

Kaohsiung Protocol

Strategic Recovery Framework for the Global

Events Industry

ICCA 高雄プロトコル

グローバルイベント業界のための

戦略的リカバリーの枠組み



ご挨拶

ICCA の同僚の皆様へ

多くの皆様にご協力いただいた高雄プロトコルプロセスの最終報告書をお届けできることを嬉しく、また誇りに思います。お客様に焦点を当て、業界を前進させるための戦略的枠組みを作成する、この画期的なプロセスにご関心をお寄せいただき、ありがとうございました。

私たちの目的は、お客様への独自の調査により、皆様にリアルタイムのビジネスインテリジェンスを提供することでした。

ここには、高雄プロトコルアドバイザーグループと MMGY NextFactor のチームからの情報、その後の調査結果と提言が掲載されています。これには、協会の同僚を含めたセクター別の戦略と主要な持ち帰りポイント(Take away)のリストが掲載されていますので、皆様がこれをもとに顧客とも生産的な議論をし、実施することができると信じています。世界的に見ても、この種の未来的な分析を実行可能なステップを伴うものにした文書は、私たちの業界では他に類を見ません。

この構造化された方法論は、今すぐにスナップショットを撮影し、その後、プロセスを繰り返すことで、クライアントや業界の主要なオピニオンリーダーによって特定された新しい傾向に照らして、何が変化したのか、さらにどのようなステップを踏む必要があるのかを確認できるように設計されています。

また、ICCA が抱える大きな問題や課題についても、あらゆる業界の全組織が協力して解決していくためのロードマップを提供してくれました。これを実現するための「後押し」は、私たちの業界に投資している私たち全員が、私たちの業界を活性化し、適切な政府の意思決定者に関連性のある業界を維持するために、すべての組織のリーダーたちが協力して働くことを要求することから生まれなければなりません。

私たちの業界は、COVID からの復興はもとより、継続的な社会・経済の発展と変革を推進することができる独自の能力を持っています。今この瞬間は困難ではありますが、起こっているダイナミックな変化に合わせて進化していくため、私たちのメッセージとビジネスを変革する機会でもあるといえるでしょう。

この高雄プロトコルを可能にしてくれたことに感謝すべき多くの人々や組織があります。高雄市長と高雄市政府は、ユニークなハイブリッド会議で我々と提携し、このプロトコルのためのビジョンを共有しています。

この方法論と結果に参加し、検証してくれた私たちの高雄プロトコル諮問グループ(内部で特定)、またメソッド論と分析手法においてユニークな貢献をしてくれた MMGY/NextFactor のパートナー、この可能性のあるプロセスと製品のビジョンを示してくれた ICCA 理事、James Rees と ICCA 理事会、そして最後に、このプロジェクトを最初から最後まで指導してくれた元理事会メンバーであり、我々が共に成し遂げた同志、グレッグ・H・タリー氏に感謝の意を表したいと思います。

これらの個人と組織が、危機的な時代に我々の業界と ICCA を前進させる手助けをしてくれたことに心から感謝の意を表したいと思います。

共に協力して業界の変革を成し遂げようではありませんか。ありがとうございました。

センチル・ゴピナス

ICCA 最高経営責任者

読者の皆様へ

グローバルイベント産業の戦略的復興フレームワークである高雄プロトコルをここに発表できることを嬉しく思います。

その目的は、クライアントや業界に影響を与える主要なマクロおよびミクロのトレンド、セクター別に実施を検討すべき重要な戦略、そして将来の新たなイベント成功の指標を特定することでした。

このフレームワークは、広範な分析と関与に基づいています。私たちは、業界リーダーとの 30 回以上のインタビュー、イベントのクライアントと ICCA 会員へのアンケート調査、そして数回のグローバル・ライブ・バーチャル・イベントを実施しました。

このフレームワークは、イベント業界の将来についての重要な戦略的議論の指針となるものと確信しています。構造化された方法論は、現在のスナップショット(現実の事象)を提供するように設計されており、その後、何が変わったのか、そして、我々のクライアントや業界の主要なオピニオンリーダーによって特定された新しいトレンドに照らしてどのような更なるステップを取る必要があるかを確認するため、そのプロセスの手法を与えるために設計されています。

ここで ICCA の強力なサポートに、また、後述のグローバル・アドバイザー・グループにも感謝の意を表したいと思います。彼らの助言とサポートは非常に貴重なものでした。

私たちのチームは、今後も ICCA との協力関係を継続していきたいと考えています。現在の危機に起因する多くの問題や現実に対処するために、このフレームワークを活用することをお勧めいたします。

あなたとあなたの組織がこのフレームワークの恩恵を受けられることを願っています。

ポール・オイメ

パートナー、社長

MMGY NextFactor

◆まとめ/ Summary

ICCA 高雄プロトコル (ICCA Kaohsiung Protocol) は、世界の会議・イベント業界を前進させるための戦略的復興フレームワークです。COVID-19 パンデミックは、実質的にほぼすべてのセクターで変革を加速させるきっかけとなりました。旧来のビジネスのやり方は機敏なイノベーションに取って代わられており、もはや後戻りはできません。

いずれ対面式のイベントが復活することはわかっていますが、以下のことを示唆する多くの証拠 (エビデンス) があります。この業界が将来的に再び繁栄するためには、互いに協力して、すべての会員、出席者、利害関係者に真の価値を提供する方法に体系的な変化をもたらさなければなりません。

このプロトコルのフレームワーク戦略の開発中には、エンゲージメント(誓約)、テクノロジー、リスク、ビジネスという4つのテーマが継続的に浮上してきました。これら4つのテーマを組み合わせることで、ますます流動的になる未来において、イベント業界のエコシステム全体を通して最も重要な機会と課題を網羅することができると信じています。

イベントの専門家とそのパートナーにとって、これらのテーマにはすべて統合された全体の一部としてアプローチする必要があります。それぞれの戦略は、他の戦略の成功に貢献すると同時に、その上に成り立っています。このようなシステムのアプローチがすべての鍵を握っています。

イベント業界の未来は、対面かバーチャルかという議論ではありません。最適なネットワークを構築し、人脈を最適化することで、経済的・社会的進歩を促進する個人的・職業的変革をサポートすることが重要なのです。

人々が集まり、共に成長したいと思う手法は変化してきており、業界としてそれを全面的に受け入れる必要があります。そのため、このプロトコルでは、新しい現実に適応し、その変化を活用するための出発点を提供したいと考えます。

■未来のためのフレームワーク

戦略的フレームワークとして我々が設定した4つの柱には、それぞれ、クライアント、コンベンションビューロー、会場、会議運営者、サービス、輸送会社からのクラウドソーシングによる戦略が含まれています。

●エンゲージメントと価値の向上/ Enhanced Engagement & Value

この業界では、エンゲージメントを向上させ、年間を通じてカスタマイズされた価値を提供するために、エンドユーザーのユニークなニーズを中心にイベントを構築します。

●デジタル再構築とハイブリッド・イベント/ Digital Restructure & Hybrid Events

あらゆる組織とそのバリューチェーン全体でデジタル、オムニチャネル文化を構築することで、強固なネットワークを構築し、オーディエンスへのリーチを増やし、より優れたビジネス・インテリジェンスを提供することを目指します。

●リスク管理の共有/ Shared Risk Management

リスクがすべての関係者に均等に管理されるように、新たな契約上の協約や保険商品を開発しなければなりません。

●革新的なビジネスモデル/ Innovative Business Model

市場を多様化し、新たな収益源を公平かつ持続的に開発するためには、新たなプラットフォームや新たなビジネスモデルの開発とより拡大したパートナーシップ体制が必要となります。

◆はじめに/ Introduction

流域の瞬間

世界のイベント業界は岐路に立たされています。私たちは、世界が止まった歴史の分水嶺のような瞬間に生きています。社会が解決策を必要としているときには、イベントの専門家は、それを再開するための世界的な取り組みをリードすることになるでしょう。

Covid-19 の大流行は、特にエンゲージメント戦略とビジネス成果の観点から、対面イベントとバーチャル・イベントへの変革を余儀なくされています。しかし、2021 年に向けて、答えよりも多くの疑問があることには誰もが同意できるでしょう。

欧州スポーツ外傷学会膝関節外科学会のミーティングマネージャーである Jenny Ennis 氏は 2020 年 10 月にこう述べました。「来年のミラノでの学術大会については非常に違和感があり、また今は専門家も誰もいません。」

そのギャップを埋めるために開発されたのがこの ICCA 高雄プロトコルです。これは、クライアント、開催地、会場、イベント管理・サポートサービス、輸送会社、その他のパートナーが、グローバルなイベント産業の未来を定義し、最適化するために、より効果的に協力し合うことを支援するための統合戦略のフレームワークです。

高雄プロトコルの開発には、2021 年以降に向けてどのように準備すればよいか、を理解するための業界や団体のリーダーとの広範な関わりが含まれています。

これは、MMGY NextFactor と業界の実績あるリーダーで構成されたアドバイザリー・パネルを設置したことから始まりました。彼らは共に、社会における 30 のマクロトレンドと、イベント業界の変化を強調する 43 のミクロトレンドのリストを作成し、それに加えて、バイヤーやサプライヤーを含む業界の思考のリーダーたちとの 30 以上の個別インタビューを実施しました。

その後、MMGY NextFactor と ICCA は、一連の綿密な調査と対話形式のウェビナーを開催し、世界のイベント業界全体の新しい戦略的優先事項をクラウドソーシングしました。

高雄プロトコルのポイントは、相互に関連した戦略の枠組みそのものにあるのです。

高雄総会(The Kaohsiung Congress)

11 月初旬、MMGY NextFactor チームは、ICCA 高雄大会の期間中に、初期の調査結果を ICCA のメンバーと共有しました。この年に一度のイベントは、世界中の人々が参加し、ハイブリッドな体験として新たに開発されました。

このレポートは、これまでの調査の集大成です。このレポートは、業界全体の戦略的プランニングの将来に向けての出発点となることを目的としています。

ここに挙げた戦略の多くは、過去 10 年間、イベント業界で話題になってきた主要なテーマです。しかし、Covid-19 の大流行により、これらの大きなテーマがどのように統合されているかについて、私たち全員がこれまで以上に、より意識することを余儀なくされています。

また、この大きな変化により、我々は、会員や参加者にはよりカスタマイズされた価値を提供し、利害関係者やパートナーにはより大きなビジネスの成果を提供することに、より意図的に取り組まなければならないようになりました。

パンデミックは、何よりもエンドユーザーを優先する必要性を浮き彫りにしました。イベント業界はそれ自体のために存在しているわけではありません。これは、おそらく今年、世界的に見て、業界の中で最も根本的な変化であると思われます。

高雄プロトコルのすべての戦略は、この基本的な理解に基づいているのです。

目 次

<u>まとめ/ Summary</u>	5
<u>はじめに/ Introduction</u>	7
<u>作業計画/ Work Plan</u>	10
<u>アドバイザー・パネル/ Advisory Panel</u>	11
<u>調査プロフィール/ Survey Profiles</u>	14
<u>クライアント予測/ Client Forecasts</u>	15
<u>主要業績指標/ Key Performance Indicators</u>	16
<u>マクロ&マイクロトレンド/ Macro & Micro Trends</u>	17
<u>戦略的復興フレームワーク/ Strategic Recovery Framework</u>	20
① エンゲージメントと価値の向上/ Enforced Engagement and Value	
② デジタルリストラクチャとイベント/ Digital Restructure & Events	
③ 共有リスク管理/ Shared Risk Management	
④ イノベーティブ・ビジネスモデル/ Innovative Business Model	
<u>進むべき道/ The Path Forward</u>	32
<u>付録/ Appendices</u>	36

◆行動計画/ Work Plan

フェーズ 1: アドバイザリー・パネル&リサーチ

*MMGY Next Factor は、高雄プロトコルの方向性を示すために、25 人の業界リーダーからなるチームを結成しました。チームは2つのグローバル調査を実施し、80社のクライアントと128社のサプライヤーから回答を得たほか、業界の著名なメンバーと30以上のインタビューを実施しました。

フェーズ 2: 主要な傾向を特定する

ICCA と MMGY Next Factor では、ICCA のメンバーがマクロな世界トレンドとミクロな業界トレンドの重要性をランク付けするハイブリッド・イベントを開催しました。このイベントを通じて30のマクロトレンドと43のミクロトレンドを定義することで、戦略的フレームワークを開発するための基盤ができました。

フェーズ 3: 主要戦略の特定

MMGY Next Factor は、4回のウェビナーを開催し、各業界に特化したイベント戦略をクラウドソーシングしています。その相手はクライアント、CVB、会場、会議運営、サービス、交通機関などに及びました。

フェーズ 4.: 戦略の優先順位付け

ICCA と MMGY Next Factor は、高雄プロトコルフレームワークの戦略を発表するライブ・イベントを開催しました。このイベントでは、業界のあらゆるセクターから幅広いフィードバックが寄せられました。

フェーズ 5: ICCA 高雄大会

MMGY Next Factor は、ハイブリッド ICCA 高雄大会の中でライブ・イベントを開催し、高雄プロトコルのフレームワークから得られた最初の知見を発表しました。このレポートは、ICCA のメンバーと共有するために作成されました。

*このプロトコルを ICCA とともにまとめた団体

◆アドバイザー・パネル

ジュリア・スワンソン
メルボルンコンベンションビューロー

ジェフ・ドナジー
ASM Global (ICC シドニー)

フェルナンド・ゴルバラン
メッセフランクフルト

デール・パーメンター
DRPG

カリーナ・パウアー
アイメックス

トレイシー・ブリー
AC フォーラム

ネリー・ムカザイル
ルワンダ条約局

デビッド・ペッキンポー
マリッツ・グローバル・イベント

エリック・エイブラムソン
GL イベント

マティアス・シュルツェ
ドイツ条約局

マイク・ブラックマン
インテグレートッド・システムズ・ヨーロッパ

ハイケ・マフムード
コングレスセンターハンブルグ

カローラ・ファン・デル・ホフ
国際薬事連合会

イザベル・バルディネ
欧州循環器学会

アレッサンドロ・コルテーズ
欧州放射線治療・腫瘍学会

ジュリアナ・ロペス
カルタヘナ デ インディアス コンベンション センター

パトリック・チェン
上海CVB

ウォルター・イエ
台湾対外貿易発展委員会

グレッグ・カーレン
フィラデルフィアCVB

トム・ライザー
国際血栓・止血学会

デイビッド・ブランズフィールド
ノーススターミーティンググループ

タウビー・モトルハバネ
ケープタウン国際 CC

エドワード・コー

シンガポール展示・コンベンションビューロー

マヒル・ジュルファール

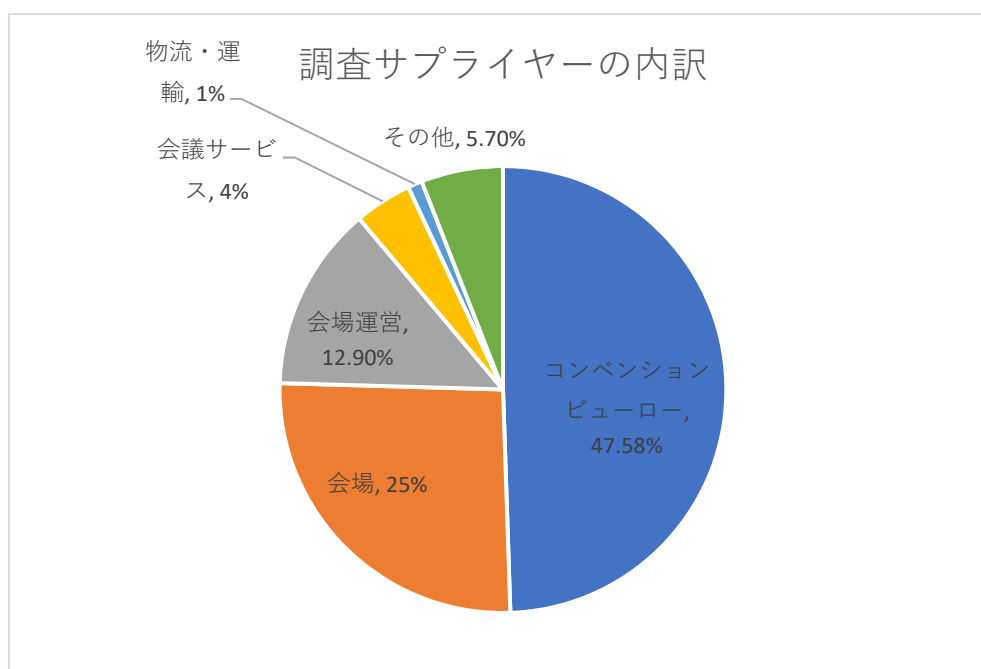
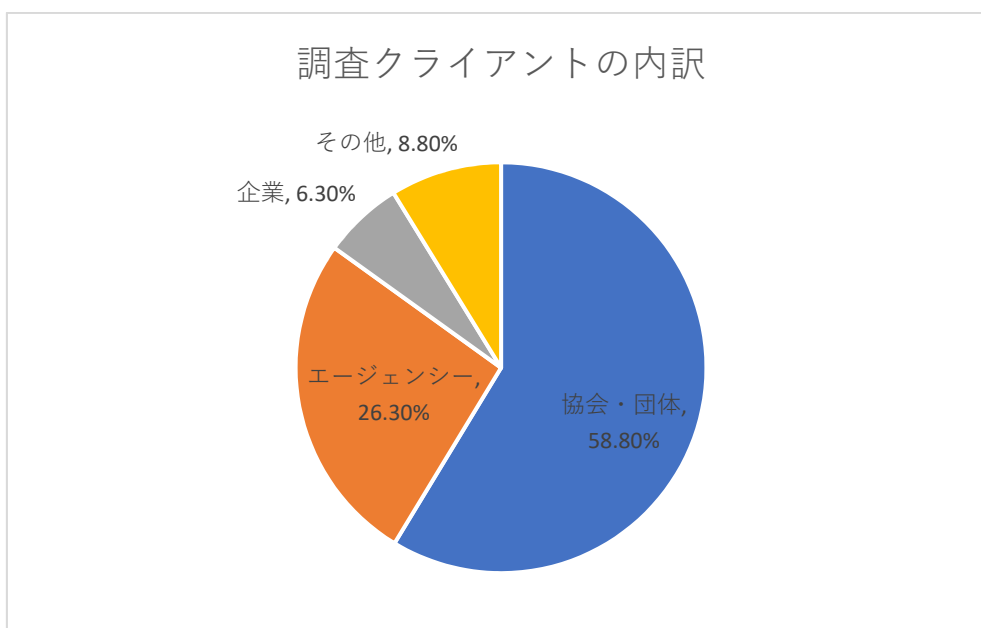
ドバイ世界貿易センター

アルナルド・ナードローン

FIEXPO

◆調査プロフィール/ Survey Profile

・80社のクライアント、128社のサプライヤーがこの調査に参加しました。



◆クライアント予測/ Client Forecasts

今後のイベント業界では、デジタル技術の導入が格段に進んでいくことは、多くのクライアントが同意しています。以下はその回答です。

・ハイブリッド・イベントの数は今後どのように進化していくと思いますか？

45% 大幅に増加する

42.5% 微増する

・今後、バーチャルイベントの数はどのように進化していくと思いますか？

46.3% 大幅に増加する

42.5% やや増加する

今後、対面(face to face)イベントの数はどのように進化していくと思いますか？

31.3% 大幅に減少する

51.3% やや減少する

◆主要業績指標/ Key Performance Indicators

世界中のクライアントの 3 分の 2 以上が、より広範で進化しつつあるパフォーマンスの優先順位を適正に評価するため、成功を測る尺度(メトリクス)を変化させ、新たなニーズに適応させようとしています。

・あなたはイベントの成功を測るメトリクス(尺度)を変更しましたか？

70% はい

30% いいえ

・今後、あなたにとって最も重要なメトリクス(尺度)は何ですか？(3つ選んでください)

74% 参加者の満足度

66% 出席者のエンゲージメント

61% イベント参加者そのもの

54% ビジネス/イベント目標の実現

50% 利害関係者とのエンゲージメント

28% リスクの軽減

25% 地域コミュニティにおけるレガシーインパクト

23% 開催地やパートナーの支援

14% ネットプロモータースコア

◆マクロ&マイクロトレンド/ Macro & Micro Trends

マクロ・グローバル・トレンド

高雄プロトコルのために開発された戦略的枠組みは、社会やビジネス全般に影響を与えるマクロな世界的トレンドと、イベント業界に特有のマイクロなトレンドのすべての文脈の中で構築されました。これらを合わせることで、グローバルな団体主催イベントとそれが開催される場所の未来をナビゲートするための包括的な視点が提供されます。

このページでは、30 のマクロ・グローバル・トレンドと 43 のマイクロ・インダストリー・トレンドを特定し、クライアントとサプライヤーの両方による重要度のランク付けを行っています。

Macro Trends (each ranked 1-5)	Client	Supplier	順位
1. デジタル経済の加速	4.38	4.33	(1)
2. ワクチン接種の物流・流通における継続的な課題	4.2	4.15	(2)
3. 世界的な不況の継続	4.17	4.03	(5)
4. リモートワーカー/テレワークの指数関数的な増加	4.0	3.8	(9)
5. パーソナルテック導入の加速(例:Zoom)	3.97	4.07	(4)
6. 多様性、公平性、包括性に対する意識の向上	3.93	3.65	(15)
7. ソーシャル・ディスタンスの恒久的な採用	3.93	3.38	(25)
8. 気候変動の影響に対する認識の高まり	3.86	3.85	(7)
9. 電子商取引の加速	3.79	3.91	(6)
10. 健康と安全に関する長期的な懸念	3.73	4.1	(3)
11. 心身の健康に関する不安の増加	3.53	3.8	(8)
12. 個人/職業生活に影響を与える AI の増加	3.53	3.77	(10)
13. 全産業にわたる統合性の増加	3.52	3.36	(27)
14. グローバルなサプライチェーンの大規模な混乱	3.52	3.67	(13)
15. アジア太平洋地域の成長を加速	3.48	3.48	(22)
16. 中小企業(中小企業)の廃業が急増	3.48	3.67	(14)
17. ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の台頭	3.41	3.69	(11)
18. 労働力のアップスキル化の加速	3.4	3.69	(12)
19. 都市のコア(オフィス、ホテル、レストランなど)の衰退	3.38	3.37	(26)
20. クロスセクター収束の増加	3.34	3.52	(19)
21. グローバルな制度やリーダーシップに対する信頼の欠	3.31	3.39	(23)

如			
22. クリーンテックへの政府投資のシフト	3.3	3.61	(16)
23. スマートシティ、自動車などのメリットの認知度向上	3.27	3.55	(17)
24. 株主経済からステークホルダー経済へのシフト	3.27	3.32	(30)
25. ナショナリズムの世界的な台頭	3.21	3.34	(28)
26. 官民連携の充実	3.17	3.49	(21)
27. 循環型・再生型経済導入の増加	3.17	3.52	(20)
28. 程度の差こそあれ、グローバル化への反転	3.03	3.33	(29)
29. 地方自治体・地方自治体レベルでのリーダーシップの強化	2.97	3.38	(24)
30. ブランドの目的が差別化要因であるという意識の高まり	2.93	3.53	(18)

Micro Trends (each ranked 1-5)	Client	Supplier	順位
1. ハイブリッドイベントの成長	4.4	4.41	(1)
2. 柔軟な契約条件の要求の高まり	4.3	4.26	(3)
3. イベントのビジネスモデルの進化	4.2	4.11	(7)
4. 大型イベントの戻りが遅いこと	4.17	4.35	(2)
5. より革新的な思考の必要性認識の高まり	4.14	4.21	(4)
6. デジタルトランスフォーメーションに関連する機会の増加	4.11	4.13	(5)
7. リスクの軽減に重点を置くようになってきていること	4.07	4.09	(10)
8. デジタルイベントにおけるスポンサーの価値の進化	4.04	4.11	(9)
9. 渡航制限の緩和	4.0	3.96	(12)
10. 企業の出張量の恒久的な損失	3.97	3.81	(16)
11. コンベンションの平均規模の減少	3.97	4.12	(6)
12. COVID-19 以前の対面イベントは戻らないという認識の高まり	3.93	3.77	(22)
13. イベントコストの増加	3.86	3.68	(30)
14. イベントデザイン/体験の重要性の高まり	3.79	3.92	(14)
15. イベントプランナーの役割の多様化	3.75	3.52	(38)
16. 管理されたイベント環境の増加	3.75	3.98	(11)
17. ホテル閉鎖の増加	3.72	3.85	(15)
18. DMO/CVB の資金繰りが何年も回復しないという予測	3.7	3.77	(21)
19. ミニイベントの台頭	3.69	3.76	(24)

20. F2F イベントが多くチャンネルのひとつに過ぎないことの認知度向上	3.66	3.7	(26)
21. 世界的な空輸能力の長期的な損失	3.6	4.11	(8)
22. お客様のニーズを第一に考えるという傾向	3.55	3.8	(17)
23. イベント業界内での統合の増加	3.53	3.59	(35)
24. 組合や協会の統廃合の増加	3.48	3.76	(23)
25. 出席者とのリアルタイムでの1対1のエンゲージメントの向上	3.48	3.65	(33)
26. ターゲットを絞ったソーシャルメディア戦略/メトリクスの必要性の高まり	3.48	3.66	(32)
27. 中規模都市の大型イベントの長期的な損失	3.48	3.8	(19)
28. 主要なイベントの価値として、測定可能な結果を重視する傾向が強まっている	3.47	3.69	(27)
29. イベントでは信頼が新しい通貨になる	3.45	3.8	(18)
30. イベント戦略と経済発展との整合性の向上	3.41	3.79	(20)
31. すべてを測定するためのデータ収集の増加	3.4	3.92	(13)
32. イベント会場閉鎖の増加	3.39	3.63	(34)
33. 会場の短期レンタル予約の増加	3.37	3.52	(37)
34. サブ大会でのイベント獲得競争の激化	3.37	3.71	(25)
35. 産業界の供給力の低下	3.36	3.23	(42)
36. イベント部門における若手リーダーの躍進	3.34	3.4	(40)
37. 階層型メンバーシップとペイ・ツー・プレイモデルの採用が増加	3.32	3.57	(36)
38. DMO/CVB、経済開発、商工会議所らの統合が進む	3.25	3.69	(28)
39. 2022年にはイベントスペースの全体的な需要が増加	3.24	3.67	(31)
40. DMCの長期的な損失	3.21	3.68	(29)
41. イベントのレガシーインパクトへの関心が低いこと	3.17	2.99	(43)
42. 大型の野外会場利用の増加	3.14	3.23	(41)
43. 人手不足・業者不足の深刻化	3.1	3.46	(39)

◆戦略的復興フレームワーク/ Strategic Recovery Framework

#1 エンゲージメントと価値の向上

業界の目的とは、顧客のエンゲージメントを向上させ、年間を通じてカスタマイズされた価値を提供するため、エンドユーザーの固有のニーズを中心にイベントを構築することです。

#2 デジタル再構築とハイブリッド・イベント

あらゆる組織とそのバリューチェーンにおけるデジタル文化の創造は、ネットワークを構築し、オーディエンスへのリーチを増やし、より優れたビジネス・インテリジェンスを開発します。

#3 リスク管理の共有

買い手と供給者を含むすべての関係者の間でリスクが均等に管理されるように、新たな契約内容や保険商品を開発しなければなりません。

#4 革新的なビジネスモデル

市場と収益源を公平かつ持続的に多様化するためには、オムニチャネル・プラットフォームのビジネスモデルとパートナーシップの拡大が必要となります。

1 エンゲージメントと価値の向上/ Enhanced Engagement & Value

グローバルな会議・イベント産業の目的は 3 つあります。第一に、組織が経済的、教育的、地域社会的な目標を達成するための多くの手段のひとつであること。第二に、この業界はそのような組織に所属する人々の個人的および専門的な能力開発の機会を提供すること。第三に、会議やイベントは、世界的な発展と社会的進歩のための触媒であること。ただイベント業界は、過去 10 年間の記録的な成長の中で、これらの目的を見失っていたのかもしれませんが。また、知識の共有化の進展や、人々の学び方や集まり方に関する世代交代も今後の大きな課題といえましょう。

■戦略■

1. 個々のメンバー、出席者、利害関係者のニーズに優先順位をつける。
2. 会員、出席者、利害関係者のニーズを評価するためのデータツールを開発する。
3. オムニチャンネル文化の醸成:対面イベントはひとつのチャンネルに過ぎない
4. 会員、出席者、利害関係者のネットワークをセクター/地域別に拡大する。
5. すべてのメンバーと利害関係者を対象とし 365 日にわたるエンゲージメント戦略を定義する。
6. ライブとデジタルの両方のエンゲージメントについて、具体的なイベントの成果を定義する。
7. 会員および利害関係者ごとにセグメント化・標準化された成功の指標を定義する。
8. 異なる視聴者層のためのライブおよびデジタルコンテンツ/エクスペリエンスのカスタマイズを実行する。
9. イベント戦略を地方自治体、地域社会、経済の優先事項に合わせる。
10. すべての対象者のために、多様性と包括性(inclusion)に関する方針を策定する。
11. 長期的な関連性を確保するために、若いリーダーとの関わりを増やす。
12. ライブやデジタルエンゲージメントに対する世代間の嗜好を定義する。

持ち帰り事項(Takeaway)

1 会員や参加者のニーズは、他のすべての考慮事項よりも優先順位の高いものである。

イベント業界がその目的を、組織とその組織のイベントに参加する人々に真の価値を提供するためのプラットフォームと定義するならば、交換される価値の質に最も重点を置くべきです。どのような方法でとか、どこで、いつ、どのような形式で行われるかは二の次ということです。これは、グローバルなイベント業界の将来の成功に必要な、最も重要な考え方の転換といえるでしょう。今日のどのような組織においても、顧客中心主義は 21 世紀におけるビジネス成長の基盤であり、個人の嗜好に基づいて交換価値をカスタマイズすることで、顧客の個々のニーズに応えることと定義されています。

2 対面イベント(Face-to-face events)は、オーディエンスをエンゲージメントし、そのエンゲージメントを収益化するためのひとつのチャンネルに過ぎません。

会議やイベントの未来は、オムニチャンネルです。イベントとは、対面でもデジタルメディアでも、人々が集まって知識や経験を共有し、それに基づいて構築するものを指します。今後のクライアントの課題は、ライブとバーチャルの体験が互いに補完し合い、年間を通してイベントのエコシステム全体で観客のリーチを拡大し、商談機会を増やすことができるように、総合的なフレームワークの中で、いかにしてすべてのイベントをデザインし、編成するかということです。同様に、開催地と会場にとっても、今後のチャンスは、物理的な場所や空間を超えて、両者のアイデンティティをどのように再構築するかにかかっています。すでに、多くの開催地や会場がハイブリッドやバーチャルに関する知識の共有に関連した新しいインフラやメッセージングに多額の投資を行っているのを目の当たりにしています。

3 学習を最適化し、エンゲージメントを測定するためには新しいデータツールが必要です。

メンバー、参加者、利害関係者の個々のニーズに優先順位をつけ、より効果的に提供する唯一の方法は、それらのニーズが何であるかをより包括的に理解することです。イベントテクノロジーは、ライブやバーチャルでのエンゲージメントのためのデータを提供するために存在します。しかし、バイヤーとサプライヤーの双方にとっての成果を明確に定義し、測定するためのデータ標準と普遍的な目標を開発することに、業界全体で焦点を当て、意志を持ち、コミットメントすることが不足しています。

4 若い世代のための3つの大きな重点分野:多様性、持続可能性、コミュニティ。

あらゆるものの未来は、常に若者文化の源泉の中で生まれてきました。イベント業界は「ミレニアル・マインドセット」の話題に嫌気がさしていますが、世代交代を無視しているのは危険です。

今日、数え切れないほどの研究に基づいて、多様性、公平性、インクルージョン、持続可能性と回復力、コミュニティの構築という相互に関連するテーマが、将来の世代にとって重要な優先事項であることは明らかです。テクノロジーは、この3つすべてに取り組む機会を提供し、会員、参加者、利害関係者が新たな会話を交わすことができるようにするための手段です。このような会話を加速させ、向上させるための包括的な戦略は、組織が視聴者、地方自治体、経済、地域社会の優先事項などのために、どのように連携するかに基づいています。

2 デジタル再構築とハイブリッド・イベント/ Digital Restructure & Hybrid Events

今日では、バーチャルイベントよりも対面でのイベントの方が、学習やネットワーキングの面ではるかに優れた経験を提供するという話がよく聞かれます。それはしばしば真実ではありますが、必ずしも 100%ではなく、1 年前に比べるとかなり少なくなっています。イベントテクノロジーが進化し続ける中で、バイヤーとサプライヤー、知識共有者と学習者、メンターと生徒、そしてネットワーカーと人脈は、パンデミックが終了した後も、イベントの目的に応じて様々な方法での有効性が証明されているため、オンラインでの実施を続けることになるでしょう。

■戦略■

1. デジタル・プラットフォームの運用モデルを開発し、グローバルなオーディエンス/パートナーを拡大する。
2. 物理的な場所や空間をグローバルな知識共有のハブとして再定義する
3. デジタルビジョンの採用を拡大するために、社内の文化的な連携を構築する。
4. デジタル技術資産の開発とプロセスの標準化
5. 社内デジタルスタジオの開発やデジタルチームの拡大
6. スタッフのスキルアップと採用方針の再定義を行い、デジタル能力の向上を図る。
7. e スポーツ/ゲーム戦略を採用し、ハイブリッド体験の活性化とマネタイズを図る。
8. ライブとバーチャルの観客間の相互作用を高めるための戦略を定義する。
9. オンラインでは複製できない対面イベントの具体的な価値を定義する。
10. 会員、出席者、利害関係者を教育するために、ハイブリッドの最善手法(ベストプラクティス)を開発する。
11. イベントにおけるテックプロバイダーの完全なエコシステムを開発する。

持ち帰り事項(Takeaway)

1 組織は、将来的に関連性を持つために、デジタル・イノベーション文化を受け入れる必要があります。

多くの組織が将来に向けて戦略を練る際に直面する最大の課題は、その企業文化です。今日の組織が効果的に成長する唯一の方法は、すべてのレベルのリーダーがデジタルマインドセットを採用することですが、業界全体では非常に大きな反発があります。イベント業界では、20 年以上にわたり、テクノロジーは対面式のイベントに取って代わる悪の力であると嘆いてきました。ある意味では、特に Covid-19 に続いて、テクノロジーが対面イベントに取って代わることになるかもしれません。しかし、業界の成長と顧客とのエンゲージメントのための最大の好機は、他のすべてのセクターと同様に、デジタルの未来に基づいています。

2 開催地と会場は、グローバルな知識共有プラットフォームとして進化しています。

協会・団体などアソシエーションのクライアントは、開催地の地理的な境界線を越えて、セクターの知識や潜在的なパートナー、メンバー、スポンサーをより広く利用できるようになることを求めています。Covid-19 は、先進的な開催地や会場が、物理的な場所や空間を超えて、そのアイデンティティを再考することを加速させています。彼らは知識共有のハブとして進化しており、ネットワークは地域的にも世界的にも拡大しています。

グローバルなデジタル経済。対面式イベントはいつか復活するが、イノベーションの流通チャネルとして価値提案を拡大する開催地や会場は、その将来に競争優位性を持つことになるでしょう。

3 ハイブリッド・イベントは、観客へのリーチ、収益、対面イベントの来場者数を増加させます。

ハイブリッド・イベントは、対面イベントにプログラミングとエンゲージメントの仮想的なレイヤーを追加します。デジタルと対面での体験の比率は大きく異なる可能性があります。うまくいけば、バーチャルイベントは世界中の聴衆を巻き込むことができ、その中には対面では参加したことがない人もいるかもしれないので、会員数と収益を増やすことができます。また、バーチャル・セッションは、以下のようなイベントへの参加を促進するためのプロモーション手段でもあります。

その後の対面イベントでは、デジタルリテラシーの高い人材が必要とされています。

4 新しいデジタルリテラシーの高い人材が求められています。

クライアントとすべてのサプライヤー組織は今日、より大きなデジタル能力を必要としており、その需要は短期的にも長期的にも拡大し続けると考えられています。今日、業界の多くは、ハイブリッド産業とは何かということに同意することさえできません。したがって、将来のニーズに対応するためには、イベント業界の関係者が一丸となって、イベントテクノロジーの次世代の人材に必要なトレーニングと教育を開発しなければなりません。

3 リスク管理の共有 / Shared Risk Management

ビジネスイベント業界が新常态の中で成功を収めるためには、すべての利害関係者に利益をもたらすイベントをプロデュースする方法を見つけなければなりません。が、これまでとは全く異なる方法が必要になりそうです。クライアントとその取締役会は、不確実性が高まる中、リスクを最小限に抑えたいと考えるでしょう。これは、開催地、会場、サプライヤーにも当てはまります。それゆえに柔軟性、透明性、パートナーシップが鍵となります。

イベント保険は、私たちの業界全体、そして保険会社自身と協力しなければならない巨大な問題です。イベント保険に加入できたとしても、除外項目が増え続けているため、保険料は大幅に高くなります。私たちは、すべてのセクターが関連する業界団体にアプローチして、「この問題を解決する方法を見つけ、創造的な方法を見つけよう！」と言う必要があります。

ICCA には果たすべき役割があり、すべての業界団体にも役割があると考えます。

■戦略■

1. 機会を共有するための協力関係の拡大を提唱する。
2. 新しい現実(人員削減、最低賃金など)を考慮して、契約書の文言を再定義する。
3. リスクをすべての関係者(actors)に分散させる: バイヤー、製造者、ベンダー、等。
4. 外部要因に基づいて柔軟な契約モデルを設計する。
5. イベントのレガシーインパクトを示す調査を開発する。
6. 支払い条件の再定義
7. 公共部門の支援と協力を求める。
8. 現場の危機管理計画の充実
9. 統合された健康、安全、セキュリティのプロトコルを開発する。
10. 誰もが受け取る価値に見合った対価を支払うようにする。

持ち帰り事項(Takeaway)

1 リスクは、イベントに関わるすべての関係者がある程度分担しなければなりません。

イベント保険市場はすでに崩壊しています。我々の業界は、リスクを適切に分散させるための創造的な方法を見つけるために協力する必要があります。私たちは、キャリアとの連携や、自己保険などの創造的な解決策を検討する必要があります。

2 透明で柔軟な交渉は、すべての当事者にとって現実的な解決策を提供するのに役立つでしょう。

事象が戻り、進化するにつれ、契約書も現実を反映し、現実的な期待と約束を反映する必要があります。組織の役員会やリーダーは、これまで以上にリスクの軽減を優先するようになります。このことを理解し、より良く対応することで、開催地、会場、サプライヤーは成功を収めることができます。

3 イベントモデルは崩壊しています。誰が何のためにお金を払うのか？

私たちの業界におけるお金の流れについて現実を知る時が来ています。正しい当事者が、持続可能な方法で正しいことにお金を払っているのか？多くの人は、これは崩壊していると主張するでしょう。例えば、イベント費用や登録料を相殺するために、出展者やスポンサーが支払うことをどれだけ期待できるだろうか。業界全体のコミッションモデルは、実際にどの程度透明性があり、持続可能なものなのか？ その答えが求められています。

4 包括的な健康と安全のためのプロトコルの必要性は、Covid-19 が収束した後も長く続くでしょう。

テロと同様に、国境を越えて、また開催地内でも、健康と安全に関連したパッチワークのようなアプローチが見られるようになっています。これが出席者、ひいては主催者の最大の関心事であることに変わりはないので、アプローチをより合理化し、統合する必要があります。これをより効果的に実施し、開催地内や主催者とより効果的に連携している開催地は、より多くのビジネスを引き寄せることができるでしょう。

4 革新的なビジネスモデル/ Innovative Business Model

COVID-19 は、我々の業界や他のすべてのセクターにおけるギャップと弱点を露呈させました。

・私たちの業界における個々の団体、公的機関、民間事業体として、私たちがどのように対応するかが、私たちの将来の成功を決定します。ガバナンス、関連性、提供、アクセス、成果の革新なしに、協会・団体主導のビジネスモデルは生き残れるでしょうか？

・よりデジタル化され、持続可能性に焦点を当てたイベント業界において、現在の開催地や会場／サプライヤーのモデルは生き残れるのでしょうか？

・技術的な観点から見ると、Zoom はデジタル・プラットフォームが情報の共有、販売、消費を容易にしているイベント業界の NETFLIX モデルとなっています。これにより、コンテンツをカスタマイズしたり、プログラミングを収益化したり、より多くのオーディエンスのために収益源を拡大したりする機会を提供しています。

・第二の変革的シフトはレガシーであり、イベント開発が地方自治体やコミュニティの優先事項に沿ったものになることです。開催地、会場、協会が、イベントが優先分野の成長をどのように支援しているかを政治家に示すことができれば、政府の支援を受けるためのビジネスケースになりえるでしょう。

■戦略■

1. ビジネスモデルの開発と多様化(階層型サブスクリプションや課金制/pay-to-play など)を推進する。
2. デジタルツールを活用して、会員、出席者、利害関係者のネットワークを拡大する。
3. 国内および未整備セクターを含む市場機会の多様化を推進する。
4. コンテンツや商品を販売するための E コマース機能の向上を図る。
5. ネットワークを顧客に提供できる能力をベースにした開催地/会場の推進
6. 新しい市場セグメント(スポーツ、ソーシャルなど)のために会場を再利用する。
7. ホテル、航空会社などのように、プリ/ポストの付加価値を販売するための補助的モデルを開発する。
8. 公共部門と協力してレガシーの成果を共同で生み出す。
9. コア/ノンコア活動のコスト配分の再検討
10. サービス提供者から戦略コンサルタントへの進化
11. スポンサーと出展者の関係を再定義する。
12. 持続可能な組織との関わりを拡大する。

持ち帰り事項(Takeaway)

1 異なる視聴者層向けに価値をカスタマイズすることで、年間収益を増加させる。

すべての協会やすべてのイベント関係者は、より多様なパートナーや視聴者セグメントにコンテンツや教育を提供する方法をカスタマイズできるようにしなければなりません。これは、段階的なサブスクリプション、ペイ・ツー・プレイ・エンゲージメント、ダイナミックな価格設定のインセンティブ、パーソナライズされたプログラミングなどを開発することで、年間を通じて収益を増加させるための基本的な要素です。これらはすべて、より洗練されたデジタルツールを開発して、協会や利害関係者がより多くの既存の会員や潜在的な会員、顧客にリーチする機会を持つプラットフォーム・ビジネスモデルを構築することに基づいています。

2 市場と補助的な収入源を多様化することで、年間収入を増加させる。

ホテル、航空会社、クレジットカード、e スポーツ、その他多くの業界の業種では、大昔に提携関係を構築して、その獲得した顧客に補助的な製品やサービスを販売していました。今では、個々の顧客の嗜好を深く理解した上で、カスタマイズされた製品を組み合わせるアグリゲーターとしてより進化しています。グローバルな会議・イベント業界は、同じ戦略と技術を活用して同じ方向に進むことができます。

また、開催地や会場は、以下のような利点を活用するために、新しいビジネス市場を模索し、開発すると同時に（→ 以下、英語本文がない）

3 普遍的な支払い方法とスマートな E コマース技術が支出と転換を促進します。

イベントテクノロジーの世界では、イベントの専門家と会員/参加者の両方が、ノイズに圧倒され、ユーザーエクスペリエンスの低さに圧倒されているのは、まだちょっとした開拓時代のような状況です。オンラインでイベントに登録し、シームレスにイベントをナビゲートするのはいまだに困難であり、多くの場合、製品やサービスをオンラインで購入するのも困難です。業界が各種の購買から摩擦を取り除くことができれば、より効果的にビジネスを転換させることができるでしょう。

4 公共部門の支援はレガシーインパクトに基づいている

イベント開発をコミュニティや経済開発と結びつけることは、公共部門やコミュニティからの支援

を得るための大きな鍵となります。業界として、私たちは、対面式イベントが主催するコミュニティに長期的(レガシー)な影響を与えることにますます注目するようになってきました。しかし、共有された優先事項を定義し、共有された成果を開発するために、公共部門をどのように関与させるかについて、業界全体を教育することはほとんど行われてきませんでした。業界には、測定可能な利益を示す明確なケーススタディを用いてベストプラクティスを開発することが求められていると言えます。

◆進むべき道/ The Path Forward

高雄プロトコルの背後にある使命は私たちがどのように働くかについての重要な参考資料を提供するために世界の全範囲に渡って一緒に会議やイベント業界がシステムを推進するためにあらゆるレベルで変化しています。その中でも我々は、以下の分野に重点を置きました。すなわち、アドボカシー(提唱)、コラボレーション(相互協力)とイノベーション(革新)の三つです。

●アドボカシー(提唱)

2020年の業界への衝撃は、我々がビジネスイベントの本当の価値を政府に効果的に伝えることができなかったことを改めて証明しました。

私たちは他の産業より、パンデミックで大打撃を受けましたが、それだけではありません。私たちは、今後数年間でより重要なイベントとなるであろう、復興と継続的な経済・社会変革の鍵を握っています。

直接的・間接的な影響に完璧に対応してきたとはいえ、世界中のビジネスイベントの真のレガシーを測定する基準を開発することはできていませんでした。物語の両輪が全体を構成しているのです。どちらか一方のダイナミックなものではありません。それは、私たちが業界として所有しなければならぬ「はい、それで」という命題なのです。

私たちはこの機会に、すべての開催地が利用できる測定基準を開発しなければなりません。

ICCA は、業界の仲間と協力して、これらの測定モデルを作成または完成させ、それを共有し、ビジネスイベントの価値を広めるための「必要なメッセージ」を発信していく準備ができています。

●コラボレーション(相互協力)

上述したように、私たちのアドボカシーが最も効果的なものとなるためには、すべての業界団体が同じページから発言し、協力的でなければなりません。高雄プロトコルの戦略フレームワークで特定された問題の多くを解決するには、協力が唯一の方法です。リスクを軽減し、共有するためには、すべてのセクターが合意した新しいモデルが必要で、これは、私たちの業界を立ち直らせるために急務といえるでしょう。

ICCA は、世界の保険キャリアの有無にかかわらず、この取り組みに参加し、前進する道筋を見出すために、姉妹組織にも手を差し伸べました。私たちは創造的な努力をしなければならないか

もしれませんが、それが今の時代に求められていることなのです。あなたの業界団体が重要な課題を解決するために参加できるよう、ひとりひとりが声を上げてください。

●イノベーション(革新)

リスク軽減の問題を解決するには創造性が必要ですが、COVID-19 以前の業界モデルには、再考の余地があると思われる他の側面もあります。

ある業界のリーダーが言ったように、「同じように作り直すだろうか？もし我々がスタートアップのように考えたらどうなるだろうか？」

高雄プロトコル諮問委員会は、このイノベーションの必要性を深く掘り下げています。私たちは2021年にそれを展開し、この思考実験に業界全体を参加させたいと思っています。

私たちは何かを修正したり、また違うことをするのでしょうか？

COVID-19 と私たちの集団的な「一時停止」から出てきた新たなテーマに対処するために、私たちは本当にどのようにイノベーション(革新)を起こそうとしているのでしょうか？

私たちは、通常通りのビジネスに ”スナップバック (回帰)”すべきなのか、それとも、すべての利害関係者へのインパクト、レガシー、価値などを最大化する ”より良いビジネスイベント業界 ”になることができるのか？ その答えが求められています。

ICCA と MMGY NextFactor は、引き続き共同で開催地がグローバルなビジネスイベントを開催する能力を評価するための客観的なモデルの基準を提供してまいります。

この評価は、高雄プロトコルに記載された以下の 4 つの主要な戦略的柱を深く掘り下げたものに基づいています。

1. エンゲージメントと価値の強化
2. デジタル再構築&ハイブリッド・イベント
3. リスク管理の共有
4. 革新的なビジネスモデル

さらなる詳細

新しいアセスメントモデルは、2021 年の第 1 四半期にロールアウトされる予定です。そこには、プロジェクトチームによる技術的なピアレビューとミーティングプランナーを対象とした調査に基づいたバーチャルアセスメントとワークショップが含まれる予定です。

ポール・オイメ

MMGY NextFactor パートナー/社長

pouimet@nextfactorinc.com

2020年のICCAハイブリッドコンGRESSは歴史的なものであり、2020年はもうすぐ終わります（天に感謝！）。

この混乱と不確実性の中で、私たちは皆様と経営陣のためのレガシーとロードマップを作成しました。MMGY NextFactor と各パートナーの皆様のおかげで、リサーチ、戦略的フレームワーク、そしてオピニオン・リーダーシップを活用して 2021 年をナビゲートし、アソシエーション・クライアントとのより良いパートナーシップを築くことができました。

この戦略的フレームワークは、各 ICCA セクターに適用されます。

私たちの協会の同僚であっても、検討すべき多くのアイデアやヒントがあります。

この場を借りて ICCA チーム、グローバル・アドバイザー・グループ、MMGY NextFactor のチームと一緒にこのプロジェクトに取り組めたことを光栄に思います。

ありがとうございました。

Gregg H. Talley, FASAE, CAE

代表取締役社長

タレー・マネジメント・グループ (Talley Management Group, Inc.)

19 Mantua Road, Mt. Royal, NJ 08061 USA

P: +1 856.599.4690 M: +1 856.366.3647

◆追記/ APPENDICE

高雄プロトコルの作成中、私たちは会議・イベント業界の各主要セクターに戦略がどのように適用されているかを調べました。クライアント、CVB、会場、会議管理、サービス、交通機関の各企業(MST)それぞれについて。

その結果、大多数の戦略がすべてのセクターに適用されていたという驚きの結果が得られました。以下がその結果です。

Enhanced Engagement & Value	Client	CVB	Venue	MST
1. 個々のメンバー、出席者、利害関係者のニーズに優先順位をつける。	x	x	x	x
2. 会員、出席者、利害関係者のニーズを評価するためのデータツールを開発する。	x	x	x	x
3. オムニチャネル文化の醸成: face-to-faceイベントはひとつのチャネルに過ぎない。	x	x	x	x
4. 会員、出席者、ステークホルダーのネットワークをセクター/地域別に拡大する。	x	x	x	
5. すべてのメンバーと利害関係者を対象とした365日のエンゲージメント戦略を定義する。	x	x	x	x
6. ライブとデジタルの両方のエンゲージメントについて、具体的なイベントの成果を定義します。	x	x	x	x
7. 会員および利害関係者ごとに標準化された成功指標を定義する。	x	x	x	x
8. 異なる視聴者層のためのライブおよびデジタルコンテンツ/エクスペリエンスのカスタマイズ。	x	x	x	x
9. イベント戦略を地方自治体、地域社会、経済の優先事項に合わせる。	x	x	x	x
10. すべての対象者を対象とした多様性と包括性に関する方針を策定する。	x	x	x	x
11. 長期的な関連性を確保するために、若いリーダーとの関わりを増やす。	x	x	x	x
12. ライブやデジタルエンゲージメントに対する世代間の違いを定義する。	x	x	x	x

Digital Restructure & Hybrid Events	Client	CVB	Venue	MST
1. グローバルなオーディエンス/パートナーを拡大するため、デジタルプラットフォームの運用モデルを開発する。	x	x	x	x
2. 物理的な場所や空間をグローバルな知識共有のハブとして再定義する。		x	x	x
3. デジタルビジョンの採用を拡大するために、社内の文化的な連携を構築する。	x	x	x	x
4. デジタル技術資産の開発とプロセスの標準化。	x	x	x	x
5. 社内デジタルスタジオの開発やデジタルチームの拡大。	x	x	x	x
6. スタッフのスキルアップと採用方針の再定義を行い、デジタル能力の向上を図る。	x	x	x	x
7. eスポーツ/ゲーム戦略を採用し、ハイブリッド体験の活性化とマネタイズを図る。	x	x	x	x
8. ライブとバーチャルの観客間の相互作用を高めるための戦略を定義する。	x	x	x	x
9. オンラインでは複製できないface-to-faceイベントの具体的な価値を定義する。	x	x	x	x
10. 会員、出席者、利害関係者を教育するために、ハイブリッドのベストプラクティスを開発する。	x	x	x	x
11. イベントのテクニカル・プロバイダーの完全なエコシステムを開発する。	x	x	x	x

Shared Risk Management	Client	CVB	Venue	MST
1. 機会を共有するため協力関係の拡大を提唱する。	x	x	x	x
2. 新しい現実(人員削減、最低賃金など)を考慮して、契約書の文言を再定義する。	x	x	x	x
3. リスクをすべての関係者に分散させなさい: パイヤー、製造者、ベンダー、等。	x	x	x	x
4. 外部要因に基づいて柔軟な契約モデルを設計する。	x	x	x	x
5. イベントのレガシーインパクトについての調査を開発する。	x	x	x	x
6. 支払い条件を再定義する。	x		x	x
7. 公共部門の支援と協力を求める。	x	x	x	x
8. 現場の危機管理計画の充実。		x	x	x
9. 統合された健康、安全、セキュリティのプロトコルを開発する。	x	x	x	x
10. 誰もが受け取る価値に見合った対価を支払うように徹底する。	x	x	x	x

Innovative Business Model	Client	CVB	Venue	MST
1. ビジネスモデルの開発と多様化(階層型サブスクリプション、ペイ・ツー・プレイなど)を図る。	x	x	x	x
2. デジタルツールを活用して、会員、出席者、ステークホルダーのネットワークを拡大する。	x	x	x	x
3. 国内および未整備セクターを含む市場機会の多様化を図る。	x	x	x	x
4. コンテンツや商品を販売するためのEコマース機能の向上。	x	x	x	x
5. ネットワークを顧客に提供できる能力をベースにしたデスティネーション/ベニューの推進。		x	x	
6. 新しい市場セグメント(スポーツ、ソーシャルなど)のために会場を再利用する。		x	x	
7. ホテル、航空会社などのように、プリ/ポストの付加価値を販売するための補助的モデルを開発する。	x	x	x	x
8. 公共部門と協力してレガシーの成果を共同で生み出す。	x	x	x	x
9. コア/ノンコア活動のコスト配分の再検討。	x	x	x	x
10. サービス提供者から戦略コンサルタントへの進化。		x	x	x
11. スポンサーや出展者との関係を再定義する。	x	x	x	x
12. 持続可能な組織との関わりを拡大する。	x	x	x	x