

博士学位論文

論文題目：

ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント  
の視点による MICE の分析

Analysis of MICE from the perspective of  
destination marketing and management

国立大学法人埼玉大学大学院  
人文社会科学研究科経済経営専攻  
学籍番号：15GD513

藤田 尚希

主指導教官： 薄井 和夫 教授  
副指導教官： 井原 基 教授  
副指導教官： 内田 奈芳美 准教授

# 目次

序章 本研究の目的 .....	7
第 1 章 我が国の観光を取り巻く環境 .....	11
第 1 節 用語の整理 ―観光と旅行の区別― .....	12
第 2 節 観光市場の動向とその影響 .....	16
1. 日本人を対象とした観光市場の動向 .....	16
2. グローバル観光市場の動向 .....	18
3. 訪日外国人観光客数の拡大とその効果 .....	20
第 3 節 政府及び観光産業の動向 .....	22
1. 政府の動向 .....	23
1.1 観光立国宣言とその背景 .....	23
1.2 観光立国宣言以降の観光政策の変遷 .....	25
2. 観光産業の動向 .....	29
第 4 節 本章の小括 .....	33
第 2 章 MICE 概念とその意義 .....	35
第 1 節 MICE 概念 .....	36
1. 観光市場における MICE 市場の位置づけ .....	36
2. 我が国の観光庁が定める MICE 概念 .....	38
3. 我が国におけるコンベンションに関する議論 .....	39
4. MICE に関する議論 .....	41
4.1 シンガポールにおける観光政策と MICE への注目（1960 年～80 年代） .....	42
4.2 シンガポールにおける MICE の動向（1987 年～1996 年） .....	43
4.3 シンガポールにおける観光政策と MICE への注目（1990 年代） .....	46
5. 本節の小括 ―従来のコンベンション概念と MICE 概念の区別― .....	47

第2節 地域が MICE を採用する意義.....	48
1. 地域への経済波及効果 .....	49
2. 地域への社会的波及効果 .....	53
2.1 ビジネス環境、教育・研究環境の改善、地域イメージの向上 .....	53
2.2 地域産業の発展への貢献 .....	56
3. 本節の小括 ―地域が MICE を採用すべき 2 つの要因―.....	57
第3節 本章の小括 ―現行の MICE 政策がもつ課題とその解決への方向性―.....	58

### 第3章 ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念とその主体 ..... 61

第1節 ディスティネーション概念の検討.....	62
1. ディスティネーションの目的内容.....	62
2. ディスティネーション概念に関する先行研究.....	63
2.1 場所としてのディスティネーションに関する議論 .....	63
2.2 製品としてのディスティネーションに関する議論 .....	65
3. 本節の小括 ―ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーション概念―.....	67
第2節 ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念の検討 ....	68
1. ディスティネーション・マーケティング .....	68
1.1 観光マーケティング研究における議論 .....	69
1.2 ディスティネーション・マーケティング研究における議論.....	70
1.3 ディスティネーション・マーケティング概念 .....	73
2. ディスティネーション・マーケティングに対する 2 つの論点.....	75
2.1 ディスティネーション・マーケティングの活動範囲.....	75
2.2 マーケティング・コミュニケーション活動への偏り.....	76
3. ディスティネーション・マーケティングにおけるマネジメント観点の必要性 .....	78
3.1 海外におけるディスティネーションのマネジメントに関する議論.....	78
3.2 ディスティネーションのマネジメント議論におけるマーケティングの位置付け.....	83
4. 本節の小括 ―ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) 概念―.....	84

第3節 DMOの役割及び機能	85
1. 役割と機能の意味	86
2. 我が国におけるDMOへの注目 ―観光協会から日本版DMOへ―	86
2.1 従来の観光協会の役割	86
2.2 我が国の観光協会の課題とDMOへの注目	89
3. 海外におけるDMOに関する議論	91
3.1 DMOの組織分類に関する議論	91
3.1.1 地理的側面に基づくDMOの分類	91
3.1.2 資金調達源に基づくDMOの分類	92
3.2 DMOの役割及び機能に関する議論	94
3.2.1 マーケティング組織としてのDMO	94
3.2.2 DMOの役割範囲の拡大	96
4. 本節の小括 ―DMOの役割及び機能―	99
第4節 本章の小括 ―MICE政策にディスティネーション・マーケティング及びマネジメントとDMOの議論を導入する意義―	101
<b>第4章 ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点によるMICEの実態分析 ―神戸市を事例として―</b>	<b>104</b>
第1節 実態調査における分析視角	105
第2節 調査対象都市の選定	105
第3節 調査対象都市「神戸市」の概要	110
1. 神戸市の概要	110
2. 神戸市におけるMICE政策注力の契機	111
2.1 日本産業博覧会の失敗	111
2.2 神戸ポートアイランド博覧会の成功	112
2.3 阪神・淡路大震災による神戸市内の被害	116
2.4 神戸市の再活性化にむけて ―神戸医療産業都市とMICE政策―	118
第4節 神戸市の都市戦略における観光・MICEの位置付け	121

第5節 実態調査 .....	124
1. 調査対象組織の概要 ―神戸市のDMO「一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会」― .....	124
2. 聞き取り調査の調査概要 .....	128
3. 聞き取り調査の結果 .....	129
3.1 ディスティネーション・マーケティング .....	129
3.1.1 ディスティネーションエリアとその構成要素 .....	129
3.1.2 ターゲティング及びポジショニング .....	131
3.1.3 コンテンツ開発 .....	132
3.1.4 マーケティング活動への評価 .....	133
3.2 ディスティネーション・マネジメント .....	133
3.2.1 地域内の事業者との関り .....	133
3.2.2 市民との関り .....	134
3.2.3 MICE 政策と神戸医療産業都市の相乗効果 .....	135
第6節 本章の小括 .....	135
<b>終章 本研究のまとめ .....</b>	<b>138</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>151</b>
<b>巻末資料 .....</b>	<b>170</b>
巻末資料1 調査票回答 .....	170
巻末資料2 一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会への聞き取り調査 ...	178

## 図表一覧

### 【第 1 章】

図表 1-1 : tourism と観光、travel と旅行の一般的な意味 .....	15
図表 1-2 : 日本人旅行人数の推移及び見通し .....	16
図表 1-3 : 日本人総観光消費額の推移及び見通し .....	17
図表 1-4 : 日本人平均観光消費額の推移及び見通し .....	18
図表 1-5 : 旅行業者取扱額の推移 .....	18
図表 1-6 : 国際観光客到着数の推移 .....	19
図表 1-7 : 国際観光客到着数長期予測 : 1980 年～2030 年 .....	20
図表 1-8 : 国際観光収入の推移 .....	20
図表 1-9 : 訪日外国人観光客数及び出国日本人の推移 .....	21
図表 1-10 : 国・地域別訪日外国人観光客数の推移 .....	21
図表 1-11 : 我が国の旅行収支（国際観光収支）の推移 .....	22
図表 1-12 : 我が国の人口推移及び将来人口 : 1945 年～2095 年 .....	24

### 【第 2 章】

図表 2-1 : 佐藤（2002,a）における観光需要に基づいた観光市場の分類 .....	36
図表 2-2 : 本研究における観光市場の認識 .....	37
図表 2-3 : シンガポールにおけるコンベンション開催数及び開催日数の推移 .....	43
図表 2-4 : シンガポールにおける海外からのコンベンション参加者数と、消費額の推移 .....	44
図表 2-5 : シンガポールにおける展示会開催数及び平均日数の推移 .....	44
図表 2-6 : シンガポールにおける海外からの展示会参加者数の推移 .....	45
図表 2-7 : シンガポールにおけるインセンティブツアー数と、海外からの参加者数の推移 .....	45
図表 2-8 : シンガポールにおけるインセンティブツアーの総消費額の推移 .....	46
図表 2-9 : 世界市場におけるコンベンション開催都市ランキング（2015 年） .....	47
図表 2-10 : アジア・太平洋及び中東市場におけるコンベンション開催都市ランキング（2015 年） .....	47
図表 2-11 : 訪日外国人観光客 1 人 1 回あたりの観光消費額 : 2010 年～2015 年 .....	50
図表 2-12 : 訪日外国人 1 人 1 回あたり平均宿泊日数 : 2010 年～2015 年 .....	51
図表 2-13 : 米国における MICE 市場別 1 人 1 回あたりの観光消費額 .....	51
図表 2-14 : 米国における会議開催時の関連支出の構成例 .....	53
図表 2-15 : Business Event SYDNEY によるアンケート調査結果 .....	54

### 【第3章】

図表 3-1：場所としてのディスティネーションの議論の比較 .....	64
図表 3-2：製品としてのディスティネーションの構成要素の比較 .....	66
図表 3-3：Morrison（2013）におけるディスティネーション・ミックスの構成要素 .....	67
図表 3-4：主な観光マーケティングの定義 .....	70
図表 3-5：DMO のオペレーション遂行上の範囲 .....	76
図表 3-6：FADMO が設定する DMO の組織的な特徴 .....	77
図表 3-7：Ritchie and Crouch（2003）のディスティネーション競争優位モデル .....	83
図表 3-8：LCVA の収入内訳（2015 年度） .....	93
図表 3-9：LCVA の宿泊税収入の推移：2011 年～2015 年 .....	93

### 【第4章】

図表 4-1：JNTO と ICCA による国際会議基準の違い .....	107
図表 4-2：コンベンション都市一覧 .....	108～109
図表 4-3：ポートピア'81 の生産誘発効果 .....	115
図表 4-4：ポートピア'81 による雇用創出効果 .....	116
図表 4-5：阪神・淡路大震災の人的被害 .....	116
図表 4-6：神戸医療産業都市進出企業・法人数及び雇用者数の推移 .....	120
図表 4-7：2015 年に神戸市で開催された主な MICE .....	120
図表 4-8：進出企業による神戸医療産業クラスターの評価 .....	121
図表 4-9：神戸市における人口の将来展望 .....	122
図表 4-10：神戸市における「観光客の誘致」に向けた主な事業 .....	124
図表 4-11：神戸国際観光コンベンション協会と他の DMO の収入比較（上位 10 組織） .....	127
図表 4-12：2018 年度神戸国際観光コンベンション協会収入割合の見通し .....	128
図表 4-13：聞き取り調査の調査概要 .....	128

## 序章

### 本研究の目的



今日、我が国においては、観光による地域活性化が注目を浴びている。この背景には、国内人口の減少に伴う内需の縮小傾向を、観光による交流人口の拡大により解決しようというねらいがある。しかし、我が国の歴史を紐解くと、これまでも観光が、国や地方の活性化の手段として認識されてきた経緯がある。我が国における観光政策のはじまりは、1912年に鉄道院の指導により、国の機関として「Japan Tourist Bureau（ジャパン・ツーリスト・ビューロー）」が設置されたことであるといわれている<sup>1</sup>。その目的は、日露戦争後の経済を立て直すために、国際観光を振興し、外貨を獲得することであったという。

1941年に太平洋戦争が勃発して以降、観光政策は一時停止を余儀なくされるが、戦後再び行われるようになった。その先駆けは、1946年に、運輸省鉄道総局内に観光課が設置されたことである。なお、運輸省鉄道総局観光課の当初の業務は、GHQの軍人や軍属、その家族の誘致や接遇であったという。1955年以降、我が国は高度経済成長を成し遂げ、それに伴い、国民所得は向上した。加えて、1964年には東京オリンピックが開催されたことをきっかけに、日本人観光客は増加し始め、政府は外貨獲得のために訪日外国人観光客の誘致を重視するようになった。このような50年代後半から60年代までの動向を受け、1963年には観光基本法が制定されている。

1970年代に入ると、人の移動はさらに活発化した。しかしながら、人の移動の活発化は、都市部の人口集中と農村部の人口減少を生み出し、「地方の村落では、若者の村外流出が続出し、廃村にまで追い込まれる集落が現われてきていた」<sup>2</sup>という。このような中、農村部においては、その土地ならではの歴史的な町なみや景観を保存することにより、観光客を呼び込もうとする動きが盛んに見られた。観光を目的とした政策ではないが、1975年に文化庁は、文化財保護法の改正によって、伝統的建造物群保存地区の制度を発足し<sup>3</sup>、翌1976年には、山口県萩市平安古地区、山口県萩市堀内地区、岐阜県白川村荻町、長野県南木曾町妻籠宿、秋田県仙北市角館などが、伝統的建造物群保存地区に選定されている。結果として、今日、伝統的建造物群保存地区に制定された地区では多くの観光客を呼び寄せ、まちに賑わいを生み出している。

1980年代に入ると、70年代にみられた、その土地ならではの観光資源の保存から新たな観光資源の開発へと、政策の軸足が変更されるようになった。この動きに拍車をかけたのが、バブル景気真っ只中に制定された総合保養地域整備法（通称、リゾート法、以下、リゾート法と記載）であった。1987年に制定されたリゾート法は、当時の国土庁、農林水産省、通商産業省、運輸省、建設省、自治省の6省庁共同所管により施行された。同法律は、2つの目的の下で制定されている。第1の目的は、「近年における自由時間の増大や創造的余暇活動への志向の高まり等を背景とした国民のリゾートニーズへの対応」<sup>4</sup>であり、第2の目的

---

<sup>1</sup> 小谷（1994）135 ページ。

<sup>2</sup> 中井（2012）84 ページ。

<sup>3</sup> 文化庁 HP「伝統的建造物群保存地区」。

<sup>4</sup> 室谷（1988）5 ページ。

は、「産業構造がソフト化・サービス化する中であって、余暇関連産業等の第三次産業を核とした新たな地域振興策を展開していく必要が高まっている」<sup>5</sup>ことへの対応である。この2つの目的に基づき、地方におけるリゾート開発が進められた。実際の開発においては、民間活力の活用の下、主体は第3セクターを含む民間事業者が定められ、とりわけ「第3セクター方式の場合は無利子融資が受けられるなど、財政上の大きな支援」<sup>6</sup>が受けられた。また、開発の対象となった地域は、「良好な自然条件を有する土地を含む相当規模の地域」<sup>7</sup>であり、これらの地域には、スポーツ又はレクリエーション施設、教養文化施設、休養施設、集会施設、宿泊施設、交通施設、販売施設、熱供給施設、食品供給施設、汚染水共同処理施設、その他滞在者の利便の増進に資する施設などが建設された<sup>8</sup>。このようなリゾート開発は全国42箇所で行われたが、今日その多くは失敗に終わっている。例えば、宮崎県は、同法律第1号の指定を受けた「宮崎・日南海岸リゾート構想」を推進し、第3セクターであるフェニックスリゾート株式会社を開発主体として、約2000億円の経費をかけた総合リゾート施設「シーガイア」を完成させた。シーガイアは、「日向灘海岸沿い広がる黒松林、トム・ワトソンの設計によるとされるゴルフ・コース、世界最大とされる室内人工海浜施設（オーシャンドーム）、九州・沖縄サミットで外相会談の舞台となった5000人を収容できるコンベンションセンター、45階建ての豪華ホテル」<sup>9</sup>を擁していた。こうした多様な施設を擁していたにも関わらず、結果として、2002年フェニックスリゾート株式会社は会社更生法を申請し、巨額の赤字を残すことになった。このようなリゾート開発は、今日議論されているMICEやIR（Integrated resort）政策とも似たところがあるようにもみえるが、一体、失敗の要因はどこにあったのであろうか。

今日我が国においては観光立国が推進され、それを実現する手段の1つとして、MICE政策が積極的に議論されている。国土交通省の外局である観光庁は、MICEを「企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」<sup>10</sup>と定義づけている。一般的に、MICE政策では、国内外からの多数の参加者を受け入れるため、コンベンションセンターや大型宿泊施設、交通インフラストラクチャーの整備、アフターコンベンションの充実などが必要であり、かつてのリゾート法により推進された地域開発との類似点が見られる。では、今日、国内各地で行われているMICE政策が失敗に終わらないためには、どのようなことを考慮すべきであろうか。この問題に対して本研究では、現行のMICE政策における課題を、ディスティネーション・マーケティング

---

<sup>5</sup> 室谷（1988）8ページ。

<sup>6</sup> 薄井（2003b）52ページ。

<sup>7</sup> 総合保養地域整備法第1条。

<sup>8</sup> 総合保養施設整備法第2条。

<sup>9</sup> 薄井（2003b）53ページ。

<sup>10</sup> 観光庁HP「MICEの開催・誘致の推進」。

グ及びマネジメントの概念を適用して、議論を進めていく。

続いて、本研究の目的とその意義について示す。前述したように、今日、我が国では観光立国が推進され、それを実現する手段の 1 つとして、MICE 政策が積極的に議論されている。しかし、MICE 政策においては、コンベンションセンターなどの大規模なインフラ整備が必要であることから、政策が失敗した際に、地域に与える悪影響は計り知れない。そこで、MICE 政策を進める上では、その土地の歴史や文化、産業、人々の暮らしとの調和が必要であると考え、ディステーション・マーケティング及びマネジメントの概念を適用し、議論を進めていくこととした。したがって、本研究の目的は、ディステーション・マーケティング及びマネジメントの視点より、地域における MICE 政策の現状を分析することである。本研究を実施するにあたり、MICE についての文献を渉猟したが、MICE に関する学術研究はほとんど見受けられない。一方、MICE の C であるコンベンションに限ってみると、我が国のコンベンション産業の歴史やコンベンション施設、コンベンションビューローの取組みなど、過去や現状の MICE の取組みを考察する研究は見受けられるが、既述の問題に対する解決策を議論している研究は見受けられない。また、ディステーション・マーケティング及びマネジメントについての文献は、昨今増加傾向にあるが、先行研究の多くは事例研究に止まっており、海外の議論に基づいて理論研究を行っているものは、ほとんど見受けられない。このため、本研究が取り組む内容は、我が国の MICE 研究、ディステーション・マーケティング及びマネジメント研究の端緒を開き、地域が MICE 政策を進める上で役立つものになると思われる。

最後に、本稿の論文構成について示す。本稿は全体で、6 つの章から構成されている。まず、序章では、研究背景と問題意識、そして研究目的とその意義を述べ、論文の構成を記述する。次に、第 1 章では、本研究における主要用語の整理として、観光と旅行の意味を区別する。その上で、我が国の観光を取り巻く環境分析として、観光市場、政府、観光産業の動向を確認する。第 2 章では、MICE 概念について議論する。第 1 に、観光市場における MICE 市場の位置付け、従来のコンベンション概念の議論、世界に先駆けて MICE 政策を推進した、シンガポールにおける観光と MICE 政策の変遷を確認することで、従来のコンベンション概念と MICE 概念を区別する。第 2 に、地域が MICE を開催する意義として、経済波及効果、社会的波及効果を考察する。その上で、現行の MICE 政策の課題を述べる。第 3 章では、ディステーション・マーケティング及びマネジメントについて議論する。ここでは、国内外における議論に基づき、ディステーション概念、ディステーション・マーケティング及びマネジメント概念、ディステーション・マーケティング及びマネジメントの推進主体である、DMO の役割及び機能について議論する。第 4 章では、第 2 章、第 3 章の議論に依拠し、ケーススタディを行う。実態調査では、我が国において MICE を推進している都市の中から先進都市を選定し、その都市において MICE を推進するに至った経緯を確認した上で、ディステーション・マーケティング及びマネジメントの視点より、MICE 政策を分析する。そして、終章で本研究全体のまとめを行う。

## 第 1 章

### 我が国の観光を取り巻く環境

## 第1節 用語の整理 ―観光と旅行の区別―

本章では、本研究の背景として、我が国の観光を取り巻く環境を確認するために、観光市場、政府、そして、観光産業の動向をそれぞれ確認するが、まず、本論の前に、本研究のキーワードである観光と、同義と思われる旅行の意味の区別を行う。

一般的に、日本語において **tourism** は観光と訳され、**travel** は旅行と訳される。**tourism** と **travel** には、それぞれ複数の意味が含まれている（図表 1-1 を参照）。

まず、**tourism** に共通する概念はビジネス活動であり、観光客に対して一連の観光サービスを提供するビジネス活動ということが、本来的な意味である。加えて、第 2 の意味として、観光客による娯楽や楽しみを目的とした活動という内容も含まれていることから、ビジネス活動においても、このような観光客の目的を実現することが主眼に置かれていると理解することができる。なお、**tourism** にビジネス活動の意味を示したのは、1930 年代の欧州において、Glücksmann（1935）であるといわれている<sup>11</sup>。そもそも、観光学の体系化は 1930 年代の欧州で行われたといわれているが<sup>12</sup>、Glücksmann は、1935 年にドイツ語による著書 *Allgemeine Fremdenverkehrskunde* を著しており、1935 年には、国際観光局による日本語訳本『観光事業概論』が出版されている。ドイツ語の **Fremdenverkehr** は、英語では **tourism** と訳され、『観光事業概論』の中で国際観光局は、**Fremdenverkehr** の日本語訳として観光、あるいは観光事業を挙げている<sup>13</sup>。そして、国際観光局は、**Fremdenverkehr** を「一時的滞在地における外来者とその土地の人々の間の諸般の関係（関係）の総體（総体）」<sup>14</sup>と定義づけており、観光学の体系化が試みられた 1930 年代の欧州においても、**tourism** の原語である **Fremdenverkehr** は、ビジネス活動として捉えられていたのである。なお、本論において改めて議論するが、観光に関わるマーケティングは一般的にツーリズム・マーケティング（**tourism marketing**）といわれ、日本語では観光マーケティングと略される。そこでの議論の中心は、旅行業者やその他の観光関連企業による、観光客の目的を満たすためのマーケティングであり、ビジネス活動としての **tourism** との繋がりを確認することができる。

なお、今日の **tourism** の定義は、国連世界観光機関（UNWTO）によるものが最も一般的と認識されているが、UNWTO（1994）は、**tourism** を次のように定義づけている。

観光（**tourism**）は、レジャー、ビジネス、あるいは、訪問先で報酬を得ることにかかわらないこれ以外の目的のために、継続して 1 年を超えない期間で、日常生活圏外を

---

<sup>11</sup> 溝尾（2009）15 ページ。

<sup>12</sup> 溝尾（2009）14 ページ。

<sup>13</sup> Glücksmann（1935）（日本語版）2 ページ。

<sup>14</sup> Glücksmann（1935）（日本語版）4 ページ。なお、（関係）、（総体）については、筆者が加筆した。

訪れ、そこに滞在するという人々の活動から成る。<sup>15</sup>

この UNWTO の定義より、観光には、日常生活圏外に訪れるための移動活動と、訪れた地における宿泊や食事などの諸活動が含まれていることが確認される。

なお、UNWTO は、この定義に基づき、観光客 (**visitors and other travelers**) の分類も行っている。ここでは、二地点以上を移動する人々 (二地点も含む) をトラベラー (**travelers**) とした上で、報酬を得ること以外の目的、継続して 1 年を超えない期間、日常生活圏外という 3 条件を満たす人々をビジター (**visitors**)、これらを満たさない人々をその他トラベラー (**other travelers**) として位置付けている。また、ビジターは宿泊の有無により、宿泊ビジター (**overnight visitor**) と日帰りビジター (**same-day visitor**) に分けられ、とりわけ、宿泊ビジターはツーリスト (**tourist**) と呼ばれている<sup>16</sup>。そして、ビジターの目的の一例として、6 つの目的が挙げられている。第 1 に、レジャー、レクリエーション、休養 (**leisure, recreation and holiday**)、第 2 に、友人、親戚の訪問 (**visiting friends and relatives**)、第 3 に、出張や会議、学会、コンベンション、展示会への参加、視察 (**business and professional**)、第 4 に、医療 (湯治、美容、内科・外科治療) (**health treatment**)、第 5 に、宗教 (聖地、神社、古寺巡礼、宗教イベンへの参加) (**religion/pilgrimages**)、そして第 6 に、その他 (研修、ボランティア活動、合宿など) (**other**) である<sup>17</sup>。UNWTO の定義の中でビジネス活動としての **tourism** の側面は、とりわけ示されていないが、観光客の目的は、娯楽や楽しみを目的としたものからビジネス目的など、幅広い内容が提示されている。

一方、**travel** は、移動行為それ自体に着目した概念である。ここにおける移動とは、旅行のための人々の移動が中心であるが、音や光の移動、食べ物やワインなどの物の移動や輸送活動も含まれており、必ずしも人の移動に限定していない。

さて、以上の議論を踏まえ、本研究では、観光と旅行を次の通り区別する。まず、観光の概念についてである。観光の原語とされる **tourism** には、第 1 に、観光客に対する一連の観光サービスを提供するビジネス活動という意味がある。また、UNWTO は観光活動を、日常生活圏外に訪れるための移動活動と、訪れた地における宿泊や食事などの諸活動から構成されるとしていることから、一連の観光サービスには、観光客の観光活動を支援するサービス、すなわち、旅行業や宿泊業、運輸業などのサービスが含まれると考えられる。また、観光の目的について、UNWTO では、その目的を **pleasure** (娯楽や楽しみ) に限定していないことから、本研究では、観光の目的は幅広い内容を含んでいると想定する。したがって、本研究では観光を、①観光客に対する一連の観光サービスを提供するビジネス活動、②日常生活圏外に訪れるための移動活動と、訪れた地における宿泊や食事などの諸活動から構成される活動、という 2 つの意味を含んでいると認識する。

---

<sup>15</sup> UNWTO, 1994, p.5.

<sup>16</sup> UNWTO, 1997, p.6.

<sup>17</sup> UNWTO, 1997, p.6.

次に、旅行の概念についてである。旅行とその原語である **travel** は、両概念ともに、人が移動する行為それ自体に着目している。しかしながら、移動行為それ自体を旅行とするのならば、日常的な通勤や買い物などもすべて旅行に該当することになるが、一般的な認識として、旅行は、日常生活圏外への移動を想定することが妥当であろう。したがって、日常的な移動と旅行を区別する基準を示す必要がある。英英辞典においては、**travel** を説明する用語に、**journey** が多く使用されているが、*Oxford advanced learner's dictionary* には、**journey** を「ある場所から別の場所へと移動する行為。旅行すること、とりわけ遠い距離」と記されている。**journey** における移動距離について、溝尾（2009）は次のように議論している。「Journey はフランス語の *journée* からきている。Jour とは、1 日とか昼間を意味し、この 1 日の行程が連続したイメージの旅程が **journey** になり、その後、旅行を意味するようになった」<sup>18</sup>。溝尾（2009）の議論より、Journey は 1 日の行程が連続する移動、すなわち宿泊を伴う移動を想定していると考えることができる。以上を踏まえ、本研究では旅行を人々が、日常生活圏から他の地域へ、最低 1 泊の宿泊を伴って移動する行為、と認識する。

では、観光と旅行はどのような関係にあるのだろうか。本研究では、旅行を、人が移動する行為それ自体に着目していることから、観光を構成する、日常生活圏外に訪れるための移動活動に相当する活動として見なすこととする。すなわち、本研究では、旅行を観光の部分集合として捉えている。

---

<sup>18</sup> 溝尾（2009）、14 ページ。

図表 1-1 : tourism と観光、travel と旅行の一般的な意味

出所	tourism ・観光	travel ・旅行
<i>The kenkyusha college english dictionary, 1999.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. traveling for pleasure.</li> <li>2. the business of providing services for tourists.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. go from one place to another.</li> <li>2. go from place to place to sell goods or obtain business orders.</li> <li>3. a) move along. b) be sent. c) withstand a journey. d) move along a fixed path.</li> <li>4. go fast.</li> <li>5. pass through or over; journey through.</li> </ol>
<i>Cambridge learner's dictionary, 2004.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. the business of providing services for tourists, including organizing their travel, hotels, entertainment, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. to make a journey.</li> <li>2. If light, sound, or news travels, it moves from one place to another.</li> </ol>
<i>Longman dictionary of english language and culture new edition, 2005.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. the practice of travelling for pleasure, especially on one's holidays.</li> <li>2. the business of providing holidays, tours, hotels etc, for tourists.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. to go from one place to another, especially to a distant place; make a journey.</li> <li>2. to go through or over.</li> <li>3. to move on a journey.</li> <li>4. to pass, go, move, be sent etc.</li> <li>5. to go from place to place in order to sell and take orders for one's firm's goods.</li> <li>6. to go very quickly.</li> <li>7. (in basketball) to run with the ball without bouncing it.</li> <li>8. have gun/typewriter/guitar etc, will travel a phrase used by someone who is willing to travel anywhere to do their job.</li> <li>9. travel light to travel without many bags and cases.</li> </ol>
<i>Oxford advanced learner's dictionary 7th edition, 2010.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. the business activity connected with providing accommodation, services and entertainment for people who are visiting a place for pleasure.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. to go from one place to another, especially over a long distance.</li> <li>2. to go or move at a particular speed, in a particular direction, or a particular distance.</li> <li>3. (of food, wine, an object, etc.) to be still in good condition after a long journey.</li> <li>4. (of a book, an idea, etc.) to be equally successful in another place and not just where it began.</li> <li>5. to go fast.</li> <li>6. (in basketball) to move while you are holding the ball, in a way that is not allowed.</li> </ol>
<i>Oxford wordpower dictionary, 2013.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. the business of providing and arranging holidays and services for people who are visiting a place.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. to go from one place to another, especially over a long distance.</li> <li>2. to go or move at/in a particular speed, direction or distance.</li> <li>3. to make a journey of a particular distance.</li> </ol>
広辞苑 第6版	他の土地を視察すること。また、その風光などを見物すること。観風。【名所旧跡を一してまわる】	徒歩または交通機関によって、おもに観光・慰安などの目的で、他の地方に行くこと。たびをすること。たび。

出所：各辞典を参考に、筆者作成。



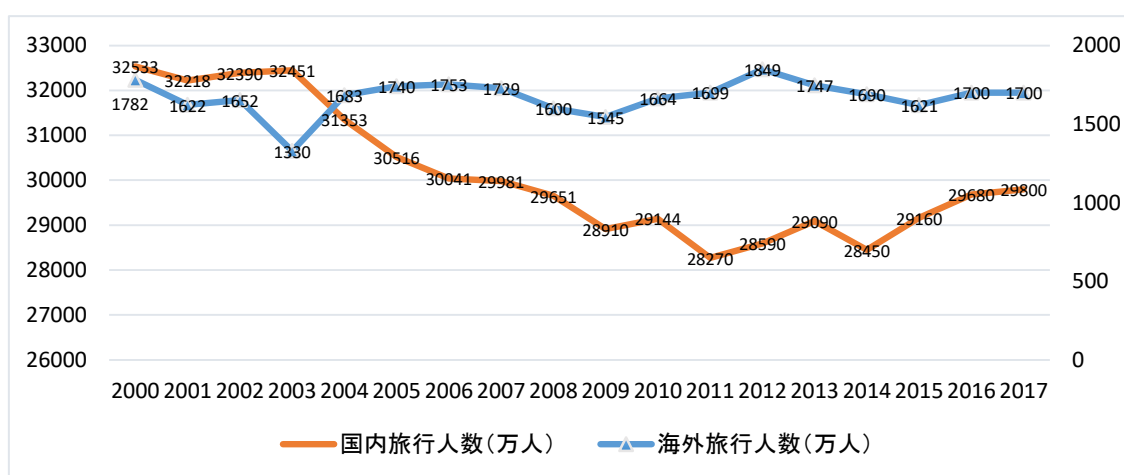
## 第2節 観光市場の動向とその影響

### 1. 日本人を対象とした観光市場の動向

さて、我が国の観光を取り巻く環境を確認するために、まず、日本人を対象とした観光市場を、旅行人数及び観光消費額により確認しよう。ここでいう旅行人数とは、観光行動における日常生活圏外に訪れるための移動を行った人数であり、実際に観光を行った人の数である。一方、観光消費額とは、観光客が一連の観光活動に費やした金額を示している。これを見ると、日本人を対象とした観光市場は、旅行人数と旅行消費額のどちらも伸び悩んでいることがわかる。

すなわち、国内観光市場における旅行人数は、2003年から2009年までの間は減少を示しており、その後は増減を繰り返している。一方、海外観光市場における旅行人数は、2002年11月に中国で発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）の影響を受け、2003年は、前年比約300万人の減少を記録している。また、2009年には、2008年9月15日に米国で発生したリーマン・ショックの影響を受け、前年比約55万人の減少を記録している。海外観光市場における旅行人数は、国内旅行市場ほどの大幅な低下を示してはいないが、目立った増加も見られないことから、伸び悩みが生じているといえる（図表1-2を参照）。

図表 1-2：日本人旅行人数の推移及び見通し

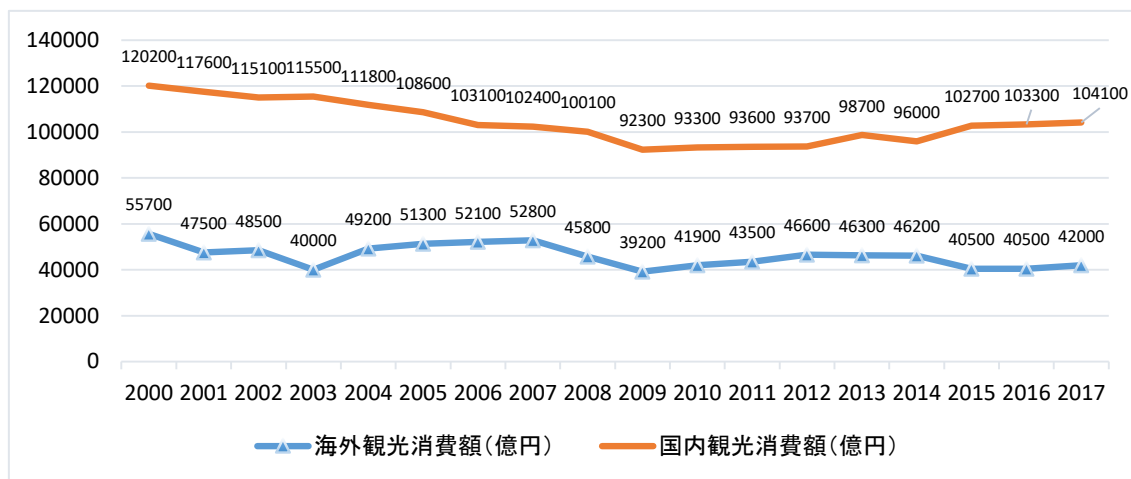


出所：JTB 広報室「2017 年旅行動向の見通し」（2016 年 12 月 20 日発表）を参考に筆者作成。

次に観光消費額を確認する。国内観光における総消費額は、2000 年以降、減少と横ばい傾向を続けている。2000 年の総消費額は 12 兆 200 億円であったのに対し、2017 年の見通しでは 10 兆 4100 億円と見込まれており、17 年間の間に総消費額が 1 兆 6100 億減少していることが確認される。一方、海外観光における総消費額も国内観光同様、減少と横ばい傾

向を続けている。2000 年の海外観光の総消費額は、5 兆 5700 億円であったのに対し、2017 年の見通しでは 4 兆 2000 億円が見込まれており、17 年間の間に総消費額が 1 兆 3700 億円の減少となっている（図表 1-3 を参照）。

図表 1-3：日本人総観光消費額の推移及び見通し

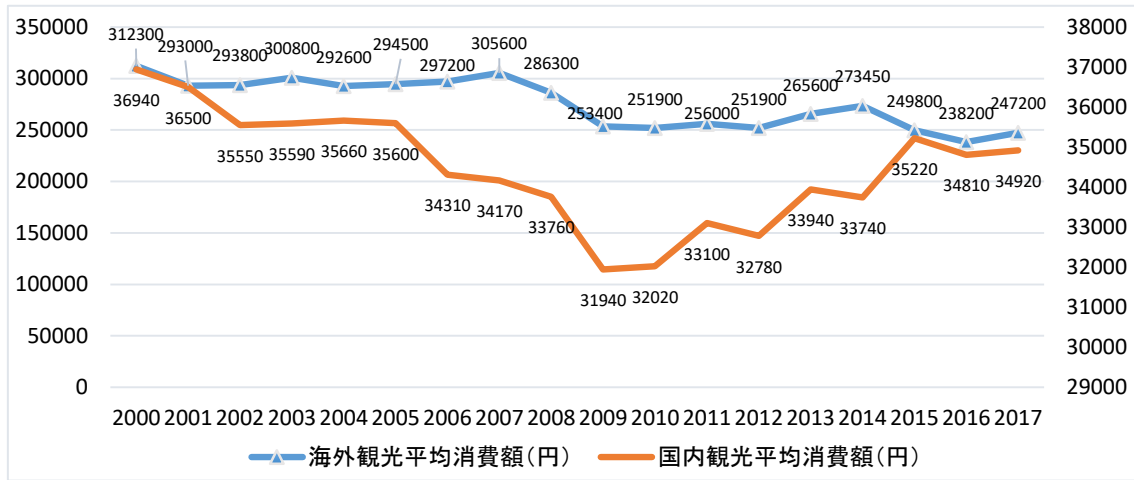


出所：JTB 広報室「2017 年旅行動向の見通し（2016 年 12 月 20 日発表）」を参考に筆者作成。

なお、総消費額が減少してきていることを受け、平均消費額においても減少傾向が確認される。2000 年以降の国内観光の平均消費額は、2000 年の 3 万 6940 円を頂点とし、その後 2009 年まで減少にある。2009 年以降はやや増加傾向にあるが、2017 年の見通しでは、平均消費額は 3 万 4920 円であり、17 年間で 2020 円の減少が確認される。一方、海外観光の平均消費額も同様に減少傾向にある。2000 年以降の平均消費額は、2000 年の 31 万 2300 円を頂点とし、2016 年まで減少、横ばいを示している。2017 年の見通しでは、平均消費額は 24 万 7200 円であり、17 年間で 6 万 5100 円の減少が確認される（図表 1-4 を参照）。

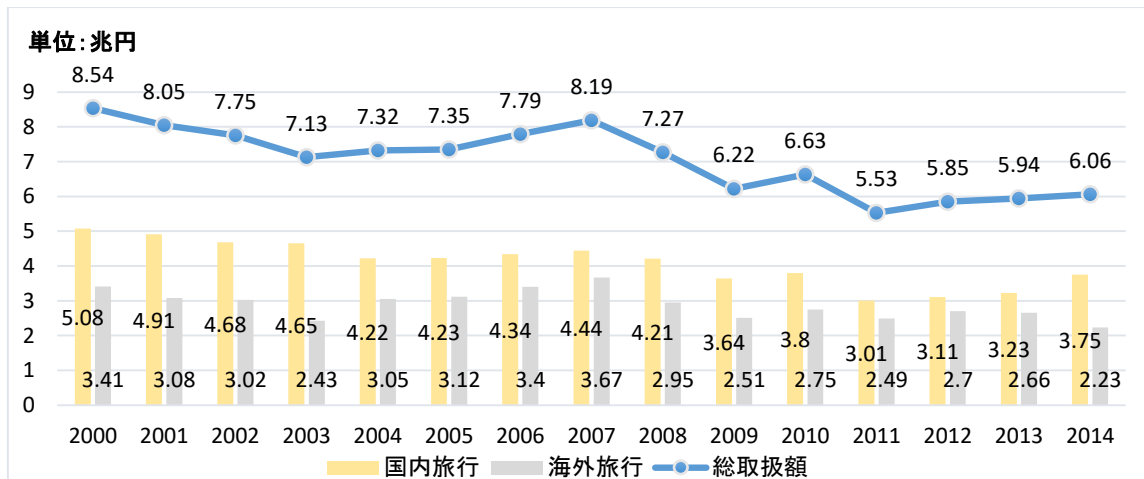
以上のように、日本人の観光市場は、旅行人数、観光総消費額及び平均消費額において目立った増加が確認されず、減少または横ばい傾向となっている。このような日本人の観光市場の変化は、我が国の旅行業者の取扱額にも影響を与えている。我が国の旅行業者の取扱額は、観光市場における変化に加えて、国内の人口減少による内需の縮小を受け、縮小傾向となっている。2000 年以降の旅行業者取扱額は、2000 年の 8 兆 5400 億円を頂点に 2003 年まで減少にある。その後、2007 年までは微増を示しているが、2007 年の 8 兆 1900 億円を境に、以降再び減少している。2014 年の取扱額は 6 兆 600 億円であり、14 年間の間に旅行業者取扱額は 2 兆 4800 億円減少している。そのため旅行業者は、消費者が満足する付加価値の創造や、新たな観光資源の発掘によるニーズの掘り起こしなどにより、消費増加に繋がるサービスの提供を積極的に行う必要がある。同時に、成長が著しいグローバル市場における観光需要を取り込み、取扱額の拡大を進めていく必要がある（図表 1-5 を参照）。

図表 1-4：日本人平均観光消費額の推移及び見通し



出所：JTB 広報室「2017 年旅行動向の見通し（2016 年 12 月 20 日最終発表）」を参考に筆者作成。

図表 1-5：旅行業者取扱額の推移



出所：公益財団法人日本交通公社（2016）『旅行年報 2016』を参考に筆者作成。

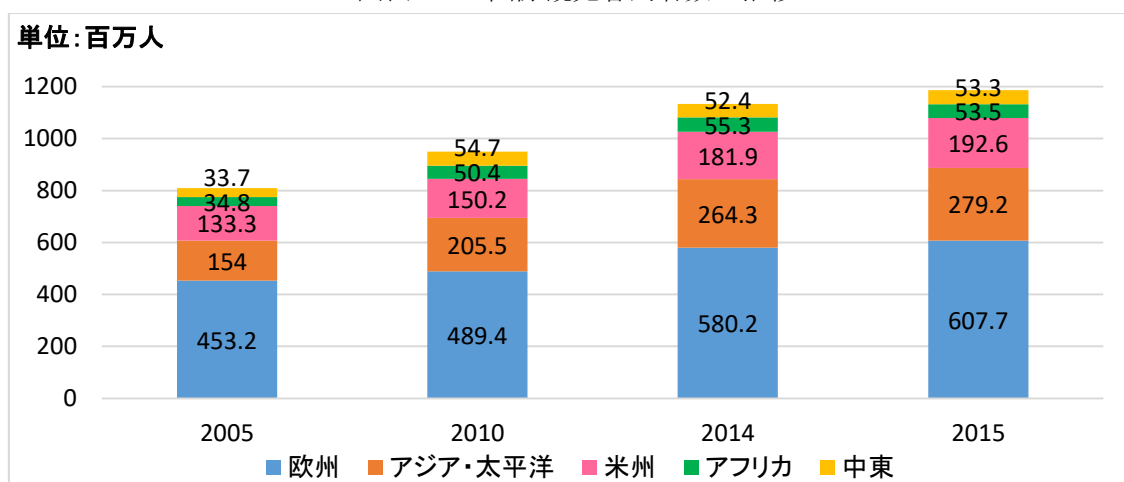
## 2. グローバル観光市場の動向

次に、グローバル観光の動向を確認する。グローバル市場においては、人の移動が拡大している。UNWTO（2016）は、グローバル市場における人の移動を表す国際観光客到着数は、2005 年以降継続して増加傾向にあり、2015 年は 11 億 8600 万人もの人が移動したと報告している（図表 1-6 を参照）。中でも、アジア・太平洋地域における 2005 年から 15 年までの年間平均成長率は 6.1%と、特に高い成長率を示している。UNWTO（2016）は、2030 年までの国際観光客到着数の長期予測も発表している。同組織によると、国際観光客到着数は今後も増加が見込まれ、2020 年には 13 億 6 千万人、2030 年には 18 億 900 万人に達す

ると予測している。とりわけ、アジア・太平洋地域は今後も大きな成長が見込まれており、同地域の国際観光客到着数と総到着数に占める割合は、2020年には3億5,500万人で全体の21.7%を占め、2030年には5億3,500万人と全体の29.6%を占めることが予測されている（図表1-7を参照）。なお、このようなアジア・太平洋地域の大きな成長は、我が国の訪日外国人観光客数の増加にも影響を与えている。

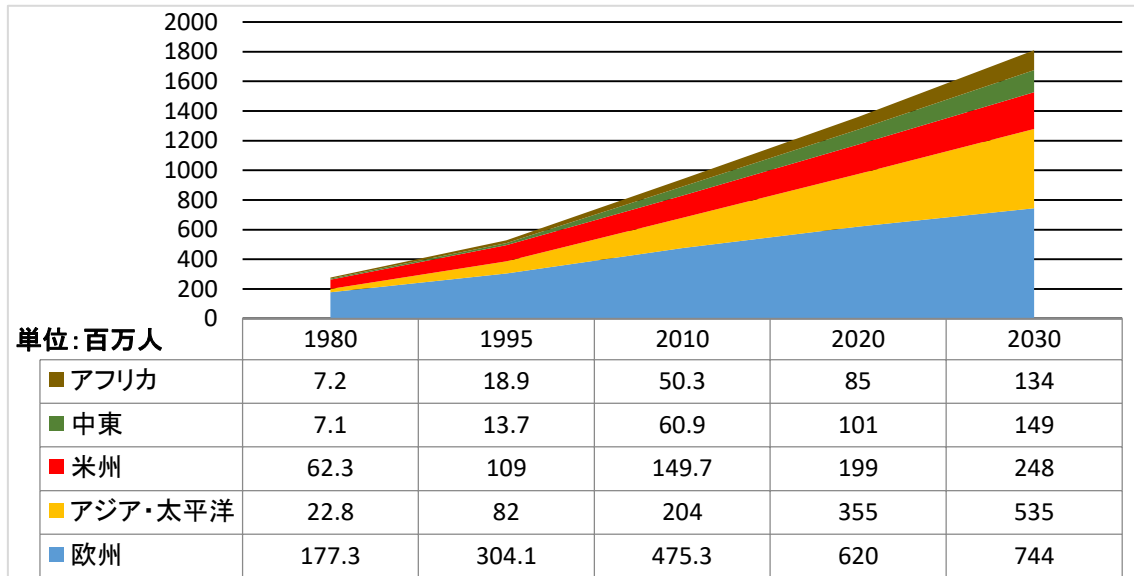
拡大する人の移動は、国際観光収入の増加傾向にも影響を与えている。国際観光収入とは、地域における国際訪問客の宿泊や飲食、エンターテインメント、ショッピング及びその他の財・サービスに対する支出である。UNWTO（2016）によると、国際観光収入は世界規模での交流の拡大に伴い、増加傾向を示しているという。2000年の国際観光収入は4億9500万であったのに対し、2014年は1兆2600億と、14年間で約2.5倍の増額を示している。なお、今後も国際観光収入は、成長する国際観光客到着数の影響を受け増加することが見込まれている（図表1-8を参照）。

図表1-6：国際観光客到着数の推移



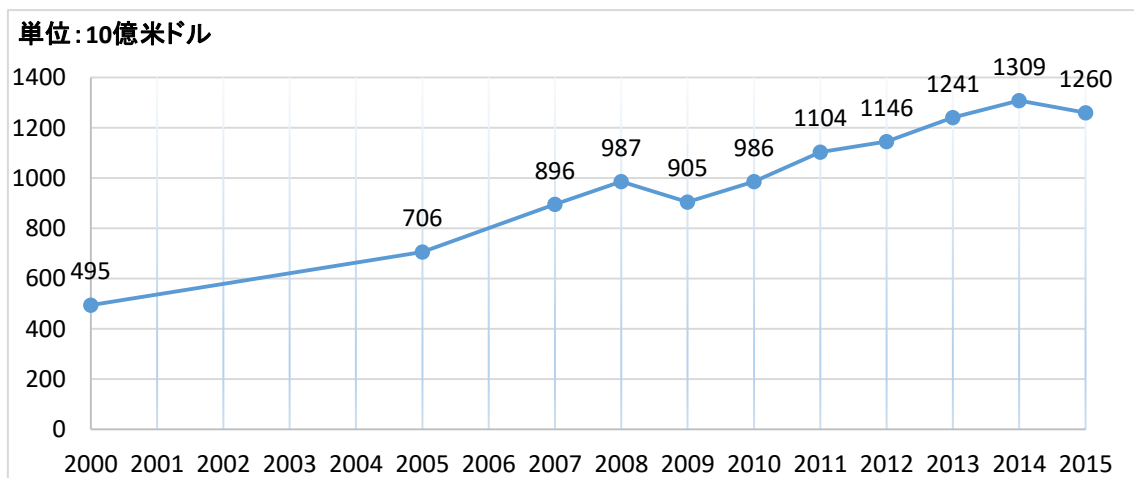
出所：UNWTO（2016）『Tourism Highlights 2016』を参考に筆者作成。

図表 1-7：国際観光客到着数長期予測：1980 年～2030 年



出所：UNWTO（2016）『Tourism Highlights 2016』を参考に筆者作成。

図表 1-8：国際観光収入の推移

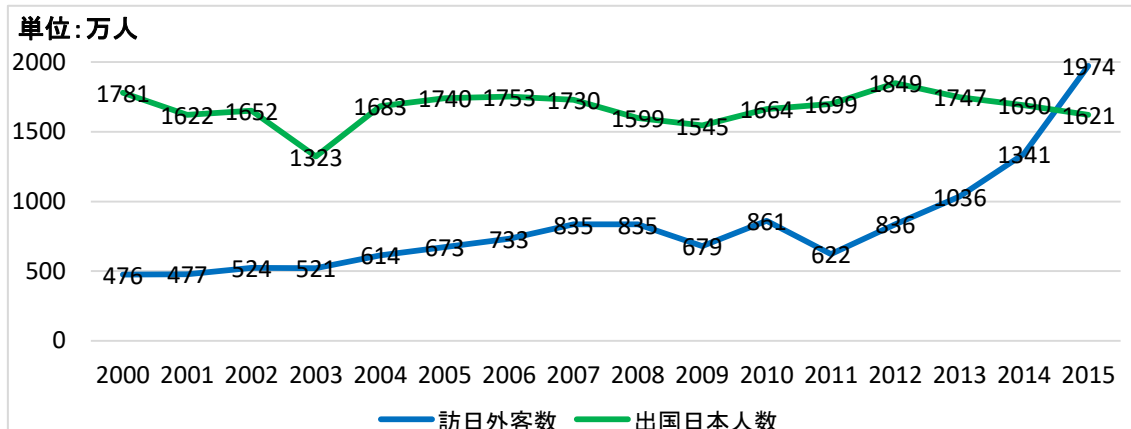


出所：UNWTO（2016）『Tourism Highlights 2016』を参考に筆者作成。

### 3. 訪日外国人観光客数の拡大とその効果

こうしたグローバル市場における人の移動の拡大は、我が国の訪日外国人観光客数の拡大にも影響を与えている。我が国においては、2003 年以降、訪日外国人観光客数が増加傾向にある。2009 年はリーマン・ショックの影響を受けて減少し、2011 年には東日本大震災とそれに伴う原発事故の影響を受けて減少しているが、2011 年以降も順調に増加している。2015 年には過去最高の 1974 万人を記録し、出国日本人数の 1621 万人を上回った（図表 1-9 を参照）。そして 2016 年は、訪日外国人観光客数が 2000 万人を突破している。

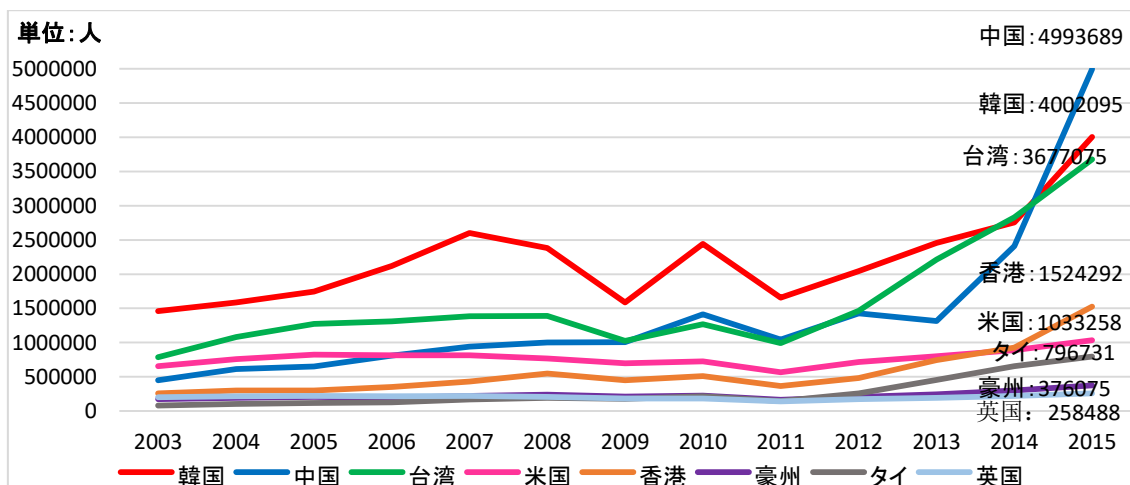
図表 1-9：訪日外国人観光客数及び出国日本人数の推移



出所：日本政府観光局「統計データ 訪日外国人・出国日本人」を参考に筆者作成。

増加する訪日外国人観光客の中でも、とりわけ、国際観光客到着数の年間平均成長率が著しいアジア地域からの流入が多い。2015 年の訪日外国人観光客の上位 3 か国は、1 位の中国、2 位の韓国、3 位の台湾と東アジア地域からの流入が上位を占めていることがわかる。一方、距離が遠い欧州や豪州、米国地域からの訪日外国人観光客は、アジア地域と比較して少ない（図表 1-10 を参照）。一般的に、観光客の旅行中における消費額は、移動距離が長い程高額になるといわれている。渡辺（2015）は、これまで経験則的にいわれていた一次交通と消費額との関係を、首都圏に居住する観光客の都道府県別消費額を基に分析し、「旅行者が観光目的地にでむく移動距離と観光目的地での支払い額との間には正の相関関係が見られる」<sup>19</sup>と指摘している。こうした指摘より、欧州や豪州、米国地域からの訪日外国人観光客を増加することは、我が国における国際観光収入の拡大の観点から重要であると考ええる。

図表 1-10：国・地域別訪日外国人観光客数の推移

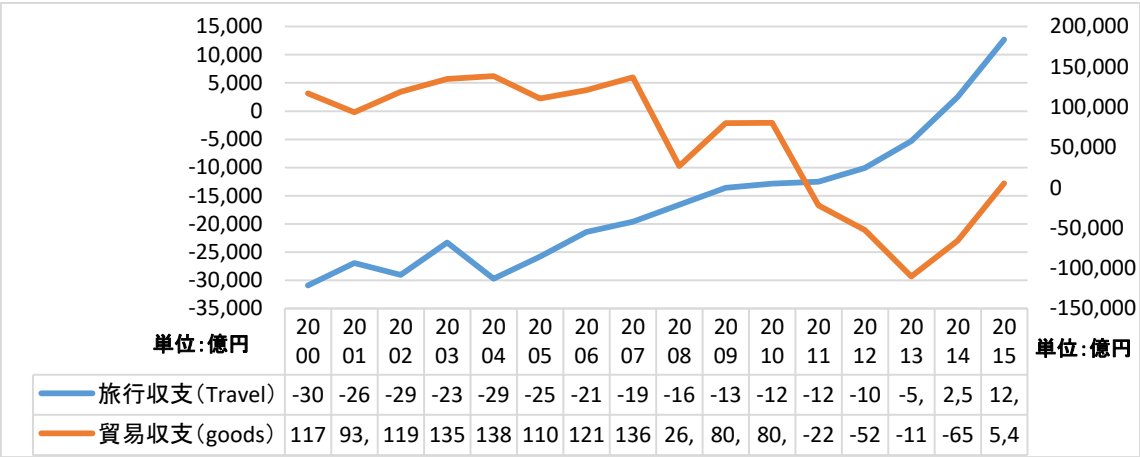


出所：国土交通省観光庁（2016）『平成 28 年版観光白書』を参考に筆者作成。

<sup>19</sup> 渡辺康弘（2015）107 ページ。

最後に、我が国の旅行収支を確認する。旅行収支とは国際観光収支とも呼ばれ、国際収支の中の貿易・サービス収支の一部であり、当該国の旅行者の海外での消費を支出、海外からの観光客の当該国における消費を収入とし、収入から支出を差し引いたものである。財務省によると、我が国の旅行収支は、これまで継続して赤字であったが、2014年度は拡大する訪日外国人観光客の影響により、黒字に転換している。これは1959年度以来、55年振りのことである。一方、貿易収支は2011年度以降赤字を示している（図表1-11を参照）。貿易収支が赤字転換したことから、旅行収支は貿易・サービス収支の調整弁としての役割が期待されている<sup>20</sup>。

図表 1-11：我が国の旅行収支（国際観光収支）の推移



出所：財務省「国際収支の推移」を参考に筆者作成。

### 第3節 政府及び観光産業の動向

引き続き、我が国の観光を取り巻く環境を確認するために、本節では、政府及び観光産業の動向を確認しよう。政府は、地方における人口減少や、地域内消費と税収の低下、地域内の地場産業の衰退などを、観光客からの収入により補おうとしている。

また、観光産業においては、縮小する日本人を対象とした観光市場の穴を埋めるべく、従来の日本人のみを対象としたビジネスから、グローバル市場における観光需要の取扱いも進めている。観光産業の中でも特に、旅行産業においては、増加傾向にある訪日外国人観光客に注目し、地域における新たな観光資源の掘り起こしや、外国人参加者の多いコンベンションなどを誘致することで、新たな需要創造に積極的に取り組んでいる。

<sup>20</sup> (株) JTB 総合研究所 HP「旅行収支」。



## 1. 政府の動向

### 1.1 観光立国宣言とその背景

政府は2000年前半より、観光を国や地方が活性化するための戦略的産業として位置づけ、様々な政策を打ち出している。2002年2月4日に行われた、第154回国会における当時の小泉内閣総理大臣の施政方針演説では、2002年に開催されたFIFAワールドカップ（日本、韓国共催）を契機に多くの外国人が日本に訪れることから、「我が国の文化伝統や豊かな観光資源を全世界に紹介し、海外からの旅行者の増大と、これを通じた地域の活性化を図ってまいります」<sup>21</sup>と述べられている。そして、2003年1月31日に行われた第156回国会における施設方針演説において、再び当時の小泉内閣総理大臣は、「観光の振興に政府を挙げて取り組みます。現在日本からの海外旅行者が年間1600万人を超えているのに対し、日本を訪れる外国人旅行者は約500万人にとどまっています。2010年にこれを倍増させることを目標とします」<sup>22</sup>と述べ、我が国の内閣総理大臣として初めて、観光振興を国家政策に位置づけた。なお、今日この宣言は、観光立国宣言として知られている。

では、なぜ政府は、観光を国や地方が活性化するための戦略的産業として位置づけ、観光立国宣言を行ったのであろうか。政府が観光立国を唱えるようになった背景には、3つの要因があるとされている。すなわち、第1に、急速に成長するアジアをはじめとする世界の観光需要、第2に、国内人口の減少による内需の頭打ち、第3に、観光産業の経済波及効果の大きさである<sup>23</sup>。第1の要因は前節で確認したため、本節では第2及び第3要因について考察する。

まず、国内人口の減少による内需の頭打ちについてである。我が国は1945年から2008年までの間、一貫して人口が増加し、2008年の国内人口は、過去最高の1億2808万4千人を記録している。だが、その後、2009年に初めて人口が減少し、翌年の2010年には僅かに前年を上回るものの、2011年から2015年までの間は、減少と微増を繰り返している。2015年の国内人口は、1億2710万3千人であり、2014年の1億2708万3千人から2万人増加している。しかし、2020年から2095年の間は国内人口が継続的に減少することが予測されていることから、内需が縮小することが考えられている（図表1-12を参照）。政府は、このような国内人口の減少による内需の頭打ちを補うために、訪日外国人観光客を誘致することで交流人口を増加させ、国内での消費を促がそうと考えているのである。

---

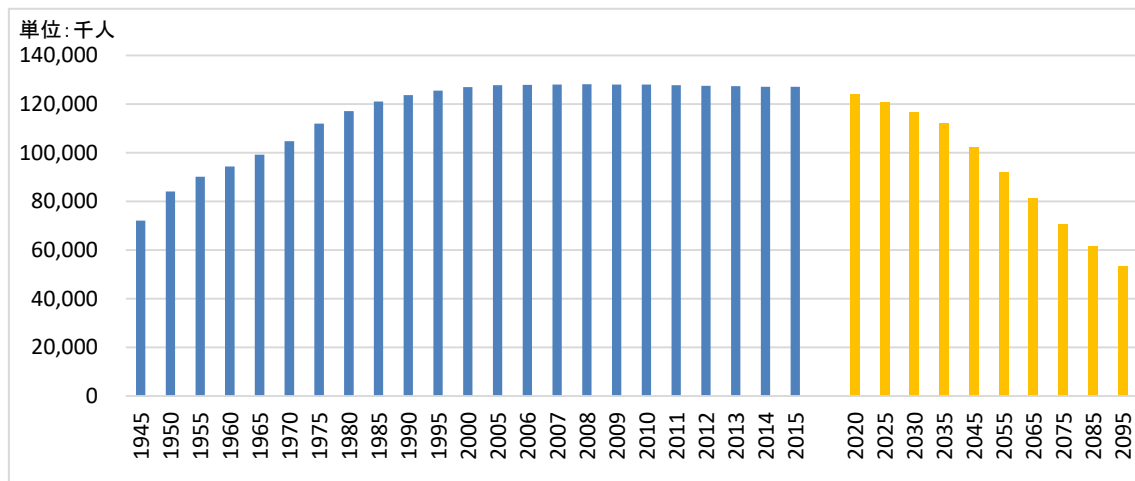
<sup>21</sup> 首相官邸 HP「第154回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説」。

<sup>22</sup> 首相官邸 HP「第156回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説」。

<sup>23</sup> 国土交通省観光庁 HP「観光立国推進基本法」及び清貞栄子（2008）。



図表 1-12：我が国の人口推移及び将来人口：1945 年～2095 年



注) 青棒は実績値、オレンジ棒は予測値である。

出所：総務省統計局「統計表：人口の推移と将来人口」を参考に筆者作成。

次に、観光産業の経済波及効果の大きさについて考察する。観光産業は、経済、雇用に与える影響が大きいといわれている。観光庁が発表している 2015 年の国内旅行消費額<sup>24</sup>の内訳は、国内宿泊旅行が 16.2 兆円、国内日帰り旅行が 4.6 兆円、海外旅行の国内消費分が 1.3 兆円、訪日外国人旅行が 3.3 兆円であり、国内旅行消費額は全体で 25.5 兆円であった。また、同年、観光産業が生み出した生産波及効果は 52.1 兆円であり、国内の全産業の 5.2%を占めている。加えて、440 万人の雇用創出効果も生み出しており、これは全産業の 6.7%を占めている。なお、このような観光産業の経済波及効果の大きさは、世界においても確認することができる。WTTC (World Travel & Tourism Council) <sup>25</sup>は、世界における観光産業の経済と雇用の波及効果を確認している。同組織によると、2014 年に観光産業が及ぼした世界における経済波及効果は 7.6 兆ドルであり、小売業、金融サービス業、鉱業に次いで大

<sup>24</sup> 本研究における観光の定義に従うと、国内旅行消費額は、国内観光消費額と記載すべきであるが、ここでは原典に従い、国内旅行消費額と記載する。以降も、国内宿泊旅行は国内観光旅行、国内日帰り旅行は国内日帰り観光、海外旅行の国内消費分は海外観光の国内消費分、訪日外国人旅行は訪日外国人観光、国内旅行消費額は国内観光消費額、旅行産業は観光産業と記載すべきであるが、原典及び日常的な使用方法に従い記載することとする。

<sup>25</sup> JTB 総合研究所によると、WTTC とは世界旅行ツーリズム協会の訳であり、世界規模で活動する唯一の観光関連企業の団体である。世界のホテルや航空会社、運輸機関、旅行業者などツーリズム産業関連のトップ約 100 名で構成されており、毎年、国際機関や各国政府、国内外の経済団体やメディアなど、約 1000 名が集う大規模な国際会議を開催している。規模の大きさと多様性から、「観光分野のダボス会議」と称されている。2012 年 4 月には、仙台と東京において国際会議が開催され、日本の復興とアジアの展望、世界のツーリズム産業の潮流、航空産業の役割などについて議論され、情報発信がなされた。なお、WTTC の日本のメンバーは、JR 東日本と JTB である。

きな効果を生みだしている<sup>26</sup>。また、GDP では世界全体の 9.8%を占めている<sup>27</sup>。一方、雇用創出効果は、2 億 7700 万人であり、世界全体の 9.4%を占めている<sup>28</sup>。これは、自動車製造業の約 7 倍、化学産業の約 5 倍、銀行業の約 4 倍、鉱業の約 4 倍、金融サービス産業の約 2 倍にあたる<sup>29</sup>。このように、観光産業が経済と雇用に与える波及効果は、他の産業と比較して大きい。

以上の要因から、政府は観光立国を唱えるようになったのである。では、政府は観光立国をどのように捉えているのだろうか。政府は観光立国宣言に先駆けて、2003 年 1 月 24 日に第 1 回の観光立国懇談会を開催している。懇談会は、2003 年 4 月 24 日までの間に計 4 回開催されており、我が国の観光立国の基本的なあり方が検討された。報告書によると、観光立国の基本理念は、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」を実現することと記載されている<sup>30</sup>。この基本理念が設定された理由は、日本に住む全ての人々が、自らの地域社会や都市を愛し、誇りをもち、楽しく幸せに暮らしているのならば、おのずとだれしもがその地を訪れたいからだという。そして、観光立国を契機に、美しい日本の再生、都市の活性化、新しい文化の創造などをより積極的に推進することによって、「くらしといのちの輝き」を発揮することが可能になるからだという<sup>31</sup>。この報告書には、観光立国は、観光客と地域住民の双方が満足することが目指されるべきであり、それを実現する上で観光による地域振興の推進が重要であると示されている。このような基本理念に基づき、我が国では様々な観光政策が打ち出されている。次項では、観光立国宣言以降の観光政策の変遷を検討する。

## 1.2 観光立国宣言以降の観光政策の変遷

観光立国宣言の後、2003 年 4 月より「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が開始されている。これは、訪日観光を促進するためのマーケティング・コミュニケーション活動であり、2017 年現在も行われている。同キャンペーンは、予め訪日観光市場を細分化し、重要な市場を標的市場に選定した上で、コミュニケーション活動を行っている。観光立国の基本理念を検討した観光立国懇談会の中では、地域や人々によって関心が異なることから、マーケティング機能の強化が必要であることが示されているが、同キャンペーンは、マーケティングにおける STP と 4Ps のコミュニケーション戦略の考え方を反映しているといえる。ビジット・ジャパン・キャンペーンでは、重点市場として、韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、豪州、米国、カナダ、英国、フランス、ドイツ、イタリア、ロシア、スペインの 20 の国と地域を選定し、

---

<sup>26</sup> WTTC (2015) p.3.

<sup>27</sup> WTTC (2015) p.3.

<sup>28</sup> WTTC (2015) p.4.

<sup>29</sup> WTTC (2015) p.3.

<sup>30</sup> 首相官邸 HP「平成 15 年 4 月 24 日 観光立国懇談会報告書」。

<sup>31</sup> 首相官邸 HP「平成 15 年 4 月 24 日 観光立国懇談会報告書」。

5つの事業を展開している。5つの事業とは、現地消費者向け事業<sup>32</sup>、現地旅行業者向け事業<sup>33</sup>、在外公館等連携事業<sup>34</sup>、官民連携事業<sup>35</sup>、地方連携事業<sup>36</sup>である。政府は、これらの事業を継続的に行うことで、日本の認知度向上と、訪日外国人観光客の更なる増加を目指しているのである。

その後、2006年に政府は、1963年に制定された観光基本法の全部を改正し、観光を21世紀の日本における重要な柱であることを明確に位置付けた観光立国推進基本法を成立させ、2007年1月より施行している。同法では、観光立国の実現に関する施策の基本理念として、地域の主体性の尊重、地域住民が誇りと愛着を持った地域社会の持続的な発展、それらを通じて国内外からの観光旅行を促進することが、将来に渡る豊かな国民生活の実現のためには特に重要であるという認識が示されている<sup>37</sup>。この基本理念に基づき、2007年6月に政府は、5年間を期間とした観光立国推進基本計画を閣議決定している。なお、本計画に取り組むに当たり、政府は、国内における旅行消費額、訪日外国人旅行者数、訪日外国人旅行者満足度、国際会議開催件数、日本人海外旅行者数、日本人国内旅行における1人当たり宿泊数、観光地域の旅行者満足度という7項目の目標値をそれぞれ設定している。

2008年には、国土交通省の外局として観光庁が発足した。同庁は、「観光立国推進基本計画の目標を達成し、観光立国を実現するためには、関係省庁との連携・調整を強化して、政府を挙げて、総合的かつ計画的に観光立国の実現に向けた施策を推進する必要がある」<sup>38</sup>ことから、「機能的かつ効果的な業務の遂行を可能とする体制を整備するとともに、観光行政の責任を有する組織を明確する」<sup>39</sup>ために設置された。

---

<sup>32</sup> 現地消費者向け事業には、重点市場の消費者に向けて、新聞や旅行雑誌、WEBなどによる広告活動、現地のメディア事業者を日本に招聘し、日本の魅力を現地において発信してもらうことを目的としたPR活動、現地の観光関係展示会に出展し、日本の情報を発信する活動などがある。

<sup>33</sup> 現地旅行業者向け事業とは、重点市場の旅行業者に向けた活動であり、旅行関係展示会への出展や、新たな訪日旅行の造成を促すことを目的に海外旅行業者の日本への招聘、日本政府観光局の訪日観光PRと、旅行業者の訪日旅行商品広告を共同で実施し、販売を促進する活動などがある。

<sup>34</sup> 在外公館等連携事業とは日本政府観光局（独立行政法人国際観光振興機構）（JNTO）、日本貿易振興機構（JETRO）、自治体国際化協会（CLAIR）、国際交流基金（JAPAN FOUNDATION）などが在外公館と連携し、オールジャパンの体制による訪日プロモーションを行う活動である。

<sup>35</sup> 官民連携事業とは、海外進出をしている日系企業やグローバル企業等の民間企業や団体が有する海外ネットワークやキャラクター、ノウハウなどを活用、または連携し、現地の店舗やネットワーク、SNSやWEBを用いた訪日プロモーションである。

<sup>36</sup> 地方連携事業とは、国と自治体、地方の観光関係団体などが都道府県の枠を越え広域に連携して取り組む訪日プロモーションである。インバウンドに取り組む地域の連携を促し、訪問地の多様化や滞在日数の増加を図ることにより、訪日リピーター需要の拡大への対応や、多様なニーズに即した誘客を実現させることが目的である。

<sup>37</sup> 国土交通省観光庁HP「観光立国推進基本法」。

<sup>38</sup> 国土交通省観光庁HP「平成20年度観光の状況」1ページ。

<sup>39</sup> 国土交通省観光庁HP「平成20年度観光の状況」1ページ。

観光庁が発足されて以降、観光立国の実現に向けた取り組みが積極的に進められている。とりわけ、観光立国の実現には、関係省庁と連携して進めていく必要があることから、2013年3月より、内閣総理大臣を主宰とし、全閣僚を構成員とした観光立国推進閣僚会議が開催されている。同会議は、観光立国の実現に向けた施策について、閣僚間の綿密な連携と効果的な推進を目的としており、観光立国の実現に向けた施策を取りまとめた「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」を発表している。アクション・プログラムはこれまでに4回出されているが、各アクション・プログラムは、その年の外部環境の状況に応じて注力項目が設定されている。2013年に発表されたアクション・プログラムでは、「日本ブランドの作り上げと発信」、「ビザ要件の緩和等による訪日旅行の促進」、「外国人旅行者の受入の改善」、「国際会議等（MICE）の誘致や投資の促進」といった4項目が設定されている<sup>40</sup>。このプログラムに対して政府と産業界が一丸となって取り組んだ結果、2013年の訪日外国人観光客数は約1036万人と、2003年の観光立国宣言以来の目標であった1000万人を達成した。2014年に発表された「アクション・プログラム2014」では、2020年までに2000万人の訪日外国人観光客を呼び込むことを新たに目標に掲げ、その実現に向けて「[2020年オリンピック・パラリンピック]を見据えた観光振興」、「インバウンドの飛躍的拡大に向けた取組」、「ビザ要件の緩和など訪日旅行の容易化」、「世界に通用する魅力ある観光地域づくり」、「外国人旅行者の受入れ環境整備」、「MICE誘致・開催促進と外国人ビジネス客の取り込み」といった6項目が設定されている<sup>41</sup>。そして、2015年に発表された「アクション・プログラム2015」では、増加する訪日外国人観光客数の傾向から、訪日外国人観光客数2000万人の早期達成に向けて受入環境整備を進めることが示された。加えて、以前までのアクション・プログラムでは触れられていない観光消費額についても触れられている。ここでは、訪日外国人観光客2000万人が訪れる年に、訪日外国人観光客による観光消費額を4兆円にすることが示されている。アクション・プログラム2015では、「インバウンド新時代に向けた戦略的取組」、「観光旅行<sup>42</sup>消費の一層の拡大と幅広い産業の取り込み、観光産業の強化」、「地方創生に資する観光地域づくりと国内観光の振興」、「先手を打っての[攻め]の受入環境整備」、「外国人ビジネス客等の積極的な取り込みと質の高い観光交流」、「[2020年オリンピック・パラリンピック]及び[その後]を見据えた観光振興の加速」といった6項目が、注力項目として挙げられている<sup>43</sup>。

さて、2013年から2015年までのアクション・プログラムからは、次のような傾向を捉えることができる。すなわち、第1に、2013年の時点では訪日外国人観光客の数を増やす

<sup>40</sup> 観光立国推進閣僚会議 HP「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」。

<sup>41</sup> 観光立国推進閣僚会議 HP「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014—[訪日外国人2000万人時代]に向けて—」。

<sup>42</sup> 本研究の観光の定義に従うと、観光旅行消費は観光消費とすべきですが、ここでは原典に従う。

<sup>43</sup> 観光立国推進閣僚会議 HP「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015—[2000万人時代] 早期実現への備えと地方創生への貢献、観光を日本の基幹産業へ—」。

ことを意識しているが、2015 年時点では、観光客数よりも観光消費額の向上が意識されていること、第 2 に、訪日外国人観光客の中でも特に、MICE に参加をするビジネス客を標的としていること、そして第 3 に、ビザ要件の緩和や日本ブランドの構築といった国の環境整備を行った後に、地方創生を意識した観光地域づくりが進められていることである。

今日の観光政策の中心に掲げられているのは、「明日の日本を支える観光ビジョン—世界が訪れたい日本へ—」である。政府は、本ビジョンの策定に先駆けて 2015 年 11 月に、明日の日本を支える観光ビジョン構想会議を開催している。2015 年時点の訪日外国人観光客数は 1874 万人を記録しており、2000 万人の達成を目前としていた。そのため、政府は、訪日外国人観光客数 2000 万人を 1 つの区切りとして捉え、「国を挙げて、観光を我が国の基幹産業へと成長させ、[観光先進国] という新たな挑戦に踏み切る覚悟が必要」<sup>44</sup>であることから、新たな目標設定と必要な対応策が示されている。目標設定については、訪日外国人旅行者数<sup>45</sup>、訪日外国人消費額<sup>46</sup>、三大都市圏（東京、名古屋、大阪）以外での外国人延べ宿泊者数<sup>47</sup>、外国人リピーター数<sup>48</sup>、日本人国内旅行消費額<sup>49</sup>の 5 項目についてそれぞれ、2020 年、2030 年までの目標値が示されている。そして、これらの目標値を達成させるための対策として、3 つの視点と 10 の改革が示されている。

第 1 の視点は、「観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」<sup>50</sup>することである。これを実現させるために、迎賓館などの魅力ある公的施設を広く開放することや、文化財を保存から観光客目線での理解促進を優先し、活用すること、国立公園を体験・活用型空間へと改善し、世界水準のナショナルパークへと進化させること、主な観光地において景観計画を策定し、美しい街並みを整備することといった 4 つの改革が示されている。

第 2 の視点は、「観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」<sup>51</sup>することである。これを実現するために、従来の規制や制度を見直すと共に、人材育成、民泊等新たなサービスに関するルール整備を行い、生産性を大切にする観光産業へと変化させるこ

---

<sup>44</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）。

<sup>45</sup> 訪日外国人旅行者数は、2020 年までに 4000 万人、2030 年までに 6000 万人にすることが示されており、従来目標の 2 倍の数値が示されている。なお、本研究における観光の定義に従うと、訪日外国人旅行者数は訪日外国人観光客数と記されるべきであるが、ここでは原典に従う。

<sup>46</sup> 訪日外国人旅行消費額は、2020 年に 8 兆円、2030 年までに 15 兆円にすることが示されている。

<sup>47</sup> 三大都市圏以外での外国人延べ宿泊者数は、2020 年までに 7000 万人泊、2030 年までに 1 億 3000 万人泊にすることが示されている。

<sup>48</sup> 外国人リピーター数は、2020 年までに 2400 万人、2030 年までに 3600 万人にすることが示されている。

<sup>49</sup> 日本人国内旅行消費額は、2020 年までに 21 兆円、2030 年までに 22 兆円にすることが示されている。なお、本研究における観光の定義に従うと、国内旅行消費額は国内観光消費額と記されるべきであるが、ここでは原典に従う。

<sup>50</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）。

<sup>51</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）。

と、欧米や豪州、富裕層、MICE 参加者を標的市場とすることで新たな市場を開拓し、長期滞在と消費拡大を同時達成すること、疲弊した温泉街や地方都市を、民間の力を最大限活用し再生・活性化させることという 3 つの改革が示されている。

そして、第 3 の視点は、「すべての旅行者<sup>52</sup>が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に」<sup>53</sup>することである。これを実現させるために、出入国審査の快適さや、Wi-Fi の整備、キャッシュレスの整備などのソフトインフラを改善し、快適な滞在を実現すること、地方観光地へのアクセス交通を充実させ、全国各地への快適な観光を実現すること、働きかたや休み方を改善し、躍動感あふれる社会を実現させることといった、3 つの改革が示されている。以上が、各目標値を実現させるための 3 つの視点と 10 の改革である。

本ビジョンは、観光立国を推進する上での評価指標（目標値）を明確にし、それを実現させるために対応する項目が設定されていることから具体性を持っている。しかし、副題として提示されている「世界が訪れたい日本」の形が示されていない。2003 年以降、我が国は「住んでよし、訪れてよしの国づくり」を基本理念に観光立国を進めてきたことから、「世界が訪れたい日本」とは、観光客と観光地の住民の双方が満足する国であることと考えることができる。しかし、目標値にある訪日外国人観光客数の増加などが、必ずしも観光客、地域住民の満足に繋がるとは限らない。したがって、「世界が訪れたい日本」の具体像を政府は示すべきではないかと、筆者は考えている。

## 2. 観光産業の動向

続いて、観光産業の動向を確認する。観光産業とは「需要の一部に観光需要を含む産業分野の総称」<sup>54</sup>である。観光産業は、日本標準産業分類における産業分類のように、財やサービスの生産物を基準とした産業概念ではなく、観光客の需要に基づく横断的な産業区分という特徴を有している。そのため、観光産業には、旅行産業や鉄道産業、宿泊産業など、複数の産業が包含されている。

グローバル市場における人の移動の拡大や、国や地方活性化の手段として観光が認識されている現状から、観光産業においても、地域と連携し新たな観光資源の掘り起こしや、訪日外国人観光客の誘致、コンベンションの誘致などによる需要創造に、積極的に取り組まれている。観光産業の中でもとりわけ、旅行産業においては、地域との連携を意識した事業展開が行われている。たとえば、我が国の旅行産業の最大手企業である株式会社ジェイティー

---

<sup>52</sup> 本研究の観光の定義に従うと、旅行者は観光者と記されるべきであるが、ここでは原典に従う。

<sup>53</sup> 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）。

<sup>54</sup> 稲垣（1997）。

ビー<sup>55</sup>（以下、JTB と記載）は、2006 年に地域に根差した地域総合会社と、仕入造成や出版・広告、海外事業など専門特化型の事業会社に分社化し<sup>56</sup>、その際、事業領域を、従来の総合旅行業から「交流文化事業」へと事業領域を拡大している。ここで交流文化事業とは、「お客様の感動と喜びのために、JTB ならではの商品・サービス・情報及び仕組みを提供

---

<sup>55</sup> JTB は、1912 年に創業された訪日外国人観光客の旅行斡旋を目的とした任意団体である、「Japan Tourist Bureau（ジャパン・ツーリスト・ビューロー）」にその起源がある。ジャパン・ツーリスト・ビューローは、当時の鉄道院の木下淑夫が、英米人たちに日本の真の実情を知ってもらうことを目的に外客誘致論を展開し、その外客誘致論に対して、当時の鉄道院副総裁である平井清二郎が共鳴したことから、鉄道院の協力を得て創立された<sup>55</sup>。1927 年には公益社団法人化に移行し、同年、我が国初の円貨による旅行小切手や旅館券の販売を行い、我が国初の近代旅行業者といわれている。なお、近代旅行業者の先駆けは、英国のトーマス・クック・グループであるといわれている。同社の創業者であるトーマス・クックは、1841 年、当時英国で社会問題となっていた労働者の飲酒を解決させるために、飲酒に変わる健全なレクリエーションとして、禁酒大会へ向かう特別列車による行楽旅行を提案した。この旅は、運賃にダンスやゲームなどの無償のサービスが付いた安い切符で提供されたため、参加者は大いに楽しみ、この経験はトーマス・クック・グループが大旅行業者へと成長する大きな一歩となった。以降、同社は、パッケージ旅行、ホテル・クーポン制、旅行小切手（トラベラーズ・チェック）の発明など、現在の旅行業者におけるビジネスの基礎を築いたことから、近代旅行業者の祖と言われている。

<sup>56</sup> JTB の分社化の背景には、従来の旅行産業における構造の変化が確認される。第 1 に、特定マーケットに特化した旅行業者の成長である。1990 年代以降、インターネット上のみで取引を行う OTA（Online Travel Agent）や、格安航空券の販売を中心にした旅行業者など、特定の市場に特化した旅行業者が登場した。特に OTA は、外資系企業の新規参入も見られ、市場の状況や産業構造は大きく変化をしていくことになる。このような状況下において、同社がこれまで展開してきた総合旅行業のビジネス・モデルが限界となり、同社の競争相手も、従来の大手総合旅行業者から、特定のマーケットに特化した旅行業者へと変化していくことになる。第 2 に、旅行産業における流通の変化がある。旅行業における流通機構は一般的に、鉄道、航空、宿泊、レストランなど、観光を構成するサービスの提供者であるサプライヤー、サプライヤーよりサービスを仕入れ、それらのサービスを組み合わせて旅行商品を企画し卸売を行うホールセラー、ホールセラーより仕入れた旅行商品を、個人やグループ、法人などに販売を行うリテーラー、そして消費者より構成される。我が国の大手総合旅行業者は、自社内にホールセラーとリテーラーの両機能を持ち合わせ、日本全国に店舗を展開している。そのため、中小規模のサプライヤーの中には、自社でチャネルの確保をすることができない場合、大手総合旅行業者のチャネルを活用することが多く、結果的に旅行業者依存の構造が出来上がっていった。また、旅行業者側も、サプライヤーのサービスを販売することで得られるコミッション収入が、主な収入源となっていた。しかし、1990 年代以降インターネットが急成長し、旅行業における流通構造は変化していくことになる。サプライヤーの中には、インターネットを活用することで旅行業者を通さず、消費者に対して直販を行う企業が現われるようになり、その結果、旅行業者のコミッション収入は低下していくことになった。また、インターネットの登場は、旅行業者と消費者の関係にも影響を与えている。インターネットの登場により、消費者は様々な旅行情報に容易にアクセスが可能となり、旅行業者と消費者間の情報格差が低下した。高橋（2013c）によると、当時の代表取締役社長である佐々木隆氏はこの現象を、「情報の非対称性の崩壊」という言葉で説明しているという。以上 2 つ変化が分社化の背景にある。

し、地球を舞台にあらゆる交流を創造すること」<sup>57</sup>である。JTB では、2013 年 4 月より新たな経営計画を始動させ、長期的な視点でグループの事業と経営のあり方を示した「2020 年ビジョン」を示している。2020 年ビジョンでは、アジア市場における圧倒的なポジションを確立させ、長期的・安定的な成長を可能とする基盤を完成させることが示されているが、これを実現するためには、交流文化事業を完成させることが重要であると、同社は認識している。同社の現代表取締役会長である田川博己氏によると、交流文化事業の完成には 2 つの成長戦略の遂行が必要であるという。2 つの成長戦略とは、「地域交流ビジネス」と、「グローバルビジネス」である<sup>58</sup>。これらの成長戦略のうち、前者の地域交流ビジネスは、地域活性化との関連性が強く見られる。同社は、交流文化事業の完成に向けて、分社化した旅行事業会社群の地域総合型会社を各地域の DMC（Destination Management Company）へと進化させ、地域交流ビジネスを進めている。この DMC は、旅行業を通じて地域の方々と

---

<sup>57</sup> JTB グループ「The JTB Way」。なお、柏木（2013）は、JTB が事業領域に、旅行ではなく「交流文化」を位置付けたことは、新たな「商品や場、機会」を創出して、旅行業のビジネス・イノベーションを成し遂げる方向を指し示すとの指摘をしている。これは、従来の旅行業を中心とした事業領域と、交流文化事業を中心とした事業領域においては、商品や場・機会の捉え方が異なることを示している。まず、商品の捉え方である。従来の旅行業を中心とした事業領域において、商品は、「旅行及び関連商品」が考えられていた。具体的には、航空券や宿泊券、パッケージツアー、旅行保険、旅行情報誌、外貨両替など、旅行とそれに関連する財やサービスが該当する。一方、交流文化事業を中心とした事業領域においては、JTB がこれまで培った「知識やスキル、サービス、情報、仕組み」が商品として捉えられている。例えば、JTB がこれまで培ったスキルやノウハウを商品として捉え、地域の人々が気づいていない地域固有の魅力を発見し磨き上げることで、旅行だけではなく新たな需要を掘り起こし、同時に事業化を図っていくことなどが考えられる。また、こうしたスキルやノウハウの収入源は、フィー収入であることから、サプライヤーの直販によるコミッション収入の減収を補うことも可能となる。次に、場・機会の捉え方について確認する。従来の旅行を中心とした事業領域では、日本国内を中心にビジネスが捉えられていたが、既述の通り、我が国の旅行市場は縮小傾向を示している。そのため、交流文化事業を中心とした事業領域においては、「地球を舞台にあらゆる交流を創造する」と示されていることから、日本にこだわらず「世界発、世界着」の観点でビジネスが捉えられている。こうしたグローバルな観点からビジネスを捉えることは、新たな事業領域の拡大を成功に導くことに繋がると、同氏は捉えている。

<sup>58</sup> 田川（2016）。



国内外の人々の交流を創造し、地域がもつ様々な課題を「旅の力」<sup>59</sup>を活用して解決することを目指すとしている。具体的には、「地域の方々と一緒に地域資源の魅力を再発見し、眠っている地域資源に磨きをかけ、日本全国、世界各国からの集客を促すことで地域活性化を図る継続的な活動」<sup>60</sup>を目指している。JTBは、このように、地域交流ビジネスを、継続的な地域活性化を目指す活動であるが、地域交流ビジネスは社会貢献活動ではなく、公益と企業利益の両立を目指すビジネスとして捉えている。一方、後者のグローバルビジネスは、グローバルな観点でビジネスを捉えることで、JTBをグローバル企業へと進化させることが進められている。地域交流ビジネスが主に、国内市場に焦点が当てられているのに対し、グローバルビジネスは、グローバル市場に焦点が当てられている。そのため、両戦略は直接的には関連がないように見えるが、地域交流ビジネスは世界各国からの集客を促すことが目指されているため、グローバルビジネスの拡大は、地域交流ビジネスを成功に導く上での潤滑油となりえ、両ビジネスの遂行は交流文化事業の完成において重要な役割を担っていると考えることができる。

なお、地域との連携を意識した事業展開は、旅行産業以外の観光産業においても見受けられる。従来、公益事業としての側面を有する鉄道産業においては、地域との連携を意識した取り組みが展開されている。例えば、東日本旅客鉄道株式会社グループ（以下、JR 東日本と記載）では、地域再発見プロジェクトを展開し、隠れた地産商品の掘り起こしや観光資源の紹介、プロモーションを目的としたイベントの開催など、地域活性化に繋がるビジネスを展開している<sup>61</sup>。また、宿泊産業においては、バリューマネジメント株式会社<sup>62</sup>と西日本旅客鉄道株式会社（以下、JR 西日本と記載）、そして株式会社 NOTE<sup>63</sup>が、地域における古い

---

<sup>59</sup> 一般社団法人日本旅行業協会は、「旅の力」を次のようにまとめている。旅の力は5つに分類される。第1の力は「文化の力」であり、色々な国や地域の歴史、自然、芸能、景観、生活などについて学び楽しみつつ、それらの発掘・育成・保存・信仰に寄与できる力が旅にはある。第2の力は「交流の力」であり、国際あるいは地域間における相互理解、有効の促進を通じ、安全で平和な社会の実現に貢献できる力が旅にはある。第3の力は「経済の力」であり、旅行・観光産業の発展による雇用の拡大、地域や国の振興、貧困の削減、環境の整備・保全など、幅広い貢献ができる力が旅にはある。第4の力は「健康の力」であり、日常からの離脱による新たな刺激や感動、遊・快・楽・癒しなどを通じ、からだやこころの活力を得、再創造へのエネルギーを充たす力が旅にはある。そして、第5の力は「教育の力」であり、旅による自然や人とのふれあいを通し、異文化への理解、やさしさや思いやり、家族の絆を深めるなど、人間形成の機会を広げる力が旅にはある。以上のように、旅の力は認識されている。

<sup>60</sup> 田川（2012）63 ページ。

<sup>61</sup> JR 東日本「地域再発見プロジェクト」。なお、JR 東日本では、「地元と共に知恵を絞る〔共創〕戦略のもと、鉄道ネットワークの特性及び首都圏での販路を持つ」という強みを生かして、同プロジェクトを展開している。

<sup>62</sup> 同社は、京阪神エリアを中心に、古民家などを活用した、宿泊事業やウェディング事業を展開している企業である。

<sup>63</sup> 同社は、空き家となった古民家などを改修し、宿泊施設やレストランなどに再生する事業を展開している企業である。

町並みを再生し、魅力的な宿泊施設を運営することによって、「西日本エリアの観光活性化および鉄道利用の促進を図るとともに、雇用の創出などにより地域経済を循環させることを目的」<sup>64</sup>とした、業務協力に係る協定書を締結している。このように、今日の観光産業においては、地域との連携を意識した事業が積極的に展開されているのである。

#### 第4節 本章の小括

本章の目的は、我が国の観光を取り巻く環境を検討することであつた。日本人の国内及び海外観光市場は、2000年以降伸び悩み傾向を示しており、今後も国内人口の減少による内需の縮小から、大きな成長を見込むことができない。一方、グローバル市場においては、人の移動が活発化している。UNWTO（2016）は、2015年の国際観光客到着数は過去最高の11億8600万人に達したと報告しており、今後も更なる成長を見込んでいる。とりわけ、アジア・太平洋地域における成長が著しく、地理的に近い我が国は、訪日外国人観光客の誘致に成功している。このようなグローバル市場における人流の拡大を、我が国の政府は機会として捉え、観光による地域振興を推進している。

我が国の政府は、2000年前半より、観光を国や地方が活性化するための戦略的産業として位置づけ、様々な観光政策を積極的に打ち出している。政府は、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」を基本理念に、我が国に訪れる観光客の満足度を高めることに加え、観光地域に住む人々の生活環境の向上を目指して、観光立国の推進に取り組んでいる。この基本理念の下、様々な取り組みが示されているわけだが、観光立国の基本理念を定めた観光立国懇談会においては、マーケティング機能の強化が指摘されていた。そのため、施策においては、マーケティングの考え方が反映されていることを確認できる。2003年より行われているビジット・ジャパン・キャンペーンでは、マーケティング・リサーチから標的市場を選定し、日本のポジショニングを明確化した上で、各セグメントに対してコミュニケーション活動を行っていることから、STPと4Psの考え方が反映されているといえる。また、2013年以降に示されている観光立国実現に向けたアクション・プログラムや、明日の日本を支える観光ビジョンの中では、訪日外国人旅行者数や訪日外国人消費額などの業績評価指標が設定されており、それを実現するための具体的な活動が示されている。加えて、2013年以降のアクション・プログラムより、今日の観光政策の特徴として、訪日外国人観光客の数を増やすことから、観光消費額を拡大させることに移行してきている点、MICE政策を積極的に推進している点、訪日外国人の受入れ環境整備を行った後に、地方創生を意識した観光による地域づくりが進められている点を確認した。

一方、観光産業においても、グローバル市場における人の移動の拡大や、地域活性化の手段として観光産業が認識されてきている現状を鑑み、地域と連携して、訪日外国人観光客やコンベンションの誘致に積極的に取り組んでいる動きが見られる。観光産業の中でも旅行

---

<sup>64</sup> JR西日本「ニュースリリース：2017年6月26日」。

産業において、こうした動きが顕著に見られる。我が国の旅行産業最大手企業である JTB は、新たな事業領域として交流文化事業を掲げ、同社がこれまで培った知識やスキルを活かし、地域資源の魅力の再発見や、眠っている地域資源に磨きをかけることで、国内外からの集客を促すことを目的とした、地域交流ビジネスを展開している。また、鉄道産業においては、JR 東日本が、地域再発見プロジェクトを展開しており、宿泊産業においては、古民家を再生して宿泊施設やレストランの運営を行うなど、観光産業全体で、地域との連携を意識した取り組みが行われている。

以上のように、我が国の観光市場は、国内市場の縮小、グローバル市場の拡大、地域活性化における観光への期待、そして観光に対する消費者ニーズの個性化、多様化など、大きな曲がり角にあるといえる。こうした中で、政府や観光産業は連携して、観光による国や地方の活性化を目指しているわけだが、とりわけ、コンベンションなどの大型イベントの誘致については、MICE という言葉を用いて、積極的な誘致活動が各地で展開されている。次章においては、MICE 概念とその意義について議論する。

## 第 2 章

### M I C E 概念とその意義

第1節 MICE 概念

1. 観光市場における MICE 市場の位置づけ

今日、我が国の観光においては、MICE への注目が高まっている。MICE とは、Meeting、Incentive tour、Convention、Exhibition の頭文字を組み合わせた造語であり、大きな経済波及効果を見込めることから、地域活性化の手段として昨今注目を浴びている分野である。

MICE 市場は、観光市場の一部である。佐藤（2002,a）は、観光需要に基づいて観光市場の分類を行っている（図表 2-1 を参照）。同氏は、観光需要を大きく、ビジネストラベル<sup>65</sup>（法人需要）と、レジャートラベル（個人需要）に分類している。このうち、ビジネストラベル（法人需要）には、業務出張（BT：Business Travel、以下 BT と呼ぶ）、ミーティング（Meeting）、カンファレンス（Conference）、展示会（Exhibition）、インセンティブツアー（Incentive Tour）（報奨旅行）があり、ミーティング、カンファレンス、展示会、インセンティブツアーは、MICE と一括りにされている。一方、レジャートラベル（個人需要）には、団体旅行と個人旅行が含まれている。

同氏は、観光需要の側面より観光市場の実態を示すことを試みているが、筆者は旅行業の実務経験より、実態に即していない点がいくつかあると考えている。例えば、同氏はビジネストラベルを法人需要、レジャートラベルを個人需要として捉えているが、法人需要にもレジャートラベルの側面を有する需要は存在する。一例として、一般的な修学旅行や慰安旅行を行う学校や企業の目的は、生徒の教育や見聞を広めること、従業員同士の親睦などが挙げられるが、これらはレジャートラベルの側面を有しているといえる。つまり、実務においては、法人需要であってもレジャートラベルの要素は存在することから、佐藤（2002,a）の分類とは相違する。したがって、筆者は、観光需要をオンビジネス需要とオフビジネス需要とに分類した方が、実態に即していると考えている。

図表 2-1：佐藤（2002,a）における観光需要に基づいた観光市場の分類

観光需要	ビジネストラベル （法人需要）	業務出張等（BT）	
		MICE	Meeting Conference Exhibition （コンベンション）
			Incentives （報奨旅行）
	レジャートラベル （個人需要）	団体旅行	
		個人旅行	

出所：佐藤（2002,a）118 ページ、表 1。

<sup>65</sup> 第1章第1節で議論をした観光と旅行の区別を踏まえると、ビジネストラベルはビジネス・ツーリズム、レジャートラベルはレジャーツーリズムとすべきであるが、ここでは佐藤（2002,a）に従い、ビジネストラベル、レジャートラベルと記載することとする。

ここでいうオンビジネス需要は、顧客の業務に直結する需要であり、業務出張（BT）、ミーティング、カンファレンス、展示会、インセンティブツアーなどが含まれる。BTとはビジネストラベルの略語であり、企業や組織の、主に海外への業務渡航を指す。ミーティングとは、企業主催の国内外の会議を指す。カンファレンスはコンベンションやコンGRESとも呼ばれ、学術団体や国際機関などが主催する、国内外の会議を指す。企業主催のミーティングは企業秘密の情報を扱っていることから、クローズドな会議であるのに対し、学術団体や国際機関などが主催するカンファレンスは、よりオープンな会議である。展示会は、産業団体などが主催する、産業の情報発信や商談機会の提供などを目的とした大型イベントを指す。そして、インセンティブツアーとは、優秀従業員や優秀代理店などに対する報奨旅行であり、従業員や代理店のモチベーション向上を目的とし、一般的に大規模式典を伴う。一方、オフビジネス需要は、業務に直結しない需要であり、学校や企業、その他組織が主催する観光と、家族や友人などとの私的な観光がある。本研究では、こうしたオンビジネス需要とオフビジネス需要に基づき、観光市場を整理している（図表 2-2 を参照）。

図表 2-2：本研究における観光市場の認識

観光需要	オンビジネス需要 (業務に直結)	業務出張など (BT)	
		MICE	Meeting Conference Exhibition
			Incentives
	オフビジネス需要 (業務に直結しない[間接的])	団体観光 (ex: いわゆる、修学旅行、慰安旅行など)	
		個人観光 (ex: いわゆる、家族旅行等)	

出所：佐藤（2002,a）118 ページ、表 1 を参考に、筆者作成。

オンビジネス需要に基づく観光需要は、ビジネス活動の一環であり、オフビジネス需要に基づく観光と比較して、景気や企業の業績に左右されにくい。そのため、今日、観光産業においては、オンビジネス需要に注力している傾向が見られる。例えば、旅行産業では、ビジネス・トラベル・マネジメント（BTM : Business Travel Management）<sup>66</sup>というビジネス・モデルを導入し、海外企業との提携を活発的に行っている<sup>67</sup>。また、MICE については、そ

<sup>66</sup> 今西（2011）によると、ビジネス・トラベル・マネジメント（BTM）とは、「旅行企業が顧客企業と出張等の旅行業務について包括契約を結び、顧客企業の出張データをもとに旅行費用の削減や業務効率化などに関するコンサルティングを行い、それに対するフィーを得るビジネス・モデル」（今西、2010、109 ページ）である。

<sup>67</sup> 例えば、(株) ジェイティービーは米国のカールソン・ワゴンリー・トラベルと、(株) 日本旅行は、米国のアメリカン・エクスプレス・インターナショナルと、BTM における提携を結んだ。

の需要を専門的に取り扱う支店や事業部を設置するようにもなっている<sup>68</sup>。一方、地域においては、オンビジネス需要の中でも特に MICE 需要に注目し、それらを誘致することで、新たな観光需要の創造を目指している。

## 2. 我が国の観光庁が定める MICE 概念

さて、既述の通り、MICE は今日注目されている市場であるが、MICE は、開催地に大きな経済波及効果をもたらすことから、政府もその誘致活動に積極的な支援を行っている。観光庁は MICE を、「企業の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行<sup>69</sup>）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称」<sup>70</sup>と定義づけている。この中で、Meeting は、企業などのミーティングが該当し、例えば、海外投資家向けの金融セミナーやグループ企業の役員会議などが想定されている。Incentive Travel は、企業が、従業員やその代理店などの表彰や、研修などの目的で実施される。Convention は、国際団体や学会、協会が主催する総会、学術会議などが該当し、世界水フォーラムや各種学会などが想定されている。そして、Exhibition/Event は、文化・スポーツイベント、展示会・見本市などが該当し、東京国際映画祭や世界陸上、国際宝飾展、東京モーターショーなどが想定されている<sup>71</sup>。MICE の誘致は開催国に大きな経済波及効果をもたらすが、観光庁はこれ以外にも、ビジネス・イノベーションの機会の創造や、国・都市の競争力向上といった効果を見込んでいる。

以上のように、観光庁は MICE を捉えている。だが、従来我が国においては、MICE という言葉が使用される以前より、地域振興を目的に「コンベンション」という言葉の下、国内の大型学会や各種国際会議の誘致活動を行ってきた<sup>72</sup>。しかし、コンベンションではなく MICE という言葉を使用する意義については、これまで議論されていない。したがって、以下では、従来のコンベンション概念に関する議論と MICE に関する議論を確認した上で、本研究における MICE 概念を定義する。

---

<sup>68</sup> 例えば、(株) JTB 西日本の MICE 事業部、(株) JTB 中部の GLOBAL MICE 事業部、(株) JTB 東北の地域交流・MICE 事業部、(株) 日本旅行の西日本 MICE 営業部、近畿日本ツーリスト(株)の名古屋法人 MICE 支店など、MICE に専門特化した事業所が増えつつある（2016 年 3 月 31 日現在）。

<sup>69</sup> 本研究における観光と旅行の定義に基づくと、報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）は、報奨・研修観光（インセンティブツーリズム）とすべきであるが、ここでは原典に従い記載する。

<sup>70</sup> 国土交通省観光庁 HP「MICE の開催・誘致の促進」。

<sup>71</sup> MICE の各説明は、国土交通省観光庁 HP「MICE の開催・誘致の促進」。

<sup>72</sup> 我が国においては MICE という言葉が使用される以前から、「国際会議等の誘致の促進及び円滑化による国際観光の振興に関する法律」（コンベンション法）を制定し、地方都市におけるコンベンション誘致を積極的に行っていた。

### 3. 我が国におけるコンベンションに関する議論

はじめに、コンベンションの一般的な意味を確認する。南出康生編（2014）『ジーニアス英和辞典第5版』において、**convention** は、第1に、「(社会上の伝統的な) しきたり、慣習、因習（**custom**）」、第2に、「(同業者・政党・組織などの正式な) 大会、会議、集会（**conference**）」、第3に、「[・・・に関する] (国家間などの) 協定、協約（**pact, treaty**）」という3つの意味が記載されている。また、同英和辞典の中で、**convention center** は、「会議場・宿泊施設を完備した地区・総合ビル；《米》では **convention hall** ともいう」と記載されている。次に、広辞苑における意味を確認する。新村出編（2008）『広辞苑第6版』において、コンベンションは、第1に、「集会。大会。」、第2に、「慣習。因習。習俗。」という2つの意味が記載されている。また、コンベンションセンターは、「集会・会議や見本市・展示会などを行うための、比較的大規模な施設あるいは宿泊施設なども含めた地区。」と記載されている。英和辞典と広辞苑では、コンベンションの第1の意味が異なっているが、我が国においてコンベンションは一般的に、集会、大会、会議などの内容として捉えられていると認識することができる。

次に、法律におけるコンベンションの定義を確認する。我が国においては、1994年より「国際会議等の誘致の促進及び円滑化による国際観光の振興に関する法律」が施行されており、同法律は通称、コンベンション法と呼ばれている。同法律は、「我が国における国際会議等の開催を増加させ、及び国際会議等に伴う観光その他の交流の機会を充実させることが、外国人観光旅客の来訪の促進及び外国人観光旅客と国民との間の交流の促進に資することにかんがみ、国際会議等の誘致を促進し、及びその開催の円滑化を図り、並びに外国人観光旅客の観光の魅力を増進するための措置を講ずることにより、国際観光の振興を図り、もって国際相互理解の増進に寄与すること」<sup>73</sup>を目的としている。同法律において「国際会議等」は次のように定義づけられている。国際会議等は、「会議、討論会、講習会その他これらに類する集会（これらに付随して開催される展覧会を含む。）であって海外からの相当数の外国人の参加が見込まれるもの並びにこれらに併せて行われる観光旅行その他の外国人のための観光及び交流を目的とする催し」<sup>74</sup>である。同法律は、国際観光振興と国際相互理解の増進を目的に国際会議等の誘致を進めており、会議のみならず、海外からの相当数の外国人の参加が見込まれるイベントをすべて誘致対象に含めている特徴がある。

続いて、学術分野における議論を確認する。学術分野においては、5名の研究者がコンベンションに関する議論を行っている。

真栄城（1993）はコンベンションを、「①国際的・全国的な規模での人的及び経験の交流

<sup>73</sup> 衆議院「国際会議等の誘致の促進及び開催の円滑化等による国際観光の振興に関する法律」第1条。

<sup>74</sup> 衆議院「国際会議等の誘致の促進及び開催の円滑化等による国際観光の振興に関する法律」第2条。



がとみに活性化していること、②この交流を背景に外客との間に積極的な交流の場が設定され、情報の発・受信基地の強化等により、地域の文化的・社会的効果を高めること、③特に、外客を誘致することにより観光を中心とする地域経済の信仰を図ろうとする強い経済的指向が高まっていること、等を前提とし、地域経済の発展のために当該地域を主体にプロモートされる外客誘致の手段・方法としての「会合」<sup>75</sup>としている。

田部井（1997）は、「一定の目的をもって人が非日常的に集まり、フェイス・ツー・フェイスでコミュニケーションを図ることで、主催者によって計画的に組織され、プロデュースされるもの」<sup>76</sup>としている。田部井（1997）の議論の中では、コンベンションの特徴としてフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションが挙げられているが、この特徴は、田部井（1997）以降の研究者の議論に対して影響を与えている。

崔（1999）はコンベンションを、「国内・外の特定多数の人々が特定の目的を持って、非日常的に集まり、テーマと関連した問題を審議・討議・決定することと同時にフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションを図ることにより、事前に決定されたスケジュールに合わせて進行される公式的な会議、展示会、イベントなどを随伴する集会」<sup>77</sup>と定義している。

また、藤原、田澤（2003）はコンベンションを、「特定の目的を有する人達がフェイス・ツー・フェイスで語らい、触れ合う際に物質的・精神的な面で、人類の進歩を目指した営利な行為」<sup>78</sup>と定義している。

そして、金（2010）はコンベンションを「ある目的のために人々が一堂に集まり、特定の組織によって決められた日程に沿って物や情報の交流を図り、文化的・経済的に有益な結果を生み出すもの」<sup>79</sup>と定義づけている。

以上5名の研究者の議論より、コンベンションの特徴を次のように捉えることができる。コンベンションは、第1に、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーション媒体であること、第2に、特定の目的を持った、国内外からの参加者を対象としていること、第3に、事前に定められたスケジュールに沿って進行されること、そして第4に、開催により新たなアイデアが生みだされること、そして、第5に、開催地に対して、経済的及び文化的な波及効果をもたらすこと、以上5点をコンベンションの特徴として挙げることができよう。

さて、田部井氏は我が国のコンベンション創生期の立役者といわれているが<sup>80</sup>、田部井（1997）では、コンベンションの3分類が示されている。

第1は、情報交流型（インフォメーション・メディア）である。このタイプのコンベンションは、高度で知的な情報交換を図ることを目的としており、コンGRES（狭義のコンベンション）や国際会議、国内会議、大会、議会、協議会、円卓会議、研究会、セミナー、コン

---

<sup>75</sup> 真栄城（1993）92 ページ。

<sup>76</sup> 田部井（1997）16 ページ。

<sup>77</sup> 崔（1999）163 ページ。

<sup>78</sup> 藤原、田澤（2003）57 ページ。

<sup>79</sup> 金（2010）17 ページ。

<sup>80</sup> 荻原（2013）4～5 ページ。

ファレンス、フォーラム、シンポジウム、ワークショップ、コロキウムなどが該当する。

第2は、マーケティング型（マーケティング・メディア）である。このタイプのコンベンションは、効果的なマーケティングと営業推進を図ることを目的としており、国内展示会やトレードショー、トレードフェア、メッセ、ショー、マート、総合見本市、専門見本市、企業単独展（自社展）、セールス・インセンティブなどが該当する。

そして、第3は、感動体験型（ライフ・メディア）である。このタイプのコンベンションは、参加体験を通じて、精神の充足と高揚を図ることを目的としており、国際博覧会やEXPO、地方博覧会、フェスティバル、文化行事、記念式典、表彰式、セレブレーション、スポーツ大会、パフォーマンス、テーマパーティー、地域イベントなどが該当する。

このように、コンベンションは通常、大会や集会を意味するが、田部井氏はフェイス・ツアー・フェイスの側面を重要視していることから、コンベンションの中に、展示会(Exhibition)や見本市(Trade fair)、表彰式、地域イベントなど、幅広いイベントを含めている。しかしながら、これらのイベントは全て市場が異なり、主催者が求める要素も異なることから、一括りにコンベンションとしてしまうのは、各市場セグメントの独自性を見落としてしまう可能性があると考えられる。また、地域が標的市場の選定を行う上でも、不適切であると考えられる。

#### 4. MICE に関する議論

既に述べてきたように、MICE とは、Meeting、Incentive Tour、Convention (Congress、Conference)、Exhibition の頭文字を組み合わせた造語である。我が国の観光庁は、E に event を入れているが、国際的には普通これを含めない。

では、我が国において MICE という言葉は、いつ頃から使用されるようになったのだろうか。浅井（2009）によると、「我が国で MICE という造語が大きく取り上げられたのは、2007 年度に国のビジット・ジャパン・キャンペーン [YOKOSO Japan] の推進を受け、日本航空と JTB が協力して [Inbound MICE に積極的に取り組む] というプレスリリースだった」<sup>81</sup>という。一方、MICE の語源は、1990 年代にオーストラリアの政策文書の中で初めて登場されたとされているが、定かではないともいわれている<sup>82</sup>。しかし、MICE という言葉が世界的に知られるようになった契機は、シンガポールの観光政策において、会議や展示会、インセンティブツアーなどは経済波及効果が大きく、海外からの観光客を誘致する上で重要であることから、それらを包括的に MICE と呼ぶことで、戦略的に誘致活動を行ったことにある。そのため、ここでは、シンガポールにおける観光政策の変化と、その中で MICE がいかに注目されてきたかのかを考察する。

---

<sup>81</sup> 浅井（2009）14 ページ。

<sup>82</sup> 浅井（2009）11 ページ。

#### 4.1 シンガポールにおける観光政策と MICE への注目（1960 年～80 年代）

シンガポールは、1965 年にマレーシアより独立した都市国家である。独立当初は資源、人口、資本、技術、産業なども乏しく、何もない状況からの出発であったが、政府は、国民に住居と十分な食事を確保するために、雇用創出に注力した。同時に、外資を積極導入することにより、工業化、産業化を進め、所得と生活水準の向上を国策とした。シンガポール政府は、雇用創出において観光産業に注目した。それは、観光産業は労働集約型産業であり、多くの人出を必要とするからである。また、観光産業は、輸送、宿泊、食事、物販など、様々な産業が関連し、裾野が広い産業であることも要因として挙げられる。シンガポール政府は、観光産業を国家成長のための戦略的産業と位置付け、海外からの観光客を誘致することを主眼に置いた。

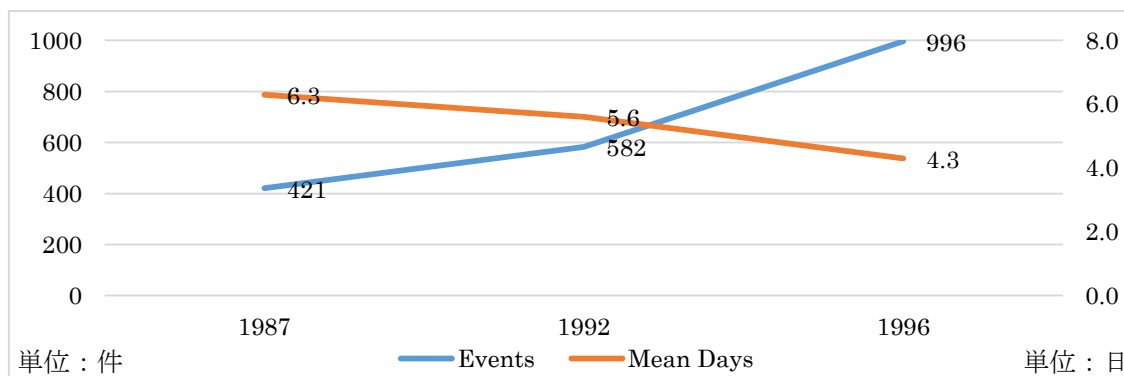
1964 年、25 名のスタッフで **Singapore Tourist Promotion Board (STPB)** が設立され、観光産業を国家の成長戦略とするため、それを推進する組織の整備が行われた。1960 年代から 70 年代にかけては、観光客にシンガポールを観光地として認識してもらうために、セントーサ島の開発や、シンガポール動物園の開園など、観光インフラストラクチャーの整備に注力している。そして、1971 年には、第 1 回英連邦首脳会議（**Commonwealth heads of government meeting**）がシンガポールで開催された。この会議を契機に、コンベンションの開催は大きな経済波及効果を生み出すと同国では認識され、以降、コンベンションや展示会産業の育成に注力していくことになる。1974 年には、STPB の下部組織として、**Singapore Convention Bureau** が設置され、1978 年には、コンベンションと展示会の本格的な施設である、**World Trade Center** が完成している。1979 年には、展示会とコンベンションの産業団体である、**Singapore Association of Convention Organizers and Suppliers** が設立され、シンガポールのコンベンションと展示会産業が整備されていくことになる。そして、1980 年代には、**S\$1 billion Tourism Product Development Plan**（観光資源開発計画）に基づき、チャイナタウンやアラブストリートなどの、シンガポールの歴史的地区の保全や、新しいアトラクションやイベントの開発が行われた。

以上の通り、シンガポールにおける観光政策は、1960 年代には観光インフラの整備が行われ、1970 年代にはコンベンション開催による経済波及効果が認識され、コンベンション、展示会産業を積極的に育成していった。そして、1980 年代には歴史環境の保全や観光資源の再開発が進められた。こうして、1960 年代から 1980 年代までの間に、コンベンションや展示会の開催において重要となる土台が整備されたことから、以降、シンガポールにおいては、コンベンションや展示会、大規模式典を伴うインセンティブツアーの誘致が活発的に行われるようになったのである。次条では、1980 年代後半から 1990 年代後半までの MICE の動向を確認する。なお、ミーティングに関しては、その特質が閉鎖的な会議であることから、統計情報を得ることができなかったため、ここでは、コンベンション、展示会、インセンティブツアーの動向を検討する。

#### 4.2 シンガポールにおける MICE の動向（1987 年～1996 年）

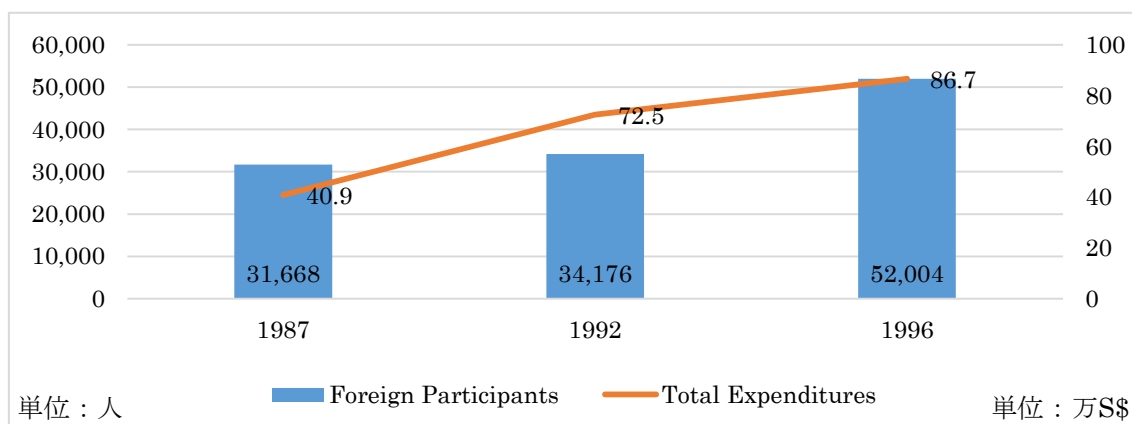
はじめに、コンベンションの動向であるが、シンガポールにおけるコンベンションの開催件数は、1987 年は 421 件であるが、以降 10 年間、上昇傾向を示している。開催件数は、1992 年は 582 件、1996 年は 996 件であり、10 年間で 2 倍以上の増加を示している。コンベンションの開催件数が増加する一方、コンベンション 1 件当たりの平均日数は減少傾向にある。1987 年の 1 件当たりの平均日数は 6.3 日であるが、1996 年は 4.3 日と、10 年間で約 2 日間減少しており、大規模コンベンションだけではなく、中小規模のコンベンションも視野に入れている傾向が見られる（図表 2-3 を参照）。また、海外からの参加者も増加傾向にある。海外からの参加者は、1987 年は 31,668 人、1992 年は 34,176 人、1996 年は 52,004 人である。このような、コンベンション数及び、海外からの参加者増が契機となり、コンベンションの全体消費額も、10 年間で 2 倍の増加を示している。全体消費額は、1987 年は S\$4,090 万、1992 年は S\$7,250 万、1996 年は S\$8,670 万である（図表 2-4 を参照）。

図表 2-3：シンガポールにおけるコンベンション開催数及び開催日数の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

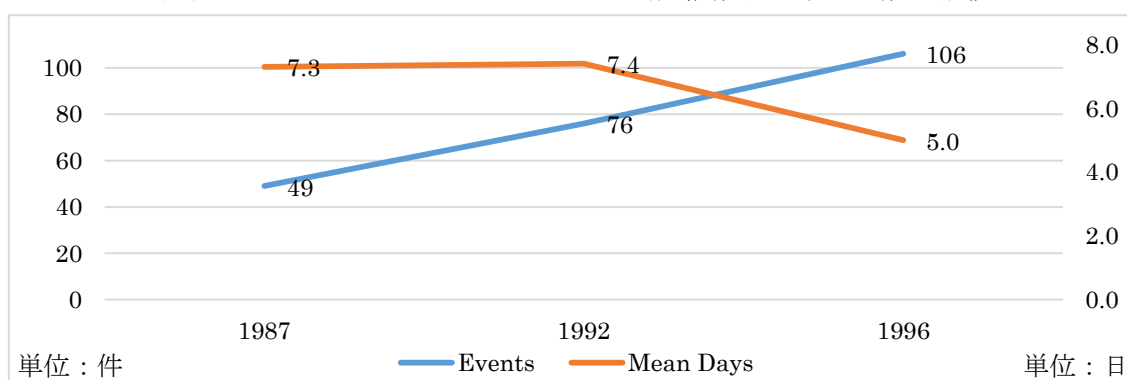
図表 2-4：シンガポールにおける海外からのコンベンション参加者数と、消費額の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

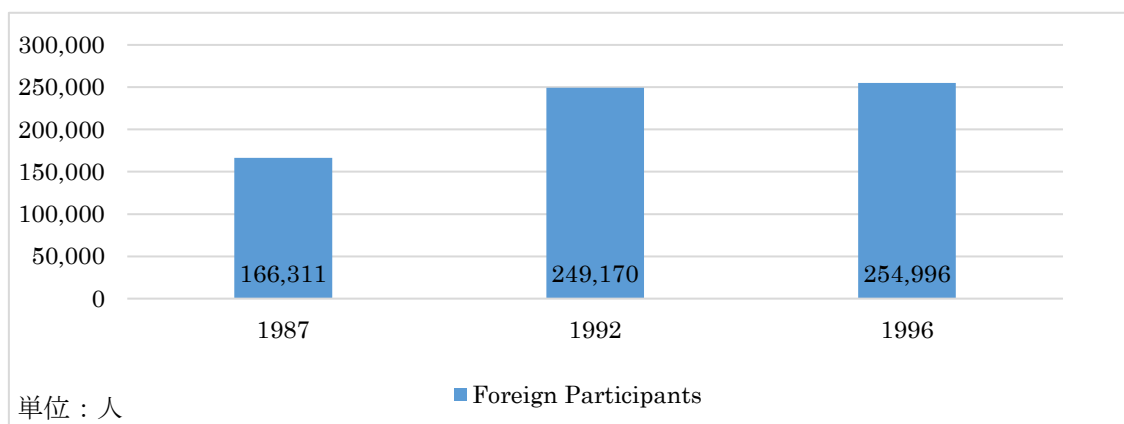
次に、展示会の動向であるが、シンガポールにおける展示会の開催件数も、コンベンション同様、増加傾向を示している。展示会の開催件数は、1987 年は 49 件であるのに対して、1996 年は 106 件と、10 年間で 2 倍以上の増加を示している。一方、展示会 1 件当たりの平均日数は、1987 年は 7.3 日であるが、1996 年は 5.0 日と平均 2 日間減少しており、コンベンション同様、大規模なものから中小規模のものまで幅広い展示会を誘致にしている傾向が見られる（図表 2-5 を参照）。続いて、海外からの参加者数の推移を確認する。海外からの参加者は、1987 年は 166,311 人、1992 年は 249,170 人、1996 年は 254,996 人と、増加傾向を示している。また、コンベンション以上に、海外からの参加者数が多いことも特徴である（図表 2-6 を参照）。

図表 2-5：シンガポールにおける展示会開催数及び平均日数の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

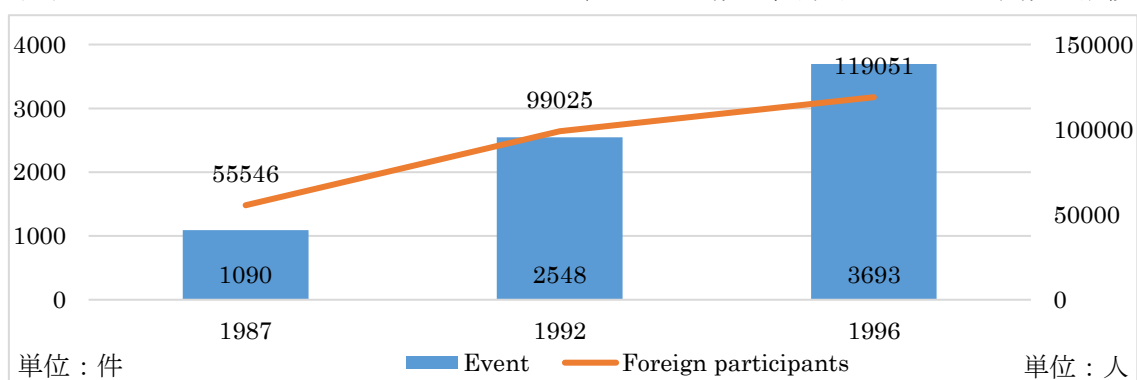
図表 2-6：シンガポールにおける海外からの展示会参加者数の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

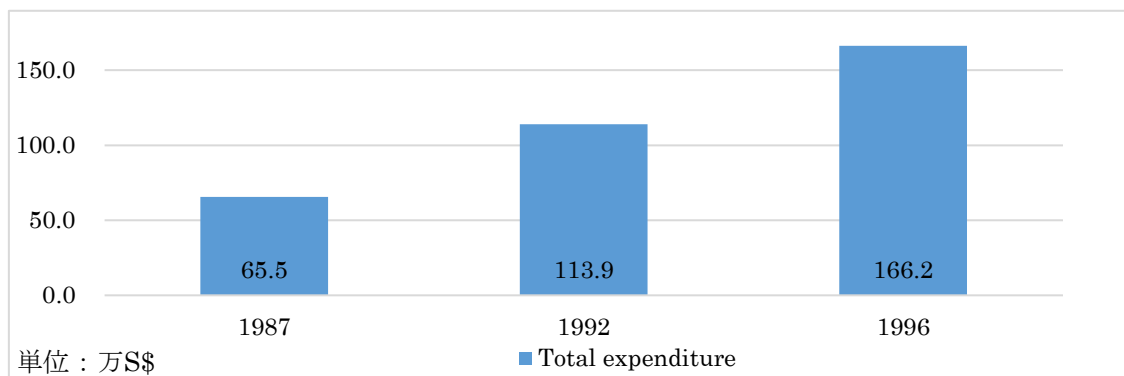
最後に、インセンティブツアーの動向を確認する。シンガポールへのインセンティブツアーの件数も、コンベンション、展示会と同様に、増加傾向にある。1987年のツアー数は1,090件であるのに対し、1996年には3,693件と10年の間で約3倍に増加している。シンガポールにおけるインセンティブツアーのほとんどは海外からのツアーであることから、海外からの参加者数も、大きな拡大を示している。インセンティブツアー参加者数は、1987年は55,546人、1992年は99,025人、そして1996年は119,051人である（図表2-7を参照）。また、消費額も同様に、増加傾向を示している。インセンティブツアーの総消費額は、1987年は\$S6550万、1992年は\$S1億1390万、そして1996年は\$S1億6620万である（図表2-8を参照）。

図表 2-7：シンガポールにおけるインセンティブツアー数と、海外からの参加者数の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

図表 2-8：シンガポールにおけるインセンティブツアーの総消費額の推移



出所：Singapore Tourist Promotion Board.(1997)を参考に筆者作成。

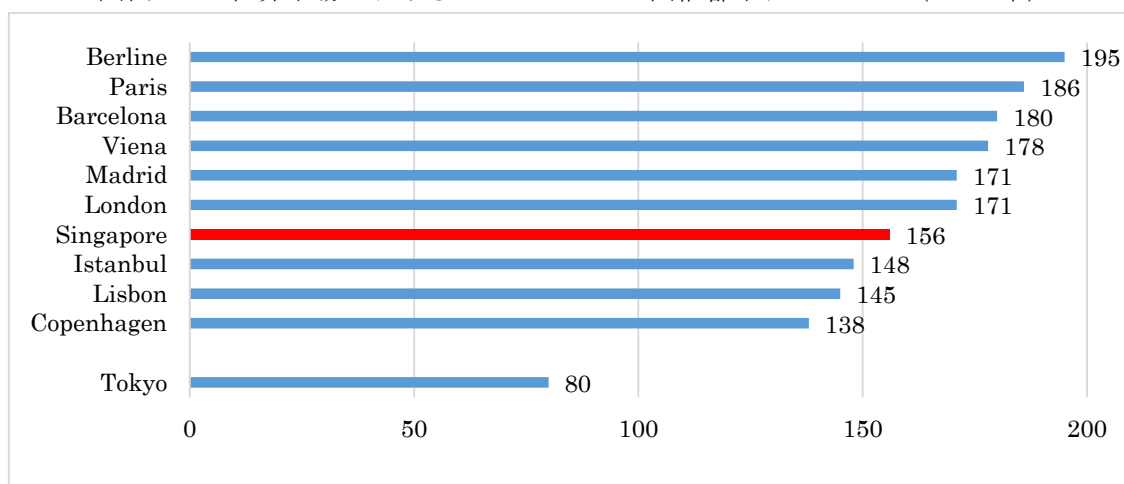
以上が、1987年～1996年までのコンベンション、展示会、インセンティブツアーの動向であるが、いずれの市場も成長を示している。シンガポールは独立当初より、海外からの観光客を誘致することを目的としており、これらの誘致は目的の達成において MICE は重要な役割を果たしている。

#### 4.3 シンガポールにおける観光政策と MICE への注目（1990 年代）

シンガポールでは、1980年代に続き、1990年代も、アトラクション整備や市街地の開拓が進められていた。一方で、近隣の ASEAN 諸国の成長により、90年代後半より観光客数は減少を示している。このような状況下において、1994年には新たな観光政策である、**Tourism Unlimited** が発表されている。この政策には、シンガポールをアジア・太平洋市場における観光・MICE の拠点とすることを目指すと記載されているが、目標の通り、2007年以降、シンガポールはアジア・太平洋及び中東市場において MICE 開催 1 位の国になっている。1996年には、**Tourism Unlimited** を基礎に、向こう 10 年間の国際観光政策である **Tourism21** が発表された。この中では、6つの戦略が示されている。第1に、ツーリズムの意義と再定義、第2に、観光資源の再構築、第3に、ツーリズム産業の確立、第4に、新しい観光地開発、第5に、成功のためのパートナーシップ、第6に、一流のツーリズム志向である。そして、1997年には観光産業を更に強化するべく、従来の **The Singapore Tourist Promotion Board** を **The Singapore Tourist Board** に改称している。この改称は、同組織における観光プロモーションの役割を拡大すると共に、企業と観光客の両者に対して、アジア地域における観光拠点としてシンガポールを位置付けることを目的としている。これは、多くの他国の国家観光機関が、専らプロモーションなどに焦点を当てていることとは異なると、同組織はアプローチしている。このような観光政策と MICE への注力が功を奏し、現在シンガポールは、世界有数の MICE 開催地となっている。ICCA (2016) によると、2015年の世界市場におけるコンベンション開催地のうち、シンガポールは7位である（図表 2-9

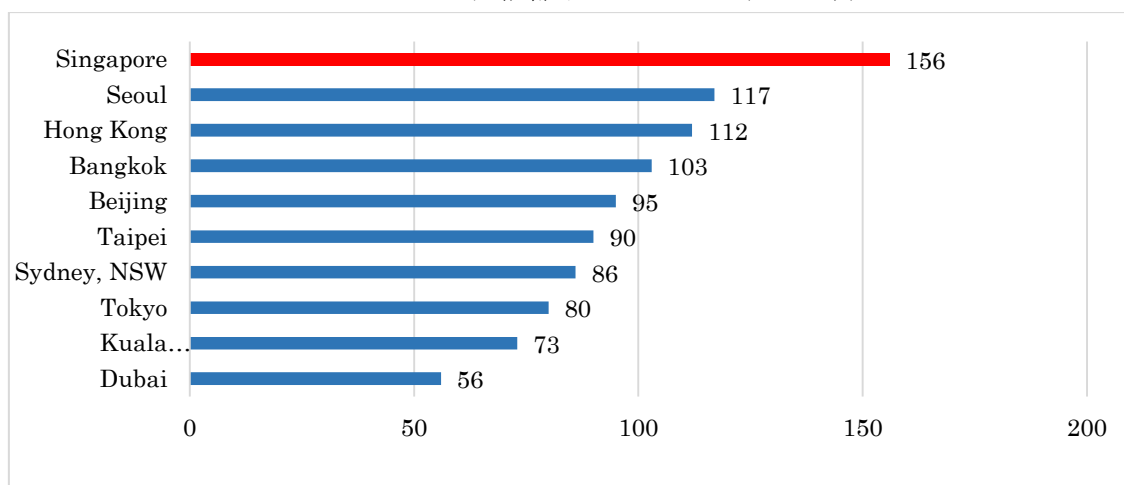
を参照)。また、アジア・太平洋及び中東市場では第 1 位であり、シンガポールは 9 年連続で同市場 1 位に位置している（図表 2-10 を参照）。

図表 2-9：世界市場におけるコンベンション開催都市ランキング（2015 年）



出所：International Congress and Convention Association.(2016)を参考に筆者作成。

図表 2-10：アジア・太平洋及び中東市場における  
コンベンション開催都市ランキング（2015 年）



出所：International Congress and Convention Association.(2016)を参考に筆者作成。

## 5. 本節の小括 —従来のコンベンション概念と MICE 概念の区別—

本節の目的は、本研究における MICE 概念を明らかにすることであった。MICE の開催は、海外から多くの観光客を誘致することに繋がり、外貨獲得を目指す国や地域にとっては、大きな経済波及効果を生み出す手段となりえる。MICE という用語を世界に広めるきっかけとなったシンガポールでは、独立当初から MICE を大きな経済波及効果を生み出す有望



市場と見なし、積極的に設備整備を進めてきた。また、MICE と一括りに呼称する一方で、M、I、C、E の各市場はそれぞれ独立した市場として認識している。それは、誘致の段階において、各市場の主催者が求めているニーズやウォンツは異なるからである。例えば、コンベンションを誘致する場合、主催者や参加者は、コンベンションセンター、アクセスが良く価格帯が幅広い複数のホテル、Wi-Fi 環境の整備、コンベンションを支援する業者との容易なコンタクト、アフターコンベンションの充実などを求める。一方、インセンティブツアーの場合、主催者や参加者は、大規模でラグジュアリーなホテル、アクティビティの充実さなどが優先的に求められるであろう。このように主催者や参加者のニーズやウォンツは、M、I、C、E により異なることから、開催側の地域においては、自地域の強みと弱みを鑑みたくて、標的市場を選定する必要がある。

一方、我が国で従来使用されてきたコンベンション概念は、コンベンションの中に、各種会議や展示会、インセンティブツアー、その他のイベントなど、経済波及効果を生みだす可能性のある大型イベントを全て含めている。しかし、既述の通り、主催者の目的は多様であり、全てのイベントをコンベンションに含めてしまうと各市場の独自性が見失われることになる、その結果、主催者に対して誤った提案をしてしまう可能性がある。

以上の議論を踏まえ、本研究においては MICE 概念を次のように認識する。

MICE とは、企業などが行う国内外の会議 (Meeting)、優秀な従業員や代理店などに対する報奨旅行で大規模な式典を伴うもの (Incentive Tour)、学術組織や国際組織が行う国内外の会議 (Convention、Congress、Conference)、展示会 (Exhibition) といった、異なる市場の頭文字を組み合わせた造語である。MICE には、国内外から多くの人々が参加することから、開催地域に対して、経済的及び社会的な波及効果をもたらすことが期待されている。

## 第2節 地域が MICE を採用する意義

前節において、本研究における MICE の概念を提示した。MICE の開催は、開催地に対して経済波及効果をもたらすことから、我が国の各地においては、MICE 政策に注力している。では、地域はなぜ MICE を採用すべきなのだろうか。

一般的に観光は、地域に対して経済波及効果を及ぼすことが期待されている。それは、MICE も、レジャーを目的とした観光（以下、レジャー観光と記載する）も同様である。そのため、地域が MICE を採用する意義を明確にする必要があると考える。本節では、地域が MICE を採用する意義として、2つの要因を示す。

## 1. 地域への経済波及効果

MICE は、急速に成長している観光市場のセグメントの 1 つとして認識されている。それは、開催地に対して大きな経済波及効果と雇用を生み出すと認識されているからである<sup>83</sup>。DMAI (2013) は、米国における MICE 分野の価値を見積もっているが、米国における MICE は、1 兆米ドル以上の価値を生み出し、700 万人の雇用を支援すると共に、10 億米ドル以上の税収を生み出すことが見積もられている。また、Hall and Ledger (2015) によると、英国において、MICE 産業は 1 年間で 600 億ポンドの価値を生み出しており、これは農業が生み出す価値の 3 倍に当たると指摘されている。また、英国においては、2011 年に 1,300 万以上のミーティングが行われ、1 億 6,000 万人以上の人々が参加をしているが、そこでは 50 万人以上の雇用が生み出され、税収は 200 億ポンド以上にも及んだという。このように、MICE は開催地に対して大きな経済波及効果をもたらすが、その要因は、MICE に出席するための観光客の支出額が、一般的なレジャー観光の観光客よりも大きいことが挙げられる<sup>84</sup>。

我が国の観光庁は、2010 年より訪日外国人消費動向調査を行っている。この調査では訪日目的ごとに観光客を分類し、各観光客の 1 回あたりの観光消費額と平均泊数が示されている。下記の図表 2-11 は、2010 年から 2015 年までの訪日外国人消費動向調査より、訪日目的が「研修」、「社内会議（自社施設以外で開催）」、「インセンティブツアー」、「国際会議、展示会・見本市」、「観光・レジャー<sup>85</sup>」を抜粋し、各観光客の消費額の推移をまとめたグラフである。それによると、2015 年の目的別訪日外国人の 1 人 1 回あたりの観光消費額は、研修 (M) が 173,586 円であり、社内会議 (M) は 138,070 円と、MICE の中でも特に高い数字を示している。その他は、展示会・見本市 (E) が 137,491 円、国際会議 (C) が 130,674 円、インセンティブツアー (I) が 113,327 円となっている。一方、観光・レジャーを目的とした訪日外国人の 1 人 1 回あたりの観光消費額は、134,521 円と、インセンティブツアーよりは高い金額を示しているが、研修、社内会議、展示会・見本市、国際会議よりは低い金額を示している。

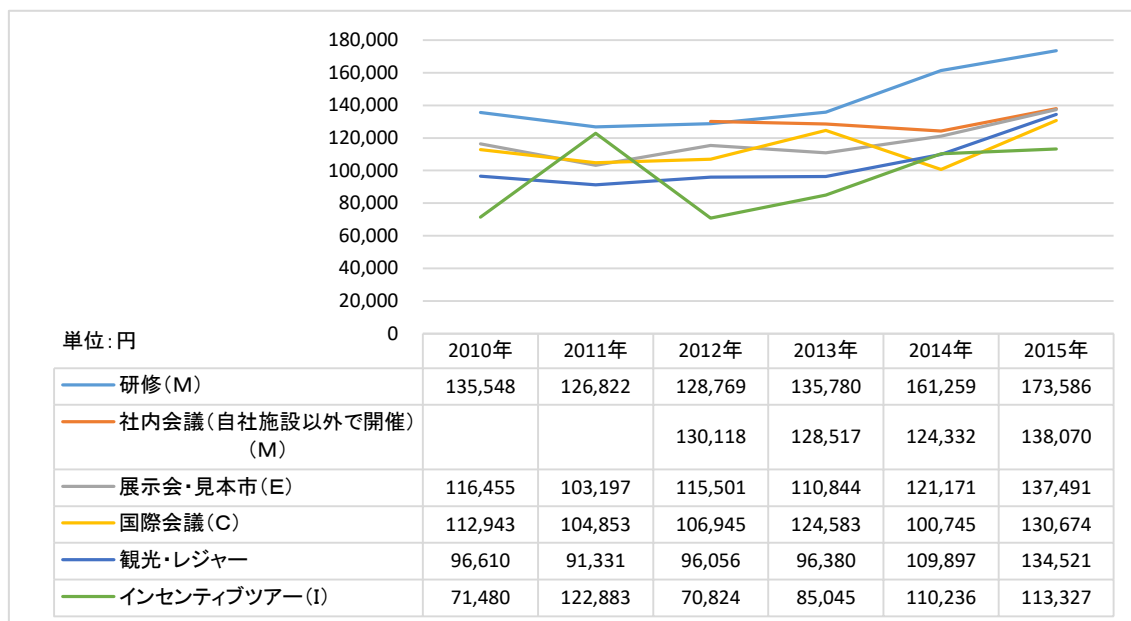
---

<sup>83</sup> Pike (2015b) p.119.

<sup>84</sup> Pike (2015b) p.122.

<sup>85</sup> 本研究では、観光の目的内容を幅広いものが含まれると認識している。そのため、観光・レジャーは単にレジャーと記されるべきであるが、ここでは原典に従い観光・レジャーと記すこととする。

図表 2-11：訪日外国人観光客 1 人 1 回あたりの観光消費額：2010 年～2015 年

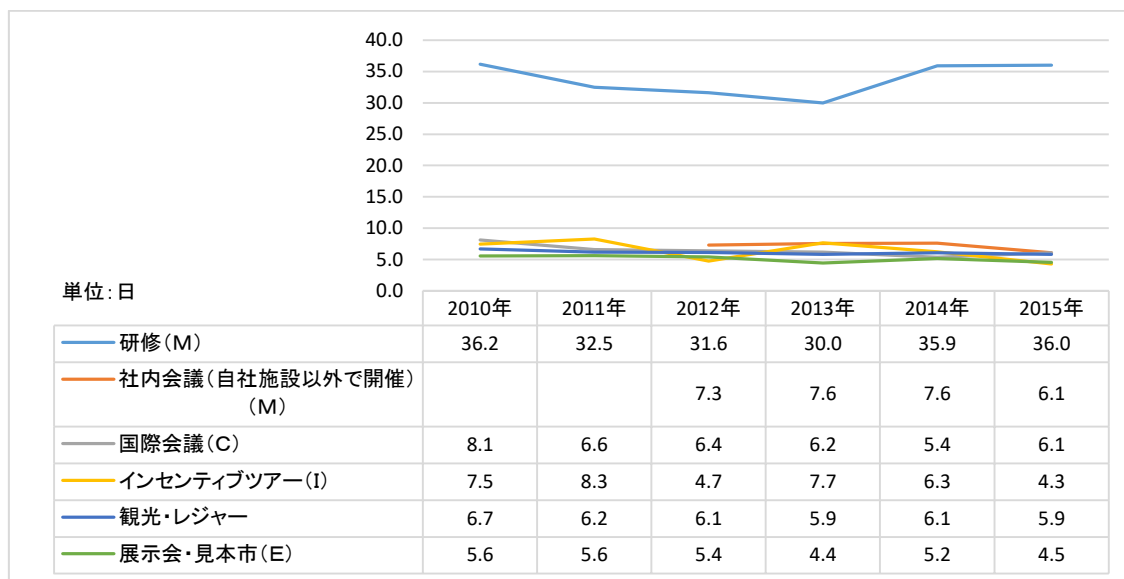


注) 社内会議（自社施設以外で開催）の項目は、2012 年より加えられた。

出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成 22 年～27 年）」を参考に筆者作成。

続いて、平均宿泊日数であるが、平均宿泊日数においても、研修（M）や社内会議（M）といったミーティング目的の観光が最も高い数字を示している。2015 年の平均宿泊日数は、研修（M）が 36.0 日、社内会議（M）が 6.1 日となっている。次いで、国際会議（C）が 6.1 日、インセンティブツアーが 4.3 日、展示会・見本市（E）が 4.5 日である。一方、観光・レジャー目的の平均宿泊日数は 5.9 日であり、研修（M）、社内会議（M）、国際会議（C）、インセンティブツアー（I）よりも低い数字を示している（2-12 を参照）。

図表 2-12：訪日外国人 1 人 1 回あたり平均宿泊日数：2010 年～2015 年

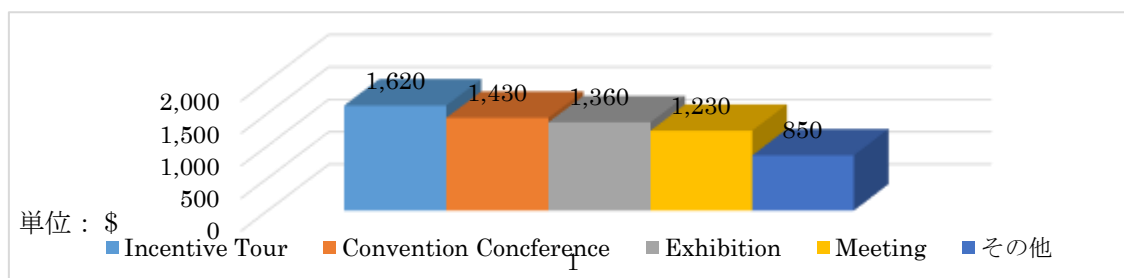


注) 社内会議（自社施設以外で開催）の項目は、2012 年より加えられた。

出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成 22 年～27 年）」を参考に筆者作成。

このように MICE を目的とする観光客の観光消費額や宿泊日数は、観光・レジャー目的の観光客のそれらよりも高い値を示している。インセンティブツアーの消費単価は、我が国の資料では比較的低い金額を示しているが、国際的には、インセンティブツアーの消費単価は、MICE の中で最も高いと認識されている。MICE 国際競争力強化委員会（2012）は、米国における MICE 別の 1 人当たり消費額を示している。これによると、インセンティブツアーの消費額は、1,620 米ドルと MICE の中で最も高く、以降、コンベンション・カンファレンスが 1,430 米ドル、展示会・見本市が 1,360 米ドル、企業ミーティングが 1,230 米ドルとなっている（図表 2-13 を参照）。

図表 2-13：米国における MICE 市場別 1 人 1 回あたりの観光消費額



出所：MICE 国際競争力強化委員会（2012a）8 ページの図を参考に筆者作成。

以上の日米における目的別観光客消費額の比較より、MICE を目的とする観光客は、一般的なレジャー観光の観光客よりも、観光消費額が高い。このことは、MICE はオンビジネス

需要であることから、レジャー観光よりも景気変動による影響を受けにくい<sup>86</sup>ことに加え、参加者の多くが企業の役員や医者、大学教員など、高所得者や社会的地位の高い人々であることが要因として挙げられる。1人あたりの消費額が高いことは、開催地域などに対する経済波及効果の向上に繋がる。そのため、MICEを誘致することは、地域にとって意義があると考えられる。

また、MICEの支出項目はレジャー観光の支出項目より、項目が幅広いともいわれている。観光産業においては、観光に係る主な費用を、「顎足枕」という言葉で表現している。顎とは食事代、足とは交通費、そして枕とは宿泊費を表している。一般的にこれらの費用の他、土産代や娯楽費なども必要とするが、顎足枕が観光における支出の大部分を示している。MICEにおいても顎足枕は必要である。例えば、顎については、昼食やバンケットなどの飲食費が該当し、足については、居住地から開催地までの交通費（一次交通）、開催地域内での交通費（二次交通）などが該当し、枕については、主催者や参加者、招待客などの宿泊費が該当する。これらの費用は、MICEにおける「旅行・観光関連支出」<sup>87</sup>として認識されている。しかし、MICEにおいては、旅行・観光関連支出のほか、「会議開催関連支出」という費用が存在する。これらの費用には、会議や式典の企画費や運営費、会場費、参加登録及び受付業務委託費、論集や名札、領収書などの印刷費など、会議主催者が支払う費用が該当する。

MICE国際競争力強化委員会（2012a）は、米国における会議開催時の関連支出の構成比を示している。これによると、会議開催の費用は、旅行・観光関連支出と会議開催関連支出に大きく分類されており、旅行・観光関連支出の費用項目は、宿泊費、飲食費、航空運賃、小売、ガソリン代、娯楽費、レンタカー代金、旅行サービス・商品、その他交通費、都市内交通費、電車・船運賃などが挙げられ、小計は1127億7600万米ドルである。一方、会議開催関連支出の費用項目は、会議企画・運営費、会場費、その他費用が挙げられており、小計は1506億8700万米ドルである。このように、会議開催の費用では、旅行・観光関連支出よりも、開催関連支出の方が大きい（図表2-14を参照）。岡村（2014）は「MICEはもはや観光産業の枠を超え、より多様な主体に経済効果をもたらす旅行形態になっていると言える」<sup>88</sup>と指摘をしている。MICEには、一般的なレジャー観光には存在しない会議開催関連支出が存在する点、また会議開催関連支出が旅行・観光関連支出を上回っている点より、レジャー観光よりも大きな経済波及効果を生むことが期待される。したがって、MICEを採用することは、地域にとって意義があると考えられる。

---

<sup>86</sup> Pike（2015）p.119。

<sup>87</sup> 本研究における観光と旅行の定義に従えば、旅行は観光概念に含まれることから、本来であれば観光関連支出と記載すべきであるが、ここでは原典に従い、旅行・観光関連支出と記載する。

<sup>88</sup> 岡村（2014）11ページ。

図表 2-14：米国における会議開催時の関連支出の構成例

旅行・観光関連支出（単位：米ドル）		会議開催関連支出（単位：米ドル）	
項目	金額	項目	金額
宿泊費	34,896,000,000	会議企画・運営費	108,986,000,000
飲食費	26,389,000,000	会場費	10,566,000,000
航空運賃	17,814,000,000	その他費用	31,135,000,000
小売	7,223,000,000	小計	150,687,000,000
ガソリン代	6,645,000,000	【合計支出】 263,463,000,000 米ドル	
娯楽費	6,192,000,000		
レンタカー代金	5,512,000,000		
旅行サービス・商品	3,359,000,000		
その他交通費	2,441,000,000		
都市内交通費	1,751,000,000		
電車・船運賃	554,000,000		
小計	112,776,000,000		

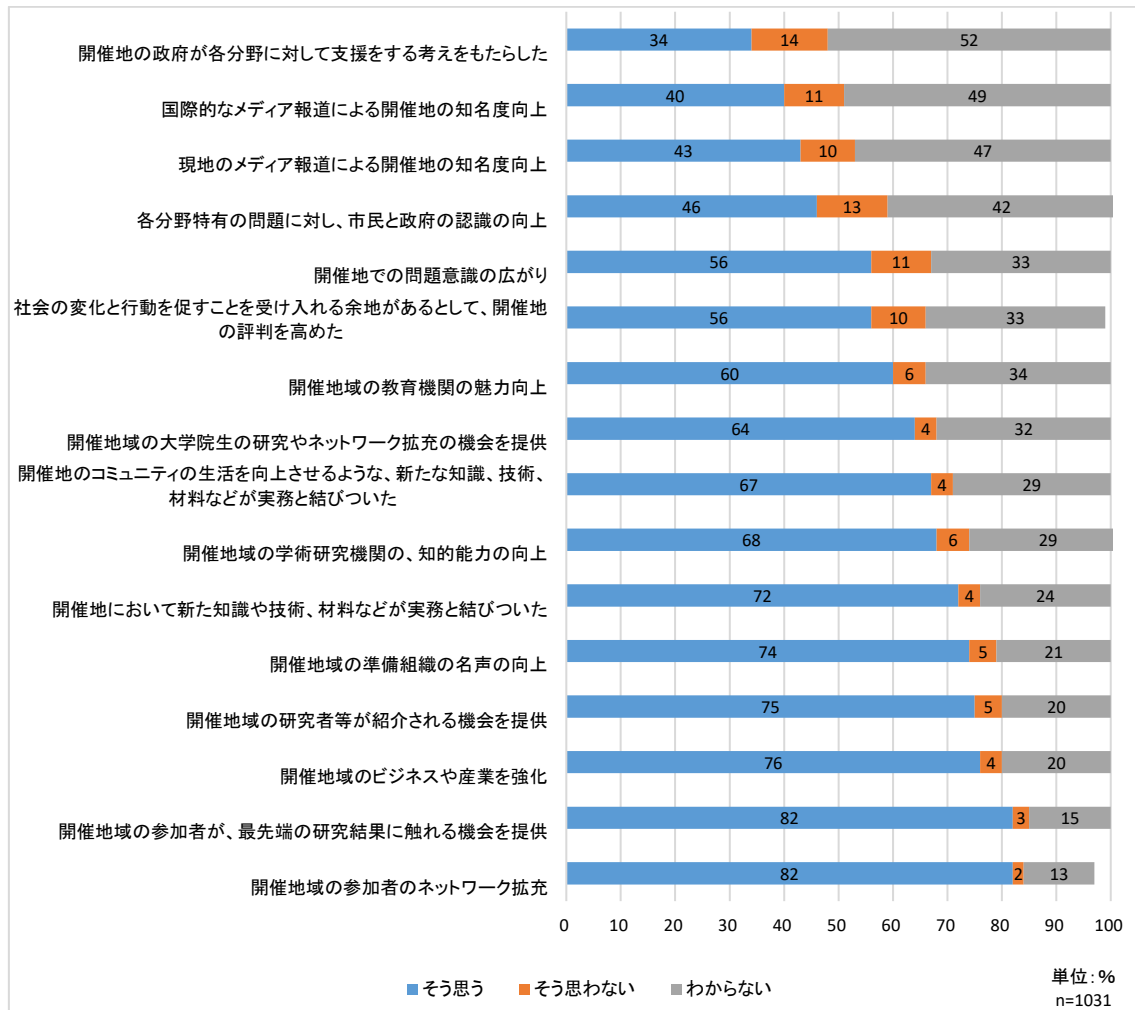
出所：MICE 国際競争力強化委員会（2012a）8 ページの図を参考に筆者作成。

## 2. 地域への社会的波及効果

### 2.1 ビジネス環境、教育・研究環境の改善、地域イメージの向上

MICE は開催地域に対して種々の社会的な効果を及ぼす。オーストラリアの「Business Event SYDNEY」は、MICE が開催地に与える社会的な効果を報告している。同組織は、従来「Sydney Convention and Visitors Bureau」として知られていたが、2008 年に BUSINESS EVENT SYDNEY（以下、BES と記載する）に組織の名前を変更している。BES（2011）は MICE 参加者に対してアンケート調査を行い、MICE 開催による開催地への利益や成果について調査している。同組織が実施したアンケート調査の結果は次の通りである（図表 2-15 を参照）。

図表 2-15 : Business Event SYDNEY によるアンケート調査結果



出所: BES (2011) p.20 の図表に基づき筆者作成。

肯定的な回答が最も多かったものは、開催地域の参加者ネットワークの拡充 (82%)、開催地域の参加者が、最先端の研究結果に触れる機会を提供 (82%) であり、以下、次のように続く。開催地域のビジネスや産業を強化 (76%)、開催地域の研究者等が紹介される機会を提供 (75%)、開催地域の準備組織の名声の向上 (74%)、開催地において新たな知識や技術、材料などが実務と結びついた (72%)、開催地域の学術研究機関の、知的能力の向上 (68%)、開催地域のコミュニティの生活を向上させるような、新たな知識技術、材料などが実務と結びついた (67%)、開催地域の大学院生の研究やネットワーク拡充の機会を提供 (64%)、開催地域の教育機関の魅力向上 (60%)、社会の変化と行動を促すことを受け入れる余地があるとして、開催地の評判を高めた (56%)、開催地での問題意識の広がり (56%)、各分野特有の問題に対し、市民と政府の認識の向上 (46%)、現地メディアの報道による開催地の知名度向上 (43%)、国際的なメディア報道による開催地の知名度向上 (40%)、開催地の政府が各分野に対して支援をする考えをもたらした (34%)、という結果になっている。

このアンケート調査から、MICE が開催地に与える社会的効果は、大きく 4 つのカテゴリーに分類されると考えられる。

第 1 に、開催地域の参加者ネットワークの拡充（82%）、開催地域の参加者が、最先端の研究成果に触れる機会を提供（82%）、開催地域のビジネスや産業を強化（76%）、開催地域において新たな知識や秘術、材料などが実務と結びついた（72%）、開催地域のコミュニティの生活を向上させるような、新たな知識技術、材料などが実務と結びついた（67%）という結果より、開催地のビジネス環境の向上という効果が挙げられる。MICE は、各分野における最新の技術や情報を直接触れることができ、また、参加者同士の意見交換などにより、ビジネスにおける新たなアイディアの創出やネットワークの拡充の機会を提供する。

第 2 に、開催地域の参加者ネットワークの拡充（82%）、開催地域の参加者が、最先端の研究成果に触れる機会を提供（82%）、開催地域の研究者等が紹介される機会を提供（75%）、開催地域の準備組織の名声の向上（74%）、開催地域の学術研究機関の、知的能力の向上（68%）、開催地域の大学院生の研究やネットワーク拡充の機会を提供（64%）、開催地域の教育機関の魅力向上（60%）という結果より、開催地の研究・教育環境の向上という効果が挙げられる。MICE は、開催地の研究者や大学院生が最新の研究成果や海外からの研究者との交流を容易に可能にし、研究や教育環境の向上に繋がる。

第 3 に、開催地での問題意識の広がり（56%）、各分野特有の問題に対し市民と政府の認識の向上（46%）、開催地の政府が各分野に対して支援をする考えをもたらし（34%）という結果より、特定の問題に対する、地域における問題意識や関心の向上という効果が挙げられる。従来、地域で開催される MICE には公開型のものがあり、公開型展示会などでは、市民は最新の技術や情報、製品に触れることができた。今日では、多くの国際会議などにおいて市民公開講座などが開催されており、市民が各分野における最新情報に触れる機会が増加している。このような機会の増加は、市民の特定分野における問題意識や関心の向上に繋がる。

そして、第 4 に、社会の変化と行動を促すことを受け入れる余地があるとして、開催地の評判を高めた（56%）、現地メディアの報道による開催地の知名度向上（43%）、国際的なメディア報道による開催地の知名度向上（40%）という結果より、地域の認知度やイメージの向上という効果が挙げられる。

以上のように、MICE は開催地域に対して、ビジネス環境の向上や研究・教育環境の向上、特定の問題に対する、地域における問題意識や関心の向上や、地域の認知度やイメージの向上といった社会的効果をもたらす。したがって、MICE を採用することは、地域にとって意義があると考えられるのである。



## 2.2 地域産業の発展への貢献

Kotler (1993) は、『地域のマーケティング (*Marketing Place*)』の中で、コンベンション、トレードショー、ビジネス会議などの市場をホスピタリティ・ビジネス・マーケットと呼び、「[観光業とホスピタリティ・ビジネス・マーケット]における戦略は、企業を維持・誘致したり、あるいは独自のビジネスを育成したり、輸出促進の投資をするのと同様、[まち]の発展に関する重要な戦略になってきた」<sup>89</sup>と指摘している。その後、Kotler は、弟の Milton Kotler とともに、『コトラー 世界都市間競争 マーケティングの未来 (*Winning Global Markets How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*)』を発表している。この中で両氏は、都市と企業の関係に着目し、「都市は成長と繁栄を必要としていて、それは企業にとっても同様である。都市と企業が緊密な連携をとることが両者の幸運につながる」<sup>90</sup>とした上で、都市や地域が国際競争力を向上させるためには、ビジネス需要の誘致が鍵となることを指摘している。都市がビジネス需要を獲得できるか否かは、内部及び外部要因に大きく依存するが、ビジネス需要の獲得には、都市の 11 の特徴によるという。11 の特徴とは、都市や首都の規模、地政学的性質、ロジスティクス、インセンティブ授与の可能性、産業クラスターの有無、良いサプライチェーンの有無、好ましい中央政府の政策、社会の安定性、政治と市民のリーダーシップ、制度の強さ、商業的な強さの有無である。このような特徴を兼ね備えた都市は、そうでない都市よりもビジネス需要の獲得におけるパフォーマンスが優れているという。また、これらの特徴の中で、MICE 誘致との関連性があるものは、産業クラスターの有無である。Porter (1998) はクラスターを、「ある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている」<sup>91</sup>と定義づけている。ここでいう企業群には、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連産業に属する企業が該当し、諸機関には、大学や規格団体、産業団体などが該当する。「企業は、産業内の主要な企業との連携や知識の交換を通じて自社の成長を醸成させる産業集積があるような周辺環境に魅力を感じる」<sup>92</sup>と指摘されていることから、産業クラスターの存在はビジネス需要の誘致要因になりえる。また MICE は、企業や地域産業間の連携、特定分野における新たな知識の交換において重要な役割を担っており、産業クラスターに魅力を感じる企業のニーズを満たすことに貢献する。

例えば、神戸医療産業都市を推進している兵庫県神戸市は、神戸港に浮かぶ人工島ポートアイランドに医療産業クラスターを形成しているが、ここでも MICE は企業や地域産業間との連携や新たな知識の交換において重要な役割を果たしている。ポートアイランド内に

---

<sup>89</sup> Kotler (1993) (日本語版) 244 ページ。

<sup>90</sup> Kotler and Kotler (2014) (日本語版) 1 ページ。

<sup>91</sup> Porter (1998) (日本語版) 70 ページ。

<sup>92</sup> Kotler and Kotler (2014) (日本語版) 63 ページ。

は、医薬や再生科学、医療用機器、金属機械、光学機械、コンサルティング、情報処理、会計サービスなど多彩な分野の企業や研究機関が集積しており、これらはすべて医療というキーワードの下に集積している<sup>93</sup>。また、ポートアイランド内には、神戸国際会議場や神戸国際展示場、ワールド記念ホールなどの大規模 MICE 施設や、ポートピアホテルといった MICE 対応の大型ホテルが立地しており、一大 MICE エリアが形成されている。神戸市（2013）によると、同市で開催される MICE は、医学・医療関係のコンベンションが上位を占め、次いで科学・技術・自然分野の開催件数が多いという<sup>94</sup>。同市は、MICE を都市全体の成長や活性化のための手段として位置づけており、MICE と神戸医療産業都市との連携を積極的に図ることで、多数の医学・医療分野の MICE 誘致に成功している<sup>95</sup>。それにより、企業と地域産業間との連携や医学・医療分野の新たな知識の交換が積極的に行われているのである。

このように、地域における MICE の開催は、企業や地域産業間の連携、特定分野における新たな知識の交換を促進し、ビジネス需要の誘致や地域産業の発展において重要な役割を果たしているのである。

### 3. 本節の小括 ―地域が MICE を採用すべき 2 つの要因―

本節の目的は、地域が MICE を採用する意義について明らかにすることであった。ここでは、2 つの要因を挙げている。

第 1 の要因は、経済波及効果である。MICE は、1 人 1 回あたりの観光消費額が、レジャー観光と比較して大きいこと、支出項目が、旅行・観光関連支出に加え、会議開催支出が存在することから、開催地に対する経済波及効果が大きい。

第 2 の要因は、社会的波及効果である。BSE の調査より、MICE は、ビジネス環境、研究・教育環境の向上、特定の問題に対する地域における問題意識や関心の向上、地域の認知度やイメージの向上といった社会的波及効果を、開催地に対してもたらす。加えて、Kotler and Kotler（2014）の議論より、地域における MICE の開催は、企業と地域産業間の連携や、特定分野における新たな知識の交換を促進することから、企業のニーズを満たすと共に、ビジネス需要の誘致や、地域産業の発展に貢献すると認識されている。

以上 2 つの要因を挙げた。これらは MICE 特有の要因であり、地域に対して大きな経済及び社会的効果をもたらす。したがって、地域の活性化のために、地域が MICE を採用することは意義があると考ええる。

---

<sup>93</sup> 明石（2009）、9～10 ページ。

<sup>94</sup> 神戸市産業振興局（2013）、6 ページ。

<sup>95</sup> 医療産業都市を推進している神戸市では、2016 年 9 月 11 日（日）及び 12（月）に伊勢志摩サミットの関係閣僚会議である「G7 神戸保健大臣会合」が開催された。

### 第3節 本章の小括 ―現行の MICE 政策がもつ課題とその解決への方向性―

前節において、地域が MICE を採用する意義を確認したが、全ての地域が MICE 政策を推進すれば、それだけで十分であろうか。筆者は、MICE 政策を推進する際に重要なことは、その土地の歴史や文化、産業、そして人々の暮らしと MICE とが、有機的に調和することであると考えている。この点を敷衍しよう。

MICE 政策を推進する際、地域においては、コンベンションセンターや大型宿泊施設、交通インフラストラクチャーの整備、アフターコンベンションの拡充などの開発が必要となる。しかし、これらの開発が、その土地の歴史や文化、産業、人々の暮らしなどの要素と有機的に調和していない場合、開発は失敗に終わることになる。例えば、かつてのリゾート法第1号の指定を受けた宮崎県の「シーガイア」は、世界規模のコンベンションセンターや45階建てのホテルといった MICE 施設、ゴルフ場や開閉式屋根付きの室内プールなどのアトラクション施設を整備し、地域開発を進めていた。しかし、開発主体である第3セクターのフェニックスリゾート株式会社は、3261億円の負債を抱え、会社更生法を申請することになった。この背景には、その地域の特徴と不調和な開発計画があったのである。当時のフェニックスリゾート株式会社の社長である佐藤棟良氏は、シーガイアの開発において、「やるのであれば、世界レベルでなければ」<sup>96</sup>という過大な計画の下開発を進めていたが、そのような開発計画には、多くの反対意見が寄せられていたという。当時の福田赳夫内閣総理大臣は、「そばに立派な海があるのに」<sup>97</sup>と、シーガイアの開発に反対したとされる。また開発の過程で生活に欠かせない海岸部の防風林が伐採されたため、住民からの反対意見も寄せられていたと報じられている。なお、防風林伐採の反対運動は、最終的に訴訟にまで発展している。

第1章第3節で検討したように、今日 MICE は、観光立国を推進する上で重要な手段と認識されており、各地域においては、積極的に MICE 政策を推進している。だが、同時に、今日政府が、MICE の議論の一部として、統合型リゾート（通称、IR : Integrated Resort、以下 IR と記載する）を推進していることは周知の通りである。すなわち、2016年12月15日の衆議院本会議において成立した「特定複合観光施設区域の推進に関する法律（通称、IR 推進法、以下 IR 推進法と記載する）」によれば、「特定複合観光施設」とは、「カジノ施設（別に法律で定めるところにより第十一条のカジノ管理委員会の許可を受けた民間事業者により特定複合観光施設区域において設置され、及び運営されるものに限る。以下同じ）及び会議場施設、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設その他観光の振興に寄与すると認められる施設が一体となっている施設であって、民間事業者が設置及び運営するもの」<sup>98</sup>をいう。この法律は、地域の創意工夫及び民間の活力を生かして、国際競争力の高い魅力あ

<sup>96</sup> 宮崎日日新聞社（2002）。

<sup>97</sup> 宮崎日日新聞社（2002）。

<sup>98</sup> 衆議院「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律案」第1章第2条。

る滞在型観光を実現し、地域経済の振興に寄与し、適切な国の監視及び管理の下で運営される健全なカジノ施設の収益が、社会に還元されることを基本理念として推進されている<sup>99</sup>。しかし、IR 推進法では、その最大の争点として、ギャンブル依存症増加や青少年への悪影響、治安の悪化などが懸念されており、超党派議員連盟は、IR に対する国民の懸念を払拭する制度的枠組みを慎重に検討し、設計するという基本的な考え方を示してきた。しかし、同時に、カジノ施設がなければ、IR は成り立たないともいわれる。実際、IR において、カジノは全体施設面積の 3～5%を占めるに過ぎないが、収益のエンジンとしての役割を担っている。利益率の高いカジノ施設と、投資コストの回収に時間がかかるコンベンションセンターや宿泊施設などの MICE 関連施設を一体化することで、大規模施設の運営を行おうとする考え方である。だが、MICE 関連施設にカジノ施設を併設したところで、地域における IR 政策は、成功するのであろうか。今日、政府が積極的に IR 政策を進めている中で、カジノの誘致に関心を示している地域は、北海道、千葉、東京、神奈川、大阪、宮崎、長崎、沖縄の 8 地域である。これらの地域では、IR といいながらも、実際に関心を寄せている分野は、カジノ誘致がもたらす経済波及効果であり、地域の文化や産業、人々の暮らしの発展という観点から、IR を議論しているとは言い難い。カジノ施設が収益のエンジンとしての役割を担うと位置付けられているように、MICE 関連施設もまた、集客施設として位置づけられている。しかし、MICE が地域社会に与える影響は、十分議論されていない。このことは、地域がどの分野の MICE に標的に絞るのかが明確化されておらず、継続的にそれを誘致するという、戦略性を持った MICE 政策が行われていないことを意味する。実際、継続的に MICE を誘致する戦略がなければ、MICE 関連施設を有していても集客に結びつかず、延いては、カジノ施設が生み出す収益もわずかになってしまうであろう。

宮本<sup>100</sup> (1991) は、「地域開発の最終の目的は地域の福祉・文化の向上にある。そのためには、リゾート産業を核として農林漁業、商工業やサービス業が密接な連関をもち、附加価値ができるだけ地元で生みだされ、さらに社会的剰余（広義の利潤プラス剰余）が大都市に吸収されぬように地元へ落ちるような開発をしなければならない」<sup>101</sup>と指摘している。宮本が指摘するように、地域の開発では、その土地の歴史や文化、産業、人々の暮らしなどとの調和が重要である。MICE 政策においては、単にコンベンションセンターやホテルなど、いわゆる箱ものをつくれれば良いというわけではない。我が国には、地域がこれまで培った歴史的資源や産業、人々の暮らしや文化などの蓄積がある。このような蓄積された資源と MICE を関連づけて調和させることで、地域が持続的に発展する仕組みをつくり上げていくこと

<sup>99</sup> 衆議院「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律案」第 1 章第 3 条。

<sup>100</sup> 経済学者の宮本憲一は、内発的発展という言葉を使用し、地域の発展を議論している。同氏が示す内発的とは、地域の企業・組合などの団体や個人が、自発的な学習により計画を立て、自主的な技術開発をもとにして、地域の観光を保全しつつ、資源を合理的に利用し、その文化に根差した経済発展をしながら、地方自治体の手で住民福祉を向上させていくような地域開発である。

<sup>101</sup> 宮本 (1991) 9 ページ。

が重要である。しかし、現行の MICE 政策においては、こうした点が十分に検討されていない。我が国には、MICE を推進する都市として、コンベンション法に基づく国際会議観光都市が全国に存在している。国際会議観光都市に登録されている都市の多くは、MICE が生み出す経済波及効果に期待を寄せ、地域活性化に繋げることを目的に MICE 政策を採用しているが、それを実現するためのマーケティング戦略を検討している都市は、ほとんどない。また、実際に国際会議観光都市に登録されている都市の都市計画を確認すると、地域づくりの基本となる総合計画において、MICE 政策の採用を表明している都市は意外と多いが、実施計画において、マーケティングの観点から継続的な MICE 誘致活動を検討し、地域社会への影響について言及している都市は、ほとんど見受けられない。

現行の MICE 政策の議論に欠けていることは、マーケティング的視点の導入と、MICE を一点突破的に議論するのではなく、地域の持続的な発展を目指す上での手段の 1 つとして認識し、その土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった他の要素との調和の中で、MICE 政策を展開することである。一時的に、大きな経済波及効果を生み出すという魅力だけで、MICE 政策を採用することは、かつてのリゾート法に基づく地域開発と、何ら変わらないのではないだろうか。

このような課題を解決し、MICE 政策を促進するためには、観光による地域の持続的な発展を目指す、ディステーション・マーケティング及びマネジメントの考えを、今日の MICE 政策に導入することが必要であることが考えられる。この点について、次章以下論じる。

## 第3章

### ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念と その主体

## 第1節 ディスティネーション概念の検討

### 1. ディスティネーションの目的内容

今日、観光地のマーケティングやマネジメントの議論が高まる一方、我が国においては諸外国と比べて、こうした活動を「ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント」として捉えた研究の蓄積は少ない。既存研究の多くは、ディスティネーション・マーケティングやディスティネーション・マネジメントの概念を分析することなく、事例研究を行っているのである。また、主体であるDMOに関する議論も同様である。DMOに関する議論は、観光庁が中心となり日本版DMOの整備を遂行したことから、地方銀行や各地の経済研究所などにより議論が蓄積されつつあるが<sup>102</sup>、DMOの役割や機能を対象とした研究は、未だ存在していない。このように、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントに関する議論は、言葉のみが独り歩きをし、その内容が十分に分析されていないという状況にある。したがって、ここでは、国内外の議論に基づき、ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーション概念、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念、そして、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの主体である、DMOの役割及び機能について議論を行う。

まず、ディスティネーション・マーケティング研究におけるディスティネーション概念について検討する。ディスティネーション (destination) を日本語に訳すと目的地となるが、当然のことながら、目的の内容は人により異なる。また、必ずしも観光の枠組みの中だけで目的の内容が規定されるわけではない。しかしながら、ディスティネーション・マーケティング研究は一般的に観光の枠組みの中で議論されているため、その目的内容も観光に関わるものであると理解することができる。例えば、ディスティネーション・マーケティングに関する議論は、我が国においては日本観光研究学会の学術論文集や、観光系の大学や学部の紀要などで多く行われている。一方、海外においては、*Journal of Travel Research*、*Journal of Vacation marketing*、*Tourism Management*、*Tourism and hospitality research*、*Journal of Travel & Tourism* など、観光系のジャーナルにおいて議論が行われている。我が国において観光は、一般的にレジャーや余暇活動を示す用語として広く認識されているが、第1章第1節で議論したように、本研究では観光の目的内容を幅広いものとして想定している。したがって、ディスティネーションの目的内容も幅広い内容を包含していると見なすこととする。

---

<sup>102</sup> 2015年11月に「日本版DMO」<sup>102</sup>の登録制度が設置されて以降は、飯田(2016)、一般財団法人秋田経済研究所(2016)、一般財団法人岩手経済研究所(2016)、大社(2016)、木村(2016)など、地方銀行や各地域の経済研究所によりDMOの議論が活発的に行われ、従来の観光協会などがDMOとしての役割を担うことを模索している。

## 2. ディスティネーション概念に関する先行研究

観光活動の多くはディスティネーションにおいて行われ、ディスティネーションは、観光において分析の基礎的単位として認識されている。しかしながら、ディスティネーションの概念は非常に複雑である。Sainaghi (2006) は、ディスティネーションの概念を「観光資源の体系」、「中間消費者や最終消費者の一連のニーズに基づき、それらを包含した地理的なエリア」<sup>103</sup>と指摘をしており、この複雑な概念がディスティネーションの用語に対して曖昧性を与えていると指摘している。また、Manente and Minghetti (2006) は、供給側よりディスティネーションは2つの異なる側面を定めることができると指摘している。1つ目は、観光を行う場所、例えば観光商品の生産と消費が行われ観光客が活動する場所であり、2つ目は、観光商品及び資源、アクティビティ、地域住民の複合体として提供される供給資源である。後者に関しては、Thomas et al. (2011) や Pike and Page (2014) も、「ディスティネーションは、多様な合成物 (amalgam) と、ディスティネーションの繁栄に利害関係を持ち、取捨選択された一連の企業と人々を表す」<sup>104</sup>と、同様の指摘をしている。ただし、ディスティネーション内の全ての主体が、必ずしもディスティネーションの成長可能性に関心があるわけではない。

これらの指摘より、ディスティネーションには二面性の存在が考えられる。一つは、地理的な側面に依拠した、場所としてのディスティネーションである。ディスティネーション内には、多数の観光資源が集積しており、ディスティネーションを観光資源の体系 (システム) というのであれば、そこには一定の境界が存在する。一般的にそれを観光地と呼ぶことができるであろう。もう一つは、消費者ニーズを満たす製品としてのディスティネーションである。前者の場所としてのディスティネーションが、観光対象としてのエリア (観光資源の集積地) に目を向けているのに対し、製品としてのディスティネーションは、観光資源などのコンテンツに目を向けた捉え方と考えることができる。

以下においては、場所としてのディスティネーションと、製品としてのディスティネーションの2つの切り口より、先行研究をレビューする。

### 2.1 場所としてのディスティネーションに関する議論

Goeldner and Ritchie (2003) は、ディスティネーションは政治的管轄権によって定義されることが一般的であるとの指摘をしている。真田 (2006) はこの指摘を、「観光客の訪問先を政治・行政圏上での区分で定義したものであり、ビジター (観光客) の訪問に力点が置かれている」<sup>105</sup>とした上で、需要側に立った概念規定であると言及している。しかし、筆者

---

<sup>103</sup> Sainaghi (2006) p.1054.

<sup>104</sup> Pike and Page (2014) p.3.

<sup>105</sup> 真田 (2006) 76 ページ。



は供給側に立った概念規定ではないかと考えている。むしろ、需要側に立った概念規定であるならば、あらかじめ需要側のニーズが探索され、ニーズに基づき、政治・行政圏の区分に捉われないディスティネーションエリアの線引きが可能となるはずであろう。

一方、Francois and Lionel (1999) が想定する区域の定義づけは、ツーリストや（ディスティネーションに）責任を負っている行政組織により行われる。真田 (2006) はこの定義づけに対して、「ツーリストは需要側に立つ存在であるが、責任を負っている行政組織は供給サイドに立つ存在である。供給側が主体的に自らをディスティネーションと規定し、そのうえで需要側に働きかけをする点において (Goeldner and Ritchie [2003] の概念規定とは)<sup>106</sup>異なっている」<sup>107</sup>と指摘している。このような供給側による需要側への働きかけを想定していることから、Francois and Lionel (1999) の議論においては、ディスティネーションの具体的内容に、「行政区域を越えるが固有のテーマの独自性を持つ区域」が加えられている (図表 2-1 参照)。なお、真田 (2006) は Francois and Lionel (1999) の定義づけを供給側からの概念規定であると指摘しているが、筆者は需要側に立った概念規定ではないかと考えている。供給側が自らをディスティネーションと規定し、需要側に働きかけをするためには、規定に先駆けて、需要側のニーズを探索し、それに適合していく必要がある。消費者ニーズへの適合を目的に固有のテーマや独自性によってディスティネーションエリアの線引きが行われるとしたら、需要側に立った概念規定であると認識されるであろう (図表 3-1 を参照)。

図表 3-1：場所としてのディスティネーションの議論の比較

主張者	Goeldner and Ritchie, 2003	Francois and Lionel, 1999
定義づけの基準	政治・行政エリア (政治的管轄権)	ツーリストと責任を負っている行政組織
地理的広がり 広	いくつかの国からなる (例、ヨーロッパ) または国境をまたがったり (例、リビエラ) 経済貿易ゾーン (例、NAFUTA) であったりする	国々から成るグループ (例、カリブ島)
↑ 具体的内容 ↓	国	国
	一国の中のひとつの地域または州	行政区域で規定される地方 (region)
	一国の中の限定された地域 (例、カナダ西部、合衆国西北部)	行政区域を越えるが、固有のテーマの独自性を持つ区域 (例、国立公園)
	ひとつの都市または町	村、町、都市
地理的広がり 狭	それ自身で十分重要でビジターを引きつける、国立公園や歴史的な場所や記念物といった、一つのユニークな場所 (例、ディズニーワールド、エルミタージュ、サンピエトロ大聖堂など)	自己完結型のリゾート (例、カントリークラブ、ホテル、休暇村)

出所：Goeldner and Ritchie (2003)、Francois and Lionel (1999)、真田 (2006) を参考に筆者作成。

<sup>106</sup> (Goeldner and Ritchie [2003] の概念規定とは) の部分は、筆者が加筆した。

<sup>107</sup> 真田 (2006) 82 ページ。

## 2.2 製品としてのディスティネーションに関する議論

マーケティングにおいては、消費者のニーズや欲求と、マーケターが提供する製品の便益を、適合させることが重要である。マーケティングでは、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング（STP）というフローを想定することが一般的である。このようなフローを経た上で、マーケターは 4Ps の策定を行うのであるが、ディスティネーションを製品として捉えた際には、ディスティネーションを構成する観光資源などのコンテンツを分析することが重要である。というのも、製品としてのディスティネーションを構成する観光資源などのコンテンツは、新たに創造することもあるが、既存のコンテンツを取り巻くコンテキストを変え、新たな意味を持たせて提供されることもあるからだ。そのため、マーケターがディスティネーションを製品として捉える際には、外部環境と内部環境を分析した後、ディスティネーションを構成するコンテンツを分析する必要があり、その上で STP、4Ps の策定を行う必要がある。

Kolb（2006）は、都市観光マーケティングの観点から、都市が潜在的ツーリストに提供する製品の分析がまず必要であるとし、製品としてのディスティネーションを構成する要素を、中核的製品、支援的製品、付加的製品に分類している<sup>108</sup>。中核的製品とは、ツーリストに都市を訪れることを動機づける中心的な特性であり、呼び物や目玉となるものが該当する。具体的には、アトラクションや文化施設、歴史的な場所、娯楽施設、スポーツイベントなどが挙げられている。次に、支援的製品とは、来訪を快適なものとする補完的な製品やサービスであるが、それ自体では来訪を促すに至らないものが該当する。具体的には、お土産、ツアー、レストラン、宿泊施設、交通サービス、緊急時のサービスなどが挙げられている。そして、付加的製品とは、中核的製品、支援的製品を取り巻くものであり、主に都市の物理的な環境が該当する。具体的には、街路や歩道、公園、遊歩道、建造物、店舗、住民の親切さなどが挙げられている。同氏は、実際にディスティネーションの構成要素を分析する際には、コミュニティと利害関係者の関わりが必要であるとしている。それは、コミュニティに属する多様な層やグループが持っている、ディスティネーションが何を提供しようかに関する意見はそれぞれ異なっており、異なる見識は、特定のセグメントにアプローチをする際に重要であるからとしている。

Lumsdon（1997）も同様に、製品としてのディスティネーションの構成要素について議論している。同氏は、製品としてのディスティネーションの構成要素を分析する前提として、ディスティネーションという言葉が意味する内容を明確にする必要があるとし、その内容を、「観光目的地は、休暇で滞在する観光客あるいは、日帰り観光客を引きつけるために組み合わせる多くの要因から構成されている」<sup>109</sup>と示している。その上で、製品としてのディスティネーションには、主要なアトラクション、造られた環境（built environment）、供給

<sup>108</sup> 日本語版において Products は商品と訳されているが、ここでは製品と記す。

<sup>109</sup> Lumsdon（1997）p.244.

サービスの維持、雰囲気といった、中核的な4つの構成要素があるとしている。主要なアトラクションとは、観光客に訴求し、他のディスティネーションと自らのディスティネーションとを区別する、魅力ある主要な要素であり、Kolb（2006）の中核的製品とその内容が類似している。造られた環境とは、ディスティネーションの物理的なレイアウトや、道路網、鉄道網などの社会資本が含まれている。供給サービスの維持は、宿泊施設やコミュニケーション、輸送、軽食とケータリング、エンターテインメント、アメニティなどの本質的な助成サービスが該当する。そして、雰囲気とは、社会文化的な次元であり、ディスティネーションの活気や市民と観光客の結び付きの程度などが該当している。

両氏による製品としてのディスティネーションに関する議論は、そのまとめ方に多少の相違点が存在するものの、類似性を見出すことができる。すなわち、両氏は共にディスティネーション自体を製品として捉えており、製品としてのディスティネーションを構成する要素の内容に関しても互いに関連しているという点において、類似性を見いだせる（図表2-2参照）。Kolb（2006）においては、製品という用語が、ディスティネーション自体と、製品としてのディスティネーションを構成する各要素（中核的製品、支援的製品、付加的製品）のいずれにおいても使用されていることから、議論に混乱を招いている。しかし、Kolb（2006）の議論においても、ディスティネーションそのものが、製品として認識されている（図表3-2を参照）。

図表 3-2：製品としてのディスティネーションの構成要素の比較

Kolb, 2006		Lumsdon, 1997	
構成要素	具体的内容	構成要素(要因)	具体的内容
中核的商品	ツーリストに都市を訪れることを動機づける中心的特性。呼び物や目玉となるものが該当(例、アトラクションや文化施設、歴史的な場所、娯楽施設、イベント)	主要なアトラクション	観光客に訴求し他のディスティネーションと区別する主要な魅力があるもの
支援的商品	来訪を快適なものとする補完的な商品やサービス。それ自体では来訪を促すに至らない(例、お土産、ツアー、レストラン、宿泊施設、交通サービス、緊急時サービス)	供給サービスの維持	宿泊施設やコミュニケーション、輸送、軽食とケータリング、エンターテインメント、アメニティというような本質的な助成サービス
付加的商品	中核的商品、支援的商品を取り巻き、主として都市の物理的な環境(例、街路や歩道、公園、遊歩道、建造物、店舗、住民の親しさなど)	造られた環境	ディスティネーションの物理的なレイアウトや、道路網、鉄道網のようなインフラ
		雰囲気	ディスティネーションの活気や、市民と観光客の結び付きの程度

出所：Lumsdon（1997）及びKolb（2006）を参考に筆者作成

また、Morrison（2013）においても、同様の指摘が確認される。同氏は、ディスティネーション・ミックス（destination mix）という用語を用い、製品としてのディスティネーションについて議論している。同氏によると、「ディスティネーション・ミックスと、製品としてのディスティネーションは同様の概念」<sup>110</sup>であり、全てのディスティネーションは4つの構成要素から成るという。ここでは、物理的製品（physical products）、人々（people）、

<sup>110</sup> Morrison（2013）p.3.

パッケージ (packages)、プログラム (programs) が構成要素として挙げられており、それらの構成要素が有機的に組み合わせられることで、製品としてのディスティネーション、すなわち、ディスティネーション・ミックスが構成されるという（図表 3-3 を参照）。加えて、製品としてのディスティネーションを構成する要素の調整や、有機的な組み合わせ、ディスティネーション・マーケティングに対する全体的な責任は、DMO (destination management organizations) が担うと指摘されている。

図表 3-3 : Morrison (2013) におけるディスティネーション・ミックスの構成要素

要素	内容
物理的製品 (physical products)	アトラクション、設備、交通、インフラ。 アトラクションはディスティネーションに観光客を引きつけることにおいて重要な役割を果たす。 また、ディスティネーションまでの便利なアクセス、安全性、ディスティネーションにおける楽しい旅を保つための優れたインフラがなくてはならない。さらに、観光客のニーズに応じるために、質と量の側面で顧客のニーズに見合うだけのホテル、レストランが求められる。
人々 (people)	ディスティネーションの人々はホストとしてホスピタリティを提供すると共に、個々のサービス提供者でもある。 また、ディスティネーションの文化やライフスタイルは、観光客にとって魅力的である。
パッケージ (packages)	パッケージは旅行会社やツアーオペレーターなどにより組み立てられ、旅行全体の多くの要素を兼ね備えている。これらは、テーマやルートなどに基づき編成される。パッケージは旅行会社の窓口といった伝統的な小売チャネルの他、オンライン上で販売される。
プログラム (programs)	イベントやフェスティバル、アクティビティ。 これらは観光客に対してアレンジされ、プログラム化される。最適にデザインされ、プロモーションされたフェスティバルやイベントは、ディスティネーションに観光客を引き寄せるため、プログラムはアトラクションとその役割を共有している。アクティビティのプログラムは、特定の興味を持った観光客のためにアレンジされている。

出所：Morrison (2013) を参考に筆者作成。

### 3. 本節の小括 — ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーション概念 —

ディスティネーション・マーケティングの文脈において、ディスティネーションを製品として捉えることは重要である。先行研究では 3 名の研究者が、ディスティネーションを製品として捉えていた。共通している認識としては、いずれもディスティネーション自体を、消費者ニーズを満たす製品として捉えており、製品としてのディスティネーションには、それを構成する要素が存在するという認識である。Morrison (2013) は、製品としてのディスティネーションを、ディスティネーション・ミックスという用語を用いて表現し、構成要素を有機的に組み合わせることで、製品としてのディスティネーションが構成されると指摘している。ここでいう有機的とは、ディスティネーションを構成する各要素の間に緊密な統一性が存在し、構成要素とディスティネーション全体とが必然的に関係を有していることである。有機的な組み合わせを行う目的は、消費者の目的やニーズへの適合である。同時に、ディスティネーション・マーケティングにおいては、特定のディスティネーションへの観光需要の創造を通じて、経済的及び社会的な好影響を及ぼすことが迫及されることから、ディスティネーション全体の観点より、ディスティネーションを構成する各要素の操作、調整などを行う必要がある。

また、ディスティネーションは場所としての側面も有しているため、何等かの基準によりディスティネーションエリアの線引きを行う必要がある。ディスティネーションエリアの線引き方法に関して、先行研究では、政治的管轄権に基づく方法、観光客（ツーリスト）とディスティネーションに責任を負う行政組織による方法が、指摘されている。後者に関して、真田（2006）の議論では、観光客は需要側、行政組織は供給側に立つ存在であり、供給側が主体的に自らをディスティネーションとして規定し、需要側に働きかけを行うことが指摘されている。消費者の目的やニーズへの適合という観点より、この指摘は重要である。しかし、ここで再考しなければならない点は、需要側に対して働きかけを行う主体は誰かということである。Francois and Lionel（1999）においては、その主体として行政組織が想定されている。しかし、消費者ニーズに基づきながら、ビジネスの視点でディスティネーションを捉えていくことが必要であるため、それを遂行可能な主体により、ディスティネーションエリアの線引きは行われるべきであると筆者は考える。

以上の議論を踏まえ、本研究では、ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーション概念を下記のように定義する。

ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーションは、消費者ニーズを満たす製品であり、多様な要素の組み合わせにより構成されている。その構成要素は、消費者の目的やニーズへの適合と、当該ディスティネーションへの観光需要の創造という目的を果たすために、ディスティネーション全体の観点から操作、調整され、有機的に組み合わせることが必要である。加えて、ディスティネーションの地理的エリアの線引きは、消費者ニーズとビジネスの視点に基づいて捉えていく必要がある。

## 第2節 ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念の検討

### 1. ディスティネーション・マーケティング

従来、観光に関するマーケティングは、観光マーケティング（tourism marketing）の分野において議論が行われてきた。一方、ディスティネーション・マーケティングは、我が国においては、観光マーケティングのテキストの一部などで議論が行われているが、非営利組織（政府系観光組織など）を主体とした観光マーケティングとその内容が類似している。しかし、ディスティネーション・マーケティングという新たな用語が国際的に使用されている以上、従来の観光マーケティングの議論では捉えられていない指摘や整理の仕方が存在するためであると考えられる。従って、ここでは、観光マーケティング概念との比較の中で、ディスティネーション・マーケティングの概念を明らかにしていく。

## 1.1 観光マーケティング研究における議論

観光マーケティングの定義は複数存在し、その意味合いは年代ごとに若干異なっている。また、研究の多くは、従来の財やサービスを客体としたマーケティングの実践手法を観光分野に応用し、議論が行われている。

1971 年、Krippendorff により観光学分野において初めてマーケティングを対象とした著書である *Marketing et tourisme* (Krippendorff, J., & Nantermod, P. [1971]) が出版されたとされている<sup>111</sup>。塩田 (1974) は、*Marketing et tourisme* が出版されて以降、マーケティングの考え方が観光学分野において国際的にも注目されるようになり、観光マーケティングの研究が増加していったとの指摘をしている。一方、実務においては、1970 年以前より観光需要の創造を目的とした活動が行われており、観光マーケティングとして認識可能な活動が存在していた。このように、観光学分野においてマーケティングの考え方が注目される以前より、実務においてはマーケティングとして認識可能な活動が存在していた。そのため、研究と実務の動向を切り分けて認識する必要がある。ここでは研究の動向に着目し、観光マーケティングの特徴を明らかにしておく。

Krippendorff (1971) によって初めての観光マーケティングの定義が発表されて以降、様々な研究者によって観光マーケティングの定義が発表されている (図表 3・4 を参照)。これらの定義は、一般的なマーケティングの定義を観光分野に応用し、議論を行っている傾向が強い。Krippendorff (1971) の定義の中では、適正利潤の獲得や、特定の消費者グループの必要性を最大限に満足させるという指摘より、利益志向、消費者志向であることが示唆されている。同様の指摘は、Witt and Moutinho (1989) や長谷 (1996) においても継承されている。また、Krippendorff (1971) の定義では、観光企業の政策を組織的に適合することも指摘されており、利益志向、消費者志向を実現させるために、組織の統合的な努力が必要であることが示唆されている。加えて、マーケティングの主体に関しては、Krippendorff (1971) では観光企業に限定されているのに対し、Witt and Moutinho (1989) では観光組織、長谷 (1996) においては、主体や目的に関わらずと指摘されていることから、対象となる主体の範囲が広がってきていると認識できる。しかしながら、議論の多くは営利組織のマーケティングに焦点を当てたものが多い。例えば、長谷 (1996) においては、観光地・リゾートにおける経営とマーケティングについての指摘が一部あるものの、大半は、テーマパークや水族館、ホテル、旅館、旅行業、運輸業などの営利組織のマーケティングに関する議論である。

以上を踏まえ、本研究において観光マーケティングは、観光関連企業による、消費者ニーズの充足と組織利益を獲得するために、消費者志向、利益志向、統合的活動というマーケティング・コンセプトの下で行われる活動であると規定する。

---

<sup>111</sup> 塩田 (1974)。

図表 3-4：主な観光マーケティングの定義

発表年	主張者	内容	出所
1971年	Krippendorff	人は観光マーケティングと言う言葉で、観光企業の政策を、適正利潤を獲得しながらも、消費者のある特定のグループの必要性を最大限に満足させるように、局地的・地域的・国家のおよび国際的な計画に基づく公共的・国家的政策に組織的かつ調和的に適合させることを理解する	Krippendorff(1971), pp.46. ※邦訳は塩田(1974)、163頁を参照。
1974年	坂井	観光市場において需要と供給とが結合するための役割を担うもの	坂井(1974)、152頁。
1978年	前田	観光の需要を拡大するために供給側が行う様々な活動	前田(1978)、110頁。
1989年	Witt and Moutinho	観光組織が、観光客の最適満足の達成と組織目標の達成のために、観光商品をつくり、適合させるように、局地的・地域的・国家的ならびに国際的レベルで、観光客のニーズ・欲求及び動機を確かめ、それに影響を与える顕在的・潜在的な観光客を想定し、観光客に伝達するマネジメント・プロセス	Witt and Moutinho(1989), pp.259.
1996年	長谷	その主体や目的にかかわらず、観光需要に対するマーケティング活動を包括する概念。また、企業その他の組織が観光行動実現に関わるニーズを満たすと共に、事業目的を達成するような取引を実現する過程	長谷(1996)、6頁。
1996年	Kotler et al.	旅行産業とホスピタリティ産業のマーケティング。マーケティングは社会的プロセスであり、管理プロセスである。マーケティングによって、個人や集団は製品や価値あるものを創造し、それらを他者と交換して必要なものや欲しいものを手に入れる	Kotler et al.(1996)(邦訳版)、6~7頁。

出所：上記各参考文献及び、齋藤（2003）、埴（2010）を参考に筆者作成。

## 1.2 ディスティネーション・マーケティング研究における議論

最初のディスティネーション・マーケティングの定義は、Wahab et al. (1976) により発表されたとされている<sup>112</sup>。その定義は次の通りである。

政府系観光組織や観光企業は、彼らが選択した潜在的及び顕在的な観光客を識別し、観光客の望み、ニーズ、モチベーション、好き嫌い（選り好み）を確認したり、それらに影響を与えたりするために、ローカルレベル、リージョナルレベル、ナショナルレベル、インターナショナルレベルでコミュニケーションを図る。そして、観光客を満足させ、それによって彼ら（観光客）の目的を達成させるという観点に基づいて、観光製品を組み立て、適合させるという、一連のマネジメントプロセスをいう。<sup>113</sup>

この定義が発表された背景には、Krippendorff (1971) により発表された観光マーケティ

<sup>112</sup> Pike and Page (2014) を参照のこと。

<sup>113</sup> Wahab et al. (1976) p.24.

ングの定義に対する、Wahab et al. (1976) の批判がある。Wahab et al. (1976) は、Krippendorff (1971) の観光マーケティングの議論について、次のような指摘をしている。

- ・ 指摘①：Krippendorff (1971) の定義は、消費者満足の追求を究極の目的とする従来からの一般的なマーケティングの記述に同調しているに過ぎない。<sup>114</sup>
- ・ 指摘②：Krippendorff (1971) の定義では、観光マーケティングはあたかも、公共的、国家的政策に対して単に組織的かつ協調的に適合する活動であるかのように記述されているが、実際は消費者の動向に従う。<sup>115</sup>
- ・ 指摘③：政府系観光組織から発信されるディスティネーション全体の観光マーケティングメッセージは、ディスティネーション市場シェアの維持や拡大、当該市場とのコミュニケーションを行う体制を構築し、ディスティネーション内の個々の観光事業者が優先すべきセグメントや機会となるセグメントを識別させる。それゆえ、市場の状況や緊急性に対応するため、ディスティネーションと市場の相互作用は重要である。<sup>116</sup>
- ・ 指摘④：既述の 3 つの指摘を踏まえた上で、観光マーケティングは、結果として観光企業や政府のマネジメントへ適合していると見なされるべきである。<sup>117</sup>

上記 4 つの指摘に基づいて、ディスティネーション志向の観光マーケティング、すなわちディスティネーション・マーケティングの定義が発表されたとされている。上記の批判を Krippendorff (1971) の定義と照らし合わせて見ると、次の 2 点を Wahab et al. (1976) の議論の特徴として挙げることができる。第 1 に、消費者動向や市場状況の重要性についての議論が行われており、実務的視点より捉えられている点である。Wahab et al. (1976) では、Krippendorff (1971) の定義では消費者満足を究極の目的として認識されているが、それを実現する上で、消費者動向への対応や市場との相互作用がいかに重要であるかについては述べられていなかったとの指摘がなされている。第 2 に、政府系観光組織の役割について議論されている点である。Wahab et al. (1976) では、政府系観光組織の役割として、ディスティネーションと市場とのコミュニケーション体制を構築し、機会となる市場情報を観光事業者に対して提供することが挙げられている。

次に、今日における議論を確認する。今日では、STO (Sustainable Tourism Online) によりディスティネーション・マーケティングの定義が発表されている。STO は、オーストラリア政府が設立した観光の研究センターである STCRC (Australia's Sustainable Tourism Cooperative Research Center) により開発されたオンラインデータベースである。

---

<sup>114</sup> Wahab et al. (1976).

<sup>115</sup> Wahab et al. (1976).

<sup>116</sup> Wahab et al. (1976).

<sup>117</sup> Wahab et al. (1976).



同研究センターは、持続可能な観光のための持続可能な政策、計画、実践を支援することが目的であり、そこで発表された定義は次の通りである。

ディスティネーション・マーケティングは、潜在観光客が持つ、特定のディスティネーションを選好し、そこに旅行しようとする意図、そして、最終的には潜在観光客が行うディスティネーションと製品の選択に影響を及ぼすために、潜在観光客と国や州の政府系観光組織とが相互に行う、コミュニケーション・プロセスである。ディスティネーション・マーケティングは、実現プロセス（implementation process）の主要な一部分であり、ディスティネーションの価値やビジョン、競争優位性を表現し、伝達する。<sup>118</sup>

STO の定義においてディスティネーション・マーケティングは、潜在観光客のディスティネーションと製品の選択に影響を及ぼす目的があることから、特定のディスティネーションへの需要創造を目指した活動であると理解することができる。また、その具体的な活動としては、潜在観光客と、ディスティネーション・マーケティングの主体である国や州の政府系観光組織が相互に行うコミュニケーション活動であることが挙げられている。コミュニケーションとは、送り手と受け手との間に展開されるメッセージに関するやりとり<sup>119</sup>である。そのため、政府系観光組織が、ディスティネーションの事情に関する情報を潜在観光客に送るマーケティング・コミュニケーションと、潜在観光客のニーズなどの情報を政府系観光客が把握するマーケティング・リサーチの活動が該当すると考えられる。

一方、我が国においては3名の研究者により、ディスティネーション・マーケティングの定義が発表されている。各定義は以下の通りである。

特定の地域を観光目的地とし、その観光目的地への需要を創造しようというマーケティング活動であり、そのためこのようなマーケティングを目的地マーケティング、あるいはデスティネーション・マーケティング<sup>120</sup>と呼ぶ。<sup>121</sup>

デスティネーション・マーケティング<sup>122</sup>は特定の観光目的地への需要創造を目的として、地域にあつては自治体、観光協会によって行われるマーケティング活動である。<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup> Sustainable Tourism Online, “Destination Marketing”.

<sup>119</sup> 王（2006）。

<sup>120</sup> 本研究では、ディスティネーション・マーケティングと記載しているが、ここでは原典に従う。

<sup>121</sup> 大津（2009）45~46 ページ。

<sup>122</sup> 本研究では、ディスティネーション・マーケティングと記載しているが、ここでは原典に従う。

<sup>123</sup> 高橋（2013a）9 ページ。

ある地域を潜在的観光客に選ばれる観光目的地（tourism destination）とするための戦略立案と実践を意味する観光用語。<sup>124</sup>

STO と我が国の研究者によるディスティネーション・マーケティングの定義を比較すると、次の 2 点を共通点として挙げることができる。第 1 に、いずれの定義においても、その活動の目的が、特定のディスティネーションへの需要創造を目的としている点である。STO において、ディスティネーション・マーケティングは、潜在観光客のディスティネーションと製品の選択に影響を及ぼす目的があることから、特定のディスティネーションへの需要創造を目指した活動であると理解することができる。同様の認識は、大津（2006）の、特定の観光目的地への需要を創造しようとするマーケティングという指摘、高橋（2013）の、特定の観光地への需要創造を目的としている指摘、岡田の、ある地域を潜在観光客に選ばれる観光目的地とするためという指摘からも理解することができる。第 2 に、ディスティネーション・マーケティングの主体は、政府系観光組織や自治体、観光協会、観光関連企業など、営利企業に限定されない点である。我が国においては、高橋（2013）のみがディスティネーション・マーケティングの主体について言及しており、自治体や観光協会が担うとしている。一方、STO は国や州の政府系観光組織がディスティネーション・マーケティングの主体であると認識している。ここで挙げられている組織は、観光分野において、私益と社会的な利益の同時達成を追及する組織であり、ディスティネーション・マーケティングはこれらの組織により担われると理解することができる。

### 1.3 ディスティネーション・マーケティング概念

これまでの観光マーケティングとディスティネーション・マーケティングの議論を踏まえ、ディスティネーション・マーケティングの特徴として次の 3 点を挙げる。

第 1 に、特定のディスティネーションへの観光需要の創造を目的としている点である。観光マーケティングとディスティネーション・マーケティングの両議論において、両マーケティングの活動は、観光需要の創造であると指摘されている。しかし、ディスティネーション・マーケティングでは、特定のディスティネーションに対する観光需要の創造が目的であると示されているが、観光マーケティングにおいては、特定のディスティネーションを考慮していない。

第 2 に、ディスティネーション・マーケティングの主体が、営利企業に限定されないという点である。ディスティネーション・マーケティングは、ディスティネーション志向の観光マーケティングを主張した Wahab et al.（1976）によって、政府系観光組織の役割が指摘されたことを皮切りに、現在では国や州の政府系観光組織、自治体、観光協会、企業など、観光関連組織が主体であると認識されている。これらの組織は、ディスティネーションへの

---

<sup>124</sup> 岡田（2014）1 ページ。

観光需要の創造を通じて、ディステーションへの経済的、社会的な利益をもたらすことを追及している。一方、観光マーケティングにおける主体は従来、自己の利益に基づいて行動する観光関連企業が挙げられており、その目的も、観光需要の創造を通じて自己の組織利益を獲得することであった。しかし、観光マーケティングは、その後の議論の中で主体の範囲が拡大してきており、現在では観光に関連するあらゆる主体が含まれると認識されている。そのため、観光マーケティングにおいても自治体などの非営利組織を主体とした観光マーケティングの議論が行われるようになってきているが、元々の議論は、観光関連の営利企業に関わるマーケティングが中心であった。したがって、ディステーション・マーケティングと観光マーケティングの主体は、本来異なっている。

第3に、ディステーション・マーケティングは、マーケティング・コンセプトの中に社会志向が含まれている点である。ディステーションへの観光需要の創造を実現させるために、消費者ニーズを汲み取り対応していくことは重要である。しかし、ディステーションへの観光需要の創造を実現したいがために、消費者ニーズを過度に追及することは、ディステーションの魅力の破壊に繋がることが考えられる。そのため、ディステーション・マーケティングにおいては、消費者ニーズの充足とディステーションへの影響のバランスをとる必要があることから、マーケティング・コンセプトに社会性を加えた社会的マーケティング・コンセプトの下で、その活動が行われている。

以上の検討から、本研究では観光マーケティングとディステーション・マーケティングの区別を次のように提案したい。

観光マーケティングは、観光関連の営利企業により行われる観光需要の創造を目的とした活動であり、消費者志向、利益志向、統合的活動というマーケティング・コンセプトの下で行われる活動である。一方、ディステーション・マーケティングは、観光関連組織により行われる特定のディステーションへの観光需要の創造を目的とした活動であり、消費者志向、利益志向、統合的活動と社会志向のマーケティング・コンセプトの下で行われる活動である。

このようにディステーション・マーケティングは、特定のディステーションへの観光需要の創造を目的としている点や、主体が営利企業に限定されない点、また、マーケティング・コンセプトに社会志向が反映されている点など、従来の観光マーケティングとは異なる指摘が存在する。従って、従来の観光マーケティングと区別をするために、ディステーション・マーケティングという用語を新たに使用することは、意義があると考えられる。

## 2. ディスティネーション・マーケティングに対する 2 つの論点

前節においてディスティネーション・マーケティングの概念を確認したが、ディスティネーション・マーケティングには 2 つの論点が存在する。本節においては、その 2 つの論点を確認する。

### 2.1 ディスティネーション・マーケティングの活動範囲

第 1 の論点は、ディスティネーション・マーケティングの活動範囲についての指摘である。

Pike and Page (2014) は、Wahab et al. (1976) の定義に対して次のような指摘をしている。ディスティネーション・マーケティングの主体は、一般的に DMO (Destination Marketing Organizations) と呼ばれるが、実際、DMO が引き受け、達成可能な業務には限界がある。Hall and Page (2003) が示しているように、特別なイベント期間中には、警察による警備、駐車場の整備、街路掃除、廃棄物の除去、観光客数の制限、盗難、火災、落書きや、環境問題などの、本来であれば当局がマネジメントを行う業務が発生するからである<sup>125</sup>。しかし、Wahab et al. (1978) の定義においては、掃除や観光客数の制限、盗難、火災、落書きなどの現実的な問題や、環境問題への配慮といった事業遂行上妨げとなる問題に関しては考慮されていない。

また、Fyall (2011) は、ディスティネーション・マーケティングを遂行する上では様々な問題が発生するが、同一組織がこれらの問題に対して対処することが重要であるとの指摘をしている。同氏は、上記のような問題が発生した際に「統制し、指揮する能力が同一組織に結集されていない限り、ディスティネーションの開発や品質に対して問題が発生する」<sup>126</sup>と指摘している。

さらに、Pike and Page (2014) はこのような問題を挙げた上で、「DMO の活動は一定の範囲内において行われることは明らかである」<sup>127</sup>と指摘をしており、DMO のオペレーション遂行上の具体的範囲を設定している (図表 3-5 を参照)。

以上のように、ディスティネーション・マーケティングは一定の範囲内においてその活動が行われており、マーケティングの遂行により様々な問題が発生した際の対処が困難であるとの指摘がなされている。ディスティネーション・マーケティングが一定の範囲内で行われ、問題発生時の対処が困難であるということは、結果的にディスティネーションの開発や品質に対して悪影響を及ぼす懸念があることから、Fyall (2011) が指摘をするように、問題発生時に統制し指揮する能力は、同一組織に結集されることが重要である。

---

<sup>125</sup> Hall and Page. (2003) p.246.

<sup>126</sup> Fyall (2011) p.345.

<sup>127</sup> Pike and Page (2014) p.8.

図表 3-5 : DMO のオペレーション遂行上の範囲

オペレーション遂行上の活動範囲	具体的内容
地名、地理的境界設定に関する活動範囲	場所の公式的な名前や、地理的境界を変えることは不可能である
観光客満足に関する活動範囲	実際に観光客が感じた経験の質と、マーケティングコミュニケーションで行った約束(交通渋滞や落書き、ごみの問題、犯罪行為なども含む)を比較して、コントロールすることがもしいったとしてもほとんど行わない
観光客との接点に関する活動範囲	リピート客の追求において、観光客の有効な関与を継続的に得るために、観光客と直接コンタクトをとるかもしれないが、ほとんど行わない。ソーシャルネットワークからのフィードバックや、調査からのフィードバックを当てにしている
受入体制の整備に関する活動範囲	ホストコミュニティの受入れ体制や、ビジターに対する態度、特に観光の役割に関してや、観光客に優しい環境を創造するためのメカニズムとしての市民の誇りといったものに関しては、ほとんどどうすることもできない
アクセス整備に関する活動範囲	二国間の航空の協定、空港や港、鉄道、自動車道路インフラなどの開発といった、アクセスの問題に対してはほとんどどうすることもできない
自然環境や土地利用に関する活動範囲	自然環境のマネジメントや土地利用のゾーニング、インフラ、スーパーストラクチャーの開発や整備、メンテナンスといったことには、ほとんど影響を与えない
製品、価格、プロモーション政策に関する活動範囲	ステークホルダーの製品開発や価格設定、(ジョイント・プロモーションが行われた時を除き)マーケティングコミュニケーションについて、どうすることもできない
チャネル政策に関する活動範囲	パッケージ化や流通網の開拓のために、少数の強力な仲介者・媒介者(大手旅行会社など)に頼っている
運営資金に関する活動範囲	まちがいなく最も重要なことは、持続的な資金調達のために利害関係者や政界の協力者の支援を得ることである

出所 : Pike and Page (2014) p.8 の議論をもとに筆者作成。

## 2.2 マーケティング・コミュニケーション活動への偏り

第2の論点は、実際のディスティネーション・マーケティングの活動内容が、マーケティング・コミュニケーション<sup>128</sup>に偏っているという指摘である。

Ritchie and Crouch (2003) は、多くの DMO は、自らの活動をディスティネーション・プロモーションに従事することであると認識しているため、DMO ではなく DPO と呼ばれる方が適切ではないかとの指摘をしている。同様の指摘は Dore and Crouch (2003) においても確認される。両氏は、国の政府系観光組織 (NTO : National Tourism Organizations) の広報活動の調査を通じて、実践においてディスティネーション・マーケティングは、ディスティネーションのプロモーション活動として運用化されていることを指摘している。このような、DMO のマーケティング・コミュニケーションへの偏りに関しては、DMO 自身が設定した、DMO の組織的特徴に関する定義においても確認することができる。米国の FADMO (Florida Association of Destination Marketing Organizations) は、DMO の第

<sup>128</sup> 石崎 (2003) によると、マーケティング・コミュニケーションとは、マーケティング活動の主体が客体に対して行う価値伝達活動である。狭義には広告、セールス・プロモーション、パブリシティ、PR、人的販売などプロモーションの構成要素をさし、広義には商品コミュニケーション、価格コミュニケーション、場所コミュニケーション、プロモーション・コミュニケーションなど、全マーケティング活動におけるあらゆるコミュニケーション機能のことをさす。

1 のミッションとして、都市や町、国、地方、地域を、潜在的な訪問者に売り込むことを挙げており、DMO の組織的な特徴として次の 4 つを挙げている（図表 3-6 を参照）。

図表 3-6：FADMO が設定する DMO の組織的な特徴

特徴1	全てのタイプの旅行者に対して、働き掛け、サービスを提供する、「統括的組織」
特徴2	基礎的な情報の提供、コンベンションのマネジメントとコンサルティング、コミュニティにおけるプロモーション主体
特徴3	地域と外部ビジターとの取引を構築し、地方政府や地元業者、市民団体、個々の旅行関連業者間の利益を生み出す、コーディネート組織
特徴4	地域の所得向上や雇用改善、そして住民の生活を向上させることを支援する、最も重要な、観光経済を発展させる、主体者

出所：FADMO のホームページを参考に筆者作成。

FADMO が設定する DMO の組織的な特徴を検討すると、ディスティネーション・マーケティングの目的は、地域の所得向上や、雇用改善、生活の向上、経済発展など、観光を通じてディスティネーションに経済的、社会的な好影響をもたらすこととして認識される。その目的を達成するための具体的な活動には、観光客に対する働き掛け、コミュニティのプロモーション、外部組織と地域内組織とを結びつける活動（商談会開催など）が挙げられており、マーケティング・コミュニケーションが DMO の主な活動として位置づけられている。

上記のように、ディスティネーション・マーケティングのマーケティング・コミュニケーションへの偏りについては、先行研究において指摘されている。このようなマーケティング・コミュニケーションへの偏りは、グローバル化による世界的な交流人口の拡大により、ディスティネーション同士の競争が一層激化している現代社会<sup>129</sup>においては、適切ではないと筆者は考える。Foster（2008）によると、「今日まで DMO の主な役割は、様々なプロモーション活動（その活動が単独で行われる場合もあれば、他の観光事業者との共同で行われる場合もある）を通じて、ディスティネーションに観光客を引き寄せることであった」<sup>130</sup>。しかし、このようなマーケティング・コミュニケーションに偏ったアプローチは、特定の状況下、特に短期的な視点に基づいている場合では成功するかもしれないが、ディスティネーションの持続可能性や競争力維持を達成させるためには、より広い機能の組み合わせが求められるとの指摘をしている。

<sup>129</sup> UNWTO（2015）によると、2014 年の国際観光客到着者数は、11 億 3,300 万人に到達し、対 2012 年比で 43%増加している。また、今後も 2010 年から 30 年にかけて、世界的に年平均 3.3%の成長（絶対数ベースでは、年平均 4,300 万人）が予測されており、2013 年には 18 億人になるという。

<sup>130</sup> Foster（2008）p.67.

### 3. ディスティネーション・マーケティングにおけるマネジメント観点の必要性

前節において、ディスティネーション・マーケティングにおける 2 つの論点を確認した。これらの論点を踏まえれば、ディスティネーション・マーケティングにおいてはマネジメント観点が必要であるといえる。

だが、ディスティネーション・マーケティングにおけるマネジメント観点の必要性に関しては、これまでも議論がなかったというわけではない。Ritchie and Crouch (2003) は、DMO の役割が観光の発展によりもたらされる利益の拡大と、その維持管理にまで広がっていることから、DMO の M はマーケティングの M からマネジメントの M へと移行すべきであるとの指摘をしている。同様の議論は、Presenza et al. (2005) においても行われている。ここでは、グローバル市場において観光分野は急速に進化を遂げており、世界中のディスティネーションが他のディスティネーションと直接的に競争している現状から、DMO はマーケティング組織からマネジメント組織へと移行する必要があるとの指摘が行われている。ただし、Presenza et al. (2005) は、DMO がマーケティング組織からマネジメント組織へと変化をしても、同組織の中心的な活動はマーケティングであるとの認識を示している。

我が国においても、ディスティネーションのマネジメントに関する研究は昨今増えつつある<sup>131</sup>。主な研究としては、真田 (2006) による、ディスティネーション概念の進展とディスティネーション・マネジメントの必要性について述べた研究、野瀬 (2015) による、2000 年代以降のディスティネーション・マネジメントと、マーケティングに関する研究動向のレビューを行った研究などが挙げられる。また、北海道大学観光学高等研究センターにより、広島県の尾道におけるディスティネーション・マネジメントに関するプロジェクト論文が 2016 年 3 月に 13 本公開されている。しかし、いずれもディスティネーションのマネジメントに関する定義づけなどは行われていない。

一方、海外においては、ディスティネーション・マネジメント (Destination Management) あるいは、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント (Destination Marketing and Management、以下 DMM と記載する) として、議論が行われている。以下、それらの議論を検討しよう。

#### 3.1 海外におけるディスティネーションのマネジメントに関する議論

海外においてディスティネーションのマネジメントに関する研究は、研究者や公的機関により、ディスティネーション・マネジメントあるいは、DMM として議論が行われている。中でも、Wang (2011) に掲載されている、DMAI (Destination Marketing Association

---

<sup>131</sup> CiNii において、「ディスティネーション (空欄) マネジメント」と検索すると、関連する論文は全 24 件である (2017 年 3 月 28 日現在)。

International) による DMM の定義が一般的な定義として使用されている<sup>132</sup>。

ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントは、ディスティネーションの経済、文化の発展に向けた積極的な観光客志向のアプローチであり、観光客、サービス提供者、コミュニティの利益の調整と統合を行う活動である。<sup>133</sup>

Morrison (2013) は Wang (2011) の議論を参考に、ディスティネーション・マネジメントの定義づけを詳細に行っている。

ディスティネーション・マネジメントとは、定められた観光戦略とプランに基づき、特定の地理的領域において、ディスティネーション・ミックスのすべての構成要素を調整し統合することである。ディスティネーション・ミックスの構成要素は、アトラクションとイベント、設備（ホテルやレストランなど）、交通、インフラ、そしてホスピタリティである。加えて、ディスティネーション・マネジメントは、イメージメイキング、ブランディング、マーケティング、場所が観光客に提供するもの全てのコミュニケーションを包含する。<sup>134</sup>

Morrison (2013) の定義は、観光戦略とプランに基づくという指摘より、長期的な視野に立った活動であることが考えられ、マネジメントの側面を垣間見ることができる。しかし、その具体的な活動は、マーケティングと類似していると思われる。例えば、マネジメントの内容として挙げられている、イメージメイキング、ブランディング、マーケティング、コミュニケーションなどの諸活動は、本来全てマーケティングに含まれるものである。また、ディスティネーション・ミックスの構成要素の調整と統合も、マネジメント活動として認識されているが、同氏はディスティネーション・ミックスを「ディスティネーション・プロダクトと同じ概念」<sup>135</sup>と指摘している<sup>136</sup>。そのため、マーケティングにおける製品政策の内容と類似していると考えられる。しかし、ディスティネーション・プロダクトの場合、プロダクトを構成する各要素に、独立した観光関連事業者（ホテルや鉄道、レストランなど）が含

---

<sup>132</sup> 例えば、Wang 2011, Pearce and Schänzel 2013, Adeyinka et al. 2014 などで使用されている。

<sup>133</sup> Wang (2011) p.2.

<sup>134</sup> Morrison (2013) p.3.

<sup>135</sup> Morrison (2013) p.3.

<sup>136</sup> Morrison (2013) によると、ディスティネーション・ミックスと、製品としてのディスティネーションは同様の概念であり、全てのディスティネーションは 4 つの構成要素から成るという。ここでは、物理的製品 (physical products)、人々 (people)、パッケージ (packages)、プログラム (programs) が構成要素として挙げられており、それらの構成要素が有機的に組み合わせられることで、製品としてのディスティネーション (すなわち、ディスティネーション・ミックス) が構成されるという。



まれている。そのため、それらの独立した組織の調整と統合を行う上では、マネジメントの観点を必要とすることから、ディステーション・ミックスの構成要素の調整と統合がマネジメントの内容として記されたと筆者は認識している。加えて、Morrison (2013) においては、マネジメントを担当する組織として、DMO (destination management organizations) が挙げられている。同氏は、「DMO は、ディステーション・ミックスの構成要素の調整と統合、そしてディステーション・マーケティングに対して、全体的な責任を負う」<sup>137</sup>と指摘をしており、DMO の役割として、リーダーシップと調整、計画とリサーチ、製品開発、マーケティングとプロモーション、協力とチームビルディング、地域住民との相互関係を挙げている。

一方、2006 年にオーストラリア、クイーンズランド州政府の政策文書として公表された *The Queensland Tourism Strategy* においても、ディステーション・マネジメントの定義が発表されている。QTS は、オーストラリアの主要産業の 1 つである観光産業における、初めての長期的なビジョンを示した政策文書である。

ディステーション・マネジメントは、観光産業とコミュニティの利益のために、計画、開発、マーケティング、資源の応用において、利害関係者を調整する戦略的なアプローチである。ディステーション・マネジメントの遂行では、計画と実行の 2 つを強く強調する必要がある。<sup>138</sup>

QTS (2006) の定義に関連し、Foster (2008) は、ディステーション開発において DMO がいかに、マーケティングアプローチからマネジメントアプローチへと変化するかにについての調査を、オーストラリア、クイーンズランド州のサンシャインコーストの事例に基づき行っている。同氏によると、オーストラリアでは、州や地方の政府と各エリアの DMO は密接な関係を持っており、また、地方の DMO (RTO : Regional Tourism Organizations) は所属する州の DMO (STO : State Tourism Organizations) より部分的な出資を受けていることから、RTO と STO も密接な関係にあるという。Foster (2008) は、サンシャインコーストの DMO (RTO) である TSC (Tourism Sunshine Coast) への調査から、TSC は、ディステーション・マネジメントを次のように捉えていると指摘している。

ディステーション・マネジメントのアプローチは、地域の開発に影響を及ぼす一連の要素を考慮する全体的なアプローチである。DMO は、ディステーション内で発生する全てを調整することは不可能であるが、ディステーション内で発生する、特に観光製品 (tourism product) に対して潜在的な影響を及ぼすことに対しては、影響を与える。これは、ディステーションの長期的な発展可能性 (the long term viability) の

---

<sup>137</sup> Morrison (2013) p.3.

<sup>138</sup> QTS (2006) p.13.

点において、マーケティングとプロモーションが果たす役割を否定するものではない。その代わりに、より広範囲な持続可能性の文脈の中で、マーケティングとプロモーションのあり方を定める。<sup>139</sup>

QTS の定義は、観光産業と地域コミュニティの利益のために、各活動の遂行において地域内の多様な主体間の調整を行う点、また計画に基づいた実行を強調している点において、マネジメントの側面を確認することができる。また、TSC はクイーンズランド政府と密接な関係を有する、Tourism Queensland (STO) との関係が深いことから、ディステーション・マネジメントについて QTS と同様の認識を示している。加えて、マーケティングに関しては、広く持続可能性の文脈の中で捉えることの重要性を指摘している。

さらに、Ritchie and Crouch (2003) は、ディステーションの競争優位モデルを提示し、ディステーションの競争力確保のために行なわれるべき、様々な活動を記した広範囲なモデルを示している<sup>140</sup> (図表 3-7 を参照)。両氏はモデルの中で、マネジメントの具体的な内容を示している。このモデルでは競争力を確保し成功を実現させるために、予め競争優位と比較優位を把握する必要性を述べている。経営戦略において競争優位とは、企業が特定の市場や事業において競争相手に対して有する優位性であり<sup>141</sup>、ここではその要素として、監査と資源一覧表 (audit and inventory)、メンテナンス、成長と発展、効率、有効性が挙げられている。一方、比較優位とは、ある国が他国よりも低い機会費用で生産できる財を有していることであり、その場合、その国は他国に対して当該財において比較優位にあるという<sup>142</sup>。ここでは比較優位の要素として、人的資源、物的資源、知識資源、資本資源、インフラ及び観光主要基盤 (infrastructure and tourism superstructure)、歴史的・文化的資源、経済規模が挙げられており、これらはディステーションにおける賦与資源である。次に、競争優位と比較優位を把握し管理する構成要素として、マクロとミクロの 2 つの環境と、5 つの主要な構成要素を示している。ディステーションの動向は、グローバルレベルのマクロ環境の圧力、影響により左右されるため、政治、経済、社会、環境や技術的な要因を把握する必要がある。一方、ミクロ環境とはローカルレベルでの競争環境であり、各企業や団体が観光客の経験に直接影響を与えているということから、ディステーション内の一部分とされている。5 つの主要な構成要素は、次の通りである。第 1 の要素は「コアとなる資源と、アトラクション (誘引)」<sup>143</sup>であり、それらの要素は観光客が当該ディステーションを選択する基本的な理由を生み出す。自然地理や気候、文化及び歴史、イベ

---

<sup>139</sup> Foster (2008) p.71.

<sup>140</sup> Vanhove (2006) は、ディステーションの競争優位モデルの比較分析を行っているが、同氏の分析において、Ritchie and Crouch (2003) のモデルは最も包括的なモデルであるとの指摘がなされている。

<sup>141</sup> 松本 (2015)。

<sup>142</sup> 瀬見 (2015)。

<sup>143</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.63 及び宮城 (2010) 103 ページ。

ントなどが該当する。第2の要素は、「サポート機能と資源」<sup>144</sup>であり、インフラや便利なアクセス網など、観光の成功に繋がる土台となるものである。素晴らしい資源や誘引が存在していたとしても、アクセス網が整備されていなければ当該ディステーションを訪れることは不可能であるため、観光における成功の土台とされている。第3の要素は、「ディステーションの政策（計画・開発）」<sup>145</sup>であり、ディステーション計画と開発における戦略的なフレームワークとなる。ディステーションの理念やビジョン、監視や評価、監査などが該当する。第4の要素は「ディステーション・マネジメント」<sup>146</sup>であり、住民や観光関連事業者が、それぞれのビジョンを達成するために行なっている日々の業務が含まれる。具体的には、DMOの組織づくり、マーケティング、サービス品質、情報探索、人定資源開発、財政・投資資本、訪問者管理、資源管理、危機管理の9つの活動が該当する。ディステーションにおいては、第1要素、第2要素を有機的に組み合わせることにより、魅力的なディステーションとなるが、そのためには、環境に配慮をした政策の策定と、マネジメントが求められる。そして第5の要素は、「条件・拡張要素（Qualifying and Amplifying Determinants）」<sup>147</sup>と呼ばれるものである。具体的には、立地や安全性、ディステーションの認識やイメージが該当し、これらの要素に対しては、制御や影響を与えることは容易ではないといわれている。

Ritchie and Crouch (2003) の議論では、マネジメントの具体的な機能についての議論が行われている。マネジメントの内容として9つの活動が挙げられており、中でもマーケティングは中心的な活動として認識されている。両氏は、広範囲なマネジメント活動の中で、マーケティングを、従来からの活動でありマネジメントにおける中心的な活動として位置付けている。ただし、ここでのマーケティングは、ディステーションの売り込みやプロモーションといった活動に限定されるのではなく、「それらの活動を超え、多様な活動と責任」<sup>148</sup>の下で行われるマーケティング活動が想定されている。

---

<sup>144</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.63 及び宮城 (2010) 103 ページ。

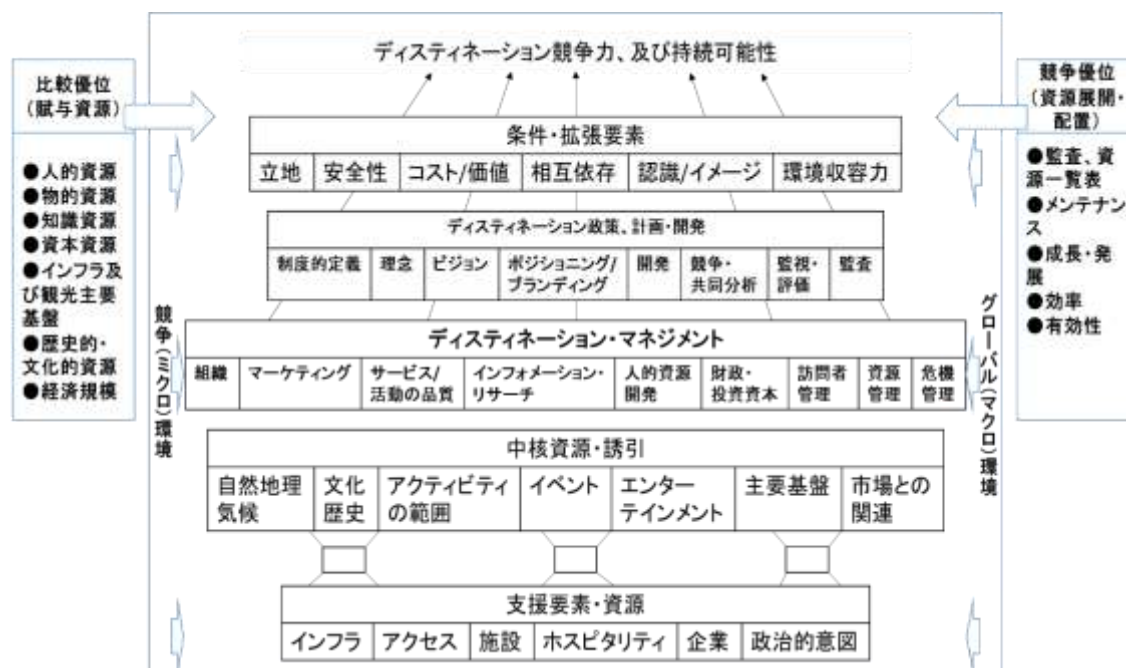
<sup>145</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.63 及び宮城 (2010) 103 ページ。

<sup>146</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.63 及び宮城 (2010) 103 ページ。

<sup>147</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.63 及び宮城 (2010) 103 ページ。

<sup>148</sup> Ritchie and Crouch (2003) p.73.

図表 3-7 : Ritchie and Crouch (2003) のディステーション競争優位モデル



出所 : Ritchie and Crouch (2003) p.63 の図及び、宮城 (2010) を参考に筆者作成。

### 3.2 ディステーションのマネジメント議論におけるマーケティングの位置づけ

既述の通り、海外においてディステーションのマネジメントに関する議論は、ディステーション・マネジメントあるいは、DMM の表記の下で行われている。これらの議論は、ディステーションの魅力や競争力の持続可能性を追求している点では共通しているが、マーケティングの位置づけについては、異同がある。そこには 2 つの見解が存在する。第 1 の見解は、マネジメントの中にマーケティングが含まれるというものである。Morrison (2003)、Ritchie and Crouch (2003) は、マーケティングをディステーション・マネジメントに含まれる活動として位置付けている。この見解では、マーケティングの上位概念にマネジメントを位置付けていることから、マーケティングの重要性が減じたという印象を受ける。第 2 の見解は、マーケティングとマネジメントは並列関係にあるというものである。Destination Marketing and Management の表記の下で議論を行っている DMAI (2011) は、ディステーションの経済、文化の持続的な発展に向けて消費者ニーズを充足させるといったディステーション・マーケティングの目的を達成させるために、観光客、サービス提供者、コミュニティの利益を調整し統合させるマネジメントを行うことの重要性を指摘している。また、QTS (2006) や Foster (2008) も、DMAI (2011) と同様の見解を示している。QTS (2006) の議論においては、ディステーション・マーケティングを通じて観光産業とコミュニティの利益を確実に実現させるために、地域内の多様な主体を調整する、戦略的なアプローチとして、ディステーション・マネジメント

が行われることが指摘されている。また、Foster (2008) の議論においては、ディステーションの発展可能性の点においてマーケティングの役割は従来と変わらないが、ディステーションの持続可能性の実現のために、ディステーション・マネジメントは、ディステーション・マーケティングに影響を与えるとの指摘がなされている。

このように、ディステーションのマネジメントに関する議論においては、マーケティングの位置づけに関して 2 つの見解が存在する。筆者は、ディステーション・マーケティングにマネジメント観点が必要になった経緯を踏まえ、マーケティングとマネジメントは並列関係にあると考える。既述の通り、ディステーション・マーケティングとディステーション・マネジメントは、それぞれ役割が異なる。ディステーション・マーケティングは、ディステーションの経済、文化の持続的な発展のために、消費者ニーズを充足させるという役割がある。しかし、行き過ぎた消費者ニーズの充足は、ディステーションの経済や文化を破壊させてしまうため、消費者ニーズの充足とディステーション側の利益のバランスをとるべく、ディステーションのマネジメントが行われるようになった。従って、ディステーションの発展のためには、マーケティングとマネジメントはどちらも重要な役割を担っており、役割が異なるマーケティングを、マネジメントの一部として捉えることは正しくないと考える。そのため、ディステーションのマネジメントに関する議論は、ディステーション・マネジメントではなく、ディステーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) の表記の下で議論が進められるべきであると考えられる。

#### 4. 本節の小括 ―ディステーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) 概念―

これまでの議論を踏まえると、DMM の特徴として次の 3 点を挙げることができよう。

第 1 に、長期的な計画に基づく実行である。DMM の議論においては、ディステーションの魅力や競争力の維持といった持続可能性の追求が、各論者の共通認識である。持続可能性の追求は、長期的な視野に立った計画に基づきマーケティングをはじめとする広範囲な機能を捉える必要があることから、長期的な計画に基づく実行は、DMM の特徴の一つであると考えられる。

第 2 に、利害関係者の調整である。ディステーション内には、観光事業者や住民など、多くの利害関係者が存在する。これらの利害関係者は独立した主体であり、自己の都合に基づき行動する。しかし、長期的な計画はディステーションの将来の方向性を示しており、実行する上では各利害関係者の理解や協力を得る必要がある。そのため、利害関係者の調整は、DMM の特徴の一つであると考えられる。

第 3 に、新たなディステーション・マーケティングのあり方である。DMM においてディステーション・マーケティングは、広く持続可能性の文脈の中で捉えることが地域

より要請されている。従来のディスティネーション・マーケティングは、その活動が一定の範囲内において行われており、マーケティングの遂行により様々な問題が発生した際の対処が困難であるとの指摘がなされていた。また、実際の活動がマーケティング・コミュニケーションに偏っているとの指摘も挙げられていた<sup>149</sup>。しかし、ディスティネーションの魅力や競争力を維持し、ディスティネーションを持続的に発展させていくためには、ディスティネーション・マーケティングも持続可能性の文脈の中で捉える必要がある。そのため DMM では、ディスティネーションの持続的な発展への責任と、多様な活動を伴ったマーケティングを行うことが指摘されている。

以上の 3 点を踏まえ、本研究で規定する DMM 概念は次の通りである。

ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) は、ディスティネーションの持続的な発展と競争力の維持を目的とした活動であり、長期的な計画に基づき、多様な活動と責任を伴ったマーケティング活動と、地域内の利害関係者の調整や、資金管理、訪問者管理、資源管理、危機管理などの一連のマネジメント活動からなるアプローチである。

### 第 3 節 DMO の役割及び機能

DMM の議論では、その主体として DMO が挙げられている。従来、地域における観光振興は、観光協会やコンベンション協会などにより担われていた。しかし、これらの組織による観光振興は、役割や機能、責任の所在が不明確であるとの批判が存在している。そのため、我が国においては昨今、海外において地域の集客に重要な役割を果たしている DMO への注目が高まりつつある。特に、2015 年 11 月に観光庁による「日本版 DMO」<sup>150</sup>の登録制度が設置されて以降は、DMO に関する議論が活発的に行われ<sup>151</sup>、従来の観光協会などが DMO としての役割を担うことを模索している。一方、我が国の学術研究においても DMO に関する議論が昨今増えつつあるが、DMO の役割や機能を対象とした研究の蓄積はいまだ少ない。したがって本節においては、我が国において DMO が注目されている背景を確認した上で、海外における DMO に関する議論を基に DMO の役割及び機能について考察する。

---

<sup>149</sup> Ritchie and Crouch (2003)、Presenza et al. (2005)、Pike (2008)、Foster (2008)、Wang (2011) において指摘されていた。

<sup>150</sup> 観光庁は、日本版 DMO の DMO を destination management/marketing organization の略と示している。

<sup>151</sup> 飯田 (2016)、一般財団法人秋田経済研究所 (2016)、一般財団法人岩手経済研究所 (2016)、大社 (2016)、木村 (2016) などにおいて議論されている。

## 1. 役割と機能の意味

はじめに、本節における役割と機能の意味を定める。英語において役割は **role**、機能は **function** の訳とされる。東京書籍の『フェイバリット英和辞典第2版』においては、**role** は「①役割、役目、任務；機能」、「②（劇などの）役、配役」と示されており、**function** は「①《公式的》機能、働き、作用；職務、役目」、「②儀式、祭典；《口語的》行事、集まり」、「③《数学》関数；（・・・の）相関関係にあるもの（【of 名】）」、「④《コンピュータ》ファンクション（コンピュータが行う一連の動作）」と示されている。このように、両単語にはどちらも役割と機能の訳が示されており、大きな違いが見られない。

次に、広辞苑により両概念を確認する。『広辞苑第6版』において、役割は「役をそれぞれに割り当てること。また、割り当てられた役目」と示されており、機能は「物のはたらき。相互に関連し合って全体を構成している各要素や部分が有する固有な役割。また、その役割を果たすこと。作用」と示されている。ここでは機能概念の中に役割という言葉が示されていることから、両概念の区別を複雑なものにしているが、両概念には次のような違いが見られる。すなわち、役割が、割り当てられた役目それ自体に重きが置かれているのに対して、機能は、割り当てられた役目を果たすための具体的な働きに重きが置かれている。本節では、役割と機能は次の通りとする。

役割とは、ある主体に割り当てられた役目であり、機能とは、割り当てられた役目を果たすための具体的な働きを指す。

## 2. 我が国における DMO への注目 ―観光協会から日本版 DMO へ―

### 2.1 従来の観光協会の役割

我が国においては昨今、地域における観光振興の担い手として DMO への注目が高まっているが、従来は観光協会などにより行われていた。小久保（2008）によると、観光協会<sup>152</sup>とは「都道府県や市町村の行政機関を補完し、民間団体や企業と共同で観光政策を推進する団体」<sup>153</sup>である。多くの場合、観光協会は、都道府県や市町村単位、温泉地などの特定の観光地単位で設置され、当該地域の宿泊施設や交通機関、土産店などの観光関連事業者が加盟している。また、観光協会によっては、ツーリズム協会や観光コンベンション協会などの名称の組織も存在するが、本研究ではそれらの組織も含めて観光協会として認識している。こ

<sup>152</sup> 小久保（2008）によると、都道府県単位の観光協会は全て公益法人格を有しているが、市町村組織の場合は、任意団体であることが多いという。市町村の組織においては事務局も市町村の観光関係部局に付設され、職員が兼務をしている実態があり、そこの業務は、観光政策のうち、行政が直接的に行いにくいものを代行しているという。

<sup>153</sup> 小久保（2008）51 ページ。

のように、観光協会は各地域に設置されていることから馴染みのある存在ではあるが、その実体はよく知られていない。では、観光協会はどのような役割や機能を担っているのだろうか。

我が国において観光協会を対象とした研究は少なく、その役割や機能について議論をしている研究はほとんどない。このような中で成沢（2002）は、フランスにおける観光協会を対象とし、観光協会の役割について議論している。同氏によると、フランスにおける観光協会の伝統的な役割は、来訪する観光客をもてなすこと、観光に関する情報提供を行うことで観光客の来訪を促すこと、宿泊予約の代行を行うこと、各種観光商品の造成及び販売、両替サービス、そして様々な観光関連のパートナー間の利害調整などを行うことであるという。こうした伝統的な役割に加えて、今日の観光協会は、地域観光開発に関わりを持つようになり、市町村の公共サービスの一端を担う組織として認識されてきているという。市町村の公共サービスの一端を担う組織としての観光協会の活動には、継続性、平等性、透明性、参加といった4つの原則が考慮される<sup>154</sup>。観光協会は4つの原則を遵守して伝統的な役割を果たすと共に、観光政策や地域開発計画の策定と実施、観光サービス供給を促進し市場化、観光商品の造成、観光施設の運営、調査の実施、各種行事や祝祭の企画実施といった新たな役割を、市町村より委託されているという<sup>155</sup>。このように成沢（2002）は、観光大国であるフランスにおける観光協会の役割を紹介し、フランスの観光協会は観光客誘致と観光地開発の両方の役割を担っていることを示している。しかし、同氏は我が国の観光協会との比較や提言などは行っていない。

下島（2006）も観光協会の役割について議論をしている。同氏は、長崎県内の観光協会の実態及び全国の観光協会の事例に基づき、観光協会の役割は観光地の成長段階に応じて変化する傾向があると指摘している<sup>156</sup>。観光地の黎明期において観光協会は、財政面は行政に依存しつつ、広報や施設の運営他全般の活動を担うという。その後、観光地が成長・発展期を迎えると、観光協会の活動範囲も量的、質的に拡大していくことから、従来の活動だけではなく、市場調査や観光客の増大に対応すべく、景観規制、標識設定、案内所、ホームページの作成など、公共的な役割、機能を果たすようになる。なお、この時期の観光協会の予算は、行政の支援だけではなく、民間事業者からの会費収入が加わるという。そして、観光地が成熟期を迎えると、観光協会も成熟期を迎える。財政面においては行政依存からの脱却を目指し、役割は、従来の公共的な役割に加えて、観光協会が地域の観光振興に関わりを持つようになるという。このように、観光地の成長に応じて、観光協会の役割も変化する傾向があると指摘している。下島（2006）では、観光地が成長したと判断する基準が示されていないことから、新たな役割に変化する適切な時期が不明確である。しかし、製品ライフ・サイ

---

<sup>154</sup> 成沢（2002）185～186 ページ。

<sup>155</sup> 成沢（2002）186 ページ。

<sup>156</sup> 下島（2006）29 ページ。



クル<sup>157</sup>と同様に観光地にもライフ・サイクルが存在し、観光地の成長や成熟によって観光客数の増減や観光資源の枯渇などが発生することから、観光地の成長段階に応じて観光協会は新たな役割を担うという意見は、実務的観点から有効な指摘であると考ええる。

一方で山本（2010、2011）は、観光協会の機能を、社会システムの枠組みの中で議論している。同氏によると、社会システムは、経済、狭義の社会、政治といった3つのサブシステムより構成され、観光協会は、経済システムにおいては経済的価値を追及する主体、狭義社会システムにおいては、地域社会全体にとっての価値を実現しようとする主体、政治システムにおいては、価値の再分配を目指した活動を行う主体として、捉えられているという<sup>158</sup>。同氏は、観光協会の機能には、市場における財やサービスの取引や地域内の他の主体の経済活動をサポートする経済的機能、観光産業における人材教育や経済波及効果を追及する狭義の社会的機能、そして、地域の政治や行政と結びつき、政治や行政からの事業を委託するなどして政策実行の受け皿としての役割を果たす政治的機能といった、3つの機能があると指摘している<sup>159</sup>。

以上の観光協会に関する議論を踏まえると、従来、観光協会は、観光客のニーズを満たし、観光客誘致を促進する役割を担っていたと、考えることができる。国により若干の相違はあるが、観光客誘致を促進するために観光協会は、観光情報の提供や観光客対応、利害関係者間の調整などを行っていた。今日において観光協会は、地域への観光客誘致を促すだけではなく、地域の観光振興や開発にも関与していることから、観光地の持続的な発展に向けた役割を担っていると考えることができる。

---

<sup>157</sup> 恩蔵（2003）によると、製品ライフ・サイクルとは、動植物と同様に、製品にも生まれてから死ぬまでの一生があるという考え方であり、製品は導入期、成長期、成熟期、衰退期という4つの成長期を経る。製品が市場に送り出されて間もない導入期は、製品認知度が低いため、売上高も低い。そのため、R&Dやプロモーション費などのコストが多額にかかる。成長期では売上高が急速に伸び利益も増えるが、競争も激化することから、成長期後半には利益のピークを迎える。成熟期は売上が鈍化し飽和点を迎える。そして衰退期は、売上高、利益ともに減少し、市場から撤退していくことになる。なお、製品ライフ・サイクルは、製品単位だけではなくブランド単位で捉えることもできる。

<sup>158</sup> 山本（2010）59ページ。

<sup>159</sup> 山本（2011）においては、3つの機能について詳細に議論されている。経済的機能とは、市場における財やサービスの取引に関する働きであるが、観光協会は非営利的な活動を中心的に行っているが故に、地域内の他の経済主体の経済活動をサポートすることに主眼が置かれているという。政治的機能とは、政治システムにおける働きであり、同氏は、政治だけではなく行政も含むとしている。多くの観光協会は、業界企業だけではなく、地域の政治や行政関係者が含まれていることが一般的であるが、このような組織構造は、協会と地域の政治、行政が結びついていることを示している。故に、観光協会は、地域から事業を委託するなどして、政策実行の受け皿としての役割を果たすという。そして、社会的機能であるが、これは、狭義社会システムに対応している。同氏は、観光協会の社会的機能として、教育的機能及び共済的機能・公益的機能を挙げている。なお、観光協会がこれらの機能を果たすことにより、観光地や地域内の企業に対しては、取引費用の節約や異業種間のコーディネート、観光客への情報提供によりリスク軽減という便益が生じると指摘をしている。

## 2.2 我が国の観光協会の課題と DMO への注目

上記において観光協会の役割を確認した。しかし、実態において、観光協会はその役割を十分に果たしておらず、観光地からの期待に応えられていないと批判されている。

小林（2013）は、観光地域において観光振興を担う組織である観光協会や商工会、温泉旅館組合などの組織は「会員組織に関する情報発信を行う主体に過ぎない」<sup>160</sup>と批判している。また、高橋（2013a）は観光協会などが行う現状の観光地域振興について、観光協会と自治体の観光部局間との責任と権限が不明確であると批判している。同氏は、観光協会などの毎年の目標設定に関しても、「入込人数のみで議論されることが多く、欧米で見られる ROI（ROI：return on investment）など観光客の質に繋がる指標を採用しているケースを筆者は寡聞にして知らない」<sup>161</sup>と言及している。さらに、大社（2015a）においても同様の議論がなされている。同氏は、現状の観光振興体制は、責任の所在が不明確であり、曖昧に組織目標が設定されていると批判している。そのため、新たに観光振興を担う組織整備の必要性を指摘している<sup>162</sup>。そして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁（2015）は、現状の観光振興体制における課題を 3 点示している。第 1 の課題は、多様な利害関係者の巻き込みが不十分な点<sup>163</sup>、第 2 の課題は、各種データの収集や分析が不十分な点<sup>164</sup>、第 3 の課題は、民間的手法の導入が不十分な点である。このような課題が現状の観光振興体制に存在していることから、観光庁は 2015 年 11 月に、日本版 DMO の登録制度を設置した。

日本版 DMO とは、観光地経営<sup>165</sup>の視点に立ち、観光地域づくりの舵取り役を担う組織である。同組織は、地域内の多様な主体と協力しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりのための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備

---

<sup>160</sup> 小林（2013）14 ページ。

<sup>161</sup> 高橋（2015b）11 ページ。

<sup>162</sup> 大社（2015a）18 ページ。

<sup>163</sup> 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁（2015）は、従来、観光地域振興は観光関連事業者により担われていたが、現状の体制においては変化する観光客ニーズに十分対応することができないため、新たな観光地域振興の体制においては、地域住民や他産業者などの多様な利害関係者の巻き込みが必要であると指摘している。

<sup>164</sup> 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、観光庁（2015）は、不十分なデータ収集と分析により、観光地域においては、標的とするセグメントが明確に設定されていなかったと指摘している。

<sup>165</sup> 公益財団法人日本交通公社は、観光地経営を「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義している。

えた法人である<sup>166</sup>。観光庁によると、日本版 DMO は観光地域のマーケティング及びマネジメントを遂行する役割を担い、この役割を果たすために、多様な関係者との合意形成、各種データの継続的な収集及び分析、標的市場の設定、標的市場のコンセプトに基づいたブランド戦略の策定、KPI (key performance indicators) の設定、PDCA (plan-do-check-act) サイクルの確立といった機能を果たすという。

このように、海外において地域の集客を担う組織である DMO の日本版が整備され、DMO への注目が一層高まってきているわけだが、海外の DMO の役割や機能について十分に分析されているとはいえない。例えば、我が国における DMO に関する研究は、前述の小林 (2013)、高橋 (2013b)、大社 (2015) の他、Google Scholar の検索機能を用いて DMO の先行研究の傾向を分析した野瀬 (2015)、そして敷田、内田 (2015) により行われている。敷田、内田 (2015) は、昨今多くの地域において盛んに行われているアートによる地域振興策<sup>167</sup>を、「地域における〔創造的な地域資源〕を活用したクリエイティブ産業」<sup>168</sup>と位置付けた上で、「着地型観光でアートツーリズムを推進する地域の観光産業も、クリエイティブ産業の一部である」<sup>169</sup>と指摘している。同氏らによると、このような活動はアートと利用者を繋ぐ役割が必要であり、地域においては、芸術家だけではなく観光客も創造的な体験ができるクリエイティブツーリズムの推進が可能になるという。そして同氏らは、米国ケンタッキー州パデューカ市においてクリエイティブツーリズムを推進し、地域におけるクリエイティブ産業の関係構築を行っている同市の DMO である PCVB (Paducah Convention and Visitors Bureau) を調査している。同氏らはこの調査の中で、DMO としての PCVB の目的は、「地域の経済的な発展機会の拡大であり、観光の振興ではない」<sup>170</sup>と言及している。以上のように、我が国においては DMO を対象とした研究の蓄積が少なく、DMO の役割や機能の分析が十分に行われていない。したがって以下では、海外における DMO の議論より、DMO の役割及び機能を考察する。

---

<sup>166</sup> 観光庁 HP「日本版 DMO とは？」を参照。なお、日本版 DMO への登録については、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・観光庁 (2015) を参照のこと。本組織に登録されると、関係省庁による連携支援が受けられるようになる。具体的には、地域からの相談へのワンストップ対応、支援メニュー集の策定、現場における課題やニーズの共有、地域経済分析システム「RESAS」の活用といった支援がある。

<sup>167</sup> アートによる地域振興策の事例としては、「横浜トリエンナーレ」を開催する横浜市や、全国の自治体に先駆けて「金沢市伝統環境保存条例」を制定し、歴史文化遺産の保全や整備、文化創造施設の整備を進める金沢市、「大地の芸術祭」で有名な新潟県の越後妻有地域、「直島アートプロジェクト」を推進する瀬戸内海の直島などがある。

<sup>168</sup> 敷田、内田 (2015) 317 ページ。

<sup>169</sup> 敷田、内田 (2015) 317 ページ。

<sup>170</sup> 敷田、内田 (2015) 319 ページ。

### 3. 海外における DMO に関する議論

いったい、DMO とは、いつ設立されたのだろうか。最初の DMO は、1860 年代に欧州において設立されたといわれている。Lasser (1999) によると、最初の DMO は 1864 年に、スイスのサンモリッツにおいて設立されたという。同氏によると、観光客は一般的に単一のサービスのみを求めるのではなく、観光に関わる様々なサービスを束として求めるため、地域においては様々な観光関連事業者を調整する機能が必要であるという。今日において、その機能は観光協会によって担われており、伝統的な観光国であるスイスにおいても、その機能は各地域の観光協会 (local tourist offices) に引き継がれているという<sup>171</sup>。そして、その始まりは 1864 年のスイスのサンモリッツにおける事例にまで遡ることができ、これが DMO の始まりであるといわれている。欧州において DMO が設立されて以降、DMO は欧州以外の国々においても設立されるようになった。米国では、1896 年にデトロイトにおいて、DMO の役割を担う CVB (convention and visitors bureau) (観光コンベンション協会) が設立されている<sup>172</sup>。さらに、オセアニアでは、1903 年にニュージーランドにおいて設立され、DMO の役割を担っている<sup>173</sup>。DMO の設立に関して Pike and Page (2014) は、「DMO は、パッケージツアーの企画販売、ジェット機の導入、連休の増加などの要因が発生した 1960 年から 1970 年の間に多く設立され、現在においては、世界で 10,000 以上のディステーションと DMO が存在している」<sup>174</sup>と指摘している。

このように、現在 DMO は世界中に存在しているわけだが、海外の DMO と我が国における従来の観光協会は、観光客ニーズを満たし当該ディステーションへ観光客を促す役割を担っている点において共通している。しかし、我が国の観光協会は、実態においてその役割を十分に果たしていないと指摘されていることから、実際に海外において地域の集約に重要な役割を果たしている DMO への注目が集まるようになったと考える。では、海外において DMO はいかに議論されているのだろうか。以下においては、海外における DMO の組織分類及び役割、機能に関する議論を確認する。

#### 3.1 DMO の組織分類に関する議論

##### 3.1.1 地理的側面に基づく DMO の分類

Wang (2011) によると、DMO は地理的な側面に基づき、NTO (National tourism organizations または National tourism office)、STO (State tourism office)、RTO (Regional

---

<sup>171</sup> Lasser (1999) p.2.

<sup>172</sup> Gartrell (1993).

<sup>173</sup> Choy (1993).

<sup>174</sup> Pike and Page (2014) p.11.

tourism organizations)、LTO (Local tourism office) の 4 つの組織に分類されるという<sup>175</sup>。

NTO とは、ディスティネーションとしての国のマーケティングに対して全体的な責任を有する組織である。類似する組織として NTA (National Tourism Administration) が挙げられるが、国連機関である WTO (1979) によると、NTA は「中央政府の行政または、国レベルの観光開発を担当する当局」<sup>176</sup>であり、NTO とは異なる組織である。我が国では、観光庁などの組織が該当する。

STO とは、連邦制システムの国 (country) における、ディスティネーションとしての州などのマーケティングに対して全体的な責任を有する組織である。米国やカナダ、オーストラリアなどの州の DMO が該当する。

RTO とは、ディスティネーションとして集中した観光地域のマーケティングに対して責任を有する組織である。Wang (2011) は、ここでいう地域 (region) について、都市や町、村、沿岸リゾート、諸島、農村のような集中した観光地域を指している。なお、これらのエリアにおける DMO は、米国においては一般的に CVB と呼ばれ、英国においては RTB (Regional Tourism Boards) と呼ばれるという。

そして、LTO は、上記 3 つの地域よりも小さな地域の観光行政を担う組織、もしくは、観光協会の 2 つの組織を指している。前者が当該地域の政府当局による組織であるのに対し、後者は観光事業の協同組合の形をとった組織である。

以上のように DMO は地理的側面に基づいて 4 つの組織に分類されるわけだが、これらの分類により、DMO の地理的な側面における責任範囲が明確化されている。

### 3.1.2 資金調達源に基づく DMO の分類

DMO の資金源は幾つか存在する。Presenza et al. (2005) は、DMO の資金調達源の一例として、公的資金や宿泊税のような特定観光旅行税、受益者負担金、宝くじやギャンブルの収益金割り当て、会費、ディスティネーションのプロモーション活動によるスポンサーや広告収入、予約や販売手数料、観光客への物産品販売の収入などを挙げている<sup>177</sup>。中でも、宿泊税などの特定観光旅行税は、安定的な資金源として重要視されている。例えば、同氏らによると、世界で最も資金が豊富な米国ラスベガスの DMO は、宿泊税の徴収により、劇的な収入を得ているという。ラスベガスの DMO は LCVA (Las Vegas convention and visitors authority) により担われているが、同組織は州の法律に基づいて設立され、14 名の役員のうち 6 名は民間人であり、官民連携で運営が行われている。同組織が発表した 2015 年度のアニュアルレポートを確認すると、収入全体の 82% を宿泊税 (room tax) が占めており、次いで、施設管理を行っているラスベガスコンベンションセンター (Las Vegas Convention

---

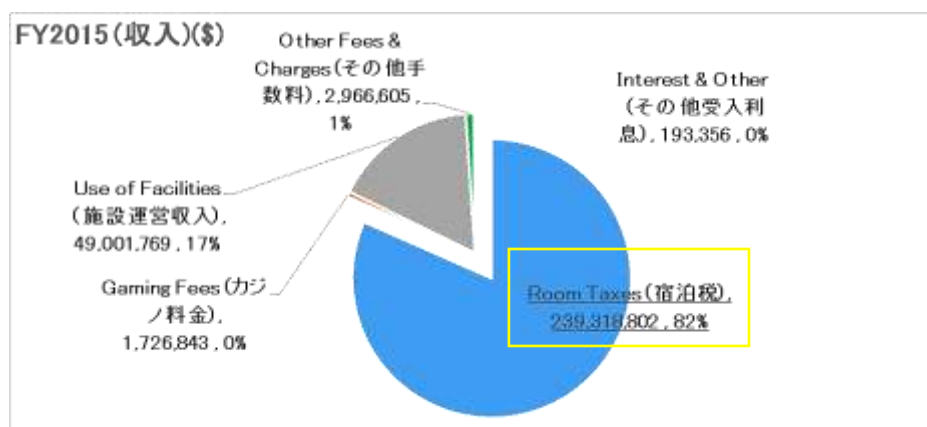
<sup>175</sup> Wang (2011) p.6~7.

<sup>176</sup> WTO (1979) p.2.

<sup>177</sup> Presenza et al. (2005) p.4.

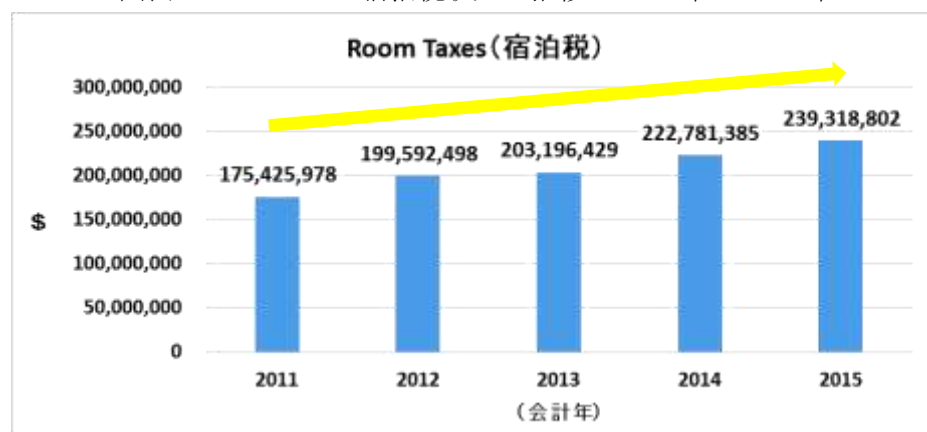
Center) とキャッシュマンセンター (Cashman Center) の施設運営による収入 (use of facilities) が 17%を占めている (図表 3-8 を参照)。なお、ラスベガスの宿泊税収は 2011 年以降上昇傾向にあり、安定的な組織運営に貢献している (図表 3-9 を参照)。このように、宿泊税などの特定観光旅行税は、単年度毎に受注される補助金と比較して継続性があることから、組織運営において重要な役割を果たすと認識されている。

図表 3-8 : LCVA の収入内訳 (2015 年度)



出所 : LCVA (2015) を基に筆者作成。

図表 3-9 : LCVA の宿泊税収入の推移 : 2011 年～2015 年



出所 : LCVA (2015) を基に筆者作成。

さて、DMAI (2008) は、主な資金調達源及び合意形成の違いに基づき、DMO を 4 つの組織形態に分類している。4 つの組織形態とは、政府機関 (GAs : government agencies)、政府資金による非営利組織 (GFNPOs : government-funded nonprofit organizations)、官民出資による非営利組織 (DFNPOs : dual funded nonprofit organizations)、メンバーのみの業界団体 (MOTAs : member only trade associations) である。

GAs としての DMO は、ディスティネーションに対して責任を持つ、国や地方の政府に

より運営される。この形態をとる多くの DMO は、政府により割り当てられた予算に基づいて組織運営が行われることから、政府の政策と一致する形でディステーションを売り出すことが期待されているという。

GFNPOs の形態をとる DMO は、個別の事業主体であり、GAs と比較して資源の使用に関する自由度を持っているという。米国においてこの形態をとる DMO は、ホテルなどの観光関連事業者により徴収される訪問者に対する諸税（宿泊税など）の配分を受けている。なお、税の徴収を担当する観光関連事業者は、ホテルの他レストランやレンタカーなどの事業者が担当する地域もある。

DFNPOs の形態をとる DMO は、当該地域の政府により割り当てられた資金に加え、観光関連事業者からの会費や、寄付を受けて運営されている。米国においてこの形態をとる DMO は、ディステーションのマーケティングに関する広範囲な使命を帯びており、賛助会員の利害を調整するリーダーシップが求められるという。

MOTAs の形態をとる DMO は、特に小さなディステーションにおいて、政府が公式に観光地のマーケティングに対して責任を有する組織を設定していない場合に存在するという。この形態の DMO は、ディステーション・マーケティングの役割を引き受けた業界団体などにより担われている<sup>178</sup>。

このように、今日の DMO の組織形態は多様であり、広く認められている統一的な組織形態は存在していない。Wang (2011) によると、これらの組織形態は、他の組織の特徴と組み合わせたり運営される場合もあるという。また、このような多様な DMO の組織形態が存在する一方で、昨今の動向としては、政府の一部門としての DMO や民間のプロモーションを主とした DMO から、政府の資金と民間の役員メンバーを持ち合わせた官民連携の DMO への移行傾向が見られると Pike and Page (2014) は指摘している。官民連携の DMO は民間的な経営手法を組織運営に導入する契機となり、組織運営の効率化や観光客に対する多様なサービスの提供など、観光客ニーズの充足にも貢献することが期待される。

### 3.2 DMO の役割及び機能に関する議論

#### 3.2.1 マーケティング組織としての DMO

従来 DMO は、destination marketing organization の略とされ、ディステーションのマーケティングに対して責任を有する組織として認識されてきた。DMO の役割を、都市を販売することと示している Gartell (1988) は、DMO の使命は、「標的である会議担当者や観光客が、自身のディステーションを選択候補として位置づけるように、市場における明確なポジションを確立させること」<sup>179</sup>と示している。また、この使命を果たす上では、

---

<sup>178</sup> Wang (2011) p.7.

<sup>179</sup> Gartell (1988) p.8.

単一のディスティネーション・イメージを構築する必要があることから、同氏は「単一のディスティネーション・イメージを構築する上では、ディスティネーションを構成する多様な観光関連事業者の足並みを揃える必要があり、DMO は観光関連事業者の調整を行う必要がある」<sup>180</sup>と指摘している。

同様の指摘は、Morrison et al. (1998) においても継承されている。同氏らは、米国における CVB を対象に、マーケティング組織としての DMO の分析を行っている。米国の CVB は、コンベンションなどの会議市場とレジャー目的の一般観光市場の 2 つの市場を標的とし、大小の会議、グループ観光客、個人観光客を誘致することで、マーケティング組織としての責任を果たしているという<sup>181</sup>。同氏らは、マーケティング組織としての責任を果たす上での CVB の最も重要な役割は、「地域の観光を担う多様な組織や個人にとっての、中心的な組織としての役割を担うことである」<sup>182</sup>と指摘している。そして、この役割を果たすために、CVB が担う主要な 5 つの機能を提示している。第 1 の機能は、経済の動輪 (economic driver) として、新たな収入、雇用、税を生み出し、地域経済に貢献すること。第 2 の機能は、コミュニティ・マーケターとして、標的市場に対してディスティネーション・イメージやアトラクションなどの情報を最適に伝えること。第 3 の機能は、産業コーディネーターとして、観光の成長による利益をあらゆる産業界が共有できるよう、産業間連携を推奨すること。第 4 の機能は、準公共的な立場 (quasi-public representative) として、観光産業に合法性や正当性 (legitimacy) を加えるとともに、個人やグループ観光客を保護すること。そして第 5 の機能は、コミュニティの誇りの創り手 (builder of community pride) として、住民の生活の質を向上させ、観光客同様、住民にとっても主要な組織として作用することである。

このように、マーケティング組織としての役割を担う DMO は、ディスティネーションに会議や観光客を誘致することで、ディスティネーションに対して経済的及び社会的な利益をもたらすことが、地域より期待されている。しかし、マーケティング組織としての DMO には、組織形態や組織構造などの違いから、その役割を果たす上での障害が存在するという。Wang (2011) は、障害によって発生する 4 つの問題について議論している。第 1 に、米国において DMO の役割を担う CVB の組織形態は、政府機関や非営利組織など多様である。多様な組織形態や統治機構は、DMO の責任の明確化を複雑にし、場合によっては、ディスティネーションの観光関連事業者に過度の期待や失望をもたらすことになってしまうという。第 2 に、多くの場合 DMO は、マーケティングを行うことに自身の存在意義を見出さかもしれないが、実際は、計画策定過程に関わることなくディスティネーションの開発に従事しているという。第 3 に、DMO の公式的な使命は、コンベンション事務局や旅行業者及び一般消費者に対するセールスやマーケティングであるが、地域内には非現実的な期待が存

---

<sup>180</sup> Gartell (1988) p.8.

<sup>181</sup> Morrison et al. (1998) p.3~4.

<sup>182</sup> Morrison et al. (1998) p.4.



在しているという。その期待とは、DMO はディスティネーションの政策策定や品質管理、安全性の維持、その他様々な観光産業のサービスに対して責任を有しているというものである。第4に、DMO は自身の役割を達成する上で、ディスティネーション内の多様な主体に依存している。すなわち、DMO がディスティネーション・マーケティングの成功を収めるためには、ディスティネーション内の観光関連事業者や地域住民の理解や協力がなければ成し遂げることができない。したがって、ディスティネーション内の多様な主体との関係性をいかに構築するかは、戦略的な意思決定であり重要である。このように、DMO がマーケティングのアプローチをする上では様々な問題が発生することから、今日においては、DMO はマーケティング以外の役割も同時に果たすとの指摘がなされている<sup>183</sup>。

### 3.2.2 DMO の役割範囲の拡大

Heath and Wall (1991) によると、DMO はディスティネーションの競争力の開発や維持、強化という目的達成においてマーケティング以外の役割も重要であり、DMO には、観光戦略や計画の策定、利害関係者の意見の体现、マーケティング、その他活動の調整などの機能があるという。このような DMO の役割範囲の拡大に関する議論は、Heath and Wall (1991) 以降も行われている。

Wang (2008, 2011) は、米国インディアナ州、北インディアナの小さなディスティネーションにおける 37 の観光関連事業者と、DMO スタッフへのインタビュー調査に基づき、DMO が果たす 11 の機能を特定化している。第1の機能は、情報提供者である。DMO は、情報探索を行うことで標的市場を特定化すると共に、観光客、観光関連事業者の両者に対して情報提供を行う。観光客にとって DMO は、ディスティネーションと観光客を結ぶ接点として機能していることから、ウェブサイトなどの媒体を通じて観光客に対して情報提供を行う。また、観光客からの要望に対応し、観光客から得た情報を観光事業者に対して提供する。さらに昨今では、地域住民に対しても情報提供を行うようになってきているという。第2の機能は、コミュニティ・ブランドの構築者である。DMO は、ディスティネーション内の企業とともに、多様な市場に対してプロモーションを行うことで、市場内でのポジショニングを確立させる。それにより、法人組織や会議、グループツアー、個人観光客を誘致する。第3の機能は、会議招集役である。DMO はコミュニティの発展に繋がるかもしれない重要な問題や、課題に関する会議を招集する。この会議の中では、コミュニティにおける共通の問題や課題の解決について議論が行われているという。第4の機能は、マーケティング・プログラムの推進役である。DMO は、政府、企業、非営利組織といった多様な利害関係者と、ディスティネーションの問題解決に向けて協同でマーケティングを行うことを模索する。第5の機能は、連絡役である。DMO は、政府や企業、非営利組織と観光客との間の連絡を取り付け、各主体間のコミュニケーションを促す機能を果たす。第6の機能は、カタリスト

---

<sup>183</sup> Wang (2011)及び Foster (2008).

(catalyst)である。カタリストとは、相手に刺激を与える存在を指す。DMOは、長期的な戦略を伴った共同の取り組みを刺激する。第7の機能は、観光産業の活動を支持したり擁護したりする提唱者(advocate)である。DMOは、ディスティネーションの地域経済に与える観光の利点や影響など、観光に関わる重要なメッセージをディスティネーションに対して伝達する。第8の機能は、ディスティネーション・マーケティング・キャンペーンの主催者である。DMOは、ディスティネーションに関する多くの専門知識を有していることから、優れたマーケティングやプロモーション活動のアイディアを、継続的に提案する機能を担っている。第9の機能は、資金提供者である。DMOは、マッチングファンドや資金援助などを行うことで、共同で行うマーケティング活動、特に、大規模なマーケティングやプロモーション活動を促進する機能を担う。この機能はDMOの一般的な機能として、ディスティネーション内の観光産業や中小企業などによって広く受け入れられているという。第10の機能は、チームビルダーである。この機能においてDMOは、自身のディスティネーションエリアの観光産業が一丸となって業務遂行を行うための土台を構築する。また、パートナーとなる観光関連事業者との間では、リスク共有や権限、資源、報酬を与えることを通じて信頼関係を構築しているという。そして、第11の機能は、ネットワークマネジメントである。DMOは、ディスティネーション内の多様な主体の管理と利害調整を行う。以上の11項目を、Wang(2008、2011)はDMOの一般的な機能として特定化している。

同様の指摘は、Morrison(2013)においても行われている。同氏の議論においてDMOは、destination management organizationの訳として記されており、マネジメント組織としてのDMOは、6つの機能を果たすと指摘されている。第1の機能は、リーダーシップと観光関連事業者間の調整である。DMOは、ディスティネーションの将来について具体的な方向性を示すことで、ディスティネーションにおけるリーダーとして機能する。同時に、示した方向性に賛同してもらうために、観光関連事業者の活動や取り組みを調整する。第2の機能は、計画策定と調査である。DMOは、将来のマーケティングや製品開発のために潜在及び顕在の市場調査を行い、ディスティネーションの政策や計画の立案に関わる。また、絶えず主要競合者のプログラムなどの事例研究を行うことで、マーケティングや製品開発の改善にも注力する。第3の機能は、製品開発である。同氏は、ディスティネーション自体を製品(destination products)として捉えており、製品としてのディスティネーションを構成する要素として、物理的製品(physical products)、人々、パッケージ、プログラムの4要素を挙げている。DMOは、これらの4つの要素を包含する、製品としてのディスティネーションの持続的な発展に対して全責任を負っていることから、4つの構成要素の一覧表を作成してそれらを把握し、継続的に製品の質の改善支援を行う。加えて、新たな製品開発の機会を特定化し、これを現実化させることを支援する。第4の機能は、マーケティングとプロモーションである。DMOはディスティネーションのマーケティング戦略を構築し、長期的及び短期的なマーケティング計画を立案する。具体的には、標的市場を特定化し、ディスティネーションにとって最も効果的なイメージを選択し、効果的なアプローチの実行を行

う。なお、今日においてイメージの伝達は、従来のプロモーション手法に加え、オンラインなどを組み合わせた統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC：integrated marketing communication）<sup>184</sup>の手法を用いることが重要であると指摘されている。第 5 の機能は、連携とチームビルディングである。DMO は、マーケティングや製品開発の成功のために、ディスティネーション内外の主体と連携する。DMO は、内部の観光関連事業者に加えて外部の旅行業者や輸送業者、会議運営会社などとも連携することにより、効果的なチームを構築する。そして、第 6 の機能は、コミュニティとの関係構築である。DMO は、マーケティングや製品開発の成功のために、ディスティネーション内の観光に対する意識を高める機能を果たす。また、ディスティネーションの住民の生活スタイルや生活水準に影響を与えるような、重要な意思決定の際には、地域住民と協議を行う。以上の 6 項目が、Morrison（2013）が定めるマネジメント組織としての DMO の機能である。

一方、Presenza et al.（2005）は、Morrison（2013）と同様に DMO を destination management organizations の略と記しているが、DMO の機能をディスティネーションの内外から捉えている。同氏らは、DMO の役割がディスティネーションのマーケティングからマネジメントまで広がってきていることを踏まえ、DMO は、外部ディスティネーション・マーケティング（EDM：external destination marketing）と、内部ディスティネーション開発（IDD：internal destination development）の 2 つの機能を担うと指摘している。EDM は、「ディスティネーションに観光客を引きつけることを目的とした全ての活動」<sup>185</sup>であり、具体的には、広告活動、招待視察旅行、出版物とパンフレットの作成、ウェブ・マーケティング、イベント・フェスティバルの開催、共同プログラムの実施、ダイレクト・メール、直接販売、大々的な販売キャンペーン（Sales Blitzes）、見本市への出展といった活動が挙げられる。一方、IDD は、ディスティネーションにおける観光の開発と維持のために、DMO により行われるマーケティング以外のすべての活動である。IDD の活動の多くは、地域内の多様な主体の資源や活動が必要であることから、DMO は「自身の資源を展開するというよりも、利害関係者の資源展開を調整する手助け」<sup>186</sup>を行う。IDD において DMO が支援する内容には、情報の探索と提供、観光客対応、危機管理、人的資源開発、金融とベンチャー・キャピタル、資源管理がある。一般的に情報探索はマーケティング・リサーチとしてマーケティング活動の一部と認識されている。しかし Presenza et al.（2005）は、情報探索は、地域内の事業者の意思決定を支援するため、IDD に含めている。また、同氏らは、ディ

---

<sup>184</sup> 石崎（2003）によると、マーケティング・コミュニケーションとは、マーケティング活動の主体が客体に対して行う価値伝達活動である。狭義には広告、セールス・プロモーション、パブリシティ、PR、人的販売などプロモーションの構成要素をさし、広義には商品コミュニケーション、価格コミュニケーション、場所コミュニケーション、プロモーション・コミュニケーションなど、全マーケティング活動におけるあらゆるコミュニケーション機能のことをさす。

<sup>185</sup> Presenza et al.（2005）p.5.

<sup>186</sup> Presenza et al.（2005）p.8.

ステーションにおける観光客の経験を保証するために、ディステーションにおける経験の監査及び観光客満足調査を、IDD 活動を支える取り組みとして位置づけている。

なお、UNWTO（2004）は、地理的文脈に基づいた DMO は、当該ディステーションのマーケティング及びマネジメントに対して責任を有すると指摘している。NTO は国レベル、STO や RTO は州や都道府県、ある目的のために定義づけられた地理的エリアレベル、そして LTO は市や町といったより小さな地理的エリアのディステーション・マーケティング及びマネジメントに対して責任を有すると指摘されている。

#### 4. 本節の小括 ―DMO の役割及び機能―

本節の目的は、DMM の主体である DMO について、その役割と機能を明らかにすることであった。前項までの議論を踏まえ、DMO の役割及び機能を次の通り整理したい。

まず、DMO の役割についてである。既述の通り、従来 DMO は、ディステーションに会議や観光客を誘致し、自らの組織が責任を負う地理的範囲のディステーションに対して、経済的及び社会的な利益をもたらす責任を有していることから、マーケティング組織であると認識されていた。しかし、今日の DMO は、ディステーションに会議や観光客を誘致するだけではない。DMO は、ディステーションの持続的な発展に対しても責任を有し、その責任を果たすために地域内の多様な主体間の利害調整や関係構築、観光関連事業者の支援などを行っていることから、マネジメント組織としての役割を担っている。したがって、今日の DMO は、ディステーションのマーケティングとマネジメントの役割を担う組織であると考ええる。

そして、その役割を果たす具体的な働きとして、次の 3 つの機能を提示したい。

第 1 の機能は、マーケティングである。従来、DMO の中心的な機能はマーケティングであると認識されていた。今日においても中心的な機能はマーケティングであるが、従来と今日とでは、マーケティングの活動範囲が異なる。従来のマーケティング機能は、標的市場に対してディステーションのイメージやアトラクションに関する情報の伝達など、コミュニケーション活動が中心であると認識されていた。一方、今日のマーケティング機能は、標的市場に対するコミュニケーション活動のみならず、マーケティング計画策定のための情報探索、STP の設定、ディステーション開発、コミュニケーション活動、マーケティング評価など、一連のマーケティング活動が含まれると認識されている。Wang（2011）によると、従来の DMO はマーケティングの計画策定には関与してこなかったという。しかし、このような断片的なマーケティング活動では、マーケティングの効果を十分に引き出すことはできない。したがって、DMO がマーケティングの計画策定、執行、評価といった一連の活動に関わることは、ディステーションの持続的な発展や競争力の維持、強化の観点から重要であると考ええる。

第 2 の機能は、マネジメント機能としての、地域内の多様な主体間の利害調整と関係構

策である。ここでいう、地域内の多様な主体には、主に観光関連事業者と地域住民が該当する。この点についても、従来議論されてきた。ここでの議論の中心は、会議や観光客数の増加が地域内の観光関連事業者の利益拡大に貢献することから、各主体間の足並みを揃え、ディスティネーションの単一イメージを構築し、効果的にコミュニケーション活動を行うというものであった。また、会議や観光客数の増加は、ディスティネーションに対して経済的波及効果をもたらすことから、地域住民の生活の質の向上にも繋がると考えられていた。しかし、実際には、過度なマーケティングにより観光客が地域内に溢れかえり、地域住民の生活環境の悪化に繋がってしまった。そのため、マーケティングが地域住民の生活に影響を与える可能性がある際には、DMOは住民と協議を行い、地域住民の理解や協力を得ていく必要があると認識されてきている<sup>187</sup>。したがって DMO は、ディスティネーションのマーケティングを行うことで生じる影響を考慮し、観光関連事業者や地域住民などの理解や協力を得ると共に、各主体間の利害を調性し、それらの主体を取りまとめる統括的な主体として機能することが重要である。

第 3 の機能は、マネジメント機能としての、ディスティネーション内の観光関連事業者の支援である。DMO はディスティネーションにおけるサービス経験の質を確保するために、観光関連事業者の活動を支援する。Presenza et al. (2003) は、「観光客の旅行全体を通じての満足な経験は、観光客の旅行中の個々の経験を反映することから、観光客の満足度調査とディスティネーション内のサービス経験の質の監査は重要である」<sup>188</sup>と述べ、DMO がディスティネーション内の観光関連事業者の活動を支援することの重要性を指摘している。そして、サービス経験の質を確保するための具体策として、観光客対応、情報の探索と提供、危機管理、人的資源開発、金融とベンチャー・キャピタル、資源管理を挙げている。このように、DMO は観光関連事業者の活動を支援する機能を担うわけだが、この機能を果たすためには、前提に DMO が観光関連事業者を調整できる関係性や仕組みが築かれていなければならないと考える。Presenza et al. (2003) は、観光関連事業者を調整すること (Coordinating Tourism Stakeholders) を、DMO が観光関連事業者の支援を実現させるための中核的な機能として認識している。また、Sheehan and Ritchie (2005) は、地域内の多様な主体は、DMO の目的達成のために大いに協力をする可能性があるが、DMO の目的達成を脅かすこともあるとの指摘をしている。そして Wang (2011) も、ディスティネーションのマーケティングを成功させるためには、ディスティネーションを構成する多様な主体の協力や、理解がなければ成功を収めることができないと指摘している。このような議論から、第 2 の機能として提示した、地域内の多様な主体の利害調整と関係構築は、ディスティネーション内の観光関連事業者の支援を実現させる上で、必要条件であると考えられる。

以上の通り、今日の DMO は、ディスティネーションの持続的な発展のために、ディスティネーションのマーケティングとマネジメントの役割を担い、その役割を果たすべく、マー

---

<sup>187</sup> Morrison (2013) p.6.

<sup>188</sup> Presenza et al. (2013) p.11.

ケティング機能と、地域内の多様な主体間の利害調整と関係構築、ディステーション内の観光関連事業者の支援といったマネジメント機能を有している。しかし、DMO がこれらの役割と機能を果たすためには、盤石な組織基盤が必要である。本節の 3.1.2 では、DMO の資金調達源についての議論を確認した。そこで得られた知見は、安定的な運営資金の確保は DMO の自律的、継続的な組織運営に貢献するということであった。本節で事例として挙げた LCVA は、宿泊税が収入全体の約 8 割を占めており、安定的な組織運営が行われていた。宿泊税などの法定外目的税は、DMO 資金調達において自主性や持続性を確保することができることから安定的な資金調達源となり、盤石な組織基盤に貢献する。加えて、フリーライダーの排除という観点からもその有効性が期待される。したがって、DMO がその役割と機能を果たすためには、前提として安定的な運営資金の確保が必要であることから、DMO の組織形態の選択は戦略的な意思決定であると考えられる。

#### 第 4 節 本章の小括 ―MICE 政策にディステーション・マーケティング及びマネジメントと DMO の議論を導入する意義―

さて、第 2 章第 3 節において、現行の MICE 政策の議論に欠けている点として、マーケティング的視点と、その土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった、地域における他の要素との調和の 2 点を挙げた。ここでは、これらの課題解決に向けて、DMM と DMO の議論を MICE 政策に導入することは、どのような意義があるのかを検討したい。

まず、1 つ目の課題、マーケティングの視点についてである。ディステーション・マーケティングにおいては、ディステーションを、消費者ニーズを満たす製品であり、多様な要素の組み合わせにより構成されると、認識している。というのも、ディステーションには、長い歴史の中で培ったコンテンツが既に存在しており、それらのコンテンツが有機的に組み合わせることで、1 つのディステーションが構成されているからである。そのため、ディステーション・マーケティングでは、外部と内部の環境分析を行った後、ディステーションを構成するコンテンツを分析し、それらを生かすことのできる標的市場を選定することが必要である。今日、我が国の多くの都市では、国際会議観光都市として MICE 政策を推進しているが、自身の地域のコンテンツを生かすことよりも、大きな経済波及効果を生むという MICE の魅力にひかれ、MICE 政策を進めている傾向がある。しかし、MICE と一括りに称しても、M、I、C、E は独立市場であり、主催者や参加者のニーズは異なることから、 marketer は、M、I、C、E のどの市場を標的とするかを深掘する必要がある。その上で、 marketer は、市場におけるポジショニングを設定し、MICE の主催者や参加者に対して自身のディステーションの魅力を訴求していくべきであろう。また、既存コンテンツが、MICE 市場に不適合であると判断した場合は、MICE 政策を採用しないという結論に至ることも考えられる。したがって、ディステーション・マーケティングの議論を MICE 政策に導入することは、地域における MICE 政策採用の可否、ディス

ティネーションの既存コンテンツを生かすことのできる、最適市場の選定に役立つ。このため、ディスティネーション・マーケティングの議論の MICE 政策への導入は、地域が標的市場の選定を再考する、契機になりえると考えている。

また、一般的なマーケティングでは、企業などの単一組織がマーケターであることが多いが、MICE においては、コンベンション協会や旅行業者、宿泊業者、会議場、運業者など、地域における多様な主体が MICE 誘致に注力している。同様に、ディスティネーション・マーケティングにおいても、地域における多様な主体が、観光客誘致に注力している。しかし、多様な主体によるマーケティングでは、目標の不一致や利害の対立などの弊害がしばしば発生する。そのため、複数主体を統括する組織が必要となるが、ディスティネーション・マーケティングでは、DMO という組織がその機能を担っている。DMO は、ディスティネーションに MICE や観光客を誘致し、自らの組織が責任を負う地理的範囲のディスティネーションに対して、経済的及び社会的な利益をもたらす役割を担っている。また、今日の DMO は、ディスティネーションの持続的な発展に対しても責任を有しており、その責任を果たすために、地域内の多様な主体間の利害調整や関係構築、事業者の支援なども行っている。こうした、ディスティネーションのマーケティングとマネジメントの役割を担う DMO が、MICE 誘致における統括マーケターとしての役割を果たしていくことで、地域内の各主体間の足並みを揃え、ディスティネーションの単一イメージを構築し、効果的なコミュニケーション活動を行うことに繋がると考えている。

続いて、2 つ目の課題、地域の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった要素と MICE 政策の調和である。既述の通り、我が国には、MICE 政策を積極的に推進する国際会議観光都市が、全国に存在している。これらの地域では、域内の人口減少による内需の縮小傾向を、経済波及効果の大きい MICE の誘致により補うことを目指している。しかし、MICE 政策では、コンベンションセンターや大型宿泊施設、交通インフラなど、投資コストの回収に時間がかかる施設が必要であるため、長期的な計画に基づいて、継続的に誘致が可能な仕組みを構築する必要がある。先に事例として挙げたシーガイアのように、地域の文脈を考慮しない開発では、たとえ MICE 施設を整備したとしても継続的な誘致には繋がらず、結果的に失敗に終わってしまうことがある。したがって、MICE 政策においては、地域がこれまで培った歴史や産業、文化などの既存コンテンツを分析し、それらの特徴と MICE 政策を融合させ、長期的な計画に基づき、地域全体が発展する手段の 1 つとして MICE を捉えることが重要である。DMM の議論では、ディスティネーションの持続的な発展と競争力の維持のために、長期的な計画に基づいて活動を行うことが示されている。この議論を地域の MICE 政策に適用することは、既存のコンテンツを生かして、地域全体の持続的な発展と競争力の維持のために、長期的な計画に基づいて MICE 政策を進めることの重要性を示唆することに繋がると考えている。

同時に、ディスティネーションの住民の生活も考慮しなければ、MICE 政策に対する住民の協力を得ることができないとも言われている。というのも、MICE 誘致の成功はディステ

イネーションに大きな経済波及効果をもたらすが、MICE 開催期間は観光客が地域内に溢れかえり、住民の生活環境を悪化させることがあるからだ。実際に、シーガイアの事例では、生活に必要な海岸沿いの防風林が MICE 施設建設のために伐採され、住民から多くの反対意見が寄せられていた。また、開催される MICE の内容によっては、住民を不安に陥らせることもあるかもしれない。そのため、MICE が住民の生活に影響を与える可能性がある際は、DMO は住民と協議をし、住民の理解や協力を得ていく必要があると、DMO の議論では言及されている。繰り返しになるが、今日の MICE 政策は、経済波及効果の追求が第 1 目的にあり、MICE 誘致による住民の生活に与える影響などについては、十分に議論されていない。こうした点に対し、DMM と DMO の議論を導入することは、MICE 政策を進める上で、地域内の多様な主体の理解を得ることの重要性、それを調整する主体を明確化することに繋がると考えている。

以上の通り、DMM と DMO の議論を、MICE 政策の議論に導入することは、現行の MICE 政策が持つ課題の解決の糸口に繋がると考えられる。以下 4 章においては、MICE を地域全体が発展する手段の 1 つとして認識し、個々のマーケットを取りまとめる統括的な DMO が存在する地域を 1 つ選定し、実態調査を行う。



## 第 4 章

ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点

による MICE の実態分析

—神戸市を事例として—

## 第1節 実態調査における分析視角

本研究におけるキー概念は、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント（DMM）である。前章では、DMM と、その主体である DMO について議論した後、現行の MICE 政策にこれらの議論を導入することは、どのような意義があるのかを検討した。そこで得られた知見は、現行の MICE 政策における課題に対して、DMM と DMO の議論の導入は、解決の糸口となりえるということであった。実態調査においては、第2章及び第3章の議論を活かして、調査対象都市における、ディスティネーションエリアとその構成要素の捉え方、ターゲティング及びポジショニングの設定、コンテンツ開発、マーケティング活動への評価といった、ディスティネーション・マーケティング活動、そして、地域内の事業者や住民との関係性の構築といった、ディスティネーション・マネジメント活動の実態を分析することで、地域が MICE 政策を進める上で重要な要因を明らかにすることを試みる。

これまでも地域における MICE 政策については、誘致活動の現状や経済波及効果分析、コンベンションセンターの運営などに関する議論は行われてきたが、これらの議論は個別的行われてきた。一方、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点より、地域における MICE 政策を議論した学術研究は、本研究が初めてである。この点は、本研究における独自性であると考えている。

## 第2節 調査対象都市の選定

さて、本節では、実態調査の調査対象都市を選定する。既述の通り、我が国にはコンベンション法に基づき、国際会議観光都市が全国に存在している。それを基に、日本政府観光局は、国際コンベンションの誘致に熱心な都市をコンベンション都市として選定し、MICE 主催者に紹介している。今日、コンベンション都市に選定されている都市は52都市<sup>189</sup>あるが、これらの都市のうち、我が国の MICE を牽引するグローバル MICE 都市に認定されている都市は、札幌市、仙台市、東京都、横浜市、千葉県千葉市、名古屋市愛知県、京都市、大阪府大阪市、神戸市、広島市、北九州市、福岡市の12都市である。また、これら12都市の内、MICE 推進主体が日本版 DMO として登録されている都市は、大阪府大阪市と神戸市の2都市である。大阪府大阪市は、地域連携 DMO である大阪観光局が同地域の DMO としての役割を担い、神戸市は、地域 DMO である神戸国際観光コンベンション協会が、同地域の DMO としての役割を担っている。

両都市は、国内競争及びグローバル競争において、同様のポジションに位置付けている。JNTO は、国内市場における国際会議の開催統計を公開しているが、2016 年の都市別国際会議開催件数では、神戸市は260件で第4位、大阪市は180件で第7位に位置付けられて

---

<sup>189</sup> 那覇市、沖縄市、浦添市、宜野湾市は、沖縄4市として登録されている。

いる<sup>190</sup>。一方、グローバル市場における国際会議開催件数は、ICCA が公開している。*ICCA Statistics Report Country & City Rankings*によると、2016 年の大阪市の開催件数は 25 件であり、アジア太平洋及び中東では 23 位、世界全体では 100 位<sup>191</sup>に位置付けている。一方、神戸市の開催件数は 21 件であり、アジア太平洋及び中東では 26 位<sup>192</sup>、世界全体では、120 位<sup>193</sup>に位置付けている。このように両都市は、国内の MICE 市場においては競争力を持っているが、グローバル市場においては、競争力があるとは言い難い。なお、国内とグローバル市場とで開催件数が異なっているが、それは、JNTO と ICCA の国際会議の基準が異なるからである（図表 4-1 参照）。

また、両都市の MICE のターゲットを確認すると、次のような違いが見られる。大阪府大阪市は、MICE 都市を推進するために、標的市場として、成長産業分野、都市格向上、経済波及効果が高く見込まれるもの、食、スポーツなどを挙げている。一方、神戸市の標的市場は、同市が戦略産業として位置づけている医療産業分野のコンベンションに焦点を絞っており、大阪府大阪市と比較し、より地域の特色を意識したターゲティングが行われているといえる。このことから、大阪府大阪市と比較し、神戸市はよりマーケティング的視点を持っていると考え、本研究では神戸市を調査対象都市に選定し、実態調査を進めることとする。

神戸市における MICE 政策の特殊性としては、次のような点が挙げられる。第 1 に、1981 年に開催された神戸ポートアイランド博覧会の際、ポートアイランドを中心に、会議施設や大型宿泊施設、アクセス網などが整備され、それらの施設が今日も使用されていること。すなわち、既に MICE 関連施設が整っていること。第 2 に、神戸市は、1995 年に発生した阪神・淡路大震災により大きな被害を受けたが、その影響は、市内の主要産業にも及んだ。神戸市は、震災からの復興のための戦略的産業として医療産業を挙げ、神戸医療産業都市構想を進めてきた。その中で MICE は、神戸医療産業都市を育成するための手段の 1 つとして位置付けられ、今日神戸市は、我が国有数の医学・医療系 MICE のディスティネーションとして認識されていることである。以下、第 3 節においては、調査対象都市の神戸市の概要と、MICE 政策を注力するに至った経緯について、より詳細に議論する。

---

<sup>190</sup> 2016 年の都市別開催件数の上位 10 位は、第 1 位は東京 23 区 (574 件)、第 2 位は福岡市 (383 件)、第 3 位は京都市 (278 件)、第 4 位は神戸市 (260 件)、第 5 位は名古屋市 (203 件)、第 6 位は横浜市 (189 件)、第 7 位は大阪市 (180 件)、第 8 位は仙台市と札幌市 (115 件)、第 10 位は北九州市 (105 件) となっている。

<sup>191</sup> 大阪市と同じく世界 100 位に位置付けている都市には、デンマークのオーフス、メキシコのカンクン、英国のオックスフォード、米国のシアトル、スペインのセビリア、オランダのユトレヒトがある。

<sup>192</sup> 神戸市と同じくアジア太平洋及び中東 26 位に位置付けている都市は、日本の横浜市がある。

<sup>193</sup> 神戸市と同じく世界 120 位に位置付けている都市には、フランスのボルドー、スロバキアのブラチスラヴァ、キューバのハバナ、そして日本の横浜市がある。

図表 4-1 : JNTO と ICCA による国際会議の基準の違い

JNTO (日本政府観光局)	ICCA (国際会議協会)
<p>①主催者 : 国際機関・国際団体 (各国支部を含む)、または国家機関・国内団体 (各々の定義が明確でないため民間企業以外は全て)</p> <p>②参加者総数 : 50 名以上</p> <p>③参加国 : 日本を含む 3 か国以上</p> <p>④開催期間 : 1 日以上</p>	<p>国際機関・国際団体 (各国支部を含む)、または国家機関・国内団体 (各々の定義が明確ではないため、民間企業以外は全て) が主催する会議で、以下の条件を満たしていること。</p> <p>1. 参加者総数が50名以上</p> <p>2. 定期的に開催される (1 回だけ開催されたものは除外される)</p> <p>3. 3 か国以上での会議持ち回りがある (2 か国間会議は除外される)</p>

出所 : 筆者作成。

図表 4-2：コンベンション都市一覧

1	都市	人口	MICE推進主体	日本版DMO への登録	担当地域	グローバル MICE都市	公的書類における、MICEの取扱い	参考資料
1	札幌市	1,936,016	公益財団法人 札幌国際プラザ			○	・MICEに特化した、「札幌MICE総合戦略」を策定 ・国内及びアジアをターゲットとした大中小規模学術会議、東アジア・東南アジアからのインセンティブツアー、国内外に向けたPR効果の高い政府系国際会議、札幌の特色を生かしたスポーツ関連の会議・大会・イベントを重点ターゲットに設定	札幌市「札幌MICE総合戦略」
2	旭川市	347,207	一般財団法人 旭川観光コンベンション協会				・地域ツーリズムの推進のために、MICEを誘致・開催	旭川市「平成27年度観光基本方針」
3	釧路市	178,394	一般社団法人 釧路観光コンベンション協会	○ (地域連携 DMO)	釧路市、 弟子屈町		・気候条件や自然環境、既存施設を活かし、各種スポーツ合宿や研修の誘致を促進	釧路市「釧路市総合計画 第6次実施計画」
4	青森市	295,898	公益社団法人 青森観光コンベンション協会				・国内外からの誘客推進をする上での手段の1つとしてMICEを認識 ・東アジア、東南アジアからのインセンティブツアー、スポーツコンベンションをターゲット	青森市「青森市新総合計画－元気都市あおもり 市民ビジョン」 平成29年度青森観光コンベンション協会事業計画
5	盛岡市	295,170	公益財団法人 盛岡観光コンベンション協会				・観光地域づくりと滞在型観光を推進するための手段の1つとしてMICEを認識	盛岡市「盛岡市総合計画【平成27年度から36年度】」
6	仙台市	1,053,509	公益財団法人 仙台観光国際協会			○	・東日本大震災の経験から、防災に関する会議を多数誘致	仙台市「仙台市基本計画（平成23年3月議決）」 仙台市HP「コンベンション推進施策について」
7	秋田市	319,084	公益財団法人 秋田観光コンベンション協会				・総合計画、観光計画などにはMICE、コンベンションの記載なし ・他都市と同様、首都圏セールスなどを積極展開	秋田観光コンベンション協会「平成28年度事業報告」
8	山形市	250,573	一般財団法人 山形コンベンションビューロー				・「おもてなし山形観光条例」を制定。学会等の誘致を条例に明記 ・コンベンション、スポーツ大会の誘致を推進	山形市HP「おもてなし山形県観光計画の概要」
9	鶴岡市	133,153	市内観光コンベンション協会				・総合計画、観光計画などにはMICE、コンベンションの記載なし ・他都市と同様、首都圏セールスなどを積極展開	市内観光コンベンション協会HP「組織概要」
10	東京都	13,297,585	公益財団法人 東京観光財団			○	・MICEのコンベンションでは、日本一の開催件数を誇る ・MICEに特化した、「東京都MICE誘致戦略」を策定 ・M,I,C,Eごとに、ターゲットを設定	東京都「東京都MICE誘致戦略～揺るぎないプレゼンスの確立を目指して～」
11	つくば市	220,622	一般社団法人 つくば観光コンベンション協会				・インバウンドに対応した観光体制づくりに向けた具体的な取り組みとして、グローバルMICE誘致とアフターコンベンションを促進	つくば市「つくば市観光基本計画」
12	前橋市	339,956	公益財団法人 前橋観光コンベンション協会				・今後、MICE政策に注力するために、コンベンション施設整備基本計画を策定	群馬県「コンベンション施設整備基本計画」
13	さいたま市	1,260,879	一般社団法人 さいたま観光コンベンションビューロー				・国際シティホテルの誘致、コンベンションセンターの整備、国際レベルの会議・イベントの誘致を推進	さいたま市「国際観光都市戦略【さいたまMICE】」
14	千葉市	962,376	公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー			○	・幕張メッセへの積極的なMICE誘致 ・国際的な会議、イベントの誘致	千葉市「千葉市経済成長アクションプラン」
15	成田市	131,418	公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー			○	・成田空港と空港周辺が持つ地域のポテンシャルを活かし、先端産業の集積やMICE誘致に注力	成田市「NARITAみらいプラン」
16	木更津市	133,064	公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー			○	・羽田空港、成田空港からのアクセス性、豊かな自然を生かしMICEの誘致を推進	木更津市「木更津市第1次基本計画」
17	浦安市	162,914	公益財団法人 ちば国際コンベンションビューロー			○	・総合計画、観光計画などにはMICE、コンベンションの記載なし	
18	横浜市	3,722,250	公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー			○	・主要施設/パシフィコ横浜は、参加者数で10年連続1位 ・パシフィコ横浜隣接地（みなとみらい21地区20街区）に新たなMICE施設を整備 ・中大型国際会議、医学会議を中心にMICE誘致	横浜市「中期4か年計画2014～2017」
19	箱根町	12,480	箱根コンベンションビューロー				・総合計画には、観光に関する項目はあるが、MICEに関する記載はなし ・プリンスホテルなどの民間企業主導で誘致活動がなされている	箱根町「箱根町第6次総合計画」
20	新潟市	804,413	公益財団法人 新潟観光コンベンション協会				・一般観光に加えMICE誘致に注力	新潟市「にいがた未来ビジョン（新潟市総合計画）」
21	富山市	419,849	公益財団法人 富山コンベンションビューロー				・多様な交流を促進するために、MICE誘致に注力。誘致に合わせ、アフターコンベンションの充実を目指す	富山市「第2次富山市総合計画」
22	金沢市	453,081	公益財団法人 金沢コンベンションビューロー				・魅力ある交流の場を形成するため、コンベンション振興に注力す。国際会議、国際学会など国際案件が標的	金沢市「金沢世界都市構想 第2次基本計画」
23	福井市	267,355	公益財団法人 福井観光コンベンションビューロー				・MICE誘致に注力	福井市「第七次福井市総合計画」
24	長野市	384,428	公益財団法人 ながの観光コンベンションビューロー				・MICE誘致に注力。長野オリンピックで整備した会議施設、宿泊施設を生かす	長野市「第五次長野市総合計画」
25	松本市	242,446	一般社団法人 松本観光コンベンション協会				・MICE誘致により、観光客の滞在時間の延長を目指す	松本市「松本市総合計画（第10次基本計画）」
26	上田市	160,267	一般社団法人 信州上田観光協会				・MICE誘致に注力。上田観光コンベンション協会がその役割を担うことが総合計画に明記	上田市「第二次上田市総合計画」

図表 4-2：コンベンション都市一覧（続き）

27	岐阜市	415,520	公益財団法人 岐阜観光コンベンション協会 一般社団法人				・一般観光と一体的にMICEを進める	岐阜市「岐阜市総合計画 基本計画2013」
28	高山市	91,571	飛騨・高山観光コンベンション協会 公益財団法人	○ (地域DMO)	高山市		・特色ある観光地づくりとして、国内外MICEを誘致	高山市「第8次総合計画 基本計画」
29	静岡市	715,752	公益財団法人 するが企画観光局				・静岡市の特徴を活かしたMICEの誘致を目指す	静岡市「第3次静岡市総合計画」
30	浜松市	810,317	公益財団法人 浜松観光コンベンションビューロー				・観光・コンベンションの振興による地域経済活性化を目指す	浜松市「浜松市総合計画」
31	名古屋市	2,260,440	公益財団法人 名古屋観光コンベンションビューロー			○	・MICE関連施設の機能強化を明記。ものづくりの集積としての特色を生かしたMICEの誘致を目指す	名古屋市「名古屋市総合計画2018」
32	伊勢市	130,865	公益社団法人 伊勢志摩観光コンベンション機構				・総合計画では、MICEに関する記載はないが、観光計画でMICE誘致に注力することを明記	伊勢市「伊勢市観光基本計画」
33	京都市	1,419,474	公益財団法人 京都文化交流コンベンションビューロー			○	・MICEに特化した「京都市MICE戦略2020」を策定 ・開催支援メニューなど支援機能を強化 ・コンベンションでは、環境・科学・文化・歴史分野に注力 ・ミーティング、インセンティブツアーに今後注力	京都市「京都市MICE戦略2020」
34	大阪市	2,670,766	公益財団法人 大阪観光局	○ (地域連携DMO)	大阪府	○	・「大阪都市魅力創造戦略2020」において、観光・MICE都市を目指すことを明記 ・成長産業分野、都市格向上、経済波及効果が高く見込まれるもの、食・スポーツなど大阪の特色を活かした重点誘致対象を標榜 大阪市を、大阪駅周辺、中之島、ペイエリアの3つのディスティネーションに分割	大阪府・大阪市「大阪都市魅力創造戦略2020」 大阪府「大阪におけるMICE推進方針の概要」
35	神戸市	1,550,831	一般財団法人 神戸国際観光コンベンション協会	○ (地域DMO)	神戸市	○	・主要MICE施設を、コンベンション協会、PCO、ホテルから成るコンソーシアムが管理、運営 ・戦略産業である医療と、防災分野のコンベンションがターゲット ・神戸市を、ポートアイランド、ハーバーランド、六甲アイランド、新神戸エリアの4つのディスティネーションに分割	神戸市「新神戸市基本構想」 神戸市「第5次神戸市基本計画」 神戸市「観光産業の活性化」
36	姫路市	543,083	公益社団法人 姫路観光コンベンションビューロー				・国際観光・コンベンション都市の実現のために、MICE誘致に注力することが明記	姫路市「姫路市総合計画 ふるさと・むめじプラン2020」
37	奈良市	363,756	一般財団法人 奈良県ビズターズビューロー	○ (地域連携DMO)	奈良県		・大規模MICEに対応するために、宿泊施設の誘致を進める	奈良市「奈良市第4次総合計画 後記基本計画」
38	松江市	205,725	松江コンベンションビューロー 一般財団法人 くにびきメッセ				・観光振興プログラムにおいて、コンベンションなどのMICE誘致に注力することが明記	松江市「松江市観光振興プログラム」
39	岡山市	706,027	公益社団法人 おかやま観光コンベンション協会				・産官学連携によるMICEの誘致に注力	岡山市「岡山市第六次総合計画」
40	広島市	1,188,398	公益財団法人 広島観光コンベンションビューロー			○	・国際会議、展示会、イベントなどの開催・誘致を推進、国内外より来訪者の増加を図る ・広島観光コンベンションビューローや観光関連事業者と連携しインセンティブ誘致に取り組む	広島市「第5次広島市基本計画」
41	下関市	275,242	一般社団法人 下関観光コンベンション協会				・MICE誘致の強化、MICE機能の強化を進める	下関市「第2次下関市総合計画（前期基本計画）実施計画」
42	徳島市	257,104	一般財団法人 徳島県観光協会				・MICE誘致、MICE開催支援に努める	徳島市「徳島市まちづくり総合ビジョン」
43	高松市	429,276	公益財団法人 高松観光コンベンション・ビューロー				・市の特性をいかして、コンベンションなどMICEの誘致に積極的に取り組む	高松市「第6次高松市総合計画」
44	松山市	517,462	公益財団法人 松山観光コンベンション協会				・スポーツコンベンションの誘致に注力	松山市「第6次松山市総合計画」
45	福岡市	1,486,314	公益財団法人 福岡観光コンベンションビューロー			○	・MICE機能強化のため、新たな展示場整備、天神・博多駅との回遊性向上を推進 ・開催支援、地元企業とのマッチング支援などにより、リピーター確保、新たなビジネス創出、経済波及効果を目指す	福岡市「第9次福岡市基本計画」
46	北九州市	976,925	公益財団法人 北九州観光コンベンション協会			○	・にぎわいづくりを推進するために、観光やコンベンションなどの集客交流産業の振興に取り組む	北九州市「元気発信！北九州プラン 北九州市期異本構想・基本計画」
47	熊本市	734,917	一般財団法人 熊本国際観光コンベンション協会				・総合計画において、観光客やMICE誘致に注力することが明記	熊本市「熊本市第7次総合計画」
48	大分市	478,792	公益社団法人 ツーリズムおおいた	○ (地域連携DMO)	大分県		・ビジネスやMICEを目的とした来訪など多様な観光ニーズに対応する体制づくりに努める	大分市「おおいた創造ビジョン2024」
49	宮崎市	405,750	公益財団法人 みやざき観光コンベンション協会	○ (地域連携DMO)	宮崎県		・アフターコンベンションの充実やユニークベニューの創出を図り、MICE誘致に注力する	宮崎市「第五次宮崎市総合計画」
50	長崎市	436,576	一般社団法人 長崎国際観光コンベンション協会	○ (地域DMO)	長崎市		・MICE機能の充実により、都市ステータスの向上などを図り、長崎に相応しいMICEの誘致を進める	長崎市「長崎市第四次総合計画」
51	鹿児島市	608,240	公益財団法人 鹿児島観光コンベンション協会				・魅力ある観光イベントの創出・充実、各種MICEの誘致に注力	鹿児島市「第五次鹿児島市総合計画」
52	沖縄4市	673,273	一般財団法人 沖縄観光コンベンションビューロー	○ (広域連携DMO)	沖縄県		・スポーツコンベンション、リゾートコンベンションに注力 ・MICEに絞った、「沖縄MICE振興戦略」を2017年にまとめている	沖縄県「沖縄21世紀ビジョン基本計画」 沖縄県「沖縄MICE振興戦略」

出所：各都市の公的書類を参考に筆者作成。

### 第3節 調査対象都市「神戸市」の概要

#### 1. 神戸市の概要

神戸市は、兵庫県の県庁所在地であり、9つの区より構成されている。9つの区は、様々な特色を有している。

灘五郷として知られ、古くからの日本酒の生産地である東灘区と灘区。三宮や元町、南京町や北野の異人館など、多くの商業施設や観光地を有する中央区。奈良時代、行基により築かれた大和田泊（神戸港）を有する兵庫区。神戸の履き倒れを象徴する、ケミカルシューズ産業が盛んな長田区。六甲山や有馬温泉を有する北区。平安時代に起きた一の谷の戦いの舞台であり、現在は京阪神地域随一の海水浴場でもある須磨区。明石海峡大橋の起点がある垂水区。1982年に垂水区から分区し、神戸研究学園都市や神戸複合産業団地といった西神ニュータウンを有する西区など、神戸市は、歴史的な産業や、にぎわいにあふれる市街地、美しい港や豊かな自然、伝統的な温泉など多種多様な特色が見られる。こうした特色を有する神戸市には、毎年多くの観光客が訪れている。

神戸市によると、2015年の観光入込客数は、3,598万人と過去最高を記録している。その内訳は、日帰り客1,779万人、宿泊客529万人、行祭事・イベント参加者が1,290万人である。また同市は、国際会議場や国際展示場などの大型MICE施設を有していることから、多くのMICEも開催されている。神戸国際観光コンベンション協会によると、2015年度に同市で開催された主なMICEは、神戸国際会議場で開催された国際会議<sup>194</sup>39件、国内会議192件、神戸国際展示場で開催された展示会など133件であったという。

このように、多くの観光客が訪れ、MICEの開催も盛んな神戸市は、観光庁より、我が国のMICE誘致競争を牽引する都市として、グローバルMICE都市に選定されている。選定要因は、同市が長年にわたって、コンベンションなどのMICEの誘致に注力し、MICE政策のノウハウを蓄積してきたことにある。

神戸市がMICE政策を注力するに至った契機としては、神戸ポートアイランド博覧会が挙げられる。以下では、神戸ポートアイランド博覧会と、それ以前に行われた日本貿易産業博覧会について確認する。

---

<sup>194</sup> 図表4-1に記載した通り、国際会議について日本政府観光局（JNTO）は、次の内容を選定基準としている。国際会議とは、国際機関・国際団体（各国支部を含む）又は国家機関・国内団体（各々の定義が明確ではないため特定の企業の利益を追及することを目的とした会議の取捨者を除くすべてが対象）が主催する会議で、参加者総数が50名以上、参加国が日本を含む3か国以上、開催期間が1日以上をいう。この基準は、2007年の統計より使用されている。

## 2. 神戸市における MICE 政策注力の契機

### 2.1 日本貿易産業博覧会の失敗

神戸市における MICE 政策の始まりは、戦後間もない 1950 年に開催された日本貿易産業博覧会（通称、神戸博。以降、神戸博と記載する）にまでさかのぼる。

神戸博は、1950 年 3 月 15 日から 6 月 15 日までの 3 カ月間、神戸市内の王子公園付近一帯及び、湊川公園付近で開催された。戦禍により神戸市は、市街地の約 7 割を失い、同市の産業を支える港湾も使用不可能になってしまった。このような状況下で、復興のために博覧会開催が発案されたわけだが、実際には多数の反対意見が寄せられていたという。通常、博覧会などの大型イベントは、会場建設などのインフラ整備が行われることから、多数の資金を必要とする。一般的に、これらの資金は、補助金や産業界からの協力により賄われるわけだが、当時の産業界は財閥解体の影響を受け、容易に協力できる状態ではなかったという。また、博覧会などの大型イベントは通常、好景気の時期に行われるのだが、発案された時期は、そのような状況にはなかったという。このように、不安定な経済状況の中で神戸博が発案されたことから、多くの反対意見が唱えられたのである。『新修神戸市史 行政編Ⅲ都市の整備』には、神戸博開催の反対意見として、次のような意見が記載されている。「博覧会は好景気の時期に、それに便乗しておこなうのが通常である。好景気であればこそ、経費の多くを補助金か寄付金によってまかなうことによって、経営の安全策をとることができた。これまでの博覧会はほとんどすべてそうしてきた。しかし、現在はそのような状況にはない」<sup>195</sup>。こうした反対意見が多数唱えられていたにも関わらず、当時の小寺市長はかえって開催の決意を固くしたという。結局、1949 年 4 月末に神戸市議会において博覧会開催の方針が決定し、神戸博は開催されることになった。開催の主な目的は 4 点ある。第 1 に、復興を遂げつつある神戸を内外に披露すること。第 2 に、日本にとっての貿易の重要性を国民に知らせること。第 3 に、外国の優れた製品・技術を日本に広く紹介すること。そして第 4 に、博覧会によって産業界を景気づけ、一般市民にも大いに景気づけをすることである<sup>196</sup>。

このような目的をもって開催された神戸博であるが、結果は巨額の赤字を出し、失敗に終わっている。1950 年 6 月 29 日の神戸新聞朝刊では、神戸博を次のように評価している。

「総工費五億円、みどりの摩耶山を背に海を見下ろす五万坪の王子会場、市内目抜き湊川会場、明確なテーマ展開法等々美しい神戸博ガールの前口上よろしく兵庫県ならびに神戸市が花の陽春に開幕した日本産業貿易博覧会（神戸博）は入場不振、二億円の赤字などの寂しい伴奏で去る二十六日その幕を閉じた」<sup>197</sup>。では、なぜ神戸博は失敗に終わったのか。失

<sup>195</sup> 新修神戸市史編集委員会（2005）662 ページ。

<sup>196</sup> 新修神戸市史編集委員会（2005）671～672 ページ。

<sup>197</sup> 神戸新聞社（1950）。



敗の原因としては、同時期に近隣の西宮市で「アメリカ博」が開催されていたこと<sup>198</sup>、経済界の不況による一般的な金詰まり、コミュニケーション活動の不手際<sup>199</sup>が指摘されている。なお、翌年以降、神戸市は10年間に渡り神戸博赤字補填予算を計上していた。

## 2.2 神戸ポートアイランド博覧会の成功

神戸市において MICE 政策が再び注目されたのは、1971 年の秋であった。前年には、大阪で日本万国博覧会（略称、大阪万博。英語表記、EXPO'70）<sup>200</sup>が成功裏に終わり、神戸市においても博覧会の開催が話題に挙がるようになった。しかし、神戸博が失敗に終わった経験から、すぐには決断に至らなかった。その後、博覧会の話題は一時沈静化するが、1973 年に第一次石油危機が発生したことから、不況打開策として、1974 年に再び話題に挙がるようになった。当時の宮崎市長は、神戸市職員として神戸博に関わっていたことから、博覧会に対して拒否感を抱いていたが、次第に博覧会の開催に関心を寄せるようになったという。その要因は、当時の河本通産大臣より、神戸市での条約博の開催を勧められたことに加え、建設中であったポートアイランドの完成記念式典を検討していたことが挙げられる。『新修神戸市史』では、宮崎市長が博覧会開催の決意を固めた背景として 4 つの要因を挙げている。第 1 に、第一次石油危機の発生により重厚長大産業の凋落が起こり、それによって落ち込んだ神戸経済に手を打つ必要があったこと、第 2 に、ポートアイランドを、当時、産業従事者が増えつつあったファッション産業の拠点とするために、博覧会を通じて神戸のファッション産業をアピールし、産業構造の転換を促がそうとしたこと、第 3 に、ポートアイランドの売却を円滑にするために、博覧会を通じてイメージアップを図ろうとしたこと、そして第 4 に、地元経済界からの後押しがあったことである<sup>201</sup>。

---

<sup>198</sup> 神戸市で神戸博が開催されていた同時期に、近隣の西宮市では、朝日新聞社と京阪神急行電鉄（現阪急電鉄）の主催により、アメリカ博が開催されていた。神戸博の入場者数は 100 万人であったのに対し、アメリカ博の入場者数は 200 万人を超えており、神戸博の顧客をアメリカ博によって食われた結果になった。

<sup>199</sup> 神戸博では、「神戸博ガール」が東京や大阪などの主要都市に出向き、派手な宣伝を行った。神戸博ガールによる宣伝活動は、各地で熱狂的な歓迎を受けていたが、それは、神戸博への関心ではなく、神戸博ガールに対するヤジ馬的好奇心であり、宣伝活動が神戸博の入場者数増加に繋がっていなかったと、神戸新聞（1950）は指摘している。

<sup>200</sup> 「人類の進歩と調和」をテーマとした日本万国博覧会は、アジア初、日本初の国際博覧会であり、当時としては史上最大の規模を誇り、国際博覧会史上初めて黒字となった。入場者数は、6,421 万人を記録し、2010 年に中国の上海で開催された上海国際博覧会に抜かれるまでは、万博史上最多の入場者数であった。

<sup>201</sup> 新修神戸市史編集委員会（2005）678、689 ページ。

その後の調査により、条約博<sup>202</sup>の開催は困難でることが判明したが、地方博<sup>203</sup>としても博覧会を開催することが進められた<sup>204</sup>。そして1978年8月8日、「ポートアイランドの完成を記念し、国の内外にPRするとともに、地域経済の飛躍的發展を図る」<sup>205</sup>ことを目的に、神戸ポートアイランド博覧会（通称、ポートピア’81。以降、ポートピア’81と記載する）の開催が発表された。「海の文化都市」をメインテーマに、サブテーマに「魅力ある海の未来都市」、「二一世紀のみなととくらし」、「広場としての太平洋」、「手をつなごう世界のふるさと」の4つが掲げられた。基本コンセプトの決定以降は、企業や外国からの出展や入場者の勧誘が積極的に行われた。とりわけ、入場者へのコミュニケーション活動は、パンフレットの配布やマスコットマークの決定、イメージポスターの配布、テーマソングの募集、ポートピアガールズによるPR活動、マスメディアを通じた広告活動など派手に展開されたが、パブリシティや出展企業のテレビ広告での告知などにより、宣伝経費は総予算の5%、15億程度に抑えられたという<sup>206</sup>。また、神戸博は、主ターゲットを団体、特に学校団体に絞っていた。この背景には、団体で来訪した後に家族連れなどで再来訪してもらう目的と、閑散期に団体客に来てもらうことで、需要の平準化を図る目的があったという。

ポートピア’81は、1981年3月19日に開会式が行われた。ゴールデンウィークの5月4日を第1のピーク、お盆休みの8月14日を第2のピーク、そして、9月15日の閉会を控えた週末である9月5日、6日を第3のピークとし、大盛況のうち、閉会式を迎えたという。また、開催期間中は、県民や市民により、道路の掃除や親切運動が行われた他、ポートピア’81を機会に、明るく住みよいまちづくりを一層盛り上げようという地域や業界団体の組織活動も活発的に行われ、これらの活動に兵庫県や神戸市、警察などの行政も積極的に協力したと記録されている<sup>207</sup>。

約6カ月間開催されたポートピア’81は、総入場者数1610万人、支出総額が242億4,700

---

<sup>202</sup> 条約博とは、国際博覧会条約に基づき国際博覧会事務局に承認された博覧会であり、承認を受けると、国際法上、国際博覧会（万国博覧会）を名乗ることができる。条約博には、一般博（現、登録博）と特別博（現、認定博）がある。

<sup>203</sup> 小林（2005）によると、地方博とは国内各地で開催される博覧会のことである。戦後初の地方博は、1948年に毎日新聞社主催により大阪市天王寺で行われた復興大博覧会であるといわれている。その後、1950年の神戸博をはじめ、1972年の岡山交通博覧会、1973年の日本海博覧会、1975年の福岡大博覧会など各地で地方博が開催された。そして、1981年に開催されたポートピア’81が大成功を収めたことから、以降89年までの間に37もの地方博が開催され、地方博ブームが到来したといわれた。

<sup>204</sup> 国際博覧会条約には、同一国で博覧会を開催する場合は、15年の間隔をあける必要があり、特別博でも5年間の間隔をあける必要があると規定されている。我が国では、1970年の大阪万博（一般博）の後、沖縄国際海洋博覧会（特別博）が1975年～76年1月まで開催された。そのため、神戸市で万国博覧会を開くには早くとも、1981年の1月であったが、ポートアイランドの完成が1978年に予定されており、タイミングが合わないと判断されたため、条約博ではなく地方博での開催が決定された。

<sup>205</sup> 新修神戸市史編集委員会（2005）681ページ。

<sup>206</sup> 新修神戸市史編集委員会（2005）693ページ。

<sup>207</sup> 財団法人神戸ポートアイランド博覧会協会（1982）472ページ。

万人に対して、収入総額 336 億 4,700 万人となり、94 億円の黒字を生み出した。加えて、その波及効果はさらに大きなものであった（図表 4-3 を参照）。『神戸ポートアイランド博覧会公式記録』によると、施設建設費、関連公共事業費などの投資、入場者や家計による消費額の総額は 4,875 億円であり、生産誘発額は、1 次生産誘発額及び 2 次生産誘発額を合計して、1 兆 9,887 億円であった。そのうち、神戸市内分は、5,707 億円である。また、ポートピア'81 は、大きな雇用創出効果も生み出している。同『公式記録』によると、ポートピア'81 による雇用創出効果は、14 万 8,991 人であり、うち神戸市内分は 4 万 456 人であった（図表 4-4 を参照）。とりわけ、建設投資による雇用創出効果が大きく、博覧会施設建設費及び関連公共事業費の合計は、年換算で 2 万 8,999 人の雇用機会をもたらした。これら生産誘発効果及び雇用創出効果に加え、『新修神戸市史 行政編Ⅲ都市の整備』では、次のような効果が記されている。第 1 に、神戸市の税収である。ポートピア'81 により、神戸市の税収は約 73 億円の増収となったと推計されている。第 2 に、ポータライナーや市バス、地下鉄の他、外郭団体の国民宿舎、水族館などの観光関連施設における事業収入の増収である。とりわけ、三宮駅とポートアイランドを結ぶポータライナーは、約 20 億円の収入を上げたという。第 3 は、恒久施設の建設である。神戸国際展示場、国際交流会館、市民広場、ポートアイランドスポーツセンターは、ポートピア'81 後もそのまま残り、現在も使用されている。また、パビリオンであった神戸プラネタリウムシアターと神戸館は、神戸市立青少年科学館として現在運営されている。そして、第 4 は、神戸市のイメージアップが図られたことである。ポートピア'81 の期間中、神戸の景観や関連施設を通じて、神戸市全体の好感度を全国的に高めたと認識している。

では、神戸博とポートピア'81 の成否を分けた要因は何か。筆者は次の 2 点が大きな要因であったと考えている。第 1 に、神戸市内の事業者や市民の協力である。博覧会などの MICE 政策を開催する際には、地域の多様な主体の協力を得られなければ、成功を収めることはできない。神戸博は、経済状況の不安定により産業界からの協力を得られなかったことに加え、市民からも多数の反対意見が出されていた。一方、ポートピア'81 では、寄付金や出展において産業界からの協力が得られ<sup>208</sup>、市民側からもポートピア'81 を機にまちづくりへの関心が寄せられた。このような、事業者や市民からの理解や協力を得られたことが、ポートピア'81 の成功要因であったと思われる。第 2 に、マーケティングの成功である。神戸博は、不明確な標的市場の選定、コミュニケーション活動の不手際に加え、同時期に近隣でアメリカ博が開催されている熾烈な競争環境の中、多数の反対を押し切って強行に開催されていた。一方、ポートピア'81 は、博覧会の基本コンセプトの明確化と、それに基づく出展者の誘致や標的市場の明確化、マス媒体やパンフレット、ポスターなどを使用した派手な広告と

<sup>208</sup> 当時の神戸市長である宮崎氏は、宮崎（1993）の中で、財界の総本山である経団連の会長であった土光敏夫会長をはじめ、銀行、メーカー、商社などあらゆる業界に飛び込み、協力を要請したと記している。そのような中で、企業より、開催期間などに関する意見をもらい、そうした意見に対しても対応していくことで、多くの企業からの協力を得られるようになったと回想している。

パブリシティによる効果的なコミュニケーション活動が行われていた。こうしたマーケティング活動の違いが、神戸博とポートピア'81の成否を分けたと思われる。

以上のように、ポートピア'81は、大きな生産誘発効果や雇用創出効果、市の税収増加、事業収入の増加といった経済波及効果に加え、インフラの拡充による街並みや市民生活環境の整備、神戸市のイメージ向上といった社会的効果を導いたわけだが、同時に、イベント事業やMICE政策のノウハウを、同市にもたらしめている。神戸市は、ポートピア'81以降、1985年のユニバーシアード神戸大会、1989年のフェスティック神戸大会といった大型大会の誘致、そして神戸ルミナリエや神戸ビエンナーレなどの大型イベントを成功させている。また、MICE政策に関しては、国内外の大型医学・医療系、理工学系のコンベンションや、企業ミーティング、展示会の誘致に成功している。こうしたイベント事業やMICE政策の成功の背景には、ポートピア'81を通じて培われたMICEの誘致、運営ノウハウ、人的ネットワークなどがあったと、神戸市は認識している。

図表 4-3：ポートピア'81の生産誘発効果

項目	博覧会施設建設費	関連公共事業費	直接要員関連消費	会場内消費	会場外神戸市内消費	市内家計線上げ消費	神戸市外消費	神戸市外家計線上げ消費	合計
投資額、消費額	637.3	1,546.5	54.9	290.6	668.6	38.7	1,605.1	33.7	4,875.4
1次生産誘発効果	1,830.9 (1,039.6)	4,022.8 (2,185.9)	94.4 (51.3)	517.7 (277.5)	1,208.2 (628.7)	70.0 (29.3)	3,017.8 (26.8)	58.0 (0.5)	10,819.8 (4,239.6)
2次生産誘発効果	1,169.8 (287.8)	2,940.9 (699.6)	97.4 (23.9)	524.5 (128.2)	1,192.6 (270.3)	72.6 (14.4)	3,006.0 (42.3)	63.6 (0.9)	9,067.4 (1,467.4)
生産誘発額	3,000.7 (1,327.4)	6,963.7 (2,885.5)	191.8 (75.2)	1,042. (405.7)	2,400.8 (899.0)	142.6 (43.7)	6,023.8 (69.1)	121.6 (1.4)	19,887.2 (5,707.0)

注 1) 単位：億円、56年価格

注 2) ( ) 内は神戸市内分

出所：財団法人神戸ポートアイランド博覧会協会（1982）470 ページより。

図表 4-4：ポートピア'81 による雇用創出効果

			神戸市内	神戸市外	全国
		博覧会施設建設費	7,981	11,627	19,608
		関連公共事業費	21,018	30,665	51,683
	建設関連小計		28,999	42,292	71,291
		直接要員関連消費	603	946	1,549
		会場内消費	3,244	5,078	8,322
		会場外神戸市内消費	6,822	12,074	18,896
		神戸市内家計繰上げ消費	361	785	1,146
	神戸市内消費小計		11,030	18,883	29,913
	神戸市内支出による雇用創出		40,029	61,175	101,204
	神戸市外消費	419	46,380	46,799	
	神戸市外家計繰上げ消費	8	980	988	
神戸市外支出による雇用創出		427	47,360	47,789	
合 計			40,456	108,535	148,991

注 1) 単位：人・年

注 2) 上記のほか、会場の直接要員 7,000 人（6 カ月間）の雇用がある

出所：財団法人神戸ポートアイランド博覧会協会（1982）471 ページより。

## 2.3 阪神・淡路大震災による神戸市内の被害

現在の神戸市を語る上で、阪神・淡路大震災の状況を確認せずには、語ることができない。というのも、現在の神戸市は、阪神・淡路大震災からの復興の上に成立しているといえるからだ。1995 年 1 月 17 日午前 5 時 46 分、兵庫県淡路市と神戸市を中心とした阪神・淡路大震災が発生した。戦後初めてのマグニチュード 7.3 の大都市直下型地震であり、同市のライフラインや施設、産業は、大きな被害を受けた。阪神・淡路大震災による人的被害は、死者 6,434 名、負傷者 43,792 名であり、うち神戸市における被害は、死者 4,571 名と全体の 71%、負傷者 14,678 名と全体の 33.5%を占めている。これらの数字から、同市における被害がとても大きかったことが伺える（図表 4-5 を参照）。

図表 4-5：阪神・淡路大震災の人的被害

	総数	兵庫県全体	比率 (%)	神戸市	比率 (%)
死者	6,434	6,402	99.5	4,571	71
行方不明	3	3	100	2	66.6
負傷	43,792	40,092	91.6	14,678	33.5

出所：神戸市（2011）25 ページ及び新修神戸市史編集委員会（2014）862 ページより。

阪神・淡路大震災は、神戸市の産業にも大きな被害をもたらした。震災による直接被害額は、市内の資本ストックだけでも約 7 兆円と推計されており、このほかに交通機関の麻痺や、震災の影響に伴う機会損失による被害が加わり、被害は神戸市内だけではなく、兵庫県、近畿地方、日本全体に及んだといわれている<sup>209</sup>。神戸市は従来、鉄鋼や造船をはじめとした重厚長大産業が主要産業であった。しかし、震災の影響で神戸市街地の本社は倒壊し、生産ラインもストップした。このような中で、企業の中には、神戸市内での再建をあきらめ、他の地域での再建を目指す企業もあった。例えば、神戸製鋼所は高炉・加工部門を神奈川県川崎市に移転、川崎重工業は、商船建造部門を香川県坂出市に移転するなど、同市の鉄鋼業や造船業は、縮小を余儀なくされた。その他にも、住友ゴム工業や日本製粉の神戸工場も、震災により閉鎖している<sup>210</sup>。

また、鉄鋼や造船とともに、神戸市の既存産業として履物業がある。京の着倒れ、大阪の食い倒れ、神戸の履き倒れといわれるように、同市においては履物業、とりわけ、ケミカルシューズといわれる靴の製造が盛んであった。ケミカルシューズとは、ポリ塩化ビニールなどの合皮樹脂を使用して作られた靴であり、昭和 20 年代後半からつくられるようになったという<sup>211</sup>。ケミカルシューズの製造は、主に神戸市の長田区で行われていた。1954 年、国鉄新長田駅開設を記念して、長田区の履物業者が「ケミカルシューズ」と銘打って展示会を開き、好評を博したことで、以降同市の履物業において最大の売上を誇る重要商品になったといわれている<sup>212</sup>。しかし、震災の影響で神戸市の履物業界は大きな被害を受けた。とりわけ、長田区から須磨区に渡るエリアは、震災による火災の被害が最も大きなエリアであったことから、同エリアに集積していた履物業者は、火災の被害を大きく受けたという。神戸市によると、長田区での全焼した建物戸数は 4,749 戸であり、これは全市の 68%に相当する<sup>213</sup>。これほどの大きな被害を受けた背景には、長田区にケミカルシューズ関連企業が集積していたことが原因であるといわれている。当時、長田区南部の 2 km<sup>2</sup> エリアには、約 1,600 社ものケミカルシューズ関連企業が集積していた<sup>214</sup>。これらの企業では、ケミカルシューズの製造に使用するビニール資材や、靴の底を付けるために使用するシンナー入りの糊など、可燃物が日常的に貯蔵、使用されていたため、震災発生の際、ケミカルシューズ工場を中心に火災が広がってしまったのである。神戸市は、震災により同市のケミカルシューズ関連企業の約 8 割が、全半壊または全半焼する壊滅的な被害を受け、被害総額は 3,000 億円にも及んだと発表している<sup>215</sup>。

以上のように、阪神・淡路大震災は神戸市の人口や都市機能、産業などに多大なる被害を

---

<sup>209</sup> 神戸市 (2011) 39～40 ページ。

<sup>210</sup> 神戸市 (2011) 40 ページ。

<sup>211</sup> 神戸市 (2014) 248 ページ。

<sup>212</sup> 神戸市 (2014) 248～249 ページ。

<sup>213</sup> 神戸市 (2011) 40 ページ。

<sup>214</sup> 神戸市 (2011) 40～41 ページ。

<sup>215</sup> 神戸市 (2011) 41 ページ。

もたらした。そのため、震災以降、神戸市は新たな発展に向けて、戦略産業の育成など復興に向けた取り組みを積極的に展開している。その取り組みの 1 つが、下記に示す神戸医療産業都市と、医学・医療系 MICE の誘致である。

## 2.4 神戸市の再活性化に向けて ―神戸医療産業都市と MICE 政策―

神戸市は、阪神・淡路大震災による被害や経済不況の中から神戸市を再活性化させるために、成長戦略として、神戸医療産業都市を推進している。従来このプロジェクトは、神戸医療産業都市構想として、震災からの復興を目指す神戸市再生の中核プロジェクトとして、位置づけられてきた<sup>216</sup>。

震災後の 1995 年 10 月に第四次神戸市基本計画が策定されたが、この中では健康福祉産業の振興を図ることが計画され、この計画に基づき、1996 年に世界保健機関健康開発総合研究センター（WHO 神戸センター）が設置された。神戸市が医療分野に注力するようになった背景には、次のような要因がある。まず、外部環境においては、超高齢化社会の進行や医療環境の変化、すなわち、医療に関する制度改革や規制改革の進行があった。同時に、我が国の先端医療や医薬品開発の遅れによる、医療産業の国際競争力の低下が懸念されていた。一方、内部環境においては、震災復旧後の新しい産業振興、少子高齢化に対応した医療・福祉関連サービスの体制構築という課題があった<sup>217</sup>。このような環境の中で、神戸市の持つ強みとして、関西圏の各大学や研究機関における我が国随一の生命科学研究の集積、大阪道修町の薬品関連会社の集積、WHO 神戸センターの誘致成功、播磨科学公園都市の大型放射光施設「Spring-8」などの高度医療関連技術資源、新素材などの多様な技術シーズを持つ産業集積、アジアをはじめとする諸外国とのネットワークなどが注目され、同市の新たな成長産業として医療産業が注目され、神戸医療産業都市構想が進められるに至ったのである。そして 1998 年 9 月、当時の矢田市長が医療産業都市構想を検討することを公表し、10 月に、当時の神戸市立中央病院長であった井村裕夫氏<sup>218</sup>を座長に、神戸医療産業都市構想懇談会が設置され、具体的な検討に入ったのである<sup>219</sup>。

神戸医療産業都市は、「雇用の確保と神戸経済の活性化」、「先端医療技術の提供による市民福祉の向上」、「アジア諸国の医療水準の向上による国際貢献」という 3 つの目的のもと、医療機器などの研究開発、医薬品などの臨床研究支援（治験）、再生医療などの臨床応用という 3 つを主な研究分野にしている。1998 年の懇談会設置から 19 年が経過し、神戸医療産業都市の拠点であるポートアイランドには、現在、336 の企業や団体が進出しており<sup>220</sup>、その分野は、医薬、再生科学、医療用機器、機会金属、光学機器の他、コンサルティング、

<sup>216</sup> 明石（2009）7 ページ。

<sup>217</sup> 新修神戸市史編集委員会（2014）309～310 ページ。

<sup>218</sup> 現、先端医療振興財団名誉理事長。

<sup>219</sup> 新修神戸市史編集委員会（2014）309 ページ。

<sup>220</sup> 2017 年 5 月 31 日現在。

大学、学会、情報処理、会計サービスなど多岐に渡っている。企業や団体の誘致活動は、2000年前半より行われているが、2016年までの間、進出企業・団体数と雇用者数は一貫して増加傾向を示している（図表 4-6 を参照）。

このように、医療産業を戦略的産業として位置づけている神戸市では、神戸医療産業都市と MICE 政策を結び付け、医学・医療系 MICE の誘致を積極的に行っている。神戸市の DMO である神戸国際観光コンベンション協会によると、同市の MICE 推進事業では、医学・医療系国際会議、工学系国際会議、大学、企業を標的市場に選定し、関西エリアのみならず、全国に営業活動を展開している。こうした営業活動の結果、JNTO が発表している『2015 年 国際会議統計』によると、2015 年に神戸市で開催されたコンベンションは 113 件であり、我が国の都市別で 8 位となった。そして、113 件のコンベンションのうち、72 件は科学、産業、医学の学術分野に関するものであり、とりわけ医学分野については 33 件を占めたという<sup>221</sup>。また、神戸ポートピアホテルによると、同ホテル及び神戸国際会議場、神戸国際展示場において 2015 年に開催された MICE は、その大半が医学・医療系の国際会議となっている（図表 4-7 を参照）。

神戸医療産業都市と MICE 政策の繋がりとは、医学・医療系国際会議の誘致を目指している点だけではなく、会議開催期間にも確認することができる。既述の通り、現在、神戸医療産業都市には 336 の企業や団体が集積しているが、医学・医療系国際会議の開催期間には、「施設利用、公開講座支援、ブース出展、見学バス手配、研究者の相互交流などが実施され、進出企業とコンベンションの連携、企業誘致とコンベンションの連携も図られている」<sup>222</sup>。また、三木（2007）が神戸医療産業都市に進出している企業に対して行ったクラスターの評価に対するアンケートでは、カンファレンス・セミナー・会議等の開催しやすさ、人脈や人的ネットワークのつくりやすさ、最新情報の入手しやすさなどが上位を占めており、MICE 開催などによる最新情報の入手しやすさ、人的ネットワークの構築のしやすさという項目が、進出企業の満足度や重要度において高い位置を占めていることがわかる（図表 4-8 を参照）。

このように神戸市は、神戸医療産業都市構想という新たな成長戦略を推し進め、その成長戦略との関わりの中で MICE 誘致を推し進めている。こうした点から、同市における MICE 誘致戦略は、従来のような不況打開策としての博覧会や、一時的な経済波及効果の追求といった大型イベント誘致とは一線を画し、都市の長期的な成長のための手段として、MICE 誘致を推し進めていると理解することができる。

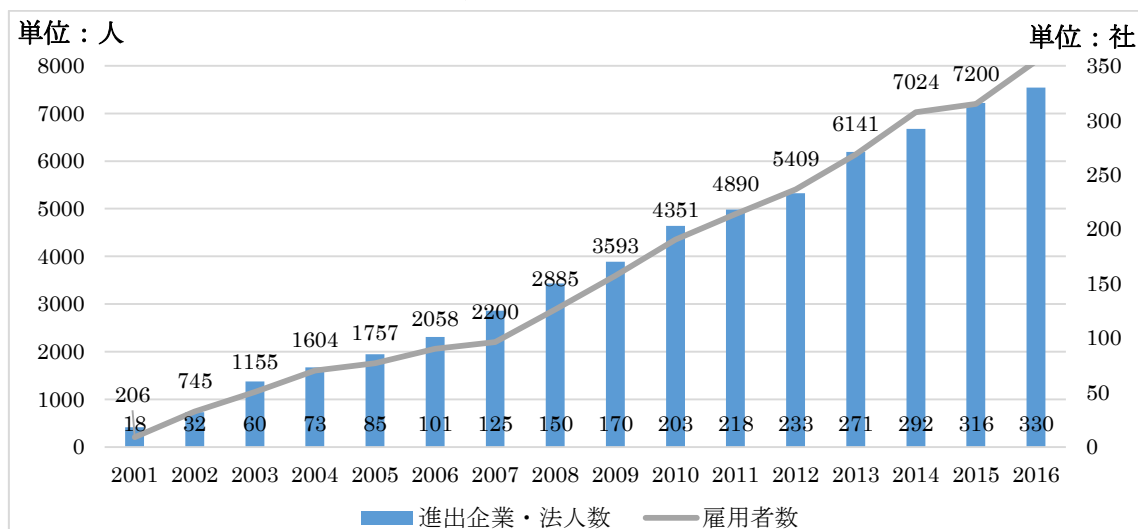
---

<sup>221</sup> 神戸新聞社（2016）。

<sup>222</sup> 林（2011）22 ページ。



図表 4-6：神戸医療産業都市進出企業・法人数及び雇用者数の推移



出所：神戸医療産業都市 HP「神戸医療産業都市について -これまでの経済効果-」より。

図表 4-7：2015 年に神戸市で開催された主な MICE

年度	月	名称	参加人数	医学及び関連分野
2015年	12月	CVMW(Cardiovascular and Metabolic Week)2015 -心血管代謝週間-	500名	○
	12月	第38回日本分子生物学会年会(BMB2015)	13,000名	○
	11月	SIGGRAPH ASIA 2015	1,500名	
	10月	第66回日本皮膚科学会中部支部学術大会	1,100名	○
	10月	第2回アジア体外循環技術医学会	200名	○
	7月	第38回日本神経科学大会	3,200名	○
	7月	第10回水道技術国際シンポジウム	10,000名	
	7月	第30回宇宙技術および科学の国際シンポジウム	1,200名	
	6月	第49回日本作業療法学会	6,500名	○
	6月	第4回アジア頭頸部癌学会・第39回日本頭頸部癌学会	1,700名	○
	5月	日本麻酔科学会 第68回学術集会	8,000名	○
	5月	第88回日本整形外科学会学術総会	10,000名	○
	3月	日本薬学会第135年会	10,000名	○
	3月	第120回日本解剖学会総会・全国学術集会 第92回日本生理学会大会合同大会	2,500名	○
	3月	第37回日本造血細胞移植学会総会	2,500名	○
	2月	第30回日本環境感染学会総会・学術集会	6,000名	○
	2月	第30回日本静脈経腸栄養学会学術集会	10,000名	○

出所：神戸ポートピアホテル「主な MICE の実績」を参考に筆者作成。

図表 4-8：進出企業による神戸医療産業クラスターの評価

項目	重視度×満足度
空港等の交通アクセス	10.78
最新情報の入手しやすさ	9.45
人脈や人的ネットワークのつくりやすさ	9.20
当地にることによる知名度の向上	8.96
行政の支援	8.92
研究環境(RI施設・動物実験施設等)の整備状況	8.70
研究をサポートする施設・設備、企業の多さ	8.66
カンファレンス・セミナー・会議等の開催しやすさ	8.36
ビジネスパートナーの得られやすさ	8.33
人的確保のしやすさ	7.86
社員の人材育成のしやすさ	7.65
公的研究費の得られやすさ	7.54
特許申請に関する支援	7.44
薬事申請に関する支援	7.22
緑の豊かさなどのアメニティ環境	7.07
資金の集まりやすさ	6.93
食事や買い物などの都市環境	6.44

出所：三木（2007）31 ページより

#### 第 4 節 神戸市の都市戦略における観光・MICE の位置付け

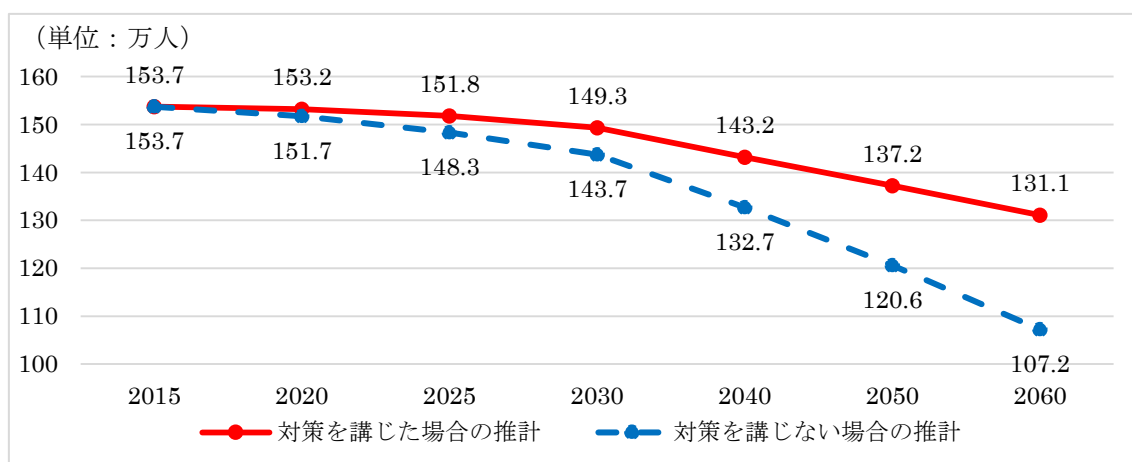
実態調査に入る前に、神戸市の都市戦略において、観光・MICE がどのように議論されているかを確認しておこう。神戸市では、2017 年 3 月に『神戸創生戦略第 3 版』を策定している。この戦略は、国において、「まち・ひと・しごと創生法」が 2014 年 11 月に策定されたことを受け、発表されたものである。まち・ひと・しごと創生法は、「少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少の歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していく」<sup>223</sup>ことを目的としている。この法律を踏まえ神戸市では、人口の現状と将来展望を提示する「神戸人口ビジョン」と、人口減少に対応するべく、今後 5 ヶ年の具体的な事業をまとめた「神戸創生戦略」から成る『神戸創生戦略第 3 版』を策定している。

はじめに、神戸人口ビジョンに基づき、神戸市の人口について確認する。神戸市の総人口は、2014 年 10 月 1 日時点で約 153 万 7 千人であり、1955 年の約 98 万 6 千人と比較すると 1.5 倍に増加しているものの、近年は人口増加率が鈍化している。2012 年には人口増加率が-0.2 となったことから、人口減少局面に入っている。2017 年 4 月 1 日時点での人口は、153 万 858 人であり、全国の都市の中では、東京都区部、横浜市、大阪市、名古屋市、札幌

<sup>223</sup> 衆議院「まち・ひと・しごと創生法」第一章総則、第一条（目的）。

市、福岡市<sup>224</sup>に次いで 7 位に位置付けている。こうした人口減少下において、神戸市では神戸創生戦略を設定し、人口減少への対策を講じている。なお、神戸市は、神戸創生戦略を実行することにより、実行しない場合に比べて 23.9 万人の人口を維持できると予測している（図表 4-9 を参照）。

図表 4-9：神戸市における人口の将来展望



出所：神戸市（2017）『神戸創生戦略第 3 版』58 ページより。

次に、神戸創生戦略について確認する。同戦略は、2015 年度から 2019 年度までの 5 カ年を計画期間としている。ここでは、「年間 12,000 人の出生数を維持」、「若者の神戸市への転入を増やし、東京圏への転出超過年間 2,500 人を解消」という 2 つの全体目標のもと、「安定した雇用を創出する」、「新しいひとの流れをつくる」、「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」、「時代に合った地域をつくり、安全な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」といった 4 つの基本目標を設定している<sup>225</sup>。これら 4 つの基本目標には、それぞれ具体的な施策が設定されており、観光・MICE は、新しいひとの流れをつくる上で重要な役割を担っている。

基本目標の 1 つである、「新しいひとの流れをつくる」では、東京圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）への若年世代の転出超過数の解消に向け、2014 年度の 2,458 人の転出超過数を、2019 年には解消するという数値目標を示している。この数値目標を達成させるた

<sup>224</sup> 各都市の人口は次の通り。東京都区部 942 万 1,088 人、横浜市 372 万 8,124 人、大阪市 270 万 4,557 人、名古屋市 230 万 3,070 人、札幌市 195 万 7,685 人、福岡市 155 万 7,669 人（2017 年 4 月 1 日時点）。

<sup>225</sup> 神戸市（2017）62 ページ。

めに、10の具体的施策<sup>226</sup>が出されているが、観光客の誘致は具体的施策の1つに位置づけられている。神戸市は、観光客を誘致する事業として、12の事業を設定しており、この中では、神戸市の観光に関わるマーケティング及びマネジメントを一本化するプラットフォームとしてDMOを構築すること、MICE市場に焦点を当て、MICE政策を推進していくことなどが提示されている（図表4-10を参照）。なお、12の事業を進めることで実際に観光客の誘致に繋がり、新しい人の流れをつくることができたか否かを把握するために、ここでは13の重要業績評価指標が設定されている。この中では、国際会議の開催件数を2014年の82件から2019年には110件に増加させ、中・大規模の国内会議の開催件数を2014年の50件から2019年には60件に増加させることが示されている。また、国際会議、多くの海外からの招聘客を伴う大・中規模国内会議は、外国人観光客、市内宿泊客、観光入込客の増加に繋がり、延いては、神戸市内における観光消費額の増加に繋がることから、それらについてもKPIが設定されている。外国人観光客は、2014年の74.5万人から2020年には130万人、市内宿泊数は、2014年の508万人から2019年には590万人、観光入込客数は2014年の3,543万人から2019年には3,900万人に増加させることが目指されている。またそれらに伴い、神戸市内における観光消費額は、2014年の3,260億円から2019年には3,700億円に増加させることが示されている。

---

<sup>226</sup> 観光客の誘致以外の具体的施策は、「移住・定住の促進」、「大学等の活性化」、「都心・三宮の再整備」、「開港150年・ウォーターフロントの再整備」、「新長田地区の活性化」、「[神戸里山暮らし]の促進」、「六甲山の魅力化促進」、「神戸ブランドを牽引する魅力あふれるまちづくり」、「芸術・文化・スポーツの振興」の9つの施策である。

図表 4-10：神戸市における「観光客の誘致」に向けた主な事業

	主な事業名	内容
①	「神戸のライフスタイル」魅力の見える化・発信	食や商業、農業といった神戸の文化・ライフスタイルに根ざした多彩な魅力を発信し、磨き上げるとともに、神戸地場商品の総合演出などにより観光魅力の見える化に取り組む。映像作品の誘致を通じた魅力の再発見を進めるなど、これらの魅力の国内外へのプロモーションを強化し、交流人口の増加、神戸移住につなげる。
②	メディアの複合的な活用による訪日観光・神戸ブランドPRの推進	海外向けに、様々なメディアを複合的に組み合わせた効果的なPRを行い、国際観光や神戸産品の進出を総合的に進める。
③	地域全体の観光マネジメントを一本化するプラットフォームの構築	地域資源・観光資源の付加価値向上を目指し、「神戸DMO」の構築など地域全体の観光マネジメントを一本化するプラットフォームの構築を推進する。
④	ICTを活用したおもてなし環境の構築	外国人観光客が気軽に利用できる公衆無線LAN環境の整備を進めるとともに、リアルタイムな観光情報を提供するクラウド型のサービスを利用し、ICTを活用した総合的な外国人観光客等の受け入れ環境の底上げを進める。
⑤	夜間景観を活かした新たな魅力づくり	神戸市夜間景観形成実施計画に基づきフラワーロード「光のミュージアム事業」や神戸大橋のライトアップなどを実施するとともに、市内の商店街・小売市場における夜のにぎわいイベントなどの魅力的な取り組みを発信する。
⑥	須磨海岸エリアの再整備	遠浅海岸や散歩道などの整備、漁業の振興や須磨海浜公園のリノベーションなどを行い、エリア全体が一体となって、多くの市民や観光客で憩いにぎわう場とするための魅力向上を図る。
⑦	クルーズ客船誘致の強化	港都神戸の景観の一部にもなっているクルーズ船の入港は、国際都市神戸を世界にアピールできる機会であるとともに、インバウンド客による市内経済への波及効果も見込まれることから、近年急成長しているアジアクルーズ等の客船誘致に取り組む。
⑧	神戸らしい景観が見える場所の整備・育成	「神戸らしい眺望景観50選10選」に選定されたビューポイント（視点場）を積極的に情報発信し、訪れる人が神戸の街の魅力を体感出来る場として整備、育成する。
⑨	歴史的建築物等の保全活用	建築専門家や活用促進団体など民間団体との連携強化を図り、所有者や活用事業者とのマッチングや保全活用のための資金収集の仕組みなどを構築することにより、地域の文化を伝える古民家、開港以降に建てられた近代建築物や異人館・相楽園など歴史的建築物の保全・活用を行い、神戸ならではの景観を次世代に継承するとともにまちのにぎわいづくりや活性化を図る。
⑩	神戸地場産業のプロモーション	アパレル、シューズ、真珠、清酒、スイーツ、パンなどの神戸地場商品とセレクトショップなどとの協業やイベント等を通じて、神戸地場商品の高付加価値化及び情報発信を図るとともに、東京等における販路拡大及び干葉商品を通じた誘客に取り組む。
⑪	G7神戸保健大臣会合等を契機とした神戸の発信	2016年9月のG7神戸保健大臣会合や2019年10月のISPO（国際義肢装具協会世界大会）2019などの開催にあたり、国内外から多くの政府関係者、報道関係者、技術者が神戸を訪れる機会を捉えて神戸市の魅力や取り組みを国内外に発信する。
⑫	MICEの推進	産官学連携を強化し、MICE振興の機運醸成や誘致強化策を推進するとともに、インセンティブツアー（報奨・研修旅行）の誘致強化など海外誘致機能の拡充により、神戸経済の活性化と神戸ブランドの向上を図る。

出所：神戸市（2017）『神戸創生戦略第3版』91～94 ページを参考に筆者作成。

## 第5節 実態調査

### 1. 調査対象組織の概要 ―神戸市のDMO「一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会」―

神戸市においては、一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会が、地域DMOとして観光庁に登録されている。同協会は、「観光事業を国内外において推進するとともに、コンベンションの誘致・支援等の事業を行うことにより、神戸経済の発展と市民文化の向上、さらには国際交流及び国際親善に寄与すること」<sup>227</sup>を目的に、神戸市全額出捐により1987年4月1日に設立された。当初は、財団法人神戸国際観光協会として発足し、その後1999年4月1日に、財団法人神戸国際観光コンベンション協会に名称を変更、2013年4月1日に、一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会に再度名称を変更し、現在に至っている。同協会は、上記の目的に基づき、9つの事業を展開している。

<sup>227</sup> 一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会「定款」第2章第4条。

第 1 の事業は、観光誘致宣伝事業である。この事業では、神戸市への観光客誘致のために、神戸市、神戸商工会議所、市内の宿泊施設及び観光施設、旅行業者などで構成される Feel KOBE 観光推進協議会や、神戸市観光・ホテル旅館協議会などとの連携を通じて、国内・国際観光プロモーション、教育旅行プロモーションの実施などの、コミュニケーション活動を実施している。

第 2 の事業は、観光客受入事業である。この事業では、観光客の再訪意欲を生み出すために、受入体制の充実に努めている。具体的には、JR 三ノ宮駅、JR 新神戸駅、北野の 3 箇所における観光案内所<sup>228</sup>の運営やクルーズ客船の積極的な誘致・受入、観光客の利便性や回遊性の向上を目的に、市内主要観光施設で利用可能なクーポン「神戸街遊券」の発行や、都心部の観光地を巡るシティー・ループ<sup>229</sup>の、一日乗車券の販売などを行っている。また、神戸市内の観光関連事業者を対象に、研修や観光情報の提供も実施している。

第 3 の事業は、観光推進事業である。この事業では、毎年 12 月に開催されている神戸ルミナリエ<sup>230</sup>などのイベントの開催や、神戸マラソンなどに後援し、開催 PR を行うことでまちの賑わいと集客観光を図る事業の他、夜景観光やウエディングの誘致を図ることで、滞在型観光の推進を図っている。

第 4 の事業は、フィルムオフィス事業である。この事業は神戸市との連携で行われ、神戸での映画・テレビ・コマーシャルなどのロケ誘致を行うことでメディア露出がなされ、神戸市の情報発信に繋がることを目的としている。

第 5 の事業は、MICE 推進事業である。既述の通り神戸市では、市の成長戦略である神戸医療産業都市との関わりの中で MICE を捉えていることから、医学・医療系国際会議が多く開催されている。同協会では、コンベンション誘致活動の強化として、医学、工学系の学会、大学、企業を標的市場に選定し、全国で営業活動を展開するとともに、神戸市内のホ

---

<sup>228</sup> 外国人観光案内所対して、日本政府観光局は 3 つのカテゴリー認定を行っている。カテゴリー 1 は、常駐でなくとも何らかの方法で英語対応が可能で、地域の案内を提供する施設。カテゴリー 2 は、少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐し、区広域の案内を提供できる施設。そして、カテゴリー 3 は、常時英語による対応が可能であり、その上、英語を除く 2 つ以上の言語での案内が常時可能な体制がある施設。この施設は原則年中無休で開所され、全国レベルの観光案内が提供される。また、Wi-Fi などの環境も整えられ、ゲートウェイや外国人来訪者が多い地区に立地されている。神戸市においては、JR 三ノ宮駅、JR 新神戸駅の観光案内所がカテゴリー 3 の認定を受けており、北野の観光案内所がカテゴリー 1 の認定を受けている。

<sup>229</sup> シティー・ループは、神戸交通振興株式会社により運行されている。

<sup>230</sup> 神戸ルミナリエは、阪神・淡路大震災犠牲者の鎮魂の意を込めると共に、都市の復興・再生絵の夢と希望を託すことをコンセプトに、1995 年より毎年 12 月に開催されている。同イベントは、神戸ルミナリエ組織委員会の主催で行われ、組織委員会は、一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会、兵庫県、神戸市、神戸商工会議所、公益社団法人ひょうごツーリズム協会、Feel KOBE 観光推進協議会により構成されている。開催期間中は、神戸市内旧外国人居留地及び東遊園地地区において、幾何学模様のイルミネーションが飾られる。

テルなどが参画する神戸コンベンション誘致協議会との連携を強化することで、官民一体となった MICE 誘致の充実を図っている。MICE の誘致活動は国内のみならず、海外に向けても行われている。海外への誘致活動では、日本政府観光局との共同で、会議開催決定権者の招請事業を推進している。また、このような積極的な誘致活動に加えて、MICE 主催者や事務局に対する、広報支援、交通機関との連絡調整、助成金の申請、ユニークベニユー<sup>231</sup>の紹介など、サポートサービスも展開している。同協会が、こうしたサポートを展開できる背景には、ポートピア'81以来蓄積してきた MICE の知見と、地元との連携がある。同協会は、経済や社会に対する波及効果が大きい MICE の誘致促進を目的に、地元の MICE 関係団体と連携し、補助金の交付と様々なサービスをパッケージにした「Meet in Kobe」を展開している。Meet in Kobe には、旅行業者、ホテル・旅館、PCO<sup>232</sup>（会議事務局代行業）、通訳会社、コンベンション施設、交通機関、会場設備・設営会社、観光施設、客船会社、ケータリング・お弁当会社、レストラン、土産店など、主に神戸市内の MICE 関連団体が支援団体として加盟しており、主催者や事務局が、多様な MICE に関する情報やサービスに容易にアクセスできる仕組みが築かれている。こうした地元との連携は、産業界だけではない。同協会は、市民の MICE への理解を進めるためにコンベンションなどに併催される市民公開講座の開催支援を進め、コンベンション参加者と市内事業者との交流機会を創出している。

第 6 の事業は、国際会議場、国際展示場の管理・運営事業である。同協会は、日本コンベンションサービス株式会社、株式会社神戸ポートピアホテルとともに、「神戸コンベンションコンソーシアム」を形成しているが、神戸コンベンションコンソーシアムは、神戸国際会議場及び神戸国際展示場の指定管理者に選定されている。

第 8 の事業は、観光関連施設の管理運営事業である。同協会は、有馬温泉、北野、須磨の 3 地区における観光関連施設の指定管理を受けている。

そして、第 9 の事業は、「ポートピア'81 記念基金」による補助事業であり、ポートピア'81 記念基金を管理し、神戸市内で開催される国際会議などへの補助を行っている。

以上、9 つの事業である。なお、これらの事業のうち、組織の収入への貢献が最も大きい事業は、国際会議場、国際展示場の管理・運営事業である。神戸国際観光コンベンション協会は、観光庁登録の日本版 DMO の中で収入額が最も大きい組織であるが(図表 4-11 参照)

---

<sup>231</sup> 日本政府観光局は、ユニークベニユーを、歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場としている。従来、MICE の会議やレセプションは、大型会議施設やホテルが一般的であった。これらの施設での開催は依然として一般的であるが、加えて、ユニークベニユーでの開催も昨今増えつつある。例えば、観光庁は、ユニークベニユーの開発・利用促進事業として、これまで開催されたユニークベニユーをリスト化した『ユニークベニユーベストプラクティス集』を発表している。なお、神戸市においても、Meet in Kobe の支援団体である神戸どうぶつ王国（旧神戸花鳥園）や、クルーズ船のルミナス神戸 2、コンチェルトなどにおいてユニークベニユーレセプションが行われている。

<sup>232</sup> PCO とは、Professional Congress/Convention/Conference Organizer の略である。

その背景には、「神戸市と密接に連携をとりながら、市からの補助金・委託金による安定的な資金運営を行うと共に、公の施設の指定管理や自主財源にも取り組みながら、必要な財源を確保していく」<sup>233</sup>という、自律的かつ継続的な活動に向けた運営資金確保の取組方針がある。同協会による、平成 30 年度の収入及び調達方法の見通しでは、収入合計が 30 億 3368 万 5 千であり、そのうち指定管理事業による収入は 15 億 2135 万 9 千と、収入合計の約 50%を占めている（図表 4-12 参照）。同事業の指定期間は、平成 28 年 4 月 1 日より平成 32 年 3 月 31 日までの 5 年間であり、単年度ごとの補助金などと比較すると安定した資金調達方法といえる。

以上が、神戸市の地域 DMO である一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会の概要である。実態調査においては、同協会を神戸市の DMO として認識し、同協会による MICE への取組みを、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点に基づき分析することを試みる。

図表 4-11：神戸国際観光コンベンション協会と他の DMO 収入比較（上位 10 組織）

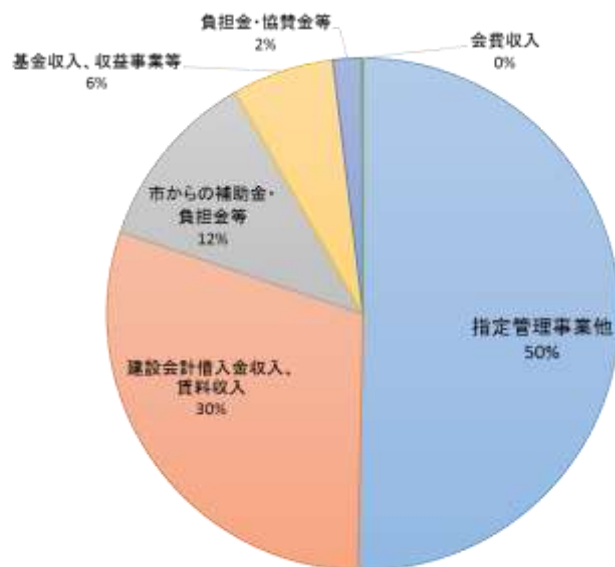
No	DMO名	（前年度）	収入合計	補助金・負担金(公的)				補助金・負担金・寄付 民間	会費収入	事業収入				その他収入			
				国	都道府県	市町村	区分不明			収益事業収入	その他事業・雑収入	委託費	指定管理・施設管理受託収入	その他	繰越金	建設金計借入金収入、賃料収入	特定資産運用益等
1	(一財)神戸国際観光コンベンション協会	30	3,022,685,000			346,995,000		54,633,000	2,374,000	194,479,000			1,521,358,000			902,846,000	
2	(公財)大阪観光局	31	948,000,000	140,000,000	250,000,000	250,000,000			55,000,000	253,000,000							
3	(公社)山形県観光物産協会	31	704,332,000		587,672,000			5,000,000	16,541,000	33,669,000			55,699,000	5,567,000			184,000
4	(一社)長崎国際観光コンベンション協会	30	691,696,168	24,000,000	9,112,500	139,910,377		200,000	24,115,219	426,667,402	5,462,506	55,228,164			7,000,000		
5	(公社)京都市観光協会	30	674,263,000			22,493,000			66,000,000	584,172,000	100,000						1,296,000
6	(公社)香川県観光協会	29	600,000,000		444,000,000	74,000,000		7,400,000	7,600,000	12,000,000			55,000,000				
7	(一社)墨田区観光協会	29(見込)	600,000,000					200,000	10,000,000	354,800,000		235,000,000					
8	(株)藤原川内市観光物産協会	30	535,700,000							359,480,000	5,760,000	170,480,000					
9	(公財)みやぎ観光コンベンション協会	30	459,700,000		328,000,000	38,000,000	30,000,000		31,000,000	3,700,000					24,000,000		5,000,000
10	(公社)とやま観光推進機構	30 (28年度ベース)	450,960,000		341,000,000		300,000	29,000,000	55,000,000			13,000,000			12,000,000		660,000

出所：各日本版 DMO の「日本版 DMO 形成・確立計画」を参考に筆者作成。

<sup>233</sup> 一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会『日本版 DMO 形成・確立計画』7 ページ。



図表 4-12：2018 年度神戸国際観光コンベンション協会収入割合の見通し



出所：一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会「日本版 DMO・形成確立計画」を参考に筆者作成。

## 2. 聞き取り調査の調査概要

聞き取り調査は、一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会の MICE 誘致部に所属をする職員に対して行った。予め、筆者が神戸国際観光コンベンション協会に電話にて連絡をし、調査の目的及び調査内容の説明を行い、聞き取り調査の受諾のお願いと、インタビューの選定をお願いした。インタビュー決定後は、担当者に対して調査票を送付し、聞き取り調査に先立ち、調査票のご記入をお願いした。そして、2017 年 8 月 28 日、神戸国際観光コンベンション協会の事務所会議室において、聞き取り調査を行った。聞き取り調査のインタビュアーは筆者であり、インタビューは、MICE 誘致部に所属する 2 名の職員であった。聞き取り調査は、事前にご記入頂いた調査票に基づき行った。

図表 4-13：聞き取り調査の調査概要

調査概要	
調査票のご記入期間	2017年8月18日（金）～24日（木）
聞き取り調査日時	2017年8月28日（月）15時～16時15分
場所	一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会事務所会議室 （兵庫県神戸市中央区港島中町6-9-1）
インタビュアー	筆者
インタビュー	MICE誘致部所属の職員2名

出所：筆者作成。

### 3. 聞き取り調査の結果

#### 3.1 ディスティネーション・マーケティング

インタビューは、ディスティネーション・マーケティングを、需要創出のための活動として認識している。ここにおける需要創出とは、レジャー観光や MICE の需要を創出することである。インタビューは、MICE 市場を標的とし、MICE 需要の創出を導くためには、神戸市が持つ資源を深掘し、MICE 主催者に訴求していくようなコンテンツを開発し、届けていくことが必要であると認識している。

以下では、神戸市における MICE 市場を標的とした場合の、ディスティネーションエリアとその構成要素、ターゲティング及びポジショニング、コンテンツ開発、マーケティング活動への評価について、聞き取り調査を通じて知り得たことを論ずる。

##### 3.1.1 ディスティネーションエリアとその構成要素

主催者が MICE を開催する際には、MICE 開催の目的が存在する。MICE の主催者は、その目的が達成される最適なスポットはどこかを考えるため、開催地としては、それを満たす要素が存在していることが必要である。神戸国際観光コンベンション協会は、主催者のニーズとして、円滑な会議運営、参加者の発表機会の確保、充実した宿泊施設などを想定している。これを満たす基礎的な要素として、同協会では、会議展示スペース、周辺の宿泊施設、主要駅や空港からのアクセス網を挙げており、神戸市を、4つのディスティネーションエリアに分割している。

第1のエリアは、新神戸エリアである。新神戸エリアは、山陽新幹線の駅である新神戸駅と中心市街地である三宮が徒歩圏内にあり、優れたアクセス網が整備されている。このエリアでは、1,100人が収容可能な神戸芸術センターでの大規模会議の他、100人規模と小さいながらも、北野異人館旧レイン邸や北野クラブソラなど、歴史的な異人館を活用した特別感のあるパーティーを開催することが可能である。また、宿泊施設は、593部屋所有し1,063人の宿泊が可能な ANA クラウンプラザ神戸、160部屋所有し189人の宿泊が可能なグリーンヒルホテル神戸、49部屋を所有し、104人の人々の宿泊が可能な北野プラザ六甲荘などが整備されている。同エリアは、六甲山や布引の滝などの自然や有馬温泉が近く、それらの資源は、会議前後のエクスカーションに活用されている。

第2のエリアは、ポートアイランドエリアである。同エリアは、複数の会議施設、宿泊施設を有する我が国最大の MICE エリアであり、開設以来、約 4,600 以上の国際会議が開催されている。同エリアには、三宮よりポートライナーで訪れることが可能であることに加え、神戸空港からも約 8 分で訪れることが可能である。また、神戸空港には関西国際空港より高速船ベイシャトルを利用して訪れることが可能であることから、同エリアには国内外か

らのアクセス網が整備されている。同エリアには、1,702 人が収容可能で、様々なコンベンションやシンポジウム、セミナーの開催が可能なポートピアホール、21 の中規模会議室と、692 人が収容可能なメインホールと、360 名が収容可能な国際会議室がある神戸国際会議場、3 つのホールを持ち、合計で 13,600 m<sup>2</sup>にも及ぶ神戸国際展示場、そして、約 8,000 人が収容可能で会議や展示会の他、多くのコンサートなども開催されている神戸ポートアイランドホール（通称：ワールド記念ホール）などが存在し、大小様々な MICE を開催することが可能である。また、バンケット会場については、神戸ポートピアホテル内の大小 36 の宴会場に加え、1,000 人まで収容が可能で、ベゴニアで飾られた豪華な雰囲気の中で特別感のあるパーティーを楽しむことができる神戸動物王国などが、ユニークベニューとして整備されている。加えて、宿泊施設も、745 部屋を所有し、1,411 人の宿泊が可能な神戸ポートピアホテルの他、ホテルパールシティ神戸、アリストンホテル神戸といった 3 つのホテルが整備されている。そして、同エリアの最大の特徴は、神戸医療産業都市と隣接していることである。そのため、MICE の多くも医学・医療系のコンベンションであるが、同エリア内の神戸医療産業都市の企業や研究室も、資源の 1 つとして認識されている。医学・医療系コンベンションの開催時には、神戸医療産業都市の企業や研究施設、京コンピュータなどを巡るテクニカルツアーが開催されている。京コンピュータは、世界で最も先進的で大規模高性能コンピュータの 1 つであり、創薬や地震、津波、気象、宇宙、製造、材料開発などの研究に使用されており、会議参加者の興味関心を惹いているという。

第 3 のエリアは、ウォーターフロントエリアである。このエリアは、神戸港周辺に位置している。同エリアには、706 人が収容可能な神戸新聞松方ホール、展示ホールと 11 の大小様々な会議室を有する、神戸市産業振興センターなどが存在する。また、宿泊施設は、319 部屋を所有し、790 人の宿泊が可能な神戸メリケンパークオリエンタルホテル、475 部屋を所有し、966 人の宿泊が可能なホテルオークラ神戸、70 部屋を所有し、182 人の宿泊が可能なホテルラ・スイート神戸ハーバーランドなどの高価格帯のホテルに加え、229 部屋を所有し、545 人の宿泊が可能なホテルクラウンパレス神戸、56 部屋を所有し、162 人の宿泊が可能な神戸ハーバーランド温泉万葉倶楽部など、様々な価格帯や特徴を有したホテルが点在している。これらのホテルのうち、神戸メリケンパークオリエンタルホテル、ホテルオークラ神戸、ホテルクラウンパレス神戸は、大小異様な会議室を有している。こうした特徴から、同エリアは、中規模のコンベンションやミーティングに適しているエリアとして認識されている。また、同エリアの最大の特徴は、港町神戸を象徴する神戸港エリアに位置していることであり、パーティーではそれを活かしたコンテンツが提供されている。同エリアでは、神戸港を始点とするコンチェルトや、ルミナス神戸 2 などのクルーズを用いたパーティーが行われており、神戸の夜景を楽しみながらのクルーズパーティーは、参加者を魅了しているという。

そして、第 4 のエリアは、六甲アイランドエリアである。同エリアには、JR 住吉駅より六甲ライナーで訪れることが可能である。また、神戸の中心市街地から離れていることから

アクセス網が課題になるが、関西国際空港、新神戸駅、三宮からの直通バスが整備されており、アクセス網の課題を解決している。同エリアには、神戸ファッションマート、神戸ベイシェラトンホテル&タワーズ、ホテルプラザ神戸があり、これらの施設には合わせて約 30 のホールと会議施設があり、合計で約 6,000 人以上が収容可能である。また、同エリアは、我が国最大の酒造地帯である、灘地区へのアクセスが容易である。そのため、参加者や同伴者は会議後に灘地区を訪れ、神戸の酒造りを体感しているという。

以上が、神戸市における、MICE 市場をターゲットとした場合のディスティネーションエリアであり、これらのエリアには、MICE の基礎的要素である、会場、宿泊施設、アクセス網が整備されている。同時に、これらのエリアには、六甲山や有馬温泉、布引の滝、酒造地帯などの一般的な観光資源も含まれており、それらも MICE 参加者の満足度を高める要因となっている。しかし、MICE を誘致する際に最も重要なことは、MICE の目的を達成するために必要な MICE の基礎的要素が整えられていることであり、主催者もそれらの整備状況を第 1 に考慮する。実際、インタビューの話によると、主催者はあくまで MICE 目的を達成することができる地域であるかを第 1 に考え、それにプラスアルファとしてエクスカーションを考える。エクスカーションの充実さも会議参加者にとっては重要な要素であり、これには、神戸市内の観光資源の充実が大きく影響する。しかし、エクスカーションの要素が先にあり、それに付随して MICE の誘致が決まるということはほとんどないという。

なお、神戸市では、4 つのディスティネーションエリアを設定しているが、MICE の規模や主催者のニーズにより、4 つのエリアをまたがって MICE が開催されることもある。

### 3.1.2 ターゲティング及びポジショニング

M、I、C、E は、それぞれ異なる市場であることから、標的市場の選定においても、M、I、C、E のどの市場に焦点を当てるのかの意思決定は重要である。神戸国際観光コンベンション協会においては、セグメンテーションとターゲティングを行う上で、都市の特徴にあった MICE の誘致を心掛けている。ここにおける都市の特徴とは、神戸医療産業都市との関わりであり、この特徴を活かして、医学・医療系、理工学系の国際会議市場を標的市場に選定しているという。

我が国における、MICE に関する統計資料の整備は不十分であり、M、I に関する統計資料は依然として発表されていない。一方、神戸国際観光コンベンション協会が標的市場に選定している、C については、JNTO 及び ICCA により発表されており、同協会もそれを目安に、自都市の位置付けを把握している。JNTO が発表している国際会議統計によると、2015 年に神戸市は 113 の国際会議を誘致しており、都市別では国内で 8 位に位置付けている。一方、ICCA が発表している国際コンベンション統計によると、2016 年神戸市は 21 の国際会議を開催しており、世界順位は横浜市と同じ 120 位に位置付けている。同協会では、

これら 2 つの指標に基づき、コンベンション市場における自都市の位置付けを認識しているという。

一方、国際会議の分野別におけるポジショニングについては、JNTO の国際会議統計に基づき、開催された国際会議の分野ごとの割合を出しているという。神戸国際観光コンベンション協会は、過去 3 年間に JNTO に認められている国際会議の中で、神戸市では約 7 割程度が医学や理工学系の科学技術分野が占めていることを確認している。そのため、国際会議の分野別におけるポジショニングでは、他都市と比べて、医学・医療系や理工学系に強いことを特徴として認識している。もちろん、こうした強みが発揮される背景には、神戸医療産業都市との関りがあり、神戸市の戦略産業と MICE とが、結びついていることが伺える。

### 3.1.3 コンテンツ開発

神戸国際観光コンベンション協会では、主催者や参加者のニーズに基づいて、地域の資源を様々な側面より捉えている。ここにおける資源とは、従来からの観光資源や、観光資源ではないが MICE の主催者や参加者が興味を抱いている医療産業のクラスターや京コンピュータなども、資源として認識している。また、同協会を支える地域の事業者、すなわち、宿泊施設や鉄道・航空会社、旅行業者、飲食店、土産店なども資源として見なしており、こうした資源を組み合わせることで、新たな体験プログラムやユニークベニューなどのコンテンツを創造していくことを模索しているという。

現在、神戸国際観光コンベンション協会では、具体的に次のようなコンテンツ開発を進めている。1 つ目は、神戸灘五郷を活かしたコンテンツ開発である。神戸灘五郷とは、六甲山系からのきれいな水を利用して酒造りを盛んに行っている、神戸市の灘から西宮市に至るエリアである。同エリアでは、神戸市がこれまで育んできた酒造り文化を体験することができる。同協会では、神戸灘五郷を、神戸市の酒造り文化をアピールすることができる有効な資源として認識しており、MICE 開催時のレセプションパーティーの会場として、酒蔵を提案している。また、今後は、試飲体験などのコンテンツ開発も進めていくという。2 つ目は、明石海峡大橋を活用したコンテンツ開発である。明石海峡大橋とは、神戸市垂水区と淡路島を結ぶ世界最長の吊り橋である。同協会では、インセンティブツアーの参加者向けに、大橋の塔頂に登り、下りてきてサンセットワインパーティーなど、神戸市の資源を活かした特別感のあるコンテンツの開発を模索しているという。

以上が、神戸国際観光コンベンション協会が模索中の具体的なコンテンツについてである。同協会では、コンテンツを開発する際に、従来からの資源や開発済のコンテンツにプラスアルファの要素を加え、新たなコンテンツ開発に取り組んでいるという。また、そのようなコンテンツを開発する際には、地域の事業者の協力が必要となる。コンテンツに携わる事業者の中には、観光を主とした事業を行っている事業者も多くないが、そのような事業者の協力も必要となる。同協会では、そうした事業者との関係構築のために 1 件 1 件コンタク

トを取り、コンテンツ開発への協力を仰いでいるという。

### 3.1.4 マーケティング活動への評価

神戸国際観光コンベンション協会におけるマーケティング活動の評価は、理事会を通じての報告と毎年公表されている事業報告書の作成を通じて行われている。

理事会においては、どれだけの数のコンベンションを標的とし、それに対してどれだけの数を誘致することができたのかについて、報告を行っている。一般的な企業と同様、このようなマーケティング活動の評価は、年度毎に行われ、マーケティング活動に対する成果が求められているという。

## 3.2 ディスティネーション・マネジメント

インタビューは、ディスティネーション・マネジメントを、地域における資源の有効活用として捉えている。ここにおける資源とは、従来の観光資源の他、神戸市が育んできた医療産業のクラスターなど、一般的な観光資源以外も資源として捉えている。このような、資源を有効活用する上では、地域内の事業者や市民の理解と協力が必要である。

### 3.2.1 地域内の事業者との関り

神戸国際観光コンベンション協会では、MICE 誘致を行う際、広く次のような主体との関りを想定している。兵庫県や神戸市などの行政組織、土産店や飲食店などの地域観光関連事業者、宿泊施設（本社を神戸市内に置く施設、神戸市内に置かない施設）、旅行業者（本社を神戸市内に置く旅行業者、置かない旅行業者）、PCO などの MICE 運営会社（本社を神戸市内に置く事業者、置かない事業者）、映像や音響、印刷、翻訳などの MICE 関連事業者（本社を神戸市内に置く事業者、置かない事業者）、鉄道や航空、バス、タクシーなどの輸送業者、学会事務局、大学や研究機関、病院や製薬会社など医学関連の機関や事業者、観光・医学産業以外の事業者などである。

これらの主体の内、同協会の活動に協賛している企業などは、「Meet in Kobe」という協賛団体として組織化され、各種支援サービスの提供を受けられるようになっている。具体的な支援サービスには、MICE の理解促進のための講習会などがある。実際、協賛企業間では、MICE の理解度にバラつきがあるという。協賛企業の中には、「今日は外国人が多いな」などと感じてはいるものの、その影響が MICE の開催によるものであるかを理解している企業は、多くないという。このような企業のために、MICE の理解促進に向けた講習を実施すると共に、事前に MICE の年間カレンダーを企業に提供することで、MICE の需要変動に関する情報提供を行っている。このような取り組みは、地域における MICE の受入れ環

境の底上げにつながると同協会は認識している。加えて、MICE の理解促進のための講習会は、各企業内での MICE の優先順位を高めることにも繋がるという。実際、多くの企業は、MICE 市場のみに焦点を当て、事業を行っているわけではない。例えば、宿泊施設においては、MICE 部門だけではなく団体宿泊部門、個人宿泊部門、ブライダル部門などがあり、様々な市場に向けた部門が組織化されている。このような様々な市場がある中で、社内的に MICE 開催による経済波及効果の高さや、流入人口の多さをアピールすることで、協会の活動に対しての協力も得られやすくなることに繋がるという。

また、同協会では、事業者間の競争の公平性の確保にも努めている。具体的に、同協会では、主催者の仕様書作成の支援を行うことで、競争の公平性を確保している。主催者が、運営会社や旅行業者、機材会社などを決定する際には、複数の事業者間で見積合わせを行うことが多い。しかし、主催者が A 社に対して見積依頼を行った後に、同じ内容の見積依頼を B 社に行ったとしても、主催者の伝え方のニュアンスや、受け手の事業者側のコンテキストにより、見積項目に過不足が発生し、公平な見積合わせを行えないこともあるという。そのため、同協会では、主催者の仕様書作成の支援を行うことで、競争が公平に行うことができる環境を整えている。そしてこれは、主催者にとっても、開催費用を明確に把握することに繋がっているという。なお、仕様書作成の支援は、他の都市では行っておらず、神戸市独自の支援である。

### 3.2.2 市民との関り

神戸国際観光コンベンション協会では、間接的な利害関係者として市民を位置付けている。MICE の開催は、市民生活に好影響を及ぼすこともあれば、悪影響を及ぼすこともある。好影響の具体例としては、MICE 期間に実施される市民公開講座の開催など、市民文化の向上を目的とした活動が挙げられる。また、地域の学生による語学ボランティア活動などを通じ、MICE 参加者と市民との交流の機会も設けている。

一方で、悪影響については、MICE 開催により交流人口が増加し、電車などの交通機関の渋滞などが発生し、市民の普段の生活に悪影響を及ぼすこともある。行政としては、市民に害となることはしてはいけない、ということが活動の前提であることから、同協会もこの前提に立ち活動を推進している。とはいえ、実際に MICE の開催は、市民生活にいくらかの悪影響をおよぼすこともあるため、同協会では、市民の害にならないための方策を打ち出し、市民の MICE 開催への理解を得ているという。

例えば、神戸市は 2005 年に、第 7 回アジア・太平洋地域エイズ国際会議<sup>234</sup>を誘致しているが、同会議の誘致においては、市民から多くの意見が寄せられたという。当時の我が国で

---

<sup>234</sup> 第 7 回アジア・太平洋地域エイズ国際会議 (ICCA 神戸 2005) は、「科学とコミュニケーションの英知の統合」をテーマに、2005 年 7 月 1 日～5 日まで、神戸国際会議場、神戸国際展示場、ポートピアホテルで開催された。

は、エイズに関する知識が行き渡っておらず、市民は、同会議を誘致することで、エイズ患者が神戸市を訪れ、エイズに感染するリスクが高まるのではないかと、大きな危機感を持ったという。そのため同協会では、開催までの1年半の間、市民への啓発事業として市民公開講座を開催し、市民の不安を取り除く活動を行っていた。実際、市民講座を通じて、市民のエイズに対する知識は高まったという。しかし、知識を得たとしても、「やはり来てほしくない」と感じる市民にとっては MICE の開催は害となる。一方、新たな知識を得て、エイズ患者に対し、ホスピタリティを持って市民が受け入れる体制が構築されたら利となり、両者のバランスをとることは、非常に難しいという。

以上のように、MICE の開催は市民に対して好影響も悪影響も及ぼすことがある。同協会では、総合的に見て、MICE の開催は地域に対して大きな経済波及効果をもたらすことから、市民に対して利益があると判断している。

### 3.2.3 MICE 政策と神戸医療産業都市の相乗効果

既述の通り、神戸市では、同市の戦略的産業である医療産業と MICE 政策を結び付けることで、多くの医学・医療系、理工学系国際会議の誘致に成功すると共に、神戸医療産業都市への企業誘致にも成功しており、神戸医療産業都市と MICE 政策の双方に相乗効果を生み出している。実際に国際会議の現場においては、多くの企業が出展をしているが、それに交じって神戸医療産業都市も出展をしている。現場では、神戸医療産業都市のスタッフが、同市の医療産業クラスターやテクニカルツアーの紹介をし、会議参加者に対して情報発信を行っている。その情報をもとに、企業の担当者が神戸医療産業都市に見学にこられ、誘致に成功した事例も多くあるという。

また、神戸市では、2019 年に大型の国際会議の誘致が決定している。その国際会議の分野も医学・医療系であるが、同じ医学の分野であっても、これまで神戸医療産業都市としては未開発であった分野に関連する国際会議であるという。同会議の開催中には、当該分野の研究者や企業が多く神戸を訪れることが期待されることから、現在同市では、神戸医療産業都市と神戸国際観光コンベンション協会によるプロジェクトチームが発足され、同会議の開催を通じて、新たな医療分野の産業が神戸市に生まれることを目指しているという。このように神戸市では、神戸医療産業都市と MICE の相乗効果の結果、新たな分野の国際会議の誘致に成功し、次世代の産業育成に繋がるような流れを築いている。

## 第6節 本章の小括

既述の通り、現行の MICE 政策の議論に欠けている点は、マーケティング的視点と、土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった、地域における他の要素との調和である。これらの解決において、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントと DMO の



議論は、解決の糸口になりえることを前章で示した。この点について、神戸市の実態調査より明らかになったことを、以下で論じる。

神戸市における MICE 政策は、阪神・淡路大震災の被害から復興するために推進された、神戸医療産業都市構想を、より発展させるための手段の 1 つとして位置づけられている。こうしたことから、神戸市では、MICE の C を標的市場に選定し、神戸医療産業都市との相乗効果を図るために、医学・医療系コンベンションを戦略的に誘致してきた。神戸市は、地域のあらゆる資源を有機的に統合することで、医学・医療系コンベンションのディスティネーションを創り上げてきた。有機的に統合された資源は大きく 4 つある。第 1 の資源は、従来整備されていた交通インフラストラクチャーや宿泊施設、大小様々な会議施設といった、MICE を開催する上での基礎となる資源である。これらの要素は、安定した会議運営や、参加者の発表機会の確保など、主催者が MICE の目的を実現させる上で必要な要素である。第 2 の資源は、医療産業の諸施設である。これには、神戸医療産業都市の最先端の研究施設や、医療産業のクラスターが含まれ、医学系 MICE などを開催する際に、主催者や参加者が興味を抱く資源である。この資源は、主催者が神戸で MICE を行う理由にもなりえ、他の都市との差別化にもつながる要素である。実際に、2016 年に開催された G7 神戸保健大臣会合においても、神戸医療産業都市の最先端医療クラスターが、神戸市を開催地とする理由になったという。第 3 の資源は、灘の酒や神戸ビーフ、神戸ワイン、有馬温泉、六甲山、北野の異人館、神戸港クルーズ、明石海峡大橋など、従来の一般的な観光資源である。これらの資源は、MICE の主催者や参加者のニーズを直接的に満たすものではないが、MICE 開催中のパーティーやアフターコンベンションにおいては重要な要素である。そして、第 4 の資源は、神戸市がこれまで蓄積してきた、MICE 運営ノウハウや人的ネットワークなどの情報資源である。神戸市は、1981 年に開催されたポートピア'81 以来、MICE を積極的に誘致しているが、同博覧会は、産業界や市民の協力と効果的なマーケティングの結果、大成功に終わっている。この博覧会以降、神戸市は、大型イベントの誘致や、医学・医療系コンベンションの誘致に成功しており、それらを通じて、MICE 運営ノウハウや地域内の事業者との関係性、人的ネットワークを培ってきた。

なお、神戸市では、第 1 の資源である、MICE を開催する上での基礎となる資源が集積していることを前提に、神戸市をさらに、新神戸エリア、ポートアイランドエリア、ウォーターフロントエリア、六甲アイランドエリアの 4 つのディスティネーションエリアに分割している。

しかし、このような資源が存在していれば、地域における MICE 政策が成功するわけではない。Sheehan and Ritchie (2005) や Wang (2011) が指摘をするように、ディスティネーション・マーケティングにおいては、ディスティネーションにおける多様な主体の理解や協力がなければ、成功を収めることはできない。神戸市では、ディスティネーション内の事業者との関係構築のために、Meet in Kobe という賛助会員組織を結成している。神戸市の DMO である神戸国際観光コンベンション協会は、Meet in Kobe に所属する事業者に対

して、MICE の理解促進のための講習会や主催者への紹介などを行っている。こうした活動を通じて、ディスティネーション内の事業者は、MICE 市場の効果や同協会の活動への理解を示し、同協会と事業者との協力関係が築かれている。実際、神戸国際観光コンベンション協会では、主催者や参加者のニーズに基づき、地域の資源を様々な側面より捉えることで、体験プログラムやユニークベニューなどの新たなコンテンツ開発を進めているが、コンテンツ開発をスムーズに進めていく上でも、事業者との協力関係は、重要であるとの認識を示していた。具体的に、会議期間は様々なパーティーやアフターコンベンションが開催されているが、灘五郷の酒蔵や、北野の異人館など、従来からの神戸の観光資源が有効活用されている。こうした特別感のあるコンテンツが開発可能なのは、神戸市の事業者が、MICE への理解を示しているからであろう。

神戸国際観光コンベンション協会では、市民生活に与える影響についても考慮している。MICE の開催は、交通渋滞など、市民生活に何らかの悪影響を及ぼす。このような悪影響を排除するために、神戸市では様々な方策が打ち出され、市民の理解を得ている。また、会議の内容によっては、市民が不安に陥るものもある。その一例として、2005 年に開催された第 7 回アジア・太平洋エイズ国際会議の開催に伴う、エイズ患者の来神と感染リスクが挙げられていた。このようなリスクに対しても、啓発事業など、市民の不安感を取り除く活動が進められ、その結果、当該分野に関する市民の知識向上や、受け入れ体制の構築にも繋がっていた。神戸国際観光コンベンション協会は、市民を間接的な利害関係者として認識しているが、MICE がもたらす経済波及効果の追求のみならず、市民生活への影響も考慮している。しかし、MICE は、市民生活に悪影響を与えるだけではない。同協会では、MICE 開催中に開催される市民公開講座や、地域の学生による語学ボランティアの活動を通じ、MICE 参加者と市民との交流機会を設けることで、市民の教育・文化向上に繋げていた。

さらに、MICE 政策の影響は、神戸市の戦略産業である医療産業の発展にも貢献している。MICE の開催期間中には、神戸医療産業都市の出展やテクニカルツアーが開催され、神戸医療産業都市の情報発信が行われている。その結果、ビジネスマッチングに繋がっている事例も多いという。そして、神戸市では、2019 年に大型医学系国際会議の誘致が決定している。この会議の分野は、従来の神戸医療産業都市が未開発であった医療分野であることから、同市ではこの会議を契機に、新たな医療分野の産業が神戸市に生まれることを期待している。既述の通り、神戸市は、阪神・淡路大震災の被害から立ち上がるための戦略産業として医療産業を育成し、神戸医療産業都市構想を推進する上での手段の 1 つとして MICE 誘致を積極的に行ってきた経緯がある。そのため、MICE 政策が、次世代の産業育成に結び付いていることは、同市が目的達成に向けて忠実に行動してきた結果であるといえよう。

## 終章

### 本研究のまとめ

本研究の目的は、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点より、地域における MICE 政策を分析することであった。この目的に対して、本研究より明らかになったことを改めて以下に述べ、結論としたい。

第 1 章では、我が国の観光を取り巻く環境として、市場、政府、観光産業の動向を確認した。日本人の国内及び海外観光市場は、2000 年以降伸び悩み傾向を示しているが、今後も国内人口の減少による内需の縮小から、大きな成長を見込むことができない。一方、グローバル市場においては、人の移動が活発化しているが、とりわけ、アジア・太平洋地域における成長が著しい。そのため、アジア・太平洋地域と地理的に近い我が国は、訪日外国人観光客の誘致に成功している。こうした、国内市場の縮小、グローバル市場の拡大、そして訪日外国人観光客の増加や、観光に対する消費者ニーズの個性化、多様化など、我が国の観光市場は大きな曲がり角にある。このような中で、政府と観光産業は連携して、観光による地域活性化を目指している。とりわけ、大きな経済波及効果が見込めるコンベンションなどの大型イベントは、MICE という言葉を用いて、地域においては積極的な誘致活動が進められている。

第 2 章第 1 節では、MICE 概念とその意義について議論している。観光庁は、MICE を「企業の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称」と定義づけている。地域においては、MICE を誘致することで大きな経済波及効果が見込めることから、地域活性化の手段として、昨今注目されている。だが、従来我が国においては、コンベンションという言葉を用いて、地域振興を目的とした大型学会や国際会議の誘致活動が行われてきた。一見、こうしたコンベンションは、MICE となんら変わらないように見える。そのため、本研究では、従来のコンベンションに関する議論と MICE に関する議論を整理し、MICE 概念を明らかにすることを試みた。

我が国におけるコンベンションに関する議論は、真栄城(1993)を皮切りに、田部井(1997)、崔(1999)、藤原、田澤(2003)、金(2010)で行われている。中でも、田部井氏は、我が国のコンベンション創生期の立役者と言われており、田部井氏の議論は、田部井(1997)以降の議論に、大きな影響を与えている。田部井(1997)は、コンベンションを、情報交流型(インフォメーション・メディア)、マーケティング型(マーケティング・メディア)、感動体験型(ライフ・メディア)の 3 つに分類している。しかし、情報交流型、マーケティング型、感動体験型の、各コンベンションに含まれるイベントは、本来市場が異なっており、主催者が求める要素も異なる。そのため、全てのイベントを一括りにコンベンションとすることは、各市場の独自性を見落とす可能性があることを、本研究では指摘した。

一方で、MICE という言葉が我が国で使用されるようになったのは、2007 年頃からといわれており、議論の蓄積は依然として少ない。そのため、本研究では、MICE という言葉を世界に広めたシンガポールの観光政策の変遷を確認することで、MICE 概念の検討を試み

た。MICE という言葉を世界に広めるきっかけとなったシンガポールでは、独立当初から MICE を、大きな経済波及効果を生み出す有望市場と見なし、積極的に設備整備を進めてきた。また、MICE と一括りに呼称する一方で、M、I、C、E の各市場はそれぞれ独立した市場として認識している。それは、誘致の段階において、各市場の主催者が求めるニーズやウォンツが異なっているからである。そのため、開催側の地域においては、自地域の強みと弱みを鑑みた上で、標的市場を選定する必要がある。

既述の通り、従来我が国で使用されてきたコンベンション概念は、コンベンションの中に、各種会議や展示会、インセンティブツアー、その他のイベントなど、経済波及効果を生み出す可能性がある大型イベントを全て含めていた。しかし、主催者の目的は多種多様であり、全てのイベントをコンベンションに含めてしまうと、各市場の独自性が見失われ、その結果、主催者に対して誤った提案をしてしまう可能性がある。これを踏まえ、本研究においては、MICE を、企業などが行う国内外の会議（Meeting）、優秀な従業員や代理店などに対する報奨旅行で大規模な式典を伴うもの（Incentive Tour）、学術組織や国際組織が行う国内外の会議（Convention、Congress、Conference）、展示会（Exhibition）といった、異なる市場の頭文字を組み合わせた造語と、定義づけた。

続いて、地域が MICE 政策を採用する意義について議論したのが第 2 章第 2 節である。ここでは、地域が MICE 政策を採用する意義として、経済及び社会的波及効果の 2 つの要因を挙げている。しかし、地域が単に MICE 政策を推進することで、経済及び社会的波及効果を得ることができるのだろうかという問題意識から、今日の MICE 政策における課題を検討している。

実際、MICE 政策を推進する際、地域においては、コンベンションセンターや大型宿泊施設、交通インフラストラクチャーの整備、アフターコンベンションの拡充などの開発が必要となる。しかし、これらの開発が、その土地の歴史や文化、産業、人々の暮らしなどの要素と有機的に調和していない場合、開発は失敗に終わることになる。今日 MICE は、観光立国を推進する上での重要な手段として認識されており、国内の各地においては、積極的に MICE 政策を推進している。同時に、今日政府が、MICE の議論の一部として、MICE 関連施設とカジノ施設を組み合わせた、IR を推進していることは周知の通りであり、このような中で、IR 政策に関心を示している地域は、全国に存在している。しかし、これらの地域では IR といいながらも、実際に関心を寄せている分野は、カジノ誘致がもたらす経済波及効果であり、その土地の文化や産業、人々の暮らしの発展という観点から、IR を議論しているとは言い難い。また、カジノ施設が収益のエンジンとしての役割を担うと位置付けられているように、MICE 関連施設もまた、集客施設として位置づけられている。しかし、MICE が地域社会に与える影響については、十分議論されていない。このことは、地域がどの分野の MICE に標的に絞るのかが明確化されておらず、継続的にそれを誘致するという、戦略性を持った MICE 政策が行われていないことを意味すると指摘した。

宮本（1991）が指摘するように、地域の開発では、地域の歴史や文化、産業、人々の暮ら

しなどとの調和が重要であり、MICE 政策においても、単にコンベンションセンターやホテルなど、いわゆる箱ものをつくれば良いというわけではない。我が国には、地域がこれまで培った歴史的資源や地域産業、人々の暮らしや文化などの蓄積がある。このような蓄積された資源と、MICE を関連づけて調和させることで、地域が持続的に発展する仕組みをつくり上げていくことが重要である。しかし、現行の MICE 政策においては、こうした点が十分に検討されていない。すなわち、現行の MICE 政策の議論に欠けていることは、マーケティング的視点の導入と、MICE を一点突破的に議論するのではなく、地域の持続的な発展を目指す上での手段の 1 つとして認識し、その土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった他の要素との調和の中で、MICE 政策を展開することである。一時的に、大きな経済波及効果を生み出すという魅力だけで、MICE 政策を採用することは、かつてのリゾート法に基づく開発と、何ら変わらない。こうした課題に対する解決策として、MICE 政策を促進するためには、観光による地域の持続的な発展を目指す、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) の考えを、MICE 政策に導入することが必要であると考え、第 3 章では、DMM とその主体について議論している。

まず、ディスティネーション・マーケティングにおけるディスティネーションとは、消費者ニーズを満たす製品であり、多様な要素の組み合わせにより構成されている。その構成要素は、消費者の目的やニーズへの適合と、当該ディスティネーションへの観光需要の創造という目的を果たすために、ディスティネーション全体の観点から操作、調整され、有機的に組み合わせることが必要である。加えて、ディスティネーションの地理的エリアの線引きは、消費者ニーズとビジネスの視点に基づいて捉えていく必要があると、第 3 章第 1 節で議論した。従来、ディスティネーションに関する議論は、製品としてのディスティネーションと、場所としてのディスティネーションのいずれかに基づき、議論が行われてきた。前者の議論は、ディスティネーションを構成する観光資源などのコンテンツに目を向けており、各コンテンツが有機的に組み合わせることで、消費者ニーズを満たす製品となることが指摘されていた。一方、後者の議論では、観光対象としてのエリア、すなわち観光資源の集積地に目を向けている特徴がある。後者の議論において、ディスティネーションエリアの線引きは、政治的管轄権に基づく方法と、観光客とディスティネーションに責任を負う行政組織による方法の、2 つの方法が議論されてきた。とりわけ後者の方法について、真田 (2006) は、観光客を需要側、行政組織を供給側として位置づけた上で、供給側が主体的に自らの地域をディスティネーションとして規定し、需要側に対して働き掛けを行うと指摘している。この指摘の中の、働き掛けを行う主体について、Francois and Lionel (1999) は行政組織を想定しているが、筆者は、製品としてのディスティネーションにおける議論から、消費者ニーズに基づきながらビジネスの視点で遂行可能な主体により行われるべきであると指摘した。

続いて、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント概念について議論を行ったのが、第 3 章第 2 節である。はじめに、観光マーケティング概念との比較により、ディスティネーション・マーケティング概念を明らかにしている。観光マーケティングの議論は、

1971 年に Krippendorf が、観光学分野において初めてマーケティングを対象とした著書を記したことに端を発している。この中で観光マーケティングは、「人は観光マーケティングという言葉で、観光企業の政策を、適正利潤を獲得しながらも、消費者のある特定のグループの必要性を最大限に満足させるように、局地的・地域的・国家的及び国際的な計画に基づく公共的・国家的政策に組織的かつ調和的に適合させることを理解する」と定義づけられている。1971 年以降、多くの研究者により観光マーケティングの議論が行われ、観光マーケティングの目的、主体、マーケティング・コンセプトは時代ごとにその意味合いが異なっている。また、観光マーケティングの議論は、従来の製品やサービスを客体としたマーケティングの実践手法を観光分野に応用し、議論が行われている特徴がある。本研究においては、従来の議論を踏まえ、観光マーケティングを、観光関連企業による、消費者ニーズの充足と組織利益を獲得するために、消費者志向、利益志向、統合的活動というマーケティング・コンセプトの下で行われる活動と定義した。

一方で、ディスティネーション・マーケティングの議論は、1976 年に Wahab et al.により行われたことに端を発している。同氏らは、1971 年の Krippendorf による観光マーケティングの議論に対して 4 つの指摘をしている。第 1 に、観光マーケティングは、消費者満足の追求を究極の目的とする従来からの一般的なマーケティングの記述に同調しているに過ぎないという指摘。第 2 に、実際の観光マーケティングは消費者動向に従うにもかかわらず、Krippendorf (1976) では、公共的、国家的政策に対して、組織的かつ協調的に適合する活動と記述されているという指摘。第 3 に、ディスティネーションと市場の相互作用は重要であるという指摘。政府系観光組織により発信されるディスティネーションに関するメッセージは、ディスティネーション市場におけるシェアの維持や拡大、市場とのコミュニケーション体制を構築させるとともに、ディスティネーション内の個々の観光事業者が優先すべきセグメントを識別させる。そのため、ディスティネーションと市場の相互作用は重要であると、指摘している。そして第 4 に、第 1 から第 3 までの指摘を踏まえた上で、観光マーケティングは結果として、観光企業や政府のマネジメントへ適合していると見なされるべきであると指摘している。Wahab et al.は、4 つの指摘に基づき、ディスティネーション・マーケティングを、「政府系観光組織や観光企業は、彼らが選択した潜在的及び顕在的な観光客を識別し、観光客の望み、ニーズ、モチベーション、好き嫌い（選り好み）を確認したり、それらに影響を与えたりするために、ローカルレベル、リージョナルレベル、ナショナルレベル、インターナショナルレベルでコミュニケーションを図る。そして、観光客を満足させ、それによって彼ら（観光客）の目的を達成させるという観点に基づいて、観光製品を組み立て、適合させるという、一連のマネジメントプロセスをいう」と定義づけている。この定義は、ディスティネーション・マーケティングの最初の定義であるといわれている。

本研究では、観光マーケティングとディスティネーション・マーケティングの初期の議論を比較し、ディスティネーション・マーケティングには 2 つの特徴があることを明らかに

した。第1に、ディステーション・マーケティングは、消費者動向や市場状況の重要性について議論が行われており、実務的視点より捉えられていること。第2に、政府系観光組織の役割が指摘されていることである。今日、ディステーション・マーケティングの議論は国内外で行われている。これらの議論は、活動目的が特定のディステーションへの観光需要の創造であること、主体が、政府系観光組織や自治体、観光協会、観光関連企業など、営利企業に限らない組織であることなどの共通性が見られる。本研究においては、先行研究を踏まえ、ディステーション・マーケティングを、観光関連組織により行われる特定のディステーションへの観光需要の創造を目的とした活動であり、消費者志向、利益志向、統合的活動と社会志向のマーケティング・コンセプトの下で行われる活動として、定義した。

続いて、ディステーション・マーケティング及びマネジメント概念について議論している。従来、ディステーション・マーケティングには、2つの議論が存在していた。第1に、ディステーション・マーケティングの活動範囲に関する議論である。ディステーション・マーケティングは、一定の範囲内においてその活動が行われているため、マーケティングの遂行により様々な問題が発生した際、その対処が困難であると指摘されていた。これは結果的に、ディステーションの開発や品質に対して悪影響を及ぼすことが懸念されている。第2に、実際のディステーション・マーケティングの活動内容に関する議論である。多くの先行研究において、実際のディステーション・マーケティングの活動がマーケティング・コミュニケーションに偏っていると指摘されている。しかし、グローバル化による世界的な交流人口の拡大により、ディステーション同士の競争が激化している現代社会においては、ディステーションの持続可能性や競争力の維持が重要であり、マーケティング・コミュニケーションに偏らずより広い機能を組み合わせることが求められている。

こうした議論から、本研究では、ディステーション・マーケティングにおけるマネジメント観点の必要性を指摘している。海外においてディステーションのマネジメントに関する議論は、ディステーション・マネジメントあるいは、ディステーション・マーケティング及びマネジメントとして、議論の蓄積がある。DMAIは、ディステーション・マーケティング及びマネジメントを、「ディステーションの経済、文化の発展に向けた積極的な観光客志向のアプローチであり、観光客、サービス提供者、コミュニティの利益の調整と統合を行う活動である」と定義づけており、この定義は現在、ディステーションのマネジメントに関する一般的な定義として定着している。この他にも、Morrison (2013) やオーストラリアのクイーンズランド州政府の政策文書である「The Queensland Tourism Strategy (2006)」、Foster (2008)、Ritchie and Crouch (2003) において、ディステーションのマネジメントに関する議論が行われている。これらの議論はいずれも、ディステーションの魅力や競争力の持続可能性を追及しているが、マーケティングの位置付けについては、2つの見解が存在していた。第1の見解は、マーケティングの中にマ



ネジメントを位置付けるものであり、第 2 の見解は、マーケティングとマネジメントを並列関係に位置付けるものである。本研究では、第 2 の見解を採用している。というのも、多くの先行研究において、ディスティネーション・マーケティングとディスティネーション・マネジメントはそれぞれ役割が異なると指摘されているからである。例えば、DMAI は、ディスティネーションの経済、文化の持続的な発展に向けて消費者ニーズを充足させるといった、ディスティネーション・マーケティング目標を達成させるために、観光客やサービス提供者、コミュニティの利益を調整し統合させるマネジメントを行うことの重要性を指摘している。このように、ディスティネーションの発展においては、マーケティングとマネジメントはどちらも重要な役割を担っており、役割が異なるマーケティングを、マネジメントの中に含めることは正しくない。そのため、本研究においては、ディスティネーションのマネジメントについては、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメント (DMM) と表記している。

さて、以上の議論を踏まえ、本研究においては、DMM の特徴として、長期的な計画に基づく実行、利害関係者の調整、新たなディスティネーション・マーケティングのあり方といった、3 点の特徴を提示した上で、DMM を、ディスティネーションの持続的な発展と競争力の維持を目的とした活動であり、長期的な計画に基づき、多様な活動と責任を伴ったマーケティング活動と、利害関係者の調整や資金管理、訪問者管理、資源管理、危機管理などの一連のマネジメント活動を包含するアプローチであると、定義した。

続いて、第 3 章第 3 節においては、DMM の主体である、DMO の役割及び機能について議論している。従来、地域における観光振興の担い手は観光協会であった。その役割は、観光客ニーズを満たし観光客誘致を促進することであり、その機能は、観光情報の提供や観光客対応、利害関係者間の調整などであった。今日、観光協会の役割は拡大し、地域への観光客誘致のみならず、観光地の持続的な発展に向けた役割を担っており、地域の観光振興や開発にも関与している。しかし、実態において観光協会は、その役割を十分に果たしていないことから、観光庁は、2015 年 11 月に日本版 DMO の登録制度を設置した。

そもそも、最初の DMO は 1864 年にスイスのサンモリッツにおいて設立されたという。最初の機能は、地域において様々な観光事業者を調整することであった。それは、一般的に観光客は単一サービスを求めるのではなく、観光に関わる様々なサービスを束として求めるからである。

DMO の役割や機能に関する議論は、海外において蓄積されている。先行研究では、本来 DMO は destination marketing organization の略とされており、ディスティネーションのマーケティングに対して責任を有する組織として認識されていた。本研究では、Gartell (1988) や Morrison et al. (1998) の議論より、DMO は本来、マーケティング組織としての役割を担い、ディスティネーションに会議や観光客を誘致することで、ディスティネーションに対して経済的及び社会的な利益をもたらすことが、地域より期待されていたことを明らかにした。しかし、他の研究者の議論では、DMO は組織形態や組織構造などの違い

から、マーケティング組織としての役割を果たす上での障害が存在するとの指摘がなされていた。第3章第3節で記した通り、DMOは、多様な組織形態を有しているが、多様な組織形態や統治機構はDMOの責任の明確化を複雑にし、場合によってはディステーションの観光関連事業者に過度の期待や失望をもたらすことがあるという。また、実際のDMOは、マーケティング組織としての役割を担っているが、計画策定過程に関わることなく、ディステーション開発に従事しているとも指摘されていた。さらに、DMOは過度な期待を受けているとも指摘されていた。すなわち、DMOの使命は本来、コンベンション事務局や旅行者、一般消費者に対するセールスやマーケティングであるが、それ以上の責任を有していると期待されることもあるという。このように、DMOはその役割範囲が、マーケティングから拡大しているとの議論も存在することから、本研究では、DMOのマーケティング以外の役割に関する議論を整理している。

DMOの役割範囲の拡大は、Heath and Wall (1991)を皮切りに、Wang (2008, 2011)、Morrison (2013)、Prsenza et al. (2005)において議論されていた。これらの議論で、今日のDMOは、ディステーションに会議や観光客を誘致するだけでなく、ディステーションの持続的な発展に対しても、責任を有していると指摘されている。また、ディステーション内の多様な主体間の利害調整、関係構築、観光関連事業者の支援などを行っていることから、マネジメント組織としての役割も担っている。このような役割を担うDMOには、マーケティング機能と、地域内の多様な主体間の利害調整と関係構築、観光関連事業者の支援といったマネジメント機能が存在する。マーケティング機能は従来、DMOが担う機能であった。しかし、従来のマーケティング機能は、マーケティング・コミュニケーション活動が中心であったのに対し、今日では、マーケティングの計画、執行、評価という一連の活動に関わると、認識されるようになってきている。だが、DMOがDMMの役割を担い、マーケティング機能とマネジメント機能を果たすためには、前提として安定的な運営資金を確保した盤石な組織基盤が必要である。そのため本研究では、組織形態の選択は、DMOが自らの役割や機能を果たす上での戦略的な意思決定であると指摘した。

さて、既述の通り、現行のMICE政策の議論に欠けている点は、マーケティング的視点の導入と、MICEを一点突破的に議論するのではなく、地域の持続的な発展を目指す上での手段の1つとして認識し、その土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった、地域における他の要素との調和の中で、MICE政策を展開することであった。この課題に対して、DMMとDMOの議論を導入することは、どのような意義があるのかを検討したが、第3章第4節である。ディステーション・マーケティングにおいては、ディステーションを、消費者ニーズを満たす製品であり、多様な要素の組み合わせにより構成されると、認識している。ディステーションには、長い歴史の中で培ったコンテンツが既に存在しているが、こうしたコンテンツが有機的に組み合わせることで、1つのディステーションが構成されている。そのため、ディステーション・マーケティングでは、外部と内部の環境分析を行った後、ディステーションを構成するコンテンツを分析し、それらを生か

すことのできる標的市場を選定することが必要である。今日、MICE 政策を推進している都市では、自身の地域のコンテンツを生かすことよりも、大きな経済波及効果を生むという MICE の魅力にひかれ、MICE 政策を進めている傾向がある。しかし、MICE と一括りに称しても、M、I、C、E は独立市場であり、主催者や参加者のニーズは異なることから、マーケターは、M、I、C、E のどの市場を標的とするかを深堀する必要がある。その上で、マーケターは、市場におけるポジショニングを設定し、MICE の主催者や参加者に対して自身のディスティネーションの魅力を訴求していくべきであろう。また、既存コンテンツが、MICE 市場に不適合であると判断した場合は、MICE 政策を採用しないという結論に至ることもある。したがって、ディスティネーション・マーケティングの議論を MICE 政策に導入することは、地域における MICE 政策採用の可否、ディスティネーションの既存コンテンツを生かすことのできる、最適市場の選定に役立つ。このため、ディスティネーション・マーケティングの議論の MICE 政策への導入は、地域が標的市場の選定を再考する契機になりえることを指摘した。

また、一般的なマーケティングでは、企業などの単一組織が、マーケターであることが多い。しかし、MICE においては、コンベンション協会や旅行業者、宿泊業者、会議場、運営業者など、地域内の多様な主体が MICE 誘致に注力している。同様に、ディスティネーション・マーケティングにおいても、地域における多様な主体が、観光客誘致に注力している。だが、多様な主体によるマーケティングでは、目標の不一致や利害の対立などの弊害がしばしば発生する。そのため、複数主体を統括する組織が必要となるが、ディスティネーション・マーケティングでは、DMO という組織がその機能を担っている。DMO は、ディスティネーションに MICE や観光客を誘致し、自らの組織が責任を負う地理的範囲のディスティネーションに対して、経済的及び社会的な利益をもたらす役割を担っている。また、今日の DMO は、ディスティネーションの持続的な発展に対しても責任を有しており、その責任を果たすために、地域における多様な主体間の利害調整や、関係構築、事業者の支援なども行っている。こうした、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの役割を担う DMO が、MICE 誘致における統括マーケターとしての役割を果たしていくことで、地域内の各主体間の足並みを揃え、ディスティネーションの単一イメージを構築し、効果的なコミュニケーション活動を行うことに繋がることを、指摘している。

続いて、2 つ目の課題、地域の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった、他の要素と MICE 政策の調和である。既述の通り、我が国には、MICE 政策を積極的に推進する国際会議観光都市が、全国に存在している。これらの都市では、地域内の人口減少による内需の縮小傾向を、経済波及効果の大きい MICE の誘致により補うことを目指している。しかし、MICE 政策では、コンベンションセンターや大型宿泊施設、交通インフラストラクチャーなど、投資コストの回収に時間がかかる施設が必要であるため、長期的な計画に基づいて、継続的に誘致が可能な仕組みを構築する必要がある。先に事例として挙げたシーガイアのように、地域の文脈を考慮しない開発では、たとえ MICE 施設を整備したとしても継続的な

誘致には繋がらず、結果的に失敗に終わってしまうことがある。したがって、MICE 政策においては、地域がこれまで培った歴史や産業、文化などの既存コンテンツを分析し、それらの特徴と MICE 政策を融合させ、長期的な計画に基づき、地域全体が発展する手段の 1 つとして、MICE を捉えることが重要である。ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの議論では、ディスティネーションの持続的な発展と競争力の維持のために、長期的な計画に基づいて活動を行うことが示されている。この議論を地域の MICE 政策に適用することは、既存のコンテンツを生かして、地域全体の持続的な発展と競争力の維持のために、長期的な計画に基づいて MICE 政策を進めることの重要性を示唆することに繋がると、指摘した。

同時に、ディスティネーションの住民の生活も考慮しなければ、MICE 政策に対する住民の協力を得ることができないとも言われている。MICE 誘致の成功はディスティネーションに大きな経済波及効果をもたらすが、MICE 開催期間は、観光客が地域内に溢れかえり、住民の生活環境を悪化させることもあるからだ。また、開催される MICE の内容によっては、住民を不安に陥らせることもあるかもしれない。そのため、MICE が住民の生活に影響を与える可能性がある際は、DMO は住民と協議をし、住民の理解や協力を得ていく必要がある。繰り返しになるが、今日の MICE 政策は、経済波及効果の追求が第 1 目的にあり、MICE 誘致による住民の生活に与える影響などについては、十分に議論されていない。こうした点に対し、DMM と DMO の議論を導入することは、MICE 政策を進める上で、地域内の多様な主体の理解を得ることの重要性、それを調整する主体を明確化することに繋がると、指摘している。

以上の通り、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントと DMO の議論を、MICE 政策の議論に導入することは、現行の MICE 政策が持つ課題に対する、解決の糸口に繋がると考えている。これを踏まえ、第 4 章では、神戸市を調査対象都市に選定し、実態調査を行っている。

神戸市における MICE 政策は、阪神・淡路大震災から復興するために推進された、神戸医療産業都市構想をより発展させるための手段の 1 つとして、位置づけられている。神戸市では、MICE の C を標的市場に選定し、神戸医療産業都市との相乗効果を図るために、医学・医療系コンベンションを戦略的に誘致してきた。その過程で、地域の資源を有機的に統合し、今日、医学・医療系コンベンションのディスティネーションとして、主催者の関心を得ている。有機的に統合された資源は大きく 4 つある。第 1 の資源は、既存の交通インフラや宿泊施設、大小様々な会議施設といった、MICE を開催する上での基礎となる資源である。これらの資源は、安定した会議運営や、参加者の発表機会の確保など、主催者が MICE の目的を実現させる上で必要な要素である。第 2 の資源は、医療産業の諸施設である。これには、神戸医療産業都市の最先端の研究施設や、医療産業のクラスターが含まれ、医学系国際会議を開催する際に、主催者や参加者が興味を抱く資源である。この資源は、主催者が神戸で MICE を行う理由にもなりえ、他の都市との差別化にもつながる要素である。第 3 の

資源は、灘の酒や神戸ビーフ、神戸ワイン、有馬温泉、六甲山、北野の異人館、神戸港クルーズ、明石海峡大橋など、従来の一般的な観光資源である。これらの資源は、MICE の主催者や参加者のニーズを直接的に満たすものではないが、MICE 開催中のパーティーやアフターコンベンションにおいては、重要な要素である。そして、第 4 の資源は、神戸市がこれまで蓄積してきた、MICE 運営ノウハウや人的ネットワークなどの情報資源である。神戸市は、1981 年に開催されたポートピア'81 以来、MICE を積極的に誘致しているが、同博覧会は、産業界や市民の協力と効果的なマーケティングの結果、大成功に終わっている。この博覧会以降、神戸市は、大型イベントや医学・医療系のコンベンション、企業ミーティング、展示会などの誘致に成功しており、それらを通じて、MICE 運営ノウハウや地域内の事業者との関係性、人的ネットワークを培ってきた。なお、神戸市では、第 1 の資源である、MICE を開催する上での基礎となる資源が集積していることを前提に、神戸市を、新神戸エリア、ポートアイランドエリア、ウォーターフロントエリア、六甲アイランドエリアという 4 つのディスティネーションエリアに分割している。

しかし、このような資源が存在していれば、地域における MICE 政策が成功するわけではない。ディスティネーション・マーケティングにおいては、ディスティネーション内の多様な主体の理解や協力がなければ、成功を収めることはできないといわれているからだ。神戸市では、ディスティネーション内の事業者との関係構築のために、Meet in Kobe という賛助会員組織を結成している。神戸市の DMO である神戸国際観光コンベンション協会は、Meet in Kobe に所属する事業者に対して、MICE の理解促進のための講習会や、主催者への紹介などを行っている。こうした活動を通じて、ディスティネーション内の事業者は、MICE の効果や同協会の活動への理解を示し、同協会と事業者との関係構築が築かれている。この関係性は、同協会が、コンテンツ開発をスムーズに進めていく上でも重要である。具体的に、MICE 開催中には、様々なパーティーやアフターコンベンションが開催されているが、神戸市では、灘五郷の酒蔵や、北野の異人館など、従来からの神戸の観光資源などが有効活用されている。こうした特別感のあるコンテンツが開発可能な要因の 1 つは、神戸市の事業者が、MICE や同協会の活動に対して理解を示しているからであろう。

また、神戸国際観光コンベンション協会では、市民生活に与える影響についても考慮している。MICE の開催は、交通渋滞など、市民生活に何らかの悪影響を及ぼす。このような悪影響を排除するために、神戸市では様々な方策を打ち出し、市民の理解を得ている。また、会議の内容によっては、市民が不安に陥るものもある。その一例として、2005 年に開催された第 7 回アジア・太平洋エイズ国際会議の開催に伴う、エイズ患者の来神と感染リスクが挙げられていた。このようなリスクに対しても、啓発事業など、市民の不安感を取り除く活動が進められ、その結果、当該分野に関する市民の知識向上や、受け入れ体制の構築にも繋がったという。神戸国際観光コンベンション協会は、市民を間接的な利害関係者として認識しているが、MICE がもたらす経済波及効果の追求のみならず、市民生活への影響も考慮している。しかし、MICE は、市民生活に悪影響を与えるだけではない。神戸市では、MICE

開催中に開催される市民公開講座や、地域の学生による語学ボランティアの活動を通じ、MICE 参加者と市民との交流機会を設けることで、市民の教育・文化向上に繋げていた。

さらに、MICE 政策の影響は、神戸市の戦略産業である医療産業の発展にも貢献している。MICE の開催期間中には、神戸医療産業都市の出展やテクニカルツアーが開催され、神戸医療産業都市の情報発信が行われている。その結果、ビジネスマッチングに繋がっている事例も多いという。また、神戸市では、2019 年に大型医学系国際会議の誘致が決定している。この会議の分野は、従来の神戸医療産業都市が未開発であった医療分野であることから、同市ではこの会議を契機に、新たな医療分野の産業が神戸市に生まれることを期待している。既述の通り、神戸市は、阪神・淡路大震災の被害から立ち上がるための戦略的産業として医療産業を育成し、神戸医療産業都市構想を推進する上での手段の 1 つとして、MICE 誘致を積極的に行ってきた経緯がある。そのため、MICE 政策が、次世代の産業育成に結び付いていることは、同市が目的達成に向けて忠実に行動してきた結果であると考えることができる。

このように、神戸市では、定期的に MICE が開催され、継続的に地域に経済及び社会的波及効果をもたらす仕組みが築かれている。神戸市は、神戸国際観光コンベンション協会が DMO としての役割を担い、地域全体の発展の視点から MICE のあり方を捉え、MICE 政策を進めている。ディスティネーション・マーケティングでは、従来の MICE 関連施設や一般的な観光資源、ノウハウ、医療産業資源など、様々な資源を有機的に統合して、医学・医療系コンベンションのディスティネーションを創造することで、MICE 主催者に認識されている。そして、これを支える要素としては、地域内の事業者や地域住民の、MICE 政策への理解や協力があるが、同協会では、地域内の多様な主体との関係構築にも努めていた。神戸市におけるこうした実態からも、MICE 政策を進める上では、一点突破的に MICE 政策を進めるのではなく、従来の地域資源や、産業、市民生活と MICE 政策を調和させ、地域全体が相乗的に発展する仕組みをつくりあげることが重要であると、筆者は考えている。

最後に、これまで述べてきたように、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点より、地域における MICE 政策を分析することは、現行の MICE 政策に欠けている 2 つの課題、すなわち、①マーケティング的視点の導入と、②地域の持続的な発展を目指す上での手段の 1 つとして MICE を認識し、その土地の歴史や産業、文化、人々の暮らしといった他の要素との調和の中で MICE 政策を展開するということに対し、解決の糸口となりえることを明らかにした。従来の観光マーケティング研究においても、MICE やコンベンションに関する議論は行われてきたが、現状の MICE 政策の課題を明らかにし、それに対して、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点で解決策を議論した研究は、本研究が初めてである。この点は、本研究における最大の独自性であり、地域の MICE 政策を考える上で、これまでになかった視点として有効性があったものと考えている。

今後の課題には、以下のような点が残されていると認識している。コンベンション都市を

対象とした実態調査の課題として、本研究では、神戸市のみを調査対象都市として挙げた。しかし、都市により、人口規模や MICE 政策への注力度合、蓄積されている資源やノウハウ、市民や事業者の MICE への理解度などは異なることから、調査対象都市を拡大し、実態調査をさらに行う必要があると考えている。しかし、このような課題は残されているが、本研究においては、今日の我が国における MICE 政策の課題を明らかにしたこと、その課題に対してディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの視点より解決の糸口を示したこと、さらに付け加えるならば、我が国では手付かずであった、国内外の先行研究に基づき、ディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの理論の体系化を行ったことは、成果があったと考える。

今後、観光振興はより一層活発化することになると思われるが、我が国では、MICE とディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの研究は、数えるほどしかない。しかし、観光立国を推進している我が国においては、今後この分野の研究は、より一層重要になる。したがって、今後、政府、産業界、そして研究者が相互関与しながら、MICE とディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの研究を深めていく必要があると考える。本研究が、その引き金となれば幸いである。

<参考文献（外国語文献）>

- Adeyinka-Ojo, S.F., Khoo-Lattimore, C., and Nair, V. (2014) “A framework for rural tourism destination management and marketing organizations” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 144, pp.151-163.
- BES. (2010) *Beyond Tourism benefits: Measuring the social legacies of business events*, Business Event SYDNEY.
- Banu, A. (2016) “MICE-Future for Business Tourism”, *Int.J. Adv. Multidiscip. Res*, 3(2), pp.63-66.
- Bauer, T.G., Lambert, J, and Hutchison, J. (2001) “Government Intervention in the Australasian Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions Industry”, *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(1), pp.65-87.
- Carlsen, J. (1999) “A Review of Mice Industry Evaluation and Research in Asia and Australia 1988-1998”, *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(4), pp.51-66.
- Choy, D.J. (1993) “Alternative roles of national tourism organizations” *Tourism Management*, 14(5), pp.357-365.
- Cross, G. and Walton, J.K. (2005) *The playful crowd: pleasure places in the twentieth century*, Columbia University Press.
- DMAI. (2008) *The Future of Destination Marketing: Tradition, Transition, and transformation*, Destination Marketing Association International.
- DMAI. (2013) *2013 Convention Sales and Marketing Activities Study*, Destination Marketing Association International. (<http://www.destinationmarketing.org/2013-convention-sales-marketing-activities-study-0>) (2017 年 4 月 3 日最終アクセス)
- Dore, L. and Crouch, G.I. (2003), “Promoting destinations: An exploratory study of publicity programs used by national tourism organisations.” *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), pp.137-151.
- Dwyer, L. and Mistilis, N. (1999) “Development of MICE Tourism in Australia: Opportunities and Challenges”, *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(4), pp.85-100.
- FADMO, “Destination Marketing Organizations Defined”, Florida Association of Destination Marketing Organizations. (<http://www.fadmo.org/?page=CVBsDefined>) (2016 年 6 月 6 日最終アクセス)
- Foster, D. (2008), “Moving from Destination Marketing to Destination Management: Exploring the Meaning of Sustainable Destination Management.” *PAPERS & PRESENTATIONS*, Building Excellence in Sustainable Tourism Education Network. ([http://www.besteducationnetwork.org/Papers\\_Presentations/2455](http://www.besteducationnetwork.org/Papers_Presentations/2455)) (2016 年 12 月 20



日最終週アクセス)

- Francois, V., and Lionel, B. (1999) *The international marketing of travel and tourism*, Macmillan press ltd.
- Fyall, A. (2011) “Destination management: Challenges and opportunities,” Wang, Y., and Pizam, A, eds., *Destination Marketing and Management-Theories and Applications*, CABI, pp.340-358.
- Gartell, R.B. (1988) *Destination marketing for convention and visitor bureaus*, Kendall/Hunt Publishing Company.
- Gartell, R.B. (1993) “Convention and visitor bureau: Current issues in management and marketing” *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(29), pp.71-78.
- Glücksman, R. (1935) *Allgemeine Fremdenverkehrskunde*, Stämpfli. (国際観光局訳『観光事業概論』国際観光局、1940 年。)
- Goeldner, C.R., and Ritchie, J.R. (2003) *Tourism: Principles, practices, philosophies*, John Wiley & Sons.
- Hall, C.M. and Page, S. (2003), *Managing urban tourism*, Prentice Hall.
- Hall, A. and Ledger, A. (2015) “UK events industry worth £60bn, reveals MPI study”, <http://www.citmagazine.com/article/1190234/uk-events-industry-worth-60bn-reveals-mpi-study>. (2017 年 4 月 3 日最終アクセス)
- Heath, E. and Wall, G. (1991) *Marketing tourism destinations: a strategic planning approach*, John Wiley & Sons, Inc.
- Hugh, W. and Robert, I. (1999) *THE KENKYUSHA COLLEGE ENGLISH DICTIONARY*, KENKYUSHA.
- International Congress and Convention Association. (2016) *2015 ICCA Statistics Report Public Abstract*, ICCA.
- International Congress and Convention Association. (2017) *2016 ICCA Statistics Report Public Abstract*, ICCA.
- International Congress and Convention Association, “Definition of MICE”, International Congress and Convention Association. (<http://www.iccaworld.org/aeps/aeitem.cfm?aeid=29>) (2017 年 4 月 3 日最終アクセス)
- Kolb, B. (2006) *Tourism marketing for cities and towns*, Elsevier. (近藤勝直監訳『都市観光のマーケティング』多賀出版、2007 年。)
- Kotler, P. (1993) *Marketing Place*, Simon and Schuster. (井関利明監訳、前田正子、千野博、井関俊幸訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社、1996 年。)
- Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (1996) *Marketing for hospitality and tourism*, Prentice Hall. (白井義男監修、平林祥訳『コトラのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第3版』ピアソンエデュケーション、2003 年。)

- Kotler, P and Armstrong, G. (2001) *Principles of Marketing Ninth Edition*, Pearson Education Company. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版 基礎理論から実践理論まで』ダイヤモンド社、2003年。)
- Kotler, P. and Kotler, M. (2014) *Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*, Wiley. (竹村正明監訳『コトラー世界都市間競争 マーケティングの未来』碩学舎、2015年。)
- Krippendorff, J., and Nantermod, P. (1971) *Marketing et tourieme*, Herbert Lang.
- Lasser, C. (1999) "Implementing destination structures: Experiences with Swiss cases." *Turizam*, 47(3), pp.185-280.
- Law, A.A., and Chang, T.C. (1999) "Where the world meets: regionalism and globalization in Singapore's convention industry," *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(4), pp.17-36.
- Longman, D. (2005) *LONGMAN Dictionary of English Language and Culture*, Pearson Education.
- Lumsdon, L. (1997) *Tourism marketing*, International Thomson Business Press. (奥本勝彦訳『観光のマーケティング』多賀出版、2004年。)
- LVCA. (2015) *Las Vegas convention and visitors authority popular annual financial report*, Las Vegas convention and visitors authority.
- Manente, M., and Minghetti, V. (2006) "Destination management organizations and actors," *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*, pp.228-237.
- Morrison, A.M., Bruen, S.M. and Anderson, D.J. (1997) "Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), pp.1-19.
- Morrison, A. (2013) "Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations," *Tourism Tribune*, 28(1), pp.6-9.
- Patrick, G. (2004) *CAMBEIDGE LEARNER'S DICTIONARY Semi-bilingual Version*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS and SHOGAKUKAN INC.
- Pearce, D.G., and Schänzel, H.A. (2013) "Destination management: The tourist's Perspective" *Journal of Destination marketing & Management*, 2(3), pp.137-145.
- Pike, S., and Page, S.J. (2014) "Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature," *Tourism Management*, 41, pp.202-227.
- Pike, S. (2015a) *Destination Marketing: Essentials*, Routledge.
- Pike, S. (2015b) "The destination marketing organization (DMO), meetings and events", Pike eds., *Destination Marketing: Essentials*, Routledge, pp.118-137.
- Pike, S. (2015c) "The study of destination marketing", Pike eds., *Destination Marketing:*

- Essentials*, Routledge, pp.1-24.
- Porter, M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年。)
- Presenza, A., Sheehan, L. and Ritchie J.R.B. (2005), “Towards a model of the roles and activities of destination management organizations.” *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), pp.1-16.
- Ritchie, J.R.B and Crouch, G.I. (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, CABI.
- Sainaghi, R. (2006) “From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM),” *Tourism Management*, 27(5), pp.1053-1063.
- Sally, W. (2005) *Oxford Advanced learner's dictionary of current English* 7<sup>th</sup> edition, OXFORD UNIVERSITY PRESS and Obunsha.
- Sheehan, L.R. and Ritchie, J.B. (2005) “Destination stakeholders exploring identity and salience” *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp.711-734.
- Singapore Tourist Promotion Board. (1997) *Statics on Meetings, Incentive, Convention and Exhibition Industry in Singapore 1996*, STPB.
- Sustainable Tourism Online, “Destination Marketing”, Sustainable Tourism Online, (<http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/implementation/destination-marketin>) (2016年6月17日最終アクセス)
- TCEB. (2015) *Chapter 1 Introduction to MICE Industry*, Thailand Convention & Exhibition Bureau. (<http://msi.citu.tu.ac.th/uploads/news/file/20150820/en-bhlmp01347.pdf>) (2017年4月20日最終アクセス)
- Thomas, R., Shaw, G., and Page, S.J. (2011) “Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges,” *Tourism Management*, 32(5), pp.963-976.
- Tourism Queensland. (2006) *Queensland Tourism Strategy Brisbane*, Tourism Queensland.
- UNWTO. (1994) *Recommendation on Tourism Statics*, United Nations-World Tourism Organization.
- UNWTO. (1997) *International Tourism: A Global perspective WTO Tourism Education and Training Series*, United Nations-World Tourism Organization.
- UNWTO. (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, United Nations-World Tourism Organizations.
- UNWTO. (2014) *Global Report on the Meetings Industry*, United Nations-World Tourism Organizations.
- UNWTO. (2015) *The Decision-making Process of Meetings, Congresses, Conventions and*

- Incentives Organizers*, United Nations-World Tourism Organizations.
- UNWTO. (2016) *Tourism Highlights 2016*, United Nations-World Tourism Organizations.
- Vanhove, N. (2006), "A comparative analysis of competition models for tourism destinations." *Progress in tourism marketing*, pp.101-114.
- Victoria, B. (2013) *Oxford Word power Dictionary New 4<sup>th</sup> edition*, OXFORD UNIVERCITY PRESS and Obunsha.
- Virginia Tourism Corporation. (2013) *Virginia State Tourism Plan*, Virginia Tourism Corporation.
- Wahab, S., Crampon, L.J., and Rothfield, L.M. (1976) *Tourism marketing: a destination-orientated programme for the marketing of international tourism*, Tourism International Press.
- Wang, Y. (2008) "Collaborative destination marketing: roles and strategies of convention and visitors bureaus" *Journal of Vacation Marketing*, 14, pp191-209.
- Wang, Y. (2011) "Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures" Wang, Y., and Pizam, A, eds., *Destination Marketing and Management-Theories and Applications*, CABI, pp.1-20.
- Witt, S.F., and Moutinho, L. (1989) *Tourism marketing and management handbook*, Prentice Hall.
- WTTC. (2015) *Benchmarking travel & tourism. How does Travel & Tourism compare to other sectors?* World Travel & Tourism Council.
- WTO. (1979) *Tourist Images*, World Tourism Organizations.

<参考文献（日本語資料）>

- 明石照久（2009）「都市の再活性化戦略について—神戸医療産業都市構想の事例から」『アドミニストレーション』（熊本県立大学総合管理学会）16 巻、2 号、1～19 ページ。
- 阿久津成一郎（1982）「コンベンション施設の管理と運営」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）27 号、72～83 ページ。
- 浅井新介（2009）「Meeting Incentive Convention Exhibition <MICE>」『MICE Japan』（株式会社 MICE Japan）10 月号、11～16 ページ。
- 浅井新介（2015）『マイス・ビジネス入門』日本ホテル教育センター。
- 浅野博、牧野勤、緒方孝文編（2001）『フェイバリット英和辞典 第2版』東京書籍。
- 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（2016）『明日の日本を支える観光ビジョン—世界が訪れたくなる日本へ—』<http://www.mlit.go.jp/common/001126598.pdf>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 東徹（1993）「観光マーケティングにおける今日的理念について—観光ビジネスの社会的責任とマーケティング理念の高度化—」『北見大学論集』（北見学園北見大学）30 号、61～88 ページ。
- 荒井政治（1984）「トマス・クックによる旅行業の開拓」『経営史学』（経営史学会）19 巻、2 号、65～79 ページ。
- 荒井政治（1989）『レジャーの社会経済史 イギリスの経験』東洋経済新報社。
- 新野幸次郎（1983）「産業構造とコンベンション」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）33 号、3～12 ページ。
- 飯田満治（2016）「[日本の顔]となるブランド観光地を目指して：[海風の国]（佐世保・小値賀）における DMO の形」『ながさき経済』（長崎経済研究所）678 号、1～7 ページ。
- 家次恒（2007）「アジアのメディカル・センターの実現に向けて」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）128 号、4～8 ページ。
- 石崎徹（2003）「マーケティング・コミュニケーション」宮澤永光、亀井昭宏監修『マーケティング辞典 改訂版』同文館出版、254～255 ページ。
- 井門隆夫（2015）「商圈拡大をめざす発想と地域戦略：DMO の“M”でわかる地域の性格」『にいがたの現在・未来』（新潟経済社会リサーチセンター）505 号、17～19 ページ。
- 池尾恭一（2015）「日本型マーケティングの戦略課題：JTB にみる革新の方向」『観光科学研究』（首都大学東京大学院）8 巻、13～24 ページ。
- 石川和夫（2013）『基礎からの商業と流通（第3版）』中央経済社。
- 石川尅巳（2014）「受注型企画旅行におけるフィービジネスの可能性—提案領域拡大による収益性向上の一考察—」『日本国際観光学会論文集』（日本国際観光学会）21 号、13～18 ページ。
- 一般財団法人秋田経済研究所（2016）「秋田県の DMO による観光地域づくりの動き」『地銀協月報』（全国地方銀行協会）673 号、15～22 ページ。

- 一般財団法人岩手経済研究所（2016）「期待される〔日本版 DMO〕による観光地域振興」『岩手経済研究』（岩手経済研究所）403 号、4～15 ページ。
- 一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会「一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会定款」<https://www.feel-kobe.jp/uploads/kcva-01.pdf>（2017 年 11 月 12 日最終アクセス）
- 一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会「日本版 DMO 形成確立計画」<https://www.feel-kobe.jp/uploads/kcva-01.pdf>（2017 年 11 月 12 日最終アクセス）
- 一般社団法人日本旅行業協会「旅の力について」<https://www.jatana-net.or.jp/about/jata/forth.html>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）
- 伊藤貴幸（2013）「ビジネストラベルマネジメント（BTM）のモデル—出張業務のソリューションとは何か—」高橋一夫編『旅行業の扉 JTB100 年のイノベーション』碩学舎、119～151 ページ。
- 稲垣（1997）「観光産業」長谷政弘編著（1997）『観光学辞典』同文館出版。
- 今西珠美（2011）「国際提携による海外ビジネス・モデルの展開—日本における BTM の導入—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』（流通科学大学）第 23 巻 2 号、109～131 ページ。
- 井村裕夫（2007）「未来を拓く神戸医療産業都市構想—メディカルイノベーションの創出を目指して—」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）128 号、1～2 ページ。
- 岩崎邦彦、渡辺厚（2010）「コンベンション都市に対する参加者満足度の規定要因—開催地マーケティングへの示唆—」『観光研究：日本観光研究学会機関誌』（日本観光研究学会）22 巻、1 号、31～36 ページ。
- 岩崎邦彦（2011）「地方都市の MICE 振興戦略—静岡県からの取り組みからの示唆—」『観光研究：日本観光研究学会機関誌』（日本観光研究学会）22 巻、2 号、14～17 ページ。
- 岩下千恵子（2010）「観光地のマーケティングに関する基礎的研究（1）映画、アニメやテレビドラマなどの映画作品を活用した国際マーケティング、カナダ、プリンス・エドワード島州政府観光局を事例として」『高崎商科大学紀要』（高崎商科大学）25 巻、55～69 ページ。
- 岩下千恵子（2011）「観光地のマーケティングに関する基礎的研究（2）武将巡礼ブームを活用した観光地マーケティング」『高崎商科大学紀要』（高崎商科大学）26 巻、25～33 ページ。
- 岩下千恵子（2012）「観光地のマーケティングに関する基礎的研究（3）食を活用した観光マーケティング」『高崎商科大学紀要』（高崎商科大学）27 巻、63～75 ページ。
- 岩本晃一（2011）「MICE の現状と今後の課題」『観光研究：日本観光研究学会機関誌』（日本観光研究学会）22 巻、2 号、8～13 ページ。
- 岩本俊彦（2012）「ツーリズム・マーケティングにおける差異化政策の複合構造」『東京情報大学研究論集』（東京情報大学）16 巻、1 号、71～86 ページ。

- 上田和夫（2015）「道内各地域の観光振興の核となる可能性を秘めた〔日本版 DMO〕」『調査ニュース』（北海道銀行）372 号、6～7 ページ。
- 薄井和夫（2003a）『現代のマーケティング戦略 はじめて学ぶマーケティング基礎編』大月書店。
- 薄井和夫（2003b）『マーケティングと現代社会 はじめて学ぶマーケティング応用編』大月書店。
- 内田純一（2015）「観光マーケティング：日本版 DMO に必要な CSV 機能とは何か」『NETT: North East Think Tank of Japan』（北海道東北地域経済総合研究所）90 号、10～15 ページ。
- 梅澤忠雄編著（1985）『コンベンション都市戦略 21 世紀地域国際ビジネスの展開』日本地域社会研究所。
- 王怡人（2006）「コミュニケーション」宣伝会議『マーケティング・コミュニケーション大辞典』宣伝会議。
- 太田正隆（2012）「地域における新たなコンベンションビジネスのかたち—新たな MICE—」『都市計画』（日本都市計画学会）61 巻、1 号、37～41 ページ。
- 太田正隆（2014）「既存施設活用だけでは大きな機会損失 IR 内・大規模 MICE 施設こそ誘客に有効」（総合ユニコム）15 巻、12 号、42～45 ページ。
- 大津正和（2009）「新たな目的地マーケティングの可能性—多様な消費者ニーズに対応するテーマ別広域観光情報提供への試み—」『経済理論』（和歌山大学）351 号、43～59 ページ。
- 大野和雄（1969）「観光マーケティング論序説」『函館大学論究』（函館大学）89～103 ページ。
- 大橋昭一（2013）「ツーリズムの定義と概念に関する一考察—ツーリズム概念の核心を指す一つの試み—」『観光学』（和歌山大学観光学会）8 巻、13～22 ページ。
- 大社充（2015a）「観光振興と DMO と地方創生」『観光とまちづくり』（日本観光振興協会）520 号、18～20 ページ。
- 大社充（2015b）「観光イノベーションの推進役として期待高まる DMO」『月刊レジャー産業資料』（総合ユニコム）48 巻 1 号、26～29 ページ。
- 大社充（2016）「DMO による地方創生」『東北活性研』（東北活性化研究センター）24 巻、14～17 ページ。
- 大塚辰美（1992）「国際コンベンション都市の展開—2 段階を迎えて—」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）68 号、45～64 ページ。
- 大友純（2014）「マーケティング視点による『観光地』概念再考」『CUC view & vision』（千葉商科大学経済研究所）38 巻、31～36 ページ。
- 岡田一郎（2010）「リゾート法と地域社会」『研究紀要』（東京成徳大学人文学部・応用心理学部）17 巻、135～143 ページ。

- 岡田豊一（2014）「ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて」『城西国際大学紀要』（城西国際大学）22 巻 6 号、1～18 ページ。
- 岡本伸之編（2001）『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣アルマ。
- 岡本伸之（2001）「観光と観光学」岡本伸之編『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣アルマ、1～28 ページ。
- 岡村篤（2014）「高付加価値な旅行形態かつ産業振興ツールとして期待されるインバウンド [MICE]」 [https://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/teiki/m\\_review/2014/nmr33-3.pdf](https://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/teiki/m_review/2014/nmr33-3.pdf)（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 荻原誠司（2013）『コンベンションビジネス—未来を拓くナレッジパワー—』ダイヤモンド社。
- 恩蔵直人（2003）「製品ライフ・サイクル」宮澤永光、亀井昭宏監修『マーケティング辞典 改訂版』同文館出版、152 ページ。
- 柏木千春（2013）「“超”旅行事業としての地域交流ビジネス—共通価値創造型ビジネスモデルの確立を目指して—」高橋一夫編『旅行業の扉 JTB100 年のイノベーション』碩学舎、317～339 ページ。
- 片山富弘（2005）「マネジリアル・マーケティングの観光への展開～観光マーケティングの考え方を中心に～」『流通科学研究』（中村学園大学）4 巻、2 号、13～35 ページ。
- 兼村栄哲（2007）「流通機構」宮澤永光監修『基本流通用語辞典（改訂版）』白桃書房、303～304 ページ。
- 観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/kettei/siryou1.pdf>（2017 年 2 月 1 日最終アクセス）。
- 観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014—[訪日外国人 2000 万人時代]に向けて—」<http://www.mlit.go.jp/common/001046636.pdf>（2017 年 2 月 1 日最終アクセス）。
- 観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2015—[2000 万人時代] 早期実現への備えと地方創生への貢献、観光を日本の基幹産業へ—」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001092004.pdf>（2017 年 2 月 1 日最終アクセス）。
- 株式会社日本交通公社（1982）『日本交通公社七十年史』株式会社日本交通公社。
- 株式会社ジェイティービー（2012）『JTB グループ 100 年史』株式会社ジェイティービー。
- 株式会社 JTB 総合研究所「旅行収支」<http://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/balance-of-international-tourism/>（2017 年 1 月 23 日最終アクセス）。
- 株式会社 JTB 総合研究所「WTTC」<http://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/wttc/>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 株式会社横浜国際平和会議場（2008）『パシフィコ横浜で開催されるコンベンション等による経済波及効果測定』株式会社横浜国際平和会議場。



- 菊地茂（2008）「シンガポールの MICE イベント開発・誘致戦略」『シンガポール』（日本シンガポール協会）242 号、6～13 ページ。
- 菊本義治（2002）「医療産業の経済効果—〔神戸医療産業都市〕の検討」『高知論叢』（高知大学経済学会）73 号、397～409 ページ。
- 北川宗忠編著（2008）『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房。
- 木村和也（2016）「観光まちづくりと日本版 DMO 形成に向けた動き」『東北活性研』（東北活性化研究センター）24 巻、8～13 ページ。
- 清貞栄子（2008）「観光立国へ向けて～訪日外国人旅行者の現状と課題～」『調査レポート』（中央三井トラスト・ホールディングス）64 号、17～25 ページ。
- 金錦香（2006）「コンベンション施設の運営と課題—大阪国際会議場を事例として—」『都市文化研究』（大阪市立大学大学院文学研究科都市文化研究センター）8 号、46～59 ページ。
- 金錦香（2010）「日本コンベンション産業の歴史的変遷とその課題」博士学位請求論文（大阪市立大学）。
- 金融財政事情研究会（2015）「〔瀬戸内 DMO〕へと脱皮する瀬戸内ブランド推進連合：地銀を巻き込んだ前例のない観光産業振興体制に」『金融財政事情』（金融財政事情研究会）66 巻、41 号、10～14 ページ。
- 熊本博之（2015）「なぜシーガイアはつくられたのか？：リゾート法と宮崎県の共振」『明星大学社会科学研究紀要』（明星大学人文学部人間社会学科）35 号、23～38 ページ。
- 公益財団法人日本交通公社編著（2013）『観光地経営の視点と実践』丸善出版。
- 公益財団法人日本交通公社（2016）『旅行年報 2016』日本交通公社。
- 神戸市企画調整局（2007）「行政資料 神戸医療産業都市構想の進捗状況」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）128 号、56～65 ページ。
- 神戸市（2011）『阪神・淡路大震災の概要及び復興』田中印刷出版。
- 神戸市産業振興局（2013）『コンベンションセンター再構築基本構想～アジアの MICE センターを目指して～』神戸市。
- 神戸市（2017）『神戸創生戦略〔第 3 版〕』神戸市。
- 神戸新聞社（1950）『昭和 25 年 6 月 29 日木曜日神戸新聞（朝刊）』神戸新聞社。
- 神戸新聞社（2016）「平成 28 年 11 月 28 日木曜日神戸新聞（電子版）(<https://www.kobe-np.co.jp/news/shakai/201611/0009692574.shtml>)」神戸新聞社。
- 国土交通省（2004）『平成 16 年版観光白書』国立印刷局。
- 国土交通省（2005）『平成 17 年版観光白書』国立印刷局。
- 国土交通省（2006）『平成 18 年版観光白書』国立印刷局。
- 国土交通省（2007）『平成 19 年版観光白書』コミュニカ。
- 国土交通省（2008）『平成 20 年版観光白書』コミュニカ。
- 国土交通省（2009）『平成 21 年版観光白書』コミュニカ。
- 国土交通省観光庁（2010）『平成 22 年版観光白書』日経印刷。

- 国土交通省観光庁（2011）『平成 23 年版観光白書』日経印刷。
- 国土交通省観光庁（2012）『平成 24 年版観光白書』日経印刷。
- 国土交通省観光庁（2013）『平成 25 年版観光白書』昭和情報プロセス。
- 国土交通省観光庁（2014）『平成 26 年版観光白書』昭和情報プロセス。
- 国土交通省観光庁（2015）『平成 27 年版観光白書』日経印刷。
- 国土交通省観光庁 MICE 推進担当参事官室（2015）『MICE の誘致・開催の促進』国土交通省観光庁。
- 国土交通省観光庁（2016）『平成 28 年版観光白書』昭和情報プロセス。
- 国土交通省観光庁「観光立国推進基本法」  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonhou.html>（2017 年 2 月 1 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「訪日促進事業（ビジット・ジャパン事業）」  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「平成 20 年度観光の状況」<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h21/images/01.pdf>（2017 年 2 月 1 日最終アクセス）。
- 国土交通省「標準旅行業約款」<http://www.mlit.go.jp/common/000993888.pdf>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「旅行業法」  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/ryokogyoho.html>（2017 年 2 月 7 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「MICE の開催・誘致の促進」  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>（2016 年 12 月 20 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成 22 年～27 年分）」  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>（2017 年 3 月 30 日最終アクセス）。
- 国土交通省観光庁「日本版 DMO」[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000053.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html)（2016 年 6 月 18 日最終アクセス）。
- 小久保恵三（2008）「観光協会」北川宗忠編著『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房、51 ページ。
- 小西龍一郎、中鉢令兒（2003）「シンガポールの観光振興におけるコンベンション政策の役割に関する研究」『都市学研究：北海道都市地域学会研究論文集』（北海道都市地域学会）40 号、16～21 ページ。
- 小林和夫（2005）「地方博」佐々木毅、鶴見俊輔、富永健一、中村政則、正村公宏、村上陽一郎編（2005）『戦後史大事典 1945－2004 増補新版』三省堂、601～602 ページ。

- 小林賢弘（2013）「FIT を見据えた地域活性化の可能性：日本版 DMO による〔マーケティング〕と〔観光品質の向上〕に向けて」『観光文化』（日本交通公社）37 巻 4 号、11～15 ページ。
- 是恒福治（1983）「神戸・コンベンション都市の現況」『都市政策』（神戸都市問題研究所）33 号、55～65 ページ。
- 崔東日（1999）「韓国におけるコンベンション現状と発展課題に関する研究」『桜美林国際学論集』（桜美林大学大学院国際学研究科）4 巻、161～175 ページ。
- 財団法人神戸国際交流協会（1996）「～神戸で集う・神戸で学ぶ～“コンベンション”は神戸復興の原動力」『らん：纜』（公益社団法人日本船舶海洋工学会）33 号、51～53 ページ。
- 財団法人神戸都市問題研究所コンベンション・シティ研究会（1983）「コンベンション・シティへの政策」『都市政策』33 号、83～96 ページ。
- 財団法人神戸都市問題研究所編（1988）『コンベンション都市戦略の理論と実践 都市政策論集第 12 集』勁草書房。
- 財団法人神戸ポートアイランド博覧会協会（1982）『神戸ポートアイランド博覧会公式記録』株式会社神戸新聞出版センター、株式会社電通。
- 齋藤俊則（2003）「観光マーケティングの現状と課題—観光マーケティングの概念・特質と今日的課題—」前田勇編著『21 世紀の観光学：展望と課題』学文社、63～82 ページ。
- 財 務 省 「 国 際 収 支 の 推 移 」  
[http://www.mof.go.jp/international\\_policy/reference/balance\\_of\\_payments/bpnet.htm](http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpnet.htm)  
 （2016 年 12 月 25 日最終アクセス）。
- 坂井幸三郎（1974）「観光宣伝と接遇」鈴木忠義編『現代観光論』有斐閣、152～166 ページ。
- 篠原英智（2015）「日本版 DMO：観光地域づくりの新しいマネジメント手法」『KER 経済情報』（鹿児島経済研究所）307 号、10～15 ページ。
- 佐久間健治（1983）「日本における国際会議の諸課題」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）33 号、13～26 ページ。
- 佐々木毅、鶴見俊輔、富永健一、中村政則、正村公宏、村上陽一郎編（2005）『戦後史大事典 1945－2004 増補新版』三省堂。
- 佐藤哲哉（2002a）「コンベンション分野の需要と供給の諸側面—ヨーロッパの見本市市場—」『九州産業大学商経論叢』（九州産業大学）43 巻、117～152 ページ。
- 佐藤哲哉（2002b）「世界のコンベンション市場の動向」『立教大学観光学部紀要』（立教大学）4 巻、19～32 ページ。
- 佐藤誠（1990）『リゾート列島』岩波書店。
- 真田達也（2004）「京都ツーリズム・クラスター分析フレーム構築」『京都光華女子大学研究紀要』（京都光華女子大学）42 号、1～18 ページ。
- 真田達也（2006）「デスティネーション概念の進展—デスティネーション・マネジメントの

- 開発に向けて―』『京都光華女子大学研究紀要』（京都光華女子大学）44号、73～91ページ。
- 敷田麻実、内田奈芳美（2015）「地方都市における創造産業としての観光振興とDMO：米国パデューカ市のクリエイティブツーリズムの事例」『日本観光研究学会学術論文集』（日本観光研究学会）30巻、317～320ページ。
- JR 西日本「ニュースリリース：2017年6月26日」  
[https://www.westjr.co.jp/press/article/2017/06/page\\_10671.html](https://www.westjr.co.jp/press/article/2017/06/page_10671.html)（2017年11月24日最終アクセス）。
- JR 東日本「地域再発見プロジェクト」<http://www.jreast.co.jp/saihakken/>（2017年11月24日最終アクセス）。
- JTB グループ「JTB100年の歩み」<http://www.jtbcorp.jp/jp/100th/history/>（2017年2月7日最終アクセス）。
- JTB グループ「The JTB Way」[https://www.jtbcorp.jp/jp/company/about\\_jtb/philosophy/](https://www.jtbcorp.jp/jp/company/about_jtb/philosophy/)（2017年3月27日最終アクセス）。
- JTB グループ「社長ご挨拶」<https://www.jtbcorp.jp/jp/company/message/>（2017年3月27日最終アクセス）。
- JTB 広報室（2015）『2016年旅行動向の見通し（2015年12月16日発表）』株式会社ジェイティービー。
- JTB 広報室（2016）『2017年旅行動向の見通し（2016年12月20日発表）』株式会社ジェイティービー。
- 塩田正志（1974）「観光マーケティングの動向」『亜細亜大学経営論集』（亜細亜大学）10巻1号、161～170ページ。
- 島川崇（2010）「松下幸之助と観光立国」『PHP Policy Review』（PHP 総研）4巻、20号、1～9ページ。
- 下島康史（2006）「『観光協会』のあり方に関する一考察」『余暇学研究』（日本余暇学会）9号、27～33ページ。
- 衆議院「国際会議等の誘致の促進及び開催の円滑化等による国際観光の振興に関する法律」  
[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_housei.nsf/html/houritsu/12919940629079.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/12919940629079.htm)（2017年3月30日最終アクセス）。
- 衆議院「まち・ひと・しごと創生法」  
[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_housei.nsf/html/housei/18720141128136.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/housei/18720141128136.htm)（2017年11月12日最終アクセス）
- 衆議院「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律案」  
[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_gian.nsf/html/gian/honbun/houan/g18501029.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_gian.nsf/html/gian/honbun/houan/g18501029.htm)（2017年11月9日最終アクセス）
- 首相官邸「第154回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説」

- <http://www.kantei.go.jp/jp/koizumispeech/2002/02/04sisei.html> (2017 年 1 月 23 日最終アクセス)。
- 首相官邸「第 156 回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説」  
<http://www.kantei.go.jp/jp/koizumispeech/2003/01/31sisei.html> (2017 年 3 月 27 日最終アクセス)。
- 首相官邸「平成 15 年 4 月 24 日 観光立国懇談会報告書」  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko/kettei/030424/houkoku.html> (2017 年 1 月 26 日最終アクセス)。
- 新修神戸市史編集委員会 (2005)『新修神戸市史 行政編Ⅲ 都市の整備』神戸市。
- 新修神戸市史編集委員会 (2014)『新修神戸市史 産業経済編Ⅳ 総論』神戸市。
- 鈴木謙一 (1982)「コンベンション都市の可能性」『都市政策』27 号、3～15 ページ。
- 鈴木忠義編 (1974)『現代観光論』有斐閣。
- 瀬見博 (2015)「比較優位」吉田和夫、大橋昭一監修『最新基本経営学用語辞典 改訂版』同文館出版、217 ページ。
- 宣伝会議 (2006)『マーケティング・コミュニケーション大辞典』宣伝会議。
- 総務省統計局「統計表：人口の推移と将来人口」<http://www.stat.go.jp/data/nihon/02.htm> (2016 年 11 月 16 日最終アクセス)。
- 総務省統計局「人口推計 長期時系列データ (平成 12～平成 22 年)」<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001039703&cycode=0> (2016 年 11 月 16 日最終アクセス)。
- 十代田朗編著 (2010)『観光まちづくりのマーケティング』学芸者出版。
- 高橋一夫 (2013a)「観光地マーケティングと観光地づくり：観光マーケティングの主体としての DMO」『日本造園学会誌』(日本造園学会) 77 巻、3 号、202～207 ページ。
- 高橋一夫 (2013b)「デスティネーション・マーケティングの特性と課題：マーケティングの主体としての DMO」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』(日本観光研究学会) 28 巻、9～12 ページ。
- 高橋一夫 (2013c)「JTB のグループ経営体制への移行」高橋一夫編『旅行業の扉 JTB 100 年のイノベーション』碩学舎、3～31 ページ。
- 高橋一夫編著 (2013)『旅行業の扉 JTB100 年のイノベーション』碩学舎。
- 高橋一夫、小里貴宏 (2014)「観光が生み出す価値と CSV (共通価値の創造)」藤野公孝、高橋一夫編『CSV 観光ビジネス 地域とともに価値をつくる』学芸出版社。
- 田川博己 (2012)「ツーリズム産業論 (2012 年度早稲田大学商学部寄付講義資料)」  
[https://www.nihon-kankou.or.jp/home/committees/report/event/20120412\\_14b.pdf](https://www.nihon-kankou.or.jp/home/committees/report/event/20120412_14b.pdf) (2017 年 3 月 30 日最終アクセス)。
- 田川博己 (2016)「これからのツーリズム産業に求められる人材像 (東京の観光振興を考える有識者会議資料)」<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/tourism/presentation2.pdf>

(2017年3月30日最終アクセス)

- 竹林浩志 (2009) 「観光経営体の戦略策定プロセスに関する一考察」『観光学』(和歌山大学観光学部) 設置記念号、263～277 ページ。
- 谷合隆 (2012) 『我が国の MICE 競争力強化に向けて』国土交通省観光庁。
- 田原栄一 (1990) 「観光マーケティングの分析的フレームワーク」『大分大学経済論集』(大分大学) 41 巻 3・4 号、89～103 ページ。
- 田部井正次郎 (1997) 『コンベンション 新時代のためのガイド』サイマル出版会。
- 田部井正次郎、高橋洋、渡辺寛 (2010) 『イベント&コンベンション概論第 2 版』ジェイティービー能力開発
- 玉村和彦 (1999) 「日本におけるパッケージ・ツアーの誕生」『同志社商学』(同志社大学) 50 巻 5-6 号、367～380 ページ。
- 千葉千枝子 (2008) 『JTB 旅をみがく現場力』東洋経済新報社。
- 千葉肇 (1991) 「リゾートマンション林立」『自由と正義』(日本弁護士連合会) 42 巻、2 号、48～53 ページ。
- デービッド・アトキンソン (2015) 「新・観光立国論 —イギリス人アナリストが低減する 21 世紀の[所得倍増計画]—」東洋経済新聞社。
- 寺澤義親 (2011) 「シンガポールの MICE 戦略」『観光研究：日本観光研究学会機関誌』(日本観光研究学会) 22 巻、2 号、24～29 ページ
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部、観光庁 (2015) 『「日本版 DMO」形成・各地津に係る手引き (第 1 版)』内閣官房、観光庁。
- 内藤貴子 (2016) 「地方観光地をめぐる環境変化と日本および高知における DMO 形成への期待」『四銀経営情報』(四銀地域経済研究所) 150 号、18～27 ページ。
- 中井郷之 (2012) 「商業・観光政策の変遷と中心市街地の観光マーケティングに関する一考察」『社会システム研究』(立命館大学社会システム研究所) 24 号、79～101 ページ。
- 中村宏 (2006) 「戦前における国際観光(外客誘致)政策 貴賓会、ジャパン・ツーリスト・ビューロー、国際観光局設置」『神戸学院法学』(神戸学院大学法学会) 36 巻、2 号、361～387 ページ。
- 長野経済研究所 (2016) 「DMO の視点から今後の県内観光振興を考える」『経済月報』(長野経済研究所) 388 号、2～9 ページ。
- 那須幸雄 (2015) 「ツーリズム・マーケティングの枠組みと動向」『文教大学国際学部紀要』25 巻、2 号、75～83 ページ。
- 成沢広幸 (2002) 「フランスの観光協会の現状とその課題」『経済学論集』(宮崎産業経営大学) 11 巻、1 号、175～190 ページ。
- 新村出 (2008) 『広辞苑第 6 版』岩波書店。
- 新山公美子 (2013) 「シンガポールの MICE 誘致：優位性を生かした戦略的施策」『自治体国際化フォーラム』(自治体国際化協会) 282 号、16～18 ページ。

- 西脇隆二（1996）「観光マーケティングの研究—観光マーケティングの概念・特質と今日的課題—」『北星論集』（北星学園大学）33号、205～237ページ。
- 日本建築士事務所協会連合会（2014）「国際会議の開催状況にみる各都市の MICE 振興」『日事連：建築士事務所の全国ネットワーク』（日本建築士事務所協会連合会）52巻、2号、11～14ページ。
- 日本政策投資銀行（2014）『日本型 DMO の形成による観光地域づくりに向けて—「おもてなし」はもちろん、観光地域をマネジメントする「仕組み」をつくろう—』日本政策投資銀行。
- 日本政府観光局（独立行政法人国際観光振興機構）「統計データ 訪日外国人・出国日本人」[http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/index.html](http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html)（2016年12月25日最終アクセス）。
- 野瀬元子（2015）「DMO に着目した研究の進展状況：効果的なデスティネーション・マネジメントに関する研究動向のレビュー」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）30巻、309～312ページ。
- 長谷政弘（1996）「観光マーケティングの考え方」長谷政弘編著『観光マーケティング 理論と実際』同文館出版。
- 長谷政弘編著（1996）『観光マーケティング 理論と実際』同文館出版。
- 長谷川順一郎（1999）「観光基本法と観光政策の変遷」『横浜商大論集』（横浜商科大学）32巻、2号、104～122ページ。
- 埴泉（2010）「観光マーケティング戦略論の新視点：既存の情報優位概念の崩壊と新しい理論視座を求めて」博士学位請求論文（明治大学）。
- 濱田恵三（2010）「地域ブランドによる観光まちづくりの一考察」『流通科大学大学論集—流通・経営編—』（流通科学大学）22巻、2号、75～91ページ。
- 林芳宏（2011）「神戸の MICE 都市戦略」『観光研究』日本観光研究学会機関誌』（日本観光研究学会）22巻、2号、18～23ページ。
- 比屋根隆和（1996）「コンベンションの現状と沖縄における観光方策」『沖縄短大論叢』（沖縄大学短期大学部）10巻、1号、59～104ページ。
- 藤田尚希（2016）「デスティネーション・マーケティングにおけるデスティネーション概念の検討」『地域デザイン：地域デザイン学会誌』（地域デザイン学会）8号、95～114ページ。
- 藤田尚希（2017）「DMO の役割及び機能に関する一考察—国内外における DMO に関する議論を基に—」『経済科学論究』（埼玉大学経済学部）14号、81～95ページ。
- 藤原榮喜、田澤佳昭（2003）「コンベンション概念のアメリカにおける展開」『道都大学紀要 経営学部』（道都大学）2巻、57～76ページ。
- 二神真美（2008）「観光における「持続可能性」指標の開発に関する一考察」『NUCB journal of economics and information science』（名古屋商科大学総合経営・経営情報学部）53巻、

- 1 号、151～166 ページ。
- 二神真美（2013）「持続的な観光地マネジメントの国際動向と課題」『NUCB journal of economics and information science』（名古屋商科大学総合経営・経営情報学部）57 巻、2 号、241～252 ページ。
- 古屋秀樹（2014）「観光マーケットデザインとその分析事例」『日交研シリーズ』（日本交通政策研究会）164 号、1～51 ページ。
- 堀田祐三子（2009）「ビジネス・ツーリズムと都市再生—英国バーミンガム市における中心市街地空間の変容と観光開発に関する考察—」『観光学』（和歌山大学観光学部）0 巻、設置記念号、263～277 ページ。
- MICE 国際競争力強化委員会（2012a）『参考資料②：MICE の意義及びマーケットの動向』国土交通省観光庁。
- MICE 国際競争力強化委員会（2012b）『参考資料②：MICE の意義及びマーケットの動向』国土交通省観光庁。
- 真栄城守定（1993）「コンベンション産業論序説」『琉球大学教育学部紀要 第一部・第二部』（琉球大学教育学部）43 号、91～101 ページ。
- 真栄城守定（1995）「コンベンション経済効果に関する考察」『琉球大学教育学部紀要 第一部・第二部』（琉球大学教育学部）46 号、143～151 ページ。
- 前田勇編著（1978）『観光概論』学文社。
- 前田勇編著（2003）『21 世紀の観光学：展望と課題』学文社。
- 前田豪、緒川弘孝（1997）「日本と欧米諸国における休暇旅行の比較と今後の展開」『レジャー産業資料』（総合ユニコム）30 巻、3 号、110～115 ページ。
- 松井澄（1983）「コンベンション・シティとコンGRESS・オーガナイザー」『都市政策』（神戸都市問題研究所）33 号、27～42 ページ。
- 松尾徳朗（2014）「2030 年の観光産業を支えるコンベンションビジネス」『CUC view & Vision』（千葉商科大学経済研究所）38 号、24～30 ページ。
- 松鷹彰弘（1994）「日本人のマスツーリズムに関する一考察」『沖縄短大論叢』（沖縄大学短期大学部）8 巻、1 号、79～132 ページ。
- 松本雄一（2015）「競争優位」吉田和夫、大橋昭一監修『最新基本経営学用語辞典 改訂版』同文館出版、58 ページ。
- 溝尾良隆編著（2009）『観光学全集 第 1 巻観光学の基礎』原書房。
- 溝尾良隆（2009）「ツーリズムと観光の定義」溝尾良隆編著（2009）『観光学全集第 1 巻 観光学の基礎』原書房。
- 三木孝（2007）「神戸医療産業都市構想の成果とクラスターの将来像」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）128 号、28～35 ページ。
- 三木孝（2012）「WO21001 神戸医療産業都市の新展開について」『年次大会：Mechanical Engineering Congress, Japan』（一般社団法人日本機械学会）2012 号。



- 三ツ木丈浩（2008）「大阪ベイエリアの観光資源化とデスティネーション・マーケティングの必要性について—大阪南港を中心に—」『埼玉女子短期大学研究紀要』（埼玉女子短期大学）19 巻、231～248 ページ。
- 南出康生（2014）『ジーニアス英和辞典第 5 版』大修館書店。
- 宮岡寿雄（1982）「博覧会と経済効果」『都市政策』（財団法人神戸都市問題研究所）27 号、56～71 ページ。
- 宮岡寿雄監修（1982）『都市の知恵と活力を生かしたポートピア ‘81 成功記』学陽書房。
- 宮城博文（2010）「デスティネーションにおける競争要因の課題に関する一考察—観光学、経営学の視点を通して—」『立命館経営学』（立命館大学）49 巻、2・3 号、93～118 ページ。
- 宮城博文（2011）「ホスピタリティ産業の形成におけるデスティネーションの発展—沖縄県におけるホテル業の集積の経緯、及びサービス・コンセプト提供の実現を中心に—」博士学位請求論文（立命館大学）。
- 宮崎日日新聞社（2002）『平成 14 年 3 月 10 日宮崎日日新聞（朝刊）』宮崎日日新聞社。
- 宮崎辰雄（1993）『神戸を創る 港都五十年の都市経営』河出書房新社。
- 宮澤永光、亀井昭宏監修（2003）『マーケティング辞典 改訂版』同文館出版。
- 宮澤永光監修（2007）『基本流通用語辞典（改訂版）』白桃書房。
- 宮本憲一（1989）『環境経済学』岩波書店。
- 宮本憲一（1991）「リゾート法と〔持続する発展〕」『自由と正義』（日本弁護士連合会）42 巻、2 号、5～9 ページ。
- 村瀬慶紀（2014）「観光振興における組織連携の現状と今後の展望：商工会議所と観光協会の連携に関する実態調査を中心として」『鈴鹿国際大学紀要』（鈴鹿国際大学）21 号、41～54 ページ。
- 室谷正裕（1988）「リゾート法の制定 総合歩調地域整備法（昭和六二・六・九公布法律第七一号）」『時の法令』（雅粒社）1326 号、5～38 ページ。
- 藻谷浩介、山田桂一郎（2016）『観光立国の正体』新潮社。
- 守屋邦彦、太田正隆（2014）「都市における MICE 推進戦略に関する基礎的研究」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）29 号、357～360 ページ。
- 守屋邦彦（2014）「都市の成長戦略と MICE 日本の MICE の現状と今後」『日事連：建築士事務所の全国ネットワーク』（日本建築士事務所協会連合会）52 巻、2 号、8～10 ページ。
- 矢ヶ崎紀子（2015）「日本版 DMO の形成と地元金融機関の役割：目標を明確にしたうえでマーケティング力を備えた組織を」『金融財政事情』（金融財政事情研究会）66 巻、41 号、15～17 ページ。
- 安田亘宏（2011）「フードツーリズムと観光まちづくりの地域マーケティングによる考察」『地域イノベーション』4 巻、23～33 ページ。

- 矢延洋泰（2015a）「“MICE”で高みをめざすシンガポールの経済戦略」『シンガポール』（日本シンガポール協会）272号、5～14ページ。
- 矢延洋泰（2015b）「注目の都市国家シンガポールの経済戦略：MICE」『経済セミナー』（日本評論社）684号、66～70ページ。
- 山田雄一（2015）「マーケティングとパートナーシップでターゲットを獲得する：オーストラリアの観光戦略に学ぶ、観光地マネジメント・マーケティングのポイント」『観光とまちづくり』（日本観光振興協会）520号、26～29。
- 山本正嗣（2010）「我が国の観光協会の機能に関する一考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）25巻、57～60ページ。
- 山本正嗣（2011）「都道府県の観光協会の地域における役割と課題」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）26巻、89～92ページ。
- UNWTO（2016）『ツーリズム・ハイライト 2016（日本語版）』United Nations-World Tourism Organization。
- 吉田和夫、大橋昭一監修（2015）『最新基本経営学用語辞典改訂版』同文館出版。
- 立教大学観光学部旅行産業研究会編著（2016）『旅行産業論』公益財団法人日本交通公社。
- 渡辺厚（2011）「観光政策、観光研究における MICE の位置づけと課題」『観光研究：日本観光研究学会機関誌』（日本観光研究学会）22巻、2号、4～7ページ。
- 渡辺康弘（2015）「1次交通距離と消費額の関係性」『日本国際観光学会論文集』（日本国際観光学会）22号、103～108ページ。
- 和田蔵次（1991）「地域振興への有効性」『自由と正義』42巻、4号、39～47ページ。

2017 年 8 月吉日

一般財団法人

神戸国際観光コンベンション協会 御中

**神戸市における、MICE 市場を標的としたディスティネーション・マーケティング及び  
マネジメントに関するアンケートのお願い**

私は埼玉大学大学院人文社会科学研究科博士後期課程に在籍する大学院生です。この度は、博士論文・学術論文の執筆に向けた調査にご協力いただきたく、アンケートを送付させて頂きました。よろしくお願いいたします。

調査内容は、「神戸市における、MICE 市場を標的としたディスティネーション・マーケティング及びマネジメントの実態」についてです。そのため、お手数ですが、ご回答は MICE 推進部及び MICE 誘致部のご担当者様にお願いいたします。

調査票は厳重に管理させていただきます。貴協会には決してご迷惑をおかけしないことをお約束いたしますので、何卒ご協力いただけますようよろしくお願いいたします。

学生のため十分な謝礼はご用意できませんが、博士論文完成の暁には、完成論文をお送りさせていただきます。

何卒、よろしくお願いいたします。

国立大学法人 埼玉大学大学院  
人文社会科学研究科 経済経営専攻

博士後期課程 3 年

藤田 尚希

TEL：090-8255-2247

E-mail：n.fujita.649@ms.saitama-u.ac.jp

## I. ご回答者様について

次の Q1～Q2 までの質問に、ご回答をお願い致します。

Q1 ご所属の部署名と役職を教えてください。

(部署名：MICE 誘致部) (役職：課長補佐)

Q2 業務内容を教えてください。

神戸市への MICE 誘致活動全般

Q3 現在の業務に携わっている期間を教えてください。

(7 年)

## II. 神戸市における、ディスティネーション・マーケティング活動について

次の Q1～Q5 までの質問に、ご回答をお願い致します。選択肢は、記号に○をつけて下さい。

Q1 MICE 市場を標的市場に選定した際、神戸市ではディスティネーションエリアをどのように捉えていますか？（下記より 1 つ選択）

A) コンベンションセンターがある、ポートアイランドエリア

B) 行政エリアに基づく、神戸市内全域

C) その他（具体的なエリア：MICE 施設が集積する 4 つのエリア）※詳細別紙

Q2 Q1 の選択肢を選んだ理由を教えてください。（自由記述）

MICE 開催の要素であり、MICE 主催者が求める

・主要駅／空港からのアクセス

・周辺宿泊ホテル

・会議展示スペース

を満たしている地域であるため

Q3 Q1 で選択したディスティネーションエリアを構成する要素は何だとお考えですか？  
思ったことをご自由にお答え下さい。（自由記述）

上記の通り

Q4 神戸市のDMOである貴協会では、「ディステーション・マーケティング」として、具体的にどのような活動を行っていますか？（下記より複数選択）

A) 市場調査（マーケティング・リサーチ）

・・・ICCA データベース

B) 市場細分化と、標的市場の選定（セグメンテーション、ターゲティング）

・・・都市の特徴に沿った MICE 誘致

C) 市場におけるポジショニングの設定（ポジショニング）

・・・他都市、グローバル MICE 都市（横浜／大阪／京都／福岡）比較による

D) ディステーション開発計画の策定または関与

・・・ユニークベニュー／体験プログラム開発

E) プロモーション活動

・・・海外見本市出展等

F) マーケティング活動に対する評価

G) 上記のいずれも該当しない

⇒Gを選択した方。

具体的には、どのような活動を行っていますか？（自由記述）

Q5 貴協会では、「ディステーション・マーケティング」に対して、どのような認識をお持ちですか？（下記①～②自由記述）

① 「ディステーション・マーケティング」の目的（役割）とは何だと思われますか？

都市の特徴に沿った MICE 誘致

- ② 「ディステーション・マーケティング」の本来あるべき活動（機能）とは何だと思われますか？

都市・地域が持つ資源を深掘りし、MICE 主催者に訴求する  
新たな魅力を創造すること

- ③ ②でご提示された活動内容を、貴協会では遂行されておりますか？（下記より 1 つ選択）

A) 遂行している・・・ユニークベニュー／体験プログラム開発

B) 遂行しているが、改善も必要

C) 一部、遂行している（遂行している活動： ）

D) 遂行していないが、今後行う予定である

E) 遂行していないし、今後行う予定もない

⇒B を選択した方

具体的には、どのような点の改善が必要で、それに対してどのような改善策をお考えですか？（自由記述）

⇒E を選択した方

「今後行う予定もない」理由を教えてください。（下記より複数選択）

A) 予算の都合上不可能

B) 組織内にノウハウがなく不可能

C) 他の組織が、その活動を担っている

D) 上記以外の理由

### III. 神戸市における、ディスティネーション・マネジメント活動について

次の Q1～Q5 までの質問に、ご回答をお願い致します。選択肢は、記号に○をつけて下さい。

Q1 貴協会の利害関係者を教えてください。（下記より複数選択）

- A) 地域住民
- B) 行政組織（神戸市）
- C) 行政組織（兵庫県）
- D) 地域観光関連事業者（土産店、レストラン）
- E) 宿泊施設（本社を神戸市内に置く施設）
- F) 宿泊施設（本社を神戸市内に置かない施設）
- G) 旅行者（本社を神戸市内に置く旅行者）
- H) 旅行者（本社を神戸市内に置かない旅行者）
- I) PCO などの MICE 運営会社（本社を神戸市内に置く事業者）
- J) PCO などの MICE 運営会社（本社を神戸市内に置かない事業者）
- K) 学会事務局
- L) MICE 関連事業者（映像、音響、印刷、翻訳で、本社を神戸市内に置く事業者）
- M) MICE 関連事業者（映像、音響、印刷、翻訳で、本社を神戸市内に置かない事業者）
- N) 輸送業者（鉄道、航空、バス、タクシーなど）
- O) 観光・医学産業以外の事業者
- P) 医学関連機関（病院など）及び事業者（製薬会社など）
- Q) 大学及び研究機関
- R) その他、上記に当てはまらない利害関係者（ ）

Q2 貴協会では、Q1 で選択した利害関係者と、どのような活動を通じて関係構築を行っていますか？（自由記述）

Meet in Kobe 協賛団体の組織



Q3 Q1 で選択した利害関係者間の利害が対立した場合、貴協会はどのような対応を行っていますか？（自由記述）

公平性を持ったコンペティションの開催サポートを  
主催者に提案

Q4 Q1 で選択した利害関係者に対して、貴協会ではどのような支援を行っておりますか？（下記より複数選択）

- A) 国内外の観光客への対応
- B) 市場情報を探索し、利害関係者へ提供
- C) 講習会などの開催
- D) 危機管理
- E) 資金援助
- F) 観光資源管理
- G) その他、上記に当てはまらない支援（ ）

Q5 貴協会が、Q4 の支援を行う目的は何ですか？（自由記述）

MICE 受け入れ環境全体の底上げ

#### IV. 神戸市における、MICE 誘致について

次の Q1～Q3 までの質問に、ご回答をお願い致します。

Q1 神戸市では、医学系、理工学系の国内外会議を多く誘致していますが、「神戸医療産業都市構想」には、どのような影響を与えていますか？（自由記述）

コンベンション（C）では、神戸医療産業都市構想との相乗効果。

Q2 MICE は、従来からの神戸観光にどのような影響を与えているとお考えですか？（自由記述）

一般観光客と MICE 参加者の目的が異なり、経済波及する分野も異なる。

MICE は、震災などの天変地異や、景気の影響を受けにくく、  
需要が落ちない性質がある。

Q3 MICE は、地域住民の生活にどのような影響を与えているとお考えですか？（自由記述）

市民公開講座等を通じて最先端の研究に触る等、  
市民文化の向上に資する。

以上でアンケートは終わりです。  
お忙しい中、ご協力いただきましてありがとうございました。

## 資料 2：一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会への聞き取り調査

- ・ 日時：2017 年 8 月 28 日（月）15 時～16 時 15 分
- ・ 場所：神戸国際観光コンベンション協会事務所会議室
- ・ インタビュアー：筆者
- ・ インタビュイー：神戸国際観光コンベンション協会 MICE 誘致部、K 様、S 様

### 【インタビュー内容】

筆者）ではアンケートに基づいて教えて下さい。まず、神戸市におけるディスティネーション・マーケティング活動について教えて下さい。Q1 のディスティネーションエリアをどう捉えていますかとの質問について、S さんは、MICE 施設が集積する 4 つのエリアすなわち、MICE 開催の要素であり、MICE 主催者が求める、主要駅・空港からのアクセス、周辺宿泊ホテル、会議展示スペースを満たすエリアとご回答されていますが、私は主催者のニーズと参加者のニーズは異なり、主催者としては、会議場や宿泊施設、アフターコンベンションの整備を重視されると思います。一方で、参加者のニーズとしては、会議参加に対する目的も非常に大きいですが、一般観光客と同様に観光に対するニーズもあると思います。そう考えた場合、MICE の開催要素のみでは足りないのではないかと思います。いかがでしょうか。ビューローさんとしてはどう考えておりますでしょうか。

S）んー、どうでしょうね。実際、今主催者と参加者のニーズが異なるというお話がありましたが、私が感じているのは、主催者も当然ロジ面というのはマストで求められるものじゃないですか。で、それプラス参加者満足というのは、絶対考えていますよね。ですので、参加者がどこに行ったら宿泊ホテルがあって、きちんとした会議運営ができるのかというのは、きちんとした発表機会が保たれるというのは、当然ニーズとして主催者は考えていると思いますね。なので、完全にバラバラなものではないなと私は認識しているのですね。で、その中で、観光の要素も大事ではないですかというと、あるに越したことはないなと思います。しかし、観光の要素だけで、MICE 地域を選んでしまうと MICE が成り立たなくなると思います。当然、プラスαのアフターコンベンションであるとか、プレで観光を積み上げていくのはいいと思うのですが、そこをベースで考えていくと、MICE を開催するにあたって、ちょっと違うのではないかなーと私は思います。基本的には、会議の目的があると思います、MICE には。ですので、観光をさせるために会を開くわけではないので、その会議の目的が達成されるベストなスポットはどこかということで主催者は考えられる、それで私たちがそれに対して推薦する、という形ではないかなと思っていますね。答えになっていいますかね（笑）。

筆者) そうですね。おっしゃることはよくわかりました。メインはあくまで MICE 施設が集積する 4 つのエリアで、これに基づいて主催者さんが意思決定することは当然のことですが、捕捉として観光も求められるということですね？

K) そうですね。あくまでも主は MICE ができるかどうかであって、それにプラス  $\alpha$  ももちろん、エクスカージョンのことも考えるし、それこそ今ブランドが少ないって言われていますけど、神戸ブランドとして「こんなことができます」ということの要素がうまく、合致すれば、越したことはないですが、ブランドが先にあって、MICE がくっついてくることがあまりないので MICE の部門では、先にそっちの方が良かったから決めるっていうことは・・・、ある程度 MICE を誘致するときにビットを書かないといけないので、そのビットをプレゼンする中で、神戸の、こういった産業とかこういったものと合致するので、ぜひ来てほしいという提案書は書けると思いますけど、だけど、MICE のスペックが入らなければ、成り立たないので、小さいのから大きいまで（規模が小さい MICE から大きい MICE）あると思うので、2~300 人だったらどこでもできると思いますが、どこの地域でも、神戸市内の。

S) この質問（Ⅱの Q1）に合致する形で答えるとするですね、4 つのエリアが神戸にはあって、ちょっとお待ちください。（資料を取りに一旦離席）

K) 4 つの中からどれが一番合致するのかなというところで我々は、選んでいるので、で、それで満たしていない、例えば 2 万人の大きなインセンティブツアーとかになれば、ちょっと違ってきますけどねー。2 万人が収容できる会場と、実際にこんなことが出来ますという、その場合は、エリアが離れてということにもなりますし。

S) （再び着席）簡単に言いますと 4 つのエリアがあり、今来て頂いている「ポートアイランドアイランドエリア」、会議場と展示場、ポートピアホテルを軸として大きなコンベンションセンターがあります。で、次が、「新神戸エリア」、新神戸の方は、ANA クラウンプラザホテル、や芸術センターとかがあります。ここも一体としての大きなエリアとして MICE 受入環境が整っている、このエリアは、何ととっても新神戸駅が最も近い。続いて「ウォーターフロントエリア」、ここには、メリケンパークオリエンタルホテルやオークラさん（ホテルオークラ神戸）、こういったホテルが集積している、ここも一つの MICE エリアとして私たちは捉えています。そして、「六甲アイランド」。こちらベイシエラトンとかファッションマートもありますので、一つのエリアとして。これらがですね、先ほど申し上げた、MICE の基礎環境と言いますか、宿泊にせよ会場にせよ整っていて、一定のアクセスが保てていて、主催者が求めるであろう、ニーズというのは、満たせるのではないかと、ま、会議にもよりますが。というところを、エリアとして捉えているというのが、今回の回答になります。

筆者) なるほど。これが、MICE 市場を標的とした場合のディスティネーションエリアということですね。

S) そうです。MICE 市場を標的とした場合のディスティネーションエリアになります。それで観光となると、全く切り口が違ってきますので、その場合は一般観光客の頭に切り替えないといけないので、全く話は変わってきますね。

筆者) 当然のことながら、M、I、C、E で、ディスティネーションエリアも異なりますよね。

S) そうですね。それぞれ特色がありますので、例えばエキシビションでしたら、ポートアイランドエリアとか、そういった強弱はあると認識しています。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて Q4 についてですが、事前に A～E までをご回答いただきましたが、とりわけ、B のところに記載頂いた「都市の特徴に沿った MICE 誘致」というのは、やはり医学・理工学系の会議ということでしょうか？

S) そうですね。それが医療産業との関りですね。

筆者) 医療産業の集積を強みとして、MICE 誘致でも活かしていくということですね。ありがとうございます。続いて、C のところですが、「他の都市、グローバル MICE 都市（横浜／大阪／京都／福岡）との比較によるとのことですが、具体的に、どういう比較やポジショニングの設定をお考えですか？

S) はい。対外的に、指標になっているのは、JNTO であったり、ICCA のランキングというのはわかりやすい指標なのかなと思っているのですが、あれは国際会議だけの指標なので、それで言うと、JNTO のランキングでは今断トツ 1 位は東京が続いていまして、その次が京都、その次に福岡となっていますが、やっぱりグローバル MICE 都市というのは、一定の地位にいるのかなと。そんな中で、神戸市についても、開催件数を伸ばしていかなければいけないと捉えています。

K) ICCA で 2016 年の結果出たのですが、国際会議では、120 位でしたね。国内で 5 位だったので。何とかギリギリ滑り込みセーフで。で、横浜と神戸は同じ件数でしたね、ICCA で認められる国際会議では。国内会議の話までしますと、どこの都市も頑張っていますので、なかなか比べるのが難しいですね。そういう意味で、これらは一つの指標として認識しているということです。

筆者) やはり、ほかの地域よりも医学・理工学の分野強いのはわかりますが、そういった分野間でのポジショニングはいかがでしょうか。例えば、東京都でしたら企業主催のミーティングに強く、横浜でも多くの医療系会議をされていますよね、そういった他都市の状況も踏まえて、神戸市は医学・理工学系の会議の分野における開催都市として認識されているのですか？

K) そうですね。ちょうど先日 JNTO の、今までの 100 件位の会議をベースに私共で、過去 3 年間ぐらいの JNTO に認められている会議の中でパーセンテージを出してみました、6 割〜7 割ぐらいが、医学工学系などの科学技術系でしたね。やはり、これらの分野が国際会議全体の 6〜7 割を占めますので、これは神戸市全体の特徴なのかなと思います。

筆者) やはり、主要産業である医学とは、切り離せないですね。

K、S) そうですね。

筆者) わかりました。ありがとうございました。続いて F のマーケティング活動に対する評価についてですが。

S) これは、内容がよくわからなかったのですが。

筆者) 神戸市では、医療系の国際会議を標的市場に選定し、それに対して、プロモーション活動やユニークベニユーの設定、体験プログラムの作成などを行っていらっしゃると思います。これらの活動に対して、実際にこれでだけの会議や参加者を誘致することができたという振り返りを行い、次年度につなげていくというようなことは行っているのでしょうか？ということを確認したかったのですが、いかがでしょうか？

K) 我々、それは必須ですからね。理事会もありますので。ですので、どれだけ追いかけて、どれだけどうだったかの、そしてそれを振り返り、それらがどう評価されているのかということは行っております。

筆者) それらの振り返りは、しっかりと活かされていますか？

S) もちろん。昨年度よりは今年度、今年度よりは来年度というように、評価は求められます。やりっぱなしにして、ということでは当然ないですね。3 年間なら 3 年間でどういう結果が出ましたかということは、当然求められます。

筆者) それは、事業報告書に記載があるようなことでしょうか？

K) そうですね。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて、**Q5①**のディスティネーション・マーケティングの目的（役割）は何だと思われますか？ということに対して、「都市の特徴に沿った MICE 誘致」と事前にご回答いただきましたが、確認ですが、ここでいう都市の特徴というのは、医学・理工学系に対して強みを持っているということですね？

K) そうですね。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて、**Q5**の②について、ディスティネーション・マーケティングの本来あるべき活動（機能）とは何だと思われますかということですが、ディスティネーション・マーケティングという言葉、最近流行っていますよね。私は現在の課題としては、理論的な側面の研究が、日本においてあまり行われていないと感じています。現在日本におけるディスティネーション・マーケティングの研究の多くは、は事例研究です。

S) そうですね。定義もまちまちで、人によって幅がぶれたりするので、私の捉え方としては、ディスティネーション・マーケティングというのは、需要創出のことなのかなーと捉えていたのですが、一般的に。観光 MICE 資源の都市の観光であったり、MICE の需要を創出していくということをマーケティングの活動として、ディスティネーション・マネジメントとしては、観光資源の有効活用なのかなという切り分けで、捉えているのですが。違いますかね？あるべき活動と言われると、すごく壮大な話なので、こんなんじゃないかなーということを書いたつもりではあるのですが。まさしく医療産業都市ではないですけど、都市が持つ資源を深堀して行って、MICE 主催者に訴求していくようなコンテンツ開発にせよ、何か商品にして、届けていくというのが、需要創出であり、マーケティングなのかなと思っています。ほんとはどうなのでしょうね。マーケティングとマネジメントの **DMO** という言葉でいうと、**M** がどちらでも使われますよね。どうなのでしょうそれは？

筆者) 国際的な議論をレビューしますと、本来 **DMO** の **M** はマーケティングですね。議論の展開としては、マーケティング活動の議論が初期にあるのですが、マーケティングを遂行する上で、様々な弊害が出てきたという議論が、ある時点からされるようになっていきます。地域というディスティネーションには、住民がいるので、過剰な観光需要の創出は、住民の生活に悪影響を及ぼすというようなことが言われています。そんなときに、マネジメントの観点も必要であるということで、地域資源とのバランスなどを考慮し、調整していくという

議論が、出てきています。つまり、最初はマーケティングです。マーケティングを進めていく上でマネジメント観点が必要になってきた、だから、マーケティング及びマネジメントという 2 つを並列にしましょうということになってきています。マーケティングかマネジメントに特化するという議論では、ないのですね。

S) バランスを取りましょう、ということなのですね。ただ単に呼び込んでいだけ、ディステーション・マーケティングではないですよという。

筆者) 一例ですけど、そこで議論されている弊害は、ごみ問題や、渋滞などの問題ですね。すいません。質問に戻りますが、Q5 の②でご回答いただいたなかで、資源という記載がありますが、資源をどう捉えていらっしゃるのでしょうか？

S) 色んな捉え方があると思いますね。ぱっと思いつくところだと、観光資源もそうですし、MICE でいうと、神戸で言うと京コンピュータや医療産業のクラスター、あのあたりの研究施設も、資源として捉えています。MICE 主催者や参加者が、そういった研究施設を観たいと思うものだと思いますので。こういう研究施設は、一般観光客は興味ないと思いますが、MICE 参加者でいうと、あれらの研究施設は、貴重な資源になるのかなと思います。有馬温泉なども当然資源何でしょうけれど。あとはそうですねー、そこに集う人というかですね、私共のステークホルダーも資源だと思っています。ですので、その資源をどううまく作りあげていくか、というのも、ディステーション・マーケティングのあるべき活動という風におもいます。大それたことは言えませんが。

筆者) 捉え方が重要ということですね。前提には、主催者や参加者のニーズがあってそれに基づいた資源の捉え方になると思います。

S) そうですね。そのように認識して書きました。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて、Q5 の③ですが、②で記載頂いたディステーション・マーケティングの活動を実際に遂行されておられ、具体的内容として、ユニークベニューや体験プログラムの開発と記載があります。神戸では、神戸どうぶつ王国や、クルーズでのバンケットを特徴的になさっていますが、現在はどのようなコンテンツの掘り起こしを行っていますか？

S) 今はですね、神戸灘五郷という酒どころなんですけど、六甲山系からくるお水がきれいで酒造りが盛んな、灘から西宮に至るあのあたりが灘五郷として栄えてきたわけですが、それは資源として非常に有効で、その酒どころで、何かできないかなということで、神戸酒



心館というところで、酒蔵を使ったパーティーですとか、酒蔵での試飲体験ですとかですね。酒蔵でのパーティーは何度もしているのですが、試飲体験についてはこれから開発していこうと、いうところですね。

K) あとは、ワールドビレッジかな。明石海峡大橋は今のところ、世界で一番長いつり橋とされていますので、あそこが一番上に登るという体験プログラムとか、そこから降りてきて、夕日を見ながらのワインパーティーというようなことができないかなと。それと、4キロの大橋を渡り切る、歩いて（笑）。そういうこともできているので、それを一般市民と混ぜずに、会議やインセンティブツアーで来ているお客様だけの特定の日で、そういうことができないかという、ベニューづくりを今開発している最中なので。明石の魚の棚のせりを見学して、せりで落とした魚を、姫路城に行っている間に、さばいて帰ってきて食べるであるとか、そのようなこともあれば良いなと。今 1 個 1 個プログラムを開発中なので。だけど、すでに行っているものを、もう少しプラスαという形にしていけないといけないかなというところで、開発をしています。1 件 1 件あたっていっていますが、一般の企業さんからの依頼では、嫌がるのですが、それをする事業を立ち上げている会社ではないので、だけでもビューローから言われるのであれば、協力しましょうかと言ってくださる。そういう段階ですよね。

筆者) 今のお話の中で、明石市など行政区を超えたケースが見られましたが、そういったケースでは、明石市のビューローさんとかとも連携をされているのですか？

K) せりの話は、朝霧なので、ぎりぎり神戸市です（笑）。姫路城については、姫路のビューローと連携していますね。

筆者) わかりました。非常に面白いお話で、ありがとうございました。つづいて、Ⅲの神戸市におけるディスティネーション・マネジメントに関するお話をお聞かせ下さい。

まず、Q1 の利害関係者についてですが、事前にご記入頂きましたアンケートでは、A の地域住民にチェックがありませんが、これはなぜでしょうか？

S) これはね、来られた時にお伺いしようと思っていたのですが、利害関係者というのが難しいなあと思っておりまして、広い意味で言ったら、人が来ることによって地域住民が、害を被っているという話もあるので、広い意味で言ったら、地域住民も、プラスになったマイナスになったりすることもあるとは思っているのですが、そこを、直接の利害関係者として捉えるかどうかというところですけどね、今それが大事なのかというところですが、今それが大事ですかね？

筆者) 現在の日本では、地域住民を利害関係者に捉えたり、捉えなかったり、両方見受けられると思います。ただ、あくまで理論に基づきますと、海外の議論では、ビューローは、市民、産業、地域のバランスをとるといことが言われていますね。

K) 例えば、市民に対しては、我々も市民公開講座を行ったりですとか、それは市民のための文化向上ということで、名だたる色んな方々が来られていて、学業なんかもよくこの頃は、社会貢献をしなくてはいけないということで、行っておりますが、そういったことも入っているのでしょうか。

筆者) そうですね。

K) なるほど。それであれば・・・害というのがちょっとわかんないけどね。利になるようには、行政とすれば、市民に害になるようなことは、してはいけないということが基本の前提にあるので、だから利害の害は、基本的にはないと考えないとだめなので。と言いながら、例えばポータライナー、大きな一つのイベントの誘致に成功して、ポータライナーで皆さんがやってくる、そうしたら普段出勤したい人たちも、乗れないとか、帰ってくるときにいつもポータライナーが満車になっていて、それが1週間も2週間も続くと。それか、大きな国連の会議になれば、ここの列を通らないでくださいとかもある。これが害になってしまうのか、と言われたら難しい問題になるし。でもそれって、一応、行政の方からの角度でいくと、いつも啓発活動として、プレとして、1年か1年半ぐらい前からかな。例えば、国際AIDS学会を誘致したときに、AIDS患者が来るのではないかと、すごく神戸市民も揺れたのですよ。それは、害ですよ。私たちにAIDSが感染するのではないかと。それほどまだ皆さんAIDSの知識が行き渡っていなかった。その時に、市民への啓発事業として、1年半かけて、あっちこっちで市民公開講座をしたのです。それには保健省、厚労省の方を呼んできて、大丈夫ですよと、手を握ったから感染するような病気ではないのですと、周知徹底しながら、唾液も1リットル位飲まないというつもりませんというような話も交えながら、やったのです。それでもやっぱり、来てほしくないと思う市民にとっては害でしょうし、それで私たちは新たに知識を得て、AIDSという患者を、ホスピタリティをもって神戸市民が受け入れる体制ができるという、知識がつくということであれば、利になるでしょうし。ですから、そこらへんのバランスは非常に難しいですね。でも、利害関係ということで、住民に害というのは、行政としてはなかなかNoになると思います。ですので、害にならないための方策として何かを打っていくというのは施策になっていくので、それはきっちり予算もついていくものなので。今までの経験上では、SARSの時も大変でした。神戸市民が最初に発症したので。神戸市民が発症したことに加え、国際会議で乗り込んでくる人達もいるので、海外からもSARSがやってくるのではと、市民は、びっくりするのです。参加者側も、最初にSARSが発症した神戸に行く我々はどうなるのだと、色々議論があった中、そ

れもお互いの、学会には学会の説明を行政として、そして、入ってくるまでに〇〇を置きますよと、空港にも〇〇を置きますよと、ということを今度は市民にも、心配しなくても大丈夫ですよと、いう説明もしていましたから。非常にバランスは難しいですね。利害という。

S) トータルで言うと、経済効果から言っても、MICE 誘致は市全域への経済波及効果というのは間違えないので、広い意味で、市民に対して利益はあると思うのですけど。

K) でするので、利害といえば、利害関係はあるでしょうね、住民とも。ただ、文化向上のための知識であるとか、そういったことはなるべく住民に落としていきたい。また、語学を勉強している大学生には、語学ボランティアとして参加してもらいましたしね。AIDS 会議の時は特にしましたね。英語だけじゃなくて、神戸外大の生徒もいますし、そういったところでは、「私はフランス語ができます、ドイツ語ができます」と、キャリアの人たちもいたのですけども、そういった方々との市民との交流の場、という形で、そのようなコーナーを設けて行いましたから、そのようなアレンジは全部したのですけど、んー、難しいですよ、どっちが利で、どっちが害なのか。一応、市民の了解を得ないといけないということは、常に前提にあるので、と言いながら、行政が誘致してしまったのだから、それは果たしていかなければいけない責任ですし、それは、行政の判断で誘致をしようと思っているわけですから、そこまで大きな話になるとね。普段の、学会とかであればほんとに、害はないと思っているのですけどね。高血圧を下げるにはという市民講座を行っていれば、年配の方々は結構聞きに来られているし、あふれるくらい聞いてくれますし、そういうことはおもしろいなおもっていますけどね。

筆者) 広く捉えれば、地域住民も(利害関係者に)入るということですね。

K) 入るでしょうね。そのようなところまで掘り下げて考えれば。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて Q2 の、利害関係者とどのような活動を通じて関係構築を行っていますか、という質問に、事前に「Meet in Kobe 協賛団体の組織」とお答頂いておりますが、「Meet in Kobe」パッケージという形は、神戸市の特徴の 1 つだと思います。他の都市でも、協賛団体というスタイルはありますが、こういったパッケージとう文脈で捉えている都市は、他都市でございますか？

K) 大阪さんは、やってないですか？大阪観光局。沢山ホームページに名前載っていますよね。

S) やっているでしょうね、おそらく。

筆者) パッケージという形ですか？

K) パッケージという形はどうか。難しいかもしれませんがね。協賛団体は皆さん（他都市）も持っていっぱいますね。

筆者) 協賛団体のパッケージを私は「商品」、つまりマーケティングの 4Ps の製品として捉えておりまして、この様な形をとっているのは神戸市さんだけかなと思っているのですが、いかがでしょうか。

S) でもどうでしょうね。大阪にしろ、京都さんはちょっとわからないのですが、協賛金は掲出されるわけですね。その団体のお金をどう使っているかということだとは思うのですが、パッケージ・・・どうでしょうね、あんまり聞かないですね。

K) むしろ、PCO さんの方が良く知っていっぱやるかもしれませんね。ここ（神戸）だけじゃなくあっちこっちでやっていますよね。たとえば、「こんなこと主催の先生が言っているの、どうしたらいいですかとビューローに相談します。そうするとビューローは、[ではこのパッケージでどうですか? ]」と言って答えてもらえるものなのか、どうなのかということ、もしかしたら PCO さんの方がよく知っていっぱやるかもしれませんね。だけど、「あそこのパッケージ良かったよ」って、あんまり聞いたことはないねー。

S) よく地方都市で、例えば鳥取とかね、そういうところでは、何泊したらいくら助成金とかはよくあるじゃないですか、あんまり大阪とかではそういうことは聞かないですし。

筆者) バスの助成とかもありますよね、奈良とかでもありますね。そのような助成制度をパッケージとして捉えて良いのかという疑問はありますね。コンベンション協会などのサービスも含めて広く捉えれば、パッケージと言えないこともないですけどね。わかりました、ありがとうございます。続いて、Q3 の、利害関係者間の利害が対立した場合、貴協会ではどのような対応を行っていますかという質問に対して、事前に、公平性を持ったコンペティションのサポートを主催者に提案とありますが、過去に利害関係者の利害が明らかに対立したと、その様に見られたケースがありましたら、教えて頂けますか。

S) 基本的に、コンペティターは多いですね。機材会社は機材会社間で、PCO は PCO 間で、そのように、対立しきっていることが分かっている中で、主催者がどの業者を選択するのかということになるのですが、私たちとしましては、公平性を持ったコンペティションを開催しましょうよと、というところまで主催者さんに提案するところまではサポートはできますが。

K) やはり、コンペティターの方々って、それぞれの書式がありますので。あの一、主催者って仕様書を書くことが下手ですよね。「こんな見積もりがほしい」と、電話をしたり、メールをしたり。で、では B 社にはどういっているのかというと、また同じようなことをニュアンス的には言っているのですが、受ける側の態勢にすると……。我々としては、平等性を保ちましょうと。昔はね、先生の気に入った業者であるとか、ずっと同じ業者と付き合っているから、そこが良いのだとか、では最近は済まなくなっているの、社会的に。だから、事務局が主導で動き出すと、なおさら。我々見積合わせされる時には必ず、仕様書って頂くじゃないですか、行政は絶対に出しますよね。その仕様書づくりをサポートしてあげるとはやります。過去事例としては、〇〇といった要望に対して、あなたのところはおいくらで提供してくれますかということは、その書式に書いてきてくださいということにすると、そこに単価を入れるしかないの、そうすると平等性は保てる、公平性を保てるので、これは喜ばれていますね。非常に主催者に喜んで頂いております。それで、これをつくったら私たちにいくらかかるのですかと、この仕事をたのむことで、と聞かれますが、いえ、これは無料でやっていますよと、これはサービスの一環ですよと。だから、例えば JCS さんとコングレさんと、リンケージさんと、3 社でコンペしてもらったこともありますし。で、最終的にプレゼンは、金額は出ていて、先生方はプレゼンを取りあえず聞く、だけど、「どうしてこんなに、ま、言っちゃ悪いけど、ここはこんなに安いけどどうしてあなたのところは、こんなに高いの」って聞けますし、今までだったら結構いわゆる持ってこられる方々の書式に沿って、全部書式もバラバラですし、会社のオリジナルのものでしか出てこないの、どこをどう見たら差があるのかわからなかったけれども、これはわかりやすいと。あれは、神戸オリジナルじゃないかな、と思いますね。ま、もしかしたらそれにかけるコンペ側は嫌だと思いますけど。また一神戸のオリジナルの書式が流れてきた一って (笑)。これ、嫌がっているよね (笑) ?

S) でも、結構楽だと思いますけど。単価入れていくだけなので。

K) それはわかるけど、ほんとはごまかしたいところを、ごまかせなくなっているから。ここに、大きくインクルードして出しているのに、いちいち出来なくなっているの、どこに散らばしたらいいのかっていうのが、たぶん、難しいのでは？

S) 嫌な人は嫌でしょうね。

K) 私だって嫌よ (笑)。自分のところのオリジナルで出したいよ。だけどそれはやっぱり、嫌がられるけど主催者のことを思って、それででも決まった、コンペに落ちた会社は、それはそれなりの誇り持っていていいと思うので、そういうところまでやって、先生方も事務局も大

納得して、プレゼンまで聞いて自分たちが最後に選んだ、PCO さんであり、TA さんであるから、それはもう、まぎれもなく、ちゃんとこれだけ差が付いたのですよと、言えるので良いのではないかなと思いますけどね。

筆者) それは、わかりやすいですね。ミスするときもありますからね。口頭で言われて、含み忘れたとか。ある程度、決められたものを書く方が、わかりやすいですね、お互い。

K) かわいそうなことに、受ける側は、「言ったでしょ」って言われると、泣き寝入りっていうこともあるじゃないですか。その辺は、こちらとしては守ってあげられるのだけれども、嫌かなと思われる方もいるということですよ。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いて、Q4 の利害関係者に対する支援についてですが、事前に B と C をご回答いただいておりますが。

S) そうですね、全体的に MICE への理解促進のために、講習会などを行っていますね。講習会では、MICE とは何だろう？と、いったところからになってしまうのですが、そのレベルからの方々も当然いらっしゃいますし、例えば、レストランの方々ですとか。実際レストランの方々にお話を聞くと、なんか今日人多いなど、中華街とかですね、なんか今日人が多いなど感じてもらっているのですが、それが何の影響なの、というところは把握されていなかったり。市場情報を探索し、利害関係者へ提供というわけではないですが、年間のカレンダーをお渡しし、これくらい 12 月は多いのだとか、1 月は多いのだとか。そこで整えられる受入環境もあると思いますし、事前にね、何かをして頂くこともできるかと思いますし、底上げにもなるし。やはり、そういう講習会を通じて、MICE 全体の理解を。とっていかないとですね。たぶん、主にホテルさんもそうですし、観光施設などもそうですけど、同じように、各団体の中で MICE 部門であったりとか、観光部門であったりとか、ウェディング部門であったりとか、色々あると思いますね。その中で MICE って大事などと、これだけの経済効果があって、これだけの人を運んでくれているのだよと、ということを社内的にアピールしていかないと、私たちが協力してくださいといった時に、いざ協力を得られないと苦しいのでね、そういった講習は定期的に行っています。理解を社内でもしていただけるように、取り組んでいます。

筆者) これは、協賛している企業だけになるのですか？

S) 基本的にはそうですね。ただ、Meet in KOBE 自体は、特に制限を設けているわけではないので、Meet in Kobe に参画頂ければ、参加はできますとなっております。

筆者) ありがとうございます。後ですね、ちょっとわかりにくいと思うのですが、Dの危機管理、Eの資金援助、Fの観光資源管理は、いかがでしょうか？これらのご担当は、市になるのでしょうか。

K) MICEの切り口で危機管理をしているかということでしょうか？危機管理マニュアルというのは、協会の中にもありますし、我々はコンベンションセンターの管理運営も行っておりますから、そこではマニュアル化しておりますので、で、日本コンベンションサービス、ポートピアホテルとコンソーシアムを組んで、コンベンションセンターを管理運営しておりますので、それぞれの応援体制等も、危機管理の体制をとっている、それが指定管理の提案書の中の1つに出ているのですよ。危機管理委員会というものをつくっておりますので、それでメンバー会議等をしておりますから、そういう意味では、やっているかもしれませんね。

筆者) 例えば、協賛しているレストランさんなどに対して、MICE開催時に、こういった危険性がありますとか、そういったご説明はされてないですか？

K) あー、それはないですね。危険はとりあえず、害になるような、例えば、繰り返しになりますけど、例えば日教組を受け入れるとか、あれは今で考えるとMICEですよ。日教組を受け入れる判断は、市長判断になるので、市長判断で受け入れるとなったときには、三宮に街宣車が回りますし、市役所前にも街宣車がいっぱいやってきますから、そこらへん近所のお店の人達には害になりますよね、だけど、やはりその前に、日教組を受け入れますと、市として表明しましたと、いう啓発事業は行っていますからね。

筆者) そういった啓発事業の中で情報共有をされているということですね。

S) これもセンターに限った話になってしまうのですが、コンベンションセンター、展示場、そしてワールド記念ホール、ワールド記念ホールとも、当然、連携、情報共有はしておりますので、ここが当日どんな環境になっているのかというのは、だいたいリピーターの催事や、催事の内容を聞いていく中で、だいたい見えてきますよね。その中で、これ以上、催事が入るとまずいとか、特に神戸マラソンの時期とかですよ、ああいう時は、市内の宿泊施設がパンパンになることはわかっていますので、そこは売り止めにして、取らないでおこうと、お客さんにご迷惑をおかけするので、そのような言う意味での全体のブックコントロールという危機管理はしているつもりですね。

筆者) わかりました。ありがとうございます。続いてQ5ですが、支援を行う目的は、MICE受入環境全体の底上げとごじあますが、実際に受入環境全体の底上げには、繋がっておりま

すか？

S) していきたいと思っています(笑)

筆者) 実際に、誘致数等が増加しているので、上がっていると捉えても良いと思いますが？

S) 一つ一つだと思いますね。英語版のホームページが各施設にできていたり、パンフレットがそこにおかれていたりしていればね。

筆者) わかりました。ありがとうございます。では、最後に、IVの神戸市における MICE 誘致についてお聞きします。まず、Q1 の、神戸市が多く誘致している、医学・理工学系の国際会議は、「神戸医療産業都市構想」にどのような影響を与えていますか、ということで、事前に、コンベンションでは、神戸医療産業都市構想との相乗効果とご回答いただいております。実際に、神戸医療産業都市における企業数も増えてきておりますし、昨年も G7 保険大臣会議も誘致されているということで、非常に相乗効果としてはあると思います。数の側面以外で、シナジー効果は何かございますか？

S) 今は、すでに構想ではなくなり、来年度で 20 周年を迎えます。

K) 例えばですけど、こちらで学会をします、企業さんも出展します、そこに医療産業の人たちも、テクニカルツアーのビラを企業さんに配っています。それで、実際に来て誘致ができたということもありますし、で、新しいビジネスマッチングとして、今後そうなるかなーという形ですけど、例えば今一つ取り組みで、2019 年にある国際会議を誘致するのですが、そこに新しい分野の医療産業都市としてはまだ未開発だったかもしれない分野の方々が、集うという時になったときに、その会議の誘致に導いたのはこちらですけど、そこに医療産業チームまで今度は一緒に入って、一つのプロジェクトチームにして、そのプロジェクトチームによって、今までと違う分野の産業が神戸市に生まれれば、良いなと思って取り組んでいることも今ありますから、そういう意味では卵が先か鶏が先かということではないのですが、お互い相乗効果の結果、次の産業を生み出していく。医療は医療だけれども、手が付けられていない医療分野にまでまた発展していくかもしれないということの効果には今後、こういうものが、1 つそれが今事例として 2019 年それがうまく成功すれば、一つの事例として、いいかなと思っているような会議は、今一つ抱えているので、今途上という感じですね。

筆者) 医療の違う分野の拡大、それがゆくゆく神戸のまた中核的な産業に成長させていきたいと？



K) 成長させていきたいと思っているので、力を入れているので、1年でつみ上げたらこれくらいしかなかったのに、それを機にぐっと上がれば、一つの産業として発展するということまで、行政としては考えられるので、その魅力も感じているので、そのプロジェクトチームに入ってほしいといわれて、入っていますから。その切り口を考えると、行政としては魅力を感じているので、でも、その土台が最初は何だったのかということ、我々の医療産業都市があつて、サイトインスペクションも終わって、神戸でいいと、いう様に決まっているわけですから。だから、誘致成功は医療産業都市がきっかけですけどね、医療産業だけではなくて、その中に新たなもう一つ違う産業、それはたぶん工業も一緒に入ってこないといけない、ものづくりの方がもっと入ってこなければいけないとか、そうしたら（従来の）バイオとはちょっと違うので、分野が。他の産業も、もっと発展したらいいなと、私はその会議の集いにも入っていますけどね。何か月かに一回、行うのですけど。そのように、次の産業に発展すればいいなと、思っていますけどね。医療産業都市の一環として、もっと発展するという意味でね。

筆者）神戸の医療という資源を活かし、それをもっと磨いていくということですね。わかりました、ありがとうございます。最後に、Q3のMICEは、地域住民の生活にどのような影響を与えているとお考えでしょうか？

S) 観光という話で言うと、例えば、ある村に、観光資源が建ったら、市民生活はえらいことになりますよね。それはすごくわかるのですが、ただ、MICEというのは、すでに受け入れる環境がすでに整備されていると捉えていまして、そこに人が運ばれてくる、そして受け入れられないものはそもそも開催地にはならないので、受け入れられるものが開催されているのだと思います。その余波は多少あると思いますが、そこで市民生活が脅かされるというのは、観光という切り口ではないからかなと、ちょっと思いましたけどね。

K) MICEで市民が脅かされるということは、どういうことになるのですかね。

筆者）先行研究では、例えば、ごみ問題や騒音問題が議論されています。その他は、渋滞などですね。あとは、従来の観光資源や地域文化の崩壊が言われていますね。事例として正しいかはわかりませんが、宮崎県のシーガイアは、目の前に大きな綺麗な海があるにも関わらず、全天候型のプールが付いた大型MICE施設ができました。あれは、捉え方によっては、その地域の文化の崩壊に繋がっていると捉えられますね。また、イギリス・スコットランドのエディンバラは、都市自体が世界遺産に登録されていますが、エディンバラでも多くのMICEを誘致しております。しかし、法律で景観の維持が規制されているので、MICEを進めても、都市の文化を壊してはいない。地域の長い歴史の中に、MICEが融合しているとも

捉えられますね。ただ、その判断基準には、難しいものがありますが。

K) 崩壊には繋がっていない。何で、でしょう？

筆者) その判断基準は、難しいですね。さらに研究が必要です。

S) 私もいますが、グローバリゼーションの文脈で捉えるのはあれかと思いますが、バランスかなと思います。MICE 施設がダメだと言い出したら、経済にならないわけじゃないですか、では、どこでバランスを取っていくかとなると、ゼロサムではなくて、もう少しバランスを見ていかないと、今の世界って、何事も成り立たないのかなって思っていて。当然、良かれ、悪かれはあると思うのですが、何をやるにしても。この範囲だったら良いのになんていうのを、そのバランスを取っていくというのは、これから私たちが求められることなのかなと思っています。市民理解を全員から得ようというのは無理じゃないですか。そうではなくて、どこで折衷していったって、どこで一定の理解を得ていくかということを考えていくのかなと思います。

K) 地域にもよりよね。地域によっては、MICE の集客がないと厳しいところもありますよね。かといって、どこもかしこも MICE となると、今度はパイの食い合いですからね。

S) バランスじゃないですかね。騒音と言ったって、1 時間の話なのか、365 日ずっと続くのかでも違いますよね。ですので、色々な文脈でネガティブな言葉というのは発せられるのだと思いますが、その辺は注意しておりまして、ほんとに全部の文脈でこれが生きていくことなのか、バランスということは常に思っているのですが。難しいですが、それを考えていかないといけないなと思っています。

筆者) わかりました。ありがとうございます。以上で、質問は終了です。本日は、本当に長いお時間を頂きまして、ありがとうございました。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導、ご協力を頂いた多くの方へ、感謝の意を表したいと思います。

まず、主指導教官の埼玉大学 薄井和夫先生からは、本研究を進めるにあたり、終始あたたかいご指導と激励を賜りました。心から感謝の意を表します。副指導教官の埼玉大学 井原基先生、内田奈芳美先生には、講義や博士論文報告会の中で、多大なるご指導を頂きました。深く感謝いたします。埼玉大学 川端庸子先生には、合同研究会や博士論文報告会の中で、多くのご意見を頂きました。深くお礼を申し上げます。

神戸国際観光コンベンション協会の職員の方々には、お忙しい中、実態調査で多大なるご協力を賜りました。深く感謝いたします。

また、薄井和夫研究会の院生諸氏には、研究会の中で多くのご意見、激励を頂きました。深くお礼を申し上げます。

最後に、これまで私をあたたく応援してくれた、勤務先の上司や諸先輩方、友人、親戚、家族に、この場を借りて心から感謝いたします。こうした方々のご支援なくして、本研究の完成はなかったと思います。ありがとうございました。

藤田 尚希