

## 査読研究ノート

# 沖縄県ホテル業の発展と現状 — 訪問客の視点を通して —

宮城 博文\*

## 要 旨

本研究では、「『経済状況、顧客ニーズの変化という外部環境に対する観光関連団体、及びホテル業の対応』という歴史の変遷の把握」、及び「現在ホテル業が抱えている『日本人人口の減少に伴う旅行市場の縮小』『訪問客のニーズの多様化』という問題解決の示唆」、これらのテーマについて沖縄県ホテル業を事例として取り上げ、考察を行った。

沖縄県のホテル業は日本本土からの訪問客の動向によって成長してきた。その成長において、訪問客のニーズの多様化、県外・国外からの競争相手の進出に伴う競争の激化やそれに伴う価格競争という課題が存在している。

まず始めに、本研究では、沖縄県のホテル業の発展形成を「第1期（戦後-1971年）：宿泊施設の未発達」「第2期（1972-1977年）：海洋博対応のためのホテル建設ラッシュ、宿泊施設の過剰整備」「第3期（1978-1986年）：大量生産型旅行市場、沖縄ブームへの対応」「第4期（1987-1999年）：リゾート・ホテルの発展」「第5期（2000年-現在）：訪問客ニーズの多様化とコンセプトの差別化」と整理した。

次に歴史的考察を通じて、沖縄県ホテル業は、沖縄県政と協力しながら、経済状況、訪問客ニーズの変化という課題に対応し、顧客のターゲティングを元にした明確なコンセプトを打ち出すことにより、他地域と差別化を計ってきたことが明らかになった。

最後に、現在ホテル業が抱えている問題に関して、「新規顧客の創造」「外国人の対応」「顧客ニーズの多様化によるコンセプトの重視」、これらを考慮することが今後のホテル業にとって不可欠であると結論付けた。

## キーワード

沖縄観光、ホテル業、産業発展過程、サービス・コンセプト、ニーズの多様化、日本における旅行市場

## I. はじめに

近年、日本において、訪日外国人数の増加、消費者のレジャー・余暇生活の重視に伴い、

---

\* 執筆者：宮城博文

機関/役職：立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

連絡先：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1

E-mail：gr003083@ed.ritsumei.ac.jp

「ホスピタリティ産業<sup>1)</sup>」が注目されている。欧米諸国において、この産業群の研究が活発に行われており、ホスピタリティ産業が地域経済に与える影響が大きいということがその理由に挙げられる。この現象は、特に雇用の確保、所得向上に苦慮している地域におけるデスティネーションで顕著に影響している。通常、このような地域における経済は、規模の経済が成り立たず、自立的な経済を形成し、雇用の確保、所得向上を実現するために、他地域からの訪問客の獲得が不可欠である。

今日の旅行市場において、航空機や鉄道、高速道路等交通インフラが発展し、訪問客にとってデスティネーションへのアクセスが容易になったことにより、訪問客のデスティネーションへの参加率がビギナー客からリピート客にシフトする傾向<sup>2)</sup>が現れ、訪問客のニーズが多様化している。仮に、リピート客が他デスティネーションを選択すると、デスティネーションにとって取り返しのつかないことになりかねない。そのために、マーケティング・マネジャーは、新規の訪問客獲得のみならず、既存の訪問客との長期的な取引を行うために、戦略を立案し、他企業との差別化を行うことに苦慮している。

本研究では、戦後から現在までの沖縄県ホテル業の発展過程についての考察を行う。沖縄県は、規模の不経済性や基地の問題を抱えているが、経済の柱として観光産業を打ち出している。沖縄県への訪問客の特性として、宿泊を伴う訪問が多いということが挙げられる<sup>3)</sup>。その影響により、沖縄県のホテル業は日本本土からの訪問客の動向によって成長してきた。成長過程において、訪問客のニーズの多様化、県外・国外からの競争企業の進出に伴う競争の激化やそれに伴う価格競争という課題が存在したが、沖縄県内のホテル業を支援する県、観光関連団体は、外部・内部環境に対応し、経済的危機的状況の解決に取り組んだ。

これまでの旅行市場における沖縄県を対象とした研究は、梅村(2004)、屋嘉(1999)といった経済学的視点、多田(2004)、梅田(2003)といった社会学的視点で行われている研究に多く見られた。しかし、沖縄県のホスピタリティ産業は他地域より経済において影響力があるにも関わらず、ホテル業に関する経営学的研究が少なく、その中でも日本の旅行市場との関連でニーズの移り変わりに焦点を当てた多様なホテルの先行研究が不足している。そのために、日本人に対して成熟化した沖縄県において地域に根ざしたホテル業の事例を取り上げ、実態を明らかにすることは経営学、サービス・マーケティング研究の1つの貢献であると考えられる。

本論文において、「『経済状況、顧客ニーズの変化という外部環境に対する観光関連団体、及びホテル業の対応』という歴史の変遷の把握」、及び「現在ホテル業が抱えている『日本人人口の減少に伴う旅行市場の縮小』『訪問客のニーズの多様化』という問題解決の示唆」、これら2点を本研究の目的とする。また、調査方法としては事例研究であり、沖縄県内の観光行政、及び観光関連団体を取り上げ(図表1参照)、1団体につき2時間のインタビュー調査を実施した。また、調査後は電話や電子メールを用いてインタビュー調査を補完する形で詳細なデータを入手し、これらの収集したデータと資料を元に沖縄県ホテル業の歴史の変遷、そして現状

図表 1. 事例研究協力団体

協力団体	協力者	所属・役職	調査実施時期
沖縄県観光商工部	嘉手苺 孝夫 氏 <small>カテウラ</small>	観光企画課企画分析班班長	2009年9月1日
(財)沖縄観光コンベンションビューロー	神谷 繁 氏	観光・コンベンション推進部 誘客宣伝チームリーダー	2009年9月7日
沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合	大城 吉永 氏	専務理事	2009年9月9日

の考察を行う。

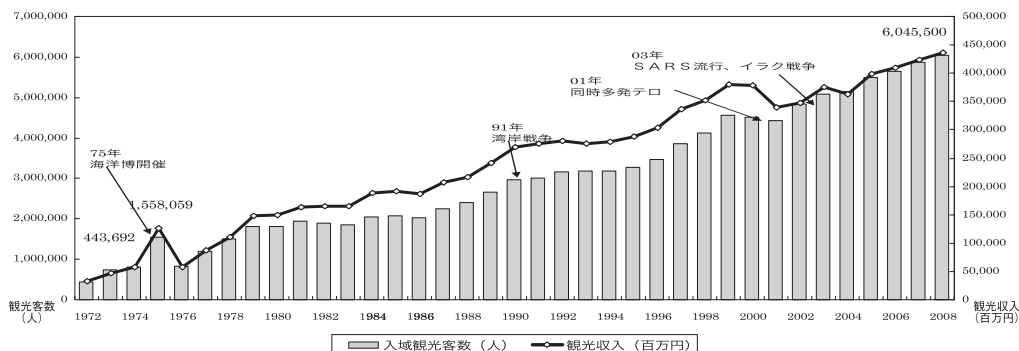
## II. 沖縄県における旅行市場の特性

沖縄県<sup>4)</sup>は、沖縄諸島、先島諸島、尖閣諸島、及び大東諸島から構成されている琉球諸島の中で、最も大きな島は県庁所在地那覇市のある沖縄本島（面積約1,205km<sup>2</sup>、人口1,210,464人）である。沖縄県は日本本土、中国大陸及び東南アジア諸国を結ぶ要の位置にあり、台北まで飛行機で約1時間、ソウルや東京まで約2時間30分の位置にある。

今から約500年前に尚巴志が三山（北山、中山、南山）を統一し琉球王朝を樹立した。琉球王朝の時代になると、中国の王朝に馬や硫黄（火薬の原料）等を贈り物として輸出し、その代わりに絹織物や陶器、鉄器が輸入されていた。また、琉球は中国のみならず、日本や朝鮮の交易ルートを通じて日本・朝鮮産品を確保し、さらに東南アジアとの間に活発な交易を展開し、南海産の至宝を集めることができた。琉球は、このような交易をみずからの土地の製品を流通させる単純なスタイルではなく、中国産品を日本・東南アジアに、東南アジア産品を中国・日本に売るという中継貿易を行っていた。太平洋戦争で多くの史料が消失、散逸し、戦前、特に琉球王朝時代における宿泊施設についてよく知られていないが、交易を目的として来た外国人や日本人のために多くの宿泊施設が港周辺に開かれていたことは容易に想像できる。このように、琉球王朝は、東アジアや東南アジアの国々との貿易の中間地点として、沖縄は様々な国の品物や人、文化が集まる国際都市として発展した。そして、1609年の薩摩侵入後、それまで日本の外で独自の国家を形勢していた沖縄は、徐々に日本社会に編成され、明治政府が沖縄県を設置する「琉球処分」により日本の一県となった。その後、太平洋戦争では、米軍が沖縄本島へ上陸し、住民を巻き込んだ国内唯一の地上戦の場となり、那覇を始め多くの街が焦土と化した<sup>5)</sup>。その後、沖縄県は観光が経済の柱として成長するが、戦後当時の沖縄は敗戦により米軍の統治下に置かれ、その中で、アメリカ軍基地が地域経済に及ぼす影響が大きかった<sup>6)</sup>。

今日の沖縄県の産業構造（2006年）であるが、県内総生産に占める3次産業の割合が90.3%であり、この割合は全国平均（73.9%）と比較しても高い割合である。その中でも県外受取に

図表2. 沖縄県への訪問客数の推移



出所：『平成20年版 観光要覧』より筆者作成。

占める観光収入の割合は全体の16.9%であり、この割合は「軍関係受取」8.9%より大きく、「県外から財政への移転<sup>7)</sup>」44.0%に次いで大きい<sup>8)</sup>。

このように、現在の沖縄観光は、産業として最も高い割合であり、県経済の自立にとって重要な地位を占めており、他自治体と比較しても、地域経済に大きな影響を与えている<sup>9)</sup>。しかし、沖縄観光が経済に影響を与えるようになったのはここ数十年前からのことである。2008年の訪問客数は600万人であるが、沖縄が日本復帰した1972年の訪問客数は44万人と少ない状況であった(図表2参照)。さらに、観光を目的とする訪問客に関しても、沖縄への訪問目的が遺族団の戦跡参拝、ビジネス客、米国人による基地内在の家族訪問と限定されたものであった。そのために、沖縄県のホテル業が本格的に成長し始めるのは1975年の沖縄国際海洋博覧会(以下海洋博)前後からである。

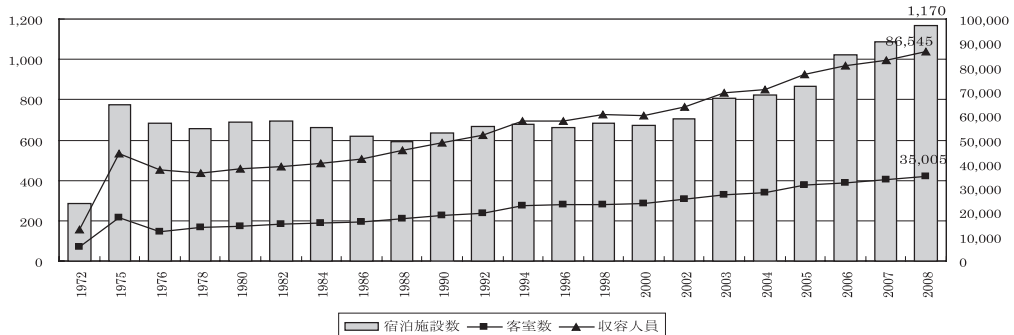
### Ⅲ. 日本における旅行市場の影響と沖縄ホテル業の変遷

沖縄県への訪問客に関しては、沖縄が日本に復帰した1972年は44万人であったが、2008年には600万人と上昇した。このように、沖縄県への訪問客数が成長し始めたのは1972年の沖縄復帰後である。それ以前の沖縄は、現在と比較して、観光地として機能していたわけではない。

沖縄県の旅行市場を考察する場合、日本本土からの訪問客の動向、そして、沖縄県への訪問客の旅行形態が宿泊を伴うという特長から宿泊業の視点を考慮する必要がある。沖縄県の宿泊施設は、1975年の海洋博後に急激に落ち込むが、後述するように、航空会社のデスティネーション開発や沖縄県内の観光関連団体・産業の沖縄観光のイメージ形成によりその後持ち直し、2008年の宿泊施設数が1,170軒、客室数35,005室、収容人員86,545人と成長する(図表3参照)。

また、沖縄が日本に復帰するまで、ビジネス・ホテル<sup>10)</sup>を中心としたホテル・旅館が本島南部に数多く立地していたが、海洋博をきっかけに、恩納村西海岸を中心とした本島北部、そし

図表 3. 沖縄県の宿泊施設等の推移



出所：『平成20年版 観光要覧』より筆者作成。

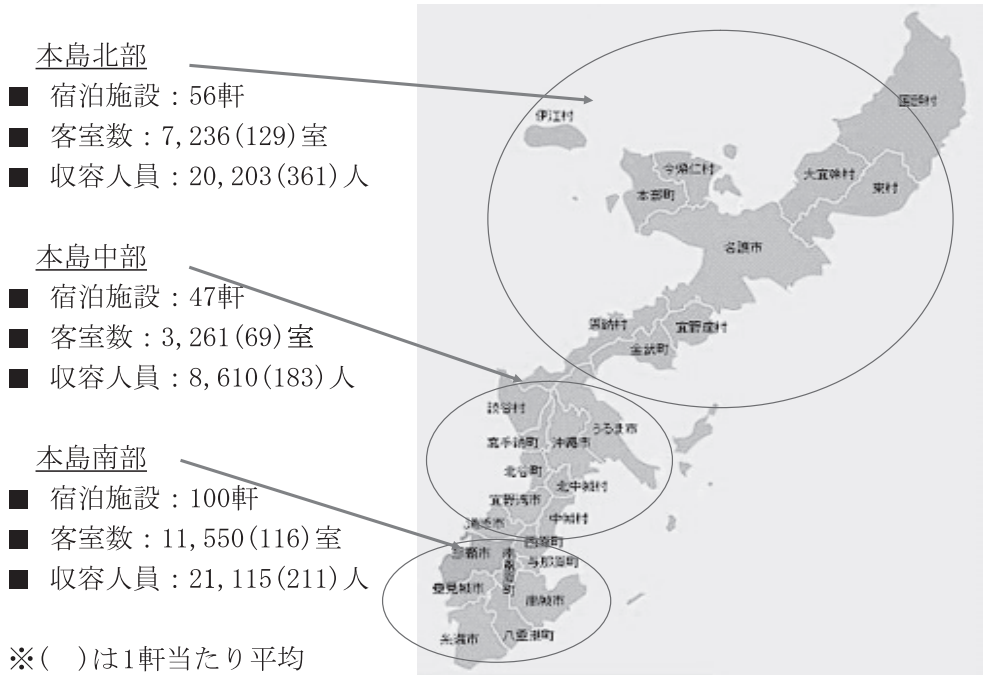
て本島中部に集積するようになった。特に県外の大手資本ホテルの進出に対して、全日空系の万座ビーチホテル（1983年）が開業するまでは、地元資本のホテルは強い反発心を持っていたが、万座ビーチホテルの開業は、沖縄全体のグレードを上げる結果となり、県外の大手ホテル資本に対する表だった反対の声は姿を消すことになった<sup>11)</sup>。現在の沖縄本島内におけるホテル・旅館の傾向として、本島南部に宿泊施設が多く、また本島北部の1施設の規模が大きいという傾向が見られる（図表4参照）。

これまでの沖縄県の旅行市場の変遷に関しては多くの論者が見解を示している。松鷹（1992）は、沖縄観光に関して航空業・旅行業が主導する形で進められていると捉え、土産品業の観点から沖縄県の旅行市場を考察する場合、消費者よりも大手旅行業との関係を重視する必要があるとしている。そのため松鷹（1992）は「第Ⅰ期（昭和46年まで）」「第Ⅱ期（昭和47-49年）」「第Ⅲ期（昭和50-51年）」「第Ⅳ期（昭和52-54年）」「第Ⅴ期（昭和55-58年）」「第Ⅵ期（昭和59年-）」の6つに時代に区分したが、松鷹（1992）の視点に顧客のニーズの変化という観点が不足している。

また、梅田（2003）は沖縄県の旅行市場を「明治時代から太平洋戦争までの戦前」「琉球政府時代」「日本復帰以降」と区分している。梅田（2003）は旅行市場に関して、観光の現場で観光者が出会う「観光文化」という立場から分析しており、観光におけるホスト側の文化の影響を中心に考察しているが、顧客の多様なニーズの視点が欠如している。また、渡久地明（1990）に関しても、沖縄県の旅行市場を「墓参観光」「周遊型観光」「リゾート型」と区分しているが、梅田（2003）と同様、顧客の多様なニーズの視点が欠如している。

これら論者の視点における区分は、沖縄県の旅行市場それ自体を考察する上で、有効かと考えられる。しかし、土産品業、観光文化、また観光商品といった視点では沖縄県の旅行市場を考察する上で限界がある。さらに、これら論者に共通して言えることは、沖縄県の宿泊業は経済において影響力があるにも関わらず、前述論者に宿泊業の視点が欠如しているということ

図表4. 沖縄本島内地域別ホテル・旅館数(2008年)



出所：『平成20年版 観光要覧』p.63. 参照，筆者作成。

ある。

現在沖縄県に存在するホテルは、沖縄が太平洋戦争で壊滅的な被害を受けた後に新たに形成されたものである。そのために、本研究では、日本の旅行市場の変化に伴う沖縄県ホテル業の旅行市場及び顧客ニーズの対応という観点から、「第1期(1945-1971年)：宿泊施設の未発達」「第2期(1972-1977年)：海洋博対応のためのホテル建設ラッシュ、宿泊施設の過剰整備」「第3期(1978-1986年)：大量生産型旅行市場、沖縄ブームへの対応」「第4期(1987-1999年)：リゾート・ホテルの発展」「第5期(2000-現在)：訪問客ニーズの多様化とコンセプトの差別化」と区分し、日本における旅行市場とそれに対比させる形で沖縄県のホテル業の発展形成を整理する。

### 1. 第1期(1945-1971年)：宿泊施設の未発達

戦後の日本における旅行市場は、日本交通公社が、進駐軍の旅行斡旋、復員軍人や在留邦人の引揚げ輸送斡旋のほとんど全部を引き受け、再出発の活動をスタートさせたあたりから始まった<sup>12)</sup>。また、日本交通公社は、第1回国民体育大会の開催に伴うスポーツ選手団の旅行を斡旋し、1949年には戦前の社寺券を拡大した観光券、写真クーポンを発売している<sup>13)</sup>。しかし、国鉄の1951年の統計でも、団体客のうち修学旅行の占める割合が86%であり<sup>14)</sup>、この時期の日

本人にとって、旅行は一般化されたものではなかった。

しかし、1956年の経済白書の中で、「もはや戦後ではない」と指摘されたように、日本は本格的に工業先進国への道を歩み始め、余暇を楽しむ余裕を持ち始める。その後の高度経済成長期における国内旅行市場では、観光基本法制定（1963年）、海外旅行自由化（1964年）といった観光に関する制度の制定、尼崎・粟東間開通（1963年）を皮切りとした名神高速道路網の建設、東海道新幹線開通（1964年）といったインフラ、交通網の整備が行われた。さらに東京オリンピック（1964年）、大阪万博（1970年）といった大イベントの開催により、結果的に国内旅行市場は1965年の5100万から1970年には1億600万人と成長し<sup>15)</sup>、国内の旅行市場が大衆化した<sup>16)</sup>。

国内旅行市場が大衆化していく一方で、沖縄の存在は日本本土から遠い存在であった。日本本土から沖縄へ行く場合、海外旅行同様、パスポートとビザの申請が必要であり、さらに沖縄では1958年からドル通貨が使われていた。また、当時の日本国内旅行市場において、宿泊旅行で利用する交通機関は鉄道を利用する割合が1964年は72.8%、航空機が2.1%と国内旅行で利用する交通機関は鉄道中心であり<sup>17)</sup>、移動手段も近距離であった。現在沖縄県への移動の主流である航空機に関しても、日本航空の東京-那覇線が1954年、大阪-那覇線の営業が1961年に開始されるが、この当時の沖縄への移動手段の中心は海路であった<sup>18)</sup>。

さらに、日本本土から沖縄への旅行費用は高価なものであった。1960年1月には、日本交通公社京都駅前案内所が、沖縄戦没者の慰霊を主目的に2班（第1班53名、第2班33名）にわけて戦後初の沖縄バックツアーを行った<sup>19)</sup>。しかしこのパッケージ・ツアーは空路で4泊5日、旅行費用は1人6万円であり、参加者は高所得者に限定された<sup>20)</sup>。

このように沖縄への訪問目的の理由は、遺族団の戦跡参拝、ビジネス客、基地内の家族訪問を目的とする米国人が大半を占めており、観光目的の訪問客が少なかった。そのため、沖縄が日本に復帰するまでのホテル業は商用客と米軍といった客層に対応すれば十分であり、観光客を前提としたサービスに対応していなかった。この時期、戦後の沖縄におけるホテル第一号として那覇市に開業された「沖縄ホテル」に関しても、部屋数6室とホテルとしては小規模であった。そして、当時の状況に関して『日本交通公社協定旅館連盟沖縄支部20年の歩み』によると、沖縄の人々は毎晩酒を飲んでいる「パーティー民族」で、旅館は宿泊の場所なのか料理屋なのか区別できないと米軍相手に発行されていた日刊紙で報じられる状況であった<sup>21)</sup>。

このことがきっかけの1つとして、観光産業の組織化の動きが現れ、1954年に「沖縄観光協会」が設立された。ホテル業は沖縄の観光産業の重要な担い手として協会のメンバーとして加盟する。そして、当協会の主要メンバーであるホテル経営者は、商用客、米軍だけでなく、観光客が来たときも気持ちよく泊まれるように努めなければならないということで、1955年に19軒の「観光協会指定旅館」を決定した。また、観光協会とは別に、ホテル業は、業界の組織化の必要性を掲げ、本土のホテルの視察研修を通してサービスのあり方等についての取り組み等

を経て、1960年、「那覇市観光ホテル旅館組合」が加盟数22軒によって結成された<sup>22)</sup>。

さらに、1960年代後半、沖縄の観光関連業界は米国ハワイ州をモデルに観光資源の開発を模索した<sup>23)</sup>。今日の観光資源である「ゴーヤー」「沖縄そば」「ビーチ」「歓迎ムード」は当時から存在していた。しかし、これらの観光資源は地元の人々が利用しており、訪問客のために開発されていたわけではない。観光関連業界は、今後沖縄が多くの訪問客を受入れ、さらにその後のリピート客を確保するために、観光資源の開発が不可欠であると考えた。そのため、「ゴーヤー」「ビーチ」等といった今日では当たり前の沖縄県の観光資源のブランド化、及び整備を1960年代後半からハワイ州をモデルとして行っていった。このように、沖縄の観光関連業界は、観光客受入のために、宿泊施設、観光資源をこの時期から積極的に開発していった。

## 2. 第2期(1972-1977年): 海洋博対応のためのホテル建設ラッシュ、宿泊施設の過剰整備

第2期における日本の旅行市場では、1970年の大阪万博により国内旅行が定着し、大衆化していく。国内宿泊旅行で利用する交通機関に関して、自家用車は1972年になると26.9%と1964年比の3倍以上に成長し<sup>24)</sup>、これまで鉄道がメインであった国内宿泊旅行での移動手段が多様化してくる。このような自家用車の成長への危機感、大阪万博後のさらなる顧客の獲得のために、国鉄によるディスカバー・ジャパンキャンペーンの実施、そして若い女性向け雑誌「**an-an**」「**non-non**」の発行により、個人旅行の需要が促進された。

また、この時期に航空会社が旅行業に進出するが、この背景として、機材の大型化が挙げられる。1970年のジャンボジェット機登場を始めとする機材の大型化は航空運賃の低価格化を実現した<sup>25)</sup>。このような機材の大型化により、一度に大量の旅行者を運ぶことが可能となり、航空機利用客が1966年には500万人であったが、1975年になると2500万人と約5倍に成長した。このように航空会社は、輸送力に併せて旅行業へ進出し、東京や大阪といった大都市から離れた北海道、九州、沖縄といったデスティネーションの開発とホテル業へ進出していく<sup>26)</sup>。

一方、沖縄県の旅行市場において、1972年に沖縄が日本に復帰すると、訪問客数は1972年の40万人台から、1975年になると150万人台と3倍以上に増加する。このような訪問客の成長を遂げた理由として、沖縄振興開発特別措置法に基づいて、内閣総理大臣が決定する総合的な計画である第1次沖縄振興開発計画によるところが大きい。その中で、第9章に「余暇生活の充実と観光の開発」が掲げられ、観光が沖縄県の主要産業と位置づけられる。この政策の下、許田-石川間を結ぶ沖縄自動車道を始めとするインフラ整備が行われた。

さらに1975年、「海-その望ましい未来」をテーマに開催された海洋博に伴い、国や県の要請もあり、沖縄県内各地で宿泊施設の建設が行われた。1975年の海洋博を成功させるためには、訪問客を受入れる宿泊施設の強化が必要であった。沖縄県の最も遅れている宿泊施設を充実させるために、宿泊施設の建設費として500億円が投下された<sup>27)</sup>。

しかし、海洋博前後の沖縄観光には、「海洋博時期の訪問客数の過剰期待、それに伴う宿泊



施設の過剰建設」という課題が存在した<sup>28)</sup>。海洋博前の沖縄県では、海洋博に訪れる入場者数は500万人と予想されていた。その数値は1人が数回海洋博に入場することもカウントされた予想であった。しかし、マスコミの報道等により「沖縄県外からの訪問客数が500万人」と摩り替った。そのために、沖縄県外からの訪問客500万人に対応するためには宿泊施設がいくらあっても足りないはずであるという論理が通説となっていた。海洋博1年前の『沖縄タイムス』では、「海洋博ピーク時には57,760泊の宿泊需要がある見通しであり、なお供給不足が心配される」と琉球銀行の調査内容を紹介している<sup>29)</sup>。このような沖縄県への訪問客数の過剰期待により、多くのホテルが建設され、その結果、1975年には1972年と比較して沖縄県の宿泊施設数が約2.7倍、客室数は約3倍と成長した。

しかし、沖縄県への実際の訪問客数は1975年に155万人であり、海洋博後の1976年には83万人と激減した。そして、海洋博が終了し訪問客数が減少すると沖縄県への訪問客に対するホテルの供給過多という問題が発生し、宿泊施設が減少する。海洋博時の1975年と翌年の1976年の宿泊施設を比較すると、宿泊施設数は約88.2%、そして客室数は68.5%に減少している。さらに、1976年の宿泊施設の内、72.9%が余剰施設であり、平均稼働率は17.6%と危機的状況であった<sup>30)</sup>。

この状況に対して、観光関連団体・産業は訪問客数を回復するために沖縄県の「南国イメージ」形成を行った。まず始めに、航空会社は輸送力に併せた旅行業への進出に伴う沖縄県への観光開発、そして団体包括旅行用「GIT 運賃 (Group Inclusive Tour)」の沖縄線導入により沖縄キャンペーンを開始した<sup>31)</sup>。このキャンペーンは、多くの訪問客が来訪の際、航空機を利用してもらうことによって、沖縄観光を回復させることを意図していた。

また、電通は青い海・輝く太陽・サンゴ礁といった沖縄県の南国イメージの素材だけではなく、これら素材を見て訪問客が何かを「発見する (ディスカバー)」試みを行うために、全国で展開されていた「ディスカバー・ジャパン」の沖縄版、「ファンタジア沖縄」というコンセプトを提供する<sup>32)</sup>。電通は、「ファンタジア沖縄」というコンセプトを様々な観光イベント、また旅行会社や航空会社にも使用してもらうことにより、沖縄県の南国イメージだけではなく、旅を通して沖縄県で何かを「発見する」ことをイメージしてもらうことを試みた。

さらに、沖縄県も南国イメージだけでは沖縄観光をPRするのにインパクトに欠けると考え、修学旅行やコンベンションの誘致を展開し、訪問客数の増加を試みた。その中でも沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合 (以下ホテル組合) がJTB 協定旅館ホテル連盟沖縄支部の協力で東北3県を巡回した「沖縄観光宣伝隊」は、100名余の団員がハイビスカス模様の「かりゆしウェア」を着用して、全国唯一の亜熱帯リゾート沖縄をアピールし、それ以来、東北からの避寒を兼ねた訪問客の増加に繋がっている<sup>33)</sup>。このような観光関連団体・産業の沖縄観光のイメージ形成により1977年になると、それまでの20%という低い客室稼働率から32.3%まで回復、訪問客数も120万人まで回復した。

### 3. 第3期(1978-1986年)：大量生産型旅行市場、沖縄ブームへの対応

第1期、第2期で述べた通り、観光基本法制定、海外旅行自由化といった観光に関する制度の制定、高速道路や新幹線等の交通インフラの整備、自家用車の普及やジェット機の導入により、日本における旅行市場は発展した。

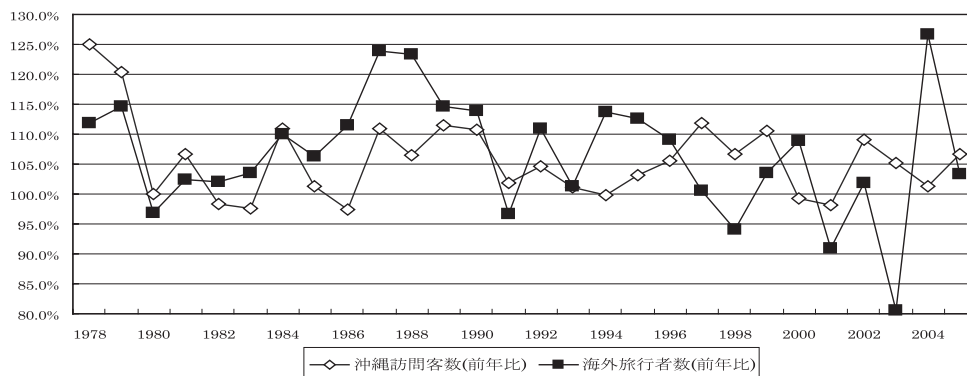
しかし、第3期になると、1973年、1979年の2度にわたるオイルショックが旅行市場を直撃する。例えば、政府の総需要抑制政策により、企業のインセンティブツアー<sup>34)</sup>への意欲が低下するだけでなく、オイルショックの影響により、航空運賃の値上げが旅行自粛ムードを蔓延させ、さらにこれまで旅行者の最大の収入源であった団体販売部門が取り扱う団体旅行にも影響を及ぼした<sup>35)</sup>。このような状況は、1964年以来成長を続けていた海外旅行にも影響を与え、海外渡航者数を前年比と比較すると、1980年は96.8%、1981年102.5%、1982年になると102.0%と海外旅行市場も鈍化する(図表5参照)。

このように、1980年代前半は、旅行市場が鈍化していたが、1985年9月の日本・アメリカ・イギリス・フランス・西ドイツ5か国蔵相中央銀行総裁会議で決定された「プラザ合意」によってドル高・円安から円高への契機となり、円高傾向になると海外渡航者数が円高とともに急増し始める。

一方、この時期の沖縄県への訪問客数は、本土系企業や沖縄県内の観光関連団体・産業の本格的な沖縄キャンペーンの開始により、訪問客数前年比と比較しても、1977年の143.7%、1978年の125.1%、1979年の120.3%と訪問客数が海洋博時に回復していく。しかし、1980年代前半になると、オイルショックの影響により、日本旅行市場は停滞していた。その影響は沖縄県にも波及し、航空運賃値上げにより沖縄県への訪問客数は、図表5に見られるように、1980年の100.0%、1981年には106.7%と成長するが、1982年になると98.4%と再び下落する。

しかし、1982年から始まる第二次沖縄振興開発計画により、宿泊施設の大型化の兆しが現れ

図表5. 沖縄県訪問客数と日本人海外渡航者数の前年比(1978-2005年)



出所：『平成20年版 観光要覧』及び『出入国管理統計調査年報』より筆者作成。

始める。『平成20年版 観光要覧』によると、1975年と1984年の宿泊施設（ホテル・旅館計）を比較すると、宿泊施設1軒当たりの客室数は36.8室から46.3室へ、そして1軒当たりの収容人員は85.6人から110.3人と拡大している。

この時期になると、本土系の企業や沖縄県内の観光関連団体・産業の本格的な沖縄キャンペーンの開始により、沖縄ブームが起こり、そして宿泊施設が大型化の兆しが現れる。特に、沖縄西海岸のホテルでの滞在が人気となる。沖縄県でリゾート・ホテルの先鞭をつけたのは1975年に沖縄県内最大資本である国場組の系列会社として設立されたホテル・ムーンビーチであり、ホテルとプライベート・ビーチをセットし、西海岸の目玉となったが、そのころはまだリゾートという言葉さえも、聞かれない時期であった<sup>36)</sup>。リゾート・ホテルとして本格化したのは、1983年にオープンした401室を持つ全日空系の万座ビーチホテルである。万座ビーチホテルのオープンにより、沖縄県内の宿泊産業市場も変化した。それまで、夏の季節も、那覇市内のホテルは、黙っていても満室になると言われていたが<sup>37)</sup>、万座ビーチホテルのオープンにより、沖縄西海岸のホテルでの滞在を希望する訪問客が増加し、その後の沖縄県西海岸へのリゾート・ホテル開発に繋がっていく。

#### 4. 第4期（1987-1999年）：リゾート・ホテルの発展

第4期における日本旅行市場の特徴として、日本人の海外渡航者数の増加が挙げられる。海外旅行の自由化が始まった翌年、1965年の海外渡航者数は13万人であったが、1990年には1099万、1994年には1300万、そして1995年には1660万人と成長する。

このように海外旅行が成長した背景として、プラザ合意による円高傾向が挙げられる。プラザ合意の翌年、1986年には前年比と比較して111%、1987年には124%と海外渡航者数が増加する。さらに、旧運輸省は、1987年に「テンミリオン計画」を提唱し、1987年から5年以内に日本人の海外渡航者数を1000万人にするという目標を立て、1990年には初めて1千万人を越えた。

また、第4期になると旅行商品の価格が下落していく。その理由には、航空機とホテル、バスその他の地上輸送をパックとした包括旅行チャーター制度の地方空港導入、1985年の国内航空3社の役割分担を規定していた「航空憲法」の廃止（国際定期路線への全日本空輸・日本エアシステムの新規参入）に伴う座席供給量の増加により航空機の座席が余り始めたことが理由として挙げられる。そのために、少しでも座席を販売するためにGIT運賃を個人に対してバラ売りする業者の出現による格安航空券の登場といった状況があり、旅行の低価格化が進んでいくのである。

一方、日本本土のバブル経済の影響を受け、この時期の沖縄県への訪問客数は1988年の239万人から1990年には295万人と123.4%増加した。第4期の沖縄県では、リゾート法に基づくトロピカルリゾート構想、そして第三次沖縄振興開発計画が行われた。例えば、これまで、名護市許田から石川市までしか開通されていなかった沖縄自動車道が、那覇市まで拡張される。さ

らに、この時期になると、レンタカーが沖縄県内で普及し始める。レンタカーに関しては、1972年度の事業者数は41社でその後ほぼ横這いで推移してきたが、1996年度(70社)から増加し始める<sup>38)</sup>。これまで沖縄県内を移動する交通手段がバスやタクシーと限定されていた中で、レンタカーが導入されることにより、訪問客の移動手段の選択肢が増えた。

宿泊施設に関しては、日本本土のバブル経済の影響により、宿泊施設が大型化してくる。例えば、1984年と1988年のホテル・旅館を比較すると、客室数は1軒当たり46.3室から58.6室に増加し、収容人員に関しては、1軒当たり110.3人から141.1人に増加している。

特に、この現象は沖縄県恩納村の西海岸地域で見られた。西海岸でのホテル・ムーンビーチや万座ビーチホテルの経営的成功により、他のリゾート・ホテルが大規模のホテルを西海岸にオープンさせた。例えば、日本ゴルフ振興(株)による「サンマリーナホテル」のオープン、また沖縄県での初めて外資系のラマダが本格的なマネジメント・コントラクトとして始めた392室、11階建の「ラマダ・ルネッサンス・リゾート・オキナワ」である。このような現象は近隣の読谷村でも起こり、大和ハウス工業は501室を有する「残波ロイヤルホテル」をオープンさせた。つまり、西海岸地域でのリゾート・ホテルの成功により、県外からの資本によるホテルがオープンし、沖縄西海岸にあるホテルでの滞在を沖縄県への訪問客が希望するようになる。このような状況下において、第4期の沖縄県への訪問客は沖縄観光への憧れから、特定の西海岸のリゾート・ホテルへの宿泊目的が多くなり、西海岸の個別ホテルの認知度が高くなっていく。

さらに、バブル経済崩壊前にリゾート開発が予定されていた多くの計画がバブル経済崩壊により頓挫し、沖縄県への訪問客数もこの時期になると伸び率が鈍化するが、その後も、全日空グループの「ラグナガーデンホテル」や「ホテル日航アリビラ」といった大型ホテルがオープンしていった。

しかし、この時期になると、沖縄と海外デスティネーションとの競合関係という問題が噴出する。プラザ合意による円高傾向はこの時期顕著に現れ、1994年になると初めて1ドル=100円、そして1995年4月19日に初めて1ドル=80円と高騰した。そのため、日本人にとって、ハワイやグアムといった海外のデスティネーションのほうが沖縄県より割安感がでた。

その後、1990年代中頃になると、航空運賃の自由化、旅行商品の低価格化により、沖縄県への訪問客数が再び増加し始め、それに伴い宿泊施設数が再び伸び始める。しかし、この時期の沖縄県への訪問客には、これまでと異なる傾向がでてくる。『観光要覧 平成17年版』によると、それまで、沖縄県を訪れる訪問客の割合の内、1983年にビギナーの割合は80.3%、リピート客は19.7%であったが、それ以降リピート客の割合が増え、1997年にはビギナーとリピート客の比率が逆転した。リピーター率の増加により、1991年には団体旅行の割合が44.7%であったが、1997年には31.8%に減少し、一方、個人旅行の割合は1991年の29.5%から1997年には36.5%と増加している。この現象は沖縄に行きやすくなったことと同時に個人を重視する傾向の強まり、農協や職場で構成されたグループ、もしくは個人・家族に対して、多人数を1ヶ所

に集め旅程をすべて統一行動とする団体旅行という1980年代までの旅行形態が、「個人旅行」がメインになったと考えられる<sup>39)</sup>。

このように、西海岸を中心とするホテルの認知度の浸透、移動手段の多様性、団体旅行から個人旅行へのシフトにより、訪問客のニーズが多様化し始める。そのような状況下において、1997年に「カヌチャベイホテル&ヴィラズ」や「ザ・ブセナテラス」といった、これまでにはなかったラグジュアリー・ホテルがこの時期に登場し始める。

## 5. 第5期（2000年-現在）：訪問客ニーズの多様化とコンセプトの差別化

第5期前半における沖縄県への訪問客数は、対前年比と比較して2000、2001年は減少している。2000年に関しては、「九州・沖縄サミット首脳会合」による航空機の減便や交通規制等の物理的要因、そして台風の影響という環境的要因によって訪問客が減少している。2001年になると、NHK連続朝のテレビ小説「ちゅらさん」放映、前年2000年の「琉球王朝グスク及び関連遺産群」世界遺産登録やサミット効果等による沖縄県への注目度の上昇により、訪問客増加が期待された。しかし、ニューヨークでのアメリカ同時多発テロ事件により、極東最大の米軍基地を抱える沖縄県では、修学旅行を中心とした予約のキャンセルが相次ぎ、ホテルや観光施設では痛手を受けた<sup>40)</sup>。

このように、沖縄県旅行市場は2度の前年比割れを経験し、特にアメリカ同時多発テロ事件のような世界的な危機に直面する。しかし、沖縄県は、風評等で沖縄県内の旅行市場を回復させるために、「だいじょうぶさあー沖縄」キャンペーンを実施し、沖縄県への観光誘致を全国展開した。さらに、ホテル組合は沖縄県内在住者に宿泊施設を利用してもらうために「県民1人1泊運動」展開し、「めんそーれ・ホテル利用割引券」を発行し県や那覇市をはじめ県内各企業等に協力要請を行い、この危機に対応した。このような対応により、2002年には訪問客数が483万人と対前年比で109%に増加し、その後2008年には訪問客数が約600万人と右肩上がりに成長している。

第5期の沖縄県旅行市場の特徴として、リピート客の増加に伴う団体旅行から個人旅行へのシフト、及び旅行ニーズの多様化が挙げられる。例えば、沖縄県への訪問客は1997年にビギナーとリピート客の比率が逆転し、さらに2008年度の割合はビギナー客23.6%、リピート客76.4%と増加した。このようなリピート率の増加により、「フリープラン型バック旅行」と「個人旅行」の割合が74.4%に達している<sup>41)</sup>。

旅行ニーズの多様化に関しては、日本国内旅行の動向<sup>42)</sup>が沖縄県の旅行市場に影響を与えている。日本旅行市場の「体験型」「交流型」旅行への関心により、沖縄県においても、「自然風景の鑑賞」「美術館や資料館の見学」「動物園や植物園の見学」といったこれまでの従来型旅行より、「スポーツレクリエーション活動」「保養・休養」「沖縄の人との交流」「エコツアー」にリピート客の参加率が高くなっており、これまでの「見る観光」から「体験」へ変化している<sup>43)</sup>。

さらにこの時期になると、レンタカー業者が成長する。例えば、2000年度のレンタカー事業者は98件であったのに対し、2007年度になると290件、レンタカー保有台数に関して、2000年は8,882台であるが、2008年度になると20,439台と成長する<sup>44)</sup>。レンタカー業者の成長により、個人で沖縄県に訪問してもレンタカーを利用することにより、多少不便な場所でも行くことができるようになった。

このように沖縄県への訪問客のリピート率の上昇、及びニーズが多様化に伴い、沖縄県旅行市場も変化し始める。まず始めに、1つ目の特徴として、「ホテル・サービスの高級化」が挙げられる。第4期の後半で登場したラグジュアリー・ホテルであるが、この時期になると、さらにハイエンドのサービスを提供する全室100室以下の「スモール・ラグジュアリー・ホテル」が登場する<sup>45)</sup>。

2つ目の特徴は民宿の成長である。ここ数年の沖縄観光のブームは、ホテルへの高品質サービスを求める顧客のみならず、小規模の民宿等が急増している。2000年の民宿等は369軒であったが、2008年になると794軒と2倍以上に成長している。

3つ目の特徴として、「東横イン」「スーパーホテル」といった本土系宿泊特化型ホテルの進出が挙げられる。1999年の那覇市におけるホテル・旅館の収容人員は14,900人であるが、2008年になると20,419人と約1.4倍に増加<sup>46)</sup>しているが、この現象は2003年の沖縄都市モノレール開業等を見込んだ宿泊特化型ホテルの沖縄県への進出が理由として考えられる。このような訪問客のリピート化によるニーズの多様化、さらに本土系の宿泊特化型のホテルの進出、外資系ファンドによるホテル買収により、沖縄県の宿泊施設市場の競争激化により、沖縄県の宿泊施設も「宿泊特化型ホテル」「ラグジュアリー・ホテル」「民宿」といったコンセプトを明確にする傾向が見られる。

## IV. 沖縄県ホテル業再考

### 1. 今後の沖縄県ホテル業の課題

前章で、日本の旅行市場の変化に伴い、沖縄県のホテル業がどのように市場の変化に取り組み、変化してきたのかという考察を行った。そして、ホテル業界がどのように変化してきたのかという観点から5期に区分し、日本における旅行市場とそれに対比させる形で沖縄県のホテル業の発展形成を整理した(図表6参照)。

今日までの旅行市場の中で、沖縄県の観光関連行政や業界は、海洋博開催後やリゾート法の制定による宿泊施設の過剰整備、及びその後の供給過多という宿泊施設の危機的状況、格安航空券に伴うグアムやハワイといった海外旅行との競争やアメリカ同時多発テロ事件といった外部環境の変化といった危機的状況に沖縄県のホテル業は直面してきた。しかし、沖縄県の観光関連行政、業界はこのような危機に正面から向き合い、危機的状況を乗り越える経験をしてき

図表 6. 沖縄県におけるホテル業の発展史

分類	沖縄県ホテル業の特徴	旅行市場の状況	
		沖縄県	県外
第 1 期 (1945-1971年) : 宿泊施設の未発達	1950年代中頃、入城訪問者数は年間1万人に達していたが、ほとんどが商用客そうした客層に対応すれば十分であり、観光客を前提としたサービスが不十分であり、サービス、料理、衛生施設に対するクレームが多かった。  宿泊業の例：沖縄ホテル (1951)、琉球ホテル (1952) 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●遺族団の戦跡参拝、ビジネス・米国人対象</li> <li>●ドル経済圏及び沖縄渡航制限の緩和、ショッピングツアーの登場</li> <li>●日本交通公社の戦後初バックツアー企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東海道新幹線開通</li> <li>●東京オリンピック・大阪万博開催</li> <li>●「ディスカバー・ジャパン」キャンペーン</li> <li>●海外旅行自由化、第1・2次海外旅行ブーム</li> <li>●ジャンボジェット機導入</li> </ul>
第 2 期 (1972-1977年) : 海洋博対応のためのホテル建設ラッシュ、宿泊施設の過剰整備	海洋博開催による宿泊施設建設ラッシュにより、1975年には、1972年と比較して、宿泊施設数2.7倍、客室数3倍に成長。しかし、訪問客数の見込みの甘さにより、宿泊施設の供給過多。そのため、海洋博が終了し、訪問客数が落ち込むと、多くの宿泊施設が廃業に追い込まれる。  宿泊業の例：ホテルみゆきビーチ (1974)、ホテルムーンビーチ (1975)、ムーンビーチパレスホテル (1975) 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●沖縄自動車道といったインフラの整備</li> <li>●沖縄海洋博</li> <li>●航空会社を中心とした沖縄観光のプロモーション</li> <li>●「団体包括割引 GIT」の沖縄線導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●年間渡航者数、前年対比49%アップ(海外旅行自由化後最大伸幅)</li> <li>●第一次オイルショック</li> <li>●固定相場制から変動相場制へ</li> </ul>
第 3 期 (1978-1986年) : 大量生産型旅行市場、沖縄ブームへの対応	海洋博終了後、航空会社を中心とした沖縄観光プロモーションにより訪問客数の回復、ホテルムーンビーチや万座ビーチホテルといった沖縄西海岸のホテルでの滞在が人気を呼び、リゾートホテル時代の突入。ただし、この時期のリゾートホテルブームは、「沖縄に行ってみよう」という感覚であった。  宿泊業の例：ヴィラオクマリリゾート (1978)、万座ビーチホテル (1983) 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ファンタジア沖縄」</li> <li>●日本ハムファイターズ沖縄キャンプ開始</li> <li>●航空運賃引き上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●つくば万博</li> <li>●プラザ合意、円高進行</li> </ul>
第 4 期 (1987-1999年) : リゾート・ホテルの発展	バブル経済、リゾート法に基づくトロピカルリゾート構想や第三次沖縄振興開発計画により、大型リゾート・ホテルが開発される。この時期の沖縄観光は、「沖縄に行ってみよう」から「〇〇ホテル」に泊りたいという傾向になり、ホテルのブランド力が高まる。  宿泊業の例：サンマリナホテル (1987)、沖縄残波岬ロイヤルホテル (1988)、ラマダゲルネッサンス (1988)、ラグナガーデンホテル (1992)、ホテル日航アリビラ (1994)、ザ・プセナテラス (1997)、ザ・ナハテラス (1999) 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リゾート法に基づくトロピカルリゾート構想</li> <li>●海外旅行の大幅な伸びによる沖縄観光の低下</li> <li>●航空運賃の自由化、旅行商品の低価格化による沖縄観光の回復</li> <li>●ビギナー客とリピーター客比率の逆転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「テンミリオン計画」</li> <li>●バブル経済</li> <li>●第3次海外旅行ブーム</li> </ul>
第 5 期 (2000年-現在) : 訪問客ニーズの多様化とコンセプトの差別化	リピーター客の比率がビギナー客を逆転、個人訪問客の増加、それに伴いホテルへのニーズの多様化。本土系のビジネスホテルの進出、スモール・ラグジュアリー・ホテルの登場。個人訪問客に選ばれるホテルにしなければ安定した集客が見込めなくなる。  宿泊業の例：ルートイン那覇 (2000)、東横イン那覇美栄橋駅前 (2002)、ジ・アットテラスクラブタワーズ (2005)、オリエンタルヒルズ沖縄 (2006)、喜瀬別邸 HOTEL&SPA (2007) 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●九州沖縄サミット開催</li> <li>●9.11同時多発テロによる風評被害</li> <li>●NHK「ちゅらさん」放映</li> <li>●モノレール開通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●9.11同時多発テロ、SARSによる海外旅行の低下</li> <li>●「ビジット・ジャパン」キャンペーン</li> </ul>

出所：松鷹(1992)、宮城(2009a)、渡久地(1990)、梅田(2003) 参照、筆者作成。

た。その中で、沖縄県のホテル業は、沖縄県への訪問客数の増加やホテルに求めるニーズの変化に対応し、成長してきた。

しかし、ここ数年の成長率が鈍化している訪問客数、そして日本本土系のみならず外資系の資本が投入され競争が激化しているホテル市場において、沖縄県のホテル業が今後成長していくうえで大きく2つの課題が存在する。

まず始めに、「日本人人口の減少に伴う旅行市場の縮小」という課題を抱えている。「少子化社会白書<sup>47)</sup>」によると、戦後から1970年代前半における日本の年間出生数は増加<sup>48)</sup>したが、

1975年に200万人を割り込み、それ以降、毎年減少し続けている。出生数の減少は、我が国における年少人口(0~14歳)の減少をもたらし、1950年には35.4%(約3,000万人)と、総人口の3分の1を超えていたが、第1次ベビーブーム期以降の出生数の減少により、1960年代後半まで低下を続け、総人口の約4分の1となっている。日本の年間出生数の低下による少子化の問題、それに伴う総人口の減少という問題により、現在の訪問客数成長率の鈍化がさらに進行し、今後の沖縄県への訪問客の経済規模が縮小し、沖縄県経済全体に影響を与える可能性が考えられる。

沖縄県ホテル業のもう1つの課題である「訪問客のニーズの多様化」に関しては、リピート率の増加<sup>49)</sup>により、団体旅行の割合が1991年の44.7%から、2006年には18.5%に減少し、個人旅行の割合が32.1%、フリープラン型パック旅行は41.2%と増加している。1980年代までの旅行形態は、農協や職場で構成されたグループ、もしくは個人・家族に対して、多人数を1ヶ所に集め旅程をすべて統一行動とする団体旅行がメインであった。しかし、旅行市場の変化により、旅行形態が「個人旅行」に変化している。旅行業者はパッケージ・ツアーに関しても、2名からの催行保証を増やすなど、個人旅行者に対応している。このような旅行形態の変化により、個人旅行者は旅行がしやすくなり、旅行のメインが「団体旅行」から「個人旅行」になり、沖縄県を訪れるリピート客が増加したと考えられる。

ただし、個人旅行とリピーター比率の増大は、リピート客のニーズに答えていかなければならないことを意味している。沖縄県においても、これまでの従来型旅行より「体験」型観光にリピート客の参加率が高く、リピート客のニーズが多様化している。さらに、レンタカーの普及により、これまでマス・マーケットに対応するために大型化し、立地が重要視されていたホテル業も、少し不便な場所に立地していても、顧客のニーズを満たすサービスを提供していれば、利用することができるようになった。そのためにマス・マーケットに対応する画一的なサービス・コンセプトでは顧客のニーズに応えることはできず、他のホテルとの差別化を計ることはできない状況になっている。

これまで沖縄県のホテル業は、日本の旅行市場の変化に対応し、ホテル業が提供するサービスを提供することができた。しかし、今後沖縄県のホテル業は旅行市場の縮小による訪問客の減少、そしてリピート客の多様なニーズに対応しなければ生き残って行くことができないであろう。

## 2. 沖縄県ホテル業の対応、及び可能性

ここ数年の成長率が鈍化している沖縄県への訪問客数、そして日本本土系のみならず外資系の資本が投入され競争が激化している沖縄県ホテル市場において、沖縄県のホテル業は、「日本人人口の減少に伴う旅行市場の縮小」「訪問客のニーズの多様化」という課題を抱えている。沖縄県において、ホスピタリティ産業を柱として経済を考えるために、「新規顧客の創造」



「外国人の対応」「顧客ニーズの多様化によるコンセプトの重視」を行うことが、今後沖縄県ホテル業にとって不可欠である。

日本本土からの訪問客にとって、沖縄県は、リゾート地という特徴のために、日本国内の訪問地だけでなく、済州島、グアム島、ハワイ島等、海外との競合関係にある<sup>50)</sup>。国内外のデスティネーションと競合する中で、沖縄県のホテル業は、旅行市場の縮小という課題のために、新規顧客の獲得は難しくなってくると思われる。その中で、修学旅行生の受け入れは「新規顧客の創造」の観点から非常に重要である。旅行、及び観光業が提供するサービスの特徴として、需要のピークと谷間が存在する「季節性<sup>51)</sup>」が挙げられるが、沖縄県が修学旅行生を受け入れることは、オフ・シーズンの顧客獲得に繋がる<sup>52)</sup>。さらに、修学旅行生の受入は、彼らを満足させることにより、大人になったときに沖縄観光のリピーター客になり、宮古島や沖縄本島北部へ訪問するクロスセリング、もしくは将来結婚式を挙げるというようなアップセリングに繋がる可能性があり、沖縄観光の基礎である<sup>53)</sup>。そのために、今後の沖縄県の旅行市場を考える上で、ホテル業界全体で修学旅行生の受入が必要であると言えよう<sup>54)</sup>。

次に、日本人の「新規顧客の創造」と同時に、「外国人の対応」も今後のホテル業の重要なテーマとなる。沖縄県への訪問客数は1972年から2008年まで、対前年比で減少した年は7回だけであるが、日本人における沖縄県への訪問客は、2007年、及び2008年の前年比を見ると、2007年は102.7%、そして2008年は101.7%である。一方、沖縄県への海外訪問客を見ると、2007年に関しては186.9%、2008年は144.1%と成長している。その中でも、沖縄県への海外訪問客の内、80%強は韓国、台湾、中国、香港といったアジア諸国・地域からであり、特に近年の経済成長が著しい中国は、2010年7月1日から実施された個人向けの観光ビザ発給の緩和により、更なるインバウンドの可能性を秘めている。沖縄観光コンベンションビューロー（以下ビューロー）が韓国、台湾、中国（北京・上海）、香港で行った調査<sup>55)</sup>によると、名前の聞いたことのある沖縄の観光地、観光施設に関して、台湾以外の3地域は「聞いたことのある沖縄の観光地、観光施設はない」と回答しており、そのような傾向は「沖縄に行こうと思わない理由」や「沖縄に魅力を感じない理由」に関しても「沖縄をよく知らない」という回答が最も多かった。しかし、このことは今後沖縄の情報を提供していけば、もっと沖縄に関心をもってもらえるかもしれないことを表しているとも取れる<sup>56)</sup>。

また、海外訪問客の受入はオフ・シーズンの顧客獲得にも繋がる。例えば、沖縄県のあるリゾート・ホテルは日本とは異なる休暇制度をもつ外国客を積極的に受け入れ、低稼働期の底上げを図っている<sup>57)</sup>。しかし、これまで沖縄県への訪問客のほとんどは日本本土からであり、外国人を誘致したときの対応が急務である。そのために、顧客のニーズが多様化し、国内訪問客の伸びが鈍化している中、新規顧客として外国人誘致を受け入れるために、外国人が安心してホテルのサービスを利用できるようなサービス・オペレーションの確立、及び施設内外のサイン（表示）が必要かと考えられる。

最後に「顧客ニーズの多様化によるコンセプトの重視」であるが、これまで沖縄県のホテル業が顧客を獲得する割合に関して、通常9対1の割合で旅行代理店に依存していると言われていたが<sup>58)</sup>、旅行代理店の流通力が強くなればなるほど、ホテルのサービス・コンセプトに関しても旅行代理店の意向が反映されてくる。しかし、ここ数年、顧客獲得の割合が、インターネットの普及により、旅行代理店の流通力に頼らなくても自社で顧客を獲得でき始めている<sup>59)</sup>。このような傾向は、旅行代理店の不要論を示している訳ではない。沖縄県の場合、前述した修学旅行受入に力点を置いており、修学旅行生のような大規模な団体の受入に関してはどうしても旅行業代理店の流通力が必要となる。しかし、インターネットの普及は、今後、沖縄観光自体が成熟化した場合、自社で顧客を獲得し、自社の独自のコンセプトを顧客に提供する上でホテル業にとって重要なテーマとなるであろう。

また、これまでの旅行形態は団体ツアーがバスで観光地や旅行者が指定したホテルに大型バスで移動していた。しかし、近年の個人旅行の増加により、個人がレンタカーを利用して、自分達の希望するところに移動することが中心となった。つまり、団体ツアーの受け皿という役割が中心でなくなった以上、価格、立地、設備、特典等、提供するサービスのいずれかで特徴を出し、個人旅行者に選ばれるホテルにならなければ安定した集客が見込めなくなっている<sup>60)</sup>。そのために沖縄県内で、ハイエンドのサービスが求められるラグジュアリー・ホテルのみならず、「1泊1,000円」という低価格を重視した顧客を対象としたドミトリー、またモノレール開通によりビジネス客対象のビジネスホテルが開業していると推測できる。

沖縄県への訪問客数が鈍化している中で、ホテル業は市場で生き残る対策を立てる必要があるが、修学旅行生や外国人訪問客といった新規顧客獲得と同時に、リピート客が期待しているような多様なニーズに対応するために、宿泊特化型、サービスの高級化、顧客の選別と言うようにサービス・コンセプトを明確にし、今後もホテルを再利用してもらうような顧客ロイヤルティ<sup>61)</sup>の確立が必要であろう。

## V. おわりに

本研究では、「『経済状況、顧客ニーズの変化という外部環境に対する観光関連団体、及びホテル業の対応』という歴史の変遷の把握」、及び「現在ホテル業が抱えている『日本人人口の減少に伴う旅行市場の縮小』『訪問客のニーズの多様化』という問題解決の示唆」、これらのテーマについて沖縄県ホテル業を事例として取り上げ、考察を行った。

これまでの日本における旅行形態は、農協や職場で構成されたグループ、もしくは個人・家族に対して、多人数を1ヶ所に集め旅程をすべて統一行動とする団体旅行がメインであった。しかし、旅行形態が団体旅行から個人旅行に変化し、それに併せて、旅行商品も個人が利用しやすいように変化してきた。そして、個人訪問客は旅行がしやすくなったことにより、様々な

デスティネーションや観光サービスを比較できるようになり、画一的な旅行商品では満足できなくなり、消費者のニーズが多様化した。このような現象は、特に訪問客の獲得に力点を置いているデスティネーションやホテル業に大きく影響を与える。それまで成功を収めていても、外部・内部環境に対応しなければ、時代の波についていくことはできない。さらに、デスティネーションやホテル業は、訪問者のニーズを把握し、他との差別化を図るために戦略を立案しなければ、訪問者に選択してもらえない。沖縄県の観光関連団体は「日本の旅行市場動向」「海洋博後の急激な訪問客の落ち込み」等といった状況に対応してきた。また、ホテル業は訪問客の多様化したニーズに対して、訪問客のターゲティングを元にした明確なコンセプトを打ち出すことにより、他社と差別化を計り、訪問客のニーズを満たしてきた。このような沖縄県の事例は日本のデスティネーションやホテル業が抱える問題解決の示唆に成り得るのではないかと考える。

今回の調査では、沖縄県ホテル業の発展過程に関する考察、及び顧客のニーズが多様化した中でホテル業の対応についての部分を明らかにすることができた。しかし、ホテル業が提供するサービスと顧客満足の因果関係に関する知覚品質<sup>62)</sup>について明らかにしていない。企業が顧客満足を得ることができるかどうかは知覚品質の管理に起因しており<sup>63)</sup>、サービスのどの要素が知覚品質に影響を与え、結果的にどのような要素が満足に影響するかを定量的に探ることが必要であろう。また、今日の沖縄県のホテル業において、高品質サービスへの要求、修学旅行といった若年層や外国人訪問客の要望等、様々なニーズに対する取り組みが行われている。今後、沖縄県のホテル業研究において、ミクロの部分に焦点を当てた先行研究が乏しいために、より詳細な分析を行ない、多くの事例研究を重ねる必要があるだろう。

※本研究は、2009年度研究推進プログラム基盤研究「田舎移住および滞在型観光のもたらす多面的効果の評価方法の構築（研究代表者 高村学人）」の研究成果の一部である。

## 謝辞

本研究にあたり、沖縄県観光商工部嘉手苺孝夫氏、(財)沖縄観光コンベンションビューロー神谷繁氏、沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合大城吉永氏より様々な教えを受けた。記して感謝したい。

## 註

- 1) ここでは、ホスピタリティ産業を「顧客と接するエンカウンターの場合において、ホスピタリティが主要・付属的な要素が強い産業、サービス産業の中でも、特に飲食・宿泊・旅行・交通・余暇、コンベンション業」と定義する(宮城, 2009b, p113)。
- 2) 例えば国内旅行の宿泊旅行参加率については昭和39年の53.1%からH19年の62%(日本観光協

- 会, 2008, p. 62), 海外旅行については1989年の28.1%から48.2%に上昇している(小林, 2007, p. 43).
- 3) 沖縄県への訪問客が日帰りする割合は2008年度で0.7%, 2006年度で1.2%である(『平成20年版 観光要覧』p. 8).
  - 4) 本章の沖縄県に関する概要は, 『平成20年版 観光要覧』及び高良(1989) 参照.
  - 5) 唯一, 戦前のホテルの存在として知られているのは, 1941年に那覇市波之上に開業した「沖縄ホテル」である. しかし, 太平洋戦争の激化の下, 米軍の艦砲射撃により跡形もなく破壊された(公旅連沖縄支部記念誌編集委員会, 1993, p. 36).
  - 6) 1969年の観光収入は3317万ドル, 砂糖類輸出額4458ドルに対し, 基地関係収入は2億920万ドルと基地依存型経済であった(多田, 2004, p. 137).
  - 7) 「県外から財政への移転」は, 「県外から財政への経常移転」, 「国庫からの資本取引」の合計である.
  - 8) ただし, 基地関連の収入としては, 軍関係受取のような直接的なものほかに, 基地工事請負のような間接的なものがあり, 基地が沖縄経済に与える影響はまだ無視することができない(屋嘉, 1999, p. 170).
  - 9) 例えば, 付加価値効果が域内総生産に占める割合を見ると, 沖縄県は10.8%, 青森県(2004年)は3.1%, 静岡県(2002年)は3.3%, 京都市(2004年)は7.5%である(『平成20年版 観光要覧』p. 52).
  - 10) ビジネス・ホテルとは和製英語で, シティ・ホテルの一業態であり, 業務を目的とした旅客のためのホテルを言う. また, シティ・ホテルとは立地する場所に由来する名称であり, 都市, 市街区に位置するホテル, リゾート・ホテルとは観光地・保養地に建てられたホテルのことである(長谷(編), 1998).
  - 11) 渡久地 明(1990) p. 160.
  - 12) 白幡(1996) p. 46.
  - 13) 白幡(1996) pp. 196-197.
  - 14) 日本修学旅行業協会(2005) p. 159.
  - 15) <http://www.jata-net.or.jp/tokei/004/2003/01.htm> (2009/12/08参照).
  - 16) 国内旅行の大衆化の影響に関して, 日本交通公社は大阪万博を契機に「旅行への親しみ」が全人口的な拡がりとなり, 大衆旅行の発展に一段と拍車がかかると述べている(日本交通公社社史編纂室, 1982, pp. 422-423).
  - 17) 日本観光協会(2008) p. 69.
  - 18) 1954年の沖縄への移動手段の割合は空路が3分の1, 海路が3分の2であった.
  - 19) 公旅連沖縄支部記念誌編集委員会(1993) pp. 56-57.
  - 20) 当時の勤労者の平均月給2万円代であった(多田, 2004, p. 137).

- 21) 公旅連沖縄支部記念誌編集委員会(1993) pp. 38-39.
- 22) 宮城(2009c) p. 270.
- 23) 多田(2004) pp. 138-139.
- 24) 日本観光協会(2008) p. 69.
- 25) ジャンボジェット機以前のヨーロッパ旅行は60万円であったが、導入後は30万円になり、ハワイ旅行に関しては30万円から15万円になった。
- 26) 例えば、全日空の子会社である全日空商事はスカイホリデー (1972年)、日本航空は日航ジェットプラン (1976年) を売出す (日本交通公社社史編纂室, 1982, pp. 751-754.) .
- 27) 渡久地 政夫(1976) p. 7.
- 28) 宮城(2009c) p. 270.
- 29) 沖縄タイムス, 1974年5月4日付, 3面.
- 30) 2006年現在の沖縄県宿泊業における客室稼働率平均は71.2% (『平成18年版 観光要覧』 p. 61) であり, 海洋博後の数字がどれほど低いかが窺える.
- 31) 沖縄県の「南国イメージ」形成の1つの要因として, 南国イメージを連想させるキーワードをちりばめた沖縄キャンペーン・ソング, 青い海とビーチを背景にしたビキニの女性をモデルとして登用した航空会社のプロモーション戦略が挙げられる (梅田, 2003, p. 95).
- 32) 多田(2004) pp. 154-155.
- 33) 沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合(2004) p. 62.
- 34) 報酬旅行, また招待される旅行者側からは招待旅行とも言う。地域の魅力を味わうと共に, 企業への理解を深めてもらうことが目的。旅行を通して, 社員のやる気を引き起こさせることも目的となる。
- 35) 小林(2007) p. 41.
- 36) 三木(1990) pp. 59-60.
- 37) 渡久地 明(1990) p. 77.
- 38) <http://www.pref.okinawa.jp/koutsuu/06.htm> (2009/10/22参照) .
- 39) 佐藤は個人ベースの旅行が一般化した背景を, 「①旅行インフラの整備が進んだ, ②旅行者の自由志向が強くなった, ③個人旅行の受け皿となる旅行形態が旅行商品として発達した, ④異文化ギャップが縮小した」と分析している (佐藤, 1997, pp. 156-158).
- 40) 琉球新報, 2001年9月28日付, 29面.
- 41) 『平成20年版 観光要覧』 pp. 7-9.
- 42) 日本の国内旅行市場は, 人口増加や経済成長・所得拡大等を背景に, 大量で同質的な顧客を想定したサービス提供により拡大・成長し, 旅行者も豊かな観光・余暇活動と消費を体験した。しかし, バブル経済崩壊後, 旅行者はこれまでの経験により, 不特定多数向けの旅行商品では満足できず, これまで旅行の対象とされなかった「長期滞在型観光」「エコツーリズム」「文化

- 観光」「ヘルスツーリズム」等に代表される「体験型」「交流型」の旅行に関心が高まっている(社会経済生産性本部, 2007, pp. 92-97).
- 43) 宮城(2009a).
- 44) 2000年度のデータについては沖縄県企画部交通政策課, 2008年度については, 沖縄総合事務局(2008) p. 163.
- 45) 例えば, ジ・アッタテラスクラブタワーズ(2005年), 喜瀬別邸 HOTEL&SPA(2007年)等が挙げられる.
- 46) 1999年のデータは『平成11年版 観光要覧』 p. 115, 2008年は『平成20年版 観光要覧』 p. 63.
- 47) 内閣府(2009) pp. 2-5.
- 48) 特に第1次ベビーブーム1期(1947-1949年)の年間出生数は約270万人, 第2次ベビーブーム期(1971-1974年)には約210万人であった.
- 49) 沖縄県への訪問客の内, 1983年にリピート客の割合は19.7%であったが, 2008年には76.4%に達している(『平成20年版 観光要覧』 pp. 7-9).
- 50) 屋嘉(1999) p. 191.
- 51) Middleton and Clarke(2001) p. 45.
- 52) 例えば, 2008年の沖縄県への修学旅行生の内, 10月や12月の入込が多く, 7月, 8月は少なくなっている(『平成20年版 観光要覧』 p. 56).
- 53) 2009年9月, ビューロー神谷繁氏談.
- 54) 2009年9月, ホテル組合大城吉永氏談.
- 55) ビューロー(2009).
- 56) ビューロー(2009) p. 28.
- 57) おきなわ公庫企画調査部調査・政策評価課(2008).
- 58) 土井(2008).
- 59) 例えば, ジ・アッタテラスクラブタワーズ(沖縄県名護市)は顧客獲得の比率の内4割は自社で顧客を獲得している.
- 60) 『月間ホテル旅館』2009年1月号, p. 30.
- 61) ここでは「マーケティング活動や状況的な影響によって他社に乗り換える可能性があるにも関わらず, 将来的に製品, サービスを再購買, 再取引を行う強い関わり」のこととする(Oliver, 1997, p. 392).
- 62) ここでは, 「顧客が抱いていたサービスへの期待と実際サービスを受けた経験の比較」とする(Grönroos, 1993).
- 63) e. g. Heskett et al.(1997).

参考文献

- Grönroos, Christian(1993) “Toward a Third Phase in Service-Quality Research,” *Advances in Service Marketing and Management*, Vol. 2, JAI Press, pp. 49-64.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger(1997) *The Service Profit Chain*, Free Press.
- Middleton, Victor T.C., and Jackie R. Clarke(2001)*Marketing in Travel and Tourism (3rdEdition)*, Butterworth-Heinemann.
- Oliver, Richard L(1997) *Satisfaction : a Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin/McGraw-Hill.
- 土井久太郎(2008)「沖縄のホテルと観光の現状と展望」『りゅうぎん調査』No. 462 (4月), pp. 8-19.
- 法務省大臣官房司法法制部司法法制課『出入国管理統計年報』各年版.
- 嘉数啓(1986)『島しょ経済論』ひるぎ社.
- 小林弘二(2007)『旅行ビジネスの本質』晃洋書房.
- 公旅連沖縄支部記念誌編集委員会(1993)『日本交通公社協定旅館連盟沖縄支部20年の歩み』.
- 松鷹彰弘(1992)「沖縄観光の推移と土産品業についての一考察」『地域研究所年報』第3巻, 沖縄大学, pp. 1-26.
- 三木健(1990)『リゾート開発—沖縄からの報告—』三一書房.
- 宮城博文(2009a)「沖縄観光におけるリピート客獲得の取り組み—経験価値創造を中心として—」『立命館経営学』第47巻第6号, 立命館大学経営学会, pp. 135-154.
- 宮城博文(2009b)「ホスピタリティ産業の規模と現状—沖縄県を中心として—」『流通』第24号, 日本流通学会, pp. 113-120.
- 宮城博文(2009c)「沖縄県におけるホテル・旅館業の発展—沖縄国際海洋博覧会を転機として—」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』第24号, 日本観光研究学会, pp. 269-272.
- 内閣府(2009)『21年版 少子化社会白書』.
- 日本観光協会(2008)『観光の実態と志向：国民の観光に関する動向調査』.
- 日本交通公社社史編纂室(1982)『日本交通公社七十年史』.
- 日本修学旅行協会(2005)『修学旅行のすべて』.
- 沖縄観光コンベンションビューロー(2009)『平成20年度 国際観光地プロモーションモデル事業報告書』.
- 沖縄県ホテル旅館生活衛生同業組合(2004)『30年のあゆみ』.
- 沖縄県観光商工部『観光要覧』各年版.
- おきなわ公庫企画調査部調査・政策評価課(2008)『2007年度県内主要ホテルの稼働状況』.

沖縄総合事務局運輸部(2008)『運輸要覧』.

佐藤喜子光(1997)『旅行ビジネスの未来』東洋経済新報社.

白幡洋三郎(1996)『旅行ノススメ』中央公論社.

社会経済生産性本部(2007)『レジャー白書 2007』.

多田治(2004)『沖縄イメージの誕生』東洋経済新報社.

高良倉吉(1989)『琉球の時代：大いなる歴史像を求めて』ひるぎ社.

渡久地明(1990)『沖縄のリゾート業界入門』沖縄観光速報社.

渡久地政夫(1976)『どうする観光沖縄』沖縄観光速報社.

梅田英春(2003)「ローカル、グローバル、もしくは『ちゃんぶるー』」橋本和也、佐藤幸男(編)『観光開発と文化—南からの問いかけ』世界思想社, pp. 83-111.

梅村哲夫(2004)「国際観光のグローバル・トレンド及び沖縄観光の展望と課題」『琉球大学経済研究』第68号, 琉球大学法文学部, pp. 87-122.

屋嘉宗彦(1999)「沖縄の観光開発」村申仁三郎、安江孝司(編集)『レジャーと現代社会—意識・行動・産業』法政大学出版局, pp. 167-206.

「激変するリゾート地、沖縄の現状」『月間 ホテル旅館』2009年1月号, 柴田書店, pp. 10-38.

「海洋博ピーク時には57,760泊の宿泊需要がある見通しであり、なお供給不足が心配される」『沖縄タイムス』1974年5月4日付記事.

「キャンセル連鎖広がる／米テロの風評被害じわじわ／県内観光業界」『琉球新報』2001年9月28日付記事.

日本旅行協会 <http://www.jata-net.or.jp/> (2009/12/22参照).

沖縄県 <http://www.pref.okinawa.jp/> (2009/12/22参照).



## An Inquiry into the Development of the Hotel Industry in Okinawa from the Perspective of Visitors

Hirofumi Miyagi \*

### Abstract

This paper aims at examining how the hotel industry has endeavored to survive in the changing market and to meet visitors' needs; and how it copes with problems such as the declining birthrate and visitors' diversified needs. We address these issues in this paper by analyzing the case of Okinawa's hotel industry.

The development of Okinawa's hotel industry is closely related to Japanese markets. However there are some critical issues, such as visitors' diversified needs generated by the increasing number of repeat visitors; and the increasing price competition in the market.

Firstly, we divide the history of the development of the Okinawa hotel industry into five phases – the Immaturity Stage of the Accommodations (1945-1971); the Construction Rush of Hotels due to the Expo '75 (1972-1977); the Booming of Okinawa Prefecture (1978-1986); the Development of Resort Hotels (1987-1999); the Diversified Visitors Needs and the Differentiation of Service Concepts (2000-Present). Next, we found that hotels survive in the market with government support as well as with cooperation between the hotels; and they offer a service concept that responds to specific visitor needs, instead of treating all visitors equally. And finally, the study determined that to solve the issues facing the hotel industry in a mature market, hotels have to attract new customers, such as school visiting students and foreign visitors, and they have to develop a distinctive service concept to meet visitors' diversified needs.

### Keywords

Okinawa Tourism, Hotel Industry, Industry Development Process, Service Concepts, Diversified Needs, Travel Market in Japan

---

\* Correspondence to : Hirofumi Miyagi  
Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-Higashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan  
E-mail : gr003083@ed.ritsumeai.ac.jp