

我が国における最近のクルーズ振興策について

平成26年1月28日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 講師———角 昌佳 国土交通省海事局外航課国際海上輸送企画官
山口直彦 商船三井客船株式会社常務取締役

2. 司会———杉山武彦 運輸政策研究機構運輸政策研究所長

(1) 我が国における最近のクルーズ振興策について—クルーズ新時代に向けて—

講師：角 昌佳

■ 講演の概要

1—クルーズ産業の経済波及効果

1.1 直接的効果

クルーズは多様な経済波及効果をもたらす。直接的効果として、クルーズ客や乗組員がクルーズ船まで出向く過程で支払う交通費がある。そして、クルーズ会社が出費するものとして、寄港地ごとに設けられた代理店との間の業務費、ランドツアーを行った場合の現地のツアーオペレーターの経費、あるいは港での着岸料や岸壁使用料がある。クルーズ船自体に発生する費用としては、クルーズ中に行われる飲食の費用、燃料費、さらには船用機器や通信機器の費用、修繕費等がある。会社経営に係る費用として、マーケティングにかかる費用や広告宣伝費、一般管理費といったものもある。



講師：角 昌佳

1.2 間接的効果

一方、間接的効果として、たとえば見送り者が支払う交通費がある。また、先述した船内での飲食費も、元をたどれば農業や畜産業、食品加工業、飲料製造業、食品加工機械製造業等に関わる。この他、燃料の関係では石油精製業、船舶の中で使用されている高度な機器の関係では、コンピュータ製造業や精密機器製造業にも影響を与える。さらには、船舶修繕の関係では造船業や塗料、鉄鋼業等にも影響がある。会社経営の関係では、金融業、保険業、従業員や乗組員の制服の関係では、アパレル製造業にも関連する。

このように、クルーズ船一つを取ってみても、さまざまな産業に経済的な波及効果がある。クルーズ振興を行うことは、クルーズ関連産業、あるいは周辺産業に対する産業振興を行うことでもあるといえよう。

1.3 北米の事例

なお、日本ではクルーズの経済波及効果に関するデータは存在しないが、米国では、2010年にクルーズ会社の団体CLIAが、クルーズ産業が北米の経済にどのような影響を与えたかレポートを出している(図—1)。クルーズ利用客を1,000万人とすると、単純に計算して、クルーズ産業に対し、クルーズ利用客一人

クルーズ利用客 970万人	
直接波及効果	
■クルーズ産業による支出	180億ドル (1兆8,000億円)
■雇用	14万人
■給与・賃金	58億ドル (5,800億円)
総波及効果	
■総支出額	379億ドル (3兆7,900億円)
■雇用	33万人
■給与・賃金	152億ドル (1兆5,200億円)

出展：The Contribution of the North American Cruise Industry to the U.S. Economy in 2010, CLIA

■図—1 クルーズ産業の経済波及効果(2010年 北米の事例)

あたり約18万円、賃金としては約5万8千円支出したこととなる。また、クルーズ利用客が100人増えれば、雇用が約1.4人増える計算である。米国経済全体では、クルーズ利用客が100人増えると、雇用が3.3人増えることとなる。レポートは、クルーズ産業はこのような形で米国経済に好影響を与えていると述べている。

2—世界のクルーズ船社

世界には、大別して三大クルーズ会社グループと独立系グループの二つがある。

前者の中で最大であるのは、米カーニバルコーポレーションである。我が国にも最近寄港しているプリンセスクルーズやクイーン・エリザベスなどを保有しているキュナード社が入っているグループで、総隻数は100隻程度ある。第2位はロイヤルカリビアンである。グループ内には、ロイヤルカリビアンの他にセレブリティクルーズといった会社もある。第3位はスタークルーズグループである。スター

クルーズ本体と、米ノルウェジャンクルーズがある。

他は独立系であるが、米、独、英等には特徴のあるクルーズ会社がある。特に、米ディズニークルーズはディズニーのキャラクターのコンセプトに合わせた船となっている。日本の場合は、日本郵船グループが米クリスタルクルーズと合わせて3隻、商船三井客船、日本クルーズ客船が各1隻保有している。

3—クルーズ産業の国際比較

3.1 日本のクルーズ産業の歴史

最近、再び「クルーズ元年」といわれているが、「ふじ丸」が就航した平成元年が本来のクルーズ元年である。かつては、多くのクルーズ船が日本にあった。ところが、現在は「飛鳥II」、「にっぽん丸」、「ぱしふいっくびいなす」の3隻となっており、日本のクルーズ業界は停滞傾向にある。

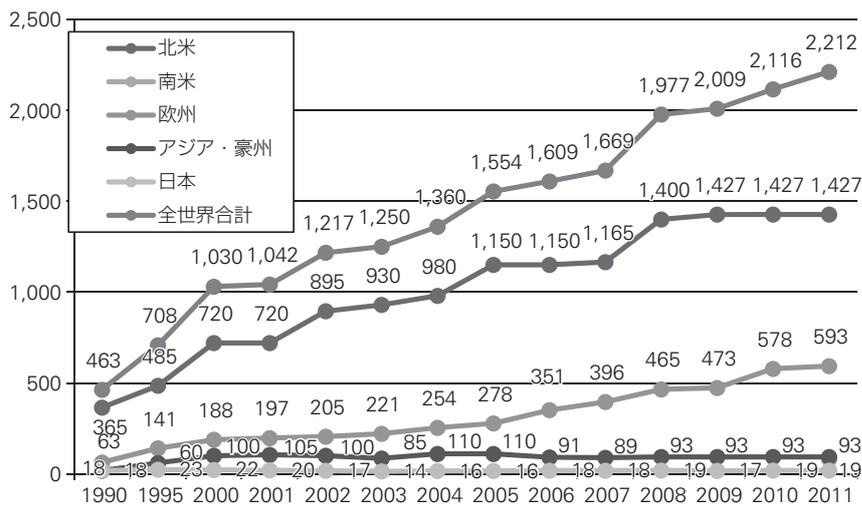
3.2 クルーズマーケット

世界のクルーズ業界全体とすれば、クルーズ人口は急伸している。特に、北米を中心として現在は2,200万人のクルーズ人口がある(図一2)。日本は15万~20万人と横ばいであり(同)、日本だけが取り残されている感がある。

世界のクルーズマーケットは、「カジュアル」、「ラグジュアリー」、「プレミアム」に分けられており、カジュアルが最も比率が多い(図一3)。しかしながら、日本ではラグジュアリーが中心で、客層もシルバー層が中心である(図一4)。

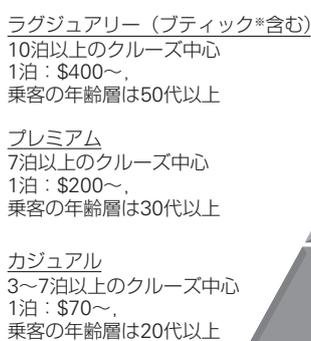
3.3 クルーズ人口

表一は、我が国と各国のクルーズ人口を比較したものである。米加のクルーズ人口は1,170万人、人口は約3億2千万人であるから、100人あたりクルーズ人口は3.76人となる。日本の場合、クルーズ人口は約22万人、人口は1億2,756万人であるので、100人あたりにすると0.17人とな



Note: Data cited from "Cruising & cruise ships 2013" by DOUGLAS WARD except data in Japan by Maritime Bureau, MLIT

■図一2 世界のクルーズ人口の推移



■図一3 世界のクルーズマーケットのイメージ

日本 Japan		米国 U.S	
1. 不定期	Seasonal	1. 定期	Regular
2. 短期~長期	Long cruise	2. 短期	Short cruise
3. シルバー層	Elder	3. ファミリー層	Family
4. ラグジュアリー中心	Luxury	4. カジュアル中心	Casual

■図一4 日米のクルーズの特徴の比較

■表一 我が国と各国のクルーズ人口の比較 (2012年)

	クルーズ人口 (万人)	人口 (万人)	100人当たり (人)	日本=1
米国・カナダ	1,170	31,879	3.76	21.3
英国	170	6,324	2.69	15.6
ドイツ	154	8,193	1.88	10.9
スペイン	58	4,616	1.26	7.3
イタリア	84	6,085	1.38	8.0
フランス	48	6,356	0.76	4.4
豪州	74	2,268	3.26	18.9
日本	22	12,756	0.17	1.0

出典: Complete Guide to Cruising & Cruise Ships by Douglas Ward. 国土交通省海事局調べUN 2012 Demographic Yearbook

る。この日本の人口100人あたりクルーズ人口を1とした場合、米加は20、豪も人口は少ないが、クルーズ人口は74万人と多く、比率からすれば19という高い数字となっている。

かつて、平成10年に「クルーズ100万人構想」があった。これは、平成20年までにクルーズ利用客を100万人に増加させるというものであった。仮に、日本のクルーズ人口が100万人であったとしても、

100人あたりクルーズ人口は一人にも満たない。もし、日本でも世界の潮流に合ったクルーズの利用があると、100万人以上の利用客が見込まれる。

4——クルーズ振興の新たなチャンス

4.1 注目を集めるアジアのクルーズマーケット

現在、「クルーズ新時代」といわれており、アジアを中心にクルーズマーケットが注目されている。この理由を概説したい。

クルーズマーケットは、北米を中心に年率7.2%で市場が拡大している。カリブ海においては、特に競争が激化している。各社はクルーズ船を大型化することにより、一人あたりのコストを低減する努力を行っている。こうして、船の大型化が進展している。この結果、今までカリブ海で使用していた中型のクルーズ船がドロップアウトする。このとき、ドロップアウトした中型船をどこへ配船するか問題となる。

そこで注目されるのがアジアである。アジアについては、最近、経済発展が著しく、労働者の賃金や可処分所得が増大し、中間層や富裕層が増大している。これにより、アジアにおいては潜在的なクルーズ需要がある。こうしたことから、世界のクルーズ会社はアジアの配船を行っている。プリンセスクルーズやロイヤルカリビアンインターナショナル、コスタクルーズが2013年から本格的に日本発着の外航クルーズを始めた。こうした背景から、今こそクルーズ振興の新たなチャンスであると考えられる。

4.2 行政の役割

行政の役割として、クルーズ振興政策の明確な位置づけを与える必要がある。海洋基本計画や観光立国アクションプラン、さらには国境離島の保全、管理に関する有識者懇談会の中間提言等を通じ、ようやくクルーズの振興が行政として認知された。これまでは、クルーズ振興というと、民間の経営努力で対処すべ

きものと認識されていたが、観光政策、経済の活性化政策の観点でクルーズが注目され、国や行政が積極的に関与する時代となった。行政は、行政だけでは実現できない分野について、民間との協力や連携、役割分担をしなければならない。

また、行政主導で行えるクルーズターミナルや客船パースの整備も必要である。客船誘致に関しては、官民一体となって行う必要がある。

5——クルーズ振興の方向性

5.1 国際レベル

クルーズ振興の方向性については、いくつかのレベルがあると考えられる。

まず、国際的なレベルとしては、近隣諸国との連携を図ることである。2013年12月に沖縄で「クルーズシンポジウムin沖縄」を、2012年12月に福岡で「日韓クルーズ・定期旅客船活性化フォーラム」を開き、近隣諸国と連携して、日本や近隣諸国のクルーズの活性化を図ることとなった。

ASEAN諸国との連携は2003年から始まっており、10年ほど経っている。ASEANと日本の間で、クルーズ振興のための専門家会合を開いている。

APECの関連では、交通ワーキンググループ「港湾・海事専門家会合」がある。ここでは、APECの各エコノミーの港湾、あるいは客船ターミナルの情報を一元的に集め、ウェブサイト公表している。

さらには、マイアミ・クルーズ・コンベンションがある。これは、シートレード社が主催して、世界各国のクルーズ船社、クルーズ船誘致を図っている港や観光局などが毎年3月にマイアミに集まり、情報交換や商談を行う一大イベントである。日本は、ビジット・ジャパン・キャンペーンの一環として2004年から参加している。

今一つ、オール・アジア・クルーズ・コンベンション(AACV)がある。これもシートレード社が主催しているものであり、マイアミ・クルーズ・コンベンションの

アジア版とよい。日本はこれにも参加している。

5.2 全国レベル

次に、全国レベルとしては、全国クルーズ活性化会議やワンストップ窓口の設置といったことを行っている。また、日本外航客船協会(JOPA)を中心にクルーズアドバイザー認定制度もある。これは、クルーズ販売のスペシャリストを育成するものである。2003年に制度が設けられて以来、高度な知識を有するクルーズマスターが48名、クルーズコンサルタントが約4,700名認定されている。

さらには、2008年から、JOPAがクルーズ・オブ・ザ・イヤーという表彰制度を行っている。2013年はクルーズの旅が当たるキャンペーンも実施した。

この他、国土交通省港湾局が中心となり、海事局や観光庁が全国クルーズ活性化会議への支援を行っている。全国クルーズ活性化会議には99団体が参加している。クルーズ関係の質問が来た際の窓口を一つとし、そこから関係主体に投げ、窓口から返答するワンストップ窓口の制度も構築している。加えて、関係行政機関間の情報共有や連携を図る取組みを推進している。

5.3 地方レベル

そして、地方レベルとしては、クルーズ振興地方協議会が北海道等で5団体設立されているが、他地域でも設立の要請があれば支援することとしている。この他、クルーズ船の見学会や市民クルーズ、あるいはクルーズセミナーなどを実施している。

6——クルーズ振興をいかに推進するか

6.1 基本的方策

少なくとも、クルーズ振興には「海事」、「観光」、「港湾」の三つの要素が必要となる。飛行機の場合は点と点を結んで飛ぶが、クルーズ船の場合はいくつかの港

に寄って一つのクルーズができあがる。港の組み合わせをどのようにするかが重要となるため、港との連携が重要である。

6.2 クルーズに対する誤ったイメージ

クルーズに対する一般的なイメージは「豪華客船」である。テレビや新聞などでは、クルーズ船のことを豪華客船と呼んでいるが、先述のようにカジュアルクルーズもあり、必ずしも豪華客船ではない。また、船の中では退屈するのではないかと思われるが、いろいろなイベントがある。船酔いの心配や、食事代は別料金ではないかといった心配、あるいは豪華客船なので、タキシードやドレスを着用しなければならないのではないかといった心配も聞かれる。しかし、これらは誤っている。誤ったイメージは払しょくしなければならない。

6.3 外国のクルーズ船と日本のクルーズ船の相違

クルーズ船はどれも同じと考えている人も多いが、クルーズ船は運営している会社の国の生活様式に合わせたものとなっているため、日本のクルーズ船は日本の生活様式、米、独、伊であれば、それぞれの国の生活様式に合わせたものとなっている。クルーズ船は、それぞれにコンセプトや内容が異なる。最近、外国のクルーズ船が日本発着のクルーズを行っているが、クルーズ船の中をみると外国仕様となっているため、外国のクルーズ船であれば、日本にいながら外国が楽しめる。

一方、日本のクルーズ船は和食が中心で、展望風呂を備えている場合もあり、日本語も通じる。チップも不要である。日本のクルーズ船が海外に出て行けば、外国にいながらいつでも日本に戻る安心感がある。そういった意味では、日本が動いて観光地なり寄港地に行く感覚であり、日本人にとり安心して乗れるクルーズ船といえる。

現在、日本にはクルーズ船が3隻存在するが、世界的に見れば中型船である。中型船の良さとしては、水深の浅い港にも寄航できるため、地方のいろいろな寄港地に寄れる多様性を有している。

7—クルーズ振興のための具体的な方策

7.1 海外のクルーズ誘致団体の成功事例

7.1.1 クルーズ・ダウン・アンダー

クルーズ・ダウン・アンダーは、もとは豪のクルーズ誘致団体として発足したが、現在ではインドネシアやニュージーランドなども参加して、港湾や観光の情報提供、あるいはいろいろなセールス活動を行っている。たとえば、かつてクルーズ・ダウン・アンダーのホームページでは、港のオンラインブッキングのサービスや航海情報を提供していた。クルーズ・ダウン・アンダーのキーパーソンであるジェネラルマネージャーは、マイアミ・クルーズ・コンベンションなどにも頻繁に出席している。

7.1.2 デスティネーション・サウスウエスト・イングランド

デスティネーション・サウスウエスト・イングランドは、英コーンウォール半島にある8港湾と観光部局が参加して、観光地やアトラクションを紹介するもので、2004年の段階では会員数は21であった。寄港実績は、2001年は10隻であったが、2002年には50隻となり、2003年には70隻、2004年には106隻（うち、21隻は発着港として寄港）に増えている。その理由として、①情報量が豊富で質の高いウェブサイトを提供していること、②クルーズ業界の要求を把握していること、③クルーズ関係者へのマーケティングを行い、クルーズ関係のコンベンションに出席していること、が挙げられる。

7.1.3 フォートローダゲール

フロリダ州フォートローダゲールは、マイアミの北約40kmにある人口約17万人

の町である。現在、マイアミと並ぶ米多数のクルーズの発着港に成長している。クルーズターミナルのすぐ近くに国際空港があり、航空業界と連携し、全米、あるいは世界各国から飛行機で来たお客を誘致することに成功している。

港では、航空機のボーディングブリッジと同じ上下可動式のボーディングブリッジを使用しており、船の大きさに合わせて上下することができる。また、待合室やお客の手荷物を置くスペースも広く取ってある。ターミナル自体は簡素で広大という印象で、特に装飾はないが、非常に機能的である。ターミナルは2階建てで、年配者や障害者でも利用しやすくなっている。

港の担当者に話を聞いたところ、航空会社と提携し、たとえばシカゴで飛行機に乗る際に預かった荷物をクルーズ船のキャビンまで運ぶサービスを行っている。航空会社でチェックインすると、クルーズ船のチェックインも同時に行えるサービスを提供しているのである。荷物自体は空港からトラックで運ばれ、降ろされるとセキュリティチェックが行われ、これが済んだものは係員がキャビンまで持っていく。まさに、シカゴの空港で荷物を預ければ、ほとんど手ぶらでクルーズ船に来ることができる。旅の荷物を運搬する煩わしさを解消している。

7.2 クルーズ会社は何を期待しているのか？

クルーズ会社のキーパーソンである寄港地選定者はごく少数に限られる。米国では転職が多いが、業界内でのヘッドハンティングも多い。キーパーソンを押さえておけば、会社が変わっても集客することができる。また、先述のように、クルーズにはラグジュアリーからカジュアルまであり、これにより会社の経営戦略や客層が異なる。

7.3 乗船客は何を期待しているのか？

国により、利用客の嗜好は異なる。た

例えば、食べ物についても、味や量が異なる。土産物も、日本の場合は食べ物を中心であるが、外国人には地名入りのTシャツや帽子が好まれる。

加えて、港での歓迎行事に重複がないかということも重要である。日本の港では、クルーズ船が来るとしばしば和太鼓で歓迎する。クルーズ船は日本のいくつかの港に寄っていくが、同じように和太鼓で歓迎されるので、どの港がどの港かまったく分からないということがある。港間で調整し、この港では和太鼓で歓迎するが、次の港に行ったときは別のイベントで歓迎するといった工夫を凝らさなければ、飽きられる上に、港の印象が薄くなる。

フォートローダゲールの事例紹介で述べたが、海外から来たお客にとり、荷物を持って歩くのは煩わしい。そこで、たとえばマイアミのように、成田空港に着いたときにクルーズ船社の職員が出迎え、荷物を宅配便で横浜港へ持っていき、さらには航空会社でチェックインすれば、クルーズ船にもチェックインできるようなシステムを考えれば、お客にとっては便利であろう。外航クルーズが容易な日本海側へ新幹線で移動し、そこからクルーズを楽しむレール・アンド・クルーズも考えられる。

8—クルーズの振興の課題

8.1 クルーズ客船誘致の専門家育成と誘致団体の機能強化

海外には客船誘致のキーパーソンがいるが、日本にそのようなキーパーソンがいるかといえば、残念ながらいけないのではないかと。客船誘致のための専門家

を育成しなければならないと考える。

クルーズに関する専門的な知識（クルーズ船、寄港地、観光地、規制等）、英語によるコミュニケーション能力、幅広い人的なネットワークも然ることながら、長期間業務に専念できる仕事環境も重要である。役所の場合は、2～3年で人事のローテーションがあるため、せっかく人脈を築いても、人事異動で一から人脈を作っていかなければならず、非効率である。

クルーズ客船誘致のための団体は、先のクルーズ・ダウン・アンダーやデスティネーション・サウスウエスト・イングランドのように、ウェブサイトを使った情報発信も積極的に行う必要がある。各種問い合わせへの対応も検討しなければならない。しかし、何よりも重要であるのは、クルーズ船社への売り込みである。単純に寄港を誘致するのではなく、モデルクルーズコースの提案も必要である。

8.2 中国、韓国に比べ遅れる日本の対応

先に、アジアが注目されていると述べたが、日本は中国や韓国に比べ遅れている。日本は、マイアミ・クルーズ・コンベンションには2004年から参加している。中国は2005年から、韓国はそれよりも後である。

一方、AACVは2008年、2010年、2012年と過去3回中国で開催された。2014年は韓国で開催される。シンガポールでは、クルーズコンベンションよりも小規模な商談会で、同じくシートレード社が主催するクルーズガーデンパーティーが2005年に開催された。2004年のマイアミ・クルーズ・コンベンションで、日本でガーデ

ンパーティーを開催してはどうかとシートレード社から打診されたが、このときは十分な予算等がなく、実現しなかった。

日本は2006年に横浜で、2011年に福岡で、シートレード社と共催でジャパングルーズシンポジウムを行った程度である。クルーズに関する大きなイベントは、日本では行ったことがない。

9—まとめ

過去10年以上に渡る個人的経験から、これからのクルーズ振興のあり方について総括したい。

今後も、国内関係者間の連携強化が必要である。ひきつづき、マイアミ・クルーズ・コンベンションに参加し、クルーズ関係のネットワークを作っていく必要がある。さらには、AACVを2016年、2018年、あるいはオリンピックに合わせた2020年に日本に誘致する必要がある。

また、先述した専門家の育成や団体の機能強化も必要である。団体には、全国レベルと地方レベルがある。先のデスティネーション・サウスウエスト・イングランドは英国の一地域であり、英国全体としてはクルーズUKという団体が一義的に取り組んでいる。全国レベルでも、地方レベルでも、団体の機能を強化する必要がある。

さらに、より大きな野望としては、日本主導によりクルーズ・ダウン・アンダーのような誘致団体「クルーズ・イースト・アジア」(仮称)を設立する構想がある。本来、アジアでは日本が1989年から四半世紀のクルーズの経験、実績がある。中国や韓国の追随を許さない日本の存在を強くアピールする必要がある。

(2)わが国におけるクルーズ事業振興策について

講師：山口直彦

■ 講演の概要

1——世界各国のクルーズ人口の推移

表一は、世界のクルーズ人口の推移を示したものである。注目すべきは、第一に、世界のクルーズ人口は2千万人を突破したが、その半分は北米であることである。第二に、1990年頃の日本のクルーズ人口は17万5千人と、独や英国と同程度であった。この頃、クルーズ産業はほとんど米国だけで盛んであったが、約20年経ち、今や英国では170万人、独では150万人の産業となった。伊、仏、西等についても、順調に伸びている。これに対し、日本だけは20年経っても20万人と、増えていないことである。第三に、日本以外のアジアでは少なかったクルーズ人口が、ここ数年間で急速に伸びており、中国だけで80万人、アジア全体で150万人といわれていることである。

2——クルーズ産業の歴史

2.1 クルーズ産業の始まり

そもそも、クルーズとは何か。多様な説があるが、JOPAでは、「輸送手段としてではなく、船に乗ること自体が旅の目的であり、洋上ライフを楽しみながら、原則として船内泊を伴う旅行」と定義している。この定義に従うと、実はクルーズの



講師：山口直彦

■表一 世界各国のクルーズ人口の推移

単位：1,000人 JOPA教本より

Country	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012
米国	3,500	4,600	6,900	9,064	10,016	10,370	11,696
カナダ	150	250	300	486	691	763	
英国	180	400	800	1,071	1,621	1,700	1,701
ドイツ	190	309	283	639	1,219	1,388	1,544
イタリア	—	250	250	514	889	923	835
フランス	75	200	223	233	387	441	481
その他EU	180	250	250	745	1,410	1,727	1,572
オセアニア	100	225	275	621	474	679	742
アジア（除日本）	75	450	800	600	600	1,500	1,500
日本	175	225	216	156	188	187	217
Total	4,625	7,159	10,297	14,129	17,495	19,757	20,291

歴史は相当古い。一説によると、世界初のクルーズは、1844年にP&Oが定期船を使用して行った地中海エジプトクルーズであるといわれている。しかしながら、本講演でいうクルーズ産業は、おそらく1970年代頃に米国で始まったといつてよい。

クルーズ産業の一つ目の特徴は、季節運航ではなく、周年運航をしていることである。古くはタイタニック号が有名であるが、戦後もフランス号やクイーンエリザベスII世号といった有名な定期船が存在した。ところが、こうした定期船の需要は、ジェット機の登場に伴って小さくなった。1960年代までは、いわばアルバイトとしてクルーズ事業を行っていたが、70年代に入り、初めてクルーズ専用船が登場した。

二つ目の特徴は、定曜日発着、同一ルートであることである。マイアミが典型であるが、毎週定曜日に必ずマイアミを出航する。その後、1週間で東カリブ、あるいは西カリブを周り、翌週の同じ曜日の朝にマイアミに帰港する。これを年間を通して行う。アラスカについても、バンクーバーを起点にアラスカを1週間で周り、1週間後にバンクーバーに帰港する。こうしたクルーズを定着させたのである。

三つ目の特徴は、フライ・アンド・クルーズである。港から船に乗ってクルー

ズに出かけるが、必ずしも住んでいるところがクルーズに適しているとは限らない。マイアミやアラスカ、地中海などの最も条件のよいところをクルーズしてもらうため、クルーズ業者は東部、中西部、あるいは西部に住んでいる米国人を、飛行機を使ってそうした町まで運ぶことを考えた。そこで、飛行機と船を組み合わせたフライ・アンド・クルーズが紹介され、爆発的に伸びる契機となった。

四つ目の特徴は、モノクラスである。『タイタニック』の映画の通り、昔の客船では等級が分かれており、上位クラスは快適であるが、下位クラスは快適性に欠けるイメージがあった。この頃登場したクルーズ客船においては、クラス制をすべて廃止し、モノクラスとなっている。

最後の特徴は、イールドマネジメントである。おそらく、この頃のクルーズ産業から、値段は需要に応じて変化してよいというイールドマネジメントの発想が入っている。日本の旅客船は届出制のタリフであるが、これと異なり、そもそもクルーズ船は自由に値段を決めてよいという発想が米国にあったものと思われる。

2.2 巨大クルーズ産業へ成長

こうして、クルーズ産業は米国で始まったが、歴史をみると栄枯盛衰である。

ロイヤルバイキングラインというクルーズ船の名門があったが、結果的に競争に敗れ、消えてしまった。この他、ホームラインや、ギリシアを起点にエーゲ海クルーズで非常に大きな力を持っていたエピロティキも、結果的には消えてしまった。また、会社は残っているが合併された会社も多数ある。キュナード、ホランドアメリカ、コスタ、セレブリティ、プルマントール、アイダといった会社は、ブランドは残っているが、今や大手グループの一ブランドとなっている。

何が成否を分けたか。一つは、大型船への巨大投資である。ロイヤルカリビアンは、3隻目の22万t級の船を発注したが、船価は13億ドルであるという。こうしたものに投資できる体力がなければならぬ。また、2~3千人もお客を安全に遊ばせる砂浜はなかなか見つからないため、自ら島を借りる、あるいは買う。これも米国の船会社が始めた。現在は、大手といわれる船会社のほとんどがプライベートアイランドを所有している。

第二に、IT、システム投資である。これはイールドマネジメントにも関わるが、ブッキングから乗下船前後の交通、乗下船の手続き、そして船内での遊ばせ方といったものすべてを一括して顧客管理を行う。このための巨大なIT投資を行った。広告宣伝についても、日本では考えられない規模の資金を使い、クルーズを認知させた。

第三に、顧客の囲い込み、ブランド戦略である。分かりやすい例でいうと、トヨタがかつて、「カローラ、コロナ、いつかはクラウン」といったが、一度顧客となったら、次はさらに豪華な船に乗るようステップアップさせる戦略をとった。カーニバルがシーボーンやホランドアメリカを買収したが、カーニバルクルーズという1泊100~150ドルで乗れる大衆クルーズ船をお客を引きつけ、同じグループ内にある次のブランドの船に乗せていく作戦をとっている。

最後に、グローバル化である。カーニバルやロイヤルカリビアンが、たとえば伊のコスタ、西のプルマントール、独のアイダ、それぞれの国のナショナルブランドであった会社を合併し、傘下に収めた。乗船客は自分の国の船に乗っているつもりであるが、実は国際的なメジャークルーズラインの一部門であるというのが実態である。

2.3 メガキャリア時代

この結果、現在は以下のような勢力図となっている。最大手のカーニバルグループが102隻・20万7千バース、ロイヤルカリビアングループが43隻・10万2千バース、スタークルーズとノルウェジャンラインを傘下に持つ中華系のゲンティンは、15隻・3万4千バース、MSCは12隻・3万バースである。以上が世界の3強、4強といわれるところである。

しかしながら、大手ばかりではない。高級クルーズや帆船クルーズ、探検クルーズ、リバークルーズといった特殊なマーケットにおいては、独立系の会社が今なお健在で、相応のシェアで健闘している。日本郵船のクリスタルクルーズも、高級クルーズ部門として非常に高い評価を受けている。

クルーズ船の歴史をみてきて興味深いことには、定期船の時代には各国に定期船の会社があった。これをクルーズ産業という別の産業に切り替えたのは誰か。クルーズ事業は、もとはノルウェー人が始めた。クロスターやウィルヘルムセンといった人々がクルーズ専用船を造り、アメリカ人向けにマーケットを提供したのである。その後、英国人も模倣したが、最終的に先述のような世界3大キャリア、4大キャリアといったクルーズ産業に切り替えたのは、勇気ある在米の企業家たちである。彼らがカーニバルクルーズを起し、ロイヤルカリビアン株を買取り、商売を行っている。おそらく、船会社の経営の延長線上で運航されていたも

のが、70年代に彼ら米国人企業家により本質的な変化を遂げたのではないか。

3—クルーズの訴求ポイント

なぜ、クルーズがメジャーなレジャーとなったか。一点目は、パッケージのお得感である。クルーズという旅行商品には、移動と宿泊とエンターテインメント、リラックス、そして食事が含まれている。オールインが原則である。このことから、価格面で訴求感があるのであろう。

二点目は、クルーズ船の選択肢が多いことである。同じ船会社でも、世界中に配船しており、今回は地中海、来年は南米、その次は東加といったように、行き先を選べる。加えて、同じカリブ海でも、船会社や船を変えることにより、また異なった旅行が楽しめるように、選択肢が広がってきたことがあると考える。

三点目は、安全、快適さ、安心感である。たとえば、クルーズ客船に乗るときは拳銃は携帯できない。米国の町では常に危険と隣り合わせであることを考えると、クルーズ船のパッケージは非常に安全であるというイメージが米国人に定着している。日本の場合には、そうした危険性は感じないであろうが、快適さや安心感をアピールしており、特に船内の医務室の存在、宅配便を利用することにより、荷物の移動が不要であること、船内にコンシェルジュといわれる人がおり、何でも相談できるということを含め、日本人は日本人なりに船旅の快適さや安心感を高く評価している。

これらの結果、リピート率が非常に高い。これは世界共通である。当社の場合も、二人に一人かそれ以上はリピーターである。

4—日本のクルーズ産業の歴史

4.1 クルーズ人口の推移

先述の通り、日本のクルーズ人口は過去20年間、20万人で変わらず推移している。しかしながら、中身は変わりつつあ

る。まず、団体から個人へ変わっている。2番目に、長期、短期ともレジャー目的となった。3番目に、船客の全体像がやや若年化し、よりアクティブとなった。4番目に、外国の船に乗る人が増えた。

4.2 1990年代

「ふじ丸」が竣工したのは1989年である。この頃は、「クルーズ元年」といわれながらも、最も大口客はチャータークルーズであった。チャーターしていたのは、たとえば地方自治体で、青年の船や洋上大学を行う、あるいは能率協会や生産性本部といったところがチャーターし、社会人の研修に使用した。修学旅行もあった。船内の運命共同体による仲間意識の育成といった目的に船は適していた。

一方、当時は個人客はそれほど多くなかったが、日本の船に申し込むこともあったし、代理店を通じて直接海外のクルーズに申し込んでいたのであろう。この頃から、クルーズ船はレジャーに舵を切り、「豪華客船」という言葉が登場し、枕詞のように使われるようになった。時代はバブルの終わり頃で、やや浮かれた雰囲気もあった。この頃に竣工した「飛鳥」や「おりえんとびいなす」、あるいは「おせあにつくぐれいす」といった船は、当時、「シルバーリッチ」と呼ばれていた高齢の富裕層の間に広がっていった。こうした方々には好評を博したが、同じ船しかないため、行き先を変えなければならない。最初は日本の周りを走っていたが、次第に遠くへ行くようになり、世界一周に発展した。日本のように、クルーズ人口が20万人しかない国で3隻の客船が世界一周に出発するのは、おそらく世界でどこにもないであろう。

4.3 2000年代

2000年代に入ると、さらにレジャークルーズ志向が明確となり、一部外国の船の参入もあった。世界一周をしたら96～

100日間要するところ、飛行機を組み合わせたいところだけ乗れるフライ・アンド・クルーズの商品も作った。

4.4 今日

そして、今日では、3隻の日本船が高品質のクルーズ商品を日本人向けに提供している。料金は1泊一人あたり4万～6万円である。平均的な客層は、以前よりはアクティブで、クルーズライフの楽しみ方を知っているシニア層となった。彼らの中には、飛行機で海外に飛び、現地でクルーズに参加するフライ・アンド・クルーズをいとわない人も多い。

日本船は世界から取り残されたが、同時に、一種のガラパゴス現象ともいえるべき独自の進化を遂げてきたともいえる。日本は日本にしかないクルーズ船文化ができた。

そこで、いよいよ外国船の登場である。これは少し前から始まっていたが、2013年がエポックメイキングであったのは、サンプリンセス号という7万7千tのプリンセスクルーズの船が、9本・延べ88日間に渡り日本発着のクルーズを行ったことである。この他にも、コスタヴィクトリアやポイジャー・オブ・ザ・シーズといった船が日本発着のクルーズを行った。これらの客船は、安いが非常に完成されたレジャー商品を提供しており、日本船にとっては脅威である。

ただし、ここで強調したいのは、日本船は正しい戦略を選べば共存共栄できると考える。それは、価格競争ではなく、価値に訴える差別化の道である。会社の規模でいうと、先述のように、カーニバルクルーズは100隻保有しており、売り

上げ規模でいうと当社の約200倍である。ガリバーには勝てない。一寸法師のように、それなりの生き方を考えなければならぬ。

一方、海外の客船は、外国人観光客のインバウンド誘致手段として大変有効である。同時に、寄港地への経済効果も期待できる。

5—日本のクルーズ船の特徴

5.1 日本籍のクルーズ船比較

改めて、現在運航している日本籍船3隻を紹介したい(表—2)。最も大きいのは、日本郵船の「飛鳥II」である。最も新しいのは「ばしふいっくびいなす」であるが、それでも竣工から15年が経っている。最も小さいのが「につぼん丸」である。後述するが、船の大きさが日本船の特徴として、強みにもなると認識している。

5.2 日本船の長所

日本船はどのような点で強みがあるか。第一に、チャレンジングな航路設定や目先の変った寄港地の選択が可能であることである。日本人客は、船が目的地といいながら、実際には寄港地を非常に楽しみにしている。したがって、リピーター客の期待に応えるには、次々に新しい寄港地を開発しなければならない。につぼん丸の場合、テンドーボートにより上陸する港を含め、日本国内162港に入港可能である。たとえば、八丈島は3月にはフリージアの花が咲き乱れるなど、美しい島で、独特の文化もある。また、岡山の武将・宇喜多秀家の墓があり、岡山県民の思い入れが深い。このように、掘り起こしていくと日本には興味

■表—2 日本籍のクルーズ船比較

	飛鳥—II	ばしふいっくびいなす	につぼん丸
GRT	50,142	26,518	22,472
L×W×D	241×29.6×7.5	183×25×6.5	167×24×6.6
Pax (LB)	872	476	398
Crew	470	220	230
Build/Major Refurbish	1990/2006	1998	1990/2010
Operator	NYKCruise	Japan Cruise Line	MOPAS

深い寄港地が残されている。

第二に、美味なる食体験である。にっぽん丸に限らず、日本の船は3隻とも食事の評判が非常によいが、中でもにっぽん丸は「美味なる船」という称号を頂戴しており、特に食事に関しては自信を持っている。食材の仕入れや管理は、日本籍船は安心感があるのではないかと、可能な限り国産の食材を仕入れ、厳密な衛生管理システムの下、加工・調理している。先に無形文化遺産に登録された和食も、日本船の大きな特徴である。日本食に近いものを出す外国船は最近増えてきたが、本格的な日本食は日本船に限る。

第三に、人とのふれあいである。偏見かもしれないが、西洋の豪華客船における船客と乗組員は、主従関係というのが典型的なイメージであろう。しかしながら、日本船の場合はやや異なり、より自然なおもてなしができておりと自負している。たとえば、日本船は3隻ともチップを取っていないため、乗組員がチップ欲しさにサービスをすることはほとんどない。乗組員との距離感や、乗組員のおもてなしは、実は食事以上に日本船の特徴であり、強みである。

第四に、日本船ならではのエンターテインメントである。日本船の場合、金を賭けることはできないため、真似事であるが、カジノゲームは大変人気がある。朝6時台にデッキで行っているストレッチ体操も多くの方が参加する。最上階のスパルームで、丸窓から外の海を眺めながらマッサージを受け、リラックスすることができる。ダンスも客船と相性がよく、ダンスファンが多数乗っている。あるいは、船に乗った機会にダンスに挑戦する方も多数ある。

にっぽん丸の船内でダンスなどをする「ドルフィンホール」は、2階建てで高さがある。この高さを利用し、他の船ではできないようなエンターテインメントも行っている。また、日本型イベントの追求として、松竹と長らく交渉した結果、船

上で歌舞伎の公演を行うこととなった。この他にも、にっぽん丸はマジックやサーカス、オペラなど、寄港地だけでなく、船の中でも楽しめる商品を作っている。

6——まとめ

まとめとして、今後対応すべき課題を二つ述べたい。

一つは、バランスのとれたクルーズ振興策の深耕である。この点については、日本船のよさを周知するなど、船会社も努力しなければならない。テレビCMの影響で、クルーズの認知は広がった。クルーズは身近、あるいは一度は乗ってみたいと感じたと思うが、問題はそこからである。クルーズに興味を持った方に実際に乗ってもらいたい。さらにいうと、自分に合ったクルーズを探した結果、日本船にたどり着いてもらいたい。

あわせて、日本船は生産性の向上にも努めなければならない。日本の船会社は、3社とも1隻しか保有していないため、カーニバルクルーズやロイヤルカリビアンと比べ、損益分岐点が高い。これをさまざまな努力により、下げていかなければならない。売り上げにおけるクルーズ料金の比率をみると、日本船の場合は90～95%を占めている。残りの10～5%はその他収益、すなわち船内での飲食代やオプションツアーの料金である。

ところが、カーニバルクルーズの場合、その他収益の割合が20%、ロイヤルカリビアンはさらに高い。海外の船会社は、実は運賃以外の収入で収益をあげている。われわれとしては、先述した船内におけるカジノの許可について、辛抱強く関係先に陳情しなければならない。また、コスト面でカーニバルクルーズと比べて目立つ人件費、特に船員のコストも、日本人乗組員を乗せている以上は、日本人の価値を最大限に活かし、収益につなげなければ、単にコストが高いだけで終わってしまう。こうしたことを含め、依然として努力の余地が残されている。

今一つは、日本の人口構成の変化に向き合うことである。現在のわれわれの典型的な利用客は60代半ばから70代にかけてである。熱心なリピーターである80代は、海や船に対し独特のロマンを持っている。次の団塊の世代のリタイアで、市場は大きくなるのではないかとの見方もあるが、彼らは自分の意志が明確である。単にお仕着せのクルーズでよいのかという大きな問題がある。

さらに次の世代となると、日本の人口は先細っていく。こうした事情に鑑みて、次に日本船としてどのような取組みをすべきか、大きな課題を突き付けられている。日本のマーケットの質的・量的変化にいかに対応していくかということと同時に、たとえばアジアのマーケットをどのように考えるかということを含め、悩みは尽きない。

■ 質疑応答

Q 旅客を運ぶ船としてはフェリーもあるが、船社の側ではクルーズ船とフェリーをどのように使い分けてきたのか。今後は、どのように使い分けていくのか。

A 山口：フェリーとクルーズ船の関係には、いろいろな面がある。

まず、フェリーは、クルーズ船と異なり、二地点間における人と貨物の定期的な輸送を第一の目的として運航されるものであり、サービス形態等はこの目的に即したものとなっている。

他方、最近の傾向として、フェリーの運航会社は、貨物輸送・モーダルシフトに特化する所とそうではない所に二極分化しつつある。

後者のタイプの会社では、従来からの二地点間輸送の人や貨物に加え、船に乗ること自体を楽しみにしている人をお客として取り込めば、新たな商機になるであろう。

その場合、フェリー乗船時にクルー

ズ気分を味わえるようなサービスを提供することによって、フェリーとクルーズの相乗効果をあげることができるのではないかと考えている。

Q 港湾関係者からは、貨物船を誘致し荷役量を増やさなければ港湾は活性化しないと意見を聞く。

クルーズ船の誘致で港湾の活性化を図ることはできないのか。この点についての考え方を伺いたい。

A 角：貨物船は定期的に寄港するので安定した収益を確保できるのに対し、クルーズ船は不定期運航なので収益にはやや不安定な面がある。

もっとも、定期クルーズ航路の開設等がなされれば、収益は安定化するだろうし、また、どれだけの経済効果があるかは別として、大きなクルーズ船が寄港すれば、船自体あるいは船のある景色を目当てに、多くの見物人や観光客が集まり、港に賑わいが生まれる。

こうした事情を考え合わせると、地域活性化のため貨物船とクルーズ船のどちらを誘致するのがよいかについては一概に言えないと思う。

Q クルーズ振興、量的な拡大を図るため、パスポート保持者には2~3泊の短期海外旅行を特例的に認めたらどうか。

そうすれば、外国の船社も日本に来やすくなる。また、クルーズ船の客層は60代以上の高齢者が主体とのことであったが、三代目で短期海外旅行を楽しむことも可能になるのではないか。

Q 今後のクルーズ需要の伸びが期待できるのは、ファミリーなど比較的若い世代によるカジュアルクルーズではないかと思う。

しかしながら、この分野では、外国船社による日本発着クルーズや外国

発着のフライ・アンド・クルーズが有利な立場にあり、日本船社はシェアが取れないのではないかと。

A 角：ご指摘のように、今後、日本のクルーズを伸ばしていくには、カジュアルクルーズを伸ばしていく必要があると思う。

そこで、実施主体の問題であるが、現在のカジュアルクルーズは専ら外国船社が行っている。これに対し、日本船社が大型の日本籍船を建造してカジュアルクルーズを行うことも十分に可能であると考えている。

ご質問の中で短期クルーズという話があったが、日本籍船であれば日本国内を周遊する短期のクルーズを組むことができる。他方、外国船によるクルーズは、カボタージュ規制の関係で、どうしても一度は韓国、台湾、ロシアと言った周辺国の港に行く必要がある。このため、特に、首都圏発着の場合では、かなりの遠距離航海をせねばならず、クルーズの行程が長くなってしまう。

日本船社が日本籍の大型客船を使用して短期のカジュアルクルーズに参入することにより日本のクルーズ需要が拡大すること期待している。

Q 大型船により首都圏でクルーズを展開する場合には、横浜港を使用するのか。東京港の晴海埠頭や大井埠頭の使用は考えていないのか。

A 角：クルーズ船が東京港の晴海埠頭を使用する場合はレインボーブリッジの下を通らねばならない。また、横浜港の大棧橋の場合はベイブリッジの下を通らねばならない。

そして、どちらも10万tを超える船は通ることができない。例えば、昨年、14万tのボイジャー・オフ・ザ・サイズ号が来訪した際は、晴海埠頭も大棧橋も使用できず、東京港では品川水産埠頭、横浜港では大黒埠頭に停泊

した。

他方、東京港では2020年の東京オリンピックを目指して青海に新ターミナルの整備を計画していると聞いている。

従って、クルーズ船の発着地が横浜港となるのか、それとも東京港になるのかについては一概に言えない。

なお、レインボーブリッジ、ベイブリッジとも、建設当時の最大型船であったクイーン・エリザベスII世号が下を通ることを想定して建設されたものであるが、その後に登場した更に大きな客船には対応することができない状況である。インフラ整備は先見性をもって行う必要があることを認識している次第である。

Q 欧米や中国など外国ではクルーズ人口が伸びているのに何故日本のクルーズ人口は伸びなかったのか。

A 角：最初のクルーズ船「ふじ丸」が竣工したのは、バブルが終局を迎えつつあった1989年のことであり、その後は失われた20年と呼ばれる不況の時期が続いた。

他方、クルーズについては、豪華客による高値の旅行といったイメージが定着しており、厳しい経済情勢下で敬遠されていたように思われる。

さらに言うと、この20年間で年によっては特徴ある需要の増減がみられた。

2001~02年はマレーシアの船社が神戸や福岡を寄港地とする2~3泊の短期クルーズを安い料金で提供したことにより需要が増えた。

同社はクルーズ料金を安く抑える一方、船内のカジノで収益を確保することを狙っていたが、日本人がカジノに馴染んでいなかったこと、カジノの開場が公海を航行中の短い時間に制約されたことから十分な収益を上げられず、結局、短期間で撤退してしまった。

他方、2003年はSARSの影響によ

り、また、2009年はリーマンショック後の不況の影響によって、海外旅行需要が落ち込み、結果として、クルーズ需要は前年比で大幅に減少した。

クルーズ需要の拡大のためには、世界経済が健全であることや世界的に流行している疾病の影響がないといったように国際的な経済・社会情勢が安定した状況にあることが不可欠である。

C 本日は海事局次長もご出席をいただいている。差し支えなければクルーズ振興についてコメントをいただきたい。

A 桜井海事局次長：本日の講演で最も留意すべきキーワードは、リピーターであろう。これは、日本も海外も同様のことである。

また、日本のクルーズはガラパゴス的に進化しているとの説明もあったが、これは大変心強いことである。日本独自の進化を遂げたクルーズは必ず外国人にも売れると思う。ちょうど和食が世界無形文化遺産として認め

られたのと同じである。

そこで、どのようにして日本人のクルーズリピーターを増やしていくかであるが、最初から豪華クルーズ船では、ハードルが高すぎるであろう。まずは安価なカジュアルクルーズを楽しんでもらうのがよい。クルーズに慣れて抵抗感が解消されれば、次第に高価なガラパゴスクルーズにも参加してくれるようになると思う。

できれば日本籍船によるカジュアルクルーズで日本のクルーズ人口の裾野を広げていきたい。

また、外国籍のカジュアルクルーズ船が寄港する場合、大型の客船であれば、一度に3,000～4,000人の外国人客が来訪することになる。訪日外国人数は昨年1,000万人を超えたが、政府の目標では、次は2020年までに2,000万人を達成することとしている。一度に3,000～4,000人の外国人客を運んでくるクルーズ船は訪日外国人数の拡大のための重要なツールであると考えられる。

他方、港湾周辺の自治体等にとっては、外国人客向けの二次交通手段の確保や観光対策がチャレンジングな課題となる。

また、本日の講演ではあまり出なかったが、世界の人は日本だけを見ていたのではない。上海、釜山、台湾などを含めたエリア全体に注目しているのである。このため、日本と周辺国が相互に連携して周遊型のクルーズを開発する、周辺国との共存共栄を視野に入れつつ親しみやすいクルーズ商品を作り出すといった取組みが今後は重要になってくるであろう。

いろいろ申し上げたが、カジュアルクルーズ、そして、ガラパゴスクルーズをともに活用し、訪日外国人数の目標達成や近隣諸国との関係をも考慮に入れながら、国内外を問わず多くの人々がリピートしてくれるようなクルーズ商品の開発に向けて鋭意取組みを進めて参りたい。

(とりまとめ：小室充弘、渡邊 徹)