

WEEKLY

ツーリズムビジネス専門誌
週刊トラベルジャーナル

2023年3月27日発行(毎週月曜日発行)
第60巻第12号通巻3347号
1964年9月17日第三種郵便物認可

59th
ANNIVERSARY

TRAVEL JOURNAL

Japan's No.1 Travel & Tourism Business Magazine

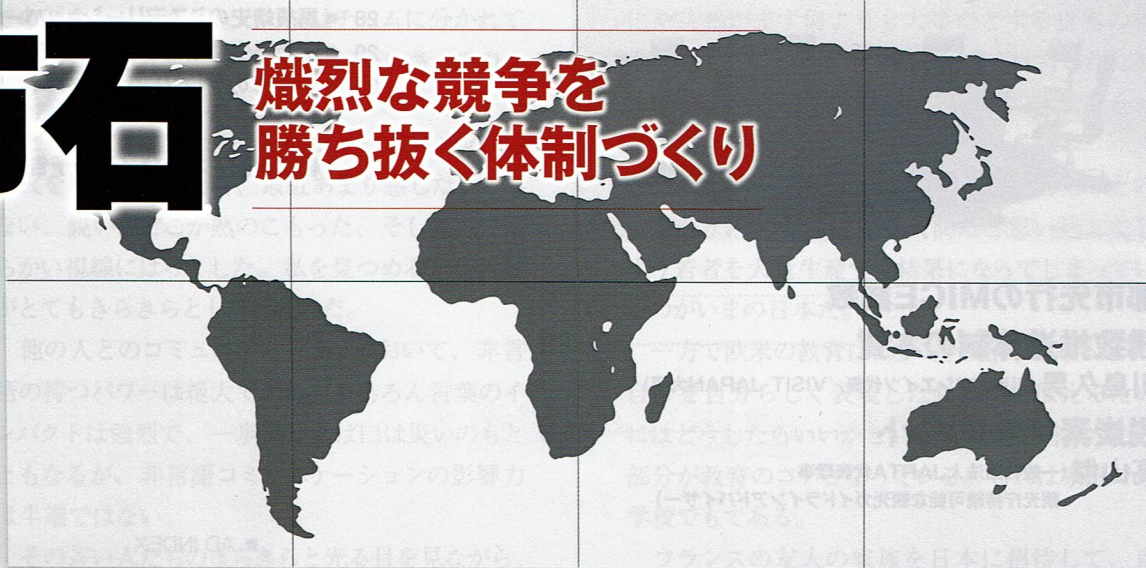
観光立国を支えるすべての人々に向けて

2023
3/27

MICE再起動への

布石

熾烈な競争を
勝ち抜く体制づくり



注目事例

KNTのPTA業務
代行サービス

雑務や人手不足を救い上げる

誌上セミナー

今日からできる120%予算達成術
サービス業界を盛り上げるために

好評連載

視座

荒木篤実(バクサヴィア創業パートナー)

観光学の扉

鮫島卓(駒沢女子大学観光文化学類准教授)

黒須靖史のミステリーショッパー

展望室からの景色は最高だが

横断組織づくり 顧客中心主義で

川島久男 川島アソシエイツ代表/VISIT JAPAN大使

コロナ後のMICE産業復活に向けて、シンガポールは早々と21年7月にMICE産業復興計画を発表した。計画のポイントは、危機管理強化、DX推進、人材育成の3本柱で、その後には日本の都市や業界団体が作成した復興計画のお手本となっている。注目したいのは、計画の基盤となったシンガポール政府観光局の基本方針の1つである顧客中心主義である。日本でも複数の都市が最近作成したMICE戦略の中で「顧客の満足度向上」を掲げ、その具体的な施策としてユニークベニューの開発、観光コンテンツの磨き上げと発信、サステナビリティ重視の運営などを挙げている。

しかし、一律にこれらの施策を実行するだけではきめ細かな顧客対応はできず、顧客満足度向上には必ずしも結び付かない。なぜならば顧客セグメントによってニーズが異なり、これらの施策が顧客ニーズにフィットしたものであるかの保証がないからである。

顧客中心主義とは、顧客セグメント別に、顧客が便益を享受でき独自性も感じられるプロダクトやサービスを即座に提案・提供できるようにすることで、顧客価値を創造するという考え方である。例えば、顧客満足度向上のために地域の世界遺産をアピールしても、顧客が工学系の研究者で世界遺産見学より最先端技術の研究所と伝統技術の実演

現場見学を優先したい場合には、即座に具体的なテクニカルビジットと伝統技術の見える化を整備した施設見学を提案できるようにする。あるいは、サステナビリティに配慮した運営を顧客に訴求しても、顧客がサステナビリティは今後の課題だとして興味を示さない場合には、何らかの形で顧客の便益に貢献する地域独自のCSRプログラムの提案や、それに対する他の顧客からの評価を提示するなどである。

知的資産と比例する競争力

シンガポール以外でも、海外のMICE先進都市では、この顧客中心の考え方を徹底している。米国ウイスコンシン州のマディソン市では、MICE顧客市場を9種類の知的資産分野にセグメントしている。具体的には農業、芸術、バイオ、教育、工学、環境、医療、スポーツ、科学技術で、各分野ごとに市が提供できる顧客価値を訴求している。例えば農業分野であれば、市内で開催する理由、過去の主催者の例、基調講演の候補者、地元出身の農業分野の著名な学者・技術者・企業家、農業関係のMICE開催実績、国内外の既存顧客や評価団体からの客観的評価、市内や近郊の農業関連の企業や団体、農業分野の学位保持者数、市内の農業分



シンガポール政府観光局（STB）がMICEの基本方針として打ち出した顧客中心主義はコロナ禍からの復興の手本に（写真提供／STB）

野関連のサイトなどを紹介している。漫然とマスとしての顧客のニーズを刈り取るのではなく、顧客セグメントごとのニーズにフィットする多様なサービスを提供することで顧客満足度を高め、誘致推進を図っているのがわかる。

ちなみに知的資産とは、人材、組織、技術、ノウハウ、ネットワーク、ブランドなど金銭に換算しにくい資産のことで、人材でいえば学者、研究者、専門家、芸術家、技術者、あるいは職人なども含まれる。オーストラリアのコンサルタント会社であるゲイニングエッジが22年に行った調査によれば、知的資産ランキング上位20都市は国際会議開催地競争力上位30都市に含まれ、世界的には知的資産と開催地競争力は比例すると指摘する。特に国際会議の場合、知的資産の活用が開催地決定の最も重要な要因であるとしている。

その一方で、アジア地域だけで見ると状況が少し異なる。アジアの都市のうち、知的資産（調査では便宜上、国際本部に就任している理事などの役員数としている）が多い順番は、東京、北京、ソウル、シドニー、シンガポールとなるが、国際会議開催実績順では、シンガポール、ソウル、シドニー、北京、東京となり、開催件数が必ずしも知的資産に比例していない。東京など開催件数順位が下位の都市では、せっかくの知的資産が十分に活用さ

●国際会議誘致における知的資産活用の状況

アジアでの開催件数順位	都市	理事・会長・委員長数(人)	国際会議数(件) ※500人以上	知的資産活用比率(%) ※会議数÷役員数
1	シンガポール	366	186	50.8
2	ソウル	403	156	38.7
3	シドニー	382	107	28.0
4	北京	438	100	22.8
5	東京	509	82	16.1

資料：Destination Intellectual Capital Study 2022

れていないのである。

逆に言えば、これらの都市は知的資産の活用度を高めることにより、開催件数を増やすポテンシャルがあることを意味する。そのためには受け入れ主催者への支援を強化し、主催者の開催意欲を喚起する必要がある。国際学会の受け入れ主催者が抱く懸念や不安を調査すると、開催資金の確保や予算の作成方法、準備運営にかかる労力を挙げる主催者が多く見られる。さらに国内の大学では教員が国際MICEを開催する際に学内からの支援が少ないこともあって赤字リスクや人的リソース不足に不安を抱え、誘致・開催に二の足を踏む大きな要因となっている。

まず不安要素の払拭を

国内のコンベンションビューローや自治体による助成金制度があるが、これだけでは主催者の懸念や不安は解消されない。海外のコンベンションビューローやDMOでは、支援プログラムの一環として、スポンサー獲得、予算作成、国際誘致戦略、準備ロードマップ作成等に関するコンサルティング機能が充実しているところも多い。一方、国内では、これらのコンサルティング機能は未整備のところが多く、今後の課題の1つである。

しかしそのような状況のなかでも、主催者支援策として、外部の専門家を講師に招いた主催者向けテーマ別教育セミナーの開催や、ステークホルダーとの連携による支援プログラムなどは実行できる。ステークホルダーとの連携による支援プログラムの例としては、シンガポールのMICEアドバンテージプログラム（SMAP）が有名である。シンガポール航空や配車サービスのクラブなど6社とシンガポール政府観光局が連携し、一定の条件を満たす国際MICE主催者の現地視察時の旅費滞在費や会期中滞在費の助成、参加者の10kg以上の機内持ち込み手荷物の追加料金免除など、さまざまな便益を提供して成果を上げている。

少し変わった例では、米国シカゴ市のDMOであるチューズ・シカゴが米国臨床腫瘍学会とメジャーリーグのシカゴ・カブスと16年にパートナー契約を

結び、腫瘍関連のMICEの増加に貢献した例も興味深い。

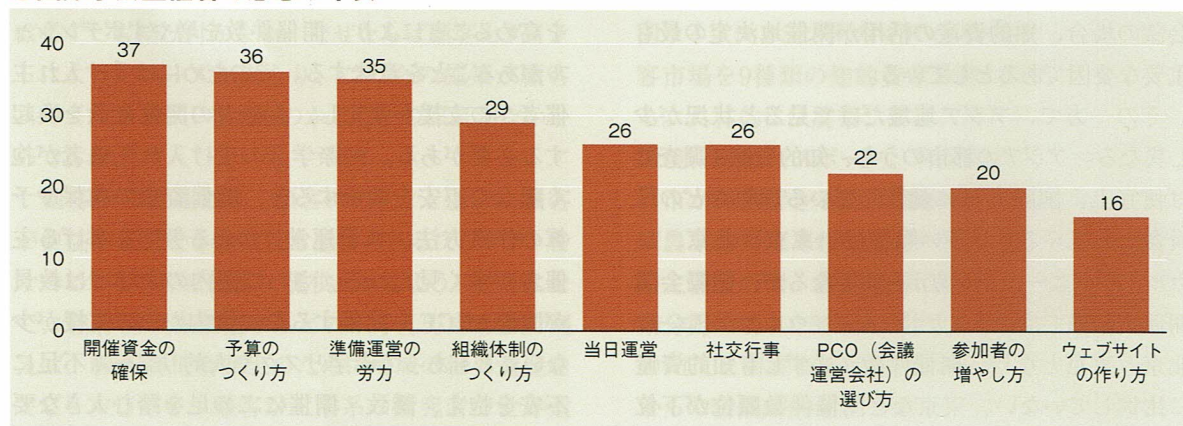
戦略上の位置付け低く

こうした先進事例や調査結果からわかることは、世界のMICE先進国・都市は、顧客に開催地を選んでもらうということは開催地に投資をしてもらうことと同義と捉えていることである。MICE誘致は顧客ターゲット市場に開催地への投資適格性の根拠を示すことで実現するという、顧客を中心とした考え方に基づいている。日本の都市も国際競争力を強化するためには、この顧客中心主義をMICE誘致推進戦略の中核と位置付けるべきだろう。そのためには、地域の観光社会資本の整備だけではなく、コンベンションビューローやDMOがMICE分野のデスティネーションマーケティング・マネジメントに習熟した専門人材など人的資本を高める必要があることは言うまでもない。

さらに国レベルでのMICE誘致推進を考えれば、都市競争力を強化すること以外にも、国際MICE誘致・運営を支援する大学内の体制確立や学会の国際化支援、MICE施設の整備、入国手続きの迅速化・入国条件の緩和、宿泊税や国際観光旅客税の活用など、府省庁の垣根を越えて取り組むべき課題も多い。

そうした状況のなか、観光庁の23年度予算のう

●国際学会主催者の懸念や不安



※川島アソシエイツ調査。45の主催者が複数回答

ちMICE関係予算は22年度第2次補正予算を合わせても約6億円にとどまる。観光庁予算概要説明の全47ページのうち、MICEに関する記述はわずか1ページしかない。これでは一般観光に比べMICEの位置づけが低いと見られてもやむを得ない。富裕層に照準を当てたインバウンド戦略を推進しようとしているのであれば、1人当たりの消費額が一般観光客より多く、ハイエンドな参加者が長期間滞在するMICEに重点を置く戦略を取らない理由は見当たらない。

早期に議論の再開を

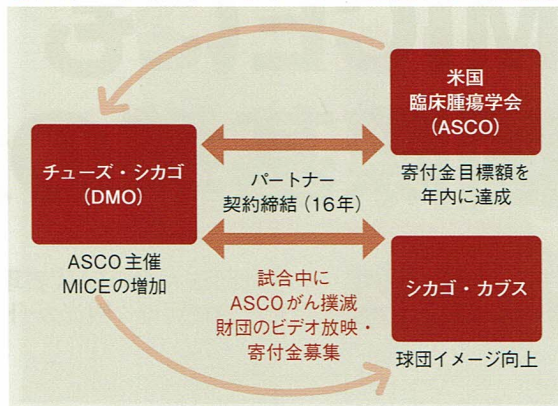
英国はMICEなどビジネスイベントを重要産業と位置付け、観光やMICEを所轄するデジタル・文化・メディア・スポーツ省が15年にMICE戦略を発表した。19年にはその改定版である国際MICEアクションプランを策定し、さまざまな支援策を実行している。それは一般的支援、経済的支援、マーケティング、入国と待遇、交通手段とMICE施設、政府間調整の6部門と多岐にわたる。

英国が国を挙げてMICE誘致推進に取り組む背景には、官民連携横断組織UKイベントの存在が大きい。1999年に設立されたBVEPから2022年11月にリブランドされた官民のMICE関連23団体を束ねるアンブレラ組織で、啓蒙活動、経済界へのMICE活用推進の働きかけ、政策提言、データ収集・調査分析、人材育成事業等を実行している。

22年10月にスナク首相が就任すると間髪を入れずにレターを送付し、英国経済にとってのMICEの重要性を直接伝えた。啓蒙活動ではメディア向け長期キャンペーン活動のほか、11年に設立された36人の両院議員から成るMICE議員連盟とも連携して政界への働きかけも戦略的に行っている。MICE産業の統計基盤の整備についても幅広い業界と連携し、多くの事業者から全面的な協力を得て、質の高い市場調査を実行し、精度の高い経済効果の算出を定期的に行っている。

一方、日本では15年12月、安倍首相(当時)を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想

シカゴ市のステークホルダー連携による支援例



会議」の第1回ワーキンググループが菅官房長官を座長として首相官邸で開催された。会合での議論を基に16年に「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定され、MICE振興に関しては「将来的に、官民連携横断組織によるオールジャパン体制での支援を実施する」ことが決まった。手始めに政府レベルのMICE支援体制を構築するため、関係府省連絡会議を新設するとし、実際に16年の初回開催以降、19年、20年に開催された。しかし、初回の議論の中でMICE官民連携横断組織については英国の事例などの紹介はあったものの、その後の議論は進んでいない。

世界各国がコロナ後のMICE獲得競争に真剣に乗り出しているいまだからこそ、日本でも官民連携横断組織結成について議論を進め、速やかに実現し、官民の連携強化をさらに推進して重要産業としてのMICE振興に弾みを付けることが、喫緊の課題ではないだろうか。ビジネスの経験が豊富で現場を熟知している民間事業者も、事業環境の改善を政府に頼るだけでなく業界団体活動にも積極的に関わり、官民の連携強化に協働で取り組むことで、産業としての競争力を付けることができるはずである。自ら日本のMICE推進の大きなエンジンとなる気概を持ちたい。



Profile

かわしま・ひさお ●MICEコンサルタント。MICEブランディング有識者検討委員会座長、グローバルMICE都市マーケティング戦略高度化事業日本PT顧問、明日の日本を支える観光ビジョン構想会議第1回WG委員など歴任。14年観光庁長官表彰受賞。