

八重山地域国際観光拠点づくり戦略

平成 23 年 3 月 31 日

八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進委員会

目次

はじめに.....	2
第1章 戦略策定の背景	
1. 戦略を策定する意義.....	6
2. 基本課題の認識.....	7
第2章 国際観光拠点地域づくりの目標設定	
1. 戦略骨子の枠組み.....	11
2. 将来像.....	13
3. 基本目標.....	14
4. 基本姿勢.....	16
5. マーケティング・スローガン.....	18
6. ターゲットの設定.....	19
第3章 マーケティング戦略の構成	
1. マーケティング戦略の構成.....	24
2. アジア市場向けマーケティング戦略.....	26
3. 欧米市場向けマーケティング戦略.....	50
第4章 戦略推進体制について	
1. 推進組織の必要性.....	72
2. 推進組織に求められる機能.....	75
3. 推進組織の設置要件.....	75
4. 推進組織の検討.....	77
5. 戦略推進組織のイメージ.....	81

はじめに

八重山地域は 32 の島々でなりたつ地域であり、それぞれの島ごとに特有の景観や自然資源、社会文化資源、産業資源を有し、わが国にあっても存在感の高い観光地を形成している。

平成 24 年度末に新石垣空港が供用開始され、八重山の観光にとって大きなチャンスが巡ってくる。その大きな変革期にともない、さらなる観光産業の成長、さらには地域全体の経済成長が期待されている。

現在、八重山観光客の大半は日本人が占めており、平成 20 年は 78 万人を記録するなど右肩上がり成長してきた。しかしながら、ここ数年は入域観光客数の成長も鈍化してきている。また、平成 19 年、平成 20 年の八重山地域への観光収入額は 2 年連続で減少するなど、平成 11 年に記録した 552 億円をここ約 10 年の間で未だ越えられない状況である。したがって、この観光産業という地域のリーディング産業を成長させていくために、新しい市場の開拓を行う必要性が高まっている。

その新しい市場開拓先を考えると、国内市場は長年の不景気等により先行きが見えない状況にあり、少子化による人口減少などの社会的条件も考慮に入れると、おのずと海外市場に目を向けざるを得ない。

八重山地域は、日本の中でも台湾、中国、東南アジア諸国に最も近い地域といえ、国際観光地として成長する地理的な強みがある。八重山へ入域可能性のある観光客のルートは、直接八重山へ入域する他に、日本本土、沖縄本島、そして台湾経由等、周辺諸国の外国からのルートなどが可能性としては挙げられる。単純に周辺諸国における海外アウトバウンド客数を合計すると、約 1,300 万人の市場が存在すると想定される。さらには、隣国の台湾においては年間 300 万人の海外インバウンド客が訪れており、日本のゴールデンルートなど日本国内を経由する海外からの観光客の誘致に加え、これらの周辺諸国と連携することで、世界のマーケットからの誘客できるというポテンシャルも秘めている。また、先に述べた新石垣空港の供用開始というアクセス面でも、国際市場開拓の条件整備が整うことも追い風となる。

したがって、八重山地域の経済が今後更に発展するための一つの方向性として、国際観光拠点づくりを行っていくことは観光地づくりにとって有効な施策である。そのために、八重山地域の人々が連携して主体的、効果的に国際観光地づくりを進めていくための戦略が必要であることから、ここに「八重山地域国際観光拠点づくり戦略」を策定した。

本戦略は、沖縄県企画部地域離島課の委託で財団法人南西地域産業活性化センターが事務局を務め進めてきた離島地域広域連携推進モデル事業のなかで、八重山地域事業として平成 21 年度から平成 22 年度にかけて検討し、取りまとめてきたものである。八重山地域の観光を担う行政、観光協会、商工会、地域外の有識者で構成される八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進委員会で、計 7 回の会議に渡って検討してきた。その間、本委員会の下に、八重山地域内の民間企業を中心としたメンバーで構成する「アジア市場研究会」、「欧米市場研究会」、「受入体制研究会」の 3 つの研究会を設置し、現場レベルでの議論も反映させながら熟慮を重ねてきた。また、この 2 年の間に、台湾市場、イギリス市場をターゲットにした 2 回のモニターツアーを実施し、具体

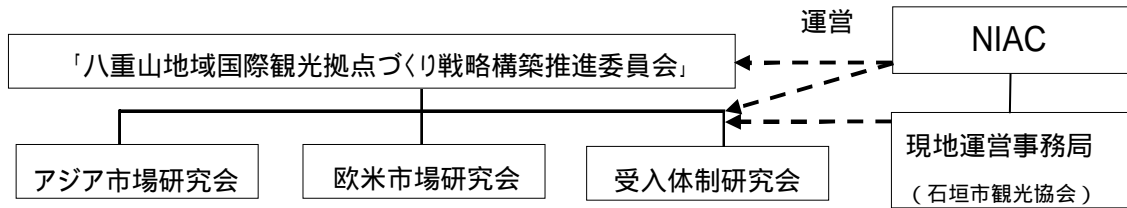
的な市場ニーズの把握にも努めてきた。更には、八重山地域内では、外国語表示等の受入体制の現状把握調査、大分県別府市を対象とした先進地事例調査も実施した。戦略の骨子については、住民・企業等からの意見を募集し、戦略の1次案がまとまった後に住民意見を収集するPI（パブリックインボルブメント）を実施するなど、地域の人々の多様な意見を反映させるよう努めてきた。

この戦略は、八重山地域の産業振興の方向性の具体的提案であり、今後、地域内の行政、観光業界、地域住民のコンセンサスを得ながら、地域内で実施されるよう、戦略構築推進委員会、事務局が連携して働きかけを行っていきたいと考えている。

平成 23 年 3 月 31 日

八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進委員会

図表：事業実施体制



図表：八重山地域国際観光拠点づくり戦略委員会 名簿（平成 22 年度）

地域	氏名	所属	役職	備考
石垣市	大松 宏昭	社団法人石垣市観光協会	副会長	
	平田 睦	石垣市商工会	事務局長	
	真栄田 義世	株式会社石垣市経済振興公社	専務取締役	副委員長
	宇保 安博	石垣市企画部観光課	課長	
竹富町	新田 長男	竹富町観光協会	副会長	
	上勢頭 保	竹富町商工会	会長	
	屋良 三	竹富町商工観光課	課長	
与那国町	米城 由美子	与那国町観光協会	事務局	
	伊良部 和摩	与那国町商工会	経営指導員	
	譜久嶺 弘幸	与那国町総務財政課	課長	
広域	石垣 博史	八重山広域市町村圏事務組合	事務局長	
域外	平敷 徹男	琉球大学	名誉教授	委員長
	内間 仁春	財団法人沖縄観光コンベンションビューロー	観光コンベンション推進部長	

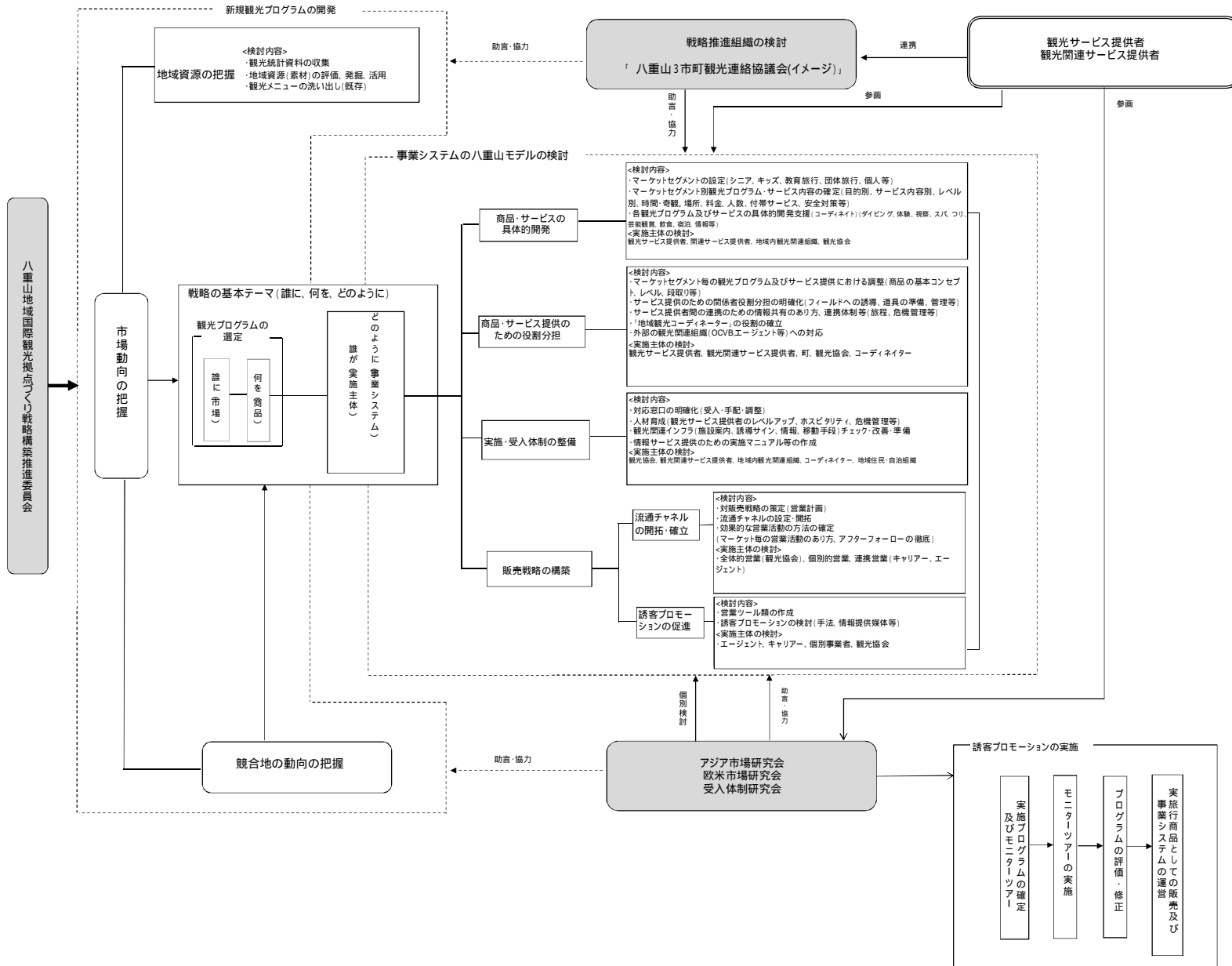
敬称略、平成 23 年 3 月現在

図表：八重山地域国際観光拠点づくり戦略委員会 名簿（平成 21 年度）

地域	氏名	所属	役職	備考
石垣市	新城 良博	社団法人石垣市観光協会	事務局長	
	真栄田 義世	石垣市商工会	事務局長	副委員長
	宇保 安博	石垣市企画部観光課	課長	
竹富町	新田 長男	竹富町観光協会	副会長	
	大泊 重孝	竹富町商工会	所長	
	長浜 康	竹富町商工観光課	課長	
与那国町	米城 由美子	与那国町観光協会	事務局	
	伊良部 和摩	与那国町商工会	経営指導員	
	譜久嶺 弘幸	与那国町総務財政課	課長	
広域	長浜 正勝	八重山広域市町村圏事務組合	事務局長	
域外	平敷 徹男	琉球大学観光産業科学部	学部長・教授	委員長
	内間 仁春	財団法人沖縄観光コンベンションビューロー	観光コンベンション推進部長	

敬称略、平成 22 年 3 月現在

図：離島地域広域連携推進モデル事業「八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進プロジェクト」 事業の枠組み



第1章 戦略策定の背景

1. 戦略を策定する意義

1) 観光をリーディング産業とする地域活性化

八重山圏域全体の平成19年の観光収入は529億円に上り、観光産業は八重山地域の最も大きなリーディング産業である。そのリーディング産業を基軸に更なる地域活性化を進めることは、より大きな波及効果が期待され、地域経済の底上げにつながるであろう。観光産業を振興することは、宿泊、交通、飲食業だけではなく、観光サービス、文化・芸能産業、その他のサービス産業など、複合的に観光産業を支える様々な産業の振興につながることを期待される。更には、飲食、土産品業等様々な業種に連関する1次産業、2次産業への波及効果も見込めることからしても、八重山地域における産業全体の成長が期待できる。

だからこそ、観光をリーディング産業として更に推進していくための戦略を策定する必要がある。

2) 観光のグローバル化

現在八重山に来ている観光客の9割以上が国内観光客であるが、国内マーケットの将来を考えると、少子高齢化の問題や長引く景気の低迷などで短期的にも長期的にも大きな成長を見込むのは難しい。また、景気、為替市況、テロ、ウィルス等の世界的病気の蔓延など外部環境に大きく依存する産業だけに、一つのマーケットだけに依存するのは理論的にも合理的選択とは言えない。

八重山3市町の観光推進計画等においても、海外観光客誘客の重要性が謳われていることから、地域の施策としても重要視されている。

また、近年、本地域においても欧米からの観光客も少しずつ増えてきており、従来の台湾を中心とした海外マーケットも新たな市場開拓の可能性が広がってきている。世界的に高度情報化が進む中で、情報の世界では正にボーダレスの世界になっており、以前よりは断然国際マーケットを狙いやすい環境となっている。また、アジア、南アメリカ、中東などの新興国の著しい成長などにより国際観光が多く増えるなど、物だけではなく人的な国際移動も活発化してきている。このような世界的な流れを考えると、国際観光地づくりを進めるのは自然の流れといえる。

この美しい八重山の素晴らしさを世界中の人々と分かち合い、観光を通じた国際交流を進めることは、最終的には世界平和にも貢献することにもつながる。

何よりも八重山全体で国際観光地化を進めることは、外国語情報の乏しい外国人にとっては、八重山の島々の魅力を一度に知ることができるなど、各市町村単位で発信されている情報の利用に比べ、便宜上のメリットがあり、基本的に日本の市町村の区分けの認識のない外国人のお客さんにとっても理解がされやすくなる。そして、認知のしやすさは「八重山ブランド」としても浸透のしやすさにも繋がって行くと考えられる。

3) 八重山地域としての計画的な観光地づくりの推進

これまでに八重山全体で観光推進に向けた取り組みは行われてきた。しかし、各自治体では施策体系の中で観光推進が行われているが、八重山全体としての観光戦略や計画は存在しない。

新石垣空港が平成 25 年 3 月に供用開始となり、最も重要な観光インフラの整備が完了され、更なる観光客増大が期待される。その好機を十分に活かし、地域経済にとって効果的な観光推進を計画的に行うためには、地域全体のコンセンサスを得た戦略が必要であり、それに基づき計画的に推進していく必要がある。

4) 国や県の観光施策に連動させた取り組み

日本政府は、平成 20 年に外国人観光客を増大させ観光立国を目指すために観光庁を設置し、訪日外国人旅行客数を 2013 年までに 1,500 万人目標を設定するなど、将来的に 3,000 万人までにすることを目指している。また、観光庁や日本政府観光局（以下、JNTO）を中心としてビジットジャパン・キャンペーンなど海外誘客関連の施策も展開されており、それに連動した効果的な取り組みも可能になり、日本に外国人観光客が増加することからの波及効果も期待できる。逆にみると、国内の他のデスティネーションとの競争激化も予想されるが、これらの競争に勝ち残っていく上でも戦略を策定する意義が出てくる。

沖縄県においても、第 4 次沖縄観光振興基本計画（平成 14 年度から平成 23 年度まで）では、基本方向として「国際的に通用する美しく快適な観光・リゾートづくり」と謳われており、第 3 次沖縄県観光振興計画（平成 20 年度から平成 23 年度まで）では、「国際的海洋性リゾート地の形成」が基本方向の第 1 項目として掲げられており、平成 23 年までの外国人観光客数の目標として、60 万人と設定している。近年、「国際観光戦略モデル事業」を進めるなど、国際観光地化に向けた施策展開に力を入れている。

このように、国や沖縄県が外国人観光客の増大目標を掲げているなかで、八重山地域として国際観光地づくりを図ることは、目標達成に貢献するとすることになる意義深いことである。また、施策に連動させた取り組みも行える環境を活かすことができる。

2. 基本課題の認識

1) グローバルデスティネーションとしての魅力の創造と発信

様々な外国人旅行者への市場調査や、本戦略を検討した離島地域広域連携推進モデル事業の台湾市場と英国市場を対象としたモニターツアーによる市場調査においても、外国人のニーズは日本人のニーズと相違点があることが明確になった。

どのマーケットを目指すにしても八重山の資源は同じだが、外国人の目線で魅力と感じるような商品づくりやプログラムの構成、PR の仕方等を工夫していく必要がある。外国人客は日本人客とは違い、外国語で事前に得られる情報が限られており、そのような外国人の立場に立って、よりきめ細かい情報の発信をしていくことで、既存観光資源の需要を掘り起こすことが先決だと言える。

そういう意味でも、現在訪れている外国人のニーズや動向をしっかりと把握することはも

ちろん、ターゲットとなる国や顧客属性のニーズをしっかりと研究し、国際的なデスティネーションに成長できるように、魅力の創造とその発信をしっかりと行う必要がある。

2) 観光資源の保全による持続可能な観光地づくり

八重山観光の最大の魅力は、自然環境であり、国際市場を目指すにあたってもそれは変わらない。その環境に恩恵を受けている限りは環境を保全することは当然の責務である。八重山の観光が将来に渡って発展していくためには、自然環境の持続性に根ざした観光地づくりを行うことが基本的な条件となってくる。

また、地域住民にとっても大きな財産である自然を、産業振興することで損なうことになれば、この産業を振興することに住民の賛同は得られなくなるであろう。また、将来の子供たちにも、この財産を残すことは、地域全体の大きな使命であることを強く念頭におかなければならない。

景観や街並みの美しさも重要な観光資源である。景観の美しさを保全・創造するためには、観光産業だけではなく、地域、特に住民の参画が重要である。地域住民が観光資源だという認識を持つためには、観光産業が地域の重要な産業で、一人一人の生活にも影響を及ぼすことを十分に理解してもらうような、啓蒙や教育も重要な課題となってくる。

環境保全や文化保全の意識は、世界的なスタンダードになりつつあり、エコツアーや世界遺産めぐりツアーなど人々の旅行ニーズにも反映されてきている。したがって、八重山だからこそできる自然保全の重要性を深く理解させるようなエコツアー、歴史・文化について学べるような体験ツアーの造成など、持続可能な観光地づくりを商品づくりと連動させていく必要がある。

3) 量から質への観光形態の構造的変革

平成 19 年、平成 20 年の八重山地域への観光収入額は、2 年連続で減少している。入域観光客数は、ここ 10 年右肩上がり成長してきたが、観光収入については、平成 11 年に記録した 552 億円を 10 年間で越えられずにいる。地域の収入が上がらないことには、観光客数を増やす意義はない。すなわち、量を重視する観光から、質を重視する観光への転換をする必要がある。

この構造的変革は、持続可能な観光地づくりを目指す上でも重要であり、自然資源の適正利用を行う必要性、そのほとんどを小離島で構成され土地の利用も限られる基本条件下においては、必然的に量から質の変換をしていかざるを得ない。

日本人旅行者が、パッケージ旅行による団体旅行から個別手配による個人旅行へ変化してきた歴史と同様に、国際観光市場においても、成熟した市場は個人旅行形態が主流となっている。個別旅行市場ということは、団体旅行とは異なり、多様なニーズに対応していく必要がある。そのためには、個々のニーズを把握し、的確に対応した細やかな商品づくりを行っていかなければならない。そうすることで、高付加価値型の商品への造成に繋がっていく。

頻繁に訪れることのできない外国人観光客の需要を増大させるためには、初めての旅行が大きな意味を持ち、そこでニーズに応えることができないと二度と訪れてもらえないというリスクはより高くなる。したがって、ニーズに対応した質の高い、高付加価値型の商品づく

りが大きな課題となってくる。

4) 受入体制の整備

お客さんを誘客することだけに力を入れて、基本となる受入体制が整っていないければ、本当に歓迎されているのか疑問を抱き、更にはお客さんの不満にも繋がり、観光客が増大するどころか減少するという悪循環を生み出すであろう。そうならないためにも外国人の受入体制を整備することは、基本的な課題と言える。

旅行者を受け入れるということは、短い時間とはいえ「人様の命」を預かるということであり、ましてや日本語よりは遥かに情報の少ない外国語の情報を頼りにする外国人にとっては、より地域の受入体制が重要な意味を持つ。特に、命を脅かすような災害などの緊急時やテロなどの有事対応など、受入体制がしっかりしないと重大な事故や災害につながり、国際観光地としてのブランド構築にも大きな障害となる。

また、旅行は人々が地域を移動する活動であり、その道しるべとなる外国語による道路標識や案内標識など基本的な動線インフラの整備は必要である。また、旅行に基本的に必要な情報を提供することも重要であり、更には地域の魅力の発信、八重山の島々を多くでも訪れてもらえるような動機づけをするような情報発信をする情報インフラの整備も必要となる。

受入体制がしっかりすれば、観光業にとって重要なホスピタリティー（おもてなしの心）が示すことができ、それが観光地としての大きな魅力に繋がり、旅行者一人一人の満足度も向上され、更なる観光客の増加へも繋がっていく。

5) 地域のコンセンサスづくり

お客さんは地域に入り、多かれ少なかれ地域住民と接する。すなわち地域のホスピタリティーは地域住民によっても量られるものである。したがって、住民一人一人が外国人旅行者を地域に受け入れるという認識をもってもらわなければならない。

そうすることで、住民一人一人が、観光の大きな要素である景観づくりや、美しい地域づくりに参加する意識も芽生え、観光地づくりの大きな原動力にしていくことが、更なる観光振興の追い風となるであろう。

また、観光の振興は大規模な開発を誘発する可能性もあることから、住民の生活、環境、文化が守られるように、地域住民を第一義的にとらえた開発関連の法律、規制、仕組みづくりは早急に整備していく必要がある。

6) 人材育成

観光産業という複合的産業の中心にあるのはサービス産業であり、それを大きく支える人的資本の質を高めることは、競争力の高い国際観光地にしていくための必要条件である。そのためには、外国語対応できる人材の育成は、基本的な課題となってくる。観光客が必ず立ち寄る空港や港、観光案内所では少なくとも外国語対応できるようにしなければならず、八重山の全ての地域で対応できるように整備していく必要がある。それと同時に、サービスを提供する各企業においても、外国人に対応できる人材を育成するように、促進していく必要がある。それにはまた経営者を中心とした啓蒙が必要となってくる。

また、観光は基本的に「おもてなし産業」であり、言葉がしゃべれるだけが満足度につながるわけではない。国の違いによって、もてなし方や接客マナーの違いまでできるように教育することが理想的である。

また、ターゲットとする外国人人材も地域で活躍してもらえようような仕組みや制度づくりにも着手する必要がある。

何よりも第一に、外国人旅行者と接する八重山の観光産業従事者全てが、外国語ができなくても、精一杯おもてなしをして、思い出に残る旅行を叶えてあげるといった姿勢が一人一人に浸透させることが最優先の課題である。

7) 戦略推進組織の設置

戦略的に国際観光地づくりを推進するためには、地域においてリーダーシップを発揮して戦略を構築・推進・実施する組織が不可欠である。また、国際観光地づくり戦略は八重山地域全体の戦略であり、地域の意識を統一して、全体の参画を得る必要があり、それを取りまとめるという意味でも主導的な推進組織は必要である。また、地域だけではなく、複合的に様々な産業で構成される産業としても、全産業的な意思統一を図ることのできる組織体が必要である。

八重山地域に根ざした、地域のための国際観光地づくり戦略を推進する組織の設置は、最重要、最優先課題だと言える。

第2章 国際観光拠点地域づくりの目標設定

1. 戦略骨子の枠組み

「八重山地域国際観光拠点づくり戦略」の内容の具体的な記述に入っていく前に、本論で扱っている戦略論の全体的な枠組みを提示する。

まず、前第1章では「八重山地域国際観光拠点づくり戦略」(以下、本戦略と記す)を策定する背景について、2つの側面から整理した。1つは、日本人にとっては既に重要な観光拠点となっている八重山地域で国際観光地戦略の策定を必要としている今日的な意義を整理した。2つには、国際観光地づくりを進める上で今日の八重山地域ではどのようなことが課題となっているかを整理した。これら本戦略策定の背景の整理を踏まえて、本章では戦略の内容が論じられる。

本第2章においては、わが国の一大観光拠点となっている八重山地域が、一体となって(連携して)国際観光市場においても確たる地位を築き、「国際観光拠点」となることを目指して行く際に、自分達は国際観光市場に対して、どのような価値を提供していくのか、それを通してどのようなポジション(存在価値)を築いていくのかを明らかにした。すなわち観光地としての自分達の「ありたい姿(アイデンティティ)」を「将来像」(「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」と5つの「基本目標」として設定した。そして、これらの将来の姿を具体的な数値目標によって示した。

また、これら目標系を実現しうるべく取り組んでいく際に地域の関係者が前提として踏まえるべき行動哲学ないし指針、物の考え方を7つの「基本姿勢」として明らかにした。

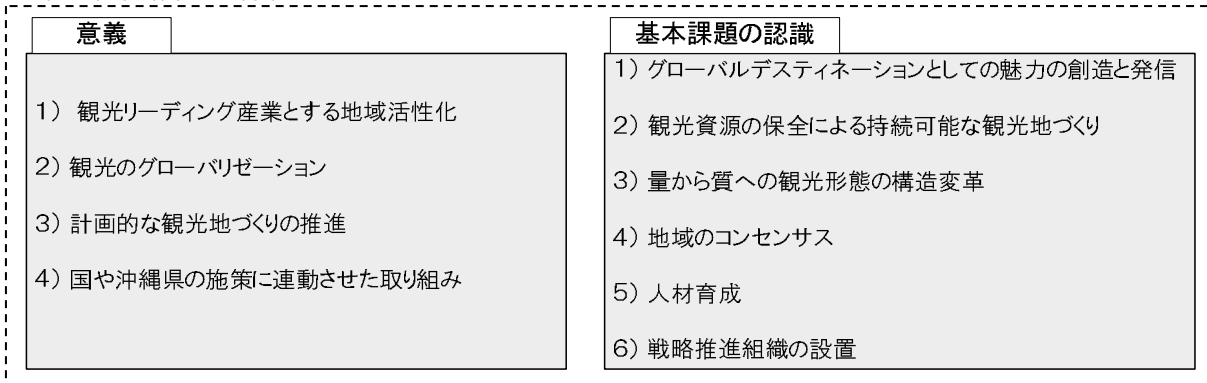
さらに、国際観光地として世界の人々から認知してもらえよう、心の琴線にふれるキャッチフレーズを‘Yaeyama Islands、Be a Part of Our Nature’として設定した。

そして、国際観光地となるべく、まず優先的に獲得を目指していく地域、すなわちターゲット地域としては、アジア市場(台湾、香港、中国、韓国)と欧米市場(英国、米国、カナダ、フランス、ドイツ、)を設定した。

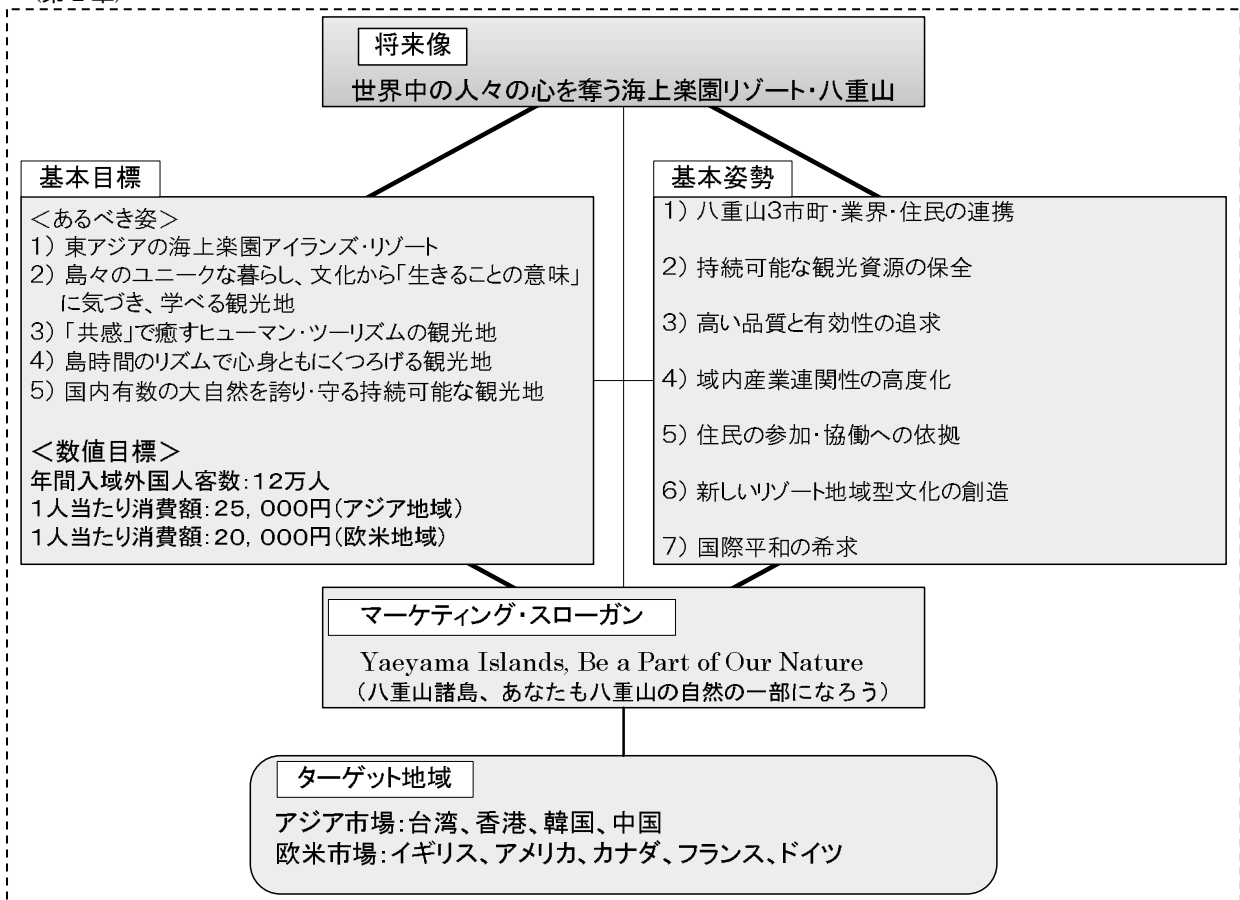
続く第3章においては、「これらのターゲット市場であるアジア市場と欧米市場にどのようにアプローチし、観光客をいかに誘致(獲得)してくるか、ターゲット市場(地域)の中でさらに具体的にアプローチし、誘致対象とすべき顧客は「誰」であり、その顧客に対して「何を(どんな商品を)」「どのようにして」生産・提供していくのか、という、いわゆるマーケティング戦略を設定した。

図表 2- 1 八重山地域国際観光拠点づくり戦略骨子（イメージ）

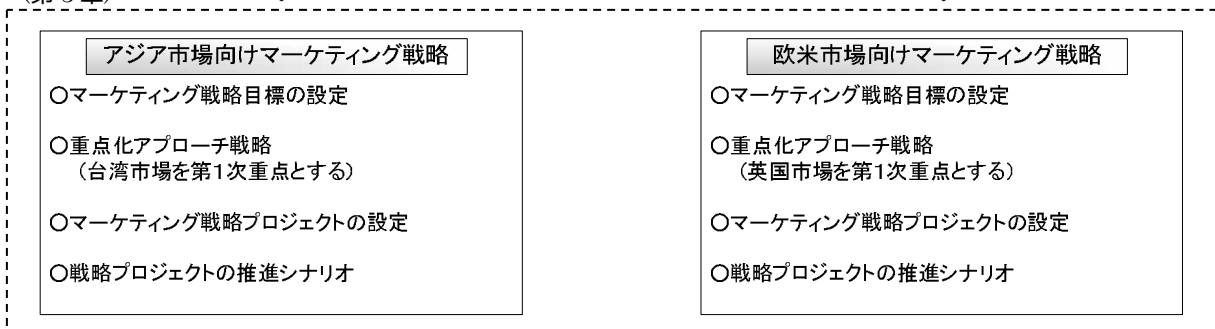
(第1章)戦略策定の背景



(第2章)



(第3章)



2. 将来像

将来像は、本戦略において目指すべき八重山地域の観光地としての将来の態様(姿)を、明確、かつインパクトのある言葉によって、表現するものである。これは、地域の人々が当事者としてその実現に向けて共有する思いであると同時に、地域外の人々に自分たちの地域のあり様を提起(発信)するものである。また、地域外の人々にとっては八重山地域の観光地としての特性を認識してもらい、ぜひ行ってみたいと関心を寄せ、行動を起こさせるようなものである。

そして、八重山国際観光地の将来像を、「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」と設定した。

< 将来像 >

世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山

趣旨は、以下のとおり。

「**世界中の人々**」: 国際観光リゾートの拠点づくりを目指していることからしても、八重山地域を訪れてほしいのは、基本的には世界中の人々である。それでも、本戦略期間の主要ターゲットとして、台湾、韓国、香港、中国を中心とする東アジア地域と欧米地域を設定している。

「**心を奪う**」: 世界の他地域に類を見ないユニークな島嶼型国際観光リゾート拠点として、世界中の観光者が一度は行ってみたい地域として注目し、そして何とか実現させようと強く願い、最後は実現させてしまうというような魅力を表示している。

「**海上楽園リゾート**」: 「海上」とは、美しい海やサンゴ礁の海、それらとの連なりで美しい景観をなす島々、そして、それらの島々が一体となって形成される島嶼型観光地であることを表現している。「楽園リゾート」とは、世界中からの観光客に島の人々も加え老若男女誰もが穏やかな顔をして行き交い、あるいは美しい景観にどっぷりと浸り、あるいは地域の伝統的な民謡や舞を堪能し、地域の人々との気のおけない対話に共感し、心癒されるような、まさに楽園を彷彿とさせるリゾート地であることを表現している。「楽園」には、人と人のいさかいもなく、民族と民族、国と国のいさかいもない平和を国際社会が実現されることの願いが込められている。

「**八重山**」: 八重山地域が一体となって、上記のようなすばらしい観光地をつくることを唱っており、一体となって責任をもって観光客を受け入れるという誓い、すなわち国際観光地としてのブランド観光地であるということを内外に約束することを表現している。

3 . 基本目標

1) 八重山の国際観光地としてのあるべき姿

東アジアの海上楽園アイランズ・リゾート

八重山地域は、日本国民にとってのかけがえのない海洋性リゾート地であるだけでなく、経済的に急成長を遂げる東アジア地域、特に都市地域の人々にとっても、楽園を彷彿とさせる美しい島々や、美しくしつらえられたリゾートホテル、心の琴線に重なる音とメロディーを奏でる民謡などを堪能できる憧れの観光地。

島々のユニークな暮らし、文化から「生きることの意味」に気づき、学べる観光地

それぞれの島ごとに、ユニークな自然に制約をされながらも、脈々延々と暮らしを営み、世代をつなぎ、そしてその中から島特有の文化をつむぎ出してきたこと等に触れることで、大陸文化の人々は「島」でなければ見えない、気づくことのない「何か」に感じ、そこから新しい「生のあり方」ないし「生きることの意味や本質」に気づき学ぶことができるようになる。

「共感」で癒すヒューマン・ツーリズムの観光地

地域の美しい観光資源に加え、都市のせわしなさから逃れてきた人々にとっては、地域や島の人々のなげない笑顔やさりげないホスピタリティー、気のおけない対話等を通じて、非日常的な人と人の心の交流に和み、時として心癒され、共感が生まれる。そして失いつつあった自分、あるいは本来の自分を取り戻すことや新しい自分に出会う。このような、人と人の心の交流・ふれあい・共感を軸とするヒューマン・ツーリズムの観光地。

島時間のリズムで心身ともにくつろげる観光地

対象となる中国大陸や欧州大陸、米国大陸からの観光客にとって大陸時間が人工的なせわしない時間であるのに対して、海原に浮かぶ島時間は、自然のリズムに乗った、ゆったりとした時間の流れであることから、心身ともにくつろぐことができるとともに、より長く過ごすことで、人間本来のリズム、あるいは自分自身の本来のリズムを取り戻すことのできる観光地。

国内有数の大自然を誇り・守る持続可能な観光地

東洋のガラパゴスと称される西表島や、美しいサンゴ礁の広がる石西礁湖、地域固有の多種多様な動植物、熱帯地域を彷彿とさせるマングローブの川、島ごとにユニークな自然や地形等、八重山地域は豊かで美しく、ユニークな自然を有するところである。このことを地域の人々は誇りとしてそれが持続可能となるよう保全し、そしてそれを活用することで観光地としての持続可能性を担保とし、アピールできる観光地。そして、その自然の持続可能性を保持することで、島々の暮らしと文化、人間性の持続可能性も高まることをアピールできる観光地。

2) 数値目標

入域外国人客数目標

2008年の八重山地域への外国人入域観光客数は、約5万人であった。図表2-2のとおり、今後10年の外国人客の入込数を試算してみると、新石垣空港が供用されることから海外からのチャーター便や定期便が増加すると想定した場合、2018年には約12万人となる。2020年の目標値を現在の2倍強の12万人とすることは、条件を満たすことができれば達成可能な数値目標として捉えることができる。

<入域外国人客数目標値>

12万人

図表2-2 外国人観光客目標数の設定(想定)

		2008年	2013年 (H25年)	2018年 (H30年)	備考
海路		42,429	53,900	59,290	(10%/5年)
空路	一般(定期便)	0	0	36,000	2018年には香港、台湾、韓国で各週2便定期就航(注1)
	一般(チャーター)	3,518	4,320	5,760	2013年:香港、台湾、韓国にチャーター(注2) 2018年:上海、北京にチャーター(注3)
	一般(国内線経由)	N.A.	5,000	25,000	2013年:沖縄県入域国外客25万人(2008年)の2% 2018年:沖縄県入域国外客25万人(2008年)の10%
合計		45,947	63,220	126,050	

注1) 120人 × 2便/週 × 50週/年 × 3地域 = 36,000人

注2) 香港、台湾、韓国に月1便チャーター(120人/1便を想定) 120人/便 × 12便/年 × 3地域 = 4320人

注3) 上海、北京に月2便チャーター(120人/1便を想定) 120人 × 2便/週 × 12月/年 × 2地域 = 5760人

注4) N.A.=不明

観光客1日・1人当たり消費額目標(八重山域内)

アジア地域の消費額目標は、訪日外国人客の1日あたりの消費額1位の香港人旅行者の22,106円(2009年)¹の消費額を超えることを目標とするという考え方で、25,000円とした。

欧米地域の消費額目標は、訪日外国人客の1日あたりの消費額2位の英国人旅行者の13,975円(2009年)の消費額を超えることを目標とするという考え方で、20,000円とした。

それぞれの滞在日数を訪日外客の平均滞在日数から設定し、1回あたりの旅行消費額を算出すると、アジア客175,000円、欧米客200,000円となる。これは、平成20年の八重山地域への入域観光客の一人当たりの消費額67,582円より大きく上回る消費額を目指していくこととなる。

・アジアからの観光客の滞在あたりの消費額:

$$25,000 \text{ 円} \times 4 \text{ 日} \sim 7 \text{ 日 (滞在日数)} = 100,000 \text{ 円} \sim 175,000 \text{ 円}$$

・欧米からの観光客の滞在あたりの消費額:

$$20,000 \text{ 円} \times 7 \text{ 日} \sim 10 \text{ 日 (滞在日数)} = 140,000 \text{ 円} \sim 200,000 \text{ 円}$$

<外国人1日・1人あたり域内消費額目標>

アジア地域 25,000円 /日/人

欧米地域 20,000円 /日/人

¹ 日本政府観光局「2009年版国際観光白書」、2009年

4．基本姿勢

基本姿勢とは、八重山地域の行政、業界、住民が観光地づくりや資源の保全、観光商品サービスの開発・提供、あるいは観光客との交流等の活動の根幹をなす物の考え方であり、行動指針とするものである。人間に例えれば外見の姿・かたちや職業に当たるのが「将来像」と「基本目標」で示されることに対して、その人の行動原理ないし哲学をなすのが「基本姿勢」で示されるものである。

八重山3市町・業界・住民の連携

八重山地域を一つのまとまりとして、世界に対して、類のない島嶼型国際観光リゾート拠点として発信していくためには、地域が一体となった観光地づくりが求められてくる。

地域が一体となった取り組みに向け、政策主体である石垣市、竹富町、与那国町の3自治体間の連携（官々連携）、観光事業者間及び業界団体間の連携（産々連携）、住民側での社会・文化等の各種活動面での連携（民々連携）及びこれら行政、業界、住民間が八重山地域総体として連携していくことにする。

このような連携を通して、各自治体ないし、各島々、各事業者間での「個」としての努力の成果を超えた、より魅力的な観光商品・サービスの開発・提供、より有効な観光資源の保全策、より効果的なプロモーションの展開、よりホスピタリティーの高い受入体制づくり等が可能となり、まさに「心奪われる」観光地づくりが可能となってくる。

持続可能な観光資源の保全

観光事業は、地域の自然や景観、文化等の観光資源が賦存して初めて成立する。すなわち、これらの観光資源がもたらす「無償のサービス」（美しさ、珍しさ、ユニークさ、すばらしさ等への感動）を愛でたり、楽しんだりするための各種の便益（移動、場・空間、道具立て、技術、ノウハウ等）を「有償のサービス」として提供することで成立する側面の強い産業である。

したがって、これら観光資源のもたらす「無償のサービス」の質をいかに保全し高めていくかは「有償のサービス」のあり様以上に重要な課題である。観光資源が傷つき、荒廃しては、「無償のサービス」の質は保証されないし、そこに「有償のサービス」の展開は難しい。

八重山地域がグローバルな観光拠点として持続可能であるために、地域の観光資源を積極的に保全し、その持続可能性を一層高めていく取り組みは、至上命題である。

高い品質と有効性の追求

将来像としてかかげる「世界中の人々が心奪われる海上楽園リゾート」を目指していくということは、文字通り、国際レベルでのブランド観光地を目指していくことを意味している。

ブランド観光地であるためには、八重山地域にユニークな自然や景観、文化等の観光資源の質をより高いレベルで保持しつづけていくことが求められる。外国からの観光者が全く安心して過ごすことができ、素朴で気おけない地域の人々のホスピタリティーに触れ、人と人との交流で癒されるという八重山地域にユニークな「ヒューマン・ツーリズム」の展開は重要な取り組みである。

また、観光商品・サービスの提供にあっては、より高い品質の商品・サービスを提供し、顧客満足度の向上に日常的に努めていくと同時に、顧客ニーズの変化、高度化、多様化等の動向を的

確に把握し、よりニーズにマッチした新しい商品・サービスや、品質の高い商品・サービスを開発・提供していくことが求められてくる。

域内産業連関性の高度化

観光は、本来的に域内産業への波及性の高い産業である。各々の島々、あるいは、八重山地域全体で見ても、域内産業構造が脆弱ではあるが、観光入域等の増加の恩恵を地域に広く波及させていくことが求められている。

地域の観光資源や地域素材（農水産物）に付加価値をつける事業や商品・サービスを、地域内の事業経営資源（人・モノ・カネ・ノウハウ）を有効に活用し、地域ならではの創意工夫により考案し、地域内で事業化ないし商品化することで、観光から派生する需要を地域内に最大限波及させるようにすることが肝要である。

そうすることで、地域内の素材産業や土産加工業、食品製造業、観光関連サービス業が個々の事業者間においてだけでなく、産業間さらには島と島との間においても、それぞれ有機的に連携し、地域全体として付加価値の高い産業として成立する、いわゆる「島嶼型観光産業クラスター」の形成につなげていけるようにする。

住民の参加・協働への依拠

観光は、地域の人々の日常生活（生産活動、社会活動、文化活動等）の場・空間を、訪れる人々に提供し（解放）し、愛でてもらうことで、さらには観光者に地域の人々がおもてなしの心（ホスピタリティー）で接してもらうことで初めて成立しうるものである、という事実を観光事業に携わる企業や関係者は、ありがたく認識するべきである。

他方、観光事業は、八重山地域の人々が暮らしの糧を得る上で欠くことのできない極めて重要な産業であるということを、地域住民は認識するべきである。

観光事業に携わる関係者も地域の住民も含め地域総体として、上記のことを共通に認識し、互いに参加・連携・協働して「住まう魅力」及び「訪れる魅力」のある地域づくりに取り組んでいくこととする。

新しいリゾート地域型文化の創造

地域の自然や島の成り立ち等と強く結びついて島々の生活や文化が成立し、その歴史の中で、八重山地域には多様で、かつユニークな伝統文化が継承されてきていることに加え、日常生活文化の面では、観光客や移住者の増加で、多様な価値観や文化等の影響も受けつつ、八重山らしい、ないしは、島々らしい今日の姿が成立している。

東アジア地域、さらには欧米地域からの観光客、さらに時として移住する人が増えてくる中で、より一層多種多様な価値観や文化等が持ち込まれることになる。これらの新しい価値観や文化を適正に受容し、より高い次元で伝統文化を継承していくと同時に、国際的な観光リゾート地八重山ならではの新しいリゾート地域型の文化を創造していけるようにしたい。

そして、このようにして新たに創造されたりゾート地域型文化が世界に発信され、21世紀の人類にふさわしい文化のあり方の模索に対して何らかの貢献ができるよう願うものである。

国際平和の希求

観光行動は、出る側の地域においても、受け入れ側の地域においても、平和が続いていて初めて欲求され、実行に移され、安心・安全に楽しめるものである。また、平和が継続して保たれてこそ経済活動も継続して営むことが出来、観光に出かけるための資金と時間の余力を蓄えることができるものである。観光によって地域が潤い、そして新たに国際観光地を目指すこの八重山地域にあっては、このことを基本認識として、地域と地域、国と国、民族と民族との間にいさかいのない平和な状態が築かれ、永らえることを強く願うものである。

特に八重山地域は、日本の最西南端の国境地域にあって、我が国と隣接する国との間、あるいは隣接する国々間に、いさかいがあれば最も強くその影響を受ける位置にある。しかし、八重山地域は、台湾や中国と歴史的にも文化的にも人的にも交流が続いて来ていることを深く認識し、観光交流をより一層深めることで、人と人のレベル、地域と地域のレベルから恒久平和の実現・継続に貢献して行くことにしたい。

5 . マーケティング・スローガン

世界的に有数の国際観光地では、印象深い誘客用のスローガン（キャッチ・コピー）により認知度向上を図っている。例えば、アジアにおいては、タイの“Amazing Thailand”、マレーシアの“Malaysia, Truly Asia”などである。これらのスローガンは、CMや広告など国などの情報発信ツールに一貫して使用されている。したがって、国際観光地化を戦略的に目指す上では、八重山においても、このようなマーケティング・スローガンを設置する必要があり、以下のとおり“Yaeyama Islands, Be a Part of Our Nature”と設置した。

趣旨としては、八重山地域は、現時点での国際的な知名度は低いことから、心の琴線に触れるような短い言葉で特徴づけることが必要である。したがって、他地域の事例も参考にしながら、諸島を表す“Islands”をつけることと、一番の強みであり、今日の世界中の人々が関心を有している自然“Nature”を全面にアピールする表現にした。

このスローガンは、平成 22 年に実施した離島連携事業での英国市場対象モニターツアーの参加者へ、英語表現的に適正であるとの意見をいただいた上で、設置している。

< 八重山国際観光マーケティング・スローガン >

Yaeyama Islands, Be a Part of Our Nature (八重山諸島、あなたも八重山の自然の一部になろう)

6. ターゲットの設定

観光地づくりにおいては、どの地域の、どんな人達に来てほしいかを想定（設定）すること、すなわちターゲット顧客やターゲット地域、さらにはターゲットとする旅行形態をあらかじめ定めておくことが重要である。

(1) ターゲット顧客

これまでの八重山地域の観光では、日本人観光客がほぼ毎年のように増加し、80万人規模に達しようとする下で、団体旅行が大きなウェイトを占めるようになり、「量」（入域観光客数）を追い求め、そしてそれに対応する商品づくりや仕組みづくり、受入体制の整備等の観光地づくりが進められて来た。しかし、入域観光客数80万人の達成を目前にして数の面では歩踏み状態が続いている。これは、日本人の観光市場が成熟化し、旅行ニーズも多様化、個性化、高度化していることへの対応が遅れていることの現われとも言える。すなわち、これまでの「量」志向から、「質」志向の観光地づくりへの対応が求められているということである。日本人の観光拠点として成長してきた八重山地域にあって、主なターゲットである日本人のニーズの変化に対応して「質」重視の観光地づくりに向けた変革を進めていく流れの下にあって、これから誘致に力を入れる海外の観光客についても、同様に「質」志向の観光客をターゲットとする方が地域づくりのあり方としては望ましいと言える。

また、島という小さな空間と、極めてナイーブなサンゴ礁の海域を主な観光活動の空間としている下で、「量」を追求していくことは持続可能な観光地づくりを進めていく上では限界があることから、自ずと「量的制約」が求められてくることになり、その一方で「質的転換」により、その分を補う取組が求められてくる。

八重山地域観光の魅力の1つは、スケールの大きさを見て回ることや体験することではなく、観光地づくりの基本目標のところに掲げているように、島のゆったりとした、たたずまいにドップリと身を置き、のんびりと島時間を過ごし、島の人々との会話や交流を楽しむ、というようなくつろぎ感や癒しの魅力である。これらの魅力も「量」志向の下では埋もれてしまいがちであるが、「質」への転換を図る下では大いに訴求されるべきものと言える。

一方、量志向のもとでは薄利多売に追い込まれ、地域の経済的メリットが大きくなれないという問題がある。すなわち団体旅行客に対して、地域の魅力を表層的にしか味わってもらえない観光商品・サービスを低価格で提供することが主流となる一方で、上記のような地域の本質的な魅力を存分に楽しんでもらえる商品・サービスの開発・提供が難しいという問題である。地域の本当の魅力を活用して価値ある商品・サービスを開発し、その価値をしっかりと理解してもらえる観光客を対象に、その価値を訴求し、販売していく方向への質的転換が求められていると言える。滞在期間についても、2～3日で周遊する観光形態ではなく、1週間前後に渡って地域に滞在し、地域の人々との会話や交流を楽しみ、地域を理解してもらえるような滞在型観光への質的転換が求められている。

以上より、地域の観光地づくりの質的転換を視野に入れた上で、国際観光地づくりを進める際のターゲット顧客については、八重山地域の本質的な魅力を理解しうる背景を有する観光者ということになり、おおよそ以下が想定される。

- ・自然愛好家であること

- ・ L O H A S 志向であること
- ・ 人間好きであること
- ・ 教養志向であること
- ・ 文化に関心のあること（親日的であること、日本の生活様式を楽しむこと）
- ・ のんびりと過ごすことや癒しを求めていること（ストレスからの解放）
- ・ 旅行ニーズが成熟し、一定のこだわり（関心）を充足する旅行を求めていること

また、1週間前後の滞在をしてもらいたいという点からは、

- ・ 所得水準が比較的高いこと（ないし富裕層であること）
- ・ 1週間前後の休暇のとれる専門職等に就いていること

が想定される。

(2) ターゲット地域

ターゲット地域の設定については、地域の観光資源や観光地としての特性や、デスティネーションとしてのアクセス性や地理的近接性、そして、その地域に八重山の観光特性を楽しむことのできる前述のようなターゲット客が存在すること、さらには、県や国の取り組み（施策）等との連携が図れること等を考慮する必要がある。

まず、デスティネーションとしてのアクセス性や地理的近接性という点からは、「東アジア地域」がターゲットとして選定される。具体的には、台湾・香港・中国・韓国となる（タイやシンガポールに対しては、八重山の魅力の訴求が難しい（類似点が多い））。

ターゲット顧客の存在という点からは、成熟した観光市場となっており、上記(1)に記したような観光者がの多く存在するイギリス・フランス・ドイツ・アメリカ・カナダの5国を含む「欧米地域」が選定される。台湾と香港も観光市場として成熟化しつつあり選定される。

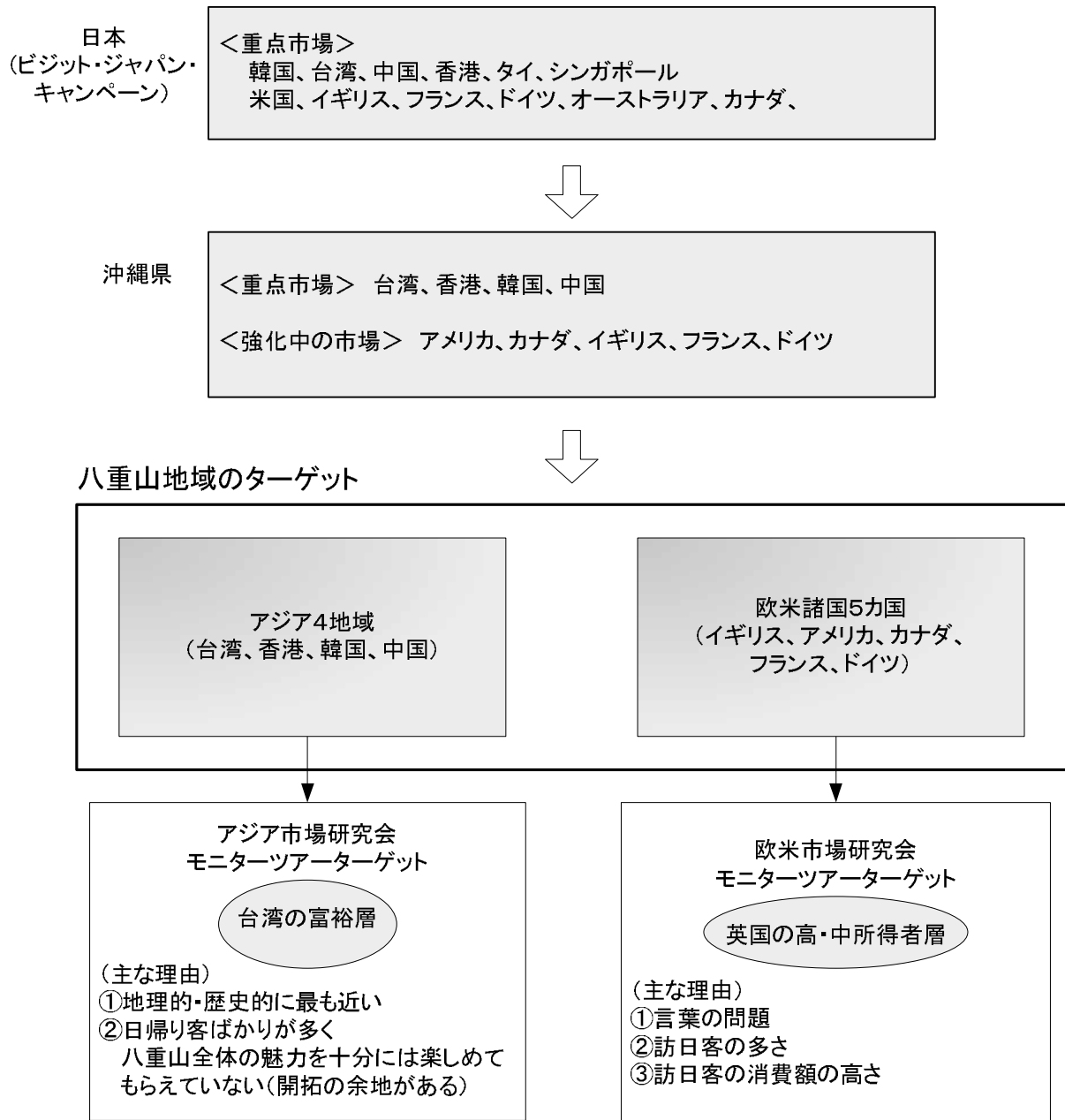
県や国の取り組み（施策）等との連携性という点からは、図表2-3に示すように、上の東アジア地域4地域と欧米5国が選定される。すなわち、沖縄県が現在、重点市場としている東アジア4地域（台湾・香港・韓国・中国）と、平成22年度から市場開拓に力を入れている欧米諸国（イギリス・フランス・ドイツ・アメリカ・カナダ）が選定対象になる。また、国のビジット・ジャパン戦略においても、これらの国々は重点市場となっている。

以上より、八重山地域の国際観光地づくり戦略のターゲット地域は、当分の間、東アジア4地域と欧米5国とする。

東アジア地域：台湾・香港・韓国・中国

欧米地域：イギリス・アメリカ・カナダ・フランス・ドイツ

図表 2- 3 ターゲット地域の絞り込みイメージ



(3) 旅行形態ターゲット

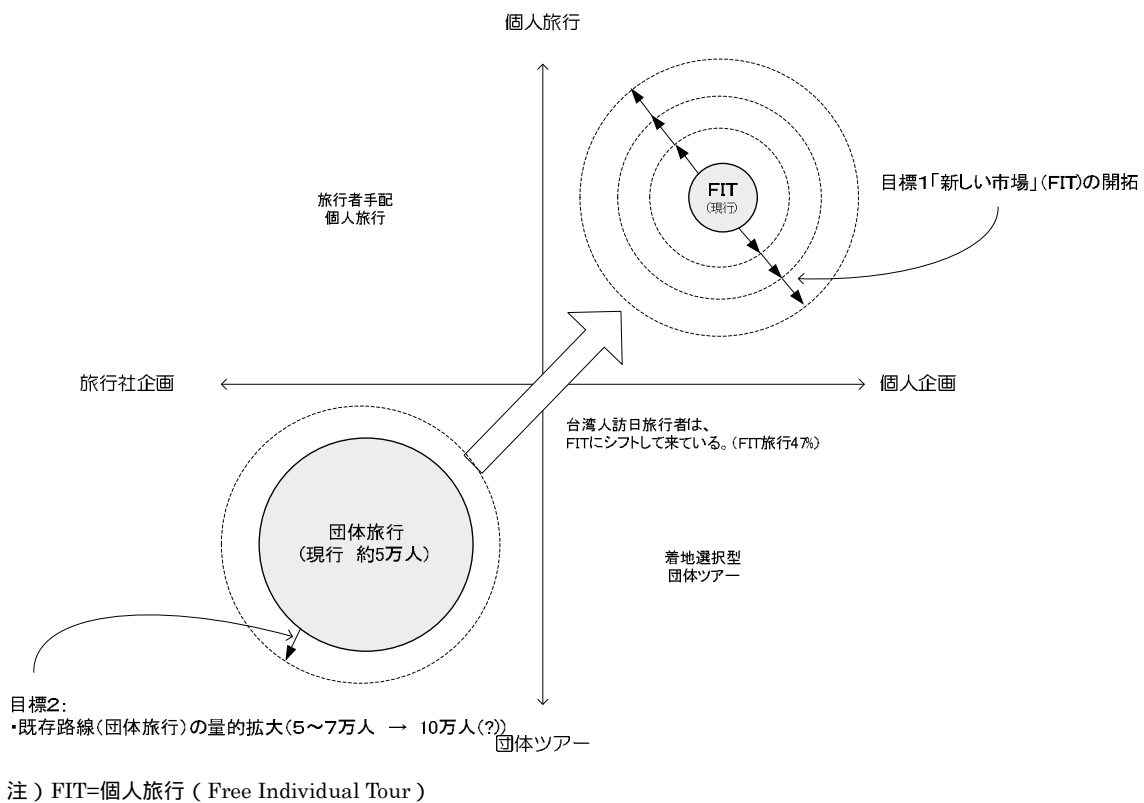
今日、八重山地域には、日本人観光客のうちの30%、台湾人観光客5万人が団体旅行で訪れて来ている（図表2-5）。この国際観光地づくり戦略においては、その基本目標においても、そして本節(1)のターゲット顧客の設定のどこにおいても、想定しているのは量から質への転換であり、それは、旅行形態で言えば、団体周遊型観光形態からFIT（Free Individual Tour:個人旅行）型観光形態への転換である。一般に旅行経験が豊かになり、所得も高くなってくると、図表2-4に示すように、旅行会社企画によるおしきせの団体旅行から、自分で旅行を企画し、自分のペースで自分なりに観光行動を楽しむFIT型にシフトして来る。八重山観光の大きな魅力の1つは、美しい海と島々からなる、ゆったりとした空間に身をゆだねて、島時間を過ごしつつ、時として自分なりのアクティビティーを楽しみ、そして、島の人々との気のおけない会話や交流に心を和ませることにある。この魅力は、長期間の滞在を前程に、自分なりの旅行プランをもって、自分のペースで行動する、まさしくFIT型観光形態に相応しい観光地であることを物語っている。

そこで、八重山地域国際観光地づくり戦略においてターゲットとする観光形態は、FIT型観光を設定する。

ところで、今日八重山を訪れて来る台湾人観光客のほとんどは団体旅行客であり、FIT客は微小である。しかし、訪日観光客全体で見ると約50%は既にFIT客になっていることから、八重山地域においてもFIT客を伸ばせる余地はかなり大きいと見てよい。そこで、当面の台湾からの誘客戦略においては、これまでの団体客（クルーズ船利用の観光客）を増やしつつ、彼らに着地後に出来るだけ多くの観光商品・サービスをオプションで楽しんでもらうように働きかける方向での展開に加え、より重要なのはFIT客の誘致を積極的に図ることである。

先の(2)の欧米（英国）観光市場に対しては、もともとFIT型の市場となっていることから、これらFIT客の関心に適う魅力的な観光資源や観光商品・サービスがあることをしっかりと訴求し、誘致する市場開拓戦略の展開が求められてくる。

図表 2- 4 八重山地域国際観光地づくり戦略におけるターゲット旅行形態（台湾市場の場合）



図表 2- 5 八重山地域における発地別の旅行形態（現状と市場開拓戦略）

	日本人	台湾人	英国（欧米）
団体旅行	70%	5万人	なし
個人旅行	30%	微小	微小

第3章 マーケティング戦略の設定

1. マーケティング戦略の構成

前章において、わが国の一大観光拠点となっている八重山地域が、一体となって（連携して）国際観光市場においても確たる地位を築き、「国際観光拠点」となることを目指して行く際に、自分達は国際観光市場に対して、どのような価値を提供していくのか、それを通してどのようなポジション（存在価値）を築いていくのかを明らかにした。すなわち観光地としての自分達の「ありたい姿（アイデンティティー）」を「将来像」（「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」）と5つの「基本目標」として設定した。そして、これらの将来の姿を具体的な数値目標によって示した。

さらに、これら目標系を実現しうるべく取り組んでいく際に地域の関係者が前提として踏まえるべき行動哲学ないし指針、物の考え方を7つの「基本姿勢」として明らかにした。

また、国際観光地として世界の人々から認知してもらえよう、心の琴線にふれるキャッチフレーズを‘Yaeyama Islands, Be a Part of Our Nature’として設定した。

そして、国際観光地となるべく、まず優先的に獲得を目指していく地域、すなわちターゲット地域としては、アジア市場（台湾、香港、中国、韓国）と欧米市場（英国、ドイツ、フランス、米国、カナダ）を設定した。

本章においては、これらターゲット市場であるアジア市場と欧米市場にどのようにアプローチし、観光客をいかに誘致（獲得）してくるか、ターゲット市場（地域）の中でさらに具体的にアプローチし、誘致対象とすべき顧客は「誰」であり、その顧客に対して「何を（どんな商品を）」、「どのようにして」生産・提供していくのか、という、いわゆるマーケティング戦略を設定する。

<「アジア市場」と「欧米市場」とを分けて戦略化>

まず、マーケティング戦略は、ターゲット地域ごと、すなわち「アジア市場」と「欧米市場」ごとに大きく分けて構築されている。大きく2つに分けて整理する理由としては、これら両ターゲット地域の市場特性が大きく異なっていることが挙げられる。立地については、アジア市場は最も近い（日本国内以上により近い）位置にあるが、逆に欧米市場は最も遠い位置にあること、旅行市場としてアジア市場は新規市場として伸びつつあるが、欧米市場は成熟市場として質が問われている。顧客のニーズや観光行動様式においても、アジア市場はショッピングや周遊観光を4～5日程度の旅行日数で、FITは伸びつつあるものの、まだまだ団体旅行の割合が高い国が多いのが状況である。他方、欧米市場は旅行者1人1人の価値観やライフスタイル、関心事に適合する旅行を自ら企画し、7～10日間の旅行日程をマイペースでゆっくり・しっかりと楽しむFIT型が主流となっている。食の好みやスタイル、ホスピタリティーに対する理解の仕方等も両地域ではかなり異なっている。このように大きくことなる特性を有する市場を「1つ」としてマーケティング戦略を構築し、推進することは大いなる市場不適合を招き、混乱し、崩壊に陥る恐れがある。そこで、両地域を分けてマーケティング戦略を構築・推進することが必要となる所以である。

<セグメントに適合する戦略の展開>

ところで、八重山地域の観光地として今日の地位（ポジション）は、日本人の観光市場の中で築きあげられたものである。すなわち、日本の中にあつて亜熱帯の特異な自然、美しく豊かな海と白い砂浜、地域固有の文化等が日本人観光客に評価され、支持され、今日の観光拠点としての地位があるということである。

このことは、対日本人向けに観光商品やサービスが開発・提供されているということの意味する。しかも年間 80 万人規模の観光客を対象とすることで、これらの観光商品・サービスは相応に全方位的にならざるを得ず、いわば総合観光地（小売業のたとえで言えば百貨店）としての特徴と示すようになっている。

このような観光地において、新たなターゲット市場として「アジア市場」と「欧米市場」を設定し、マーケティング戦略を構築・推進していくことの難しさを理解する必要がある。すなわち、これまでは対日本人観光客（のみ）に向けて整備されてきた観光関連インフラや、観光商品・サービス、提供情報、受入体制等を維持しつつ、（あるいはそのような百貨店の同じ空間の中において）、対アジア人観光客や欧米人観光客のニーズにも適合しうるようにインフラを改善・整備し、観光商品・サービスを開発・提供し、情報提供や受け入れの対応をしていかなければならない、ということの難しさである。アジア市場セグメントに対しては、アジア人のニーズに適合しうるように、そして欧米市場セグメントに対しては、欧米人のニーズに適合しうるように、日本人のニーズへの対応もしっかり行いつつ、マーケティング戦略を構築・展開するというアプローチが求められている。

<マーケティング戦略の構築>

次に、マーケティング戦略の構築については、以下の項目順に整理されている。

マーケティング戦略目標の設定

重点化アプローチ戦略

マーケティング戦略プロジェクトの設定

戦略プロジェクトの推進シナリオ

まず、「マーケティング戦略目標の設定」については、10 年後（2020 年度末）のありたい姿（将来像）である「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」の実現を目指して、マーケティング戦略論の基本項目について設定した。

具体的には、マーケティングコンセプト（顧客への提供価値等）の明示、ターゲット顧客の絞り込み、提供する観光商品・サービスのあり方、流通・販売のあり方、プロモーションの展開のあり方、受入体制のあり方、観光資源の保全のあり方について、目標（「ありたい姿」）として設定している。合わせて、それぞれの項目について、「今の姿」を可能な限り把握し、そして、「ありたい姿と今の姿とのギャップ」を「課題」として整理してある。

次に、「重点化アプローチ戦略」においては、上記のマーケティング戦略目標を実現していく上で、特に時間軸としては、2 年後の新石垣空港が共用開始になる 2012 年 3 月までに取り組むべきマーケティング戦略をとりまとめた。

また、「マーケティング戦略プロジェクトの設定」については、上記で設定したマーケティング目標を実現していくために、商品・サービスや、そのプロモーション、流通・販売チャン

ネル、受け入れ体制について、それぞれに「取り組みの基本方針（考え方）」と「取り組みテーマ（＝戦略プロジェクト）」を整理した。

そして、「戦略プロジェクトの推進シナリオ」においては、上で整理した「取り組みテーマ（＝戦略プロジェクト）」ごとに、実施ないし推進主体は誰であり、いつ頃までに実現するのかスケジュールを設定してある。

2. アジア市場向けマーケティング戦略

1) マーケティング戦略目標の設定（アジア市場）

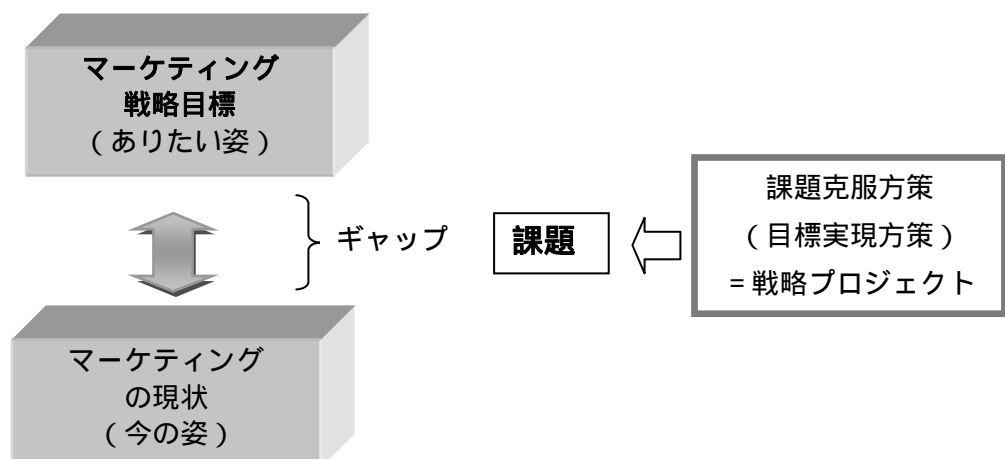
前章においては、八重山地域は国際観光地としてどのような観光地でありたいのか（ありたい姿としての将来像と基本目標）を定め、そして、そのような観光地づくりをする際の基本的な物の考え方、指針、行動哲学とすべきこととしての基本姿勢について整理し、ターゲット市場として「アジア市場」と「欧米市場」の大きく2つ市場を設定した。

ここでは、これら2つのターゲット市場のうち、アジア市場に具体的にどのようにアプローチし、どのような属性の観光客を（「誰を」）を誘致し、どんな内容の観光商品・サービスを（「何の」）、「どのようにして」提供していくかという、いわゆるマーケティング戦略を構築・推進する際の具体的な到達目標を、マーケティング戦略目標として設定する。目標年限としては、10年後の2020年とする。

ここで、マーケティング戦略目標の設定作業概念について図表 3-1 を用いて若干の整理をしておく。まず、マーケティング戦略目標とは、ターゲットとするアジア市場との関係において達成したい具体的な目標（ありたい姿）であり、それと、アジア市場との関係の現状（今の姿）とのギャップ（あるいは差異、隔たり）が、マーケティング戦略課題である。戦略課題が抽出・整理されれば、その課題をどのように克服するかという手段や方法が「課題克服方策」（あるいは目標実現方策）である。本論においては、この課題克服方策を「戦略プロジェクト」と称し、整理してある。

このような作業概念に基づいて取りまとめたのが、図表 3-2（アジア市場マーケティング戦略目標と課題）である。ここでは、離島連携事業で平成 22 年 2 月に実施した台湾市場対象モニターツアーで挙げられた問題についても整理している。

図表 3- 1 マーケティング戦略目標の設定作業概念



図表3- 2 アジア市場マーケティング戦略目標と課題

	今の姿	ありたい姿と今の姿のギャップ (= 課題)	台湾対象FAMツアーからの 問題提起	戦略目標(10年後(2020年度末)のありたい姿 将来像:「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」
1. マーケティング・コンセプト 1) 提供価値は何か? 2) 旅行形態は 3) 数値目標 入域観光客数 滞在日数 消費額	1) 提供価値: 海浜リゾート及びマリレジャー 島嶼亜熱帯型エコツアー 地域の伝統文化・芸能の体験 (日本人観光客向けと同じ価値を訴求) 2) 旅行形態 FIT(微小) 団体(ほとんど) 3) 数値実績 入域観光客数: 5~7万人(97%がクルーズ) 滞在日数 : 0.5日(クルーズ), 3~4日(チャーター便) 消費額 : 要調査	・八重山は台湾の人々にとって「身近にある美しく豊かな自然を親でて楽しみ、のんびりと海辺で過ごし、時として地域文化を楽しむことのできる観光地である」という価値訴求ができていない。 ・地域全体として、あるいは各観光協会としてマーケティング戦略ないし受入計画(体制)が作成されておらず、後手後手の対応状況(個別問題発生ごとの個別対応に振り回される等の問題)		1) 提供価値: 美しい自然や多様な個性文化・芸能・工芸を楽しんでもらうことに加え、これらが相互に繋がって成立していることや、繋がりがあって大きな生態系となっていること等、目に見えないものすばらしさを実感してもらう 海に浮かぶ楽園のような島々で美しい自然の中でエコツアーやビーチリゾートでののんびりとした過ごしをしてもらい生きる力を充電してもらう 人と人との深い交流に感動し、共感し、人で癒されるヒューマンツーリズムの展開 2) 旅行形態: FIT(60%) 団体旅行(40%) 3) 数値目標 入域観光客数: 110,000人 滞在日数: 4~7日 消費額: 25,000円/日
2. ターゲット顧客 (ターゲット・セグメンテーション) ・地理的/ライフスタイル/所得/属性(男女、年代、家族構成、etc.)/旅慣れた人/日本びいき/etc.	属性: 要調査 ライフスタイル: 要調査 行動特性 ・消費: 100円ショップでの買い物 ・行動: 目的箇所のみを急ぎ足で回る(クルーズ) (チャーター便客は竹富島等周遊)	・現在既に訪れて来る台湾観光客の入域数、属性、行動特性、消費額等のデータが把握されておらず、客観的アプローチでの手立てを考案するのが難しい。 ・ターゲット顧客は「誰か」が定められていない、台湾側の送客を受け入れるだけの状況		属性: 30~50歳代の男女/都市部在/経営者層、専門職、文化産業従事/家族・カップル・友人・1人 ライフスタイル: 教養志向/LOHAS/成熟した旅行ニーズを有する 行動特性: ・消費: 地元産品に価値を見出し購入(25,000円/日) ・行動: 地域内滞在型で地域の自然・文化を楽しめる
3. 商品・サービス ・内容、構成(組合せ) ・価格帯 ・各島の組合せ、etc.	宿泊: 要調査 移動: タクシーなど レジャー: 要調査 価格帯: 要調査 各島の組合せ: ・クルーズ客は、竹富島 ・チャーター客は、西表も訪れるようになってきた	・特に、台湾(アジア)市場を意識せず、日本全国に向けてほぼ同様のものを提供しており、台湾の観光客ニーズに対応しているとはいえない。 ・中国語対応のできる宿泊施設がほとんどなく、簡単な接遇さえも中国語でできていない、部屋も食事も台湾観光客向けに対応できていない。 ・レジャー施設・飲食店等で台湾観光客向けにサービスを開発・提供しているところや、言葉の対応ができるところもほとんどない。 ・石垣島と竹富島ないし西表島のみ周遊が主で、他の島への周遊はほとんどない(クルーズ客)	・各サービスを中国語で出来るようにすることは大前提 ・体験プログラムのインストラクターは通訳を介さずにすべき ・民宿、レストランの看板や紹介を言語表記を含めて分かりやすくすること ・食事は基本的に温かいものでなければいけない ・離島間の共通バスないし周遊券等が便利 ・旅先で墓地に行くのは縁起が悪いなど、ある程度文化の違いを把握する必要がある	宿泊: リゾートホテル(シングルorツイン)ないし旅館的民宿 移動: レンタカーand/orタクシー レジャー: 滞在型じっくり味わうエコツアー/地域文化体得型学びのツアー/ 共感・癒し型ヒューマンツアー 価格帯: 中の上(30%)、中(40%)、中の下(30%) 各島の組合せ: 全地域周遊・滞在型(各島周遊日帰型)
4. 流通・販売 1) 入域形態 空 [台北 那覇 石垣(与那国) 台北 石垣(与那国): チャーター 船 [台北 石垣(クルーズ) 花蓮 与那国(チャーター) 2) 取引関係(誰が売るか) ・FITtype1~FITtype4(図表3-4) ・契約、決裁	1) 入域形態 空: 台湾(桃園空港) - 石垣直行便(チャーター) 空: 台湾(松山 - 花蓮) - 石垣直行便(復興航空) 船: 台北 - 石垣(クルーズ) 2) 取引形態: 自立型FIT 要調査 発地エージェント依頼型 要調査 着地エージェント依頼型 要調査 エージェント依存型 要調査 団体旅行型・バック商品 要調査 把握できているのは、発地エージェント依頼型のみ クルーズ及びチャーター便(復興航空)では島内フリー比率増加傾向	1) 入域形態 現在の直行便からのフリー客が増えているが、これらの客の具体的な需要に事前対応できておらず、その場対応をさせられている状況である。 2) 取引関係 ・台湾の旅行社と安定・継続した取引関係を結んでいるところはない。 ・発地エージェント依存型がほとんどと思われる。(着地エージェントとして主体的に販売できていない。)	・飛行機の国内線料金がツアー全体のコストアップになる	1) 入域形態 空: 台北 石垣(定期便/1便/日) 花蓮 与那国(定期便/1便/週/石垣便との組合せ) 船: 花蓮 与那国(定期便/1便/週) 台北 石垣(クルーズ船) 2) 取引形態: 自立型FIT (20%) 発地エージェント依頼型 (10%) 着地エージェント依頼型 (10%) エージェント依存型 (10%) 団体旅行型 (40%)
5. プロモーション 1) 主体 ・八重山地域全体として ・各島ごと ・各エージェント、キャリア等 ・個々の商品・サービス提供者 2) 発地側と着地側 3) 手段(Web、イベント、メディア、口コミ、etc.)	OCVBで発行している中国語版八重山観光パンフレット有 石垣市観光協会(石垣のみ)、広域事務組合の中国語パンフレット有 台湾で開催される「国際旅行博」への出展(石垣市観光協会のみ) 各企業ごとの中国語版パンフレットもほとんどない Webでの中国語版はほとんどない	・台湾で八重山は一定の認知があることから、具体的な商品・サービスの提案をし、行動を起こさせるような情報提供やアプローチが求められている。 ・OCVBとの連携による誘客活動及び旅行社へのセールスアプローチの展開が必要 ・平成22年FAMツアー参加企業との連携によるプロモーションの展開ができていない(例: 特別キャンペーン商品の開発及び参加募集イベントの開催等)	・台湾側企業と連携した誘致活動や商品販売が必要 ・台湾で知名度の高いブログでの紹介 ・台湾の旅行シーズン等(夏休み等)に合わせた広告(テレビ、ポスター等)をもっと積極的に行う ・広告、広報に力を入れれば市場開拓の出来るポテンシャルは高い	台湾の人にとって「質の高いリゾート地」として認知されるほど、頻繁にプロモーションがなされている状態。 FIT旅行者向け八重山観光情報誌の定期発行 公共交通・集合施設等での誘客用ポスターの常時掲示 台湾でのTVコマーシャル放映 プロモーション用DVDの制作・提供 Webによる誘客・予約システムの稼働 台湾で開催される「国際旅行博」への出展 各企業ごとの台湾向けパンフレットの発行
6. 受入れ体制 ・情報提供 ・言葉 ・ホスピタリティー ・緊急対応 ・インフラ ・その他	空港案内所への中国語バイリンガルの配置なし 離島ターミナルにJNTO認定の観光案内所が開設された 観光案内標識及び誘導標識に中国語記載なし 中国語通訳(有資格者)不在・ボランティア観光ガイドの不足 外貨両替は石垣島の4か所しかできず、ほぼ米ドルとの交換のみ 台湾 - 石垣間のチャーター便の就航 (復興航空3回/週、マンダリン2回/週) 2010年7月現在 台湾 - 石垣間の定期クルーズ(2便/週) 2010年5~10月 FIT客のレンタカーのネット予約ができるのはOTSのみ	・中国語に対応できない場合が多く、クルーズ船や復興航空のFIT客に適正なサービスの提供や意思疎通が出来ていない(顧客不満足増大 八重山の評価低下 観光客減) ・観光に携わる人達のための基礎会話本ないし接遇マニュアルの発行や勉強会の開催が必要 ・外国人でも気軽にレンタカーをネット予約でき、外国語のナビも整備されるなど外国人受入レンタカー会社の増加	・中国語の資料、観光情報誌、誘導案内標識等が必要 ・Webサイトでの中国語による情報提供(特に地図) ・音声による観光地案内・説明システムの導入 ・フェリー周遊バスの発行	中国語(繁体字)圏旅行者が八重山に到着して、基本的な行動(宿泊、交通、食事、買物)は言葉に不自由なく快適に過ごせる状態。 新空港案内センター中国語バイリンガルの常時配置 市内観光集客拠点への外国人向け観光案内センターの設置 観光案内標識及び誘導標識等への英文・中国語表記 台湾観光客向け中国語観光ガイドブックの発行 中国語観光ガイドの配置及び各観光施設ごとに1人の配置 ホテルや銀行での外貨両替が可能 事故・疾病等への救済体制が整っている 台湾 - 石垣間直行便の1日1回の就航(中型ジェット機) レンタカーを事前に予約でき、自由にかつ安全安心に移動できる
7. 観光資源の保全 ・自然的資源 ・文化的資源 ・社会的資源 ・産業的資源	自然的資源の全般的なし、質的低下(赤土流入等) 無形文化財の継承人材の不足 「国際」を冠するイベント有(トライアスロン、カジキ釣り、etc.) 泡盛工場、みんさー工芸館での体験プログラム等 西表島での環境保全への取り組み(V字溝、アンダーパスetc.)	・美しい自然資源の保全・再生 ・伝統文化を継承する人材の育成 ・新しい芸能・文化系観光資源の開発 ・魅力ある集客イベントの開催	・西表での動物保護・環境保全に力を入れていることをもっと表現すれば、それも商品になる(環境学習ツアー)	文化、自然資源の保全がなされ、それが旅行商品へ強みとして活かされている状態。 サンゴの再生等による「七色の海」の復活 ・景観条件による島らしい美しい景観形成 ・自然資源利用ルール(条例)によるサステナビリティーの確保 「オヤケアカハチ」の定期舞台の開催 「国際」を冠するイベントの開催(地域イベントや学会) 英語でインストラクションのできる泡盛工場、伝統工芸館等 環境保全の先進的取組を学べるようなプログラムの開発

2) 重点化アプローチ戦略 (アジア市場)

(1) 重点化アプローチの必要性

先に設定したマーケティング戦略目標の実現を図って行くとしても、台湾を除くアジア諸国の人々には、八重山地域は、観光地としてあまり認知されていないことから、八重山地域の観光地としての特性と魅力を最も受け入れやすい層にターゲットを絞り込んだアプローチが認知度を高める有効な方法であると言える。また、アジア地域はあまりにも広域で、多くの国々が存在することから、これら全ての国々に対して一斉にアプローチしていくことは、八重山地域として投入しうる経営資源の制約が大きい。そこで、まずは特定の国に絞り込んで、そこでの評価と認知度の向上を活用して、他の国々へのアプローチをしていくことが望ましい。

さらに、2013年の新石垣空港の供用開始に合わせて、八重山地域を国際観光地として広く世界にアピールして行くことが、本戦略策定の意義として盛り込まれていることから、そのアピールに足る相応の実績をそれまでに積み上げておくことが求められている。そこで、この間の2年間で一定の芽出しのできるアプローチが必要ということになり、特定の国を絞り込み、それに合わせたプロモーション活動や商品・サービスの開発等を進めて行くという重点化アプローチが必要ということである。

(2) アジア市場における重点化アプローチの戦略ストーリー

< ターゲット市場 >

- ・ 当面のアジア市場のターゲット地域を台湾とする。台湾では八重山は観光地としての認知度はかなり高まってきており、デスティネーションとして成長期に成りつつある段階として位置付けられていることから、特に自然志向の強い「革新的消費者」や「早期反応の消費者」層及び、これらの観光者を専門に扱っている旅行エージェントを絞り込んでアプローチする。
- ・ 台湾での第1次ターゲット層は、八重山地域の観光地としての立地（かなり近場にある、すぐ行ける範囲にある）と、観光地特性等を踏まえ、かつ台湾観光市場動向も踏まえて設定する（30～50歳代男女、都市在住、専門職富裕層、教養志向、LOHAS志向、家族・友人同伴）。
- ・ FITで4～7日泊程度の滞在をする観光客をターゲットとする。
- ・ 今日、台湾 - 石垣間のクルーズ便観光客のFITが増えていることから、彼らもターゲットとして明確に位置づけ「八重山ファン」になってもらえるよう、しっかりと対応する。

< キャッチフレーズ >

台湾国内の第1次重点ターゲット観光者の「心のホットボタン（＝そこを押されると思わずほしくなる）」を捜し出し、それに訴えるキーワード（＝プロポジション）を見つけて、キャッチフレーズとセットで活用する。

キャッチフレーズ：「八重山はあなたのすぐ隣りの自然庭園(仮)」（中国語で表記）

< プロモーション >

台湾国内の第1次重点ターゲット観光者の中の「革新的消費者」や「早期反応の消費者」向けに、具体的な商品・サービスを見える形で提示し、これらの観光客を専門に取り扱っている旅行エージェント向けに販売プロモーション活動を集中的に展開する。

< 訴求価値 >

すぐ近くにあり、気軽に行ける自分たちの友人の庭園のような所。

「身近にある美しく豊かな自然を観て楽しみ、のんびり海辺で過ごしたり、マリンレジャーを楽しみ、時として地域文化や人々との触れ合いを楽しむ」ことができることをしっかりと訴求する。

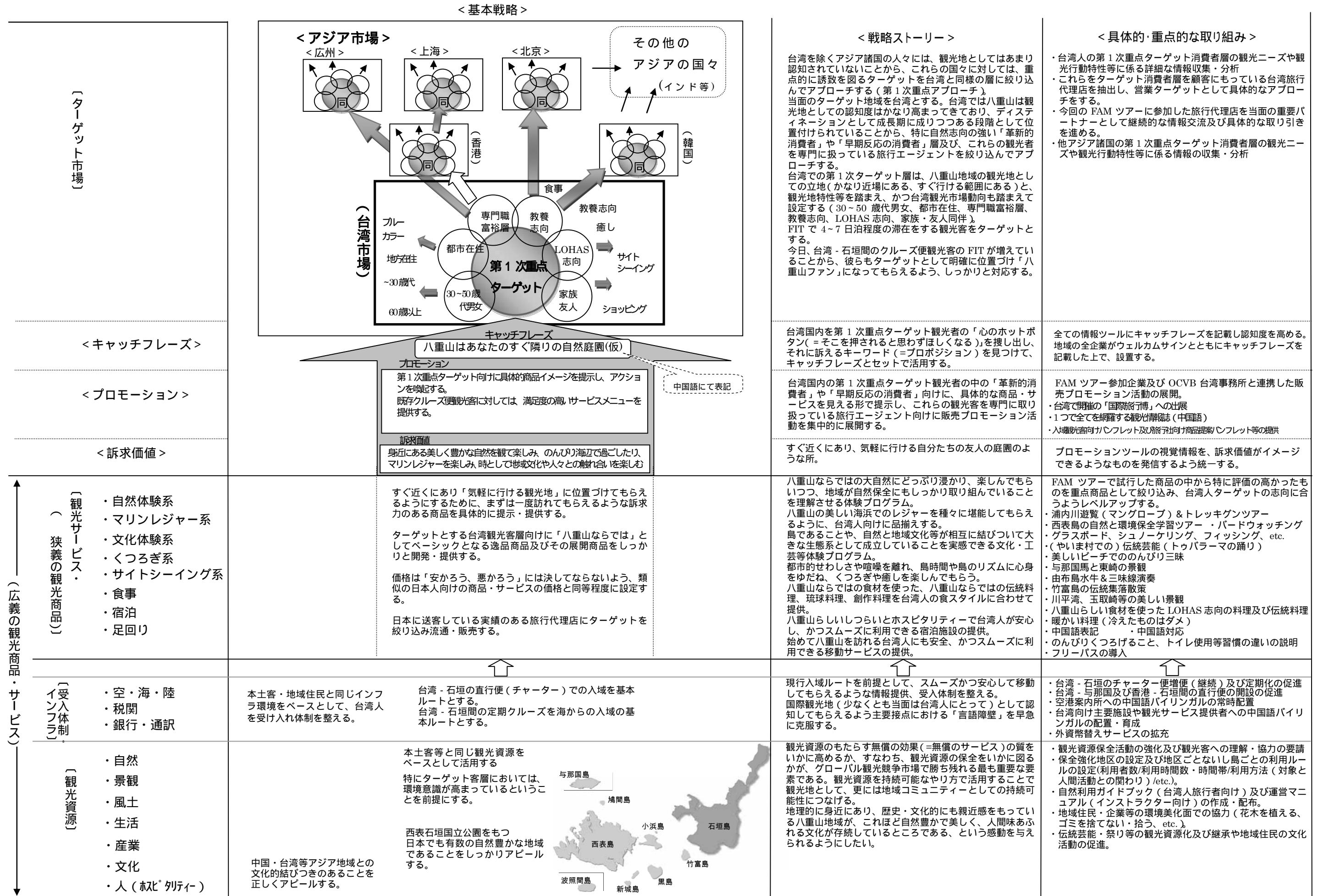
< 観光商品・サービス >

- ・すぐ近くにあり「気軽に行ける観光地」に位置づけてもらえるようにするために、まずは一度訪れてもらえるような訴求力のある商品を具体的に提示・提供する。
- ・ターゲットとする台湾観光客層向けに「八重山ならではの」としてベーシックとなる逸品商品及びその展開商品をしっかりと開発・提供する。
- ・価格は「安かろう、悪かろう」には決してならないよう、類似の日本人向けの商品・サービスの価格と同等程度に設定する。
- ・日本に送客している実績のある旅行代理店にターゲットを絞り込み流通・販売する。

< 受入体制 >

- ・現行入域ルートを前提として、スムーズかつ安心して移動してもらえるような情報提供、受入体制を整える。
- ・国際観光地（少なくとも当面は台湾人にとって）として認知してもらえるよう主要接点における「言語障壁」を早急に克服する。

図表 3- 3 アジア市場向けマーケティング戦略としての重点化アプローチ戦略（イメージ図）



3) アジアの第2次市場へのアプローチ戦略

ターゲット市場とはしたものの、前述の重点化アプローチの対象から外されていた台湾の第1次ターゲット層以外の層と、台湾以外の香港・韓国・中国市場（これら市場を総称して第2次市場とする）へのアプローチ戦略も中・長期的には必要となってくる。

まず、台湾の第2次市場へのアプローチについては訴求すべき価値はほとんど同じでなければならない。しかし、既に重点化アプローチの成果として、口コミ効果や旅行業者のCM、ツアー募集のチラシ等により、八重山地域は台湾でかなり認知されており、八重山のイメージも相応にかなり具体的になっているはずであることから、プロモーションについては「追随型消費者」にも分かりやすい表現や手法、媒体及び種々のエージェントも活用して展開する必要がある。商品・サービスについても、基本的には訴求価値に合う内容のものを「量」志向に走ることは避けつつ、「質」志向で、一定のバリエーションの範囲で開発・提供していくことが望まれる。また、価格についても、薄利多売にはならないよう、一定の範囲で内容に合うよう設定する必要がある。

次に、他のアジアの3ターゲット地域である香港・韓国・台湾へのアプローチについては、言葉が台湾と同じであり観光市場としても成熟度の高い香港を、台湾の次に優先すべき市場とし、中期の戦略市場として位置づける。そして言葉としては同様ではあっても観光市場としては未だ成熟していない中国（上海・北京）及び、成熟度の高い観光市場ではあるが言語対応に時間を要すると思われる韓国は、長期の戦略市場として位置づけることとする。

そして、これら3ターゲット地域においても、台湾市場へのアプローチ戦略と同様、まず最初に対象とすべき第1次ターゲット層を、30～50歳代男女、都市在住専門職富裕層、教養志向、LOHAS志向、家族・友人同伴とし、FIT型観光形態で4～7日程度の滞在を志向する旅行者とする。訴求する価値やプロモーション及び観光商品・サービスの内容についても基本的な考え方は台湾と同じにしつつ、それぞれの地域の文化や嗜好性を考慮して対応することが望まれる。しかし、キャッチフレーズについては、それぞれの国からのアクセシビリティや地理的關係、あるいはそれぞれの地域の観光市場の成熟度やニーズの傾向等を踏まえて、台湾向けのキャッチフレーズの思想を反映しつつ、適正な表現を考案する必要がある。

さらに、これら3ターゲット地域における第2次市場へのアプローチ戦略については、上に記した台湾へのそれとほぼ同様の考え方や手法をもって展開することが望ましい。

4) マーケティング戦略プロジェクトの設定 (アジア市場)

ここでは、先に設定した「マーケティング戦略目標」を実現していくために八重山地域全体として、および個々の観光協会や個別企業として、取り組んで行くべきテーマを「マーケティング戦略プロジェクト」として設定する。これは、公共政策当局にとっては観光地づくりに向けた公共政策ないし施策であり、観光協会等にとっては観光振興プロジェクトないし観光振興事業であり、個別企業にとっては文字どおりマーケティング戦略の内容そのものである。マーケティング戦略プロジェクトの体系は、「マーケティング・コンセプト」および「商品・サービスの開発・提供」、「プロモーション活動の展開」、「流通・販売チャンネルの構築」、「受け入れ体制の整備」の5つの柱からなり、マーケティング・コンセプトの部分を除くそれぞれの中に具体的な取り組みテーマとしての戦略プロジェクトが設定される(図表3-5 アジア市場マーケティング戦略プロジェクト体系を参照)。

(1) マーケティング・コンセプト

マーケティング・コンセプトは、マーケティング戦略の基本的なねらい(自地域・自社の存在価値)を、顧客の側から設定するものであり、ターゲットとする顧客に対してどのような価値を提供するものであるかを提起するものである。八重山地域の観光資源の賦存条件や観光商品・サービスの展開の特性等を踏まえて次のように設定する。

< マーケティング・コンセプト >

1. 台湾の富裕層向けの高付加価値型のFIT商品づくりを当分の間、優先し、香港(広東語)、上海(簡体文字)、韓国等は言葉対応の制約等から次の段階でのターゲットとする。
2. 美しい自然や多様で個性的な文化・芸能・工芸を楽しんでもらうことに加え、これらが相互に繋がりがあって成立していることや、繋がりがあって大きな生態系となっていること等、目に見えないもののすばらしさを実感してもらう(目に見えない価値あるものの実感)
3. 台湾から身近な海に浮かぶ楽園のような島々で美しい自然の中、エコツアーやトレッキング・ビーチリゾートでのんびりとした時間を過ごしてもらい、生きる希望の充電をしてもらう。
4. 人と人との深い交流に感謝し、共感し、人で癒されるヒューマン・ツーリズムの展開。

(2) 商品・サービスの開発・提供

マーケティング戦略の基本テーマは「誰に」、「何を」、「どのように」提供するか、である。「誰に」については、アジア地域の中の台湾や香港等の国や地域をターゲットとし、そしてさらに、これらの地域の中から富裕層であること等を顧客ターゲットの絞り込み条件としている。本章前段で述べたように、これまで日本人観光客向けに開発・提供してきた商品・サービスをアジアからの観光客のニーズに適合しうるように改善・改良ないし新たに開発し提供して行くことが求められている。

< 取り組みの基本方針(考え方) >

台湾の富裕層向けの高付加価値型FIT商品づくりを優先する

本物の八重山らしさに徹した商品・サービスづくり

美しく豊かな観光資源を見て、触れて、体験してもらい「感動」を与えられる商品・サービス

づくり

自然とくらし、文化が互いに繋がりがあって成立していること、及びそれが目でみることは難しくても「実感」できる商品・サービスづくり

相手の国の文化や習慣、宗教等に配慮した商品・サービスづくり及びおもてなしの提供

マーケットセグメント別のニーズに対応する商品づくり

安心・安全・信頼の商品・サービスの開発・提供

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

どっぷり体験・楽しみ型商品の開発・提供

八重山地域の豊かで美しい自然や島々のおりなすゆったりとした景観、島々に固有な伝統工芸・文化等を「八重山らしさ」として前面に打出して、アジアからの観光客がそれに「どっぷり」とはまり込んでしまうくらいに楽しめる、テーマ性をもった体験型の観光商品を開発・提供して行くこととする。具体的な商品開発テーマのイメージは以下のようなものが挙げられる。

- ・「八重山型エコツーリズム（仮称）（自然・くらし・文化が全体としてつながっているエコ） / ダイビング・スポットめぐり / 西表島の自然を満喫するツアー / 84/88 星座観察ツアー / 織物体験 / 三味線修行 / トゥバラーマ・マスター / 「島名人」と過ごすツアー / etc.

八重山めぐりツアー商品の開発・提供

特に台湾の教養志向の強い観光客にとっては、自分達の身近に自分達と歴史的・文化的に共通するものがありながら、八重山という島嶼地域でそれらが個性的に発展・継承されていることや、美しい自然がしっかりと残され、それと結びついて人々の生活が豊かに営まれていること等を知ることは、彼らの人生を豊かにするものとなりうる。そのような明確な訴求力をもった島めぐりツアー商品を開発・提供していくこととする。具体的なイメージは以下のようなものが挙げられる。

- ・島の成り立ち、くらし、文化を学ぶツアー / 島と台湾との「縁（えにし）」を学ぶツアー / etc.

「こだわり」を満足させられる商品開発のしくみづくり

特に台湾の観光客も、今日では自分の好みや関心事、ライフスタイルにマッチする観光を楽しむことに「こだわる」傾向が強くなっていることに対応して、八重山地域ならではの「こだわり」対応商品を開発し、提供できるよう以下のようなしくみづくりを行うこととする。

・台湾の旅行商品開発担当者の現場視察、体験、実感にもとづく商品づくりの支援

台湾観光客のニーズを最もよく知っている地元の旅行社等の商品開発担当者に、八重山地域を訪れてもらい、八重山の観光資源のすばらしさやポテンシャルを体験的に把握してもらい、その実感をもって商品づくりをしてもらえるよう、モニターツアーや招待旅行等の機会を提供したり、商品開発に関連する情報提供や事業者同士のマッチングを図ることとする。

・着地型フリープランに柔軟に対応できる商品づくり及びシステムづくり

クルーズ船でやってくる台湾観光客の中に、八重山に着いてからフリーツアーを楽しむ人が増えつつあることをチャンスとし、彼らの急な要請にもしっかりと対応できるよう前もって商品開発をしておき、即提供し満足してもらおうことが出来るしくみづくりをしていきたい。それが

出来れば彼らの「口コミ」効果により、一層観光客は増えていくことになる。

・島ごとのコンシェルジュの育成及び島名人ガイドによる観光案内のしくみ

島の観光の楽しみどころを熟知し、島の歴史や文化、自然や島の成り立ち等に造詣の深い人を「島コンシェルジュ」として育成し、あるいは島のくらしを正しく解説し、体験指導も出来る人を「島名人」として育成し、観光客の急な要請にも対応できるようにする。

MICE 商品の造成

すばらしい自然資源を活かしながら、国際会議、イベント、報奨旅行などの MICE(Meeting, Incentive, Convention, Exhibition)商品の促進を活性化させる。

自然資源等による「無償サービス」の質を高める取り組み

観光は地域に自然資源が賦存し、その質の高さや特異性等が、観光客に「楽しみ」という「効能」を「無償サービス」としてもたらすことによって成立している側面が、特に自然を売りに行っている本地域では大きい。したがって、観光客が期待する「効能」をもたらすためには自然資源をいかに保全していくかが問われてくる。本地域における自然資源等による「無償サービス」の質を高めるために以下の取り組みをする。

・環境保全活動の強化及び観光客への理解・協力の要請

特に、自然資源を活用して観光商品・サービスを提供している観光業者等が中心となりリーダーシップを発揮して、自然環境の保全活動に積極的かつ具体的に取り組みると同時に、自然を利用する（楽しむ）側の観光客側においても自然にやさしい、負荷を最小限に止めるような利用の仕方をするよう理解・協力を求める活動を展開する。

・自然保全強化地区の設定及び地区ごとの利用ルールの設定（利用者数／利用時間・時間帯／利用方法（対象者と人間の関わり方）／etc .

特に保全が必要な地区を適正かつ早急に抽出し、地域関係者のコンセンサスに基づいて「保全強化地区」として設定し、その利用のあり方については具体的な指針となりうるような利用のルールの設定と、それを告知・広報するツール類の整備、さらには関係者等が集まった勉強会の開催などに取り組んでいくこととする。

・利用ガイドブック（旅行者向け）及びマニュアル（インストラクター向け）の作成・配布

上記保全地区等を対象として、利用者側でも保全に参加できるようにするための「利用ガイドブック」の作成・配布や、インストラクターが保全につながる自然の利用のあり方について共通に遵守しうるマニュアルの作成・配布、及びそれをもとにした学習会の開催を行う。

・地域（島）住民の受け入れ事前了解を前提とした観光事業の展開

観光は、優れて地域の日常空間や住民の日常生活を見てもらうことであり、地域生活の中へ観光客が入り込んでくるという特性を有する事業である。したがって、新しい観光事業の地域への導入に当たっては、地域住民や日常生活への影響等について、地域住民が事前にしっかりと把握ないし予測できるようにし、かつ地域住民のコンセンサスが得られることを前提としてのみ事業が始められる、というような地域条例等の制定を進めていくこととする。

- ・地域住民の無償サービス面での協力（笑顔、挨拶、道案内、気のおけない対話、etc ホスピタリティー）

上記と同様、観光にとって地域住民との接点は不可避であることから、地域住民にあっては、観光の地域経済に占める重要性にも理解を示し、かつ、人と人との豊かな交流は人間としてごく当然であるとの認識をもってもらい、観光客に笑顔で挨拶したり、進んで道案内や対話を楽しむ等の取り組みにより、「無償のサービス」の価値を大いに提供してもらえるよう協力を求めている。

- ・地域住民・企業等の環境美化面での協力（花木を植える、ゴミを捨てない・拾う）

上記同様、地域の日常空間が日常的に（日頃から）花木で美しく覆われ、ゴミも散らかっていないければ、観光客が訪れて来ても気持ちよく過ごすことができる。そのような地域にできるよう、地域の一般住民や観光に直接関わっていない企業等に対しても協力をしてもらえるようにする。

- ・伝統芸能・祭り等の伝承及び地域住民の文化活動の促進

地域の伝統芸能や祭りは観光のために存在するものでは決してない。日常的な住民の生活の中にあるものである。しかし、伝統芸能や祭り等が存続しており、観光客もそれを観賞することや体験することで高い満足が得られる。したがって、住民の日常の中にこれらの文化的活動がしっかりと組み込まれ、継承されていけるようにする取り組みも観光事業者が後押ししていくこととする。

(3) プロモーション活動の展開

八重山地域は、台湾においては一定の認知はされているものの、その他のアジアの国々や地域ではほとんど認知されていない。したがって、国際観光地を目指してアジア地域への浸透を図っていく上では、まず、クルーズ船等で訪れてくる年間 5 万人前後の観光客に八重山観光を満喫してもらい、彼らの「口コミ」効果を活用していくことと、これらの観光客を専門に扱っている旅行エージェント向けに販売プロモーションを集中的に展開することとする。そして、台湾市場での評価と実績を有効に活用する形で他のアジアの国々へのプロモーション活動を展開していく。プロモーション活動を展開する際の基本的な考え方と具体的な取り組みテーマ（戦略プロジェクト）を以下に設定する。

< 取り組みの基本指針（考え方） >

八重山地域全体として、かつ、一体的なプロモーション活動の展開
 国際観光地としてのブランド化戦略の構築・推進
 各市町の海外イベント参加での「八重山観光」ポスター等の活用
 各関係主体（エージェント、キャリア、観光事業者、観光協会、行政等）の連携
 台湾観光客の口コミ効果の活動及び台湾市場への重点的なプロモーション活動の展開

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

「ブランドコンセプト」及び「ブランドイメージ（キャッチコピー）」の設定
 国際的な観光地としてのポジショニングを出来るだけ早く確立できるようにするために、ブラ

ンド化戦略の構築・推進が求められる。その前段階の取り組みとして、まずは、アジア市場、特に台湾の観光客の「心のホットボタン（＝そこを押されると思わずほしくなる）」を捜しだし、そこに訴えるキーワード（プロポジション）を見つけて、キャッチコピー（キャッチフレーズ）とセットにして種々の媒体を通して訴求していくこととする。

台湾向け広告・営業ツール類の作成・配布・展開

台湾市場からの評価とそこからの口コミ効果をねらいとして、台湾市場向けに集中的にプロモーション活動を展開することとし、そのための広告・営業ツール類を作成し、台湾内の観光情報誌への広告掲載や地下鉄・公共交通・集合施設等への誘客ポスターの掲示、旅行代理店へのパンフレットの配布等を行うと同時に、増加傾向にあるクルーズ船等入域客向けの簡便な観光情報パンフレットを作成し、入域の際に配布できるようにする。

プロモーション用ビデオ・DVD等の制作及びHPやイベントでの露出

観光地としての八重山の素晴らしさをビジュアルにかつ臨場感をもって提示し、より高い誘客効果を得るために、プロモーション用ビデオ・DVD等を制作し、各種のイベント等での露出や、各観光協会、各自治体、OCVB、各企業等のHPでの露出ができるようにする。

モニターツアーの開催及び観光系ブロガー招聘による記事発信等

日本や八重山地域を送客ターゲットとしている旅行代理店や観光情報誌、観光系ブロガー等を対象として、八重山の観光地としての魅力、具体的な観光商品・サービスの良さ、受け入れ体制の状況等を体験してもらい、彼らの具体的な商品づくりや情報掲載雑誌等に反映してもらえよう、当分の間、モニターツアーを継続的に開催していくこととする。

国際的イベント開催による広報活動の展開

石垣島トライアスロン大会のような国際的なイベントの開催は、各国からの各種メディアや参加者のブログ等による八重山の紹介が大きく期待できることから、「国際」を鑑する各種イベントを八重山地域全体が連携・協力して「イベント&セールス」手法として取り入れる形で積極的に開催していくこととする。

- ・石垣国際トライアスロン大会 / 学会コンベンション / 「しかないイベント」の開発・運営 / 人気俳優のTV番組、映画等の撮影（ロケ地） / etc.

台湾で開催される「国際旅行博」への出展

重点ターゲットとしている台湾では「国際旅行博」が例年開催されており、石垣市観光協会が出展してきている。広くアジア地域全体への情報発信及び八重山地域全体が一体となって国際観光地づくりを進めていること、そして魅力的な商品・サービスが十分に備わっていること等をしっかりと訴求できるよう、各地域の観光協会や本戦略の推進を担う組織が一致連携し、八重山地域が一体となって、より規模や内容を拡充して出展していくこととする。

OCVB台湾事務所との連携による誘客活動及び旅行社へのセールス活動の展開

重点ターゲットである台湾市場からの入域を具体的に確保するために、OCVB台湾事務所とも連携し、今回の事業でモニターツアーに参加した企業を中心とする日本や八重山地域を送客対象としている旅行代理店に対し、即利用・消費してもらえる観光商品・サービスを開発・提供できていることをしっかりとアピールする機会を、発地側での業者間商談会や個別のマッチング活動等により確保していくこととする。

(4)流通・販売チャネルの構築

ターゲット向けに魅力ある商品を開発しても、具体的に消費者に商品・サービスを提供するルートが確保されていなければ、最終的な取り引き、すなわちビジネスとしては成立しない。本戦略においては、重点ターゲットを台湾のFIT旅行者として設定していることから、それに相応した商品・サービスの流通・販売チャネルを構築していかなければならない。FITの場合の取引形態は、図表3-4で示すように大きく4つのパターン(自立型FIT/発地エージェント依頼型FIT/着地エージェント依頼型FIT/エージェント依存型FIT)が想定される。着地側の観光事業者としてはこれらのいずれの場合を自社の取引形態とするか、あるいはこれらの組み合わせ、ないし全てのパターンでの取引形態を選択するかを決めた上で、自社の商品・サービスが効果的に売れていく道筋を作っていくことが求められる。流通・販売チャネルの構築に取り組む際の基本的な考え方と、具体的な取り組みテーマ(戦略プロジェクト)を以下に設定する。

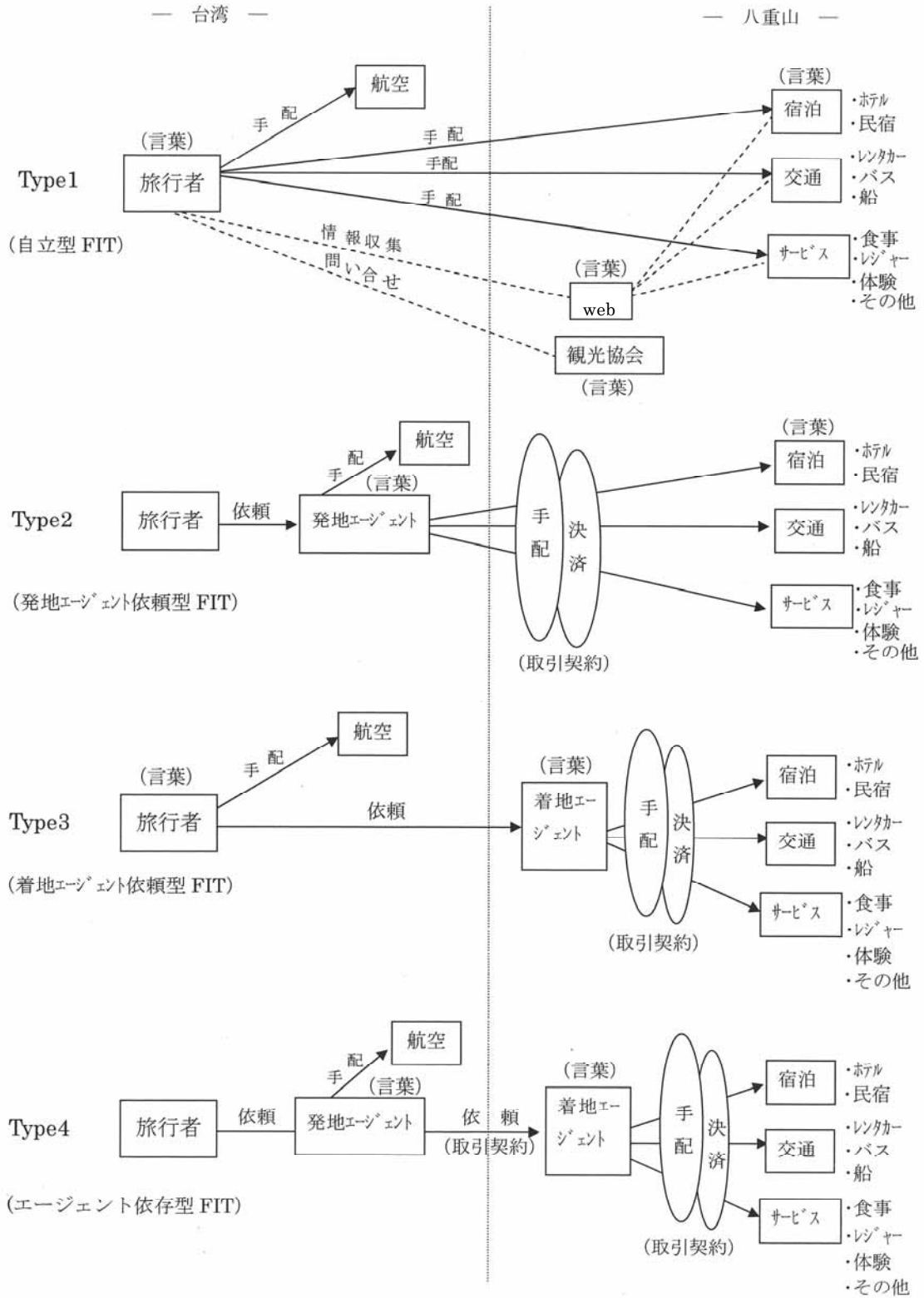
<取り組みの基本方針(考え方)>

- FIT対象商品の内容・取引条件の明示と取引交渉力の確保
- FITに対応した柔軟性・利便性の高い新しい取引システムの確立
- FIT商品を専門に取り扱う発地及び着地双方での事業者の確保・育成

<取り組むテーマ(戦略プロジェクト)>

- FIT向け自社商品の開発及びその内容・提供条件の明示
- FIT観光客をターゲットにする観光事業者は、彼らのニーズに適合する自社商品・サービスを事前にしっかりと開発し、提供できるようにしておくことが大前程となる。そして、その商品・サービスの内容及び取引条件についても、自社の選択した取引形態(パターン)の下で、正しく伝えられ、スムーズに取引が進められるよう、事前にしっかりと明示(HP、パンフレット、メニュー等において)することが求められている。

図表 3- 4 FIT 取引形態パターン



個人からの問い合わせ・予約・解約等への対応体制の確立

旅行の企画・手配等を全て自分で行う自立型の FIT 客からの問い合わせや利用予約、あるいは解約等に電話や FAX、インターネット等を介して対応できる体制を確立できていないと取引を成立させることはおよそ不可能であるか、成立したとしても不十分な対応になってしまう。特に、言葉の問題は重要であり、バイリンガルのスタッフを常設しておくことが当然必要である。また、決済についても適正に対応できるよう事前の準備ないし対応方策を確立しておくことが必要である。

言葉のハンディ - のある企業をサポートするシステムの構築・運用

言葉の問題を克服する社内体制、地域的対応体制を一朝一夕で整えることは難しいことから、当分の間、ハンディ - の克服をサポートする仕組みないし社会システムを構築・運用することも必要となってくる。

自社商品取り扱いのための発地旅行社（取引パートナー）の開拓・連携

FIT 客をターゲットとして自社の商品・サービスを提供し、実際の取引を成立させるためには、まず一義的に自社で直接販売をできるような手立てを打つことは上記のとおりであるが、取引形態によっては、発地側において取引パートナーを開拓・確保することも必要である。

さらに、FIT 客をより効果的に八重山地域へ引き込めるようにするために、着地側の商品・サービス提供企業がコンソーシアム等を組んで、発地側に八重山への FIT を専門に扱う旅行代理店を選定・契約し、連携して誘客営業活動を展開することも有効な取り組みである。

FIT 対応専門部門の設置及び台湾での営業・拠点の設置の促進

FIT 客をターゲットとする上では社内に対応できる専門部門ないし専任スタッフを常設することや、より積極的に自ら台湾に営業拠点を設け、誘客営業活動を展開することも有効な取り組みである。

八重山全体としてのコンシェルジュ機能及び島ごとのコンシェルジュ機能の拡充

FIT 客が増えて来るということは、地域内を周遊する観光客が増えるということであり、言葉の対応の出来ない観光事業者や地域住民はサービスを提供できないか、交流の楽しさを享受することが出来ないことも起こってくる。このような状況は、当然観光客にとっても好ましいことではない。島や地域のすばらしさをまるごと楽しんでもらえるような仕組み、あるいは言葉のハンディ - のある企業をサポートする仕組みとして、八重山全体ないしは島に精通しているバイリンガルのコンシェルジュを育成、確保し、配置していくことも必要である。

また、コンシェルジュをサポートするために、日常的に情報を収集し、整理し、提供する仕組みや、商品・サービスの目利きやグレードの評価等をできるだけ客観的に出来るようサポートする仕組み等も必要である。

(5) 受入体制の整備

八重山地域の観光地づくりは、これまで主に日本人観光客をターゲットとして取り組まれて来ており、日本人にとってはかなり利便性の高い観光地となっていると言えるが、その一方で外国人向けの取り組みは大きく遅れているというのが全般的状況である。まず、ターゲットとするアジア地域や欧米の国々からの八重山地域へのアクセス性の拡充を進めることや入域後の交通インフラについても、日本人向けに開発・整備されてきたものを外国人でもスムーズかつ安全に行動できるそれへと改善・改良していくことにも取り組んでいくこととする。また、FIT 旅行者が域内に入って後からの活動に必要な情報についても中国語対応ができるようにすることや人的な対応についても中国語の話せるスタッフの配置が求められる。受入体制の整備についての「取り組みの基本方針（考え方）」と「取り組みテーマ（戦略プロジェクト）」は以下に示す通りである。

< 取り組みの基本方針（考え方） >

- 一人旅でも安全で安心して楽しめる観光地づくり
- 利便性の高い観光地づくり
- ホスピタリティーの高い観光地づくり

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

「八重山地域外国人旅行者受入協議会（仮称）」の設置

外国人旅行者を受け入れることのできるバイリンガルスタッフの配置を含めた社内体制の整備や外国人向けの商品・サービスの開発・提供等には相応のコストを伴うことから、地域の全関係者が足並みを揃えて取り組むことができることは考えにくい。そこで、外国人を受け入れる体制の出来ている企業や積極的に体制を整えたいとする企業等が外国人の受け入れにかかる各種の課題を連携して克服していく組織体、例えば「八重山地域外国人旅行者受入協議会（仮称）」を設置するののも一つの有効なアプローチである。

国際直行航空路線の開設

台湾を中心とするアジアの主要都市から八重山地域へは航空機では 1 時間から数時間の近さである。これらの地域の観光者にとって「ハワイやグアム等とは違い、これほど身近に樂園のような海浜リゾート地の八重山があると近い将来感謝されるようになるための先行的な取り組みとして、これら主要都市との国際直行路線の開設を図って行くこととする。当面は、以下の取り組みを優先的に進めるものとする。

- ・台湾(桃園空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設
- ・台湾(松山空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設
- ・台湾(花蓮)～与那国直行客船及び通関体制の早期開設
- ・香港～石垣空港直行便の早期実現
- ・行政や航空会社等への航空運賃低減措置の働きかけ

外国人向け情報提供機能の整備

FIT 旅行者が自ら八重山旅行を企画し、手配し、そして入域して後からも必要となる情報を的確に入手し、域内をレンタカー等を使用しても迷うことなくスムーズかつ安全に移動でき、離島周遊観光に出向くにも船便や利用観光サービス、レンタカー等の予約・手配がスムーズにでき、かつ移動にも何も障害もなくスムーズに行えるようにするなど、これまで日本人向けに整備されてきたものに追加ないし改善、改良、場合によっては新規整備等を図ることで、外国人向けに一般的な情報提供機能の整備に取り組んでいくこととする。具体的な取り組みテーマは、以下のとおりである。

- ・ FIT を想定した中国語専用 Web の開設
- ・ 空港内観光案内センターへの中国語・日本語バイリンガルの常時配置
- ・ 市内目抜き通り及び離島ターミナルへの外国人向け観光案内センターの設置
- ・ 空港内各種サインボードへの英文表記及び特定サインへの中国語併記
- ・ 商品・サービス案内リーフレット等の中国語(繁体文字)併記
- ・ 誘導標識、説明・案内版、Map 等での英文併記及び特定対象への中国語併記
- ・ 台湾の旅行者の関心に添う(自然保全への先進的工夫等)特定ガイドブックの作成
- ・ 中国語対応観光地音声ガイドシステムの構築及びレンタルシステムの運用
- ・ 中国語によるカーナビゲーションシステムの開発・導入(石垣市)

中国語バイリンガルの早期育成・配置

外国人旅行者に対して、観光商品・サービスの提供、求められる情報の提供、御用聞きをする等の接遇サービスの提供等を的確に、ないしはより高いレベルで提供しうるためには、相手の国の言葉でしっかりと対話ができることが前提となる。台湾を始めとして中国語を話す旅行者向けに観光事業者及び関連機関、行政においても中国語バイリンガルの早期育成、配置に取り組んで行くこととする。

- ・ 中国語バイリンガル観光ガイドの緊急養成
一気に中国語バイリンガルを増やすのは難しいことから、まずは優先度の高い観光バスガイド等から中国語の話せるガイドとして緊急に養成して行くこととする。
- ・ 主要公共機関・観光施設への最低一人の中国語バイリンガルの配置
外国人が利用せざるを得ない主要公共機関や施設、ないしは多くの観光客が訪れる観光施設においては、中国語の話せるスタッフを最低限 1 人は配置して行くこととする。
- ・ 中国語バイリンガルの観光インストラクターの養成
体験的な観光プログラムにおいては、専門的な内容であったり、生命の危険に係る内容であったり、通訳を介する時差があっては適正なサービスが提供できないなど、通訳では必ずしも対応できない領域、レベルがあることから、実際に現場でインストラクターにあたっている本人がバイリンガルであることが望ましい。したがって、中国語バイリンガルの観光インストラクターの養成を図っていくこととする。

- ・サービス提供施設スタッフの最低限の中国語会話の習得促進及び簡易テキストの作成・配布
観光事業に従事する現場のサービススタッフが、まずは最低限必要な中国語会話ができるようになるための研修会ないし語学教室を地域内でできるだけ多く開催すると同時に、出来るだけ多くの観光事業従事者にも簡単な会話ができるようになってもらう簡易テキストを作成し、配置する。

コスモポリタンのホスピタリティーの養成

ホスピタリティーに対する受け止め方は各国の文化や習慣等によって異なってくる。そこで、台湾人やアジア地域の人々に、こちら側のホスピタリティーの想いやふるまいを快く受け止めてもらえるようにするために、台湾人の文化・風習・習慣・宗教・制度等の知識を事前に習得しておき、適正に対応できる訓練をしておくことが求められる。また、アジアの国々からの観光者が増えることで習得すべきことが多くなりすぎて対応不可の状況に陥ることがないように、国の違いにかかわらず普遍であるという意味でのコスモポリタンのホスピタリティーを養成しておくことも必要である。

(6)基本インフラの整備

- ・外貨両替、クレジットカード決済システムの整備

FIT 旅行者が観光商品・サービス、あるいは土産品を購入する際には、外貨を受け入れられる地元の事業者はほぼ皆無と思われることから、日本円を現金で持っていなければ、いかんともしがたく、それが原因で購入が発生しなければ地域としては大いなる機会損失をこうむっていることになる。少なくとも宿泊ホテルや銀行での外貨両替の出来るような協力を体制を整備し、早急に実現して行くこととする。

また、海外ではクレジットカードでの支払いが一般的であり、全ての観光関連施設においてクレジットカードで決済ができるように整備を進めていく。

- ・台湾観光客想定事故・疾病等への救急体制の整備及び定期訓練

台湾人観光客が地域内を周遊ないし観光レジャーを楽しんでいる時に何らかの事故や災難に見舞われた場合でも、緊急対処が即実行でき、かつ救急サービスを提供する側でも言葉のハンディ - もなく即対応できる体制をしっかりと整備するとともに、日頃から訓練を積んでおき、怠りのないようにもしておくことが求められている。

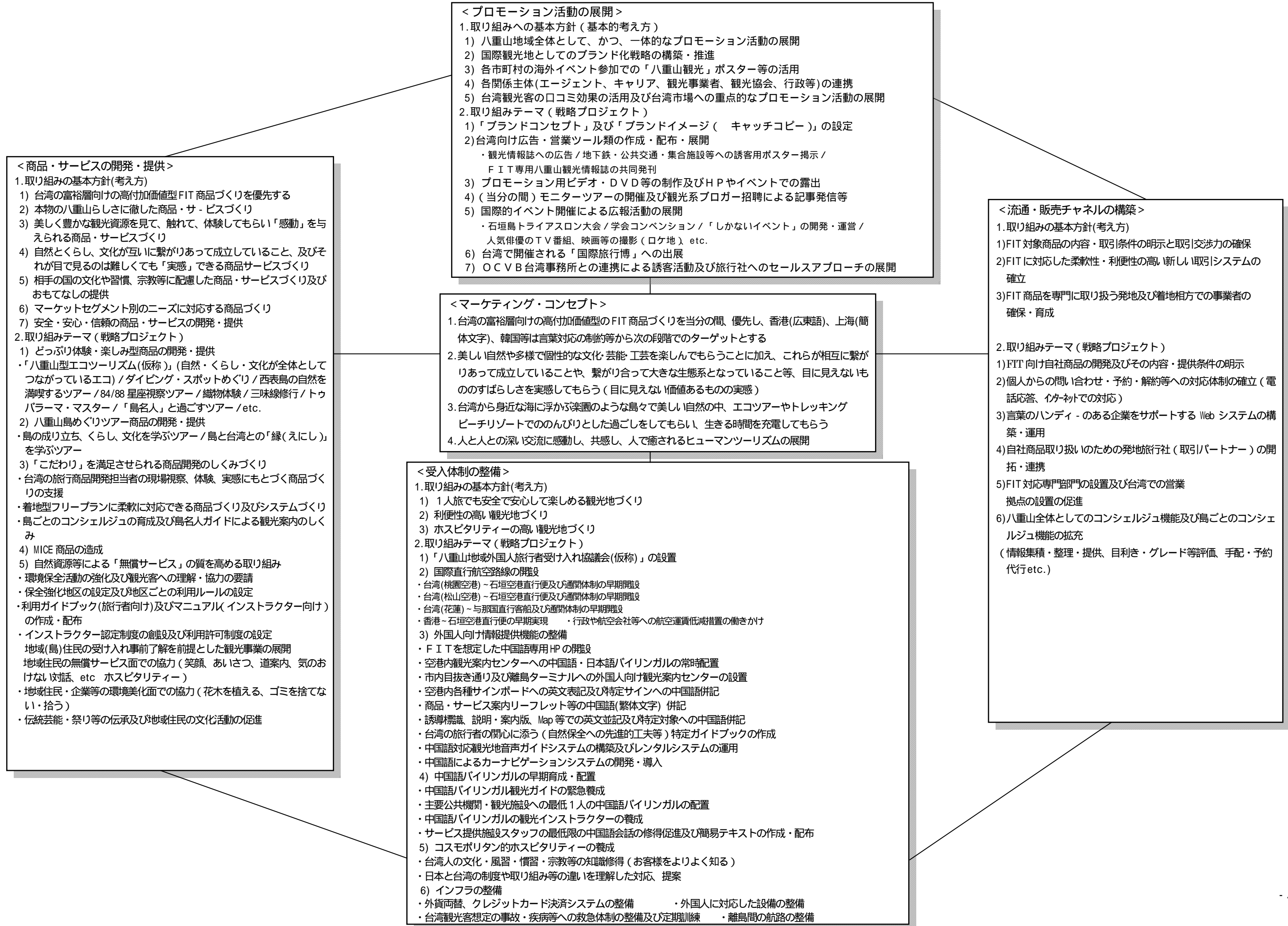
- ・外国人に対応した設備の整備

全ての施設において、外国人に対応した設備を整備するのは難しいが、公共施設などを中心にインフラを整備していく必要がある。例えば、洋式のトイレの増設や、基本的に必要な実用的なものから整備していく必要がある。

- ・離島間の航路の整備

八重山地域としての国際観光地づくりを進めるということは、地域を構成する各島へ移動をスムーズに行うようにする必要がある。今は限られている石垣島以外の島と島を結ぶ航路も行う必要がある。

図表 3- 5 アジア市場マーケティング戦略プロジェクト体系 (台湾からのFITをターゲットとする案)



5) 戦略プロジェクト推進シナリオ(アジア市場)

ここでは上記で整理した戦略プロジェクト推進のあり方について、「誰が」主体となり、「いつまでに」実現を目指すのかを推進シナリオとして整理する。「戦略プロジェクト」は、公共政策当局にとっては観光地域づくりに向けた公共政策ないし施策であり、観光協会等にとっては観光振興プロジェクトないし観光振興事業であり、個別企業にとっては文字どおり自社の観光事業のマーケティング戦略の内容そのものである。推進主体としては、以下の組織や企業・個人等が想定される。

公共政策主体：八重山広域市町村圏事務組合、国、沖縄県

観光関連団体：各観光協会、八重山ビジターズビューロー、(財)沖縄観光コンベンションビューロー、八重山ダイビング協会、エコツーリズム協会

観光事業者：宿泊系事業者、観光サービス系事業者、飲食サービス業、交通系事業者、旅行社、土産品生産・販売業者、通訳等

個人：一般地域住民、体験プログラム提供者、芸能・園芸等芸能者等

しかし、提示してある戦略プロジェクトの個々について、詳らかに具体的な推進主体を設定するのは、現時点では早計に陥ることも懸念されることから、ここでは大きくくりで主体を設定するに止める。

図表 3- 6 戦略プロジェクトの推進主体とスケジュール (アジア市場)

戦略プロジェクト・具体的プロジェクト	推進主体	実施期間		
		～H24年度	H25～27年度	H28～32年度
1. 商品サービス				
1) どっぶり体験・楽しみ型商品の開発・提供	アジア市場研究会、各企業、推進組織	→		
2) 八重山島めぐりツアー商品の開発・提供				
・ 島の成り立ち、暮らし、文化を学ぶツアー／島と台湾との「縁(えにし)」を学ぶツアー	アジア市場研究会、各企業、推進組織	→		
3) 「こだわり」を満足させられる商品開発のしくみづくり				
・ 台湾の旅行商品開発担当者の現場視察、体験、実感に基づく商品づくりの支援	アジア市場研究会、各企業、推進組織	----->		
・ 着地型フリープランに柔軟に対応できる商品づくり及びシステムづくり	アジア市場研究会、各企業、推進組織	----->		
・ 島ごとのコンシェルジュ配置及び島名人ガイドによる観光案内のしくみ	アジア市場研究会、各企業、推進組織	----->		
4) MICE商品の造成	各企業、推進組織	----->		
5) 自然資源等による「無償サービス」の質を高める	推進組織、企業、住民	----->		
・ 環境保全活動の強化及び観光客への理解・協力の要請	各自治体、観光協会、企業、推進組織	----->		
・ 保全強化地区の設定及び地区ごとの利用ルールの設定	各自治体、観光協会、企業、住民	----->		
・ 利用ガイドブック(旅行者向け)及びマニュアル(インストラクター向け)の作成・配布	企業、住民、推進組織	----->		
・ インストラクター認定制度の創設及び利用許可制度の設定	各自治体、推進組織	----->		
・ 地域(島)住民の受け入れ事前了解を前提とした観光事業の展開	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	----->		
・ 地域住民の無償サービス面での協力(笑顔、あいさつ、道案内、気のおけない対話、etc ホスピタリティ)	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	----->		
・ 地域住民・企業等の環境美化面での協力(花木を植える、ゴミを捨てない・拾う)	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	----->		
・ 伝統芸能・祭り等の伝承及び地域住民の文化活動の促進	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	----->		
2. 受け入れ体制の整備				
1) 「八重山地域外国人旅行者受け入れ協議会(仮称)」の設置	各自治体、観光協会、企業	→		
2) 国際直行路線の開設				
・ 台湾(桃園空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合	→		
・ 台湾(松山空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合	→		
・ 台湾(花蓮)～与那国直行客船及び通関体制の早期開設	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合	----->		
・ 香港～石垣空港直行便の早期実現	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合	----->		
3) 情報提供機能の整備				
・ FITを想定した中国語専用webの開設	推進組織	→		
・ 空港内観光案内センターへの中国語・日本語バイリンガルの常時配置	推進組織	→		
・ 市内目抜き通りへの外国人向け観光案内センターの設置	推進組織	→		
・ 空港内各種サインボードへの英文表記及び特定サインへの中国語併記	各自治体、推進組織	→		
・ 商品・サービス案内リーフレット等の中国語(繁体文字)併記	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ 誘導標識、説明・案内版、Map等での英文並記及び特定対象への中国語併記	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ 台湾の旅行者の関心に添う(自然保全への先進的工夫等)特定ガイドブックの作成	各自治体、各企業、推進組織	----->		
・ 中国語対応観光地音声ガイドシステムの構築及びレンタルシステムの運用	推進組織	----->		
・ 中国語によるカーナビゲーションシステムの開発・導入	各企業	----->		

戦略プロジェクト・具体的プロジェクト	推進主体	実施期間		
		～H24年度	H25～27年度	H28～32年度
4) 中国語バイリンガルの早期育成・配置				
・ 中国語バイリンガル観光ガイドの緊急養成	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ 主要公共機関・観光施設への最低1人の中国語バイリンガルの配置	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ サービス提供施設スタッフの最低限の中国語会話の修得促進及び簡易テキストの作成・配布	各自治体、各企業、推進組織	-----→		
・ 中国語バイリンガルの観光インストラクターの養成	各自治体、各企業、推進組織	-----→		→
5) コスモポリタンのホスピタリティーの養成				
・ 台湾人の文化・風習・慣習・宗教等の知識修得（お客様をよりよく知る）	各企業、推進組織	-----→		
・ 日本と台湾の制度や取り組み等の違いを理解した対応、提案	各企業、推進組織	→		
6) インフラの整備				
・ 外貨両替、クレジットカード決済システムの整備	企業、推進組織	-----→		
・ 外国人に対応した設備の整備	自治体、各企業、推進組織	→		
・ 台湾観光客想定事故・疾病等への救急体制の整備及び定期訓練	自治体、各企業、推進組織	-----→		
・ 離島間航路の整備	自治体、各企業、推進組織	-----→		→
3. プロモーション活動				
1) 「ブランドコンセプト」及び「ブランドイメージ（キャッチコピー）」の設定	推進組織	→		
2) 台湾向け広告・営業ツール類の作成・配布・展開	推進組織	→		
3) プロモーション用ビデオ・DVD等の制作及びHPやイベントでの露出	推進組織	→		
4) モニターツアーの開催及び観光系プロガー招聘による記事発信等	推進組織	→		
5) 国際的イベント開催による広報活動の展開	推進組織	-----→		
6) 人気俳優のTV番組、映画等の撮影（ロケ地）、etc.	推進組織	-----→		
7) 台湾で開催される「国際旅行博」への出展	推進組織	→		
4. 流通・販売チャネル				
1) FIT向け自社商品の開発及びその内容・提供条件の明示	各企業、推進組織	→		
2) 個人からの問い合わせ・予約・解約等への対応体制の確立（電話応答 インターネットでの対応）	推進組織	→		
3) 言葉のハンディのある企業をサポートするWebシステムの構築・運用	推進組織	→		
4) 自社商品取り扱いのための発地旅行社（取引パートナー）の開拓・連携	各企業、推進組織	→		
5) FIT対応専門部門の設置及び台湾での営業拠点の設置の促進	各企業、推進組織	-----→		
6) 八重山全体としてのコンシェルジュ機能及び各島ごとのコンシェルジュ機能の拡充	各企業、推進組織	-----→		→

6) アジア市場開拓戦略の推進シナリオ

東アジア観光市場の中から、台湾・香港・中国（上海・北京） 韓国の4地域をターゲット地域として選定した。そして、八重山地域が戦略展開に活用しうる経営資源の制約等を考慮し、重点化アプローチ戦略を採用し、台湾をその重点市場と位置づけ、そして、さらに台湾市場の中でも都市在住の専門職富裕層等を第1次ターゲット層として選定した。本節4)及び5)は、この重点市場である台湾の第1次ターゲット層を前提とするマーケティング戦略プロジェクトを体系的に抽出・整理するとともに、これらプロジェクトを誰が中心となって、いつまでに推進するかというシナリオを整理した。

ここでは、アジア4地域ターゲット市場を、時間軸の下で（短期・中期・長期）いかに戦略的に開拓して行くかを、優先的に取り組むべきテーマを絞って整理した(図表3-6参照)。その場合、絞られたテーマの取り組みの具体的な考え方や手法は、先の4)と5)で台湾の第1次ターゲット層を前提とした戦略プロジェクトのそれらを踏まえたものとなっている。

まず、ターゲット市場については、重点化アプローチのところでも述べた通りであるが、短期（新石垣空港の供用開始までの間）的には、台湾の第1次ターゲット層であり、中期的には香港の第1次ターゲット層と台湾の第2次ターゲット層、長期的には韓国及び中国の第1次ターゲット層となる。

商品形態・内容については、基本的な訴求価値は重点化のところでも述べた身近にある美しく豊かな自然を観て楽しみ、のんびり海辺で過ごしたり、マリンレジャーを楽しみ、時として地域文化や人々との触れ合いを楽しむ」を踏襲する。その上で、短期ターゲットの台湾第1次ターゲット向けには、FIT向け2泊3日以上滞るプランで、彼らのニーズに合わせた彼らのための「八重山ならではの」逸品商品を開発・提供して行くこととする。中期ターゲット向けには、FIT向け八重山諸島周遊型4泊5日以上滞るプランでターゲットの「こだわり」を満足させられる高付加価値型の商品を開発・提供して行くこととする。長期ターゲットに向けては、八重山長期滞在プラン（7泊前後）で、八重山の魅力を総合的に体感できる「八重山型ツアー」商品を開発し、ブランド化を図って行くこととする。

プロモーションと販売チャネルについては、短期の台湾第1次ターゲット向けには、旅行博等の誘客イベントへの出展に加え、日本向けに送客実績のある旅行社や、富裕層向け個人旅行取り扱い旅行社を対象とした招聘旅行・営業活動・情報発信の推進、さらには中国語プロモーションツールの充実に取り組むこととする。中期ターゲット向けには、基本的な考え方や手法は第1次ターゲットと同様としつつも、新たにターゲットとなった香港第1次ターゲット向けには、香港の文化や志向特性、観光市場としての成熟度、ビジネス慣行等を考慮した対応を図る。長期ターゲット向けについても、ほぼ同様のシナリオで、観光市場としての特性を踏まえた展開を図ることとする。

受入体制については、主要観光インフラ・施設のハード面では、地域住民や日本本土観光客とほぼ同じインフラを活用することが前提とはなるものの、ソフト面ではターゲットに合わせたものにして行く。まず、中国語（繁体字）による文字情報の提供や道路標識類や観光案内板等の設置が大前提で、さらに、これらの各拠点では中国語で基本的な人的対応ができるようにする。加えて、インターネットを活用した中国語での情報発信の拡充も図って行く。そして、台湾市場向

けの観光事業を安定的・持続的に展開しうるためには、石垣 - 台湾間の航空便の安定的・継続的・運航拡充が絶対的に必要となってくる。中期ターゲット層向けには、香港の観光客は台湾と同様の言葉で通用することから、この時期では中国語（繁体字）による文字情報の提供や人的対応の範囲を、これまでの主要インフラ・施設に加え、各観光施設やサービス事業者にまで拡充できるようにする。合わせて、石垣 - 香港間の直行航空便の就航も実現して行くこととする。さらに、長期ターゲット向けについては、既に中国語系観光客をターゲットにして、相応の時間も経過していることもあり、各観光施設やサービス事業者側における体験プログラムやツアー等のインストラクターやガイドのレベルでも中国語の対応ができるようにするとともに、新たにターゲットとなった韓国人向け及び中国人（上海・北京）向けには、韓国語、中国語（簡体字）での情報提供や情報発信が不可欠となってくる。加えて、中国（上海、北京）や韓国と石垣間の直行航空便の就航も実現していくこととする。

推進組織については、短期的に、まずはこの国際観光地づくり戦略で提起している戦略を推進する基本的な戦略を始動させる組織を設置すると同時に、本戦略の構築プロセスで設置した「アジア市場研究会」の活動を継続していくこととしたい。このような活動で実績をつくりつつ、地域内のコンセンサスを図りながら、中期的には推進組織を拡充し、本格的なマーケティング戦略の推進が出来る体制へと移行させて行くこととする。

図表 3- 7 時間軸ごとの戦略最優先取り組みテーマ(アジア市場)

	短期(黎明期)	中期(テイク・オフ期)	長期(高度成長期)
ターゲット市場	・台湾人第1次ターゲット市場	・香港人第1次ターゲット市場 ・台湾人第2次ターゲット市場	・韓国人第1次ターゲット市場 ・中国人第1次ターゲット市場 ・香港人第2次ターゲット市場
商品形態内容	FIT向け2泊3日以上滞在プランの確立 ターゲットニーズに合わせた「八重山ならではの」逸品商品の開発・提供 <主力商品> ・どっぷり体験・楽しみ型商品 ・「八重山型エコツーリズム」商品	FIT向け八重山諸島周遊型4泊5日滞在プランの確立 ターゲット・ニーズに合わせた高付加価値型商品の開発 <主力商品> ・「こだわり」を満足させられる商品	八重山長期滞在プランの確立 八重山の魅力を総合的に体感できる八重山型ツアーのブランド確立 <主力商品> ・自然、文化、人間が織りなす八重山の「自然」をトータルで理解できる“八重山型ツアー”
プロモーション・販売チャネル	台湾での旅行博等へのイベントへの出展 台湾の日本送客実績のある旅行社、富裕層向け個人旅行取扱い旅行社を対象に招聘旅行・営業活動・情報発信を推進する 中国語プロモーションツールの充実	香港での旅行博等へのイベントへの出展 香港の日本送客実績のある旅行社、富裕層向け個人旅行取扱い旅行社を中心に営業・情報発信	韓国及び中国での旅行博等へのイベントへの出展 韓国及び中国の日本送客実績のある旅行社、富裕層向け個人旅行取扱い旅行社を中心に営業・情報発信
受入体制	主要観光インフラ・施設における中国語(繁体字)による文字情報(標識・案内表示)の提供・発信強化 主要観光インフラ・施設において中国語で基本的な人的対応ができるようにする インターネットによる中国語(繁体字)情報発信強化 石垣 - 台湾直行便の安定的就航	各観光施設・サービスにおける中国語(繁体字)による文字情報の提供 各観光施設・サービスにおいて中国語で基本的に人的に対応できるようにする 石垣 - 香港直行便の開設	各観光施設・サービスにおいて、ガイドインストラクターが十分に中国語で対応できるようにする 韓国語及び中国語(簡体字)によるインターネットによる情報発信強化 韓国、中国との直行便の開始
推進組織	推進組織の設置(基本的な機能の始動) アジア市場研究会の活動継続	推進組織の拡充及び本格的なマーケティング戦略の推進	

新石垣空港開港

3 . 欧米市場向けマーケティング戦略

1) マーケティング戦略目標の設定 (欧米市場)

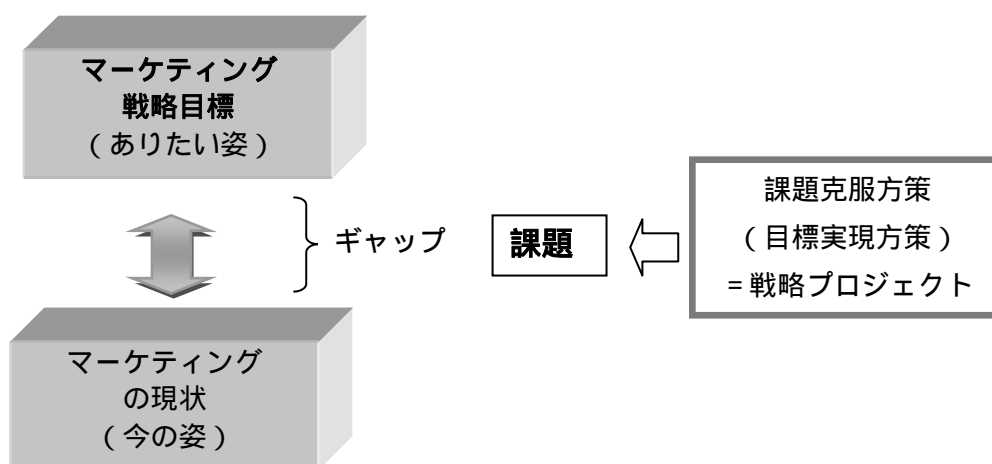
前章においては、八重山地域は国際観光地としてどのような観光地でありたいのか (ありたい姿としての将来像と基本目標) を定め、そして、そのような観光地づくりをする際の基本的な物の考え方、指針、行動哲学とすべきこととしての基本姿勢について整理し、ターゲット市場として「アジア市場」と「欧米市場」の大きく2つ市場を設定した。

ここでは、これら2つのターゲット市場のうち、欧米市場に具体的にどのようにアプローチし、どのような属性の観光客を (「誰を」) を誘致し、どんな内容の観光商品・サービスを (「何の」) 「どのようにして」提供していくかという、いわゆるマーケティング戦略を構築・推進する際の具体的な到達目標を、マーケティング戦略目標として設定する。目標年限としては、10年後の2020年とする。

ここで、マーケティング戦略目標の設定作業概念について図表 3-7 を用いて若干の整理をしておく。まず、マーケティング戦略目標とは、ターゲットとする欧米市場との関係において達成したい具体的な目標 (ありたい姿) であり、それと、欧米市場との関係の現状 (今の姿) とのギャップ (あるいは差異、隔たり) が、マーケティング戦略課題である。戦略課題が抽出・整理されれば、その課題をどのように克服するかという手段や方法が「課題克服方策」(あるいは目標実現方策) である。本論においては、この課題克服方策を「戦略プロジェクト」と称し、整理してある。

このような作業概念に基づいて取りまとめたのが、図表 3-8 (欧米市場マーケティング戦略目標と課題) である。ここでは、離島連携事業で平成 22 年 9 月に実施したイギリス市場対象モニターツアーで挙げられた問題についても整理している。

図表 3- 8 マーケティング戦略目標の設定作業概念 (再掲)



図表 3- 9 欧米市場マーケティング戦略目標と課題

	今の姿	ありたい姿と今の姿のギャップ (=課題)	FAMツアーからの問題指摘	戦略目標<10年後(2020年度末)のありたい姿 将来像:「世界中の人々の心を奪う海上楽園リゾート・八重山」
1. マーケティング・コンセプト 1) 提供価値は何か? 2) 旅行形態は 3) 数値目標 入域観光客数 滞在日数 消費額	1) 提供価値: 海浜リゾート及びマリネジャー(ダイビング) 島嶼亜熱帯型エコツアー 地域の伝統文化・芸能の体験 (日本人観光客向けと同じ価値を訴求) 2) 旅行形態FIT(微小)・団体(ほとんどなし) 3) 数値実績 入域観光客数: 985名 (2003年~2007年累計、直接入管通過者) 滞在日数 : 要調査 消費額 : 要調査	八重山地域の圧倒的強み(=西表の大自然、豊かで美しい海と海浜リゾートの存在)である提供価値の絞り込みと訴求が不十分。 単なる海浜リゾートの楽しみの訴求では「バリ島」や「カリブ海地域」と競合する(価格で負ける)。既に、八重山地域を訪れている観光客の行動特性の把握が全くなされておらず、客観的データに基づき打ち手を考案することは難しい。	八重山の競合地、類似地域との違いを明確に打出す。 人、文化、歴史、自然の融合が八重山の強み。	1) 提供価値: 美しい自然や多様な個性な文化・芸能・工芸を楽しんでもらうことに加え、これらが相互に繋がって成立していることや、繋がりがあって大きな生態系となっていること等、目に見えないものすばらしさを実感してもらう 東洋の海に浮かぶ楽園のような島々で、ダイビングやエコツアー等を心より堪能し、地域固有の文化や芸能を楽しみ、生きる力と喜びを得てもらう。 人と人との深い交流に感動し、共感し、人で癒されるヒューマンツーリズムの展開 2) 旅行形態:個人旅行FIT(90%) パッケージ旅行(SIT)(10%) (JNTO'06-'07調査でFITは92.2%) : ゴールデンルート+八重山or八重山(7日)+東京・京都等(2-3日) 3) 数値目標 入域観光客数: 10,000人 滞在日数: 7泊9日以上(FIT日本旅行の傾向) 消費額: 25,000円/日
2. ターゲット顧客 (ターゲット・セグメンテーション) ・地理的/ライフスタイル/所得/属性(男女、年代、家族構成、etc。)/旅慣れた人/日本びいき/etc.	属性: 要調査 ライフスタイル: 要調査 行動特性 ・消費: 一般に買い物に費やす額は小、旅行の記念としての買い物(地域ならではの土産小物類) 寿司は人気だが、生魚には抵抗する人が多い。 ・行動: ダイビング等活動特化型。一人~数人でゆったりと過ごす。〈つろぎの要素を求める傾向、東京・京都等ゴールデンルートの組合せ、FITで自分好みの旅程を組む、日本の文化体験を好む傾向。〉	欧米市場からの観光客をターゲットにしたことがこれまで全くない(本土からの観光客が唯一のターゲット)。 欧米市場の観光客のニーズ把握がされていない(今回の英国人FAMツアー) 英国人の訪日目的で「自然を楽しむ」系がなく、ほとんどゴールデンルートが中心の現実(逆に組み合わせのメリットが有望)。	誰をターゲットにしているのが見えない。	属性: 英国、ドイツ、フランス、米国、カナダ等先進諸国、高学歴で、高収入、都市部在住、専門職 ライフスタイル: 自然愛好家(LOHAS)、〈つろぎ・癒しを求める(仕事が多忙でストレスの強い人)、親日の生活(禅、寿司、指圧)、歴史や文化を楽しむ(教養志向、地域文化、共感) 行動特性 ・行動: ダイビングやエコツアー三昧(集中型/スペシャル・インタレスト型)、海浜リゾートでのんびりとしたつろぎ、文化・工芸体験 ・消費: 地域固有の文化を反映した手作り型の工芸土産品、LOHASな食事(スローフード)
3. 商品・サービス ・内容、構成(組合せ) ・価格帯 ・各島の組合せ、etc.	宿泊: ハイクラスのリゾートホテル有り、英語可能なホテル(石垣12、竹富島0、小浜2、西表0、与那国0) 移動・タクシー: 英語対応タクシーはほとんどなし、英語対応レンタカー(保険も含めて)もごくわずか。 レジャー: ダイビング、シュノーケリング、釣り、エコツアー 価格帯: 要調査 各島の組合せ: 3市町組合せ型商品はない、石垣・竹富島、石垣・小浜島、石垣・西表島の組合せ及び4島(石垣、竹富、小浜、西表)ツアーはある。	単なるビーチリゾートでの楽しみの訴求のみではない八重山ならではの商品づくり 欧米人はターゲットになっておらず、ほぼ100%日本人向けの商品・サービスの内容になっており、欧米人向け商品としては「無し」に近い状況。 ゴールデンルートとの組み合わせ商品の候補にさえ上げられていない。 欧米人向けのアコモデーションサービスとして高い評価の得られるところは少ない。 夕食にビュッフェスタイルでは、欧米人は満足しない場合が多い。「食の楽しみ」への欧米対応が不可欠。	「八重山らしいホテル内部のインテリア」(「バリ島」は日本人にはうけても、欧米人には不可)。 ダブルベッドの設置。 東京、京都、台湾等とのセット。 「食」の工夫(夕食のブッフェは? 魚や刺身は?) 島ごとの島ならではのサービスの造成。	宿泊: ハイクラスのリゾートホテル/旅館的民宿、英語対応可能なホテル、ダブルベッド設置 移動: レンタカー and/or タクシー(英語対応)、路線バス(英語案内表記)。 レジャー: : リゾートホテルでのんびりとしたつろぎ : 八重山ならではのダイビング、地域文化体験、エコツアー等を体験して楽しんでもらう : 地域の人々との心の触れ合いによる癒し(ヒューマンツーリズム) : 地域食材を活用したマクロビオテック&スローフード、伝統料理。 価格帯: 中の上(60%)、中(20%)、中の下(20%) 各島の組合せ: 全島周遊・滞在型、1島1箇所のスペシャル、インタレスト型(ダイビング/エコツアー)
4. 流通・販売 1) 入域形態 2) 取引関係(誰が売るか) ・FITtype1~FITtype4(図表3-4) ・契約、決裁	1) 入域形態 空: 欧米 本土(東京、大阪、福岡)経由で那覇・石垣 船: クルーズ船(台湾経由) 2) 取引形態: 自立型FIT 要調査 発地エージェント依頼型 要調査 着地エージェント依頼型 要調査 エージェント依存型 要調査 団体旅行型・バック商品 要調査 クルーズ・チャーター便では島内フリー比率増傾向	1) 入域形態 ・成田経由だと日時が限られ、かつ、所要時間が長すぎる。乗り継ぎのため那覇で1泊が必要(時間と費用大) 2) 取引関係 ・英国と安定・継続取引のできる場所はほとんどない。 ・発地エージェント依頼型がほとんどと思われる(着地エージェントとして主体的に販売できていない)		1) 入域形態 空: 東京・京都・大阪経由で沖縄へ(那覇 石垣) 台湾経由で石垣(直行便) 香港経由で石垣(直行便) 韓国経由で那覇・石垣 上海経由で那覇・石垣 船: クルーズ船(欧米船籍クルーズ) 2) 取引形態: 完全自立型FIT 10% 発地エージェント依頼型FIT 30% 着地エージェント依頼型FIT 30% エージェント依存型 20% パッケージ旅行型(SIT) 10%
5. プロモーション 1) 主体 ・八重山地域全体として ・各島ごと ・各エージェント、キャリア等 ・個々の商品・サービス提供者 2) 発地側と着地側 3) 手段(web、イベント、メディア、口コミ、etc.)	石垣市で発行している英語版観光パンフレット(八重山) OCVBで発行している英語版観光パンフレット(八重山) OCVB・県で英国、ドイツでのJNTO主催のビジット・ジャパン・キャンペーンのセミナーへ参加 平田観光協会は、英国での沖縄セミナーへ単独での参加 各自治体・観光協会のHPに英文コーナーなし 県の「海外委託駐在員」の配置(フランス)	欧米の親日家さえも日本に自然豊かで美しい海浜リゾート地の八重山があることが知られていない、ダイバー等、特定インタレストグループにのみ知られている(認知がほとんどない) 欧米市場向けのプロモーション活動はこれまでほとんどない(10年3月、OCVBと平田観光が初めて紹介)。	マーケティング戦略に基づくプロモーションの展開。 英国内開催の旅行博への出席。 英国の長期休暇時期をねらったプロモーション活動。 各島の独特の魅力効果をPR(西表島の自然保護への取り組み等)。	1) 「八重山地域(Yaeyama Islands)」としてのブランドの確定 2) プロモーション活動の充実 FIT旅行者向け八重山観光情報誌の定期発行 公共交通・集合施設等での誘客用ポスターの常時掲示 英国、ドイツ、フランスでのTVコマーシャル放映 プロモーション用DVDの制作・提供 Webによる誘客・予約システムの稼働 英国、ドイツ、フランスで開催される展示会、セミナー等への出席 欧米向けパンフレットの発行 フィルムコミッション営業の展開 在京欧米ビジネスマン等へのプロモーション活動の展開
6. 受入れ体制 ・情報提供 ・言葉 ・ホスピタリティー ・緊急対応 ・インフラ ・その他	空港案内所への英語バイリンガルの配置 観光案内説明板等での英文表記ほとんどなし 「通訳案内士」不足(一人のみ) 外貨両替は石垣島の4か所しかできず、ほぼ米ドルとの交換のみ	言葉の通じない(言語障壁が高い)ことの認知がなされてしまっている。 観光ガイド主要結着点等での英語対応が不十分 「通訳案内士」等プロの通訳の不足。 バイリンガルのサービス・スタッフが各所不在。	交通アクセスや宿泊施設の英語表記。 各種へのフェリーの乗船方法等の情報提供。 祭りや伝統行事の開催情報の英語での提供。 八重山地域内のフェリー周遊バスの発行。 外貨両替サービスの提供。 本土、海外直行便の拡充。	英語圏からの外国人旅行者が八重山に到着して、基本的な行動(宿泊、交通、食事、買物)は言葉に不自由なく快適に過ごせる状態。 新空港案内センターへのバイリンガルの常時配置 市内観光集客拠点への外国人向け観光案内センターの設置 観光案内標識及び誘導標識等への英文表記 欧米市場観光客向け観光ガイドブックの発行 英語観光ガイドの配置及び各観光施設ごとに1人の配置 ホテルや銀行での外貨両替が可能 事故・疾病等への救済体制が整っている 台湾・香港経由での欧米旅行者の受入れ
7. 観光資源の保全 ・自然的資源 ・文化的資源 ・社会的資源 ・産業的資源	自然的資源の全般的なし、質的低下(赤土流入等) 無形文化財の継承人材の不足 「国際」を冠するイベント有(トライアスロン、カジキ釣り、etc.) 泡盛工場、みんさー工芸館での体験プログラム等	美しい自然資源の保全・再生、 伝統文化を継承する人材の育成。 新しい芸能・文化系観光資源の開発 魅力ある集客イベントの開発		文化、自然資源の保全がなされ、それが旅行商品へ強みとして活かされている状態。 サンゴの再生等による「七色の海」の復活 ・景観条例の設置等による島らしい美しい景観形成・維持 ・自然資源利用ルール(条例)によるサステナビリティーの確保 「オヤケアカハチ」の定期舞台の開催 「国際」を冠するイベントの開催(地域イベント主催や学会誘致) 英語でインストラクションのできる泡盛工場、伝統工芸館等 環境保全の先進的取組を学べるようなプログラムの開発

2) 重点化アプローチ戦略 (欧米市場)

(1) 重点化アプローチの必要性

先に設定したマーケティング戦略目標の実現を図って行くとしても、八重山地域は、観光地としてほとんど認知されていないことから、八重山地域の観光地としての特性と魅力を最も受け入れやすい層にターゲットを絞り込んだアプローチが認知度を高める有効な方法であると言える。また、欧米地域といっても、多くの国々が存在することから、これら全ての国々に対して一斉にアプローチしていくことは、八重山地域として投入しうる経営資源の制約が大きい。そこで、まずは特定の国に絞り込んで、そこでの評価と認知度の向上を活用して、他の国々へのアプローチをしていくことが望ましい。

さらに、2013年の新石垣空港の供用開始に合わせて、八重山地域を国際観光地として広く世界にアピールして行くことが、本戦略策定の意義として盛り込まれていることから、そのアピールに足る相応の実績をそれまでに積み上げておくことが求められている。そこで、この間の2年間で一定の芽出しのできるアプローチが必要ということになり、特定の国を絞り込み、それに合わせプロモーション活動や商品・サービスの開発等を進めて行くという重点化アプローチが必要ということである。

(2) 欧米市場における重点化アプローチの戦略ストーリー

< ターゲット市場 >

- ・ 欧米諸国の中でも英国を当面のメインターゲット市場とし、英国内での評価の高まりを活用して、他の欧米諸国の第1次重点ターゲット顧客層へアプローチして行く。
- ・ 第1次重点ターゲットは、八重山地域の観光地としての立地(英国からかなりの時間と費用がかかる)と、観光地特性(独自性、差別性)等を踏まえて設定する(都市在住専門職系、高学歴・高収入、親日的生活者、自然愛好家、人間好き)
- ・ 英国内の第1次重点ターゲットの中でも特に、「初めての八重山」観光に臨んでくる「革新的消費者」及びその消費者を専門に扱っている旅行エージェントを絞り込んでアプローチする。
- ・ FITで7泊9日程度の滞在をする観光客をターゲットとする。

< キャッチフレーズ >

英国内の第1次重点ターゲット観光者の「心のホットボタン(=そこを押されると思わずほしくなる)」を捜し出し、それに訴えるキーワード(=プロポジション)を見つけて、キャッチフレーズとセットで活用する。

キャッチフレーズ: Yaeyama Islands, Be a Part of Our Nature

< プロモーション >

英国内の第1次重点ターゲット観光者の中の「革新的消費者及び旅行エージェント」向けの認知向上作戦及び販売プロモーション活動の徹底展開

< 訴求価値 >

日本のどこにもない、沖縄本島にもないバリやカリブにもない「八重山らしさ」を打ち出す。「東洋の海に浮かぶ楽園のような島々で自然を思いっきり遊び、時として地域文化を楽しみ、人々との触れ合いで癒される」ことができることをしっかりと訴求する。

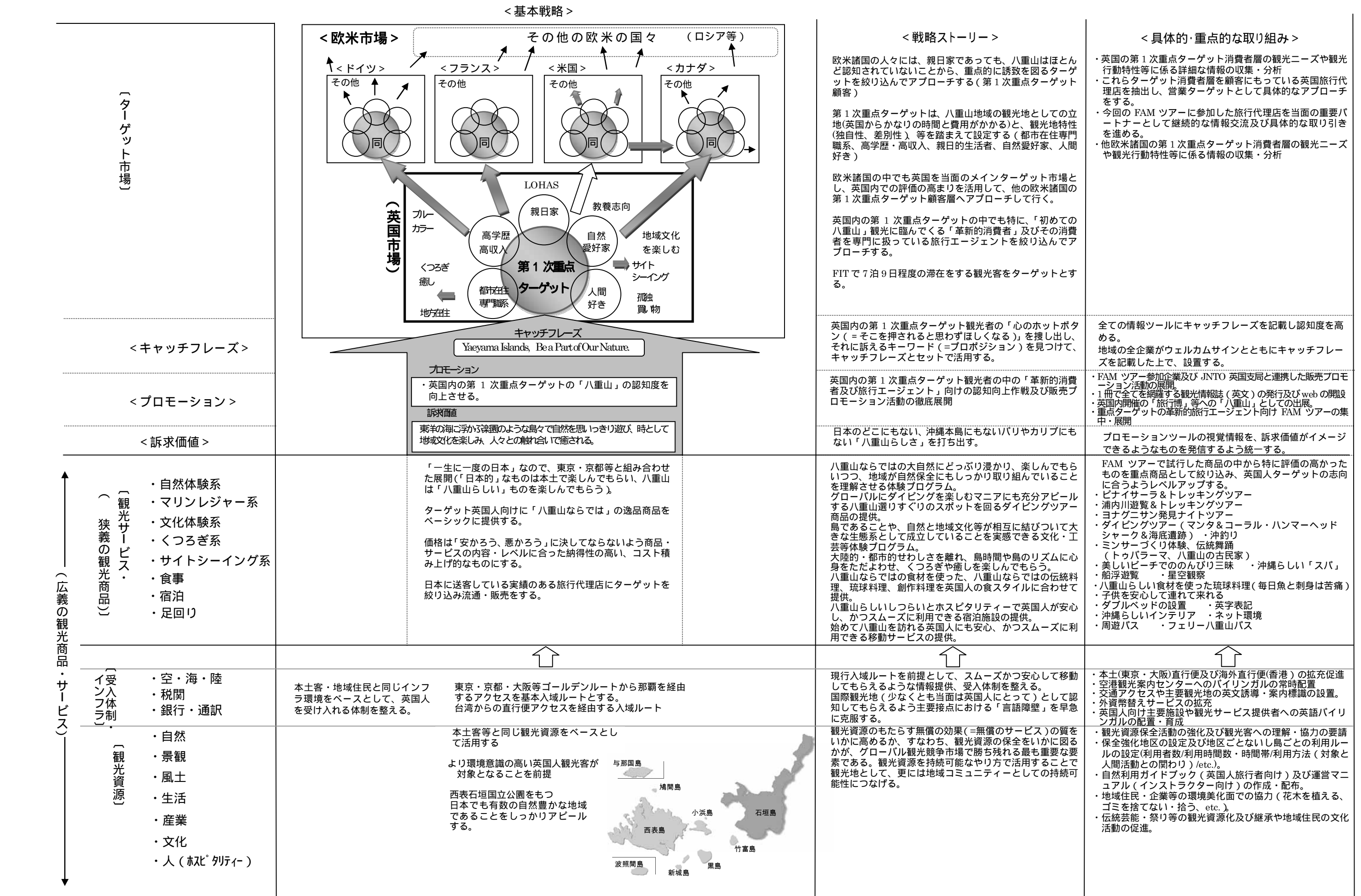
< 観光商品・サービス >

- ・「一生に一度の日本」なので、東京・京都等と組み合わせた展開（「日本的」なものは本土で楽しんでもらい、八重山は「八重山らしい」ものを楽しんでもらう）。
- ・ターゲット英国人向けに「八重山ならではの」逸品商品をベーシックに提供する。
- ・価格は「安かろう、悪かろう」に決してならないよう商品・サービスの内容・レベルに合った納得性の高い、コスト積み上げ的なものにする。
- ・日本に送客している実績のある旅行代理店にターゲットを絞り込み流通・販売をする。

< 受入体制 >

- ・現行入域ルートを前提として、スムーズかつ安心して移動してもらえるような情報提供、受入体制を整える。
- ・国際観光地（少なくとも当面は英国人にとって）として認知してもらえるよう主要接点における「言語障壁」を早急に克服する。

図表 3- 10 欧米市場向けマーケティング戦略としての重点化アプローチ戦略（イメージ図）



3) 欧米の第2次市場へのアプローチ戦略

ターゲット市場とはしたものの、上記の重点化アプローチの対象から外されていた、英国内第1次ターゲット層以外の層と、英国以外の欧米4国(米国・カナダ・フランス・ドイツ)の市場(これらの市場を総称して第2次市場とする)へのアプローチ戦略も中・長期的には必要となってくる。

まず、英国内の第2次市場へのアプローチについては、訴求価値はほとんど同じでなければならない。しかし、重点化アプローチの成果として、既に口コミ効果や旅行業者のCM、ツアー募集のチラシ等により、八重山地域は英国内でも、特にSIT(スペシャル・イントラスト・ツア)志向の観光者を中心として、一定の認知を得ており、八重山のイメージもある程度具体的になっているはずであることから、プロモーションについては「前期追従型消費者」にも分かりやすい表現や手法、媒体及び日本への送客を中心に展開している種々の旅行エージェントも活用して展開する必要がある。商品・サービスについても、基本的には訴求価値を充足しうる内容のものを、決して「量」志向に陥ることなく「質」志向で、ベースとなっている逸品商品とそのバリエーション商品を数点の範囲で開発・提供して行くことが望まれる。価格についても、納得性の範囲で高めに設定できるものを中心に扱うのが望ましい。

次に、他の欧米4国(米国・カナダ・フランス・ドイツ)へのアプローチについては、言葉が英国と同じ米国を、英国の次に優先すべき市場とし、中期の戦略市場として位置づける。次いで、カナダ・フランス・ドイツを長期の戦略市場として位置づけることとする。

そして、これらの国々の中にあっても、英国市場へのアプローチ戦略と同様、まず一番始めに重点対象とすべき第1次ターゲット層を、都市在住専門職系、高学歴・高収入、親日的生活者、自然愛好家、人間好きとし、FIT型観光形態で7泊9日程度の滞在を志向する旅行者とする。キャッチフレーズや訴求価値、プロモーション、観光商品・サービスの内容についても基本的な考え方は英国と同じにしつつ、それぞれの地域の文化や嗜好性等を考慮して対応することが望まれる。さらに、これら4ターゲット国における第2次市場へのアプローチ戦略については、上に記した英国へのそれとほぼ同様の考え方や手法をもって展開することが望ましい。

4) マーケティング戦略プロジェクトの設定 (欧米市場)

ここでは、先に設定した「マーケティング戦略目標」を実現していくために八重山地域全体として、および個々の観光協会や個別企業として、取り組んで行くべきテーマを「マーケティング戦略プロジェクト」として設定する。これは、公共政策当局にとっては観光地づくりに向けた公共政策ないし施策であり、観光協会等にとっては観光振興プロジェクトないし観光振興事業であり、個別企業にとっては文字どおりマーケティング戦略の内容そのものである。マーケティング戦略プロジェクトの体系は、「マーケティング・コンセプト」および「商品・サービスの開発・提供」、「プロモーション活動の展開」、「流通・販売チャンネルの構築」、「受け入れ体制の整備」の5つの柱からなり、マーケティング・コンセプトの部分を除くそれぞれの中に具体的な取り組みテーマとしての戦略プロジェクトが設定される(図表3-5)欧米市場マーケティング戦略プロジェクト体系を参照)。

(1) マーケティング・コンセプト

マーケティング・コンセプトは、マーケティング戦略の基本的なねらい(自地域・自社の存在価値)を、顧客の側から設定するものであり、ターゲットとする顧客に対してどのような価値を提供するものであるかを提起するものである。八重山地域の観光資源の賦存条件や観光商品・サービスの展開の特性等を踏まえて次のように設定する。

< マーケティング・コンセプト >

1. 欧米の富裕層向けの高付加価値 FIT 商品ないし SIT (Special Interest Tour) 商品づくりをし、当分の間英国市場を優先ターゲットとして展開し、その波及効果で他の欧米諸国にも展開して行くこととする。
2. 美しい自然や多様で個性的な文化・芸能・工芸を楽しんでもらうことに加え、これらが相互に繋がりがあって成立していることや、繋がりが合って大きな生態系となっていること等、目に見えないもののすばらしさを実感してもらう(目に見えない価値あるものの実感)
3. 東洋の海に浮かぶ楽園のような島々で、ダイビングやエコツアー等を心より堪能し、地域固有の文化や芸能を楽しみ生きる力と喜びを得てもらう。
4. 人と人との深い交流に感動し、共感し、人で癒されるヒューマン・ツーリズムの展開

(2) 商品・サービスの開発・提供

マーケティング戦略の基本テーマは「誰に」、「何を」、「どのように」提供するか、である。「誰に」については、欧米地域の中の英国や米国等の国や地域をターゲットとし、そしてさらに、これらの地域の中から富裕層であること等を顧客ターゲットの絞り込み条件としている。本章前段で述べたように、これまで日本人観光客向けに開発・提供してきた商品・サービスを欧米地域からの観光客のニーズに適合しうるように改善・改良ないし新たに開発し提供して行くことが求められている。

< 取り組みの基本方針（考え方） >

欧米の富裕層向けの高付加価値 F I T 商品ないし S I T 商品づくりを優先する。

日本の中でも特異で沖縄本島でも味わうことのできない、本物の八重山らしさに徹した商品・サービスづくり

美しく豊かな観光資源を見て、触れて、体験してもらい「感動」を与えられる商品・サービスづくり

自然と暮らし、文化が互いに繋がりがあって成立していること、及びそれが目でみることは難しくても「実感」できる商品・サービスづくり

相手の国の文化や習慣、宗教等に配慮した商品・サービスづくり及びおもてなしの提供

マーケットセグメント別のニーズに対応する商品づくり

安心・安全・信頼の商品・サービスの開発・提供

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

どっぷり体験・楽しみ型商品の開発・提供（アクティビティー志向）

八重山地域の豊かで美しい自然や島々の織りなすゆったりとした景観、島々の固有な伝統工芸・文化等を「八重山らしさ」として前面に打出して、欧米からの観光客がそれに「どっぷり」とはまり込んでしまうくらいに楽しめる、テーマ性をもった体験型の観光商品を開発・提供して行くこととする。特に英国人は豊かな自然の中でトレッキングやダイビング等のアクティビティー志向が強いことから、そのような商品開発を進めていくこととする。具体的な商品開発テーマのイメージは以下のようなものが挙げられる。

- ・八重山型エコツーリズム（仮称）（自然・暮らし・文化が全体としてつながっているエコ）／ダイビング・スポットめぐり／西表島の自然を満喫するツアー／84/88 星座視察ツアー／織物体験／三味線修行／トゥバラーマ・マスター／「島名人」と過ごすツアー／カーボンオフセットツアー etc.

のんびり癒し商品の開発・提供（くつろぎ志向）

特に英国人は、厳しい経済競争社会での仕事に疲れ、ストレスを強く感じていることから、都市的なせわしさのない豊かな自然の中でのんびりとくつろぐことや、心身の癒しを求める傾向にあると言われている。合わせて休暇の取得も2週間程度と長期間にわたって取れる制度条件がある。幸い八重山地域は、青い海原に浮かぶ緑豊かな美しい島々の景観や都市的せわしさとはほとんど無縁なのんびりとして島の生活リズムや島の人々の笑顔、そして何より欧米系の来訪者を「さりげなく受け入れ安心感を与えられる雰囲気（空気感）等を有しているという特質がある。このような特質を最大限に活用し、英国人のニーズに適合する商品・サービスを積極的に開発・提供して行くこととする。キーワードは以下の通りである。

- ・海浜リゾートないし島景観の中での、のんびりと気ままに過ごす商品の開発・提供

日本のゴールデンルートないし台湾・香港等との組み合わせ型商品開発のしくみづくり

物理的な距離感や移動に要する時間等を考慮すると、大方の英国人にとっては、日本を訪れることや八重山地域を訪れることは生涯に一度ないしは二度くらいのことであろう。とすると、日本国のさらには南の八重山地域のみをデスティネーションとして来訪する人はごく僅かであると思われる。ほとんどの訪日旅行者にとって、日本の首都・東京や日本文化の老家・京都はどうしても訪れなければならない観光地ということになる。そこで、八重山地域の観光商品・サービスの開発にあたっては、これらゴールデンルートと組み合わせることが有効である。また、香港や台湾を訪れる英国人観光客も相当にあり、英国との航空直行便も開設されていることから、これら地域との組み合わせ商品の開発も進めていくこととする。具体的には以下の取り組みを優先したい。

- ・東京、京都、大阪ないし台湾、香港等の旅行業者等との連携の仕組みづくり
- ・着地型フリープランにきちんと対応した商品・サービスの提供

MICE 商品の造成

すばらしい自然資源を活かしながら、国際会議、イベント、報奨旅行などの MICE(Meeting, Incentive tour, Convention, Event)商品の促進を活性化させる。

自然資源等による「無償サービス」の質を高める取り組み

観光は地域に自然資源が賦存し、その質の高さや特異性等が、観光客に「楽しみ」という「効能」を「無償サービス」としてもたらすことによって成立している側面が、特に自然を売りにしている本地域では大きい。したがって、観光客が期待する「効能」をもたらすためには自然資源をいかに保全していくかが問われてくる。本地域における自然資源等による「無償サービス」の質を高めるために以下の取り組みをする。

・環境保全活動の強化及び観光客への理解・協力の要請

特に、自然資源を活用して観光商品・サービスを提供している観光業者等が中心となりリーダーシップを発揮して、自然環境の保全活動に積極的かつ具体的に取り組むと同時に、自然を利用する（楽しむ）側の観光客側においても自然にやさしい、負荷を最小限に止めるような利用の仕方をするよう理解・協力を求める活動を展開する。

・保全強化地区の設定及び地区ごとの利用ルールの設定（利用者数／利用時間・時間帯／利用方法（対象者と人間の関わり方）／etc.）

特に保全が必要な地区を適正かつ早急に抽出し、地域関係者のコンセンサスに基づいて「保全強化地区」として設定し、その利用のあり方については具体的な指針となりうるような利用のルールの設定と、それを告知・広報するツール類の整備、さらには関係者等が集まった勉強会の開催などに取り組んでいくこととする。

・利用ガイドブック（旅行者向け）及びマニュアル（インストラクター向け）の作成・配布

上記保全地区等を対象として、利用者側でも保全に参加できるようにするための「利用ガイドブック」の作成・配布や、インストラクターが保全につながる自然の利用のあり方について共通に遵守しうるマニュアルの作成・配布、及びそれをもとにした学習会の開催を行う。

・地域（島）住民の受け入れ事前了解を前提とした観光事業の展開

観光は、優れて地域の日常空間や住民の日常生活を見てもらうことであり、地域生活の中へ観光客が入り込んでくるという特性を有する事業である。したがって、新しい観光事業の地域への導入に当たっては、地域住民や日常生活への影響等について、地域住民が事前にしっかりと把握ないし予測できるようにし、かつ地域住民のコンセンサスが得られることを前提としてのみ事業が始められる、というような地域条例等の制定を進めていくこととする。

・地域住民の無償サービス面での協力（笑顔、挨拶、道案内、気のおけない対話、etc ホスピタリティー）

上記と同様、観光にとって地域住民との接点は不可避であることから、地域住民にあっては、観光の地域経済に占める重要性にも理解を示し、かつ、人と人との豊かな交流は人間としてごく当然であるとの認識をもってもらい、観光客に笑顔で挨拶したり、進んで道案内や対話を楽しむ等の取り組みにより、「無償のサービス」の価値を大いに提供してもらえるよう協力を求めていく。

・地域住民・企業等の環境美化面での協力（花木を植える、ゴミを捨てない・拾う）

上記同様、地域の日常空間が日常的に（日頃から）花木で美しく覆われ、ゴミも散らかっていないければ、観光客が訪れて来ても気持ちよく過ごすことができるよう地域の一般住民や観光に直接関わっていない企業等に対しても協力をしてもらえるようにする。

・伝統芸能・祭り等の伝承及び地域住民の文化活動の促進

地域の伝統芸能や祭りは観光のために存在するものでは決してない。日常的な住民の生活の中にあるものである。しかし、伝統芸能や祭り等が存続しており、観光客もそれを観賞することや体験することで高い満足が得られる。したがって、住民の日常の中にこれらの文化的活動がしっかりと組み込まれ、継承されていけるようにする取り組みも観光事業者が後押ししていくこととする。

英国人向け宿泊施設の質・量の充実

ホテルの部屋に求める広さや内装、備品等、利用スタイル等は日常生活の影響を受けることや、生活文化の影響等により、国によっても大きく異なるものである。ほぼ日本人観光客を相手に部屋のしつらえを整えて来た八重山地域のホテル等にあっては、英国人のニーズに必ずしも適合していない場合が多いと想定される。英国人のニーズに合わせ、それでいて八重山らしさを訴求した部屋のしつらえにしていくことは不可欠である。

- ・英国バイリンガルスタッフの常駐及び案内サイン類の英語表記

英国人をターゲットとする宿泊施設にあっては、英語バイリンガルのスタッフを24時間、365日常駐させるとともに、施設内の案内サイン類についても英語表記をし、宿泊約款や施設利用の手引き等もきちんと英語表記にして行くこととする。

- ・夫婦、カップル向けのダブルベッドのある部屋の提供

英国においては、夫婦やカップルはダブルベッドを利用するのが習慣であることから、ホテル等ではダブルベッドを設置している部屋をいくつか必ず確保していくこととする。

- ・「夕食の楽しみ」のある高級八重山地域料理店（レストラン）の設置

英国人は一般に夕食を、ゆったりと楽しんでとる習慣であることから、ホテル等においてはビュッフェスタイルのみということにはならないようにすることや、「夕食の楽しみ」感を満喫してもらえるようなサービスや、八重山の食材をふんだんに用いた、八重山地域ならではの伝統料理や創作料理を提供できるようにして行く。

(3) プロモーション活動の展開

八重山地域は、親日的な英国においてさえほとんど認知はされておらず、その他の欧米の国々や地域でも同様である。したがって、国際観光地を目指して欧米地域への浸透を図っていく上では、まず、英国内の第一次重点ターゲット観光客の中でも特に、「初めての八重山」観光に臨んで来る「革新的消費者」及びこれらの消費者を専門に扱っている旅行エージェントを絞り込んで販売プロモーションを集中的に展開することとする。そして、英国市場での評価と実績を有効に活用する形で他の英国の国々へのプロモーション活動を展開していく。プロモーション活動を展開する際の基本的な考え方と具体的な取り組みテーマ（戦略プロジェクト）を以下に設定する。

< 取り組みの基本指針（考え方） >

八重山地域全体として、かつ、一体的なプロモーション活動の展開

国際観光地としてのブランド化戦略の構築・推進

各市町の海外イベント参加での「八重山観光」ポスター等の活用

各関係主体（エージェント、キャリア、観光事業者、観光協会、行政等）の連携

英国市場への重点的なプロモーション活動の展開

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

「ブランドコンセプト」及び「ブランドイメージ（キャッチコピー）」の設定

国際的な観光地としてのポジショニングを出来るだけ早く確立できるようにするために、ブランド化戦略の構築・推進が求められる。その前段階の取り組みとして、まずは、英国人の観光客の「心のホットボタン（＝そこを押されると思わずほしくなる）」を捜しだし、そこに訴えるキーワード（プロポジション）を見つけて、キャッチコピー（キャッチフレーズ）とセットにして種々の媒体を通して訴求していくこととする。

英国向け広告・営業ツール類の作成・配布・展開

英国市場からの評価とそこからの口コミ効果をねらいとして、英国市場向けに集中的にプロモーション活動を展開することとし、そのための広告・営業ツール類を作成し、英国内の観光情報誌への広告掲載や地下鉄・公共交通・集合施設等への誘客ポスターの掲示、旅行代理店へのパンフレットの配布等を行うと同時に、増加傾向にあるクルーズ船等入域客向けの簡便な観光情報パンフレットを作成し、入域の際に配布できるようにする。

プロモーション用ビデオ・DVD等の制作及びHPやイベントでの露出

観光地としての八重山の素晴らしさをビジュアルにかつ臨場感をもって提示し、より高い誘客効果を得るために、プロモーション用ビデオ・DVD等を制作し、各種のイベント等での露出や、各観光協会、各自治体、OCVB、各企業等のHPでの露出ができるようにする。

モニターツアーの開催及び観光系プロガー招聘による記事発信等

日本や八重山地域を送客ターゲットとしている旅行代理店や観光情報誌、観光系プロガー等を対象として、八重山の観光地としての魅力、具体的な観光商品・サービスの良さ、受け入れ体制の状況等を実体験してもらい、彼らの具体的な商品づくりや情報掲載雑誌等に反映してもらえよう、当分の間、モニターツアーを継続的に開催していくこととする。

国際的イベント開催による広報活動の展開

石垣島トライアスロン大会のような国際的なイベントの開催は、各国からの各種メディアや参加者のブログ等による八重山の紹介が大きく期待できることから、「国際」を鑑する各種イベントを八重山地域全体が連携・協力して「イベント&セールス」手法として取り入れる形で積極的に開催していくこととする。

- ・石垣国際トライアスロン大会 / 学会コンベンション / 「しかないイベント」の開発・運営 / 人気俳優のTV番組、映画等の撮影（ロケ地） / etc.

英国で開催される「国際旅行博」への出展

重点ターゲットとしている英国では「国際旅行博」が例年開催されているが、前年度はOCVB及び八重山地域から1社が出展している。広く欧米地域全体への情報発信及び八重山地域全体が一体となって国際観光地づくりを進めていること、そして魅力的な商品・サービスが充分に備わっていること等をしっかりと訴求できるよう、各地域の観光協会や本戦略の推進を担う組織が一致連携して、より規模や内容を拡充して出展していくこととする。

JNTOロンドン事務所との連携による誘客活動の展開

重点ターゲットである英国市場からの入域を具体的に確保するために、JNTOロンドン事務所とも連携し、今回の事業でモニターツアーに参加した企業を中心とする日本や八重山地域を送客対象としている旅行代理店に対し、即利用・消費してもらえる観光商品・サービスを開発・提供できていることをしっかりとアピールする機会を、発地側での業者間商談会や個別のマッチング活動等により確保していくこととする。

(4) 流通・販売チャンネルの構築

ターゲット向けに魅力ある商品を開発しても、具体的に消費者に商品・サービスを提供するルートが確保されていなければ、最終的な取り引き、すなわちビジネスとしては成立しない。本戦略においては、重点ターゲットを英国のFIT旅行者として設定していることから、それに相応した商品・サービスの流通・販売チャンネルを構築していかなければならない。FITの場合の取引形態は、前述した図表3-4で示すように大きく4つのパターン（自立型FIT / 発地エージェント依頼型FIT / 着地エージェント依頼型FIT / エージェント依存型FIT）が想定される。着地側の観光事業者としてはこれらのいずれの場合を自社の取引形態とするか、あるいはこれ

らの組み合わせ、ないし全てのパターンでの取引形態を選択するかを決めた上で、自社の商品・サービスが効果的に売れていく道筋を作って行くことが求められてくる。流通・販売チャンネルの構築に取り組む際の基本的な考え方と、具体的な取り組みテーマ（戦略プロジェクト）を以下に設定する。

< 取り組みの基本方針（考え方） >

FIT 対象商品の内容・取引条件の明示と取引交渉力の確保
FIT に対応した柔軟性・利便性の高い新しい取引システムの確立
FIT 商品を専門に取り扱う発地及び着地双方での事業者の確保・育成

< 取り組むテーマ（戦略プロジェクト） >

FIT 向け自社商品の開発及びその内容・提供条件の明示

FIT 観光客をターゲットにする観光事業者は、彼らのニーズに適合する自社商品・サービスを事前にしっかりと開発し、提供できるようにしておくことが大前提となる。そして、その商品・サービス内容及び取引条件についても、自社の選択した取引形態（パターン）の下で、正しく伝えられ、スムーズに取引が進められるよう、事前にしっかりと明示（web、パンフレット、メニュー等において）することが求められている。

個人からの問い合わせ・予約・解約等への対応体制の確立

旅行の企画・手配等を全て自分で行う自立型の FIT 客からの問い合わせや利用予約、あるいは解約等に電話や FAX、インターネット等を介して対応できる体制を確立できていないと取引を成立させることはおよそ不可能であるか、成立したとしても不十分な対応になってしまう。特に、言葉の問題は重要であり、バイリンガルのスタッフを常設しておくことが当然必要である。また、決済についても適正に対応できるよう事前の準備ないし対応方策を確立しておくことが必要である。

言葉のハンディ - のある企業をサポートするシステムの構築・運用

言葉の問題を克服する社内体制、地域的対応体制を一朝一夕で整えることは難しいことから、当分の間、ハンディ - の克服をサポートする仕組みないし社会システムを構築・運用することも必要となってくる。

自社商品取り扱いのための発地旅行社（取引パートナー）の開拓・連携

FIT 客をターゲットとして自社の商品・サービスを提供し、実際の取引を成立させるためには、まず一義的に自社で直接販売ができるような手立て（例えばHPでの予約の仕組み等）打つことは上記のとおりであるが、取引形態によっては、発地側において取引パートナーを開拓・確保することも必要である。

さらに、FIT 客をより効果的に八重山地域へ引き込めるようにするために、着地側の商品・サービス提供企業がコンソーシアム等を組んで、発地側に八重山への FIT を専門に扱う旅行代理店を選定・契約し、連携して誘客営業活動を展開することも有効な取り組みである。

FIT 対応専門部門の設置及び英国での営業拠点の設置の促進

FIT 客をターゲットとする上では社内に対応できる専門部門ないし専任スタッフを常設することや、より積極的に八重山地域全体としての何らかの工夫による営業拠点を設け、誘客営業活動を展開することも有効な取り組みである。

八重山全体としてのコンシェルジュ機能及び島ごとのコンシェルジュ機能の拡充

FIT 客が増えて来るということは、地域内を周遊する観光客が増えるということであり、言葉の対応の出来ない観光事業者や地域住民はサービスを提供できないか、交流の楽しさを享受することが出来ないことも起こってくる。このような状況は、当然観光客にとっても好ましい

ことではない。島や地域のすばらしさをまるごと楽しんでもらえるような仕組み、あるいは言葉のハンディ - のある企業をサポートする仕組みとして、八重山全体ないしは島に精通しているバイリンガルを育成、確保し、配置していくことも必要である。

また、コンシェルジュをサポートするために、日常的に情報を収集し、整理し、提供する仕組みや、商品・サービスの目利きやグレードの評価等が客観的に出来るようサポートする仕組み等も必要である。

(5) 受入体制の整備

八重山地域の観光地づくりは、これまで主に日本人観光客をターゲットとして取り組まれて来ており、日本人にとってはかなり利便性の高い観光地となっていると言えるが、その一方で外国人向けの取り組みは大きく遅れているというのが全般的状況である。まず、ターゲットとするアジア地域や欧米の国々からの八重山地域へのアクセス性の拡充を進めることや入域後の交通インフラについても、日本人向けに開発・整備されてきたものを外国人でもスムーズかつ安全に行動できるそれへと改善・改良していくことにも取り組んでいくこととする。また、FIT 旅行者が域内に入って後からの活動に必要な情報についても英語対応ができるようにすることや人的な対応についても英語の話せるスタッフの配置が求められる。受入体制の整備についての「取り組みの基本方針（考え方）」と「取り組みテーマ（戦略プロジェクト）」は以下に示す通りである。

< 取り組みの基本方針（考え方） >

一人旅でも安全で安心して楽しめる観光地づくり
利便性の高い観光地づくり
ホスピタリティーの高い観光地づくり

< 取り組みテーマ（戦略プロジェクト） >

「八重山地域外国人旅行者受入協議会（仮称）」の設置

外国人旅行者を受け入れることのできるバイリンガルスタッフの配置を含めた社内体制の整備や外国人向けの商品・サービスの開発・提供等には相応のコストを伴うことから、地域の全関係者が足並みを揃えて取り組むことができることは考えにくい。そこで、外国人を受け入れる体制の出来ている企業や積極的に体制を整えたいとする企業等が外国人の受け入れにかかる各種の課題を連携して克服していく組織体、例えば「八重山地域外国人旅行者受入協議会（仮称）」を設置するのものの有効なアプローチである。

ゴールデンルートからのアクセス性の確保及び国際直行航空路線の開設

英国からの八重山への入域については、東京、京都、大阪等ゴールデンルートからの那覇を経由してアクセスするのが現行ルートとしては多いと思われるが、那覇を経由せず直に石垣に入域できる直行便の開設等を積極的に進めることとする。また、台湾や香港等のアジアの主要都市からの直接入域ルートも有望であることから、特に台湾香港からの国際直行便の開設にも積極的に取り組んで行くこととする。

- ・ ゴールデンルート（東京、京都、大阪）と石垣との直行便の拡充
- ・ 台湾(桃園空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設
- ・ 香港～石垣空港直行便の早期実現
- ・ 行政や航空会社等への航空運賃低減措置の働きかけ

外国人向け情報提供機能の整備

FIT 旅行者が自ら八重山旅行を企画し、手配し、そして入域して後からも必要となる情報を的確に入手し、域内をレンタカー等を使用しても迷うことなくスムーズかつ安全に移動でき、離島周遊観光に出向くにも船便や利用観光サービス、レンタカー等の予約・手配がスムーズに出来、かつ移動にも何も障害もなくスムーズに行えるようにするなど、これまで日本人向けに整備されてきたものに追加ないし改善、改良、場合によっては新規整備等を図ることで、外国人向けに全般的な情報提供機能の整備に取り組んでいくこととする。具体的な取り組みテーマは、以下のとおりである。

- ・FIT を想定した英語専用 web の開設
- ・空港内観光案内センターへの英語・日本語バイリンガルの常時配置
- ・市内目抜き通り及び離島ターミナルへの外国人向け観光案内センターの設置
- ・空港内各種サインボードへの英文併記
- ・商品・サービス案内リーフレット等の英語併記
- ・誘導標識、説明・案内版、Map 等での英文併記及び特定対象へ英語併記
- ・英国の旅行者の関心に添う（自然保全への先進的工夫等）特定ガイドブックの作成
- ・英語語対応観光地音声ガイドシステムの構築及びレンタルシステムの運用
- ・英語によるカーナビゲーションシステムの開発・導入(石垣市)

英語バイリンガルの早期育成・配置

外国人旅行者に対して、観光商品・サービスの提供、求められる情報の提供、御用聞きをする等の接客サービスの提供等を的確に、ないしはより高いレベルで提供しうるためには、相手の国の言葉でしっかりと対話ができることが前提となる。英国を始めとして欧米からの旅行者向けに観光事業者及び関連機関、行政においてもまずは英語のバイリンガルの早期育成、配置に取り組んで行くこととする。

- ・英語バイリンガル観光ガイドの緊急養成
一気に英語バイリンガルを増やすのは難しいことから、まずは優先度の高い観光バスガイド等から英語の話せるガイドとして緊急に養成して行くこととする。
- ・主要公共機関・観光施設への最低一人の英語バイリンガルの配置
外国人が利用せざるを得ない主要公共機関や施設、ないしは多くの観光客が訪れる観光施設においては、英語の話せるスタッフを最低限 1 人は配置して行くこととする。
- ・英語バイリンガルの観光インストラクターの養成
体験的な観光プログラムにおいては、専門的な内容であったり、生命の危険に係る内容であったり、通訳を介する時差があっては適正なサービスが提供できないなど、通訳では必ずしも対応できない領域、レベルがあることから、実際に現場でインストラクターにあたっている本人がバイリンガルであることが望ましい。したがって、英語バイリンガルの観光インストラクターの養成を図っていくこととする。
- ・サービス提供施設スタッフの最低限の英語会話の習得促進及び簡易テキストの作成・配布
観光事業に従事する現場のサービススタッフが、まずは最低限必要な英語会話ができるようになるための研修会ないし語学教室を地域内でできるだけ多く開催すると同時に、出来るだけ多くの観光事業従事者にも簡単な英会話ができるようになってもらう簡易テキストを作成し、配置する。

コスモポリタンのホスピタリティーの養成

ホスピタリティーに対する受け止め方は各国の文化や習慣等によって異なってくる。そこで、欧米人やアジア地域の人々に、こちら側のホスピタリティーの想いやふるまいを快く受け止めてもらえるようにするために、欧米人の文化・風習・習慣・宗教・制度等の知識を事前に習得しておき、適正に対応できる訓練をしておくことが求められる。また、欧米やアジアの国々からの観光者が増えることで習得すべきことが多くなりすぎて対応不可の状況に陥ることがないように、国の違いにかかわらず普遍であるという意味でのコスモポリタンのホスピタリティーを養成しておくことも必要である。

(6) 基本インフラの整備

・外貨両替、クレジットカード決済システムの整備

FIT 旅行者が観光商品・サービス、あるいは土産品を購入する際には、外貨を受け入れられる地元の事業者はほぼ皆無と思われることから、日本円を現金で持っていなければ、いかんともしがたく、それが原因で購入が発生しなければ地域としては大いなる機会損失をこうむっていることになる。少なくとも宿泊ホテルや銀行での外貨両替の出来るような協力を体制を整備し、早急に実現して行くこととする。

また、海外ではクレジットカードでの支払いが一般的であり、全ての観光関連施設においてクレジットカードで決済ができるように整備を進めていく。

・英国観光客想定事故・疾病等への救急体制の整備及び定期訓練

英国人観光客が地域内を周遊ないし観光レジャーを楽しんでいる時に何らかの事故や災難に見舞われた場合でも、緊急対応が即実行でき、かつ救急サービスを提供する側でも言葉のハンディ - もなく即対応できる体制をしっかりと整備するとともに、日頃から訓練を積んでおき、怠りのないようにもしておくことが求められている。

・外国人に対応した設備の整備

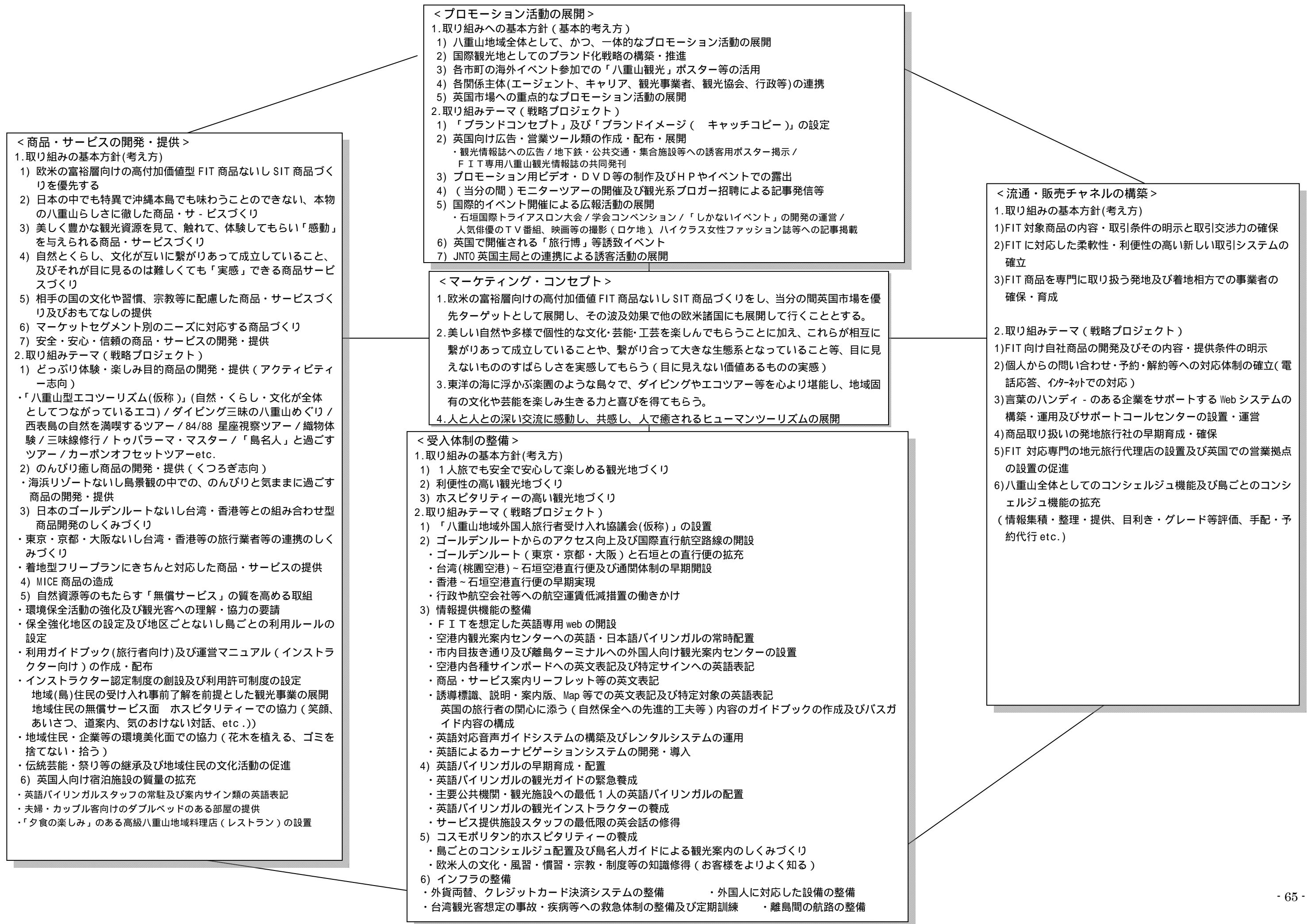
全ての施設において、外国人に対応した設備を整備するのは難しいが、公共施設などを中心にインフラを整備していく必要がある。例えば、洋式のトイレの増設や、基本的に必要な実用的なものから整備していく必要がある。

・離島間の航路整備

八重山地域としての国際観光地づくりを進めるということは、地域を構成する各島へ移動をスムーズに行うようにする必要がある。今は限られている石垣島以外の島と島を結ぶ航路も行う必要がある。

しかし、提示してある戦略プロジェクトの個々について、詳らかに具体的な推進主体を設定するのは、現時点では早計に陥ることも懸念されることから、ここでは大きくくりで主体を設定するに止める。

図表 3- 11 欧米市場マーケティング戦略プロジェクト体系（欧米からのF I Tをターゲットとする案）



< 商品・サービスの開発・提供 >

1. 取り組みの基本方針(考え方)

- 1) 欧米の富裕層向けの高付加価値型 FIT 商品ないし SIT 商品づくりを優先する
- 2) 日本の中でも特異で沖縄本島でも味わうことのできない、本物の八重山らしさに徹した商品・サービスづくり
- 3) 美しく豊かな観光資源を見て、触れて、体験してもらい「感動」を与えられる商品・サービスづくり
- 4) 自然とくらし、文化が互いに繋がりがあって成立していること、及びそれが目に見るのは難しくても「実感」できる商品サービスづくり
- 5) 相手の国の文化や習慣、宗教等に配慮した商品・サービスづくり及びおもてなしの提供
- 6) マーケットセグメント別のニーズに対応する商品づくり
- 7) 安全・安心・信頼の商品・サービスの開発・提供

2. 取り組みテーマ(戦略プロジェクト)

- 1) たっぷり体験・楽しみ目的商品の開発・提供(アクティビティ志向)
 - ・「八重山型エコツーリズム(仮称)」(自然・くらし・文化が全体としてつながっているエコ) / ダイビング三昧の八重山めぐり / 西表島の自然を満喫するツアー / 84/88 星座視察ツアー / 織物体験 / 三味線修行 / トゥパラーマ・マスター / 「島名人」と過ごすツアー / カーボンオフセットツアー etc.
- 2) のんびり癒し商品の開発・提供(くつろぎ志向)
 - ・海浜リゾートないし島景観の中での、のんびりと気ままに過ごす商品の開発・提供
- 3) 日本のゴールデンルートないし台湾・香港等との組み合わせ型商品開発のしくみづくり
 - ・東京・京都・大阪ないし台湾・香港等の旅行業者等の連携のしくみづくり
 - ・着地型フリープランにきちんと対応した商品・サービスの提供
- 4) MICE 商品の造成
- 5) 自然資源等のもたらす「無償サービス」の質を高める取組
 - ・環境保全活動の強化及び観光客への理解・協力の要請
 - ・保全強化地区の設定及び地区ごとないし島ごとの利用ルールの設定
 - ・利用ガイドブック(旅行者向け)及び運営マニュアル(インストラクター向け)の作成・配布
 - ・インストラクター認定制度の創設及び利用許可制度の設定
 - ・地域(島)住民の受け入れ事前了解を前提とした観光事業の展開
 - ・地域住民の無償サービス面 ホスピタリティーでの協力(笑顔、あいさつ、道案内、気のおけない対話、etc.)
 - ・地域住民・企業等の環境美化面での協力(花木を植える、ゴミを捨てない・拾う)
 - ・伝統芸能・祭り等の継承及び地域住民の文化活動の促進
- 6) 英国人向け宿泊施設の質の拡充
 - ・英語バイリンガルスタッフの常駐及び案内サイン類の英語表記
 - ・夫婦・カップル客向けのダブルベッドのある部屋の提供
 - ・「夕食の楽しみ」のある高級八重山地域料理店(レストラン)の設置

< プロモーション活動の展開 >

1. 取り組みへの基本方針(基本的考え方)
 - 1) 八重山地域全体として、かつ、一体的なプロモーション活動の展開
 - 2) 国際観光地としてのブランド化戦略の構築・推進
 - 3) 各市町の海外イベント参加での「八重山観光」ポスター等の活用
 - 4) 各関係主体(エージェンツ、キャリア、観光事業者、観光協会、行政等)の連携
 - 5) 英国市場への重点的なプロモーション活動の展開
2. 取り組みテーマ(戦略プロジェクト)
 - 1) 「ブランドコンセプト」及び「ブランドイメージ(キャッチコピー)」の設定
 - 2) 英国向け広告・営業ツール類の作成・配布・展開
 - ・観光情報誌への広告 / 地下鉄・公共交通・集合施設等への誘客用ポスター掲示 / FIT 専用八重山観光情報誌の共同発刊
 - 3) プロモーション用ビデオ・DVD等の制作及びHPやイベントでの露出
 - 4) (当分の間)モニターツアーの開催及び観光系ブロガー招聘による記事発信等
 - 5) 国際的イベント開催による広報活動の展開
 - ・石垣国際トライアスロン大会 / 学会コンベンション / 「しかないイベント」の開発の運営 / 人気俳優のTV番組、映画等の撮影(ロケ地)、ハイクラス女性ファッション誌等への記事掲載
 - 6) 英国で開催される「旅行博」等誘致イベント
 - 7) JNTO 英国主局との連携による誘客活動の展開

< マーケティング・コンセプト >

1. 欧米の富裕層向けの高付加価値 FIT 商品ないし SIT 商品づくりをし、当分の間英国市場を優先ターゲットとして展開し、その波及効果で他の欧米諸国にも展開して行くこととする。
2. 美しい自然や多様で個性的な文化・芸能・工芸を楽しんでもらうことに加え、これらが相互に繋がりがあって成立していることや、繋がりがあって大きな生態系となっていること等、目に見えないもののすばらしさを実感してもらおう(目に見えない価値あるものの実感)
3. 東洋の海に浮かぶ楽園のような島々で、ダイビングやエコツアー等を心より堪能し、地域固有の文化や芸能を楽しみ生きる力と喜びを得てもらおう。
4. 人と人との深い交流に感動し、共感し、人で癒されるヒューマンツーリズムの展開

< 受入体制の整備 >

1. 取り組みの基本方針(考え方)
 - 1) 1人旅でも安全で安心して楽しめる観光地づくり
 - 2) 利便性の高い観光地づくり
 - 3) ホスピタリティーの高い観光地づくり
2. 取り組みテーマ(戦略プロジェクト)
 - 1) 「八重山地域外国人旅行者受け入れ協議会(仮称)」の設置
 - 2) ゴールデンルートからのアクセス向上及び国際直行航空路線の開設
 - ・ゴールデンルート(東京・京都・大阪)と石垣との直行便の拡充
 - ・台湾(桃園空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設
 - ・香港～石垣空港直行便の早期実現
 - ・行政や航空会社等への航空運賃低減措置の働きかけ
 - 3) 情報提供機能の整備
 - ・FITを想定した英語専用webの開設
 - ・空港内観光案内センターへの英語・日本語バイリンガルの常時配置
 - ・市内目抜き通り及び離島ターミナルへの外国人向け観光案内センターの設置
 - ・空港内各種サインボードへの英文表記及び特定サインへの英語表記
 - ・商品・サービス案内リーフレット等の英文表記
 - ・誘導標識、説明・案内版、Map等での英文表記及び特定対象の英語表記
 - ・英国の旅行者の関心に添う(自然保全への先進的工夫等)内容のガイドブックの作成及びバスガイド内容の構成
 - ・英語対応音声ガイドシステムの構築及びレンタルシステムの運用
 - ・英語によるカーナビゲーションシステムの開発・導入
 - 4) 英語バイリンガルの早期育成・配置
 - ・英語バイリンガルの観光ガイドの緊急養成
 - ・主要公共機関・観光施設への最低1人の英語バイリンガルの配置
 - ・英語バイリンガルの観光インストラクターの養成
 - ・サービス提供施設スタッフの最低限の英会話の修得
 - 5) コスモポリタンのホスピタリティーの養成
 - ・島ごとのコンシェルジュ配置及び島名人ガイドによる観光案内のしくみづくり
 - ・欧米人の文化・風習・慣習・宗教・制度等の知識修得(お客様をよりよく知る)
 - 6) インフラの整備
 - ・外貨両替、クレジットカード決済システムの整備
 - ・外国人に対応した設備の整備
 - ・台湾観光客想定事故・疾病等への救急体制の整備及び定期訓練
 - ・離島間の航路の整備

< 流通・販売チャネルの構築 >

1. 取り組みの基本方針(考え方)
 - 1) FIT 対象商品の内容・取引条件の明示と取引交渉力の確保
 - 2) FIT に対応した柔軟性・利便性の高い新しい取引システムの確立
 - 3) FIT 商品を専門に取り扱う発地及び着地相方での事業者の確保・育成
2. 取り組みテーマ(戦略プロジェクト)
 - 1) FIT 向け自社商品の開発及びその内容・提供条件の明示
 - 2) 個人からの問い合わせ・予約・解約等への対応体制の確立(電話応答、インターネットでの対応)
 - 3) 言葉のハンディのある企業をサポートする Web システムの構築・運用及びサポートコールセンターの設置・運営
 - 4) 商品取り扱いの発地旅行社の早期育成・確保
 - 5) FIT 対応専門の地元旅行代理店の設置及び英国での営業拠点の設置の促進
 - 6) 八重山全体としてのコンシェルジュ機能及び島ごとのコンシェルジュ機能の拡充
 - (情報集積・整理・提供、目利き・グレード等評価、手配・予約代行 etc.)

5) 戦略プロジェクト推進シナリオ(欧米市場)

ここでは上記で整理した戦略プロジェクト推進のあり方について、「誰が」主体となり、「いつまでに」実現を目指すのかを推進シナリオとして整理する。「戦略プロジェクト」は、公共政策当局にとっては観光地域づくりに向けた公共政策ないし施策であり、観光協会等にとっては観光振興プロジェクトないし観光振興事業であり、個別企業にとっては文字どおり自社の観光事業のマーケティング戦略の内容そのものである。推進主体としては、以下の組織や企業・個人等が想定される。

公共政策主体：八重山広域市町村圏事務組合、国、沖縄県

観光関連団体：各観光協会、八重山ビジターズビューロー、(財)沖縄観光コンベンションビューロー、八重山ダイビング協会、エコツーリズム関連団体

観光事業者：宿泊系事業者、観光サービス系事業者、飲食サービス業、交通系事業者、旅行社、土産品生産・販売業者、通訳等

個人：一般地域住民、体験プログラム提供者、芸能・園芸等芸能者

しかし、提示してある戦略プロジェクトの個々について、詳らかに具体的な推進主体を設定するのは、現時点では早計に陥ることも懸念されることから、ここでは大きくくりで主体を設定するに止める。

図表 3- 12 戦略プロジェクトの推進主体とスケジュール（欧米市場）

戦略プロジェクト・具体的プロジェクト	推進主体	実施期間		
		～ H24年度	H25 ～ 27年度	H28 ～ 32年度
1. 商品サービス				
1) たっぷり体験・楽しみ型商品の開発・提供				
・ 「八重山型エコツーリズム(仮称)」	欧米市場研究会、エコツーリズム協会、各企業、推進組織	▶		
・ ダイビング三昧の八重山めぐり	欧米市場研究会、ダイビング協会、各企業、推進組織	▶		
・ 西表島の自然を満喫するツアー、etc.	欧米市場研究会、エコツーリズム協会、各企業、推進組織	▶		
2) のんびり癒し商品の開発・提供				
・ 海浜リゾートないし島景観の中での、のんびりと気ままに過ごす商品の開発・提供	欧米市場研究会、各企業、推進組織			▶
3) 日本のゴールドルートないし台湾・香港等との組み合わせ型商品開発のしくみづくり				
・ 東京・京都・大阪ないし台湾・香港等の旅行者等の連携のしくみづくり	欧米市場研究会、各企業、推進組織			▶
・ 着地型フリープランにきちんと対応した商品・サービスの提供	欧米市場研究会、各企業、推進組織			▶
4) MICE商品の造成	各企業、推進組織			▶
5) 自然資源等による「無償サービス」の質を高める	推進組織・企業・住民			▶
・ 環境保全活動の強化及び観光客への理解・協力の要請	各自治体、観光協会、企業、推進組織			▶
・ 保全強化地区の設定及び地区ごとないし島ごとの利用ルールの設定	各自治体、観光協会、企業、住民			▶
・ 利用ガイドブック(旅行者向け)及び運営マニュアル(インストラクター向け)の作成・配布	企業、住民、推進組織			▶
・ インストラクター認定制度の創設及び利用許可制度の設定	各自治体、推進組織			▶
・ 地域(島)住民の受け入れ事前了解を前提とした観光事業の展開のしくみづくり	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織			▶
・ 地域住民の無償サービス面 ホスピタリティでの協力(笑顔、あいさつ、道案内、気のおけない対話、etc.)	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	▶		
・ 地域住民・企業等の環境美化面での協力(花木を植える、ゴミを捨てない・拾う)	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織			▶
・ 伝統芸能・祭り等の継承及び地域住民の文化活動の促進	各自治体、観光協会、企業、住民、推進組織	▶		
6) 英国人向け宿泊施設の質量の拡充				
・ 英語バイリンガルスタッフの常駐及び案内サイン類の英語表記	各企業、推進組織			▶
・ 夫婦・カップル客向けのダブルベッドのある部屋の提供	各企業(ホテル、民宿)			▶
・ 「夕食の楽しみ」のある高級八重山地域料理店(レストラン)の設置	各企業			▶
2. 受け入れ体制の整備				
1) 「八重山地域外国人旅行者受け入れ協議会(仮称)」の設置	各自治体、観光協会、企業			
2) ゴールドルートからのアクセス性の向上及び国際直行航空路線の開設				
・ ゴールドルート(東京、京都、大阪)と石垣との直行便の拡充	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合			▶
・ 台湾(桃園空港)～石垣空港直行便及び通関体制の早期開設	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合			▶
・ 香港～石垣空港直行便の早期実現	各自治体、観光協会、企業、八重山広域市町村圏事務組合			▶
3) 外国人向け情報提供機能の整備				
・ FITを想定した英語専用webの開設	推進組織			▶
・ 空港内観光案内センターへの英語・日本語バイリンガルの常時配置	推進組織			▶
・ 市内目抜き通り及び離島ターミナルへの外国人向け観光案内センターの設置	推進組織			▶
・ 空港内各種サインボードへの英文表記及び特定サインへの英語併記	各自治体、推進組織			▶
・ 商品・サービス案内リーフレット等の英文表記	各自治体、各企業、推進組織			▶
・ 誘導標識、説明・案内版、Map等での英文並記及び特定対象への英語表記	各自治体、各企業、推進組織			▶
・ 英国の旅行者の関心に添う(自然保全への先進的工夫等)内容のガイドブックの作成	各自治体、各企業、推進組織			▶
・ 英語対応観光地音声ガイドシステムの構築及びレンタルシステムの運用	推進組織			▶
・ 英語によるカーナビゲーションシステムの開発・導入(石垣市)	各企業			▶

戦略プロジェクト・具体的プロジェクト	推進主体	実施期間		
		～ H24年度	H25～27年度	H28～32年度
4) 英語バイリンガルの早期育成・配置				
・ 英語バイリンガル観光ガイドの緊急養成	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ 主要公共機関・観光施設への最低1人の英語バイリンガルの配置	各自治体、各企業、推進組織	→		
・ 英語バイリンガルの観光インストラクターの養成	各自治体、各企業、推進組織	-----→		
・ サービス提供施設スタッフの最低限の英会話の修得	各自治体、各企業、推進組織	-----→		→
5) コスモポリタンのホスピタリティーの養成				
・ 島ごとのコンシェルジュ配置及び島名人ガイドによる観光案内のしくみづくり	各企業、推進組織	-----→		
・ 欧米人の文化・風習・慣習・宗教・制度等の知識修得（お客様をよりよく知る）勉強会	各企業、推進組織	→		
6) インフラの整備				
・ 外貨両替、クレジットカード決済システムの整備	企業、推進組織	-----→		
・ 外国人に対応した設備の整備	自治体、各企業、推進組織	→		
・ 欧米観光客想定事故・疾病等への救急体制の整備及び定期訓練	自治体、各企業、推進組織	-----→		
・ 離島間航路の整備	自治体、各企業、推進組織	-----→		→
3. プロモーション活動				
1) 「ブランド・コンセプト」及び「ブランドイメージ(キャッチコピー)」の設定				
2) 英国人向け広告・営業ツール類の作成・配布・展開		→		
・ 観光情報誌への広告		→		
・ 地下鉄・公共交通・集合施設等への誘客用ポスター掲示		-----→		
・ FIT専用八重山観光情報誌の共同発刊		-----→		
3) プロモーション用ビデオ・DVD等の制作及びHPやイベントでの露出		→		
4) (当分の間) モニターツアーの開催及び観光系プロガー招聘による記事発信等		→		
5) 国際的イベント開催による広報活動の展開		-----→		
6) 英国で開催される「旅行博」等誘致イベント		→		
7) JNTOロンドン事務所との連携による誘客活動の展開		→		
4. 流通・販売チャネル				
1) FIT向け自社商品の開発及びその内容・提供条件の明示	各企業、推進組織	→		
2) 個人からの問い合わせ・予約等への対応体制の確立 (電話応答・インターネットでの対応)及び直前解約等へのリスクヘッジ対応	推進組織	→		
3) 商品取り扱いの発地旅行社の早期育成・確保	推進組織	→		
4) FIT対応専門の地元旅行代理店の設置及び英国での営業拠点の設置の促進	各企業、推進組織	→		
5) 八重山へのFIT旅行者の開拓ないし育成	各企業、推進組織	-----→		
6) 八重山全体としてのコンシェルジュ機能及び各島ごとのコンシェルジュ機能の拡充	各企業、推進組織	-----→		→

6) 欧米市場開拓戦略の推進シナリオ(欧米市場)

欧米観光市場の中から、イギリス、アメリカ、カナダ、フランス、ドイツの5カ国をターゲット地域として選定した。そして、八重山地域が戦略展開に活用しうる経営資源の制約等を考慮し、重点化アプローチを採用し、イギリスを重点市場と位置づけ、そしてさらに英国市場の中でも高学歴・高収入で、親日的生活者で、自然愛好家である等観光客を第1次ターゲット層として選定した。本節4) 5)は、この重点市場であるイギリスの観光者の第1次ターゲット層を前提とするマーケティング戦略プロジェクトを体系的に抽出・整理するとともに、これらプロジェクトを誰が中心となって、いつまでに推進するのかについてシナリオとして整理した。

ここでは、欧米5カ国ターゲット市場を、時間軸の下で(短期・中期・長期)いかに戦略的に開拓して行くかを、優先的に取り組むべきテーマを絞って整理した(図表3-13参照)。その場合、絞られたテーマの取り組みの具体的な考え方や手法は、先の4)と5)で英国の第1次ターゲット層を前提とした戦略プロジェクトのそれらを踏まえたものとなっている。

まず、ターゲット市場については、重点化アプローチのところで述べた通りであるが、短期(新石垣空港の供用開始までの間)的には、イギリスの第1次ターゲット層であり、中期的にはアメリカの第1次ターゲット層とイギリスの第2次ターゲット層、長期的にはカナダ、フランス、ドイツの第1次ターゲット層となる。

商品形態・内容については、基本的な訴求価値は重点化のところで述べた「東洋の海に浮かぶ楽園のような島々で、自然を思いっきり遊び、時として地域文化を楽しみ、人々との触れ合いで癒される」ことを踏襲する。その上で、短期ターゲットのイギリス第1次ターゲット向けには、日本のゴールデンルートと連携したFIT向けのオプションツアーで、「八重山ならではの」のベーシックな逸品商品を開発・提供して行くこととする。中期ターゲット向けには、FIT向けに八重山地域もデスティネーションとなる新ゴールデンルートの日本ツアーや、八重山も組み込まれたアジア周遊型のツアーで、イギリス人の「こだわり」や「癒し」にも合致する高付加価値型商品(SIT商品)を開発・提供していくこととする。長期ターゲットに向けては、八重山地域が単独のデスティネーションとなる長期滞在型のツアーで、八重山の自然や文化、人間が織り成す八重山の魅力を総合的に体感できる「八重山型ツアー」商品を開発し、ブランド化を図っていくこととする。

プロモーションと販売チャネルについては、短期のイギリス第1次ターゲット向けには、旅行博等の誘客イベントへの出展に加え、日本向けの送客実績のある旅行社やFIT及びSIT商品の取り扱い旅行社を対象に招聘旅行・営業活動・情報発信の展開、さらには英語プロモーションツールの充実に取り組むこととする。中期ターゲット向けには、基本的な考え方や手法は第1次ターゲットと同様としつつも、新たにターゲットとなったアメリカ第1次ターゲット向けには、アメリカの観光市場の特性やビジネス慣行等を考慮した対応を図る。長期ターゲット向けについても、ほぼ同様のシナリオで、各国の観光市場の特性を踏まえた展開を図ることとする。

受入体制については、主要観光インフラ・施設のハード面では、地域住民や日本本土観光客及び台湾人観光客とほぼ同じインフラを活用することが前提とはなるものの、ソフト面での対応はターゲットに適合させなければならない。まず、英語による文字情報の提供や道路標識類や観光案内板等の設置が必要で、さらに、これらの拠点では英語で基本的な人的対応ができるようにす

る。加えて、インターネットを活用した英語での情報発信の拡充も図って行く。そして、日本のゴールデンルートを経由して訪れることが想定されることから、ゴールデンルート上にある空港と石垣空港との直行便の増便ないし新設を図っていくこととする。中期ターゲット層向けには、言語的には同じ英語で対応可能であることから、この時期には各観光施設やサービス事業者ごとに英語での情報提供や人的対応ができるようにする。長期ターゲット向けには、各観光施設やサービス事業者側における体験プログラムやトレッキングツアー等のインストラクターやガイドのレベルでも英語での対応ができるようにする。しかし、新たにターゲットとなるフランス人やドイツ人向けは、最低条件としてフランス語やドイツ語でのインターネット活用の情報提供ができるようにする。

推進組織については、短期的にまずはこの国際観光地づくり戦略で提起している戦略を推進する基本的な機能を始動させる組織を設置すると同時に、本戦略の構築プロセスで設置した「欧米市場研究会」の活動を継続して行くこととしたい。このような活動で、推進組織としての実績をつくりつつ、地域内の関係者のコンセンサスを図りながら、中期的には推進組織を拡充し、本格的なマーケティング戦略の推進が出来る体制へと移行させて行くこととする。

図表 3- 13 時間軸ごとの最優先取り組みテーマ（欧米市場）

	短期(黎明期)	中期(テイク・オフ期)	長期(高度成長期)
ターゲット市場	・イギリス人第1次ターゲット市場	・アメリカ人第1次ターゲット市場 ・イギリス人第2次ターゲット市場	・カナダ人第1次ターゲット市場 ・フランス人第1次ターゲット市場 ・ドイツ人第1次ターゲット市場 ・アメリカ人第2次ターゲット市場
商品形態内容	FIT向けゴールデンルートツアーのオプション商品としての確立 ターゲットニーズに合わせた「八重山ならでは」の逸品商品の開発・提供 <主力商品> ・どっぷり体験・楽しみ型商品 ・「八重山型エコツーリズム」商品	FIT向け日本ツアー新ゴールデンルート及びFIT向けアジア周遊型商品のメインルートとしての商品確立 ターゲット・ニーズに合わせた高付加価値型商品の開発 <主力商品> ・「こだわり」を満足させられる商品 ・のんびり癒し商品の開発・提供	八重山重山単独ルートの長期滞在型商品の確立 八重山の魅力を総合的に体感できる八重山型ツアーのブランド確立 <主力商品> ・自然、文化、人間が織りなす八重山の「自然」をトータルで理解できる“八重山型ツアー”
プロモーション・販売チャネル	イギリスで開催される旅行博等への出展 イギリスの日本送客実績のある旅行社、FIT及びSIT取扱い旅行社を対象に招聘旅行・営業活動・情報発信を推進する英語プロモーションツールの充実	WTMへの出展 米国の日本送客実績のある旅行社、FIT及びSIT旅行取扱い旅行社を中心に営業・情報発信	カナダ、フランス、ドイツの日本送客実績のある旅行社、FIT及びSIT旅行取扱い旅行社を中心に営業・情報発信
受入体制	主要観光インフラ・施設における英語による文字情報(標識・案内表示)の提供・発信強化 主要観光インフラ・施設において英語で基本的な人的対応ができるようにする インターネットによる(英語)情報発信強化 石垣 - ゴールデンルート直行便の増便	各観光施設・サービスにおける英語による文字情報の提供 各観光施設・サービスにおいて英語で基本的に人的に対応できるようにする	各観光施設・サービスにおいて、ガイドインストラクターが十分に英語で対応できるようにする フランス語及びドイツ語(繁体字)によるインターネットによる情報発信強化
推進組織	推進組織の設置(基本的な機能の始動) 欧米市場研究会の活動継続	推進組織の拡充及び本格的なマーケティング戦略の推進	

新石垣空港開港

第4章 戦略推進体制について

1. 推進組織の必要性

1) 戦略の実施

本事業においては、「八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進委員会」及び、その下に設置される3つの研究会（アジア市場研究会・欧米市場研究会・受入体制研究会）で検討され、策定される戦略を、八重山地域の3市町の行政及び関連業界団体、個々の企業、さらには地域住民が一体的かつ統一的に足並みを揃えて推進できるようにするための中心となる組織体が必要である。

2) 「組織は戦略に従う」

経営論の基本的な考え方として、経営戦略を推進する組織体制のあり方としては、既存組織の体制と能力の範囲（器）に合わせて経営戦略を推進するのではなく、経営戦略に合わせて組織（既存の改善・新設を含む）を設置する（器は料理に合わせて）ということ、すなわち「組織は戦略に従う」ということがある。今回、八重山地域全体としてこれまで試みられてこなかった海外マーケットを戦略的に開拓するという新しいチャレンジとして、「マーケティング戦略」を構築している。そこで、この「マーケティング戦略」を的確に推進する「組織」の在り方について明確な考え方を整理することが必要となってくる。

3) ブランドの発信・管理

八重山の国際観光地としてのブランドを構築し、推進、管理するためにも一つのまとまった組織・組織体が必要である。観光にかかわるプレーヤーは、自治体、観光協会、各企業、地域住民など多数の組織や個人があるが、八重山地域を一つのブランド観光地として戦略を推進するためには、1つの組織がブランドを管理し、これらの多数のプレーヤーに対してブランド発信方法の統一・管理及び普及を行うなど、一つのブランド化に向けて統括的な役割を果たさなければ、効果的・効率的なブランドづくりは進まない。

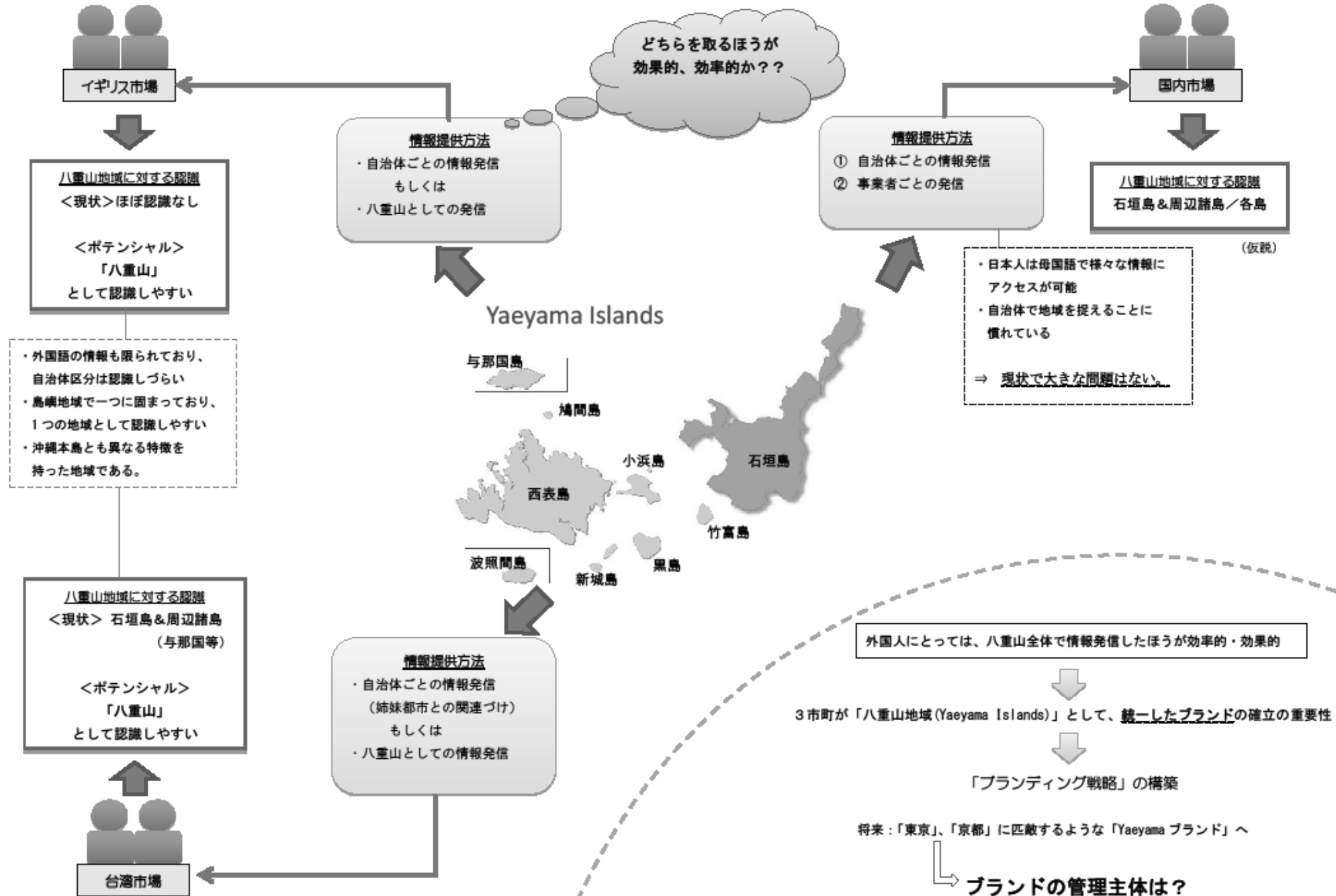
4) 外国人向け情報発信の一元化

従来の情報発信方法は、日本国内市場向けということで、母国語で様々な情報にアクセスできるということや、日本人旅行者にとっては自治体で地域を捉えてもらいやすいということから、情報発信は自治体ごとにあるいは観光協会ごとに、事業者ごとに各地域の情報発信がなされている現状に、大きな支障はない。日本人の認識としても「石垣島とその周辺地域」という認識がなされていると考えられる。

一方、外国人向けの情報発信方法は、従来の日本向けの情報発信方法と同様に、各自治体、地域ごとの情報発信方法のままで良いとは一概には言えない。外国人にとっては、外国語による地域の情報も限られており、日本という外国の自治体区分は認識しづらい。外国人にとっては、同じエリア内にまとまっている島嶼地域を一つの地域として認識しやすく、情報も一つに集約されていたほうが便利である。地域にとっても、外国語への翻訳というコストと

時間のかかる作業を地域全体で連携して一つの組織体に集約して行うほうが効率的である。
したがって、八重山地域全体で同じ情報を発信したほうが、効果的であり、効率的である。

図表 4-1 情報発信体制とブランド化の考え方の整理



2. 推進組織に求められる機能

戦略を推進する組織に求められる機能を、戦略推進プログラムから整理した。

- ・ 戦略の推進
- ・ 世界に向けた八重山ブランドの構築・管理・発信・啓蒙
- ・ 外国人誘客プロモーション活動（旅行博出展、営業、FAM ツアー実施、ツールの作成等）
- ・ 外国人受入に関する情報発信（人的案内、ホームページ、パンフレット等）
- ・ 外国人対象旅行商品の研究開発
- ・ 外国人旅行者に対応しうる人材育成の推進
（通訳ガイド育成、施設等での外国人受け入れ対応（外国語・ホスピタリティー）
マーケティング人材）
- ・ 外国人対応インフラ整備に向けた活動（標識、両替所、案内所 等）
- ・ 地域住民への外国人旅行者受入に向けた広報・啓蒙活動
- ・ 緊急時対応の整備（体制、マニュアル等）
- ・ 環境保全活動（保全活動への協力要請・啓蒙）

3. 推進組織の設置要件

1) 3市町の観光関連プレーヤーの全エネルギーを結集させること

八重山の3地域の観光関連団体が平成21年度から22年度にかけて実施した八重山地域国際観光拠点づくり戦略構築推進プロジェクト取り組み・検討して来たようなことと同様に、本戦略構築に向けた活動を行うように積極的にリードできるような組織体制であること。そのためには、3市町の観光産業のプレーヤーで構成されていること。また、それらプレーヤーである行政や公的機関、民間企業、官民一体となって意志統一を図り、行動できることを実現させる組織でなければならない。

また、八重山地域の観光産業と取り巻くプレーヤーとしてあげられる、地域住民、研究機関等の学術機関、沖縄県や国の観光当局と連携できるような組織体でなければならない。

2) 人員、予算の確保

何事も事業を実施するには人員、事業実施予算が必要である。本戦略の推進組織としては、役割も多岐にわたり、海外市場をターゲットにするという点からもある程度の専門性も要求されることから、専任して事業を実施するバイリンガル（中国語-日本語、英語-日本語）の人員の確保が必須である。

加えて、戦略プロジェクトを具体的に動かして行くためには、公的主体側においても、企業側においてもかなりの予算ないし、資金が手当てされなければならない。すなわち、本戦略実施のための予算確保が必要であり、予算確保の方法論を具体的に検討し、それを着実に実行できる組織でなければならない。

3) 地域活性化の担い手としての使命の認識

本戦略は、八重山地域の活性化という大きな意義のために実施しており、この組織や関わる人員が八重山地域の振興の鍵を握っているという使命感をもって事業を実施してもらう必要がある。また、有人島12島で構成される八重山地域全体の活性化ということで、いかに地域全体への波及

効果を高めるかを念頭において事業実施する必要がある。各島の特性や抱える課題は様々であり、それぞれの島の現状や立場も理解した上で、中立かつ客観的な立場で国際観光拠点づくりを進めていく組織体でなければならない。

4) 柔軟性の確保

本戦略はマーケティング手法に基づく観光地づくり戦略である。ターゲット市場・顧客に合わせた商品づくり、価格設定、流通戦略、プロモーションの戦略をとっていくものである。従って、広く公平に、まんべんなく情報提供することに加えて、ターゲット顧客のニーズに合うような商品プログラムを優先的に八重山の魅力として発信するなど方法論を考案し、実施して行くしたたかな柔軟性が求められる。すなわち、重点的に絞り込んだターゲット顧客に合わせたマーケティング戦略（重点化アプローチ）を重視し、より経済効果や効率性の高い活動を行っていく必要があるということである。したがって、活動には民間企業的な発想や活動の柔軟性を兼ね備える必要がある。また、市場動向は常に変化しており、その変化を敏感に察知し、変化に柔軟に対応しうる力量と姿勢を常に保持しつつ事業実施に取り組んでもらう必要がある。

5) サービス事業者としてのリーダーシップの発揮

推進組織の機能は基本的にサービス事業である。海外旅行者に対する直接的な案内サービス、旅行博等への出展や FAM ツアー実施する際の旅行社等クライアント企業への営業活動、地域において参画団体や企業との調整などのコーディネーション業務というように、八重山国際観光を推進する上での総合サービスを行う組織となる。「クライアント主義」に立脚できず、サービスを提供する側の論理を強要するような意味での官僚機構的な組織オペレーションであっては決してならない。

八重山の観光サービスの業界を象徴しうるような素晴らしいサービス姿勢を示すことは、八重山地域の顔である推進組織としては当然のことであり、顧客の満足度を高めるだけでなく顧客増大へもつながる。更には、地域の関係団体、企業とのネットワーキングも円滑にし、地域への手本を示すリーダーとしても認識を促せるであろう。

4 . 推進組織の検討

具体的にどのように推進組織を設置するのか、既存の組織に担ってもらうパターン、新しい組織体を設置するパターンなど以下の8つのパターンで検討を行った。

1) 八重山広域市町村圏事務組合

まさに「八重山」が一体となった公共機関であり、基本的な要件は適合している。業務の一つとして観光推進業務も含まれており、実際に台湾との国際交流事業などを進めている。外国人向けの八重山全体のマップを作成し配布するなど、実際に少なからず海外向けの観光業務を実施している機関である。しかし、マップの作成も外部からの補助金で賄うなど、単独で活動資金の予算を回すまでの余裕はなく、人力的にも業務の大きな柱である福祉事業を実施するので精一杯であり、観光振興向けに人員を振り向けるのは今日の財政逼迫の状況下ではかなりの無理があるというのが現状である。また、3市町の予算で運営されている公共機関であり、組織の要件である柔軟性という部分では弱い。実現するには、予算、専任人材の確保、戦略を柔軟に推進するための各市町の議会の合意などが必要となる。

2) 八重山ビジターズビューロー

同機関の機能と戦略組織に必要な機能は、ほぼ一致している。同組織は、対応する市場を国内か海外かの区別はしていないため、海外市場対応も含まれていると考えられる。したがって、同機関が推進組織となれば新たな機能を追加する必要もほとんどなく、役割論的には戦略業務を取り込むことが出来ると考えられる。

しかし、任意団体である同組織は、実際には同機関の事務局は石垣市観光協会事務局と兼務されており、専任の職員が配置されておらず、個別事業単位での3市町等からの補助金でしか運営がされていないため、事務局運営の継続が難しい状況にあり、同機関が目的とする事業は機能していないものが多いというのが実情である。

したがって、同機関が戦略の推進機関となるためには、必要な人員を配置し、戦略プロジェクトを実施しうるまとまった事業予算を確保することが前提条件となる。

3) 各観光協会の連携協定の下での共同事業

八重山の3市町の商工会が広域連携協定書を結んで連携して事業を行う体制づくりを行ったように、各観光協会も同様に協定書などを結ぶなどで、国際観光地づくり戦略に係る部分の業務を連携して行う体制にするのも一つの方法である。本来は個々に対応しなければならないところを海外部門の箇所のみ一つの連携体として集約すれば、それだけ予算なども一か所に集めることができるなど、理論的には合理的な方法であると言える。例えば、3つの観光協会の予算の海外部門に充てる費用を一つにまとめ、その予算を使い1つの観光協会が3地域の海外業務を一括で行うという仕組みが考えられる。

その体制は、現在の八重山ビジターズビューローに集約されているので、代替案の扱いになるが、海外の業務のみ連携するという考え方は一つの方法論として挙げられる。しかし、この場合でも、戦略プロジェクトの質量の大きさから考えると、事業を統括運営しうる専任のスタッフを最低でも一人は配置することが大前提となる。

4) 各観光関連団体の連絡協議会の設置

本戦略の戦略構築推進委員会の地域の委員が所属する観光関連団体（自治体観光当局、八重山広域市町村圏事務組合、各観光協会、各商工会）及びアジア市場研究会、欧米市場研究会メンバーで構成される連絡協議会を設置する。それぞれ観光を推進する組織であるため、戦略の機能を分担しつつ、定期的な連絡協議会を開催し、戦略の運営、進捗管理を行うという体制をつくる。しかし、この場合であっても上記同様、統括的な事業推進を促進しうる専任スタッフの配置は前提となる。

5) アジア市場研究会、欧米市場研究会のメンバーで作るコンソーシアムもしくは協議会

離島地域広域連携推進モデル事業における先進地事例調査で取り上げた別府での取り組み事例のように、民間企業が中心となって推進する方法もある。別府の事例では、外国人受入協議会を民間企業のみで設置し、外国人への歓迎の気持ちを示すことを意図として取り組んでいる。各メンバー企業による外貨両替サービスや、外国人旅行者統計、ホームページによる外国語の情報発信、ホームページ上の共同予約システムの構築などを実施している。民間企業の組織だけでも、やる気さえあれば色々な事ができ、予算についてもコストをできるだけ抑えた方法や、具体的な効果の見込める事業を提示することで、行政の補助を受けるなど事業費の確保にも実現可能な方法を試行錯誤しながら運営されている事例であった。

今日の離島連携事業においてもアジア市場研究会、欧米市場研究会において3市町で観光に従事する民間企業にボランティアでの参加を募り、モニターツアーの実施や情報ツールの作成、戦略の検討などの活動を行ってきた。これらの企業はいわば、海外市場を積極的に開拓したいと意志のある企業であり、それら企業ができることから少しずつ活動を続けて、徐々に専任人員や予算を確保すれば、十分に実現可能な方法である。

しかし、民間企業の集合体という意味では公的な位置づけが弱くなるため、行政や観光協会との既存の観光推進機関との連携が基本条件となる。

6) NPO 組織を立ち上げる

草の根レベルで、戦略の機能を担い、実行しうるるところから事業開始する体制をつくる。案内業務などは、別府市のように質を確保した上でボランティア組織により実施するなど、住民レベルでできるような活動もありうる。また、国や県、各市町などの予算取りも積極的に行いながら、事業運営に望む。組織は戦略に従うという観点では、戦略に従う専用の組織をまがりなりにも構築できることがメリットである。問題は組織の中心となり、活動を主導しうるキーパーソンと少なからずの活動財源の確保できることが、成功の大きな鍵となる。

7) 第3セクター方式で組織を立ち上げる

官民一体となった取り組みという意味で、行政にもある程度出資してもらいながら、採算性も確保するという第三セクター方式で株式会社を設立するという方法もある。外国人への案内、予約代行、ガイド業務、海外ツアーのコンサルティングなど十分に有料のサービスとなりえる部門で、運営資金を稼ぐことは可能ではある。しかし、民間企業という位置づけになるため、これらの事業により収益性を確実に確保できるビジネスプランの作成と事業推進力が担保しうるかが基

本命題となることと、ここでも公的な位置づけが弱くなるため、行政や観光協会との既存の観光推進機関との連携が基本条件となる。

8) 財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 八重山事務所の開設

沖縄県としても海外客 100 万人を誘客する目標を掲げるなど、ここ数年来海外誘客に力を入れている。そこで、国際観光地づくり推進地域の重点地域として八重山地域を捉えてもらい観光当局の予算取りを図った上で、沖縄観光コンベンションビューローの八重山事務所を開設してもらい、国際観光地づくりに関わる業務を統括してもらう。

実現には、県や財団法人沖縄観光コンベンションビューローへの働きかけを行うために時間を要し、県の外郭団体として特定の地域に特化するということは理解してもらうには並大抵な働きかけではすまないことが予想され、すぐに実現するのは難しい。また、事務所を開設できたとしても八重山地域の観光も十分に理解した地元の人材をスタッフとして配置しなければ、その分地域内の連携・協力を得ること等難しいことも想定される。ただし、設置期間を設けた上で、戦略の特定のミッション（この場合は全県的目標の実現に最も貢献しうる地域としての八重山の位置づけ）を達成するという限定的な目的であれば、事業限定の予算を確保するなど、可能性を模索することは十分に可能であると思われる。

9) 結論 当面の戦略推進主体

ここでとりまとめた国際観光拠点づくり戦略は、もともと沖縄県が、八重山 3 市町の連携の促進に結びつく具体的な活動ないしプロジェクトを、民間事業者に委託して実施する、1 つの地域支援施策として検討され取りまとめられて来たものである。八重山 3 市町の自治体（公共政策主体）ないしは観光協会等が、自らの観光振興施策ないしは観光促進事業計画の策定を目的として作成されたものではない。すなわち、本戦略を当事者として主体的に促進する組織があらかじめ決まっていたわけではないということである。

しかしながら、本戦略の検討に当たっては 3 地域の自治体および観光協会、商工会および観光事業者等の代表者等で構成される「戦略構築推進委員会」と、その下に設置した、観光協会や民間観光事業者等で構成される 3 つの研究会（「アジア市場研究会」、「欧米市場研究会」、「受入れ体制研究会」）での 2 年間にわたる論議やモニターツアー等での実証的検討、さらには戦略の 1 次案段階での PI 等を経て来ており、八重山三地域の総意をほぼ反映したものとなっている。したがって、三地域の観光振興施策としても、観光促進事業計画としてもほぼ妥当な内容にまとまっていると言えるものである。とすると問題となるのは、この戦略を戦略論として、ただの画餅に帰さしむることのないよう、着実・具体的に実行に移して行くことであり、その推進主体を特定ないし確定して行くことである。

「組織は戦略に従う」と言われているように、本戦略の推進にふさわしい推進組織については上記の 1) ~ 8) の組織を想定して検討して来たが、それらのいずれも「設立要件」を十分に満足させられるものはないというのが事実認識としては正しい。とは言え、「設立要件」を満足する組織を準備して後から本戦略を実行に移して行くということでは、国際観光地づくりへのアクションで時宜を失し、まさしく戦略を画餅にしてしまいかねない。また、この 2 年間の検討過程やモニターツアーでの実証過程等で盛り上がった気運に水をさしてしまうことにもなりかねない。さ

らに、今や国際観光地づくりは、グローバルレベルの競争になっており、わが国の名観光地間での激しい競争にもなっていることから、一日でも早く、1人でも多くのお客様に働きかけ、取り込みを図る具体的なアクションが求められている。すなわち本格的な推進組織の「設立要件」を満たしうる組織のあり方の検討や準備を進めることは必要であり、鋭意取り組んでもらうとして、その間に本戦略を即実行・推進するアクション組織の特定をしなければならない。

そこで、上記1)～8)で検討対象となった組織のうちで以下の3つの条件、

組織設立目的として「観光地づくり事業」が取り組めるようになっていること、

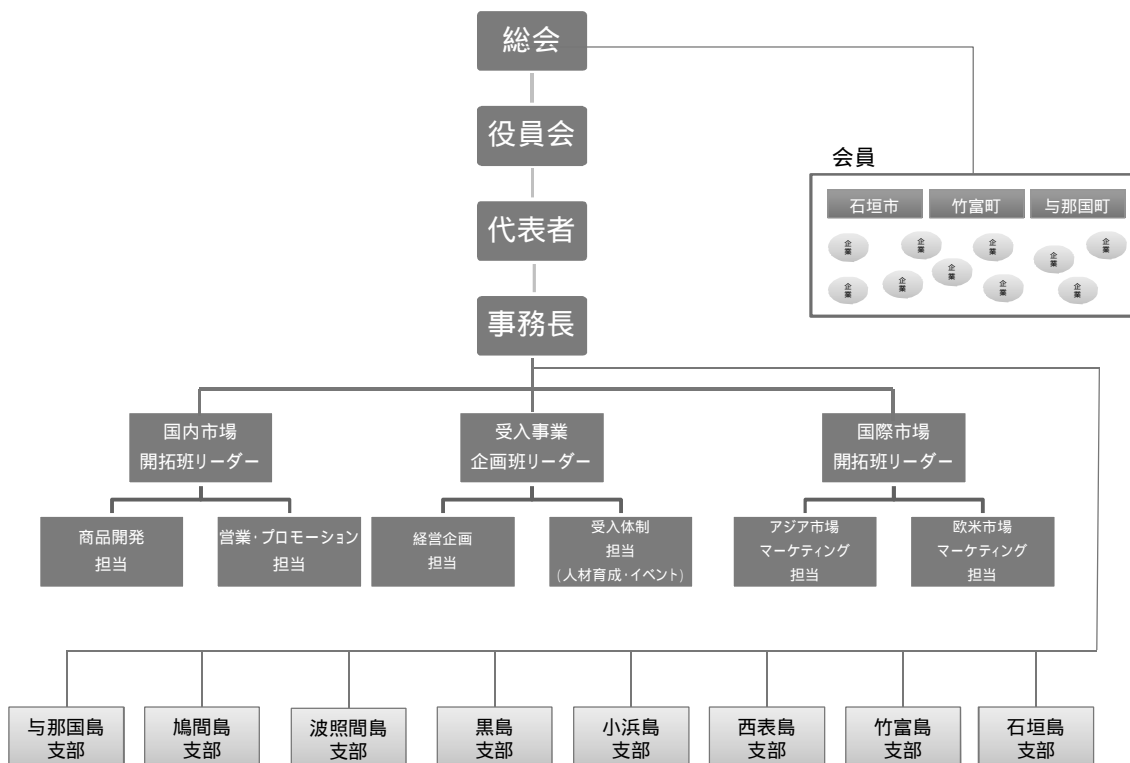
既に存在し何らかの活動をしている法人格を有する組織であること、

八重山三地域に共通の課題やテーマ、施策等を扱うのにふさわしい組織であること、

を満たす組織に当面の戦略推進主体を担ってもらうことが現実的かつ実効性があると言える。結果、「八重山広域市町村圏事務組合」を当面の推進組織として提案したい。すなわち広域圏事務組合の内部に、国際観光拠点づくりの推進を担う一定の体制をまず確立し、そこで戦略事業を実施・促進しつつ、加えて、本格的な推進組織のあり方の検討および具体的な準備活動に取り組み、出来るだけ早期に具現化することを期待したい。

ところで、当面の推進体制を具体的にどう組み立てるかを考える上でも、そして本格的な組織の検討に向けても、ここであげた国際観光拠点づくり戦略の推進に加え、国際観光市場戦略の推進も合わせて牽引しうる組織のあり方については、一定の目標イメージがなければならない。これまでの戦略推進体制の議論を踏まえると、およそ以下の図のような組織が理想形としてイメージされる。

図表 4-2 戦略推進体制 組織図（イメージ）



加えて、本戦略の検討及び実証の過程で相当の役割を果たした「アジア市場研究会」と「欧米市場研究会」については、もともと国際観光地づくりに関心を持ち、既に一定の取り組みをしている民間事業者と観光協会がボランティア的に活動して来たことから、これ以降においても引き続き存続させ、共通課題の抽出・整理や、具体的な解決アクションの取り組み、及び行政や地域住民への協力要請・提案等の活動を展開して行くことも期待したい。

5. 戦略推進組織のイメージ

地域全体との関係と戦略推進組織の関係の体制を表すイメージを以下の図に描いてみた。観光に関わる産業、行政、学術、地域住民が一体になって、この戦略を推進する動きに関わってもらうというイメージになっている。

図表 4-3 戦略組織のイメージ図

