

弊社は毎年2回、定期的に海外流通研究・視察ツアー(毎回30~40名参加)を実施し、2007年4月で29回目(累計参加者は約700名)になりました。今回(2007年4月)のアメリカ研究・視察ツアーが終了後、私は単独で30年ぶりにハワイへ行ってきました。

ちょうど、今回のアメリカ研究・視察ツアーでラスベガスの視察も含まれていましたので、ラスベガスとハワイの観光・レジャー地の戦略上の違いが明確になりました。ラスベガスは現在、拡大・発展しつつあり、街全体が進化し発展しています。一方、ハワイは定番化(当たり前になり、魅力が希薄化)し、観光・レジャー入込客は減少しています。このラスベガスとハワイの2つの観光・レジャー地の戦略上の相違点は、次の通りと考えられます(六車流:流通理論)。

ラスベガスはカジノ、ハワイはマリンが基軸の観光・レジャー地

ラスベガスはカジノ(砂漠の真ん中)、ハワイはマリン(常夏の島)のイメージがあり、イメージ的には両地区とも観光・レジャー地としてのブランドは確立されています。

ラスベガスの発展に対してハワイが停滞している要因は、ラスベガスの集客の基軸であるカジノは類似地区が少なく、また類似地区があってもラスベガスは競争地区を圧倒している強味を持ち、敵の参入障壁が高いことです(ただし、アジアのマカオが発展していますが、ラスベガスの観光入込客3,800万人の12%しか外国人はいないため影響はありません)。しかし、ハワイの集客の基軸であるマリン(常夏の中で海水浴、サーフィン、ヨット、ダイビング、クルーズ、フィッシング等)は、大衆性はあるが、競争相手が多い分野です。例えば、日本人やアジア人から見ると、ブーケット(タイ)、バリ(インドネシア)、サイパン、グアム、さらに沖縄は「近くて安いニーズ」に対応し、マリンを基軸とする観光・レジャー地であり、ハワイとの類似性が高くなっています。ハワイが常夏の国やマリンを基軸とするが、類似地区が多く、ラスベガスのような敵の参入障壁の高いカジノに類する分野を圧倒的強さで持っていないことが課題です。ハワイのマリンは他の類似競争地へ多様化し分散しており、ハワイの観光・レジャー地としてのブランド力が低下しています。

ラスベガスは3割差異化・特化、7割総合化の勝ちパターンであるが、ハワイは総合化の負けパターンの観光・レジャー地

ラスベガスはカジノを基軸とし、カジノで3割差異化・特化し、さらに、残り7割も敵の参入障壁の高い世界的なコンベンション都市、テーマホテルや世界的レベルのショー、マニアックな山と河のアウトドアを付加し、さらに、一般的な観光・レジャー地であるグランドキャニオンに隣接していることで、観光・レジャー地としてのポジショニングとブランドを確立し、正に、エンターテインメント都市を形成しています。

一方、ハワイは、いわゆる観光・レジャー地であり、誰でも気軽に行ける総合力を武器としており競争相手に切り崩され易く、昔のようなブランド力は希薄化し、定番化しています。確かに、コンベンションやマリンスポーツ、ブライダル等の敵の参入障壁の高い分野を強化していますが、徹底的に強いものがないため、必ずしも効果が出ていません。総合化はマーケットをニッチからマスにするために必要なマーケティング戦略ですが、どこにも真似の出来ない“何か”を構築するコンセプト戦略が希薄です。

流通業態で言えば、ハワイはGMS(平均的なニーズを対象とする大型総合店)に対して、ラスベガスはノードストロムやホールフーズ(特定の分野で徹底的に強くした上で、総合化している業態)です。競争が激しくない時はGMSのような大型総合店(1950年~1980年代までのハワイ)は勝ちパターンですが、競争が激しくなると、ノードストロムやホールフーズのような3割差異化・特化、7割総合化の業態でないと勝ち残れなくなります(1990年代後半から2000年代のハワイはマリン志向の観光・レジャー地の多様化により、総合的強味は競争優位性がなくなりました)。

ラスベガスは創造型のエンターテインメント都市(シティ)、ハワイは現状維持型の観光・レジャー島(アイランド)

ラスベガスは正に、戦略的に未来発想志向で造り上げたエンターテインメント都市(人工かつ未来発想の都市)です。ハワイは、戦術的に自然発想志向で造り上げたレジャーエリアです。敵の参入障壁の高いラスベガスに対し、類似性の多いハワイとの違いがありますが、両地は異なる遊びの機能を持つ観光・レジャー地です。ただ、ラスベガスが、地域興しの戦略発想が上回っており、益々発展しているのに対し、ハワイは地域興しの戦略発想が希薄で、停滞しているのが現状です。すなわち、マクロ発想・戦略発想としての「地域興し」は、ハワイよりラスベガスが進んでいます。