

ホテルを核としたエリア MICE 戦略

～地域社会とのコラボレーションによる MICE 獲得の提案～

株式会社ロイヤルパークホテル

竹本 寛

1. はじめに

平成 20 年 10 月に観光庁が発足し、その後、国の「新成長戦略」の一つとして「観光」が掲げられるなど、今や「観光」は我が国の中核産業になりつつある。特に MICE に対する取組みは、その経済波及効果の大きさから「Japan MICE Year」によるキャンペーン等、観光庁を中心とした多くの関係者による MICE 獲得への取組みがなされており、今や我が国の国際会議開催件数は世界第 2 位まで登りつめている。

しかし、シンガポールや韓国等の東アジア諸国においても、官民を挙げ MICE 獲得に取り組むなど、今後の MICE 獲得においては更なる誘致競争の激化が予想されている。

このような状況下においてホテルを含む MICE 関係者は、今後 MICE に対する認識を高め、日本らしいホスピタリティ溢れる対応と日本文化が感じられる商品の造成など魅力ある提案が必要になるのではないだろうか。

そこで、本論では MICE の中核を担うホテル（都内の中小規模シティホテル）に焦点を当て、ホテルとして今後どのような認識で MICE に取り組み、また、どのような商品を提案すれば魅力ある施設として評価されるのかを『地域社会との共存』をキーワードに考察することとする。

尚、考察するにあたり都内のシティホテルでありながら積極的に地域社会との関係を深め、地域社会の魅力ホテルの付加価値の一つとして提案しているロイヤルパークホテルの試みを参考に、ホテルと地域社会とがコラボレーションしたエリアとしての MICE 戦略（「エリア MICE 戦略」）の在り方について提案する。

企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のこと。多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

Meeting

企業等のミーティング等。

例: グループ企業の役員会議
海外投資家向け金融セミナー 等

Incentive(Travel)

企業が従業員やその代理店等の表彰や研修などの目的で実施する旅行のこと。企業報奨・研修旅行とも呼ばれる。

例: 営業成績の優秀者に対し、本社役員によるレセプション、表彰式等を行う。

Convention

国際団体、学会、協会が主催する総会、学術会議等。

例: APEC、生物多様性条約第10回締約国会議(COP10)、世界建築会議、国際法曹協会年次総会 等

Event / Exhibition

文化・スポーツイベント、展示会・見本市。

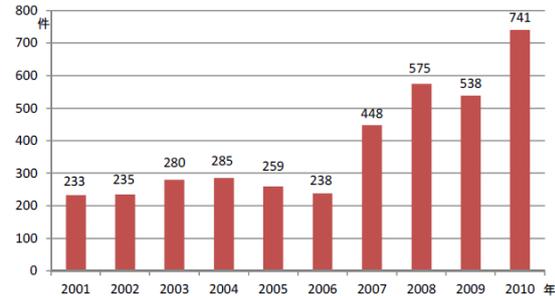
例: 東京国際映画祭、世界陸上競技選手権大会、アジアバスケットボールリーグ、東京モーターショー、国際宝飾展 等

出典: 観光庁HP

＜国別 国際会議開催件数＞

順位	2010年		2009年	
	国名	件数(件)	国名	件数(件)
1	アメリカ	936	アメリカ	1,085
2	日本	741	シンガポール	689
3	シンガポール	725	フランス	632
4	フランス	686	ドイツ	555
5	ベルギー	597	日本	538
6	スペイン	572	ベルギー	470
7	ドイツ	499	オランダ	458
8	韓国	464	オーストリア	421
9	イギリス	375	イタリア	391
10	オーストリア	362	スペイン	365
	世界全体	11,519	世界全体	11,503

＜日本の国際会議開催件数＞



＜図表＞ 国際会議開催件数 UIA統計2009年～2010年 新基準・暫定数 出典：JNTO

2. ホテル業界における MICE

(1) 現状と認識

観光庁が実施した「Japan MICE Year」キャンペーン等の効果もあり、ホテル業界においても MICE という言葉はより身近になり、新たなターゲットとして、商品の造成や専門組織の設立など、MICE 獲得への動きが活発になっている。特に外資系ホテルはより積極的で、MICE 案件とは「10 ルーム以上の宴会を伴うグループ」等、具体的な定義づけをし、専門チームを設け MICE 案件の獲得に動いているホテルもある。

しかし、その一方 MICE という言葉ばかりが先行し、「MICE＝団体」との認識が深く残っているホテルもあり、MICE の特性について理解しないまま言葉だけがひとり歩きしているホテルも散見され、MICE に対する認識や受入体制については、一部のホテルを除き十分とは言えないのが現状ではないだろうか。

(2) MICE 関連商品と専門組織

実際に（社）日本ホテル協会に加盟している東京 23 区内のホテル（37 件）のホームページを調査したところ MICE というキーワードを使用した商品、もしくは商品内容の説明において MICE という言葉を使っていたホテルは 37 社中 5 社であった。その内容は各社とも「宴会」「宿泊」「レストラン」等をパッケージ化した「ミーティングプラン」であることが多く、MICE の特殊性を加味した内容になっているかについてはホームページ上で判断することは出来なかった。また、各社の問い合わせ先についても MICE というキーワードを使用した専門組織を設けているホテルは見受けられず、「セールス」や「宴会」といったセクションが窓口になっている場合がほとんどであった。

このように各社が手探りで MICE に取組んでいる中、MICE の特殊性を十分に加味した商品を提供していたのが、IHG・ANA・ホテルグループジャパンである。同社は、“MICE においてリーディングカンパニーになる”を目標に、MICE 専門チームと MICE（特に「M」と「I」）の特徴を理解した商品の造成など、グループを挙げて MICE に取組んでいる。その代表的な商品が「インターコンチネンタル・ミーティング」であり、MICE 参加者及びオーガナイザ

一にとっては他社にはない魅力ある商品構成になっているのではないだろうか。また、MICE 対応プログラムという点においても国内では先進的な事例と言えよう。

以上のように近年の MICE に対する認識の高まりとは相反し、一部のホテルを除き、各社が販売している商品や受入体制等については、改善の余地が多くあるように思われる。今後は、単に施設を組み合わせた商品造りから脱却し、MICE の特性と各社の特徴を加味した商品が必要になると思われる。

<インターコンチネンタル・ミーティング>



INTERCONTINENTAL MEETINGS
インターコンチネンタル・ミーティングの特長

- I. 「インサイダー・コレクション」
ブランドのコンセプト「その土地ならではのかけがえない体験」を反映した、地域特性を活かした体験型のミーティングオプション "Destination Marketing"
- II. 「Eプロポーザル」インターネットをベースとした利便性の高い提案書
- III. 専門トレーニングを受けたスタッフを中心とした包括的サービス

「Eプロポーザル」 パーチャルツアー



INTERCONTINENTAL MEETINGS
インサイダーコレクション

開催地ならではの特別な企画をご提案します

 <p>インサイダーロケーション 会議の一部分を、田舎ホテル外の文化的・歴史的な意義がある場所</p>	 <p>インサイダースピーカ 文化的・歴史的テーマを盛り上げた、地元の出身者や専門家による <i>In the Know</i> トーク</p>	 <p>インサイダーコミュニティ 地域社会に貢献するようなグループアクティビティ</p>	 <p>インサイダーインタラクティブ 本物で中身の濃い <i>In the Know</i> のチームビルディングアクティビティは、参加者と会議開催地を結び付けるお手伝いをする</p>	 <p>インサイダーブレイク 参加者に会議開催地に関する役立つ情報を伝えるコーヒーブレイクやランチタイム</p>
---	---	--	--	--

出典：第2回 MICE塾 IHG・ANA・ホテルグループジャパン 新納 剛史氏 講義資料より

3. MICE オーガナイザーがホテルに求める要素と地域社会との共存

(1) オーガナイザーの求めるものとは

では、MICE オーガナイザーにとってホテルに求めるものは一体何なのであろうか。今までのように人数にあった施設を組合せた商品を提案し、良いサービス、美味しい料理を提供することで MICE オーガナイザーのニーズにあった商品とサービスを提供していると言えるのであろうか。もちろん食事や会場装飾、演出等をアレンジすることで満足度を上げることは可能となると思われるが、どうやらこれらの要素だけではオーガナイザーのニーズを満たすことは難しいようである。MICE 案件においては、サービスや食事等に加えさらに重要な要素が必要となるのである。

それは“イベントを成功させようというホテル側の意識”であり、いくら素晴らしいサービス、料理を提供してもオーガナイザーがイベントを開催することによって期待していた効果が生まれなければそのイベントは成功とは言えないのである。すなわち、“何事もなく無事に終わった”では、本当の意味でイベントが成功に終わったかどうかを判断することは出来ないのである。

本当の意味で成功したイベントとは、参加者のニーズにあったサービスを提供すると共に、オーガナイザーが設定しているゴールを理解し、共にそのゴールに向かうという姿勢を持つことこそが MICE 案件を成功させるカギになると言えるのではないだろうか。その為

にもホテルスタッフは、MICE の特性を理解し、従来ホテルで提供している商品や考え方の枠を超えた+ α の提案や対応が必要となるのである。

(2) 地域社会が生み出す+ α の要素

それでは実際に、オーガナイザーのニーズを満たす為の+ α の要素を生み出す為にはどのような方策が考えられるのであろうか。一部の大規模ホテルでは、そのスケールメリットを活かし、ホテルだけでなくエンターテイメントやアトラクション等を組合せることによる施設面での+ α の要素を生み出しているホテルもあるのだが、全てのホテルで同様の戦略を図ることは難しいと思われる。

では、大多数を占める中小規模のホテルのMICE獲得には、どのような方策があるのであろうか。基本的に同じ形態を持つホテルが他社と差別化し、+ α の要素を生み出すことは簡単に出来ることではないと思われる。

すなわち中小規模のホテルは、既存のハード、ソフトの枠で差別化や+ α の要素について考えても限界があり、もう少し広い視野で考える必要があるのではないだろうか。そこで、考えられるのがホテル単体でMICEに取り組むのではなく、ホテル周辺の地域社会と共にMICEについて考え、共に取り組むといった視点である。

各ホテルの立地している地域は、文化や歴史等の違いからそれぞれの特色があり、多くの魅力があると思われる。そのことからホテルが積極的に地域社会に駆け込み、関係者と協力することにより、ホテル側は既存のサービスの枠を超えた+ α の要素を含んだ他社には真似出来ない提案が可能になると考えられる。

4. ロイヤルパークホテルの取組み事例

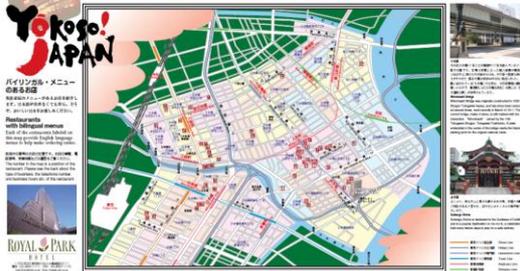
実際に、地域という観点で積極的に取り組んでいるのが、東京都中央区日本橋に立地するロイヤルパークホテルである。ロイヤルパークホテルでは、下町というロケーションを活かし、2004年より「ディスカバー江戸下町」をテーマに「着物の日」や下町観光を楽しんでもらう「散策マップ」の作成、さらに日本橋発祥と言われる「人力車」での下町観光など地元の魅力を伝える取組みを始めた。

その後も外国人ゲストからの意見を反映させる形で、地元とコラボレーションした商品や取組みを継続的に実施しているのである。主な取組みとしては、近隣飲食店のバイリングメニューの作成と英会話教室の開催である。いずれもホテルに滞在している外国人ゲストが不自由なくホテル周辺の飲食店等の施設を利用してもらう為の取組みであり、ホテルだけでゲストを囲い込むのではなく、地元の老舗飲食店や和菓子屋等を紹介し、積極的にホテルの外に出てもらうことでロイヤルパークホテルを含む地元全体の魅力を知ってもらい地域でゲストを受入れるといった考えである。

現在では地元飲食店とコラボレーションしたメニューの開発や、宿泊プランなどホテル単体では出来なかった商品を提案するなど地域との関係はさらに深まっているのである。

<バイリンガルメニューの作成>

近隣57店舗のメニューをバイリンガル化すると共に、このメニューがある店舗が記載されているマップを作成



<英会話教室の開催>

近隣飲食店を対象に接客に関する英会話教室を開催



5. 地域で MICE に取り組む意義とホテルの役割

ロイヤルパークホテルと地元との取り組み事例にもあったように、地域社会との連携は MICE においても応用できるのではないだろうか。観光庁が実施した「海外における我が国の MICE ブランド認知度調査」でも 1 位に「日本の伝統文化の体験」2 位に「会場や宿泊施設の提供するサービスの質が高い」が上げられるなど、施設より「歴史・文化」が重要視されており、この点からも地域の持つ歴史や文化の要素を含んだ提案は、MICE 獲得には必須条件だと言える。

また、地域社会においても MICE は、一般的な観光やビジネス利用と異なり、規模が大きく滞在期間も長い為、地域社会に与える経済的影響は大きく新たなビジネスチャンスを生み出す可能性が高いのである。そのことから地域を挙げて MICE に取り組むことは有意義な活動と思われるが、実際には大規模コンベンション施設を有する一部の地域を除き、MICE 獲得に動いている地域は少ないのではないだろうか。

MICE が地域に与える影響は計り知れないものがあるのにコンベンション施設や観光資源の有無に捉われ、この MICE というビジネスチャンスを逃している地域やホテルが多いように思われる。何も大規模な国際会議や学術会議のみが、MICE ではなく企業のミーティングやインセンティブなど中小規模のホテルで対応出来るものも多くあるのである。

つまり、ホテルで対応できる規模であれば多くの地域で MICE について取り組む価値があるのである。そのことから MICE サプライヤーの中核を担うホテルの役割は大きく、地域のリーダーとして地域の魅力を商品として MICE オーガナイザーに発信し、獲得後も地域をコーディネートしていく立場にあるのではないだろうか。

6. まとめ～エリア MICE 戦略の提案～

前述のとおり、中小規模のホテルにおける MICE 戦略には地域とのコラボレーションが重要であることから、本論のまとめとして、この地域とコラボレーションした MICE の獲得の手法を「エリア MICE 戦略」と位置づけ、エリア MICE 戦略実践の為のポイントを提案し本論の締めくくりとする。

<エリア MICE 戦略実践の為の 4 つのポイント>

- ①関係者による MICE の理解
- ②受入体制の整備
- ③地域とコラボレーションした提案
- ④MICE エリア間での連携

(1)関係者による MICE の理解

地域での MICE 獲得には、ホテルを含む関係者の全員の認識が同じレベルであることが求められる。特にホテルにおいてはより高いレベルでの理解が求められる為、経営陣を含む全従業員に対する MICE 教育や横断的な組織（MICE 専門チーム）の設立によるワンストップサービスの実現など、MICE に対する意識改革とホテル内部での受入体制の整備が必要となる。また、ホテル内での MICE 理解と並行して地域の MICE 関係者にも理解を得ることはさらに重要であることから、ホテルが主体となり MICE の特性や地域に与える経済的影響を周知する為の説明会や研修等を開催するなど、共に MICE に取り組むといった動機付けをすることも必要になるであろう。

(2)受入体制の整備

地域社会の MICE に対する理解と共に、必要となるのが MICE の受入体制を整備することである。地域社会の関係者の協力がなければ MICE の対応は困難なことから、ホテルの MICE チームを主体に地域関係者で構成するコンソーシアムが必要となるであろう。

コンソーシアムを組織するにあたっては、より連携を強化する為、可能な限りホテル近隣エリアの関係者に限定してメンバーを選定する必要がある。各ホテルの地域性により異なるが、①ホテル②商店街③自治体④歴史・文化的施設⑤病院などが主な構成メンバーとなると考えられる。イメージとしては、ホテルから徒歩圏内の関係者との協力体制の構築が理想的である。

(3)地域とコラボレーションした提案

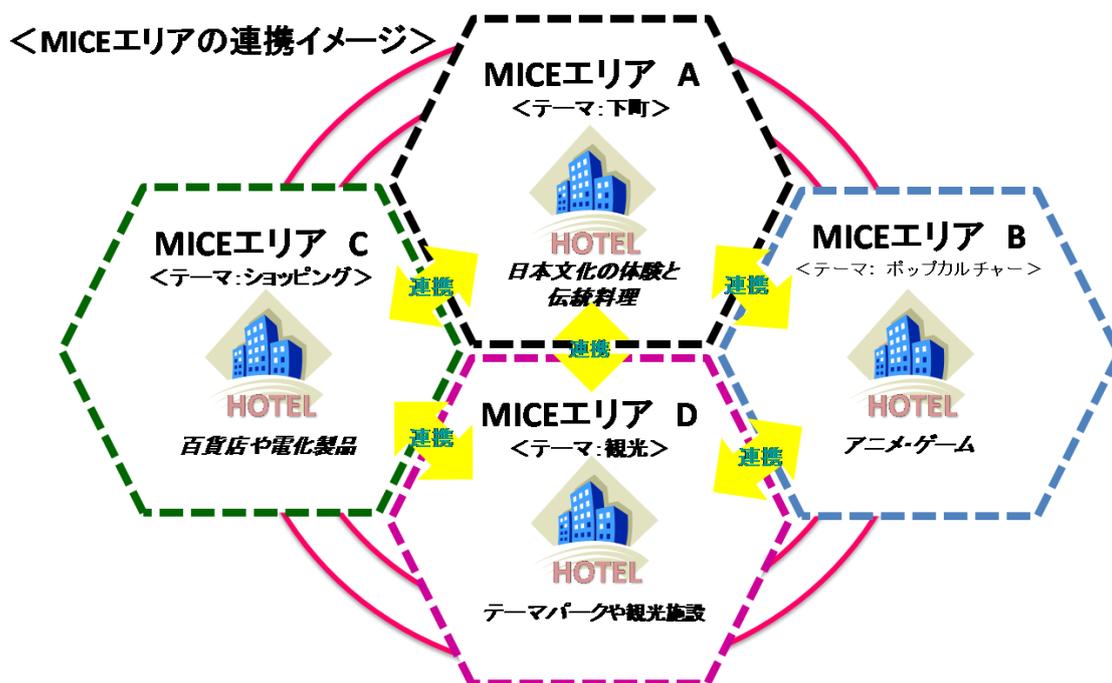
コンソーシアムの結成における最大のメリットは、異なる分野の関係者の連携により新たな提案や商品造成を可能にすることであろう。例えばインセンティブであれば、歓迎セレモニーをコンソーシアムが主体となり開催し、地域で用意しているサービス等のコンテンツを紹介するなど地域で受入れるといった姿勢を参加者に伝えることも可能になる。また、地元の寺院や庭園、美術館などその地域ならではの場所を利用したウェルカムレセプションや商店街とタイアップした MICE 参加者向けの利用特典など、様々な形が考えられる。

要するにホテルは MICE の起点ではあり、全てのサービスを提供する必要はないのである。極論ではあるが、ホテルが用意するのは「客室」であり、「飲食」を含めたその他の部分については、ホテルの外に出てもらい地元を利用してもらうという発想こそが地域とコラ

ボレーションする提案の基本となるのである。

(4)MICE エリア間の連携

このように小規模ではあるが、異なる地域資源を持つ MICE エリアが各地で多く出来れば、MICE エリア間での連携も可能となり、MICE 参加者にも新たな体験やサービスの提供を可能とし、地域にとっても今まで獲得で出来なかった大規模 MICE の獲得など、さらなる経済効果が期待出来るのである。



7. 最後に

今後、ホテル業界を取り巻く環境はさらに厳しい局面を迎えると思います。その中で『MICE』の獲得は、ホテル業界にとりさらに重要な位置づけとなることは間違いないと言えるのではないのでしょうか。国内外における MICE の獲得競争は厳しさを増し、各ホテルとも MICE 獲得の方策について試行錯誤することがあると思います。そのような時は是非、もう一度自社が立地している地域を見つめ直してほしいと思います。“答えは地元にあります” MICE 獲得のヒントは皆さんのすぐそばにあるように私は思います。

今回、MICE 塾一期生として、浅井塾長はじめ多くの講師の方々より MICE に関する貴重なご意見やアドバイスを頂き、それらをもとに「エリア MICE 戦略の提案」という形で私の本塾での成果とさせて頂きました。今後は塾で学んだことをホテルで実践すると共に、MICE 獲得には地域との連携が重要であると同様、塾で共に学んだ塾生との連携を図りながら日本の MICE 獲得に少しでも貢献出来るように取組んでいきたいと思っています。

●参考文献・HP

- ・ 「観光白書」 観光庁 2011年
- ・ 「MICE アクションプラン」 観光庁 2009年
- ・ 「海外における我が国のMICEブランド認知度調査」 観光庁 2009年
- ・ 「ホテルの基本は現場にあり！」 中村 裕 柴田書店 2010年
- ・ 観光庁HP <http://www.mlit.go.jp/kankocho/>
- ・ (社)日本ホテル協会HP <http://www.j-hotel.or.jp/>
- ・ 日本政府観光局(JNTO)HP <http://www.jnto.go.jp/jpn/>

●参考講義

- ・ MICE マーケティング IHG・ANA・ホテルズグループジャパン 新納 剛史氏
- ・ MICE プロモーション グランドハイアット東京 大野 修一氏
- ・ MICE・組織連携 塾長 浅井 新介氏
- ・ ミーティングマネジメント (株)シーキューブ・プランニング 吉田 敦氏
- ・ インセンティブマネジメント MICE Service EVEN 浅香 雅司氏