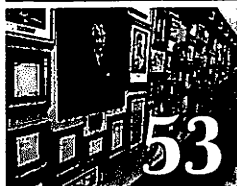


CONTENTS



2 特集  
基調講演  
「クルーズ産業の歴史と現状そして未来」

池田良穂

16 第99回 ワークショップ  
これからのクルーズビジネス

33 第11回 加護野忠男論文賞  
入賞論文

40 トップ・インタビュー  
オムロンの企業理念経営

山田義仁(オムロン株式会社 代表取締役社長 CEO)

53 特別寄稿  
英国 ペントランド社  
～超優良ファミリービジネスの企業統治と家族統治～

忽那憲治 山本一彦 桑山 斉

72 プロフェッショナルの仕事術  
理論と実践の往復の日々

井上喜文

74 MBA Cafeに集まろう  
神戸大学MBA 創立30周年記念シンポジウムのご報告

多喜田保志 戸屋尚子

76 インフォメーション

77 B.E.L. ベルカン便り  
ベルカン一イベント 七夕祭の企画作りの裏側とは…!

経営70回シリーズ

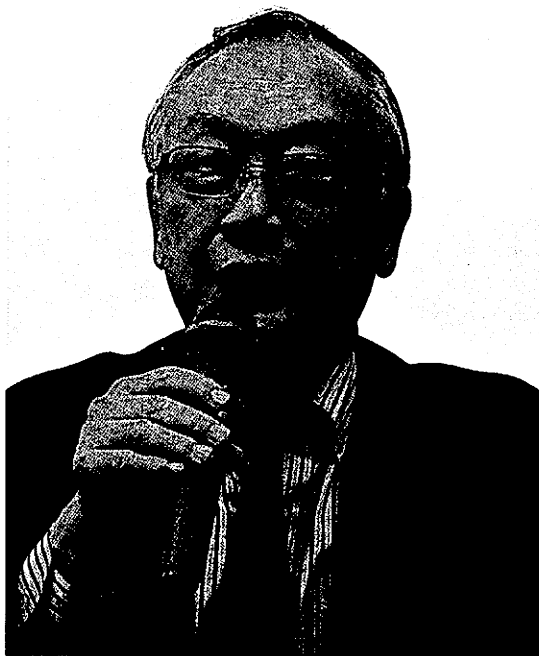
出向マネジャーが企業グループで果たす役割

グループ内出向は、人件費削減、技術研修、人材育成などを意図して様々なレベルで行われている。特にマネジャーレベルの出向は、出向者が本社・子会社間のコミュニケーションの橋渡しとなることでグループ内コンフリクトの軽減に繋がる。本社から子会社への出向は本社の戦略や評価方針を子会社に伝え、子会社から本社への出向は本社の評価基準や意思決定に子会社事業のリアルな状況を反映させる。また、出向を通して本社・子会社間で共通のコミュニケーションバックグラウンドとグループマインドが作られる。

日本企業でコンフリクトが少ない一つの理由は、コンフリクトとして顕在化する前にインフォーマルな調整を通して水面下で問題解決されるためであるが、このような調整に出向マネジャーが貢献する。そのためには、出向マネジャーはグループを知り尽くしたベテランマネジャーでなければならず、また「ハイパフォーマー」の中から出向者を選ぶことで、出向をポジティブなものとする企業文化が必要である。

中村絵理 (神戸大学大学院経営学研究科 准教授)





## 基調講演 「クルーズ産業の 歴史と現状そして未来」

池田良穂 氏

(大阪府立大学 名誉教授・大阪経済法科大学 客員教授)

### Profile (プロフィール)

- 1950年 北海道生まれ、港町室蘭で育つ
- 1973年 大阪府立大学工学部船舶工学科卒業
- 1979年 同大学大学院博士課程修了
- 1978年～ 同大学助手、講師、助教授、教授、  
工学研究科長・工学部長
- 2015年 定年退職、同大学名誉教授、  
大阪経済法科大学客員教授

日本クルーズ&フェリー学会前会長・現事務局長  
日本船舶海洋工学会元副会長

現在、全国クルーズ活性化会議顧問  
クルーズ・オブ・ザ・イヤー選考委員長、  
シップ・オブ・ザ・イヤー選考委員長等を務める。

これから本日のワークショップの基調講演として、「クルーズ産業の歴史と現状、そして未来」というタイトルでお話ししたいと思います。

クルーズというのは実は非常に古くからある産業です。しかし、今日世界的にブームになっているようなクルーズが誕生したのは1960年代といえます。それまでのクルーズとは全く違ったビジネスモデルのクルーズがその頃に生まれ、これが今日急成長をしています。このように新たな形となったクルーズでも50年以上の歴史があります。

昨年の統計によると全世界で年間2,700万人がクルーズを楽しんでいて、経済波及効果でいうと14兆円という産業になっています。コンテナ船の産業は大体二十数兆円といわれていますので、そろそろコンテナ船の規模に迫りつつある大きな産業となってきています。



## クルーズとは

この新しいクルーズは、まずアメリカ、その後ヨーロッパで大きく成長し、近年、ようやく東アジアでも成長し始めたという状況です。アメリカの会社が、クルーズマーケットがゼロである中国で2006年に上海起点のクルーズを始め、それが今は240万人のクルーズを楽しむ人がいるまでに成長しています。ちなみに日本は30年前がクルーズ元年と呼ばれ、15万人がクルーズを楽しんでいたのですが、今では31万人です。中国の240万人に比べると非常に小さな規模にしか成長していませんが、それでも2倍の規模になりました。

そもそも「クルーズ」とは「周遊する」、特に「海を周遊する」という意味です。たとえば大洋を航海する軍艦である巡洋艦はクルーザーといえますし、宿泊施設・ベッドを持った大型ヨットもクルーザーといえます。そしてクルーズ客船もクルーズシップといわれています。クルーズそのものは周遊するという意味なので、陸上でも最近ではランドクルーザーという名前の車があったり、観光バスにもクルーズという名前が付けられていたりすることがあります。ここからは、船で海上を周遊して各地を回りながら楽しむ観光旅行についてお話ししたいと思います。

最初に商売としてクルーズが始まったのは19世紀の終わりです。まだ飛行機がなかった時代です。「セイロン」という2,210tの蒸気帆船が、ヨーロッパで初めて、周遊をしながらお客さまを観光させることを商売にした営業を始めました。日本も意外に古くて、最初のクルーズは1906年の「ろせった丸」による日露戦跡を巡る満韓巡航船だといわれています。

また、今のクルーズブームが起こる以前には、

定期客船と呼ばれる、たとえば大西洋とか太平洋を横断してお客さまを運ぶ船がたくさん就航していました。これが1960年代から1970年代前半に民間の航空網が整備されてきたことに伴って、ほとんど姿を消します。なにせ、大西洋を横断するのに船だと7日かかったのが、飛行機だと7時間ですから。ということでこの頃が客船暗黒の時代、産業としての客船の時代は終わったといわれた頃になります。

そして、定期客船の多くがクルーズを始めたのですが、ほぼことごとく失敗しています。完全にビジネスモデルを間違っていたということです。ところが、1960年代の終わりぐらいからカリブ海で客船を使った新しい観光ビジネスモデルとして全く違うクルーズを始めようとした人たちがいました。それを私は現代クルーズと呼んでいます。



## 伝統的クルーズと現代クルーズ

定期客船時代から続いた、たとえば「タイタニック」のような船の1等船客に対するサービスを行いながら観光するのを伝統的クルーズといえます。この市場はその後どんどんしぼんでいき、1960年代からカリブ海で現れた新しいスタイルのクルーズ(現代クルーズ)が世界的に拡大して、14兆円産業というところまで来ています。両者の違いを端的に説明すると次のようになります。

伝統的クルーズは、今日のラグジュアリー・クラスと呼ばれるもので、高齢の富裕者層向けの長期で高価な商品です。お客さまが限られるので、世界中いろいろなところを不定期に運航するのが一般的です。この伝統的クルーズがクルーズ産業マーケットの大体4%くらいを占めていま

す。残りがいわゆる現代クルーズと呼ばれるもので、プレミアムからカジュアルにかけての、大型船を使ったクルーズです。この産業のターゲットは一般大衆、現役世代、家族連れで、大体年収3万ドル(約300万円)以上の人たちです。ですから、多くの人々がこのクルーズという観光のターゲットになります。

現代クルーズは短期で安価です。現役世代の人々は、ヨーロッパの人たちだと3週間ぐらいの休暇をとるのが普通ですが、アメリカ人は、長くても2週間、普通は1週間ぐらいの休みを年数回とると言われています。そこで旅行期間も1週間までを基準として、大体1泊当たり100ドル(約1万円)ぐらいからの相対的に安い価格設定になっています。食事も交通費も含まれていて、さらに宿泊やエンターテインメントも付いての価格ですから、アメリカ人にとって安いレジャーといえます。

ラグジュアリー・クラスだとその4倍の1泊400ドル(以上)で、基本10泊以上の行程ですから、大きな違いです。

1週間ですので、ある固定水域でしか運航できません。たとえばカリブ海ですと、マイアミを起点にしてカリブ海の島々を回って1週間で戻ります。それを年中、定点定期でやることによって安い価格を実現して、今、成功している会社が3~4社あります。売上の大体10~15%ぐらいの純利益を上げられるという非常に優良な企業に成長しています。

クルーズマーケットの構造は、ラグジュアリーと呼ばれるトップ層が全体の4%ぐらい、プレミアムが16%ぐらい、その下にカジュアル(スタンダード)マーケットが80%ぐらいになります。カジュアル(スタンダード)マーケットは3~7泊を中心に、1泊当たり100ドルからの料金設定になっています。

それでは、現代クルーズはどうやって生まれてきたのでしょうか。1965年から1973年にかけて、アメリカの一大リゾート地のフロリダ州のマイアミ港を中心に、現代クルーズが始まりました。パイオニアはノルウェー・カリビアン・ラインズ(NCL)です。今は名前がノルウェー・カリビアン・クルーズ・ラインに変わっていますが、NCLの略名は同じです。それから2番手がロイヤル・カリビアン・クルーズ・ライン(RCCL)。3番手がカーニバル・クルーズ・ラインズです。カーニバルは、今、世界の50%近くのクルーズマーケットを牛耳る最大手に成長しています。

面白いのは、どの会社も、3~4隻の複数のクルーズ客船を最初からそろえて、クルーズ事業を始めたということです。クルーズ事業がうまくいっているのは、規模の経済効果をうまく使っているからといえます。だからこそ、1泊1万円からという価格設定ができるのです。15,000tから2万tぐらいの小型船を複数隻そろえて大量のお客さまを呼び込み、カジュアルなクルーズを楽しんでもらうという商売を始めたのです。

2番手のロイヤル・カリビアン・クルーズラインも、ほとんど年をたがえずに新しいクルーズ事業を始めています。誰か一人だけが考え出したのではなく、同じようなことを考える人が結構いたといえるでしょう。3社が競い合って、今のような巨大なバケーションビジネスに育てたといえます。



## 現代クルーズの特徴

1960年代にアメリカで誕生した、現代クルーズと呼ばれるこの新しい客船ビジネスは、輸送ビジネスではなくて、バケーションビジネスです。そのモデルの特徴は第一に定点定期、すな

わち同じ港から定期的に1年を通して船を出すことにあります。二つ目が短期、基本的には1週間以内です。現役世代が無理なく乗れるようにという考えからです。それからリーズナブルな価格設定、1泊100ドル台からということで、年収3万ドルからの層をターゲットに据えた点もその特徴です。

このビジネスが大きく成長した背景には、「フライ&クルーズ」があります。最初はマイアミの近くのマーケットだけでしたが、その後飛行機を使って全米からお客さまを集めることを始めました。船会社が飛行機の予約まで全部行い、パックツアーの代金の中にフライト料金も入っていました。従来型のクルーズと何が違うかというと、お客さまにとって時間が節約できる。たとえばニューヨークからカリブ海のクルーズをすると、ニューヨークからカリブ海に行くまでに船だと大体3~4日かかります。それで1週間のクルーズをやって、3~4日かけて戻ると、2週間の行程になってしまいます。マイアミまで飛行機で飛べば、1週間のクルーズをしても、5日間の平日の休みをとれば、前後の土日とあわせてぴったりと収まる。このようにコンパクトにパッケージができることになり、利用者にとっての最大のメリットとなります。逆に会社からいうと、この戦略で、フロリダ半島の一部だけではなく、全米をマーケットにすることができました。さらに、この頃はちょうどアメリカで航空機規制緩和が行われた直後で、飛行機の手配が非常に簡単に安くなるようになっていました。

それからモノクラスであることも特徴です。すなわちクラス分け・等級差がありません。そして複数の船を就航させていて、その船にもいろいろなバラエティーがあり、違う楽しみが選択できます。こういうことで選択の自由度を乗客に与えました。最後に、オール・インクルーシブ料金です。

交通費も食費もエンターテインメント代も全部込みの料金設定としました。すなわち1回払ってしまえば、後で払うのは基本、アルコール代と寄港地でのオプションツアーの料金だけといった形です。先払いしているので、ついお客さまは船の上でも追加で結構お金を使う傾向があります。このように財布のひもが緩むようなうまいシステムを作っています。なお、最近はアルコール代も入ったオール・インクルーシブを売り物にした船もあります。

規模の経済のことに触れましたが、船のサイズをみてもそのことはよくわかります。最初は2万トン弱くらいだったクルーズ客船が、今では22万トンです。昔は1,000人弱しかお客さまを乗せられなかったのですけれど、22万トンのクルーズ客船だと、6,000人のお客さまを乗せられます。いわゆるボリュームビジネスです。1,000人乗せるクルーズ客船でも、6,000人乗せる船でも船長は1人です。たとえば船長の給料が3,000万円として、そのコストを1,000人で割るか、6,000人で割るかです。大きな船を使って大量の食材を購入し、あらゆるところのコストをカットして、旅客1人あたりの単価を積み上げていくとリーズナブルなクルーズ料金が実現できることになります。

以上がこの現代クルーズのビジネスモデルの特徴だと思います。

## 4 現代クルーズの内容

最近話題となっていることの一つに統合型リゾート(IR)があります。まさに現代クルーズは船の上でこの機能を整えた、洋上のIRといった存在です。以下では、いくつかの事例を紹介することにします。

スライド1は、ロイヤル・カリビアン・インターナショナルの22万トン船「オアシス・オブ・ザ・シーズ」クラスのパンフレットです。

この船はマイアミの少し北のフォート・ローダデルを基地にしています。そこからまず、同社がプライベート半島を持っているハイチのラバディに行きます。それからジャマイカのファルマス、メキシコのコスメルに寄って、フォート・ローダデルに1週間後の朝に戻ってきます。値段は、一番安いクラスで729ドル、1日当たり1万円ぐらいいになります。このレベルの価格なのに、結構いいサービスが受けられます。船の建造費は、1隻1,300億円ですが、経営者の話では、大体10年から15年で元が取れるということです。そして、どんどん船を増やすという話になっています。

船の中はいつてみればテーマパークのようなものです。船の真ん中に船首から船尾までずっと通った通路があります。お客さまをたくさん乗せようと思うと客室がたくさん必要です。そう

すると船体内部にも客室を造らなければいけません。いわゆるインサイドキャビンです。内部だと窓がないので朝になっても暗いままで、アーケードと呼ばれる通路を吹き抜けにして、そこに向けた窓のあるキャビンを作って、その点をカバーしています。この構造を最初に考えたのは、ヨーロッパのフェリーを建造していた造船技術者です。ヨーロッパの古い町のホテルの窓からアーケードを眺めるような雰囲気のを船の内側に造るという思想で造られています。

船内には3層吹き抜けのレストランがあります。天井に吊っているシャンデリアは2,000万円だそうです。1週間のクルーズの間、同じテーブルが指定されます。その同じテーブルですと1週間、同じボーイがサービスをしてくれます。メニューを説明してくれ、そのメニューの中から好きな料理を頼みます。ここには古く伝統的な1等の船旅の要素を残していますが、今は、このシステムも船によってだんだん変わりつつあります。

スライド1



西カリブ海クルーズ オアシス級 7泊8日

船上最大 デリタブル/オアシスデラタブル/オアシス All-in-one of the Sea/Oasis of the Sea

出航日

年	出航日
2011年	4月10-24日 / 5月9-22日 6月5-19日 / 7月3-17日 8月14-28日 / 9月11-25日 10月9-23日 / 11月6-20日 12月4-18日
2012年	1月15-29日 / 2月12-26日 3月11-25日

オアシス級 出航日

年	出航日
2011年	4月21-30日 / 5月14-23日 6月11-20日 / 7月9-18日 8月6-15日 / 9月3-12日 10月1-10日 / 11月12-21日 12月10-19日
2012年	1月7-16日 / 2月4-13日 3月3-12日

日	出航日	乗客	出航
1	フォートローダデル	フロリダ州	17:00
2	終日クルージング	---	---
3	ラバディ	ハイチ	08:00 17:00
4	ファルマス	ジャマイカ	10:00 18:00
5	終日クルージング	---	---
6	コスメル	メキシコ	08:00 19:00
7	終日クルージング	---	---
8	フォートローダデル	フロリダ州	07:00

クルーズ料金 内航 729~ | 東航 849~ | パシフィック 949~ | スイート 1,749~  
(税一人別、USD)

※＜オアシス級＞10~3日航程は乗客1900名と見込みです。  
※＜オアシス級＞12/18、＜オアシス級＞12/24出航はクリスマスクルーズのためご旅行条件が異なります。  
※＜オアシス級＞1/3出航はファルマス、ラバディに寄港せず65名乗客と見込みです。

このメインレストランで食べる食事はすべて無料です。この船の場合は、このメインレストラン以外にもたくさんレストランがあって、どこで食べても無料です。最初の夜は大体みんなこのレストランに来るのですが、2日目、3日目になるとみんな違う所で食べるようになって、このメインレストランがガラガラというケースもでてきて、船会社もいろいろ戦略を模索しているようです。

食事が終わると、必ずショーがあります。メインシアターには2,000人くらい入ります。ここではブロードウェイのミュージカルやショー、歌手のコンサートなど、毎晩、大体1時間のショーをします。オール・インクルーシブなので見るのはタダです。ただしお酒を飲みながら見ようと思うと、お酒の分だけ払わなければなりません。

メインシアターには2,000人しか入らないのですが、さらにアイススケートリンクもあります。ここでも、夜になるとアイスショーが行われます。メイン劇場で見てもいいし、アイスショーを見てもいいのです。このリンクでは昼間はお客さま自身がスケートを楽しめます。さらに、船尾には野外劇場があります。最近アメリカで非常に人気になっているそうですけれども、プールと舞台が一体となっていて、アクロバットで上から出てきたり、上の方からプールに飛び込んだりというダイナミックなショーが行われています。もちろんこの野外劇場で見ても無料です。3日間順番に回れば、全部を見られることになります。

食事は朝から晩までふんだんに出てきて、何食でも食べられます。さらにスポーツ施設もたくさんあります。サーフィンのできるプールもあります。クルーズでカリブ海の島を回るので、サーフンは島でやればと思うのですが、このプールにもお客さまが長蛇の列をなしています。とにかくお客さまがやりたいことがあれば、何でも全部てんこ盛りで、たとえばロッククライミングウォー

ル、ミニゴルフ、ボーリング、ジャグジー等いろいろあります。Cruise as you like. 好きなように過ごしてください。ずっとのんびりしてくれてもいいし、忙しくしたい方にはいろいろと用意しますという形になっています。あらゆる世代のお客さまへの対応を考えています。

こういうクルーズがアメリカ人に受け入れられて全世界に広がり、今では世界で2,700万人がクルーズを楽しむ時代になって、14兆円の産業に成長しました。

## 5 クルーズ産業の現状

クルーズ産業は、いまや国家保護産業から自立産業に脱皮しています。定期客船の時代、客船産業は国家保護産業でした。多くの国で、客船の建造には国家の予算が投入され、運航に赤字が出れば補填されていました。なぜなら、有事の軍隊輸送船に使うことがあるからです。徴用ができることは、国の安全政策の中で非常に大事だったのです。有名な「クイーン・エリザベス2」は、フォークランド紛争のときにすぐに英国政府に徴用されました。予定されていたクルーズを取りやめて、フォークランド諸島まで軍隊を運んだのです。といった理由から、客船は実は国家に守られた産業だったのですが、いまは儲かる産業となり、国の保護を受けることはなくなりました。

そして旅行業者にとって、売りやすくて利益率の高い商品だったことも成長の大きな理由となりました。アメリカのクルーズの場合は、飛行機代も昔は全部入っていました。クルーズ会社に、昔だったら電話1本、その後はファックス1本、今だったらEメール1本送ると、全部の手配が終わるということで、旅行業者にとっては非常に手間

がかからない商品となりました。そのため、アメリカではクルーズだけを扱うトラベルエージェンシーが雨後の竹の子のようにたくさん出てきて、それらが全米で市場開拓をしてきたという歴史があります。

クルーズの出発・帰着地となっている港のことを起点港といいます。最近では発着港と呼ぶことも多くなってきています。起点港または発着港には、非常に大きな経済波及効果が生じます。さらに寄港港にとっても少なからず経済波及効果があります。このことから日本でも、港湾による誘致合戦が繰り広げられている状況です。

次にクルーズ大手の財務状況について説明します。まずスライド2は、カーニバルグループとRCCL(ロイヤル・カリビアン・クルーズ・ライン)、そしてNCLH(ノルウェー・クルーズ・ライン・ホールディングス:再生中の会社で、非常に伸び率が高い)の3社の、最近7年間のチケットの販売と船上での売上の比率の推移です。

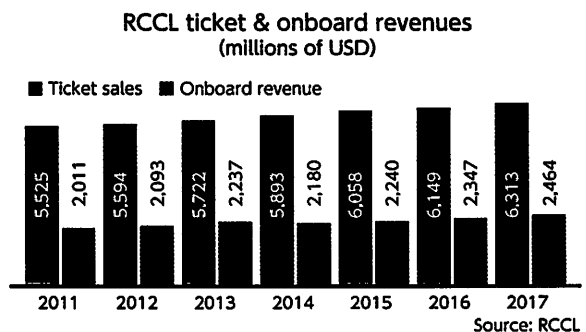
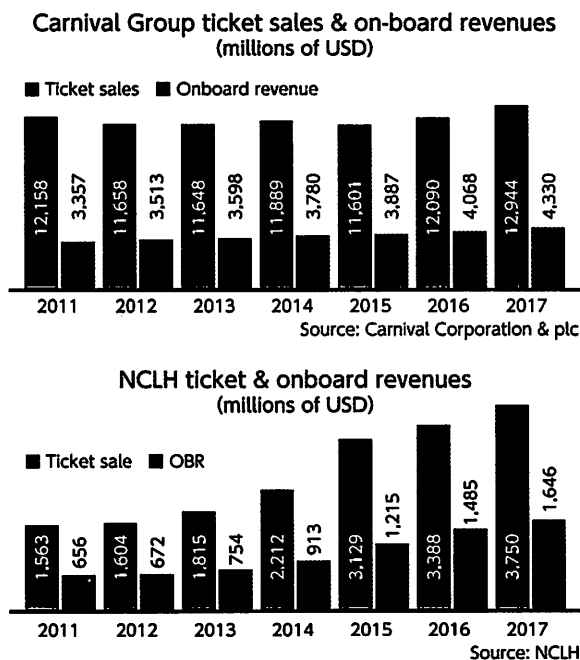
船上売上が全収入の約30%と大きな割合を占めていることがわかります。クルーズチケットを購入した時点で、食事代や移動費そして宿泊代まで全部払っていることが、乗客の財布のひもを緩めることにつながり、このように船上で約30%もの金額を追加で使うということになっています。会社としては、船上でアルコール類をたくさん飲んでもらい、買い物をしてもらい、カジノをやってもらうことが大事になります。

スライド3は3社の船の運航コストの構成比です。

グラフを見ますと燃料費や食材費に較べて人件費が意外に少ないと思う方が多いかと思います。しかしここで注意が必要なのは、サービス要員は基本的にチップ収入で生活をさせるという考え方で、チップはこの人件費には含まれていません。

それ以外の費用としてはland-sideの費用(事務所費やマーケティング費)と減価償却があります。1,300億円もする船を造っているの

**スライド2** クルーズ会社の財務状況(1)チケットvs船上売上(Shippax発行 Statistics 2018)



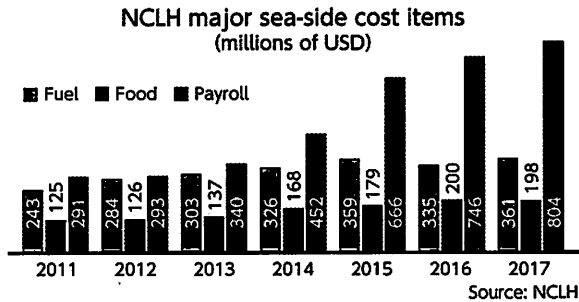
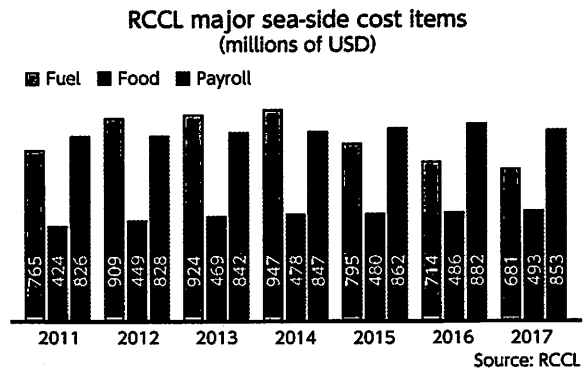
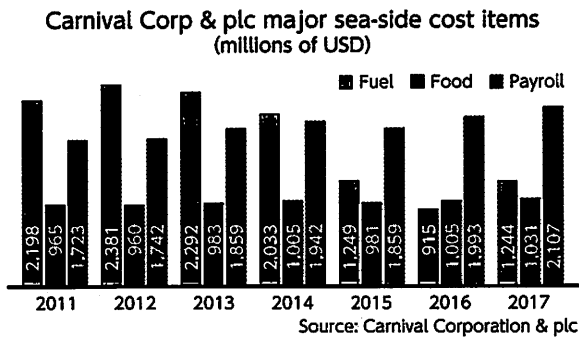
船上売上が全収入の30%弱



で、減価償却費が非常に大きく、総費用の25-30%もあります。しかし、どの会社も次々とクルーズ客船を毎年複数隻造っていかないとこの

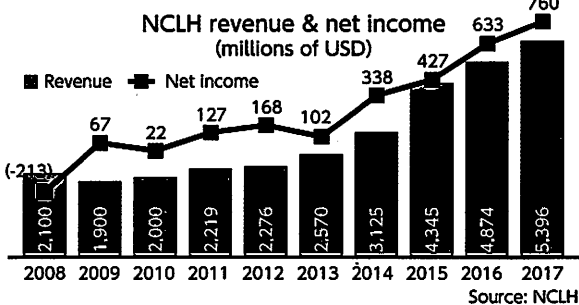
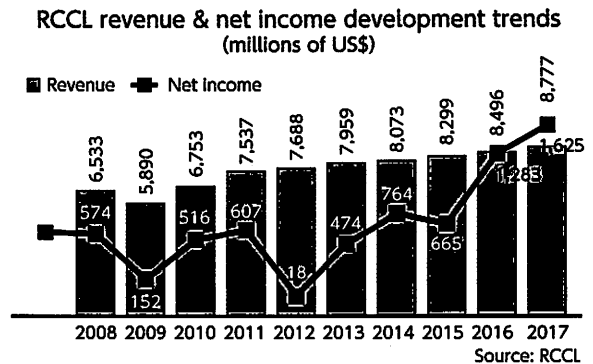
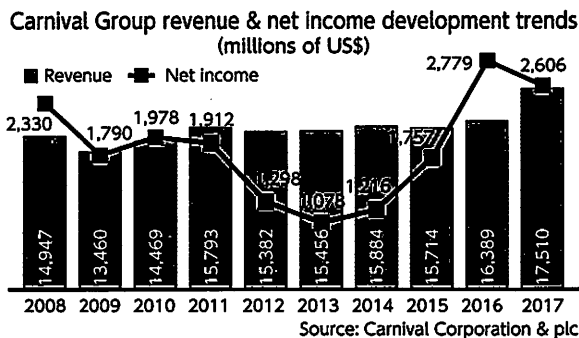
世界では生き残っていけないといえます。スライド4は売上と純利益の推移です。利益率は平均約15%にのびります。

**スライド3** クルーズ会社の財務状況(2) 運航コスト構成 (Shippax発行 Statistics 2018)



船員費が最も多い  
燃料コストは低減傾向  
食材費は会社の経営方針による

**スライド4** クルーズ会社の財務状況(4) 売上vs純利益 (Shippax発行 Statistics 2018)



純利益は売上の約15%

## ⑥ 現代クルーズの世界展開

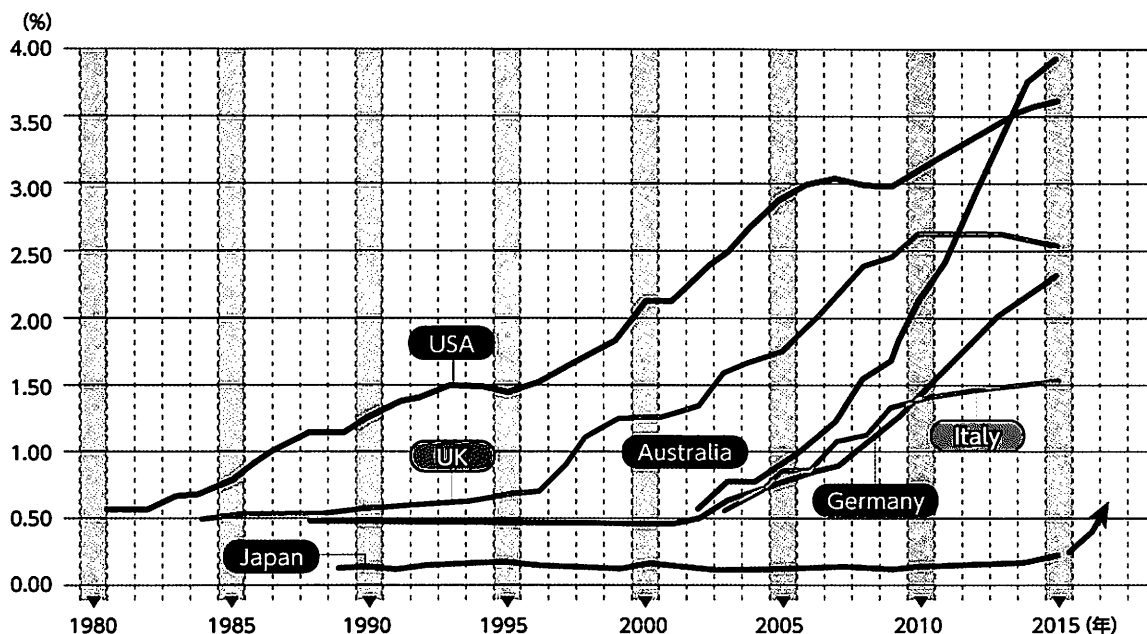
マイアミを起点にしたカリブ海クルーズという新しいスタイルのクルーズが、まず北アメリカで、次にカリブ海からアラスカ、バミューダ、そしてカナダへと展開されていきました。当初アラスカクルーズはカリブ海とは違ったスタイルでしたが、結局はカリブ海型の現代クルーズのビジネスモデルを取り入れることによって急成長しました。一時、皆が飛行機でマイアミまで飛んで行ってクルーズを楽しむので、ニューヨーク港からクルーズ客船の姿が消えた時代もありました。しかし、ニューヨークの9.11の同時テロ以来、飛行機を使わずに近くの港からクルーズに乗りたいというお客さまの要望が強まり、ニューヨーク港のクルーズターミナルが復活し、バミューダや夏から秋にかけてのカナダのクルーズも活況となっています。昔はマイアミ港

だけだったのが、今はアメリカの中に幾つもの起点港ができ、そこへのフライ&クルーズが展開されています。

この現代クルーズのビジネスモデルが1990年代になってヨーロッパに飛び火します。実はアメリカで稼働する大型クルーズ客船はほとんどヨーロッパの造船所で造られています。ですから、修理するためにヨーロッパまで回航します。アメリカ人の多くは、元をたせばヨーロッパからの移民ですし、ヨーロッパの人たちにとっても船旅は魅力があるものだろうということで、修理のついでにヨーロッパのクルーズをやろうということになったといわれています。

ところで、ヨーロッパの造船業は規模が本当に小さくなって、たとえば日本の建造量の3分の1しかなく、もう衰退産業ではないかという話をよく聞きます。ところが、売上高は日本とほとんど一緒なのです。3分の1のトン数の船しか造っていないのに売上が一緒だということは、1トン

【スライド5】 世界のクルーズ人口の推移→現代クルーズの導入とともに各国でクルーズマーケットが急成長!!



当たり3倍以上の高付加価値の船をヨーロッパは造り続けていることになります。その一つがクルーズ客船です。1隻1,300億円というクルーズ客船まで連続建造しています。このような高級な船を造るだけのノウハウをもっているように、技術的にも日本より先をいっているところが多いのではないのでしょうか。

1990年代になって、ヨーロッパは600万人から700万人のクルーズ人口を抱えるようになりました。そしてオセアニア、特にオーストラリアのクルーズマーケットは急成長をしています。南米、中東、東南アジアに広まり、そしてついにクルーズ空白地といわれていた東アジアに2006年から現代クルーズがやってきました。

スライド5は、縦軸は、1年間にクルーズに乗る人の数を各国の人口で割った値、すなわちクルーズのpenetration(浸透率)を示しています。

2015年までのデータですが、アメリカは、現代クルーズが普及した1970年代から、ずっと年率8%くらいで成長を続けていることがわかります。英国はクルーズ人口20万人の時代が30年以上続きましたが、アメリカ発祥の大型船を使った現代クルーズが入って以降急激に伸び始め、2010年以降はちょっと足踏み状態ですが、2.5%を超え続ける状態にあります。オーストラリアも現代クルーズが入った瞬間から急成長しています。ドイツも同様です。一方日本はクルーズ元年とされる平成元年から、長い間15~20万人くらいとずっと足踏みしていました。

## 7 わが国の状況

その昔、移民船をやっていた商船三井客船が、その後、総理府の青年の船などの研修船の分野で活躍していましたが、アメリカ型のレジャーク

ルーズに転換しようと「ふじ丸」を造りました。さらに昭和海運が「おせあにつくぐれいす」を造り、この2隻が日本で初めての新造クルーズ客船として登場したのが平成元年です。当時は世界のクルーズ人口がまだ240万人で、日本も15万人とそれなりの規模でした。しかし、日本はここから30年間弱の間、ほとんど伸びていません。

クルーズ元年以降、日本の船会社はクルーズ事業に次々と参入し、全部で10隻のクルーズ客船が登場しましたが、ことごとく失敗して、結局残ったのは3隻だけになりました。みなラグジュアリークルーズをやってしまったのが原因だと考えます。現代クルーズをやる会社は1社もなく、数年前まで平成元年とほとんど変わらないクルーズ人口でした。

最近になって、クルーズ客船を造ろうという動きが再び出てきて、2017年に「ガンツウ」という船が登場しました。しかしこれは超高級船で1泊40万円です。ニッチマーケットもあることはあるのですが、クルーズのマーケット全体を大きくすることにとはつながりません。

今、日本には「にっぽん丸」「飛鳥Ⅱ」「ぼしふいっくびいなす」、そして「ガンツウ」があります。「飛鳥Ⅱ」だと大体1泊48,000円からで、「にっぽん丸」で40,000円くらいからです。「ぼしふいっくびいなす」も大体38,000~40,000円から、「ガンツウ」は40万円という価格帯です。このように、いわゆるアメリカ型のカジュアルクルーズは日本にはありません。それぞれの会社は、大赤字にはならず経営しているので、それはそれでいいと思いますが、クルーズ人口が広がらない背景にはこの産業構造があると考えています。

私も1989年の頃からクルーズ振興に携わりまして、最初は運輸省(現国土交通省)の委員会に参加し、日本外航客船協会を設立するお手伝いをしました。その10年後、国交省が「日本は

いつまでもクルーズマーケットが大きくならないので、1回その原因を調査したい」ということで、客船クルーズ事業振興懇談会を、私が委員長となって立ち上げました。1998年に公表した同懇談会の報告書では、まずはカジュアルクルーズの必要性をとりあげ、加えて地方での市場開拓、販売のプロを認定するシステム構築等11項目にわたる提案をしました。そして、カジュアルクルーズが日本に導入されれば、10年くらいでクルーズ人口が100万人になると書いたところ、マスコミから絵に描いた餅だと酷評されました。

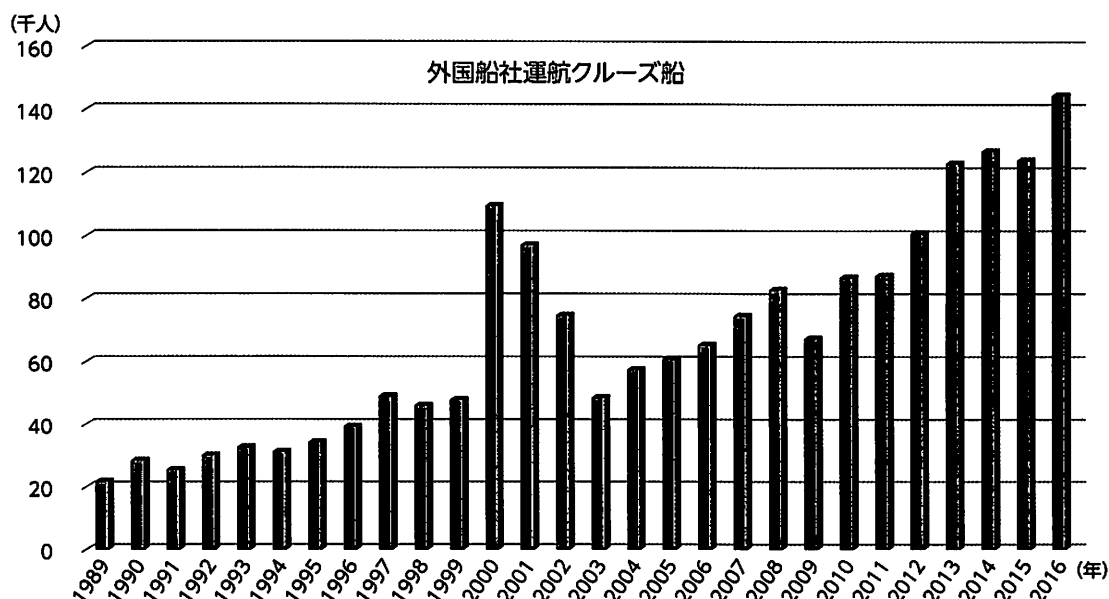
2000年には、初めて、アジアで誕生した現代クルーズのスタークルーズが日本に進出しました。神戸発着で、1泊1万円ほどからの料金設定で、釜山まで行って帰ってくるというものでしたが、2年間で撤退してしまいました。

一方、客船クルーズ事業振興懇談会報告書の提案にも盛り込んだように、2002年になって地方クルーズ振興協議会が設立される動き

が始まりました。とにかく地域のクルーズマーケットを開拓しようということで、関西、九州、中国、北海道などで地方クルーズ振興協議会が設立されました（たとえば関西クルーズ振興協議会は2003年3月、九州地方クルーズ振興協議会は同年11月に設立総会を実施）。さらに2003年には外航客船協会の中に、クルーズアドバイザー制度が設立され、販売のプロを養成するようになりました。こういう体制は整ったのですが、カジュアルクルーズ、いわゆる一般の方が普通に楽しめるクルーズが日本にはなかったため、結局、まだそれほど大きくは成長していないのです。

その状況に変化が現れたのが2006年です。現代クルーズが、日本の上空をスキップして中国マーケットに進出しました。当時、中国では中間所得層の人口が急激に増えて、海外旅行のブームが来ていました。今、中国の海外旅行者数は1億3,000万人で、日本の人口とほぼ同じ

## スライド6 日本マーケット内のカジュアルクルーズの成長は？



です。しかし、その中の半分は香港・マカオを訪問する人たちで、実質的には6,000万人くらいが海外旅行をしていることとなります。そのうち240万人くらいが中国発着のクルーズをしています。

海運分野ではカボタージュ規制（国内での船舶や航空機による輸送業務を自国籍の船舶、航空機に限定する規制。外国船は日本の港を起点として日本国内のみをクルーズすることはできず、外国の港に寄港しなければならない）がほとんどの国で導入されています。そのため外国籍船は、他国での国内輸送には携われません。というわけで中国発着のクルーズは必ずどこか外国に立ち寄りなくてははいけません。中国から近い外国は韓国か日本ということで、結果、九州や沖縄の港にたくさんのクルーズ客船が中国からやってきているのが現状です。

日本では2012年に全国クルーズ活性化会議が設立されました。これは国土交通省港湾局がクルーズ振興に本腰を入れた最初の動きといえるでしょう。中国マーケットからやってくる人々をきちんと受け入れられるように港湾を整備するだけでなく、入国手続きなどの迅速化についても港湾局主導で進められました。この頃、安倍首相が国会演説で「クルーズ」という言葉を入れたこともありました。

平成元年から2016年までの日本のクルーズ人口の推移をみると、波がありますが、全体としてあまり成長したようにはみえません。ただ、外国の船会社の船に乗った日本人の数だけを抜き出してみると、状況は変わります（スライド6参照）。

2000年と2001年が突出していますが、これはスタークルーズというマレーシア資本の現代クルーズが神戸発着と博多発着でクルーズを始めたときです。2年間で撤退したので、このよう

にピークになっています。それを別にすれば、基本右肩上がり、とくに最近では急激に上がってきていることがわかります。これが日本にも現代クルーズが入ってきたことによる成果なのです。やっているのは、プリンセス・クルーズとコスタ・クルーズです。当初は季節限定でしたが、今では通年の定点定期クルーズを日本で始めています。多分他の国と同じように、カジュアルクルーズによってお客さまが爆発的に増えるという時代が目の前に迫っているのでは、と非常に期待しています。

## 8 中国での成長

ここで少し中国の状況を紹介します。中国のクルーズマーケットでは、2006年にコスタ・クルーズが上海起点の定点定期クルーズを始め、次の年にはロイヤル・カリビアンが同じく上海起点で始めました。2010年代に入ると中国資本の他の会社も次々と参入してきました。特に2012年には、何と年成長率70%を記録しました。2013年から16年でも、年平均40%を超える成長率です。新しいクルーズ客船が投入されたら、その分お客さまが増えるという状況でした。

ただ、今はマーケットがかなり混乱しています。中国政府が外国の船会社に対して、必ず中国の旅行会社を通してでないとチケットを売ってはいけないという規制を設けたために、急激に船が増えるとチケットがさばききれなくなっています。さばけないと何をするかというと、チケットの安売りをして、どこかで中間マージンを取ります。ですから日本に来て、日本の免税店に団体で連れて行って、そこからマージンを取るようなことが横行しています。ということで去年、今年はクルーズマーケットの成長が

鈍っていますが、それでも20%以上成長して、2017年には240万人になっています。

前述したように供給過多になった結果、上海・天津を起点にしているとマーケットがどんどん厳しくなって、値引きしなくてはという状況にさえなっています。値引きするとクルーズの質を落とさなくてはいけなくなるので悪循環に陥る恐れがあります。そこで、今、中国南部の厦門や香港、広州起点のクルーズにシフトするという動きもあります。そこからのクルーズ客船は、距離の関係でみんな沖縄に来ます。結果、那覇港・石垣港・宮古島の平良港には年間150~200隻のクルーズ客船がやってくるようになりました。さらなる供給過多による市況の下落を避けるために、フィリピンやベトナム方面にもクルーズ船を移動させているといった現状です。

中国では年収のターゲットは大体12万元以上(約220万円)といわれています。ただ、平均年齢が低いのが特徴です。日本のクルーズの平均年齢は大体68~70歳くらいで、アメリカでも大体40代の後半ぐらいです。しかし中国は40代の前半です。でも、今後は40代の後半に移行するのではないかと予想されています。今のところ、クルーズ期間は4~5日間が中心ですが、6~7泊も増加していて、さらに長期のクルーズも始まっています。

最近の中国の動きとしては、まず、これまでのチャータークルーズから個人旅行へのシフトがあげられます。また航空機による海外旅行とクルーズが、海外旅行の中でのシェア争いをしているのも特徴です。イタリアからの技術供与をうけて、中国でもクルーズ客船の建造が始まっています。さらに上海のクルーズ港では、2030年には来ると言われているクルーズ人口1,000万人の時代に十分対応できる能力がすでに整備されています。



## 最近の日本の動きとこれから

国土交通省港湾局は、中国で急成長しているクルーズに対応して日本の港湾を整備しています。さらに、日本発着のクルーズも振興するため、いろいろな整備事業をやっています。興味深いのが、クルーズの専用岸壁は国が整備するけれども、ターミナルビルは民間企業に任せるというかたちの整備事業を始めていることです。第1回・第2回の入札では、カーニバルが横浜、佐世保、宮古島に、ロイヤル・カリビアンが八代、佐世保、ゲンティンというスタークルーズの親会社が清水と本部、そして郵船クルーズが横浜に投資することになりました。そして第3回目ではMSCとロイヤル・カリビアンが那覇に投資します。下関も同様に整備が進んでいます。

こうやって民間の資金でターミナル整備をするというやり方は、非常にいいことだと思います。昔から海外の船会社は、「中途半端なターミナルビルを造ってくれるな」と言っていました。うちに任せてくれたら、自分たちが使いやすいターミナルビルを建てると。これがいよいよ実現するのです。建てたからには必ず船を持ってくるので、今後これらの港がクルーズの起点港として活躍するのではないかと考えています。

先ほども申し上げたように、日本発着の現代クルーズも始まっています。最初はロイヤル・カリビアンという会社が不定期の日本発着のクルーズを始め、その後プリンセス・クルーズが定期の日本発着クルーズを開始し、そしてコスタ・クルーズが進出しました。そして今、キュナード・ラインや世界で有名な会社が続々と、日本発着クルーズをはじめ、まずは不定期で、そして徐々に定期にしていこうとしています。

6年ほど前に、大阪府立大学経済学部の田口

先生が、現代クルーズというビジネスモデルが日本に進出するという前提で、日本発着クルーズ人口の予測をしました。それによると2020年には30万人ですが、2030年には168万人になるとなっています。そうすると、2,000人定員船だと17隻が必要な計算になります。昨年既に31万人までいきましたので、この予測は結構いい線、ないしは少し過少推定かもしれません。ここで気になるのは、今のままだとこれが全て外国籍の船だということです。

そこで今、われわれの学会では、日本籍のカジュアル船を実現させようと提唱しています。国土交通省海事局総務課がやったC to Seaプロジェクトの調査報告書の中に私が書いた構想では、建造船は5万トンクラスを考えました。実は私は10万トンで考えたのですが、少し大きすぎるといった反応が委員からあったので5万トンにしました。建造費は400億円です。これはファンドを募ってやってはどうかと考えています。たとえばJTBとかH.I.S.、最近ではジャパネットまでもがクルーズを取り扱っています。そういう企業や、さらにお客さまからもクラウドファンディングでお金を集められないかと考えます。

また、大災害時には支援船となる機能も持たせませす。たとえばフェリーなどを支援船に使うという構想もありますが、フェリーを止めると物流が止まってしまうのであまりいい考えとは思いません。クルーズ客船はレジャー目的なので緊急事態であれば、止めようと思ったら止められるのではないかとということで、そんな支援船機能とか、さらには国際研修船、環境学習船、洋上大学といった教育機能も付けてはどうかと考えています。

われわれは実際に10%の手数料と10%の利益を見込んだ損益分岐点を計算してみました。このクラスだと、運航要員は100名程度、それに

旅客定員の1/3程度のサービス要員が必要で、ここですべて日本人を船員として雇ったらどうなるかを計算してみると、1,600人くらい乗せても1泊あたり大体3万円くらい取らないと採算が取れない計算になります。それを海外のカジュアル船のように、サービス要員に外国人船員を使うと費用が下がり、同じ1,600人で試算してみると2万円で採算が取れそうです。さらに規模の経済を使って食材費などをカーニバル・クルーズ・ラインズ並みに下げると、1泊当たり2万円を切る料金でも十分に採算が取れることがわかりました。

なお「基礎から学ぶクルーズビジネス」という本を海文堂から出していますので、もしよろしければご参考にしてください。ご清聴ありがとうございました。



池田良穂  
「基礎から学ぶクルーズビジネス」  
海文堂出版

## 第99回 ワークショップ

# これからのクルーズビジネス

---

日時／2019年3月17日(日) 13:30～17:00

場所／神戸大学大学院経営学研究科 本館2F 206教室

パネル報告① 石原正豊 氏

(国土交通省港湾局産業港湾課クルーズ振興室 企画調整官)

パネル報告② 田中誠夫 氏

(神戸市みなと総局みなと振興部 部長)

パネル報告③ 中島秀二 氏

(株式会社JTB クルーズ部仕入企画課 担当課長)

パネルディスカッション

<パネリスト>

池田良穂 氏 (大阪府立大学 名誉教授・大阪経済法科大学 客員教授)

石原正豊 氏

田中誠夫 氏

中島秀二 氏

<司会>

正司健一 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)





## パネル報告⑩

石原正豊氏 (国土交通省港湾局産業港湾課クルーズ振興室 企画調整官)

石原 本日は非常に貴重な機会にお招きいただき、ありがとうございます。

私は2000年に入省し、旧運輸省関係、特に港湾・空港関係の業務を中心に担当しています。実は2012年、国土交通省近畿地方整備局の港湾空港部で、近畿地方の港湾を担当していました。そのときのご縁もあって今回お声掛けいただいたのだと思っています。昨年4月からクルーズ担当になりました。池田先生から「国交省港湾局もクルーズを」とご紹介いただきましたが、その担当部署で業務を行っています。

世界のクルーズ人口はここ10年で1.7倍になり、アジアだけですと3倍に急増しています。日本に来ているクルーズの状況では、中国マーケットが非常に大きくなっています。また寄港回数では、外国のクルーズ船社が運行するクルーズが非常に大きく伸びています。実は、2018年は少しだけ外国のクルーズ船の数が減りました。これは中国マーケットが調整局面になっているためと考えます。国別の内訳を見ると、日本発着のクルーズは増えていますが、中国発着のクルーズは減っています。

2018年には2,900回、日本にクルーズ船が来たのですが、もっとも多く来たのが博多港、2位那覇港、3位長崎港、5位平良港(宮古島)、8位以下も佐世保港、石垣港、鹿児島港と、九州・沖縄地方に集中しています。これは中国発の現代クルーズが、上海を出て1週間以内、5泊6日ぐらいを基本としており、そこで上海、天津、香港などから日本に入って来て戻ろうとすると、九州、沖縄あたりになるという、地理的な近さ

が理由です。4位が横浜港、6位が神戸港です。こちらには中国方面からの寄港に加えて、両港を発着するクルーズも比較的多いです。ちなみに7位はベラビスタマリーナ(広島)ですが、ここには「ガンツウ」が入っていて回数が多くなっています。

日本を出発するクルーズでは、日本船「飛鳥Ⅱ」「にっぽん丸」「ぱしふいっくびいなす」「ガンツウ」のクルーズもありますが、外国の船による日本発着クルーズが非常に増えてきています。カーニバル・コーポレーションは世界のシェアの約4割を持っている最大手ですが、プリンセス・クルーズやコスタ・クルーズが日本をベースに日本発着クルーズをしています。他にもいろいろな会社が日本に来て、日本発着クルーズをするようになってきています。

プリンセス・クルーズとコスタ・クルーズは、神戸発着も結構運航していて、「ダイヤモンド・プリンセス」は、今年の5月から6月にかけてずっと神戸を拠点に発着クルーズをします。「コスタ・ネオロマンチカ」も神戸発着を結構やっています。乗客は日本の方が約6割、外国の方が約4割ということで、日本の方だけでなく、フライ&クルーズで外国の方も神戸から乗っています。

次にクルーズの経済効果についてお話しします。

発着港と寄港地のそれぞれで経済効果があります。たとえば横浜市が発表している横浜港の経済効果では、5万トンクラスの船が横浜港に1回発着すると、1回当たり2.2億円の経済効果があるということです。5万トンクラスでこの額ですから、かなりの効果といえるのではないのでしょうか。

寄港地の方は、いろいろな調査がされていますが、お客さまアンケートでは、1人当たり寄港地での消費金額は2~4万円の回答が多いので、それに2,000人、3,000人というお客さまの数を掛けていただくと、1寄港当たりの直接経済効果が算定できることとなります。それなりの規模となることがわかりいただけるのではないのでしょうか。

経済効果を高める取り組みとして、たとえば高知の事例があります。高知港の場合、観光のキラコンテンツは高知城で、高知城の前には商店街があります。そこで船からのシャトルバス

を降りたお客さまは、商店街を通りながらお城に向かうよう工夫しています。商店街では、ボランティアの方が買い物を手助けしています。

地元で期待されるような寄港地観光が、実際にはなかなかされていないという議論があります。一方で、外国の船会社の方も、日本に港が多いこともあって、どこにどんな観光資源があるのかよくわからないということがあります。そこで国土交通省港湾局では船会社の幹部に対して、いろいろな自治体の方にプレゼンテーションしていただくマッチング事業も行っています。幸い、少しずつ効果もでてきているようです。



#### パネル報告②

田中誠夫氏 (神戸市みなと総局みなと振興部 部長)

田中 私は、神戸大学工学部を卒業して神戸市に入り、主に神戸港関連、港湾計画、予算、事業などハード系の仕事に携わってきました。現在はクルーズおよび貨物も含めた港の振興の仕事をしています。

神戸港には、去年は約140隻のクルーズが入港し、約半分の70隻程度が日本籍客船です。日本船3隻、「飛鳥II」「ぱしふいっくびいなす」「にっぽん丸」の母港になっているので、この規模になっています。外国籍の船も最近若干増加傾向です。神戸港の特徴は、8割方が神戸で乗下船ができるすなわち発着クルーズになっていることです。また九州・沖縄の港は、中国発着のカジュアル船が中心になっているのに対して横浜、神戸はラグジュアリー、プレミアムクラスの船が中心です。

経済効果については、横浜港が一昨年発表した数字では、日本客船の世界一周クルーズの

場合には、直接効果だけで2.46億円の経済効果ということです。神戸港では、少し古いのですが、2012年に中国から来る船でアンケートを取ったところ、1人約3.8万円消費していました。それに乗客数3,600人を掛けると約1.4億円と、それなりの規模です。どこまでを経済効果に含めるのか、乗降客・クルーの市内消費額や寄港地観光ツアーの参加費用だけでなく、送迎・見物客の消費額、さらに船舶関連諸費用など、直接効果、間接効果も含めた捕捉は難しいところがあります。現在、これを調べようとしているところです。

神戸港の場合、日本船が3隻ある関係で日本人の利用が多くなっていますが、一方で、欧米やアジアの人たちもかなりの数になっています。日本全体ではアジアからのインバウンドが7~8割を占めていますが、神戸港のクルーズ船に限ると、欧米の人たちの割合が比較的高いです。

このようなことも今後考慮していこうと思っています。

「船は神戸港に入るが、お客さまは神戸以外に行っている」といわれますが、ゲートウェイポートとして、仕方ない面もあると思っています。ただ、神戸市内も観光していただき、お金も落とさせていただきたいというのが正直な思いです。なお、寄港地観光ツアーバスの行先でみると、神戸、大阪、京都それぞれに約3分の1ずつといった感じですが。

神戸で楽しんでいただけるように、商店街にガイドを置いて、メジャーな観光地以外の地元の商店街も楽しんでいただけるようにしています。また、商店街へのシャトルバスの運行を行ったり、オーバーナイトステイをする場合は、クルーの人も夜は遊びに行ったりしますので、夜のシャトルバスサービスも始めています。

世界遺産の金閣寺や姫路城が近くにありますが、最近ではモノ消費からコト消費といわれていますように、特に欧米の人たちから特別なエクスカージョン(寄港地観光)が求められるケースが多くあります。神戸といえば神戸牛が圧倒的な人気があり、それ以外にも日本酒、真珠、さらに竹中大工道具館も、結構人気があります。このようにいわばニッチな寄港地観光についても、充実させていきたいと思っています。

神戸港は発着するクルーズが多いので、神戸の背後圏の人口だけでは賄うことができません。従って、遠くのお客さまにも神戸から乗船していただく仕組みを作る必要があります。その一つがフライ&クルーズと考えています。たとえば、既に北海道の新千歳から神戸空港に来て「ダイヤモンド・プリンセス」に乗船するといったパターンが、1回当たり多い場合では200名ぐらいの人に利用されています。神戸空港には国内線しか就航していませんが、それ以外にも、茨城、長崎等からも大勢の方に飛んできていただ

いています。

次に関空利用による海外からのクルーズ乗客です。たとえば「ダイヤモンド・プリンセス」は元々日本人を対象にしていたのですが、いまでは欧米人の割合が半分近くを占めるようになってきました。その場合の玄関口は関空です。ただその関空は、成田や羽田に比べて圧倒的に欧米便の数が少ないので、その充実が望まれます。また今後、羽田空港発着の日米路線がオリンピックを迎えて増加するという話もありますので、それも含めて、関西にお客さまが来てくれる仕組みを作りたいと思っています。

さらに、昨年初めて実施した「片道フライ&片道クルーズ」という、フライ&クルーズの取り組みがあります。神戸からコスタの台湾クルーズに乗船すると8泊9日ぐらいになってしまうので、そのクルーズを基隆で分割して、基隆まで飛行機で行き、船で帰って来るというプランです。逆に、行きは船で帰りは飛行機という班もしたてて、お客さまを基隆で入れ替えます。このように、8泊9日のクルーズを、4泊5日と5泊6日のクルーズに切り分けるというものです。

最後に瀬戸内のクルーズ。神戸港は瀬戸内の玄関に位置しており、日本船を中心に瀬戸内クルーズが行われていますが、できれば外国船にももっと行ってもらえればと思っています。外国籍船の場合、沿岸輸送規制の問題があり、どうしても釜山など外国の港にワンタッチしなければならず、瀬戸内クルーズは組みにくい状況になっていますが、人気のある瀬戸内あるいは広島を結ぶクルーズの振興にも、今後力を入れていきたいと思っています。





## パネル報告③

中島秀二氏 (株式会社JTB クルーズ部仕入企画課 担当課長)

中島 私は、JTBでクルーズ商品を作りながら添乗や販売活動に携わっていて、クルーズマスターの資格もっています。クルーズアドバイザー認定委員会が発足し、旅行業界でクルーズの販売に長けた専門性の高い社員を育成していく中で、その上級資格であるクルーズマスターは、クルーズコンサルタントを育てるための指導や各種クルーズの振興などの活動をしています。

2000年、わずか2年少々で撤退しましたが、博多にスタークルーズが来て、そのときは私どもだけで約2万人のお客さまに乗船していただきました。クルーズとのご縁はそれが最初です。2006年、「飛鳥II」がデビューした時にチャータークルーズに携わり、現在に至っています。JTBで発売しているクルーズ商品全般に携わっているのですが、なかでもチャータークルーズに一番長く携わっています。

先々週、イタリアのトリエステに、「コスタ・ベネチア」という新造船の就航パーティーに行ってきました。フィンカンティエリという造船会社で造られた船で、16万トンの最新鋭船です。パーティー後、処女航海を行います。その行先は日本です。できたばかりの船を、イタリアから訓練しながら、お客さまを乗せてスエズを通り、最初に日本へやってくるのです。そしてゴールデンウィークに、日本でチャータークルーズを8日間行い、その後は上海へ行き、中国のお客さまをメインとした上海発着のクルーズを実施します。このようにできたての新造船をアジアに持ってくることは今までなかったことで、ここ数年の話です。

東京ディズニーシーにはイタリアンクラシックをコンセプトにしたミラ・コスタというホテルが

ありますが、船内のレストランのど真ん中に、ベネチアのゴンドラを持ってきて置いてあり、まさに動くミラ・コスタという感じです。これが1泊1万円から乗れるいわゆるカジュアル船で、現代クルーズの裾野を広げてくれると期待しています。

日本のクルーズ人口は、2000年にスタークルーズがやってきて、20万人を少し超えました。2012年頃からはプリンセス・クルーズ、コスタ・クルーズが日本発着を始めて再び20万人のラインを超え、増えはじめています。船がやってきて供給が増えれば、ある程度増えていきますが、逆に供給が増えなければクルーズ人口はなかなか増えません。

諸外国に目を向けると、たとえば中国、ドイツ、オーストラリアの3カ国は同じような形で伸びています。オーストラリアは、つい10年前頃は日本と同じぐらいのマーケットでしたが、急激に増加し近年は100万人を超えています。中国は2012年から急成長しています。理由は、現代クルーズといわれるカジュアル船です。ドイツも同じで、クルーズの歴史は長いのですが、ここにきて急増しているのは、コスタのグループ会社のアイダというカジュアル船が展開されたからです。

アジアでは、巨大市場である中国は調整局面になっていて、チャータークルーズから自主クルーズへの転換期を迎えている感じです。中国のお客さまとそれ以外の国々のお客さまとの親和性にどうも壁があるということから、中国のお客さまだけで船を動かさないといけないという点では苦労されているようです。中国以外のアジアでは、ミックスさせてもよいという考え方で

配船している感じです。

外国船社の日本発着クルーズの現況は、大きくはプリンセス・クルーズとコスタ・クルーズの2船2社です。供給が増えれば、当然お客さまの数も増えます。近年の動きを当社では契機と捉え、クルーズ人口拡大に向け取り組みを強化しているところ です。

日本に船を持ってきたり、大型化したりしたときに、地元すなわち日本人に、もっと乗っていただくことが重要です。それに加えて、外国のお客さまには飛んできていただき、日本発着クルーズに乗って、新しい日本を発見していただけるような観光をしていただく。この両輪で進めるのが大切です。

今、日本船は3隻しかないので、供給量はこれ以上増えようがありません。従って、日本船のマーケットと外国船のマーケットをうまくミックスして、日本のクルーズ人口を増やしていき、そして外国のお客さまも増やしていくことを考える必要があります。

世界のクルーズマーケットは裾野が広く、現代クルーズの中心であるカジュアル船が8割を占めています。ところが日本のマーケットは逆で

す。当社(JTB)のクルーズに参加されるお客さまの割合では57%がラグジュアリー船です。しかし、裾野を広げていくチャンスが来ています。「日本船=ラグジュアリー船」でしたが、そこにプリンセスやコスタが来ることになり、カジュアル層を広げることで底辺が広がれば、日本のクルーズ人口も増え、マーケットも活性化していくのではないかと考えています。

日本のお客さまには、「クルーズはお金持ちのもので、蝶ネクタイを付けて船の中でダンスばかりしている」というような誤解が払拭できずにいましたが、最近は少し変わってきました。たとえば「ノルウェー جان・ジュエル」「MSC スプレディダ」「コスタ・ベネチア」の3船が今年のゴールデンウィークに日本発着クルーズを行います。それぞれ約2,300人、約3,300人、5,000人弱の乗客定員に対し、既に日本のお客さまだけで完売しています。10日間の休みがあれば、クルーズは売れると改めて思いました。日本人の休みの取り方も、マーケットを広げていくためには考えていかなければならないと思っています。



## パネルディスカッション

<パネリスト>

池田良穂 氏

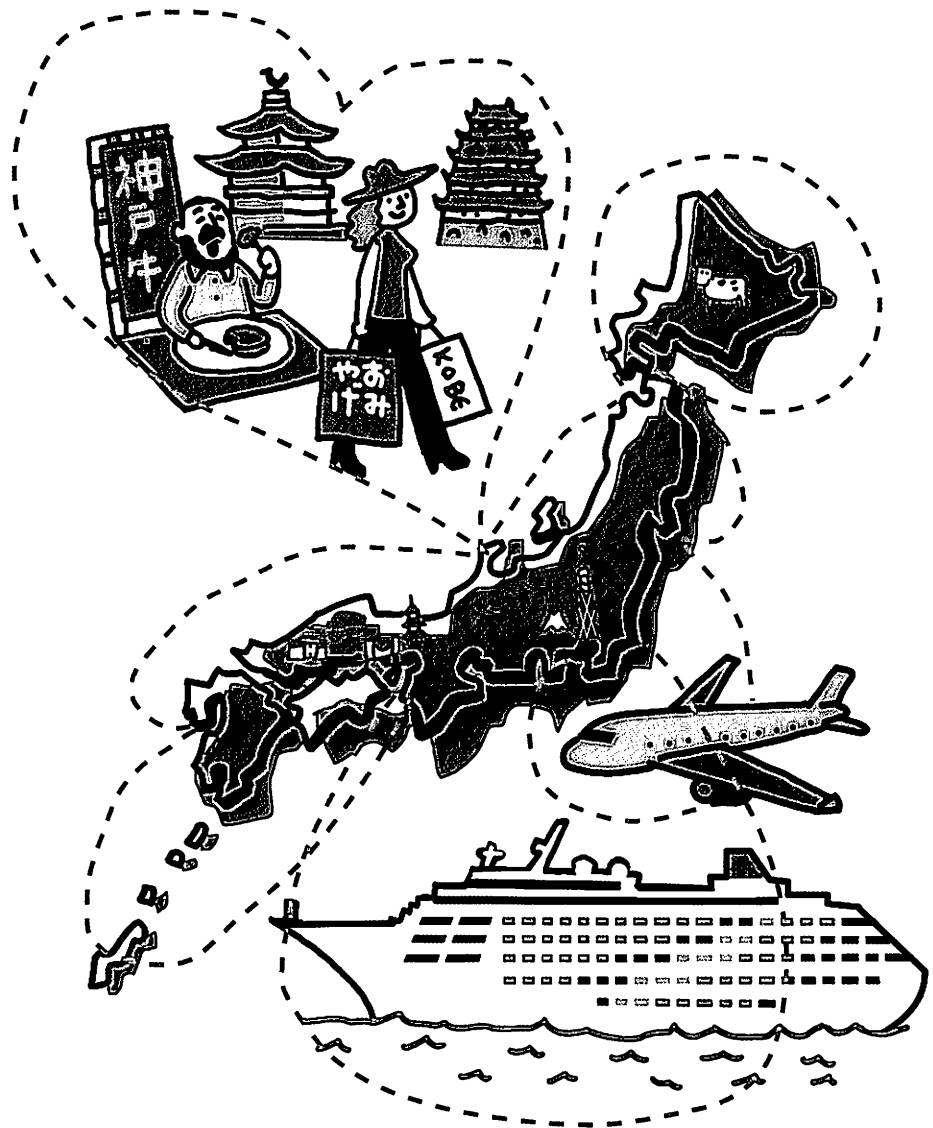
石原正豊 氏

田中誠夫 氏

中島秀二 氏

<司会>

正司健一



正司 本日はクルーズ客船の経済効果と、もう一つフライ&クルーズに焦点をあてることにします。まずは経済効果です。これをうまく発現させるためには、それなりの仕掛けと関係者の連携プレーが不可欠だと誰もがいますが、その実現は容易ではありません。

### クルーズ客船の経済効果

池田 大阪府立大学にいた頃、経済分野の先生と一緒にクルーズの経済波及効果などを計算しました。大阪市の港湾局から依頼されたのです

が、7万トンぐらいで約2,000人のお客さまを乗せる船が定点定期で毎週1回の寄港の場合、寄港港だったら大阪市内に年間約20億円、発着港になると約200億円という結果になりました。

発着港になれば、食料や船用品もそこで仕入れられるようになるので、それぐらいの差になります。ただ今は、寄港が不定期なので、たとえばアメリカのマイアミに本社のあるクルーズ客船が日本の発着クルーズをする場合には、トイレトーパーまでもコンテナでマイアミから運んできます。イタリアの船であれば、ワインまで全てコンテナで運んできます。日本で資材を入れるのは高すぎるようです。ただアジアでのクルーズが定着してくれば、5割程度の物品は寄港地で調達するようになるだろうという話です。

ただ、外国籍船はカボタージュ規制でクルーズの途中で必ず外国の港に寄ります。たとえば釜山に寄り、そこで野菜を購入するとすると、日本に比べて半分ぐらいの値段ということで、私が乗船したクルーズ客船でも釜山でトラック6台分ぐらいの資材を入れていました。このように国際競争力で勝てなければ物資は入れてもらえません。会社としては2,000~4,000人以上が1週間食べる分を全て仕入れなくてはいけないので、安くかつ安定的に入ることが必須条件だといいます。

価格差の克服は大変ですが、クルーズ客船の中には特別レストランがあり、上質な食事を有料で出しています。そこに日本の食材を入れていくとか、中国人でも「日本の食材は安心なので食べたい」というニーズがあると思いますので、そこを狙うといった方法はあると思います。熊本の八代や沖縄のJAが、クルーズ客船への食材供給の試みを始めています。そのような体制をしっかりとつければ、経済効果も大きくなるのではないのでしょうか。

クルーズのお客さまがどれぐらいお金を使っ

ているのかは、把握がなかなか難しいのが現状です。たとえばオプションツアーは船上での販売で、その部分が入っていない統計では消費の全体がわかりません。観光庁が今年の春から、クルーズ客船のお客さまの消費額を発表するようになりました。これが定着すれば、クルーズ客船の経済効果がはっきりしてくると見えています。

この観光庁の統計によれば、飛行機でやってきたお客さまよりもクルーズで来たお客さまの方がはるかに多く使っているようです。飛行機で来る場合は宿泊費もあるのに対して、クルーズ客船はそれがない。クルーズというのは、オール・インクルーシブ料金で、しかも数カ月前に先払いしているので、船上や寄港地では、つい財布のひもが緩くなってしまうということかもしれません。

一方で高級船のお客さまは、寄港地ではお金を意外に使っていないようにも思います。先日、「クイーン・メリー2」という高級船に乗ったのですが、お年寄りが多いということもあって、寄港地で降りずにずっと船上にいる乗客が意外に多いのに驚きました。町までバスで40分かかるとなると、「私は降りない。ずっと船上で本を読んでいる」という人も結構いるのです。そういう人たちを陸上に引っ張り出すには、その人たちの心を打つようなオプションツアー、すなわち5人、10人の少数でもいいから、たくさんお金を払ってくれるような企画を練る工夫が要るのではないかと思います。

**石原** 寄港地の消費については、アジアのカジュアルクルーズと、神戸に多いプレミアムあるいはラグジュアリークルーズの欧米のお客さまは区別して考える必要があると思います。中国のクルーズマーケットが急拡大した結果、いま非常に激しい価格競争が起きています。乗船チケットを買ってもらえば寄港地観光を無料でつ

けるという商品まで発売されています。そうなる  
と質の高い寄港地観光はなかなか難しく、免税  
店を回り、免税店からロイヤルティをもらってバ  
ス代に充てるようなビジネスモデルになっていま  
す。ただ、チャータークルーズから自主クルーズ  
へのシフトも進んでいますし、販売価格を高めて  
回復していくような取り組みがされていますので、  
しばらくすれば状況は改善されるのではない  
でしょうか。

一方、欧米のお客さまは、買い物よりもい  
ろいろな体験の方に関心が高いようです。外国  
の船社の幹部をお呼びしたイベントでは、  
キーワードは4つとの話がされました。1つは  
「オーセンティック」、いわゆる本物です。2つ  
目は「パーソナル」、個人的なものです。3つ目は  
「エクスクルーシブ」、そのツアーでしかできな  
い体験。最後は「ミーニングフル」、有意義で学  
ぶところがあるツアーが受けるということでした。  
そのような要素を入れた、何百人という大人  
数ではなく、数十人の小規模人数を対象にした  
質の高いツアーをやっていく。そして成功事  
例を確立していけば、日本の中でも多様な企画  
が出てくると思いますし、ニーズは実際にある  
だろうと思います。国土交通省としても、その  
ような取り組みを支援し、質が高く経済波及効  
果の大きい寄港地観光の実現に取り組んでい  
きたいと思っています。

**田中** 地方自治体としては、地元に対する経済  
効果、できるだけ地元にお金を落とさせていただ  
くような仕組みを作りたいと思っています。

そこで議論になるのは、クルーズ船の経済効  
果はいったいどれほどのものかということです。  
ただ、先ほどもあったように、どの範囲までを  
みて、どこまでが神戸港での経済効果とみるか  
は難しいところがあります。たとえば、神戸港で  
積んだ食材が全て神戸で調達されているかとい  
うと、

必ずしもそうではない。大阪で調達されたもの  
が神戸に来ている場合もあります。寄港地観光  
のバスも同様です。

もう一つ、少しジレンマ的なところがあり  
ます。数年前までの中国のお客さまは、日本の家  
電製品、たとえば10万円もするような炊飯器を  
1人で3台買って帰り、それだけで30万円の効  
果がありました。一方で、最近の欧米のお客さ  
まからはエクスクルーシブでパーソナルな寄港  
地観光が求められます。神戸牛は数万円の経  
済効果があるかもしれませんが、竹中大工道具  
館だと入場料は500円です。求められるものを  
提供しても、必ずしも経済効果が上がるとは限  
らない。とはいえ、求められるものを提供しな  
ければ、神戸港としての魅力がないことになり、  
船そのものが来ないことになります。経済効果  
と実際に人を呼ぶジレンマの中でやっていかな  
ければいけません。

しかし、まず来てもらわなければ話になりま  
せんので、それを最優先し、その次に、来てもら  
ったお客さまに、できるだけ神戸の中で経済効  
果が出るような観光などをさせていただくこと  
に重点を置く取り組みをしています。経済効果  
というのは一言で言えるような簡単なものでは  
なく、お客さまのニーズと地元のニーズが必ず  
しも一致しないこともあります。それらをうまく  
調整しながら進めるのがわれわれの課題と思っ  
ています。

**正司** 実際に商品を作る立場にある中島さん  
は、この問題をどのようにお考えでしょうか。

**中島** 寄港地、発着地ともに一番重要だと思  
うのは、それぞれの港の地元の方々  
の理解です。これがなくてはいい商品も  
作れませんし、乗客の皆さんのニーズ  
にマッチした商品や素材の提供、も  
しくはおもてなしも、一過性のもの  
で終わって



しまいます。初寄港のときには盛り上がります。それを持続的な取り組みにしていこうとすると、クルーズ船の寄港が地元の方々の利益の向上につながっていくということと平行で進めていかなければ、難しいと思います。また地元の方々にご理解いただくためには、船に乗っていたきクルーズを体感していただくのが一番いいのです。そういった取り組みを地道に続けていくことも大切だと思います。

クルーズといっても十把ひとからげではなく、カジュアル船、プレミアム船、ラグジュアリー船によって乗っているお客さまの趣味、嗜好、考え方、求めるものは異なります。大型のクルーズ船が寄港すると、観光施設や商業施設ではバスが数珠つなぎになって大渋滞となり、「今日は船が入っているみたいだからショッピングセンターに行くのは控えておこう」という話もたまに耳にすることもあります。地元の方々にも理解してもらえるように、そのためにもウィン・ウィンの関係になれるようにしていく必要があると思います。

最近、中国ではチャータークルーズから自主クルーズへの転換が進んでいます。チャーターでは、どうしても旅行会社、チャーターの意向が強くなりますが、自主クルーズは船会社主催ですから、船会社がどのように考えているかということに比重が置かれるようになります。船会社は当然、地元の方々に理解していただくことを大切に考えていますので、地元の利益につながっていくような素材を使ったオプションツアーや寄港地観光の構築などを考えていく基盤が、徐々にできてくると考えます。

今年の4月に出港する弊社の世界一周チャータークルーズは寄港地が31港あります。そこでどのようなツアーを作れば日本のお客さまに満足していただけるかを考えたときに、フランスではパリの外港から3時間ぐらいかけてパリやモン

サンミッシェルなどの有名な観光地に行くわけです。それだと、お客さまが港の地元の町に行くことはありません。シャトルバスを出して、お客さまが港の周りを散策しても楽しめるようなコンテンツが欲しいと思っても、主催者に素材が集まらず、情報を得るのも難しいところがあります。翻ると、船会社も同様のことを考えているのではないかと思うので、船会社へのタイムリーな情報提供も大切だと思っています。

## 寄港地観光について

**正司** 地元の方は一生懸命伝えているつもりで、聞き手の方も一生懸命求めているのに、どこかですれ違いが起きてしまっているのでしょうか。

**石原** 外国のクルーズ船社の方にとって、クルーズ船が入っている港だけでも130もあり、どの港に何があるかを全て把握するのは現実的に不可能ということもあります。個別の港の方が船会社にアプローチしても、いちいち聞いてもらえない、といったところがあるかもしれません。

船会社側も、寄港地観光を改善したいのです。お客さまの満足度を高めたいということもあるし、クルーズのチケット代に加えての追加収入につながります。多分1人100~150ドル、いいツアーでは200ドルぐらい取ることもあり、非常に大きな収入になるので、船会社としてもぜひ販売したい、売れるツアーを作りたいというニーズがあります。

船会社と地元とのマッチングはわれわれとしても課題です。外国の船会社ですから、いろいろな意思決定が外国でなされています。そこで幹部の来日タイミングを捉えてマッチングをしています。こうした取り組みの加速も必要だと感じています。

**池田** 船内で販売される、観光バスを使ったオプションツアーと呼ばれるツアーは、結構いい値段になっています。日本の寄港地で同様のツアーを個人的に購入すれば安くなるし、夫婦であればレンタカーを借りた方がいいと日本人は考えるでしょう。マージンの問題かもしれません。このあたりは船会社に理解していただき、日本の寄港地での観光の相場に合わせないと、日本人のお客さまはオプションツアーを使いません。外国人のお客さまの場合には、日本の通訳などがついているので、多少高くてもいろいろなメリットを感じるかもしれませんが。

また大型客船の場合、船会社側も、お客さまが船の中でどれだけ楽しめるかということで、バラエティーに富んだエンターテインメントを船上でやり、サービスをし、たくさんあるバーなどもそれぞれ雰囲気を変えて、乗客に好きな場所を選んでもらうようなやり方をしています。寄港地観光についても同様に考えることが必要です。6,000人乗客がいれば、1,000通りぐらいの違ったニーズがあると考えることが大切ではないでしょうか。

地元が「ここに行かせたい」というところに無料シャトルバスを出せば、かなりのお客さまはそこに行きます。そこで一工夫が大切ですが、神戸市は、いろいろとアイデアを出してかなり一生懸命やっていると聞いています。以前は、買い物は大阪に、観光は京都に行ってしまうという話もありましたが、お客さまに楽しんでいただき、かつ、お金を落としていただけるシステムは、自ら考えて工夫していくことが重要です。

**田中** ポートターミナルから三宮まではポートライナーが走っていますが、元町には、直接行く足がないということで無料シャトルバスを導入しました。

シャトルバスは、夜は三宮にも運行していま

す。オーバーナイトステイする船では、クルーの方が、夜に街へ遊びに行くというのがわかっての施策です。もちろんお客さまも乗っていただいているのですが、夜はどちらかというクルー向けです。興味深いのは、欧米から何十万も払ってクルーズに乗ってきているのに、ターミナルに降りるとすぐに「フリーシャトルバスはどこだ」と聞くのです。タクシーで三宮まで行っても1,000円もかからないのですが、これはお金の問題というよりも、感覚的な行きやすさの問題と思っています。

船会社から求められるのは特別な寄港地観光で、その情報が欲しいと言われています。たとえば神戸港に着いて姫路城や金閣寺に行くのは、船会社のツアーに参加しなくても個人で行けます。それでは船会社の儲けにならないので、できるだけニッチなツアーを組んで、お客さまに売る商品を作っているのではないのでしょうか。池田先生の講演の中でチケットセールスに対して船上売上が約3割もあるというお話がありました。船会社からすれば、チケットをできるだけ安く売り、たくさん乗ってもらって、中でできるだけお金を落としてもらう戦略があるように思います。

**正司** 寄港地を選び、商品を作っている側からすると、どのように考えて全体のパッケージを売っているのでしょうか。

**中島** 船会社のビジネスモデルは、田中さんがおっしゃったとおりです。寄港地観光について船会社と話をする、ツアーの参加率と価格の関係について議論になります。船会社のこれまでの経験と日本のお客さまの行動パターンが合致していないと思うこともあります。

シャトルバスも無料ではなく、シャトルバスに乗られても船会社の利益になるようなものをコン

テンツとして組み込む、たとえば目的地での入場料や食事代というものが込み込みでいくらかというチケットを売るなど、自由行動でも何かしら船会社の利益になるようなものにすれば、船会社もプロモーションを強化していくのではないかと思います。

## フライ&クルーズ

**正司** 次に「フライ&クルーズ」について、議論していきたいと思います。

**田中** 神戸港のフライ&クルーズですが、関西圏または全国からどれだけ人を集められるかが、神戸発着のクルーズ成功の大きな鍵になってきます。新幹線もありますが、最近では神戸空港に着目し、日本中から神戸に来てもらおうとしています。先ほども申し上げたように、昨年のダイヤモンド・クルーズの実績では、2,500人の乗客のうち、一番多いときで新千歳から200人、約1割の方が北海道から来られていました。新千歳以外に実績があるのは、茨城、長崎、沖縄などです。実はフライ&クルーズに関して一定の助成をしており、その助成金の実績が実際にある所です。

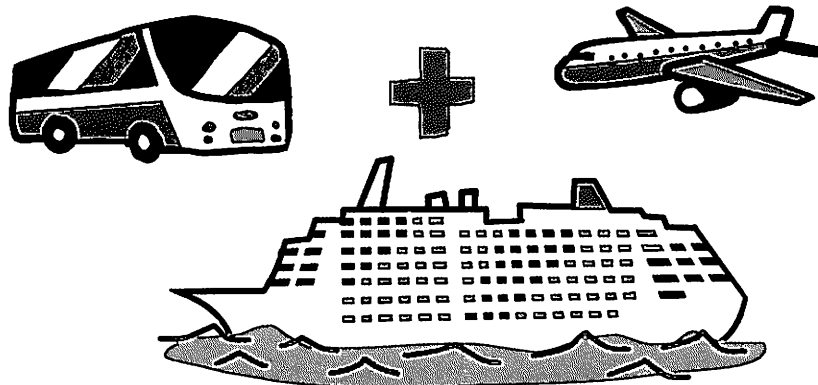
「ダイヤモンド・プリンセス」は半分近くが日本から乗船する外国人になっています。この場合

は、まずは関空利用が考えられますが、欧米便が非常に弱いので、成田・羽田から入っているお客さまも多数いるのではないかと推測しています。

繰り返しになりますが、船会社の協力を得てクルーズの行程を分割し、昨年、若い女性を前面に出してイメージアップした専用のパンフレットを作り、台湾との片道クルーズを行いました。これには船会社の協力が必要です。基隆でお客さまの乗り降りが発生するので、余分な手間がかかります。外国籍船はカボタージュ規制があり、どうしても外国にワンタッチしなければならず、日程が長くなりがちです。それを日本人が休みを取りやすい期間、短い形に分割して乗っていただけるような取り組みを、今後も増やしていきたいと思っています。

**正司** 外国のお客さまも重要ですが、やはり日本人が乗らないと定期的なクルーズが動かないのではないかと思うのですが。

**中島** おっしゃるとおり、外国のお客さまばかりではつらいところです。船会社としては地元の方々に乗っていただくことがベースとしてあり、外国のお客さまにも乗っていただく、これがパラレルで伸びていかないとなかなか難しいでしょう。



裏を返せば、韓国のクルーズ人口が増え、仁川から乗る方が多くなると、次に船会社が考えるのは、それならば仁川発着で船を動かすことにして、そこから日本一周すればいいということです。外国のお客さまにはソウルから飛行機で仁川に入って乗船してもらって、日本一周クルーズをということになります。

われわれがフライ&クルーズで地中海クルーズに行こうと思うとき、ローマ、チヴィタヴェッキアからのクルーズに乗るか、ベニスからのクルーズに乗るか、あるいはバルセロナを起点としたクルーズに乗るか、そこはあまり重要視しないと思います。同様にオーストラリア、アメリカ、欧米系のお客さまも、起点は気にせず、日本一周クルーズができればいいという発想になると思います。やはり地元の方々がたくさん乗ってくれることが、船会社に対して発着港誘致の最大のアピールになります。

**池田** フライ&クルーズは、これから日本のマーケットを大きくしていくためには欠かせないと思います。最近のクルーズ客船は1隻に4,000~5,000人も乗せるわけで、飛行機にすれば大型機10機分のお客さまがいるわけですから、定期便では間に合わず、アメリカではチャーター便をたくさん使っています。1隻につきチャーター便を5機も6機も飛ばさなければいけないのですが、定点定期でやっている、朝にクルーズ客船を降りた人たちが飛行機でそれぞれの居住地に戻り、飛行機で来た人は昼から乗船して夕方に出航するという、往復満杯でチャーター便が飛ばせます。それぐらいのボリュームを、今から国内外で育てていくことが大事だと思っています。

プリンセス・クルーズでは、日本発着クルーズを始めて最初の2年ほどは、外国で売る量を制限していたのですが、日本のお客さまだけでは船は満杯になりませんでした。そこで制限を取り払っ

てみると、多いときは7割もの乗客が、外国から飛行機で飛んできて日本クルーズに乗るという大きな日本発着クルーズのニーズがありました。外国籍船なので船内では英語が通じ、本格的な洋食も楽しめ、寄港地では言葉に多少不自由なこともあるかもしれませんが、ツアー全体としては安心して日本の地方を回れるという素晴らしい旅があることに、外国人たちが気づき始めたということです。

今、日本籍船では日本人乗客が100%の状態ですが、ぜひ外国のお客さまを乗せてボリュームを増やすことを考えてほしいと思っています。以前、千歳まで飛行機で飛び、小樽からクルーズ客船に1週間乗る小樽発着の北海道一周クルーズが1年間行われましたが、日本人のお客さまだけをターゲットにしたのでうまくいわず撤退しました。しかしこういった企画をたとえば、中国のお客さまに売り込めばどうでしょうか。札幌まで飛行機で来て北海道を一周するのです。船は動くホテルですから、荷物のパッキングも移動も気にせずに楽に1週間の旅ができ、観光バスで何時間も移動するよりずっと快適です。

日本籍船もフライ&クルーズをやらなければだめだと私は言い続けていたのですが、「にっぽん丸」が「飛んでクルーズ北海道」を12年前に始めました。「にっぽん丸」は高級船で、お客さまの80%がリピーターそれもヘビーリピーターなので、しょっちゅう行き先を変えないと飽きられるということで、定点定期をやりたがりませんでした。しかし「飛んでクルーズ北海道」では、8割が新規のお客さまになりました。既に10年目になりますが、全都道府県からお客さまが集まってきています。「にっぽん丸」は今、「飛んでクルーズ北海道」に続いて、「飛んでクルーズ沖縄」「飛んでクルーズ九州」の三つのフライ&クルーズ商品売り出しています。このように航空機とタイアップして、ウィン・ウィンになるよう

なビジネスモデルが作れるのではないかとその広がり期待しています。

**石原** 日本発着のフライ&クルーズは、国土交通省としてもぜひ増やしていきたいと思っています。本日は、日本で通年配船しているプリンセス・クルーズとコスタ・クルーズの話が多かったのですが、日本発着の供給を増やしつつあるMSCクルーズという会社もあります。最近伸びているヨーロッパ発のクルーズ会社です。ヨーロッパの単独ブランドとしてはトップシェアまで来ていて、ヨーロッパで非常に強い販売力を持っていますが、世界最大のマーケットであるマイアミではそこまで強くありません。

しかし、ヨーロッパのお客さまをチャーター便でマイアミに送り、クルーズに乗せてヨーロッパに帰ってくるというビジネスモデルで、最近ではアメリカでのシェアも高めています。イタリアからマイアミまで飛行機で約11時間のフライトですが、ヨーロッパと日本も同じぐらいの距離感なので、今後同様のモデルを日本でも展開していく可能性は十分にあるのではないかと思います。

3月初旬に、MSCクルーズも17万トンクラスの新しい船の命名式を、イギリスのサザンプトンで行いましたが、これが先ほど話のあった「コスタ・ベネチア」と同じように日本にやってきて、アジアマーケットに投入されることになっています。このような動きを視野に入れつつ取り組みを広げていくことが重要だと思います。

## フロアとの質疑応答

**正司** フロアの皆さんから、ご質問を受けたいと思います。

**質問者** 中国の大学で非常勤教員をやっている

ものです。本日のお話で、クルーズの将来はいろいろなパターンがあると思いました。たとえば「さんふらわあ」のような、瀬戸内海を東西で行き来している船の魅力は相当なもので、使えるのではないかと思いますがいかがでしょうか。

**池田** 「さんふらわあ」のようなフェリーをインバウンド客にうまく使っていただくために、長距離フェリー協会が、鉄道の「ジャパン・レール・パス」と同じような訪日外国人旅行者向け企画乗船券「ジャパン・フェリー・パス」を売り出しています。21日間で最高6回まで使用でき、販売価格は2等寝台利用で21,000円です。ただまだ浸透しておらず、お客さまは十分に増えていないそうですが、今後、インバウンドをローカルなフェリールートにも流すというのも大事になるのではないかと思います。

**田中** 関西と九州を結ぶフェリーは、トラックの利用が主体のこともあり、基本的に夜移動になります。しかし「さんふらわあ」は5年ほど前から、休日の貨物が少ないときに、昼間に瀬戸内を走らせるという取り組みをしています。このような旅客にも目を向けたような形での瀬戸内のフェリーの運航にフェリー会社が独自で取り組んでおり、われわれもできるだけ支援していきたいと思っています。

**フロア** 横浜川崎国際港湾の安永です。2点あります。1点目は、日本のランドオペレーターがどういう形でツアー造成に関わっているのかを知りたいと思います。われわれは、できれば横浜にツアーを作りたいという話をすると、ぜひ日本でもランドオペレーターと話してくださいといわれます。そこで、どういう形で働きかければ、日本の魅力あるツアーが外国のクルーズ船社に伝わってエクスカージョンを組んでもらえるのか、そ

のメカニズムを知りたいです。

2点目は、日本から乗る人が増えないと基隆や仁川に行ってしまうという話がありましたが、日本のクルーズ人口を増やすための対策として具体的にどんなことが考えられているのでしょうか。

**中島** ランドオペレーターの一例が、私どもJTБのインバウンドの取り扱いをしているセクションGMTです。主に船会社からエクスカーションを受注し、仕入れ、造成して船会社に提案する立場にいます。まず、船会社から「〇〇日に〇〇号が日本の〇〇港に行くので、エクスカーションを構築して提案してほしい」というオーダーが入ります。それに対して各行政の方々などから情報を収集して、「〇〇コース、ネットプライス〇円」と提案を船会社にします。船会社はGMTだけではなく、いろいろな旅行会社から情報を収集し、最終的にツアーラインナップに船会社のマージンを乗せて、お客さまに販売するというのが基本的な流れです。

従って、情報交換先は、まずランドオペレーターになります。もっとも最終的に判断するのは船会社ですから、船会社に、「こういった提案が上がってくると思いますが、何とぞよろしく」といったアプローチも当然あると思います。お客さまのニーズにマッチした、オプションツアーの参加率が高まるようなコンテンツを作って、船会社の利益につながっていくという良い循環ができれば、定番コースになると思いますので、そのような形で情報交換するというのが一つあると思います。

**石原** 日本のクルーズ人口を増やしていくのが重要ですが、難しいところです。池田先生の講演で、クルーズ先進国では人口の約3%のマーケット浸透率があるという話がありました。今、日本からクルーズに乗っている方は約30万人です

から、10倍になる余地があることになり、浸透率を高めていく戦略をしっかりとやらなければいけないと思います。

どうすれば増えていくかについては、まずはクルーズの良さを皆さまに知っていただくことが大切だと思います。一度乗ると良さがわかって何度も乗りたくなるのですが、最初のハードルが高いのが問題です。日本船なら国内で輸送できるので、3日程度の短いクルーズが人口集積のもっとも大きい首都圏発着でもあります。エントリーとしての期間はいい一方で、カテゴリーがラグジュアリー・クラスなので値段が非常に高い。クルーズの良さをわかっている方であれば、1泊4万円払ってでも参加したいと思うのでしょうか。経験がない方にとっては敷居が高い状況になっています。

カジュアルクルーズも日本に入っていますが、外国船のため海外のどこかにタッチしなければいけません。北はウラジオストック、日本海を抜ければ釜山、南に行けば台湾と、いずれにしても首都圏からそこまで行って帰ってくると1週間でもきついぐらいです。7~8泊ぐらいのクルーズとなると、これも初めての方がそこまで休みを取って行くのはハードルが高い。こういった、最初のきっかけがなかなかできないところが、クルーズ人口がなかなか増えてこない原因だと思います。

この対策はなかなか難しいところがあるのですが、先ほどご紹介があったフライ&クルーズの取り組みは、神戸市と台湾との間だけでなく博多と上海の間でも行われています。

船会社の方も何とかしたいということで、今年コスタ・クルーズが、日本発の短いクルーズを商品としてトライアル導入しています。このような取り組みは正攻法としてやっていくべき対策で、実際に進んでいますし、国としても何かあれば支援したいと思っています。

**池田** 日本のクルーズマーケットがなかなか大きくならなかった理由は、もちろん商品として日本船3隻ともラグジュアリーの料金を取っているために、一般庶民にとっては敷居が高いことでもあります。昔ながらのトラディショナルクルーズ、すなわち高級で値段が高く、期間が長くて堅苦しいという間違ったイメージが定着してしまっていることもあります。以前クイーン・エリザベス2で行われていたようなクルーズの影響かもしれません。

最近では、日本外航客船協会も、豪華客船だけではなく、もっと気楽な旅という宣伝をしようと努力していただいています。乗りやすい船もあるということを一生涯懸命、お客さまに説明できるような状態をつくり、既に7,000人もクルーズアドバイザーやクルーズマスターたちが旅行会社の最前線でクルーズを売っています。しかし、それだけではなかなか広がりません。

実は、アメリカでは現代クルーズが広がるきっかけがありました。「ラブ・ボート」というテレビ番組です。現代クルーズをコメディタッチで毎週やって人気になり、皆さんがクルーズに行き出しました。日本でも、マツコ・デラックスがテレビでクルーズを3回も取り上げてくれました。すると放送の翌日にはクルーズ会社の電話がじゃんじゃん鳴ったそうです。そして、誰でも乗れるような敷居の低い商品も出てきていますので、これから伸びてくるのではないかと期待しています。

## クルーズのこれから

**正司** 最後にパネリストの皆さまに一言ずついただきたいと思います。

**中島** 一般のお客さまが旅行しようと思ったときに、クルーズが普通に選択肢に入ってくる世の

中をつくりたいと思っています。できるだけ参加しやすくして敷居の低い商品をどんどん世に出して、私どものスタッフでも普通に売れるような商品群を増やしていきたいと思っています。

4月に、神戸から世界一周クルーズがスタートしますが、98日間で198万円から行けます。たとえば学生さんが春休みや夏休みにクルーズに行こうというところから始めて、ハネムーンや家族旅行、子育てが終わったご夫婦の記念旅行に、サラリーマンを卒業するときにと、クルーズが人生のいろいろな場面で出てくる流れを作っていきたいと思っています。

そのためには船会社、地元の方々、各業者の皆さまと協力して、よい商品を作り、販売するところを、さらに強化していきたいと思っています。皆さまにもぜひ、クルーズに注目していただき、乗っていない方は一度乗っていただき「クルーズはいい」「最高だ」と思っていたくのが何よりと思いますので、よろしく願いいたします。

**田中** 皆さまご承知のとおり、クルーズの環境は、この5年ぐらいで大きく変わりました。今後さらに変わっていくと思います。神戸港としては、昔から日本船をベースにずっと使っていたということもあり、最新のトレンドにのみ左右されるのではなく腰を落ち着けて、神戸港としてクルーズがどうあるべきかを考えた上で、誘致等に取り組んでいきたいと思っています。

神戸港は、やはり発着港としてきちんとした取り組みを行いたいです。元々ラグジュアリー船、プレミアム船の寄港地として欧米人に選んでいただいていることや、完成して約10年になる神戸空港との相乗効果を発揮していけるようにしたいと思っています。常に神戸港としてどうあるべきかを新しい動向を踏まえた上で考え、クルーズの誘致に取り組んでいきたいと思っています。

**石原** 本日は神戸でのワークショップということで神戸港が話題の中心でしたが、神戸に限らず全国的にクルーズ船の寄港が増えています。神戸港、横浜港といった歴史のある港以外のところでも、最近ではクルーズに関する取り組みを一生懸命されています。ただ神戸、横浜は、海運業界の方なら皆さんわかる知名度の高い港ですし、日本の港を引っ張っていくような活躍を期待しています。そして地元の皆さまにも、神戸港のクルーズが盛り上がるようにご支援いただければと思います。

**池田** 私は元々大学出身者ということもあり、若い先生方に、クルーズを研究テーマとして取り上げていただきたいと思っています。コンテナ船の経済論文はたくさん出ていますが、クルーズに関するものはほとんど出ていません。たとえば、MSCという会社はコンテナ船で世界有数の会社で、しかも一代で築かれた会社ですが、クルーズでも大成功を収めつつあります。なぜMSCがコンテナ船からクルーズまで成功しているのか、興味深い研究対象になると思います。

今、クルーズによる観光公害（オーバーツーリズム）も報じられるようになってきました。一つの港に一気に6,000人のお客さまが来るといような、一般的な旅行・観光とは違う特性を持っており、このあたりも学術的に冷静に分析してほしいと思っています。バルセロナやベニスのようなクルーズ客船の排斥運動が起きないためにも、地元の方々に理解していただくためには、実際どれだけの経済波及効果があり、それがどのように自分のところまで来るのかということを知りやすく説明できるようになることが必要です。ぜひ若い先生方に研究していただければと思います。

**正司** 皆さま、本日は本当にありがとうございました。クルーズは世界に認められた観光商品であるだけに、当然日本でも、その市場は育っていくものと考えられます。それだけに、これをどう捉え、どう考えていくのか、われわれ大学にいる人間としても注視していかなければと思います。

