

## PPP/PFI活用拡大へ向けて

## —「PPP/PFI推進センター」開設—

【ネクスト・ジャパン最前線】

日本の  
航空機産業の  
発展に向けて

【Scenes of Solution】

「女性新ビジネスプランコンペティション」で  
女性の起業活動を総合的に支援する

— 農業ビジネス支援で期待高まるベジプロバイダー事業

【未来人図鑑】

株式会社星野リゾート

代表取締役社長 星野 佳路氏

日本旅館のおもてなしこそが観光産業の競争力をあげる

【旅のブックマーク】

ミッドセンチュリーのカンボジア

旅する作家 山口 由美

**国** 地方ともに財政状況が厳しさを増す中、昨今ますます深刻化する公共施設の老朽化問題等へ対応していくためには、PPP/PFI等による民間ノウハウや民間資金の活用が重要です。目下、政府においても、PPP/PFI活用拡大へ向けて総力を挙げた取り組みを推進しているところであり、「日本再興戦略」では、今後10年間でPPP/PFIの事業規模を12兆円に拡大することが目標に掲げられています。

DBJは、平成11年のPFI法公布以来、国内初のPFI事業への融資を行うなど、これまでPFI市場拡大に尽力してきました。近時においても、コンセッション導入等を内容とするPFI法改正等の政策企画・推進への協力、地方公共団体の公有資産マネジメントや各種PPP/PFI事業への取り組みサポート、地域金融機関との連携によるセミナー開催などをはじめ、川上段階から幅広い取り組みを実施しています。

さらに、平成25年6月には本店地域企画部および各支店・事務所に「PPP/PFI推進センター」を開設、国をはじめ、今後一層増加するとみられる地方公共団体や企業からのPPP/PFIに関する相談ニーズに対応します。

PFI法改正により平成25年10月に、独立採算型等のPFI事業に対する金融支援機能や地方公共団体等に対する専門家派遣機能等を担う「(株)民間資金等活用事業推進機構(以下「機構」)」も設立されたところです。DBJは、機構に対して、発起人の一者として出資を行っています。

今後もDBJでは、政府・機構・地方公共団体・企業・地域金融機関等の皆様との適切な連携のもと、PPP/PFIに係る各種調査・情報発信・提言や、多様なPPP/PFI事業の発掘・形成支援、リスクマネー供給等をはじめ、PPP/PFIの活用拡大へ向け、取り組んでいきます。

【PPP/PFI推進センター お問い合わせ先】 地域企画部 ☎03-3244-1750





# 日本の航空機産業の 発展に向けて

航空機産業は、航空機の製造（機体・部品メーカー）、運航（航空会社）、ファイナンス（リース、銀行）という3つの分野で構成される。そして、この3つの組み合わせで競争が繰り広げられるビジネスフィールドだ。その航空機産業が近年、世界的な成長産業として注目を集めるようになった。最大の要因は、今後予想されている航空需要の伸長と、それに伴う航空機のニーズの増加である。航空機産業の成長を予感させる動きは、日本でも確実に表れている。航空機製造においては、日本企業の部品シェア35%を占めるボーイング787が本格運航を開始、また2015年には国産初の小型ジェット旅客機MRJ（三菱リージョナルジェット）の初飛行が予定されている。航空業界でも、首都圏空港の発着枠拡大、日系航空会社の新規路線開設ラッシュや相次ぐLCCの参入など活況を呈している。さらに、航空機ファイナンスにおいても日本のプレゼンスが高まっている。こうした中で、日本の航空機産業の発展を確かなものとするためには何が必要なのか。今号では、その方法や方向性について考えるとともに、航空機産業の発展に向けたDBJの取り組み事例について紹介する。

## CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

# 日本の航空機産業の 発展に向けて

P16 **Scenes of Solution**

**「女性新ビジネスプランコンペティション」で  
女性の起業活動を総合的に支援する**  
—— 農業ビジネス支援で期待高まるベジプロバイダー事業

P20 **未来人図鑑**

**株式会社星野リゾート**  
**代表取締役社長 星野 佳路氏**  
日本旅館のおもてなしこそが観光産業の競争力をあげる

P23 **旅のブックマーク**

**ミッドセンチュリーのカンボジア** 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。  
下記URLからダウンロードしてお楽しみください。  
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。  
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行  
取材協力 スカイネットアジア航空(株)  
(株)宮崎銀行  
(株)エムスクエア・ラボ  
(株)星野リゾート  
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン  
取材・文 河内正和  
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN  
写真 赤坂トモヒロ



基本解説

# 複合的な成長モデルの実現に向けて 求められる金融面からの支援強化 ——航空機ファイナンスでアジアの拠点へ

バリューチェーン全体で  
国際競争力を高める

**製** 造業の復権が日本経済再生の鍵となる中、政府は製造業の競争力強化を目指して各種政策を展開している。そうした中で大きな課題となるのが、日本のGDPに占める割合が7割を超えるサービス産業の生産性向上や国際競争力の強化である。なぜなら、現在の日本に必要なのは、従来の製造業は製造業、サービス業はサービス業といった個別に検討される産業政策ではなく、製造業とサービス産業が相互にリネージュを深め、広義のバリューチェーン全体で国際競争力を強化

していくような「複合的な成長モデルの実現」であるからだ。こうした複合的な成長モデルを実現できる産業の1つが航空機産業であり、日本の航空機製造業と航空機ファイナンス業(サービス業)の存在感が、近年、次第に高まりを見せていることは何よりの追い風と言える。

具体的な動きでは、製造業分野においては、次世代中型ジェット旅客機として期待されるボーイング787の日本企業の部品シェアが3分の1に達したほか、機種によつては2割から3割以上が日本製という機材もあることや、三菱航空機が小型ジェット旅客機MRJを2015年に初飛行、2017年に市場投入する計画

が見られる。ファイナンス業においては、グローバルトップ10に入る日系リース会社は昨年までゼロであり、融資の世界でも日系金融機関のシェアは1割にも満たない状況が続いていた。だが近年、欧州危機等の影響もあり、日系金融機関や総合商社が海外のリース会社を買収するなど日本のプレゼンスが高まっており、融資の分野でも邦銀の新規参入が相次いでいる。また、航空機を運航する航空業界も、JALの完全復活、ANAのアジア展開の加速、相次ぐLCCの参入と活況を呈している。

こうした動きには世界も注目している。その象徴とも言えるのが、航空機ファイナンスに係る国際

に提供されるファイナンスをいう。その形態は担保付きコーポレートローンに近いものから、純粋に機体の価値に依拠したファイナンスまで多様である。

実は、航空会社は景気動向や原油価格などの影響を受けやすく、経営の安定化が難しい。ひとたび国際的な経済危機やテロ、SARS(新型肺炎)などが起きれば旅客数が激減し、業績が極度

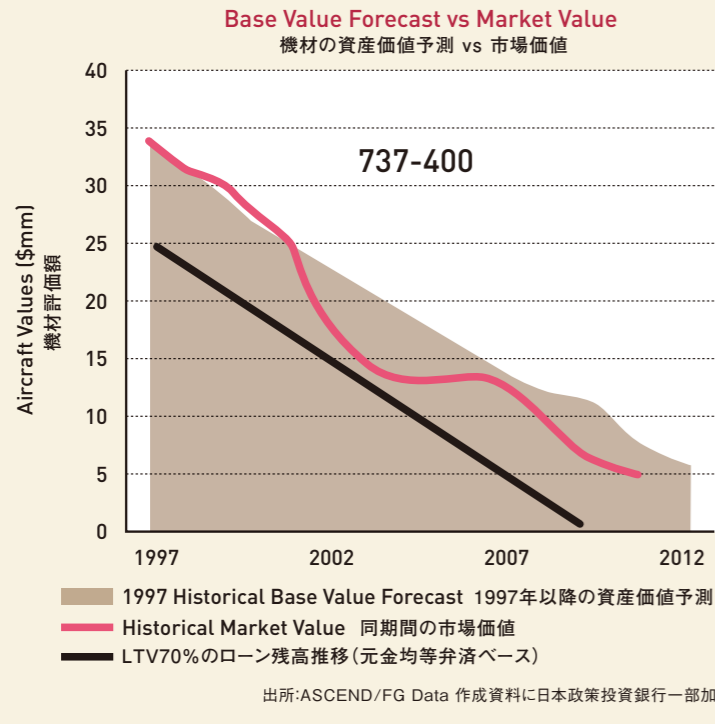
に悪化するからだ。そうした収益構造を持つ航空会社を相手に、多様な航空機ファイナンスが可能なのは、流動性の高い中古機市場が形成されているためだ。

航空会社が使用する航空機の中には、たとえばボーイング社の737シリーズやエアバス社の320シリーズのように、層の厚い中古機市場が形成されているものが多くある。特に150人乗り以

上のジェット機市場はボーイング社とエアバス社の寡占状態にあり、将来の中古機価格を合理的に予測しやすいのが特徴だ。そのため、正しいアセットを対象に適切なLTV(Loan to Value... 貸出の対象となる物件の評価額と実際の貸出金額の比率)で融資を行えば、市場環境が極度に悪化しても損失は回避できる(図表1)。

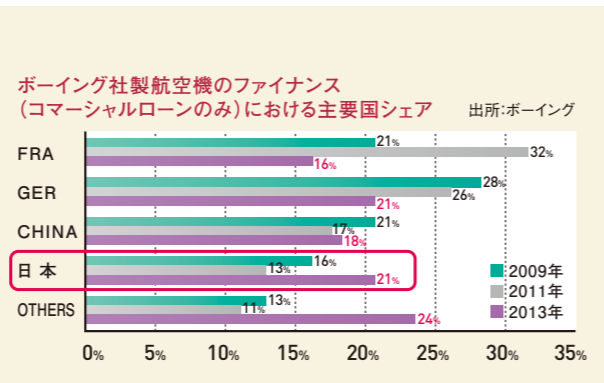
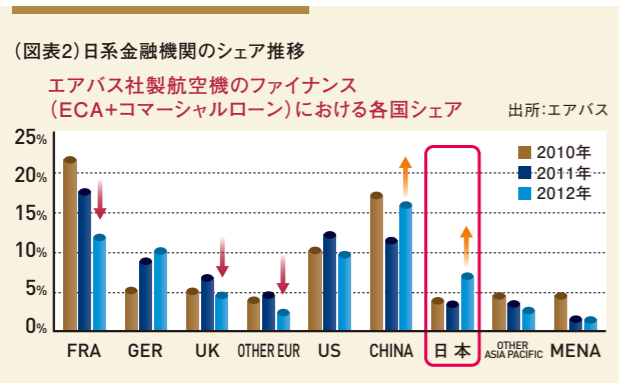
航空機ファイナンスのメインプレーヤーは、世界経済の構造変化とともに変化してきた。1980年代以前は米系の金融機関が席巻していたが、80年代に入ると日系金融機関が台頭し、支配力を高めていった。その後1990年代半ば以降、欧州の金融機関が主力プレーヤーとして市場をリードしてきたが、近年、リーマンショックおよび債務危機によって、欧州勢は総じてシェアを低下させており、それを埋める形で日系金融機関がシェアを伸ばしている。たとえば、2012〜13年で見ると、ボーイング機材のコマーシャルローンで約20%、エアバス機材のローンで8%程度だ

(図表1) アセットベースの融資の妥当性



出所:ASCEND/FG Data 作成資料に日本政策投資銀行一部加筆

(図表2) 日系金融機関のシェア推移



**航** 空機ファイナンスとは、航空機の価値に着目して航空会社および航空機リース会社向け

会議の日本での開催だ。3年前まではゼロだった開催件数が、今年も3回も開催されることになっており、Japan is back(日本が市場に戻ってきた)と言われるほどの確に捉え、日本が航空機ファイナンスにおけるアジアの拠点を目指すことは、航空機メーカーや航空会社にとっても大きなプラス材料と言える。

# Case study.1

## 航空機ファイナンス事例紹介 1

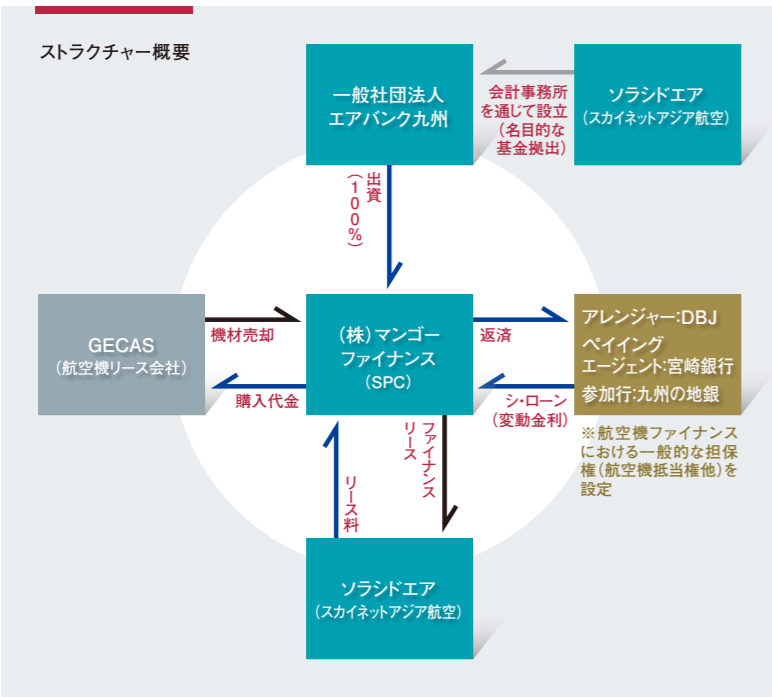
### ソラシドエアに対し、九州地域金融機関による航空機ファイナンスをアレンジ — 同社初の航空機自社保有化を地域密着型金融の高度化で支援 —

航空機ファイナンス市場の拡大が期待される中で、DBJはスカイネットアジア航空株式会社(本社:宮崎県宮崎市、以下「ソラシドエア」)に対して、株式会社宮崎銀行、株式会社宮崎太陽銀行、株式会社大分銀行、株式会社鹿児島銀行、株式会社肥後銀行とともに、航空機ファイナンスの手法を用いたシンジケート・ローン(組成額3.4億円、融資期間11年)を2013年7月に実行した。

ソラシドエアは、今年度から新しい中期経営計画のもと、空から笑顔の種をまく「ソラシドエアらしさあふれるサービスの提供と本邦新規航空会社トップレベルのコスト競争力の実現を図りつつ、「九州・沖縄の翼」として路線ネットワークの拡充を図っている。今般、ソラシドエアは、こうした戦略の一環として使用する航空機(ボーイング737・800型機)の自社保有化に初めて取り組むことになった。

今回のシンジケート・ローンは、この自社保有化のための資金調達として組成されたものであり、その意義は、第1に、地域航空会社が本格的な航空機ファイナンスの手法で地元金融機関から資金調達を行うのは初であり、ソラシドエアは今回のファイナンスにより、リース料の引き下げと為替リスクの低減を実現することができたこと。第2に、ソラシドエアはくまもんジェット等の投入により、地域密着型のアライメントとして成長を目指しているが、今回のファイナンスにより、今後、就航地の地銀との業務面の各種連携も期待できることにある。

一方、地銀にとっては、こうした案件を通じて金融ソリューション



力が高まっていき、地域密着型金融が高度化していくメリットがあるものと思われる。また、既に一部の地銀は欧米の輸出信用機関 (ECA) の保証付きローンを取得しているが、今回のように地銀が保証の付されていないコマーシャル案件で航空機ファイナンス案件を手がけるのは極めて珍しい。地元案件から入ることで、今後、その他の航空機ファイナンス案件にも取り組みが広がっていく可能性もあると思われる。

今回の取り組みは、DBJが航空機ファイナンスのノウハウを地域の金融機関と共有することで、地元企業の成長を地域金融機関が主体的に支援することを可能としたものであり、わが国地域金融の活性化に資するものとなる。

### 複合的な成長モデルの実現に向けて 求められる金融面からの支援強化

— 航空機ファイナンスでアジアの拠点へ

航空機ファイナンスの資金調達方法としては、米国を除いて資本市場の活用は限定的で、金融機関によるローンが一般的だ。その種類は、ファイナンスリース、オペレーティングリース、タックスリースにおけるコマーシャルローンと、ボーイング社、エアバス社等の輸出促進という観点から、各国の輸出信用機関 (米国輸出銀行、英国ECGD社等) の保証が付されたECA (Export Credit Agencies) ファイナンスの二つに大別される。ただ、ECAファイナンスは、保証料率の上昇によって2013年以降、縮減する見通しであり、そこを資本市場やコマーシャルローンが埋めることになると思われる。

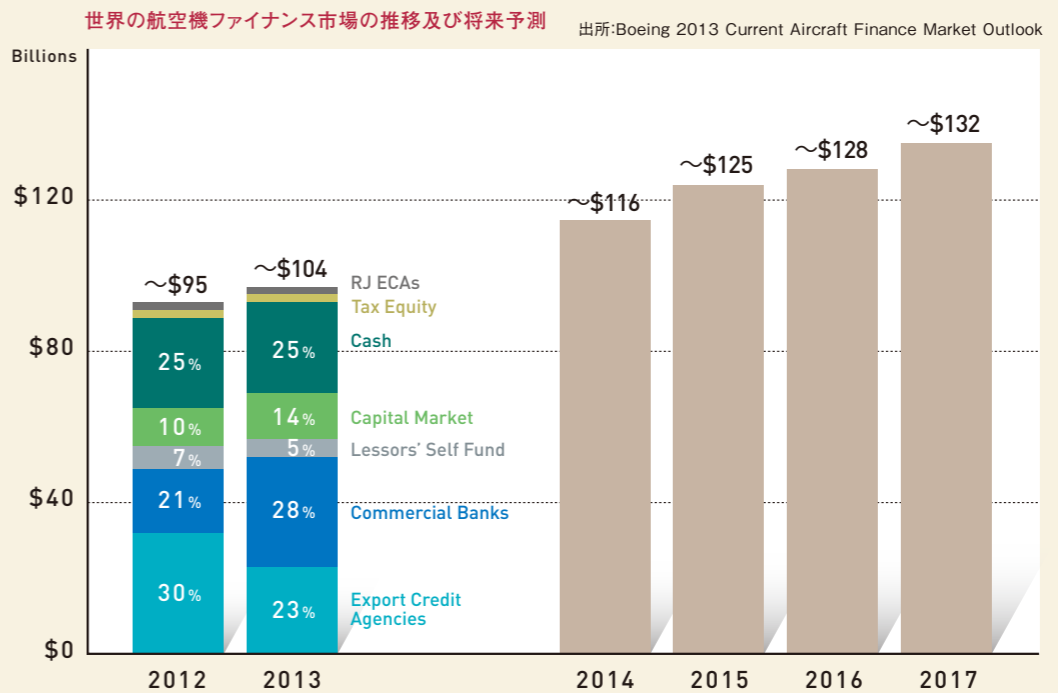
現在の航空機ファイナンス市場は約1000億ドル (10兆円)。新興国の経済成長にともなう航空旅客の増加や先進国での更新機材需要により、今後20年で民間航空機需要 (ストック) が現在の2万機から2倍の4万機になると予測され、総額4兆ドルの資金が必要と言われている。それに伴い、市場は順調に拡大する見通しだ (図表3)。

### 航空機ファイナンスへのDBJの取り組み

DBJは、日本航空 (JAL) の経営破綻およびその後のハンズオンのなJAL再生支援を通じて得られた教訓および知見を基に、航空業界に対してDBJがコミットし続けることを目的に、2011年5月に航空機ファイナンス業務を開始した。その後、欧州危機という追い風を受けながら、2012年度は参入2年目にして800億円の融資を実施。これはトップクラスの欧州金融機関と比べても遜色ない水準であり、2012年航空機ファイナンス市場の約1%に相当する。2013年度は1200億円程度の融資を予定しており、今後も業務は拡大していく見通しだ。

また、DBJ自身の業容拡大のみならず、当行の情報生産力 (産業・企業を見る目) および中立性を活かして、新規参入行や地銀等に対して航空機ファイナンスに関する情報提供を行うとともに、シンジケート・ローンの組成や債権

(図表3) 航空機ファイナンスの市場規模



譲渡を通じて新たな収益機会を提供、また地銀等を対象にしてセミナー開催を企画するなど、

日本の航空機ファイナンス市場全体の底上げに寄与している。

## 航空産業と地域金融

日本政策投資銀行  
常務執行役員  
門野 秀行

宮崎銀行  
代表取締役専務  
平野 亘也氏



九州の地銀が本格的な航空機ファイナンスに参入した初の案件として、マスコミでも注目を集めた今回のソラシドエア（スカイネットアジア航空）向けのシンジケート・ローン。参加した地銀5行の中で中心的役割を果たした宮崎銀行の代表取締役専務・平野亘也氏と、アレنجジャーを務めた日本政策投資銀行（DBJ）の常務執行役員・門野秀行が、今回の案件の意義や今後の地域金融の方向性などについて語り合った。

九州・沖縄の翼へ  
さらに高まる地元の期待

機ファイナンスは、それからちょうど10年目の節目ということで感慨深いものがあります。

門野 宮崎銀行とソラシドエア様とのお取引の経緯から、お聞かせください。

門野 他のエアラインも就航する中で、地元の皆様にはどのように利用されているのでしょうか。

平野 もともとは1997年に福岡市でパンアジア航空として設立後、99年にスカイネットアジア航空へと社名を変更され、2000年9月に本社を宮崎市に移転されました。当行との取引はこれを機に始まりました。この間、宮崎県と地元経済界が中心となり、待望久しかった「県民の翼」をかけ声に、その発展を支援しました。当行も地元金融機関とともに2003年に初のファイナンスを行いました。今回の九州の地銀連携による航空

平野 当初は「県民の翼」としてスタートしたわけですが、その後、熊本、長崎、大分、鹿児島、そして沖縄までネットワークを拡大し、今では九州・沖縄の翼へと飛躍しました。大手2社に比べて価格が安いことから、宮崎県民の間では、とくに若者やリタイアした高齢者の旅行で利用度が高いようです。新幹線が通っていない宮崎県にとつては航空機が重要な交通インフラになっているので、地域観光の振興という意味でもソラシドエア様

の役割は非常に大きいものがあります。ですから、今後も県民をあげて支援することが重要で、当行もユーザーとしてソラシドエア様を利用し、ファイナンスとは違う形でのサポートもしていきたいと考えています。

ところです。

地銀との  
WIN・WIN構築し  
地域活性化を支援する

また、ソラシドエア様は社名に「アジア」を入れていることから分かるように、アジアを視野に入れた航空会社を目指しているのだと思います。宮崎県を始め九州の観光産業も、今ではアジアからの旅行者を抜きにしては考えられません。

門野 DBJでは日本の航空機産業の発展に貢献すべく2011年5月に専門チームを設けて、航空機ファイナンスに意欲的に取り組んできました。その結果、この2年間で

多くの実績を得るとともに1000億円を超える融資を行っています。ただ、これまでの案件の中心は海外の航空会社向けだったことから、いずれはそのノウハウを国内にも還元したいとの思いがあり、今回の提案に至ったわけ

です。日本では前例のない今回のシンジケート・ローンについては、どのような印象をお持ちでしょうか。

門野 たしかに、ソラシドエア様はアジアへのネットワーク展開を視野に入れておられるようなので、我々も引き続き、航空業界に対する知見を深め、ファイナンス手法のノウハウを蓄積して将来への準備を進めていかなければならないと思っ

平野 航空機ファイナンスにおける最大の問題は、航空業界特有のイベントリスクの大きさです。事故の場合のみならず

## Conversation

航空産業と地域金融

たか、ソラシドエア様は社名に「アジア」を入れていることから分かるように、アジアを視野に入れた航空会社を目指しているのだと思います。宮崎県を始め九州の観光産業も、今ではアジアからの旅行者を抜きにしては考えられません。また、特産の農作物をアジアに輸出するという動きもあるので、ソラシドエア様には航空会社としても一段の飛躍を期待しています。その意味でDBJには、今回のファイナンスに続いて、九州の地銀がその飛躍を支援できるような機会を作っていただきたいと思っています。



SARSや鳥インフルエンザなどの流行、地元の場合で言うと新燃岳の噴火、口蹄疫の流行などが起きると、人の移動や物流が止まってしまふ。そういうイベントリスクを抱えているので、いかに「県民の翼」であつても当行が単独で支援するのはリスクが大きすぎるのです。その意味で今回、DBJにアレنجジャーとして、当行をはじめ九州の地銀が参加できる仕組みを作ってもらえたことは非常にありがたいと感じています。

門野 地域の活性化や発展を、当行単独ではなく地域の皆様方と

門野 地域活性化や発展を、

門野 既に申し上げたように、当行

では地銀の皆様との連携を重視しながらさまざまな業務に取り組んできていますが、その中で航空機ファイナンスに関しては、昨年の暮れからECAローン（輸出信用機関の保証付きローン）の債権を譲渡することを始めていて、すでに数件の実績が生まれています。加えて、航空機ファイナンスが成長性のある分野であることを説明する機会として、地銀を始めとする新規参入の方々向けの航空機ファイナンスセミナーを今年の2月に開催し、30行近くの地銀の皆様に参加していただ



スカイネットアジア航空株式会社  
常務取締役  
町田 修氏

Customer's  
voice

コスト競争力を強化し  
新規路線開拓にも取り組む

競

争が激化する航空業界にあって、当社においては長期的なコスト競争力を強めることが最大の経営課題となっております。今回の、当社初となる航空機の自社保有化のための航空機ファイナンスも、第1の目的は単年度のコスト削減でした。

そのための手段としてオペレーティング・リースからファイナンス・リースへの切り替えを検討し始めたのが、今からちょうど1年前。当社からご提案をいただき、その内容が本場に当社の今後の経営にとって有利なのかを見極めてから最終判断しようと考えていました。その中でDBJの提案は、ファイナンス・リースに就航地の地銀連携によるシンジケート・ローンを組み合わせるといふもので、当社にとっては願ったり叶ったりの内容でした。

今後の成長戦略を描く中では当然、銀行借入による資金調達が必要になるでしょう。その意味で今回、新たに九州各地の地銀との関係が築けたことは幸いでした。また、地域に根ざした航空会社としてソラシドエアブランドを浸透させ、当社機を利用していただく上でも、各地域の地銀との付き合いを強めていくことはプラスなので、まさに二石三鳥の思いを強くしています。

今後、2014年度上期までには運航機材を現在のB737・400(150席)から新型の



九州の各県は、農産物の輸出や生産拠点作り、観光振興などでアジアへの積極的な売り込みに動いているので、そうした活動のお手伝いできればと思います。これから検討を進め、実際に就航する場合は2016年以降になるでしょう。

当社が目指すのは、地域の方にファーストチョイスしていただけるエアライン。価格面だけではなく、機内がきれいで、客室乗務員が親切でサービスもきめ細かい、雰囲気も温かいなど、1つ1つの魅力を積み上げてブランド力のあるエアラインになることです。実際に、お客さまの属性を調べてみると、観光レジャー、帰省目的で利用される方が多い。30代のお母さんが子供を連れて、あるいはリタイアした高齢者の方が旅行で、というケースが多いのです。これも当社のブランドイメージが支持されているためだと思っています。機材の自社保有もそうした魅力作りの一環とも言えるわけで、今回、地銀からお借りした資金は、もともと地域の皆様の預金。つまり、地域の皆様のお金が当社の機体のために使われており、「この飛行機は私の飛行機」という繋がりを感ずって応援していただけると嬉しいですね。

Conversation

航空産業と地域金融



あるので航空機ファイナンスのリスクについては承知しているのですが、やはり、どのようリスク分散し、かつリスクヘッジしていくのが課題でしょうか。

門野 その点については、我々自身もさらに勉強を重ねていく必要があると考えています。航空会社自体の信用力はもちろんのこと、換金価値の高い優良な機種を慎重に選別し、両者

きました。11月には2回目のセミナーも予定していて、ここではボーイング社やエアバス社、メーカー各社に臨場感のある話をさせていただき、具体的な案件組成につなげたいと思っています。

航空機ファイナンスに続く  
金融の地産地消の事例を

門野 今後、引き続き航空機ファイナンスに取り組むにあたって考えておられることはございますか。

平野 私自身、審査担当の立場に

を合わせ考えていく必要があると思います。私自身、ボーイング社やエアバス社の方々と対話する中で感じるのは、日本の金融機関に対する期待が非常に高いということです。地域金融の新しい形としての今回のような航空機ファイナンスへの取り組みを、ぜひ両社にも伝えていきたいし、そういう中でさらに両社からの日本への期待が高まるのではないかと考えています。

平野 総じて地銀は預金が潤沢で、地元での運用だけでは賄いきれないのが現状です。運用の多様

化は他の地銀にとっても大きな課題と思われるので、DBJにはこの状況を打開する提案をしていただくことを期待しています。

今回のように県境を越えて地域の銀行が一体となって地域企業を支援するというのは新鮮な取り組みだと思えます。我々も今後、積極的に新しい分野に出て行って、さまざまな貸出形態を学び、最終的にそれを地元で活用できるようにアレンジしていきたいと思っています。

門野 今日の実績を築くまで2年の時間を要しましたが、地元で集めた資金を地元の優良企業のために使ってもらおう。ひいては、それが地域の発展につながる。そうした「金融の地産地消」とも言える事例として、今回のように地域に根ざしたファイナンスは希有なので、当行としても何とか早く第2、第3の事例を実現できるように努めたいと思っています。本日はありがとうございました。

加えて、地銀の広域連携には、アレソジャー役を務める金融機関への信頼感・安心感が不可欠です。その意味で中立的な立場のDBJがアレンジすると各

県の地銀も参加しやすいと言えるでしょうし、今回の参加各行にとっても、航空機ファイナンスについて



B737・800(174席)に

完全更新の予定で、同下期以降は全11機のうち4〜5機を自社保有化したいと考えています。また、新路線についても、次の成長戦略を描く中で開拓していきたいと考えています。その際は、採算性を第1に就航地を決めることになるでしょう。当然、九州-アジア間は選択肢の1つです。

## Case study.2

## トルコ航空に対し、 円建て債券転換オプションを付与した 米国輸出入銀行保証付 ファイナンスをアレンジ

日本における航空機ファイナンス市場の拡大に向けて、DBJは新しいファイナンス手法の開発にも取り組んでいる。今春、トルコ航空に対して行ったファイナンスもその一例だ。

トルコ航空は、イスタンブールに本拠を置く世界最大規模のネットワークを有するトルコ共和国のナショナルフラッグキャリアだ。DBJは、みずほ証券株式会社とともに、トルコ航空が取得するボーイング機（4機）を対象に、円建て債券への転換オプションを付与した米国政府保証（米国輸出入銀行の保証）付融資案件（約160億円）を世界で初めてアレンジし、株式会社みずほコーポレート銀行（現・株式会社みずほ銀行）とともに融資を実施した。

その後、本年6月にトルコ航空が同オプションを行使したことから、みずほ証券による債券引受（約120億円。契約上、オプション行使の対象は3機）が行われ、みずほ証券およびDBJグループのDBJ証券株式会社を通じて日本国内の投資家（地銀、生保等）へ販売された。

トルコ航空にとっては、日本（成田、関西）就航による円の収入を元利金の返済にあてることでナチュラルヘッジ（バランスシート上の資産と負債に同じリスクを抱えること）によってリスクを回避することが可能になる円建ての資金調達したのち、市場の動向を見ながら債券へ転換することで満期日までの12年間分の利払い負担を軽くできるメリットがある一方、国内投資家にとっては、円建て債券としては世界初となる米国輸出入銀行の保証が

## サプライヤー的役割を脱し、 高付加価値化の実現へ

### ——ビジネスモデルの転換期迎えた日本の航空機製造業

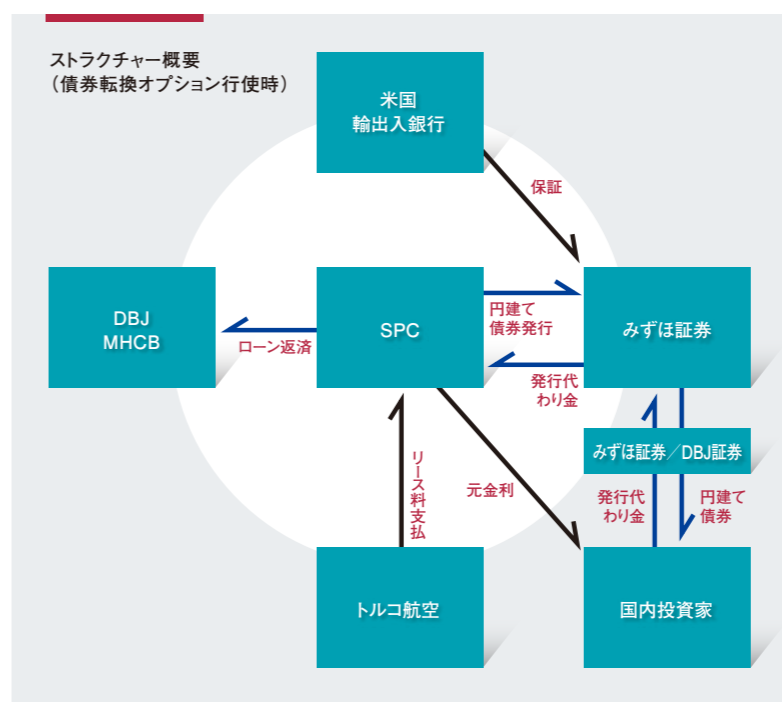
日本の航空機製造業は、敗戦によって航空機製造を禁止された「空白の7年間」の後、初の国産旅客機YS11の挑戦、機体・エンジンの国際共同開発の時代を経て、今、国産小型ジェット旅客機（MRJ）開発に取り組みむまでに発展した。だが、世界的に見れば依然、欧米プライムメーカーへの「部品供給・モジュール分担」という役割が多く、航空機を管理・操作するシステム部分については戦えていないのが現状だ。日本の航空機製造業の発展に向けては、こうした状況から脱却し高付加価値化を図ること、すなわちビジネスモデルの転換が不可欠だ。

#### 日本の航空機製造業の 特異なビジネスモデル

日本の航空機製造業のビジネスモデルには、3つの特異性がある。その第1は産業規模の小ささだ。

くことによって、米国債より高い利回りとなるとともに、円建て債券の元利金の支払いが100%保証されるため、航空機ファイナンスという新たな投資分野を獲得しやすくなる。

航空機ファイナンス市場で日系金融機関への期待が高まる中、純和製デールとして実行されたこのファイナンスは、成長を続け、資金需要が旺盛な世界の航空機市場と日本の金融市場を結びつけることにより、航空業界および日本の金融市場の活性化に資する先進的な取り組みとなった。従来、航空機ファイナンスの分野で債券転換が可能なファイナンスはドル建てに限られていた。世界初の円建てによる組成により、日本における航空機ファイナンスの裾野は着実に拡大している。



先端技術を集めた産業と言われ、ものづくり技術が高い日本企業は世界で勝ち抜ける可能性があると言われるにも関わらず、航空機の生産額は米国の1割にも満たない規模であり、国内機械工業の中でも1%程度にすぎない。

第2は、いびつな付加価値構造だ。航空機の部位は機体・エンジン・装備品（注1）の3つに分類されるが、その製造コストは機体とエンジン部分がそれぞれ15〜20%、装備品が60〜70%を占め、装備品の付加価値が極めて高い。また、装備品とともに付加価値が高いのがMRO（注2）と呼ばれる航空機の整備ビジネスだ。30年が寿命と言われる航空機は整備を続けながら使用されるため、MROビジネスが安定的な収益源となる。この装備品とMROという2つの高付加価値ビジネスが欧米企業にほぼ独占されているのだ。

第3は巨額な投資ゆえの高い参入障壁だ。航空機の研究開発には巨額の投資が必要なため、航空機製造業のアッセンブリメーカーとサプライヤー各社間ではRSP

契約（注3）など特殊な契約関係を結んでリスクを分担したり、新機種普及のために廉価販売を行い、MROを含めた総合採算で投資回収を図るといった商慣習がある。その結果、航空機製造ビジネスには組織力や投資力、技術力などに十分な力を持つ大手企業しか参加できないという高い参入障壁が生じているのだ。

こうした特異性によって、日本企業の共同開発のシェアやビジネスの規模は拡大したが、利益は減少傾向をたどるといった悪循環が生まれている。

#### 拡大する市場、周辺事業を 国内に取り込め

世界的な成長産業として大きな注目を集める航空機産業。その中で日本の航空機製造業が成長するためには、今後20年で機体ストック数が現在の2万機から4万機へ倍増すると言われる市場を、またファイナンスや整備などの周辺ビジネスを確実に国内に取り込むことが必要だ。そのための方

向性として考えられるのは次の4つだ。

第1は、国際共同開発において日本企業に求められてきた巨額の研究開発費の負担を、他の企業と共有・分散化すること。研究開発費をメーカー同士や商社や金融機関といった金融投資家等で分散し、リターン配分について当事者間で合意することができれば、メーカーと投資家双方にとってメリットがある。しかも、金融投資家がビジネスに参入することは、メーカーの投資に対する規律付けにもなることに加え、欧米企業との交渉で有利な条件を獲得するうえでも有効だ。

第2は素材と加工の融合だ。日本のメーカーは機体やエンジンの製造において、素材加工に優れた能力を発揮しているが、実はその素材となるチタン、ニッケル、アルミ、CFRP(炭素繊維複合材)などでも優れた製品を開発・生産している。だが、素材の加工に必要な大型のプレス機が国内にないため、日本では一貫生産ができない部品が多く、付加価値の面で不利な立場を余儀なくされている。

そうした状況を打開すべく、今年4月、日本エアロフォーシ(本社工山県倉敷市)は国内初となる能力5万トン級の最新鋭大型鍛造プレスを導入し、国内では不可能であった大型鍛造品の製造事業を開始した。今後もこうした動きを加速させることで、国内での一貫生産体制を強化することが必要だ。

第3は高付加価値品の塊である装備品ビジネスへの注力だ。前述の通り、航空機の装備品ビジネスの付加価値は極めて高い。現在、自動車やシステム機器を多く積み、電子機械化しているように、安全性や快適性を追求していくと、いずれ航空機も構成部位としてシステム関係のシェアが高まると予想される。こうした流れの中で装備品ビジネスに注力することは極めて重要だ。

第4は収益機会として重視されているMROビジネスの拡大だ。国内の各航空会社は航空機の整備について、軽度のもは自社で対応しているが、4年に1回必要となるエンジンの点検、機体構造の検査、各システム諸系統の点検など整備は、海外のMRO企業に

委託して行っている。しかし、航空の自由化などにより競争が激化する中で、毎年上昇を続ける部品費をいかに有効に削減するかが各航空会社にとって大きな命題になっており、国内でのMROビジネスの拡大が求められている。

### 航空機産業の発展に向けたDBJの取り組み

航空機産業の発展に向けては金融面からのサポートも不可欠だ。DBJは、前身の日本開発銀行時代の1986年から経済産業省(旧・通商産業省)と一体となつて、補助・低利融資で航空機の機体エンジンの共同開発を支え続けてきた。過去20年余にわたって航空機産業との取引を継続する国内唯一の金融機関としても、多くの問題意識を業界と共有している。

そして2008年の民営化以降も、投融资一体型の金融を通じて産業を育成する銀行となることを目指して、国際共同プロジェクトへの投資、欧米企業との直接取

引、機械加工等周辺企業への支援など、成長産業の糧を国内に取り込む取り組みが続いている。近年の主な支援事例には次のようなものがある。

#### (1)Vリースの立ち上げ

International Aero Engine (IAE)社(拠点…チューリッヒ)が保有するスペアエンジンを購入し、リース事業を行うべくDBJの100%出資により、Vリースを設立した。IAEは、欧米のエンジンメーカーや日本航



複合的な成長モデルの実現に向けて  
求められる金融面からの支援強化

— 航空機ファイナンスでアジアの拠点へ

空機エンジン協会(JAEC)などの共同出資により設立された合弁会社で、エアバスA320シリーズに搭載されるV2500エンジンの製造・販売を手がけている。IAEと各航空会社は長期整備契約を締結しており、これに基づき、保有する航空機エンジンの整備が必要になったとき、IAEが各航空会社に対してスペアエンジンの短期的な貸出を行っている。つまり、スペアエンジンはMROビジネスを獲得するために必要なコア資産といえる。

本件は、IAEのオフバランス化とMROビジネス支援のため、Vリースがスペアエンジンを購入し、IAEとリース契約を行ったものだ。直接的にはIAEの支援になるが、JAECの最大支援者であるDBJが実施することで、合弁会社内部における日本企業の存在感が高まるとともに、MROビジネスを日本に取り込む交渉や調整をDBJ自身が働きかけることも可能になった。

#### (2)MRJプロジェクトへの参画

MRJは、三菱航空機株式会社



三菱航空機(株)提供

社(本社…名古屋市)で開発・製造が進められている日本初の小型ジェット旅客機(写真)。日本が独自の旅客機を開発するのはYS11以来40年ぶりだ。DBJはMRJの構想段階から議論に加わり、銀行として唯一、設立出資者として参画した。

#### (3)TES Holdingsへの出資

TES Holdings Limited(本社…英ウエールズ)は、航空機エンジンの総合マネジメント事業者。

昨年6月にDBJおよび三菱商事が共同で、独DVD Bank所有のTES社株式を取得した(三菱商事35%、DBJ25%)。

TESは、①エンジンマネジメント、②エンジンリース、③エンジン部品販売の3事業をコアビジネスとする。

①で機材の退役スケジュール、中古エンジンの取引価格、各航空会社のエンジンメンテナンス状況、エンジンパーツの実勢価格等の情報を仕入れ、独自のシステムでデータベース化する。そのデータを元に、航空会社やMRO事業者に対してコンサルティングサービス(たとえば、航空会社に対して、どこかMRO事業者を使えばもつとも安く整備を行えるか等)を行う。また、②および③のビジネスに必要なとなるエンジンの価格算定、エンジン部品供給のタイミング等も①で得た情報がその判断の鍵となっている。

DBJは、航空機エンジンの整備業界で深い知見と経験を有するTESの株主としての地位をテコに、国内整備ビジネスの拡大を企図する国内引先(Tier1サプライヤー)のみならず金属加工

等)への情報提供や、日本企業とTESの協働可能性を探る等、MROビジネスの日本への取り込みを支援している。

(注1) 装備品…航空機を構成する部位のうち、構造部分、エンジン部分以外を指し、油圧・与圧・推進・電源システム等のシステム部分と、客室内装備品とに分けられる。

(注2) MRO…Maintenance, Repair & Overhaul(整備・修理・重整備(分解点検)の略称で、航空機の整備・修理に関わる諸産業の総称。

(注3) RSP(Risk Revenue Sharing Partner)契約…巨額な研究開発資金や販売支援金が必要となる航空機機体・エンジン開発に用いられる契約形態。開発と量産を分担し、参加シェアに応じて機体、エンジン、スペアパーツの販売収入を得る収入分配方式。



「女性新ビジネスプランコンペティション」で  
女性の起業活動を総合的に支援する

— 農業ビジネス支援で期待高まるベジプロバイダー事業

正確な生産・  
購買情報の  
共有を目指して

「明後日までにキャベツを1トン欲しい、人参100キロ、明日までに売りたい——青果流通の現場では、生産者（農家）と購買者（小売業者、食品加工業者など）を結ぶ情報の不足から、日々こうしたりスキリーな取引が行われています。通信手段も電話とファックスだけで、産地も曖昧になったりする。これでは農家が倒れるのは当たり前。青果流通関係者が皆ハッピーになる方法はないかと考えてたどり着いたのがベジプロバイダー事業でした」

起業の理由をそう語る加藤氏が目指すのは、生産者と購買者間の情報共有を進めることで農産物需給のミスマッチをなくすことだ。農家はいつ・何を・どれだけ・どこに売りたいのか。購買者はいつ・何を・どれだけ・どこから欲しいのか。その正確な情報を事前に共有でき



れば取引価格や量も安定し、需給もスムーズに進むのではないかと。ベジプロバイダー事業とは、専門スタッフ（ベジプロバイダー）が生産者と購買者の間に立つて、現場に密着した営業代行、品質管理保証、生産者の育成、マーケットインの商品開発などを行うものである。すなわち生産者向けには、要望に沿った売り先を探すと同時にリスク分散のために最適化を行う。生産現場に通い、種から出荷までの

トレーサビリティを営業ツールとして用意、生産者の思いや商品に秘められたストーリー等も織り交ぜて営業活動を行う。また、購買者向けには、購買者に代わって生産現場管理を代行し、種から出荷までのトレーサビリティを行い、収穫予測など成長分析結果を踏まえて購買者に知らせることで急な出荷量不足、大量の不良品を出すリスクを抑制する。

フィールドサーバーを使って独自開発したITシステムも活用している。フィールドサーバーは、カメラや温度、湿度、日射などの各種センサーを搭載した環境計測機器で、インターネット上で農産物の生育状況の閲覧、データ分析ができる。エムスクエアラボでは、取得データの蓄積・閲覧機能、グラフ分析等のアプリケーションを提供している。畑の農作物の生育状況を24時間チェックすることができると、最新の

情報を生産者・購買者双方に届けることも容易だ。

子供の生活や  
将来に直結した  
仕事で起業する

加藤氏が農業ビジネス支援を志して起業したのは2007年5月。それまでは工業の世界で生きていた。大学は東大農学部へ進んだが、そこで取り組んだのは農業用ロボットの研究だった。卒業後は英国留学、米国NASA（米航空宇宙局）でのプロジェクト参画を経て2000年に帰国し、東京の大手メーカーで半導体関連の仕事を経験。その後、結婚を機に2002年、夫の勤務先がある静岡県に移り、機械メーカーで産業用ロボットの研究開発に携わった。7年間勤めリーダー役を任せられるまでになったが、その間に生まれた2人の子供の成長と向き合う中で、もっと子供たちの生活や将来に直結した仕事がしたいという

「女性新ビジネスプラン  
コンペティション」で  
女性の起業活動を総合的に支援する

— 農業ビジネス支援で期待高まるベジプロバイダー事業



Scenes of Solution

日本政策投資銀行（DBJ）では、女性による新しい視点でのビジネスを社会や経済に変革をもたらす成長事業として育成することを目的に、一昨年から「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を開催している。募集対象となるのは、創業期にある女性経営者による事業で、技術、サービス、ビジネスモデルにおいて新規性あるいは高い付加価値が期待でき（革新性が高く）かつ事業として大きな成長が期待できる（事業性が高い）ビジネスプランだ。昨年6月、その第1回コンペティションで「DBJ女性起業大賞」を受賞したのが、株式会社エムスクエアラボ（本社・静岡県菊川市）代表取締役社長の加藤百合子氏だ。受賞対象となったのは、ITを活用して既存の青果流通システムが抱えるリスクを低減し、生産者と購買者を直接つないで農産物を安定的に供給する「ベジプロバイダー事業」である。

「女性新ビジネスプランコンペティション」で  
女性の起業活動を総合的に支援する  
— 農業ビジネス支援で期待高まるベジプロバイダー事業



「何も変革されないから（産業として）遅れるばかりと感じました。とにかく情報がとれないことが最大の問題で、他の産業が入り口にしたいと考えて、2009年10月、農業情報シェアサイトを立ち上げたのです」

この時、加藤氏は自ら興した事業を収益性と持続性のあるものにするべく組織を法人化した。そして、ここからの2年間でベジプロバイダー事業を立ち上げるうえで大きな宝物になったという。

「静岡県から事業委託を受け、2010年から『アグリグラフ・ジャパン（農業情報を国内外へ伝えるためのプロジェクト）』の運営管理に携わりました。その過程で農家の生の情報をきめ細かく集めたり、農家さん同士の交流イベントをやったり、実際の青果取

引も経験しました。そうした中で、ベジプロバイダー事業の発想に不可欠なマーケティングについて学ぶことができたからです」

中でも決定的だったのが、ある事件に遭遇したことだ。青果取引の一環として、大手食品業者向けの農作物を卸役の農産物加工農家に納入していたが、その卸役の農家が突然倒産。受注が伸びて体力を超える取引をしていたのが原因だった。そして、加藤氏も数百万円の売掛金が回収できないという事態に追い込まれたのだ。

ベジプロバイダー事業の契約農家は、静岡県内で80軒近くを数えるまでになった。そして、九州、大阪、長野など県外へも広がっている。購買者とのネットワークもすでに45社を超えた。

「この夏、大手食品グループの惣菜会社から地元の食材を使った夏メシを売り出したいというご相談がありました。そこで、特産のわさびの茎の部分を刻んでご飯の真ん中部分に乗せたお弁当を開発し、地元スーパーマーケットで売り出したところ大ヒット。結果的に夏メシの総販売数の60%がわさび付き

# Scenes of Solution

でした。生産者、食品加工業者、小売業者が私たちのマッチングでつながり、最後は地元テレビ局も取り上げてくれたほどです」

加藤氏の次の目標は、フランチャイズ方式で47都道府県それぞれに1つのベジプロバイダー組織を設けて、ITでネットワーク化することだ。さらに、東南アジアを皮切りに世界中へ広めることも狙っている。「ベジプロバイダーは役割機能なので、どの国でも使えます。手始めに輸出から始めようと、香港、台湾、タイなどを候補地として具体的な準備を進めています」

女性起業大賞受賞後、業務量は確実に増加している。社員も5人から11人に増えた。DBJからは、新しい購買者の紹介や業界のプロによるメンタリングなど、さまざまなフォローが行われた。

ベジプロバイダー事業は今後、助走期から加速期に差しかかる。超えなければならない壁も確実に増える。当面の課題を見据えて加藤氏は言う。「この事業はずっと



進化し続けると思いますが、実はそのペースはまだ十分に確立されていません。その間も仲間が増え続けているので早めに固めなくてはいいけない。プラットフォームビジネスなので多くの人に使ってもらわないと意味がないんです」

農業と青果流通にイノベーションを起こす。そしてこのビジネスモデルで世界制覇することが野望とも公言する加藤氏。その高い志を、そして加藤氏に続く第2、第3の志を、DBJはこれからも長く後押ししていきたいと考えている。

## 解説

### DBJ女性新ビジネスプランコンペティションとは

日本では経済の低迷、少子高齢化に伴う労働人口の減少、東日本大震災からの復興などの諸課題のもと、意欲ある女性の起業活動に期待が高まっている。一方、女性の起業環境は、就業経験の少なさや家庭と育児の両立の問題などから、情報、ネットワーク、資金面などで多くの課題を有しており、こうした女性の起業に対する支援も、起業資金から起業後のノウハウ提供等まで包括的な仕組みがないのが実情だ。

そこでDBJは、新たなビジネスを志し、その成長を探る女性に対し、資金・ネットワーク・起業ノウハウ等の総合的な支援を実施することとし、こうした活動を行うためのプラットフォームとして、2011年11月に「女性起業サポートセンター」を設置、女性経営者を対象とする新ビジネスプランコンペティションを実施している。革新性や事業性に優れた新ビジネスに対して、最大1000万円の奨励金を支給するとともに、コンペティション終了後も外部の起業経験者や各種知見を有する方々と連携し、起業ノウハウのアドバイスやネットワーク紹介等、計画実現へ向けた支援を行っていく。

第1回目の応募は643件。今年も第2回目のコンペティションを開催し、176件の応募の中から6月に受賞者を発表した。このうち「女性起業大賞」には、ロイヤルブルーティージャパン株式会社の代表取締役社長・吉本桂子氏を決定。同社の事業は、自社での一貫した開発・製造による高級ホトリング日本茶を世界に発信するものだ。



長野県軽井沢町。周囲を森に囲まれた山あいに立ち並ぶ「星のや 軽井沢」。ゆるやかに流れる川沿いに点在する離れの客室が丘へ連なり、ひとつの集落を成し、懐かしくも新しい風景が広がっている。'おもてなしの達人'や'セラピストの達人'などが、日本旅館の伝統を踏襲しながらも、現代人のライフスタイルにあわせた滞在を提案する。

### 運営に特化することが 生き残りへの道

「リゾート運営の達人になる」という企業ビジョンを設定したのは、どのような理由からですか。

1987年施行のリゾート法を含め、バブル経済期に全国で一斉に新規参入があり、市場が供給過剰状態になることが予想されました。その中で施設も古く、資本も小さい老舗温泉旅館がどうやって生き残っていくかを問われたことがスタートです。新規参入者の多くは施設の有と開発に関心があり、運営にはそれほど興味を持っていませんでした。そこで、私たちは運営に特化し、新規参入企業を顧客にすることで生き残れると考えたのです。運営は地味な部分ですが、リゾート事業の成否は運営の実力にかかっていると思っていましたから、そこを担う会社になっていこうと考えました。

——運営の効率を高めるとは、具体的にどういうことですか。

近年、日本旅館は減少してきており、

## 日本旅館の おもてなしこそが 観光産業の 競争力をあげる

株式会社星野リゾート(本社・長野県北佐久郡軽井沢町)は、ホテル・旅館など宿泊施設の運営、スキー場、ブライダル事業などを手がける総合リゾート運営会社だ。1991年に老舗温泉旅館の経営を先代から引き継いだ現社長の星野佳路氏は、1987年のリゾート法施行に危機感を持つと同時に、ホテル・旅館業界の構造変化の流れを読み、いち早くビジネスモデルを転換した。当時のリゾート経営の基本であった開発、所有、運営の3機能を併せ持つスタイルから運営特化に脱却し、日本では前例のない「リゾート運営の達人になる」ことを目指したのだ。以後、高満足度、高収益、低環境負荷という3要素を同時に達成する運営の仕組み作りに取り組み、次々と成功事例を生み出す中、「星のや」「界」「リゾナーレ」のブランドを展開。その事業は現在、全国に31カ所の運営拠点を持つまでに成長した。地方の老舗リゾート企業の生き残りをかけた決断から22年。星野氏は、そのビジネスモデルをさらに進化させながら、日本の観光産業をより立てるべく挑戦を続けている。



株式会社 星野リゾート

代表取締役社長

星野 佳路氏



部屋数では2009年に西洋ホテルが日本旅館を超えています。この衰退の理由は、サービス内容面において旅行者の変化に対応する努力が十分ではなかったこと、同時に運営面では西洋ホテル方式を真似したことに根本的な原因があると考えています。西洋ホテルの仕事は部署別になっていて、自分の所に仕事が流れてくるまで待ち時間が発生する。その方法では小さな規模の日本旅館には合わないの

で、結果的に生産性を下げています。星野リゾートは、サービス内容の進化とともに、運営効率を高める独自の仕組みづくりに取り組んできました。手待ち時間をなくすために、昔の日本旅館の発想をベースに、最新の技術、システムを活用しながら現代の労働形態に合うように進化させ生産性を高めていったわけです。この仕組みこそが私たちがこの20年間取り組んで得た最大の成果であり、運営会社としての競争力だと思っています。

### 文化度の高さこそ 日本旅館のおもてなし

星野社長が考える「おもてなし」とは

西洋のホテルではお客さまの要望が発生した時に、それに早く正確に応えることが良いサービスであり、それは元々、お客さまとサービススタッフの関係が完全な上下関係になっている文化から生まれてきました。

一方、日本のおもてなしの歴史は、千利休の時代にさかのぼり、主客が対等な関係である文化から始まっている。この始まりの違いというのが日本のホスピタリティのあり方、またはあるべき姿を考える時に決して忘れてはいけない要素であると私は考えています。

主客対等な関係では、顧客は宿に対して高い文化度を期待します。「今日はどんな趣向で楽しませてくれるのだろうか」、そうなる西洋ホテルとは違って、要望が発生するまで待っているのは駄目なのです。その地で楽しんでいただけの趣向を考え企画する文化的な力量が試される。同時にそこには、私たち旅館側が顧客に伝えたいメッセージを盛り込むことも大事になります。

たとえばハウスキーピングとは、西洋のホテルでは部屋を元通りにきれいにすることですが、日本旅館では「元通りにする」ではなく、「しつらえる」と言います。季節感を表現する、天気を反映させる、宿泊されるお客さまのことを想像して部屋を演出する。茶道、華道、書道、地域の情報、季節

ルを思い描いていた。しかし、そこに建っていたのは、円形の屋根が印象的な、ミッドセンチュリーのモダンズムを体現するホテルだった。



アマンサラのエントランスとプール

アンコール遺跡への玄関口であるシエムリアップの空港で待っていたのは、1965年製の黒いメルセデスだった。単にノスタルジーを演出するだけのクラシックカーではない、重厚な存在感。不思議に思っただけで手に聞くと、誇らしげに彼は答えた。

「かつてシアヌーク前国王がお乗りになっていた車です」

ガイドブックには、シエムリアップにあるアマンリゾート、アマンサラは、かつての王族の迎賓館だと記されていた。よく読めば1960年代と記述があったのに、私は勝手な思い込みで、シエムリアップを代表するクラシックホテル、グランドホテル・ドゥ・アンコールがそうであるように、フランス領インドシナ時代の

1953年、フランスからの独立をなしたのがノドロム・シアヌークである。東西冷戦のさなか、そのどちらにも属さない独自路線の外交はやがて破綻。70年のロンノル政権によるクーデター以後、カンボジアは、長くインドシナ紛争と、続くポルポト独裁の悲劇に翻弄された。植民地支配と戦争の時代の狭間、つかの間、カンボジアに平和と豊かさがあつたのが、ミッドセンチュリーの1960年代なのである。



密林の中に佇むアンコールワット

一般にアンコールワットの名称で知られるアンコール遺跡群は、東京都23区に相当する広大な面積に、主なものだけで26もの遺跡が点在する、壮大なスケールの古代都市だ。アンコールワットは、そのひとつに過ぎない。クメール王朝の繁栄は、9世紀の初めから15世紀半ばまで、6百年あまり続いた。その絶頂期、ここは、東南アジア最大かつ最強の帝国の、当時としては世界でも最大級の都市だったのだ。

独立闘争の頃から民族の象徴として、アンコール遺跡の重要性を説いていたシアヌークは、当時、賓客を決まてシエムリアップに案内した。その迎賓館となつたのが、アマンサラの前身、ヴィラ・プリンシエールだった。モタニズムの美しい館は、その後、何度となく名称を変え、アンコール遺跡と同じように、苦難の時代を満身創痍で生きながらえた。

アマンリゾートの創業者、エイドリアン・ゼッカは、カンボジアがつかの間の平和と豊かさを享受していた頃、ジャーナリストだった経歴がある。このヴィラに滞在したこともあったという。2002年、アマンサラとして生まれ変わった背景には、若き日の追憶もあつたのかもしれない。

ライブラリーの書棚には、若き日のシアヌーク前国王夫妻の写真があつた。昨年10月に亡くなるまで、独立の父と慕われた国王。夫人のワンピースのデザインがまた、カンボジアが幸福だったミッドセンチュリーの時代を彷彿とさせるのだった。



若き日のシアヌーク前国王夫妻

アマンサラ

<http://www.amanresorts.com/amansara/home.aspx>

旅のブックマーク

第12回

## ミッドセンチュリーのカンボジア

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。



1960年長野県生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、86年米国コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了、日本航空開発(現JALホテルズ)入社。米シティバンク勤務を経て91年1月、星野リゾートの前身である星野温泉の社長に就任。



感の演出といった日本文化のスキルや知識がスタッフ一人一人に期待されます。スタッフはサーバントではなく、地域の文化度を代表して伝える存在。こうした文化度こそ日本旅館のホスピタリティであり、おもてなしの本質であるとは考えます。

「この7月には、星野リゾート・リゾート投資法人が東京証券取引所に新規上場しました。」

リゾートの目的は2つあって、1つは、さらに運営に特化するために所有している施設を分離していきたいと考えたこと。2つめは観光立国を目指す上で一般投資家が観光に投資できる環境をつくっていくことです。日本の観光産業は成長産業であり、特に地方経済にとつての新しい基幹産業の一つになっていくことを日本政府も後押ししています。しかし、観光産業の成長に対して投資したいという一般投資家がいてもまだそんなに選択肢はありません。誰もが参加できる市場環境を作れば、日本の観光はもっと盛り上がりと考えられています。一般投資家がトヨタやソニーの株を買って日本の製造業の世界進出を応援したように、観光産業をもっとサポートしてもらいたいというのがリゾートにたどり着いた理由です。

### インバウンド増加の鍵は多様な日本文化への理解

「東京オリンピックの開催を前に、2016年には『星のや東京』もオープン予定です。」

東京オリンピックを当て込んで仕事をしていくわけではないのですが(笑)、重要なことは、日本が真の観光立国になるために、オリンピック「後」のことをしっかりと考えた上で、開催までに何をやるかだと考えています。

政府は、6月にとりまとめた「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」の中で、訪日外国人旅行者数2000万人の高みをめざすとしています。前回1964年の東京開催時は日本の戦後復興の姿や東京を知ってもらうことが狙いでしたが、2020年大会は東京だけでなく、地方の魅力を伝え、足を運んでもらうことが重要です。

現状のインバウンド市場は東京観光が圧倒的。しかし、目標の2000万人のインバウンドは東京観光だけでは達成できません。外国人が行ってみたい場所を日本の地方にたくさん作っていかないと無理な数字なのです。日本には全国に多様

な文化があるということを知ってもらい、一度行ってみたいと思ってもらおう。そういう状況をいかに作っていくか。それが東京オリンピック後の減少を防止し、インバウンド2000万人から世界の観光大國水準の3000万人に成長していくための試金石になるはずだ。

同時に忘れてはいけないのは、国内需要の重要性です。インバウンド増加は日本観光の成長というイメージがありますが、インバウンドが3000万人になっても、国内の観光需要の20%程度に過ぎません。日本の観光産業の特徴は、国内に巨大で安定した市場があるということであり、これを活用して収益を生み出す仕組みに転換することが最も大切です。観光産業の現状の課題は需要ではなく収益性です。生産性が上がれば投資を呼び込める、そうするとバブル経済期後長く滞っている設備更新が行われ、良いサービスも生まれてくる。それが結果的にインバウンド市場の持続可能な成長を実現する環境につながる。これが私が考える戦略的シナリオです。そのために政策面で最も重要なことが「大型連休の地域別取得」なのです。観光先進国ですでに実施されているこの仕組みは、今の日本の観光産業にとつて最も効果が高い処方箋であると考えています。