

② 都市戦略としてのコンベンションを考える

■ 渡辺 厚

1—はじめに

横浜ベイスターズが日本シリーズに優勝した。その波及効果は六百億円に上るのである。この経済予測がマスコミをにぎわせた。米国同様に、フランチャイズ球団に地元都市名がつくようになって間も無いが、このことにより、地元の消費効果のみならず、「ヨコハマ」の四文字が全国、世界のメディアに露出した広報宣伝効果は計りしれない。

コンベンションも同様に、集客による消費経済効果と、会議やイベントの情報価値、メディアへの露出度をもたらすイメージアップ効果が、全国的なコンベンション都市整備の牽引力であった。今日的にもこのような意義がますます期待されている。その一方で、全国津々浦々にコンベンション施設とビューローが整備され、各地域がコンベンション都市としての体裁を整え始めた今日、都市間競争を踏まえた、より具体的な都市戦略を講じる必要性が生じている。さらには、市民活動や地域産業の視点でコンベンションを価値づけ、積極的に地域活性化に役立てようとする動きも顕在化する等、コンベンションが統合的な政策として語られねばならない時期にきているともいえよう。

2—コンベンションの捉え方

コンベンションの定義は様々である。「狭義のコンベンション」は欧米で一般化した MICE (マイス)、すなわち、一般会議 (meeting)、インセンティブ (incentive)、大会 (congress)、展示会 (exhibition) からなる。これらに、スポーツや興業イベント、そして祭りやフェスティバルなどを加えたものが「広義のコンベンション」と称され、横浜市のコンベンション政策は広義のコンベンションを対象としたものである。

これらの定義を踏まえたうえで、コンベンション都市戦略がいかにあるべきかを論議するに当たっては、論点を次の三点に分けて論じる方が分かりやすい。

① 都市戦略としてのコンベンションの意義と効果はなにか。

② コンベンション誘致誘客戦略の考え方

③ 市民によるコンベンション活用術

第一点目は、都市行政にとって、コンベンションを政策としてどのように位置づけることができるか、を明確化することにある。二点目はコンベンション都市戦略の基本とも言うべき都市のマーケティング戦略である。都市間競争の中で、いかに開催地条件を他都市

と差別化し伍していくかを考えることである。三点目は市民とコンベンションのあらたな関わり方を模索することにある。これなくして今後のコンベンション都市戦略は進め難し、というのが今日的な全国共通課題ではなからうか。

3—都市戦略としてのコンベンションの意義と効果

都市行政は、コンベンションを都市政策として今後どのように捉えなおせばよいのであろうか。以下にその意義と効果を五つの視点でまとめてみた。

① 都市の国際化とコンベンション

一点目は、国際化の施策として、コンベンションが果たす役割である。コンベンション都市戦略は、欧米ではデステイネーションマーケティング、すなわち開催都市、地域としての継続的なマーケティング活動をさしている。コンベンション誘致は広くあまねくのPR活動ではない。国際的な市場の中で、想定される標的市場に対し、ライバル都市との比較をしつつ、商品(都市の滞在魅力)を差別化し、適正な販路と価格で売込まなければ

渡辺 厚 (わたなべ あつし) 氏

昭和26年生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、UG都市設計研究員。52年慶應義塾大学大学院修士課程修了。平成元年までUG都市設計取締役として勤務。平成2年6月に情報伝達研究所を設立し、現在にいたる。「米国におけるコンベンション都市、コンベンションセンターの研究」など調査多数。コンベンション都市をわが国に紹介した草分けの一人。コンベンション都市戦略、コンベンション施設、などの専門家である。

- 1—はじめに
- 2—コンベンションの捉え方
- 3—都市戦略としてのコンベンションの意義と効果
- 4—コンベンション誘致誘客戦略の考え方
- 5—市民によるコンベンション活用術
- 6—おわりに

ならない。産業経済面でグローバルな都市間競争が顕在化し始めた今日、コンベンションが、二十一世紀の地域国際化のためのマーケティング活動実施のヒントとなることが理解されよう。

横浜、神戸の両市は、国際港湾都市として早くから、ポートセールスを通じて、金融、企業誘致等にグローバルな視野を培ってきた。この二都市が近年、ポートセールスからより広範な国際化戦略として、シティセールスを開始して間も無い。コンベンション、観光、港湾、産業誘致等、所轄の各当局ごとに縦割りであったこれまでの国際化の活動を統合化することで、マーケティング活動の効率化と相乗効果をねらう試みである。国際化とともに、組織の統合化という行財政改革の課題にも応えることになる。今、欧米の各地域で、コンベンションの次はシティプロモーションという言葉が頻繁に投げ掛けられるのも同様の意図がある。

② 観光振興策としてのコンベンション

二十一世紀の新観光とは、入れ込み客数の増加よりも、観光客、観光プログラムの質的な向上にある。質的な向上とは第一に、対象となる市場がマスから個への対応の変化することにある。個への対応とは、旅の価値観の多様化に応える都市の知恵が求められることにはかならない。すでに、旅行会社が、個人用の旅行商品として、その街ならではの「歴史や産業を学ぶ」「文化を体験する」「祭りやスポーツイベントに参加する」等のソフトを観光資源として発掘し始めた。コンベンション

は同一の目的を持った集団に対し、主催者が参加者間の交流を目的としたプログラムと場所を演出する。評価は交流プログラムの良否と交流の成果にある。地域側から見れば、産業・文化の観光化など、旧来のハード資源からソフト資源への転換が必要であり、こうしたソフト資源を滞在型の交流メニューとして積極的に取り込むコンベンションが、これから新観光資源の開拓の近道となる。また、観光のグローバルな市場開拓（マーケティング）戦略のノウハウも、国際会議の企画、誘致、開催支援実績から生まれるといっても過言ではない。

③ 産業活性化

北九州市は、コンベンション都市戦略を、地域産業の高度化戦略や東アジア地域との国際経済交流とリンクさせ、実績を上げつつある。たとえば、地元で培われた公害防止技術の技術移転を進めるために国際会議や展示会を開催したり、東アジア諸国から我が国への貿易促進の窓口としてコンベンションを共催し、東京よりも高い商談実績を上げている点が注目される。東京都大田区では、地元の中小企業の新技術や製品を応募し、優れたものに、同区の産業会館で開催される産業展示会への出展機会（優遇措置）を提供している。優良なハイテク企業集積地ならではの産業活性化策と思われる。片や、国際会議や学会、最近では企業コンベンションでも産業視察が組み込まれることが多くなった。コンベンションは、地元の産業を世界にアピールする好機でもある。特に、海外ではトップダウンの意

思決定機構ゆえ、その機会に乗じて新たな提携や異業種交流が生まれやすい。神戸市がコンベンションの開催を通じて世界のVIPにトップセールスをしたことで、工場団地が売れたという神話は今も語り草である。

④ コンベンションによる地域イメージアップ効果

これまでは、主催者とコンベンションに訪れる来街者がその街にもたらす直接消費効果が、都市が注目するコンベンションの経済効果であった。次に、コンベンション施設ができ、そこで開催されるコンベンションがメディアを通じて国内外に露出されるようになると、それらによる地域イメージアップ効果が注目された。新聞やテレビに開催地、開催施設が報道され、これら報道によつて街が全国、世界に露出することは巨額の広告宣伝費として換算できるという点である。コンベンション開催による地域イメージ向上が、前述のシティプロモーション活動の好循環にも役立つというメカニズムである。幕張他のコンベンション先進都市が、今般取組始めたテーマであり、今後各都市が追随するものと思われる。

⑤ 市民活動とコンベンション

従来開催都市における市民の利益は、展示会やイベント等の公開型のコンベンションに日常的に参加できることにある。さらに、参加性という面では、多くの学会が近年、開催地の公開講座を開く傾向にあるなど、市民の参加機会は増している。国際交流の視点では、各都市のコンベンションボランティアが、

具体的なテーマを持ち寄り、お互いに解決策を模索するなど、ボランティアとしての市民参加の方法論も板についてきた。一方で、今日の景況と、一部の関連業界にコンベンションの直接的な利益が集中するという現実の狭間で、ビュロー会員の入会が頭打ちとなり、逆に退会するものが始まるなど、各都市地域で、市民にとつてのビュロー参加の意義が問い直されはじめている。こうした隘路を開けるかのように、コンベンションや国際会議を地域のテーマとして市民自らが企画、主催し、世界に発信していこうとする動きも始まっている。昨今のNGO、NPOの法制化の動きがこうした動きにさらに拍車をかけるであろう。

⑥ 1街づくりに対するコンベンションの効果 持て成しとは、人を思いやる心と、一期一会の思いでゲストを喜ばせたいと思う遊び心との微妙なバランスにあると常々思う。コンベンションの街づくりとは、その街を来訪するコンベンションゲストに対し、ドアツードアの持て成しを提供することである。であれば、鳥瞰図で見る都市デザインではなしに、目線レベル、あるいは一分の一スケールで、ゲストの気分を高揚させるような風景の演出に、おのずと目がゆくことになる。コンベンションの開催時には、サイン、看板、バナー、季節の花等、来訪者を歓迎する非日常の風景を、主催者の意図に沿って演出できることがコンベンションの街の価値となる。主催側の会場計画によっては、道路を交通遮断して、日常とは異なる来街者動線を、会期中のみ設

定、誘導せねばならないこともある。弱者への配慮等も、当然欠かせない。コンベンション都市は、交通、景観をはじめ、都市の管理運営というソフト面で、都市の規制と既成概念を覆す。コンベンションの街づくりは、利用者の視点に立脚したひとにやさしい街づくりの在り方を示唆してくれる。

4 コンベンション誘致誘客戦略の考え方

① 目指すべき都市のイメージ ⑦ 戦略1 コンベンション都市戦略の第一歩

は開催地マーケティングである
コンベンションがきてくれないことには話しにならない。コンベンションは「滞在型の交流行為」と表現できる。開催都市は交流の舞台を滞在を通じてトータルに演出できなければならぬ。

米国ではコンベンションの業界誌が、開催都市と都市ビュローに関して主催者と業界関係者による人気投票を毎年行っている。注目すべきは、ここ十年以上にわたって常にベスト三人りを果たす都市がサンアントニオ、サンディエゴ、ニューオーリンズであることだ。いずれもシカゴやニューヨーク、ワシントンではない点が面白い。ニューオーリンズはミシシッピ川とジャズそしてケイジャン料理に代表されるミックスカルチャーの街である。サンアントニオもアラモの砦に代表される歴史とテキサス川沿いの河辺の町として人々の郷愁を誘う。サンディエゴは、温暖な気候も幸いして、全米で退職者が住みたい

街の筆頭にいつも上げられる街であると同時に、メキシコと国境を接する街としてのカオス性が同居する。

これらの街に共通する点は、いずれも郷愁に満ちた異文化融合の歴史と独特のホスピタリティに満ちあふれ、さまざまな音楽や映画、小説の舞台となつていふことであろうか。

翻つて、横浜はいずれの点でもベストデステイネーションとしての条件に合致している。コンベンション施設は無論のこと、街並み空間と都市の賑わいという面で、また、文化娯楽面でもさまざまな要素をむらなく有している。今後は、これらの要素、機能を断片的に訴えるのではなくして、主催者や参加者、あるいは市民の立場で滞在と交流の喜びを物語として表現することである。例えば、ニューヨークは映画やCMのロケで頻繁に使われる。だからコンベンション都市のプロモーションビデオも映画のロケシーンで構成し、映画俳優に街の魅力を語らせる。シアトルのビデオは街に住まう人、働く人が主役となつて、シアトルの町の魅力を語りかける。全米でOLが住み働きたい都市の第一位に選ばれたシアトルならではの訴求方法である。

⑧ 戦略2 誘致システムは完成の域にある

横浜

横浜市と財団法人横浜観光コンベンション協会は、コンベンションの誘致、開催にかかわるほとんどの支援制度をもち、実行面でも成果を挙げているとの声が業界関係者から聞こえてくる。事実、開催資金貸付制度や開催支援補助金制度も一九九〇年から施行され、

コンベンションボランティアやホームステイ制度も先駆的であった。参加外国人のためのコンベンションパスの発行も欧米並みの配慮である。

それらに輪をかけて、今年度の企画局を中心とした組織改正は、地元行政のトップセールスとトップダウンの迅速な意思決定および組織内の横断的な活動が必要とされる国際会議や国際スポーツイベントの誘致に対応したものと、関係者の中で注目されている。

こうなると怖いものなしにも思えてくるのだが、誘致とともに、街を上げての支援体制という側面となると、横浜にも弱点がないわけではない。このデフレスパイラルの景況下で、東京や幕張に比べ、開催地としての価格メリットが必ずしもないのではないかと思われる点である。大阪に対する神戸のように、価格面での優位性をコンベンション都市行政として訴求できる都市はこれから強いであろう。神戸は東京に対しても具体的なコスト比較で対抗しているの言うまでもない。横浜が他都市に追従して、ホテルコンベンションレートを設定したことは評価するが、ホテルのみならず、交通輸送、ケータリング、その他総体のコストコントロールを、常に他との相对比较でチェックする機能はできないであろうか。神戸市の価格訴求方法は別としても、札幌市では、ビューローに当たる（財）札幌国際プラザが音頭を取って、関連業界内の風通しをよくしているように感じられる。

価格競争よりも、開催環境の質で勝負ということであれば、標的市場についても再認識が必要であろう。今後は付加価値の高い企業

コンベンションに対し街を挙げての誘致開催支援を行うべきである。開催地の環境に優れた横浜がインセンティブやセールスミートインの誘致に本格的に目覚めるべきであろう。神戸も、シンガポールも街やビューローを上げて誘致に奔走しているが、横浜では残念ながら、ビューローや観光行政がこれらを積極的に支援する声は未だ聞かれない。

⑨戦略3 横浜ならではの滞在型交流の演出

コンベンション都市横浜の誘致ターゲットに企業コンベンションが望まれる理由はいくつか上げられる。一つには、主催者及びゲストの滞在予算が相対的に大きいことである。従って、街にとつての消費経済効果も概して大きい。しかし、今ここで言及したいことは、企業コンベンションの開催プログラムに、地元の創意工夫がいかにでも組み込めることにある。そして、それらの企画提案型プログラムが、あらたな観光開発の礎になる点にある。例えば、香港ではコンベンショングループに市場通りの一角を貸し切り、パーティが行えるし、ピクトリアピークの丘から、グループのために号砲を発することもできる。あるいはコンベンショングループの記念植樹を有料で受け付けており、この経験に預かった方が後年、家族連れでこの植樹を見に香港を再訪したと聞く。シンガポールの七十三階建てのホテルの非常階段を使った「垂直マラソン」は、ある企業のインセンティブプログラムがきっかけでチョイスプログラムの正式メニューとなったことは有名である。

日本でも、例がないわけではない。北海道

では、企業会議のなかで様々な選択プログラムが実施されており、ある企業の場合、農場体験が参加者からもっとも好評であった。また、ある企業コンベンションでは、地元北連との協力でそのグループの会議日程に合わせてわざわざ栽培した、特別の野菜をディナーに提供した。地域ならではのコンベンション資源で、参加者だけの特別な思い出づくりを、主催者と街が一体となって演出したのである。

産業視察も定番である。久留米市では、コンベンション主催者ならずとも魅かれる産業観光がぎゅぎゅ詰まったパンフレットが大変参考になる。その街ならではの「参加、体験、学習」を通じて、滞在型交流プログラムの思い出と記憶を育む。国際会議や学会でも、その街ならではのメニュー提案が、もつと街側からあつてよい。たとえば、開催地マーケティングにおいて、日本の持つ成しとは何かを論ずる時に、筆者は常に「四季折々」をテーマに考える。都市部ではこの表現がむずかしいと思われがちであるが、四季折々は必ずしも景色、風景ではない。横浜の四季折々のコンベンション資源を地元の方々と一緒に考えてみたいと思う。

⑩戦略4 意外な交通インフラの提案

本年十一月十八日より京浜急行羽田線が空港ターミナル駅への乗り入れを開始した。同時に、成田空港ターミナル駅と羽田空港ターミナル駅間を直通特急が運行を開始した。

二空港間を鉄道で乗り換えなしに移動できるということは、首都圏の交通史上かなり画期的なことである。横浜にとつても、路線バ

ス以外に羽田空港への乗り入れの利便が向上した。一方、東京、幕張に比べ、二空港からみた位置的な袋小路性を増したという見方をすれば、あらためて横浜空港の必要性が頭をもたげるのではないかと思うのは筆者だけであらうか。ただし羽田、成田に次ぐ本格的な国際空港ではないと申し上げたい。では神戸の様に関西国際空港に対する第三種地方空港の位置づけが必要か、という点も該当しない。コンベンション都市戦略の観点から、あえて勝手を言わせていただければ、小型機専用空港である。首都圏の主要展示会や外資系企業の会議では、自家用機、ないしは小型専用機で来日する海外のVIPが目につく時代である。しかし、成田、羽田、関西空港のいずれも海外の空港に比べ、駐機料が法外に高く、小型専用機のための駐機場も不十分だと聞く。さらに、分単位でスケジュールをこなす彼らにとつて、国内の移動にはヘリコプターが欠かせない。ヘリとビジネスジェットが簡易な手続きで自在に飛来でき、駐機、整備コストも日本一安い小型機専用空港。これがコンベンション都市横浜の次代のインフラ戦略だと確信してやまない。

④戦略5 人を育てるコンベンション都市へ

北陸は富山の街で、会議場の開業に向けて取り組む若者たちがいる。富山ならではの持て成しを主催者各々の開催主旨に合わせて、ふんだんに提案できる会議場にしたいという発想である。なかでも、会議場のクリエイティブを担当してくれている地元起業家とそのスタッフ達が、持てる人脈を活用して、あら

ゆる持て成しのメニューを、富山ならではの視点でコーディネートしてくれる。四季折々のアイデアも、産業視察も、持て成す側の地元の創意工夫とゲストへの思いやりが感じられる。主催者の反応も上々のようだ。あらたな横浜のコンベンション資源を開発するに当たり、主催者の意向を確認するもよい。それと同時に、地元の若い知恵、地元のクリエイターと一緒に考える機会をもっと与えてはいかがである。もつとも、地元如何を問わず、横浜に対して知恵を出させようとすれば、そうした心ある人たちの長いつき合いを市行政は大事にされるとよい。

人材育成について、もう一つ提案をしたい。横浜が、コンベンションのプロを養成するメッカとなるとよい。首都圏にあり、市場があり、開催地としても世界に伍している魅力に満ちている。主催者、会場施設、開催地関連業界、とコンベンションの人材は全国、世界で必要とされている。コンベンションのプロを育てる教育機関が日本に不足している点も課題である。アジアの関係者もコーネルや欧米のホテル観光学科に行かずに横浜にくるとよい。国際機関とも組めばよいし、米国式に現場のOJTを主軸としたプログラムを組めばよい。こうした人材が多く輩出され、水平方向に流通し始めた時、横浜がコンベンション業界のホテルオークラになれるからである。

5 市民によるコンベンション活用術

① 新たな横浜の市民活動をコンベンションのテーマに

本誌の三四号に「横浜『丘の手』」における住民からの地域街づくり展望」という論文が掲載されている。書き手は港北ニュータウンにお住まいの福富洋一郎氏である。お会いしたことはないが、地元の川づくりや森づくりなどを通して横浜の新たな街づくり活動を実践されている方で、この章のテーマを展開するうえで、大変に参考になったので、ほんのさわりだけを以下に引用させていただいた。

「多くの人々の横浜市のイメージは、『ミナト横浜』であるが、それに対抗して最近、『横浜丘の手』と称し、一つの生活文化圏として情報発信する市民活動が盛んになっている。(中略) 横浜丘の手で、地域活動に関わって感じることは、『自分の街は自分で創る』という自立した市民意識の高まりと、市民・行政・企業の具体的協同作業を通じて生まれる信頼感の手応えである。(中略) 市民の側の課題は、自分の足下の地域の街づくりに対して無関心な圧倒的な数の『サイレントマジョリティ』がどのような形で、活動に参加するかである。・・・」

筆者は第一に、「横浜丘の手」にこれほどの市民活動が根づいていることを知らなかった。また「ミナト横浜」と違う横浜の意識、アイデンティティが生まれ育っていることも認識不足であった。反省と同時に、コンベンションとこれらの市民活動を結びつけてみたいという勝手な思いが頭をもたげている。まず、市民創造型のコンベンションを市民・行政・企業の具体的共同作業の一環として企画、開催して欲しい。始めは市内の各コミュニティ間のワークショップやイベント交流でもよい。

それがすでに進んでいるのなら、「自分の街は自分で創る」をテーマに全国、世界の仲間と語り合つて欲しい。その段階ではぜひ「ミナト横浜」の会議場に「丘の手」から進出していただきたい。次に、国際会議はもとより、企業の大会や研修会等にも、コミュニケーション活動としての川づくりや森づくりをチョイスプログラムとして取り込ませて欲しい。最近は学会などでも、家族連れのために週末をかけたプログラムを組む例もあり、地元との触れ合いが得られる体験型、学習型のメニューが求められている。都心のビルや港も横浜らしさであると同時に、新たな横浜の滞在型交流メニューとして期待したい。特に、海外の学会関係者などはこうした活動の実践家が多く、専門家顔負けの知識と経験で語りかけてくるので、市民にとつても良い刺激となること請け合ひである。こうした活動もまた、先の「サイレントマジョリティ」を市民活動に引き入れる契機となるにちがいない。

② 市民参加型コンベンションの創造

最後に、市民参加型コンベンションの創造

を促す事業の制度化を提言したい。上述のように、ミナト横浜も、丘の手も元来、市民活動の盛んな地域である。コンベンションに参加する方法はこれまで述べてきた通りであるが、さらに一歩進めて市民活動から生まれるイベント、コンベンションの開催を支援・促進するために、イベント創出モデル事業制度を設けてはどうかであろうか。同様の名称の制度は最近開業した福島県産業会館(郡山市)の利用促進策として実施例がある。こちらはむしろ産業振興的なイベントに対応したものであるが、NPO、NGOをはじめ、横浜の場合には市民活動を中心に、さまざまな分野の会議を起こしてはどうかであろうか。この際に、資金的な援助のみならず、人の手配も大切である。神戸を始め、大都市でもコンベンション施設の自催事業等に個人のプロデューサーやPCOを使い、新しい展示会や会議の企画運営に采配を振るわせる例が多い。横浜が創造の機会を率先して与えて欲しい。ただし、要求されるレベルは他よりも高くなければならない。それでも人も企業も集まるのである。それが首都圏の横浜のメリットで

あり、横浜ブランドだと考える。

6 おわりに

以前、韓国政府観光局の招きで、主なコンベンション開催都市を視察させていただいた。多様な滞在型交流メニューをこなした三泊四日の旅は、この国ならではの示唆に富んでいた。そして旅の最終日、別れ際に、地元の方から参加者全員に手土産が渡された。それは参加者一人ひとりの名前を彫ったツゲの印鑑であった。「印鑑を日常生活に使うのは二国に共通の文化であることをいつまでも思いだして欲しい・・・」とのメッセージに、感謝と再開の気持ちが心から沸き上がったのは筆者だけではなかった。このときの印鑑が「特別な思い出づくり」の証として今も鞆に大切にしまわれている。全国、世界のコンベンションゲストに贈る「ヨコハマ」の持て成し、ひいては日本人の心が見直されなければならぬ。それらの再発見を、そろそろ市民の創意に託してみたいかがであろうか。