

国土交通省成長戦略会議

— 日本が先進国であり続けるための提言 —

2009年11月16日

エム・アイ・コンサルティンググループ(株)

大上二三雄

1. ネットワークの力
2. 日本の主要なトレンド(仮説)
3. 観光
4. 航空
5. 国際&海洋
6. おわりに

1. ネットワークの力

危機感と意欲を持った企業の次世代リーダー達が、壁を越えて知を構造化するネットワークで課題解決に取り組む

<次世代リーダー育成塾>

- ISL: Institute For Strategic Leadership
- KAIL: Kyushu Asia Institute of Leadership
- 東京大学EMP: Executive Management Pgm

<良く働く政策提言グループ>

- チーム小宮山(三菱総研理事長、前東大総長)
- チーム大上

一線で活躍中の多彩なメンバーが、Network of Networksの中継ハブとして、仕事を離れた立場で課題検討に尽力

氏名	所属	海洋	航空	観光	国際
内田 晶夫	MICG(株)顧問、全日本空輸(株) グループ事業推進室長兼グループ事業推進室事業開発部長		X	X	
勝屋 信昭	MICG(株)顧問			X	
北村 秀哉	東京電力(株) 事業開発部 環境ビジネスグループマネージャー			X	X
沢柳 知彦	ジョーンズ ラング ラサール(株) マネージングディレクター			X	
高橋 成夫	伊藤忠商事(株) 食料カンパニー 食糧部門 飼料・穀物部長	X		X	
田代 祐子	Aon Holdings Japan COO/CFO			X	
田中 俊平	長島・大野・常松法律事務所 パートナー・弁護士			X	
山岡 孝次	(株)KPMG FAS ホスピタリティ関連サービスグループ ディレクター CHAE			X	
渡部 信一郎	(株)三井住友銀行 企業調査部 副部長	X	X		X

2. 日本の主要なトレンド

世界第2位の経済力にあぐらをかく時代は終わった
弱者として、キャッチアップの戦略と粘り強い努力が必要

現在の日本には市場が求める能力が不足している

単品 例：船舶、鉄道車両、 工事資材	システム(組み合 わせ) 例：コンテナ船舶＋ 港湾、鉄道＋鉄道 設備、建造物	ソリューション(シス テム＋人間系) 例：システムを企画 段階からプロデュース	オペレーション(運 営) 例：港湾会社、鉄道 会社、水道会社
	海洋		
	国際		
	航空		
観光			

戦略的な取り組み

← 市場のニーズ →

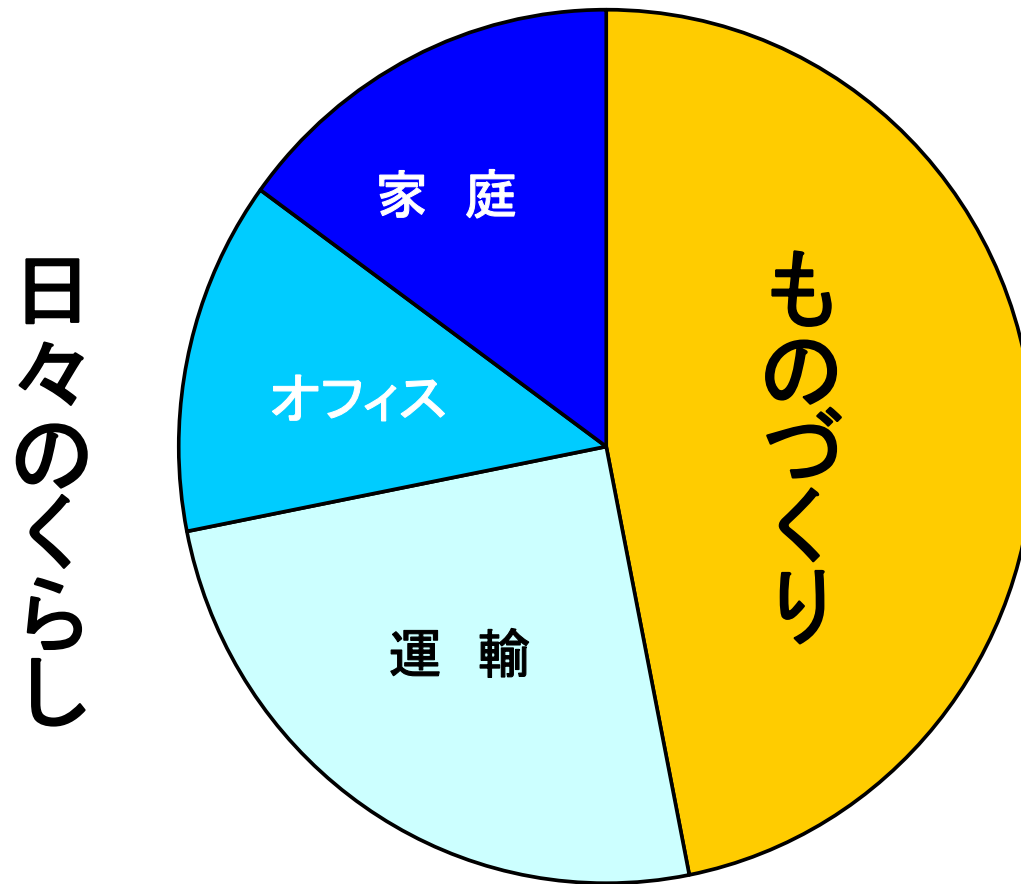
2. 日本の主要なトレンド

日本の成長機会を活かす為に、
国土交通省の成長戦略が極めて重要である

未だかつてない世界に突入する

- 1億人 * 600兆円の大都市圏経済が3時間以内に集積
 - 東京 * 上海 * ソウルトライアングル: 航空と観光
- CO₂25%削減を梃子にした国家基盤再構築が進行
 - 新産業・需要創出: チーム小宮山レポート(添付-1)
 - エコ都市 & インフラシステムを輸出: 国際と観光
- 激烈化するアジアの都市間競争
 - アジアのトップが滞在したい日本へ: 航空と観光

消費構造とエネルギー論：戦略は明確



CO₂：日々の暮らしで削減、
省エネものづくりでリード

©小宮山 宏

課題先進国が「CO₂ 25%削減」に取り組むことで
日々の暮らしから良循環が生まれ自律的に成長する

「高齢者が楽しく暮らすエコで快適な21世紀の生活」

= まちのビジョンを、世界に先駆けて実現する

1. 日々の暮らしを中心に25%削減目標を達成する
2. エコ化する購買力が「新エコものづくり産業」、高齢化社会への対応が「新社会サービス産業」を育てる
3. 「21世紀まちビジョン」をアジアから世界に新産業とともに展開する

課題先進国から
世界から尊敬される
課題解決先進国日本へ



グリーンイノベーション

ブラウンイノベーション

シルバーイノベーション

2. 日本の主要なトレンド

何が問題なのか？

端的に言えば実行力の欠如

- 問題点を的確に語る答申書の氾濫
- その殆どにおいて欠落する実行計画と工程表
- 政官民の揃わないちぐはぐな足並み
- クリティカルな能力(プロデュース)の不足

結果として

- 「NIC: Global Trends 2025」、120ページのレポートにJapanの文字登場はたった3回

2. 日本の主要なトレンド

日本を動かすために...

開国、敗戦に次ぐ第3の危機を克服するための取り組み

- 俯瞰的な検討による重点分野の選定
- 重点分野において実行計画と工程表を策定
- 強力な政治(誠司)リーダーシップによる政官民のアライメント
- 有能な外国人の登用による人材補完と育成

結果として

- 国土交通省関連産業の国際化が、日本の潜在力を引き出し経済を活性化する

3. 観光

およそ考える様々な取り組みにもかかわらず、観光目標達成が困難な状況
(観光に関する詳細は、添付-2を参照)

- 2003年ビジット・ジャパン・キャンペーン開始、2006年観光立国推進基本法の成立、2007年観光立国推進基本計画の策定、2008年観光庁の発足
- 観光立国推進基本法に基づき設定された基本的な目標数値は達成が困難な状況。明確な数値を目標にしたのは評価に値するが、十分な検討を行ったうえで計画を作成し、体制や予算を整えた上で実行に移すべきであった
- 2003年からのビジット・ジャパン・キャンペーンの成果により5年間で外国人旅行者は300万人以上約60%増加
- しかし、アジア諸国と比較すると、外国人旅客数はタイ、マレーシア、香港の半分程度であり、2003年から2008年の旅客数の伸び率も香港、マレーシア、シンガポール以下

観光立国推進基本法目標値の達成度

	2006年	2008年	2010年 目標	目標達成
訪日外国人旅行者数	733万人	835万人	1000万人	×
海外旅行者数	1754万人	1599万人	2000万人	×
国内旅行宿泊数	2.77泊	2.44泊	4泊	×
国内観光消費額	24.4兆円	23.5兆円	29.7兆円	×
国際会議開催数	168件	241件	252件	○

アジア諸国における外国人旅行者数

	2003年	2008年	増加数	伸び率
日本	521	835	314	60%
シンガポール	470	778	308	66%
タイ	1008	1458	450	45%
香港	968	1732	764	79%
マレーシア	1058	2205	1147	108%

3. 観光

日本の旅行・観光競争力は総合評価で25位と高くない。観光資源のポテンシャルは高いが、旅行観光への親密度は著しく低い

日本の旅行・観光競争ランキング		
(133国中の順位)		
項目	2008年	2009年
観光・旅行規制の枠組み	34	40
政策	32	38
環境持続性	48	49
安全性	74	84
衛生環境	23	21
観光政策の優先度	41	49
ビジネス環境とインフラ	21	20
航空インフラ	21	24
陸上交通インフラ	9	8
観光インフラ	46	40
情報通信インフラ	18	21
価格競争力	94	86
人材・自然・文化資源	16	15
人材	12	20
旅行観光への親密度	128	131
自然資源	40	41
文化資源	14	10
総合評価順位	23	25

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009& 2008

2009年度旅行・観光競争力ランキングで、アジアにおいては10位のシンガポールおよび12位の香港より劣っている

詳細指数である「外国人訪問者の市民の態度」で106位、「観光の開放性」で130位、「ビジネストリップの推薦度合い」で130位となっていて、これらを総合した「旅行観光の親密度」指数で131位となっている

極めて国全体の観光への関心が低く、排他的であることがわかる。

また、前年度より競争力が後退している。

2009年	
観光競争カトップ10	
1	スイス
2	オーストリア
3	ドイツ
4	フランス
5	カナダ
6	スペイン
7	スウェーデン
8	米国
9	オーストリア
10	シンガポール

3. 観光

飛躍的な成長のためには、インバウンド戦略、ニューツーリズム戦略、観光に対する意識改革戦略の3点に重点をおく必要がある

- 急速な経済成長をするアジアの市場に、国内にはない拡大の可能性があるのである
- アジア各国の中で最も早く成熟した日本においては、観光旅行から、個々のニーズに多様に応えリピーターを捉えるニューツーリズムの市場が成長するため、競合上の優位性が生まれうる
- 観光業が国内に残された数少ない成長の可能性がある産業で、地方の再生に不可欠であるという認識を持ち得れば、日本の観光競争力は大きく向上するポテンシャルを有している

3. 観光

観光立国戦略におけるKSF(Key Success Factor)は以下のように考えられる

インバウンド	<ul style="list-style-type: none">重点市場地域の選定(おそらくグレーターチャイナ)と重点受け入れ地域の選定、および集中的な資源投入
ニューツーリズム	<ul style="list-style-type: none">資源の発掘から商品造成、事業継続までを一貫して支援するインフラ作り(人材育成・組織・資金融通)
意識改革	<ul style="list-style-type: none">観光は日本の重要な産業という国全体の認識に立ち観光行政と文化行政の一体化を推進

3. 観光

日本は観光後進国であり、現時点で正しい戦略が識別されていない可能性が有るとの認識の下、以下のステップを踏んではどうか？

1. 2010年3月までに、観光先進国で豊富な経験を有する外部専門家を
含むチームに、日本の観光戦略を諮問し報告を得る
2. 一方で、現時点までの観光立国推進基本計画に基づく活動を総括し、
重点市場、重点観光拠点に関する取り組みについては、先行的・試行
的な取り組みを企画立案する
3. 以下のメンバーを何らかの形で観光庁に増強し、体制強化を図る
 - 観光分野におけるポテンシャルを有する地域で、意欲の高い自治
体やNPOのメンバー
 - 観光先進国においてアジアを知る観光行政のエキスパート
 - 意欲の高い観光産業からの出向者

4. 航空

検討の土台となる“価値観”を決定した上で、2020年のビジョンとそれを実現するための計画を策定する(航空に関する詳細は、添付 - 3を参照)

航空・観光領域においてビジョンを策定する土台となる価値観

原則1

国民生活第一

- オープンスカイ政策の進展を図りながら、利用者ニーズやマーケットに基づいた政策を実現することを最優先に考え、従来の事業者(企業)の利害調整や保護を重視した政策から脱却する

原則2

自立型産業
育成による
観光立国の推進

- 既存キャリアについては、行政依存型の企業体質から、国際競争力のある自立型自己責任経営への転換を促進するとともに、新たな事業モデルとしての日系LCCの創出・育成を実現する
- 航空運送業～空港ターミナルビル業～宿泊事業～観光事業～旅行業等が一体となったモデルを構築し、観光立国たる産業の成長を実現する

原則3

環境対応型・
高齢化社会
における
交通体系の構築

- CO₂削減目標を達成するための総合的・効率的な交通輸送モデル構築と、それを補完する機材導入を促進するとともに高齢者向けサービス向上を図る

etc...

4. 航空

検討の土台となる価値観に基づき、「オープンスカイ」「空港」「航空事業者」「空港・航空関連予算」の4つのテーマに対するビジョンを検討していく

価値観

国民生活第一

自立型産業
育成による
観光立国の推進

環境対応型・
高齢化社会
における
交通体系の構築

etc...

ビジョン(仮説的)

オープンスカイ

オープンスカイ政策の進展を前提として、利用者の便益と産業の育成を調和させる。発着枠の配分については都市間の国際競争力を高めること、観光立国としての重点マーケットを視野に入れて戦略的に行う。

首都圏

羽田・成田空港が質/量共に充実した機能を持つ内陸ハブ空港として、それぞれの空港の特性・顧客ニーズに応じた役割を果たすため、両空港会社を上下・一体民営化する。

関西
中部

One Time/Last Timeの支援を行い、現状の運営形態から大転換し低コスト化を実現した上で、Point to Pointで関西圏・中京圏と国内および海外を結ぶ機能を果たしていく。

地方

国の債権放棄と引き換えに、地方分権や道州制の考え方に則り、各地域の自主性において必要であれば自立した経営を行うことが可能な単位でまとめ、上下・一体民営化する。

航空事業者

日系FSA*とLCCの双方が、外資系キャリアと自由な競争を繰り広げながら国民利便性の向上と観光立国の推進を実現可能にするため、One Time/Last Timeの支援を行う。

空港・航空
関連予算

現行の予算の仕組みを大転換し、歳入・歳出両面で効率的かつ透明な予算体系を構築する。

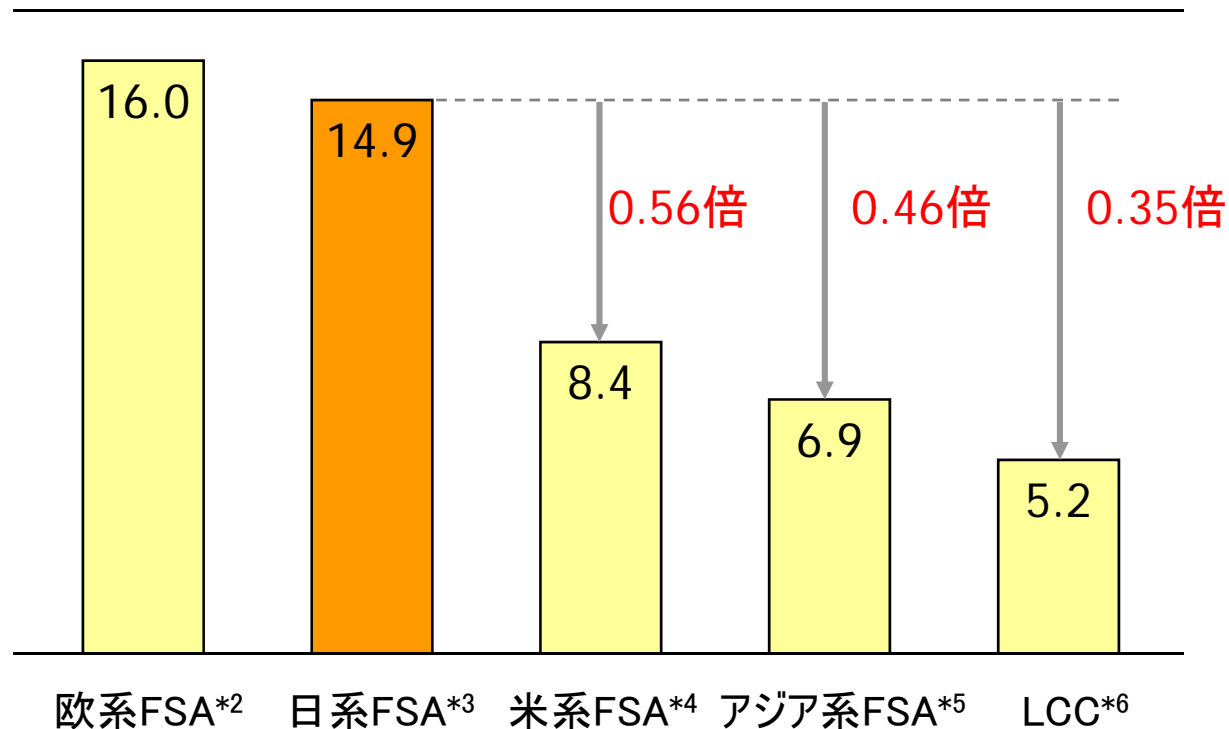
*: Full Service Airlineの略

4. 航空

日系キャリアのコスト競争力向上のために、企業の自助努力は当然であるが、各種規制(事業・運航・整備etc...)の緩和、燃料税率の低減、着陸料の見直し等を実施することも必要

- 下げるべきコストや実施すべきコスト削減策を見極めるため、今後、キャリア毎のコスト内訳データを分析していく必要がある

キャリア別・有効座席キロ当りコスト(¢)*1



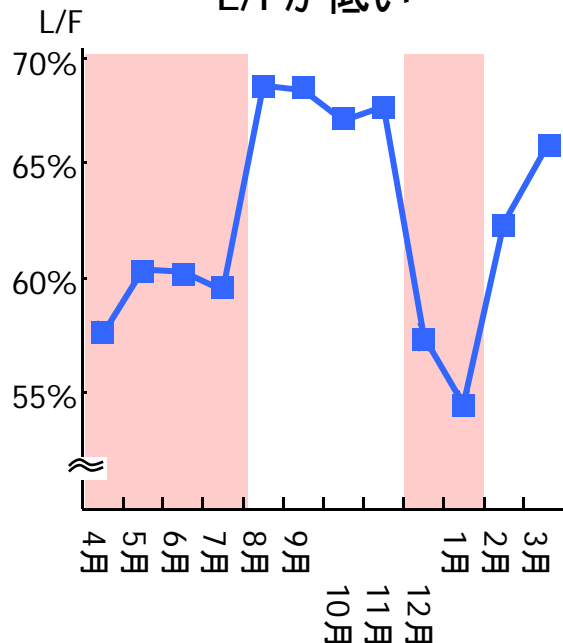
2007年のデータ、為替を使用 *1:IATA WATS 52nd Edition、UBS Investment Researchより作成 *2:British Airways・Lufthansa Airlines・Air Franceの平均値
*3: JAL・ANA平均値 *4:American Airlines・United Airlines・Delta Airlinesの平均値 *5:Singapore Airlines・Cathay Pacific Airways・Thai Airways の平均値
*6:Southwest Airlines・Ryanairの平均値

4. 航空

低需要シーズンの対策としては新たな供給量(発着枠)調整の枠組み構築が、低需要路線の対策としては、新たな需要を産み収益性が確保できる日系LCCの創出・育成が必要

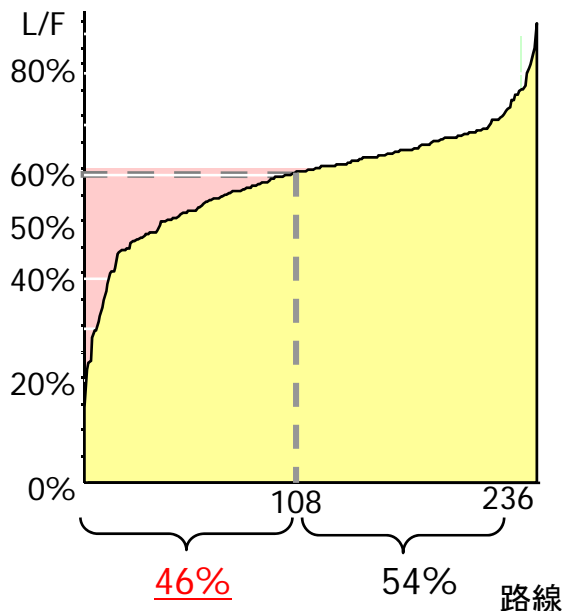
国内線
シーズン別L/F*

4~7月・12月・1月は
L/Fが低い



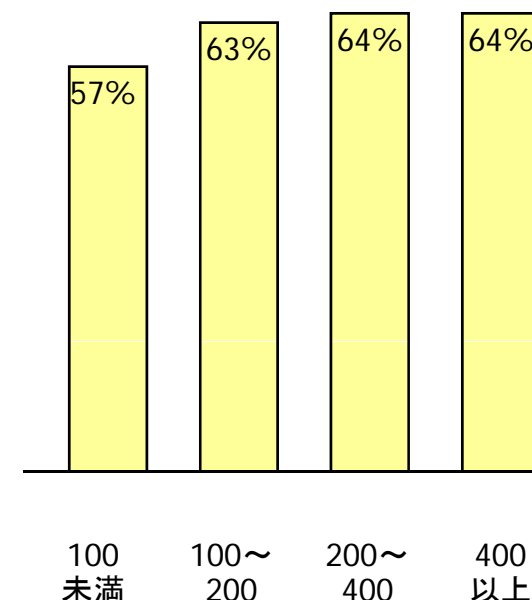
国内線
路線別L/F*

L/F60%以下の路線が
全路線の46%も存在



国内線
機体サイズ別L/F*

機体サイズ別の
L/Fの差異は小さい



需要に応じた供給量調整の仕組みを新たに構築すれば、
L/Fの向上による競争力の向上だけでなく、効率運送の実現による航空運賃の低減がもたらす
利用者利益の向上や、発着回数の減少に伴うCO₂の削減にも寄与する

*1: JAL・ANA公表値より、MICGで一部推計

5. 国際 & 海洋

国際に関しては国土交通省関連インフラ産業の海外進出、海洋に関しては、港湾インフラの輸出および国内の港湾整備

インフラ輸出戦略的重点分野の候補(仮説:要検証)

- 高速鉄道
- 地下鉄を含む都市近郊鉄道
- 「21世紀のまち」(建築・住宅・LRT等の都市交通)
- (上下水道システム)
- (港湾インフラ)

5. 国際&海洋

インフラ産業の海外進出に関しては、政官民の一体的な取り組みが必要（添付資料－4を参照）

高速鉄道&地下鉄を含む都市近郊鉄道

<課題>

- 儲からないので後ろ向きな鉄道事業者
- 高度な技術は有るがガラパゴス化
- 海外経験・プロデュース能力の不足
- 追い詰められたメーカーは海外に意欲的

<対策>

- 「JR International」的な組織が必要
- 日英同盟による戦略的アライアンス

5. 国際 & 海洋

インフラ産業の海外進出に関しては、政官民の一体的な取り組みが必要（「まち」の詳細補足に関しては、添付資料-5）

「21世紀のまち」（建築・住宅・LRT等の都市交通）

- 25%削減を梃子に進める国家基盤再構築プロジェクトの成果物を海外展開
- EV、エコ家電、PV、公共交通...「まち」は全ての基盤
- 知価産業としての土木・建設業への転換機会
- 省エネ・耐震リフォーム等、新産業の創出

＜対策＞

- オープン技術により国内実績を蓄積
- 政官のリーダーシップによりアジア標準を獲得

5. 国際 & 海洋

インフラ産業の海外進出に関しては、政官民の一体的な取り組みが必要

「Japan Infrastructure」の設立

- インフラ産業海外展開のための官民エージェンシー
- 海外専門家の受け皿
- 機能別組織を配下に置く(JR International、各種コンサルタント、JETRO的な海外駐在機能)

国内の港湾整備に関しては、費用対効果の観点から選択と集中投資を推し進めていくべき(添付資料-6を参照)

コンテナ海運

- スーパー中枢港湾政策の選択肢
 - 釜山や上海に対抗する1港を整備
 - 国内ハブ機能の海外移転(コンテナはコモディティ)
- 地方港湾は自立経営を旨に民営化を視野に入れる

バルク海運

- 船舶の大型化、および輸出港の整備状況に合わせた港湾能力整備による国際競争力強化