

# 座談会：JAPAN MICEの国際競争力強化

## ユニークベニュー開発・活用求められるMICE業界の意思統一

～今夏、ユニークベニュー推進協議会（仮称）設置へ～



竹之内 勝典氏

独立行政法人 国立文化財機構 東京国立博物館 総務課長（左奥）

森本 福夫氏 株式会社イベントサービス 代表取締役社長（左前）

高見 牧人氏 観光庁 MICE担当参事官（右奥）

ファシリテーター：廣江 真氏 日本コンベンションサービス（株）

執行役員/MICE都市研究所 所長（右前）

### 契機は組織改革

**廣江** 本日は、JAPAN MICEの国際競争力の強化が進められる中で、ユニークベニューの活用・開発および今後の利用拡大に向けてご討議いただくために、「政府」からJAPAN MICEの振興に取り組む観光庁、「施設側」としてわが国において最も多くの実績と経験を持つ東京国立博物館、さらに「ユーザー」としてユニークベニューをよく活用されている（株）イベントサービスと、各立場の皆さまとお話をさせていただきます。

「ユニークベニュー」の中でも、テーマパークやレストランなど民間施設の貸切利用は、MICE利用に限らずすでに商品化され利用されていますが、大変魅力的な施設であっても目的外利用等の理由からなかなか使用許可がおりないのが公的施設です。その中にあって東京国立博物館は、大変積極的にユニークベニューの利用を推進されています。

ホームページにも、さまざまな活用事例が紹介されています。しかし、そのページに行くのは簡単ではなく、東京国立博物館をMICEビジネスに活用できることを知っている関係者は限られるのではないかと感じます。そこでまず、竹之内さんから東京国立博物館の取り組みについてお聞きしたいと思います。

**竹之内** 大きな契機となったのが、2001年の独立行政法人化です。この組織変

化に伴い、これまでの文化財の保護と活用から建物全体を含めた活用へと意識改革も進みました。博物館ですから、より多くのお客さまに歴史を彩ってきた文化財をご覧いただき、日本の伝統や文化を次代に引き継いで行くことが私たちの使命です。多様なイベントや撮影などに建物をご利用いただくことで、「東京国立博物館」を知っていただけることが、私たちの目的の達成にも繋がります。こうした考えから、休館日、展示室を開けていない早朝や閉館後に建物を活用していくなど積極的に取り組んでいます。

ところでご指摘をいただきましたホームページは、文化財等の作品をご覧いただくお客様を主眼に作成しており、施設利用を考えているお客様には十分ではないかもしれません。しかし、最近はクライアント様やイベント会社様の口コミで、利用希望者が拡大しているよう実感しています。

キャンセル料を頂いていない東京国立博物館は使用料も比較的安価で、これが他施設との差別化に繋っているのか、国内企業や広告代理店からの問合せを頂戴しています。また英語のホームページは情報提供の範囲ですが、海外からのお問合せも直接ございます。

**廣江** 「東京国立博物館」というだけで、利用者には特別感がありますが、新車発表会の事例として、池の上に台を設置し新車をディスプレイするなど、実際に斬新でユニークな活用に驚かされます。

**竹之内** 初めてユニークベニューとしてご利用いただいたのが、2001年5月、「GUCCIファッションショー」でした。通常は展覧会を開催する会場に、細長い舞台（ランウェイ）を設置し、2階席からもご覧いただきました。昨年7月に開催を頂いたモンブラン社の「アートバトロンアワード」は、照明の演出が大変見事で印象的でした。また法隆寺 宝物館をご利用いただいた「ミントデザイン東京コレクション」（2009年10月）はエントランスのスペース不足を、ガラス張りの構造を活かして建物の外にも観客席を設置することで解消されました。従来は池の部分ですが、柔軟な発想に私も「こんな使い方があるのか」と、勉強させていただきました。

このほか2011年に開催された「UIA（世界建築家連合）2011TOKYO大会」では、ここ九条館をはじめとする当館の茶室と庭園でお茶会を開催いただき、今年の4月には、皇太子殿下のご成婚記念に造られた平成館に相撲の土俵を作られたインセンティブのパーティもありました。東京国立博物館では、こうした機会に国宝級の文化財が並ぶ展示室の利用を特別に拡大し、本物の日本の文化に触れていただき、日本の歴史を知つていただくことも可能です。

**廣江** 利用実績をみると外資系企業のほうがユニークベニューとしての利用に積極的なのでしょうか。日本企業の利用はいかがですか？



**竹之内** 日本国内の企業の利用も多数あります。中にはご利用いただいた後に当館のスポンサー制度である贊助会にご入会していただいた企業もありました。しかしながら全体的な利用件数は、2006年～2008年ごろまで右肩上がりで増えましたが、ここ数年は頭打ちの状態です。と言いますのも、休館日の月曜は24時間体制で対応させていただきますが、平日はどうしても展示を行っており早朝や18時以降、深夜の時間帯と利用に制限があることで、他の施設に流れていることが影響していると思われます。MICEでは外資系企業、あるいは参加者に海外の方が多いイベントでのお問い合わせ・ご利用も多いですが、ぜひ日本の企業の皆さんに日本で一番古い歴史のある当館をご利用いただけることを願っております。

### 施設のメリットとは

**廣江** 次に、ユーザーの立場で常にチャレンジされている森本社長に、国内外での事例や要望をお聞かせいただきたいと思います。

**森本** 他の公的施設に比べ格段に柔軟な対応は、竹之内さんのお話にあった「お客様」という認識がなせる対応だと感心しました。

さて、国内外に関わらずインセンティブの企画でユニークベニューを探す場合、博物館と美術館をまずリサーチします。そういう意味で、海外に向けて特

別なプロモーションをしていないのに問合せがあるのは、英語でのホームページがヒットしているのだと思います。私どもも、パリのルーブル美術館のオーディトリアムで表彰式を、ミラノの運河博物館でファッションショーを、サンディエゴの美術館でもイベントを開催しています。シドニーではオリンピック会場のスーパードームで1,700人規模の大型イベントを開催しました。おもしろい事例では石油の備蓄タンクや、使用していない刑務所を活用したイベント等もあります。「ベニュー」という、屋根付の会場をイメージされがちですが、福岡では中洲川端商店街でアフターコンベンションを開催(※本誌2013年1月号掲載)されたように、道路や公園、島、駅、橋もユニークベニューとなります。

ところで私たちが企画で苦労するのは、海外に比べ開発・利用が遅れている美術館や博物館などの公的施設を、海外バイヤーが好むということです。そういう意味で、東京国立博物館のように公的施設がユニークベニューとしての活用に理解を示してくださると、「国際競争力」と言う観点で確実にポイントを獲得できます。

**廣江** 海外からユニークベニューとして、まず求められるのが公的施設のことでしたが、施設の利用方法についてユニークさを求められることも多くあります。その中で日本ではさまざまな規制もあり、公的施設の利用拡大やアイディ

アの実現も良好な環境にあるとは言えません。東京国立博物館では、今まで施設のユニークベニューとしての利用拡大の課題をどのように解決されてきたのでしょうか。

**竹之内** 残念ながら、お問合わせを頂いた全てのお客さまに対応ができているわけではありません。帝室博物館としての歴史もあり、日本の宝をお預かりしている施設ですので、第一に日本の宝を守り伝える使命があります。文化財保護の観点から使用許可を出せない場合も多くあります。しかし約定規則に構えるのではなく、施設の有効利用を始めて10年以上の実績から学んだノウハウを元に、職員間で「どうしたら希望通りにご利用いただけるのか」を検討し、お断りすることがないように努めています。

**廣江** 公的施設では管理関係者が多く、ユニークベニューの利用を拡大するためにキーマンを探し、説得して利用可能とするのは至難の業です。東京国立博物館のように公的施設を利用できるようにし実績を蓄積するには、どうすれば良いとお考えでしょうか。

**竹之内** 2001年に独立行政法人となり、国の直轄施設から自主的な運営・経営が可能な施設となりました。独法前の施設であれば、CGであっても建物の一部を破壊するようなことが予定されている場合は、国に許可を求めるなくてはなりません。



せん。許可を得ることも難しい上に、民間のビジネス・スピードにも対応することができませんでした。しかし独法後は、法人としての成果を求められるようになり、動員力のある魅力的な展覧会を企画・開催することはもちろんですが、多様な施設を保有する当館では施設を含めた「資源」を有効活用することが目的達成の手段となりました。施設長がユニークベニューの必要性を理解し、そこで働く職員が資源を活用することに意義を感じることが必要だと思います。

**廣江** ユニークベニューを利用させていただく側の理屈として、「施設利用が施設のPRや宣伝になり、さらに収入にも繋がる」とお願いしているのですが、実際はいかがですか？

**竹之内** 立ち会う人件費などの支出もありますが、当然ながら、施設貸出収入は自主財源獲得の大きな手段となっています。しかし金銭面以上に、通常の展覧会の広報ではできないテレビや芸術雑誌以外での露出など、博物館に足を運ばれない不特定多数の方々へ宣伝できるといった大きな効果を生んでいます。

どの施設も貸出を検討されていると思いますが、所蔵作品を守り次代に引き継ぐ業務が多忙であり、施設を宣伝する業務バランスとの兼ね合いが難しいのではないでしょうか。言い過ぎかもしれませんのが、国立博物館の私たちがユニークベニューとして、どのように施設

が変われるのか、民間企業のアイディアを引き出せるのか、楽しんでいるところがあります。これが収入以上に、当館にとっての魅力とも言えます。

### 業界で汗をかこう

**廣江** 観光庁はMICEの国際競争力強化に取り組む中で、現在、グローバル戦略都市を絞り込んでいらっしゃいます。一方でユニークベニューは、全国各地にあります。そこでMICEの国際競争力強化の観点で、高見参事官にユニークベニューの開発や利用拡大についてお考えをお聞かせいただきたいと思います。

**高見** MICE誘致にあたって魅力の打ち出しができるユニークベニューの開発や利用拡大が他国に比べて遅れを取っているという現実の中で、わが国においても対応が必要だと認識をしています。具体的に政府として何をすればいいのか？と、成長戦略としての取り組みや規制緩和等の取り組みも検討しましたが、実は一番のハードルは施設の方々にあることがわかりました。公的施設も独立行政法人化が進み、ますます「施設」の理解がポイントとなっています。

私自身、美術館や博物館等のユニークベニューへの利用拡大について、文部科学省や文化庁を訪問しましたが、残念ながら担当セクションでは「なぜ」が先に立ち理解を得るのは非常に困難な状況でした。だからこそ施設の方々に対しても、我々観光庁を含めたMICE業界

側が、そのニーズや海外の先進事例を粘り強く啓蒙・普及してゆくことが必要ではないかと考えていたところです。

**森本** 政府が国策としてMICEの振興を図ってゆくのであれば、ご理解がいただけない施設に対して、まずは政府からめざすところを良く説明しご協力を仰いでいただけだと「聞く耳」が大きく違うと思います。公的施設とのやりとりは、民間のみでは全く力不足です。

同時に、公的施設にとってのメリットを打ち出す。文化財や美術品を守ることは大切なことですが、実際に遊休の施設があるのだとすれば活用すべきです。「ノウハウもないのに余計な仕事」と負担に思われるかもしれません、一つは口コミをはじめとする宣伝効果や収入と言う観点、また例えば使用料を入場券に替えることで、博物館や美術館へ足を運ぶ機会を創出し、施設の本来目的である来館者拡大につなげることも可能です。加えて東京国立博物館等の成功事例を共有するセミナー開催も有効でしょう。

ところでロンドンでは冊子「ユニークベニューズ オブ ロンドン」を施設が資金を出しあって作成し、MICE見本市にも共同で出展しプロモーションを展開しています。パリもルーブルなどとは別に、維持管理費用捻出を目的に約50カ所の国有資産施設をまとめてプロモーションしています。ニューヨークでも同様で、世界では施設はセラーで、利用者はバイヤーなのです。施設の方々に世界の



hall Napoléon.pyramide du Louvre / arch:I.M Pei@Louvre



hall Napoléon.pyramide du Louvre / arch:I.M Pei@Louvre



hall Napoléon.pyramide du Louvre / arch:I.M Pei@A.Dequier



シドニースーパードームでのパーティ事例(写真提供:イベントサービス)



hall Napoléon.pyramide du Louvre / arch:I.M Pei@Louvre

公的施設の取り組みや状況をお知らせし、「なぜ、取り組まなければならないのか」を施設のトップにご理解いただく道筋が必要です。

廣江 米国の多くの美術館は、歴史的に寄付金で運営されます。そのために、出資者を招待するパーティを美術館で開催したり、世界の主要な美術館と提携し特別なツアーを企画したりしていますから、ユニークベニューとしての施設の利用に違和感がなく、またさまざま アイディアも開発されています。補助金等で成り立っているのがヨーロッパや日本ですが、ロンドンでは補助金減額に対応する収入源確保のためにやむなく始めたユニークベニューの活用が進み、利用内容も進化しています。

わが国では、まずはユニークベニューとして使えるハードウェアを揃えることが先決でしょう。またハードの使い方、アイディアやノウハウの部分、利用企画の立案や運営を、施設のキュレーターの方々が行うのか、地元専門企業が担うのか?を検討する必要があるでしょう。キュレーターがユニークベニューの使い方によるソリューションを提供できれば、施設使用料だけでなくさらに企画料を得ることもできるでしょう。いずれにせよ、そこに新たなMICE関連ビジネスが生まれそうです。

さらに、博物館独自のユニークさも重要ですが、その地域全体のユニークさが求められるようになり、地域のことを

熟知し、ユニークベニューを活用するアイディアをビジネスにするDMC機能を持つ地元企業が育ってくれば、魅力的なユニークベニューの活用と同時に地域活性化、地域のブランディングにつなげることもできるでしょう。そのためにも、情報を共有しビジネス化しやすい仕組作りが求められます。

森本 私もDMC業界の意思統一が重要であると考え、6月、(株)イベントサービスと同様のDMCであるJ-Team社に、「The DMC Club of Japan」設立に向けた構想を提案しました。J-Team社の理解を得、私が発起人となって、現在、構成会員のリストアップ作業を進行中です。将来的には、協会設立を視野に入れておりますが、本年中に20社程度のインフォーマルなクラブを結成したいと考えています。

公的なユニークベニューの開発は、MICEの国際競争力を高めるための要素の一つです。しかしインバウンドの現場では他国では実施ができますが、わが国ではできないことがいくつもあるのです。それらを改善していくために、私ども1社ではなく「The DMC Club of Japan」として働きかけてゆく考えです。また我々DMC自身も団結することで、レベルアップを図ると共に提案力の強化に努めたいと思います。

高見 何事も仕組みがないと進みませんが、そのためには「こうなってほしい」

と願う人たちや企業がまとまって、海外の事例や日本の中でのベストプラクティスを施設の方々に提供してゆくしかないと思います。公的施設の意識を変えるのは国策ではなく「メリット」で、先程、対外広報や経済的なメリットと言うお話がありましたが、施設側の「メリット」を明確に提示してゆくしかないと思います。

そこでユニークベニューの開発、利用促進に当たっての課題と対応方策を整理・検討するために、施設関係者、利用事業者、自治体関係者等からなるユニークベニュー推進協議会(仮称)を夏までに設置する考えです。ここでの検討に併せて、各種手続き、料金設定等、ユニークベニュー利用に当たっての運用手法を検討するモデル事業を実施すると共に、施設側関係者がユニークベニュー利用に施設を供する際のノウハウ等を取りまとめたガイドラインを策定するほか、ユニークベニュー利用の際にネックとなることがある食品衛生法、消防法等の制度運用上の課題についても検討を行ってゆきます。

要はJAPAN MICEの未来を真剣に考える企業、人が、まずは集まること。業界が一致団結して取り組むことこそが課題解決に繋がるのです。6月14日に閣議決定された成長戦略においても、「国際会議等(MICE)誘致体制の構築・強化」のひとつとしてユニークベニューが盛り込まれました。観光庁も汗をかきます。皆さんも本気で、団結して、共に汗をかきませんか。