

特集レポート：観光先進地事例研究

～ハワイの観光改革に学ぶ～

<要旨>

1990 年に史上最高の年間観光入込客数 697 万人を記録した以降ハワイ観光の伸び悩みが顕著となっている。

ハワイは危機感から観光に関する州の体制を一変させた。それらは、98 年 7 月の官民のパートナーシップによる州知事諮問レベルの行政機関であるハワイ・ツーリズム・オーソリティー（HTA）の設立、マーケティング強化のため、ホテル税の増税による観光特定財源の確立、そして HTA による観光戦略プランの策定である。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーは、90 年代のハワイ観光不調の原因を観光市場における他の観光地の台頭とハワイ自体のマーケティング力および観光商品開発力の欠如による競争力低下としている。

観光戦略プランにおいては観光の成長の尺度として、経済的な有効性と持続的な観光開発の観点からそれまでの入込者数に代わり新たに観光消費を用いることとし、2005 年までの目標年間伸び率を 4.6% と設定した。

戦略プランは、7 つの具体的戦略から成っている。それらは、コミュニケーションプラン戦略、セグメント化によるマーケティング戦略、イベント戦略、商品開発戦略、航空座席戦略、観光インフラ支援サービス戦略と規制緩和と観光関連投資促進のサポート戦略である。

最重要課題であるマーケティング部門を総合観光マーケティング、コンベンション・マーケティング、イベント・マーケティングの 3 つに分類しそれぞれについて競争入札制度を導入した。

戦略プランは、公聴会を通して市民の声を反映させ、常に改定を続けることとした。

本県もハワイの観光に関する諸改革から特に次のことを学ぶべきである。

観光特定財源をつくり、予算執行権をもつ観光専門担当部署をつくること、観光の目標を量の増大から質の充実へと移行すること。観光戦略プランをつくり、観光政策のビジョンと将来の方向性を示すこと、そして市民との対話を通じて絶えず観光の重要性を啓蒙すること、である。

<目 次>

1. はじめに
2. ハワイ観光の近年の動向について
3. ハワイの観光に関する諸改革について
 - (1) ハワイ・ツーリズム・オーソリティー
 - (2) 観光戦略プラン「ケ・クム」
4. ハワイから学ぶこと
5. おわりに

1. はじめに

ハワイ州は、本県との歴史的な関わりも深く、また基幹産業が観光であり経済構造が似ていることや島嶼性あるいは亜熱帯気候であるという地形的・気候的な類似性（図表1）からさまざまな分野で比較の対象となってきた。また、ハワイ州と本県は姉妹県州の関係にあり、最近では沖縄経済振興21世紀プランにおいて国際交流の面で沖縄・ハワイ協力の推進が取り上げられ、沖縄・ハワイ連携委員会が設置されるに至っている。

観光開発の面では、本県は先進地であるハワイをお手本にすべきという声や本県の競争相手は国内ではなく類似の環境を持つハワイやグアム、サイパン、シンガポールである、という見方もよくされる場所である。そのハワイにおいて、近年、観光入込客数や観光消費が伸び悩み、観光産業を中心にハワイ経済全体が低迷している。基幹産業である観光のてこ入れのため、1998年のハワイ・ツーリズム・オーソリティーの設立に象徴される観光分野における一連の改革が行われた。これらの改革は大胆でドラスティックであり、本県観光の政策面やマーケティングのあり方などにも重要な示唆を与えるものである。

本レポートではハワイの観光改革を概観した後、本県が学ぶべき点について考えてみたい。

（図表1）ハワイ州と沖縄県の比較

項目	ハワイ州	沖縄県
面積（km ² ）	16,636	2,268
人口（千人）	1,186（97年）	1,310（99年推計）
年間平均気温（℃）	25.1（61～90年平均）	22.4（61～90年平均）
観光入込客（万人）	673.8（98年）	455.8（99年）
総観光消費	1兆1,133億円（98年）	4,398億円（98年）
観光関連予算	57.5億円（99年概算）	47.3億円（99年度当初）
域内総生産	3兆4,238億円（97年）	3兆3,649億円（97年度）

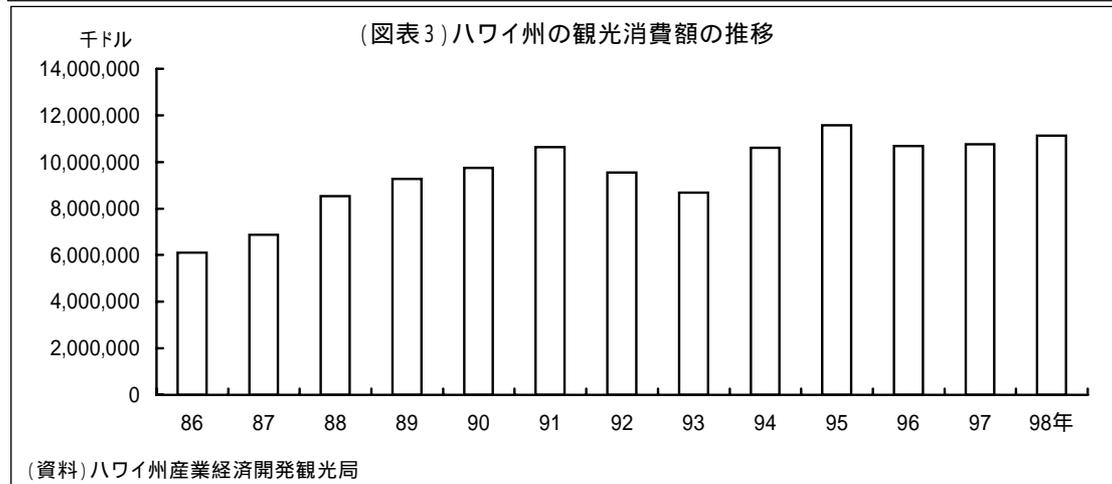
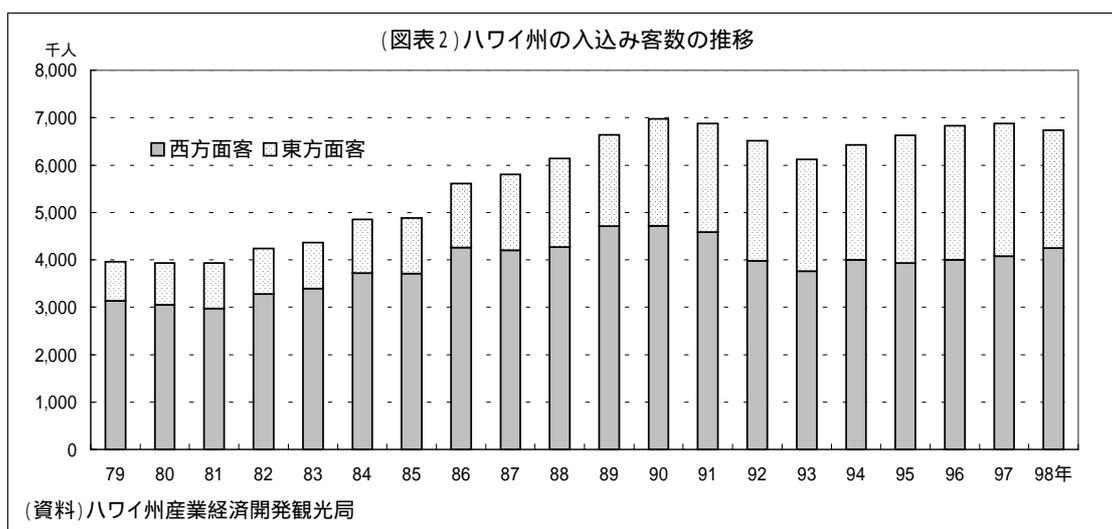
（資料）ハワイ州：州産業経済開発観光局、沖縄県：県企画開発部ほか

（注）県の観光予算にはサミット関連経費とコンベンションセンター増築費（合計約30億円）が含まれている。1ドル=100円にて換算。

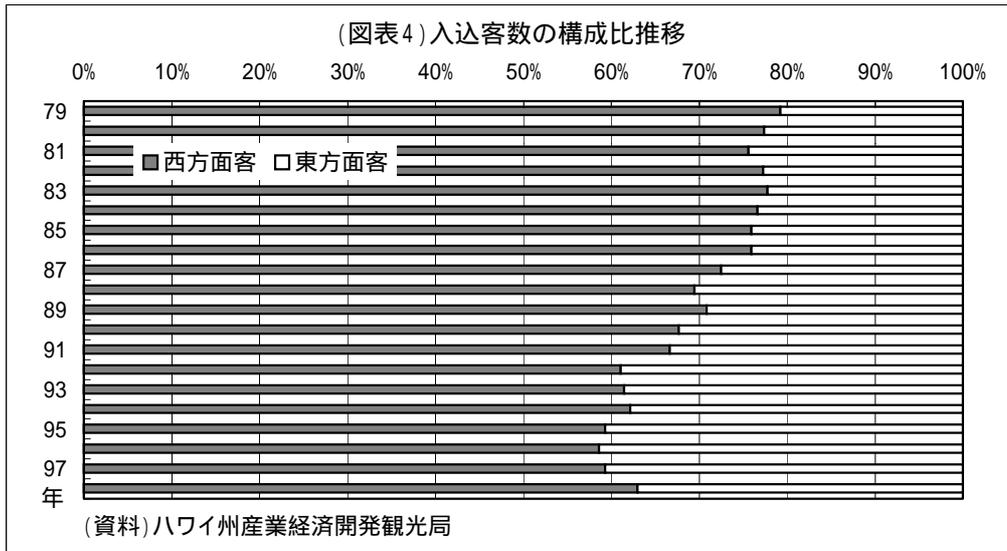
2. ハワイ観光の近年の動向について

90年代において世界の主要観光地の入込数が安定的な伸びを示すなか、ハワイへの入込客数の伸び悩みが顕著となっている。ハワイへの入込客数の推移(図表2)をみると、1990年にハワイ観光史上最高の697万人を記録した後は600万人台を行き来しており、頭打ち感が出ている(1999年は速報値ながら、おもにアジアからの入込みの回復により700万人台を記録している)。

ハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)の報告書によると、90年代の前半における入込客数の落ち込みは、日本を中心とするアジアからの旅行者(東方面客)が増加したにもかかわらず、主に米国本土客(西方面客)の減少幅が大きかったことによるものである。さらに、この間のアジア方面の旅行者はホノルルを中心とするオアフ地域に集中したため、ハワイ、マウイ、カウアイといったオアフ以外の島々の観光産業にかなり大きなダメージを与えた。総観光消費額においても(図表3)に見るように90年代は概ね横ばいで推移している。



入込客を西方面客と東方面客の構成比推移で見た場合(図表4)、アジア全体



の不況により東方面客の勢いが弱まった 98 年を除いて、ほぼアジアからの入込みが伸びていることがわかる。観光戦略プランのなかでは成熟した米国市場からの入込みを活性化するためにリピーターでない層の開拓の必要性が指摘されている。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーは、戦略プラン策定の際の基礎調査報告書において、グアム、メキシコ、オーストラリアといった観光競合地が新たな観光インフラに対する投資やマーケティングなどにより力をつけた結果、ハワイの観光客が奪われている、という認識を示している。

特にバハマやバミューダといったカリブ海地域が引き続き米国東部からの旅行先として主要な位置を占めており、それに加え、近年ヨーロッパからの旅行者の主要な観光先ともなっている。また、アジア市場においては、ハワイがマーケットシェアを落とすなか、オーストラリアが日本やアジアの国々の旅行先として急速に浮上してきている。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーは、過去数年における観光入込客数や観光消費の低迷の理由として、観光市場における他の観光地の競争力アップとハワイ自体のマーケティング力および観光商品開発力の低下を挙げている。

3. ハワイの観光に関する諸改革について

ハワイはこのような近年の観光の伸び悩みに対する危機感から観光に関する州の体制を一変させた。改革は大きく 3 つの部分からなるが、それらは、98 年 7 月のハワイ・ツーリズム・オーソリティー (HTA) の創設、観光特定財源の確立、そして HTA による観光戦略プランの策定である。

まず、HTA の創設に伴い、それまでハワイ州の観光施策の執行を担っていたハワイ・ビジターズ・コンベンション・ビューロー (HVCB、ハワイ観光局) はそれまで州の観光関連業務の受託機関としての公的存在から民間企業へと衣更え

し、一契約者として観光マーケティング業務を競争入札により受託することとなった。観光特定財源の確立では、ホテル税を 6%から 7.25%へ改定し、うち 2.25%の年間 50~60 百万ドル (50~60 億円、このレポートでは 1 ドル=100 円換算とする) を観光マーケティング中心に支出することとなった。そして、戦略プラン「ケ・クム」では観光の指標としてそれまでの入込客数を観光消費へと変更するなど、大胆で革新的な戦略を打ち出している。

この 3 つの改革について、ハワイ・ツーリズム・オーソリティーの「1999 年次報告書」、「ケ・クム - ハワイ旅行観光戦略指針 (観光戦略プラン)」、「州議会に対する現況報告書 (98 年)」、戦略プラン策定に先立って行われた 2 つの基礎調査に関する報告書などを参考に以下に述べたい。

このレポートにおけるハワイ関連の参考文献は、そのほとんどが新設されたハワイ・ツーリズム・オーソリティーの充実したホームページにて入手可能である。

(1) ハワイ・ツーリズム・オーソリティー

経済再活性化専門調査班の組成

ハワイ・ツーリズム・オーソリティー (HTA) の「州議会に対する現況報告書 (98 年)」によれば、90 年からの 7 年間にも及ぶハワイ経済低迷のてこ入れのため、97 年 10 月に州知事の諮問機関である州全域の多方面の利益を代表する 26 人のメンバーからなる経済再活性化審議会 (ERTF) が組織された。ERTF は、まず小規模事業者を中心に各産業界の 150 人余からなるワーキング・グループを組成し、州民からの経済活性化に関する意見収集を実施した。ワーキング・グループは全体で 30 回ほどの公開集会を持ち、州民から経済活性化に関する 800 以上のコメント、提案、アイデア、研究等を収集し、それらを 50 ほどの意見に集約し ERTF に提出した。

ERTF は、ワーキング・グループの報告を基に経済活性のためには雇用の 3 分の 1 と経済の 4 分の 1 を担う観光産業の建て直しが急務という結論に達した。現況報告書は、ハワイ観光産業の現状認識として、世界の観光産業が飛躍的な伸びを示すなか、ハワイ観光が伸び悩んでいる理由としてグアム、メキシコ、オーストラリアといった他の観光地との競争においてハワイが劣勢に立たされているという認識を示した。よって世界の観光マーケットにおいてハワイの競争力を回復するにはより積極的な観光マーケティングの努力がなされなければならないとし、州政府に対し以下の 4 項目におよぶ答申を行った。

- ホテル税の増税による観光特定財源の確立。
- 増税分は観光マーケティングに充てること。
- 13 名の官民のメンバーからなる観光専門の諮問委員会をつくること。

- 観光関連部署の再編を行うこと。

州法の成立

経済再活性化審議会の答申を受け、98年の7月にカエタノ、ハワイ州知事は以下の4点に要約される法案に署名した。これらは、ERTF 答申の内容をほぼ100%取り入れたものと言ってよいだろう。

- TAT 税（短期滞在者宿泊税、通称ホテル税）を6%から7.25%に引き上げること。
- ホテル税の2.75%（60百万ドル相当、60億円）は観光マーケティングのための観光財源として使用されること。
- 官民13人からなる知事諮問レベルの行政機関であるハワイ・ツーリズム・オーソリティーを設置すること。
- 統計分析を除く全ての観光関連機能を州産業経済開発観光局（DBEDT）からハワイ・ツーリズム・オーソリティーへ移行し、観光データ収集・分析機能（従来はHVCB、ハワイ観光局の管轄）はDBEDTへ移すこと。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーの最初となる13人のメンバーは、98年9月に州知事によって任命された。メンバーのうち11人が議決権を持ち、その11人のうち8人がホテル、航空、各種コンサルタント、小売りなどの地元有力民間企業からの登用である。また、観光特定財源の創設によりHTAは毎年度50～60百万ドル（50～60億円）の予算をもつこととなるが、これはそれまでの約2倍の規模となる。

(2) 観光戦略プラン「ケ・クム」

計測可能な目標の設定

ハワイ・ツーリズム・オーソリティーの最初の重要な任務は通称「ケ・クム」（ハワイ語で「基本、師、始まり」などの広い意味を持つ）と命名される観光戦略プランの策定である。HTAは、戦略プランの総合的な目標を、入込客がもたらす総観光消費額（入込者数×滞在日数×1人1日当たり観光消費額）の増大に焦点を当てることにより、ハワイの観光産業の成長を達成すること、としている。戦略プランでは、総観光消費額の具体的な目標として2005年までの年間平均伸び率を4.6%（インフレ調整前）と設定している。

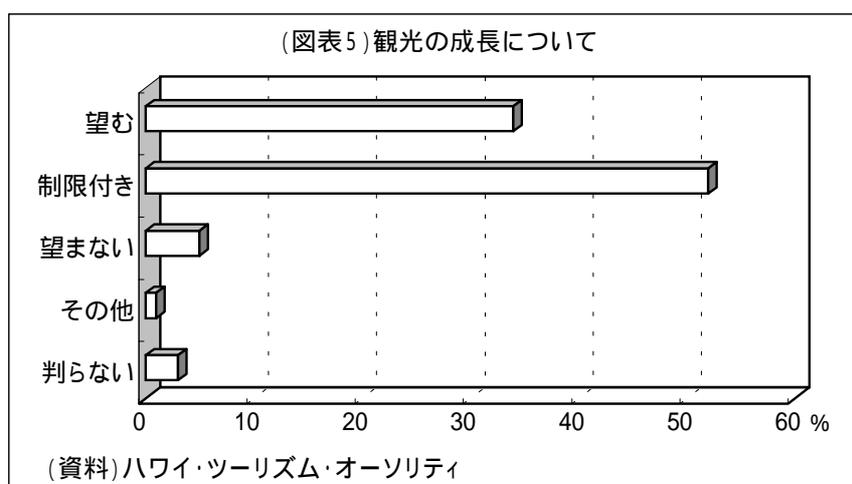
観光の成長度合いを測る指標としては、それまで域内への入込客数が使われてきたが、より実質的な経済効果の計測という観点から観光消費を新たな指標として用いることとした。戦略プランでは、入込客数は次の点で指標性に問

題があると指摘している。

- 入込客により1日当たり観光消費に差があること。
- 入込客により滞在日数に差があること。例えばカナダ人やヨーロッパ人は他の入込客より滞在日数が長く、全体の消費額が大きくなる傾向にある。
- ハワイの観光資源には限りがあること。消費額を指標とすることこそが持続可能（サステイナブル）な観光開発の鍵となること。

以上のことから、戦略プランは、限りあるハワイの観光資源を有効に活かすためにはこれまでのように入込客数の増大を目指すよりも、より経済的効果が最大となるような観光消費の伸長に重点を置いたマーケティングを行うことが重要であると結論付けている。

基礎調査報告書によれば、住民の52%が観光の成長について「制限のある成長を支持する」と回答している（図表5）。短期的な成長は望むが長期的には制限があるべきことを示唆していると調査報告書は解釈しており、このアンケート結果が戦略プランにおける指標としての観光消費の選択に大きく影響しているものと思われる。



7つの具体的戦略

戦略プランは次の7つの具体的な戦略を掲げている。次に各具体的戦略について簡単にまとめたい。

- コミュニケーションプランの策定
- マーケティング
- イベント
- 商品開発
- 航空座席の確保

- 観光インフラと支援サービス
- 規制と観光関連投資の刺激策

(a) コミュニケーションプランの策定

観光全般を担う HTA は、観光分野における当事者であり利害関係者である観光業界、住民、州政府の 3 つ主体の調整機関としての役割を果たすことが重要である。そこで第 1 の戦略として、観光に対する理解、支援、参加を高めるようなコミュニケーション・教育プランを策定することとしている。具体的には、産官学の連携により、市民に対する観光教育プランや地域に根ざした観光商品開発の支援をすることなどが挙げられる。

HTA の成立過程や戦略プランの作成のプロセスに見られるように、これら一連の観光に関する改革のなかで、地域をプロセスに積極的に関わらせることにかかなりの時間と労力が割かれている。

(b) マーケティング

ハワイ観光の宣伝、誘客プロモーションなどのマーケティングは、HTA や戦略プランの成立過程および後で見る予算の配分からも HTA の最も力を入れている分野である。限りある予算と観光資源を有効に活用するために HTA はマーケティング重点地域（メジャー・マーケット・エリア、略して MMA）として次の 10 地域を設定し、セグメント化による効率的なマーケティング戦略を指向している。なかでも日本、米国、ハワイ・コンベンション・センターの 3 つを最重要地域としている。

米国西部	米国東部	日本	カナダ	ヨーロッパ	中南米
その他アジア	オセアニア	ハワイ・コンベンション・センター			
その他の地域					

HTA は、ハワイ・コンベンション・センターを除くこれらの地域からの旅行者については類似した旅行行動パターンをとるものとして、単に入込みだけでなく観光消費によって順位付けし、予算を配分するとしている。

最重要地域である日本マーケットに対する現状分析は、90 年から 97 年にかけての入込みの伸びでは MMA の中でも最大であるが、ここ数年は日本国内の景気の影響により入込み、消費額とも減少傾向にある、とみている。また、日本人旅行者は、ハワイに対して良いイメージと人気を維持しているが、最近までそれ程のプロモーションがなされてこなかったとしている。さらに、大手旅行社がディストリビューションを支配しているとも分析している。日本マーケットに対する戦略としては、よりプロモーションの量を増やし、短期的には現状のマーケットシェアを維持し（図表 6）、若い層には文化、教育、スポーツ観光を推進することなどとしている。

(図表 6) 日本マーケットの現状分析

1997 年統計	数、額	シェア	順位
観光入込客数	2,092,480 人	30.4%	2 位
旅行日数	11,496,000 日	20.0%	3 位
年間総消費額	3,214,000,000 ドル (3,214 億円)	31.0%	2 位
1 人当たり 平均旅行消費額	1,536 ドル (153,600 円)	-	5 位

(資料) ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、1 ドル = 100 円にて換算

HTA は史上初めてマーケティング部門を総合観光マーケティング、コンベンション・マーケティング、イベント・マーケティングの 3 つに分類しそれぞれについて競争入札制度を導入した。その結果、総合観光とコンベンション・マーケティングについてハワイ・ビジターズ・コンベンション・ビューローが 99 年からの 3 年間について落札している。イベント・マーケティングはチーム・アンリミテッドという企業が落札した。

(c) イベント

イベント戦略として、ハワイ・ブランドを国内・国際レベルで高める費用対効果の高いイベントを開発・支援することとし、評価基準として重要イベント、新規イベント、地域イベントの 3 つのカテゴリーを新たに設けた。

重要イベントとはテレビなどで全国・全世界レベルで放送され、観光消費や税収の面で大きな経済効果の期待できるイベントのことで、プロフットボールやプロゴルフなどがある。新規イベントとは、経済効果はあるが現時点では全国レベルの放映はなく、プロモーションによっては将来的に重要イベントへの格上げが期待できるもので、アロハ・フェスティバルやアイアンマン・トライアスロンなどがこの部類に入る。地域イベントは、文字どおり第一義的には地域のためのイベントであるが、ハワイの文化やライフスタイルに直に触れたいという最近の旅行者にとっては重要な観光資源となることから積極的な補助の対象となる。

(d) 商品開発

商品開発戦略は、ハワイの伝統的なリゾート主体の観光商品を補完し観光経済の多様化を図るため、農業、文化、教育、健康・ウェルネス、自然（エコツーリズム）、スポーツそして科学技術関連の観光商品を開発することとしている。99 年には競争入札の結果、全州で 51 のプロジェクトが HTA の承認を受けている。これらの観光商品の評価方法は、イベント関連については集客人数、メディア価値換算（マスコミの取り上げ頻度など）により、非イベント関連は定期的な現況報告や出来上がりの商品そのものによって評価される。

(e) 航空座席の確保

戦略は、ハワイへの航空送客量を航空会社の収益性を考慮しつつ増加させるように促すことと、としている。ハワイの観光産業は航空機による送客に完全に依存しており、航空会社の協力なしにはハワイの観光は成り立たない。よって産業界と政府のパートナーシップである HTA は、航空会社との継続的な対話が大切として専担の航空路線促進委員会を設置している。

(f) 観光インフラ整備とサービス支援

戦略は、観光と地域住民の生活の質の向上に資する観光インフラ整備やサービスに対する投資を支援する、としている。特にワイキキ地域については観光客の 70% が最初に訪れるハワイ観光の顔として重要であるにもかかわらず旅行者の満足度では低位に止まっているため、インフラ整備や再活性化事業に対して積極的に支援する。また、地域の公園、ビーチ、各種施設の整備は観光インフラと住民生活の質を向上させるので地域の観光に対する理解を得るのにも役立つ、としている。

(g) 規制と観光関連投資刺激策

戦略は、ハワイの自然、文化、地域固有の価値を維持しつつ、観光商品の多様化や新しいアトラクションの開発を図るような州法や規制の改正を支持すること、としている。HTA は、州政府が観光の発展を阻害している、という考えが業界や市民に広く存在することを認め、その考え方は、州の硬直した土地利用法や高率課税に対するイメージがそのまま政府に対する悪いイメージにつながっている、としている。土地利用法は、州経済の力点が農業から観光にシフトしているにもかかわらず農地の確保を前提にしている。よって、これら旧態依然とした規制を改めることが、投資を喚起し、新しい観光の形態であるエコツーリズムやアグリツーリズムの推進を可能にする。さらに、そうすることが政府に対する見方を改善することにもつながるという立場をとっている。

99 年度予算の配分

HTA はホテル税収入による 1999 年の観光目的予算を 57.5 百万ドルと見込んでいる。各項目別の予算配分は次の通りとなっており、HTA 設立の趣旨に則ってマーケティング関連に大部分の予算が割かれている（カッコ内は構成比）。

- ・観光総合マーケティング...43.9 百万ドル（76.4%）
- ・イベント・マーケティング...6.7 百万ドル（11.6%）
- ・観光商品開発...3.4 百万ドル（5.9%）
- ・観光リサーチ、プランニング...1.5 百万ドル（2.5%）
- ・一般総務経費...1.2 百万ドル（2.0%）
- ・メディア・マーケティング費...0.7 百万ドル（1.1%）
- ・情報発信、教育・啓蒙...0.2 百万円（0.4%）

一般総務経費には3%の法的上限規制が設けられている。メディア・マーケティング費はハワイを取り扱っている全国レベルのテレビ番組への広告宣伝費。草案レベルとしての戦略プラン

戦略プラン作成の過程において非常に興味深いことは、HTA がプランを現段階においても草案レベルとして位置付けていることである。HTA は99年7月のハワイコンベンションセンターでの戦略プランの発表に続きハワイの各地で合計10回の公聴会を開いている。公聴会の目的はプランの中身を州民へ周知させることとプランに対する意見やコメントを収集することである。これらの反応を集約・反映させた戦略プランの第2案が今年の春には発表されるという。

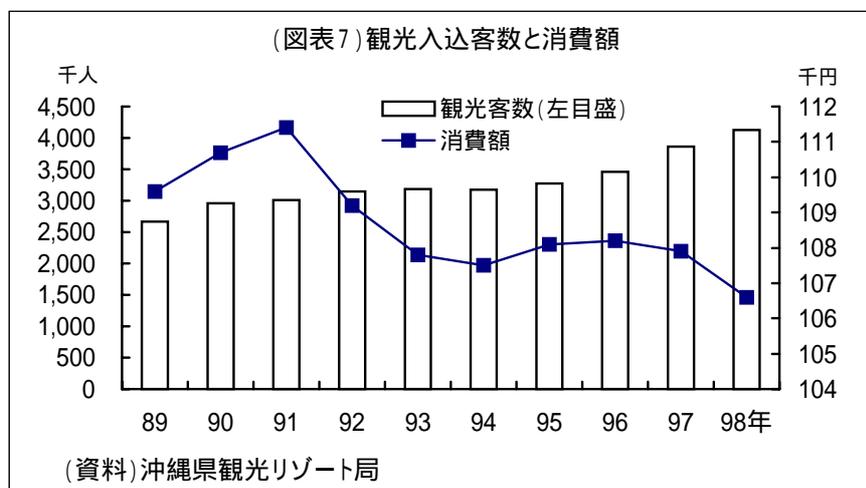
4. ハワイから学ぶこと

観光がリーディング産業である本県にとって、これまで見てきたハワイの観光改革は多くの点で参考になるとと思われる。以下に学ぶべき点を要約したい。

- **観光特定財源をつくり、予算執行権をもつ観光専門担当部署をつくること。**

ハワイでは今回の観光財源の創設まで、観光予算は州の一般会計で賄われていた。よって、その時々の方針の優先順位により観光予算規模が増減するため、長期的な計画が立て難いという問題に直面していた。本県においても99年から2000年度にかけては万国津梁館建設費などの沖縄サミット関連費や沖縄特別振興対策費における観光インフラ整備などで一時的に手厚くなっているが、長期的な観光政策の立案と実施という視点では観光特定財源の創設が強く望まれよう。財源については観光産業界の理解と協力が必須であり、産官のパートナーシップとしてのハワイ・ツーリズム・オーソリティーのような観光行政機関の設置が必要となろう。

- **観光の目標を量の増大から質の充実へと移行すること。**



ハワイは、観光の持続的開発と経済効果という観点から観光の成長目標を入込者数から消費額に変更した。本県は、2001年度に終了する第3次沖縄振興開発計画で観光入込客数500万人を目標としており、実際の入込みもここ5年間連続して増加している(図表7)。一方では観光客の県内消費額は減少傾向にあり、入込客数増加の経済的効果が減殺されており、早晩、政策を方向転換し観光の質的な成長を目指すようにしなければならない。

- 観光戦略プランをつくり、観光政策のビジョンと将来の方向性を示すこと。
- 市民との対話を通じて絶えず観光の重要性を周知すること。

ハワイにおいて観光は、雇用の3分の1を創出し、域内総生産の26%、税収の27%を占めており、州最大の産業である(世界旅行産業会議「99年版WTTCハワイ観光レポート」)。そのハワイにおいてさえも観光の重要性については絶えず住民に対する啓蒙を行っている。また、戦略プランの策定過程で観光の主体である産業界、州政府、住民が積極的に関わっている様子はすでに述べた通りである。戦略プランの策定は、観光政策のビジョンと方向性を示すということのもちろんのこと、プロセスに観光の主体(産業界、州政府、住民)を関与させることで観光の重要性を啓蒙する役目も持ち得るということである。

また、ハワイの州産業経済開発観光局は毎年観光の経済効果を公表し、州民に対して観光の貢献度を数字でアピールしている。県民への啓蒙という点で本県も現在の直接的な経済効果である総観光消費額に加え、波及分についても毎年測定できる体制を構築する必要があるだろう。

5. おわりに

沖縄観光が1995年から5年連続で年間観光入込客数の記録を更新していると述べたが、その勢いは今年に入っても持続している。当調査部集計の航空入域客数も1月から3月20日まで前年の同じ時期との比較で5.8%の増加と好調に推移している。しかし、どうして好調なのか、という問いに答えるのは実は非常に難しい。この時期どの観光商品がどれくらい売れているのか、周遊型に加えてフリープランも伸びているのか、前年に比べてどうなのか。ビジネス目的の入込みは増加しているのか、といったデータが不足しているのである。

沖縄観光市場の販売チャネルのほとんどを旅行会社が握っている現状においては、実はこうしたデータが特に短期的なマーケティング戦略では非常に重要である。もし本県が観光戦略プランをつくるとすれば、こうした現状を徹底的に分析する視点と、より長期的な視野に立つエコ、アグリ、ウェルネスツーリズムなどの新しい観光商品開発推進の2本立ての視点が必要となるだろう。

(久高 豊)