

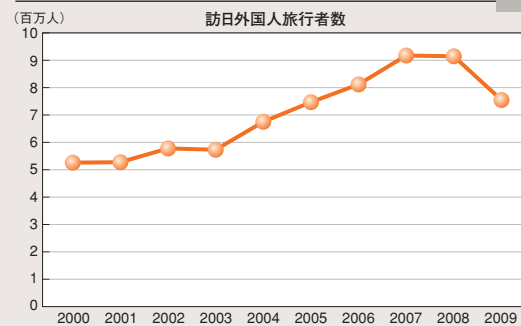
## 訪日外国人旅行者(インバウンド)の拡大に向けた次の一手

訪日外国人旅行者は、着実な成長を続けてきており、今後はさらなる旅行者の増加と我が国の経済、産業への効果が期待されている。訪日旅行の意向が高い近隣アジアの旅行者の拡大を確実なものにするためには、政府や産業界が、より明確に訪日旅行のニーズを捉え、ビジネスの視点を持った取組みを進めることが求められる。

### 拡大する訪日外国人旅行者

政府が「2010年に訪日外国人1,000万人を目指す」としたビジット・ジャパン事業を2003年に開始して以来、訪日外国人数は着実に成長してきた。我が国の人口が減少していく中で、外国人旅行者を呼び込み、地域活性化やビジネス機会の拡大を図るという狙いがある。目標年次である本年の1,000万人達成は微妙であるものの、ビジット・ジャパン事業の期間で、日本を訪れる外国人旅行者の数はほぼ倍増したことになる。この成果を受け、新政権では訪日外国人旅行者数を将来的に3,000万人とすることを目標とした「訪日外国人3000万人プログラム」を策定し、更なる拡大を目指した取組みに着手している。

訪日外国人旅行者数の推移 図表1



リーマンショックに端を発した世界同時不況の影響により、訪日外国人旅行者は一時的に減少に転じたものの、長期的に見れば2003年以降、年平均で約10%の成長を遂げてきた\*1。

この背景には、日本政府による本格的な観光プロモーションの実施や、訪日旅行に関連する規制緩和を図ったことが寄与している。それに加えて近隣のアジア諸国の経済成長や、2004年以降の円安時期において日本が旅行先として相対的に割安になったことも要因としてあげられる。この間に訪日旅行の魅力が海外において認知され、海外旅行の訪問先としての地位を確立したことが大きな意味を持ち、円高が急進した2010年になっても多くの外国人が日本を訪れる結果につながっている。

訪日外国人数は順調に伸びているが、諸外国と比較すると日本の受入れ数はまだ決して多くはなく、今後更なる成長が期待される場所である。

### 訪日外国人旅行者による経済効果への期待

訪日外国人旅行者による経済効果は、日本国内における消費額などの直接効果だけでも、

年間1.3兆円(2008年度・国土交通省推計)となっており、人口減少時代において無視できない市場となりつつある。

訪日外国人旅行者による恩恵は、観光産業だけでなく幅広い産業にも広がっている。観光庁の「訪日外国人消費動向調査」によれば、訪日外国人旅行者一人当たりの国内での消費額は104,263円、そのうち買物や飲食に使われるのは5割強となっている。仮に政府目標である訪日外国人3,000万人を達成した場合、我が国における訪日外国人による消費は3兆円、買物や飲食に使われる金額は1.5兆円を超える規模となり、宿泊や交通などの観光産業のみならず周辺の産業にも少なからずインパクトがある。

### 近隣アジア都市の海外旅行の実態と訪日旅行のポジション

これまでの訪日外国人旅行者の伸びは、主に近隣のアジア諸国からの旅行者に支えられており、現在、韓国、中国、台湾からの旅行者は、訪日外国人旅行者の約半数を占めている。最近では、経済成長が著しく、また、個人旅行ビザの規制緩和によって拡大の可能性がある中国からの訪日観光客に対する期待が高まっている。

NRIでは、海外旅行の実態とニーズを明らかにするために、訪日海外旅行の最重要市場である韓国、中国、台湾各国の消費者に対して、2010年9月に「アジアの海外旅行実態に関する調査」を実施した。本調査では、ソウル、

上海、台北の在住者で直近5年間以内に海外観光旅行を経験した人を対象にアンケート調査を実施し、それぞれ548人、553人、554人からの回答を得た。

ソウル、上海、台北からの海外旅行(日本以外への旅行を含む)では、「自然景観」、「食事」、「ショッピング」が最も人気があり、いわゆる「観光旅行」が中心になっている。一方で、ゴルフやスキーなどのアクティビティやリゾートでの滞在など、時間消費型の旅行を楽しむ層は限定的である。旅行先の選定要因としては、「旅行費用」と「自国からの近さやアクセス」が重視されており、ソウルや台北では「口コミ」、上海では「治安」への関心が高かった。

日本がこのような「安(安い)」、「近(近い)」、「短(短期間)」のニーズに適した旅行先であったことが、これまでの訪日旅行拡大の背景にあったと言える。

\*1. 訪日外国人旅行者数は、2008年に一時的に減少に転じ、2009年には大幅な減少となったが、本年は1月から8月までの実績において、過去最高の年間915万人を記録した2007年に迫るペースとなっている。

海外旅行先で行った場所や体験したこと(複数回答) 図表2

	ソウル (n=548)	上海 (n=553)	台北 (n=554)
歴史的建造物	48%	63%	55%
旅行先での食事を楽しむ	70%	79%	69%
伝統的な景観・旧跡	57%	67%	51%
ショッピング	61%	74%	54%
伝統文化・工芸の体験	20%	46%	27%
自然景観を楽しむ	62%	69%	48%
現地の生活の体験や現地の人との交流	25%	40%	35%
現地の流行・ファッションに触れる	22%	50%	25%
繁華街の見物・街歩き	56%	61%	45%
ゴルフ	5%	13%	7%
スキー	2%	17%	9%
その他のスポーツ	6%	14%	10%
マリッジ	18%	36%	12%
テーマパーク・アミューズメントパーク	15%	53%	33%
温泉・リラクゼーション	35%	39%	31%
博物館	19%	34%	18%
美術館	11%	23%	15%
産業観光(工場見学等)	6%	18%	12%
映画・ドラマ・小説等の舞台の訪問	9%	25%	10%
芸術鑑賞(観劇、オーケストラ、オペラ等)	11%	22%	11%
カジノ	6%	16%	11%
リゾートでのんびり	28%	38%	20%
その他	5%	2%	10%

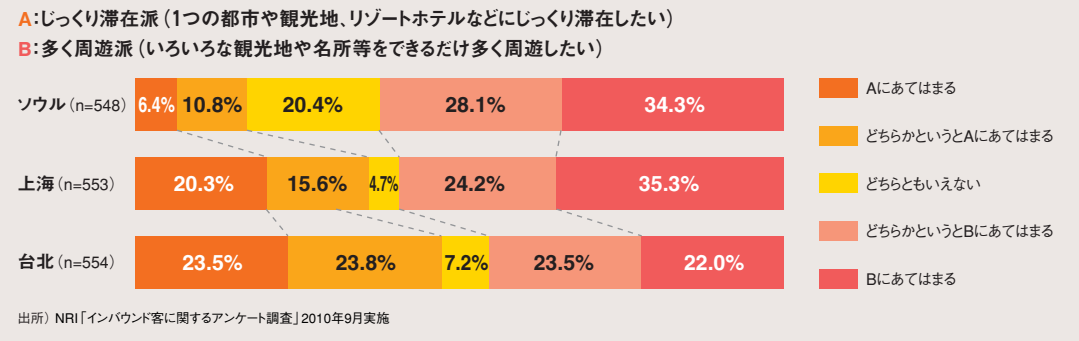
出所) NRI「インバウンド客に関するアンケート調査」2010年9月実施

事業戦略  
コンサルタント  
村岡洋成



海外旅行スタイル

図表3



今後の海外旅行の希望では、各都市とも8割以上が少なくとも年1回以上を希望しており、行きたい旅行先としては3都市ともに日本が上位にランキングされ、半数以上が日本に行きたいと回答している\*2。近隣アジアからの旅行者は、過去にも日本への旅行経験があるリピーターの比率が高く、安定的な日本ファンとして位置づいており、団体旅行だけでなく個人旅行も多くなっている。中国からの訪日旅行は、規制の影響で団体旅行が多くなっているが、日本以外への海外旅行ではすでに個人旅行の割合が高くなっており、旅行慣れが進むにつれ、訪日旅行でも個人旅行の志向が高まることも想定される。我が国の受入れ体制としては、このような動きをいち早く取り込むことが求められる。

またこの調査では、訪日外国人の潜在的な旅行ニーズについて、いくつかの特徴が見えてきた。

1つには海外旅行の滞在スタイルである。上海や台北では、周遊旅行ではなく滞在型の旅行を希望する層がそれぞれ4割弱、5割弱は存在し、これまでの「安近短」の訪日旅行商品では、獲得できない旅行ニーズが存在して

いる可能性が見えてきた。

2つ目は訪日旅行に期待する内容である。今後の旅行先として日本を希望している層が訪日旅行に期待することは、ソウルは「温泉・リラクゼーション」、上海は「名所見物(伝統的景観・旧跡、自然景観、歴史的建造物)」、台北は「食事」となっており、3都市でそれぞれ傾向が異なっていた。

訪日旅行のさらなる活性化に向けては、こうした潜在的な旅行ニーズの中から日本各地の観光資源とマッチングできるものを丹念に見つけていくことが求められる。

訪日旅行市場拡大の課題  
 ~ボリューム追求からの脱却~

「安・近・短」の旅行先として3都市の海外旅行市場における「日本」のポジションは良好であるが、他の海外旅行先との優位性を確立するためには各都市固有の旅行ニーズに対応した旅行商品やサービスを提供していくことが求められる。当面は「周遊型の観光」や「買い物」の充実が中心になるが、リピーターの増

加や個人旅行化の進展に合わせて、訪日外国人に提供する観光資源の売り方の多様化や受入れ体制の整備・強化も求められる。

日本は、アジア各国に対しては近さという優位性があるが、実際には世界中の旅行先と競合していると考えべきであり、こうした競争に伍していくために、しっかりとしたマーケティングの観点が求められる。

例えば北海道・ニセコは、2003年頃からスキーを楽しむオーストラリア人の間で人気となり、多くの旅行者が訪れた。これは欧州やカナダよりも近く、また雪質も劣らないニセコの魅力が口コミで広がった結果であったが、他方、米国同時多発テロ後の欧米旅行への不安感から代替地として選ばれことで当地の認知が高まったという経緯もあった。今後はこのような偶発の産物ではなく、「近さ」や「品質」という競争要因で優位性があることを観光地自らが認識できれば、さらに多くの観光資源の魅力を発見できる可能性がある。

これまでの観光政策においては、どうしても旅行者の「数」を追ったものが多かった。過去には国内旅行においても、入込み客数に偏重した取組みが、団体送客への依存による単価の下落と過剰な設備投資につながり、結果として各観光地を疲弊させてしまったという苦い経験もある。海外からの旅行者は、テロや事件、インフルエンザの流行、自然災害といった予期せぬ出来事に加え、為替相場の変動によりその数が大きく上下するリスクがある。訪日旅行者を対象とした産業がこの変動性に左右されないためには、ターゲットを明確にし、数量重視から質重視への取組みへと転換し、適切

な観光収入と対応力のバランスを見出していくことが必要であると考えられる。

拡大する訪日旅行市場をどのように  
 ビジネスに繋げていくべきか

訪日旅行者数は、我が国におけるビジネスの対象としてはまだ限られた規模であり、訪日旅行者向けのサービスも十分とは言えない。総務省の調査\*3によれば、宿泊施設においても、外国人旅行者の受入れについて積極的でないという割合がかなり高くなっているのが現状である。

サービス向上に関しては、外国人の採用や日本への留学生の活用、国際水準のサービス基準を取り入れるなど、訪日外国人の受入れを日常のサービスとして標準化していくことが必要であろう。

また、マーケティングの観点からは、特に個人旅行化の進展に対応するために、各事業者が独自のチャネルやプロモーションを展開できる体制を整えておくことが必要になる。特にインターネット利用層が増大し、リピート率が高まる中で、旅慣れた旅行者に直接アプローチするための取組みが求められるであろう。

訪日旅行市場が大きな注目を集めている今、我が国の観光を真の産業として確立していくためには、政府や旅行業、宿泊業、運輸業だけではなく、流通業や飲食業など訪日外国人旅行者の受入れに関わる各プレイヤーが、ビジネス視点での取込み方を考えていくことが必要である。

N

\*2.ソウル:1位欧州(69%)、2位日本(53%)、3位オーストラリア・ニュージーランド(47%)  
 上海:1位日本(65%)、2位オーストラリア・ニュージーランド(47%)、3位欧州(47%)  
 台北:1位日本(75%)、2位欧州(43%)、3位米国・カナダ(38%)

\*3.「訪日外国人旅行者の受入れに関する意識調査」(平成20年)



## 地域金融機関の観光支援のあり方について

地域経済活性化のために地域金融機関の果たす役割は大きい。とりわけ今後の地域経済における数少ない成長産業である観光産業については、地域金融機関として支援していく意義は大きいものと考えられる。本稿では地域金融機関の“ネットワーク力”を活用した観光支援に着目し、具体事例を交えながら、実行力の伴った支援を行う上での重要なポイント等について述べていく。

### 地域金融機関が観光支援に取り組む意義

#### 地域経済における観光産業の重要性

観光庁の「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」によれば、2008年度（年度）の観光産業の経済波及効果（付加価値効果）は26.5兆円であり、同年度の名目GDP（497.7兆円）の5.3%に相当する規模である。2008年（暦年）の産業別名目GDP\*1と比較すると、建設業（30.9兆円）、金融・保険業（29.4兆円）と同程度の規模であり、日本経済における観光産業の重要性が伺える。

また、現在、政府の新成長戦略の「7つの戦略分野」の一つに「観光立国・地域活性化」が位置づけられており、訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人（679万人、2009年実績）まで増加させること等により、経済波及効果を更に約10兆円程度増やすという目標が掲げられている\*2。このように、今後、日本経済における観光産業の重要性が、一層増していくものと考えられ、とりわけ地域経済においては、数少ない成長産業の一つとして観光産業に対する期待は高まっている。

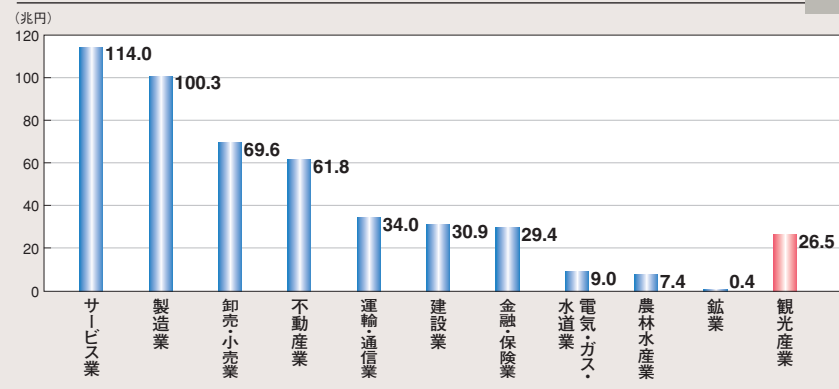
また、現在、政府の新成長戦略の「7つの戦略分野」の一つに「観光立国・地域活性化」が位置づけられており、訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人（679万人、2009年実績）まで増加させること等により、経済波及効果を更に約10兆円程度増やすという目標が掲げられている\*2。このように、今後、日本経済における観光産業の重要性が、一層増していくものと考えられ、とりわけ地域経済においては、数少ない成長産業の一つとして観光産業に対する期待は高まっている。

#### 地域経済活性化の担い手としての

#### 地域金融機関

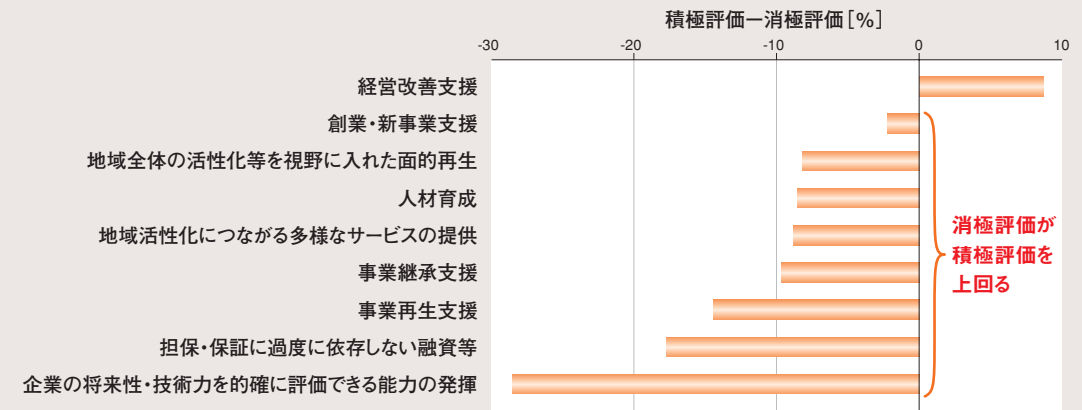
地域金融機関はその機能・役割、企業規模といった観点から地域経済における重要な存在

産業別名目GDPと観光産業の経済波及効果の比較 図表1



（注）青棒グラフは08年（暦年ベース）の産業別名目GDP（下記①より）、赤棒グラフは08年度（年度ベース）の経済波及効果（下記②より）  
出所 ①内閣府「国民経済計算」、②観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」よりNRI作成

地域密着型金融の取組みに対する利用者等の評価 図表2



（注）積極評価：利用者による金融機関の各取組みに対する結果の評価として「大変進んでいる」「進んでいる」の回答割合を合計したもの  
消極評価：同「あまり進んでいない」「進んでいない」の回答割合を合計したもの  
出所）金融庁「平成21年度における地域密着型金融の取組み状況について」よりNRI作成

といえ、地域経済活性化の担い手としてかかる期待も大きい。地域金融機関にとっても地域経済の発展なくして自社の成長は期待できず、地域経済活性化に取り組む意義は大きい。

近年、金融庁の「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」に基づき、各地域金融機関は地域経済活性化に関する取組みを強化している。しかしながら、利用者（地域の企業）から見た地域密着型金融の取組みに対する評価\*3によれば、9項目中8項目で「消極的評価」が「積極的評価」を上回っており、取組み内容としては改善の余地が大きいと考えられる。

#### 地域金融機関が観光支援に取り組む意義

このように地域金融機関として地域経済における数少ない成長産業である観光産業を支援していく意義は大きい。

過去を遡れば、多くの地域金融機関は、旅館やホテルなど個別事業者への再生支援といった不良債権処理の形で観光支援に取り組んできた。しかし、現在では金融機関の不良債権保有比率も2002年度の8.3%から、直近2010年03月には3.2%と改善してきており\*4、今後は地域金融機関として“不良債権処理”では

なく、“地域経済活性化”を第一目的とした観光支援に取り組んでいくことが重要と考えられる。

### 地域金融機関の“ネットワーク力”を活用した観光支援

まず地域金融機関が直近に実施している主な観光支援を、地域金融機関の「提供機能・リソース」、及び「支援対象」という2つの観点から整理を行った（図表3）。ここでは「提供機能・リソース」を融資、預金、決済など銀行の主たる業務に関わる「“金融”機能・リソース」と、それ以外の「“非金融”機能・リソース」の2つに大別し、支援対象については「個別事業者」と、観光産業関連事業者さらには自治体、観光協会、観光旅行者、居住者をも含めた「地域全体」の2つに大別した。

前述のように、かつては不良債権処理的な側面をもった個別事業者に対する観光支援（企業／事業再生支援など）（図表3の【A】に該当）が中心であったが、今後は地域全体に対する観光支援（同【B】、【C】に該当）が重要

\*1.内閣府「国民経済計算」より

\*2.経済産業省「新成長戦略」（平成22年6月18日閣議決定）より

\*3.金融庁「平成21年度における地域密着型金融の取組み状況について」

\*4.金融庁「金融再生法開示債権の状況等について」より

副  
主任  
コン  
サル  
タン  
ト  
石  
原  
大  
輔



副  
主任  
コン  
サル  
タン  
ト  
林  
将  
宏



地域金融機関が実施している観光支援例

図表3

		提供機能・リソース	
		“金融”機能・リソース	“非金融”機能・リソース
支援対象	個別事業者 観光産業関連事業者	【A】個別事業者に対する金融的／非金融的支援 ●企業/事業再生支援(不良債権処理の一環) など	
	地域全体 観光産業関連事業者、 自治体、観光協会、 旅行者、居住者など	【B】地域全体に対する金融的支援 ●地域振興ファンドへの参画 ●観光産業向け特別融資枠の設定 ●観光産業支援定期預金の販売 ●外貨ATMの導入 など	【C】地域全体に対する非金融的支援 ●ビジネスマッチング(商談会の開催など) ●官民連携組織の運営支援 ●観光産業活性化に向けた提言 ●銀聯カードの導入支援 ●経営支援・人材育成セミナーの開催 ●銀行店舗、ホームページ等を活用した観光PR支援 など

出所) 各種公表資料よりNRI作成

性を増していくと考えられる。地域全体に対する金融的支援(同【B】)については、日銀の成長産業分野向け新貸出制度<sup>\*5</sup>などの政策的後押しや、地域振興ファンドなど具体的事例も現れ始めており<sup>\*6</sup>、今後も拡大していくことが期待されるが、本稿では以下、地域全体に対する非金融的支援(同【C】)、中でも地域金融機関の“ネットワーク力”を活用した観光支援に着目していきたい。

筆者らが、このネットワーク力に着目した背景として、多くの観光地で直面している様々な課題(外国人客誘致、二次交通網整備、観光地間連携、医療観光の整備など)の多くは、従来の観光事業者(宿泊施設事業者、物産事業者)だけでは解決が難しく、自治体、観光協会はもちろん、交通事業者、地域農家、大学、医療機関など幅広い主体が連携して取り組んでいくことが必要になると考えたからである。地域内においてこれらの多岐にわたる企業・団体とのネットワークを有している事業者は、地域金融機関を除けば稀有であり、そのネット

ワーク力を活用した観光支援は、まさに地域金融機関ならではの取り組みともいえよう。

以下に地域金融機関のネットワーク力を活用した観光支援として具体事例を交えながら紹介していく。

#### (1) ビジネスマッチング

千葉銀行では地域の観光関連事業者とJTB、近畿日本ツーリストなど大手旅行代理店、中国系・韓国系ラウンドオペレーター(現地手配会社)との商談会(「千葉県観光ビジネス商談」)を開催し、地元事業者の販路開拓を支援している<sup>\*7</sup>。

商談会においてはバイイング力(購買力)を有する県外、海外企業を誘致できるかがポイントとなるが、自治体、地元企業だけでは誘致が難しいことも多い。地域金融機関のネットワーク力を活用することでこれら企業を誘致できれば、地域経済に対する貢献も大きい。

また、山陰合同銀行のように、ビジネスマッチングから得られる手数料収入に目標を課し(2010年度目標金額:3億円)、銀行の一収益事業と

して意欲的に取り組んでいるところもある<sup>\*8</sup>。

地域金融機関にとってはビジネスマッチングにより新規取引が成立すれば、地域経済活性化に貢献できるだけでなく、ビジネスマッチングの取組み自体が他金融機関との差別化要素になり、金利競争に巻き込まれずに済むメリットも期待できる。

#### (2) 官民連携組織の運営支援

地域金融機関のネットワーク力を活用し、地域経済の活性化に向け、地域金融機関と自治体、民間企業、大学等が連携した組織を設立する動きも出始めている。例えば、足利銀行では栃木県、野村証券などと連携して「地域経済活性化研究会」を立ち上げ、食と農といった分野で県内経済活性化策の企画・検討を行っている<sup>\*9</sup>。

連携組織の設立・運営においてポイントとなるのは立場の異なる自治体、民間企業、大学など様々な主体の意見を取りまとめ、合意形成を図る調整能力であり、ネットワーク力同様、地域金融機関が有する強みでもある。

### 実行力の伴った支援を行う上での重要な4つのポイント

最後に、地域金融機関が実行力の伴った支援を行う上での重要な4つのポイントについて述べる。

#### (1) 観光支援を行う意味合いを明確にする

まず、観光支援を行う意味合いについて、自社内で明確にしておく必要がある。具体的には観光支援を、CSR(企業の社会的責任)活動

の一環として位置づけるのか、それとも前述の山陰合同銀行のように一収益事業として位置づけるのかということを明確にしておくことである。この位置づけにより観光支援の評価や継続判断の考え方が大きく変わってくる。

#### (2) PDCAサイクルを構築する

観光支援の多くは具体的な成果が見えにくく、また成果が出たとしてもそれまでに相当の期間を要する。こういった取組みを継続的に実施して行く場合には、あらかじめ目標、責任を明確にし、PDCAサイクルを構築しておくことが肝要である。

#### (3) 社内外に積極的にPRしていく

観光支援に取り組んでいくうえで、社内外に積極的にPRしていくことも重要である。そうすることにより、関連する様々な情報が集まってくるだけでなく、地域金融機関のネットワーク力も一層強固になるものと考えられる。前述の足利銀行では、2010年9月に、地域経済活性化を支援する専任組織「地域振興推進グループ」を立ち上げているが<sup>\*10</sup>、このように新組織を立ち上げることで社内外に対して一定のPR効果が期待できる。

#### (4) 外部の専門家を活用する

「平成21年度における地域密着型金融の取組み状況について」(金融庁)では地域支援事業が上手くいかない理由として「社内のリソース・ノウハウが不十分であるために十分な支援が提供できていない」ことが第一に挙げられている。リソース・ノウハウが不足している場合は、外部の専門家を活用するなどして、それらを補いながら実効性の高い観光支援を実施していくことが肝要である。 N

\*5.2010年06月、日銀は観光・環境・エネルギーなど成長分野に融資する金融機関に対して、1,500億円を上限に政策金利(現行は年0.1%)で貸し出す新貸出制度を施行した。

\*6.太田一郎、中村直之、湊谷明久「金融機能を核とした地域の自立型・内発型成長への取り組み」(知的資産創造 2010年03月号)

\*7.千葉銀行ホームページより

\*8.山陰合同銀行IR資料より

\*9.下野新聞(2009年12月16日)より

\*10.足利銀行ニュースリリース(2010年09月28日)より



## 新成長に向けて期待されるMICE\*1

都市の集客機能強化に向けて、MICEが注目を集めている。これは、大きく広範な経済波及効果、イノベーション促進の場としての期待等による。成長するアジアの中で我が国がプレゼンスを維持するためには、求心力のあるMICE拠点を形成することが課題である。官民連携による拠点形成、誘致に向けたプロモーションの充実が望まれる。

### 注目を集めるMICE

国家の成長エンジンとして都市に対する期待が高まっている。都市の機能強化—特に集客機能強化に向けて、世界的にMICEが注目を集めている。

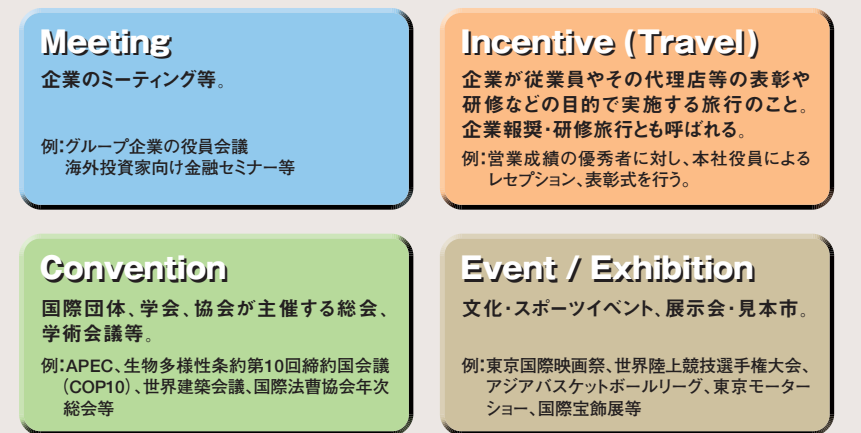
MICEとは、多くの人々の集客交流をもたらす企業等の会議 (Meeting)、企業の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際会議 (Convention)、イベント・展示会・見本市 (Event/Exhibition) の総称である。特に、外国人が参加するビジネススペースの大規模

な集客交流の取組みを意味する場合が多い。用語としては1990年代から用いられるようになり、1995年にはオーストラリアがその振興に向けた国家戦略“A national strategy for the meetings, incentives, conventions and exhibitions industry”を策定している。近年、都市の集客機能強化に向け改めてその重要性が注目されており、多くの国が重要な集客交流戦略の対象に位置付けている。

我が国では、コンベンションとして国際会議の誘致が推進されてきたが、観光庁が「MICE推進アクションプラン」(2009年)を策定して以来、遅まきながら対象範囲を拡大し、MICEとしての集客交流が国を挙げて推進されるように

MICEの概念

図表1



出所) 観光庁 (<http://www.mlit.go.jp/kankochou/shisaku/kokusai/mice.html>)

なった。特に、今年(2010年)は“Japan MICE Year”として、誘致活動が活発化し、東京や大阪をはじめとする全国各地の地方自治体も積極的に取り組んでいる。

### なぜMICEか?

#### (1) 大きな経済効果

国や自治体、経済界がMICEに注目するのは、第1に経済波及効果が大きいためである。MICEは、数日間の会期をとって開催される場合が多い。海外からの宿泊を伴う参加者の割合が高く、開催事業費も大きい。そのため、一般の観光に比較すると宿泊期間が長く、事業費も勘案すると1人あたりの消費額が大きい。また、開催期間後に周辺を観光するアフターコンベンションによる消費も期待される。

2004年に策定されたタイのMICEプログラム\*2の背景には、一般の旅行者より消費額の高い「クオリティ・ビジター」を増加させるという考え方がある。2005年のMICE関連の外国人訪問者の消費額(外貨獲得高)は、一般の旅行者の2倍強にも達する。これは、一般の旅行者以上の経済効果が期待できるということであり、MICE関連の訪問者を増加させることで効率的な外貨獲得を目指すものである。

また、国際会議場、展示場、イベントホール、スポーツ施設等、MICEのための施設建設がもたらす経済波及効果も大きい。海外では、集客交流の基盤施設の建設費の起債にあたり、経済波及効果を試算し建設メリットを納税者に示す例が見られる。

#### (2) 裾野が広い関連市場

第2の理由は、関連産業は多岐に渡り、経済波及効果が広範な産業、職種に及ぶことである。例えば、東京ビッグサイトの試算によれば、2007年には、3,028億円が消費され、これに伴い7,547億円の生産誘発額、誘発雇用数4.9万人、誘発税収額629億円が生み出されている\*3。業種的にはサービス業、商業、運輸業等への効果大きい、他にも農林水産業、金融保険業等、多様な業種に効果が波及している。

#### (3) 多様な取引、イノベーションの誘発

第3に、多様な取引機会やイノベーションを生み出す場を提供することが挙げられる。企業・団体等の会合、企業等が行うインセンティブ旅行、イベント・展示会・見本市といったMICEは、取引の場であるとともに、多くの参加者が新しい情報を発信し、共有する場でもある。学会等の国際会議では新しい先端技術が報告され、関係者がその応用を議論する。展示会・見本市では、新技術を適用した試作品が示され、関係者の評価を得ることが可能である。

こうしたイノベーションの形成を推進する情報の受発信の場として貴重である。

### 動きの激しいアジアのMICE

#### (1) 進む大規模施設の整備

経済成長に向けたMICEの重要性に対する認識が高まる中、世界各国が基盤施設の整備やプロモーション等、MICE振興に取り組んでいる。

\*1.MICE(マイス)とはMeeting, Incentive, Convention, Exhibitionの頭文字

\*2.タイはMICEの促進及び発展のために、政府組織Thailand Convention and Exhibition Bureau(TCEB)を設置した

\*3.(株)東京ビッグサイト「東京ビッグサイトにおける展示会等の経済効果」(平成19年7月)による

経営革新  
上席コンサルタント  
名取雅彦



副主任コンサルタント  
社会産業コンサルタント  
岡村篤



特に、成長するアジアではMICEの誘致に向けて、大規模基盤施設の整備が積極的に推進されている。例えば、中国、韓国、タイ、シンガポール等が10万㎡を超える大規模展示施設の整備、プロモーション活動を強化している。これに対して日本では最大の東京ビッグサイトでも約8万㎡に過ぎず、規模的には世界ランキング50位にも入らない。

今後、各地で10万㎡を越える大規模展示場施設の整備を進める中国と、展開産業発展法のもとで施設整備に注力する韓国とのMICEをめぐる競合関係が一層激しくなると予想される。

世界の大規模展示場施設

図表2

順位	施設名	国名	規模 (㎡)
1	ハノーバーメッセ	ドイツ	495,265
2	フランクフルトメッセ	ドイツ	345,697
3	フィエラミラノ	イタリア	345,000
4	広州交易会展示場	中国(広州)	340,000
5	ケルンメッセ	ドイツ	284,000
：			
32	インバクト	タイ	140,000
：			
35	上海新国際博覧中心 (SNIEC)	中国(上海)	126,500
：			
39	北京新国際博覧中心	中国(北京)	106,800
：			
41	深セン会展中心 (SZCEC)	中国(深セン)	105,000
：			
45	シンガポールエキスポ	シンガポール	100,000
：			
：			
：	東京ビッグサイト	日本	80,660
：			

出所) AUMA(<http://www.auma.de/>)を元にNRI作成  
AUMA資料は規模10万㎡以上の一覧(2010年1月1日時点)、東京ビッグサイト(<http://www.tokyo-bigsite.jp/>)は施設概要から追加

### (2) 激しい誘致合戦

誘致活動も激しさを増している。例えば、シンガポールは、政府観光局が中心となり、MICE全般を対象に財政的支援を含めた各種支援を行うビジネスイベント報奨制度を実施しており、その推進に力を入れている。また、

オーストラリアも、政府観光局の一部門として「ビジネス・イベント・オーストラリア」を設置し、観光業界と協力して同国へのMICE誘致活動を行っている。韓国も韓国観光公社が中心となり、ソウルやプサンへのコンベンション誘致、済州島へのインセンティブ誘致等に注力している。このように各国が、MICE全般の誘致・開催に積極的に取り組んでいる。

### (3) 欧米企業の進出

成長するアジアのMICE関連市場は、先行する欧米企業にとって魅力的な市場である。そのため、欧州をはじめとする主催者団体が施設整備への協力や、独自の展示会・見本市の開催等に注力している。

例えば、上海新国際博覧中心(SNIEC)の施設の運営管理は、デュッセルドルフ、ハノーバー、ミュンヘンの各展示会会社\*4と、上海市浦東区政府企業の共同出資による上海陸家嘴展覧発展有限公司(Shanghai Lujiazui Exhibition Development Co.,Ltd)が行っている。これは、ドイツ側が資本金の大半を出資して経営を担当し、中国側は用地を提供している。上海市政府は、同社に対し、同施設の全ホールが完成するまで、他の展示場施設の建設を許可しないことを約束し、ドイツ側にSNIECの優先的使用権を付与する等の優遇措置で対応している。

### 成長機会を生かすために

成長するアジアの中で我が国がプレゼンスを維持するためには、競合が激化するMICE

の拠点性強化が課題である。そのためには、施設、プロモーションの充実強化が重要である。

### (1) 複合的なMICE拠点の形成

MICE開催地としてのプレゼンスを高めるためには、施設面の充実が必要である。日本の施設は規模の面、周辺に関連施設との連携の面で改善すべき点がある。MICEゾーンの整備等による複合的な機能整備が望まれる。

例えば、シンガポールにおいては、採算性の低い施設の建設・運営への民間活力導入の手段として、IR(Integrated Resort)施設の建設が進められている。IR施設とは、カジノを含めたMICE施設、ホテル、ショッピング等の複合大型施設を指し、カジノ合法化に踏み切ったシンガポールでは2010年に2施設が開業している。カジノ等の収益施設である利益を低採算性の施設の建設及び運営にあてる仕組みとなっており、シンガポールの誘致競争力強化に大きく貢献することが期待されている。

日本においてもカジノ合法化に関する議論が進められているところである。シンガポールのような、誘致競争力強化としてのIR施設導入も視野に入れたカジノ合法化の議論を進めるべきであろう。

### (2) 官民連携スキームの検討

内外施設の実績が示すように、MICEの基盤となる国際会議場や展示場等の施設は、大規模な投資を伴い単体の収益で投資額を回収することは困難である。そのため海外では、地方自治体等による投資決定に当たり、地域への付加価値や税収効果とあわせた検討が行われている。例えば、米国の場合、ホテル税や売上税を原資とするレベニュー債等の手法

を適用することによって、コンベンションセンターと周辺の宿泊施設、商業施設、飲食店等を一体として取り扱う官民連携型の取り組みが可能になっている。

コンベンションセンターの成否を判断する基準としても、施設稼働率よりは宿泊数や経済波及効果が用いられている。我が国でもこうした先行事例を参考にすることによって、地域としての官民連携を通じてMICE拠点の強化を推進することが望まれる。

### (3) プロモーションの充実強化

先述のように、シンガポール、オーストラリアをはじめとして多くの国が、MICE全般の誘致・開催に積極的に取り組む中で、我が国も積極的なプロモーションを推進する必要がある。

我が国には、富士山に代表される風光明媚な自然、京都・奈良等の史跡、東京ディズニーランドやユニバーサル・スタジオ・ジャパン等のテーマパーク、ミシュランの三つ星レストラン、アニメ等の新しい創造的な文化等、MICE参加者が楽しむことのできるハイレベルの観光資源が存在している。こうした既存資源を生かし、さらに機能を拡充することにより、プロモーションを強化することが重要である。

政府レベルでは前述のように観光庁が2010年を“Japan MICE Year”と位置づけ、内外プロモーションを開始したところであるが、その戦略的な重要性に対する関係者の理解と継続的な取り組みが重要である。誘致競争力は施設の規模や質だけでなく、企画内容、地域全体のホスピタリティや観光地としての魅力に依存する。今後の戦略的な取り組みと成果に期待したい。

N

\*4.Messe Duesseldorf GmbH (デュッセルドルフ)、Deutsche Messe AG (ハノーバー)、Messe Muenchen GmbH (ミュンヘン)



## 注目を集める医療ツーリズム\*1と今後の展望

最近、治療や健診のために、外国人が訪日する医療ツーリズムが注目を集めている。シンガポールやタイ、韓国などと比較すると、日本では国・自治体での取り組みが始まったばかりと言えるが、訪日観光客の誘致促進というよりも、我が国の医療及び関連産業の市場拡大を目指す好機という視点で取り組むことが重要である。

### 医療ツーリズムに対する期待の高まり

我が国は今年6月に発表された「新成長戦略～『元気な日本』復活のシナリオ～」で、訪日外国人数を2020年初めまでに2,500万人にするという「観光立国」を推進している。また、医療・介護・健康関連産業を成長牽引産業にするという「健康大国」も目指している。

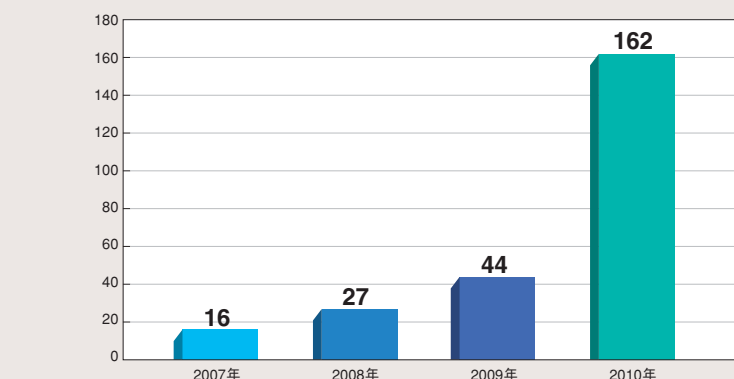
治療や検診・健診を受診するために、外国人が訪日する医療ツーリズムは、「観光」と「医療・健康」の両方の目的に合致するため、

今後の成長事業として大いに注目を集めている。図表1は、主要5紙における「医療ツーリズム」関連の記事数の推移であるが、2007年以降着実に世の中で関心が高まっていることが分かる。

### 海外先行国での医療ツーリズムへの取り組み状況

米国や欧州だけでなく、アジア諸国でも良質な医療が提供されるようになったため、より良いサービスを求めて患者の国境を超える動きが活発化してきている。アジア諸国では、シンガ

医療ツーリズム関連の新聞記事数の推移 図表1



(注) 日本経済新聞、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、産経新聞の5紙において、「医療ツーリズム」「メディカルツーリズム」「医療交流」「医療観光」のいずれかのキーワードが入っている記事をカウント。  
出所) 日経テレコンの新聞記事検索結果よりNRI作成

ポールやタイ、韓国、インド、マレーシアなどを中心に、外国人患者の受入れに対する国を挙げた積極的な取り組みが見られるようになってきた。

#### (1) 市場競争原理による

##### 医療の質の向上を図るシンガポール

シンガポールは国家経済の維持・発展という観点から、積極的に企業誘致活動を行ってきた。外資系企業や外国人労働者を定着させるためには、生活インフラとしての外国人向け医療が不可欠だったため、外国人患者の受入れは古くから行われてきた。2002年時点では年間21万人の外国人患者を受け入れていたが、2003年に政府が発表した「Singapore Medicine 構想」では、2012年までに100万人を誘致するという目標が打ち出された。同構想は、医療サービスに対する海外需要に応えることで国内医療技術を維持し、市場競争を通じて医療の質の向上を目指すものである。

外国人患者の多くは、世界最先端の高度な医療に期待するが、病院側は、高度な医療だけでなく滞在中の利便性、快適性向上を追求した付帯サービスもアピールすることで積極的に外国人患者を誘致している。例えば、来訪患者数が多い外国語での専用窓口や医療通訳の設置、宗教や文化風習に応じた食事メニュー、トイレや礼拝施設の整備、患者や付添人の移動・宿泊の手配等、事務手続きのワンストップ化を推し進めている。

高度な医療や充実した付帯サービスを提供できる理由の一つは、株式会社化された病院が担い手となっているためである。自由競争の下で各病院は、収益が大きく債権回収リスクが低い外国人患者に対して選択的に

サービスを提供している。外国人患者の受入れを行う多くの病院では、医師との雇用契約を結ばず、医師が個人事業主として病院内で独立したクリニックを運営する「オープンシステム」を採用している。各病院は、豊富な資金力を背景に、優秀な医師や最先端の医療機器を積極的に採用、導入することでさらに多くの外国人患者を受け入れるという好循環を実現している。

#### (2) 外貨獲得の有力な手段として

##### 医療ツーリズムを推進するタイ

タイでは、2003年にタクシン政権が「アジアの健康首都」を宣言し、私立病院による外国人患者の受入れを積極的に推進してきた。翌2004年には、スパやマッサージ産業の振興と2010年時点で200万人の外国人患者の誘致を目指した「Medical Hub構想」を打ち出した。同構想に基づく施策の結果、2001年に55万人だった外国人患者数は、その5年後には140万人を超え、その後も年々増加してきている。

タイの医療ツーリズムは、特定の高度な医療技術を除き、シンガポールや日本と遜色のない医療サービスを低価格で受けられること、さらにはスパやマッサージのようなヘルスケア分野も含めた高いホスピタリティを享受できることが特長である。こうした特長を活かして、外国人患者および付添人を誘致することで外貨を獲得することが、医療ツーリズムを推進する大きな目的の1つとなっている。

シンガポールと同様、主たる担い手は私立病院であり、各病院は自社の収益事業として医療サービスと付帯サービスを提供している。近年は、医療のグローバル化の進展に合わせて、外国人患者の誘致を目的とした広報活動が

\*1.医療ツーリズム(メディカル・ツーリズム)とは医療を受けるために他国へ渡航すること。

社会産業部  
上級コンサルタント  
三崎 富査雄



社会産業部  
主任コンサルタント  
小松 康弘



活発化している。近隣諸国での医療セミナーやマスメディアを通じた広告宣伝、中東やアフリカにおける海外営業拠点の設置が進みつつある。

**(3) 国の管理下で医療ツーリズムを推進する 韓国**

韓国での医療ツーリズムの取組みは2006年に始まったばかりであるが、国家ブランドを確立する新成長産業分野として、大統領直轄で精力的に進められている。既に医療ビザの創設や外国人患者の受入れを前提とする医療法改定など、受入れのための制度整備を行っている。政府目標では2012年に10万人の誘致が掲げられているが、2009年には当初の予定を上回る6万人が来訪した。なお、韓国では、外国人患者の受入れを行う際には、保健福祉部への事前登録や、年間の誘致実績を報告する義務を病院に課している。

主な誘致対象は、在米韓国人、日本人、中国人やロシア人富裕層であり、高度先進医療、美容整形、漢方を強みとしている。高度先進医療については手術ロボットの利用も盛んであり、例えば延世大学セブランス病院では既に5,000件以上のロボット手術の実績がある。

**日本国内における 医療ツーリズムへの取組み状況**

日本国内においても、近年、国や地方自治体レベルでの医療ツーリズムへの取組みが活発化してきている。

経済産業省では、医療の国際化とその産業化を目指した国際医療交流の取組みを行っている。2009年1月に立ち上げた「サービス・ツーリズム（高度健診医療分野）研究会」のとりまとめ結果を受け、同年後半には、国際メディカルツーリズム調査事業を実施し、中国人やロシア人に国内の医療機関で健診サービスを受けてもらうことで、外国人患者受入に関する課題を明確にした。今年度は、外国人患者に対する我が国の高度な医療の提供を通じた課題解決策の検討や交流促進を目的とした事業を展開している。観光庁においても、観光立国の実現という観点から、医療観光の検討が進められている。

各地域でも他地域との差別化を図った独自の取組みが見られるようになってきている。例え

ば徳島県では、糖尿病死亡率が全国ワースト1という状況を逆手に取り、その治療を前面に打ち出した医療ツーリズムを目指している。また沖縄地域<sup>\*2</sup>では、温暖な気候や地元住民のホスピタリティといった地域特性、健康長寿ブランドを生かし、「治す」だけでなく「回復させる」ことを目指した総合的なヘルスケアサービスを「万国医療津梁<sup>しんりょう</sup>」と名づけ、医療を通じた国際貢献の視点からの取組みが進められている。

**医療ツーリズム推進にあたっての 課題と今後の方向性**

我が国において本格的に健診・治療を求めて訪日する外国人数を拡大していくにあたっては、外国人の視点から見ると「訪日前」、「滞在中」、「帰国後」のいずれのシーンにおいても取り組むべき課題が山積みである。

「訪日前」においては、そもそも我が国の医療レベルが欧米諸国と比較しても遜色ないこと、とりわけ先進的な医療機器による診断・治療や、中小規模の医療機関においても高度な医療が受診可能、といった特徴が、主要ターゲットと想定される中国やロシアの富裕層に知られていない。こういった内容を国レベルでプロモーションすることや、海外の潜在顧客との有力なチャネルになりうる海外医療保険等との連携を進めていくことが求められる。また、既に国レベルで検討が進んでいる「医療滞在ビザ」など、訪日しやすい環境づくりも求められる。

「滞在中」においては、通訳・翻訳の体制整備が最も重要な課題である。昨年度経済産業省

の委託を受けてNRIが実施した実証事業<sup>\*3</sup>においても、医療分野の知識を有する通訳確保に加え、バリウム検査や肺活量測定などタイミングをあわせて行う必要がある検査で、実施に支障が生じるケースもあった。通訳・翻訳以外では、外国人向け健診・治療サービスの開発・提供や、外国人受入れに向けた医療機関の体制整備も必要になると考えられる。

「帰国後」においては、治療後の経過観察や継続的治療などが必要となることが考えられ、海外医療機関等との相互交流や提携関係の構築・維持が求められる。

2020年時点での観光を含む医療ツーリズムの市場規模は約5,500億円に達するという試算<sup>\*4</sup>もあるが、海外患者の受入れは、訪日外国人観光客の増加といった視点だけでなく、むしろ、医療分野を中心に我が国の産業全体に対して大きな波及効果を生み出す契機として捉えるべきである。

まず、自由診療となる外国人向けの治療や健診を推進することで、医療産業そのものの経営・サービスの高度化が期待される。とりわけ高度医療の症例数が確保されることにより、日本の優れた医療システムや医療機器の認知・利用拡大につながると見込まれる。また、受入れ窓口や通訳・翻訳、帰国後のアフターフォロー等、外国人患者と医療機関の橋渡しを行うアレンジ機能を担当したり、コンサルティングしたりするサービス産業の創出も期待される。医療ツーリズムの推進というよりも、海外との国際医療交流により、我が国の医療及び関連産業の市場拡大を目指すといった視点が重要である。 **N**

医療ツーリズム先行国の取組み状況

図表2

	シンガポール	タイ	韓国
主な推進目的	医療技術レベルと質の向上	外貨獲得の手段	国家ブランドの形成
外国人患者数	目標:100万人(2012年) 実績:64.6万人(2008年)	目標:200万人(2010年) 実績:140万人(2006年)	目標:10万人(2012年) 実績:6万人(2009年)
主な誘致対象国・地域	東南アジア、中東等	日本、米国、英国、中東、南アジア等	米国(在米韓国人)、日本、中国、ロシア、モンゴル等
強み・売り	●世界最先端の高度な医療(臓器移植等) ●洗練された付帯サービス	●エステやスパも含めたヘルスケアサービス ●低コスト医療	●国を挙げての高度先進医療(ロボット手術)、美容整形、漢方の推進

出所) 各国保健省等、政府機関へのヒアリングをもとにNRI作成

\*2.「万国医療津梁(しんりょう)」は、内閣府沖縄総合事務局や沖縄県を含めた地域全体の取組を表現した名称であるため、「地域」とした。

\*3.平成21年度サービス産業生産性向上支援調査事業 国際メディカルツーリズム調査事業

\*4.日本政策投資銀行「進む医療の国際化～医療ツーリズムの動向～」(2010年5月)



# 地方銀行と地元は運命共同体 地域振興、観光振興の 取組みから 元気な企業を創出し、 金融面でサポート

株式会社足利銀行 頭取 藤澤 智氏



一時の国有化を脱し、地元とのコミットメントを深めながら  
新たなスタートを切った足利銀行。  
同行の地域経済活性化や観光振興に向けた取組みについて、  
此本と立松がうかがいました。

(2010年10月14日実施、敬称略)

に見直さないといけないということです。具体的には、国内の本社機能については業務を標準化し、一部をBPO\*3として中国に展開する動きも始まっていますし、研究開発や設計機能についても、一部の機能を新興国に移す動きが活発化しています。

このように、国内の本社機能に余剰感が増大する中、業種によっては、雇用を含めてもう一段手をつけざるを得ない状況がくるのかも知れません。また、研究開発や生産といった点でも、新エネ、環境、医療などの成長領域において日本にしか出来ないテーマを見つけて、資源を集中投資しないといけない状況になっていると思います。藤澤 日本を代表する錚々たる大企業には日本の博士号を取得した人材が多く集まっていると思うのですが、それに見合う十分な成果が生み出されていないような気がします。時価総額が大きく下がるようなことがあれば、海外企業に乗っ取られることも心配されます。

NRI それを虎視眈々と狙っているのが中国企業かも知れません。人民元が高くなると、その可能性は大きくなるのではないのでしょうか。そもそも研究開発は、市場から最も遠いところにある

ので機動性に欠ける面が否めません。日本に残る研究開発機能をどうするのかについて、経営者の方々は悩んでいらっしゃるようです。

藤澤 Tier1\*4企業を中心に部品メーカーの需要が戻ったといわれますが、現状は決してそうではありません。彼らは、固定費を下げ、損益分岐点を下げて何とか利益を出している状況なのです。内需を刺激するような政策が不可欠だと思います。冒頭に指摘された「中小企業金融円滑化法」は、確かに中小企業の活性化に資する政策だと思いますが、先々の内需が見えてくるような政策を、政府と日銀が連携して打ち出していきたい。7つの成長戦略\*5が具体的に動いているとの実感が持てない中、それを打破するような有効な策が必要だと思います。中小企業は、優秀でかつセンサーの感度も高いので、実感の持てる動きがあると、そこに飛びつくはずですよ。

## 再民営化への挑戦

～信用を積み重ねて信頼をつかみ取る～

NRI このような厳しい環境のもと、昨年2月に、「地域とともに新たな成長

## 経済危機後の 地域産業の現状

NRI 円高やデフレ傾向が強まるなど、景気の先行きは不透明ですが、昨年12月に「中小企業金融円滑化法」が施行されるなど、関連する施策も講じられてきています。このような状況の中、地方銀行をめぐる経営環境についてどのように捉えていらっしゃいますか。

藤澤 県内には自動車や家電をはじめとした大企業の工場が110ヶ所も立地し、これらが栃木県経済を牽引していることは明らかです。例えば、平成18年度での県別GDPでは全国16位、一人当たり県民所得では全国7位となっています。

打撃を受けましたが、その後、新興国での需要増の影響を受け、相当回復してきており、中小製造業にもいい意味での波及効果が出てきていると思います。このことは鉱工業生産指数や失業率、有効求人倍率といった身近な指標にもあらわれています。今の状態を私は、バーナンキ\*1ではないですが“異様な落ち着き(unusual stability)”と見ています。でもこのままの状態が続くわけはなく、現在は身構えている状態なのかも知れません。

少し前までは、県内製造業における大企業の割合が6割弱を占めていましたが、大企業が新興国に工場を移していますので、最新のデータでは少し違った様相になっていると予測しています。このように大企業のグロー

バル化が進む中で、先行きを展望できている県内中小製造業は少ないのが現状の問題点です。特に、国内でしか事業を展開することができない企業は、相当悩んでいるのではないのでしょうか。

大企業に対して全面的に依存できなくなっているときに、栃木県経済をどのように活性化していけばいいのか、この課題に県や自治体も気づきはじめています。「食と農の交流促進」\*2に関する取組みは、その一例にあげられるでしょう。一方、金融面では、このような低金利であるのにも関わらず、県内の資金需要はほとんどありません。この深刻な状況に対して地元の銀行として果たしていく役割は大きいと感じています。

## 進みつつある 国内での構造改革

NRI 大手の製造業の皆様からいろいろな相談を受けていますが、昨年度は、固定費削減などスリム化に向けた相談が多く寄せられました。今年度の相談は、頭取もおっしゃっていましたように、グローバル化に関するテーマが多くなっています。設計や開発を含めた生産機能の現地化の推進に伴い、今後5年程度をかけて国内の事業構造の改革を進めていきたいと考えている企業が増えているようです。国内マーケットが十分大きかった頃とは異なり、主戦場が海外に移っている場合の、研究開発、設計、生産機能のあり方、あるいは、本社機能のあり方を本格的

\*1. バーナンキ(Ben S. Bernanke):米連邦準備理事会(FRB)議長

\*2. 栃木県農業振興計画「とちぎ“食と農”躍進プラン」の取組みの一つ

\*3. BPO(Business Process Outsourcing):自社業務の一部を外部専門業者に企画・設計・運営まで一括して委託すること

\*4. 一次請け企業。自動車メーカーに直接部品を供給する

\*5. 2010年6月に閣議決定された“新成長戦略～「元気な日本」復活のシナリオ～”の強みを活かす7つの戦略分野



株式会社足利銀行  
頭取  
藤澤 智氏



のステージへ」と題する中期経営計画を発表されましたが、現在の進捗状況について教えてください。

藤澤 金融庁の承認をいただいて、2009年2月に中期経営計画を発表しました。進捗について言えば、今のところ順調です。

中期経営計画は目標数値を追求することが大きな目的ですが、私自身としては、足利銀行としての取組み姿勢を示すものと捉えています。当行は一時の国有化から脱したわけですが、まさに一からの出直しの機会と考えています。確かに国有化以前は、地域で圧倒的なシェアを誇っていたリーディング・バンクであったわけですが、そんな驕りは捨てて、チャレンジャーの気持ちで出直さないといけないと常々言っています。

信用と信頼は違うものだと、どなたかがおっしゃっていましたが、我々は、県民の皆様からその両方を失ったわけです。信用は我々からのアプローチで少しずつ回復することができますが、信頼は県民から頂くものですので、そう簡単には回復することはできません。そのためには信用を積み重ねていかなければならないのです。その

意識改革が大事だと考えています。事実、県内における預金、貸金のシェアは10%ほど低下しました。もはやリーディング・バンクだと言っている場合ではないのです。こうした意識改革のもと、信頼され頼りにされる銀行に再びなりたいと思っています。

とは言っても、意識改革がすぐに浸透するわけではありません。先日、エリアごとの支店長と面談を行いました。が、「あしぎんさん」と呼ばれている地元エリアと、生身の姿で勝負せざるを得ない県外のエリア、特に激戦区とされる浦和・大宮地区とでは、必死さが違っていました。地元ではまだどこかに「あしぎんさん」と呼ばれることに甘えがあるようで、意識改革の徹底が必要だと改めて感じました。銀行の重

要な経営資源は人材ですので、行員がその気になって頑張らないと何も始まりません。逆に、そうなれば、数値は付いてくると考えています。

NRI 意識改革を進める上で、マネジメントの方法を変えたりされましたか。

藤澤 国有化から再民営化された際には、株主の意向もあり、業績連動でのマネジメントを行うようにしました。また、現在は、足利ホールディングスの傘下に入る構造になっていますので、「情報公開」「説明責任」「透明化」を重視しながら、見える化を徹底しています。再民営化した当行にとっては必要なシステムだったと思います。

足利銀行は、国有化の4年半と国有化前のゴタゴタの時期を含めると、10年くらいは地元の皆様にご迷惑を

かけてきたわけで、その反省をこめて、今後は、地域企業や県民の皆さんとのコミットメントを深めていく所存です。日常の姿、将来の姿をお見せし、皆さんからの了解を得ながら、事業を展開していきたいと考えています。

### 地域経済活性化に向けた 地方銀行としての取組み

NRI 今回のNRIマネジメントレビューは観光をテーマとしております。そこで、観光について、少し掘り下げてお話を伺いたいのですが、貴行として、地域産業の活性化を進める際に、観光をどのように捉えていらっしゃいますか。また、観光を核とした地域活性化の取組みに対して、地方銀行としてどのように関わっていくお考えですか。

藤澤 再民営化した際に、地域へのコミットメントのために「5つの提案」をお示しました。その中の1つに「地域経済活性化研究会」があり、今は「食と農」を中心に研究を進めています。観光についても、この研究会のテーマになりますが、現在は別の組織で進めているところです。

NRI 研究会では、定期的な会合を

持って進めていらっしゃるのですか。また、どのような検討が行われているのでしょうか。

藤澤 研究会については、栃木県、野村證券と当行の三者が連携して進めており、定期的に「トップ懇談会」を開催しています。この研究会は、決して研究や提言を主眼とする機関ではありません。関係する行員には、研究会での検討結果を経済合理性で実践できなければ意味がないと言いつけておき、「プラクティス(実践)」を重視して、一本筋をいれる形で進めています。

具体的な取組みとして、先般三者で進めている「食と農、企業支援プロジェクト推進協議会」を立ち上げました。これは、食と農に関して新規事業意欲の高い企業を県内から選定し、宇都宮大学の力を借りて新製品を開発し、流通のところまで取り込んだ6次産業化により、付加価値を高めて販路拡大することが狙いです。また、「医工連携プロジェクト」などの産学官連携プロジェクトもいずれテーマにしたいと考えています。周辺には、独協医科大学、国際医療福祉大学などがありますが、いずれも優秀な先生方がたくさん

いらっしゃいます。医工連携については、これらの大学の医療機器にかかる具体的なニーズと、地元の中小製造業のシーズをマッチさせていく取組みを進めていくつもりです。また、独協医科大学の寺野学長は医療ツーリズムに積極的で、先月、日光東照宮と共同で「国際観光医療学会」を発足させたばかりです。今後は、地域医療と観光施設等の連携についても検討していくことになります。

### 観光振興への取組み ～交流なくして活力なし～

NRI 貴行が観光に注目された契機について教えてください。

藤澤 私が観光に着目したのは、小泉政権時代の「観光立国宣言」に遡ります。昨年、産業連関分析を依頼したところ、栃木県では観光による経済波及効果が想像以上に大きいという結果を得ることができました。地元の人は、当たり前のように捉えているのですが、県内各地の景観が素晴らしいことも観光に着目した理由です。二社一寺\*6の世界遺産だけでなく、県内にはたくさんのお寺や名所旧跡があります。

\*6. 1999年12月モロッコのマラケシュで開催された世界遺産委員会において、「日光の社寺」が日本で10番目の世界文化遺産として登録された



那須御用邸で有名な那須台地もその1つです。先日調べ物をしてびっくりしたのですが、那須台地には、明治時代、大山巖、西郷従道、松方正義、山縣有朋といった当時の錚々たる貴族の御屋敷や大農場があったそうです。当時、欧米諸国では貴族が大きな農地を開墾し、多くの農民を養うシステムができあがっていましたが、このことを現地で学んだ三島通庸が、那須台地ではじめて大農場を開墾したことがその契機とされ、その後、上記の元勳たちが、次々と大農場を開墾したそうです。後に元帥にもなった大山巖は、国葬によってこの地に葬られています。

**NRI** 何故那須だったんでしょうね。



常務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
**此本 臣吾**

**藤澤** まず荒涼とした原野が広がっていたことがあると思います。開墾に対して挑戦のし甲斐があったんでしょうね。水の問題はありましたが、那須疎水を開通させるなどの努力で乗り越えてきました。

こうしたことも立派な観光資源だと思います。名所旧跡を見て回るだけでなく、地元の歴史や文化を理解することが本来の観光ではないでしょうか。言い換えれば、地元の歴史や文化を見もらうことに、地元の自治体も県民も積極的にならなくてははいけないと考えています。交流なくして活力なしです。

海外との交流については、迎え入れるスタンスが大事だと思います。ところが、そうしたことに慣れている九州の方々に比べ、こちらの人はどうも内向きだと言わざるを得ません。ややもすれば縄張り争いのようなことも想定されるのですが、これからは栃木県全体の観光振興を図っていくことが今後の課題になってくると思います。

### 増大する訪日外国人観光客を取り込め

**NRI** 現在、貴県の観光振興のお手伝いをさせていただいていますが、県内の観光資源が上手く活かされていない感想を持ちました。確かに、魅力的な資源がたくさんあるのですが、大同小異といいますか、相互につながっておらず、それぞれの特色が際立っていない印象があります。また、海外からも数多くの観光客がいらしていますが、その対応も十分とはいえませんね。

**藤澤** ご指摘のように外国人観光客への対応はまだまだです。横文字の案内もありませんし、中国語の案内もありません。

また、つながりという意味では、県内各地にある観光資源を面的につないでいくことも課題だと感じています。栃木県では県北に観光資源が偏っているように思われがちですが、足利学校がある県南エリアにも魅力的な資源がたくさんあり、それらをつないでいくことが重要だと思います。

あとは食べ物でしょうか。そばと餃子に次ぐ郷土料理を発信していきたい。



コンサルティング事業企画部長  
**立松 博史**

きばらないで地元らしさを打ち出せるようなものがないですね。県も「フードバレー構想」を打ち立てていますので、それと連動して、食と農を活性化させていければいいと考えています。今話題となっている東京スカイツリーは東武鉄道がプロジェクトを推進していますが、県は東武との関係を活かして、東京スカイツリーの下層部の施設に、栃木県の紹介スペースを設置するそうです。

観光に関しては、県と歩調を合わせて推進していくつもりです。行政を前面に立てながら、あまり目立ちすぎないように進めていきたいと考えています。

**NRI** 中国からの訪日観光客が増えており、日本国内での消費も相当な額になっています。その額は2,500億円程度にまで膨らんでいるとの分析もあり、観光庁の統計をもとに弊社が推計した結果も2,000億円超になります。また、その額は4~5年のうちに1兆円を超えるとも言われていますが、

(中国からの)訪日観光客数の最近の伸びや、積極的なプロモーション展開を勘案すれば十分に実現可能な規模だと思います。これは相当な金額で、日本の工作機械産業の売上高が数千億円ですから、1つの産業を上回る規模になるわけです。

業種にもよると思いますが、既にグローバル企業による厳しい競争が行われている中国に、これから新規に進出して事業を展開するよりも、国内において、こうした外需を取り込むことの方が効果的かも知れません。

弊社では、自主調査として、中国、韓国、台湾等の外国人観光客を対象としたアンケート調査を実施したばかりですが、その成果として、日本での観光ルートに変化の予兆が見られました。これまでは「関空に入り、大阪・京都を見て回り、新幹線で東京に移動し、秋葉原で買い物し、成田/羽田から帰る」という“ゴールデン・ルート”が一般的だったのですが、それに飽きてきた外国人観光客も少なくなく、そういう人たちは、新たな観光ルートを模索しているようです。

**藤澤** 1兆円のうち何%を栃木県に取り込めるかは分かりませんが、大き

な効果があることは確かですね。そう考えると、外国人を受け入れる体制が不十分であることが心配です。外国人の目で県内の観光地を見て回り、不足する点を棚卸しすることも必要かも知れません。

### 地方銀行と地元は運命共同体

**NRI** ところで、先般、本部機構改革にかかるプレスリリースが出されましたが、その中に記載されている「地域振興推進グループ」はどのようなことをする組織なのですか。

**藤澤** まだ5人くらいで発足した組織なのですが、観光や地域振興にかかる取組みを専門に推進していく組織です。元来、地方銀行は地元と運命共同体ですから、地元が元気でないと銀行も元気にならないわけです。観光振興、地域振興で県全体の振興を図り、「食と農」や「医工連携」などの取組みの中から元気な企業を創出し、それを金融面でお手伝いしていきたいと考えています。

**NRI** 本日は、どうもありがとうございました。

# 政府目標達成時の国内宿泊マーケット



石原 大輔 副主任コンサルタント 事業戦略コンサルティング部

## ■訪日外国人増加に向けた政府の取り組み

現在、政府の新成長戦略の「7つの戦略分野」の一つに「観光立国・地域活性化」が位置付けられており、国を挙げて観光産業の強化に乗り出している。なかでも、訪日外国人誘客については2020年初めまでに2,500万人、さらに将来的には3,000万人を達成するという目標を設定している(図表1)。実際に観光庁の訪日旅行促進事業の予算も2010年度は86.5億円と、2009年度の27.9億円と比較して約3.1倍と大幅に増加しており、訪日外国人誘致については特に強化を図っている様子が伺える。

本論文では、このように今後、訪日外国人が大幅に増加していくことが期待される状況下において、仮に政府目標が達成されるものと仮定した場合に、国内宿泊マーケットにどのような変化が生じるのか、各種統計データ等を元に定量的に分析した。

## ■政府目標達成時の国内宿泊マーケット

～パンクする東京のホテル～

政府目標達成時の国内宿泊マーケットの絵姿として、

図表2にホテルの余剰収容能力と政府目標達成時の需要増を示す。

2009年時点の日本全体の未稼働客室の余剰収容能力(約123,000[千人泊])は、訪日外国人3,000万人達成時(20xx年)の需要増(約56,000[千人泊])を大きく上回っており、現時点で政府目標達成時の外国人を十分に収容できるだけの客室が存在することが分かる。

但し、もう少し解像度を上げミクロの視点で見ると、状況は異なってくる。2009年時点の東京のホテルの未稼働客室の余剰収容能力は約9,000[千人泊]で、現時点(2010年6月時点)の新・増設計画分の約3,500[千人泊]に加えても、訪日外国人2,500万人達成時(2019年)の需要増(約14,400[千人泊])を収容することはできず、パンクすると予想される。

本推計で算出した余剰収容能力の約12,500[千人泊]は、あくまでホテルの客室稼働率を100%とした場合の値であり、実際の余剰収容能力はこれよりも低い水準になると考えられ、需要超過はより前倒して生じる

と予想される。

このように東京のホテルがパンクしてしまう要因としては、(1)外国人の宿泊先が東京に集中していること(2009年度の外国人述べ宿泊数の約11%が東京)、(2)東京に宿泊する外国人の大半がホテルを利用すること(2009年度の東京の外国人述べ宿泊数の約96%がホテル)、(3)全国と比較して東京のホテルの稼働率が高く、未稼働客室の余剰収容能力は大きくないこと、が挙げられる。

## ■東京のホテル需要の上振れ要因

前述の3つの要因以外にも東京ホテル需要については上振れ要因がいくつか考えられる。

### (1) 羽田空港国際化

2010年10月21日、羽田空港の新旅客ターミナルがオープンし、羽田空港の国際線ネットワークが拡張された(昼間時間帯3万回、深夜早朝時間帯3万回の計6万回)。2011年度には発着回数ベースで、羽田空港は成田国際空港、関西国際空港に次ぐ第三の国際空港となり、今後も羽田空港の国際線の発着回数が増加することが予定されている。羽田空港国際化に伴い、東京のホテル需要はさらに大きくなると予想される。

### (2) アジアからの旅行者の増加(特に中国人)

観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、今後、

増加が期待されるアジアからの旅行者は、米国客と比較してホテルに宿泊する割合が高い傾向がみられる(図表3.a)。また日本政府観光局「国際観光白書2009」によれば、特に増加が期待される中国人旅行者は、他国からの旅行者と比較して東京への訪問率が高い(図表3.b)。今後こうした傾向が継続すると仮定すれば、国内宿泊需要の中でも、特に東京のホテル需要が増していくものと考えられる。

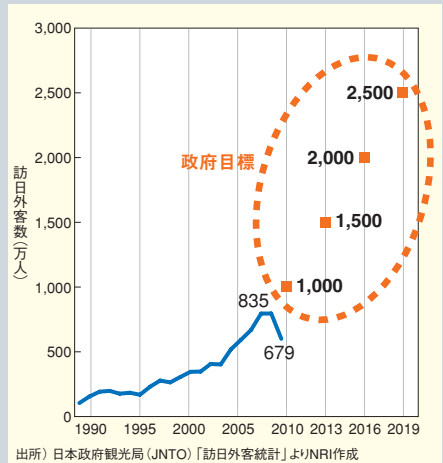
## ■本格的に迫られるインバウンド客対応

～東京は宿泊者の約半数が外国人に～

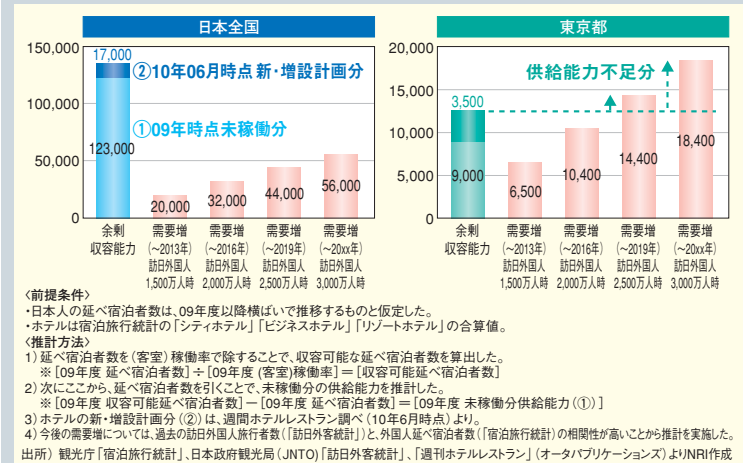
2009年の東京の宿泊市場における外国人比率は18%であったが、訪日外国人3,000万人達成時には約50%程度にまで達する見込みである。多くのホテル・旅館にとって外国人宿泊者は無視できない存在になるが、一般的に外国人客(特に東アジア団体旅行者)の宿泊単価は低く、滞在中に比較的手間がかかることから、ホテル・旅館事業者の中には、外国人宿泊客を敬遠しているところも少なくない。

今後の外国人宿泊客の増加を好機ととらえ、各ホテル・旅館事業者は今一度、外国人客(特に東アジア客)に対する戦略を見直すべき時に差し掛かっているのではないかと考えられる。

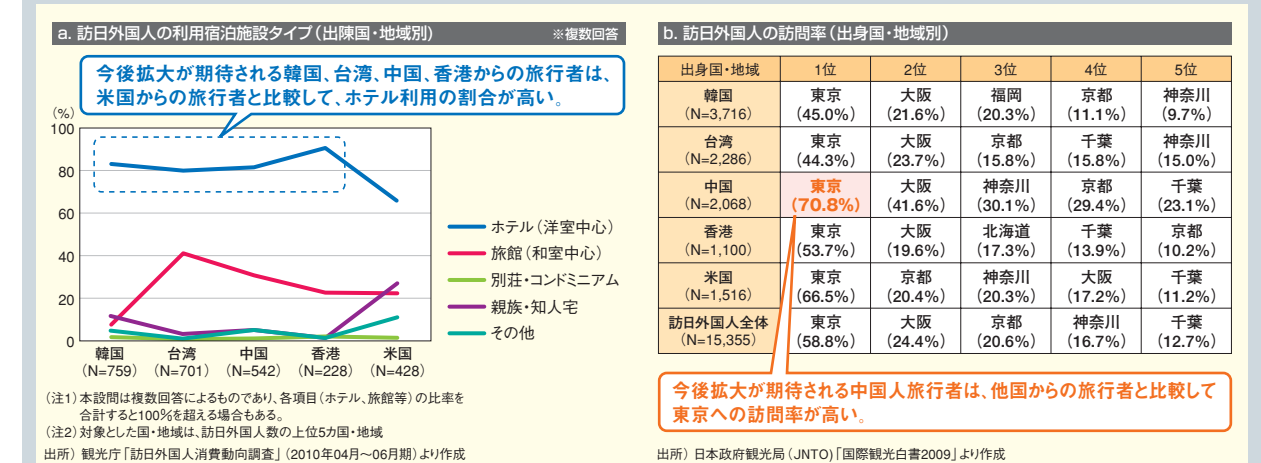
図表1 訪日外国人増加に向けた政府の取組み



図表2 ホテルの余剰収容能力と政府目標達成時の需要増[千人泊]



図表3 東京ホテル市場の上振れ要因





# プログラムオフィスの活用により 経営革新を成功に導く



主席  
経営革新コンサルティング部  
米山 晋

## 1. プログラムオフィスとは

「プログラムオフィス」という言葉をお聞きになったことはあるでしょうか。

まず、プロジェクトとプログラムの違いについて述べる。プロジェクトとは「独自の製品やサービスを創造するために実施される有期的な業務」と定義される。一方、プログラムは「調和のとれた方法でマネジメントする関連したプロジェクトのグループ」のことである。つまり、プログラムには1つではなく複数のプロジェクトが含まれる(図表1)。

本稿では、プログラムオフィスを「プログラムを構成する複数のプロジェクトの統合的なマネジメントおよび各プロジェクトに対して支援を提供する機能」と

定義し、プログラムオフィスの意義と活用の要諦について提示したい。(図表2)。

## 2. 今、なぜプログラムオフィスか

プログラムオフィスは、現在の企業や政府機関の喫緊の課題となっている抜本的な経営革新を実現するために重要な役割を果たす。先進的な企業では、本社機能の改革、SCM(サプライチェーン・マネジメント)、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)などの実現に向け、プログラムオフィスの活用が図られている。政府においても同様な取組が開始されている。

このようにプログラムオフィスが活用されるようになった背景には、以下の3つ

の経営課題が重要視されるようになったことがある。

第一は、プログラムの「全体最適」の追及である。近年の経営革新の範囲は、従来の個別部門から企業全体、社会インフラといった拡がりを持つようになってきた。このため、各プロジェクトの「部分最適」に目を向けるのではなく、「全体最適」を追求することが求められるのである。

第二は、相乗効果の発揮である。関連するプロジェクトを上位のプログラムの中で定義・実行することにより、同じプロセスやITインフラを活用することが可能となる。また、プログラム全体で

リソースを共有することで無駄を省き、リソース全体の利用率を向上させることができる。すなわち、プログラムでは1つ1つのプロジェクトの総和以上の効果を上げることが求められるのである。

第三は、リスクの低減である。同一組織内で実施される様々なプロジェクトは、相互になんらかの関係を持っていることが多い。場合によっては、トレードオフの関係がある可能性もある。その際にプロジェクトが個別に運営されると、相互の関連性が損なわれることにより、様々なリスクが発生することになる。プロジェクトを束ねて管理・支援することにより、このようなリスクの低減を図ることが求められるのである。

以上の全体最適の追求、相乗効果の発揮、リスクの低減を実現するマネジメント手法として、プログラムオフィスが活用されるようになったわけである。

プログラムオフィスの具体的な役割としては、一般的に、①プログラム全体計画の策定、②リソース管理(例えば、人的リソースの最適化)、③会議体設計・運営、④各プロジェクトの状況把握(進捗、品質、コスト等)および経営層への報告、⑤プロジェクト間の横断的課題の発見と対策の立案・実行、⑥リスクマネジメント(例えば、リスクの洗い出し、

モニタリング)、⑦ナレッジマネジメント(例えば、イントラネット上にナレッジ共有の仕組みを構築)、⑧関係部署との調整、⑨調達、など多岐にわたる役割を担う。

## 3. プログラムの 目標達成に向けて

プログラムオフィスを有効に活用し、プログラムを成功に導くには、以下の3点が重要と考える。

### 1) プログラムに対する経営層の深い 関与のもと迅速な経営判断を支援

限られた時間、限られたリソースによりプログラムの戦略的目標を達成するためには、まず、経営層の深い関与と迅速な経営判断が不可欠となる。プログラムの進行に伴い、当初、想定していなかった状況が発生することもありうる。プログラム全体としてのリソース不足など、プロジェクト間でトレードオフが発生する可能性もあろう。プログラムオフィスは、それぞれのプロジェクトの中に入り込み、日々の状況を把握しなければならない。そして、タイムリーに経営層に報告し、判断を仰ぐ必要がある。

### 2) プログラムメンバー間の緊密な コミュニケーションを実現

複数のプロジェクトが同時進行するプログラムの人員規模は、一般に大規

模となり、それぞれのメンバーの役割も多岐にわたる。このため、プログラム参加メンバーの緊密なコミュニケーションがプログラム成功の鍵となる。プログラムオフィスは、日々の対話、効果的・効率的な会議体の設計・運営、ナレッジマネジメントなどを通じて、緊密なコミュニケーションを実現しなければならない。

### 3) 全体最適を踏まえたPDCAの徹底

個別のプロジェクトマネジメントと同様、PDCAサイクルを徹底して回していくことが基本であり、これはプログラムオフィスの重要な役割である。ただし、上述したように、プログラムでは常に全体最適を追求する必要があるため、プログラム全体のパフォーマンスを踏まえ、個別プロジェクトの当初計画を柔軟に見直すことも必要となる。

本社機能改革など大規模な革新を図ろうとする企業においては、これら3つの資質・経験を有する外部機関の活用も視野に入れながらプログラムオフィスを構築し、体制に組み込んでいくことが求められる。

〈主要参考文献〉  
●プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第4版  
2008 Project Management Institute.  
●芝尾芳昭著「プロジェクトマネジメント革新」  
生産性出版 1999年

図表1 プロジェクトとプログラムの比較

	プロジェクト	プログラム
スコープ	独自の製品やサービスを創造するために実施される有期的な業務	調和のとれた方法でマネジメントする関連したプロジェクトのグループ
計画	プロジェクト・マネジャーはプロジェクト・ライフサイクルを通して、大まかな情報を段階的に詳細化して詳細計画とする	プログラム・マネジャーは包括的なプログラム計画を策定し、構成要素レベルにおける詳細計画の指針となる大まかな計画を作成する
マネジメント	プロジェクトの要求事項を満たすために、知識、スキル、ツール、技法をプロジェクト活動へ適用する	プログラムの戦略的目標と利益を実現するため、プログラムを集中的に調整する

出所) プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第4版等より作成

図表2 プログラムマネジメントにおけるプログラムオフィスの位置

