

地方空港の国際化 MICE誘致

地方自治体にとって海外からの活力を取り入れることはますます重要になっており、中でも観光客をはじめとする訪日外国人の誘致に取り組むところは多い。

本特集では、LCC（格安航空会社）や国際チャーター便の誘致に代表される「地方空港の国際化」と、一度に多数の集客を実現する国際会議の誘致など大きな経済波及効果と知名度向上をもたらすと期待される「MICE誘致」の2つのテーマから、国の施策や自治体の先進的な取り組み、海外先進事例を紹介することにより、自治体の取り組みのヒントを提供する。

1

地方空港の国際化

1-1 地方空港の国際化に向けた取り組み

国土交通省航空局航空ネットワーク部航空ネットワーク企画課

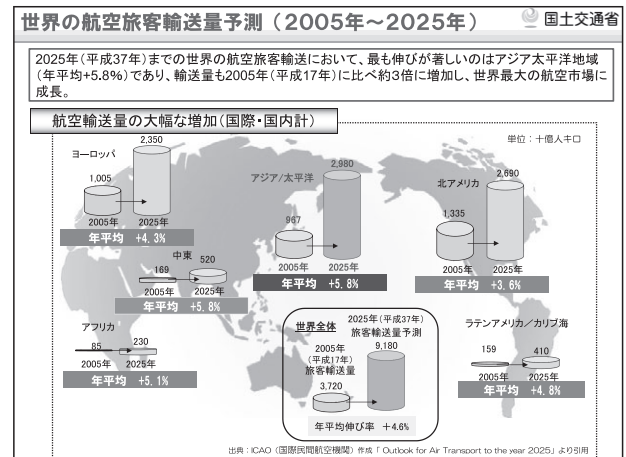
わが国の航空市場を取り巻く環境

現在わが国は、人口減少、少子高齢化、財政赤字といった状況にあり、今後は高度経済成長期のような大きな経済成長を見込むことは困難であると予想されるが、そのような中においても、アジアなど海外の旺盛な経済成長を取り込むことで、わが国の持続的な経済発展に繋げていくことが重要である。ICAO（国際民間航空機関）による2025年までの国際航空旅客輸送量の需要予測においても、アジア・太平洋地域で年率5.8%、ヨーロッパ地域で年率4.3%、北米地域で年率3.6%、ラテンアメリカ地域で年率4.8%の伸びが予想されるなど、大きな成長が予想されている（図1）。

国際化に向けた枠組み作り （オープンスカイ）

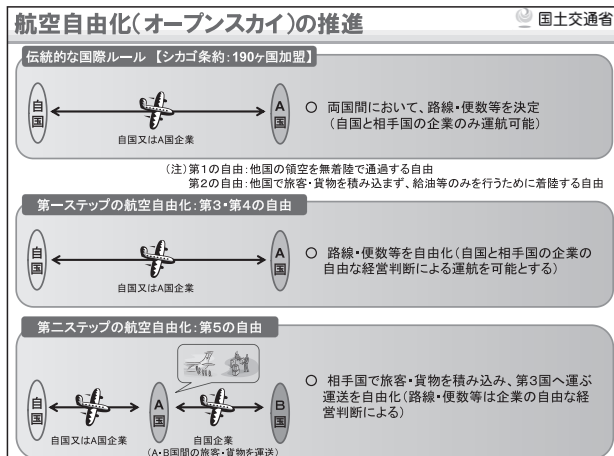
このような状況のもとで、航空の国際化に向けた枠組みを作ることにより、海外における航空市場の大きな成長を日本に取り込むことが必要である。伝統的な国際ルールの下では、民間航空につい

図1 世界の航空旅客輸送量予測（2005年～2025年）



ての基本的な条約である国際民間航空条約（シカゴ条約）において、領空主権の原則の下、外国への就航には相手国の許可を要することを規定している。このため、国際航空路線の就航にあたっては、二国間において、航空企業の数、運航路線・便数等を決定することで相互に就航を認めることとなっており、新たな路線の運行や増便のためには、その都度交渉を行い、相手国の合意を取り付ける必要があった。1990年代以降になると、航空輸送の需要が伸びるとともに、二国間の往復輸送

図2 航空自由化（オープンスカイ）の推進

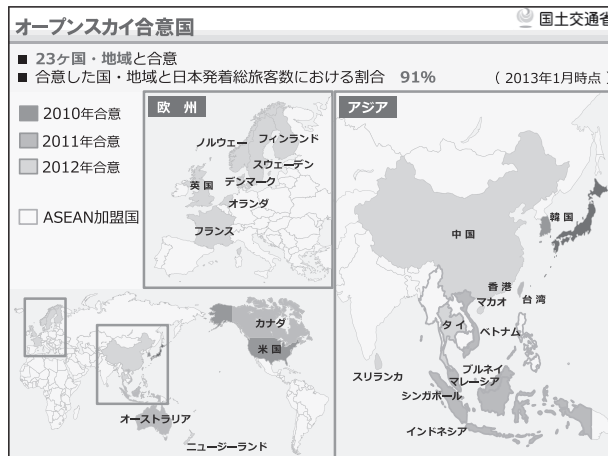


に限定されない自由な運航路線の設定が必要とされるようになったことから、航空企業の自由な経営判断による柔軟な運航を可能とするため、企業数、路線及び便数に係る制限を二国間で相互に撤廃するオープンスカイが推進されるようになった（図2）。

オープンスカイを実現することで、ヒト・モノの流れを大きく増やすことができるようになる。例えば、直接的な効果としては、航空企業の新規参入による目的地までの直行ルートの増加や、LCCの新規参入によるサービスメニューの多様化、多様な運賃の実現による利便性向上を期待することができるが、さらには、わが国の国際ハブ空港の地位向上や、訪日外国人旅行者の誘致等のわが国の観光政策への積極的な貢献、地方空港の国際化による地域経済の活性化といった面でも大きな効果を有すると考えられる。

わが国におけるオープンスカイ交渉の進捗状況としては、東アジア・ASEANの国・地域を最優先として戦略的にオープンスカイ交渉を推進し、これまでに、韓国・シンガポール・マレーシア・中国等、23か国・地域との間でオープンスカイに合意している（図3）ところである。なお、オープンスカイに合意した国・地域との間では、首都圏空港を除き合意時点からオープンスカイが実施されているところであり、2013年1月現在、13社の新規企業が参入するとともに、新規に19路線が開設されている。2013年3月末（2013年夏期スケジュール）からは、成田空港の発着容量の27万回への拡大と同時に成田空港においてもオープンス

図3 オープンスカイ合意国



カイが開始されることとなっており、今後、首都圏空港を含めたさらなる国際航空ネットワークの拡大と利用者利便の増大が期待されている。

地方空港の国際化の動き

こうした国の政策的動向と相まって、従来から地方空港では国際化を目指す動きが進められてきている。2002年度～2011年度までの10年間の地方空港の国際線旅客数の推移をみると、493万人から614万人へと大きく増加している。地方空港の国際線旅客は約6割が福岡空港および新千歳空港の旅客であり、両空港の国際線の動向が大きなウェイトを占めているものの、それ以外の地方空港においても、近年、徐々に国際線旅客数が増加傾向にある空港が多いことが分かる（図4）。

他方、地方空港を起点とする国際線ネットワー

図4 地方空港における国際線旅客数の動向

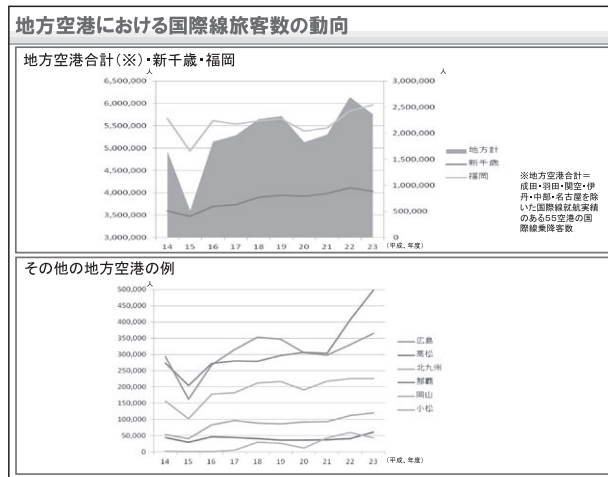
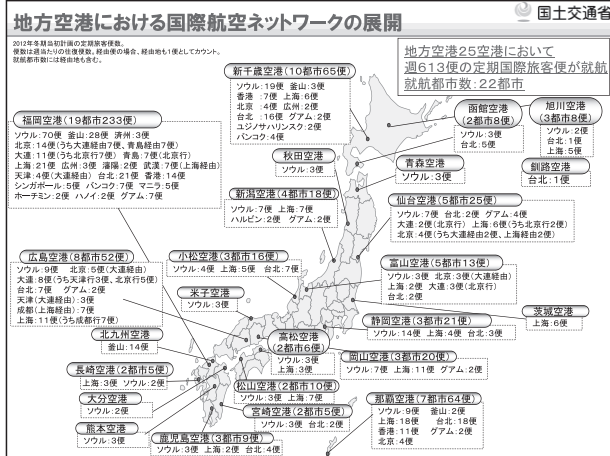


図5 地方空港における国際航空ネットワークの展開



クの状況をみると、定期便、チャーター便双方で東アジアの諸都市との間での路線が多数形成されている。定期便では、地方空港25空港において週613便の定期国際旅客便が22都市に向けて就航している(図5、2012年冬期当初計画)。また、国際チャーター便についても、48の地方空港で合計3,613便の国際チャーター便が運航された(図6、2011年度実績)。また、茨城、高松、佐賀など一部の地方空港ではLCC国際線の就航を実現しているところも登場している(図7)。こうした定期便・チャーター便によるネットワークは、主に中国(北京、上海など)、韓国(ソウルなど)、台湾(台北)など東アジア諸都市を中心に形成されてきている。

こうした地方空港の国際化の背景には、訪日外国人旅行者の増加を目指す観光政策や、オープンスカイを含むさまざまな航空政策(チャーター便の要件の緩和や地方空港での着陸料軽減措置等)

図6 地方空港におけるチャーター便の運航状況

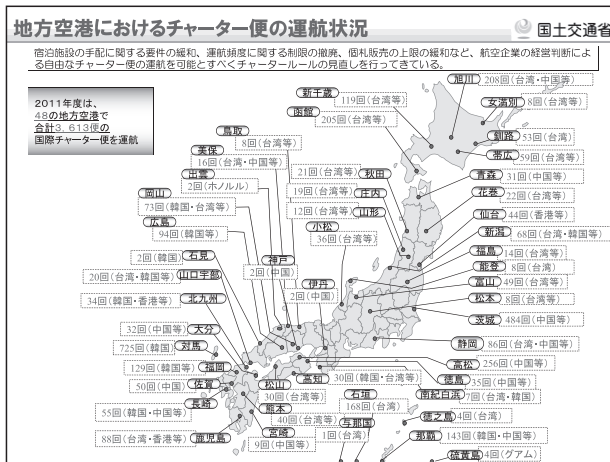
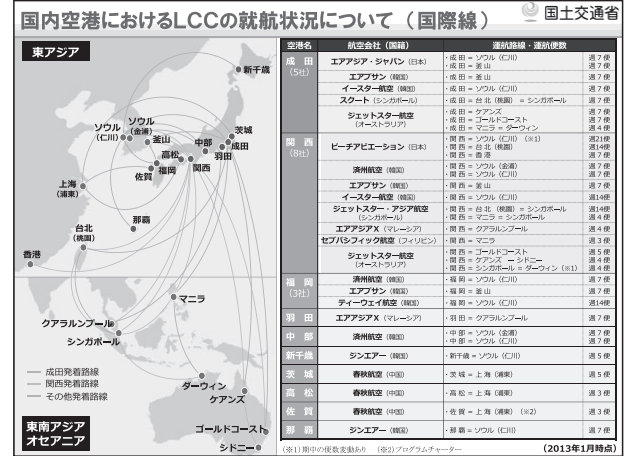


図7 国内空港におけるLCCの就航状況について(国際線)



など、国の政策による効果も考えられる一方、地元自治体を中心としたエアライン誘致活動・利用促進措置や、国際線ターミナル施設の整備といった、地元による積極的かつ地道な努力によることも大きい。

他方で、東日本震災等の外的要因による旅客数の大幅な増減や、運航便数の増減等、自らの努力のみでは克服することが困難な、国際化に伴う課題にも直面している。

いずれにしても、わが国の地方諸都市が、インバウンド需要などアジアの成長活力を取り込み、地域活性化を図っていく上で、国際化に伴う課題を克服しつつ、地方空港の国際線ネットワークを充実・強化させていくことが重要な戦略になると考えられる。

1-2 LCC就航に向けた取り組みと課題について

茨城県企画部空港対策課就航対策グループ

はじめに

2010年3月11日に、国内98番目の空港として茨城空港が開港してから、3年が経つ。

日本の空を取り巻く環境が大きく変わろうとする流れの中、就航路線の確保は難航し、定期便がわずかソウル便1便のみという状況で茨城空港はスタートした。

厳しい経済情勢の中、全国的に地方航空路線の廃止が相次ぎ、また公共事業削減の風潮の中での開港であったことから、多くのメディア等から「無駄な空港」の代表格として報道され、批判の矢面に立たされたのも記憶に新しい。

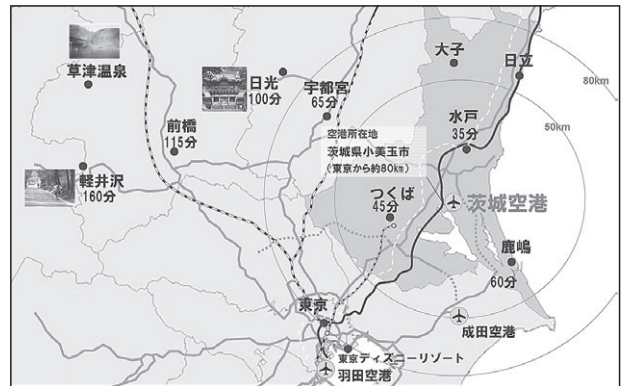
一方でこの3年間、就航路線は着実に拡充され、特に2010年7月の中国のLCC・春秋航空による茨城—上海線の就航は、「片道4,000円」という格安の運賃が全国的にも大きな話題となり、茨城空港に対する世間の見る目が変わる一つのターニングポイントともなった。

昨年、2012年は国内LCCの就航が相次ぎ、日本の「LCC元年」とも言われるが、開港3周年を迎えた茨城空港が「日本初のLCC対応空港」を謳い、いち早くLCCを誘致のターゲットにした経緯とその取り組みについて、本稿であらためて振り返る。

茨城空港開港までの経緯

「茨城空港」という名称は、2007年に公募の結果選定された“愛称”で、法律上の名称は「百里飛行場」である。この名称が示すとおり、航空自衛隊の百里飛行場を民間共用化した「共用空港」であり、その計画は今から17年前の1996年に閣議決定された「第7次空港整備五箇年計画」において、百里飛行場の整備の方針が決定されたことまでさかのぼる。以降、2000年度に運輸省（当時）において事業化され、2005年には空港本体の工事が着手されるなど、開港を目指し順調に整備が進んでいく一方、日本の空を取り巻く環境は急激に、以前とは大きく変わっていった。

図 茨城空港の位置



就航交渉の難航と方針転換

茨城空港は、「空港空白地帯」である北関東地域において航空機利用の利便性を向上させる空港として、国内の拠点都市である札幌・大阪・福岡・那覇の4都市への路線就航を想定し、整備が進められた。

しかしながら、茨城空港の開港を予定していた2010年は、羽田空港の第四滑走路供用開始を控え、その発着枠の獲得に航空会社が最も関心をむけていた時期であった。そのため、同じ首都圏にありながら全く未知数である茨城空港への路線の誘致は難航した。またリーマンショックに端を発する世界同時不況の影響等による航空需要の冷え込みや、航空燃油価格の高騰から、各航空会社が地方空港における国内航空路線の廃止・縮小を進めていた最中であったことも、茨城空港への就航交渉に逆風となった。

このままでは開港時に就航路線が1路線もないという最悪の事態もありうるのでは、という強い危機感から、県では開港を間近に控え、空港の運用にかかる方針の転換を行うこととした。それが、「日本初となるLCC対応空港」とするためのターミナルビル設計変更であった。

激変する環境への対応

茨城空港の運用方針の変更にあたっては、当時の日本の航空業界がおかれた状況がポイントと

なった。

その一つが、首都圏における国際航空需要の高さである。前述したように、景気の低迷等による航空需要の冷え込みから、地方空港においては国内航空路線の廃止・縮小が進められる一方、首都圏に限っては、増大する国際航空需要に対し、慢性的に発着枠が不足しており、外国の航空会社などが「首都圏に入りたくても自由に入ることができない」状態が続いていた。このことにより、日本の国際競争力の低下が懸念され、羽田空港の第四滑走路の供用など、首都圏の発着枠拡大のための取り組みが進められていたわけであるが、伸び続ける航空需要に対して十分とは言えず、数年後には再び発着枠が不足することが予測されていた。

二つ目が、日本における航空自由化の進展である。「アジア・ゲートウェイ構想」に基づき、2007年には外国航空会社の地方空港への乗り入れが自由化され、地方空港の国際化が一層進展することが想定されていた。一方海外においては、LCCが低価格の運賃により著しい成長を続けており、日本の航空自由化の進展に伴い、本格的な日本進出が見込まれていた。

こういった情勢を見据え、茨城空港では首都圏に位置する空港として、LCCを含む国際線のニーズを踏まえ、かつ航空会社にとって重要な課題である運航コストの低減を実現し、航空会社が乗り入れしやすい環境を整備するため、航空機の運用方式やターミナルビルの構造から見直すこととしたのである。

LCC対応の取り組み

具体的な内容としては、①ボーディングブリッジ（搭乗橋）を設置せず、タラップにより搭乗する方式としたこと、②航空機の運用を、専用車両によるプッシュバック作業を必要としない自走式とすること、③通常の空港ターミナルビルでは複数階に分かれている旅客動線（出発ロビーは2階、到着ロビーは1階など）を1階に集約したこと、の3点である。いずれも日本の空港では当たり前であった設計を一から見直し、イニシャルコスト・ランニングコストを節減することによって、航空会社が支払う施設利用料や固定経費の負担を軽減

しようとしたものであり、特に同じ首都圏に位置する、羽田空港や成田空港との差別化を図ろうとするものであった。

この結果、これらの取り組みを評価していただいたアジアナ航空による茨城—ソウル線が開港時から、またスカイマーク社による茨城—神戸線が開港の1か月後から、それぞれ開設されることとなった。さらに2010年7月には、中国初のLCCである春秋航空が、同社初の国際線進出先として茨城—上海線を開設することとなった。

このほか、空港アクセス強化の取り組みとして、2010年5月より、茨城空港と東京駅との間を直行連絡バスが運行している。航空機利用者であれば



LCC対応の取り組み①



LCC対応の取り組み②



LCC対応の取り組み③

片道500円（航空機利用者以外は片道1,000円）という安価な運賃設定とすることにより、アクセスコストに敏感なLCCの顧客層に訴求するとともに、航空会社に対する茨城空港のアピールポイントともなっている。

こうした取り組みの結果、2011年10月には、シドニーに本社をおく航空系シンクタンクのCAPA（航空情報センター）から、LCC受け入れのため先進的な取り組みを行っている空港として、「ローコストエアポート・オブ・ザ・イヤー」を日本の空港として初めて受賞した。

今後の課題

奇しくも茨城空港の開港1周年にあたる2011年3月11日、茨城空港も東日本大震災に見舞われ、ターミナルビルの天井板が落下するなどの被害を受けた。3日後には空港の運用を再開することができたが、震災後の韓国からの訪日客数の回復の遅れにより、ソウル便は運休が継続しており、運航の再開が求められているところである。

また、LCCの誘致をめぐるには、ジェットスター・ジャパンやエアアジア・ジャパン等、2012年に運航を開始した国内のLCCがともに成田空港を拠点とするなど、空港間競争が厳しさを増しており、一層危機感を持って就航対策・利用促進対策に取り組んで行く必要があると認識しているところである。

おわりに

本格的な人口減少時代の到来や、経済活動のグローバル化の中、地域を発展させていくためには、定住・交流人口をしっかりと確保していくことや、経済活動を支える基盤の整備が必要であり、このために不可欠な広域交通ネットワークとして、空港は重要な公共インフラの一つである。

こうした空港がもたらす利便性や交流をより一層促進させ、空港を核とした地域振興や観光振興に繋げていけるよう、今後もさらなる空港の利活用に関心を持って取り組んでいきたい。

1-3 富士山静岡空港の国際線を通じた活性化の取り組み

静岡県空港利用政策課路線誘致班

富士山静岡空港の現状

2009年6月4日に開港し、今年の6月で開港4周年を迎える富士山静岡空港は、静岡県のほぼ中央に位置し、広大な茶畑が広がる牧之原台地の一角、富士山を望む丘陵地にある。緑あふれる自然環境の中、2,500mの滑走路を持つ富士山静岡空港は、国内外とのアクセスを結ぶ静岡県の重要なゲートウェイである。

2013年1月現在、富士山静岡空港の国際線は、開港当初より、アジアナ航空と大韓航空が静岡—ソウル間をそれぞれ1日1往復運航しているほか、中国東方航空が静岡—上海間を週4往復運航している。これらに加え、昨年3月、開港後初めての国際定期便新規路線として、台湾のチャイナ

エアラインが就航し、週3往復で静岡—台北間を結んでいる。さらに同年6月には、新たに中国東方航空の静岡—上海線が武漢まで延伸され、日本の本州から初めての定期便となる武漢線が開設された。

また、国内線については、フジドリームエアラインズ（FDA）が福岡（3往復／日）と鹿児島（1往復／日）を、全日本空輸が札幌と沖縄（いずれも1往復／日）をそれぞれ運航している。

チャーター便については、開港から本年1月末までの約3年半の間に、国内・国際あわせ、計557便のチャーター便が運航されており、特に国際チャーター便は、中国各都市や台湾などを中心に、これまで計458便が運航された。昨年は、開港後初めてとなるベトナム、ラオス、グアム、中

国の太原および宜昌へのチャーター便が運航され、好評をいただいている。さらに、今年3月には、同じく開港後初となるニュージーランドへの運航も予定されている。

このように、定期路線の拡大・充実を図るとともに、多彩な国々や地域とのチャーター便の運航により、富士山静岡空港の魅力をさらに深め、活気ある空港として実績を積み重ねていきたいと考えている。

開港の効果

富士山静岡空港の開港に伴う静岡県内の経済波及効果について見てみると、開港後1年間（2009年6月4日から2010年6月3日まで）の経済波及（生産誘発）効果額は、県内全域で245億5千万円、雇用創出効果は、1,653人であり、当空港が社会資本として県内経済に対し、大きな波及効果があることを示している。

同様に、県民の利便性向上効果（時間・費用短縮効果）について見てみると、県内全域で総額22億3百万円にのぼっており、このことから、空港が県民生活や県民経済を支える重要なインフラであることが分かる。

次に、法務省出入国管理局が発表している空港別の出入国者数に関する統計によれば、2010年度における富士山静岡空港の外国人出入国者数は、新千歳空港や那覇空港などに続き129,745人で全国第8位、地方管理空港の中では全国第1位であった。2011年度は、震災等の影響により、外国人出入国者数は38,330人と伸び悩んだものの、全国第11位となっている。

利用状況

富士山静岡空港では、開港からの利用者数が2011年2月に100万人に達し、本年1月末現在の利用者数は、国内線約114万人、国際線約72万人であり、これまで計約186万人の方々にご利用いただいている。

利用者の内訳を見てみると、国際線の利用者数が全体の約39%を占めるなど、特に国際線の利用

者が際立っている。類似する地方空港での国際線利用状況が全体の20%程度であることから見ても、富士山静岡空港は、地方空港としては、国際線の利用割合が高い空港と言える。

また、年度別の利用状況を見ると、開港した2009年度は約53万人、2010年度は約56万人の利用があったが、2011年度は、東日本大震災等の影響により、全国的に航空需要が著しく落ち込む中、富士山静岡空港にも大きな影響があり、約41万人にとどまった。

しかし、利用状況が厳しい中であっても、前述のとおり、台北線および武漢線が新たに開設できたことは、航空会社に本県のポテンシャルが高く評価されたためであり、粘り強いエアポートセールスの成果であると考えられる。

利用拡大の取り組み

①執行体制

静岡県では、2011年度まで、富士山静岡空港の利活用を推進する空港利用政策課と海外からの観光客を誘致する観光振興課とが、組織上それぞれ別の局に配置されていた。しかし、空港利用と観光誘客を一体となって推進する必要性等があることから、今年度の組織改正で、新たに観光・空港振興局が設置され、同局に両課を配置した。さらに、定期路線における誘客と送客の両面で一元的に取り組むことができる執行体制の確立を目指し、各路線の利用促進全般を担うセクションとして、新たに空港誘客班を観光振興課内に設置している。

②底堅い需要の開拓

これまでの観光需要を主体とした需要拡大だけでは、閑散期等の需要の波による影響を受けやすく、また国際線は、国際状況、大規模災害、新型インフルエンザの流行など予測困難なイベントリスクが伴い、特に後者は、需要変動への対応が短期的に容易ではない側面がある。こうしたリスクを軽減し、安定した需要を確保するため、県ではビジネス利用や教育旅行など、いわゆる底堅い需要の促進を、効果的な利用促進の手段の一つとし

て積極的に押し進めている。

例えば、ビジネス利用の促進については、2011年12月に「企業サポーターズクラブ」（入会金・年会費は無料）を立ち上げ、富士山静岡空港を利用した際に、旅費の一部をキャッシュバックすることとし、県内企業を中心に入会を促したところ、400社（本年1月末現在）以上に会員として登録していただいている。

③ハブ空港を利用したイン・アウト双方の需要拡大

既にご紹介のとおり、富士山静岡空港に就航している路線は、いずれも仁川国際空港、上海浦東国際空港、台湾桃園国際空港など、アジアや欧米等を含む世界各地へのネットワークが充実した大規模ハブ空港へと乗り入れている。こうした利点を活かし、県では各航空会社等と連携し、就航先の空港での乗換利用を促進しており、県民の利用促進（アウトバウンド）だけでなく、就航先等からの乗継利用促進（インバウンド）についても積極的に取り組んでいる。潜在的に大きな需要が見込まれる海外からの誘客を狙った乗継利用促進については、旅行会社を対象としたファムトリップ（現地視察ツアー）を実施して旅行商品造成を支援したり、現地で開催されるイベントへの出展を通じて、静岡路線の周知と静岡県の魅力発信に努めているところである。

今後の路線誘致の取り組み

静岡県では、交流人口の拡大を目指し、全庁を挙げて“ふじのくに”づくりを進めている。“ふじのくに”である静岡県は、日本のシンボルである富士山をはじめ、多彩な文化・芸術など、魅力ある地域資源が多数存在している。富士山静岡空港は、本県と国内外との交流を支えるための不可欠な社会資本として位置付けられており、より一層の路線ネットワークの充実による利便性の向上が求められているところである。

このような中、東南アジア諸国や韓国、中国との間でオープンスカイが実現し、LCC（格安航空会社）も、我が国の地方空港への運航を開始している。富士山静岡空港にとっても、好機が到来し

たものと確信しており、新規路線の誘致および既存の定期便の増便を目指して、取り組みを強化しているところである。

チャーター便の運航についても、県内旅行会社との連携により、積極的に誘致を進めている。定期便の誘致のためには、連続したアウトバウンド、インバウンド双方向でのチャーター便の運航が有効な手段となりうる。昨年3月に開設した静岡—台北線もこうしたチャーター便の成果の積み重ねが結実したものと言える。今後も、今年3月に計画されている3年連続となる静岡—釜山間の双方向チャーター便などを確実に成功させ、定期便化の足掛かりとしたい。また、根強い人気があるハワイや日本の空港との定期航路がない都市へのチャーター便についても、富士山静岡空港の魅力、利便性の向上に寄与するものとして、チャーター便の用機者となる旅行会社を支援している。

近年、国際線の新規路線等の開設にあたり、地方空港間の競争も激化しているが、今年に入り富士山静岡空港にとって、追い風となる出来事が続きそうである。一つは、日頃の利用拡大の取り組みが奏功し、静岡—台北線が今年の夏ダイヤから1便増便され、週4往復の運航となる。また、富士山がユネスコ世界文化遺産の登録に向け最終的に審議されることとなっており、登録が決定されれば、新たな航空需要の増加が期待されている。

今後も、航空需要の拡大が増便、新規就航につながり、新たな空港利用者の増加をもたらす正のサイクルをつくり出し、さらなる新規路線の開設、増便を実現していきたい。



昨年就航した台北線は今年の夏ダイヤから週3往復⇒週4往復へ増便される

2

MICE誘致

2-1 我が国のMICE国際競争力強化に向けて

国土交通省観光庁MICE推進担当参事官付

MICEは成長のエンジン

国際会議や展示会などのMICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition/Event) ビジネスは世界的に成長基調であり、特にアジア地域では国際会議の開催件数が2011年までの10年間で約2倍に成長している。世界経済のグローバル化は、人と人とのネットワークングや情報へのアクセスを一層求めており、MICEへのニーズはさらに増加していく見込みである。

アジアの有力国・都市をはじめとした世界各国ではこうしたMICEに注目し、その誘致に精力的に取り組んでいるが、それはMICE誘致に大きなメリットがあるからである。

第一に、MICEがもたらす「高い経済効果」である。MICE開催を通じた主催者、参加者等の消費支出は、開催地域を中心に大きな経済波及効果を生み出す。日本で1万人規模の国際会議が開催された場合、その経済波及効果は約40億円という試算がある。実際にはこれよりかなり大きな経済効果を生む場合も多い。米国の産業団体の試算では、MICE産業全体の経済効果は直接効果だけでも米国GDPの0.8%、経済波及効果を含めると3%にもものぼると試算しており、MICEビジネスは米国内の自動車産業よりも大きな位置を占めるとしている。

第二に、MICE開催は「ビジネス機会やイノベーションの創出」の場になることである。グローバル経済下で我が国が成長していくためには、新たな価値の創造や差別化を図るためのナレッジ経済化が求められている。このためには、産業の各分野、大学・研究所などのアカデミア、起業家、さらには主体となる都市などがネットワークングを構築しながら、イノベーションやビジネスを生み

出す環境を整えていかなければならない。国際会議や展示会などは、まさにこうしたプレイヤーを繋ぐ仲介機能を提供するものであり、直接的な経済効果以上に我が国・地域の経済のために重要なものである。世界の有力都市の多くがこの点に着目して、MICE誘致に戦略的に取り組んでいる。MICE誘致は単なる海外からの集客ツールではなく、その国や都市にとっての成長ツールであり、いわば経済のソフトインフラなのである。

第三に、MICEが都市の競争力・ブランド力向上に寄与することである。都市の都市たるゆえんは人や情報が集まり、それによって新たな価値が生まれる場所を提供することである。MICEの誘致・開催を通じて世界中の人と情報の集積する都市となることは、グローバル経済下における都市の競争力強化そのものとも言える。世界の都市競争力ランキングなるものがよくマスコミで紹介されるが、その評価項目には「国際会議の開催実績」が必ず入っていることを見ても、MICE誘致・開催が国際都市にとって重要な要素であることがわかる。

MICE市場を巡る世界の動向

さて、このように意義の大きいMICE誘致だが、その市場動向を見てみたい。

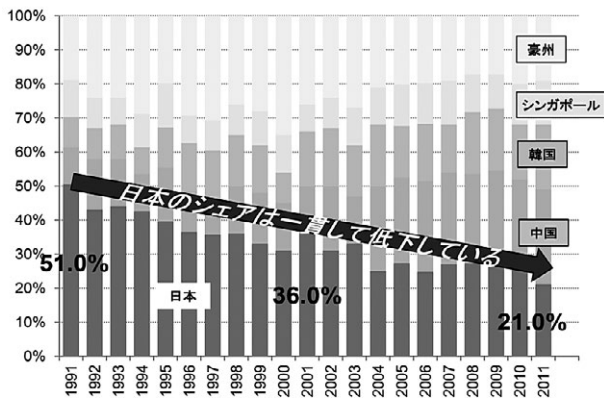
MICEの代表分野である国際会議の開催件数を見てみると、近年右肩上がりでもどんどん増えている。アジア・太平洋地域は世界の中でも最も開催件数の増加ペースが高い地域の一つとなっており、この10年間でおおむね2倍のペースで増え続けている。

その一方、MICE市場を巡る誘致競争は激しさを増している。アジアでは、韓国、シンガポール、

中国、豪州、タイ等々の国々がMICEに戦略的な意義を見いだして積極的な誘致活動を展開しており、かつてMICE市場で圧倒的優位に立っていた日本の競争力は残念ながら低下しつつあるのが現状である。

図1

アジア・大洋州地域の主要国の国際会議開催件数に対する日本のシェア推移 (1991～2011)



このグラフは、MICEマーケットの動向をアジア・大洋州における主要5か国（日本、中国、韓国、シンガポール、豪州）の国際会議開催件数に対する日本のシェアの推移を表したものである。90年代当初は、シェア50%以上と我が国は圧倒的な存在感を示していたが、その後20年間、日本のシェアは徐々に低下の一途で、2011年には震災による影響もあり21%にまで落ち込んでしまっている。

アジア・太平洋地域の都市別国際会議開催数の2011年のランキングを見ると、トップからシンガポール、北京、ソウル、台北、クアラルンプール…と続くが、驚くべきことにベスト10に日本の都市は一つも入っておらず、最高位の東京が11位、続いて京都（14位）、大阪、福岡（20位）となっている。

もちろん、この20年間にアジア主要国は大きく成長しており、日本の存在感が昔に比べてある程度下がってくるのはやむを得ないところである。ただ、これらの数字を見ると、日本の経済力などの実力変化以上に、MICE開催における実績は低下していると感じられる。こうした実績低下のかなりの部分は、「誘致競争」における我が国の取り組みが海外に後れをとっているところによるもの

のが大きい。

海外のMICE専門家は、我が国の現状に対して「競争力がないわけではないが、特に日本で開催する理由も見当たらない」「韓国、シンガポール、マレーシアもMICEへの投資を拡大しており、差は開きつつある」「日本はMICE開催地としてのイメージを回復させることが何よりも重要である」といった指摘を行っている。

アジア・大洋州を中心にMICEビジネスがこれから大きく成長が見込まれる一方、域内の競争は激化しており、このままでは日本の地位が失墜してしまう恐れがある。我が国のMICEを復活させるべく、早急に取り組みを進める必要がある。

グローバルスタンダードを目指す

誘致競争が激しくなっているMICE分野において、我が国のMICEビジネスの国際競争力を強化するためには、一言で言えばさまざまな取り組みをグローバルスタンダードにしていくことが求められる。

これはMICE分野に限らず我が国のあらゆる分野に見られることであるが、つつい国内の同業者の取り組みを見ながら、それと同じような取り組みをすることが非常に多い。国内学会等の会議誘致であれば競争相手は国内他都市であるため、そうしたアプローチでも大きく後れをとることはないだろう。しかし、国際会議をはじめとした国際的なMICEビジネスを勝ち取ってこようというのであれば、これでは話にならない。競争相手は国内の他都市ではなく、海外の有力都市である。彼らがMICE誘致に向けてどのような取り組みをしているかを分析し、それと同等さらには上回る取り組みを行わなければ、誘致はおぼつかない。

グローバルスタンダードを目指すには、まずもって海外の動向を調査分析することが必要である。このためには、MICE分野の国際ネットワークに自らが積極的に参加し情報収集をしていくことが第一歩だが、残念ながら日本はかなり深刻な状況である。国際会議の誘致・開催のための情報交換等を目的とした国際団体であるICCA

(International Congress & Convention Association) の会員数を国別に見てみると、アジア地域の会員数上位10か国の中で日本だけが唯一会員数を減らしている。世界中の会員（コンベンションビューロー、会議施設、関連事業者）が集まって各種情報交換が活発に行われるICCAの総会には各国から多くの参加者が集まるが、我が国からの参加者はごくわずかにとどまっている。国際会議の誘致をしようと考えておられる自治体・コンベンションビューロー・会議施設のご関係者の方々には、こうした国際ネットワークへの積極的な参加を促したい。

MICEマーケティング戦略の必要性

さて、MICE関連の取り組みをグローバルスタンダードに引き上げると申し上げたが、ここにはさまざまな取り組みが入りうる。コンベンションビューローの体制整備、MICE推進に向けての財源の確保、地域内のステークホルダーの連携等々あげればきりが無いが、まず真っ先に取り組みなければならないことがMICE分野のマーケティング戦略の構築である。

マーケティング戦略が必要と申し上げると、「(中身の無い) お題目ですね」とか「対外的なプロモーションのことですね」といった反応が返ってくることが多いが、そうではない。マーケティングとは、市場・顧客や競合先の調査分析、適切な目標の設定、ターゲティング(対象分野の絞り込み)、海外競合都市との差別化戦略の検討、そ

れらを実現するための地域全体でのMICEプロダクトの作り込み、顧客へのプロモーションやロビーイング、価格戦略の構築などを含む極めて広い概念である。MICE誘致に関わるソフト的な取り組みのほとんどを組み込んだものと言って良い。

国際会議などのMICE誘致もビジネス活動の一つであり、いわばグローバルな競争が都市間で行われていることになる。競争である限りは、民間企業が自らの製品を市場で売り込んでいくのと同じであり、漫然と手元にある製品にお値段をつけて売り出せば買ってくれるというものではない。どのような分野の顧客を狙うかを考え、その顧客のニーズが何であるかを調べ、海外のライバル都市との比較でいかに自分の製品を差別化して魅力あるものにし、その上でプロモーションや顧客に対する個別の売り込み活動をしていくかが、誘致の成功に当たって極めて重要である。

この分野も一昔か二昔前は、会議場のキャパシティやホテルの値段などを説明していればマーケティングになっていたとも聞かすが、近年、グローバルな競争が激しくなるにつれ海外の競合都市のMICEマーケティング戦略はどんどん高度化している。昔ながらのマーケティング要素に加え、インフラへの長期的なコミット、都市内関係者の連携体制構築、顧客ニーズへの深い理解とそれに基づくMICEプロダクトの作り込み等々が求められているところであり、海外の競合都市は積極的・意欲的にこうした対応を進めている。日本の関係者はこうした世界の動きから少々置いてきぼりになっている感があり、早急な取り組みの立て直しが必要である。

図2

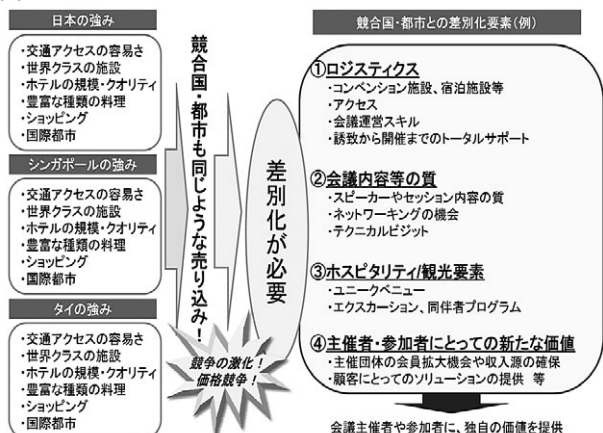
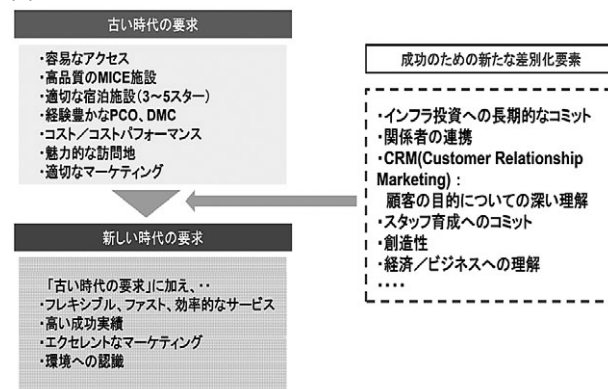


図3



紙数の制限からここではあまりご紹介できないが、マーケティングの最大の要素の一つが、競合先との差別化を図る最大のポイントとなる「都市としてのMICEプロダクト」である。その要素は国際会議場・展示場、さらにはホテルの機能や規模、アクセス、観光資源、ユニークベニュー、各種歓迎メニューのような伝統的な要素から、会議内容に即したテクニカルビジット、主催者の関心事項である会員数拡大や会議参加者拡大へのサポート、スポンサー確保への協力等、極めて多岐にわたる。これら一つ一つをしっかりと作り込み、海外競合都市との差別化を図ることがわれわれに求められている。

体制や予算の確保

さて、マーケティングの重要性について説明をしてきたが、こうした各種のマーケティング戦略を検討し、その実施を図るためにはなくてはならないものがある。体制と予算である。

MICE誘致は都市単位での競争であるが、都市のさまざまな関係者の中心になって取り組むのが市役所等の行政機関とコンベンションビューローである。日本のコンベンションビューローの方々は精力的に取り組んでいただいているのだが、それでも海外のコンベンションビューローに比べると課題は多い。最大の課題は専門性の構築であろう。

我が国のコンベンションビューローは行政の外郭団体であることが一般的であり、人材も長期固定化されたプロパー職員よりも、市役所や関係業界からの短期間の出向者の占める割合が大きい。MICE誘致は専門性の高い分野であり、かつ人的な国際ネットワークがその活動に大きく影響を与える分野である。日本型の人事慣行ではいつまでたっても海外の競合先に互する人材を育てることは難しい。近年、MICE分野で目覚ましい活躍をしているソウル市のコンベンションビューローでは、数年前までは出向者中心・ローテーション人事という日本型とほぼ同じ人事システムをとっていたのだが、これでは海外に勝てないということで抜本的に改革し、今では全職員をプロパー化し

長期固定により専門性を大きく向上させているという。

人材と共に重要なのが財源である。お金をかければうまくいくというほど単純な世界ではないが、競合相手がそれなりの資金を持って戦ってくる時にはこちらもそれなりの準備が必要である。図4は海外有力都市のMICE関連予算と我が国のそれとの比較である。海外の予算例は人件費も含まれているものが多く、日本の数字と直接の比較は適当ではないかもしれないが、それでも彼我の差が極めて大きいことがお分かりいただけると思う。

ここまで大きな違いが生じている理由の一つは、海外ではMICE関連の予算はあくまで「投資」であり、投資額より大きな成果を生み出すのであれば十分にペイをするという考え方である。また、海外では地元産業界自身が自らの問題と捉えて、一定の負担を行政と共に行っている場合も多い。

体制にしる予算にしる、その見直し・強化は簡単な課題でないのは確かである。しかしながら、国際的なMICE誘致競争に生き残ろうとするのであれば、避けては通れない課題であり、ぜひ、関係者の積極的な取り組みを期待したい。

図4

都市	組織名	MICE関連予算 ^{※1}	
		現地通貨	日本円換算 ^{※2}
ソウル市	Seoul Convention Bureau	約52億ウォン	約3.8億円
香港	Hong Kong Tourism Board	約3,900万香港ドル	約4.1億円
シドニー市	Business Events Sydney	約800万豪ドル	約6.7億円
ロンドン市	London & Partners	約490万ポンド	約6.3億円
コペンハーゲン市	Wonderful Copenhagen	約300万ユーロ	約3.1億円
トロント市	Tourism Toronto	約770万ドル	約6.2億円

※1:文献調査及びインタビュー調査で把握できた直近(2012年(度)あるいは2011年(度))のMICEに特化した予算額
 ※2:2012年11月時点の概ねの為替レートで計算 1ウォン=0.074円、1香港ドル=10.45円、1豪ドル=84円、1ポンド=128円、1ユーロ=103円、1ドル=80円

➡ 日本のコンベンションビューローの事業予算は最大でも数千万円程度

我が国の今後の取り組み

我が国がMICEビジネスで生き残っていくためのいくつかの課題を紹介させていただいた。観光庁でもMICEの誘致・開催は重要な 이슈と考えており、政府としての取り組みの抜本強化を図ることが必要と考えている。このため、昨年11月には「MICE国際競争力強化委員会」を設置し、

有識者を交えてMICEマーケティング戦略の高度化をはじめとした各種取り組みを抜本的に強化するべく、具体的な方策を議論していただいている。3月には中間報告、夏前には最終報告をとりまとめる予定である。本稿でご紹介できなかった各種課題についても活発なご議論をいただいているので、ご関心をお持ちいただけるようであれば、同委員会の資料をご覧ください。幸いである。

(https://www.mlit.go.jp/kankocho/mice_kokusaikyousouryokukyoka.html)

国際会議や展示会をはじめとしたMICEの誘致・開催は、都市そのものの国際競争力を高め、我が国の成長を促す重要な経済インフラである。近年、少々の苦戦をしているところではあるが、本質的に日本はMICE分野で大きな成長を得る実力やポテンシャルを十分有しており、自治体を中心に関係者が一丸となって精力的に取り組めば大きな成果が得られるのは間違いない。観光庁としても、そのために最大限の取り組みを行い、世界有数のMICE開催国を目指して参りたいと考えている。

2-2 自治体のMICE誘致に向けた取り組み

名古屋市市民経済局文化観光部観光推進室
公益財団法人名古屋観光コンベンションビューロー事業部

名古屋市における国際会議の開催状況

日本政府観光局（JNTO）がまとめた「2011年国際会議統計」によると、2011年に名古屋市で開催された国際会議の件数は前年と比べ10件減（8.2%減）の112件であった。日本全体の開催件数も、前年比12.4%減の1,892件と減少しており、東日本大震災および原子力発電所事故による風評被害が主な要因と考えられる。

都市別の開催件数では、本市は第5位であった。2005年日本国際博覧会「愛・地球博」が開催された2005年は第3位であったが、その後、2006年～2011年は第5位で推移している。

開催件数を分野別にみると、最も多いのが「科学・技術・自然」（42件、37.5%）で、次いで「医学」（33件、29.5%）、「芸術・文化・教育」（14件、12.5%）の順となっている。これは、当地域にもものづくり産業の集積があり、名古屋大学をはじめ有力な理工系・医学系大学や研究機関が多いことが背景にあると考えられる。

また、会場別では、名古屋大学（41件、36.6%）および名古屋国際会議場（24件、21.4%）の2会場で特に多く開催されている。

「MICE」誘致に向けた取り組み

（1）地域特性を活かした誘致活動

少子高齢化が加速し、人口減少が進行する現在、都市の活力を維持するためには、交流人口を増大させることが重要である。そのためにも、MICEの推進を通じて市外からの訪問客の誘致を促進するべく、関係機関と協力し、地域を挙げた取り組みが必要である。

名古屋市は、世界有数のものづくり産業の集積地であるほか、理工系大学を中心に世界的に有名な研究者を多く輩出している地域でもある。また、産業観光・歴史観光をはじめ、さまざまな分野の観光施設や、大都市としてショッピングなどを楽しむことができるエリアがある。さらに、日本の中心部であり、交通機関にも恵まれている。空からの便では、中部国際空港（セントレア）から近い。そのほか、関東・関西のコンベンション施設に比べて会場料金が安いといったメリットもある。本市では、2010年12月に策定した「名古屋市観光戦略ビジョン」において、このような当地域の特徴を活かしたMICE推進を掲げている。

また、本市では、海外からの参加者による企業

会議や報奨・研修旅行などを対象としたMICE助成金制度を設けている。この助成金制度は、海外からのMICE参加者等の送客を行う旅行会社を対象に助成するものであり、一般に開催状況の把握が困難と言われているインセンティブ・ツアーにおける企業ニーズを把握するとともに、名古屋へのインセンティブ・ツアー誘致の一助にしたいと考えている。

(2) 情報収集・誘致活動

情報収集に際しては、日頃からの大学、研究機関、公的機関等への訪問やアンケート調査の実施、日本政府観光局からの情報提供、ICCA（国際会議協会）データベース等インターネット情報の検索によって行っている。

また、誘致活動では、学術団体、業界団体、公的機関等への個別訪問、コンベンション主催者等の名古屋への視察受け入れ、一定規模以上の国際会議の誘致における市長名やコンベンションビューロー理事長名の招請状発行を行うほか、開催地選考に際して開催提案書を作成・提出したり、開催立候補者の誘致活動を支援している。そのほか、東京で毎年開催されている国際ミーティング・エキスポ（IME）には、市内コンベンション施設である名古屋国際会議場、名古屋市中小企業振興会館（吹上ホール）および名古屋国際展示場（ポートメッセなごや）の指定管理者ならびに愛知県とともに、ブース出展を行っている。



第22回 国際ミーティング・エキスポ（IME2012）名古屋ブース

(3) 開催支援

開催支援としては、市内で開催される一定規模



印刷物の例（コンベンション施設ガイド、コンベンションホテルリスト、ハートオブジャパン）

以上の国際会議に対する開催助成金の交付や、コンベンション開催準備資金の貸し付けを行っている。また、会議開催時のインフォメーションデスクの設置や、観光通訳ガイドの派遣を行っている。コンベンション施設ガイドやコンベンションホテルリスト、観光文化施設優待割引券などの印刷物を作成しているほか、ウェブサイトもリニューアルし、MICE主催者にとって役に立つ情報提供を行うよう努めている。さらに、市内観光施設の協力を得て、MICE誘致の重要な要素である、一般の観光客では体験できないようなおもてなしについてまとめた「ユニークベニュー／アフターコンベンションリスト」を2010年度に作成し、MICE主催者向けに配布している。



ユニークベニュー（八事山興正寺）における交流会

最近の誘致状況

2011年9月、愛知県ははじめ関係機関と連携した誘致活動の結果、本市における「持続発展教育（ESD）に関するユネスコ世界会議」（2014年11月）の開催が決まった。本会議は、持続可能な開発に関する世界首脳会議（ヨハネスブルグ・サミット）

において日本政府が提唱し、第57回国連総会で決議された「ESDの10年」の最終年合である。2012年5月に本市、愛知県、地元経済界、教育関係者等で支援実行委員会を設立し、現在、会議支援に向けた準備作業を進めるとともに、会議のテーマであるESDの普及啓発のための取り組みを行っている。

また、2011年度は東日本大震災に起因する原発事故の風評被害が懸念されたことから、その対策として、国際会議の主権者に向け、レターやインターネットにより、名古屋開催が安全である旨の情報提供を行った。その一例として、「国際ビジネス学会（AIB）2011年次総会」では、市長名レターを発行するとともに、開催都市代表として、開会式で河村たかし市長があいさつして参加者へのメッセージを伝えた。同会議は、主催者がウェブサイト上でいち早く声明を発信し、関係者の不安を払拭したことにより、参加者数の減少を防いだ。また、会議参加者に、日本が安全であることを証言してもらうインタビューに協力してもら



国際ビジネス学会（AIB）2011年次総会 河村たかし市長あいさつ

い、そのビデオ映像が日本政府観光局のウェブサイト上にアップされることで、日本全体に対する不安の払拭に貢献した。こうした取り組みが評価され、同会議は「平成24年度JNTO国際会議誘致・開催貢献賞」を受賞するに至った。

そのほか、2012年度は、愛知県とともに、芸能団体等との連携によるアフターコンベンションの開催支援も実施している。

おわりに

財政状況の厳しい中、海外へのプロモーションも視野に入れ、限られた予算と人員で効率的に成果を生むためには、マーケティング手法を導入する必要がある。市場、競合相手、自らの地域の分析を行い、他との差別化を図ることは、地域にふさわしいMICEの誘致を実現するために欠かせない。

また、名古屋滞在を楽しんでいただき再訪していただくためには、地域ならではのコンテンツとホスピタリティが求められる。名古屋に来れば日本の魅力がコンパクトに楽しめるというアピールを行うためにも、観光と結び付けた取り組みに力を入れるとともに、近隣自治体や関係業界との連携も一層進める必要がある。

MICEを誘致することが、地域におけるさまざまな産業の振興に寄与し、人と情報の集積、ネットワーク構築につながっていくと確信している。ビジネス、研究開発、あるいは都市計画の新たな局面を切り開くきっかけとしてのMICEに注目し、その誘致推進に今後も努めてまいりたい。

2-3 シンガポールのMICE誘致 ～優位性を活かした戦略的施策～

（財）自治体国際化協会シンガポール事務所 新山 公美子（東京都大田区派遣）

はじめに

2011年にシンガポールで開催された国際会議件

数は919件（UIA統計暫定値）（注1）、都市としても国としても世界第一位であった。近年、シンガポールは、ビジネス、知識のハブであるとともに、

順位	国名	件数 (件)
1	シンガポール	919
2	アメリカ	744
3	日本	598
4	フランス	557
5	ベルギー	533
6	韓国	469
7	ドイツ	421
8	オーストリア	390
9	スペイン	386
10	オーストラリア	329

2011年世界の国別 国際会議開催件数 (UIA統計暫定値)

国際的なMICE開催地として認知されている。

シンガポールが「世界トップクラスの展示会・見本市、国際会議ハブ」の地位を確立したのは、地理的条件等の優位性を活用した戦略的な施策によるところが大きい。本稿では、MICE誘致におけるシンガポールの優位性、シンガポール政府、特にシンガポール政府観光局 (STB: Singapore Tourism Board) のMICE誘致施策について概観し、近年多くの自治体が取り組むMICE誘致の参考となる情報を提供したい。

シンガポールが選ばれる理由 ～MICE誘致における優位性～

シンガポールがMICE開催地として選ばれる理由として第一に挙げられるのが、「Very accessible」であることである。アジア最大のハブ空港として機能するチャンギ空港を擁するシンガポールは、世界中から参加者が集まる国際イベントに適した立地条件であると言える。また、公共交通機関、タクシー等が安心して利用でき、空港から市内の移動が非常に簡便であることも参加者にとっては理想的な環境だと言えるだろう。

第二にシンガポールの優れたインフラが挙げられる。大規模なコンベンション施設であるSingapore ExpoやSuntec Singapore International Convention & Exhibition Centreに加え、2010年にはマリーナベイサンズ及びリゾートワールドセンターが総合リゾートとして整備された。2つの総合リゾートでは、ホテル、カジノ、大型ショッピング



会議・展示施設を備えたカジノ総合リゾート マリーナベイサンズ

モール、アミューズメント施設が敷地内に併設されている。また、シンガポールには、大小さまざまなホテル、多くの観光地がコンパクトに存在している上、通信網も発達している。アフターコンベンションで、観光や買い物を安全に楽しむことができること、英語が問題なく通じることMICEを誘致する上で非常に有利である。

第三としてシンガポールの充実したグローバルビジネスネットワークが挙げられる。世界第4位の外国為替取引センターであり、多くのグローバル企業がアジア統括本部を置くシンガポールにはアジアのハブとして世界中からビジネスや知識が集約されている(注2)。さらに、シンガポールで開催されたイベントの効果はシンガポール市場のみならず、東南アジア・インドの新興市場に波及することが期待される。成長著しい東南アジア・インド市場に注目が集まっている現在、シンガポールで開催される国際会議、見本市が増加しているのは必然であると言えるだろう。

シンガポール政府観光局の取り組み ～MICE誘致のための施策～

(1) シンガポール政府観光局と Singapore Exhibition & Convention Bureau

シンガポール政府観光局は、「観光産業をシンガポール経済のけん引役となる産業に発展させる」という使命のもと設立された通商産業省管下の法定機関である(注3)。シンガポールは1970年代から「シンガポールを世界で最も勢いのあるビジネス

イベントの開催地とし、その分野におけるオピニオンリーダーとなる」という目標のもとMICE誘致に取り組んできた。現在、主としてMICE誘致を担当しているのは、STBの一部であるシンガポール展示会・会議ビューロー（SECB: Singapore Exhibition & Convention BureauTM）である。STBの公式サイト（YourSingapore）（注4）には、SECBの役割として以下4項目が紹介されている。

- 「シンガポール＝ビジネス・知識のハブ」の評判を強化するイベントの創造、育成、誘致
- ビジネス関連イベント参加者に特別な体験を提供するための企画・仕掛け作り
- 「シンガポール＝第一位のビジネス・MICE開催地」としての地位を強固にするためのマーケティング・広報活動
- シンガポールのMICE産業をさらに活性化するための国内外のMICE産業・関係業種との連携

(2) Business Events in Singapore (BEiS) scheme・Approved International Fair (AIF) scheme～優良なイベントの誘致・育成・イノベーションを促すための支援～

先進的かつ優良なイベント開催を促すため、SECBは「Business Events in Singapore (BEiS) scheme」によって、イベント種類、内容に応じた細やかなサポートを提供している。会場確保の簡易化、政府機関・シンガポール企業等とのネットワーク形成の支援、マーケティング、広報支援等の実務的な支援から、条件を満たすイベント・主催者に対してはイベント開催費用の助成も行っている。

「Approved International Fair (AIF) scheme」は、国際的、商業的に優れていると認められるイベントに対してSECBが公式の承認を与えるものである。AIFとして認められたイベントに出展するシンガポール地場企業については、財政的援助を行うことで地場企業の国際化を支援している（適用には条件あり）。また、イベントの主催者にとっては、地場企業の参加が促されるというメリットもある。

STBによると、今後も継続して優良なイベントの誘致、育成のため、民間企業等と連携していく

とのことである。特に都市問題解決、情報通信技術、メディア、観光等は重要な分野であると考えられている。

シンガポールのMICE誘致施策から学べること

シンガポールは、1965年の建国当時から外貨導入を国策の根幹に据えた国家を築いてきた。空港、港湾、工業用地、通信網といった産業インフラを整備するとともに、世界の標準言語である英語が通じる環境、サービス産業、緑豊かな暮らしやすい都市環境を整備し、グローバル企業の誘致に成功し、「国際的なビジネスセンター」として発展してきた（注5）。政府、民間企業が連携して、海外から「ヒト・カネ・コトを集める仕組みづくり」を進めてきた成果と言えるだろう。MICE誘致についてもこの一環であり、シンガポールのMICE誘致施策が成功している背景には、ビジネス、観光面において海外から人が集まりやすい土壌を整えた上で、効果的なインセンティブを数多く与えていることが大きい。

日本とシンガポールを直接比較することは困難であるが、「ヒト・カネ・コトを集める仕組みづくり」を官民一体となって進める手法に学ぶべき点は非常に多い。

（注1）UIA（国際団体連合：Union of International Associations）は、6万超の国際機関・国際団体等に関する調査、統計集計などを行っている非営利・非政府の団体。1907年に設立され、本部はブリュッセルに所在。：日本政府観光局（JNTO）プレスリリース（2012年6月18日）「2011年の日本の国際会議開催件数は、世界第3位（アジア第2位）～UIAが2011年の統計（暫定値）を発表」

（注2）EDB Singaporeホームページ
http://www.edbsingapore.jp/edb/sg/jp_jp/index/why_singapore/dynamic_global_city.html

（注3、5）財団法人自治体国際化協会「シンガポールの政策」（2005年改訂版）

（注4）YourSingaporeホームページ
<http://www.yoursingapore.com/content/mice/en/why-singapore/singapore-exhibition-convention-bureau.html>