

石垣島ケース

1. 八重山地域におけるデスティネーション・マーケティング

地域開発に不可欠な STP(segmentation, target, positioning)マーケティングに基づいたデスティネーション・マーケティングの戦略的指針ならびに地域ブランド体系構築方法の提案をしたい。

(1)顧客セグメントのイメージ

①石垣市

・ロング・ステイに対応し、スポーツ・ツーリズムに注力している。沖縄県では、スポーツ振興のセクションを立ち上げる予定がある。下記のサイトでは、おきなわ物語のページの中で、スポーツを特集したページを設けて、地域ごとの施設や盛んなスポーツを取り上げている。

[http://sports.okinawastory.jp/?__utma=1.71200604.1294131821.1294131821.1294131821.1&__utmb=1.1.10.1294131821&__utmc=1&__utmz=1.1294131821.1.1.utmcsr=pref.okinawa.jp|utmccn=\(referral\)|utmcmd=referral|utmct=/tiiki/index.html&__utmfv=-&__utmk=186326185](http://sports.okinawastory.jp/?__utma=1.71200604.1294131821.1294131821.1294131821.1&__utmb=1.1.10.1294131821&__utmc=1&__utmz=1.1294131821.1.1.utmcsr=pref.okinawa.jp|utmccn=(referral)|utmcmd=referral|utmct=/tiiki/index.html&__utmfv=-&__utmk=186326185)

・移住者の特徴；平成 16, 17 年に移住者ブームがあった。年間に 500-600 人増加、それにともなってトラブルも増加した。石垣の若者は本島や本土に出て行くが、それでも、移住者数が上回り、200-300 人は増加した。よそ者が観光事業に積極的に従事した。

②竹富町； 景観保全 エコ・ツーリズム アドベンチャー・ツーリズム

③石垣観光協会； ゆったり型 交流推進

④ANA Inter Continental； ゆったり滞在型

石垣は、安心して入れるお店ばかり。以前に比べると日本人でも休暇をある程度、自由に取れる人が増えた。2010 年 9 月の石垣島の全旅館の稼働率は 80%以上だった。これは、8 月に沖縄本島で高校総体が行われたために、沖縄本島を避けて石垣に来る人が増えたことによる。

⑤Club Med； 囲い込み型 or 自己完結型 スポーツ ゆったり滞在

(2)地域の観光の取り組みについて

①石垣市

・平成 9 年「観光立市宣言」現「観光基本計画」※観光客数と観光基本計画

立市宣言は、http://www.city.ishigaki.okinawa.jp/500000/500100/kannkourisshi_sennngen.htm

・石垣市は、琉球弧及び日本列島の最南西端に位置し、19 の島々から成る八重山群島の拠点であり、石垣島と無人の尖閣諸島で構成されている。

・人口は、総数 48,723 人（世帯 21697 戸）（平成 22 年（2010 年）12 月末現在）

・地元企業は、多角化による観光事業への転換の動き；地元の事業者、特に、建設会社が不況から業務を多角化し、熱帯果樹園やホテルに進出。東京資本の東横インやルートインのオーナーとして、関連会社がリースする形で経営に関わる。

・移住者による地域の魅力磨きと地域ブランディング；八重山地方の資源を生かした商

品開発は、移住者が積極的に取り組んでいる。

- ・スポーツ・ツーリズム；トライアスロンの world cup 開催地であり、昨年は、16 周年で、予約スタートから 45 時間で予約がいっぱいになった。一般参加、招待、海外からも 50 人が参加し、総勢 1700 人規模になる。トライアスロンは石垣から一年がスタートするというイメージが定着している。また、昨年のロッセの優勝も石垣島の魅力を伝える一翼を担っている。市民マラソン、トライアスロン、アースライド、野球やサッカーや高校野球のキャンプ。新球場が 1 月にオープンしたため、施設不足が緩和された。競技場は全天候型に改修した。パラリンピックの選手やソフトボールなど実業団も練習し、自主トレに来る人も増えている。また、サッカー芝も、日本サッカー協会と相談して作った。3 面のグラウンドがあり、Jeff 千葉や琉球 FC、清水エスパルスがキャンプを行い、さらに、全国社会人サッカー大会も開催されている。
- ・第一次産業；農産物は、果樹中心の生産。高級牛としての石垣牛。豊富な魚介類。
- ・加工食品；ラフテー（豚肉）、もずく、食べるラー油、香辛料、島唐辛子、泡盛など。
- ・伝統工芸品；みんさー織りやシーサーのおきもの。
- ・風景計画；石垣市風景計画のあらまし

<http://www.city.ishigaki.okinawa.jp/140000/140100/Keikaku0414/keikakuaramasi.html>

と基準 12 を参照※

- ・新空港のオープンに向けて；未だに、アクセス道路のルートが定まってはいるが、完成すると 20 分で中心市街地まで到着できるようになる。



〔新空港建設地〕

②竹富町

- ・石垣島に役場；竹富町は島嶼（竹富島、小浜島、黒島、西表島、波照間島、鳩間島、新城島、由布島）から成り立っており、全島からのアクセスを考慮して、現在は、石垣島に庁舎を置いている。将来的には、西表島を中心としたいとの意向がある。
- ・人口総数:4,010 人 男性:2087 人 女性:1,923 人 世帯数:2,143(平成 22 年 12 月末現在)
- ・高校以上の教育機関がないため、島の子供は中学卒業後島外へ出る、その結果、地域への loyalty が未成熟なままであった。そこで、総合学習は外部研究機関の協力を得ることで、中学生までの間に地域への理解を深めてもらえるように努めている。
- ・民宿経営者の意識がバックパッカーのリピーターを相手にしているレベルにあり、い

まだに多様なツーリストに対するホスピタリティは醸成されていない。宿泊施設の半分がホテルで半分は民宿。トイレは、地下浸透方式から浄化槽へ転換したところである。ただ、「星のや」の進出が決まっており（2012年夏前開業予定）、今後の進化が期待される。

- ・八重山諸島を回遊する船の高速化

③石垣観光協会

- ・安いツアー客はお金を使わずインフラが痛み収益も上がらないため、不要であるという意見もある。
- ・平成11年に観光客数73万人に達し、売上高も最高額に達した。その後、平成19年に観光客数78万人と最高となったが、土産物への支出などが減り、収益は減少してしまった。滞在日数は、平均2.8日。
- ・観光協会の予算は、5千万円(900万を市が補助し、沖縄コンベンション協会が100万円の補助、残りは会費で賄う)。特に、協会として収益を上げる取り組みはない。

④ANA Inter Continental

- ・競合は、沖縄本島リゾート、ブセナテラス、同グループIHC万座、カヌチャリ
- ・強みは、indoor, outdoor pool と自ホテル前にビーチ（前里ビーチ）



⑤Club Med

- ・スタッフは、1年から2年で他の国の施設に異動、本部のスタッフ（人事など）以外は、全員が契約社員、seasonごとに2回審査を受け、評価がよければ継続する。多くのスタッフは経験を積みにくる。辞めてから起業し、旅行業を始める人もいる。仕事で海外に駐在できるという魅力も大きい。GMも一年で異動。英語が公用語。支配人は村長(village chief)と呼ばれている。
- ・スタッフは、宿泊客とともに食事をする。こういうファミリーリティのある接し方は、とっても好む人と、その正反対とに二極化する傾向にあるという。



[写真左は、ホテル内通路に設けられた寛ぎスペース。右は、当日のアクティビティ紹介]

- ・ **entertainment** 重視；ホテルの経営面についてはあまり気にする必要はない。**revenue management** は本部がコントロールしているので、スタッフは、お客様との時間の過ごし方に注力する。いわば、経営はトップダウン型で、接遇はボトム・オウンドと言えよう。
- ・ 日本には、北海道(150 室)と石垣島(181 室)に立地。石垣の場合は、夏は 120 名、冬は 50 名のスタッフ。15 名のマネジャー、と 1 名の GM。世界には 80 カ所に立地。

(3)地域マーケティングの取り組みについて

ここでは、各機関がターゲットとする市場を明示する。

- ①石垣市；スポーツ愛好家、家族、移住者、アジア
- ②竹富町；バックパッカーが中心だったが、「星のや」参入による競争力とターゲットティングの変化が予想される。
- ③石垣観光協会；ダイバー、コンベンション、(内地との)都市間交流
- ④ANA Inter Continental
 - ・ハイエンド
 - ・エージェントと季節にあわせターゲットティング；
春・夏休:家族,秋:団体シニア,オフシーズン：カップル, シニア
- ⑤Club Med；スポーツ愛好家、家族、お一人様（リピーター）、石垣は 6 割が初利用者、男性 40,50 代と女性 20-40 代が中心、年 3 回,3 泊以上利用者は gold member、アジアからのインバウンド

(4)インバウンドの取り組みについて

- ①石垣市
 - ・アジア中心；台湾 70%、香港と韓国各 15%。今後 Singapore もターゲットに。
 - ・欧米については、個別の施設のマーケティング戦略を参照。
- ②竹富町；国内中心から、「星のや」の影響で欧米もターゲットにする可能性もある。
- ③石垣観光協会
 - ・台湾人の宿泊;洋上(カジノ)で宿泊。島内で宿泊してもらえないところが課題、島内のスーパーマーケットや 100 円ショップ（ダイソー）で日用品を大量購買する。

- ・レンタカーを借りて島内をドライブするツアー客も増加している。
- ・台湾からクルーズ船が年間40回運行し、一回に1700人が上陸する。
- ・飛行機では、花蓮市からチャーター便 年間5000人（Club Medのチャーター便）、台湾70%、香港15%、韓国15%の構成比
- ・両替が石垣島でできるようになった（平成22年10月から）

④ ANA InterContinental；ヨーロッパ市場と国内駐在の外国人

ヨーロッパの観光客	日本人観光客
<p>探索型(explorer)</p> <p>いつでも誰にでも聞いてくる</p> <p>地元の人しか知らない情報に価値がある</p>	<p>詰め込み型(packaging)</p>

⑤ Club Med；チャーター機で台湾,香港,韓国から

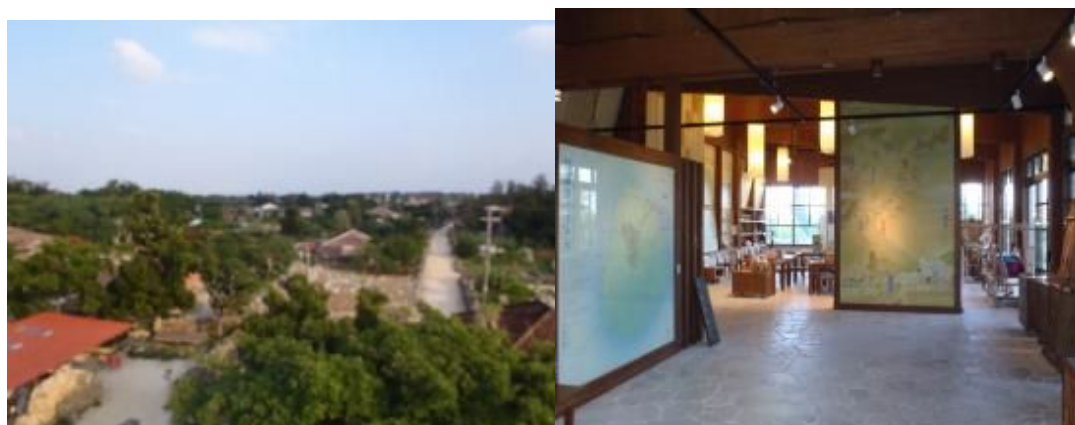
(5) デスティネーションの取り組み

① 石垣市

- ・スポーツ・ツーリズム
- ・(徹底されているとはいえないが) アジアのインバウンドに対するショッピング
- ・(可能性としては) メディカル・ツーリズム (徳州会病院、県立病院、かりゆし病院)
- ・他地域との若者を中心とした交流人口の拡大
- ・MICE; コンベンションを誘致したいが、現状では会議用のホールが未整備
- ・都市間交流の促進

② 竹富町；日本の秘境として以下の柱がまちづくりの財産。 ※竹富島観光地図

1. 手つかずの自然
2. 民間主導でのまちづくり→憲章→景観保全。「星のや」も住民が納得したことで開設
3. 祭祀：伝統文化を大切にす～島が一体となる、地域の結。学校を休み、祭に参加。
子供が主役演じ大人と子供が対話。伝統継承し三線通じ新しい芸を創出
4. 島の歴史
5. ホスピタリティ：「あの人に会いに行く」と竹富島を訪問してもらえるようになる



[左は竹富島のまちなみ保存地区、右は観光案内センターの展示の様子]

③石垣観光協会

- ・ダイビング・スポットで日本一
- ・スポーツ・ツーリズム;スポーツ・イベントの誘致
- ・観光交流促進協会;他の都道府県の学校、農協、漁協などとの交流を応援し、まちとまちを結びつける

④ANA InterContinental

- ・到着前に八重山地域をより知ってもらうためにホームページ上で豊富な情報提供
- ・ジャン・バルセロさん(日英仏語を操るガイド)が独自視点で石垣島を案内(in the know)
- ・各レストランが地産地消料理提供(taste of Ishigaki)
- ・テイクアウト商品開発とテイクアウト・パックを充実させた。これらを使って、羽田空港で石垣をアピールしている
- ・東京のPR会社と契約、常時島外に情報提供

⑤Club Med



敷地内に用意された空中ブランコ

- ・ Club Med 自体がデスティネーション
- ・多様なアクティビティは、スポーツ・マネジャーとイベント・マネジャーが開発する。両マネジャーを一人が兼務することもある。スタッフは、お客様の集まりそうな時間と場所に集まっている。お客様と食事と一緒にする。二泊三日の宿泊が中心。滞在中に多くの人と顔見知りになる。
- ・役割の明示 ; gentle organizer(GO)と gentle member お客様
- ・多様な出身 mentor(メントーレ)がついて、Club Med をすり込む

(6)検討課題

①石垣市

- ・先住者と移住者の協力 ; 元々の住民のツーリズム意識の低さ、つまり、地域住民がそうした観光関連の活動や事業に対して、必ずしも当事者意識を持っていない点が課題である。これは、ほぼいずれの機関でも聞かれた話で、地域ぐるみで取り組んでいくという体制ができていない点が、これからの石垣島の最大の課題かもしれない。
- ・ゴミ問題の処理 ; 一般人にどう観光を浸透させていくか、一つの解決の糸口としての漂着ゴミのエネルギー化が挙げられている。これは、観光客の増加によって、移住者のビジネスは盛り上がり、恩恵を受けているが、住民にとっては、益が少ないと見な

されてきた問題で、以下の取り組みのように、むしろ住民にとってプラスの取り組みとなれば、捉え方が変わるのではないかという一つの仮説である。(八重山毎日新聞オンライン、11月8日2009、漂着ごみをエネルギーに 油化装置を公開実験、発砲スチロールを燃料化)。

- ・親世代の観光事業への低イメージから、就職先としての優先順位が低い。
- ・新空港の開設に当たって、地域としてどのようなコンテンツや受け入れ態勢を整えていくのかに取り組んでいる。

②竹富町

- ・竹富島における「竹富島憲章を生かす会」※(地元新聞の評価も)
- ・宿泊者の増加；顧客のライフスタイル(個室に水洗トイレ)や旅行スタイルの変化(団体旅行からお一人様)のスピードについて行けない、年間130万人の観光客の内、9割が日帰りである。

③石垣観光協会

- ・新空港で定期便の増便
- ・産学連携模索
- ・現状40%のリピーターの増加策；飛行機の運賃の高さにも問題がある
- ・消費促進策の検討
- ・インバウンドに対応できる人材育成が追いついていない
- ・平成23年からは、クルーズ船が5万トン級となり、さらに増加が予想される。ただし、石垣島での滞在時間が5時間と限られており、買い物中心となるために、観光地を回遊する余裕はない。

④ANA InterContinental；夏場の自社価格の高さ。たとえば、2011.2.6の一泊でデラックスタワーツイン(禁煙)1名利用 ¥27000が、2011.8.12一泊では ¥93000に。

⑤Club Med

- ・フレンドリーすぎて、2度と来ないという人もいる
- ・ショーの説明が英語でされてから日本語になるとクレームをいう人もいる

(8)他地域との比較

①石垣市；宮古島と比べると島全体のまとまりに欠ける。たとえば、島田紳助によるプロデュースは、石垣島から始まったが、現在は、活動の中心が宮古島に移っている。一つの理由としては、宮古島の方が島としての団結力があり、こうした「まちづくり」の取り組みへの関与の意識の高低に差があるものと考えられる。

②竹富町；自治意識が高く、公民館が地域ごとに成人式、敬老祝い、結婚式(ケーキカットは地域の特産を使い祝福、猪カット、魚カット、牛カットなどが行われる地域もある)を行う。※イベント例

③石垣観光協会；沖縄はリピーター率75%

④ANA InterContinental；「星のや」と競合が想定されるが、「星のや」は離島の立地となるため、食材安定供給などの点で、ANA側には強みがある。

⑤Club Med ; 沖縄本島が失った匂いが残っているのが石垣の強み

(9)地域ブランド ●地域ブランドについては、拙稿を参照。

①石垣市

- ・ 熱帯果樹の技術;(独)国際農林水産業研究センター 熱帯・島嶼研究拠点
<http://www.jircas.affrc.go.jp/kenkyu/shoukai/nettai/index.html>
- ・ 多くは台湾から技術が入ってきた
- ・ パパイヤの特許を取得 ; デザート→赤のティラミスとカレーに。パイナップルも年間通じて栽培
- ・ 特産品
詳しくは商工会議所の特産品認定シール <http://www.i-syokokai.or.jp/wadai/seal.htm>
特産品販売センターのサイト <http://www.ishigakinotokusan.com/>
- ・ 泡盛 8 社 ; 石垣 5 社、与那国、波照間
- ・ 地ビール
- ・ ミンサー織り ; 人頭税時代から織られてきた、伝統的な織物
- ・ 焼き物 ; 地質・地層ともよいので、赤瓦屋根や壺も焼く。公共施設 (小中学校など) を赤瓦屋根に変更した。

②竹富町

- ・ 原材料中心,黒糖,車エビ,牛の肥育,パイナップル
- ・ 黒島 ; 牛が多い,経産牛 (母牛) のため時雨肉として加工

③ANA InterContinental ; 地元農商工関係者とコラボレーション ; 石垣美ら茶,美ら飴,美ら泉 (泡盛) を地元企業と共同生産・販売

④Club Med

- ・ 地域とのつながりはあまり意識していない。Club Med 内のアクティビティ以外の外部へのツアーは、開業当初のものがそのまま続いている。
- ・ 取り扱っている商品は、地元のお土産物を除いて、すべてフランスの本部でのデザイナーが一括して作っている。その中から、日本で売れるものを仕入れている。

⑤地域ブランドの構成要素としての多様な体験型のメニュー

(i)川平湾グラスボート

- ・ 年間利用者数 40 万人、冬が 8 割
- ・ 周辺ショップ 30 店
- ・ クルーズ船のインバウンド客もレンタカーで 2.5-3 万人



[写真はグラスボートと国蝶真珠の養殖場]

- ・観光客全般；ただし環境保全に注力。地元業者とボランティアで清掃、ゴミ処理の問題。八重山初の下水道整備。土地改良によって、山から赤土が流入するのを回避し、パヤオと呼ばれる魚礁の保全につなげている。
- ・海んちゅうの体験
- ・ホテルと連携送客、2割が飛び込み客で他は代理店かホテルがチケット販売
- ・ボートは3社、15分間隔で運行、12-36名乗りの船を6隻ずつ所有し、全体で15隻
- ・民芸品中心の物販；全体の売上の1割程度

(ii)黒蝶真珠

- ・川平湾で真珠工房を運営
- ・昭和26年に真珠養殖開始
- ・養殖の事実を信じてもらえず、アメリカでテストし、本物の真珠であることを証明
- ・県内販売中心で養殖体験あり。石垣島に来てから知る
- ・真珠の養殖体験
 - ①オーナー制度；5万円で会社が責任を持って生育
 - ②体験；8千円で、観光客が自分で貝に埋め込む
- ・内地にも、旅行代理店に営業してツアーに組み込んでもらう



[左は真珠養殖キットで観光客が体験できる。右はやいま村の原生林の中を探検体験]

- (iii)石垣やいま村；琉球の伝統的なライフスタイルの体験や動植物に親しむことのできる施設。石垣料理も堪能できる



[伝統工芸品の体験ができる工芸館の入り口とアンガマ面とミンサー織の「愛」の説明]

(v) 請福酒造(有)の泡盛博物館

- ・ 常時見学可
- ・ 石垣の醸造の歴史も学べる



[左は焼酎の醸造の様子を見学させてくれる施設、右は石垣市内の中心アーケード]



[まちなみ保存地区を遊覧してくれる牛車と途中の民家（憲章の結果、他地域の人が土地建物の購入ができずに廃屋となり空き地になってしまったところも多い）]

(vi)竹富島町並み保存

- ・ 赤瓦の住宅
- ・ (水牛)牛車による町並み保存地区の観光

(vii) 手漕屋素潜店ちゅらねしあの代表 八幡暁氏

八幡氏は、素潜りで魚を捕る術を身につけることを手始めに、シーカヤックでオーストラリアから日本まで独力で走破する海洋冒険家(グレート・シーマン・プロジェクトは、<http://www.churanesia.jp/gsp/>を参照)である。石垣島を拠点に、スポーツ・ツーリズムを通じて、遊び・学び・知り・磨きといった人として豊かに生きる心を育もうとする壮大な取り組みにチャレンジしている。通常は、一般的な島巡りのシーカヤック・ガイドを行っているが、アドベンチャー・ツーリズムを希望する顧客向けに、一週間程度、野宿をしながら島巡りをするツアーも提供する。

(10)地域活性化の取り組み例

①石垣市

- ・ コミュニティ活動への参加
- ・ モアイ：頼母子講
- ・ おたき；たとえば、白保のおたきの司祭は沖縄在住、祭時に氏子がお金を出し合い招く。これは、1771年に起きた明和の大津波で、石垣島の人口が激減してしまったため、周辺の島々からの移民を受け入れたために、出身の島によって、習慣が異なっていたことが、未だに受け継がれていることによるという。

こうした琉球王朝の政策によって、人口は安定したが、石垣島としての団結力に欠けている。これが、地域作りの大きな課題である。他の機関でのヒアリングの際にも何度も出てくる課題として、上記に通じる点は、石垣島の住民の主体性の低さである。せっかくよそ者が、地域の資源を掘り起こしてくれているのに、それが自分たちの経済にとってどの程度の意味を持っているのか、実感していない。一方、宮古島は団結力が強いので、まちづくりがやりやすいという。



[左は白保地区のおたき、神社に類似した境内ではあるが社務所などはない。右は近所のスーパーマーケットに併設された食堂の野菜そば]

- ・ 豊年祭：石垣島周辺では最大のお祭りで、地区ごとに趣向が異なっている。例えば宮

良地区は閉鎖的で、白保地区はオープン。石垣の部落の密教的儀式で、日本的でなく文化的にアフリカやニューギニアに近い。台湾に近いこととも関係があるのではないだろうか。

- ・コミュニティの活動に参加しないと、コミュニティに入れてもらえない。参加しない人は、都市部に住むしかない。

②竹富町

- ・公民館システム※
- ・鳩間島の漂着ゴミ燃料化
- ・フィルム・コミッション
- ・音楽祭に 1000 人訪問
- ・西表島の芸術祭は補助金なしで住民の力で実現
- ・文化の力で島興し

③ANA InterContinental

- ・星の鑑賞企画、地元イベント参加、マラソン、トライアスロンなどスポンサーシップ

2. デステイネーション・マーケティング構築に向けて

図 structure of tourism market を参照。

今回のもう一カ所の調査地の金沢市では、新幹線の開通に向けたさまざまな取り組みが進行している。金沢では、「文化」を柱として、欧米をターゲットに見据えた明確なデステイネーションとしてのコンテンツづくりに取り組んでいる。一方、本ケースの八重山地域では、こうした八重山地域特有の琉球文化の維持と発掘とともに、スポーツ・ツーリズムという、地域の特性に見合った方向性への展開にも注目したい。

3. ケース教材の活用イメージ：

当教材をどのように今後の観光経営マネジメント教育に役立てるのかを実証セミナーで検証

観光業全般という視点では、若者の進路の選択に当たって、対象となる組織の規模が小規模・零細性というイメージを脱し切れておらず、従来の取り組み方には限界がある。

その一方で、近年の若者の中には、地域の多様な課題に対する関心を持つものも増加しており、単なる就職の場所というよりも、地域の人々との交流の中から、自分磨きをすることで、多様な可能性を求めようとする社会起業家的な者も育ちつつある。

そこで、本ケースでは、リゾート・ホテルとシティ・ホテルという2つの対極的な立地条件における組織で働くという設定とする。その中で、地域の抱える様々な課題に向き合うことで、地域そのものの活性化に取り組み、地域の活性化とともに自分自身をも成長させられる考え方や取り組み方について学んでもらう。

なお、資料中の※印は、別添資料を参照のこと。

また、デスティネーション・マーケティング、地域マーケティング、地域ブランドについては、佐々木茂著、「第08章 サービス／ホスピタリティのマネジメントとマーケティング」、ならびに佐々木茂著、「第13章 3節 地域ブランド」徳江順一郎編著、『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』所収、産業能率大学出版部, 2011.4を参照されたい。

(担当；高崎経済大学 佐々木茂)