

MICE 国際競争力強化委員会 中間取りまとめ（案）

～MICE マーケティングについての都市・コンベンションビューローへの提言～

2013年3月

MICE 国際競争力強化委員会

本委員会及び企画小委員会における今までの審議において、MICE 誘致の支援主体である都市（地方自治体）やコンベンションビューローにおけるマーケティング戦略の重要性とその実施に当たっての具体的な課題を中心に検討を行ってきた。

グローバルな MICE 誘致競争の激化に伴い、都市レベルでのマーケティング（デスティネーション・マーケティング）の重要性が益々高まっている MICE 誘致において、都市・コンベンションビューローが取り組むべき課題は多岐にわたるが、これらのうち海外競合都市と比較して我が国の取組が大きく遅れていると懸念される事項、特に重要性が高く我が国関係者の一層の取組が期待される主要事項について今回整理を行い、都市・コンベンションビューローへの提言としてとりまとめる。

（注1）第1回～第2回の企画小委員会において議論された「MICE 分野のマーケティングについて」を参考資料として添付する。紙数の制限で本稿に記載されていない課題については本参考資料を参照されたい。

（注2）MICE は国際会議 (Convention)、見本市 (Exhibition)、企業ミーティング (Meeting)、報奨旅行 (Incentive) 等の多岐にわたるものであるが、今回の検討はこのうちの国際会議に絞って行ったものである。

1. グローバルスタンダードを基準とする

MICE マーケティングや体制整備等における目標は、国内他都市を基準とするのではなく、海外競合都市を目標とすることが必須。グローバルスタンダードを基準とすべき。

○国際会議の誘致は、近年、海外有力都市の間でその競争が激化している。それにつれグローバル市場における国際会議誘致のマーケティングの手法や取り組みもどんどん高度化しているのが現状であるが、我が国の多くの都市はそうしたグローバルな動きに後れをとりつつあると懸念される。

○国際会議等をはじめとした MICE 誘致に向けては、マーケットリサーチから始まる戦略の策定、MICE プロダクトの作り込み、各種プロモーションや個別誘致活動などの様々なマーケティング活動、さらにはそのための都市やコンベンションビューローの体制構築・人材育成、財源確保等に取り組んでいくことが必要となる。その際特に留意すべき

点は、こうした各種戦略・取組・体制整備等の検討に当たって、国内他都市を比較対象として見るのではなく、海外競合都市をものさしとして考えることである。

○我が国では、国内の他都市・コンベンションビューローの動きを見つつ横並び的な対応に止まる場合が多い。しかしながら、国際会議誘致において我が国が競い合うべき競合は国内他都市ではなく海外の有力都市であり、各種マーケティング活動や体制整備も海外競合都市に勝つためのものでなければならないことは自明である。

○かかる観点から、都市・コンベンションビューローにおいては、MICE マーケティングの各種取組や自らの体制整備等を行うに当たってグローバルスタンダードを常に意識し、そのレベルを目指すことが必須である。

2. MICE 戦略の必要性

グローバルな誘致競争は激化しており、マーケティング高度化のための戦略の構築・高度化が求められる。

○国際会議の誘致競争の成否は様々な要因に左右されるが、会議開催における都市の各種受け入れ機能・環境の整備度合い、誘致対象となる会議主催団体や参加者へのプロモーションや個別の働きかけ、会議開催における価格・費用等が大きな判断要素となっている。言い換えれば、製品やサービスの販売競争と類似の市場における競争と捉えられるものであり、顧客である国際団体/参加者や競合相手となる海外主要都市を念頭において、国際会議市場におけるマーケティングの視点からのアプローチが求められている。

○海外有力都市では、MICE 誘致に関する競争力を強化するため、リサーチの徹底、重点分野の設定、差別化を始めとした様々なマーケティング取組について、顧客視点に立った高度化を進めて成果を挙げている。

○成長著しいアジアにおいて、我が国の従来からの強みであるビジネス・学術における地位が今後徐々に低下する懸念もある中で、我が国が引き続き国際会議開催における有力国の地位を維持するためには、海外有力都市にもまして MICE マーケティングに係る戦略の再構築・高度化とその強力な実施を図ることが急務と考えられる。

3. 都市競争力の強化ツールとしての MICE の活用

MICE は都市の競争力強化のためのツールであり、産業振興や地域経済振興など、MICE の位置づけを明確化し、都市戦略の中での活用を図るべき。

○国際会議の誘致・開催は、受け入れる都市にとって以下の二つの機能を有する。

- ①産業・科学技術振興等のツールとして MICE を活用した都市の競争力強化/経済発展
(特定分野の世界のビジネスリーダー/研究者、最新情報を自都市に呼び寄せるツールとして MICE を活用)
- ②海外からの集客を通じた地域経済への経済効果発生や文化交流

○上記②はいわゆる観光振興の観点で従前から認識されており、我が国でも多くの都市がこの観点から国際会議誘致に取り組んでいる。一方、上記①の観点については我が国の MICE 関係者には必ずしも十分に認識されていないのが現状。

海外ではシンガポールや豪州をはじめとした多くの国・都市が、自国・都市の経済戦略の中で、その達成手段の一つとして MICE を位置づけ、都市にとっての戦略分野における産業振興やイノベーション活性化のために国際会議や見本市の開催を図っている。

○我が国の各都市においても、上記の観点から、国際会議をはじめとした MICE を自都市の都市戦略の中でどのように位置づけるかについて検討を行い、戦略達成ツールとしての MICE の活用を行うことが期待される。

4. マーケットリサーチの徹底的な強化

国際会議の誘致に当たっての最重要課題の一つがマーケットリサーチの徹底。都市・コンベンションビューローにおける取組の強化が必要。

○国際会議誘致の関するマーケティング戦略を構築し、誘致活動の成功を期するためには、マーケットリサーチの強化は最重要事項の一つであり、都市・コンベンションビューローにおける取り組みの強化が求められる。

○例えば、誘致対象の重点分野の検討を行うに当たっては市場の徹底した分析はその第一歩である。対象分野、ローテーション、規模、施設要件、成長性等の様々なセグメント化を行った市場分析はもちろん、顧客となる国際団体や会議参加者の各種ニーズ・関

心事項の分析、競合都市の重点誘致分野、MICE 施設の整備状況、誘致/開催支援策(助成金等)などの各種事項について徹底したリサーチが必要なのは言うまでもない。

○こうした海外の各種情報収集は従来から国・JNTOにおいても取り組んでおり、引き続きかかる取組の強化を行う必要があるのは論をまたないが、その一方、国レベルでのこうしたリサーチは国内各都市に共通的・一般的な事項の分析にとどまらざるをえないところもある。

海外の競合都市に後れをとらないためには、都市・コンベンションビューロー毎に異なる個々のターゲット分野や顧客についての深い分析が、都市・コンベンションビューローレベルにおいても徹底的に行うことが今後は求められる。

5. 目標の再検討

都市・コンベンションビューローは自らの戦略的目標に合致する目標値等の設定・再検討を行うことが望ましい。

○都市・コンベンションビューローは、自らが MCIE の誘致/開催を通じて何を達成するかについての戦略に応じて、目標値等の設定・再検討を行うことが望まれる。

○我が国では国際会議の開催件数を目標とすることが最も一般的だが、国際会議の開催を集客による経済効果とするのであれば、参加人数、経済波及効果等を指標とすることも考えられる。また、国際会議の開催を、特定分野のビジネス振興や都市の競争力強化におくのであれば、自ずとそれに応じた目標設定を行うことが望ましい。海外においても開催件数だけでなく様々な指標を目標値として設定しており、我が国の各都市においてもその再検討が必要である。

○また、国際会議はその誘致から開催まで長期にわたるため、上記の開催件数、参加人数等だけを評価指標とした場合は、いわゆる短期の PDCA 的なフィードバックが困難となる。このため、例えば誘致情報取得件数、誘致成功率等、短期的に評価可能な指標設定も同時に行うことが望ましい。

6. 誘致における重点対象分野の設定(ターゲティング)

都市戦略との一体化や誘致成果の最大化の観点から、誘致活動における重点対象分野を設定することが望ましい。

○国際会議誘致のマーケティング活動を行うに当たっては、重点的に誘致活動に取り組む分野の設定や絞り込みを行うことが望ましい。

○対象分野を絞り込むべき理由として、以下の二つのケースが考えられる。

① 国際会議等の MICE 誘致を通じて海外からのビジネスパーソンや研究者を呼び込むことで、自都市の産業育成、競争力強化を図っていこうとする場合には、都市の(経済)戦略として育成・振興を図っていこうとする分野が、自ずと MICE 誘致における重点対象分野となるはず。

②(上記①と異なり)国際会議誘致を海外からの集客、地域への経済波及効果のためのツールと位置づける場合においても、対象分野の重点化が望ましい。国際会議の誘致は、誘致対象となる分野についての深い調査分析、当該分野の国内・海外関係者との太い人的なネットワーク等が求められる。都市やコンベンションビューローの人的・財政的リソースに一定の制約がある中で誘致成果の最大化を図るためには、限られたリソースを特定分野に重点的に割くことが求められる。

○多くの海外有力都市が各々の誘致戦略の中で重点的に誘致に取り組む分野を定めている一方、我が国では重点分野を定めているケースは多くない。都市の MICE マーケティング戦略の再構築の柱の一つとして検討が行われることが必要。

7. 海外競合都市との差別化のための取り組みの強化

海外競合都市との差別化に向けた取組を強く意識し、強化すべき。

その際、会議・宿泊・アクセス等のロジスティクス面での改善取組が継続的に求められるとともに、会議内容のクオリティ向上や主催者・参加者に対する価値の提供といった、従来は必ずしも十分な対応が行われていない課題に対する取組を強化することが必要。

○近年、国際会議誘致の競争が激化する中、海外の競合都市との差別化の重要性が高まっており、我が国においても差別化を意識した取組を抜本的に強化することが必要。

○誘致における差別化の要素は、プロモーション/ブランディング、価格設定などいくつもあるが、会議施設・宿泊施設から始まり、観光資源、会議内容のクオリティ等まで、開催都市が顧客（会議主催者・参加者）に提供することのできる総体が、差別化における最大の要素と考えることができる。これは MICE に関して開催地が提供できるプロダクト（「MICE プロダクト」）と捉えられる。

○都市の提供する MICE プロダクトは様々な要素から成り立つが、下記のような整理が可能である。

①会議・宿泊等の各種ロジスティクス

MICE 施設、宿泊施設、アクセス、会議運営サービス等

②会議内容のクオリティ

高品質なナレッジ共有機会、ネットワーキングの機会、テクニカルツアー・体験等

③ホスピタリティ・観光要素

観光資源、ユニークベニュー/プログラム、ナイトライフ、エクスカージョン等

④主催者・参加者に対する価値（ソリューション）の提供

会議主催者や参加者の様々なニーズに対するソリューションの提供
（主催団体の会員拡大、スポンサー確保、社会貢献、環境対応・・・）

これらの MICE プロダクトの各要素について、海外の競合先との差別化の観点から、都市自らが積極的に作り込んで行くという強い意識と取組の強化が求められる。

○上記①～④の各要素のうち、「会議・宿泊等の各種ロジスティクス」、「ホスピタリティ・観光要素」については従来から国内関係者の意識も相対的に高い。特に「会議・宿泊等の各種ロジスティクス」については、差別化要素であるとともに必要不可欠な基本要素とも捉えられるため、しっかりとした取組が継続的に必要となる。例えば、MICE 施設（会議場・展示場等）の整備は最も重要なプロダクト要素の一つであり、近年施設整備の進むアジアの海外競合都市等に劣らない取組が我が国各都市にも求められる。

また、今後取組を強化すべき差別化要素としては、「会議内容のクオリティ」、「主催者・参加者に対する価値の提供」に注力すべきという議論が、海外有力都市等を中心に活発に議論されている。これらの要素に対する我が国関係者の取組は現状では必ずしも十分ではなく、今後、一層の取組強化が不可欠である。

8. 大学や産業界等の主催側国内関係者との連携強化

大学や産業界等の有力リーダー/組織との一層の連携構築・強化を図ることが望ましい。

○国際会議の誘致に当たっては、国内では会議誘致主体となるとともに、会議主催者である国際団体との人的コネクションを有する学会・大学/研究者、産業系団体/企業との一層の連携強化が望ましい。我が国でもコンベンションビューローと大学研究者等は従来から一定の関係を構築してきており、今更指摘するまでもない重要課題と認識されているところである。

○近年、欧米を始めとした有力都市では、こうした国内側関係者のインボルブ・連携強化に向け、様々なアプローチがなされている。代表的なものとして挙げられるのが MICE 分野のアンバサダー制度の導入である。自治体やコンベンションビューローが地元の研究者、産業界のリーダーを数十人から数百人単位でアンバサダーに任命し、国際会議誘致に向けた国内関係者への立候補働きかけや、主催側国際団体のキーパーソンへの働きかけなどの取組を活性化させている。こうした組織的な連携取組はこのほかにも、都市・コンベンションビューローと大学、メディカルセンター、産業団体などの様々な組み合わせでの連携が行われている。

○我が国は、医療・科学技術分野やビジネス分野で高い影響力を有するトップリーダーや団体に恵まれていることが大きな財産であり、国際会議誘致においてかかるリソースを活用した組織的な連携スキームを構築・活用する取組を、都市レベルでも積極的に取り組んでいくことが望まれる。

9. 国際ネットワークの抜本強化

海外市場/競合都市/個別案件等に関する情報を入手するためには、MICE 関連の国際団体への積極的な参加等、グローバルな都市アライアンスへの参画など、国際的なネットワークの構築・充実を都市・コンベンションビューローが取り組むことが必須。

○国際会議誘致に当たっては市場・顧客の情報収集、競合都市の動向分析、個別会議案件の情報入手等々、海外の関連情報を適切かつ素早く入手して自らが行う各種マーケティング活動に反映することができるかが、適切な戦略の構築や個別誘致案件の成否に極めて大きな影響を及ぼす。我が国の多くの都市・コンベンションビューローはこの点では必ずしも十分な取組が出来ているとは言えないのが現状。

○かかる海外情報の入手のためには、様々なチャンネルでの国際的なネットワークの構築・強化を、都市・コンベンションビューローがしっかりと行っていくことが求められる。例えば、下記のようなチャンネルへの積極参加等が考えられる。

①MICE 分野の国際団体への積極的参画・活用

MICE 分野の国際団体としては ICCA、MPI、PCMA、DMAI などいくつもの団体があり、MICE 分野の市場分析情報や最新トレンド等についての情報共有、会員メンバー向け教育・研修等が行われると共に、世界の MICE 関連ビジネスプレイヤー（コンベンションビューロー、MICE 施設、ホテル、PCO、コンサル等）のネットワーキングの貴重な機会を提供している。

我が国関係者は、こうした MICE 国際団体への参加・活用が極めて低調であり、結果としてグローバルな情報・動きから取り残される一因となっている。

②MICE 分野のグローバルな都市アライアンスへの加盟

近年、クローズドなメンバー間で MICE 誘致にかかる情報交換や共同プロモーションを行う都市アライアンスが急速に成長しつつあり、海外主要都市の参加が活発化している。我が国では、こうしたグローバルアライアンスに加盟している都市は一つもなく、このままでは海外の動きに取り残された孤島ともなりかねないと懸念される。

上記以外にも、海外都市・コンベンションビューローとのバイラテラルな協力関係構築、個人でのネットワーク構築等様々なアプローチが考えられる。

○国内都市・コンベンションビューローでは、こうした MICE 国際団体への積極参加や都市アライアンスへの加盟などについて関係者で議論されても、都市（自治体）側の理解不足などから結果としてそうした取組がなされないとの指摘もある。国際ネットワークへの参加・取組強化は、MICE 分野の取組強化に当たっての第一歩とも言うべき不可欠の取組であり、都市・コンベンションビューローの対応を強く促したい。

10. 国内関係者の連携強化（チームジャパンとしての取組）

国対国の競争段階においては、我が国への誘致を図るために都市・コンベンションビューロー間の広域的な連携・協力は有意義であり、かかる都市間協力を促したい。

○国際会議の誘致に当たっては、国内都市同士がライバルとなることもあることから、都市間の連携は弱いのが現状。

○例えば下記のような連携・協力を都市間で広域に取り組むことができれば、関係者全体としてもメリットを生むと考えられる。

・国レベルでの誘致段階（日本への誘致を行う段階）では、都市間で連携をとりつつプロモーションや誘致活動を行う。

・海外からの引き合いなどの誘致候補案件情報について、一定の条件下で都市間での情報交換等を行う（例：海外からの施設アベイラビリティの問い合わせが入った際に、自都市で引き受けが困難な場合には国内他都市に情報を提供する）

等

○潜在的には国内都市同士は競争関係にあることから、容易に連携・協力ができるものではないが、国単位の視点に立てば、（他国にとられることなく）日本に誘致することが関係全員にとってのメリットである。かかる観点から、都市・コンベンションビューロー同士の広域連携への一定の協力が求められる。

11. 都市・コンベンションビューローの体制整備、予算の確保

マーケティングの強化のためには人的体制整備と予算の確保は必須。

人的体制、予算いずれにおいても、国内他都市との比較ではなく海外競合都市を指標として、その整備を図っていくべき。

○MICE 誘致活動の強化に当たって、マーケティング的な視点に立って今まで述べた各種の取組を進めることが都市・コンベンションビューローに強く期待されるが、そのためにはそれを実行に移すための人的体制整備や予算の確保が必須であり、最も重要な課題となる。

○競合相手は海外競合都市であって国内の他都市ではない。体制整備や予算の確保に当たっても、国内他都市との比較に安住するのではなく、ライバルとすべき海外競合都市を指標としてその整備を図っていくべきである。

○体制整備においては従前から指摘されるとおり、深い専門知識や経験を有し、多様な国際ネットワークを持つ人材をコンベンションビューローに配置することが求められる。我が国の多くのコンベンションビューローでは、行政や関係業界からの短期の出向者が多く、また日本的な人事慣行の中で組織内ローテーション人事も多い。結果として、経験を積んでもその後に異動が繰り返され、組織としての人的能力がなかなか高まらないという強い弊害が生じている。これでは、いつまで経っても海外の競合都市に勝つこ

とは困難と言わざるを得ない。かかるシステムを改め、この分野で十分に戦える人材を育成し、かつ十分な人員を配置することが、地方自治体やコンベンションビューローのトップに課される課題である。

○予算についても同様である。我が国の主要コンベンションビューローの事業予算は海外競合先のそれに比べて極めて限られているのが実態である。

マーケティングを強化するためには、まずその第一歩となるマーケットリサーチから始まり、プロモーション、誘致ロビーイング、国際ネットワーク構築、開催支援等々の様々な取組に至るまでの活動に一定の資金的手当はどうしても必要となる。成果を獲得するための必要な投資として適切な予算を確保することが、都市（地方自治体）に強く期待される。

○国際会議を始めとした MICE の生み出す経済効果は広く都市内に波及する性格を有する。誘致支援の中心となるコンベンションビューローや MICE 施設自身には十分な利益は生じず、宿泊、物販、運輸を始めとした地元観光関連産業界、さらには大学・学会、経済界などの多岐にわたるステークホルダーに薄く広く裨益する性格を有する。こうした性質を前提に、都市全体のリターンの最大化のために一定の投資を行う姿勢を地方自治体には強く期待したい。なお、これと同時に、海外で見られるような多様な財源確保手法の研究等も将来的な財源強化の観点からは望ましい。

○人材、予算のいずれについても、MICE の意義をどこまで認識し、都市の戦略ツールとしていかに MICE を活用していくかという問題に対する都市そのものの判断が求められる。都市の強いコミットを期待したい。