

昭和55年12月3日第三種郵便物承認
平成25年9月10日発行(毎月1回10日発行) 通巻407号 ISSN2167-7831

SMBC

SMBC経営懇話会

三井住友銀行グループ
SMBCコンサルティング

マネジメント

プラス

10

2013



特集 | SMBCトップセミナー

日本で磨き、世界を拓く

~日本企業の競争戦略~

高橋 進

株式会社日本総合研究所 理事長

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科 教授

川端 基夫

関西学院大学商学部 教授

松井 忠三

株式会社良品計画 代表取締役会長

特別インタビュー

山中 伸弥

京都大学 iPS細胞研究所 所長

アジア市場に挑む

萩原工業株式会社

アジアはいま

インド

挑戦する企業

ゼリア新薬工業株式会社



4

特集

2013年 第45回 SMBC トップセミナー

日本で磨き、世界を拓く ～日本企業の競争戦略～

アベノミクスと日本経済 ～日本企業の課題と対応～

高橋 進 株式会社日本総合研究所 理事長、経済財政諮問会議 議員

ものづくりの新興国市場戦略 ～生産の現地化と日本経済～

新宅 純二郎 東京大学大学院経済学研究科 教授、東京大学ものづくり経営研究センター 研究ディレクター

アジアの消費市場を読み解く ～日本発ビジネスモデルの再構築をめざして～

川端 基夫 関西学院大学商学部 教授、博士(経済学)

無印流・経営改革とグローバル展開

松井 忠三 株式会社良品計画 代表取締役会長

14

Corporate Museum

隠れた技術を「ひらいて」見せる容器文化ミュージアム

東洋製罐グループホールディングス株式会社

16

アジア市場に挑む

圧倒的な品質で他社との差別化を図りインドネシア市場を攻める

萩原工業株式会社

20

アジアはいま

巨大な成長性を秘めるアジア経済の雄

インド

24

Special Interview

iPS細胞の展望と科学技術研究を
支援する体制の在り方

山中 伸弥

京都大学 iPS細胞研究所 所長

28

企業探訪

著名な建造物に施された確かな技術 金属建材加工のリーディングカンパニー

菊川工業株式会社

受託研究で培った技術を活かし独自の開発で成果を出す

神戸天然物化学株式会社

32

Plus Report

日本の観光立国政策 年間3,000万人の集客は実現可能か

34

挑戦する企業

医療用医薬品とコンシューマーヘルスケア製品の両輪と、
グローバル展開で成長する医薬品メーカー

ゼリア新薬工業株式会社

38

経営お悩み相談室

残業代の取り扱いについて (労務)

石川 志郎 石川社会保険労務事務所 特定社会保険労務士

発行所 SMBCコンサルティング株式会社
東京都中央区八重洲 1-3-4
〒103-0028
TEL 0120-7109-49
FAX 03-5255-5564

編集 高橋光三/富田昭浩

進行 増田智子

制作協力 株式会社大広
株式会社青丹社

デザイン 株式会社 bamboo

印刷 株式会社太平印刷社

表紙写真 ビーピーエス通信社

成長戦略の柱たる 観光立国政策の現状

観光立国の推進は経済発展に不可欠な課題であるとして、小泉内閣時代の2003年に訪日外国人旅行者を増大させるための「ビジット・ジャパン・キャンペーン」がスタートした。06年には政策の基盤となる観光立国推進基本法が制定、08年には観光行政を担う国土交通省所管の観光庁が発足し、現安倍内閣も観光立国を成長戦略の重点分野の一つに位置づけている。

先頃、閣議決定された「日本再興戦略」では、2030年に訪日外国人人数を3000万人（昨年は836万人）、訪日外国人消費額を4兆7000億円（昨年は1兆860億円）にするという目標を掲げている。

政府は今夏、近年訪日客が増加している東南アジア諸国向けの観光ビザ発給要件を緩和。海外富裕層の訪日客取り込みのため、タイやオーストラリアなどが導入しているロングステイビザを参考に、数年間の日本滞在を認める制度の創設も検討している。今年6月には、国や自治体が管理する空港の運営権売却を認める民活空港運営法が参議院で可決。空港が民営化されれば、着陸料値下げによる格安航空会社

Plus プラスレポート Report

日本の観光立国政策 年間3,000万人の集客は実現可能か

経済活性化の切り札として、アベノミクスの成長戦略のなかでも掲げられている観光立国政策。「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の開始から10年を経て、訪日外国人は着実に増加したが、政府が目標とする数値にはほど遠いのが現実だ。訪日客のさらなる呼び込みに向け、国や地方にいかなる戦略が必要なのかを考える。

(LCC)の誘致や魅力的な商業施設の集積が進んで、地方空港への訪日外国人増加も期待される。こうした状況に対し、国際ツーリズムや観光マーケティングに精通する桜美林大学教授の鈴木勝氏は、こう指摘する。

「外国人観光客が10年前と比べ6割も増えたのはビジット・ジャパン・キャンペーンの成果といえます。しかし、世界1位のフランスに年間約8000万人、アジア1位の中国に年間約6000万人が訪れていることを考えると、日本の観光立国政策はまだまだ緒に就いてばかりというのが現実です」

このままでは政府目標の3000万人達成は容易ではないというが、現在の観光政策はいかなる問題を抱えているのだろうか。

既存の取り組みに不足する 統一性とテーマ性

鈴木氏が挙げる第一の問題は、政府機関がバラバラに予算を使い、誘致策の足並みが揃っていない点だ。

「環境省はエコツーリズム、農水省はグリーンツーリズム、経産省は見本市というように個別にキャンペーンを張っていますが、観光庁が全体を取りまとめて予算も一本化し、例えばいまなら世界遺産に登録された富士山へ

の集客に力を入れるなど、そのときどきで明確なテーマ性を持ったキャンペーンを展開しなければ意味がありません。適宜テーマを変えることで、リピーター客の誘致にもつなげられるはずですよ」（鈴木氏）

二つ目の問題は、対象国ごとの訪日ニーズに応じたマーケティング戦略が不十分であること。観光客を呼び込もうとする自治体の多くが、ホームページなどで漫然と地域紹介をするだけで、魅力を十分にPRできていない。観光の動機や目的は、国や年齢層によって千差万別だ。同じ中国人でも、ショッピングを主目的とする人もいれば、日本のアニメ文化に触れたいと思



東北6県と新潟県の官民で構成する東北観光推進機構の主催により、観光客誘致のためのPRセミナーが開かれた。今年5月、ロシアのウラジオストクにて

う若い世代もいる。

「大自然から食文化、サブカルチャーまで日本は多様な観光資源に恵まれているのだから、マーケットをセグメンテーションして個別に具体的な旅行プランを提示すべき」(鈴木氏)

また、ツアーを売る国内の旅行会社が訪日旅行ビジネスに本腰を入れていない現実もある。旅行会社の大きな収益源は往復の航空運賃だが、インバウンドの場合は出発国の旅行会社がそれを手配するため、ほとんど儲けが出ないのだ。国内のバスツアーなどを売ることで十分な収益を得るにはスケールメリットが必要で、年間1500万人ほどの訪日客が損益分岐点だという。

広域連携と着地型観光を誘致戦略の基軸にせよ

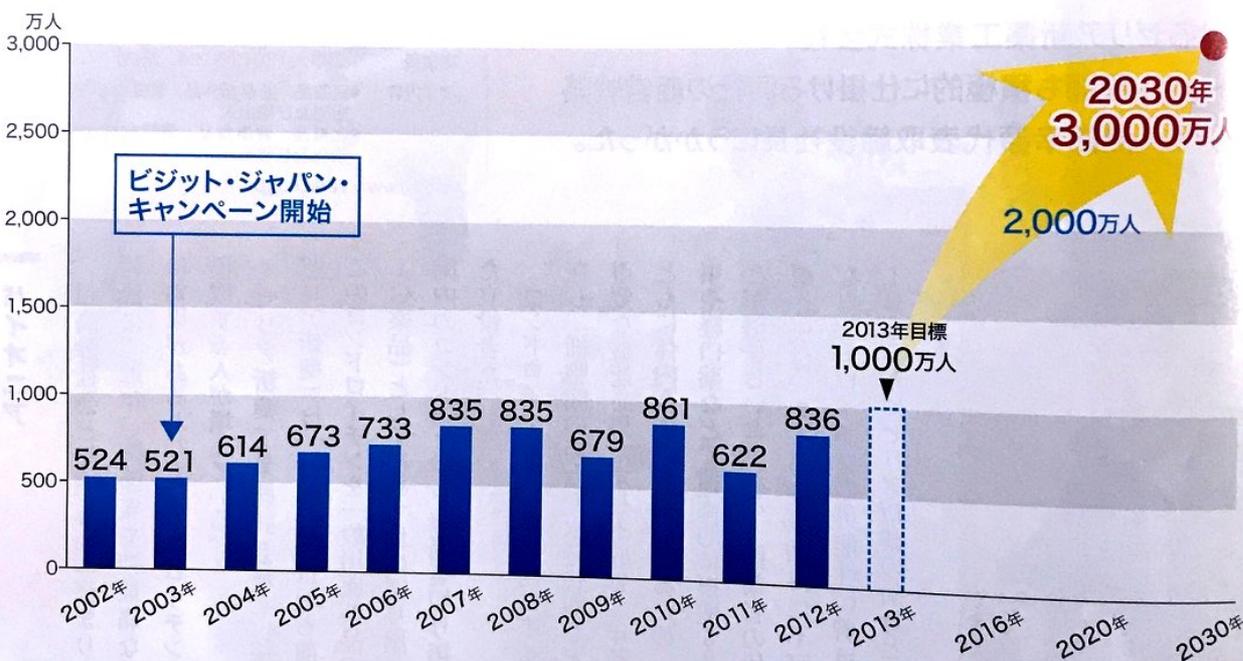
そんななか、東日本大震災で訪日客が激減した際、九州7県の知事が観光関係者とともに韓国を訪れてPRを行ったように、これまで別々に誘致活動をしていた地域が連携する動きが全国に少しずつ広まりつつある。

「複数の観光地が広域連携をして観光ルートを開発するのは、単体で行うよりもずっと効果的」と鈴木氏はこれを高く評価。加えて、近年国内旅行で人気が出ている「着地型観光」を積極

「日本再興戦略」における訪日外国人旅行者数の目標

日本再興戦略 (2013年6月閣議決定)

本年に訪日外国人旅行者数1,000万人を達成し、さらに2,000万人の高みを目指すとともに、2030年には3,000万人を超えることを目指す。



出典:国土交通省 観光庁

的に海外に売り込むことを推奨する。

着地型観光とは、旅行者を受け入れる側が、その地域ならではの体験型プログラムを用意するもの。例えば、新潟県がロシア人をターゲットに海水浴ツアーや桜見物ツアーを実施して成功したのは、地域ならではの企画開発と的確なマーケティングが結びついた好例だ。「広域連携にせよ着地型観光にせよ、まだその重要性に気づいていない地方自治体も多いので、観光庁はもつと全国に促進させるべきでしょう」と鈴木氏は指摘する。

観光産業は旅行業や運輸業にとどまらず、アミューズメント、飲食、小売、政府の狙い通り訪日外国人が増大すれば、日本全体を活性化するリーディング産業となる可能性が高い。そのためには、国や地方がまず訪日ニーズの把握に努め、それを満たす魅力的なツアーを開発し、次のステップとしてリピーター客の確保を画策。どれも当たり前のことだが、着実な積み重ねの先にしか観光立国の実現はない。

「同じ島国であるイギリスへの訪問客は、年間2800万人ほど。どうして日本がその3分の1ほどしか集客できないのか反省し、他国の取り組みに学ぶことも重要です」と鈴木氏は提言する。