

◇◇新規就農者等の定着・チャレンジを支える新たな民間ビジネスへの期待◇◇

去る8月28日、「平成23年新規就農者調査（農林水産省）」の結果が発表された。平成23年の新規就農者は、前年比で6.5%増の約5.81万人と、新たに農業を始める人が増加していることがわかった。年齢別で見ると、39歳以下では約1.42万人（+8.1%）、40～59歳では1.26万人（△9.7%）、60歳以上では約3.13万人（+14.0%）と、若年層及び高齢者層に新規就農の増加傾向が見られる。

国においても、持続可能な力強い農業の実現に向けて、新規就農を支援する施策を進めている。平成22年秋に取りまとめられた「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」でも“新規就農を増やし、将来の日本農業を支える人材を確保する”ことが提言されている。これを受けて国では、新規就農者が抱える大きな課題である所得確保等に対応するために、青年就農給付金、農の雇用事業、農業経営者育成教育機関への支援、就農相談の体制整備等の支援事業を実施している。また、国だけではなく、地方自治体でも、新規就農を対象に各種の支援事業を進めている。

他方、新規就農後に離農し、定着に至らないケースも多く存在する。新規就農者、特に農外からの新規参入者の“確保・育成”の一方で、“定着”を図ることも重要である。全国農業会議所が行った「新規就農者（新規参入者）の就農実態に関する調査（平成22年11月）」では、「新規参入者が参入後1～2年目に経営面で困っていること」の上位に“所得が少ない”、“技術の未熟さ”が挙げられている。就農定着に向けては、経済面での課題に加え、技術面での課題が浮き彫りにされている。

先日、東北地域において“地域に寄り添うスマート農業”を標榜しつつ、研究開発活動等を展開する「東北スマートアグリカルチャー研究会（T-SAL）」に参画する学識者及び農業生産法人、IT企業等の方々とディスカッションをする機会を得た。ディスカッションでは、新規就農者等の非熟練者の抱える“技術の未熟さ”という課題を克服すべく、“IT企業の有するセンシングやアクチュエーション等の技術を活用しつつ、熟練農家等の有する知恵・ノウハウ・判断を体系化・見える化できないか”、“それら情報を判断モデルとして活用し、非熟練者等の営農を遠隔支援するサービス等をビジネスとして提供できないか”等について意見交換した。「若手新規就農者が暮らしを営み・子を育てる仕事としての就農定着」、「アクティブシニアの新規就農者の生き甲斐・健康醸成（社会保障費削減）」、「既存農家の転作・多角化等の新たなチャレンジ促進」、「都市近郊の低未利用農地の社会的・経済的価値を有するフィールドとしての再生」等々、取り組みのもたらし得る成果にまで思いを巡らせ、議論は大いに盛り上がった。

前述のように、新規就農への支援施策は、国・地方自治体等で各種の措置が講じられている。一方で、「東北スマートアグリカルチャー研究会」メンバーとのディスカッションのように、民間企業等がビジネスとして支援するような事業モデルをも模索すべきではないか。

従来の農業はどちらかと言えば、土地・個人から離れ難いものであった感がある。一方で、農業も“業（わざ）”である。業（わざ）であれば、日進月歩する今日のICT技術を活用しつつ、土地・個人を離れた技術・サービスを展開することも可能であろう。

新規就農支援をはじめとした強い農業の実現・再生は我が国の重要な政策課題である。農業振興に関連する新たなビジネス創造も挑戦すべき課題である。我が国の未来に向けて、これら課題の克服に我々も微力を尽くしたい。

平成24年9月 社会システムコンサルティング部 生駒 公洋

【シリーズ:「成熟国家 日本」のあるべき統治システム】

【第7回】SWFが主導する企業・産業育成 —シンガポール Temasek の方法論—

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
 コンサルタント 野呂瀬 和樹

1. はじめに

本シリーズの前号、前々号では、「小さな政府」というコンセプトによる財政改革や産業振興の促進について、ギリシャ、英国、豪州の事例をもとに述べた。財政破綻状態に陥ったギリシャでは、財政改革の手段の一つとして国営企業の民間への売却が進められている。英国や豪州は、インフラ事業を中心とした公営事業を民営化することで、サービスレベルの向上と関連産業の創出を行ってきた。このように、政府支出や事業運営が最適化されることが、「小さな政府」のメリットであると言える。

第7回の本稿では視点を少し変え、「小さな政府」を是としつつも、一定の範囲・方法によって国家が市場に介入することが、国内企業や産業の育成および競争力強化に資するという点について論じる。

今回の先進事例はシンガポールにある。近年は経済発展が目覚ましいシンガポールだが、1965年にマレーシア連邦から分離独立した際には、同国は国内産業の乏しい小国であった。独立以降、シンガポールがどのようにして国家主導による企業・産業育成を行ってきたのかを、政府系企業の管理・育成目的に設

立された政府系持株会社であり、SWF (Sovereign Wealth Fund: 政府系ファンド) としての機能も有する Temasek Holdings (以下「^{テマセク}Temasek」という) の取り組みに焦点を合わせ、明らかにしていきたい。

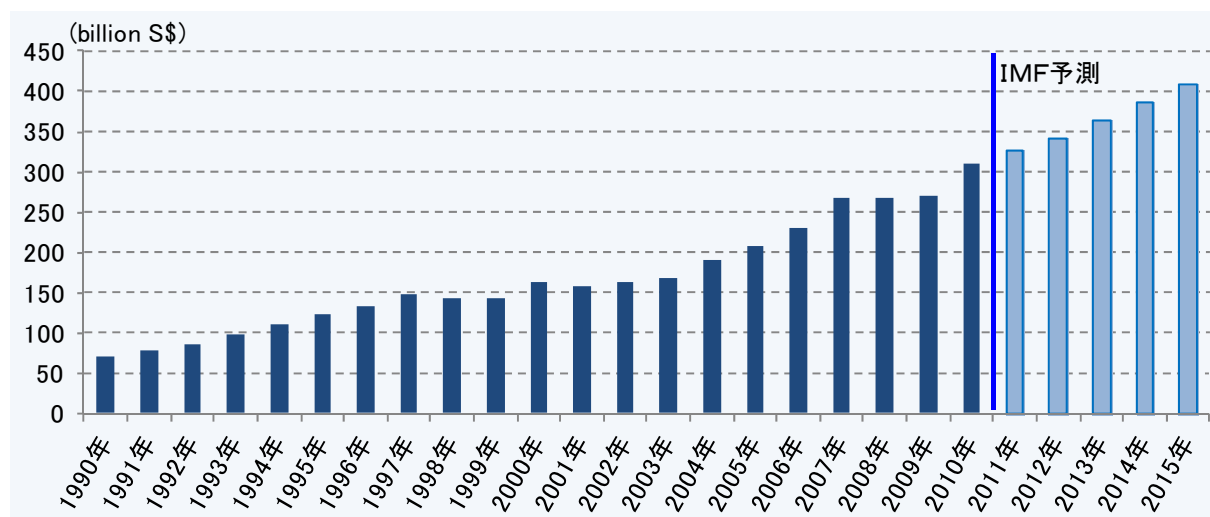
2. シンガポール経済と政府系企業

1) 成長を続けるシンガポール経済

マレー半島の南端に位置する島国シンガポールは、707.1k m²の国土に約500万人が居住する小国であるが、目覚ましい経済成長を遂げ、世界経済の中で大きな存在感を誇っている。同国の名目GDPは、ほぼ一貫して増加傾向を維持しており、1990年から2010年の年平均成長率は7.7%に達する。

また、World Economic Forumが毎年集計している世界各国の国際競争力のランキング (Global Competitiveness) の2012年版では、シンガポールは142カ国中2位にランクされている。主な評価項目としては「政府部門の効率性および健全性」、「商品や人材の流通市場の効率性」、「整備された金融市場」、「高品質なインフラ」、そして「教育への注力」が挙げられている。

図表1 シンガポールの名目GDPの推移



出所) IMF World Economic Outlook 2012

2) シンガポール経済をけん引する政府系企業

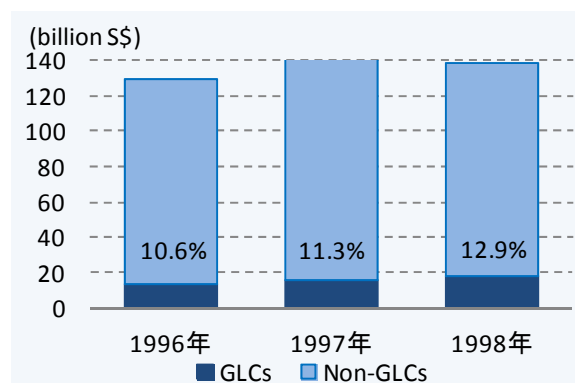
好調なシンガポール経済だが、その発展の過程および現在の経済構造には一つの特徴がある。市場では、GLC (Government Linked Company: 政府系企業) が極めて大きな存在を占めている。当初、GLCは政府が直接的または間接的に株式を保有している企業や役員会に、政府首脳クラスを就任させるなど、役員会に対する政府の影響力が大きい企業を指していた。しかし、2002年8月27日の国会討議で、GLCは「政府が、政府の持ち株会社である Temasek あるいは他の行政機関、法定機関を通して、20%以上の議決権株を保有する企業^{*1}」と定義された。なお、GLCは政府系企業でありながら純民間企業と同様に会社法に則って監督される。

2005年末時点のシンガポール証券取引所では、全上場企業数672社のうちGLCは37社であったが、時価総額では合計4,378億シンガポールドルのうちGLCが1,756億シンガポールドル(40.1%)を占めていた^{*2}。ま

た、シンガポール統計局が2001年に公表したレポート「Contribution of Government-linked Companies to Gross Domestic Product: 国内総生産への政府系企業の貢献」によれば、1998年時点のシンガポールのGDPにおけるGLCの貢献度は12.9%に達すると述べられている。

なお、1998年以降のデータは公表されていないが、Temasekの公表^{*3}によれば2011年時点の貢献度は10%程度と見積もられる。

図表2 シンガポールのGDPに占めるGLCの貢献度合い(1996年~1998年)



出所) シンガポール統計局「国内総生産への政府系企業の貢献」2001年3月

*1 財団法人自治体国際化協会「自治体国際化フォーラム“シンガポールにおける公企業の民営化”」2004年6月号

*2 財団法人自治体国際化協会「自治体国際化フォーラム“シンガポールにおける政府系企業(GLC)の概要について”」2007年11月号

*3 Temasek Letters & Statements「Statement of Clarification - Temasek's share of Singapore economy possibly around 10%」2011年8月

そもそも GLC は、独立後のシンガポールが国内経済を発展させていく上で、必要に応じて政府部門から分社化する形で設立されてきた。独立時、国内産業は軽工業しかなかったシンガポールは、雇用の受け皿を確保すべく工業化を推し進めることを決定した。そこで、国内民間企業がリスクを取りにくい重工業部門（造船、海運、石油関連産業など）を中心に GLC 群が設立された。また、外国企業を誘致するため、国内のインフラ開発（港

湾、住宅、工業団地など）の機能を担う GLC 群も設立された。

これら GLC の大部分は前述の定義にもあるとおり、政府系持株会社 Temasek の傘下で経営されてきた。新興国では、政府が国営企業を設立し、その企業に市場機能を担わせている事例は多々ある。しかし、Temasek のような SWF を持株会社として政府部門の外に設立し、その下で政府系企業を管理するモデルはシンガポール特有のものである。

図表3 主なGLC企業とその設立の背景等

主なGLCの名称	業種	設立の背景
Singapore Telecommunications Limited	通信	インフラ整備
Singapore Power Limited	電力	
DBS Group Holdings Ltd	金融	
Singapore Airlines Limited	航空	
Neptune Orient Lines Limited	海運	
PSA International Pte Ltd	港湾運営	
Singapore Technologies Engineering Ltd	国防関連	治安・国防体制の強化
Capitaland Limited	不動産	公営住宅建設
ComfortDelGro Corporation Limited	陸上輸送	組合運動対策のための企業統合
Singapore Press Holdings	マスコミ	反政府的な言論の統制

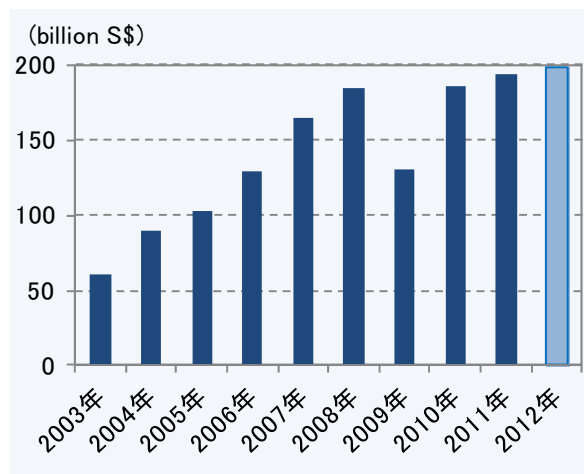
出所) 自治体国際化協会「シンガポールにおける政府系企業 (GLC) の概要について」

3. Temasek とは何か？

1) Temasek の概要

Temasek は 1974 年に設立された持株会社であり、シンガポール財務省が 100%の株式を保有している。現在の従業員数は約 400 名で、うち 35%を外国籍の人材が占める多国籍企業である。運用資産額は、近年ではリーマンショックの影響を受けた 2009 年を除けば増加傾向を維持し、2012 年度末時点で 1,980 億シンガポールドル（約 12 兆 4 千億円）に達する。

図表4 Temasek の運用資産額の推移



出所) Temasek Review 2012

Temasek は、現在では GLC 民営化の流れの中で、次第に GLC の監督という目的を軽減させ、純粋な SWF としてグローバルに投資活動を行うことに軸足を移している。

なお、2012年度末時点で、同社が主要投資先として挙げている企業は図表5に挙げた35社であり、産業分野、国籍ともに多様なポートフォリオとなっている。

図表5 Temasekの主要投資先企業

企業名	出資比率
金融サービス	
Bank of China Limited	2
China Construction Bank Corporation	8
DBS Group Holdings Ltd	30
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	67
Standard Chartered PLC	18
ICICI Bank Limited	2
通信、メディア&テクノロジー	
Shin Corporation Public Company Limited	42
Singapore Technologies Telemedia Pte Ltd	100
STATS ChipPAC Ltd	84
Bharti Airtel Limited	5
MediaCorp Pte. Ltd	100
Singapore Telecommunications Limited	54
物流と工業	
Keppel Corporation Limited	21
Neptune Orient Lines Limited	66
PSA International Pte Ltd	100
Sembcorp Industries Ltd	49
Singapore Technologies Engineering Ltd	51
Singapore Airlines Limited	56
Singapore Power Limited	100
SMRT Corporation Ltd	54
ライフサイエンス、消費財、不動産	
Olam International Limited	16
Capitaland Limited	40
Celltrion	10
Li & Fung Limited	3
M+S	40
Palau Indah Ventures Sdn Bhd	50
Mapletree Investments Pte Ltd	100
SATS Ltd.	43
Wildlife Reserves Singapore Pte Ltd	88
エネルギー、資源	
The Mosaic Company	5
Chesapeake Energy Corporation	-
Clean Energy Fuels Corporation	-
FTS international	40
Inmet Mining Corporation	11
MEG Energy Corporation	6

出所) Temasek Review 2012

2) Temasek 設立の背景

前述のとおり、シンガポール政府はマレーシアから独立後、産業育成・市場形成を目的に次々と GLC を設立していった。その際に中心的役割を担ったのは、1961年設立の EDB (Economic Development Board: 経済開発庁) であった。その後、次第に数を増す GLC 群を集中的に管理するため、1974年、政府は財務省傘下に Temasek を設立した。設立当時に Temasek の傘下に移管された GLC は 36 社で、運用資産額は 3 億 4,500 万シンガポールドルであった。当初の Temasek の役割は、移管された GLC 群のモニタリングと財務省および内閣への報告であったが、1979年に M&A によって投資先を拡大していく計画を掲げ、1983年には 290 億シンガポールドルの資産を 58 社 (およびその子会社の 490 社) に投資するに至った。1990年代には Temasek 傘下の代表的な GLC 群がシンガポール証券取引所の優良銘柄に認定されるようになった。

3) Temasek の意義

Temasek の基本的な意義は、GLC 群を集中管理することによって政府の業務効率化の実現を図ることにあるが、加えて「GLC に対する政府の関与の緩衝材」としての機能が見受けられる。GLC 群は政府系企業ではあるものの、純民間企業と同様に商業目的で経営される。しかし、これが財務省の傘下に直接ある場合、経営に対する政府方針の強い影響を免れない。シンガポールでは、資本は政府だが人材は民間出身のプロフェッショナルで構成される Temasek が、財務省と GLC 群との間に存在することで、政府方針と商業目的とを適度に GLC の経営に反映できているのではないかと考えられる。

4. Temasekの取り組み

Temasek は、GLC を純民間企業と同様に商業目的で経営していることはすでに述べたが、その具体的な経営方針には4つの特徴がある。

1) 競争環境にさらす

公的企業であっても政府補助金の交付などは行われず、一企業体としての独立した採算性が求められる。従って、経営に行き詰まった GLC は清算もしくは売却されることもある。例えば、1996 年には Construction Technology 社が売却され、1997 年には Micropolis 社が清算された*4。

また、政府や Temasek は GLC の信用保証などは行わない。従って、金融機関が GLC に対して投融資を行う際には、Temasek や政府の保証を期待せずに査定を行わなければならない。ただし、実態としては、GLC は純民間企業と比較するとリスクが低く見積もられ、結果的に好条件で資金調達が行われている事例も散見される。

さらに、GLC は積極的なリスクテイクを求められる。Temasek は政府系企業の管理・育成だけではなく、SWF として純粋な投資収益を追求する側面があるため、GLC に投入した資金のリターンを最大化させる必要がある。そのため、GLC は現業を維持することにとどまらず、新たな事業機会を求めてアクティブに事業展開しなくてはならない。

2) 人事・経営モラルの観点から管理する

Temasek は、GLC 各社の取締役の選任において株主権利を行使する。取締役会メンバ

一の専門性が補完関係にある状態の実現を目指し、民間セクター出身の人材を中心に各 GLC の取締役会を構成する。一方で、GLC の個々の経営問題には基本的に関与しない。このため GLC 各社は自立性・主体性を持った事業活動を行うことが可能となる。

また、Temasek は傘下の GLC に対し、情報公開・透明性を担保するコーポレートガバナンスを要求する。米エンロン事件*5の直後に行われた Temasek の S.Dhanabalan 会長によるスピーチ「Why Corporate Governance - A Temasek Perspective」で、同氏はコーポレートガバナンスの重要性を強調するとともに、Temasek の取り組みの成果として、CLSA Asia-Pacific Markets*6によるシンガポールのコーポレートガバナンスランキングの上位 15 社中 11 社が同社傘下の GLC であったことを紹介している。

3) 世界展開を前提に経営する

政府の意向を反映して設立・運営されてきた GLC であるが、決して国内向け事業に専念しているわけではなく、各社とも国際的に事業展開している。例えば、シンガポール・テレコムは、インドやパキスタン、ASEAN 諸国、オーストラリアなどに関連会社を有し、それらの企業を通じて通信事業を展開している。シンガポール航空は、英スタイラックス社による Global Airline Ranking で、最高ランクの 5 つ星の評価を得ている。また、キャピタランドは、アジアや欧州の 20 カ国 110 都市で不動産開発事業を手掛けている。

シンガポールは小国であることから、政府系企業に対しても国内市場に安住することを許さず、国際競争力を備えることを要求して

*4 Temasek Letters & Statements 「Temasek cannot divest stakes in GLCs overnight」 2000 年 5 月

*5 2001 年に米国の大規模エネルギー企業のエンロン社による不正経理・不正取引による巨額の粉飾決算が発覚した事件のこと。

*6 香港が本拠地の民間金融機関。投資銀行業務、株式売買仲介および資産運用を主な事業とする。株式調査や経済分析に定評がある。

きた背景がある。近年では、これらの GLC の海外展開に対して、他国から帝国主義的であるとの批判が起きているほどである。

4) イグジット（出口）戦略を持っている

前述のとおり、Temasek は投資収益の最大化を目指しているため、ポートフォリオの編成には政府方針を考慮に入れると同時に、株式市場の動向を見据えた上で GLC の株式売買や IPO（Initial Public Offering：新規株式公開）を行っている。その結果、Temasek は政府からの追加出資を受けることなく、自らの投資収益によって運用資産額を積み上げている。また、IPO などを通じて GLC は財務基盤を強化し、さらなる競争力の向上に努めている。

Temasek による GLC の株式売買や IPO の副次的効果として、シンガポールの証券市場の整備・活性化の促進が挙げられる。GLC 株の放出によって株式市場に流動性が生まれ、外国からの投資を集めやすくなり、結果的に GLC 以外の民間企業にとっても資金調達や事業売却が容易になった。

以上のように、シンガポールにおける Temasek を通じた GLC の経営方針は、諸国の政府系企業の経営方針に比べ、より市場主義的であり、そのスタイルはさながらプライベートエクイティファンド*7 のようである。その結果として、GLC は常に自己変革と収益性の向上を求められ、一企業としての競争力を獲得している。

5. Temasek や GLC を取り巻く議論

このように政府主導による企業育成が行われてきたシンガポールであるが、近年では政府による市場介入に対する疑問の声も多く、国家と市場の関係に異変が生じている。

2002 年のリー・シェンロン首相による答弁「シンガポール株式会社発展のために」では、GLC の存在意義に関するシンガポール政府の公式見解が述べられている。そこでは、GLC の存在によって外資系企業による国内市場の寡占化が防がれてきたこと、インフラ開発などのリスクが高く、民間企業では参入が難しい分野を GLC が担ってきたことを挙げ、GLC はシンガポール経済の発展に不可欠な存在としている。一方で、GLC の存在に反論を唱えるグループは、GLC の問題点について、①民間企業による新規参入や起業を阻んでいる、②情報獲得や取引条件交渉に関して厚遇されている、③有利な条件で資金を調達している、④有能な人材を独占している、などの点を挙げている*8。

こうした動きを受け、シンガポール政府では GLC の民営化を進めており、国家戦略上、重要性の低い企業や、政府が関与する必要のない企業は、原則として民営化する方針を表明している。ただし、その速度については定められてない。また、シンガポール政府は財政的事情により株式を売却する必要もないため、前述のとおり個別企業の民営化のタイミングは株式市況を見て適宜判断すると述べている。

*7 未公開株式に投資するファンドのこと。

*8 日本政策投資銀行「シンガポールの GLC 論争－政府系企業の役割と存在意義－」2002 年 9 月

6. 日本への示唆

日本でも、かつては国営会社や国策会社が多数存在し、戦後の高度経済成長の原動力となった。経済を発展させていく上で、国が市場で一定の役割を担うべき場面は存在する。ただし、その方法には十分な注意が必要である。

1980年代以降、世界各国で特に活発化した民営化の動きは、主にGLCの①非効率な経営、②乏しい競争力、③税金投入による存続といった諸問題への対策として進められた。日本でも状況は類似しており、国や地方自治体が管理する公営企業や第三セクターの経営の非効率性や健全化の必要性が叫ばれて久しい。これらの問題の根源には、収益追求のインセンティブの欠如や、天下りなどによる人材適用の非合理性などが挙げられる(ただし、具体的な原因は個別企業ごとに異なる)。

これらの諸問題の発生を防ぐために、シンガポールでは国とGLCとの間にTemasekを設置し、国家戦略を考慮しつつも純民間企業としてGLCを経営している。この方法論は、日本の政府や地方自治体にとっても、傘下の公営企業経営の戦略や方針を見直す上で示唆に富むものではないか。

筆者

野呂瀬 和樹 (のろせ かずき)
株式会社 野村総合研究所
公共経営コンサルティング部
コンサルタント
専門は、新興国進出支援、M&A、マクロ
経済分析、金融制度改革 など
E-mail: k-norose@nri.co.jp

MICEの獲得に向けた国内各都市の取り組みに向けて

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
副主任コンサルタント 溝口 卓弥

1. はじめに

MICE は Meeting（企業等の会議）、Incentive Travel（企業による報奨旅行）、Convention（国際会議）、Exhibition/Event（展示会・見本市／イベント）の頭文字を取った言葉で、ビジネスツーリズムの総称である。MICE は、都市における集客交流機能の強化や国際化の促進が期待されることから、世界中で注目を集めている。

日本でも、観光産業を今後の成長産業として重要視する政策的背景や業界関係者の尽力により、MICE という概念が社会に浸透しつつある。特に、この数年で、各都市の成長戦略の一つに、MICE を挙げる例が増えている。今後は、各都市が具体的な MICE 誘致戦略・体制を構築する段階となるだろう。その際に注意したいのは、MICE の特性を十分に踏まえることである。

図表 1 MICE の概要



出所) 観光庁「MICE の開催・誘致の推進」(2012年9月4日時点)
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>

MICE は一般観光とは異なる特性がある。特に、一般観光は多数の一般消費者を対象とする個人顧客のビジネス要素が強いのに対して、MICE は相対的に少数のプレーヤーが市場を構成する法人顧客のビジネス要素が強い。

従来、各都市が行ってきた一般観光の振興方策とは違う考え方が必要である。

本稿では、MICE の概要や特徴を整理したうえで、各都市が MICE を効率的に獲得していくために必要な取り組みについて言及する。

2. MICEが注目を集める理由

MICEが注目されている理由として、次の3点が挙げられる。

1) 高い経済効果

1点目として、MICEのもたらす経済効果が高いことが挙げられる。例えば、国際会議や展示会・見本市は、会期が数日間わたるため、一つの場所に宿泊を伴う滞在が続く。また、企業が従業員のモチベーション向上等を目的に実施するインセンティブトラベルは、一般観光よりも豪華なプログラムが組まれることが多いため消費額も大きい。このような理由から、MICEは一般観光よりも一人当たりの消費額が多く、高い経済効果を生み出す。

2) イノベーション創出の場

2点目は、MICEには都市のイノベーション促進効果があると捉えられている点が挙げられる。例えば、国際会議は最新の研究結果が世界中から報告され、議論が交わされる知的交流の場である。そこから生み出される知見やノウハウは、開催都市の産業や学術のイノベーションを促進すると考えられている。MICE誘致は経済効果以外にも、都市や産業の発展を促進する役割もある。

このような効果を定量的に把握することは難しいが、シドニー市のコンベンションビューローであるBusiness Events Sydneyの研究では、国際会議の開催都市に図表2のような効果がもたらされると公表している。また、業界関係者に筆者が行ったインタビューでも、MICEの開催が新たなビジネスチャンス（技術提携やファンドの創設、販売チャネル開拓等）につながった事例があった。

図表2 開催都市への定性的効果

<ul style="list-style-type: none"> ・知見向上による研究・実務水準の改善 ・ネットワーク構築による新たな取り組みの創出 ・学生等の教育機関提供による教育機関の魅力向上 ・研究資金獲得や研究環境の向上の訴求機会 ・社会課題の発見やその解決 ・開催地自体の広告効果 	等
---	---

出所) Business Events Sydney「Beyond Tourism Benefits -Measuring the social legacies of business events」(2011年)よりNRI作成

3) 市場規模、裾野産業の広さ

3点目は、MICE産業の市場規模や産業としての裾野の広さが挙げられる。

米国のMICEの業界団体であるCIC(The Convention Industry Council)の調査結果(図表3)では、米国のMICEによる経済効果は、直接効果が約2,634億ドルである。このうち、創出された価値に相当する付加価値額は約1,061億ドルであり、米国の自動車・部品製造業(約780億ドル)を上回る。また、経済波及効果全体で約630万人の雇用が新たに生じている。

図表3 米国におけるMICEの経済効果

	生産額 (億ドル)	付加価値額 (億ドル)	雇用創出効果 (千人)
直接効果	2,634	1,061	1,650
1次間接効果	2,834	1,515	2,164
2次間接効果	3,603	2,003	2,483
経済波及効果全体	9,073	4,579	6,297

出所) CIC「The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy」(2011年)よりNRI作成

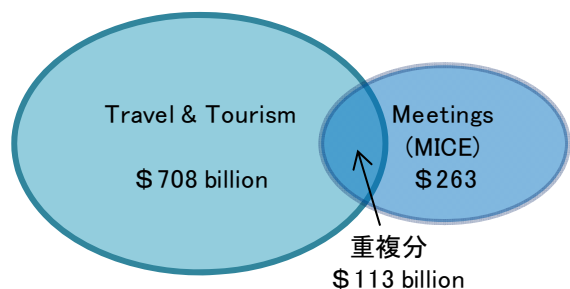
図表4のとおり、米国のMICE市場は、旅行市場全体と比べて約3分の1を占めている。

日本ではM・I・C・Eを網羅する統計が未整備であり、MICE市場規模を具体的に把握することは難しいが、米国の事例と日本の観光産業の市場規模(約23兆56百億円^{*1})を考慮すると、数兆円程度を有していると考えることが妥当であろう。

*1 観光庁「平成20年度 旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」2009年

図表4 米国におけるMICE市場

米国MICE市場の大きさは
Travel & Tourism市場の約3分の1に達する



出所) CIC「The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy」(2011年)より抜粋

MICEの開催には、会議施設の利用やイベントの運営・企画等、一般観光では利用しないサービス提供が発生する。それにより、一般観光に比べて幅広い産業に経済効果が波及することが、市場規模の大きさの一因となっている。

3. MICE市場環境の動向について

1) 拡大するアジア・大洋州のMICE市場

MICEは、日本人のみが参加する国内MICEと、海外からの参加者を含む海外MICEに大別できる。

このうち、国内MICEは受け入れが比較的容易であり、各都市が誘致を優先する傾向にある。しかし、市場規模は人口減少に伴う縮小が予想される。外需を取り込み、日本の都市の成長につなげるという目的からも、今後は海外MICEの獲得に目を向けるべきである。

海外MICEで、注目を集めているのがアジア・大洋州地域の需要である。今後の経済成長とともに、MICE開催需要の伸びが予想されており、世界中のMICE関係者が期待を寄せている。日本はアジアの需要を獲得するには、地理的に有利な立場にある。海外のMICE開催需要の獲得、なかでも、アジアの需要をいかに取り込んでいくかが、重点課題である。

2) 先行する競合各国と日本の取り組み状況

一方で、MICE誘致に際し、アジア・大洋州地域の国々は日本の競合国である。特に、シンガポールや韓国、オーストラリア、中国はMICE誘致を重要な国策として位置付け、積極的な投資を行っている。

日本は、1990年代までは、都市インフラや会議施設等のハード面で充実したMICE開催環境を背景に、アジア諸国で最も高いMICE誘致競争力を誇っていた。特に積極的な誘致活動を行わなくても、アジア地域でMICEを開催するならば、日本以外には選択肢がないという状況であった。

しかし、アジア諸国の経済発展による都市インフラの整備により、状況は変わってきた。ハード面でのMICE開催環境では差別化が図れなくなり、相対的にMICE誘致競争力は低下してきたのである。

特に2000年代以降は、競合諸国の積極的な施設整備やMICE誘致体制の強化により、MICE開催国・都市としての日本の存在感が低迷しつつある。そこには、他国が当たり前のように実施しているMICEのマーケティング活動や誘致体制の強化といったソフト面での取り組みを日本が怠ってきたという要素が大きく影響している。

日本でもこの数年間、観光庁を中心にMICE誘致競争力強化に関する取り組みの検討が続けられている。各都市には、それらを受けた独自の誘致施策の展開と誘致体制の強化が期待される。4章では、各都市が留意すべきMICE誘致のためのポイントを整理する。

4. 都市のMICE誘致の戦略策定・体制構築に向けて

1) M・I・C・Eの特性を踏まえた誘致対象の検討

MICEを誘致するためには、具体的に対象

を定め、それぞれに適した誘致活動が必要である。最も基本的なフレームである、M・I・C・E^{*2}の4種類の特徴を以下に整理した。MICEと一言で言っても、4種類の催事は全く異なることがわかりいただけるだろう。

図表5 国際的なMICEの特性や誘致活動の対象

	誘致・開催における特性	誘致活動や働きかけの対象
Meeting (企業等の会議)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の日常的活動として実施されるものであり、本社や支社の有無や今後の販売戦略等が影響する ・アジアではグローバル企業のヘッドクォーターが集積する香港やシンガポールで多数開催される 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティングのコーディネーションを行うミーティングプランナーや、各企業の調達担当部署が開催地決定に関与している
Incentive Travel (企業による報奨旅行)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業が社員のモチベーションアップ等を目的に実施するものであり、一般的な海外旅行よりも質が高く、魅力的なプログラムが求められる ・一定品質以上の宿泊施設の有無やそのサイズ、特徴的な観光プログラムの有無等が誘致に影響する 	<ul style="list-style-type: none"> ・インセンティブトラベルを専門的に取り扱うインセンティブハウスと呼ばれる企業が開催地決定に関与している ・ただし、対象国により状況は異なる。例えば中国では、大手旅行代理店がインセンティブトラベルを取り扱っている
Convention (国際会議)	<ul style="list-style-type: none"> ・国際学会や国際協会のボードメンバー(役員)により開催地が決定する。開催地がローテーションするケースもある ・主催者は参加者を多く集めることを重視するが、その際には開催地のアクセスの良さや、参加者を多数収容できる施設や宿泊施設の有無等が誘致に影響する 	<ul style="list-style-type: none"> ・誘致のためには、国際会議の誘致主体となる自地域の大学関係者や協会関係者が開催候補地に立候補することが前提となる ・開催候補地として立候補した後は、他の候補地との誘致競争となり、コンペにより開催地が決定される
Exhibition (展示会・見本市)	<ul style="list-style-type: none"> ・商取引の場であり、出展者や来場者にどの程度のビジネスチャンスを提供できるかが重要となる ・そのため、開催地は多数の出展者や来場者を集めることのできる大都市や、今後の経済発展が見込める地域が多くを占める 	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに存在する展示会・見本市では、いかに多くの出展者や来場者に参加してもらうかが論点となる ・新たに展示会を誘致、開催する場合には、展示会主催企業の協力が必要となる

① Meeting (企業等の会議)

基本的に、自地域に拠点を置く企業や進出を検討している企業への会議誘致が前提となる。逆に、自地域に係わりのない企業の会議誘致は、各企業がその場所で会議を行う理由がないため難しい。従って、企業の拠点が集積している大都市圏が有利な領域といえる。

誘致活動の方法として、宿泊施設事業者や交通事業者と協力し、魅力的な宿泊パッケージプランを提示することが考えられる。

② Incentive Travel (企業による報奨旅行)

地域特有のプログラムが有利に働くため、大都市圏に限らず地方都市での誘致の可能性が高い。

観光プログラムでは、一般観光と比べて一段上のレベルが求められる。例えば、ユニークベニュー^{*3}の活用である。通常は利用できない施設をパーティー会場にするような取り組みは誘致の際、有利に作用する。有力なMICE開催都市の一つであるロンドンでは、タワーブリッジやロンドンアイと

*2 EはExhibition/Event(展示会・見本市/イベント)であるが、イベントはさまざまな種類を含むため、ここでは展示会・見本市について言及する。

*3 Unique Venueは、他にはない独特で珍しい開催地や会場のこと。

いった有名な観光施設をイベント会場に提供している。シドニー市でも、世界遺産に認定されているオペラハウスの一面を貸し切って、パーティー等を開催する取り組みを行っている。

加えて、企業の研修や表彰式等のイベントをあわせて行うことも多いが、このようなニーズに対応できる DMC (Destination Management Company : イベント等の企画運営を担う企業) を地域として育成することも重要である。

また、参加者の出身国によって有効なコンテンツが異なる。例えば、アジア系のインセンティブトラベルでは、日本の最新技術に触れられるプログラムや高品質な商業施設が歓迎されるが、欧米系のインセンティブトラベルでは、日本の伝統文化を感じられるプログラムがより有効である。自地域の資源が訴求力を持つ対象を把握することも誘致のうえで不可欠である。

③Convention(国際会議)

大規模の学会では、数千人の参加者を収容できる会議施設の有無や、その地域にある宿泊施設の収容人数が誘致の可否を左右する。また、開催地は大都市圏が中心である。一方、小中規模の学会であれば、地方都市でも獲得可能である。

国際会議誘致のためには、主体となる学会や協会関係者の協力が不可欠である。国際会議に影響力を持つ大学関係者や協会関係者が積極的に誘致活動を行えるように、自治体やコンベンションビューローが研究者等から情報を入手し、サポートできる体制を取ることが望ましい。

④Exhibition(展示会・見本市/イベント)

展示会・見本市の主催企業にとっては、いかに多数の出展者や来場者を集めるかが

重要となる。そのため、海外からの出展者や来場者を主体とする大規模な展示会・見本市の開催は、海外からのアクセス面に優れている大都市圏が中心となる。

一方、地方都市では、会議施設の大きさやアクセスの面から、大規模な展示会・見本市の開催は難しいといえる。

前述のとおり、M・I・C・E はそれぞれ異なる特徴を持つ。また、会議施設の大きさや宿泊施設の収容人数、都市の立地環境により、誘致できる MICE の分野や規模が限定される部分もある。各都市では、自地域の MICE 開催環境を吟味し、誘致対象とする MICE の具体化(最終イメージ)が求められる。

特に、地方都市の MICE 開催環境は、大都市に比べて、アクセスや宿泊施設の集積といった点で不利であることは否めない。M・I・C・E のすべてを誘致対象にするのではなく、可能性の高いものに絞り込んで、誘致活動に注力すべきである。

2) 誘致施策・体制の構築

誘致対象を定めた後には、その対象に適した誘致施策を展開する必要がある。

例えば、国際会議は、誘致活動の主体や開催事務局の役割を果たす大学関係者等を、都市やコンベンションビューローが支援することが有効である。

海外の有力な MICE 開催都市では、自地域への国際会議の誘致に権威を持つ関係者を指定し、手厚い誘致活動支援や関係者対象のイベント等に招待することで、自地域への国際会議誘致を促す取り組みを行っている。このような取り組みはアンバサダープログラムと呼ばれており、費用対効果に優れた誘致施策として世界中で取り入れられている。

アンバサダープログラムを 1996 年から実施しているイギリスのエジンバラ市では、現

在では1,000名超のアンバサダーを有しており、誘致に成功した国際会議のうち70%以上にアンバサダーが関与している*4。

インセンティブトラベル誘致のためには、インセンティブハウス*5等のMICEバイヤーを招待するFAMトリップ（Familiarization Trip: 視察旅行）の開催も有益と考えられる。例えば、オーストラリアの政府観光局であるTourism Australiaでは、世界中から数百名のMICEバイヤーを招き、自国のMICE開催環境をPRする“Dreamtime Australia”という取り組みを隔年で開催している。Dreamtime Australiaに参加した各国のMICE関係者からは、この取り組みはオーストラリアのMICE誘致競争力強化に大きく寄与していると評価されている。

また、これらの活動を行うためには、PRの対象となるMICE主催者やMICEバイヤーとのコネクションを構築しておく必要がある。特にMICE業界は人脈が重視されるため、各自治体のコンベンションビューロー職員が持つコネクションは大きな資産である。日本の自治体の人事制度はローテーション制が前提となっているが、MICE分野については、特定の職員が長期任務することが非常に重要となる。

さらには、MICE誘致活動を行うコンベンションビューローの職員を増やすことも検討すべきである。例えば、シドニー市のコンベンションビューローであるBusiness Events SydneyのMICE担当職員は42名*6であるのに対して、日本の各都市のコンベンションビューローは数名程度というのが実態である。このようなマンパワーの差は、MICE誘致競争力に大きく影響を及ぼすと見受けられ、特にこの点の早期改善が必要と筆者は考える。

5. おわりに

国内MICE関係者のご尽力により、日本でもMICE振興に注目が集まっていることは歓迎すべきである。一方で、MICE誘致のためには、受け入れ体制の充実やプロモーション活動等の具体的な取り組みが必要である。また、その前提として、自らの都市が獲得を目指すために、MICEを具体化することが求められる。

成熟社会となった日本にとって、数少ない成長が期待できるMICEを、確実に都市の振興に活かしていくために、各都市には着実なMICEの誘致施策の策定と誘致体制の構築を期待したい。

筆者

溝口 卓弥（みぞぐち たくや）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
副主任コンサルタント
専門は、都市・産業政策、行政経営支援、
防災政策 など
E-mail: t2-mizoguchi@nri.co.jp

*4 Congress Ambassador Programmes (ICCA) より抜粋

*5 インセンティブトラベルの企画、運営を専門的に扱う企業の総称

*6 Business Events Sydney Annual レポート 2010 - 2011