

未来投資会議構造改革徹底推進会合
「地域経済・インフラ会合」（中小企業・観光・スポーツ・文化等）
（第4回）

[開催要領]

1. 日 時：2018年4月17日（火）14:00～16:00
2. 場 所：合同庁舎第4号館2階共用第3特別会議室
3. 出席者：

三村 明夫	日本商工会議所会頭
御立 尚資	ボストンコンサルティンググループ シニア・アドバイザー
加藤 邦彦	長崎市 副市長
地下 誠二	株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員
中村 考昭	ゼビオホールディングス株式会社 副社長執行役員
	クロススポーツマーケティング株式会社 代表取締役社長
山本 豊津	株式会社東京画廊 代表取締役社長
	（全国美術商連合会 常務理事）
ロス・フィンドレー	株式会社NAC 代表取締役

[開催要領]

1. 開会
2. 討議
 - 【テーマ1】観光立国ショーケースの形成の推進
 - 【テーマ2】スタジアム・アリーナ改革
 - 【テーマ3】アート市場の活性化
3. 閉会

[配布資料]

- 資料1：長崎市提出資料
- 資料2：株式会社NAC提出資料
- 資料3：観光庁、内閣官房、総務省、金融庁、文部科学省、スポーツ庁、文化庁、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省提出資料
- 資料4：ゼビオホールディングス株式会社提出資料
- 資料5：株式会社日本政策投資銀行提出資料
- 資料6：スポーツ庁提出資料
- 資料7：文化庁提出資料
- 資料8：東京画廊提出資料

○広瀬日本経済再生総合事務局 広瀬次長

ただいまから「未来投資会議 構造改革徹底推進会合『地域経済・インフラ』会合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）」の第4回の会合を開会いたします。

本日は、お話を伺う地方公共団体及び民間事業者の方々として、長崎市から加藤邦彦副市長、株式会社NACよりロス・フィンドレー代表取締役、ゼビオホールディングス株式会社から中村考昭副社長、株式会社日本政策投資銀行から地下誠二常務執行役員、そして、東京画廊から山本豊津代表取締役、以上、5人の方にお越しをいただいております。

本日は、観光・スポーツ・文化をテーマに、地方公共団体や民間事業者の方々からの取組、そして、関係省庁からの取組を御説明いただいた後、質疑を含めた自由討議という順番で議事進行させていただきたいと思っております。よろしくお願いたします。

それでは、まず、議事に入らせていただく1つ目の議題は「観光立国ショーケースの形成の推進」でございます。

まず初めに、長崎市の加藤副市長から御説明をお願いいたします。

○長崎市 加藤副市長

長崎市でございます。

本日はこういった会議の場におきまして、長崎市の取組を紹介させていただきますことを大変喜ばしく思っております。ありがとうございます。本来ならば、田上市長というところでございますが、代理で参っております。ただし、資料の内容につきましては、市長の監修を十分受けてまいりましたので、その内容を紹介させていただきたいと思っております。

まず、資料をお開きいただきまして、2ページでございます。お題を3ついただいておりますけれども、まず最初に長崎市が目指す観光地像ということでございます。一番上のところに、キャッチフレーズ的に「昭和の観光都市から21世紀の交流都市へ」と標語的に掲げさせていただいておりますが、その背景といたしまして、その下に幾つか書いてございますような観光のあり方が変わってきているといったことがございます。物見遊山を目的とした団体旅行から、より個人の目的、体験型とか町歩き、こういったことを目的とした旅行のやり方に変ってきている、そういった目的を達成するために、インターネットも十分発達してきている。そういったことがありまして、一言で言えば、発地型のマーケット主体の観光から、受け入れ側が主体となった着地型の観光地を目指しているといったところでございます。

長崎は従来、国内観光客、修学旅行、そういった方々がメインのターゲット

だったわけでございますけれども、それに加えて、当然、インバウンドの話、海外、それから、現在MICEの施設の整備を検討しておりますけれども、コンベンション等の交流人口の拡大も図っていこうとしているところでございます。DMOにつきましては、また最後に触れさせていただきます。

3ページ、2つ目の長崎市の取組が地元経済にもたらす効果といったことでございます。まず、どのような取組をしているかということでございます。これは長崎市、様々な歴史的な背景がありまして、観光資源はたくさんございます。そういったものを一生懸命磨いてきた。代表的なものは、例えば夜景観光の推進でありますとか、あるいは世界遺産の登録に向けて努力をしている、あるいは出島とか唐人屋敷とか、長崎市が江戸時代を通じて唯一海外に開かれた窓口であったといった特徴をより明確にする、あるいは顕在化をさせるといった取組を地道に行ってまいりました。そういったことが恐らく評価をされていったことかと思うのですけれども、最近特に域外からの大型投資が増加してきているといったことがございます。もちろん地元の企業による様々な投資が行われてきているといったこともございますので、そういったことにつきまして、次のページから紹介をさせていただきたいと思っております。

4ページ、これは域外からの投資の最近の事例でございます。長崎市の中に、旧居留地、南山手、東山手という洋館群がありますけれども、その一角にマリア園という建物がございます。これはもともとカトリック教会の修道院として建てられた建物でございますが、建物自体、非常に価値が高くて、伝統的建造物に特定されているといったこともございます。近年では児童養護施設、福祉施設として使われていたわけでございますが、その福祉事業者がここでの事業を少し考えて、ここではやらないといった決断をしました。そのまま放っておけば、買い手がつかなければ、こういった価値のある建物ですので、例えば市のほうで取得をしてといった話に当然なりがちなわけがありますけれども、そこにありますように、森トラストといった会社がここを取得して、改修をして、富裕層向けのラグジュアリーホテルとして活用していくといった構想が現在ございます。

5ページ、ここは伊王島というところなのですが、ここは長崎の中心市街地から車でも40～50分かかる、交通の利便性としては余り良くないところでございます。もともと旧町、合併する前の伊王島町が第3セクターを作って、そこでリゾート的な開発をやったわけでございますが、これは結局うまくいかなかったという経緯がございます。途中で伊王島町が取得をしまして、それを長崎市が引き継いだといったことでございますが、非常にその施設も老朽化をしてきて、いわゆるお荷物的な存在になっていたということがありました。ここをKPG、カトープレジャーグループという指定管理をしていただいていた企業でこ

ざいますが、そこが取得をして、ここに改修等の投資をこれから行っていただける。つい最近、4月1日の話なのですけれども、この島の一番右の奥のところになります、体験型マルチメディア・ナイトウォーク、これはカナダのほうの本拠地のものなのですけれども、「LUMINA」も開業したと。最初は我々もここに数億円の投資をすると聞いて、こんなやぶの中の何もなくて本当にやるのですかといった話があったわけですが、きちんとやっているといったことがございます。

6ページから、これは地元の企業等による投資を引き出したという事例でございまして。軍艦島は世界遺産にも登録をされておりまして、長崎では屈指の観光地となっておりますが、ここは昭和49年に炭鉱としてはもう閉山をされまして、無人島となって上陸もできなかった。そこを平成21年までに上陸できる棧橋を整備したところ、当然のことながら、長崎から観光客を運ぶ船会社が当然新規参入してきた。そのために、船を買う、改装するといった投資が行われている。それ以外にも、いろいろな関連する商品等の開発も行われているし、雇用も当然増えてきているといった効果があったということでございます。

7ページ、これは長崎市の中心市街地のところでございますが、我々の「まちぶらプロジェクト」といったことを推進してございます。歴史的にいろいろな背景がありまして、非常に特徴のある町が北から南にかけて、例えば市場が非常にたくさんある町、あるいは和の雰囲気、商業の中心地、それから、中華街を中心とした中国の風情が感じられる、あるいは、先ほど申しましたような洋館がたくさん存在するといったところがございまして、ここを非常に尊重しながら、その個性を顕在化させてきたということがございます。それに合わせまして、地元の企業、いろいろなグループがハード、ソフトの取組をやっているといったことがございます。

具体的には、次のページにありますように、これは前のページですと、「和」から「商」のあたりのエリアでございまして、中通り商店街といったところを中心にして非常に空き店舗が増えてきていたわけですが、市がこういった事業をやることによって平成25年からたくさんの店舗が新規の出店をしてきているという状況がございます。

9ページ、そういったことがありまして、歩行者数も非常に増えてきているといったところがございます。

10ページ、これは新幹線の開業とあわせてMICE施設を作って、先ほど言いましたように、観光客以外の交流人口を増やそうといった取組、これに対しまして、当然MICE誘致をする、あるいはやってきた会議、たくさんそこでお金が落ちるわけですから、それをどうやって配分するかといった地元の事業者ネットワークも形成されてきているということでございます。

それから、地域の側から民間投資を促進するために必要だと考える方策ということでございます。これはまず行政の参画、先ほどマリア園の話をしましたけれども、もともと宿泊施設は建たない地域であるとか、あるいは地元にとっては交通が増えるだけで、余りメリットがない。地元から見ればそうなのですけれども、そういったところに対しまして、市のほうができるためにはどうしていくのかということで、できる方向で寄り添いながら関与していくということで、事業がうまく進んでいるといったことがございます。

それから、地元の方々にとっては、新たなことを始めようとするれば、どうしても資金が要するということとなりますので、ここは我々の地元の十八銀行が協力をしてくれて、まちぶらプロジェクトであれば無担保、無保証で利率も低減してくれるといった取組をしてきている。こういった取組が非常に大事だと考えてございます。

リーディング企業、これは地元のやる気のある企業に積極的にやっていただいて、そういったところをまた他の企業も参考にしながらやっているというところがございます。

最後のページになりますけれども、これはDMOの話でございます。右の枠の中の、特に私が重要だと思っておりますのは、②の「経験・勘・思い込み」から、ビッグデータ、あるいは実証実験をやって、そういったデータに基づく施策が重要だと感じているところでございます。

それから、市民意識の変化、市民にとっては就業機会の増加とか所得の向上といったメリットは当然あるわけですが、それだけではなくて、観光は市民自らのものといったような感覚でやっていただくことが大事だということを常々市長が持論で申し上げてございます。

長崎市からは以上でございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

続きまして、株式会社NACのロス・フィンドレー様からお願いいたします。

○株式会社NACロス・フィンドレー代表取締役

皆さん、こんにちは。

まず、ニセコは大変盛り上がっている時期です。良い数字から申し上げますと、今まで売れた一番高い土地が坪250万。これは田舎、日本でです。スキー場です。ヒラフスキー場のスキーイン・スキーアウトと言われる土地。一番高い1泊の値段は150万。

ニセコといったらニセコ町と倶知安町、2つの町があります。倶知安町の人口は1万5,000人、そこで4年間で800棟のアパートが作られている。ただ、800

軒のアパートを作っている、人口は増えていないです。これは全部冬のスタッフだけのために使っています。冬のスタッフは、例えば海外の人は今年1,200人ぐらい登録して、3~4カ月ぐらいの仕事をしてもらって、帰っています。北海道の最低時給が820円。ニセコの平均は1,000円以上。ベッドメイクだったら1,500円ぐらい出さないと人は集まらない。

いろいろなデベロッパーと話をしていたら、海外投資の興味がまだ非常に強くて、たくさんの海外の会社が投資したいと思っています。これからパークハイアットとか、スカイとか、各ホテルが、今年、来年、再来年でオープンする。アベノミクスは非常に頑張っているけれども、多分ニセコミクスのほうが勝っています。

私の書いた資料は長く、自分のまとめをします、何かあったら後で質問をしてください。

海外投資に関してのキーポイントが、まず、ニセコは非常に強い商品を持っている。海外という世界に通じるようなスキー場。世界一の雪。言い過ぎかもしれないけれどもね。でも、まだ世界でスキーをやっている、なかなかニセコみたいな毎日雪が降るところはないです。このアジアというところは、非常に今、みんなわかっているとおり盛り上がり、スキーヤーも投資、中国人スキーヤーはこれから何倍に増えるか。でも、それだけではなくて、アメリカのスキーヤー、ヨーロッパのスキーヤーもニセコに集まっている。世界から注目されている。今、私が海外に行き、日本の地域でどこを知っていますかと聞いたら、多分、みんなが東京、京都、ニセコ、3番目で入ってくるようなところ。ニセコはそこまでのブランド力を持っている。ディステーションの名前を持っている。それが投資に非常につながりやすい。

投資している人たちのリターンを見ていると、お金になっている。人が入って、泊まって、高い値段を払って、ある程度自分で買ったコンドミニアムがお金になってくる。多分一番強いところは、私みたいな海外の人から売られています。つながりが香港の人でも、シンガポールの人でも、オーストラリアの人でも、アメリカの人、フランスの人、オーストラリア人だけではなくて、いろいろな人がニセコにいる。みんないろいろなところにいる。大きな会社、YTLとか、PCPDという香港の会社とシンガポールの会社、そういう人たちがリゾートを持って、宣伝とかマーケティングの力が、日本だけからではなくて、自分の国からとか、パークハイアットとか、ヒルトンホテルという世界ブランドは、こういうマーケティングの力が非常に大きくて、世界にマーケティングできる。

ニセコは昔のスキー場だから、まず、何でもなかったところ。みんな泊まりはペンションとかホテルで、そうなってくると、カフェとかレストランとかバーは必要なかった。でも、海外の人は長く泊まるから、そういうものが必要に

なっていったから、今、ニセコに行ったら、ハンバーガーのレストランからミシュランの一つ星のレストランまでそろえています。この会議室を出て歩いていったら、東京はいろいろな店がある。それと似ているようなところがニセコにある。これはなかなか日本のスキー場にはない。

一番大切なのは海外投資、人を引っ張るために、まず数年と長期滞在という2つのキーワードがある。それは当然のことだけれども、人は長期滞在するために、1週間泊まって、楽しく過ごし、また来年も来ようという気持ちにならないといけない。そうすると、それなりのインフラを作らないといけない。それなりの店をそろえないといけない。

ニセコは最初に海外の人が来たときは、大体オーストラリア人は平均10泊した。1日1万、スペンディングマネーだったら10万で、大体みんな8万を持って帰ってしまった。2万しか使わなかったの。今は20万ぐらい使ってもらっている。そのぐらい店をそろえて、いろいろなものをそろえてやっている。

夏になってくると、遊びのインフラが大分でき上がっている。やはりニセコといったら外の遊び。そういう外の遊びは、私の会社も含めて大分でき上がって、外の遊びのインフラになってくると、山を使ったり川を使ったりなどとなってくるから、非常に難しいですね。例えば国立公園にツリートレッキングコース。小さな川の上を歩いて、木の中で歩いて、木の上を歩いて、これを私は国立公園でやろうとしたら、多分10年ぐらいかかると思います。非常に難しい。海外の人が集まって1週間いるのに何が必要、どうやってできるのというのは、そういう管理をやっているような行政の理解が、できていないと思いました。もう一つのコメントは、いろいろな投資がある。ヒラフスキー場はニセコの中にあるスキー場だけれども、その場合はたくさん会社がある、たくさんホテルの会社がある、たくさん社長がいて、たくさんマネジメントのスタッフがあって、たくさんスタッフがある。というと、いろいろな会社があると、たくさんマネジャー、たくさん給料をもらって、たくさんオーナーを持って、そうなってくると町にお金をよく落とす。1つのオーナーになってくると、時給が下がって、マネジャーが少なくて、町に還元できる分が非常に少なくなるというのは問題かなと思っている。

急いで言いますが、行政に対しては、まず役割として、ルールを作る。何がどこに作れるか、このリゾートを前に進めるには何が必要か、どういうインフラがこれから必要か、水が必要か、下水が必要か、道路が必要か、では、このお金をどうしようか。オーストラリアでは投資をするときに投資の税金みたいなものがある。私がホテルを建てると、ある程度そのお金を投資にやります。ディベロップメントタックスみたいな感じでお金を払う。それがこれからはこ

のディベロップメントのために水が必要なのだと町もわかって、それに回してくれる。

税金関係とか、小さい町がこんなに大きいもの、例えば倶知安町だったら大きいヒラフスキー場をやるのに対しては、予算の問題が非常に大きい。これから、例えばヒラフスキー場の水道の供給は、1万3,000人までの対応が可能だが、水道を新しく作るとことは、うちの町にできるのかと。その町の町民がそれを税金として払わなければという問題が大きいかと思えます。一番大きいのは、町にある程度ビジョンを持って前に進むということ。そのビジョンを持つことから、それなりのプランニングを持って、もちろんフレキシブルなプランニングをしないといけないけれども、何をやって、これより前に進めるのか。社会的な問題がいろいろ出てくる。今、見ているのは教育。うちの子供が英語の教育が進んでいないから、自分の町にいい仕事を取れない。それが大きな問題。

最後に一番の、地元の行政に対しての問題は、小さい1万5,000人の町の行政が何をすればいいのか、どういうプランニングすればいいのか、どういうビジョンを持っていけばいいのかといったことを考える人材を持っていないことである。ニセコはある程度ラッキー。民間を引っ張って、全部が動いている。でも、やはりこれがうまく続いていくかいかないかというのは、ある程度町をリード、特にルールづくりとかビジョンづくりに対してリードを持っていないといけないかなと思いました。

以上です。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、まず「観光立国ショーケースの形成の推進」、このテーマにつきまして、観光庁から御説明をいただきます。お願いいたします。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

観光庁でございます。

観光立国ショーケース、これは日本の中で3つ都市を選ばせていただいて、これが世界に冠たる観光地になるためにどういうことができるかということをしっかし議論しながら進めていくというプロジェクトでございます。

2ページに、今までの経緯が書いてございます。上の観光の現状は飛ばしますけれども、日本全体としてはかなりいい調子で伸びてきているということがありますが、いわゆるゴールデンルートみたいなところではなくて、地域の方にもしっかりと観光客が増えていくということが必要でして、そういう意味でこの3つの都市が選ばれているということもございます。28年の1月に、観光立国ショーケースというものが選定をされました。釧路、金沢、長崎ということ

であります。

3 ページですが、この後かなり丁寧な意見交換をしっかりとってきているということでもあります。関係省庁を交えた意見交換をしっかりとしています。このプロジェクトの特徴は、まず、観光庁が入るのは当たり前なのですが、各省庁に関係しているところがありますので、その方々にお集まりをいただいて寄ってたかって応援する、そういうプロジェクトでございます。チームリーダーは私でございますが、構成員として、ここに書いてあるような省庁から原則課長級に入ってくださいやっております。

指針を作ったり、意見交換をしながら進めていまして、このプロジェクトそのものではありませんけれども、下にある「観光立国ショーケース3都市首長サミット」の開催というところも特筆することでございます。これは市長が御自分の考えに基づいてリーダーシップを発揮してやっているプロジェクトであります。実際に一つの市が、各市長を呼んで、そこで御自分の言葉で語るようなパネルディスカッションなども行いました。

29年の3月に実施計画というものが策定されまして、これに基づいて、具体的な取組が現在進んでおります。

これも一つ特徴ですけれども、東京に呼びつけるのではなくて、現地に関係省庁が乗り込んで、そこで現場を見せてもらいながらしっかりした意見交換、本当に何が困っているのか。これからいろいろなところで問題になったときに、どういう形で受けとめられるかというのを、現地で自分の目で見ていただいて、これからの鋭角的な議論に備えていくということをやっております。

意見交換がその後いろいろありまして、4 ページを見ていただきますと、2 回目のサミット、これは先日長崎で行っていただきましたけれども、この首長サミットの折には、民間企業とのマッチングの会を実施いたしました。各市の課題・ニーズをしっかりと出していただいて、これに知恵を活せるような企業の人たちを募集してマッチングの会を、これはある種、国主導のプロジェクトでありますけれども、これで実施したということでもあります。課題・ニーズは後で出てまいりますので、今、こういう形で、かなり丁寧に、かつ現場主義でこのプロジェクトを進めているところであります。5年プロジェクトの現在3年目であります。

5 ページからは、各都市の特徴を少しだけ御説明申し上げたいと思います。まず、釧路でございます。標語は「SUPER FANTASTIC Kushiro」ということでもあります。

推進体制、これも御承知だと思いますけれども、DMOというものが、今、観光庁でもお勧めしているものでして、いわゆる観光協会そのものではなくて、これまでの、いわゆる観光協会はプロモーションに重きを置きすぎたものだとす

ると、これを超えてまちづくりをしっかりとできるような、そういう経営体としてDMOというものを作っていただいて、まちづくりそのもの、例えば商工業の人ですとか、農業の人ですとか、アクティビティーの人ですとか、いわゆる旅館とか交通業者以外のところも含めてしっかりマネジメントしてもらおうところになってほしいということで御推奨している組織ですけれども、こういうものを各市に作っていただいております。

釧路も作っていただいて、マネジメント、マーケティングもしっかりやっていただいているということでもあります。マーケティングもどこを主役にするのかというのをいろいろなデータをもとにして考えていただいている、釧路は第1ターゲットが欧米豪だということでもあります。

やってもらう内容が幾つかありまして、観光資源の磨き上げが最初であります。釧路は自然豊かでありますので、エコツーリズム、例えばマリモは日本の中でも世界的にも特殊なものですので、これをツーリズムにどうつなげていくかということをして現在やっております。あと、アイヌ文化のブランド化。これも北海道特有のものでありますので、これをどういう形でものにしていけるかということが、今、プロジェクトとして進んでおります。

6 ページですが、次は受け入れ環境のところですが、これは例えば経産省ですとか、いろいろな役所の補助金なども使いながら、ここではキャッシュレス化、アプリケーションを導入するようなプロジェクトが進んでおりますし、あとはプロモーション、海外への情報発信であります。釧路が今、力を入れておりますのは、アドベンチャー・トラベル・ワールド・サミット。これは世界的にアドベンチャーツーリズムとかアドベンチャートラベルと言われているものですが、こういうものの中にしっかり入っていくということを考えているようであります。

取組の効果としては評価・分析、全般的には伸びておりますので、それをどういう形でしていくかということで、先ほどやったエコツーリズムですとか、アイヌのブランド化、いろいろなものをしっかり総合的にやっていくのですが、悩みは滞在時間を延ばす観光コンテンツが不足しているということで、これについてどうしていくのか。素通りではなくて、しっかりそこに滞在してもらうようなことをどうしていくか、旅行商品の造成ですとか、アクティビティーをしっかり作るですとか、こういうことを先ほどのキーワードを含めてしっかりやっていくということでございます。

7 ページは、金沢でございます。「四季折々、ほんものの日本を五感で発見できるまち金沢」ということで、DMOを作りながらしっかり頑張っております。観光資源の磨き上げとしては、これはひがし茶屋街ですとか、いろいろなところがありますけれども、伝統文化を生かしたところをプログラムにして、参加

しやすいようなものを作っていくとか、町並みの保存と活用との関係で、お茶屋さんなどの再生も、これは外国人に大変受けが良いので、こういうことをしっかりやっていくということでもあります。

8 ページは、受け入れ環境整備、これは新幹線が来たこともありまして、ホテルが足りないということで誘致もしっかりやっていますし、海外の情報発信、いろいろな分析の中でイタリアが結構大事なのではないかということも思っただけで、ここを中心としたものをしっかりとやっているところでもあります。

取組の効果ですけれども、真ん中ぐらいですが、観光客は新幹線が来て増えておりますので、一般の市民生活に影響がそろそろ出始めているという状況です。これを解決しないことには、次の一手がなかなか打てない。市民が反対されると大変困りますので、その両立のためにどういうことができるのかということについても、しっかり対応していかなければいけないということで、こういう相談もしながら進めています。京都はそういう状況になりつつあると言われてきており、その前にどういう手が打てるのかということを考えているところでもあります。

9 ページからの長崎は先ほどありましたので、ほとんど省略しますが、ほとんど省略しますが、「交流の産業化により栄える和華蘭文化のまち・長崎」ということで進めておりまして、例えば夜景の話やクルーズ船がたくさんお越しになることを受けた混雑問題ですとか、いろいろ回遊するためにどういうことができるのかということで、アプリケーションで回遊できるようなものにしていくとか、データ分析の話とか、海外の情報発信は巡礼、キリスト教が多いフィリピンからの誘致なども重点的にやっているということでもあります。

取組の効果のところと言うと、真ん中ぐらいですけれども、回遊性をどう高めるかということが大きなテーマとしてあります。この辺は体験型コンテンツをしっかりと作るとか、回遊性をどう高めるかということをご一緒に考えているところでもあります。

とりあえず、以上でございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

以上、地方公共団体、民間事業者の方々、そして、関係省庁から御説明をいただきましたので、これを踏まえまして自由討議をお願いしたいと思います。

○三村会長

観光庁のご説明で、「ショーケース」というのは非常に成功しているという自己評価だと思っておりますが、これからどのように活用されようとしているのです

か。他の地域にモデル事業として伝播させるとか、あるいは、課題をさらに深掘りするとか、いろいろな活用の仕方があると思うのですが、それをお聞かせください。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

そこまで自信を持って申し上げたわけではないのですけれども、5年の3年目ということで、かなり丁寧にやってきたということには自負がございます。これを後半、スピードアップして、おっしゃるとおりショーケースですので、外にどう広げていくかということに重点を置きながら変えていくということです。

一つ、DMOという制度がありまして、これについては横展開の仕組みもあわせて、いろいろな検討もしておりますので、こうした中でこういったことをやっていったらいいのか、ということを進めてまいります。

繰り返しになりますけれども、観光庁だけではなくて各省庁がどういうことができるかということについて、かなり実験性のあるプロジェクトだと思っておりますので、よくまとめながら最終年に向けて加速的に頑張りたいと思っております。

○三村会長

先ほど、フィンドレーさんが、ニセコで国立公園を「アドベンチャーパーク」として活用しようと思ったら、大変で、時間がかかってしょうがないとおっしゃいました。釧路も同様の事例かと思いますが、うまくいっているのですか。同じような問題はないのですか。

それから、フィンドレーさんは、先ほどいろいろ言いたいことがあるとのことでしたが、全部言われましたか。非常に参考になると思っていますので、もっと他にいろいろ要求したいことがあれば、ぜひとも言っていただきたいです。「アドベンチャーパーク」をやるに当たっては、いかがですか。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

自然との共生ということは実は大きな問題でして、観光庁で、今、いろいろなところでやっていますけれども、2つ大きなことがあって、文化との共生、それから、自然との共生。文化と自然を壊していいわけではありませぬので、これをぎりぎりどこまで開けるかということについては、我々も関係省庁、特に環境省とか文化庁と一緒に頑張っています。個別には、いろいろなところでのぶつかり合いがありますが、それをどう解決するのかというのは、霞が関も中に入ってお手伝いをしようと思っておりますが、現実にはいろいろな問題がある

ということは承知してございます。

○株式会社NAC　ロス・フィンドレー代表取締役

山を民間が使い、民間が利益をもらうということになってくると、大変かもしれない。でも、民間がやらないと、行政がやると、みんなの税金のお金を使って、ということになるから、何かのやり方を考えないといけないかと思いません。

○御立副会長

私も以前、経営者の方々を連れてニセコに行って、フィンドレーさんに案内していただき、目からうろこだった経験があります。当時はワーキング・ホリデーのビザが1年で、ようやく日本語を覚えてスキーを日本人に教えられるようになった海外人材が毎年入れかわってしまっていて大変だと。それは政府の会議でも申し上げて、誰もそういうことに気づいていなかったということで、改善したということがありました。新しいこととそれまでの規制の目線とは、悪気なしにずれがあることが多いと思います。倶知安、ニセコの場合は、少なくともエリア全体で、行政も民間も一緒に議論をする協議会がありますね。先ほどの長崎のお話などを伺っていても、もう少し単一の地公体など狭い範囲のDMOではなくて、もう少し広い地域で官民が議論し、必要な改革を進めていく。例えば釧路であれば、道東全体をどう考えるとか、そういうくくりで行政の側も民間の側も場を持っていないと、問題が起こったときになかなか変化が進まないと思うのです。

御検討いただきたいところは、DMOのくくりというのが複数ありますよというのは了知しているのですけれども、多分それだけではなくて、DMOでは解決できないような今のビザのような問題だとか土地利用の問題などを含めると、地公体が幾つか一緒になって進める仕組みを作っていくことです。長崎も非常におもしろかったのですけれども、例えばMICEをやろうと思うと、もっと空港に近い側の市町村などとも一緒にエリアでいろいろ相談をしながら投資をするとか、そこに関連する民間の企業の方がいろいろ相談するということをやっていないと、なかなか投資が続かないと思います。地域の実態にあわせてフレキシブルな形でエリアをくくって、それが地公体レベル、民間レベルで回していく。この辺を御検討いただければと思っております。

○日本経済再生総合事務局　広瀬次長

今の点は、観光庁、どうですか。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

全くおっしゃるとおりで、この3つのショーケースのお話を聞いていても、またニセコのお話を聞いていても、それぞれ全く違っておりますが、ただ、目的は外国人にしっかり来てもらいたいということですので、それをどういう形にしていくか。余り霞が関ベースでやり尽くせるわけではありませんので、一つの手としては、ブロックぐらいだともう少し実感を持った議論がしっかりでき、そこに自治体の人も集まってもらうような仕組みがございますので、そういうものもしっかり活用しながら、それをどういう形で丁寧にしていくかというの、しっかり検討したいと思います。

○御立副会長

繰り返しになりますが、観光だけではなく、他のことも一緒にしないと、多分解決しない問題が多いなと。

もう一つは、中小企業に関わる会議の際にも申し上げたのですが、観光推進ではなくて観光立国なので、観光増が賃金と雇用につながって、地元にお金が回っていかなければ意味がない。インバウンド増でようやく海外からもお金が入ってきた。そうすると、その観光業の生産性を上げて賃金がちゃんと高くなるというのが最も重要です。今のニセコの場合は、明確に需要と供給の関係で、人が足りない、特に冬場の人が足りないというところでは上がってはいるのですが、生産性を上げて地元雇用がどんどんちゃんとした賃金を支払う、そのこのところの見える化が不可欠ですね。前回の会議でもありましたけれども、地域ごとに観光業を含むサービス産業の生産性が着実に上がって行って、賃金レベルが上がってきているかどうかというのをモニタリングしないといけない。ようやくインバウンドの人数だけではなくて消費レベルというものを観光政策に、KPIに入れていただきました。次は地元へ落ちたお金がようやく投資まで来ましたと。そうすると、いよいよその後は賃金、生産性だと思いますので、ぜひその辺も御検討いただければと思います。

○三村会長

今、例に挙がっているところは、昔から資産、観光資源があって、それをうまく活用しているところであり、長崎はまさにその好事例です。ところが、全国には、観光資源がないと悩んでいるところがたくさんあるのです。商工会議所としては、1つの都市ではなく、いくつかの地域が連携して一つのストーリーを作り上げ、それを観光資源にする。そのことによって長期滞在も可能になると主張しています。ですから、ショーケースとして、3つを取り上げたことは結構だと思いますが、一方で、取り上げている地域は割合に恵まれている地

域だと思うのです。恵まれていて、なおかつ具体的に非常に上手にやっているところなので、非常に評価が高いのです。しかし、同時に、1地域ではどうしようもないところもたくさんあるので、ショーケースとして取り上げるとすれば、そういうところも含めて広げていただきたいと思うのです。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

ショーケースを広げるかどうかというのは少し別なのですけれども、日本中、外国の方から見て何の魅力のないところは実はないのだというのが、最近、観光庁の中での議論で出てきているところです。ただ、それは外国人の視線を入れて初めてここがいいのだということがわかってくるという気づきもあるものですから、例えば商工会議所のお知恵もお借りしながらいろいろやっているのですけれども、それをどういう形で広げていくか、自治体にやる気になってもらうための仕組みをどうするかということも、別途考えているところですが、全体に浸透するというのは少し時間がかかっており、ここはまだ残念なところであります。いろいろ仕組みを作りながら、どういう広げ方をするか、特に今、何もないと思っているところにどう気づいてもらうか、連携してもらうかということをしっかり考えてまいりたいと思います。

○御立副会長

最後になりますけれども、ニセコを拝見したときに思ったのは、ニセコはある意味恵まれたところがあったなと。一つは、先ほどお話があったように、メインのところはずっとペンションだった。新規投資が検討されるのがペンションを個人で経営しておられた方々がそろそろ引退したくなったタイミングにあたり、大きな箱物がないところで、土地も流動化しやすかった。新しい資本が入っていったら、新しいものを建てやすかったというのは、ある意味、恵まれていたということがあります。

もう一つは、これはフィンドレーさんたちを中心に、海外の方々が魅力に先に気がついて、カヌーやカヤックも含めて、夏の遊び方も外国人の方中心に先に進めていった。また、割と早くから、例えば地域の観光協議会のようなものに、フィンドレーさんを初め海外の方が入る。これは余り他のところでは聞いたことがないのです。要は、新陳代謝が起こりやすい仕組みがあったということと、そもそも議論に海外の方の目が入りやすい。それを裏返しすると、そうではないところの場合に、新陳代謝を促進するようなインセンティブをどう作っていくのか、ということ。また、単に今ある観光協会を切りかえたDMOではなく、海外の方も交えて、違った目を見たときに、プレーヤーとして投資もして、お金を民間でもうけるためには、こういうことをしてくれたらあるいはと

いう議論ができるような仕組みをどうするか。ダイバーシティですね。この辺は今、どのようにお考えか、ぜひお聞かせいただければと思うのです。

○長崎市 加藤副市長

私、先ほど御立さんがおっしゃった観光産業の生産性の向上というところが、今、非常に一番テーマだと感じていまして、そのことで話をしてよろしいですか。長崎は何でこんなに観光を一生懸命やっているのかというのは、もともとは御案内のように、三菱長崎重工の長崎造船があって、あそこで一緒に発展した都市なのです。でも、それはだんだんもう韓国、中国に押されて、ずっとこうなっている。この後、V字回復も見込めないという中で、長崎市、今後何で食べていくのかということになると、まずはとりあえず観光だということになっているわけなのです。

観光というのは第3次産業に関わる人が多いので、宿泊、飲食、サービス産業系ですので、そういったところですね。そういった方、観光消費額が非常に増えてきてはいるのですけれども、そこら辺の方の所得が上がっているかという、全体的に上がっていないし、もちろん底は上がっていない。雇用は確かに増えてきてはいるのですけれども、非常勤が増えて、それが働くニーズとも妙に一致して、なかなか正規雇用が増えない、良質な雇用が増えないというところで、ぐるぐる回ってきて、余り良くなならないし、人口がどんどん減っている状況になっています。

本当に先ほどおっしゃったような観光立国、我々と都市として観光地ですね。何とか経済的に発展していくのだという心構えを持っているのですけれども、それは身につけていないところがある。その辺の原因は一体何だろうといったところの分析と、主として何ができるのか、民間として何をしなければいけないのかといったところを今後探っていかなければいけないと痛切に感じているところでございます。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

長崎市の言ったとおりであります。これは自己反省を込めてでありますけれども、単なる人の流れに着目し過ぎたという面があるかと思えます。それを今、消費のほうに変えていく、投資のほうに変えていくということで、実は観光庁のデータもかなりマクロなデータになっているところがありまして、それを、どういう形でもう少し細かくできるだろうかとか、投資の流れがどうなっているのだろうかというのは、内部で少し分析を始めているところであります。それをどう反映させていくかということをしっかり考えながらやっていきたいと思っております。

○三村会長

フィンドレーさんは、先ほど地方自治体に人が足りないとおっしゃいましたが、どうしたらいいのでしょうか。

○株式会社NAC ロス・フィンドレー代表取締役

自分の町、倶知安町、先ほど言っていた800アパートが建っているというけれども、それを全部冬のために使っている。これから民泊の法律が通ると、冬にお客さんに貸すと、1年中に普通の人に貸すよりいい。だから、うちの町として、家賃が高くて、なかなか働く人口を増やすことができない。入らなくなるという問題が目の前にある。それに対して何ができるかというのは、ちょっとわからないけれども、非常に問題になっている。

ベッドメイクの人が、エリア内に足りないから、小樽。小樽は1時間ぐらい離れている。バスで運んで入れているということになっている。当然、ベッドメイクは海外から引っ張ればいいということではない。そういうビザの種類がない。

スキー場というところは大体田舎にあって、小さい村、3,000人とか4,000人とかで、例えばパークハイアットホテルは、多分スタッフが300人ぐらい必要になってくる。今、海外の人は1,200人が入ってくるけれども、例えばどこかの会社のお客さんが入ってくると、空港で外国人に会ってバスに乗って、ニセコに行ったら、ホテルのフロントに海外の人が立っていて、この後にレンタルスキー会社に行ったら、海外のレンタルスキー会社で、海外の人が相手してくれて、今度はスキーレッスンをといたら、海外のスキーインストラクターがやってくれて、これも余りいいことではないの。人材の問題、スタッフの問題、何とかやっているかもしれないけれども、日本に滞在したことのある人材が欲しい。それがニセコの大きな課題になっているかと思います。

○御立副会長

これは今後フォローアップを、恐らく観光庁の枠を超えてしていただきたい。海外から来た人材もある程度長く滞在して行って、実質ただの冬のバイトではなくて、一年間、数年間という定住人口化していくことも考えられる。さらには、雇用の機会と人材のミスマッチといった問題も含めて、このあたりは、恐らく町だけでは解決できない。もう少し先ほど申し上げた大きなくりの場で議論しなければいけないのですが、どうしても問題が顕在化するのが遅いのです。投資が入ってきたら入ってきたで、後から問題が起こってくる。これは各地公体がそれぞれぶつかってから悩むというのではもったいない感じがします

ので、それぞれ、今、悩んでいらっしゃるところは、どこかでノウハウを集約して、それを活用して次の自治体が問題を解決するために使えるようにする。ここは国がお手伝いをするなり、国のほうで変えられることは変える。そのスピードアップのメカニズムを作るためには、国の関与がどうしても必要なのかなという感じがいたします。

○株式会社NAC ロス・フィンドレー代表取締役

世界中で似ているようなこと、事例はいっぱいあるから、ノウハウがあるけれども、当然小さな町にそんなノウハウはないから、前読みは絶対にできない。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

観光庁の資料の8ページの金沢市のところで、観光ビジョン推進地方ブロック戦略会議というところで、いろいろな各自治体などが直面する課題について、横断的に聞いて解決するというメカニズムがあるようですけれども、ここら辺はどのように動いていて、関係省庁等に対して、例えば今の受け入れ人材の話とかといったところも含めて、どのような形で動いていますでしょうか。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

これはブロックごとに、各省庁の出先の方も入ってもらって、いろいろな課題の解決のための仕組みであります。今の論点は余り意識的には入っておりません。ただ、定住も含めてやると地方創生そのものかもしれないというところもあって、やり方の検討は必要かと思いますが、いずれにしても良い事例の共有の場のあり方について検討してまいります。

○御立副会長

成功事例というよりも、特に困っているところをどう解決するのかを共有するほうだろうと思います。

○観光庁観光地域振興部 米村部長

おっしゃるとおりだと思います。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、2番目の議題に移りたいと思います。「スタジアム・アリーナ改革」でございます。

まず最初に、ゼビオホールディングス株式会社の中村様から、プレゼンをお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

○ゼビオホールディングス株式会社 中村副社長執行役員

ゼビオホールディングスの中村でございます。本日はよろしくお願いたします。

お手元に資料がパワーポイントのものでございます。表紙が「ゼビオグループの取組紹介」ということになっておりまして、構成としては、本編で6ページぐらいまでが、今日お話をさせていただきたい内容になっております。今日は4つ、民間事業として取り組んでいる事例を各論でお話しさせていただくのが一番いいのではないかと考えていますので、まず、この4つを御紹介させていただきます。ただ、初めて聞かれる方もいらっしゃると思いますので、前段の6ページだけではわかりづらいケースがありますので、それ以降の7ページ目以降に、各事例のもう少し写真であったりとか、イメージがわかりやすいものを後ろに参考資料という形で付けさせていただいておりますので、場合によっては行き来していただきながら、基本は前段の資料で御説明させていただきたいと思っています。

めくっていただきまして、まず2ページ目です。我々のゼビオグループというのは、スポーツ用品チェーンの会社でございまして、全国に700店舗ほど、スーパースポーツゼビオであったりとか、ヴィクトリアであったりとか、ゴルフパートナーであったりとか、ヴィクトリアゴルフであったりと、いわゆる小売業を展開している会社ではあるのですが、昨今、いわゆるモノ市場ではない、コトに対しての社会の環境の変化というところも含めて、我々も両輪で事業に取り組んでいるという中の、コトの部分に取り組んでいるのが、ゼビオホールディングスの中のクロススポーツマーケティングという事業会社になるので、その観点から御説明させていただきたいと思っています。

ちょうどこの2012年、震災の翌年ですけれども、民間100%主導で建物を建て、運営も100%やるということで、いわゆる体育館とは全く違う、スポーツをする場所ではなくて見せる場所として建設するというようなアリーナを作りました。さらには、施設単体で作るということではなくて、周辺環境と一体化することで、面で価値を提供するというので、例えば横に屋内のテニスコートがあったりとか、フットサル場に屋根が付いてあったりとか、もしくは商業施設があったりとか、フィットネスセンターがあったりとか、フィットネスセンターの上には駐車場があったりとか、もしくはその周辺にレストランや美容室が10店舗ぐらいあったりとか、公園もあって、一体のタウン化したようなもので、仙台に作ったというところがございます。

ただ、実はこういうものは、世界中を見渡しますと、特に欧米には普通にありまして、ある意味、アメリカはNBA、バスケットであったりとか、NHL、ホッケー

の施設がこういうものに該当するのですけれども、おおむね1万8,000人から2万人ぐらいの規模が向こうのスタンダードです。それを日本のミニチュアサイズで、4分の1くらいまでダウンサイズして、一方で、物すごいビジネス規模になっていますので、様々な附帯の施設がありますから、そこはある程度取捨選択して、ちょっと小ぶりにして作ったということで、仙台に持ってきたという状況になっております。

その他、日本国内で運営するに当たって、様々な運営手法の工夫であったりとか、建設コストが比較的日本は高どまりしますので、そういうところの工夫をしながら、いかに民間事業として収益化が実現できるのかということとを真正面から捉えまして、この10月で6年になるのですけれども、運営をしているというのが実態でございます。

みずからリスクを100%負いまして、運営も100%負う中で、5年、6年運営していく中で、もう少し日本流に合った、やはりこういう施設はその場に定着しますし、その中で20年、30年と事業をやっていって、その中で商売を運営していくという意味でいうと、単にアメリカのものを持ってきてダウンサイジングして、法規制に合わせたらうまくいくかということ、そうではないのではないかと、強く感じているところもあります。結果として、次の3ページになるのですけれども、今回八戸で2020年の春に、同じく多目的のエンターテインメント型アリーナにはなるのですけれども、これのより日本の市場に合った形のものを作るという形で取組を始めます。

ここのポイントは幾つかあるのですけれども、実は大きな部分は、通常こういう施設は民間が関わるというよりは、100%行政さんが建てられて、運営も指定管理等を含めて行政さんがやられて、そこを一部民間が借りるというのが一般的な枠組みだと思っておりますけれども、これは全く逆になっています。民間が建てて、民間が運営して、一方で地方のニーズに必要なものは必ずありますので、その必要な時間であったりとか、ニーズに限ってのみを、逆に行政さんに借りていただく形になっています。結果、これも民間事業からすると、ある一定の安定顧客という言い方が正しいかはあれですけれども、安定収益が一定の範囲でベースが確保でき、それ以外のものは、当然民間の営業努力として収益を拡大してくということで、リスクとリターンがかなり対になった形で運営している形になっています。

2つ目のポイントが、これも皆さんもよくいろいろな施設を御存じかと思えますし、小学校、中学校からたくさんの施設にかかわっている方がほとんどだと思っておりますけれども、日本の施設はほぼ金太郎あめ状態なのです。大体同じスペックで、大体同じ大きさで、同じようなものを隣の市、隣の県でたくさん持っているというのが現状だと思います。むしろ今回の八戸のアリーナは、地

域に固有にある、根差したスポーツをどれくらいしっかり正面から捉えて、それに合った形の施設を作っていくのかという地域ごとの特徴を前面に出した。その上で、地方行政さんと組んだ施設設計運営に大幅に変えているというところがあります。

ちなみに八戸は「氷都八戸」と言われるくらいでして、東北の本州の北のほうですけれども、海沿いにあるので、雪がほとんど降らないのです。ただ、物すごく寒いのです。昔から田んぼが凍るとか、川の脇が凍るとかという環境の中で、古くからの人が、皆さん普通にアイスホッケーなりスケートなりをする文化があるのです。今でも冬に行っていたら、おじいちゃんが子供を連れて、外で真冬のマイナス何十度のところで滑っているとか、普通にあるのです。もしくは小学生の子たちが外のアイスホッケーリンクでスケートしている環境が普通にあるのです。

そういうような需要をしっかり取り込みながら、さらにその上に、プロのチームのようなものが乗ることによって、今回スタジアム・アンド・アリーナ改革ということで、スタジアムのプロフィットセンター化、アリーナのプロフィットセンター化という議論があるのですけれども、実はこれはハード単体が収益を生んでいるわけではなくて、ハードという舞台の上に乗るソフト、演者さんとセットで初めて一つの事業を形成しているのです。その一対の事業の中で生まれる収益をハード側がどれくらい取り、ソフト側がどれくらい取るのかというのが事業の構造ではあるのですけれども、その部分を工夫しながら建設をし、運営をしていくというモデルで、今、考えております。

まとめになりますけれども、アリーナ運営のポイントとしては大きく3つあると思ひまして、我々は民間事業ですが、リスクとリターンに整合性がないといけない。極めてシンプルな、特に産業化していく意味であれば、そこは資本主義の原則が入ってきますので、ある一定の主張であったりとか要望が出るところは、そのリスクを負いながら、経営に対して直接的にコミットしていくというような構造は、すごく重要なのではないかと考えています。

2つ目は、需給バランス。これはかなり365日を20~30年にわたって運用するものですから、様々な規模のイベント、興行があるわけです。これが期間中の何回ぐらいのどれくらいのキャパシティーに合うものを日本全体の中でどのように配分していくのかという議論が欠けているように考えています。隣で1万人作ったらうちも1万人作ります、隣で5,000人作ったらうちも5,000人作りますとあって、類似のものが横に並んでいく。これはむしろ需要を食い合うわけですし、価格競争に陥るわけですし、産業化という面でいうとプロフィットセンター化しづらい状況にあるというのが2つ目だと思います。

あわせて、先ほど御説明しましたけれども、コンテンツ。結局、ハードだけ

で稼いでいるわけではないので、その収益をどちらにどれくらいシェアするかという議論でしかないので、ハードそのもののプロフィットセンター化云々プラス、コンテンツ側との収益配分の中において、一対としてどれくらいのプロフィットセンター化がされ、産業化されていくのか。恐らく、この3つくらいの論点が、スタジアム・アンド・アリーナ改革の中ではポイントになるのではないかと考えております。

最後、駆け足になるのですけれども、コンテンツの話だけ、30秒ずつぐらい1分ほどさせていただきたいのですけれども、後ろに2つだけ事例を、むしろコンテンツドリブンな話をさせていただいています。

一つは、5ページ目の資料です。3人制のバスケットボール、これは2020年から東京オリンピックの種目化しているものではあるのですけれども、正式種目です。ハードを一切使いません。既に社会にある都市社会インフラをそのまま会場として使って試合をするという構造になっているので、建設コストがゼロです。

さらにもう一つ、選手、これも費用がすごくかかるものなのですけれども、これも今の人には様々なポートフォリオワーカーみたいな方がいらっしゃいますから、そういう方々に兼務プロになっていただくことによって、人件費を大幅に下げているということで、比較的シェアリングエコノミー型のアメーバ型のリーグストラクチャーなのです。例えばコンテンツはこれぐらいどんどん変わっていったのです。

もしくは、最後に御紹介しますけれども、6ページはもっと突き抜けていまして、完全にコンテンツドリブンな、協会とか連盟とかということとは関係ない100%民間資本が、世界規模で国籍であったりとか国境に依存しないイベント設計をしていて、大人の障害物レースをしているのです。これはどこでもできます。日本の野原、もちろんニセコさんとか、すばらしい環境があったりとか、水上さんとかもすごくいい環境がありますけれども、これはどこの山でも、どこの川でも、どこの施設でもできます。今度5月19日に千葉の東京ドイツ村というところで大会をやるのですが、インターネットで募集するだけで、6週間で5,000人が即完です。うち2割から3割くらいは外国の方、外国籍の方が参加する。これは普通の野原で起きることなのです。そういう意味でいうと、極めてコンテンツドリブンな取組もすごく重要になってくるので、補足にはなりませんけれども、もちろんスタジアム・アンド・アリーナ改革はすごく重要な本丸ではあると思うのですが、そこはハード単体ではなし得ないということも含めて、以上の取組をご説明させていただきました。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

続きまして、株式会社日本政策投資銀行の地下様から、お願いいたします。

○株式会社日本政策投資銀行 地下常務執行役員

最初に、私ども日本政策投資銀行の主業を説明しておきますと、産業であるとか、インフラであるとか、都市開発、最後に地方開発、今、地方創生という言葉で呼ばれていますが、それが4本の柱です。

難しいのが地方開発のところで、以前は国土の均衡ある発展ということで、新産業、工特というのでお手伝いしていたのですが、これだけ定住人口が減る中で、必要なものが3つあるかなと思ひまして、まず交流人口をいかに増やすか。2つ目が、あるものをいかに生かすか。3つ目が、広い意味での官民連携ということでございます。3年前に実はゼビオの中村さんの話も伺う機会があって、交流人口をいかにすることの一つとして、スポーツというものが重要ではないかということで、正面から取り組ませていただいております。

1ページをお開きいただいて、我々の取組としては、どちらかというと都市開発から来ていますので、スポーツを核としたまちづくりというところから問題意識をスタートして、ページの左上にまちづくりにおける悩みという、皆さん、この辺は御理解いただけるところ。あと、スポーツ施設という観点から言うと、左下にありますように、老朽化しているとか、郊外立地による低い利用率があるとか、そういう問題があって、結果的にコンパクトシティを作るに当たって、真ん中にスマート・ベニューという聞きなれない言葉がありますけれども、多機能複合型のスポーツ施設というのを整備していく。これは広い意味での官民連携も必要であろうということで、こういうものをモデルケースとしてゼビオさんの力も借りながら、試行錯誤しているところです。

ただ、一番大切なのは、実は右側に「『する』・『観る』・『支える』スポーツの有用性」と書いていますけれども、現在、非常にスポーツは重要だと思っているのですが、私自身、実は地方創生の仕事を正面から捉えるようになって、この重要性に改めて気づいたというところもありまして、多分、地域の方、住民の方にスポーツの重要性を説明するのは案外難しいのだと思います。ですから、政府のこういう会議でスポーツをテーマに取り上げていただけること、スポーツ庁の取組というのが、実は極めて重要ではないかと思っているところでございます。

金融的にスポーツの類型を整理したのが2ページになりますけれども、真ん中にバツェンが書いてあって、横軸が、左が収益性が低いもの、右が収益性が高いもの、上がスポーツ以外に使える多機能、下がスポーツのみの単機能というので、正確性は無視してざっくり整理しております。従来は右上にあるプロ野球のドーム球場、これは唯一事業性があるということで、私どもも東京ドー

ムであるとか、名古屋のドーム球場、福岡のドーム球場は融資しているのですけれども、それ以外は大体我々は融資相談が来るとPFIにしてくださいという形にやっていましたし、PFIとして扱うにしても、例えば一般廃棄物処理とか、市民生活に必要なものは絶対に大丈夫だと思ったのですが、私もPFIの融資担当者だったときは、スポーツ施設は公共が解約するのではないかというおそれがあって、解約のときに本当に公共は残債を引き取ってくれるのですかみたいな話に血道を上げて、何を言いたいかということ、非常に守りの対応だったということなのです。

なぜ守りの対応になるかということ、この左のほうに、低収益になり、かつ単体になればなるほど、従来で言うと公共施設としての整備がされていた分野で、地方債なり、国債なり、真水でしてくださいという整理だったのですけれども、ここが多分現時点においては、ビジネスと公共整備が重なり合いながら進んでいっているところなのかと思っております。

したがって、右側の収益性の高いところの下の段を見ていただくと、収益性が高いと言いながら、底地地代や固定資産税の減免などがある方がなお推進される感じを持っておりまして、理由としては、施設が通常、設備効率が非常に悪いということで、こういう対応をとってございます。

3 ページ目ですが、ゼビオさんの場合はかなり実力が突出されているので、御自身でやってしまうのですけれども、実際は自治体、地域住民、ここに書いてある関係者とのステークホルダーマネジメントというものが極めて重要です。特に地域住民が何でスポーツなどに金を使うのだということと、何でスポーツ設備などを作るのだということはいまだにあると思いますので、そこを公共として丁寧に説明いただかないと、民間事業者だけが単に土地を利用してもうけているだけではないかという逆風が吹くのが注意点だと思います。

あと、参考事例として、現在取り組まれている有望事例を書いておきました。もう残り1分程度ということなので、御紹介だけですが、セレッソ大阪というのは、大阪市の長居公園、これは都市公園の中でスタンドを再整備しているのです。左に投資額66億円と書いていますが、これは一応公共ではなくて民間が集めて、いわゆる負担つき寄附という形で、公共に寄附する方式で、公共施設の利用権を自ら投資額を負担することで使わせてくださいという整理をしているものでございます。

4 ページ目以降に、今、岡山市の市役所の建てかえに伴い、地元のVリーグのバレーボールチーム「岡山シーガルズ」を活用したアリーナとか、そういうものと複合化する取組がありますので、期待を込めて紹介しております。

既に、実はもう終わっている事例としては、皆さんもう御案内かもしれませんが、岩手県の紫波町でオガール紫波というのが成功事例としてありますし、

新潟県の長岡市が市役所の建てかえのときに、アオーレ長岡ということで、これまたスポーツ施設はアルビレックスのBリーグの本拠地になっているという事例が成功事例ではありますが、新しい企画もありますという御紹介です。

純民間としては、次のページに西武グループが横浜アリーナの完全子会社化、あとは西武ドームですね。今はネーミングライツでメットライフドームといいますけれども、その辺の総合開発を前向きに取り組んでいच्छやるということです。

最後に7ページ目を見ていただけますでしょうか。3点書いておりますけれども、スタジアム・アリーナ整備に向けた合意形成というのが非常に難しいので、ここはまさに官の役割として頑張っていたきたいし、本日のような会議は非常に有意義だと思っております。

2点目が、アリーナの整備運営計画なのですが、これも人材の問題がありまして、建物を建てただけでは駄目なので、これの人材教育、我々も答えがないのですが、これが急務かなと。

3点目が、陳情っぽくなるのですが、円滑なスタートアップに当たっての支援も必要ということで、うまく官民連携をどうするかというのはケース・バイ・ケースで違うと思うのですが、全部民間に押しつけてうまくいくというものでもないのではないかとということで記載しております。以上でございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、スタジアム・アリーナ改革につきまして、スポーツ庁から関係省庁の取組について、御説明をお願いいたします。

○スポーツ庁 今里次長

スポーツ庁でございます。よろしくお願ひいたします。

今、ゼビオさんと政策投資銀行さんからございましたように、スタジアム・アリーナ改革というものが進んでおりまして、スタジアム・アリーナ、いろいろな官民が対等なパートナーシップを構築し、そこでのニーズを把握して、そして、資金調達や運営を官がやるということではなくて、官民がうまく分担をしてやっていく。いろいろなパターンがあるわけでございますけれども、そういった取組が今、非常に地方でも進んでいるところでございます。私どもといたしましては、その取組を支援するために、まず、この霞が関レベルで何をやっているかということと、地方への支援をどのようにやっているかということを御説明させていただきたいと思ひます。

資料の最初にございますのは、スタジアム・アリーナ改革推進に向けたこれまでの取組ということで、官民連携協議会というものをここに掲げさせていた

だきました。経産省さんですとか国交省さんとも連携をしながら、連携協議会を開催して、まずはスタジアム・アリーナのあり方ということについて検討する場を設けたということでございます。

具体的には、資料にございますように、スタジアム・アリーナ改革指針ということで、コストセンターからプロフィットセンターへ等々のいろいろな改革の基本的な考え方というものをここで提示して公にすることで、これに沿った形でいろいろなスタジアム・アリーナ改革が地域で進むということを期待したものでございます。

また、スタジアム・アリーナのプロジェクトにおける官民活用に関する論点の整理というものも行いまして、平成29年の6月には、国内外の先進事例なども加えた上で、スタジアム・アリーナ改革ガイドブックということで公表を行ったところでございます。このガイドブックによりまして、基本的な考え方、それから、資金調達の手法とか民間資金の活用プロセスガイド、さらには先進事例ということで、これが実際に地域で取り組まれる方々の参考になるのではないかと狙いでございます。

さらに、現在は平成29年12月からは、建てた後の話というか建てることと一体となる話として、運営・管理を想定いたしましたスタジアム・アリーナ整備を進めるための論点整理を行っているところでございます。

次のページに参りますけれども、当然のことながら、スポーツ庁だけでできるわけではございません。スタジアム・アリーナの改革の推進に当たっては、政府一体となった取組が必要ということでございます。まず、スポーツ庁による地域のニーズに応じた専門家の派遣、これなどによる施設整備に向けたそれぞれの地域の計画策定等の支援。それから、スポーツによる地域活性化に関する意欲と熱意のある取組、こういったものにつきまして、情報、人材、財政の3つの側面から、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立に向けた支援を行っているところでございます。

さらに、下のほうに参りまして、コンセッションを初めとしたPPP/PFIの活用や都市公園法による制度の活用など、民間活力の導入に向けた地方公共団体を支援する。さらには、地域未来投資促進法の活用によりまして、集中的な支援を行っていくというような関係府省一体となって取組を進めているところでございます。

それによりまして、次のページに参りますけれども、報道なども含めまして、私ども、今、62ぐらいのスタジアム・アリーナの新設・建替の構想があるということ承知してございます。赤い字で太く書いてあるところでございますが、これは何らかの形で私どもスポーツ庁、文科省、経産省の様々な事業による支援を行っているということでございます。この他にも内閣府ですとか経産省の

各種制度が活用されていると承知してございます。

これが2025年までにKPIとして新たに20拠点を実現するというものが決められているところでございますけれども、次のページに参りまして、この実現に向けての計画的な支援の方向ということでございます。現在、新設・建替構想は62件あると申しましたけれども、このうち設計・建設段階に至っている案件が既に数件はあると承知しております。そういったしますと、スタジアム・アリーナの改革の趣旨に合致して、実現可能な構想・計画、こういったものについて、それぞれのニーズ、いろいろなニーズがございますので、これに対して重点的な支援を行うということで、まずこの数件を完成させる。そして、現在まだ構想・計画段階にあるものを設計・建設段階に移していくための支援というものを並行して行うことによって、段階的にこの20拠点の実現を達成していきたいと考えてございます。

今、様々な課題があると申し上げましたけれども、下のほうにずらっと書かれてございますが、例えば官民パートナーシップといったものを作ることが、この地域のニーズに応じて住民の理解も得ながら、そして、民間の資金もということで考えてみますと重要なわけですが、これの構築するための中心を担う人材の不足であるとか、収益向上のためには、先ほどのコンテンツの話がゼビオさんからもございましたけれども、コンテンツホルダーが育っていく。何かのスポーツの人気が出て、ちゃんと見に来てくれる人がたくさんいるようなもの、そういうことが大切であると考えております。さらには、アリーナができた後に運営主体といったものが不足しているのではないかと、さらに、プロジェクトの上流段階から運営・管理を想定した検討が必要であるとか、こういったような課題が考えられるわけでございます。

これらの課題解決をしていくために、右側でございますように、プロジェクトマネジャーの配置でありますとか、コンテンツホルダーの経営力強化の促進、さらには、運営・管理を想定した論点整理、スタジアム・アリーナ改革ガイドブックの普及等々が必要であると考えているところでございます。このようにして、スポーツ庁としましては、関係省庁とも連携をして、これらの課題に対して必要な支援を行って、スタジアム・アリーナ改革に取り組んでいきたいと考えているところでございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、ただいま民間事業者、そして、スポーツ庁からいただいた御説明を踏まえまして、スタジアム・アリーナ改革につきまして、御質疑をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

副会長、お願いいたします。

○御立副会長

いろいろ動きがあって面白いなと思っております。ぜひ地下さんとスポーツ庁の方に伺いたいのですが、多分これを成り立たせていく上では、結構大事なのが、プラスの外部経済性というか、民間事業者がリスクをとってリターンを取るのがスポーツ関連ビジネスだとすると、実はそれで交流人口が増えとか、地域振興が行われるとか、うまくいった場合には、地域全体のプラスの経済性があるという要素。これがある程度測れないと、なかなかステークホルダーの皆さんの複雑な権利関係に関わるようなところが進まないという例をあちこちで見聞きするのですが、この辺のプラスの部分がある程度定量化して、したがって、これがあるのだから、例えば先ほどのある程度の税の減免があってもいいのではないかとか、あるいは、プラス・マイナスあるけれども、トータルで進めたらいいのではないかと。こういう議論を進めていくというところがどの程度分析等ができているのか、この辺、私は了知しませんので、教えていただければと思います。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

地下さんから、お願いいたします。

○株式会社日本政策投資銀行 地下常務執行役員

私どもも素朴な取組ですが、スポーツの経済効果を産業連関分析などでなるべくお出しするようにはしています。ですから、計算はできるのですが、それがまさに住民の心に響くかどうかというのはまた別問題というところがありまして、したがって、我々はもう施設の複合化ということで住民の理解を得るほうがいいのかなということで、むしろ複合化のこととして、まちづくりの一環として認めてもらうというアプローチは、比較的自治体の方とか、御相談をいただく場合には、御紹介しているところでございます。

多分、本日の会議に出てこられている方はスポーツが重要だという前提で考えられていて、それが本当に正しいと思うのですが、本来、公共は別のことをするべきではないかという意見もありますので、それに対してきちんと説明をしていく努力というのは、いろいろな手法で必要かと思っております。

○スポーツ庁 今里次長

確かに定量的な何かこういったことができるのだということが指標として数字を示せば、非常にそれは説得力のあるということだとは思いますが、残念ながらそこまで、この建物を作ったときに経済効果が具体的にこの面でどれだ

け、この面でどれだけというようなものは、まだ私ども、取り組んでいないところでございます。これは今後の課題としてしなければいけないのですけれども、同時に、今、政策投資銀行さんからもございましたように、単に今までスポーツ施設といいますと、そこでスポーツをする、見るということだけだと思われていたのが、例えばそこに複合的な施設ということで、レストランであるとか、あるいは、何も催し物が開かれていないときにもそこに人が集い来て、地域のにぎわいを創出するような場所。今のところはそれが定性的な説明でしかないわけですけれども、そういったことを訴えていくことが必要ではないかと思っております。

○御立副会長

先ほどの観光の議論に近いのですけれども、非常にいい形でアリーナ等のガイドブックのようなもの、ハンドブックのようなものを作って、このようにベストプラクティスをやっていったら進めやすいのではないかとこのところまでは、恐らくかなりプラスだと思うのです。ただ、現場に行くと、個々の難しさとか、ボトルネックが出てきたときに、それをどう解決するかという知恵をうまく事業者さんなり、それを金融でサポートするプレーヤーさんなり、地公体さんとどういうようにやろうか。私などが議論させていただいているところでも、首長さん並びに市役所などは前向きでも、なかなか議会との議論が難しいとか、いろいろな形が出てくるときに、どういうプロセスで何をお伝えするのが100%正解はなくてもうまくいったかというところ。

それから、今度は民間と官がリスクシェアの議論をするときに、他のPPP/PFIのコンセッションでもそうでしたけれども、初めておやりになる地公体が多いのです。そうすると、当然のことながら全部コンサバ。税であり、公的な権利を民間に開放するのだから、できるだけ縛りたい。場合によっては、出資も公からしましょうとか、非常にわかるのですけれども、保守的な立場に立たざるを得ないというのがあるのです。この辺をそうではない形でやってきたところ、たとえば先行している空港であり、道路であり、水道であり、いろいろな形で官と民の関係の見直しが進んでいる中で、このスポーツ以外のところでもやってきて、学びがあったところで、ぶつかって失敗したのを乗り越えたというような例をどこかで取りまとめていただくというようなことがあると非常にいいのではないかと思いますので、これは少しお考えいただければと思います。

○三村会長

ゼビオさんのお話は、非常に感心したのですが、通常は、官と民のプロフィットとリスクのバランスを取らなければいけない。そうでないと民間はなかな

か参画できないので、それをどうやって確保したらいいのか。これが伝統的な議論です。ところが、ゼビオさんの場合は、リスクは全部自分で取ると。官に協力してほしいのは、例えば稼働率を高めるとか、そういうところで協力してほしい。だから、通常言われているリスクを全部民間が取って、なおかつこういうアリーナが成立することは、一つの大きな驚きです。

全国でこれだけいろいろなアリーナ構想があるのですが、ゼビオさんが、今、計画中のものは唯一、八戸ですか。ゼビオさんの事例は、あくまで特殊解なのか、それとも、もう少しこのコンセプトは他の事例にも広げることができるのか。例えば、スタジアム・アリーナ改革では2025年までに20拠点整備することがKPIになっていますが、ゼビオさんみたいなケースが可能なのであれば、これをどんどん広げたほうがいいのではないかと思います。これについてはどう理解したらよろしいのでしょうか。

○ゼビオホールディングス株式会社 中村副社長執行役員

先ほどの定量化の部分に一部関わる点かと思っているのですが、恐らく、今、行政さんが、行政スペックで各要望を満たした最大公約数の施設を作るケースと民間が民間の努力で使用価値を最大限高めるための施設の最終的な消費者満足は、民間が作るほうが高いのですけれども、その施設の建設コストが恐らく半分ぐらいになるのです。イニシャルでそもそも半分ぐらいに下がります。さらにランニングも恐らくいろいろな工夫をすることで、民間がやると半分ぐらいになると思います。

そうすると、極端な話、そこで民間に任せたものをその中の地域で使われるのは、365日の1年の中で、そうはいっても100%使う地域はなくて、その中の半分ぐらいを使っているとか、実質的には100%稼働を表面稼働で取っているのですけれども、ほぼ同じ団体のほぼ同じ利用者が実質的に占有利用していて、限られた方の限られた施設になっている状況があるので、実質的には使っている時間はすごく少ないのだと思うのです。その時間分だけを費用で民間に払っていただいたら、十分に採算が成り立つのです。

ですから、すごく難しいことは何もしていなくて、むしろイニシャルもランニングも安くて、物すごくかかっているものを、その部分を一部民間に普通に払っていただいたらみんながハッピーになって、恐らく今回八戸さんも、自前で全部建てて自前で運営することにより発生する八戸さんとしてのトータルのキャッシュアウトは半減以下になるのではないのでしょうか。そこに当然、我々民間として固定資産税を払いますし、しかも30年たった後に、これは寄附する形にしているのです。余り悪いスキームになっていなくて、逆に何でできないのだろうというのが一つの疑問ではあります。

○スポーツ庁 今里次長

非常に推進力のあるゼビオさんのような民間主体がもっとたくさんあれば、恐らく様子は変わっているのではないかというのは正直な感想なのですが、ただ、官だけで進めていく、あるいは官が主体となって、そこに民の力も借りますという発想でやっていったのでは、恐らくこのスタジアム・アリーナの改革、それから、整備は進まないというのも、もう既に我々は検討していく中で明らかになっています。

ですから、いろいろなところで口を酸っぱくして言っていますのは、官民パートナーシップ、官民の全く同じ立場といいますか、対等な立場で、まずそれを最初に作るということが大切で、そして、そこでニーズを把握したり、何がやりたいのかということ、忌憚のない意見交換をしていく中で目標を設定して、その目標からコンテンツをどうするか、そういうことを考えていくというプロセスを作るということが、地域の事情もいろいろあると思うのですが、そういったことがいろいろなところで成功すれば、我々はそれで成功するように支援をしていっているつもりなのですが、そうすれば、数ももうちょっと増えていくのではないかと考えております。

○御立副会長

ここはやや意見として申し上げさせていただくと、物によると思うのですが、例えば過去の事例を見ると、規制緩和でも、LCCを導入したときには、国交省さんのほうで国が変えれば政策は変わるということなので、旗を明確に掲げていただいたら事業者さんが本当についてきてくれた。ところが、空港のコンセッションの場合は、最初に関空をやったときも、最終的にお残りになった事業者さんは1社だったのですが、今、広げていくと、たくさんの手が上がってくる。これはどうしても国だけではなくて、地公体を含めて、その中で本当に採算が合うものはできるだろうかとみんな眺めているところがあって、ですから、このゼビオさんのような例が本当にできると、実際にはかなり手を挙げるところが増えてくるのではないかと思います。

そのときに、これは逆に中村さんにも御質問なのですが、さはさりながら、地域に行くと、いい場所の土地を行政が背中を押す形で更地にして、民間企業に出して、しかも、ある程度プランをお互いに握ってからでないといけない。それ自体が、本当に民間企業にやらせていいのかという議論は必ず出ますね。そのところを今回などはどうやって打ち破っていったかです。それがわかってくると、手を挙げる方は、実は先ほどのニセコのホテルでもないですけど、うまくいくとなったらやりたい人が世界中から集まってきていると

いうところがあるので、1つ目のファーストペンギンといいますけれども、思い切って飛び込まれたときに、どのようなところがミソだったのかということろはぜひ教えていただきたいです。

○ゼビオホールディングス株式会社 中村副社長執行役員

これは一つのケースでしかないので、汎用性があるかどうかというのはわかりかねる部分があって申しわけないのですけれども、八戸で推進力が出ている一番の理由は、八戸の地元の人が愛しているスポーツだからです。すごくシンプルで、市役所の方々も皆さん、小学校からやっていたよとか、今でも滑っているというような人が普通にいらっしゃるのです。定年退職をされる年齢くらいの方々が、皆さん、部長さんとかで、2年、3年関わっていただいているのですけれども、今でも、俺、アイスホッケーしているからという方なのです。ですから、その地域の固有性のある、どこかから持ってきたものを無理やりというのではないのですけれども、先ほどの金太郎あめ議論に近いのですが、何とか似たものを作るということではなくて、それぞれの方がそれぞれで特徴的に持っているものを地域の価値をどれくらい顕在化していくのですかというところの議論が、一番ここに求心力を生んだのだと思うのです。

これも一つの例ですけれども、八戸で、皆さん、イメージにないかもしれないのですけれども、朝の4時くらいから夜中の11時、12時くらいまで施設が動いているのです。これは周りの人が普通に使っているのです。そういう状況だと、リンクが必要だねと自然になる。

しかも、これも面白い事例ですけれども、皆さん、イメージにないかもしれないのですが、今度、北京で冬のオリンピックがありますけれども、中国がすごい勢いでスケート、アイスホッケーに力を、かじを切ったのです。当然、すごく中国中がアイスホッケーに急に拍車がかかる状況がありまして、子供さんたちが北京、上海で、1年くらいで100チーム、1,000チームという単位でできているのです。我々とはスケールが違うのですけれども、その方々が、子供さん、合宿はどこですとのといったときに、八戸に来るのです。対戦相手がないから、八戸の子供さんと試合ができないかなとあって、我々はプロのチームがありますので、地元のチームとアレンジしてセティングしてあげて、親御さんを全部連れて八戸に入ってくるのです。そこから東京に行って、もちろん、京都に行ったりとか、いろいろなところに行くので、スケートで八戸がフックになるのです。

これは他のスポーツでも十分に成り立ち得るから、むしろ日本は学校の体育であったりとか、部活動であったりとか、様々なスポーツの裾野、種類が世界的に見てもすごく豊富な国なのだと私は思うのです。それを単一スポーツに寄

せていく。これはこれでももちろんグローバルスポーツという切り口では必要なのではけれども、一方で、個々のスポーツの違い、特徴を地域が個々に出していくことで、むしろ地域の一体性が生まれ、特徴が生まれ、差別化が生まれ、国内需要を刈り取り、インバウンドにもつながる。ちなみに、八戸には都内の大学生が合宿しに来るぐらいです。そういうことが本当に普通に起きているのです。ですから、むしろいろいろなスポーツをうまくと取り入れながら、地域の方々がアイデンティティーを持っているスポーツを担ぐ。これが実はすごくシンプルなのではないかと思っています。

○三村会長

つまるところ、成功事例を何とか作り上げて、できるだけ吸い上げ、それがさらに広がるようにすることが、トータルとして一番早いと思います。そうすると、論点整理にも書いてあるように、いろいろな種類のアリーナがあり得るので、支援策のあり方も内容に応じて変えていかなければいけないということと、もう一つは、経産省、国交省、総務省、地方創生推進事務局のそれぞれにいろいろな政策があるわけですから、それらをうまく総合活用しながらやらなければいけない。この点についてはうまくいっているのですか。

○スポーツ庁 今里次長

そのところは、今、最初に御説明しました官民連携協議会というものがあリまして、それは最初はスタジアム・アリーナをどうすべきか、どういうあり方なのかということ議論していたのが主だったわけではけれども、それが今、このように実際の事例が出てきて、こういう課題について何をどうすればいいのかというのがありますので、そういった意味での連携を横でとって、今度は今年度の予算ではそこに相談の窓口を設置するということも考えておりますので、それによって横連携をもっと進めていくということが、今でもある程度できているとは思いますが、さらに強化していこうと思っております。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

1点だけ事務局から、先ほど御立副会長からありました、まさにプラスの外部経済をどう見える化していくのかという話に関連するかもしれませんが、今、三村会長から、いろいろなパターンがあるよねという話もございました。地下さんの資料の2ページ目のところで、スタジアム・アリーナ整備運営の、恐らく収益性が高いもの、低いもの、スポーツ単体など、いろいろパターンがあります。恐らくスポ庁のほうで、資料6のところの3ページにいろいろな62件の構想がありますけれども、これもある意味では類型化できるのかもしれませんが

が、何らかの形で、今の中村さんのこういうパターンがうまくいったということが、例えば地下さんのところのどのパターンのもので、それがどういうビジネスモデルをやったらうまくいったのかいかないのかということ、ある程度うまくいくパターンとか、それが必ずしもスポーツだけではなくて外部経済があり得るのだということ、どこまで定量化できるかはわかりませんが、何かストーリーを見せていくということによって、まさにおっしゃっている「旗を立てていく」ということにつなげていく。それがいろいろな各施設について、こういう場合にはこうやっていくといいのだというのが、何か見せていけると効果的かもしれないと思うのですけれども、そこら辺はスポーツと、例えば地下さんのところでうまく知恵を出し合いながらということによって可能なものかどうか。

○株式会社日本政策投資銀行 地下常務執行役員

私どものところは喜んで一緒にそういうものを考えていきたいと思えます。

○スポーツ庁 今里次長

今のところでは、先進事例をいろいろな形で提供しているというところにとどまっているくらいがございまして、その先進事例の分析といいますか、パターン化していくということをお協力させていただきながら進めていきたいと思えます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、大分時間も押しておりますけれども、最後の3つ目の議題「アート市場の活性化」のテーマに移りたいと思えます。

まず、文化庁から取組について御説明いただいた後、東京画廊の山本様にプレゼンをお願いしたいと思います。

まず、文化庁からお願いいたします。

○文化庁 藤原文化部長

文化庁でございまして。

資料7をごらんいただきたいと思います。文化庁では「稼ぐ文化」ということで、従来以上に経済的側面に重点を置いた施策の展開を図っているところがございますけれども、その中でアート市場の活性化というものを一つの重要テーマと考えているところでございます。

最初に、世界のアート市場の現状でございますけれども、「アートバーゼル」「UBSグループ」が2017年3月に発表したレポートによりますと、世界の美術品

市場は2014年に過去最高の682億ドルに達したわけですが、その後、減少傾向にあったものが、2017年は回復基調にありまして、637億ドル、約6兆7,500億円という市場規模となっているところでございます。

次の3ページでございます。その中で、日本のアート市場につきましては、試算によりますと2,437億円という規模と推定をされておりました、次の4ページでございますが、世界におけるシェアという観点では、1位は米国、42%、中国が21%、英国が20%となっている中で、日本は約3.6%というシェアにとどまっているところでございます。

次の5ページでございますけれども、GDP規模が第3位ということでございますが、100万ドル以上の資産を持つ富裕層の数で言えば、依然、世界2位、7%というシェアを占めているわけですが、アート市場につきましては、まだまだ潜在力があるのではないかと考えているところでございます。

6ページでございます。そうした中で、昨年12月でございますが、内閣官房文化経済戦略特別チームというものがございまして、文化庁と内閣官房の連名で、こうした文化経済戦略の策定をしたところでございます。文化が経済成長加速の起爆剤となり得るという認識のもと、文化への投資が経済発展につながり、また、それが新たな再投資につながる。そういった好循環の構築を目指しているわけでございます。

その中で、右下でございますけれども、アート市場につきましても、記述をしております。国際的な芸術祭等々の開催ということとともに、アート市場の活性化という観点で、美術館機能の強化、あるいは国際ネットワークの構築といった新たな取組を推進していくということを示しているところでございます。

7ページでございますけれども、世界のアート市場の循環回路の現状、イメージと書いておられますが、アーティストが作品を作り、ディーラーがそれを購入して、その中からアートフェアといったものに出展をされていくというようなことがございます。また、国際展、ヴェネチアのビエンナーレやドクメンタといったものに出展されることによって、世界的な価値が高まっていくということがございます。

また、その先といたしましては、ルーブル等の世界的なミュージアムに収蔵される、あるいは展覧会が行われるといったことで、価値づけが行われていくという流れがあるわけですが、こうしたものはまたオークションと書いておられますが、様々なクリスティーズ等々のオークションを通じて高額で転売をされていくという循環があるかと存じます。

8ページ目でございます。日本のアート産業の現状ということで、先ほどごらんいただいたようなアート市場を取り巻く各プレイヤーにつきまして、様々な課題が指摘をされております。

①ミュージアムに関しましては、収集予算が少なく購入力弱いといったこと、また、優遇税制の関係で、寄贈が少ないという現状もございます。それから、学芸員の数が少ない等々の組織体制の課題もあり、評価軸の役割が十分果たせていないのではないかと指摘があるわけでございます。

また、アートフェアの関係では、「アートフェア東京」というものが近年大分成長、発展してきているところがございますけれども、依然、世界との差が大きい現状でございます。また、ディーラー、ギャラリー等につきましては、欧米と比較した場合には経営基盤が脆弱という指摘がございます。また、オークションにつきましては、取扱数が依然少ない状況でございます。

国際展でございますけれども、昨今、横浜トリエンナーレでありますとか、あとは瀬戸内の芸術祭、越後妻有の芸術祭など、様々なアートフェスティバルが発展をしてくれておまして、そうしたものが地域創生の観点からもその役割を果たしてきているということがあるわけでございますが、こうしたものが世界トップレベルの国際展に発展していくためには、さらなる飛躍が必要という状況であろうかと思っております。

最後、④としては、批評・メディア、これは英語での論文発表等の問題があるろうかと思っております。

9ページは博物館・美術館の国際比較というものを簡単に図示したものでございますけれども、左から2つ目の列、これは国立美術館でございます。六本木の新美術館や上野の西洋美術館などの5つの国立美術館、合計でいたしますと、下から2番目、年間入館者数で言えば437万人という現状でございます。右の一番端がルーブルでございますが、926万人、その左隣が大英博物館で670万人と、その差はかなりございますけれども、全体としてはかなり入館者数の面で見れば健闘している部分もございます。

一方、上から2つ目の職員数のところは、5つの美術館を合計いたしまして109人ということでございまして、大英博物館の1,000人余り、ルーブルの2,000人余りといったところと大きな差があるというのも現状でございます。

10ページ目でございます。昨年末の税制改正要望で、こうした新たな制度をお認めいただいております。特定美術品に係る相続税の納税猶予制度の創設ということでございます。これは相続がされた際に、その文化財が散逸してしまうということを防ぐために、そうした文化財を美術館などに寄託をしている場合には、相続税の納税を猶予するといった制度でございます。これは今、国会に提出しております文化財保護法と関連をさせておまして、その改正されます文化財保護法に基づき、所有者が作る保存活用計画、その中に位置づけをされ、そして、その内容を文化庁長官が認定した場合には、先ほど申し上げたような納税猶予が認められるといった内容のものでございます。

続きまして、11ページでございます。目指すべき方向性と書いておりますが、今後優れた美術品がミュージアムに集まるような仕組みを構築していくということ。それから、美術品の2次流通の促進、アートコレクターの数の増加、それから、日本美術の国際的な価値向上を図っていくということが必要と考えておりまして、①から④まで掲げさせていただいておりますが、リーディング・ミュージアムの形成ということで、価値づけを行うような、評価軸を担う美術館の体制をいかに整備していくのかといったこと。また、アートに係るインフラ整備ということでは、美術品がミュージアムに集まるような税制の検討ということも必要であろうかと思っております。それから、世界のトップ層を呼べるアートイベントの実現や日本美術に関する情報の積極的な海外発信といったようなことが必要と考えております。

最後、13ページでございますけれども、アート市場の活性化事業ということで、こちらは平成30年度、今年度新規事業としてお認めいただいたものでございますけれども、今後日本及び海外のアート市場の動向調査、あるいは海外美術館とのネットワークの構築などを進めつつ、今後日本人作家の海外展開のことも含めつつ、そうした基盤的な内容を調査研究していくというような内容となっているところでございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、お待たせいたしました。東京画廊の山本様、よろしく願いいたします。

○東京画廊 山本代表取締役社長

東京画廊の山本でございます。

まず、後ろのほうに写真がついていますが、東京画廊は世界の代表的な3つのアートフェアに出展しています。一つがアートバーゼル、スイスです。これはEUの美術商圈の中心となっています。それからアジアは香港がアジアの美術商圈の中心になりました。そして、マイアミです。マイアミは中南米を含めたアメリカの美術商圈です。その三大商圈に私どもの画廊は、1960年代の日本、韓国、中国の現代美術を持って商売をしているところです。

なぜここへ持っていくかということ、国内ではこの現代美術のマーケットがほとんど無いと言っていいからです。その原因は、経済から美術を見直そうという議論がほとんどなされないからです。私は母校の美術学校で非常勤講師をしていますが、先生たちが避けるお金の話をあえてします。というのは、学校を卒業後に美術でどうやって食べていくのかという議論がなされないまま、卒業していくからです。それを私はお金の話から入りますが、現状では、美術学校

の授業に文化政策に欠かせない経済学が全く入っておりません。これを何とかしなければいけない。

また、先ほど文化庁からお話がありましたが、日本は近代国家として、美術が商品となるインフラは全て整いました。近代化を果たした先進国は商品となった美術を資産へ繰り上げていくような政策をとっております。日本はまだ美術が資産として見られておりません。ですから、美術館、展覧会を見る観客動員数はかなりの数に上っていますが、実際にアートフェア東京へ来て美術品を買うとなると、まだまだ遅れている状況なのです。その遅れている理由の中に、私は産業として美術を見る、それから、資産として美術を見るということが欠けているのではないかと考えています。

2枚目の写真を見ていただくと、これがレオナルド・ダ・ヴィンチの、絵画市場の最高値508億円で売れたサルバドール・ムンディです。フィレンツェで500年前にダ・ヴィンチが描いた絵がオークションで売れました。1年間1億ですね。そのように考えてもいいぐらいなのですが、実はこれは本物だということの確定がまだできておりません。しかし、もう既に508億という金額がついた時点で、偽物だという本当の確証がない限り、これは美術品として資産になる。しかも、イスラム文化圏のサウジアラビアの王子が買った。アブダビにある美術館、ルーブルミュージアムに飾られるらしいです。なぜこの508億という値段がついたかということは、この1点でどれだけの人数がアブダビを訪れるだろうかという観光資源としての経済効果を考慮して買っているわけです。皆さんも多分フランスのルーブルに行けば、必ず「モナ・リザの微笑み」の前を通ると思います。「モナ・リザの微笑み」が年間にどれだけ観光収益を上げているのか。それを考えると508億でも安いかもしれません。もし「モナ・リザの微笑み」が売りに出たら、そのような金額ではないと思います。

3枚目、日本の現状で言いますと、村上隆の作品が日本の現代美術でトップの値段をつけたのが、1998年で落札金額が15億9,200万、16億です。しかし、その後に鎌倉時代の運慶の「大日如来像」がニューヨークのオークションに出ました。これが現代美術より下回りました。歴史上の大事な作品が現代美術より逆転しているのは、先進国では日本だけです。このことを私は、日本人が考えなければいけないことだと思っています。運慶は100億つけてもいいと思います。1つの案として、ここでやらなければいけないのは、レオナルド・ダ・ヴィンチと同世代のミケランジェロが15世紀に作った作品の脇に、13世紀に運慶が作った金剛力士像を置いて、下に年代表記をする。そういう展示をすることによって、世界に向かって、日本人はミケランジェロより200年も前にこんなものを作っていたのだということを我々が情報化しなければいけないところまで来ているのではないかと考えています。

この先、我々は、美術を商品とするインフラである美術館をこれ以上建てようとはしません。しても少ないはずですが。ただし必要なのは北海道から沖縄まで美術館を含めて、日本が所有している美術資産というのはいくらかの点数を所有しているのかを、誰かが調べ、把握することです。

つい最近藤田美術館が、オークションでコレクションの一部を300億円で売りました。当初は100億円の予定で国税庁と税金の話をしていたようですが、300億円になってしまい、予定価格の3倍になったため大変だと、うわさで聞いております。このように、日本には眠っている中国の美術が山のようにあります。それから、朝鮮半島の重要な美術品も中之島の東洋陶磁美術館にあります。私は韓国に20年通っていますが、あのレベルのものを韓国で見たことはありません。ですから、我々日本人は、北海道から沖縄までの資産を情報化することによって、その資産を活用するためにも、例えば税制の問題とか、美術館の問題とか、それぞれ問題を一つにまとめて考え直していく。

文化芸術基本法が改正になりましたので、この機会に経済産業省、外務省、文化庁の各省が文化予算を1つの方針でまとめられる可能性ができました。ただし、その文化予算を連動させる文化政策が、まだ日本の国にはありません。先ほど文化庁から出しているアート市場の活性化のテーマの資料の中で、この関係の強化をすれば日本はまだ眠っている美術品の活用ができるのではないかと。そのために最も重要であるのが税制だと思うのです。国税庁も減価償却費を20万から99万9,999円に上げるなり、そういう政策をとっているわけで、少しずつ理解を示していただいているのではないかと思います。

現在、考えている問題点をここに列挙させていただきましたが、時間がそれほどないので、概論で終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、ただいま文化庁及び東京画廊の山本様からのプレゼンを踏まえまして、御質疑をお願いいたします。

○御立副会長

時間が少ないので意見として、まず最初にオープンにしておきますけれども、私は属しております経済同友会でスポーツと文化の産業化の委員会を昨年度から作っていただいて、そこのお手伝いをしている関係と、個人的にも無償で倉敷にあります大原美術館の理事をしておりますので、このあたりについて思うところを少しお話しします。

まず、文化庁と山本さんのお話についても、全面的に賛成なのです。ただ、

もう一段国家戦略にしないともったいない。それは対外的な比較からすると、かなりぎりぎりのタイミングにあるということを確認したほうがいいのではないか。

先ほどお話がありましたように、実はアジア美術の中心が、もともとお金の上でも香港だったわけですが、それでも、「M+（エムプラス）」という巨大な美術館が作られて、北京のほうの中央政府との関係もあって、少しオープンが延びている間に、今、私どもが聞いているのは、その巨大な美術館は、アジア美術は全て中国が源流であって、ベトナム、タイ、日本、韓国というのはその亜流であるというきれいな整理がなされつつあるわけです。我々からすると青銅器文化より前に縄文土器があって、先ほどお話がありましたように、実はストックだけで言うと先進国の中でも恐らくナンバーワンに近いぐらいの文化、芸術、アートのストックがある国であるにもかかわらず、ここを打ち出してこなかったというのが、我々自身、反省しなければいけないのではないかと思います。

したがって、価格だけではなくて、このまま観光への影響、ソフトパワーへの影響、外交、安全保障の上でも、かなり劣後する日が近いというタイミングで、早くやらなければいけないという、ここをぜひ確認すべきではないかと。

2点目でございますが、そのためには、これはよかったと思うのですが、クールジャパンで走って来てしまったので、どうしても漫画、アニメを中心とした今のものが中心になってきた。今度基本法で、法律の表現上はつながる形にさせていただいたものの、現実には有史以来の文化芸術の伝統とクールジャパンが全く切れている。先ほどの村上隆さんはスーパーフラットというコンセプトで、「自分は鳥獣戯画からの延長線上にある」と自分で説明することで、15億になったわけです。これを本来はアカデミアも含めて、きちんと長い歴史の延長線上に日本文化はこういう特徴であるということ、国を挙げて伝えていかないといけない。

その意味では、ストックを動かす上で、ぜひ今後御議論させていただきたいのですが、どうしても文化政策ですから、ミュージアムにいいものが集まるといえる話になるのですが、その前に眠っているストックを出さないと、入れるだけでは駄目なのです。数え方によりますけれども、全国で博物館・美術館、少なくとも800以上あると言われていて、その大部分、非常に頑張っているところもあるのですが、古くなって修復もしていないような苦労しているところでは、一旦入れたストックは出し入れをしていないのです。本来は、場合によっては税制の恩典をつけてでも集中に見直す期間を作って、一度出してもらおう。

個人も、団塊の世代を中心に、特に和室がなくなったので掛け軸、それから、

日本の伝統的工芸のようなものが、国内での価格が大きく下がっています。ストレートに言わせていただければ、過去には相続のときに隠すということも含めて、税逃れに用いた人がいなかったわけではない。ところが、今は価値がわからないので、二束三文でいいものが海外に流出し、日本では売買市場が成立しないというばかなことが起こっています。日本の価値のあるものを、ストーリーを作って、コンテクストを作って、眠っているものを場合によっては公的な機関で一度買い取って、そこには税のメリットもあって、その中のいいもの、絶対に海外に出してはいけないものは国内のミュージアムに残す。それ以外は売った美術館なり個人の方がまたそれを入れかえて、ストックを動かす。やはりストックを動かすための知恵にみんなで全力を挙げていかないと、間に合わないのではないかと考えております。

個別の議論は別にせよ、ストックを動かすというのと、そのためには、集中期間を設けて、意図的に動かす。先ほどおっしゃった見える化をすることが第一歩なのですけれども、その上で、本物・偽物、大事なもの・そうではないもの、切り分けをしつつ、場合によっては相続のときにきっちり表に出してもらって、売買が起こって消費税が取れば、実際には税収も本当は増えるはずでありますので、そういう議論をここからスタートの第一歩にできないかというのが意見でございます。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

文化庁から、今の資産をどう動かしていくかというところについて、お願いします。

○文化庁 藤原文化部長

私どもはそこが非常に大きなポイントだと思っております。相続税のあり方も含め、今回新たに創設された制度もございしますが、個人のもの、それから、企業が持つておられるものもあると思います。そうしたものを含めて、それがどうやって市場に出てくる形にできるのかということ、これは関係省庁とも連携して施策を考えていきたいと思っております。

もう一点は、世界の美術史における日本美術の位置づけということだと思っておりますけれども、それについて、きちんとした情報発信をしていくことが重要だと思っておりますので、そちらのほうも取り組んでまいりたいと思っております。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、そろそろ時間でございますので、議事はここまでといたしまして、

最後に越智副大臣から御挨拶をいただければと思います。よろしく願いいたします。

○越智副大臣

本日も熱心な御議論をありがとうございました。担当の副大臣の越智でございます。本会議がありましたので遅くなりまして、恐縮でございます。

今、途中のスタジアム・アリーナ改革のところから参加させていただきましたが、アート市場のところでお話を伺いながら、最近、中国の方とお会いすると、日本では高野山など、中国の唐の時代を理解するにはとてもいいいろいろなものがある、一方で、韓国に行くと明の時代のものがいっぱいあるというような言い方をされます。ですから、先ほどの源流がという話は多分彼らも意識されているのではないかと思います。

そういう意味で、文化庁さんからお話があったように日本美術の位置づけ、あるいは先ほど御立さんからお話のあったクールジャパンとの関係性とか、その辺の整理は、私も政治家として肌感覚としてとても重要だと思っているところでございますので、この場をかりてお願いしておきます。よろしく願いします。

今日は有識者の皆様から現場での貴重な御意見をいただきまして、本当にありがとうございました。また、自由討議の場では三村会長、そして、御立副会長を初め、様々な御議論をいただいたものだと思いますし、関係省庁の方にも熱心に御議論いただきました。本当にありがとうございました。

今日発表いただいたような取組を、地域の多様なプレーヤーを巻き込みながら、いかに前に進めていくか。これがとても大切でございます。一つの役所だけではなくて連携することが大事だと思いますし、具体的にDBJさんがスポーツ庁さんと一緒にいろいろとスポーツスタジアムの推進の類型化を考えてくださるというお話がございました。ぜひとも連携して御検討をお願いしたいと思います。

年央、間もなくしますと成長戦略を作る時期に入りますので、それに向けて、ぜひとも引き続きの御努力を心からお願いしたいと思います。

いずれにしましても、今日こうしてお集まりいただいたことに感謝し、特に発表者の皆様におかれては御準備もあったと思いますけれども、心から感謝を申し上げて、締めくくりの御挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

○日本経済再生総合事務局 広瀬次長

それでは、以上をもちまして、本日の議事はここまでといたします。今日の

議論を踏まえまして、年央の成長戦略に向けて検討を深めてまいります。

この後、本日の会議の中身につきまして、事務局からプレスにブリーフィングさせていただきます。後日、発言者の確認を経た上で議事要旨を公開したいと思っておりますので、皆様の御協力をよろしくお願いいたします。

それでは、本日はどうもありがとうございました。