



うちな～金融経済レビュー

オフシーズンの沖縄観光にみる課題

2011年8月1日
日本銀行那覇支店



本稿は、日本銀行那覇支店 総務課 中村が執筆しました。
本稿についてのお問い合わせ、および内容について商用目的で転載・複製を行う
場合のご相談は、日本銀行那覇支店 総務課 (098-869-0144) までお願いします。
また、転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

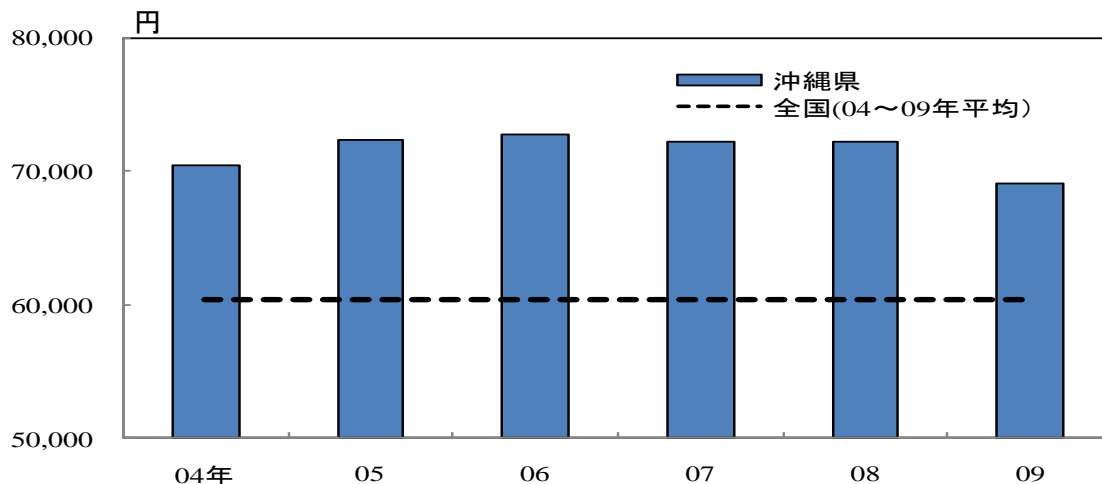
(概 要)

- 沖縄観光を取り巻く状況をみると、昨秋来、円高や羽田空港国際化の影響から伸び悩んでいる。こうした外的要因だけでなく、沖縄県観光業における構造的な問題が、このところの伸び悩み感を強めている。
- すなわち、比較的良好な客単価を背景に高売上高・高収益であるオンシーズンに対し、オフシーズンは、固定費をある程度捻出できるように売上高の確保を優先してきた。しかし、足許はそもそも低水準であったオフシーズンの客単価をさらに引き下げることによる限界的な収益上のマイナスインパクトが大きくなっている。また、固定費捻出のための最低限の客数確保も、単価操作では難しくなっている。
- このような変化に対応するために、顧客のニーズの多様化や少子高齢化、インターネットの普及といった環境変化への対応、単価の高い客の確保を意識した幅広い層の観光客の取り込みが求められている。そのためにも、既に取り組みされているスポーツイベント、さくら祭り、「まちまーい」といった観光資源の発掘に加え、民間主体に中期的視野に立脚した投資が期待される。

1. 沖縄観光を取り巻く環境

沖縄県における観光消費額をみると、全国平均に比べ高い水準を維持している。ただ、リーマンショックや新型インフルエンザ禍以降、その水準は徐々に低下しつつある(図表1)。

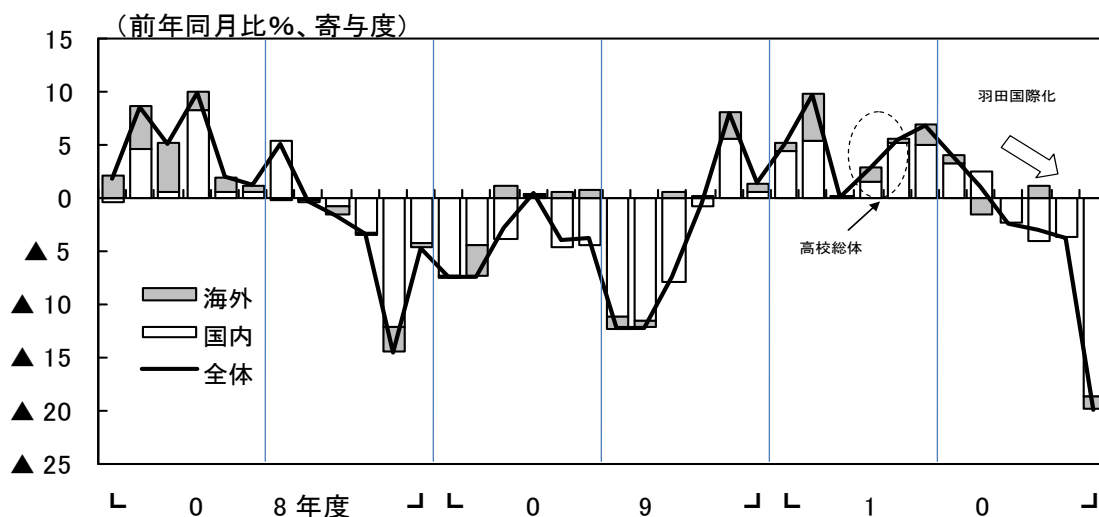
(図表1) 観光客一人当たり消費額



(出所) 沖縄県「観光要覧」、国土交通省観光庁「観光消費動向調査結果」

また、入域観光客数をみると、昨秋以降、円高や羽田空港の国際化による海外リゾート地との競争激化、さらには東日本大震災の影響により、伸び悩みに直面している(図表2)。

(図表2) 沖縄県の入域観光客数



(出所) 沖縄県

しかし、上記のような外的要因だけでなく、沖縄県の観光業界における構造的な問題が、このところの伸び悩み感を強めている。すなわち、当地の観光業界では、これまでビーチリゾートの優位性が打ち出し難いオフシーズン(10~3月)は、団体観光客等による集客により何とか施設稼働を維持しつつ、収益的には夏場のリゾート観光需要に依存する構造であったが、そうしたビジネスモデルに限界がみられ始めている。

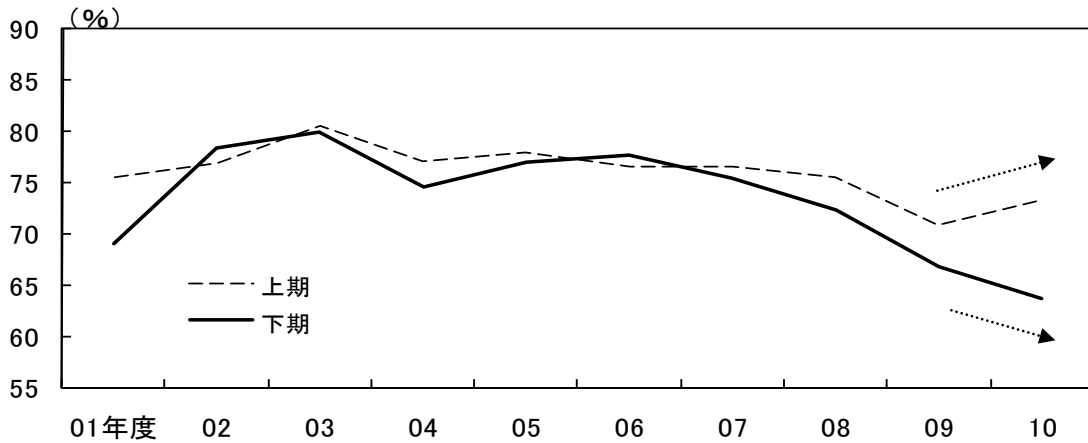
以下では、沖縄県観光業の収益構造、特にオフシーズンの観光を分析することを通じて、構造上の問題点や課題を整理する。

2. 沖縄県における観光業の収益構造

沖縄県における主要ホテル客室稼働率（2001年度以降）の推移をみると、03年度をピークに徐々に低下傾向を辿っている。10年度をみると、上期（4～9月）は、旅行需要の回復や高校総体の開催等から前年度比プラスとなった一方、下期（10～3月）は、スポーツイベントや各地イベント開催がみられたものの、前年を下回った（図表3）。

こうした動きについて、当地の観光業者からは、「円高や羽田空港国際化による海外リゾート地との競合や、航空機小型化による団体旅行形態の変化等により、期待したほどの集客効果がみられなかった」との声が聞かれている。

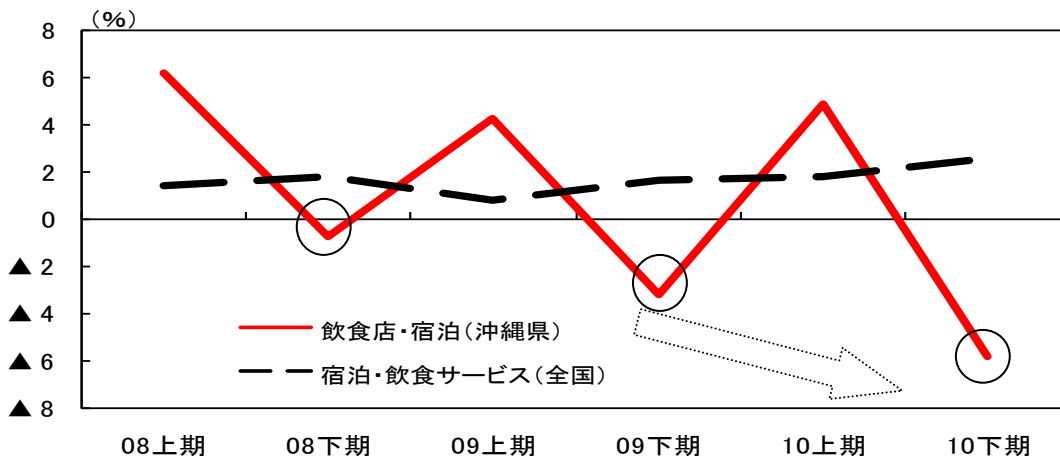
（図表3）ホテル客室稼働率（那覇市内・リゾート合計）



（出所）日本銀行那覇支店

しかも、観光関連業における下期の業績不芳には、中期的な傾向が窺われる。当店における短観（県内短期経済観測調査結果）のデータを利用して、ホテルなど多くの観光関連業種により構成される「飲食店・宿泊」の売上高経常利益率をみると、年々、下期（オフシーズン）の利益率が低下傾向を辿っている（図表4）。

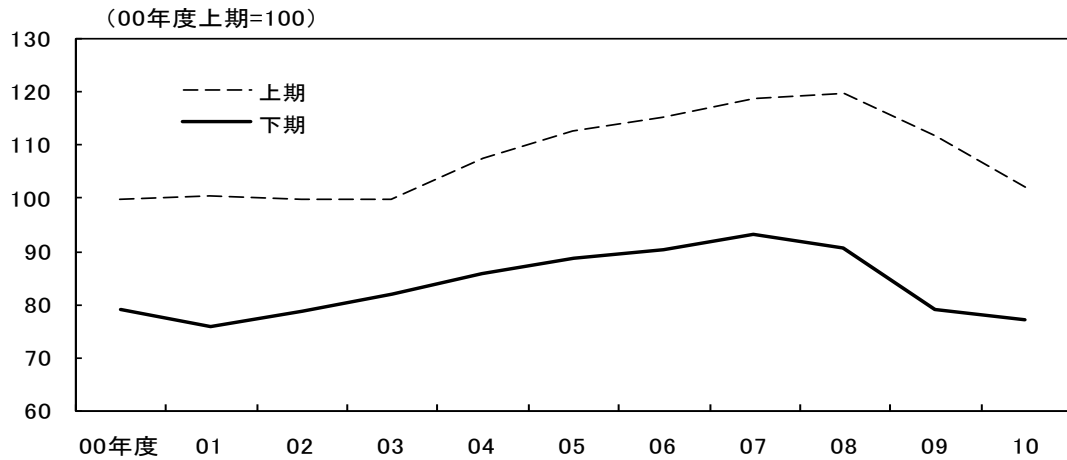
（図表4）売上高経常利益率の推移



（出所）日本銀行那覇支店

ホテル客単価の推移をみると、オフシーズンは07年度、オンシーズンは08年度をピークに低下を続けている（図表5）。

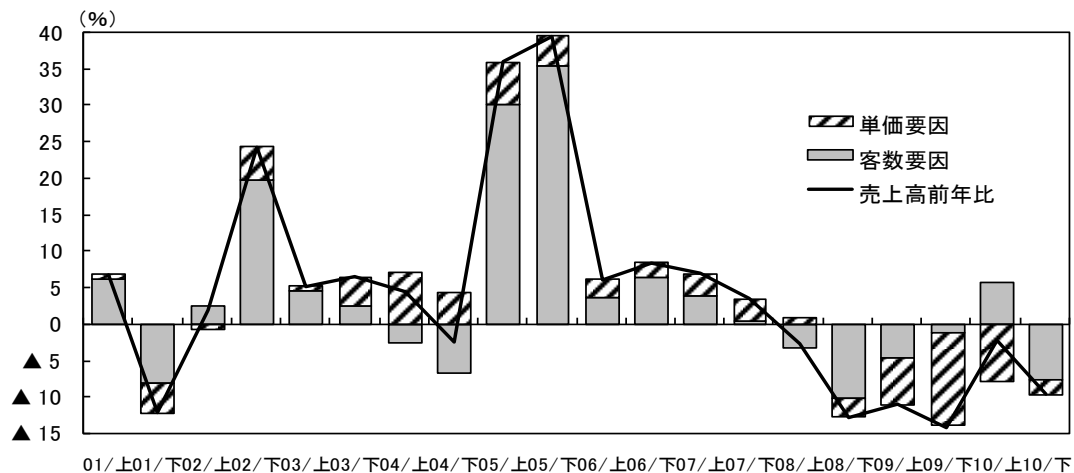
（図表5）ホテル客単価（那覇市内・リゾート合計）



（出所）日本銀行那覇支店

また、ホテル売上高の増減を客数要因と単価要因に分解してみると、単価を引き下げても、集客数の増加に繋がり難いように窺われる（図表6）。

（図表6）ホテル売上高と客数・単価の関係（寄与度）



（出所）日本銀行那覇支店

上記の点を踏まえると、これまで沖縄の観光業は、以下のようなビジネスモデルを展開してきたが、足もとは、十分な成果をあげてこなくなっていることが指摘できる。

- ① オンシーズンは比較的良好な客単価を背景に、高売上高・高収益であり、客室稼働率は単価の操作によりコントロールできる。
- ② オフシーズンは、場合によっては利益がマイナスであっても固定費をある程度捻出できるように、売上高の確保を優先してきた。
- ③ このため客数の減少に対しては、客単価を引き下げることで対抗した。

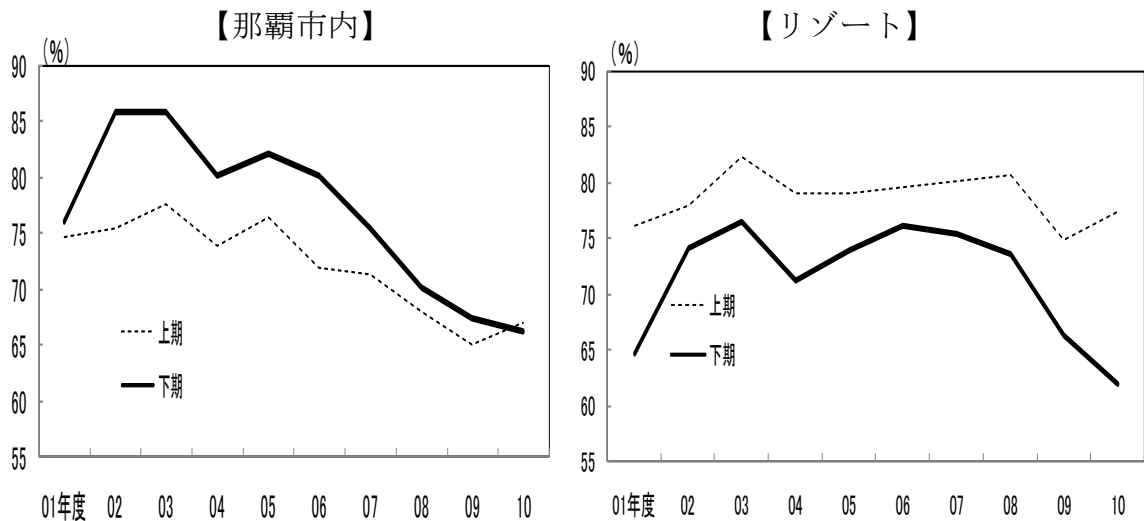
- ④ 足許はそもそも低水準であったオフシーズンの客単価をさらに引き下げることによる限界的な収益上のマイナスインパクトが大きくなっている。
- ⑤ また、固定費捻出のための最低限の客数確保も、単価操作では難しくなっている。

3. 足もとの県内観光業を巡る環境変化

こうしたなか、本年1～3月は、①客単価の引き下げによる客室稼働率の向上という戦略が結果的に収益を圧迫したほか、②本土からの航空機が小型化したことへの対応の遅れが、当地におけるオフシーズンの観光の脆弱さを一層露呈するかたちになった。

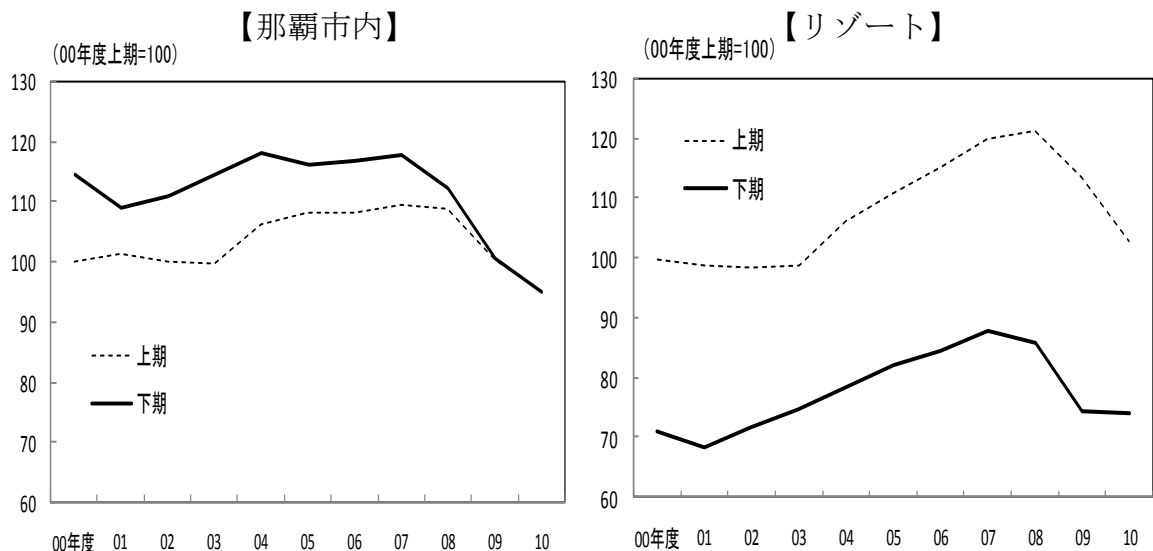
海外リゾート地との競争激化、オフシーズンの観光資源の弱さから、多くのホテルは固定費捻出のための客室稼働率向上に走り、極端な値引き競争を繰り広げざるを得なかった。この結果、通常であれば客単価の高いリゾートホテルを中心として収益は悪化している(図表7、8)。

(図表7) ホテル客室稼働率<エリア別>



(出所) 日本銀行那覇支店

(図表8) ホテル客単価<エリア別>



(出所) 日本銀行那覇支店

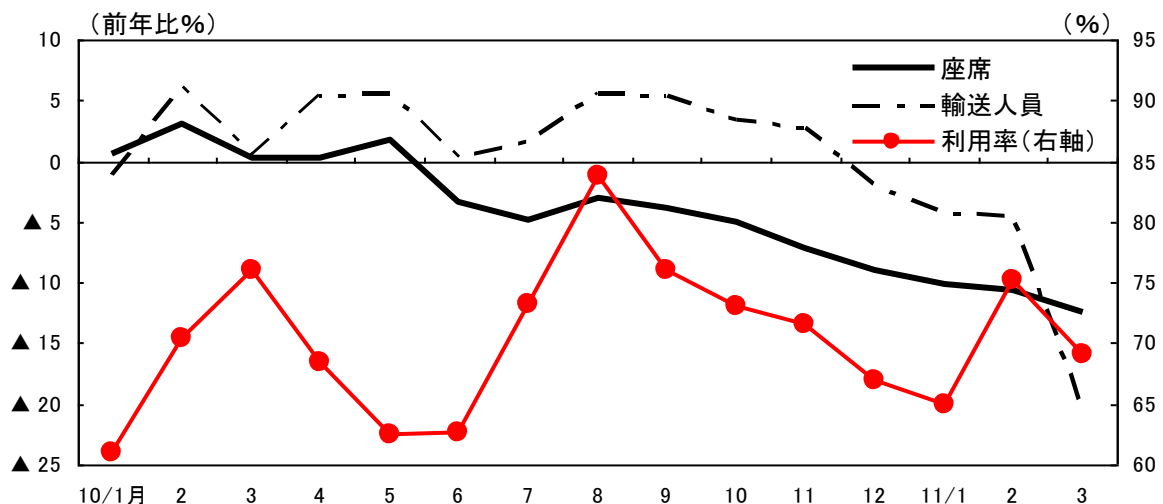
また、一部航空会社が運営効率向上のために機材の小型化を進めたことについて、団体ツアーを販売する側からの戸惑いも見られた。従来のように早期からかなりの席数を確保してツアー販売する手法が出遅れたことによるものである。

しかし、利用率が改善したものの、満席になった便が圧倒的に増えた訳ではない、という結果をみれば、オフシーズンは単価が低い団体客で埋める、というビジネスモデルが通用しなくなっている、と考えられる（図表9）。

—— 実際、東日本大震災の影響により相次いだキャンセルは、企業インセンティブ旅行を中心とする団体旅行であった。

—— これに対し、今年のゴールデンウィークの観光客数を若干の前年割れまで持ち直させたのは、個人や少人数のグループ旅行であった。特に、連休直前になってインターネット予約を通じてこうした顧客が駆け込んだ現象は、高額の航空運賃を必然的に伴う沖縄観光であっても、旅行代理店による団体旅行と、WEBを活用した個人・グループ旅行との力関係が変化してきている典型的事例。

（図表9）航空機の提供座席、輸送人員、利用率



（出所）沖縄県

4. 今後の課題

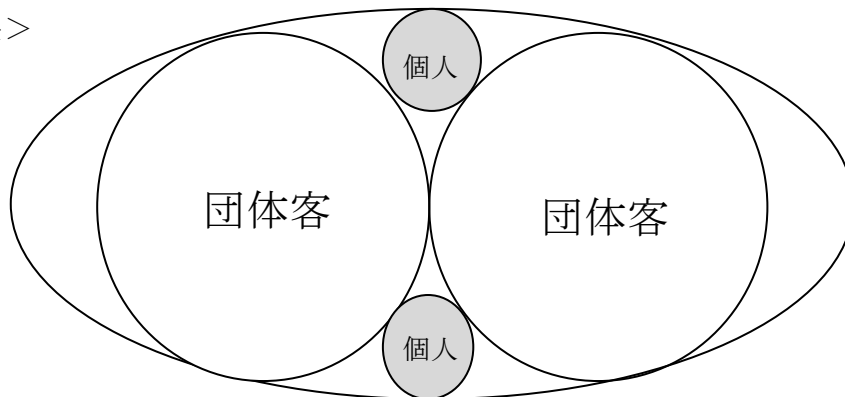
(1) 旅行形態の変化に対応したプロモーション

従来、沖縄観光は、航空機による移動を伴うため、募集団体旅行との親和性が高かったと言える。

一方、足もとでは、顧客のニーズの多様化や少子高齢化、航空各社の戦略の変化（機材小型化による機動的な機体繰り回し）、インターネットの普及（インターネットによる情報収集・予約）といった環境変化が急速に進展している。このため、従来の航空機による大量送客が難しくなっているほか、個人客を中心としたインターネット予約等による「間際予約」が伸長しており、こうした変化への対応が必要である。

(図表 10) オフシーズン客層の変化

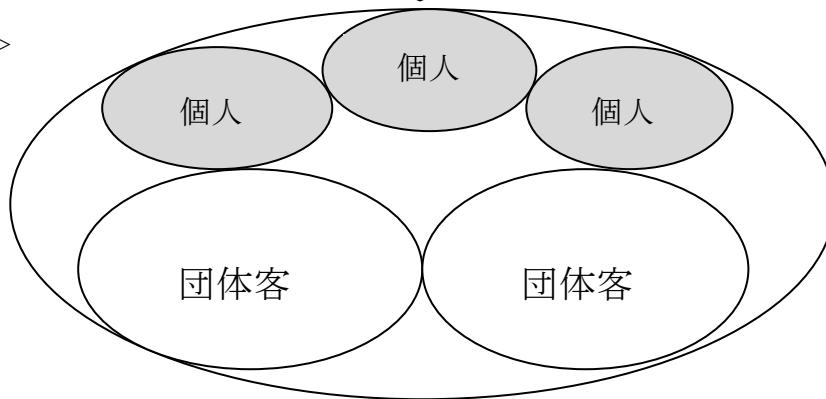
< 従来 >



送客形態 (ボリューム) の変化

観光客層の変化

< 最近 >



(図表 11) 変化への対応事例

- ・ 個人・グループ向けの観光資源の充実
- ・ 観光ガイドに依存しない観光地の案内・説明
- ・ 交通手段 (案内板、看板、駐車場等を含む) の整備
- ・ WEB 予約に対応した販売戦略
- ・ 周遊ルートの提示 (テーマを絞ったドライブマップ、観光マップ)

(2) オフシーズン観光戦略の見直し～さらなる観光資源の発掘に向け～

沖縄観光業界における収益構造の改善を図るためには、単価の高い客の確保を意識して、幅広い層の観光客を取り込むことが必要である。

例えば、団体客の中で利益率が高いと思われる、研修旅行、企業のインセンティブ旅行、といった MICE (Meeting Incentive Convention <Conference> Exhibition) や、中国・台湾を中心とした海外からのインバウンド観光客の受け入れが進められてきた。しかし、これまでの実績では、大型イベントの誘致は容易ではないほか、インバウンド観光客の単価は決して高くないことも事実である。それだけに、今後は単価の高い層、とくに個人・グループの受け入れに向けた観光資源の開発と整備も併せて必要と考えられる。

そうした取り組みについては、既に沖縄の観光関係者も着手している (図表 12)。また、2010 年度のオフシーズンにおいても、プロ野球のキャンプ誘致、国内最初のさくら祭り、を代表とする各種イベントの開催による観光の目玉づくりに取り組んでいる。ただ、集客力や周辺への観光消費の拡がり、といった点においてはまだ不十分であったと言える。

(図表 12) オフシーズンに開催される各種イベント (2009 年度実施分、抜粋)

イベント名	開催月	市町村	入場者等延べ人数 (人)
那覇大綱挽	10 月	那覇市	275,000
首里城祭	10~11 月	那覇市	62,377
NAHAマラソン	12 月	那覇市等	30,081
名護さくら祭り	1 月	名護市	240,360
本部八重岳桜まつり	1~2 月	本部町	247,291
沖縄国際アジア音楽祭	3 月	那覇市、沖縄市	73,462
沖縄国際映画祭	3 月	宜野湾市、那覇市	380,000

(出所) 沖縄県「観光要覧平成 21 年版」から一部抜粋

今後の沖縄の観光業を俯瞰すると、ベースとなる入域観光客数を増やすことのみならず、収益上の観点から、幅広い層を受け入れて全体として一定の客単価を維持していくことが重要である。そのためには、中期的視野に立脚した投資が民間主体に必要となる。

消費型経済で、建設など構造的に脆弱な産業に多数の雇用を抱えている沖縄にとって、観光は雇用吸収力も多く、成長を求められるリーディング産業といえる。観光をサブ的な産業として位置づけている他地域とは違うだけに、目線を高くし、収益面を意識した経営、政策的な取り組みが求められる。

(図表 13) 観光地としての魅力を増すためのポイント

課 題	施 策
団体観光からのシフト対応	・観光ガイドに依存しない観光案内機能の拡充
	・観光周遊ルートの実質化 —観光テーマに沿ったルート提案
オフシーズン期における 観光資源の発掘	・琉球文化に根差した都市力再発見 —「まちまーい」等の街歩き
	・プロ野球キャンプの実績をもとに、底辺を拡大 —スポーツアイランド構想の進展
	・パワースポットブームの活用 —県内の世界遺産施設の積極展開
通年での誘客力向上	・夜の観光資源発掘 —食事、文化・郷土芸能のソフト力向上
	・海外インバウンドのステージアップ —量から質への集客戦略の構築
	・企業MICEの取り組み継続 —規模に拘らない誘致推進
	・ウェルネス産業（未病等）の促進 —食文化、県産品食材への拡がり

以 上