

「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2千万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を狙っている。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

㈱イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)

MICE

MICE / MICE Events という言葉が方々で聞かれます。大分浸透して来た略語ですが、業界人を除き一般には未だ良く知られていません。従ってMICEについて述べている出版物やWebsiteでもMICE: Meetings、Incentives、Conventions、Exhibitionsなどビジネスイベントの略、などと注が載せられています。ConventionsをConferencesと当てている場合もあります。また、ときにはEの部分でEvent / Entertainmentなどと解説している場合もあります。しかし、Meetings (企業の会議・国際会議) Incentives (報奨旅行・報奨催事) Conventions (大会) Exhibitions (展示会) はすべてイベントですから、これはややおかしく聞こえる表現です。MICEは一般の個人・団体の観光旅行 Leisure travel に対比して用いられる用語ですから、もしこれら4つのカテゴリー以外のインバウンド関連イベント、例えばオリンピックとかワールドカップなどのスポーツイベント、海外から多数の人たちの訪日が予想されるコンサートのワールドツアーなどを含めたいのであればそれらを一括りにして「+」としてMICE+ (マイス プラス) と表現すれば誤解を生まず分かりやすい、と考えています。

Iを知ろう

MICEの中でも「M」と「I」、すなわちMeetings and Incentivesには大きいマーケットがあり、日本を売り込み訪日を促進するのがMICE業界の利益確保ひいては税収、貿易外収支の改善に重要だ、と考えられています。先述のMに国際



〈プロフィール〉インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した㈱イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

会議を含めるかどうか、には各論がありますが、企業イベントとしてのMは世界企業の会合、例えばアジアパシフィック地域 (AP) Meetingの様に日本で良く開催されています。このMは特に説明は不要でしょうが、I = Incentives については実際の姿が良く分からない、と言う声を頻繁に聞きます。つまり、一般の旅行に比してインセンティブ旅行の中味はどのようになっているのか、どのように運営されているのか、またその中でインセンティブ旅行関連のイベントにはどのような種類がありどこでどのように行なわれているか、などなどが良く分からない、のです。この誌上セミナーでは「I」について読者の理解を深める事を目指しています。

なぜインセンティブか

われわれ人間には色々な欲望があります。欲がつく言葉を探せば数えきれないほどあるでしょうが、他人に認められたい欲望 (名誉欲)、金銭に対する欲望 (金銭欲)、物に対する欲望 (物欲) などなどが代表的でしょう。これらの欲と人間の達成欲・競争欲などの心理に注目したのが企業で、これらの〈手に入れたいもの〉をインセンティブ=報奨として提供し、それをコンテストの形で展開する事でいろいろな企業目標の達成を促進するようにしているのです。これら報奨を提供してコンテストを行ない、人々例えばセールスパーソンが目標達成に向けて努力するように動機づけけることを Incentivise する、と言っています。つまりインセンティブは Motivation のための道具 = Motivational tool と言えます。そこには〈おまけを付ければ人はより動く〉単純な心理・行動原理を反映しているのです。



「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2千万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を目指している。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

(株)イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)

企業目的達成のためのインセンティブ

インセンティブは〈人々に行動を起こさせるための動機付け〉の手段ですから、People motivator などとも言われています。企業はいろいろな企業目的の達成のためにインセンティブを用いていますが、目標を設定し (Goal setting) それを達成するためには対象者にしっかりとした動機付けをしなければなりません。「何をすれば報われる

のか」を明確に示し、達成意欲 (ヤル気) を引出し「実績」に結び付けることが重要になります。

すべての企業は形のあるモノか形のないサービスのいずれかを販売して

継続的に利益を上げる事を主たる目標としています。販売形態もいわゆるネット直販、MLMのようなコミッションセールスのほか、中間の代理店・小売店等の流通網を通じて行なう場合があるのはご存じの通りです。

従ってインセンティブが多用されるのは主として販売 (セールス) 関連の分野で：

- セールスパerson / 訪販部員などの成績を向上させたい。
 - 一次店・二次店・販売店の仕入れ (セル・イン) 販売 (セルアウト) を高めたい。
 - 消費者に商品の新規・継続購入を促進したい。
- などの場合でセールスコンテストやセールスキャンペーンの形を取って行なわれます。



〈プロフィール〉インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した(株)イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

多少専門的になりますが、分類しますと：

① セールスパersonインセンティブ

- 見込み客、新規得意先開拓、顧客の固定化、訪問件数のアップ、顧客管理の改善、売掛回収の促進、自己管理能力のアップ、販売目標の達成などに

② ディーラー・リテイラーインセンティブ

- 取引量、額の拡大、競合、メーカー対策、店頭陳列量の確保拡大、ブランド推奨販売の促進、系列化の促進、売掛金の回収拡大などに

③ ユーザーインセンティブ

- 新規、継続購入の促進、顧客紹介活動の促進、ユーザー組織の活性化、オピニオンリーダーの養成などに
- 販売に直接関連のない分野では：

④ ノンセールスインセンティブ

- サービスの向上、定着率アップ、出勤率アップ、作業精度アップ、提案制度活発化、無事故継続、経費削減、CSR活動の促進などに

つまり、セールスインセンティブ、消費者インセンティブなどの「売り」に結び付く分野で、また社内のインナーインセンティブとして「社内活性化」の効果を発揮するために使われているのです。

「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2400万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を狙っている。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

(株)イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)



(プロフィール) インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した(株)イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

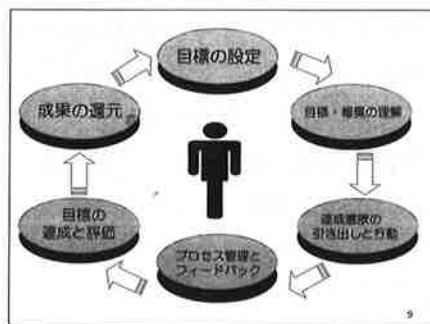
セールスコンテストのサイクル

インセンティブが多用されるのは主として販売（セールス）の分野であることは前述の通りです。では実際にどのような流れになるのかを自動車のセールスマンに対するコンテストの場合を例に取って説明しましょう。

- ① まず、「目標の設定」です。目的を明確にします。車種にこだわらず全体の台数の売上げを伸ばしたいのか、特定の車種を拡販したいのか、競合他社の車から自社の車に乗り換えさせたいのか、顧客訪問件数を伸ばしたいのか、コンテストの期間は、などを決め、コンテスト名を決めます。20%上乗せの販売目標の場合は〈Challenge 120〉であるとか、インセンティブが仮にローマ旅行であれば〈挑戦! ローマへの道〉などとネーミングします。
- ② 上記が決まったところでコンテストの詳細を示すマニュアルを用意し、セールスマンに発表します。重要なのが「目標・報奨の理解」です。評価基準を明確に示し、どのような目標を達成すればどのようなインセンティブが獲得できるのか、それは現金なのか、賞品（商品）なのか、旅行なのか、そのほかのインセンティブなのかを理解してもらうのです。
- ③ 「達成意欲の引き出しと行動」です。セールス活動を活発に行なうことで目標を達成すれば達成者として認知され、それは名誉となります。またインセンティブを獲得できます。行動への動機づけがされ、セールスマンが販売行動を活

- 発化させます。
- ④ 途中、「プロセス管理とフィードバック」が必要です。コンテスト開始直後はエンジンがかかり販売行動に熱が入りますが、長期のセールスコンテストになると〈中だるみ〉が生じ、中間成績が芳しくないと〈ヤル気〉を失いがちです。それを防ぐため、コンテスト速報で全員の挙績を発表して競争意欲に訴え、インセンティブがハワイ旅行であれば自宅へアロハを送って〈あなたはあと何台でハワイ旅行獲得!〉などとカツを入れます。中間刺激・Teaser (じらすもの) と呼んでいます。
- ⑤ コンテストが終わりました。「目標の達成と評価」です。達成率はどうであったのか、何人が達成できたのか、それをどの様に評価するのか、をコンテスト参加者に知らせます。わずかな差で達成できなかったセールスマンは次のコンテストで雪辱したい、と感じ、自分の営業行動を振り返ることになります。
- ⑥ 見事目標を達成したセールスマン（達成者を意味する Achiever とかインセンティブを獲得する資格がある事を意味する Qualifier と呼びます。）に対し「成果の還元」すなわちインセンティブを提供することになります。表彰式での認知 (Recognition) は勿論ですが、現金の贈与、賞品（商品）の授与、旅行への招待などを行ない販売努力に報いるのです。

これら一連の流れのあと、一定期間をおいて、次のコンテストが始まります。



「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2400万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を目指している。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

(株)イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)

“効く”インセンティブ（報奨）とは？

コンテスト参加者（セールスパerson）が〈手に入れたと思うもの〉をインセンティブとして提供することでモチベーションが刺激されセールス活動が活発化することになります。今まで以上に頑張った結果手に入れられるものが仮に期待にそぐわないのであれば参加者達の目標挑戦意欲を刺激しないのです。ですから、報奨は訴求力のあるものが選ばれます。報奨を大別すると次の4つになります。

- ① 現金 Cash incentive
- ② 物（賞品・商品）やサービス Merchandize incentive
- ③ 旅行 Travel incentive
- ④ その他 Others

もちろん、これらは目標を達成して初めて獲得できるものだから、報奨の獲得は目標達成を認知する〈表彰＝名誉〉とセットになります。これらの報奨の特徴を見てみましょう。

① 現金 一番強烈な報奨です。これを報奨として提供したあと、



次のコンテストで別の報奨を提供してもモチベーションアップにつながらないことが多いのです。別の報奨のほぼすべては現金で買うことができるので受け取る側の自由度は高いのですが、文字

通り、ドライな報奨です。主催者にとって見れば、支給すればそれで終わりなので事後対応が簡単である利点があります。

② 物 自分で買うほどではないが、あれば便利であり欲しいと思



うもの、非常に欲しいが高価で買えないもの、個人では購入できないもの、限定生産で数が限られているものなどを報奨として提供することは良く行なわれます。ものを限定せずに、カタログの中から選ばせるスタイルも用いられています。現金同様、ものを送れば

済みますから主催者の事後処理は簡単である利点があります。

一方、現代はモノ余り時代ですから、欲しい思うものはすでに持っていたり、コンテスト発表時には斬新と思えたものがコ



〈プロフィール〉インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した(株)イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

ンテスト終了時にはすでにいわば型落ちしていたりすることもあ
るなどで現在ではものの選択がやや難しい報奨とも言えます。

③ 旅行 〈モノからサービスへ〉は良く聞かれる言葉ですが、前



述の物ばなれ傾向もあって、旅行は良く用いられる報奨です。国内旅行から始まって海外旅行は初期段階では台湾・香港・ハワイと目的地も段々遠くになりま

したが、現在はアジア各地はもちろん欧米・中近東など世界各地への旅行はめずらしくありません。堂々と休みが取れること、仕事を離れてリラックスできること、成績によっては家族同伴もできるので家族サービスも出来ること、見分を広められるので今後の販売にもプラスの効果を発揮できること、仲間・上司と長時間過ごすことで〈風通し〉が良くなり親しくなることなどたくさんのメリットがあります。旅行に一週間も取られるとその間は販売活動ができないので成績が落ちる、として旅行を報奨として選ばない向きもありますが、多くは前述のメリットを評価して採用しています。この旅行の中で表彰式・表彰ディナー・チームビルディングなどのイベントが行なわれます。

④ その他 ②～③を併用してコンテストを行う場合もあります。成績により、物または旅行を提供するのです。現金の変形として有価証券・商品券、団体旅行の変形として参加時期が選べるパッケージ家族旅行などもあります。このほか有給休暇、大手企業の場合社長夫妻との会食の機会（名誉）、自己啓発のための各種セミナーの参加の機会などを提供するほか、エメラルドピン（バッジ）の常時着用、優績者クラブへの入会など認知・名誉色の強い報奨も用いられています。

「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2400万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を目指している。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

(株)イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)

インセンティブ旅行は「効く」報奨

インセンティブ旅行は形のある「モノ」(商品・賞品)とは異なり、いわば在庫にならず場所を取らない、無形の非日常の体験が出来る「サービス」と言う事が出来ます。前述の様に、コンテスト主催者がインセンティブ旅行を頻繁に報奨として採用するのはそれが最も動機付けに有効であると知っているからです。

米国のイリノイ州、シカゴにSITE (Society for Incentive Travel Excellence)と言う組織があります。1973年に設立され、インセンティブ旅行を報奨として用いている企業、旅行会社、ホテル、客船会社、販売促進企画会社、コンベンションビューローなどが加盟しており、現在世界84カ国、2000人の会員がいます。ホームページには〈Incentive travel professionals who know from experience that incentive travel works. It works to reward, retain and motivate employees.〉(経験上、インセンティブ旅行が“効く”事を知っているプロ達が会員である。従業員に報い、繋ぎ留め、動機づけをするのに“効く”のがインセンティブ旅行である。)とあります。

site Society for
Incentive
Travel
Excellence

インセンティブ旅行を定義する

このSITEがDefinition of Incentive Travel (インセンティブ旅行の定義)をしています。“Incentive Travel is a global management tool that uses an exceptional travel experience to motivate and/or recognize participants for increased levels of performance.” (インセンティブ旅行は世界共通のマネージメントツール(道具)だ。旅行では特別な経験ができるようなプログラムを用意する。より高い成果を上げてもら



〈プロフィール〉インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した株イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

うため、また実際に上げた人あっちに報いるためものだ。)つまり、インセンティブ旅行は目的ではなく、道具なのです。

インセンティブ旅行は“特別な旅行”

インセンティブ旅行は一般の観光旅行・パッケージ旅行とちがいで、“特別な旅行”です。

セールスコンテストの始まりから終わりまでの過程でも、また実際の旅行中のホテルも、食事も、送迎も、観光も、おもてなしも、パーティも、ギフトも、パーティの会場も、装飾も、エンターテインメントも、演出も、イベントも、また帰国後のフォローもすべてが特別である事が求められます。

主催者は先ず優秀な成績を上げてくれた人たち(優績者とか、達成者を意味する Achiever、Performer またインセンティブ旅行に参加する資格を得た人を意味する Qualifier などと言います)にその努力に対して努力を讃えと共に感謝し、充分なおもてなしをするために費用を掛け、すべてを特別にするのです。

もし用意された旅行が月並みであり、一般の旅行と変わらないものであれば、参加者は自らの努力にふさわしい旅行が用意されていないと感じ、主催者への感謝の気持ちは薄らぐでしょう。次回のセールスコンテストに別の国への旅行が報奨として発表されていても頑張る気持ちがそがれてしまうのです。とても素晴らしい旅行だった! また来たい、次のコンテストも頑張ろう、と感じてもらおうのも主催者の大事な目的です。ですから、インセンティブ旅行は特別な旅行でなくてはならないのです。

「インセンティブを知る」

2016年、訪日外国人は2400万人を超えた。政府はオリンピックの年2020年には倍増の4千万人を狙っている。インセンティブ旅行の目的地として日本を選ぶ企業も飛躍的に増加するのは確実だ。MICEビジネスの内、旅行会社・ホテルなどインバウンド関連業界人に必須のインセンティブの基礎知識やイベントを解説する。

(株)イベントサービス 代表取締役 **森本福夫** (Lucky Morimoto)

インセンティブ旅行はどのように“特別”なのでしょう。一般の旅行の〈空港集合／出発／到着／バスでホテルへ／チェックイン〉の流れの部分のみをチャーター機によるインセンティブ旅行の場合として見てみましょう。

(1)機中

- ヘッドレストのカバーには今回の旅行の特別なロゴが印刷されています。
- シートポケットにある食事のメニューには一人一人の名前が金色で印字されています。“Wow!”な記念品。
- 長いフライトを楽ませるため、ファッションショー、スクリーンを用いたのピンゴ大会、旅行期間中に誕生日を迎える人たちにキャプテンからシャンパンボトルのサービス、〈到着時間予想ゲーム〉で投票させ、的中者を後ほどウェルカムパーティーで発表します。

(2)到着

- ロビーでは歓迎のバナー掲示、ミス〇〇などがお出迎え。チンドン屋が賑やかに演奏して雰囲気盛り上げます
- バスのボディには前述のロゴが大きく貼られています。
- バスの乗車口にはレッドカーペットとスタンション (ポール・赤ロープ)、ユニフォーム姿のウェ이터たちがオシボリとウェルカムシャンパンをサービス。

(3)出発

- パトカーの先導で出発 気分はVIP。(特別な旅行)感を演出。
- 出発して数分後、いきなり車内のテレビスクリーンに映像が流れます。

スタジオのアナウンサーが大写しに。〈Japan TV Breaking News. 先ほど、大型インセンティブグループがチャーター機で来日しました。〇〇〇コーポレーションのセールスコンテストで見事入賞を果たした400人の皆さんです。同社は本社が〇〇にある優秀企業で今回は〇泊〇日のインセンティブ旅行です。Enjoy your trip!〉などとアナウンス。バスの車内に歓声があがります。
*事前録画。準備されていたものと判っても喜ばれる“Wow!”な歓迎の一つ。



〈プロフィール〉インバウンド・アウトバウンド旅行、インセンティブプログラムの関連の業務に長期間携わったあと、1981年、インセンティブイベントの企画・運営に特化した(株)イベントサービスを設立、国内外のホテル・コンベンションセンター・ユニークベニュー等で多数の会議・表彰式・ガラディナーを手掛ける。近年はアジアからの大型インセンティブグループに対するイベントが特に多い。SITE (Society of Incentive Travel Excellence) Japan Club 代表。観光庁国際競争力強化委員会委員。

- バス前方に停まっているミニバン。故障の様子。停車するバス。ミニバンから降りてくる運転手。〈故障で困っている。民謡歌手が同乗しており今公演へ行く途中だ。間に合わない。乗せていただけないか。お礼に民謡を唄う。〉ガイド、お客さんに事情説明。〈OK!〉思わぬハプニングにあがる歓声。歌手、数曲を披露、大拍手。*もちろん、事前に計画。

(4)ホテル到着

- Registration Desk は参加者の目標達成度別にダイヤモンド・プラチナ・ゴールドなどとクラス別に設置。そばに立っている浴衣着用のマネキン。浴衣の着かたの説明を掲示。
- 部屋のベッドにセットされている浴衣と社長からのウェルカムメッセージ。
- ノックされるドア。ドアを開けるとそこには黒づくめのニンジャが!! ニンジャ、うやうやしく巻物を差し出します。“Wow!” 巻物は今夜のウェルカムパーティーへの招待状。浴衣着用で楽しめます。

これはほんの一例で、ホテル到着まで短い時間の中での〈おもてなしプログラム〉に過ぎません。これからの日程中に起こるウェルカムパーティー、ユニークベニューでの表彰式・ガラディナーなどにも数々のおもてなしプログラムが盛り込み〈特別な旅行〉を作ります。注：規制が緩和されていないため、現在では実施できない項目を含みます。インバウンド振興のため、規制の廃止・緩和が望まれます。

