

## 大田区にふさわしいMICE推進体制について

第2回大田区MICE推進会議では、「大田区の多様性とMICE資源の集積を活かし、中小規模の多様なMICEを受け入れていく」<sup>1</sup>こと、「ものづくりや技術に関する強固なイメージを活用し、これらのテーマ性を帯びたMICEを誘致していく」こと、「都と連携の上で大規模、国際等に区分されるMICEへの取組も、中長期的な視点から行っていく」ことが基本方針として確認され、MICE誘致にあたりヘッドクォーター（司令塔）が必要であるとの認識が共有された。

これらの議論を受け、来年度以降の推進体制におけるヘッドクォーターのイメージを具体化することが求められていることから、実際にヘッドクォーターとして活動している先進都市のコンベンションビューローに対して、訪問取材を行った。

## 1. 取材先の選定

## (1) 候補都市の選定

MICE誘致戦略を持つ都市及び誘致に積極的な都市のうち、比較的規模の大きなMICEをターゲットとしているグローバルMICE都市および地方中核都市を除き、調査対象候補都市4市（久留米市、つくば市、東広島市、益田市）を抽出した。その上で、大田区のMICE推進にあたっては、「大田区らしさ」「東京都との連携」が大きな視点となっていることから、この2つの軸をとらえ、調査対象候補都市を4つのパターンに整理した。

## ①地域性とMICEの関係

「大田区らしさ」をMICE誘致に積極的に活用するとの方針をふまえ、地域性を活用してMICE誘致のターゲットを選定しているか、特定のテーマにターゲットを絞らずに誘致をしているのか確認し、区分した。

## ②他都市との連携

大田区内においては大規模なMICEを開催することは難しいものの、東京都との連携により大規模なMICEにも関わっていくとの方向性をふまえ、候補都市ごとに、他自治体との協力状況を確認し、区分した。

図表 1 MICEに対する取組パターンの整理



資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

<sup>1</sup> 第2回大田区MICE推進会議資料1「大田区MICE戦略（仮称）骨子（案）」より

(2) 取材対象先の検討

この整理をふまえ、久留米市観光・MICE戦略プランにおいて、①MICE誘致に地域性を活用すること、②近隣の地方中枢都市と連携することを掲げ、主に医学・工学系学会、産業関連の中規模MICEを誘致している久留米市を選定するとともに、同プランで連携先とされている福岡市もあわせて取材先として選定した。

図表 2 取材先について

取材先	取材日時
公益財団法人久留米観光コンベンション国際交流協会	令和元年9月11日(水) 15:00~17:00
公益財団法人福岡観光コンベンションビューロー	令和元年9月12日(木) 10:00~11:40
福岡市	令和元年9月12日(木) 13:00~13:20

資料) 訪問取材より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2. 大田区らしいMICE推進体制に必要な機能について

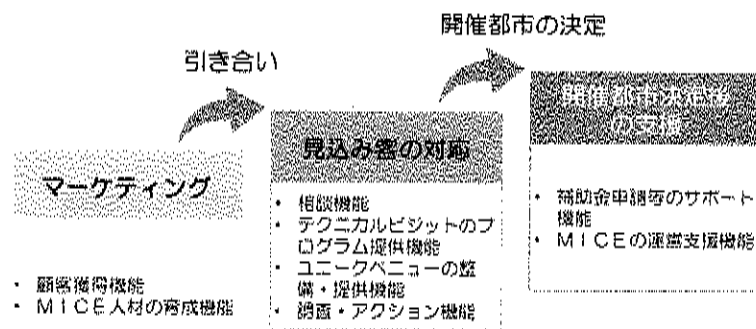
区におけるMICE推進は、「当面の対応」と「中長期的な対応」に大きく区分される。

そのため、区の主たる誘致ターゲット<sup>2</sup>のうち、現在の保有する資源で取組可能な「区内企業によるMI」「海外企業、特に製造業を中心としたMI」に必要な機能を「短期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーター<sup>3</sup>に必要な機能」とした。また、羽田空港跡地の整備事業が完了してから取組可能となる「羽田空港跡地を活用した国際CE」に必要な機能については「中長期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能」とした。

(1) ヘッドクォーターに期待される機能

訪問取材の結果から、各コンベンションビューローのMICE誘致機能を、マーケティング、見込み客の対応、開催都市決定後の支援の3段階に整理した。

図表 3 訪問取材先のコンベンションビューローが有する機能



資料) 訪問取材より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

<sup>2</sup> 第2回大田区MICE推進会議資料1「大田区MICE戦略(仮称)骨子(案)」より

<sup>3</sup> 訪問取材先のコンベンションビューローが有する機能のうち、大田区のMICEが主たるターゲットとして取り組むのに必要な機能を有したヘッドクォーターをいう。

図表 4 大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能

	マーケティング	見込み客の対応	開催都市決定後の支援
短期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能	①顧客獲得機能	②相談機能 ③テクニカルビジット <sup>4</sup> のプログラム提供機能 ④ユニークベニューの整備・提供機能	⑤MICEの運営支援機能 ⑥補助金申請等のサポート
中長期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能	①MICE人材の育成機能	②調査・アクション機能	

注釈) 各機能の詳細については後述

資料) 訪問取材より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

## (2) 短期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能

### ①顧客獲得機能

顧客獲得機能は、不特定多数のMICEの運営者や主催者、関連業者に対して、幅広く情報の提供や交換、アプローチを行う機能である。具体的には、ホームページや動画、パンフレットの作成、ターゲットが参加するMICE見本市や商談会へ出展したりするなどの、PCO<sup>5</sup>(Professional Congress Organizer) や旅行会社、ミーティングプランナー、インセンティブハウス<sup>6</sup>等へのプロモーション活動が含まれる。

顧客獲得において大田区では、MICEの開催に他都市にはない優位性があることを積極的に示し、引き合いに接続する必要があると考えられる。

### ②テクニカルビジットのプログラム提供機能

テクニカルビジットのプログラム提供機能は、MICE参加者の企業や工場への視察を実現する機能であり、具体的には、企業や工場とコンタクトを取り、テクニカルビジットのプログラムを造成する、MICE主催者が提案を求めた際に魅力的なプログラムを提示する、MICE主催者の事前視察に同行し、案内する等の活動が含まれる。

大田区で魅力的なテクニカルビジットを実現するためには、業界団体や区内事業者の協力を得ることが重要なポイントとなる。区内では、町工場を見学して職人と交流するイベント「おおたオープンファクトリー」を開催したり、ものづくり系のイベントを行う交流拠点「くりらぼ多摩川」を開設したりと、製造業を観光に活かす取組が盛んになされている。事業協同組合や区内事業者との連携したこれら取組は、地域連携のモデルケースとして高く評価されており<sup>7</sup>、この実績は他都市にない優位性としてMICE誘致にも活用可能である。

<sup>4</sup> テクニカルビジット：先進技術を学びに行く視察旅行のこと。産業視察だけでなく、行政視察も含まれる。

<sup>5</sup> PCO：MICEの企画や運営を行う企業。

<sup>6</sup> インセンティブハウス：インセンティブ旅行専門の旅行会社。

<sup>7</sup> 2013年には日本観光振興協会による「産業観光まちづくり大賞 金賞」を受賞している（大田クリエイティブタウン研究会「おおたオープンファクトリー実行委員会が第7回産業観光まちづくり大賞 金賞 受賞！」<http://www.comp.tmu.ac.jp/ssm/mono/firstprize.html>より）。

**③ユニークベニユーの整備・提供機能**

久留米観光コンベンション国際交流協会によると、主催者の満足度向上において、ユニークベニユーが決定打になるケースも生まれつつあるとのことで、ユニークベニユーの整備・提供についても重要性が増していると考えられる。

ユニークベニユーの整備・提供機能の詳細については、別途資料3で整理している。

**④相談機能**

相談機能は、顧客獲得機能により大田区に関心を抱き、引き合いに至った見込み客に対して、相手が求めるより詳細な情報を提供する機能である。具体的には、顧客獲得機能においてはWEBや紙を媒体として情報を提供していたのに対し、相対での電話や対面での情報提供や、意見交換を行う機能である。この相談において大田区ではMICEの決定権者に開催を決定してもらうことが重要になる。

**⑤MICEの運営支援機能**

MICEの運営支援機能は、MICE開催までに必要となる業務をサポートする機能である。「MICE主催者が運営を業務委託している、もしくは直接運営している場合」と「ヘッドクォーターに運営機能を求める場合」で求められる業務が異なっている。

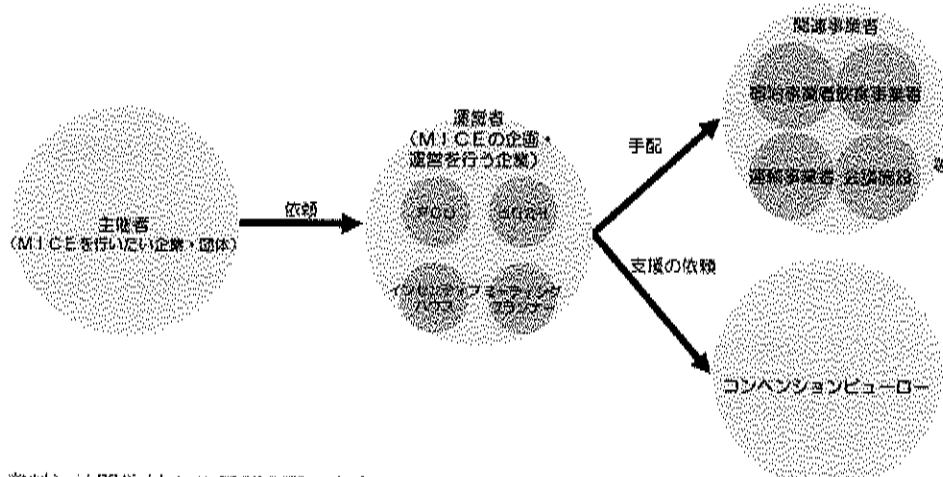
**1)MICE主催者が運営を業務委託している、もしくは直接運営している場合**

規模の大きなMICEでは、ほとんどの主催者がPCOや旅行会社等の運営者を選び、運営者が自社のネットワークを活かし宿泊や飲食、交通手段や会議施設等の手配、設営の指示、プログラムの提案などを行っている。この場合コンベンションビューローは、駅前や商店街への歓迎フラッグの掲出や、地元の観光情報、物産、伝統芸能プログラムの提供などの支援メニューに運営者から問合せがあった際に対応している。

なお、主催者が直接運営している場合や、会議、アフターMICE、宿泊を一つのフルサービスホテルで行う場合も同様の対応である。

大田区では、MICEの運営に対し、主催者が求める支援を可能な限り実施し、開催都市を大田区に決定してもらうこと必要である。

**図表 5 運営者に業務を委託している場合の相関図**



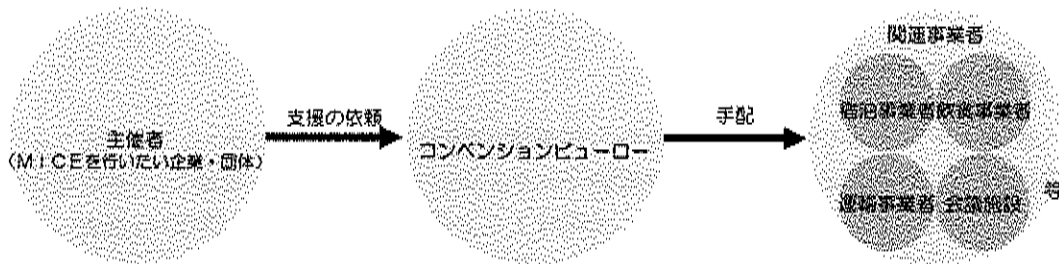
資料) 訪問取材より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2)ヘッドクォーターに運営機能を求める場合

大田区がターゲットとしている中小規模のMICEでは、主催者がPCO等の運営者を立てず、かつ主催者が運営機能を有していないことも多い。この場合、MICE主催者がヘッドクォーターに、会議室、飲食、宿泊場所、交通手段の手配を依頼することがある。

大田区では、MICEの開催に必要な関連事業者を適切に手配し、開催都市を大田区に決定してもらうことが必要である。

図表 6 ヘッドクォーターに運営機能を求める場合の相関図



資料) 訪問取材より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

⑥補助金申請等のサポート

補助金が支出されるMICEの条件や支出金額等を工夫して設計することで、各コンベンションビューローはターゲットとしているMICEを誘致していた。自治体ごとに補助・支援制度の申請方法や書式も異なり、補助金申請に不慣れな事業者も多いため、コンベンションビューローがMICE主催者・運営者による補助金申請書類の作成支援を行っている。

大田区も、東京都とは異なるターゲットを設定することから、支援制度も独自のものとなると想定される。よって、大田区においても申請書類の作成支援が必要である。

図表 7 他のコンベンションビューローと補助金制度について

久留米	つくば	京都
久留米市内での発注割合を増やした場合、それに応じて補助金の支出額を増やす制度を設計した。申請作業については、久留米観光コンベンション国際交流協会をサポートを行っている。	規模に応じた支援金(国内会議は200人以上、国際会議は50人以上)とは別に、交流会で市内事業者を使用した経費の10%を負担している。申請はつくば観光コンベンション協会で行っている。	大規模国際コンベンション、中・小規模MICE開催支援制度とは別に、ごく小規模のMICEや同窓会を支援する制度を作っており、文化プログラムに係る費用を7割補助(上限30万円まで)し、記念品として伝統産業製品の購入費用を全額助成(上限30万円まで)している。申請は京都文化交流コンベンションビューローで行っている。

### (3) 中長期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能

#### ①MICE人材の育成機能

MICE人材の育成機能は、MICE関連産業に国際CEに対応できる人材を増やす機能である。具体的には、学生や関連産業の社員を対象とした研修プログラムを構築・実施することが含まれる。

大田区では、国際CEの人材ニーズに沿ったプログラムを区内外のMICE関連企業と連携して実施し、将来のMICE対応力を向上させることが必要である。

#### ②調査・アクション機能

調査・アクション機能は、企画から短期間で開催に至るMIに比べ、数年間という長期間に渡って行われる国際CEの誘致競争において、必要な情報を収集し、適切なアクションを取る機能である。具体的には、区内MICE開催実績の把握、票田<sup>8</sup>の調査、ビッドペーパー（立候補提案書類）の作成、MICE主催者や他都市の情報収集、ロビー活動<sup>9</sup>等が含まれる。

また、大田区においては、シティホテルが独自で受け入れているMICEの情報を、協力を得て取得し、開催実績を積み上げることが必要である。

### 3. 他自治体との連携について

「周辺や関連自治体などとの連携によるMICE誘致力の強化」<sup>10</sup>を施策の一つとすることが確認された。ここではMICEに関係する自治体間の連携・競合関係について、ヒアリング調査と文献調査を基に3類型に整理し、大田区らしいMICEヘッドクォーターが取るべき連携戦略について検討する。

図表 8 連携・競合関係の類型

類型1	競合関係	双方がMICE開催を志向する自治体
類型2	役割分担	MICEを開催する自治体とアフターMICE開催を志向する自治体
類型3	協力関係	都道府県と区市町村

資料) 訪問取材より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

<sup>8</sup> 票田：選挙で、ある候補者や政党にまとまった得票が見込まれる地域・職域などを田に見立てていう語

<sup>9</sup> ロビー活動：特定の利益をはかるために議員・官僚・政党などにはたらきかけ、政治的決定に影響を及ぼそうとする院外活動。

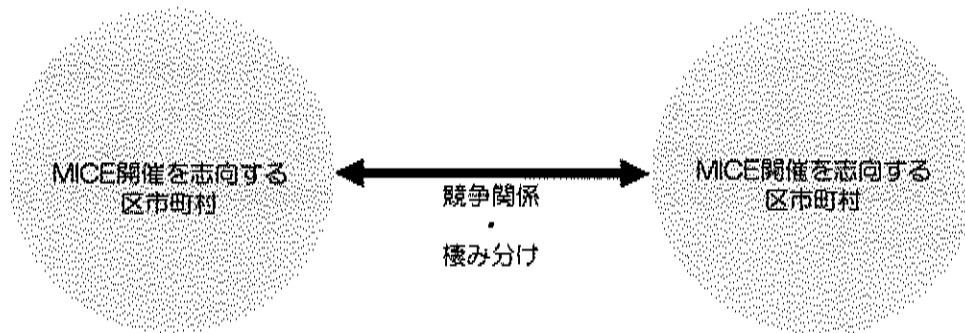
<sup>10</sup> 第2回大田区MICE推進会議資料1「大田区MICE戦略（仮称）骨子（案）」より

(1) 競合関係

福岡市と久留米市の例にみられるように、MICE開催を志向する区市町村同士、都道府県同士の場合、MICEの開催を争うことになるため、競合関係となるため、予算や開催規模の大小によって相互に棲み分けを図る必要がある。

大田区においても、周辺区市町村と比較の上、場合によってはニッチを探り棲み分けを図る。

図表 9 双方がMICE開催を志向する自治体



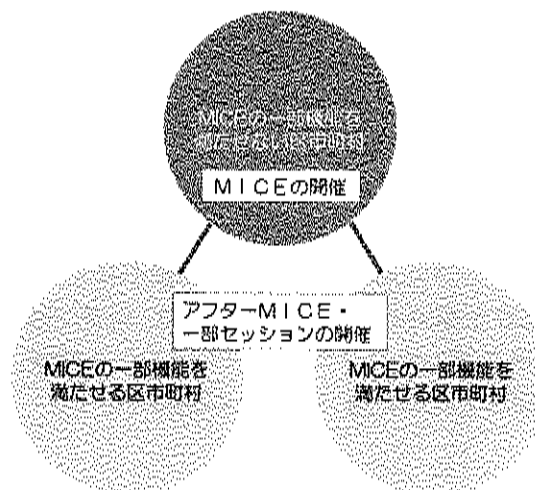
資料) 訪問取材より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 役割分担

福岡市と柳川市<sup>11</sup>の例にみられるように、MICEの開催を志向する自治体と、アフターMICEの開催資源を有する自治体間ではそれぞれの役割を分担した連携関係が成立する。

大田区においては、自らがMICE開催地となる場合と、連携先となってアフターMICEを開催する場合のいずれもが想定できる。

図表 10 MICEを開催する自治体とアフターMICE開催を志向する自治体



資料) 訪問取材より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

<sup>11</sup> 福岡市は著名な観光地ではないことから、近隣の観光都市である柳川市や大宰府と連携し、アフターMICE等を実施している。

### ①大田区でアフターMICEを開催する場合

都内で大型MICEが開催されている都心部や湾岸部の区等と連携し、大田区内ではアフターMICEを開催する関係性が考えられる。この場合、MICE参加者の多くは開催地付近を宿泊先として選定するため、区内では飲食費等での経済効果が上がるように検討することが必要である。

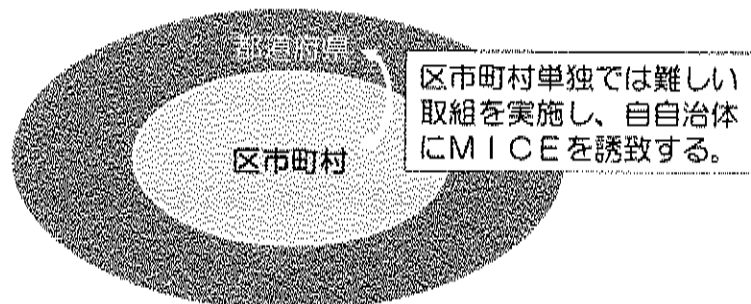
### ②大田区がMICEの開催地となる場合

大田区は羽田空港からのアクセスが良く、アフターMICEを連携先で開催したとしても、宿泊地として選定されやすく、一定の経済効果を得られると考えられる。

一方で、周辺自治体も同等のMICE施設を有していることから、連携先としては房総半島の自治体など、大田区と異なる魅力を持ち、かつ時間距離の短い自治体と連携することが想定される。

## (3) 協力関係

図表 11 都道府県と区市町村



資料) 訪問取材より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

区市町村とその属する都道府県ではエリアが重複していることから、区内への誘致について協力関係が成立する。具体的には、単独ではMICEのセールスを行うことが難しい区市町村が都道府県のセールスに参加するなどの活動が含まれる。ユニークな例としては、久留米市は、MICE施設を福岡県と合築することで、両者で誘致の意義を共有していた。

大田区においても、東京都の持つブランド力やMICE戦略、制度、取組などを活用することで、自区の誘致活動を有利に運べることを期待できる。



## 4. 大田区らしいMICEヘッドクォーターのあり方について

### (1) 必要となる人材

大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な機能に対応し、必要となる人材について整理した。

#### ①短期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な人材

##### 1)顧客獲得機能

プロモーションにかかる専門性が必要であり、行政からの出向者で充当することが難しい機能である。誘致の根幹となる機能の一つであり、広告・宣伝等の業務経験を有する民間人材が望ましい。

##### 2)相談及びMICEの運営支援機能

MICE運営者や主催者が重視する要素（価格や環境など）や意思決定プロセス（決定権者など）を予測し、迅速に寄り添ったサポートができるコンサルティング力が必要であり、PCOなどでの業務経験を有する民間人材が望ましい。

##### 3)補助金申請等のサポート機能

区や都、国の補助金等にかかる制度を熟知し、申請方法をサポートできるという観点から、行政機関からの出向や元職員などの人材が望ましい。

#### ②中長期的な観点から大田区らしいMICEヘッドクォーターに必要な人材

##### 1)MICE人材の育成機能

人材育成については、これまでにMICEヘッドクォーターや関連業種での業務経験を有する人材が望ましい。

##### 2)調査・アクション機能

ここでいう調査・アクションとは、一般的な調査機能とは異なり、大規模MICEにおける他都市の動向確認や、ロビー活動等を指していることから、過去に同種の誘致活動における経験と実績を有する人材が望ましい。

## (2) 考えられる組織形態

訪問取材では、中小規模のMICEや企業ミーティングの支援においては、会場確保や宿泊、飲食の手配などをワンストップで支援することが重要であるとの指摘があった。大田区における誘致方針を踏まえると、手配能力まで含めたワンストップサービスの機能の重要性は高く、これを区が担うことは現実的でない一方で、公的機関による信頼性が必須であることから、今回の取材先と同様の外郭団体等か、区の委託契約等に基づいて行動する民間企業・団体等へのヘッドクォーター設置が必要と考えられる。

組織形態としては、財団法人や社団法人などの形態をとった外郭団体か、既に運営ノウハウを有するPCO等の既存民間企業内に事務局を設置することによるバーチャル運用が考えられる。

### ①外郭団体等による運営

福岡や久留米のように、既存のコンベンションビューローをヘッドクォーターとして位置付ける場合や、観光協会等の既存団体を強化して、ヘッドクォーター化する場合、新たに専門の団体として設置する場合が考えられる。

### ②ノウハウを有する民間企業への委託による運営

MICE運営や誘致等のノウハウを持つ民間企業に対して業務委託を行い、いわば民間企業内にバーチャルなかたちで「大田区らしいMICEヘッドクォーター」を設置、運営することが考えられる。

以上