

# クルーズコンベンション2013(マイアミ)における日本の挑戦

大阪大学国際公共政策研究科 赤井伸郎



昨年に引き続き、今年 2013 年も、3 月にマイアミで行われたクルーズに関する世界最大のコンベンション(クルーズ・ SHIPPING・マイアミ(通称 CSM))に、観光庁のメンバーの一人として参加した。以下では、昨年のレポートと重複部分が残ることを許していただき、本稿を初めて読む読者向けに、基礎的な説明とともに、昨年との比較を加えながら、コンベンションの内容とともに、日本のクルーズ客船の誘致戦略の在り方について述べることにする。

はじめに、昨年度のレポートと重なるが、コンベンションの概要を説明する。コンベンションには、世界からクルーズ産業にかかわる団体が参加した。広大なコンベンション会場は、大きく二つに分かれ、半分がクルーズ客船を呼び込むための寄港地の宣伝ブース、残り半分が、クルーズ産業にかかわる、さまざまなビジネスのブースであった。クルーズ産業は、現在大きく伸びている産業であり、その経済効果も大きい。港に寄港すれば、港は潤い、また、ホームポートとなる港では、多くの乗客の乗り降り、クルーズ船内で消費されるさまざまな用品の調達など、さらに経済効果は大きくなる。また、客船も毎年造船されており、造船への効果に加え、船内における最先端のハードおよびソフト技術まで、その効果は幅広い。これらにか

かわるあらゆるビジネスの関係者が一堂に集まり、意見交換や情報交換を行うとともに、クルーズ船社のトップリーダーから、今後の展望をうかがう機会でもある。

日本から、政府(観光庁)が主導して、このコンベンションに参加する目的は、二つある。一つは、日本への観光客(客船の寄港)を増やすためのアピールをすることである。第二は、クルーズ業界の最新情報を入手し、今後の日本の観光戦略(寄港誘致)に役立てることである。

まず、前者に関しては、複数の港における客船誘致担当者が参加し、積極的に、各港の魅力を、クルーズ船社の寄港地決定担当者にアピールした。数多くのクルーズ船社が、日本のブースを訪れ、実際に、日本への寄港につながったケースも見られた。まず、日本の魅力を知ってもらうことが、何よりも大事であることがわかる。

本年は、観光庁のリーダーシップと戦略により、昨年とは異なる形での日本のアピールを行った。昨年は、クルーズ船社の寄港地決定担当者が日本のブースに現れた際には、相手の意向を聞くというよりは、日本の港全体の担当者が各地域をアピールするという形式をとっていた。各地域をアピールするという各港湾担当者の視点では、この形

式が効果的に見えるものの、クルーズ船社の寄港地決定担当者にとっては、日本の全体像が見えないことや、興味ある寄港地の詳細を探ることが難しかった。本年は、まず、日本への寄港促進を目的として、日本の概要と寄港地の全体像(寄港地の情報を一覧できる冊子やWEBサイトも新規に創作し準備した。)を示し、その後、興味がある寄港地とじっくり話をするという形式をとった。日本ブースの面積も拡大し、日本の地域ブロックごとに商談デスクを設けた。クルーズ船社の寄港地決定担当者とじっくり話ができる寄港地と、そうでない寄港地ができることになり、各港湾担当者にとっては、不公平になる面があることは否めないが、まずは日本に寄港してもらうことが、このプロジェクトの資金提供者である政府(観光庁)の使命でもあり、個人的には、この戦略は正しいと思えた。

後者の情報収集に関しては、他のブースから情報を得ることはもちろん、トップリーダーによる議論の内容が役に立つ。コンベンションでは、セッションが毎日、午前から午後まで、開催されている。以下では、筆者が参加した、メインセッションほか4つのセッションでの議論の内容をまとめるとともに、日本への示唆を述べたい。

### ★セッション1：クルーズ産業の現況

メインのセッションでは、クルーズ船社のトップが、クルーズ業界の展望を語り合った。



CSM TODAY (コンファレンスで発刊される新聞)より抜粋

まず、本セッションの初めに取り上げられた議題は、やはり、2013年2月に起きたカーニバル・トライアンフの事故への対応についてであった。昨年は、1月にコスタ・コンコルディアの大きな事故があり、この対応について、1時間もかけて安全策を議論し、情報交換、透明性、企業の社会的責任の達成の重要性が強調された。これはこの事故への対応の重要性を考慮したものであろう。一方で今回は、カーニバルのCEOが事故原因と対応策について説明を行ったものの、思っていたよりも簡便なものであった。確かに、死傷者を出したコスタ・コンコルディアの事故に比べると、規模は小さいものの、2010年11月にも、同じ運航会社のカーニバル・スプレндаが同様の事故を起こしており、安全対策が不十分であったことが証明されていることから、この事故を、単なる規模だけで扱うのではなく、安全対策と会社のガバナンスの面から重視した対応がとられるべきであると感じていただけに、少し失望した。クルーズは、移動もセットになっていることが何よりのアピールポイントでもあり、その面からも安全性は何よりも重視すべき事柄である。

この話題の後は、例年通り、クルーズ船社のCEOから、業界の今後の展望が語りあわれた。

まず、NWL(Norwegian Cruise Line)の新造船(EPIC(2010年就航)、Breakaway(2013年就航)、Getaway(2014年就航予定))がかなり注目されていることについて、NWLのCEOからの、「すばらしい競争者のおかげで創造的な船を作れた。ゲストは、「リゾート・カジュアル・フリーダム・フレキシブル」なタイプの船旅を求めている。安全に、楽しく、素晴らしい観光地を巡るジャーニーを提供する。これを追い求めた結果である。」という言葉は印象的であった。

その後、各地域のソースマーケットとしてのポテンシャルについて、スペイン、イタリアほかの景気回復の遅れに伴うヨーロッパ経済の動向が話題となった。これに対しては、ソースマーケットとしての課題はあるが、成長はしていること、また、デスティネーションとしても拡大傾向にあること、

さらに、クルーズのVFM(Value for Money)は依然として相対的に高いことから、2013年に向けて期待ができると、前向きな意見が述べられた。

また、世界の視点では、やはり中国を含むアジアマーケットのポテンシャルが高いこと、特に、ロイヤルカリビアン社のCEOからは、アジア戦略として、10万トンを超える大型船2隻(ボイジャーとマリナー)を中国マーケットに投入する戦略が述べられ、中国の巨大な人口を背景に、上海と香港では、現在の需要の伸びが大きいこと、また、今後の所得の上昇により、クルーズに興味を持つミドルクラスの人口が爆発的に拡大すると見込まれるなど、将来の需要の拡大ポテンシャルも大きいこと、さらに、港湾インフラに積極的な投資がなされ、ターミナルが整備されている事も魅力であると述べられた。さらに、ミドルクラスの拡大が見られる南アメリカ(特に、ブラジルは、オリンピックとワールドカップという重要イベントが控えている。)も魅力的な市場であることが語られた。また、アラスカをはじめ環境面でより厳しい環境基準に対応していく取り組みが述べられた。クルーズ会社の取り組みについての情報発信を行う「Cruise Forward」というプロジェクトが始まったことも伝えられた。詳細は、以下参照。

<http://www.cruiseforward.org/>

### ★セッション2：上級層向けクルーズマーケット

本セッションでは、上級層向けのクルーズ船社のトップが一堂に会し、上級層向けのクルーズの今後の在り方が議論された。ソースマーケットとしては、ブラジルやメキシコの経済拡大により需要創出の余地があること、7000万人がターゲット層となること、また、3つの鍵として、①「層に合わせたカスタマイズ」、②「違い(distinctiveness)の明確化」、③「期待を超える(exceeding expectation)体験の提供」が強調された。ラグジュアリー層は、体験を重視、価値を追求する層でもあり、その層に何を提供できるのかを常に見つ

めなおすことが大事であるという視点が述べられた。



筆者撮影(以下の写真もすべて同じ)

「アジア(特に中国)は、今後、ソースマーケットとしてポテンシャルがあるのでは?また新たな目的地としてはどこがあるのか?」との筆者の質問に対しては、「アジアの成長によるマーケットには注目している。また、目的地としても、オーストラリア・南アメリカの拡大余地が大きいと感じている。」と、すべてのパネラーが丁寧に熱く返答をしてくれた。

### ★セッション3：探検クルーズ



本セッションでは、探検船を保有するクルーズ船社のトップが一堂に会し、クルーズの今後の在り方が議論された。このタイプのクルーズは、まさに、探検を目的とするものであり、他の船では実現できない体験を提供することが主となる。となると、それは、やはり、船内サービスではなく、



目的地での体験ということになる。(船内サービスに関しては、スタンダードからラグジュアリーまで、すでに、幅広いサービスが提供されている。)通常の船では、港湾設備の面や現地対応の面、さらには環境面から、入港できない目的地があり、探検船では、そこに入港することが魅力となる。その制約から、船は、小さくなる。また、探検先は、手つかずの自然が広がるエリアになってくることから、4週間の単独航行性能(燃料、食料、廃棄物)に加え、ゾディアック艇(エンジン付き高性能ゴムボート)などの備えも必要となる。その意味でも、スタッフには、より高度な知識・経験が求められる。加えて、南極やフィンランド沖への航行では、氷海航行用の基準(ICE CLASS)をクリアしていなければならない。さらに、小型船は、費用構造も高くなり、マーケットも絞られてくる。

探検を求めるゲストの興味は、探検先の文化・歴史・自然などにあるため、船内では、大型クルーズ船が提供するアミューズメント要素よりも、探検先を知るという意味でのレクチャーが行われることになる。このように、いろいろな意味で、他の船とは異なる試みが必要となるが、アイデア次第では、他の船との違いを出せるチャンスもある。

#### ★セッション4：オンボード・レベニュー

本セッションでは、船上での有料サービスの在り方について議論が行われた。まず、プリンセスクルーズのコマーシャルセクションの担当者が、本年に就航するロイヤルプリンセスにおける船内サービスについて紹介し、さまざまなサービスを提供している旨が報告された。クルーズ船は、食費やエンターテイメントが乗船料に含まれていることが、VFMを高める要素となっているが、実際には、船上では、カジノ・飲料・スパ・スペシャルレストラン・ショッピング・写真販売等さまざまな有料サービスが提供されている。もちろん、船を楽しむには、不可欠なものではなく、これらのサービスを利用しなくても、船旅は十分楽しめる。これらのサービスは、船上でさらなる喜びを味わ

いたいゲストに向けたものである。また、これらのサービスは、船社の貴重な収益源となっている。



船上での有料サービスは、単に、その収益を最大化することが目的ではないことも確認された。より価値の高いサービスを提供できるのが大事である。また、サービスを船上で無料提供するかどうかは、どこまでを乗船料に入れ込み、どこまでを有料にするのかの境界線を引く仕事でもある。価値を最大に高める形で境界線を引くことが大事である。乗船料が高くなれば、需要は低下するが、乗船後にサービスが無料であれば、乗船後の満足度は高まる。ゲスト全員が望むサービスは乗船料に入れ込むべきであろう。この境界線は、ゲストの選好にもかわるため、より多くの情報収集が不可欠となる。

パネルには、船上の物販を引き受ける最大手のSTARBOARD CRUISE(88隻の船にサービスを提供)という会社の担当者も参加し、「ゲストが好むブランドを提供することが大事」と、情報の大切さを語っていた。また、パネルに参加していた情報通信会社の担当者は、「MOBILE、写真ビジネスの進化が、劇的に船上でのサービスを変え、今後も大きな期待ができる。」と熱く語った。また、WiFiが提供されれば、船が世界とつながる。SNSが将来のクルーズゲストの創出に大きな効果を持つ。例えば、レストランを使った人が、ソーシャルネットワークで、宣伝する！写真をSNSに投稿する！など、効果は計り知れない。どこまでのサービスを有料にするのかは、将来のクルーズゲスト

への効果をも考慮して決めなければならないのである。

### ★日本への示唆

最後に、これらのセッションでの議論を踏まえて、地域活性化の観点から日本への寄港を増やすための方策を考えてみたい。

まず、寄港地としての“日本”をアピールする事が最重要課題であろう。これは、今年の観光庁の狙いでもあった。日本が位置する地理的な環境を鑑み、日本を面とらえ、寄港地間の距離を考慮した寄港地のコンビネーションの提案も大事である。大型船はおのずと物理的に限界が有るが、それでも、魅力的な寄港地のパッケージを作れることを明示することが大事である。

また、昨年のレポートでも書いたが、やはり、ニーズは、大型船と小型船では異なると考えられる。それぞれの寄港地では、それぞれに合わせた魅力を作ることが大事である。

大型船では、いわゆる一般的な観光地の魅力（世界遺産など、ブランド的名目）をアピールすることが重要である。ホームポートになるためには、港湾施設も重要なカギとなる。コンベンションでは、日本ブースのすぐ横で、香港の新しいクルーズターミナルを宣伝するブースがあり、イベントも行われていた。写真参照。



また、小型船では、いわゆる、「何かの特別」(Something Special)、「新しい経験・体験」が

重要である。日本には、目立たなくても、上級層に興味深い地域歴史文化が多くあり、まず知ってもらうことが大事である。上級層向けマーケットは、普通の場所では味わえない特別な経験・体験を求めている。費用対効果(Value for Money:VFM)が大事である。(コストは高くても、価値(VALUE)がそれを超えれば良いともいえる。)例えば、瀬戸内海には、秘められた魅力が多くある。小型船なら、航行の自由度は高い。瀬戸内海の小さな港も寄港地となりえる。魅力的な環境と低コストは両立しない場合もあるが、コストに見合うだけの魅力を見出せば、乗り越えられるであろう。

さらに、こうした日本の魅力をそれぞれの港が個別にアピールするのではなく、一体的・継続的にアピールする体制を構築し、クルーズ船の寄港促進にむけ、我が国の総合力を発揮していくことが大事である。今後に期待したい。