

**ハワイ州観光戦略計画
2005～2015年**

目次

はじめに.....	3
ハワイの観光業.....	4
ビジョン.....	6
基本理念と価値.....	7
実践の枠組み.....	8
成果の測定.....	9
戦略方針.....	12
戦略イニシアティブ: アクセス.....	14
戦略イニシアティブ: コミュニケーションとアウトリーチ.....	22
戦略イニシアティブ: ハワイ文化.....	26
戦略イニシアティブ: マーケティング.....	31
戦略イニシアティブ: 自然資源.....	38
戦略イニシアティブ: 研究と計画.....	44
戦略イニシアティブ: 安全性.....	49
戦略イニシアティブ: 観光商品開発.....	53
戦略イニシアティブ: 労働力開発.....	58

はじめに

1991年度ハワイ州観光部門別計画

1978年、ハワイ州が将来進むべき道を指し示すための総合的な計画を策定する取り組みの一環として、ハワイ州計画法第226章「ハワイ州改正法」が施行されました。この計画法により、ハワイ州の目標、目的、および方針が定義されたとともに、これらを実現するための全州計画制度も確立されました。この計画制度では、州政府の諸機関が、それぞれの担当分野(医療、教育、観光など)における州事業に指針を示すため、郡総合計画(郡政府の方策の実施に使用)とともに採用される州部門別計画を策定することが義務付けられました。これを受けて1991年に制定されたのが、ハワイ州観光部門別計画です。この部門別計画によって、観光に関する州全体の問題に取り組むための方針が州政府の関係諸機関に示されたほか、観光分野のさまざまな取り組みに郡政府ならびに州政府のリソースを割り当てる際の指針も示されました。

1999年度Ke Kumu(ケ・クム)

1999年、州政府の観光局として新しく設立されたハワイ・ツーリズム・オーソリティ(HTA)は、同局による最初の観光戦略計画である「Ke Kumu: ハワイ州集客産業に関する戦略方針」を起草しました。Ke Kumuは、HTAと観光業界に指針を示すほか、観光業を振興することにより地域社会に恩恵をもたらすことを目的とし、次の2つの研究結果に基づいて立案されました。

- 『ハワイ州観光業の競争戦略的評価』(ハワイが世界各地で直面している競争や動向について説明した競争分析)
- 『ハワイ州観光商品評価』(ハワイ州が観光客に提供するサービスを現実と一般認識の両面からとらえた商品評価)

この計画では、「持続可能な観光」を目指す方針が示され、観光業の成功度を訪問者数に基づいて評価するのではなく、支出の増加に重点が置かれました。また、世界を複数の地理区分(主要市場地域)に分割することにより、成功の可能性が最も大きい地域に人材や資材を割り当てる取り組みもなされました。Ke Kumuは、地域社会を対象とした一連の全州会議で採り上げられた結果、HTAと観光業界の将来を指し示す戦略方針として正式に承認されました。

2002年度Ke Kumu

HTAは、補足データを収集し、1999年度イニシアティブの有効性を評価するほか、公聴会を重ねて社会からの意見を請うことにより、2001年にKe Kumuの改正に着手しました。その結果作成されたのが、1999年度計画を改正した2002年度Ke Kumuです。このKe

Kumuには、社会からのさまざまな意見、世界情勢の影響（2001年9月11日に起きた同時多発テロなど）、各イニシアティブにおけるHTAの取り組みの詳細などが反映されました。2002年度Ke Kumuは、2002年1月30日にHTA理事会によって承認されて以来、州事業開発とリソースの割り当てにおいてHTAに指針を示す役割を果たしています。

ハワイ州観光戦略計画：2005～2015年

HTAは2003年、2002年度Ke Kumuの改正を開始しました。改正は以下の過程で行われました。

- ・ ハワイ州が現在置かれている競争上の位置を検証する研究結果を更新する
- ・ その他の研究結果を見直す（『ハワイ州の持続可能観光に関する2004年度研究』など）
- ・ さまざまなアウトリーチ・プログラムを通じて地域社会および業界から意見、提案、および懸念を収集する（州政府による観光業サミット、フォーカス・グループ、全島における公聴会 - 英語版の付録Bを参照、業界討論会、オンラインや電子メールによるプログラムなど）
- ・ 世界レベル、地域レベル、およびハワイ州観光業界で起きている変化を評価する

この過程で明らかになったのは、ハワイ州のニーズに対応した総合的かつ包括的な計画をKe Kumu以外にも策定して、ハワイ州観光業界の全関係者に課せられた責任を定義する必要があるということでした。その結果立案されたのが、この「ハワイ州観光戦略計画：2005～2015年（TSP）」です。TSPは、特定の政府機関、地域組織、業界グループなどの行動計画ではなく、ハワイ州観光業界の全関係者が認識すべき2015年までのビジョンを定めたもので、このビジョンを実現するためのロードマップ（戦略方針、具体的な目標、責任を課せられた支援パートナー）も指し示しています。

HTAは、州観光局として、この10か年計画のほかにも独自のKe Kumu計画を更新することにより、TSPの枠組みと一致した行動戦略と実施戦略を策定していく予定です。また、HTA以外の関係グループも、単一組織だけでは観光業を振興できないという事実を認識し、それぞれの担当分野で独自の計画を立案することが求められます（ハワイ州観光業界の主な関係者とその役割については、英語版の付録Aを参照してください）。このようにTSPは、ハワイが生活、仕事、観光の場として理想的であるという州政府のビジョンを実現するため、すべての関係者による協力を促す目的で制定されました。

ハワイの観光業

訪問者を歓迎するハワイの長い歴史は、ポリネシアからの入植者が渡来したときから始まりました。ハワイは、息を呑む景観、緑豊かな雨林、荘厳な山並み、美しい砂浜、温暖な気候を今も変わらず提供する場所として、太平洋に浮かぶ「パラダイス」を形成してい

ます。ハワイは、ハワイ先住民の存在と地理的に孤立した環境があいまって、世界のどこにも例をみない独特な観光地として親しまれています。

その一方で、ハワイは文化が多様なことでも知られています。1852年から1946年までの間に、当時成長の著しかったサトウキビ産業を支える労働力として、世界各地から約39万5,000人の人がハワイに渡りました。これらの移住労働者は、一部は祖国に戻りましたが、その大半はハワイに残り、ハワイの住民となる道を選びました。ハワイに残ったこれらの労働者が子孫を増やし、多様な文化と人種が交じり合ったコミュニティを形成した結果、多文化社会という今日の姿が出来上がったのです。

1959年にハワイがアメリカ合衆国50番目の州となって以降、集客産業はハワイ経済の支柱となるまでに成長しました。観光産業が30年以上にわたり堅調に成長を続けた後、1991年に入って訪問者数の低迷が始まりました。この要因としては、アジア経済の停滞、グローバル市場における競争の激化、1991年の湾岸戦争勃発、1992年のハリケーン「イニキ」の直撃などが挙げられます。訪問者数の低迷はその後数年続いた後、2000年には訪問者数の記録を打ち立てるまでに回復しました。ところが、このように経済が回復したのもつかの間で、2001年9月11日の同時多発テロによって、ハワイだけでなく世界中の観光産業が大きな打撃を受けることとなりました。米国や日本をはじめとした主要国の景気低迷、SARSに対する懸念、イラク戦争の開戦なども、世界中の観光業界をさらに窮地に追い込む結果となりました。また、最近になってからは、消費者の嗜好の変化、航空業界の再編、技術革新なども、観光業界を根本的に変える要因に数えられるようになっていきます。

今日、観光業は州全体で最大の雇用機会を創出し、ハワイにとって欠かせない存在となっています。また、ハワイ居住者の生活にも多くの面で影響を及ぼしています。2003年、州全体の雇用機会のうち5つに1つが観光関連でした。これには、直接的な雇用(旅行業界関連)と間接的な雇用の両方が含まれます。集客産業は、ハワイ経済のあらゆる部門に普及していると言えます。

観光業は、訪問者による支出や観光関連の資本投資という形で、ハワイの主な収入源ともなっています。ハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)のデータと予測によると、集客産業における旅行/観光関連の支出が2007年には128億ドルに上るとされており、州全体の雇用機会の約22.3%がこれによって創出されることが予想されています。また、集客産業の州内総生産は約17.3%に上り、税収入総額の約26.4%が計上されるとも予測されています。

ただし、観光業がハワイの主要産業であり続ける一方で、それを取り巻くグローバル環境がめまぐるしく変化していることも事実です。競合関係にある他の観光地は、販売促進活動、商品開発、研究活動などに引き続き多額の投資を行っています。例えば、フロリダ

州は2002～2003年に観光事業に8,070万ドルを投資し、そのうち2,320万ドルは広告関連の支出です。また、ラスベガスの2002年における観光関連の総予算は1億6,000万ドルで、そのうち6,010万ドルが広告に投じられています。

一方、世界経済と情勢の変化を背景に、ハワイ観光業の競争上の枠組みも変わってきています。例えば、2001年9月11日の同時多発テロとイラク戦争の結果、消費者の観点だけではなく国土安全の観点からも、旅行者の安全性という問題が重視されるようになりました。タイムシェア、パッケージ・レンタル、クルーズ船など、主流以外の観光商品は、一部の企業や観光地には恩恵をもたらしていますが、それが難題となっている場合もあります。技術革新、旅行業界の流通システムの統合、消費者のライフスタイルの変化、選択肢の多様化、安全性に関する懸念などは、私たちが旅行を考える際に何を重視し、何を選ぶかを変える要因となっています。

ハワイの集客産業の成長と発展は、州全体、各島レベル、そして居住者にもさまざまな影響をもたらしています。島という地理的特性を備えたハワイは、その資源の開発および利用において厳しい制約を課せられています。ハワイ観光業に対する居住者の意見を調査した2002年の研究によると、調査に回答した居住者の50%が、観光業が自分自身や家族にとって「大概にして好ましい」影響を及ぼしていると答え(1999年の58%から低下)、雇用(80%)、生活水準(67%)、全般的なQOL(クオリティ・オブ・ライフ)(67%)に観光業がプラスの影響をもたらしていると答えています。その一方で、交通(54%)、犯罪(41%)、住宅価格(35%)にマイナスの影響が及んでいると答えた居住者も多数に上りました。今後は、人口が増加し、経済が発展する中、経済目標の達成とハワイの自然資源、物理資源、文化資源、および人的資源の維持との間で正しい均衡を取れるよう、計画を調整することが求められています。

これらの資産および資源については、英語版の図2に示すとおりです。この図は、世界全体の旅行業界においてハワイが占める位置を示し、ハワイ集客産業の新しいビジョンを実現するうえでのハワイの長所、短所、機会、および脅威を特定したものです。

ビジョン

ハワイの集客産業は、これまでに飛躍的な成長を遂げてきました。この成長を維持し、安定した観光産業を発展させるには、明確なビジョンを打ち立てることが必要です。以下に記載するビジョンは、「ハワイの観光産業を今後も成功させるには、何を実現する必要があるか」という質問を居住者、集客業界各社、政府、および訪問者を対象に行い、その答えをまとめたものです。2015年のこのビジョンでは、上記の利害関係者すべてにメリットをもたらすような集客産業を実現するための、5つの条件が特定されています。ここに示されるとおり、ハワイの集客産業を成功させるうえで、先住民と文化の持つ意味は非常

に重要であると言えます。

2015年までに実現すべきハワイ観光業界のビジョン:

- ハワイ先住民と伝統文化を尊重する
- ハワイの自然資源と文化資源を尊重し保存する
- 利害関係者が尊重し合える環境をつくる
- 安定した経済を支える
- 訪問者がハワイならではの豊かな時間を満喫できるようにする

基本理念と価値

このビジョンを実現するには、ハワイ集客産業の全関係者が積極的に関与することが必要です。関係者ごとに担当する分野は異なる場合がありますが、全当事者が同じ目的に向かって取り組むことが重要です。以下の一般理念は、共有ビジョンを実現するためにすべての関係者が満たす必要がある規範を定めたものです。また、ハワイ州の持続可能観光に関する2004年度研究に示されるとおり、集客業界各社は、以下の4つのハワイ先住民価値(概念と実践の両方)を組織機構の運営体系に盛り込むよう努力する必要があります。これらの価値は、ハワイ観光業界の関係者による意見を反映したもので、居住地および観光地としてのハワイの独特な特性を説明したものでもあります。この基本理念とハワイ先住民価値は、多くの点で互いに共鳴しており、これらの特性がいかに重要であるかを表しています。

基本理念	ハワイ先住民価値
<p>コラボレーション: 関係者間の話し合い、係わり合い、協力関係を促進および支援します。</p>	<p>Lokahi(調和): lokahiは、合意、団結、調和、一致などと直訳されます。それと同時に、全員にメリットをもたらす共通の目標に向かって取り組むグループの意味でも使われます。</p>
<p>持続性: 地域社会および企業に対する社会的/経済的メリットを最大化しながら、ハワイの自然/文化/人的資産を尊重し、その保護に努めます。</p>	<p>Malama 'aina(自然の育成): 昔のハワイ先住民は、すべての生命を支える陸や海を守ることが自分たちの使命であると考えていました。将来の世代の居住者や訪問者のために、ハワイの希少な自然環境や資源をはぐくみ、保護することは不可欠です。</p>
<p>責任: 今後の世代にメリットをもたらすための環境、社会、文化活動に取り組むことにより、ハワイの貴重な資源を保護するよう全関係者に奨励します。</p>	<p>Kuleana(責任): 居住地および観光地としてのハワイの将来を約束するうえで、すべての関係</p>

<p>ともに、ハワイ独特の特性や風土を維持するよう努めます。</p> <p>有効性: 効果的な計画、影響の測定、結果の評価、および調整を行う総合的な制度を採用します。</p>	<p>者が果たす役割は重要です。関係者による積極的なコラボレーション、活動への参加、協力体制は、存続能力のある産業を発展させるうえで欠かすことができません。</p> <p>Ho'okipa (厚遇): あらゆる訪問者を正しくもてなすことは、ハワイ文化における重要な価値を形成しています。昔のハワイ先住民たちは、訪問者をもてなし、歓迎し、接待することに高い誇りを持っていたと言い伝えられています。</p> <p>Aloha (歓迎): 参加を意味する「Alo」と生命の息吹を意味する「Ha」が組み合わさった歓迎の精神は、ハワイ居住者の精神として今も尊ばれています。</p>
--	---

実践の枠組み

「集客産業」と聞いてまず頭に浮かぶのは、ホテルその他の宿泊施設、航空会社、レンタカー会社、訪問者向けアトラクション、ツアー会社、レストラン、小売店などが一般的です。ところが、ハワイでは、観光産業はあらゆる人のビジネスに関係しています。観光業は、州最大の経済活動として、ほとんどすべての民間企業、地域組織、政府、組合、訪問者、居住者に何らかの影響を与えています。

そのため、地域社会、企業、および政府の間で真の意味の提携関係を結び、州規模の観点から観光業界のマーケティングと発展に取り組んでいくことは不可欠です。TSPに定められた戦略イニシアティブは、これらの当事者が将来の観光業界のビジョンを実現するために協力するうえで必要なガイダンスを示しています。このビジョンを正しく実現するには、地域社会の希望や懸念に耳を傾け、本計画に示される戦略を実践していくことが必要です。

TSPの全般的な管理

ここで重要な役割を果たすのが、州知事直属のツーリズム・リエゾンとHTAです。両者は、政府関係機関の参画と支援を確保し、民間企業、地域組織、居住者、および訪問者が集客産業の今後の取り組みに関与するよう促進する役割を担っています。ツーリズム・リエゾンは、観光関連の主要イニシアティブがこれらの関係者によって実践されるよう、州行政府に所属する機関の調整を担当します。HTAは、関係者による行動計画と成果の測定(次の章で説明)を引き続き監視し、各イニシアティブの完了状況を報告する年次「レポ

ート・カード」の作成を担当します。

行動計画の策定

関係グループ(郡も含む)は、各自の主要ミッションとリソースを見直したうえで、TSPの目標に関連した行動計画を策定する必要があります。ただし、各タスクを主導組織に割り当てられるよう、関係グループと郡ごとに具体的な行動計画を策定することも必要となります。主導組織以外の役割としては、主導組織のタスクを完了するためのリソースを提供する、支援パートナーとしての役割があります。英語版の図3は、観光業界の将来のビジョンを実現するため、TSPが各組織の計画や取り組みにどのように組み込まれるかを示したものです。

行動計画の実践

行動計画が策定されると、主導組織と支援パートナーによって具体的な戦略が実行に移されます。また、政府諸機関、民間組織および企業、地域グループ、および個人は、TSPの各要素を協力して実践する必要があります。TSPに頻出する関係グループの一覧については、英語版の付録Aを参照してください。付録Aには、これら関係グループを表す略語のほか、各グループの主要ミッションが簡潔に説明されています。

郡政府による観光戦略計画

TSPの第2フェーズでは、郡政府による関与が必要となります。州内の誰もが観光業に関して同じ目標を掲げているわけではありません。郡、さらには島や地域社会はそれぞれ固有であり、重視される価値も異なります。HTAでは、各郡が独自の観光戦略計画を策定することにより、関係グループのニーズをさらに効果的に満たせるよう、郡政府専用の予算を準備しています。TSPに関する公聴会などを通じて提案された詳細な行動項目は、各機関や郡政府によって郡計画の土台として盛り込まれます。

TSPは、観光地としてのハワイの将来の基盤を形成することを目的としています。TSPは、ハワイの集客産業を対象としたものですが、ハワイ経済全体に対しても影響を与える可能性があります。全関係グループが主導組織または支援パートナーとしての各自の役割を果たすことなしに、ハワイの将来に指針を示すTSPを成功させることはできません。関係グループによる協力、コラボレーション、参画があって初めて、ハワイの集客産業のビジョンを実現できるのです。

成果の測定

長期計画の実施にあたっては、取り組みの監視と評価を継続的に行って、関係グループ

を正しい方向に導くよう計画を調整することが必要となります。HTAは、TSPの策定を担当した機関として、4つの測定結果に基づき年次報告書を作成します（英語版の図4を参照）。

これらの測定値（以下で詳説）は、ハワイ集客産業の全般的な健全性を示し、2015年ビジョンの実現に向けて州の取り組みが成功しているかどうかを示すものです。また、各イニシアティブをより具体的にとらえるうえでも役立ちます。

TSPでは、これらの4つの値だけが業績測定値として採用されているわけではありません。TSPの各イニシアティブには、成果を評価し状況を把握するために監視できる特定の指標が定められています。これらのイニシアティブは、より広範なビジョンや目標の達成に貢献するという意味で、監視対象とする必要があります。ただし、HTAによって年次報告される4つの全般的な測定値とは異なり、これらのイニシアティブの監視は各主導パートナーが担当する必要があります。

戦略イニシアティブごとに特定された指標を使うと、ビジョンの実現に向けた総合的な成功度を測定することができます。過去のベンチマーク値を基に、これらの値を上昇させるべきか（州政府に対する税収入など）、低下させるべきか（観光業に対する居住者の懸念の解消など）を判断する必要があります。これらの情報やデータの動向を追跡すると、TSPの成功度を測定し、担当組織が各自の業績に責任を持てるようになります。

成果を測定する4つの値、およびこれらの値を決定する仕組みについて、以下に詳しく説明します。

居住者意見調査

2年に一度実施および報告。観光特別基金が資金調達。

ベンチマーク年:2002年

居住者意見調査（旧称「ハワイ観光業に関する居住者意見調査」）は、ハワイ居住者を統計目的でサンプリングし、観光業に対するその意見を調べる追跡調査です。サンプルは、調査結果を島ごと（島内の地域ごとの場合もあり）および人口統計区分ごと（人種など）に測定できるよう収集されます。これまでに3回実施され、居住者の意見の変化を追跡するための有効なデータが提供されています。HTAは、集客産業の成長、クオリティ・オブ・ライフの問題（観光業界の就労者に影響を与える問題など）、雇用品質、および地域にもたらされる価値などに関して居住者の意見を調べる目的で、この調査を隔年ベースで実施する予定です。

居住者意見調査の結果は、コミュニケーションとアウトリーチ、ハワイ文化、自然資源、調査と計画、安全性、観光商品開発、および労働力開発の各取り組みの目標を達成する

ために役立てられます。

TSPでは、観光業が「ハワイ先住民と伝統文化を尊重し」、「ハワイの自然資源と文化資源を尊重し保存し」、「利害関係者が相互を尊重する環境をつくる」というビジョンが構想されています。居住者意見調査は、このビジョンの各要素の達成状況を測定するために使用されます。

租税収入報告

ハワイ州収税局によって毎年実施および報告。

ベンチマーク年:2003年

集客産業に関連した租税収入は、短期宿泊税、観光関連の一般消費税、免許その他の集客関連租税、政府手数料(港湾料金や空港料金など)で構成されます。これらの租税収入は、教育、治安維持、自然資源、などの公共事業を通じて地域社会の厚生活動に資金を提供し、ハワイ観光業のマーケティング、商品開発、およびインフラ整備などにも役立てられています。

これらの租税収入は、集客産業の経済的な健全性を把握する指標となるほか(短期宿泊税など)、HTA、郡政府、および州政府による観光業振興事業に資金を調達する役割も果たします。

TSPでは、「安定した経済を支える」というビジョンが構想されています。租税収入を追跡調査することは、このビジョンの達成状況を把握するうえで不可欠です。

訪問者支出調査

ハワイ州研究/経済分析局(READ)とハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)によって毎年実施および報告。観光特別基金が資金調達。

ベンチマーク年:2003年

訪問者による支出額は、訪問者支出調査で測定されます。全般的な支出状況は毎月報告され、支出データに関する詳細な報告は年次ベースで行われます。訪問者による支出額の追跡調査は、訪問者に関する基本的なデータを取得する取り組みとしてハワイでは何年も前から行われています。訪問者支出調査は、主要市場地域および支出分野ごとにデータを分類しているため、支出全般に関するデータを提供するだけでなく、イニシアティブの評価に役立てることもできます。ハワイでは宿泊施設の拡大に限界があるので、訪問者による支出は、集客産業の経済的成長を実現する手段として今後さらに重視されることが見込まれます。

訪問者支出調査のデータは、TSPによるマーケティング、研究と計画、および観光商品

開発の各イニシアティブの業績を評価するうえで特に有用です。

また、「安定した経済を支える」というビジョンの達成条件を把握するうえでも役立ちます。

訪問者満足度調査

READによって毎年実施および報告。観光特別基金が資金調達。

ベンチマーク年:2003年

訪問者の満足度は、毎年報告される結果に基づいて継続的に調査されています。これらの測定値は、ハワイの主要市場に関して収集されます。この調査では、全般的な満足度が測定されるだけでなく、訪問者による活動(宿泊、アトラクション、外食、ショッピングなど)ごとの満足度が調べられ、訪問者が滞在期間中に参加した活動の種類に関するデータも提供されます。これらのデータはすべて、主要市場地域、島、および人口統計区分ごとに分析できます。

訪問者の満足度と行動パターンを追跡調査すると、文化的なイベントやフェスティバルに訪問者がどのように参加しているかを洞察することができます。民間部門は、この追跡調査から消費者の満足度を調べることができます。また、ゴルフ、芸術イベント、文化活動などに参加する訪問者の特性を特定することもできます。訪問者満足度調査は、広範な種類の訪問者活動を対象としているので、戦略計画の全イニシアティブの業績評価に役立ちます。

TSPでは、「訪問者がハワイならではの豊かな体験を楽しめるようにする」というビジョンが構想されています。訪問者の満足度と行動パターンを測定することにより、このビジョンの達成条件を把握することが可能です。

TSPとその戦略イニシアティブの実践は、さまざまな組織、政府機関、およびグループによって主導されるという柔軟な面も備えています。この計画の目的は、全関係グループを同じビジョンに向けて取り組ませるための戦略的な枠組みを提供し、ハワイの集客産業を今後も振興していくことにあります。成果を測定するこれらのデータは、共通のビジョンの実現に向けた関係各グループの取り組みに指針を示すうえで効果的です。また、個々のイニシアティブや戦略方針を担当する主導機関とパートナーに対しては、これよりさらに具体的な測定値が提供される場合があります。

戦略方針

TSPは、全関係者にメリットをもたらす観光産業を実現するという2015年ビジョンに取り組む目的で策定されました。これには、関係者が抱える問題を解決し、世界の旅行業界

が直面しているさまざまな課題に取り組むことが含まれます。そのため、HTAは、2015年ビジョンを実現するために定められた目標について意見を提供するよう関係者に求めました。注目に値するのは、ハワイの固有性に関連した問題、つまりハワイ先住民文化と自然資源に関する問題が頻繁に採り上げられたことです。また、これらの意見のほかにも、世界情勢や地域社会の動向が分析され、安全性の確保やハワイへの交通アクセスの改善に関する問題も重視すべきとする見解が得られました。

地域社会から意見を集め、観光業に関する情報を分析した結果、TSPの戦略的枠組みを形成する9つのイニシアティブ(アクセス、コミュニケーションとアウトリーチ、ハワイ文化、マーケティング、自然資源、研究と計画、安全性、観光商品開発、および労働力開発)が特定されました(英語版の図5を参照)。

TSPには、これらの各イニシアティブに関する簡潔な背景情報と主要問題が解説されているほか、2015年ビジョンの実現に結びつく全般的な目標も記載されています。TSPの戦略は、ハワイの資産を保護する姿勢、関係者のニーズや希望を尊重する精神、そして観光業界と州全体に対する責任ある行動によって形作られています。地域社会、政府諸機関、そして民間企業が一丸となってサポートすることにより、ハワイは居住、雇用、そして観光の場として今後もその魅力を発揮し続けることができるのです。

戦略イニシアティブ: アクセス

目標: ハワイ州との往復およびハワイ州内部の移動を促進するため、交通アクセス、交通基盤、および交通サービスを管理および改善すること

背景

ハワイは、その孤立した地理条件ゆえに、交通関係の重大な課題をいくつか抱えています。ハワイへの訪問者はハワイへの往路、ハワイからの復路、および島内を移動するうえであらゆる移動手段(航空、海上、および陸上)に依存していることを考えると、これらの課題は非常に重要です。訪問者が利用する主な移動手段としては、航空機、クルーズ船、フェリー、公共交通機関、民間バス、レンタカー、タクシーなどが挙げられます。2006年に就航予定の新しいフェリー・システムは、島間の移動手段の1つとして利用される見通しです。

ハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)によると、2002年にハワイを訪問した観光客6,452,834人のうち、航空機を利用した人の数は6,389,058人、船舶を利用した人の数は63,776人に上ります。島という地理特性を備えたハワイは、航空機による交通サービスとそれを支える空港施設・基盤に大きく依存しています。これと同様に、ハワイとの往復およびハワイ州内部の移動を促進するうえで、港湾施設や公道も重要です。深刻化する交通渋滞や老朽化が進む設備など、インフラ面での課題に取り組むことにより、訪問者だけでなくハワイ州居住者へのメリットも期待できます。

重大な問題

- ・ **航空業界の不安定さが増す中、ハワイへの航空交通量を十分に確保することが難しくなっています。** 米国全土の航空システムを麻痺させ、観光業にとっての航空業界の重要性、ひいてはハワイ州にとっての観光業の重要性を浮き彫りにした、2001年9月11日の同時多発テロをきっかけに、航空業界は新しい時代に突入しました。それ以来、航空業界は、安全性に対する懸念の高まり、利用客の減少、運営費および燃料費の上昇、航空機構造の変化、技術革新、消費者行動の変化など、さまざまな課題に直面しています。航空会社の多くが、これらの課題に取り組むため、組織再編、不採算路線の撤退や職種削減によるコスト削減、収益マージンの再評価などに乗り出しています。

- ・ **島間を運航する航空会社の財政基盤の不安定さが、州内の航空サービスに影響を及ぼしています。** 島間の運航サービスを提供する主要航空会社2社は、財政難を理由にビジネス・モデルの変革を求められ、現在および将来の焦点を太平洋航路の増強に当てています。これらの航空会社は現在も引き続き島間運航サービスを提供していますが、運賃は値上がりし、便数は減少しているのが現状です。便数が減少した背景には、島間サービスの中核としてホノルル空港を利用するようになったことがあり、運賃が上昇した理由としては、航空各社が提供する島間運航サー

ビスに収益性をもたせるようにしたことが挙げられます。この結果、居住者と観光客はともに、ハワイ州内の運航サービスを専門とする小規模航空会社にますます依存するようになることが予想されます。

・ **空港施設の老朽化が進んでいます。** 現在、州全体の空港施設が、航空交通量と安全性面での最近の動向に対応するのに苦心しています。空港は常に混雑し、その不適切なレイアウトが原因で、利用客はゲートにたどり着く前に長い列に並んで待つことを強いられています。訪問者の満足度を調べたデータによると、空港設備に対する満足度が著しく低下していることがわかります。また、2002年訪問者満足度調査によると、主要市場領域(MMA)全体において、交通機関に対する不満度が最悪になり、空港施設に非常に満足していると答えた日本人訪問者はわずか21%にとどまりました。

・ **既存の港湾設備が成長中の客船産業のペースに対応できないことが予想されます。** 客船産業は、ハワイの旅行業界の中で最も急成長している産業の1つです。大手客船会社は、ハワイへの就航数を増やすことを検討しています。DBEDTでは、2004年中のハワイへの乗り入れ船舶数27、便数123、乗客数245,189を見込んでおり、2000年の実績値である船舶数25、乗客数131,700から大きく増加していることがわかります。ノルウェー・クルーズ・ライン(NCL)は、ハワイ就航便への投資を大幅に拡大し、2007年までに乗客数を520,000人にすることを予定しています。港湾施設は、現状レベルでも既にインフラと運営面での課題に直面しており、特にホノルル以外の施設では、大型船舶が一度

に一隻ずつしか停泊できないという問題があります(「研究と計画」を参照)。

・ **公道および高速道路は交通渋滞の問題を抱えています。** 居住者と訪問者の両方にとって、公道と高速道路は最も重要な交通手段です。州全体の居住者が、公道および高速道路の修繕および交通渋滞の悪化について深い懸念を表しています。

現在、高速道路と公道の改修計画が進められています。全州交通機関改修事業：会計年度2004～2006年(STIP)(2003年12月)によると、この3か年事業期間の間に約6億7,900万ドルが交通機関改修事業に投入される見込みです(オアフ：3億5,600万ドル、ハワイ：1億4,480万ドル、マウイ：1億4,370万ドル、カウアイ：3,450万ドル)。これらの事業には、連邦政府からの資金援助を得られるもののほかに、資金調達が地方自治体レベルで行われる重要事業も含まれます。

・ **陸上交通サービスの質が依然として課題となっています。** 現在、大規模な公共交通機関システムを支えるだけの人口密度があるのはオアフ島だけです。その結果、他島の訪問者のほとんどがツアー・バス、タクシー、レンタカーなどに依存しており、オアフ島の訪問者の多くも依然としてこれらの交通手段に依存しているのが現状です。訪問者と居住者の両方にとって、不慣れた場所で運転することは困難かつ危険です。主な観光区域への行き方を示す標識も含め、高速道路の標識を改善する必要があることは、多くの訪問者の意見として挙げられています。2002年訪問者満足度調査に回答した日本人訪問者の半数

以上が、島内の移動にトローリーを利用し、それにタクシーまたはリムジン、バス、レンタカーが続きました。ハワイの交通機関に非常に満足していると答えた回答者はわずか32.3%にとどまっています。

訪問者に影響を及ぼす陸上交通関連の問題としては、レンタカー会社やタクシーの運転手によるサービス・レベルも挙げられます。例えば、一部の島では、飛行機が遅れて到着時間が通常の営業時間を過ぎてしまった場合、レンタカーを希望する訪問者に対応しないレンタカー会社もあります。また、陸上交通サービスに適用される法規制に一貫性がない、またはその施行が徹底していないなどの理由で、訪問者に対するサービスの質にばらつきがあることも事実です。また、タクシーに関しては、タクシー会社ごとにサービス・レベルが異なるという現状を反映して、整備の行き届いていない車、ハワイに関する知識に乏しい運転手、英語に精通していない運転手などの問題が取りざたされています。

・ 到着時および出発時の利用施設とサービスは、ハワイへの訪問者にとって始まりと終わりの印象を与える重要な役割を果たします。ハワイの空港は、中核的な交通システムであるだけでなく、サービス産業の一部でもあります。空港システムは、航空会社と訪問者に利便性と効率性を提供し続けながらも、世界情勢と政治動向を反映して厳しさを増すばかりの国土安全規則および規制に準拠することが求められています。大半の訪問者にとって、ハワイに対する第一印象と最終的な印象は空港によって決まると言っても過言ではありません。したがって、全空港施設において

到着時および出発時のサービスを効率化し、コスト効果を高め、施設へのアクセスと施設内の移動を簡略化するほか、アロハの精神に即したものにすることが非常に重要です。

客船でハワイを訪問する観光客は、到着時と出発時に州内の港湾施設を利用します。ハワイの港湾施設の大半は、小型船舶や貨物船の停泊などの機能的な目的に合わせた設計になっているため、客船向けの風情に欠け、客船産業の成長やフェリー・システムのニーズに対応しているとは言えません。また、大規模港湾はハワイ州交通局の管轄下であり、小規模港湾はハワイ州自然資源管理局の管轄下にあることも、港湾計画を複雑化しています。

・ 世界情勢を背景に、旅行者の安全を確保するよう求める国土安全規制が厳しさを増しています。対テロ戦争をきっかけに、国土安全関連の諸規則および規制が厳しさを増し、ハワイの空港/海港はインフラ面での課題に直面しています。これらの新規制やインフラ面での課題はともに、チェックイン・カウンター、荷物検査区域、およびセキュリティ・チェック・ポイントでの混雑と待ち時間の悪化を招いています。

・ 国土安全規制の強化が、海外からの訪問者数に大きな影響を及ぼしています。2003年3月に移民帰化局が米国国土安全保障省(DHS)の傘下に入り、税関国境保護局(CBP)に改名して以来、DHSは移民法の管理に当たっています。DHSは、「米国訪問者・移民現況表示技術(U.S. Visit)」と呼ばれる新しい出入国管理システムを導入しました。U.S. Visitは、訪問者

が米国に入国するための査証を申請した時点で開始され、米国の空港および海港における入国から出国にいたるまで適用されます。このように安全策が強化されたことを受け、書面での申請のほかに対面形式の面接も義務付けられ、査証免除対象国以外の国からの訪問者が米国入国査証を取得するのが困難になっています。また、U.S. Visitプログラムは、査証免除対象国以外からの訪問者が海港を利用して入国する際に適用されていますが、これによって税関および入国管理関連手続きの長期化という問題が生じています。2004年10月1日以降、ハワイの海港から入国する外国籍訪問者はすべて、U.S. Visitプログラムの下で手続きを踏むことを義務付けられます。ホノルルおよびコナの国際空港はスペースに限りがあり、CBPの職員数も足りないため、国際便が集中して到着する時間帯においては、税関および入国管理の手続きに乘客1人あたり約71分かかることが見込まれています。

戦略方針

集客産業を成功させるうえで、ハワイへのアクセス、ハワイからのアクセス、およびハワイ内部でのアクセスの充実化、利便化、効率化、および快適化を図ることは不可欠です。このイニシアティブの戦略計画には、航空、陸上、および海上の交通システムに関連した以下の目標が含まれます。

1. ハワイへの航空交通量を十分に確保する

- a. ハワイに就航する航空会社と州政府の両方にメリットをもたらす機会を活用する。

- b. 州政府とハワイの航空会社との間に強力な提携関係を結ぶことにより、航空業界が直面している課題や最新の動向についていけるようにする（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- c. 航空会社との連携において事前対応的な態度をもって臨み、ハワイ便および航路の新規開拓を促進することにより便数が減らないようにする。
- d. 空港基本計画を更新し、航空各社によるハワイへの乗り入れを支援する（「研究と計画」も参照）。
- e. 航空各社から空港基本計画に関する意見を積極的に求める（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。

2. 島間の交通サービスを改善する

- a. 島間のフェリー・サービスと航空会社を支援する。
- b. 空港シャトル・サービス、待合室、および乗客利用施設を改善する。

3. 空港およびその支援システムを改善する

- a. 空港基本計画を更新および実践して、空港施設の充実化と整備を図るとともに（「研究と計画」も参照）、連邦政府からの資金調達機会を創造的に探る。
- b. 航空各社から空港基本計画に関する意見を積極的に求める（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- c. 空港に関する訪問者満足度データを監視する（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- d. シャトル・バス・サービスなどの設備と案内標識を改善する。
- e. 到着時および出発時の印象を良くし、

「ハワイ」を感じられる場所とするよう、空港のインフラストラクチャを改善する。

- f. 訪問者に対応するスタッフ(入国管理、税関、セキュリティ・チェック、検疫など)にサービス関連のトレーニングを実施し、運営効率を高めるようスタッフ数の充足を図る(「労働力開発」も参照)。

4. 海港およびその支援システムを改善する

- a. 港湾基本計画を更新および実践し、客船各社によるハワイへの乗り入れを支援する(「研究と計画」も参照)。
- b. 客船各社から港湾基本計画に関する意見を積極的に求める(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- c. 客船およびフェリーのほか、貨物船や海運活動の増加が与える影響について研究し、公共政策提言を作成する(「研究と計画」も参照)。
- d. 港湾利用者とのコスト共有など、現行の計画に適切な変更を加える(「研究と計画」も参照)。
- e. 客船およびフェリーの利用増加に合わせて港湾の埠頭施設/サービスを拡張し、連邦政府からの資金調達機会を創造的に探る。
- f. 案内標識を改善し、周辺地域の美観を高めるための資金調達事業を探る。

5. 公道、高速道路、および陸運システムを改善する

- a. 高速道路基本計画を更新および実践し、インフラストラクチャの充実化と整備を図る(「研究と計画」および「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- b. 客船およびフェリーの利用増加が交通

量と公道基盤にどのような影響を及ぼすかを研究する。

- c. 陸上交通に関する居住者意見データと訪問者満足度データを監視する(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- d. 交通量影響評価を定期的実施して、現行の計画に適切な変更を加える(「研究と計画」も参照)。
- e. 陸上交通サービス、その他の交通サービス、宿泊施設、およびアトラクションの各提供者間の協力を促進する(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- f. 公道関連の案内標識を改善する。
- g. 公道改善事業の優先順位付けと資金投資を行い、連邦政府からの資金調達機会を創造的に探る。
- h. 公共交通手段を含め、代替の陸上交通手段を開拓する(バス・サービスの拡大など)。
- i. 公道の美観を高め、それが訪問者にとって「観光の見所」にもなるよう、連邦政府支援事業(Scenic BywaysやHeritage Corridorの各プログラムなど)を積極的に活用する。

6. 居住者と訪問者の両方の安全を確保する

- a. 国土安全関連の問題に適切に取り組む。
- b. セキュリティ関連の要員を十分に配備し、航空便のスケジュールと安全性のニーズの間で調整をとる。
- c. セキュリティ・ゲートの物理的な運営内容(検問区域の拡大と美化)を改善し、案内標識を改善する。

7. 査証手続きを速める

- a. 税関国境保護局(CBP)が海外からの訪問者の手続きを迅速化するために必要なスタッフ数を確保し、入国者数がピークに達する時間帯にCBPのすべてのブースをフル稼働できるようにする。
 - b. インフラを改善することにより、U.S. Visit手続きを快適に進められるようにする。
 - c. 査証申請を迅速化するために大使館および領事館の要員数を充足するよう、国土安全保障省に働きかける。
 - d. 国土安全の面で脅威ではないと判断される出張者および旅行者に対して複数の訪問に有効な査証を発行する代替案を検討するよう、国土安全保障省に働きかける。
 - e. 査証免除対象国以外の国の政府と連携して申請手続きを改善するよう、国土安全保障省に働きかける。
- 8. 調整および協力関係の強化により、陸上交通サービスを改善する**
- a. レンタカー会社が飛行機の遅れにより営業時間外に到着した旅行者にもサービスを提供するようにするなど、最低レベルのサービス提供を確実にする。
 - b. レンタカーの顧客が交通事故に遭遇した場合の責任について、レンタカー会社に各社の方針を見直させる。
 - c. タクシー会社、ツアー・バス運営会社、その他の陸上交通サービス提供者に一貫した基準を設けさせ、安全の確保とサービスの向上に努める(「労働力開発」も参照)。
 - d. アトラクション提供者と陸上交通サービス提供者の間の協力関係を強化する。
 - e. 空港とホテル間の公共交通機関を改善する。

戦略的枠組み:アクセス

目標

ハワイ州との往復およびハワイ州内部の移動を促進するため、交通アクセス、交通基盤、および交通サービスを管理および改善すること

指針

- ハワイへの航空交通量を十分に確保する
- 島間の交通サービスを改善する
- 空港およびその支援システムを改善する
- 海港およびその支援システムを改善する
- 公道、高速道路、および陸運システムを改善する
- 居住者と訪問者の両方の安全を確保する
- 査証手続きを速める
- 調整および協力関係の強化により、陸上交通サービスを改善する

主導:	政府: 交通局、自然資源管理局、計画/交通機関関連の郡政府機関 民間部門: 交通各社(航空、ツアー・バスおよびタクシー、レンタカー、客船、フェリー) 地域社会: ハワイ州自動車/トラック・レンタル/リース協会、ハワイ州交通機関協会
支援グループ/機関:	知事公室、国土安全保障省の税関国境保護局と運輸保安局、立法議会および郡政府議会、ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、公益事業委員会、連邦航空局、連邦交通局、その他の政府機関、その他の海港/空港利用者、居住者および訪問者
成果の測定:	アクセス関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• 閑散期にハワイへの航空便およびハワイ内部の航空便が増加している• 空港、海港、および高速道路に関する州政府および郡政府の基本計画が更新および調整されている• 空港および海港におけるチェックイン、税関/入国管理、およびセキュリティの各手続きが迅速化されている

	<ul style="list-style-type: none">• 空港および海港における混雑が緩和されている• 公道における交通渋滞が緩和されている• 空港および陸上交通に対する訪問者の満足度が向上している• 空港および陸上交通に関する訪問者からの苦情が減少している
--	---

戦略イニシアティブ: コミュニケーションとアウトリーチ

目標: 集客産業の関係者間の対話を促進することにより、コミュニケーションを改善し、相互の役割、価値観、および懸念に関する理解を深めること

背景

ハワイ経済の原動力は、観光産業にあると言っても過言ではありません。ハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)によると、ハワイの雇用機会の5つに1つは観光関連であり、州内総生産は22%に上り、州政府および郡政府の租税収入の四分の一を計上しています。この意味で、居住者、民間企業、政府機関、および訪問者はすべて、ハワイ観光業の関係者と言えます。ハワイ観光業を振興するには、これらすべての関係者が各自の意見と問題が十分に理解されていると感じ、他の関係者の意見と問題も理解し尊重するよう努力する必要があります。

このイニシアティブの戦略は、以下を実現することを目的としています。

- 1) 観光業のメリットおよび影響に関する情報と、観光業に関する関係者の問題や意見が正確かつ一貫した形で全員に伝達されるようにする。
- 2) 観光業関連の問題に関する対話、参加、および関与を全関係者の間で常に進行させる機会を確保する。

重大な問題

- 関係者の態度は、集客産業を振興し、地域社会の価値を維持できるかどうかを左右します。

居住者。ハワイ観光業の関係者である居

住者は、観光業に関するその意見とともに非常に重要な位置にあります。2002年ハワイ観光業に関する居住者意見調査によると、居住者の50%が、観光業が自分自身と家族にとって「大概にして好ましい」影響を及ぼしていると答えています(1999年の58%から低下)。88%の居住者は、観光業が何らかの形で適度に成長することも支持しています。この調査の結果をサンプリングしてわかるのは、観光業が雇用(80%)、ショッピングの多様性(70%)、生活水準(67%)、およびクオリティ・オブ・ライフ(QOL)(67%)にプラスの影響を与えていると居住者が感じていることです。ただし、観光業に対する肯定的な意見が多い一方で、実に多数の居住者が、交通(54%)、犯罪(41%)、住宅価格(35%)、クオリティ・オブ・ライフ関連のその他の問題に観光業がマイナスの影響を及ぼしていると感じていることも事実です。TSPの策定段階で地域社会を対象に開催された会議では、観光業が地域社会の価値観と一致していないこと、観光業に関する地域社会の懸念に対して集客業界の理解が足りないことが居住者の意見として挙げられました。これらの問題を無視すると、観光業界に対する地域社会の不満につながり、アロハ精神の腐敗にもつながりかねません。

集客業界企業。観光業は、ハワイ経済の支柱として、重要な公共事業(学校、高速道路、警察署、公園など)をサポートする

雇用機会と租税収入を生成しています。ただし、集客産業の関係者の多くが、この産業のもつ価値や貢献に対する社会（集客産業の就労者も含む）の認識が低いと感じていることも事実です。その原因として、集客業界がハワイのクオリティ・オブ・ライフに対する観光業の価値と貢献について地域社会との意思疎通を十分に図っていないことが挙げられます。

政府。政府諸機関は、関係者の意見を反映し、地域社会に対するメリットを最大化するような観光計画、政策、および事業を策定するために、以下を行う必要があります。

- 1) 観光業関連の問題および計画に関する正確かつ一貫した情報を収集する。
- 2) 観光業関連の問題および懸念に関する意見を居住者および業界企業から定期的に集める。

訪問者。訪問者の滞在体験の質は、訪問地に関して提供される情報の正確さ、一貫性、そして収集しやすさによって左右されます。訪問者がハワイを存分に満喫するには、ハワイから何を期待できるか（イベント、活動、アトラクションなど）、そして訪問者として何をすることを期待されているか（ハワイ文化施設での規則、公園/ビーチ/公道の正しい使い方、防犯対策、緊急時における安全対策など）に関する情報に簡単にアクセスできることが必要となります。これらの情報にアクセスできなければ、訪問者はハワイに対して落胆したり、自ら危険な状況に身を置いたり、居住者を敬遠するような行動をとったりしかねません。

戦略方針

ハワイ観光業を長期的に繁栄させるには、関係者が相互のニーズ、懸念、そして貢献を理解することが不可欠です。このイニシアティブの戦略計画には、関係者間の理解を促進するための以下の目標が含まれています。

1. 観光業に関する関係者の懸念を相互に認識させ、これらの懸念を解消するための事業を開発する

- a. 関係者を対象とした調査を定期的実施して、調査結果を他の関係者グループに配布する（居住者と就労者に関する調査を業界企業と政府に配るなど）。
- b. アウトリーチ・プログラムを実施して、全関係者グループの代表者が観光関連の問題に関する懸念、質問、提案を発表できるようなフォーラムを開催する。

2. 観光業の問題、貢献、および影響に関する関係者の知識と理解を深める

- a. 観光業の問題、貢献、および影響に関する正確かつ一貫した情報をさまざまなコミュニケーション手段（Webサイト、印刷物、説明会など）を用いて全関係者に伝達する。
- b. 居住者の意見を客観的に測る研究プログラムを継続して、集客業界企業と政府諸機関にフィードバックを提供し、観光計画、事業、および政策の策定に役立てる（「研究と計画」も参照）。
- c. ハワイ訪問時に何を期待でき、何を期待されるかに関する正確な情報を訪問者に提供するためのプログラムを改善する。

3. 観光業の問題に関する関係者の参加、協力、対話、および話し合いを促進する取り組みをサポートする

- a. 年次観光業会議や観光業ワークショップなどのアウトリーチ・プログラムを計画および実施して(定例イベントと必要時開催イベントの両方)、関係者が情報とアイデアを交換したり、観光業について学んだり、観光業に関する問題への参画や対話を促進できるようにする。
- b. 集客業界と地域社会の間の対話を促進する(業界企業が地域社会の会議や委員会に参加したり、地域社会が

観光業関連の活動に参加したりする)。

- c. 全関係者からの観光業に対する誇りを高め、関与を深めるためのプログラムを計画しサポートする。

4. 居住者と訪問者の対話を促進する機会を提供する

- a. 居住者と訪問者の両方にとって魅力的な活動を支援し、相互の対話を促進するほか、これらのイベントに関する情報を全関係者に提供する(「観光商品開発」も参照)。

戦略的枠組み:コミュニケーションとアウトリーチ

目標

集客産業の関係者間の対話を促進することにより、コミュニケーションを改善し、相互の役割、価値観、および懸念に関する理解を深めること

指針

- 観光業に関する関係者の懸念を相互に認識させ、これらの懸念を解消するための事業を開発する
- 観光業の問題、貢献、および影響に関する関係者の知識と理解を深める
- 観光業の問題に関する関係者の参加、協力、対話、および話し合いを促進する取り組みをサポートする
- 居住者と訪問者の対話を促進する機会を提供する

主導:	政府: ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、郡政府 民間部門: 集客業界団体および企業、ハワイ報道機関 地域社会: 地域社会グループ、居住者、訪問者
支援グループ/機関:	知事公室、産業経済開発観光局、自然資源管理局、交通局、収税局、その他の政府機関、労働組合、非営利団体
成果の測定:	コミュニケーションとアウトリーチ関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• 居住者意見調査の回答が肯定的のままであるか向上している• 訪問者満足度調査の回答が肯定的のままであるか向上している• アウトリーチ・プログラムが定期的に予定されると同時に、必要に応じて開催されている• 観光事業と取り組みに対する資金調達レベルが同水準に保たれるか増加している

戦略イニシアティブ: ハワイ文化

目標: ハワイの文化と地域社会を尊重し保護すること

背景

ハワイの観光産業を持続可能な産業として成功させるには、ハワイの土着文化、先住民、および歴史を尊重し、その独特な自然観光を保護するとともに、地域社会を関与させる必要があります。ハワイが世界最高の観光地の1つになりえたのは、多様な文化背景をもった人々が世界各地から移住し、現在のハワイを作り上げたからです。同時に、世界中の他のどこにも似ていないハワイの固有性を支え続けているのは、ハワイ先住民とその「土着文化」にほかなりません。

訪問者がどこかを訪問する場合、その訪問体験は、訪問者、住民、土地という3要素が一点に集まったときに発生します。ハワイの観光業界企業の多くは、今日の標準である「顧客第一主義」のビジネス・モデルを採用し、前述の3要素の中で「訪問者」を最も重要な要素として位置付けています。その結果、「土地」と「住民」という他の2要素は、この「西洋式」モデルに従ってその役割を果たすために「訪問者」のニーズに合わせて変わり続け、ハワイならではの固有性が失われるほか、ハワイ先住民、業界企業、および訪問者の間には乖離が生じています。それとは対照的に、土地を基盤としたモデルである、ハワイ先住民のho'okipaモデルでは、土地に敬意が払われ、住民が尊ばれた結果、最終的に訪問者のニーズが満たされます。

ハワイ州の持続可能観光に関する2004

年度研究(以下「持続可能観光研究」と呼びます)の「ハワイにおける観光業の社会的文化的影響: ハワイ先住民に対する影響」に示されるとおり、ハワイ先住民の慣習であるho'okipa(外来者を迎え入れ、歓迎する慣習)は、'aina(土地)を中心と考えるハワイ先住民の行動体系に深く刻み込まれています。「ハワイ先住民によって採用されているこのビジネス・モデルでは、その土地の威厳と文化的景観を保存することが最も重要な要素として位置付けられています。(中略)イタリアは、その土地を保護することが持続可能な市場シェアにつながるとする、フローレンスやベニスなどのタウンシップ・モデルで満ち溢れています。(中略)持続可能性と文化的景観の保存は、グローバルな観光産業における新しいモデルとして注目されています。(中略)このモデルは、土地を祝いたたえることによって住民の善意を保持し、文化的な固有性を守ることによって市場価値を維持するという点で、持続能力に優れていると言えます」。

ハワイを世界の他の観光地にはない独特な場所に行っているのが、ハワイ先住民文化です。ハワイ先住民文化に焦点を当てることによる意図は、居住者の生活の質と訪問者の滞在体験の質にとって先住民文化とそのコミュニティがいかに重要であるかを強調するとともに、ハワイの「ローカル」文化における先住民以外の人の影響力や役割を減じないようにすることにあります。先住民以外の文化の保存について

は、「観光商品開発」および「労働力開発」の各イニシアティブの説明の中で採り上げられています。

重大な問題

• **集客業界とハワイ先住民社会の間**の関係に「乖離」が生じています。ハワイ先住民文化は、ハワイ固有のものであり、訪問者を惹きつける要素として前面に打ち出されています。その一方で、多くの先住民が集客業界に十分に受け入れられていないと感じているのも事実です。前述の持続可能観光研究に示されるとおり、多くのハワイ先住民たちが、観光産業の発展によって先住民文化の価値が損なわれている、訪問者が集まる場所において先住民の存在が十分に伝えられていない、土地の神聖さが正しく評価されていない、ワイキキをはじめとした場所でハワイ先住民的な雰囲気損なわれているなどと感じています。

• **ハワイ文化の表現が不正確であることが少なくありません。**ハワイ先住民とその文化は、適切な諮問を経ずしてマーケティング・キャンペーンに使われることが多々あります。その結果、誤解を招くような不正確な表現が多用されているのが現状です。集客業界で働きながらも、ハワイ先住民とその文化に関する知識に欠ける従業員によっても、事実とは異なるこれらの誤った情報が広められています。さらに、ハワイ文化と他の太平洋諸島の文化がいっしょくたに扱われている場合も多く、これらの文化が同一視されたり、ハワイ先住民文化に対する誤解を深めたりする原因となっています。

• **ハワイ文化を尊重し保存する必要があります。**ある文化を将来の世代のために保存するには、それを保護し、尊重する必要があります。そのため、ハワイ文化を音楽、工芸、芸術などの面で継承し、ハワイ文化の存続に取り組んでいる個人や組織には支援を与える必要があります。また、ハワイ文化史跡は、ハワイの伝統にとって重要であるほか、集客産業にとっても貴重な存在です。文化史跡は、訪問に適している場所と公開されていない神聖な場所の両方を含め、すべて尊重し、保護することが必要です。

戦略方針

ハワイの土着文化を保存することが望まれている一方で、ハワイ先住民社会と集客業界の間に依然として「乖離」があるのが現状です。このイニシアティブの戦略計画には、こうした隔たりを解消するための以下の目標が含まれています。

1. 集客業界とハワイ先住民社会の間

関係を強化する

- a. ハワイ先住民サービス協会 (NaHHA)、ハワイ先住民問題事務局 (OHA)、ハワイアン・ロイヤル・ソサエティ、ハワイアン・シビック・クラブ協会などのハワイ先住民組織と集客業界の間の協力関係を強化して、意見交換、対話、および相互理解のための機会を提供する。
- b. ハワイ先住民組織の代表者に集客業界組織に積極的に関与させたり、観光計画や政策策定の段階にこれら代表者の意見(許可、協力、参加)を採り入れる。
- c. 持続可能な観光産業に関連したハワ

イ先住民文化の慣習や規則について、州政府および連邦政府の諸機関を啓蒙する。

- d. さまざまな活動に自立的に関与するか、ハワイ先住民文化の継承者と協力することにより、文化的知識や資源を持続するための伝統的な方法を保存する。
- e. ビーチのごみ拾いや原生林の復元などの環境育成活動に関与して、自然を管理し維持する慣習をサポートする（「自然資源」も参照）。
- f. NaHHAの組織構造をサポートして、ハワイ文化を尊重および保存するためのさまざまな戦略の計画と実践において主導的役割を果たす。

2. ハワイ文化を正確に伝える訪問者体験、活動、およびマーケティング・プログラムを創造することにより、ハワイ文化の育成に務める

- a. ハワイ語とハワイの歴史、文化、および価値観に対するアロハを促進し、ハワイ独特の文化的伝統を保存する。
- b. ハワイ先住民グループやハワイ文化継承者から意見を求めるよう集客業界に促すことにより、文化的活動やプログラムが正確に表現されるようにする（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- c. 訪問者と直接接触する機会のある集客業界の就労者（オーナー、従業員、責任者、ツアー・ガイドなど）に対して、ハワイ先住民文化とそれに関連した問題（主権回復活動など）に関する教育とトレーニングを実施する（「労働力

開発」も参照）。

- d. ハワイ語と英語という2つの公用語の標識を作成して、土着言語の意義を高めると同時に、訪問者と居住者の啓蒙に役立てる。
- e. 訪問者と居住者向けにハワイ語およびハワイの文化、価値観、芸術に関する教育プログラムを開発すると同時に、ハワイの文化、価値、およびもてなしの精神を保護する。
- f. ハワイ独特の単語、価値観、地名を州全体で積極的に使用するほか、「土着意識」とハワイの固有性を高めるようなハワイ研究プログラムを促進する。

3. ハワイ研究プログラムや文化継承者、工芸家、音楽家、その他の芸術家をサポートして、ハワイ文化の保護と保存に取り組む

- a. 集客業界と協力する意志のある文化的人材を各コミュニティで特定する。
- b. ハワイ文化資源と文化史跡に対するアクセスや保全を適切な規則に則って行い、貴重な文化資源と歴史資源の管理に務める（「自然資源」も参照）。
- c. ハワイ文化を保護および保存し、これらの知識を居住者と訪問者に伝えることに取り組んでいる個人に対し、その知的財産の使用に見合った報酬を与える。
- d. ハワイ産またはハワイ製の商品を空港、海港、その他の小売店で宣伝/販売することにより、ハワイの農業、芸術産業、工芸産業をサポートする。

戦略的枠組み:ハワイ文化

目標

ハワイの文化と地域社会を尊重し保護すること

指針

- 集客業界とハワイ先住民社会の関係強化する
- ハワイ文化を正確に伝える訪問者体験、活動、およびマーケティング・プログラムを創造することにより、ハワイ文化の育成に務める
- ハワイ研究プログラムや文化継承者、工芸家、音楽家、その他の芸術家をサポートして、ハワイ文化の保護と保存に取り組む

主導:	民間部門: ハワイ先住民サービス協会、集客業界団体および企業 地域社会: ハワイ先住民組織および文化継承者
支援グループ/機関:	ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、先住民問題事務局、文化芸術に対する州財団法人、知事公室、ハワイ大学旅行産業管理学部およびハワイ文化研究プログラム、その他の政府機関、ハワイ・ホテル宿泊施設協会、ハワイ・アクティビティ・アトラクション協会、ハワイ・エコツーリズム協会、企業、居住者、訪問者
成果の測定:	ハワイ文化関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• 集客産業組織やその会議に参加するハワイ先住民社会の代表者の数が増えている• 居住者と訪問者がハワイ先住民文化に対する満足感と敬意を表している• 訪問者と業界就労者をハワイ語、ハワイ文化、音楽、工芸、およびハワイ主権回復問題について啓蒙するための教育プログラムや資料が作成されている• 州政府のマーケティング・プログラムがハワイ先住民社会の代表者によって見直された結果、ハワイ先住民とハワイ文化を正

	<p>確に表現したものとなっている</p> <ul style="list-style-type: none">• 訪問が可能な文化的史跡と立ち入りを禁止する史跡がハワイ先住民によって特定され、全史跡に関する規則が策定されている
--	--

戦略イニシアティブ: マーケティング

目標: 持続可能な経済成長に貢献するマーケティング・プログラムを策定すること

背景

ハワイの宿泊施設は、訪問者の滞在日数と人数の増加に見合うだけの収容能力に限りがあり、現行基盤の拡大に関する計画もほとんどありません。その結果、マーケティング・プログラムの焦点は、訪問者数の増加ではなく、訪問者による支出額の増加に当てられるようになっていきます（少なくとも2002年度Ke Kumu以降）。マーケティング・プログラムの成果を示す主要指標としては、訪問者による総支出の変化が追跡調査されています。訪問者による支出額を増加させる要因としては、1人あたりの支出額、平均滞在日数、および訪問者数の3つがあります。これらの要素は、市場業績を分析する目的でも追跡されています（この戦略は、客船産業の今後の成長によって左右されます。客船の乗客は、陸上の宿泊施設を利用せず、船上に宿泊する場合がほとんどです。つまり、ホテルの客室稼働率が現状と同水準にとどまっているにもかかわらず、客船業界が予想成長レベルに達した場合は、ハワイへの航空交通量を増加させる必要があります）。

訪問者数の大幅な増加なしに支出額の増加を実現するには、以下の2点に的を絞ったマーケティング活動を進める必要があります。

1) 可処分所得のうち平均以上の割合を旅行に費やす傾向がある訪問者を選択

的にターゲットにする。

2) ハワイの文化と多彩な見所や体験内容など、他の観光地にはないハワイ固有のメリットを表したブランド・イメージを生み出す。

このイニシアティブは、「マーケティング」という用語を研究や商品開発も含む広義の意味で使い、「需要」を生み出すマーケティングの側面に重点を置いています。つまり、このイニシアティブの戦略は、観光地としてのハワイの魅力を左右する宣伝広告、販促、販売、および広報の各活動を中枢としたものです。

TSPの全般的な目標は、支出額の比較的多い訪問者を誘引することなどによって、訪問者の支出額を増加させることです。これを実現するために、ハワイのマーケティング・プログラムは、1日あたりまたは1旅行あたりの支出額が平均より多い訪問者グループにターゲットを絞っていく必要があります。また、経済的なメリットが広範囲に及ぶよう、集客業界のさまざまな側面を考慮に入れる必要があります。例えば、結婚式やハネムーンはリゾート地に、文化研修ツアーは博物館に、客船に初めて乗船した訪問者は小売店に、出張や慰安旅行はレストランに、ゴルフ・ツアーはリゾート地とゴルフ・コースにそれぞれ影響を及ぼします。要するに、支出額の多い訪問者を1つのプロファイルで言い表すことは不可能であり、ハワイ観光産業に広範な経済効果をもたらす多彩な訪問者のタイ

プを行動計画に盛り込む必要があります。

重大な問題

・ハワイは、レジャー面での印象が強いので、ビジネス目的の訪問地としての地位を確立するのが困難です。ハワイは、レジャー地としてイメージを確立しています。その反面、「リゾート」としての印象が強いあまり、会議ビジネスをはじめとしたビジネス活動の発展が妨げられていることも事実です。ビジネス目的の訪問者(会議、会合、慰安旅行、出張などでハワイを訪れる人)はレジャー目的の訪問者より1人あたりおよび1日あたりの支出額が多いので(レジャー訪問者の支出の方が多アクティビティ関連は除く)、ビジネス訪問者市場を発展させると、訪問者による支出全体の増加を期待することができます。2002年の記録では、米国西部地区からのビジネス訪問者の支出額は同地域からのレジャー訪問者より20.5%多いことが示されています。同様に、この差は、米国東部地区からのビジネス訪問者の場合は30.5%、日本からのビジネス訪問者の場合は4.7%と記録されています。さらに、ビジネス会議は、ステージ設定、レンタル、交通機関、その他のビジネス・サービスを必要とする場合が多いので、個人による出費以外の支出も引き出すことができます。ハワイは、支出額の多いビジネス訪問者を惹きつけるために、レジャーとビジネスの両方の市場区分にとって魅力的なマーケティング・プログラムを策定する必要があります。

1998年に開設されたハワイ・コンベンション・センター(HCC)は、収益性の高い会

議市場で競争するための重要な資産です。この市場は、地政学的な動向と地元顧客からの信頼に大きく左右されています。協会、企業、立案者、エグゼクティブなどがビジネスを管理する方法が変わると、HCCが見込み客をどのように獲得すべきかも大きく変わってきます。HCCをマネージしているSMGによると、協会の経済的妥当性、企業の経営ミス、および経済面での制約は、本土48州の他のどの会議開催地より深刻な影響を及ぼしているといえます(ただし、HCCに匹敵するサイズの会議スペースを備えた大型ホテルの成長が懸念の1つであることはもちろんです)。

・旅行業界と観光業界の競争が激しさを増してきています。フロリダ州は、2002～2003年の観光事業に8,070万ドルを投資し、そのうち2,320万ドルが宣伝広告活動に投じられています。ラスベガスは、2002年の観光事業予算の総額が1億6,000万ドルで、そのうち6,010万ドルが宣伝広告に投資されています。それとは対照的に、2004年におけるHTAの観光事業予算の総額は6,100万ドルで、そのうちレジャー関連のマーケティング資金は3,400万ドル、会議関連のマーケティング資金は800万ドル、スポーツ関連のマーケティング資金は800万ドルにとどまっています。ハワイのマーケティング・プログラムは、競争の厳しいこの環境に対処するために、ターゲットを慎重に絞り、業界パートナーとの共同事業も導入していく必要があります。

・ハワイは、少数市場に依存しすぎていたため、景気後退の深刻な被害を被りました。景気の後退や為替の変動などの変化は、あらゆる市場区分に影響を及ぼし

ます。歴史的に見ても、各市場が長期的な動向(日本市場からの訪問者数が1997年の220万人から2003年の130万人に減少したことなど)と短期的な変動(ユナイテッド航空がストライキに突入したときやDC-10型機の使用が一時的に禁止されたときの北米市場に対する影響など)の両方からマイナスの影響を受けていることは明らかです。また、最近の情勢を見ても、集客産業のもろい側面が浮き彫りになっています。つまり、テロリストによる攻撃、SARS等の健康上の危機、政治的および経済的な変化、交通機関の麻痺などの問題は、それがハワイ以外の場所で起こった場合でも、この業界を常に脅かす存在です。こういった事態がいつどこで起こるかを予測することは不可能ですが、緊急時対応計画を準備し、プログラムの柔軟性を確保することにより、破局的な事態に備えておくことが求められます。

・ **地理的な市場区分ごとにその条件とニーズが異なります。**HTAは(州政府の代理として)、さまざまな地理的市場区分を惹きつけることを目的とし、訪問者の特性、市場開発の状態、および競争的環境に基づいて、主要市場地域(MMA)を定義しています。ハワイ州にとってのMMAは以下のとおりです。

1. 米国西部地域(西部9州)
2. 米国東部地域(上記9州以外の全州)
3. 日本
4. カナダ
5. ヨーロッパ
6. 中南米
7. 日本以外のアジア諸国
8. オセアニア(オーストラリア/ニュージーランド)
9. その他

MMAは、旅行特性が大概にして類似している地理的な区分を表しています。これまでに、訪問者の支出パターンなど、各MMAの訪問者統計が測定されています。各MMAに対するマーケティング予算は、訪問者数だけでなく、(訪問者による支出額の面で)どこが最も高いROIを計上しているかという観点で決定されます。

・ **州全体のマーケティング・プログラムと島ごとのマーケティング・プログラムの間でバランスをとる必要があります。**ハワイが訪問地として成長を続ける中、ハワイという州名とそのイメージは、米国西部地域や日本などの主要市場に深く浸透するようになりました。また、ハワイの主要8島も、それぞれがマーケティング組織を設立し、その島に特有のマーケティング・プログラムを導入しています。市場地域から隣島への直行便が増加したことを受け、ハワイ州全体ではなく個々の島を目的地として検討する傾向が訪問者の間で強くなってきています。ハワイの各島はそれぞれが独特な特徴と見所をもっており、それがハワイ全体としての魅力にもなっています。ただし、ハワイに関する詳細な知識レベルが低く、ハワイ州としてのマーケティング活動を進めることが依然として重要である市場地域もあります。マーケティング計画の効率性を最大限に上げるには、島特有のプログラムと州全体のプログラムの範囲と役割を明確化し、両方のプログラムの間でバランスをとることが必要です。

・ **計画的な産業振興を実現するには、マーケティング活動を商品開発プログラムに合わせて調整することが非常に重要です。**ハワイの集客産業を発展させ続ける

には、訪問者向けアトラクションやアクティビティの安全性評価、開発、およびコミュニケーションに継続的に取り組む必要があります。新規市場(健康とウェルネス、自然、結婚式、ロマンスなど)を開拓するうえで、特殊な関心領域をもった顧客の旅行ニーズを満たしうる商品を開発することは特に重要です。今後は、(訪問地のアイデンティティを確立する)ブランド・マーケティングのほかに、高支出市場区分に的を絞った商品開発も進められる予定です。マーケティング活動を成功させるには、州政府のマーケティング/商品開発グループ、請負業者、および業界パートナーが密接に連携する必要があります。

戦略方針

マーケティング・プログラムをHTA内部の共同体制と請負業者/民間部門との協力関係を通じて進めることにより、訪問者支出の増加と滞在日数の長期化に貢献する、レジャー/ビジネス訪問者の獲得を期待できます。これを実現するために、以下の目標が定められています。

1. ビジネス訪問者の支出比率を高める

- a. ホテルやコンベンション・センター施設における遠隔地会議に適した顧客に的を絞り、これらの顧客にマーケティング活動の重点を置くことによって、会議市場を成長させる。
- b. ハワイ・コンベンション・センターの利用を最適化し発展させる計画を策定し、実施する。
- c. ビジネス目的のイメージと既に確立されているレジャー目的のイメージを共存させることにより、「ダ

ブル・ブランド」を生み出す。

- d. 見込み客を獲得する主要手段として見本市、販促活動、直接販売などを利用する。
- e. 競合関係にある訪問地と施設を評価して、その長所と短所を特定し、マーケティングのアピール要素としそれらの項目を利用する。

2. マーケティング予算面で勝る競合先に太刀打ちできるよう、ハワイに最も適した見込み客にマーケティングの的を絞る

- a. 独特な文化と多彩な選択肢を提供する、他に類を見ない訪問地としてのブランド・イメージを確立する。
- b. 詳細な研究結果に基づいて年次マーケティング・プログラムを策定し、訪問地としてのハワイを満喫するための手段と意志のある地理的グループとライフスタイル・グループを特定する。
- c. 特殊な関心領域をもった高支出プロファイルの訪問者向け観光商品(ゴルフ、結婚式/ロマンス、芸術、文化など)を販売促進する。
- d. 垂直産業にマーケティング・プログラムの重点を置いて、訪問者支出の増加に結びつく領域のマーケティング効果を強化する。
- e. 観光商品の市場サイズ、消費者支出、利用しやすさ、特異性に基づいて見込みのある垂直市場(ゴルフなど)を評価する(「研究と計画」および「観光商品開発」も参照)。
- f. ハワイを世界クラスのイベント開催地として確立し、メディアの注目を集めるようなスポーツ・イベントや、メディアに対する露出はないが繁忙期と閑散期の均衡化に役立つスポーツ・イベントを立案しサポートする。

3. 集客産業の安定性を支える

- a. 複数市場からなる「市場ポートフォリオ」を作成することにより、いずれかの市場が低迷した場合のマイナスの影響を最小限に抑える。
- b. 閑散期(春と秋)に追加サポートを提供するプログラム(スポーツ・イベントやフェスティバルなど)を策定する。
- c. 閑散期の市場状況に即したマーケティング・プログラムを開発する。
- d. 航空交通量を維持する効果のあるプログラムを支援する(「アクセス」も参照)。
- e. ハワイに初めて訪問する顧客を継続的に誘引するマーケティング・プログラムを策定する(2003年の全訪問者のうち約38%が初回訪問者でした。初回訪問者の比率を高く保つことは、訪問地としての健全性の維持につながります)。
- f. カマアイナ(居住者)訪問者をマーケティング・プログラムに盛り込む。
- g. 緊急時対応計画を準備し、マーケティング・プログラムの柔軟性を確保する。

4. 各MMAの特性に対応できるようにマ

ーケティング活動をカスタマイズする

- a. ROIの評価(訪問者支出によって定義される)と長期的な発展の可能性に基づいて、マーケティング・リソースを割り当て、業績基準を特定する。
- b. 客観的な調査を通じて消費者の嗜好と行動パターンを定期的に測定し、マーケティング・プログラムの定期的な評価を内部と関係者との関係の両方において実施する。

5. 州全体のマーケティング活動と島ごとの活動の間を調整する

- a. 州全体のマーケティング・プログラムと島ごとのプログラムの間で調整してバランスをとり、HTA、請負業者、および民間部門の間の共同体制を強化することにより、共同資金を生成し、複数のマーケティング活動を同時進行させる。

6. マーケティング活動と観光商品開発活動の間で調整をとって業績の最大化を図る

- a. 全関係者間の密接な調整と協力関係を促進する(「観光商品開発」も参照)。

戦略的枠組み:マーケティング

目標

持続可能な経済成長に貢献するマーケティング・プログラムを策定すること

指針

- ビジネス訪問者の支出比率を高める
- マーケティング予算面で勝る競合先に太刀打ちできるよう、ハワイに最も適した見込み客にマーケティングの的を絞る
- 集客産業の安定性を支える
- 各MMAの特性に対応できるようにマーケティング活動をカスタマイズする
- 州全体のマーケティング活動と島ごとの活動の間を調整する
- マーケティング活動と観光商品開発活動の間で調整をとって業績の最大化を図る

主導:	政府: ハワイ・ツーリズム・オーソリティとそのマーケティング請負業者 民間部門: 集客業界団体および企業
支援グループ/機関:	知事公室、産業経済開発観光局、その他の政府機関(郡政府も含む)、観光商品開発団体および企業、その他の民間企業
成果の測定:	マーケティング関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• ビジネス訪問者の支出とレジャー訪問者の支出が増加している• MMAごとのビジネス訪問者とレジャー訪問者の適切な比率、島ごとの初回訪問者とリピーターの適切な比率が、各島の支局および企業からの意見に基づいて決定されている• 訪問者支出が年次レベルで増加している• 各MMAにおける業績を最大化するために、州全体のマーケティング・リソースと島ごとのリソースの見直しと再割り当てが毎年行われている• ハワイへの旅行を希望する人の数とハワイの主要特性に対する理解度が継続的に上昇している• 初回訪問者の占める割合が維持されて

	<p>いる</p> <ul style="list-style-type: none">• 閑散期における訪問者数/支出額が増加している• 訪問者の満足度が向上している• 会議市場が成長している
--	---

戦略イニシアティブ: 自然資源

目標: ハワイの自然資源を尊重、育成、保存することにより、居住者と訪問者の満足度を高く保つこと

背景

ハワイは、公園、ビーチ、登山道、滝など、さまざまな自然資源に恵まれ、これらの特性が、快適な居住地および魅力的な観光地としてのハワイを形作っています。また、これらの自然資源の美しさゆえに、訪問者と居住者によるレクリエーションや観光関連のアクティビティに対する需要も高まっています。2004年に実施されたハワイ州立公園調査によると、州立公園は毎年推定920万人の人に利用され、そのうちの69%が州外からの訪問者(630万人)、31%が居住者(290万人)に相当します。これらの統計は州立公園だけを対象としたものですが、利用量の増加というこれと同様の傾向は、自然保護地区、森林保護区、アクセスが困難なビーチ、ハイキング道など、州立公園以外の場所においても明白です。自然資源区域の全般的な質と状態を左右する要因としては、利用量のほかにも、標識、駐車場、アクセス方法、その他の施設(トイレや場内売場など)が完備されているかどうかなどがあります。居住者と訪問者がともにレクリエーションを楽しめる場所を提供するには、自然資源区域を保全し、場合によっては復元することが必要となります。

重大な問題

• 人工的な設備によって自然資源区域の魅力が損なわれています。州立公園調査

によると、州立公園の利用者は、その利用体験を8.5(1を「不満である」、10を「大変満足している」とした場合)と高く評価しています。同時に、これらの利用者が、州立公園の「付加価値特性」(売店、トイレ、警備員などに対しては5.5~6.5)よりも自然要素(景観に対しては9.1)に高い満足度を示していることもわかります。州外からの訪問者は、州立公園について居住者より高い評価を与えていますが、両者ともトイレや売店については不満を抱えていることが示されています。これらの2種類の設備に対する不満を解消しない限り、訪問者の満足度と居住者のクオリティ・オブ・ライフをともに向上させることはできません。

訪問者によって頻繁に利用される自然資源区域のほとんどすべてが大規模な改善を必要としています。HTAが2004年に実施した自然資源評価では、訪問者の満足度にとって不可欠と判断された23の主要区域が、優先して改善すべき場所として報告されています。

• 財源削減に対する深刻なニーズがあります。自然資源区域と人工設備が改修と復元を必要としている一方で、ハワイの主要特性の1つであるこれらの項目に対して州政府全体としての「再投資」は行われていないのが現状です。例えば、過去10年間に、ハワイ州自然資源管理局(DLNR)の予算だけを見ても、一般財源が

1993年の3,500万ドルから2003年には2,450万ドルに削減されています(削減率30%)。その一方で、DNLRの責務範囲は拡大されており、土地獲得、計画、改修、および保守に当てられる財源は当然のことながら減少しています。ニーズが高まる一方で財源が削減されるというこの状況は、郡政府、連邦政府、および民間部門の各レベルでも見受けられます。また、侵略種の出現は、限られた資源という見地からは特に、ハワイの自然環境に対する脅威となっています。

• **資金と要員が公園および資源の保全に割り当てられている場合でも、他の課題が浮上しています。**アメリカ障害者法(ADA)に基づくアクセシビリティ規格や環境保護局による規格など、公園の整備より優先度がさらに高い項目として位置付けられている課題は他にもあり、これがトイレの修復や再建の資金を削減する原因にもなっています。また、トイレが実際に改修された場合でも、その直後に器物破損行為などによって破壊されることもあります。この場合、器物破損行為による被害は一般保全/修復の対象とならないので、公園の管理者が独自の予算を投じなければなりません。

• **資源の活用には、関係組織間の調整と協力体制の強化が求められます。**州政府、郡政府、連邦政府、および民間組織が利用できる財源と人材に限りがある中、遠隔地の自然資源区域や別の組織が担当することが適している区域の整備においては、これら関係組織間の調整と提携関係を強化することが必要です。例えば、ワイメア渓谷州立公園の整備と道路補修は、ハワイ州交通局によって行われています

が、コケエ州立公園に入った途端に、路面状態が悪化します。このことは、どの組織の管轄にあるかによって、道路の整備状況に差があるということを物語っています。関係機関間の調整が成功した例としては、アラモアナ公園の一部である「マジック・アイランド」を州政府からホノルル市郡の管轄に移転したことが挙げられます。

• **通常よりも取り扱いに注意を払う必要がある自然資源区域の利用が増え、問題の種となっています。**ユニークで思い出に残る体験を求める旅行者によって、孤立した場所にある「神秘的」スポットが人気を呼んでいます。これらの区域の多くが、公共のアクセスが禁じられている私有地であり、文化的、環境的、および歴史的に要注意区域として位置付けられています(多くの居住者にとって、自然資源と文化資源の違いはほとんどないか皆無です)。これらの区域の利用が増えるに伴い、居住者、訪問者、および資源のそれぞれのニーズが衝突することが予想されます。

• **自然資源区域における観光アクティビティが増えています。**適切な教育や情報を十分に与えることなく、これまではあまり利用されていなかった自然区域でのアクティビティを売り物にしている提供者は少なくありません。その結果、居住者である利用客との競争状態が生じ、自然資源が破壊されているほか、訪問者の健康と安全がリスクにさらされています。

戦略方針

ハワイの自然環境は、非常に特殊かつ独特な資産として認識されています。ところが、レクリエーション活動による利用の増

加により、収容力と質の面で問題が浮き彫りになっています。財源には限りがあるため、自然資源の改善にあたっては、その重点を新規「商品」の開発に置いて、同じ資金源に依存する項目を増やすのではなく、既存の設備や資源を改修することに置く必要があります。このイニシアティブの戦略計画には、以下の目標が含まれています。

1. 自然資源区域における付加価値アメニティを改善する

- a. 訪問者が頻繁に利用する優先度の高い区域を改善する(多言語標識や案内標識、トイレや駐車場の改善など)。
- b. 公共の区域で食品その他を販売する民間契約業者を雇う。

2. ハワイの自然資源を修復、整備、および改善するための革新的な方法を模索する

- a. 既存以外の公共資金と民間資金を調達して、ハワイの自然資源の整備と改善に当てる(侵略種の制御など)。
- b. 入場料や使用料(これらの資金は徴収された場所に役立てられる)を徴収したり、民間から寄付金を募ったり、民間企業に公有地を市場価格でリースしたりするなど、代替的な資金源を模索する。
- c. 私有地の所有者にインセンティブを提供して、私有資源が一般に公開されるようにする。
- d. 公園の設備や売店を充足して、アメニティやサービスの提供、警備員の常設、トイレやゴミ箱の改修に努める。

3. 自然資源の責任ある使用についての認識を全関係者の間で啓発する

- a. 節水や省エネ、リサイクル、侵略種を制御することの重要性などについて全関係者を教育することにより、環境保護と資源の効率的な利用を促進する。
- b. 各地域の自然的、文化的、歴史的な価値を説明した標識を設置するなどして、ハワイの自然資源に対する誇りと責任感を啓発する取り組みを支援する(「ハワイ文化」も参照)。
- c. 保全費用の寄付主を募る
「Adopt-a-Park」(登山道やビーチの場合もあり)プログラムを拡充し、一部区域への立ち入りや取り扱いについて定めた規則の教育プログラムを策定する。
- d. 警備を強化することにより(スタッフの増加、監視カメラやゲートの設置など)、器物破損行為を防止し、責任ある利用を促す(「安全性」も参照)。
- e. Webサイト、パンフレット、客室内ビデオ、警告標識などを通じて、ハイキング道やビーチなどの安全性について適切な情報を訪問者に提供することにより、健康と安全に関する誤った情報が広まるのを防ぐ(「安全性」も参照)。
- f. 自然資源区域のマネージャーとスタッフに通訳とサービス関連のトレーニングを提供する(「ハワイ文化」も参照)。
- g. 客船とフェリーが海洋資源に与える影響と侵略種が広がる危険性を監視する。

4. 政府機関、集客業界、および地域社会との間のコラボレーションを強化する

- a. 州政府と郡政府の間や州政府の部門間などで公園の管轄を交換するプログラムなど、機関間プログラムを積極的に奨励し、自然資源区域の保全を

- 図る。
- b. ボランティア・プログラムなどの官民共同によるコミュニティ・プログラムを促進することにより、限られた資源を有効活用し、自然資源区域の保全を図る。
 - c. 郡政府による観光戦略計画の策定段階で、自然資源区域の理想的な訪問者数を郡レベルで特定する。

5. 自然資源の責任ある使用についての認識をツアー会社や情報提供者の間で啓発する

- a. 教育/トレーニング・プログラムを提供して、各区域の自然的/文化的/歴史的な重要性や、一部区域への立ち入りと取り扱いについて定めた規則について啓蒙する(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- b. 各区域の自然的/文化的/歴史的な価

値について説明した標識を設置する(「ハワイ文化」も参照)。

- c. 警察との連携を強化して、適切な許可を得ていない個人/組織または自然資源を破壊している個人/組織を逮捕および起訴する。

6. 自然資源区域における商業ツアー向けの規則を見直して施行するとともに、認定プログラムを策定する

- a. アクティビティ提供者に求められる環境/文化に関する知識の要件を定めた既存の規則を見直し、認定プログラムを新たに策定する(「ハワイ文化」および「労働力開発」も参照)。
- b. 自然資源区域に関する正確な情報を提供する(「安全性」も参照)。
- c. 重要と見なされる区域への立ち入りを管理し、必要に応じて立ち入りを完全に禁止する(「ハワイ文化」も参照)。

戦略的枠組み: 自然資源

目標

ハワイの自然資源を尊重、育成、保存することにより、居住者と訪問者の満足度を高く保つこと

指針

- 自然資源区域における付加価値アメニティを改善する
- ハワイの自然資源を修復、整備、および改善するための革新的な方法を模索する
- 自然資源の責任ある使用についての認識を全関係者の間で啓発する
- 政府機関、集客業界、および地域社会との間のコラボレーションを強化する
- 自然資源の責任ある使用についての認識をツアー会社や情報提供者の間に啓発する
- 自然資源区域における商業ツアー向けの規則を見直して施行するとともに、認定プログラムを策定する

主導:	政府: 郡政府、州政府、連邦政府、および民間の土地管理機関および組織(自然資源管理局、公園局、国立公園局など) 民間部門: 自然ツアー・アクティビティ提供者、私有地所有者 地域社会: 環境保護団体(ハワイ・エコツーリズム協会、ネイチャー・コンサーヴァンションなど)
支援グループ/機関:	知事公室、立法議会および郡政府議会、ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、その他の政府機関、その他のアクティビティ提供者、居住者、訪問者
成果の測定:	自然資源関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• ハワイの自然資源管理に割り当てられる州政府および郡政府の予算が増加している• 自然資源区域におけるトイレが清潔で整備が充実している• 自然資源区域への安全なアクセス方法が確保され、舗装された駐車場が完備されている• 公園の売店設備が(質と数の面で)向上

	している ・ ハワイの自然資源区域に対する居住者の満足度が向上している ・ ハワイの自然資源区域に対する訪問者の満足度が向上している
--	--

戦略イニシアティブ: 研究と計画

目標: ハワイ州の経済にプラスの影響を与え、地域社会にメリットをもたらす、ハワイの資源を維持するための事業、政策、および計画を策定するうえで、共同的な研究/計画活動を促進すること

背景

観光産業は、訪問者向けの広範な種類の商品やサービスを包括した、複雑かつ多面的な産業です。ハワイ州の中核産業である観光業は、州内のほとんどすべての企業、政府機関、および個人に影響を与えています(直接的または間接的)。それゆえに、観光業は、雇用、交通、インフラ、租税、輸出、事業開発、土地利用、および環境に関連した事業、計画、および政策を左右するとともに、これらによる影響を受けています。ハワイで集客産業を繁栄させ、居住者と訪問者のクオリティ・オブ・ライフを向上させるうえで、研究と計画の各取り組みは極めて重要です。

訪問地、居住地、そして雇用の場としてのハワイの将来を約束するために、州政府は観光産業に対して事前対応的なアプローチをとる必要があります。つまり、ハワイ州および地域社会にメリットをもたらす観光事業、政策、および計画を策定するために、徹底的な研究に基づいた計画を適切に行うことが必要です。

重大な問題

• **変わり続ける情勢と動向が観光業に影響を及ぼしています。** 新しい動向として、今後取り組む必要があるものの例は以下のとおりです。

- 航空業界の新しい傾向
- 老朽化が進むホテル施設とタイムシェアやコンドミニアムへの転換
- リゾート地における宅地開発の成長
- 住宅価格の上昇と地元就労者(居住者)にとっての住宅不足
- タイムシェア、バケーション・レンタル、B&Bなどの従来とは異なる宿泊施設の拡大
- 客船産業の成長

観光業は、州全体にとってこれほど重要であるため、これらの新しい動向のもたらす影響とメリットを事前に特定して理解すること、影響に取り組むための適切な政策を確立すること、そして変化を管理するための長期的な計画を立案することは必須です。

• **観光産業に関する研究は、さまざまな組織によって実施されていますが、研究の調整や結果の共有が行われていないことが少なくありません。** 観光業を発展させるうえで、訪問者に関する統計情報は非常に重要な役割を果たします。統計情報は、ベンチマーク値を提供することにより現在の状態に取り組むことを可能にし、成果を測る指標や目標を設定すると同時に、政策立案者に指針を示します。訪問者の支出額、居住国、旅行に関する嗜好などは、政府がマーケティング、航空交通量、インフラストラクチャ、自然資源、イン

センティブなどに関連した適切な事業、政策、および計画を策定するうえで必要となる訪問者情報です。最新の正確な訪問者統計は、集客業界、民間企業、および地域グループがビジネス予測、投資計画、そして意思決定を支援するためのデータとして活用されます。ハワイは、既存の研究データをより有効活用するとともに、新規研究活動を実施して、集客産業の現状と今後進むべき方向を明確に把握するよう努力する必要があります。

• **現在の調査手法では、実際の社会の意見が必ずしも採り入れられていません。** (詳細な研究に基づいた) 正確な情報とさまざまな関係者から寄せられるフィードバックは、ハワイ州と居住者にメリットをもたらす政策を策定するために必要な2つの主要素です。ハワイでは、居住者、民間企業、政府機関、および訪問者はすべて、観光業の関係者として位置付けられています。そのため、観光業に関するフィードバックを提供する機会を全関係者に与えることにより、政策立案者がこれらのニーズや希望を反映させた事業と計画を策定できるようにする必要があります。関係者の意見をより正確に反映させるうえで、公聴会、コミュニティ・フォーカス・グループ・セッション、居住者調査など、さまざまなチャネルを利用して関係者の意見を収集することは非常に重要です。

• **集客産業を対象とした郡ごとの戦略計画が策定されていません。** これまでに、ハワイの集客産業を管理するための州計画は策定されていますが、総合的な郡計画はまだ策定されていません。郡ごとの固有性(長所や短所、居住者のニーズと希望など)が重視されるようになってきてい

る中、持続可能な観光産業を実現するには、州全体の戦略計画とともに郡計画も策定することが必要です。

戦略方針

観光産業に関する長期計画の立案には、全関係者が積極的に関与することにより、訪問地、居住地、および雇用の場としてのハワイの魅力を維持していく必要があります。このイニシアティブの戦略計画には、以下の目標が含まれています。

1. 州全体と各コミュニティに対する影響やメリットも含め、観光産業の動向を特定、監視、および管理していく

- 業界の問題、動向、競争、メリット、および影響(世界、全国、地域の各レベル)を継続的に監視および分析することにより、これらの変化を予測し、効果的に即応できるようにする(「マーケティング」も参照)。
- 最新の正確な訪問者統計(世界、全国、地域の各レベル)を継続的に取得する。
- 最新の研究活動に基づいて長期計画を策定することにより、集客産業が掲げるビジョンを実現する。
- 緊急時対応計画を準備し、世界、全国、および地域レベルの情勢に観光業界がすばやく順応できるようにする(「マーケティング」も参照)。

2. 観光業に関する研究活動を改善し、さまざまな組織間で調整すると同時に、研究結果を共有する

- 共同研究(世界、全国、地域の各レベル)と戦略計画立案を促進して、観光サービスと商品が居住者と訪問者の

両方のニーズに応えられるようにする。

- b. 研究によって得られた情報を全関係組織間で共有し、必要に応じて研究活動を補足したり改善したりする。
- c. 既存の研究データを最大限に活用し、新規の研究活動を実施することにより、計画、事業、および政策を事前対応的に策定するために必要な総合データを収集する。

3. 観光計画と公共政策の立案に全関係者を関与させる

- a. コミュニティ会議、調査、オンライン・フォーラムをはじめとした革新的なアプローチによってフィードバックを収集し、

全関係者のニーズと希望が研究結果に反映されるようにする(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。

- b. 州政府、郡政府、および地域グループの間のコラボレーションを促進して、建築、整備、および改修に公的資金を割り当てる際の優先順位を決定する。

4. 郡観光計画を策定し実施する

- a. TSPに基づいて各郡政府との話し合いを進め、郡ごとの計画を策定する。
- b. 島ごとに共同体制を確立することにより、郡、島、またはコミュニティ・レベルで集客産業に関する意見を収集し、今後の方向を定める(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。

戦略的枠組み：研究と計画

目標

ハワイ州の経済にプラスの影響を与え、地域社会にメリットをもたらす、ハワイの資源を維持するための事業、政策、および計画を策定するうえで、共同的な研究/計画活動を促進すること

指針

- 州全体と各コミュニティに対する影響やメリットも含め、観光産業の動向を特定、監視、および管理していく
- 観光業に関する研究活動を改善し、さまざまな組織間で調整すると同時に、研究結果を共有する
- 観光計画と公共政策の立案に全関係者を関与させる
- 郡観光計画を策定し実施する

主導:	政府: ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、産業経済開発観光局、ハワイ大学旅行産業管理学部
支援グループ/機関:	知事公室、その他の政府機関(郡政府も含む)、集客業界団体および企業、地域組織、居住者、訪問者
成果の測定:	研究と計画関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• さまざまな機関がTSPに基づいて定期的に行動計画を策定および更新し、他の機関との間で調整をとっている• 郡観光計画が定期的な策定および更新され、他の機関との間で調整がとられている• 新出の問題や動向(世界、全国、地域の各レベル)が特定および分析され、適切な措置や解決策が提案されている• 研究結果(官民両方の研究)が公共パートナーと民間パートナーの間で共有されている• 関係者のフィードバックがさまざまなチャネルを通じて収集されている

	<ul style="list-style-type: none">• 訪問者がハワイから出発するときの調査で高い満足度が示されている
--	---

戦略イニシアティブ: 安全性

目標: 訪問者のハワイでの体験を安全なものとする

背景

ハワイがレジャー地として魅力的なのは、訪問者と居住者にとって安全な環境であるというイメージがあるからです。訪問者が巻き込まれる犯罪の増加や、そのような犯罪が増加しているという印象があるだけでも、訪問地としてのイメージに傷が付き、今後の訪問者数や訪問者支出にマイナスの影響を及ぼしかねません。また、公共施設やサービス(医療、警察、教育など)を支える租税収入が減少するほか、居住者の生活力とクオリティ・オブ・ライフを支える集客産業の雇用数も減少することが考えられます。

2002年、ハワイは暴力犯罪の数では全米で41番目と低めでしたが、窃盗犯罪ではワースト2を記録しました。2003年度ハワイ州データブック(ハワイ州産業経済開発観光局)に記載される犯罪行為の96%が、住居侵入窃盗、窃盗、または自動車窃盗に分類されています。ハワイ州司法局が発表した年次報告書『ハワイの犯罪』によると、州全体の犯罪率指標は2003年に8.9%低下したことがわかっています。この主な要因としては、ホノルル市郡における犯罪率の大幅な低下が挙げられます。

2002年訪問者満足度/活動状況報告書によると、米国西部地域(93.8%)、米国東部地域(93.6%)、日本(94.3%)、カナダ(91.6%)、ヨーロッパ(92.7%)からの大半の訪問者が、ハワイ滞在期間中に犯罪

に巻き込まれなかったと応えています。問題があったと回答した少数の訪問者からは、薬物密売人に不正薬物を勧められたことが最も多く報告されています。それに次いで多かったのが、財布/バッグ/貴重品の盗難です。自動車窃盗と住居侵入窃盗は、多発犯罪の1つとして居住者と訪問者がともに報告していますが、それ以外の窃盗は訪問者からの報告が圧倒的に多いのが特徴です。

また、2001年9月11日の同時多発テロ以来、空港および海港におけるセキュリティ・チェック手続きが厳重になり、旅行の利便性が損なわれています。この他にも、個人の安全に関する懸念の深まりなどから、レジャー目的とビジネス目的の両面で旅行客の数が世界的に減少する傾向にあります。

重大な問題

- 一般的に休暇中は不注意になりがちです。訪問者の多くは、休暇中に不注意になりがちで、自ら危険な状況に足を踏み入れてしまうことも少なくありません。また、孤立した場所にある秘境的スポットをパンフレットやWebサイトで調べて訪れる訪問者が最近増えており、犯罪や事故に巻き込まれるリスクを自ら高める格好となっています。
- 犯罪撲滅活動がリソースの制約により十分に進んでいません。警察当局は、再犯を防止するための策として、リソースの

拡充と犯罪に対する厳罰化を必要としています。警察官や警備員を巡回させると、犯罪を抑止するだけでなく、犯罪者の逮捕や罪の確定を促進する効果もあります。ただし、これらのサービスを提供するだけのリソースが不足しているのが現状であり、観光客がよく訪れる地域の中には、配備される警察官の数が(居住者と訪問者の両方ではなく)居住者の人数にしか相当していないケースもあります。

• **世界情勢を背景に、監視カメラなどの警備措置が多用されるようになってきました。** 9月11日の同時多発テロ、SARSなどの健康上の懸念、その他の非常事態を受けて、空港/海港、要所、テロの標的となる可能性がある場所などで警戒が強まり、厳しい警備が敷かれるようになってきました。

• **不正薬物の使用や密売人からの勧誘が増えており、訪問者支出にマイナスの影響を及ぼしています。** 不正薬物、特にクリスタルメス(別名「アイス」)の濫用が増えたことは、犯罪数の増加と労働者の生産性低下の原因となっています。2004年8月22日付けの地元紙『ホノルル・アドバタイザー』に掲載された犯罪に関する記事によると、「警察当局は、暴力犯罪が少ないという点ではホノルルが全国で最も安全な都市の1つであると認め、蔓延する窃盗犯罪の原因は薬物使用の問題にある」としています。ハワイにおける暴力犯罪や家庭内暴力のうち、実に80%がアイスに関連しているといえます。また、訪問者満足度調査に示されるとおり、麻薬密売人からの勧誘は訪問者体験にマイナスの影響を及ぼしています。

• **犯罪、事故、その他の緊急事態は、そ**

の防止に全力で取り組んでも完全に防ぐことはできません。 事故や犯罪を完全に防ぐことは不可能なので、犯罪、緊急の病気/怪我、自然災害などの被害にあった訪問者を支援するためのプログラムやサービスを充実させることが重要となります。これらの状況を予測して即応し、被害者を支援し、ハワイのイメージ低下を防ぐためには、さまざまな機関の間で調整をとることが不可欠です。

戦略方針

レジャー先や出張先を選択する際に個人の安全性が重要な条件の1つであることは今後も変わりません。このイニシアティブの戦略計画には、以下の目標が含まれています。

1. 健康や安全に対するリスクについて訪問者、居住者、業界就労者を啓蒙することにより、犯罪その他の不測の事態を未然に防ぐ

- a. Webサイト、パンフレット、客室内ビデオ、警告標識などを通じて、健康や安全の問題について正確な情報を提供することにより、誤った情報が広まるのを防ぐ(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- b. 安全性に関する事前対応的な教育プログラムを訪問者と居住者向けに作成する。
- c. 集客産業の就労者向けに安全性に関する教育プログラムと救命救助に関するトレーニング・プログラムを策定することにより、ハイキング道、ビーチ、その他の観光地の安全状況に関する正確な情報を訪問者に提供し、事故発生時に迅速に対応できるようにする

(「労働力開発」も参照)。

2. 防犯活動や警察の取り組みを支援し増強する

- a. 観光地における警察官の人数を増やせるよう増資する。
- b. 観光客が多く訪れる区域において警察/警備のマークが付いた車両または自転車によるパトロール活動を増強する。
- c. 訪問者数の多い公園や観光地に警告標識や監視カメラなどの防犯システムを配備し、違法活動をより効果的に抑止する。
- d. 集客業界、政府機関、その他の関係者間のコラボレーションを促進することにより、犯罪者を迅速に逮捕するための以下の要求を関係当局に訴える。
 - 1) 犯罪に対する厳罰化
 - 2) 警察官の人員数の拡充
 - 3) 法律制度のその他の人員数の拡充
- e. 犯罪の被害にあった訪問者を支援できるように、警察その他の法執行機関にサービス関連のトレーニング(外国の言語、文化、規則に関するトレーニングなど)を提供する。
- f. 地域政策決定プログラムや地域防犯プログラムなど、公園、観光地、訪問者数の多いその他の区域向けのボランティア・プログラムに居住者と企業を積極的に関与させる(「自然資源」も参照)。

3. 国土安全政策に基づいて空港と海港を改善し、旅行者と居住者の安全確保を図る

- a. 十分なリソースを投入することにより、状況を継続的に監視し、空港/海港や要所における安全な移動を確保する(「アクセス」も参照)。

4. 薬物濫用やその他の犯罪活動に取り組む

- a. これらの犯罪活動を防止する効果のあるプログラムを支援する(職場における薬物テストの義務付け、リハビリテーション・サービス、訪問者数の多い区域における警察官の配備など)。

5. 犯罪、事故、その他の緊急事態/災害の被害にあった訪問者に支援を提供する

- a. ハワイ訪問者アロハ協会(VASH)と郡レベルの類似団体など、州全体の訪問者支援プログラムをサポートする。
- b. 法執行機関、医療組織、民間企業、および訪問者支援グループの間の調整を促進し、居住者と訪問者に対するサービスの迅速化と改善を図る。
- c. あらゆる緊急災害に備えられるよう監視と計画の活動を継続的に進める(危機管理計画の見直しと更新、計画の実行関係者間の調整とコミュニケーション、トレーニング・セッションのスケジュール、非難訓練の定期的な実施など)。

戦略的枠組み:安全性

目標

訪問者のハワイでの体験を安全なものとする

指針

- 健康や安全に対するリスクについて訪問者、居住者、業界就労者を啓蒙することにより、犯罪その他の不測の事態を未然に防ぐ
- 防犯活動や警察の取り組みを支援し増強する
- 国土安全政策に基づいて空港と海港を改善し、旅行者と居住者の安全確保を図る
- 薬物濫用やその他の犯罪活動に取り組む
- 犯罪、事故、その他の緊急事態/災害の被害にあった訪問者に支援を提供する

主導:	政府: 法執行機関(警察、裁判所、郡検察官、自然資源管理局—資源保全管理課、運輸保安局など) 民間部門: 警備業界、民間企業 地域社会: 法律コミュニティ、地域防犯組織、訪問者支援プログラム(ハワイ訪問者アロハ協会など)
支援グループ/機関:	知事公室、立法議会および郡政府議会、市民防衛局、ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、その他の政府機関(司法局など)、公有地/私有地の所有者、居住者、訪問者
成果の測定:	安全性関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• 訪問者に対する犯罪の発生件数と種類が減っている• 訪問者に関連した事故の発生件数と種類が減っている• 主要リゾート地区における警察官の人数とリソースが増え、その存在感が増している• 集客業界の就労者が安全性について正しいトレーニングを受けている• 訪問者向けの危機管理計画が確立されている

戦略イニシアティブ: 観光商品開発

目標: ハワイ固有の優れた観光商品を多数提供して、訪問者体験と居住者のクオリティ・オブ・ライフを向上させること

背景

「観光商品」は、訪問者体験を形作る、物理的、体験的、および感情的なさまざまな要素からなります。例としては、観光客が多く訪れる自然資源区域、宿泊施設、公共インフラ、公益施設、アトラクションなどの物理的側面、訪問者向けアクティビティ、フェスティバル、ショッピング、外食、コミュニティ・イベントなどの体験的側面、土地や居住者の多様性、歴史、精神などの感情的要素が挙げられます。ハワイの場合、複数文化による多様性と訪問者体験は切っても離せない関係にあり、世界のさまざまな文化を一箇所で体験する機会が訪問者に提供されています。英語版の図6に、「観光商品」の範囲と多様性について示します。

「観光商品」開発は、州観光戦略に欠かせない要素であるとともに、旅行産業の今後の振興においても引き続き重要な役割を果たしていくことが予想されます。商品開発活動は、訪問者体験を向上させるだけでなく、訪問者の滞在日数の長期化、繁忙期と閑散期の格差の緩和、観光地における混雑の解消、既存商品に対する付加価値の提供なども可能にします。観光商品の在庫を拡張すると、リピーターと初回訪問者の両方を誘引するほか、訪問者支出を増加させる効果もあります。

最新(2004年第1四半期)のハワイ・マー

ケティング有効性研究(以下「有効性研究」と呼びます)では、「環境の清潔さ」、「宿泊施設の選択肢の多さ(種類/コストの点)」、「文化/歴史の興味深さ」、「安全性」の各側面でハワイが評価されています。これらの側面は、見込み客が旅行の目的地を決定する際に考慮する特性であるため、その改善、保護、およびサポートに重点を置くことは極めて重要となります。ハワイの3大市場である米国西部地域、米国東部地域、および日本は、それぞれハワイを次のように評価しています。ここでは、5を最も肯定的とし、1~5の値を使って評価されています。

特性	米国西部地域	米国東部地域	日本
環境の清潔さ	4.2	4.1	4.0
宿泊施設の選択肢の多さ	4.0	3.9	3.7
文化/歴史の興味深さ	3.8	3.7	3.8
安全性	4.4	4.4	4.3

1999年、2001年、および2002年の居住者意見調査では、以下の項目を求める声が過半数意見として報告されています。

- 1) 居住者と訪問者の両方のための新しい公園やアトラクションを作るために予算を増やす。
- 2) これらの公園やアトラクションを復元/維持するために予算を増やす。
- 3) 観光区域のインフラを改善するために予算を増やす。

4) 観光関連の多額の租税収入を観光区域の公共施設の改善と環境の清浄化に役立てる。概して言えるのは、観光商品の改善につながる活動を居住者が支持しているということです。これらの改善は、一般的なクオリティ・オブ・ライフの向上にもつながる傾向があります。

ハワイ観光商品の一部の要素(「アクセス」、「ハワイ文化」、「自然資源」、「安全性」、および「労働力開発」)は、特別な注意が必要な項目と見なされ、個別のイニシアティブとして取り扱われています。そのため、観光商品がさまざまな要素で成り立っていることを認識したうえで、ここでは、宿泊施設やアトラクションなどの民間インフラに関連した戦略と、訪問者に提供される多様な体験的アクティビティに関連した戦略を中心に採り上げていきます。

重大な問題

・訪問者(特にリピーター)は独特、多様、かつ高品質の体験を求めています。訪問者の嗜好が洗練されて旅慣れし、技術の進歩に伴ってさまざまな場所に簡単に行けるようになると、訪問者はこれまでとは違う独特な体験を求めようになります。ハワイの場合、訪問者のうち60%を「リピーター」が占め、リピーターの中にはハワイへの渡航回数が多数に上るケースもあります。その中で、ハワイの訪問者満足度が高水準を維持していることは注目に値します。

DBEDTの2002年訪問者満足度/活動状況報告書によると、米国西部地区、米国東部地区、日本、カナダ、およびヨーロッパからの訪問者の96%以上が、前回の

ハワイでのバケーションを「素晴らしい」または「平均以上」であると評価しています。その一方で、これらの訪問者は、新しく独特な体験を求めているとも回答しました。こういった希望に即した観光商品の例としては、ハワイ特有のイベント(アロハ・フェスティバルなど)への参加、コミュニティ・フェアでの地元住民との交流、観光区域の歴史についての学習、ハワイ料理などが挙げられます。これらの商品は、ハワイの多文化/多人種イベントまたはアクティビティを楽しむ機会を訪問者に提供します。

・ハワイの競争力を維持し、マーケティング目標を達成するには、顧客の期待に沿うまたは期待を上回る宿泊施設を確保することが不可欠です。ホテルその他の宿泊施設の供給量を十分に保つことは必須です。また、宿泊施設の種類と質は、全市場セグメントのニーズを満たすものでなければなりません。ハワイでは、1日あたり1旅行あたりの支出額が比較的高い訪問者に焦点が当てられているので、訪問地にはこれらの訪問者を誘引するような宿泊施設を完備する必要があります。

・一部のアメニティが修繕、再生、再開発の必要に迫られています。訪問者の嗜好が洗練され、目的地に求められる基準が厳しくなる中、革新的な新しいホテルやアトラクションを開発して、観光商品の物理的要素を最新の状態に保ち、訪問者の期待に沿うものを提供することは非常に重要です。継続的な資産の保全と再投資が求められる中、土地代、事業費、建築費がそろって高いハワイでは、宿泊施設、アトラクション、レストラン、小売店などは大きな課題に直面しています。

ハワイでは、訪問者と居住者向けに多彩な種類の物理的商品が提供され、過去数年に大きな成果が上げられているものの、新商品の開発はほとんど皆無に近く、既存商品の多くは刷新の必要性に迫られています。例えば、一部の区域では、ホテル在庫の老朽化が進んでいるほか、タイムシェアやコンドミニアムなどへの宿泊施設の転換も行われているため、在庫量の低下に追い討ちをかけています。

現在、多額の投資活動と建築作業が行われていますが、これらの活動の中心は新規商業開発、居住者向け新規コンドミニアム、タイムシェアなどが占めています。これらは皆、ホテルを新規開拓した場合に客室単位で生成される宿泊料や食事代より高いROIを即座に実現できることを意味しています。

・訪問者は、旅行の目的地を決定する際に、**独特なアクティビティや商品に注目するようになって**います。かつては、ハワイを訪れる観光客の多くは、日焼けして帰るだけで満足していました。旅慣れた旅行者の嗜好が洗練され、世界の他地域にも簡単にアクセスできるようになっている中、既存の主要資産を特定し、これらの要素を効果的にマーケティングすることにより、具体的な興味関心をもった訪問者にアピールすることが必要です。文化、芸術、スポーツ、自然、農業、伝統、教育関連の観光など、いわば「ニッチ」市場向けの商品を拡大または開発すると、ハワイの魅力をさらに広げることが可能です。また、事業開発戦略とマーケティング活動を組み合わせることにより、複数産業（農業と観光業など）の共同による販促活動を実現することも可能です。ニッチ商品が市場の

ニーズと範囲に即したものであることを確認するには、研究活動が必要となります。商品開発活動とマーケティング活動の間で調整をとりコラボレーションを促進することも、ハワイの集客産業の変化に対応していくうえで不可欠です。

戦略方針

ハワイの「観光商品」は、企業、地域グループ、業界団体、および政府機関によって提供される、さまざまな商品およびサービスで構成されます。ただし、変わり続ける旅行者のニーズや需要を今後も満たしていくには、観光商品の再生、更新、および再設計を常時行う必要があります。また、ハワイの「観光商品」が私たちの生活の場そのものであることも忘れてはなりません。そのため、居住者のためになることは訪問者のためにもなるという想定の下、居住者のクオリティ・オブ・ライフの向上に重点を置くことが必要となります。これらの需要を満たすための戦略方針には、以下が含まれます（「アクセス」、「ハワイ文化」、「自然資源」、「安全性」、および「労働力開発」も参照）。

1. 訪問者向け体験的アクティビティおよび商品の新規開発と強化に取り組む

- a. 現行の観光商品アクティビティを継続的に研究することにより、他の観光地との競争関係におけるハワイの位置を特定し、これらの商品の質を評価するとともに、ハワイのニーズに最も適した適切なアクティビティや商品を見極める（「研究と計画」も参照）。
- b. 多文化という伝統を表現し、訪問者と居住者との対話の機会を提供する、ハワイ固有のアクティビティ（アロハーフ

フェスティバルやホノルル・フェスティバルなど)に訪問者が参加できるようなプログラムを支援する。

- c. 地域社会に根ざした小規模プログラム、アクティビティ、およびイベント(エコツアー、農園ツアー、伝統観光アクティビティなど)を拡大または新規開発することにより、居住者と訪問者の交流を促進し、地域社会の経済発展に貢献すると同時に、州全体で年間を通してニッチ市場の開拓をサポートする(「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照)。
- d. 訪問者向け受講コースをマーケティングし、大学/短大で提供する(エルダーホステル・プログラムなど)。

2. 観光商品の物理的要素の新規開発と再生に取り組む

- a. 競争力のある高品質の観光商品を提供できるよう、ハワイ観光商品の物理的要素(ホテルやアトラクションなど)を監督または所有する公共機関、民間組織、および非営利団体に対し、これら物理的要素の改修、再生、および新規開発を請け負うことを促進する。
- b. 税制上の優遇措置、土地利用や土地計画に関する政策、官民連携、ベンチャー・キャピタルの提供、許可申請手続きの迅速化などのプログラムを通じて、上記の取り組みを請け負う組織を支援する。
- c. 施設やサービスの質を監視し、好業績を促進するためのシステムの新規開発と改良に取り組む。
- d. 自然資源をハワイ州全体の「商品」と

見なすことにより、観光客が頻繁に訪れる自然資源区域の保全と保護のため増資する(「自然資源」も参照)。

3. 市場開発の成功要素として期待できるニッチ商品を特定しサポートする

- a. 高品質商品のクリティカル・マス(最低限採算のとれる規模)はどの程度か、市場潜在力はあるか、既存のマーケティング手法によってターゲット市場に到達できるかどうかなどの基準に照らし合わせることにより、開発に適したニッチ商品を特定するための研究を実施する(「マーケティング」および「研究と計画」も参照)。
- b. 研究を継続的に実施して、新規ニッチ商品の開発を妨げる障害(農業観光や素人向けの冒険ツアーの妨げとなる土地利用法など)を特定し、その解消に取り組む(「研究と計画」も参照)。
- c. 観光商品提供者とハワイ州のマーケティング活動に携わる組織との間のコラボレーションを励行し、「ハワイ・アート・シーズン」や「カウアイ・フェスティバル」などのプログラムを通じて、ハワイ固有の多彩な商品の販促に取り組む(「マーケティング」も参照)。
- d. 農業と観光業など複数産業による協同的な開発プログラムを奨励し、ハワイ特有の文化や芸術作品を観光マーケティングに役立てる。
- e. 商品数を拡充する必要があるか、既存商品の改善の余地または必要があるかなどについて研究し、研究結果に基づいて政策を策定する(「研究と計画」も参照)。

戦略的枠組み：観光商品開発

目標

ハワイ固有の優れた観光商品を多数提供して、訪問者体験と居住者のクオリティ・オブ・ライフを向上させること

指針

- 訪問者向け体験的アクティビティおよび商品の新規開発と強化に取り組む
- 観光商品の物理的要素の新規開発と再生に取り組む
- 市場開発の成功要素として期待できるニッチ商品を特定しサポートする

主導：	政府： 郡政府機関、州政府機関、ハワイ・ツーリズム・オーソリティ 民間部門： 集客業界企業（ホテル、レストラン、小売店） 地域社会： 地域グループと組織
支援グループ/機関：	知事公室、立法議会、企業、アクティビティ提供者、その他の商品開発組織および企業、居住者、訪問者
成果の測定：	観光商品関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• 特定商品に関する訪問者満足度調査の結果が向上している• 居住者意見調査の結果が向上している• 年間を通じて州全体で多様な商品が提供されている

戦略イニシアティブ:労働力開発

目標:適格な労働力を十分に確保し、有意義なキャリアと昇進機会を就労者に与えること

背景

ハワイ州産業経済開発観光局(DBEDT)によると、観光業はハワイ州全体の雇用機会のうち5つに1つを創出しています。観光業が創出する職種としては、ホテル、レストラン、航空会社、レンタカー会社、空港、警備サービス、小売店、エンターテイメントなど、旅行者に商品やサービスを提供するさまざまな業務があります。2002年には、推定160,787の民間職が直接的または間接的に訪問者支出によって支えられたことになり、これは州全体の総雇用数の22.3%に相当します。このように、観光業ならびに関連産業の就労者は、ハワイの集客産業を成功させるうえで欠かせない存在であることがわかります。

このイニシアティブ「労働力開発」は、観光業界の労働力(特にハワイ居住者)を育成するための教育、トレーニング、および昇進の機会を十分に提供することを目的としたものです。集客産業に携わる就労者には、各自の職務を正しく遂行するために必要なトレーニングを受けさせるとともに、キャリア開発の機会(経営や起業に関するトレーニングなど)も与える必要があります。また、雇用主側は、訪問者に高水準のサービスを提供する能力とやる気に満ちた労働力を十分に確保することが必要です。

重大な問題

• **適格な労働力を十分に確保する必要があります。**ハワイ経済を支える観光産業は、さまざまな雇用機会を多数提供しており、十分な数の適格な労働力を確保することが求められています。雇用規模を見ると、ハワイは全国一の失業率の低さを引き続き誇っています(2004年6月時点で3.1%)。この業界の課題は、既存の労働力を維持すると同時に、新たな労働力を獲得することです。この課題には、住宅事情(賃貸および持ち家)や生活費など、観光業に従事する人のクオリティ・オブ・ライフの問題が関連しています。この問題は、集客産業の職種の多くがパートタイム制であることを考えると特に重要です。適格な労働力という面では、旅行業界と観光業界に関する教育やトレーニングを提供する居住者向けのプログラムを全州規模で充実させる必要があります。現在、アカデミー・オブ・トラベル・アンド・ツーリズム(AOTT)のプログラムが、マウイ、カウアイ、およびオアフ各島の一部の高等学校で高学年向けに提供されています。ハワイ大学旅行産業管理学部(UH TIM)とハワイ大学コミュニティ・カレッジ・システム(UHCC)は、一部の島の学生に集客産業で働くためのトレーニングのほか雇用機会も提供していますが、予算上の制約に縛られているのが現状です。現状の限られたリソースでは、これらのプログラムを拡大して、全州規模でコースを提供することは不可能です。ハワイ文化トレーニング・プログラム(ツアー・バスの運転手向け

にUHCCによって作成されたものなど)や、集客業界で働くうえで必要となる言語スキルを居住者に教授するプログラムも、全州規模で提供する必要があります。

• **業界就労者にトレーニングと昇進の機会を継続的に与える必要があります。**集客産業の就労者は、ho'okipa(厚遇)や aloha(歓迎)といったハワイ固有の価値観を訪問者に示す「最前線」にあると言えます。ところが、ハワイ文化やハワイ全般(ハワイ先住民、自然環境、言語、規則など)に関する知識に欠け、それらのトレーニングを十分に受けていない従業員、責任者、そしてホテルのオーナーが大勢いるのが現状です。また、ハワイが世界中から旅行者が訪れる場所であることを踏まえ、旅行者の多様なニーズに応え、さまざまな文化や慣習を重んじられるよう、就労者を正しく訓練することも重要となります。

さらに、観光産業が今後も繁栄し続けるよう、これらの就労者にキャリア開発の機会(経営や起業に関するトレーニングなど)も与える必要があります。

• **キャリア開発の機会が設けられているにもかかわらず、その存在があまり知られていません。**居住者の間には、観光産業は高度な技能を必要としない低賃金職で成り立ち、地元住人が就ける上級職はわずか少数に限られているといった思い込みが根強くあります。2002年居住者意見調査では、「観光産業の職種で昇進機会を期待できるものはほとんどない」という認識は65%に上り、「観光産業の上級職には地元住民以外の個人が就く場合が圧倒的に多い」とした回答も61%でした。

また、この調査では、観光業界の職種はその就労時間が短い、一年の一部しか仕事がないなどといった認識をもった居住者がいることもわかりました。

戦略方針

今日、世界のさまざまな国の旅行者がハワイを訪れ、旅行者の期待レベルが高まり、バケーションの選択肢も豊富に提供されている中、適格でやる気に満ちた労働力を確保することは観光業にとって不可欠となっています。居住者は、集客業界で働くための適切なトレーニングと教育を受ける必要があります。一方、雇用主側は、就労者のモチベーションと業績レベルを高く保てるよう、トレーニングとキャリア開発の機会を与える必要があります。このイニシアティブの戦略計画には、以下の目標が含まれています。

1. 集客産業のニーズを満たすために十分な優れた労働力を提供する

- a. 観光業計画(業界のニーズ)と人的資源計画に関して、集客業界と教育機関の間のコラボレーションとコミュニケーションを促進する。
- b. 集客業界、従業員トレーニング提供者(ハワイ州労働産業関係局(DLIR)や民間企業など)、教育機関(UH TIM、UHCC、AOTTプログラム、高等学校など)、および労働組合の間のコミュニケーション、支援体制、そして共同関係を強化する。
- c. 教育プログラムを強化して、プログラム修了者が優れたビジネス・スキルと財務分析力を発揮できるようにする。
- d. 既存の教育プログラムに増資して、プログラムの全州規模拡大を可能にす

- る。
- e. 集客業界とその他のグループとのコラボレーションを促進して、就労者の基本的なニーズが満たされるようにする（住宅問題など）。
 - f. 集客業界のプロフェッショナルが学校を訪問することを奨励し、集客産業の職種や昇進機会などについて学生に説明する場を設ける（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。

2. 労働力に対するトレーニングと教育を充実させる

- a. 集客産業のキャリア機会について正確な情報を提供する（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- b. 労働力（特に客船産業）向け教育プログラムを新しく開発したり、既存のものを管理するなどして、ハワイ文化とサービス、ハワイの自然環境、外国の文化と言語、安全性と救命救助のトレーニング、ホテル・マネージャー向けトレーニングなどに重点的に取り組む（「ハワイ文化」および「自然資源」も参照）。
- c. 集客産業の就労者向けトレーニング・プログラムを拡大および開発して、多文化に関する知識、外国語トレーニング、ハワイ文化に関する教育、管理ス

- キルなど、昇進機会に結びつく分野に重点を置く。
- d. 集客産業の就労者を対象とした既存の教育/トレーニング機会をサポートする（起業トレーニング・プログラム、通訳トレーニング・プログラム、従業員向けトレーニングの場所の提供など）。
 - e. 一定の水準を満たしたサービスが訪問者に提供されるように、認定プログラムや表彰プログラムの導入を促進する。

3. 集客産業の雇用機会と昇進機会が居住者に十分に与えられるようにする

- a. コミュニケーション・プログラムとアウトリーチ・プログラムを開発して、集客産業がもたらすキャリア機会の多様性についての認識を広める（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- b. 居住者意見調査と労働力意見調査を実施して、集客産業就労者の価値観、懸念、およびニーズを把握する（「コミュニケーションとアウトリーチ」も参照）。
- c. 居住者に教育機会と雇用機会を提供するインターンシップ・プログラムを支援する。
- d. 労働力のモチベーションを高く保つプログラムやアクティビティを開発する。

戦略的枠組み:労働力開拓

目標

適格な労働力を十分に確保し、有意義なキャリアと昇進機会を就労者に与えること

指針

- 集客産業のニーズを満たすために十分な優れた労働力を提供する
- 労働力に対するトレーニングと教育を充実させる
- 集客産業の雇用機会と昇進機会が居住者に十分に与えられるようにする

主導:	政府: 労働産業関係局、ハワイ大学旅行産業管理学部、ハワイ大学コミュニティ・カレッジ・システム、教育局、アカデミー・オブ・トラベル・アンド・ツーリズム 民間部門: 集客業界企業、ハワイ・ホテル宿泊施設協会、ハワイ・アクティビティ・アトラクション協会 地域社会: 組合
支援グループ/機関:	知事公室、ハワイ・ツーリズム・オーソリティ、その他の政府機関、教育機関、集客業界企業、その他の企業、居住者、訪問者
成果の測定:	労働力開発関連の問題については、以下の指標によって成果を測定するものとする。 <ul style="list-style-type: none">• ハワイの自然資源とハワイ先住民文化、外国の文化と言語、経営、安全性と救命救助などに関する教育プログラムの数が増えている• 集客業界とトレーニング/教育提供者との間の調整が定期的にとられている• 集客産業の雇用機会に関する居住者意見調査の結果が肯定的であるか向上している• 集客産業就労者のサービス・レベルに関する訪問者満足度調査の結果が肯定的であるか向上している• 労働力意見調査の質問に対する回答が肯定的である

	<ul style="list-style-type: none">• AOTT、UHCC、およびUH TIMの各プログラムの受講率が高くなっている• AOTT、UHCC、およびUH TIMの各プログラムのリソースが増強されている• 旅行産業管理学に関して提供されるコースが全州規模で増加している
--	--