

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第0回

消滅したMICE需要を リーダーシップで回復

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



これまで紹介してきた企業は、業界を代表する規模の大きな組織であった。しかし、観光に携わる企業には比較的中小規模ながら優良な会社も多い。今回はその中から、MICEの裏方を支える会社を紹介したい。MICEとは企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（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）の頭文字を取った言葉である。

観光業界がMICEを必要とする主な理由は①高い経済波及効果と地場産業へのビジネス機会創出：会期中の参加者の宿泊・滞在費以外に、会議主催者による会議・レセプション等開催に係る支出等を含めると、一般観光より高い経済波及効果が期待できる②レジャー需要との補完：レジャー需要は週末や夏休みなどに集中し季節性が顕著であるが、ビジネス需要は平日を中心に発生する。観光産業の安定的な経営には2つの需要を両輪として活用することが求められる

このため主要都市はこぞってMICE施設を建設し誘致に力を入れている。観光業界でもMICEの誘致サポートや運営業務の取り扱いをしている会社があり、神戸市に本社を置くプロアクティブもその1つである。

プロアクティブの業務とコロナ前

同社は2001年の設立で、MICEを「人が集うこと」と定義し、その企画・運営及びシステムソリューションを提供している。代表的な業務を紹介

しておこう。

- (1) 大型イベントにおけるロジスティック業務…今年夏には東京オリンピック・パラリンピックが開催された。大勢の関係者が来訪したが、こうしたイベントでは来訪者をカテゴリー分けしてスムーズな配宿・連絡調整が求められる。同社はJTBを通じてオリンピックファミリー（IOC、IF、NOC、スポンサーなど）の宿泊管理システムを受託し、設計・開発・運用保守をおこなった。
- (2) 専門医実績登録システム…医学系学会で専門医を登録するにあたり、産学連携によるCOI（conflict of interest：利益相反）の申請・管理、研究助成申請、学術会議における演題投稿・査読に係るシステムの提供を行っている。こうした業務を通じて学会事務局業務を運営受託しているケースもある。
- (3) MICEの企画・運営及び来場者管理…代理店向け商品説明会や展示会、投資家向けのセミナー、優秀代理店の表彰式、学術会議などの企画・運営を行っている。運営当日、VIPが受付を通過したことを把握し、主催者がスムーズに出迎える「おもてなし」につなげる来場者管理もシステムとして提供している。
- (4) 観光地域づくり法人（DMO）向けの商品造成・予約管理システム…DMO向け着地型体験商品の造成やその予約管理・当日斡旋、マーケティング企画・実施を行っている。神戸観光局からラグビーW杯時のインバウンド客への体験プログラム作成や田辺市熊野ツーリ

ズームビューロー等に対しウェブサイトでの宿泊や体験予約の受付ができるシステムを提供している。

新型コロナウイルス感染拡大直前の20年2月期の売上高は9億3000万円で過去最高だった。上記の業務は、MICEの主催者（企業・学会事務局・大学等）から直接受託するだけでなく、企業の会議や研修の企画・運営を担当するMP（ミーティングプランナー）や学術会議等を専門的に企画運営するPCO（プロフェッショナル・コンGRESS・オーガナイザー）、イベント運営会社、広告代理店、旅行代理店）を通じての受託もある。MPは同業の複数の企業からの依頼も多く、B to Bとしてのブランドを確立させているといえよう。

コロナ禍で「人が集わない」という危機

同社の小島史寛社長は20年2月13日に社員に一斉メールを送った。この日は新型コロナウイルスで神奈川県80代女性が死亡、感染者が死亡したのは国内で初めてだった。世界、国内で感染が拡大すれば、人が移動できなくなり、集まれなくなる。同社は人が集ってこそビジネスになる。MICEがすべてなくなってしまうという危機感を幹部、従業員と共有したのだという。そして4月7日に7都府県に発出された緊急事態宣言は、同社からビジネスを奪い取る宣言でもあった。受注を積み上げてきたMICEの中止・大幅延期が急増し、5月25日の緊急事態宣言解除までに約1.5億円の売り上げが消失した。

最初の一斉メールから半年間で社長からの直接メールは50回に及んだ。設立以来の未曾有の事態ではあったが、80名の社員と方向性を共有しながら前に進んでいかなければならないことは、リーマンショックの際の反省から感じていたことであった。社員の安全確保を前提として業務を中断することなく継続することを伝えた。

感染者数の落ち着きが見えてきた5月11日から、業績回復に向けた行動を開始することとした。ニューノーマル時代のMICEの提案を営業だけでなくエンジニアやサポート部隊も含め全社員一緒

表 マネジメントとリーダーシップの違い

マネジメント	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> ・プランニング ・予算編成 ・組織編制 ・人員配置 ・業績評価 ・問題解決 ・成功例を踏襲する ・安定して結果を出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・方向性を定める ・一丸となる ・モチベーションを高める ・士気を高める ・大勢のやる気を引き出し、不可能を可能にする ・未来に向かって進む

出所：コッター・ハーバードビジネススクール教授「実行する組織」

になって、顧客への声がけを始めたのである。その内容は①ウェブ（オンライン）MICE②学術集会・講演会・セミナー等の現地開催とウェブ開催の併用によるハイブリッド開催③MICEのリスクマネジメントとして参加者の来場から退場までの管理等の提案を行う——というものだ。社員と業績回復のイメージを共有しながら、5～7月で従来からの顧客にコンタクトした。その結果、4、5月で失った1.5億円とほぼ同額の成果を8月に取り戻し、9月には通年での黒字化の目処が立った。

危機で求められるリーダーシップ

紹介した小島社長の思考と行動は平時のそれとは違い、MICEが消えてなくなるという危機感によって生み出されたものだった。外部環境の変容は従業員に大きな不安を与える。彼らの動揺を最小限に抑えるため、安心・安全を保障し全社一丸となるための方向性を提示した。50通に及ぶメールで直接トップの考えが伝わり士気を高めていくのである。緊急事態宣言解除後のスピード感のある営業は成果を生み出し、情報共有によって社員のやる気へと正のスパイラルを創り上げた。

ハーバード・ビジネススクールのコッター教授によると、平時のマネジメントは組織が効率よく計画的に結果を出すための一連のプロセスを運営管理することであり、リーダーシップは、大きな方向性を定め実現に向けて人の心を動かすことであるという（表）。危機を回避し、迅速な意思決定によって新たな機会を逃がさず捉えることができた今回の事例は、リーダーシップの果たす役割とは何かを教えてくれる。 **G**