

2014 年度【第 4 回】学生観光懸賞論文コンテスト

テーマ：我が国の MICE（マイス）競争力強化に向けて、私の提案

# 地方都市の MICE 成功条件 —ラリー北海道の事例分析—

北海道大学 経済学部・経営学科 4 年  
三村 正法

## <目次>

### 第 1 章 はじめに

- 第 1 節 研究の背景
- 第 2 節 MICE とは
- 第 3 節 日本と北海道における MICE
- 第 4 節 北海道の MICE の経緯
- 第 5 節 本稿の目的

### 第 2 章 インタビュー調査

- 第 1 節 インタビュー調査の概要
- 第 2 節 ラリー北海道の概要
- 第 3 節 ラリー北海道の沿革
- 第 4 節 特徴
- 第 5 節 小括

### 第 3 章 事例分析

- 第 1 節 創立段階の成功条件
- 第 2 節 成長段階の成功条件
- 第 3 節 小括

### 第 4 章 結び

- 第 1 節 結論
- 第 2 節 残された課題

## <謝辞>

## <参考文献>

## 第1章 はじめに

### 第1節 研究の背景

21世紀に入り、観光産業で世界的に注目されている概念がある。それはMICEである。近年、世界各国は政府観光局を中心に、MICE誘致に注力している。日本も例外ではなく、MICE誘致に注力しており、観光庁や地方都市のウェブサイトにも取りあげられ、国だけではなく、地方都市も注力している。また、旅行会社は旅行業務の枠にとどまらず、MICEに該当する会議、見本市、展示会などの企画を請け負い、取扱高や利益率を高めようとしている<sup>1)</sup>。

筆者の出身地である北海道は、2008年開催の洞爺湖サミットなど、大規模なMICEを開催した実績があるため、MICE競争力は決して低いものではないと考えられる。しかし、2013年6月に観光庁がMICE誘致のポテンシャルが高いと選定したグローバルMICE戦略都市<sup>2)</sup>および、グローバルMICE強化都市<sup>3)</sup>のどちらにも札幌は選定されていない。安倍現首相が地域経済活性化を日本経済活性化の鍵としたように、地方都市のMICE活性化が日本のMICE活性化の鍵であると筆者は考える。

そこで、本稿では筆者の出身地である北海道を例にとり、国から積極的な支援を受けることができない地方都市に対して、MICE競争力強化のための提言を行う。

### 第2節 MICEとは

MICEとは、Meeting（企業会議など）、Incentive（研修旅行など）、Convention（国際会議など）、Event/Exhibition（イベント/展示会など）の頭文字を取った略語である（図表1）。MICEはアクティビティや休暇を目的とするだけではなく、学問やビジネスに関連している場合が多い。そのため、観光という側面のみから捉えるのではなく、集客効果と交流から生じる付加価値創出やネットワーク構築にも注目しなければならない<sup>4)</sup>。

図表1 MICEの4項目の意味と具体例

MICEの種類	意味	具体例
Meeting	企業等の会議	企業の役員会議 外資系企業の戦略セミナー
Incentive (Tour)	企業などの行う報奨・研修旅行	新入社員の研修旅行 営業成績優秀者に対する表彰式
Convention	国際機関・団体・学会などが行う 国際会議	IMF・世銀総会 APEC 貿易担当大臣会合
Exhibition/Event	展示会・見本市/イベント	東京五輪、東京国際映画祭 東京モーターショー

出典 国土交通省・観光庁<sup>5)</sup>を参考に筆者作成。

MICEには以下の3点の効果が期待できる<sup>6)</sup>。

- 1) 鈴木（2011、pp.115-116）を参照。
- 2) 東京都、横浜市、京都市、神戸市、福岡市の5つの自治体。
- 3) 大阪府・大阪市、愛知県・名古屋市の2つの自治体。
- 4) 国土交通省・観光庁(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>)を参照。
- 5) 国土交通省・観光庁(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>)を参照。
- 6) 国土交通省・観光庁(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>)と向山（2009、

第1に、ビジネス・イノベーションの機会創出である。ビジネスイベントを通じて世界各国から専門分野の関係者が集まることで、開催国の関係者とネットワークが構築される。また、集まる情報が正確で希少性が高いため、新たなビジネスやイノベーション創出効果が期待できる。

第2に、都市や地域への高い経済効果である。MICE 開催者や参加者などの消費支出や事業支出は、開催地を中心に経済効果を生むことが知られており、MICE は一般的な観光と比較して、会議やイベントの開催に関する支出といった消費活動の裾野が広い。その理由は、一般的な観光客と比較して、購入単価が高く滞在日数が多い傾向があるためである<sup>7)</sup> (図表2)。また、不況の影響を受けにくく、安定した集客が期待できるため、観光閑散期を補完する役割が期待できる。

第3に、国・都市の競争力向上である。MICE の開催に伴う世界各国の専門家同士による情報交換、ネットワークの構築、集客力はビジネスや研究環境の向上に繋がり、ひいては国や都市の競争力向上が期待できる。

以上より、MICE は一般的な観光と同じように経済効果を目的とした側面があることに加え、上記の効果が期待できるため、現在日本だけではなく世界中で注目されている概念である。

図表2 MICE と観光の直接消費の対比

	MICE	観光
平均滞在日数	2.8 日間	1.5 日間
消費単価		
市内参加者	29,479 円	3,825 円
道内参加者	59,566 円	18,793 円
国内参加者	93,889 円	32,000 円

出典 札幌 MICE 総合戦略<sup>8)</sup>と向山 (2009, p. 115) を参考に筆者作成。

### 第3節 日本と北海道における MICE

1990 年代、日本はアジアの MICE 市場において約 50%のシェアをもっており、圧倒的な地位を確立していた。しかし現在ではシンガポール、韓国、中国などが MICE に注力しており、日本の独占市場ではなくなっている<sup>9)</sup>。1991 年から 2011 年の見本市・展示会の開催件数をみても、アジア諸国は 100~200%増加しているのに対し、日本は 40%減少しており、日本の MICE 競争力が低下していることがわかる<sup>10)</sup>。

日本の MICE 競争力低下の大きな要因は2点ある。第1に、アジア諸国のインフラ面の強化である。アジア諸国におけるインフラ面の整備が急速に進んだため、日本の優位点であったインフラ面での差別化が困難になったのである。第2に、アジア諸国の物価水準の低さである。日本と比較してアジア諸国は交通費や宿泊費など、必要経費が抑えられる点が

pp. 204-205) を参照。  
7) 札幌 MICE 総合戦略([http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00\\_ikkatsu.pdf](http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00_ikkatsu.pdf)) を参照。  
8) 札幌 MICE 総合戦略([http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00\\_ikkatsu.pdf](http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00_ikkatsu.pdf)) を参照。  
9) 東京都・東京の観光産業振興の意義 (<http://www.metro.tokyo.jp/INET/BOSHU/2013/04/DATA/22n4a202.pdf>) を参照。  
10) MICE 国際競争力強化委員会・最終とりまとめ(<http://www.mlit.go.jp/common/001006764.pdf>) を参照。

MICE を開催する側にとって魅力的である。

現在、MICE の中で取り上げられる機会が多い項目は、国際会議（Convention）とイベント（Exhibition/Event）である。理由は、世界で統一された統計方法が確立されていること、市場規模が企業会議（Meeting）、研修旅行（Incentive）と比較して大きいことの2点である。日本における市場規模は、国際会議が約 2,332 億円、イベントが約 2 兆 4,936 億円である<sup>11)</sup>。つまり、世界における日本の MICE 競争力強化のためには、国際会議とイベントに注力すべきであると考えられる。

実際に日本は MICE 競争力強化のため、国際会議の誘致を想定したうえで<sup>12)</sup>、都市の有する基礎的な MICE 誘致力<sup>13)</sup>と都市の MICE 誘致における取組<sup>14)</sup>の総合評価で選定されたグローバル MICE 戦略都市とグローバル MICE 強化都市に、積極的な支援を行っている。したがって、グローバル MICE 戦略都市とグローバル MICE 強化都市は、国際会議の誘致に重きを置いている。

他方、その他の地方都市では、国際会議を誘致するための積極的な支援を受けられないため、国際会議ではなくイベントに注力することが地方都市の MICE 競争力強化に繋がると考えられる。そのため、本稿ではイベントに着目して検討を行う。

#### 第 4 節 北海道の MICE の経緯

本稿では、筆者の出身地である北海道の事例をもとに、議論を展開する。イベントというものは、一般的に 2 つに分類することができる。

第 1 に、主催型イベントである。これはゼロから作り上げるイベント、および既存イベントをモデルに独自に作り上げたイベントのことである。主催型イベントは主催・運営権が内部にあるため、開催内容の自由度が高い。

第 2 に、誘致型イベントである。これは他の地域で開催されているイベントを全く同じ内容で自地域においても開催するイベントのことである。誘致型イベントは、主催・運営権が外部にあるため、開催内容の自由度が低いといえる。例えば国体開催などの誘致型イベントは、競技大会自体の構成や運営を制御することが困難であるため、地域は場所や会場を提供する立場になることが多い<sup>15)</sup>。

以上のことから、主催・運営権の所在が内部にあるのか、または外部にあるのかによってイベントの性質が大きく異なるといえる。

北海道公式観光情報サイト・ぐるり旅<sup>16)</sup>をもとに、北海道で 1 年間に開催されているイベントをみると 296 個開催されており、イベントの開催地域は北海道全域に一律に分布している（図表 3）。つまり、知名度の高い札幌以外の地方都市でも活発にイベントを開催しているということがわかる。

---

11) 札幌 MICE 総合戦略 ([http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00\\_ikkatsu.pdf](http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00_ikkatsu.pdf)) を参照。

12) グローバル MICE 戦略都市選定基準 (<http://www.mlit.go.jp/common/000996080.pdf>) を参照。

13) 具体的には、都市や MICE 施設へのアクセス、MICE 施設の規模や機能性、宿泊施設の収容人数、誘致主体の集積度などで評価している。

14) 具体的には、差別化などの戦略、市場などの調査分析、受け入れ環境の整備、誘致・開催支援活動、プロモーション、過去の実績などで評価している。

15) 佐伯 (2000, p. 29) を参照。

16) 北海道公式観光情報サイト・北海道ぐるり旅 (<http://www.visit-hokkaido.jp/t/event/>) を参照。

図表 3 北海道内で行われているイベントの分布



出典 北海道ぐるり旅<sup>17)</sup>を参考に筆者作成。

また、図表 4 を見てわかるように、北海道においては、主催型イベントが約 96%を占めており、誘致型イベントと比べて圧倒的に多い（図表 4）。

図表 4 北海道内で行われているイベントの種類と数

	主催	誘致	合計
道北	55	1	56
道東	88	4	92
道央	105	7	112
道南	36	0	36
合計	284	12	296

出典 北海道ぐるり旅<sup>18)</sup>を参考に筆者作成。

主催型イベントの内訳をみると、町内お祭りなどの小規模なものが多い。他方、誘致型イベントは、ミュンヘン・クリスマス市などの大規模なものが多い。しかし、集客人数や売上高などの経済的観点から鑑みると、主催型イベントと比較して誘致型イベントは経済効果が高いにもかかわらず、イベント開催数が非常に少ないことがわかる。そのため、誘致型イベントの開催数を伸ばすことにより、高い経済効果が期待できると考えられる。さらに、大規模な誘致型イベントを開催することにより、都市の開催能力を引き上げることで、MICE 競争力が強化するのである。

以上の理由から、地方都市は国際会議中心の MICE から誘致型イベントを開催することを中心とした MICE が重要であると考え、誘致型イベントに着目して議論を展開する。

17) 北海道公式観光情報サイト・北海道ぐるり旅(<http://www.visit-hokkaido.jp/t/event/>)を参照。

18) 北海道公式観光情報サイト・北海道ぐるり旅(<http://www.visit-hokkaido.jp/t/event/>)を参照。

## 第5節 本稿の目的

本稿の目的は、地方都市の MICE 競争力の強化に向けて、誘致型イベントの成功例であるラリー北海道<sup>19)</sup>の事例分析を通して誘致型イベントを継続して開催する条件を明らかにすることである。

以下、第2章ではラリー北海道大会事務局へのインタビュー調査の内容を記述する。第3章では第2章で記述したインタビュー調査をもとに、事例分析を行い、地方都市が誘致型イベントを継続して開催するための成功条件を明らかにする。そして、第4章では本稿のまとめとして、地方都市の MICE 競争力強化のための自治体に向けた提言を行う。

## 第2章 インタビュー調査

### 第1節 インタビュー調査の概要

本節では、ラリー北海道大会事務局へのインタビュー調査の概要を記述する。

今回は北海道札幌市白石区南郷に位置する、ラリー北海道大会事務局で事務局長を務めている田畑邦博氏（以下、田畑氏）にインタビュー調査を計3回行った<sup>20)</sup>。

図表5 ラリー北海道大会事務局



出典 ラリー北海道事務局前にて筆者撮影。

19) 日本で唯一の国際格式のラリー大会である。

20) 1回目は、2014年10月23日（木）13時から14時30分まで、2回目は、2014年10月29日（水）14時から15時30分まで、3回目は、2014年11月11日（水）15時～17時30分までである。

## 第2節 ラリー北海道の概要

本節では、ラリーの概要とラリー北海道の概要を記述する。

ラリーとは、指定されたコースを一定の条件で走行する、自動車競技の一種である。運転手（ドライバー）と案内人<sup>21)</sup>の2名1組が競技車両（ラリーカー）に同乗し、一般道や山道・林道を1台ずつ走行して、区間タイムや運転の正確性を競うものである。通常ラリー競技は、リライアビリティラン<sup>22)</sup>とスペシャルステージ（SS）<sup>23)</sup>の2種類があり、日本ではリライアビリティランが主流であったが、現在は欧米に合わせてスペシャルステージが主流となっている。

図表6 ラリー北海道の様子

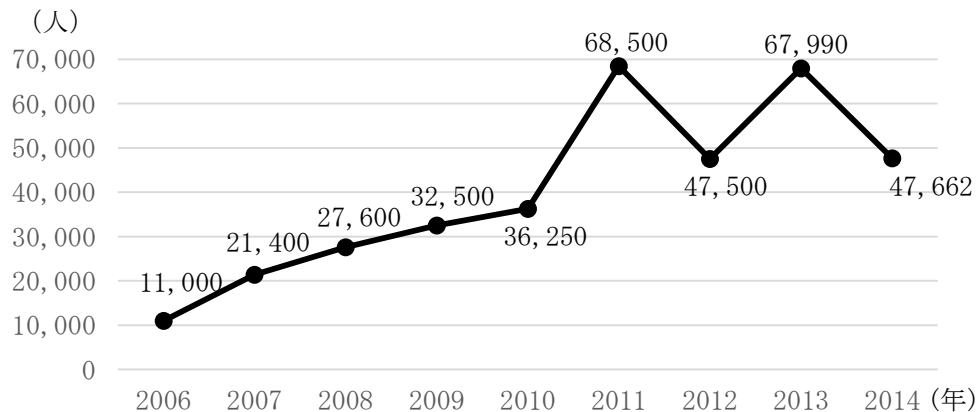


出典 ラリー北海道公式ホームページ、フォトギャラリー2014 より引用。

ラリー北海道とは、北海道十勝地方で開催されている国際格式のラリー選手権のことであり、ラリー北海道は2002年から現在まで毎年1回ずつ開催している。ラリー北海道の来場者数は年々増加傾向にある<sup>24)</sup>（図表7）。その理由は以下の2点である。第1に、コースの質の高さである。林道は狭い高速のステージであるが、そのステージはWRC<sup>25)</sup>でも人気の高いニュージーランドのロケーションに似ているといわれ、選手からも来場者からも評価が高い。第2に、コースの増設である。2008年にはコースを増設し、ラリー北海道独自のスーパースペシャルステージ（SSS）<sup>26)</sup>を加えた。

- 21) ナビゲーターもしくはコ・ドライバーともいう。
- 22) リライアビリティランとは、主催者により指示された速度で走行し、その正確さを秒単位で競うものである。コースは事前に競技者に公表されず、また、通過時刻を調べるためにチェックポイントが置かれるが、その数や場所も公開されない。
- 23) スペシャルステージは、林道や私道、サーキット、カートコースなど様々な場所や路面で行われる。そのため、ドライバーの腕前や車の性能が試されるステージである。
- 24) 2011年と2013年は地域の文化系イベントとの併催のため、来場者が増加している。
- 25) World Rally Championship（世界ラリー選手権）の頭文字をとったもの。
- 26) 観客を盛り上げるショー的な要素が強いコースである。

図表7 ラリー北海道の来客者数の推移



出典 ラリー北海道事務局資料より筆者作成。

### 第3節 ラリー北海道の沿革

北海道では、1986年から陸別サーキットでオフロードレースが開催されていたが、参加者は国内の選手のみでの小規模なものであった。田畑氏はラリーに造詣が深く、北海道の地で大規模なラリーの国際大会を開催したいという強い想いを抱き、1989年にラリー国際大会の誘致活動を開始した。

1991年から、世界各国<sup>27)</sup>で行われているWRCやAPRC<sup>28)</sup>を中心に海外視察を始めた。1999年には陸別町職員も2名同行するなど、自治体の職員も視察に参加するようになり、2004年まで視察を行った。

1995年からは、イベントを開催するために、環境の整備を始めた。例えば、コースの増設やホテルに英語対応可能なバイリンガルスタッフの派遣などを行っており、2014年現在まで継続して行っている。

1996年には、田畑氏が代表を務めるクラブであるAG.MSC北海道がJAF<sup>29)</sup>にクラブ上級昇格申請<sup>30)</sup>を行ったが、国際格式のレースを開催したことがないという理由で却下されてしまった。そこで、国際格式のレースの開催を目論み、1997年と1998年にサーキットレースである十勝24時間レースを地元のクラブと共催することに成功した。その2年間の開催実績が認められ、1999年にクラブ上級昇格申請が受理された。

1999年から2年間かけて、大会に必要なスタッフを雇うため、全国を行脚し、説明会を行った。その結果、総勢800名のスタッフを雇うことに成功した。

2000年頃から、ラリー北海道第1回開催に先立ち、地元住民へ理解の呼びかけを行っている。第2回開催時以降から現在まで呼びかけは継続しているが、多くの住民から支持を獲得することに成功したため、2003年以降、呼びかけの回数は減少している。

2001年には、国際格式のラリー大会であるインターナショナルラリーイン北海道を開催した。その実績をFIA<sup>31)</sup>に認められ、2002年にAPRCに昇格し、同年大会名称をラリー北海

27) イギリス・オーストラリア・タイ・ニュージーランド・インド・スウェーデン・マレーシア・アルゼンチン・アメリカなどへ視察した。

28) Asia Pacific Rally Championship (アジア・パシフィックラリー選手権) の頭文字をとったもの。

29) Japan Automobile Federation (日本自動車連盟) の頭文字をとったもの。

30) この申請が通らなければ、WRCやAPRCを開催することができない。

31) Fédération Internationale de l'Automobile (国際自動車連盟) の頭文字をとったもの。



道に改めた。

2002年の第1回ラリー北海道開催後、ラリー北海道大会事務局は顕在化した問題点を解決するために、マニュアルの改正を行った。マニュアルの改正は毎年行われ、現在のマニュアルに繋がっている。

2004年頃から、ラリー北海道を支援する地元住民が増加し、積極的に運営のサポートを行ってくれるようになった。

2008年からは、ネットでパーソナルスポンサー<sup>32)</sup>の募集を始めた。ラリー北海道は開催当初、スポンサーの獲得業務を広告代理店に一任していたが、2000年代の不況などが原因で、継続して契約が獲得できなかったためである。

図表 8 田畑氏へのインタビューの様子



出典 2014年10月29日、筆者の友人撮影。

#### 第4節 特徴

本節では、インタビュー調査をもとに、ラリー北海道の特徴を記述する。ラリー北海道の特徴は、以下の6点である。

第1に、海外のラリー大会を視察したことである。日本では、1度も国際格式のラリー大会を行ったことがなかったため、海外のラリー大会を参考にする必要があった。そのため、田畑氏は約30人の核となるスタッフを連れて、海外のラリー大会を視察した。視察は、1989年から2004年まで計100回以上行い、現地では大会スタッフとして実際に参加することもあった。滞在期間は平均1週間程度であるが、時にはパリを日帰りで視察することもあった。

第2に、ラリー北海道開催前に、複数の別の大会を開催したことである。ラリー北海道を開催する以前に、田畑氏が代表を務めるAG.MSC北海道は、地元のクラブと共催で1997年と1998年にサーキットレースである十勝24時間レースを開催している。また、2001年

32) 全国各地の一般人がスポンサーになること。

には、念願であった国際格式のラリー大会であるインターナショナルラリーイン北海道を開催した。

第 3 に、言語面・設備面・法律面を整備したことである。言語面に関しては、主に標識を英語にすることや英語が話せるバイリンガルスタッフを用意することなどを行った。設備面に関しては、主にコースを増設することや公道をコースにすることへの許可をとる作業を行った。特に法律面に関しては、交通関係・通信関係・医療関係において、日本の法律と海外の法律が異なることによる困難があった。例えば、交通関係では、ロシア国籍の 16 歳の出場者がいたが<sup>33)</sup>、日本では免許の交付は 18 歳からと定められているため、その選手に特例で免許を交付した。通信関係では、海外の無線を日本で使用すると違法になるため、飛行機にアンテナを積み、大会期間中会場の上空に飛行機を飛ばして海外の無線を使用可能にした。医療関係では、海外の国から要求された医療器具の中には日本では使えない麻酔や薬が多数あったため、同じような効能である代替品を用意した。

第 4 に、集会や住宅回りの実施である。ラリーの国際大会を開催する際に、十勝の公道を閉鎖することや騒音問題などで生活に支障が出るため、地元住民から了承を得る必要があった。田畑氏は住民の理解を得るため、100 回以上も集会で説明を行った。集会には参加できなかった住民も多数いたため、個別に数千軒の住宅を訪問した。第 1 回ラリー北海道開催にあたって、3～5 年かけて住宅を訪問し、中には同じ住宅を 10 回以上訪問することもあった。

第 5 に、地元住民が積極的にラリー北海道に参加することである。地元住民を中心に、現在ボランティアは約 260 名在籍している。大会運営中はスタッフとして活躍し、その他の時期は、コースの草刈りや住宅回りなど、開催するために不可欠な作業を手伝っている。ボランティアの存在が円滑な大会運営を可能にしていることに加え、住民の理解を得る際に、なじみの顔ということで理解を示してくれる住民もいる。

第 6 に、パーソナルスポンサーの獲得である。ラリー北海道を運営するうえで、当初は広告代理店に依頼して企業スポンサーを募っていた。しかし、2000 年代の不況の影響もあり、利益を最重視する企業スポンサーには継続して契約してもらえず、運営資金が安定しなかった。そのため、ラリーを好む個人に継続してスポンサーとなってもらうことで、安定した運営資金を得ることが可能になった。

## 第 5 節 小括

インタビュー調査によって明らかになった 6 つの特徴を年代順に整理した（図表 9）。図表 9 より、第 1 回ラリー北海道を開催した 2002 年以前と以後では、注力している活動に違いがあることがみてとれる。したがって、第 1 から第 4 の特徴はイベント開催前、つまり創立段階での特徴であり、第 5 から第 6 の特徴はイベント開催後、つまり成長段階での特徴であるとみることができる。

---

33) ロシアでは運転免許の交付は 16 歳からである。

図表9 ラリー開催を決意してから現在までの年表

年	91-96	97	98	99	00	01	02	03	04	05-07	08	09	10	11-14
大会		十勝 24R				IRH		ラリー北海道						
海外視察	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
大会開催		■	■			■								
環境整備	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
住民理解					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
住民参加								■	■	■	■	■	■	■
資金調達											■	■	■	■

出典 筆者作成。

### 第3章 事例分析

#### 第1節 創立段階の成功条件

本節では、第2章で記述したラリー北海道大会事務局のインタビュー調査の結果を踏まえ、誘致型イベントの創立段階の成功条件を記述する。創立段階の成功条件は以下の4点である。

第1に、先駆者の事例を模倣することである。例えば、さっぽろ雪祭りなどの主催型イベントは、主催者が独自に作り上げたイベントであるため、運営の模倣の対象となる他のイベントは少ない。他方、ラリー北海道のような誘致型イベントは、他地域で同様のイベントが過去に開催されているため、そのイベント運営の模倣が可能である。

田畑氏は、100回以上海外のラリー大会の視察を行い、自身の大会運営の参考としている。このように、イベントの創立段階では、主催者は過去にイベントを開催した経験が少ないため、運営ノウハウの早期会得が不可欠である。以上より、先駆者の事例を模倣することでイベント運営に関する知識やノウハウを学ぶことができ、先駆者の事例を模倣しない場合と比較して飛躍的な準備期間の短縮を図ることができる。

第2に、類似経験を蓄積することである。MICEのうち企業会議と研修旅行と国際会議はおおよその集客人数を事前に想定できるが、イベントは事前に集客人数を想定することが困難である。運営組織の処理能力を大幅に上回る集客があった場合、円滑な運営を行うことは難しい。他方、運営組織の処理能力を大幅に下回る集客にとどまった場合、余剰人員が発生する。そのため、大規模なイベントを開催する前に、小規模の類似したイベントを開催することで、集客に見合った運営組織を構築することができ、無駄なく円滑な大会運営を行うことができると考えられる。

田畑氏によると、大会を開催する前に類似する小規模の大会を開催しており、その経験を活かしてラリー北海道を開催した結果、適切な人数で円滑な大会運営ができた。類似経験の蓄積により、円滑な大会の運営や想定外の出来事への対応が可能になった。

第3に、地元住民から理解を獲得することである。イベントの継続的な開催や、円滑な

運営のためには、地元住民からの理解を獲得する必要がある。例えば、町内のお祭りに代表される主催型イベントは、地域の特性を活かし、地元住民と共に作り上げるイベントが多く、開催に対する地元住民の戸惑いや懸念は少ないと推測されるが、誘致型イベントはその限りではない。

田畑氏によると、誘致型イベントであるラリー北海道の創立段階には多くの地元住民の戸惑いや懸念があったため、地元住民の理解を獲得するための活動には余念を欠かさなかった。具体的には、集会を 100 回以上開催したことや、数千軒を超える住宅回りである。この活動は、住民の理解を獲得するというに加え、地元住民のイベントに関する意見を集約し、互いに歩み寄ることで不満を緩和することも目的としている。住民の意見を集約し、理解を獲得することで、初めて円滑な大会運営が可能となる。

第 4 に、大会インフラを構築することである。運営内容の自由度が高い主催型イベントと異なり、誘致型イベントは誘致元の機関からの多数の要求に従うことで、開催許可を得る必要がある。それらの要求とは、イベント設備などの大会インフラに関連するものが多い。

田畑氏によると、ラリー北海道の場合、誘致元の機関である FIA から大会開催の承認を得るため、主に言語面・設備面・法律面の 3 点の大会インフラを整備している。誘致型イベントでは、誘致元の承認が得られなければイベントの開催が不可能であるため、大会インフラを構築することは創立段階の成功条件であるといえる。

以上の 4 点が創立段階の成功条件である。このうち第 1 の先駆者の事例を模倣することと第 2 の類似経験を蓄積することに注目すると、ゼロからイベントを作り上げる際に、自身が開催した事例や先駆者が開催した事例を参考にしてイベントを作り上げていることがわかる。つまり、自身あるいは先駆者が開催したイベントから学んでいるため「学習活動」と捉えることが可能である。

また、第 3 の地元住民から理解を獲得することと第 4 の大会インフラを構築することに注目すると、その地域では初めて開催するイベントであるため、地元住民からの受け入れ許可を得ることと、誘致元からのイベント開催許可が必要である。そのためイベント開催者は、地元住民の要望と誘致元から出される要求のどちらも満たす必要がある。つまり、ラリー北海道と地元住民、ラリー北海道と誘致元との間の「調整活動」と捉えることが可能である。

したがって、ラリー北海道の事例分析より、誘致型イベントの創立段階の成功条件となる活動には「学習活動」と「調整活動」があることが明らかとなった。

## 第 2 節 成長段階の成功条件

本節では、第 2 章で記述したラリー北海道大会事務局のインタビュー調査の結果を踏まえ、イベントの成長段階の成功条件を記述する。成長段階の成功条件は、以下の 4 点である。

第 1 に、ボランティアが安定的にイベントに参加することである。誘致型イベントと比較して主催型イベントは地域に根付いたイベントが多いため、地元住民のボランティアによって支えられているケースが多い。イベントの成長段階では、イベントの規模が拡大していくため、運営に携わる多くの人材が必要となる。経済的観点からみてもボランティア

は人材の重要な供給源として見込まれる。そのため、誘致型イベントは地元住民から積極的にボランティアを募る必要がある。

現在、ラリー北海道にはボランティアが約 260 名在籍しており、ラリー北海道開催時期以外にも、施設の整備や住宅回りなど、運営の手助けをしている。田畑氏によると、運営を円滑に進めるためには、ボランティアが継続して参加することが重要である。そのため、上記の作業の他にも責任感のある仕事を担ってもらい、その成果を認めることでやりがいを持ち、イベント終了後の達成感が増すことで、ボランティアが翌年以降のイベントにも力を貸してくれるのである。

第 2 に、継続的に資金を確保することである。誘致型イベントと比較して主催型イベントは、商店街のような地域の施設を利用した小規模イベントの割合が高いため、イベントの必要経費が少なく、地元住民が捻出した開催資金で充分であることが多い。他方、誘致型イベントは、大規模イベントの割合が高く、必要経費も膨大になる。さらに、誘致型イベントは他地域のイベントを自地域で開催するものであるため、受け入れられるまでに時間がかかり、地元住民からの資金援助はあまり見込めない。よって、誘致型イベントは安定した収入を得ることが課題である。

田畑氏によると、ラリー北海道大会事務局は、パーソナルスポンサーを獲得することで、継続した経営資金の獲得を可能にしている。企業スポンサーは、経営状況に応じたスポンサー活動を行うため、安定した運営資金の確保が困難である。他方、パーソナルスポンサーは、営利目的ではなく車やラリーが好きであるという理由でスポンサーになっているため、継続してスポンサーになることが多い。

以上の 2 点が誘致型イベントの成長段階の成功条件である。第 1 のボランティアが安定的にイベントに参加することと第 2 の継続的に資金を確保することに注目すると、開催地域に根付いたイベントを行う主催型イベントとは異なり、誘致型イベントは開催地から支持を獲得することに時間を要するという課題があることがわかる。そのため、開催地域外からの資金確保と開催地域内からの人材確保が必要になる。つまり、開催地域外と開催地域内からイベントが受け入れられるための活動が必要であるため「定着活動」と捉えることができる。

したがって、ラリー北海道の事例分析より、誘致型イベントの成長段階の成功条件となる活動には「定着活動」があることが明らかとなった。

### 第 3 節 小括

事例分析の結果明らかになった誘致型イベントの創立段階と成長段階の成功条件を整理した(図表 10)。イベントの創立段階の成功条件となる活動には「学習活動」と「調整活動」があり、イベントの成長段階の成功条件となる活動には「定着活動」がある。

創立段階は成長段階と比較して、開催までに費用がかかり、準備期間が長いことが特徴である。創立段階は開催することを第一の目標としているため、イベント運営を行う組織を構築することや、イベントのアウトラインを構築することに注力する必要がある。

成長段階は、創立段階と同様に学習活動と調整活動を継続して行う必要があるが、第 1 回目のイベントを開催した知識やノウハウがあるため、創立段階と比較してイベント開催までの労力がかからないことは想像に難くないだろう。加えて、主催型イベントに比べ誘

致型イベントは、開催地域に根付きにくいという特徴を有しているため、開催地域に根付くための努力が必要である。そのためイベントを開催するという意識以上に、イベントを開催地域に受け入れてもらう努力をすることに注力すべきである。

図表 10 イベントの成功条件

	成功条件となる活動	具体例
創立段階	学習活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先駆者の模倣</li> <li>・類似経験の蓄積</li> </ul>
	調整活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民の理解</li> <li>・大会インフラの構築</li> </ul>
成長段階	定着活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアの参加</li> <li>・資金の獲得</li> </ul>

出典 筆者作成。

## 第4章 結び

### 第1節 結論

本稿では、第1章でMICEのなかで開催数や売上規模が多いことからイベントの重要性を説き、イベントの中でも規模は大きいが開催数が少ない誘致型イベントに注目した。

第2章ではラリー北海道へのインタビュー調査の結果をもとに、ラリー北海道の創立段階と成長段階の特徴を整理した。第3章では、ラリー北海道の事例分析を行い、まず、創立段階では、自身と他者の経験を学ぶ「学習活動」と、開催地・誘致元とイベントの間を取り持つ「調整活動」が成功条件であることを明らかにした。次に、成長段階では、地域に根付いたイベントを目指す「定着活動」が成功条件であることを明らかにした。

ここで、誘致型イベントの成功条件を考慮して、地方都市のMICE競争力強化のための自治体に向けた提言を行う。

まず、自治体は主催型イベントの選択的イベント・インキュベータ<sup>34)</sup>になる必要がある。本稿で明らかになったように、誘致型イベントを開催するためには複数回の類似経験を蓄積する必要がある。そのため、誘致型イベント開催に繋がるような主催型イベントを開催する者に対しては、自治体は積極的にイベントを支援していくべきである。

次に、誘致型イベントの場合、国際基準の現地適用が課題となるため、自治体の支援としては特に以下の2点を指摘することができる。

第1に、予算の確保である。第2章第3節でも記述したが、陸別町職員がラリーの視察のためにオーストラリアへ同行した。実際に現地を視察することで、競技の面白さやイベントが地域にもたらす経済効果などを体感できる。また、現時点で開催のために足りない

34) 関根 (2008, p. 46) によると、ビジネス・インキュベータとは、新たにビジネスを始めようとする者に対して必要な施設や設備さらには様々なサービスを提供することによりリスクを低減し事業化を支援する機関のことである。つまり、イベント・インキュベータとは、新たにイベントを始めようとする者に対してサポートする機関と捉えることができる。

要素も明確になるため、現地を視察することは重要である。しかし、視察には費用がかかるため、財源を確保する必要がある。

第2に、イベントに関する法律相談窓口を47都道府県に設置することである。田畑氏は、自治体に法律の専門家がいなかったため、自身でジュネーブ条約や日本と海外の法律の知識をゼロから学ぶことに長い年月を費やした。さらに、田畑氏は16歳のレーサーに免許を交付するための手続きを独力で調べ、申請書類を作成する必要があった。

したがって、イベント開催にあたって必要な法的手続きに関して助言を行う専門的窓口を設置する必要があると考えられる。町役場などの小規模な自治体に設置することは、利用機会が少なく非効率的であると推測できるため、47都道府県庁にイベントに関する法律相談窓口を設置することで、誘致型イベントの開催を促進することが可能である。

自治体が誘致型イベントの開催に対して以上の支援を行うことが、地方都市のMICE競争力強化の嚆矢となるのである。

## 第2節 残された課題

本稿における残された課題は、以下の3点である。第1に、単一事例をもとに議論を展開してきたことである。第2に、北海道の事例に限定して議論を展開してきたことである。第3に、MICEのイベントの中の誘致型イベントに限定して議論を展開してきたことである。そのため、今後はイベントを主催型イベントと誘致型イベントを比較する形で議論を展開し、北海道、そして日本全体のイベントを含めた多数事例での検討が必要である。また、企業会議、研修旅行、国際会議についても議論を展開する必要があるだろう。

イベントはMICEの中でも重要な要素である。しかし、イベントを創立することやイベントを成長させることは容易ではない。イベントを創立し成長させていくためには、優れたイベントを学習する主催者と、それをサポートする行政が一体となってイベントを作り上げていく必要がある。本稿がイベントの創立や成長に貢献することができれば、望外の喜びである。そして、誘致型イベントが日本全国の地方都市で活発に開催され、日本のMICE競争力強化に向けて発展していくことが筆者の願いである。

## <謝辞>

本稿を作成するにあたり、インタビュー調査を快諾して下さったラリー北海道大会事務局長・田畑邦博氏に深く御礼申し上げます。

## <参考文献>

### □書籍

- 向山秀昭 (2009) 『三訂 大学生の観光学ノート』 財団法人国際観光サービスセンター、pp. 204-205.
- 佐伯聰夫 (2000) 『スポーツイベントの展開と地域社会形成』 不昧堂出版、p. 29.
- 関根雅則 (2008) 『ビジネス・インキュベータにおける柔軟さの必要性』 高崎大学論集第51巻第1号、p. 46.
- 篠塚健次郎 (2006) 『ラリーバカー代』 日経 BP 社、pp. 17-19.
- 鈴木勝 (2011) 『観光立国ニッポンのための観光学入門—実践編—』 NC コミュニケーションズ、pp. 115-116.
- 谷口知司 (2010) 『観光ビジネス論』 ミネルヴァ書房、p. 115.

### □ウェブサイト (カッコ内は最終確認日)

- ・ グローバル MICE 戦略都市選定基準  
<http://www.mlit.go.jp/common/000996080.pdf> (2014/11/26) .
- ・ 北海道ぐるり旅-北海道観光情報サイト  
<http://www.visit-hokkaido.jp/t/event/> (2014/11/26) .
- ・ 国土交通省・観光庁  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/> (2014/11/26) .
- ・ MICE 国際競争力強化委員会・最終とりまとめ  
<http://www.mlit.go.jp/common/001006764.pdf> (2014/11/26) .
- ・ ラリー北海道公式サイト  
<http://www.rally-hokkaido.com/jp/> (2014/11/26) .
- ・ 札幌 MICE 総合戦略  
[http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00\\_ikkatsu.pdf](http://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/documents/00_ikkatsu.pdf)  
(2014/11/26) .
- ・ 東京都・東京の観光産業振興の意義  
<http://www.metro.tokyo.jp/INET/BOSHU/2013/04/DATA/22n4a202.pdf> (2014/11/26) .