

## 第5章 今後の課題

### 1. 受け入れ体制に関する課題

#### (1) 実効的な受け入れ体制の構築

本調査の結果、クルーズ船の受け入れは「やんばるインバウンド・クルーズ推進部会」が受け入れ主体となるという方向性が示され、実際に議論も進められている。

しかし、今後本部港でクルーズ船を受け入れていく中で、さまざまな課題が表出し、時とともに条件は変化していくものと考えられ、現在の部会・各分会メンバーで対応できない問題も発生する可能性がある。その場合は、クルーズ船受け入れに関わる関係者が情報共有を図り、必要に応じて部会メンバーの追加や役割の調整等、その都度対応していくことが必要である。

このため、部会に求められる能力としては、問題点を冷静に俯瞰できる分析力と時間とともに、変化する条件に柔軟に対応できる調整能力が必要と考えられる。

#### (2) クルーズ船のエキスパート人材確保・育成

国内・県内には、すでにクルーズ船を受け入れている多数の事例があり、一定の成功を収めている地域も多い。こうした地域には、クルーズ船を熟知し、熱意を持ったキーマンとなる人材が中心となって活動を展開している。

こうした人材を「やんばるインバウンド・クルーズ推進部会」の中に確保していくことが大切であるが、自治体の担当職員がこの役割を担うことは、2～3年で異動してしまうため、関係者とのネットワーク構築や船社との関係構築にも影響が出るため、民間の中から人材を発掘することが望ましい。

クルーズ船受入れには地元民間事業者の理解や協力が必要不可欠であり、地元から信頼される民間事業者が意見を取りまとめることが理想的である。清水港では、この役割を港湾関係企業の代表が担っており、清水港客船誘致委員会の会長として活動しながら、地元企業の理解を得ることに貢献している。

#### (3) 活動予算の確保

本調査の結果、クルーズ船の受け入れは北部振興会が事務局となって、「やんばるインバウンド・クルーズ推進部会」が受け入れ主体となることの方角性が示された。しかしその活動には、専任の職員確保や歓迎事業、受入れ事業の人件費・活動費、誘致活動の旅費など、必要な予算の確保は必要である。

こうした予算については、複数の自治体がクルーズ船を受け入れる中城湾港の事例では、市町村の負担金及び、各種助成金によって予算を確保しており、本事務局においても参考になると考えられる。また、一部には環境税や協力税等の活用についての提案もあり、クルーズ船を本格的に受け入れる令和3年を目処に必要な予算を確保していくことが必要である。

## 2. クルーズ船受け入れに関する地域の課題

### (1) 二次交通の確保

本部港でクルーズ船を受け入れる際の最大の課題は二次交通の確保である。近年、クルーズ船は大型化の傾向にあり、これに比例して乗客数も増加し、二次交通の必要量も以前より増加している。

特に本部港は、徒歩圏内に観光施設がないことから、下船するほぼすべてのクルーズ客に対して二次交通を確保する必要がある、他の港湾よりも重要度が高い。

一方、沖縄県内のバス需要は、那覇空港を発着点としているため、各事業所の拠点は那覇近郊に集中し、レンタカーやタクシーも同様の状況である。このため、元々北部地域で運行する二次交通はキャパシティが限られており、現状規模での対応は困難である。

将来的にクルーズ船の寄港が増加すれば、それに合わせて参入する事業者は増加すると考えられるが、ドライバーの雇用等、クルーズに限らず、年間を通して事業を継続できる必要がある。少子高齢化により人材の確保は容易ではないが、クルーズ船を受け入れるための重要な課題であり、継続的に対応策を検討していく必要がある。

### (2) 語学人材の育成・確保

クルーズ船を受け入れるためには、乗客の誘導や観光案内所の運営等に語学が堪能な人材を多数確保する必要がある。那覇港の事例では、3,000名規模の受け入れに約10名のボランティアスタッフで対応しており、那覇市でも当初はその確保に苦慮していたとのことであった。

クルーズ船は毎日入港するわけではないため、雇用の確保は困難であることに加え、日々変わる入港時間に合わせて、その都度必要な人材を確保しなければならないため、できるだけ多くの登録者数を確保しておく必要がある。

人材の確保については、地元名桜大学が中国語人材の育成に注力しており、クルーズ船受け入れの分野でも協力関係を築く必要がある。

## 3. 地域の波及効果拡大に関する課題

### (1) 北部地域の観光資源の磨き上げと観光コンテンツの充実

商品やサービスの購入を決めるのは消費者であり、生産者・サービス提供者は、消費者のニーズに合った商品やサービスを提供することが重要である。このため、マーケティングの考え方から、特定のセグメントをターゲットとして設定し、自社のシーズを最適化しながら、競合する他社と差別化することで、競争に勝てるよう努力する必要がある。

また、セグメントによって、消費行動や客単価には大きな差があるが、客単価の高い富裕層ほど、様々な地域ですでにサービスを購入しており、以前使用したサービスと比較して満足度を押し量っている。

本部港は那覇港のような商業施設はないが、その分、沖縄の原風景が残され、南部で体験できないサービスを提供できると期待されている。那覇港との差別化を図り、独自の魅力を生み出すことが北部の戦略として検討する必要がある。

一方、こうした自然体験も、例えばグランピングなど、豪華でゆったりと自然を満喫できるサービスが消費者から受け入れられているように、サービスの品質は高度化し、各地でさまざまな工夫が行われている。

客単価の高い利用者ほど、すでにこうした質の高いサービスを経験している可能性があり、北部地域の事業者も、他地域の動向を把握したうえで、北部地域の魅力を生かした観光コンテンツを磨き上げていくことが大切である。

特に近年の市場環境は、“プロダクトアウト”から“マーケットイン”へと変化し、顧客のニーズは多様化している。このため、自分の好みに合ったサービスを選択できる必要があり、北部地域においても、より多くの事業者がクルーズ客を対象とした観光サービスに参入し、創意工夫することで、地域としてプログラムの厚みを増していけるよう取り組んでいくことが必要である。

※セグメント:消費者の年齢・性別・家族構成等によって分類される、同じ消費行動をとる特定の集団。

※ターゲティング:セグメントを絞って、顧客のニーズを細分化し、その市場にアプローチするマーケティング手法。

※サイズ:事業者が持っている技術、人材、ノウハウ、価値観等のことであり、他社との差別化を図る材料。

## (2)クルーズ船寄港による効果の“見える化”とマーケティング戦略の策定

本調査の中で、クルーズ船寄港によって地域が得られる経済効果は、主に“オフィシャルツアーへの観光地の組み込み”、“個人客(FIT)に対する着地型観光・体験プログラムの販売”、“クルーズ船に対する地域の特産品納入”が大きいことを整理した。

今後はこれらの規模を計測し、地域の理解を促すため、“見える化”していくことが大切である。

また、得られたデータをもとに、その最大化を図るためのマーケティング戦略を構築することが重要である。

こうしたマーケティング戦略の構築にあたっては、市場調査の概念を活用するとともに、民間事業者の経営感覚も大切になると考えられ、その意見を取り込む手法を検討する必要がある。

ある程度の経済効果が実感できれば参入する事業者も増加し、市場は活性化すると考えられるので、受け入れ団体としては、その呼び水を如何にうまく提供できるかが課題となる。

## (3)船社の信頼感を得られる組織化の検討

沖縄に訪れる多くの船社は、世界中でクルーズ船を運航するグローバル企業であり、資材・サービス購入等の商取引には信用を第一に既に専門の取引先が存在している。

また、船内で提供される料理は、一流ホテルのシェフと比較しても遜色のない品質を保っており、使用される材料に求める品質も非常に高い。

このため、船社と特産品等の取引をすることは容易ではないが、JAおきなわが“おきなわ和牛”を売り込んでいった例があるように、船社としても顧客満足度を高めるため、地域の特産品を求めており、不可能なことではないと考えられる。

JAおきなわも当初船社へアプローチした際は相手にされなかったが、その後、香港の商談会に参加した際、船社からアプローチがあり、協定に至ったといわれている。

また、八代港では、地元商工会議所メンバーが共同出資し、クルーズ船に地元食材を提供する専門会社を起業し、熊本県内企業 30 社の商品をクルーズ船社3社に納品している(2019/6/11 日本経済新聞電子版)。

八代港の例では、クルーズ船の注文は量が多く、また求められる種類も多岐にわたるため、これを

## 第5章 今後に向けた対応方針

取りまとめることのできる仲介者は、船社にとっても利便性が高く、契約につながっている。

JAおきなわや八代港の例を参考に北部地域においても、クルーズ船に納品する商品をとりまとめる事業者の存在は有効と想定され、地域の民間事業者に企業を呼びかけ、同時に船社に仲介するなど、北部全体で取り組んでいくことが重要である。

### 4. 地域住民との共存に関する課題

#### (1) 地域の理解とキャリングキャパシティを考慮した適正量の設定

クルーズ船寄港は一度に多くの観光客を連れてくるため、周辺の渋滞や店舗の混雑など、地域住民の日常生活に影響を与えることが懸念され、地域にとってのメリットが見えなければ迷惑を感じる人が増えることも想定される。

特に石垣港や平良港など、もともとのキャパシティが小さな地域ではその傾向が顕著であり、小規模店舗や観光施設の多い北部地域では影響を受けやすいことが懸念される。

このため、オフィシャルツアーを企画するランドオペレーターに、特定の施設に利用が集中しないよう求めるなど、地域から要請することも大切である。

地域の取り組みとして、観光客が自分の好みのサービスを選択できるよう、多様多様なサービスを拡充、提供することで、客の分散化を図ることや、観光施設を快適に利用できるキャリングキャパシティを設定するなどの対策も有効と考えられ、今後も継続して検討していくことが大切である。

#### (2) 違法行為の抑制

これまでクルーズ船を受け入れてきた地域では、少なからず違法行為が確認されている。

先進では主に“白タク・白バス”や“免税店”等が問題とされることが多く、問題点を以下に示す。

##### 1) 白タク・白バス行為

日本国内で乗客を乗せて運転するタクシー事業・バス事業を行うためには、国土交通大臣の許可を受ける必要があり、この許可を受けていない場合、道路運送法違反となる。

このためクルーズ客を乗せて運行できるのは、許可を受けたタクシー事業者・バス事業者だけであるが、一部の中華系事業者は、この許可を受けずに一般車両で乗客を輸送する、いわゆる“白タク行為”を行っている。

これを利用する乗客は、出国前に中国国内で白タクの予約をして、オンライン決済を済ませているため、現金の収受をしている現場を摘発することができず、なかなか取り締まることができない。

また、最近では海外資本のレンタカー会社が、運転手付きのレンタカー名目で白タク行為をしており、これも乗客を乗せて運転するのであれば道路運送法違反である。

## 2) グレーゾーン免税店

中国大陸系のクルーズ船は、価格競争が進展し、極端な薄利多売を強いられている。また、こうした極端に安価な料金を利用する乗客は、そもそも所得が高くない傾向があり、クルーズ船内のオプションツアー等も利用しないことが多い。

このため、中国大陸系のクルーズ船は、中華系旅行会社が無料もしくは極端に安価なツアー(アンオフィシャルツアー)を利用する乗客が多く、最終的には免税店で市場価格より高い製品を購入している。

こうしたアンオフィシャルツアー参加者は、オフィシャルツアーよりも1時間程度下船が遅くなるため、中華系旅行会社から、船内のビュッフェで食事を済ませるように指示され、ツアー中の飲食は少ない状況となっている。また、周遊する観光地も無料のところが多く、最終的に案内される免税店の消費が最大化するように仕向けられていると考えられる。

また、中国人観光客にとって、“品質の良い日本製品”は大きな旅行目的であり、他の店舗と比較していないため、グレーゾーンともいえる極端に高額な価格設定の商品でも購入に至ることが多く、その売り上げは、船社にもキャッシュバックされているといわれている。

このようなビジネスモデルが成立しているアンオフィシャルツアーの多いクルーズ船を受け入れても地域に対する波及効果はほとんど期待できない。

このような免税店ビジネスは、県内の寄港地周辺ですでに多数立地しているが、現時点では北部にこのような店舗は立地しておらず、地域にとって好ましいクルーズ船との関わりを構築するチャンスであり、受け入れを開始する前の段階から対応を検討する必要がある。