



# イベント産業を取り巻く社会動向とリスクマネジメント

2020年に東京で開催されるオリンピック・パラリンピック競技大会をはじめ、多くの観客や来場者が集まるイベントは、関連する企業や組織のみならず開催地域の経済にも大きな波及効果をもたらす。近年では、MICEと呼ばれるビジネスイベントへの関心の高まりに加え、2012年には、イベント産業界初の国際標準規格である「ISO20121 イベントの持続可能性に関するマネジメントシステム—要求事項と利用手引」も発行されている。

本稿では、イベント産業を取り巻くこれらの社会動向と、イベント運営に関わる企業や組織が取り組むべきリスクマネジメントについて解説する。

## 1. 地域経済を活性化させるビジネスイベント「MICE」

### (1) MICE とは何か

MICEとは、表1に示す「Meeting」・「Incentive」・「Convention」・「Exhibition / Event」の各種イベントの頭文字をとったものであり、多くの集客が見込まれるビジネスイベントの総称である。

MICEには以下の①～③のような特徴があり、一般的な観光に比べて企業活動や経済活動への波及効果が大きいと言われている。

- ① イベントの場における企業や学術・研究機関の関係者のコミュニケーションにより、新たなビジネスやイノベーションが生まれる。
- ② イベント開催によって関連施設やインフラ等の都市環境の整備が促進される。
- ③ 滞在期間が長いケースが多く、イベント関係者の飲食・観光等の消費支出が増加する。

MICEに関連する主要プレイヤーとしては、地方自治体、コンベンションビューロー<sup>1</sup>、ホテル・旅館等の宿泊施設、イベント運営事業者、旅行業者、MICE施設事業者等が挙げられる。

■表1 MICEの種類と例

	イベントの種類	例
Meeting	企業等のミーティング	・海外投資家向け金融セミナー ・企業グループの役員会議
Incentive (Travel)	企業が従業員等の研修・表彰を目的に実施する旅行	・従業員の研修旅行 ・優秀な従業員の表彰式
Convention	政府機関、国際団体、学会等が主催する総会や学術会議	・政府要人の会合 ・国際機関の総会 ・学会、研究会
Exhibition / Event	文化・スポーツイベント、展示会・見本市	・オリンピック ・映画祭 ・モーターショー

出典：観光庁ホームページ(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>)より弊社作成

<sup>1</sup> 国内外からの会議を誘致するために地方自治体や民間企業によって構成される組織。

## (2) 国家戦略としての MICE 推進

企業ミーティングや国際会議を中心に MICE の需要は世界的に増大しており、地域経済への高い波及効果<sup>2</sup>から MICE 誘致を国策として推進する国は多い。日本について見ると、南米とともに国際会議の開催件数の増加が著しいアジア・大洋州地域において、中国・韓国・シンガポール等の急成長の陰で市場シェア低下が続いている。こうした状況を受け、日本政府は海外投資を呼び込むとともに観光立国を実現するための重要な柱として MICE を位置づけ、観光庁を中心に MICE に関わる調査・研究、関連事業者への支援等の取組みを強化している。2013 年には、「グローバル MICE 戦略都市」に東京・横浜・京都・神戸・福岡の 5 つの自治体、「グローバル MICE 強化都市」に大阪・名古屋の 2 つの自治体が選定され、国が海外 MICE 専門家の派遣やプロモーション活動の支援、市場分析の実施等の集中的な支援を続けている。

## (3) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会と MICE

2013 年 9 月、東京が 2020 年のオリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京オリンピック）の開催都市に決定した。同大会は、東京都等の試算で経済波及効果が約 3 兆円（大会関係施設整備への投資、大会運営費、関係者や観戦客の消費支出等）<sup>3</sup>とされる最大級のスポーツイベントであり、開催に向けて、大会運営組織や各種競技連盟等の関係団体、広報機関、スポンサー企業等のミーティング、顧客や従業員を対象としたオリンピック観戦の報奨旅行、スポーツに関連する製品・サービスの展示会等、大会に付随する MICE 需要の拡大も予想される。

さらに、各国メディアにて報じられる機会や、大会関係者・観戦客等の訪日外国人数の増加も見込まれる。

東京オリンピックは、それ自体が大型 MICE 案件であるだけでなく、日本で MICE を開催するメリットを世界に向けてアピールする絶好のチャンスでもある。

## 2. イベントの持続可能性を追求する ISO20121

### (1) ISO20121 の概要

MICE をはじめとするイベントに対する一つの指針として、2012 年 6 月、ISO（国際標準化機構）からイベント産業界初の国際標準規格「ISO20121 イベントの持続可能性に関するマネジメントシステム—要求事項と利用手引」が発行された。社会問題や環境問題への関心の高まりや、それらをテーマにしたイベントの増加を背景として作られた ISO20121 には、環境・社会・経済の課題に着眼し、持続可能性のあるイベント運営を実現するための方法論が示されている。これまで、日本を含む各国で開催されたイベント、政府機関や企業等のイベント主催者及び運営者、ホテルやスタジ

<sup>2</sup> 観光庁が開発した経済波及効果の簡易測定ツールによれば、1 万人規模の国際会議の開催により、経済波及効果は約 39 億円と推計されている。

<sup>3</sup> 東京都報道発表資料（<http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2012/06/20m67800.htm>）参照。

アムといったイベント開催施設が同規格を活用し、認証を取得している<sup>4</sup>。今後も、2014年のワールドカップブラジル大会、2016年のリオデジャネイロオリンピック、2020年の東京オリンピック等の世界規模のイベントでISO20121の適用が予定されており、世界のMICE市場においてアジア各国をはじめとする競合と肩を並べるためには、グローバルスタンダードである同規格に集約された先人の知恵を理解し活用していくことが、ますます重要になってくると考えられる。

ISO20121では、イベントに関する活動等が持続可能な発展のためにどのような課題を抱えているのかを特定・評価し、持続可能性のあるイベントを実現するよう求めている。ここで言う持続可能な発展とは、環境・社会・経済の要素によって構成されており、地球環境の保全、人権の尊重、地域活性化や事業自体の収益性等の幅広い事項を含んだ概念である。

また、サプライチェーンの管理を含む利害関係者との関係構築も重視されている。これは、図1に示すように多くの利害関係者やサプライヤーが関わるイベントでは、個々の組織あるいは個人の活動が持続可能な発展を実現する上で重要である点を踏まえたものである。

■ 図1 イベントの利害関係者

<b>【管理・運営】</b>	<b>【主催・資金提供】</b>
イベントオーガナイザー：イベントを管理・運営する。	イベントオーナー：イベントを主催する。
サプライヤー： イベントに必要な製品・サービスを提供する。	パートナー・スポンサー：イベントに資金を提供する。
出席者： イベントにコンテンツを提供する。見本市の出展者、 スポーツ大会の出場者等。	<b>【参加】</b>
開催場所・施設： イベントが行われる会議場等を提供する。	参加者： イベントのコンテンツを受ける。観客、来場者等。
	<b>【その他】</b>
	政府・地方自治体、緊急サービス(消防、救急等)、 報道機関、地域コミュニティ・住民 等

出典：「ISO20121 イベントの持続可能性に関するマネジメントシステム ー要求事項と利用手引」等より弊社作成

さらに、ISO20121では、近年のイベント産業で注目の集まる「レガシー」<sup>5</sup>の課題についても考慮するように述べている。イベントは、それ自体が終了した後も、開催に伴って整備された施設、開催地域での観光需要の増加、ボランティアとして参加した人々の意識向上といった様々な効果を残す。「レガシー」とは、このような有形・無形の効果を示す概念であり、ISO20121では「イベントの後に残される結果」と定義されている。実際に、ISO20121の適用が予定される2020年の東京オリンピックでは、大会のレガシーとして、会場施設等の整備を通じたベイエリアの活性化、緑地やコミュニティスペースの整備、スポーツ振興による健康的なライフスタイルの促進等を挙げてい

<sup>4</sup> ISO20121では、イベントの主催者・運営者等の組織だけでなく個別のイベントの設計・計画も認証対象としている。

<sup>5</sup> イベントにおける「レガシー」の概念は、特にプラスの影響を念頭に検討されることが多い。ただし、本稿では、イベント開催後の需要を無視した施設の整備等、マイナスの影響についても検討し、適切にコントロールしていくことが重要だと考えている。

る<sup>6</sup>。これらは、大会開催を契機とし、大会終了後も東京を中心とする都市の魅力を高め、住民の生活の質を向上させうる。このように、ISO20121の提唱する環境・社会・経済に配慮した持続可能なイベントの実現により、将来にわたって長期的なプラスの効果を生み出すことが期待される。

## (2) ISO20121 活用のメリット

イベント運営に関わる企業や組織がISO20121を活用することには多くのメリットがある。まず初めに、これまでのイベント運営における持続可能性への取り組みを、マネジメントシステムという仕組みの構築によって体系化・可視化し、継続的改善によって磨き上げていくことができる点が挙げられる。なお、ISO20121には持続可能性に関連するアプローチについての成熟度マトリクスが提示されているため、現在の取り組みレベルを評価し、改善を進める際に参考にできる。

次に、持続可能な発展を実現する上で、イベントに関する活動や製品・サービスが、どのような環境・社会・経済面の課題を抱えているのかを明確にできる点も挙げられる。ISO20121では、イベントの種類や目的、開催地、利害関係者等の特性に基づいて、イベントに伴う様々な課題（騒音・廃棄物の発生、社会的弱者への配慮、地域経済への影響等）を特定するための考え方を示している。

また、利害関係者やサプライチェーンの可視化、コミュニケーションの確立といった効果も期待できる。ISO20121では、利害関係者の特定、サプライヤーの選定方法やサプライヤーとの対話のアプローチ等について有用な指針が示されている。

## 3. イベント運営に係るリスクとリスクマネジメント

MICE誘致が国策として推進され、6年後には東京オリンピックの開催が予定されていることは、国内イベント産業にとって大きな追い風と言える。しかし、国内のみならず海外の顧客をも満足させるよう、イベント運営に関わる企業や組織がこれまでの取り組みを見直し、必要に応じて改善を進めていくことができなければ、せっかくの好機を逃してしまうことになりかねない。

イベント運営には、関係者の贈収賄、突然の自然災害・事故によるイベントの中止、廃棄物や騒音発生による周辺地域への影響といった様々なリスクが伴う（表2）。イベント運営に関わる企業や組織がこれらのリスクに適切に対応し、出席者や参加者の安全を確保するとともに、イベント開催後も含めた長期的な視野で環境や社会・経済にも配慮した運営ができれば、イベントの主催者やスポンサー、来場者をはじめとする利害関係者の信頼を確実なものとし、競合相手との差別化を図ることもできる。グローバル化の進展や経済環境のめまぐるしい変化、また、首都圏をはじめ国内で大規模自然災害発生の懸念が強まる中で、イベント運営に関わる企業や組織が適切なリスクマネジメントを実践することは、世界のイベント市場において存在感を発揮するために極めて重要であると考えられる。

リスクマネジメントの第一歩はリスクを洗い出すことであり、この段階では過去のイベントでの

<sup>6</sup> 東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会が国際オリンピック委員会本部に提出した立候補ファイルには、これらの項目を含む大会のレガシーが、物理的レガシー、社会的及び環境関連の持続可能なレガシー、スポーツのレガシーとして述べられている。

リスクマネジメントの取り組みやリスク顕在化事例の収集・分析が役立つ。例えば、2012年のロンドンオリンピックにおけるリスクアセスメントでは、大会の安全を脅かすリスクとして、テロ、犯罪、サイバー攻撃、酷暑等の厳しい天候、新たな感染症、過激派の活動、治安の混乱等が挙げられていた<sup>7</sup>。リスク事例としては、2005年のサミット開催中の英国におけるロンドンの地下鉄やバスを狙った爆発事件や、2013年の米国のボストンマラソンにおける爆破テロ等がある。この他にも、2009年に新型インフルエンザ(A/H1N1)が世界的に流行した際には、感染拡大防止の観点からイベントの中止が相次いだ。

また、前述したISO20121では、イベント開催上の持続可能な発展における課題の特定を求めており、同規格で提示されている課題の例や課題特定の方法は、環境や社会・経済に関わるリスクを洗い出す上で示唆に富むものとなっている。

■表2 イベント運営に係るリスクの例

自然災害	地震・津波	交通	交通事故
	風水災		混雑による交通機関の遅延
	噴火		宗教・人種・社会的弱者への差別や配慮不足
	落雷		ハラスメント
感染症	新たな感染症(新型インフルエンザ、MERS等)	労務	法令違反労働(労基法違反、外国人不法就労、児童労働等)
	集団食中毒		従事者の労働災害
事故	火災・爆発	法務	従事者による大規模ストライキ
	施設・設備の故障		イベント関係者の不正行為(贈収賄等)
ライフライン・インフラ	停電	社会	知的財産権の侵害
	断水		独占禁止法・競争法等法令違反
	通信ネットワークの断絶		戦争・暴動の発生、治安悪化 風評 メディアとのコミュニケーション
テロ・犯罪	テロ(生物化学テロ等を含む)	環境	資源・エネルギーの消費
	盗難、不法侵入等の犯罪		廃棄物の発生
情報・システム	情報流出(機密情報・個人情報等)	地域	危険物質の流出
	ITシステムトラブル		環境や生態系の破壊
製品・サービス	サイバー攻撃	地域	地域住民の許容を超える騒音
	製品の瑕疵(使用用具、会場施設・設備等)		地域コミュニティ・住民との摩擦
サプライチェーン	サプライヤーの倒産、操業停止		地域経済への影響(雇用、施設整備、観光等)

出典：「ISO20121 イベントの持続可能性に関するマネジメントシステム ー要求事項と利用手引」等より弊社作成

<sup>7</sup> 「London 2012 Olympic & Paralympic Safety & Security Risk Assessment (OSSSRA) Summary - Version 2 (January 2011)」参照。

これらの情報をもとに関係者でブレインストーミングを行い、できる限り網羅的・体系的にリスクを洗い出すことが望ましい。この時、イベントの開催中だけでなく、準備段階（会場施設整備、サプライヤーの選定・調達、開催に向けた告知活動等）と開催後（イベントを通じた来場者の習慣の変化、地域における観光需要の変化等）の全てのフェーズを考慮することも忘れてはならない。

洗い出したリスクは一定の基準によって発生頻度・影響度を評価し、対応の優先順位を決定する。そして、優先順位を踏まえた上で、必要な経営資源を投入して各種対策を実施していく。例えば、自然災害、感染症、事故、テロ・犯罪等のイベント関係者や来場者の安全を脅かすリスクの重要度は一般に高く、十分な対応を必要とする場合が多い。このようなリスクへの対策例としては、イベント中止の判断基準の決定、来場者等の避難計画策定、適切な情報収集・発信のための体制構築、危機発生時に備えた対応要員の教育・訓練等が挙げられる。

また、海外顧客の獲得という観点からは、リスク対策を進める上で、食事や礼拝等の宗教戒律を遵守できるよう配慮することや、各国語に対応した情報提供体制を整えるといった点に留意することも重要である。

なお、先にも触れたとおり、イベント運営には多くの利害関係者が存在するため、対応に漏れがないよう各リスクの分担について関係者間で協議し、責任の所在を明らかにしておく必要がある。その上で、関係者間で適宜連携をとることで効率的かつ実効性のある対策の実施が進むと考えられる。

#### 4. イベントの価値向上を視野に入れたリスクマネジメントへ

イベント運営のリスクマネジメントの実践において、災害・事故発生時の危機管理をはじめリスク顕在化による損失を最小限に抑えることは必要不可欠である。その上で本稿では、リスクマネジメントの取組みの中で「どうしたらイベントの価値を高めることができるのか」という問題意識を持つことも提案したい。

これまでの一般的なリスクマネジメントでは、リスク顕在化によるマイナスの影響を軽減することに主眼が置かれてきた。しかし、マイナスの影響を抑える対策そのものがプラスの効果を生み出す場合や、新たな見方を加えて対策を検討することでプラスの影響が強化される場合もある。例えば、イベント会場での群衆事故を防止するために、混雑を回避する会場レイアウトや動線を考慮することは、来場者の安全確保だけでなく快適性の向上にもつながる。また、サプライチェーン途絶のリスクに備えてサプライヤーの複数化を図るにあたり、ISO20121の提唱する持続可能性やレガシーの観点を取り入れ、環境に配慮した製品を扱う企業や、イベント開催地域に根ざした企業を採用することで、環境保全や地域経済の活性化も期待できる。

このように、イベント運営に係るリスクはイベントの価値を低下させる要因であると同時に向上させる要因にもなりうる。つまり、イベント運営に係るリスクを網羅的に洗い出すことは、イベントの価値を高めるためのヒントを洗い出すことでもある。また、リスクの評価や対策の検討についても、マイナスの影響の軽減と、イベントの価値向上というプラスの影響の強化の二つの視点から

検討を進めることで、イベント運営全体を包括した最適な対応の優先順位や対応策が見えてくる可能性がある。イベントの価値向上という観点を取り入れたリスクマネジメントの実践は、イベント運営に関わる企業や組織にとって、世界市場で勝ち抜くための競争力の新たな源泉になると考えられる。

[2014年5月27日発行]