



HAWAII TOURISM
AUTHORITY

ハワイ観光戦略プラン
2020-2025

目次

はじめに	3
戦略プラン概要	4
イントロダクション	6
戦略プランの本質と作成プロセス	
戦略プランとハワイ州実施計画との関連性	
ミッション	
ビジョン	
ハワイ観光業界の状況分析	12
マーケティング活動における HTA* の新たな役割	
デスティネーションマネジメントにおける HTA の新たな役割	
戦略プランの中核となる柱	22
戦略プランで使用する用語の定義と解説	
HTA 基本理念および戦略的選択	
・ 自然資源	
・ ハワイ文化	
・ 地域社会	
・ ブランドマーケティング	
アロハプラスチャレンジとマラムマンドート	

本戦略プランは、2016～2020 年版を更新し、ハワイ州が承認した HTA の第 5 次戦略プランです。

カバーデザイン：

すべての場所に名前と目的があるように、あらゆるものは、それ自身が完全なものとして存在する。自然や互いについて深く理解していた人生の達人たる祖先たちが、頼をなでるさわやかな風とともに私たちに教えてくれるのは、彼らが踏みならしておいてくれた道を歩むこと。これからの 5 年間に向けて歩みだす私たちは、いまこそ問う。「na wai ho'i ka 'ole o ke akamai, he alanui i ma'a i ka hele 'ia e o'u mau mākuā? (先人が導いてくれたおかげで我々は進むことができる) 」

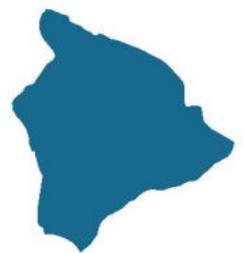


* HTA: ハワイ・ツーリズム・オーソリティ



はじめに

1998年の創設以来、HTAは時代を反映した戦略的な計画に基づいて運営されています。HTAが30年目を迎えた現在、この計画は、新たな機会、課題、技術によって形作られる今の時代に求められている観光に対応するものです。



HTAの使命で変わらず継続されていることは、「経済目標、文化価値、自然資源の保護、地域社会との協調、観光需要に対応した持続可能な方法で観光戦略に取り組むこと」です。今回の計画は、その使命に基づいて立案されたものであり、観光が与える様々な影響に対処することに大幅に重点を移しています。この転換は、持続可能な観光産業にするために、ハワイ住民の生活の質の向上と観光客へ質の高い体験を提供する必要があることを認識しているからです。

この使命は私たちのKuleana（クレアナ＝責任）ですが、私たちだけで作り上げるものではありません。この計画には、ハワイの観光に責任を持つ、あるいは影響を受ける多くのステークホルダー（利害関係者）との対話や意見が組み込まれています。この島々に情熱を注ぐ多くの政府機関、組織、個人と協力し合うことで、観光業がこの先も利益をもたらし続けることができると確信しています。



戦略プラン概要

HTA の発展的目標

HTA は、1998 年度会期法令 156 条をもとに創設されました。同法によって規定された目標および権能は次の通りです。

- **戦略的プランニング**：2025 年までに HTA が自ら行う活動施策であり、HTA の法的権限、制約、予算、プランの枠組みを反映したものです。観光業は、直接的管理ができない多くの公的機関、民間団体から影響を受けるものですが、本プランでは、これらのステークホルダーと協力し合い、連携していける方法を提案します。
- **ハワイの文化**：観光業界の経験において、ハワイの伝統文化および地域社会の独自性を絶やさないように努めることが、法により定められています。
- **マーケティング&ブランドマネジメント**：従来から HTA が第一目標としてきたものであり、これからも重視していく分野です。

また、この法により HTA は、訪問者を魅了するプログラムを開発し、住民の生活を向上させつつ、観光業が意図せずに与える影響に関する両者の懸念に耳を傾けるプログラムを作成することも推奨されています。

旅行支出額が訪問者の増加と比例していないこと、また近年の地域住民による観光業への理解が後退していることを受け、HTA は“**デスティネーションマネジメント**”に注力しています。本プランは、これまでマーケティングを中心に考えてきた HTA が、デスティネーションマネジメントをさらに強化する方向にバランスを調整する中で策定する最初の戦略プランです。

新しい強化案の大部分において、ハワイの文化や地域社会、多文化プログラム、そして自然資源保全を支援するために、これまで以上の時間と資金が投入されています。また、訪問者には安全で節度ある行動をとってもらえるよう啓蒙活動を推進していくことも盛り込まれています。

HTA にはまた、「(観光に関連した) 問題について州民の声をモニターし、調査および対応する法的権限」⁽¹⁾が与えられています。これまでも、地域社会への影響に関する懸念に対して、主に非公式に対応してきました。今後は州議会の要請に応じて、また影響を受けた地域社会の支援を行うことで、さらに体系的なアプローチを本プランで呼びかけていきます。

戦略的方向性と説明責任

HTA は、研究および管理機能に支えられて互いに作用しあう 4 つの「柱」を中心として編成し直しました。本プランでは、それぞれの柱について総合的な目標を掲げています。



自然資源：自然と文化の資源を尊重

ハワイの自然資源や文化遺産を大切にするため、これらを支援するプログラムに資金を投入し、ハワイの住民の生活の質および観光客の体験向上を目指します。

ハワイの文化：ハワイの伝統文化と地域社会を支援

観光客と住民が共に本物を体験することで、ハワイの伝統文化および地域社会の独自性と健全性を育み (Ho'oulu) ます。

地域社会：観光業界と地域社会の共存共栄を目指す

地元認められ、デスティネーションのブランドおよびイメージと一致したプログラムを支援することで、住民と地域社会が観光業から恩恵を得られるようにします。そのようなプログラムやイベントに関する情報を住民にも観光客にも周知させ、住民と観光客のつながりを深め、また観光事業従事者や地域社会が柔軟性を持てるようなパートナーシップを構築することを目指します。

ブランドマーケティング：観光業界の地域貢献を強化する

ハワイの国際競争力を、市場に適した、組織的で信頼できる方法で、率先して保護・強化していきます。ハワイ独自の文化や多様な地域社会、自然環境に目を向け、ハワイ経済を支援します。

それぞれの柱の目標の元で、本プランはいくつかの目的およびその達成のための具体的な指標もしくは数値目標を掲げています。

これらはデスティネーションマネジメントの活動を評価するためのもので、4 つの総合的な「重要業績評価指数 (KPI)」が設けられています。これらは HTA が利害関係者に対してどのように責任を果たすかを示す、最も重要な方法です。

- 住民の満足度
- 観光客の満足度
- 観光客の1日の平均旅行支出額
- 観光客の総旅行支出額

⁽¹⁾ハワイ修正法 (HRS) §201B-3(a)(23)



イントロダクション

ハワイの観光業は優先順位の見直しが求められています。これまでの訪問者数を増やす継続的な流れは、訪問者がこの島々に魅了される自然環境や住民の生活に負担をかけてきました。

こうしたことから、“**デスティネーションマネジメント**”は HTA にとって大きな焦点となり、この戦略プラン 2020-2025 のアップデートの中心となるものです。

これまでの戦略プランにも、地域社会へのメリットやハワイの文化、観光事業従事者へのトレーニング、その他デスティネーションに関することへの配慮が含まれていました。今回の戦略プランは、これらをさらに重視し、財源を追加したことです。

また同時に HTA は、法⁽²⁾によって“**マーケティング**”を中心に「ハワイのブランドマネジメントを永続的に重視する」ものとしています。しかし、それだけを遂行すると本来訪問者が魅力を感じているハワイの要素（土地 - ‘āina）、文化、地域社会）を軽視することになります。これらに再投資することで、デスティネーションを強化し、不況を乗り切るためのよりよい態勢を整える必要があります。

1.1 本戦略プランの本質と成り立ち

旧戦略プランでも触れたように、今回の戦略プランは、今後 2025 年までに HTA が法的に委託された事業を実行するための文書です。

⁽²⁾ HRS 201B-3(15)

世界的な大局観：「観光業が成長し、雇用や経済活動を創出していることは良いニュースである。課題となるのは、この成長がデスティネーションにとってはプレッシャーになりうるということ」

（『成功への対処；観光デスティネーションにおける混雑調査』世界旅行ツーリズム協議会、マッキンゼー &カンパニー、2017年12月）

本プランの策定プロセスは2019年6月、ハワイの各島で開かれたステイクホルダー・ワークショップで、新たに強化することになったデスティネーションマネジメントについて議論したことから始まりました。

その後HTAスタッフが、目標、目的、戦略的選択の草案を作成、続いてHTA理事から構成される戦略プラン調査委員会が評価および改正しました。この新バージョンを、ハワイ州内のおよそ50のコミュニティや業界、政府関係者による評価や意見を反映させ、さらにHTAスタッフと委員会で検討した結果をまとめたのが、最終版となる「戦略プランの中心となるコンテンツ」です。これを構成する3つのセクションこそ、新プランの核となるものです。

HTAは、直面している課題についての進捗を測るためのさまざまなツールを調査しています。ハワイ版SDGs「アロハプラスチャレンジ（Aloha+ Challenge）」や毎年実施している住民の観光意識調査およびデスティネーション評価などです。

1.2 戦略プランとハワイ州計画法との関連性

1978年に制定されたハワイ州計画法（HRS §226）は、経済、社会、土地利用の目的およびポリシーから構成され、経済の健全化および観光産業の質の向上のための幅広いポリシーガイドラインが含まれています（HRS §226-103）。この中で、「観光産業」に関する§226の文言は、過去40年間でわずかしこ修正されていません。

州当局の各部署は、州計画法にあるポリシーを実施する任を負っています。したがって、州計画法が「州の計画」の役割を持っていると捉え、私たちHTAは戦略プランを実行する中で、プランが州の計画に沿ったものになるようにすることが自らの責任であると理解し、受け止めています。

図1は、州計画法がHTAのプランおよびレポートとどのような関係にあるかを表しています。

HTAの戦略プランでは、目標、基本理念、戦略的選択、目的、評価測定基準、プログラムのアクションを提示し、HTAの財源および取り組みを配分するための指針としています。

観光戦略プランを土台とするHTAの年間運用計画（図1の「観光産業マーケティングプラン」に含まれる）で、目標達成に向けてHTAを組織します。この他にも各マーケティングプランに短期的な特定のアクションを追加する可能性もあります。

HTAは、ハワイ州議会への年次レポートでその活動について説明します。このレポートでは、HTA観光戦略プランおよび観光産業マーケティングプランの両方についての達成度測定に基づく評価を含め、当該年のHTAの支出およびプログラムについて報告しています。

国連が掲げる「持続可能な開発目標」について州の達成度との関係

HTAは国連が掲げる17の「持続可能な開発目標（SDGs）」および「持続可能な開発に関する2030アジェンダ」を支援しています。HTAは、国連SDGs達成のためのハワイ州公認の枠組みであるアロハプラスチャレンジと観光産業との連携を促進します。特に、エネルギー、食品の地産地消、水に重点を置いています。



- アロハプラス・クリーンエネルギーへの転換：事業部門のエネルギー効率
- アロハプラス・食材の地産地消：地元での食材の生産と消費
- アロハプラス・自然資源の管理：森林地帯や水源の管理、固有種の保護

図 1：HTA のプラン & レポート

観光産業に対する州計画法の条項

HRS §226-8

HTA 観光戦略プラン

5 年以上のスケジュール、広範なビジョン、目的、結果測定

観光産業マーケティングプラン

具体的な活動と目標を定めたマーケティングプランを毎年策定して実行

州知事／議会への年次レポート

戦略プランおよびマーケティングプランの測定、また資金提供したプログラムの支出および評価を含む







HTA ミッション

経済的目標や文化的価値、自然資源の保護、地域社会の要望、観光産業のニーズに沿った持続可能な手法を駆使して、ハワイの観光産業を戦略的にマネジメントすること。

HTA ビジョン

2025年までのハワイ観光産業目標：ハワイの伝統文化と地域社会の独自性および健全性を育む（Ho'oulu）こと。他に類のない、記憶に残る、濃密な観光体験を訪問者に提供する。地域社会に明確なメリットを創出し、観光産業に関連した影響や問題を責任をもって対処する。活気に満ちた持続可能な経済を支援する。



2 ハワイ観光業界の状況分析

HTA と観光産業、そしてハワイの地域社会が直面する状況は、2016 年の戦略プランが承認されてから現在までに大きく変化しました。

全体的な傾向

2016 年のプラン以降、訪問者数は毎年記録を更新してきました。そして 2019 年には州の年間訪問者が 1000 万人という節目に到達しようとしています。従来は観光産業の成功を訪問者数で測ってきましたが、訪問者数が「順調に」増加すれば地域社会や観光地にとってそれが負荷にもなり、ハワイ住民の生活や観光体験の質を脅かすことにもなります。

観光産業予測

国連世界観光機関（UNWTO）の報告によると、2018 年の世界全体での観光客到着数は合計 14 億人（2017 年より 5.4%増）、収益は 1 兆 4500 億ドル（4.4%増）に上りました。UNWTO は、世界的な観光客到着数はおよそ年 3%の増加が続くと予測しています。

ハワイ州産業経済開発観光局（DBEDT）のハワイ訪問者人口調査（州の平均的な 1 日の観光客数）は、2025 年までにおよそ 25 万 3500 人になると見られ、その後も毎年約 1%ずつ伸びると予測しています。“実質的な 1 日の旅行支出額が今後減少を続ける”と DBEDT が予測したのは初めてのことです。

強力なハワイ・ブランド

ハワイ・ブランドが依然として強力かつ競争力を維持していることは、前回の戦略プランが礎になっています。航空会社のパートナーのハワイ路線拡大もあり、この9年間で航空座席数も安定的に増加してきました。

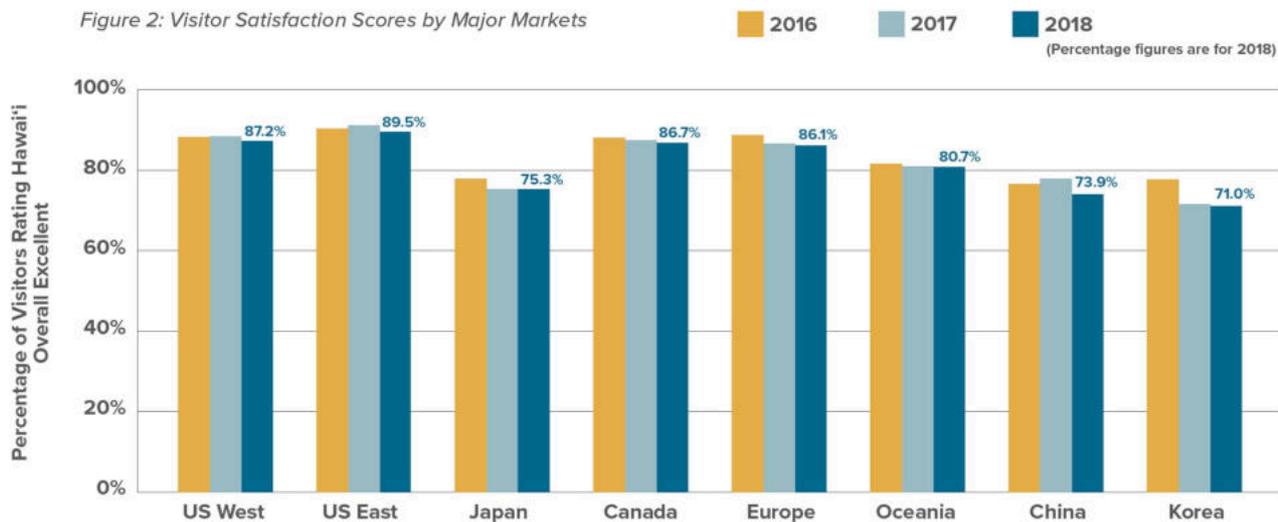


図 2：大型市場で見る訪問者満足度

(縦軸) ハワイを全体的に優良であると評価した観光客の割合

(横軸) 米国西部 米国東部 日本 カナダ ヨーロッパ オセアニア 中国 韓国

図 2：インサイト

これまでの観光産業の成長の主要因は観光客の満足度の高さだった。アメリカおよびカナダからの訪問者のおおよそ90%がハワイでのパッケージ体験を「優良」と評価している。

ハワイのホテル産業はアメリカでも最大のパフォーマンス成果を上げています。ホテル占有率、販売可能客室売上、平均客室単価のどれもが堅調で、ハワイの運用コストの高さを部分的には相殺しています。

ハワイ・ブランドの強みと並び、訪問者満足度も観光産業成長の主要因でした。アメリカおよびカナダからの訪問者のおおよそ90%がハワイでのパッケージ体験は全体的に「優良」だったと評価しています。日本からの訪問者も約4分の3が同様に評価しています。ハワイへの見込み客の認識を予測する調査でも全体的に非常に好印象を持たれています。安全性や信頼性、独自性といった重要事項でもハワイは高く評価されています。

しかし、訪問者はハワイのコストパフォーマンスにおいては弱点と見ており、全般的に高額であることを納得してもらえそうな上質な体験を創出し、コミュニケーションを図ることに引き続き重点を置く必要性が示唆されています。

経済的貢献

強力なハワイ・ブランドによって記録的な訪問者数が更新されている一方で、ハワイのGDPに対する観光産業の割合は減少しています。州の国内総生産（GDP）に占める観光産業の割合は、20年前には約25%あったのに対して、現在は約17%に減少しています。

過去9年間のうち8年は、州の平均訪問者数（観光客到着人口）は、観光客の1日の支出額に比べるとはるかに急激な伸びを見せています。インフレ調整後の観光客の旅行支出額（1人1日当たり）および総旅行支出額は、どちらも2018年半ばをピークに減少傾向にあります。

変化する観光客の実態

ソーシャルメディア（SNS）、GPS（全地球測位システム）、アプリ、クチコミレビューサイト、進化したテクノロジーによって、訪問者はかつてない勢いでハワイでの体験を管理できるようになりました。以前は訪問者に知られていなかったような場所に、彼らが訪れることによって管理が難しい状況になっています。そうした場所の多くは、文化的に配慮が必要な場所だったり、私有地だったり、あるいは危険な場所だったりします。

予約サイトを使えば、貸別荘を含め、より低価格な宿泊施設を見つけられますが、その中には不法に運営されているものも多く存在します。2018年には、130万人もの観光客がB&Bや貸別荘、共同宿泊施設に滞在しました。

ハワイ全体の訪問者の3分の2はリピート客です。ハワイへの訪問者が最も多いアメリカ西部からは、到着数の81%がリピート客です。リピート客は、初めて訪問する客とは消費パターンが異なっています。例えば、フルサービスのホテルに泊まったり、商業的な観光名所に行ったりすることが少ないのです。

旅行支出額の多いグループ（結婚式／新婚旅行、ゴルフ、会議など）は、前回の戦略プラン策定時と比較すると、総到着数に占める割合が低下・停滞しています。

住民による観光業支援

ハワイ州への訪問者数は、2018年には1日平均でおよそ24万3000人となり、ハワイ州人口の約14%を占めることとなります。マウイ島およびカウアイ島だけを見ると、平均的な1日に島内にいる人のおよそ30%が訪問者だと報告されています。

Figure 3: Resident Sentiment:

"Tourism has brought more benefits than problems"

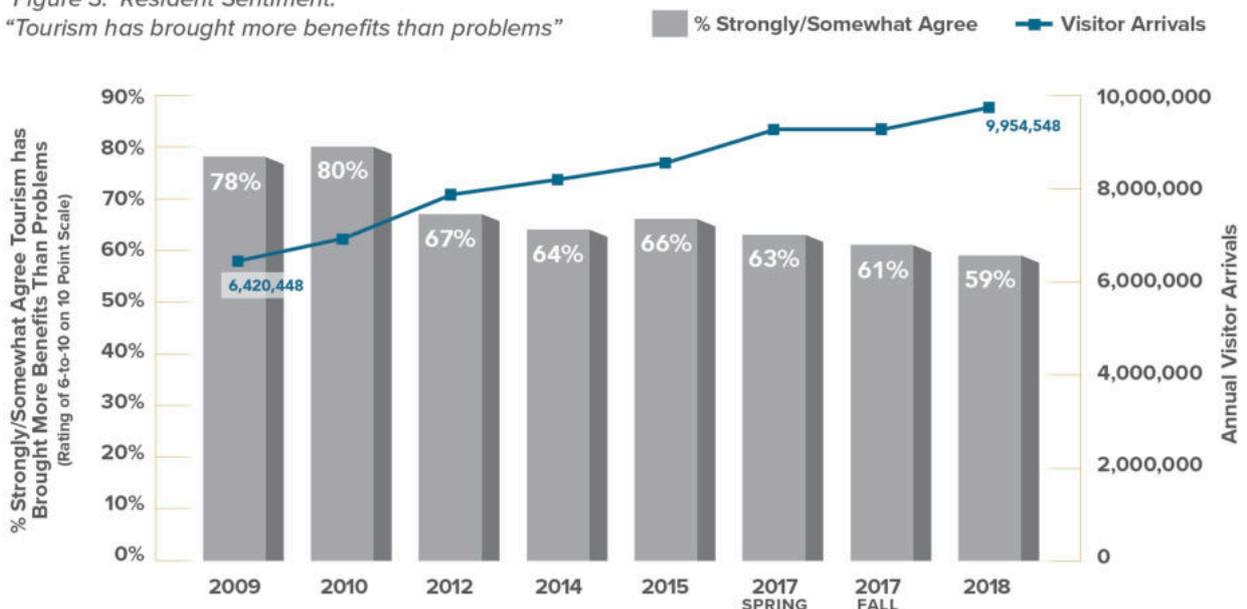


図3：住民意識「観光産業は問題よりも多くのメリットをもたらしてきた」

とても／ややそう思うと答えた人の割合 訪問者数

（左縦軸）「観光産業は問題よりも多くのメリットをもたらしてきた」という質問に、とても／ややそう思うと答えた人の割合（10段階評価で6～10）

（右縦軸）年間訪問者数

（横軸）2009 2010 2012 2014 2015 2017春 2017秋 2018

図3：インサイト:2009年以降に訪問者数が大幅に伸びたことで、一部の住民満足度が低下している。

新たなテクノロジーを活用するようになり、大人数に対応できない場所へもこうした訪問者が訪れるようになりました。その結果、訪問者にとっても住民にとってもその体験によって影響が及ぶことになりました。交通渋滞や人混みのせいで、人気のある名所や近隣の様子が変化したのです。

産業の成長によるプレッシャーの高まりは、住民による観光産業への支援を減少させました。HTA が行った住民意識調査では、「観光産業は問題よりもメリットをもたらしている」と感じる住民の割合が、2010年には80%だったのに対し、2018年には59%に減ったことがわかりました。

HTA の住民意識調査データの統計分析から明確な事として、住民意識を改善するカギとなるのは、観光開発に声をあげること、真のハワイ伝統文化をしっかりとアピールすること、ハワイ伝統文化を保護することです。隣島では観光産業への支援が弱く、なかでもマウイ島とカウアイ島では観光産業が交通渋滞の元凶だという見方がますます強まっています。

観光による影響とデスティネーションマネジメント

観光産業への地域社会の懸念は、「オーバーツーリズム」に関する数多くの地元紙記事に見て取れます。記事では超過密状態や交通渋滞、公園やハイキングコースの荒廃、近隣区域への訪問者による不法侵入などが取り上げられています。

観光産業の成長によって影響を受けているのはハワイに限ったことではありません。観光産業による影響に関する懸念の高まりに対処するために、世界中の多くのデスティネーションで観光産業マネジメントプランが策定されています。アムステルダム、バルセロナ、ローマ、ベネチアなどの観光名所はもちろん、コロラド州ブレッケンリッジやオレゴン州コロンビア・リバー・ゴージなど、アメリカ国内のデスティネーションでも大規模観光産業の影響をコントロールするための措置を講じています。

新進テクノロジー

テクノロジーは訪問者の消費行動や交通渋滞など、多くの問題解決に役立ってきました。この先進化するテクノロジーも、観光管理のための手段を提供してくれるでしょう。仮想現実および拡張現実、「ビッグデータ」、データ分析力の向上、5G（次世代ワイヤレス）、その他いくつもの新テクノロジーによって、より多く消費する訪問者をデスティネーションがより細やかにターゲット設定することができるようになるでしょう。そしてまた、新テクノロジーは訪問者の移動のしやすさや安全性のマネジメントにも役立つはずです。

宿泊施設

過去 10 年間で訪問者数が増えた理由は主に、貸別荘や非従来型滞在施設など、許可を得ず違法に運営されている施設に滞在する訪問者の増加によるものです。観光客到着数は 2009 年から 53%も増加したのに対して、リゾート地域に由来からある宿泊施設（ホテル、タイムシェア、分譲型ホテル）の数は 1%未満とはいえ減少しています。

ハワイ州の各郡では、何年も続いた無秩序状態の末に、不法な短期滞在型貸別荘をより厳しく規制しはじめています。制限をかけることで多くの客室が市場からなくなることとなります。これは訪問者が居住区域に増えることに対する住民の懸念に応えるものではありませんが、より厳しく規制することは、今後の訪問者数やハワイ州への航空座席数にも影響を与えかねません。

ホテル経営者は、ホテル資産の拡大、改装、多角化をめざすプログラムに投資してきました。オフィスビルをホテルに「再利用」する、古くなった施設を改装する、小さな施設を「ブティック」ホテルにアップグレードする、といったものです。ハワイのホテルの多くはインフラの老朽化が進む一方、このような新しい取り組みが各地のデスティネーションに対する

ハワイの競争力を維持するのに役立っています。

Figure 4: Growth in Visitor Arrivals Compared to Growth in Traditional Accommodations



Source: Hawai'i Tourism Authority *Note: Traditional units include condo hotel and timeshare units

図 4：訪問者数と従来型宿泊施設の増加の比較

従来型宿泊施設の部屋数 観光客到着数

(左縦軸) ハワイの従来型宿泊施設の部屋数*

(右縦軸) ハワイへの訪問者 (航空便利用者)

出展：HTA

*注：従来型の部屋数には分譲型ホテルおよびタイムシェアを含む

図 4：インサイト

2009 年から 2018 年で観光客到着数が 53%も増加した理由は主に、貸別荘や非従来型の宿泊施設に滞在する観光客の増加による。

会議マネジメントの改善

先頃の法改正によって、大規模な会議（複数のホテルやコンベンションセンターを会場に使用するもの）やホテル単位で行われるより小規模な会議のマーケティングは、効率的に行うことができるようになり、管理しやすくなりました。HTA は、これら会議向けマーケティングのすべての局面を扱う単一の組織を探しました。マーケティングの取り組みを見直したことで顧客のニーズにより良く寄り添えることになり、より多く消費してくれる会議市場の開拓にも改善が見込まれています。

初期観光マネジメント・イニシアチブ

観光ビジネスの拡大による観光名所、アトラクションスポット、住民居住区域への影響増加を認識した HTA は、ハワイ文化や地域社会のアクティビティ、観光客の安全確保をさらに支援するため、予算の配分バランスの見直しを始めました。HTA の 2020 年度予算では、ハワイ文化、自然資源、地域社会プログラムへの配当を昨年度予算より 750 万ドル増やしました。

ハワイ州の他機関が管理する特定の場所の問題に対処するため、観光による税収の一部を提供することで状況を改善しています。観光が影響している社会地域を特定し、改善できるようにこれらの機関と協力して対処します。

予測される脅威

天候やさまざまな事情、危機、不況、テロ、風評、海岸浸食、その他予期せざる出来事などの影響を受けやすい観光産業は、脆い業界だと言われがちです。観光産業に影響を与えた近年の事例としては、ハワイ島にあるキラウエア火山の噴火、2018年のカウアイ島での記録的豪雨の2つがあげられます。

国際市場はことのほか通貨価値の変動や不安定な政情に敏感です。2019年には、オセアニア（オーストラリアおよびニュージーランド）からの訪問者数はおよそ13%も減少しました。HTAが「アジア諸国」と呼ぶ各国（中国、韓国、台湾、シンガポール、香港）からの到着数は6.5%減、中国市場だけでも24%減を記録しました。

将来の災害に備えて、HTAは安全確保とセキュリティ対策を強化し、またハワイ州緊急事態管理局（HI-EMA）との緊密な連携を確立して、今後起こりうる自然災害への対応力と訪問客の安全確保を改善しています。

Figure 5: HTA Spending Categories

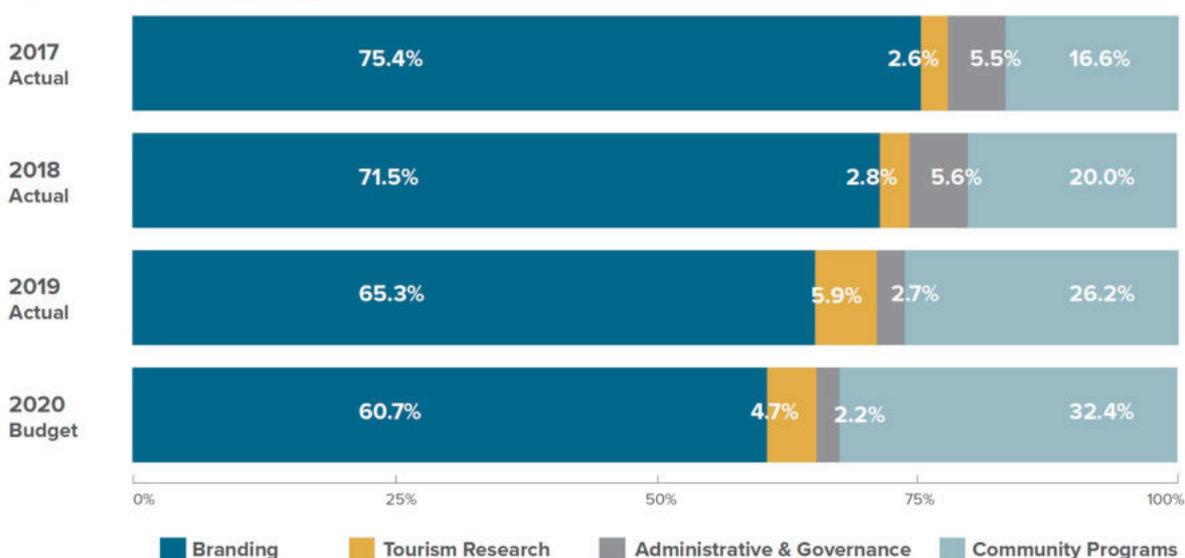


図5：HTAの消費カテゴリ

縦軸：2017～2019 実費用、2020 予算額

横軸：ブランディング、ツーリズムリサーチ、経営管理・運営、地域社会プログラム

図5：インサイト

HTAは予算のバランスの見直しを始め、ハワイ文化や自然資源、地域社会プログラム、観光客の安全確保への追加支援を提供

ハリケーンや津波といった壊滅的な脅威に加え、ハワイ諸島は気候変動や海面上昇などの世界的な課題にも脆弱です。HTAとHI-EMAやその他のハワイ州計画部署とが連携することによって、観光産業の検討事項を対応プランに含めるための重要な相互関係が作られます。

アメリカ経済は2008年の経済危機以降、記録的に成長を遂げました。このような成長はかならず終わりを迎え、景気後退を予測するのは科学的ではないとはいえ、不景気に陥る可能性は常にあります。現在のところは深刻な低迷はないものの、ハワイでの名目上訪問者消費は2018年の5.1%に比べて2019年は1.4%と鈍化しています。

予測不能な出来事によって潜在的な混乱が表面化する可能性に備えて、HTA のプログラムおよび協定は予算の変動に耐えるように設計されています。またプログラムは変化する状況に対応するように作られています。

HTA に配分される資金の総額、資金源、使用用途

HTA はハワイ州議会の定めた固定予算とホテル税（TAT）からの資金で運営されています。HTA の観光特別基金に提供される TAT 収入の総額は 2014 会計年度に制限が決められ、2019 会計年度の上限は 7900 万ドルに設定されました。

7900 万ドルの予算というのはかなりの金額ですが、全体で見れば、2019 年度のハワイ州全体の行政予算（173 億ドル）のうち 0.5%にもなりません。

観光業の経済的メリット

ハワイ観光産業はハワイ州の経済の大部分を支えています。その影響は様々な形で表れます。しかし、観光産業の貢献度を表す最も一般的な方法は、訪問者総消費と就業者数です。2019 年の訪問者消費は総額 177 億 5000 万ドル、観光業界全体の就業者数は約 21 万 6000 人でした。

観光客消費という直接的な利益に加えて、間接的な利益もあります。観光産業と直接つながりのない雇用やサービスも観光客消費の「波及効果」によって支えられているのです。

Figure 6: TAT Amounts Allocated to HTA & Other Purposes
(Dollars are in Millions)

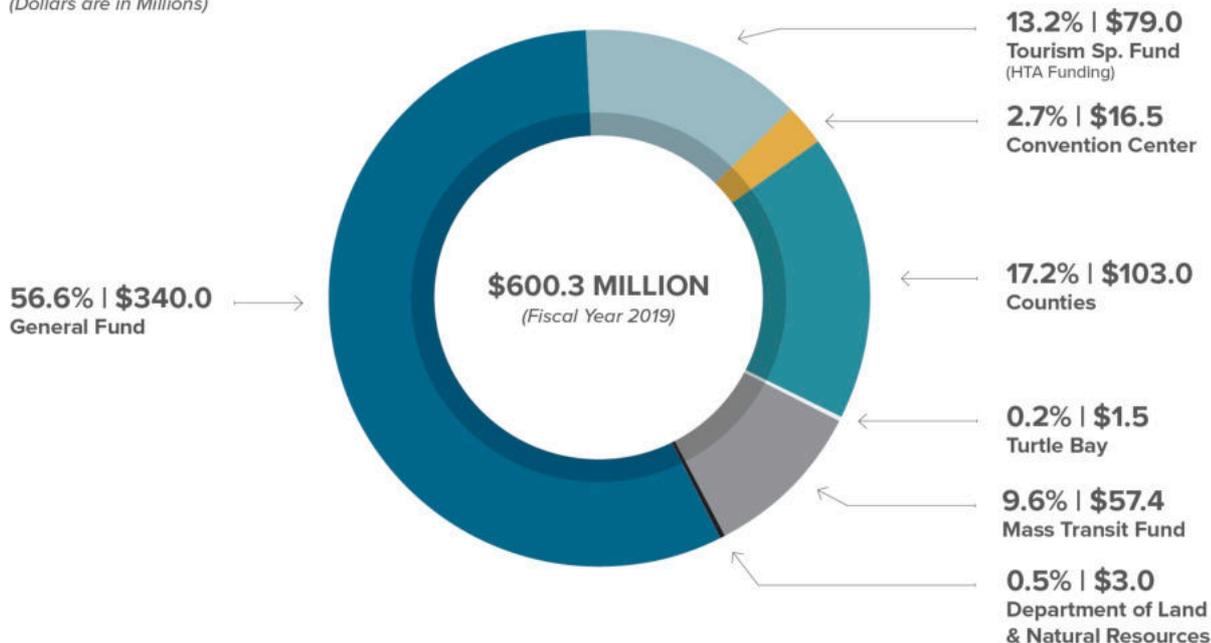


図 6：HTA およびその他の目的に割り当てられたホテル税額（単位：100 万ドル）

総額 6 億 30 万ドル（2019 年度）

- 56.6% | 一般予算 3 億 4000 万ドル
- 13.2% | 観光産業特別予算 7900 万ドル（HTA 財源）
- 2.7% | コンベンションセンター管理・運営予算 1650 万ドル
- 17.2% | 4 市郡配分予算 1 億 300 万ドル
- 0.2% | タートルベイ土地管理予算 150 万ドル
- 9.6% | 公共交通機関基金 574 万ドル

0.5% | ハワイ州土地天然資源局 300 万ドル

図 6 : インサイト:ホテル税は 10.25%で、毎年 5 億ドル以上にのぼる。

ハワイ州政府は訪問客消費に課せられる税金から直接利益を得ています。2019 年度にはその総額は 20 億 7000 万ドルにのぼりました（直接税、間接税、およびそれに誘導されたもの）。TAT は 1987 年に導入され、ホテルをはじめとする宿泊施設から 5%が徴収されました。それ以降、税率は定期的にながって現在は 10.25%になり（2018 年 1 月 1 日より）、その税収入は 5 億ドル以上になっています（2019 年度は 6 億 30 万ドル）。

この特別資金のほかに、追加目的のための別の TAT 収入が定められ、ハワイ・コンベンションセンターの管理運営、ハワイ州土地自然管理局ならびに、オアフ島ノースショアの土地管理を支援するタートルベイ特別基金が含まれています。2019 会計年度には各市郡に合計 1 億 300 万ドルが割り当てられ、そのうちホノルル市郡に 4540 万ドル（各郡への割り当ての 44.1%）、マウイ郡に 2340 万ドル（22.8%）、ハワイ郡に 1920 万ドル（18.6%）、カウアイ郡には 1490 万ドル（14.5%）が振り分けられました。直近の変更として、ホノルル地区高速輸送プロジェクトの資金とするため、2018 年から TAT に 1%上乗せされました（4%の配分または 2360 万ドル）。

観光産業による経済効果- 2019 年度

総旅行支出額 177 億 5000 万ドル

観光従事者数 21 万 6000 人

訪問客消費による税金 20 億 7000 万ドル



ハワイ観光状況分析概略

長所 (STRENGTHS)

ハワイの強みは、

- 圧倒的なブランド認知度
- アロハの精神と、他に類のないおもてなし文化
- 気候や自然美、環境を含む、豊富な観光資源
- 歴史や遺産を含めた、他のデスティネーションにはないハワイの独自性
- 6 島それぞれに多様で豊かな体験
- 多種多様な宿泊施設とアクティビティ
- 多民族で構成される住民
- ハワイ独特の郷土料理
- 安全なデスティネーションであるというイメージ
- 訪問客満足度の高さ
- 高いホテル客室稼働率と安定した財政
- 旅行業者と航空会社の良好な関係
- ハワイ観光市場の多様性

機会 (OPPORTUNITIES)

ハワイが潜在的に有利と言えるのは、

- 高額消費訪問客の割合を増加
- 安定した天候
- 「レスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）」への関心の高さ
- レスポンシブル・ツーリズム産業を育てるコミュニケーションプログラム
- 最新テクノロジー活用した観光パターンや地域影響の管理
- 販売プロセスの再編によるビジネストラベルの販売能力の向上
- 国際的または長距離の航空路線拡大、市場開発
- ビザ免除およびイニシアチブによるビザ申請プロセスの簡素化
- 各市郡の観光局の存在による、地域社会との円滑なコミュニケーション

短所 (WEAKNESSES)

ハワイが直面しているのは、

- 「コストパフォーマンス」低下
- 訪問客の平均的 1 日の旅行支出額の減少
- 低価格・移動時間の短いデスティネーションとの競合
- 国際線による限定的な隣島へのアクセス
- 観光インフラの老朽化
- 観光地や名所の管理・維持のひっ迫。観光が招く交通渋滞や非効率な空港システム
- 隣島における「訪問客負荷」（総人口に対する平均観光客数の割合）の増加によるストレス

- 住民の観光産業支援の衰退
- 限られた経済的財源
- 観光デスティネーションのブランド力が強すぎるため、ビジネス目的として相応しくないという先入観
- 労働力不足

脅威 (THREATS)

ハワイに影響を与えかねないのは、

- 自然災害や危機、犯罪、暴力
- 気候変動
- ビーチ・海岸線の浸食
- 経済低迷
- 最近施行された短期利用貸別荘の規制による観光客数と旅行支出額の減少
- 不安定な国際通貨や政変、政情不安
- ビザ制限強化
- 安全性の問題や社会的不安、労働争議に起因する悪評
- 医療健康問題や疫病
- 航空サービスの混乱
- 航空座席数の減少
- 競争の激化

2.1 マーケティング活動における HTA の新たな役割

創設以来、マーケティングは HTA の任務の中心的存在でした。しかし時間の経過による状況の変化と共に、マーケティングの役割も進化してきました。

およそ 1000 万人の訪問客到着数がある現在、マーケティングが重視するのは、もはやその数を増やすことではありません。1 人 1 日あたりの旅行支出額消費が横ばいから減少傾向にある中で、より多く消費する訪問客を惹きつけることをターゲットとする戦略がこれまで以上に重要になってきます。住民の居住区域や文化的に神聖な地域、あるいは安全でない場所に訪問客が訪れるようになったことで、安全で敬意を払うための啓蒙活動が重要になり、その取り組みをマーケティングプログラムに組み込んでいます。

2.2 デスティネーションマネジメントにおける HTA の新たな役割

1902 年にハワイプロモーション委員会が創設され、1 万 5000 ドルの予算と共にその名の通りの任務が課されました。すなわち、ハワイへの旅行を推進し、訪問者数を増やすことです。その後何年にもわたってこの事が重要視されてきました。

しかしここ数年は、訪問者による観光名所や居住区域への負担が大きくなるにつれて、そして年間の観光客到着数が 1000 万人に迫る中で、デスティネーションマネジメントと啓蒙活動の必要性が明確になってきました。

地域社会のリーダーや政府関係者らは、観光産業の問題を見つめ直すと共に、観光産業によって住民の生活の質に影響を与える場所、および訪問者の体験満足度が伴わない観光スポットを特定しました。メディアも住民の観光に対する不満を定期的に報道しています。ハワイは間違いなく、観光産業の影響を積極的に管理すべきところに来ています。

こうした環境の中で HTA は、リーダーや協力機関、あるいはサポーターとなってハワイ観光産業の問題を管理するにあたり、直接的な権限を持つ他の機関や組織と協力することがその役割である、と定義しました。

マネジメントの取り組みが地域社会のニーズと緊密に繋がるように、HTA は選出委員やコミュニティリーダーたちの力を借りて、問題を洗い出し、優先順位を付けて、解決策を導き出すために率先して協働していきます。

マネジメントの問題に対処するために資源を利用できるように、HTA は能力と手腕を尽くして他機関を支援します。

限りある資源についてしっかりと責任を果たせるように、HTA のすべてのプロジェクトを本プランの 4 つの「主軸」にあげた目標と関連付けます。4 つの主軸とは、自然資源、ハワイ文化、地域社会、そしてブランドマーケティングのことです。

ハワイがトップクラスの観光地としての地位を維持しつつ、観光客に楽しさを提供し、住民のライフスタイルと価値観を支援する世界レベルのデスティネーションであるために、HTA はデスティネーションマネジメントを支援する役割を拡大してきました。

3 戦略プランの中心となるコンテンツ

冒頭のイントロダクションでも触れたように、本プランはエージェンシーとしての HTA のためのものです。まずは HTA に何ができるかに注目し、次に他の公的機関、民間団体とのパートナーシップによって何をしたいかに焦点を合わせます。

ハワイの観光産業において「デスティネーションマネジメント」という側面には、HTA だけでは満たすことのできないニーズが数多くあります。これにはインフラ（空港、道路、鉄道など）の改善や公園に清潔なトイレを設置すること、リゾート地のアップグレード、海洋安全と環境強化のための職員の増員、その他のプロジェクトなどが含まれています。

これらの課題すべてに対処することは、観光客だけでなく住民にもメリットがあるはずです。しかし、そのほとんどは他機関（例、州土地自然局、州輸送局、郡政府、政府関係者）が法的な、あるいは実務的な責任を負っているものです。

HTA 戦略プランが重点を置くのは以下のようなものです。

- より多く消費し、地域社会に与える影響の少ない訪問客を誘致するためのマーケティングおよびブランドマネジメント
- 住民にも訪問客にもメリットとなるような、地域社会、文化、自然資源などの資産への HTA 主導による貢献
- パートナーとなる組織や政府関係者、コミュニティグループなどと連携してデスティネーションマネジメントの結果を達成できるのか、できるとした際に、いつ、どのように協働できるかを模索する

HTA および本プランの機構

現状として、HTA には 4 つの「柱」があります。

- 自然資源
- ハワイ文化
- 地域社会（コミュニティを豊かにすること、就業人口の増加、スポーツ、安心安全などを含む）
- ブランドマネジメントおよびマーケティング（ここでは「ブランドマーケティング」とする）

本プランは「柱」を中心に構成されています。しかし、「柱」同士で重複したり、入れ替わったりしているところも多々あります。支援サービスや影響の緩和と合わせ、これらが揃うことで HTA の活動全般を強固にしているのです。（図 7 を参照）

3.1 本プランで使用する用語の定義と説明

本プランを構成する要素。本プランで言及する様々なパーツあるいは要素は、次のような意味で使われています。

目標

一般的な言葉で表される、広範かつ全般的な最終結果のことです。目標は現在進行中のものや、達成度合いを測れないことも多々あります。通常、より明確で測定可能な 1 つ以上の目的を伴います。

目的

目標達成のために、より具体的に定めるものです。目的は、測定値や経過点を通して、（どこまで）到達できたかははっきりさせるのにふさわしい形で表されます。

達成度の測定値

目的が（どこまで）達成されたかを量的（数值的）に表現する方法のことです。「測定値」には、金額や割合、その他、明確であれ不明確であれ、望ましい数値の変化が含まれます。

達成度のマイルストーン

目的に向かってどの程度進んだか（例、何らかの特定アクションを完了する、など）を質的に決定する方法のことです。これはほとんどの場合、目的に到達するのに必要な新しいものごと（例、新しいプログラムを開始する、現状では足りないキャパシティを確保するなど）を指します。「マイルストーン」とは、所定のアクションが意図したとおりに達成できた（成功した）か、できなかった（失敗だった）か、を表します。

基本理念

目標や目的またはその両方をどのように達成するかについての価値観を表すものです。（次の 3.2 項では、これを「レスポンスビリティ」または「クリアナ」と表現しています。）

戦略的選択

目標や目的またはその両方に向かってどのように動くかに関する、全体的または「高次の」重要な決定のことです。この後のページにある「戦略的選択」の多くには、2020 年以降に実施されている様々なアプローチが反映されています。しかしそのいくつかは、住民が常に知っていたわけではないのですが、長年にわたり HTA が選択してきたもので

す。

本プランで使用されているその他の用語

レスポンシブル・ツーリズム

Ua Mau ke Ea o ka 'Āina i ka Pono

(土地の命はあるべき姿で永遠に存続する)

レスポンシブル・ツーリズムとは、「住む人にとっても、訪れる人にとってもよりよい場所」になるよう責任ある行動を取る旅行を心がけることと定義されてきました⁽⁴⁾。もっと具体的には、次のようなツーリズム（観光産業）であるとされます。

- 経済的、環境的、社会的な負の影響の最小化
- 住民にとってより多くの経済的メリットを創出し、ホストコミュニティの幸福を高め、労働条件と産業へのアクセスを改善する
- 住民の生活に影響を与えるような決定は地元コミュニティの意向を確認し連動することを促進
- 自然および文化的遺産の保存や、世界の多様性維持に積極的に貢献する
- 住民との有意義な繋がりを持ち、文化的、社会的、環境的な問題への理解を深めることを通して、観光客により楽しい体験を提供する
- 障害を持つ人々や不自由を強いられている人々に平等な機会を提供する
- 訪問者のハワイ文化に対する敬意や地元住民と訪問者のつながりを増進し、地域プライドを尊重する

ハワイ・ブランド

ハワイ修正法 §201B-6(a) で規定されている通り、「ハワイでの体験を他のデスティネーションとは集合的に異なるものにするプログラム」を指します。ブランドとは、製品やサービスから身体的に漠然と感覚的に感じ取れるもので、代用品とははっきりと区別されるものの総体のことです。

世界と足並みが揃うこと、または調和していること

ハワイの観光産業は、9つの主要マーケットエリアを定めており、これらは世界中の選ばれたターゲット市場を含んでいます。ハワイ・ブランドの本質を効果的にアピールするには、市場全体で一貫した中心となるメッセージが必要です。マーケティング請負業者は、地域の市場のスタイルや嗜好性を反映してメッセージを調整することができます。

デスティネーションマネジメント

本プランで規定するように、責任能力のある訪問者を誘致し、教育することもここに含まれます。観光名所が過密になってしまうことやインフラに負担が掛かり過ぎること、その他の観光産業に関連した問題への解決策を提唱していきます。また関連当局と協力して、ハワイの住民と観光客の両方に評価される自然資産および文化資産の改善を行うことを定義しています。

想定される影響への計画要素

長い目で見た場合に、観光産業の負の影響を最小化するために——今ある懸念に対応することと、将来の懸念を取り除くために計画を立てることの両面から——組織的なアプローチへとシフトしていくことを意味します。この目標（予算配分、人材配置、法的権限、局間の調整・協働）を達成するために必要な枠組みを作ることについて、よ

り幅広く考えることもそのひとつです。

このような「想定された計画要素」をこの後の図 7 に含めることは、HTA がこれらの問題を徹底的に調査することを意味します。図 7 で並べたもの以上のステップも必要になるかもしれません。しかし、計画と地域社会の活動促進に、スタッフのポジションを追加で用意する可能性などのここに掲げたステップは、現在のところ、さらなる調査のための最も可能性の高いものと思われます。

⁽⁴⁾レスポンスブル・ツーリズムは、2002 年にケープタウンで行われた「持続可能な開発世界サミット」で定義されました。この定義は「ケープタウン宣言」と呼ばれ、現在では広く受け入れられています。世界レスポンスブル・ツーリズム・デーに合わせて開かれた 2007 年の「ワールドトラベルマーケット」でも受諾されました。

3.2 HTA の基本理念および戦略的選択

HTA の責任（私たちのクリアナ）

法的な責任に留まらない、HTA のクリアナとは、

- HTA のさらなる資源をデスティネーションマネジメントや観光客の獲得と教育、他機関との協力へとシフトし、住民と観光客が価値を認める自然保全および文化継承を強化することで、多岐にわたる観光産業の問題に積極的に取り組みます。
- ハワイの強い経済を支援する中で、観光産業をリードしていきます。観光マネジメントにさらに焦点を合わせると共に、雇用創出や税収入など、観光産業の経済的メリットを伝えることも私たちのクリアナです。
- ハワイの「ブランド」を保護し、マーケティングすることもデスティネーションマネジメントと並行して行います。このバランスは時と共に移り変わるものと理解しています。
- 地元で暮らす人々の関心と利益が第一です。観光産業に関わる住民の懸念に耳を傾けること、産業や地域社会、政府と協力して解決に繋げていくことが私たちの責任です。

今後 5 年間のための戦略的選択：

デスティネーションマネジメントを明確にし、高めること

他の組織でもそうですが、HTA も限りある資源をどのように使うのがベストなのか、戦略的選択をしなければなりません。ハワイの経済は観光産業で成り立っているのも、これからもハワイ・ブランドのマーケティングを主に焦点を当てていくつもりです。しかし、デスティネーションマネジメントをより重視するのと同様に、以下のような戦略を推進していきます。

- HTA は現在、世界の中でハワイの独自性を生み出し、それによって地域社会に利益をもたらすものを強化するプログラムに見合うだけの時間と資金をさらに費やしています。私たちのマーケティング活動は、訪問者がより責任ある旅行をしてくれるように教育することや、社会的、経済的により大きな利益を生み出す観光客を獲得することに重点を置いています。
- 観光産業による社会的、経済的な利益を増やすこと、それによる自然資源や文化資源への影響を減らすことに注力しています。訪問者の数を増やすことよりも、より多く消費してくれる観光客に目を向け、インパクトマネジメントにも一層の配慮を行っていきます。
- これからも政府関係者の要請に応じて、また地域社会の支援を得ながら、観光産業に関連する個々の問題に対応し、ひとつひとつの事例にあわせた解決策に取り組みます。
- 公的機関、民間団体のパートナーとの連携を通じて、市郡や州のレベルでデスティネーションの計画やマネジメントにさらに関われる方法を探っていきます。（図 7「想定される影響への計画要素」を参照）

私たちは統合型システムとしてのデスティネーションマネジメントを重視しています。これには現在も行っている市郡と州、連邦、そして私的機関と一体となって、過密になった観光地で観光産業に関連する個々の問題に取り組むことや、地域社会のその他の懸念に適時な対応をすること、空港及び港湾の問題、訪問者への教育、より多く旅行支出額の創出、より環境負荷が少ない訪問者誘致のマーケティング、そして住民や訪問者を対象とする社会的、文化的、環境的なアクティビティを強化する組織への支援などが含まれます。

- HTA のデスティネーションマネジメント活動の主要な 4 本柱は、1) 自然資源の保全、2) ハワイ文化の継承、3) 地域社会との連動（治安、スポーツ&イベント開発など）、4) ブランドマーケティングです。

HTA のクレアナ

観光資源をデスティネーションマネジメントにシフトすることで、観光産業にまつわる様々な問題に対処します。

ハワイの強い経済を支援しながら観光産業をリードします。

デスティネーションを管理しながら、ハワイの「ブランド」を保護し、マーケティングを行います。

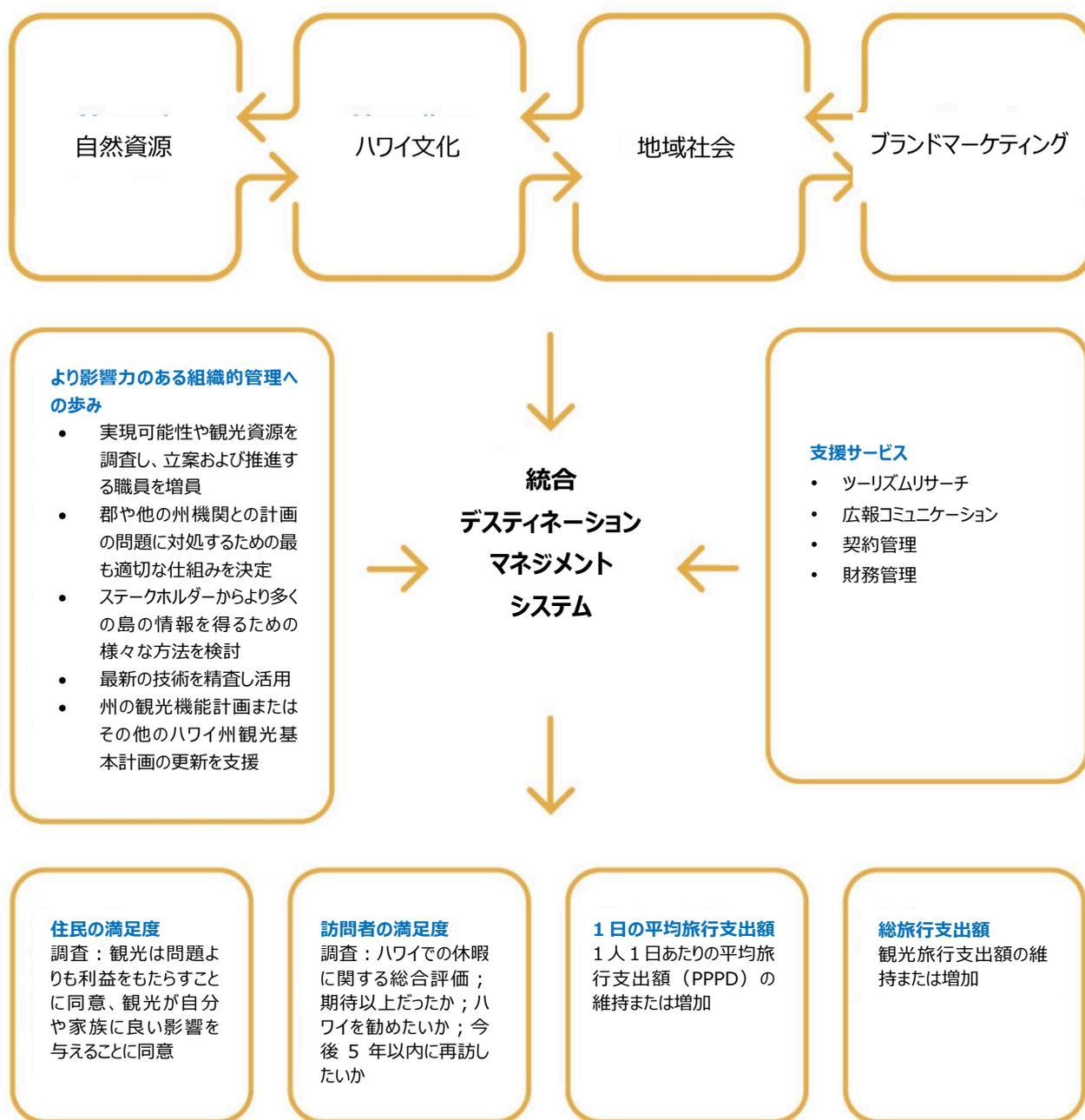
住民の関心と利益を第一に考えます。

Hawai'i Tourism Authority's *Kuleana*

ADDRESS broad tourism issues by shifting resources into destination management.	LEAD the visitor industry in supporting a strong Hawai'i economy.	PROTECT and market the Hawai'i "brand" while managing the destination.	PLACE residents' interests and benefits first.
---	---	--	--

HTA 4 主軸

ハワイ在住者・訪問者への恩恵





NATURAL RESOURCES PILLAR

*Respect for Our Natural
& Cultural Resources*



HAWAIIAN CULTURE PILLAR

*Support Native Hawaiian
Culture & Community*



COMMUNITY PILLAR

*Ensure Tourism & Communities
Enrich Each Other*



BRAND MARKETING PILLAR

*Strengthen Tourism's
Contributions*



3.3 自然資源

He ali'i ka 'āina, he kauwā ke kanaka.

我々が大地を大切にすれば、大地は我々を守ってくれる。⁽⁵⁾

私たちと土地との関係は、私たちが自然資源を大切にし、その代わりに土地が私たちを大切にしてくれるという相互関係にあります。この共生関係においては、人々が土地の健全さのために時間と資源を費やすほど、この土地の住民と訪問者は共に繁栄していくのです。

目標：自然資源と文化資源への敬意

ハワイの自然資源および文化的名所の魅力を高め、支援するプログラムに資源を投入することで、住民の生活の質を改善し、訪問者の体験を向上させることができます。

⁽⁵⁾ 'Ōlelo No'eau – 『ハワイの格言と詩で表されることわざ』メアリー・ガヴェナ・ブクイ、531 番

基本理念

- 地域社会と非営利団体、郡、州、連邦の機関によって自然資源の保存と管理を支援し、育成・拡大します。
- 訪問者の多い地域の自然資源について、積極的な教育や管理戦略に参加し奨励します。

戦略的選択

- 今後 5 年間で、森林や公園、ハイキングコース、文化的観光名所、ビーチ、およびサンゴ礁など観光客によって影響を受けたインフラや自然資源を再生し、強化することに注力します。
- ハワイの島々の独自性と生物的多様性への投資によって、観光客の往来が多い地域での持続可能なマネジメントやレスポンシブル・ツーリズム、教育普及活動を支援しています。
- 気候変動や海面上昇の影響を認識した上で、関係機関と連携・協力してより柔軟性のある観光産業にしていきます。

目的および関連する測定値

目的 1:

持続可能でレスポンシブルな観光産業を応援、支援すること。

- 目的 1 のマイルストーン／測定値：
 - (a) 観光産業に従事するパートナーへのトレーニングセッションの回数増加。
 - (b) マネジメントレベルのトレーニング回数増加。

目的 2:

観光客の多い地域で積極的な自然資源および文化資源の管理戦略に従事し奨励すること。

- 目的 2 のマイルストーン／測定値：
 - (a) 観光産業が影響を与える自然資源および文化資源のある場所を改善・管理するために、HTA が他の機関に提供する資金を予算全体の割合として維持または増額させること。
 - (b) モバイル位置データ追跡を使って、影響の大きい地域を認識すること。

目的 3:

国連の持続可能な開発目標達成のため、特にエネルギーと水問題についての目標を達成するためのハワイで認知されているモデル「アロハプラスチャレンジ」を利用し、観光産業を促進すること。

- 目的 3 のマイルストーン／測定値：
 - (a) ハワイ・グリーンビジネス（HGB）プログラムに参加するパートナー／組織数の増加。
 - (b) 観光産業で持続可能な取り組みの追跡が始まること。重点主要分野は次のとおり。
 - －使用電力量（単位：キロワット／時）の節約
 - －水消費量の削減
 - －さらなる再生可能エネルギー設備の導入
 - －石油の使用量減少
 - －プラスチックごみの減少

プログラムによるアクション：

- 提案依頼書（Request For Proposal: RFP）を通じて、ハワイの自然資源を管理、保護、改善する組織に資金を提供します。
- 輸入品への依存を減らし、地元経済活性化のために役立つ地産品や地産食品を購入することを奨励する取り組みを支援します。
- パートナーへのサステナブルツーリズム認証の発行や、業界のトレーニングモジュールの提供を行う協定を結びます。
- 地元食材の購入や生産、廃棄物削減、石油原料エネルギーの削減、使用水量などを含め、環境や社会に対して責任ある行動によって運営されている観光産業のビジネスを補助し、表彰します。
- 観光客による影響の緩和やレスポンシブル・ツーリズム活動を支援するために、自然資源保護パートナーとの協働的な環境サステナビリティプログラムを実施します。
- 他の政府機関やビジネス、土地所有者、企業経営者らと協働して、グリーン・デスティネーションとしてのハワイの認知を保護・強化します。またアロハプラスチャレンジを通じて、州の気候変動および持続可能な目標を達成し、さらなる向上を目指します。



3.4 ハワイの文化

‘O ke aloha ke kuleana o kāhi malihini.

どこに言っても、誰とでも、常に愛（アロハ）を持って接しなさい。⁽⁶⁾

Ho‘okahi nō lā o ka malihini.

1 日でもその土地で過ごしたなら、その一員として貢献しなさい。⁽⁷⁾

優しさや思いやり、慈悲、共感、親切、寛大、慈善といった感情をひと言で表すのがアロハです。アロハがあるから、訪問者は翌日からはもうゲストではありません。家族の一員として、責任をもって守っていくこと、それがハワイ。

目標：ハワイの伝統文化／地域社会を支援すること

訪問者も住民も本物の体験を通してハワイの伝統文化と地域社会を Ho'oulu（成長）させます。

基本理念

- 観光産業とハワイの地域社会との関係を強化します。
- ハワイ文化に敬意を払い、適切な観光客の体験やアクティビティ、マーケティングプログラムの創出によって、ハワイの文化育成に努めます。
- ハワイ文化の保存と継承のために、プログラムや文化伝承者、工芸家、音楽家、文筆家、その他のアーティストの活動を応援します。

戦略的選択

- ハワイの言語資源を保護、および適切な使用を推奨し、ハワイ語の継承と発展のために一層助力します。
- HTA は、目標や目的を同じくするネイティブ・ハワイアンに資する他の組織との交流を深めていきます。

⁽⁶⁾ ‘Ōlelo No‘eau –『ハワイの格言と詩であらわされることわざ』メアリー・カヴェナ・プクイ、2453 番

⁽⁷⁾ ‘Ōlelo No‘eau –『ハワイの格言と詩であらわされることわざ』メアリー・カヴェナ・プクイ、1078 番

目的および関連する測定値

目的 1:

ハワイ語の日常的な使用を支援すること。

- 目的 1 のマイルストーン／測定値
- (a) 特にōlelo（言語）の保存または教育に重点を置いた HTA の文化プログラムのための総予算割合を毎年維持または増額。
- (b) HTA ウェブサイト内の Ma'ema'e ツールキットのアクセス数およびユニークユーザー数（UU）の増加。
<https://www.hawaiiourismauthority.org/media/4606/ma'ema'e-toolkit-2020-revised-20200521-web.pdf>

目的 2:

HTA のマーケティング受託業者によるハワイ文化の描写が適切であることを保証すること。

- 目的 2 のマイルストーン／測定値
- (a) マーケティングツールとして文化コンテンツの基準を確立。
- (b) マーケティング受託業者が行うマーケティングやプロモーション用の素材およびアクティビティについての毎年のパフォーマンスレビューを通して、これらの素材およびアクティビティが文化および言語コンテンツ基準の標準に達していることを確認。

目的 3:

観光産業のマーケティングや観光客向け体験においてハワイ文化が正確に描写されるよう促すこと。

- 目的 3 のマイルストーン／測定値
- (a) 業界の意思決定者や業界で活動中の文化伝承者、様々なハワイの伝統文化のグループを集めた州全体の会議への財政支援や協賛を通じて、マーケティングおよび訪問者の体験における成功事例を査定。
- (b) 会議で出された提言と、それらを実行に移す実現可能性についての参加者からのコメントを加えて公表。

目的 4:

文化伝承者や文化的遺跡、文化資源への理解と敬意高めること。

- 目的 4 のマイルストーン／測定値
- (a) 各施設での文化的実践プログラムおよびハワイ文化専門スタッフの数を測定し報告するシステムを確立し、その結果を毎年追跡および報告。
- (b) HTA の文化研修プログラム修了者へ調査し、数値的な結果を示す（少なくとも今後 5 年の間に 1 回）ことで彼らの活動範囲を特定。
- (c) 観光目的のために適切あるいは不適切に使用されている場所を特定するためにハワイ文化組織と協力関係を構築

目的 5:

観光産業従事者向けにハワイ伝統文化について教育およびトレーニングする機会を提供すること。

- 目的 5 のマイルストーン／測定値
- (a) 観光産業従事者の文化的トレーニング契約への需要を確立し、プログラムの効果を評価および報告。

(b) HTA 基準を満たすと認定された製品やサービスを提供する組織の数の増加を示す年次報告データ。

プログラムによるアクション

- ハワイ文化や地域社会を未来に伝えるネイティブ・ハワイアン祭の祭事やイベントに資金を提供し、住民と訪問者の両者に向けた、他に類のない記憶に残る体験を創出します。
- 企業経営者やビジネスオーナーを含む観光産業向けに、総合的なハワイ文化のトレーニングやカリキュラム、プログラム等へのアクセスを提供します。
- 受託業者と協力し、ハワイらしい土地柄を創出し育成するプログラムで観光客の体験を高めていきます。
- 訪問者の体験を高め、観光産業で機会を設けることによって、ハワイ文化の担い手を支援します。
- ハワイの 'ōlelo (ハワイ語) を活性化し標準化していく事に資するプログラムに資金を提供します。
- 会議のプランナーにハワイの歴史や文化を紹介するプログラムを強化します。
- ハワイ大学と協力し、HTA が出資する奨学金をハワイ研究およびハワイ言語のカリキュラムを含むすべてに適用します。
- 観光産業におけるハワイ文化の専門家の地位を向上させ、その基準と手続きを整備します。



3.5 地域社会

‘A‘ohe hana nui ke alu ‘ia.

皆んなでやればどんな大きな仕事もできる⁽⁸⁾

地域社会にとって良いことは、観光にとっても良いことです。観光やその貢献について、また地域社会にどのように影響するかについて、地元住民と効果的にコミュニケーションを図ることは重要です。地域社会のプロジェクトに協力し支援する機会を上手くアピールすれば、全員の力を合わせて観光客の体験の幅を広げることに繋がります。

目標：観光産業と地域社会が互いに豊かになれること。

地域社会に認められ、デスティネーションのブランドやイメージに沿ったプロジェクトへの支援を通して、住民と地域社会が観光産業から利益を得られるようにします。これらのプロジェクトやイベントについて住民にも訪問者にも周知します。また住民と訪問者との関係強化に努めます。観光業従事者と地域社会がともに困難を乗り越える耐性をつけられるようにするためのパートナーシップを形成します。

基本理念

- ・ 「地域社会にとって良いことは、観光産業にとっても良いことである」を前提として活動します。
- ・ 住民の生活の質と訪問者の体験価値を高めます。
- ・ 社会や経済、環境に利益をもたらす、住民や訪問者に評価されている地域社会の活動を支援するプログラムに投資します。

戦略的選択

- ・ 我々の活動は観光産業が地域社会に貢献していることを住民に伝えるコミュニケーションに重点を置いています。
- ・ HTA がスポンサーを務めるスポーツイベントには、地域社会への明確で測定可能なメリットや、観光事業との繋がりがあがることを求めています。
- ・ 住民や観光客に影響を与える安全性に関連するプログラムのための資源と支援を拡大しています。
- ・ 新たなデスティネーションマネジメント強化の一環として、観光産業による影響を管理するための、より強く、より体系的なアプローチを模索しています。

目的および関連する測定値

目的 1（地域社会を豊かにする）：

住民と訪問者の積極的な交流を促す取り組み、プロジェクトの創出や投資、またはその両方を行うこと。またハワイ多文化遺産を称賛し、地域社会と観光産業とのより良い関係を支援すること。

- 目的 1 のマイルストーン／測定値

(a) ターゲットとなる参加者の満足度が少なくとも 85%以上。

(b) ターゲットとなる参加者や出席者の割合が住民 25%以上、訪問者 25%以上。

(c) 資金提供を受けた新規または改善されたプロジェクトの数。

(d) 「観光は自分や自分の家族にとって良いものか」を問う住民意識の改善調査の測定値。

⁽⁸⁾ 'Ōlelo No'eau –『ハワイの格言と詩であらわされることわざ』メアリー・カヴェナ・プクイ、142 番

目的 2（労働力開発）：

次世代、および現在観光産業に従事している人を対象とする住民向けプログラムで、国際競争力を持った観光産業従事者を育成すること。

- 目的 2 のマイルストーン／測定値

(a) 業界および教育パートナーが少なくとも年 2 回は集まる労働者委員会を作り、これを 2020 年後半からスケジュール通りに開始。

(b) 労働者委員会の活動の結果として、少なくとも 3 つの新プログラムに HTA が投資。

目的 3（コミュニケーション）：

ハワイの観光産業がどのようにハワイの文化を未来に伝え、環境を守り、地域社会を支援するかについて住民の理解を得るために、効果的なメッセージを発信すること。

- 目的 3 のマイルストーン／測定値

(a) HTA のすべてのソーシャルメディア・プラットフォームへのリーチやエンゲージメントの増加。

(b) HTA が出資するイベントやプログラムに関するニュース報道数の増加。

目的 4（安全性とセキュリティ）：

観光客と住民の安全性を高め、ハワイが安全なデスティネーションであるという評判を維持するための教育や予防プログラムを支援すること。

- 目的 4 のマイルストーン／測定値

(a) 海やハイキングでの安全に関する情報に対する訪問者意識の向上。訪問者への調査を行い、安全に関わる動画やメッセージを見聞きした記憶がある人の割合の増加率を測定。

(b) 年次マーケティング効果調査（MES）で、ハワイを選択する理由が「安全で安心できる場所」、そして「安全であること」を理由にハワイを再訪したいという結果を出す。

(c) 年次訪問者満足度調査（VSAT）で、「ハワイへの直近の旅行で、安心安全という視点からハワイ州をどう評価するか」という項目の結果。

目的 5（安心安全）：

HI-EMA の準備演習に積極的に参加し、危機に際して観光産業および観光客を支援するコミュニケーションリンクとしての役割を果たすこと。

- 目的 5 のマイルストーン／測定値

- (a) 観光産業と訪問者に向けて、予測される様々な緊急事態に対応すべく、情報の周知および教育するために利用可能な（および必要に応じて利用された）チャンネル／ツールの数。

- (b) HI-EMA が設立した演習の測定値の維持または改善。

目的 6（緩和策）：

公的機関や民間団体と協力して、観光に対する地域社会の支援やハワイの観光産業の健全性を脅かす重要な課題を特定、緩和して対処すること。

- 目的 6 のマイルストーン／測定値

- (a) 島で確認された課題の数。

- (b) 島の関係者会議を通して対処された課題の数。

目的 7（スポーツ）：

地域社会との関わりを創出し、マーケティング的に価値があり、経済的利益をもたらす、ハワイの若者を支援し、ハワイのブランドにふさわしいスポーツプログラムを支援すること。

- 目的 7 のマイルストーン／測定値

- (a) 注目の集まるスポーツイベントによる経済的影響。

- (b) スポーツプログラムを通して影響を受けた、あるいは貢献した地域社会の数。

- (c) スポーツプログラムへの若年層参加者数。

プログラムによるアクション

- 訪問者の体験を多様なものにするのに役立ち、私たちの基本理念に沿ったコミュニティ・プロジェクトを支援するため、提案依頼書（RFP）に基づいて資金を提供します。
- 地域社会の組織の有効性を高めるための育成およびトレーニングの機会を提供します。
- HTA が資金を提供した地域社会プログラムの認知度を高めます。
- ハワイの観光産業のために国際競争力のある人材を育成するプログラムを拡充し、住民には質の高い雇用機会を提供します。雇用主と被雇用者のニーズを満たすタスクフォースを設置します。
- 住民や地元メディアに対して、観光が州全体にもたらす恩恵の奥深さを伝えるためのコミュニケーション活動やソーシャルメディア・キャンペーンを実施する。
- 海やハイキングコースでの安全啓発動画など、安全性に関するプロモーションやケガの防止プログラムに投資し、訪問者と住民の両方に教育と情報提供を行います。
- セキュリティに関するプログラムを支援し、安全性の向上と犯罪の削減を目指します。
- ハワイのビーチでの安全意識を高めるために、州全体の水の安全プログラムを支援する。
- ビジター・アロハ・ソサエティ・オブ・ハワイ（VASH）やこれに相当する各市郡の観光客支援プログラムを支援します。
- HTA の危機対応能力を強化する HI-EMA の演習やトレーニングに積極的に参加します。
- 地域社会、行政、産業界のネットワークを結集してデスティネーションマネジメントを支援し、観光によるハワイの地域社会が直面する観光課題に対応するための協力体制を強化します。
- マーケティングや経済的な利益だけでなく、地域社会に利益をもたらすスポーツイベントを支援します。



3.6 ブランドマーケティング

Pā I ka leo.

ハワイの声を聴く。⁽⁹⁾

Lei Mahiki i ka ua kōkō'ula.

ハワイの美しさは無限。⁽¹⁰⁾

独特の文化と雄大な自然景観で彩られたハワイは、多くの観光客を魅了します。旅行者を歓迎する温かい声はまた、私たちに「nīhi ka hele（そっと歩きなさい）」と、気をつけることを促しています。旅行者の行動が環境への負荷を減らし、そこにあるものと調和し、本物として市場に適したものであるようにします。見る人が見ればハワイは最高のデスティネーションになるのです。こうした配慮や価値観の声を尊重する方法を住民と訪問者に伝えることが大切です。

目標：観光産業からの貢献を強化

ハワイ独自の文化と自然環境に焦点を当て、国際競争力のあるハワイブランドを、調和のとれた本物として市場に適した方法で保護し、強化することを主導します。高額消費者やハワイに敬意を払う訪問者を効果的に誘致することでハワイ経済を支援します。

⁽⁹⁾ 'Ōlelo No'eau -『ハワイの格言と詩で表されることわざ』メアリー・カヴェナ・ブクイ、2575 番

⁽¹⁰⁾ 'Ōlelo No'eau -『ハワイの格言と詩で表されることわざ』メアリー・カヴェナ・ブクイ、1972 番

基本理念

- HTA の指定する主なマーケットエリアごとに、共通のブランドメッセージを市場に適した方法で伝える効果的なマーケティング戦略を策定します。
- ハワイの独自の文化や本物を体験できるアクティビティ、自然環境、観光名所に焦点を当て、ネイティブ・ハワイアの組織と共に取り組むことで、競合するデスティネーションとの差別化を図ります。
- 現在、そして未来の観光客に対する深い理解に基づくデータから観光戦略を練り上げ、より多く消費する、より環境負荷の少ない訪問者に重点を置いたマーケティング活動を行います。
- 業界パートナー、特に航空会社やホテル、クルーズ船、その他の旅行流通システムに関わる各社との連携を深めます。
- マーケティングプログラムは、アロハプラスチャレンジに適合する要素も含めて、責任能力のある観光産業の発展と足並みを揃えていきます。
- テクノロジーの強みを生かしてマーケティングの効率と効果を高め、潜在顧客にリーチして、レスポンシブル・ツーリズムを推進します。

戦略的選択

- 数値的に測定可能な結果と結びついた評価システムを活用することで、マーケティングプログラムを管理し、受託業者のパフォーマンスを HTA のマーケティング理念および目的と密接に結び付けています。
- 訪問者の安全と責任ある旅行を促す到着後のプログラムを含め、マーケティングプランの中でも「レスポンシブル・ツーリズム」に一層注力していきます。
- MCI（会議、コンベンション、インセンティブ）の販売およびマーケティングを行う組織と契約し、コンベンションセンターや大規模な施設での会議を誘致しています。また各マーケットエリア間の連携を強め、信頼性の向上に努めています。
- 受託業者と協力して、共通のブランドプラットフォームを使って連携し、世界各地で微妙に異なる市場に適したマーケティング素材を開発しています。

目的および関連する測定値

目的 1:

ハワイのブランドイメージが世界的に統一され、信頼性、独自性、レスポンシブル・ツーリズムというマーケティング理念に沿ったものであるようにすること。

- 目的 1 のマイルストーン／測定値

- (a) ハワイ未訪問者で訪れたいと考える潜在顧客を対象としたマーケティング効果調査（MES）にて、ハワイの情報に接触しているグループの方がそうでないグループよりも、ハワイの好感度が高くなることを実証する。
- (b) 受託業者のパフォーマンスについての年次評価および HTA の監視チェックリストを通して、各主要マーケットエリアでのマーケティング素材が一貫したブランド性を持ち、本質的価値と一致し、各マーケットのニーズに合わせて適切に対応していること。

目的 2:

各マーケットエリアにおけるマーケティングは、高額消費者やハワイに敬意を払う訪問者の多い市場に重点を置く。

- 目的 2 のマイルストーン／測定値

- (a) 世界の各マーケティング契約者に、旅行支出額が多く、環境負荷の少ない市場で拡張ターゲットリストを開拓。
- (b) マーケティング予算の中で、旅行支出額の多い市場への割合の増加、および MCI 到着数の増加。
- (c) 訪問者が安全で責任ある旅行に関する情報を見聞きしたかどうかを尋ねる新しい「訪問者満足度調査」の質問に対する年度ごとの回答。

目的 3:

競合デスティネーションと比較して、ハワイのブランド力を維持または向上させる。

- 目的 3 のマイルストーン／測定値

(a) MES の「価値」および「独自の体験」の項目でハワイの評価が向上すること。

プログラムによるアクション

- HTA の目標および基本理念に基づいて、ハワイへの訪問者を誘致するために、指定のマーケットエリアでマーケティング契約をし、その分野でのプログラムを管理すること。
- 「レスポンシブル・ツーリズム」のマーケティングコミュニケーション・プログラムを実施して、安全で敬意ある旅行に関する具体的な情報を提供することで到着前後の観光客を啓発する。
- 全 6 島を代表する各島の組織と協力して、各島にふさわしいブランドを維持すると共に、すべてのマーケット委託業者と協調し、各島の利害関係者とも協働していく。
- 各分野の専門家らと協力し、新たに実用化されたものや機会を捉えたテクノロジーの利用を最適化する。

アロハプラス・マラムマンドート (Aloha+ Mālama Mandate)

2019年4月19日、ハワイ各島のリーダーたちは、ローカルアクションデーの世界目標を記念して「アロハプラス・マラムマンドート (Aloha+ Mālama Mandate)」に署名しました。これにより、ハワイ州は国連の「SDGs ハブ都市 (Local2030 Hub)」に選定されました。太平洋で初めてであり、世界でも初めて島として選定されました。HTA は、未来のハワイのためのマラムマンドートや住民を支援すること、そして訪問者にとって最高のデスティネーションであることの重要性を認識しています。

HTA は 2025 年までの「行動への呼びかけ」として、マラムマンドートに同意します。ハワイへの愛、私たちの祖先と子孫、そしてかけがえのない地球のより良い未来に向けた舵取りに専念するという想いから、私たちは次のように行動していきます。

- マラム (mālama) の価値観とアロハの精神を、私生活や家族 (オハナ : 'ohana) 、地域社会、そして訪問者の中に永续させ、仕事や所属する団体を通してそれを実現します。
- マラムアイナ (mālama 'āina) のアプローチを通じて国連の「持続可能な開発目標」を達成するためのハワイにおけるフレームワークである「アロハプラスチャレンジ」を推進するために行動します。
- マラムハワイ (Mālama Hawai'i) の遺産に込められたハワイの伝統文化と知識の遺産、ホクレア (Hōkūle'a) によって世界の海を越えて行きわたるマラムホヌア (Mālama Honua) のメッセージを称賛します。
- マラム (mālama) 、オハナ ('ohana) 、クレーナ (kuleana) 、そしてアロハ (aloha) の大切な価値観に基づいて、将来世代のために持続可能なグローバルカルチャーを築きます。
- みんなが共に行動することで、ハワイは誰もが世界の他の場所とのバランスを取り、島の世界観を共有するための灯火なることができます。



HAWAII TOURISM AUTHORITY
801 Kalākaua Avenue, 1st Floor
Honolulu, Hawaii 96815

(808) 973-2255
info@gohta.net