

関西におけるビジネス航空利用促進研究会  
報 告 書

2017年5月

一般財団法人関西空港調査会

## はじめに

関西国際空港の航空需要は近年大幅に増加し、2016年度の国際航空旅客は1,900万人に達しています。

訪日外国人が関西に立ち寄る理由は「観光」が最も多く、日本人の関空利用目的も「観光」が最も多くなっています。観光目的の国際旅客需要は季節によって変動するだけでなく、外交問題や為替などにも左右されやすい特性をもっています。

ビジネス目的の航空需要は比較的季節変動が少なく、旅客一人あたりの収益性も高く、就航路線の採算性を安定的に維持することができるため、ビジネス目的の航空需要を育てていくことは重要です。

本研究会では、5名の外部講師を招いて、ビジネス目的の国際航空需要を関西で育てていく上で解決すべき諸課題を検討し、関西におけるビジネス航空利用促進のための提言をとりまとめました。

本研究が、今後の関西におけるビジネス航空利用促進の一助になれば幸いです。



# 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 報告書

## 目次

1. 研究会の概要	1
1-1 研究会の背景	1
1-2 本研究会の目的	5
1-3 研究会の開催概要	5
2. 研究会の概要	7
2-1 関西における MICE の現状と課題、今後の展望	7
講演 1 「世界の MICE 動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」	7
1) MICE の最近のトレンド	7
(1) 日本国政府の動き	7
(2) シンガポールの事例に学ぶ	9
(3) CES (ラスベガス) 開催に際してのデルタ臨時便の事例	11
2) 世界、特にアジアの中での日本のポジション	12
(1) アジアの中での日本の C と E の位置	12
(2) インド、シンガポール、香港、オーストラリアの特徴	14
(3) メルボルンの戦略	14
3) 東京オリンピックに向けた MICE 戦略	17
(1) C (会議)、E (展示会) の勝機	17
(2) M (ミーティング)、I (インセンティブ・ツアー) の勝機	18
4) MICE 開催地となるための条件	19
(1) 来訪したい魅力を集約立地	19
(2) MICE の E はエンターテインメント?	21
講演 2 「KIX-ITM Global Business Club の取り組みについて」	24
2-2 グローバル企業によるビジネス航空利用促進	26
講演 「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」	26
1) グローバル化とイノベーション	26
(1) グローバルバイオクラスター	26
(2) オープン・イノベーションとグローバル展開	29
2) 塩野義製薬 (株) におけるオープン・イノベーション	31
(1) オープン・イノベーション実績	31
(2) 創薬研究拠点	32
3) バイオクラスター	32
(1) バイオクラスターにおける産・学・官	32
(2) 規制緩和とインバウンド	34
(3) 海外のバイオクラスター	35
(4) 関西のバイオクラスター	36
(5) 関西空港のアクセス問題	40

2-3	中小企業によるビジネス航空利用促進-----	42
講演1	「中小企業食品メーカーにおける海外進出の課題と 関西国際空港を舞台にした海外展開」-----	42
1)	事業概要-----	42
2)	地域の商品開発をサポート-----	44
3)	関空への出店-----	45
講演2	「東大阪ものづくり企業の挑戦 —ベトナム人研修生受入れから海外ビジネス展開へ」-----	48
1)	ベトナム人との出会い-----	49
2)	ベトナム進出を決定した背景-----	50
3)	ベトナムでの事業戦略-----	51
4)	ベトナム進出のポイント-----	52
5)	中小企業の今後の展開-----	54
3.	今後のビジネス航空利用促進に向けた検討-----	57
3-1	関西のMICE活性化によるビジネス航空利用促進-----	57
1)	関西におけるMICEの可能性-----	57
2)	海外の先進的な取り組みについて-----	58
3-2	関西の大企業によるビジネス航空利用-----	58
1)	関西からの大手企業本社や研究所等の流出-----	58
2)	グローバルに活動する大手企業のビジネス航空利用-----	59
3-3	関西の中小企業によるビジネス航空利用-----	60
1)	大阪の中小企業の海外進出状況-----	60
2)	中小ものづくり企業の海外進出と地域産品の海外市場開拓-----	62
4.	関西におけるビジネス航空利用促進のための提言-----	63
1)	海外旅客のビジネス航空利用促進に向けたMICE振興-----	65
2)	日本人旅客のビジネス航空利用促進に向けたニーズ把握と対策-----	67
<b>資料編</b>		
第1回研究会	講演1 議事録-----	71
	資料-----	85
	講演2 議事録-----	102
第2回研究会	議事録-----	107
	資料-----	127
第3回研究会	講演1 議事録-----	155
	講演1 資料-----	165
	講演2 議事録-----	181
	講演2 資料-----	193
第4回研究会	議事録-----	197

# 1. 研究会の概要

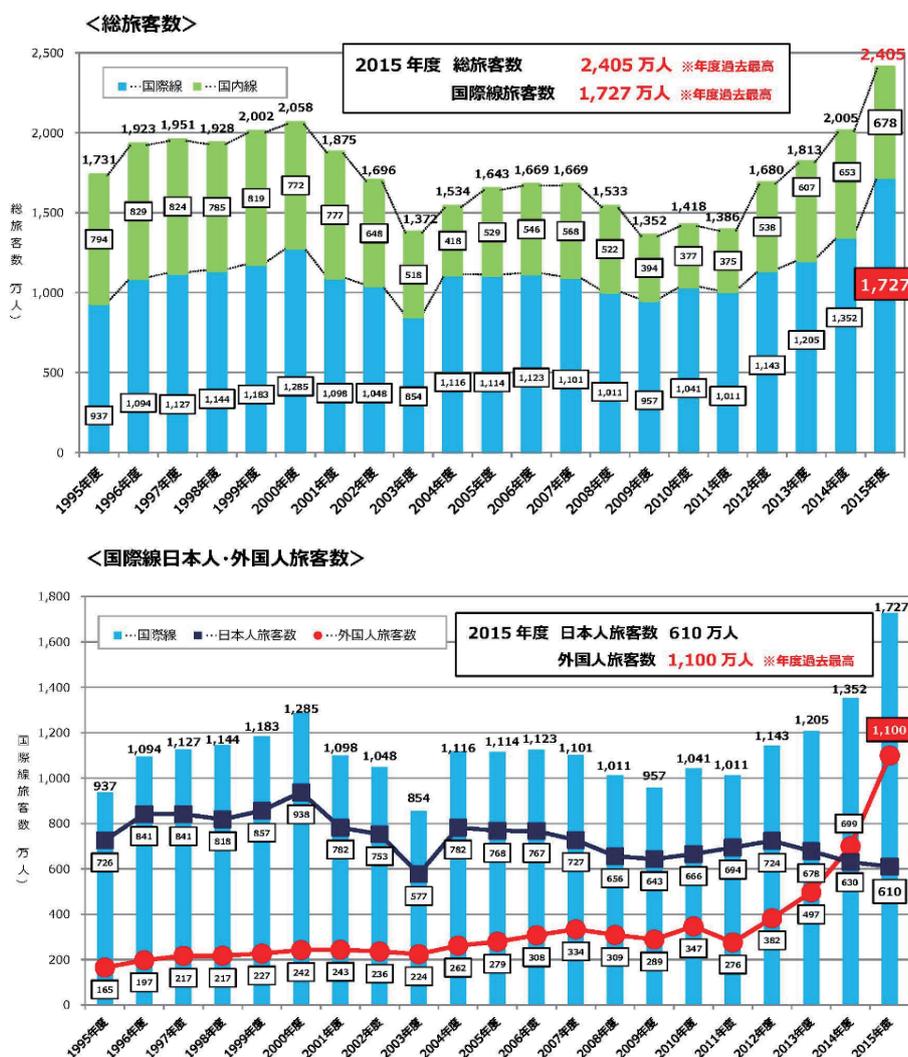
## 1-1 研究会の背景

### 2015年度に過去最高の旅客数となった関西国際空港

2015年度の関西国際空港の総発着回数は、年度として過去最高となる169,304回を記録し、開港以降初めて16万回を上回った。国際線発着回数も年度として過去最高となる119,373回を記録した。

これを受けて、2015年度の関西国際空港の総旅客数、国際線旅客数、国際線外国人旅客数はいずれも、年度として過去最高を記録し、国際線外国人旅客数は年度として初めて1,000万人を上回り、総旅客数は、年度として過去最高となる2,405万人となった。

図表 1-1 関西国際空港の総旅客数



\* 国際線には通過旅客数を含む。

出典：「関西国際空港・大阪国際空港 2015年度（平成27年度）運営概況（速報値）」  
新関西国際空港株式会社

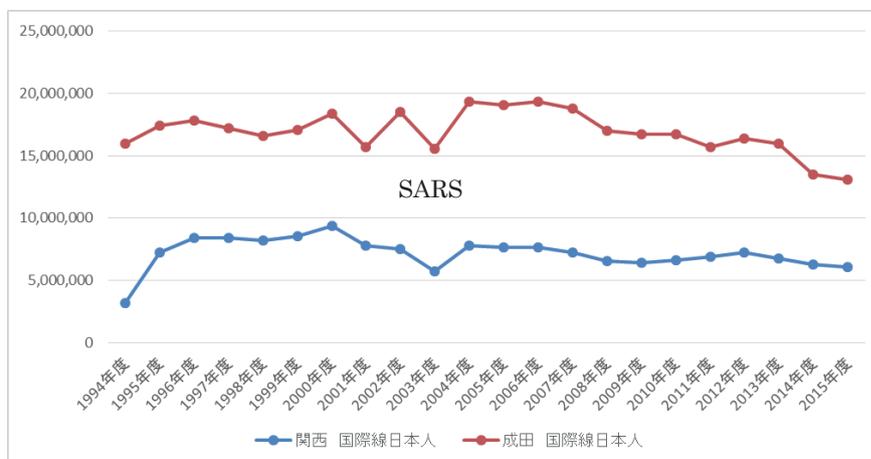
## 急増する外国人旅客数

関西国際空港の利用のうち、国際線旅客数は年度として過去最高の1,727万人であった。中でも、国際線外国人旅客数は4年連続で前年を上回り、年度として過去最高の1,100万人、前年比では+57%と大幅な増加で、開港以降初めて1,000万人を上回った。

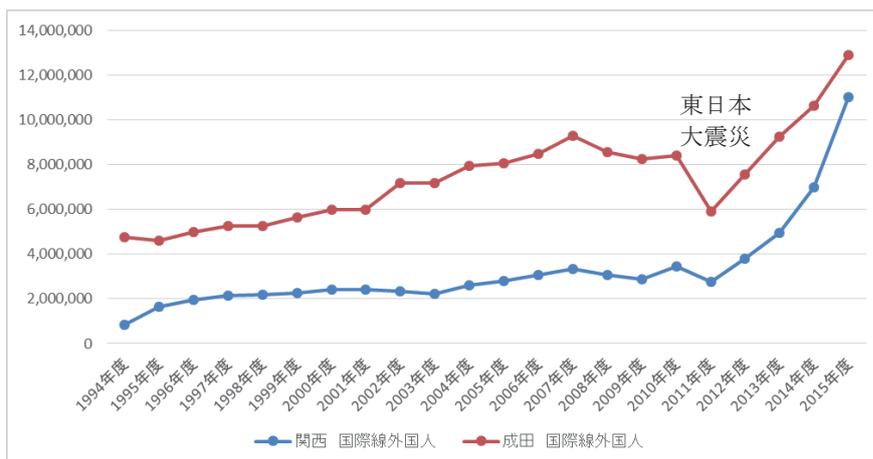
訪日外国人が関西に立ち寄る理由は「観光」が最も多く、日本人の関空利用目的も「観光」が最も多い。観光目的の国際旅客需要は季節によって変動する特性があるだけでなく、外交問題や為替などにも左右されやすい特性をもっている。

一方、ビジネス目的の航空需要は比較的季節変動が少なく、旅客一人あたりの収益性も高く、就航路線の採算性を安定的に維持することができるため、ビジネス目的の航空需要を育てていくことは重要である。

図表 1-2 関西国際空港・成田国際空港における国際線利用日本人客数の変化  
(人)



図表 1-3 関西国際空港・成田国際空港における国際線利用外国人客数の変化  
(人)



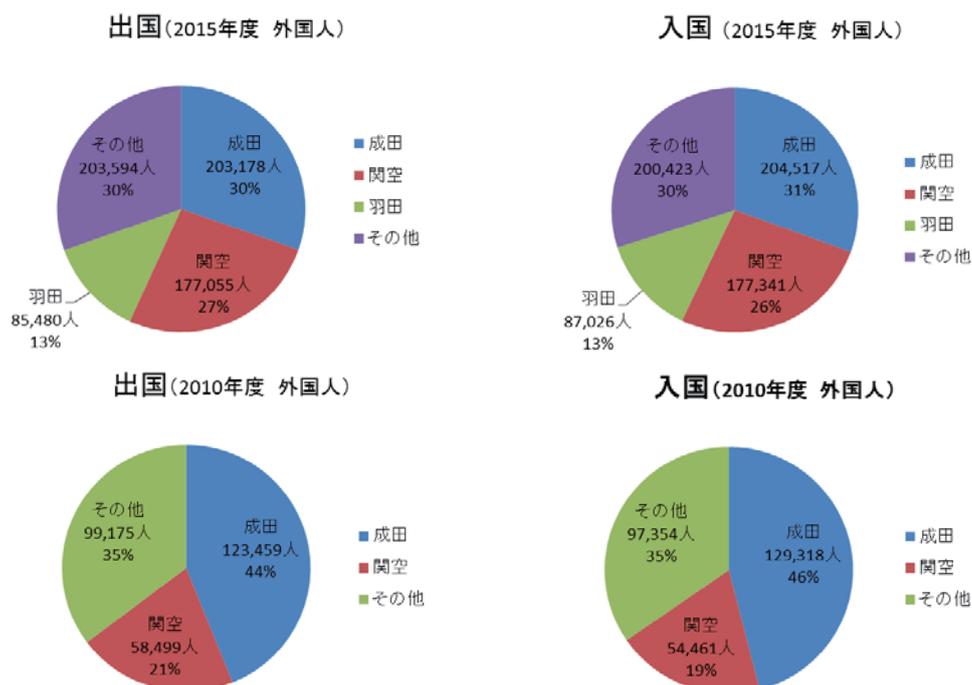
図表 1-2、1-3 とともに

資料：「関西国際空港・大阪国際空港 2015 年度（平成 27 年度）運営概況（速報値）」  
新関西国際空港株式会社にに基づき作成

## 外国旅客利用でシェアを伸ばす関西国際空港

出国・入国の外国人の利用する空港について 2010 年度と 2015 年度を比較してみると、関西国際空港は 2010 年度の出国 21%から 27%へ、入国では 19%から 26%へと比率が増加している。一方、成田国際空港は 2010 年度の出国 44%から 30%へ、入国 46%から 31%へと低下している。2010 年 10 月に新国際線旅客ターミナルの供用が開始されており、2015 年度は羽田空港の利用が急増している。

図表 1-4 外国人旅客の出入国空港（2015 年度、2010 年度）

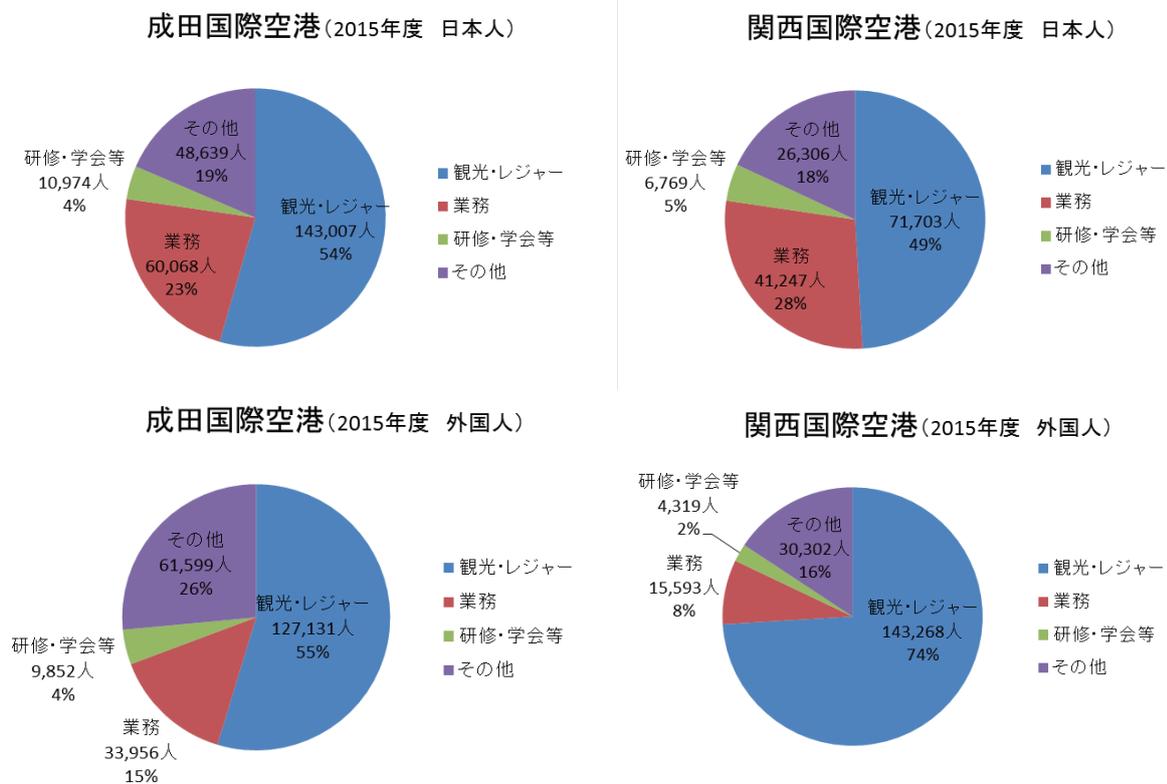


資料：国土交通省「平成 27 年度国際航空旅客動態調査-週間拡大結果-」

## 関西利用の「観光・レジャー」目的の外国人旅客の急増

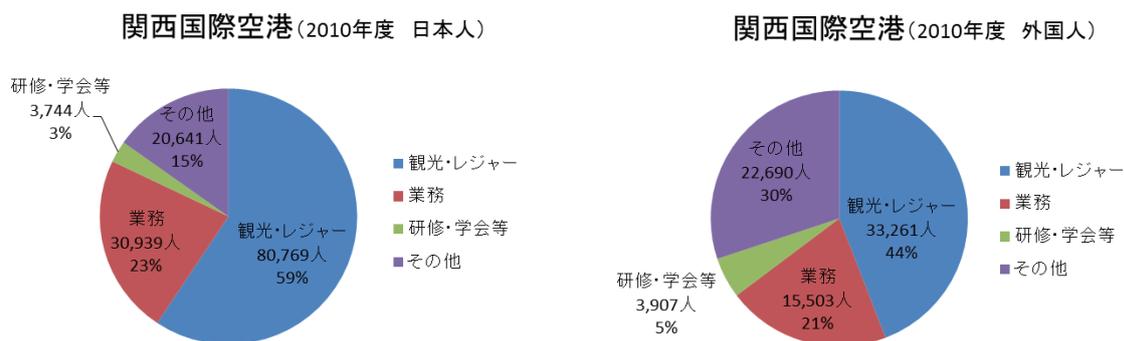
国土交通省の「平成 27 年度国際航空旅客動態調査」をもとに成田国際空港と関西国際空港を利用する旅客の旅行目的を比較すると、「観光・レジャー」目的については関西利用の外国人旅客が 74%と最も比率が高く、「業務」目的については、関西の日本人旅客が 28%と最も比率が高い。関西利用では「研修・学会等」も増えている。

図表 1-5 国際航空旅客の旅行目的 (2015 年度)



同調査の 2010 年度結果により、2015 年度と比較すると関空では「観光・レジャー」目的の外国人旅客の利用が急増していることがわかる。

図表 1-6 関西国際空港の国際航空旅客の旅行目的 (2010 年度)



図表 1-5、1-6 とともに資料：国土交通省「平成 22 年度国際航空旅客動態調査-週間拡大結果-」

## 1-2 本研究会の目的

本研究会では、長期的に安定した需要が見込めるビジネス目的の国際航空需要を関西で育てていく上で解決すべき諸課題、例えば MICE (※) 機能の充実、ライフサイエンス産業等の新たな展開、中小企業の海外事業展開等のテーマを検討し、ビジネス航空利用促進について検討し、促進策の今後の方向性等について提言することを目的とする。

※MICE … 企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event)

## 1-3 研究会の開催概要

本研究会は、関西におけるビジネス航空利用促進に向け、下表のとおり 2016 年に計 4 回開催した。

回	時期	検討内容
1	2016 年 10 月 20 日	「世界の MICE 動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 日本コンベンションサービス株式会社 執行役員 松田 健 氏 「KIX-ITM Global Business Club の取り組みについて」 関西エアポート株式会社 航空営業部 航空営業グループリーダー 笹部 幹和 氏
2	2016 年 11 月 28 日	「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」 塩野義製薬株式会社 シニアフェロー 坂田 恒昭 氏
3	2017 年 2 月 14 日	「中小企業食品メーカーにおける海外進出の課題と 関西国際空港を舞台にした海外展開」 スターフードジャパン株式会社 代表取締役 新古 祐子 氏 「東大阪ものづくり企業の挑戦 ーベトナム人研修生受入れから海外ビジネス展開へ」 株式会社中農製作所 社長 西島 大輔 氏
4	2017 年 3 月 22 日	「関西におけるビジネス航空利用促進について」 近畿大学経営学部 高橋 一夫 教授

■関西におけるビジネス航空利用促進研究会 登録メンバー名簿

(順不同、敬称略、2017年3月現在)

研究会主査

高橋 一夫 近畿大学 経営学部 教授

メンバー

阪口 葉子 大阪国際大学・大阪国際大学短期大学部 客員教授  
栗原 正憲 流通科学大学 人間社会学部 観光学科 特任教授  
片岡 正宏 航空集配サービス株式会社 大阪支店 支店長  
木俣 順 中央復建コンサルタント株式会社 総合技術本部 副本部長  
伊縫 憲幸 株式会社日建設計プロジェクト開発部門 企画開発部 主管  
竹田 忍 日本経済新聞社 編集局 編集委員  
布施 健 株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調査課長  
高橋 保裕 一般財団法人アジア太平洋研究所 インバウンド担当部長  
上山 弘一 公益財団法人堺都市政策研究所 主席研究員

オブザーバー

勝谷 透 経済産業省 近畿経済産業局 通商部 国際事業課長  
富永 安弘 国土交通省 近畿地方整備局 企画部 広域計画課長  
幸松 和明 国土交通省 大阪航空局 空港部 関西国際空港・大阪国際空港課長

(前任 小林 博行)

大西 秀紀 大阪府 政策企画部 戦略事業室 空港・広域インフラ課長  
荒木 敏 大阪市 都市計画局 計画部 交通政策課長  
八木下 徹 兵庫県 県土整備部 県土企画局 空港政策課長  
小沢 彰史 神戸市 みなと総局 空港事業部 推進課長  
鈴木 和人 ANA ホールディングス株式会社 調査部 参与  
内藤 淳二 ANA ホールディングス株式会社 調査部 課長  
西畑 知明 新関西国際空港株式会社 総務部 管理グループリーダー  
(部署登録) 関西エアポート株式会社 航空営業部

## 2. 研究会の概要

※挿入している資料は各講演の配布資料より抜粋。

### 2-1 関西における MICE の現状と課題、今後の展望

#### 講演1 「世界の MICE 動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」

日本コンベンションサービス株式会社 執行役員 松田 健氏

##### [講演からのポイント]

- MICE 振興は「日本再興戦略 2016」等に位置づけられており、国の重要な施策の一つとなっている。今後の MICE 戦略ではビジネス客増加に加えて、イノベーションの創出や地方創生の観点が重要になる。
- 世界的にみると、米国・EU に続き、アジアでの国際会議や展示会の開催件数が増加中。その中でシンガポールやメルボルンの事例をみると、同伴する家族等の誘致も含めた観光振興、都市の再開発の中での MICE 施設と「行ってみたいまち」としての都市魅力を彩る施設がコンパクトに整備され、集客による経済波及効果が把握され、市予算を投じる意義付けがされている。
- MICE の経済波及効果として、メルボルン等の事例では市外からの集客と延べ宿泊の客室数が市内でどれだけ提供されたかが把握されている。
- 「行ってみたいまち」の魅力は、食、ショッピング、エンターテイメントだけではなく、後付けできない文化歴史、自然遺産、気候も魅力であり、東京オリンピック開催時に関西は MICE 誘致の可能性を秘めている。
- 音楽、スポーツまで含めると MICE の可能性はさらに広がる。

#### 1) MICE の最近のトレンド

##### (1) 日本国政府の動き

##### 「日本再興戦略 2016」に位置づけられている MICE 振興

現在、日本政府では「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」の中で、訪日外国人旅行者数 2000 万人の目標達成が視野に入ってきたことを踏まえ、次の時代の新たな目標の設定とそのために必要な対応の検討を行っている。

この会議では「明日の日本を支える観光ビジョン」を 2016 年 3 月に策定し、これを受けて「観光ビジョン実現プログラム 2016」が 2016 年 5 月に閣僚会議で決定されたところである。第 2 次安倍政権ではアジアでナンバーワンの国際会議開催国を目指し、MICE、ビジネストラベルに目を向けることになっている。MICE 誘致の促進については、2016 年 6 月 2 日に閣議決定されている「日本再興戦略 2016」にも位置づけられている。

MICE はこれまで「C：コンベンション（国際会議）」の誘致に注力してきたが、今後は幅広くビジネス客をどれだけ増やしていくかがキーワードになってきている。

そのために関係省庁連絡会議を開催して、国立施設のレセプションでの使用許可、国立博物館でパーティーができるようにしたり、展示会向けの施設拡充、グローバル企業の会議施設の設備・整備を充実させたりといくつかの策が打たれる見込みであり、将来的にはオールジャパン体制をつくっていく方向となっている。今年度はユニークベニューという形で魅力のある会場づくりということも国が推進することが重点課題になっている。

2016年度 関西におけるビジネス機軸活用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」について



**明日の日本を支える観光ビジョン構想会議**

訪日外国人旅行者数2000万人の目標達成が視野に入ってきたことを踏まえ、次の時代の新たな目標の設定とのために必要な対応の検討を行う。

【議長】 内閣総理大臣  
【副議長】 内閣官房長官、国土交通大臣  
【構成員】 副総理兼財務大臣、地方創生担当大臣、一億総活躍担当大臣、総務大臣、法務大臣、外務大臣、厚生労働大臣、経済産業省、民間有識者

第1回 (平成27年11月9日)  
第2回 (平成28年3月30日)

平成28年3月30日  
「明日の日本を支える観光ビジョン」  
決定

**明日の日本を支える観光ビジョン構想会議ワーキンググループ**

【座長】 内閣官房長官  
【座長代理】 国土交通大臣  
【構成員】 関係閣僚等

出典：観光庁事務局（国際企画等担当） MICEの誘致・開催の取組について（平成28年9月）  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

2016年度 関西におけるビジネス機軸活用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「観光ビジョン実現プログラム2016【MICE誘致の促進】



**観光ビジョン実現プログラム2016【MICE誘致の促進】**

◆観光ビジョン実現プログラム2016(観光立国推進閣僚会議 平成28年5月13日)

○ MICEの誘致促進に向け、政府レベルで支援する体制を構築するため、関係府省連絡会議を年内に新設し、以下の取組を実施。

- レセプションでの国立施設の使用許可 → MICE誘致・開催を政府機関的に支援するため、観光庁が事務局となり、年内に「MICE推進閣僚府省連絡会議」(仮称)を設置し、政府機関的に支援するMICE案件について支援策の検討等を進める。【新設】
- ホスト・コンベンション/展示会向け施設の拡充 → ユニークベニューの利用拡大・普及促進のため、施設管理者と利用者のニーズの整理や課題を整理し、施設側とも課題について集約を行う。また、海外の先進事例、特に国や政府関連施設のユニークベニューの運営方法を調査し、国内の公共施設をユニークベニューとして活用する上での方策を検討する。【新設】
- グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設等の整備への支援等 → ユニークベニューの利用拡大・普及促進のため、施設管理者と利用者のニーズの整理や課題を整理し、施設側とも課題について集約を行う。【新設】

○ 将来的に、官民連携の積極的組織を構築し、オールジャパン体制での支援を実施

- グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設、外国向け変換施設等について、これらの施設を誘致する民間都市開発事業者に対する支援を実施する。また、民間都市開発事業者の連携支援(共同都市開発事業、メザン支援業務)を拡充することにより、当該施設の整備を促進する。【新設】
- MICEの意義を幅広い層に認知する観点から、MICE主催者や参加者に対し、アンケート調査等によるデータの収集を行い、MICEの経済産業効果を検証する。【新設】
- インセンティブ旅行のデスティネーションとして日本をPRするための都市の情報を集めた情報集約サイトを構築し、インセンティブ旅行の誘致を促進する。また、海外からのインセンティブ旅行のベストプラクティスについて、表彰を行い国内外での認知を図る。【新設】
- 国内外のステークホルダーに対し、国内主催者向けセミナーや海外MICE見本市等あらゆる機会を活用し、MICEブランドの認知及びプロモーションについての検討を行う。【新設】
- 国際的に有力なMICE主催者との関係を構築してMICEデスティネーションとしての日本のプレゼンスを上げる観点から、JNTOはMICEの国際関係の推進やイベントの開催等への参加及びこれら関係の理事会の日本開催を通じ、グローバルネットワークの構築・強化を図る。【新設】
- コンベンションビュローのMICE誘致に際して国際競争力・体制強化のために、グローバルMICE強化委員会に対し、マーケティングの高質化に向けた支援事業を実施する。加えて、国内コンベンションビュローの国際競争力を高めるために、海外におけるコンベンションビュローの誘致に向けた取組の調査を実施する。【新設】
- JNTOは、各地方自治体のコンベンションビュローと連携し、大学教員・研究者等国際会議主催者及び大学・学協会事務局を対象とするセミナー等を実施し、国際会議誘致・開催の重要性の普及・啓蒙を行い、大学教員・研究者が国際会議の誘致・開催に積極的に取り組むための取組を促進する。【新設】
- 日本国内で開催されるイベントに積極的に訪日外国人を呼び込み、インバウンド効果を最大限に実現させるため、イベントに関する情報提供をJNTOのネットワークを活用し実施する。【新設】

出典：観光庁事務局（国際企画等担当） MICEの誘致・開催の取組について（平成28年9月）  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

今後の MICE 戦略ではビジネス客増加に加えて、イノベーションの創出や地方創生の観点が必要に

今後の MICE 振興においては「質」が重視される時代になると考えられるが、「質」には二つあり、①1人当たりの消費額が多いビジネス客をどれだけ増やしていくのか、②ビジネス客が来ることによって日本の産業の活性化、イノベーションの創出にどうつなげていく

のかである。

MICE 推進の主要な効果として、観光庁では、①ビジネス・イノベーションの機会の創出、②地域への経済効果、③国・都市の競争力向上という三つをあげていて、地方創生の取組も進んでいる。たとえば、京都国際会議場は 2,500 m<sup>2</sup>程度の増床予定で工事が進められており、大阪、神戸でも MICE 施設の新設や建替えが検討されている。

## (2) シンガポールの事例に学ぶ

### MICE 施設に加えて IR 整備へと進むシンガポール

近年の MICE 事例では、カジノ収益をもとにして集客設備を整備したシンガポールの IR (Integrated Resort、統合型リゾート) が代表的である。シンガポールでは観光産業が衰退し、タイに抜かれ日本も追いつきそうになっていたところ、観光の起爆剤としてカジノの収益をもとにした集客施設を作りだしていくことが起案され、2010 年に IR 開業となった。

一時期、リーマンショック後に落ちこんだ時期もあるが、順調に観光客が伸び開催件数が伸びている。

核になる施設は二つあり、①マリーナベイ・サンズ (会議、展示会を中心とした施設)、②リゾート・ワールド・セントーサ (カジノが中にあり、インセンティブ・ツアーや家族連れ向け) である。

2016年度 関西におけるビジネス航空利便性研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

#### 1. MICEの最近のトレンド

##### (2)シンガポールの事例 ~2つのIR~



##### 【マリーナベイ・サンズ】

シンガポール南端のマリーナ湾を埋め立てた再開発エリアに2010年6月23日に全面オープン。3棟のタワー上に船が乗ったような斬新なデザインはシンガポールの新しいアイコンとなった。

世界最大級のカジノ、ホテル、ショッピングモール、レストラン、劇場、博物館などから構成される。アジア最大級の国際会議場と国際展示場を併設し、多くのMICE客を誘致している。



##### 【リゾート・ワールド・セントーサ】

セントーサ島北部に2010年2月オープンし、ゲンティン・シンガポールの傘下にあるリゾート・ワールド・セントーサが管理運営。

家族で楽しめる大型リゾート施設がコンセプトで、カジノ、東南アジア初のユニバーサル・スタジオ、6つのテーマ別ホテル、45以上のショップ、60以上のレストラン、MICE施設、水族館やプールなどから構成されている。

出典：一般財団法人日本会議文化協会 「シンガポールにおけるIR (統合型リゾート) 導入の利便性と規制」 (Clear Report No.417)  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

14

これらの IR 施設ができる前から、シンガポールには、我が国最大の横浜の MICE 施設を上回る規模の施設が二つある。サンテック (国際会議場) がまちなかに、シンガポールエキスポ (展示場) が空港のそばにあり、それぞれの利点を活かしてキャパシティ一杯で MICE が開催されていた。その上に、さらに二つの MICE の施設を作り IR を整備した。新施設はカジノからの収益をもとにして、カジノ事業者に MICE 施設をつくらせたというのが特徴になっている。

## 背景にあるシンガポールの観光戦略

シンガポールは小さい国で国力、ホテルのキャパシティ、空港のキャパシティを考えても、これ以上、数的な観光客を獲得することは相当難しい中で、ビジネス客はファミリー客よりも平均旅行額が50%高いので、これからは収益を目指すためにビジネス客をどんどん呼んでくることを考えている。

リゾート・ワールド・セントーサの場合、夫あるいは妻は会議、展示会に出席し、家族はリゾート・レジャーで楽しむ施設をつくれば、一部屋に複数が宿泊し、観光収入も倍、3倍を目指すことを考えているようである。

## MICE 誘致に不可欠な空港の利便性

MICE 誘致には空港が非常に重要であり、世界中から時間をかけてやって来るため利便性が必要である。そういった面の利便性はアメリカ、ヨーロッパに対して、シンガポールを含めたアジアは絶対的優位を取るのには難しいと言われている。地理的な条件は将来的には変わらない中、空港の利便性をどう上げるかが今後の MICE 新興の鍵になるだろう。

## 重要な産業分野のビジネス・イノベーションを取り込む場ととらえる

シンガポールにとって重要な産業に関係するようなビジネス・イベントを、どれだけシンガポールの国内で開催できるのかが重要であり、ビジネス・イノベーションを呼びこみ、今後の経済波及効果を広めていくことにつながると期待される。シンガポールでは、医療・健康も含めて、IT、金融といった国際会議・展示会を集約・集中的に誘致している。

2016年度 関西におけるビジネス航空利便性調査報告書 「世界のMICE客と東京オランダ空港に果たした関西の役割」 参考資料

### 1. MICEの最近のトレンド

#### (2)シンガポールの事例 ～シンガポールの観光戦略～

・ MICE誘致には、空港がどれだけ整備出来て、世界各地からどれくらい入ることができるかが重要。

・ ビジネス客はトランジットも含め、速やかにどれだけ移動できるかを重視する。空港ハブ機能に力を入れているがロンドン、フランクフルトに負けており、これがディスアドバンテージ。アジアトップに慢心せず、世界のトップを追いかけている。

・ ある学会を開催するのに、シンガポールがその分野で弱ければ、そこで開催したとは思われない。マーケティングも重要であるが、国際競争力を持つ産業を育成することはさらに重要である。

出典：シンガポール政府観光局「アリンクメモ」（出版者 リオン・エ・エ・エ） 田原グループ編者（第2巻）  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

17

### (3) CES (ラスベガス) 開催に際してのデルタ臨時便の事例 大型展示会にあわせた飛行機の増便

毎年1月にラスベガスで「コンシューマー・エレクトロニクス・ショー」が開催されるが、そこにつながる便がないと来場者は呼べないため、日本からもチャーター便を出している。

日本国内も空港にゆとりがある限りはイベントと合わせた航空需要は延びると予測されるし、増やすことで利便性を提供する必要がある。国際的に通じる大規模なイベントを開催する場合、大阪万博も同様だが、そういうことも必要である。

2016年度 関西におけるビジネス機立地促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 1. MICEの最近のトレンド

### (3) CES (ラスベガス) 開催に際してのデルタ臨時便

・デルタ航空は2017年1月5日～8日開催の米国最大のコンシューマーエレクトロニクス関連展示会「2017年インターナショナルCES」にあわせ、成田空港発ラスベガス行きノンストップ直行便を臨時運航する。



CES：全米民生技術協会が主催する家電の見本市。世界各国の家電メーカーが出展する。毎年1月にラスベガスで開催され、2016年は期間中に158カ国から3886社が出展。17万7393人が参加した。

出典：Aviation Wire 2016年8月23日付 記事

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

18

## 2) 世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 国際会議の開催件数

国際会議の開催件数は世界的に増えていて、特にアジアで増えている。国別でいくと、日本での開催件数は増加しており、トップテンの中に入っている。ただ、国際的な順位は変わっていないものの、アジアの中でのシェアで見ると、日本は低下している、アジアでの開催件数が増えているため件数は増加しているが、相対的なアジアの中でのポジションが落ちてきている。

2016年度 関西におけるビジネス航空発展研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 世界の国際会議開催件数の推移(2006~2015)



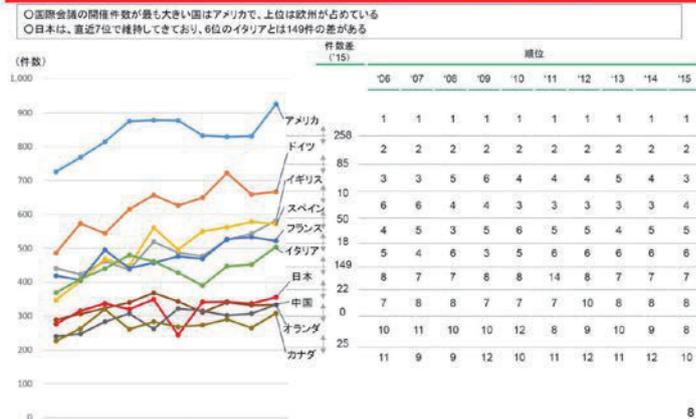
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

2016年度 関西におけるビジネス航空発展研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 国際会議開催件数上位10カ国(2015年)のこれまでの件数推移と順位推移



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

## 展示会の開催件数

一方で展示会をみると、ヨーロッパはもともとメッセを中心取引の場として展示会が非常に重視されてきたため、最大の展示面積を有している。

国別で展示場面積をみると、5千㎡以上の展示面積は世界の展示面積の1%も日本は持っていない。世界で一番大きい展示場は47万㎡あるドイツのハノーバー・メッセで、そこ一つにさえ日本の展示場を全部足しても追いつかない規模である。

中国は世界2位の475万㎡で日本の10倍近く展示面積がある。展示会場については、2006年から2011年の5年間で圧倒的に中国が増え、アジアの中でも日本は置いていかれている。

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

### 日本の展示場面積は世界の1%未満

#### National exhibition space available in 2011

(Venues with a minimum of 5,000 sqm indoor exhibition space) Source: UFI World Map (December 2011)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



15 countries account for 80% of the global indoor exhibition space		TOTAL (in sqm)	WORLD %
	USA	6 712 342	21%
	China	4 755 102	15%
	Germany	3 377 821	10%
	Italy	2 227 304	7%
	France	2 094 554	6%
	Spain	1 548 057	5%
	The Netherlands	960 530	3%
	Brazil	701 882	2%
	United Kingdom	701 857	2%
	Canada	684 175	2%
	Russia	566 777	2%
	Switzerland	500 570	2%
	Belgium	448 265	1%
	Turkey	433 904	1%
	Mexico	431 761	1%

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

7

23

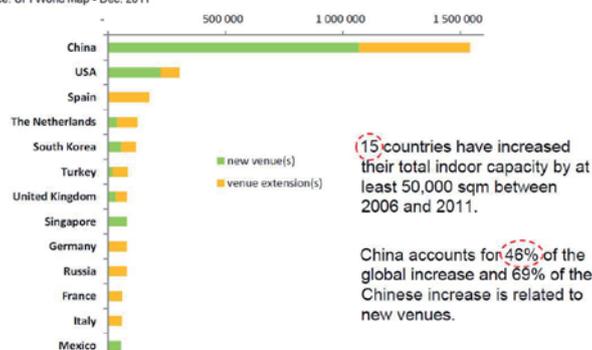
2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

### 近年、中国での展示場面積が急拡大中

#### Additional indoor exhibition space between 2006 and 2011

(Venues with a minimum of 5,000 sqm indoor exhibition space) Source: UFI World Map - Dec. 2011

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

12

24

## (2) インド、シンガポール、香港、オーストラリアの特徴

### 巨大市場を後背地に持つ国で展示会が伸びている

シンガポール、香港、インド、中国での展示会場がなぜ伸びてきたかということ、アメリカとヨーロッパから距離的に近いためと考えられる。中国とインドを合わせて 20 億人を越える市場があり、一般消費材の展示会が爆発的に増えている。

### 英語と欧米スタイルのビジネス習慣のある国は有利

香港、マカオ、シンガポールあたりは英語が公用語で言語的な障壁がない上に、欧米スタイルのビジネス習慣が定着している。このため、特にヨーロッパ、アメリカのメーカーが出展しやすい環境が整っている。日本は英語がなかなか通じない上に、かつてはアジアで最も旺盛な消費国だったが、人口的にいうとアジアの中で消費の中心に日本はない。これらの要因から展示会が伸び悩んでいると考えられる。

ただ、展示会が新たなイノベーションを起こす起爆剤となることで、日本にも可能性があり、特に先端科学技術等の分野に関しては期待できる。

2016年度 関西におけるビジネス開発促進研究会 「世界のMICE動向と東洋オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

### 日本の展示会開催数、展示場面積は縮小している

#### Exhibitions organized by UFI Organizers (see important preliminary remarks)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



#### 3. Major national markets (in each region - for UFI organizers)

Region	Country	Number of exhibitions		Total net space rented	
		2011/12	growth since 2006/7	2011/12	growth since 2006/7
EUROPE	Germany	200	+1%	6.16	-4%
	France	308	+27%	2.55	-1%
	Italy	100	-20%	2.07	-19%
	Russia (European part)	372	-2%	1.54	-4%
	Spain	144	-8%	1.41	-47%
	Turkey	107	+11%	1.27	+25%
ASIA / PACIFIC	China	307	+28%	5.55	+64%
	South Korea	85	-5%	0.52	+1%
	Japan	57	-12%	0.40	-8%
	India	55	+142%	0.29	+92%
	Australia	40	-1%	0.24	+27%
	Thailand	23	+7%	0.16	-6%
NORTH AMERICA	Singapore	21	+40%	0.12	+8%
	USA	58	-5%	0.76	-12%
CENTRAL & SOUTH AMERICA	Brazil	81	+182%	0.98	+208%
	Colombia	52	+164%	0.35	+59%
MIDDLE EAST	Iran	68	+21%	0.48	+34%
	UAE	40	+21%	0.32	+25%
AFRICA	Algeria	9	-36%	0.15	+22%
	South Africa	20	-2%	0.07	-9%

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

31

27

## (3) メルボルンの戦略

(関西経済同友会のミッションによる、2016年1月のメルボルン視察からの紹介)

### メルボルンの戦略的なまちづくりと MICE 施設整備

メルボルンは大阪と人口はほぼ変わらず、世界で最も住みやすい街と言われているが、南半球で最大規模の MICE 施設を有する。オーストラリアはシドニーとメルボルンが同規模の MICE 施設を有していることが特徴である。

メルボルン・コンベンション・アンド・エキシビションセンターは 52 会議室と 3 万㎡の展示場があり、さらに 1 万㎡以上の展示場の増築工事が進められ、およそ 4 万㎡から 5 万㎡の展示場になる。これはインテックス大阪に匹敵するくらいの規模である。

クラウン・エンターテインメント・コンプレックスという、カジノを中心としたリゾートホテルと会議場が、再開発の中でコンベンション地区として新たに整備された。

メルボルンはコンベンション地区を中心に MICE 振興のための戦略を組み立てている。順番に北からカジノコンプレックスがあって、その次にコンベンションセンター、その隣に、アウトレットのグランドモールが配置されている。

2016年度 関西におけるビジネス航空機整備促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 ビューローと施設 (カジノ含む)

#### ・ Melbourne Convention and Exhibition Centre

南半球最大規模のMICE施設、52の会議室と30,000㎡の展示場



#### ・ Crown Entertainment Complex

南半球最大規模のIR施設、3つのホテルに小売店40店舗、飲食店70店舗、会議場



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

30

平日から賑わいのある街づくりとして魅力のある街づくりとなっている。最大のホールは5千人収容で、国際会議だけでなく年間の3分の1はコンサート利用である。

MICEは「会議」「展示会」というイメージだが、隣に博物館もあり集客施設を集約させるという意味ではかなり戦略的な街づくりを行っている。

シドニーも同様で再開発の地区の中にコンベンションとエキシビションセンターを作り、中核施設としてシアター（コンサートホール）がある。海洋博物館、カジノ、水族館、動物園といった、そこに行けばオーストラリアがすぐ全部わかるという施設を集中立地させてきていて、再開発の集客戦略性が感じられる。

### メルボルン・コンベンション・ビューローの予算と組織

メルボルン・コンベンション・ビューローの年間予算はおよそ21億円で、MICEだけを誘致するための組織である。30人くらいの職員が在籍し、世界に5つの現地事務所を設けて、集中的にMICEをメルボルンに誘致してくるという活動をしている。

同ビューローの年次報告書から、2021年までに179のイベントを誘致していること、それによって1億79百万オーストラリアドル、すなわち15億円くらいの経済波及効果があることがわかる。4万5千人くらいの方が世界中から訪れ、10万室近くの客室需要が見込まれている。

## MICE の経済波及効果

2014 年から 2015 年にかけての 1 年当たり数字がどれくらいかということ、200 くらいのイベントが開かれて 3 百万ドルくらいの経済波及効果があり、7 万 2 千人くらいが来られて 20 万室くらいの客室が提供されている。どのくらいの経済波及効果があるのかが重視されている。

加えて、市外から市内にどれくらい集客できたかと、延べ宿泊の客室数が市内でどれだけ提供されたかが把握されている。経済波及効果、集客、ホテルの延べ宿泊客室数を把握して地域貢献の指数として公開をしている。

2016年度 関西におけるビジネス航空利便促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3)メルボルンの戦略 ビューロー予算と組織

08

#### EVENTS HELD IN 2014/15



出典：Melbourne convention bureau 2015 Annual Report

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

33

## 市の予算投入の根拠

年間予算 21 億円を使うための根拠として経済波及効果の数値が使われ、市の中で施策の一つとして認められている。コンベンションセンターとしての収益は赤字で。市が補填しており、MICE 施設自体としては集客インフラ扱いである。世界中から人を呼び込むためのシティセールスの一貫として活動しているため、施設単体として収益を生むものではないという考えである。MICE 施設を軸にしてビジネスのお客さんを世界中から呼んでくることによって経済波及効果とイノベーションの創出を作っていくとのことである。

## イノベーション創出の意義

特に彼らが強調していたのは、医学、科学、技術、エンジニアリング、教育という五つの注力領域に特化して MICE を誘致するということでした。そういったことがメルボルンの街の活性化につながり、産業の発展につながり、ひいてはメルボルンの発展につながるということが非常に強調されている。

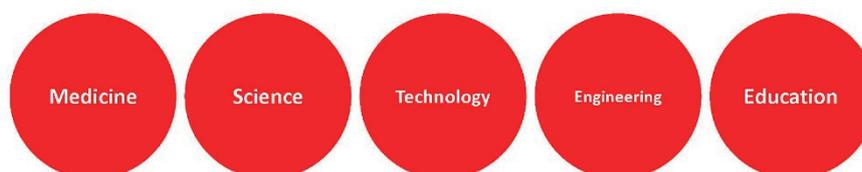
何でも良いので人が集まるイベントを引っ張ってくれば良いと言うのではなく、ビジネス客を呼ぶ、さらにイノベーションを生むための領域を特定するという点に関しては、シンガポールとメルボルンはよく似た戦略が取られている。ただ、メルボルンの場合、シンガポールほど観光需要が進んでいないため、同伴者を加えて観光誘致をしようとまではしていないが、少なくとも日本よりは戦略的に MICE を誘致しようとしていると考えられる。

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 PRIORITY SECTORS

・注力して誘致している領域



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

34

## 3) 東京オリンピックに向けた MICE 戦略

### (1) C (会議)、E (展示会) の勝機

#### 東京オリンピックの影響

東京オリンピックに向けて、東京最大の展示会場である東京ビッグサイトがオリンピックのプレスセンターで使われることが決まっている。オリンピックで来日した人が全て成田国際空港、羽田空港で東京に入り、そのまま東京から帰るということは考えにくい。

内閣府が全国で 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の「ホストタウン」を募集し 60 以上の自治体が応募してんでいる。関西からも各府県がキャンプ地や国際交流も含めて手を挙げている。東京で試合をしてホストタウンに戻るということも、可能性としてはある。入口は関西国際空港から、試合は東京ということが大いにありえる。

#### 展示会場として使えない施設もあり、西日本に代替もありえる

オリンピック期間中、ほぼまる 1 年、東京ビッグサイトが使えないという状況になりそうなので、展示会協会からも都に陳情し、仮設の展示場建設が決定した。一定規模のものは開催できるが、10 万㎡全部使うような展示会に関しては東京では開催できない。

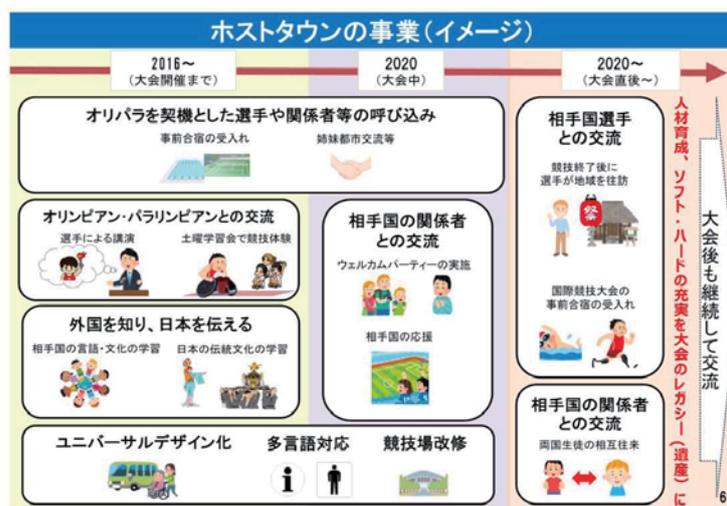
このため、大阪、名古屋で開催の代替地を求めているとの話も出てきている。そういう動きがある中で 2019 年、20 年に関しては、関西地域で展示会需要が伸びるのではないかと期待されている。一過性での関西の開催ではなく、これを機に関西で開催することによって、今後、恒常的に開催し続けるための仕掛けづくりが必要である。これまで東京で開催されてきた展示会を、いかに関西に取り込んでいくのかを考える必要がある。

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

### 3.東京オリンピックに向けたMICE戦略

#### (1) C、Eの勝機

##### ・オリンピックホストタウン推進



出典：内閣府東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局「ホストタウンの推進について」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

35

#### (2) M (ミーティング)、I (インセンティブ・ツアー) の勝機

##### 万博・オリンピック開催時のグローバル企業の世界大会や支店長会議等

愛知万博当時、パビリオン協賛企業の優良従業員世界大会や世界支店長会議、販売会社社長のミーティングなどの後、万博を見学して、沖縄でゴルフというツアーがよく組まれていた。

リオデジャネイロのオリンピックでも、ワールドワイドオリンピックパートナーの企業を中心に、優良顧客や優良従業員をブラジルに連れて行ってオリンピックを見るインセンティブ・ツアーが開催された。ワールドワイドオリンピックパートナー以外の企業でも、ブラジルでビジネスをされている企業ではかなりインセンティブ・ツアーが開催されたようにグローバル企業のミーティングが激増した。

##### 開催地周辺に及ぶ影響

この場合、リオデジャネイロだけでなくサンパウロやその周辺の地域まで及ぶ形で企業のミーティングやインセンティブ・ツアーが開催された。

また、現地企業がホスピタリティールームという形でオリンピック周辺に宣伝用のブースを作って、世界中の人々を迎えていた。オリンピックはプロモーションの場としてもとらえ

られている。

オリンピックそのものは東京で開催されるにしても、オフィシャルパートナー、オリンピックパートナーと呼ばれている企業が、グローバルであればあるほど世界中からステークホルダーを日本に呼んでくることはおそらく間違いないだろうと予測される。東京一極でなく、世界有数の観光地をかかえる関西のチャンスはそこにある。

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

### 3.東京オリンピックに向けたMICE戦略

#### (2) M、Iの勝機

##### ワールドワイドオリンピックパートナー



##### 東京2020オリンピックゴールドパートナー



##### 東京2020オリンピックオフィシャルパートナー



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

37

## 4) MICE 開催地となるための条件

### (1) 来訪したい魅力を集約立地

#### 東京オリンピック時の関西の可能性

日本の魅力として京都の魅力は非常に大きく、訪日者が東京でオリンピックを1日好きな試合だけ見て、その後、京都に滞在する人が富裕層を中心に多いのではないかと予測される。加えて、オリンピック・パラリンピックの時期に、グローバル企業が日本国内、それも関西でミーティングやインセンティブ・ツアーを開催するという可能性は高い。

#### グローバル企業のMとIの誘致へ

グローバル企業が計画を立てるのは実は1年前から半年前、時には2か月前にしか開催地が決まらないということがある。国際会議や展示会は3年前、4年前から準備しないと間に合わないが、企業の業績や世界経済情勢等々も踏まえた上でミーティング、インセンティブ・ツアーを開催する予算立てがされていくため、実際に開催が決まるのはかなり直前と予測される。ただ、待っているだけではなく、特に国内企業の場合は旅行代理店、広告代理店等々もそろそろ動きがある時期だと考えられる。

### 「行ってみたい町」の魅力が不可欠

MICE の開催地となるための条件について考えると、何よりも「行ってみたい町」だということ MICE 開催条件として一番重要である。MICE の中でも C（コンベンション）と E（展示会）については、来場者が多ければ多いほど成果が大きく、主催者側としても収益に直結する。

来場者、参加者をどう増やすかという、プログラムの工夫や展示会の魅力だけではなかなか来てもらえない。参加者は数ある国際会議、展示会の中でも魅力ある町で開催されるものを選んでいくはずだ。

### MICE 施設と観光資源の両方が必要

20 年ほど前までは、会議場・ホテル・展示場がコンベンション誘致の最低条件だと言われていたが、コンベンション施設として、会議場、展示場、ホテルの規模はあって当たり前となっている。

加えて、文化遺産・自然遺産等の観光資源がどのくらいその町にあるのか、ローカルフードを含めて食・グルメでどれだけ充実しているか、一流ブランド、アウトレットがあるか、日本であればメイドインジャパンや電化製品などショッピングがどれだけ楽しめるのかということが重視されている。

加えて、伝統芸能、テーマパーク、博物館、美術館等のエンターテインメントがどれだけ充実しているのが開催地の条件となってきている。

ラスベガスはその典型でシルク・ドゥ・ソレイユやコンサート等のエンターテインメントが充実し、世界のトップシェフ、一流ブランドのショッピングの魅力がある。アクセス、気候とともに都市の魅力そのものが、MICE 開催地となる条件になっている。

### コンパクトにぎゅっと詰まった都市の魅力が MICE 誘致の要因

シンガポールやマカオ、ラスベガスにはコンベンションセンターだけではなく、ゴルフ場もあれば、バスツアーで世界遺産に行くこともできる。コンパクトな中でいろいろなものが楽しめることが、MICE を呼んで来られる要因になってきている。

IR はその代表例である。ソウルのコンベンションセンターは、漢江(ハンガン)の反対側にあるが、二つのインターコンチネンタルホテルの中にコンベンションセンターを整備した。その地下にカジノやショッピングモール、フードコートがあり、コンパクトな施設の中にすべての要素を詰め込んだような形になっている。

### ショッピングや食事を含めた都市の総合的な魅力が MICE 誘致には必要

東京国際フォーラムには隣にビックカメラがある。数年前に国際フォーラムでアジア太平洋小売業大会という国際会議があったとき、会議参加者は休憩時間に大挙してビックカメラで買い物をした。それ以来、ビックカメラは東京国際フォーラムで国際会議が開催されるたびに免税のチラシを配っている。中国語が話せるスタッフも常駐するようになり、連携が取れている。銀座に行ってショッピングをして中華料理を食べて会議に戻ってくる。徒歩圏内に銀座があり、有名な中華料理店、ブランドショップがあるため、「東京国際フォーラ

ムはすばらしい会議場」だと参加者から高い評価を受けた。

サンフランシスコ、シンガポールに代表されるように空港のそばに展示場がある事例は多い。韓国も仁川のそばにキンテックス (KINTEX) という大きな国際展示場がある。街中ではなく空港のそばのコンベンションセンターも可能性を秘めている。

## 文化資産、自然遺産、気候は後付けできない資源

集客要素の内、文化歴史、自然遺産、気候は後付けではつくりえない資源である。一方、ショッピングセンター、グルメ、フードコート、エンターテインメント施設は後付けできる。マカオやラスベガスは後者の代表例である。

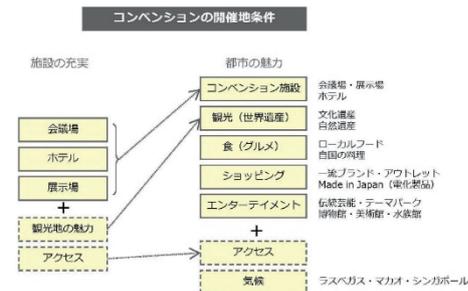
都市政策、インフラ整備によって世界中から知見を持った方々が集まって、ビジネスの需要が起こり最終的なイノベーションが巻き起こってくれば、都市魅力が向上すると期待できる。

2016年度 都市におけるビジネス航空利用促進策研究 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた取組の可能性」 参考資料

### 4. MICE開催地となるための条件

#### (1) 来訪したい魅力を集約立地

すぐに作れない：文化歴史、自然遺産、気候  
 すぐに作れる：食、ショッピング、エンタメ



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

38

#### (2) MICE の E はエンターテインメント？

#### プロ野球や音楽イベント等の人気エンターテインメントも MICE の魅力づくに

MICE の E はエキジビション、もう少し幅広く考えるとイベント、エクスポジションかと思っただが、最近は、エンターテインメントも含めるとも考えられる。1日でも何万人も集まるような MICE はあまりなく年間に数件程度であるが、エンターテインメントであれば1日で数万人集めるようなイベントがいくつもある。

たとえばプロ野球では大阪ドームや甲子園球場では1日5万人、舞洲で開かれたサマーソニック音楽イベントは1日7万人が集まった。人気グループ「嵐」のコンサートツアーには何万人もの人が集まる。こういったエンターテインメントも今後、MICE の一環として大きな集約要素を秘めている。仙台で「嵐」のコンサートが開催された際に、予定されていた学会開催地・開催日の変更を余儀なくされたということがあったが、それぐらいインパクトのある集客イベントであるということだ。

今後、「エンターテインメント」も MICE 開催地の条件の中に加わってくるのではないかと考えた場合、大阪で常に開催されているエンターテインメントは何があるのか、それを作

り出していくことも必要である。

### スポーツイベントも都市の魅力

スポーツイベントも E の一つになりうる。シンガポールやメルボルンは、両方とも F1 の開催地で、F1 があるから同時期に大会をそこで開催したいというニーズも出てくるだろう。メルボルンでは 1 月にオーストラリア・オープンというテニス大会もある。

日本でも MICE の幅を超えた集客イベントは、人数的にも大きな位置を占めるのではないかと考えられる。エキジビション、エクスポジション、イベントに加えてエンターテインメントも一つの MICE の切り口としてとらえ、世界中から日本に人を呼び込んでくるための装置として、MICE をとらえていくのも必要である。

2016年度 関西におけるビジネス航空利便性研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 4. MICE開催地となるための条件

### (2) MICEのEはエンターテインメント?



プロ野球（甲子園球場）：5万人



Summer Sonic（舞洲特設会場）：7万人

ニューストップ > 国内 > 社会 > 嵐のライブコンサート 嵐、仙台でライブ 宮城県

### 「嵐」コンサート余波で学会が延期、大騒動 海外参加者はエアチケットのキャンセルができず・

2015年5月12日 19時59分 J-CASTニュース

アイドルグループ「嵐」のコンサート開催と日程が重複してしまったため、ある学会の大会が開催できなくなりました。総勢500人のゲストを予定していたが、ホテルや航空券の予約が取れず、お手上げになったからだ。

学会が大会開催の概要を公開したのは2014年10月。約半年間かけ準備をしていた。それが、15年4月30日の「嵐」のコンサート開催の発表で吹っ飛び、「一から準備をやり直すことになってしまった」と担当者は語っている。

今回は東日本大震災での復興をテーマとしたシンポジウムを計画  
2015年9月20日、21日に仙台市の宮城教育大学で「第12回全国大会」の開催を予定していたのは日本質的心理学会。今回は東日本大震災での復興をテーマとしたシンポ

写真拡大

出典：J-CASTニュース 2015年5月12日付 記事

### 〔質疑応答、議論より〕

#### グローバルな連携について

米国の MICE 施設管理会社はたくさんイベントを仕入れて効率的に運営・経営を行うことにはかなり長けているが、誘致やイベントを作り出していくことに関しては、施設管理者だけでは難しく、DMO やコンベンションビューローや自治体等と連携が必要になる。

グローバルという中で求められることは三つあり、①いかにたくさんの人たちがその街に来ることを実現するのか（空港、ファーストレーンも含めて）、②コストをいかに下げていくのか、③新しいコンベンションを作り出すことである。

日本独自の産業に基づく展示会を、あるいは国際会議を定期開催できるようなポテンシャルがある。大阪に関して再生医療を中心とした先端医療、神戸は同じく先端医療や防

災、港湾、京都は先端医療に加えて文化・歴史と、とがった領域があるので、そういった領域の MICE を作り出して行って、定期開催を進めていくことが考えられる。

ビジネスチャンスが生まれて、どういうイノベーションが起こるのかというのは、かなり期待されることであり、地域特性を活かした MICE を作り出していくことで、新たな需要を作り出すことも大切になっている。

国際会議は世界中をローテーションしているが、展示会はハノーバー・メッセのように毎年ハノーバーでしか開催されないが、アジア分科会が上海でという例は出てきている。日本でとがった展示会をつくっていけば世界中にのれん分けができる可能性もある。

### 受益者負担と財政出資について

端的にこれがベストだという答えは難しいものの、受益者がある程度負担していかざるを得ないのではないか。自治体の税収に跳ね返ってくるから、それを拠出金という形なのか、補助金という形なのかわかりませんが、施設事業者のほうに還元して建設コストにあてていくということが、あるべき姿である。

アメリカの場合、都市コンベンションビューローが誘致する国際会議においては、その都市のホテルの宿泊予約を一括管理し、ホテル税として成立している。日本の入国管理で来日目的を観光にしても、会議や展示会参加という人も相当いる中で、MICE の経済波及効果に関する指標を押さえて、受益の因果関係も把握できれば、受益者が投資というスキームもできるだろう。

### バルセロナの事例

バルセロナ観光局の場合、誘致してきたコンベンションが開催されていると、会員のホテルに誘導し、宿泊売上の 2% をホテル分担金としてバルセロナ観光局に入るしくみをつくっている。このため、バルセロナ観光局は総予算 4,400 万ユーロ、約 60 億のうちの 95% が自主事業で稼いでいる。補助金助成金としてはバルセロナ市、商工会議所が 100 万ユーロずつしか出さない。

大阪なら日本橋、東京なら銀座のように観光客のバスの乗降により大混雑が生じると周辺住民からインバウンド客はいらぬという話になりがちだ。その解決のためにも、経済波及効果を把握することは必要。そうでないと受益者負担を作り上げられず、日本の MICE 施設も改築や整備が進まない。

### 都市魅力の活用（参加者より）

京都は 2 年連続で世界のベストシティに選ばれているし、心齋橋エリアも今年は「行くべき世界の都市」に選ばれている。関西は伝統芸能もあり、それからりんくうタウンには癌治療の特区もできたため、魅力は豊富。IR についても社会的理解の促進が必要。

賭博中毒患者の家族会の方のお話では、管理されたカジノの方が中毒性の懸念は低いとの意見もある。IR のしくみが MICE と連動してうまく伝わっていくことを期待する。

## 講演2 「KIX-ITM Global Business Club の取り組みについて」

関西エアポート株式会社 航空営業部 航空営業グループリーダー 笹部幹和氏

### 〔講演からのポイント〕

- インバウンドが好調であり、外国人利用者増加により、関西国際空港の利用者数は順調に増加。
- ただし、関西国際空港は欧米線には弱み、長距離・ビジネス利用が課題。
- ビジネス利用のメリットを増やすために、2015年4月から Global Business Club をスタートさせた。保安検査場(セキュリティチェック)のファストレーンサービス、ラウンジ利用、アップグレード等のサービスが好評で会員が予想を超えて増加中。今後の要望を把握するための利用者とのコミュニケーション・ツールでもある。
- Global Business Club の会員数は当初は100社くらいだったが、予想をはるかに上回って今年中には400社くらいになる見込みである。
- 直行便の増加が課題であり、利用者の声を把握しながら取り組みを進めたい。

### 関西国際空港の利用者数は順調に増加

最近の関西空港の利用者数は、ここ数年で特に外国人のお客様が急増し、日本人と外国人の利用割合が逆転している。直近の動向を見ても、国際線利用者の概ね6～7割が外国人、日本人利用者は3～4割となっている。

関西空港の国際線ネットワークも、インバウンド増加に伴い、特に旅客便ですがここ数年勢いよく増えている。現行の夏スケジュールでは旅客便が週間1115便で、就航都市数は世界68都市となった。就航先はアジア便が多く、特に中国はここ最近増え、関西空港全体の国際線の約40%を占めている。

### 欧米線には弱み、長距離・ビジネス利用が課題

関西空港はアジアに強いネットワークを持つのですが、一方で欧米がなかなか増えず、合わせてもおおよそ十数%であり、欧米線は課題がある。

現行スケジュールで日本発のすべての国際線を便数で見ると、関西空港は日本の全体の約30%の便を就航させている。地域別にみると、東アジア路線では関西空港が成田、羽田をしのぐ便数を就航しているが、距離が遠くなるにしたがって関西空港からの就航が減り、特に北米、欧州、中東の長距離はほとんど首都圏から便が就航している。このため、関西圏からの利用者は長距離になるほど成田、羽田の利用が増えている。

関西在住者のアンケートではビジネス渡航はだいたい2割くらいで、長距離便とビジネス渡航需要という二つの関連するポイントが関西空港の課題となっている。

### Global Business Club の取り組み

これまでのアンケート等や要望では就航・増便を希望する都市としてニューヨーク、ロンドン、パリ、フランクフルトという回答を得ている。

ビジネス利用のメリットを増やすために、2015年4月から Global Business Club をス

タートさせた。法人会員制で年会費はコースによって 5 万円から 20 万円かかるが、保安検査場(セキュリティチェック)のファストレーンサービスが高い評価を得ている。その他ラウンジ利用、アップグレード等のサービスがある。また、今後の要望を把握するための利用者とのコミュニケーション・ツールでもある。

Global Business Club の会員数は当初は 100 社くらいだったが、予想をはるかに上回って今年中には 400 社くらいになる見込みである。

### 今後の取り組み

Global Business Club だけで諸般の課題が全て解決するわけではなく、さらに有効な手立てを打っていく必要がある。この企画を通じて、なぜビジネス利用者が成田・羽田に流れてしまうのかというところを利用者の声から把握したい。Global Business Club の内部的目的の一つがマーケティングである。「そもそも路線がない。関西空港に直行便があれば乗るのは当然」という率直なご意見を多くいただいており、改善に役立たせたい。

エアライン同士の競争、経営の効率化もこの 20 数年間で非常に厳しくなり、特に長距離便のほうで路線改廃は厳しくチェックされている。

「日本の航空会社にもっと関西空港から長距離線に飛んでほしい。」という声も多く、JAL ロサンゼルス線が復活したところ好評を得ており、便が復活すると需要は集まるということも確認した。加えてビジネスクラスご利用や業務渡航ご利用というところはもっと進めていく必要がある。

## 2-2 グローバル企業によるビジネス航空利用

### 講演 「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」

塩野義製薬株式会社 シニアフェロー 坂田 恒昭氏

#### [講演からのポイント]

- 我が国は世界の製薬業界では第2の市場だが横ばいで、製薬業界にとって海外市場に出るグローバル化と欧米の創薬と競争するためのイノベーションが不可欠になっている。
- 1企業内の閉じたイノベーションの時代は終わり、企業内部の研究開発と外部の研究開発を結びつけるオープン・イノベーションに各社が取り組んでいる。
- そのため、顔を合わせた交流が可能になるバイオクラスターが重要になる。大学等の研究機関とハイテク・バイオベンチャーが集積し、地域でナレッジの交換をして新しいイノベーションを起こすバイオクラスターでは、グローバルであることが重要である。外国の企業を誘致し、外国の大学を日本に持つてくることにより、日本のような島国の閉じこもった世界ではなく、もう少し開けた世界を作っていこうと時代である。
- 人を呼び込むため、外国の企業を呼び込むためには優れたサイエンスがベースであり、優れた研究者、優れた大学、優れた研究機関が必要となる。企業を呼び込むためには、その地域においてある程度の規制緩和や優遇税制などがあって、企業がやりやすい状況になっていることが必要である。
- 日本の製薬企業が海外に行く時、日系航空会社が会社指定であると関西国際空港からの欧米向け直行便に限られ、成田国際空港を利用することになってしまう。また、以前と比べてビジネスクラスを利用できるのは役職者に制限されているため、なかなか関西国際空港発のビジネスクラスを使えなくなっている。海外から来る研究者は関空インのビジネスクラス利用も多い。関空へのアクセス改善と欧米の直行便の増便を期待したい。

## 1) グローバル化とイノベーション

### (1) グローバルバイオクラスター

#### 講演タイトル「グローバルバイオクラスター」に込めた意味

「グローバルバイオクラスター」とは何か。大学のような研究機関と、大学などアカデミアから生まれたハイテクのバイオベンチャーと呼ばれる中小企業がうまく集積して相互にナレッジの交換をしている、すなわち、地域でナレッジの交換をして新しいイノベーションを起こすのがバイオクラスターである。なぜ「グローバル」と付いているかというと、バイオクラスターという仕組みをもう少し広げ、例えば外国の企業を誘致し、外国の大学を日本に持つてくることにより、日本のような島国の閉じこもった世界ではなく、もう少し開けた

世界を作っていこうというものである。それが「グローバルバイオクラスター」という意味合いである。

### **グローバルバイオクラスターの構築にとって大切なこと**

これに向けて一番努力しているのは大阪府と神戸市である。その二つの地域がバイオクラスターに関して積極的である。そしてそれをグローバルに持って行くことが必要である。グローバル化に向けて一番大切なのは行政の役割である。ライフサイエンス分野は規制産業であり、製薬業界は規制の中で生きている。一概に規制を甘くしろというわけではないが、規制に関するリスクとベネフィットをきちんと計り、外国企業が参画しやすいようなシステムをつくっていくことが、グローバルバイオクラスターへの対応として一番大切である。

バイオクラスターは世界各国にある。世界各国が競争し、自分たちのところにいろいろな外国の企業を誘致して自分たちが一番になりたいと思っている。私は全国バイオクラスター会議の議長をやっており、よく欧米と交流している。欧米等に行くとよく言われるのは、自分たちのところに来てくれ、自分たちのところに投資してくれということである。そうしたときにクラスターの強みをどのように計っていくかが大切である。

### **製薬業界における2つのキーワード、グローバル化とイノベーション**

30年くらい前、製薬企業は非常に閉じた社会、クローズドな社会で秘密主義だった。しかし最近は製薬業界も変わってきている。製薬企業はこれからどんどんグローバル化し、オープン・イノベーションに向けて世界に発信する必要がある。グローバル化とイノベーション、この二つが製薬業界の大きなキーワードになっている。

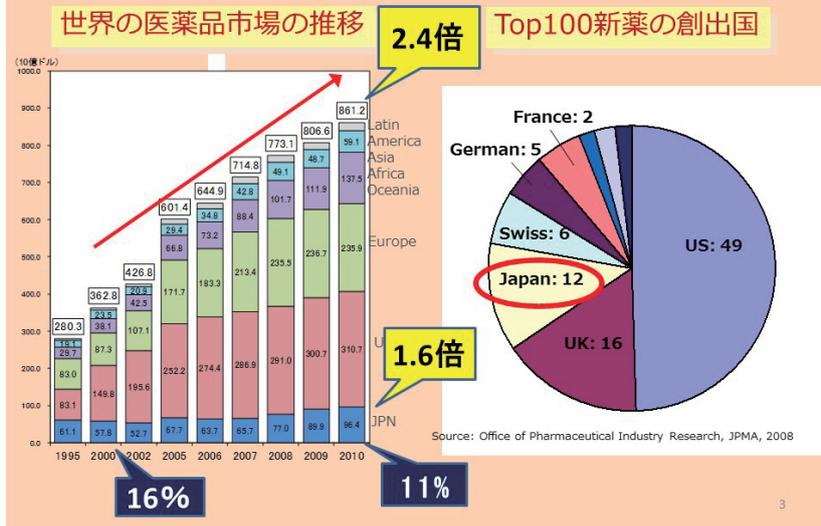
製薬産業は、東京に何社か本社が移っていったが、やはり関西における基幹産業の一つであり、ライフサイエンス産業を発展させることが関西の経済活性化につながる。そのため、大阪府も神戸市も市内に組織をつくって活性化を進めている。

### **世界2番目の市場規模を持ち科学技術力の高い日本**

日本は科学技術力が非常に高い。右側の図から分かるように、世界で薬を作れる国は10ヶ国くらいしかなく、ダントツで米国がトップである。そしてイギリス・日本・スイス・ドイツ・フランスがだいたい同じレベルで競っている。

振り返って日本の市場を見てみると、日本の市場は米国に次いで二番目の市場規模を持っている。日本の市場規模は非常に大きく、海外のメガファーマ(Mega Pharma)と言われる、ファイザーやメルクやグラクソ・スミスクラインからみると魅力的な市場である。だから「日本で売りたい」と外資が進出してきた。

## 医薬品は成長産業 & 各国の新薬開発力



### 日本市場は大きいが横ばい

日本の企業は外資系企業に浸食されないよう科学技術力を高めていく必要がある。日本市場は大きいがほとんど横ばいで、米国の市場は右肩上がり、ヨーロッパ、他のアジア諸国、中国も右肩上がりである。我が国の製薬会社は成長のために海外市場に展開していく必要がある。

サイエンスのレベルから言うと、いわゆるメガファーマに負けないような良い薬を作り、海外で売っていかねばならない。そのため、日本の科学技術力を高めていかねばならない。

### 学問の力が必要なライフサイエンス分野には交流が不可欠

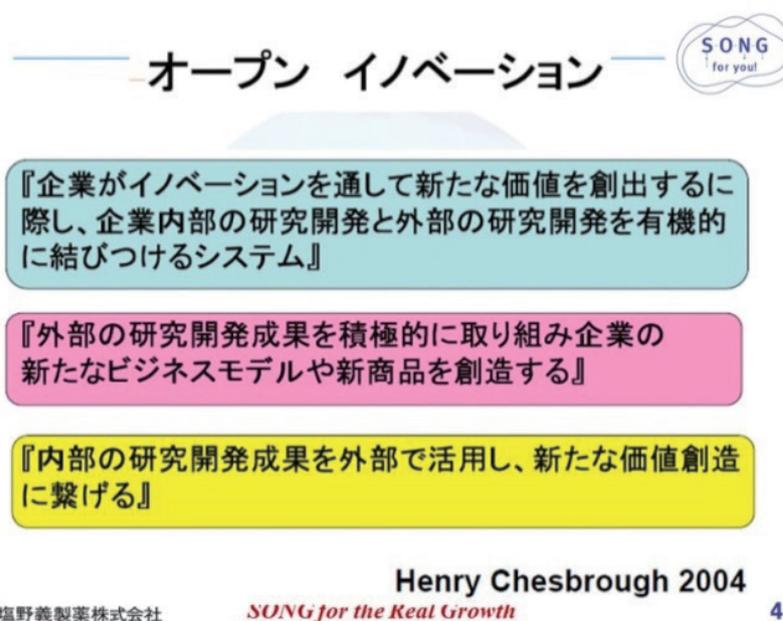
ライフサイエンスはフィジクスやケミストリーとは違い、まだイマチュアー（未成熟）なサイエンスである。公式や数字で説明しきれず、まだまだ学問のレベルを上げていくことが重要である。そのため、アカデミアと言われる大学や研究所の力をかなり利用しなければならない。ベーシック・サイエンスの力を利用して薬を作っていくということになる。ゆえに、良いタネを持っているアカデミアとは一緒に研究しなければならない。

例えば、日本にとどまらず、我々がやっているように英国のケンブリッジに行ったりオックスフォードに行ったりして、その研究者と頻りに交流する必要がある。今はテレビ電話やビデオ会議があるが、やはり一対一で面と向かっての話は、ビデオ会議と比べて情報量に差がある。だから我々は必然的に外に出て行かないといけない。

## (2) オープン・イノベーションとグローバル展開

### 企業内部の研究開発と外部の研究開発を結びつけるオープン・イノベーション

イノベーションというのは、アカデミアと企業とがうまく橋渡しして、いわゆるイマチュアなサイエンスであるバイオロジーをいかにして薬に結びつけていくかということである。つまり、ヘンリー・チェスブロが言ったオープン・イノベーションという概念に相当する。



企業の内部が持っているナレッジと、外部のナレッジとをうまく交流させながら一つの大きなシステムを作っていく、すなわち「オープン・イノベーション」が必要である。良いナレッジを持っているところとうまく取り組んでいって、うまく交流することが必要であるオープン・イノベーションという概念は、塩野義が内資の一番始めに製薬企業で取り入れたが、もうすでに日本の大手の製薬企業も、オープン・イノベーションを進めている。

基礎研究も販売も自分たちでやるという時代から、オープン・イノベーションという、ナレッジをグローバルな大学やバイオベンチャーからどんどん取り入れていって製品に結びつけることが必要である。

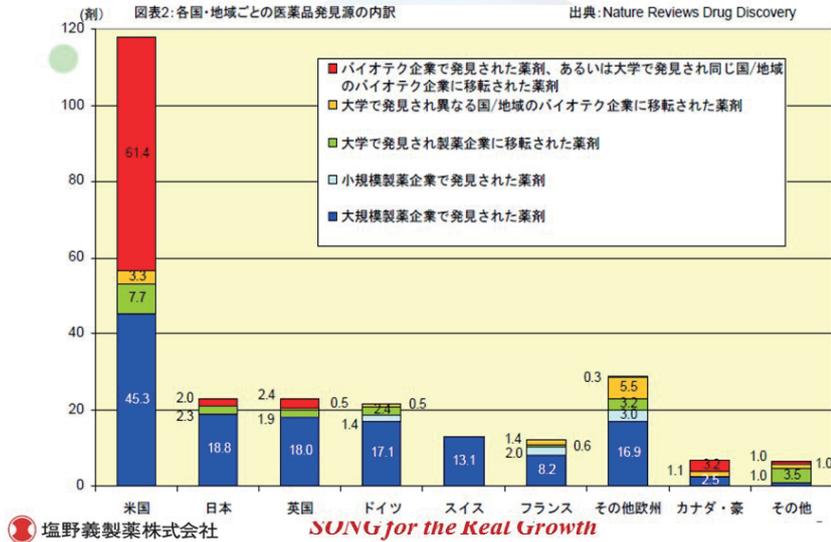
### グローバル展開へのこだわり

製薬業界ではどうグローバル展開し、オープン・イノベーションをどう展開するかが非常に大切である。

アメリカの創薬が強い理由は、バイオベンチャーや大学発の創薬が多いからである。アメリカの創薬力は大学のナレッジとバイオベンチャーから来ているわけである。従って、日本の製薬産業もいち早く海外に出て行って、良いシーズに早くアクセスしなければならない。



## 新薬シーズはどこからもたらされるのか？



製薬業界では 2011 年、2012 年頃からグローバル化に向かって本格的に動き始めた。アメリカのニュージャージー、中国、イギリスが当社のグローバル化の拠点となっている。

グローバル化拠点は薬の販売と臨床試験の拠点であり、薬の治験、臨床試験も各地で行う。なぜなら東洋人、日本人、西洋人、アメリカ人、イギリス人は薬の効き目や毒性の出方が違う。そのため、各地で患者さんを集めて臨床試験を行う必要がある。

当社のイギリス拠点は欧州拠点であり頻繁に出張に出かけている。欧州の中で研究の組むべき相手、つまり大学や、バイオベンチャーというハイテクの中小企業を見つけていち早くアクセスし、共同研究に持ち込むことが必要である。月に 1 回くらいディスカッションのために頻繁にイギリスに行く。

### 乗り換えの不便さ

ヘッドオフィスは大阪にありながらも——ちょっとした会議はテレビ会議、電話会議で済ませるが——やはり出かけて行ってディスカッションする必要がある。関空からイギリスに行こうと思えば、少し前なら英国航空が飛んでいたが、今は例えばフィンランド航空でフィンランドに行って乗り換えなければならない。

その乗り換えが非常にストレスになる。遅れたらどうしようか、空港での乗り継ぎはどうしようかという問題があるからである。ルフトハンザでドイツ・フランクフルトに行って、それから乗り換える、あるいは KLM を利用してスキポール空港で乗り換える等、いろんな手段がある。ただ、できれば日系の航空会社で行きたい、直行便で飛ばして欲しいという希望はある。

逆にヨーロッパの方々が個々の支社から日本へ来ることももちろんある。彼らは現状に

わりと満足しており、たいてい羽田ではなく関空に来る。一番多いのはアムステルダムで乗り換えて関空に来るという方法である。KLM あるいはルフトハンザ航空を利用することが多い。

我々の会社は日本から出て行くときは、ある日系航空会社の指定になっている。去年までは違う会社であったが、コンペティションで毎年決めている。当社指定の航空会社は関空から欧米に向けて飛んでいないため、必然的に成田か羽田に行って乗り換えねばならない状況になってしまっている。

## 国際的な協調の大切さ

創薬のために良いサイエンスに早くアクセスしたい。当社ではコラボレーション、すなわち、共同研究してナレッジの交換をしながら新しい薬を作っていくことに主眼を置いている。もちろん日本のアカデミアや日本の企業、バイオベンチャーとも共同研究するが、今は主に海外の大学と一緒にすることが多い。例えばケンブリッジ大学、ケンブリッジ大学のコンソーシアムの MILNER、ユニバーシティー・カレッジ・ロンドン、ロンドン大学、サンガー・インスティテュートがある。アステックスはケンブリッジにあるバイオベンチャーである。こういうところと共同研究をして良いタネを見つけてくる努力をしている。

最近の研究だけでなく臨床試験、我々の言葉でいう開発であるが、そういう状況になると一社ではなかなか患者さんをつかまえきれない。治験、臨床研究・試験に協力してくれる患者さんを見つけれないということで、海外の企業、すなわち GSK、ロシュ、AZ などとも共同で開発している。どうしてもビデオ・電話会議では駄目である。出かけて行って膝をつき合わせてディスカッションすることが必要である。

トップマネージャーはどんどん海外に出かけていかなければならないというのが製薬企業の現状である。

## 2) 塩野義製薬（株）におけるオープン・イノベーション

### (1) オープン・イノベーション実績

#### 塩野義におけるオープン・イノベーション、国内・国際産学連携

オープン・イノベーションはナレッジの共有なので、共に薬を育てていくという発想がないとできない。当社は日本だけにとどまらず、海外のいろいろな大学やバイオベンチャーと言われるような企業と協業し、ナレッジのコミュニケーションをしていく。オープン・イノベーションは、開かれた研究開発が製薬業界のトレンドである。

そこで、グローバルな仕組みとして、日本のみならず海外の大学や研究所のタネをいち早く見つけて一緒に育て、同時にさまざまなコミュニケーションによって情報交換をしながら薬を作っていくシステムを作った。代表的なものは FINDS (Pharma-Innovation Discovery competition Shionogi)、SSP (Shionogi Science Program) というシステムで、

わが社がどういう技術やアイデアを欲しいかを全世界の大学に向け発信し、研究者にアイデアを出してしてもらい、それに対してわが社がファンディングをしてそのタネを一緒に育てていく。そういう仕組みを作った。そのために世界中の大学等を訪問し説明もする。日本の製薬企業はどんどん海外の大学やバイオベンチャーと提携して薬を作っていくことにシフトしている。

また、「Sionogi Science Program」では EU 各国との連携であり、今では連携先は 12 カ国となっている。大学だけでなく各国の政府と協力について MOU (Memorandum of understanding : 覚書) を提携している。

## (2) 創薬研究拠点

### シオノギの創薬研究拠点

伊丹に行くとき、阪神高速の池田線を北に向かって行くと右側に SHIONOGI と書いたビルが見えるが、これがわが社の研究所である。豊中の双葉町というところが大阪市と豊中市の境にあるが、ここを中心として北大、阪大、京大、東大にブランチを置いて研究者を派遣し、この仕組みを近々ケンブリッジ、英国に展開していこうと考えている。

## 3) バイオクラスター

### (1) バイオクラスターにおける産・学・官

#### 新しい発想が生まれてくるバイオクラスター

ケンブリッジは英国における一大バイオクラスターの一つである。バイオクラスターとは何か。中心となる大学があり、それに伴って、そこから出てきた技術をうまく発展させるバイオベンチャーや、ハイテクの中小企業があり、それに対する受け皿としての我々のような事業会社（大企業）がある、ということが必須条件である。

#### 人的交流が重要

アカデミアのナレッジ、そこから出てきた技術をもって製品化・商品化していくバイオベンチャーのナレッジ、それを受け継いでいく大企業のナレッジが、狭い限られた地域にある状況である。テレビ会議や電話会議ではなく、ケンブリッジクラスターにおいては、そのあたりにノーベル賞の先生たちが歩いており、つかまえて議論ができる。パブに入ってお酒を飲みながらそういう偉い先生たちと、ああでもないこうでもない議論をしているなかで新しいアイデアやヒントが生まれてくる。電話やテレビで行うフォーマルな話ではなく、ワイワイとしょうもない話でもしながら新しい発想が生まれてくる状況を作るのが、バイオクラスターの大きな役目である。

## ケンブリッジ、オックスフォードの例

その一番良い例がケンブリッジでありオックスフォードである。ケンブリッジはミルナー・インスティテュートという施設を整備し、いろんな海外の企業を集め、わが社も入っていて、そこでオープン・ラボを作ってナレッジの交換をしている。建物が一つのクラスターになっており、そこに世界からいろいろな国の企業が参画している。

## クラスターとは

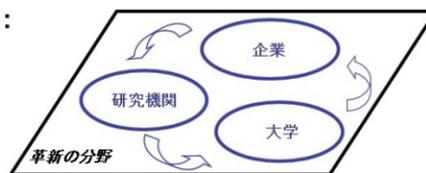
なぜバイオクラスターが大事なのか。人を呼び込むため、外国の企業を呼び込むためには優れたサイエンスがベースであり、そのためには優れた研究者がいて、優れた大学、優れた研究機関が必要となる。もう一つは、企業を呼び込むためには、その地域においてある程度の規制緩和や優遇税制などがあって、企業がやりやすい状況になっていることが必要である。

クラスターの定義とは、いろいろな大小のハイテクベンチャー、高等研究機関である大学が一つの小さな地域に集まっており、大学から高等教育専門教育を受けた人がどんどん研究機関や企業に出て行き、企業の中で新しい知識を持って行き、大学からのナレッジをバイオベンチャーに受け継いでいき、それを大手企業が受け継いでいくというものである。

## クラスター

### ■ 3つのタイプの主体：

- 大小の企業
- 官民の研究機関
- 高等教育機関



### ■ 目標は一つ：高い教育レベルの人材を活かして、企業と研究機関間の革新的なアイデアの交流を促進する。

### ■ 4つの成功要因：

- 開発戦略の共有
- 関係者間の強いパートナーシップ
- 高い市場ポテンシャルのある技術を重視
- 国際的に注目される存在となる

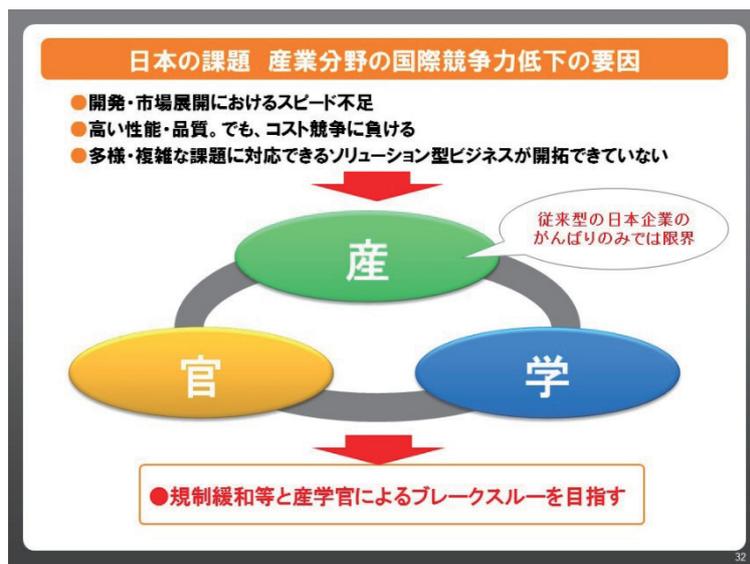
31

公的機関としては、何か政策的な研究を行う機関が必要である。高い教育レベルの人材を生かして企業と研究機関間で革新的なアイデアの交流、斬新的なアイデアの交流を促進することが必要である。だからお互いが近くにいないければ将来的な製品のイメージができず、強いパートナーシップも結べない。そして、どんな技術が必要であるかを常にディスカッションしなければ、そういうことを思いつくことはできない。やはりこれが一つの大きな塊であることを国際的に認知させることも必要である。そこを目指してバイオクラスターを作っていくことが、産業経済活性化になるのではないか。それが一つの大きな役割である。

## (2) 規制緩和とインバウンド

### 厚労省から規制されている医薬品業界、求められる官の規制緩和

産・学・官が協働し、行政も関係した規制緩和によってサイエンスのレベルを上げていき、それを製品化していく。医薬品業界は規制産業ある。学の新しいナレッジの中で官に協力してもらい、規制緩和をどのように生かしていくのかということになる。このことが、ひいては「日本で規制緩和が起こっている」ことを外国企業に周知させることになり、外国のベンチャーや外国企業が日本に入ってくる。



一番良い例が再生医療と遺伝子治療である。普通は、薬の研究から上市されるまでに 15 年、20 年かかると言われている。日本製薬工業界のアンケートの調べによると、開発費用は 500 億円～1,000 億円かかるとされている。

日本政府の法改正により、IPS 細胞を中心とする再生医療もしくは遺伝子治療については、「安全性さえ担保されれば上市してもよい。効くかどうかは 7 年後に判断しよう。」となり、研究から開発、上市の時間が非常に短くなっている。外資系企業にとってもメリットである。再生医療と遺伝子治療について大きな市場である日本で、自分たちがいち早く薬を出すことができる。

### 関西はバイオクラスターの一つ

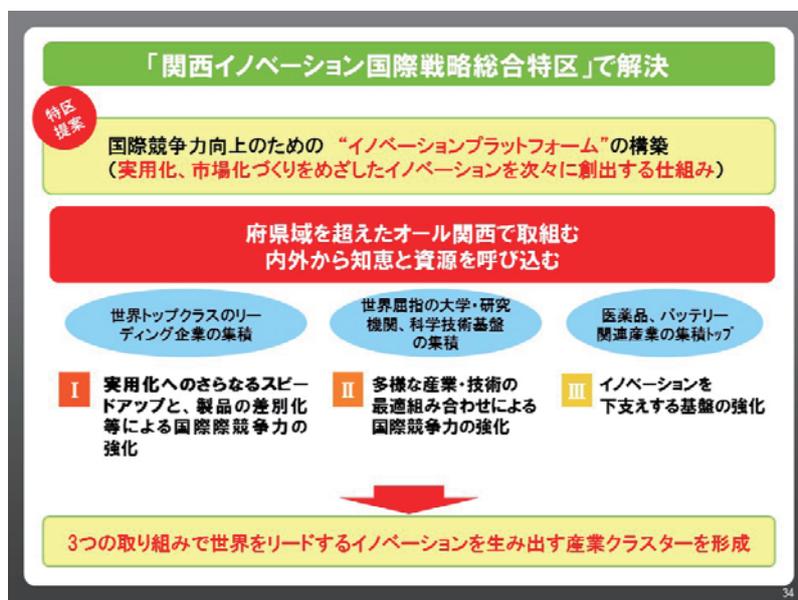
関西の良い点は、医療が特区のテーマになっていることである。規制緩和が進むと、外国企業が市場に入ってくる可能性が高い。

ただし薬なので、「効くこと」と「患者さんの安全」というリスクとベネフィットをうまく図っていかねばならないというジレンマがあり、そこをうまくやるが必要になる。

イノベーションはクラスターから起こっていく。関西は一つの大きなバイオクラスターと言われていて、関西イノベーション国際戦略総合特区が認められている。今国内だけでも知の集積はあるのだが、そこを飛び越えて外国企業を呼んできたいと言っている。そのため

には特区という枠組みで規制緩和をしていこうと考えている。

関西における大きなクラスターは二つある。一つは北大阪バイオクラスター、もう一つは神戸のポートアイランド・クラスターである。2005年に『ネイチャー』という世界一流雑誌で「大阪は巨大なバイオクラスターを形成している」という特集号が組まれた。



### (3) 海外のバイオクラスター

#### アメリカ、デンマーク、スウェーデンのバイオクラスター

アメリカにはクラスターはずっと前からある。大きなクラスターとしては、カリフォルニアのクラスターがある。シリコンバレーのサンフランシスコを中心とするバイオテック・ベイとサンディエゴを中心とするバイオテック・ビーチである。それとボストンのケンブリッジ地域がある。MIT やハーバードを中心とするマサチューセッツ・クラスターである。ノース・キャロライナ、ワシントン DC、ニュージャージー、アイオワもある。有名なのは西海岸とボストンとノース・キャロライナである。

アメリカだけではなくデンマークとスウェーデンにもある。スウェーデンの東方のスコーネとデンマークのコペンハーゲンに、東京湾のベイブリッジのような橋がかかっている、メディコンバレーという、国をまたぐ大きなクラスターを形成している。外国ではこのような概念が非常にさかんで、こういうところに外国の企業をどんどん呼び込む。

## 米国バイオクラスターの現状



## Medicon Valley バイオクラスター デンマーク・スウェーデン(スコーネ地域)



### (4) 関西のバイオクラスター

#### 北大阪バイオクラスター

わが社がケンブリッジに出て行くのはそういう大きな知の集積があるからである。日本の二つの大きなクラスターの一つ、北大阪バイオクラスターは彩都にある。

北大阪バイオクラスターにおける産・官・学の学とは、阪大を中心とする教育機関であり、研究所は国立循環器病研究センターや産総研、吹田の理研を中心とする研究機関である。ここに大学発のバイオベンチャーを集めようという試みが行われている。製薬企業やものづくり企業を誘致しようとしている。

## 彩都のローケーション



### 神戸バイオメディカル・イノベーション・クラスター

もう一つ、さらに大きなクラスターとして、神戸のバイオメディカル・イノベーション・クラスター、神戸医療産業都市がある。ここは神戸空港に近く、ポートアイランドに日本最大の集積度を誇るバイオクラスターを形成している。神戸空港に近く、関空にも非常に近い。関空からベイシャトルを利用すると約30分で行ける。

## 立地条件と周辺環境



神戸は今、日本で最大のクラスターである。神戸市の一番の目玉は、規制緩和とうまくあいまっている再生医療、もしくは京コンピューターという日本で二番目に高速のコンピュ

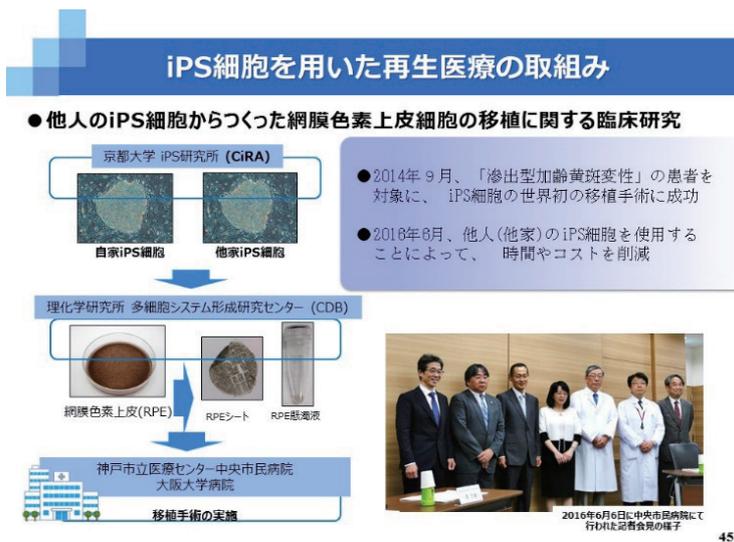
ーターである。さらに次世代の京コンピューターを作ろうとしている。外国企業も進出している。外資が撤退する中で、ベーリンガーインゲルハイムは神戸に研究拠点を持っている。

アスピオファーマという大きな第一三共系の製薬企業があるが、そこもポートアイランド・クラスターに入っている。神戸市の一番大きなメリットは病院もあることである。メディカル・クラスター、病院、バイオベンチャー、京コンピューターなどの公的機関があり、非常にバランスの良い配置になっている。

## 再生医療の取り組み

関西において京大と神戸理研、神戸の病院、阪大病院などが一緒になって再生医療という日本の目玉の一つを伸ばしていくことになった。著名な研究者が集積している。

また、バイオベンチャーの一つとして、ヘリオス (Healios) という、大日本住友がかなり信用されているバイオベンチャーがある。そして神戸理研の中でいろいろな先進医療の研究をしていこうと今作っているようだが、神戸アイセンターで、再生医療の実用化をどんどん行っていこうとしている。関西なので関空から近いというメリットを利用して進出してくる可能性もある。



## 「関西イノベーション国際戦略総合特区」

関西特区には阪大と京大が大きな拠点としてあり、神戸もある。そしてバイオベンチャーの集積が彩都と神戸にあり、関西インターナショナル・エアポートがあり、ウメキタにもいろいろな知能集積が図られている。



## 国内の新たなクラスターは羽田に隣接

主にロボットや IT 関係の集積を目指して進んでいる。今は関西がかなり進んでいるが、一番の脅威は、川崎の殿町にできるクラスターで、そこも再生医療を一つの目玉にしている。橋ができると羽田空港から 10 分くらいで行けるため、羽田空港をメインにしたクラスターを川崎の殿町が作ろうとしている。そうすると、現在は羽田が一番外国から便利なので、羽田を利用したバイオの集積が図られるかもしれない。

当社は関西で拠点を置くが、LCC の利用は会社で禁止されているため、エスタブリッシュされた航空会社、できれば日系の便を増やしてもらって関空を拠点に展開していきたい。

関空も乗ってしまえば 1 時間だが、乗るまでが大変だというイメージである。バスがあることなど、もう少し情報発信する必要があるだろう。

## バイオの集積および伝統的に産学連携の仕組みを持つ関西

現在、関西がバイオの集積が一番高い。しかも研究レベルも再生医療、遺伝子医療をはじめ非常に高い集積を持っている。アカデミアの技術力とバイオベンチャー集積、そして我々のような製薬企業もしくはライフサイエンス産業の受け入れもきっちり守っているということで、ここを日本の目玉として育てる。それにはやはり外国に対して情報発信し、外国の企業にも魅力のあるような仕組みを作っていくかならないと思う。日本の、特に関西のアカデミアのやっていることがよく分からない、とよく聞くので、関西空港とは別に、日本の研究が何をしているかが分かるような情報発信をする必要がある。バイオクラスターという観点から見れば関西が一番今進んでいる。



## (5) 関西空港のアクセス問題

### 梅田からのアクセス改善を望む

関西空港は梅田からのアクセスが遠い。できれば 30 分以内に梅田か新大阪に着いてほしい。新大阪からはるかでのアクセスを速くしてもらいたいのと、本数も少ない。私たちとしては、19 時 20 分に羽田発最終便が終わった後も、東京ー大阪の出張で航空機を利用したい。120 時になると全部関空に降りてしまって、降りた途端にどうしようかと思う。だから東京モノレールやヒースローエクスプレスなみの利便性のある高速交通機関を何とか整えてもらいたい。

## 関西空港のアクセス問題

- 都心(梅田)から遠い。  
→新大阪から約一時間  
➢ 30分以内に梅田か新大阪に着きたい。
  - JRはるかの本数が少なすぎる。  
→一時間に1~2本  
➢ 深夜まで10分に一本程度の鉄道交通手段が必要  
➢ 伊丹便が17:20羽田発最終便が終わった後も航空機を利用したい。
-  **東京モノレール、ヒースローエクスプレス並みの利便性がある  
高速交通機関が必要**

53

### 日系航空会社の欧米便を望む

関空は日系の航空会社の欧米便がほとんどない。ビジネス客がいないから ANA は関空に飛ばさないとのことだが、我々はビジネスでは会社指定で ANA を利用することになっており、本当は大阪から飛んで行きたいが羽田まで行っている。

日本に来る欧米人はやはり欧米の航空会社を利用するので、ルフトハンザや KLM を利用する。関空が欧米人にとって魅力がないというわけでは決してないが、日本人が出て行くにはかなり不便なので、そこをなんとか解消してほしいというのが個人的な希望である。できれば日系の航空会社を利用したいと思っている。

〔質疑応答、議論より〕

### 交流からのイノベーションの場

イノベーションの場となるのは、歴史のあるところで、大学があつたり企業があつたりベンチャーがあつたりするのが理想的だ。特に研究者間の交流はそういうところでやるべきだと思う。日本の場合は新しい開発地にバイオクラスターを作り、大学も集積させている。

理科系の大学は郊外に移転しているため、なかなかコミュニケーションがとれない。オックスフォード、ケンブリッジ、ボストンなどの街を歩いていると、そこらへんに出会いがたくさんあり、散歩しながらいろんなことを話し合える。フランクに話し合える場をうまく作らないといけない。構えて作るとなかなかうまくいかないのではないかと思う。

### **バイオクラスターと国際空港**

世界各地にすでに形成されているバイオクラスターと国際空港の関係についてはそれぞれである。ケンブリッジはわりと空港から遠い。ヒースローから車で1時間半、混んでいると3時間くらいかかる。そういうところもある。最もイノベーションが生まれるバイオクラスターと言われているのは、オランダのライデンである。ライデンはスキポールから電車で30分くらいとアクセスが非常によい。アメリカのクラスターも、いたる所に空港があるので、空港を利用して研究者間の交流が起こっている。

シリコンバレーのクラスターは、スタンフォードが中心で、ANAがサンノゼまで直行便を飛ばしている。やはり最近は何らかの移動手段がよいところにクラスターができている。アクセスの良さは海外から企業を誘致するために大きな売りになる。ヒースローエクスプレスが作られてロンドンからのアクセスがよくなった。だから、外国人にとってクラスターと交通手段は非常に大事である。

### **ビジネスクラスの利用**

日本企業の出張の場合、部長以上はビジネス、一般社員はプレミアムエコノミーであることが多い。海外から来る場合は大抵ビジネスである。

### **ビジネス航空利用の促進について**

出張者のニーズをもっと聞かないといけないと思う。出張に行く人は花形の方々だ。もう少し間接部門の皆さんがたの対応のあり方も考えてよいのではないか。空港の発展は地域の総合力だということくらいに考えないと難しい。

バイオクラスターに海外の企業を呼び込んでくれば、海外の方たちはビジネスを使う可能性はある。ただ、彩都の場合は伊丹から羽田の方が便利な可能性もある。

## 2-3 中小企業によるビジネス航空利用

### 講演1「中小企業食品メーカーにおける海外進出の課題と関西国際空港を舞台にした海外展開」

スターフードジャパン株式会社 代表取締役 新古祐子氏

#### 【講演からのポイント】

- 地域産品の商品開発に関する総合プロデュースを行い、6次産業化プランナーとしても活動している。
- もともとは湯浅の小さな醤油メーカーで、ベルギーのシェフに使ってもらっている。その時に培った企画や営業ノウハウを地域の中小食品メーカーを中心にコンサルティングや指導を行っている。
- 関西国際空港に「Region Style」を出店し、会員制マーケティング・ショップとしての運営を開始した。
- なぜ地域で食品メーカーが衰退し、食の技術が残らないかということ、自分で売らない中小企業が多すぎるからであり、自分で売らなくなるとお客さんのニーズがわからなくなる。地域と空港、地域と世界を結ぶための架け橋となる空港のお店として運営していきたい。IT活用も検討している。

#### 1) 事業概要

##### 総合プロデュース業、スターフードジャパンの誕生

嫁ぎ先の湯浅醤油有限会社はある程度軌道に乗って回り始めたが、地域にはたくさんいい物があるのに訴求できていないため、地域の発展のためにこれまでの経験を活かして企画から販売まで一貫して取り組む総合プロデュース業を始めた。

コンサルティングのような総合プロデュース業を始め、それがスターフードジャパンという会社である。この会社の名前は、いずれ日本からスターのようなすばらしいショップを世界に出したいと願い、あえて横文字にした。

##### 6次産業化プランナー

その後2011年に6次産業化プランナーという農林水産省が推進しているプロデューサーの資格認定を受け、より専門的知識で対応できるようにした。商品開発を行っている。

企業が今までつくっていた物は売れなくなっている傾向にある。売れなくなってきた理由がわからないので、なぜかというところを探究し、新しい商品を技術によって開発したり再形成したりして、いったん持ち直すV字回復させる形で企業の再生をお手伝いしている。メディアに出ることも多くなってきた。

##### 湯浅醤油の成り立ち

湯浅醤油有限会社の名前は古いように思われるが、2002年に設立された。湯浅の地名で

金山寺味噌の製造販売を 1881 年から新古家・主人の家は続けており、醤油もつくっていたが、その醤油が年々衰退していて、醤油産業も衰退している。せっかく発祥の地なのになぜ衰退するのかというところで、湯浅の名に恥じないような醤油をつくって売りたいと考えるようになり、一念発起、2 人で湯浅醤油有限会社を立ち上げた。もともと日本一、世界一の醤油をつくりたいという希望があって、常にグローバル目線で醤油を発信している。

### ベルギーのシェフに使われる醤油

当社の醤油はベルギーシェフにたくさん使われている。ベルギーの三ツ星、二ツ星、一ツ星のシェフの方とある出会いでおつきあいが始まり、彼らのロコミで湯浅醤油が広がった。

2010 年にミシュランのシェフ 19 人に和歌山に来てもらい、そのとき和歌山の食材を使って 1 日だけのフレンチレストランを企画した。和歌山の食材の素晴らしさを知ってもらうために企画したイベントで、これが大盛況になり 200 人ほどの方が参加した。1 枚 3 万円もするチケットだったが、キャンセル待ちが出た。

シェフの方から日本の食材は本当においしいという評価をいただいている。関空から帰るときも、昆布を持って帰っていった。

シェフの間では、醤油、うまみ、だし、というものはスタンダードな食材として認知されていることがよくわかった。

アジアと地域の架け橋に

### ベルギーシェフとの交流



### 一営業者ではなく、フードアナリストとして自分をブランド化

自分を一営業者とするのではなく、ブランド化するために、フードアナリストという資格をまず得た。また、地域メーカーだからと下に見られがちだが、もらえる仕事は基本的に注文を受けて開発をしていった。

そういう形で商品を知ってもらうことになり、湯浅醤油を起ち上げた頃は数千万円くらいしか売上げがなかったものが、湯浅醤油も何とか軌道に乗って安定してきた。そこで、知識と経験を結集して身に付けた営業スキルを活用するためにスターフードジャパンでビジネスをすることになった。

## 2) 地域の商品開発をサポート

### 企画、開発、販売まで一貫して手がける

日本には本当にたくさんのいい商品があるのに、訴求のしかたが間違っていると考えていたので、地域創生がいわゆる前から地域創生の仕事をしてきた。うちのしくみは非常に簡単で、このように講演をさせてもらったり、講演をしたのちに、一緒に何かやって欲しいということや、こういうことができないかななどの依頼があったときに、それを企画してみたり開発したりするというものである。

自分の商品でさえ売れていないのに新しい商品など売れるわけがない。売ることなどできない。そこをちゃんと手助けできる仕組みが必要ではないかと考えた。

うちの特徴は三つ、一つは商品企画開発、二つ目は一般社団法人で地域食プロデュース協会という協会をつくっていること、三つ目は国内外に販路を持つようにしていること。私の会社は食品問屋日本大手 5 社すべてと口座を持っている。従って、うちの口座を使うことによって商品が、つくった物がここで欲しいと言われたらすぐ流すことができる。いちいち口座を開ける、審査を受けるなど、ややこしいことは一切ない。

今年 7 年目になるが 300 社くらい関わってきた。ヒットするものもあればヒットしないものもあった。それで 600 アイテム以上あり、今も商品開発の仕事はたびたびやらせてもらっている。ただ空港におみやげショップをオープンしてから、商品開発というよりは、販売支援になってきている。



### 大阪商品計画

一例をあげると、大阪府の「大阪商品計画」という地域メーカーを育てる取り組みでは、「ここまでできたけれども、あと1歩が分からない」という商品はいっぱいあって、少し目線を変えてみると、売れると商品が変わるのに自分ではわからないところを支援している。自分で自分のことが見えないように、メーカーも自分で自分のことが見えない。そこを指導しながら、商品開発をサポートしている。

## 個人商店から小企業、中小企業への発展を支援

私が自分で湯浅醤油、丸新本家味噌屋という小規模個人商店から中小企業へ事業を拡大した過程では、商品開発に関わってきた。個人商店のたこ焼き屋でも、新商品を開発し量産体制がとれて販売数量が確保できると、ちょっとした小企業になる。さらにそこで少し大きな販路を見つけると中小企業に格上げされる要素が入ってくるので、こうして発展的に考える力を育てている。

メーカーニーズは、企画と営業が地域の小さいメーカーにはないことが多いので、家内工業的なところを会社として切り替えるところの、苦勞を知っている人にきちんと教えてもらわないと全然成長もしない。1から2にするのは簡単、2から3にするのは非常に簡単だが、ゼロの状態から1にするところの苦しみがああり、そこをサポートしている。

### 3) 関空への出店

#### 関空の出店「Region Style」

中小企業への支援を行う中で関空へ出店することになった。コンサルティング業をずっとやっていくうちに、自分がやりたいと思う事業に出会えるかどうか切り替わりのかねめだと思っているので、そこで店を持ちたい。自分が商品開発・企画したものを店に並べてみたいと考えた。百貨店か、JRの駅の中か、どこに店を持つかと考えたときに、みんなが懂れていて、出店するのが難しくて、さらにグローバルなところで利用人口がどんどん増えているところと考えた結果、空港に店を出したいと思った。

#### Region Styleコンセプト

訪日外国人旅行者が立ち寄る！  
地域魅力発信型アンテナショップ！

##### <今の地域の名産品・特産品>

##### ①日本人向けの商品開発

日本人をターゲットにした商品コンセプトが多い。  
外国人と日本人では好みが違う。

##### ②売り方、品ぞろえに差がない。

店内に商品を陳列し、並べて売るだけ。  
商品はどの店でも同じような品揃え。結果、地域性がみられない。

##### ③地域情報がない

地域の特産品や歴史・文化を知ることが難しい。



##### <Region Styleでは>

##### ①外国人向けの商品開発します

外国人に試作開発に関わってもらい、地域の製造メーカーと連携し、外国人の嗜好にあわせた商品を開発、販売する。

##### ②本当に良い地域食を提供！

こだわりを持ち出したインバウンドに対応できる地域性のある本物志向の商品を販売するお店。

##### ③インバウンド旅行会社と連携

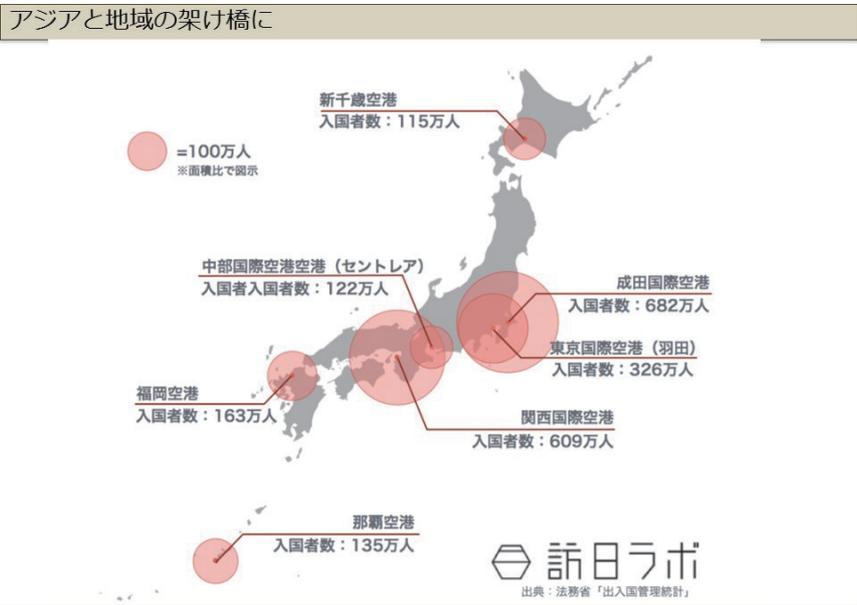
試食コーナーを充実、旅行会社と連携して、製造する企業の体験ツアーを企画、関西の中小企業を元気にします。

関空会社にプレゼンし、「関空は誰のための空港ですか、地域のための空港ですよ、地域の架け橋となるようなお店は空港に絶対必要です」という話をして、私は今までこういう実績があるから空港に置きたいという人もいっぱいいるから、だから出店させてほしいと交渉し、やらせてもらっている。

### 関空への出店の意味

外国人の97%が空港から入るが、関空経由の入国者は609万人いる。成田経由の682万人に追いつくくらいで、今後さらに外国人が増えると予想される中、インバウンド客向けにサービスできることが生まれるのではないかと考えている。

普通のおみやげ物屋ではなく、会員制マーケティング・ショップとして展開している。シェアハウスの店舗版である。



アジアと地域の架け橋に

### 会員制マーケティングショップ



## 会員制マーケティング・ショップとして運営

インバウンドは誰も知らない商品なので、それを知ってもらう場所として利用してもらおうとしている。インバウンド客は事前に調べて来日する。知ってもらわないと売れない。その上で、商品が売れるようにブラッシュアップする。

なぜ地域で食品メーカーが衰退し、食の技術が残らないかという、自分で売らない中小企業が多すぎるから。自分で売らなくなるとお客さんのニーズがわからなくなる。問屋のニーズはわかっても顧客のニーズがわからない。地域と空港、地域と世界を結ぶための架け橋となる空港のお店として運営していきたい。

## 新しい空港事業を期待

変化する社会状況に適応して的確に判断できる新しい空港事業、空港をより活用した新しい事業を期待している。今後、リージョン・スタイルには IT ツールを入れて付加価値を高めていきたい。また、2月からは冷凍牛肉の販売を始める予定で、新しいことをどんどん取り入れていく形で、地域と空港がもっと活性化できればと思って奮闘している。

### 〔質疑応答、議論より〕

## ビジュアルマーチャндаイジング

いろいろな産品を集めたショップはビジュアルマーチャндаイジングで何らかの統一感がないとなかなかお客さんは入りづらい。リージョン・スタイルのモデルが成功すると、アンテナショップのショップづくりが大きく変わるだろうと思うので期待したい。

## 空港での販売のメリット

シェフの目に止まるのは本当に氷山の一角でしかない。当社はたまたま百貨店で買ってもらったということがあったが、空港で販売できれば、海外の人の目にとまりやすいと期待する。空港を利用している人々はどんなに偉い人もそうでない人も皆同じように入り口から入って、同じように出て行くので、誰かと何かの縁ができることは、本当に数少ない機会である。

初めはインバウンド向けのショップで外国人に受ける商材を置いていたが、実際には海外に少し変わったおみやげを持っていきたい、もっと地域のものを持っていきたいと考えている日本人が買ってくれた。ビジネスで何回も海外に行っている人は、もっと地方性のある物を求められているかと思う。

今後はそこに IT を付けて訴求していき、海外で見た人が事前に情報を得て購入する流れをつくりたい。食べ物の場合、食べたことがないものを人はなかなか買わない傾向がある。ただ、ショップで試食したとなると、食べたことがあることになる。体験をすることで越境 EC の売上げを伸ばすことを考えている。今後、中国、タイ等をターゲットに検討していきたい。

## 講演2 「東大阪ものづくり企業の挑戦—ベトナム人研修生受入れから海外ビジネス展開へ」

株式会社中農製作所 社長 西島大輔氏

### 〔講演からのポイント〕

- 部品製造の繰り返し作業と夜勤で人材確保が困難な中、ベトナム人研修生の受け入れをスタートし、その縁でエンジニアの正社員採用を行い、従業員 50 名のうち正社員のエンジニアのベトナム人が 15 名と増えていった。
- 取引先が海外で現地調達率を向上させる購買方針を取ることが増え、現地に拠点がない中小企業は不利。その中で当社にはベトナム人社員がいて、ネットワークがあり、社員にとっても一緒に働く仲間の目標であるため、社内の協力が得られた。
- ベトナム人社員のおかげで、通訳を介さずともビジネスの話ができるため、現地企業を指導してものづくりを進めようとしている。
- 中小企業のベトナムには、ベトナム人との信頼関係、経営者が現場で判断すること、自社に合った進出方法を模索し、会社全体のモチベーションにつなげることが重要。
- 今後、一層、中小企業の技術革新、超短納期が鍵を握る
- 今後は東大阪のものづくり中小企業として、海外からのものづくり現場への見学や体験の受入れ人材交流や、消費者向け商品開発や販売を進めたい。

### 株式会社中農製作所について

代表者、会長 中農康久。創業は 1949（昭和 24）年、設立が 1957（昭和 32）年、東大阪で金属の部品をつくる会社、資本金 1,450 万円、従業員 50 名。従業員 50 名のうちベトナム人が 20 名、そのうち 15 名がエンジニア、現在 5 名が研修生。

東大阪はものづくりの町で、金属の部品加工をおこなっている。売上げの半分が自動車のクラッチの部品である。オートマチック車に使用される、レガシー、マツダのアテンザ、アクセラ、デミオといったクラッチの部品が売上げの半分。それ以外に一般産業機械の部品という位置づけで、産業ロボットの手の部分、プラスチックを粉砕する刃物の部品、印刷機械、船舶の機械、半導体装置の部品などいろいろな業種の金属の部品を、加工している。月に 1,000 品目くらいの部品を生産している。

## 事業概要 金属部品の精密切削機械加工

### 製品サンプル



## 1) ベトナム人との出会い

### 部品製造の繰り返し作業と夜勤で人材確保が困難

2004年からベトナムの研修生を受け入れたのがベトナム人受け入れの最初のきっかけになった。この背景として、大手からの自動車部品が当時売上の8割を占めており、量産品を加工するとき、1個流しというのだが1人でグルグル機械の中を回って部品を加工する。

3か月で基本的な技術をマスターでき、ずっと同じ作業の繰り返しになるので、3年以内には辞めてしまう。若い人は特に早い。3年間働いて自分自身がどんな技能がついたのか、どういうことで会社に貢献できるのかといったときに、ずっと同じ作業になると辞めてしまう。しかし、売上の8割を占めているので、その部品加工をする人も必要だが、日本人は定着しないという状況があった。

夜勤もあり、自動車部品はジャストインタイム生産方式で、非常に短納期の注文となり工場は日勤・夜勤フルで動かしながら、取引先の要求に対応していくことが必要なのだが、夜勤も人が定着しないという悩みがあった。

### ベトナム人研修生の受け入れをスタート

この時に外国人研修制度を知り、ベトナム人が優秀だと聞いたため、2004年から研修生受け入れをスタートした。現在はエンジニアを直接雇用に切り替え15名まで増えている。

自動車部品で量産品加工を手がける企業はどんどん1社の取引先のシェアが高くなる傾向がある。値段を下げて注文を増やすため、利益金額を減らさないようなアクションを取らないと利益率が減っていく構造である。

もともと自動車部品は売上高では1割、2割だったが、値下げに応じて注文量を増やしていく中で8割まで上がっており、その後、産業機械部品を増やしながら事業展開している。

### 有期の研修生をエンジニアの直接雇用に切り替え長期雇用へ

研修生は3年で帰国。売上げ構成比率が変わってくると、一般産業機械は多品種少量なので、技能が非常に求められるようになってくる。そうするとせっかく学んだ人たちが3年後には帰国しなければならない。当社自体も事業を行う上で、研修生が3年で帰ってしまうことは痛手になってくる。そういう状況に陥ったときに、ずっと日本で働ける制度、このエンジニアの直接雇用に教えてもらった。

2008年から、まる8年当社で働いてくれていて、エンジニアがどんどん増えてきている。これがベトナム人との出会いの経過である。

### ベトナム人との出会い

- 研修生、実習生(2004年～2010年 7名)
- インターンシップ(2013年 1名)
- エンジニアの直接雇用(2008年～現在 14名)



## 2) ベトナム進出を決定した背景

### 取引先の海外調達率向上の購買方針

東大阪の会社は30年前くらいまでは約1万社あったのが、今は4千社を切るくらい中小企業が減っている。その中で部品をつくることに対して本当に国内だけでいいのかが弊社でも問題になっていた。中でも影響を受けたのは、お客様側に海外調達率向上というテーマが出てきたことである。

当社の取引先は海外に工場を持っておられるが、海外で部品提供が可能な調達先に率先して注文を出す購買方針が新たに掲げられた。今年度は海外調達率を増やすために海外に工場を持っているところに率先して注文を出すとなると、持っていない会社からすると不利になる。話がなかなか来なくなるので、弊社でも海外に工場を持つ必要が出てきた。

### ベトナム人、ネットワークがあったこと

ベトナム人社員がいるため、ベトナム人人材を活かして海外に出られないかを検討した。また、会長の知り合いのネットワークで、ベトナムに既に工場を出しているところが数社あったことも後押し。

### 社員の将来目標

社長に就任したとき、10年後の当社を考えようという1泊研修をした。私は同族の社長ではなく生え抜きの社長で、トップダウン経営からボトムアップ経営の転換期で、2代目社長・現会長がボトムアップ経営をもっと推進していこう、社員の将来の夢をみんなで考えてそれに対して経営をしていこうということで1泊研修となった。

この研修にベトナム人社員9人が参加しており、10年後の理想として「ベトナムに工場を出してほしい、今の段階では日本にいる予定で、帰ったときに働ける環境を提供してほしい」という発表があった。この時から、当社もベトナムの進出をより具体的に進めたいと考えるようになり、この発表の3年後くらいにベトナム進出を果たした。

## ベトナム進出を決定した背景

- お客様の海外調達率の向上
- ベトナム人、ネットワークがあったこと
- 社員の将来目標



### 3) ベトナムでの事業戦略

#### 中小企業として可能な進出方法を検討

社員の目標やお客さまのニーズがあるためベトナムに出ようということだったが、お金を掛けられない。どうお金を掛けずに進出するかをいろいろ議論し戦略を検討した。

## ベトナムでの事業戦略

- 人材を活かした戦略
- KD品の獲得
- OUT-OUT



#### 人材を生かした戦略

ベトナム進出が決まり、展示会に出ることによって自社のビジネスが成立するかを見極めるため、ベトナムでの展示会に出店した。JETRO 主催で、日本の中小企業 40 社くらいを束ねて「ジャパン・パビリオン」としてブースを出した。

このとき、当社ブースだけ人気があった。部品加工の会社は他にもあったのだが、ベトナム人社員を連れて行ったから。現地の通訳だと、ビジネスの深いところの話の通訳はうまくいかないが、当社スタッフは既に 4 年、5 年働いてくれていたスタッフが同行していたため、すぐにビジネスの話になり、展示会中にも「明日ここの企業に行ってきたらいいか」「訪問してきていいか、ビジネスの話をしたいといわれている」とわかった。

#### 現地企業に技術指導することでものづくり

部品加工の会社なので、機械をベトナムに送るとかなりの投資になるため、技術指導をすることにした。

展示会で感じたのは、日本のものづくり、日本の会社と取引したいという現地加工企業が非常に多く、「こんなものをつくらせてもらえないか」という話が多かった。弊社で長年日本のものづくりを経験したスタッフは技術力が高い。そのため、ベトナム現地企業に対して部品のつくり方や品質保証のあり方などを指導するというやり方を取ることにした。

ものづくりを教える代わりに、この値段で部品をつくらせてほしいと申し入れてやっていくことでスタートした。今年度の決算予定では、購入額ベースでベトナムでのビジネスが年

間 3 千万円くらい、来年度は 6 千 5 百万円くらいの目途が立っており、ベトナム側で安く部品をつくってもらうビジネスを展開中である。

#### **KD 品の獲得**

ノックダウンとは他国や他企業で生産された製品の主要部品を輸入して、現地で組立・販売する方式のことだが、ベトナム現地の日系企業にとって、なかなかベトナムのローカル企業では難しい部品を加工できるところがない。日系企業が日本からまだ送っている部品に対して、当社が現地で部品加工をすることを今後のビジネスにしていきたい。

#### **OUT-OUT**

「OUT-OUT」は、ベトナムからタイや中国、インドネシア、マレーシアなどに部品を提供していく、3 本立てのような事業を今後展開する。今はまだ部品をつくってもらっている段階である。

#### **4) ベトナム進出のポイント**

##### **中小企業のベトナム進出への関心**

関西企業のベトナム進出はどんどん増えてきている。ベトナムに進出したい企業の相談も多い。研修制度の利用も拡大している。そういう部分でいうと、ベトナムから研修生がどんどん日本に入ってきている状況だが、中小企業が人材を確保する、日本人を雇用するのは本当に厳しい状況である。いろいろな形で日本人の募集をするが、なかなか入ってきてくれない。

## **ベトナム進出へのポイント**

- ベトナム人との信頼関係の構築
- 現実現場で判断する
- 自社に合った進出方法を模索する
- 社員のモチベーション向上へ繋げる



## 中小企業ならではのベトナム人との信頼関係の構築

研修生導入の企業はかなり増えてきた。3年間研修する中で信頼関係ができる。ただ、3年後にはベトナムに帰国しなければならないので、帰国後もタッグを組んで何かビジネスをやりたいという意向がある。学んだ技術で部品をつくって日本に安く入れてもらいたいがどうしたらいいか、という会社が多くある。

研修生との信頼ができたのだから、一緒にビジネスをする、研修生と一緒にベトナムでやりとりしていきたいと考える企業が非常に多い。ベトナム人との信頼関係の構築ができたことが進出に大きく寄与した。

中小企業は家族経営的なところがあって、その中に入ってきて一緒になって仕事をするうちに信頼関係が構築できる。信頼関係なしにベトナムに進出するのはハードルが高い。経験してわかったが、ベトナム人との信頼関係が進出の非常に重要なポイントである。

## 現実現場で判断する

当社もベトナム進出を模索する中で、話をしていると、言うことがころころ変わることがあった。法律自体もわかりにくい部分があり、その場その場で判断していくことが求められる。そのため、まず社長が現地に出て現地で判断していくことが重要。人まかせにして、誰かを行かせて日本で判断する、そういうことをしているとうまくいなくて失敗する。やはり現地で自ら判断しながら決めていくことが重要だと思う。

## 自社に合った進出方法を模索する

日本ではものづくりでも、現地では技術指導というように異なるビジネスになることもあり、自社にあったやり方がある。現地に行くことによって、自社なりにどういう出方があるのかを模索して進出していくことが必要。あらかじめこうだと決めて行くよりも、いろいろなことを経験しながら情報を集めて出ていくと、柔軟な対応ができるのではないかと思う。

## 社員のモチベーション向上へ繋げる

社員のモチベーション向上へ繋げるということが、非常に大きなポイントになった。海外進出の際、日本で働く人たちが本当に海外進出と一緒に応援しようという気持になるかということが問題である。日本の中小企業は雇用を守らなければいけない状況がある。その中で社長がベトナムに進出すると言っても、従業員は賛成か、というところにもハードルがある。

当社の場合、一緒に働く仲間がベトナムに工場をつくってほしい、進出してほしいと願っていたため、他の社員も応援しようとなった。ベトナムのスタッフを何名か帰国させていて、彼らから当社の従業員と直接やりとりしている。

進出後にわかったことだが、従業員同士の信頼関係によって進出が有効に働いた。もしベトナム人の社員がいなければ、社長が進出と言っても社員が応援するとならなかったと思う。そういう部分では、社員と一緒に働いてきて信頼関係を築いて出ていくことがよかった。

## 5) 中小企業の今後の展開

### 中小企業の今後の展開

- 技術革新
- 短納期ビジネス
- 海外展開(人材交流)
- 消費者販売

8

#### 技術革新

中小企業の環境は非常に厳しく値段のたたきあいになっているし、ネットでの取引も拡大している。技術的に頂点にいないと値段が通らずに価格競争に陥る。中小規模の企業はよりも固定費が一定必要なため、小規模企業の方が価格は安い。

そのため、技術を磨き、よその会社が嫌がるような難しい仕事に特化してやっていくことが、今後の中小企業に非常に重要になってくるだろう。

#### 短納期ビジネス

日本の中小企業ものづくりの生き残るポイントは短納期である。たとえば iPhone の場合、模倣品がすぐに出回るため、世界同時発売される。そうすると試作段階から一気に増産に入るまでが非常に短期間になる。

海外企業には絶対に負けない、日本でしかつukれない分野と考えると短納期は日本のものづくり中小企業にとって非常に重要になってくる。

短納期の仕事をいったん受注すると、何らかの形で変更をかけたときに不良品が出るが多いため、大手メーカーは取引先を変えたくない傾向がある。試作や短納期を最初に可能にすると、後のつきあいが続くため短納期ビジネスは重要である。

#### 海外展開(人材交流)

これから海外展開はどんどん加速していくだろう。今ベトナムに出て行く中小企業の方は本当に多く、特に近畿圏では大手企業との取引拡大が望めない中、中部地域、関東地域に取引先を求めている。違う地域に出て行く中で、ベトナム等でも裾野産業が求められているため、海外展開を進めようとなる。中小企業も外貨を稼いでいく時代。

当社では、工場見学に来る方々の 7 割くらいが外国人で、日本の中小企業経営を学びたいという経営者が非常に多い。大手メーカーが生産拠点を海外に移しているが、裾野産業は各国でなかなか育たない。

## 東大阪のものづくり観光

東大阪にもものづくり観光推進協会がある。日本の旅行者は東大阪にはなかなか来てくれない。修学旅行では全国から関西に来て、京都、奈良、USJ に行って東大阪は素通りされている。そこでものづくりを体験してもらうことを観光にということから、この協会ができた。今後は外国人旅行客の受け入れも積極的にやっという団体の中でテーマとして考えているところである。

## 消費者向け商品開発と販売

部品加工は基本的に BtoB だが、今後は BtoC も展開したい。将来のビジネスを考える上で、消費者向けの商品提供も今後必要と考えている。

当社は真の意味でものづくり企業ではなく、加工屋である。どこが違うかという、お客さまにいわれたもの、つまり図面に描かれたものしかつくっていない。自分たちで考えたものをつくることをやっていない。

自分たちが形にして手にとってもらい、いいものだねといわれて、自分たちの商品が世の中に出ていく、そういうことを実感するのは重要だと思う。中小企業だからこそできるビジネスでもあると思う。大手が参入しない分野。中小企業は限定販売で 10 個、20 個売ればそれでビジネスになる。

例えば魚釣りのリール・メーカーでは特殊なベアリングを使ってギアの回転をよくしているが、そのリールは日本で 5 台、10 台しかなく、釣りの業界で高く売れる。普通は樹脂やアルミだが、これをチタンに変えたいという要望に当社は応えられる。

東大阪でオリジナル商品を開発しようというグループができています。中小企業には、ものをつくる技能はあるが、それを売る技能がない。つくことはできるけれども、どんなものをつくっていいかわからない。そこを海外のアパレルで成功した東大阪出身の人と一緒につくっていかうとしている。

### 〔質疑応答、議論より〕

#### ベトナム人研修生のレベルについて

日本人の学生や高校卒業、大学卒業の方と比べたとき、ベトナム研修生のレベルについて、何十人と研修生を受け入れていて、優秀な方から、やはりだめで抜け出した人、帰られた方もいるが、相対的に見て優秀である。まずはまじめに働くということ、手先が器用だということ、向上心が非常にあるということがあがる。特にエンジニアで来日する人はとても優秀である。ベトナムで工科大学を出た人である。いずれ国に帰って事業をすることも考えているため、ハングリー精神がすごい。

#### 日本とベトナムの人の行き来について

ベトナムに進出することによって、日本とベトナムの人間の行き来は増えていっている。ベトナムで採用した人には日本に研修に来てもらう。ベトナムに帰国させているメンバーに対して必要な支援は、その都度、こちらかた担当部門の人間が向こうに行く。

ものづくりや向こうに進出することにおいて、face to face の機会はかなり必要である。

例えば部品をつくってもらう現地の会社にも、日本のスタッフが実際に見に行ったり、現地  
で対応できないことのフォローをしたりするために現地に行く。

当社の取引先を現地に招待して、どんなところでつくっているかを見ていただくという  
こともある。立ち上げ期は社長 1 人の行き来だったが、ビジネスが展開すると関わる人がど  
んどん行き来するようになる。年に 10 回から 15 回くらい行き来している。

### **ビジネスでの移動における空港の利便性**

ホーチミンの空港に当方は関空から行き、名古屋のお客さんと現地で待ち合わせするよ  
うな場合、到着便の時間帯が同じなのでありがたい。

まだ、ダナンへの直行便がないので、将来的にできればという願望はある。ダナンは次に  
絶対ブームが来るところなので、いずれつくってほしいとは思いますが、困っているというほど  
ではない。

### **ベトナムの滞在人口増加**

ベトナムの日本人の滞在人口は増えてきている。1 番が中国の 30 数万人、2 番目がベト  
ナムの 17 万人でベトナムは伸び率が 30% くらいと勢いがある。

ベトナムの人は非常に熱心に勉強し、日本で技術を学んでベトナムに帰って独立する  
という気風が非常に強いと聞いたことがある。自社で技術を学んだ社員が独立すればネット  
ワークにつながるだろう。

### **増加する研修生やエンジニアの受け入れ態勢について**

エアラインのほうから見ても、羽田—ベトナム間が 1 日 2 便に増便されている。関空らベ  
トナム航空が 1 日 1 便だが、滞在人口や交流の伸びから見ると、ベトナムとのエアライン  
はもっと増えてくる感じがある。

エンジニアを今後増やしていくかどうかは、もう 3 分の 1 以上ベトナム人なので現在は  
ストップしている。親族を紹介して順番待ちで入ってきてもらっている状態である。中小企  
業では日本人の新卒を毎年、採用するのは難しいが必要な時にはすぐに来てほしい。そう  
なると待機してくれているベトナム人がいるのはありがたい。エンジニアで一番初めに来た  
4 名は非常に優秀で、人たちが次の世代のベトナム人社員を育ててくれている。

### **東大阪への研修旅行誘致**

海外からの研修旅行で東大阪のものづくりの技術を見てもらうことはもっと考えるべき  
だろう。たとえば 100 人、1,000 人が研修旅行にきて東大阪のものづくりを見てもらいた  
い。東大阪は、大阪ものづくり観光推進協会が年間 8,000 人くらいの修学旅行生の受け入  
れをすでにやっているのだから、これから先は海外もということで、さらに発展していくと  
思う。

### 3. 今後のビジネス航空利用促進に向けた検討

以下では、第1回から第3回研究会での検討内容を、現状データ分析も加えて再整理し、今後のビジネス航空利用促進について、「関西の MICE 活性化」「関西の大企業」「関西の中小企業」の観点からまとめた。

#### 3-1 関西の MICE 活性化によるビジネス航空利用促進

##### 1) 関西における MICE の可能性

##### 国際的な MICE 振興の潮流と IR 整備を含めた今後の可能性

ビジネス航空利用の鍵を握る MICE 振興は「日本再興戦略 2016」等に位置づけられており、国の重要な施策の一つとなっている。今後の MICE 戦略ではビジネス航空利用増加に加えて、イノベーションの創出や地方創生の観点が重要になる。世界的にみると、米国・EU に続き、アジアでの国際会議や展示会の開催件数が増加中であるが、日本は国際会議の件数こそ増えているもの、アジア全体でのシェアはむしろ落ちている。

展示会はもともと、取引の場として欧米が主流で巨大な展示場が整備され、定期的に展示会が開催されている。また、万博やオリンピック開催時は、企業の大会やインセンティブ・ツアーが観戦とセットで多く組まれる。その際、必ずしもオリンピック開催地にずっといるわけではないため、東京オリンピック開催時は関西にとって大きなチャンスである。

オリンピック開催時に向けて、横浜市の MICE 施設増築、愛知県の中部国際空港島内での展示施設の整備が進んでいる。

その中で、大阪府では「アジアにおける都市間競争に打ち勝つための新たなエンターテインメント機能（非日常空間）を創出し、観光客からビジネス客まで、誰もが楽しめる国際的なエンターテインメント都市・大阪の実現をめざす」として、夢洲における統合型リゾート（IR）の大阪立地に向けたプロモーション事業を推進している。関西経済同友会でも関西 MICE・IR 推進委員会を設置し、2015 年 1 月には「大阪・関西らしい世界初のスマート IR シティ」に関するコンセプトならびにギャンブル依存症対策を提言するなど、関西財界も IR 誘致を後押ししてきた。昨年 12 月に「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」（通称：IR 推進法）が成立し、今後、IR 実施法が成立すれば、日本各地で IR の実現に向けた取り組みが進むと予測され、夢洲はその有力な候補地となりうる。また、空港隣接型 IR として「関空・りんくう IR」を泉佐野りんくう国際観光振興協議会が提案し、泉佐野市では 2013 年 6 月に市議会で IR 誘致を議決した。これらの IR が実現できれば、IR の中で併設される MICE の機会が増加し、関西国際空港のビジネス利用にも大きなインパクトがあると期待される。

##### 行ってみたいまちとしての魅力を活かした MICE 誘致

その時に何が選ばれる要因かという点、「行ってみたいまち」であるかどうかになってきている。「行ってみたいまち」の魅力は、食、ショッピング、エンターテインメント等から構成されるが、これらの魅力に加えて、後付けできない文化歴史、自然遺産、気候も重要な地域

資源である。東京オリンピック開催時は、これらの魅力や資源を備えた関西にとって MICE 誘致の好機である。今後、音楽、スポーツの人が集まるイベントまで含めて考えると MICE の可能性はさらに広がると期待される。

今後、アジアの都市間競争の中で関西が安定したビジネス航空利用を獲得し、国際会議等を通じてイノベーションのための知的資源を関西に呼び込むためには、都市の総合的な魅力を最大限に活かし、幅広いエンターテインメント資源も活かしながら、MICE の誘致や新たな展示会や楽しみ方の提案を進めるべきである。

## 2) 海外の先進的な取り組みについて

### シンガポール、メルボルン

シンガポールやメルボルンの事例をみると、同伴する家族等の誘致も含めた観光振興、都市の再開発の中での MICE 施設と「行ってみたいまち」としての都市魅力を彩る施設がコンパクトに整備され、市外からの集客と延べ宿泊の客室数が市内でどれだけ提供されたかが集客による経済波及効果として把握され、市予算を投じる意義付けがされている。

### バルセロナ

バルセロナのように、MICE 開催時期のホテル予約をビューローが管理し、受益者であるホテルからの収益を受け取って独自の財源で意欲的な MICE 誘致を展開している事例もある。

今後、大阪観光局や MICE 施設関係機関においても、こういった指標把握や経済波及効果の把握を進め、自治体とビューロー間の役割分担と連携を明確にするとともに、把握した効果等の根拠に基づいて自治体を含めて MICE 誘致に都市戦略として取り込むべきである。

## 3-2 関西の大企業によるビジネス航空利用

### 1) 関西からの大手企業本社や研究所等の流出

#### 関西における法人所得金額シェアの長期的な低落

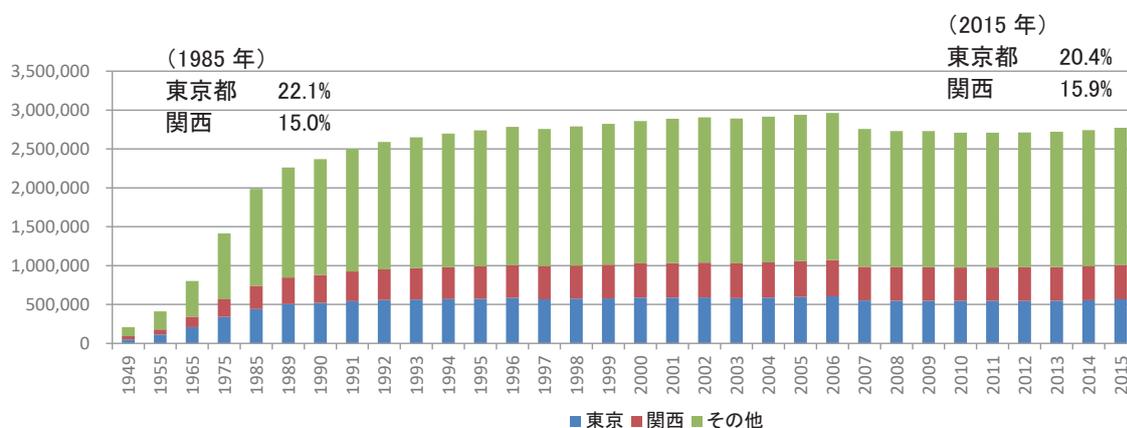
国税庁「都道府県別法人税（法人数、所得金額）」でみると、関西における法人数が全国に占める比率は、1985年 15.0%から 2015年 15.9%とほぼ横ばいである。

一方、関西地域の法人の法人所得金額は、1985年は全国の 20.8%であったものが、2015年には 12.3%と減少している。東京都は微減しているものの全国の法人所得金額の 4 割を占めている。（次頁図表 3-1,3-2）

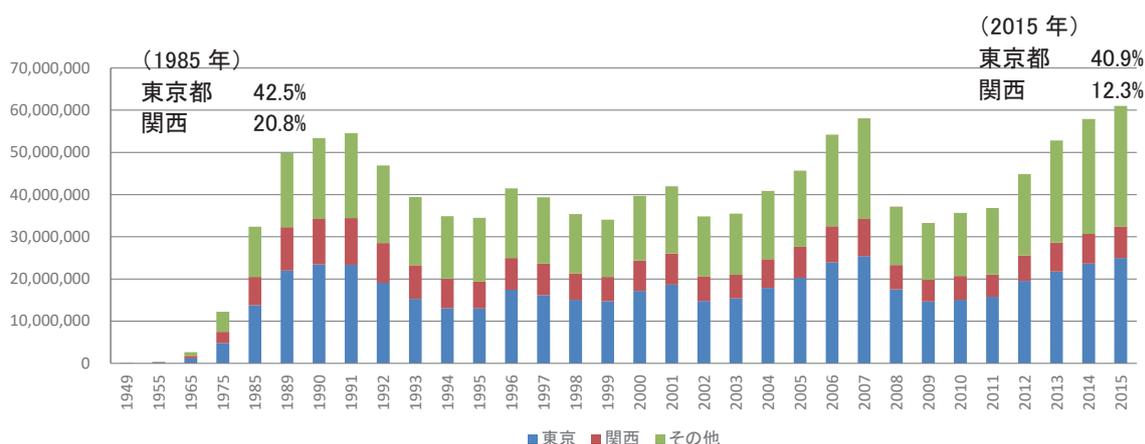
#### 本社機能、研究所等の流出

たとえば「武田ショック」と当時、報道されたように、北大阪バイオクラスター（彩都西部地区）に進出予定であった武田薬品工業が、湘南に研究所を整備したり、発祥の地は大阪だが再編統合により大手都市銀行が本社を東京に移転したりと、関西を代表する大手企業の本社や本社機能が域外に流出している。

図表 3-1 法人数の推移



図表 3-2 法人所得金額の推移



図表 3-1,3-2 とともに資料：国税庁「都道府県別 法人税（法人数、所得金額）」  
 ※「東京」東京都、「関西」滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の 6 府県の合計

## 2) グローバルに活動する大手企業のビジネス航空利用

### グローバルかつオープンなイノベーションの時代

我が国は少子高齢化により人口が減少し、国内市場は今後、縮小が予測される。そのため、今後、これまで以上に多くの業界で海外市場の進出が不可欠となり、世界の競合相手と競争するためのイノベーションが不可欠になっている。1 企業内の閉じたイノベーションの時代は終わり、研究会で講演のあった製薬業界をはじめ、情報通信や自動車等のグローバル企業が活躍する産業界では、新たなイノベーションの創出に向けて、グローバルかつオープンな連携に各社が取り組んでおり、ネット社会においてもフェイス・トゥ・フェイスでの交流は重要ととらえられている。

### 大学等を中心としたナレッジの交換

そういった集積ができ、ナレッジを持つ人材や外国企業を外部から呼び込むためには優れたサイエンスがベースとして不可欠である。関西には京都大学、大阪大学、神戸大学のような優れた大学があり、関西圏の国家戦略特別区域の指定によって iPS 細胞を用いた再生医療製品の事業化を目的とした GMP 適合生産施設の構築事業に対する課税の特例措置や、保険外併口療養に関する特例規制緩和が進められている。

関西地域には京都大学 iPS 細胞研究所 (CiRA : サイラ) のように世界的に注目される先端的な研究チームがあるため、外資系企業が連携拠点を開設するような動きがあり、定期的な交流に加えて国際会議等の場を通じてグローバルな人の交流が頻繁に起こると期待される。

### 関空発直行便のニーズ掘り起こし

グローバル企業が海外出張で出国する場合、欧米への直行便は成田・羽田発の利用となることも多い。また、学会等に参加する場合、以前と比べてビジネスクラスを利用できる役職が制限されているようである。一方、海外から来る研究者は、欧州系航空会社のビジネスクラス利用により関空インを利用することもある。

関空利用の国際線日本人旅客は業務目的も多く、関空へのアクセス改善と欧米直行便増便が期待されている。中には、直行便の復活により需要が増えている便もある。

欧米直行便の関西国際空港への就航や復活については、海外からの学会等の国際会議開催の誘致支援を行い人の行き来を活発化させることも重要であるが、大手企業のみ頼ったビジネス航空利用の短期間での増加は難しい面があると考えられる。

## 3-3 関西の中小企業によるビジネス航空利用

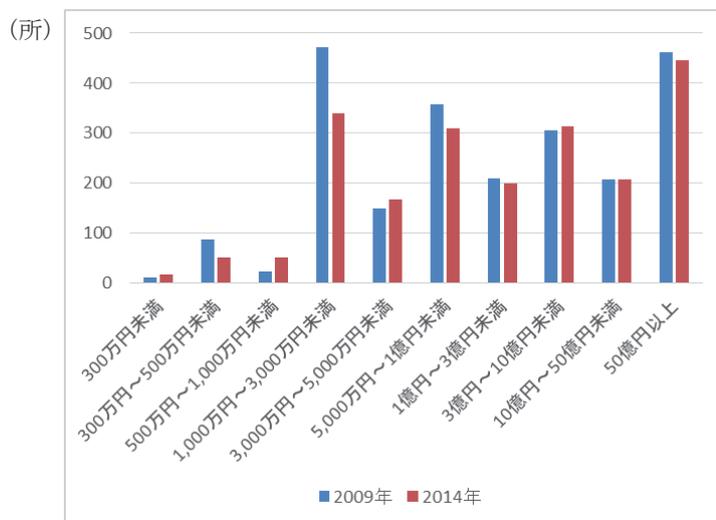
### 1) 大阪の中小企業の海外進出状況

#### 海外展開は卸売・小売、製造業中心

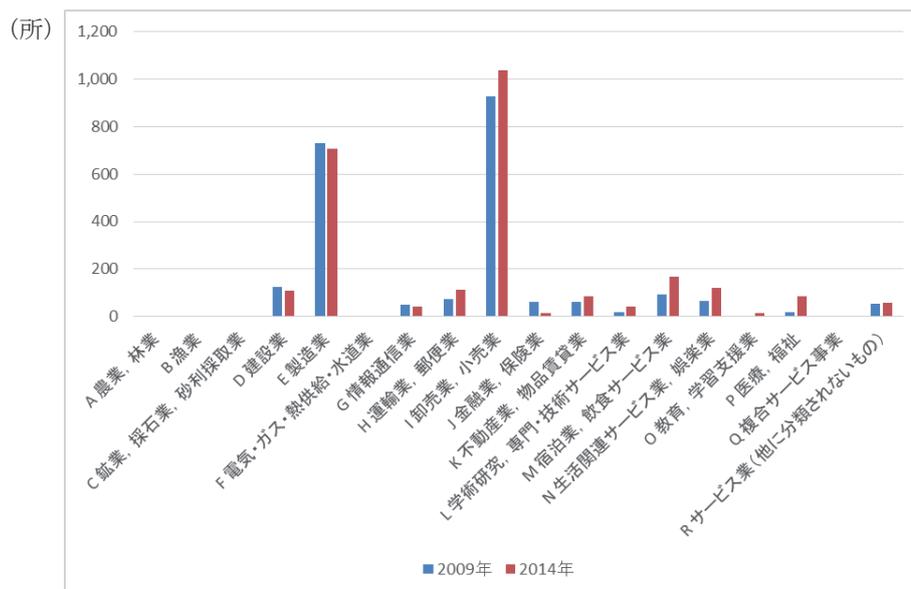
2014 年および 2009 年の総務省「経済センサス - 基礎調査」に基づき、大阪府内に本社を置く企業について、資本金の規模別に海外に開設している事業所数の増減をみると、この 5 年間で中小企業の進出数は全体としては減少している。

中小企業に限らないが業種別にみると、大阪府内に本社を置く企業が海外に開設している事業所数では卸売業・小売業がもっとも数が多く、2009 年から 2014 年にかけて増加している。一方、大阪府内に本社を置く企業が海外に開設している事業所数を業種別にみた場合、2 番目に数が多い製造業では、やや減少という状況になっている。

図表 3-3 大阪府内本社企業の海外事業所の数（資本金別）



図表 3-4 大阪府内本社企業の海外事業所の数（資本金別）



図表 3-3,3-4 ともに資料：総務省「平成 21 年経済センサス」、「平成 26 年経済センサス」

### グローバルニッチトップ企業は海外市場へいち早く進出

経済産業省が昨年選定した「グローバルニッチトップ企業 100 選」は全国製造業のうち、グローバルに活躍する製造業を選出している。このうち、関西企業（福井県～兵庫県）は 29 社が選定を受け、機会・加工、素材・化学、電気・電子等で関西の企業が選定されている。

関西には中堅企業で B to B の分野でニッチトップである企業がこの他にも多数存在するとみられ、これらの企業は取引先が大手 1 社に依存することなく、世界各地に生産用機械や部品、素材を納めていることが多い。メンテナンスや部品交換、商談などで世界各地に出張が多い企業と目され、今後のビジネス利用促進の重要なターゲットであると期待される。

また、これまでは展開していないが、海外市場の開拓に熱心な中小小売業や地域産品のメ

カーも海外取引が増える中で、ビジネス航空利用が期待される新たな層である。

### 新たなニーズ開拓へ

関西国際空港ではビジネス航空利用者とのコミュニケーション・ツールと位置づけた会員制の「Global Business Club」を企画運営し、当初予想を上回る利用がある。当初は100社くらいだったが、予想をはるかに上回って今年中には400社くらいになる見込みである。今後、こういったツールを通じて、グローバルニッチトップ企業等の企業の直行便増加への要望等、利用者の声を把握した上での取り組みを進むと期待される。

## 2) 中小ものづくり企業の海外進出と地域産品の海外市場開拓

### 中小ものづくり企業の海外進出

講演にあった東大阪の中小ものづくり企業例では、部品製造の繰り返し作業と夜勤で人材確保が困難な中、ベトナム人研修生の受け入れをスタートし、その縁でエンジニアの正社員採用を行い、従業員50名のうち正社員のエンジニアのベトナム人が15名と増えている。

製造業では大手企業が海外で現地調達率向上の購買方針を取ることが増え、現地に拠点がない中小企業は取引が不利になっている。講演企業の例では、ベトナム人社員が在籍していることが強みとなり、ネットワークを拡大している。

東大阪のものづくり中小企業として、海外からのものづくり現場への見学や体験の受入れ人材交流や、消費者向け商品開発や販売を進める予定となっており、海外との人材の交流が増える可能性を秘めている。

### 地域産品の海外市場開拓

講演にあった企業例では、もともと自社の地域産品を海外に販売し、その経験を生かして地域産品の商品開発に関する総合プロデュースを行い、6次産業化プランナーとしても活動している企業例では、現在、関西国際空港に「Region Style」を出店し、会員制マーケティング・ショップとしての運営を開始している。関西国際空港で「地域と世界を結ぶための架け橋となる空港のお店」としての運営を目指しており、越境ECのためのIT活用も検討している。

地域の産品を海外へ試験的に販売する取り組みは各地で進められているところであるが、地域産品のメーカーが、消費者ニーズを確認しながら海外展開のきっかけをつかめる最初の場所として、空港は期待される場所である。

今後のビジネス航空利用の促進を考えるにあたり、こういった海外展開に意欲的な中小企業、ニッチトップで世界を飛び回る中堅企業等は、極めて重要なターゲット層になっている。

#### 4. 関西におけるビジネス航空利用促進のための提言

関空でビジネス航空利用が増えるためには、海外からのビジネス客の来訪増加と関西企業の海外進出等による海外訪問増加の双方向の人の行き来が活発化し、これらの好循環が続くことが不可欠である。

第1回研究会では、海外諸国、特にアジアにおいて MICE 戦略が日本よりも大幅に進んでおり、いずれの国も MICE 振興に力を入れていたことから、関西でも都市戦略として MICE 振興に取り組むべきであることが示された。

第2回研究会ではグローバルにビジネス展開をしている大企業、第3回では中小企業によるビジネス航空利用について検討することができた。

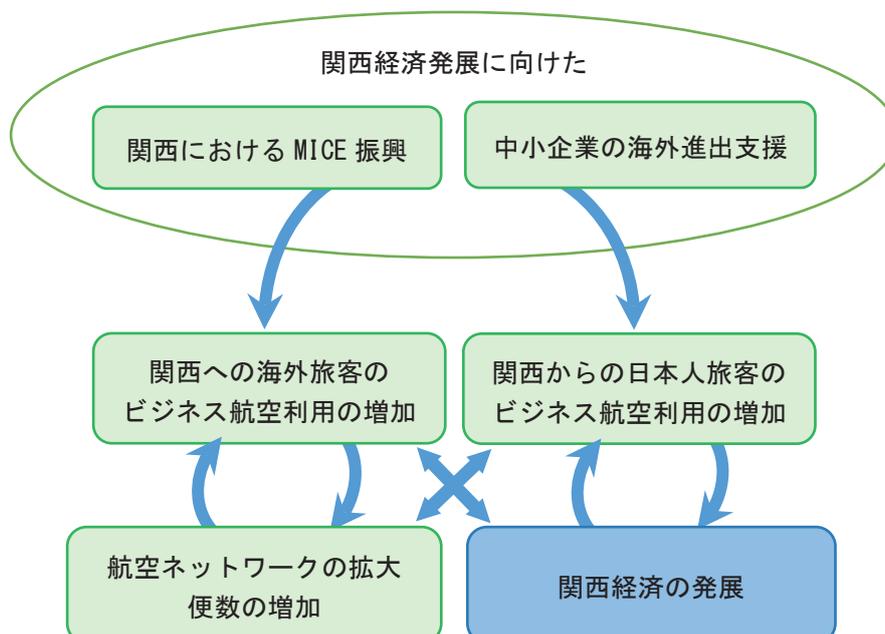
大企業については、3章で示したように、本社機能が関西から流出しており、大企業に偏ったビジネス航空利用促進策は関西では難しいと考えられる。また、これまで海外への事業展開をしてこなかった中小企業の海外進出を支援する方が、関西からのビジネス航空利用が増加するものと考えられる。

MICE 振興により関西へ訪れる海外旅客が増えれば、関西企業との交流の中で関西企業の海外とのビジネスチャンスが拡大する。

したがって、関西では中小企業を中心に海外ビジネス展開を支援し、拡大することができれば、関空を利用して海外へ出張する日本人旅客が増える。ビジネスの人の行き来が双方向で拡大すれば、航空ネットワークが拡大する。航空ネットワークが拡大し、便利になれば、MICE 誘致にも有利に働くだけでなく、関西経済の発展につながる。

このため、関西の産学官の関係機関が連携して、このような MICE 振興による好循環の創出と維持・拡大に向けた取り組みや、中小企業の海外進出支援を進めることが、関西における今後のビジネス航空利用促進に向けて必要である。

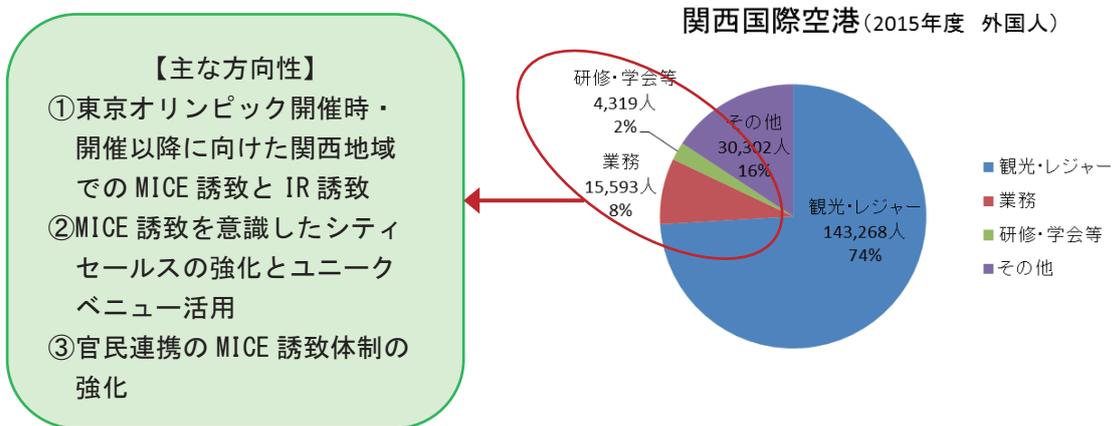
図表 3-5 関西経済発展とビジネス航空利用増加の好循環 概念図



以下では、この出発点になる「関西への海外旅客のビジネス航空利用促進」に向けて必要となる“関西の MICE 振興”と、「関西における日本人旅客のビジネス航空利用促進」に向けて必要となる“関西の中小企業の海外進出支援”の2点について取り上げて提言した。

## 1) 海外旅客のビジネス航空利用促進に向けた MICE 振興

図表 3-6 関西国際空港・国際航空旅客の旅行目的  
(2015年度、外国人)



資料：国土交通省「平成 27 年度国際航空旅客動態調査-週間拡大結果-」

### ①東京オリンピック開催時・開催以降に向けた関西地域での MICE 振興と IR 誘致

関西国際空港の国際線旅客の旅行目的の中に「研修・学会等」が日本人で 5%、外国人で 2%みられるように、今後、関西地域における MICE 振興はビジネス航空利用に向けて重要な戦略の一つである。

東京オリンピック開催前後には首都圏の展示会場が不足する見込みであり、首都圏で開催されてきた展示会や国際会議等のうち、関西地域にキーパーソンや重要な研究拠点、リーダー企業が立地する関西地域が強みを有する健康・医療分野等のターゲットを定めて、オリンピック開催時以降の誘致も意識しながら、国際会議誘致や関連する展示会の誘致や開催を進めることが重要である。昨年 12 月に「カジノを含めた統合型リゾートの整備を政府に促す法律（IR 推進法）」が成立し、今後、1 年以内を目処にカジノ解禁に伴う法規制などを定めた実施法案が策定される見込みである。IR 推進に各地が名乗りを上げており、海外のトレンドをみても、今後、MICE 振興は IR 誘致と一体的に進められると期待される。

関西地域では、大阪市夢洲地区に加えて、「空港隣接型 IR」として泉佐野市が「関空・りんくう IR」の推進を進めている。関連して、泉佐野市ではりんくうタウンの用地を利用し、大阪府スケート連盟等と連携して「関空アイスアリーナ」の整備を現在、進めている。大阪府泉佐野市が事業主体となって自治体クラウドファンディングを実施し、集まった寄付金を一般社団法人関空アイスアリーナに補助金として交付する計画で、2019 年の完成を目指している。同計画では宿泊施設、スケートリンク、飲食等が整備される予定であり、国際大会等の開催時には関係者の宿泊も可能であり、スポーツに着目した空港隣接型の新たな施設として期待される。

## ②MICE 誘致を意識したシティセールスの強化とユニークベニュー活用

東京オリンピック開催時には前後での文化イベント開催により、は海外からインセンティブ・ツアーによる訪日客が増えることが予測される。MICE の開催場所決定には、「行ってみたいまち」としての魅力があるかいなが重要になってきており、食、ショッピング、エンターテインメント等の魅力に加えて、文化歴史、自然遺産、気候などの地域資源を含めた多彩な都市の総合的魅力が決め手となる。

このため、オリンピック・開催前後の時期をターゲットに関西の魅力を多角的視点からとらえなおし、シティセールスを促進することが重要である。

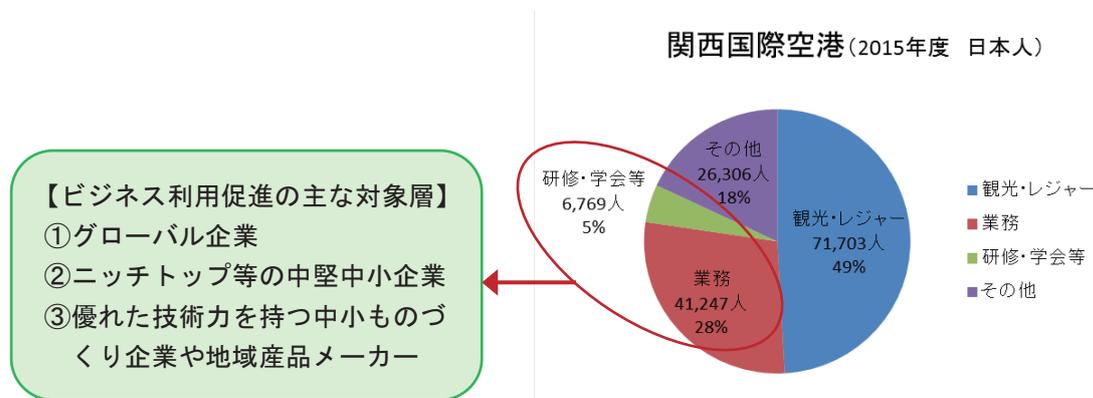
国の「観光ビジョン実現プログラム 2016」（観光立国推進閣僚会議）に示されたように、ユニークベニューの利用拡大・普及が進められており、今後、豊富な歴史文化資源を有する関西では、各地の DMO（Destination Marketing Organization）とも連携しながら、国際会議やインセンティブ・ツアーのレセプション等に利用できるユニークベニューの強みを活かして MICE 誘致に取り組むことが重要である。

## ③官民連携の MICE 誘致体制の強化

海外事例では経済波及効果を示す数値の把握や独自財源の確保、専門人材確保等が行われている。このため、関西地域においても自治体とビューロー組織、DMO 組織等との間の役割分担と連携を明確にしながら、把握した効果等の根拠に基づいて MICE 誘致を都市の戦略の中に取り込むべきである。

## 2) 日本人旅客のビジネス航空利用促進に向けたニーズ把握と対策

図表 3-7 関西国際空港・国際航空旅客の旅行目的  
(2015年度、日本人)



資料：国土交通省「平成 27 年度国際航空旅客動態調査-週間拡大結果-」

### ①グローバル企業のニーズに即した国際線利用促進

関西地域では業界再編統合のあおりを受けた本社の移転、本社機能の流出、研究所の移転などが続いてきた。ただ、最近では、企業におけるオープン・イノベーションの取り組みが進展していることもあって、北大阪バイオクラスター(彩都西部地区)、神戸医療産業都市、京都大学の再生医療研究拠点、けいはんな学研都市への研究機関の立地等の新しい動きも出てきている。

我が国では、今後、人口減少が見込まれ、多くの業界において国内市場が縮小し海外展開がこれまで以上に進むと予測され、グローバルかつオープンな連携によるイノベーション創出の取り組みが進んでおり、フェイス・トゥ・フェイスでのナレッジ交換の頻度が増えることになる。

関空利用の国際線日本人旅客は業務目的も多く、関空へのアクセス改善と欧米直行便増便が期待されているが、日系航空会社で羽田空港ハブ化の取り組みが進む中、関西国際空港におけるビジネス航空利用の短期間での増加は難しい面がある。

このため、外資系航空会社とのアライアンスによる直行便就航促進等、欧米都市や関西企業との連携が増えているアセアン諸都市等への直行便の可能性を追求していく必要がある。

## ②中堅中小企業のニーズ把握から就航便増便やアクセス改善へ

海外への事業展開は卸売業・小売業、製造業を中心に進んでおり、中堅中小企業の中には既にグローバルに活躍している企業が出てきている。たとえば経済産業省が昨年選定した「グローバルニッチトップ企業 100 選」には関西企業（福井県～兵庫県）として 29 社が選定されている。これらの企業はメンテナンスや部品交換、商談などで海外出張が多い企業と目され、今後のビジネス利用促進の重要なターゲットであると期待される。

また、これまでは展開していないが、海外市場の開拓に熱心な中小小売業や地域製品のメーカーも海外取引が増える中で、ビジネス航空利用が期待される新たな層である。

関西国際空港の法人会員サービス「Global Business Club」等を通じて、グローバルニッチトップ企業をはじめとする海外出張の多い中堅中小企業の直行便路線への要望等のニーズを掘り起こし、利用者の声を把握した上で就航便の増便や新路線の開拓、アクセス改善等の取り組みに反映されることが期待される。

加えて、出張頻度の高い中堅中小企業のニーズをまとめることができれば、ビジネストラベルマネジメントサービスを共同利用することで、出張コストの削減や手配の効率向上が可能であり、中小企業支援機関などで海外進出支援の一環とすることも考えられる。

国内便では LCC のジェットスター・ジャパン株式会社による「フレックス Biz」のように、ビジネス利用向け商品を開発している事例が出てきており、短距離の国際便路線については LCC の出張利用も出てくる可能性がある。

## ③中小ものづくり企業や地域産品メーカーの海外展開支援

東大阪の中小ものづくり企業の技術力を活かした自社製品開発や、海外からの見学・体験の受入れ等の観光交流等の取り組みが進められている。また、関西国際空港に会員制マーケティング・ショップを開設し、地域産品をインバウンド客や海外に出国する日本人向けに販売しようとする取り組みが始まっている。

中小企業は技術力や商品は優れていても、マーケティング力や情報発信力に欠けることが多く、広告宣伝を打てるほどの資金力も不足しがちであるが、メディアでの注目などで突然ブレイクすることもある。

このため、ものづくり中小企業や地域産品やデザイン製品等の海外市場を開拓しようとする中小企業や地域の JA（農業協同組合）に対して、海外の展示会・商談会への出展支援や海外メディアや専門メディアに向けた情報発信支援に取り組みながら、関西国際空港のビジネス航空利用の新たな需要を創出することも重要である。

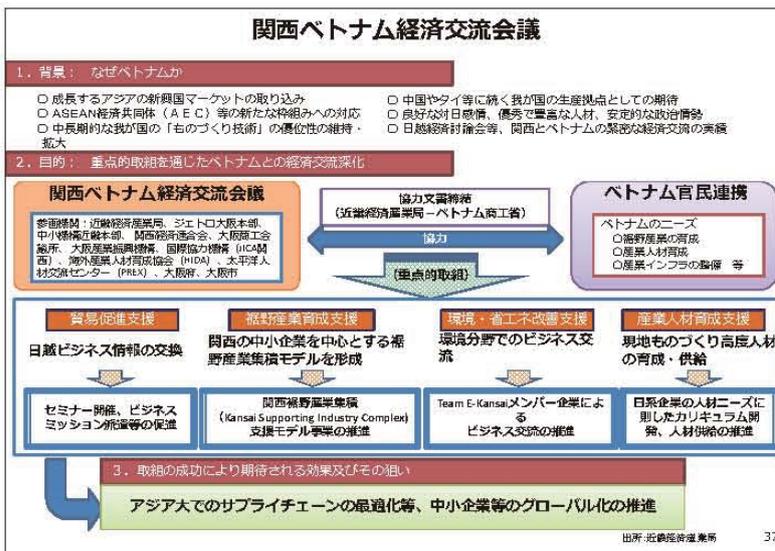
情報発信が進み、海外顧客との取引が拡大すると、次の段階では海外拠点開設の開設が進み、社員や取引先の人々の定期的な行き来が拡大すると期待される。

近畿経済産業局が 2012 年度に実施したアンケート調査において関西の中小製造業の関心がある国がベトナムであり、近畿経済産業局ではベトナム商工省と協力文書を締結し、産業人材や裾野産業の育成に向けて経済協力の促進を図っている。ドンナイ省のロンドウック工業団地には日系企業向けのレンタル工場が 2013 年 9 月にオープンしているが、進出企業 18 社のうち、関西企業が 13 社となっている。近畿経済産業局では、ホーチミン市

と当該工業団地に日系企業がワンストップで相談できる関西デスクを設け、日本語で対応しながら中小企業の現地進出をサポートしている。

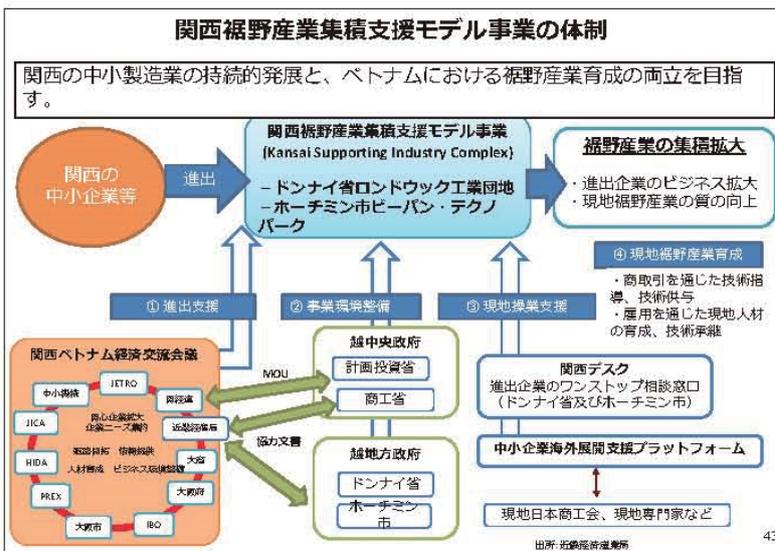
このような支援策の中で、中小製造業のベトナム現地での裾野産業としての事業展開や環境分野での事業展開が進むことにより、今後、関西の中小製造業の現地への渡航や現地社員の日本への渡航が増えれば、ビジネス航空利用が増加するものと期待できる。

図表 3-8 関西ベトナム経済交流会議の概要



資料：関西空港調査会第 435 回定例会「関西経済と TPP」講演資料、近畿経済産業局

図表 3-9 関西裾野産業集積支援モデル事業の概要



資料：関西空港調査会第 435 回定例会「関西経済と TPP」講演資料、近畿経済産業局



# 資料編



## 第1回研究会 講演1 議事録

### 第1回 関西におけるビジネス航空利用促進研究会

日時：2016年10月20日（木）15:00～17:00

場所：大阪キャッスルホテル 7階 松竹の間

#### 講演1

#### 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」

日本コンベンションサービス株式会社 執行役員 松田 健氏

最初に自己紹介をしてから、最近の日本のトレンド、あるいは世界から見た日本の位置づけ、最後に東京オリンピックに向けた MICE 戦略ということで進めていきたいと思いません。

#### 日本コンベンションサービスについて

私たちの会社は1964（昭和39）年の東京オリンピックが開催されたときに創業して、当時世界中から日本の国に外国人の方が大勢訪れていました中で、通訳、翻訳、英語が喋られるスタッフの方々の需要が急に高まったことで創業しました。それ以来、国際会議や国際的イベントなどを手がけて今にきているのですが、私どもの代表が日本コンGRESSコンベンションビューロー、都市コンベンションビューローと MICE 関係の事業者の業界団体ですが、副会長並びに事業者の業界団体である日本コンベンション協会代表理事を務めていますので、あちらこちらでいろいろな話をさせてもらう機会があります。

会社としては、国内には北海道から九州まで事務所を設けておまして、関西では京都、大阪、神戸に事業所を設けています。自前では海外には展開していませんが、8年前に海外のコンベンション事業者と提携をして、一緒に事業を進めています。海外の拠点は31か国で61オフィスです。

重要なのは、グループ全体で年間に扱っている客室が JTB だと何泊かわからないのですが、210万泊を MICE だけで取り扱っているというところで、一大産業と国際的には見られています。先ほど申しましたとおり歴史としては、1964（昭和39）年、東京ヒルトンホテル、ビジネスセンター通訳翻訳の取り扱いで会社事業を始めたのですが、万博、二か国語国際放送、サミットなど国際的なナショナルイベントをスプリングボードにして会社を大きくしてきました。

昨今では洞爺湖サミット、伊勢志摩サミットの国際会議、ロンドンオリンピックも取得した環境規格 ISO20121 を取りました。次、東京オリンピックも同様のことがあるのではと思います。私たちの扱っている会議の多くが健康、医学系ですが、通訳・翻訳などの語学サービスも展開しています。今年は4月に大阪で1万5千人の外科医を集めた大会で外科学会総会を開催しました。同時に500人くらいの市民の方々、特に高校生・医学生を招いて外科医と交流を深め、外科体験するセミナーも同時開催して、医師が医師だけによる大会ではなく、市民の方々にどのように還元していくのかということも企画しているところ

ろです。

街づくりも手がけており、指定管理者制度に基づく指定管理ということで、神戸、仙台の国際会議場・展示場の運営をしています。民間では、赤坂プリンスホテル跡地に建設された東京ガーデンテラス紀尾井町の中に設置された紀尾井カンファレンスを開業しました。プリンスホテルは宿泊に特化し、レストラン、カンファレンスや宴会に関してはテナントでという仕分けをされて、こちらのカンファレンスの担当を私どもがさせてもらっています。来月ですが、インテックス大阪で中小企業庁の外郭団体の委託で「中小企業 新ものづくり・新サービス展」が中小企業 500 社ほど集まって開催される予定です。東京都の委託で、展示会ではなく組織運営で医工連携のマッチングをするための組織づくりをお手伝いする事業も手がけているところです。

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1) 日本国政府の動き

MICEの最近のトレンドということで、先月観光庁に社長が出向き、今後の新しいMICEについて1回目の委員会が開催されましたので、そのときの資料を抜粋しています。

基本的には日本の国が世界中の国に伍して戦っていくために、観光に力を入れようという枠組みの会議です。その中で一つの施策としてMICEを促進するということが決まり、専門委員を弊社の社長が務めております。もともといろいろな施策を実施しているのですが、第2次安倍政権ではアジアでナンバーワンの国際会議開催国を目指し、MICE、ビジネストラベルに目を向けることになっています。

MICEのC・コンベンション、国際会議のところに注力してきたわけですが、今後はMICEすべてにわたってビジネス客をどれだけ増やしていくのがキーワードになってきているのではないかと考えています。

関係省庁連絡会議を開催して、国立施設のレセプションでの使用許可、国立博物館でパーティーができるようにする、展示会向けの施設を拡充する、グローバル企業の会議施設の設備・整備を充実するなどいくつかの策を打つ中で、将来的にはオールジャパン体制をつくっていくということです。

これもそのときに配布されたもので細かくはお話ししませんが、一つ一つアクションプランをつくって期限を決めて進めていくことが記載されています。その中で特に2016年6月2日に閣議決定されている日本再興戦略の中でもMICEの誘致を促進することが盛り込まれておりまして、コンベンションビューローのMICE誘致に関して国際競争力・体制強化、先ほどのDMOというところにつながってくるわけですが、そういったところを国として支援していくこととなっています。重複しますがユニークベニューという形で魅力のある会場づくりということも国が推進していくことが、今年度の重点課題になっているところです。

いろいろな政府の方々のお話を聞いても、後で話すシンガポールの話も総合して判断すると、外国人の方が日本に来られる数だけで勝負するのではなくて今後は質になってくると思います。

質は何かというと二つあります。一つは1人当たりの消費額が多いビジネス客をどれだけ増やしていくのかということ。もう一つはそのようなビジネス客が来ることによって日本の産業の活性化、イノベーションの創出にどうつなげていくのか、ということ踏まえて、経済波及効果を極大化していくということが求められているトレンドではないだろうかと思っています。

観光庁が MICE を推進するに当たって、主要効果として、①ビジネス・イノベーションの機会の創造、②地域への経済効果、③国・都市の競争力向上という三つをあげています。地方創生という流れを受けて、今、各地方でいろいろの活性化が進んでいるところではないかと思います。事例をあげると、京都国際会議場ですが、予算上では 2,500 m<sup>2</sup>程度の増床が認められて工事に入る。大阪も 2,000 から 3,000 m<sup>2</sup>の展示場つくるなど、神戸も先延ばしになりましたが、2020 年以降を目標に全面建て替えを検討している。沖縄が 4 万 m<sup>2</sup>、愛知県も 6 万 m<sup>2</sup>、長崎県 5 千 m<sup>2</sup>、全国各地で MICE 施設が増床ないしは新築ということが叫ばれているというのは、このような新しいビジネスの客層を、いかに自分たちの土地に地方創生ということも含めて取り込んでいくという活動の表れではないかと感じています。

## (2) シンガポールの事例

最近のシンガポールの事例をいくつかご紹介したいと思います。核になるのは、IR、カジノということで、カジノ収益をもとにして集客設備を整備するということです。もともとはシンガポールの観光産業がだんだん力を失ってきて、タイに抜かれ日本にも追いつかれそうになっているところだったのですが、その中で起爆剤としてカジノの収益をもとにした集客施設を作りだしていくことが起案されて、2010 年に IR を開業しました。

リーマンショックがあって落ちこんだところもあるのですが、順調に観光客が伸び開催件数も伸びています。核になる二つの施設、一つはマリーナベイ・サンズと呼ばれる特に会議、展示会を中心とした施設です。もう一つはリゾート・ワールド・セントーサでここもカジノは中にあるのですが、どちらかいうとインセンティブや、家族連れを誘致させようという二つの核施設をつくっているのが皆さんもご承知のところだと思います。

ただ、ここの二つだけで MICE をまかなっているのではなくて、日本で一番大きい横浜の総合施設を上回るような施設が、すでにシンガポールには二つあります。サンテックという国際会議場は街の中にあり、シンガポールエキスポという展示場は空港のそばにあり、それぞれの利点を活かしてすでにキャパシティいっぱいまで MICE が開催されています。その上にさらに二つの MICE の施設を作ったということがシンガポールの事例です。新しい二つの施設は、カジノで得られる収益をもとにして、カジノ事業者が MICE 施設をつくらせたというのが特徴になっています。

シンガポールの観光戦略ですが、シンガポールは小さい国で国力、ホテルのキャパシティ、空港のキャパシティを考えても、これ以上、数的な観光客を獲得することは相当難しい中で、ビジネス客はファミリー客よりも平均旅行額が高いので、これからは収益を目指すためにビジネス客をどんどん呼んでくることを考えています。皆さん方も海外出張に行かれるとき、おわかりだと思うのですが、ご本人しか行っていない。ところがご家族を帯同するような動きができるように、MICE 関連施設整備の課題を持っています。先ほどのリゾー

ト・ワールド・センターですが、夫あるいは妻は会議、展示会に出席して、ご家族はリゾート・レジヤで楽しめる施設をつくることによって、一部屋に1人、2人、3人、観光収入も倍、3倍というように目指すことを彼らは考えているようです。

繰り返しになりますが、MICE 誘致に関しては、空港が非常に大きな位置を占めていて、世界中から時間をかけてやって来るので、利便性が大きいです。特にそういった面ではアメリカ、ヨーロッパに対して、シンガポールを含めたアジアは絶対的な優位ははかれまいだろうと言われています。これは将来的にも地理的な条件のもとに変わりません。ところがその中でも、24時間、頻度高くということも含めて、どれだけ空港の利便性を上げられるかによって、MICE を今後振興できるのかが一つの鍵になるのではと思います。

もう一つは産業ですが、シンガポールであればシンガポールの国にとって重要な産業に関係するようなビジネス・イベントを、どれだけシンガポールの国内で開催できるのかが重要であり、ビジネス・イノベーションを呼びこみ、今後の経済波及効果を広めていくことにつながると彼らも確信しています。医療・健康も含めて、IT、金融といった国際会議・展示会を集約・集中的に誘致しているところからうかがえます。

### (3) CES (ラスベガス) 開催に際してのデルタ臨時便

これは釈迦に説法で恐縮ですが、新聞記事が出ていたのでご紹介します。毎年1月にラスベガスでコンシューマーエレクトロニクス・ショーが開催されているのですが、シンガポールの事例同様で、そこにつながる航空機がない限り来場者は呼べない。従ってチャーター便を日本国内からでも飛ばしているという事例です。

日本国内も空港にゆとりがある限りはイベントと合わせて、こういった航空需要は島国ですからどんどん延びる。あるいは伸ばさなければいけないのではないかという気もしています。そのために国際的に通じる大規模なイベントを開催する。大阪万博もそうですが、そういうことも必要になってくるのではないかと感じています。

## 2. 世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本の C と E の位置

国際会議の開催件数は世界的に増えていて、特にアジアで増えています。国別でいくと、日本は途中で落ち込んでいる年があるのですが、全般的に開催件数は増えています。日本の位置もだいたいトップテンの中に入っています。ただし、国際的には順位は変わっていないのですが、アジアの中でのシェアは日本は一貫して落ち続けています。アジアの中での開催件数が非常に増えているので、日本の位置づけが変わっていないように見えるのですが、相対的なアジアの中でのポジションが落ちてきているのが実態です。

一方で展示会です。2014年に世界の展示協会がまとめた数字で、調査が2011年で5年前になりますが、これが最新の数字ということで見てください。

特にヨーロッパに関してはもともとメッセを中心として取引をするにあたって展示会が非常に大事だという土地柄の関係もあって、全世界のうち最も大きい展示面積を持っています。国別の展示場の面積ですが5千㎡以上の展示面積は世界の展示面積の1%も日本は持っていない。世界で一番大きい展示場は47万㎡あるドイツのハノーバー・メッセです。

そこ一つにさえ日本の展示場を全部足しても追いつかない。中国は世界 2 位 475 万㎡で日本の 10 倍近く展示面積を持っていて、展示会に関してはかなりアジアの中でも日本は置いていかれ始めています。2006 年から 2011 年の 5 年間にどれだけ展示面積が国別で増えたかという表ですが、圧倒的に中国が増えている。アメリカもスペインも増えていますが圧倒的に中国が増えています。日本の展示会は伸び切れていないという実感を持っています。

### (2) インド、シンガポール、香港、オーストラリアの特徴

なぜ、シンガポール、香港、インド、中国あたりで展示会が伸びてきているのかというと、アメリカとヨーロッパからの距離的なことです。後背地に非常に大きな消費国、中国とインドを合わせて 20 億人を越える。特に一般消費材の展示会が爆発的に増えているということが一つあります。後付けになるかもしれませんが、特に香港、マカオ、シンガポールあたりは英語が公用語で言語的な障壁がない、欧米スタイルのビジネス習慣が定着しているということ、特にヨーロッパ、アメリカのメーカーが出展しやすい環境が整っているということです。日本はなかなか英語が通じません。20 年、30 年前までは日本はアジアで最も旺盛な消費国だったのですが、人口的にいうとアジアの中でも消費の中心に日本はないということで、展示会が伸び悩んでいるという実態ではないかと思っています。

ただ、展示会自身がビジネスを生み出すことがあるので、一定規模の展示場ができれば展示会も新たなイノベーションを起こす起爆剤として、またもう一度日本も上位に行ける可能性もあります。特に先端的な科学技術などの分野に関しては期待しています。

### (3) メルボルンの戦略

次にメルボルンの話をします。経済同友会のミッションで、今年 1 月にメルボルンに行ってきました。メルボルンのコンベンションビューローの方々の話はかなり印象的だったので少しご紹介します。

メルボルンは大阪と人口はほぼ変わらず、世界で最も住みやすい街と言われています。メルボルンは南半球で最大規模の MICE 施設を持っています。オーストラリアはシドニーとメルボルンが二つ同規模の MICE 施設を持っていることが特徴です。メルボルン・コンベンション・アンド・エキシビションセンターは 52 の会議室と 3 万㎡の展示場ですが、さらに 1 万㎡以上の展示場が、増築工事に入っているため、およそ 4 万㎡から 5 万㎡の展示場になりますので、インテックス大阪に匹敵するくらいの展示場です。また、クラウン・エンターテインメント・コンプレックスという、これもカジノを中心としたリゾートホテルと会議場をつくっています。こちらは土地再開発の中で新たに整備されたところです。

メルボルンは、こちらのコンベンション地区を中心にしてメルボルンの戦略等を組み立てています。順番に北からカジノコンプレックスがあって、その次にコンベンションセンター、その隣に、アウトレットのグランドモールがあります。

平日から賑わいのある街づくりということで、かなり魅力のある街づくりをしています。最大のホールは 5 千人収容のホールで、こちらは国際会議ばかりで使っているわけではなく、年間の 3 分の 1 近くはコンサートで使っています。こういった用途に使うことは、

MICE は会議、展示会というイメージで行くと少し違和感があるかもしれません。隣に博物館もあるので集客施設を集積させるという意味ではかなり戦略的に街づくりを行っていると感じています。シドニーも同様に再開発の地区の中にコンベンションとエキシビションセンターを作り、中核施設としてシアター（コンサートホール）もあります。海洋博物館、カジノ、水族館、動物園といった、そこに行けばオーストラリアがすぐ全部わかるという施設を集中立地させてきていて、再開発の集客戦略性が感じられます。

メルボルン・コンベンション・ビューローは、年間 21 億円を使って世界中から、観光ではなくて MICE だけを誘致するための組織です。30 人くらいの職員で世界中に五つくらいの現地事務所を設けて、集中的に MICE をメルボルンに誘致してくるという活動をされています。

彼らの年次報告書の中の資料ですが、2021 年までに 179 のイベントを勝ち取りました。それによって 1 億 79 百万オーストラリアドル、15 億円くらいの経済波及効果がある。4 万 5 千人くらいの方が世界中から訪れ、10 万室近くの客室需要が見込まれることが発表されています。

それでは 2014 年から 2015 年にかけての 1 年あたり数字がどれくらいかという、200 くらいのイベントが開かれて 3 百万ドルくらいの経済波及効果があり、7 万 2 千人くらいが来られて 20 万室くらいの客室が提供されています。一貫して言われているのはどのくらいの経済波及効果があるのかということです。

二つ目にはどのくらいの来場者、つまり市外から市内に人が来ているのか、三つ目にこれは日本ではあまり報告されないのですが、延べ宿泊の客室数が市内でどれだけ提供されたのかです。これはホテル税につながるかもしれませんが、きちんと三つを把握して地域貢献の指数として公開をしています。

先ほどに戻りますが年間 21 億円使うための根拠、その成果が確実に経済波及効果その他で現れるということで、市の中で施策の一つとして認められています。コンベンションセンターの施設としての収益は赤字だそうです。市が補填しており、MICE 施設自体としては集客インフラ的扱いにしている、あるいは世界中から人を呼び込むための施策はシティセールスの一貫として活動しているだけであって、施設単体として収益を生むものではない。MICE 施設を軸にしてビジネスのお客さんを世界中から呼んでくることによって経済波及効果とイノベーションの創出を作っていくというお話でした。

特に彼らが強調していたのは、医学、科学、技術、エンジニアリング、教育という五つの注力領域に特化して MICE を誘致するということでした。そういったことがメルボルンの街の活性化につながり、産業の発展につながり、ひいてはメルボルンの発展につながるということを非常に強調されていました。

先ほどのシンガポールの方々のお話と同じで、何でも良いので人が集まるイベントを引っ張ってくれば良いと言うのではなくて、ビジネス客を呼ぶ、さらにイノベーションを生むための領域を特定するという点に関しては、非常に似た戦略を取られていると感じています。

まだまだ、シンガポールほど観光需要が一回りしていないところもあって、ビジネスに特化した形で、ビジネスに同伴者の方を加えて誘致してこようというところまでは到ってい

ません。少なくとも日本よりは戦略的に MICE を誘致しようとしていると感じています。

### 3. 東京オリンピックに向けた MICE 戦略

#### (1) C、E の勝機

東京オリンピックに向けて、MICE の中で何が勝機になるのかということを考えていますと、基本的には全部勝機になります。東京でビッグサイトと呼ばれる東京最大の展示会場がオリンピックのプレスセンターで使われることが決まっています。オリンピックに来られた方々がみんな成田、羽田を使って東京に行って、東京から帰るということは考えられないのではないかと思います。

内閣府が主導して全国でホストタウンというのを募集して、60 以上の自治体が応募して今後進んでいるのですが、関西も大阪は立候補がなかったようですが、和歌山、奈良、兵庫県などがキャンプ地ないしは国際交流も含めて自分たちの街へと手をあげているので、関西へまず人が入ってくる可能性が高いのではと思います。そして東京で試合をしてまたこっちへ戻ってくるということも、可能性としてはあるのではないだろうかと思っています。和歌山はオーストラリアの水泳チームがキャンプ地として決まったことも発表されていきましたので、入口は関西、試合は東京ということも大いにあるのではと思っています。

展示場のことですが、これも新聞報道でいくつかあったとおりで、ほぼ、まる 1 年ビッグサイトが使えないという状況が起こってきています。展示会協会の事務局は私どもの社内にあるのですが、何とか東京で開催するように都に陳情し、仮設の展示場建設が決定し、一定規模のものに関しては行うことになりましたが、10 万㎡全部使うような展示会に関しては到底東京では開催できない。大阪、名古屋の方に代替地を求めていると話も聞こえてきています。そういう動きがある中で 19 年、20 年に関しては、関西地区において展示会需要が伸びるのではないかと期待されています。

コミケもそうですが東京で開催できなかつたらどうするのかということで、関西にやってくる、名古屋へやってくるということが現実問題としては起こりうると考えられます。それをとらえてどうするのかということを考えると、一過性の開催を関西で行うのではなく、この機に関西で開催することによって恒常的に関西で、今後ずっとやっていく仕掛けづくりを、どのようにできるのかというのが私たち事業者だけではなく、受け手側、自治体、企業も含めておもてなしや、暮らしやすさや、ホテルの取りやすさなどのところで、示される良い機会なのではと思っています。

展示会だけではなくて、国際会議、大会に関しても 19 年、20 年に関しては東京での開催はかなり危ぶまれるだろうということで、名古屋、大阪に開催地を求めてくる動きが顕著になってきています。それをとらえて東京で開催されたものをいかに関西に取り込んでいくのが、非常に私たちの中ではトピックになっています。

#### (2) M、I の勝機

私は前回、オリンピックは担当しておりませんが、愛知で開催された万博は担当していました。当時は例えばパビリオンに協賛している企業の優良従業員の世界大会や世界

の支店長会議、それぞれの国の販売会社社長を集めるミーティングなどの後、長久手会場および瀬戸会場を見学、沖縄でゴルフをして帰るというツアーを組まれていました。

今回もいろいろな企業、特にワールドワイドオリンピックパートナーの企業の方たちが、優良顧客、優良従業員をブラジルへ連れて行ってオリンピックを見てインセンティブ・ツアーを行っています。

ワールドワイドオリンピックパートナーの方だけではなく、それ以外の企業の方々がブラジルにおいてビジネスをされている方もかなり送り込んだという話を聞いています。先ほどのMCIという海外の提携会社がブラジル現地で仕事をしているのですが、インセンティブ、ワールドワイドのグローバルな企業のミーティングが激増したということです。これはリオデジャネイロ一極に関するのではなく、リオデジャネイロだけでは消費しきれないので、サンパウロやその周辺の地域まで及ぶ形で企業のミーティングないしはインセンティブが行われたと聞いています。

あるいはそちらの企業がホスピタリティールームという形でオリンピック周辺に宣伝用のブースを作って、世界中の人々を迎えるという意味でも、かなりプロモーションの核としてオリンピックをとらえていることがわかっています。オリンピックそのものは東京で開催されるにしても、オフィシャルパートナー、オリンピックパートナーと呼ばれている企業が、グローバルであればあるほど世界中からステークホルダーを日本に呼んでくることはおそらく間違いないと思います。そのときに東京一極で耐えられるか疑問があるところに世界有数の観光地をかかえる関西のチャンスがあります。

#### 4. MICE 開催地となるための条件

##### (1) 来訪したい魅力を集約立地

日本の魅力は何かというと、これも皆さんご承知のとおり京都の魅力は非常に大きくて、東京と京都、大阪間が3時間を切るという中で、滞在者が東京でオリンピックは1日好きな試合だけ見て京都に滞在する方々も、特に富裕層を中心として多いのではないかと思います。これらに限らずグローバルに展開されている企業の方々が、今後オリンピック・パラリンピックを中心にした時期に日本国内で、それも関西でミーティング、インセンティブを行うという可能性は高いのではないのでしょうか。

ただ彼らが実際に動き始めるのはせいぜい1年前、下手をすると半年前・2か月前にならないと開催地などを決めないのが実態です。国際会議、展示会はリード期間が長くて3年前、4年前から準備しないと間に合わないのですが、企業業績、その時の世界経済情勢等々も踏まえた上でミーティング、インセンティブのイベントを開催する予算立てを彼らはしていくので、実際に開催が決まるのはかなり直前ではないかと思います。だからといって指をくわえて待っているわけにはいかないのです、特に国内の企業に関してはPCOをはじめ、旅行代理店、広告代理店等々もそろそろ仕掛けに入っていると思います。

数年前に大阪市、大阪府の方々にもお話したのですが、MICEの開催地となるための条件について、私の経験なりに示します。何よりも「行ってみたい町」だというのがMICE開催条件の一番になっています。MICEはどれをとっても集客性を非常に求めてきています。特にコンベンションとエキシビションに関しては来場される方が多ければ多いほどそ

の成果が大きい。会議、展示会主催者としても収益が上がることに直結します。来場者、参加者をどう増やすのかというと、なかなかプログラムの工夫や展示会の魅力だけでは来てはもらえない。参加者・来場者は、数ある国際会議、展示会の中で魅力ある町で開催されるものを選んでいると思います。

20年ほど前までは、会議場、ホテル、展示場が3種の神器と呼ばれ、コンベンションを誘致するための最低条件だと言われていた時代がありました。

最近では、コンベンション施設として、会議場、展示場、ホテルの規模はあって当たり前で、加えて、文化遺産・自然遺産に代表されるような観光の資源がどのくらいその町にあるのか、ローカルフードを含めて食・グルメでどれだけ充実しているか、一流ブランド、アウトレット、もしくは日本ならメイドインジャパン、電化製品などショッピングがどれだけ楽しめるのかということ、さらに伝統芸能、テーマパーク、博物館、美術館といったエンターテインメントがどれだけ充実しているのかが開催地の条件となっています。

ラスベガスなどはその典型でシルク・ドゥ・ソレイユや歌手などエンターテインメントが充実しており、世界のトップシェフ、一流ブランドショッピングなど、に加え、アクセス、気候とともに、都市の魅力、つまりコンベンションのMICE開催地となる条件の設定などになっていると感じています。

事例の通りシンガポール、マカオもそうですが、ラスベガスなども街の中にコンベンションセンターだけではなくて、ゴルフ場もあります。バスツアーで世界遺産のグランドキャニオンも見物できます。コンパクトな中でいろいろなものが楽しめることが、企業の方、一般の方をイベントMICEに呼んで来る要因になっているのではないかと感じています。

IRはその代表的なものではないだろうかとも思っていて、先ほどの事例でないところでも、ソウルのコンベンションセンターが、当時街外れにあった漢江(ハンガン)の反対側にあるのですが、二つのインターコンチネンタルホテルの中にコンベンションセンターを作りました。その地下にはカジノやショッピングモール、フードコートもあり、コンパクトな施設の中にすべての要素を詰め込んだような形になっています。

大阪、神戸、京都がどうかというと京都はご存知のとおり、郊外にホテルと会議場がポツンとあります。大阪もインテックスは少し中心市街地から離れた感はありますが、向かいにショッピングセンターがありつつも小さなホテルしかない、中之島の国際会議場にしても隣にホテルしかない。大阪、神戸もMICE施設やホテル、その他集客施設が市街地に集積されていないため、なかなかすべての都市の魅力を一か所にとはなっていないように思います。

数年前に東京の国際フォーラムで国際会議がありました。アジア太平洋小売業大会という、スーパーマーケットや百貨店の社長が集まるような国際会議です。中国系の方々はかなり出席されたのですが、隣にビックカメラがあります。昼間に何が起こったかということ、会議参加者のタグを付けている方が大挙してビックカメラに押し寄せて買い物をされた。それ以来ビックカメラは東京国際フォーラムで国際会議が開催されるたびに免税のチラシを配っています。中国語が話せるスタッフを常駐させるということにもつながって、官民連携ではないですが、連携が取れていると聞きます。特に中国の方は非常に中華料理を好まれるので、昼間、銀座に行ってショッピングをして中華料理を食べて帰ってきます。皆さん方何し

に日本へ来ているのかというくらいです。徒歩圏内に銀座があって、そこに有名な中華料理店、ブランドショップがあるということで、東京の国際フォーラムはすばらしい会議場だと口々に参加者が言っていたことが印象に残っています。このようにいろいろな集客施設、集客要素を一か所にまとめて立地させることは重要だと思っています。

サンフランシスコ、シンガポールに代表されるように空港のそばに展示場がある事例は、枚挙にいとまがありません。韓国も仁川のそばにはキンテックス (K I N T E X) という大きな国際展示場があります。街中ではなく空港のそばのコンベンションセンターも可能性を秘めているのではないかと感じます。シンガポール、香港、シドニー、メルボルンにしても、さまざまな集客要素を一か所に集約することによって MICE が成り立っています。

集客要素の内、文化歴史、自然遺産、気候は全部後付けでつくれないものです。ショッピングセンター、グルメ、フードコート、エンターテインメント施設は後付けでできることで、マカオやラスベガスがその代表ではないかと思えます。都市政策、インフラ整備によって世界中から知見を持った方々が集まって、ビジネスの需要が起こり最終的なイノベーションが巻き起こってくれば、都市の魅力も上がってくるのではないかと思っています。

## (2) MICE の E はエンターテインメント？

MICE の E はエキジビション、もう少し幅広くってイベント、エキスポジションかと思ったのですが、最近では、エンターテインメントも含めると考えなければいけないのではないかと感じています。これは、大阪観光局長の溝畑さんもおっしゃっていました。

MICE といっても 1 日で何万人も集まるような MICE はあまりなく、年間に数件、数えるほどだと思います。1 週間に 10 万人、20 万人はありますが 1 日で数万人はありません。日本には 1 日で数万人集めるようなイベントがいくつもあります。

プロ野球、大阪ドームや甲子園球場では 5 万人、舞洲で開かれたサマーソニック音楽イベントは 1 日 7 万人を集めました。1 日ではないですが日本国内のタレントでは嵐は非常に集客性の高いグループとして知られています。こうした、良いエンターテインメントも大きな集約要素を秘めていると思います。

ネガティブな要素としては、仙台で嵐のコンサートが開催されるということで、同じ日に予定されていた国際会議と国内大会が開催地、開催日の変更を余儀なくされたということがありました。それぐらいインパクトのある集客イベントであることは間違いないと思うのです。

もう少し広い意味でとらえて、「エンターテインメント」が MICE の開催地の条件の中にもう一つ加わるほどの重要なポジションを占めてきています。

大阪で常に開催されるエンターテインメントは一体何があるのか、それを作りだしていくことも必要なのではと感じます。プロ野球も、結構外国人の方々が一緒に応援するのはおもしろいという話も聞いています。

シンガポールやメルボルンでは両方とも F1 をやっています。F1 があるからその時期にいろいろな大会をそこでやってみる。メルボルンだったら 1 月にオーストラリア・オープンというテニスの大会がある。日本でも MICE の幅を超えた集客イベントは、人数的にも大きな位置を占めるのではないかと思っています。エキジビション、エキスポジション、イ

イベントに加えてエンターテインメントも一つの MICE の切り口としてとらえ、世界中から日本に人を呼び込んでくるための装置として、MICE をとらえていくのも必要なのではないかと感じています。

〔質疑応答〕

○ 松田さんのお話をおうかがいして最初に感じることは、MICE 誘致は都市力が重要だと感じてはいますが、それだけでいくとなかなか関西は厳しい。だからこそテーマごとに分けて展開していきましょうとご指摘いただきました。神戸なども医療やテーマをつくっていて、海洋関係の国際会議なども含めてやっていこうとしている。それぞれの都市ごとに特徴を出してというのは、非常に良くわかります。

国際的なコンベンションや展示会は、日本の都市間競争だけでは勝てないと思います。国際的な都市間競争を考えると、JCS さんがこれから先グローバルの展開をして行かれるときに、日本の施設だけでは物足りないということはないのか。海外の会社のように 100 か所近いものを取ってやっているところをみると、自分が受けているところを回していけば評価も高くなって、都市と自分たちの仕事が Win-Win になっていけるということがわかるわけです。

100 か所以上もやっている会社とこれから先やっていこうとなると、なかなか競争力のところからいくと難しいところもありますので、連携・提携なども含めてどのようになさっていかれるのか。

さまざまな都市と、ご提携されているようにもお見受けしております。そういうところからすると、ご自身のところがコンベンションの会場を切り盛りするだけではなくて、海外のそういう会社とどのように付き合っていけるのかを考えたほうが、それぞれの都市に対しての競争力を増していけるのではないかと、提案にもつなげていけるのではないかと思うのです。今後こういうグローバル競争の中であって、どういう戦略をご自身の会社が練っていくのか、あるいはどのように考えて展開をしていく必要があるのか、お聞かせください。

→ 国内需要だけを追っかけているというのは先行きが明るくないと感じています。アメリカの施設管理会社は、メンテナンス施設管理の延長線上で施設を持っている。したがってたくさん仕入れて効率的に運営・経営を行うことにはかなり長けている人たちです。ただ誘致あるいはイベントを作り出していくことに関しては、なかなか彼らの力だけではなしえないので、先ほどの DMO であつたり、都市コンベンションビューローだつたり、誘致をする第 3 セクターが、自治体と連携をしながら誘致していくことが現状だと理解しています。都市コンベンションビューローとの連携において、短期的にはそれぞれの都市に対して、都市の魅力をどう強調させるのかを、コンサルティングするということを通じて、日本全体の魅力をどう底上げしていくのか、あるいは隠されていた魅力をどう表現していくのかということを作ることによって、日本にどれだけの海外のコンベンションを認知していくのかにつながってくると思います。

グローバルという中で求められることは三つあると思います。一つは先ほどの集客施設・集客機能が大事だということにつながるのですが、いかにたくさんの人たちがその街に来る

ことを実現するのか、それによってスポンサー企業も増加できます。どうやって来場者を獲得するのか、そのハードルをどうやって引き下げるのか、そのうちの一つが空港で、ファーストレーンの設置ということもありますが、重要です。

二つ目は、コストをいかに下げていくのか。コンベンション施設の運営コストを下げるだけではなく、世界で一番高いと言われている日本の人件費も含めて、開催コストをどうやって下げていくのか、システム化なり効率化なりにチャレンジするのかということ。

三つ目は新しいコンベンションを作り出すことです。これはイベントを作り出そうと短絡的にコンサートをやるという意味ではなく、特に日本では、日本独自の産業に基づく展示会を、あるいは国際会議を定期開催できるようなポテンシャルがあるのではないかと思います。

日本でまだまだ展示会のマーケットがあるとおっしゃっている方がいます。大阪に関しても再生医療を中心とした先端医療、神戸は同じく先端医療や防災、港湾、京都は先端医療に加えて文化・歴史と、とがった領域があるので、そういった領域の MICE を作り出して、定期開催を進めていかなければなりません。

ダボス会議などは、ダボスでしか開催されないわけで、ああいうものが例えば大阪でずっと開催されるとなると、その有識者なり、企業なりがそこに毎年必ず集まります。ビジネスチャンスが生まれて、どういうイノベーションが起こるのかというのは、かなり期待されることです。展示会・会議に限らず地域特性を活かした MICE を作り出していくことで、新たな需要を作り出すことも大切なのではと思っています。

会議はオリンピックと同じで世界中で取り合って、アメリカの次は日本、日本の次はヨーロッパということになっています。私の知っている限りでも人工臓器の国際会議は、6年に1回必ず日本にやって来ます。2年ごとにヨーロッパ、アメリカ、日本、ヨーロッパ、アメリカ、日本と、日本以外のアジアに行かないのです。それぐらい日本の人工臓器の研究者が、アジアの中で突出して優れているのでそうなっているのですが、そういった会議もあるくらいですが、世界中をローテーションしている。ところが展示会では基本的にローテーションをしないのです。日本で開催するとずっと日本です。ハノーバー・メッセは世界最大と思いますが、ずっと毎年ハノーバーでしか開催されません。ハノーバー・メッセのアジア分科会が上海で行われているようにそののれん分けを世界中でやっています。同じように日本でも世界に冠たる展示会ののれん分けが開催される可能性もあります。逆に日本でとがった展示会をつくっていけば世界中にのれん分けができる可能性もある。

いずれにせよ、展示会は作り出すもので会議は誘致するものですので、その両面で先ほどの MICE を作り出すことも含め、日本のポテンシャルを上げていくということが必要です。私たちは世界の中の日本のパートを担っているという面では、かなりドメスティックな役割分担を世界中のグローバルな中でやっていくのではないかと思います。

○ 展示会やコンベンションは、需要を作り上げる要素もあるとうかがえます。そういうことを日本に当てはめていったときに、自治体の皆さん方が財政の問題なども含めて考えたときに、なかなか施設を拡大していくということは厳しいのだろうと思います。そうなっていくと、先ほどサンフランシスコの事例を紹介したように、TID 制度などを作りあげて、

受益者負担でやっていくようなことをもっと日本にも取り入れていくべきではないか。

内閣府は、**BID** や **TID** の制度づくりを主導しようとしています、なかなか話が進んでいません。日本で **MICE** のハード整備を進めるに当たって、今までのご経験からこういうようにした方が良いのではないか、あるいは思わぬ障壁がどこかに存在しているなどを感じられたことがあるのかどうか、お教えてください。

→ 今まさに日本中で新しいコンベンションセンターを作り、あるいは増床しようという動きの中で財源の確保は相当難しいので、その議論は本当につきません。

端的にこれがベストだという答えは私も持ち得ないのですが、一ついえるのは、受益者がある程度負担していかざるを得ないのではないだろうかということです。一般企業だけではなく、その町への税収に跳ね返ってくるから、それを拠出金という形なのか、補助金という形なのかわかりませんが、施設事業者のほうに還元して建設コストにあてていくということが、あるべき姿ではと思います。

アメリカの場合、私の聞く限りでは、都市コンベンションビューローが誘致するような国際会議においては、その都市のホテルの宿泊予約を一括管理している。だからホテル税のようなものが成り立ちます。抜け駆けして私はこっちに直接お客さまに売るということは一切禁止されていて、一定のエージェント、一定の機関を通さないと、イベントやコンベンションの期間はホテル予約ができないということがあるので、当然受益者はそのホテルであることが明解です。受発注の関係をはっきりさせることから始めないと、たぶんすべて絵に描いた餅になってしまいます。

もっと広く見れば、日本に入国するとき、どういう目的で入国するのか、入国カードを書くのですが、業務出張で行っても観光でチェックしていることがある。統計データでは **MICE** で来日されている方は全体の 5%切っていることになるが、開催件数とその来場者数を合計すると、とてもそんな人数ではおさまっていないことははっきりしているので、観光目的で入国しているのですが、実際は **MICE** に参加しているビジネスの方が相当数いるのだらうと思うのです。

そういう把握さえできていない。今年、まず、業界団体として観光庁の委託で国際会議に調査の協力を始めていますが、**MICE** に対する経済波及効果の根底になるような指標づくりができて、都市において一般観光客とビジネス観光客、ビジネス観光客である **MICE** 観光客の占める割合がわかり、受益の因果関係もはっきりしてくる。その中で実際に受益を得ているところが揃って投資をしていくというスキームができてくるのではないかと考えています。

○ 松田さんの話で二つ非常に重要な視点がありました。例えばバルセロナ観光局の場合は、自ら誘致してきたコンベンションが開催されていると、自分の会員になったところにか当然のことながら誘導していかない。誘導するだけではなく宿泊の売上げの 2%をホテル分担金としてバルセロナ観光局がもらってしまうと、こういう仕組みをつくっていて、バルセロナ観光局は総予算 4,400 万ユーロ、約 60 億のうちの 95%が自主事業で稼いでいるということです。補助金助成金のたぐいは、バルセロナ市、商工会議所が 100 万ユーロずつ

しか出さないと 4,400 万ユーロです。こういうことをはっきりさせていくと、自分たちが自主事業で稼いだものが、公的な役割を果たすことを市民に対して見せつけていくことができることにもなっています。

大阪の場合、日本橋がバスの乗降所になっていて、降ろすとまたバスが迎えにくるわけですが、買い物に熱中してしまってなかなかバスが出発できずに大渋滞を起こしています。京都の場合は京都市役所前、東京は銀座がそうなっている。そうすると周辺の住民からするともうインバウンド客はいらないという話になってしまう。1,340 万人が集まった 2014 年のその 2 か月後、2015 年の 2 月に日経新聞がアンケートをとったときには、もうインバウンド客は増える必要はないと考えている日本人は 44%いた。こういうアンケート結果も出ています。そういうことをしっかりと解決していくために、経済波及効果を知らしめていくことも必要です。入国の際のしっかりとした確認を取っていく。ただあれは結構難しいですよ。今回アメリカへ行ったときも、一緒に同行した方はサイトシーイングといって、ぱつと中に入ろうとする。ビジネスと答えると質問が多すぎて、確かにうっとうしいなと思いました。たぶん海外から日本にお越しになる方も一緒なのかもしれませんので、そのあたりのところも含めて統計データを間違いないように取っていくことで、観光や、MICE の役割が日本の経済にどういう役割を果たしていくのかを、市民、国民の皆さま方に正確に伝える努力も必要だというご指摘でもあったと思います。

そうでもしないとなかなか受益者負担を作り上げられず、日本の MICE 施設自身に大きな変化を及ぼさない可能性があります。京都と横浜しか施設がないというわけにはいかないと思いますので、今のご指摘をしっかりと頭に入れていきたいと思います。

○ 松田さまのプレゼンを拝聴してすばらしいと思いました。さっきのプレゼンを拝見するとほとんどのことが網羅されていました。京都は 2 年連続、去年と一昨年、世界のベストシティになっています。関西の心斎橋エリアも今年に行くべき世界の都市に選ばれています。魅力ある都市であるし、歌舞伎などの伝統芸能もあるし、それからりんくうタウンにはガンの特区が構築されました。いろいろな仕組みづくりはできていますので、魅力あるものはいっぱいあります。あとは東京ではないですが、世論を盛り上げるというか、日本中の人が東京を見ているように、MICE といえば一般レベルではカジノをイメージしてイコール悪のような間違ったパーセプションがあって、やはりそういうものを理解してもらう必要がある。シンガポールでも作るときにいろいろな反対や賛成があったように、世の中の人にもっと理解をしてもらわなければいけないと、3 か月ごとにラスベガスに行っている私は思っています。

○ 賭博中毒患者の家族会の方で IR に対して中立を表明している方のお話を聞きました。カジノも問題はパチンコだというわけです。各駅前に、年齢確認も不十分に、自由に出入りができる雰囲気になっています。それからすると管理されたカジノの方が賛成とは行かないまでも、まだましというご意見のようでした。どうしても日本人は時代劇の影響が大きくて、博徒がそこに現れて身ぐるみ剥かれるようなイメージができあがってしまっていますが、ぜひ IR という仕組みが MICE と連動してうまく伝わっていくことを望みます。

【第1回研究会 資料】

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

2016/10/20  
日本コンベンションサービス株式会社  
執行役員 松田健

# 2016年度 関西における ビジネス航空利用促進研究会

「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

2016年度 関西におけるビジネス航空利用促進研究会 「世界のMICE動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」 参考資料

## 【本日のアジェンダ】

- 会社概要
- MICEの最近のトレンド
- 世界の中での日本のMICEのポジション
- 東京オリンピックに向けたMICE戦略

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

2

# PROFILE

## 会社概要

### JCS日本コンベンションサービス株式会社

会社名	日本コンベンションサービス株式会社 (Japan Convention Services, Inc.)
所在地	〒100-0013 東京都千代田区霞が関1-4-2 大同生命霞が関ビル18階
設立	1967年(昭和42年)12月7日
代表者	代表取締役社長 近浪 弘武
資本金	1億円
年商	121億円(2015年3月期)
従業員数	265名(2015年3月時点)
関連会社	株式会社ジェーシーエス・コミュニケーションズ MCI-Japan株式会社 Dorier Japan株式会社
主な加盟団体	一般社団法人 日本コングレスコンベンションビューロー 副会長 一般社団法人 日本コンベンション協会 代表理事 財団法人 アジア太平洋観光交流センター 最高顧問 一般社団法人 奈良県ビジターズビューロー 理事 国際会議協会 (ICCA) アジア担当大使 東京ロータリークラブ (世界社会奉仕副委員長) 社団法人 経済同友会 公益社団法人 日本記者クラブ 公益社団法人 日本外国特派員協会 同仁倶楽部

## 国内拠点



## 海外ネットワーク (MCI-Group)



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

3

# HISTORY



**1964年**  
東京ヒルトンホテル  
(のちのキャピトル東急ホテル) 内にて  
ビジネスセンターサービスを開始



**1976年**  
日本プレスセンタービルへ移転  
日本記者クラブから日本プレスセンター  
ホールの運営委託



**1969年**  
第3回日本万国博覧会参加国政府代表者会議  
ここでの活躍が1970年の大阪万博につながる



**1978年**  
二ヶ国語国際放送方式を開発  
テレビ多重放送に対応し、ニュースを  
二ヶ国語放送チームをNHKなどへ派遣  
メディアとの信頼関係を強めていった



**1970年 日本万国博覧会(大阪万博)**  
各国との万博美術館への出展交渉や  
万博美術館の目録作成、  
日本万国博覧会美術専門会議を運営した



**1981年**  
神戸ポートピア博覧会  
総勢200名に及ぶコンパニオンの  
教育を体系化した



**1971年 第18回日本医学会総会**  
日本医学会総会にて初の外部業者による民間運営  
医学系コンベンションビジネスへの展開につながった



**1986年**  
第12回主要国首脳会議  
東京サミット  
初めてサミットに関わる。  
90名のスタッフを動員して  
プレスセンターを担当。  
国会レベルの会議に挑戦した

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

4

## 近年の主な活動

<p><b>国内約プロジェクト</b></p> <p>天皇陛下御即位20周年記念事業 天皇陛下御即位二十周年記念式典  (2009年) 同時通訳、翻訳者 ※指名による</p> <p>東日本大震災追悼式典  同時通訳、翻訳 (2012年)</p> <p>北海道河合塾サミット・G8閣僚会議  河合塾合同特選校 ほか G9外務大臣会合など 約半数の閣僚級会合を担当 (2008年)</p> <p>伊勢志摩サミット関連関係会議 G7広島外務会合 G7九州エネルギー大臣会合 G7神戸保健大臣会合関連イベント</p> <p>東京オリンピック・パラリンピック 競技活動における語学サポート</p>	<p><b>国際的な評価</b></p> <p>日本を含むアジアで初の認定 イベント・サステナビリティ認証 ISO20121取得  規模影響に加え、経済的・社会的影響も管理 することによって、イベント運営における環境 や社会への持続可能性をレポートする認証です。 東京五輪G20でも認証取得が検討されています。</p> <p>国際会議連盟 (IAPCO) Award 日本で初受賞 (1年間で世界でも優れた国際会議)  「血栓止血学会」が受賞 「血栓止血学会」が受賞 「血栓止血学会」が受賞 「血栓止血学会」が受賞</p> <p>第20回河合塾止血学会 (ISTH2011)</p>	<p><b>医学系コンベンション</b></p> <p>第28回日本医学会総会 (2011年) 第29回日本医学会医総会 展示会 (2015年)  数ある医学系会議の中でも、30,000名を超える 最大の会議</p> <p>国際幹細胞学会第10回年次大会 (2012年)  後にノーベル生理学・医学賞を 受賞する、海野富子会長の 114歳ゆい生誕を会議のプロとして サポート</p> <p>第19回日本乳癌学会 (2011年) 東北復興への大規模学会開催レポート 東北大学主催者が観覧者から表彰  東北大学賞以後、初めての 大規模学会を前にして開催し、 復興への貢献が表彰。</p> <p>第99回日本泌尿器科学会総会 (2011年)  医学会としては初めて名古屋城・二の丸公園にて 総会を企画</p>	<p><b>語学サービス</b></p> <p>通訳業務</p> <p>外務省 総理/外務大臣ご出席国際会議通訳 (2009年度・2010年度・2011年度 ・2012年度・2013年度) ※主要国首脳会合等 一社専属年間契約</p> <p>環境省 大臣・副大臣・政務官等の出張に係る 年間通訳業務(複数社契約)</p> <p>文部科学省 大臣・副大臣・政務官等の出張に係る 年間通訳業務(複数社契約)</p> <p>翻訳・制作業務</p> <p>観光庁公式Webサイト  観光庁の発足(2008年) に合わせ、日・英・韓 ・繁体字・簡体字の 5言語版サイトを同時 オープン ※現在はデザインが 異なります</p> <p>文化庁文化交流史公式Webサイト</p>
--	---	--	--

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

5

## 街づくり・施設運営、ものづくり交流事業

<p>■神戸国際会議場・国際展示場 運営</p> <p>神戸国際観光コンベンション協会、ポートピアホテルと ともに、神戸コンベンションコンソーシアムとして運営受託</p> <p>地域をあげてのコンベンション誘致、観光産業の発展、 さらに医療産業都市への活動をサポートする取り組みとして、 全国から注目をあつめています。</p> 	<p>■仙台国際センター・新展示場 運営</p> <p>2015オープンの新展示場を含め、 地元企業との共同 企業体にて受託</p> 	<p>■東京ガーデンテラス紀尾井町 運営</p> <p>カンパレンス運営受託</p> <p>赤坂プリンスホテル跡地に オープン 大規模商業施設内のカンパレン ス施設を弊社が 参画する共同企 業体が運営</p> 
---	--	---

中小企業新ものづくり・新サービス展 (2015年)

ものづくり補助事業成果発表・ビジネスマッチング会  
「中小企業 新ものづくり・新サービス展」  
2016 Japan SMEs Tech & Services 2016



全国6会場で計1,000社の中小企業が  
新しい製品・サービスを発信する大型展示会。  
展示会運営を通じて新しいビジネスの機会創出をサポート

東京都医工連携HUB機構 事務局業務の受託 (2015年)

東京都産業貿易振興機構 東京都産業振興センター  
東京都産業振興センター 東京都産業振興センター  
東京都産業振興センター 東京都産業振興センター

東京都医工連携HUB機構  
医工連携HUB機構は東京都中小企業振興公社の運営  
臨床現場および医療機器メーカーと産学連携を促進し、  
産学連携の促進、産学連携の促進、産学連携の促進



ものづくり中小企業の  
医療機器産業への参入促進を  
図るため医療機器メーカーや  
臨床機関との仲立ちとなり  
相談業務や情報提供を行う  
事業を東京都より受託

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

6

街づくり・施設運営、ものづくり交流事業

2016年1月6日

日本経済新聞 首都圏版で

東京都医工連携HUB機構が紹介されました

**医療機器開発 都が橋渡し**

東京都は中小企業の医療機器産業への参入を支援する。海外機関、医療機器メーカーと中小をつなぐ。連携の中核組織として、東京都医工連携HUB（HUB）を設立した。需要があり売れる機器や部品を製造する企業を募集する。製品開発などに関連した助成制度も新設。市場拡大が見込める医療分野で、技術力を持つ中小のビジネス開拓を成長後押しする。

**中核組織設立 試作に助成**

HUB機構の運営は、会 などが、販路を持ち法規制 けに開 サイトを通じ 連携会社で医工連携受 にも新しい医療機器メー にも手がけ「HUB」カ にも参加する。 「インキュベーション」 東京 ハブ機構では病院や大 学から出場のニーズを 情報集や連携先な 東京医科大学、東京 学から出場のニーズを 第一医師（同・文 にも「データヘルスD 医療機器メーカー、 などの臨床機器、大学 フジタ医療機構（同） のウェブサイトで会員同 どの研究機関に専門の 整理するを促した。中 小企業の調剤担当者い る東京中小企業振興公 社と連携し、製品開発に つなげる。

**国内の医療機器市場は拡大傾向**

年	2003	05	07	09	11	13
出荷額(億円)	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8

出所：経済産業省「医療機器産業政策について」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

欧州に本拠地を置くMCIとの合併会社を保有。グローバルスタンダードの視点で国際本部とのやり取りを、適切、簡潔、円滑に行うことが可能です。

● MCI-JCS Japan

2008年、JCSは世界最大手PCOで19カ国33都市（提携当時）に展開する、MCIグループと提携し、MCI-Tokyoオフィスを当社内に開設しました。世界32ヶ国61支店のネットワークを通じた、各国へのダイレクトな働きかけにより、広報・PR活動のサポートが可能です。

**世界のMCI Office**

**Global Partner**  
Access to a group of experts around the world wherever you are.

31 ヶ国	61 オフィス	1,847 社員数	4,500+	345M （2014年、総売上） （百万円）
25+	120+	850,000+	150+	210万泊

※「Care ROI」として  
※企業家や経営者等  
※イベント開催回数  
※世界への出張回数  
※世界への出張回数

● INCON Group パートナー

JCSは、INCONグループの一員として、海外における現地の情報を直接収集することができます。（INCON：世界各国の有力な会議運営会社で形成する国際ネットワークで、1カ国1社のみが加盟。11社で36ヶ国80都市をカバーする、世界唯一のPCOアライアンス）



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」について



**明日の日本を支える観光ビジョン構想会議**

訪日外国人旅行者数2000万人の目標達成が視野に入ってきたことを踏まえ、次の時代の新たな目標の設定とそのために必要な対応の検討を行う。

【議長】 内閣総理大臣

【副議長】 内閣官房長官、国土交通大臣

【構成員】 副総理兼財務大臣、地方創生担当大臣、一億総活躍担当大臣、総務大臣、法務大臣、外務大臣、厚生労働大臣、経済産業省、民間有識者



(会議で挨拶する安倍内閣総理大臣)

第1回 (平成27年11月9日)

第2回 (平成28年3月30日)

↓

平成28年3月30日  
「明日の日本を支える観光ビジョン」  
決定

---

**明日の日本を支える観光ビジョン  
ワーキンググループ**

【座長】 内閣官房長官

【座長代理】 国土交通大臣

【構成員】 関係閣僚等



(会議で発言する石井国土交通大臣)

第1回 (平成27年12月1日)

第2回 (平成27年12月7日)

第3回 (平成27年12月10日)

第4回 (平成27年12月18日)

第5回 (平成28年1月20日)

第6回 (平成28年1月26日)

12

出典：観光庁参事官（国際会議等担当） MICEの誘致・開催の取組について（平成28年9月）  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

9

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「明日の日本を支える観光ビジョン」MICE関連部分抜粋



#### ◆明日の日本を支える観光ビジョン (明日の日本を支える観光ビジョン構想会議 平成28年3月30日)

##### MICE誘致の促進

- MICEの誘致促進に向け、政府レベルで支援する体制を構築するため、関係府省連絡会議を年内に新設し、以下の取組を実施。
  - レセプションでの国立施設の使用許可
  - ポスト・コンベンション/展示会向け施設の拡充
  - グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設等の整備への支援
  
- 将来的に、官民連携の横断組織を構築し、オールジャパン体制での支援を実施

出典：観光庁参事官（国際会議等担当） MICEの誘致・開催の取組について（平成28年9月）  
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

13

10

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「観光ビジョン実現プログラム」2016【MICE誘致の促進】



#### ◆観光ビジョン実現プログラム2016(観光立国推進関係会議 平成28年5月13日)

<p>○ MICEの誘致促進に向け、政府レベルで支援する体制を構築するため、関係府省連絡会議を年内に新設し、以下の取組を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レセプションでの国立施設の使用許可</li> <li>・ポスト・コンベンション/展示会向け施設の拡充</li> <li>・グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設等の整備への支援 等</li> </ul> <p>○ 将来的に、「官民連携の横断組織を構築し、オールジャパン体制での支援を実施</p>	<p>・MICE誘致・開催を政府横断的に支援するため、観光庁が事務局となり、年内に「MICE推進関係府省連絡会議」(仮称)を設置し、政府横断的に支援するMICE案件について支援策の検討等を進める。【新規】</p> <p>・ユニークベニューの利用拡大・普及促進のため、施設管理者と利用者のニーズの齟齬や課題を整理し、施設側とも課題について情報共有を行う。また、海外の先進事例、特に国や政府関連施設のユニークベニューの運営方法を調査し、国内の公的施設をユニークベニューとして活用する上での方策を検討する。【新規】</p> <p>・ユニークベニューの利用拡大・普及促進のため、施設管理者と利用者のニーズの齟齬や課題を整理し、施設側とも課題について情報共有を行う。【新規】&lt;再掲&gt;</p> <p>・グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設、外国語対応医療施設等について、これらの施設を整備する民間都市開発事業に対する支援制度を創設するとともに、民間都市開発推進機構の金融支援(共同型都市再構築業務・メザン支援業務)を拡充することにより、当該施設の整備を促進する。【新規】</p> <p>・MICEの意義を幅広い層に説明する観点から、MICE主催者や参加者に対し、アンケート調査等によるデータの収集を行い、MICEの経済波及効果を調査する。【新規】</p> <p>・インセンティブ旅行のデスティネーションとして日本をPRするための都市の情報を集めた情報集約サイトを構築し、インセンティブ旅行の誘致を促進する。また、海外からのインセンティブ旅行のベストプラクティスについて、表彰を行い国内外での周知を図る。【新規】</p> <p>・国内外のステークホルダーに対し、国内主催者向けセミナーや海外MICE見本市等あらゆる機会を活用し、MICEブランドの周知及びプロモーションについての検討を行う。【新規】</p> <p>・国際的に有力なMICE主催者との関係を構築してMICEデスティネーションとしての日本のプレゼンスを上げる観点から、JNTOはMICEの国際団体が主催するイベントや商談会等への参加及びこれら団体の理事会の日本開催を通じ、グローバルネットワークの構築・強化を図る。【新規】</p> <p>・コンベンションビューローのMICE誘致に関して国際競争力・体制強化のために、グローバルMICE強化都市に対して、マーケティングの高度化に向けた支援事業を実施する。加えて、国内のコンベンションビューローの誘致競争力を高めるために、海外におけるコンベンションビューローの誘致に向けた取組の調査を実施する。【新規】</p> <p>・JNTOは、各地方自治体のコンベンションビューローと連携し、大学教員・研究者等国際会議主催者及び大学・学協会事務局を対象とするセミナー等を実施し、国際会議誘致・開催の重要性の普及・啓発を行い、大学教員・研究者が国際会議の誘致・開催に取り組みやすい環境の整備を促進する。【新規】</p> <p>・日本国内で開催されるイベントに積極的に訪日外国人を呼び込み、インバウンド効果を最大限に実現させるため、イベントに関する情報提供をJNTOのネットワークを活用し実施する。【新規】</p>
--	--

出典：観光庁参事官(国際会議等担当) MICEの誘致・開催の取組について(平成28年9月)  
 © 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

11

## 1. MICEの最近のトレンド

### (1)日本国政府の動き

#### 「日本再興戦略2016」MICE関連部分抜粋



#### ◆日本再興戦略2016(平成28年6月2日閣議決定)

#### ⑨MICE誘致の促進

・年内に「MICE推進関係府省連絡会議(仮称)」を設置し、政府横断的に支援するMICE案件について支援策の検討等を進めるとともに、以下の取組を実施する。

- コンベンションビューローのMICE誘致に関して国際競争力・体制強化のために、グローバルMICE強化都市に対して、マーケティングの高度化に向けた支援事業を実施する。
- ユニークベニューの利用拡大・普及促進のため、施設管理者と利用者のニーズの齟齬や課題を整理し、施設側とも課題について情報共有を行う。

15

出典：観光庁参事官(国際会議等担当) MICEの誘致・開催の取組について(平成28年9月)  
 © 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

12

## 1. MICEの最近のトレンド

### (2)シンガポールの事例 ～IR導入の背景～

・90年代後半に入り、国内物価の高騰にともなってシンガポールの観光産業が徐々に競争力を失い、低迷期へと突入していた。

・2000年頃からアジア諸国の観光産業が台頭してきた。

・2004年にIR導入の本格的な検討を開始し、2005年に導入を決定。

#### 【導入の理由】

①観光産業の低迷から経済成長への影響が危惧されること

②魅力ある国際都市としての再生をはかる必要があること

：「シンガポールが都市としての魅力を喪失しつつあることへの焦り」

③単なるカジノではない「IR」という概念が登場したこと

・2010年に2つのIRを開業。急速に観光収入及び観光客数を増加させている。

出典：一般財団法人自治体国際化協会 「シンガポールにおけるIR（統合型リゾート）導入の背景と規制 Clair Report No.417」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

13

## 1. MICEの最近のトレンド

### (2)シンガポールの事例 ～2つのIR～



#### 【マリーナベイ・サンズ】

シンガポール南端のマリーナ湾を埋め立てた再開発エリアに2010年6月23日に全面オープン。3棟のタワー上に船が乗ったような斬新なデザインはシンガポールの新しいアイコンとなった。

世界最大級のカジノ、ホテル、ショッピングモール、レストラン、劇場、博物館などから構成される。アジア最大級の国際会議場と国際展示場を併設し、多くのMICE客を誘致している。



#### 【リゾート・ワールド・セントーサ】

セントーサ島北部に2010年2月オープンし、ゲンティン・シンガポールの傘下にあるリゾート・ワールド・セントーサが管理運営。

家族で楽しめる大型リゾート施設がコンセプトで、カジノ、東南アジア初のユニバーサル・スタジオ、6つのテーマ別ホテル、45以上のショップ、60以上のレストラン、MICE施設、水族館やプールなどから構成されている。

出典：一般財団法人自治体国際化協会 「シンガポールにおけるIR（統合型リゾート）導入の背景と規制 Clair Report No.417」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

14

## 1. MICEの最近のトレンド

### (2)シンガポールの事例 ～シンガポールの観光戦略～

・シンガポールは小さい国であり、これ以上の来訪者数の拡大は望んでいない。数よりも、高単価のビジネス客を増やすといった質を向上させることが重要である。

・ビジネス客はファミリー客よりも平均旅行額が50%高い。それは宿泊するホテル、レストラン、ショー、ゴルフ等で、基本的に高級なところを使うからである。シンガポールは「クオリティーツーリズム」を追求する。

・魅力の創出について特に力を入れているのがMICE。MICE強化のためにインフラの整備、適切なイベント開催主体の育成、海外マーケティング強化を進めている。

出典：シンガポール政府観光局ヒアリングメモ (出席者 リオンユエ コング 国際グループ副責任者 他2名)

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

15

## 1. MICEの最近のトレンド

### (2)シンガポールの事例 ～シンガポールの観光戦略～

・MICEとエキスポについて、過去10年の海外からの伸びは、今後も続くとは思わない。

・今後はビジネス客を多く呼び込むことに注力。国際的な会議を呼び込んでいるのがシンガポールの強み。MICEは、アジア1位、世界5位。東南アジア2位はタイで、1位の地位を続けていけるように努力している。

・1人ではなく家族で来てもらうことが大切。中近東は大家族で、第2夫人、第3夫人を伴って大勢で来る。

出典：シンガポール政府観光局ヒアリングメモ (出席者 リオンユエ コング 国際グループ副責任者 他2名)

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

16

## 1. MICEの最近のトレンド

### (2)シンガポールの事例 ～シンガポールの観光戦略～

・MICE誘致には、空港がどれだけ整備出来て、世界各地からどれくらい入ることができるかが重要。

・ビジネス客はトランジットも含め、速やかにどれだけ移動できるかを重視する。空港ハブ機能に力を入れているがロンドン、フランクフルトに負けており、これがディスアドバンテージ。アジアトップに慢心せず、世界のトップを追いかけている。

・ある学会を開催するのに、シンガポールがその分野で弱ければ、そこで開催したいとは思われない。マーケティングも重要であるが、国際競争力を持つ産業を育成することはさらに重要である。

出典：シンガポール政府観光局ヒアリングメモ (出席者 リオンユエ コング 国際グループ副責任者 他2名)

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

17

## 1. MICEの最近のトレンド

### (3) CES (ラスベガス) 開催に際してのデルタ臨時便

・デルタ航空は2017年1月5日～8日開催の米国最大のコンシューマーエレクトロニクス関連展示会「2017年インターナショナルCES」にあわせ、成田空港発ラスベガス行きのノンストップ直行便を臨時運航する。



CES：全米民生技術協会が主催する家電の見本市。世界各国の家電メーカーが出展する。毎年1月にラスベガスで開催され、2016年は期間中に158カ国から3886社が出展。17万7393人が参加した。

出典：Aviation Wire 2016年8月23日付 記事

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

18

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 世界の国際会議開催件数の推移(2006~2015)



○直近10年で、世界の国際会議は+36%増加したが、日本の国際会議は+28%の増加にとどまっている  
 ○国際会議が最も開催されている地域は欧州で、最も開催の伸びが大きい地域は中東となっている



出典:ICCA(A Modern History of International Association Meetings 1963-2012)、ICCA Statistics Report(2013,2014,2015)  
 注:開催件数が少なく、レポートで「Others」とまとめられた会議については地域分類が行っていない

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

7

19

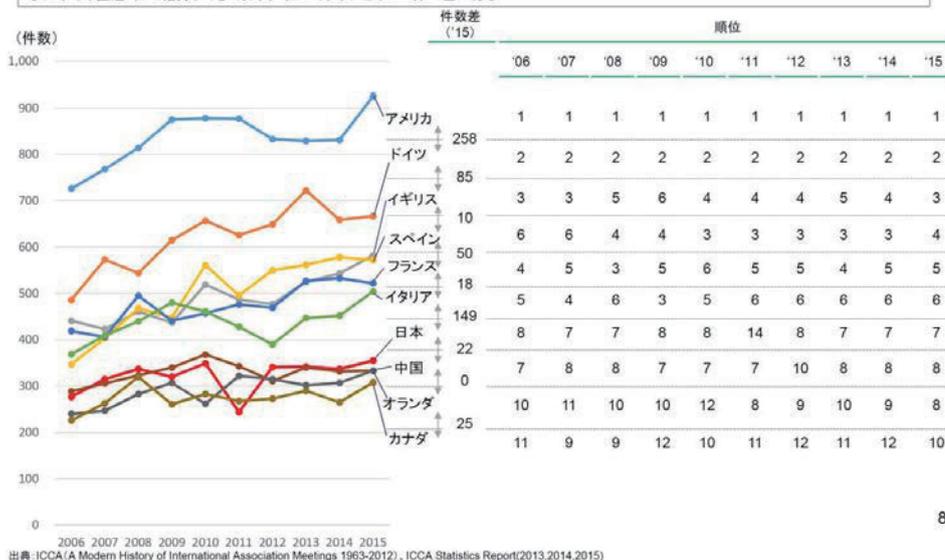
## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 国際会議開催件数上位10カ国(2015年)のこれまでの件数推移と順位推移



○国際会議の開催件数が最も大きい国はアメリカで、上位は欧州が占めている  
 ○日本は、直近7位で維持してきており、6位のイタリアとは149件の差がある



出典:ICCA(A Modern History of International Association Meetings 1963-2012)、ICCA Statistics Report(2013,2014,2015)

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

8

20

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (1) アジアの中での日本のCとEの位置

#### 国際会議開催都市の開催件数/順位推移(国内)



○ICCAランキングに掲載のある国内都市について、その都市が開催した件数が最も多かった年は、直近4年以内のケースが多い  
 ○一方で、順位に着目すると、海外の都市の開催件数の増加により、最高順位をマークした年は、それ以前のケースが多い

国際会議開催件数の推移											国際会議開催都市の順位推移										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
東京	32	47	68	58	68	57	69	79	90	80	東京	35	28	19	28	27	34	31	26	22	28
京都	18	31	28	37	42	29	61	43	46	45	京都	69	43	50	42	45	69	36	55	54	57
福岡	5	10	7	10	14	19	23	12	15	30	福岡	209	135	202	171	129	109	97	193	164	89
大阪	10	12	11	15	16	19	11	20	10	23	大阪	118	114	141	114	112	109	207	117	222	115
横浜	15	15	24	25	25	16	18	17	18	22	横浜	86	89	85	68	70	132	125	148	134	117
札幌		15	11	16	7	16	13		19	18	札幌			198	153	112	273	142	182	125	139
名古屋		8	10	9	7		11	15	11	14	名古屋		168	153	183	249		207	159	208	182
神戸	10	9	11	9	13	14	22	18	15	13	神戸	118	150	141	183	139	150	100	136	164	191
沖縄			6	6		6	9	16	13		沖縄			234	260		312		242	152	191
仙台		11	7	8	8		6	5	6	9	仙台		120	202	214	215		319	371	318	254
つくば		7	7	12	11	5	11	8	9	9	つくば		186	202	139	159	345	207	265	240	254

出典:ICCA Statistics Report(2006,2007,2008,2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015)

10

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

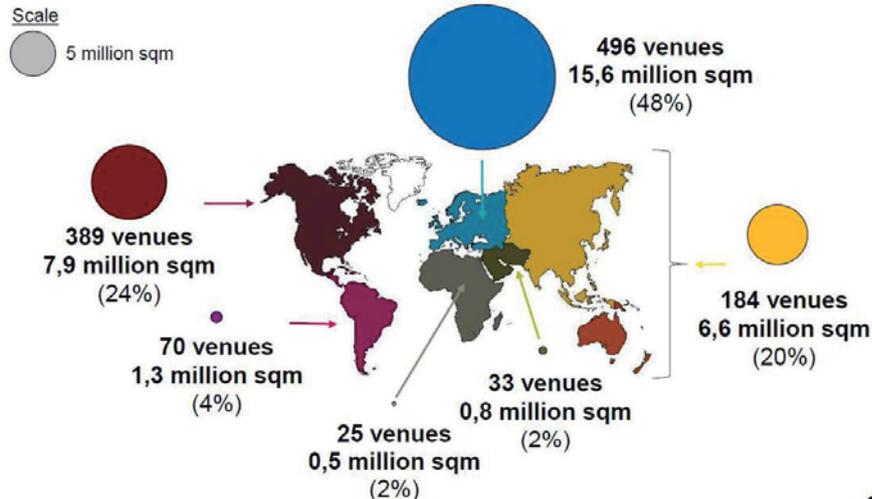
21

## アジアにおける展示場面積は世界の20%程度

### Regional exhibition space available in 2011

(Venues with a minimum of 5 000 sqm indoor exhibition space) - Source: UFI World Map (December 2011)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



出典: UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

6

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

22

## 日本の展示場面積は世界の1%未満

### National exhibition space available in 2011

(Venues with a minimum of 5 000 sqm indoor exhibition space) Source: UFI World Map (December 2011)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



**15 countries account for 80% of the global indoor exhibition space**

	TOTAL (in sqm)	WORLD %
USA	6 712 342	21%
China	4 755 102	15%
Germany	3 377 821	10%
Italy	2 227 304	7%
France	2 094 554	6%
Spain	1 548 057	5%
The Netherlands	960 530	3%
Brazil	701 882	2%
United Kingdom	701 857	2%
Canada	684 175	2%
Russia	566 777	2%
Switzerland	500 570	2%
Belgium	448 265	1%
Turkey	433 904	1%
Mexico	431 761	1%

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

7

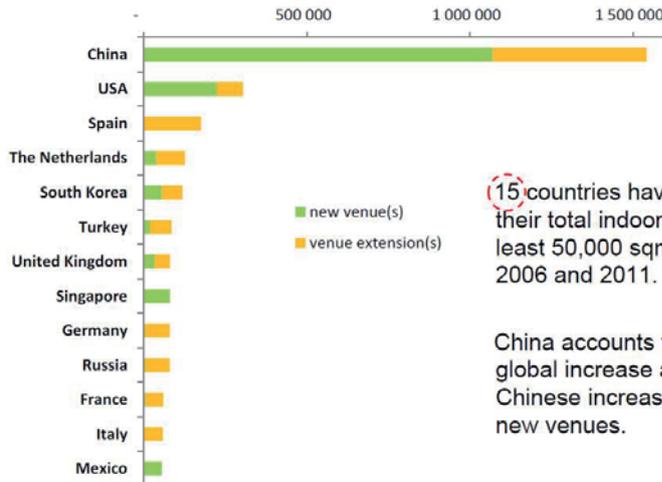
23

## 近年、中国での展示場面積が急拡大中

### Additional indoor exhibition space between 2006 and 2011

(Venues with a minimum of 5,000 sqm indoor exhibition space)  
Source: UFI World Map - Dec. 2011

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



15 countries have increased their total indoor capacity by at least 50,000 sqm between 2006 and 2011.

China accounts for 46% of the global increase and 69% of the Chinese increase is related to new venues.

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

12

24

## 日本の展示会開催数は減少している

### Global estimates on exhibitions

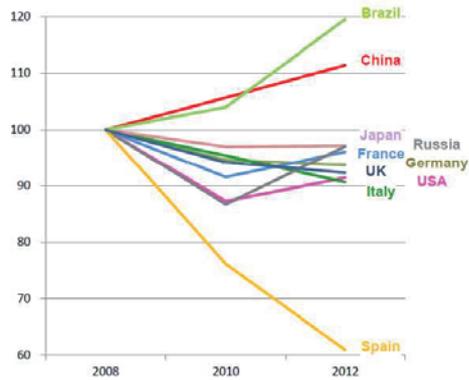
Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



#### 10 major national markets in 2012 (total net space rented in million sqm)

USA	41,1
China	13,7
Germany	8,7
Italy	5,9
France	5,7
Japan	3,2
Brazil	3,0
Russia	2,9
Spain	2,8
UK	2,8

#### Trends since 2008 (total net space rented)



出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

17

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

25

## アジアは展示会開催数、展示場面積ともに世界2位

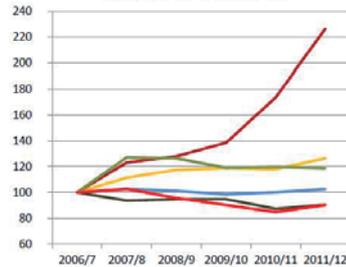
### Exhibitions organized by UFI Organizers (see important preliminary remarks)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014

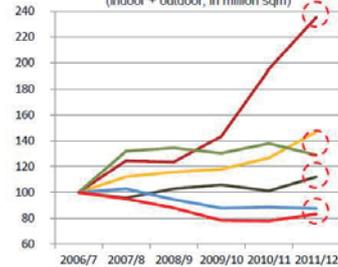


#### 2. regional results

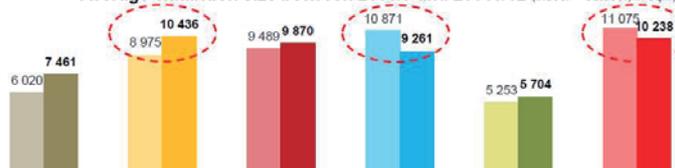
##### Number of exhibitions



##### Total net space rented (indoor + outdoor, in million sqm)



##### Average exhibition size between 2006/7 and 20011/12 (indoor + outdoor, in sqm)



30

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

26

## 日本の展示会開催数、展示場面積は縮小している

Exhibitions organized  
by UFI Organizers  
(see important preliminary remarks)

Global Exhibition Industry Statistics  
March 2014



### 3. Major national markets (in each region - for UFI organizers)

		Number of exhibitions		Total net space rented	
		2011/12	growth since 2006/7	2011/12	growth since 2006/7
EUROPE	Germany	200	+1%	6,18	-4%
	France	308	+27%	2,55	-1%
	Italy	100	-20%	2,07	-19%
	Russia (European part)	372	-2%	1,54	-4%
	Spain	144	-8%	1,41	-47%
ASIA / PACIFIC	Turkey	107	+11%	1,27	+25%
	China	307	+28%	5,65	+64%
	South Korea	85	-5%	0,52	+1%
	Japan	57	-12%	0,40	-8%
	India	55	+142%	0,29	+92%
	Australia	40	-1%	0,24	+27%
	Thailand	23	+7%	0,16	-6%
	Singapore	21	+40%	0,12	+8%
	USA	58	-5%	0,78	-12%
	Brazil	81	+182%	0,98	+208%
CENTRAL & SOUTH AMERICA	Colombia	52	+164%	0,35	+99%
	Iran	68	+21%	0,46	+34%
MIDDLE EAST	UAE	40	+21%	0,32	+25%
	Algeria	9	-36%	0,15	+22%
AFRICA	South Africa	20	-2%	0,07	-9%

出典：UFI The Global Association of the Exhibition Industry 「The Global Exhibition Industry Statistics (2014)」

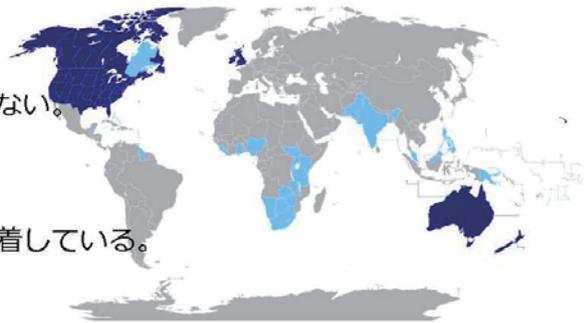
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

27

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (2) インド、シンガポール、香港、オーストラリアの特徴

- ・ 英語が公用語のため、言語障壁がない。
- ・ 欧米スタイルのビジネス習慣が定着している。
- ・ 特に展示会は、後背地に大型消費国（中国、インド）を抱えている。



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

28

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

29

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 ビューローと施設 (カジノ含む)

#### ・ Melbourne Convention and Exhibition Centre

南半球最大規模のMICE施設、52の会議室と30,000㎡の展示場



#### ・ Crown Entertainment Complex

南半球最大規模のIR施設、3つのホテルに小売店40店舗、飲食店70店舗、会議場



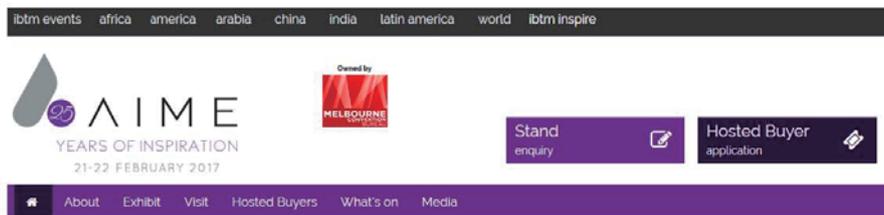
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

30

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 ビューロー予算と組織

- ・ 2014年の年間予算：27百万AU\$（約21億円）
- ・ アジア太平洋地域で最大のMICEトレードショーである Asia-Pacific Incentives & Meetings Expo (AIME)を毎年主催
- ・ AIMEでは毎年500件のMICEイベントを成約。141百万AU\$（約110億円）の直接的な支出、州全体に39百万AU\$（約30億円）の経済効果



出典：Convention Tourism: International Research and Industry Perspectives by Kaye Sung Chon, Karin Weber

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

31

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 ビューロー予算と組織



出典：Melbourne convention bureau 2015 Annual Report

© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

32

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 ビューロー予算と組織

08

EVENTS HELD IN 2014/15



出典：Melbourne convention bureau 2015 Annual Report

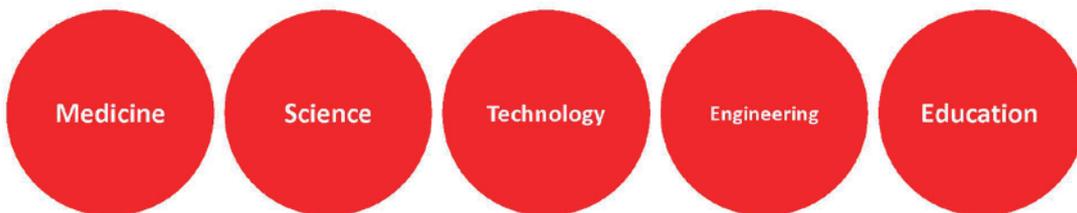
© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

33

## 2.世界、特にアジアの中での日本のポジション

### (3) メルボルンの戦略 PRIORITY SECTORS

・注力して誘致している領域



© 2016 Japan Convention Services, Inc. All Rights Reserved.

34

## 講演 2

### 「KIX-ITM Global Business Club の取り組みについて」

関西エアポート株式会社 航空営業部 航空営業グループリーダー 笹部幹和氏

最近の関西空港のご利用者数を見ますと、ここ数年で特に外国人のお客様が急増し、日本人と外国人のご利用割合が逆転しています。直近の動向を見ても、国際線ご利用者の概ね6～7割が外国人、日本人のご利用者は3～4の割合で動いています。今年も外国人インバウンドのお客様はまだまだ増えていく状況です。

関西空港の国際線ネットワークも、インバウンド増加に伴い、特に旅客便ですがここ数年勢いよく増えています。10月末からウインタースケジュールとなり、新しいスケジュールを発表いたしますが、こういう傾向は今後も続くのではないかと期待しています。現行の夏スケジュールでは旅客便が週間1115便で、就航都市数は世界68都市です。就航先はアジア便が多く、特に中国はここ最近増え、関西空港全体の国際線の約40%を占めるようになりました。このように関西空港はアジアに強いネットワークを持つのですが、一方で欧米がなかなか増えず、合わせてもおおよそ十数%であり、欧米線は課題があることがわかります。

現行スケジュールで日本発のすべての国際線を便数で見ると、関西空港は日本の全体の約30%の便を就航させています。地域別にすると、東アジア路線では関西空港が成田、羽田をしのぐ便数を就航していますが、距離が遠くなるにしたがって関西空港からの就航が減っていきます。特に北米、欧州、中東ですが、長距離はほとんど首都圏から便が就航している状況となっております。関西空港全体として便数は増えているものの、欧州、北米ではかつての半分以下になっているところもあり、私どもは大きく課題視して、これら長距離ネットワークの拡大に取り組んでいかなければいけません。

また、関西圏から世界各地に飛行機で行かれる方の空港ご利用シェアをみると、関西のお客様は、長距離になるほど成田、羽田を利用される割合が増えて行きます。これも関西空港に長距離便が少ないからであり、北米なら関西圏の半分以上の需要が関西空港の直行便ではなく成田、羽田を利用しています。

ビジネス利用とも絡んでくると思うのですが、なぜ長距離便で関西空港は弱いのか、なぜ関西にお住まいなのに、成田、羽田を利用されるかということで、関西空港国際線のご利用者を対象に取ったアンケートをさせていただいたことがあります。レジャー、観光、ビジネス渡航それぞれどれくらいのシェアがあるかをお伺いすると、ビジネス渡航はだいたい2割くらいです。首都圏の空港なら4割以上はあるでしょう。長距離便とビジネス渡航需要という二つの関連するポイントが関西空港の課題だと思います。

ビジネス目的旅客とレジャー目的旅客の特徴については、これは今までも話は出てきたと思うのですが、ビジネス需要はいろいろな事象に左右されない安定された需要であり、シーズナリティもなく需要の増減も少ない、平均運賃も高いと言われています。いろいろなエアライン様にセールスする際、ビジネス客の割合はどれくらいかというのは必ず聞かれます。この課題に関西空港は取り組んでいかねばなりません。

そこで、私どもは企業様に向けて、関西空港の業務渡航をどうやったら増やせるかと考え、様々なマーケティングやアンケート調査をしています。長距離線に特化したアンケート調査では、ロサンゼルスを含め欧米方面に直行便がさらに必要というニーズは確実にあります。就航や増便を希望する都市という問いでも、ニューヨーク、ロンドン、パリ、フランクフルトが必要、ぜひ新規就航や増便して欲しいというご要望を常日頃からいただいています。

このような背景があり、私どもとしても業務渡航のご利用を関西空港で実質的に増やしたいと思っており、そのためには企業様に是非とも使ってくださいと頭を下げるだけではなく、何か実質的なメリットを提供する必要があるのではということ、去年の4月から **Global Business Club** をスタートさせました。法人会員制になっており企業様単位で入会されると、社員様の方向けのカードをご提供させていただきます。年会費はコースによって5万円から20万円かかりますが、サービスとしては保安検査場(セキュリティチェック)のファストレーンサービスが最も高いご評価いただいております。関西空港は特に午前中が混雑していますので、このような場合でも長蛇の列で待つところをファストレーンなら並ばないで行けるというサービスです。長距離便を利用される方にはラウンジの無料サービスをしています。その他にも、情報誌の発行など、いわゆる空港と企業様の一つのコミュニケーション・ツールという考え方でサービスを提供させていただいております。

このカードでご出張いただくときは、今後の路線の開発、会員サービスのさらなるグレードアップなどいろいろな形でフィードバックをするために、空港内の端末で行き先などのアンケートにお答えしてもらうようになっています。

**Global Business Club** をはじめて1年半くらい経ちましたが、今、入会数はおかげさまでどんどん増えています。当初は1、2年で100社様くらい、その後は毎年10%増の会員数の伸びが見られればと考えていましたが、予想をはるかに上回って今年中に400社くらいになるのではと思っています。**Global Business Club** を使っていただき、「保安検査場に並ばずにすむ、ラウンジ利用が手軽にできる」など、空港の中では時間を有効に活用できるというご評価のお声をいただけるようになりました。

私どもはこのような企業様のお声を今までは聞くチャンスがなかったのですが、こういう企画を始めて、企業様の生のお声を聞ける機会もいただけるようになりましたので、これから作っていくいろいろな施策に反映させて行きたいと思っています。

今、ご入会いただいている企業様のお声としては、**Global Business Club** は海外出張する社員への福利厚生サービスになるというお声や、空港内の割引サービスを活用すればちょっとした経費削減になるというお話もいただいております。また、ファースト、ビジネスに行かれるお客さまはエアライン様がラウンジ等のサービスを提供するケースが多いのですが、**Global Business Club** に入会すればエコノミークラスでご出張の社員様もアップグレードなサービスを利用できることがメリットであるというお声をいただき、なるほど気づかされることもありました。さらに、関西空港を応援したいという有難い企業様のお声もいただいております、正にこのような企業様とのコミュニケーションが広がっています。

このようなことで **Global Business Club** という企画に至った経緯と **Global Business Club** の現状をご報告させていただきました。本日ご参会の皆様で入会ご希望の企業様がお

られましたら、ぜひともウェブサイトからも入会申込書のダウンロードが可能でございますので、是非ご検討いただければと思います。ありがとうございました。

〔質疑応答〕

○ 私は笹部さんのお話をうかがっていて、94年に関西空港ができたときに、全日空がオールエコノミーでミラノ便を飛ばして、客席稼働率というか、座席の稼働率が90%ぐらいにもなっていたにもかかわらず、1年たたずにその路線をなくしてしまったのを思い出しました。エコノミーではやっていけないということがよくわかるわけで、ビジネストリップを、ビジネス客をいかにして創造していくのが重要だろうと思います。それからすると、今日お話をうかがったカードの問題だけではなく、関西エアポートがビジネストリップを関空に誘導していくための、具体的な施策が今日の話以外にもあるのかどうか、それが路線維持につながってレジャートリップもしやすくなると思いますので、そのあたりに何か取り組んでいってほしいことがあれば、お聞かせください。

また、先ほどニューヨークやシカゴの潜在需要が高いといったグラフを示してもらいましたが、アメリカ便につきましてはアンチトラスト・イミニュティ（antitrust immunity）の関係で、例えばUA（ユナイテッド航空）と全日空であればジョイント・ベンチャーをつくってもかまわない、日本航空とアメリカン航空とだったらかまわないなど、そういうことを考えていくとどうしても成田・羽田のほうが、例えばUAで片道組んで、片道全日空など、そういうことが関西空港の場合はできないわけです。UAがサンフランシスコを飛ばしていても、全日空はそれができないからなかなか作りづらい。それから考えるとどの航空会社に来てもらっても良いというよりも、長距離路線であればいっそのこと、例えばスターアライアンスと関西空港は組みますと、だからATIをどんどんやってもらって、どんどん路線を増やすというところに、舵を切ったほうが長距離路線は話が早いのではないかと感じてしまうのですが、何らかの働きかけを具体的にしていくことを考えると、何か秘策はないのかなと思えるのですが。

→ 貴重なご意見・ご指摘ありがとうございます。今日はGlobal Business Clubについてお話ししましたが、もちろんこれだけで諸般の課題が全て解決することはありませんし、さらに有効な手立てを打っていかねばいけないことは間違いないと思います。ただ、一方で私どもも、業務渡航の課題について今までそれを突き詰めるツールというか方法がなかったということもあります。まず、今そこからもう一度立ち返って本当に企業様が何を望んでおられるのか、なぜ関西空港は業務渡航利用が少ないのか、なぜ成田・羽田に流れてしまうのかというところを、Global Business Clubという企画を通じて見つめ直しております。そのために、企業様のお声を伺う場、その方法はどのようなものがあるのかをお伺いし、企業様はビジネスで動いておられますから、得があるか損をするかというところをお示していかないと、実質的こういう大きな流れを変えることはできない。Global Business Clubも昨年4月からサービスを開始させていただいたところであり、まだまだ私どもは研究を尽くさないといけないところがあると思っています。

Global Business Club の内部的目的の一つがこういうマーケティングでもあり、会員様が関西空港の端末でアンケートにお答えいただくと、カードに企業ポイントが貯まるようになっており、関西空港などをご利用いただける各種特典と交換できるようになっています。そのアンケートの結果を拝見して、本当はこういう都市にもたくさんビジネス渡航を見込まれるのという意見など貴重な意見をいただきながら新たな発見をしつつあるところです。そのうえで Global Business Club に続く有効な方策を打っていきたいと思っています。この Global Business Club を企画時には私も、大きな企業様から中小企業様にも足を運んで直にご意見をうかがいましたが、「そもそも路線がない。もちろん大阪の企業だから関西空港から行くのが一番に決まっていますよ。成田・羽田に行くと少なくとも 3 時間、4 時間前くらいに出発しないといけない。到着も遅れる。関西空港に直行便があれば乗るのは当然です。それがないから問題なのです。そこを何とかしてください」という率直なご意見を多くいただきました。

Global Business Club は日々の会員様へのサービス提供をさせていただくだけではなく、会員様より集まったお声は空港の施設やサービスの改善に向けたものなのか、路線のご要望なのかと分析し、そのご要望にお応えしていくというのが、最終的な Global Business Club 会員様へのサービスの還元であると思っています。また、会員様からの路線開設や増便のご要望だと私たちの日々やっている航空会社向けの路線セールスに、活用させていただくなど、私たちのネットワーク営業活動の中でも活かしていきたいと思っています。

二つ目のアメリカ便に関するご質問についてですが、過去には関西空港にも多くの長距離便が就航していたことは事実であり、その減少にはいろいろな理由がありますが、関西空港開港以来の 20 数年間で見ると、首都圏の空港がどんどん枠を拡大していき、航空会社も成田・羽田の枠が拡大されれば、そちらに便をシフトしていく傾向が見えます。東京にはあり余るビジネス渡航客がいて、ファーストクラスの北米に行くのも片道 100 万円以上払っても惜しくないというお客さんもたくさんおられるので、ビジネスライクに考えると航空会社さんはそういうところに行ってしまう。

エアライン同士の競争、経営の効率化もこの 20 数年間で非常に厳しくなりました。昔の採算ラインから見ると、今はさらにきめ細かく、少しでも利益が出ない場合はすぐ路線を廃止する、減便する傾向があります。昔はそういうことが若干緩やかだったかなと感じますが、今は儲からないのはすぐ切る、明日でも切るといような感があります。そして特にそれは短距離便よりも長距離便のほうが厳しいのです。長距離便はやはり十何時間飛ぶので、例えば空席を作ってしまうとそれによるコストの損失が大きい。長距離便は特にエアラインの路線改廃は厳しい目で見られています。

先ほどアライアンスのお話がありました。今も例えばユナイテッド航空の関西＝サンフランシスコ線は ANA の便名がついております。日本航空が去年からロサンゼルス線を復活していただきましたが、アメリカン航空のコードシェアということで双方の便名がついています。こういうアライアンスに空港がどこまでクビを突っ込めるかは難しいところですが、企業様のお声の中には、「日本の航空会社にもっと関西空港から長距離線に飛んでほしい。」というお声も非常に多く頂いております。関西空港に便があっても成田・羽田に行くというケースは日本の航空会社の便が少ないからであるとご指摘をいただいたりします。

そこは私どもとしても去年4月からJALのロサンゼルス線が毎日1便ですが復活して、1年半経ちましたが非常にご好評をいただいております。便が復活すると乗っていただける需要は集まるということが証明できたわけですが、加えてビジネスクラスご利用や業務渡航ご利用というところはもっと進めていかなければいけないのだと思っています。

〔質疑応答〕

○ もともと関西にあった大企業が全部本社を東京に移したことが、すごく大きなファクターだと思うのですが、そういうハンディーの中でも関西エアポートは頑張っているとは思っています。確かに関西人のキャラクターもありますし、安ければ良いというものもあります。日本の航空会社の売上げは、羽田便でも成田便でも、関西で売れば同じで、関西便を売らなきゃいけないわけでもないということもあります。

しかし、今日の話のようにMICEが関西で成功すると、やはりそれに向けてお客さんはいっぱいいらっしゃると思えますし、成功する方法はあると思えます。

## 第2回研究会 議事録

### 第2回 関西におけるビジネス航空利用促進研究会

日時：2016年12月7日（水）15:00～17:00

場所：大阪キャッスルホテル 6階 鳳凰の間

#### 「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」

塩野義製薬株式会社 シニアフェロー 坂田恒昭氏

はじめに

皆さまの業態とは少し毛色が違いますが、いわゆるライフサイエンスの分野でグローバル化といいますか国際発信に向けて関西空港にどういうことを期待しているかを中心として話したいと思っています。私はわりと飛行機オタクで、実は JAL も ANA もダイヤモンド、東京出張には必ず飛行機を利用するという者です。海外出張でもグローバルな共同研究を、大学や中小のハイテクのバイオ企業、いわゆるバイオベンチャーとの共同研究をやっており、月一回くらい外国に行っていました。

そのときに、やはり大阪から出発するとなると関空。留学するときは伊丹から米国に行ったのですが、伊丹から国際線が飛んでいて非常に便利でした。伊丹発は海外に出て行く際、何が不便かという、乗り継ぎをしなければならない。乗り継ぎということは時間的にも前倒しになる。帰りにも遅れたらせっかくとった席が全然違う席になって非常に嫌な思いをします。

関空からでも外国のルフトハンザや KLM がある、とおっしゃる方がいますが、それらは“乗ったら外国”なのです。JAL や ANA は、乗って降りるまでは日本です。だから気分的に楽しさが違うわけです。東京からの国内便にしても、関空の一番の問題として例えば東京発羽田発の最終便は皆さんご存じだと思いますが7時20分なのです。少し遅れると伊丹が9時に終わるので全部関空に回される。関空に降りると私は「嫌やなあ」と思います。なぜかという、例えばはるかに乗ると1時間で新大阪に着いて、私は千里中央に住んでいるので、1時間20分くらいで着くのですが、はるかを待つ時間がすごく長いのです。1時間に1本とか、夜になると本当に少なくて待つだけで大変です。それが本当に嫌だなあと感じています。

今日の「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」という題名で高橋先生からもご質問を受けたのですが、「グローバルバイオクラスター」とはなんでしょうか。において、大学のような研究機関と大学などアカデミアから生まれたハイテクのバイオベンチャーと呼ばれる中小企業がうまく集積して相互にナレッジの交換をしている、つまり地域でナレッジの交換をして新しいイノベーションを起こすのがバイオクラスターです。なぜ「グロー

バル」と付いているかという、バイオクラスターという仕組みをもうちょっと広げて例えば外国の企業を誘致し、外国の大学を日本に持ってくることで、日本のような島国の閉じこもった世界ではなくもう少し開けた世界を作っていきましょうと。それがグローバルバイオクラスターという意味合いです。

これに向けて一番努力されているのは大阪府と神戸市です。その二つの地域がバイオクラスターに関して積極的です。そしてそれをグローバルに持って行くことが必要です。そこで今何が大切かということです。今日も高橋先生と話していたのですが、グローバルに向けて一番大切なのはやはり行政の役割です。ライフサイエンス分野は規制産業です。我々は規制の中で生きています。一概に規制を甘くしろというわけではないのですが、規制に関するリスクとベネフィットをきちんと計り、外国企業が参画しやすいようなシステムをつくっていくことが、グローバルバイオクラスターへの対応として一番大切です。

バイオクラスターは世界各国にあります。世界各国が競争しています。自分たちのところにいろいろ外国の企業を誘致して自分たちが一番になりたいといっているわけです。私は全国バイオクラスター会議の議長をやっており、よく欧米と交流しています。欧米等に行くとやはり言われるのは、自分たちのところに来てくれ、自分たちのところに投資してくれということです。そうしたときにクラスターの強みをどう計っていくかが大切です。

## 1. 製薬業界における2つのキーワード・グローバル化とイノベーション

まず製薬業界が今どんな状態にあるかを説明します。それから、研究分野だけですが製薬企業がグローバル化に向けて何をしているか、バイオクラスターとは一体何かということの説明します。それに向かっている航空業界の輸送というのはどんな役割を示しているかをお話し、最後に関空に対する期待を若干述べていきたいと思えます。

私が入社した30年くらい前、製薬企業は非常に閉じた社会、クローズドな社会で秘密主義だったといわれていました。自分たちの失敗した研究データも外に開示しないし、何を聞かれても「知らん」といわれていた、そんなイメージを皆さん持たれていると思えます。

しかし最近製薬業界も変わってきています。一つは、製薬企業はこれからどんどんグローバル化し、世界へ向けて発信していかなければならないと。理由は後で述べます。もう一つはイノベーションといわれる新しい技術や仕組みをどんどん取り入れて咀嚼していかなければならないといわれています。グローバル化とイノベーション、この二つが製薬業界の大きなキーワードになっています。

製薬産業は、東京に何社か本社が移っていましたが、やはり関西における基幹産業の一つだといわれています。ゆえにライフサイエンス産業を発展させることが関西の経済活性化につながるといわれています。大阪府も神戸市も、市内にいろんな組織をつくって活性化を進められています。大阪府は千里にバイオ課があり、そこでバイオサイエンスをどういうふうにしていくかが議論されています。

### (1) 医薬品は成長産業&各国の新薬開発力

そこで、なぜグローバル化していかねばならないのかということです。日本は科学技術力が非常に高い。右側の図から分かるように、世界で薬を作れる国は10ヶ国くらいしかなく、ダントツで米国がトップです。そしてイギリス・日本・スイス・ドイツ・フランスがだいたい同じレベルで競っています。

振り返って日本の市場を見てみると、日本の市場は米国に次いで二番目の市場規模を持っています。日本の市場規模は非常に大きいのです。大きいということはどういうことかというと、外国のいわゆるメガファーマ(Mega Pharma)といわれる、ファイザーやメルクやグラクソ・スミスクラインなどがありますが、そこから見ると非常においしい市場なのです。だから「日本で売りたい」と外資がどんどん出てきたわけです。

日本の企業はそれらに浸食されないよう科学技術力を高めていかなければならないのです。そして日本だけにとどまっているとだめなのです。左側の図から分かるように、日本の市場はほとんど横ばいですよ。米国の市場は右肩上がりです。ヨーロッパもだいたい右肩上がりです。他のアジア諸国、中国や第三国も右肩上がり。ということは、日本の企業はどんどん外国に出て行って、薬を売っていかねばだめだということです。これがグローバル化のもう一つの理由なのです。

なぜ日本が横ばいか、なぜアメリカが伸びているか、分かりますか？ 考えてみて下さい。なぜなら日本には優秀な国民健康保険があるからです。保険制度があるからどんどん薬価を抑えていくことができる。アメリカは薬価の規制がないのでいい薬はどんどん高い値段を付けて売れるというわけです。これはただ単に経済的な話をしているだけで、病気の人たちをどう救うかということとはまた別問題になると思うのですが、主にアメリカ・ヨーロッパで薬を売っていかないといけないのです。

だからサイエンスのレベルからいうと、いわゆるメガファーマに負けないようないい薬をつくって、海外で売っていかねばならない。ということは日本の科学技術力を高めていかねばならない。でないといい薬はつくれない、と。

ライフサイエンスはフィジクスやケミストリーと違い、まだイマチュアー(未成熟)なサイエンスです。物理化学のように公式や数字で説明される話ではなく、まだまだサイエンス、いわゆる学問のレベルが重要です。ということはつまり、アカデミアといわれる大学や研究所の力をかなり利用しなければならないのです。ベーシック・サイエンスの力を利用して薬をつくっていくと。ゆえにいいタネを持っているアカデミアとは一緒に研究しなければならないのです。

例えば、日本にとどまらず、我々がやっているように英国のケンブリッジに行ったりオックスフォードに行ったりして、その研究者と頻りに交流する必要があります。今はテレビ電話やビデオ会議がありますが、やはり一対一で面と向かっての話は、ビデオ会議と比べて情報量に差があります。だから我々は必然的に外に出て行かないといけないのです。そういった理由で私は去年まで——今は定年になったのでそういうマネジャー職は違う人に移っていますが——海外に出て行って研究者たちと交流していました。

## (2) オープン・イノベーション

イノベーションというのは今言ったように、アカデミアと企業とがうまく橋渡しして、いわゆるイマチュアなサイエンスであるバイオロジーをいかにして薬に結びつけていくかということです。つまり、高橋先生もすでによくご存じのように、ヘンリー・チェスブロが言ったオープン・イノベーションという概念に相当するわけです。企業の内部が持っているナレッジと、外部のナレッジとをうまく交流させながら一つの大きなシステムをつくっていく。製薬企業の二つのキーワードのうちの一つ、「イノベーション」の大きな意味合いはこの「オープン・イノベーション」なのです。いいナレッジを持っているところとうまく取り組んでいって、うまく交流することが必要と。

オープン・イノベーションという概念は塩野義が内資の一番はじめに製薬企業では取り入れたのですが、もうすでに日本の大手の製薬企業、例えば武田やアステラスや第一三共も、オープン・イノベーションしていています。だからクローズドイノベーション、いわゆる自社ですべてができるという時代は終わっているのです。

私が塩野義に入った三十年前は、基礎研究から販売まですべて一社でやっていました。私は医学部出身です。会社に入ったとき上司にこう言われました。「君は理学部出身で薬のことはわからないだろうから薬は作れなくてもいい。研究だけして論文をいっぱい書いて会社の宣伝さえしてくれればいい」。変な時代でした。塩野義製薬は九州大学よりもたくさんの論文を書いていたのです。京大・阪大・東大には及びませんが、塩野義大学院なんていわれていました。

しかし、基礎研究も販売も自分たちでやるという時代から、オープン・イノベーションといわれる、ナレッジをグローバルな大学やバイオベンチャーからどんどん取り入れていって製品に結びつけることが必要なわけです。一番大きな例を出すと、最近新聞でよく話題になっている、オプジーボといわれる抗体薬品がそうです。体の中で生体防御に関係するタンパク質が薬になるなんて、誰も思っていませんでした。そういうことをやっていた大学の先生の知識をうまく製薬企業が取り入れて薬にしているわけです。それが癌で苦しんでいる患者さんの福音になり、社会貢献につながっている。

## (3) 新薬シーズはどこからもたらされるのか？

そういうわけでグローバルな展開をどうしていくかということが、非常に大切なのです。最近の薬の元々のタネはどこから来ているのか。先ほどアメリカが創薬力でダントツでトップだと述べました。アメリカの強い理由は、このようなバイオベンチャーや大学からの創薬が多いからです。(グラフの)青色が、基礎研究から販売まで一社でやっていた、従来型の製薬企業の例です。ということは、アメリカの創薬力はこの大学のナレッジとバイオベンチャーから来ているわけです。従って日本の製薬産業もいち早く海外に出て行って、いいタネに早くアクセスしなければならないといえるわけです。そういった状況で私たちはどのような対応をしているかを述べます。

## 2. 塩野義製薬㈱の現状

### (1) グローバル展開へのこだわり

私たちは約 130 年前、道修町、大阪の淀屋橋につくった薬師問屋が元々の発祥です。最近我々もグローバル化しないとだめだということで、年度を見てもらえれば分かりますが、大体 2011 年、2012 年あたりは製薬企業がグローバル化に動き始めた頃です。今からほんの 5 年 10 年以内です。急にグローバル化が必要になり、わが社もどんどん支社を作っていました。最初につくったのがアメリカのニュージャージー。そして中国の C&O という企業を買収し、2012 年にはイギリスにシオノギ・リミテッドをつくりました。この三つがわが社のグローバル化の拠点となっています。

グローバル化拠点とは何かというと、そこを中心として薬の販売をするというのが一つ。もう一つは、臨床試験の拠点。薬は「研究」という段階、つまりネズミや犬、よくいって猿だけの話、それから「開発」というステップがあります。患者さんに協力してもらってその薬が効いて安全だということを示さないといけません。それを治験、臨床試験といいます。その臨床試験を各地で行うことがあります。なぜなら東洋人、日本人、西洋人、アメリカ人やイギリス人は薬の効き目が違うかもしれない、もしくは毒性が出るかもしれないからです。そういったことが西洋人と東洋人とは違うことがかなりわかっています。だから各地で患者さんを集めて臨床試験を行う必要があるのです。その拠点としても機能しています。

私が一番頻繁に行くのはイギリスです。塩野義製薬のイギリスの拠点は欧州拠点です。欧州の中で研究の組むべき相手、大学やバイオベンチャーといわれるハイテクの中小企業を見つけていち早くアクセスし、共同研究に持ち込むことが必要です。だからイギリス拠点は今そういう拠点となっています。ロンドンのホルボーンというところにある支社を中心としています。私も月に一回くらいここでいろいろディスカッションしないといけないので、頻繁にイギリスに行きます。やはりイギリスのサイエンス力は、ケンブリッジ、オックスフォードに代表されるように非常に高いといわれています。

### (2) 創薬型製薬企業としてグローバルに成長する

ヘッドオフィスは大阪にありながらも——ちょっとした会議はテレビ会議、電話会議ですませますが——やはり出かけて行ってディスカッションする必要があります。関空からイギリスに行こうと思ったら、少し前なら英国航空が飛んでいましたが、今は例えばフィンランド航空でフィンランドに行って乗り換えなければなりません。

その乗り換えが非常にストレスなのです。遅れたらどうしようか、空港での乗り継ぎはどうしようか、などがあって。それかルフトハンザでドイツ・フランクフルトに行って、それから乗り換えると。それか KLM でスキポール空港で乗り換える。いろんな手段があります。できれば日系の航空会社で行きたいという希望はあります。そういうこともあって乗り換えが非常にストレスなので、できれば直行便で飛ばして欲しいとよく思うわけです。

逆にヨーロッパの方々が個々の支社から日本へ来ることももちろんあります。彼らは現

状でわりと満足しており、たいてい羽田ではなく関空に來ます。一番多いのはアムステルダムで乗り換えて、関空に來るといふ方法。KLM カルフトを利用するのが多いです。

我々の会社は日本から出て行くときはまずいことに ANA 指定なのです。去年までは JAL 指定でしたが、コンペティションで安い方をとっているようです。ANA は関空から飛んでいないので、必然的に成田か羽田に行って乗り換えねばならない状況になってしまっています。ANA の人たちがよく「関空はビジネス客が少ないから儲からないんですよ」というのですが、やはり会社指定で ANA を利用しないとだめなので、便がないのと少ないという状況を分かっていたかと思ひ、ANA の方がお見えなら申し上げようと思ひていたのですが……。とにかくそういう状況です。

### (3) シオノギが目指す創薬研究／Key collaborators/partners in 2016

わが社の重点疾患を決め、それに対して研究をします。病気の患者さんを救うためにいい薬をつくりたい、そのためにはいいサイエンスに早くアクセスしたいわけです。わが社はいろいろコラボレーション、共同研究してナレッジの交換をしながら新しい薬をつくっていくことに主眼を置いています。もちろん日本のアカデミア、東大、京大、阪大、北大や日本の企業、他に日本のバイオベンチャーともやっていますが、今は主に海外の大学と一緒にいることが多いです。

例えばケンブリッジ大学、ケンブリッジ大学のコンソーシアムの MILNER、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン、ロンドン大学、サンガー・インスティテュート。アステックスはケンブリッジにあるバイオベンチャーです。こういうところと共同研究をしていいタネを見つけてくる努力をしています。もちろん国内をおろそかにしているわけではありませんが、海外ともやっています。

最近の研究だけでなく臨床試験、われわれの言葉でいう開発ですが、そういう状況になると一社ではなかなか患者さんをつかまえてきけません。治験、臨床研究・試験に協力してくれる患者さんを見つけられないということで、海外の企業、GSK、ロシュ、AZ などとも共同で開発しています。国を越えての国際的な協調をとっていかなければならないのです。繰り返しますが、そのためにはどうしてもビデオ・電話会議ではだめなのです。出かけて行って膝をつき合わせてディスカッションすることが必要なわけです。

私は月に一回ですが、上司の専務は月に二回どこか海外出張に行きます。トップマネージャーというのはそういう状況でどんどん海外に出かけていかなければならないのが製薬企業の現状なのです。

### (4) これまでのシオノギが生み出した創薬実績

わが社には二大シェア、大きなシェアを占めている薬があります。一つは Crestor という高脂血症の薬です。コレステロールが高いと、一番いい薬としてこれをお医者さんから処方されます。もう一つは Doldegribil。製品名は Tebiken という、抗エイズ薬です。HIV の薬です。Crestor はわが社一社では開発できませんでした。アストラゼネカと

組んで開発に成功したもので、今このロイヤルティー収入だけで何百億もわが社が潤っているのです。HIV の薬・ドルデグラビルは新たなメカニズムによるエイズの治療薬ですが、これもわが社一社では開発できませんでした。GSK と「ViiV (ヴィーヴ)」というジョイント・ベンチャーをつくって開発した薬です。

こういう、代謝性疾患など感染症の薬を人に持って行くまでにも、国際協調が必要なのです。国際協調でタネを見つける。そして臨床試験、患者さんなどに協力していただいて薬の有効性や安全性をチェックするという手段が国際協調で必要になってきています。

#### (5) SPRC: Cutting-Edge Drug Discovery Facilities

わが社の研究所は阪急の神崎川という駅に位置します(豊中市)。大きな研究所です。いろいろな研究をしています、いろいろなブランチ、いわゆるインキャンパスブランチですね、ケンブリッジに、北大に、阪大にブランチを持って、研究者間の交流をしていく。発想はやはり、ふとしたことから生まれるので、常にこうして話をしながら新しいイノベーションを起こしていこうと、わが社の研究者も何人か海外に派遣し、研究させようとしています。

#### (6) 塩野義におけるオープン・イノベーションのコンセプト

オープン・イノベーションはナレッジの共有なので、共に薬を育てていくという発想がないとできません。わが社は日本だけにとどまらず、海外のいろいろな大学やバイオベンチャーといわれるような企業と協業し、ナレッジのコミュニケーションをしていきます。これはおそらくわが社が先鞭を付けたのですが、今はどこの企業でもやっています。従ってオープン・イノベーション——開かれた研究開発が製薬業界のトレンドです。

そこで、グローバルな仕組みとして、日本のみならず海外の大学や研究所のタネをいち早く見つけて一緒に育て、同時にさまざまなコミュニケーションによって情報交換をしながら薬をつくっていくシステムをつくったのです。このおかげでわが社は今、国際産学連携、産と学とが連携して薬をつくりあげていくことができている。国内・国際産学連携といえは塩野義製薬、といった評判を得ております。

#### (7) FINDS のコンセプト

FINDS のコンセプト、シオノギ・サイエンス・プログラムのコンセプトについて。わが社がどういう技術やアイデアを欲しいか、世界中のアカデミアに発信し、それをホームページに発表したり、私の部下が世界中の大学をまわって説明したりするのです。そのときにはいろいろな海外出張に行き、ニュージーランドやらオーストラリアのパースやらをずっと回り、たぶんヨーロッパの国はほとんど行きました。そうして全世界の大学に向けて日本の製薬企業と塩野義がどういうことを求めているかを発信し、研究者にアイデアを出してもらい、それに対してわが社がファンディングをしてそのタネを一緒に育てていく。そういう仕組みをつくりました。

このときも月に2、3回外国に行っていました。そしてやはりなるべく快適にストレスなく行きたいという本音があるわけです。

#### (8) 他社も追随している

そしてこのポスター。わが社の社長です。わが社がそのようなことをやりだしてから、他の企業もその有効性が分かり始めて、次にやったのが第一産業、それからアステラスでした。最近では武田やEAファーマ.....これはエーザイと味の素の別会社、スピノフの会社です。プリズム、大日本住友、これは大阪の企業です。日本の製薬企業はどんどん海外の大学やバイオベンチャーと提携して薬をつくっていくことにシフトしているわけです。

グローバル化の話が続けます。これは上の方が国内版で、下の方が今の仕組みの海外版です。2011年にわが社が支社をつくったイギリスでまず始めました。今では、オーストラリア、ベルギー、デンマーク、フランス、イタリア、ドイツ、アイルランド、日本、ルクセンブルグ、オランダ、ニュージーランド、UK、これぐらいで展開しています。現在もこれらの国には回って「シオノギ・サイエンス・プログラムというのは、わが社の研究ニーズを発信して共同研究のタネを見つけようとしています」「それに対してわが社はファンディングをします」と説明しに行かないといけません。そのために私の部下をどんどん出して、説明しに行かせていました。それが今の製薬企業のグローバル化の説明です。

#### (9) Sionogi Science Program／塩野義製薬の各国との覚書締結状況

今は12カ国です。こうして国際的な連携がかなり重要視されています。その一つの表れとして、われわれは大学だけでなく各国の政府と「貴国でわが社はいろいろな事業展開をしていく意志があります」とMOU (Memorandum of understanding : 覚書) を提携しているわけです。MOU を提携した国が何カ国かあります。最初に行なったのはイギリスです。まずイギリスと覚書を締結して海外展開を図るといのが一つです。

もう一つは、これの横展開です。今やっているのはスウェーデン政府、デンマーク政府、ベルギー政府、アイルランド政府と覚書を締結して「わが社はグローバルにどんどん人を出しますよ」「そちらの国でいい研究のタネがあれば一緒にやりましょう」といったことをやろうとしています。

#### (10) シオノギの創薬研究拠点

これは国内の例です。皆さんが伊丹に行くとき、阪神高速の池田線を北に向かって行くと右側に SHIONOGI と書いたビルが見えますが、これがわが社の研究所です。豊中の双葉町といって、大阪市と豊中市の境にあります。ここを中心として北大、阪大、京大、東大にブランチを置いて研究者を派遣し、この仕組みを近々ケンブリッジ、英国に展開していこうと考えています。こうしたグローバル展開が今は製薬業界では必須の条件なのです。

わが社がサポートしているケンブリッジ大学のクリケットチームの写真です。うれしいことに、ユニフォームに SHIONOGI と書いてくれています。こんなふうにケンブリッジ大

学を中心として今英国展開をしています。

### 3. グローバルバイオクラスター

#### (1) バイオクラスターとは？

ケンブリッジは英国における一大バイオクラスターといわれるものの一つです。バイオクラスターとは何か。中心となる大学があり、それにともなって、そこから出てきた技術をうまく発展させるバイオベンチャー、ハイテクの中小企業があり、それに対する受け皿としての我々のような事業会社（大企業）がある、ということが必須条件です。

アカデミアのナレッジ、そこから出てきた技術をもって製品化・商品化していくバイオベンチャーのナレッジ、それを受け継いでいく大企業のナレッジが、狭い限られた地域にある状況。テレビ会議や電話会議ではなく、ケンブリッジクラスターで一番有名な例は、そのあたりにノーベル賞の先生たちが歩いており、つかまえて議論ができる。パブに入ってお酒を飲みながらそういう偉い先生たちと、ああでもないこうでもない議論をしているなかで新しいアイデアやヒントが生まれてくる、といった状況です。ワトソンとクリックがDNAの構造を常にディスカッションしていた「イーグルカフェ」という店があります。普通の飲み屋です。日本でいえば「百番」のような飲み屋で、私も何回か行きました。騒いでいるだけなのですが、その騒いだ状態の中で新しいナレッジの交流が起こっています。電話やテレビでするフォーマルな話ではなく、ワイワイとしょうもない話でもしながら新しい発想が生まれてくる状況をつくるのが、バイオクラスターの大きな役目です。

その一番いい例がケンブリッジでありオックスフォードであるわけです。ケンブリッジはそんな状況でミルナー・インスティテュートをつくっており、いろんな海外の企業を集めて、わが社も入っていますが、そこでオープン・ラボをつくってナレッジの交換をしています。建物がひとつのクラスターになっており、そこにいろんな企業が参画しています。

例えばAZやGSK。GSKはイギリスの企業、AZは今ではもう主にアメリカですね。アステックス、塩野義、大塚も入っています。企業とパートナー、アカデミック、ケンブリッジ大学。こうして有効利用していこうというのが、バイオクラスターのひとつのコンセプトですね。

#### (2) クラスター

なぜバイオクラスターが大事なのか。人を呼び込むため、外国の企業を呼び込むためには優れたサイエンスがベースであり、それがあるということは優れた研究者がいて、優れた大学、優れた研究機関が必要となるわけです。もう一つは、企業を呼び込むためにはその地域である程度の規制緩和や優遇税制などがあって、企業がやりやすい状況になっていることが必要なのです。

クラスターの定義です。これは何回も述べたように、研究機関があり、いろいろな大小のハイテクベンチャーがある。それと高等研究機関である大学があり、一つの小さな地域に集まっている。大学から高等教育専門教育を受けた人がどんどん研究機関や企業に出て行き、

企業の中で新しい知識を持って行き、大学からのナレッジをバイオベンチャーに受け継いでいき、それを大手企業が受け継いでいく。

公的機関は何か政策的な研究を行う機関が必要です。高い教育レベルの人材を生かして企業と研究機関間で革新的なアイデアの交流、斬新的なアイデアの交流を促進することが必要なのです。だからお互いが近くにいないと将来的な製品のイメージができないし、強いパートナーシップが結べない。そして、どんな技術が必要であるかを常にディスカッションしないと、そういうことを思いつくことはできません。やはりこれが一つの大きな塊であることを国際的に認知させることも必要なのです。そこを目指してバイオクラスターをつかっていくことが、産業経済活性化になるのではないか。それが一つの大きな役割であるわけです。

### (3) 日本の課題 産業分野の国際競争力低下の原因

産・学・官が協働し、行政も関係した規制緩和によってサイエンスのレベルを上げていき、それを製品化していく。医薬品業界は規制産業で、首根っこを厚労省に押さえられています。薬の値段も今日本は国が決めており、厚労省の規制の中で生きている産業です。だから産は、頑張りましょう、頑張りましょうと言っても限界があり、学の新しいナレッジの中で官に協力してもらい、規制緩和をどう生かしていくかが必要になる。このことが、ひいては「日本で規制緩和が起こっている」ことを外国企業に周知させることになり、外国のベンチャーや外国企業がどんどんインバウンドで日本に入ってくるわけです。

一番いい例が再生医療と遺伝子治療です。普通は、薬の研究から上市されるまでに15年20年かかるといわれています。開発費用は500億円～1,000億円かかることが日本製薬工業界のアンケートの調べでわかっています。これは本当かどうかよく分かりません。なるべく大きく言っているのだとは思いますが。

その点、日本政府、経産省主導で行われた——最終的には厚労省がやっていますが——法改正でIPS細胞を中心とする再生医療もしくは遺伝子治療は「安全性さえ担保されれば上市してもいいですよ、効くか効かないは7年後に判断しましょう」と言われています。その時点で効かなければ承認は取り消しになりますが、効いている例があればずっと販売しているということです。だから研究から開発、上市の時間が非常に短くなる。ということは外国企業にとっても日本で再生医療製品を売るのに大きなメリットになるのです。

最初に述べたように、日本は大きな市場なのです。大きな市場で自分たちがいち早く薬を出すことができる。再生医療と遺伝子治療に限ってですが。ということは、500億円や1,000億円といわれる薬の研究開発コストを抑制することができます。だから官の規制緩和が大切なのです。

### (4) 「関西イノベーション国際戦略総合特区」で解決／関西はバイオクラスターの一つ

特に関西がいいのは、医療が特区のテーマになっていることです。まだ国は実質的には腰が重く、一般的な、いわゆる化学物質である、私たちが普段飲んでいる薬や抗体薬品といわ

れるものにはまだ適応されていませんが、今後、癌にでも応用していきたいとのことなので、規制緩和が進むと、外国企業がインバウンドでどんどん入ってくる可能性が高い。

ただ薬なので、「効くこと」と「患者さんの安全」というリスクとベネフィットをうまくはかっていかねばならないジレンマがあり、そこをうまくやるが必要になります。

イノベーションはクラスターから起こっていきます。学があって、そしてリスクリサーチ。アカデミアとインダストリー、あとは病院で患者さんに協力してもらって治験を行ったり実際に病気の現場を見てそれをうまく製品につなげていたりという努力が必要になってきます。こういうことがコンパクトにまとまって一つのクラスターを形成します。それが関西イノベーション国際戦略総合特区。

関西は一つの大きなバイオクラスターといわれています。関西にどんどん外国企業を呼んで、ひいては外国の大学も呼びたい。今国内だけで大きな知の集積はあるのですが、そこを飛び越えて外国企業を呼んできたいといっているのです。そのためには特区という枠組みで規制緩和をしていきたいと思います。

関西における大きなクラスターは二つあります。一つは北大阪バイオクラスター、もう一つは神戸のポートアイランド・クラスター。大阪のバイオクラスターに関しては2005年、『ネイチャー』という世界一流雑誌で「大阪は巨大なバイオクラスターを形成している」という特集号が組まれました。『ネイチャー』は、小保方事件で知っているかと思いますが、非常に有名なサイエンティストであれば、『ネイチャー』か『サイエンス』には必ず出したというほど有名な雑誌です。

#### (5) 米国バイオクラスターの現状／デンマーク・スウェーデン

アメリカにはクラスターはずっと前からあります。大きなクラスターとしては、カリフォルニアのクラスターです。シリコンバレーのサンフランシスコを中心とするバイオテック・ベイとサンディエゴを中心とするバイオテック・ビーチ。それとボストンのケンブリッジ地域です。MIT やハーバードを中心とするマサチューセッツ・クラスター。ノース・キャロライナ、ワシントン DC、ニュージャージー、アイオワ。有名なのは西海岸とボストンとノース・キャロライナです。

アメリカだけではありません。少し図が見にくいですが、デンマークとスウェーデン。スウェーデンの東方のスコネとデンマークのコペンハーゲンに、東京湾のベイブリッジのような橋がかかっている、メディコンバレーという国をまたぐ大きなクラスターを形成しています。外国ではこのような概念が非常にさかんで、こういうところに外国の企業をどんどん呼ぶわけです。

#### (6) 彩都ライフサイエンスパークのロケーション

わが社がケンブリッジに行くのはそういう大きな知の集積があるからです。日本の二つの大きなクラスターの一つ、北大阪バイオクラスターは、彩都といわれる、千里中央からモノレールで10分くらい行ったところにあります。

北大阪バイオクラスターとは、産・官・学の学が、阪大を中心とする教育機関。そして研究所は国立循環器病研究センターや産総研や、吹田の理研を中心とする研究機関。ここに大学発のバイオベンチャーを集めようという試みが行われています。受け皿として道修町の製薬企業もしくは東大阪のものづくり企業を誘致したいと。大阪府はおそらく、その中で外国のバイオベンチャーと企業も呼ぼうとされています。

#### (7) 神戸バイオメディカル・イノベーション・クラスター／立地／進出企業

もう一つはさらに大きなクラスターで、神戸のバイオメディカル・イノベーション・クラスター、神戸医療産業都市といわれるところです。ここは神戸空港に近く、ポートアイランドに日本で最大の集積度を誇るバイオクラスターを形成しています。阪神淡路大震災の復興でできたクラスターです。これがいいのは神戸空港に近いことと、うれしいことに関空にも非常に近いことです。関空からベイシャトルで約30分で行けます。だから関空に来た外国人はベイシャトルで神戸クラスターに寄ってディスカッションができますよ、神戸クラスターに来てください、と関空を宣伝してくれています。

神戸は日本で今最大のクラスターです。非常に大きなクラスターを形成して、それが外国に身を向けています。神戸市の一番の目玉は、規制緩和とうまくあいまっている再生医療です。もしくは京コンピューターという日本で二番目に高速のコンピューターです。そして次世代の京コンピューターをつくらうとしています。

そうした大きな目玉をつかってそこでインバウンド、外国からの企業をどんどん集めようとしています。私も何回も行っているのですが、確かに非常に大きなクラスターです。関空からベイシャトルで30分。彩都クラスターは伊丹からは近いのですが、関空からは私と同じ問題があって非常に遠い。神戸には今、外国企業も進出しています。大きな企業でベーリンガーインゲルハイムの研究所が神戸にあります。外資がどんどん撤退するなかで、ベーリンガーインゲルハイムは神戸に研究拠点を持っています。

アスピオファーマという大きな第一三共系の製薬企業がありますが、そこもポートアイランド・クラスターに入っています。神戸市の一番大きなメリットは病院もあることです。大学は、神戸大学からは遠いですが、実質的に誘致しているのは京大です。京大の先生方はみんなここにいらっしゃいます。彩都が阪大系なのであまり仲はよろしくない...と聞きますが本当か嘘かは知りません。メディカル・クラスター、病院、バイオベンチャー、京コンピューターなどの公的機関があって、非常にバランスの良い配置になっています。

#### (8) iPS細胞を用いた再生医療の取り組み／神戸アイセンター

関西でやりましょうということで、規制緩和もさかんに行われている再生医療の分野で京大と神戸理研——小保方さんがいたところ——と神戸の病院、阪大病院などが一緒になって再生医療という日本の目玉の一つを伸ばしていくことになりました。臨床に向けて頑張っていきましょうと。阪大の澤先生、京大の山中先生。高橋政代先生は日本で最初にIPSの移植を行った人です。そしてインダ先生。京大、関西の大学が一丸となって、関西ク

ラスターとして京大阪大のナレッジを生かしていこうとしています。

例えばバイオベンチャーの一つとして、ヘリオス (Healios) という、大日本住友がかなり信用されているバイオベンチャーがあります。そして神戸理研の中でいろいろな先進医療の研究をしていこうと今つくっているところらしいですが、高橋政代先生らの神戸アイセンターで、再生医療の実用化をどんどん行っていこうとしています。ここで再生医療がさかんになると外国の企業も注目して日本に進出して来ることになる。そのとき、やはり関西なので関空から近いというメリットを利用して進出して来る可能性もあります。

#### (9) Special Zone in Kansai / 「関西イノベーション国際戦略総合特区」推進体制

これがいわゆる関西特区の構図です。学区としては、近畿大学には少し申し訳ないのですが、阪大と京大が大きな拠点としてあり、神戸もあります。そしてバイオベンチャーの集積が彩都と神戸にあり、関西インターナショナル・エアポートがあり、ウメキタにもいろいろな知能集積が図られています。

これはバイオがどういう役割をするのかよく分からないかもしれませんが、主にロボットや IT 関係の集積を目指して進んでいます。今は関西がかなり進んでいますが、一番の脅威は、川崎の殿町にできる同じようなクラスターです。そこも再生医療をひとつの目玉にしています。橋ができると羽田空港から 10 分くらいで行けるため、羽田空港をメインにしたクラスターを川崎の殿町がつくろうとしているのです。そうすると、現在はやはり羽田が一番外国から便利なので、羽田を利用したバイオの集積が図られるかもしれません。

われわれはどちらかというに関西に肩入れしたいので、関西空港を中心とした外国の研究者の受け入れを図りたいわけです。なるべく近いところのほうがいいので、ここからわれわれもどんどん出て行って外国との交流をしていきたいと思っています。しかしながら、LCC はあまり利用したくないし、LCC の利用は会社で禁止されているのです。やはりエスタブリッシュされた航空会社に来てもらい、できれば日系に来てもらって展開していきたい。

関空も乗ってしまえば 1 時間ですが、乗るまでが大変だというイメージです。この間話を聞くまでバスがあることを知らなかったのもう少し情報発信しないとよく分からないなど。

#### (10) なぜ、いま、関西の役割が問われるのか？ / 強み (製薬・医療機器企業の集積)

関西が現在のところ、バイオの集積が一番高いわけです。しかも研究レベルも再生医療、遺伝子医療をはじめ非常に高い集積を持っています。アカデミアの技術力とバイオベンチャー集積。それとわれわれのような製薬企業もしくはライフサイエンス産業の受け入れもきちり守っているということで、ここを日本の目玉として育てます。それにはやはり外国に対して情報発信して、外国の企業にも魅力のあるような仕組みをつくっていかねばならないと思います。

日本の、特に関西のアカデミアのやっていることがよく分からない、とよく聞きます。関

西空港とは別に、日本の研究が何をしているかがわかるような情報発信をする必要があります。

これが集積です。道修町では産学連携の仕組みが江戸時代からありました。緒方洪庵先生の適塾があり、その周りには薬種問屋が集積していました。学と産との結びつきは昔からありました。これは日本を代表する製薬企業で、その中で海外の製薬企業も来ています。バイオクラスターという観点から見れば関西が一番今進んでいます。

産学官の連携をしっかりと、その中でナレッジの共有を進めていって外国に対して発信していく。外国からそういうことを聞きつけてどんどん企業に来てもらえるという仕組みを作っていくことが大切です。その中で交通手段、物流手段が必要になるのです。

沖縄もクラスターをつくらうとしています。沖縄はANAが那覇空港という物流拠点を持っているので、再生医療の細胞を外国に出すなどする拠点として使おうとしています。沖縄はおそらく予算もある地域です。「羽田に近い」「那覇空港を物流拠点にしている」ことが今伸びているバイオクラスターの一番の売りの一つだというわけです。

#### 4. 関西空港のアクセス問題

最後に少し不満になってしまいますが、関西空港は梅田からのアクセスが遠い。新大阪から1時間かかるのはいいのですが、できれば30分以内に梅田か新大阪に着きたいと思えます。新大阪からはるかに乗るのですが、はるかは環状線に入った途端に非常に遅くなって、まるで止まっているような感じでしか動かないのです。だからアクセスを速くできるような交通手段をつくって欲しいのです。そしてはるかの本数が少なすぎます。1時間に最大2本。夜に着くとなかなか梅田のほうに行けません。私たちとしては、17時20分に羽田発最終便が終わった後も、東京ー大阪の出張で航空機を利用したい。17時20分がANAもJALも最終便ですよ。20時になると全部関空に降りてしまって、降りた途端にどうしようかな？と思うのです。だから東京モノレールやヒースローエクスプレスなみの利便性のある高速交通機関を何とか整えてもらいたいというのが個人的な要望です。

そして、日系の航空会社の欧米便がほとんどない。わが社は今海外出張については、去年はJALで今年はANA指定です。ビジネス客がいないからANAは関空に飛ばさない、とのことなのですが、われわれはビジネスでANAを利用しなければならないのです。本当は大阪から飛んで行きたいのですが羽田まで行かないといけない。どうしても利便性とビジネス指定利用は裏腹の関係になってしまいます。一方で欧米人はやはり欧米の航空会社を利用するので、ルフトハンザやKLMを利用します。関空が欧米人にとって魅力がないというわけでは決してありませんが、日本人が出て行くにはかなり不便なので、そこをなんとか解消して欲しいというのが個人的な希望です。できれば日系の航空会社を利用したいと思っています。

[質疑応答]

○ 大学とベンチャーなどの企業が一つの集積をつくっていくときに、飲み屋で議論ができるような場、といった話も出ましたが、その場合、イメージとしては、既存の街の中にそういう場が点在していて、その中でできていくと思います。アメリカやデンマーク、スウェーデンなどのバイオクラスターでは、企業がどさっと集まっているような感じがしますが、新たに開発したような場所で展開しているのか、それとも既存のところから発展して大きくなっていったのか、具体的なイメージとして教えていただけますか。

→ 日本の場合は新たにつくられた場所です。おっしゃるように、既存のところで、歴史のあるところで、大学があったり企業がったりベンチャーがあったりするのが理想的です。特に研究者間の交流はそういうところでやるべきだと思います。日本の場合は新しいところにバイオクラスターをつくって、大学も、特に理科系の大学はどんどん郊外に移転して行って、なかなかコミュニケーションがとれませんオックスフォード・ケンブリッジ・ボストンなどは街をなんかを歩いていると、そこらへんに出会いがたくさんあって、散歩しながらいろんなことが話し合える。

やはり、仕組み自体を構えてつくろうというところで少しとまどっているのではないかと。他社の話ですが、武田薬品は昔研究所が十三にありました。今は湘南にあります。十三から帰るとき、駅に行くまでに飲み屋街を通らなければいけません。あそこで夜の研究者間の交流が行われていたと、武田の人に聞きました。湘南はガラんとした殺風景なところで、私は行ったことがないのですが、人を見ないらしいです。そんなところでディスカッションできないと。やはりフランクに話し合える場をうまくつくらないといけない。構えてつくるとなかなかうまくいかないのではと思います。その仕組みをどうするかというアイデアはまだないのですが。

○ 世界各地にすでに形成されているバイオクラスターと国際空港の関係について教えてください。近くに空港があるのかなのか、関空と比べてアクセス性は全然違うのか。

→ いろいろあります。ケンブリッジはわりと空港から遠いです。ヒースローから車で1時間半、混んでいると3時間くらいかかります。そういうところもあります。最もイノベーションが起こるバイオクラスターと言われているのは、オランダのライデンです。ライデンはスキポールから電車で30分くらいでアクセスが非常によい。アメリカのクラスターも、いたる所に空港があるので、空港を利用して研究者間の交流が起こっています。

シリコンバレーのクラスターは、スタンフォードが中心で、ANAがサンノゼまで直行便を飛ばしています。やはり最近は何らかの移動手段がよいところにクラスターができています。

○ そういうクラスターに外国の企業やアカデミアを呼んで来ようと思えば、アクセス性

のよさは売りになるということでしょうか。

→ 非常に売りになります。私も正直なところを言うと、ケンブリッジに行くのは遠いから嫌なのです。道が混んだら飛行機に乗り遅れるおそれもありますし、ロンドン市内からでもあそこの高速は混むのです。それが嫌だなあと思います。ロンドンは地下鉄だって汚くて小さい。快適性が低い。ヒースローエクスプレスがつくられてロンドンからのアクセスがよくなりました。

だから、外国人にとってクラスターと交通手段は非常に大事です。

○ 私は少し前まではダイヤモンドで、プラチナに落ちて、来年はついにブロンズに帰ってしまいます。弊社が規定を変えてしまい、部長でもビジネスに乗れないのです。最近では執行役員でもだめで、取締役しか乗れなくなりました。業界の方々というのは、どれくらいビジネスクラスを利用しているのですか。JAL・ANA が飛ばしてくれないのは、高いクラスがないと採算が合わないからだと思うのですが、海外からのインバウンドの人たちも、どれくらいがビジネスクラスを使っているのでしょうか。

→ まず、アウトバウンドの方は、われわれの場合、部長以上です。一般社員はプレミアムエコノミーです。インバウンドの場合は給与体系が違うので、彼らは大抵ビジネスです。ビジネスがなかったらもうからないのでしょうか、そういうところは少し考慮する必要があるのではないのでしょうか。でもなかなか今ビジネスは高いですね。

○ 私の役割は、これを関空のビジネス航空利用にどう結びつけるかというものです。今日資料を拝見して、これは難しいなという印象を受けたのですが、先生のお話からいくつかヒントになるようなものがあると思いました。

一つは、出張者のわがままをきちんと聞かないといけないのでは、ということです。今週の日経ビジネスはタイトルが「おのれ！ 間接部門」でした。組織論の方々からすると、こんなのは昔からの話じゃないかというわけです。塩野義製薬の場合なら研究者、あるいは日建設計、中央復建をはじめとした皆さんの場合なら営業成績の問題であって、出張に行く方というのは、言ってみれば花形なのです。花形の皆さんがたは、成果を見える化しやすく、「やっているのだからいいだろう」といったこともしっかり言えるわけです。一方で、間接部門の皆さんがたはそうではなく、成果を上げていこうと思ったらまずコストを切り下げるのが重要になってきます。

特に最近ではコンプライアンスの問題がよく言われるものですから、コンプライアンスに違反しないようなやり方はどういうものかをきっちり作り上げていきます。昔は旅行会社に無理を言って、エコノミーの見積もりで、キックバックをもらっているのだからビジネスに乗せますよ、といったような個別の交渉ができて、乗っているのはビジネスで、払っているのはノーマルエコノミーとはいわないけれど、ビジネスよりもかなり安い金額

であると。いわゆるみんながハッピーになれた時代がありました。

それを、国の会計検査院が半券提示をしろと言い出したおかげで、また航空会社もご丁寧に半券にどのクラスのどの運賃体系で乗ったかを記号で入れるようになったので、こういうことも含めて全てコンプライアンスということになりました。これが出張する皆さんのわがままを許さなくなりました。外資系が多いほうがビジネスクラスに乗れる機会が多いので、そうなってくると、航空会社の皆さんがたはビジネスラインを羽田、成田に持っていきたいというのは火を見るより明らかです。

成果の關係の部分と、地域の全体的な發展の調和を目指すのであれば、もう少し間接部門の皆さんがたの対応のあり方も考えていいのではないかと思えました。

日本の出張される皆さんから、やはり日系企業がいいという声が多いのであれば、全日空にも腹を決めてもらわなければ…と思わないとビジネス路線はつくれないのではないかと思えてしまいます。空港の發展は地域の総合力だというくらいに考えないと、今日のお話をうかがうにつけ、難しいと思えます。

オープン・イノベーションの話は非常にうなずけました。特に 31 枚目のスライドで、バイオクラスターは 4つの成功要因が必要だという話がありました。クラスターというのは、研究開発を中心にするようなものはこの 4つの成功要因が一般論的に当てはまっていくなのかどうかをうかがいたいと思います。私は専門が観光マーケティングなので、観光クラスターで考えるとなかなかこういう要因が当てはまらないので、別の成功要因を整理しないといけないと触発されました。これはバイオに限らず、研究部門が必要なビジネスとなってくると、この成功要因は一般化できるのかどうかと思いました。先生いかがでしょうか。

→ いわゆるハイテクの研究にはこの要素が必要で、最終的なイメージを持っていないと、ナレッジの共有は起こらないと思うのです。その過程で違うイメージを持つかもしれないのですが、それはそれでいいとして、とりあえずこういうことを元に議論をしていかないとたぶん共有は起こらないでしょう。

私たちも、ついこの間までは、研究員でも学会へは全部ビジネスで行けたのです。私は専門ではありませんが、悪いのは、みんな株主のほうを向いてしまって、株主の利益になるためにと言い出してからどんどん削られていってほとんどがエコノミーになってしまいました。私が入った頃は、学会は半分遊びだからエコノミーにきなさいと、他の業務で行くときはビジネスで行かせてあげましょと。新幹線のグリーンもそうです。コンプライアンスが言い出されてから世知辛くなったような気がします。

先日、大阪商工会議所の人と一緒にメルボルンのクラスターを見に行きました。関空からなぜ羽田に行かないのかと聞いたら、関空の活性化のために公的機関は関空を利用してゐるからシンガポール航空に乗ってくださいと言われました。シンガポール航空は古い機材だったんです。だから関空のプレゼンスはかなり低いのではないかという気がしました。最新の A380 くらいを入れてもらわないと、関空がいいなあ、という気にはならない

としました。

○ 全くその通りだと思います。LCCの便数は関空が一番で、なおかつ路線の89%がアジア便なので、先生のご指摘通りで、ビジネスよりも観光に特化して生き延びていったほうが関西空港の場合は分かりやすいと、今日の先生の話聞いていても思えました。どこかで誰かが何らかの突破口を開くにしても、どういう突破口を開くとビジネス路線が復活できるのかを、考え始めたいという触発を今日は受けました。

ちなみに、シンガポール航空は一昨日からA380が飛んでいました。関空の名誉のために……。

→ 関空からチャンギまで行くのにWiFiは使えないのに、チャンギからメルボルンまではWiFiが使えるのです。何を考えているんだろうと思いました。全部東京シフトになってしまって、会社が少なくなっていることも、ビジネスが読めない一つの理由で、トータルとして、関西の活性化のために会社に戻って来てもらわないとビジネス路線はとってくれないのではないのでしょうか。

○ いわゆる名目上の本社はあるのですが、確か商社の中でも、大阪本社、東京本社と呼んでおり、株主総会をやっているのは伊藤忠ではなかったでしょうか。役員は実質的には東京です。国際部門も東京に移っていってしまうので、ご指摘の通りのことになっていると思います。そうなってくると、地域をどうしていきたいのかという、総合力の話になって、恨み節しか出て来ないという……。

○ 確かに、JAL・ANAが関空から撤退して、今はLCCが伸びている、あるいは海外エアラインが関空に入っているという状況です。昨年JALがロサンゼルスに飛ばしました。日本人は関空発のJALのロサンゼルス行きのビジネスには乗らないが、逆にロサンゼルスからこちらにくるアメリカ人がビジネスを利用し始めたと聞きました。何とか今は持ちこたえているという話をうかがいました。なるほどと思いました。確かに本社は東京へ行くし、小泉内閣以降は役所も全部、ビジネスかファーストで行っていたのもランクダウンしている。新幹線も、うちの理事長でも東京で会議があると、以前はグリーンの特等車が国から配布されたのに、今は領収証を見せてエコノミーの金額しかもらえません。非常に厳しい状況になっています。

関空は観光客が多くビジネス客が少ない、だからビジネスクラスをどうするのか、という議論が出ました。去年JALに頑張って飛ばしていただきましたが、ANAは関空よりもどうも那覇や羽田へ完全にシフトを考えています。私どもが期待を持っているのは、JALが来年の4月で破産から税金を払わなくてよい期間が解禁されるので、新たな設備投資ができるということ。しかしながら、少し大げさなことをするとすぐに槍玉にあげられるので、そのあたりを配慮しながら、いかにJALが新たに自由の身になったときの戦略を、

地味に一步一步打っていけるかという段階なのかと思います。JALはもう一つ、ロンドン便の復活が昨年からの期待されていますが、まだ検討中だそうです。おそらく来年の4月以降はその検討がもう少し加速するのではないかと思います。

また、関空は海外からのインバウンドが非常に多くなっているので、JALのロサンゼルス便のように、ビジネスは逆にJALでも路線を張ればインバウンドのかたが利用してくれるような形からまず採算を狙う方法をとらないと、関西で関空を使ってビジネス客を増やすことは難しいのではないかと思います。

今クラスターをつくって海外の企業を呼び込むことに、大阪府も神戸市も熱心になっているので、逆に海外の企業を呼び込んでくれば、海外のかたはビジネスを使うと。これも、私どもの別の研究会で主査を務めている大学教授が言っているのですが、日本で学会を開催すると、彼らは教授クラスなら皆ビジネスで来るが、自分たちが海外へ行くときは皆エコノミーで、こんな馬鹿なことがあるかと。そんな状況です。海外客の需要を狙いながら、本邦のエアラインにももう一度関空での展開を考えてもらえないかと思っています。

○ クラスターの話のところで言うと、彩都だと伊丹に出て、そこから羽田へ行って乗っていかれる可能性があります。神戸の場合も、今後どうされるのか分かりませんが、結局4社しかコンセッションに来なくて、方向からするとオリックスグループになるのかなと。そうすると神戸空港自身が今のままでいくのかどうかも、今後議論が出てくるのでしょう。国内線のみかどうか……

○ 当会の理事長も兵庫県、神戸市の委員をしており、いろいろ検討しているようです。神戸空港ができたおかげで、JR新神戸にのぞみが全部止まるようになりました。あそこから神戸空港へのアクセスをきちんとつくったらどうかと。ポートライナーが三宮から出ていますが、新神戸から神戸空港までポートライナーを延ばしたらどうかという提案をしています。それに対して、市長会見によると、とりあえずの急場としてはリムジンバスを新神戸から三宮まで出して、ポートライナーでアクセスさせると。今は地下鉄しかないのです。そういう構想を発表されていました。

神戸空港から関空に出ている船はまだ採算的には厳しい状況です。商工会議所の歴代会頭が以前から提案しているのは、神戸空港と関空の間にトンネルをつくったらどうかというものです。需要があれば将来的には実現する可能性も出てくるのかなと。関空のほうも、「関空南ルート」の予算をかなり前から組んでいて、関空の南側からトンネルをつくる調査を以前行っていました。その話が再度復活しそうな動きも出てきているようです。そうするとアクセスの利便性が飛躍的にアップし、将来的には神戸空港は関空の第3滑走路の位置づけになる可能性があります。神戸のクラスターも面白い位置づけになってくるかもしれません。

全て計画段階で、5年、10年というスパンではありますが、その中で今後関空が大きく様変わりする可能性があるのではないかと思います。こういう期待ができると、クラスタ

一と周辺の空港の非常に面白い結節が生まれてきて、海外から多くの企業を引っ張ってこられる魅力ある関西が実現できるのではないかという気がします。

○ 神戸空港の位置づけという話に関し、私が昔聞いていたのは、神戸クラスターに病院をどんどんつくると。そしてアラブからプライベートジェットで神戸空港にどんどん飛ばし、そこでインバウンドの医療逗留を受け入れる、というようなことです。そのような話はなくなったのでしょうか。

→元々、神戸空港は国内需要に対応する地方空港としてつくられたので、一般のお客様にご利用いただくのがメインであることは間違いありません。医療ツーリズムのようなことは、内部的には検討していますが、具体的に今すぐどうこうという状況ではないと思います。私はセクションが違うのではっきりしたことは言えないためこの程度でとどめておきます。



## 「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」

Takuya Kanzawa  
<kanzawa@convention.co.jp>

塩野義製薬（株）シニアフェロー  
坂田 恒昭



## 製薬業界における2つのキーワード

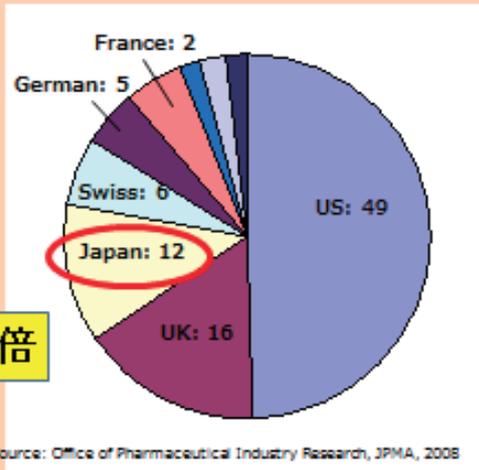
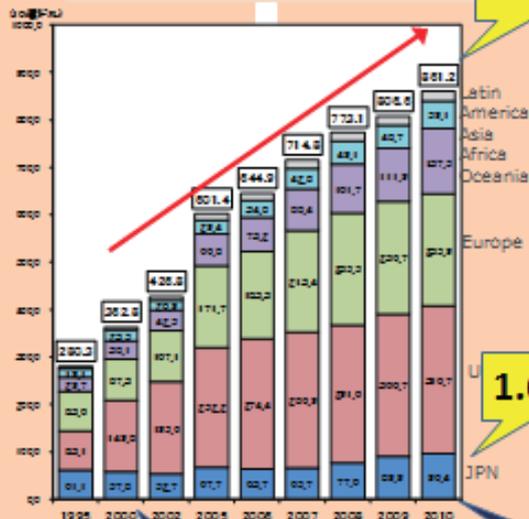
1. フラット化する世界(グローバル化)
2. イノベーション

# 医薬品は成長産業 & 各国の新薬開発力

世界の医薬品市場の推移

2.4倍

Top100新薬の創出国



Source: Office of Pharmaceutical Industry Research, JPMA, 2008

16%

11%

## オープン イノベーション



『企業がイノベーションを通して新たな価値を創出するに際し、企業内部の研究開発と外部の研究開発を有機的に結びつけるシステム』

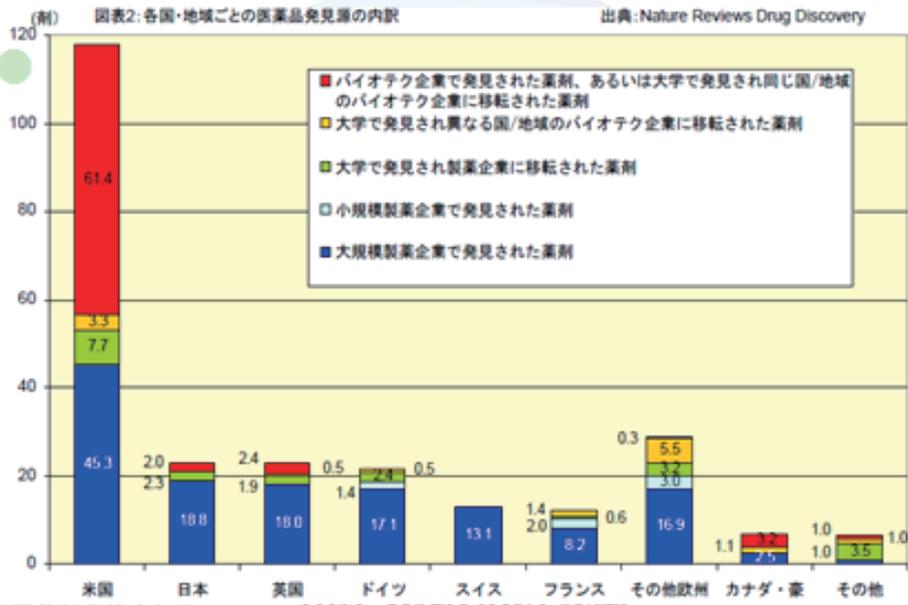
『外部の研究開発成果を積極的に取り組み企業の新たなビジネスモデルや新商品を創造する』

『内部の研究開発成果を外部で活用し、新たな価値創造に繋げる』

Henry Chesbrough 2004



# 新薬シーズはどこからもたらされるのか？



塩野義製薬株式会社

SONG for the REAL GROWTH



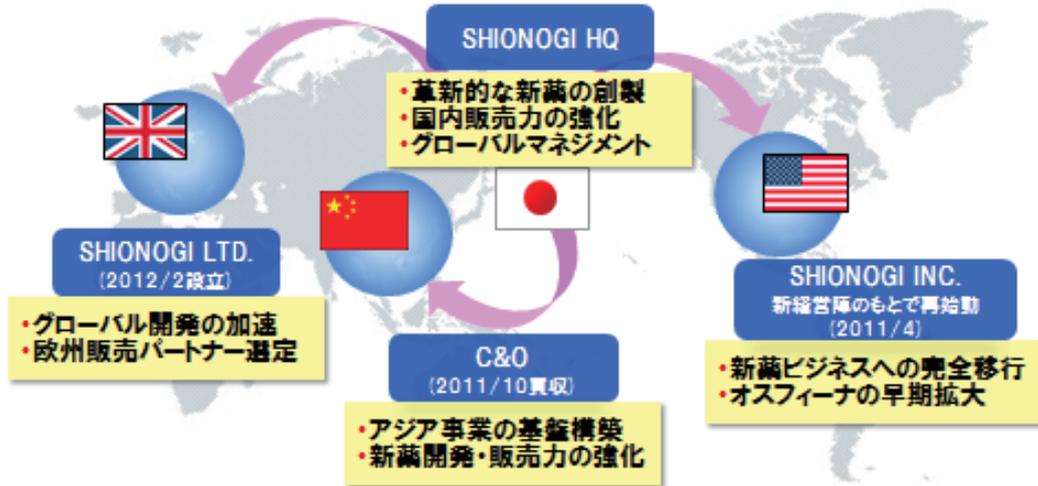
## 塩野義製薬(株)の現状



## グローバル展開へのこだわり



開発品を自らの手で育てグローバルに展開できる会社へ



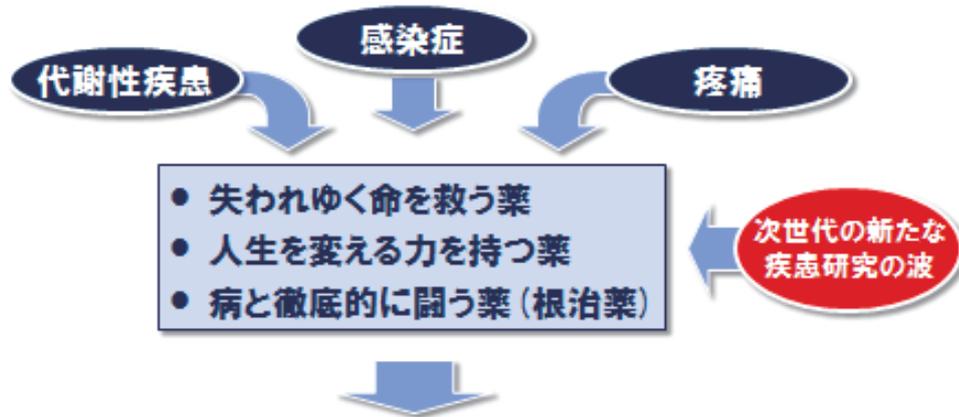
## 創薬型製薬企業としてグローバルに成長する



開発品を自らの手で育て、グローバルに展開できる会社へ



## シオノギが目指す創薬研究



### シオノギの基本方針

「常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」

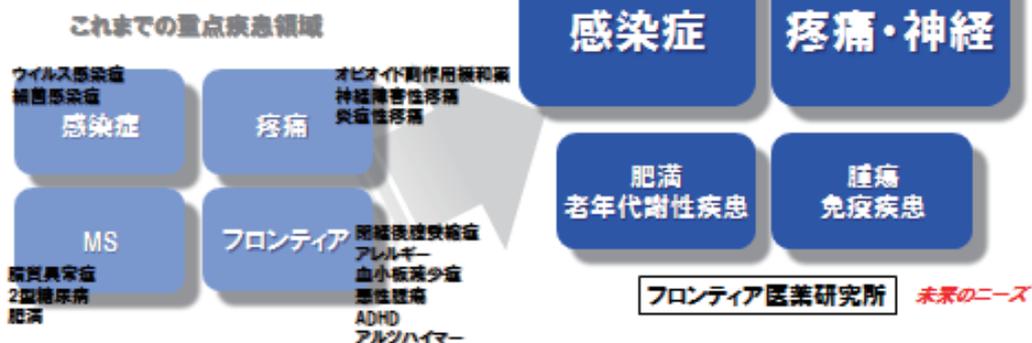
## 研究ステージにおける取り組み



ターゲットニーズを設定し、新たな研究体制を編成

超高齢社会ニーズ (健康寿命の延伸)

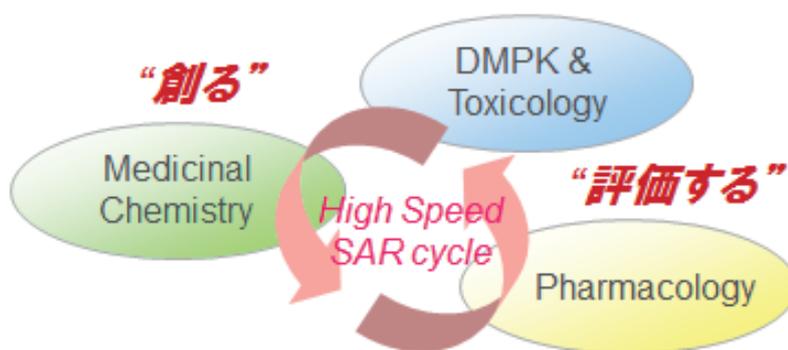
コア疾患創薬研究所 近未来のニーズ



## Key collaborators/partners in 2016



## シオノギ創薬の強み



高い効率を誇る低分子創薬SARエンジン

SAR: Structure-Activity Relationship (構造活性相関)

## これまでのシオノギが生み出した創業実績



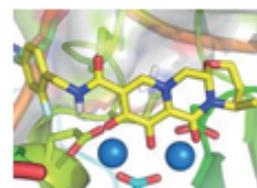
### ● クレストール®

- ▶ シオノギで創製された高脂血症治療薬「ベストスタチン」
- ▶ 強力なLDL-C低下作用とHDL-C上昇作用を有する
- ▶ 心血管疾患リスクを保持する患者に対して、心血管イベントの予防的使用が可能な唯一のスタチン



### ● Dolutegravir (S/GSK1349572) (承認申請中)

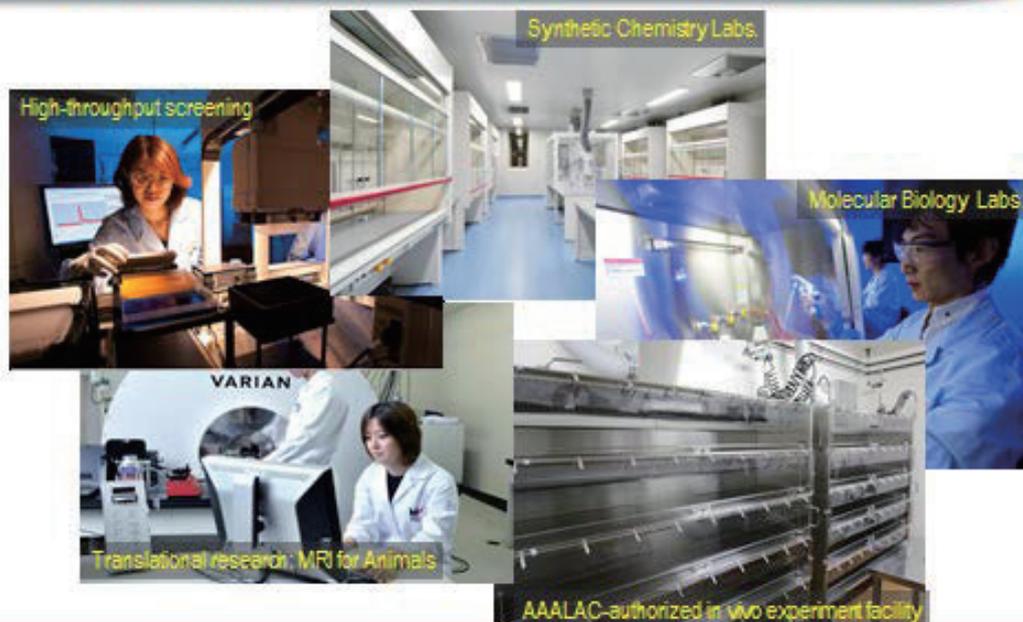
- ▶ シオノギで創製された次世代のHIVインテグラーゼ阻害剤
- ▶ シオノギオリジナルなファーマコフォア理論によるデザイン
- ▶ 薬剤耐性株が生じにくく、低い交叉耐性
- ▶ 良好な薬物動態プロファイル



SHIONOGI & CO., LTD.

15

## SPRC: Cutting-Edge Drug Discovery Facilities



SHIONOGI

SPRC: Shionogi Pharmaceutical Research Center 16

アカデミアシーズ育成  
の国内パイオニア

良好なベンチャー  
とのアライアンス

『ともに育む』

前期臨床開発品の導入促進  
研究、CMC、診断薬、開発のシーズ・技術獲得

FINDSとSSP  
(PHarma-INnovation Discovery  
competition Shionogi  
&  
Shionogi Science Program)

国内・国際産学連携  
といえば  
塩野義製薬

## 日本の製薬企業の日本のアカデミアシーズ に対する役割

- 日本においてはバイオベンチャーが未成熟なために製薬企業が谷町になってアカデミアのシーズを育てることが必要である。
- 製薬分野における製品化には他の産業に比べ時間も費用も桁外れにかかるためにベンチャーキャピタルが投資に躊躇する。
- 製薬企業においてもアカデミアシーズに対する若手の目利き人材を育てる必要がある。

19

## FINDSのコンセプト

- 塩野義製薬医薬研究本部のニーズを提示し、アカデミア・バイオベンチャーよりアイデアを公募する。
- 原則的に一年間、共同研究費を提供し、アイデアの具現化に向けて、採択者に研究を実施していただく。
- その過程で塩野義製薬が産業化へのディスカッションと方向付けを行う。
- 原則的に一年後を目標に特許を共同出願する。
- FINDSの成果を双方のモーティベーションにしてさらに本格的な共同研究、開発、上市へと発展することを目標とする。

20



## Enhancement of Research Portfolio by Open-innovation



### FINDS (Pharma-Innovation Discovery competition Shionogi)

- A collaborative industry-academia initiative in which researchers with innovative drug seeds can submit ideas that meet Shionogi's needs to develop them into drugs
- In Japan, since 2007
- Around 100 applications per year
- 31 research collaborations and two research programs from FINDS



### Shionogi Science Program (SSP)

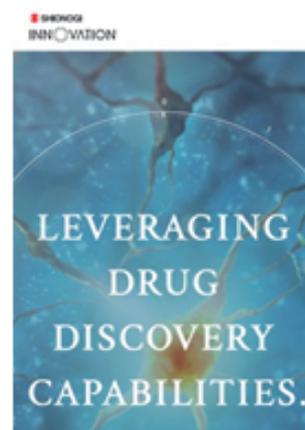
- The first international drug discovery competition
- Since 2011 in the UK
- In 2012, SSP was expanded to 7 countries (Australia, Belgium, Denmark, Japan, Luxembourg, the Netherlands, the UK,)
- In 2014, SSP will be expanded to 11 countries (Australia, Belgium, Denmark, France, Germany, Ireland, Japan, Luxembourg, the Netherlands, New Zealand the UK)

Exploration of early-stage seeds and technologies and acceleration of external collaboration to continuously improve outcomes 23

## Shionogi Science Program



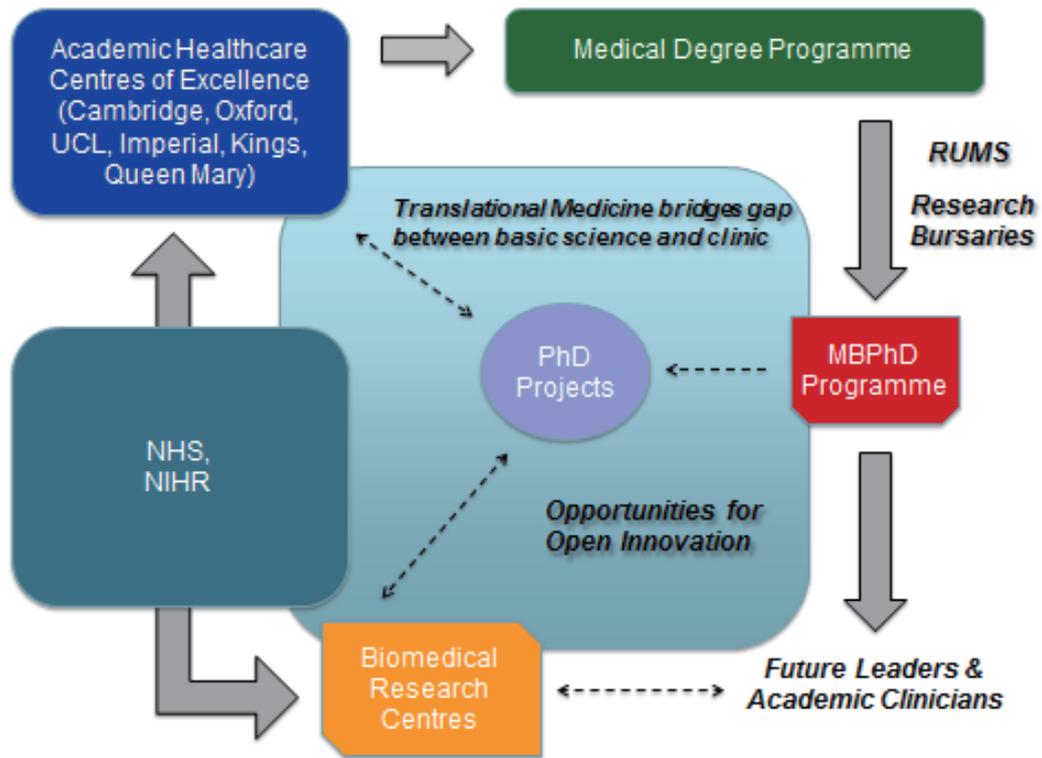
- Call for research proposals from academia in selected European countries, as well as in Japan
- Launched in 2011: to date, more than 500 proposals have been received from 11 countries in Europe and Asia
- SSP was held in the following 12 countries in 2015:  
Australia, Belgium, Denmark, France, Italy, Germany, Luxembourg, Ireland, Japan, the Netherlands, New Zealand, and UK





# シオノギの創薬研究拠点







SHIONOGI

31

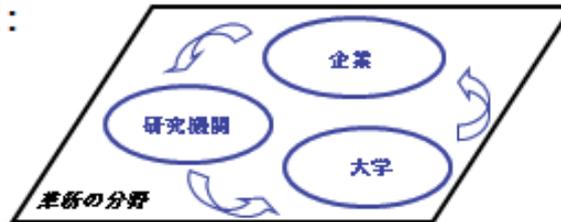


バイオクラスター

## クラスター

- 3つのタイプの主体：

- 大小の企業
- 官民の研究機関
- 高等教育機関



- 目標は一つ：高い教育レベルの人材を活かして、企業と研究機関間の革新的なアイデアの交流を促進する。

- 4つの成功要因：

- 開発戦略の共有
- 関係者間の強いパートナーシップ
- 高い市場ポテンシャルのある技術を重視
- 国際的に注目される存在となる

33

### 日本の課題 産業分野の国際競争力低下の要因

- 開発・市場展開におけるスピード不足
- 高い性能・品質。でも、コスト競争に負ける
- 多様・複雑な課題に対応できるソリューション型ビジネスが開拓できていない



- 規制緩和等と産学官によるブレークスルーを目指す

34

## A cluster that creates innovation



### 「関西イノベーション国際戦略総合特区」で解決

特区  
提案

国際競争力向上のための“イノベーションプラットフォーム”の構築  
(実用化、市場化づくりをめざしたイノベーションを次々に創出する仕組み)

府県域を超えたオール関西で取組む  
内外から知恵と資源を呼び込む

世界トップクラスのリーディング企業の集積

世界屈指の大学・研究機関、科学技術基盤の集積

医薬品、バッテリー関連産業の集積トップ

**I** 実用化へのさらなるスピードアップと、製品の差別化等による国際競争力の強化

**II** 多様な産業・技術の最適組み合わせによる国際競争力の強化

**III** イノベーションを下支えする基盤の強化



3つの取り組みで世界をリードするイノベーションを生み出す産業クラスターを形成

大阪(関西)は世界の代表的バイオクラスターの一つである。  
 (世界的な科学雑誌である英国Nature誌 大阪のバイオ特集号)



Nature Vol. 437 No. 13 pp1060- (2005)

37

## 米国バイオクラスターの現状

多くの大学等アカデミア、ライフサイエンス企業、バイオベンチャー、ベンチャーキャピタル等が特定の地域に集まり、情報を共有している。最新情報はここから発信される!



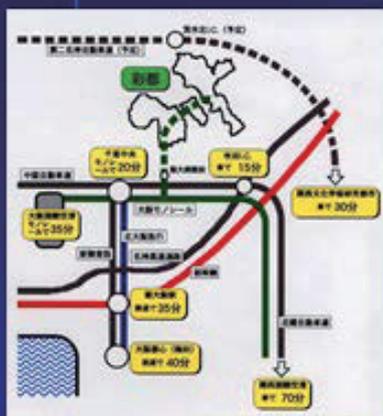
38

## Medicon Valley バイオクラスター デンマーク・スウェーデン(スコネ地域)



39

## ● 彩都ライフサイエンスパークのロケーション



40

## 彩都のローケーション



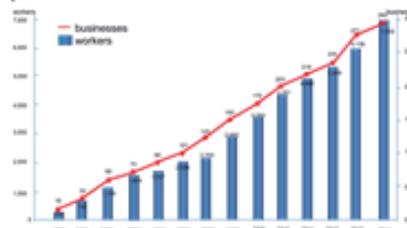
## Kobe Biomedical Innovation Cluster



Launched as one of the earthquake restoration projects to recover the economy of Kobe which was severely damaged by the **Great Hanshin-Awaji Earthquake** on January 17, 1995.

Today, excellent research institutes and highly specialized hospitals are concentrated.

**Businesses: 323 (as of July, 2016)**  
**Employees: approx. 7,200 (as of March, 2016)**



## 立地条件と周辺環境



## Kobe Biomedical Innovation Cluster



## 進出企業の内訳



324社・団体  
(2016年9月末現在)

Boehringer Ingelheim	アスピオファーマ株式会社	SENIU
カナガワ工科大学	医薬品	KAN Research Institute, Inc.
NARD Institute, Inc.	日本血液透析機構	
FUKUDA Purification	sysmex	TORAY Innovation by Chemistry
Panasonic	医療機器	KYOCERA
Medcarold	FUJIFILM Value from Innovation	
Healios	再生医療	東京エレクトロン
大日本住友製薬	SHI/EIDO	

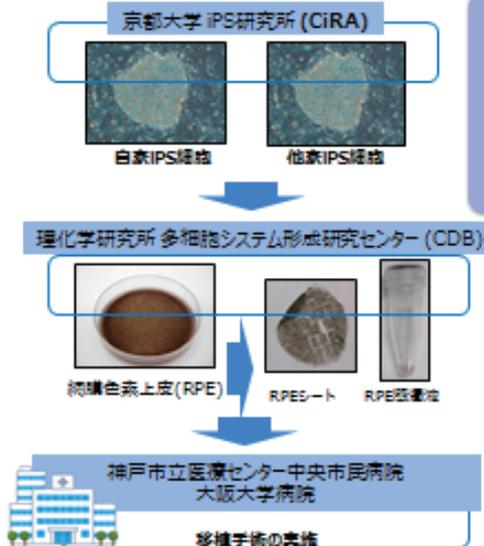


## 主要施設マップ



## IPS細胞を用いた再生医療の取組み

### ● 他人のiPS細胞からつくった網膜色素上皮細胞の移植に関する臨床研究



● 2014年9月、「滲出型加齢黄斑変性」の患者を対象に、iPS細胞の世界初の移植手術に成功

● 2016年6月、他人(他家)のiPS細胞を使用することによって、時間やコストを削減



2016年6月6日に中央市民病院にて行われた記者会見の様子

47

## 国家戦略特区プロジェクト「神戸アイセンター」

国家戦略特区プロジェクトとして、基礎研究から臨床応用、治療、リハビリまでをトータルで対応する「神戸アイセンター」を整備し、iPS細胞を用いた世界初の網膜治療をはじめとする再生医療等の実用化を加速させる。



室橋 悠代 先生

### 【機能】

- ・ 研究所  
【国立研究開発法人理化学研究所】
- ・ 細胞培養施設  
【民間事業者等】
- ・ 眼科病院  
【公益財団法人先端医療振興財団】
- ・ ローションケア施設  
【公益社団法人NEXT VISION】

2017年秋頃竣工予定



外観イメージ

48



# Strengths and Potential of Kansai

## ■ Clusters of world-leading companies

Especially, over 300 pharmaceutical companies are clustered in the Dosho-machi area in Osaka city.

Leading Pharma-companies:

Takeda, Mitsubishi Tanabe, Shionogi, Dainippon Sumitomo, Ono, AstraZeneca, Bayer, Nipro and Kaneka etc.

## ■ World Class Intellectual Resources

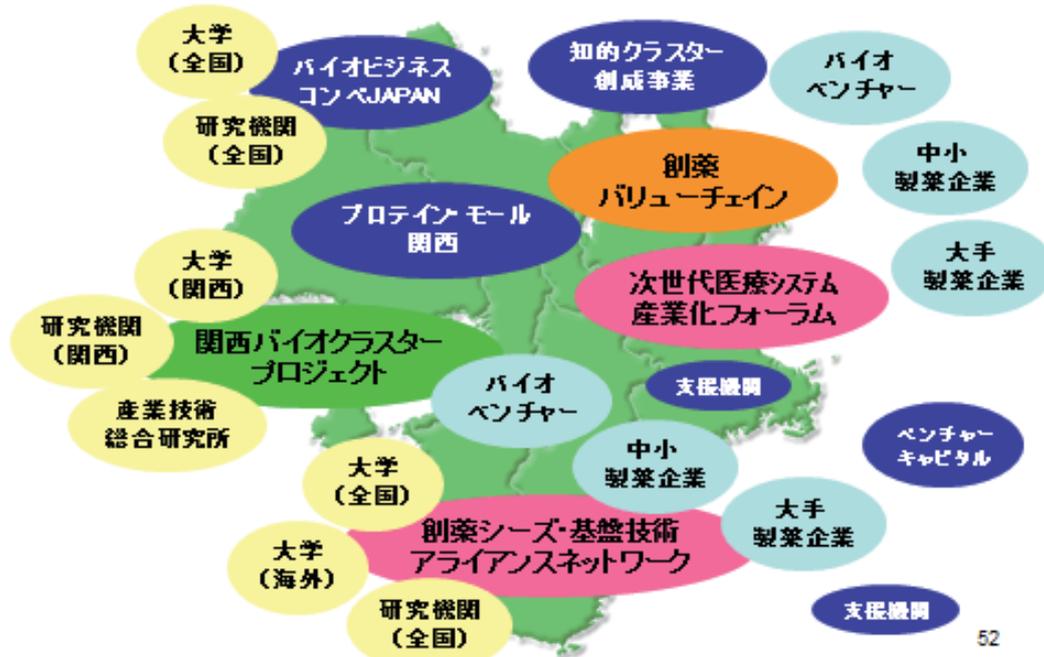
Excellent universities and research institutes are clustered in Kansai and many Nobel Prize winners are from Kansai.

## ■ Accumulation of Manufacturers

There are many manufacturing companies that have their own technology for producing items from toothbrushes to rockets.

31

## 関西におけるバイオ産業支援の概要



52

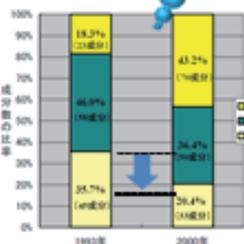
## なぜ、いま、関西の役割が問われるのか？

- **日本全体の成長を支えるためには、西のエンジン、関西の再生が不可欠**
- **関西の世界に結る多様な産業や大学等のシーズが活かされていない**

その結果、今起きていることは...

- ・日本の規制手続きを待たず、海外で治験や実証を展開  
⇒ **関西が誇る先端技術の海外流出**  
(例えば、医療・ロボット)が進む
- ・円高に伴う生産コスト高、市場の伸びの鈍化  
⇒ **生産拠点・物流拠点の海外移転**

日本企業の国内外における開発申請承認状況



医薬品での国内開発シェアが低下

製造・物流の本拠拠点をシンガポールへ移転



2000年12月

53

## 関西の利点

## 強み (製薬・医療機器企業の集積)

道修町を中心とした300社を超える製薬・医療機器企業の集積と350年の歴史

In the side of your life.

**NIPRO** ニプロ

**P&G** P&Gジャパン

**Sysmex** シスメックス

**Lilly** 日本イーライリリー

**アスピオファーマ株式会社**

**武田薬品工業**

**シオンギ製薬**

**小野薬品工業**

**SHIMADZU** 島津製作所

**OMRON** オムロン

**日本新薬**

**Santen** 参天製薬

**田辺三菱製薬**

**AstraZeneca** アストラゼネカ

**バイエル薬品**

道修(大阪市道修町)  
※江戸時代から続く「くすりのまち」

(関西に本社をおく主な企業)

54

## 関西空港のアクセス問題

- 都心(梅田)から遠い。  
→新大阪から約一時間  
➢ 30分以内に梅田か新大阪に着きたい。
  - JRはるかの本数が少なすぎる。  
→一時間に1~2本  
➢ 深夜まで10分に一本程度の鉄道交通手段が必要  
➢ 伊丹便が17:20羽田発最終便が終わった後も航空機を利用したい。
-  **東京モノレール、ヒースローエクスプレス並みの利便性がある  
高速交通機関が必要**

33

## 関西空港

- そもそも日系航空会社(JAL、ANA)の欧米便がない。
- 弊社は海外出張はANA指定 ！
- 欧州人(弊社英国子会社など)は関空を利用する(KL、LHなど)

35

End of file

## 第3回研究会 講演1 議事録

### 第3回 関西におけるビジネス航空利用促進研究会

日時：2017年2月14日（火）15:00～17:00

場所：大阪キャッスルホテル 7階 菊・桜の間

#### 講演1

#### 「中小企業食品メーカーにおける海外進出の課題と

#### 関西国際空港を舞台にした海外展開」

スターフードジャパン株式会社 代表取締役 新古祐子氏

はじめに

アジアと地域の架け橋にということで、私は去年の12月に関西国際空港に新しいおみやげショップをオープンする運びになりました。どうして関空に出店しようと思ったのか、その中でいろいろ見えてきたことや今の状況などを中小企業の目線でお話します。

私は和歌山生まれです。和歌山は日本の醤油の発祥地とされています。その紀州の地、湯浅で湯浅醤油を中心とした地域のおみやげ物屋を経営しております。夫の新古敏朗が経営者で私は嫁に入ってから2人3脚です。その中で中小企業として醤油を営業しながら、世界に向けて醤油を発信しながら、感じたことを空港のショップに還元できればという気持ちで取り組んでいます。

#### 1. 事業するきっかけ

##### (1) 総合プロデュース業、スターフードジャパンの誕生

湯浅醤油はある程度軌道に乗って回り始めたのですが、地域にはたくさんいいものがあるのに訴求できていないので、私は地域の発展もなくてはならないと考えてこれまでの湯浅醤油の起業企画を活かして、企画から販売まで一貫して取り組む総合プロデュース業を始めました。コンサルティングのような総合プロデュース業を始めました。それがスターフードジャパンという会社です。この会社の名前は、いずれ日本からスターのようなすばらしいショップを世界に出したいと願って、あえて横文字にしました。

その後2011年は6次産業化プランナーという農林水産省が推進しているプロデューサーの資格認定を受けて、より専門的知識で対応できるようにしました。私自身いろいろな経歴がありますが、基本は商品開発と販路開拓、商品を企画して販売までを仕事にしています。クライアントは国機関が多く、近畿経済産業局、中部経済産業局、農林水産省関係、銀行関係です。市町村は今のところ受注があまりないので新しくつながりがほしいと思っています。和歌山県以外の県ではたくさんの商品をつくらせてもらいました。

実際、企業が今までつくっていた物は売れなくなっている傾向にあります。売れなくなってきた理由がわからないので、なぜかというところを探究してみることで、新しい商品を技

術によって開発したり再形成したりして、いったん持ち直す V 字回復させる形で企業の再生をお手伝いさせてもらっています。

その他、メディアなどにもいろいろ出させてもらい、2015年にLED(レッド)関西という、近畿経済産業局主催の女性起業家応援プロジェクトにおいて、女性起業家の賞を受けました。これは近畿経済産業局賞と呼ばれており、私の会社のビジネスモデルが、社会に大変貢献しているビジネスモデルとして、たくさんの方から賞をいただき、今も引き続きバックアップをしていただいています。

また内閣官房の政府公報誌にも掲載されたりするなど、行政関係が多いです。和歌山県ではラジオ、テレビ、新聞に出ています。これは自分自身のメディア戦略と勝手に言っているのですが、県内で電波、紙面、映像を押さえると有名人になれる、自分の名前が売れるということは、湯浅醤油、スターフードジャパンも売れるのではないかと思います、どんどん活用しています。正直、手間暇かかりますがトライしています。

## (2) 湯浅醤油の成り立ち

湯浅醤油有限会社の名前は古いように思われますが、2002年に設立されました。湯浅の地名で金山寺味噌の製造販売を明治14年、1881年から新古家・主人の家は続けており、醤油もつくっていたのですが、その醤油が年々衰退していて、醤油産業も衰退している。せっかく発祥の地なのになぜ衰退するのかというところで、湯浅の名に恥じないような醤油をつくって売りたいと考えるようになり、一念発起、2人で湯浅醤油有限会社を立ち上げました。

立ち上げたときに五つの目標を掲げました。初めから五つあったということではありませんが、徐々に活動する中で増えてきたということです。主人は日本一、世界一の醤油をつくりたい。つくるではなくてつくりたいという希望があって、常にグローバル目線で醤油を発信したりいろいろやっています。

ゼロエミッション醤油づくりというのは、産業廃棄物をなるべく出さないようなつくりかたをして、環境に優しい醤油屋さんとしてやっています。オリジナルのオリジナルというのは、オリジナルだけれども、さらにオリジナル性をつくるような形の醤油のつくり方のことです。実際新しい技術と新しい材料などでいろいろと挑戦しています。

今一番新しい醤油は「燻製の醤油」です。燻製の醤油は意外と香りがよくて、でも値段が高い点もあります。イナゴの醤油もつくっています。食糧難になったときにどうい物でも醤油にできるような対応をしたいと考えて、たんぱく質があればできる技術を持っているので、変わっている物も研究しながらつくっています。イナゴの醤油は100mlで2千円くらいします。イナゴは自分は絶対食べられない...と思いながらもつくっています。何でも挑戦します。

「プロジェクトS」というのは食育です。食育の取り組みとして、小学校に行って授業で子供に醤油のつくり方を体験させながら教えています。麴だけで醤油ができることを教えるだけではなく、豆からつくらせて農作物から作ることによって加工品という最後の過程、そして食べておいしいと思うところまでを一貫して指導しています。

### (3) ベルギーのシェフに使われる醤油

うちの醤油はベルギーシェフにたくさん使われています。ベルギーの三ツ星、二ツ星、一ツ星のシェフの方とある出会いでおつきあいが始まりましたが、彼らの口コミで湯浅醤油が広がって、今は個人輸出の段階ですが、ベルギーシェフの方々からすばらしい醤油だという評価をいただいています。

下の2枚は、2010年にミシュランのシェフ19人に和歌山に来てもらい、そのとき和歌山の食材を使って1日だけのフレンチレストランを企画したときのものです。和歌山の食材の素晴らしさを知ってもらうために企画したイベントです。これが大盛況になり200人ほどの方が参加くださいました。1枚3万円もするチケットですが、キャンセル待ちが出るくらいでした。

いろいろな分野の方から評価をいただき、特にシェフの方から日本の食材は本当においしいという評価をいただきました。そのうちの1人のシェフが関空から帰るときも、昆布を脇にかかえて帰って行きました。どうしてそれを持って帰るのですかと聞くと、向こうでは売ってなくて手に入りにくいとのことでした。

シェフの間では、醤油、うまみ、だし、というものはスタンダードな食材として認知されていることがよくわかりました。これはクールジャパンの前の段階の話です。クールジャパンの先を行った形でこういう事業をやっていました。何度も海外へ行くためにいろいろなこと、営業もやってきています。いろいろ問題もあり、もともと小さな個人商店・土産物店から中小企業に生まれ変わるため、一枚皮をむくとなると大変なことがあったわけです。

私の場合はもともと営業職ではなかったのですが、営業をやったことがなくて左も右もわからないまま、開拓者になったつもりで取り組みました。

### (4) 一営業者ではなく、フードアナリストとして自分をブランド化

キッコーマンのように大きなところには、資本、規模、さまざまな点で太刀打ちできません。何千人対湯浅醤油の一営業者では、もちろん営業でもかなうわけはありません。そこでかなり考えました。相手の方にオファーをしてもらうために買ってくださいと持っていくのではなく、メーカーの方から売らせてあげますよという立ち位置に持っていかなければ到底、無理だと思いブランド化してみようといういろいろ取り組みました。

私は自分を一営業者とするのではなく、ブランド化するために、フードアナリストという資格をまず得ました。資格を得ることで何がプラスになるかという、営業者から文化人に変わります。フードアナリストとして「何かいい意見はないか」とバイヤーに聞かれるので、「それは公平な目でこういうことです」と評価などをさせてもらうのです。私は他社の悪口は絶対言いません。他社の商品の悪口をいったところでうちの商品を買ってもらえるわけでもないの、そこはフェアな形の評価がとても大切です。

もう一つは、大きな会社と話をすると、地域メーカーだからと下に見られがちです。どうせこんなことできないでしょうといわれるのですが、もらえる仕事は基本的に注文を受けます。そしてあとで考えます。それでいろいろとやりました。新たに未開拓地へ出て行こう、大きな取引をしようとしたとき、その頃は県内には誰も味方がいませんでした。結果的に足の引っ張り合いで、松下幸之助が和歌山を捨てた理由がわかると思いつつ、それでも頑

張ろうと思ってやってきました。

そういう形で商品を知ってもらうことになり、湯浅醤油を起ち上げた頃は数千万円くらいしか売上げがなかったものが、私1人、営業でいろいろなところへ行ったり観光体験の授業を増やしたりして、売上は1億数千万円まで売上げを持っていくようになりました。そうなってくると社員が雇用できて営業職も雇用できてどんどん歯車が回り出して、この湯浅醤油も何とか軌道に乗って安定してきました。商売が安定した頃、私は5年くらいしか生きられないかもしれないと思ったほどの大きな病気をしました。このまま終わりにたくない、何かもっと自分の力を発揮したいと考えたのが、知識と経験を結集して身に付けた営業スキルの活用でした。それを使ってそれを知らない人に教えたり知ってもらったりできるしくみの事業、それがスターフードジャパンという会社です。日本のいいショップを世界に出したいということで、スターフードジャパンという名前を付けました。

## 2. スターフードジャパンとは

### (1) 企画、開発、販売まで一貫して手がける

日本には本当にたくさんのいい商品があるのに、訴求のしかたが間違っていると考えていたので、地域創生がいわれる前から地域創生の仕事をしていました。うちのしくみは非常に簡単で、このように講演をさせてもらったり、講演をしたのちに、一緒に何かやって欲しいということや、こういうことができないかなどの依頼があったときに、それを企画してみたり開発したりするというものです。

大抵の中小企業診断士は企画や開発まではしますが販売まではしません。うちは販売まで手がけます。メーカーの喜ぶこと、みんなが喜ぶことをするためには、自分の商品を知ってもらうだけではだめなのです。売れたという事実が必要なのです。売れたときに、どこも販売を手がけないと普通の中小企業診断士と変わりません。そういう人たちに限って結構無責任な商品をつくることが多いのですよ。一緒に売るという努力をしないから「商品企画しました。はい、終わり。あなたたち売ってね。」ということになります。

自分の商品でさえ売れていないのに新しい商品など売れるわけがありません。売るなどできないのですよ。そこをちゃんと手助けできる仕組みが必要ではないかと考えました。

うちの特徴は三つありますが、一つは商品企画開発。二つ目は一般社団法人で地域食プロデュース協会という協会をつくっています。三つ目は国内外に販路を持つようにしています。私の会社は食品問屋日本大手5社すべてと口座を持っています。従って、うちの口座を使うことによって商品が、つくった物がここで欲しいと言われてたらすぐ流すことができます。いちいち口座を開ける、審査を受けるなど、ややこしいことは一切ありません。

今年7年目になりますが300社くらい関わってきました。ヒットするものもあればヒットしないものもありました。それで600アイテム以上あり、今も商品開発の仕事はたびたびやらせてもらっています。ただ空港におみやげショップをオープンしてから、商品開発というよりは、売ってください、売らせてください、などという形になってきています。過去に1アイテムを1か月に450万円売った実績もあります。

それ以上の売上げがある月もありますが、これだけ売るとさすがに会社はV字回復しま

すね。私がつくった商品が盛んに売れて月に 450 万円あるとなれば、会社がガーンと上がるんです。私の商品で売上げが増加するわけですから、それが私にとってとても快感でした。でも、お金のもらい方を適切にしていなかったのも、あまり儲けにならなかったのです。そこはビジネスが下手くそだったと思っています。

## (2) 現在の業務内容 ～たこ焼き店とえび芋の例

現在はどういうことをやっているか。例えば大阪府から依頼を受けている大阪商品計画という、地域メーカーを育てるものがあります。「ここまでできたけれども、あと1歩が分からない」という商品はいっぱいあって、少し目線を変えてみると、売れると商品に変わるのに本当に自分ではわからない。自分で自分のことが見えないように、メーカーも自分で自分のことが見えません。

大阪商品計画は今年で3年目、来年で4年目になりますが、いろいろな商品をつくっています。大阪には水なす、そして富田林に里芋の品種でえび芋というブランドがあるらしいです。なすは有名ですが、えび芋は、京都などの料亭で食べると高級食材なのに、大阪でつくっているというふうなことがあるのです。親芋ではなくて子芋をつかうので、親芋は子芋がいっぱい取れたら捨てられます。この廃棄される親芋の活用を何とかしたいと考えているメーカーが私のところへご相談に来られました。

何とかしたいというメーカーの方は地元のたこ焼き屋店です。なぜたこ焼き屋店がえび芋を、と思ったのですが、たこ焼きを焼いているけれど、そのたこ焼きが売れ残るので、どうしても違う形の加工で商品にしたい、自分のつくった物に愛情があって廃棄できないので、利用できる方法はないものかということでした。

いろいろつくっているうちに、真空フライヤーという機械に出会いました。この装置は何でもフライにできるので、えび芋もフライにしてみようということになって、地元野菜を使った地元貢献で、自分のところの特産品で名物をつくりたいという発想もあったので、えび芋を使って商品にしました。しかし真空フライヤーで揚げただけでは次の1歩がわかりません。そういう例も非常に多いのですが、できた商品は揚げてみておいしかったので名前が「お芋の内緒話」という、多少わけがわからない名前でも初めは菓子として販売してみました。

でも里芋自体食べる習慣が日本にはあまりなくて菓子にしても難しいだろうと思いました。ゴロゴロと角切りにして、それを揚げているというところに特徴があったので、煮物ではどうですかと提案をした結果それがおいしかったのです。時間を短縮した料理に向いていると思い、えび芋麩(ふ)というカテゴリーの名前を勝手に付けて、菓子ではなく乾物として扱うことを考えてみました。似ているターゲットを決めようと、仙台麩を例にしました。仙台には揚げ麩という文化があり、その揚げ麩を切って煮物に入れると旨みがたくさん出てヘルシーなおいしい煮物になるので、仙台麩をまねて麩コーナーを見てきてくださいという形で、麩のコーナーを見せてこういう商品を探す。こうして企画の手順を教えてください。ターゲットを決めたりするなどいろいろしています。

## (3) 個人商店から小企業、中小企業へ導く

私が自分で湯浅醤油、丸新本家味噌屋という小規模個人商店から中小企業へ事業を拡大した過程では、商品にも関わってきました。たこ焼き屋店は個人商店ですが、新商品を開発することによって量産体制がとれて販売数量が確保できると、ちょっとした小企業になります。さらにそこで少し大きな販路を見つけると中小企業に格上げされる要素が入ってくるので、こうして発展的に考える力を育てています。

また、口座を貸すというところですが、口座を普通に貸す分には年間1万2千円だけもらえるのですが、オプションでいろいろ営業活動等をするのであれば月間で費用いくらかというコンサルタント料のようなものをもらいます。ただ口座を貸すだけではなく売り分をもらうので2重取りといわれるのですが、こういう形で商品をつくっています。

メーカーニーズは、企画と営業が地域の小さいメーカーにはないことが多いので、家内工業的なところを会社として切り替えるところの苦勞を知っている人にきちんと教えてもらわないと全然成長もしません。1から2にするのは簡単、2から3にするのは非常に簡単ですが、ゼロの状態から1にするところの苦しみがあって、それを指導してくれる人は中小企業には必要だという思いで、たくさんのところから仕事をもらっています。

私の会社は中小企業の食品メーカーの羅針盤となるような形で、方向性を定めて販路を広げてこの世知辛い世の中を生き残っていけるような支援をしています。こういう中で関空へ出店することになりました。関空へ出店をなぜ決めたかという、私は中小企業の支援の中ではずっと黒子をやっていました。黒子はあまり報われないのです。それでは今まで湯浅醤油でやってきたこととあまり変わらないと思って、自分が報われる仕事をやりたいと思うようになりました。

コンサルティング業をずっとやっていくうちに、自分がやりたいと思う事業に出会えるかどうか切り替わりのかなめだと思っているので、そこで店を持ちたい。自分が商品開発・企画したものを店に並べてみたいと考えました。百貨店か、JRの駅の中か、どこに店を持つかと考えたときに、みんなが懂れていて、出店するのが難しく、さらにグローバルなところで利用人口がどんどん増えているところと考えた結果、空港に店を出したいと思いました。

つてはありました。これは自慢ではありませんが自慢させてください。人脈があって関空の偉いかた、前のオリックスへ移る前からの知り合いで、飲み友達のような関係でした。ある人に「お前それだけ人脈あるのに何で金にせえへんねん」といわれたとき、「そうか金になるんか」と思って空港へアタックしにいきました。

空港では初め、けんもほろろでした。「テナントなんか空いてない。お前の言っていることはわかるけれど空いてない。」といわれたときに「それはわかっているけれど取りあえずプレゼンさせて」と訴え、「プレゼンだけならいい。結果的に出られなくてもいいね?」と言われつつ、プレゼンにこぎつけました。このときに、「関空は誰のための空港ですか、地域のための空港ですよ、なのになぜ『面白い恋人』なんですか。なぜ『東京バナナ』なんですか。アリバイづくりにはいい空港ですよ」という話をしたのです。そうすると痛かったのか「うっ」という感じになって、地域の架け橋となるようなお店は空港に絶対必要ですよという話をして、私は今までこういう実績があるから空港に置きたいという人もいっぱいいるから、だから店を出させてくださいと主張しました。そこでやっと「わかった。お前

の好きなようにしろ」ということでやらせてもらっています。

### 3. 今後さらにインバウンド向けのサービスを

少し訪日のデータを紹介します。外国人の97%が空港から入ります。当たり前ですが、船から入る人は難民か何かでしょう。ほとんどが空港からです。その中で関空をどれだけ使っているかというと609万人です。成田空港に追いつくくらいです。成田空港で682万人ですが、あきらかに次の第3位の羽田空港と大差をつけて利用客数が多いです。ここで今滑走路が2本できていて第2ターミナルもできている中で、利用客はもっと増えてくると思います。利用客が増えてくるということはもっと外国人が来ます。もっとインバウンドにサービスできるようなことが生まれるのではないかと考えています。

私の店は関空ターミナルビルの1階北エリア3階にあります。航空内ではメインターミナルといわれているところに、店舗を構えさせてもらっています。関空は1日5万5千人利用者数があり、LCCも乗り入れが日本一。国内で年間2千万人突破しているなど、いろいろなことがあってかなり伸びています。

私の店はどういう店かといいますと、普通のおみやげ物屋の考え方では無理です。ほかのおみやげ物屋があるので会員制マーケティング・ショップという立ち位置でやっています。シェアハウスをご存じですか。シェアハウスの店舗版です。いくらで場所貸します、マーケティングします、というようなことを打ち出してショップをしています。ここに関係者の方も参加されているので言いにくいのですが、非常に賃料が高いです。賃料だけではなくて売り分も徴収されます。

だから場所を借りて社員を派遣して運営をするとすると、固定費がいくらでも掛かってしまうのでそういうしくみにせざるを得ませんでした。なぜそうするかというのは、もともと売れていない商品で、インバウンドは誰も知らない商品なので、それを知ってもらう場所です。インバウンドは先に商品情報を調べてからショップに来ます。

この商品はないかといわれてロイズのチョコレートを見せられたとき、さすがにそれは関空にないですよという話をしたのですが、事前に調べてくるのです。スタンダードな有名な菓子だけを言うので、どこか目に付くところに地方のおみやげ物がないと検索が上がってこないということがあるので、このようにしています。

うちの強みは、ニーズを把握し、コンセプト設計し、「こういうふうになれば売れるかもしれない」「こっちにすればどうか」など、メーカーとうちの店長が話をしてそれをフィードバックします。そうすることで少しでもブラッシュアップにつながるので、これで売ってみる、ということになってきます。

今までのおみやげ屋は売ればいいので、そういうアドバイスは一切ありませんでした。でもうちは、さらに売れる状態にするために繰り返し検討します。商品のブラッシュアップもそのときにかかるというしくみにしています。今までの店の感覚で物を売りに来る人が非常に多いですね。置いてもいいですがこの条件です、といえさーっと引いていきます。今までは買い取ってもらっていましたというのですが、買い取るとメーカー自身がブラッシュアップをかけたときにいうことを聞いてくれないのです。もう買い取っていますので、

でも、うちの場合、基本は委託なので売れるように絶対にしないと、売れ残ってきたり在

庫になってきます。それが誰の責任かという委託ですからメーカーの責任になるのです。あえてうちは会員制マーケティング・ショップというプラス委託販売なので、メーカーにとってはマーケティング調査の広告宣伝の場所くらいにとらえてもらうほうがいいのかと思っています。

なぜメーカーが衰退し、食の技術が残らなかつたり、ほかの大きな企業に負けたりするかというと、自分で売ることをやめている中小企業のメーカーが多すぎるからです。売ることを止めてしまった時点でメーカーは生きていけません。なぜかというお客さんのニーズはわからなくなるからです。問屋のニーズはわかっても顧客のニーズがわからない。買うのは消費者なのに、問屋のニーズしか聞かないから売れない商品しかつくれない。そこをきちんと返してあげることがこのショップの役割であり、地域と空港、地域と世界を結ぶための架け橋となる空港のお店だと思っています。

私は、社会が求めるのは変化する社会状況に適応して的確に判断できる新しい空港事業、空港をより活用した新しい事業だと思っています。お店はアンテナショップのような感じですが IT ツールをどんどん入れていきます。いろいろなところと共同で取り組んでいきたいと思っています。関西国際空港と一緒に手を握ってこういうこともやりましょうということもあって、この 2 月末くらいから冷凍牛肉の販売を始めます。店としては新しいことをどんどん取り入れていく形で、地域と空港がもっと活性化できればと思って奮闘しています。どうぞご静聴ありがとうございました。

#### 〔質疑応答〕

○ 社会的課題をニーズとしてしっかりとらえてそれを関空にもしっかりお伝えになって、それでプラットフォームをおつくりになる。そのプラットフォームを活用して経済的価値を生み出していくと。こういういい循環のモデルはこういう方がやっつけらっしゃるのだなあと思って非常に楽しく聞かせてもらいましたが、だいたい年間でどれくらいの売上げが関空ではあるのですか。

→ 年間売上げといっても 12 月にオープンしたばかりなので、2 か月ぐらいです。初めは 5、60 万しかなくて、しかも PR も何もしていない。こんなお店をします、こういうコンセプトです、と話をしてもわかってもらえるメーカーが少なく、オープンしてからは皆さんが、会費を払ったら置いてくれるとわかってもらえて、商品を持ってきてくれています。これまでのところは非常に苦戦してきましたが、今は 40 社くらいで、60 から 70 アイテムくらいあります。商品もグッズから食品まで幅広く置いていますが、たぶんいろいろなニーズを踏まえたうえで、今後もう少し牛肉や酒などを置いていくという方向に変わるかなと思っています。

○ こういうみやげ物売っているところは、ビジュアルマーチャンダイジングというか、何らかの統一感がないとなかなかお客さんは入りづらくて、たぶん新古さんのこのモデルが成功することになると、そのモデルが各地の県で、例えば東京や大阪でつくっているよう

なアンテナショップのショップづくりが大きく変わるのだらうと思うのです。地元の物だからいい物だといって並んでいる。だけどそれは消費者ニーズだけではなくて、いわゆる店への入りやすさの問題であるということや、ほかのプロパー的に販売していらっしゃるショップが、非常に統一感のあるビジュアルでお客さんを引き寄せるようなビジュアルとアイテムをうまく混ぜてつくっていらっしゃる中であって、これはなかなか入りづらい。だからやはり北海道の物産展しか、北海道の物産が集まって扱っている有楽町しか人が集まらないのではないかなど、そういうものの言い方がなくなっていくということや、ぜひ新古さんのところで関西エアポートの値引きのご支援もあってかどうかわからないけれど、そういう中でできあがっていくと、それが各地に広まっていくと思うのです。これは少し飛行機の利用促進とからめてどう判断しているのか私にはなかなかよくわからなかったのですが、そのコメントではないですが、このビジネスの成功をぜひお祈りしたいと思います。

○ 飛行機のビジネス利用との関係についてですが、湯浅醤油で醤油が売れてベルギーとの行き来ができ、空港で売ることによって商品を外国のお客さんが大量に買うようになったということになる、そういうビジネス展開があるかという趣旨でご講演をお願いしていました。

→ その趣旨を受け止めずに講演をしてしまいました。シェフの目に止まるのは本当に氷山の一角でしかありません。私の場合はたまたま阪神百貨店で興味を引いてもらったというラッキーなことがあったので今でも続いているのですが、それを空港ですることによってもっと目につきやすくなります。空港を利用している人々はどんなに偉い人もそうでない人も皆同じように入り口から入って、同じように出て行くので、誰かと何かの縁ができることは、本当に数少ない機会なわけですね。関西国際空港も LCC が増えているのでどんどんビジネス利用や旅行客の方がくると思いますので発展性があると思っています。

○ 直接空港に関わっているわけではないのでどうこういえる立場ではないのですが、純粋な疑問で出店のどういったことをターゲットにしているかというのが気になりました。最初の話では醤油がベルギーの方、つまり外国の方に受け入れられたという話が最初にあったと思うのですが、今回出されている会員制のショップは外国の方と日本の方とどちらになるのか、おのおので好みが違うと思うのですが気になったので、そういうところを教えてください。

→ 初めはインバウンド向けのショップにしようと思い、外国人に受けるような商材を置いていたのですが、実際にふたを開けてみると買ってくれている人は日本人がほとんどでした。聞いてみると、外国へ行くときに少し変わったおみやげを持っていきたい、もっと地域のものを持っていきたいなど思っている人が買ってくれていました。だからビジネスで何回も行っている人は、スタンダードでない、もっと地方性のある物を求められていると思いました。外国人は先ほどもいったように事前に欲しいものを調査して選んできます。でもその商品は私のショップには置いていなかったり、試食品をうちはたくさん出しているの

で味をみてもらったりすることによって、買ってもらうという方法をとっています。

○ 日本の観光客が海外に行くときに買って、それが徐々に広まって、逆に外国の観光客の人が買ってあげればという感じですか。

→ それだけでは弱いのでそこに IT を付けて訴求していくことを進めています。1 店舗でできることは限られていますので、ネット環境を利用することでもっとインバウンドに知ってもらおうと思っています。今はまだそこまでできていないので日本人で観光というよりほとんどビジネス客の方が、会社の用事で台湾やインドネシアに行くときに、お世話になっている社長家族の方々に持って行きたい、向こうにいる友達に会いに行くので日本のおいしい菓子を持って行きたい、おみやげ物はおいしくないのにおいしい菓子を持っていきたい、おいしい「だし」を持っていきたい、と買って買われます。うちの商品でだしパックを置いているのですが、上位売上げの 5 番以内に入っていて、よく売れているのでびっくりしていました。

○ IT は越境 EC での勝負ですか。

→ 最終はそうです。いろいろな越境 EC がありますが、そのほとんどがあまり好評ではないといえますか、あまり売上げも上がっているように見えません。その一つの原因はこうです。基本は食べ物ですが、食べたことがないものを人はなかなか買いません。越境 EC が出しているものはほとんどが食べたことのないもので、だから買わない人が多いのです。でも、うちで試食したり買って帰ったりすると、食べたことがあるということになる。体験をすることで越境 EC の売上げを伸ばすことを考えています。

○ 中国の人が日本で買い物をすると 30% くらいの税金を掛けられますが、越境 EC なら 10% くらいの税金ですむということで、ものすごい量が越境 EC を使って日本から中国に出ています。御社の場合も例えば外国の方がおみやげで持って行った場合にこういう注文をネットですればいくらで送れますよというような PR はすでにされているのですか。

→ それも今後の展開の中の一つです。どこどう組むか、はじめにどこの国とするか。私はタイを考えています。韓国人はお金を落とさない。今、中国の次に来ている国がタイで、タイはゴールデンルートみたいな形で、関空から入って石川を抜け、白川郷へ行って関空へ戻ってくるという画一化したルートを提供している、旅行会社が多くて、次に来る国はタイ人です。タイで買うと日本のものは高いけれども、日本に来ると安く買えるということを知っていて、次の爆買いの国はタイだと思って、越境 EC の言語は中国語も必ず入れています、タイ語をも入れていく。韓国語ではなくてタイ語を入れる。英語、中国語、タイ語という形のスキームで考えています。

弊社はいろいろな形で協力事業者の方を募集していますので、弊社と組んでくださるかたがいらっしゃいましたら教えてください。どうぞよろしく申し上げます。

## アジアと地域の架け橋に

 STAR FOOD JAPAN

### アジアと地域の架け橋に

- 1971年 和歌山市生
- 湯浅醤油(有) 常務取締役 営業企画室室長
- スターフードジャパン(株) 代表取締役
- 2009年 和歌山県初 フードアナリスト1級取得
- 2011年 6次産業化プランナー
- 2015年 一般社団法人 地域食プロデュース協会  
代表理事



## 経歴〈講演・企画実績等〉

2008年 「京野菜・天重」弁当企画(22万食販売)

2010年 EUミシュランシェフ招聘・  
スターフードジャパンプロジェクト実施

2012年 滋賀県・長浜地域 商品企画・開発

2013年 兵庫県丹波「食未来塾」 商品を指導

2014年 三重県・熊野地域 商品企画開発指導  
「みかんパウム」「ブランデーケーキ」「どんべ金もなか」  
「酒カステラ」「神さんま」「野菜ドレッシング」「山椒カレー」等

近畿二府四県・中部エリアの商品企画開発を行う。

## 出版、メディア、受賞等

2010年 和歌山放送ラジオ 「スターフードレストラン」番組

2011年 和歌山新報 コラム「フードアナリストと一緒に」毎月掲載

2014年 和歌山経済界主催 第2回女性起業家大賞受賞

2015年 近畿経済産業局主催  
LED関西ビジネスプランファイナリスト 10社賞受賞  
(近畿経済産業局賞・関西経済連合会賞・日本政策金融公庫賞・マクアケ  
賞・トーマツ賞・新日本監査法人賞・KRP賞・フューチャーベンチャーキャ  
ピタル賞・VEC賞・エメラルド倶楽部賞)

2015年 テレビ和歌山 「5ちゃんDO」毎月コメンテーター

2015年 内閣官房・政府公報誌 掲載  
その他、読売新聞・毎日新聞・産経新聞等に取り上げられる。

## 事業するきっかけ

---

### 湯浅醤油有限公司

---

伝統技法と新しい素材を活用する会社

- 1 【日本一・世界一の醤油を創りたい】
- 2 【ゼロエミッション醤油づくり】
- 3 【無添加しょうゆ】
- 4 【オリジナルのオリジナル】
- 5 【プロジェクト S】



## ベルギーシェフとの交流



## お土産物屋から中小企業メーカーへ

- 初めての営業（フロンティア精神）
- 営業では桶狭間の戦い＝規模では勝てない
- 相手からオファーをさせるには＝自分をブランド化
- 地域メーカーだから、と言われたくない
- 県内には味方がない（ハングリー精神）

## アイデンティティー

---

- 地域には良いものがある
- それを知らない人がいる
- 知ってもらう方法を私は知っている
- 湯浅醤油の若女将ではいや
- 自分の証を残したい

## スターフードジャパンとは

---

## スターフードジャパンの仕組み

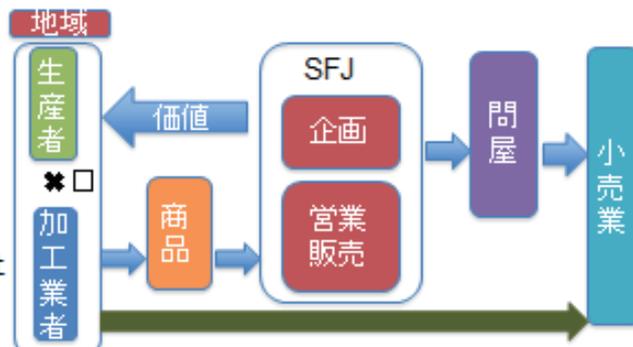


### ■ 特長



### ■ 実績

- ・ 6年間で300社
- ・ 600アイテム以上の商品開発実績
- ・ 月額450万円販売/1社



例えば

---

地域メーカーを育てる

---



大阪商品計画

地元野菜のB級C級品のレザレクション（復活）  
resurrection

## 野菜が捨てられている

### MOTTAINAIから美味しいを！

地元富田村の茄子芋類

オリジナルブランド

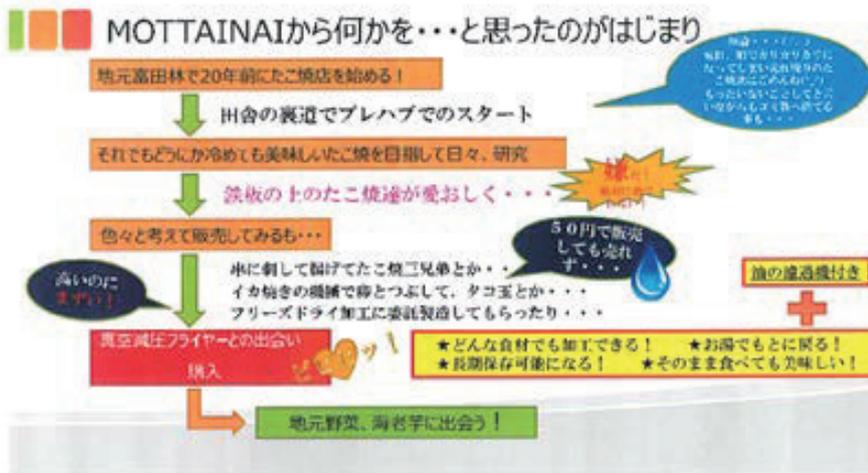
地元の産物 M A



地元富田村産の千歳茄子

地元富田村産の湯老芋

## 地元のたご焼き屋さん



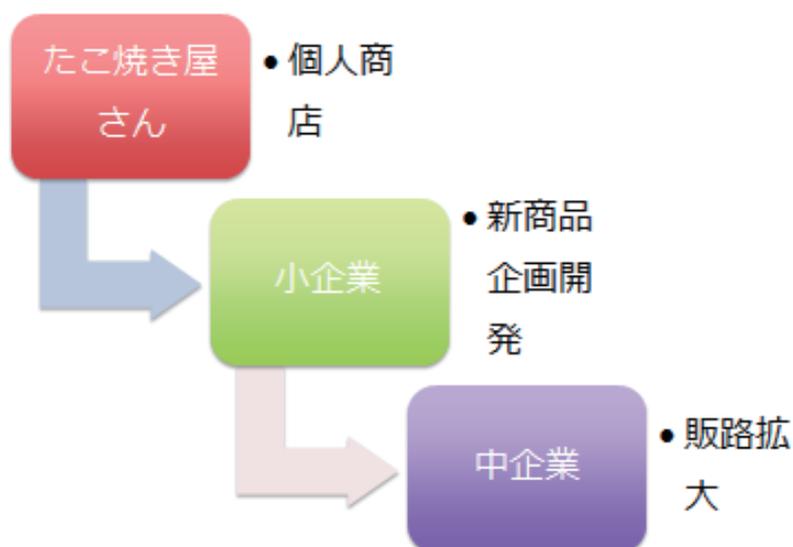




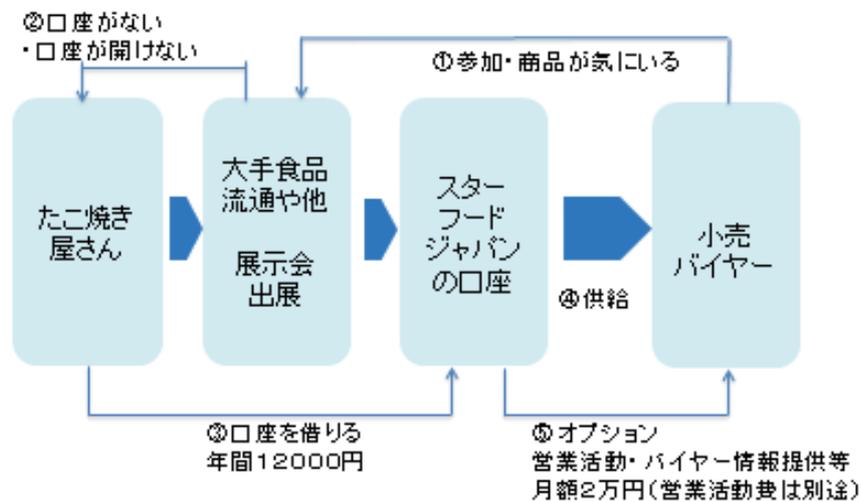
## ターゲットの決め方を教える



## 個人商店→小規模事業者へ成長



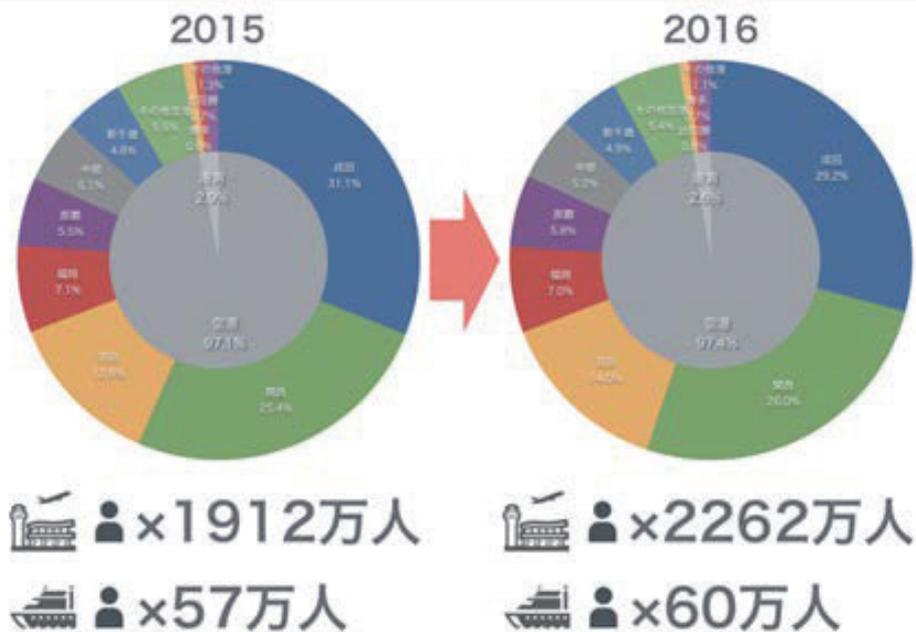
## スターフードジャパンが販路を作る



## 地域商品メーカーのニーズ

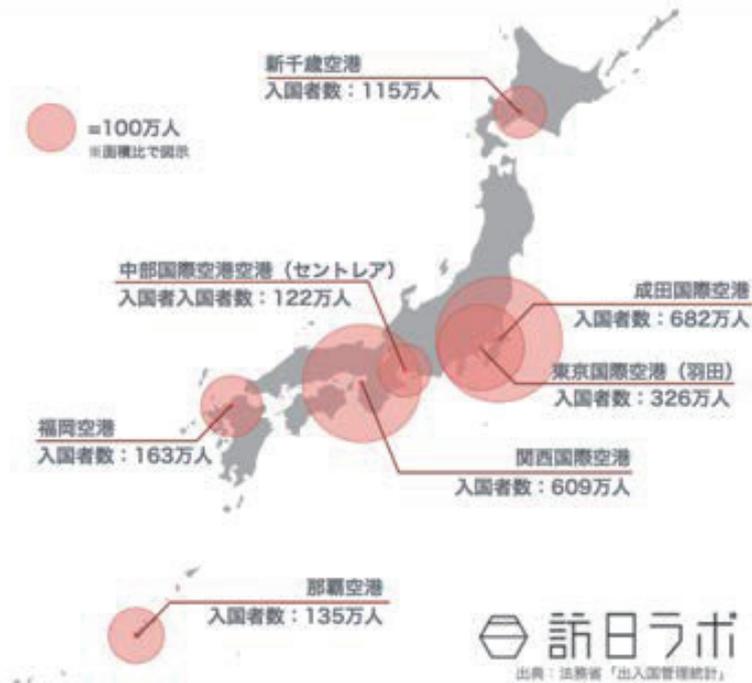
- 地域産業エージェント（企画と営業）
- 家内工業→会社への苦勞を知らない
- 企業を根氣強く、育成する先生が必要
- 市場に育てられる生産者・メーカー
- 0→1にする。苦しみ
- 自分が進みたい方向への販路を見つけてくれる。
- 中小企業企業の羅針盤。

## 関西国際空港へ出店



出典：法務省「出入国管理統計」 話日ラボ

## アジアと地域の架け橋に

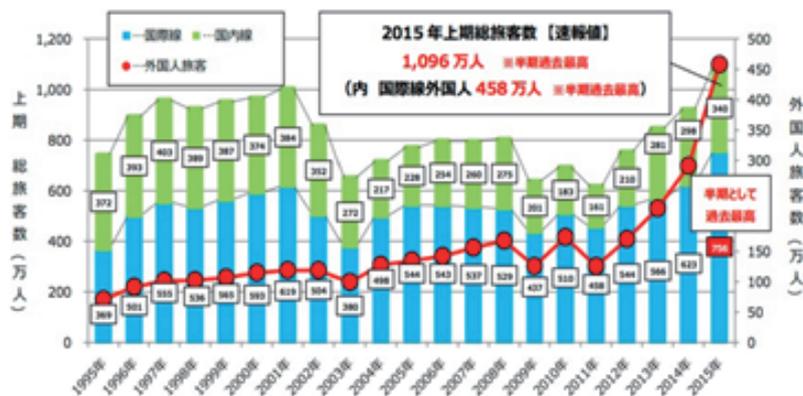


## アジアと地域の架け橋に

- 関西国際空港ターミナルビル3F 空港内のメインターミナル。
- 空港利用者は、1日55,000人。
- 関西空港はローコストキャリア（LCC）の乗り入れが日本一。
- 総利用者数は、過去最高の年間2,000万人を突破。

### <総旅客数>

2015年上期の総旅客数は1,096万人となり暦年上期・下期問わず半期として過去最高になっております。国際線旅客数が756万人と半期として過去最高となり、その中でも外国人旅客が爆発的に増加し、こちらも半期として過去最高の458万人となりました。



## 会員制マーケティングショップ



## 最後に

**社会が求めるのは、**  
**めまぐるしく変化する社会状況に適応し、**  
**困難な状況を**  
**「理解し、的確に判断できる」**  
**新しい空港事業**

ご清聴ありがとうございました



### 第3回研究会 講演2 議事録

#### 「東大阪ものづくり企業の挑戦

##### ーベトナム人研修生受入れから海外ビジネス展開へ」

株式会社中農製作所 社長 西島大輔氏

はじめに

東大阪ものづくり企業の挑戦ということで、ベトナム人研修生受入れからの海外ビジネス展開と、ベトナム人を活用して海外へ進出した取り組みについてお話します。最初に会社の内容からご紹介します。

代表は中農康久で会長です。創業は1949（昭和24）年、設立が1957（昭和32）年、東大阪で金属の部品をつくらしている会社で、資本金1,450万円、従業員50名です。のちほどご説明させていただきますが、従業員50名のうちベトナム人が20名おります。その中でも15名がエンジニア、現在5名が研修生です。

#### 1. 事業概要

東大阪はものづくりの町で、弊社も金属の部品加工をおこなっております。売上げの半分が自動車のクラッチの部品です。オートマチック車に使用される、レガシー、マツダのアテンザ、アクセラ、デミオといったクラッチの部品が売上げの半分です。それ以外に一般産業機械の部品という位置づけ、産業ロボットの手の部分だったり、プラスチックを粉砕する刃物の部品だったり、印刷機械、船舶の機械だったり、半導体装置の部品などいろいろな業種の金属の部品を、サンプルも出しているのですが、加工しています。月に1,000品目くらいの部品を生産しております。

#### 2. ベトナム人との出会い

2004年からベトナムの研修生を当社に入れようということでスタートしました。この背景としては、先ほど売上げの半分は車の部品を生産しているといいましたが、自動車の部品は当時8割くらいの売上げを占めていました。量産品を加工するのですが、自動車の量産品をつくる時は1個流しとって、1人でぐるぐる機械の中を回って部品を加工します。1人1人に対して今日は1日1,000個あげてくださいなどと指示を出し、その指示に基づいて部品を生産するわけですが、日本人は続かないのです。

3か月で基本的な技術はマスターできてずっと同じ作業の繰り返しになります。こうなってくると3年以内には辞めてしまう、若い人は特に早い。3年間働いて自分自身がどんな技能がついたのか、どういうことで会社に貢献できるのかといったときに、ずっとその部品をつくらしているわけです。でも売上げ8割を占めているのですから、そういう部分ではその部品加工をする人も必要なのですが、日本人がなかなか定着しないのです。

また自動車の売れている状況に応じて夜勤もあるわけです。当時から自動車部品はジャストインタイム生産方式で、非常に短納期の注文となります。実際には3日前に注文が確定して、届ける日程を入れると約2日間でその商品を完成させなければいけないので、工

場自体は日勤、夜勤フルで動かしながら、その自動車メーカーの要求に対応していくことが必要になってきます。そして夜勤に対してもなかなか人が定着しません。

このときに外国人研修制度を知ったのですが、ベトナム人が優秀だと聞いて、それなら一度入れてみよう、2004年から研修生受け入れをスタートしました。それ以外にはインターンシップでベトナムから来られたこともありました。そして、エンジニアを直接雇用ということで、今は15名まで増えています。このエンジニアは自動車部品をずっとやっていたのですが、やはり自動車部品ばかり比率が高くなっていくのは、当社の経営戦略の中であまりいい傾向ではないと考えました。

こういう企業が多いのですが、量産品をやっているところはどんどんそのシェアが高くなっていく傾向があって、車業界はご存じの通り値下げが毎年あり、私たち中小企業は値下げを要求されたときにどういう対応をするかはワンパターンで決まっています。値段を下げる代わりに新たな注文をくださいと、利益金額を減らさないようなアクションを取るのです。仕事を増やしたい、でも値下げをすることによって利益率は減っていく。

もともと当社も自動車部品は1割、2割からスタートしているのですが、値下げに応じる代わりに注水量を増やしていくことを繰り返して8割まで上がっていました。8割分を自動車に占めてくると、なかなかお客さまに対して対等に戦っていくことができないので、それではだめだということで、違うところの産業機械部品を増やしながら進めてきました。

研修生は3年で帰国です。売上げ構成比率が変わってくると、一般産業機械は多品種少量なので、技能が非常に求められるようになってきます。そうするとせっかく学んだ人たちが3年後には帰国しなければならない。当社自体も事業を行う上で、研修生が3年で帰ってしまうことは痛手になってくる。そういう状況に陥ったときに、ずっと日本で働けますよ、そういう制度がありますよという、このエンジニアの直接雇用を教えてくださいました。

2008年から、まる8年当社で働いてくれています。そしてエンジニアがどんどん増えてきています。これがベトナム人との出会いの経過です。

### 3. ベトナム進出を決定した背景

東大阪の会社は30年前くらいまでは約1万社あったのですが、今は4千社を切っているくらい中小企業が減っています。その中で部品をつくることに対して本当に国内だけでいいのかが弊社でも問題になっていました。中でも極めつけだったのが、お客さまの海外調達率の向上というテーマが提起されたことです。

弊社がお付き合いしているお客さまは海外に工場を持っています。そういうところに対して海外から部品を提供できる場所に率先して注文を出していく。それをお客さまの購買方針として掲げるわけです。今年度は海外調達率を15%増やします。従って海外に工場を持っている場所に率先して注文を出すとなると、持っていない会社からすると不利になる。話がなかなか来なくなるので、弊社でも海外に工場を持つ必要があると感じていました。身近でいうとベトナム人が社内にいるじゃないかと思い、ベトナム人との交流を活かして海外に出られないか考えました。これもたまたま会長の知り合いのネットワークで、ベトナムに工場を出しているところが数社ありました。

三つ目は、社員の将来目標です。私が社長に就任したとき、10年後の当社を考えようと

いう1泊研修をやりました。私は同族の社長ではなく生え抜きの社長で、トップダウン経営からボトムアップ経営の転換期で、2代目社長・現会長ですがボトムアップ経営をもっと推進していこう、社員の将来の夢をみんなで考えてそれに対して経営をしていこうということで1泊研修となったわけです。

このとき、右側の写真がすべてベトナム人ですが、ベトナム人の10年後の理想は「ベトナムに工場を出してほしい、今の段階では日本にいる予定で、帰ったときに働ける環境を提供してほしい」というものでした。このときに当社もベトナムの進出をより具体的にやっっていこうと考えるようになり、この辺から動きもスタートしています。この発表の3年後くらいにベトナム進出を果たしました。

#### 4. ベトナムでの事業戦略

社員の目標やお客さんのニーズがあるためベトナムに出ようということだったのですが、どういう形で出て行くのがいいのかはなかなかうまくまとまらない。中小企業の置かれている環境はやはり厳しいのでお金を掛けられません。出ようといってドンと行けるかという、そういう状況にはならないで、どういうふうにお金を掛けずに進出するかをいろいろ議論しました。

一つは人材を活かした戦略。ベトナムに出ようと決まってベトナムの展示会に出展しました。1回ベトナム展示会に出すことによって自社のビジネスが成り立つのかどうかを見極めるためです。このときはJETRO主催で、日本の中小企業40社くらいを束ねてジャパン・パビリオンとしてブースを出しました。

このときなぜか当社のブースがものすごい人気でした。部品加工をしている会社はほかにも結構ありましたが、たくさんある中で当社のブースだけ人気があって、なぜこれだけ人気があったのかということですが、従業員のベトナム人を連れて行ったからです。よそのブースはベトナムのスタッフはいなかったので通訳者が雇われます。現地の大学生や通訳の仕事をしている方ですが、ビジネスの深いところの話になるとその辺の通訳はうまくいきません。ところが当社のスタッフはそのときでも4年、5年働いてくれていたスタッフが同行しているので、すぐビジネスの話になります。展示会中にも「明日ここの企業に行ってもいいか」「訪問してきていいか、ビジネスの話をしたいといわれている」ということで、人材を活かしたビジネスができるのではないかとその展示会で実感できました。

何をやったかということですが、私どもは部品をつくる会社なので、機械を買って機械を向こうへ持って行くということはかなり投資になります。国内でも新たな機械を導入したかったので、ベトナムに工作機械を買って送るには費用がかかってしまいます。そこで考えたのが技術指導です。

向こうの展示会で感じたのは、日本のものづくり、日本の会社と取引したいという加工企業が非常に多く、「うちにこんなのをつくらせてもらえないか」というところが多かった。弊社で長年日本のものづくりを経験したスタッフはかなり技術が高い。そういうスタッフなのでベトナムのローカル企業に対してその部品のつくり方、品質保証のあり方などを指導するというやり方です。ものづくりを教える代わりに、この値段で部品をつくってほし

いと申し入れてやっていくことでスタートしました。

今年度、当社の4月末決算は、購入額としたら年間で3千万くらいの購入になります。来年度は6千5百万くらいのめどが立っており、どんどんベトナム側で安く部品をつくってもらいビジネスを展開しています。

「KD品」と書いていますが、これはノックダウン品です。ベトナムに出られている日系企業にとって、なかなかベトナムのローカルではそういう難しい品物をつくってくれるところがない。こういうニーズがあり、現在日本から送っているのです。私どもは日本では精密加工をやっているのが得意な分野です。日本からまだ送っている部品に対して、現地では、私どもがそういう部品をつくっていくことを今後のビジネスにしていきたいと思っています。

「OUT-OUT」ですが、ベトナムからタイや中国、インドネシア、マレーシアなどに部品を提供していく、3本立てのような事業を今後展開します。今はまだ部品をつくってもらっている段階です。

## 5. ベトナム進出へのポイント

関西企業のベトナム進出はどんどん増えてきています。2週間前、ベトナムに進出したい企業があるので相談に乗ってもらえないかと言われて話を聞きました。先ほどの研修制度がますます拡大しています。そういう部分でいうと、ベトナムから研修生がどんどん日本に入ってきている状況ですが、中小企業が人材を確保する、日本人を雇用するのは本当に厳しい状況です。今私どももハローワークや広告などいろいろな形で日本人の募集をしますが、なかなか入ってきてくれません。

一方で研修生を導入する企業はかなり増えていきます。相談を受けた会社もそうでしたが、3年間研修した中で信頼関係ができるわけです。3年間でベトナムへ帰らなければいけないので、向こうへ帰ってからタッグを組んで何かビジネスをやりたい。そういうことで相談を受けたのですが、捨てるつもりで5百万かける。5百万を研修生に渡す。これでうちで3年間学んだ技術を持って帰って、その技術で部品をつくって日本に逆に安く入れてもらう、そのために5百万捨てるというやり方をしてみる。そういう会社が多くあります。ベトナムに出られている企業同士の話を聞いていても、やはりそういう研修生が来ていました。

せっかくだから帰ってから一緒にビジネスをする、もしくは研修生と一緒にベトナムでやりとりしていく、そういうことで出られる企業が非常に多いのです。弊社も同じようにベトナム人との信頼関係の構築ができたことが進出に大きく寄与したと思っています。中小企業だからこそ、ここにマッチするのだろうと思います。どうしても家族経営的なところがあって、その中に入ってきて一緒になって仕事をするうちにこういうことが構築できる。そういうこともなく、いざベトナムに出るのはハードルが高いと思います。何も知らないところで言葉もわからない、通訳の方を通じて本当に信用できるのか、ましてやコストもそんなにかげられない状況で出て行くことは大変なハードルになる。経験してわかったことですが、そういう部分ではベトナム人との信頼関係構築が進出するとき非常に重要なポイントになると思います。

私も全然わからない中でベトナムに出て、進出を模索するのですが、向こうに行っている

色々な人にお会いして話をしているうちに、言っていることがころころ変わる。国の法律自体もグレーな部分がいっぱいあって、その場その場で判断していくことが求められます。進出するのだったら社長自ら出てどういうふうにやっていくのかを、現地で判断していく。人まかせにする、誰かを行かせてそこで日本に帰ってきてから判断する、そういうことをしているとうまくいなくて失敗します。やはり現地で自ら判断しながら決めていくことが重要だと思います。

自社に合った進出方法を模索する。ビジネスのやり方一つではないので、いろいろなやり方をされている企業が多いです。日本で同じようにものづくりをやっている企業でも、現地で私どものように技術指導をしたりするなど、違うビジネスができていところもある。やはり現地に行くことによって、自社なりにどういう出方があるのかを模索して出て行くことが必要でしょう。あらかじめこうだと決めて行くよりも、いろいろなことを経験しながら情報を集めて出ていくと、柔軟な対応ができるのではないかと思います。

弊社の場合は後でわかったことですが、社員のモチベーション向上につなげるということが、非常に大きなポイントになりました。海外進出するとき、日本で働く人たちが本当に海外進出と一緒に応援しようという気持になるかということです。日本の中小企業は福利厚生を守らなければいけない状況があるのです。その中で社長がベトナムに出ようと言って、本当に従業員はベトナムに出ることに対して賛成なのか。こういうところにもハードルはあるのです。

弊社は社員にベトナム人がたくさんいたので、そこに大きな違いがありました。一緒に働く仲間がベトナムに工場をつかってほしい、進出してほしいと願っているということになると、従業員の応援が入ってくる。向こうで部品をつくる時にもベトナムのスタッフを何名か帰国させたのですが、彼らから日本へ電話がかかってくる。私を介してではなく当社の従業員と直接やりとりしている。この部品はどうやってつくったらいいか、どういう品質保証をしたらいいのか。社員同士の連携になっている。

これもあとでわかったことですが、やはり信頼関係をつくる、それによって今度は従業員同士の信頼関係ができていく。これによって進出が有効に働きました。もしベトナム人の社員がいなければ、私が進出するといったところで、会社自体が応援という方向へも回らなかったのではないかと思いますし、またうまくいかなかったのではないかと考えています。そういう部分では、社員と一緒に働いてきて信頼関係を築いて出ていくのはよかったと思っています。

## 6. 中小企業の今後の展開

四つテーマがあります。先ほども触れたように中小企業の環境は非常に厳しいものです。部品をつくる私どもの環境も本当に厳しくて、現状は値段のたたき合いをやっています。お客さまから、「この部品いくらでできますか」「千円でできます」「ある会社は800円でできるがどうする」、こういうことですね。よっぽどの技術がない限りはどうしてもその中のたたき合いになります。

ネット関係でもどんどん広がっています。お客さまのホームページでもこの部品いくらでできますかということがネットの調達方法で、そういうところへ出されていくので、いろ

いろなところに見積もりをする機会が増えてきている。そうすると部品のたたき合いが起るわけです。

私はよく話に出しますが、ピラミッドで考えたときに本当にこの頂点の部分でないと値段が通らない。そこが少しでも下がってくるとどんどん同じような企業、ましてや 1 人や 2 人でやっている会社が多くて、私は 50 名ですが、部品の競争をしたときに勝てないので。5 人、10 人でやっているところに 50 人の会社が部品つくるときにどっちが安いのですかという、絶対そちらが安いです。それなりの固定費が掛かるので、そうなってくるとやはり技術、よその会社が嫌がる仕事に特化してやっていくことが、今後の中小企業に非常に重要になってくるだろうと思っています。

短納期ビジネス、これが日本のものづくり、中小企業の生きる道といいますか、ポイントだと思います。私どもも iPhone をつくる装置の部品をやっています。iPhone は 1 年くらいすれば、にせ物が出回ってしまうので、世界同時発売されます。そうすると試作段階から設備をつくって一気に増産に入るまでが非常に短期間なわけです。

今、私どももかなり需要が入ってきているのですが、今年のクリスマス商戦に iPhone の販売に向けた製造ということで、短納期で部品が入っていますが、これは海外の企業には絶対に負けない。そういう部分では日本でしかつけれない部分、分野になってくるので、やはり短納期で部品をつくることは、日本のものづくり中小企業にとって非常に重要になってくると思います。従って、私どもも 24 時間稼働をやっています。状況に応じては土曜日、日曜日でも動かすようなシフト制を組んで、対応できるような体制をとっています。

短納期の商品を受注すると、そこから枝葉が付いてくることですが、大手のメーカーはいったんつくった業者を変えたくない。部品でお客さまのところに不良が一緒に出してしまうのは、何らかの形で変更をかけたときです。例えば人が変わった、つくる設備が変わった、つくる工程が変わった、こういう変更点をもつとすごく嫌う。ということは初めの段階で手を付けておくと、そのあとずっとそこをお願いする傾向があって、試作、短納期を最初に可能にすると、あとあとずっと発注されるため、仕事が取られにくくなるので、こういうところでも短納期ビジネスを展開していく。

これから海外展開もどんどん加速していくと思っています。今ベトナムに出て行く中小企業の方は本当に多く、特に近畿圏・大阪は大手企業に、少しあきらめている部分が私どももあって、中部、関東にお客さまを求めて行っています。そういう部分でこの関西の中小企業はビジネス自体が忙しい状況にならない。こういうところがあって違う県に仕事を求めに行く、自ら海外に出て行く、その産業をベトナムなどでもかなり求められているので、そういうことを考えると海外展開を進めていく、外貨を中小企業も稼いでいかななくてはならないという時代が変わってきたのかと思っています。

工場見学に来られる方々の 7 割くらいが外国人です。日本の中小企業の経営を学びたいという海外経営者の方々が非常に多く、大手メーカーはどんどん出られているのですが、その産業は各国でなかなか育たない。だからその産業、部品加工などをどうしているのかを見たいということで来られています。私どもの工場にも毎年かなりの外国の方が工場見学に来ています。

これは余談ですが、東大阪にもものづくり観光推進協会があります。日本の旅行者は東大阪

によってくれません。例えば修学旅行など、全国から関西に来られますが、京都、奈良、大阪だったら USJ などに行くと、東大阪は素通りされます。そこでものづくりを体験してもらおうということから、この団体ができました。私どもも入っています。全国から修学旅行に関西へ来られたときに、1日のうち何時間かだけでも東大阪のものづくり企業をまわってものづくりを体験してもらい、終わると観光して戻る。今後は外国人旅行客の受け入れも積極的にやっという団体の中でテーマとして考えているところです。今後は海外からもいろいろな方を東大阪に招いて、東大阪のものづくりを体験してもらうことも考えています。

消費者販売についてですが、私どもは基本的には BtoB ですが、今後は BtoC をやっていきたいと思っています。私もビジネスの将来的な構想を考えると、消費者に対する商品を提供できるようなことが今後必要になってくると思っています。当社でものづくりをしている人は、ものづくり企業だと思っていないのです。加工屋です。どこが違うかということですが、お客さまにいわれたもの、つまり図面に描かれたものしかつくっていない。自分たちで考えたものをつくることをやっていない。

自分たちが形にして手にとってもらい、いいものだねといわれて、自分たちの商品が世の中に出ていく、そういうことを実感するのは重要だと思っています。車の部品など、私どものつくっている部品は中は見えない。もしくは iPhone もそうですが、iPhone をつくる装置なので見るのがない。そのつくっている部品がどこで使われているかもわからない。そういう中でものづくりをやっている。それはおもしろくないだろうということと、中小企業だからこそできるビジネスでもあると思っています。大手が参入しない分野。中小企業は限定販売で 10 個、20 個売ればそれでビジネスになる。

私たちがインターネットを通じていろいろな方からニーズがあるのですが、例えば魚釣りのリールを改造されているメーカーがあり、オリジナルで出されている。特殊なベアリングを使ってギアの回転をよくする、それとデザインです。そのブランド名を加工で削ります。そこでそのリールは日本で 5 台、10 台しかないわけで、釣りの業界で高く売れるわけです。5 千円、1 万円のリールが 10 万円、15 万円で売れるようになる。そういうものをつくってほしいといわれてつくってみました。例えばリールのハンドルは普通樹脂やアルミですが、これをチタンに変える。軽量化とかい食防止になるということで作ったものですが、それが高額で売れることにつながる。いろいろなことを調べているのですが、前大統領のオバマさんに安倍首相が送られたパターも、山田パター工房という小さな企業がつくられたと聞いています。

中小企業は BtoC に向けた商品をいろいろやっています。私も今年度から立ち上げますが、3 年前にやろうと 1 回行った。そのときは少し環境が悪くていったんやめ、また今年度から取りかかるつもりですが、消費者に向けた商品をつくって売っていく、こういうビジネスがこれから流行っていくのではないかと考えています。

これも最近立ち上がったものですが、東大阪で「セス」という団体ができています。ここにも私どもは入っていますが、これを立ち上げたのは子供服のアパレルメーカー、高級ブランドのメーカーで日本とアメリカで販売されている方です。自分はいいと、その会社を後輩に託されました。東大阪出身の方なので、東大阪のものづくりに貢献したいというこ

とから、こういうビジネスを立ち上げられたのですが、つまりオリジナル商品をつくって販売していこうというものです。

中小企業には、ものをつくる技能はあるのですが、それを売る技能がない。つくることができるけれども、どんなものをつくっていいかわからない。こういうところがあって、その方がいろいろとこういうものをつくられないかということで、デザイン性を入れて考えてくれる。それをそれぞれの中小企業が分担してつくる。つくったものを東大阪の展示ルームで販売していく。アナログ要素も入れてデジタル化を混ぜながら商品を販売する。こういうことがこれから中小企業の中ではさらに活性化していきたくらうと考えています。皆さまのお役に立つかはわかりませんが話は以上です。ありがとうございました。

〔質疑応答〕

○ 日本人の社員が集まってこない、研修生の方がうまく入ってきてくれるという話がありました。日本人の学生や高校卒業、大学卒業の方と比べてとき、ベトナム研修生のレベルはどうですか。例えばいい人材が入ってきているのでしょうか。

→ 研修生はいろいろだと思います。私どもは何十人と研修生を受け入れていますが、優秀な方から、やはりだめで抜け出した人、帰られた方もおりますが、相対的に見て優秀です。まずはまじめに働くということ、手先が器用だということ、向上心が非常にあるということがあります。ただ、研修生として見るのと、エンジニアとして見るのでは全然違います。エンジニアはものすごく優秀です。私も現場の精密分野をやっていると話しましたが、その部品をつくれる技術のナンバーワンは両方ともベトナム人です。そのうち、1名をライン長として係長にしていますが、向こうで工科大学を出たものしか来られない。その技能を覚えようというのは、いずれ国に帰って事業をすることも考えていると思います。親元にお金を送るために稼がなければならないというハングリー精神がすごい。人一倍勉強熱心で、いろいろ身に付けようという気持ちが旺盛で、日本人と比べると、その辺のレベルは少し違うところがあります。優秀な方が多いと思っています。

○ テレビで大学同士が戦うロボットのコンテストを見たことがありますが、確かベトナムの工科大学が優勝していたので、結構優秀な人が来るのではないかと少し予想しながら質問させていただきました。ありがとうございました。

○ ベトナムにもものづくりが行ってしまうのかと最初は思ってしまう、ますますわが国の製造業は空洞化のお話なのかと思ったら、最後に日本でしかできない短期ビジネスの話が出て少し安心しました。ベトナムのどちらに進出されたのですか。ベトナムは、特に製造業は北と南で全然産業の構成が違うと思います。

→ ホーチミンです。

○ ホーチミンのほうですよ。南のほうは確かにそういったものが盛んで、北の方はどちらかというと重厚長大産業だと思います。ベトナムに進出されて、物の行き来は物流であると思いますが、日本との人間の行き来は増えていくものですか。

→ 進出することによって増えていっています。ベトナム側からこっちに来るのは、向こうで採用した方々を日本に研修に来させるという言い方をします。日本で学ぶということ。向こうに帰国させているメンバーに対しては、会社でいうと営業からスタートして物をつくって、品質管理があつてということで順番にあるのですが、うちで働いているベトナム人はものづくりの部分だけなので、会社ということで考えるとできないことは多々あります。それはその都度、それぞれ部門の方々が向こうに行きます。

○ **face to face** の機会がどれだけものづくりや向こうに進出することに必要なのかが気になるところで、その人がどういった段階で動くのか、進出の段階だけなのか、それともそのあと継続的に動くのかについて、何か進出されたご見解、ご感想があれば教えてください。

→ かなり動きます。例えば部品をつくってもらう会社にも、日本にいる私どものスタッフが、実際にそこで大丈夫かどうか見に行ったり、ベトナム人だけでできないことに対してのフォローをしていったりもします。さらにいえば私のお客さまも招待します。やはりどんなところでつくっているかを見ていただくということです。いろいろなお客さまに声をかけ、来てもらえませんかをお願いします。立ち上げのときはどうしても私 1 人が行くことになりますが、ビジネスが展開されていくことによってその関わってくる人たちがどんどん行き来するようになります。

○ ビジネスで使われている中で、ホーチミンの空港と関空、東大阪という流れで、何か課題や要望、もしくはそういった移動のことでコメントがあればお教えてください。

→ 困っていることはそんなにないのですが、例えば名古屋のお客さんとベトナム現地で待ち合わせすることになったときに、ありがたいのはベトナムに到着する便の時間が偏っていることです。待ち合わせがぴったりなのです。同じタイミングで着く。それは非常にありがたいと思っていますね。それと、まだダナンとの直行便がないので、それは将来的にはできればという願望はあります。ダナンは次に絶対ブームが来るころなので、いずれつくってほしいとは思いますが、そんなに困っているというほどではありません。

○ 確かにベトナムは昨年日本の統計を見ても滞在人口が増えてきているようです。1 番が中国で 30 数万人、2 番目が去年ベトナムで 17 万人、2 番目に入ってきています。しかも伸び率が 30% くらい年間で伸びている。傾向からいうと、これはもっと伸びてきて中国の 30 万人を追い抜くのではないかというような勢いです。

経済産業省もベトナムで工業団地の斡旋をしたり、ベトナムで日本の企業を進出しよう

というジェットロと一緒にされているケースもありますが、逆に京都大学の知り合いの先生に話を聞きますと、その先生も年のうち 3 か月くらいはベトナムに行ってらっしゃるようですが、非常に熱心に勉強されるということと、日本に来て技術を学んでベトナムに帰って自営する、独立して商売をするという、非常に商売心が高い。日本人だったらサラリーマンになろうというのですが、向こうは独立して事業を起こすという気風が非常に強いと伺いました。おっしゃるように御社で学ばれた方が、向こうで独立して事業をして、あとは新しいコネクションをつくって来るという動きがあると思うのです。

エアラインのほうから見ても、羽田とベトナムの便が 1 日 2 便に増便されており、関空は残念ながらベトナム航空が 1 日 1 便通っていて、しかも戻ってくると朝早く関空に着く。寝不足になってしまうような状況ですが、この人口、交流の伸びから見ると、ベトナムとのエアラインはもっと増えてくる感じです。そういう意味では御社の場合にベトナムからもっと優秀な方を大阪に引き受けてくる、例えばほかの事業所へご紹介するというような動きやお考えについてはいかがでしょうか。

→ 私どもも、もともとこの研修生やエンジニアの受け入れは、団体を通じて派遣してもらっていましたが。しかしだんだんそこを使うのはもったいないという感覚になってきます。その団体にお金を払わなければならず、それをベトナム人も知っているので、会社がその団体にお金を払うのだったら、その手続きを自分たちでやるから自分たちの給料を上げてくれということもありましたが、それはできない。でも手続きはやってくれということで、今、全部私どものスタッフがやっている。

エンジニアを今後増やしていくかどうかということもストップしている。もう 3 分の 1 以上ベトナム人なので、あまり増えすぎるのはまずいと思っているのです。そこまで増える過程ですと順番待ちをして入ってきていますから。ベトナム人は家族を大事にするので、親戚、弟の奥さんのまた弟といろいろつながってきて順番待ちになっているのです。いつだったら入れますか、いつでも言ってください、人はいますよ、と。

日本人はなかなか入ってこないのも、中小企業は多いと思いますが毎年新卒を入れていくことは難しく、必要なときにほしい。そうなるのと、待機してくれている人のほうがありがたい。ちょっと忙しくなると思ったときにすぐ補充できるので、そういうやりとりの中で増やしている現状です。ご質問の内容に対しては人材紹介も検討したこともありますが、今のところはないというところです。

○ 例えば御社がベトナムの労働者を東大阪で斡旋されることで、ビジネスに乗り出せるのではないかと思います。その経験があればその辺はいかがですか。

→ 実際当社でベトナム人を育てて、企業に斡旋できないかなと思ったこともありますが、本当にありがたい話ですが、エンジニアで一番初めに来た 4 名はそれは優秀です。向こうに出られている日系企業の方たちとも話をするのですが、あんなベトナム人はいないといわれるくらい優秀です。そのエンジニアの人たちが育ててくれるので、私どもは本当に小さい会社ですが、人材だけはすごく充実しているのです。どこかへ派遣することなどもビジネスとしてできるのかもしれないですが、今は考えていません。本業が大事なかなと思っています。

ます。

○ 本当にワクワクして聞いていました。『下町ロケット』のような派手さではなくて、実際にやっていたらしゃる社長の生の声はこういう迫力があるのだと思いました。中小企業のダイナミズム、こういう困ったときに「それでもやったるで」というところから、窮状をチャンスに変えていくような話をしっかり聞かせてもらえて、もりもりやる気が出るような気がしました。

ジャストインタイムはすごい制度だと思っていましたが、日本の中小企業をブラック企業化させる側面もあるということも、こうして生で聞かせてもらおうと見方を変えれば評価も変わるものだとよくわかりました。

中小企業の皆さん方が海外に進出するにあたって、社員のモチベーションの向上には、つながりはしないというご指摘もなるほどと思いました。それが御社の場合は従業員の将来の夢を確認していく中で、それを突破していかれるということもわかりやすいお話で、逆にこんなノウハウの塊みたいなお話を聞かせてもらって、報告書にまとめていっていいのかなと思ってしまうような勢いのあるお話でした。勉強になりました。

こういうように 50 人の会社がベトナムと関係を持つようになって、検査、確認あるいは商品のフォロー、顧客招待、さまざまな機会があるということですが、こうした交流がしっかりとでき始めると、だいたい年に何往復くらいされますか。

→ 私どもの場合ですと、いろいろな形を踏まえて 10 回から 15 回くらいです。

○ 私たちが中小企業の皆さん方に、御社のこういうケースが一つモデルとなって、海外にさまざまな進出するきっかけとなっていただけだと思います。今の事業の中身や、どういう種類の皆さん方が渡航されるのかを聞いて、頻度も 10 回から 15 回とおうかがいして、私たちはこれをどのように応用していくべきかを、考えていかなければと思っています。

先ほどの新古さんの会社の話もあります。私も東大阪でつくられた DMO の事業計画を書かせていただいたものですから、今度、出捐金が集まる中で西島社長さんの会社も参加していただけるようなことになれば、今度、私も理事になるものですから、まず感謝を申し上げますなければいけないと思いました。

特に海外からの研修旅行で、修学旅行とは言わず研修旅行という言い方をするらしく、日本のように強制的に連れて行くことはないらしいのですが、こういう皆さん方に東大阪のものづくりの技術を見てもらいたい。高野山のふもと当たりの橋本、葛城などは年中果物狩りができるらしいです。冬に何が採れるかわからないのですが、葛城町長がそうおっしゃっていて、農業経過も見てもらい、帰りは USJ で楽しんでいただいて 5 日間くらいで帰るといったコースを、今度東南アジア、中国に向けてやっというようになっていこうということになっています。

私たちからすると東大阪の中小企業の皆さん方は、独自に 10 人から 15 人来ていただくということではなく、あるとき 100 人、1,000 人が来ていただいて、それが観光資源となっていると思えるので、東大阪からすれば皆さん方のようなところが本当に宝だと思います。観光は宝を見に来るという意味合いだそうですから、そういう意味では宝だと今日改めて

認識しました。

東大阪は先ほどのご紹介にあった、大阪ものづくり観光推進協会で年間 8,000 人くらいの修学旅行生の受け入れをすでにやっていますので、これから先は海外もということで、受け入れる気満々の社長がいらっしゃるということをおうかがいして、さらに発展していくと思いました。どうもありがとうございました。



## 東大阪ものづくり企業の挑戦

### ベトナム人研修生受入からの海外ビジネス展開

---

2017年2月14日  
株式会社中農製作所

1



## 会社概要

---

- 代表者 代表取締役会長 中農康久
- 創業 1949年8月
- 設立 1957年4月
- 本社 東大阪市足代北1丁目18番26号
- 新町工場 東大阪市新町21番26号
- 川中倉庫 東大阪市川中6番24号
- 資本金 1,450万円
- 従業員 50名
- 事業内容 自動車部品/省力化機器/船舶用減速期/  
印刷機械/農業用機械/産業用ロボット/油圧機器  
医療関連機器/半導体関連機器等  
各種部品加工及び組立



## 事業概要

金属部品の精密切削機械加工

製品サンプル



3



## ベトナム人との出会い

- 研修生、実習生(2004年～2010年 7名)
- インターンシップ(2013年 1名)
- エンジニアの直接雇用(2008年～現在 14名)



## ベトナム進出を決定した背景

- お客様の海外調達率の向上
- ベトナム人、ネットワークがあったこと
- 社員の将来目標



## ベトナムでの事業戦略

- 人材を活かした戦略
- KD品の獲得
- OUT-OUT



## ベトナム進出へのポイント

- ベトナム人との信頼関係の構築
- 現実現場で判断する
- 自社に合った進出方法を模索する
- 社員のモチベーション向上へ繋げる



## 中小企業の今後の展開

- 技術革新
- 短納期ビジネス
- 海外展開(人材交流)
- 消費者販売

## 第4回研究会 議事録

### 関西におけるビジネス航空利用促進に関する提言

日時：2017年3月22日（水）14:30～16:00

場所：大阪キャッスルホテル 7階 松竹の間

#### 「研究会とりまとめ（案）について」

近畿大学 経営学部 教授 高橋一夫氏

#### ■はじめに

今日はこれまで3回開いてきた研究会の取りまとめとして、最終的に提言に結びつけようという報告書案が出ています。これについて、毎回ご出席いただいている皆さん方は、特に研究会の講演内容につきましてはご承知のことと思いますが、そのときに聞き逃したという方もいらっしゃると思いますので、そのあたりを振り返りつつ最終的にビジネス航空利用促進に向けての提言として提示し、ぜひ皆さん方からのご意見、また議論につなげていただければと思います。

### 1. 研究会の概要

#### 1-1 研究会の背景

関西国際空港は非常に好調でこの図表 1-1 を見てもわかるように、すでに2,000万人が2015年度の時点で出ています。2016年度の確定値が出るとさらに上積みになると思いますが、このうち国際線の旅客が1,727万人で、右肩上がりの棒グラフを描いています。

2ページは急増する外国人旅客数です。上から3行目に前年比で57%増と開港以来の1,000万人を上回るという記述があります。観光が50%を越えています。ただ観光は、皆さん思い起こしていただければと思いますが、例えばSARS（サーズ）のときは日本人のセンシティブな性格もあってか、対前年で中国旅行が1,000分の1になりました。あるいは9.11のときはニューヨークへの戻りが1番遅かった観光客は日本人だということもありました。3.11のときは逆に日本へのインバウンド客が前年に800万人を越えていたのが600万人台になり、1,000万人を越えるかと言われていたところに水を差されたのが2011年でもありました。

このように観光だけで成り立つ空港はありえないわけで、こうした変動に力強く生き残っていけることは、一体どういうことかということも考えていかないと、関西空港における安定的な採算性を維持していくことも難しくなってしまうので、ビジネス目的の航空需要をいかに育てていくかということは大きな目的でした。

3ページは外国人旅行客の旅客利用シェアを伸ばす関西国際空港についてですが、22年度と27年度の比較が円グラフで入っています。22年度は成田空港が非常に大きな割合を占めていました。実旅客数も成田はこの5年間で実際伸ばしていますが、関西空港の伸びがそれ以上に増して大きいこともあり、25%近い枠を占めています。これは観光・レジャーの

目的が主です。

4 ページでは、旅行目的について、日本人、外国人の成田空港との比較で表されています。27 年度の関西空港は観光・レジャーが 4 分の 3 を占めるほどで、成田空港のようにバランスのとれた形にはなっていないわけです。どんな目的であろうが空港利用されるに越したことはないわけですが、一定の割合で業務枠が伸びていく、研修・学会が伸びていくということが必要ではないかということです。

1-2 こういうことを研究会の目的として、例えば MICE の機能充実をどうしていくのか、オープン・イノベーションを繰り広げるライフサイエンス産業などの新たな展開として、これがビジネス旅客に結びつくことはないのだろうか、あるいは大阪は東大阪などを中心として中小企業が多い地域でもあるので、そうした皆さん方の海外事業展開などについての現状はどうなっているのかということを確認しながら提言に結び付けようとしたわけです。

1-3 研究会の開催概要として 10 月 20 日を皮切りにして前回 2 月 14 日まで 3 回検討を行いました。

## 2. 研究会の概要

### 関西における MICE の現状と課題、今後の展望

#### 講演 1 「世界の MICE 動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」

1 回目は 10 月 20 日、JCS の松田取締役役に「世界の MICE 動向と東京オリンピックに向けた関西の可能性」というテーマでお話していただきました。講演のポイントは、MICE 戦略が日本再興戦略の中に位置づけられていることで、これが地域におけるイノベーション、あるいは地方創生を生み出すのではないかということです。世界的にアメリカ、ヨーロッパ、アジアでの動きについて解説をしていただき、特にその中のシンガポール、メルボルンについて事例をご紹介いただきました。

MICE というのはその施設そのものだけではなくて、「行ってみたいまち」の魅力そのものが必要であると提言いただき、音楽、スポーツまでのエンターテインメントまで含めて MICE の可能性はあるのではないかとお話しいただきました。

それ以降に具体的な話の内容を書いておりますが、8 ページの一番下にありますように、今後の MICE 振興は「質」を重視すべきだというご提言をいただきました。「質」には二つあり、1 人当たりの消費額が多いビジネス客をどれだけ増やしていくのか、これが活性化につながるのではないか、こういう新しい産業では、日本の産業が活性化してくるとイノベーションが当然出てくるだろうとのことでした。

9 ページは、MICE 推進の主要な効果として、観光庁が何を言っているのかということですが、ビジネス・イノベーションの創造機会である地域への経済効果がある、国・都市の競争力が向上する、というところをご提言いただいています。関西においては京都国際会議場で 2,500 m<sup>2</sup>の増床が予定されています。泉佐野以外はあまり集中しておりませんが、神戸のほうはいったん基本計画までできあがったのですが、市長が交代されて、この 4 年間動いていないということです。

しかし神戸市にとってはタイミングを待っているようで、福岡が今ではライバルだと考えているようです。福岡は人口が神戸を上回った、あるいはMICEの中でも特に展示会の分野において手打ちで、自主的な興業をすることによって、ホールの稼働率アップにつながっているということです。神戸の場合はポートピアのときにできあがった会議場・展示室ですから無柱ではありません。柱があるので使い勝手が悪い。そういう事情もあり、今後議論が進んでいくのではないかと思います。

シンガポールの事例に学ぶとして、マリーナベイ・サンズとセントーサのリゾートワールド、ともにIRの施設のあるところをご紹介いただきました。マリーナベイ・サンズはどちらかというビジネス需要ですが、セントーサのほうはファミリー向けのIRという位置づけで展開をしているとのことでした。

シンガポールにおいては、ファミリー客などの観光客よりもビジネス客の平均旅行額の方が50%高いというお話でした。リゾート・ワールド・セントーサは配偶者が会議、展示会に出席したときに楽しむためのもの、という考え方で会議、展示会もできるようにしていくということですから、やはり観光だけでは収益率がアップしないのでしょうか。それにおいても必要なのは空港の利便性の問題だというご指摘でした。

11 ページ、ラスベガスにおけるデルタ臨時便の事例などもご紹介いただきました。なかなか日本においては臨時便やチャーターは割高になりますので簡単にできることではありませんが、これをどのように日本において展開していくのかは課題だとは思いますが。

12 ページ以降は、特にアジアの中での日本のポジションがどうなっているのかということでご指摘がありました。アジアでの開催件数が増えているので日本のポジショニングは低下しているのご指摘いただきました。

13 ページの展示会の開催件数ですが、これは国際会議などとは違って、世界を回るたぐいのものではなく、その地で落ち着いてやっているものです。有名な、春先に行われるドイツのハノーバー・メッセは47万㎡もあります。そういう大きな施設を必要とするため、この会場から動くことはありません。

14 ページはインド、シンガポール、香港、オーストラリアの特徴ですが、巨大市場を後背地に持っている国の展示会は伸びるので、シンガポール、香港、インド、中国などが伸びてきました。アメリカとヨーロッパ双方からの距離のことも含めて考えると、アジアビジネスを狙う皆さん方にすれば、こういう国で行われる展示会がいいのではないかと、また英語が通じる欧米スタイルのビジネス習慣を持っているということが求められているのではないかとご指摘もありました。

14 ページの下に、メルボルンの戦略ということで同友会の皆さん方が28年1月にご視察されたお話がありますが、メルボルンはMICE施設の一環として会議場、展示場なども持っているというご指摘もあり、IR推進法が日本でも昨年12月に通過しましたが、日本のIRでも同様の施設ができるようにとの期待感が表れたお話だったと思います。

16 ページはMICEの経済波及効果についての話です。結構大きな波及効果が得られるとのこと。先ほど50%増というシンガポールの話もありましたが、メルボルンにおいても大きな経済効果あるということでした。市の予算投入のあり方、特にメルボルンにおいては

医学、化学、技術、エンジニア、教育の5部門に注力するというので、このあたりのところは私が以前、ロンドンのロンドン&パートナーズにヒアリングに行ったときに、コンベンションの誘致に当たっては特定分野の強みも持ち、それが地域に対して大きな影響力を持つ分野ということで展開されていました。

従って欧米、オーストラリアあたりのコンベンションビューローの考え方は、地元の行政の振興策を背景に誘致業務が進むということだろうと思います。費用対効果、戦略的波及効果ということも含めて考えると、こういう戦略は腹落ちする話かと思います。

17 ページの下、東京オリンピックに向けた MICE 戦略ということでご指摘をいただきました。コンベンションとエキシビションについての勝機があるということです。オリパラが始まるまで「ホストタウン」構想が内閣府で展開されており、2 次登録までの公表では 91 か所で、各地でキャンプ場誘致が繰り広げられているという話でした。しかしこの時期、展示会ではビッグサイトが丸 1 年使えないだろうというところから、東京都は陳情に合わせて仮設の展示場建設を決定したということですが、一部の展示会は開けるものの 10 万㎡全部使えるような展示会に関しては東京では開催できません。それでは代替施設が関西にあるのかといわれると、10 万㎡まるまるとなってくると、とても受けきれません ~~とんでもない話になってしまう~~ので、仮設の大きさがどの程度なのかということも含めて、見守っていかなければいけないのだろうと思います。

18 ページの 2 行目以降、大阪、名古屋で代替地を探しているのが 2019 年、20 年については、展示会需要が伸びるのではないかとということ、専門の立場からビジネスの匂いとして感じておられると思われる。こうした皆さん方の感覚はそうなのだろうと思います。一過性的ではなく、これを機に関西で開催し続けることが大事ですが、ただこれは先ほど申しましたように、関西にバイヤーがいるのかということが課題になります。

これらを積み上げて考えると、どちらかという福岡で行っているような興行的な展示会などのあり方も含めて、東京からのおこぼれではなく関西では何を育てていくのかという発想で考えていくべきではないかと思います。

18 ページの下、ミーティングとインセンティブの勝機はあるのかということです。万博・オリンピック開催時、グローバル企業の世界大会や支店長会議が開かれるということで、確かにビザやコカコーラなどについては、ホスピタリティプログラムというのがオリンピックのときに開かれています。

世界各地から優良取引先を招いて、そこでゴールドスポンサーやトップスポンサーが入手できている開会式のチケットや主要競技のチケットなどを配り、そうしたお客さんに楽しんでいただく。これは各地で開かれているので、当然のことながら一定のレベルの方がお越しになるということは間違いないだろうと思います。

一定レベルの方が開会式にお越しになるとすれば、その会社の会議・ミーティングやインセンティブを関西に引っ張ってくるためには、座して待っていたのではいけないと思います。仕掛けていくことが必要で、このご提言に対しては一体誰がやるのかを、われわれは明らかにしていかなければいけないと思います。

19 ページにはそのあたりの内容として、オリンピックはプロモーションの場としても捉えると書いています。MICE 開催地となるための条件は何か。私が覚えていることの一つは、

松田さんのお話の中に、MICE とはハードが開催規模を規定するというお話があったことです。実際にその通りで、収容できる会議場の施設、展示場の規模が一定程度なければ巨大なものは誘致できないので、今あるハードを上限として考えた上でさらに関西の可能性はあるのかということです。

来訪したくなるような魅力を集約した立地なのだからこそ、グローバル企業のミーティングとインセンティブをしっかりと誘致すべきではないか、ということです。特にインセンティブは松田さんのお話にはなかったのですが、私見として、ユニークベニューの手配がしっかりできるかということです。ユニークベニューの手配は関西の場合は十分できる可能性はあるのだと思います。

ユニークベニューでは、例えばニューヨークのメトロポリタン美術館のエジプトの間を貸し切って、エジプト式テーマパーティーを開けることなどが必要ですから、そういう情報を集約していくことが必要です。これは誰がやるのかということです。またミーティングのほうになってくると、その企業のトップクラスがその地に来るということであれば、何らかの視察なりビジネスに役に立つ提案ということも必要です。会場手配だけではなくさまざまな手配が一元的にできるような機能は一体何なのでしょう。それがコンベンションビューローであり、DMO です。これらの連携が必要であるというご指摘もいただいています。

20 ページ、MICE 施設と観光資源の両方が必要です。観光資源は、関西は日本で右に出る地域はないと言いきってもいいのではないかと思います。これ以外にアウトレット、一流ブランドが揃うことも必要ですが、関西空港の目の前の泉佐野にはアウトレットモールなどもあり、関西内でどういう連携の仕方をしていくのか、自治体を跨ぐ連携も必要になってくると思います。

コンパクトにぎゅっと詰まった都市の魅力が MICE 誘致の要因になるということです。MICE の会場はどうしてもばらけてしまっているのです、このあたりは課題はあると思います。ショッピングや食事を含めた都市の総合力の魅力、これについても京阪神を中心として当然のことながら揃っていると思います。

21 ページは文化資産、自然遺産、気候、あと付けできない資源の魅力についてのお話です。このあたりも十分対応できると思います。MICE の E はエンターテインメントでもあり、嵐のコンサートには、非常に多くの人が集まるとのことですが、これは特にアジアのほうからもお客さんを引っ張れるのでしょうか。どちらかというビジネス客というよりは観光客的な意味合いもあります。

22 ページはスポーツイベントも都市の魅力ということです。特に関西の場合、2019 年は神戸と東大阪でワールドカップラグビーのベニューとして認められています。2021 年 5 月にはワールドマスターズゲームズが関西全域で 5 万人を集めます。また、質疑、応答、議論の中にはグローバルな連携を通じて誘致などにもつなげていくべきという話もありました。

23 ページは、そうした資金はどこから出るのかということで、何らかの受益者負担の考え方も必要ではないかということや、バルセロナのようなコンベンションの誘致ができたときには宿泊売上げの 2%をホテルの分担金として徴収しているということなどを私からご紹介させてもらいまして、何らかの資金のあり方についての議論がないといけないので

はないかという議論もしました。

## 講演2「KIX-ITM Global Business Clubの取り組みについて」

関西エアポート株式会社の笹部さんから関空と伊丹のグローバルビジネスクラブについてお話をいただきました。関西空港は欧米線に弱みがあり、長距離ビジネス利用に課題があるため、平成27年4月からグローバルビジネスクラブ（Global Business Club）をスタートさせ、セキュリティチェックのファストレーンサービスやラウンジの利用をできるようにしました。

アップグレードとは航空座席のアップグレードのことです。エアポートエージェンシーが言えば航空会社でも聞いてくれるところに、すごい価値があるなと思ったのですが、こういうアップグレードもできて非常に好評だということで、目標の4倍の400社が会員になったとお話いただきました。しかしこれそのものが航空路線の誘致につながるかどうかについては未だはっきりとしたことは不明です。

25ページの最後、「日本の航空会社はもっと関西空港から長距離に飛んでほしい」という声も多く、JALがロサンゼルス線を復活させたところですが、特に全日空の場合は羽田をハブとすると、日本のハブとして集約するという動きもあるだけに、なかなか日本の航空会社の長距離路線の誘致は難しいとのことでした。

## グローバル企業によるビジネス利用促進

### 講演「グローバルバイオクラスターへの関西の課題」

26ページは塩野義製薬の坂田さんからのお話で、グローバルバイオクラスターについての関西の課題というテーマでした。製薬部門におけるグローバルクラスターのあり方をうかがい、face to faceでのコミュニケーションの必要性が、これから先、オープン・イノベーションを強めていくにあたっては必要なことで、そのためには空港の利便性や欧米路線の拡充も必要だというご指摘をいただきました。

40ページの関西空港のアクセス問題。大阪中心部から遠い、梅田から30分以内で着くようにしてほしい、新大阪へ1時間かかる、JRはるかの本数が少なすぎる……といったお話などもいただきました。一昨日、日経新聞の地方版でなにわ筋線の話が出ており、南海とJRの共用だとのことでした。ただ2030年でしたか、訪日外国人客6,000万人をめざして整備ということですからこれはまだまだ先の話になります。

41ページ、ビジネスクラスの利用について、部長クラス以上はビジネスで、一般社員はプレミアムエコノミーというお話など、間接部門における旅費規程のあり方についてのお話でした。

## 中小企業によるビジネス利用促進

### 講演1「中小企業食品メーカーにおける海外進出の課題と関西国際空港を部隊にした海外展開」

中小企業の皆さん方のビジネス利用促進について2人にお話いただきました。

1人はスターフードジャパンの新古さんでした。地域の特産品の総合プロデュースを行っ

て6次産業化プランナーとして活躍をしていること、湯浅で醤油メーカーに嫁いだことから、こういう特産品プロデュースに関心を持ったというお話などもありました。

関西国際空港に「Region Style」という名前の会員制マーケティング・ショップを出店して運営を開始したとのことで、これをきっかけに関西における地域の特産品のプロモーションにつなげたいということでした。まだつくったばかりなので、今後これがどのように空港の利用につながるのか、ビジネス利用につながるのかは未知数ですが、特産品の販路展開をサポートしていくことで、特産品メーカーの皆さん方のビジネス利用促進につながるのではないかという、将来性のあるお話を聞かせていただきました。

## 講演2「東大阪ものづくり企業の挑戦—ベトナム研修生受入れから海外ビジネス展開へ」

2人目は中農製作所、西島社長で2代目の社長です。プロパー社員の中から社長になった方のお話でした。

49 ページを見ていただきたいのですが、ベトナムの皆さんを受け入れることになったのは人手不足からでした。当初はベトナム人研修生の受け入れからスタートしたものの、研修生は3年で帰ってしまう。これがエンジニアの直接雇用であれば2008年から8年間働けることもあって、このやり方で今、東大阪のものづくり企業の皆さん方はベトナムとの関係を深めているというお話をいただきました。

なぜベトナムに進出したのか。ベトナム人のエンジニアを雇ってそれでベトナムへの進出というのは、ストーリーが感じられます。ご自身が社長になったとき、ベトナム人社員9人も参加した1泊研修でボトムアップ型に変えていくに当たって、いろいろな話をしようという場をもちました。そのときに10年後の一つのビジョンとして、ベトナムの皆さん方から出た話が、ベトナムに工場を出して欲しい、今の段階では日本にいるが、帰ったときに働ける場がほしいというところから、3年後にベトナム進出につなげたということでした。

51 ページに、「現地企業に技術指導をすることでのものづくり」とありますが、中小企業が海外進出をすることになっても、加工機械をベトナムに運んで設置すると、かなりの費用がかかってしまうので、現地企業を技術指導することで、現地企業に部品をつくってもらい、取引していく形にしたというお話がありました。ベトナム人のエンジニアがベトナムに帰って、日本で磨いた経験を、現地の企業に伝えてつくったものに対して、品質保証を中農製作所がすることによって展開するというビジネスモデルです。

ベトナム進出のポイントを52ページ以降に書いてあります。こういうことが必要であるとして、その苦労話をしていただきました。信頼関係をつくりあげること。社員のモチベーション向上につなげること。中小企業の皆さん方が同様のことをするとき役に立つ話を惜しげもなく披露していただきました。

今後、中小企業の展開としてどうすべきか。技術革新、短納期ビジネス、海外展開における人材交流、B to Bとして納品するだけでなく消費者向けのB to Cでの展開もできるようにしたいというようなお話で、この中の人材交流の部門については航空便のビジネス利用促進につながってくると思います。

55 ページに、東大阪のものづくり観光についてのご紹介がありました。現在東大阪では

大阪ものづくり観光推進協議会が、日本の中学生の修学旅行を中心に、春に6,000人から8千人の修学旅行生を受け入れています。その組織も含めた形で東大阪に東大阪ツーリズム振興機構というDMOが誕生し、今後は海外からの学校の研修旅行も受け入れることもテーマとしていますので、こういう外国人客も受け入れていくお話をおうかがいして、ご自身のビジネス利用ということではないのですが、中小企業の皆さん方が観光のコンテンツになる、観光資源になることについてのお話もしていただきました。

ビジネス移動における空港の利便性ということですが、ホーチミンの空港は関空から行って、中部空港から出発する名古屋のお客さんと現地で待ち合わせすることができるそうです。名古屋の自動車メーカー、トヨタあたりだと思いますが、便利でありがたいということなので、関空から世界各地に、特にアジア方面に向けて航空便があるということは、中農さんのしているやり方と同じようなことを各地で展開できる可能性があるということです。

### 3. 今後のビジネス航空利用促進に向けて

関西のMICEにおける国際競争力とは何かということです。先ほどからのお話にあるように、「日本再興戦略」の中にMICEが位置づけられていることもあり、国も積極的に展開しようとしていることがわかります。2020年のオリンピックのときにMICEの施設が不足するため、愛知県の常滑市は中部空港の中に展示施設の整備を進めています。私は昨年11月常滑市に行ったのですが、さほど大きなものではない様子でした。しかし空港隣接型は忙しいビジネスマンにとっては非常にありがたい施設だと思います。

関西においても空港隣接型のIRを泉佐野市が進めています。こういうところからしても空港に隣接している価値を見直さなければいけません。加えて「行ってみたいまち」としての魅力を活かしてMICEを誘致していくことも必要です。当然これは先ほどからお話しているようなことで、関西はその可能性が高いだけに、やはりターゲットを絞り込んだやり方をそれぞれの地区がしなければいけないと思います。MICEすべてをうちの都市で、というよりも、インセンティブに強みがある、コンベンションに強みがある、という独自性を活かしながら展開していくことも必要です。海外の先進的な取り組みについても整理しています。

58 ページは大企業におけるビジネス航空利用の促進についてです。関西から大手企業本社や研究所が流出していますが、ビジネス客の利用促進はどちらかというと地域の総合力にかかっていますから、このあたりのところも意識しながら進めていくことが必要です。

今あるさまざまな研究施設、特に関西に強みのあるライフサイエンスの分野などについては、京都大学のiPS細胞研究所をはじめ神戸などにおいても取り組みが進んでいます。もっと積極的に「強みを活かす」という意識をわれわれは持つべきではないでしょうか。

ここで新しく出てくるのが60ページの関空発直行便のニーズの掘り起こしやLCC活用です。欧米への直行便は成田・羽田発の利用となることが多いです。また、学会などへの参加や商用を想定する場合、以前と比べてビジネスクラスを利用できる役職が制限されているということもあって、日本の研究者やビジネスマンより、海外からの研究者やビジネスマンを想定して欧米からの関空国際空港インを推進していくことが必要なのかもしれない。

羽田をハブにしようとしている全日空を関空に呼び戻してくることはかなり大きな変化がないと難しいので、視点を変えていこうということが一つ考えられます。ビジネスクラスは大手企業頼みというところもありましたので、バリューアライアンスという、バニラエアがアジア太平洋地域の大手 8 社のローコストキャリアによってつくられたアライアンス、これがアジア、東南アジアをハブとしながら北東アジア、オーストラリア、一部ヨーロッパのほうにもエアアジア X が飛んでいるようですが、こういうアライアンスに着目することも必要です。

ローコストキャリアは座席が狭いのですが、一部航空会社の中にはビジネス客の利用を見込んで座席が広いものも用意され始めているということですから、そうしたところにもわれわれは目を向けていくことも必要でしょう。もちろんビジネス利用の促進の目的を、関西国際空港にレガシーキャリアの欧米路線誘致に置く場合は、もろ刃の剣になりますから注意も必要です。

グローバルニッチのトップ企業の海外進出について 61 ページに書かれていますが、こういう企業に目を向けて利用促進を促していくことも大事です。ここには記載されていませんが、特に大手企業を中心にビジネストラベルマネジメントという旅行会社の一形態が積極的に利用されています。アメリカンエクスプレス、カールソン・ワゴンリーといった旅行会社は世界トップテンの上位に位置します。ユーロモニター社の発表によると、確かカールソン・ワゴンリーは 4 位でアメリカンエクスプレスは 6 位、7 位くらいでした。

大手は自分のところの間接部門に出張に関する事務部門を置かず、旅行代理店との契約の中で進めている実態がはっきりと見えます。日本においても JTB はカールソン・ワゴンリー・トラベル、日本旅行はアメリカンエクスプレスと提携を結びながら展開しています。非常に楽に手配できるのでこれを中小企業向けに、特にこのようなグローバルニッチトップに対して、海外出張における総務機能が取りまとめられていくことによって、安い空港券の利用促進や間接コストの削減なども含めて新しいビジネスを提供することによって、行きやすくすることも一方で必要でしょう。

62 ページ、ものづくり企業の海外進出や、地域の特産品に対しての海外市場開発に対してわれわれは目を向けていく必要があります。ここから 4 ページは皆さま方に特に議論をお願いしたい提言についてです。

## 関西におけるビジネス空港利用のための提言

海外からのビジネス航空利用促進に向けた MICE 振興ということで提言を書いています。この図表 3-5 を見ますと、関西空港における平成 27 年度の外国人の利用のうち、74%が観光・レジャーです。この中で特に業務、研修・学会の利用促進につなげることも考えていかねばなりません。それに対しては東京オリンピックの開催時 2019 年から 20 年にかけて東京のほうで開かれる MICE、特に展示会に関わる部門についても積極的に誘致していくことも必要です。63 ページの真ん中あたりに IR についてのコメントも載せました。

64 ページの図表 6-3 に関空アイスアリーナの平面図を掲載しています。泉佐野はここにアイスアリーナをつくる予定です。二つできるようで、うち一つは多目的ホールとして利用され、4,000 人規模の会議が開催できるそうです。これ以外にも、りんくうタウンには RICC

ホールという国際会議場がすでにありますし、アクアマリンルームあるいは関西空港内にも会議場がありますから、こうした既存の施設と重ね合わせて考えると、一定規模の MICE の誘致が見込まれるわけです。

空港隣接型とは何かということですが、先ほど言いました世界各地を飛び回るビジネスマン向けとなるので、ターゲットを絞り込んでどういう種類のものを取り込んでいくのかについては、ぜひ泉佐野市あるいは大阪観光局においても大阪市内のコンベンションばかりではなく、大阪府内におけるコンベンション MICE 誘致も展開してもらうことが必要なのだろうと思います。2014 年に 1 件、2015 年に 1 件、最近は国際会議が開かれていないので大阪観光局には大阪市内以外への会議誘致のミッションがないのかもしれませんが。どちらかということこれは大阪府を通じてぜひ観光局の皆さん方にもお伝えをしていきたいところです。

64 ページ、「行ってみたいまち」としてのシティセールスの強化、ユニークベニュー活用。先ほどから出ている文化・歴史、自然遺産については、これはどこにもまねができない魅力があるので、ユニークベニューの利用拡大などもすることにより、関西においては各地の DMO と連携しながら国際会議、インセンティブ・ツアーのレセプションなどに利用できる、ユニークベニューの強みを活かした利用促進を考えなければいけません。

そのためにも官民連携の MICE 誘致体制の強化が必要です。これは京阪神においてはその機能ははっきりしているわけで、京都市はコンベンションビューローが、大阪市は大阪観光局が、神戸市も観光コンベンション協会が実際に積極的な誘致をしています。それ以外の地域でも誘致をしようとすれば、堺市、泉佐野市を始めとして、誘致体制を強化していくことも必要です。

泉佐野には MICE 誘致の可能性についてですが、泉佐野市は 2016 年 3 月に MICE 誘致の促進調査業務報告書を出しています。これによれば 2015 年 10 月に行われた IR 創設サミットにおいて、MICE 関連の参加者へのアンケートを取ると十分ポテンシャルがある、あるいは現状では不十分だが周辺施設機能の整備が進めば可能性があるかと答えた方が 82% になっており、肯定的にとらえていることがわかりました。一番のメリットは空港に隣接するということが 89.1% もあり、一定の誘致機能が持てるようになれば新たな MICE 誘致の促進も見えてくると思います。

65 ページ、日本人旅客のビジネス航空利用促進に向けたニーズ把握と対策についてです。ビジネス利用促進の主な対象層がグローバル企業、ニッチトップの中堅中小企業、ものづくり企業の技術力や地域産品メーカーですが、特に上二つは非常に可能性の高いものと見受けられます。日本人における利用は業務利用が 25% 強なので、これと学会・研修なども含めて現在 30% 程度となっているのを、もう少し割合、実数が増えていくようにしなければいけないと思います。

①グローバル企業のニーズに即した国際線利用促進においては、多くの業界において国内市場が縮小していくので、今後、海外展開がこれまで以上に進むことは間違いないことです。関西における、特にオープン・イノベーションをしていこうという研究所を持ったところは face to face のナレッジ交換などが必要とされるので、こういう研究施設の需要にもしっかりと目を向けていかないとはいけません。

あるいは日系航空会社で羽田空港のハブ化の取り組みが進んでいることもあるので、海外の航空会社あるいはバリューアライアンスのような中長距離路線において LCC のビジネス利用促進というところの紹介も含めて展開していくことも必要だろうと思います。

66 ページ、②中堅中小企業のニーズ把握から就航便の増便やアクセス改善。これはグローバルニッチトップ企業などにおいて 29 社が選定されているわけですから、これをきっかけにしながら、さらなるものを提案していくことが必要です。③ものづくり企業の技術力や地域産品の情報発信支援も今後考えられます。

〔質疑応答〕

○(質問1) ビジネスが苦手という関西空港のウィークポイントをどうするか、非常に重い話題だなど思いながらも、光が見えたのはこの MICE の流れや、われわれの持っているポテンシャルの高さ、この辺がうまくまとまってきたのかなと思います。次はどういう主体がどういう手順でやっていくか、具体的なことになってくるのかなと。われわれはそこまでこの研究会に踏み込むかどうかは別として、これを次にどう活かしていこうかという、動かすことですね。そこをどうしていくべきかだと思います。

観光についてはいろいろな組織があると思うのですが、それ以外のところについて次は考えなければいけないのかなというのが率直な感想です。

もう一つはインバウンドとアウトバウンドのそれぞれで提言されたという形になっているのですが、われわれ出て行く方はなかなかもう一つかなという感じは持っています。関西の企業が元気になっていないとなかなか難しいということだと思うのです。そのためにはインバウンドが関西の企業を活性化して、それを回すことでアウトバウンドが伸びていくみたいな、もう一つ外側のロジックを付けたらおもしろいのではないのでしょうか。

MICE などを活用して関西の企業が発展することによって関西からも外へ打って出るような力が付いてきて、もしくはアウトバウンドでビジネスクラスの席が埋まること、航空会社が入ることによってわれわれも外に出やすくなるなど、そういったインタラクションの部分がもう少しあったら、2 本柱を横につなぐもう一つのものができるのではないかと思います。

→ 主体というのは例えば、MICE の①の MICE 振興、それからシティセールス、ユニークベニューの手配、誘致体制の強化になると、関西観光推進本部が、関西の広域の DMO になっています。関西観光推進本部は 4 月 1 日に一般社団として独立します。多分そこが関西全域でということになると、そこにぜひ機能を持つようにすべきということになるのでしょうか。

そこから都道府県レベルを支える大阪観光局のようなところ、あるいは地域でコンベンション誘致などをやっているところにも誘致体制強化の提言をしていくことが必要でしょう。一方でアウトバウンドは、JTB ビジネストラベルソリューションズという、カールソン・ワゴンリーとの提携会社や、日本旅行アメックスといった、BTM・ビジネストラベルを推進する会社があるので、そういうところにぜひ、中小中堅企業の皆さん方が旅行、海外出張がしやすくなるように提案をしていただくことも働きかけたいところです。自治体の中小

企業担当の皆さん方にご紹介などもしていただくような形にするのが一番現実的だと思います。

○(質問2) LCC のバリューアライアンスについて 60 ページと 64 ページで述べられています。ここの表現でバリューアライアンスか何か、長距離路線における LCC ビジネス利用増加も予測されるとあるのですが、日本のエアラインの中ではバリューアライアンスに入っているのはバニラエアだけです。バニラエアの五島社長に空港調査会の定例会でお話いただいたのですが、彼らは観光に特化するのだと明言しています。ビジネスは相手にしないとのこと。一方、バリューアライアンスに入っていないジェットスター・ジャパンの片岡会長にも定例会でお話を聞きましたら、チケット代としてビジネス用の 2 千円を余分に払えばキャンセル料も取らないで返します、時間変更もいくらでもできます、とのことでした。

こういう特典を五つほどつくってそのチラシをつくり、すでに 15%、路線によっては国内路線でも海外路線でも 20% くらいのビジネス客がいるが、これをもっと増やすということでした。ですから LCC をアライアンスでひとくくりにしてビジネス利用、という表現は少し妥当性を欠くのではないかという気はしています。さらにピーチに関してはこういうものには一切入らず、独自路線を進んでいくのだそうです。本邦の LCC のジェットスター・ジャパン、ピーチも入っていない、バニラは観光路線だという証言をとっていますから、ビジネス利用増加が予測できるのかという表現はいかがかなという気がしたところです。

→ LCC 各社、特に今、お話しいただいたようなジェットスター・ジャパン等のビジネス向けの動きがあるということなどは積極的に追記していくべきだろうと思います。どうもありがとうございます。

○ 塩野義製薬の方がお話をされていましたが、例えばビジネス利用に関しては、他の研究会の報告書の中に、成田、羽田、関空、セントレア、福岡の空港でどれくらいの比率でビジネス利用があるのかという統計を提示しながら東京の成田、羽田が何%で関空が何%でどれくらいの差があるのかというような表示をしております。ですから成田、羽田ではビジネスが多くて関空では少ないといってもどれくらいの差なのかというと 10 数%と 10% くらいの差です。定かではないのですがそれくらいの利用客の差だということです。その辺についても、あまりにも関空はビジネスが少ない少ないと言うよりも、もっと実態を出した話をベースに置いて展開しておく必要があるのではないかと思います。

もう一つは、本邦の JAL、ANA はセールス部隊を持っており、一部上場企業、役所の全職員に JAL を利用してもらえればこれだけの割引をしますと言っています。ANA もその割引率は絶対に公表しないのですが、聞くところによりますとその長距離ビジネス路線でも非常に安い価格が提示されています。しかも出発のスケジュールはほとんどが成田発着です。ですから塩野義さんもヨーロッパ、アメリカに行くのは羽田か成田に行って ANA で行くのだというお話をされておりました。海外から来る人、ヨーロッパから来る人は JAL、ANA に関係ないですから、関空に入っているルフトハンザやヨーロッパ系のエアラインによりビジネ

スで来ているという話もされていました。

もう一つ同じような話でいえば、関空エアポートの航空営業部の笹部さんがお話されていましたが、ロサンゼルス便が出ると、ビジネスのウエイトはどうなのかと聞くと、日本から出国する人のビジネス利用は少ないが、向こうから来る人は案外ビジネスの人が多くて、それで採算が取れているという話もありました。

そういう意味では、アウトバウンド・インバウンドでアウトバウンドビジネスを増やすというよりも、入ってくるインバウンドのビジネスのことを MICE と言うのは当たってくると思うのですが、その辺の現状、エアラインの安いビジネスシートチケットの売り方の話も含めて出しておかないといけません。この辺が問題だから単に関西は観光客だけでビジネス客が少ないという議論ではないと思います。しかも出発が全部東京になってしまいます。

→ 4 ページのところに、旅行目的は成田と関西で比較しています。必要に応じて事務局でグラフの見せ方は検討してみてください。

それから今の JAL と ANA のビジネス出張向けの格安料金が出ているという件ですが、ビジネストラベルマネジメントをおこなっている旅行会社は、販売代理店ではなく購買代理店の立場に立って顧客のために交渉するということをしています。フィーを依頼会社から支払ってもらいます。国際航空券はノーコミッションなので航空会社からは販売手数料は出ません。どの航空会社をクライアント企業に勧めるのか、全日空がいいのか日本航空がいいのか、それともアメリカ行きだったら UA に集中するのかなどを整理し、出張企業向けの割引料金を提示してもらいます。こういうビジネス出張の現実を報告書に掲載するのは事務局に判断をゆだねたいと思います。

先ほどの中小企業向けの BTM についてのコメントのところに、実態的には今、ご指摘いただいたような、ビジネスクラスにおける航空券が安くなっている、ということを書くのであれば、そういうことも入れて整理をしておくべきかと思います。

○(質問3) 万博の誘致の件でまだ公にはできないのですが、内部で動きがあり、今回お聞きした泉佐野の MICE の件など、その辺も併せて動いていければと思いました。

→ りんくうタウンは当時の大阪府企業局が整備したところですから支援をお願いしたいと思います。

○ 報告書の 63 ページに書かれている提言について、自治体の取り組みも、こういったビジネス航空利用促進につながるかどうかです。堺市では、今後の展望として、ここでいうユニークベニューですね。大阪府や堺市や地域の自治体と連携して今年の夏に仁徳陵をはじめとする百舌鳥・古市古墳群の世界遺産登録に向けて活動を行っており、そのあたりが期待されるようです。

MICE の誘致体制の強化については、泉州 9 市 4 町で今年から DMO を立ち上げ、官民一体となって海外からの観光客やビジネス客を誘致できるような取り組みができないかと研究をしています。

グローバル企業のニーズについては、京阪神でバイオクラスターなどの話があるのですが、堺市では6年後の平成35年に近畿大学医学部及び附属病院が大阪狭山市から堺市に移転したときには一定の海外からの医療関連の来訪者が来られるということも期待できるのではないかと考えています。

堺市も東大阪に負けないような中小企業の町であり、ここに書かれているグローバルニッチトップ企業に入っておられるような企業もあるので、こういった中小企業の海外展開支援に積極的に取り組みながら海外のそういった展示会、商談会、アウトバウンドなどにもつなげていくことができると考えています。

○ 今日、皆さんが積み上げられた内容を拝見し、非常にいろいろと気の付いたところを提言されていると感じました。われわれ企業側とすればこれをどうやって活かしていくか、形に変えていくのか、そういったところが受益者を含めて、積み上げられるような形に持っていければ一番すばらしいと感じたところです。

○ ビジネス航空利用は非常に難しいテーマだと思います。結局、産業ビジネスがないからビジネス系の航空路線が少ないのか、ビジネス系の路線が少ないからそういう産業新興につながっていないのかというのは、鶏と卵の話で難しいと思います。

今回そかもとらえられているのですが、ここの部分はコツコツと長い目線で産業を育てていくしかないのかなと思います。足下のところは一つ目に書かれているMICEのところの取り組みがやはり重要であるということは私もまったく同意するところです。

MICEのところでも、もしかしたらどこかに書いていただいているのかもしれないのですが、われわれも大阪市内のホテルの需要供給のバランスがどうなっているのかという調査を去年、一昨年ぐらいにやっていました。そのときに旅行代理店などにヒアリングに行って聞いた話では、ホテルが少ないので現状だとMICE誘致のところで大阪はかなり不利になっている、大阪のホテルの稼働率が非常に高くなっているというのが、海外の人たちからしても有名な話になっているようでした。

学会などをするにしても大阪は最初からホテルは取れない。じゃ広島に行きましょうか、そういう話になっているとのことでした。そのあと梅田の周辺、ヨドバシのところに大きなホテルができる、新今宮に星野さん（星野リゾート）が出てこられるなどかなり巨大な計画、あとはもう少し小さいホテルの計画もたくさん出てきていますので、状況が変わっているということと、IRなどで誘致するとなると当然ホテルもセットになってきますので、そこも含む話になってくると思っているのですが、少しホテルが不足しているという観点もこのMICE振興の部分では、回るのかなというのは感想として思ったところです。

○ 日本の伝統工芸やものづくりをされている方でも、インバウンドがどんどん増えてきている中で、そういうものが注目されるようになってきたと思います。そのあたりでは自信ができてきたというか、ある程度海外でもいけるのではないかなというふうな、一つの流れができてきているのではないのだろうかという気もします。そういった流れをもう一度外へ日本人が進出していくきっかけみたいな形で使っていくことができれば、そういう需要も

また増えてくるのではないかなという印象も若干感じました。

○ 1点思ったことは、64ページの2番目の「行ってみたいまち」としてのシティセールスの強化とあるのですが、これを関西の魅力としてどう外部にPRするかということも重要なのではないかと思います。

○ 63ページ、64ページを拝見していると、IR誘致や、2番目の行ってみたいまちの魅力などをPRしていくというようなことを書かれているのですが、これはビジネス利用促進というよりも観光振興に近いのかなというところがありまして、ビジネス利用促進のための提言ということであると、観光と違ってこういう点が特徴的なものがあるよというものがあれば教えていただけたらと思います。

○ カジノが中心になっているものをIRとはいうのですが、当然そこにコンベンション施設が併設されるので、それが一番ここでは大きな比重を占めることでないといけないわけで、少しそのあたりの書き込みを整理してわかりやすくしていきたいと思います。

シティセールスというどうしても観光ということになりますが、これはご提言いただいたようにコンベンションの開かれるところというのは、アフターコンベンションあるいはビフォーコンベンションの際に、一定の魅力があることによって、意思決定権者が開催場所を決めるというケースが多いものですから、そういうことを考えると観光的要素もありながらこれを推進することが、逆にMICE誘致などにプラスになる。特にインセンティブ・ツアーはお客さまを接待する、優秀従業員を接待するということなので、魅力のある町でなければ来てもらえないということもありますので、こういう表現かなとは思ったのですが、なるほどこれが観光と取られないようにもっと工夫をする必要があると思いました。どうもありがとうございます。

一般財団法人関西空港調査会

〒543-0021

大阪市天王寺区東高津町 11 番 9 号 上本町ビル 11 階

電話 06-6767-0800 URL <http://www.kar.or.jp>