



慶應義塾大学ビジネス・スクール

海岸リゾートの開発方針

美しい珊瑚礁に囲まれた南太平洋のある島の、東海岸と西海岸にリゾート地がある。どちらのリゾートも、40年前にその島の空港が開港した時に合わせて開発された。したがって多くのホテルの建物が老朽化しており、建て替えあるいは大規模な改装の時期を迎えている。

東海岸のリゾート全体を市域内にもつサンライズ市の企画課長は、同市の最大の産業である観光業がリゾート同士の競争に生き延びるために、東海岸リゾートが明確な特徴を打ち出して他との差別化をすることが欠かせないと感じている。近年はリゾートへの旅行が国境を越えて普及して、周辺国の旅行者は、数あるリゾートから自分の好みの目的地を選別するようになってきている。すでに他の島では、はっきりとしたテーマや特徴を出したリゾートが集客に成功し、特徴の少ないリゾートは集客が伸び悩む傾向が現れている。

リゾートとしての特徴を出すためには、建物や街路、公共施設などのハードウェアや、地元の人々の意識や広告メッセージなどのソフトウェアが、一貫した特徴を醸し出す必要がある。なかでも宿泊施設は、旅行の印象や対象顧客層を大きく左右する要因である。東海岸の多くのホテルが建て替えをするこの時期に、地域の建築様式を統一させて、リゾート全体としての強みを作り出したいところである。しかし東海岸では多数のホテルが割拠して、ホテル間の話し合いで方針が決まる見通しが立たない。そこで、公共施設を含めて地域で最大の投資をする市当局が、開発方針のイニシアチブを取ることが期待されている。サンライズ市の企画課長は、東海岸リゾートが作り出さる新しい特徴として、次の3種類のうちのどれかが適当であろうと考えている。

一つは低層のコテージ風の建物を多くして、プライベートで落ち着いた雰囲気のリゾートにしていく方針である。多くの樹木を植えて、その中に建物が配置されているような風景が考えられる。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 藤尾美佐子(M28 期)が青井倫一教授の指導の下、日本ゼオン株式会社の協力を得て、クラス討議の資料とするために作成した。本ケースに記述された企業及び個人の意志決定や行動は、経営管理上の適否を例示することを目的としたものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 大林厚臣 (2006 年作成)

もう一つは、海岸ではあるが都市型の雰囲気と便利さをもったリゾートにする方針である。そのためは、建物はある程度の大きさを持ち、街路はきれいで整然としていた方が良い。

さらに一つは、コンドミニアムを中心にする方針である。コンドミニアムはマンションのような外観と構造を持ち、サービスはホテルより省略される。しかし部屋は広くキッチンなどもあり、
5 とくに家族連れや大勢の利用には割安で気楽に過ごせる利点がある。

上のどの方針であっても、この島および東海岸リゾートのイメージと適合するであろう。そして無計画な建て替えがなされないように、どれかの方針に決定する必要がある。

企画課長としてのリゾート開発の成功の目安は、宿泊施設の稼働室数である。宿泊料金や観光客一人あたりの消費額は、対象顧客層や景気の変動などの影響を受ける。また宿泊者数は、一人
10 あたり消費額の少ないグループ旅行や家族連れを過大評価することになる。稼働室数を指標にすれば、それらの要因をある程度集約することができる。また稼働室数は、観光業者がどのリゾートに投資するかの比較資料によく利用される指標でもある。

リゾートの訪問客には固定層と浮動層がある。固定層はその目的地自体に行きたくてやって来る旅行者で、今回の開発方針によって人数に影響を受けない層である。浮動層は開発方針によって目的地を変える旅行者である。東海岸リゾートには、いずれの開発方針をとっても年間 20 万
15 室・日の固定層がある。それにコテージ重視の方針であれば 40 万室・日が、都市風の方針であれば 50 万室・日が、コンドミニアム中心であれば 30 万室・日の浮動層が、加えられると考えられる。

ただしリゾートの浮動層の数は、同じ島にあるもう一つのリゾートの開発方針の影響を受ける。
20 西海岸リゾートも東海岸と同様に、ホテルの建て替えの時期を迎え、リゾートとしての特徴づけを検討している。西海岸リゾートは同じ島にあるものの、東海岸リゾートから 200km ほど離れている。朝日が美しく静かな入り江をもつ東海岸と、海に沈む夕日が美しく、にぎやかな浜辺が続く西海岸では、それぞれに異なる魅力をもつ。しかし二つのリゾートは離れているので、両方を訪れる旅行者は少ない。ほとんどの旅行者は、この島に来ると決めたとて、東海岸か西海岸の
25 どちらかを選ぶことになる。

西海岸リゾートを市域内にもつサンセット市でも、コテージ風、都市風、コンドミニアムの 3 種類の開発方針が検討されている。西海岸リゾートは東海岸より規模が大きく、いずれの開発方針をとっても年間 30 万室・日の固定層がある。そして浮動層の数は、コテージ風であれば 40 万
30 室・日、都市風であれば 60 万室・日、コンドミニアム中心であれば 50 万室・日が加えられると考えられる。

そして東海岸・西海岸ともに、浮動層の数は、もし両方のリゾートが同じ開発方針を取ったときには、それぞれ半分に減少する。たとえば、両方のリゾートがコテージ風の開発方針を採用す

ると、東海岸の稼働室数は、固定層 20 万と本来の東海岸の浮動層の 50%にあたる 20 万を合わせて年間 40 万室・日になり、西海岸の稼働室数は、固定層 30 万と西海岸の浮動層の 50%にあたる 20 万を合わせて年間 50 万室・日になる。

また、一方のリゾートが都市風の方針をとり、他方が Condominium 中心の方針を取ったときには、特徴が部分的に似てしまうため、都市風の方針をとるリゾートの浮動層の数だけが 25%減少する。

それぞれのリゾートの稼働室数の予想は、過去の実績や他のリゾートの傾向から、かなり正確に上述のように推定できる。サンライズ市の企画課長も西海岸の意思決定者も、ともに 3 つの開発方針をもち、ともに地元リゾートの稼働室数の最大化を図り、双方の開発方針の組合せによる浮動層の予想に関して、上に述べた共通の想定をしていることを互いに理解している。

以上

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 2010年4月・RP150