

日本のユニークベニユーを創造する



東條 秀彦 氏

公益財団法人 大阪観光局
MICE 専門官

旅行会社勤務を経て1991年より（財）千葉コンベンションビューロー（現、ちば国際コンベンションビューロー）に勤務。誘致、支援、広報、フィルムコミッション、総務等の業務に従事。携わった主なコンベンションは世界エネルギー会議、ASEM 経済閣僚会合、世界空港評議会総会、COMDEX 等。1999年より2000年まで（特）国際観光振興会・日本コンベンションビューロー（日本政府観光局）へ出向、日本各都市へのコンベンションの誘致、マーケティング事業に従事する。2012年より公益財団法人 大阪観光コンベンション協会へ勤務。2017年5月、現職。



森本 福夫 氏

(株)イベントサービス
代表取締役社長

旅行会社で16年間アウトバウンド・インバウンド旅行・イベントの企画、営業などの業務を経て、1981年にイベントサービスを設立。当時は大型インセンティブ旅行でセールスマンを海外に連れて行く時代の黎明期だったが、ただ旅行に招待することから、現地で近い将来必ず表彰式やパーティなどのインセンティブイベントの企画・制作が求められると予測し、インセンティブイベントの制作に特化した会社を立ち上げた。現在は海外でのイベントに比しインバウンドの大型インセンティブイベントの取り扱いが激増、日本各地のユニークベニユーやコンベンションセンターで表彰式・パーティを多数制作している。

MICE 誘致の国際競争が激化するなか、開催地決定のひとつの要素となるのが特別感を演出することのできるユニークベニユーだ。会議や表彰式、パーティ用の会場として、ホテルやコンベンション施設以外のユニークな会場が求められており、日本各地でユニークベニユーの開発が行われている。そこでインセンティブでのケースをメインに、会場の情報を提供する大阪観光局の東條氏と、インセンティブ旅行の主催者や取扱い旅行会社などいわゆるバイヤーへ会場提案を行うイベントサービスの森本氏に、日本のユニークベニユーの現状とニーズ、そして今後について語っていただいた。

——日本のユニークベニユー発展のためには公的施設の開放が望まれているが、今の日本各地の現状はいかがでしょうか

森本 ビューローも旅行・イベント関連

企業も、インバウンドのインセンティブツアーを受け入れる側ですから開放促進については利害を共有する立場にあります。東京、京都、沖縄、札幌などではだいぶ開放されていますが、海外のバイヤーに人気の公的施設に関しては、いま

だ開放されていないか、開放されていても規制が厳しく実際には利用できないケースも多く見られます。東京のビューローでは最近ユニークベニユー資料を全面刷新しました。一方大阪は公的施設の開放プロセスが明確な点で模範的・先進

的と感じます。

博物館などの公的施設を民間に運営を委託し経営させることで、遊休施設の利用を推進し、ユニークベニユーを増やすなど柔軟に対応していますね。

東條 大阪の場合、1920年代から1930年代の最も活力があった時代に多くの施設ができ、それが近代建築として貴重な文化遺産にもなっています。そして、その多くを大阪市が所有していましたが、あまり活用されていないという現状があり、数年前から一般に開放しようと、民間に委託するようになりました。民間が入ったことで再投資が行われ、さらに良い施設になりました。ユニークベニユーとはいえ利用者に快適に使用してもらうため冷暖房を設置したりなど、行政だけではできないことが民間の投資により可能になります。ユニークベニユーの活用も、ビジネスモデルにしないと長続きしないですし、ビジネスとして成り立たないと発展も見込めません。

大阪の場合、ベニユーが解放され、文化財をリニューアルして再活用する事業を展開する大手の業者数社が参画し、大阪市公館、APEC で使用した和風国際会議場などをリノベーションして、例えば20年契約で借り受けて運営するなどしています。重要文化財の大阪市中央公会堂は、会議や講演会としては以前より使用していましたが、現在ではパーティも可能です。民間事業者が指定管理者として管理・運営をしていますが、最近ではMICE での貸し出しの場合、MICE 優先の受付をはじめなど、よりMICE に適したレギュレーションに見直したのです。

森本 これは、インセンティブの仕組みから見ると重要なことです。インセンティブ旅行はセールスコンテストの報奨ですから、数ヶ月にわたるコンテストの要領を発表する時点で、行き先は勿論、旅行の日程、イベントなど魅力的なプログラムを告知する事でキャンペーンの目

標を達成させるための動機づけが可能になります。そのため、ポスターにはイベントが行われる特別な会場の写真も必要になります。しかし、会場が事前予約不可であればそれができません。公共施設は、市民の利用や施設が計画するイベントが優先ですから1～3カ月くらい前の直前になって空いていれば受付・抽選しますよ、が通常の規定です。大阪市はインセンティブの仕組みを良く理解しており、規定を緩和して優先的に予約が取れるようにしたのですね。市民には多少我慢してもらってでも、インセンティブ誘致に寄与する施策を取った訳です。

東條 行政側の理解がやはり必要不可欠で、今後、日本のユニークベニユーが発展していくかどうかの最重要ポイントでしょう。そしてユニークベニユーを開放

ビジネスとして成り立つことがユニークベニユーの発展に必要な不可欠

どについて説明します。外部経済を誘導することで、税金になり結果としてその地域の方々の福利厚生に使われるのです、と説明していますし、そういう時はご不便かもしれませんが少し我慢してくださいをお願いします。

森本 例えば公園の場合、もし海外のバイヤーが午前中の3時間、一部をチームビルディングに使いたいとの希望があるとき、通常使用許可が出ません。例え3時間でも、また一部でも市民に迷惑をかけてはならない、という規定のためです。そして市民イベントではなく一企業のイベントを優先し、市民の利便性を後回しにするのは良くない、公園の主目的に反する、と言う視点からネガティブな結論になります。つまり使えないのです。

東條さんの言われる通り、会場費の収入を見込めるのは勿論ですが、外国の方々のため素晴らしい施設でイベントが開催できれば、日本はもちろんのことそ

することによってどういうメリットがあるのか、ということも行政も市民も理解しなければならないでしょう。ユニークベニユーでパーティや会議が開催されれば地域にお金も落ち、ゆくゆくは税金に繋がり最後は市民に還元される、というのがMICE の持つ一つの効果ですから、これを、市が市民にきちんと説明する義務があると思います。市民に納得していただき、MICE を優先することでお金が地域に落ちるというように意識を変えてもらわなければ、公的施設なのですから市民から不満が出るでしょう。

——市民への理解という部分では大阪はどうですか

東條 まだそこまでは進んでいませんが、必要に応じてMICE 開催のメリットな

の会場・地域の知名度を上げることにも繋がる大きなメリットがある、という事をぜひ理解して頂きたいと思っています。

インバウンド4,000万人誘致は国の目標で、いわば国策です。訪日外客が増える事でたらされる多くのメリットを考えると、多少の我慢はしので下さいと言う事です。問題は誰が広く国民各位に理解を求めるか、です。レジャーツーリスト以外にMICE 関連で来日する人達に対して、国として大歓迎でお迎えし滞在を楽しんで頂きましょう、そのために本当に僅かの限られた日・時間のイベントから来る多少の不便は喜んで受け入れましょう、と言う気持ちを広く醸成するための広報活動が必要です。国全体として行う啓蒙活動が必要だと思います。

東條 そうですね、これは行政サイドが責任を持ってやるべきことです。MICE 開催の意義、そして市民の方々にどのように役に立つのかというのを説明する義

務があると思います。

ただ、貸し出しに対する規定や料金設定がないことで、メリットを打ち出しにくいケースもあります。例えば、シンガポールのある企業は毎回2,000人で星形を作り上空から写真撮影をするのですが、一昨年、大阪にインセンティブ旅行に来た際にもその写真を撮影したいということになりました。そこで、大阪城の一般市民に開放している公園の管理事務所と交渉して了承をもらい、高所作業車を組んで2,000人を集めて写真撮影を行いました。とても喜んでいただけたのでよかったのですが、残念なことにこういった場所は貸出料金の規定がなく、接地面積の合計金額で考えるためにこの時も料金でいうと6,000円ほどしか請求できませんでした。これでは、職員の手間などを考えたときにマイナスになってしまうので、考えなければいけない点です。

森本 一般的に言って、問題は会場費の多寡ではないのです。セールスコンテストで頑張ってくれた社員をどう喜ばせるかを考えたとき、会場も食事も演出も、全てを特別なものにしなければなりません。それがインセンティブ旅行なのです。参加者に喜んでもらう事が必須です。そこで、今まで使われていない会場など特別な会場が求められるのです。良い会場であればバイヤーは予算を増額するなどして対応するケースが多いと感じています。



大阪城の公園で2,000人の星型を作った時のようす

東條 そうですね、やはりレギュレーションを作らなければ長続きしないと思います。金額についてもある程度の基準金額を決めていかないと、行政側も長続きしないですしトップが変わればまた考え方も変わってしまいますので、きちんとすべき点だと思います。職員の残業代などもまかなえて、ある程度施設にとってもメリットのある金額を設定することが必要です。

森本 その点、大阪では例えば「パークマネジメント」も導入しており一定地域全体の運営を民間に委託して成果を出していますね。

公的施設への民間投資がさらなる地域の活性化にもつながる

しょう。

西の丸庭園も先日ユニバーサルスタジオジャパンのイベントに貸し出され、真田幸村の野外イベントが行われましたし、MICEのパーティにも使われるようになってきました。いろいろな規制緩和が進んできていますが、これは管理業務が税金投入ではまかないきれなくなったことで、民間に貸し利益を出すことで清掃から維持管理までしてもらう方が合理的だという考え方からきています。もっと集客できるように、またより楽しんでも

東條 実は、大阪市では一昨年から大阪城全域を25年間、民間に貸与しました。大阪城の規制緩和をするのでそれでビジネスをなささい、ということです。大阪城内に使われていない旧帝国陸軍の第4師団司令部がそのまま残っており、今年の秋口にはこれをMICEベニューにしようとして現在工事を行っています。天守閣の真下にあたり、屋上にもパーティのできるベニューを作るので、ライトアップした天守閣を間近で眺めながらカクテルなどを楽しめることとなります。これも、パークマネジメントになったからこそ投資が可能になり実現するのです。行政が管理運営していたら投資できず、せっかくのベニューも埋もれてしまっていたで

らえるようなお城にしようというという民間の発想で、その一つにMICEが入っており、天守閣の前の広場でもパーティなどができるようにビジネスとしての貸し出し料金も設定しています。ビジネスとして成り立てば、全国各地でも同じようなことができるはずですよ。

森本 ユニークベニュー開発については、根本的な考え方として経済原理、競争原理に基づいて進めるのが得策と考えています。公的施設が大事な歴史的建造物・展示品などを傷つけられては困りますからつい開放に逡巡する気持ちは良く理解できますが、遊休スペースを活用しないまま放置しておくのも問題でしょう。民間業者に入札で競争させ、活用させれば良いのです。あまり大げさに、そして複雑に考えないことですね。単純に「ムダはアカン。生かして稼がなソイヤ」という大阪の商売人魂を感じますね。

東條 そうですね、難しく考えると成り立ちません。経済効率を考えたとき、いつまでも税金を投入して保護して大事に



「G LION MUSEUM」での観光庁のセミナーのようす

使うがために一般への貸し出しはしない、でいいのでしょうか。文化財などは年間の維持費が相当かかります。これを賃貸で行政が民間に貸し出し儲けてもらい維持管理してもらい、これをまた行政に戻してもらい競争にかけてまた別の民間に貸し出せばお金が回っていきます。全国には多くの素晴らしいベニューがあり、大阪に入っている民間業者は他の地域のベニューでも同じように受託する動きが出てきています。

——最近、国を挙げてユニークベニューの開発に取り組んでいるようですが

東條 先日、観光庁主催のセミナーが大阪と東京の2カ所のユニークベニューで開催されました。大阪ではG LION MUSEUMというクラシックカーの博物館を会場にしたのですが、はじめ博物館の方にお願いに行った際、純粋なレンタルスペースとしては考えていなかったもののそういう需要があるならばと、実験的にクラシックカーの展示してあるフロアで開催しました。とてもよい感じのセミナーになり、施設サイドは「これがビジネスになるのならば担当者を付けて進めていきます」と、ユニークベニューとしての貸し出しに前向きになってくれました。ここではクラシックカーの名車が動態保存されており、これをインセンティブに使用することができます。例えばVIP

が宿泊しているホテルから会場までそのクラシックカーで送迎してくれるようなオプションもあり、他ではできない特別感を演出することが可能です。

森本 展示品がある会場では、会場側は傷を付けられる事を恐れます。以前、あるホテルで、搬入の際に大きなガラスを弊社の委託業者が割ってしまったことがありました。特殊なガラスだったため原状復帰のため相当な金額の請求が来ました。全額を支払いましたが、保険に入っていたため、100%補償されました。美術品など、殆ど金銭などに代えられないものも勿論ありますが、利用者側も万一の補償について十分に会場側に説明する必要がありますね。会場側の不安を除去しなければなりません。会場側の心配事項を解決し、会場側の負担を最小限にして会場側は基本的にはただスペースを貸すだけにすれば開放に同意する会場も増えて来ると思っています。その施設のルールを尊重して使用します、何かあれば全てを補償します、で、スペースのみを利用して下さい、全ては当方で行います、余計な仕事は増やしません、と借り側のきちんとしたアプローチが重要です。

東條 大阪では、現在市の博物館協会が運営している6つの美術館・博物館を解放しようとしています。段階を踏んで行っていますが、実際に貸し出す前に大

阪観光局がまず実証実験でシュミレーションを行います。そこでいろいろな課題の抽出や料金設定を考えていくのですが、今年度は、自然博物館、東洋陶磁美術館や慶沢園（小川治兵衛作庭の日本庭園）でのパーティなどで実証実験を考えています。実際に100人くらい人を集めてパーティをやってみればさまざまな問題点も出てくると思いますし、その経験に基づいてレギュレーション化し、次年度から本格的な貸し出しをしていく予定です。貸す側、使う側にとっても立ち会って、検証しながら進めていくことは、管理者側に不安を与えないという意味でも重要だと思います。

ユニークベニューとしての使用許可を得るには

森本 インセンティブでは、例えば東京の場合、銀座の歩行者天国は都民のために解放されているので現状ではイベントには利用できないでしょう。しかし、非常に広いスペースでもあり、僅かな一部分だけを区切れば都民に迷惑を掛けずにインセンティブイベントが実現できると考えています。とても良いユニークベニューになると思います。バイヤーから問い合わせが多い皇居の中にある屋外広場も開放されれば非常にユニークな会場になります。バイヤーが使いたいと思うようなベニューをできるだけ多く提供したいといつも思っています。

東條 やはりベニューの品揃えをどう豊かにするかが、ビューローとしての責務だと思っています。ユニークベニューを開発してメニュー化し、ミーティングプランナーなどに開示し、1年2年経っても使用されなければ、それは魅力がないということになり、考え方を変えていかなければならないでしょう。選ぶのはクライアントであり、バイヤーのニーズを汲んで行政が各施設に解放のお願いをすることが必要です。

ユニークベニューに限ったことではな

いのですが、MICEの業界一つをとっても、観光庁として、政府観光局として、地方行政として、そして地方の観光局として、それぞれがやるべきことの棲み分けをし、効率化を図るべきだと感じます。

森本 ユニークベニューの開発は、一元化して効率良く進めるとよいと思います。具体的には、例えば東京の場合ですと、TCVBが主導し、都、区、観光庁、JNTOなどに働きかけて数人の開発チームを作り、公的施設、歴史的建造物、公園、道路などを利用できるようチームで交渉に当たる仕組みです。

まず、開放して欲しいベニューを海外のバイヤー、旅行会社、日本の旅行会社、DMC、イベント会社などに聞き、リストを作り活動を行います。聞く事から始める、が第一のステップですね。求められている会場を知ることから始める訳です。チームメンバーの構成に当たっては、インセンティブやユニークベニューがなぜ求められているのかをよく理解し、その開発業務に携わることが好きな人、開発過程を楽しめる人が望ましいですね。結局は担当者の熱意に掛かっている、と思っています。

ニーズに対応できるベニューを
“無ければ作ればいい”

—今後の日本のユニークベニューの展

1,500人以上が着席できる 日本らしい会場が求められている

望についてお聞かせ下さい。また2020年以降もMICE開催地として日本が選ばれるようになるにはどうしたらよいでしょうか。

森本 インセンティブイベントを企画・運営する立場として、大都市においての一番の問題点は、基本的には表彰式とパーティ、会議の3大イベントのための大型会場が不足している事です。バイヤーはコンベンションセンターやホテルではない会場を求めており、300～500人の小型グループの場合はさまざまな会場があり問題はないのですが、インセンティブは近年大型化の傾向があり、1,500～2,000人くらいが着席で入るユニークベニューが必要なですが、少ないのが現状です。これくらいの人が入り、バイヤーが使いたいと思うような、例えば和風のセンスのよい建造物があれば頻繁に利用されるでしょう。“ナケレバ、ツクレバ”と言う広告のコピーを見た事があります。全くそうですね。

東條 大阪でも大型のインセンティブが増えていることから、対応できる施設が

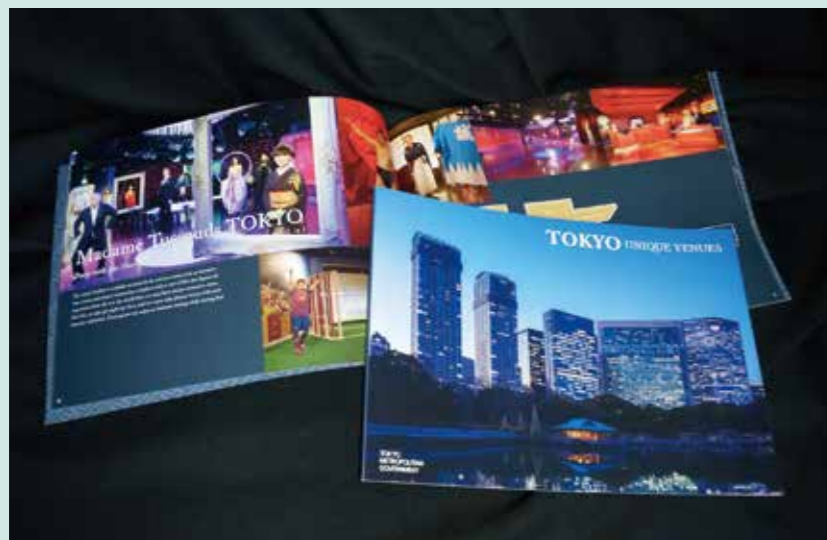
ありません。純粋なユニークベニューだと200人が限界で、ニーズに対応できていません。クライアントの喜びそうな造りの建物をやはり作るしかないでしょうね。現在大阪では統計を取っており、ここ数年1,000人以上のインセンティブが年間5本くらい来ています。これを早く10本にしたいのですが、そのためにはベニューが必要です。

できるかは分かりませんが、現在大阪はIRを誘致していることからそのIRの付帯施設として野外別館のような形で日本庭園の中に1,500から1,700人規模の迎賓館などを作れば、大型のインセンティブ誘致の大きなプラス要素となるのではないのでしょうか。これは、今後の大都市型のMICEのひとつの課題です。地方の場合は、東京・大阪と同じようにはいかないと思いますが、それぞれの地方の特色を活かしたベニュー開発をするべきだと思います。

森本 ユニークベニューはMICE誘致の一つの要素であり、地方の小都市の場合はベニューを誘致の目玉にするより、まずはその都市自体の魅力を出し出す事が肝要だと思います。特性・売り物をよく見極めて誘致戦略・戦術を立案すると良いでしょうね。

東條 最近、リピーターの台湾企業がクライアントが飽きないよう大阪から入りさまざまな他の都市から帰るなどのインセンティブを実施しており、大阪と他の都市を組み合わせた広域連携の可能性も出てきています。大阪プラス地方都市でパッケージ化すると面白いものができると思いますので、今後はニーズに合わせて連携なども考えていきたいです。

—ありがとうございました。



TCVBのユニークベニュー資料