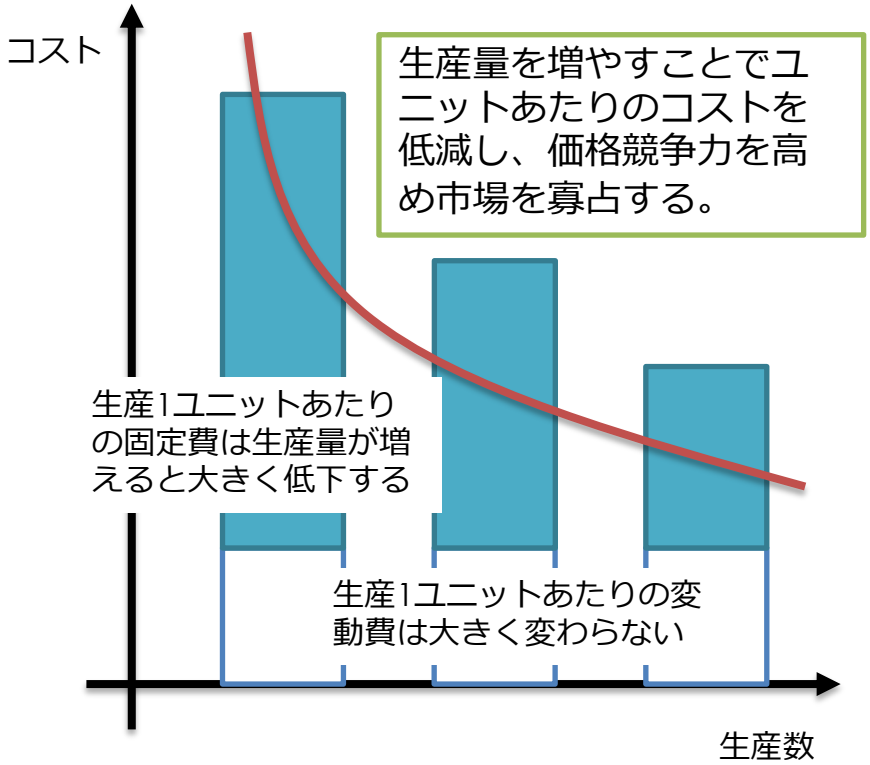


基本戦略の違い

サービス経済社会では「外部経済」の獲得が重要なファクターとなる

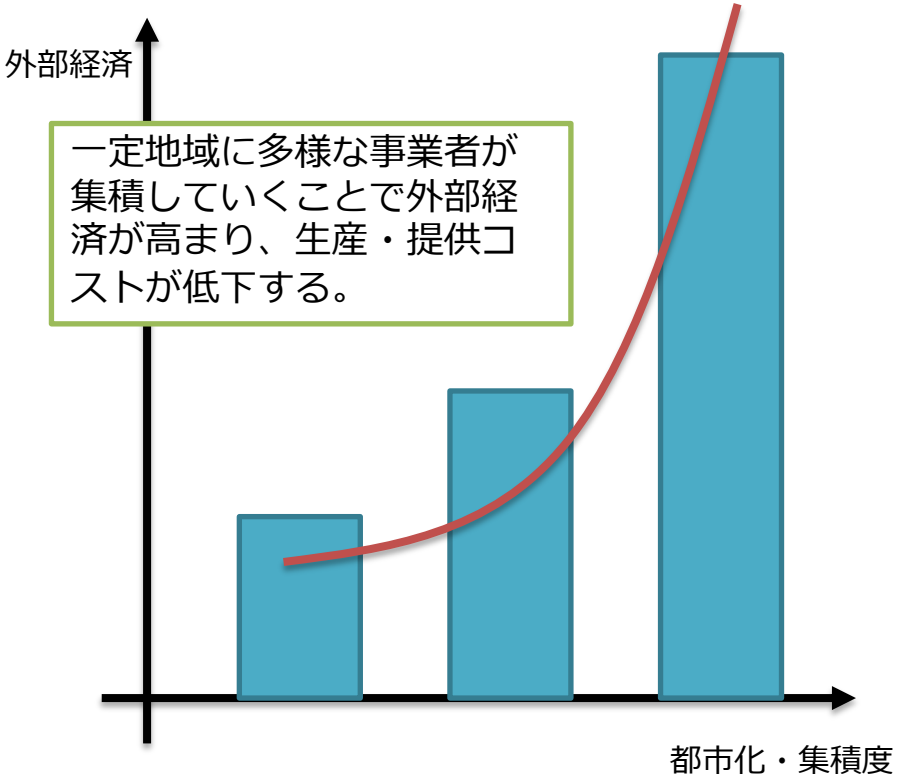
製造業社会(GDL)

- 規模の経済

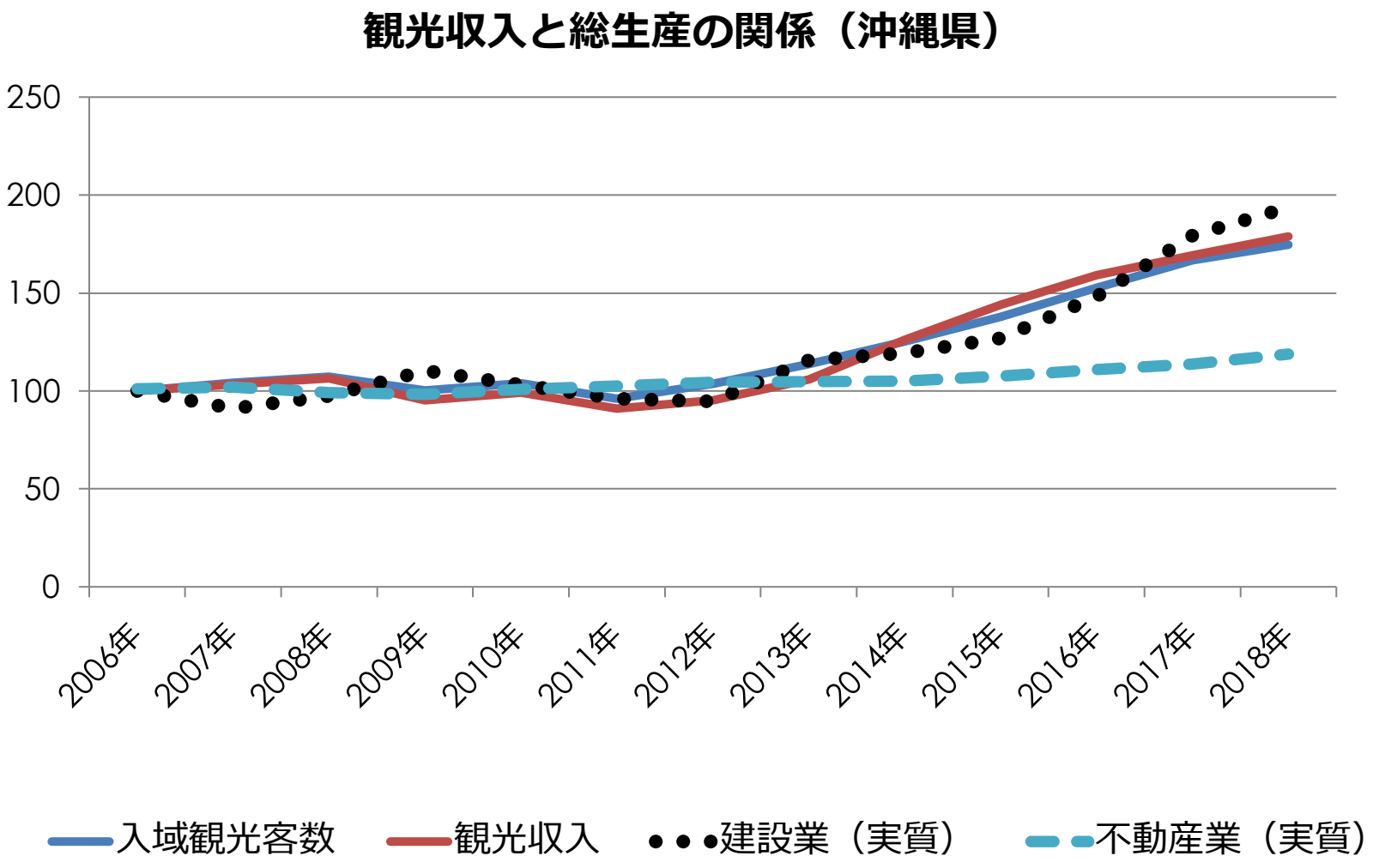


サービス経済社会(SDL)

- 集積の経済



観光客増大の恩恵は建設業へ



観光産業は「装置産業」

現状、沖縄観光の恩恵は、建設投資という形で建設業に回っている(製造業社会的な構造)。

共創価値への展開が必要だが、事業者は「装置」に対する膨大な初期投資を回収するために、今後とも、稼働率を高める(＝出来るだけ客を入れる)ことも必要。

⇒　サービス経済社会への転換を図りながら、
一定数以上の観光客数を再獲得することは必須

【中間まとめ】観光客数「増」では豊かにならない

- 観光客数の増加は、観光消費額の増大につながる（単価は維持されている）。
- しかしながら、観光消費額増は、ホスピタリティ産業の付加価値増大には繋がっていない。
- 結果、賃金も上昇せず、就業者個人は「豊かさ」を享受し得ていない。

このまま、沖縄観光を再起動させても、
経済的に持続性の高い豊かな「沖縄」を
作っていくことは難しい。

観光消費額と付加価値との連動を
高める取り組みが必要

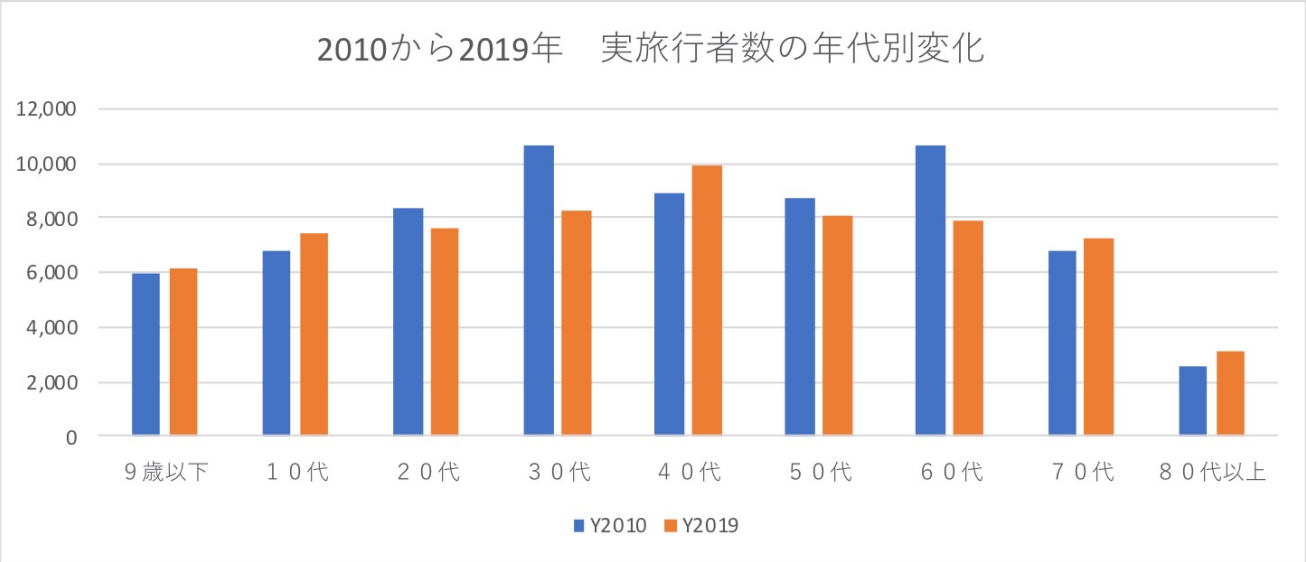
【仮説】観光消費増がなぜ付加価値増につながらないのか？

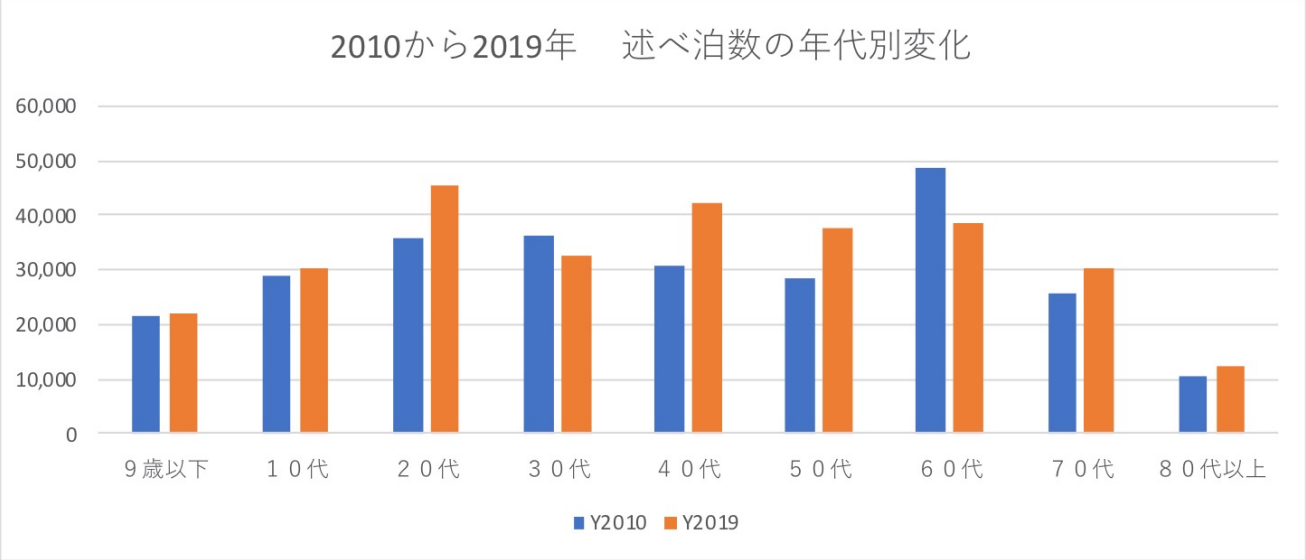
1. 「価値共創」の低さ
   - 圧倒的な自然環境、文化資源への依存度が高く、顧客との価値共創が進まない
2. 域外の経営資源への高い依存
   - 資金、設備、人材、ノウハウの多くを県外に依存
3. 低い産業集積（産業クラスタ不全）
   - リゾートタウン形成が乏しい
4. 零細事業者の多さ
   - 進出ハードルが低く、中小零細、個人事業者が多い
5. 供給量の拡大
   - 大規模ホテルの進出が相次ぎ、価格競争傾向が高い

ポスト・コロナで生じる市場環境の変化

1. 市場の世代交代
   - ミレニアル／Z世代への交代
2. 観光経験の拡張
   - 非日常ー＞非日常(VR)＋異日常(AR)
3. 共創価値マーケティングとしての活用
   - 他業種からの観光への参入

1．市場の世代交代





出典： 観光庁資料より山田@JTBF作成

ミレニアル世代

世代	誕生年	2020年時点の年齢	2030年時点の年齢
ジェネレーションZ	2000年代～	0～20歳	～30歳
ミレニアル	1980年～2000年代	20～40歳	30～50歳
ジェネレーションX	1960年代～1980年	40～60歳	50～70歳
ベビーブーマー	1946年～1964年	56～74歳	66～84歳
サイレントジェネレーション	1928年～1945年	75～92歳	85～102歳
最も偉大な世代	1928年以前	92歳以上	102歳以上

デジタルネイティブ

デジタルイミグラント(移民)

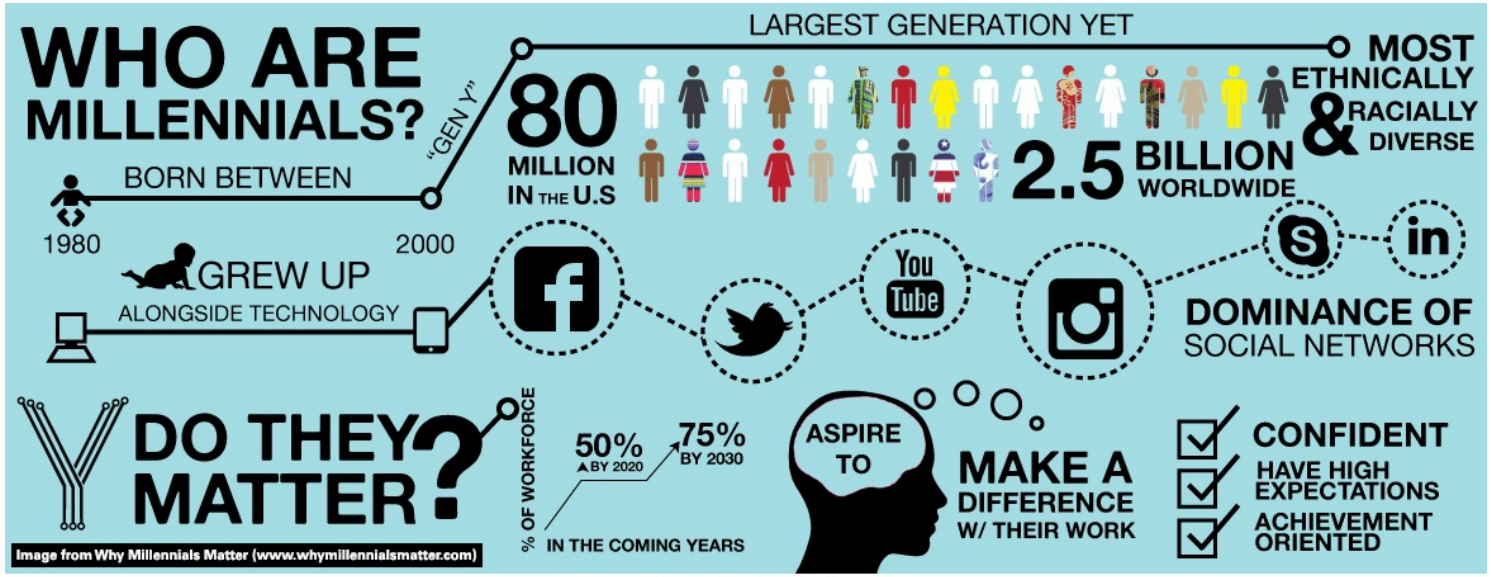


Image hosted by: WittySparks.com

大手ホテルは既にリブランドを始めている

JW MARRIOTT
NARA

W
HOTELS
WORLDWIDE

画像出典： マリオット社のWEBサイトより

マリオットグループのブランド整理

マリオットでは、価格帯（縦軸）とコンセプト（伝統的か先鋭的か）の2軸で自社のホテル・ブランドを整理

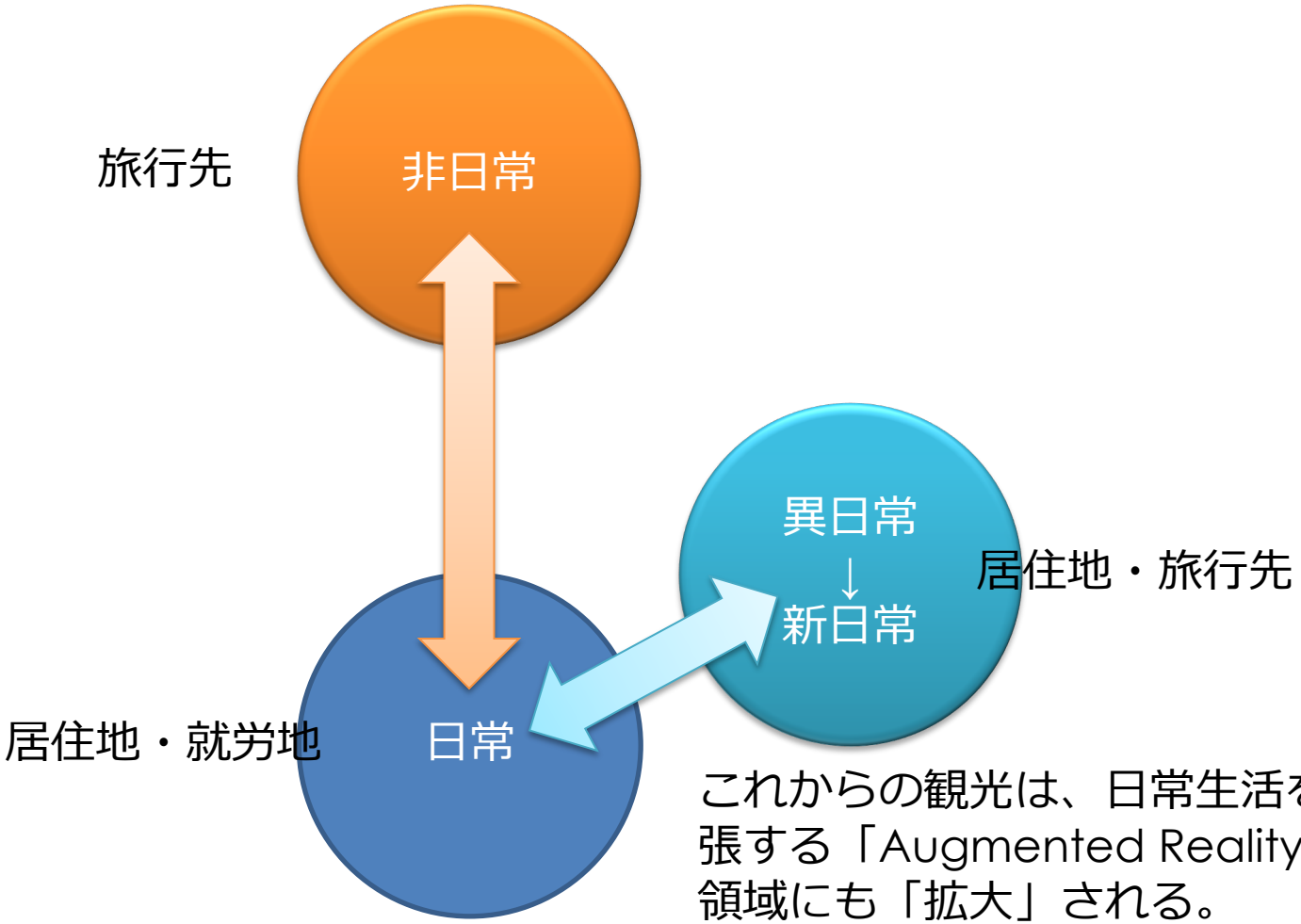
画像出典：https://www.hotelmanagement.net/operate/marriott-clears-up-brands-framework-by-making-it-more-confusing

心地よいデザインが変わる

https://www.burgis-lech.at/en

2. 滞在スタイルの拡張が起きる

これまでの観光は、「Virtual Reality」な領域

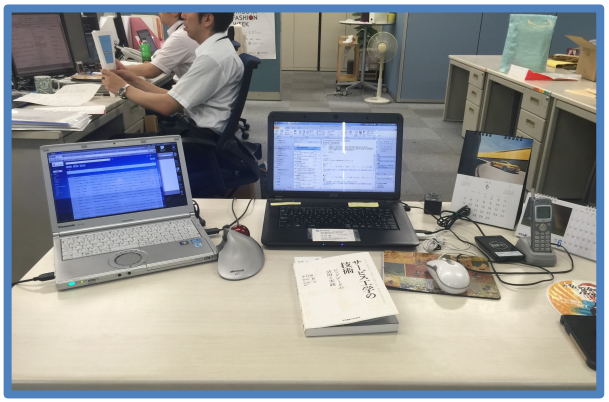


これからの観光は、日常生活を拡張する「Augmented Reality」な領域にも「拡大」される。

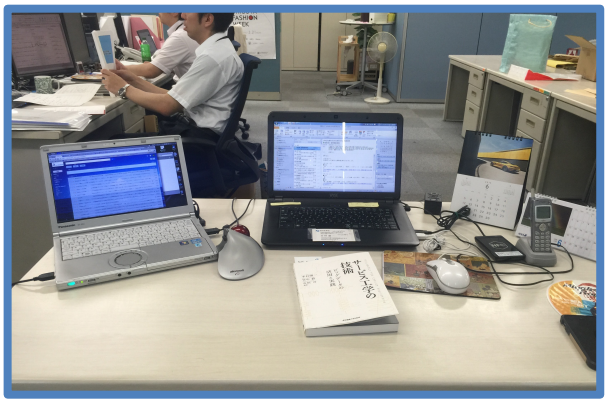
拡張された「現実」

オンとオフのスライス化ー＞日常の拡張（異日常）

オンの日
（日常）



オンの日
（日常）

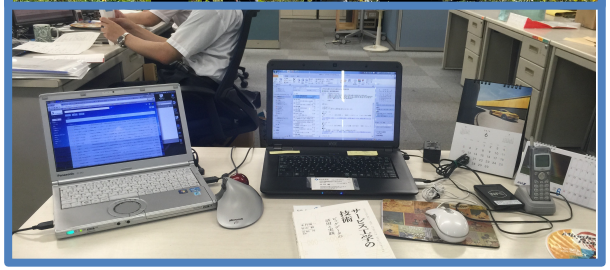


オフの日
（非日常）

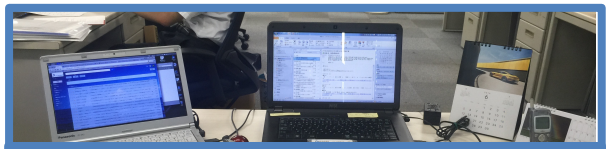
オンの時間

オフの時間

オフの時間



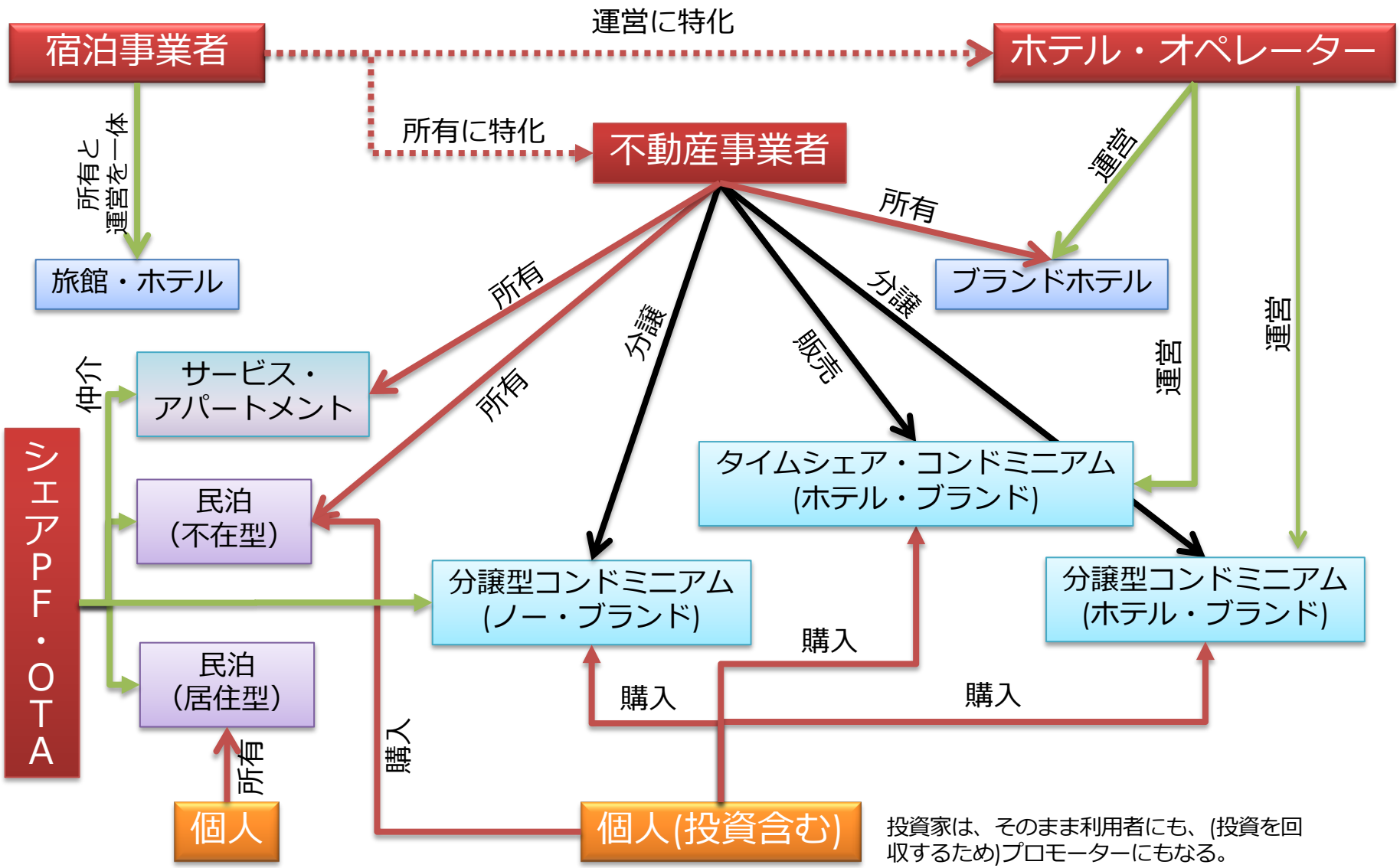
オンの時間



オンの時間

オフの時間

宿泊事業も多様化　～ARに対応する住宅系の拡充



出典：観光地域づくり財源に関する研究会（JTBF, 2018）

共創価値マーケティングの展開

Patagonia, Honolulu

新しい消費活動

- 世界観
- センス
- 共感

✓ Social Good
✓ Challenge
✓ Community

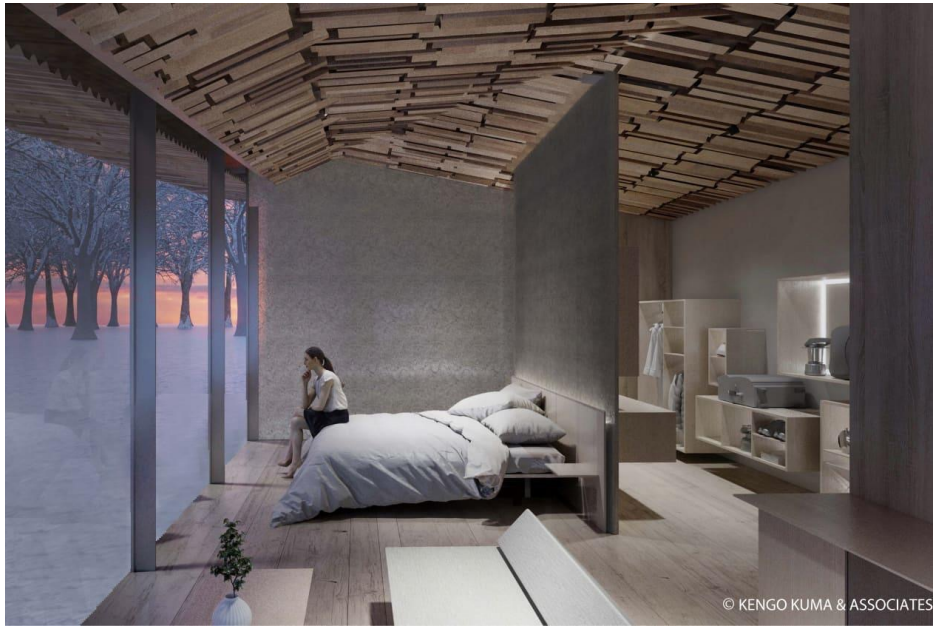
Patagonia
https://www.patagonia.com/home/

資料：ハワイ大学岡田氏の資料より

ストーリーを持った事業者の参入

顧客と多種多様な接点を持つことができる観光・宿泊サービスは、共創によって、ブランドを高めていきたい事業者にとって、チャンネルに加えたい要素となってきている。

ー＞　単体収支にこだわらず、かつ、強い個性をもったサービスが入ってくる可能性



画像出典：各社のWEBサイトより

資産所有の更なる流動化

- 宿泊施設の不動産価格（資産価値）は大きく低下している。
- 国内「大手」の不動産売却の動きも進んでいる。
- ファンドや資産家にとっては「買い」のタイミング
- 国籍、業種を問わず参入し、乱戦となる可能性がある

ABC ニュース 関西ニュース KANSAI

近鉄グループ　８ホテル売却　アメリカの投資ファンドに　新型コロナで経営悪化

03/25 20:25

近鉄グループホールディングスは新型コロナウイルスによる経営の悪化を受け、大阪や京都などにある８つのホテルをアメリカの投資ファンドに売却すると発表しました。

近鉄グループは新型コロナの影響でホテルや鉄道の需要が低下したことなどから、アメリカの大手投資ファンド「ブラックストーン・グループ」に「神戸北野ホテル」や大阪市此花区にある「ホテル近鉄ユニバーサル・シティ」など８つのホテルを売却することを決めました。譲渡価格は明らかになっていませんが、昨年３月時点の帳簿価格は合わせて４２３億円だということです。売却するホテルの運営は近鉄グループが継続して行い、ホテル名の変更や従業員の解雇などは行わないとしています。

求められる基本的な方向性　～マーケティング

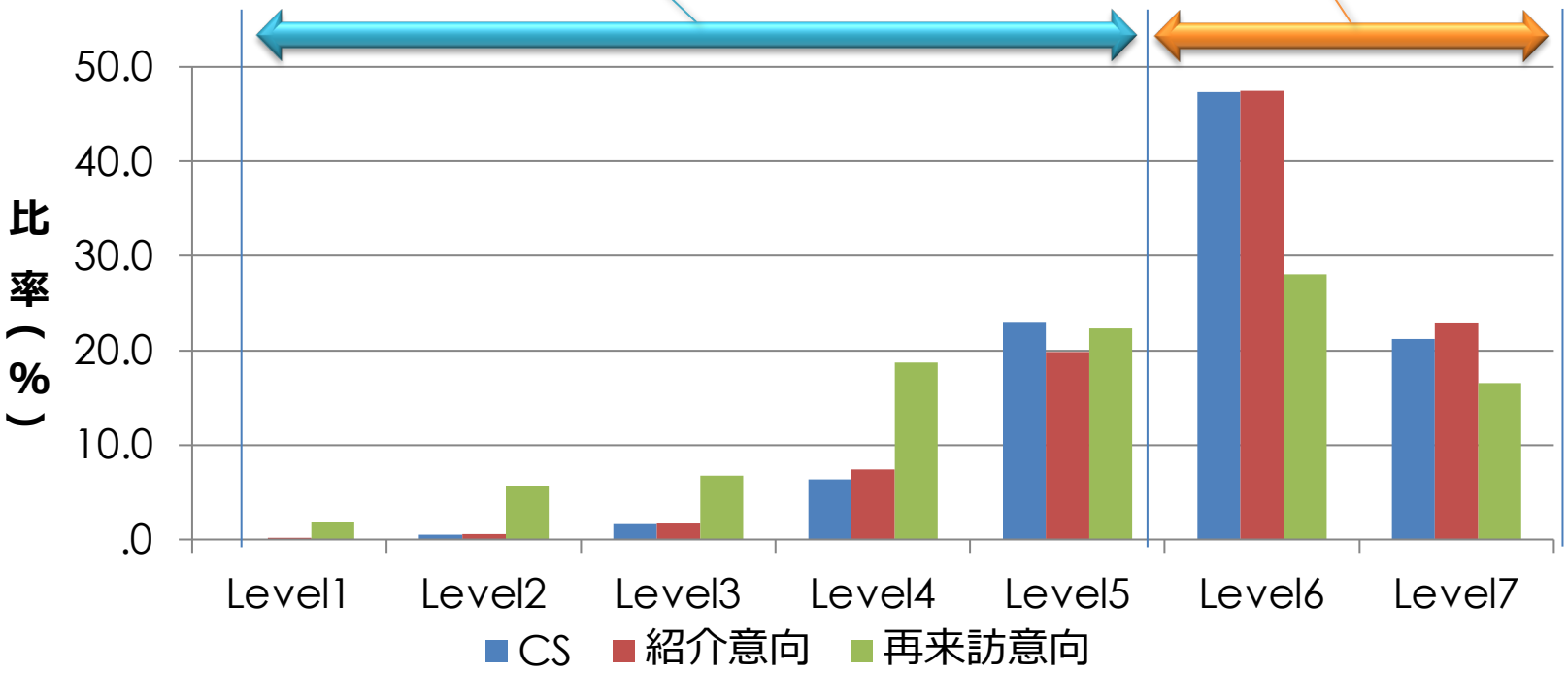
サービス経済社会化、デジタル・ネイティブ世代への移行、「環境」の国際キーワード化、コロナ禍などを変数に、観光が持つ意味は変わっていく。

- **Responsible Tourism**
  - 沖縄として目指す地域づくり概念を示す。
  - その概念に共感し、沖縄の自然や文化、社会に敬意を持った顧客(観光客)の誘致に取り組む。
  - 社会経済の様々な分野において、顧客と地域・事業者の相互作用によって概念の実現に取り組む。
    - サービス・ドミナント・ロジックによる共創マーケティングの実践

相性の良い顧客群にフォーカスしファンとして育てる

【GDL/交換価値の発想】
不満を感じている事項を精査し、その改善を通じて、販売量を増やす。

【SDL/価値共創の発想】
満足度の高い属性を持つ顧客を、より多く呼び込むことで、満足度を高める。



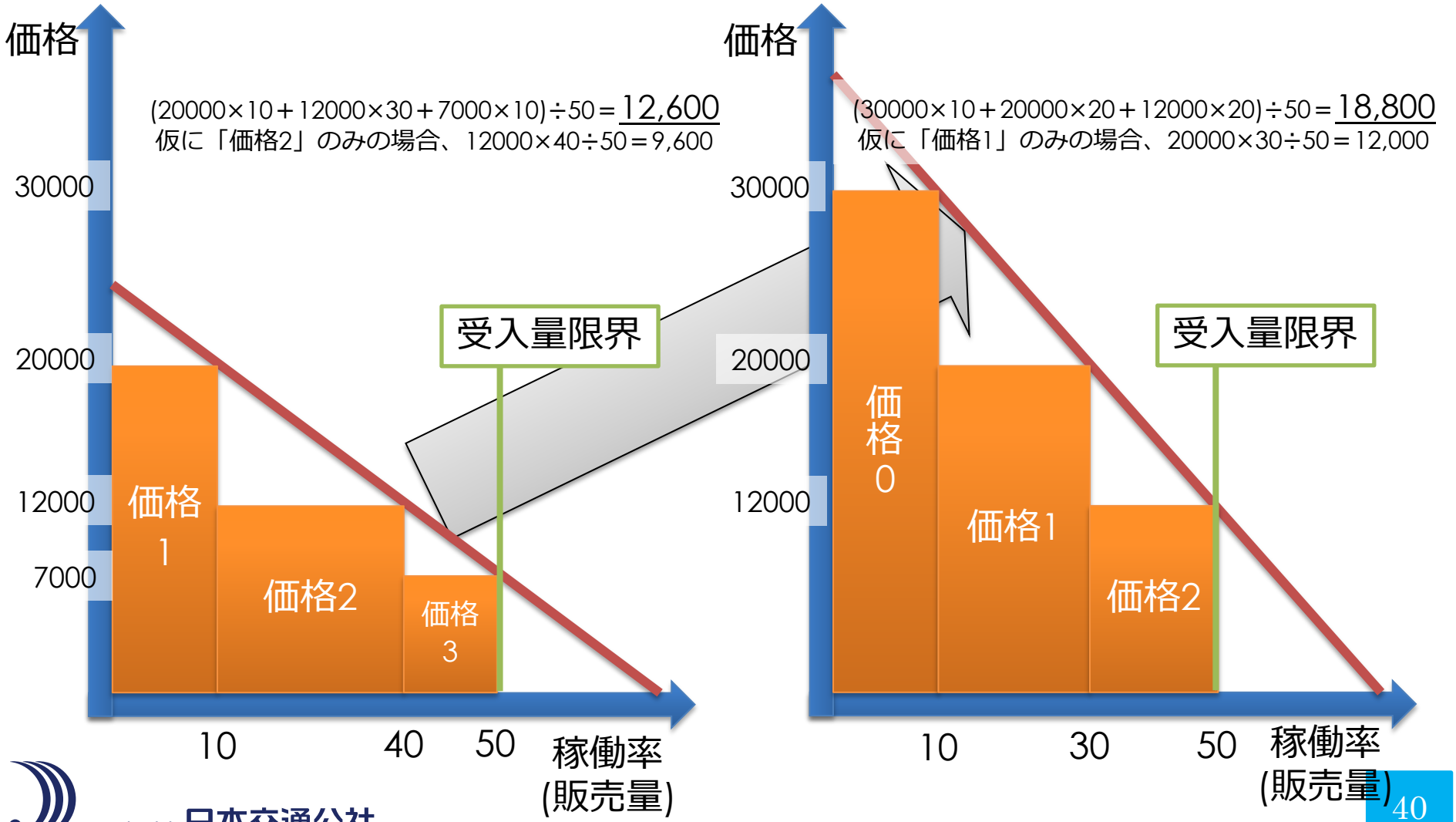
データ：観光地マネジメント研究会(公益財団法人日本交通公社)実施の基礎調査データより

相性の良い顧客像は科学的に創造できます

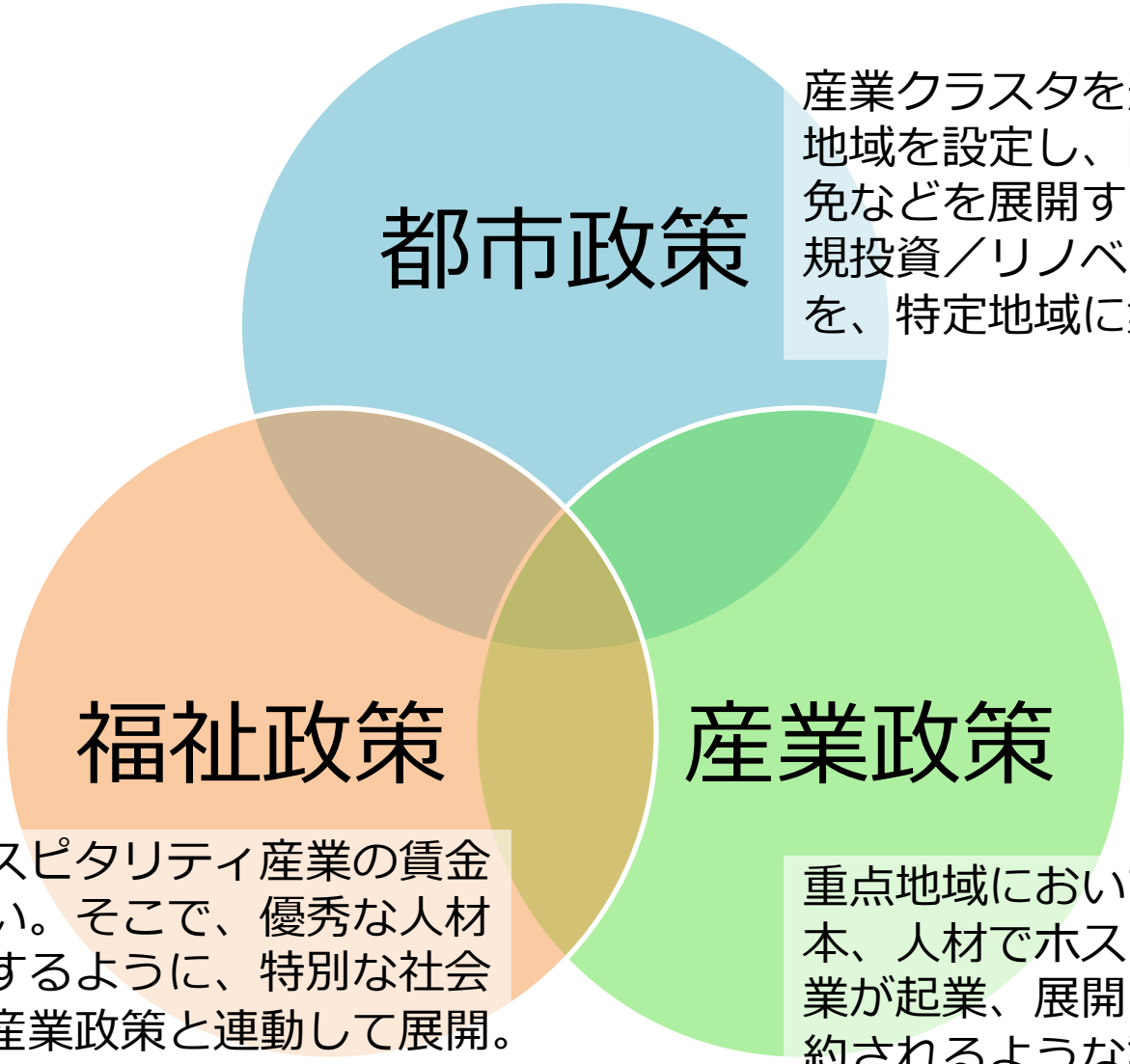
1. 顧客アンケートを実施し、満足度（ロイヤルティ）の高い群「A群」と、低い群「B群」に区分します。
2. A群とB群を比較し、「違う」部分を抽出します。
   - 旅行目的
   - 同行者
   - ライフステージ
   - 職業
   - 趣味
   - 環境意識
   - 利用メディア（きっかけ）
   - Etc.
3. 抽出した特性から、相性の良い顧客像をペルソナに起こします。
   - どういう生活を送っていて、どういった欲求に基づき、どのように来訪したのか？
   - **ライフスタイル**を知る

「価値」を認めるファンを増やすことで収益を高める

自施設を「特別なもの」と認識する顧客を増やしていくことで、
共創価値は高まり、**収益**へと還元されていく。



求められる基本的な方向性　～政策



産業クラスタを形成する重点地域を設定し、固定資産税減免などを展開することで、新規投資／リノベーション投資を、特定地域に集中させる。

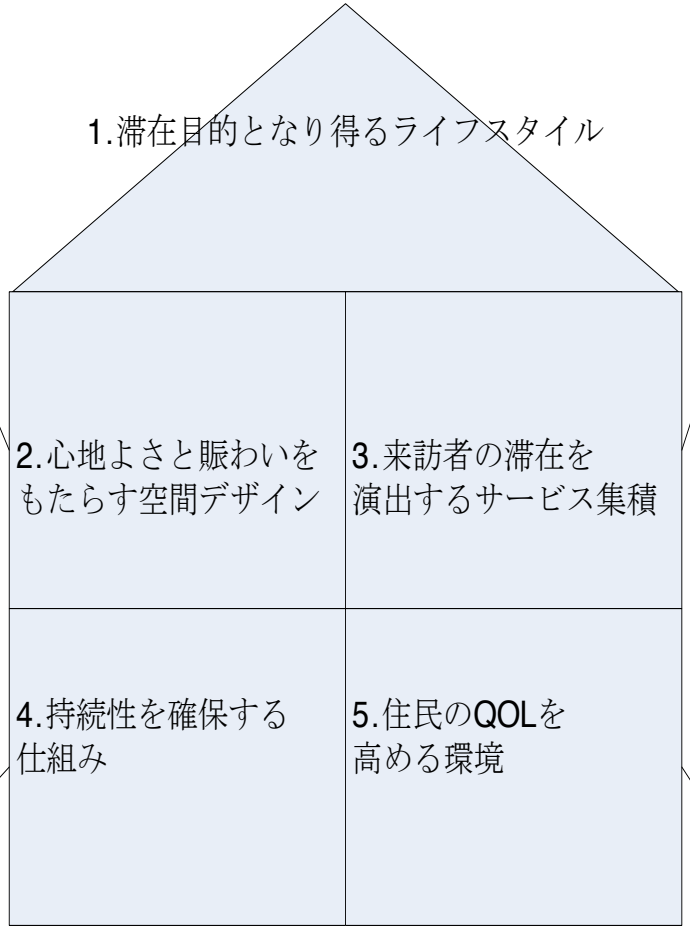
短期的には、ホスピタリティ産業の賃金水準は高まらない。そこで、優秀な人材が同産業に定着するように、特別な社会的支援を都市・産業政策と連動して展開。

重点地域において、県内の資本、人材でホスピタリティ産業が起業、展開し、集積、集約されるような誘導を実施。

特定地域での集中的・総合的整備は高い競争力を生む

国際競争力を持ったリゾート要件(2030年をイメージして)

- その地域でのライフスタイル／シグネチャー経験に対する適切な期待を醸成させる景観デザイン
- 賑わいをつくるマグネットエリア（広場空間）の配置
- 歩車の適切な分離を含む交通動線
- 富裕層およびVIP向けの空間
- セキュアで魅力的な宿泊／居住エリア
- テロ対策を含む防犯システム



- その地域でのライフスタイル／シグネチャー経験を演出するサービス施設の集積（地場の産業や文化、環境とのリンクを含む）
- 国際ブランドand/or不動産事業と連携するリゾートビジネス（例：ホテルブランドによるコンドミニアム）の展開
- 生産性の向上に資するクラスター形成
- IoTおよびAIによる「スマート・リゾート」（情報案内、交通、決済等）の展開
- ブランド形成に資するシグネチャーなイベント（MICE）の実施
- 緊急医療体制の充実

- 将来像の設定と目標および実現手段の共有
- 観光と連動した法定外税（例：宿泊税）を使った地域イノベーションの仕組み
- DMOによる観光地ブランディング
- 環境の持続可能性の向上
- IoTも利用した観光客の各種行動の収集(ビッグデータ化）と分析(AI）の仕組み

- 観光サービスやアクティビティを住民が楽しむことの出来る仕組み
- 生産性の高い就業先
- サービス経済に対応した専門的なスキルを習得できる人材育成の仕組み
- 不規則な就労を支援する保育・福祉環境
- 高質かつ低廉な住環境（物価を含む）
- サービス経済に対する正しい知識の啓発（観光による経済波及効果を含む）

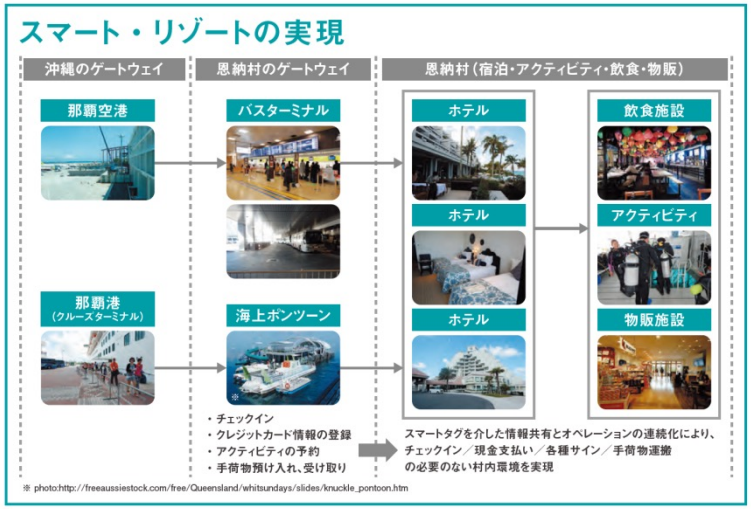
出典： 経済産業省資料より(2018)

【参考】恩納村リゾートマスタープラン・スタディ

マグネットエリア❷ 万座・瀬良垣周辺

地図出典：沖縄県地図情報システム http://gis.pref.okinawa.jp/pref-okinawa/top/

マグネットエリア❸ 真栄田周辺



出典： 経済産業省資料より(2018)

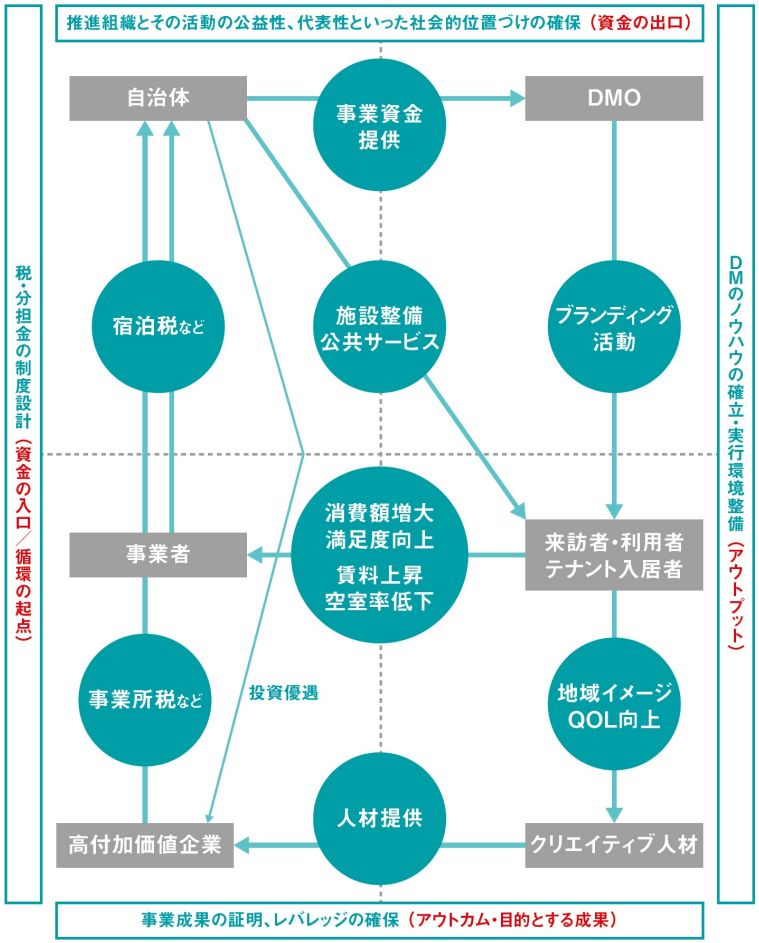
地域での事業者連携を通じた取り組み

https://www.furusato-tax.jp/product/detail/39210/5132686

地勢的に近い事業者で連携することで
「集積効果」を高める
【無いと困ることは協働して対応する】

https://www.century21japan.co.jp/flowers/article/20180508b.html

財源を手当する　～宿泊税等の活用



出典： 経済産業省資料より(2018)

- 観光を軸に総合的な施策を展開することは、通常の行財政では不可能
  - 日本の行財政は、住民登録人口を軸に設計されている
- 観光客を課税客体とした法定外目的税を導入し、個々の民間では対応できない領域に地域として取り組むことが必要
  - もちろん、使途が曖昧であれば、単なる増税に終わる
- 先進国の観光リゾート地では「当たり前」の手段であり、これが無ければ、対等な競争土台に乗ることすら難しいと考えるべき。
  - 地区レベルのBID/デスティネーション単位のTID/行政単位の宿泊税

魅力を持つ地域だからこそ「VICEモデル」の基本へ

- 沖縄の観光地ブランド、経験価値を、サービス経済社会時代に合わせてアップデートする。
- 環境や文化に敬意を持ってくれるセグメントにフォーカスする。
- 年間客数ではなく、月別、週別客数に注目し、繁閑差の抑制に向けた対応を行う。

- 観光振興／開発の促進、抑制のメリハリをつける。
- 県民の観光に対する理解、関心を高め、共創状態を生み出す。
- 就労者の住環境、福祉、教育、キャリア形成を社会的に支援する。

- 域外の資本・ノウハウへの過度な依存を止める。
- 域内の事業者を育てる(資本集約含む)
- 特定地域に集中立地させ集積経済（クラスタ）を生み出す。

A Practical Guide to Tourism Destination Management（UNWTO, 2007)