

顧客満足・付加価値重視の インバウンド戦略実現のために

東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年までに2,000万人の訪日外国人を実現するという目標達成に向けては、需要喚起よりも受入体制の面で不安が大きい。観光庁予算はその大半が外国向けのプロモーション予算として支出されているが、むしろ供給体制の整備・充実に振り向けていく必要がある。また、訪日外国人数だけではなく外国人消費額も併せて目標として設定し、単に人数だけを追うような方策も再検討すべきであろう。

1.我が国のインバウンド戦略と 訪日外国人の実態

7月上旬に、筆者は外国人向けのバスツアーに参加する機会を得て、同乗した訪日外国人と一緒に富士・箱根観光を楽しんだ。その日はあいにく小雨の降る天候であったが、富士ビジターセンターや富士山五合目、河口湖や箱根の大涌谷などは、外国人で溢れかえっていた。2013年に日本を訪れる外国人の数が1,000万人を超えたことは、東京都心にいても感じるが、観光地に行けば一層強く実感する。

ビザの緩和、円安、羽田空港の国際線増便などの要因により、訪日外国人の数は増加傾向にある。すでに先進的な外国人客は、日本への訪問を何度も繰り返しており、東京～富士山～大阪といった「ゴールデンルート」にとどまらず、日本人もあまり知らない地方部へも訪れている。日本政府観光局（JNTO）の発表によれば、2014年1月から6月までの半年間で、訪日外国人数は626万人を超え、前年同期比で26.4%増だという。安倍政権も今年6月24日に閣議決定した『「日本再興戦略」改訂2014－未来への

挑戦－』において、2020年に訪日外国人2,000万人を、2030年には3,000万人超を目指すことをKPIとして設定している。

2020年には東京オリンピック・パラリンピックも開催されることから、日本に対する海外からの関心はより一層高まるものと想定され、訪日旅行需要という観点からは2020年に2,000万人という目標水準はこのままのトレンドでいけば十分に達成できる状況にあるのではないかと推察される。

2.オリンピックは ブランドイメージ向上の機会と 位置づけるべし

「2020年の東京オリンピック・パラリンピックには、外国人観光客が大勢日本を訪れるだろう」という話をよく耳にするが、オリンピック開催のタイミングで訪日外国人数がピークを迎えることは想定しにくい。むしろ、2012年に行われたロンドンオリンピック・パラリンピックの例をみても、大会期間中やその前後の期間の外国人観光客数は減少すると見込まれる。

2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックは、成熟国で行われたという観点で、2020年の東京オリンピック・パラリンピックにも参考になると考えられるが、ロンドンの大会期間中に少なくとも1回以上オリンピック関連イベントに参加した訪英外国人数は約83万人であった^{*1}。この数字には、マラソン等のフリーイベントや展示会等の関連イベントの参加者数も含まれ、また、オリンピックを主目的としない訪英外国人40.1万人も含まれる。すなわち、オリンピックを主目的に英国を訪問した外国人の数は42.9万人であり、年間約3,000万人以上の外国人が訪れる英国にとってはそれほど大きな数字とは言えない。

しかも、2012年通年での訪英外国人数は対前年比0.9%増であったが、オリンピック・パラリンピックが開催された第三四半期（7～9月）は対前年比4.2%減になっている。これはオリンピックの影響で航空運賃やホテル代などが高騰し、本来であれば訪れていたはずの観光客が英国旅行を避けたためである。英国文化・メディア・スポーツ省のレポートでも、オリンピックがあるから訪英した外国人が46.1万人であったのに対し、オリンピックがあったために訪英を取りやめた外国人は82.6万人いたと推計している。

英国国家統計局のデータによると、2013年の訪英外国人数は3,281万3千人と2012年よりも5.6%増加し、外国人旅行客の消費額は210億ポンド（約3.6兆円）と12.4%増加した。これは、いずれも過去最高記録である。また、森記念財団が毎年発表している世界の都市総合力ランキングでロンドンは2012年以降世界第一位を堅持しており、特に観光に関わる「文化・交流」分野では他を圧倒している。さらに、アルホント

Gfkが発表している「総合的な国家ブランド」ランキングでは、世界主要50カ国のなかで英国は順位を一つ上げ4位となっている。これらを勘案すると、オリンピックを機に都市や国のブランドイメージが高まったことが、多くの外国人観光客を継続的にロンドン及び英国に惹き付けている理由だと推測できる。

ロンドン・英国の例を参考にすれば、東京のみならず日本全体として訪日外国人を呼び込むには、2020年の東京オリンピック・パラリンピックはあくまでも通過点にすぎない。むしろブランドを高める機会として捉えるべきである。そして、ポスト2020に外国人観光客で溢れかえる、まさしく観光立国といえる姿を実現していくべきであろう。

3.需要喚起よりも 供給体制整備が必要

冒頭にも示した通り、外国人の訪日需要はすでに高まってきており、かつオリンピックを機会にさらに高まるものと期待される。しかしながら、供給という視点から考えると、訪日外国人を十分におもてなしできるだけの状況が現在提供できているとはいいがたい。

成田や羽田空港に到着した多くの外国人旅行客は、一部の列車を除いて日本国内乗り放題の「ジャパンレールパス」を購入すべく、購入に必要な引換証を持ってJR東日本トラベルサービスセンター（JR EAST Travel Service Center）を訪れるが、オペレーションに時間がかかり、カウンターで数時間待たされる場合もよくあるという。

^{*1}英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games」（2013年7月）より



また、観光バスの急激な需要増に伴い、バスの車両や運転手、ガイドが足りないという状況も続いている。国土交通省は、外国人向け貸し切りバスの営業区域を期間限定で緩和し、営業区域外の地点を発着地とした運行を認めるなどの方策を進めているが、抜本的な解決には至っていない。ガイドについても、構造改革特区に関わる地域限定で基準を満たしたタクシー運転手に有料での通訳ガイドを認めることが検討されているなど一定の進展はあるものの、有料での通訳ガイドには「通訳案内士」という国家資格の取得が必要であり、しかもその資格取得のハードルは高い。バスの運転手になるには大型二種免許が必要だが、そもそも賃金が同水準ならば、乗客らに気をつかう

バスよりも、その必要がないトラックの運転手のほうがなり手は多いという。

このように、訪日外国人を受け入れる日本側の体制は盤石とはほど遠く、2,000万人や3,000万人の受入を実現するには、相当の基盤整備や規制緩和を進めていく必要がある。

4.観光関連予算の見直しや消費額に着目したインバウンド目標設定を

しかしながら、観光庁予算は、その大半が外国向けのプロモーション予算として支出されているのが現状である。平成26年度観光庁の

観光庁関係予算総括表（平成25・26年度）

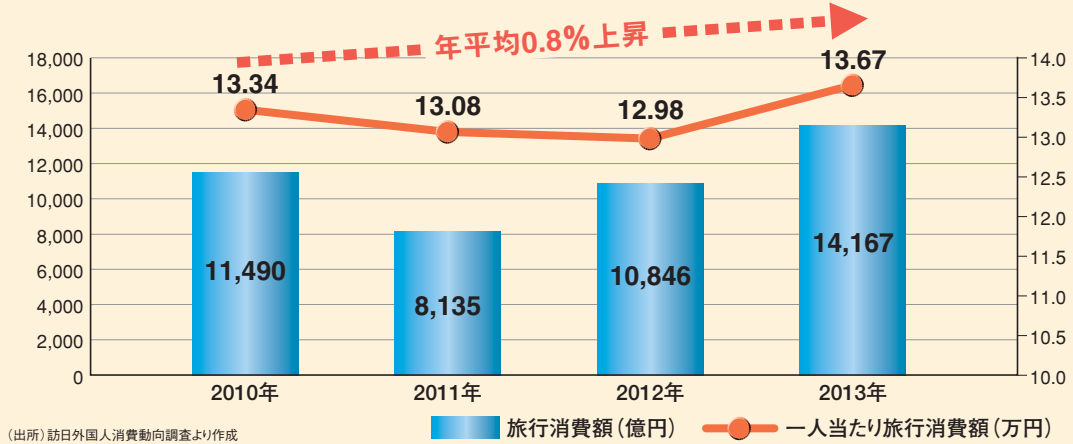
図表1

	平成26年度	平成25年度
1.訪日外国人旅行者数拡大に向けたインバウンド政策の推進	8,497	8,208
1-1 戦略的訪日拡大プランの推進（ビジット・ジャパン事業）	1,202	0
1-2 訪日旅行促進事業（ビジット・ジャパン事業）	4,903	5,686
1-3 宿泊施設の情報提供促進事業	11	0
1-4 通訳ガイド制度の充実・強化	19	25
1-5 国際会議等（MICE）の誘致・開催の促進	450	405
1-6 日本政府観光局（JNTO）運営費交付金	1,912	1,837
1-7 前年度限り	0	255
2.観光地域づくり支援	522	545
2-1 観光地ビジネス創出の総合支援	72	0
2-2 観光地域ブランド確立支援事業	274	343
2-3 地域観光環境改善事業	86	99
2-4 観光地域動向調査事業	39	38
2-5 観光地域評価事業	50	49
2-6 前年度限り	0	16
3.旅行振興	60	100
3-1 旅行の安全の確保・向上方策検討調査	24	25
3-2 ユニバーサルツーリズム促進事業	37	39
3-3 前年度限り	0	36
4.観光統計の整備	429	518
5.その他（経常事務費等）	302	284
合計（A）	9,811	9,655
うち、1-6及び5を除く（B）	7,597	7,534
ビジットジャパン事業合計（C）	6,105	5,686
ビジットジャパン事業割合（C/B）	80.4%	75.5%

（注）上記には、復興枠予算は含まない。（出所）観光庁資料より作成

訪日外国人の旅行消費総額と一人当たり消費額の推移

図表2



予算は98億1,100万円で、日本政府観光局（JNTO）運営費交付金と経常事務費等を除くと、75億9,700万円となる。そのうち、「ビジット・ジャパン事業」である「戦略的訪日拡大プランの推進」と「訪日旅行促進事業」の合計で61億500万円（80.4%）に達しており、プロモーション事業が調査関連予算の8割以上を占めているといえる。しかもこの比率は平成25年度の75.5%からも増加をしている（図表1）。厳密に言えば「ビジット・ジャパン事業」のなかにはプロモーションだけでなく、関連調査予算も一部含まれるが、需要喚起に向けた施策にますます偏りをみせていることは間違いなく、これを是正して、供給体制の整備・充実に振り向けていく必要があると言えよう。

こうした取組みの成果を測る指標として訪日外国人数があげられるが、もう一つの考え方として、一人一人の訪日外国人の満足度を高め、一人当たり消費額を高めていくという方針を重視し、明示すべきではないだろうか。観光立国を目指す方向性として、筆者は、多くの外国人に日本に来てもらい消費してもらうだけではなく、日本に対する理解を深め、好意を抱いていただくことによって、国際安全保障を市民レベルで進めていくべきだと考える。この視点に

立てば、確かに訪日外国人数は、重要な指標であるといえるが、インバウンド政策の重要性が語られる際にはまず、その経済効果が引き合いに出されることを考えると、訪日外国人消費額を目標として併せて設定すべきではないだろうか。

図表2に示すとおり、2013年の訪日外国人旅行消費額は、1兆4,167億円と過去最高の数字となり、一人当たり消費額も2010年以降で最高の13万6,700円であった。とはいえ、2010年からの3年間で見ると一人当たり消費額は年平均0.8%の上昇にとどまっている。例えば2,000万人の訪日外国人が2013年と同程度の金額の消費を行うと仮定すると、訪日外国人旅行消費額は2兆7,300億円となる。このような数字を最優先すべき目標として設定すれば、自治体など各地域においても、単に人数の拡大に執着するのではなく、一人当たり単価を高めるような方策に知恵を絞るようになるのではないかと期待される。

今後も増加していく訪日外国人の満足度を高めるべく、入国から帰国に至る環境整備を着実に進めるとともに、単に人数を追い求めるよりも消費額ベースでの成長を目指していくことが重要であろう。

N

医療の国際化を通じたインバウンドの増大

インバウンドの増大に向けて着目すべきセグメントの一つに「医療」があげられる。重粒子線治療等の最先端医療や、早期発見・早期治療を通じて高いコストパフォーマンスを誇る「日本式医療」は、インバウンド増大に寄与すると考えられる。医療機関、医療機器・医薬品メーカー、保険会社、医療コーディネーター等は、海外の需要獲得による事業拡大を目指し、連携強化や国際化対応を進めていくべきである。

1.インバウンドの増大における「医療」の存在

安倍政権は成長戦略の1つとして「インバウンド市場の拡大」を掲げているが、インバウンドの増大に向けて着目すべきセグメントの一つに「医療」があげられる。

先進的で付加価値の高い医療サービスは、それだけでインバウンドの増大に寄与する可能性があり、既にタイや韓国などに見られるように、積極的に海外の患者を受入れている事例も存在する。我が国においても、インバウンドに着目した医療サービスの取組みが本格化しつつある。

医療サービスの提供主体である医療機関に加え、それを支える医療機器・医薬品メーカー、保険会社等の関係者は、「インバウンド×医療」の推進に向けて、各々のビジネスモデルを再検討する必要がある。

2.日本の医療はインバウンドの増大に寄与できるのか

「インバウンド×医療」についての検討に先立

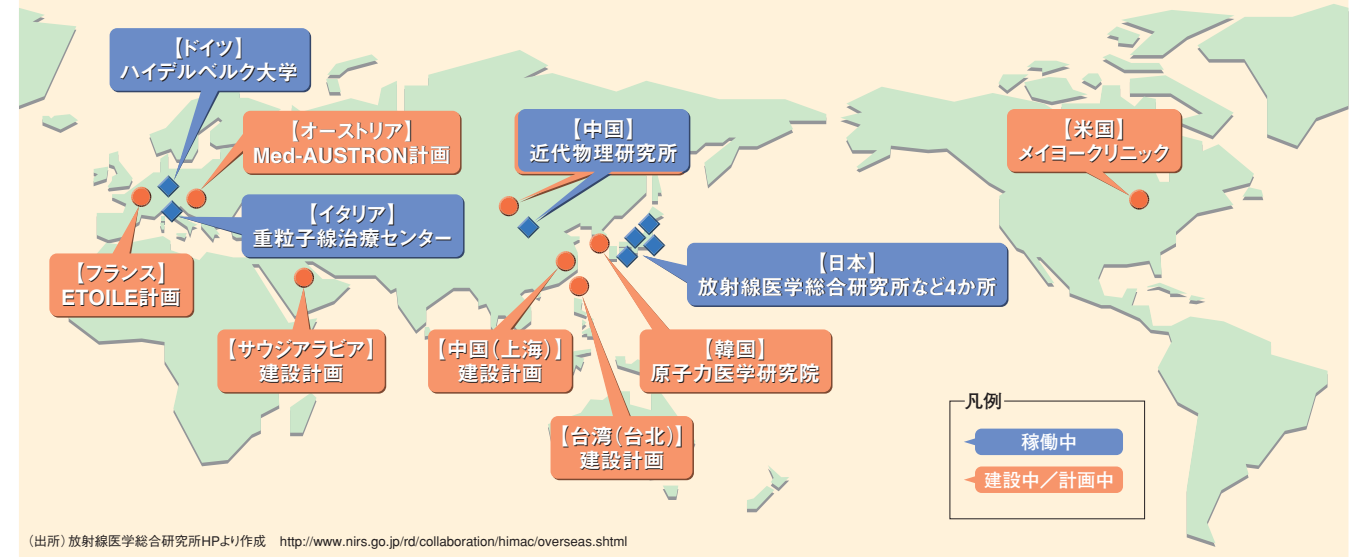
ち、そもそも日本の医療は世界的に見て競争力を有するのか、またどういった顧客に訴求しうるのかという論点に対する筆者の考えを整理しておきたい。

日本の医療の競争力に関して言えば、平均寿命を医療の「アウトカム（成果）指標」と見た場合、日本は男女ともに世界トップクラスであり、高い質を有している。また、それを支える「インプット（投入資源）」に目を向けると、2011年のOECD加盟34カ国中、総医療費の対GDP比は9.6%（12位）となっており*1、他国と比較しても、その支出額は決して高い水準にはない。それほど多くないインプットで高いアウトカムを達成していることから、日本の医療は総じてコストパフォーマンスに優れていると見なすことができる。これは、健診・検診による早期発見・早期治療を基本とした、「日本式医療」の優良さの現れと見ることができよう。

また、海外から患者を呼び込めるような最先端の医療サービスも日本には存在する。再生医療や陽子線治療等が具体的なものとしてあげられるが、重粒子線がん治療はその代表例である。同治療法は、独立行政法人放射線医学総合研究所（千葉県）が世界に先駆けて実用化を実現したものであり、放射線への

世界の重粒子線治療施設（稼働中／建設中／計画中）

図表1



抵抗性を持つがんにも効果が期待でき、しかも短期間で治療できるといった優位性を持つ。また、同治療による治療実績は豊富にあり、公益財団法人医用原子力技術研究振興財団のホームページによれば、1994年6月に臨床試験を開始して以来、2013年8月までに7500名以上の患者の治療に成功した*2。海外でも、ドイツ・中国・イタリアなどで重粒子線治療施設が導入・運用されているが、日本では先述した放射線医学総合研究所に加え、群馬大学重粒子線医学センター、兵庫県立粒子線医療センター、九州国際重粒子線がん治療センターの4か所で治療が提供されており、質・量ともに、この領域におけるトップランナーであると言えよう（図表1）。

それゆえ、このような最先端をいく治療を希望する患者を国内外から呼び寄せることは可能である。加えて、健診・検診から早期発見・早期治療までをパッケージとして提供する日本式医療もまた、今後の経済成長とともに健康意識が高まっていく中国・ASEANなどの富裕層を中心に受け入れられる可能性が高いと考えられる。

3.医療の提供主体から見てインバウンドの増大は望ましいのか

重粒子線治療のような最先端医療や、がん検診からがん治療といった日本式医療は、インバウンドを増大させるトリガーになると予想される。その一方で、これは医療機関やその関係事業者から見て、十分な事業性を持ったサービスであるのかという疑問も生じる。この点については、提供主体となる医療機関の収入の面から論じることとしたい。

医療機関が提供するサービスの種類によってその価格は異なるが、例えば重粒子線治療に関しては、300万円以上の治療費が必要とされている*3。これ以外に、治療過程にかかる診察・検査・入院・投薬代等があるため、1人の患者から得られる最終的な収入は相当な額になる。ただし、重粒子線治療は、付加価値が相対的に高いとされる最先端医療サービスの中でも、異例のケースと見るべきである。

では、それ以外の医療サービスはどうだろうか。例えば、日本式医療は、どれほどの対価

*1. OECD Health Data 2013に基づく厚生労働省資料による（日本の数値は2010年のデータ）

*2. 「重粒子線治療ガイド「重粒子線治療とは」」より <http://www.hirt-japan.info/what/japan.html>

*3. 「重粒子線治療ガイド「治療の流れ」」より <http://www.hirt-japan.info/flow/expense.html>



を獲得できるのだろうか。これについては、NRIが実施した「外国人患者の受入れに関する国内医療機関の実態調査」において興味深い結果が示されている*4。同調査では、外国人患者受入れ実績がある合計189の医療機関に対してアンケート調査を実施した。その中で外国人患者への請求価格を訊ねたところ、2012年度では45.6%の医療機関が「診療報酬単価と同じ」と回答した一方で、半数以上の医療機関が「診療報酬単価の100%より高く請求した」と回答している。「診療報酬単価の300%以上」と回答した医療機関も、全体の3.8%存在した。前年の2011年度と比べると、外国人患者を受入れる手間（多言語・異文化対応）などを加味した価格設定をしている医療機関がより多く存在しているという実態が明らかになった（図表2）。

医療機関が外国人患者の受入れやプロモーション等にどれほどの費用をかけるかという問題

はあるにせよ、日本の公的保険の枠外にいる彼らへの請求価格について診療報酬単価より高く設定している現状に鑑みれば、国内の医療機関にとってインバウンド市場拡大路線は望ましい政策であると言えるのではないか。また、前出の調査では海外患者受入れ人数についても推計したが、2011年度の約22,000人から2012年度は約27,000人へと増加していることが明らかになった。インバウンドの増大を事業機会ととらえた国内医療機関が、その活動量を増やしている実態を表していると見ることができる。

4. 「インバウンド×医療」の推進における課題と各主体の関わり方

いままで述べてきたように、インバウンド患者の受入れは、医療機関にとって十分なメリットが

ある。このことは、周辺産業の医療機器・医薬品メーカーや保険会社にとっても同様である。

医療機器・医薬品メーカーは、日本国内で多くの症例数を獲得できるとともに、その治療成果をもって海外での認知度を高め、今後の海外展開の足掛かりにすることが見込まれる。保険会社もまた、国内の公的保険枠外のインバウンド患者を対象とした保険商品を新たに提供することで、医療分野における収入基盤を拡大することができる。上記の波及効果を勘案すれば、周辺産業がメリットを最大化させるためには、医療機関と一体となってインバウンドに取り組んでいくことが不可欠であるといえる。

一方で、課題もいくつか残されている。最も大きい課題は、「集客」と「受入れ体制の構築」の2点である。

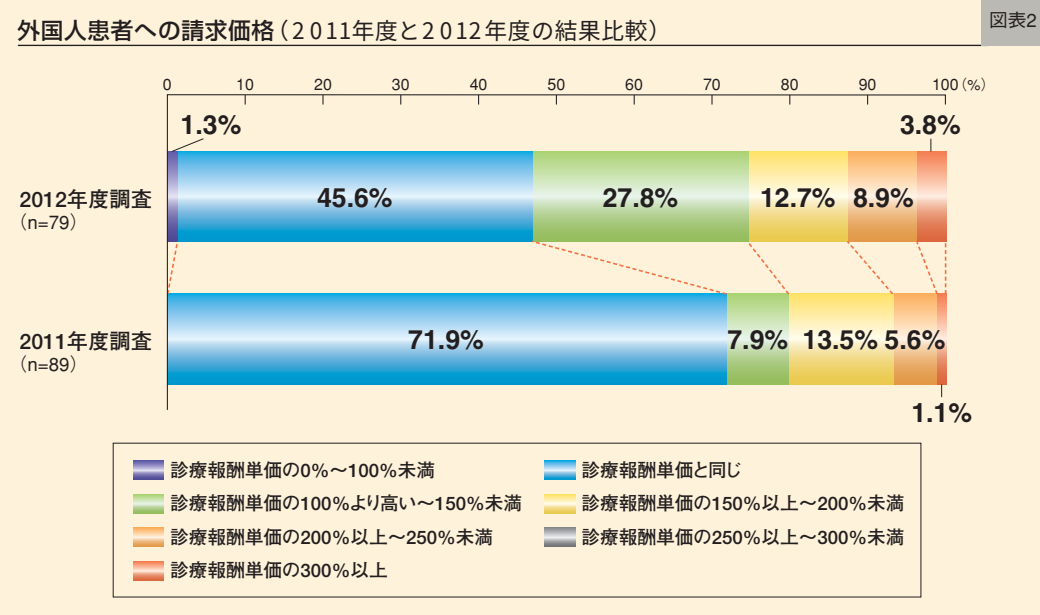
NRIが中国、ロシアなど5カ国を対象として「医療サービスを利用したい国」を訊ねた調査*5では、日本は最高位でも3番手に甘んじていた。米国・ドイツといった医療先進国にはもちろん、調査地域によってはシンガポール・スイス・イスラエルなどが人気で、日本の認知度は高くないことが分かった。この状況下でインバウンドを進めていくためには、積極的に海外へ出向き、現地でのプロモーション活動を通じた「集客」を戦略的に行う必要がある。しかしながら、日本の医療機関は海外での活動に関するノウハウやチャンネルが概して乏しいため、医療機器・医薬品メーカーが有するノウハウやチャンネルを活用することが有効である。保険会社においても、海外の旅行代理店等と提携し、日本への移動や医療機関での支払が円滑に行えるよう、その道筋を確保することに努めるべきと考える。

これと並行して、国内の医療機関は受入れ体制の構築を進める必要がある。具体的には、専門スタッフの雇用などを通じた多言語化対応の推進や、治療中の患者への滞在支援の実施である。ただし、NRIが実施した調査では、インバウンド推進の初期段階では、これらの対応にはかなりの時間や費用がかかることが明らかになった。このような問題に関しては、医療滞在ビザの身元保証機関となることができる医療コーディネーターなど、外部事業者の積極活用をお薦めしたい。初期は外部事業者を用いて実績を積み上げ、中長期的には院内での内生化を目指すべきと考える。

5. 全ての医療機関における国際化対応の必要性

国際的な競争力を持つ最先端医療や日本式医療を提供する医療機関は、インバウンドの増大に十分に貢献することが可能である。付加価値の高い富裕層を戦略的に呼び込むという点で、インバウンド政策に対して一定の特色を付与できると考えられる。その特色を最大化するためにも、医療機関、医療機器・医薬品メーカー、保険会社、医療コーディネーター等、関係者による連携を強化していただきたいと考える。

また、交通や宿泊施設と同様に、医療も欠かすことのできないインフラであることを勘案すれば、上記の主体だけでなく、多くの医療機関にとって、院内表示の多言語化対応や治療中の滞在支援といった国際化対応の推進は、今後避けて通れない道と言えよう。



*4.「平成25年度医療機器・サービス国際化推進事業」（経済産業省より受託）の一環で実施した

*5.*4と同じ

高付加価値な旅行形態かつ産業振興ツールとして期待されるインバウンド「MICE」

現在、国際的なMICEの誘致を巡る国家間・都市間競争が激化している。その背景には、参加者の消費単価の高さに加え、主催者である企業・団体の開催関連消費の大きさや、MICE開催による産業振興効果など、一般的な「観光」とは一線を画す効果への期待が存在する。本項では、国際的なMICE誘致・開催による効果の概要、及び誘致競争力に向けたあり方について整理を行う。

1.MICEとは

「MICE」とは、Meeting（企業等の会議）、Incentive Tour（企業等が行う報奨・研修旅行）、Convention（国際機関等が行う国際会議）、Exhibition（展示会・見本市）の頭文字で構成される造語で、企業や学協会、団体等が主催する催事への参加を目的とした、ビジネストリップの一形態と定義される。なお、国内においてはEについてEvent（スポーツ・文化イベント等）

を加えて捉えるケースも存在する（図表1）。

本稿では、特にインバウンドに関連した国際的なMICEに着目し、その動向や効果、競争力強化に向けた方策について検討を行う。

現在、MICEの誘致・開催を巡るグローバルあるいはリージョナルな競争が激化している。特にアジアにおいてその傾向が顕著で、都市だけでなく国を挙げてMICEの誘致に取り組むケースも多くみられる。かつて日本は、アジア地域において高い経済水準を誇り、また、インフラ及びコンベンション施設・ホテルなど充実し

MICEの催事内容・主催者・参加者概要

図表1

	催事内容	主催者	参加者
M	- 企業内会議（グローバル幹部会議等） - 仕入先担当者会議 - 株主総会 - 新商品発表会 等	- 企業 - 国内企業 - グローバル企業（国内外）	- 主催企業社員 - 主催企業の顧客・サプライチェーン構成企業 - 各種メディア 等
I	- 成績優秀者を対象とした報奨旅行 ◎成績優秀社員 ◎成績優秀販売代理店、販売員 ●研修要素を含んだ社員旅行	- 企業 ◎保険・金融・食品・化粧品（いわゆる報奨旅行） ◎あらゆる企業（研修要素を含んだ“I”）	- 主催企業社員（一般社員、幹部社員） ●販売代理店（員） 等
C	- 国内学会・国際学会 - 協会・団体等の大会 ●政府間会議、国際機関会議	●国際学会本部 ●国内学会 ●協会、各種団体 ●政府および関係機関	●研究者、学生 ●協会・団体会員 ●政府要人 等
E	●BtoB展示会 ●BtoC展示会	●業界団体（社団・財団・公益法人など） ●展示会主催専門企業 ●新聞・雑誌等のメディア企業 ●MICE施設運営企業（自主事業）	●展示会出展企業（BtoB、BtoC） ●バイヤー（BtoB） ●一般消費者（BtoC） ●業界内関係者 等

た関連施設の集積により、MICE開催地域として圧倒的な優位性を保持していた。しかし、いわゆる「失われた20年」で経済が低迷する中、代わってアジア諸国が急速に経済成長を遂げ、各種インフラ整備が進んだ結果、競争環境は大きく変化した。MICEの中で唯一、日本がその誘致・開催に注力してきた国際会議（C）においてさえも、国内各都市はアジア諸都市に大きく水をあけられている。都市圏として世界最大の人口と経済規模を持つ東京ですらアジア7位であり、シンガポールやソウル、バンコクといった都市の後塵を拝している状況となっている。

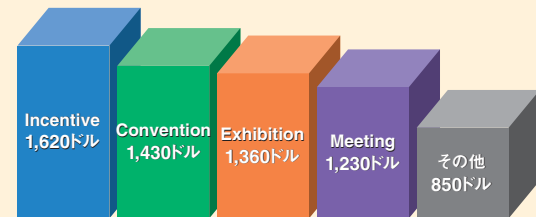
2.MICE開催がもたらす経済波及効果

MICEが注目される理由の一つは、参加者一人当たりの消費単価が大きいことである（図表2）。そしてMICEは、参加者本人だけでなく、主催する企業・団体等の消費額も大きいという特徴がある。例えば、企業が成績優秀者を表彰する報酬旅行（I）では、ホテルのバンケットなどでレセプション兼表彰式を行い、参加者のモラル（士気）やモチベーション向上に多額のコストが費やされる。また、国際会議（C）においても、主催者である国際学会本部等が、大会参加費に加えて企業スポンサーから集めた資金をもとに大型MICE施設を借り切って会議を開催する他、本会議終了後には会場周辺で関連企業が主催するレセプションパーティーも多数開催される。

アメリカのMICE業界団体であるCICの

MICE別の1人当たり消費単価（米国）

図表2



（出所）The Big News About Meetings (Association Meetings 2011.4)
観光庁「MICE国際競争力強化委員会」資料より抜粋

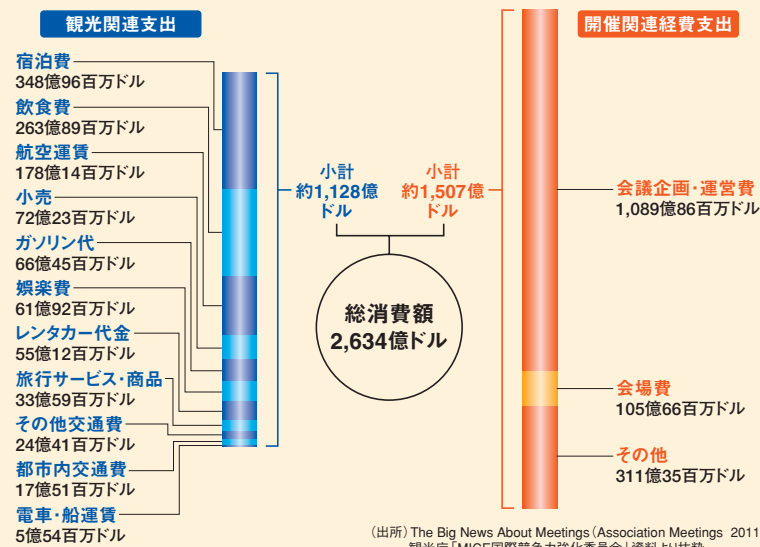
レポート*1によれば、MICE開催に関連した消費額のうち、その半分以上が「会議企画・運営費」等の開催関連経費となっており、一般的な観光でも消費される「宿泊費」「飲食費」といった観光関連支出を上回っている（図表3）。MICEはもはや観光産業の枠を超え、より多様な主体に経済効果をもたらす旅行形態になっていると言える。

また、同レポートによれば、国内・インバウンド双方を含めた全米のMICEマーケットの規模は約2,600億ドル、その波及効果は約9,100億ドル、雇用創出効果は約630万人分に達するとされている。これは同国の「情報処理業」や「自動車・同部品製造業」を上回る産業規模となっている。

*1. International Congress and Convention Association の略。全世界の市場規模に関するデータは存在しないため、ここではアメリカに関するデータを例に挙げている。

MICE開催時の関連支出構成（米国）

図表3



このようなMICEの経済波及効果の大きさは、世界各国で認識されており、その効果を自国・自都市に呼び込むことを目的として、誘致競争が激化している。

3.産業インフラとしてのMICE

MICE開催が有する効果は、その経済波及効果の大きさと、関連するビジネスの裾野の広さだけではない。まず、国際会議では、世界中から特定分野の研究者が集まり、最先端の研究成果といった情報交換が行われる。MICEが地元で開催されれば当該都市の研究者や学生は、海外渡航費を支払うことなく、これらの最先端情報にアクセスすることが可能になり、研究者育成の観点において効果は決して小さくない。また、国際会議のテーマに関連した企業にとっては、ビジネスに発展する可能性のある情報へのアクセスが容易になるだけでなく、世界中の研究者とのネットワーキング機会を得ることも可能になる。国際会議開催期間中に、周辺のホテルなどで企業主催のレセプションパーティーが多数開かれるのはそのためである。企業等の会議であるセミナーや新商品発表会にも、外部からビジネスパーソンを地域に呼び込み、地域企業と外部企業のネットワーキング機会につながる可能性がある。展示会なども、来場者であるパイヤーとの商談や、情報発信等を通じて、出展企業に大きな効果をもたらす。2008年に東京ビッグサイトが実施した調査では、同施設での展示会開催を通じて、年間約2.7兆円もの新規契約が誘発されている

との試算結果を発表している。

都市単位で見ればMICEの誘致・開催は、情報集積やイノベーション機会、ビジネスチャンスの創出といった「ソフト面での産業インフラ強化」の効果を有していると見ることができる。安部政権が成長戦略として掲げる「世界で一番企業が活動しやすい国」を実現するためには、空港や道路等のハードインフラ整備だけでなく、税制度や雇用制度とともに、国・都市としての情報集積やビジネス機会創出機能を強化する必要がある。その手段として「観光振興」の視点だけではなく「産業インフラ整備」の一環としてMICE誘致競争力の強化を図ることは成長戦略の方向性に合致していると言えるだろう。

4.MICE誘致競争力強化に向けた「選択と集中」

世界各国・都市が国際的なMICEの誘致競争を繰り広げる中、日本の観光庁も2010年を「Japan MICE Year」と定め、MICE振興の取組みに着手した。2011年に発生した東日本大震災及び福島原発事故や、近年の中国・韓国との外交関係悪化など、厳しい情勢が続く中、観光庁及び日本政府観光局（JNTO）、各都市コンベンションビューロー、業界関係者の尽力もあり、日本のMICE振興は一定の効果を上げているといえる。

その中でも、2013年に観光庁がMICE誘致の高いポテンシャルを有する都市として、「グローバルMICE戦略都市（以降、戦略都市）」を5都市、それに次ぐポテンシャルを有する都市として

「グローバルMICE強化都市（以降、強化都市）」を2都市選定した事は、大きな前進であったと評価できる。

グローバルMICE 戦略都市	東京都、横浜市、京都市、 神戸市、福岡市
グローバルMICE 強化都市	大阪市・大阪府、 名古屋市・愛知県

戦略都市、強化都市が選定される前は、2004年に施行された「国際会議等の誘致の促進及び開催の円滑化等による国際観光の振興に関する法律」に基づき、「国際会議観光都市」のみが存在していた。これまでに52ヵ所が政府から認定を受けているが、当該都市・地域ではJNTOから各種支援を受けることが可能である。平均して1県1都市・地域を超える認定数である。しかし、実際にはその大部分は国際会議開催地としてアジア・世界の諸都市との誘致競争を勝ち抜くことは難しいと言わざるを得ない。国際的なMICEマーケットでの競争を勝ち抜くためには、国としての「選択と集中」が不可避である。例えば韓国では、2000年～2011年に誘致・開催された国際会議の半数以上がソウル市開催となっており、済州道、釜山市の3都市を合計するとその国内シェアは8割を超える。また中国でも北京市のシェアは4割弱となっており、同市を含めた上位5都市の国内シェアは約7割となっている。一方、日本では東京のシェアは2割強でしかなく、次いで京都が1割強と続くが、上位都市のシェアは低く上位5都市の合計でも5割程度である。韓国が3都市で8割のシェアを占めているのに対し、日本では19都市を足し合わせてようやくその水準に達する。

戦略都市、強化都市の計7都市がアジア・世界の諸都市との競争を勝ち抜くために認定されたことは、日本のMICE振興の大きな変革点といえる。今後は、これら7都市に選択と集中で資源を投下していくべきではないだろうか。

5.今後のMICE振興の方向性

戦略都市、強化都市の認定により、大きく前進した日本のMICE振興ではあるが、それでも多くの課題が存在する。

例えば、規制やルールの問題があげられる。世界のMICE先進都市では、歴史的建造物―パリのルーブル美術館、ロンドンのタワーブリッジ、シドニーのオペラハウス、北京の万里の長城等―を開放し、M・I・Cのレセプション会場として提供しているケースが数多くみられる。このような施設はユニークベニューと呼ばれている。一方、日本では消防法や食品衛生法といった法規制や、公的施設・空間の民間占有に対する慣習面での各種障壁などにより、多くの優れた資源を持ちながらもその利用は困難な状況にある。また、MICE主催者やエージェントを招いた現地視察等に関する政府・自治体の補助制度についても、その申請の煩雑さは国際競争力を大きく損ねていると言わざるを得ない。

高い消費単価と大きな経済波及効果、一般観光とは一線を画した産業インフラとしての性格を備えるMICEを、本気で日本に誘致しようとするのであれば、既存の規制やルールを前提とせず、主催者ニーズに合ったゼロベースでの制度設計・規制緩和を検討すべきだろう。 **N**

インバウンド×クール・ジャパン ～クール・ジャパンをインバウンドに活用するために～

クール・ジャパン戦略の本質は、日本の製品・サービス市場を開拓し、訪日外国人旅行客誘致の増加を図ることを「目的」とし、そのために、日本のコンテンツを世界に発信することを「手段」とすることである。本稿ではインバウンド消費拡大を目指したクール・ジャパン活用の方策について検討を行う。

1.インバウンドへのクール・ジャパン 活用を模索する取り組み

近年のクール・ジャパン戦略推進により、マンガ・アニメ・ドラマなどの日本コンテンツの影響を契機に、海外からの旅行客が来日するケースが増えている。食や文化、生活スタイルなどを紹介することで、日本に対する興味・関心を高めてもらい、それを訪日観光客数の増加に結びつける試みは、以前から一部の事業者により行われてきた。例えば、北海道放送は台湾の放送局「JET-TV」で北海道の自然文化を紹介する番組を1997年から2005年まで延べ3,000時間近く放送したが、その結果、1997年度に52,800人であった台湾からの北海道旅行者数は、2005年度には5倍以上の276,800人に増加した。その他にも、住友商事がシンガポールの放送局「MediaCorp」で1991年から「Japan Hour」を放送しており、2007年のリー・シェンロン首相が訪日した際には、首脳会談でその番組が話題になった。それもあってか、シンガポールの訪日観光客数は2002年の77,000人から2012年には142,000人へと、10年で倍近くに増加している。

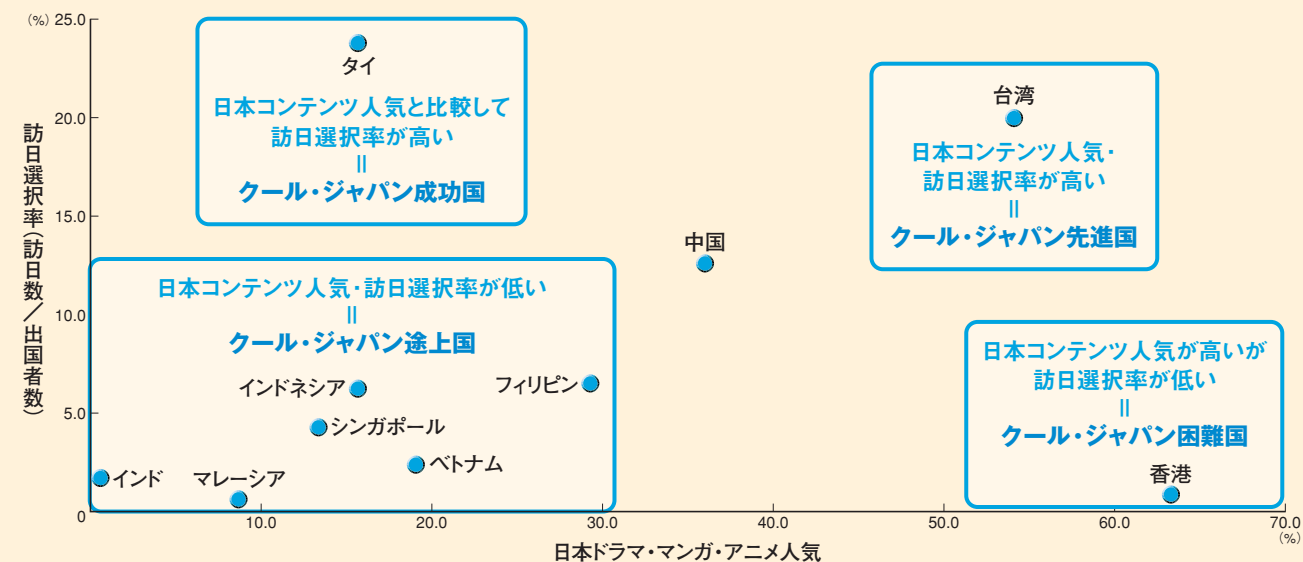
このように、クール・ジャパンを推進することはインバウンド増加に大きな影響がある。2013年には「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」に基づき、観光庁、経済産業省、日本政府観光局（JNTO）、日本貿易振興機構（ジェトロ）の4者により「訪日外国人増加に向けた共同行動計画」が策定され、クール・ジャパンとビジット・ジャパン連携による訪日観光促進が推進されることになった。

実際に、クール・ジャパンの推進による訪日観光客数増加について、経済産業省は、①日本ブーム創出—日本の魅力の効果的発信—②現地で稼ぐためのプラットフォーム構築③日本に呼び込み大きく消費を促す、という3つの戦略を描き、それらを着実に実行している。

2.クール・ジャパン×ビジット・ジャパン の現状と課題

日本のコンテンツ市場は、米国に次いで世界第2位の規模を誇っており、とりわけアニメやドラマは世界各国でも高い評価を受けている。アジアでは、「おしん」など日本のドラマに対する受容性が高く、「ドラえもん」や「ポケモン」と

アジア各国の訪日選択率×日本ドラマ・マンガ・アニメ人気



（出所）World Tourism Organization, 各国政府統計、博報堂「Global Habit調査」より作成

いった日本のアニメも広く知られている。このような日本のコンテンツに対して好意的な各国・地域は、経済発展とともに海外旅行者数の増加が見込まれることから、インバウンドを推進する市場として大きな期待が寄せられている。

アジアで最も日本コンテンツの人気が高いのは台湾である。外国人旅行者数のうち、訪日数の割合を占めす「訪日選択率」で見ると、台湾は日本コンテンツ人気、訪日選択率ともに高く、クール・ジャパン先進国であると言える。次に、日本コンテンツ人気と比較して相対的に訪日選択率が高いのはタイである。中国は中間的なポジションにあり、その他の東南アジアの国々、フィリピン、インドネシア、シンガポール、ベトナム、マレーシアなどは、現在のところ訪日選択率、日本コンテンツ人気ともにあまり高くはない（図表1）。これらの国・地域については、今後クール・ジャパン戦略を推進していくことにより、訪日観光客の増加が期待できるマーケットであると言える。

3.クール・ジャパン×ビジット・ジャパン の成功事例 （フランスから広島県へ）

コンテンツを活用したクール・ジャパンの取り組みは実際にどのように進められているのだろうか。ここでは、広島市のTV番組制作会社ティ・エス・エス・プロダクション（TSSプロダクション）がフランスのケーブルテレビチャンネル「ノーライフ（NOLIFE）」で制作している「Japan in Motion」を先進例として取り上げたい。NOLIFEはフランスの人気TV番組チャンネルであり、2009年に放送が始まった「Japan in Motion」は、最も人気のある番組の1つとなっている。これは、日本の音楽トレンドを紹介する「J-POPアルバムチャート」、日本で話題になっている文化や商品などを紹介する「ニッポン最新情報」、日本の観光スポットやグルメ情報を紹介する「日本の旅」の3部構成になっている。



以降、各コンテンツの取組みを前述の経済産業省が掲げる戦略に対照させて考察したい。

1) 日本ブーム創出

—日本の魅力の効果的発信—

クール・ジャパンのプロモーションにおいて、重要な役割を果たしているのが、日本の魅力・文化を伝える「人」である。中でも、欧州を中心とした「カワイイ(Kawaii)」文化の代名詞となっているのが、音楽アーティストの「きゃりーぱみゅぱみゅ」と「Perfume」である。どちらも「Japan in Motion」への出演がきっかけでフランスでの認知度が高まり、欧州圏で高い人気を獲得した。また、TSSプロダクションは芸能スクールも運営しており^{*1}、人材育成から始まり、番組を活用したプロモーションを戦略的に展開し、「ジャパン・エキスポ」^{*2}といったイベント連携にも取り組んでいる。

2) 現地で稼ぐためのプラットフォーム構築

「Japan in Motion」は、日本発の商品販売・流通のプラットフォームとしても機能している。例えば、番組で取り上げた岡山産の「桃太郎ジーンズ」をパリで有名なセレクトショップで販売するほか、展示会へも積極的に出展してきた。その結果、今では世界数十ヵ国で販売されている。これだけの実績に繋がったのは、番組放送後のアンケートで価格やデザインの受容性について調査を行い、フランスで受け入れられる製品・価格を設定した上で、販売・プロモーションを実施するというマーケティングを戦略的に行った結果であると言える。

そのほかにも、広島の名産品「オタフクソース」の海外展開にも成功している。人気アイドルがオタフクソースを紹介するとともに、放送後に

値段やメニュー等に関するアンケートを行い、消費者の意見を取り入れている。さらに、フランスで広島風お好み焼き店の開店、フランス人シェフとの新製品の共同開発なども行っている。

3) 日本に呼び込み大きく消費を促す

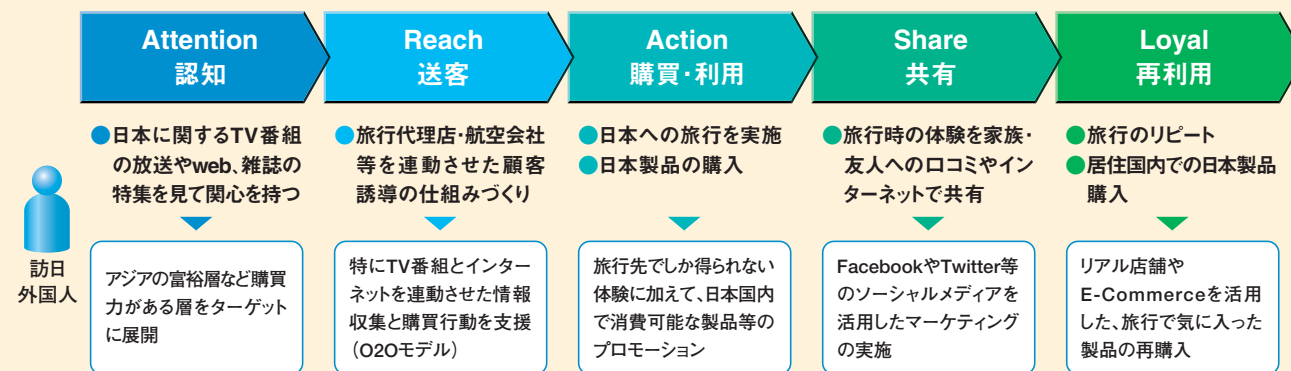
このように、「Japan in Motion」がきっかけとなり、フランスをはじめ欧州諸国における広島への注目度が高まり、訪問先として人気も高まっている。実際のところ、2010年度における広島県への外国人旅行者総数61万7,715人のうちフランスからの旅行者は53,483人と10%弱を占めており、番組放送開始前の2008年の34,093人(全体54万8,907人)と比べても大幅に増加していることが分かる。

また、旅行サイト「トリップアドバイザー(trip advisor)」による「欧州からの訪日外国人旅行者に人気がある日本の観光スポット トップ10」^{*3}においても、京都や東京を差し置いて、1位が宮島(廿日市市)、2位が広島平和記念資料館(広島市)であった。このように、TSSプロダクションは、現地でのテレビ放送をきっかけとして、購買力が高く、バカンスを長く取る習慣のある欧州インバウンド誘致に成功している。

以上で取り上げたTSSプロダクションの成功例で注目すべき点は、テレビ番組の視聴者数、イベントの増員数、観光客数の増加といった指標だけを志向しているのではなく、「日本の商品を売るためにはどうすればよいか」、「日本に観光客を誘致して消費を促進するにはどうすればよいか」といった、経済活動を目的として捉え、そのために必要な手段を適切かつ効果的に実行していることである。クール・ジャパン以前は、日本のアニメやマンガ、「おしん」のような

ARASL(アラスル)モデルによるインバウンド購入促進モデル仮説

図表2



ドラマは世界中に流通されていたものの、実際の経済活動、すなわち関連する企業の売上には結びついていなかった。これに対し、TSSプロダクションは、テレビ番組の制作・放送にとどまらずに実際の経済活動を意識した戦略的なマーケティングを実施している点で、極めてユニークな存在であると言える。

4.クール・ジャパンによるインバウンド拡大に向けて

日本は、国内経済の刺激策としてインバウンド拡大を志向しているが、周辺国に目を向けると、中国、韓国、台湾に加えて東南アジア各国もインバウンド誘致による外貨獲得を目指している。このような周辺国の取組みに対する差別化要素として、日本の魅力を目に見える形で伝えることができるクール・ジャパン戦略は有効であると考えられる。

また、インバウンド増加による消費拡大を目的として考えた場合、必ずしも消費活動は訪日時のみに行われるわけではなく、当地の商品が気に入れば、帰国後も継続的に消費活動を

行うケースは多々あると言った点にも留意する必要がある(図表2)。日本人のハワイ旅行を例にとると、帰国後も買えるハワイ雑貨やインテリア用品を日本国内で購入したり、ハワイ料理のレストランに行ったりするケースは多い。その結果、ハンバーガーチェーンの「クア・アイナ(KUA AINA)」やパンケーキレストランの「エッグスンシングス(Eggs'n Things)」のように、現地のレストランチェーンの日本進出に繋がれば、インバウンドを契機として大きな経済効果を生み出すことができる。

先述した桃太郎ジーンズやオタフクソースのように、多くの日本企業においても、クール・ジャパンと連携した場所を問われない消費行動を対象にマーケティング活動を実施することで、海外事業を着実に展開することが可能である。

繰り返しになるがインバウンド拡大に向けては、消費を意識した戦略的なマーケティングが重要であり、その際には、一過性のプロモーションではなく、日本そのものに興味を持ってもらうようなクール・ジャパンと連携した取組みが有効である。このように継続的なインバウンド拡大と消費の促進を行うことで、日本経済の活性化に繋がるのではないだろうか。

*1. Perfumeは、同社が運営する「アクターズ・スクール広島」から輩出された

*2. パリ郊外で開催される日本の伝統文化・ポップカルチャーを紹介する博覧会。2000年から始まり2014年で15回を数える

*3. <http://www.tripadvisor.com/pages/HotSpotsJapan.html#euRanking>

訪日外国人旅行者3,000万人時代を見据えた航空サービスのイノベーション

訪日外国人3,000万人の達成には、我が国の航空サービスの量と質の向上は欠かせない。空港経営の創意工夫により既存インフラを活用した新たなゲートウェイを機能させること、格安航空会社に次ぐ新たな航空ネットワークの担い手としてチャーター便サービスを開発すること、空港と目的地を結ぶアクセスの利便性を質的に向上させること、以上3つの課題に対して、イノベーションを起していく必要があると考える。

我が国の訪日外国人旅行者市場で 欠かせない航空サービス

島国である我が国の訪日外国人旅行者を支えている最も重要なインフラの一つは、言うまでもなく航空である。『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—」で掲げられた、2020年に訪日外国人旅行者数を2,000万人に、2030年には3,000万人超達成という目標のためにも、航空サービスを量と質の両面から発展させていく必要がある。

そのための第1の課題は、空港インフラの有効活用であり、第2の課題は、航空ネットワークのさらなる発展である。そして、第3の課題は、目的地までの利便性（アクセス）であろう。これらの課題解決に向けて、政府や関係省庁は入国手続きの簡素化や規制緩和などの取り組みを進めているが、これは、民間企業にとって新たなビジネス機会になりうる。本稿では、海外のケースも含め、民間資本によるインフラ投資や、新たな航空サービスの市場開拓について論じたい。

「ゲートウェイ」としての 空港インフラの有効活用

空港インフラでは、訪日外国人の約半数が利用するとされている入国の最大のゲートウェイ、成田・羽田空港のキャパシティの拡張が喫緊の課題とされている。今後数年で、成田・羽田を合わせた年間の発着枠は約75万回まで拡大される予定で、さらに国土交通省の「首都圏空港機能強化技術検討小委員会」（小委員会）では、2020年までに8万回分の増加の可能性が示された。2010年時点の発着枠が約52万回であることを勘案すると、2020年には、現在の1.6倍まで拡大できる計算になる。それでも政府目標である3,000万人超の訪日外国人旅行者を受け入れるにはまだ不十分との指摘もあり、この問題がボトルネックになる可能性がある。小委員会では、成田・羽田の滑走路増設により、112万回までの拡大可能性を試算しているが、増設には多額の資金が必要になる。

また、首都圏の2空港だけにゲートウェイの役割を求めるのではなく、関西・中部などの

国際拠点空港、観光資源に近い地方空港といった国内の既存インフラを最大限に活用しなければならない。現在、関西国際空港、伊丹空港をはじめ、仙台・広島・新千歳の各空港では、コンセッション（PFI: 公共施設等運営権）方式による空港運営権の民間への売却の検討が進められているが、行政の関与を限りなく少なくし、民間の創意工夫の裁量を最大化させることで、キャパシティの拡大と航空路線の開発を進めるべきであろう。

日本と同じ島国であるイギリスでは、海外のインフラ・ファンドや年金ファンド、インフラの運営事業に軸足をシフトしている建設会社などの民間資本が、空港運営に参画しており、路線ネットワーク開発や空港運営の効率化の面で成果を出している。例えば、イギリスのバーミンガム空港は、2014年7月、地方空港で初めて中国本土からの直行便をチャーター運航で実現した。バーミンガムは、オックスフォードやストラットフォード・アポン・エイボンなど中国人に人気の観光地に近いことに加えて、高速鉄道によりロンドンやマンチェスターなどの都市と組み合わせた観光ルートの設定も可能である。こうした利便性を生かし、中国人観光客獲得のマーケティング戦略“China Welcome”を展開する英国政府観光庁（VisitBritain）と協力し、案内の中国語表記、タックス・リファンド（付加価値税払戻し）サービスなどをパッケージとして提案し、両国の主要な旅行会社とツアー商品の販売契約を取り付けている。

また、ロンドン中心部から東に70kmのロンドン・サウスエンド空港では、2008年に、物流事業を出自としたインフラ企業ストバート・グループ

（Stobart Group）が空港資産と運営権を買収したが、その後、同社が中心となり、新ターミナルや鉄道駅を整備し、さらにヨーロッパ第2位の格安航空会社（LCC）イージージェット（easyJet）の誘致を実現した。その結果、年間利用者数は、イージージェット就航前の年間4万人（2011年）から62万人（2012年）まで大幅な拡大を遂げている。ストバート社は空港運営の経験は豊富ではなかったが、地元における同社のプレゼンスと知名度を活かし、かつ、外部から空港の専門家を招くなど、強い事業マインドと創意工夫により新たな需要創造を成功させた。

我が国でも、イギリスの事例のように、民間の自由度を高め、柔軟な対応ができるようにすることで、現在の需要規模にとらわれない新たなゲートウェイ空港の形成につなげていくことが期待される。また、その過程では国内外のインフラ投資ファンドや年金基金などの投資家も、そうした価値向上へプレッシャーを与える重要な役割を担っている。

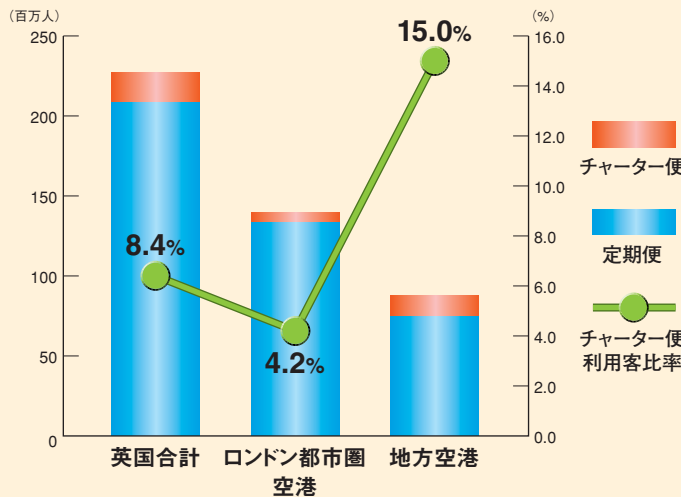
航空ネットワークのさらなる発展

空港インフラだけでなく、航空ネットワークの充実も当然欠かせない。我が国でも、ピーチ・アビエーション、ジェットスター・ジャパンなどの格安航空会社（LCC）がサービスを開始し、中国系の春秋航空の国内運航も始まった。LCC後進国の日本でも、LCCによる需要の掘り起こしに期待が集まっている。

一方、インバウンドを含む観光需要は極めて季節変動が大きい。そこで注目したいのは



英国の航空旅客数（定期便、チャーター便の内訳） 2013年度 図表1



(出所) 英国民間航空局

チャーター便だ。2013年度は、国際線の約20万便に対して、チャーター便は4,500便であり、その比率は2%程度に留まっている。イギリスでは、LCCの台頭で減少傾向にあるものの、2013年には、チャーター便が輸送旅客数全体の8%強を占めており、地方空港に限れば航空旅客全体の15%、約132万人がチャーター便により輸送されている（図表1）。その輸送力確保に一役買っているのが、旅行会社（ツアーオペレーター）が所有する航空会社だ。欧州の旅行会社大手のトゥイ社（TUI Group）や

トーマス・クック社（Thomas Cook）は多くの航空機を自社で運航し、格安航空券の販売の他、自社の航空機を利用したツアーの販売も行っている（図表2）。

日本には、様々な制約がありチャーター便専門の航空会社はないが、旅行代理店大手エイチ・アイ・エス（HIS）は、タイを拠点に、2013年からアジア・アトランティック航空の運航をスタートしている。日本の四季を楽しみに訪れる外国人旅行者のニーズにこたえるために、定期便だけではなく、目的地それぞれのベストシーズンに対応した地方空港発着のチャーター便による商品開発ができれば、首都圏の空港容量制約を乗り越え、大きなインバウンド需要を取り込めるのではないだろうか。航空ネットワークは、空港とエアラインサービスによって初めて機能するものであり、インフラ整備だけではなく、路線開発をどのように図っていくかが重要である。オープンスカイ（航空自由化）^{*1}に加えて、チャーター便に対する規制緩和を進めれば、インバウンドのみならず、三国間（日本以外の国と国を結ぶ）輸送へも拡大する可能性があり、航空事業の新たなビジネスモデルとして期待したい。

トーマス・クック社、トゥイ社の航空事業概要 図表2

旅行会社	航空機数		ブランド
	保有	発注	
Thomas Cook Group	82	15	● Condor ● Thomas Cook Airlines ● Thomas Cook Airlines Belgium ● Thomas Cook Airlines Scandinavia
TUI Group	107	72	● TUIfly ● TUIfly Nordic AB ● Thomson Airways ● Corsairfly ● Jetairfly ● Arkefly

(出所) 各種公開資料、Center for Aviation データベースより

目的地までの利便性（アクセス）

最後に、空港から各目的地までのアクセスについてである。訪日外国人旅行者の増大に伴い、JR全線が乗降自由になるジャパン・レール・パス等のフリー切符の引換えのため、空港のカウンター等で長蛇の列ができ、繁忙期には、数時間待ちという事態も発生しているという。こうした状況に対する訪日外国人からの不満は大きく、個人旅行者にとって便利なサービスの開発は急務である。例えば、前述のeasyJetが自社利用者向けに展開する格安バスサービス（easyBus）は、インターネットでの事前購入の他、機内で購入することもできるなど、利用者目線でのサービス開発が行われており、この点に関しては、日本で改善の余地が十分にある。また、ドイツでは、航空券と鉄道とのコードシェアによる一括発券も可能にしている。国際航空運送協会（IATA）の空港コードが鉄道駅にも割り当てられているため、鉄道会社は世界中の旅客に対しても、発券システム（GDS: Global Distribution System）でチケットを販売できるようになっている。日本では、予約のキーになる航空券予約記録（PNR: Passenger Name Record）に、国内の予約システムを対応させるために大幅なコストがかかるため、GDSでの本格的な販売が進んでいないのが実情である。JR東日本では、管内で利用可能なJR EAST PASS^{*2}をGDS経由で販売するなど、取組みは始まっているが、国内窓口での引換手続きが必要であるなど利便性は十分に高いとは言えない。短期滞在目的で訪日した人が使いやす

い仕組み、例えば、オンラインで購入し、eチケットによる乗車を可能にすることなど、まだまだ改善の余地があると言えるだろう。

ビジネスチャンスをつかむための積極的な取組み

インバウンド戦略における航空インフラの議論は、空港整備などハード面に注目が集まりがちであるが、課題の解決では、本論で述べた通り、マーケティング戦略にもとづいたチャーター便の活用や利用者目線のサービス提供など、ソフトの果たす役割も多くなってきている。また、インフラ投資などの金融サービスや、人材教育サービスなど、航空・空港を生業にしていない企業にとっても、新たなビジネスチャンスとなる領域もある。2030年には3,000万人超の訪日外国人旅行者を目指すインバウンド市場を、今後も着実に成長させ、多様なビジネスにつなげていくための積極的な取組みが求められている。

N

【参考文献】

国土交通省 航空局
『今後の首都圏空港のあり方について』
2013年9月26日

東日本旅客鉄道株式会社プレスリリース
『訪日旅行のお客さま向け お得なフリーきっぷ「JR EAST PASS」リニューアル！
～フレキシブル5日 JR東日本全線乗り放題～』
2013年6月

*1. 新しい発着枠、便数路線や運賃等を二国間の政府ではなく、航空会社が設定すること

*2. 発行日から14日間の有効期限のうち、自由に選択した5日間、JR東日本全線で乗り放題になる。

出前迅速 自らで未来を 切り開こうとする 中小企業の活動を 地域密着型で支援 東京東信用金庫 理事長 澁谷 哲二氏



中小企業から見た アベノミクス

NRI ひがしん(東京東信用金庫の略称)さんでは、地域の中小企業を中心に様々な支援を提供されていますが、昨今の中小企業の皆さんの事業環境はどのような状況でしょうか。アベノミクスの影響を含めて澁谷理事長のご認識をお聞かせいただけないでしょうか。

澁谷 アベノミクス効果により、大企業の業績は回復傾向にあり、中には、従業員に対して給与アップにまで踏み込んでいるところも多いようですが、中小企業においては、そのような回復感を実感するところは極めて少ないと思います。

アベノミクスについて、商工会議所等のセミナーの場で話す機会が多いのですが、以下のような持論をお話し

ています。すなわち、第1、第2の矢である金融政策、財政政策では、中小企業はビタミン剤などの栄養剤を投与している段階であり、この段階で元気を取り戻し、第3の矢である成長戦略の段階で健康体に持っていくことが求められているということです。栄養剤を打っている段階では、効果が出なくて当たり前で、それが顕在化するのはいま少し先になってからになるのではないのでしょうか。

一方、大企業は違います。財政政策により為替が1円ほど円安に振れば、トヨタ自動車クラスの大企業では最終利益が数百億円も増えると言われていいます。すでにアベノミクスによる効果が顕在化しているわけです。

一昔前は、大企業が風邪をひけば下請企業も風邪をひき、大企業が回復しても下請企業が回復するのは半年

か1年後と言われてきましたが、今は、多くの大企業が海外で事業を展開していることもあり、果たして、そのくらいの時差で回復できる下請企業がどれほどいるのかは定かではありません。現実的には、短期間で回復できる企業は極めて少ないのではないのでしょうか。

アベノミクス効果も同様です。現在、大企業に効果が現れているとはいっても、半年後、1年後に必ず中小企業にもその効果が現れるという保証はありません。中小企業が、自らの工夫と努力により、回復に向けた道筋を切り開いていかなければならないと思っています。自らで切り開くという意味では、後ほど詳しくお話ししますが、「江戸っ子1号*」プロジェクトはその典型にあげられると思います。

このプロジェクトのような地域の中小企業による積極的な取組みを適切に

目利きし、支援していくことが、私ども地域金融機関に課せられた役割だと認識しています。この役割は極めて重要であり、逆に、これが果たせない金融機関は、今後、取り残されていくことになるのではないのでしょうか。そのような危機感を常に意識しながら、経営の舵取りを行っています。

地域密着型での 金融創生

NRI ありがとうございます。その意味では経営計画が重要になってくると思いますが、ひがしんさんの中長期計画である「金融創生力の発揮と未来への挑戦」に対する理事長の思いをお聞かせください。

澁谷 確かに新しい中長期計画を本年度からスタートさせましたが、私

地域の中小企業を高密度で支援する東京東信用金庫。事業環境が大きく変化する中、地元地域との関係性を最大限に活かした同金庫ならではの経営戦略について、立松、早川が伺いました。

(2014年6月5日実施、敬称略)

どのような地域金融機関にとっては、地元地域の人口動態や経済動向を見据えることが重要になります。少子高齢化の進行、出生率の低下など、都市部においても先行きが暗くなる話題が多く、一部の区においては消滅の可能性も指摘されています。

そのような中、足元の墨田、江東の両区においては、10年後も人口が増加すると予測されています。その要因としては、スカイツリー効果とオリンピック効果が看過できません。スカイツリーによる新規雇用は約1,500人、その大部分が地元に住居していると言われています。ご存じのように、墨田区はものづくりの町ですが、地元企業の収益はまだまだ回復には至っていません。それでも、近年、墨田区の税収は着実に増えているのは、こうした人口増に伴う住民税の収入が大きく増大したことが寄与しているのです。ただし、新たに流入する人口のほとんどがマンション住民になると予測されますので、中長期計画を推進していく上では、そうした人たちへの営業活動をどのように展開していくかは、今後の課題になると考えています。

ここまで墨田区、江東区の話を中心にしてきましたが、私どもの活動エリア

はこれら2区に限るものではありません。確かに一昔前までは、信用金庫は“狭地域高密度”の事業活動を特徴としてきましたが、昨今は、人口減少のリスクが大きくなるなかで、その分散を図るためにも“広地域化”が求められています。その意味で当金庫は、図らずとも合併や事業譲受を繰り返しながら現在の規模を確立し、営業エリアも拡大してきました。今では、都内23区に加えて千葉県や埼玉県の一部も私どものエリアに含まれます。中長期計画を実現するためにも、こうした流れを上手く活かしていきたいですね。

NRI 営業エリアが拡大する中で、信用金庫の強みを活かそうとすれば、広地域の中でも高密度なサービスを展開していく必要があります。さらに、先ほど理事長はマンション住民と称されましたが、そうした新しく入ってこられた方々の価値観、ライフスタイルは、これまでに地元根付いてきたものと異なるように思えます。そうすると、営業戦略についても変えていく必要があるのではないのでしょうか？

澁谷 おっしゃる通りです。広地域になったとしても、信用金庫らしさを出していかなければならないと肝に銘じています。そのため、営業戦略に関しては、

*1. 江戸っ子1号:東京東信用金庫の橋渡しによって、都内と千葉県の中小企業5社と2つの大学、海洋研究開発機構が連携(産学官金連携)して開発した深海探査ロボット

営業エリアを6つの地区に分け、それぞれに役員を配置しました。各役員に対しては「あなたがこの地区の理事長なんですよ」と意識づけ、地区の営業や管理を任せています。各地区で“狭地域高密度”の活動を展開することで、信用金庫らしさを残していこうと考えているわけです。

マンション住民に対する営業戦略の方は、まだ明確なものを打ち立てていないわけではないですが、インターネットやスマートフォン等の媒体を活用した取引機会の拡大を進めるべく、現在、調査・研究を進めているところです。

営業戦略は臨機応変に変えていく必要はありますが、我々信用金庫にとって“Face to Face”すなわち“地域密着”は極めて重要です。いかなる営業戦略をとろうとも、この部分は残していきたいと考えています。この地域密着の領域に関しては、私が率先して進めていくつもりです。

NRI 理事長とは今日初めてお会いしますが、この短い時間の中でも、理事長の地元への愛情はひしひしと伝わってきます(笑)。

澁谷 地元の方々と親しくお付き合いすることが大好きなんです(笑)。地域の方々は、お取引先ではありますが、それ以上に、友人であり、知人であり、仲間であるとの意識を強く持っています。

当金庫の職員の中では、私が最も地元の方々と親しい間柄にあると自負しています。理事長らしい理事長でなくていい、お客様に一番近い存在でありたいと常に考えています。その方が、職員も活動がしやすくなるのではないのでしょうか。

この会議室にも貼っていますが、『出前迅速』と書かれたポスターがあります。これは、「お客様が必要としているものを必要な時に必要な場所にお届けする」こと意味しており、信用金庫の基本理念を表現しています。

NRI 先ほど、理事長がモデルになったマスコット人形を見せてもらいました。理事長自らが“ゆるキャラ”となって地域の方々への認知度を高めていこうとされているわけですね。すばらしい取り組みだと思います。

澁谷 このマスコット人形は、当方からお願いして作ってもらったものではないのです。そもそも地元の若手デザイナーの女の子が、私をモチーフにした漫画チックなシールを自発的につくってくれたことが発端で、そのシールを見た地元のおもちゃ屋さんが「こんなものを作ったんだけど…」と言って持ってきてくれたのが、このマスコット人形です。要は地元のデザイナーと業者が連携した商品なのです。試作品自体良く出来ていたので発注することになりま

した。地元の方々の評判もよく、カバンなどにぶら下げてもらっています。

職員一体での ブランド創出

NRI エリアが拡大し、地区が増えれば、先ほどの『出前迅速』といった理事長の思いを末端まで浸透させることは難しくなってくるように思います。この点について何か工夫されていることはありますか？

澁谷 役員会では役員に、支店長会議では支店長に、私の思いを伝えることはできますが、末端の職員にまで通じているかといえば、そこまでは届いていないのが実態ではないでしょうか。思いを伝えること、組織としての一体感を醸成することは、当金庫の永遠のテーマなのかも知れません。

その工夫として1つとして、会議体の運営方法を少し変えることで浸透度を深めようとしています。例えば、従来の理事会は、役員限定で運営されていましたが、今は部長にもオブザーバーとして出席できる形に変更し、私の思いを直接部長に届けられるようにしました。

会議以外では、クラブ活動を通じてコミュニケーションの活性化にも力を入れています。今年は約60人の新入職員が加わりましたが、そのうち3人に2人



が何らかのクラブに所属しています。クラブ活動後の飲み会もまた重要なコミュニケーションの場となっているようです。飲み会の席で出てきた職場の様々な問題に対して、クラブのみんなと意見を言い合うようなコミュニケーションが行われていると聞いています。

一体感の観点では、会社に対する愛着心を大事にしたいと思っています。その一環として、エントランスには金庫旗を掲げるようにしましたし、総代会(株式会社における株主総会のような会議)では、はじめに金庫歌を歌うようにしました。それを壇上で歌うのは、もちろん私どもの合唱部の面々です。

NRI 今回の中長期経営計画では、業務改革や意識改革といったビジネス・プロセス・リストラクチャリングを推進していくことを謳っていらっしゃいますが、それを進める上で、どのような点を重視

されていますか？
澁谷 昨年度の決算では、私どもが東京東信用金庫になって最高益を記録することができました。業務純益では都内でもトップクラスの水準となっています。その背景には、預金・貸出金の確保があげられます。都内の信用金庫の中では高い貸出金利、低い預金金利であるにもかかわらず、こうした預金・貸出金が確保できるのは、“ひがしんブランド”をお客様に認めていただいているからだと確信しています。

中長期計画のタイトルを「金融創生力の発揮と未来への挑戦」としたのも、お客様の役に立ち、お客様から評価していただけるような価値を、私たちが創造し、提案していくことを企図しています。そのような価値が差別化につながり、ひいては“ひがしんブランド”につながっていくわけです。後で詳しく

東京東信用金庫 理事長 澁谷 哲一氏

お話します「産学官金連携」の活動は、私どものブランドをつくっていく上で、極めて重要な要素になっていると言えます。

コスト削減による 副次的効果

NRI 私どもNRIは、ひがしんさんのコスト削減プロジェクトをお手伝いさせていただきましたが、そのときも理事長は「コスト削減が最終ゴールではない。コスト削減により生み出した資金を、次の成長、差別化に活用していきたい」ということを強調されていました。

澁谷 NRIさんには、コスト削減のお手伝いをさせていただきただけでなく、何が必要で、何が不要でないかを適切にアドバイスいただいたことで、コスト削減に関する職員の意識改革にもつながったと考えており、大変感謝しています。

営業店におけるバイクの電動アシスト自転車への転換、役員車の削減、粗品の調達ルール変更など、削減効果が見える化したものは少なくありません。また、同時に残業代削減に向けた取り組みも実施しました。当金庫の残業代は、都内の信用金庫の中でもトップクラスであったことから、その効果は絶大でした。ベアが上がって満足する

職員は多いですが、残業代が増えて満足する職員はいないはず。残業削減のように、コスト削減の効果の見える化に伴い、職員のモチベーション面が上がっているように感じます。

また、こうした削減で得られた資金については、新たな情報システムの導入など、必要不可欠な投資に回していくことにしていますので、それに対する職員の期待感も上がっているように感じます。

当金庫もこれまで節約を進めてきましたが、今回のプロジェクトを経て、削減効果をしっかりと吟味しながら進めることが大事であることを改めて思い知らされました。これまでのように、ただやみくもに節約しても、職員の不平不満が溜まるだけで、本当の意味での節約になっていなかったわけです。ただ、そのような大局的な分析は、内部の職員だけではできなかったと思います。契約当初は、「コンサルタント料に見合う効果が得られるのか」とも思いましたが、今ではお願いしてよかったと思っています。

江戸っ子1号の成功の裏にあるもの

NRI ありがとうございます。次に「産学官金連携」の取り組みについて伺い

たいと思います。ひがしんさんが支援された「江戸っ子1号」は、海洋立国推進功労者表彰(内閣総理大臣表彰)をはじめ数々の賞を受賞されています。また、主催されているビジネスフェアも常に大盛況だとお聞きしています。こうした取り組みの成功の秘訣についてお聞かせ願いますか。

澁谷 当方のビジネスフェアは、イベントや物産などの催物とセットにして、おもしろさ、楽しさをアピールしています。両国国技館を使わせていただける利点もありますが、我々のフェアには、とにかく多くの人が集まります。大盛況になれば、お客様は「また来たい」と思うでしょうし、出店者も「また出たい」と考えるものです。そこが成功の秘訣になっているのかも知れません。

江戸っ子1号は、まさに様々な要素が重なって今があると思っています。まず



は、地元の中小企業をはじめ、様々な企業の協力があったことがあげられます。江戸っ子1号プロジェクトは、鏝師のゴム屋のおやじさんが、東大阪の「まいど1号」に触発されて構想した企画でしたが、現在の形になるまでは、設計内容もプロジェクト体制も紆余曲折ありました。体制については、当初は地元企業18社余りでスタートしましたが、プロジェクトの内容が高度なものになり、かかる費用も膨らんでいく中で、途中段階では2社しか残らない事態になったこともありました。その後、連携してきた大学の指導や支援のおかげで、キーテクノロジーを有する中堅企業(パール技研、岡本硝子、バキュームモールド等)の参画を得て、今の体制になったわけです。

その意味では、大学の協力も欠かせない要素となります。本プロジェクトでは、構想段階から芝浦工業大学、東京海洋大学と連携しており、大学の先生と打合せを重ねる中で詳細設計を進めてきました。また、技術条件を満たす企業の抽出も先生のネットワークによるものでした。

加えてコーディネーター役の存在です。江戸っ子1号では、私どもが芝浦

執行役員
コンサルティング事業本部 副本部長
立松 博史



工業大学から採用した職員がその役割を担っています。彼は、東京大学を卒業後、動燃(動力炉・核燃料開発事業団)に入り、その所長を歴任した後、芝浦工業大学の研究者になったときの部下が、海洋研究開発機構(JAMSTEC)の今の理事長なのですが、今回、そのネットワークが重要な要素となりました。実際のところ、本プロジェクトでは、江の島水族館を貸し切ったり、数々の海洋実験を行いましたが、それにはJAMSTECの全面的な協力がなければ実現しなかったと言えます。

最後に資金です。もちろん当金庫も資金を提供しましたが、それだけでは限界があります。その中で、特筆すべきは「江戸っ子1号応援定期」と「地元企業による寄付金」です。まず、応援定期は、地域の皆さんも江戸っ子1号を応援できる仕組みの1つとして作っ

経営情報コンサルティング部 上級コンサルタント **早川 明宏**

た50億円規模のファンドのようなものですが、それを売り出したところ3週間で調達することができました。当初は3カ月で集まれば上出来と思っていましたが、予想外の反響に驚きました。その運用利益の一部を江戸っ子1号プロジェクトに活用しています。

寄附金については、当金庫では事業主の会と若手経営者の会を組成していますが、今回、それらの会に参加する1,900社が1,000円ずつ出し合うことになりました。「俺たちの仲間がやっている江戸っ子1号に使ってほしい。返さなくていいから」という“下町心”で190万円を寄付することになりました。**NRI** 様々な縁が絡み合ってプロジェクトが結実したわけですね。

澁谷 そのとおりです。地域のみんなの力で出来上がった大きな成果だと言えます。

2020東京オリンピックへの期待

NRI 最後に2020年のオリンピックについてお聞きしたいと思います。オリンピックでは墨田区、江東区も主要な会場になる予定ですが、オリンピックに対する期待をお聞かせいただけないでしょうか?

澁谷 それは大いに期待していますよ。

私は、前回の東京オリンピックを経験していますが、その感動たるや、他に代替できるものではありません。そのパワーは、日本経済が浮上する源泉になるはずです。高度成長期の最中、東京タワーが開業された後に前回のオリンピックが開催されました。今回は、アベノミクスの時期に、スカイツリーが開業された後の開催になります。それらの共通点にも何か意味深いものを感じています。

前回もそうでしたが、地元エリアへの影響は大きいと思います。マンションをはじめ多様な施設の建設ラッシュが起こる可能性がありますし、土地の売買も増えるでしょう。そのことは当金庫にとって大きなビジネスチャンスではあるのですが、不動産投資や住宅ローンなど不動産関連のポートフォリオについてはよくよく吟味し、個々の事業においてもしっかりと選別していくつもりです。不動産事業に過度に偏って資金を注入することだけは絶対に避けたいと考えています。経営の舵取りを慎重に行いながら、5年、10年、20年先を見据えて、信用金庫ならではの取り組みを推進していくつもりです。**NRI** 本日はお忙しい中、貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございます。 **N**

組織の仮説構築力を復活させる 組織横断ワークショップ

組織のマネジメントにおいて仮説検証が重要であることは疑いない。しかし、検証に値する良質な仮説を「構築」するためのマネジメントができているであろうか。本稿では、ある成熟した組織が、体系だった組織横断ワークショップから生まれた大胆な仮説に基づき、これまでの枠を超えた新規事業の立ち上げに成功した事例とともに、組織の仮説構築力復活への処方箋を提言する。

1.「検証」ばかり注目される 仮説思考

「ビジネスにおいて仮説検証が重要である」と言われて久しい。現状を分析し、仮説を設定・検証し、検証結果に合わせてさらに仮説を修正することを繰り返すプロセスである。しかし仮説検証について述べた書籍の多くは、現状の「分析」ツールや、「検証」のための管理ツールについては紙幅を割いているが、肝心の仮説「構築」というと、「分析結果を見て、仮説を立案する」としか書かれていないことが多い。優れた経営者やコンサルタントの書籍においても、「社内の誰よりも、現地・現物・現場を知ること、仮説が生まれてくる」といったような記述が多く、仮説を立案する思考プロセスは暗黙知から抜け出せていない。筆者は、このことが、成熟した組織において「検証」プロセスばかりが整備され、新しい仮説が生まれず、その結果として思いきった事業構造改革や新事業創造が進まない要因になっていると考える。

ところが、ここ数年、体系だったプロセスを

もとにしたワークショップを実施することで、これまでにない仮説を打ち出し、組織の閉塞感を打破するケースが生まれ始めている。本稿では、組織の壁を超えたワークショップを実施して、未来シナリオ仮説を描き、新サービスのコンセプト仮説を構築した上で、大胆な新サービスを立ち上げたケイ・オプティコム事例を紹介する。

2.関西ローカルの 光ファイバー事業者が、 全国向けの携帯電話サービスを開始

ケイ・オプティコムは、関西電力の情報通信分野における新規事業子会社として、関西一円の家庭に光ファイバーを引き込み、インターネット、電話、放送サービスを提供する通信サービスを主力事業として成功を収めている。売上及び利益が右肩上がり成長する中で、新たに日本全国を対象にした携帯電話サービス「mineo（マイネオ）」を開始、申込開始後たった1ヵ月半で2万件の契約を獲得という順調な滑り出しを見せた(図表1)。申込者の65%が関西圏外

ケイ・オプティコムの携帯電話サービス 図表1



(出所) mineoホームページ (<http://mineo.jp>)

からであり、このことは関西限定で事業展開を行ってきた会社にとって画期的なことであった。

順調な滑り出しには、顧客志向で世の中にあるサービスを提供することを良しとする同社の創業以来の企業風土が寄与していることは勿論のこと、そうした新サービスを引き出した2つの組織横断ワークショップ(後述)も重要な役割を果たした。

3.複数の未来シナリオ仮説を描く 〈シナリオ・プランニング・ワークショップ〉

物語は、携帯キャリア各社からスマートフォンが出そろった時期、iPadがまだ登場していない頃に遡る。当時、光ファイバーによる通信事業は順調に成長を続けていたが、加入者増に鈍化の兆しも見え始めていた。そのような環境の中、同社は、企画・営業・技術等、さまざまな部署のミドル層8名を集め、光ファイバー通信サービス市場の未来シナリオ仮説を導出するために「シナリオ・プランニング・ワークショップ」を実施した。

未来シナリオの仮説検討では、さまざまな要素を考慮して、もっともありそうな1つの未来像を描くことが一般的である。しかし、同社は、ただ1つの未来像ではなく、ありえそうな複数の未来像を描き、それらに対処するための経営戦略を立案する「シナリオ・プランニング」の手法を用いて実施した。シナリオ・プランニングについては、1970年代に、ロイヤル・ダッチ・シェルが、この手法を用いて、石油ショックを見据えた経営戦略をとったことで有名である。

このワークショップに参加したメンバーは、市場への影響度が最も大きく、かつ起こりうるかどうか分からない不確実性の高い要素(Driving Force)を選び出した。この手法においては、確かなことだけではなく、不確実なことも探するのが重要である。メンバーは、各人の未来に対する見通しが異なることを前提として、メンバー間で最も意見が分かれる要素を探し出そうと試みた。このアプローチにより、組織のしがらみやメンバー間の力関係に囚われることなく、自分だけでは到底見出せない仮説に到達しうるからである。

同社が未来シナリオを検討していた時期は、LTE(Long Term Evolution)と呼ばれる高速な携帯電話通信サービスが開始された時期に重なる。当時は、利用可能エリアも限られ、光ファイバーに比べて通信速度は大きく見劣りするものであったため、LTEと光ファイバーの市場は別々のものと捉えられていた。しかし、このワークショップにおいて、これからLTEに対応したスマートフォンやタブレットを使い始める消費者、とくに独り暮らしを始める若者は、LTEで十分満足するのではないか、それど



ころか、これらの若者は自宅の固定電話はおろか光ファイバーを含む固定通信サービス自体を必要としなくなるのではないか、ということが最もインパクトが大きく、そして不確実なDriving Forceとしてあがった。

このようにして、彼らはLTEにより光ファイバー市場の成長が止まる最悪な未来シナリオ仮説を共有し、このシナリオが実現した場合、どんな戦略を取るべきかを議論した。その戦略オプションの中に、ケイ・オプティコム自らが携帯電話サービスに打って出るという選択肢が含まれるのは、ある意味必然であったと言える。

4.顧客起点でサービスコンセプト仮説をデザインする 〈デザイン思考・ワークショップ〉

最悪ケースのシナリオも含め、複数の未来シナリオ仮説とそれに対応する戦略が経営に報告され、その結果、携帯電話サービス参入検討プロジェクトチームが組成された。同じ通信サービスとはいえ、固定と携帯では全く勝手が違う上に、同社は、携帯分野では完全に後発であった。それゆえ、プロジェクトチームリーダーは、関連するデータを集め、自身でコンセプト仮説を必死で考えると同時に、社内の若手や中堅層16名を集め、さまざまなコンセプト仮説を立案するためのデザイン思考・ワークショップを開催した。

デザイン思考とは、デザインコンサルティングファームである米IDEO(アイディオ)が提唱した思考法である。①顧客の観察・共感を起点に、

②顧客の潜在的な欲求から、解くべき課題を自ら定義し、③解決アイデアを既存の制約に囚われない形で発想し、④アイデアをすぐに形にして実験的に顧客に見せる、といったプロセスを高速で繰り返すことで、世の中にないコンセプトを創造する人間中心・顧客起点でのアプローチである。

ワークショップ参加メンバーはまず、一人のユーザーとして携帯電話に対する想いや不満を吐き出し、互いに共感することからスタートした。そして、ターゲットユーザー像を明確にした上で、彼もしくは彼女の携帯電話だけに留まらない悩みを探索して、それらを解決できるようなコンセプト仮説を発想し、すぐさまパンフレットという形で可視化した。それを、ターゲットに近い実在の消費者に見せて消費者の不満・意見・アイデアに耳を傾けることで、コンセプト仮説を修正することを繰り返した。

そこから出てきたコンセプト仮説には、当初チームリーダーが全く想定していなかったものも含まれていたと言う。その中から、プロジェクトチームメンバーが最終的に選んだコンセプトは、ITリテラシーの比較的高い30～40代男性をターゲットとした「必要なものを、必要なだけ」格安スマホサービスであった。

ケイ・オプティコムは、自ら携帯電話ネットワーク設備に一から投資するのではなく、既に設備を持つ大手事業者から回線を借り受ける、MVNO(Mobile Virtual Network Operator)という形態で携帯電話事業に参入する方針であった。実は、このMVNOによってサービス提供をしている先事業者は他にも多数存在していた。ところが、彼らが提供するサービスには、

消費者自身が中古端末を購入する、もしくはサポートが不安な海外端末を使わなければいけないといったものがほとんどで、消費者が我慢しなければいけない制約が多かった。また、価格は安いが音声通話ができないサービスもあった。

こうした事業環境の中で、同社は「必要なものを、必要なだけ」というコンセプトに基づき、全て消費者が選べるサービスメニューを提供することを目指した。端末が必要な消費者に対しては、日本メーカの2種類の端末から選択でき、大手事業者と同様の端末故障時の安心サポートを用意した。これまでと同じ090電話番号を使いたい消費者には、同じ電話番号のまま新しいサービスを利用できるよう工夫した。こうして、2014年6月3日、日本初KDDIの回線を用いたMVNOサービス「mineo」が実現した。

5.企業経営に求められる、組織としての仮説構築力

企業経営において、仮説検証プロセスが不可欠なことは疑いない。したがって、仮説検証に必要なファクト(事実)ベースのコミュニ

ケーション、論理的思考に基づく意思決定、成果主義が浸透していくことは合理的である。

しかし、そのことに偏重してしまえば、組織としての仮説構築力が失われてしまうのではないかと筆者は危惧する。他社事例や定量化された事実にとだわりすぎると、自由な発想を封じてしまう。論理で説明できない現場の直感や、顧客との間で生まれた共感、いつのまにか捨象されてしまう。目に見える成果がすぐに生み出されそうにない挑戦や失敗につながるリスクを避けることで、そこから学ぶ姿勢をもすっかり失ってしまっているようにも見える。現場からイノベーションが生まれないと嘆く経営者は、事実・論理・成果志向が行き過ぎ、発想・直感／共感・学習の機会が失われている可能性を再確認するべきではないだろうか。

そのような状況が顕在化していたとしても、合理的な企業経営から後戻りすることはできないだろう。事実・論理・成果志向と両立でき、かつ発想・直感／共感・学習をもとに自社ならではの仮説を生み出す仕組みを、組織として醸成しなければならない。そのために、本稿で取り上げた組織横断ワークショップは有効な方法論の一つとなろう(図表2)。

仮説検証プロセスに必要な要素

図表2



中国における老人ホームの民営化に伴う 日本企業の事業機会

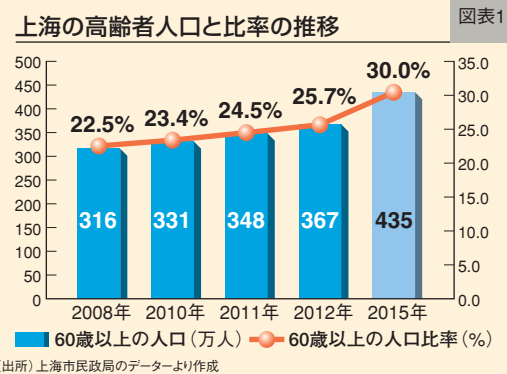
少子高齢化は、もはや世界的な社会問題となっているが、長年「一人っ子政策」を実施してきた中国では、この「養老問題」は特に深刻である。政府による対策だけでは追い付かず、様々な領域で民間活力が活用され始めている中、老人ホームなど関連する様々なビジネスが勃興している。本稿では、中国における老人ホーム事業の現状を概観し、日本企業にとっての事業機会を考察する。

「養老問題」が顕在化される中国社会

中国の養老問題が顕在されつつある。2012年に60歳以上の高齢者が1.85億人となり、総人口の13.7%を占めた。「一人っ子政策」が30年以上実施されてきた中国では今後、人口の高齢化が更に加速すると見込まれる。

一人っ子政策の実施が徹底している東部大都市では、高齢者の養老問題は特に深刻である。例えば、上海市では、2015年には60歳以上

の高齢者人口が全市人口に占める割合は、全国の平均水準を高く上回る30%にまで達すると予測されている(図表1)。また、2013年時点での上海市の全世帯の家族構成をみると、その80%が「4・2・1」の構成となっている。すなわち、4人の老人、2人の共働き夫婦及び1人の子供からなる世帯である。都市部における高齢化の進行は社会問題となっているが、その一方で、民間企業にとっては大きな



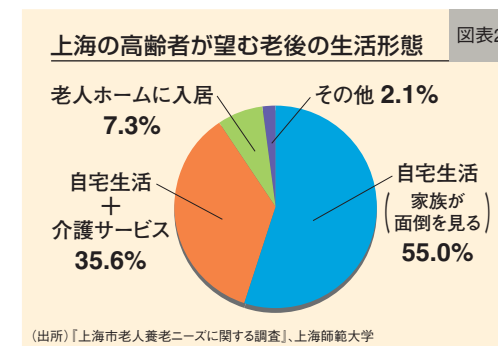
ビジネスチャンスでもあり、特に近年は、高齢者向けのサービス業が市場を大きく伸ばしている。

大都市における高齢者の意識変化

親の面倒を子供がみるのは中国の伝統的な道徳観で、両親の面倒を部外者に任せることは少なかった。しかしながら、一人っ子世代の両親が高齢者になるにつれて、このような考え方では対応できなくなっており、伝統的な道徳観に基づく社会意識も変わりつつある。

上海師範大学が実施した調査報告(2012年)によれば、上海における高齢者の45%は介護サービスへのニーズがあることがわかった。その

うち、老人ホーム(中国語では「養老社区」)に入居するとの回答も約7%になるなど、高齢者の意識も「家族に依頼」から「社会に依頼」へと転換しつつあるようである(図表2)。



「90・7・3」の養老モデル

その背景には、中国政府が「90・7・3」の養老モデルを制定したことがある。「90・7・3」とは、90%の高齢者は自宅で暮らし、7%は在宅で生活支援・介護サービスの世話になり、3%は有料老人ホームに入居することである。

各地方政府も中央方針に従い、高齢者介護サービス施設の整備を進めている。例えば、上海市では「上海市十二次五カ年計画(2011～2015)」において、「90・7・3」の原則に従い、2015年までに老人ホームのベッド数を12.5万床まで増床させる目標を定めた。しかしながら、老人ホームの整備の多くについては、主に3つの課題を原因として、その進捗が遅れているのが実態である。

◎公営機構の資金不足

◎土地価格の高騰

◎介護人材の不足

そのため、中国政府は民間の力を借りて、老人ホーム事業を積極的に進めようとしている。

老人ホーム事業への 民間参入の活発化

老人ホームの運営主体は、公共機関、民間非営利組織(NPO)、民間企業に分けられる。公共機関については、予算に限りがあるため、サービスの対象が、主に子供のいない低所得の高齢者層に限定されている。そのため、老人ホームの運営に関しては、今や、民間セクター(NPO、企業)が主流になっている。

こうしたことを背景に、民間による老人ホームへの投資意欲も高まっている。例えば、上海市では、民間セクターが運営する施設のベッド数は、既に公的機関によるものを超えている。ただし、サービス内容をみると、NPOによる低所得層を対象とした生活支援・介護サービスが主流となっている。

そうした中、新たな動きとして、ハイエンド高齢者向け老人ホームに、大手企業が相次いで参入し始めていることが特筆される。例えば、万科企业股份有限公司(Vanke)などの不動産デベロッパー、泰康人寿保险股份有限公司(TAIKANG LIFE)などの保険会社、復星集团(Fosun Group)などの投資会社等が積極的に投資しており、これらの企業グループが既に公表した老人ホームの開発プロジェクトだけでも100件を超える。

しかしながらこれらの企業は、老人ホーム

副主任
コンサルタント
NRRI
上海

趙
萍



副主任
コンサルタント
NRRI
上海

王
曦
鳴



事業の鍵となる商品開発、運営管理、介護サービスのノウハウが欠如しているため、現在、海外先進事例を学びながら、中国版の事業モデルを模索しているところである。近年は、国外企業と合弁会社を設立する動きも見られる。2012年の復星集団と米投資ファンドフォートレス・インベストメント・グループとの提携や、2013年の中国の大手デベロッパーである遠洋地産控股有限公司(Sino-Ocean Land Holdings Limited)と米国の運営業者エメリタス社(Emeritus Corporation)との提携は、その代表例である。

復星集団は、介護住宅、介護保険、医療サービスなどの高齢者産業を組み合わせた事業を展開しようとしており、2010年に初の老人ホームとして「上海星堡中環養老社区」を開業した。2012年には、先述したように、フォートレス社と運営会社を共同設立し、同老人ホームの運営管理権を委託した。提携業務の中で、フォートレス社は老人ホームのマーケティング及び運営管理を担当している。

富裕層向けの CCRC型老人ホームが主流

老人ホームのタイプは、一般的にリゾート型、自立老人住宅型、リハビリ支援型、介護療養型などがあるが、中国では、CCRC型(Continuing Care Retirement Communityの略)が、特に富裕層から支持されている。

CCRC型の老人ホームは、健康で自立した高齢者から体の不自由により医療ケアを必要とする高齢者までが利用可能な複合施設で

ある。通常、施設面積の85～90%は居住施設に占められ、残りは文化センター、食堂、ケアセンターなどの共用スペースからなる。中には、延床面積が10万m²もの大型施設もあり、そこには、ホテル、小型商業施設を含むケースが多く、その分、共用空間の割合が大きくなっている。

施設運営面では、施設の運営管理以外に、医療介護、生活支援及び商業、ホテルといった多くのサービス・機能を充足させる必要があるため、運営主体には、ノウハウ、経験、人脈等の面で総合力が求められる。

事業モデル

中国での老人ホーム産業は黎明期にある。老人ホームは運営を開始したばかりで、確固たる事業モデルは確立していない。既存のものを概観すると、「分譲方式」「賃貸方式」「分譲・賃貸複合方式(以降、混合方式)」の3つのタイプに整理することができる。図表3にそれぞれの特徴及び長所・短所を整理しているが、市場ポテンシャルが顕在化するとともに、投資家においては、単なるデベロッパーではなく運営主体として参入しようとする意向が高まっていることをうけ、全体的には、賃貸方式や混合方式が多くなる傾向にある。

ところで、賃貸方式、とくに会員制の運営モデルで成功するためには、顧客から信頼される運営水準を維持できること、企業ブランドの認知度・影響力がともに高いことが必須条件となり、新規参入は容易でない。

中国老人ホームの事業モデル

事業モデル	特色	主たる収益源	事業主体からみたメリット・デメリット
分譲	- 分譲マンションと同様に、入居時に分譲代金を徴収 - 生活支援サービスが付随 - 自立支援型、軽度の要介護者が主対象	- 分譲代金(入居時) - 管理費(毎月) - 生活支援サービス料(毎月)	- 投資回収期間が短い - 自立支援が主たるサービスとなるため、サービス料収入は大きくない - 事業の拡張性は限定的
賃貸	- 会員制を採用し、入居権を発行する方式が一般的 - 対象範囲は様々であるが、生活支援サービス、介護サービスが付随	- 入居一時金(入居時) - 賃貸料(毎月) - 管理費(毎月) - 生活支援サービス料(毎月) - 介護サービス料(毎月・適宜)	- 投資回収期間が長い - 会員制によってリスクが低減される可能性あり - 長期的にわたって安定収益を得られる可能性あり - 事業の拡張性は高い
分譲＋賃貸 (混合方式)	- 上記2つのモデルの混合型 - 大半を分譲型とするケースが多い - 生活支援サービス、介護サービスが付随	- 分譲代金(入居時) - 入居一時金(入居時) - 賃貸料(毎月) - 管理費(毎月) - 生活支援サービス料(毎月) - 介護サービス料(毎月・適宜)	- 投資回収のバランスが良い - 分譲型と賃貸型では入居対象者が異なる場合が多く、提供するサービス内容など、運営面で配慮すべき課題が少なくない

上海親和源股份有限公司が2008年に開業した富裕層向けの老人ホーム「上海親和源」も運営に苦戦した。上海親和源は、延床面積が約10万m²のCCRC型の施設であり、自立型老人向けの個室が約800室、支援型以上の老人向けベッド数は約300となっている。事業方式として会員制を採用し入居料金プランには、要支援・要介護老人向けのプラン、自立型老人向けのプラン(永久カード、終生カード)が提供された。しかしながら、開業間もない頃は、市場が未成熟であったことに加え、同社の企業ブランドが不足していたこともあり、入居者は30名にも満たなかったとされている。その後、運営面で様々な工夫を凝らしたことが奏功し、現在、約1400名の高齢者が居住し、入居率は80%に達している。

政府による促進策

中国政府もまた、免税、補助金、制度面での優遇措置を打ち出している。

免税に関しては、利益率の低い民間企業においてはNPOとして認定し、税制面での優遇

を与えている。補助金については、ベッド数に応じた初期投資への補助と運営面での補助金がある。制度面での優遇に関しては、2013年に民政部が公布した「養老産業用地発展に関する建議」により、民間セクターが整備する老人ホームに対しては、「養老産業用地」というゾーニングを新設し、従来の商業用地と区別することが明記された。商業用地の分譲価格が高騰する中では、用地確保に際するコストを大幅に削減することが可能となっている。

日本企業のビジネスチャンス

高齢化が急速に進む中国では、老人ホームの需要が増大しているが、政府の方針もあり、今後は、民間セクターが中核的な開発・運営主体となる。しかしながら、多くの中国国内企業では、老人ホーム運営にかかるノウハウが十分でないことから、それを補うために外国資本と提携する動きが活発化している。「超高齢化」の中で様々な経験やノウハウを積んできた日本企業にとっては、中国の老人ホーム市場には大きなチャンスがあるといえよう。 **N**