



東アジアにおけるクルーズの急成長と 日本での戦略

大阪府立大学 大学院 工学研究科長・工学部長

教授 池田 良 穂

日時 平成 26 年 8 月 7 日 (木)
ANA クラウンプラザホテル
長崎グラバービル

主催 (公財)九州運輸振興センター
後援 日本財団
九州運輸局 JR九州

皆様こんにちは。ご紹介いただきました
ました、大阪府立大学の池田でござ
います。

今日のお話しですが、日本ではク
ルーズに対して非常に間違ったい
メージを持たれている場合が多いと
思いますので、その払拭から始め
たいと思います。

クルーズと聞くと超高級なレ
ジャーだとかいうふうにも思ってい
る方がほとんどです。一生に一度、
退職したら死ぬまでに乗ってみた
い、こういうふうにも思っている方が
結構多い。またクルーズといえば世
界一周のイメージがあるようです
が、世界一周のクルーズは世界に今
10隻も走っていない状況です。それ
が今のクルーズの主流ではありません
が、そのイメージから長期旅行だ
と思われがちです。こんなクルーズ
に今、お客さんほとんど集まってい
ません。世界一周の100日を3つ
以上に区切って売り出さないとお客
様は集まりません。だいたいのこと
になります。世界一周の大型クルー
ズ船に香港から日本まで、日本人が
1000人乗りしました。私が驚いた
のは2600人余りの定員に対して
1000人もの空席があったという
ことです。つまり世界一周をする乗

客を集めることがいかに難しいかと
いうことを示しています。

長い航海、やることなくして退屈
なんじゃないかと思っている方も多
い。ところが今のクルーズ船の上で
は1日中色々なことをやっていま
す。大きな船だと、同じ時間帯に違
う場所で違うアトラクションが行わ
れている。実際妻と一緒にクルーズ
乗ったのですが、前の晩に次の日の
スケジュールが入った新聞がキャピ
ンに配られます。妻はマーカーを
持って、この時間帯はこれを、その
次はこれをとチェックするのが日課
です。食事の時以外は忙しくて忙し
くてたまらないということになりま
す。とにかくエンターテイメント満
載というのが今の船なのです。ただ
し、プールサイドで1日ずっと読
書をして過ごしている人もいます。
退屈したければ退屈もでき、1日
中色々なアトラクションを楽しむ
こともできるというのが今のク
ルーズです。

堅苦しいレジャーなのではない
か、毎晩タキシードを着ないといけ
ないんじゃないかと思っている人も
います。カリブ海では船長主催のカ
クテルパーティーでも、タキシードを
着ている人の割合は5%もいませ
ん。基本的にはネクタイにジャケット

トを着ていければいい。最近はそのも
要求しない船も出てきています。こ
のように超高級、長期の旅行、退
屈、堅苦しい、というイメージは全
くの間違いで、今世界でブームに
なっているクルーズは2100万人
の人達が楽しんでいて、産業規模と
しては7兆円ですが、その主流は、
気軽でお買い得で、楽しくて、便利
な旅。だからこそ、2100万人の
人たちがクルーズを楽しみ、7兆円
の産業にまで成長してきたというこ
とです。このように様変わりしてい
るクルーズですが、特に日本では未
だに誤解されているようです。

どんな産業でもマーケットは富裕
層から大衆までを含み、三角形を
していています。クルーズのマー
ケットではラグジュアリーと呼ばれる
富裕層マーケットが、だいたい3週
間以上、1泊あたり5万円以上と
なっていて、日本人が考えるクルー
ズのイメージはここです。今はこの
マーケットは全マーケットの5%く
らいとなっていています。一番多いのが
一番下のスタンダードまたはカジュ
アルと呼ばれる大衆層向けの商品
で、1週間以内、1泊あたり1万
円〜1万5千円からです。(資料1)
このスタンダード層が爆発的に伸



資料 1

びてきて、7兆円産業に成長してきました。

そのちょうど合間にプレミアムとというのがあります。1週間くらいのクルーズもやっていますのですが、2週間くらいのクルーズが多く、1泊あたり2万円以上くらいです。この2万円には、食事代から宿泊、移動、エンターテイメントも全部入っているので決して高い値段でもありません。

この一番大きなスタンダードマーケットでは、船でいえば、ボイジャー・オブ・ザ・シーズなどがあります。

少し話はそれますが、現在クルーズ会社でガリバー企業となっているカーニバル・コーポレーション、本社をマイアミとロンドンに置いていて、世界のクルーズの4割近くを牛耳る会社です。イギリスのキューナード・ラインやプリンセス・クルーズも傘下に置いています。このカーニバルの最初の船、70年代ですが、その中の1隻は川崎重工で改造をされたのですが、その時に川崎重工では大赤字を出したので、もう、クルーズ船には手を出さないうことになりました。今考えればこの時、赤字はなんとか我慢してカーニバル社とつながっていたら、日本の造船所が、毎年大型客船を数隻建造するとうう、もう少し違った展開になったのではない

かと思っています。さて、このように大きく成長したクルーズを私は現代クルーズと呼んでいます。この現代クルーズに對比されるのが伝統的クルーズ、すなわちトラディショナルクルーズで、長期で高額で富裕層を狙ったものです。それに対して現代クルーズは1960年代の後半にカリブ海で誕生した、全く新しいビジネスモデルというふうに考えて頂ければと思います。

このビジネスモデルが成功したポイントの1つは、定点定期、すなわち同じ港から定期的に船を出すということです。最初はマイアミでした。マイアミから土曜日の夕方に乗って、一週間クルーズをして、土曜日の朝に戻ってくる、毎週土曜日にマイアミから船が出て、それも1年中同じ日程で運航されるのです。次のポイントが、短期間であるということ。利用者が参加しやすく、また船会社にとってもコストが低減できる。

3つ目のポイントはフライアンドクルーズ。マイアミまでは飛行機で飛んで、そこから1週間のクルーズをするというビジネスモデルを確立したことです。定期客船が飛行機

お客さんをとられた後、定期客船会社はこぞってクルーズを始めました。しかし、ことごとく失敗して、成功した会社はほとんどありません。例えば大西洋航路をやっていた定期客船は、ニューヨークからクルーズ客船を出す。カリブ海まで3日間何もない海を走って、カリブ海で1週間クルーズを楽しんだら、またニューヨークまで船に揺られて帰らないといけない。そうすると2週間の船旅になるわけです。これでは船客も離れていきます。ところが、現代クルーズをマイアミで始めた会社は、レジャーをするお客さんにとって一番いいのは何かを徹底的に考えました。マイアミまで飛行機で行けば、ニューヨークから3時間、着いた夕方にクルーズに乗り、1週間クルーズをして同じ曜日の朝に着いたら、飛行機でニューヨークへ戻る。これなら1週間で美しいカリブ海の航海を楽しめる。このように楽しくないところは全部飛行機を使うということにしました。他の定期客船はなぜそれをやらなかったのか。飛行機は敵だったんですね。自分たちを廃業に追い込んだ相手と組むなんてことは考えなかった。けれども、お客さんの目線で考えると、楽しいクルーズと、高速の飛行機を

楽しいクルーズと、高速の飛行機を

うまく組み合わせることで、満足度の高いレジャーとなる。これでマーケットが全米に広がりました。それまではクルーズのお客さんは、サンフランシスコ起点のところはサンフランシスコ地域で、マイアミのクルーズもマイアミ地域のマーケットを相手にしていました。飛行機を使うことによって、全米全部がマーケットとして広がったということです。これによって全米にクルーズ・オンリー・トラベル・エージェンシーという、非常に小さな、クルーズだけを取り扱う旅行代理店がたくさんできました。それが各地域でのマーケットを育てていきました。中には夫婦だけでやっている旅行社もあって、お客さんが集まったら夫婦と一緒に乗り、自分たちも楽しんで、生活費も稼ぐという代理店もあります。このような代理店がテレビ広告もほとんどしていない中で、非常に効率的に口コミを使ってマーケットを広げていきました。

4つ目のポイントは年収3万ドル層をターゲットにしたリーズナブルプライス。私がこのビジネスモデルに出会ったのは、日本のクルーズ元年と言われる平成元年で、その頃から「クルーズ研究会」というのを1年に1度開いていました。日本もクルーズ元年がやってくるというので、本場のクルーズを1回見ておいた方がいいなということで、家内と子どもも連れてカリブ海まで飛びました。そこで目から鱗です、日本でクルーズと呼ばれていたものとは違った客船ビジネスが大きくなっていくことに初めて気が付きました。それが定点定期、リーズナブルクルーズ、フライ&クルーズ。その時にアメリカのクルーズ会社などをつくつかまわって色々ヒアリングをした結果、日本で考えていたようなクルーズ、伝統的クルーズとは全く違うクルーズが、カリブ海では急成長を始めているということを知りました。ターゲットが年収3万ドルからというのも非常に驚きました。若い人たちが、ニューヨークから飛行機で飛んできてクルーズをする、このような新しいモデルができていきました。

5つ目はオールインクルーシブ・プライス。宿泊費から食費、イベント参加料まで含んだ料金。これもアメリカ人にとっては初めての経験で、陸上のホテルに泊まるとホテル代がある、交通費がある、食事代がある、ショーに行けばそのショーの代金もある。それに比べるとほんとうに安いのです。この時、回ったいくつかのクルーズ会社の首脳たちに、あなたの競争相手はなんだと聞くと、どの会社も他のクルーズ会社名はあげませんでした。競争相手は陸上のレジャーだと。陸上のレジャーよりどれだけ自分たちが顧客満足度の高いレジャーを提供できるかということ。デイズニード、リゾートホテル、これが自分たちの競争相手だと。そしてライバルのクルーズ会社があるっていうことは非常にいいことなんだ、切磋琢磨してそれぞれがいいサービスを提供してお客様に喜んでもらう。それがなにより大切なことだと言っていました。

6つ目のポイントは短期。すなわち1週間以内というものです。1週間が定着した後は、この1週間をさらに2つに切り売った週末の3日クルーズと、ウィークデーの4日クルーズを行う船も出てきました。7万トンの新造船がぞくぞくとこのクルーズに使われて、週末はニューヨークなどのOLをターゲットに3日間のクルーズで飛行機代も入れて7万円くらいという商品もありました。若い女の子たちが大勢カリブ海のクルーズに乗り始めると、自然的に若い男の子たちも追っかけて乗ってくるようになる。若い人たちが週末のクルーズ、熟年の方は平日の4日間のクルーズというのを楽しむようになりました。



それからクルーズの大型化が益々進んでいます。ちょうど25年位前に、日本がクルーズ元年という時にサブリン・オブ・ザ・シイズという最初の7万トンの新造船が現れました。それまでの一番大きな船というのは、ノルウェーとかQE2とかでしたが、サブリン・オブ・ザ・シイズが出て人気を博し、その後は7万トン船の連続建造が続きました。(資料2)

船上はまさにエンターテイメント化をしました。このクルーズ船の超大型化の大きな理由は当初はコスト



資料2

削減でした。大量のお客さんを積んで、コストを下げなくてはいい。現代版クルーズ客船で成功した会社は、1番最初にクルーズ船を3隻建造していて、カリブ海では3隻以上作らない会社は成功しないと言われました。

たとえば、アメリカのお客さんはステーキが大好きで1日に1枚以上食べています。2千人のお客さんに1週間ですと、その7倍ですので、それを年間にするとものすごい量です。クルーズでの肉の仕入れ値は陸上のレストランの仕入れ値の2から3分の1だそうです。すなわち、陸上のレストランと競合して勝てるようなコストを作らないと、この新しいビジネスモデルは成功しなかったということです。

大型化の歴史ですが、60年代の後半、初めて現代クルーズというビジネスモデルが出来た時、ロイヤルカリビアンの船の場合だと、1万8千トンで900人乗り、これを3隻建造して、それが金土日とカリブ海へ出港しました。80年代の前半になると4万トンとなり、旅客定員は1600名になり、それが80年代の後半には7万トンで2500名、90年代の末には14万トン、これの第1船がボイジャー・オブ・ザ・シリーズですが、3800名、2009年には22万トンで6000人となっています。建造費は14万トンのボイジャー・オブ・ザ・

シリーズが6000億円、22万トンのオアシス・オブ・ザ・シリーズでは1300億円となっています。この巨大船は、利益が出ています。この巨大船がこの度発注されました。今2隻目まで運航されていますが、その2隻目を今度は欧州、ヨーロッパで運航することになると聞いています。

この大型化の原動力というのはクルーズ料金の低廉化。すなわち1人あたりのコストを低くするために大型化をせざるを得なかったのですが、大型化してみると顧客満足度のもので高まりました。その理由は船内の楽しみの多様化です。同じ時間帯に違うラウンジで、例えば音楽で言ったら、クラシックとカントリーミュージックとディスコをやっている、自分がどこで楽しむかを自由に選択できる。アジアでもだいたい人が出てきている三世代船では、おじいさんおばあさんが息子や娘と、さらに孫と一緒に連れてきます。カリブ海では、これが急速に多くなっています。船内で楽しみが多様化し、高齢の世代から孫の世代まで、全部を満足させることができるようになりました。その典型がオアシス・オブ・ザ・シリーズ、22万トンのクルーズ客船ということになります。同じキャビンに泊まっ

て、食事の時は家族全員集まって、食事が終わったら一斉にそれぞれ自分の好きなところで楽しんで、夕食の時にまた同じテーブルに集まって、今日はこんな楽しかったよって話しをして、夕食後にまた色々なシヨールにそれぞれ出かけ、夜寝る時だけ一緒になる。こうやって世代が違ってもそれぞれが満足感を得られるようになりました。

マイアミ港では週末の金土日の3日間、10万トンクラスで、それぞれ4千人近いお客さんを乗せるクルーズ客船が、夕方5時から一斉に列をなしてカリブ海へ出ていく。そして次の同じ曜日の朝に一斉に戻ってくる。(資料3) これら船客がみんな北米各地から飛行機でやってきて、また飛行機で帰っていく。飛行機にとっても往復のお客さんが確保できるということで、非常にうまいサイクルで回り始めています。

今、マイアミ港ではクルーズによる経済波及効果が1兆円だと言われています。

まとめますと、現代クルーズという産業は、定期客船が暗黒の時代と呼ばれた時代1960年代の終わりに、カリブ海で生まれ、一気に成長し、今2千万人の人達が世界中でクルーズを楽しんでい

るといふことです。産業規模は7兆円と言いましたが、これは3年前の計算なのでもう少し上がって、8兆円くらいまでいっているのではないかと思えます。

実は客船産業というのは、かつては国家保護産業で、すでに引退していますが、有名なクイーンエリザベス2は、フォークランド紛争の時にイギリス政府から徴用されて軍隊輸送船になっています。つまり客船と

いうのは、有事の時の軍隊輸送のために国家が保護をするという産業でした。ところが今の現代クルーズは、全くの自立産業で、売り上げの10〜15%が利益率となっていて、1000億円くらいのクルーズ客船を作っても、だいたい10年くらいで元がとれるという話です。さらに定定期という商品は、旅行会社にとって非常に売りやすく、高い利益率があります。アメリカのクルーズは、

クルーズ会社に連絡さえすれば飛行機も含めて全部予約がとれるシステムになっています。

起点港についてですが、起点港というのは、その港からお客さんが船に乗り、クルーズをして降りる港ということなんです。ここには非常に大きな経済波及効果があります。マイアミ港がカリブ海のクルーズの一大拠点だったのですが、22万トンのオア

シス・オブ・ザ・シーズの起点港は、マイアミから30kmほど北のフォート・ロダーデールという港です。本社をマイアミ港に置くロイヤルカリビアンという会社が運航しています。オアシス・オブ・ザ・シーズが1年間、定点定期クルーズをすると、フォート・ロダーデール港周辺には約400億円の経済波及効果があります。このため、マイアミ港との激しい誘致合戦の末、オアシス・オブ・ザ・シーズの誘致に成功したということです。現在2隻目の誘致も成功し、年間800億円の経済波及効果を得たということです。今マイアミ港も必死になって巻き返しを図っています。

それからクルーズの途中に寄る港を寄港港と呼びますが、起点港に比べてだいたい1/10くらいの経済波及効果になります。それでもかなり大きな経済波及効果があるということです。九州の港が中国人を乗せたクルーズ客船の寄港誘致をするのは、この経済波及効果を狙ったものです。しかし、起点港になればその約10倍の経済波及効果があるわけ、起点港になるといふ大志を抱いてクルーズ誘致をすべきだと私は思います。



資料3



資料4

ところで先に紹介したオアシス・オブ・ザ・シーズに私も家族で乗船してきましたので、少し写真を見ながら紹介したいと思います。

世界で最大のクルーズ客船で22万吨、最大で6000人のお客さんに乗せることができます。(資料4) この船の実績を見ますと、消席率がだいたい110%になっています。クルーズは1部屋に2人入るのをベースにした定員となっていて、こ

れだと5400人くらいになります。先の定員6000人というのは最大定員なのです。一部の部屋には2段のベッドがあつて、子ども2人が2段ベッドを使うと、5400人の2人定員の部屋よりも多くなることとなります。110%ということ

は、全部屋が埋まっています、さらには、全部屋が埋まっている家族で2人以上入っている部屋があつて、10%増しの乗客がいるというようになります。私が聞いた話で

は、だいたいクルーズ料金というのは、消席率が80%が、損益分岐点とされていますので、残り約30%は利益、ということになっています。

オアシス・オブ・ザ・シーズの中心線は吹抜構造となっていて、船上公園のセントラルパークには本物の草木が植えてあり、散歩も楽しめます。アクアシアターは洋上初の野外劇場で、プールも、子供用から18歳以上しか入ることのできない屋内

プールなど何種類もあります。レストランやブランドショップ、回転木馬まであります。ありとあらゆる施設が用意されていて、メインダイニングルームは、3層吹き抜けになつていて、豪華なシャンデリアがあつています。(資料5) このレストランのテーブル席は1週間同じ席と決まっています、他の家族と相席でした。このようにテーブルメイトと

食事を楽しむのは、昔の定期客船の1等のイメージをそのまま残したものです。しかし3日目くらいからはここにはほとんど人が来ませんでした。どこに行つたかというところ、他にレストランがたくさんあるのです。有料のところもありますが、席のチャージ料さえ払えば、ほとんど無料となっています、ビュッフェスタイルでほとんど24時間開いているようなところもあり、いつ行つても食事とれる。ですから、2日くらいはメインダイニングで食べても、後は夫婦だけで他のレストランへ行ったり、有料ですがスペシャルレストランへ行ったりしているのです。充実しているレストランを堪能すると、1日8回位は食事ができます。もちろんそのカロリーを消費するためのスポーツ施設もたくさんあります。食事が終わるとブロードウェイ



資料 5



資料 6

のショーとか、有名なミュージカルを上演するシアターがあります。2500人くらい収容でき、飲み物は有料ですが、ショーを観るのは無料です。小型のクルーズ客船だとメインシアターだけなのですが、10万トンを超えるクルーズ客船になると、昼間は自由に滑れるアイススケートリンクがあって、夜になるとアイスショーが行われる施設もあります。

(資料6) メインシアターと同時刻に、野外のアクアシアターでは、プールになったり舞台になったりして、色々なアトラクションがあります。こうしたショーラウンジのどこを選んでもいい、これが多様性ですね。スポーツ施設では、まずジムがあり、1日8食食べたら絶対に痩せないとまずいですよね。帰るころにはズボンが入らなくなります。それからミニゴルフ、サーフィンのプールは2台ありました。船の上でサー

フィンをわざわざしなくても思いますが、実はこれが大人気で、うちの娘も乗りたかったのですが、長蛇の列で結局1回くらいしか楽しめませんでした。(資料7) 他にもシップラインと言って、全長25mのターザンロープや、ロッククライミングの壁も2壁あります。プロムナードデッキにはジョギングトラックがあって、大海原を眺めながら船を1周できるようにもなっています。船

側から少しはみ出ている、海がそのまま覗けるジャグジーなどもあります。プールサイドで、1日中本を読んでいるような人もいます。退屈したくない人はロッククライミングで壁を登り、退屈したい人はゆっくり本を読む、これはクルーズのモットーで、「AS YOU LIKE」、**「お好きなように」**ということなんです。サンデッキにはプールが6つくらいあり、室内にも1つあります。幼児専用のプール、子ども用のプール、大人専用のプールなど、種類も様々です。これができるのは、やはり大きいからで、東京駅とほぼ同じ長さで、それが18階まであるわけですから、それだけの施設が入るかおわかり頂けるかと思えます。この船の西カリブ海クルーズの行程は、フォート・ロダーデールを出て、ラバ

ダイ、ファルマス、コスメルによって7泊8日となっています。(資料8) 料金は一番安い内側の窓のない部屋では729ドル、1日に換算すると約1万円で食事が8食ついていて、多くの施設を使い、ショーを楽しんでということなので、陸上のレジャーよりかなり安いのではないのでしょうか。寄港するラバダイはハイチにある小さな半島ですが、これはロイヤルカリビアンが所有するプラ



資料7



資料8

ト・ロダーデールを出て、ラバダイ、ファルマス、コスメルによって7泊8日となっています。(資料8) 料金は一番安い内側の窓のない部屋では729ドル、1日に換算すると約1万円で食事が8食ついていて、多くの施設を使い、ショーを楽しんでということなので、陸上のレジャーよりかなり安いのではないのでしょうか。寄港するラバダイはハイチにある小さな半島ですが、これはロイヤルカリビアンが所有するプラ



資料9

イベート半島です。1日に1隻だけが入って、船客が丸1日海水浴や、マリンスノーを楽しむ。陸上でサービスするのも船員なのでセキユリテイも完璧です。この辺りはそれほど治安が良くありませんので、完全に現地人をシャットアウトしているということですが、だいたいの会社もこういったプライベートビーチを運営しています。(資料9)

1960年代の終わりから、このように、主にカリブ海などで成長した現代クルーズは1990年代に世界展開を始めました。それまでは欧州のクルーズ産業はほとんど成長していなくて、イギリスのクルーズマーケットはだいたい20万人、日本とほとんど同じです。ドイツのクルーズ人口は30万人で横ばい状態が続いていましたが、ここへ現代クルーズが進出しました。まず進出したのは地中海のマジヨ

ルカ島を起点とした定期クルーズ。これは、イギリスのエアツァー社が、安い飛行機を使って、安価なフライ&クルーズを始めました。1週間のクルーズが7万円〜10万円でしたが、こんな現代クルーズがヨーロッパの人に受け入れられるはずがない、クルーズというのはトラディショナルが本流だと言われていました。しかし、ふたを開けると、多くの人達が押し寄せました。そしてカリブ海のクルーズ会社のヨ

ロッパ進出が始まりました。次々と欧州でマーケットを広げて、今は500万人以上の人たちがクルーズをするようになっていきます。

先ほども言いましたが、クルーズ会社の最大のカーニバル・コーポレーションは買収戦略でここまで成長しました。イタリアのコスタ・クルーズ、ドイツのアイーダ・クルーズ、クイーン・エリザベス2を保有していたイギリスのキュナード・ライン、プリンセス・クルーズを保有していたP&Oなど、経営破綻に陥った会社を次々に買収し傘下に治めました。そして傘下に入った各会社は業績を伸ばしています。これもみんな現代クルーズというビジネスモデルを取り入れた結果だと言われています。さらに地場のクルーズ会社では、MSCがクルーズ事業を始め、かなり大きなものになっています。アメリカから進出した会社だけではなく、このように地場のクルーズ会社も成長を始めています。

各国の人口に占めるクルーズ人口のパーセントではアメリカでは約3%となっています。80年代くらいからクルーズ客船が大型化して伸びていき、経済不況や9・11のテロ、リーマンショックなどではカタっては落ち込んだりしましたが、それら

を克服して現在ではほぼ3%代となっており、これがアメリカではクルーズの一つの限界かと言われている。しかしここ最近、少し伸びてきていて、私は、これはオアシス効果ではないかと思っています。オアシス・オブ・ザ・シーズのような新しい客船モデルが出てきて、止まっていた成長がもう一度復活しかけているんじゃないかと思えます。これがどこまで行くのかが見もので、強気の人は6%までと言っていたり、4%くらいで止まるのではないかと言っている人もいます。イギリスやドイツなども現代クルーズが入って、2002年くらいから、一気にボリュウムが大きくなり始めています。

日本ではほぼ20万人前後で推移していますが、最近になって20万人が24万人近くになり、上がり口がよく見えてきました。現代クルーズがさらに定着すれば、ドイツやイギリスのように一気に成長していくのではないかと期待しています。

ヨーロッパに現代クルーズが進出した中で、成功した港があります。ローマの外港のチベタベッキア港という、ローマから高速道路で1時間くらいのところにある港がその一例

です。サルジニア島へのフェリーと、コンテナ船だけが入港する小さな港でした。1996年実績では、50隻のクルーズ客船を受け入れられました。3年前、長崎県からクルーズの調査の依頼を受けた時にチベタベッキアに行きましたら、一番多い日には11隻もクルーズ客船が停泊していました。立派なターミナルはなく、1隻ずつの横に丸型のテントがずらっと並んでいました。このチベタベッキア港はクルーズポートになろうという意思を決めて、2003年くらいから岸壁の整備をして、その年に500隻、2008年750隻、2011年には1000隻という実績を上げています。私は空港まで戻らないといけなかったのですが、タクシーがつかまらないんです。来るときは1万5千円くらいだったのですが、「なんで1万5千円でお前を空港まで送らなきゃいけないんだ、今日は11隻入っているんだぞ、この内の何%かはちゃんとローマまでタクシーをチャーターしてくれる」とのことで、「2万5千円なら行ってやろう」ということで結局2万5千円もとられました。そのくらい地域の経済にも波及効果及ぼしているということです。

ヨーロッパ、オセアニアでも成功して、中東でも成功し始めている現代クルーズが、世界中で唯一のクルーズ空白地帯の東アジアへも進出を始めたというのが2006年からです。まずカーニバルグループの Costa・クルーズが上海起点のクルーズを始めました。3万トンクラスから始まって、5万トンクラス、7万トンクラス、今は8万トンクラスの大規模クルーズ客船でクルーズをしています。翌年の2007年からは、世界の第2番目のガリバークルーズ企業であるロイヤル・カリビアン・インターナショナルが、これも上海起点のクルーズを開始しました。7万トンの船を使っていたのが、今年からは14万トンが2隻となつていきます。この2社が進出した時、中国のクルーズマーケットはゼロでした。でも、その10年くらい前から、グループ各社は日本や中国などを調査して、日本はクルーズの成長はないだろうということで、中国がメインターゲットになりました。そして、2006年、日本を通り越して中国を起点としたクルーズを始めて、それまでクルーズ人口ゼロだったものが、2013年には113万人にまで成長しました。

やっと2013年からプリンセ

ス・クルーズが、日本発着のクルーズを始めました。日本ではプレミアムクラスのクルーズがいけるのではないかとということで、8万トンの船で日本起点のクルーズを始めました。今年は8万トンと11万トンの2隻でクルーズを行いました。かなり苦戦をしているということで、来年は1隻にするようです。10万人の集客目標に届かず、来年は5万に減らすということです。私が一番心配しているのは、プリンセスまでが日本のマーケットはやっぱりだめだということ、みんな中国へ移動してしまうのではないかとということです。この秋のプリンセス・クルーズの船客を1%でも増やすというのを目標の1つにしています。

東アジア、私としては日本のマーケットを広げたいと思うのですが、中国、韓国、日本、そしてロシアのクルーズマーケットは今後どうなるかということです。

日本のクルーズ人口は現在約24万人、ずっと20万人前後で来ていたのが若干増えて24万人になりました。今まで日本のクルーズは3隻の日本船の最高級のおもてなしの、どちらかというトラディショナルクルーズです。期間は長くて、富裕層、定

年退職した富裕層を狙ったクルーズでしたが、これに外国籍の船を運航する会社が進出してきて、ようやくこの24万人が達成されました。

先日沖繩でクルーズの会議があつて、その時に参加していた台湾の方に聞くと、台湾のクルーズ人口は13万人だそうです。中国は先ほども言いましたが驚きの113万人。これは上海と天津と海南島起点の定点クルーズだけの統計だということで、これに香港を足すと、中国は巨大なクルーズマーケットに成長しているということになります。

長崎県からの受託研究において、私どもが推計した2020年のクルーズ人口では、日本市場は128万人まで行くだろうという結果が出ました。中国市場はこの調査での時点では80万人でしたが、2020年には156万人の予測でした。それが昨年すでに113万人ですのでかなりの過小予測だったようです。日本や韓国市場なども入れると、東アジアのクルーズは300万から500万の間ということになりそうです。すなわち、2020年にはボイジャー・オブ・ザ・シーズ級の船が10数隻必要なくらいのボリュームに成長するんじゃないかと思えます。そうなると三菱重工で毎年1隻は船

を作らないと船が足りなくなるのではないのでしょうか。

今年、アジアのクルーズ白書（アジアクルーズ産業白書）というのが初めて発行されました。非常におもしろかったので少しご紹介させていただきます。

アジアのクルーズ人口は2012年の時点で130万人となっていて、内訳はシンガポールが80万人、日本20万人、中国がまだ60万人と、このあたりは信憑性のある数字かどうか微妙ですが。これが2020年で380万人になる。これはうちの予想と非常に似た値になっていて、この数字からすると、14万総トンの船が15隻、通年クルーズしなければならぬこととなります。内訳は中国が160万人、日本76・6万人という予想になっています。

白書の中にはクルーズ市場を拡大するための問題点が挙げられています。1つは意識の問題、日本も含めて、アジアの人達はみんな海や船は危ないと思っています。この危ないという思いがあって、クルーズ市場拡大の阻害要因になっている。あと、おもしろいと思ったのは、観光の中でのステータスが低い。多くの人は、パリに行ってエッフェル塔

を見てきた方が近所の人に自慢しやすい、クルーズに行ってきたと言っても、「なんなの」ということになって、まだステータスが低い。このクルーズのステータスを上げることが重要であるということが強調されています。それと、価格が高いというイメージをみなさん持っている。これは日本と同じで、最初にお話ししました、日本のイメージの誤解の一つ、いわゆる富裕層の非常に高級なレジャーだと思われることがアジア全体にもあるようです。船というのは短距離移動のための乗物であって、その船の上で楽し



むという考えは全くない。それから、退屈が挙げられていて、アジア共通のところは随分たくさんあるなと思います。ただ日本では、観光の中でステータスが低いのではなくて、ステータスが高すぎて、乗るのを躊躇しているということなので、日本ではもっと気軽に楽しめるレジャーなのだということを理解してもらう努力が必要だと思いました。

さらに白書の中では文化摩擦の問題があると指摘しています。西洋文化との違い。アジアの人達は、夕食の時にネクタイをするなんて習慣はない。夕食になったらネクタイははずす。しかしクルーズの中では西洋文化を強要しているようなところが見られる。アジアの中でも、例えばイスラム教がありヒンズー教があり仏教があり、文化の多様性が大きいので、それに対応できることを考えなくてはいけない。これはアメリカでもそうですが、最近ではヒスパニックの方々やクルーズを楽しむようになって、文化の多様性についての対応が問題となっています。

それから休暇が短いということも大きな問題です。西洋人のように2週間も3週間も休暇をとることが一般的でない。しかも休暇時期も集中

している。それから家族的文化から遠出が困難。これはおじいさんおばあさんが体の調子が悪いと世話をしないとといけない、ということが文化として根付いていて、なかなか夫婦だけで遠出をすることができない。反面、最近のアジアでのクルーズを見ていますと、10人から20人の大家族で乗っている香港の方や中国の方がいらっしやいます。

それからクルーズというのは比較的予約が早く、1年近く前から始まっていますが、アジアでは旅行予約をするのが遅いので、クルーズ会社の方が値引きを始めてしまうというような問題も指摘されています。

また馴染みのない料理、すなわち西洋料理ばかりでは困る、アジアの料理も食べたいという要望があります。酒類への興味も乏しく、西洋人のように食事中以外にもアルコールを飲む、楽しむということに関心がありません。日本のクルーズ客船でも、夜10時頃になるとラウンジには、バーテンさんしかいないということがあります。これは年配の方々が乗っているからということもあると思いますが、朝から夜まで酒を楽しむという西洋人とは少し違っています。

英語が苦手、これはわかります

ね。それから船上のアクティビティの問題が指摘されていて、西洋人は日光浴が大好きだけど、東洋人は日光浴は嫌いだと書いてあります。西洋人はショーや歌を聴くのが好きだけど、東洋人はカラオケが好き。シヨッピング大好きだとか、ネットができないといけないとか、異国人との摩擦などもあります。この中では中国人は別にした方がいいと書いてありました。この白書は香港の方が書いているので、どういうことか、文化が違うので色々摩擦がある、ということかもしれません。

それから、クルーズの商品企画が難しい。現代クルーズは1週間以内ですが、さらに中国では3日、4日のクルーズ、上海を出て九州のワンプォート、韓国のワンプォートに寄る三角の航路でなくてはいけません。この理由から九州に船がたくさん来ることになるというのは必然的です。今後、中国での1週間のクルーズが定着すれば関西までターゲットに入りますが、それまでは九州がメインターゲットになるということになります。ただ、アジアでは短期のクルーズが非常に難しく、行く港がないのが現状だと指摘しています。上海起点になると、済州島、釜山、九州の港で短期のクルーズを構成でき

ますが、もう少し南に行こうとすると、主要港間の距離が長いので難しくなる。さらにアジアでは港から観光資源までが遠いということも指摘されています。

そして日本は地理的に不利ということがはつきりと書かれています。東京からのクルーズは長期になりすぎるので、非常に難しいということが指摘されていました。これは逆手にとると、九州からだ短期のクルーズは可能という読み方になると思います。

他にもマーケティングや販売促進については、旅行社のクルーズ人材が不足していること、そしてクルーズ市場が未発達だとも言っています。中国での旅行販売の許認可問題もありますが、こんなことがあります。これも113万人まで増えているというのは驚きです。クルーズ専門家の不足ですが、日本ではクルーズアドバイザー制度ができていて、4千人近い人がクルーズ商品の販売の専門家として育っているので問題はな

いと思います。

それから値引きの顕在化。とにかくクルーズ会社は100%以上お客さんを集めたい。クルーズの出発が2カ月前くらいになっても、お客さんが少なければ値引きが始まるので

すが、これがクルーズ会社の経営を圧迫しているというようなことが書いてあります。

複雑な取引。日本の旅行会社というのは、飛行機とクルーズのセットを売ることが出来るんですが、中国ではクルーズ会社自身ではできないということもあって、色々複雑な取引の規制が問題になっている。クルーズ会社は最近ネットですべて予約を受付けていますが、この競合をどうするのか。宣伝広告の不足、メディアの関心と口コミの重要性、停泊時の見学等の制限、この辺りを解決していかないと成長しないという話が出ていました。

最後に東アジアクルーズの将来展望について、私自身が考えていることをお話ししたいと思います。

私は、日本起点のクルーズをどうしても成長させたい。これなくしては、本当の意味での経済波及効果は得られないと思っています。日本の各港起点のクルーズをぜひとも誘致して、日本のクルーズマーケットの発展を促進したい。もちろん寄港港としての客船誘致も重要ですが、起

点港となるという、高い志を持って頂きたいというのが私の希望です。

中国本土起点のクルーズですが、この先さらに大きくなり、私どもの予想の2020年までに156万人を遥かに超えて300万人近くなるだろうと思っています。

クルーズ会社のいくつかがいンターテイングというマーケティング手法を導入しています。先ほどから紹介していますように、アメリカでの現代クルーズでは、定定期で、起点港は1港。マイアミで乗せたら全員マイアミで降ります。

インターポーターでは、例えば、まずローマの外港のチベタベッキアでお客さんに乗せる、次はバルセロナに行ってお客さんに乗せる、次はフランスのニースへ行つてそこでもお客さんに乗せる。このように、1隻の船が3か所でマーケティングをして、3ヶ国の乗客を乗せます。中国起点のクルーズの会社、特にコスタ・クルーズは中国、韓国、日本でマーケティングをやつて、その3ヶ国をターゲットにしたクルーズを行っています。先ほどの文化の摩擦の問題で、確かに中国人と乗りたくないという声が無いことは無いんですが、今の若い方々はそれほど抵抗感を持っていない、むしろ、韓国人、中国人と仲良くなれることを期待しているところがあるようです。そういう若い人々を中心とし



資料 10

て、インターポーツシステムで日本に寄港する船が、日本でマーケットしてもらえれば、十分な大きさになると思います。ただし、あまりに集客が少ないと船会社が嫌がりますので、例えば1500人の内の500人は毎回日本で集客できるということになれば、十分にインターポーツが可能になるのではないのでしょうか。

それから、今、海外のクルーズ会

社が注目しているのが、中国・韓国・日本のトライアングルクルーズで、これは今後も確実に伸びてくるだろうと思います。今ある上海、釜山、濟州島、福岡、長崎、それからもう一つ、今から伸びてくると言われているのは、香港もしくは厦門（アモイ）を起点として、台湾と沖縄を廻るクルーズ。この沖縄が、南西諸島の島々、鹿児島くら

いまでは来る可能性もあります。

このように色々な形を模索しながら東アジアのクルーズ事業を拡大していくことが大事なんじゃないかなと思っています。

さて遅ればせながら、日本船についてお話しします。ぱしふいっくびいなす、にっぽん丸、飛鳥IIの3隻。これは日本らしいおもてなしの粋を集めた、すばらしいサービスをしています。（資料10）しかし如何せん値段が高い。にっぽん丸で4万円から、飛鳥IIだと5万円以上となって

います。これではスタンダードクルーズがターゲットとしている年収300万円の人ではなかなか乗ることはできません。各社とも1泊や2泊の短いクルーズも提供しています。私が日本のクルーズ会社に希望するのは、こうした高級ブランドとは別に、この下に一般の人が乗れるような、アメリカがやっているような大衆クルーズを、例えば3社が一緒に提供してもらうことができな

いかなかと思っています。私は、それを半ばあきらめて、海外の船を日本に誘致しようということに駆け回っているわけですが、今でも、地場のクルーズ産業がなんとか育って欲しいと願っています。

現代クルーズの経済波及効果ですが、いわゆる寄港港、ポートオブコール。クルーズ船が寄港し、船客が観光して夕方には出港するというパターンですが、これで地域には乗客の観光消費、港湾の使用料、その他の港費などのお金がおちます。起

点は、乗客の前後泊や観光消費が期待できます。マイアミでもかなりの人たちが、クルーズに乗る前にマイアミ入りして、マイアミ周辺を観光してからクルーズを楽しむという人も

少ないという事です。他にも乗組員の観光や、食料品、船舶用品の購入。それから起点港になると受付から警備までさまざまな陸上要員の人員費が必要となりますので、雇用の増加があります。港湾の使用料、その他の港費や、それらに付随する空港、鉄道、バスの必要なんかも期待ができます。これは当大学の経済の先生にお願いした推計ですが、7万トンのクルーズ客船が大坂起点で1週間の定点定期クルーズを1年間続けると経済波及効果は年間200億円となっています。これが10隻並べば2千億円くらいの経済波及効果が出てくるということです。

では起点港になれる条件はどんなものなのか。空港施設があるかどうか、空港から港までの陸上のアクセスが完備されているかどうか、それから豊富な後背地の観光資源があるかどうか、港湾施設、商業施設と、このあたりが揃っていることが条件ではないでしょうか。このような条件が揃った港については、単なる寄港誘致ではなく、起点港誘致を積極的に行うことをお勧めします。では、ターゲットとするマーケットをどこにするのか。ラグジュアリーにするのかプレミアムにするのか、



資料 11

カジユアルにするのか、ある程度決めてかかる必要があります。九州の場合にはカジユアルクルーズ客船というのがターゲットになると思いますが、それにプレミアムとラゲジュアリをプラスしたらいいのではないのでしょうか。例えば東京からだと、クルーズの期間が長いのでプレミアムからラゲジュアリをターゲットにするしかないでしょう。関西だとプレミアムとカジユアル、この辺り

になります。ターゲットをどこにおくか、この見極めが非常に重要になります。

それでは日本のクルーズ戦略をどうすべきか。3日から4日の短期クルーズというのが東アジアでは中国を中心に急速に伸びると思われま

ることでしよう。また日本起点の定

点定期クルーズも、空港施設が整った長崎は可能性はあるのではないかと

大阪、神戸あたりが有利になり、10日から2週間だと人口集積の進んでいる東京、横浜が有利になるでしょう。他にも夏の北海道や離島めぐりなど、特色あるクルーズを提供できると思いますが、積極的に誘致をせび、お願

いしたいと思います。

長崎を例にクルーズを考えると、中国起点の定

点定期クルーズの寄港誘致においては、中国、韓国からの近さをとにかくアピールするということ、日本の玄関口をアピールす

るでしよう。九州、中国地方からはドライブ&クルーズとかトレイン&クルーズ、これは主にヨーロッパで普及しているもので、車で来て、港に車を置いてクルーズに乗る、それから列車でやってきてクルーズに乗って列車で帰るというものです。フライ&クルーズだけじゃなくて、近場の人達をこういう形で集客するということも可能であるかと思えます。

最後に少し「日本クルーズ&フェリー学会」のことをお話しさせて下さい。この学会は、研究会から始まったもので、25年以上やっていたのですが、学会に衣替えて間もなく4周年を迎えます。クルーズに関して興味がおありなら、ぜひインターネットで「日本クルーズ&フェリー学会」を検索してご覧ください。また神戸の夙川学院大学でクルーズコースができた時書いた、「クルーズビジネス論」なども興味があれば図書館等でご覧になって下さい。

雑駁な話でしたけれど、長い時間ありがとうございました。