

# ターゲティングによる MICE 獲得を目指して

～ホテルの特色を活かした MICE 誘致～

株式会社神戸ポートピアホテル

勝本 康



## 1. はじめに

平成 27 年 3 月のホテル営業施設数は厚生労働省の HP によると 9,879 施設、旅館営業施設数は 41,899 施設、簡易宿所数は 26,349 施設存在している。またこれからオリンピックが開催される 2020 年までに 4,000 万人の訪日インバウンド需要を取り込むことを目的として次々と宿泊施設が整備されており、さらにオリンピックで会場不足になることを想定して全国各地で大型のコンベンション施設整備の計画も進んでいる。ホテル、旅館、会議施設はその無数にある競合施設から、主催者、ミーティングプランナーによって MICE 開催施設に選ばれるため、施設設備、特色、サービス、開催によるメリットなどをアピールしなければならない。無数にある施設の中から選ばれる施設にはそれぞれ理由がある。MICE とは Meeting、Incentive、Convention、Exhibition を合わせた総称でそれぞれに異なる事業目的がある。MICE を誘致する上で M・I・C・E それぞれの特徴をつかみ、誘致すべき MICE を選別し、その MICE に合わせた施設の強み(独自性)を示すことでより効率的に MICE 主催者へアピールすることができるのではないだろうか。本論文では、当社(神戸ポートピアホテル)の取組みを紹介しつつ、どうすれば有効的に MICE を誘致することができるか、その方法を考えていきたい。

## 2. MICE の特色

序文でも紹介させて頂いたが、MICE とは、Meeting(企業の会議)、Incentive (報奨旅行)、Convention(学会、文化団体の会議)、Exhibition (展示会・イベント) の多くの集客交流が見込まれる会合の総称である。(図 1)それぞれ主旨は異なるが、共通している特徴としてそれぞれが事業目的を持ち、その目的を達成するために開催される。研修会議(M)では社員の能力アップや、年度目標の共有などを意図し、報奨旅行(I)では表彰対象者の満足、達成感を高め、次の目標に向けてモチベーションを高める。学会(C)では参加者の情報交換、学術の振興の為に行われ、展示会(E)では商品のPR、商談の成立を目的に開催される。それぞれのMICEに目的があるようにその目的に適した環境がある。研修会を開催する際には会議に集中させるよう歓楽街から遠い場所を選定されるケースがあり、報奨旅行では参加者に非日常を感じ満足される為にリゾートで開催される。学会、展示会ではより多くの参加者を集める為に交通の便が良い施設を選ぶ。上記は一例だが MICE にはそれぞれ異なる目的・特色・ニーズを持っていることを理解することが必要である。

図①



出典：観光庁HP

### 3. MICE 戦略(ターゲティング)

MICE 誘致を考える際に、第一にどの MICE を誘致するかを選別して誘致活動をしなくてはならない。それは MICE それぞれが異なる目的があり、その目的の達成のために求められるものが違うからである。そして誘致する MICE がどのような内容で、どのような規模なのか、どれくらいの周期で、どこで開催され、意思決定はいつどのようにされるか、などの情報を知っておくことが必要不可欠である。

過去の傾向から自社が誘致できる可能性のある MICE かどうかを探り、どのようにセールスをするか戦略を作るためである。

また MICE の調査と並行して自社と自社を取り巻く環境、また競合他社の SWOT 分析を行うことも肝要である。自社の強み、他社との違いを知ることで、他社と差別化した提案を行うことができる。現在、MICE 争奪合戦はホテル間だけではなく、地域、国で行われている。そのためホテル施設のみでなく周辺環境、都市を含めての提案を行うことが急務となっている。図②が示すように都市別国際会議開催件数では 1 位の東京が 2 位の福岡の約 1.5 倍の開催件数がある。ここから見て取れるように知名度、ブランドのある東京に対して地方のホテルは誘致するターゲットをより明確にし、そのニーズに合った地方の特色、施設の独自性を活かした提案を行わなければ誘致することは容易ではないだろう。次に当社、神戸ポートピアホテルを例に地方ホテルの戦略を考えたい。

都市別の開催件数は1位の東京(23区)は574件、2位の福岡市は383件、3位の京都市は278件となった。 上位30位の都市のうち20都市が前年より開催件数を増やしており、昨年より件数を減らした都市は7都市となった。

図表1-16 都市別 国際会議の開催件数(2007~2016年)〈2016年上位30都市〉

開催都市	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
東京(23区)	440	480	497	491	470	500	531	543	557	574
福岡市	151	172	206	216	221	252	253	336	363	383
京都市	183	171	164	155	137	196	176	202	218	278
神戸市	89	94	76	91	83	92	93	82	113	260
名古屋市	109	130	124	122	112	126	143	163	178	203
横浜市	157	184	179	174	169	191	226	200	190	189
大阪市	76	77	94	69	72	140	172	130	139	180
仙台市	51	63	60	72	40	81	77	80	221	115
札幌市	44	77	82	86	73	61	89	101	107	115
北九州市	43	47	50	49	38	45	57	73	86	105
千里地区(注1)	32	53	71	65	54	113	113	104	94	85
広島市	20	32	24	25	24	37	50	50	59	76
つくば地区(注2)	82	80	74	69	46	53	51	66	53	50
千葉市	42	67	63	56	30	32	28	31	31	43
奈良市	23	29	15	33	21	30	31	45	36	39
岡山市	6	3	8	11	13	16	23	33	33	30
金沢市	20	16	27	31	26	27	18	22	21	25
新潟市	24	17	21	22	14	23	18	22	22	24
柏市	7	14	19	21	4	5	8	12	15	21
浜路市	35	26	25	26	19	18	13	14	17	21
富山市	5	4	1	7	6	3	9	11	19	19
恩納村	3	4	2	3	4	6	12	12	17	17
熊本市	29	16	9	2	10	6	8	8	19	16
東広島市	4	2	7	13	9	13	12	15	12	14
静岡市	16	8	9	9	4	2	3	7	5	11
松江市	2	8	2	2	3	9	10	8	6	10
鹿児島市	2	4	5	3	4	0	6	8	13	10
宇治市	0	4	2	3	7	3	2	6	10	10
岐阜市	3	4	6	8	6	11	5	7	4	9
長崎市	1	2	3	2	1	3	1	1	3	9

注1:「千里地区」は、大阪府の豊中市、吹田市、茨木市、高槻市、箕面市を含む。

注2:「つくば地区」は、茨城県のつくば市、土浦市を含む。

注3:1つの国際会議が複数の都市にまたがって開催された場合、それぞれの都市において1件として計上している。

#### 4. 神戸ポートピアホテルのターゲット

当社はメディカルコンベンションにフォーカスして MICE 誘致活動を行っている。  
これはア)地域環境、イ)経済効果、ウ)付加価値向上などの点よりターゲットとして設定している。

##### ア) 地域環境

当社が位置するポートアイランドは神戸市が震災復興事業の一環として開始した「神戸医療産業都市構想」が推進されている地域である。当時より、先端医療の研究成果を臨床に応用する場を作ろうと専門医療機関、大学、病院、企業の誘致活動を行い。現在では 300 を超える企業、機関が集まっている。当社は医療産業都市構想に貢献するとともに、医療の最先端の技術、情報が集まる土地で当社独自の強みとしてメディカルコンベンションにフォーカスしノウハウの集積を目指した。

##### イ) 経済効果

医療系学会では他の分野学会に比べ学会を運営する資金が多く、参加者はドクターであるケースが多い。ドクターは他の学会参加者より多くお金を消費する傾向にある。館内レストラン、宿泊そして周辺施設の利用が期待できる。 図③参照

##### ウ) 付加価値向上

医学会の参加者であるドクターは高付加価値のサービスを望まれる。そこで医学会を成功させ、満足の声を頂くことでホテルのコンベンション運営能力の向上、そしてメディカルコンベンションに強いホテルのブランドを構築することができる。

上記のイ)、ウ)で述べたように、医学会は経済効果が高く、かつ付加価値向上を期待できる特徴がある。それゆえに誘致競争は他の MICE より厳しいものとなる。その熾烈な誘致競争に地方都市ホテルとして対抗するには他の施設にはない強みを活かし、他施設と差別化した提案をする必要がある。

(3) 日本人参加者 1 人あたりの消費額 (ICCA 基準を満たす国際会議)

図表 日本人参加者 1 人あたり消費額

費目 (単位:円)	医療系かつ 三大都市圏	医療系かつ 三大都市圏外	医療系以外か つ 三大都市圏	医療系以外か つ 三大都市圏外
	宿泊費	20,286	20,544	10,395
飲食費	9,317	11,608	3,996	12,283
うち外食費	8,103	10,396	3,490	11,283
うち食費	1,214	1,212	506	1,000
開催地都道府県までの交通費	17,742	34,338	15,031	27,311
うち国際線航空券代	386	0	0	812
うち国内線航空券代	6,366	16,891	3,275	20,845
うち電車代	10,805	16,863	11,580	4,997
うちバス、タクシー等運賃	186	584	177	657
開催地都道府県うちの交通費	1,505	3,490	480	3,496
うち電車代	714	1,056	352	631
うちバス、タクシー等運賃	542	2,238	81	2,078
うちガソリン代	72	58	26	102
うち駐車場代	59	49	11	367
うち高速道路利用料	118	89	10	316
買物(研究、業務関連)	2,084	1,713	72	135
土産物代	3,180	6,099	972	4,664
娯楽・観光費	903	2,247	372	1,660
合計	55,017	80,040	31,318	76,998

※「医療・三大都市圏」は、調査対象会議が全て ICCA 基準を満たす国際会議だったため、JNTO 基準の経済波及効果推計時に用いた 1 人あたり消費額を記載

※「医療・三大都市圏以外」は、ICCA 基準を満たす国際会議のサンプルが無いため、JNTO 基準で算出した同分類の金額を記載

出展 観光庁 平成28年度MICEの経済波及効果及び市場調査事業P. 97

## 5. 神戸ポートピアホテルの差別化への取り組み

競争が激しいメディカルコンベンションを誘致するために当社が他社との差別化の為に  
行っている取り組みの例を以下に紹介する。

### 【セールス面】

#### ① 神戸コンベンションコンソーシアム

当社と神戸観光局、日本コンベンションサービスが協働して神戸国際会議場、国際展  
示場をセールス、運営をする。会議場、展示場、ホテルの規模を活かした幅広い提案が  
でき、主催者の多面的なニーズに対応することができる。神戸観光局の公益性、地域性  
日本コンベンションサービスの国際性やノウハウ、当社のホスピタリティをもって三位  
一体となって、コンベンションを誘致、運営を行う。

#### ② メディカル関連イベントの取込み

医学会だけでなく、メディカル関連イベントにフォーカスしてセールスを行う。つまりは学  
会のキーパーソンになる可能性がある先生のプライベートコンベンション(※注1)利用や、製  
薬会社主催の講演会、大学・病院関連イベントを誘致することで、キーパーソンと密接な関係  
を構築する。また逆に学会にて当社を利用して頂いた先生をアフターセールスすることで、プ  
ライベート利用につなげる。学会からプライベートコンベンションを誘致し、またプライベ  
ートコンベンションから学会誘致を行う好循環のセールスを行う。

※注1 当社ではドクターの個人的な宿泊、レストラン利用をプライベートコンベンションと  
して扱っている。

### 【運営面】

#### ① プロジェクトチームの結成

重要な学会、国際会議が開催される際にホテルの各セクションから代表者を選び、プロジェ  
クトチームを作る。部門横断のチームを作ることにより、全従業員に学会の趣旨、運営を浸透  
し、加えて一部門だけではできないより深い部門連係で行う質の高いサービスをもってお客様  
をお迎えできる。例えばプロジェクトチーム活動の一環として学会マニュアルを作成し、そ  
のマニュアルを全従業員で共有し、学会に向けて準備体制を作る。

#### ② 業務のPCO化

ホテルのスタッフが宴会、宿泊だけでなく学会の事前準備から当日の運営に至るまで、通常  
はPCOが行っている業務を受託運営する。これにより主催者とダイレクトな情報共有がで  
き、スピーディな対応ができる。加えて全てホテルスタッフにて対応することで、外注のスタ  
ッフとは違った会場を熟知したホスピタリティのある対応で参加者の満足度を高めることがで  
きる。また主催者との直接のコンタクトをとることにより、主催者とのコミュニケーション機  
会を多く持つことができ、主催者とより密接な関係を構築することができる。

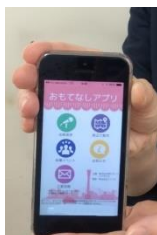
### ③ 学会新聞の作成

学会の運営情報、ホテル館内施設の情報や神戸市内の観光案内を記載した学会参加者用の新聞を作成し、通路で渡したり、客室に事前入室する。

### ④ おもてなしアプリの作成

学会の参加者専用のアプリを作成し、ダウンロードすることで③の学会新聞で案内した内容に加えSNSでの情報共有を行い、会場の混雑状況や事務局からのご案内、学会長からの生のメッセージを受け取れるシステムを導入し、よりタイムリーな情報提供を行った。図④

図④おもてなしアプリ



## 6. おわりに

これから2020年に向けてMICE争奪合戦は激化していくことは安易に想像される。選択肢が増えることで、これまでと同様のサービスではいつもご利用頂いていたお客様でさえご満足頂けなくなる可能性がある。これからは新しく設立される施設に対抗すべくハード・備品の整備、インターネット環境の向上は言うまでもなく、より高付加価値のサービスを提供する仕組みを作らなければならない。MICEを成功に導く運営ノウハウは一朝一夕で集積できるものではない。今日までに積み重ねたMICEの情報、自社独自の運営ノウハウを持って、新たなMICEを誘致し、そのMICEを成功に導く過程で新たな運営ノウハウを獲得し、同時に今までの運営方法の改善を行う。MICEを成功裏に終えることにより、MICE開催実績を積み重ねる。そして新たに得た実績とノウハウで更なるコンベンションの誘致に臨む。また得意分野に特化して誘致を行うことで、より専門的な知識、ニーズに合った付加価値を提供する。上記のようにターゲットを絞り込んでMICE誘致のサイクルを廻すことで、有効的により多くのMICEを誘致していきたい。

最後に、MICE誘致に必要なことはターゲットとするMICEを知り、自社の強みを知り、競合他社の強みを知ることである。自社、周辺環境が競合他社に敵わないことが明白であれば、競合にならないMICEをターゲットに誘致することも有効である。MICE、自社、競合他社の情報を得ることがMICE誘致の最初の一步であり、MICEを誘致できるかを決定する最大の要因ではないだろうか。今後はより一層MICE、他社に情報のアンテナを張り、主催者のニーズをつく有効な提案をし、MICE誘致に努めていきたい。