

特集 シンポジウム（2021年2月9日）

テーマ：「栃木県におけるMICE未来都市の創造戦略」 —産官学民によるDMOの具体的な運営を考える—



…… 要 綱 ……

1. テーマ 栃木県における「MICE 未来都市」の創造戦略
—産官学民による DMO の具体的な運営を考える—
2. 日 時 2021年2月9日（火）14：00～16：45
3. 会 場 宇都宮共和大学 宇都宮シティキャンパス
4. 次 第
 - （1）基調講演1「MICE 誘致のための DMO の役割と都市戦略」
山下 真輝 氏（株式会社 JTB 総合研究所主席研究員）
 - （2）基調講演2「地域に根差した MICE ビジネス開発のエンジン DMC / DMO
～ MICE 先進地の事例に学ぶ～」
徳田 博之 氏（株式会社 DMC 沖縄代表取締役社長・
株式会社 DMC Greater Yokohama 代表取締役社長）
 - （3）パネルディスカッション
「MICE 都市間競争に打ち勝つ本県の DMO とは」

パネリスト

鎌田 秀一 氏（宇都宮市副市長）

西川 洋子 氏（株式会社コンベックス代表取締役専務）

中津 正修 氏（栃木県経済同友会筆頭代表理事）

吉田 元 氏（宇都宮商工会議所議員（関東自動車株式会社取締役専務執行役員））

山下 真輝 氏（前掲）

徳田 博之 氏（前掲）

司 会

須賀 英之（宇都宮まちづくり推進機構理事長・宇都宮共和大学学長）

主 催：宇都宮共和大学都市経済研究センター・宇都宮まちづくり推進機構

共 催：大学コンソーシアムとちぎ・宇都宮市創造都市研究センター

後 援：栃木県，宇都宮市，栃木県経済同友会，宇都宮商工会議所，栃木県まちなか元気会議，

宇都宮観光コンベンション協会，栃木県宅地建物取引業協会，

下野新聞社，とちぎテレビ，栃木放送，エフエム栃木

◆司会

それでは開会にあたりまして、はじめに主催者を代表し、宇都宮共和大学学長の須賀英之よりご挨拶を申し上げます。

◆須賀



皆さま、こんにちは。宇都宮共和大学学長、そして共催である宇都宮まちづくり推進機構の理事長の須賀です。

大勢の皆さまにお越しをいただきまして、また、このシンポジウムの開催に当たりまして、ご後援をいただきました栃木県、宇都宮市をはじめ、諸団体の皆さま方にも改めて感謝を申し上げます。

こうして皆さまの顔を拝見していると、やはりリアルはいいなと思います。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの大切さは、JR 宇都宮駅東口の新しい交流施設についても、来年 11 月には引き渡しになると思いますので、大勢のお客さまにお見えただいて、そして交流が深まればいいなと願っております。しかし、そのためには本日議論していただきます広域で連携する DMO が必要だと、私は思っています。宇都宮の会議場と県内にあ
る自然、文化、食などの豊富な観光資源が相乗効果を発揮して、そして地域経済が活性化する、そのようなポテンシャルを宇都宮、栃木県は持っていると思います。

資料 1 に本日の議題がございます。最初に基調講演を 2 つ、JTB 総研の山下先生と DMC 沖縄、Yokohama の徳田先生の基調講演をいただき、その後休憩を挟みまして、鎌田宇都宮副市長、西川コンベックス専務、経済同友会代表の中津様、そしてまた宇都宮観光コンベンション協会の吉田様は、関東自動車の専務でいらっしゃいますけれども、加わっていただきパネルディスカッショ

ンを行います。

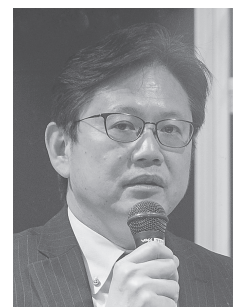
また、ビデオメッセージで、オーランドは全米で7,500万人の観光客、コンベンション客を迎える全米一のコンベンション都市ですが、そこにあるセントラルフロリダ大学の原准教授から、MICEとDMOについてアメリカの事例で、ビデオメッセージを約10分いただいています。

以上、パネリストの方と、また講演者の方々につきましては、資料4に登壇者のプロフィールがございます。各界でご活躍の著名な先生方でいらっしゃいますけれども、時間の関係上ご紹介はこの紙面をもって代えさせていただきたいと思いますので、ご覧いただければと思います。終了予定は4時45分で5時近くになりますけれども、ぜひ最後までお楽しみいただければありがたいと思います。ここにお集まりの産官学民の皆さまのお力によって、今後本県でDMOが機能を発揮して、そしてMICEと言えは栃木県と言われるように、期待をしております。皆さまのご来場に心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

◆司会

ありがとうございました。それでは、基調講演をお二人方よりお願いします。最初に、株式会社JTB総合研究所主席研究員の山下真輝様です。「MICE誘致のためのDMOの役割と都市戦略」と題しまして、お話をいただきたいと思います。それでは山下様、どうぞよろしくお願いします。

基調講演 1



「MICE誘致のためのDMOの役割と都市戦略」

株式会社 JTB 総合研究所主席研究員 山下 真輝 氏

皆さん、どうもこんにちは。久しぶりにこのような感じのセミナーがあって、非常にうれしく思います。本当にこれだけ新しい施設、それから MICE に対する期待が大きいと、いうことがとても大事なことだと思います。

結論的に言うと、MICE は都市の総力戦である意味の競争戦略で、皆さんの地域にある会議が来ることは他のまちに来ないということですから、本当にそのような意味でのチーム戦、総力戦でやらなくてはなりません。このような MICE のセミナーに人があまりいなくて、パラパラとしか会場にしか人が来ていないことになると、ちょっとこのまちは大丈夫かなと思ってしまいますが、この宇都宮、また栃木県内の関係者の方々の熱意が、やはり目標を達成することができることに、つながるのではないかと思います。私のほうは最初の講演で、時間がきょうは限られているので、自己紹介は割愛させていただいて、早速中身に入っていきたいと思います。いずれにしても、MICE と DMO の問題と都市戦略の問題、これについていろいろと現場でも関わってきましたので、そのような視点でお話をさせていただきたいと思います。

■ MICE の基本的な考え方

最初に、MICE の基本的な考え方についてお話をしたいと思います。ここは業界の方もいると思うので、そのような方は当然ご存じのことになりますが、あまりなじみがない方もいると思いますので、それぞれ M と I と C と E ごとに全部異なってくることで、これを総合的に「MICE」という言葉で言っています。諸説ありますがシンガポール辺りからこの言葉を使い出したこともありますし、海外では「ミーティングビジネス」や「ビジネスミーティング」などという言い方をしているケースもありますが、ミーティングといういわゆる会議、セミナーのことです。それからインセンティブトラベル、これは旅行ですが、非常にセールスマンの優秀な方々の成績優秀者を、集めてやるようなインセンティブツアーがあります。これは旅行会社が基本的には企画をするものです。それからコンベンションがあり、これはこれから新しくできる施設が、かなり学会を中心とした国際会議の誘致に、入っていくのだらうと思います。それから展示会、イベントで、これはまたその都市の特性などやマーケットに合わせてになりますが、いわゆる B to B の商談会です。イベントはこの MICE 業界ではちょっと外して考える傾向がありますが、全般的に MICE

戦略の中では、イベントについても捉えることがあります。

なぜ MICE をやるのかも、ぜひ皆さんにご理解をいただきたいのですが、結局 MICE には主催者がいるのです。その主催者が何のためにその会議や、インセンティブツアーをやるのかですが、結局そこに参加するお客さまがいて、そして例えば企業や学界の会員の方が、その会議に参加することによって、企業であればわかりやすいのですが、企業の従業員の方々が会に参加することによって、モチベーションが上がってきます。そのモチベーションが上がってくると、企業の業績がアップして目標達成が近づいてくるという、そのようなサイクルがあるわけです。例えば学会であれば、その学会の求心力をいかに高めていくのか、この学会に参画していることが自分の研究にも大変意味があると、その学会の求心力が上がってくことで、結局は主催者の方々が何を実現したいかを考えて、誘致をしているホストシティ側はいわゆる主催者の問題を、いかに解決するかを考えなければいけません。この業界でも「ソリューション誘致」という言葉があったりして、いわゆる課題解決型の誘致戦略を考えていく必要があります。まず、この基本的なところを考えていただきたいと思います。

地域振興や観光振興の問題は、もちろん受け入れる側にとってはありますが、大事なことは MICE を主催している企業や組織の方々が、何の目的でそこで会議を開いているのか、その目的を達成するためにホスト側の皆さんは、何が提供できるのかを考えなければいけません。先ほどごあいさつの中で、「フェイス・トゥ・フェイス」という言葉がありました。これが世界的なキーワードになっています。コロナ禍においてなかなか人と人が会えない状況になってきて、本当に非常にフェイス・トゥ・フェイスのあのような一体感が、非常に懐かしくやはりあのような場が必要なのだという話になってきて、アメリカでも今フェイス・トゥ・フェイスミーティングが改めてフォーカスされていますが、元々これはイベント・インダストリー・カウンセルというアメリカの組織でうたわれているものですが、「Face Time」という言葉を使っています。「Face time it matters」と英語で書いていますけれども、フェイス・トゥ・フェイスで会うことに大変意義があるのだと、うたっているのです。ここにいくつか挙げていますが、例えば「信頼と関係の構築」と書いていますが、やはりオンラインだけでは本質的な信頼関係を、構築することはできません。今はリアルでお会いしていた延長で、オンラインがありますので、基本的に信頼関係がある中でやっているだけで、元々初めての方同士が会うときの信頼関係構築は、やはりフェイス・トゥ・フェイスで、できれば飲みながらのようなことは、本当に重要だなと思います。

それから効果的な教育と研修です。やはりオンライン研修には限界があります。リアルに会うことによって教育的効果が高まります。グループワークも Zoom でもブレイクアウトルームで、分かれてグループセッションがオンラインでもできます。でも、それは限界があります。やはりグループディスカッションで集まって、みんなで議論することがより教育的効果が、高かったりするのです。そのような意味で教育研修も、リアルタイムで会うことが重要です。それから「時間と経費を節減」と書いていますが、やはり会って話したほうが早いと、本当にそのようなことがたくさんあり、結果的にやはりアメリカなどでも、スタートアップ企業の人たちが自分の会社に、ぜひ出資してくださいと話をするときも、会ってプレゼンして夜に飲んでということを繰り返

返していくことのほうが、コストがセーブされるのだという考え方です。そして、より効果的なアイデアの交換、これもとても大事です。やはり人と人が会ってアイデアを交換し合うことによって、イノベーションが創発されてきます。これはやはり会うことがとても大事なのです。それからビジネス拡大につながる人脈づくりです。これもやはり今オンラインのセミナーに参加しても、別に横に誰が座っているかわからない、誰が参加しているかもよくわかりません。もちろん Zoom の画面の中で何人かいるのは、そのようなときもありますけれども、やはりきょうもそうですが、たまたま隣になった人と名刺交換して、その場でビジネスになったり、いろいろなつながりになったという、そのようないわゆる偶然というか、そのようなものがとても大事だと思うのです。やはりリアルに会うことによる人脈づくりが、大事なのです。そして MICE をやることによって、雇用創出と経済活性化になります。やはり通常のレジャー観光に比べて1人当たりの消費額が、大きいと言われているこの MICE においては、経済の活性化になるのだと言われています。

先ほど申し上げましたように、ミーティングとインセンティブツアーと、コンベンションと展示会と4つのカテゴリーがある中で、それぞれ誘致のときにどのようなものが、ポイントになるのかがあります。例えばミーティングであれば企業ミーティングだと、ここでは自動車関連の工場があります。たくさんあることで言うと、その工場があることがそこで会議をすることの意味になってきますので、例えばそのような企業の所在地や開催規模に応じた施設の能力、快適なホテルがあるのか、アクセス、それから周辺の観光の魅力も決定要因になりますと、そのようなものがミーティングの中に入ってきたりしますし、コンベンションであれば、当然開催規模に応じた施設の能力や高水準の運営能力です。

これはオペレーションをする、いわゆるプロフェッショナルな PCO 会社さんのような存在だったりするし、ホテルの人たちのロジのノウハウや、そのようなことだと思います。それからホスピタリティのようなものも、当然大事です。このホスピタリティは例えば、駅を降りてから会場に行く間もそうですし、街の中に行っても何とか会議のお客さまと言うと、本当によくいらっしゃいましたと、みんながウエルカムしていただくようなそのような空気感は、とても大事だと思います。そのような感じで MICE のカテゴリーによって、何が決定要因になるかがありますので、これを他の地域とどう差別化していくのかを、しっかり考えていく必要があります。

この MICE を戦略するときに、先ほど競争戦略の話をしました。これはある意味都市の競争で言うと、その都市がどうユニークであるのかが問われてきます。観光政策というよりは本当に都市政策の部分が非常に強く、その都市のコンセプトを明確に持つておく必要があります。例えば、札幌市であればグリーンコンベンションをうたって、北海道では環境サミットがあったこともありますから、グリーンコンベンションをうたって、徹底的に環境に配慮した会議をやるようなことを売りにしたりしていますし、それから北九州も非常に公害に苦しんだ街ですが、そこから復活した都市として世界的に注目をされていますので、そのような意味で環境都市をうたったりしています。軽井沢であれば、リゾートカンファレンスシティといったものもありますし、沖縄であればリゾートをテーマにしています。このような形で、では、宇都宮であればどのような

コンベンションなのかと、都市の明確なコンセプトを持たないと、競争で勝てないことになるわけです。

われわれ JTB 総合研究所としても、MICE 戦略と一緒に描くお手伝いをしていくのですが、これもやみくもに誘致に行けばいいのではなく、やはり自分たちとして必要な会議や展示会は、一体何だろうかという自分たちの戦略を、しっかり持つ必要があります。そして先ほどから申し上げていますように、非常に競争が激しい分野で、ある意味皆さんはもしかしたら後発で、このマーケットに参入するとすれば、先ほどのようなどんどん誘致戦略を展開している自治体と、肩を並べて競争するとすれば、どこに自分たちのポジションがあるのかを、見極めていく必要があります。企業戦略では当たり前ですが、3C 分析をよくやるのですが、3C と言えば Company, 自分たちの強み、弱みをしっかり機会や脅威を考えることです。それから Competitor です。例えば宇都宮で会議を誘致しようとしたときに、主催者はどことどの都市を比べるだろうか、自分たちはどの都市と比較されるのだろうかという、Competitor をしっかり考えておく必要があります。それから Customer です。これは皆さんが誘致したい、例えば学会であればどのような学会であるのでしょうか。非常に医療分野やヘルスケアの分野は多岐にわたりますので、そうすると主催者の方が求めているものが一体何か、企業のミーティングであればどのような企業を呼びたいかで、その相手のモチベーションを知ることです。そして誘致に多大なる影響力を持つミーティングプランナーや、PCO 会社と呼ばれている会議運営会社の方々が、企業に対して指南するわけです。宇都宮でやったほうがいいです、栃木県が素晴らしいから、あそこで会議をやったら絶対うまくいきますと、意思決定に影響を持っている人たちに対しても、アプローチしなければいけませんから、その方々がこの宇都宮をどう思っているかを聞く必要があります。そのような戦略は、実は観光振興計画とは全く別物とは言いませんが、別の戦略になりますから MICE 戦略をしっかり持って、組織を運営する必要があることを訴えかけて、今いろいろなところのお手伝いをしているところです。

また、これは実務的な話ですが、MICE 業界にいる方にとっては、当たりの誘致の1つのある意味の、バリューチェーンと言ってもいいと思うのですが、どのような人たちがどの時点でどう関わっていくのかという、この辺りの大きな誘致の1つの流れのようなことも、これはみんなて共有していく必要があります。例えば国際会議であれば海外に国際本部があって、そして日本側に日本の支部の学会や主催者さんがいるわけです。どこに意思決定が働くのかを考えて、誘致に走らなければいけません。大きな国際会議であれば、順番にヨーロッパ、アメリカ、オセアニア、アジアに行くと、5年後にアジアに来ます。アジアに来るのだったら、自分たちのまちに持ってきてみましょう。持ってくるためにはどこと競合するのでしょうか。福岡なのか横浜なのかで戦略を練っていき、意思決定するのが海外の本部なのか、そして国内のほうの支部がどのような役割を果たすのか、そして誘致に関わっていく人たちは DMO、街の中心になるのは DMO、いわゆるコンベンションビューローや観光協会のことを、総称して「DMO」と言います。Destination, Management, Marketing の Organization で、誘致組織のことを「DMO」と言います。これが MICE マーケティングの司令塔にならなければいけませんから、ここにプロフェッショナル人材

を何人か置いておく必要があります。海外に行くと、ここに環境のテーマや医療のテーマやそのテーマごとに、担当者を置くこともあります。それぐらい非常に専門に特化した人がその分野でネットワーキングをして、環境系の会議だったらずっと世界中の環境系の人たちのロビー活動をしたり、人脈形成をして誘致するような、そのような組織もあるぐらいです。なかなか日本の都市レベルだと、分野ごとに専門家を置くことは難しいのですが、皆さんがまちとして誘致したいテーマであれば、ある程度専門に特化したメンバーを、置く必要があるかと思っています。いずれにしても、MICE は誘致に時間がかかりますから、3年後、4年後、5年後と非常に長期的な戦略ですので、ここに人がコロコロ替わるようでは話になりません。やはり MICE は長年にわたる人脈形成が、かなり全てになってきますので、ここに人、物、金、とにかくリソースを投入します。都市戦略上これはコストではなく、これを使ってこれは投資なのです。MICE に関する組織づくりはコストではなく投資であると、このような感覚をぜひ持っていただきたいと思います。そして、国や自治体と一緒にやってこれを誘致していくと、そのような流れになってくるわけです。

■都市戦略としての MICE

都市戦略の視線をちょっとお話しておきたいのですが、この MICE 戦略で観光振興はある意味の副産物と言うと語弊がありますが、本質的に観光振興政策ではないわけです。本来的に言うと、これは先ほどから言うように、都市政策であり産業政策であると思ったほうがいいと思います。だから本質的には MICE 戦略は、観光課のようなところや観光行政のところに置くのではなく、産業政策部門にあることが本来的な考え方です。ただ、日本の場合はどうしてもコンベンション誘致は、観光政策になってしまっているところがあります。私たちは、東京や横浜の都市戦略のようなことにも関わる機会があるのですが、これは森財団さんがやっている、GPCI という世界の都市総合ランキングがあり、東京が今世界3位になっていて、世界の都市競争力の中に人や企業を引き付ける磁力で、国際会議がどれぐらい開かれているかが、都市の競争力上とても大事になっています。この GPCI の中で、都市の力を示す主要6分野の考え方があり、経済、交通・アクセス、環境、居住、文化・交流、研究・開発と6つの主要分野があり、都市の競争力が上がるのはこの6分野の競争力が、高まらなければいけないことになっています。MICE 戦略はやはりこれも全て関わってきて、それぞれのテーマごとにやはり国際会議があり、このようなさまざまな都市政策における分野を、しっかり連動していくことが大変重要かと思っています。さらに GPCI の中では5つのグローバルアクターで、都市を構成している「関係者」という言い方がいいかもしれませんが、そこには企業を経営する経営者がいて、研究者がいて、場合によってはクリエイティブな分野で、アーティストもいるわけです。それから観光客もいますし、何といてもそこに生活者がいるわけで、それぞれの方がいかに心地よいところになるかです。いわゆる住んでよし、訪れてよし、働いてよし、そして学んでよしという都市がやはり魅力的な都市であって、そこで会議をやることに意味があるのだと思います。

これは私が関わった横浜市の50年計画を、作ったときに引用させていただいたのですが、今

のようなグローバルアクターの考え方も持ち、横浜は都心部と臨海部の開発がかなりたくさんあり、その計画を作りました。そのときに企業経営者、観光客、アーティスト、クリエイター、そして生活者にとってどのようなまちになるかを考えました。先ほど申し上げましたように、住んでよし、訪れてよし、働いてよし、学んでよしというまちづくりをやるのが、結果的に観光振興になり MICE 振興になるのだと、観光政策だけの問題ではないことをずっと言ってきたわけです。これがそのような形でこれは臨海部、都市部のマスタープランで、横浜市のホームページにもアウトプットが載っていますので、先進、交流、創造、感動、快適、活躍などこのようなキーワードでそれぞれの政策があって、人がやはり常に交流するところが都市の活力になりますので、そのエンジンとしての MICE になるわけです。

海外ではとにかく MICE の KPI は、観光的ではないという話をちょっとしたのですが、今アジアで最も進んでいると思われるのはタイです。元々シンガポールが非常に先進的だったのですが、今非常にタイのほうが進んでいて、タイは国家的にタイランド 4.0 という政策が動いています。非常にデジタル化も進んでいて、12 のフォーカスすべき産業があって、この産業を伸ばしていくために国際会議や展示会をやるのだという、いわゆる手段として MICE を捉えているのです。その証拠に、非常に興味深いのは、タイは MICE 戦略の KPI をどこに置いているかというと、例えば世界銀行が発表しているビジネス環境の現状、このランキングではビジネスのしやすさ世界第 21 位、それから物流のパフォーマンスが世界 32 位など、このような世界的なランキングを上げていくために、国際会議や展示会をやる目標になっています。それからジョーンズ・ホプキンス大学です。今コロナでよく登場しますが、ここが発表しているグローバルヘルスセキュリティインデックスがあり、これは世界第 6 位を目標にしていたりします。このようなことから見てもこれからの MICE 戦略は、例えばビジネス環境がいかにいいか、企業が立地しやすいかどうか、勉強しやすいかどうか、住環境としてどうか、そのようなことを実現するために、どのようにしてさまざまな世界の知見を集めてくるか、さまざまな会議を持ってくるかそのようなことで、MICE をやっていくかという話になるのです。だから会議が何人開催されたか、1 人当たりいくら消費額があったかはある意味の副産物であって、本質的に目指さなければいけないのはどこにあるかは、このようにタイなどに行くことと示されています。まだ日本はなかなかこのような目標観を、日本全体でもまだ持っていないのではないかと思います。

私は福岡にずっと長く関わってきました。出身が九州ということもあり、福岡の北九州に生まれて福岡でも働いていました。育ちは別府、湯布院がある大分県ですが長いこと九州にいて、福岡は非常に日本でも有数な MICE シティになっているのですが、ある意味福岡は「福」の字が付くので、「ハッピーシティ」とよく言われていました。要は何もしなくても会議が来たり、人が集まったり、とても幸せなところだと話があったのですが、このように結果オーライでは駄目ではないかと、戦略を作ろうとなったのです。よくよく考えると福岡は、元々平清盛の時代に日宋貿易で栄えて、日本で最初にチャイナタウンができました。それがいわゆる博多の街です。そしてその後も人の人流や貿易によって、栄えてきたことを考えたときに、現代においては MICE ではないかという話になったのです。やはり商業の街、サービス産業の街なので、人流がやはり活

性化しないと、この街の発展はないでしょうと。でも、今までのように博覧会を開いたり、箱物もなかなか難しく、MICE をやるようになりました。短期的には交流人口の増加なのですが、中期的には知識創造型産業を振興したいというのがあります。福岡はやはり「支店経済」とよく言われていて、支店はたくさんあるのですが、そこに本社があつてある意味の法人税を、どんどん落としてくれるような企業は、昔ながらの企業はありますが、新しい企業を育てていく必要があるのではないのでしょうか。それから福岡も含めて九州は全体的にそうなのですが、たくさんの工場があったり、いわゆる加工や工場のものはあるのですが、例えばそこにナレッジのようなことを集めていくことが、なかなかできていないのではないかという問題意識がありました。長期的に先ほど言いましたように、支店経済からの脱却で、やはりそこから事業を生み出していこうと、MICE 戦略と併せてスタートアップ戦略を、同時に強化して今やっているわけです。いわゆる3次産業が9割のところ、これはある意味のリスクです。だから今回のコロナでもものすごく福岡は、打撃を受けているわけです。

福岡はとにかく先ほど言ったように、いわゆるアジアとの交易で栄えてきたこともあって、MICE 戦略を進めていく大きな目標として、東アジアのビジネスハブになる、これを大きな錦の御旗にしました。東アジアのビジネスハブになります。今でも多くの外国人が住んでいます。そのビジネスハブになるためには常に海外、国内の人たちが福岡に来ていろいろな商談をしたり、事業開発をしているというように、常に人が集まっていることがいいのです。ですので、そのために観光、特に MICE を政策の真ん中に置いて、そして5つの重点産業分野でコンテンツです。これは、レベルファイブというゲーム関係の大変有名な会社があるのですが、このようなコンテンツ産業をもっと広げていこう、それからファッションも非常に産業としてあります。高等教育で大学がたくさんあります。そして通販の会社もあります。観光、集客交流、明太子やラーメンもそうですが、いわゆる食フードビジネスが非常に盛んです。そして生活関連ビジネス、グローバル研究機関、これの誘致です。このような8つの重点産業分野を伸ばすために、世界中からさまざまな企業に来てもらわなければいけないので、ビジネスハブになるために国際会議などを、やっていこうと掲げたわけです。できれば企業誘致につなげていきたいのです。ちなみに海外のDMOは観光客誘致、いわゆるレジャー観光客の誘致だけではなく、ビジネストラベルである会議の誘致をやりますし、加えてDMOのもう一つ大事なミッションは企業誘致です。海外でもアメリカのDMOなどは、企業誘致をもう一つ大きなミッションとして、行政がDMOに対して企業誘致のマーケティングをやってもらうように、業務委託をしたりして活動しているわけです。

このようなMICE戦略をやっていくときに都市の再生、例えば街中やウォーターフロントの開発を、どのようにしてMICE都市として、利便性を高めていくのか、そしてグローバル人材をどのように育てていくのか、環境都市として「福岡モデル」とよく言われるのですが、さまざまなインフラの活用のようなものが視察も多いので、このような環境ビジネスのようなものを伸ばしていきます。そして食のビジネスを伸ばしていきます。そのために真ん中に観光MICE政策を置きました。これは以上にユニークなところでした。これを推進するのに、福岡地域戦略協議会という協議会を立ち上げ、今麻生財務大臣のお兄さんが九州経済連合会の会長ですが、私が観光部

会の副部会長をして、MICE 戦略を中心に担わせていただいて、そのときの部会長が JR 九州の石原相談役でした。石原相談役とともにこの MICE 戦略を作って、組織づくりをやろうと動いていきました。

宇都宮については非常に大きな風が吹いていて、やはり何かマイルストーンがなければ、事は動かないと思うのです。やはりそのような意味で、2022 年という大きなマイルストーンの中で、一気にやっていく必要があるのだと思います。そしてこの開発があることで、みんなの心を 1 つにしていくことは、とても大事だと思います。北関東の交流拠点としてこれからは、機能していく必要があるのだと思います。しかしながら、宇都宮市にかかわらず多くの地方都市は、少子高齢化が加速しています。少子高齢化になってお年寄りが増えていくと、どうしても都市の購買力が落ちます。やはり生産年齢人口が増えないと、購買力が落ちていくことで言うと、やはり外からの人流はとても大事なものは、間違いないと思います。そのようなことで、この MICE 戦略によって来訪者を増加させていくのは、とても大事な戦略だと思います。そして経済波及効果を高める戦略としても、極めて重要だと思います。何とんでも都市のブランドイメージを高めていきます。ブランドイメージを高める、これは住んでよし、訪れてよし、学んでよし、働いてよしという視点で、ブランドイメージを上げていくことによって、さまざまな活動に付加価値が付きます。宇都宮市内で行われているさまざまな活動に、付加価値が付く話になります。その戦略を具現化する手段の 1 つが、MICE 戦略なのだろうと思います。これが全てとは申し上げませんが、1 つの大事な政策になるのだろうと思います。

いろいろとポテンシャルを考えると、これからはもちろん県全域を考えていく必要があると思いますが、まずは一番ハブになる宇都宮エリアが、しっかりコンベンション施設を活用した誘致を、徹底的にやっていきます。食、フードバレー構想もありますし、さまざまな産業の集積地もあります。また、医療などそのようなさまざまな分野についても、ここで会議をする意義があると思います。そしてその周辺を見渡したときに、例えば歴史文化の都市である日光、これはやはり企業のミーティングに大変最適な場所なのだろうと思います。外資系ホテルも進出していますから、高付加価値なインセンティブツアーが実現できると思います。また那須エリアにおいても、リゾート型のいわゆる企業ミーティングや、サイズは少し小さくなくてもリゾート型のコンベンションができると思いますので、この 3 つのエリアが核となって相乗効果を持ちながら、オール栃木県で MICE を推進する態勢を作ります。そのためのエンジンとしての DMO を、しっかり形成する必要があると思います。

■ MICE 推進組織としての DMO

DMO の話を少ししますと、やはり「マーケティングとセールス」という言葉がありますが、セールスはある意味いわゆるきょうの糧ではないですが、常に営業活動をしていきます。マーケティングは少し長期的な仕組みを、作っていく考え方になっていくわけです。やはり組織をつくったりすることもそうですし、ターゲットをしっかりと設定してやっていくこともそうですし、環境整備も含めてトータルでマーケティングという考え方になります。少し長期的で、明日の糧を考え

るマーケティング活動になります。これを両輪で考えるのが DMO の話になります。

コンベンション協会と DMO は似て非なるものであって、DMO は結局オールシーズンでビジター、観光客誘致を考えます。国内の例えばレジャー客であれば、週末や夏休みといったある特定の期間にしか人が動きませんし、インバウンドは平日の需要拡大にもなります。そして、ビジネストラベラーの人たちはこのコンベンションの誘致の中で、滞在型で会議をやっていただいて、1人当たりの消費額が高い人たちです。さらには来た人が地域の企業との取引を拡大することにもなりますので、これをトータルでやはり総合的に、やっていく必要があると思います。現状のコンベンション協会を全国的に見ると、ある意味のセールス活動はやっていますが、本当に特定のコンベンションだけを営業するというスタンスにも、なっているのではないかと思います。やはり DMO は地域の人流のハブ、もしくはエンジンにならなければいけません。やはり地域住民に対しての協力や、さまざまな事業者との協力も必要になってきますし、それから、MICE の誘致をしていただく産官学金、金融業、それから言、メディアも含めて連携していかなくてはなりませんし、また「アライアンスパートナー」と書いていますが、本当にここにいる企業や、また在京の企業と連携しながら、外にもリソースを求めながら日本版 DMO が、観光振興の司令塔になっていかなければいけません。そして宇都宮市で仮に DMO があつた場合には、県の DMO や周辺の DMO、もっと言うと関東全域の DMO とも連携していくような、そのような組織になっていく必要があるのだろうと思います。

DMO に求められていることは、これはコンベンション誘致にもつながるのですが、しっかりとしたデータに基づいた戦略づくりと言われています。やはり多くのステークホルダーの方々の合意形成を図らなければいけませんから、ある意味数字を持って語らなければ、観光業界の外にいる人たちにとっても、説得力がなかったりします。それから地域の多様な関係者との連携はとても大事で、特に MICE 関係で言うと、観光協会さんの組織の会員さんではないような人たちも、たくさんいます。製造業の方や農業の方で、そのような多様な方々とのいわゆる合意形成を、図っていかなければいけないことは重要になったりします。そのような意味で、よく観光地経営という視点が重要なのだと、地域全体を経営する視点がとても重要だと、言われています。

今官公庁が言っている DMO は、最低限ここに書かれている 5 つの KPI を、継続的に計測してくださいと言っています。入り込み客数や延べ宿泊者数、旅行の消費額や来訪者の満足度やリピーター率、これはデジタルマーケティングで取れるデータもあれば、定期的に来訪者のアンケートを取らないとわからないものもあります。それを毎年取り続けて、経年で傾向を見て対策を打つわけですが、先ほどから申し上げているように、MICE はある意味の産業政策であることを考えると、この 5 つの KPI では十分ではありません。先ほど言ったように、ビジネスの環境や企業誘致しやすいのか、住みやすさなどそのようなものを、同時に KPI として立てていきます。もちろん DMO だけが活動すれば、その KPI が上がっていくわけではありませんが、やはりそのようなものも目指していくのです。例えば郷土愛がどれくらい強いかなど、そのようなことも KPI になったりします。ここに書かれているように、都市によってどのような KPI を追いかけていくことが、自分たちにとって重要なのかです。先ほど満足度と言いましたが、例えばなか

なか若者が定着しない、大学に行ったらみんな東京に行って帰ってこない、これが問題だというのであれば、大学に行ってもまたぜひ地元に戻りたいと思っている学生さんが、どれくらいいるかのアンケート調査を毎年やって、その割合が今 50% しかないから、これを 60% に上げようではないかというのは、これは立派な KPI になるわけです。それぐらい魅力的なまちづくりをやっていけばいいのです。それは MICE 誘致だけではないのですが、さまざまな観光客誘致によって、地域の魅力を発信することによって、自分の街に戻りたいと思う、このようなふるさとに対する郷土愛や、U ターンしたいことも KPI になってきます。

通常われわれも KPI を地域の方々と一緒に作っていくのですが、最終的に目指すものは「KGI」とよく言います。キー・ゴール・インジケター、最終的なゴールです。例えばこれは域内の消費額、売り上げのようなものをちょっと KGI に置いていますが、それをだんだんブレイクダウンしながら、「KPI ツリー」とよく言いますが、これを達成するためにはどのようなものに因果関係があるかを、ブレイクダウンしながらひも付けていって政策を作ります。この辺も皆さんが何を目標しているかを考えながら、このような KPI を組んでいくやり方をしているのです。これはきょう時間がないのでお話しませんが、またおいおい一緒に考える機会があればと思います。

世界の DMO はどのようなことを考えているかと言うと、もはや観光客を誘致して消費額を上げることが目標にすることは、古いと世界では言われています。海外の特にヨーロッパは SDGs と連動した DMO の活動に、既にフォーカスが当てられています。「グッバイ・イエスタディ、ハロー・トゥモロー」という考え方があって、これはヨーロッパの DMO のネットワーク組織があって、ヨーロッパ・シティーズ・マーケティングという組織があるのですが、ここが SDGs の視点で DMO の KPI の考え方を提示しました。「グッバイ・イエスタディ」と書いてあるほうが、今考えていることです。「ハロー・トゥモロー」は今後考えていかなければいけないことです。簡単にご紹介すると、例えば観光の目的、パーパスは何かと言うと、今までは「モア・コンサンプション・ジョブズ」と書いていますが、つまり消費拡大や雇用を生み出そうというのが、観光の目的になっていました。しかし、これからは住民にとって良い街を DMO が、最終目的に掲げておかななくては駄目だと言っています。それから、例えば目標、オブジェクティブに対して、訪問者数の増加を目標に掲げるのではなく、持続的な経済の在り方やソーシャルインパクトのようなことを、きちんと目標に掲げてくださいます。それから、例えば観光客に対して何を呼び掛けるか、「Offering」と英語で書いていますが、今までは観光客に街でお金を使ってください、「Consume the City」と呼び掛けていたのが、これからは私たちの都市生活を共有してください、「Come share our city life」と書いています。まさにシティライフで、この大学の 1 つの考え方だと思います。シティライフを共有してほしいと、観光客に呼び掛けてくれとなっています。例えば訪問者の行動に対しても、今までは観光地を見学してもらっていました、See the sights です。これからは Live like a local、つまり地元住民のように生活することを、観光客に呼び掛けます。そして、MICE に関してもこれまでは、MICE の開催回数を目的にしていたが、MICE が来た先に何が起きるのか、どのようなことが実現されていくのかで、「More than meetings」と書いていますが、MICE が誘致されたその先に何を実現したいかを考えてほしいと、

このような目標感を DMO が持たなくてはなりません。

■「with コロナ」を見据えた MICE 振興

ウィズコロナ時代においては、やはりこれからは安心、安全が大前提になりますので、この旅のエチケットで、これは皆さんもご存じだと思いますので、感染症対策、ソーシャルディスタンスを取ることが重要になります。この MICE 業界でも、やはりこのようなガイドラインをしっかりと作っていて、このような感染症対策ガイドラインをきちんと施設やマイスビューローが、持っておかなくてはならないことになっています。大阪のほうは、昨年の夏にこの MICE 開催ガイドラインを作って、大きなホテル、レストランショーのようなものを既にリアルで開催しています。それから、東京都も最近 JTB 総合研究所としてお手伝いしたのですが、MICE の感染症対策の開催ガイドラインを作りました。海外でも韓国では既に 4 万 5,000 万人規模の会議を、去年の春ぐらいの段階でやっていて、展示会でのさまざまな感染症対策を打って、リアルで開催を始めています。そして各助成金なども置きながら、MICE 業界を支えながら、このようなものを開催しています。タイのほうも、このような開催向けの衛生ガイドラインを作って、そのようなものをクリアしている施設などをしっかり外向けに PR していますので、新たに出来上がる施設に関しても、徹底的した感染症対策をうたっている、セーフティーな施設であることを前面に、打ち出していく必要があるのではないかと思います。

ということで、駆け足でしたがぜひきょうをきっかけに MICE 戦略を作り、それを推進する DMO の在り方を議論していただいて、オール宇都宮、オール栃木で MICE 戦略を推進していただければと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

◆司会

山下様、ありがとうございました。

次のご講演をお願いします。株式会社 DMC 沖縄ならびに株式会社 DMC Greater Yokohama 代表取締役社長徳田博之様です。「地域に根差した MICE ビジネス開発のエンジン DMC / DMO ～ MICE 先進地の事例に学ぶ～」と題して、お話をいただきたいと思います。それでは徳田様、どうぞよろしくお願いします。

基調講演 2



「地域に根差したMICEビジネス開発のエンジン

DMC / DMO ～MICE先進地の事例に学ぶ～

株式会社 DMC 沖縄・株式会社 DMC Greater Yokohama 代表取締役社長 徳田 博之 氏

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました徳田です。私はコンベンション・MICE の業界で約 31 年の実務をやってきました。今日は私が経験してきた実務の中から、MICE 未来都市を目指す皆さんに、お役に立てる情報を共有させていただけたらと思っています。

今日、私が皆さんにお伝えしたいと思って用意してきたのは、1つは開催地が MICE で潤うために必要なことは何か、2つ目に MICE に挑んでいる DMC, DMO の先進事例、それも身近なところで私が国内で関わっている事例をご紹介しますと思います。3つ目に DMC と DMO の役割と特性について簡単にお話しできたらと思っています。[スライド 1.2]

■横浜での経験

はじめに、恥を忍んだお話をしなければいけないのですが、私は横浜にあるパシフィコ横浜という施設の建設から関わり、そちらの開業とマーケティングセールスを経験し、17 年程こちらの施設で、お世話になりました。

この施設は 1991 年に開業し、1,000 名規模の学会系会議のコンベンションが 3 つ並行で開催できる施設でした。その後 5,000 人のホールや展示場も増設し、昨年 4 月にはノースという建物ができたので、現状の施設規模で言うと 1,000 名規模のコンベンションが、おそらく 5 つぐらい並行で開催できるような施設になっています。2003 年から現在まで 17 年連続で国際会議の開催件数が、国内 1 位の施設になっています。横浜のみなとみらい構想のリーディングプロジェクトとして建てられた施設なのですが、残念ながら、この施設を使っていたお客さまと地元の産業とを結び付けることができない、このような大きな課題を抱えていました。

1980 年代後半から 90 年代前半にかけて、全国各地でコンベンションブームが起こります。このような立派な施設を造り、コンベンションビューローのような誘致機関をつくり、これからわが街の経済活性にはコンベンションだという話が、全国的に広がっていった時代です。そのころ横浜もこの施設を造り、コンベンションビューローもつくってきたわけですが、同時に地域の経済界がとても期待をしていました。ここでコンベンションが開かれると、人がたくさん集まって

くる、ここでいろいろなビジネスが展開される、われわれもいい仕事がたくさんもらえるはずだとなり、横浜にサプライヤー協会という協会が立ち上がります。これは施設の開業の少し前になります。そこで印刷会社、デザイン会社、広告代理店など地元の商工会議所のメンバーが中心になり、サプライヤー協会をつくったのですが、残念ながら数年で破綻してしまいました。

それはなぜでしょうか。先ほど見ていただいたとおり、パシフィコ横浜にはとても数多くのコンベンションがやってきましたが、地域にはお金が落ちませんでした。落ちなかったとは変な言い方でごめんなさい。参加者はしっかりと地域で消費をしてくれたのですが、実は地元の幅広い産業の皆さんが、仕事としてビジネスのチャンスをつかむためには、もう一工夫必要だったところについて、今日はご紹介したいと思っています。

■ MICE の経済効果

私はこのパシフィコ横浜での経験の後、ずっと言い続けていることがあります。MICE の経済効果と言ったときに、普通、皆さんは参加者がたくさん来るから、その人たちがいろいろな消費をしてくれる、だから経済効果が高い、あるいは参加者の消費単価が高いと考えます。しかし、実は MICE には 2 つの財布があることへの気づきが大切です。1 つは大きな財布です。これは MICE を開催するために主催者が、消費するお財布です。もう一つは参加者個人が持ってくるお財布です。もちろん両方のお財布から開催地で消費をしてもらいたいわけですが、実は主催者の財布から開催地に、お金を落としてもらうところに、かなり工夫が必要です。[スライド 1.3]

パシフィコ横浜という施設は地域への貢献度を図るために、定期的に経済効果の調査をしています。これはコロナ前の 2017 年度にパシフィコ横浜が実施した経済効果の調査表です。パシフィコ横浜は、年間で 800 件から 1,000 件のお客さまが利用します。そのお客さま、主催者と参加者がこの年に消費をした直接消費額が、約 1,060 億円です。そのうち神奈川県内で消費されたのが 650 億、横浜市内では 600 億になります。パーセンテージにするとたった 60%と、56%なのです。残りの 40%近くは、どこに消えたのか。経済効果、これを波及効果に換算すると、さらに率は下がるわけですが 40%と、37%になります。[スライド 1.4 ~ 1.5]

■ MICE の開催目的と ROI（投資対効果）

残りのお金はどこに流れたのか、これから、この話を中心に進めていきたいと思います。最初のテーマは MICE 開催目的と ROI です。先ほどの山下さんのお話の中にも、主催者が一体何を目的にしてやっているのかが大事だという話がありました。私の経験では、主に 2 つの目的があります。1 つは本来の開催目的です。例えばそれは社員のモチベーションを高めることなのか、最先端の研究情報をみんなで共有してさらに深めるためなのか、あるいは販売実績を上げるためなのか、それぞれ MICE を開催する目的があります。この目的をまず達成しなければなりません。これに加えてもう一つ、ステークホルダーとのエンゲージメントの向上があります。主催者から見たときに、MICE の参加者の満足度を向上することはとても重要です。どのようにして向上したら良いのでしょうか。この 2 つの目的が大きな目的として掲げられ、それに対する投資対効果

が、評価をされていくことになると考えています。[スライド 1.6]

最初に掲げた本来の開催目的の達成では、基本的に MICE のサプライヤーにもコアなビジネスがあります。例えば会場を提供する人たち、宿泊を提供する、飲食の提供、事務局の代行など、コアなサプライヤーと呼ばれる人たちがいるわけです。このうちの今赤い文字で表したところ、これは必ずしも開催地で調達しなくてもいいものです。逆に言うと、黒いところはほとんど開催地で必要とされているので、効率的に考えてもそこで消費するのが当然かもしれませんが、逆に言うと今この赤い文字で出したところ、ここについては東京やあるいは全国で、この辺にスキルを持っている事業者の方などと競争をして、仕事を取っていかなくてはいけないことになります。そこに地方都市が後発で参入していくということは、いわゆるレッドオーシャンに近いようなマーケットに、殴り込みをしていかなければならないということです。ここのところの覚悟を持たないと、先ほどの横浜のサプライヤー協会のようなことになってしまいます。[スライド 1.7]

次は、ステークホルダーとのエンゲージメントの向上です。これはなぜ大事なのかと言うと、先ほど最終的な目的を達成するために、例えば社員のモチベーションや組織への求心力が、とても大事だとお話ししました。学会なども開催したときに、参加者が満足を高めていかないと、次から参加者の数が減ってしまいます。参加者の数が減ると、学会の予算が減って大変なことになります。いずれの MICE も参加者の満足度をどのようにして高めるかが、ポイントになってきます。そのとき私たちが、主に DMC のビジネスとして掲げているキーワードは、この3つです。コミュニケーション、モチベーション、ロイヤルティです。どこの組織でもコミュニケーションの問題は、非常に根深く残っています。また、組織を構成するのは人ですから、その人のモチベーションをどのようにして高めていくのかは、永遠の課題です。近年では日本でも年功序列の雇用形態が崩れており、優秀な社員ほど、他の組織に転籍をしていってしまいます。その組織に所属している、あるいはその組織の中で仕事をしていることを、いかに自分の誇りとして捉えることができるか。そのようなことをしっかりと MICE の機会を使って植え付けていく、このようなことがとても重要になってきています。そのためには何をしたらよいのか。[スライド 1.8]

MICE の中で何を提供したら、それに貢献できるのか。まず1つは、そこでしか得られない情報を共有できる仕組みです。それから人的なネットワークを構築できる仕組み、そしてこれはインセンティブトラベルでは特に求められますが、特別な体験です。そこにいることで初めて特別な体験ができて、それをみんなで共有できる。このような仕組みを、どのようにして作っていかかが重要になってきます。[スライド 1.9]

それを提供することで、MICE の2)の目的に対して、われわれがビジネスとして関わっていくチャンスが生まれてくることになります。これが MICE のプロダクトを提供していくことです。主にこの業界で言われている商品のグルーピングで言うと、聞いたことがある方もいると思いますが、ユニークベニュー、それからチームビルディング、あるいはエクスカッション、SDGs や CSR のプログラム、テクニカルビジットのような商品群があるわけです。[スライド 1.10]

■沖縄の事例

具体的にはどのようなことか、沖縄の事例をご紹介します。これからご紹介する事例はすべて私ども DMC 沖縄が開発をしてきた商品です。沖縄には世界遺産群がありますが、1つ目は、その中の勝連城跡という、とても城壁のきれいなお城を使ったユニークベニユのパーティーです。地元のうるま市観光物産協会さんを通じて、地域の特産品や郷土芸能などを盛り込んだパーティーメニューを作って、特別な場所でのパーティーの商品を提供しています。次はアジア系の参加者の方に人気があるビーチサイドを使ったアウトドアのパーティーです。[スライド 1.11 ~ 1.12]

それから、沖縄で一番有名な観光施設が首里城になると思いますが、この首里城公園を使ってチームビルディングというプログラムを提供しています。それから、国際通りや公設市場は聞いたことがある方がいると思いますが、そのような街中の商店の皆さんにご協力をいただいて、実際に商店のビジネスも取り込みながら、チームビルディングをつくったりいたします。[スライド 1.13 ~ 1.14]

次は離島の事例になります。竹富島という島に行って、ここの島を1日回遊しながら展開するチームビルディングプログラムです。次の写真は、船をチャーターして小さな島に渡り、そこで丸1日のプログラムを展開したものです。[スライド 1.15 ~ 1.16]

次はテクニカルビジットです。これは地元の産業あるいは研究などが題材になってきます。例えば上の段、これは沖縄の一番東にある南大東島に渡り、小さな離島で6次産業に取り組む事業者を訪ねた事例です。この島は決して豊かな島ではありません。産業はサトウキビの生産、それとカボチャの生産、この2つがメインの産業になります。その島でサトウキビを原料にラム酒を作り、自ら世界のマーケットにラム酒を販売することで、小さな離島の特産品に付加価値を付けた商品の販売にチャレンジをしている、グレイス・ラムという会社があり、そこを訪ねてサトウキビの生産から、ラム酒の生産から販売までの1つのビジネスモデルを学習に行きました。それから下のほうは宮古島になりますが、ここは昔から水不足の島でした。雨は降るのに水不足です。なぜかと言うと、降った雨が地下にある琉球石灰岩の中を流れて、みんな海に水が出て行ってしまします。したがってこの島も昔は、サトウキビしか作れない島でした。けれども、ある研究によって地下に水をためる方法が分かり、今は地下ダムというダムができて、地面の下の琉球石灰岩の中に水をためて、それをくみ出して農業用水や生活用水に使うようになりました。水が豊かになったことで農業のイノベーションが起きて、最近皆さんが知っている果物で言うと、例えば宮古島のマンゴーという付加価値の高い高級果物を、育てられるようになりました。そのような農業イノベーションに至る過程の勉強に行ったり、地下に水をためることから土を汚してはいけないと、循環型社会の勉強に行ったりと、その土地のフィールドで、特色のある産業や研究などが、実はテクニカルビジットという MICE の商品にもなってきます。[スライド 1.17]

このスライドは DMC が個別に開発していく商品の素、要はプロダクツにする前のもので、これがいわゆる地域資源そのものになるわけです。産業、社会貢献活動のようなもの、地域に根差しているさまざまな歴史、文化、このようなものもそのままではあくまで素材ですが、それを

MICE のお客さまがお金を払って、商品として購入する価値が生み出せるものに加工をして、用意しておきます。このようなことをしないと、ただそこに素材があるだけになってしまいます。われわれがこれから MICE のお客さまをお迎えし、地域で実際にそれをビジネス化しようとするのであれば、このような努力を重ねなければなりません。[スライド 1.18]

■沖縄が歩んだ道のり

私はパシフィコ横浜を 2006 年に退職し、DMC 沖縄という日本で初めての専門 DMC を沖縄で始めました。ここからは、今日までの 15 年の間で、どのようなことを沖縄で経験してきたかをご紹介します。独立した 2006 年は国土交通省の中に、MICE の研究会が立ち上がった年です。したがって日本ではまだ「MICE」という言葉も知られていない状況で、先ほど山下さんのお話で、シンガポールあたりから始まったのではないかという話もありましたが、そのシンガポールに遅れること 12 年、日本でもやっと 2006 年に MICE への取り組みが始まりました。MICE という言葉と考え方、このマーケティング用語を伴って私は沖縄に上陸しました。

沖縄県が支援をしてくれて、沖縄で起業したわけですが、この間沖縄に行ってからいろいろな方々にお会いして、とにかく啓蒙活動をしました。MICE という考え方の普及と啓蒙です。しかしながら、過去にコンベンションで痛い思いをした、ウィークデーの観光需要などは修学旅行で目いっぱいだから新しいことはやっていられないなど、いろいろな話がありました。そのような中、MICE は将来、未来を担保するビジネスなのだというところも含めて、お話をしながら約 8 カ月たち、2007 年の 5 月に「明日の MICE を考える沖縄の会」という勉強会を、立ち上げることになりました。その時、懇話会を開催して、約 120 人の参加者に集まいただきました。その中にコンベンションビューローや、沖縄県の関係の方もいらしていただいて、たまたま県の副知事も見に来てくれていました。これが実は沖縄での MICE のスタート、キックオフという形になっていました。[スライド 1.19]

おそらく今日のこの場も、栃木県にとっての新たなキックオフの 1 つになるのではないかと期待しています。これをきっかけに、2008 年度から沖縄県の観光施策の中に MICE の誘致促進という文言が入りました。地方自治体の中ではどこよりも早く、MICE を、正式に文字で施策の中に盛り込みました。その後、2008 年 7 月から、人材育成を始めていくことになります。本来であればこの辺を、DMO がやっていくことになるビジネスだと思いますが、残念ながら当時 DMO という考え方はまだ日本には上陸していませんし、当然そのような組織もありません。ということで、県とコンベンションビューローと連携をしながら、私どもがノウハウを提供し、沖縄の MICE 人材の育成プログラムをスタートしました。[スライド 1.20]

これはその後もずっと続いて、今年も継続して開催しています。主に MICE の基礎講座を通じてすそ野を広げるとともに、その間少しずつ育ってきた方々には第一線で活躍している人たちから生の情報を教えてもらいます。加えて、先進地、特に海外の先進地を中心に実際に体験に行きます。海外の先進地での体験が参加した人たちのモチベーションにもなります。実際に自分たちがお迎えするお客さまが、今までにどのような体験をしてきたか、身をもって知ることになりま

す。それによってこのままでは駄目だ、もっと自分たちはこうならなければならないという工夫が始まって、どんどん成長していく感じです。[スライド 1.21]

それから 2009 年には、MICE コンテントレードショーを起こします。これも私たち明日の MICE を考える沖縄の会を中心に、民間の人間からコンベンションセンターに相談に行きました。「コンベンションセンターさん、すみません、会場をただで貸してください。その代わり展示会の中身とバイヤーは、自分たちで集めてきます」と、形上はコンベンションセンターの自主企画の形で、この展示会をやらせていただいて、それを実際に今度は沖縄県庁の皆さんなどにも見ていただいて、そうしたらこれは素晴らしいとなり、翌年からは沖縄県が主催になって、沖縄 MICE プロジェクトと題して 5 年間継続して、展示会を催しました。バイヤーも県が招聘をしてきています。その後 2016 年からは、商談会という形になって現在も継続中です。[スライド 1.22]

2017 年に、沖縄 MICE 振興戦略を策定しました。これは先ほどの山下さんのお話にもあり、沖縄の将来像に合わせて、MICE を活用する戦略になっています。その戦略を実際に推進する母体として、産官学民連携組織で沖縄 MICE ネットワークが、同じく 2017 年に発足しています。明日の MICE を考える沖縄の会などが、どんどん成長していった結果として、沖縄 MICE ネットワークができています。この沖縄 MICE ネットワークは、MICE の誘致や受け入れの課題解決も大事なテーマですが、一番大事なテーマはこのネットワークの中で、ローカルホストを育てることです。さまざまな産業団体あるいは経済団体、それから大学コンソーシアム、いろいろな方々が参加しています。この方々はみんなローカルホストに、なれる人たちばかりなのです。現在、この沖縄 MICE ネットワークに、200 団体ぐらい加盟していると思います。この人たちが年に 1 件ずつ MICE を開催出来たら、年間で 200 件の MICE を開催することになるわけです。ここにいる皆さんもそのような意味では、ローカルホストの候補生だと皆さんお一人お一人が感じてもらって、ご自身が所属している組織、団体の上部組織が全国でどのような MICE をやっているのか、それは 10 年後には一回自分たちの栃木でもやってもらおうなど、そのようなことを考えながらぜひこのプロジェクトに、参画をしてもらったらいいのではないかと思います。2018 年には沖縄では、MICE ブランドを構築し、タグラインを「OKINAWA Japan Where inspiration meets」としました。沖縄はそのような発想やひらめきに出会える場所なのです。[スライド 1.23]

■戦略的 MICE 誘致と創出

先ほどの沖縄 MICE 振興戦略なのですが、その結果としてどのようなものを誘致してきているか、沖縄で一番重視しているのが、アジア経済戦略構想という成長戦略です。アジアの活力を沖縄に、どのように持ってきて活性化させるのか、産業を成長させるのか、それに則して MICE を誘致しようという考え方の下で誘致したり、あるいは創出したりしているのが、ここに書いてあるいくつかの MICE です。例えば Routes Asia というのは、世界中の航空業界から 100 のエアラインと 200 の空港と、30 の観光団体が来場した商談会になります。沖縄は離島です。なので観光業はとても重要で、観光振興もとても重要です。そのためには、航空路線の拡大はとても重要

だと、Routes Asia という展示会、商談会を誘致してきて、地域を発展させようということです。このようなものが例えば農林水産食品加工だったら大交易会、それから IT と観光のデジタルトランスフォーメーションだったら、リゾテックのような展示会を創出しています。[スライド 1.24]

沖縄ではそのようなことをやっているわけですが、それらのノウハウを今度は横浜を軸に展開しようと始めています。ここからの話は DMC Greater Yokohama という会社が、中心になってやっている話です。私たちの基本的な考え方は横浜で MICE を開催したからといって、横浜市内で完結する MICE はないと考えています。ここに書いていますとおり、横浜を起点に半径 60 キロ、これが MICE の主催者、参加者が行動したり、あるいは活動したりする領域と捉えていて、われわれはそれを勝手に「Greater Yokohama」と定義しました。なので、会社名も「DMC Greater Yokohama」となっています。その半径 60 キロの中で最も横浜に近く、隣接するリゾートエリアが三浦半島です。今、われわれは三浦半島の商品化にも注力をしているところです。2020 年 1 月には、横須賀市、鎌倉市、三浦市、逗子市、葉山町の 4 市 1 町の公認を受け、観光庁に候補法人登録をしたところです。

いろいろな活動をしているのですが、ミーティング・プロフェッショナル・インターナショナル (MPI) ジャパンチャプターのセミナーを三浦半島に誘致できることになり、今年 2 月 26 日にハイブリッドの形で開催します。MPI のホームページに行ってくださいと、一般の方もオンラインで見られるようになっていきますので、もしご興味ある方は MPI ジャパンのホームページから、お申し込みをいただけたらと思います。[スライド 1.25]

ここまで、「DMO」や「DMC」などいろいろな言葉が出てきて、ややこしいと思われる方が多いのではないかと思います。観光を通じた地域づくり組織の目的や特性を、簡単な図に表してみました。縦軸に公共性、横軸に営利性の線を引き、エリアを分けてみました。DMO は特にマーケティングが中心になります。公共性のところで A のゾーンから B の一部にかけてが、DMO の機能として求められる部分です。一方、DMC としては営利性を持ちつつ、地域づくりの DMO とともに貢献をしていく二人三脚の関係にもあり、それぞれの位置関係としては、このような機能が求められているのではないかと私は考えています。[スライド 1.26]

また、ブランドコミュニケーションにおいてステークホルダー連携を強化するとともに、外に向けてブランドをどう訴求するのか、ブランドの品質を保ちエリアの中でどのように連携するのかを考えると、DMO と DMC の連携体制はとても重要なものになってきます。ブランドデリバリーでは、DMO がある程度コンベンションビューロー的な機能も持ちつつ、外に向けた活動を担っていきます。一方でそのブランドを維持する、あるいは品質を向上させるのが地域のステークホルダーたちで、DMC と一緒に具体的な商品を開発していきます。このような関係がうまく回ると、とてもいいビジネスにつながるだろうと私は思っています。[スライド 1.27]

最後に沖縄の MICE のプレーヤーたち、言い換えると沖縄の MICE のステークホルダーたちになりますが、彼らの連携が見える化したビデオをご紹介します。これは私どもが企画、制作をしました。登場人物は全員が沖縄の MICE プレーヤーたちです。2000 年に、G8 サミットを開催した万国津梁館という施設を使って、国際会議をどのようにつくっていった、どのよう

な人たちが皆さんをお迎えして MICE の開催をサポートするのかを訴えるため、裏方の人たちの顔見せビデオになっています。みんなである歌を口ずさみながら展開していくので、楽しくご覧ください。

このビデオは先程ご紹介した沖縄の MICE ブランドを訴求するために作ったものです。今視聴が YouTube で約 1 万回ぐらいでしょうか。

本日は、限られたお時間で気ぜわしくご紹介して終わってしまいまして申し訳ありません。ご清聴ありがとうございました。

栃木県における「MICE未来都市」の創造戦略

一産官学民によるDMOの具体的な運営を考えるー

基調講演②

「地域に根差したMICEビジネス開発のエンジン DMC / DMO」

～MICE先進地の事例に学ぶ～

株式会社DMC 沖縄 / 株式会社 DMC Greater Yokohama

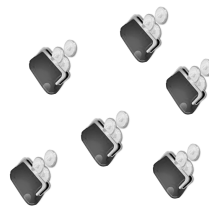
代表取締役社長 徳田 博之



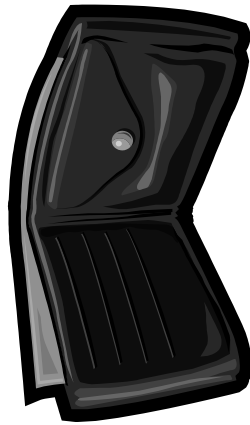
(1.1)

◆MICEの経済効果

参加者の個人財布



主催者の事業費



(1.3)

◆本日お伝えしたいこと

- 1) 開催地がMICEで潤うために必要なこと
 - ①MICEビジネスの本質を掴む
 - ②強敵「東京」との闘いと地域資源
- 2) MICEに挑む DMC / DMO の先進事例
 - ①沖縄が歩んだ道のり
 - ②横浜・神奈川の新たな展開
- 3) DMC / DMO の役割
 - ①地域づくり組織の目的と特性
 - ②ブランドコミュニケーションの機能

(1.2)

◆MICEの経済効果

指標	全国	神奈川県	横浜市
直接効果 (億円)	約1,060億円	約650億円	約600億円
経済波及効果 (億円)	約2,310億円	約950億円	約860億円
雇用効果 (人分)	約20,000人	約9,300人	約7,300人
誘発税収額 (億円)	約270億円	約22億円	約13億円

61.7%

56.6%

2017年度にパシフィコ横浜で開催された催事による経済波及効果

出典) 2017年度パシフィコ横浜経済波及効果測定詳細説明資料より抜粋・加工

(1.4)

◆MICEの経済効果

指標	全国	神奈川県	横浜市
直接効果 (億円)	約 1,060 億円	約 650 億円	約 600 億円
経済波及効果 (億円)	約 2,310 億円	約 950 億円	約 860 億円
雇用効果 (人分)	約 20,000 人	約 9,300 人	約 7,300 人
誘発税収額 (億円)	約 270 億円	約 22 億円	約 13 億円

2017年度にパシフィコ横浜で開催された催事による経済波及効果

出典) 2017年度パシフィコ横浜経済波及効果測定詳細説明資料より抜粋・加工

41.1%

37.2%

(1.5)

◆MICEの開催目的とROI (投資対効果)

1) 本来の開催目的の達成

《MICEサプライヤーのコアビジネス》

- ・会場提供 ・宿泊施設
- ・飲食提供 (店舗/ケータリング/デリバリー等)
- ・事務局代行 ・人員輸送 ・デザイン ・WEB制作
- ・会場装飾 ・備品/機材レンタル ・人材派遣
- ・物品調達 ・通訳 ・印刷 ・物品運搬 など

※東京、あるいは、全国の業者と戦えるスキルが必要

(1.7)

◆MICEの開催目的とROI (投資対効果)

1) 本来の開催目的の達成

2) ステークホルダーとのエンゲージメントの向上

参加者 (学会員・社員・顧客など) の満足度向上

(1.6)

◆MICEの開催目的とROI (投資対効果)

2) ステークホルダーとのエンゲージメントの向上

参加者 (学会員・社員・顧客など) の満足度向上

☆ Communication

☆ Motivation

☆ Loyalty

(1.8)

◆沖縄の事例 Team Building Program



(1.13)

◆沖縄の事例 Team Building Program



(1.15)

◆沖縄の事例 Team Building Program



(1.14)

◆沖縄の事例 Team Building Program



(1.16)

◆沖縄の事例

Technical Visit

産業視察研修：南大東島グレイスラム社(さとうきびの島でラム酒を製造)



産業視察研修：宮古島地下ダム資料館(農業イノベーション)&次世代エネルギーパーク



(1.17)

◆沖縄が歩んだ道のり

2007年5月 明日のMICEを考える沖縄の会 発足
MICEビジネス懇話会 開催



(1.19)

◆DMCが開発するプロダクツの素

地域資源

自然・海・山・温泉・人

文化遺産・伝統芸能・行事・社会貢献活動

町並み・景観・商店街・公園・公共施設

ものづくり産業・農水産業・飲食業・流通業

地場産業・観光産業・テクノロジー など

(1.18)

◆沖縄が歩んだ道のり

2008年7月 MICEビジネス人材育成プログラム 開始
※その後、毎年開催し今日まで続く。



(1.20)

◆沖縄が歩んだ道のり

2009年 2月 沖縄MICEコンテントトレードショー ←民間サブライヤーが発案
 2009年 12月 沖縄MICEプロジェクト2009 ←県が主催・バイヤー招聘
 2010年 9月 沖縄MICEプロジェクト2010 ←MICEコンテントプロジェクト
 ※その後、5年間継続開催し、2016年から商談会方式になり今日まで継続して開催。



(1.21)

◆沖縄が歩んだ道のり

2017年 7月 沖縄MICE振興戦略策定
 2017年 7月 沖縄MICEネットワーク発足 ←産官学民連携組織・MICE振興戦略の推進母体
 2018年 3月 沖縄MICEブランド構築



(1.23)

◆沖縄が歩んだ道のり

国内外のトレードショー・商談会への出展



【海外のトレードショー】

◆ IMEX America ◆ IMEX Frankfurt ◆ The Meetings Show
 ◆ Singapore Asia Business Meet ◆ ibtm World ◆ IT&CMA 等

【日本のトレードショー / 商談会】

◆ VISIT Japan MICE Mart ◆ IME ◆ JNTO 主催 インセンティブセミナー 等
 【沖縄のトレードショー / 商談会】
 ◆ 沖縄MICEプロジェクト ◆ 沖縄MICEセミナー 等

(1.22)

◆戦略的MICE誘致と創出

「アジア経済戦略構想」実現のためのMICE活用

◇ Routes Asia 2017

【観光産業振興 - 航空路線の開拓】

世界中の航空業界から100のエアライン、200の空港、30の観光団体、
 述べ900名以上の関係者が参加

◇ 大交易会 (2013年創出・毎年開催)

【航空物流ハブ構想 x 農林水産・食品加工産業振興】

日本全国の農林水産業者・食品加工業者と国内外の流通業者に、
 国際物流ハブ化の舞台である沖縄にご参集いただく高い国際食品商談会

◇ ResorTeck Okinawa (2020年創出・毎年開催)

【IT産業振興 x 観光産業振興】

ITソリューションと観光や都市技術を掛け合わせたDXの提案展示会
 県内外から42団体が参加

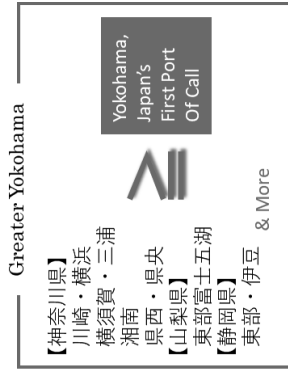
(1.24)

◆横浜・神奈川の新しい戦略

株式会社 DMC Greater Yokohama が果たす役割

【Greater Yokohama の定義】

◆横浜・神奈川を基点に開催されるMICE顧客（主催者・参加者・出展者・同伴者等）が行動するエリアや活動する領域を総称して「Greater Yokohama」と定義します。



※横浜を起点に半径60kmが対象。

※横浜に隣接するリゾートエリア「三浦半島」の商品化に注力。

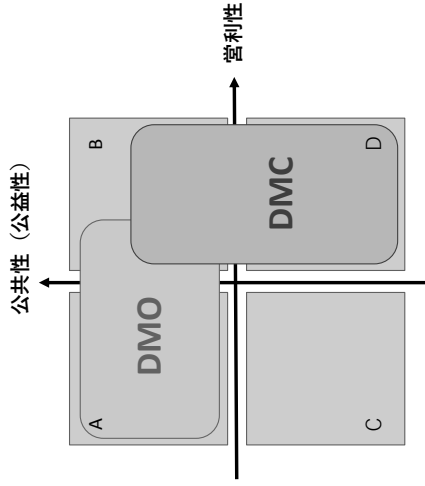
※2020年1月三浦半島地域連携DMO（横須賀市、鎌倉市、三浦市、逗子市、葉山町の4市1町公認）候補法人として観光庁に登録。

※2021年2月26日 MPI Japan セミナーを三浦半島からハイブリッドで開催決定。

(1.25)

◆DMC と DMO の関係

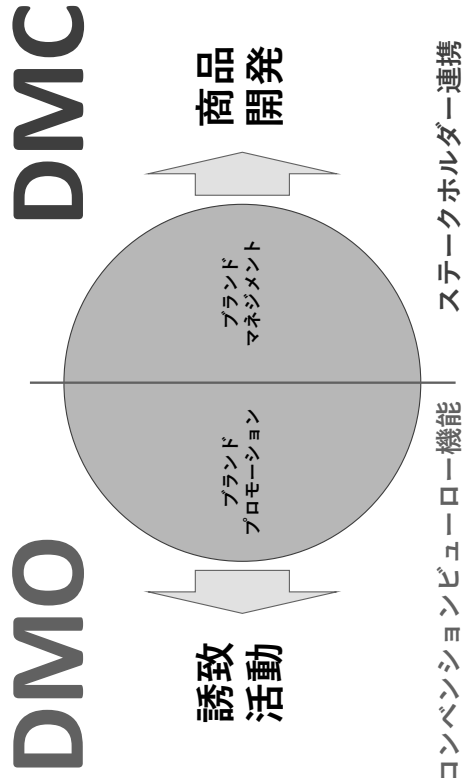
地域づくり組織の目的と特性



(1.26)

◆DMC と DMO の関係

ブランドコミュニケーションにおける機能



(1.27)

パネルディスカッション

「MICE都市間競争に打ち勝つ本県のDMOとは」

パネリスト

- 鎌田 秀一 氏（宇都宮市副市長）
西川 洋子 氏（株式会社コンベックス代表取締役専務）
中津 正修 氏（栃木県経済同友会筆頭代表理事）
吉田 元 氏（宇都宮商工会議所議員（関東自動車株式会社取締役専務執行役員））
山下 真輝 氏（株式会社JTB 総合研究所主席研究員）
徳田 博之 氏（株式会社DMC 沖縄代表取締役社長・
株式会社DMC Greater Yokohama 代表取締役社長）

司会

- 須賀 英之（宇都宮まちづくり推進機構理事長・宇都宮共和大学学長）

◆須賀

ここからはパネルディスカッション「MICE 都市間競争に打ち勝つ本県の DMO とは」で、6 名の先生方にご登壇いただきます。最初に宇都宮市の鎌田副市長から JR 宇都宮駅東口地区の整備事業と、そして MICE 誘致に関わる取り組みで、お話をいただきたいと思います。では、鎌田副市長、よろしくお願いします。

■宇都宮市の取り組み

◆鎌田

ご紹介いただきました宇都宮市役所、副市長の鎌田です。きょうはお話させていただける時間をいただき、ありがとうございます。



宇都宮市では 2022 年度の施設の完成に向けて、MICE 施設となる交流拠点や商業施設などを、宇都宮駅東口で一体的に整備を進めているところです。本日はこの JR 宇都宮駅東口整備事業の概要と、MICE 誘致に関わる本市の取り組みについて、お話をさせていただきます。

はじめに、JR 宇都宮駅東口地区整備事業についてご紹介します。まず、地区の概況ですが、本事業は JR 宇都宮駅に隣接する中央街区と南街区を併せた、合計約 2.6 ヘクタールの私有地を対象としています。次に事業の経過ですが、2018 年に公募により選定しました、野村不動産株式会社を代表企業とするうつのみやシンフォニー、こちらの事業者に決定し、その後各施設の設計や工事に順次着手しています。[スライド 2.2 ～ 2.4]

次に地区内の各施設の概要についてですが、資料の左下の平面図をご覧くださいなのですが、街区の中央には市の交流拠点施設と交流広場を整備し、この北側に商業施設やカンデオホテルズなどの施設で構成する複合施設等を整備します。また、交流拠点施設の南側には高度専門病院のほか、商業施設やホテルなどで構成する複合施設を整備しますが、こちらの複合施設については、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、現在うつのみやシンフォニーにおいて、計画の見直しを行っているところです。そして、道路を挟んだ南街区のほうについては、2020年4月から供用を開始した市営の自転車駐車場のほか、分譲マンションを整備します。[スライド 2.5]

次に交流拠点施設の概要についてですが、この施設の特徴としてはJR宇都宮駅の改札口から徒歩わずか2分と、国内でも有数なアクセス性を有するほか、学会会議や各種大会、式典等とはもとより大ホールなどにおいては、交流広場のほうと一体的に利用できるような、そのような形式で設計していますので、いろいろな多種多様な催し物に、対応できるような機能を有しています。また、この施設のデザインについては、新国立競技場の設計者である隈研吾氏の監修で、県都の玄関口にふさわしい風格を備えた施設の設計にしています。次に各施設のフロアごとの概要ですが、このような感じで大ホール、大会議室やエントランス、2階のほうからが駅と直結の入り口になっています。これは中ホールです。小会議室です。このような施設になっています。後でお手元の資料のほうを、ご覧いただければと思います。[スライド 2.6 ～ 2.10]

次に今後のスケジュールですが、今年の11月に高度専門病院のほうが供用を開始し、2022年の11月までには見直し中の複合施設を除き、全ての施設が供用開始となり、まち開きを開催する予定です。[スライド 2.11]

次にMICEの誘致に係る取り組みについて、ご説明をします。交流拠点施設への催事の誘致についてですが、施設の供用開始直後から魅力的な催事を、数多く開催できますよう現在全国の大学や企業など、約5,000の催場の主催者に対して、ダイレクトメールを送ったり、また訪問営業を行うとともに施設の利用希望者に、さらに利用意向を高めていただけるように、施設中の様子を360度閲覧可能なVRの映像や、宇都宮駅東口地区内の施設の立体の動画などの作成に、取り組んでいるところです。今後は作成した映像を用い、本年2月に行われる国内最大級のMICE商談会である、国際MICEエキスポへ出店するなど、積極的な誘致活動に取り組んでいきます。[スライド 2.12 ～ 2.13]

また、市内におけるMICE開催の支援として、宇都宮観光コンベンション協会において、コンベンション主催者からの相談に応じ、歓迎の看板やビラの掲出による参加者歓迎のサポート、あるいは懇親会やレセプションパーティー等でのアトラクションの紹介のほか、お土産品の販売コーナーの設置やコンGRESバッグ、観光パンフレットの提供などの開催支援に、取り組んでいるところです。[スライド 2.14]

しかしながら本市はこれまで以上に選ばれるためには、さらなる支援の充実が今後不可欠と考えています。官民が連携してMICEの受け入れの体制の充実を図る必要があります。そこで本市においては、今年度市内の観光事業者や交通事業者さんなどが参画する宇都宮観光推進委員会が発足しました。ここでは事業者が連携、協力を行いながら既存事業の磨きあげ、新たな観光商品の

企画などに取り組んでいただいています。このコロナ禍においても、周遊クーポンや旅行商品の造成、販売などを積極的に手掛けていただいている、市内の観光をけん引する非常に心強い存在となっています。このような組織をうまく活用しながら MICE の誘致を、展開していきたいと考えています。このような取り組みをしています。[スライド 2.15]

また、本市には文化会館や総合文化センター、マロニエプラザ、ブレックスアリーナなど既存のコンベンション関連施設もあります。これらを組み合わせることにより、より大規模なコンベンションの開催も可能であることから、MICE の誘致に当たっては、今後オープンする駅東口の交流拠点施設と併せて、これらの施設についてもこれまで以上に、積極的に PR をしていきたいと考えています。さらに MICE 誘致に当たっては地域の特色を発揮し、他都市との差別化をすることが求められていることから、大谷資料館や若山農場など特別感を演出できる施設のユニークベニューとしての活用や、餃子やジャズ、カクテルなどの本市の強みとなる地域資源を活用したアフターコンベンションのメニュー作りなども、行っていきたいと考えています。[スライド 2.16 ~ 2.17]

地域の特色を発揮する意味では、県内のさまざまな魅力ある資源を活用し、栃木県全体で魅力の向上を図り、主催者に訴求していく必要があると考えています。県内の自治体間で連携を強め、宇都宮だけでなくオール栃木で誘致を推進することができれば、より多くの MICE を誘致することができ、県内経済の活性化に大きく寄与するものと考えていますので、本日お越しいただいている関係団体の皆さまにおいては、どうぞこれまで以上のご協力をお願いしたいと考えています。私からは以上です。ありがとうございます。[スライド 2.18 ~ 2.19]

◆須賀

鎌田副市長、どうもありがとうございました。

ここからビデオメッセージも含めて、約 1 時間のパネルディスカッションで、宇都宮市あるいは栃木県における DMO についてのイメージを、固めていきたいと思います。

まずは地元の経済界から、栃木県経済同友会の中津さんから、この施設に対する期待あるいは県内の産業に対する波及効果、その中での DMO の役割と、いくつか論点があるかと思います。

■地元経済界からみた駅東口交流施設や DMO への期待

◆中津



栃木県経済同友会の中津と申します。よろしくお願いします。本日は業界のプロの方々にお集りいただき、素晴らしいお話を聞かせていただきました。私にはわからないことばかりで、本来であればそちらに座って聞きたい立場ですが、「広域連携のための本県 DMO の必要性」というお題で話をさせていただきます。実は私ども栃木県経済同友会には、いくつかの委員会があり、その中に地域振興委員会があります。この地域振興委員会では、現在「広域連携による観光県の構築」というテーマで、活動中で、栃木県を中心に広域で福島、茨城、群馬、

埼玉を含めて5県が連携し観光誘客を進めていこうとして調査・研究を行なっています。

実は昨年になりますが、5県の行政と観光関係者が集まりシンポジウムを開催させていただきました。そのときの基調講演を「せとうち DMO」の元総括責任者であった村木智裕様にお願いしましたが、そこでわれわれが1つ気付いたことは、広域連携は非常に難しく、先ほど5県と申し上げたのですが、これを例えば鉄道でつなぐとなるとどうなるのでしょうか。それから道路でいくと茨城、栃木、群馬は北関東横断道で1つ流れがうまくできています。せとうち DMO は瀬戸内海を中心に7つの県がうまく回遊できるのです。ですから非常に DMO としての機能、それから誘致、いろいろなことをプレゼンテーションするのに素晴らしい環境です。それに対して栃木県としてどうするかを、やはり考えなければいけないと感じさせられました。また、その中でデジタル活用の話が出て、マーケティングやプロモーション、このような情報を世界に発信することの重要性についてお話いただきました。特にヨーロッパを中心にかかなりの反響があったとのことでした。

私の本業は住宅メーカーで、戦後 40 数年間にわたり営業を続けているのですが、住宅はいろいろなことで変わるのです。例えば阪神淡路大震災がありますと、途端に耐震強度をどう強めようかとなります。雪の多い例えば北陸地方においては、今降雪がすごいのですが、そのような地域によるとやはり多雪地帯に合ったようなものを、造り上げていくわけです。私はやはりこの DMO を考えるときに、日本の現状やこれから日本がどう変わるか、過去にどのような変化を起こしてきたか、このようなことをやはり地域単位の中でしっかり考察をして、その中でいいものをどんどん発信していく、このことが非常に重要かと考えています。

実は数十年前になるのですが、私は同友会の特定地域再生特別委員会の委員長を務めたことがあります。金融機関の不良債権処理の問題で非常に金融庁の指導が厳しくなったとき、温泉観光地の再生に向けて栃木県内の観光協会と話し合いをさせていただきました。観光課の担当者の方も来たのですが、実はそのときに私が非常にショックを受けたのは、観光協会の人たちのお考えが全て依存型なのです。助けてもらうという表現はちょっと言い過ぎかもしれませんが、そのような期待が非常に強くて、われわれ同友会でいくと同友会でお金を貸してくれるのか、お客を連れてきてくれるのかと言われ、だいぶトラブったことを覚えているのですが、やはり地域の DMO はそのようなものではないと思うのです。自分たちの力と努力は、特に栃木県の場合は世界遺産がある日光東照宮や那須など自然と歴史に非常に恵まれています。極端なことを言うと、日光であれば知名度があるので何となくお客さまが来てくれました。もっと極端なことを言うと、戦後の復興期における企業の慰安旅行と言うと、必ず鬼怒川温泉、川治温泉が入るわけです。きょういらっしゃるいただいております JTB さんなどの大きな旅行会社さんが、団体旅行をセッティングしていきます。そうすると、われわれはそこに行って地元の方とお話をする、旅館など受入側が努力をした形跡があまり見えないのです。どこへ行ったら買えるのだろうと思うような薄っぺらなタオルや、お風呂から出てくるとまず大変なのが、自分の履いてきたスリッパ探します。他にも手で振るとペラペラ動くような歯磨きで、歯を磨けと言わんばかりのアメニティグッズや、朝の7時半になったら布団を上げに来るなど、サービスやホスピタリティが全く感じられ

なくて、私は本当に全国から MICE の方々をお呼びしても今の環境では、ちょっと難しいと当時感じた時期がありました。そのところは栃木県に誘客する上で重要な点ですので、敢えてお話をさせていただきました。その当時は大型の観光業者の方が、お客を連れて来る、企業単位の中で連れてきます。しかし、今は完全にニーズが変わっていて、個人のお客さまたちがどう楽しむかですのでマーケティング戦略を変えていく必要があります。

われわれの商売のマーケティングで言うと、われわれが何を提供するかという勝手な想像ではなく、お客さまが何を望むかをしっかり考えなければいけません。そうでないと、この地域において DMO の組織をつくっても機能しません。先ほどのお話の中にもありましたが、やはり公共性のある程度持ちます。しかし、かといってこの DMO はやはり収益も、ある程度考えていかなければなりません。DMC であれば収益を中心に考えていいと思うのですが、そのようなことを非常に感じました。一方で、国からは地方創生という大きな課題を背負わされているわけです。このようなことも、同時に進めていかなければいけないと思っていますので、これからの栃木県における DMO のことに関しては、われわれ経済界もどうすればうまくこれが機能するか、このようなところと一緒に考えていきたいと思っています。

◆須賀

ありがとうございました。では、吉田専務、どうぞ。

◆吉田



関東自動車の吉田です。本日はシンポジウムで、私自身も大変勉強させていただいているところです。

われわれはバス事業をやっているのですが、全国バス事業者大会というものが、全国のバス事業者が年に1回集まる会があるのですが、関東ブロックが担当になるときは必ず東京か神奈川でやるようになっていて、「北関東はどうなのか」と言われても、群馬も茨城もそうですが受け入れる施設がないということで、今までは受け入れてこなかったのです。ものすごく先の順番にはなるのですが、今回東口に施設ができることもあって、全国バス事業者大会を栃木で受け入れることにしたのは、やはり今回のこのような新たな施設ができることが1つの契機なのです。

単純にその施設ができるだけではなく、駅からすぐ見えるところにあって、2分で施設に行けることは非常に大きいと思っています。私は横にいる中津さんと2018年の4月に全国経済同友会セミナーをやったときに運営部会で輸送の担当を任されていたのですが、ホテル東日本さんと総合文化センターに全国から集まる経営者をどのようにしてお連れするのかと少々頭を悩ませて、実際にいろいろ大変でした。帰っていただくときも地元のタクシー会社さんにかなり声を掛けてタクシーを出してもらいましたが全然足らなかつたり、自分のところでバスを出したり、路線バスが走っているので前から乗って前から降りてくださいと、全国のバスとは乗り方が違うところなどを説明して何とか乗り切りました。そういったことがあった中で、このように駅にすぐ

隣接するところに施設ができるということは、オペレーション上は非常に準備の負荷が下がると思っていて、非常に運営する側からすると手離れが良くなります。手離れが良くなるということは、その分だけ受け入れるキャパが上がってきて、多くのコンベンションをお迎えできるようになるので、非常に良いことではないかと思っています。

きょういろいろな方のお話を伺いして私が思ったのは、私どもがよく担う領域としてはアフターコンベンションのエクスカージョンで、来ていただいた方を例えば那須地区や日光地区にお連れするところを実際に担ったりするわけですが、やはり宇都宮が中核都市でこのような中心的な施設を担いつつも、宇都宮市だけではやはり閉じないのではないかということです。先ほどの Greater Yokohama という考えもあるとのことでしたが、やはり栃木県のいろいろな地区との連携は非常に重要になると改めて思いましたので、宇都宮市さんと栃木県の連携がこの分野においてより一層深まっていくことが重要なのではないかと、改めて本日思いました。

◆須賀

ありがとうございました。徳田さんから宇都宮あるいは後背地の栃木県を、どのようにご覧になって MICE 誘致の強み、弱みについてアドバイスいただければと思います。徳田先生、お願いします。

■ MICE 誘致における DMO のあり方について

◆徳田

今、吉田さんのお話の中で Greater Yokohama の考え方についても話題に取り上げていただき、ありがとうございました。吉田さんのように、正にローカルホストとして、MICE を主催する決意を持たれている方がいらっしゃるの素晴らしいと思いました。

私のこれまでの経験からのお話になってしまうのですが、MICE の活動エリアは宇都宮で開催したからといって、宇都宮に限定されるわけではありません。先ほどの私の講演でもご説明させていただいた通り、私の経験上、半径 60 キロぐらいの範囲をしっかりとマネジメントしていくことが、重要になってきます。また、山下さんのご講演でも、MICE は都市の総合力で誘致するのだと話がありました。これは産業だけではなく、住民の方々も含めて、MICE が宇都宮に来る、栃木に来る、このようなことについて、われわれの生活の中のひとつの価値につながっているのだと、理解してもらうことも重要だと思います。そのようなことも含めて DMO には地域の皆さん、ステークホルダーの皆さんとのさまざまなコミュニケーションや合意形成など、とても重要な役割があるのだと思います。

また、新幹線が止まる駅のすぐ目の前に、このような素晴らしい施設ができることは、それ自体がアドバンテージだと思います。私がこれまで 15 年活動してきた沖縄には、鉄道がありません。したがって飛行機だけが唯一の移動手段で、那覇空港からの二次交通をどうするか。これは沖縄にとって長い間の課題ですが、同様に栃木にとっても広域連携、あるいは地域連携の中で、どのような対策を打たなければいけないかという課題は顕在化していることと思います。そのような

中、まずは宇都宮というこの地に集まることについての負荷が低いことは、大きなアドバンテージをお持ちになってスタートできるので、うらやましさを感じるようです。

やはり地域連携、広域連携はとても重要だと思います。先ほどの半径 60km の話にもつながりますが、関係する自治体が互いに 100 パーセントの力を出し合い、責任を果たし、協力し合う関係をつくるのがとても重要だと思います。例えば 5 つの地域をつないだときに、それぞれの地域の責任が 1/5 になるという考えでは、広域連携や地域連携の観光モデルは成立しないことをご助言申し上げます。

◆須賀

ありがとうございます。西川専務、ここの地域でどのような機能を持った DMO があったら運営をしやすいか、実務的なことも含めて教えてください。

◆西川



コンベックスの西川と申します。どうぞよろしくお願いします。

私には 2 つの立場があり、1 つは先ほどご紹介したように、施設運営側の指定管理という立場、あともう一つは PCO、要するにコンベンションを開催する、その主催者とともに運営をする立場と 2 つあります。その PCO の立場として、少し意見を述べさせていただきたいと思います。

私は日本全国、北海道から沖縄まで、もちろん海外、ヨーロッパ、アメリカにおいても、コンベンションの主催者とともに運営をしていくわけですが、そのときに地元は何を求めるのでしょうか。その 1 つの例をご紹介します。私どもは何年か前、先ほどビデオに出てきた万国津梁館で、400 名ほどの国際会議を約 300 人海外の方を招いて開催しました。その際、一番ハードルが高かったのは何でしょうか。正直申しまして沖縄の人たちとの交流です。どうしても沖縄はこのような言い方をすると、ちょっと失礼かもしれませんが、やはり東京から来る我々にとっては壁があって、なかなか乗り越えられない雰囲気がありました。そこで私が協力を求めたのが、ここにいる徳田さんです。私がお願いしても「うん」と言ってくれないものを、徳田さんがお願いすると、なぜかスムーズにものが運びます。それがやはり地方の特色だと思います。

万国津梁館に 400 名近い方たちが来られての会議は、笑いが出るほどいろいろなことが起こりました。コーヒーサービスのコーヒーサーバーに、普通は紙コップでコーヒーを飲むと思うのですが、ある中国人は大きな水筒を持ってきて、そこにコーヒーをジャブジャブ入れていました。なぜこのようにコーヒーがなくなるのかと思っていたら、それが原因でした。このような驚きのことが国際会議ではよく起こります。

そのようなことを考えると、栃木、宇都宮で国際会議を開催した場合、何が起こるのか私は正直言ってまだ分かりません。もちろん自治医大、それから独協医大の先生方のご依頼を受けて、宇都宮で医学会を開催したことがあります。その中でいくつかのハードルは、確かにあったと思うのですが、やはり地元の風習、それから商習慣、そのようなものを全て理解した地元の受け入

れ体制が、必ず必要になります。たとえ東京から随分と経験を持った大きな会社の方が、例えばJTBの方にしても近畿日本ツーリストの方、またどこへ行っても大丈夫である実力を持ったPCOも含め、色々な方々が来ても地元の壁に必ずぶち当たります。その場合に地元の会社、地元の方たちとの間に入るのが、このDMOあるいはDMCだと思います。それがここのコンベンションセンターを運営する場合には、絶対必要だと私は思っています。

我々(施設運営者)がそのDMOの方たちと主催者の間に入って、調整をしていきます。その結果ここ宇都宮で会議をやって良かったと思えるようなサービスを提供するのが指定管理者であり、DMOであるのだと思います。なので、それができるようなDMOを、これからぜひこの宇都宮にはつくっていただきたいのです。それに併せてもちろん日光、那須、塩原、益子といった周りの自治体の方たち、それから県全体としてのそのような受け入れ体制を、ぜひつくっていきたいと思っています。

◆須賀

山下先生も同じ質問なのですが、宇都宮あるいは栃木県におけるDMOのあり方について、アドバイスをいただければと思います。

◆山下

DMOはいろいろと誤解が結構あったりするのですが、本来は1つのデスティネーションのユニットという考え方があるのです。ツーリズムデスティネーションとよく国連などでも定義されているのですが、1つの分析に耐え得るユニットがあって、これは市町村などの行政区域はあまり関係なく、基本的には宿泊施設が集積しているエリアがあって、そしてそこにゲートウェイになる駅があったり、そこで宿泊する方が周辺でアクティビティをしたり観光をしたりする形で、周辺を回遊すると思うのです。1つの観光地域のユニットの単位で、DMOが形成されなければならないと、これが基本だと思うのです。それを何とか市観光協会や何とか県観光協会は、ツーリズムのデスティネーションのユニットではありません。例えば海外などでも、例えばナパバレーのようなところでも事例が出ますが、そこに5つ、6つぐらいの市があって、そこでナパバレーという1つのエリアを形成しているわけです。ビジットナパバレーというDMOがあります。これは分かりやすいわけです。

先ほどせとうちDMOのお話がありましたが、かなり公益的なDMOで、あれはちょっと個人的には広過ぎるので、本来はあれももう少し細かい単位で、例えば私は今月しまなみジャパンさんという尾道にあるDMOのオンラインシンポジウムで、基調講演をやらせていただくのですが、あそこなどはまたちょっと小さな単位で、しまなみ海道辺りをベースとしたDMOという単位を形成していますが、まずはそのようなユニットです。

宇都宮市であればそこが軸になって、どのぐらいの単位で連携をすると、これの大事なことは旅行者目線、ユーザー目線というか、旅行者の視点に立ったときに、どのぐらいの範囲で情報提供して連携すればいいのかを、ちょっと考える必要があるのですが、なかなか日本の場合は一応

広域行政組合があったり、いろいろな単位がありますが、なかなかその単位をつくるのが結構難しいのです。そのような意味で、まず県という単位の DMO というよりは、宇都宮市を中心とした周辺の DMO で形成してほしいと思います。

MICE で言うと、実は福岡コンベンションビューローの中に、Meeting Place Fukuoka という、ある意味バーチャルな MICE 組織をつくりました。そこに地元の西鉄バスさんや JTB、ヒルトンホテルの人などがいろいろな会社が、人材を派遣してお金も出してつくったのですが、基本的には福岡のためだけに MICE 振興をしていません。やはり熊本や大分、長崎など広域的に連携して、アフター MICE はプログラムを作る視点でやっていますので、宇都宮のほうで MICE の DMO ができたならば、周辺の地域との連携を積極的にやってほしいと思います。

◆須賀

ありがとうございます。鎌田副市長にお伺いしたいのですが、この交流拠点施設のリーフレットをいただいたのですが、問い合わせ窓口が東口整備室になっていて、将来もここが誘致の窓口、運営の窓口になっていくのか、それとも何か新しい組織をつくっていくのか、それによって周辺地域の観光地との連携を図れると思うのですが、いかがでしょうか。

■今後の MICE 誘致戦略について

◆鎌田

まだ駅東口の交流施設は建設中なもので、担当しているのは駅東整備室が担当しているので、現在のところ受け付けは整備室がやっていますが、もちろん完成して運営していく時点になったら、そこにふさわしい体制でやっていくことになると思っています。

今まで伺ったお話の中で、半径 60 キロの話や広域で連携したほうがいいお話は、私たちとしてもそのとおりだと思います。東口でこの交流拠点施設を造って、これ 1 つだけで何かができるなどと、そのように私どもも思っているわけではありませんので、もちろんホテルや宿泊の受け入れ態勢もそうですし、さまざま今までご指摘いただいたアフターコンベンション、ユニークベニューの話、そのようなものを宇都宮だけで何か魅力的なものに、できるわけではないと思います。

それが強く競争だ、総力戦だという話もご指摘いただいて、そうなのだと私自身も強く思って勉強になりましたし、まさに栃木県の中でみんなでやっていく総力戦として、競争だという意識でいかにしてみんなで戦略を作って、一緒に競争に勝ち抜いていけるようなそのような方向性を、持ってやっていくことが必要だと強く思います。ただ、それに当たっていろいろな方が、ステークホルダーだというのはきょう私自身も勉強になりました。観光だけではない産業の話、住民の方、いろいろな面でステークホルダーの方々がいらっしゃるので、そのようなステークホルダーの方々が合意形成を図って 1 つの戦略を、他の自治体の皆さんとも一緒に戦略を作るか、これからどう深めていくかが、この MICE 戦略を成功させるポイントなのかと思いました。

■米国の事例

◆須賀

ここでオーランドの原忠之先生からのメッセージを上映します。10分ほどのビデオですが、DMOの運営に関する海外事例を、お聞きいただければと思います。

◆原



こんにちは。セントラルフロリダ大学の原忠之と申します。本日は栃木県における MICE 未来都市の創造戦略にお招きいただきまして、大変ありがとうございます。[スライド 3.1]

きょうのテーマは5個あり、1つ目がDMOと日本の観光協会のビジネスモデルに、結構決定的な差があるのでそこをみます。それからデステーションマーケティングは何だというその基本についてもみます。それから、今観光庁などでもちょっと話題になっているDMOの持続性ある資金源確保問題、それからDMOの運営と経営、この問題はアメリカではどうなっているのでしょうか。アメリカは何といっても40年以上DMOを回していますので、かなり経験というか知識の蓄積がたまっています。それから最後はDMO、MICEの人材育成の方向性についてです。[スライド 3.2]

このDMOと観光協会の差については、私もいろいろなところで日本でもお話をしたりすることがあったのですが、そこで議論していますし、だいたい私なりに分かってきた部分を一覧表にしてみました。そうすると、こうして見ていただくとまず顧客が違う、それから顧客の国籍が違います。基本的には日本の伝統的な観光協会は、昭和の高度経済成長時代の昭和30年、40年ぐらいから出てくるビジネスモデルで、日本人の可処分所得が上がると同時に、ビジネスがどんどん伸びていったそこでできたモデルです。ただ、これからインバウンドでいわゆる令和の時代になって、インバウンドで国を回していこうと、2030年にはインバウンドの消費額15兆円を目指そう、2019年には4兆8,000億ぐらいだったのをそれをもっと増やそうという場合には、ちょっと日本型の観光協会モデルでは回らないことになります。これは議論がきれいにされておらず、観光協会の方々が横滑りでそのままDMOになれるのではないかと、なれません。替えないと駄目です。ここにポイントが全部書いてありますので、見ておいてください。[スライド 3.3]

MICE関連客は、DMOにとっては非常に重要なのですが、観光協会にとってそれは関係ありません。言語も違うし、職員の多様性、それからビジネスの成果評価基準、これも基本的には古いモデルは入れ込み観光客数、取り扱いの観光客数が増えればよかったのですが、むしろDMO型だと地域経済の経済効果で頭数ではなく支出型なのです。

デステーションマーケティングの基本です。セールスマーケティングの違いなど本当の基本の基本はあるのですが、それはちょっと時間がないので、デステーションマーケティングをどうするかと、基本的にはAwareness, Consideration, Preference, Intention, Visit, Advocacy, 認知, 考慮, 優先度合とあるわけです。これを具体的に言うと、宇都宮と外国人の人が行った場合に、外国人が宇都宮というブランドを知っているか、Awarenessがあるかです。あった場合には次にその中で宇都宮を他にも奈良、日光、広島がある中で、宇都宮を考慮して

くれるかという Consideration になります。次の段階として今言ったような他の都市と比べて、Preference です。いや、私は時間が限られているから宇都宮には行きたい、今回奈良はパス、だけれども宇都宮には行きたいと、そのような Preference です。それで往訪意図、これは実際に行くという意図ができて Intention です。実際に往訪します。JNTO なり何なりというのは、実はきちんとこの辺を調べていてビジネスモデルになっているのですが、1つ抜けているのはアドボカシーが今アメリカなどでも重要なのです。来て終わりではなく、来た後でお客さんがそこでの経験、宇都宮で餃子がおいしかった、ジャズクラブへ行ったらすごく面白かったと、短いビデオできちんと SNS, Facebook, あるいはインスタグラムの写真に載せてくれるかです。それをやることによって、宇都宮を消費者の方から唱道してくれるのは、「word of mouth」といって非常にやはり効果があるのです。ですからそこまでやりましょうと、このようなビジネスモデルが DMO としても知っておくべき内容です。[スライド 3.4]

次に、宿泊関係です。ホテルに泊まったらどのような税金がかかるのでしょうか。日本の場合は今売上税というか消費税だけです。10%でしたか。アメリカの場合は消費税、売上税もありますが他にいろいろな税金があり、一番のメインは宿泊税です。これは Lodging Tax, Bed Tax などいろいろな言い方がありますが、宿泊税です。宿泊代金に何%とかける税金です。他にも会議場税や TID アセスメントなどありますが、あくまでも宿泊税がメインの税金です。日本の一部の方と話をしていると TID、これが非常に持続性ある税金でいいのですかと聞かれますが、それは違います。やはり基本の全体を俯瞰したイメージは、日本の人たちは結構欠けている部分があるので、あくまでも中心は宿泊税、売上税、他は補完的な税金です。TID は基本的にはカリフォルニア州のように、宿泊税を取っているのですが、それが一般財源に入ってしまうと、観光の産業奨励以外に流用されてしまうので、仕方ないから入れた税金が TID なのです。ですからその意味ではフロリダ州のように、最初から宿泊税は観光目的にしか使えないという目的税化していると、TID などは考える必要がありません。この辺の米国の場合、やはり税収は各州によって違うという部分の全体感、それからどこの州でどのような税金が出るか知っておかないと、なかなかこの辺の断片的な話をちょっと聞いてそれに走ったりすると、間違えてしまったりすることがあるので、お気を付けくださいという話です。アメリカの場合は平均 15% です。ということは、日本は今消費税が 10% だとすると、まだ 5% ぐらいの課税余力はあります。そのぐらい課税されてもアメリカ人からすると、別に税金が高いという話にならないという、これはポイントですから、覚えていただくと役立つと思います。[スライド 3.5 ~ 3.6]

DMO の使命、これは一言で言ってアメリカの場合は、連邦政府は "Brand USA", その下に州レベルでの DMO もあるし、その下にいわゆる市町村というか地方自治体レベルでの DMO もあります。全ての最大公約数はこれで、地域経済発展のためなのです。これが残念ながら日本のいわゆる観光協会、あるいは DMO と最近名前を付けて頑張ろうと思っても、あやふやなところが多いのです。だからお客さんを満足させる、何を何々させる、住民の満足度がどうなどそれは違うし、目的ではないのです。目的はあくまでも経済発展であり、地域住民の生活のクオリティーを上げるために観光を奨励する、だから税金を使うのです。だから観光はビジネスなので

す。そこのビジネスのところをしっかりと押さえないで、文化がどうだ、とずれてしまうと、本当に後でやりにくくなるのでここは気を付けてください。[スライド 3.7]

それで、次に経営と運営の問題をちょっと見てみましょう。アメリカの場合はすでに経営運営の問題は 40 年先行しているという、先行者はやはり知見がたまっているのです。ですからその部分を見ていきましょう。オーランドはアメリカで今、年間 7,500 万人の一番観光客が来る都市です。次はニューヨーク州でこれも 6,800 万人ぐらいで、ラスベガスで 4,200 万人、ハワイは州全体でも 1,000 万人ぐらいです。オーランドはフロリダの中の 1 つの都市ですが、そこだけで 7,500 万人来るということで、アメリカで一番観光客が来るところの DMO を、見てみましょう、と執行役員の顔写真見ていただくと、ネクタイをしている人が何人いるかと言うと少ないです。女性のほうが多いです。これはアメリカのデフォルトですから、女性のほうがやはりマーケティングなどに向くのです。というのは、アメリカで 40 年ぐらいやって出てきた結論です。この人たちがどのような前職かと言うと、このように見ていただくように地方自治体出身者、あるいは出向者・出向役員はゼロです。理事会のほうはどうなっているかと言うと、このようにして見ていただくとわかるように、ホテル関係が多いです。ポイントが一番皆さんの画面で見て右側に、Ex-Officio Director と、Ex-Officio は投票権がない理事でオブザーバーのようなものです。そこに地元政府の市長さんなどが、ずらっと入っているわけです。彼らは投票権がないのです。ということは、アメリカの DMO はいかに地元政府から人材の面においても、投票権や経営権の面においても独立しているかが、これでわかると思います。[スライド 3.8 ～ 3.10]

それで、DMO の重要なミッションとして、これが非常に重要なのです。アメリカの DMO に入っていて、日本の DMO に抜けている仕事があります。それは何かと言うと、地域住民に観光の重要性を啓蒙する、これについてはアメリカの DMO では、必ずミッションに入っていて日本の観光協会や DMO には入っていません。ですから、これはぜひともお忘れなくという話です。[スライド 3.11]

最後の教育の部分に来ました。ホスピタリティ、それからマネジメント、プロフェッショナルリゼーションとありますが、全体としてアメリカのビジネススクールはこの辺です。アメリカのホスピタリティ経営学部はこの辺です。それから、スイスの専門学校的なところはここなのです。日本の観光学部はここになってしまうのです。ですからその意味ではちょっとずれていて、もう少し真ん中に持ってこなければいけないという話です。それから基本的には DMO と MICE は、これから人口 1 億 2,600 万人の日本が、世界人口 78 億の人たちに訪日経験を売る業務ですから、英語がベースなのです。そこの部分が議論にならない部分は、非常に懸念を感じます。なぜかと言うと、韓国、台湾、香港などいろいろなところと仕事をしていますが、みんなそれがわかっています。日本だけはまだ日本語で全部仕事をしています。[スライド 3.12]

そのようなことを言うと、「いや、そのような英語なんて無理です」と言われるので、いや、ちょっと待ってくださいと。明治維新から 8 年後に札幌農学校の人たちは、このようにして授業を全部英語で取っていたわけですから、インターネットもコピー機もないような時代に、つい数年前までちょんまげをしていた人たちが英語で、全部授業を取っていた歴史があるわけですから、そこ

は頑張ってください。ありがとうございました。[スライド 3.13 ～ 3.14]

■各パネリストからの総括コメント

◆須賀

ありがとうございました。それでは宇都宮、栃木県における DMO に対する期待や、宇都宮、栃木県に対してエールを送っていただければありがたいと思います。

◆中津

日本の観光をトータル的に考えると、インバウンドはすごく業績を上げていて、インバウンドの観光客が非常に多くなっています。本来であれば、2020 年は国の目標値である 4,000 万人ぐらい可能だと考えますが、コロナの影響でちょっと止まってしまいました。一方、私は国内で日本の国の方が旅行で移動しているのは、あまり伸びていないのではないかという感覚を非常に持っていて、そのような意味においてはやはり日本国内の旅行客、これをどのように増やしていくか、このことも DMO として考えなければいけない分野の 1 つだと思っています。その点からいけば、われわれは企業家ですから、組織を企業的なイメージに考えを切り替えていって、収益性をどう上げていくか、これが必要だと思います。

それからコンベンションの件ですが、私は以前から宇都宮にコンベンションをつくる場合には、産業ミュージアムを造ってほしいという要望を、ずっと出し続けていました。それは栃木県が第二次産業の割合が高く、世界に誇れる技術がたくさんあります。例えばホンダさんの F1 などそうですし、キヤノンさんの工場もそうですし、それからナカニシさんやマニーさんは素晴らしいものを持っているのですがここの部分を、この宇都宮に訪ねてきた人が見て触れる機会がないので、そのようなものを一堂に見られるチャンス、これがこのコンベンションにはまた新たにあるのかと期待をしています。ぜひ今後とも MICE 誘致のためにも DMO として、われわれも参画できる点があれば頑張っていきたいと思います。

◆吉田

先ほど宇都宮市だけではなく、県の関与が非常に重要ではないかと申し上げましたが、やはりきょうのいろいろなお話を聞いていて、東口のコンベンション施設は指定管理者のグループの方々がこれから頑張って運営されるのだと思うのですが、やはりそこだけで MICE 未来都市、MICE を推進するには、なかなか大変なのではないかと思います。いろいろなところを調整ないしはリーダーシップを発揮するような連絡組織体が、やはり必要ではないかと思います。その傘の下にコンベンション施設の指定管理者や、われわれがやっている交通事業者などが一緒に参画して、この地区の MICE 未来都市、MICE 誘致を盛り上げていけたらいいのではないかと思います。将来もし何かお手伝いできることがあれば、ご協力させていただきたいと思います。

◆西川

私たち指定管理者グループとしては、この施設が宇都宮市、栃木県のランドマークとなり、皆さんに少しでも経済的波及効果ももたらすことができ、なおかつ日本全国、それから広く言えば世界各国の皆さんが、宇都宮に来られて今コロナ禍では難しくなっているセレンディピティのチャンスを与える、そのような場所になったらいいと思っています。

それにはここにいらっしゃる地元の有力者の皆さま、宇都宮市、もちろん管理に当たるセクションの方のみならず市民の方、それから広域でいったら栃木県全体として、ぜひともバックアップをしていただき、この施設が素晴らしいと言われるような施設になるように、ご協力をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

◆山下

先ほど原先生からアメリカの話があって随分先に行っていると、皆さんとてもではないですが日本ではまねできないと思われたと思うのですが、アメリカも約40年かけて苦労に苦労を重ねて、今のやり方にたどり着いているのです。ちょっと日本は今アメリカからすると、40～50年遅れていると言われていますが、元々は官が強くやはり観光協会も日本のように、あまり機能していませんでした。そこでやはりそれでは駄目ではないかと、いろいろな改革の議論がありました。また財源も一般財源から観光予算を毎年ひねり出すことは難しいと、きちんとビジターから取らないといけないと、宿泊税を取り出したわけです。それも特にホテル関係者が財源をしっかりとって、平日や閑散期に対しては会議誘致を、しっかりとやってくれと大いに宿泊税を取ってほしいと、民間からの声もあって今のようにならなっています。本当に泥臭いのです。アメリカのDMOのやり方も極めて泥臭くて、そのようなやはり地域の人との対話、観光の重要性、このようなものを丁寧に行って今のようなポジションになったので、日本においてもやはりそれをしっかりとそれを議論しながら、時間がかかっても体制を議論していく必要があるかと思っています。

いずれにしても地方都市は、人もお金もリソースが限られています。だったら無駄なことをやっている暇はないと思うのです。それぞれバラバラの組織が同じようなことをやっていたり、ダブリがあったり、漏れがあったり、そのようなことをやっている場合にはありません。だからどこかにリソースを、集中しなければいけないと思います。そこはDMOに徹底的に集中することだと思います。行政の方はお金をしっかりと出すのですが、行政が口を出すのではなく、やはりDMOの自主性を重んじる、その代わり責任と権限を渡すそのような形をやって、しっかりとそこに投資をしてMICE観光戦略を、推進していただきたいと思います。

◆徳田

特にアメリカやヨーロッパのDMOの成り立ちからして、合理的にできています。関係者それぞれが得意分野をしっかりとやりましょうというのが、基本的な考え方です。つまり行政は仕組みを作りましょう。安定財源をどのようにして確保するのか、それから運営の組織をどのような形で整えるのかなど、そのような制度設計を担いましょう。そこに民間の専門人材を投入しましょう。民間の経営ノウハウを地域経営に活かしてください。お互いの得意分野を持ち寄って作って

いるのが、海外の先進的な事例として取り上げられる DMO の形なのだと思います。

宇都宮、栃木県については、MICE 施設の開発から、このような議論に膨らんできているので、私としてはぜひ B to B のビジネス、ビジネスツーリズムを中心とした取り組みから力を注いでみたらどうかと、皆さんのお話を聞いていて思ったところです。MICE はターゲットが明確です。目的もはっきりしています。そのお客さまに向けたマーケティングと商品作り、ここから始めていってその先に一般観光への筋道も、つくっていきけるのではないかと感じたところです。ぜひ頑張ってください。

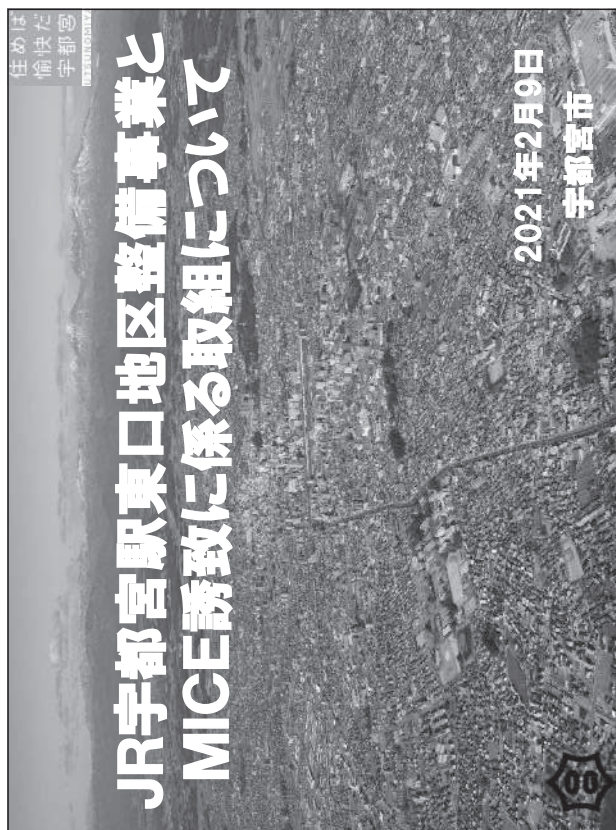
◆鎌田

宇都宮市のほうで駅東口の交流拠点の整備を進めていて、これが 2022 年にオープンします。われわれとしては、本当にこの交流拠点を生かして MICE を誘致していくのは、待ったなしの状況なのです。これを良いきっかけにさせていただいて、周りの自治体の皆さま方ともっと連携を深めて、いろいろなステークホルダーの方々とも連携を深めていって、ウィン・ウインの関係、お互いに補完し合うというか、お互い協力してその地域が活性化する、その地域の産業が活性化していく本来の MICE の目標を、達成できるようなそのような一緒に取り組みをぜひ一緒にやらせていただければ、ありがたいと思いました。ぜひよろしくお願いしたいと思います。

◆須賀

ありがとうございました。きょうここにお越しいただいた皆さんは、MICE のプレーヤーであり、また MICE のステークホルダーであります。ぜひこの宇都宮市の新しい施設を契機に、より県域の活性化に役立てるよう、さまざまな分野でご協力をいただければと思います。私どもも人材育成の面で頑張っていきますので、引き続きご指導、ご鞭撻をお願いします。

それではお越しいただいた先生方、パネリストの皆さまに拍手をお送りしたいと思います。どうもありがとうございました。



(21)



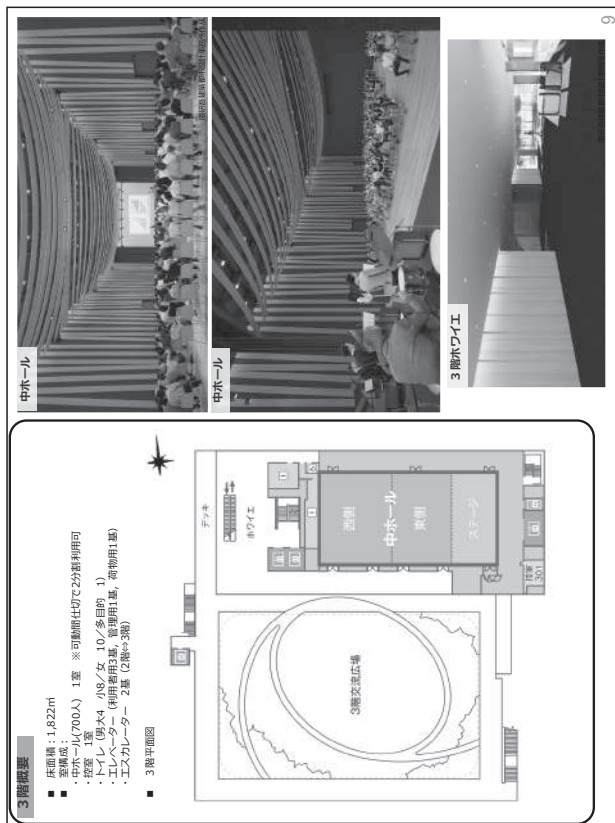
(23)

1 JR宇都宮駅東口地区整備事業について

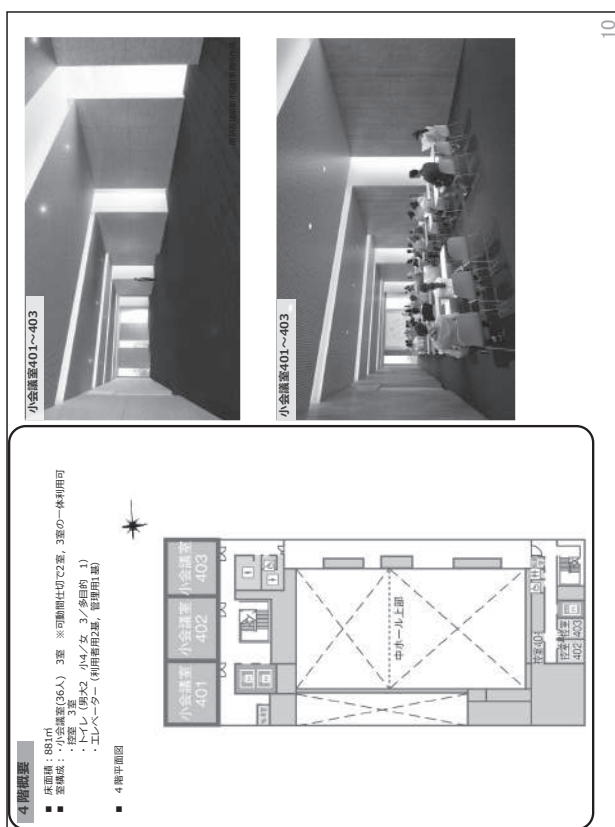
2
(22)

(2) 宇都宮駅東口地区整備事業の経過	
時期	内容
2018年	宇都宮駅東口地区整備方針の策定(1月) 宇都宮駅東口地区整備事業者募集要項等の公表(事業者募集)(3月) 優先交渉権者の決定(6月) (うつのみやシンフォニー, 代表企業 野村不動産㈱)
2019年	事業契約の締結, 各施設の設計に着手(1月) 自転車駐車場の着工(10月)
2020年	自転車駐車場の供用開始(4月) 複合施設棟①, 高度専門病院, 分譲マンションの着工(4月) 宇都宮駅東口交流拠点施設(コンベンション施設)の着工(10月)

4
(24)



(2.9)



(2.10)

○ 今後のスケジュール

2021年11月	高度専門病院供用開始
2022年 6月	分譲マンション入居開始
8月	複合施設棟①供用開始
11月	交流拠点施設・交流広場供用開始



11

(2.11)

2MICE誘致に係る 取組について

12

(2.12)

○ 交流拠点施設への催事の誘致活動

- ・ 催事主催者への営業及びDMの送付
- ・ 施設紹介用パンフレットやPR動画等の作成
- ・ 国際MICEエキスポ(IME)への出展(2021年2月予定)

＜パンフレットなど＞



＜昨年度の国際MICEエキスポの様子＞



13

(2.13)

○ 宇都宮観光推進委員会について

宇都宮観光推進委員会

〈委員構成〉

宇都宮観光コンベンション協会、宇都宮ホテル旅館協同組合
宇都宮商工会議所、うつのみやシティガイド協会
協同組合宇都宮餃子会、宇都宮カクテル倶楽部、宇都宮ジャズ協会
東日本旅客鉄道株式会社、東武鉄道株式会社
関東自動車株式会社、宇都宮タクシー事業者協議会
大谷資料館、株式会社ファーマーズ・フロレスト
株式会社ワカヤマファーム、宇都宮市

磨き上げ

周遊・二次交通

夜の観光

インバウンド



15

(2.15)

○ 宇都宮観光コンベンション協会による開催支援

参加者歓迎サポート

(歓迎看板・ピラの掲出など)

歓迎看板やピラを
ご用意し、駅や宿泊施設
観光案内所等で掲出し、
お出迎えするほか、
宇都宮らしいバナー・スクリーンも貸出します。
【注】歓迎看板は全国大会・2,000人以上の国際大会のみ



アトラクションの紹介

総観会やレセプション
ブライヤー等でのジャ
カクテル、餃子の提供
など各種アトラクショ
ンをご紹介します。



お土産品販売コーナーの設置

宇都宮といった「餃子」
その他、地元の銘菓やお酒
などご希望に応じた土産品
をご用意します。
【注】会場により実施できない場合があります。



コンGRESバック (手揚げ袋) 観光パンフレットの提供

当協会オリジナルの
コンGRESバック (有・無償)
観光パンフレット、
多言語 MAP (英語・中国語) など
参加人数分をご用意します。



14

(2.14)

○ 連携可能な市内コンベンション関連施設

2000席(固定席)の大ホールを有する
宇都宮市文化会館



約3200㎡の広さを有する
栃木県立宇都宮産業展示館(マロニエプラザ)



1600席(固定席)のメインホールを有する
栃木県総合文化センター



宇都宮フレックスのホームコート
宇都宮市体育館(フレックスアリーナ宇都宮)



16

(2.16)

栃木県におけるMICE未来都市の創造戦略

産官学民によるDMOの具体的な運営を考えるシンポジウム

MICEとDMOについて先行する米国の方向性

Possible Directions for Strategic MICE Development and roles of a DMO,
Suggestions from the USA

冒頭挨拶(10分)

2021年2月9日(火曜日): 日本時間14:00-16:45)

会場: 宇都宮共和大学 宇都宮シティキャンパス

Tadayuki (Tad) Hara, PhD 原 忠之

Associate Professor, Senior Research Fellow at Dick Pope Sr. Institute of Tourism Studies
Rosen College of Hospitality Management, University of Central Florida,

米国フロリダ州・セントラルフロリダ大学ローゼン・ホスピタリティ経営学部 テニシア付准教授
観光庁アドバイザー・ボード委員・同観光統計委員、文化庁文化政策調査アドバイザー、内閣府地方創生力
レジャ委員、UNESCO本部統計最技術顧問委員、ICAO航空サテライト・固定コンタクト、UNWTO観光統
計・観光サテライト勘定公式コンサルタント、宇都宮共和大学客員教授兼任。

Rosen College

Hospitality Management

University of Central Florida

(3.1)

1.観光協会とDMOの決定的相違点

表: 観光協会とDMOの相違点確認(筆者試算)

項目/組織	日本型観光協会	(米国型) DMO
顧客	送客してくれる旅行代理店各社 (と団体客の泊まる地元宿泊産業)	個人旅行者、地域住民その他関係者 (stakeholders) 場所によりMICE関連インバウンド個人客 (場所によりMICE関連客) の獲得・増加が重要目標。+日本人。
顧客回線	ほぼ全部日本人の団体中心	顧客ニーズを満たす地域観光商品を紹介し、来訪させるマーケティング
セールス/マーケティング	ほぼセールのみ。	本来はデータに基づいた定量的なマーケティングが必須。
来訪観光客データ収集	ほぼ無。旅行代理店送客依存で、顧客データ収集・解析不要だった昭和モデル。	人材は独立。予算も一般財源依存無で、地方特別税ベースの使途限定税収から。
地元政府との関係	人材及び予算の両方で依存	出向者も出身者も無。独立。
地元政府からの出向者・出身者の有無	有りの場合が多い。	地方特別税からエスクロー (使途限定) 口座經由。地元政府と地域納税者への負担無といふファンディングモデル
財源	地方政府の一般財源。少子高齢化、税収源の環境で中長期持続性に懸念あり。	一般財源依存は持続性疑念。内閣府予算完了後の持続性は特別財源確保出来るか次第
財源の持続性	一般財源依存=持続性疑念あり。内閣府予算完了後の持続性は大きい疑問あり。	季節性回避・経済効果の為、戦略的に重要。基本英語、その他外国語。日本語も必須。特に主要市場出身者は有益
MICE関連客の重要性	ほぼ関係無し	地域経済への経済効果 (観光支出額)
顧客との業務使用言語	日本語だけ	
職員回線・多様性	不慣れ相手は日本人だけ	
ビジネスの成果評価基準	入れ込み観光客数増加	

Source: made by the author, Tadayuki Hara, PhD, June, 2020

「看板付きえでい」や「程度の意識の昭和時代観光協会モデルは試験に直面する可能性高い

(3.3)

今日の内容 (Total 14 pages)

0. Overview (P2)

1. DMOと日本の既存観光協会の決定的相違 (P3)

2. DMOのマーケティング基本 (P4)

3. DMOの持続性ある資金源確保問題 (P5-7)

4. DMO運営・経営で起こり得る議論&全体像俯瞰 (P8-11)

5. DMO・MICEの人材育成方向性 (P12-13)

Rosen College

Hospitality Management

University of Central Florida

(3.2)

2: DMO学術論文考察

Developing a new DMO Marketing evaluation framework

学術論文考察

観光地マーケティングの基礎枠組み: 宇都宮は何処に位置?

Audience Size

New focus

Traditional focus

Awareness Consideration Preference Intention Visit Advocacy

認知 考慮 優先度合 往訪意図 往訪 唱道

Figure 2. Relocating Visit Wales's marketing activity focus in the communication life cycle

Source: Adapted from Visit Wales Strategic Marketing Action Plan 2010.

(3.4)

3. 宿泊施設諸税の全体俯瞰

These charts reflect the total charge on lodging, with cities listed by geographic region. The total

[illegible]

ホテル諸税合計課税率は各州、各都市で異なるが全米平均は合計で15%程度

(3.5)

3-3. DMOの使命：重要点

- 組織存在意義の明確化が必須。
- －米国DMOの最大公約数：「地域経済発展のため」
 - ・「地域住民の生活の質の向上のため(＝目的)、観光産業を奨励し、観光支出額を増加させる(＝手段)」
 - ・雇用創出(＝失業率低下)、地域住民一人当たり収入増、地域GDP成長率等の定量的評価が可能となる。
 - ・「地域訪問客数」は指標としては最良ではない。(量より質。つまり頭数よりも、観光支出額)
 - ・一人当たりGDP等以外でも、生活の質を定量的に測定出来る経営指標があれば、利用可能。
- －(例) 観光奨励した事で、今お住まいの街の生活環境(衣食住の質)は5年前と比べてどう変化したと感じますか？ 1＝悪化した。2＝やや悪化した、3＝変化無し、4＝やや改善した、5＝改善した、のうちの一つを選んでください。
- －街に住む誇り。友人知人に来訪を薦めるか？、等々。

(3.7)

3-2.米国宿泊施設税の全体俯瞰

1) Lodging / Bed Tax; 宿泊税

- 1) In Florida, state law requires that all revenues from each county's bed tax be used to fund purposes within the industries of travel or professional sports. In other states, there are no restrictions on the purposes for which the lodging tax is used.
- 2) Guests in Syracuse, New York pay Onondaga County's 5% Room Occupancy Tax, while guests in Des Moines, Iowa pay the city's 7% Hotel and Motel Tax. In certain jurisdictions, guests will pay both a county and city bed tax. For example, in Huntsville, Alabama, a guest pays a county lodging tax of 1% and city lodging tax of 8%. In other cases, counties impose a lodging tax that is applicable only to the unincorporated area, not to cities within the county. This structure exists in California, where a guest in Los Angeles pays the city's 14% tax, but does not pay the county's 12% tax.
- 2) Sales Tax; (州と郡・市町村)
- 3) Convention Center Tax; 国際会議場税
This tax is only paid at the local level. Guests in Boston will pay a 2.75% Convention Center Tax in addition to a state and city bed tax. In Columbus, Ohio, the county levies a 4.90% tax used to support the convention center.
- 4) TID Assessment 観光地域改良税
Unlike bed taxes, TID funds cannot be diverted to government programs. Common uses of revenue include tourism marketing campaigns and incentives for convention business.
Currently, California is the only state with a statewide TID assessment. The assessment is used to fund Visit California and includes lodging, car rental, transportation, restaurant, retail, and attractions. The current assessment adds 0.195% to lodging.
3) <https://documentcloud.adobe.com/link/track?url=um:aa&id:sc&cs:US:c0b6da49-5055-4480a-9883-3c179c0ad6d>
- 5) Other Tax; その他目的税
Guests in Houston pay an additional 2% tax to support the Harris County Sports Authority, which pays for the local professional sports facilities. In Denver, guests pay a 0.10% tax to support a local scientific and cultural facilities district.

(3.6)

4. DMO経営で起こり得る議論&全体像俯瞰

「日本版DMO・観光協会」とは異なる!? 特に組織形態と経営陣人材の背景。それがわかると、将来起こり得る論争が想定出来る。

→日本版DMOが未定の部分について40年先行する米国版DMOには多くの詳細と最年成功した歴史が存在

→日本版DMO、国内成功例無く、勝手な思い込みで航海するよりは世界の成功例・先行事例を徹底模倣した方が効率よい（1872年の新橋―横浜の鉄道）



**Celebrate Pride
Month With These
Virtual LGBTQ+
Events From Orlando**

See how Orlando is commemorating LGBTQ+ Pride Month in 2020 with virtual editions of RED Shirt Pride Day and the Pulse Remembrance Ceremony (Orlando StarFlyer pictured).

[READ MORE](#)

(3.8)

4-2.DMO執行役員

Visit Orlando's Executive Management Team

前職：ホテルのSVP George Agnel President & CEO Visit Orlando Email	前職：SeaWorldの社長 Brent Baker Vice President of Communications Visit Orlando Email	前職：ホテルのSVP Michelle Dwyer Vice President of Sales & Marketing Visit Orlando Email	前職：公認会計士事務所 Larry Reynolds Chair of Quality Management Visit Orlando Email	前職：MICE マネジメント Doreen Henderson Director of Sales & Marketing Visit Orlando Email
前職：ホテルのSVP Michelle Dwyer Vice President of Sales & Marketing Visit Orlando Email	前職：人事管理 専門会社 Kerry Galt Vice President of Human Resources Visit Orlando Email	前職：ホテル 総支配人、本部セールス Zoriana Hoshko Vice President of Sales & Marketing Visit Orlando Email	前職：医業協会 社長 Doreen Henderson Director of Sales & Marketing Visit Orlando Email	前職：MICE マネジメント Doreen Henderson Director of Sales & Marketing Visit Orlando Email

ポイント (1) 地元政府出身・出向者は居るか？ (2) 民間出身者の割合は？ (3) 男女比率は？

(3.9)

4-4: DMOの重要な仕事：地域住民に観光産業・MICEの重要性を伝える啓蒙活動

ECONOMIC IMPACT OF TOURISM & CONVENTIONS TO CINCINNATI USA

CINCINNATIUSA CONVENTION & VISITORS BUREAU

Cincinnati	https://www.youtube.com/watch?v=hNMdQ6vuNP4&t
Galveston TX	https://www.youtube.com/watch?v=wr7urV59luA&t
Kentucky	https://www.youtube.com/watch?v=c6zUIFa4JhM&t
Virginia	https://www.youtube.com/watch?v=dXXpuw-Va
Oregon	https://www.youtube.com/watch?v=ZJ_OlshwXU&t

(3.11)

4-3.DMO理事会/構成員

Visit Orlando 2020 Board of Directors

Executive Committee	Elected Directors	Ex-Officio Directors
Chair Mr. Adrian Jones Global New Concept Development Director Health Entertainment USA, Inc. Chair-Elect Mr. Brian Conner Hilton Orlando Treasurer Mr. George Agnel President & CEO Visit Orlando Secretary Mr. David Miller Vice President of Sales & Marketing Visit Orlando Vice President Mr. Don Engler Principal Engler & Associates Chief Executive Officer Mr. George Agnel President & CEO Visit Orlando	Park Mr. Alan Shale Executive Vice President & Chief Financial Officer Xenia Hotels & Resorts Hotel Mr. Chris Mueller General Manager Hilton Orlando Media Mr. Brian Dwyer Miami Business Journal Bank Mr. Evan Wyatt Bank of America IT Mr. Fred Sawyer Hilton Orlando Hotel Mr. Gerald Urquella Carlele Resorts Orlando Hotel Mr. Jay Leonard Complex General Manager Wyndham Lake Buena Vista, Wyndham Garden Lake Buena Vista Park Mr. John Ales Jr. President & CEO Puntacana Resort & Club DMO Mr. George Agnel President & CEO Visit Orlando	Mayor Mr. Philip Brown Mayor of Orlando Greater Orlando Audubon Society The Honorable Buddy Dyer Mayor of Orlando G-Mayor Mr. Robert R. Bonnett Mayor of Orlando G-Mayor The Honorable Jerry Demings Mayor of Orlando G-Mayor Mr. Thomas Sturges Regional Vice President & General Manager Four Seasons Resort Orlando Medical Mr. Thibault van Marcke President (Senior Vice President) Dr. P. Phillips Hospital (Orlando Health) HR Mr. Yolanda Lomello Managing Director Hartford Group International At-Large Directors Mr. Charles Freeman Chief Operating Officer Orlando Magic Sports Mr. Dan Gaudin General Manager Puntacana Resort & Club Hotel Mr. Steven Jantzen General Manager The Ritz-Carlton Mall Mr. Tim Prather Chief Operating Officer Orlando World Center Mall Non-profit Mr. William T. Dwyer Shareholder, CEO & President Visit Orlando

ポイント：
(1) ホテル業界
(2) 政府の関与

(3.10)

5. 世界から見た日本の観光・ホスピタリティ分野の乖離

Source: The SAGE Handbook of Hospitality Management, Brotherton & Wood, 2011 を元に原忠之作成 (2020)

スイス系ホテル専門学校、米国型ビジネススクール、米国型ホスピタリティ経営学部、日本（おもてなし原理主義）はどこに位置するか？ DMOとMICE分野業務は英語必須！

(3.12)

5-2: 山本、美穂子; 井上、高聡、受贈ノート：札幌農学校生の学業記録。北海道大学文学部年報, 4, 100-169

【編修表】

学年・学期	科目（英名）	科目（和名）	教科・科目	授業ノート	学年・学期	科目（英名）	教科・科目	授業ノート
1 年 1 学期 (1875-76)	History	本学史	Clark	0001	3 年目 第 2 期	App.Scholar and Latin	英語文法 和文文法	0001
1 年 2 学期 (1876-77)	English	英学	Wheeler		3 年目 第 3 期	English Composition and Dis cussion	英語文法	0001
1 年 3 学期 (1877-78)	Mathematics	算学	Clark		4 年目 第 1 期	History of English Literature	英文学	
1 年 4 学期 (1878-79)	Science	代数学	Wheeler		4 年目 第 2 期	Mechanical Drawing	機械図学	
2 年 1 学期 (1877-78)	Science	代数学	Wheeler	0001	4 年目 第 3 期	Military Drill	武学	
2 年 2 学期 (1878-79)	Chemistry	化学	Clark		4 年目 第 4 期	Practical Horticulture	庭芸実務	
2 年 3 学期 (1879-80)	Chemistry	化学	Clark		5 年目 第 1 期	Physics	物理学	
2 年 4 学期 (1880-81)	English	英学	Clark		5 年目 第 2 期	Physiology	生理学	
3 年 1 学期 (1881-82)	English	英学	Clark		5 年目 第 3 期	App.Scholar and Latin	英語文法 和文文法	0001
3 年 2 学期 (1882-83)	English	英学	Clark		5 年目 第 4 期	History of English Literature	英文学	
3 年 3 学期 (1883-84)	English	英学	Clark		6 年目 第 1 期	History of English Literature	英文学	
3 年 4 学期 (1884-85)	English	英学	Clark		6 年目 第 2 期	History of English Literature	英文学	
4 年 1 学期 (1885-86)	English	英学	Clark		6 年目 第 3 期	History of English Literature	英文学	
4 年 2 学期 (1886-87)	English	英学	Clark		6 年目 第 4 期	History of English Literature	英文学	
4 年 3 学期 (1887-88)	English	英学	Clark		6 年目 第 5 期	History of English Literature	英文学	
4 年 4 学期 (1888-89)	English	英学	Clark		6 年目 第 6 期	History of English Literature	英文学	
5 年 1 学期 (1889-90)	English	英学	Clark		6 年目 第 7 期	History of English Literature	英文学	
5 年 2 学期 (1890-91)	English	英学	Clark		6 年目 第 8 期	History of English Literature	英文学	
5 年 3 学期 (1891-92)	English	英学	Clark		6 年目 第 9 期	History of English Literature	英文学	
5 年 4 学期 (1892-93)	English	英学	Clark		6 年目 第 10 期	History of English Literature	英文学	
6 年 1 学期 (1893-94)	English	英学	Clark		6 年目 第 11 期	History of English Literature	英文学	
6 年 2 学期 (1894-95)	English	英学	Clark		6 年目 第 12 期	History of English Literature	英文学	
6 年 3 学期 (1895-96)	English	英学	Clark		6 年目 第 13 期	History of English Literature	英文学	
6 年 4 学期 (1896-97)	English	英学	Clark		6 年目 第 14 期	History of English Literature	英文学	
7 年 1 学期 (1897-98)	English	英学	Clark		6 年目 第 15 期	History of English Literature	英文学	
7 年 2 学期 (1898-99)	English	英学	Clark		6 年目 第 16 期	History of English Literature	英文学	
7 年 3 学期 (1899-00)	English	英学	Clark		6 年目 第 17 期	History of English Literature	英文学	
7 年 4 学期 (1900-01)	English	英学	Clark		6 年目 第 18 期	History of English Literature	英文学	
8 年 1 学期 (1901-02)	English	英学	Clark		6 年目 第 19 期	History of English Literature	英文学	
8 年 2 学期 (1902-03)	English	英学	Clark		6 年目 第 20 期	History of English Literature	英文学	
8 年 3 学期 (1903-04)	English	英学	Clark		6 年目 第 21 期	History of English Literature	英文学	
8 年 4 学期 (1904-05)	English	英学	Clark		6 年目 第 22 期	History of English Literature	英文学	
9 年 1 学期 (1905-06)	English	英学	Clark		6 年目 第 23 期	History of English Literature	英文学	
9 年 2 学期 (1906-07)	English	英学	Clark		6 年目 第 24 期	History of English Literature	英文学	
9 年 3 学期 (1907-08)	English	英学	Clark		6 年目 第 25 期	History of English Literature	英文学	
9 年 4 学期 (1908-09)	English	英学	Clark		6 年目 第 26 期	History of English Literature	英文学	
10 年 1 学期 (1909-10)	English	英学	Clark		6 年目 第 27 期	History of English Literature	英文学	
10 年 2 学期 (1910-11)	English	英学	Clark		6 年目 第 28 期	History of English Literature	英文学	
10 年 3 学期 (1911-12)	English	英学	Clark		6 年目 第 29 期	History of English Literature	英文学	
10 年 4 学期 (1912-13)	English	英学	Clark		6 年目 第 30 期	History of English Literature	英文学	
11 年 1 学期 (1913-14)	English	英学	Clark		6 年目 第 31 期	History of English Literature	英文学	
11 年 2 学期 (1914-15)	English	英学	Clark		6 年目 第 32 期	History of English Literature	英文学	
11 年 3 学期 (1915-16)	English	英学	Clark		6 年目 第 33 期	History of English Literature	英文学	
11 年 4 学期 (1916-17)	English	英学	Clark		6 年目 第 34 期	History of English Literature	英文学	
12 年 1 学期 (1917-18)	English	英学	Clark		6 年目 第 35 期	History of English Literature	英文学	
12 年 2 学期 (1918-19)	English	英学	Clark		6 年目 第 36 期	History of English Literature	英文学	
12 年 3 学期 (1919-20)	English	英学	Clark		6 年目 第 37 期	History of English Literature	英文学	
12 年 4 学期 (1920-21)	English	英学	Clark		6 年目 第 38 期	History of English Literature	英文学	
13 年 1 学期 (1921-22)	English	英学	Clark		6 年目 第 39 期	History of English Literature	英文学	
13 年 2 学期 (1922-23)	English	英学	Clark		6 年目 第 40 期	History of English Literature	英文学	
13 年 3 学期 (1923-24)	English	英学	Clark		6 年目 第 41 期	History of English Literature	英文学	
13 年 4 学期 (1924-25)	English	英学	Clark		6 年目 第 42 期	History of English Literature	英文学	
14 年 1 学期 (1925-26)	English	英学	Clark		6 年目 第 43 期	History of English Literature	英文学	
14 年 2 学期 (1926-27)	English	英学	Clark		6 年目 第 44 期	History of English Literature	英文学	
14 年 3 学期 (1927-28)	English	英学	Clark		6 年目 第 45 期	History of English Literature	英文学	
14 年 4 学期 (1928-29)	English	英学	Clark		6 年目 第 46 期	History of English Literature	英文学	
15 年 1 学期 (1929-30)	English	英学	Clark		6 年目 第 47 期	History of English Literature	英文学	
15 年 2 学期 (1930-31)	English	英学	Clark		6 年目 第 48 期	History of English Literature	英文学	
15 年 3 学期 (1931-32)	English	英学	Clark		6 年目 第 49 期	History of English Literature	英文学	
15 年 4 学期 (1932-33)	English	英学	Clark		6 年目 第 50 期	History of English Literature	英文学	
16 年 1 学期 (1933-34)	English	英学	Clark		6 年目 第 51 期	History of English Literature	英文学	
16 年 2 学期 (1934-35)	English	英学	Clark		6 年目 第 52 期	History of English Literature	英文学	
16 年 3 学期 (1935-36)	English	英学	Clark		6 年目 第 53 期	History of English Literature	英文学	
16 年 4 学期 (1936-37)	English	英学	Clark		6 年目 第 54 期	History of English Literature	英文学	
17 年 1 学期 (1937-38)	English	英学	Clark		6 年目 第 55 期	History of English Literature	英文学	
17 年 2 学期 (1938-39)	English	英学	Clark		6 年目 第 56 期	History of English Literature	英文学	
17 年 3 学期 (1939-40)	English	英学	Clark		6 年目 第 57 期	History of English Literature	英文学	
17 年 4 学期 (1940-41)	English	英学	Clark		6 年目 第 58 期	History of English Literature	英文学	
18 年 1 学期 (1941-42)	English	英学	Clark		6 年目 第 59 期	History of English Literature	英文学	
18 年 2 学期 (1942-43)	English	英学	Clark		6 年目 第 60 期	History of English Literature	英文学	
18 年 3 学期 (1943-44)	English	英学	Clark		6 年目 第 61 期	History of English Literature	英文学	
18 年 4 学期 (1944-45)	English	英学	Clark		6 年目 第 62 期	History of English Literature	英文学	
19 年 1 学期 (1945-46)	English	英学	Clark		6 年目 第 63 期	History of English Literature	英文学	
19 年 2 学期 (1946-47)	English	英学	Clark		6 年目 第 64 期	History of English Literature	英文学	
19 年 3 学期 (1947-48)	English	英学	Clark		6 年目 第 65 期	History of English Literature	英文学	
19 年 4 学期 (1948-49)	English	英学	Clark		6 年目 第 66 期	History of English Literature	英文学	
20 年 1 学期 (1949-50)	English	英学	Clark		6 年目 第 67 期	History of English Literature	英文学	
20 年 2 学期 (1950-51)	English	英学	Clark		6 年目 第 68 期	History of English Literature	英文学	
20 年 3 学期 (1951-52)	English	英学	Clark		6 年目 第 69 期	History of English Literature	英文学	
20 年 4 学期 (1952-53)	English	英学	Clark		6 年目 第 70 期	History of English Literature	英文学	
21 年 1 学期 (1953-54)	English	英学	Clark		6 年目 第 71 期	History of English Literature	英文学	
21 年 2 学期 (1954-55)	English	英学	Clark		6 年目 第 72 期	History of English Literature	英文学	
21 年 3 学期 (1955-56)	English	英学	Clark		6 年目 第 73 期	History of English Literature	英文学	
21 年 4 学期 (1956-57)	English	英学	Clark		6 年目 第 74 期	History of English Literature	英文学	
22 年 1 学期 (1957-58)	English	英学	Clark		6 年目 第 75 期	History of English Literature	英文学	
22 年 2 学期 (1958-59)	English	英学	Clark		6 年目 第 76 期	History of English Literature	英文学	
22 年 3 学期 (1959-60)	English	英学	Clark		6 年目 第 77 期	History of English Literature	英文学	
22 年 4 学期 (1960-61)	English	英学	Clark		6 年目 第 78 期	History of English Literature	英文学	
23 年 1 学期 (1961-62)	English	英学	Clark		6 年目 第 79 期	History of English Literature	英文学	
23 年 2 学期 (1962-63)	English	英学	Clark		6 年目 第 80 期	History of English Literature	英文学	
23 年 3 学期 (1963-64)	English	英学	Clark		6 年目 第 81 期	History of English Literature	英文学	
23 年 4 学期 (1964-65)	English	英学	Clark		6 年目 第 82 期	History of English Literature	英文学	
24 年 1 学期 (1965-66)	English	英学	Clark		6 年目 第 83 期	History of English Literature	英文学	
24 年 2 学期 (1966-67)	English	英学	Clark		6 年目 第 84 期	History of English Literature	英文学	
24 年 3 学期 (1967-68)	English	英学	Clark		6 年目 第 85 期	History of English Literature	英文学	
24 年 4 学期 (1968-69)	English	英学	Clark		6 年目 第 86 期	History of English Literature	英文学	
25 年 1 学期 (1969-70)	English	英学	Clark		6 年目 第 87 期	History of English Literature	英文学	
25 年 2 学期 (1970-71)	English	英学	Clark		6 年目 第 88 期	History of English Literature	英文学	
25 年 3 学期 (1971-72)	English	英学	Clark		6 年目 第 89 期	History of English Literature	英文学	
25 年 4 学期 (1972-73)	English	英学	Clark		6 年目 第 90 期	History of English Literature	英文学	
26 年 1 学期 (1973-74)	English	英学	Clark		6 年目 第 91 期	History of English Literature	英文学	
26 年 2 学期 (1974-75)	English	英学	Clark		6 年目 第 92 期	History of English Literature	英文学	
26 年 3 学期 (1975-76)	English	英学	Clark		6 年目 第 93 期	History of English Literature	英文学	
26 年 4 学期 (1976-77)	English	英学	Clark		6 年目 第 94 期	History of English Literature	英文学	
27 年 1 学期 (1977-78)	English	英学	Clark		6 年目 第 95 期	History of English Literature	英文学	
27 年 2 学期 (1978-79)	English	英学	Clark		6 年目 第 96 期	History of English Literature	英文学	
27 年 3 学期 (1979-80)	English	英学	Clark		6 年目 第 97 期	History of English Literature	英文学	
27 年 4 学期 (1980-81)	English	英学	Clark		6 年目 第 98 期	History of English Literature	英文学	
28 年 1 学期 (1981-82)	English	英学	Clark		6 年目 第 99 期	History of English Literature	英文学	
28 年 2 学期 (1982-83)	English	英学	Clark		6 年目 第 100 期	History of English Literature	英文学	

(3.13)



UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA
ROBERTS COLLEGE OF
HOSPITALITY MANAGEMENT

世界の観光ホスピタリティ経営学部トップ300ランキング 2020年
http://www.shanghairanking.com/ShanghaiRanking-Subject-Rankings-hospitality-tourism-management.html

有難うございました。Questions? Below.
Thank you, Tadayuki Hara, PhD, University of Central Florida
- tadayuki.hara@ucf.edu or "Tadayuki Hara" in Orlando, FL in Facebook



(3.14)