

# 日本経済再生に向けて「新興国政府向け 課題解決型 産業視察ツーリズム市場」 の創造を急げ

～経済効果が期待される新たなツーリズム市場の確立と  
日本型産業の面的グローバル展開の同時達成に向けた新戦略～

## インバウンド観光に未だ数兆円クラスの巨大市場が眠っている

観光産業は、小泉政権時代に「観光立国戦略」が掲げられて以降、政権交代を経てもなお重要産業に位置づけられている。観光庁によれば、訪日外国人旅行者（インバウンド旅客）7人分の国内旅行消費額は日本人1人分の年間消費に相当することから、仮に戦略目標として現在掲げられている「2020年初めまでに訪日外国人旅行者2,500万人」を達成すると、2005年以降の国内人口減の影響の実に7割をインバウンド旅客で補うほどの経済効果をもたらす産業である。しかしながら実際のインバウンド旅客数は、2010年に過去最高の861万人を達成して以降、震災の影響もあり停滞している。

従来、観光庁中心に進められてきた政策のターゲットは、海外から日本への個人旅行者市場（BtoC）が中心であり、加えて海外現地企業向け日本視察やビジネスマッチング等を手配する企業向け市場（BtoB）も取り組まれてきた。一方、海外政府関係者向けのツーリズム市場（BtoG市場）は実態が把握しづらくこれまで見過ごされてきた。しかしながらこのBtoG市場の潜在的巨大さに着目するとそこに新たな可能性が見えてくる。

例えば中国政府関係者の海外視察による公費支出額は、全人大常務委員会弁公庁の特約研究員の王錫鋅氏によれば、2008年時点で年間約3,000億元（約3兆円）にも上るとされている。この実態を正確に把握することは困難であるが、例えば中国政府の観光局が発表している公的目的での出国者数（政府高官及び国営企業等の政府関係者含む）は2010年時点で569万人とされており、また北京市が2011年の1人当たり平均公費出国経費額を約2.4万元（約30万円）と公表している。単純にこれらを掛け合わせると約1,400億元（約1.7兆円）となり、王氏が主張する金額規模に近い。中国だけで1兆円超の市場が存在する可能性が高いのである。

中国政府関係者の公費出国は、産業政策の立案・実行局面で面的拡大を見せる場合もある。例えば中国政府は第11次5ヵ年計画（2006～2010）において「新農村建設」を政策目標として打ち出し、参考とすべき成功事例として韓国が1970年代に推進した「新村運動」（農村のインフラや福祉施設などの建設を推進した取り組みで農家所得の急増をもたらした）を掲げ、その事例研究とノウハウ吸収を目的に、実に40万人規模の中央・地方政府の農業政策関係者を、数年に渡って「産業視察」として韓国に送ることを発表した。

一般的に新興国政府関係者の海外視察・公費出国は、その性格上、公務員の使い込みや腐敗の文脈で語られることが多く、政府が正確な公費支出規模を公表する例はほとんど見られないが、中国一国の市場規模から類推すると、BRICsをはじめ新興国各国合計で、数兆円の巨大市場を形成している可能性が極めて高い。また日本側が公式の「産業視察ツーリズム商品」として提供することで、政府関係者にとっては、公費使い込みと邪推されるような怪しい海外視察旅行ではなく、産業政策上必要な海外視察であることのお墨付きともなることから、この巨大市場が公式に顕在化することにも繋がりうる。訪日外国人旅行者の国内消費額が2010年で1.3兆円規模であることを踏まえると、この市場を掘り起こすことのインパクトは大きい。

## 新興国政府の産業視察ニーズの主役は「課題解決型産業」に

長年に渡り日本における産業視察対象の代表格は製造業のものづくり現場にあったが、今後の主役は「新興国の社会課題解決型産業」にある。近年の新興国各国は、急激な経済成長の一方で、その成長の過程で生ずる様々な深刻化する社会的課題に直面しており、成長と課題解決を同時に進めていかなければならない。水資源・エネルギー資源の枯渇と環境汚染、都市のスプロール化、急激な高齢化の進展、土壌汚染・農地獲得競争が進む中での食料問題、急激に増加するゴミ・廃棄物問題などは、国によって濃淡に違いはあるものの、喫緊の課題として新興国政府の関心が非常に高い。これらの課題に脈々と取り組んできた先進国、特に「課題先進国」とされる日本への産業視察ニーズの中心点は、実際にこのような「課題解決型産業」に移ってきているのである。

しかしながら日本にいる我々は、新興国政府から見て産業視察ニーズをもたらすような「資産」が、日本の従来型産業にも多く埋もれていることに意外と気づいていない。新興国が日本に行く「課題解決型産業視察」というと、JICA(国際協力機構)中心の医療やライフライン整備の一環での無償視察が想起される面もあるが、新興国経済の発展に伴い新興国政府のニーズは高度なアジェンダまで幅が広がっているのである。

例えば新興国の中でも特に高齢化問題が既に深刻化しつつある中国政府では、従前より日本の福祉・介護産業に注目しており、中央政府から地方政府まで様々な立場の担当者が日本の様々な介護施設・サービス事業者へ個別に依頼し現場視察に中国の公費で訪れていることは意外と知られていない。ただし中国政府の関心は当然日本だけでなく、シンガポール、イタリアのほか欧米・アジア各国まで幅広く、それぞれの国の産業に対して海外視察・研究を進め自国にとって最適な政策検討を進めている。日本の福祉・介護産業は、現時点では距離的・民族的な近さや高齢化率が世界最先端をいく課題先進国である点に競争力があり、結果的に中国政府から相対的にも高い関心を得るに至っているが、他産業において、本来新興国政府に価値が提供できるにも関わらず埋もれてしまったまま、知らぬ間に他国に機会を奪われている可能性が高いのが実態なのである。

## 「新興国政府向け 課題解決型 産業視察ツーリズム市場」の創造を急げ

このような新興国政府の産業視察ニーズを捉えたニューツーリズム市場は、これまでは、個々のプレイヤーが必要に応じて個別に対応するだけのいわゆる「無消費市場」であった。海外政府関係者の中で産業視察ニーズが生じた際には、日本大使館等の外務省関係者へ依頼されるケースや、在日大使館等から直接日本国内の個別企業や自治体にアプローチされるケース、依頼受領後に経済産業省にエスカレーションされるケース、依頼受領元が個別に対応するケースなど多種多様であり、各々が個々バラバラに対応され、残念ながらこれまで1つの市場と捉えた体系的な活動がなかったのである。

一部の地方自治体では自地域内の産業視察商品をリストアップするなどの施策を講じ、海外企業の視察ニーズを捉える動きを進めているところもあるが、新興国政府のニーズ・課題を捉えた「課題解決型」の商品化ということではなく、あくまで自地域内の振興という観点での商品化に留まっている。また自治体間の広域連携の動きも多くなく、周遊型での商品設計までには至っていないのが現状である。

ツーリズム市場の主要プレイヤーとなるべき大手旅行事業者でも、海外から日本国内へのインバウンド市場については、元々の得意分野であるBtoC市場攻略を中心とし、BtoB市場を付加的に展開するに留まってきている。一方BtoG市場は、新興国政府の産業視察ニーズの把握や地域に点在するツーリズム商品の発掘・作りこみなど大仕掛けが必要な点が多いことから、戦略的な取り組みはほとんど行われてきていない。

この「無消費市場」に対して、日本が世界に先駆けてニューツーリズムを仕掛けることができれば日本全土にわたり一定の経済効果が見込みうる大規模市場を顕在化させることができる可能性が高い。この巨大市場を顕在化させるためには、日本政府が指導力を発揮し、地方公共団体や全国各地の課題解決型商品／サービスの提供事業者、旅行事業者などを巻き込み、新たな事業モデルを創出することが不可欠である。観光は現政権の成長戦略の1要素に位置づけられているが、この政策ラインナップに「新興国政府向け課題解決型産業視察ツーリズム市場の確立」を位置づけ、観光庁、経済産業省、外務省等の関連各省庁および地方自治体を一気通貫する政策に仕立てることが望ましい。この事業主体には、潜在顧客となる新興国政府の中からターゲット顧客と産業政策による課題解決ニーズを捉える一方、そのニーズにマッチする国内企業を発掘し、束ね、最終的に旅行商品に仕立てるような一連の事業モデルを構築していくことが求められることとなる。



### ③新興国政府への売り込みパワー構築機能

最後に、作り上げられたツーリズム商品を実際に新興国政府に浸透させていく上での営業機能であるが、ここでは単純に在日大使館・事務所や現地でのプッシュ型の営業活動に加えて、社会課題解決を掲げる現地NPOや大学を巻き込むことによるソフトパワー形成を通じたプル型の営業活動を定期的に行うことが有効である。現地NPOや大学教授とのネットワーク化を図り、現地の最先端の社会課題ニーズを把握するとともに、その解決策として日本の産業／企業に関するすり込みを行うことを通じて、NPOや大学教授から日本の産業／企業の研究・視察ニーズを想起するような発信を促し、内政不安を抱えがちで市民の声に敏感な新興国政府のアテンションを引くようなソフトパワー形成を戦略的に行うことが有効なのである。

これら基本要件を整えることで、新興国政府向け課題解決型産業ツーリズム市場を攻略するための事業モデルが機能する。これにより、日本政府にとっては、国内産業輸出の前ステップとしてのインバウンド視察旅行市場の取り込みによる経済効果の最大化が図れることとなり、国内内需型企業にとっては、自社の事業を視察商品に組み入れることで日本にいながら新興国参入へ向けた有利な環境づくりを推進することにつながる。最後に当然のことながら、旅行事業者にとってはこれまで投資に踏みきれなかった巨大かつ相対的に高収益なBtoGツーリズム市場の開拓が実現するのである。新興国の勢いある成長を日本に積極的に取り込むために、日本政府がイニシアチブを取り、早期に「新興国政府向け課題解決型産業視察ツーリズム」市場の形成に日本をあげて着手し、このWin / Win / Winの関係を成立させることを期待したい。

### 著者履歴

#### デロイトトーマツコンサルティング ディレクター 國分 俊史

IT企業の経営企画、シンクタンク、米国系戦略ファームなど15年以上にわたって経営コンサルティングに従事。経営戦略、企業再建、オペレーション改革に加え、戦略の自由度と競争優位を生み出す企業の政策提言力の強化、メディア戦略や海外政府との交渉支援による新たな市場の創出にも取り組んでいる。

共著にて「最強の業務改革」「最強のコスト削減」(東洋経済新報社)、その他ビジネスメディアへの寄稿多数、セミナー多数。

#### デロイトトーマツコンサルティング シニアマネジャー 藤井 剛

過去10年以上にわたり、企業の成長戦略・M&A・CFOアジェンダに関するコンサルティングに従事。直近では、LCC(Low Cost Carrier)の立ち上げや、製造業のイノベーション戦略／メカニズム構築、内需型企業の新興国参入戦略、観光産業の新戦略、地方自治体における新産業創造など、「成長」をテーマとした案件に幅広く取り組んでいる。

共著にて「ファイナンス組織の新戦略」(日本経済新聞出版社)、その他寄稿多数。

#### デロイトトーマツコンサルティング マネジャー 谷河 洋崇

外資系コンサルティングファームを経て10年以上にわたり、幅広い業界の大手～中堅企業に対して事業戦略の立案から実行に関するコンサルティングサービスを提供。特に、新規事業／組織の立上げやプロセス／IT改革を通じた企業の持続的成長の実現に数多く取り組んでいる。「コーポレートベンチャリング2.0のススメ」などを執筆。

### デロイトトーマツコンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail dtc\_ges@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,200名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。