

本局
401 Pale San Vitores Road
Tumon, Guam 96913

日本事務所
〒100-0005
東京都千代田区丸の内3-1-1 国際ビル2階
グアム政府観光局
©2014年グアム政府観光局 / 2014年5月1日発行

ツーリズム 2020

「観光産業は今も、これからもグアムの主幹産業であり、私たちは強い決意をもって観光産業の成長を促さねばなりません。そのために、グアムを観光客にとって魅力的なデスティネーションにするだけでなく、島民たちにとって住みやすい故郷にし、グアムを商品として、よりよい場所にしていきます」

エディ・ガルボ米国グアム準州知事、
『ブループリント2020』より





サンゴヤドカリ(チャモロ語で「ドゥクドゥク」を持つチャモロ人の少女)



目次

ビジョン2020.....	6
Executive Summary	8
はじめに	10
グアムの歴史	12
現在のグアム	16
グアムの人々	20
グアムが目指す姿	24
目標を達成するには	26
• 品質と収益性の改善を図る	28
• 渡航者数の増加と多様化を図る	32
• ホテルのハイクラスな客室を増やし、 優遇措置で再投資を促進する	36
• MICE市場に注力する	38
• チャモロ文化を売り込む	40
• 平均滞在日数を増やす	42
• グアムの観光資源を宣伝する	44
• 観光エリアをタモン地区以外にも 広げていく	46
結論.....	48



タモン湾海洋保護地域でスノーケリングを楽しむ

エディー・バザ・カルボ
米国グアム準州知事



観光産業はグアム最大の産業であり、島に14億ドルの収入をもたらしているほか、1万8000人の島民に雇用を提供しています。

これらの数字はグアムの年間事業収入の60%、島内の連邦政府以外の職場で働く就労人口の30%以上にあたります。

私たちはこれらの成果に満足していますが、もっと多くを達成したいと思っています。

観光産業が成功することは、すべての島民にとって重要です。私たちはグアム政府観光局の過去50年にわたる非常に優れた働きと、同局の幹部がグアムをより高いレベルに押し上げるために描いているビジョンや行っている取り組みを誇りに思い、感謝しています。

『ツーリズム2020』は、グアムという美しい熱帯のリゾートを旅行者にとって魅力的なだけでなく、島民にとってもより住みやすい故郷にしたいという私たちの希望と夢をかなえてくれる優れた計画です。グアムの島民全員が、同じ共通のビジョンの下で一致団結する機会を与えてくれるものです。

敬具

エディー・バザ・カルボ
米国グアム準州知事



「・・・私たちの希望と
夢をかなえてくれる
優れた計画です」



4

マーク・バルディガ
グアム政府観光局 理事長



「・・・私たちが住む天国のような島を、まったく新しいレベルに引き上げる可能性を秘めた野心的な戦略計画です・・・」

グアム政府観光局はグアムのマーケティングと島の文化のPR活動のほか、グアムの戦略的な長期観光産業振興計画の策定と実施を担っています。

観光産業はグアムに暮らす島民全員に大きな影響を与えています。そのため、グアム政府観光局ではこの計画が全島民参加型の包括的かつ共同的な作業になるように努めました。『ツーリズム2020』はグアム政府観光局を中心に、各位が官民一体となって、地域社会と共に作成したものです。

そして、島内で活躍する経験豊かなビジネスリーダーの方々の指導のもと、成果を目で確認できる行動重視・目的指向型の計画を策定するよう努力しました。

その結果、野心的な戦略計画が誕生しました。この計画は、私たちが住む天国のような島を、まったく新しいレベルに引き上げる可能性を秘めています。全員で力を合わせ、このビジョンを実現していきましょう。

敬具

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mark Baldiga'.

マーク・バルディガ
グアム政府観光局 理事長

グアム政府観光局幹部 グアム政府観光局幹部



カール・A・パンゲリナン
局長



ジョン・ネイサン・P・デナイト
副局長



ブルース・クロッペンバーグ
副理事長



テレサ・アリオラ
事務官



N・オスカー・ミヤシタ
財務官



アナマリー・ムーニャ



バートレー・ジャクソン



ロバート・ホフマン
市長



エドゥアルド・カルボ



ジェニファー・カマチョ



ジュディス・グサーツ
博士



ミルトン・モリナガ



ナサン・タイムングロ



ノリオ・ナカジマ

© 2014 GVB



ティナ・ローズ・ムニャ・バーンズ 上院議員、
グアム準州議会ツーリズム委員会第32代議長

グアム政府観光局（GVB）は非営利活動法人であり、米国準州グアムの公式な観光産業振興機関です。

下記を含む多彩な任務を果たしています。

- ・グアムの観光政策と方針を決定すること
- ・戦略およびマーケティング計画を策定し実施すること
- ・グアムの島民・観光スポット・文化の魅力を外部に発信するためのプログラムと活動を運営し、他では得られない経験を観光客に提供すること
- ・観光産業関連の調査、企画、各種イベントを、様々な地域で実施すること

グアム政府観光局は官民、観光業界、観光客、地域住民を橋渡しする重要な役割を担っており、観光産業を通じて島民の生活の質向上に大きく貢献することを目指しています。

協力機関：

グアムホテル&レストラン協
(Guam Hotel and Restaurant Association)

日本グアム旅行業協会
(Japan Guam Travel Association)

日本・グアム観光促進委員会
(Japan Guam Travel Council)

韓国・グアム観光促進委員会
(Korea Guam Travel Council)

観光産業教育協議会
(Tourism Education Council)

グアム大学

vision 2020



アガットビーチの夕焼け

Vision 2020

ビジョン 2020

息をのむほど美しい海の風景がひろがる、天国のような米国の島。旅行者に選ばれる世界第一級のリゾート地のひとつとして、4000年の歴史を持つ独特の文化に囲まれた安全かつ清潔なファミリー向けの環境の中に、格安クラスから5つ星クラスまで幅広い宿泊施設とアクティビティを取りそろえ、アジア太平洋地域全体から商用や観光目的の旅行者200万人を獲得します。

Purpose

目的

- ・グアムの観光産業のビジョンと戦略的方向性を定めます。
- ・世界の観光市場におけるグアムの競争力を高めるための核心的目標（コア目標）を策定します。
- ・地域社会の関係者全員に、観光産業の影響と、グアムの現在および将来の経済発展に観光産業が占める重要な位置を教えます。
- ・民間のグアム政府観光局メンバーシップ登録企業、公共政策決定者、地域住民が共有できるビジョンを推進します。

executive summary



恋人岬

概要

ビジョン

旅行者に選ばれる世界第一級のリゾート地のひとつになります。

ミッション

グアムの全島民に経済機会を提供し、生活の質向上を実現します。

はじめに

グアムの未来を描いたロードマップを提案。島内最大の産業に対する共有ビジョンを示します。

グアムの歴史

1963年から海外旅行者を受け入れるようになり、「近くて安い」海外旅行先のイメージで成長してきました。

現在のグアム

近くて親しみやすい観光地。競争が激化の一途をたどる地域の中で、独自性のある高品質の商品として販促活動を行うことにより、収益性と経済効果を高められる可能性があります。

グアムの島民

伝統的でありながら、いまの世の中でも通用するチャモロの価値観を持つ友好的な人々。このようなチャモロの価値観は、グアムの今後の成長を推進する上で指針にできるものです。

グアムが目指す姿

競合相手のいない「ブルー・オーシャン」市場で、コモディティ化に陥らず、価格以外の要素でも競争する独自性のある商。

目標を達成するには

8つのコア目標を通じて、パラダイムシフト（意識改革）の実現を図ります。

- 1. 品質と収益性の改善を図る。** 公共の場所と既存のリゾートホテルを改修し、レベルアップを図ります。優遇措置を通じて民間再投資を促進します。5つ星レベルの施設を増やします。人材教育訓練を強化して、サービスを改善します。飲食店で提供される食事の質を向上させます。契約条項、条件、規制、強制的な達成基準のあるビジネス改善特区を設立します。グアムのイメージを少しずつ変えていきます。
- 2. 渡航者数の増加と多様化を推進する。** ビ免除プログラムの適用の有無にかかわらず、中国人観光客の集客拡大を図ります。入国者数 200 万人の達成を目指します。観光を目的とする入国者全体に日本人旅行者が占める割合は、最低 55～60% を維持します。規模が小さめの市場を育てつつ、新たな市場を開拓していきます。
- 3. ホテルのハイクラスな客室を増やし、優遇措置で再投資を促進する。** 目目標とする数の旅行者を収容するために、2020 年までに客室を 1,600 室増設。高級ホテルを中心にいきます。優遇措置を通じて既存の不動産への再投資を促進します。
- 4. MICE 市場に注力する。** 閑散期を埋めるために、国際会議に加え、就学旅行、その他のターゲット層を積極的に誘致します。
- 5. チャモロ文化を売り込む。** アムが唯一、他の観光地との競争で活用できる差別化要因。チャモロの音楽、踊り、芸術、言語、文化、価値観を前面に押し出します。グアム独自の多文化、スペイン、米国の影響を宣伝します。
- 6. 平均滞在日数を増やす。** 光エリアをハガニアも含む範囲に拡大します。島内の村々でも観光産業を育てます。グアムの農業従事者と漁業従事者を支援し、現地生産品を応援します。各村に働きかけ、村を代表するメッセージと名産品をつくってもらいます。
- 7. グアムならではの観光資源を宣伝する。** 内にある無数の観光スポットや観光客が楽しめる様々なイベントを、専門的なマーケティングで売り込みます。新しい観光スポットとアクティビティの開発を行っていきます。
- 8. 観光エリアをタモン地区以外にも拡大する。** 観光エリアをハガニアも含む範囲に拡大します。島内の村々でも観光産業を育てます。グアムの農業従事者と漁業従事者を支援し、現地生産品を応援します。各村に働きかけ、村を代表するメッセージと名産品をつくってもらいます。

introduction



プレジャーアイランドでショッピング

はじめに

観光産業は、単独の産業としてグアム最大の規模を誇ります。年間 14 億ドルを稼ぎ出し、グアムの事業収入総額の 60% を占めています。また、1 万 8000 人以上の島民に雇用を提供。これは連邦政府関係以外の雇用総数の 31% にあたります。観光産業の影響力と、観光産業がもたらす税収は、島民一人ひとりにとってこの上なく重要なものです。

グアムのように資源と土地に限りのある多くの島国にとって、環境にやさしく持続可能な優れた主幹産業になり得るのが観光産業。しかし、日本で海外旅行の顧客基盤が横ばい、または縮小すると予測されるなかで、観光地間の競争が激化しています。日本の海外旅行者数が頭打ちになれば、グアムは最大の集客先を失うことになりかねません。グアムの観光産業は緊急に、島最大の産業の成長を促進し保護するための構造的かつ考え抜かれた戦略計画を策定する必要があります。このような背景のもと、グアムを様々な国の旅行者に選ばれる第一級のリゾート地にするためのロードマップとして、『ツーリズム 2020』計画をここに発表する運びとなりました。

グアム政府観光局は、グアムを海外旅行の目的地として売り込むことを任務としています。また、グアムの観光産業のビジョンと戦略計画を策定する責任も担っています。グアム政府観光局では 2012 年半ばに、5 年戦略計画の更新作業を開始。作業を進めるうちに、持続可能な目標を達成するためには、これまでより包括的で長期的な計画が必要になることがわかってきました。

2013 年の前半に、グアム政府観光局ではマーク・バルディガ理事長の指揮のもと、観光局理事会、幹部、職員と力を合わせ、グアムの観光産業のビジョンと方向性を示す『ツーリズム 2020』計画草案を作成しました。観光産業の成功は一つの組織の力では達成できないと考え、この草案を官民双方で共有。完成版には、様々なグアム政府観光局メンバーシップ登録企業の感想や意見を盛り込みました。こうすることにより、グアムの『ツーリズム 2020』を、グアムの観光産業の共有ビジョンの実現に向けて島全体を導くロードマップとすることを目指しています。

『ツーリズム 2020』は、グアムの未来を決める力となる開発計画のひとつです。その中で、グアムという海外旅行者の渡航先が競争の激しいグローバル環境で成功していくために必要な 8 つのコア目標を設定しました。『ツーリズム 2020』は、具体的かつ測定可能な課題を設定した行動重視・目的指向型の計画。これを達成することで、グアムは大きく前進するでしょう。ただ、どのような計画にも言えることですが、グアムの観光産業に関わっているグアム政府観光局メンバーシップ登録企業全員の利益となる望ましい成果を得るためには、この計画が広く受け入れられ、計画的に実行されることが必要になります。



『ツーリズム 2020』はグアムの未来を描いたロードマップ。・・・必要なビジョンと目標を設定しています

where we've been



1960年のタモン湾の景観

グアムの歴史

最初の定住者であるチャモロ人が島に上陸したのは、4,000年以上前のこと。それ以来、この島はずっと外から訪れた人々を友好的に受け入れてきました。グアムの観光地としての可能性を最初に見出して開発に着手した先駆者たちの尽力で、1970年代に近代的な観光産業が誕生。その後成長を続けて、いまや島最大の産業に成長しました。

グアム初のホテルであるパンアメリカンホテルは、1930年代にスメイ村に建設されました。1959年にはアガニア・ハイツにクリフホテルが誕生。これが島で初めての旅行者を対象とした宿泊施設となりました。

グアムが国際的な観光地へと成長し始めたのは1962年のこと。それまで米海軍は安全保障上の理由により、軍関係者以外の島への渡航を禁じていましたが、ジョン・F・ケネディ大統領がこの戦時中の権限を撤廃したことがきっかけです。1967年にパンアメリカン航空がグアムと東京を結ぶ初の直行便の運航を開始。これにより、現在の観光産業の幕が開きました。海外からグアムを訪れた初の旅行者は日本人でした。日本は現在も、グアムに最も多くの旅行者を送り出す最大の市場であり続けています。

1970年代になると、グアムを訪れる海外旅行者数が増加し、宿泊インフラの拡大が始まります。1980年には、ホテルの部屋数が合計2,345室、海外旅行目的の入国者数が年間3万763人に。1990年には部屋数が合計4,955室、年間の入国者数が78万404人まで増えました。

1990年以降、数々の難題に見舞われながらも、グアムの観光産業は成長し続けています。グアムにとって旅行者の主要供給源である日本の景気低迷に加え、幾度かの大型台風、SARS（重症急性呼吸器症候群）の影響、2001年9月11日に発生した米国の同時多発テロ、中東の紛争、悲劇的な航空機事故など様々な世界的事件や自然災害があったにもかかわらず、海外旅行目的の入国者数は増加し続け、2013年会計年度には史上最多の年間130万人を達成しました。

このように数々の難題が降りかかる中でも過去20年にわたって島を訪れる海外旅行者数は増加しつづけてきましたが、グアムはその成長と引き換えに不幸な代償を支払うことになりました。「グアム＝安く行ける近場の海外旅行先」というイメージが定着してしまったのです。旅行業界がグアムを「近くて安い観光地」として売り出した結果、徐々にコモディティー化が進行。グアムは独自のブランド価値を大きく失い、卸売業者が主導する特売商法で販売されるようになりました。

「近くて安い」観光地として販売する手法は、グアムが観光地として歩み始めたばかりで、質より量を求めていた時代には有効でした。あまり多くのお金を落とさない節約型の旅行者（バジェット・トラベラー）ではありましたが、とにかく旅行者を集め、グアムに短期的な利益をもたらしてくれたからです。けれども、この手法は徐々にこの島の評判に悪い影響を与えるようになりました。

やがて旅客供給源となっている国の間で、グアムは二流で質が悪く安価な観光地というイメージが定着します。航空運賃とホテルを合わせた格安のパッケージツアーは、ツアーを企画・販売する旅行代理店などのサービス供給者にごくわずかな利益しかもたらさなくなりました。旅行代理店が航空会社から座席を大量に買い占めることが常態化したことに加え、直接予約の方法がなかったことが災いし、旅行代理店を通さない個人客（FIT）が増えませんでした。こうした個人客は滞在中の支出額が大きな客層です。

最近になって、観光産業の指導者たちはグアムの観光地としてのイメージを変え、FITまたはオンライン事業を推進し、旅行者の滞在日数を増やし、旅行者の供給源の多様化を図る必要があることを認識するようになりました。

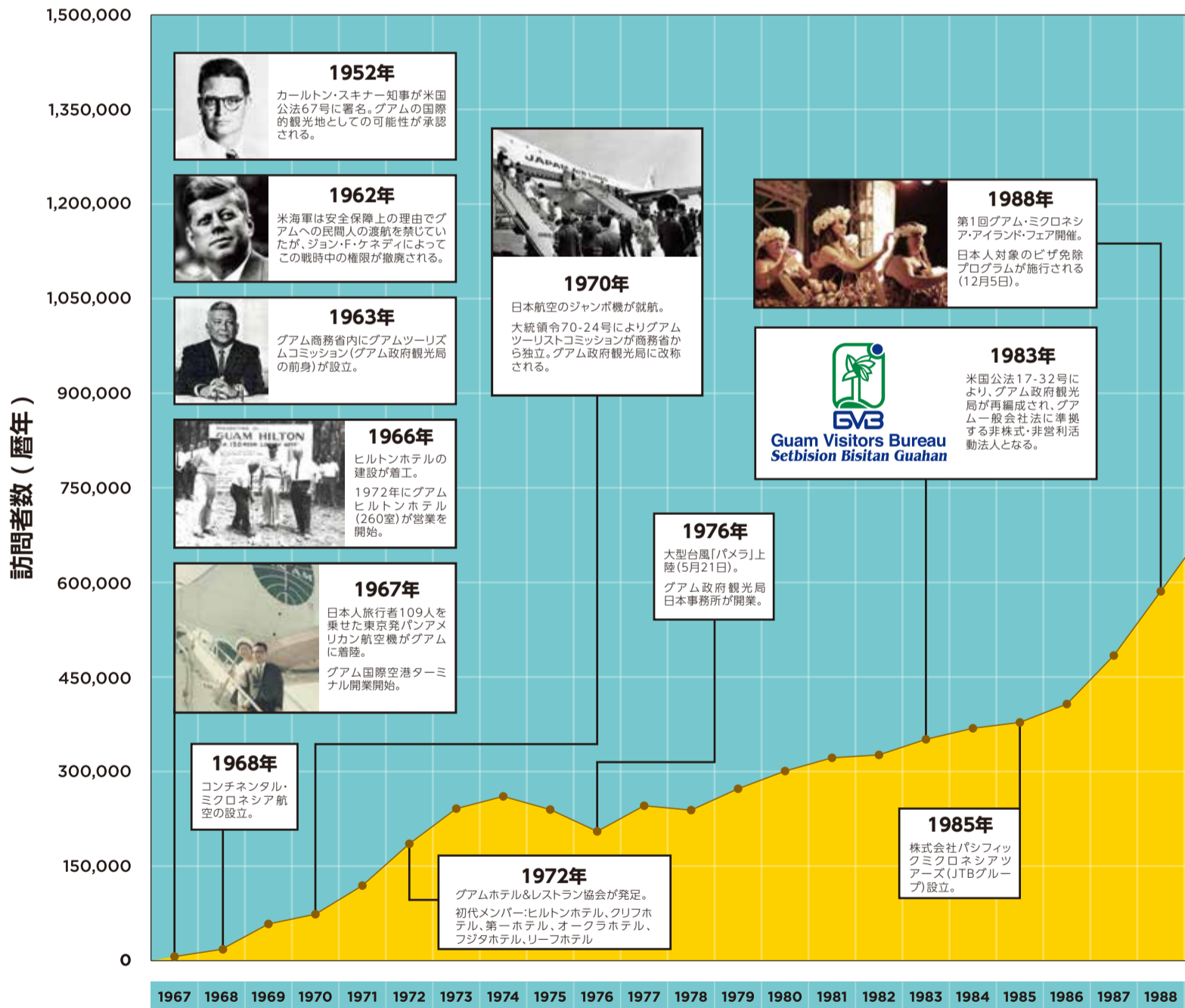


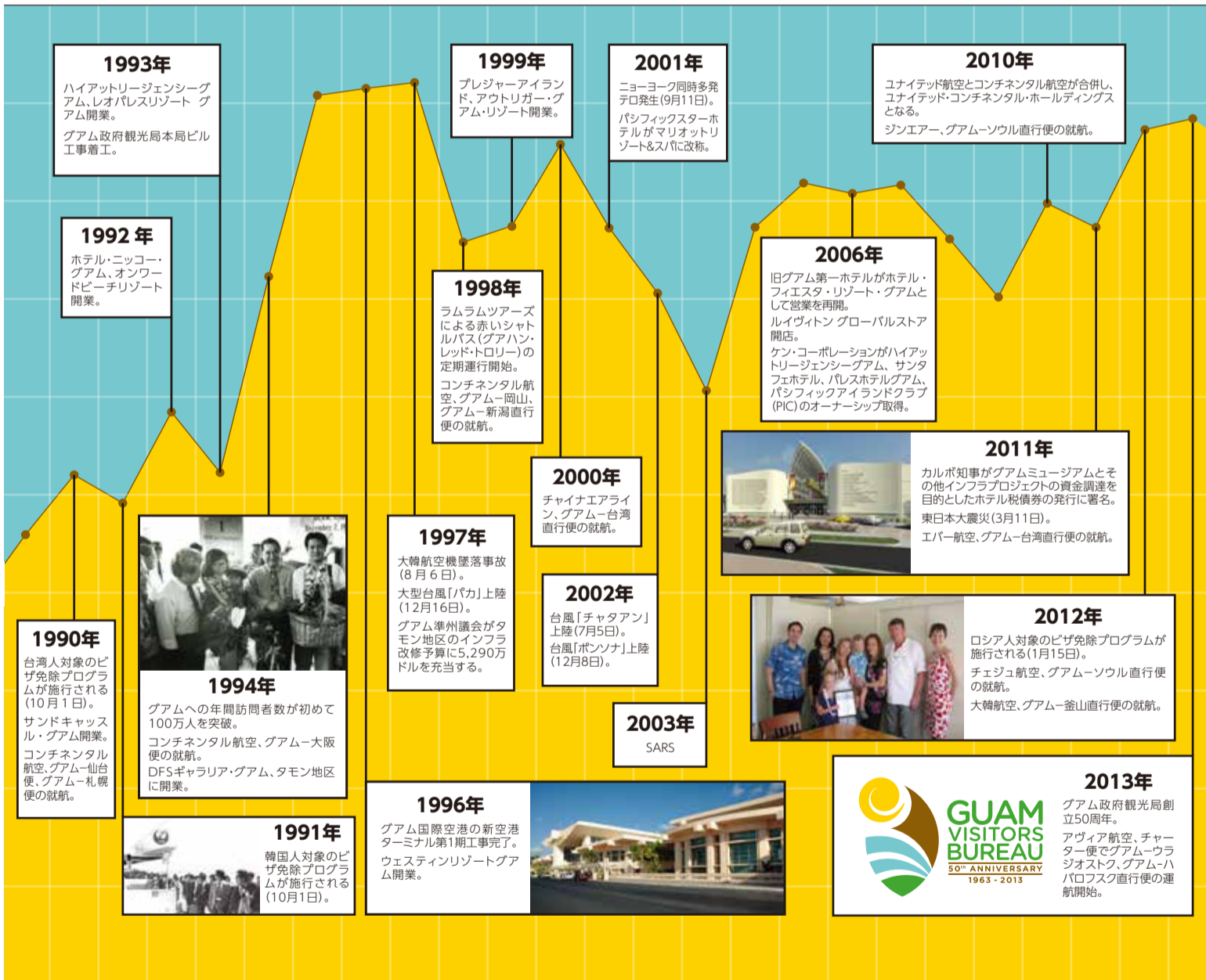
グアム政府観光局は
観光地としてのグアムの
イメージ向上に向けた
取り組みを開始し、
ある程度の成果が出てきました。
けれども、やるべきことは
まだ山のようにあります。

グアムへの渡航者数推移: 1967~2013年



1970年のタモン湾の景観





1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

YEAR

where we are today



2013年のタモン湾の景観

現在のグアム

観光産業はグアム最大の経済部門として、持続可能な成長の達成と米国連邦政府の補助金への依存度の低減を図るための重点部門とみなされています。

グアムの観光産業の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) を下記にまとめました。このSWOT 分析により、グアムの政策決定者は島の観光産業の現状をはっきりと把握できるようになり、結果的に観光産業の将来的な成長と発展に関する意志決定を行いやすくなるでしょう。検討が必要な提案もいくつか挙げておきます。



現状

グアムの観光産業に影響を与える外的要因の分析に、グアム政府観光局メンバーシップ登録企業から収集したフィードバックを融合させて、島の観光業界のニーズと組織的能力の内部評価を行いました。この分析の結果、下記のニーズと機会の領域が明らかになりました。

- グアムの観光業界がコントロールできない外部要因が今後も観光産業の成長に影響を与えるため、効果的な計画立案と政策の実施が必要になるだろう。旅行需要は常に、自然災害、世界的な伝染病の流行、不況、地政学的な紛争など、グアムがコントロールできない外的要因の影響を受けつづけています。
- 現在のホテルの客室数ではハイシーズンの需要を満たせず、高級ホテルの選択肢も不足している。グアムの旅客供給源であるアジア諸国の休暇シーズンが似通っているため、ハイシーズンにはホテルの部屋が大幅に不足する事態となっています。このことがボトルネック効果をもたらし、ホテルの部屋を確保する「提供枠」を持たない新規市場の拡大を難しくしています。グアム政府観光局はグアム経済開発局 (Guam Economic Development Authority, GEDA) および観光業界と緊密に協力しながら、既存の施設を最大限に活用するとともに、高級物件の開発を中心とした新規のホテル投資を積極的に誘致していく必要があります。
- グアムへの出身渡航者国の多様化を図る。グアムに入国する渡航者の71%を占めているのが日本人旅行者。そのため、グアムの経済は日本の経済に切っても切れないほど深く結びついています。日本は現在も最も重要な旅客供給源ですが、グアムの観光産業の継続的な成長と成功を確実にするためには、旅客供給源の多様化も必要です。最近では、台湾や韓国、ロシアからの渡航者が増えました。中国、シンガポール、マレーシア、オーストラリアはまだ開拓されていない旅客供給源ですし、クルーズ市場にも新たなビジネスチャンスがあります。



自然保護地域に指定されているタモン湾で楽しむシュノーケリング

現在のグアム

- チャモロ文化は、「太陽、砂浜、海、ショッピング」を売り物とする他の旅行先との違いを示すことができる唯一の差別化要因である。島の独自性を強調するために、グアムの人々、土地、歴史にまつわる物語には大きな魅力があり、発信する必要がある。グアムは世界を舞台に、最も知名度の高い旅行先のいくつかと競争しなければなりません。ハワイ、インドネシア、タイなどの競合相手は、訪れる人々にその土地にしかない文化に触れる機会を提供することにより、上質な経験を提供し、確固たるブランドを築いてきました。グアム政府観光局のマーケティング関連調査によると、グアムを訪れる人々は島独自の文化や料理を体験したいと考え、この分野における民間部門の活躍を期待しています。けれど、この方面でいくらかの改善はあったものの、まだ十分ではないことが明らかになっています。
- テクノロジーの進歩によって観光産業のニーズは進化しており、グアムの観光産業もそうしたニーズに合わせて進化しなければならない。旅行サービスの下調べと予約にインターネットを利用する旅行者の割合は増えつづけています。彼らは自分の経験を、携帯端末を通じて即時に他者と共有するようになりました。グアムの観光業界は島の宣伝とグアムブランドに対する好意的な認知を構築するために、最新のテクノロジーを有効かつ効率的な方法で活用しなければなりません。
- グアムは資金力のある滞在期間の長い旅行者を誘致するため、観光産業商品を改善しなければならない。グアムは「近くて安い」海外旅行先というイメージを払拭するために、高級ホテルを増設し、上質な観光資源を新しく提供し、すでにある上質な観光資源の宣伝方法を改善し、食事の質を高め、サービスの質を向上させ、ショッピングの選択肢を増やし、空港の改修を行う必要があります。さらに、島内の美化と、道路、公園、ビーチなどの公共施設の補修管理にこれまでよりはるかに力を入れていかねばなりません。民間部門に対して、再投資と商品の質向上を促す取り組みも行っていく必要があります。
- ビジネス客 (MICE) とグループ旅行を誘致することで、通常ローシーズンとされている時期の空室を埋めやすくする。会議、報酬・研修旅行、国際会議、見本市・展示会 (MICE) 事業は、観光産業の中で最も成長著しい部門のひとつ。アジアの主要都市に近いというグアムの地理的条件は、特に観光のローシーズンに、商用旅行を誘致する上で非常に有効な切り札となります。デュシタニグアム (Dusit Tani Guam) の会議施設などの新たな投資事業により、これまでより大規模なグループを収容できるようになるでしょう。さらに、社会団体 (Social)、軍隊 (Military)、教育 (Education)、宗教 (Religion)、同窓会 (Fraternity) の総称である「SMERF」グループも注目株。たとえば日本の学校などを積極的に誘致していくべきです。また、マラソンや音楽祭など、土地の代名詞となるイベントを企画して実施することも、ローシーズンの空室を埋める助けとなります。
- 観光産業の発展と持続可能性を実現するために、地域社会の住民たちは各自、島の成長が自分の手にかかっているという「オーナーシップ意識」を持ち、観光業界の様々な取り組みと成果への利害を共有していかねばならない。地域社会全体の支援なくしては、グアムは海外旅行先としての潜在力をフルに発揮できません。グアム政府、民間部門、住民全員の関与が必要です。グアム政府観光局に必要な資金を提供する政策決定者からごみ拾いに協力する島民まで、島のコミュニティが一致団結して、グアム最大の産業を支えていかねばなりません。



who we are



マンゴーを食べるグアムのパトゴン(子ども)

グアムの島民について

基本指針

グアム政府観光局は、資源上の制約があることと観光業界に多数のグアム政府観光局メンバーシップ登録企業がいることを前提に、組織が長期的な成功を達成するための明確な戦略の方向性を築かねばならない。

下記の指針はグアム政府観光局のミッションに立脚し、ビジョンを現実化するための局の任務を決定する基準となるものです。

協力

すべてのグアム政府観光局メンバーシップ登録企業間の継続的な交流、参加、対話を奨励し、促進します。

持続可能性

島の自然・文化・歴史・人的資源を尊重し、保存し、強化すると同時に、観光産業がグアムの住民と企業にもたらす経済効果および社会的利益の最大化を図ります。

リーダーシップ

グアムの観光産業の方向性を定め、共通目標の達成に向けた様々な取り組みをサポートします。

品質

観光産業に関連する様々な商品とサービス全体の高品質化を図ると同時に、グアム独自の特色や風土の維持・促進に努めます。

説明責任

様々な資源を透明性のある方法で最大限に有効活用することを目指し、成果を効果的に計画し、効率的に測定し、評価するシステムを組み立てます。

Mission

ミッション

全島民に経済機会の創出と生活の質向上をもたらすと同時に、島に受け継がれてきた独自の遺産、文化、自然環境を尊重し保護しながら、グアムを住む場所、働く場所、訪れる場所としてより好ましい島にする持続可能な観光産業を育成します。



伝統的なチャモロ文化の価値観

グアム政府観光局は訪問者を歓迎する「ハファデイ」のおもてなしの心を拠り所として、その活動を通じてグアムの先住民であるチャモロ人の文化を尊重し、後世に伝えていく努力を続けています。様々な取り組みにチャモロ文化色を打ち出していくためには、チャモロ人に伝わる伝統的な価値観を認識し、取り入れていく必要があると私たちは考えています。グアムを住む場所、訪れる場所として他にはない特色あるものになっているのが、このような価値観だからです。チャモロの価値観は、現在の近代化された社会にも十分に通用し、グアム政府観光局の基本指針を補完するものです。グアムの観光産業に影響を与える外的要因の分析に、グアム政府観光局メンバーシップ登録企業から収集したフィードバックを融合させて、島の観光業界のニーズと組織的能力の内部評価を行いました。この分析の結果、下記のニーズと機会の領域が明らかになりました。

イナファマオレク (Inafa' maolek) – 助け合いの心

協力精神を基本とする、チャモロのあらゆる価値観を支える土台。常に平和を保つ努力をするという考えが、マリアナ諸島の黄金律に相当する基本原則です。イナファマオレクの実践を構成するのは、次の6つの価値観です。

レスペツ (Respetu) – リスペクト、敬意

常に他人、大地と海を尊重します。

マンギンギ (Ma' nginge') – 手の甲や頬にキスをする風習

年長者や、自分の家族またはコミュニティに属する大切な人々に好意を伝えるための行為。手か頬にキスをするという行為は従来、村の長老たちに会った際に、相手への敬意を伝えるために行われてきました。

ママラオ (Mamahlao) – 恥の概念

一族に決して恥をかかせないように考えて行動します。チャモロ文化ではこの恥の概念により、すべての人間が自分の行動を通じて平和を生み出すよう行動します。

チェンチュリ (Chenchule') – 寄付・贈り物をする風習

親族の中に困っている人がいたら支援の手を差し伸べて、思いやりと責任感を示し合う社会的な相互依存システム。チェンチュリを受け取った人は、そのことを忘れず、贈り主が助けを必要とする時期に同じ価値あるいはもっと大きな価値を持つ贈り物を返すことで、支え合っています。

チェルー (Che' lu) – きょうだい愛

本当の兄弟姉妹だけでなく、友人、職場の同僚、仲間にも自分のきょうだいのように接します。職場、クラブ、組織などの場で、仲間意識を表現するためにも使います。

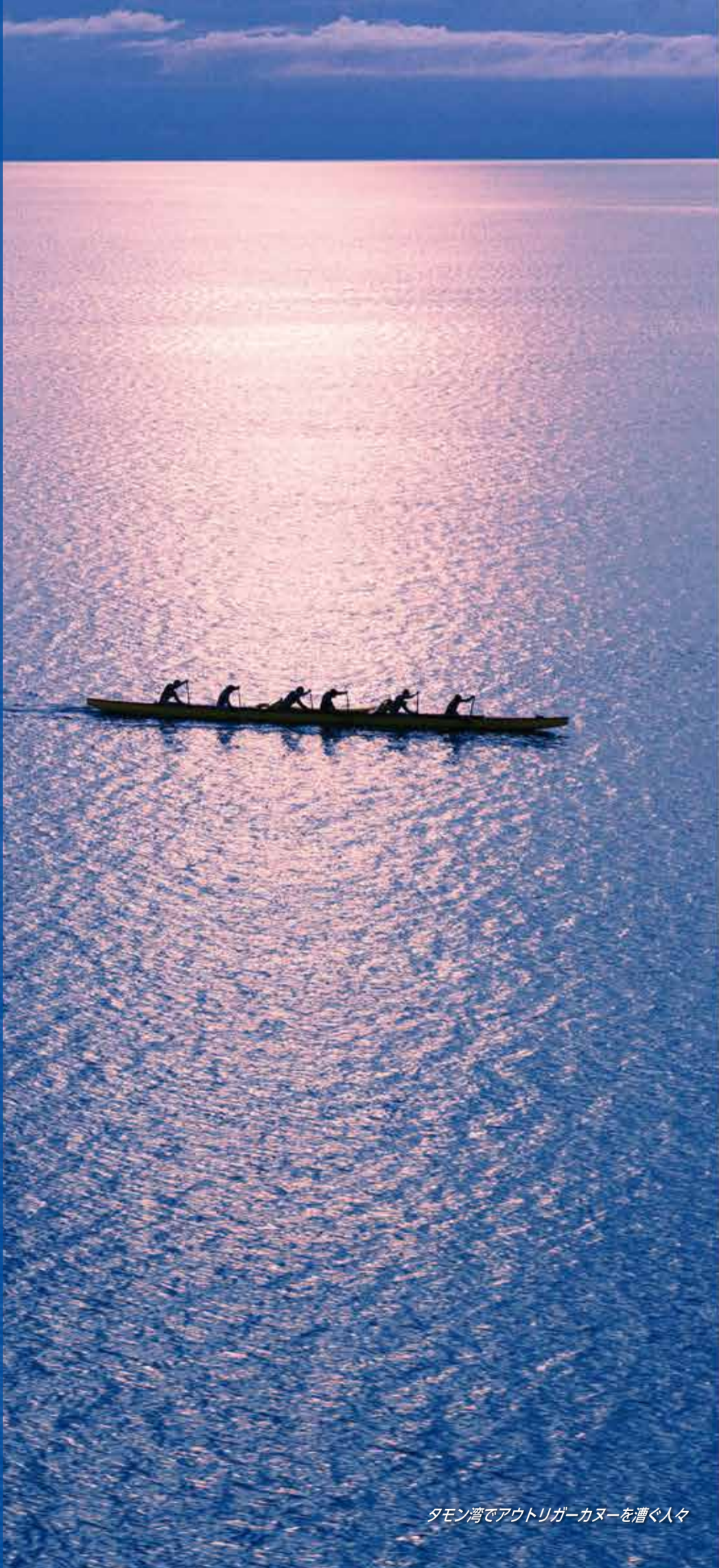
パトゴン (Patgon) – 子どもを大切に

グアムのコミュニティでは、すべての子どもが宝物。子どもを慈しんで育てることと、こうした文化的価値観を知っておくことが全島民の義務です。

伝統的な衣装を身につけたチャモロ人の女性
写真提供：現地情報誌「アイランドタイム」(Island Time Magazine)



where we want to be



タモン湾でアウトリガーカヌーを漕ぐ人々

グアムが目指す姿

グアムと「ブルー・オーシャン戦略」

海外旅行産業は競争が非常に激しく、業界が直面している問題は複雑で、膨大な数に上っています。この業界が置かれている環境では、グアム政府観光局メンバーシップ登録企業が戦略的アプローチを根本的に変えることが必要になっています。これは、長期的な問題を解決するためという側面もあります。けれども、もっと重要な目的は、現在直面している様々な問題に対処して新たな機会をものにすることにあります。

キムとモボルニュが提唱した「ブルー・オーシャン戦略」(『ハーバード・ビジネス・レビュー』掲載)は、企業が業績を維持したければ、すでに混み合っている産業分野で競争することはまったくナンセンスであり、まだ競合相手のいない市場を創造することこそ、真のチャンスがあると説いています。このブルー・オーシャン戦略に基づいて現在の様々な問題に対処することにより、グアムは観光産業の成長と維持を図ることができるでしょう。

グアムは既存の市場(「血みどろ」の価格競争により赤く染まっているという意味で「レッド・オーシャン」と呼ぶ)で競争することや、海外旅行産業で昔から提供されてきた商品で競い合うことから離れ、競争のない未開拓の市場空間(「ブルー・オーシャン」と呼ぶ)で需要を生み出すことができます。レッド・オーシャンの環境が示すように、競合相手同士が既存の需要におけるシェア拡大をかけて競い合えば、その市場はさらに混雑するようになり、利益と成長を獲得できる見込みは減っていきます。

こうした状況は最終的に、商品とサービスのコモディティ化、価格競争、利ざやの縮小をもたらします。これはグアムがこれまで経験してきたことであり、現在も継続している状況です。価格のみで競争し、グアムならではのバリュープロポジション(顧客への価値提案)を宣伝しなかったために、グアムの観光産業という商品は最終的に質の低下を招き、それに伴って利益も減少。その結果、料金を上げることができなくなり、必要な公共事業に投資する資金が不足するようになり、これは負が負を招く典型的な下方スパイラルです。

ブルー・オーシャン戦略の目標は、市場の境界線を書き換え、全体像に注目し、既存の需要を超越し、戦略の順序を適正なものにすることにより、これまでの競争を無意味なものにすることです。これらを行う際には必ず、新たな価値の創造を通じて、現在の非顧客層を開拓することを目指します。言い換えれば、「主要な旅客供給源となっている場所からわずか3時間以内に位置し、個性的なチャモロ文化に囲まれた、旅行者に選ばれる第一級の米国のリゾート」などの独自で、他にはない商品の選択肢を提供することにより、新たな顧客をグアムに誘致していきます。

この目標をどのように達成するか

1. グアムの位置付けを「旅行者に選ばれる第一級のリゾート地」に変更。世間がグアムに抱く品質イメージに意識改革をもたらします。
2. グアム独自のセールスポイント(USP-Unique Selling Points)を訴求。到着した瞬間からチャモロ文化が自然に目に入ってくるよう、至るところに配置します。
3. 現在、五つ星ホテルが少ないなどの理由により、グアムを避けてハワイや他のリゾート地に行っている資金力の豊かな旅行者などの新規顧客層を狙います。
4. 市場でのグアムの立ち位置を独自なものにすることで、中国をはじめとする未開拓の市場の育成を図り、新たな客層を誘致します。

これらは、グアムの観光業界が「ブルー・オーシャン」を創造するためにできることの一部です。海外旅行先としてのグアムに「ブルー・オーシャン」を創造することで、グアムブランドが構築され、今までの「近くて安い」イメージを、個性的で、他の競合相手が模倣できないイメージに変えやすくなるでしょう。

「ブルー・オーシャン」アプローチを生み出すためには、まず意識改革は実現できるという確信と信念を持つことが必要です。そのような改革は不可能だと思込んでいる方々は、ぜひ歴史を振り返ってみてください。成功例は山ほどあります。例えば数十年前、「メイド・イン・ジャパン」は二級品を意味していました。それが今や高品質の代名詞です。グアム政府観光局メンバーシップ登録企業が可能だと信じ、その実現のために努力すれば、グアムも必ずこのような意識改革を達成できるでしょう。グアムには世界に誇れる環境、美しい空、きれいな青い海、最高品質の海のアクティビティ、釣り、スキューバダイビング、ゴルフなど、必要なファンダメンタルズがすべてそろっています。あとは指導者層とグアム政府観光局メンバーシップ登録企業が責任感をもって約束を果たしていくだけです。

how we get there



タムニング地区の断崖から見た日の出

Vision 2020

ビジョン 2020

息をのむほど美しい海の風景がひろがる、天国のような米国の島。旅行者に選ばれる世界第一級のリゾート地のひとつとして、4,000年の歴史を持つ独特の文化に囲まれた安全かつ清潔なファミリー向けの環境の中に、格安クラスから5つ星クラスまで幅広い宿泊施設とアクティビティを取りそろえ、アジア太平洋地域全体から商用や観光目的の旅行者200万人を獲得します。

8 Core Objectives

8つのコア目標

1. 品質と収益性の改善を図る。
2. 渡航者数の増加と多様化を推進する。
3. ホテルのハイクラスな客室を増やし、優遇措置で再投資を促進する。
4. MICE市場に注力する。
5. チャモロ文化を売り込む。
6. 平均滞在日数を増やす。
7. グアムならではの観光資源を宣伝する。
8. 観光エリアをタモン地区以外にも拡大する。

目標を達成するには



成功への道筋

- ・ 全市場からの旅行者による島内支出額の増加
- ・ グアムのホテルにおける平均客室単価 (ADR) と販売可能客室 1 室あたり売上 (RevPAR) の増大
- ・ 旅行者満足度アンケート調査結果のスコア向上
- ・ グアムのブランドイメージの変化



目標その1

品質と収益性の改善を図る。

グアムが豊かな資金力を持つ旅客を誘致して、収益性または利益率を高めるためには、自らの品質を改善しなければなりません。グアムは低予算で行ける海外旅行先であり、消費額の少ない客層をひきつけています。より資金力の豊かな旅客層を誘致するためには、グアムという商品の品質向上を図る必要があります。そうすることにより、最終的にグアムの評判も高まるでしょう。

グアムはこれまで各ホールセラーにより、往復航空運賃とホテルでの3泊分の宿泊料込みで1人あたり300ドルという低料金のパッケージツアーの形で販売されています。グアムは「アジア地域内にある米国」であり、島内のホテルは大半が一方を海に面したオーシャンビューが臨めるビーチ沿いの立地条件で、その平均客室単価は1泊あたり約134ドル。これに対して、ハワイの平均客室単価は207ドルです。抑制された単価は、言うまでもなくインフレの流れに合っていない。その結果、ホテル経営者に十分な利益が入らないため、所有不動産に再投資ができないという状況が常態化しています。このため、代理店が主導権をにぎる「レッド・オーシャン」モデル(価格競争型戦略)に陥っており、低料金の維持を求める圧力が毎年継続しています。

この10年でオプションツアーと観光資源に対する1人あたりの支出額が150ドル以上も減少し、現在は100ドルを下回っています。これに加えて諸経費も上昇していますから、経営者が自分たちの商品になかなか再投資できないのも無理はありません。ショッピングにかかる金額も同じく減少しています。

品質改善を図り、現在の客層に支出額の多いハイエンド顧客層を加えることが、島内の全産業部門に直接・間接消費と誘発消費の増加をもたらすでしょう。これらすべてを生み出す要因は、旅行者1人あたりの島内における支出額の増加です。

グアムの観光産業全体が一晩で変化するとは考えていません。また、すべての商品が魔法のように一級品に変化すると言っているわけでもありません。ただ、私たちは既存の商品やサービスに有意義でありながら現実的な改善を加える一方で、これまでのホテル構成に5つ星施設の層をプラスする必要があります。そうすれば、基本的なサービスを徐々に向上させて適切とされるレベルに引き上げることができるでしょう。そして7~10年間でグアムのイメージを少しずつ変え、「安い」から「お得感がある」へ、続いて「価格に見合った品質を提供している」へと引き上げ、最終的には「高品質」と評価されるように持っていくべきです。

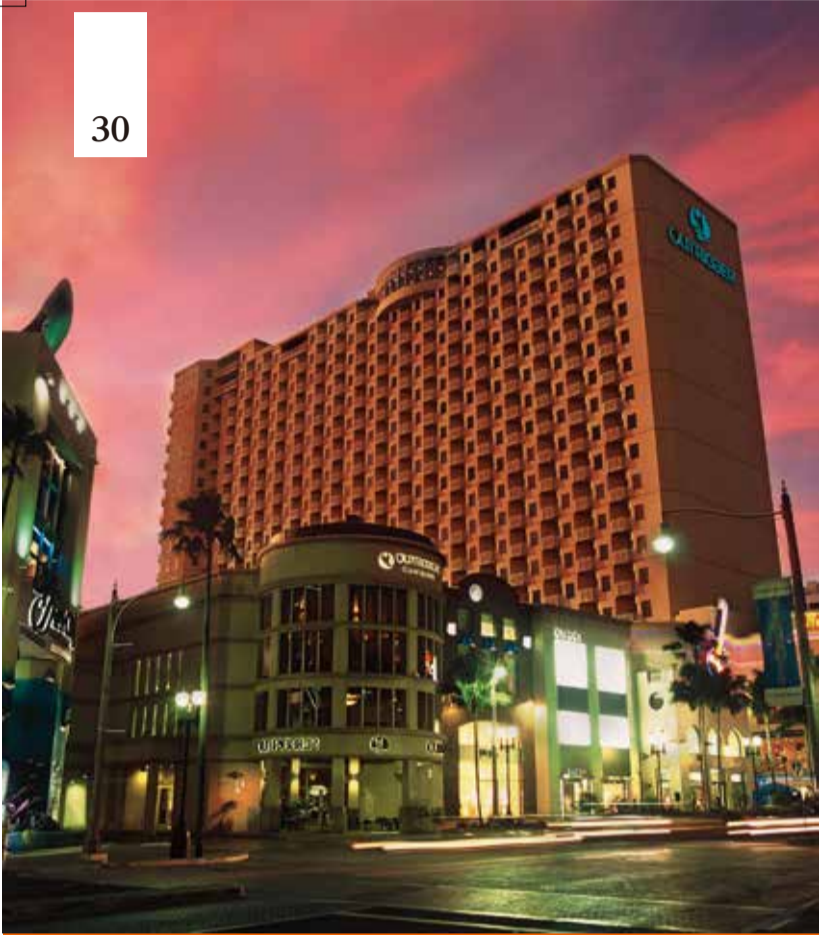
評判と単価を上げるためには、まず品質を改善しなければなりません。グアムは下記の行動を通じて、自らの商品価値を高め、資金力のより豊かな旅行者を誘致し、課税ベースを大幅に拡大できます。

- ・ **公共区域を補修管理・改修して品質改善を図る。** タモン地域の落書き、バスの排気ガスによる悪臭、タモンの道路の浸水、不法な看板、非合法的な客引き行為、安っぽい緑化工事、補修管理が行き届いていない空港や公共の場のトイレなどの問題を根絶します。また、旅行者の安全の向上、警備の強化、多言語による標識の拡充、空港の清掃強化、入国および関税手続きカウンターでの待ち時間の短縮化、手続き迅速化のための選択肢の拡充を図ります。これらはやるべきことのほんの一部であり、いずれの取り組みにもかなりの労力、妥当な資金、強制的に施行するための手段が必要になるでしょう。
- ・ **必要な資金を提供する。** 商品とサービスのレベルを適切に維持するためには、「旅行者誘致資金 (Tourism Attraction Fund, TAF)」を活用する必要があります。グアムの観光施設にはこれまで15年以上、目立った投資がなされてきませんでした。グアム政府は旅行者誘致資金

の割当額を増やし、公園、ビーチ、道路、歩道の補修管理を行って、一様に質の高い状態を保たねばなりません。必要であれば、これらの活動をグアム政府観光局の管轄下に置き、外部のサービス請負業者に委託することも可能です。グアム政府観光局では、観光の中心となっている地域の補修管理責任を徐々に引き受け、効率的に業務を遂行しています。

- ・**ワイキキ開発振興会のようなビジネス改善特区を設立する。**公共部門の改善は、観光施設が集まっている地域に集中させて行うことを推奨します（くわしくは 30 ページの説明をお読みください）。こうした地域で事業を行う民間部門の税負担を今以上に増やすことのないよう慎重を期しながら、契約条項、条件、規制を設定し、補修管理を含むこれらの基準を確実に執行していく必要があります。
- ・**5つ星級の高級ホテルを増やす。**これにより、グアムという商品の質が高まり、新たな客層として資金力の豊かな旅行者を誘致できるようになるでしょう。高級ホテルへの投資は、客室 1 室あたり平均 1.5 ～ 3 件の雇用を創出し、地域経済に大きな相乗効果をもたらします。一般的なホテルより上質なサービスと施設を提供する高級ホテルは概して他のタイプの旅客用宿泊施設より多くの従業員を雇用し、グアムの税収と事業全体の収益アップに貢献します。最高級に分類される 5 つ星ホテルを誘致するにはしばらく時間がかかるかもしれませんが、タモン以外の地域にバリのフォーシーズンズ・リゾート・バリ・アット・サヤンのようなヴィラ形式の 5 つ星リゾート施設を誘致するための活動はすぐに開始できます。こうした施設を誘致するために、5 つ星を掲げる高級ホテルチェーン、運営会社、デベロッパーにじかに接触するなど、様々な取り組みを行わねばなりません。投資優遇措置も検討すべきです。
- ・**旅行者に上質なサービスを一貫して提供するために、現場レベルの従業員と管理者向けホスピタリティ研修プログラムを設置して、グアムの労働者の能力開発を行う。**これはグアムが競争力を維持してリピーターを今後も獲得しつづけるために、対応すべき重要領域のひとつです。多数の市場からの旅行者が増加すると予測されていることから、サービスを提供する人々は多種多様な物の見方を知って敏感に対応できる必要があります。同時に、最も要求が厳しい市場のニーズを満たすレベルのサービスを一貫して提供しなければなりません。そのために、H-2 ビザ（就労ビザ）の特例措置を、少なくともインターンと訓練者に適用しなければならないでしょう。また、ホスピタリティ研修機関の設立とオンラインで学べるトレーニングツールの開発も必要になります。
- ・**既存の民間リゾート施設を改修する。**ホテル・観光業の商品およびサービスの質を改良すること、競合相手である他の海外旅行先と同等の料金を請求すること、FIT 客に支援的な販売体制を構築すること、多数の座席を一括購入する顧客に格安運賃を適用する慣習を撤廃することを通じて、収益性の向上を図ります。また、大型の公共事業を増やし、ハワイの「ホテル改装・建築税額控除制度」のような優遇措置
- ・**「旅行者が持つイメージが『近くて安い』から『価格に見合った品質を提供している』を経て、最終的には『高品質』へと徐々に変化している、旅行者に選ばれる第一級のリゾート地のひとつ』へとグアムの位置付けを変更する。**この変化を起こすためには、商品としてのグアムの品質改善に向け、官民双方が多額の投資を行う必要があります。グアム政府観光局メンバーシップ登録企業全員が、長らく延期されてきた補修管理作業を実施し、多額の公共投資を行うことを通じて、グアムのイメージを改善し変えていくために、粘り強く努力する必要があります。品質改善の取り組みは全島をあげて推進しなければなりません。ただ、タモンは島の経済の中心地なので、どこよりも優先して補修管理と改修を行う必要があるでしょう。





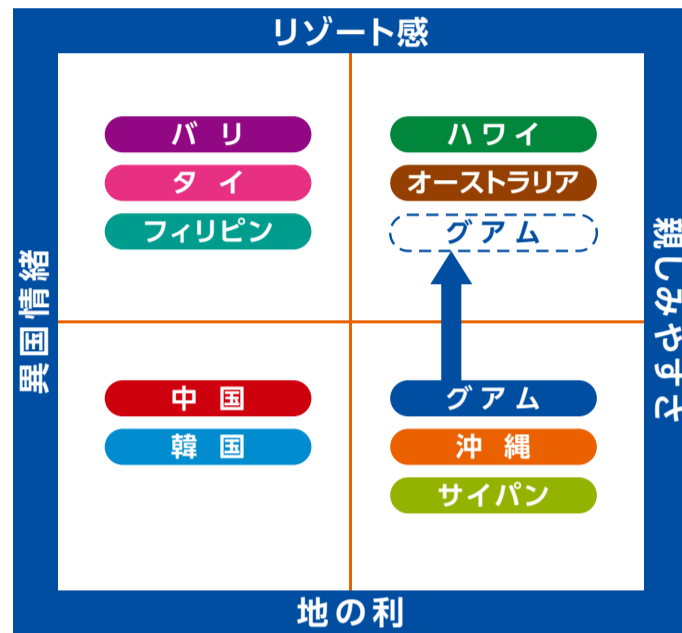
ビジネス改善特区 (BID-Business Improvement District)

グアム最大の観光エリアであるタモン地区は、旅客供給源となっているすべての都市からわずか数時間で行ける場所にあり、時差はわずか1時間しか離れていない上、美しい熱帯の景観が広がる街です。そこには、素晴らしい天候、大気汚染のない空、グアムを訪れる人々の多くをひきつける美しい海があります。ただ、残念なことにタモン地区のホテル街は化粧直しが必要です。タモンでは公共・民間部門のインフラの老朽化が進んでおり、そうしたインフラの美化改修と補修管理工事が切実に求められています。このニーズに応えるための一案が、ビジネス改善特区を設置することです。

ビジネス改善特区は、民間企業が集まって話し合い特区内で守るべき最低限の基準と必要な改善を決定する機会を提供します。ビジネス改善特区は、タモン地区を清潔で、安全で、活気あふれる場所にするとともに、投資対象、職場、遊び場としても最適な環境にしたいと情熱を燃やす不動産の所有者とテナントがメンバーになって構成します。必要な改善を政府に求める際は、全員の意見をとりまとめ、特区の要望として訴えることができます。

また、ビジネス改善特区は契約条項、条件、規制を通じて、最低限必要な補修管理基準および方針の策定も行えます。こうした基準や方針は、グアム政府観光局がビジネス改善特区組合を通じて自力で執行できるものです。ビジネス改善特区組合が担当する場合は、文民警察官のように召喚状を発行する権限を持つ旅行者安全警備隊 (Visitor Safety Patrol) を開設して執行します。

海外旅行先のイメージの位置付け



海外旅行先のイメージチャート

パリ、フィリピン、タイ

エキゾチックで魅力的。ただ、家族連れやシルバー層向きの快適性の高い施設が少ない。

ハワイ、オーストラリア

飛行時間は長いですが、洗練された(魅力的な)リゾートというイメージがあり、旅程が長くなって関連費用が余計にかかるとしても、訪れる価値があるとみなされている。

中国、韓国

飛行時間が短く、気軽に行ける。ショッピング施設が充実している、異国の食べ物が楽しめる、比較的費用が安いといった点が魅力。

グアム、サイパン、沖縄

気軽に行ける成熟したリゾート地。洗練度には欠けるが、近くて便利。家族連れには理想的であり、安全で親しみやすい。イメージより地の利が強み。

グアムはイメージを再構築し、新しく構築したブランドを訴求することにより、海外旅行先としてのイメージをハワイやオーストラリアに近づけ、滞在日数が長く、収益性の高い旅行者の獲得を目指します。

労働力開発計画

海外旅行先が持続可能性を獲得するために、「労働力開発」は重要な課題のひとつとなっています。これはどこの海外旅行先にとっても言えることですが、高い技能を持つ労働者の数が限られている小さな島国にとってはとりわけ重要な課題です。

グアムでは入国する旅行者数が増加していることに加え、2020年までにホテルの客室在庫を増やす計画があるため、観光業界で働く労働者の数を大幅に増やすことが必要になるでしょう。グアムの観光産業従事者の離職率は35%に上っているため、求人が生じるときに、補充できる人材プールをつくっておかねばなりません。最大の問題は、観光業界がこの将来的なニーズに備えて積極的に準備しなければ、求人を埋められる人材がないという事態に陥ってしまうことです。

グアムの総人口は約17万人。そのうち、軍隊以外の職場で働く労働人口が63,678人、軍隊で働く労働者が5,006人で、生活保護を受けて生活しており、労働に従事していない成人が38,667人に上ります。義務教育または職業教育を修了していない島民が多く、うち高校中退者も11,429人います。このため観光業界は、雇用主と顧客が求めるレベルのサービスを提供するために必要な訓練と教育を受けた従業員の確保が難しいという第二の問題に直面しています。

これらの問題に加え、品質の提供に影響を与えかねない他の問題を解決するために、観光産業の指導者たちは力合わせ、観光業界で働くことの社会的なメリットを人々に伝え、売り込まねばなりません。また、グアムは短期的および長期的な安定を確保し、観光産業の成長を促進するために、技能を持つ労働者を育成し、職業に持続可能性をもたらす必要があります。

多数の組織がすでに労働者の能力開発に関する問題に注目しています。ただ問題は、実施されている様々なプログラムが必ずしも統合されておらず、観光産業に与える影響と利益を強化できるように連携もなされていないことにあります。真の変化をもたらすためには、体系的な組織改革を起こす必要があります。そのために考えられる解決策のひとつは、現場レベルの従業員を対象とした集中的なホスピタリティ研修プログラムを設置することです。その一環として、オンラインで学べる研修プログラムを開発し、コース修了者が手にできる可能性のある昇給額を提示して実施してもよいでしょう。

グアムホテル&レストラン協会 メアリー・ローデス理事長



成功への道筋

- ・観光業界の雇用者数と賃金の増加
- ・旅行者満足度アンケート調査のスコア向上

目標を達成するには



成功への道筋

- ・ 2020～2023年の目標渡航者数を200万人に設定
- ・ 渡航出身国の多様化

目標その2

渡航者数の増加と多様化を図る。

グアムを旅行者の渡航先として売り込んでいくことは、現在もグアム政府観光局の最優先事項のひとつとなっています。グアム政府観光局は旅客データとマーケティング調査を活用して、旅客供給源となっている様々な国からの入国者数と収益性のアップを図る画期的なプログラムの数々を開発します。また、長期的な戦略計画の実施に向けて、主要なマーケティング領域に力を集中させ、グローバルなマーケティングパートナーと協力し、観光業界のグアム政府観光局メンバーシップ登録企業と共同で島の観光産業経済を向上・強化する効率的なマーケティングソリューションを生み出していきます。

未開拓だった旅客市場の成長と海外に向かう中国人旅行者の増加に伴い、新しい機会を獲得する方法を常に探し求めることが必要になっています。過去10年間、中国は世界で最も急成長を遂げる旅客供給市場となっており、現在もその状態は続いています。国連世界観光機関（UNWTO）の最近の報告によると、中国の海外旅行への支出総額は2012年に1,020億米ドルに達し、支出額で言えば世界最大の旅客供給市場となりました。中国で最も人口が密集している諸都市から5時間しか離れていないグアムには、中国の海外旅行市場の一部を獲得できる可能性があります。

・ 2015年までに入国旅客数150万人突破を果たし、その数を徐々に増やして2020～2023年までに200万人を達成する。日本人旅行者から成る既存の基盤に新たな国からの旅行者の層を加えつつ、現在の旅客基盤を失わないようにすることが、この目標の達成に重要な手段のひとつとなります。

・ 信頼性が高く、環境に与える負荷の小さい日本人のファミリー層という既存の顧客基盤を確実に守る。市場構成が持つ敏感性に配慮していきます。市場構成を注視し、日本人のファミリー層という現在の顧客基盤を追い払うような結果にならないように注意を払います。日本人旅行者は今後もグアムの「主要な糧」であり続けると思われるほか、環境負荷が小さく、生態系の持続可能性に貢献する旅行者層であることから、長期的に市場構成の最低55～65%を日本人旅行者が占める状態を維持していきます。

・ 想定される中国人旅行者の大幅増に備えた基本計画を策定する。次ページの表中に示されている通り、現在および予測される旅客入国者構成に、最大35万人の中国人旅行者が加わると想定されています。また、グアムに渡航する中国人旅客数が50万人を超える、あるいは100万人を超過するほど増加する可能性も考えられます。既存の旅客基盤の維持・確保を図るために、新しい観光拠点（新たな「タモン地区」）にできる場所を探す作業に着手し、中国からの入国旅客数が50万人を超える日に備えておくことが賢明でしょう。

2020年(暦年)の入国旅客数予測

CALENDAR YEAR ARRIVALS	2012	市場 構成比	2020	中国ビザ免除プログラム 無しの場合の市場構成比	中国ビザ免除プログラム 有りの場合の市場構成比
J日本	929,229	71.0%	1,050,000	60.0%	52.5%
韓国	182,829	14.0%	350,000	20.0%	17.5%
台湾	49,144	3.8%	70,000	4.0%	3.5%
香港	8,609	0.7%	12,000	0.7%	0.6%
フィリピン	10,483	0.8%	15,000	0.9%	0.8%
ロシア	4,040	0.3%	20,000	1.1%	1.0%
米国・ハワイ	62,618	4.8%	70,000	4.0%	3.5%
オーストラリア	3,763	0.3%	5,000	0.3%	0.3%
北マリアナ諸島連邦(CNMI)	16,717	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
ミクロネシア	14,640	1.1%	18,000	1.0%	0.9%
その他	17,024	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
ビザ免除プログラム適用無しの中国	8,939	0.7%	100,000	5.7%	
ビザ免除プログラム適用有りの中国			350,000		17.5%
中国ビザ免除プログラム無しの場合の合計	1,308,035		1,750,000		
中国ビザ免除プログラム有りの場合の合計			2,000,000		

* China Visa Waiver (CVW)

- ・ロシア、韓国、その他の市場からの入国旅客数を増やす。グアムへのアクセスをさらに容易にするために、交通拠点都市を増やします。インターネットとソーシャルメディアを最大限に利用し、各ターゲット市場に最も適切で、費用対効果の高いツールを使います。また、中国とロシアからの直行便の誘致・獲得を図ります。様々な既存市場(シルバー市場、ウェディング顧客など)をセグメント化し、ターゲットを絞り込んだ、より効果的なマーケティングを行います。経済効果とグアム政府観光局の成功を、入国者数の規模だけでなく、浸透度、マーケットシェア、旅行者の支出金額にも注目して評価します。また、クルーズ産業などの新たな市場の開拓にも着手します(34ページを参照)。
- ・航空業界および空港と共同で旅客収容力の拡大と、需要の創出を通じたグアムへの新航路開設を図る。現在の空輸能力を維持しながら、台湾、ロシア、オーストラリア、シンガポール、中国を中心とする新たに登場した市場のマーケットシェア拡大を進めます。格安航空会社(LCC)を含む新規航空会社を誘致する一方で、既存の航空会社も引き続き支援していきます。
- ・投資収益率(ROI)を市場別に調査する。入国旅行者1人当たりのマーケティング費用、旅行者1人あたりの現地消費額、その結果生じる市場別旅行者1人あたりの投資純利回りなどを調べます。
- ・グアムへの入国旅客数を増やす一方で、環境の持続可能性を維持するための配慮を忘れない。UNWTOが提唱する持続可能な観光の諸原則に則って、すべての資源を、経済的・社会的・美的ニーズを満たしながら、文化の完全性、主要な生態系プロセス、生物多様性、生命維持システムを維持できる方法で管理します。

クルーズ産業が地域にもたらすチャンス

グアムはミクロネシア地域内を航行する小規模なクルーズ船の母港として、また外から来る船舶を迎える港として適切な条件を備えています。

国際クルーズ産業は、観光業界で最も急成長している部門のひとつ。乗客数が年間7～8%の割合で増加しています。1990年には約400万人しかいなかった国際クルーズの旅客総数が、2011年には2,000万人を突破しました。クルーズライン国際協会発表のデータを見ると、クルーズ市場の顧客は、収益性の高い旅行者の獲得を目指す場合、理想的な属性を備えていることがわかります。

グアムとミクロネシアをクルーズの渡航先として育てるために、グアム港湾局、グアム政府観光局、太平洋アジア観光協会(PATA-Pacific Asia Travel Association)ミクロネシア支部は、2010年にミクロネシア・クルーズ協会(MCA-Micronesia Cruise Association)の設立に向けた提携を発表しました。MCAは非営利・非株式の活動法人として、持続可能な新しい旅客市場セグメントを開拓し、ミクロネシア地域全域でクルーズ船のニーズに応える経済活動を育成するべく努めています。

グアムには、クルーズ産業で成長できる力があります。クルーズ産業なら、ホテルの客室数を増やさなくても成長できるからです。グアムだけでなく、他のミクロネシア諸国もクルーズ市場を獲得することにより、経済効果を得られます。クルーズ産業は、インフラに大きな負担をかけず、大衆消費市場に破壊的な影響を与えることもなく、のどから手が出るほど必要な現金をもたらしてくれます。他にも、若者世代のために経済的機会が生まれるため、グアムより小さいミクロネシアの島々からの人口の流出をストップできます。また、クルーズ市場からの観光客の増加により文化や史跡の保存を促す機会が生まれます。今後、クルーズ産業が成長するであろうアジアの各地域に近いというミクロネシア地域の立地条件、地域独自の文化と生物多様性、その他の要因により、グアムとミクロネシア地域はクルーズ船にとって刺激的な渡航先のひとつになれる可能性を備えています。

ただ、クルーズの旅客はさほど多くなく、その島内での支出額も限られているため、投資に対する直接投資利益率にはある程度限界があります。そのため、ターミナル施設へのインフラ投資は、限られた利益率を超過しないように注意して行う必要があります。それでも、小規模な域内クルーズラインの設立と、外から訪れる船のための低コストでありながら見た目の美しいクルーズ船用到着施設の建設を促すべく、一連の優遇措置を設けることを検討すべきです。

© 2014 GVB





目標を達成するには



- ・ホテルの客室数の増加
- ・富裕層向けのハイクラスな客室が全体に占める割合の増加
- ・平均客室単価 (ADR) と販売可能客室 1 室あたり売上 (RevPAR) の増加

目標その3

ホテルのハイクラスな客室を増やし、優遇措置で再投資を促進する。

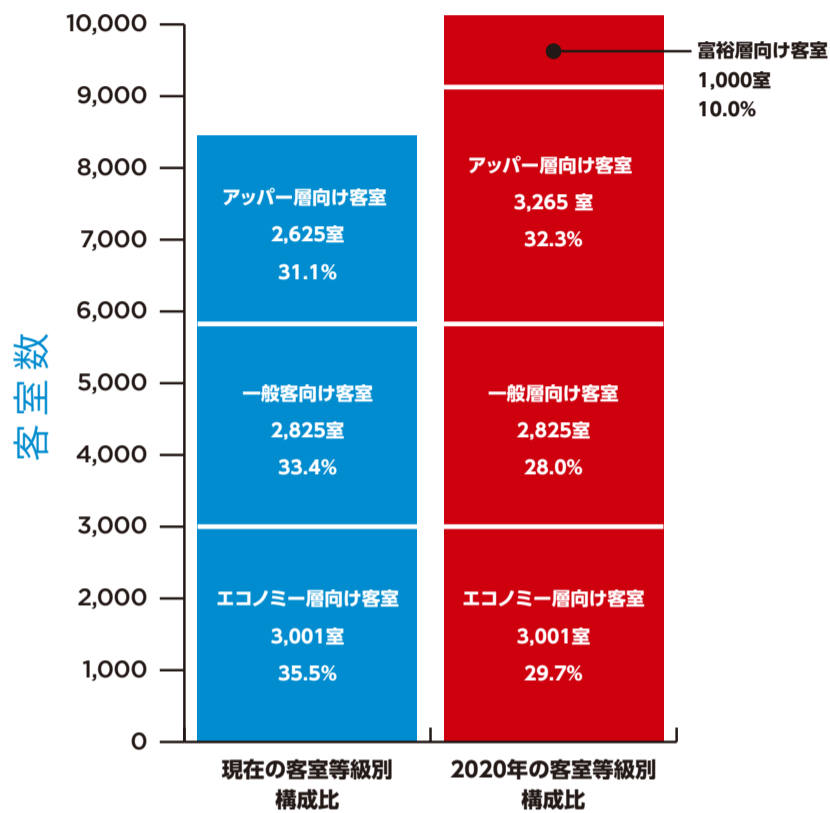
グアムが海外旅行者の渡航先として、その潜在力をフルに発揮するためには、島のイメージアップを図ることが不可欠です。このために、グアム政府観光局メンバーシップ登録企業は品質の向上、旅客供給源となっている市場の多様化、入国旅客数の拡大、ニッチ層およびハイエンド層向きのホテル客室の増設に力を注がねばなりません。グアムが一夜のうちに5つ星級の海外旅行先になることはありません。また、客室を改装しただけで、グアムのホテルが五つ星級の施設になることでもないでしょう。それでも、税の優遇措置を通じて既存のホテルが改装されれば、グアムの客室在庫の質は確実に上がります。既存の客室構成によりハイエンドな客室の層を加え、すべてのものに品質重視の姿勢を持ち込む努力をし続けることが、グアムのイメージアップにつながるでしょう。

- ・2020年までに入国旅客数 200 万人という目標を達成するために、十分な数の客室を増設する。リッツ・カールトン、フォーシーズンズなどの5つ星級の代表的なホテルチェーンや、アマン、シックスセンスのようなヴィラタイプのブティックリゾートを誘致するために有効な優遇措置を必要に応じて設けます。
- ・グアムは現在の総客室数 8,451 室を2020年までに 10,091 室に増やし、すべての客室を競争力のある品質にする。目指す入国旅客増加数に対応できる十分な収容能力を確保するために、この目標を達成することが必要です。
- ・デベロッパーと投資家を誘致し、支援するための計画を策定する。最大の処理時間、認可を与える合理的かつ中立的基準など、全領域に合理的な処理基準を設定します。

- ・ブティックリゾート、ヴィラリゾート、長期滞在用宿泊施設、タイムシェア宿泊施設、B&B (ベッド&ブレイクファースト) などのニッチ物件の開発を奨励する。これらはそれぞれ、特定の市場セグメントを狙った施設です。その特性ゆえに、グアムで長く営業しているタイプのホテルには宿泊しないような客層を誘致する力があり、グアムへの入国旅客数を必ず押し上げてくれるはずで、旅客供給源として新たな市場が成長すれば、個々の旅行者層のニーズに応えるため、このカテゴリーの施設が開発されるでしょう。タモン地区で検討されているタウンハウスの開発もそのひとつです。

- ・既存のホテルの所有者による施設の改装、修理、修復を奨励するために、税制優遇制度を導入する。このような工事を対象に、工事費用の4%にあたる金額を税金から控除できる措置を定めたハワイの条例第108号は、改装を奨励する税制優遇制度の一例です。この種の優遇税制に批判的な意見もありますが、データを見ると、この税額控除措置がなければ、ハワイの改装プロジェクトは進まなかった可能性が高かったこと、そして大部分のホテル所有者が控除された金額を改装費用に加え、結果的に再投資に回していることがはっきりわかります。投資家たちも、ホテルを対象とした税額控除の存在が、設備投資をすることに決めた重要な理由のひとつとなったと述べています。グアムにも同じような制度があれば、ホテルの所有者たちを老朽化した施設の改装に向かわせる助けとなるでしょう。

2020年のホテル客室開発戦略



	2013*	2020
従業員数/ 客室数の比率	13,284/1.65	16,549/1.64
客室稼働率	77%	85.1%
平均客室単価(ADR)	\$134	\$225
販売可能客室 1室あたり売上(RevPAR)	\$103	\$191

*出所: 「グアムホテル&レストラン協会報告書 (Guam Hotel and Restaurant Association Report)」, 2013年9月

客室在庫/ホテルの業績予想

2014 グアムのホテル客室在庫 ホテル29軒 / 8,451室

2020 グアムのホテル客室在庫 ホテル35軒 / 10,091室

年 ¹	部屋数	部屋泊数	入国旅客数 ²	人泊数 ³	部屋泊数 ⁴	客室稼働率の算出値
2014	8,451	3,084,615	1,400,000	4,165,000	2,192,105	71.1%
2015	8,705	3,177,325	1,486,100	4,421,148	2,326,920	73.2%
2016	8,966	3,272,590	1,577,495	4,693,048	2,470,025	75.5%
2017	9,235	3,370,775	1,674,511	4,981,671	2,621,932	77.8%
2018	9,512	3,471,880	1,777,494	5,288,043	2,783,181	80.2%
2019	9,797	3,575,905	1,886,809	5,613,258	2,954,346	82.6%
2020	10,091	3,683,215	2,002,848	5,958,473	3,136,039	85.1%

1 部屋数 - 2014年時点で競争力のある客室が8,451室あり、その後毎年、約250室ずつ増室されて2020年には10,091室になると想定。
 2 入国旅客数 - 予想される入国者数
 3 人泊数 - 平均滞在期間を3.5泊、旅行者の85%がホテルに宿泊すると想定。
 4 部屋泊数 - 1室あたりの宿泊者数を平均1.9人と想定。

目標を達成するには



成功への道筋

- ・レジャー以外の目的で訪れる旅行者の増加（出口調査）
- ・これまでショルダーシーズンとされていた時期の客室稼働率の上昇

目標その4

MICE 市場に注力する。

グアムへの渡航者市場の構成を多様化することが、これまで閑散期とされていた時期のホテルの客室稼働率により影響を与えるでしょう。ただ、効率を最大限に高めるためには、さらなる取り組みが必要です。

ピークシーズン以外の時期に客室を埋めるためには、MICE (Meeting-会議、Incentive-報酬・研修旅行、Conference/Convention-国際会議、Exhibition-展示会・見本市) 事業と主要なイベントを積極的に推進することがグアムにとって大きなプラスとなるでしょう。

航空便数と供給できる客室数が限られておりインフラが不足している上、市場内に強力な競争相手が多数いるグアムは、大型のコンベンションホールで開催される従来型の国際会議・展示会には向きません。けれども、出席者2,500人程度の国際会議や式典なら対応できる施設があり、完璧な開催地になれる環境を備えています。

- ・**レジャー以外の旅客層と MICE を積極的に開拓する。**展示会、視察旅行、インセンティブ市場など、狙いをつけた分野で、専任スタッフと集中的な取り組みによる戦略を実行します。目標ごとの営業活動を記した複数の市場向け関連資料の作成を、すべての市場の優先事項として行っていきます。
- ・**ショルダーシーズンを埋める策として、当分の間 MICE を活用していく。**MICE 市場の旅行者に総じて言えることですが、特にインセンティブ旅行の参加者はかなりの可処分所得を持っており、収益性の高い旅行者を獲得するという目標の達成にも大きく寄与できる層です。
- ・**人材教育・研修制度に投資し、必要があれば、少なくともトレーナーとインターンを新たに調達して人材の拡充を図る。**インセンティブ旅行には質の高いサービスを提供する必要があり、

現地のサプライヤーや施設は提供する商品やサービスの水準を上げねばならないため、こうした人材の拡充が絶対必要になります。

- ・**MICE グループの規模を活かし、管理可能な範囲内の収益性の高いやり方で、入国旅客数を目標値まで増やす。**インセンティブ旅行の平均的なグループは30～70人構成。管理しやすいわりに、収益性が高い規模です。MICE 旅行の参加者はかなりの可処分所得を持つ、収益性に優れた良質な旅行者です。
- ・**昔から海外旅行は団体というのが慣例となっている東アジアの修学旅行グループを積極的に誘致する。**グアムの競合相手のひとつである沖縄は積極的に修学旅行生を受け入れており、その生徒数は年間約20万人。こうしたグループには、グアムが魅力的に映るはず。グアムを、アジアの過密な大都市に代わる修学旅行先として売り込んでいきます。英語教育、環境教育、受験勉強、試験(米国公認会計士[CPA]、大学進学適性試験[SAT]、米国医学部入学試験[MCAT])などの分野に豊かな実績があることも訴求します。



目標を達成するには



成功への道筋

- ・チャモロ文化に対する意識の向上(出口調査データ)
- ・「ハファダイ・プレッジ(ハファダイの約束)」プログラムの参加率アップ
- ・上質な文化体験ができる機会の提供状況
- ・ホテルや観光業界内における音楽、芸術、文化の存在感

目標その5

チャモロ文化を売り込む。

上質なホテルと観光資源があれば、グアムの海外旅行先としての成功が約束されるわけではありません。グアムが渡航先として海外旅行者に選ばれるためには、太陽(Sun)、砂浜(Sand)、海(Sea)、ショッピング(Shopping)以外の圧倒的な魅力が必要です。これらの4つのSを備えた渡航先は他にも数えきれないほどありますし、その多くがグアムより安い費用で行ける場所です。グアムを他のリゾートアイランドと差別化するためには、4,000年にわたって受け継がれてきた独自のチャモロ文化を強調し、グアムのあらゆるマーケティング活動に盛り込み、至るところで目に触れるようにしていかなければなりません。

・チャモロ文化を、グアムが他の海外旅行先との違いを示せる唯一無二の差別化要因と位置付け、前面に押し出していく。土地に根付いているチャモロ文化、スペイン人が築いた首都ハガニア、西洋と東洋の影響が入り混じった豊かな歴史は、グアムにしかないものです。

・空港に着いた瞬間から、チャモロの言葉、芸術、ダンス、音楽、文化が至るところで旅行者の目に触れられるようにする。「ハファダイ・プレッジ」プログラムやチャモロ料理の普及啓発などの取り組みを通じて大きく前進はしていますが、グアムの歴史文化に対する意識をさらに高め、旅行者がチャモロの人々に触れられる機会をもっと増やす必要があります。ホテルに呼びかけ、各々が実施しているアイランドショーの少なくとも一部に現地のチャモロ文化を取り入れるようにします。

・他ではできない体験を求める旅行者の期待に応えるため、歴史的・人類学的・文化的な観光資源を修復し、充実させる。史跡の修復や、ハガニアにあるような、文化的な重要スポットを結んだ観光ルート「文化コリドー」を指定する取り組みを拡大していく必要があります。

グアム & チャモロ教育施設





ハガニアのスペイン広場で伝統的なチャモロダンスを踊るチャモロの人々

目標を達成するには



成功への道筋

- すべての主要市場における滞在日数の増加

目標その6

平均滞在日数を増やす。

グアムにおける旅行者の滞在期間を延ばす事は、いくつか明らかなメリットがあります。パッケージ型ツアーの収益の増加、またそれによる部屋泊数の増加、島内での支出額の増加、などです。最終的に入国旅客数が同じでも収益がアップします。海外旅行市場では、リラックスを目的とした受け身の旅行より、主体的に参加する活動的な体験型旅行が人気となっています。この動向が、グアムの観光業界が提供する商品をより多様で豊かなものにします。特別な目的のために旅行する層はそうでない層に比べて、旅行に支払う金額も滞在中の支出額も高く、滞在期間も長い傾向にあります。旅行の目的が自然に親しむことであろうと、歴史に触れることであろうと、文化遺産を見ることであろうと、冒険やスポーツを楽しむことであろうと、この傾向は共通しています。

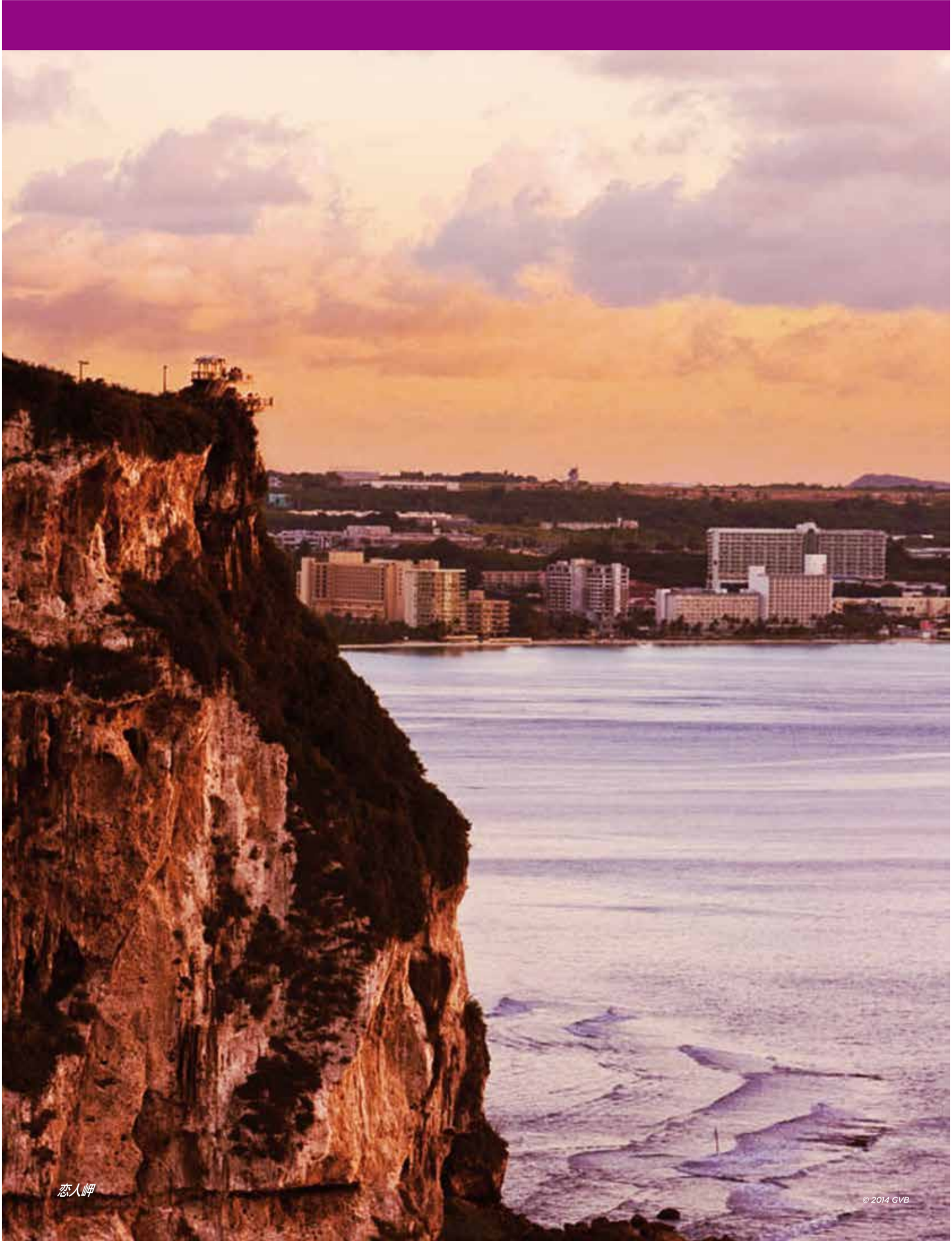
- **日本人旅行者層の滞在期間を 33% 延ばし、現在の 3 泊から 4 泊に増やす。**これが実現すれば、航空便を増便したり、その結果としてインフラに影響を与えたりすることなく、島内における支出額を増やす可能性があります。旅行代理店と話し合い、彼らがすべての市場に今より滞在期間の長いツアーパッケージを開発し、販売したくなるようなインセンティブを提供します。

- **すべての市場で滞在期間の延長を推進し、1 週間以上の長期滞在のツアーパッケージを販売してもらえよう**旅行業界に働きかける。この目標を達成するには、新しく開発した旅程の長いツアーやプログラムをすべての市場で積極的に宣伝しなければなりません。

- **世間あまり知られていないアクティビティや観光資源で、滞在を延ばすきっかけになるものを宣伝し、グアムには海のアクティビティとショッピング以上の魅力があることを明確に伝える。**旅行者を対象とした意識調査の結果を見ると、グアム独自のアクティビティが最も高く評価されていることがわかります。あわただしいスケジュールではなく、時間をとって存分に楽しめるユニークな体験が島内で幅広く提供されていることを今まで以上に積極的に宣伝することが、グアムにとってプラスとなるでしょう。

- **海外旅行を予定しているが行く先は未定という客層に、多彩なアクティビティと観光資源の選択肢を伝える方法を改善する。**多くの旅行者は行く先を選ぶ前に、何をやりたいかを考えます。提案されたプランに合わせて旅程をつくり、島内の観光資源とアクティビティについてより多くの情報を得ることにより、グアムへの旅行者は旅に出る前に、滞在期間を延ばし、当初の想定より多額の予算を旅行にかける計画を立てるようになるでしょう。





恋人岬

目標を達成するには



成功への道筋

- ・ 島内での支出額の増加
- ・ 各アクティビティの宣伝と参加率の向上
- ・ 新たな大型観光資源の増加



目標その7

グアムの観光資源を宣伝する。

グアムには現在、オプションツアーと観光スポットを合わせて 100 以上の観光資源があります。いずれも旅行者にとって魅力的なものです。ディナークルーズ、ゴルフ、アドベンチャー型のスポーツ、スカイダイビング、遊覧飛行、ダンス・コメディ・ラスベガススタイルのショーのほか、トロリー、ジェットスキー、パラセーリング、バナナボート、スキューバダイビング、シーウォーカー、トンネル型水槽がある水族館、トレッキングなど、海、空、陸のアクティビティも充実しています。これらの観光資源を効果的な方法で、適切なターゲット層に売り込むことが、グアムのブランド強化と満足度アップにつながるでしょう。

- ・ 高品質な商品を提供するという目的にかなう観光資源のマーケティングと宣伝を専門的な方法で行う。このために、今ある観光資源のマーケティングと、新たな観光資源を増やすための支援を並行して行います。グアム政府観光局は島内の民間および公共部門が運営する様々な観光資源を、広告、ポスター、パンフレット、マスコミ、ウェブサイトで大々的に扱ってゆく所存です。旅行者は、滞在中に何ができるかという情報を決め手として渡航先を選ぶからです。
- ・ 特別な目的を持って旅行する層をグアムに誘致し、リピート客にできるような新しいアクティビティとイベントを生み出し、宣伝する。しっかりと企画・運営されたイベントを行うことで、客定が鈍るシーズンに訪れる旅行者を増やし、グアムの経済に大きく

寄与できる可能性があります。イベントにはまた、グアムに来たことがない旅行者の心にグアムのイメージを焼き付け、メディアの取材を通じて彼らの注意をひきつける力があります。

- ・ **グアムの主要なイベントを宣伝する。**グアムではスポーツ、文化、芸術、教育をはじめ、様々な種類のイベントが多数開催されていますが、情報が少ないために、旅行者はその存在を知らない事があります。グアムはこうしたアクティビティを宣伝する必要があります。ただ、宣伝はいくつかの主要なイベントに絞って行います。また、ココロードレース以外にも、テレビ放映される大規模なゴルフ大会など、重要なイベントを増やしていく必要があります。
- ・ **総合グローバルウェブサイトと顧客関係管理 (Customer Relationship Management, CRM) システムを使う。**これにより、グアムの観光業界と連携し、成果の最大化と資源の活用を図れるようになるでしょう。また、グローバル市場でグアムブランドの訴求方法を標準化し、一貫性と独自性のあるグローバルブランドイメージを伝えることも可能になります。その結果、グアムの観光資源に対する認知度がアップし、ターゲットとする市場の具体的なニーズを満たせるようになり、最終的にはグアムを訪れる旅行者に、より質の高い経験を提供できるようになります。





スカイダイビング

目標を達成するには



成功への道筋

- ・タモン地区以外の地区にある観光資源の増加
- ・島民が観光産業に抱いている感情のさらなる向上
- ・グアムの村々による多彩な商品とサービスの提供（一村一品運動）

目標その8

観光エリアをタモン地区以外にも拡大する。

グアムの全島民は長年、観光産業の恩恵を受けてきました。グアムに近いアジアの国々が発展する中で、観光産業は今後も島の経済に大きく寄与しつづけるでしょう。観光の中心地であるタモン地区は観光業界にとって重要ですが、タモン地区で暮らす人々や働いている人々だけでなく、島民全員が観光産業にさらに貢献する必要があります。

土地と人口が限られているグアムでは、村と島民が観光産業でもっと大きな役割を果たすことで、グアムをきちんと管理された海外旅行先にして、島全体がその恩恵に与えるようにすることができます。観光エリアをタモン地区以外の地区に広げることにより、グアムは島民のための経済機会と雇用創出を最大化することができるでしょう。

公法 30-228 号によって制定したホテル 税 債 券 (H.O.T. Bonds, Hotel Occupancy Tax Bonds) からの収益は、主にタモン地区以外のエリアのインフラプロジェクトに充当されます。グアムミュージアム、農業協同組合、漁業協同組合、グアム議会議事堂をはじめ、島内のあらゆる歴史的・文化的スポットなどが対象となっています。これらのプロジェクトが、グアムをより住みやすく、働きやすく、訪問しやすい場所にするための土台を築くことになるでしょう。

- ・観光エリアをハガニアへと拡大する。官民の様々なパートナーと協力して、チャモロビレッジの人気とグアムミュージアムの新設に乗じて、観光エリアをタモンから活気を取り戻したハガニアへと拡大します。
- ・観光業界のパートナーに呼びかけて、地域の農業・漁業従事者を支援する。このような成長の機会をさらに拡大するために、村に住む農業や漁業従事者をサポートします。魅力的で、健全で、活気にあふれた農業および漁業の拠点を築くために必要なインフラへの投資を促進します。ホテルやレストランに、地元産の生産食料品や魚介類を購入するよう奨励していきます。

- ・グアム政府観光局メンバーシップ登録企業全員と手を取り合って、環境美化と地域社会の品質向上を推進する。島内の美化水準を高めることや世界レベルのイベントを実施することは、グアムの産業に利益をもたらすだけではありません。島民全員がもっと故郷に誇りを感じ、地域住民としての意識を強く持てるようになります。

- ・文化に根差した商品とサービスを支援する。グアム経済開発局 (Guam Economic Development Authority, GEDA)、地元の企業、グアム大学の太平洋経済戦略センターと共同で、「グアム産商品」を支援します。また、芸術、工芸、音楽、ダンスなどの文化を実践する人々を育成し、広く世の中に知らせる手伝いをします。

- ・旅行者誘致資金 (Tourist Attraction Fund, TAF) を効果的に活用する。旅行者誘致資金 (TAF) が (1) 債券の払戻金、(2) グアム政府観光局の運営費用、(3) 公共の観光エリアの補修管理と観光産業に直接関係のある設備の改良資金、(4) 余剰資金がある場合、観光産業に直接関係のあるコミュニティプログラムや文化プログラム、という優先順位で適切に分配されるようにすることが不可欠です。グアム政府観光局と観光産業のグアム政府観光局メンバーシップ登録企業は、この資金が地域全体に与える利益は自分たちの力にかかっているという当事者意識を持ち、観光産業が全島民にもたらすメリットをより効果的に伝えなければなりません。

19村にある19の魅力



一村一品 (One Village One Product, OVOP)モデルでは、各村が1品または2品の特産品（商品またはサービス）を持つ特化戦略を追求し、最終的に訪問者と投資の誘致につながる明確なイメージの構築を目指します。

このモデルの目的は、村にはそれぞれ独自の歴史、文化、農産物、自然美、施設があると人々に知ってもらうことにあります。今日まで、一村一品モデルの概念の実現に向けた取り組みがいくつか行われてきました。過去7年間には、アガット村のマンゴー祭り、タロフォフォ村のバナナ祭り、メリッソ村のカニ祭りなど、地域の名産品を主役に据えた村祭りが行われ、好評を博しています。けれども、すべての村が明確なイメージを打ち出せているわけではありませんが、これから各村がイメージを打ち出せるよう、まずは既存の村々のお祭りの告知を強化します。

グアムで一村一品を推進すれば、グアムに住む人々は自分たちで管理・維持していける産業で戦略を実施することになります。また、村に住む人々の雇用機会を増やし、地元産の商品をつくる技術を教え、村とグアム産の商品に対する誇りを育てることができます。何よりも重要なのは、島内全域の住人が特産品を販売することで旅行者とじかに交流する機会が増えて、旅行者とのつながりが強くなることです。



conclusion

結論

島最大の産業である観光産業は、グアムの島民全員に影響を与えています。

『ツーリズム 2020』は、私たちの島の未来に向けたビジョンと戦略計画を示すものです。

『ツーリズム 2020』は戦略的な方向性を示し、行動のための枠組みを提案します。戦術の詳細と実施の手順は、グアム政府観光局メンバーシップ制度にご登録の各位ならびにグアム政府観光局幹部が決めていかねばなりません。関係者、政策決定者、地域に住む住人全員がその内容を広く受け入れ、計画的に実施することが必要になるでしょう。

これは大きな賭けになります。

グアムの海外旅行先としての品質を高め、その結果、島民全員の生活の質を改善できる可能性は計り知れません。

この計画が挙げている目標を達成できれば、グアムはより安全で、美しく、豊かになるはずです。そして、私たち、グアムの子どもたち、未来に続く世代にとって、より住みやすく、働きやすい場所となるでしょう。

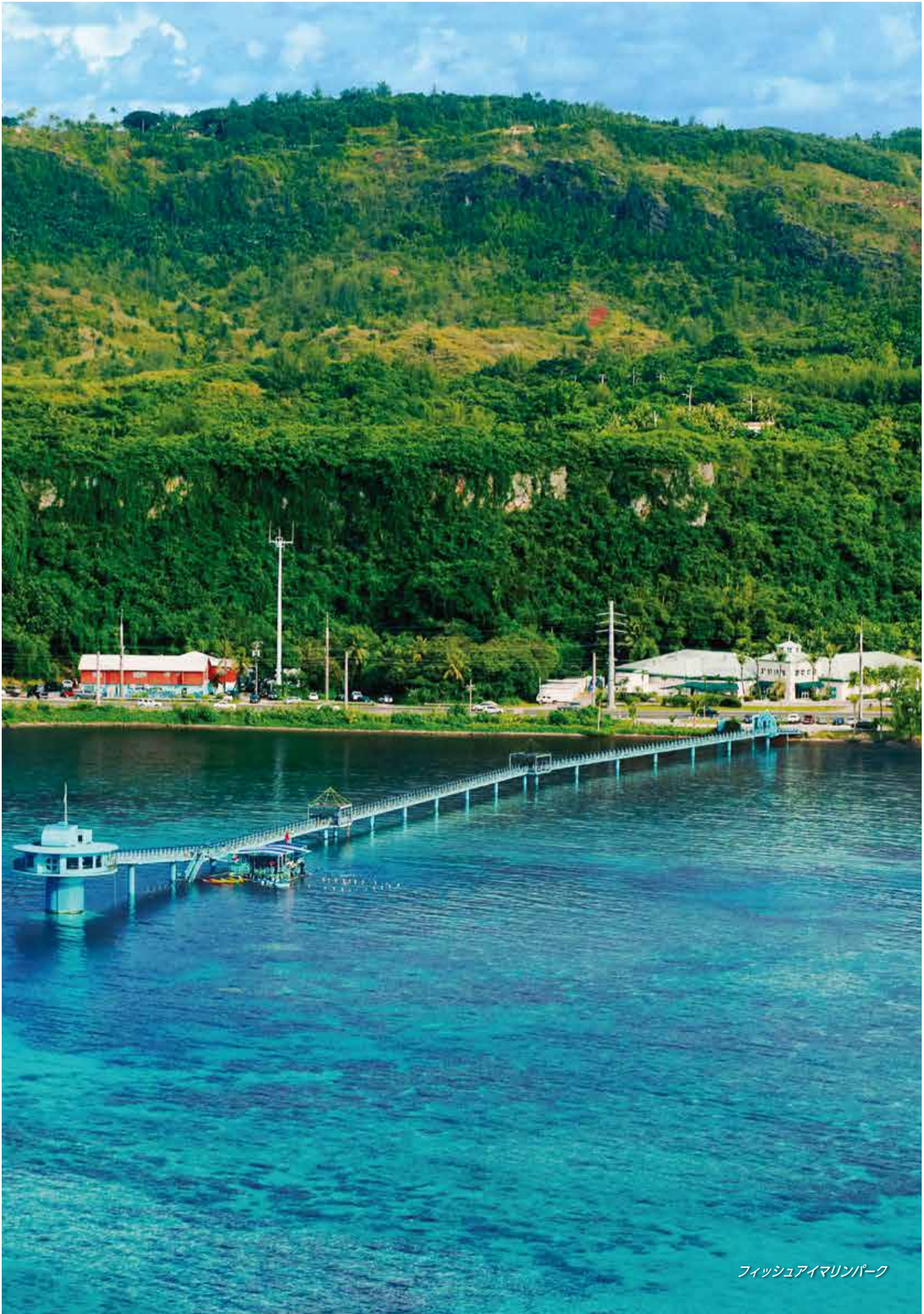
Together we can achieve the vision.
一緒にこのビジョンを実現していきましょう!

達成目標

重要業績評価指標 (KPI) ¹	2013	
入国渡航者数	1.34 百万	2 百万
島内での平均支出額	\$1,100	\$1,320 ²
観光関連の雇用	20,436	32,000
政府の税収	\$167百万	\$300 百万
観光産業の売上高	\$1.47 十億	\$2.64 十億

¹ 「2010年グアム観光業界サテライト勘定経済報告書(2010 Guam Tourism Satellite Account Economic Report)」より

² 「支出額の大きな旅客層と市場セグメント(MICE)を誘致して多様化を図る」、「ハイエンドなホテルの選択肢と、質の高い飲食店、ショッピング、オプショナルツアーを増やす」、「平均滞在日数を増やす」、「グアムの海外旅行先としての商品とサービスの品質を高める」という「ツーリズム2020」の目標を達成することで、島内での1人あたり平均支出額20%増を目指す。



フィッシュアイマリンパーク