

地域の価値とともに歩む MICE の推進

～札幌スマイル M I C E～

SAPPORO

札幌グランドホテル

松野 泰典



1. はじめに

1972年アジア初となる第11回冬季オリンピック大会が開催された札幌。今から45年前の出来事である。札幌市の人口は195万人、北海道全体の約3割強を占めている。北海道の雄大な土地を活かした自然環境（地域の価値）は四季を通し私たちを楽しませてくれる。観光に於いても、国内および海外から人気のある観光都市として認知されてきた。当時、札幌オリンピックを実現させることは高度経済成長期の日本にとって大きな課題であり、地方都市の札幌にとってもその先の命運が掛かっていた。そしてこの実現によって、札幌の知名度は一気に上がり、レジャーブームともリンクし大会後の経済効果を上手く利用することができた。交通インフラは街の形成を変え札幌経済の発展に大きく寄与し、経済効果だけではなくウィンタースポーツ都市として地域の活性・文化発展にも大きな効果と意義を与えた。

オリンピックはMICEの代表格のようなものであり、国策として取組む必要性はあるが、昨今のMICE全般においては行政・自治体が積極的に絡んでくる。理由は外貨獲得のためである。国際旅行収支では、これまでの日本は世界と比べ大きく水を空けられ、長らく赤字が続いていた。外国人旅行者の受入を外貨獲得という観点でいえば一種の輸出産業と見ることが出来る。ここ最近インバウンド需要により国際旅行収支も好調で、2015年度は53年振りの黒字に転じた。都市は税収を期待し、企業は売上を期待する。観光都市として成長してきた札幌の魅力を再認識しつつ、それをどうMICEに組み込みMICE獲得に向けての提言を考えていきたい。

2. 一般観光と MICE を区別しておく

2015 年度の札幌への観光来客数は 1365 万人と増加の一途を辿っているが（前年度比 101.8%）、ここ数年はインバウンド需要が極めて大きな伸びを示している。2015 年度の外国人宿泊者数は 191 万 8 千人で過去最高となった（前年度比 50 万 2 千人 135.5%）。

ここで重要なことは一般観光と MICE は性格が異なるという点と戦略が違うということを理解しなければならない。一般観光の中心にいるのは個人消費者であり、その目的は個人的な旅行やリフレッシュなどが対象である。一方、MICE の中心にいるのは法人や団体である主催者であり、そこには必ず「事業目的」があるということだ。

それぞれのビジネスとして開催されるため対象者も目的も変わってくる。そして、MICE ビジネスの特徴のひとつに高収益という点があげられる。それは個人の支出に留まらず、法人や団体からサプライヤーへの支出が加わり、一人当たりの消費額も多く、経済波及効果が大きいからである。図①は一般観光と国際会議の違いを比較したものである。札幌の国際会議・インセンティブツアーにおいても同様の傾向はある。

図①

MICEとは - 一般観光と国際会議の違い



	一般観光	国際会議
主体(主催)	個人	学協会等(主に法人)
都市滞在期間	1都市1~2泊	会議開催中は1都市滞在
旅程	主要観光地を周遊	会議開催地から プレ・ポストツアーの実施
支出傾向	宿泊・交通費・飲食費・おみやげ等 支出額:151,174円/人 <small>資料:訪日外国人消費動向調査(2014年)</small>	左記 + 主催者による会議場・宴会場・通訳等々の利用有 支出額:307,000円(US \$ 2,540)/人 <small>資料:ICCA統計2004-2013(10年間平均)</small>
景気の影響	景気の影響を受けやすい	数年前に開催が決定されるため、開催自体は景気等に左右されにくい

⇒ 開催地への経済波及効果が高い

3. ホテルと都市のMICE戦略

(1) ホテルのMICE戦略

近年、MICEの誘致競争は激化しており、ホテル間の競争を超え、都市間さらには国際的な競争になっている。開催地選定において主催者本部は、収益（投資対効果）を見込めるかが大きなポイントであり、観光一辺倒による誘致合戦を繰り返すだけでは、よりグローバルな案件をターゲットとする場合は誘致が難しい。そのような状況でサプライヤーであるホテルが受注率を上げていくためには、どの分野にターゲットを絞っていくかを考えた方が良さそう。

1) ターゲットの絞り込み

MICEサイクル形成では新規受注の多い「M」ミーティングセールスに注力し、「M」の利用を通して施設の魅力・機能を認知してもらい、規模の大きいインセンティブやコンベンションの利用につなげていく方がMICE導入の近道といえそう。しかし、ミーティングも一つのイベントであり、施設側としてどのように提案すべきかを考え、主催者からの信頼を得ることが出来るかが重要である。では信頼を得る一番の方法は何か？それは「スピード」である。初期間合せから信頼を得るには、利用者の求めるものを一早く収集し、その目的や内容を掘り下げ、主催者へのレスポンスを早くすることだ。また、施設や設備の提案面では実用に近いところを提案し、パッケージ化されたものを予め提案するのも一つである。提案時には「見積書」「会場プラン」「提案書」の3つが必須でありどれが掛けても成り立たない。それはMICE提案の3種の神器となり、そこに「スピード」を加えることで信頼が増すことに繋がる。

下記に列記したものは当社のハード面での特徴の一部であるが、情報を魅力あるものにして相手に紹介し、伝えていくことは必要なことである（付加価値の提供）。

- ・アクセス JR 札幌駅から徒歩 10 分（駅からホテルまで地下で直結しており、雨・風・雪に当たらず快適に移動が出来るホテル）
- ・ミーティング 大ホールから控室まで合せて 25 会場
（市内では会場数が一番多く、一つのフロアで複数のミーティングを完結することができるホテル）
- ・レストラン 7 店舗すべてが直営
（和食・洋食・中華・ビアホール・ラウンジバー・バー・ロビーラウンジがあり、長期滞在でも飽きさせず食事を楽しむことができるホテル）

■どのようなニーズに応えられるかなどの提案を充実するうえで、多くの引出しを用意しておくことは、主催者から選ばれるための有利な条件となる。

2) ダイバーシティの推進

グローバル化が進み多様化する社会のなかで、ここ最近では国内でもダイバーシティ（多様性の受容）の推進が叫ばれるようになった。インバウンド需要が拡大するなか、利益の源泉を海外に依存しているホテル業界グローバルMICE案件に対しても同様である。外国人や女性、多様な人材の活用を進めていくことは、MICE戦略の中核課題として位置づけていく必要があり、人材確保の強化が求められる。これらは言語や考え方、価値観に対する単なる対応（これさえすればOK）ではなく、趣味や嗜好、宗教など様々なライフスタイルに沿って、より選択肢の幅や機会を提供していく考え方を持つことは、開催地選定において、より有利に働くものと考えられる。

（2）都市のMICE戦略

日本政府観光局（JNTO）基準による、2015年に国内で開催された国際会議2,847件のうち、札幌市は107件で全国9位の実績である。上位の都市は首都圏や地方の中核都市であり、一定規模のMICE施設を有しているなどの特徴がある。2015年7月札幌市は「グローバルMICE強化都市」に選定され、これにより政府から集中的な支援を得ることができ、各地域における関係者間の連携など、MICE誘致の支援が受けられる。経済界も今後のMICE誘致・開催に期待し、大型会議施設の建設を北海道へ要望しているところである。しかし、ホテルの取組みと同様に、札幌市の置かれた状況のマーケティングを行い、ターゲットの絞込みを行う必要がある。

1) 助成金制度の活用

オーガナイザーが開催地を決定するにあたり、多くの都市が設けているMICE開催へ向けた助成金制度は、その都市の大きな魅力であり、特に学会などのコンベンション分野では、都市からの様々な支援は開催地決定の大きな要因となる。札幌市は300万円の助成金制度を設けており大きくPRしていくべきである。

2) インセンティブ／ミーティングツアーの動向

札幌市では来札するインセンティブツアーに対し、ビューローが支援を行っており、ここ数年は東南アジアからのツアーが増加している。

札幌はインセンティブやミーティングツアーに非常に適している環境が整っておりターゲットにしていくべきである。特に観光閑散期に入る冬季期間には札幌ならではのユニークベニューやチームビルディングのメニューが豊富にあり、ツアーに組込むことで、より魅力的なものに変化させることができるからだ。チームビルディングについては、国内のクライアントからの需要も高まっており、併せて実施することで、より充実した研修旅行の提供に繋がっていくに違いない。主催者側としても投資対効果へと結びつき、開催地選定の大きな要素となる。また、ユニークベニューは現地で完結するケースもあり、一見してホテルと切り離されて見えるが、ケータリングのノウハウがあれば、ホテルへの需要にも繋がられる。当社も年間多くのサービスを行っているが、ケータリングはホテル外であっても同様のサ

ービスを提供するという点がホテルサービスの強みである。
下記に列記したものは、札幌ならではのメニューの一部である。

<ユニークメニュー>

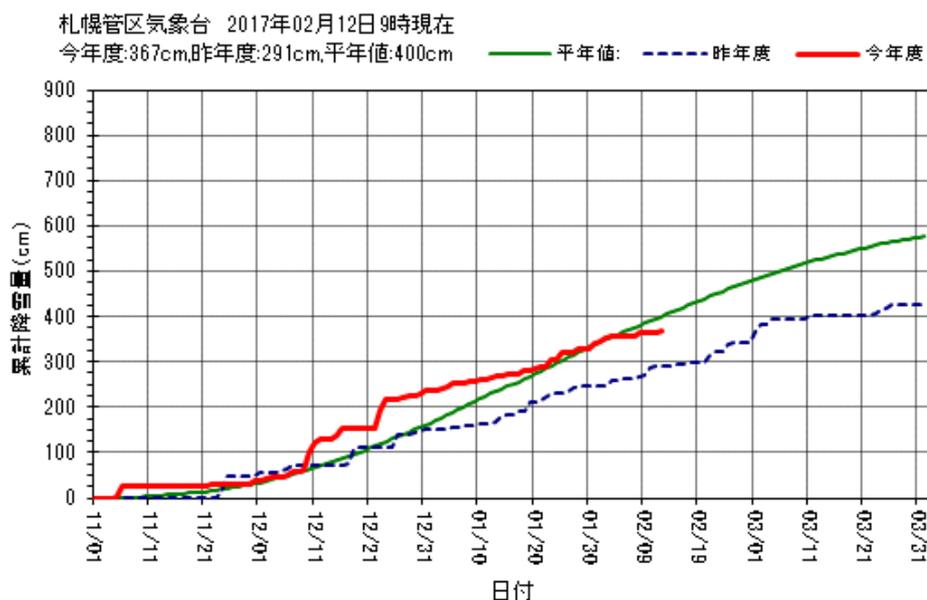
ジャンプ競技場、スキー場、サッポロビール博物館、競馬場

<チームビルディング>

雪像制作、雪上運動会、雪かき、スノーモービル

3) 世界に冠たる豪雪都市札幌

人口 100 万人以上の都市で、ひと冬の降雪量が平均 5 m 以上（下図参照）の都市は世界
広しといえど札幌だけである。広く言えば日本自体が豪雪国なのだが、この事実はあまり知
られていないようだ。インバウンド需要、特にアジア諸国では雪国の北海道は人気であるが、
世界に類のない豪雪都市であることを札幌のブランドとして上手くプロモーションし、も
っと世界にアピールするべきである。



出典：札幌市公式HP

4) ブランド構築とロゴ展開

札幌市が 3 年程前から広めている「札幌」都市ブランドのイメージロゴ
「笑顔になれる街」サッポロスマイルは
市民にも浸透してきており、観光客からの評判も良いようだ。



←サッポロスマイルロゴ

4. レベニューマネジメントの観点から見たMICE

(1) 宴会レベニューマネジメント (RM)

RMの定義は『需要予測をもとに販売を制限することで収益の拡大を目指す体系的手法』である。要約すると需要がある時は高く売り、需要がなければ安く売る。一番儲けが得られるように予測しながら売り方を変えていくことである。

しかし、宴会RMには宿泊RMと違い大きく分けて3つの特徴がある。

- ① 売上と利益が比例しない (宴会主旨により利益率が大きく異なる)
- ② 宴会場ごとの広さが大きく異なる (稼働率を単純計算できない)
- ③ 1日に同じ会場を複数回使用することがある (1日1回転とは限らない)

そのため、これらの違いを吸収した指標を用いることが必要となる。

その一つは貢献利益 (売上 - (原価 + 各部門人件費 + 販売管理費)) を用いての比較検証であり、これらは、株式会社亜欧堂 代表取締役 堀口洋明氏が提唱する手法である。

当社では単発の宴会やブライダルが多く混在しており、一概にパターン化するのは難しいのが実情であるが、当社宴会部門に於いては、これらの手法に加え、アサイン会議の定例化・仮予約期限のルール厳守・宴会主旨の定義および基準を定めるなどの整備を進めており、パターン化できる要素のセグメントが見えてきた。特にリードタイムの長いMICE案件や定例案件ではアサイン会議が有効であると実感をしている。しかし、貢献利益の具体的な基準は乏しく、分析から仮説へ展開していくには、今後の継続的なデータ収集の積み重ねと検証が重要である。

(2) 当社のアサイン会議の基本

【目的】

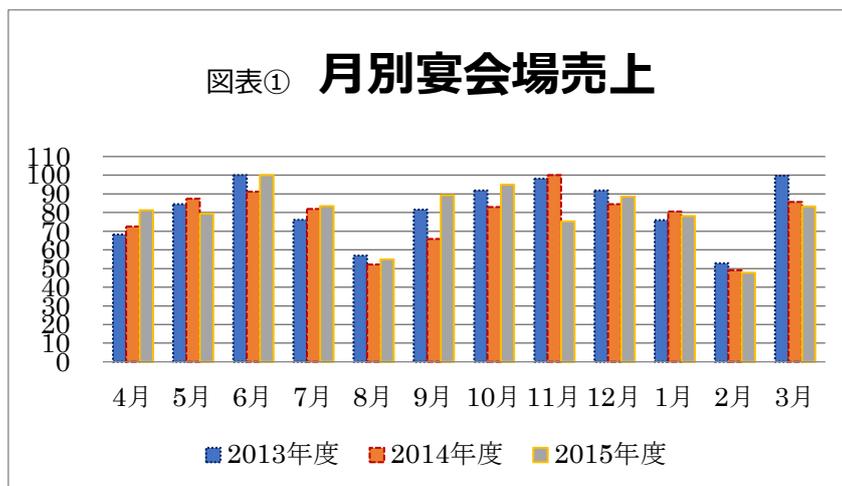
- ① 適正なブックコントロール (単価、規模、稼働)
- ② セールス担当者レベルでの次期予算の原資確保
- ③ 上記2点の透明性確保と関係者間における共有

【関係者】

・法人セールス全メンバー・宴会予約マネージャー・ブライダルマネージャー

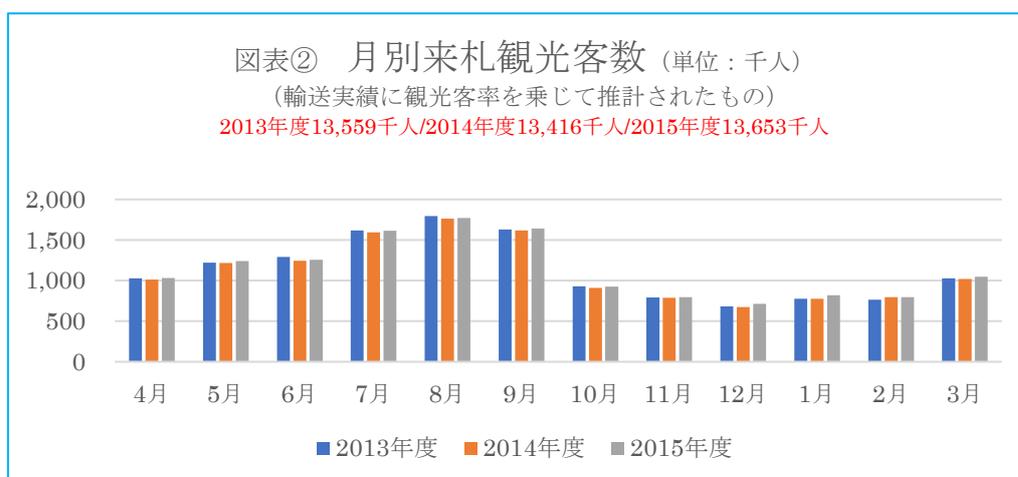
※当社の法人宴会と婚礼の売上比率は法人 80 : 婚礼 20 (2015年度)

<需要予測の一例> 宴会場の売上が最も高い月を 100 とした場合の比較（婚礼含）



図表①は当社宴会部門における過年度 3 年間の月別売上の推移である。年度・月別の波動はあるが、2月と8月は他の月と比べ極端に減少していることがわかる。特に2月は忘年会・新年会後の反動が大きく婚礼需要も低くなる。この傾向は札幌市内のホテルも同様にあるようだ。上図は利益額での比較ではないが、どの月の需要が多いか少ないかは分かると思う。

次に来札観光客の入込状況を見てみると、10月以降2月までの間の入込が急に落ちており、観光閑散期に入っていることがわかる（図表②）。一方MICEについては、図表③の外国人宿泊者数のなかで2月が高くなっている。札幌市に確認したところ、インセンティブ関連の需要も少なくないとの回答であった。雪祭りや春節の時期とあってアジア諸国の個人旅行が増えている背景はあるが閑散期におけるMICE獲得の有効性はあると言えるだろう。



出典：札幌市公式HP

図表③ (2015年度)

(2) 外国人の宿泊者数月別内訳

(単位：人)

月	外国人宿泊者数(人)	構成比	前年度比	前年度宿泊者数
平成26年4月	62,197	4.4%	143.6%	43,311
5月	85,135	6.0%	143.3%	59,417
6月	83,556	5.9%	111.0%	75,283
7月	165,974	11.7%	138.4%	119,956
8月	125,376	8.9%	119.8%	104,685
9月	77,043	5.4%	118.5%	65,023
10月	116,074	8.2%	123.8%	93,765
11月	92,782	6.6%	130.2%	71,247
12月	155,209	11.0%	125.8%	123,403
平成27年1月	135,125	9.5%	136.8%	98,772
2月	198,799	14.0%	149.1%	133,288
3月	118,410	8.4%	177.9%	66,577
年度計	1,415,680	100.0%	134.2%	1,054,727

出典：札幌市公式HP

5. おわりに

ホテルの宴会セールス視点でMICEを捉えた時、MICEとは普段取扱っている「宴会案件」そのものだと考える。一般的にMICEとは「こういうものだ」と区別するケースの方が多いが、共通しているものは一緒である。大小問わず「目的」が必ずあり、ビジネスとして「投資」をしているということだ。

MICEを取り込む目的は、新たな売上獲得である。特に営業部門に属している者であれば、毎年積重なる予算の必達や結果が求められるのが常である。宴会場の場合、出来るだけ早い段階、より高い金額で先々の会場を販売していきたい。そうすることで、新年度のスタートも切り易くなるし、直近の客単価の低い案件で宴会場を販売することも少なくなるからだ。

高売上・高収益案件を少しでも早い段階で獲得することは宴会営業を展開する者にとっては喉から手が出るほど欲しい案件である。ただし、ここで注意したいのは、その地域で開催される御得意様「定例案件」の存在を忘れてはいけないことである。特に長年ご利用を頂いているような継続案件では、その存在を重要視しなければいけない。どちらの売上が高いかの問題ではない。これは、それぞれのホテルの特性もあることから一概には言えないが、当ホテルに於いてはそれを重要視している。

また、リピートされるような企業や団体（主催者）との信頼関係を構築していくことは非常に重要なことであり、それがいつしか大きなMICEに変化していることは容易にある。地域（都市）とのつながりを重視することで共有することができ、地域力を高めることで、社会全体の利益にも貢献し得る可能性がある。

地域の価値とは「人と人との繋がり」である。

現在はインバウンド効果による宿泊営業が脚光を浴びているが、景気に左右されにくいMICEを通し、宴会営業を始めホテル全体の売り上げに結び付けていき、このMICE事業の意義が持たれるよう努めていきたいと思う。

最後に、札幌は2026年冬季オリンピック・パラリンピック招致に向け動き出しました。ホテルに携わる一人として、そして地域の一人としてオリンピック開催実現に向け応援をしていきたいと思えます。

■参考文献・引用文献

- ・マイス・ビジネス入門／浅井新介著／2015年11月22日初版発行／一般社団法人日本ホテル教育センター発行／株式会社プラザ出版
- ・平成28年度第7回定例市長記者会見資料：札幌市（平成28年7月26日）
- ・イベント&コンベンション概論／田部井正次郎著／2010年12月1日／ジェイティービー能力開発発行
- ・ダイバーシティの教科書／前川孝雄、猪俣直紀、大手正志、田岡英明著／2015年11月20日／綜合法令出版
- ・現代用語の基礎知識2016／2016年1月1日／自由国民社出版
- ・日本政府観光局（JNTO）公式HP／<http://www.jnto.go.jp/jpn/>
- ・札幌市公式HP／<https://www.city.sapporo.jp/>
- ・札幌コンベンションビューロー公式HP／<http://www.conventionsapporo.jp/j/>
- ・世界の「豪雪国」日本の現実／防災科学技術研究所雪氷防災研究センター長 佐藤威氏／2013年2月12日／ナショナルジオグラフィック／<http://natgeo.nikkeibp.co.jp/>
- ・サッポロスマイル公式サイト／<http://www.sapporosmile.com/>

■参考講義

- ・マイス塾第1回～第14回のすべて

《コンベンション開催に対する各自治体の財政支援制度（主なもの）》

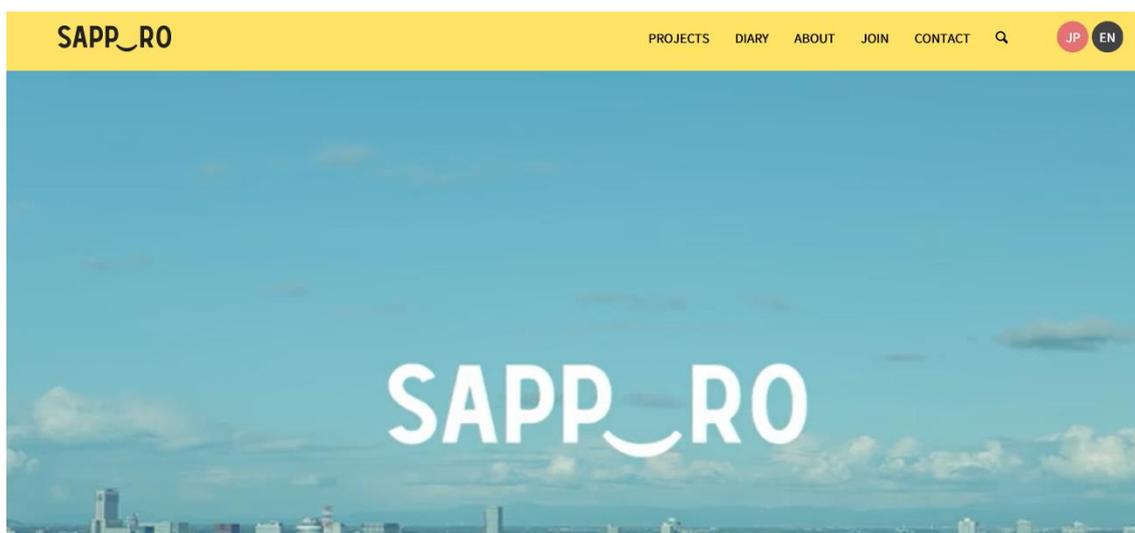
自治体名	助成金額	備考
仙台市	最高 300 万円	開催支援
千葉県	県単独で最高 1,000 万円	誘致支援、市町村による補助がある場合は合算して最高 2,000 万円
横浜市	最高 1,000 万円	誘致支援
新潟県・新潟市	県 700 万円、市 350 万円	開催支援、県と市の補助を合算した上限は 1,050 万円
名古屋市	最高 200 万円	開催支援
京都市	最高 300 万円	開催支援
神戸市	最高 500 万円	開催支援、その他、中内カコンベンション振興財団による補助金制度あり
島根県・松江市	県 700 万円、市 300 万円	開催支援、県と市の合算可能
福岡市	最高 300 万円	開催支援、2015 年から大幅な改革強化を行う予定
北海道・札幌市	道 300 万円、市 300 万円	誘致支援、道と市の補助を合算した上限は 600 万円

出典：札幌市公式HP

札幌コンベンションビューローが支援するサービス内容

- ・ 視察・FAMトリップの受入支援
- ・ ギブアウエーの提供、空港歓迎の実施など
- ・ インセンティブツアー誘致促進サポートによるパーティーアトラクションの無償提供
※一定条件要

出典：札幌コンベンションビューロー公式HP



出典：サッポロスマイル公式HP

図表1-16 都市別 国際会議の開催件数（2006～2015年）（2015年上位15都市）

上段：新基準
下段：旧基準

開催都市	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
東京（23区）	460	440	480	497	491	470	500	531	543	557
	744	—	—	—	—	—	—	—	—	—
福岡市	126	151	172	206	216	221	252	253	336	363
	274	—	—	—	—	—	—	—	—	—
仙台市	45	51	63	60	72	40	81	77	80	221
	64	—	—	—	—	—	—	—	—	—
京都市	154	183	171	164	155	137	196	176	202	218
	278	—	—	—	—	—	—	—	—	—
横浜市	103	157	184	179	174	169	191	226	200	190
	162	—	—	—	—	—	—	—	—	—
名古屋市	109	109	130	124	122	112	126	143	163	178
	194	—	—	—	—	—	—	—	—	—
大阪市	111	76	77	94	69	72	140	172	130	139
	237	—	—	—	—	—	—	—	—	—
神戸市	76	89	94	76	91	83	92	93	82	113
	183	—	—	—	—	—	—	—	—	—
札幌市	48	44	77	82	86	73	61	89	101	107
	127	—	—	—	—	—	—	—	—	—
千里地区（注1）	49	32	53	71	65	54	113	113	104	94
	146	—	—	—	—	—	—	—	—	—
北九州市	28	43	47	50	49	38	45	57	73	86
	36	—	—	—	—	—	—	—	—	—
広島市	22	20	32	24	25	24	37	50	50	59
	30	—	—	—	—	—	—	—	—	—
つくば地区（注2）	64	82	80	74	69	46	53	51	66	53
	94	—	—	—	—	—	—	—	—	—
奈良市	19	23	29	15	33	21	30	31	45	36
	32	—	—	—	—	—	—	—	—	—
岡山市	1	6	2	8	11	13	16	23	33	33
	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—

出典：観光庁HP

※仙台市については、前年の80件からの大幅増であるが東日本大震災の被災地の関係から「第3回国際防災世界会議」関連会議が多数開催されたことが背景にある。