

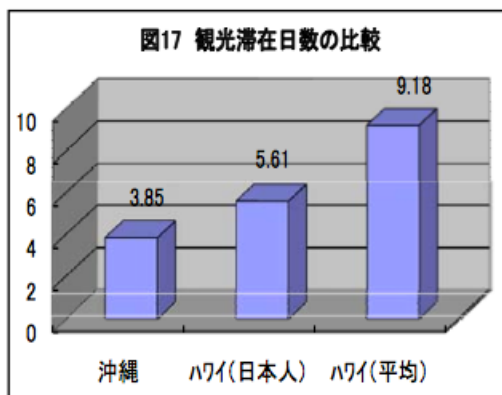
第5回：沖縄観光の構造

- ・ 沖縄の乱開発
 - 波の上ビーチ、おもろまち、さいおんスクエア、西海岸第一ステージ

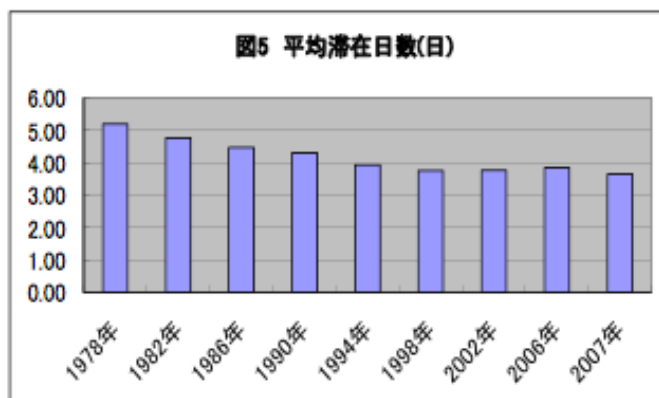
- ・ 域際収支
 - ジャスコ vs. サンエー
 - ◇ 県内企業を助けることが、沖縄のためになるか？
 - ◇ 仕入は殆ど県外から(食材、エネルギー)
 - MV=PT
 - ◇ 1929年大恐慌の原因は資本不足
 - ◇ 域際収支のマイナスを埋め合わせる方法は2つ
 - 外貨を稼ぐ：観光、土産物、地元産業、輸出事業
 - 補助金：総合事務局主導のコンクリート、埋立て、乱開発、一括交付金、県庁主導の「入札事業」・・・ ▶ 「基地反対」が極めて有効、平成1～10年大田知事時代、沖縄関連予算は3500億円まで増額、平成11年～21年の稲嶺知事時代以降、予算額低下
 - 街コン
 - 県庁頼みの観光業
 - フランチャイズ事業の横行 ▶ 売上の2%は、利益率5%企業の利益の40% ▶ 売上1億円、利益500万円、FC手数料200万円(10年で2000万円)
 - 保守系中心の政治活動 ▶ JC、YEG、商工会議所・・・
 - 教育委員会、コンベンションビューロー、博物館・・・
 - 1995年、少女暴行事件以降の経済パッケージ
 - 航空関連の軽減措置(着陸料、施設使用量、燃料税)
 - 「観光客は来て当たり前」
 - ◇ 質の低下、情熱の喪失
 - 那覇マラソン
 - アラハビーチ
 - タクシー遠回り
 - 詐欺
 - 授業中の居眠り

・ ハワイと沖縄、滞在日数の比較

- 一日あたりの消費額は182.3ドル。平均滞在日数は9.47日。日本人観光客は、滞在日数が短い(5.38日)が、一日あたりの消費額は突出して高い。(2011年のデータ)
- ハワイと沖縄の観光滞在日数の決定的な差。観光地としての質の差はこの数値に集約されている。更に、沖縄の平均滞在日数は、長期間にわたって低下傾向にあり、今のところ改善の兆しはない。



出所: hawaii.gov/dbedt/info/visitor-stats/



出所: 観光要覧平成17年度版、沖縄県

・ 沖縄と比較すると、ハワイの離島間のネットワークの強さは非常に強い

(+)離島間交通のほとんど全部が航空機利用で、90年の離島間旅客輸送実績は990万人になっている。

図表6-18 離島訪問率(ハワイ)

カウアイ島	18.5%
マウイ郡	34.3%
ハワイ郡	16.8%
オアフのみ	46.7%
一島のみ	65.6%

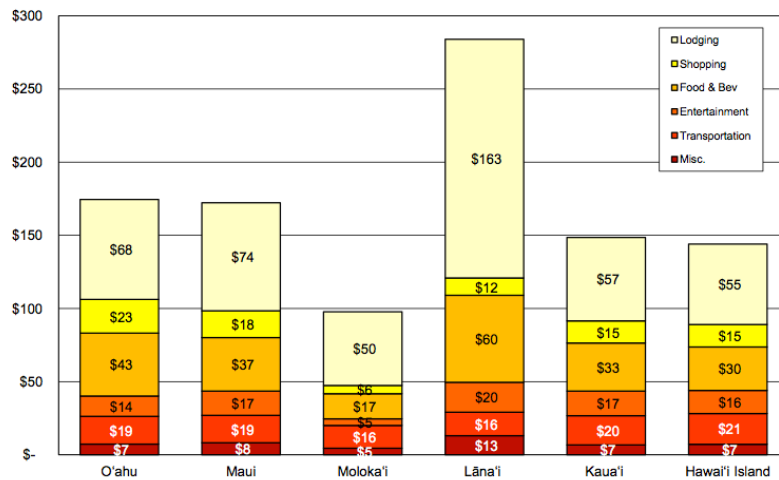
図表6-19 離島訪問率(沖縄)

周辺離島	2.6%
宮古島	4.1%
石垣島	7.2%
西表島	3.9%
与那国島	0.5%

・ ハワイと沖縄、顧客層の比較

- ホテル客室単価の最も高い島は、ラナイ島、次いでマウイ島。ハワイの観光客は宿泊施設に多額の支出を惜しまない。リゾートの滞在にたくさんお金を使う、というバケーションスタイル。

Figure 23: 2010 Visitor Personal Daily Spending by Category and Island

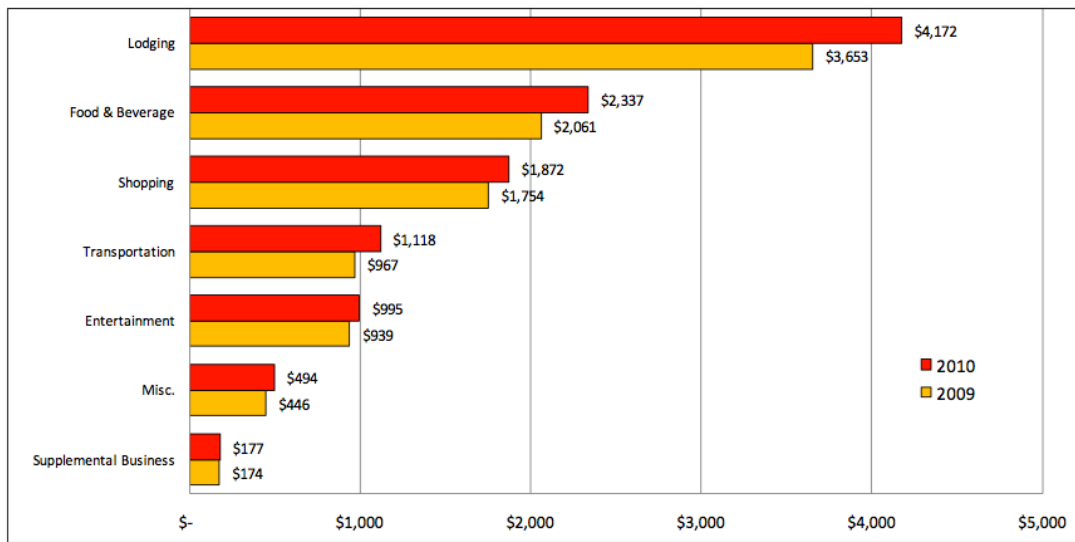


- ラナイ島は宿泊施設の96%が1泊250ドル以上、約半分が1泊500ドルの超高級ホテルである。ハワイ全島でも、ほぼ6割のホテルが1泊250ドル以上。ハワイ観光客は惜しげもなく宿泊費にお金を使う。単価を下げなければ顧客を維持できない沖縄と、何が違うのだろう？

ISLAND	CLASS	PERCENT OF TOTAL UNITS		Percentage Point Change from 2009
		2010 ^{1/}	2009 ^{2/}	
O'AHU	BUDGET (UP TO \$100)	7.2%	8.1%	-0.9%
	STANDARD (\$101 TO \$250)	34.9%	41.1%	-6.2%
	DELUXE (\$251 TO \$500)	42.4%	33.4%	9.0%
	LUXURY (OVER \$500/NIGHT)	15.5%	17.3%	-1.8%
	TOTAL	100%	100%	
LĀNA'I	BUDGET (UP TO \$100)	0.9%	0.8%	0.1%
	STANDARD (\$101 TO \$250)	3.1%	3.4%	-0.3%
	DELUXE (\$251 TO \$500)	50.0%	49.9%	0.1%
	LUXURY (OVER \$500/NIGHT)	46.0%	45.9%	0.1%
	TOTAL	100%	100%	
STATEWIDE	BUDGET (UP TO \$100)	7.6%	7.6%	0.0%
	STANDARD (\$101 TO \$250)	33.2%	36.5%	-3.3%
	DELUXE (\$251 TO \$500)	37.8%	33.4%	4.4%
	LUXURY (OVER \$500/NIGHT)	21.4%	22.4%	-1.0%
	TOTAL			

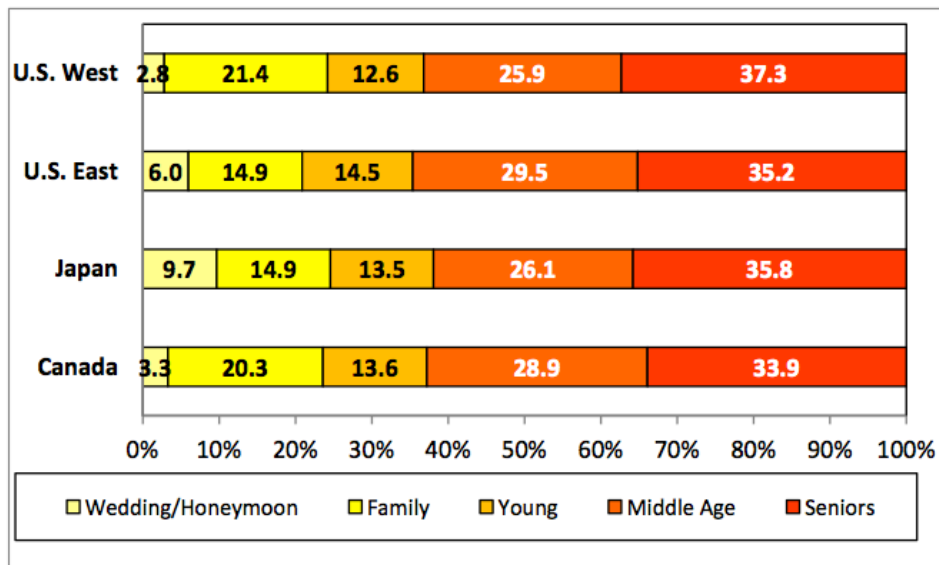
- さらに、この不況下にあつて、顧客が宿泊施設に使うお金は増加傾向にある。

Figure 21: Total Visitor Expenditures by Category: 2010 vs. 2009 (in Millions)



- 顧客の高支出額を理解する、重要なカギは顧客層にある。ミドルからシニア中心の、成熟かつ落ち着いた顧客層が6割を超える。ハワイには、良いものにお金を惜しまない層が多く訪れる。

Figure 29: Lifestyle/Lifestage by MMA [Percentage by Visitors]



- ハワイを訪れる観光客の54%が年収10万ドル(+/-1000万円)。6人に1人(16.5%)は20万ドルを超える。ハワイを訪れる日本人は、年収700万円~1000万円の所得層が最も多い。

Table 8.2 Income Level – U.S. Total [Percentage of 2010 Visitors by Island]

	State	O'ahu	Kaua'i	Maui	Hawai'i Island
INCOME					
\$14,999 or less	1.3	1.6	1.2	1.3	0.6
\$15,000 - \$24,999	1.6	2.0	0.9	1.0	2.0
\$25,000 - \$29,999	2.0	2.2	1.6	1.6	2.2
\$30,000 - \$34,999	2.2	2.6	1.2	1.8	2.3
\$35,000 - \$39,999	2.0	2.3	2.2	1.6	2.5
\$40,000 - \$44,999	2.4	2.6	2.3	1.3	2.0
\$45,000 - \$49,999	3.3	3.5	2.6	3.4	3.2
\$50,000 - \$69,999	12.1	13.8	9.9	11.2	11.2
\$70,000 - \$99,999	19.4	19.2	20.9	19.5	18.2
\$100,000 - \$124,999	16.1	16.1	18.5	17.6	16.5
\$125,000 - \$149,999	9.9	10.1	10.6	10.3	11.6
\$150,000 - \$199,999	11.2	11.5	11.7	10.8	11.5
\$200,000 or more	16.5	12.6	16.4	18.7	16.2

Table 8.5 Income Level – Japan [Percentage of 2010 Visitors by Island]

	State	O'ahu	Kaua'i	Maui	Hawai'i Island
INCOME in 10,000 Japanese Yen					
150 or less	2.9	3.1	5.1	1.3	1.5
150 - 249.999	4.7	5.0	9.9	4.9	4.6
250 - 299.999	5.9	6.1	3.7	6.0	6.3
300 - 349.999	5.9	6.3	11.9	5.0	6.1
350 - 399.999	5.6	5.8	2.4	3.1	5.8
400 - 449.999	4.9	5.1	2.4	4.3	5.0
450 - 499.999	6.8	6.9	5.8	5.6	6.7
500 - 699.999	17.5	17.7	16.1	16.5	16.6
700 - 999.999	20.5	20.2	18.7	21.4	20.6
1,000 - 1,249.999	10.1	9.7	10.5	11.0	11.3
1,250 - 1,499.999	5.1	4.9	3.5	6.4	4.8
1,500 - 1,999.999	5.0	4.8	3.7	6.5	5.3
2,000 or more	5.0	4.5	6.2	8.0	5.6

- 教育レベルは、顧客属性を顕著に示している。アメリカからハワイを訪れる観光客のおよそ3人に1人は大学院卒。

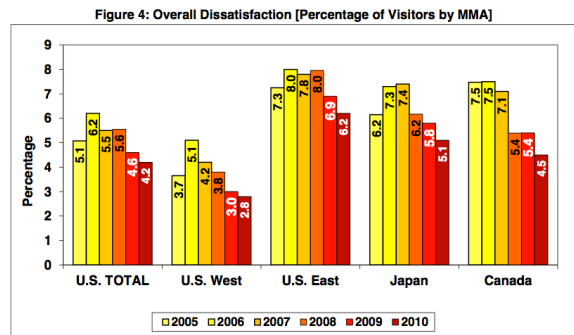
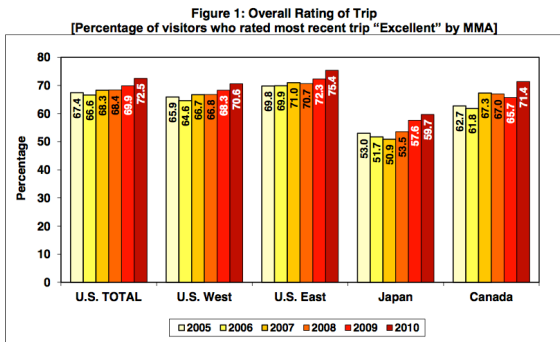
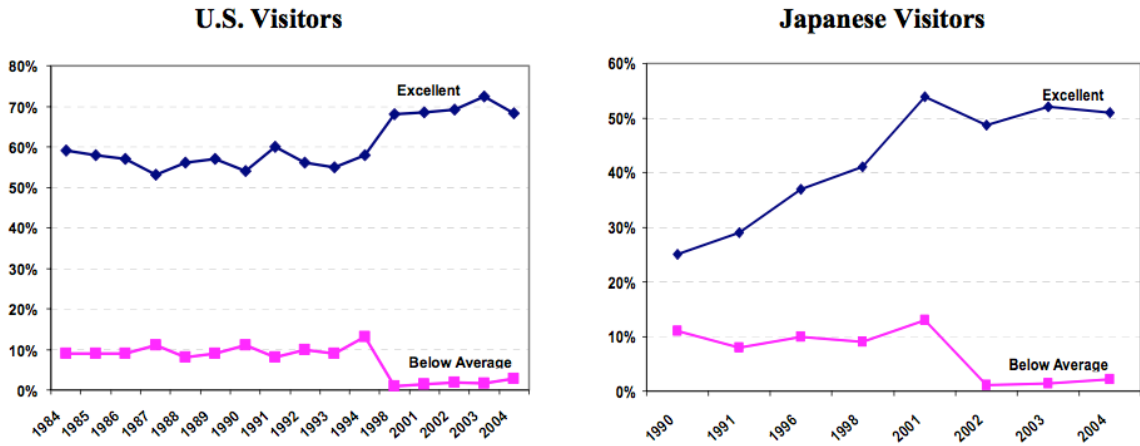
Table 8.8 Education [Percentage of 2010 Visitors by MMA]

	U.S. Total	U.S. West	U.S. East	Japan	Canada
HIGHEST LEVEL OF SCHOOL					
No high school	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0
Some high school	0.4	0.4	0.4	1.0	1.9
High school grad	7.1	5.7	9.1	29.2	13.3
Some college	15.3	16.3	13.9	2.1	14.6
2-year degree	9.1	9.7	8.4	14.7	6.9
4-year degree	34.5	34.5	34.6	39.3	32.1
Post grad degree	31.6	31.4	32.0	4.1	23.7
Vocational/technical	1.8	2.1	1.5	8.6	7.4

顧客の満足度

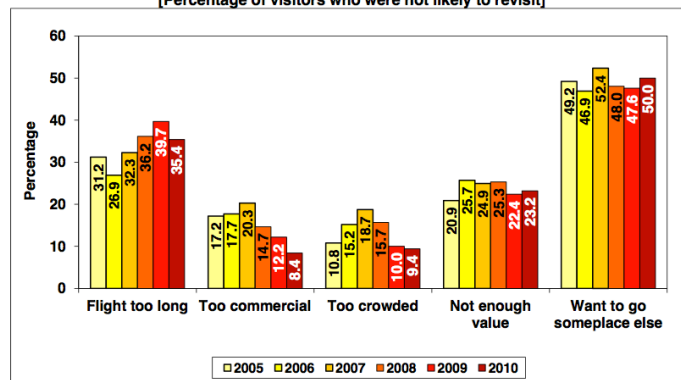
- 極めて高い顧客満足度、非常に低い不満足度。満足度は更に上昇傾向。

Figure 1: Overall Satisfaction Trends (% of Visitors)



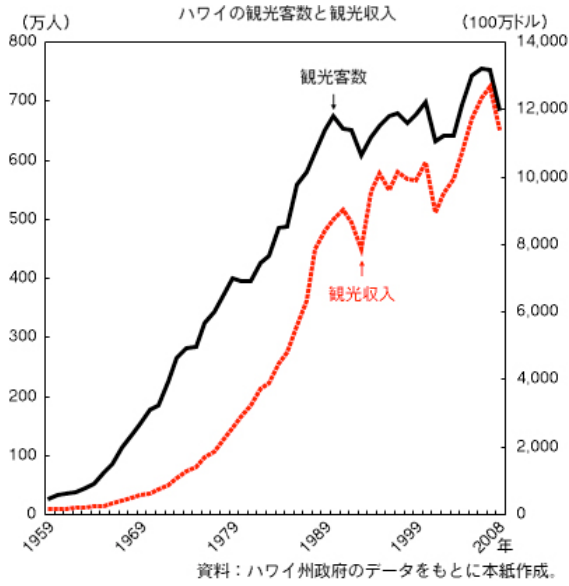
- 特に、「商業的過ぎる(Too commercial)」という不満項目が激減している。商売本位ではない、質を重視した、人間的な接点が改善していることを伺わせる。
- 更に、顧客は、ハワイでの支出が割高(Not enough value)だとまったく考えていない。全体の約15%がハワイに再び訪れることはないと回答し、そのうちの約25%が「割高」だったと感じているに過ぎない。すなわち、全体の4%以下の観光客が、ハワイでのサービスの価格が割高だと感じている、と推測できる。沖縄に比べるとよほど高額なホテルに泊まり、さまざまなサービスを楽しんでいるにも関わらず、価格を下げなければ顧客を維持できない沖縄との差はどうして生じるのだろうか？

Figure 10: Reasons for Not Revisiting Hawai'i – U.S.
[Percentage of visitors who were not likely to revisit]

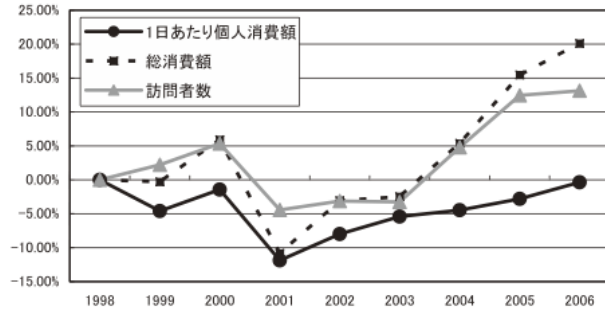


・ 観光収入の質の向上

- 質を高め、顧客満足度が向上した結果、一人当たりの消費額が増加し、観光客数の増加を遥かに上回るペースで観光収入が増加しつつある。これが、特に90年代以降、質の向上を追求したハワイの大きな成果と言えるだろう。



(図5) 訪問者数、総消費額と1日あたり個人消費額、伸長率比較



(資料) State of Hawaii DBEDT "1998~2006 Annual Visitor Research Report"より作成

・ 沖繩観光の課題

- 入域観光客数は、それほど変わらないにも関わらず、観光地の質の違いを反映して、平均滞在日数、平均消費額が大きく異なる。そしてその結果として観光関連総売上が、ハワイの1.4兆円に対して、沖繩は4400億円に過ぎず、経済効果は3倍異なる。逆に考えれば、質を向上させることによる経済効果がいかに大きいかが推測される。

項目	ハワイ(H17)	沖繩(H20)	沖繩／ハワイ
年間入域者数	741万人	605万人	82%
うち外国人観光客数	245万人	25万人	国際観光の差異 10%
平均滞在日数	9.11日 (うち日本人5.71日)	3.73日	41%
1滞在平均消費額	190,560円 (うち日本人175,080円)	72,209円	高付加価値度の差異 38% (41%)
観光関連総売上	1兆3,980億円	4,365億円	31%
航空座席	1,031万席	921万席	89%
うち国内線	735万席	901万席	123%
うち国際線	296万席 (うち日本発197万席)	20万席	国際観光の差異 7%
宿泊施設数	1,266軒	1,170軒	92%
宿泊施設総室数	72,889室	35,005室	施設整備面の差異 48%
観光関連雇用数	183,800人	78,850人(H16)	43%
観光関連雇用割合	22.8%	14.2%(H16)	—

質の低い沖繩は、ハワイに比べて顧客の満足度も低い

図表6-21 満足度比較

	ハワイ	沖繩
自然景観	97%	82.8%
伝統工芸・芸能	73%	38.7%
歴史・文化的施設	63%	33.0%
人情	82%	44.8%
土産品	52%	35.4%
宿泊施設	70%	58.9%
交通	49%	9.8%

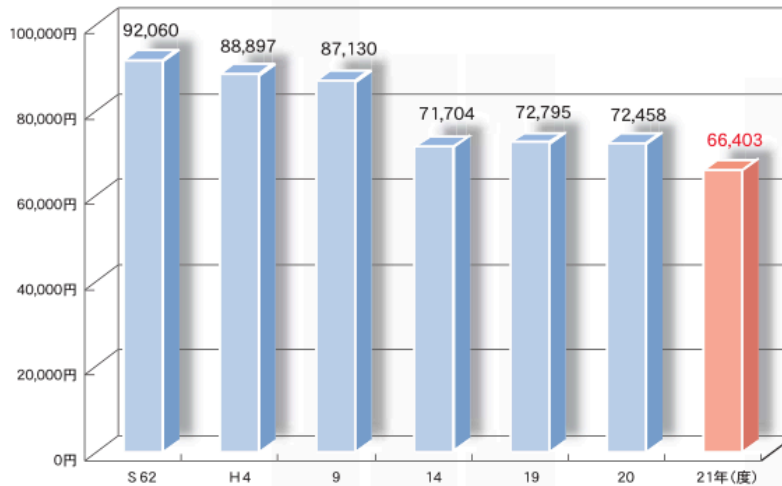
消費単価

- 当然ながら、顧客は満足しないものにお金は払わない。一人当たりの消費量は低下の一途。(消費単価は滞在日数が短い方が割高に表示される？ ▶ 現実はずっと格差がある？)

平成21年度の入域観光客の消費単価は66,403円

入域観光客(県外客、外国客)の消費単価とは、観光客が1人1回あたりの旅行で県内において消費する額のことであり、宿泊費や飲食費、土産費などの合計金額です。

■入域観光客の1人あたり消費単価



注) H19から年度のデータを掲載

ホテルは、泊まるだけ

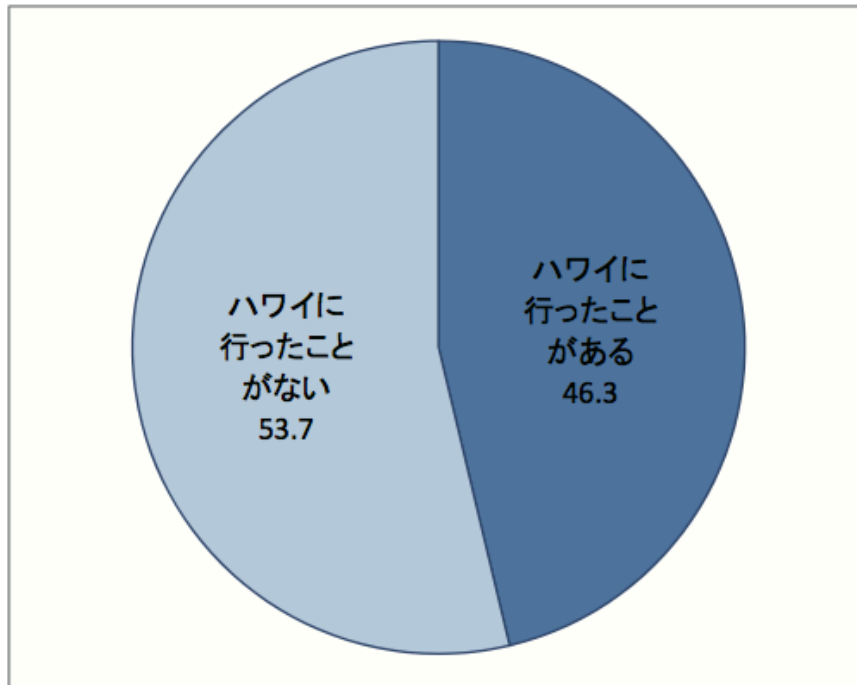
- 必然的に、沖縄の主力産業であるホテル(宿泊費)にもお金は使わない。平均2泊として1人当たり1日の宿泊費は約1万円に過ぎない(平均滞在日数3.5日で割ると、一人一日あたり6000円程度。恐らくこの数字の方が現実に近い)。1泊500ドルを超えるリゾートが珍しくないハワイと比較して、沖縄のホテル産業の現状が想像できると思う。

	観光客全体単価						
		単価(円)	宿泊費	県内交通費	土産・買物費	飲食費	娯楽・入場費
22年度	単価(円)	70,536	21,160	8,497	16,920	14,734	7,831
	前年度比	6.2%	3.4%	18.8%	-3.4%	6.4%	28.7%
春期	単価(円)	72,409	21,631	8,776	17,624	14,790	8,188
	前年度比	12.7%	12.3%	19.1%	-1.0%	11.1%	35.9%
夏期	単価(円)	77,477	23,193	9,081	16,323	17,614	9,576
	前年度比	9.5%	1.2%	17.9%	-4.1%	4.1%	3.9%
秋期	単価(円)	66,746	19,544	8,659	16,864	12,844	7,481
	前年度比	7.6%	-0.6%	17.3%	-5.9%	-0.5%	64.7%
冬期	単価(円)	63,122	19,609	7,232	17,035	12,769	5,448
	前年度比	5.9%	0.9%	18.5%	-2.4%	9.4%	37.9%

・ 顧客について

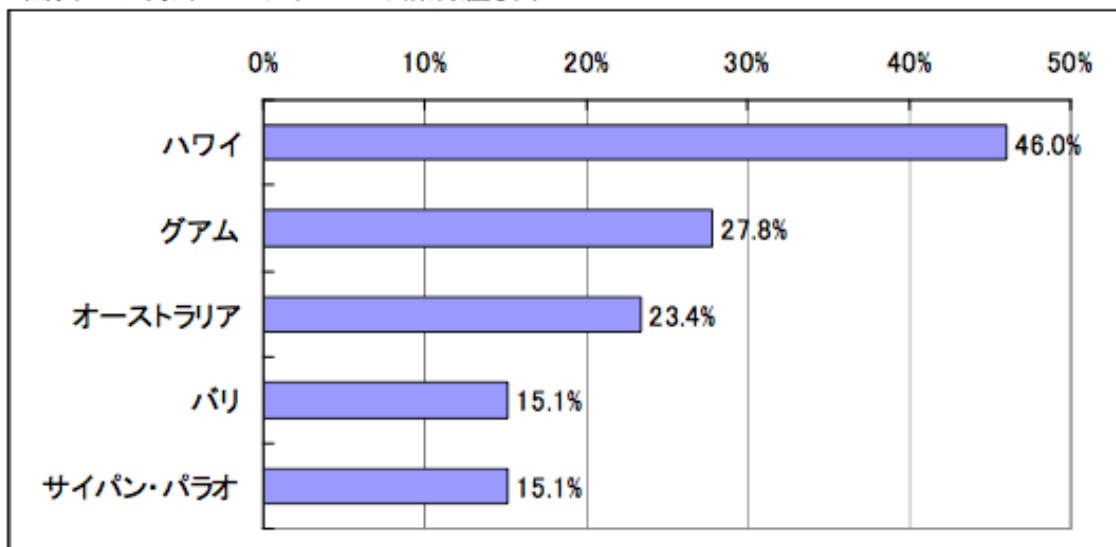
- 沖縄観光客の約半数はハワイを経験している、という事実。実質的に同じ顧客が、ハワイに行く
と沖縄で使う額の2倍以上のお金を惜しげもなく使っている。沖縄でお金を使わないのは、使うだけ
の価値がないからだ。

図表 3-16 ハワイ旅行経験率

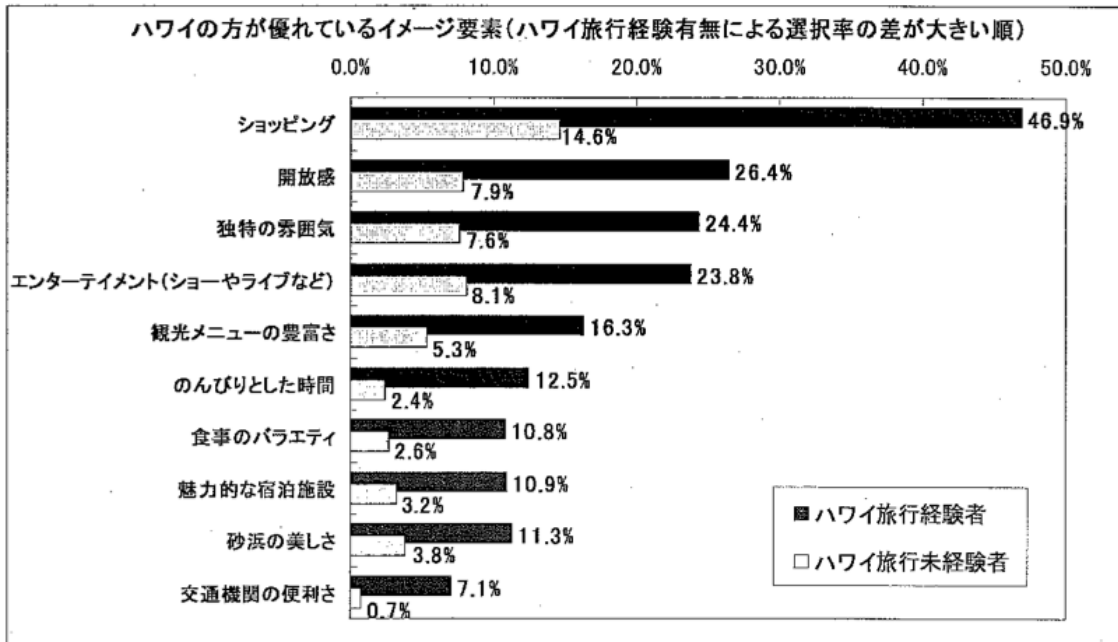


- ハワイだけではない。沖縄に来ている観光客は、世界の一流リゾート地を既に見て、その水準を
体験している人たちだ。彼らにごまかしはきかない。

図表 4-7 海外ビーチリゾート旅行経験率



- ハワイを体験した顧客は、沖縄との格差をはっきり自覚して戻ってくる。ハワイ体験前と後では、沖縄との相対的な比較が圧倒的に高まっている。



(平成22年版観光要覧)

- ・ 沖縄が解決すべき問題
 - 観光の観点から
 - ◇ 滞在日数
 - ◇ 消費単価
 - ◇ 顧客の質
 - ◇ サービスの質
 - 資本の観点から
 - ◇ 外貨獲得
 - ◇ 観光業の増収
 - 情熱の観点から
 - ◇ 自立する事業の3要素: ①補助金に頼らない、②オンリーワン、③世界に通用する
 - ◇ 自立する事業には、自立した心を持つ人材が必要: 心に火を灯す
 - ◇ 人を育てる組織が存在しない、質の高い雇用が存在しない
 - ◇ 濡れた大木

- ・ 沖縄の航空問題
 - 離島問題、離島産業の問題(久米島の車エビ、宮古島マンゴーなど)
 - 離島航路の赤字
 - 離島本島間格差
 - 羽田中心の航空事業
 - ◇ 沖縄から先(アジア)には関心がない
 - ◇ 儲かるかどうかだけが問題
 - 沖縄便は儲かる、しかしこれは本当の実力ではない、顧客を惹き付ける魅力を磨いていない
 - 離島便は補助金頼み、(本音は)便数は少ない程よい
 - 人件費は少ない程よい
 - 沖縄県の低価格政策
 - ◇ 安価な LCC の誘致によって、安価な顧客が増加
 - ◇ 質の低下をもっとも進めているのは沖縄県庁とコンベンションビューロー

- ・ 自立した事業とは？
 - 「0→10」のパラダイムに生きると、何を持っているかは殆ど重要ではなくなる。
 - ◇ 経営の優先順位が正反対になる。既存の資産や既得権や組織に付加価値の源泉はない。未知は機会をもたらす唯一の扉であり、最も歓迎すべき「資産」になる。市場の不景気、事業の失敗、強力な競合相手は自分を新しいパラダイムに押し出してくれる最良の友になる。重要なものは常に目に見えない、という世界観を受け入れるようになる。
 - ◇ 車のフロントガラスに映る道は、つねに「0→10」の中にある。「0→10」のパラダイムに生きれば、人は誰でも可能性を無限に持ち、重要な存在であるということを理解し始める。大きな成果を生むために、資本や資源や組織や地位や権威は不要だと確信するようになる。

- ・ スタンフォード大学ティナ・シーリグ教授、起業家講義
 - 「今、手元に5ドルあります。2時間でできるだけ増やせと言われてたら、皆さんはどうしますか？これはわたしがスタンフォード大学で実際にだした課題です。クラスを14チームにわけ、各チームには、元手として5ドルの入った封筒を手渡します。計画を練る時間はいくら使ってもかまいませんが、一旦封筒を開けたら2時間以内にできるだけお金を増やさなくてははいけません。後日、各チームには、実際にどんなことをしたのかを1枚のスライドにまとめ、1チーム3分間で発表してもらいます。」

ラスベガス、宝くじ・・・、5ドルで道具を揃えて洗車サービス、レモネードスタンド ▶ 実は、大金を稼いだチームは、元手の5ドルにはまったく手をつけていない、お金の注目すると、問題を狭く捉えすぎてしまうことに気づいた ▶ 目に見える「5ドル」に捉われ、自分の本当の価値に気づいていない、沖縄と同じ

 - ◇ クラス平均200ドル(4,000%)のリターン ▶ 多くのチームが元手に手をつけていないことを考慮すると、無限大のリターン(「0→10」)が生まれたことになる
 - ◇ 人気レストランに並んで席を売る(1席最高20ドル) ▶ 女性が販売する方が効果が高い、無線端末の店が効果が高い・・・
 - ◇ 自転車の空気圧を調べ、1ドルで空気を入れる ▶ 近くにタダで空気を入れられる場所があるにも拘らずサービスが成り立った ▶ 途中1ドルの代金から「寄付」に切り替えたところ、収入が一気に増えた ▶ 決まった額を請求するよりも、「無料サービスに対する気持ちを下さい」とした方が、実入りが遥かに大きかった ▶ 僅か2時間の中でも軌道修正したことがカギ
 - ◇ 最高額(650ドル)を稼いだチーム：自分たちが持つ最も価値ある「資産」は、クラスでの3分間のプレゼンテーション枠だと考えた ▶ クラスの学生を採用したいと考えている企業に、この枠を買ってもらう ▶ 会社のコマーシャルを製作して上映
 - 5ドルはあつてないようなもの ▶ そこで問題をもっと大きな観点で捉えなおすことに ▶ 元手なしでお金を稼ぐ方法 ▶ 常識を疑い、観察力を磨き、持てる力を駆使し、創造力を発揮し、身近な問題を発掘 ▶ 自分や他人が経験した不便、気づいてはいたけれど、そのときは解決しようと思わなかった問題 ▶ 沖縄問題：5ドルが5千億円だったらどうだろう？