

## フアラライ ハワイ リゾート開発における効率的事業展開の研究

### HUALALAI HAWAII RESORT DEVELOPMENT

#### —— A model of efficiency ——

宮原博通

Hiromichi MIYAHARA

This report describes the approach and marketing of an overseas business venture on the island of Hawaii, the largest island in the state of Hawaii and which still retains large areas with a natural environment.

The primary features of this venture are a hotel, an 18-hole golf course, and condominiums. Taking the environment around the resort and the marketing plans into consideration, a 10-year development plan was devised. The main theme of this report is how to retain a high quality environment, while constructing appropriate facilities and landscaping. The product mix and the development approach are described in light of the main theme.

The report discusses how to proceed with effective resort development while incorporating the needs of the local community. This is an example of a project whose development meets the needs of today's environmental sensitivity.

本報告は、海外におけるリゾート事業の展開において、商品企画へのアプローチとマーケティングのあり方について研究を行ったものである。

ハワイ島はハワイ州の中では一番大きな島で、豊かな自然がいまだに多く残されている島である。

本プロジェクトの主たる施設は、ホテル、ゴルフコース、コンドミニウム等によって構成さ

---

キーワード：ハワイリゾート開発・リゾートホテル・リゾートゴルフコース・リゾートコンドミニウム・コハラコースト

れているが、事業全体の完成に向けては、マーケティングの展開と、リゾート環境形成のペースによって、およそ10年間の事業期間を設定している。

本報告の軸としては、自然環境に融合し、良質のリゾート環境の形成に向けた土地利用や施設建物計画の有り様、商品企画・開発へのアプローチなどについて述べている。

地域社会にとっても有益な開発事業の展開を図るにはどうしたら良いのか、ということを経営のテーマに置き、ハワイ島で、“環境”を重視する時代に相応しい事業化を行った例である。

## 1. はじめに

開発が行われる時、施設規模や、施設用途にかかわらず、その施設がその地に存在するためには、そこに必然性というものがなくてはならない。開発された施設はその地域において自然環境はもちろんのこと社会環境に少なからず影響を与えていくのだから、そこに存在する意義がなければ地域社会から受け入れられていかない。とくに、自然環境に対しては、環境保護、保全について十分に留意すべきである。

社会環境に対しては、上位計画や、その地域の歴史的背景等を踏まえて良好な関係性を構築していくべきであろう。

地域社会との融合を抜きには永続性のある開発は成立し得ないし、開発を取り巻く環境に直接的、間接的に貢献するものでなければ、ビジネスとしても結局は安定しない。

コナの町の南の方で、運輸系の日本企業が住宅開発を行おうとしていたが、地域社会の反対を受け、事業が頓挫しているところがある。これなどは地域社会と信頼関係が築けずにこじれてしまった例であろう。一度こじれてしまうと、反対のための反対運動が起こる場合があり、事業の進展を見るまでに、多大なエネルギーと時間を費やす結果となる。

ここでは、ハワイ島全体のポテンシャルをアップさせることを念頭に置き、特にコハラコーストの良好な環境形成に向け事業展開を図った。

本研究では、住宅、ホテル、ゴルフコースの開発を例に、プロジェクトの展開を図る上で踏まえるべき点として、事業の各推進段階における事業の効率性確保のポイントと、運営に向けての仕組みづくり、ということに焦点を当て研究を行った。

ゴルフコースは1996年1月にオープン、ホテルは1996年11月にオープンした。

## 2. プロジェクト概要

名称：HUALALAI HAWAII RESORT

所在地：Queen Kaahumanu Highway, North 87 Mile Marker Kaupulehukona, HAWAII

事業主体：Kaupulehu Makai Venture

(Kajima Kona Company と Cosmo World of Hawaii とのパートナーシップ)

(1) 計画地の位置

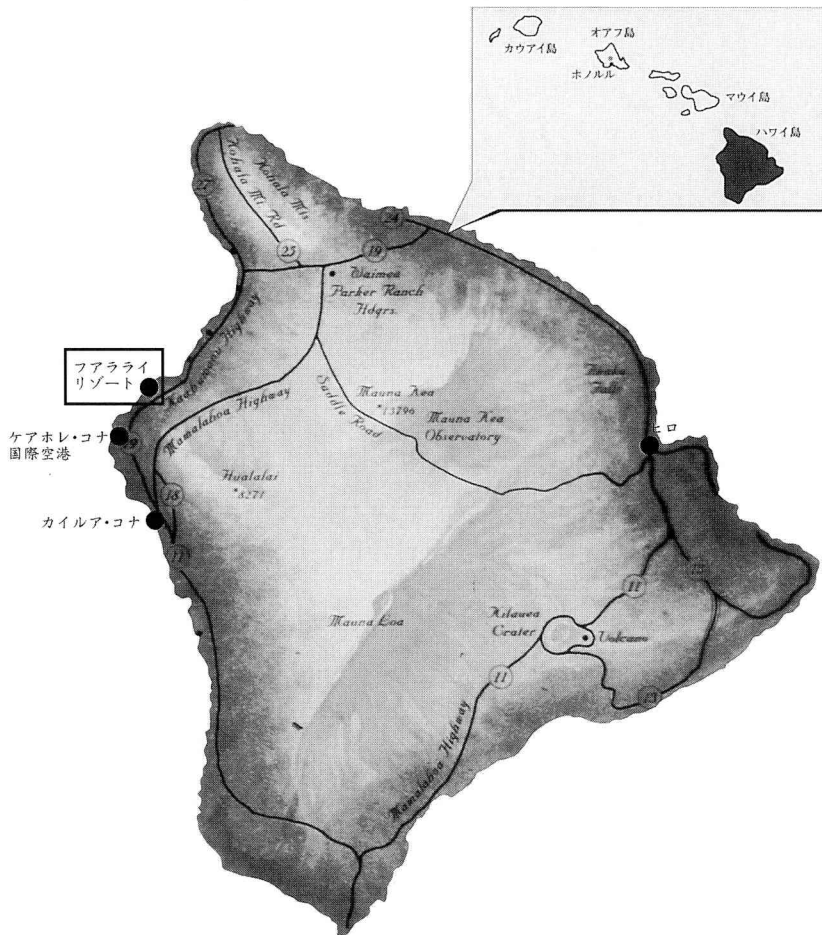
米国ハワイ州ハワイ島の西側、ケアホレコナ国際空港から北北東へ約 11 km のところの海岸沿いにある (図 1)。

コハラコーストと呼ばれるこの辺り一帯は、風光明媚な落ち着いたリゾートエリアであり、計画地はコハラコーストの南の端に位置する。

計画地の東南には標高 2,500 m の Mt. フアラライがあり、計画地はこの山から流れ出た溶岩台地の上にある。

計画地の南側約 25 km の所にはハワイ島の観光都市であるコナの町があり、島の反対の東側には、郡庁所在地ヒロの町がある。

図 1



計画地へのアクセスは、成田からホノルルまで約7時間（ホノルルから成田は約8時間）である。ホノルルからコナヘは、国内線で約35分。

ケアホレ コナ国際空港から計画地までは、片側1車線のクイーンカウフマヌハイウェイを通過して車で約10分。

96年6月から、日本航空が週3便、成田からコナヘ直行便を就航させる予定。米国本土からは、すでにロサンゼルスとサンフランシスコからコナヘ直行便が出ている。

## (2) 自然環境

計画地の山側から海際までは、約4%の緩やかな下り勾配になっている。コハラコーストは、年間降雨量が200~300mm程度であり、晴天率が高く湿度の低い快適な気候である。ハワイ島には、Mt. マウナケア (4,205 m) と Mt. マウナロア (4,169 m) という4,000 mを超える山が2つある。Mt. マウナケアでは、12月下旬から2月下旬にかけて降雪があり、スキー滑走が可能である。

コハラコーストはこれらの山の西側にあるため、降雨量は少なく、空気は乾燥し、快適な風が吹いている。

島の東側に位置するヒロの町の降雨量は3,500mm程度ある。そのため、農業に適しており、ランの栽培などでも有名なおところである。

島の南側には、今やこの島の貴重な観光資源であるキラウエア火山が有り、現在も火山活動を行っている。真っ赤な溶岩流が海に流れ込み、白煙をかなりの高さまであげている様子は壮観である。

## (3) 開発コンセプト

Mt. フアラライから流れ出た溶岩台地の上に創造される、フアラライ ハワイ リゾートは、『素朴さと迫りに満ちた自然との融合の中から、良質なリゾートライフにふさわしい環境を醸成していく。』をコンセプトとしている。

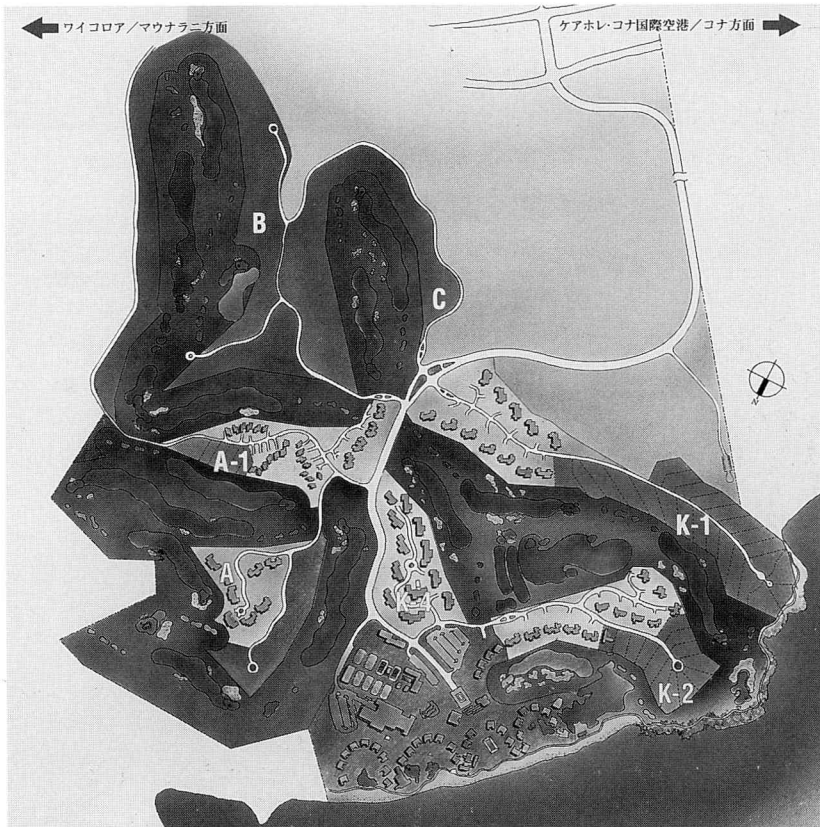
住宅、ゴルフコース、ホテルなどからなる複合コンプレックスのリゾートではあるが、アメニティの相乗効果を図ると同時に、一貫性のある質の高いサービスを提供することを開発のテーマにしている。

## (4) 開発規模（第一期開発）

ここでは事業のフェーズを第一期、第二期と大きく二つに分けており、全体が完成するまでには、10数年の事業期間を見込んでいる（図2）。

敷地全体面積：約280ha

図2



<第一期開発>

計画施設：ホテル 243 室

ゴルフコース 18 ホール

テニスコート 8 面

スポーツクラブ&スパ

住宅 390 ユニット

(5) 施設内容

● ホテル

1996年11月にオープン予定。オペレーションはフォーシーズンズホテルに運営を委託。

・客室

2階建てバンガロー、37棟から構成される243室海岸線に沿って4つの半円形に配置、全室オーシャンビューを確保している。

・プール

4つの半円形の中心部分に各々個性的にデザインされたプールがある。

・ロビービルディング

フロントデスク、ロビーおよびホテル事務所。階下にハワイの歴史などを伝えるインタープリティブセンターも併設している。

・レストラン

波打ち際に配置され、朝、昼、夕食を提供する。席数は140、他にテラス席25

・プールバー&グリル

波打ち際で、メインプールサイドに位置する。朝・昼食を提供し、夕方からは軽いおつまみと飲物を提供する。季節的に混雑する時期などは夕食も提供する。

・ボールルーム

大小宴会場、会議室

● ゴルフコース

1996年1月にオープン。事業主体による直営。

ジャック・ニクラウスの設計によるコースで、溶岩のブラックと芝のグリーンとの絶妙なるコントラストが美しい。

ゴルフクラブのメンバーは、住宅のオーナーが主体。ホテル客はゲストとしてプレーできる。住宅販売期間中は、マーケティングのための施設という位置づけで使用する。

● スポーツクラブ

1996年11月にオープン予定。事業主体による直営。

・テニスコート8面

・プール25m

・フィットネスセンター

・エアロビクス

・トレーニングルーム

・スパ サウナ

・マッサージルーム

● 住宅 (K2 エリア)

第一期 (約6年間) の販売予定。

・宅地

約150区画 1996年3月から販売開始

区画面積 1,600~3,600m<sup>2</sup>/区画

・コンドミニアム

約 240 戸 1996 年 6 月から販売開始予定

専有面積 140~230m<sup>2</sup>/戸

(170~380m<sup>2</sup> ラナイ〔バルコニー〕を含む)

・戸建 (スペックハウス) 1 戸

#### (6) 事業スケジュール

1992 年 事業を継承, ゴルフ場工事を再開

93 年 ホテル, 住宅開発計画策定

94 年 ホテル建設着工

95 年 住宅建設着工

96 年 ゴルフコース (18H) オープン宅地分譲販売開始

コンドミニアム (ゴルフビラ) 竣工, 販売

同, 11 月 ホテル, スポーツ&スパ, ゴルフクラブハウス, オープン

97 年 1 月 シニア PGA トーナメント開催

98 年 1 月 シニア PGA トーナメント開催

### 3. プロジェクト管理運営体制

#### (1) 事業運営組織

事業の展開に向けて, ディベロッパー会社を設立し, 下図のように推進体制を整えた(図 6)。事業主体の Kaupulehu Makai Venture からプロジェクトの開発・管理運営を委託するため現地法人のディベロッパー会社を設立した。

ディベロッパー会社 Hualalai Development Company (HDC) は Kajima Kona Company (KKCO) の 100% 出資により設立した。

HDC の社長には, 米国でのディベロッパー業務経験者数人の中から米国人を選んだ。

#### (2) コンサルタントおよびデザイナーの活用

本プロジェクトの事業推進上における特徴として, ここでは多方面にわたるデザイナー達とのコラボレーションがある。

コンサルタントやデザイナーをうまく活用していくには, 各々のデザイナーの能力を如何に引き出し, 仕事に反映させるか, ということに尽きる。同時にデザイナーが効率よく仕事をこなしていける環境を整えていくこともディベロッパーサイドとしての重要なポイントである

(図 8)。

以下に明磯にすべきポイントを整理してみる。

① [調査] [計画] [設計] 等の業務の推進において、事業の大前提や作業の展開の仕方に対する共通認識を確認する。

- ・ 業務の推進に際して事業基本コンセプトなど、ねらいは何かということ、即ち開発におけるオーナーやディベロッパーの事業に対する姿勢や、戦略などを各デザイナーに伝えておく。
- ・ 事業の到達目標や環境形成について、共通の理解の上に各々の業務が成されることが効果的である。

② 業務の分担、連携の仕方についても明確にしておく。

- ・ 関連する他のデザイナーとの業務の取り合いにおいて、抜けやオーバーラップのないようにする。

例えば、アーキテクトとインテリアデザイナー、アーキテクトとランドスケープアーキテクト、ランドスケープアーキテクトとライティングデザイナー等について特に明確にしておく。

③ 作業の質、程度

- ・ 特に調査関係においては、比較事例としての対象物件の設定やサンプル数、データのメンテナンスについて条件を確認する。
- ・ デザイン関係では、コンセプトやテーマとの適合性について確認すること。デザインが優先してしまって、オペレーションに支障がないように十分なチェックが重要である。

さらに、コスト面からの経済性の確認がポイントとなる。

- ・ 成果品のグレード、及び具体のイメージを確認しておく。

④ 作業のプレゼンテーションと承認のプロセス

- ・ プレゼンテーションのタイミングについては、各アイテムごとにスケジュールの上で確認しておく。その際、関連する業務について、複数の分野にわたるデザイナーによるプレゼンテーションを併せて行えるよう、タイミングを設定することが効果的である。
- ・ プレゼンテーションの方法についても、図面や資料以外にも模型や見本などを用いての表現方法などについて確認しておく。
- ・ 作業の承認手続きについては予めルール化し、プロセスを着実に踏ませることが必要である。

⑤ 作業スケジュール

- ・ 単に仕事のアップの期限だけではなく、関連する業務の前行程、後行程におけるタイムリミット等についても明確にし、事業の全体の流れと仕事量との関係についての効率性を



確認する。

⑥ 業務報酬の額と支払条件

- ・ 報酬対象の業務と、実費精算分としての報酬外の業務とを明確に区別しておく。特に実費精算分については、費目ごとに支払限度額、支払方法等を設定しておく。

⑦ 業務委託契約書

- ・ 業務範囲と仕事量とスケジュールとの関係を明確にした作業計画を提出させ、契約書に添付する。
- ・ 特にペナルティ事項を明確にしておく。

(3) 文化広報セクション

【活動方針】

開発を行うことによって、自然の土地に手を加えるわけであるし、住み手が生ずるわけであるから、地域社会との融合はきわめて重要なことである。

このセクションは、ホテルゲストや住宅のオーナーに、開発エリアが保有するところの地域社会と関係性のある歴史・文化等を紹介することにより、それらの保存と伝承への理解と協力を得るための活動を行う。

事業関係者も、本プロジェクトの開発を行う上で、この地に関する歴史や文化を正しく認識して仕事をすることが、これからの時代は特に必要である。

事業関係者一人一人が歴史や文化を理解し、仕事の展開を図るとき、初めて地域社会との接点を持つことができるし、地域社会から受け入れられていくことになる。

自然を大切にしている土地であればあるほど踏まえなければならない点である。

このような、文化広報を行うセクションのリーダーは、ハワイの歴史、文化を熟知しており、かつ関係諸団体とも何らかの接点をもっている人が行うことが得策である。

《セクションの活動プログラム》

1. インタープリティブセンター（民俗歴史資料館のようなもの）の運営

- ・ ホテルのロビービルディング内にあり、模型、資料などを用い歴史と文化を紹介。ここはホテルゲストだけではなく、外部の人も利用できる。

2. 従業員への教育活動

- ・ ハワイ島全体および特に計画地周辺についての歴史、文化さらにハワイアンスピリッツなどについて、講義や現場実習を通して理解を深めている。

3. コミュニケーションペーパーの編集、発行

- ・ 地域社会とのコミュニケーションや住宅販売のマーケティングに使用する。
- ・ プロジェクトコンセプト、施設概要、スケジュール等を伝える。

- ・ 歴史、文化についてトピックスの提供

#### (4) 業務内容別チェックポイント

事業を効果的かつ効率的に展開していくために、各専門家の活用方策の具体的な例として、各分野ごとに依頼業務の概要を掲げ、チェックポイントを列記してみる。

これは特に海外の場合ということだけではなく、国内のプロジェクトを推進する上でも基本的には同じである。

##### ① マーケットリサーチ

米国本土にある大手のリサーチ会社に委託

##### 《委託業務内容》

- a. リゾートレジデンシャルの市場の厚みと動き
- b. 周辺競合施設調査
- c. 販売対象エリアの設定とマーケットシェアの想定
- d. ターゲットとする住宅のイメージプロトタイプ及び価額
- e. フォーカスグループへのインタビュー調査

⇒チェックポイント

調査結果の受け取り方でリサーチが使えるものになるか否かが決まる。

つまり、一般市場動向や事例の調査・分析データからの調査結果は、市場をとらえる上で、目の付けどころとしてのヒントを得るものだという認識が必要。

したがって、市場そのものの動きや、こちらにとって本当に競合相手となるところはどこの施設であり、プロジェクトであるか、ということについて自身の目と分析力で見極めなければならない。

事業コンセプト及び商品計画と販売計画との関係性を確認する上で必要かつ、効果的なデータは、競合先の販売ヒストリーの分析と、顧客のニーズ・ウォンツの把握についてのデータである。

売れ筋商品の販売量の推移や、価額帯ごとの市場の反応については多角的に分析しておく。

特にコンドミニアムについては、ライフスタイルの研究抜きには創造的な商品開発は図れない。

インタビュー調査の結果については自身の日頃の認識の確認、検証というスタンスをとるべきであろう。

リサーチによるデータは、適当なタイムスパンでアップデートしていかないと効果的にならない。

② マスタープラン

米国本土に本拠地を置く会社に委託

《委託業務内容》

- a. 開発エリア全体用途別敷地ゾーニング
- b. 開発エリア全体造成計画
- c. インフラ設置計画

⇒チェックポイント

土地利用のコンセプト、用途別施設規模等を明確にしておくこと。

造成工事については、切り盛り土量を必要最小限に押さえること。開発許認可上からも、自然の地形を極力活用する。

敷地のゾーニングについては、動線の設定に無理がないようにし、ゾーニングされたエリアにデッドスペースが生じないようにすること。袋地となる様なゾーニングを避ける。

特に住宅のゾーニングについては、住戸のかたまりと見通し空間の配置がポイントとなる。

敷地全体の開発が長期にわたるような場合、段階開発が行いやすいようインフラの敷設ルートを設定する。

③ ゴルフコースデザイン

ジャック・ニクラウスにコース設計を委託

《委託業務内容》

- a. コースデザイン
- b. 芝の選定および育成に関するコンサルティング

⇒チェックポイント

コースレイアウトが優先してしまうと、宅地の割り方やコンドミニアムの敷地としての造成効率が図りにくくなるので、住戸配置計画との十分な摺り合わせが必要。

降雨量が少ないところでは、スプリンクラーの配置と十分なる水量の確保がポイント。

コース内の植栽については、特に降雨量の少ない土地ではメンテナンスのことを考え、樹種の選定、本数等については慎重に対応すること。

④ ホテルおよびゴルフクラブハウス設計

米国本土で活躍しているアーキテクトに設計

委託

《委託業務内容》

- a. ホテル、スポーツ&スパおよびゴルフクラブハウスの基本設計、実施設計

b. 敷地全体利用計画，ランドスケープデザイン，およびインテリアデザインなどとの調整  
⇒チェックポイント

目標コストに沿った設言がなされているか，ディベロッパーサイドのチェックが常に必要。  
ランドスケープアーキテクトおよびインテリアデザイナーとの調整能力が必要。

構造，設備については，機能面からのチェックが必要。

特に客室部分の設備については，遮音，振動に対する配慮が必要。

レストランの設計については，サービス動線，厨房の規模などオペレーションサイドとの調整が必要。

#### ⑤ インテリアデザイン

米国，西海岸のインテリアデザイン事務所に委託

##### 《委託業務内容》

a. ホテルロビー，客室，レストラン，スポーツ&スパおよびボールルーム等のインテリアデザインと FF & E (什器・備品) のデザインを依頼

b. ゴルフクラブハウスのインテリアデザインと FF & E のデザインを依頼

c. ホテルおよびゴルフクラブハウスのアートワーク

⇒チェックポイント

本プロジェクトのような素朴さを追求するような施設づくりの場合，開発エリア内にある自然の素材を活用することが効果的である。

また地域特有の伝統や文化をアレンジしてデザインに取り込むことも表情のつくり込みに欠かせないテクニックである。

#### ⑥ ホテルオペレーション

フォーシーズンズホテルに業務を委託

##### 《委託業務内容》

a. ホテル，レストラン，および宴会場・会議室の運営委託

b. FF & E に関する PA (調達，発注コントロール) 業務

⇒チェックポイント

ホテルのサービスに対して，顧客から信頼性が高く人気もある実績を踏まえ，良質のイメージを活用して事業展開を図る。

オペレーションを受託するホテル側は，ホテル自身の企業イメージをキープするために良質の家具，什器・備品を使い，またサービスレベルを維持するために従業員を多数雇用することを望む。

オーナーサイドのマネージメントとよくぶつかる点である。

⑦ PA 業務サポート

日本の大手建設会社系デザイン会社に依頼

《委託業務内容》

- a. オーナー側の立場として、FF&E 購入の妥当性に対するチェック業務
- b. FF & E 調達先の提案

⇒チェックポイント

米国のインテリアデザイン事務所とホテルオペレータとが納得したイメージ通りの FF & E を購入する際、インテリアデザイナーもホテルオペレーターもよい家具を購入したがる傾向にある。

それに対しインテリアデザイナーが意図したものを、オーナーサイドの予算の範囲内で、いかに安い価格で良質なものを確保し、仕入れるという役割が本来の PA 業務。

通常はホテルオペレーターから PA 業務を切り離すことが得策であるが、今回はホテルオペレーターが PA 業務を行うというイレギュラーな契約のため、フォーシーズンズに対し、このデザイン会社が PA 業務をサポートすると同時にチェック機能を持つ。

⑧ ランドスケープデザイン

タイに事務所を置いているランドスケープアーキテクトに委託

《委託業務内容》

- a. ホテルエリアのランドスケープデザイン
- b. ランドスケープファニチュアの選定
- c. 開発エリア全体のデザイン監修

⇒チェックポイント

リゾートの表情を創り出す役割を担う。

他のリゾートで、数年したら植栽が成長しすぎてせつかくのビューが確保されずに、イメージを損なっている例がある。

開業時に植栽したものがどの様に環境を醸成させていくか、将来に向けてのイメージを確認しておく。

⑨ ライティングデザイン

香港のライティングデザイナーに委託

《委託業務内容》

- a. ホテルエリアの外構照明
- b. リゾートパブリックエリアの外構照明

⇒チェックポイント

ランドスケープデザインとの連携プレイ、共同作業が不可欠であることから、作業のスケジューリングがポイント。

リゾート全体の環境デザインとの整合性を図っておく。

ライティングのランニングコスト面からのチェックをする。

#### ⑩ マーケティングプラン

米国西海岸で活躍しているマーケティングとコミュニケーション業務を得意とする会社に委託

《委託業務内容》

- a. マーケティングプログラムの作成
- b. マーケティングツールの作成
- c. サイン、グラフィックデザイン
- d. コミュニケーションプランの作成
- e. アドバタイジング

⇒チェックポイント

広告・宣伝については、タイムリーにかつ、効果的なメディアに情報の発信を行う。

発信情報の効果の確認が必要であり、それによってメディア戦略の修正を行っていく。

特に商品（ここでは住宅物件）の紹介については、デザインのみこだわることなく、顧客に対し具体のイメージやデータについて訴求力を持つこと。

#### ⑪ 住宅デザイン

《委託業務内容》

- a. 施設配置設計
- b. 建築設計

⇒チェックポイント

地域特性を十分ふまえたセールスポイントの明確なつくり込み。

設計コスト管理。

構造、設備面からの衝撃、振動音チェック。

(5) 弁護士

ルールの作成やルールの運用上における見解，トラブルへの対応等について弁護士との協調関係を築いておく必要がある。

とにかく何をやるにも弁護士を通すということがあるくらいなので，開発，会計など各分野における優秀な顧問弁護士の確保がポイント

会社設立

契約・規約内容のチェック，契約書・規約作成

環境問題，雇用問題等に関する諸問題への対応

#### 4. 住宅マーケティング

(1) 事業を取り巻く環境

バブル崩壊以後，リゾートレジデンシャルを求める人たちは，今やリゾート環境の中に真の豊かなリゾートライフを求めている人たちが多くを占めるようになった。

リゾートレジデンシャルのあり様としては極めて正常な社会になってきたといえよう。

しかし，少なくとも資産価値が維持され，良好な管理がなされていくプロダクツが求められることはいつの時代でも同じであり，プロジェクトの最大不可欠要因である。

当プロジェクトの競合先として位置づけるのが，ハワイ島では Mauna Kea, Mauna Lani, Waikoloa, マウイ島では Kapalua, Wailea などの大型高級リゾートである。

また当プロジェクトサイトに隣接して，Kona Village という隠れ家的な存在として，素朴な中にもホスピタリティ豊かなオペレーションをしているすばらしいホテルもある。

(2) 販売戦略

a. 住宅販売のマーケットシェアの目標値

- ・ カリフォルニアを中心とする米国西海岸，ハワイ……60%
- ・ その他米国，カナダ……20%
- ・ 日本，他アジア……20%

b. ターゲットとしての主たる対象ある程度資産を保有している。

- ・ Professional
- ・ Entrepreneur
- ・ Top management

など。

c. 市場対応

住宅の販売については，市場の創造を意図しつつ，一方では市場の反応を見ながら商品開発

をし、適量をタイムリーに市場に出していく。

市場に動きがある時には、バラエティに富んだプロダクツを品不足にならないように市場に出していかななくてはならないし、一方動きの少ないときには完成在庫を持たないようにしなくてはならない。

このあたりのマーケットを見据えての判断と迅速な行動とが、デベロッパーの能力に不可欠である。

d. 販売体制の確立外部ブローカーとの連携体制

(3) 商品企画

a. セールスポイントの創り込み

特にハワイにおける住宅販売における不可欠な要素として、第一にあげられるのがオーシャンビューの確保である。

リゾートレジデンシャルで売れ行きがよくない物件は往々にしてこのオーシャンビューが確保されていないことに起因している場合が多い。

フアラライリゾートでは、フェアウェイをビューコリドーとして活用することにより、どの宅地、コンドミニウムからも海が望めるようにしている。

ビューの確保というハードの創り込みだけではなく、当然のことではあるが、ソフト面からのサポートとしての、きめの細かい管理運営サービスを伴ったリゾート環境づくりが必要である。

b. 施設計画のポイント

当計画敷地は山側の一番高いところから、海際まで4%という緩い勾配であるため建物の大部分を2階建てとし、スカイラインを低く押さえることによって、各住宅からのオーシャンビューを容易にしている。

特に第一期販売のコンドミニウムにおいては、落ち着いた環境の形成に向けて、1棟あたり3～4戸のユニットで構成している。

c. コンドミニウム各住戸空間の設計ポイント

降雨量が少ない、心地よい風が吹く、などの当計画地の気候を踏まえ、外部空間と内部空間との接点としてのスペースの有効活用がセールスポイントとして考えられることから、ラナイ(バルコニー)の面積をたっぷりとする設計とした。

d. 住宅オーナーの特権

フアラライリゾートのゴルフクラブのメンバーは、住宅のオーナーが主体である。

住宅のオーナーは年会費を支払えば、ゴルフコースやスポーツ施設を利用できる権利が取得できる。これは一般のゴルフ会員権と違い、単独では譲渡できない。



したがって、住宅を売却した場合、この利用権も併せて移転することになる。

- ・ ホテルのケータリングやランドリーサービスの利用
- ・ 住宅オーナーのためのビーチクラブハウスの利用

(4) 第一次販売物件データ

プロダクトタイプ	ユニット数	面積	販売価格 (1\$ = ¥100)
宅地 オーシャンフロント	5	2,000～ 2,700 m <sup>2</sup>	28,000～ 35,000 万円
宅地 オーシャンビュー	7	1,600～ 2,200 m <sup>2</sup>	15,000～ 17,000 万円
コンド ゴルフピラ	20	240 m <sup>2</sup> (280 m <sup>2</sup> )	15,500～ 17,000 万円
コンド ヒルサイドピラ	未定	未定	未定
戸建て スペックホーム	1	320 m <sup>2</sup>	23,000 万円

(5) ハワイ島、マウイ島における競合リゾート物件の販売実績

競合先の住宅の売れ行きを常に見て、市場の動きを把握し、マーケティング活動の参考にすることが重要。

売れ行きデータについては、そのとき販売物件がタイムリーに市場に提供できる状況にあったかどうかは不明。

(1993年～95年までのリゾート事業42プロジェクト(\*1)を対象)

\* 1:

宅地、戸建住宅事業…16プロジェクト

(内ハワイ島6プロジェクト)

コンドミニウム事業…26プロジェクト

(内ハワイ島14プロジェクト)

ハワイ島の調査対象プロジェクト

ハワイ島の調査対象物件

MAUNA LANI: Point Estates, Cape, Champion Ridge, Terrace, Pointe, Islands

WAIKOLOA: Vista, Shores, Bay Club

KEAUHOU: Estate, Hale Kehau, The Villas 他

## ① 島別販売状況

	ハワイ島	マウイ島	総数
リゾート物件	345	515	860
うち、高額物件	48	147	195

## ② 販売物件の内訳

	1993年 (ハワイ島)	1994年 (ハワイ島)	1995年 (ハワイ島)	計 (ハワイ島)
宅地	32 (8)	30 (15)	43 (5)	105 (28)
戸建て住宅	26 (7)	30 (5)	21 (8)	77 (20)
コンド (1BR)	49 (7)	65 (19)	50 (7)	164 (33)
コンド (2BR)	150 (80)	149 (73)	155 (80)	454 (233)
コンド (3BR)	16 (7)	23 (12)	21 (12)	60 (31)
計	273 (109)	297 (124)	290 (112)	860 (345)

## ③ 高額リゾート物件販売数

	1993年 (ハワイ島)	1994年 (ハワイ島)	1995年 (ハワイ島)	計 (ハワイ島)
宅地 (50万ドル以上)	16 (3)	4 (1)	8 (3)	28 (7)
戸建て住宅 (100万ドル以上)	11 (5)	9 (0)	6 (3)	26 (8)
コンド (1BR) (50万ドル以上)	3 (2)	1 (0)	0 (0)	4 (2)
コンド (2BR) (50万ドル以上)	38 (4)	37 (4)	42 (15)	117 (26)
コンド (3BR) (100万ドル以上)	9 (2)	6 (1)	5 (2)	20 (5)

計	77 (16)	57 (9)	61 (23)	195 (48)
---	------------	-----------	------------	-------------

(資料: PRUDENTIAL LOCATIONS)

**参考データ**

&lt;コハラ コースト競合リゾート&gt;

## 1 コナ ビレッジ リゾート

## (1) 概要

敷地面積	約 80 エーカー
オーナー (現在)	Kona Village Associate (KVA)
デベロッパー (当初)	Johard Jackson

## (2) 施設

ホテル	客室数	オペレーター	オーナー
コナ ビレッジリゾート	125	コナ ビレッジリゾート	KVA

## (3) 事業経緯

1956年, Johard Jackson が土地のリース権を取得

1964年, 47棟のバンガローが完成し, 開業

その後所有者が何回か替わり,

1989年 KVA が所有権を取得

## 2 ワイコロア リゾート

## (1) 概要

敷地面積	約 31,000 エーカー
オーナー (現在)	ワイコロア ランド カンパニー
デベロッパー (当初)	ワイコロア ランド カンパニー

(2) 施設

ホテル	客室数	オペレーター	オーナー
ヒルトン ワイコロア ビレッジ	1,241	ヒルトン	ヒルトン, 台湾の投資家
ロイヤル ワイコロアン	543	アウトリガー ホテル	ケリー ファミリー

ゴルフ場	ホール数	設計者
ワイコロア ゴルフクラブ ビーチコース	18	ロバート トレント ジョウーンズ ジュニア
ワイコロア ゴルフクラブ キングコース	18	トム ワイスコフ& ジェイ モーリッシュ

(3) 事業経緯

1978年,  
ワイコロア ランド カンパニーが土地を取得

1981年,  
シェラトン ワイコロア (現, ロイヤル ワイコロアン) ワイコロア ゴルフクラブ・  
ビーチコース開業

1988年,  
ハイアットリージェンシー ワイコロア (現, ヒルトン ワイコロア ビレッジ) 開業

1989年,  
オリックスが所有権の27%を取得

1990年,  
ワイコロア ゴルフクラブ・キングスコース開業

3 マウナ ラニ リゾート

(1) 概要

敷地面積	約 32,000 エーカー (開発面積 約 400 エーカー)
オーナー (現在)	東急電鉄
デベロッパー (当初)	東急電鉄

## (2) 施設

ホテル	客室数	オペレーター	オーナー
マウナ ラニ ベイ ホテル	354	パンパシフィック ク ホテル	東急電鉄, 第一生命
リッツ カールトン マウナ ラニ	542	リッツ カールトン	第一勧銀

ゴルフ場	ホール数	設計者
マウナ ラニ ゴルフクラブ ノース	18	フランシス H.E. ブラウン
マウナ ラニ ゴルフクラブ サウス	18	フランシス H.E. ブラウン

## (3) 事業経緯

1972年、東急電鉄が土地を取得、開発がスタート

1983年、マウナ ラニ ベイホテル開業

1987年、マウナ ラニ ゴルフクラブ開業

1990年、リッツ カールトン マウナ ラニ開業

## 4 マウナ ケア リゾート

## (1) 概要

敷地面積	約1,500エーカー (開発面積 約400エーカー)
オーナー (現在)	西武鉄道
デベロッパー (当初)	ロック リゾート (ロックフェラー)

## (2) 施設

ホテル	客室数	オペレーター	オーナー
マウナ ケア ビーチ ホテル (現在改装中)	310	プリンスホテル	西武鉄道
ハブナ ビーチ プリンス ホテル	350	プリンスホテル	西武鉄道

ゴルフ場	ホール数	設計者
マウナ ケア ゴルフクラブ	18	ロバート トレント ジョーンズ ジュニア
ハブナ ゴルフクラブ	18	アーノルド パーマ

### (3) 事業経緯

1950 年代，ロックリゾートによる開発がスタート  
 1964 年，マウナケアゴルフクラブ開業  
 1965 年，マウナケアビーチクラブ開業  
 1987 年，ユナイテッド航空が所有権を取得  
 1988 年，西武鉄道が所有権を取得  
 1993 年，ハブナ ゴルフクラブ開業  
 1994 年，ハブナ ビーチ プリンズホテル開業

### おわりに

本研究事例におけるプロジェクトは，コンドミニアムや住宅用地を販売して，事業費の回収を行うという事業構造のプログラムになっている。コンドミニアムや住宅用地の販売促進のためのアメニティとしてのホテルやゴルフコースといった施設が有るが，これは単なる付帯施設ということではなく，それぞれの施設が相乗効果を奏しながらも単独で事業採算的に成り立っていくことが望まれる。

リゾート開発における事業成立性を考える時，基本的姿勢として，過大投資をすること無くローコスト ハイクオリティを目指すべきであろう。

一方，リゾート開発においては，まずスタッフが全員生き活きと輝いていることが必須条件である。

ここでは，事業全体をコントロールする事業運営会社の管理部門スタッフ，ホテル及びゴルフコース関係部門のスタッフが，総合的リゾート運営管理プログラムの基に，一丸となって就業している事に功を奏している。

開発にはストーリー性が無くてはだめ。そのストーリーの展開にはプロセスプランニングが必要。

今後のリゾート開発の課題としては地域環境を育んでいく，という姿勢を持つことがことが不可欠である。地域に豊かな表情を創っていく，ということも云えよう。

事業の効率性ばかりの追求ではだめで，その地で働くもの，訪れるもの，その地に住むもの，それぞれが誇りに思える環境でなければその事業は支持されていかない。