



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。 5

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。 10

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 20

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)