

CLAIR REPORT No. 359

観光客誘致における 米国地方自治体の役割について

Clair Report No. 359 (March 25, 2011)
(財)自治体国際化協会 ニューヨーク事務所



財団法人自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、御叱責を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒100-0013 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル
(財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1742

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

目 次

はじめに

概要

第1章 カウンティ・市などの観光局について

第1節 目的	1
第2節 組織	3
第3節 運営方式と組織構成	4
コラム1：州の観光局も廃止される	6
第4節 事業活動	7
ア マーケティング活動	8
コラム2：ピジョン・フォージの観光ガイドブック	9
コラム3：ピジョン・フォージのミーティング・プランナーガイド	12
イ セールス活動	15
コラム4：物産振興をしない米国観光局	17
ウ ウエルカムセンター活動	17
第5節 予算	18
(1) 収入	18
ア 税収入	18
イ 助成金・補助金	20
ウ その他収入	20
(2) 支出	22
ア 人件費	22
イ 事務所運営費	22
ウ マーケティング関係経費	22
エ セールス関係経費	22
オ 旅費	22
コラム5：観光業界との連携	23
コラム6：州政府との連携	23
第6節 成果報告	25
第7節 ウェストチェスター・カウンティ観光局の紹介	27
ア ウェストチェスター・カウンティの概要	27
イ ウェストチェスター・カウンティ観光局の存在意義	28
ウ 組織	28
エ 事業活動	29
オ 予算	45

カ	観光業界との連携	49
キ	州政府との関係	49
ク	成果報告	50

第2章 州の観光局について

第1節	目的	57
第2節	運営方式と組織構成	58
	コラム7：オレゴン州観光局について	58
第3節	事業活動	61
ア	マーケティング活動	61
イ	育成教育活動	64
ウ	ウエルカムセンター運営活動	65
第4節	予算	66
	(1) 収入	66
	(2) 支出	67
	コラム8：観光業界との連携	67
	コラム9：連邦政府との連携	69
第5節	成果報告	71
第6節	テネシー州観光開発局の紹介	71
ア	テネシー州の概要	72
イ	目的	72
ウ	組織	72
エ	事業活動	76
オ	予算	94
カ	成果報告	95

第3章 まとめ

第1節	組織の目的とあり方	99
第2節	事業活動と予算	99

参考文献

概要

第1章 カウンティ・市などの観光局について

第1章では、カウンティ・市などの地方自治体の観光局について説明する。

第1節では、地方自治体の観光局の設置の目的について概説する。米国の自治体は、日本と比べて住民が自由に行政機関の規模、範囲、機能などを定めることができ、日本よりも政府の動きに対し目が厳しく、住民の意思によって必要な行政サービスを選択するという意識が強い。自治体が観光局を設置する場合は、住民がわざわざ税金を使ってまで観光の振興を行わなければならないと判断し、作ったからには、その自治体の中の住民に雇用の増進などの経済的なメリットが返ってくることが当然期待されるものでなければならない。これをどのようにして達成していくかの手段については、地域の特色の違いにより以下の3つに分けられる。

- コンベンション、学会、会議やグループ旅行の様な大規模グループのみを誘致すること
- 個人や家族などの小規模な訪問客を誘致すること
- 両者を含めたすべての規模の訪問客を誘致すること

第2節では、地方自治体の観光局の組織構成を概説する。地方自治体の観光局は、市等の観光局と複数の市等を包含したカウンティの観光局に分けられる。カウンティ政府に観光局を設置する理由としては、米国は面積が広大で人口密度が薄く、一つ一つの市等がそれぞれの観光宣伝を行うよりも、一つの地域としてお金を集中して、観光宣伝を行った方が効率が良いからである。

市については、日本の市と同じように市の区域の観光宣伝を市の観光局が行うものだが、その市がニューヨーク市などの大都市であるか、高地トレーニングやロハスの聖地として有名なコロラド州ボルダー市などの特徴的な観光資源をもっているような所でない限り、市単独で観光局を持つところは少ない。むしろ地域の中核となる市に観光プロモーションを行う公社（Public Corporation）を作り、そこに観光宣伝事業を委託するような形を取っている所の方が多いようである。これらの組織は、市の集合体であるため、カウンティの観光局と同じようにも思えるが、違いとしては、カウンティ政府はその域内からカウンティ税として税金を徴収し、カウンティ政府を運営するのに対し、市等の集合体である観光局は、それぞれの参加自治体から運営資金を集めているため、もし、参加自治体が観光局の観光振興施策を気に入らなければ、運営資金を支払わずに脱退することもできるという面で参加自治体の発言権が高くなる傾向がある。米国では州や市町村がまずありきといった考えがあるのではなく、住民が政府にどのようなことを望み、一番自分達にとって望んだことを行政が実施してもらえるかどうかが最重要で、市町村の組合せにはこだわりがないという状況である。

第3節では、観光局の運営と組織構成に関して概説する。観光局の運営形態としては、地方自治体直轄と公社、NPO や商工会などの外部機関への委託という2種類がある。両者の違いについては、地方自治体直轄は収入が税金や補助金からのものである

のに対し、外部機関への委託は、地方自治体からの委託金の収入の他に、会員収入、グッズ販売などの資金調達も自らで行うことができ、スタッフの雇用や予算の大胆な配分変更についても、外部機関ゆえに役所的な煩雑で時間の掛かる手続を極力少なくすることができ、機動的な予算運営を図ることが可能となっている。

更に外部機関に業務を委託することによって、その機関が思ったような成果を得ることができなかった場合、別の機関に代えることも可能である。

次に運営に関して日本と大きく違う点は、人事制度と組織の改廃である。人事については、観光局の長の多くは、カウンティの長や市長から指名され、議会から承認を受けてその職に就く「雇われ人」であるということである。よって、観光局の長は、地方自治体の長や議会から観光宣伝について従来以上の業績を上げることが当然期待され、業績を上げることが出来なければ即時の罷免もあり得るということである。

観光局長の前歴を尋ねてみると、広告会社、ホテル業界の営業や他の観光局で豊富な経験を積んだ者がほとんどで地元の生え抜きの人材が少ない。これは地元との馴れ合いの関係を防ぐためと、よりプロフェッショナルな人材を雇用することを目的としているためである。

組織の改廃についても、米国の場合は決断が早い。成果が上がらないと判断するやすっぱりとその部門を全廃することもある。これは、米国の観光局が日本の観光部署のような自治体保有の観光施設等の整備・維持管理という仕事を持たず、とてもシンプルだからである。観光局は、住民が純粋に観光振興だけを望んでいるため、その設置の目的と目標がはっきりしており、多くの日本の市町村の観光部署のように、商工部門と合併していない。

第4節では、事業活動について概説する。観光局の事業活動は、大きく分けるとマーケティング活動、セールス活動、ウェルカムセンター活動の3つとなる。

マーケティング活動では、観光局の所管地域内の観光資源、訪問客、旅行市場の動向について調査・分析を行い、その結果に基づき目標や戦略を作り、ガイドブックやホームページなどの広報資料を作成し、広報宣伝を行っている。日本でも、調査会社を使いマーケティングを行っているところもあるが、米国ではほとんどの自治体が調査会社に依頼し、訪問客の人種、年齢層、平均年収、学歴、1旅行当たりの予算額、平均宿泊日数、居住地などの特徴を把握し、どの対象に広報宣伝を行うかを決めている。

広報宣伝の最近の流れとしては、テレビや新聞などの広告を減らして、雑誌やインターネットでの広告の比重を増やしているところが多く見受けられる。米国では、日本よりもインターネットでの旅行予約が進んでいるため、観光局の中には、グーグルで自分の地名に関連する言葉が検索された際に、検索結果の画面の右側に自分のホームページの広告リンクが出るグーグルアドワーズと契約している所もある。

セールス活動については、小規模グループか大規模グループのどちらを誘致するかによって売り込み対象が異なる。

小規模グループの誘致については、家族旅行・個人旅行を取り扱う旅行業者や一般

客が集まるトラベルショーなどでブースを出展し、そこに集まった訪問者に対して、観光ガイドブックやパンフレットなどを使いながら広報宣伝を兼ねた売り込み活動を行う。最近のトレンドとしては、所得が高く、教養レベルも高いゲイとレズビアンの旅行客の誘致を進めているところが増えている。

大規模グループの誘致の場合は、コンベンションの主催者、コンベンションなどの開催のコーディネイトを行うミーティング・プランナー、グループ旅行を取り扱う業者（国内の団体旅行はバス旅行が主体となるため、バス会社への売り込みが多い）などが対象となり、これらの対象が集まるコンベンションへ参加して、ミーティング・プランナーガイドを使いながら、地域の長所、魅力（例えば、ホテル宿泊費の安さ、娯楽施設の充実度、素晴らしい風景など）をアピールしながら売り込みを行う。

地元の観光業界にとって、コンベンションを開催すると地元への経済波及効果が大きいので、地元観光業界は、常に観光局にコンベンション獲得の期待と要求をよせている。

こうした観光局の売込みに対し、興味を持ってくれたコンベンション主催者等に対し観光局は、実際に視察を行ってもらようよう招待旅行を開催する。招待旅行については、米国の場合は企画の段階で、地域のホテルに招待旅行を開催した際に宿泊施設、レストラン、観光施設に対し無償で施設を提供してもらえるかを問い合わせ、そこが決まり次第、計画を作成し、旅行業者等へ通知を行い開催するものである。この招待旅行の実施費用の中の観光局の持ち出し分については、通信運搬費とバス借り上げ料ぐらいである。

ウェルカムセンターは、大体朝8時から夜6時までの営業時間で、訪問客への観光情報の提供を行っている。ウェルカムセンターは、ボランティアスタッフが数名待機し、地域の観光資源についての説明を行っている。米国の場合は、一部を除きほとんどが車社会なので、車で旅行する訪問客へ観光情報を提供し、うまく行けば現地に宿泊してもらおうことを狙い、街の入口の幹線道路沿いウェルカムセンターを設置することが多い。

第5節では、予算について概説する。観光局の収入については、主に地方自治体からの観光関係の税収（ホテル税、売上税、娯楽税）によるものが多い。その他については、州政府からの助成金・補助金、他の自治体からの広報宣伝の委託料、会員収入などがある。

支出については、人件費、事務所運営費、マーケティング関係経費、セールス関係経費、旅費等に大まかに分けられ、一般的に人件費の割合が最も高い。職員の給与については、地方自治体の規模などによって同じ観光局長というポストでも給与が2倍近く違う場合もある。

第6節では、成果報告について概説する。成果報告は、常に存在意義を問われている観光局が行っている活動の中で最も重要なものの一つである。米国では、わざわざ政府に税金を徴収させて行っている訪問客誘致について、成果についてアピールしないと観光局が廃止されてしまう恐れがある。よって、どの観光局も成果報告書をいか

に読みやすく、いかに成果が上がっているかが分かるように報告書を作るかということに腐心している。成果報告書の内容については、ホテル税や売上税などの税収入額、広告費用1ドルあたりの収入税額、コンベンション予約件数、1コンベンションあたりの平均費用額、ホームページアクセス数を載せているところが多い。

第7節では、具体的事例の紹介としてニューヨーク市の北隣にあるウエストチェスター・カウンティ観光局についての個別具体例について述べる。ウエストチェスター・カウンティ観光局は、「ウエストチェスター・カウンティの公式観光プロモーション組織で、レジャー旅行やビジネス旅行のプロモーションを行うために存在する。」と明記されており、観光プロモーションの対象は、小規模・大規模グループ両方となっている。しかし、観光局にはカウンティの総ホテル税収入のうち15%が運営予算として入るように定められているため、ウェルカムセンター活動以外は、ホテル税収入が効果的に上がる大規模グループにウエストチェスター・カウンティ内のホテルに泊まってもらうための広報宣伝・セールス活動を行うことが現実的な目的となっている。

第2章 州の観光局について

第2章では、州の観光局についての説明を行う。日本の都道府県と違い、米国の州政府が海外からの訪問客を誘致するための観光プロモーションを行う場合は、連邦政府に頼らずに広告会社や観光業者へ委託したり、自らが海外へ置く州政府事務所を通して観光プロモーションを行っている。日本と比べると州政府は、都道府県と国土交通省観光庁がミックスされた役割を果たしている。

第1節では設置の目的について概説する。州政府が観光局を設置する目的については、主に以下の4つの目的がある。

- ・地域の観光局及び観光産業と連携し海外を含む州外の訪問客を誘致すること
- ・州内の観光産業の発展及び育成の手助けを行うこと
- ・訪問客への適切な情報提供を行う州のウェルカムセンターの運営を行うこと
- ・上記の目的を果たすことによって州の経済的発展を果たすこと

第2節では、運営方式と組織構成について概説する。州の観光局の運営方式については、州政府直轄方式と公社方式の2種類に分かれる。州政府直轄の場合は、政府の機関として州の観光振興を行うが、公社については、州政府から予算をもらい、公社の理事会の監督指揮下のもとで事業を行っている。

第3節では、事業活動について概説する。州の観光局の事業活動について一般的な例を説明すると、マーケティング活動、育成教育活動、ウェルカムセンター運営活動の3つに分けられる。

マーケティング活動については、訪問客層の分析、マーケティングプランの作成及び広報宣伝の実施、ガイドブック及びホームページ等の作成を行っている。

育成教育活動については、州内の観光産業または観光局など観光に携わる人々の底上げを図り、更なる訪問客を誘致する上でも重要なものであり、カンファレンス及びセミナー開催事業、補助金事業を行っている。

ウェルカムセンター運営活動については、いくら訪問客が事前にインターネットで観光情報を調べることができるとは言っても、実際に訪れた人にスタッフが顧客の要望に併せて適切なお奨め情報を与えることの方が、インターネットよりも大きく優れている。特に米国の場合は、会話によるコミュニケーションを重視する傾向が強く、ウェルカムセンターの設置は州政府にとって訪問客へのサービスの一環として重要な部分である。州のウェルカムセンターは、州境の高速道路沿いに設置されることがほとんどで、トイレ休憩を行うレストエリアとしての役割も果たしている。訪問客が、ほっと一息した後に魅力ある観光資源の情報を収集することによって、州内にもう一泊してもらえらることを州観光局としては狙っているのである。

第4節では予算について概説する。州観光局の収入については、地方自治体と同じく売上税やホテル税などの税からの収入と、その他に共同広告事業による地方自治体や観光施設からの広告収入で成り立っているところがほとんどである。

ホテル税の賦課については、州によってまちまちで、州政府と地方自治体がそれぞれホテル税を取る場合と、州政府のみが徴収する場合がある。税率もまちまちでオレゴン州のように1%のところや、コネチカット州のように12%のところがあったりして、州政府の観光についてのスタンスがかなり違っていることがわかる。

支出については、人件費、事務所運営費、マーケティング関係経費、セールス関係経費、補助金等に分けられる。この中で最も支出額が多いのがマーケティング関係経費であり、毎年行われるテレビやラジオを使ったキャンペーンでの広報宣伝委託費用にほとんどが使われることになる。

その次に多いものは人件費であり、その次にセールス関係経費が続くところが多い。セールス関係経費については、トレードショーへの参加料、ブース出展料、旅費が含まれている。

第5節では、成果報告について概説する。州の観光局の活動成果についても、地方自治体同様、州民の理解を得るために成果指標を使い報告書を作成している。

成果指標については、各州で提供しているものについてばらつきがあるが、コネチカット州を例とすると以下の6点を上げている。

- ・訪問客支出額
- ・観光産業雇用者数
- ・ホテル税収入額
- ・ホームページ訪問件数
- ・ニュースレター登録者数
- ・資料請求件数

第6節では、テネシー州観光開発局 (Tennessee Department of Tourist Development) について具体的事例の紹介を行う。

テネシー州の観光開発局の特徴としては、ウェルカムセンターの数が多いことと、各地域の観光振興を促進する役割の職員が多いことが挙げられる。ウェルカムセンターの数については、テネシー州が13か所あるのに対して、ほぼ同じ面積であるオハイ

オ州が3か所、面積が約3.8倍のカリフォルニア州ですら12か所ということを見るととても多い。テネシー州では、ウェルカムセンターのスタッフをただ単に訪問客への案内ガイドという役割だけでなく、地域の観光資源を発見、醸成するためのコーディネーターとしても考えている。例えば、ある地域で基幹産業となっていた工場が閉鎖された場合に、雇用の促進を図るために、地域の観光資源を発掘・整備し、地域経済が何とかやっていけるようにするための指導助言を行う仕掛け人としての役目も担っているのである。

第3章 まとめ

第3章では、まとめとして日米の観光局のあり方の違いについて概説する。

第1節では、組織の目的とあり方について概説する。米国の場合は、地域の住民にとってメリットがあるので観光局を設置させているのだという意識が高いので、成果を上げるか、成果を上げるように努力していることを常に外部にアピールしなければならない。

よって、地方自治体の観光局の真の目的は、とにかく目に見える効果が高い団体旅行や、コンベンションを誘致することである。

州政府の観光局については、地方自治体よりも面積などの規模が大きいため、州内の観光産業の指導・育成、州のブランドイメージを高めるためのイメージ宣伝を主に行っている。組織のあり方については、米国では観光局のトップは、首長からの任命であり、その他の職員は、ほとんどをそのトップが任用している。人材は、広報宣伝ならば広告会社出身、セールスであれば、ホテルや観光業界でのセールス経験者といったように専門家を雇用し、中途退職、中途採用が当たり前でトップが交替すれば、スタッフも変わることが多い。

第2節では、事業活動と予算について概説する。米国では地方自治体、州政府ともに、広報宣伝、セールス活動、地域連携活動、ウェルカムセンター運営活動を行うが、物販活動をせず、日本の地方自治体が保有している観光施設などもない。物販活動については、米国のデパートには食料品売場がなく、名産品に対する関心が日本よりも薄い。観光施設についても、観光局の成り立ちがそもそも観光産業からの要望で作られているため、民業を圧迫するようなものはそもそも作られない。よって観光局の活動は、広報宣伝、セールス、地域連携、ウェルカムセンターといったものに限定されている。

地方自治体は、猛然とコンベンションやグループ旅行の誘致のために活動し、州政府は、観光産業や地方自治体に対し、州の観光を売り込む観光カンファレンスを開催したり、安価に広告が出せる機会を設けたりと地域の観光産業や地方自治体をバックアップする事をメインに行っている。

事業計画書についても、観光産業関係者が主な対象ではあるが、住民からの支持や理解を得るためにどのような事を目的にして、どのような手法で、どのような成果を目指すのかを示し、成果についても成果報告書を出して公表している。

日本の場合、事業活動については、一部を除いて米国と同じような活動を行っているものの、事業計画書や成果報告書については、観光者数の統計表以外は、米国のような具体的な手法や数値目標、成果指標の記述が少ないように見受けられる。

予算に関しては、州政府、地方自治体ともにホテル税や売上税など観光関係にかかる税収から運営予算を得ている。特に地方自治体は、ホテル税が予算の中でのほとんどの収入源となっており、中には自治体のホテル税収入のうちの一定率が収入として入るようになっているところや、自治体からの収入額に対しその額の2倍を会費収入や広告収入などの別の手段で運営資金を確保しなければならないところもある。ホテル税収入については景気に左右される部分もあるが、地元にとどのくらい訪問客を誘致したか、あるいは地域の観光産業が観光局の事業の有効性を認め、会費の支払や広告の掲載を行っているかによって予算が変わるというのは、日本と違うところである。

第1章 カウンティ・市などの観光局について

日本の訪問客¹誘致を行う地方自治体を見てみると、広域自治体としての都道府県、地方自治体としての市区町村などが考えられるが、米国の場合は大まかに分けると州と地方自治体であるカウンティ（County）、市等に分けられる。この章では、州を除き、最小単位の観光宣伝を行うカウンティ、市等について述べることにする。

第1節 目的

米国の自治体は、日本と比べて住民が自由に行政機関の規模、範囲、機能などを定めることができる。例えば、自治体の住民数を見てみると、800万を超えるニューヨーク市がある一方、18人しかいない地方自治体（ティタボロー Teterboro、ニュージャージー州）もある。ボストン茶会事件など英国の課税にかかる負担と圧政から独立し、移民によって自分達の街を作ってきた歴史があるため、日本よりも政府の動きに対し目が厳しく、住民の意思によって必要な行政サービスを選択するという意識が強い。たとえ自分の地域に沢山の観光施設があったとしても、税金を投入して観光宣伝をする必要がないと住民が判断した場合、観光局²を設置しないこともある。例えば、コロラド州のゴールデン市（City of Golden）には、ビールのクアーズの工場があり無料見学ツアーもでき、ダイナソーリッジという恐竜の化石が山の尾根に出ている公園や、レッドロックと言う全米屈指の赤い岩をくり貫いた巨大なホールがあるが、観光局はなく、ウェルカムセンター³はあるが、運営は商工会がお金を出している。

よって、自治体が観光局を設置する場合は、住民がわざわざ税金を使ってまで観光の振興を行わなければならないと判断し、作ったからには、その自治体の中の住民に雇用の増進などの経済的なメリットが返ってくることが当然期待されるものでなければならない。この必要性があって初めて地方自治体の中に観光局を作ることが許されるのである。よって、どこの観光局にも明確に何のために観光局が存在するのかという目的が必ず書いてある。例えば、オレゴン州のセーラム観光コンベンション局（Salem Convention & Visitors Association）の目的を見てみると、「地域に会議、コンベンションや観光産業を誘致し、セーラム市のブランドイメージを高め、地域経済の活性化に寄与すること。」とあり、この目的を遂行するために観光局は存

¹ 当該レポートでは、ビジネスや観光などで地域を訪問する客の総称を「訪問客」とする。なお、観光を主目的とする客やビジネスを主目的とする客の事を表現する場合については、それぞれ「観光客」、「ビジネス客」として表現する。

² 観光局の名称は地域によってまちまちであるが、一般的には、「Department of Tourism」、「Tourism Bureau」などを使い、特にコンベンション誘致を強調したい場合は「Tourism & Convention Bureau」を使うことが多い。最近では覚えやすいように、オレゴン州では、州政府の観光局は「Travel Oregon」、ポートランドやセーラムではそれぞれ「Travel Portland、Travel Salem」と州全体で統一した名称にするところもある。当該レポートでは、こうした観光振興を行う組織を統一的に「観光局」と表現する。

³ <http://www.goldencochamber.org/AboutGolden/VisitorCenter.asp>

在するのであって、逆に言えばこれ以外の事は行ってはならないし、行う必要もないのである。

このように、どこの観光局でも地域経済の活性化を目的として挙げているが、それをどのようにして達成していくかの手段については地域の特色の違いにより以下の3つに分けられる。

- ・コンベンション、学会、会議やグループ旅行の様な大規模グループのみを誘致すること
- ・個人や家族などの小規模な訪問客を誘致すること
- ・上記の両者を含めたすべての規模の訪問客を誘致すること

大規模グループの誘致を行う観光局の場合については、自分の地域にコンベンションセンターや大型の会議場を持つホテルがあり、個人の訪問客よりも団体を集めた方が経済波及効果も大きいため、観光局の観光宣伝や営業の成果を表す具体的な指標として、どのくらいのコンベンションなどを誘致したかを数値で表して、首長、議員などにアピールすることが容易である。よって、コンベンションセンターなどを持つ地方自治体の観光局の多くが、大規模グループの誘致のみを目的としている。

なお、米国においては、政治、行政、経済、文化、宗教、NPO、退役軍人関係等様々な業界団体が、全国規模、地域規模、地方規模で年に一回など定期的に持ち回りで数え切れないほどのコンベンション（大会）を行い、大規模な全国大会となれば会期は1週間ほどで参加者は家族を含めて数万人程度となるものもある。例えば行政系の全国大会だけでも、全米知事会⁴、全米市長会⁵、全米州議会議員連盟⁶、全米州政府協議会⁷、全米カウンティ協議会⁸、全米都市連盟⁹、国際市／カウンティ支配人協会¹⁰の7大コンベンションがあり、参加者は家族を含めて1万人を超える。

また、これらの大会では、参加者の子供や配偶者のために様々な市内観光などのレクリエーションツアーが準備されるため、主催する地域の宿泊施設、レストラン、交通機関、観光施設、コンサートホールに多大な経済的メリットを与えることになり、地域の産業が総出でコンベンションを支援することになる。このようなコンベンションが様々な分野で行われることを考えるとコンベンションの誘致が観光局にとって重要な仕事であることが分かる。

小規模訪問客の誘致を行う地方自治体としては、コンベンションセンターなどがない自治体が挙げられる。具体的事例として、ニュージャージー州のケープメイ・カウンティ観光局（Cape May County Department of Tourism）を紹介する。ケープメ

⁴ <http://www.nga.org/portal/site/nga/menuitem.b14a675ba7f89cf9e8ebb856a11010a0>

⁵ <http://www.usmayors.org/>

⁶ <http://www.ncsl.org/index.htm>

⁷ <http://www.csg.org/>

⁸ <http://www.naco.org/>

⁹ <http://www.nlc.org/>

¹⁰ <http://icma.org/main/sc.asp?t=0>

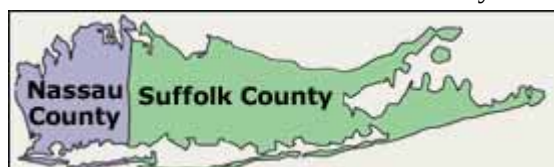
イ・カウンティは、ニュージャージー州の南端の岬の部分に位置し、風光明媚なため普段は人口9万人程度のカウンティであるが夏の最盛期には約92万人の滞在客を集める。宿泊施設はB&Bという朝食とベッドだけを提供する宿泊施設と別荘がほとんどである。コンベンションセンターは地域にないため、小規模訪問客の誘致にのみケープメイ・カウンティ観光局は力を注いでいる。

すべての規模の訪問客の誘致を行っているのは、小規模大規模に関わらず訪問客がまんべんなく訪れるニューヨークなどの大都市が該当する場合が多い。

第2節 組織

地方自治体の観光局は、市等の観光局と複数の市等を包含したカウンティの観光局に分けられる。カウンティ政府に観光局を設置する理由としては、米国は面積が広大で人口密度が薄く、一つ一つの市等がそれぞれの観光宣伝を行うよりも一つの地域としてお金を集中して、観光宣伝を行った方が効率が良いことである。ただ、その反面、プロモーションの内容は、広く薄くなる傾向がある。例えばニューヨーク市（人口約821万人、面積1,214 km²）は独自の観光局を持っているのに対し、その北隣のヨンカース市（Yonkers、人口約20万人、面積52.6 km²）は、所属するウェストチェスター・カウンティ（Westchester County、人口約92万4千人、面積1,295 km²）がその地域の観光プロモーションをまとめて行っている。

ニューヨーク州の場合はまた、ナッソー・カウンティ（Nassau County）とサフォーク・カウンティ（Suffolk County）という2つのカウンティがお金を出し合って1



つの観光局を作る事例（ロング・アイランド観光コンベンション及びスポーツ・レクリエーション局¹¹）もある。一見複雑に見えるが、地図を見てみると半島地域が2つ

のカウンティに分かれているので観光宣伝を行うならば1つの地域として行った方が良さだろうという考えである。

市については、日本の市と同じように市の区域の観光宣伝を市の観光局が行うものであるが、その市がニューヨークやロサンゼルス（人口約79万9,000人）などの大都市であるか、高地トレーニングやロハスの聖地として有名なコロラド州ボルダー¹²（Boulder、人口約9万2,000人）や南部文化を楽しむテーマパーク「ドリ・ウッド（Dollywood）¹³」やキルトで有名なテネシー州ピジョン・フォージ¹⁴（Pigeon

¹¹ 「Long Island Convention & Visitors Bureau and Sports Commission」

http://www.discoverlongisland.com/home.cfm/group_ID/1

¹² <http://www.bouldercoloradousa.com/>

¹³ 米国南部の文化、音楽が楽しめるようになっている米国伝統文化強化版ディズニーランド。モータークーチ ネットワークの全米アトラクショントップ10では7位となっている。ちなみに、1位はワシントンD.C.のモールで3位がフロリダのディズニーワールドである。

<http://www.dollywood.com/>

Forge)(人口約 5,600 人)などの特徴的な観光資源をもっているような所でない限り、市単独で観光局を持つところは少ないように見受けられる。むしろ地域の中核となる市に観光プロモーションを行う公社(Public Corporation)を作り、そこに観光宣伝事業を委託するような形を取っているポートランド観光局¹⁵(Travel Portland)や大フィラデルフィア都市圏観光局¹⁶(Greater Philadelphia Tourism Marketing Corporation)といった所の方が多いようである。これらの組織は、市の集合体であるため、カウンティの観光局と同じようにも思えるが、違いとしては、カウンティ政府はその域内からカウンティ税として税金を徴収し、カウンティ政府を運営するのに対し、市等の集合体である観光局はそれぞれの参加自治体から運営資金を集めているため、参加自治体の発言権が高く、もし、参加自治体が観光局の観光振興施策が気に入らなければ、運営資金を支払わずに脱退することもできる。そのため、市等の集合体の組織の方が各参加都市の要望を聞いたり、わざわざ各市の議会への事業の説明、結果の説明責任を求められるため、その運営は大変なように見受けられる。

さらに変わった形態として、オレゴン州のセーラム観光コンベンション局(Travel Salem)のように、参加メンバーが、セーラム市、ウッドバーン市、マリオン・カウンティとポーク・カウンティというようにセーラム市が中心となりながらも、カウンティや近接市から委託を受けて運営を行っている事例もある。これは、セーラムの周りのカウンティの住民が、域内の中では有力なセーラムの観光局に観光宣伝の実施を依頼している形になっており、カウンティと市のお金が混在して観光宣伝に投下されているという事例である。このように、米国では県や市町村がまずありきといった考えがあるのではなく、住民が政府にどのようなことを望み、一番自分達にとって望んだことを行政が実施してもらえるかどうかが最重要で、市町村の組合せにはこだわりのないということが分かる。

第3節 運営方式と組織構成

観光局の運営と組織構成に関しては、まず、組織形態の違いとして地方自治体直轄と公社、NPO や商工会などの外部機関への委託という2種類がある。

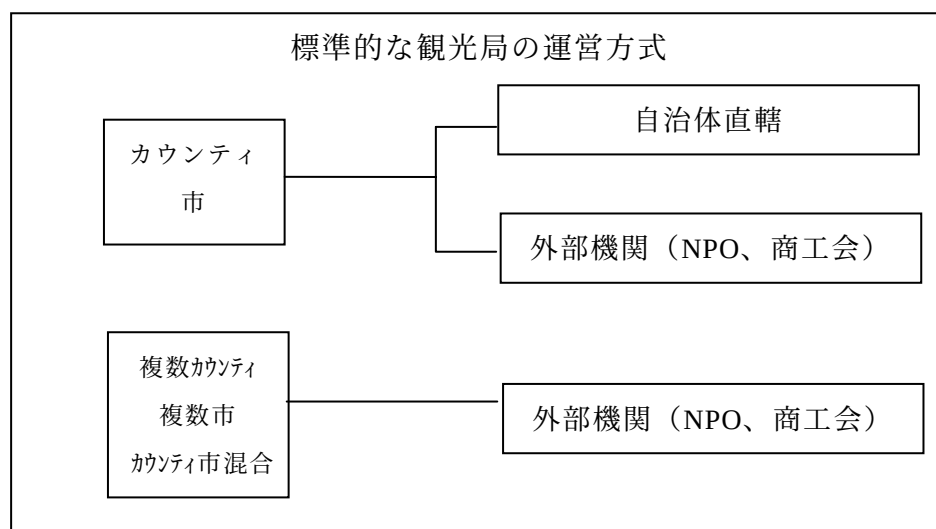
両者の違いについては、地方自治体直轄は収入が税金や補助金からのものであるのに対し、外部機関への委託は、地方自治体からの委託金の収入の他に、会員収入、グッズ販売などの資金調達を外部機関が行うことができ、部局の長の任命は首長によってなされるものの、スタッフの雇用や予算枠内での大胆な配分変更についても、役所的な煩雑な手続を極力少なくすることによって機動的な予算運営を図ることが可能である。

¹⁴ <http://www.mypigeonforge.com/>

¹⁵ <http://www.travelportland.com/>

¹⁶ <http://www.gophila.com/>

前述したように複数の自治体に参加する広域観光局の場合は、外部機関が運営の受け皿になる。それと、外部機関に業務を委託することによって、その機関が思ったような成果を得ることができなかった場合、別の機関に代えることも可能である。米国人は行政機関にサービスを独占させることに対して拒否反応が強い傾向にあるため、常に別の選択肢を取ることが可能な形を取ることが多い。



次にこれら観光局の運営に関して日本と大きく違う点は、人事制度と組織の改廃である。

人事については、観光局の長の多くは、カウンティの長や市長から指名され、議会から承認を受けてその職に就く「雇われ人」であるということである。よって、観光局の長は地方自治体の長や議会から観光宣伝について従来以上の業績を上げることを当然期待され、業績を上げることが出来なければ即時の罷免もあり得るということである。思うような業績を上げられなかった場合については、的確な原因説明と現状打開策を明確に説明しなければならない。

局長の前歴を尋ねてみると、広告会社、ホテル業界の営業や他の観光局で経験を積んだ者がほとんどで地元の生え抜きの人材が少ない。これは地元との馴れ合いの関係を防ぐためと、よりプロフェッショナルな人材を雇用しているためである。

局長の下スタッフについても、局長とまでは言わないが解雇されるリスクがある。スタッフは局長がインタビューを行い直接雇用することがほとんどなので、局長の意図するように働かないと解雇になることもありうるし、意見が合わず居づらくなり辞めることもある。これは、局長にも言えることであるが、連邦政府の職員のように、地方自治体の長が変わり、長の所属政党が共和党から民主党に変わったり、政策の方針が変わってしまうと、そりが合わないという理由でその部局を去ってしまう職員も多い。また、米国の地方自治体の場合、首長が変わるとスタッフも代わり引継ぎも日本よりもあまり行われないため、たとえ前政権の行ってきた政策が素晴らしいものであったとしても継続されない場合も多い。ただし、良い点とし

ては前例踏襲主義に陥らず、思い切った政策を行い劇的な変化を生み出すことができるということである。

組織の改廃についても、米国の場合は決断が早い。成果が上がらないと判断すると、すっぱりとその部門を全廃することもある。

コラム 1：州の観光局も廃止される

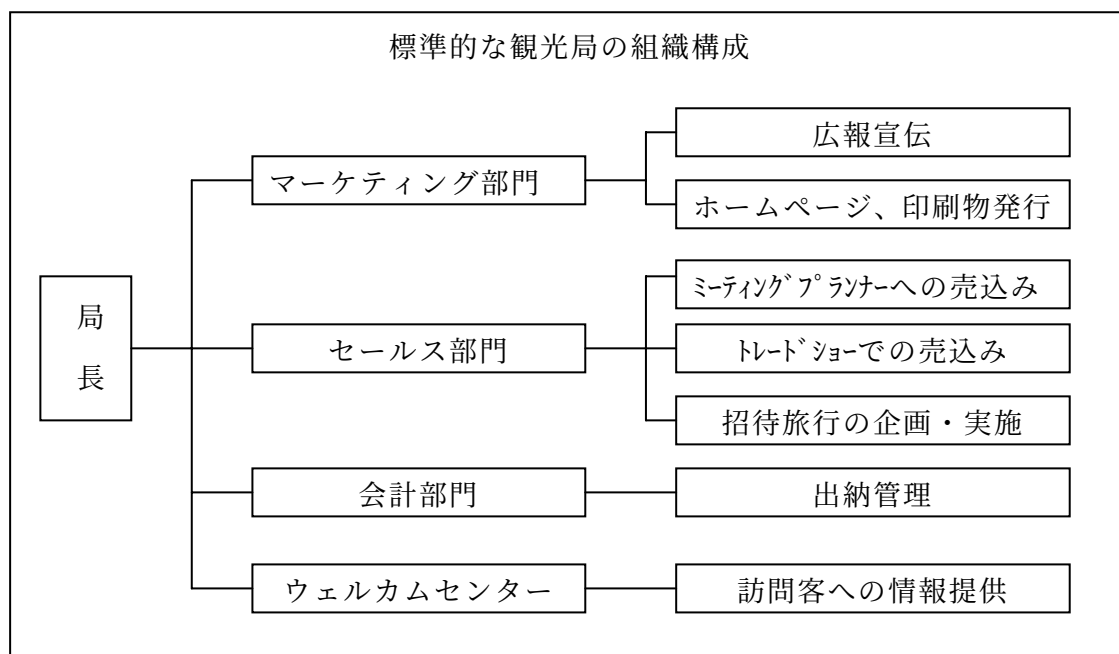
米国では、住民の意思によって割と簡単に政府の部局が廃止されることもある。観光局が廃止された事例としては、コロラド州が挙げられる。コロラド州は、米国の中西部にあり、冬はアスペン、バイルなどの北米最大級のスキーリゾート、世界最大の温泉プールを持つグレンウッドスプリングス、春から秋にかけてはハイキングのメッカであるロッキーマウンテン自然公園や長距離ランナーの高地トレーニングで有名なボルダーを持ち、沢山の観光客が訪れるが、1993 年にコロラド州民が州にもう観光宣伝をして欲しくないということで行ったホテル税廃止の住民投票が可決したために、州観光局を維持し観光施策に支払う予算が全くなり、観光局は 2000 年まで廃止されていた。

その間コロラド州の旅行市場でのシェアは 30%ダウンし、州の観光業界は大ダメージを受け、結局 2000 年には観光局は復活したのであるが、このような大胆な決定が行われやすいのも米国の自治体の特徴といえる。

なお、コロラド州デンバー市は、1976 年冬季オリンピックの開催予定地だったが、住民投票の結果、62%が環境等の悪化の懸念により反対票を投じ、オリンピックは中止となった。コロラド州は、訪問してみれば良いところであるのだが、住民の意識の中には、これ以上観光客に荒らされたくないという意識があるのかもしれない。



観光局の組織構成については、規模の大小もあるが標準的な構成は以下のとおりである。



日本の観光部署のような自治体保有の観光施設等の整備・維持管理という仕事はなく、とてもシンプルである。これは、観光局の設置の目的と目標がはっきりしているため、多くの日本の市町村の観光部署のように、商工部門と合体しておらず、純粋に観光振興について仕事をすることを住民が望んでいるからである。

観光局の職員数については、規模によって様々であるが、人口約6万1,000人のニューヨーク州ワシントン・カウンティのようにパートタイムの職員1人から、人口約57万6,000人のオレゴン州のポートランドのように46人だったりとかかなりの開きがあり、観光局にどのような成果を求めるかによって職員数も違う。ポートランドは、全米規模のコンベンションを誘致するために出先事務所をワシントンD.C.に設置したり、セールスもアジア圏などの海外に目を向けているため職員が多いようである。

第4節 事業活動

観光局の事業活動は、大きく分けるとマーケティング活動、セールス活動とウェルカムセンター活動の3つとなる。米国の自治体では、前述したとおり常に自局の活動内容や成果について住民に公表し支持を集めなければ組織が廃止される可能性

が高いため、小規模な自治体を除き、ほとんどの観光局のホームページ上で観光情報の掲載だけでなくマーケティング・セールス戦略、事業内容や成果について報告を行っている。

ア マーケティング活動

マーケティング活動は、観光局の所管地域内の観光資源、訪問客、旅行市場の動向について調査・分析を行い、その結果に基づき目標や戦略を作り、ガイドブックやホームページなどの広報資料を作成し広報宣伝を行っている。日本でも、調査会社を使いマーケティングを行っているところもあるが、米国ではほとんどの自治体が調査会社に依頼し、訪問客の人種、年齢層、平均年収、学歴、1旅行当たりの予算額、平均宿泊日数、居住地などの特徴を把握し、どの対象に広報宣伝を行うかを決めている。

米国の旅行の主体は、家族旅行がメインであるため、家族全員が自動車ではば無料の高速道路をドライブした方が飛行機を利用して家族の人数×チケット代を払うより遙かに旅行費用を節約することができる。また米国では、日本よりもガソリン代が安いことも、自動車旅行を促進する要因の一つである。バケーションなどで宿泊を伴うドライブ旅行をする範囲は大体 300 マイル（480km）と言われている。日本で言うと東京から京都までの距離を約6時間ぐらいかけてドライブをする。よって、国内の訪問客向けにはこの範囲を中心に広報宣伝をかけている。その他、特にマーケティング調査の結果、有望な場所があれば別途広報宣伝を行っている。

広報宣伝の対象が決まれば、次にどのような媒体を使うかである。予算にもよるが、最近の流れとしては、テレビや新聞などの広告を減らして、雑誌やインターネットでの広告の比重を増やしているところが多く見受けられる。米国では、日本よりもインターネットでの旅行予約が進んでおり、米国連邦政府の外郭団体である米国観光業協会¹⁷（Travel Industry Association）の2004年の調査によると旅行者のうち65%がインターネットで旅行予約を行っており、観光地の現地情報の収集についてもインターネットで行う人がほとんどである。よって、観光局の中には、グーグルで自分の地名に関連する言葉を検索した際に、検索結果の画面の右側に自分のホームページの広告リンクが出るグーグルアドワーズと契約している所もある。

印刷物の発行については、多くの観光局では、一般の旅行者向けの観光ガイドブックとミーティング・プランナー¹⁸等向けのミーティング・プランナー・ガイドを発行している。

観光ガイドブックについては、一般の旅行者向けの観光地、宿泊施設、レストラン、ショッピング、娯楽施設、観光地などの情報が掲載されている。

¹⁷ <http://www.tia.org/index.html>

¹⁸ ミーティング・プランナーとは、ある大企業や業界団体が会議や研修をする際にこれらの開催場所、スケジュール、開催準備などを総合管理する業者で、欧米では大企業や業界団体には大体ミーティング・プランナー会社と契約しているところが多い。

コラム2：ピジョン・フォージの観光ガイドブック

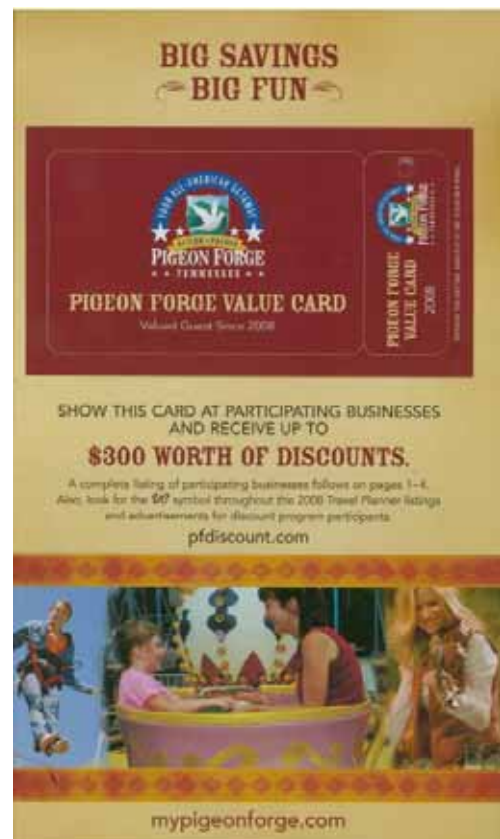
ピジョン・フォージは、テネシー州の南東部に位置し、自然公園としては全米で一番観光客が訪れるスモーキーマウンテンの麓にあり、人口は約 5,600 人の小さな街である。しかし、この街には、全米のバス旅行会社の団体であるモータコーチ・ネットワークの全米アトラクショントップ 10 では第 7 位で、ディズニーランドをさらに米国南部の伝統的文化風にアレンジし、テネシーが生んだ米国内では有名なカントリー歌手ドリー・パートンを広告塔として宣伝しつつ、園内ではやカントリーミュージックを交えたショーが楽しめるテーマパーク「ドリウッド」を擁している。ちなみに、2007 年の年間宿泊客は 325 万 9,029 人を誇っている。



テーマパーク「ドリウッド」の夜景

このピジョン・フォージの観光ガイドブック¹⁹は、とてもカラフルかつコンパクトにまとまっていて、最初のページをめくると、ピジョン・フォージ内の観光施設の共通割引クーポン券が付いており、いちいち施設ごとのクーポン券を持って行かなくても、この券一枚だけで割引が受けられるようになっている。また、その他にも行事表、娯楽施設、宿泊施設、レストラン、ショッピング、ウェディング施設のすべてのリストが載っているにも関わらず、大きさは、縦 22.5cm、横 13.5cm とコンパクトなサイズで厚さ 5mm、総ページ数 120 ページとなっている。

ピジョン・フォージは、テーマパークの他にも巨大なアウトレットモール、夜はマジックショーからキリストの復活を描いたミュージカル、屋内でロデオや馬のショーが楽しめるディキシースタンピードショーなど家族が楽しめるアトラクションが沢山あり、かつホテルも 2 星以上で 1 泊（1 室）29 ドルからあり、米国南部文化に触れつつ割安でバケーションを楽しみたい家族連れにとっての強い味方となっている。米国を旅行してディズニーランドやラスベガスの作り物感に飽きた人には、本物の自然とほのぼのとした雰囲気のピジョン・フォージを訪ねることをおすすめする。



お得な共通クーポン券

2008 TRAVEL PLANNER



MYPIGEONFORGE.COM

★ 2008 SPECIAL EVENTS ★

- 7-9 **17th Annual Smoky Mountains Storytelling Festival™**
American Jukebox Theater. Gather round as generations of storytellers capture the imagination of audiences of all ages with tales old and new. Highlights include our late-night Haunts 'n' Haints Old Mill Tales, Enchanted Tales at The Inn at Christmas Place and the National Youth Storytelling Showcase. For information call 865-429-7350; for tickets call 1-866-430-8422.
- 21-23 **Chuckwagon Jamboree with Roy Rogers, Jr. & the High Riders and Colorado Wranglers**
Fiddlers' Feast Tennessee Shindig Supper Show; 865-908-3327; 1-888-908-3327
- 21-24 **8th Annual Saddle Up!**
Country Tonic Theatre & American Jukebox Theater. Mosey on over to Pigeon Forge's award-winning Saddle Up!, one of the few genuine cowboy music events east of the Mississippi. Enjoy daily concerts featuring some of the biggest names in Western entertainment plus a Cowboy Symphony, Western Swing Dance, Cowboy Church and a Dutch Oven Cook-off. 865-429-7350
- 28-Mar. 2 **Simone's Epic Conference**
GRH&CC; 1-800-251-4444
- MARCH**
- 6-8 **New Freedom Couple's Retreat**
Smoky Shadows; 1-800-282-2121
- 7-8 **Winter Carnival of Magic**
Country Tonic Theatre; 865-453-2003; 1-800-792-4308
- 8-9 **East Tennessee Children's Hospital Cutest Little Baby Face Photo Session**
BFOV; 865-453-7316
- 10-16 **North American Country Music Awards (NACMA)**
Country Tonic Theatre; 865-453-2003; 1-800-792-4308
- 12-16 **14th Annual A Mountain Quiltfest™**
MHH&CC & SMCC. Quilts compete for cash prizes, leading quilt instructors from around the country share their secrets in classes and lectures while vendors offer quilting supplies and materials. Classes are filled on a first-come, first-served basis through registration at mountainquiltfest.com. For information call 865-429-7350.
- 12-June 8 **6th Annual Pigeon Forge Springfest**
Springfest kicks off three months of festivities including A Mountain Quiltfest, the Dolly Parade and Dollywood's Festival of Nations. It's an event as colorful as the wildflowers that blanket the Smokies each spring. 865-453-8574; 1-800-251-9100

ECONO LODGE RIVERSIDE

Come feed our ducks!
Enjoy a picnic or just sit
and relax by the river.

Complimentary deluxe
continental breakfast for each
morning. All rooms with
refrigerator, microwave,
cuffer maker, hair dryer, iron
and ironing board. Indoor
heated pool (retractable roof
for summer sunning),
game room, elevator, interior
and exterior rooms available.
24 hr. guest laundry -
on thirley house.



1-888-632-6004
www.econolodge-pigeonforge.com

2440 PARKWAY • PIGEON FORGE, TN 37863

FAMILY INNS OF AMERICA - EAST



Next door to Dolly Parton's Dollywood, across the river from
Dollywood and the public golf course. Offering rooms on the river, Jacuzzi
Suites, two-bedroom Suites, heated pool, free continental breakfast/brunch
special and LOW FAMILY RATES. Every guestroom offers a microwave,
refrigerator and remote control 80 channel cable TV. Ask about our Dollywood
Stampede rooms.



Personal Attention: 865-453-5573
1-800-251-9752
www.familyinnsamerica.com

3785 PARKWAY • PIGEON FORGE, TN 37863

FAMILY INNS OF AMERICA NORTH — 1-800-251-9752; 865-453-7151. This 18 room motel offers
a microwave, refrigerator, remote control cable TV in every guestroom. A heated pool and free continental
breakfast/brunch special complement these amenities. Located on the state strip adjacent to the Grand
River Hotel, just a quarter of a mile from the historic Old Mill Walk to attractions, restaurants and outdoor
activities.

FAMILY INNS OF AMERICA SOUTH — 1-800-251-9752; 865-453-5549. Located at the entrance to
Great Smoky Mountains National Park. This 14 room motel offers a microwave, refrigerator, remote control cable
TV in every guestroom, with large Jacuzzi suites and kitchens available. A large heated pool and free
continental breakfast/brunch special and low family rates complement these amenities.

DINOSAUR WALK MUSEUM — 865-428-4003. See 60 life size dinosaurs and 20 reptile exhibits featuring
the world's most extensive collection. Open 7 days a week.

DOLLYWOOD'S SPLASH COUNTRY



- New in 2008! South Water Run - A white water ride of fun!
- Located on 30 wooded acres with views of the Smoky Mountains
- Safety First - Lifejackets provided at no charge plus award-winning lifeguards
- 25,000 Sq. Ft. Wave Pool
- 29 Thrilling Water Adventure Slides
- Lazy River (tubes provided at no charge)
- 7,500 Sq. Ft. Leisure Pool
- 3 Interactive Children's Play Areas
- Showers, Changing Rooms and Lockers
- Concession and Gift Shop

Open Daily Memorial Day
through Labor Day

865-428-9488
www.dollywoodsplashtcountry.com

2603 VETERANS BLVD • PIGEON FORGE, TN 37863

ELVIS MUSEUM & GIFT SHOPS

1-866-48ELVIS (865-5847); 865-428-2001.
www.elvismemorabilia.com Over 20,000 square feet of
TOTAL ELVIS Self-guided tour of the world's largest
private collection of authentic Elvis memorabilia,
featuring cars, jewelry, clothing and more. New TCB
Theater featuring live Elvis tribute bands. 3 Gift Shops,
featuring area's largest selection of Elvis gifts and
souvenirs. Hound-dog's Snack Shop. Concessions welcome.
Kids under 6 free.

FANTASY GOLF

Find 865-453-6947. Experience Pigeon Forge's best
miniature golf course. Two 18 hole miniature courses
conveniently located on the Parkway in the heart of
Pigeon Forge. May-Oct. and some weekends in
winter. Open.

FAST TRACKS

865-428-1988.
www.fasttrackspigeonforge.com. Family fun
center offering 5 different go-kart tracks including our
Turbo Truck, Elmer's Truck, Figure 8 Track, an oval, kiddy
rides, a simulated roller coaster and the Sky Racer
thrill ride which reaches 130 feet in the air 4 times daily
year round.

FIVE RIVERS ADVENTURES



• No Experience Necessary • All Trips
Professionally Guided • Show this ad for
\$7.00 off per person in your party.
Not valid with any other offers. Mar.-Oct.
Ask for group discount. Open.

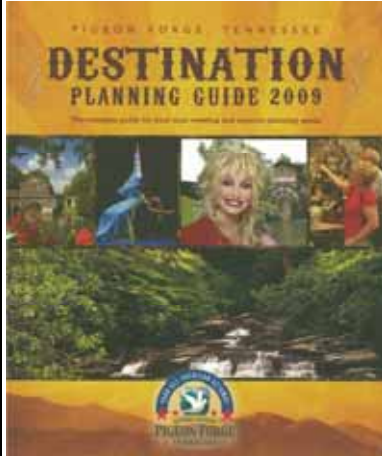
1-888-297-9059
www.fiveriversadventures.com
2650 PARKWAY
PIGEON FORGE, TN 37863

観光パンフレット等への広告掲載は日本でも始まっているが、米国では観光ガイドブックへの企業の広告掲載を積極的に働きかけており、電話帳のようにお金を払えば企業の写真や文字がガイドブックに大きく載るようになっている。オレゴン州のセーラム観光コンベンション局においては、当局の会員にならないと、ガイドブックの観光施設リストにも施設の情報を載せないことにしている。このように政府からの予算だけでなく、他からの収入も観光局が確保していくことを住民から強く求められているところもある。セーラムの例は米国においても希有ではあるが、米国民の政府に対する考え方の一端がうかがえる。

また、観光ガイドブック作成と小規模グループの誘致のみを行っているところを除く、多くの観光局では、大規模旅行を計画している団体、旅行業者、コンベンション幹旋業者向けに地域のコンベンションホールの規模、ホテルの規模、レストラン、観光施設の情報が掲載されているミーティング・プランナーガイドを発行している。

コラム3：ピジョン・フォージのミーティング・プランナーガイド

観光ガイドに続き、よくできたミーティング・プランナーガイドの具体例としてピジョ



ン・フォージのものを紹介する。ピジョン・フォージのミーティング・プランナーガイドは、スペシャルイベント、娯楽施設、レストラン及びケータリング、ショッピング、宿泊施設の紹介となっており、紹介項目については観光ガイドブックとほぼ変わらない。ただし、紹介内容を見ると、例えばホテルについては、収容人数、団体割引適用人数、荷物の部部屋への運び入れ運び出し料、旅行会社への予約手数料、季節及び曜日ごとの宿泊料金表が掲載され、団体旅行を扱うミーティング・プランナーなどがすぐにどのくらいの費用がかかるか計算しやすいようになっている。

る。



Creekstone Inn

4034 River Road South
P.O. Box 648
Pigeon Forge, TN 37868-0648
(865) 908-3015
1-800-223-6707
(FAX) (865) 908-1046



CONTACT: Christy Lewis or Don Nichols

Email: christy@smokymountainresorts.com

Web site: www.smokymountainresorts.com

Number of Rooms.....	112
Number of Rooms for Group Rates.....	10
Complimentary Room Policy.....	1 per 15 paid
Optional Baggage Fee (In and Out).....	\$3.50 round trip
Commission to Travel Agents.....	10%
AAA Diamond Rating.....	3
Restaurant.....	No

- Non-smoking Rooms
- Elevator
- Marketing Aids
- Outdoor Pool
- Television

MAP LOCATOR NO.: 71



GROUP ROOM RATES

	Single	Double	Triple	Quad
Winter (Jan.-Mar.)	\$33-	\$33-	\$33-	\$33-
Sunday-Thursday	\$69	\$69	\$69	\$69
Spring (Apr.-Mid June)	\$33-	\$33-	\$33-	\$33-
Sunday-Thursday	\$79	\$79	\$79	\$79
Summer (Mid June-Aug.)	\$47-	\$47-	\$47-	\$47-
Sunday-Thursday	\$79	\$79	\$79	\$79
Fall (Sept.-Oct.)	\$47-	\$47-	\$47-	\$47-
Sunday-Thursday	\$79	\$79	\$79	\$79
Holiday (Nov.-Dec.)	\$33-	\$33-	\$33-	\$33-
Sunday-Thursday	\$79	\$79	\$79	\$79

Creekstone Inn offers 112 rooms with balconies overlooking the Little Pigeon River, sit, relax and enjoy the ducks and a great mountain view. Each room has refrigerator, coffeemaker and hairdryer. We are a one stop shop and will take care of all your needs with one phone call, one bill and one check. Call 1-800-223-6707 today to book your group.

また、レストランについても、席数や平均単価は当然として 25 人以上の団体を連れてきた場合は、2 人分の料理は無料にするなどの具体的な割引についての条件も書いてあり大変親切である。

 Corky's Ribs & BBQ 3584 Parkway P.O. Box 1407 Pigeon Forge, TN 37868-1407 (865) 774-8004 1-888-933-4245 (FAX) (865) 428-4592 	CONTACT: Diana Fuller Seating Capacity 165 Price Range Lunch or Dinner \$9.86 - \$14.49 Inclusive Hours of Operation 11:00 a.m. - 10:00 p.m. Catering Capabilities Catering for groups of 25 to 500 Box lunches available for pick-up Complimentary Meals 2 comps with group of 25 or more Marketing Aids Yes E-mail: groups@smokymtnrestaurantguide.com Web site: www.smokymtnrestaurantguide.com
---	---

ミーティング・プランナーガイドのサイズについては、観光ガイドブックと違い、大きくなっており縦 27cm×横 23cm で、総ページ数 67 ページ、厚さ 7mm となっており、文字もガイドブックより大きく、机の上に広げて書き込みし易くなっている。なお、私の経験では、ミーティング・プランナー達は、企業や団体のエグゼクティブと観光産業を結ぶ役割を果たしているせいか、割とお年を召した方が多かったので、これらの人々に読みやすいようにミーティング・プランナーガイドは作られているのではないかとも思った。

なお、宿泊料金表で日曜日から木曜日の期間が別に区分されているのは、米国では旅行の主力が家族旅行であり、家族旅行をする際は、金曜日から日曜日の朝まで宿泊するパターンが多いので、カンファレンスなどのイベントは、週末は行わないことによるものである。

イ セールス活動

セールス活動については、小規模グループ、大規模グループの誘致によって売り込み対象が異なる。

小規模グループの誘致については、家族旅行や個人旅行を取り扱う旅行業者や一般客が集まるトラベルショーなどでブースを出展し、観光ガイドブックやパンフレットなどを使いながらブースの訪問者に対する広報宣伝を兼ねた売り込み活動を行う。小規模グループの誘致の最近の興味深いトレンドとしては、所得が高く教養レベルも高いゲイとレズビアンの旅客の誘致を進めているところが増えていることである。フィラデルフィア市観光委員会によれば、2004年にフィラデルフィアを訪れたゲイ訪問客の一日の平均支出額は、233ドル（2万3,300円）に対して、一般訪問客は、101ドル（1万100円）だったとのことで、同性愛者団体への売り込みを積極的に行っている観光局もある。（カリフォルニア州のパームスプリングスが有名）

大規模グループの誘致の場合は、コンベンションの主催者、コンベンションなどの開催のコーディネイトを行うミーティング・プランナー、グループ旅行を取り扱う業者（国内の団体旅行はバス旅行が主体となるため、バス会社への売り込みが多い）などが対象となり、これらの対象が集まるコンベンションへ参加して、ミーティング・プランナーガイドを使いながら、地域の長所、魅力（例、ホテル宿泊費の安さ、娯楽施設の充実度、素晴らしい風景など）をアピールしながら売り込みを行う。第1節で述べたとおり、米国では様々な業界団体が市町村、カウンティ、州、複数州、又は全国レベルでコンベンションを定期的で開催し、そのコンベンションでは日本と違って参加者の家族も多数同伴するので、子供や配偶者達が楽しむことのできるレクリエーション施設、ショッピング施設及びレストラン施設への経済波及効果が著しく高い。一例をあげれば、ある全国規模のコンベンションでは、開催地の歴史ツアー、水族館ツアー、野球観戦ツアー、クルーズツアー、ゴルフコンペ、観劇ツアー及び都市開発見学ツアーがコンベンションの開催期間前・中・後にセットされ、ボランティアがガイドを務めているので、旅行社のツアーよりも割安で開催地の観光を楽しむことができるようになっている。

このようにコンベンションを開催する旨みが大きいので、地元観光業界から観光局へのコンベンション獲得の期待と要求がとても強い状況になっている。

また、開催されるコンベンションの種類について日本と違うのは、キリスト教を中心とする宗教団体や軍関係のコンベンションが多いことである。

小規模、大規模グループ両者に共通するセールス活動としては、ニッチ・マーケットと呼ばれる潜在的に需要があるがまだ掘り起こされていない分野の市場開拓のために、自分の地域の特質に合わせた特定の趣味を持つ人達の団体への売り込み、および旅行業者や旅行作家などへの招待旅行がある。

ニッチ・マーケットについては、それぞれの地域によって「売り」となる特徴が異なるため、例えば山に囲まれた地域であれば、釣り、マウンテンバイク、カヤッ

キング、ロッククライミングなどをニッチとして、これらの団体が集まるカンファレンスにブース出展したり、広告を掲載したりして売り込みをかけていくことになる。

招待旅行については、ファミトリップ²⁰ (Familiarization Trip) と呼ばれ、観光局が旅行業者や旅行作家にその地を訪問してもらい、良さを体験してもらうものであり、日本においても行われているが、米国の場合には招待旅行の企画の段階で、地元ホテルに招待旅行を開催した際の宿泊施設、レストランや観光施設に対し食事や施設の無償提供の可否を問い合わせ、そこが決まり次第、計画を作成し、旅行業者等へ通知を行い開催するものである。観光局の予算の持ち出し分については、招待状の印刷・発送にかかる通信運搬費とバス借り上げ料ぐらいで、バス借り上げについてもホテル側がバスを無料で提供する場合が多い。

ホテルや観光施設側としてみれば、自分の施設に招待客が来て気に入ってくれば、お客が沢山入ってくれるため、招待客の費用を自腹で負担しても自分の施設に招待旅行の一行に来てもらいたいということなので、行政側はあくまでも、招待客を招きたい観光施設からの要望をまとめ上げて招待旅行をコーディネートするのである。ゆえに、招待旅行の企画時に地元の観光業界が施設を無償で提供してくれなければ、たとえ招待旅行の開催について要望があったとしても行わないということもある。

なお、小規模グループの誘致を目的とする場合の招待旅行については、旅行作家の招待を優先する傾向にある。個人が旅行を企画する際に最も参考にするものとしては、1に口コミ、2に旅行雑誌などへの掲載記事、3に広告という順番であり、読み飛ばされてしまいがちな広告宣伝にお金を沢山かけるよりも、旅行作家に来てもらい、旅行雑誌などに記事を掲載してもらった方が、広告宣伝よりも安くあがる上に効果も高いということである。観光局の中には、旅行作家を自局の職員に登用し、その人物のコネクションを生かして他の旅行作家に取材の誘致を行っているところもある。ただし、旅行作家を招待したからと言って必ずしも、記事が旅行雑誌に載るというわけではない。なぜかというと、米国の旅行雑誌は専属の記者を持たず、フリーランスの記者がほとんどなので、記事を書いても旅行雑誌側の方で掲載を了承しなければ、その記事は世に出ないことになる。掲載されるとしても掲載時期を指定することは難しいが、一旦記事が掲載されれば大きなメリットがあるので積極的に招待を行うものである。

なお、米国の新聞においては、毎週末にトラベル特集を掲載しているが、新聞記者を招待旅行に招待することは倫理規定上認められていないので、新聞記者が取材に来てトラベル欄に記事を書いてもらうことは、旅行雑誌等に記事が載るよりもステータスが高い。

コラム4：物産振興をしない米国観光局

日本では、観光局がデパートの催し物会場などで、〇〇展や××フェアと称し、地域の食品などを特産品としてアピールしながら観光パンフレットを配ったりしているのを見ることがよくあるが、米国の観光局ではこのような物産展はしておらず見たことがない。その理由としては、以下の事が考えられる。

第一に、目的の違いである。米国の観光局の存在目的は訪問客の誘致であり、その運営費の多くは、ホテル税の収入から出ている。よって、ホテル業界との結びつきが強く、ホテル宿泊客を増やすことによってのみ、その存在を認められる。よって、地元からの要望もなく、誰も観光局に望んでもいない物産振興についてはやっていないのである。

第二に、デパートの業態の違いである。米国のデパートには、日本のデパートと違って食料品街や銘店街などが無い。どこの高級デパートを見ても、レストランはあるが食料品売場はない。客寄せのための日本的な物産展という発想自体がない。

第三に、米国民が日本人と比べて、食材の鮮度や調理方法などにそこまでこだわっていないということもあげられる。日本であれば、肉であれば松阪牛や米沢牛、蟹と言えば越前蟹といったこだわりを見せ、わざわざ現地に旬の食材を楽しむに行く人も多く、ご当地ラーメンを食べに旅行に行く人も沢山いるが、米国では確かに、クラムチャウダーならばニューイングランド地方、蟹と言えばメリーランドといった所もあるが、日頃食べている食生活を見ても、ピザやサンドイッチが多く、日本の様に食材にまでこだわり、色々な食材を食べるという意識が薄いように思える。

第四の理由は個人的な感想が強く出てしまったが、とにかくにも米国の観光局では、物産振興をやっておらず、目的に単純かつ忠実に観光プロモーションを展開する米国の観光局の働き方が分かっていると思う。

ウ ウェルカムセンター活動

ウェルカムセンター（Welcome Center）は、大体朝8時から夜6時までの営業時間で、訪問客への観光情報の提供を行っている。ウェルカムセンターに入ると、ボランティアスタッフが数名待機し、地域の観光資源についての説明を行っている。ウェルカムセンターには、地域の総合観光パンフレットの他に、宿泊施設、娯楽施設、レストランなどの割引券を含んだ、大体23cm×10cm大の長方形のパンフレットが棚に収まっており、訪問客が自由に資料をとることができる。米国の場合は、一部を除きほとんどが車社会なのでウェルカムセンターを複数作る場合は、街の入口の道路沿いと中心街とに設置することが多い。訪問客は街の入口のウェルカムセンターで、トイレ休憩をし、その後、観光情報の収集を行う。



第5節 予算

(1) 収入

観光局の運営費用となる収入源については、おもに地方自治体からの観光関係の
税収によるものが多いが、詳細について以下に述べる。

ア 税収入

ホテル税²¹、売上税、娯楽税（Amusement Tax）などの特定の税収入を観光局の運

営に充てている。地方自治体によっては、特定の税収入のすべてを観光局の運営予算としてもらっているところもあるが、ほとんどが毎年予算折衝を行い、運営予算額を決めている。

・ホテル税 (Room Occupancy Tax)

ホテル税について、米国においては多くの市やカウンティ政府においてホテル税を導入しており、ホテル税収入から観光振興のために予算が使われることには、米国市民にとって違和感がないようである。その理由としては、ホテル税は滞在者が払うもので、住民が払うものではないことと、その税収が観光振興に使われ、滞在客を増やすための事業に使われるのであればホテル業界からも不平がでないということである。観光局の中には、政府からホテル税の収入のうち固定した比率が観光局の予算になっている所（ウエストチェスター・カウンティ観光局）もあり、完全歩合制で努力した分だけ予算も増えて、職員の給料も上げやすくなるといったメリットもある反面、不況時等どんなに努力しても落ち幅が大きい場合においては、事業も大幅に縮小せざるをえなくなり、かつ観光局の予算は、一部を除き人件費が多く部分を占めるので、給与も大幅カットとなり、良い人材が集まりにくくなり、ますます業績が下がるという悪循環に陥りやすい。ホテル税の税率についてはまちまちで、どんな施設も一律の1%（サラトガ・カウンティ、ニューヨーク州）から宿泊代の5%＋宿泊代に応じて50セント～2ドルが加算されるもの（ニューヨーク市）まで、様々な形態を取っている。一般に観光地ほどホテル税率が高くなる傾向があるが、訪問客誘致のためにあえてホテル税率を下げている人気観光地もある（2.25%：ピジョン・フォージ、テネシー州）。

・売上税 (Sales Tax)

売上税については、呼称は違うが実質ホテル税と全く同じでホテル宿泊者から一泊につき幾ばくかの税を徴収しているものである。売上税を徴収している地方自治体では、売上税の税率は、売上の種類によって異なっている。例えば、フロリダ州のマーチン・カウンティ（Martin County）においては、観光振興のためにホテル等の宿泊客から売上税のうちの一つとして観光客開発税（Tourist Development Tax）を4%徴収しているが、これ以外の物品等の売上げにかかる売上税率は、6.5%となっている。

・娯楽税

娯楽税については、テーマパーク、劇場、ゲームセンターなどの娯楽施設の入場料にかかるもので、税率は2%のピジョン・フォージ（テネシー州）、や8%のシカゴ（イリノイ州）など、まちまちである。

イ 助成金・補助金

州政府からの助成金・補助金については、まず助成金は、州政府が各地域の観光局に運営費用として支払うもので、観光振興のために使うのであれば用途についての細かい縛りはないのが普通である。この制度は、地方自治体がホテル税を徴収していないが、州内の地域ごとに観光局を持っている州で行われている。具体的には、コネチカット州のようにカウンティ政府が存在せず、地域の観光振興を行う機関を州がバックアップしている場合に用いられている。

補助金については、マッチング・ファンド（Matching Fund）と呼ばれており、いわゆる日本の補助率 50%の補助金である。補助条件としては、用途が細かく指定されておらず、観光振興に繋がるものであればどのようなものにでも使うことができる。

ウ その他収入

その他の収入については、他の自治体からの委託料収入、会員収入、寄付金収入、広告収入、スポンサー収入、グッズ収入などである。ほとんどの観光局の運営予算にこれらの収入が入っていると思われる。前述したように米国の行政機関は、税金からの収入だけでなく様々なところからの収入を増やすよう住民から日本以上に求められているため、様々な手段を取りつつ収入を得ようとすることが多い。

・委託料収入

他の自治体からの委託料収入であるが、「第2節 組織」で触れたように観光局の中には、他の自治体の広報宣伝について受託契約を実施しているところもある。地域の中核都市の観光局に周囲の小さな自治体が広報宣伝の委託を行っているかたが多い。

・会員収入

会員収入であるが、自治体が直轄で観光局を運営している以外の、NPOや商工会などの外部機関に運営を任せているところは、ほとんどが会員制度を設けて会費を徴収している。会費の額については、観光局によってまちまちであるが、運営予算を地方自治体からの税収入だけに頼るのではなく、地元の観光業界関係者に積極的に観光局のマーケティングやセールス活動に参加してもらい、観光局と観光業界との関係を密にさせるために、議会が観光局に会費の徴収額について一定の義務づけを行っているところもある。具体的には、ニューヨーク州のサラトガ・カウンティ観光コンベンション局では、全収入の15%以上は会費及び会員からの寄付金収入でなければならないという条件がある。どんなにホテル税収入が上がっても、会員を増やしたり、寄付を募らないと予算を増やすことはできないので、観光局側としては地元の業者と常日頃から連絡を取り、自分達の存在、目的、必要性をアピールしていく必要がある。会員制を取っている観光局では、大概月に1度業界団体との会合を行い、説明を行うとともに新規会員の募集も行っ

ている。会員になるメリットとしては、観光局がトラベルショーなどで出展するブースへの参加、ミーティング・プランナーなどから観光局へホテルの照会があった際の情報提供、観光ガイドブックへの広告掲載料の割引、ミーティング・プランナーなどへの招待旅行開催の際のパーティへの招待、観光産業のトレンド情報を発信するメールマガジンの配信、観光局発行の各種ガイドなどの無料提供などがある。

・寄付金収入

寄付金収入については、会員からと会員外からのものがあり、中には資産家からの寄付も僅かながらあるようであるが、たいていの場合は、地元で特別なイベントを行う場合に広報宣伝の必要経費をイベントに関連する業界の人々から寄付

サラトガレストランウィークの広告

THE SARATOGA RESTAURANT WEEK EXPERIENCE



**4th Annual Restaurant Week
2008
December 5th-December 11th
At participating restaurants**

\$18.19 for a 3-course meal

December 5th - December 11th **NEW this year is \$9.09 lunch specials!**

を集める形が多い。例えば、サラトガ・カウンティにおいては、サラトガ市で毎年春・冬の閑散期に2回、レストランがレストランウィークという、割安で固定した値段でコースメニューを提供するイベントが

あるが、開催の利益は主にレストラン業者にあるため、このイベントの広告宣伝経費は、レストラン業界からの寄付によって賄われている。

・広告収入

広告収入については、ガイドブック、カレンダー、ガイドマップ、ホームページへの広告掲載に対する観光業者からの収入である。

・スポンサー収入

スポンサー収入については、特別イベント、ガイドマップ、封筒、バッグ、ニュースレターなどへのスポンサーを募るものである。

・グッズ収入

グッズ収入については、地域の知名度を上げるための販促用に野球帽やTシャツなどを作り、トラベルショーなどでゲストにお土産として配るものを一般客相手に販売しているもので、米国ではお馴染みのものである。

(2) 支出

観光局の支出については、大まかに分けて人件費、事務所運営費、マーケティング関係経費、セールス関係経費、旅費等に分けられる。

ア 人件費

人件費については、職員の給与、退職金引当金、福利厚生費などである。

米国の観光局職員の給与については、日本のようにどこの役所でも勤務年数でほぼ横並びになっているわけではなく、単純比較はできないのであるが、参考までに、人口約 94 万人のニューヨーク州ウエストチェスター・カウンティを見てみると、フルタイムの観光局長で 2006 年の年収が税込み 11 万 3,860 ドル、副局長で 8 万ドル、会計担当で 4 万 633 ドル、週 20 時間のパートタイムのマーケティング課長で 3 万 7,000 ドルとのことであった。ウエストチェスター・カウンティの観光局の給与については、政令指定都市の職員と同程度のようなものである。また、同じニューヨーク州の人口約 7 万 3,000 人のサリバン・カウンティ (Sullivan County) の観光局長は、2007 年の年収が 6 万 3,326 ドルで、同じ観光局長とは言っても待遇の差が大きい。

イ 事務所運営費

事務所運営費については、事務所賃貸料、消耗品費、備品購入費、通信運搬費、役務費、事務所保険料、清掃委託費などである。

ウ マーケティング関係経費

マーケティング関係経費については、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌への広告掲載料、広告のデザイン、制作についての広告会社への委託料、ガイドブックなどの印刷物の印刷経費、広告の制作、ノベルティグッズの製作費などである。

エ セールス関係経費

セールス関係経費については、各種観光関係団体の登録料や年会費、各種観光団体が開催するコンベンションなどへの参加出展料などである。

オ 旅費

旅費については、マーケティング活動及びセールス活動に係る出張旅費となる。対象としては、ミーティング・プランナーや旅行業者が集まるコンベンション等への参加出席のための費用となる。

観光局にとって地元の観光業界との連携を高めていくことは、日本においても重要であるのだが、米国にとってはより重要な意味を持っている。つまり、自分達がどのような活動をし、地元はどういった利益をもたらしているのかを説明し、観光業界が何を望んでいるのかを十分に意見交換を行い、訪問客を増やしていくための方策について論議を行い、新しい観光宣伝やセールス活動を行っていく。

よって、観光局では少なくとも四半期、多い場合は月に一度、ホテル業界、レストラン業界、アトラクション業界とともに会合を持ち、意見交換を行っている。

例えば、テネシー州のピジョン・フォージでは、1990 年から客足の途絶える冬期



間の 11 月から 2 月の間に、街中をライティングしてツアーバスを走らせ、音楽やカウボーイイベントを行うウィンターフェスタ（Winterfest）を始めて大成功を収めた。このウィンターフェスタをやることによって 1990 年の冬は、6,733 万ドルの観光客の支出があり、失業率も、ウィンターフェスタ前の年が、13.8%だったものが、2007 では、5.1%までに落ちている。これは、元々ピジョン・フォージの観光局が、冬場に仕事がない現状

を打開しようとして、月一回の定例ミーティングの中で、参加者に打開策の意見を募ったところ、街をライトアップする提案が出され、観光局が観光業者やピジョン・フォージ市政府にかけあうことによって、街中の電灯や建物をライトアップし、夜のツアーバスを走らせるようになり、沢山の観光客を集めることができたという連携の成功例である。今では、2006-2007 年シーズンの観光客支出額は、始めた年の約 3 倍の 2 億 1,227 万ドルとなっている。

コラム 6：州政府との連携

州政府と地方自治体の観光局との連携については、主に広報宣伝と補助金・助成金による支援の 2 つが挙げられる。広報宣伝に関しては、メディア媒体への広告掲載スペースをカウンティ・市等のために州が広告業者と交渉し安く提供してもらう共同広告事業への参加、州の海外事務所及び州が契約した外国での広告宣伝契約業者への広告宣伝資料の提供、州のウェルカムセンターでのガイドブックの配布、コンベンションでの州政府との共同ブース参加などがある。また、州によっては毎年州内で州観光フェアを行っているところもあり、それに参加しブース出展を行うところも多い。

例えばテネシー州のピジョン・フォージでは、ドイツやイギリスからの観光客の誘致を図るために、テネシー州政府がプロモーション契約を結んでいるイギリスとドイ

ツの業者に併せてピジョン・フォージの売り込みを依頼しており、また、テネシー州知事主催観光カンファレンスにブース出展を行い、旅行業者やミーティング・プランナーなどへの売り込みやネットワーク作りを積極的に行っている。

また、テネシー州の観光ガイドブックにも、7ページにわたって広告スペースを買い取り、そのうち5ページ半については、ページの上部分にピジョン・フォージのシンボルマークを入れる代わりに観光業者に割安に広告スペースを提供している。下図が実際の観光ガイドブックであるが、左のページの赤線の部分がピジョン・フォージのシンボルマーク、無料問い合わせ番号とインターネットのアドレスで右側の文字情報だけが並んでいる観光施設のリストと比べると格段に興味をそそられる。



第6節 成果報告



サトガカウティ コンベンション観光局 2007-2008 成果報告書

成果報告は常に存在意義を問われている観光局が行っている活動の中である意味最も重要な活動の一つであると言える。米国社会は移民が多い社会なので、日本のようにお互いを察し合うことを重視する社会ではなく、また、わざわざ政府に税金を徴収させて行っている訪問客誘致について、何らかの成果について説明がないと、すぐにその様な機関は廃止されてしまう。よって、どの観光局もこの成果報告書をいかに読みやすく、いかに成果が上がっているかが分かるように報告書を作ることに腐心している。

上は、ニューヨーク州サトガカウティ コンベンション観光局が発行した成果報告書で、4 ページ構成の新聞紙スタイルを取っている。カラー写真も豊富に使いとても見やすい。

その他の観光局の成果報告書についても、サトガまではいかないまでも、ガイドブックと同じ高級な紙質、カラー刷りの成果報告書を作っている所が多く、成果報告書への力の入れ方が分かる。

次に成果報告書の内容について紹介するが、昨年と比べてどのように成果が上がったかについて指標を用いて説明を行っている。

以下に、成果指標としてよく挙げられるものについて紹介する。

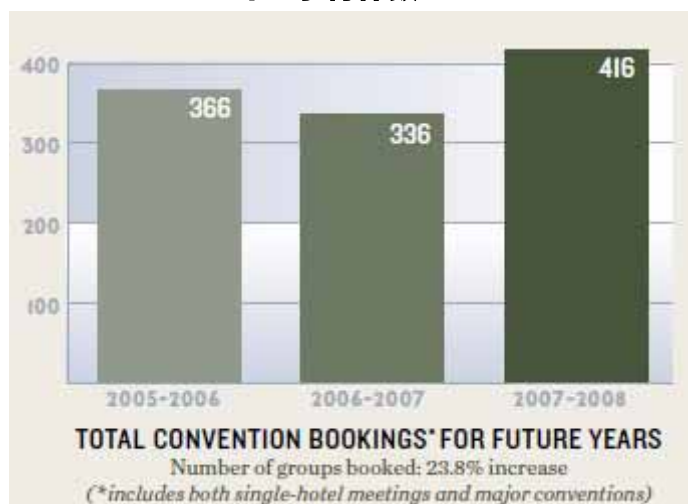
・ホテル税や売上税などの税収入額

訪問客数については、日帰りも含めて正確な統計を取ることは困難で、推計を行うにも外部機関に調査委託をしなければならず、調査費用もかかるので観光者数の集計を行っている所はほとんどない。税収入額であればホテルや観光施設が脱税をしない限り毎年正確な値が得られ、訪問客数の増減も概ね関連しているので訪問者数の推測を行うことができる。この額を比較することによって地域のホテル業界がどのくらい繁盛しているのかが分かり、税率やホテル数が変わらない状態で税収入額が上がれば、観光局のプロモーション活動が成功しているとアピールする良い機会になる。

・広告費用 1 ドルあたりの収入税額

投資効果を把握するための指標として上記税額を広告宣伝費で割って、広告宣伝費1ドルあたりの税収入額を基準にして昨年と比較している所もある。1ドルあたりの税収額が上がれば、観光局はホテル業界に対し、自分達は如何に効率的に広告宣伝を行って訪問客誘致に努めているかをアピールすることができる。

・コンベンション予約件数



観光局のマーケティングやセールスの働きぶりを評価するための指標としてコンベンション予約件数が載っている報告書も多い。

ポートランド観光局年次報告書 2007-2008

・1コンベンション当たり平均費用

1コンベンションに係る宿泊費用、食事代の概算の費用を積算し、コンベンション数で割った額が、1コンベンション当たり平均費用である。誘致したコンベンションの件数が、例年と同程度で、この平均費用が、例年の平均費用よりも上がれば、観光局がより大きなコンベンションの誘致に頑張っているということをアピールできる。ただし、地方自治体の規模が大きくなればなるほどコンベンションホールやホテルの数も増えて全てのコンベンションにかかる費用を把握することが困難なため、小規模の地方自治体等でこの数値を使うところが多い。

・ホームページアクセス数

訪問客のほとんどがインターネット上で旅行情報を取る現在、訪問希望客に魅力的なホームページを作成しなければ、訪問者数を伸ばすことは不可能である。そのため、常にホームページを改良しながらアクセス件数を増やすことが観光局の重要な責務の一つになっている。

Web Site	Visits 2007	Visits 2006
Mypigeonforge.com	4,520,097	4,192,453
Pigeonforgemeeting.com	23,777	22,831
Pigeonforgereunion.com	48,865	158,166
Pigeonforgetours.com	128,548	157,475
MountainQuiltfest.com	85,584	71,576
PigeonForgeCelebratefreedom.com	2,512	2,918
PigeonForgePR.com	42,861	31,699

ピジョン・フォージ 2007 報告書（ホームページ訪問数）

なお、成果報告書については次年度の予算折衝のための基礎資料として使われるため、観光局の中には、来年度予算獲得のためのマーケティング・セールス戦略プランと呼ばれる事業の計画書の中に盛り込まれていることも多い。

第7節 ウェストチェスター・カウンティ観光局の紹介

(Westchester County Office of Tourism)



カウンティ・市等の観光局の活動内容について、ニューヨーク州のウェストチェスター・カウンティを紹介する。

ア ウェストチェスター・カウンティの概要

ウェストチェスター・カウンティは、ニューヨーク州の南東部にありニューヨーク市の北部と接しており、ニューヨーク市からの交通の便が良くベッドタウンや高級住宅地が多くなっている。域内には48の市町村（9シティ、19タウン、20ビレッジ）があり、面積は1,295 km²で人口は約92万人である。観光資源としては、ハドソン川渓谷の歴史的な建物（大富豪ロックフェラー家の邸宅「カイカット」など）、美しいハドソン川流域、果樹園



ハドソン峡谷に臨むロックフェラーカイト邸

やワイナリーなどがある。

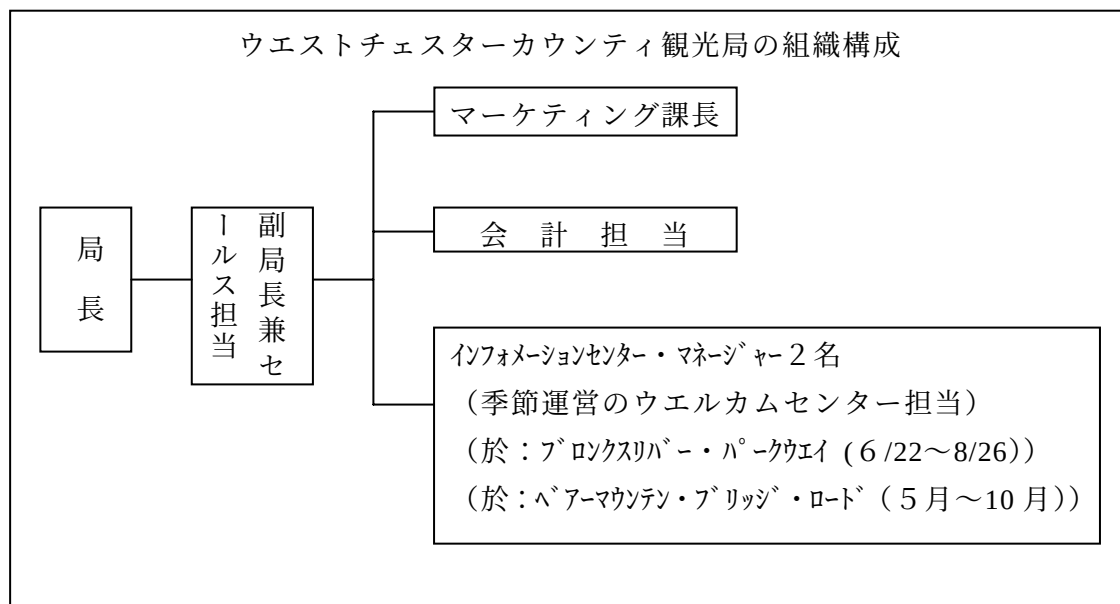
イ ウェストチェスター・カウンティ観光局²²の存在意義

「ウェストチェスター・カウンティ観光局は、ウェストチェスター・カウンティの公式観光プロモーション組織で、レジャー旅行やビジネス旅行のプロモーションを行うために存在する。」と明記されている。観光プロモーションの対象は、小規模・大規模

グループ両方ではあるが、カウンティの総ホテル税収入の 15%が観光局の運営予算になるように定められているため、ウエルカムセンター活動以外は、ホテル税収入が効果的に上がる大規模グループにウェストチェスター・カウンティ内のホテルに泊まってもらうための、広報宣伝・セールス活動を行うことが目的となっている。

ウ 組織

ウェストチェスター・カウンティ観光局は、ウェストチェスター・カウンティ政府の経済開発部に所属しており、観光局のスタッフの人数は、インターンを除き 6 名で、内訳は局長 1 名、副局長兼セールス担当 1 名、マーケティング課長 1 名（週 20 時間のパートタイム）、会計担当 1 名、インフォメーションセンター・マネージャー（パートタイム）2 名とインターン数名となっている。



局長は、カウンティ・エグゼクティブから任命されるが、2007 年から現職（2009 年 3 月時）にあるシニストア局長の前職は広告会社のセールスディレクターで、

頭脳明晰で弁舌に長けており、その実績を買われ、前局長よりスカウトされたとのことであった。米国の観光局の長に求められる素養としては、明確なプランを持ち、スタッフを率いて力強く積極的にセールスを行えることであるが、確かにシニストア局長も観光局長にふさわしい優秀なリーダーであると感じた。副局長以下については会計担当を除き、局長がインタビューを行い、雇用を決定する。会計担当については、カウンティ政府が一括に雇用して各事務所に配置する方式を採っている。

なお、副局長がセールス担当を兼務しているのは、観光局が団体の宿泊客を増やしていくことが至上命題であるため、ミーティング・プランナーの要望を正確に捉え、ホテルとの間を上手に取り持つことのできる優秀な人材を採るために、より高い給料が支払われる副局長の職を準備したようである。2009年3月時の副局長であるラベリー氏は、ホテル業界で十数年の間勤務しており前職はセールスディレクターであったとのことである。

限られた予算で観光局を運営するため、局長が広告宣伝関係のプロで副局長がセールスのプロである一方、マーケティング課長はパートタイムという割り振りになっている。

エ 事業活動

ウエストチェスター・カウンティ観光局は、大規模グループを誘致することをメインの目的とし、マーケティング活動及びセールス活動を行っている。

・マーケティングターゲット

ウエストチェスター・カウンティがターゲットとする大規模グループ旅行者層としては、ビジネス旅行層とレジャー旅行層となる。



メインターゲットエリアについては、ウエストチェスター・カウンティから半径 400 マイル（640km）圏内で、最近では例外的に 800 マイル（1,280km）離れたシカゴもターゲットとして、広報・セールス活動を始めているとのことである。

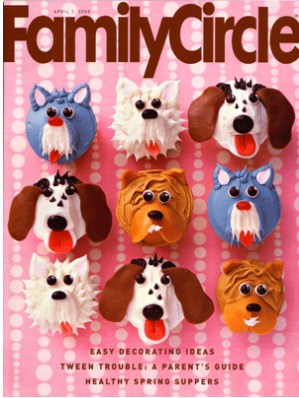
ビジネス向けの広報については、主にミーティング・プランナーが集まるトラベルショーや業界団体（金融業協会、教職員組合、保険業界組合、宗教関係団体など）が集まるカンファレンスにおいてブースを構え、ミーティング・プランナーガイドなどを使った対面での広報・セールス活動となる。

レジャー旅行に関しては、バス旅行でウエストチェスター・カウンティを訪れる 65 歳以上の高齢者、ベビーブーマー層²³に狙いを定めている。

・広告掲載

広告の掲載に関しては、44 種類の新聞、雑誌、インターネットに掲載しているが、種類としてはバケーション関係、女性向けの家庭・リビング関係の媒体を使っている。これらの媒体の中で資料請求が多かったものの上位 10 位について見てみると、

順位	媒体名	種別	資料請求数
1 位	グレート・バケーション・ゲッターウェイ	旅行	7,555
2 位	ファミリーサークル	女性、家庭	2,236

			
3 位	ベターホーム&ガーデンズ	女性、家庭	2,205
4 位	アメリカズ・ベストバケーションズ	旅行	2,112
5 位	24/7 バケーションズ.com	旅行	1,888
6 位	レディズ・ホームジャーナル	女性、家庭	1,428
7 位	レッドブック	女性、総合	1,212
8 位	ミッドウエスト・リビング 	女性、家庭	1,106
9 位	ゲストクエスト	旅行	1,098
10 位	ニューヨーク・ビジターズ・ネットワーク	旅行	608

女性向けの媒体への広告掲載が多いのは、女性の方が旅行に関心を持ち、家族の中でも旅行先の決定権をもっているからであると、シニストア局長のコメントがあった。よって、女性が旅行先をウエストチェスター・カウンティに決めれば漏れなく夫と子供が付いてくるということである。

・印刷物、ホームページによる情報発信

自らの観光情報の発信源としてウエストチェスター・カウンティ観光局では、印刷物とホームページを作成し情報発信を行っている。

印刷物については、以下の 11 種類を作成している。

- ・ウエストチェスター・トラベルガイド（総合案内ガイドブック）

- ・ウエストチェスター・カウンティカレンダー
- ・アウトドア・アドベンチャーガイド
（サイクリング、ボーティング、フィッシング、キャンプ、バードウォッチング、ゴルフ、クロスカントリースキーなどのガイド）
- ・ガーデنز（庭園）ガイド
- ・アンティークガイド（アンティークギャラリー、ショップ、イベント）
- ・アートギャラリーガイド
- ・アフリカ系アメリカ人歴史の小径ガイド
- ・ゴルフ場ガイド
- ・ハイク&バイキング（ハイキングとサイクリング）マップ
- ・英語版ツーリズムマップ
- ・スペイン語版ツーリズムマップ

ただし、作成予算に限りがあるので毎年発行しているものは、トラベルガイドとカレンダーである。この両者については、日本でも行っているが、広告を観光業界から集めて、総作成費に占めるカウンティからの支出の割合を減らすよう努力している。

トラベルガイドとカレンダー以外のガイド及び地図でよく引き合いがあるのは、「英語版ツーリズムマップ」、「アウトドア・アドベンチャーガイド」、「ガーデنزガイド」と「ハイク&バイキングガイド」だということで、ウエストチェスター・カウンティへの訪問客は、自然や景観を楽しむに來る傾向が強いようである。

なお、これらのガイドブックに使われる写真については、2005 年より写真コンテストを観光局が主催し、優秀作品をガイドブック等に掲載することが出来るようになったとのことで、2006 年の写真コンテストには約 200 枚の応募があった。

ウエストチェスターガイドブック

2008 年カレンダー

2008 CALENDAR

JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL
COURTARD BY MARIOTT	DOUGLASS HOTEL	WESTCHESTER MARriott	EMPIRE CITY at WORKERS PLACEWAY
MAY	JUNE	JULY	AUGUST
CRONIN PLAZA	SERENITY	PURIFICATION	TOWNHOUSE HOUSE
SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
RENAISSANCE WESTCHESTER	PARKVIEW	CASTLE INN, THE BURGESS	STONYHURST CASTLE

The WESTCHESTER way
 New York's Golden Apple
www.thewestchesterny.com • 852-455-5282
 ©Westchester County Office of Tourism

Copyright 2007 County of Westchester. The Westchester County Office of Tourism. 2008 Calendar - All rights reserved. 2008 is printed in November 2007; published and distributed by the Westchester County Office of Tourism. The County of Westchester makes no warranty, guarantee, or other financial obligation, as to the information presented herein. The County of Westchester shall be held harmless from any damages arising directly or indirectly from information presented herein. Information presented for informational purposes only. LOVE NEW YORK is a registered trademark and service mark of the New York State Department of Tourism. Developed, used with permission.



左からアウトドア・アドベンチャーガイド、ガーデンズガイド、アンティークガイド



左からアートギャラリーガイド、ゴルフ場ガイド、ハイク&バイキングガイド、ツーリズムマップ

ホームページに関しては、ミーティング・プランナーなどが簡単にミーティング開催に必要な情報が取れるように、リンクボタンが中央下に配置され、右側の方には、ホテル割引、クーポン券、ガイドブック、ミーティング・プランナー・ガイドが1クリックで手に入るようにボタンがデザインされている。ミーティング・プランナーは人にツアーを勧める職業柄、比較的年を取っている人も多く、目に優しい紙媒体での資料を好むことが多いため、インターネットで希望者の情報を入力すれば無料でガイドなどを送ることに力を入れているとのこと。ホームページの画面にわざわざ入力してまで資料を取り寄せる人達は、ウエストチェスター・カウンティを目的地に選ぶ本気度が高いので、そのような人達に無料で資料を提供したいとのことであった。

また、国際対応としてホームページの「インターナショナル・デスク」ボタンを押すと、スペイン語、イタリア語、ドイツ語、日本語、中国語の要約版ガイドブックが準備されている。これからフランスからの訪問客を増やすためフランス語版も準備したいが、なかなか翻訳の予算が取れないとのことであった（次の資料を参照）。





[Brochure Order](#)
[Contact Us](#)
[FAQ](#)
[Other Links](#)
[I Love NY](#)
[Hudson Valley](#)

Tuesday, 01 February 2009



Westchester County, New York's "Golden Apple" - Gateway to the Hudson River Valley

Whether traveling for business or pleasure, we know you'll be treated like gold because it's The Westchester Way! See for yourself - Click to view Golden Apple Video.

Video

The Way To Do Business...A Great Place To Play!

Leisure

Considering a family vacation or getaway? Playland, hiking, biking, kayaking, swimming, bird watching, garden tours, farms and orchards, museums, shopping and culinary treats! We have it all - and so much more!

Business and Groups

Planning a meeting or conference? Consider 29 first-class hotels, conference centers and numerous unique event venues.

Tour travel plans? Enjoy our estates and castles, amusements and gaming, performing arts and galleries, outdoor activities and golf, cruising, shopping and antiquing.

International Desk

Welcome International visitors! For helpful tourism information about Westchester County in Spanish, Italian, German, Japanese and Chinese, click below. Enjoy your visit!

What's New



2009 QUADRI-CENTENNIAL

[Coupons](#)
[Hotel Specials](#)
[Planner Guide](#)
[Travel Guide](#)

[Meetings/Conferences](#)
[Golden Apple Event Calendar](#)
[Online Preliminary RFP](#)

[Home](#)
[About Us](#)
[Accommodations](#)
[Agritourism](#)
[Attractions](#)
[Calendar of Events](#)
[Dining](#)
[Family Fun](#)
[Meetings & Conferences](#)
[Maps](#)
[Night Life](#)
[Press Room](#)
[Recreation](#)
[Shopping & Spa](#)
[Special Events](#)
[Tours](#)
[Transportation](#)



White Plains, NY

Temp:	30 °F
Wind Chill:	20 °F
Humidity:	77 %
Speed:	14 mph
Direct.:	340°
Barom.:	29.63 in NNW

[show more details](#)

Provided by:  [www.5abc.com](#)

© 2009 Westchester County Office of Tourism
 222 Mamaroneck Avenue, White Plains, New York 10605, USA
tourism@westchestergov.com
 914.995.8500 / 800.833.9282

- 36 -



ウエストチェスター観光マップ

Westchester
New York's Hidden Heart

ウエストチェスター観光局
Westchester County Office of Tourism
Mamaroneck Avenue, White Plains, NY 10603
914-993-8300 / 800-833-9282
website: www.westchestertourism.com
e-mail: tourism@westchester.gov

Westchester.gov

Andrew J. Spanio, Westchester County Executive
County Board of Legislators

ウエストチェスター・モール
The Westchester - White Plains, 683-8600
Nordstrom + Neiman Marcus
を含む、150以上の人気の店を有する。大理石とカーペットの床、
ブロンズ彫刻を配した素晴らしい眺めが楽しめる高級モール。
www.simco.com



骨董品
ウエストチェスターの46の骨董品店に、お宝を探しに出かけませんか。
(詳細のパンフレット有り。または www.westchestertourism.com)

アートギャラリー
あなたの近くの活動的なギャラリーにて、
作品やそれに伴うイベントを大いに楽しん
でみては。(詳細のパンフレット有り。
または www.westchestertourism.com)



城・大邸宅
ウエストチェスターの至る所には、
いくつもの城や大邸宅がそのままの姿で残されており、見事に復元、
修復されている。そして、見学ツアー（リンドハースト）、レストラン
(ウィットビー)、特別イベント（リード）などとして、多くは一般公開さ
れている。それらの歴史、解説に関しては下記まで。
www.westchestertourism.com

日本語版観光マップ

・セールス活動

セールス活動については、観光局スタッフが、ミーティング、カンファレンス、企業研修旅行、団体旅行、イベントや同窓会の開催を検討している主催者、ミーティング・プランナー、旅行業者等に対し、地域のホテル、コンベンションセンター、レストラン、観光施設が掲載されたプランナーガイドを使って以下のような売り込みを行い、顧客の要望に最適な観光関連施設を紹介するなど、顧客と観光関連施設の間に立って調整を行っている。

セールスを主に行う場としてはトレードショー²⁴があげられる。ウエストチェスター・カウンティ観光局では、2008年に14のトレードショーに参加しており、ウエストチェスター・カウンティが、ニューヨーク市内と比べホテル代が割安であることを武器にして団体旅行、コンベンションを誘致している。実際ホテル代がマンハッタンと比べて3～4割安く、ホテル税率も3%で、ニューヨーク市のホテル税率が2009年3月時で5.85%+2ドル程度であることから、マンハッタンからの時間距離（カウンティの中心都市 ホワイトプレーンズまで電車で40分程度）を考えても割安感がある。割安なウエストチェスターで会議を行って、オフの時間はニューヨークにもすぐに遊びに行くことができるというのが売り文句のうちの一つである。

2008 年ウエストチェスター・カウンティ トレードショー参加リスト

トレードショー名	種別等	開催地 ²⁵	同行者
アメリカ バス協会マーケットプレース ²⁶	バス会社(バスツアー催行)、全米級	バージニアビーチ、バージニア州	
ニミース ²⁷ (ニューイングランド地方ミーティング産業博覧会)	ミーティング・プランナー、ニューイングランド地方	ボストン、マサチューセッツ州	2 ホテル業者
インターナショナル パウワウ ²⁸	旅行業者、全米級のトラベルショー	ラスベガス、ネバダ州	
スプリングタイム エキスポ ²⁹	ミーティング・プランナー	ワシントン DC	3 ホテル業者
エッセ・エキスポ ³⁰ (エンハイー ステート業界団体協会エキスポ)	業界団体会合、ニューヨーク州対象	サラトガスプリングス、ニューヨーク州	3 ホテル業者
ドーニーズ セールス交流ショー ³¹	旅行業者、ニューヨーク州対象	ニューヨーク、ニューヨーク州	1 ホテル業者
MP I-WEC-ラスベガス ³²	ミーティング・プランナー、全米級	ラスベガス、ネバダ州	2 ホテル業者
ASAE (全米協会理事協会) 定期総会&エキスポ ³³	業界団体会合、全米級	サンディエゴ、カリフォルニア州	2 ホテル業者
NYCマーケットプレイスショー	旅行業者、ニューヨーク地域	ニューヨーク、ニューヨーク州	1 ホテル業者
アフォーダブル・ミーティング・エキスポ ³⁴	ミーティング・プランナー、全米級	ワシントン DC	2 ホテル業者
ワールド・トラベル・マーケット ³⁵	旅行業者、国際トラベルショー	ロンドン、イギリス	
NTA (国内旅行業者協会) カンファレンス ³⁶	旅行業者、全米級	ピッツバーグ、ペンシルバニア州	
ゲイライフ・エキスポ ³⁷	ゲイ関係旅行業者、ニューヨーク地域	ニューヨーク、ニューヨーク州	
宗教ニュースライター協会カンファレンス ³⁸	宗教関係者、全米級	ワシントン DC	

参加するトレードショーの種類としては、普通のトラベルショーの他にもアメリカの業界団体（建設業協会、社会教育協会などの業界団体）ショー、アメリカバス組合や宗教関係の集まり、ゲイライフ・エキスポなど、アメリカらしいと思われるものもあった。外国への売り込みに関しては、ハドソンバレー・ボイジャ

ーというハドソン川流域の9つのカウンティが加入している地域観光宣伝組織がロンドンで行われる国際観光ショーに参加している。ターゲットについては、イギリス、ドイツを狙っているとのことであった。理由としては、ヨーロッパからの移民としてはイギリス、ドイツからが多く、ドイツはフランスと比較して英語を苦にしないからということであった。

これらのショーの中に参加して最も良い反応があったものとしては、エッセ・エキスポというニューヨーク州の業界団体（保険組合、教員組合など）が集まるショーであるとのこと。団体に加盟している業界団体は定期総会をニューヨーク州内で行うので、常にニューヨーク州内で開催場所を探しているから開催実現の可能性が高いとのことである。

トレードショーには、ホテルのセールスマネージャーと一緒に参加することが多い。ヒルトングループなどの全国チェーンの大きなホテルは、全国規模のトレードショーなどでは、ヒルトングループとして大きなブースを構えることができるが、全国に支店があり過ぎて、「ニューヨーク市の隣のウエストチェスター・カウンティのヒルトンホテル」を大々的にアピールすることは難しい。よって、ウエストチェスター・カウンティと一緒に小さなスペースではあるがブースを構えることによって、自らの場所を明確に示して多くの経費をかけることなく売り込みができるというメリットが大きいとのことである。

観光局は、ホテルが宿泊客を確保できるように手助けするために、どこから、どのくらいの規模で、こういった目的で、予算はいくらを考えているか、をまとめた「リードフォーム」（次ページ参照）を作成し、条件を満たしそうなホテルにすぐに連絡を取り、「リードフォーム」の情報を伝えて、予約成立に繋げていくという作業を行う。また、ミーティング・プランナーが要求する回答期限が近づくとホテルに連絡して回答するよう促し、ミーティング・プランナーの代理人のような作業を行っていく。顧客の中には、特にホテルに労働組合があるかどうかホテル選びの優先事項であったりすることもあり、観光局としては顧客の要望を正確に汲んで最適なホテルの提案をし、それが契約に繋がるように常に気をつけなければいけないので、ラベリー副局長（当時）の、ホテル業界で十数年働いた経験と知識が必要とされることが分かる。

リードフォーム



Westchester County Office of Tourism LEAD FORM

連絡者名	<u>Contact Name:</u>	Ms.
職名	<u>Title:</u>	Meeting Planner
会社	<u>Company:</u>	
住所	<u>Address:</u>	
市、州、郵便番号	<u>City, State, Zip:</u>	
電話番号	<u>Phone:</u>	
ファックス番号	<u>Fax:</u>	
	<u>E-Mail:</u>	
団体名	<u>Group Name:</u>	2009 Annual Local Action Project Conference
開催日	<u>Dates:</u>	
出席者(団体)数	<u>Attendees:</u>	175
総使用部屋数	<u># of Rooms:</u>	455
スケジュール	<u>Agenda:</u>	See below
備考	<u>Comments:</u>	
会合の目的	<u>Conference Purpose:</u>	

The Local action project is a unique program to help local unions increase member participation, build community support and achieve results in contracts, budget votes and more. Participants will have the opportunity to network with other members, NYSUT leadership and NYSUT benefit providers. Average attendance is expected to be 175 members, staff and guests.

HOUSING

客室使用数 Guest Room Block:

Total In-House

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
30	80	120	120	105	0

利用客室タイプ	<u>Accommodation Types:</u> A split between single and double occupancy, with 5 upgrades for our Officers.
会議スペース	<u>MEETING SPACE</u>
部屋の割当	<u>Space Allocation:</u> Attached is a tentative program based on the 2008 conference program. Please note this is an early estimate of space needs. As 2009 draws closer, the program will be revised.
提案・見積条件	<u>PROPOSAL</u> Proposal shall include: • Dates Available • A detailed outline of meeting space allocation • Room block per night • Typical contract excerpts dealing with attrition and cancellation policies • Complimentary items • Union status of property and union contract renewal date • Any Renovation Plans • Any Expected Chain/Management Changes <u>PLEASE SEE ATTACHMENT FOR ADDITIONAL DETAILS ABOUT THIS PROGRAM</u> <u>PROPOSAL DEADLINE: FRIDAY, JULY 11, 2008</u> <u>Please forward all proposals to the client and send a copy to</u> <u>If you are not offering a proposal for this program, please e-mail</u>

また、トレードショーに参加したホテルにも、どこから商談が来たのか、商談が成立したのか・引き続き交渉中なのか、規模はどのくらいのものなのか、何室の予約なのか、推定でどのくらいの売上げになるのかを「トレードショー予約情報フォーム」（次ページ参照）にまとめてもらい、トレードショーに出てどのくらいの成果があったのかを数字で把握出来るようにしている。予約情報については、企業秘密になるので本来ホテル側はなかなか情報を出したがるらないのだが、ホテルは観光局に大規模グループを紹介してもらうことが多く、ホテル側にとって観光局が役に立っているため、ホテル側も情報の提供に協力的であるとのことであった。

2008 トレードショー

ホテル名: _____ 参加者名: _____

ウエストチェスターカウンティ観光局は、トレードショーに参加した皆様が交渉の結果、ホテルの予約が成立したのか引き続き交渉中なのかについて報告してもらうことによって、トレードショーに参加するために使った費用がどのように戻ってきたのかについての情報を把握したいと考えています。この様式にご記入いただきウエストチェスターカウンティ観光局にファックスいただくか、Eメールで回答いただければ幸いです。ここに記入していただいた情報については、外部には一切出さないことを約束します。

ブース訪問者名	団体／会合名	会合予定時期 (リクエストの内容、部屋数、 会議スペース等詳細情報)	宿泊予定泊数	総収入予定額 (宿泊費/会議室等使用料 /レンタル料)	意見及びこのトレー ドショーに関する感 想等

トレードショー以外にも地域の業界団体の会合などに参加してセールス活動を行っており、その中で良い反応があるのは、ニューヨーク州の州都アルバニーに本部を置く国際ミーティング・プランナー協会北東ニューヨーク支部³⁹、IBMなどの大企業が会員となっているコネチカット・ウエストチェスター・ビジネス旅行協会⁴⁰及びウエストフィールド・ビジネス旅行協会（ウエストチェスター・カウンティ、コネチカット州フェアフィールド地域合同組織）と、やはり地元の組織からであるとのことだった。

旅行会社への売り込みについては、ほとんどがニューヨーク州、ニュージャージー州、コネチカット州のものに絞って行っており、65 歳以上の高齢者、ベビーブーマー世代（米国版団塊の世代）の団体旅行を呼び込むことができるよう、ミーティング・プランナー・ガイドの送付や会合への参加を行っているとのことである。

ちなみに、ウエストチェスター・カウンティへの訪問客層としては、主に次の2つ。

- ・ 65 歳以上の高齢者で 20 人以上のバス旅行グループ
- ・ ニューヨーク州、ニュージャージー州、コネチカット州などの近隣の州からの一泊旅行客である。

また、訪問先については、団体旅行のうち 90%以上が文化・歴史施設を訪問し、訪問時期は、68%が秋の紅葉の時期にウエストチェスター・カウンティを訪問している。

このようにして、トレードショーへの参加やミーティング・プランナー、旅行者へのセールス活動を行った結果をまとめたものが、以下の「グループビジネスレポート」である。契約件数の集計や契約が取れなかった理由を分析することによって、次回に開催されるコンベンションなどへの売り込みを再度行ったりしながら、翌年度のコンベンションの開催件数を増やすよう努力していく。

グループビジネスレポート

Westchester County Office of Tourism Group Business Report									
For the months of:			契約ホテル名 不属礼理由		概算総ホテル 収入額	概算宿泊料 収入額			
Group グループ名	Entry Date 相談日	Conv. Date 開催期間	Total RN's 総部屋数	Venues Bidding 入札者	Venues Declining to Bid 入札辞退者	Status 現在状況	Location Booked Reason Lost	Est. Total Hotel Revenue Value	Est. Roomnight Revenue Value
			105			Pending		\$39,000.00	\$25,000.00
			100			Lost	No client response	\$4,500.00	\$1,500.00
			35 - 40			Lost	No client response	\$10,750.00	\$5,000.00
			650			Lost	Boston or Albany due to group size	\$190,000.00	\$122,850.00
			120			Lost	Selected	\$37,400.00	\$21,000.00
			740			Pending		\$185,000.00	\$140,000.00
			10			Booked		\$1,290.00	\$1,290.00

・招待旅行（ファムトリップ）

次にセールス活動で重要になるのがファムトリップ（Familiarization Trip）と呼ばれるミーティング・プランナーや旅行業者を招いて開催する招待旅行である。実際に業者の人達に現地を見てもらうことは、カンファレンスなどの誘致の成功率を高めることになるし、コネクションを作ることでもあるので、ウエストチェスター・カウンティ観光局では、毎年2回それぞれ2泊3日の日程で大体15業者を招いて行くことを計画している。2008年は、第1回目を5月に予定したが参加者が集まらず、年1回のみとし、7月24～26日の日程で30業者を招いて行った。しかし、30業者を招いた結果、訪問地の道路状況の関係で2台のミニバスに分けて2人のガイドを付けなければならなくなり、協力をお願いする観光地やホテルに負担がかかり、1人1人の参加者の質問や要望などに時間をかけて説明を行うことが難しく、感想・意見などのフィードバックも得ることが難しかったとのことであった。なお、2008年の招待旅行の日程については以下のとおりであった。

○7月24日（木）

3:00pm－6:00pm Aホテルにてチェックイン

6:00pm－8:00pm Aホテルで歓迎レセプション及びAホテル見学ツアー開催

○7月25日（金）

8:00am Aホテル出発

8:30am－9:30am Bホテル到着、朝食及びBホテル見学ツアー開催

9:45am－11:00am ロックフェラー家豪邸「カイカット」見学

11:15am－12:15pm ゴシック様式の豪邸「リンドハースト」見学

12:30pm－1:45pm Cホテル到着、昼食及びCホテル見学ツアー開催

2:00pm－3:30pm 遊園地プレイランド パーク見学

4:00pm－6:00pm Dホテル到着後自由時間

6:00pm－8:00pm Dホテルでレセプション及びDホテル見学ツアー開催

○7月26日（土）

9:00am－10:30am 朝食及びミーティング、その後自由解散

ウエストチェスター・カウンティ観光局は招待旅行の企画と参加者の取りまとめ、連絡調整を行い、招待旅行の経費については、参加者の駅から会場のホテルまでの送迎等にかかる経費を負担するが、それ以外のホテル宿泊費、レセプション費用、朝・昼食費用についてはすべてホテル側に負担してもらう。よって、ホテル業界の多大な協力が必要になる。その代わりホテル側は、自らのホテルの施設の紹介と参加者とのコネクションを築くことができるというメリットがある。また、自ホテルでのカンファレンス開催の可能性も高めることができる。

ウエストチェスター・カウンティ政府の会計年度は、1月から始まり12月に終わるという暦年どおりであるが、ラベリー氏は、まず1月になったらすぐにアンケート用紙をホテルに送付し、招待旅行のための宿泊、食事やレセプションを負担してもらえるのかについて取りまとめを行う。ウエストチェスター・カウンティには、27のカンファレンスなどが行える「フルサービスタイプ」のホテルがあるが、前向きな回答があったのは4ホテルだけだったとのことであった。経費負担の事を考えると毎年続けて手を上げるホテルは少ないとのことである。招待旅行の招待状については、ウエストチェスター・カウンティ半径300マイル（480Km）圏内の約250のミーティング・プランナーに送っているとのことだった。

招待旅行以外でミーティング・プランナーや観光業者とコネクションを広げるためにウエストチェスター・カウンティ観光局では、秋に行われるカウンティ主催の収穫祭（Harvest Day）や12月に開催されるホリデーパーティに、観光業界関係者をゲストとして招いているとのことであった。

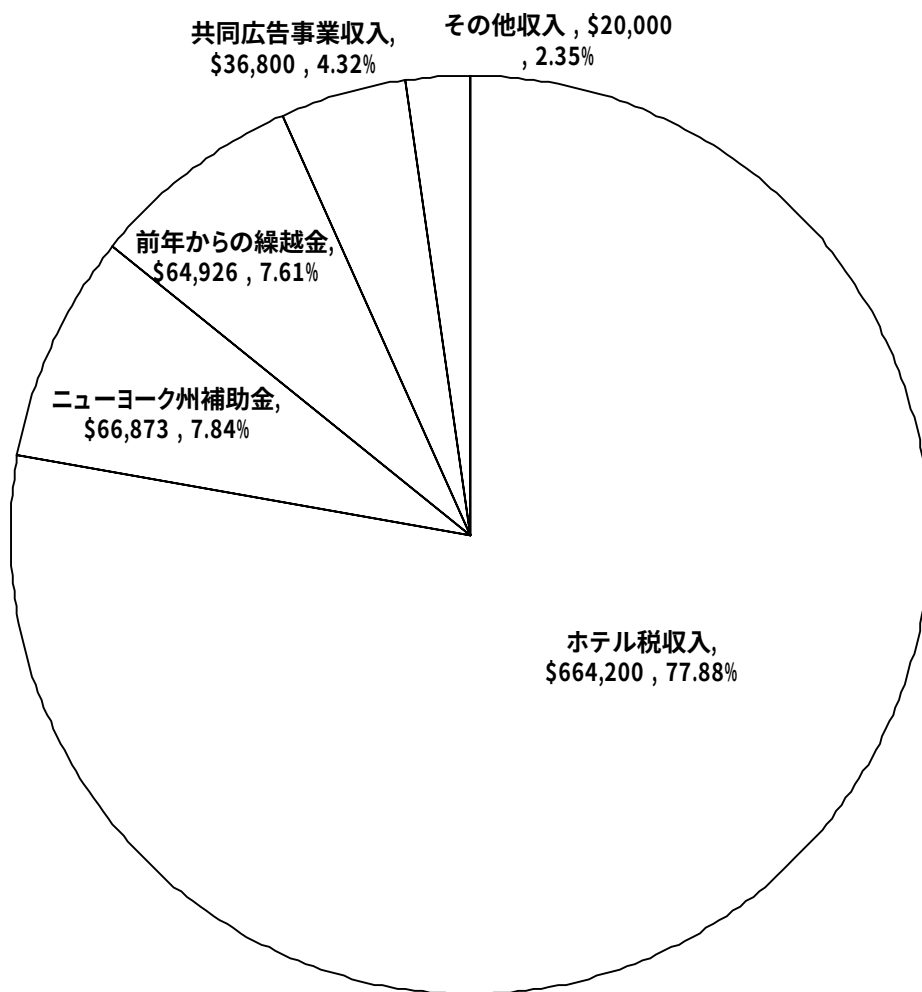
オ 予算

・収入

2006 年の収入額を見てみると、852,799 ドルとなっている。内訳を見てみると、全体の 77.88%である 66 万 4,200 ドルが、ホテル税からの収入である。「イ ウェストチェスター・カウンティ観光局の存在意義」でも触れたが、カウンティ政府のホテル税総収入のうち 15%が観光局の予算として入ってくるようになっている。このホテル税収入のうち 15%が収入として入ることについては、ここ数年は 15%ではあるが、憲章で決まっているわけではなく、毎年のカウンティ議会で決定されるため、カウンティ・エグゼクティブ⁴¹やカウンティ議会議員⁴²へのアピールが予算確保上大変重要になってくる。シニストア局長によると 2009 年 3 月時のカウンティ・エグゼクティブは、観光プロモーションの必要性について充分理解があるので、予算獲得交渉はそれほど困難ではないとのことであった。

ホテル税収入に続くのが、比率がかなり少なくなるがニューヨーク州からの補助金、前年からの繰越金、ガイドブック、プランナーガイド及びカレンダーなどへの広告掲載料を観光産業から徴収する共同広告事業収入となっている。

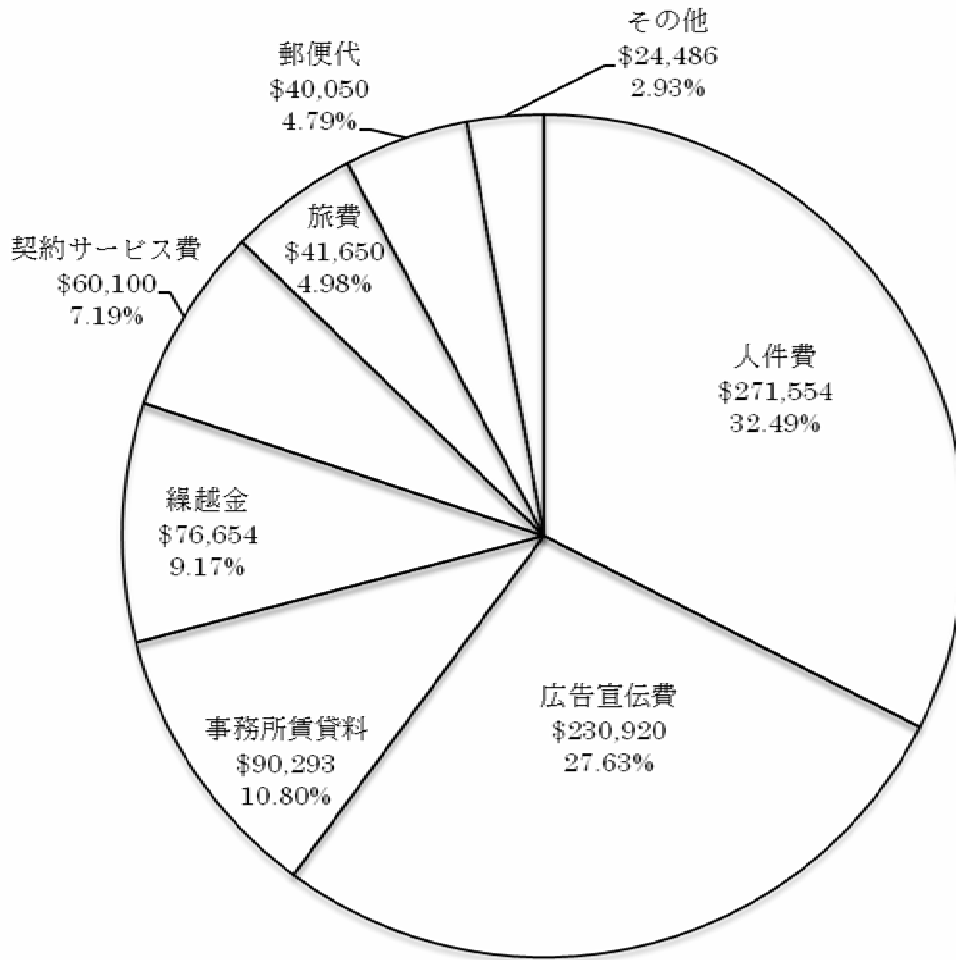
収入内訳



・支出

支出について見ると、まずは何とんでも人件費が全体の 32.49%、27 万 1,554 ドルを占め、次に広告宣伝費、事務所賃貸料、繰越金、契約サービス費、旅費、郵便代と続く。日本の地方自治体の個々の部局の予算書には、職員の人件費が含まれていないが、米国の場合人件費も含めて観光局全体の経費として積み上げるのが普通である。

支出内訳



人件費については、局長、副局長、マーケティング課長、会計担当、インフォメーションセンターのマネージャー2名及びインターンに支払われるものである。

広告宣伝費については、新聞、雑誌、インターネットでの広告費用であるが、広告宣伝支出の6割が、ニューヨーク州政府からの補助金によって賄われているので、補助金をもらうことができなくなれば、ほとんど広告を打つことはできなくなる。

契約サービス費については、経費の4割がツーリズムガイド制作委託料、2割がニューヨーク州の観光宣伝媒体「ディスティネーションズ・ニューヨーク⁴³」への広告宣伝委託料、2割がハドソン川流域の13自治体が共同出資して作った流域地域の観光宣伝NPO「ヒストリック・リバー・タウンズ⁴⁴」への負担金となっている。



Welcome to the communities
along the mighty Hudson River,
just north of New York City!

- [River Cruises](#)
- [Historic Attractions](#)
- [Heart of the Hudson Tour](#)
- [Recreation](#)
- [Calendar of Events](#)
- [Dining](#)
- [Lodging](#)
- [Links](#)
- [Waterfront Revitalization](#)
- [River Walk Report](#)

★ This Week In the
River Towns ★

Click on a River Town to Learn More
About Attractions, Dining and Lodging



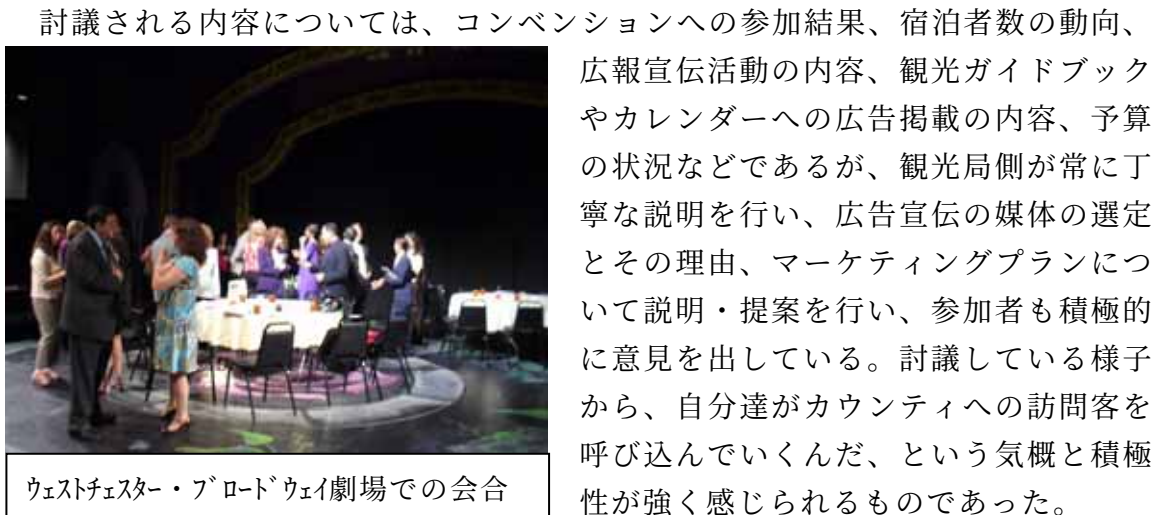
About Historic Hudson River Towns

We are a consortium of municipalities along the Hudson River, including Beacon, Peekskill, Cortlandt, Croton-on-Hudson, Town and Village of Ossining, Mount Pleasant, Briarcliff Manor, Sleepy Hollow, Tarrytown, Irvington, Dobbs Ferry, Hastings-on-Hudson and Yonkers. You can reach us at:

ヒストリック・リバー・タウンズのホームページ

カ 観光業界との連携

ウエストチェスター・カウンティにおいては、四半期に一度観光業界との連携のため会合を開いており、出席者数は毎回約 30～40 人程度でカウンティ内のホテル業界、アトラクション業界などが参加している。また、会場についても毎回カウンティ内のレストランや劇場などの観光関連施設で行い、その観光施設を紹介して、これをきっかけとして施設の利用を促進しつつ、ビジネスのネットワークを作るようにしている。



討議される内容については、コンベンションへの参加結果、宿泊者数の動向、広報宣伝活動の内容、観光ガイドブックやカレンダーへの広告掲載の内容、予算の状況などであるが、観光局側が常に丁寧な説明を行い、広告宣伝の媒体の選定とその理由、マーケティングプランについて説明・提案を行い、参加者も積極的に意見を出している。討議している様子から、自分達がカウンティへの訪問客を呼び込んでいくんだ、という気概と積極性が強く感じられるものであった。

なお、会場となる観光関連施設の使用料、飲食代については、観光関連施設側の負担として無料で提供してもらっており、観光局の持ち出しは一切ない。これは観光施設にとって、会合出席者は業界関係者であり、知名度を上げることによってより多くの訪問客を誘致することができるとの考えによるものである。

キ 州政府との関係

ウエストチェスター・カウンティ観光局は、ニューヨーク州政府との関係では、アイラブニューヨーク州補助金の交付、共同広告事業への参加、ニューヨーク州観光ホームページでの同カウンティの紹介、パンフレットのニューヨーク観光局での配布を行ってもらっている。

アイラブニューヨーク州補助金については、ニューヨーク州内の自治体、NPOが訪問客を誘致するためのパンフレット・チラシ・ポスターなどの制作、新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・ホームページ・電子広告などの広告について適用されるもので、ウエストチェスター・カウンティ観光局では、新聞・雑誌・ホームページ等の広告を行う際の広告費に 6 万 6,873 ドルの当該補助金を充てている。

共同広告事業については、ニューヨーク州が自州の広告を行うためにメディア

から広告枠をかう際に、州内の地方自治体やNPOの広告スペースを州の広告スペースと併せて安価に購入し、それを地方自治体に通常価格よりも安く提供するもので、ウエストチェスター・カウンティ観光局はこれを使い、雑誌等に広告を掲載している。

ニューヨーク州観光ホームページ⁴⁵では、ウエストチェスター・カウンティはハドソン川渓谷地域のうちの一つとして紹介されており、ウエストチェスター観光ガイドブックの請求をすることができはするものの、ホームページ上のリンクは、一旦ハドソン川渓谷地域の観光紹介ホームページに飛び、直接ウエストチェスター・カウンティのホームページに行くようにはできていないので、ウエストチェスター・カウンティ観光局のマーケティング・マネージャーは、非常に歯がゆいものであると語っていた。

ク 成果報告

ウエストチェスター・カウンティでは、年次報告書を毎年6～7月頃に出しているが、2007年の報告書の概要を紹介すると以下のとおりとなる。

報告書を開くと、まず最初に以下の7つの成果指標が出てくる。

- ・ 2007年課税対象ホテル売上額と前年対比
2億1,711万2,000ドル：3.15%増
- ・ 2007年直接ホテル税等⁴⁶収入額と前年対比
4,568万9,000ドル：1.63%増
- ・ 2007年総直接経済波及効果と前年対比
14億8,100万ドル：1.5%増
- ・ 2006年ホテル産業直接雇用数
1万6,970人
- ・ 2006年ホテル産業人件費支出額
5億993万ドル
- ・ 2007年ウエストチェスター・カウンティ観光局予算総額
82万5,169ドル

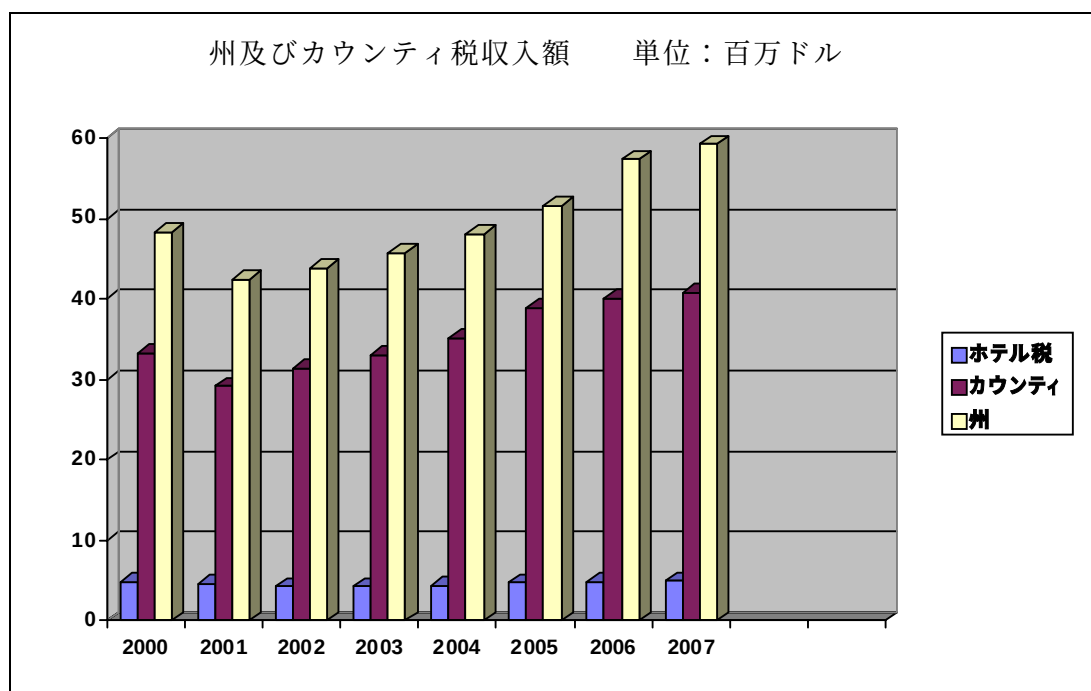
ウエストチェスター・カウンティ内のホテルがこれだけの売上げがあり、地域に経済波及効果をもたらし、これだけの雇用を確保している。観光局は、上記経済指数の増に寄与しているとのアピールである。

次に2007年の概況についての説明があり、2007年のホテル売上額が伸びた原因として、地域に3つのホテルが新しく開業したことがあげられている。

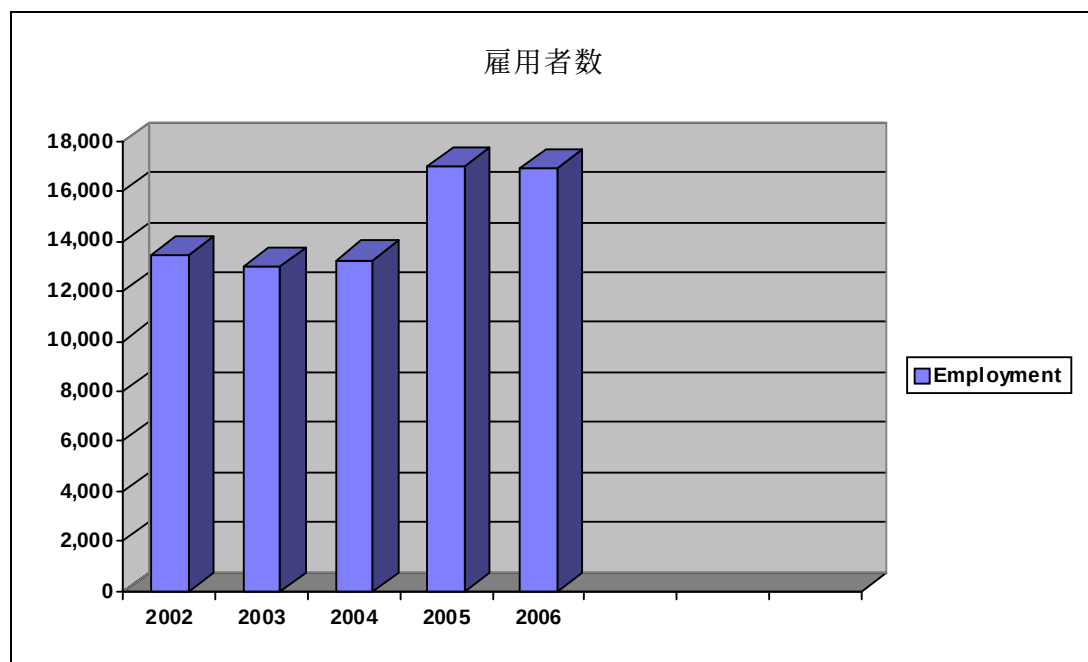
次にウエストチェスター・カウンティを訪れるバス旅行客の傾向についての説明があり、調査対象者の82%の団体バス旅行客が秋の紅葉の時期にウエストチェスター・カウンティを訪れており、次に春、夏、冬の順になるとのことである。

ハドソン川溪谷地域の美しい自然を見に来るといのが分かる。ウエストチェスター・カウンティへのバス旅行を催行した旅行社のうち 94%が、ウエストチェスター・カウンティへの旅行については一日旅行であると回答があった。また、旅行客の客層としては、65 歳以上の高齢者とベビーブーマーとの事である。

次にホテル産業の納税額についての説明を行っている。2006 年と比べると僅かであるが税収入が伸びている。(対前年比 1.63%増)



次に雇用者数についての説明がある。2006 年の雇用者数は、1 万 6,970 人となっており 2005 年と比べるとほぼ横ばいで税収が確実に上がっていることを考えると一人当たりの収益単価が上がっていることが分かる。



次に広告宣伝についての報告がある。

2007 年は、40 媒体（新聞、雑誌、インターネット）へ広告を出した。その他に 2007 年に出来たニューヨーク州の補助金「エクスプローラー ニューヨーク」から得た 15,000 ドルを使いウエストチェスター・カウンティのプロモーションカレンダーと宣伝 DVD を製作し、ビデオについてはホームページにも掲載した。また、観光局では、第 3 回アマチュア写真コンテストを主催し、ガイドブックやホームページへの美しい風景写真の掲載を行った。

セールス活動については、2007 年は 12 件のトレードショーに参加するなどした結果、ミーティング・プランナーなどからのカンファレンス開催に関しての問い合わせが昨年よりも 872 件増え、6,395 件となった。観光情報に関する問い合わせ件数についても全体で 31,197 件あり、そのうち最も多いのが一般的な観光情報の問い合わせで 22,062 件であった。

追跡可能な問い合わせ件数⁴⁷

2002	2003	2004	2005	2006	2007
20,027	20,580	26,643	23,059	23,058	23,846
ホームページ訪問件数					
676,747	1,091,746	1,332,651	1,284,749	1,642,720	not available

観光情報請求件数⁴⁸

	2004	2005	2006	2007
カンファレンス、会議等	2,429	2,457	5,523	6,395
一般的な観光情報、ガイドブックなど	26,643	23,059	21,284	22,062
インターネットからの情報請求	1,619	3,030	1,630	1,784
バス旅行会社 / 団体旅行情報請求	1,064	1,390	451	956
	31,755	29,936	28,888	31,197

次に観光施設の訪問者数についての報告である。2007年は3,206万2,450人で、2006年と比べると425万7,006人増えている。この理由としては競馬場であったヨンカース・レースウェイがビデオスロットマシンなどの施設を設けて2006年の10月に再オープンした事によるものである。

また、イベントを見てみると、最も観客数が多いのがゴルフのPGAツアーのバークリーズ・ゴルフクラシックで、次にリンドハーストで行われるクラフトフェアとなっている。(次ページ参照)



ヨンカース・レースウェイ



バークリー・ゴルフコース

観光施設名	2005	2006	2007
カラムアセンター ⁴⁹ （コンサート会場）		60,000	
キャリア・モール（ショッピングセンター）		13,000,000	13,000,000
カトナー美術館 ⁵⁰		40,000	10,000
リントハースト ⁵¹ （ゴシック様式の豪邸）	67,157	63,895	88,563
ノイベルガー美術館 ⁵²	70,000	55,000	59,879
ニューロックシティ ⁵³ （映画館、ゲームセンター等の複合遊戯施設）		1,600,000	
パラマウント・センター ⁵⁴ （コンサートホール、映画館）		62,700	61,350
ハフォーミングアートセンター ⁵⁵ （演劇、ミュージカル劇場）		189,288 (July 06-July 07)	(July 07-July 08)
プレイランド（遊園地） ⁵⁶	1,005,039	847,163	852,910
ウエストチェスター・カウンティセンター ⁵⁷ （イベント会場）	924,361	942,848	940,479
ウエストチェスターモール ⁵⁸ （ショッピングセンター）		9,900,000	10,500,000
ヨンカース・レースウェイ ⁵⁹ （競馬場、ギャンブル場）		870,000	6,326,269
その他観光施設	158,090	172,550	223,000
合計	2,246,647	27,803,444	32,062,450



カトナー美術館



プレイランド

イベント別訪問者数

イベント名	開催月	観客数
パークリーズ・ゴルフクラシック ⁶⁰	8月	50,000
クリアウオーター・フェスティバル ⁶¹	6月	16,000
リンドハースト・クラフトフェア ⁶²	5月 & 9月	40,000

ピークスキル・セレブレーション ⁶³	8月	20,000
ヨンカーズ・リバーフェスト ⁶⁴	9月	25,000



クリアウォーター・フェスティバル



ヨンカーズ・リバーフェスト

以上説明してきた数値を総括表にしたものが、以下のものである。

総括表

売上及び収入額 (単位：百万ドル)	2003	2004	2005	2006	2007
ホテル客室数		4,825	4,831	5,067	5,586
ホテル宿泊収入	\$140.533	\$145.033	\$155.936	\$160.687	\$165.746
ホテル宿泊外収入	\$56.465	\$40.960	\$48.324	\$49.797	\$51.366
交通費	\$92.780	\$110.397	\$122.556	\$126.290	\$128.132
食事代	\$351.439	\$398.655	\$442.563	\$456.049	\$462.700
ショッピング	\$281.151	\$275.992	\$306.390	\$315.726	\$320.331
娯楽代	\$210.863	\$245.326	272.346	280.645	\$263.383
その他	\$70.287	\$76.664	85.108	87.702	\$88.981
合計	\$1,203.325	\$1,275.694	\$1,416.203	\$1,459.355	\$1,480.639
雇用者数	13,420	12,983	16,946	16,970	
(単位：百万ドル)					
州売上税収入(4%)	\$45.713	\$48.133	\$51.641	\$57.329	\$59.225
カウンティ売上税収入 (2.75%)	\$33.091	\$35.081	\$38.946	\$40.132	\$40.717
カウンティホテル税収入 (3%)	\$4.216	\$4.351	\$4.678	\$4.821	\$4.972
カウンティ総税収入	\$37.307	\$39.432	\$43.614	\$44.953	\$45.689
(単位：ドル)					
観光局へのホテル税からの収入	\$644,700	\$627,000	\$619,500	\$664,200	\$680,860
共同広告事業収入	\$28,500	\$23,500	\$33,673	\$36,800	\$34,940
ニューヨーク州補助金	\$82,551	\$82,344	\$67,192	\$66,873	\$66,705
前年からの繰越金				\$64,926	\$76,654
その他収入 ⁶⁵	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$35,000

第2章 州の観光局について

第1章では、日本の市町村と同じように訪問客と最も密接に繋がっているカウンティ・市等の地方自治体の観光における役割について説明したが、次にそれよりももっ

と広い地域を管轄する州政府の観光における役割について述べる。

なお、米国の連邦政府における観光振興の担当部署については、商務省の中に観光産業局⁶⁶（Office of Travel and Tourist Industries）があり、2004年～2006年の間に日本とイギリスで観光キャンペーンを行ったが、その後はこのような活動があまり見受けられず、主に観光関係の統計情報の提供に終始している。よって、州政府が海外からの訪問客を誘致するための観光プロモーションを行う場合は、連邦政府に頼らずに広告会社や観光業者へ委託したり、海外へ置く州政府事務所を通して観光プロモーションを行っている。日本と比べると州政府は、都道府県と国土交通省観光庁がミックスされた役割を果たしていると言える。

第1節 目的

州政府が観光局を設置する目的については、主に4つの目的があげられる。

- ・地域の観光局及び観光産業と連携し海外を含む州外の訪問客を誘致すること
- ・州内の観光産業の発展及び育成の手助けを行うこと
- ・訪問客への適切な情報提供を行う州のウエルカムセンターの運営を行うこと
- ・上記の目的を果たすことによって州の経済的発展を果たすこと

地方自治体の観光局が地域の観光産業の発展と雇用の確保のために、旅行業者やミーティング・プランナーに自分の地域のPRをどんどん行い、売り込みを行うのと対照的に、州の観光局はあまり特定の地域を売り込むことはせず、州全体の観光資源を紹介し、観光産業や地方自治体の観光局になるべく多くの売り込みの機会を与えるための場所を提供することが多い。例えば、州内や州外で観光カンファレンスを開催し、州内の観光業者や地方自治体の観光局を集めるだけでなく、ミーティング・プランナーや旅行業者を招き、売り込みやネットワーク作りの場所を提供したり、雑誌やインターネットに広告を出す際に、州だけでなく観光施設や地方自治体が自らの宣伝を行うための広告スペースを併せて広告業者と交渉し広告費を値引きさせたり、最新の観光のトレンドや観光産業で起業するためのセミナーを開いたりするような事業を行っている。

なお、州の観光局のカバー範囲は、地方自治体よりも面積が広く人口も多いため、自らの活動については、ホームページを上手に活用して誰でも成果報告書や観光関係の資料見られるようにしたり、ニュース・リリースを盛んに行ったりすることにより州民への州の観光局の存在意義をアピールしている。

第2節 運営方式と組織構成

州の観光局の運営方式については2種類に分かれる。1つは州政府直轄でもう1つ

は公社である。州政府直轄の場合は、政府の機関として州の観光振興を行うが、公社については州政府から予算をもらい、公社の理事会の監督指揮下で観光振興にかかる事業を行う方式を採る。

コラム7：オレゴン州観光局について



オレゴン州観光局は、州都セーラム市にありポートランドからは車で1時間の所にある。オレゴン州は西海岸に位置し、人口は2003年現在で355万9,595人、面積は、25万4,806km²で日本の本州と四国を合わせたくらいの大きさとなっている。日本からの移民も多く、日本はカナダに続き、オレゴン州の第二位の貿易取引国となっており、



オレゴン富士「マウント・フッド」

日本からの観光、留学、ビジネス訪問者数も多い。オレゴン州は、美しい自然が有名で特にコロンビア渓谷、クレーター・レーク国立公園、オレゴン富士と呼ばれるマウント・フッドがとても美しく、アウトドア活動の宝庫である。旅行の繁忙期は5月から10月までで、冬はどんよりとした曇り空が広がり、雨も多い。オレゴン州は売上税のない州であり、他州から買い物に来る人達も多い。ちなみに州都セーラム市には、東京国際大学のアメリカ校もあり、日本人の大学生も通っているとのことである。

オレゴン州観光局（Travel Oregon）⁶⁷は、オレゴン州政府からホテル税収入（税率1%）を受けてオレゴン州の観光プロモーションを行う公社（Non Profit Agency）で、

理事会（Oregon Tourism Commission）の指揮監督のもとに、25名のスタッフ（最高経営責任者1名、秘書2人、国内マーケティング部門9人、国際及び国内観光取引部門6人、観光開発部門5人、運営部門2人）が勤務している。理事会については9人の理事で構成されており、州知事から任命されている。理事のうち5名はホテル及びリゾート業界から、1人がネイティブ・アメリカン・ビジネス業界から、1人がマスコミ関係から、1人がカウンティの観光局からで、1人はオレゴン州民からという構成になっている。理事長は理事から選ばれるが、2009年3月当時の理事長は、カウンティの観光局長であった。理事の1人をオレゴン州民から公募する理由としては、オレゴンの観光産業は、州の産業のトップ5の中にあり、9万人の雇用を創出しているため、どのようなやり方で訪問客を誘致しているのかについて興味を持っている州民が多く、そのため理事の1人を公募しているとのことである。

理事会は2か月に1度程度、年5回開催されている。理事会の職務としては、戦略的マーケティングプランの承認、予算の承認、スタッフの任用に関することである。

オレゴン観光局の組織構成については、カウンティ・市等の観光局と比べてより遠くの地域（外国を含む）への広報宣伝、観光産業の育成及び地域の観光振興のための教育やレクチャー、州内外からの数百名を超える観光産業関係者が集まって地域の観光展示・セミナー・会議を行う観光カンファレンスの開催、などに重きを置いたものとなる。また、州内の1つの地域だけを優先して売り込むことは日本の都道府県と同様、地域間のバランスを取る必要から原則的にできないので、セールス活動よりも州内の地域全体の広報宣伝活動が主になる。

以下にオレゴン州観光局の組織構成図を示す。

オレゴン州は米国北西部にあり、北にはカナダ、西には海を隔ててアジア、ロシアに接しているので内陸部の州と違い国際観光に力を入れているため、国内市場と国際市場部門に分かれているのが特徴的である。また、カウンティ・市等の組織で見受けられなかった観光セミナーや州知事主催観光カンファレンスの開催、地域マーケティングプランの支援、マッチングファンドによる補助事業の実施など、地域の観光産業、地方自治体の観光局への教育、啓発的な立場での仕事が多くなっていることが分かる。

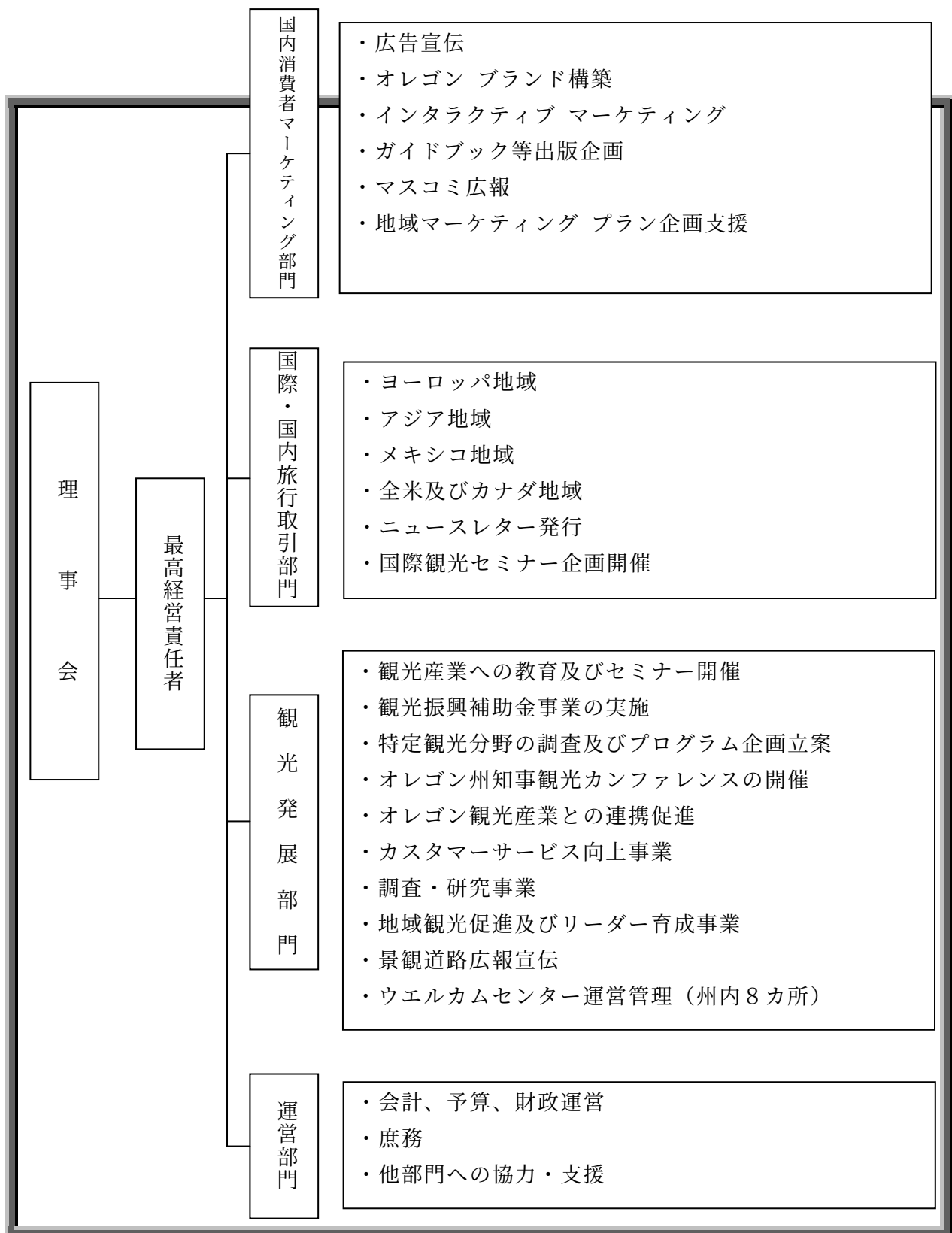
オレゴン州観光局の組織構成



オレゴン州議会議事堂

国内消費者マーケティング部

- ・ 広告宣伝
- ・ オレゴン ブランド構築
- ・ インタラクティブ マーケティング
- ・ ガイドブック等出版企画
- ・ マスコミ広報
- ・ 地域マーケティング プラン企画支援



第3節 事業活動

州の観光局の事業活動について一般的な例を述べる。

ア マーケティング活動

マーケティング活動については、訪問客層の分析、マーケティングプランの作

成及び広報宣伝の実施、ガイドブック及びホームページ等の作成の3つに分けられる。

・訪問客層の分析

訪問客層の分析については、州への訪問客の年齢、性別、所得層、人種、滞在期間、時期（季節）、滞在目的、支出額及びグループの規模などの特徴についてアンケート調査などから把握していく。なお、この分析調査については米国観光産業協会や民間の調査機関に委託している。

・マーケティングプランの作成及び広報宣伝の実施

次にマーケティングプランの作成及び広報宣伝の実施であるが、上記のデータを基にどの媒体で、どの時期にどのようなキャンペーンを展開していくのかを決めていく。米国の場合は、仮に、家族層をターゲットにするのであれば、6月上旬から8月末までが夏休みでメインの旅行シーズンになるので、この期間前の3月から5・6月までに集中的に広報キャンペーンを行い、次に11月下旬のサンクスギビングデイ（感謝祭）からクリスマスまでの間が第二の旅行シーズンとなるので、9月から11月までの間に広報キャンペーンを打つのが一般的である。

州政府の場合は、各地方自治体よりも予算が多い場合がほとんどなので、地方自治体が費用が高いためあまり行わない、テレビやラジオコマーシャルを行うところも多い。別表の「2007年度州別観光広報予算額トップ25」を見てみると、広報宣伝費の予算が最も多い州は、テキサス州で3,660万ドルであり、第25位のオハイオ州で370万ドルと、この間だけでも予算額にして10倍近くの差がある。

2007 年度州別観光広報予算額トップ 25

単位：百万ドル

順位	州名	金額	順位	州名	金額
1	テキサス州	36.6	14	ミシガン州	7.4
2	カリフォルニア州	20.5	15	サウスダコタ州	7.3
3	フロリダ州	19.6	16	テネシー州	7.2
4	ミズーリ州	14.6	17	ペンシルバニア州	6.9
5	サウス・カロライナ州	13.1	18	マサチューセッツ州	6.5
6	コロラド州	11.7	19	ウイスクンシン州	6.2
7	アリゾナ州	10.7	20	バージニア州	6.1
8	ハワイ州	10.2	21	ワイオミング州	6.1
9	ユタ州	9.8	22	アラスカ州	4.9
10	ルイジアナ州	9.6	23	モンタナ州	4.7
11	アーカンソー州	7.9	24	ノースカロライナ州	4.5
12	ネバダ州	7.8	25	オハイオ州	3.7
13	イリノイ州	7.5			

・ガイドブック及びホームページ等の作成

ガイドブック等の作成に関しては、地方自治体と違い、ガイドブックや地図等はあまり多くの種類を作らないのが一般的である。州内の観光情報を一括して1つのガイドブックにまとめて作っているが、カバーする範囲が広いため、ガイドブックに地域の最低限の情報を入れたとしても、100 ページ以上のボリュームになり、探したい情報が見つけにくいように感じられる。このことについてテネシー州の観光局で聞いたところ、すべての観光産業を公平に取り扱わなければならないので、ガイドブックの観光関連施設の一覧が電話帳のようになってしまいが、仮に一部観光関連施設をリストから削った場合、削られた観光関連施設から轟々たる非難を浴びることは目に見えているので、削ることはできないとのことであった。

このガイドブックの電話帳化を避けて必要な情報を提供できるようにするために、どこの州政府もホームページの充実に力を入れている。利用者の利便性だけでなく州政府も地方自治体と同じくホームページの訪問件数や資料請求数を成果報告書に盛り込み、州民への観光局の活動について説明を行っている所も多い。このため近年は、ガイドブックの発行量を減らしてホームページの充実に力を注いでいる。

見やすいホームページの例としては、カリフォルニア州⁶⁸のものがあげられる。ホームページのトップページに行くと、トップメニューには、地域、歴史とライ

[View 2009 Visitor's Guide](#)

[Explore California](#)
[Lifestyle](#)
[Things To Do](#)
[Travel Tools](#)
[Deals](#)

EXPLORE CALIFORNIA

A California vacation offers unparalleled diversity. Whether traveling to Southern California or Northern California, the diversity of culture, scenic beauty and things to do makes travel in California unlike any other place in the world. Click on a region in the map below to discover what that region has to offer, including [attractions](#) that you must see, [insider scoops](#) from our editor, and [trip ideas](#) that we've crafted to help you decide.

○ National Parks
● Cities and Regions

advertisement

advertisement

Top Picks
[San Francisco](#)
[San Diego](#)
[Napa](#)

FIND

things to do and places to stay

IN

-OR-

Go

カリフォルニア州 観光ホームページ

イ 育成教育活動

観光産業や地域の観光局の育成教育活動については、州内の観光産業または観光局など観光に携わる人々の底上げを図り、更なる訪問客を誘致する上でも重要なものであり、カンファレンス及びセミナー開催事業、補助金事業の2つに分けることができる。

・カンファレンス及びセミナー開催事業

カンファレンスは、州の観光産業の振興を図るために年に一度行われる全州規模の大会で、毎年州内で持ち回りで開催され、州内外のホテル、観光関連施設、ミーティング・プランナー、旅行社、地域観光局などの観光産業関係者が集まり、観光セミナー、ブース出展、レセプションなどを行い、観光産業関係者への教育、出席者への地域の売り込み、コネクションの形成を行う。このカンファレンスによる開催地域の経済波及効果は非常に高く、観光産業関係者の営業活動に役立ち、かつ州知事も観光産業からの支持を集めることができ、誰にとってもメリットの高いものになっている。なお、このカンファレンスは、ほとんどの州で州知事主催と銘打って行われている。

セミナーについては、地域の観光産業や観光局に観光の現状について専門家の講義を受けてもらい、新しい知識やより良い観光振興について考える機会を提供すると同時に、参加者のコネクションを作ってもらうことである。セミナーは、ホテルやレストラン、観光施設、観光局など部門別に行うものや、観光産業に従事する人達が接遇についてともに学び証明書を発行するものなど、様々なものに分かれて開催されている。

・補助金事業

補助金事業については、マッチングファンドと呼ばれる 50%補助の補助金を交付している。一般的に州政府が実施するマッチングファンドは、集めた資金にマッチする（匹敵する）お金を交付するという制度である。どうして 100%補助の形態を取らないのかというと、事業をするのであれば自分も努力して資金を集めなければならないという米国の伝統的な考え方が前提にあると思われる。

補助金の支給対象は範囲が広く、地方自治体の他に、NPOや連邦で公式に認められているネイティブ・アメリカン⁶⁹なども、観光振興に役立つ事業を行う際に申請することが出来る。

例えば、ニューヨーク州の観光振興のマッチングファンド「エクスプローラー ニューヨーク マッチングファンド」を例にとると、広告宣伝、ガイドブック作成、パンフレットやダイレクトメールなどの郵送費用、トレードショー参加費用、招待旅行、無料問い合わせ電話番号の維持費用、ホームページ作成費用、DVD等作成費用、調査費用などに採択1件当たり最大5万ドルの補助金が出る。2007年度のニューヨーク州の補助金の予算総額は100万ドルということである。ちなみ

に、ニューヨーク州の人口の約 6 分の 1 のオレゴン州の補助金の予算総額は、10 万ドルである。

ウ ウェルカムセンター運営活動

ウェルカムセンター運営活動については、いくら訪問客が事前にインターネットで観光情報を調べることができるとはいっても、実際に訪れた人にスタッフが顧客の要望に併せて適切なお奨め情報を与えることは、インターネットよりも大きく優れている。特に米国の場合は、会話によるコミュニケーションを重視する傾向が強く、ウェルカムセンターの設置は州政府にとって訪問客へのサービスの一環として重要である。州のウェルカムセンターは、州境の高速道路沿いに設置されることがほとんどで、トイレ休憩を行うレストエリアとしての役割も果たしている。訪問客が、ほっと一息した後に観光情報を収集できるような場所になっている。

州によってはウェルカムセンターが地域での観光振興のための観光資源の発見や体験プログラムの企画立案やセミナーの開催など、地域観光振興のためのアドバイザー機関として機能しているところも多く、依然として重要な役割を果たしている。

ウェルカムセンターのスタッフについては、地方自治体の観光局と同様、1～2名の管理者とボランティアで運営されているケースがほとんどである。ウェルカムセンターのボランティアは、元学校の先生や歴史関係に強い人が多く、社会的なステイタスも高いように感じられる。



コネチカット州ウェルカムセンター

第4節 予算

(1) 収入

州観光局の収入については、ほとんどが売上税やホテル税などの税からの収入で、その他に共同広告事業による地方自治体や観光施設からの広告収入で成り立っているところがほとんどである。観光関係税から観光局への予算の配分については、ウェストチェスター・カウンティの様にホテル税収入の15%が収入になるような特定比率の配分があるわけではないが、オレゴン州のように売上税そのものがなく、1%のホテル税収入がすべて観光局に入るところもある。ただし、このような所は例外で、通常は、毎年日本と同じように予算折衝を行って予算を決めていく。第1章(コラム1)でも述べたが、コロラド州観光局のように住民に観光局の必要性を訴える事に失敗すれば観光局そのものが廃止される可能性もあるため、いかに観光局の活動成果を訴えていくかが重要である。

ちなみに、ホテル税の税率は、州によってまちまちで、前述したオレゴン州のように1%のところや、4%のニューヨーク州、7%のメイン州、12%のコネチカット州と州ごとに税率が違う。税収の使われ方も、オレゴン州のように全額が観光振興に使われたり、コネチカット州のように観光振興だけでなく文化振興にも使われたりとまちまちである。

なお、多くの州では、州のホテル税の他に地方自治体のホテル税を取っており、宿泊者の側からすれば州と地方自治体のホテル税が合算して請求されるので、州ホテル税と地方自治体ホテル税の合計税率を見なければその地域のホテル税率が安いのか高いのか分からないという状況になっている。参考までに2008年12月当時の北東部9州の州ホテル税と地方自治体のホテル税の税率を以下に示す。

州名	州ホテル税率	地方自治体 ホテル税率	合計ホテル税率
コネチカット	12%	無し	12%
メイン	7%	無し	7%
マサチューセッツ	5.7%	最大4%	最大9.7%
ニューハンプシャー	8%	無し	8%
ニュージャージー	12%	最大3%	最大15%
ニューヨーク	4%	最大5%	最大9%
ペンシルバニア	6%	1%	7%
ロードアイランド	7%	1%	8%
バーモント	6%	1%	7%

(2) 支出

支出については、人件費、事務所運営費、マーケティング関係経費、セールス関係経費、補助金等に分けられる。この中で最も支出額が多いのがマーケティング関係経費であり、毎年行われるテレビやラジオを使ったキャンペーンでの広告宣伝委託費用にほとんどが使われることになる。

例えば、コネチカット州では2008年度総予算額1,200万1,614ドルのうち、広告宣伝委託費に全体の約17.9%である214万9,141ドルを使っている。最近の傾向としては、テレビやラジオのコマーシャルよりも、インターネットを使ったオンライン広告に力を入れる州も多く、ホームページの充実はどの州にとっても最優先課題である。

その次に多いものは人件費であり、その次にセールス関係経費が続くところが多い。セールス関係経費については、トレードショーへの参加料、ブース出展料、旅費が含まれている。

補助金については、前述のとおりマッチングファンド方式を取っているが、補助金の予算総額は少なく、支出に占める割合は非常に低い。ちなみに、オレゴン州観光局の総予算は、1,150万ドルであるが、補助金の予算額は10万ドルで、総予算のわずか0.87%である。

コラム8：観光業界との連携

州の観光局は、州の経済発展を担う観光業界との連携を高めるために、州知事主催観光カンファレンスを行ったり、観光セミナーを開催したりしている。

また、大学の観光学科、接客業管理学科への助言、これらの学科の観光局ホームページでの紹介などを行っている。その他、地域のホテル業界、観光施設業界、レストラン業界などの観光関係業界団体が集まり情報交換を行う会議の開催について、働きかけや助言を行っている。



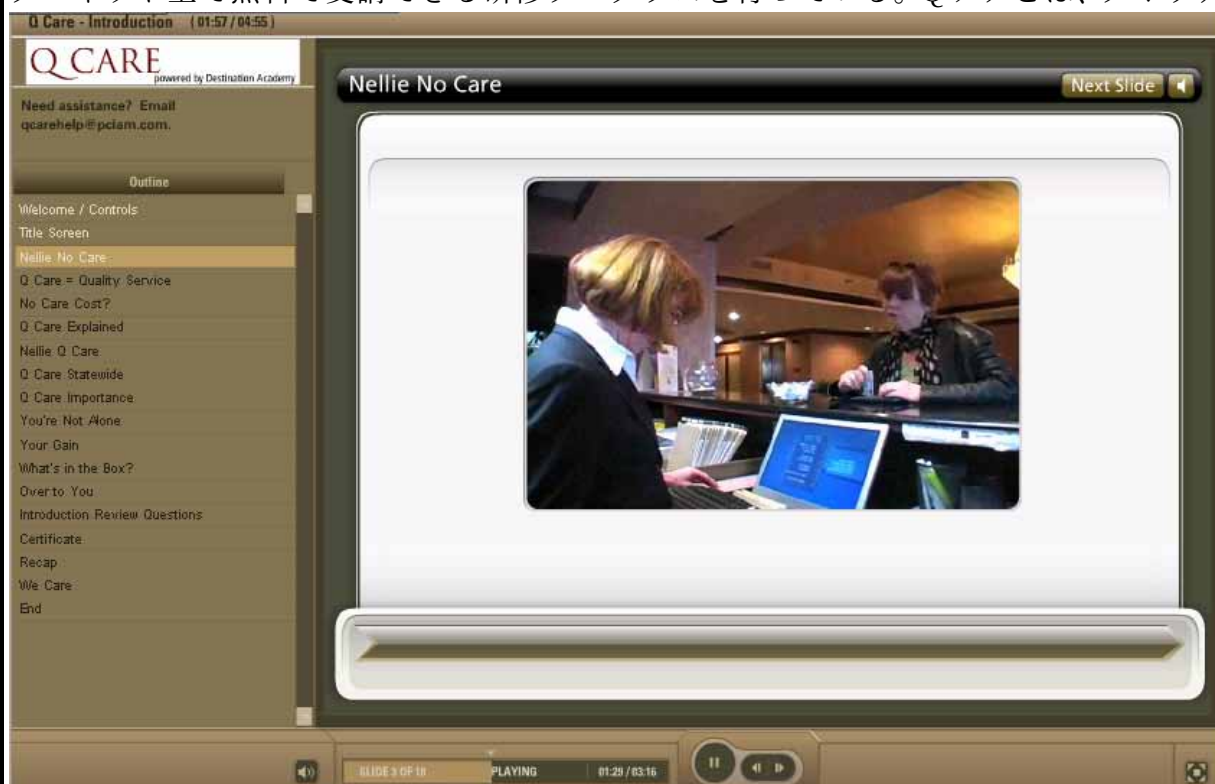
2009 知事主催観光カンファレンスのバナー

観光セミナーに関しては、単に企業を集め、漠然とした講義を行うのではなく、ホテル業界、レストラン業界、アトラクション業界などの業界別のものや、地域の企業を集めて観光資源の発掘や活用について話し合うもの、観光産業で起業する際の成功事例や必要な知識を教える起業セミナーなど、幅広い分野でのセミナーを開催している。

例えば、オレゴン州においては、1984年から州内の観光産業、地方自治体の観光局、旅行業者、ミーティング・プランナーを招いて毎年州知事主催観光カンファレンス（Governor's Conference）を開催している。カンファレンスでは、ブース出展、観光業界功労者表彰式、観光についてのトレンドの紹介・ITを使った効果的な広告宣伝・

地域での観光資源の発掘や開発などの取り組み事例の紹介などのワークショップ、ネットワーク作りのためのレセプションが行われる。

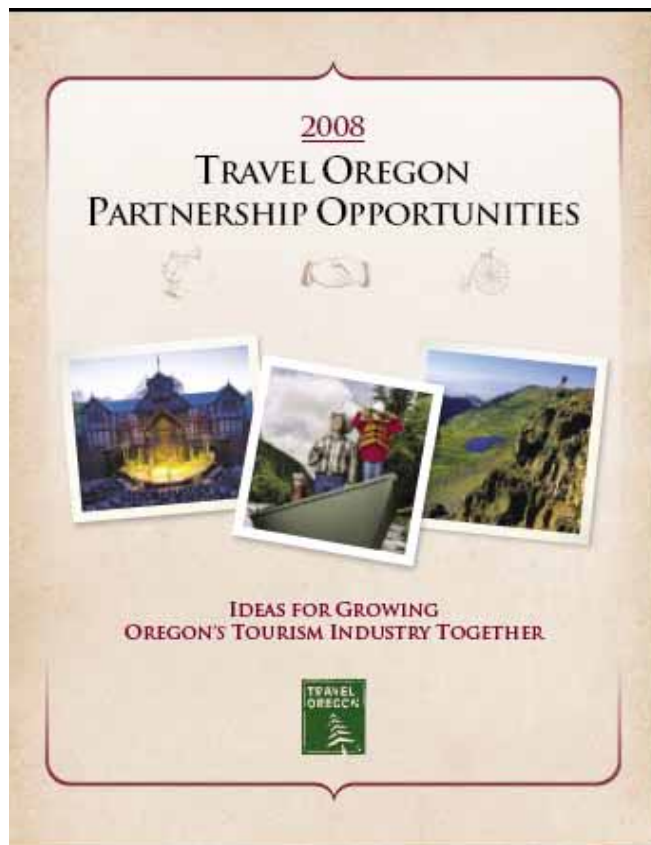
また、オレゴン州では、観光業に携わる人々に対してQケア・カスタマーサービス・トレーニングプログラム⁷⁰（Q Care Customer Service Training Program）というインターネット上で無料で受講できる研修プログラムを行っている。Qケアとは、クオリテ



Qケア・カスタマーサービス・トレーニングの様子。誰でもいつでも無料でインターネット上のストリーミングビデオで研修を受けることができる。

ィケアの略で、要するにこのプログラムは顧客が満足する質の高いカスタマーサービスを提供するためにはどのようなことをしたらよいかを教えるものである。ビデオで接遇の悪い事例を見せて、どのように顧客に対して対応しなければならなかったかについてのケーススタディを中心に行うもので、州が積極的に観光産業に従事する人々の質を高めてより多くの訪問客を誘致しようとしている方策の一環であり、カスタマーケアの向上はどこの観光産業でも課題であるので、個別に教育ビデオを作るよりも州全体で行った方がコストも安く付くという発想からできたものである。このプログラムは2003年から始まっており、2004年9月～2007年の3月までに約9,000人が研修修了証を交付された。オレゴン州民以外でも、Eメールアドレスと名前を登録すれば受講することができるので興味のある方は、トレーニングプログラムのホームページを訪問してみるといいかもしれない。

この他にも連携できるプログラムやミーティングなどの情報についてオレゴン州観光局では、パートナーシップ・オポチュニティズ（Partnership Opportunities）という冊子にまとめて誰もがみられるようにしている。

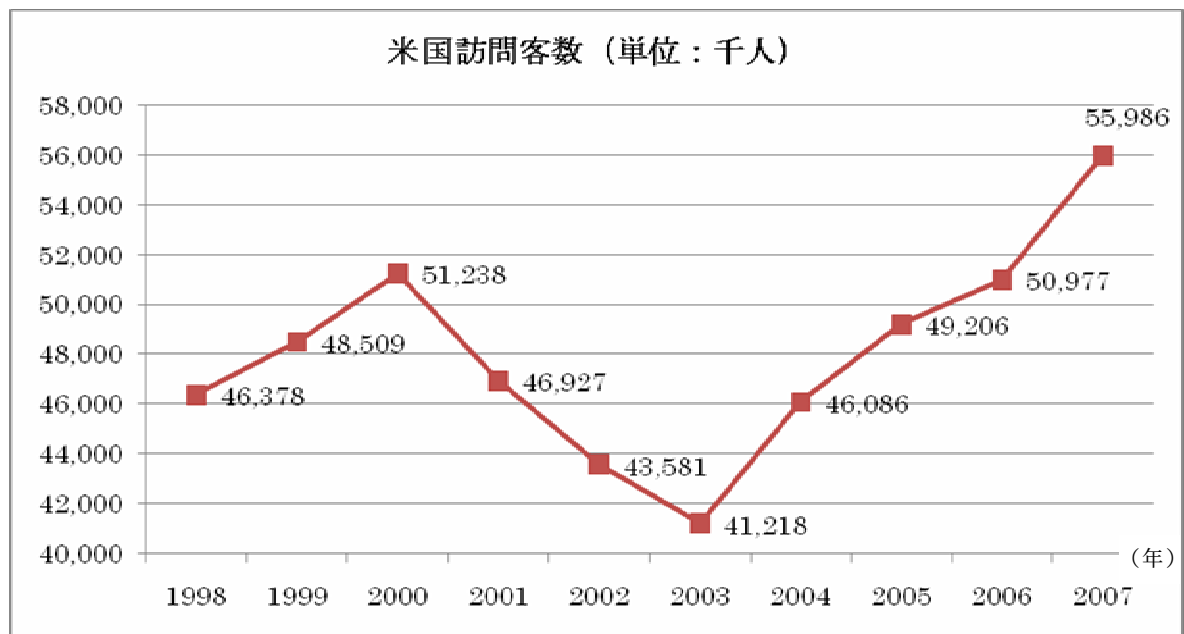


パートナーシップ・オポチュニティズ

コラム9：連邦政府との連携

観光振興にかかる州政府と連邦政府との連携については、州内にある国立公園を観光資源として利用する場合における連邦国立公園管理局（National Park Service）との連携がほとんど多くを占めている。連邦政府の観光担当部局である商務省観光産業局は、観光統計データの提供に終始しており、2009年3月当時、州政府と連携しての観光キャンペーンはあまり行っていない状況であった。米国は移民国家でもあり、移民元の国々から友人親戚などが訪問することも要因の一つであると考えられるが、連邦政府としての観光キャンペーンをしなくても2007年の国別国際観光客数は、フランス、スペインに続き世界第3位の5,600万人となっている。

商務省観光産業局によれば、米国への外国からの訪問者数は2001年の9.11テロ事件の前年の2000年から減少に転じ、2003年に下げ止まって増加に向かい、2007年には、2000年よりも47万4,800人多い、5,598万6,000人となった（次表参照）。この表からは、連邦政府が観光キャンペーンを行っていなかった2003年の伸びが、キャンペーンを行っていた2004年から2006年にかけての年次伸び率よりも急であり、観光キャンペーンと訪問客数増加との関連性が曖昧である。



州政府としてみれば、広い米国を連邦政府がわざわざ税金を使って大まかなキャンペーンをやるよりも、むしろ自州がターゲットとしている国々に直接売り込みをかけた方が良く考えている部分も多いと思われる。実際、オレゴン州は日本に事務所において企業誘致とともに観光客の誘致を行ったり、中国にも広告会社と契約を結んで独自に州の売り込みを行っているため、連邦政府にプロモーションを積極的に求めている様子はインタビューをしていても感じられなかった。

州と連邦政府のその他の連携としては、連邦運輸省が進めている景観道路⁷¹（Scenic Byway）整備事業により、州内で指定された景観道路のドライブマップやドライブガイドの作成を行い、訪問客の誘致に努めている。

この他、連邦政府が複数の州と連携している事例として、西部 13 州（コロラド以西の州でアラスカ、ハワイを含む）が構成している西部州観光協議会⁷²（Western Tourism Policy Council）への観光振興のために年 40 万ドルの補助金の交付を行っている事例があるが、西部 13 州はあまりにも広く、自然環境も違いすぎて、これらの州が共同して観光プロモーションを行うメリットはあまりなく、この補助金がどれだけ有効に使われているかについては疑問もある。



ハワイ州



アラスカ州

コロラド州



第5節 成果報告

州の観光局の活動の成果については、州民の理解を得るため成果指標を使い報告書を作成しているが、地方自治体の観光局と同様に事業計画書の中で予算獲得のための現状分析の資料として報告されることが多い。

成果指標については、各州で提供しているものにばらつきがあるが、ちなみにコネチカット州では以下の6点を上げている。

- ・ 訪問客支出額（宿泊費、観光施設使用料、外食費、ショッピング費、燃料費、交通費）
- ・ 観光産業雇用者数（宿泊施設、レストラン、バー及びナイトクラブ、旅行業者、観光施設等従事者）
- ・ ホテル税収入額
- ・ ホームページ訪問件数
- ・ ニュースレター登録者数
- ・ 資料請求件数

第6節 テネシー州観光開発局（Tennessee Department of Tourist Development）⁷³の紹介

州観光局の活動事例として、テネシー州を紹介する。テネシー州を紹介する理由としては、テネシー州が全米バス旅行協会の調査で全米の中で訪問したい州ランキングの第2位⁷⁴になっており、他の州と違い、観光局を経済開発局の中ではなく独立させているほど、州政府が力を入れている部門であるからである。

ア テネシー州の概要

テネシー州は、アメリカ南部にあり東西に長い州（東西 708km、南北 190km）で、ケンタッキー州、バージニア州、ノースカロライナ州、ジョージア州、アラバマ

州、ミシシッピ州、アーカンソー州、ミズーリ州に接している。人口は、621万4,888人（2008年当時）で、主要産業は、農業、電気機械製造業、観光業である。

テネシー州の観光面での特徴としては、美しい自然と景色の良さ、文化と歴史的遺産、音楽とエンターテインメントである。自然と言えば、南東部にあるアパラチア山脈の中のグレート・スモーキー・マウンテン⁷⁵でグランドキャニオンに次ぐ年に1千万人の訪問客がある。歴史的遺産については、開拓者達の遺した教会や建物、南北戦争の史跡などがある。音楽といえば、テネシー州は、ナッシュビルのカントリーミュージックの他にもメンフィスのブルース、テネシー州東部のブルーグラスが有名である。

メンフィスは、バーやナイトクラブがあり大人向け、ナッシュビルは、コンベンションセンターやカントリーのライブハウスが多数あり、ビジネスとエンターテインメントが両方味わえる州都で、南東部にあるピジョン・フォージは、家族向けのテーマパークやショーを楽しめる観光施設を備えており、それぞれ異なった魅力を持っている。

イ 目的

テネシー州観光開発局の目的は、

- ・テネシー州の観光資源を創造発展し、観光業の成長を促進するための事業を開発すること
- ・ウエルカムセンターを維持運営し、訪問者へホスピタリティ溢れる対応をすることによってテネシー州に好印象を持ってもらい、より長く滞在してもらうこと
- ・テネシー州の経済発展に貢献することによって、すべてのテネシー州民の生活を豊かにすること

となっており、州民へ利益をもたらし、生活向上を行うための観光振興施策を観光局が行う、というスタンスが明確に分かる。

ウ 組織

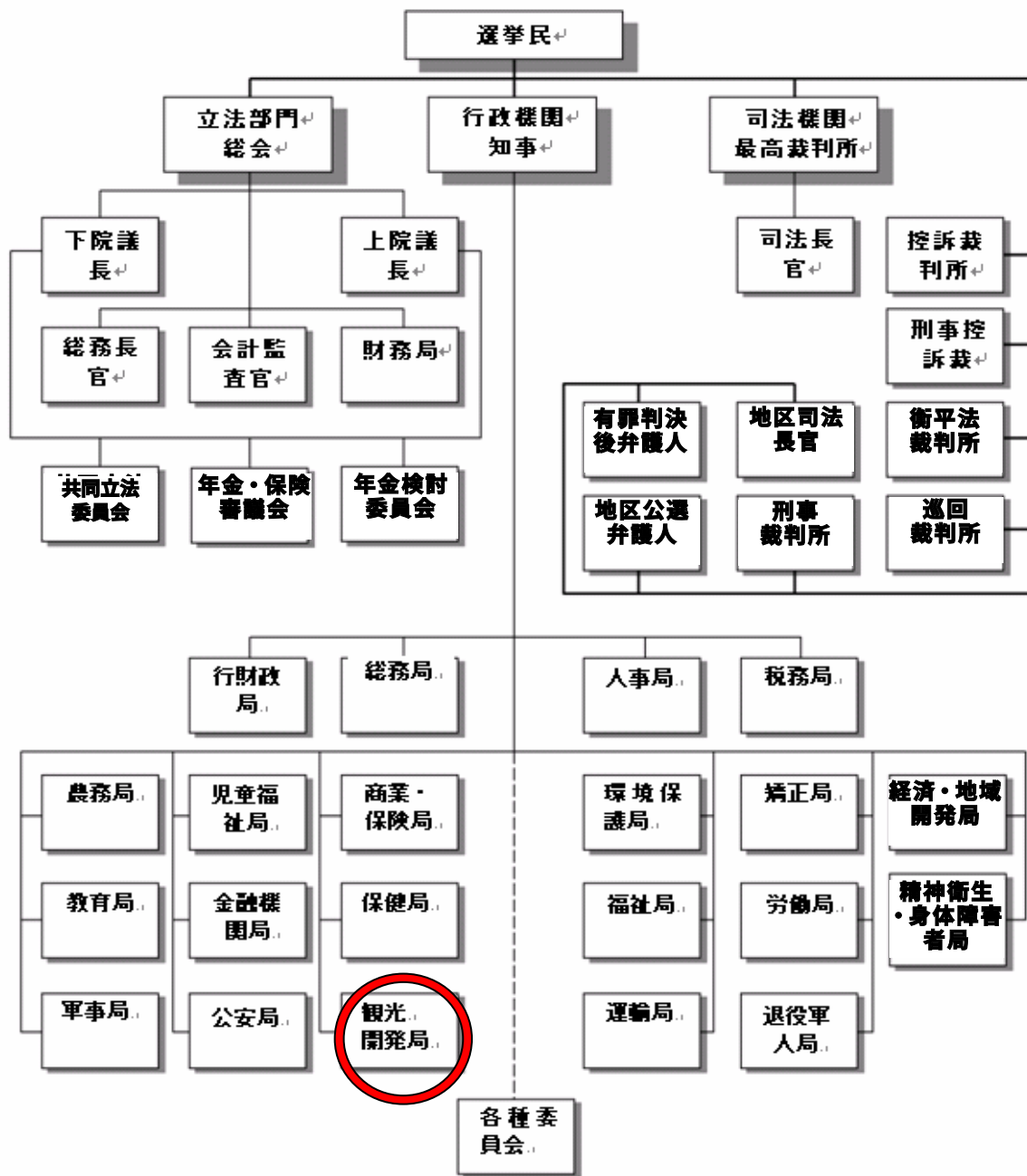
テネシー州観光開発局は州の機関であるが、他州の多くの観光局が経済開発部門等の中に位置づけられているのとは異なり、1部局として独立している。これはテネシー州観光開発局が、予算の折衝等で直接知事と交渉することができるということで、テネシー州における観光開発局が他州と比べより重要な地位となっている。局長のスーザン・ウィティカー氏（当時）は、元々ピジョン・フォージにあるテーマパーク「ドリウッド⁷⁶」の広報会社の副社長で、その広報手腕を買われて州知事から局長に任命されたとのことであった。スタッフの数は合計44名で、部門ごとの人数は、管理部門31名、プログラム開発部門2名、地域観光産業連携部門4名、マーケティング部門7名に分かれている。管理部門の人数が多いのは、

13 の地域に設置されているウェルカムセンターのスタッフとそれを統括・指導するスタッフが7名いるからである。

テネシー州の観光開発局の特徴としては、ウェルカムセンターの数が多いことと、各地域の観光振興を促進する役割の職員が多いことが挙げられる。ウェルカムセンターの数については、ほぼ同じ面積であるオハイオ州が3つ、面積が約3.8倍のカリフォルニア州ですら12か所ということを考えると、とても多い。テネシー州ではウェルカムセンターのスタッフを、ただ単に訪問客への案内ガイドという役割だけでなく、地域の観光資源を発見、醸成するためのコーディネーターとして考えており、例えば、ある地域で基幹産業となっていた工場が閉鎖された場合に、雇用の促進を図るために地域の観光資源を発掘・整備し、地域経済が何とかやっていけるようにするための指導助言を行う仕掛け人としての役目も担っているとのことである。

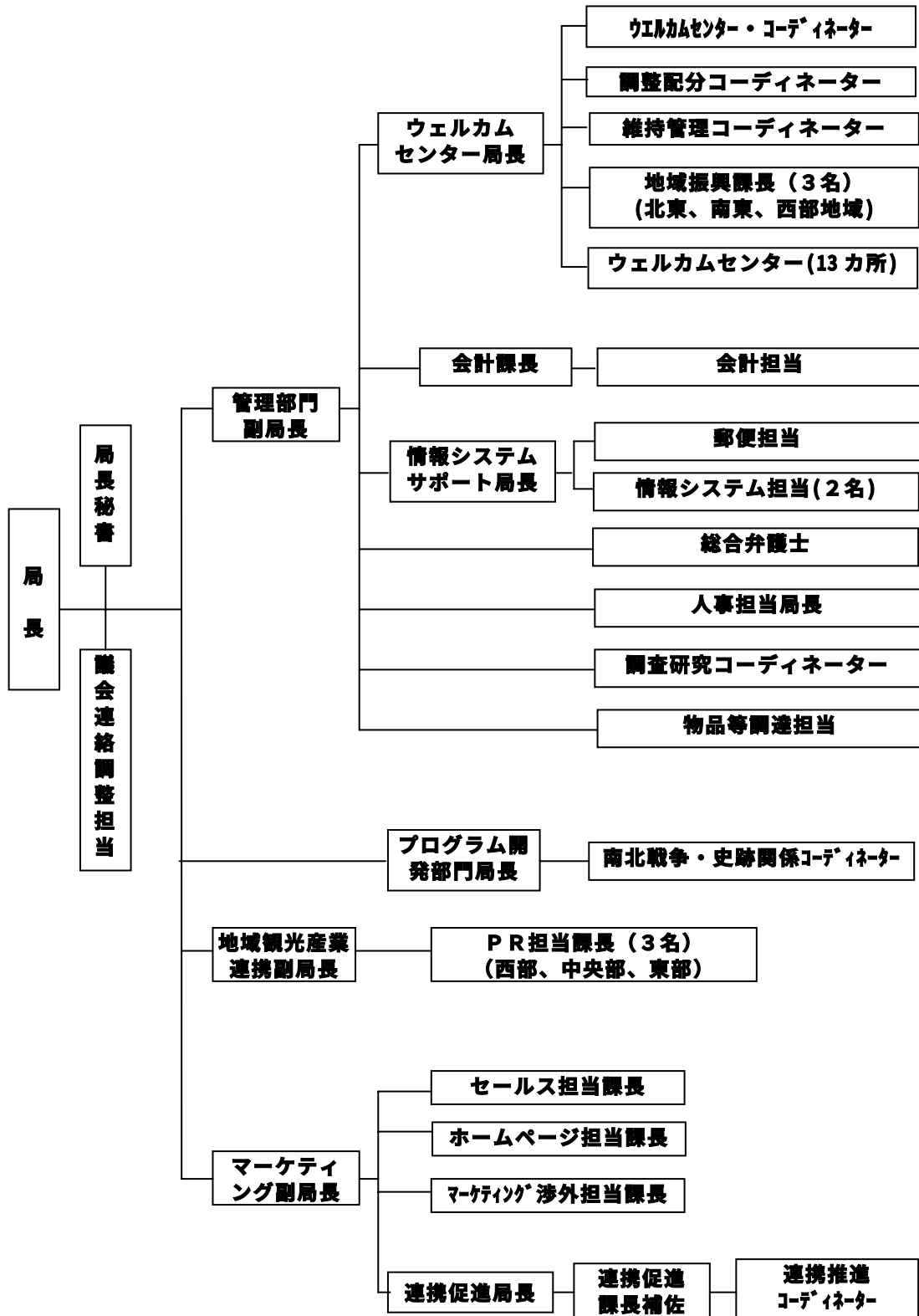
テネシー州政府 組織図

会計年度 2007 - 2008



(テネシー州 2007-2008 予算書⁷⁷ より引用)

テネシー州観光開発局組織図



エ 事業活動

観光開発局の活動について見てみると、マーケティング活動、オンラインマーケティング活動、マスコミとの連携活動、セールス活動、調査研究活動、地域振興活動の6つに分けられる。

・マーケティング活動

マーケティング活動の目的を見てみると、

- ・他州の人々にテネシー州を訪問地として考慮に入れる機会を増やす
- ・テネシー州への実際の訪問客数を増やす
- ・テネシー州のブランドイメージを高める
- ・ホームページ訪問数や旅行相談窓口での問い合わせ件数やバケーションガイドの発送件数を増やす
- ・上記の目的を達成するためにマーケティング予算を最大限効果的に活用するとなっている。

マーケティング戦略については、以下のようになっている。

- ・誘客のターゲット層に効果的に届くような広報戦略を企画実施する
- ・共同で広告宣伝を行う機会を最大限に活用する
- ・人々が旅行の計画を練るシーズン（3月から5月までの夏休み前、9月から11月までのサンクスギビング（感謝祭）前など）に重点的に広報を行う
- ・テネシー州から250マイル（400km）圏内のメディアを使って重点的に広報し、広報効果についても調査する
- ・メディアの広告枠を買う際も、よりよい時間帯や放送回数などができるだけ増えるよう上手な交渉を行う

マーケティング調査によると2007年のテネシー州への訪問客の延べ滞在日数は、1億9,380万日となっており、年次で見ても順調に日数が伸びている。

テネシー州は、9.11テロの起こった2001年でも延べ滞在日数がほとんど落ちなかったとのことで、訪問客は近隣の州から車で訪れる形が多いので、広報宣伝については、州から400km圏内で重点的に行うこととしている。

年	延べ滞在日数（日）
2005	174,070,000
2006	182,550,000
2007	193,800,000

テネシー州訪問客の特徴としては、平均年齢 42 歳、既婚、正社員、平均年収 6 万 5,600 ドル。訪問客の 31%が子連れで、子供の数は平均で 2 人。訪問グループの規模は、1 グループ当たり 2.68 人。平均滞在日数は、2.35 日とのことである。訪問客の平均支出額は、宿泊滞在客及び日帰り訪問客すべて含め、一人当たり 1 日 122 ドルとなっている。オレゴン州ポートランド観光局が、1 日当たり 224 ドルと計算しているのと比べると、テネシー州への訪問客は、あまりお金をかけていない状況である。テネシー州への訪問客の多くは、テネシー州及び周辺の州から来ているのであるが、これらの州は大都市も少なく西部、北東部と比べると所得が低いため、このような結果が出ると思われる。

州内の観光地への訪問客の州別割合を見てみると、1 位がテネシー州で 38.5%、2 位ジョージア州 7.5%、3 位アラバマ州 5.8%、4 位ケンタッキー州 4.9%、5 位ミシシッピ州 4.8%ということで 2 位以下はすべて隣接する州からの訪問客である。

隣接州以外だと、オハイオ州とフロリダ州がそれぞれ 7 位 3.8%と 8 位 3.7%を占めている。

テネシー州内の都市は、電車などの公共交通機関が発達していないのでテネシー州を旅行する客の 88%は車で移動する。

次に広報宣伝のターゲット層については以下のように設定している。

- ・最優先広報宣伝ターゲット：「旅行の決定権を持つ 25 歳から 54 歳の女性」

日本でもそうであるが、米国の家庭及びカップルにおける旅行の決定権は圧倒的に妻及びガールフレンドが握っていることが多く、この層に訴えかける広告を打つことが必要である。

- ・第二広報宣伝ターゲット：

- ・アフリカンアメリカン

テネシー州が所属する南部では、歴史的にアフリカ系アメリカ人が多く、アフリカ系アメリカ人の歴史的遺産が経験できる博物館や美術館、ブルースやゴスペルなどの音楽、教会を紹介する。

- ・ベビーブーマー（団塊世代）

- ・グルメ旅行

テネシー州には 33 のワイナリーがあり、カントリー、ブルース、ブルーグラスなどの音楽を楽しみながら南部の伝統的な食べ物（ローストチキン等）や新鮮な野菜や果物を味わえる。

- ・女友達同士の旅行（Girl Friends Vacation）

- ・グループ旅行

- ・ラテンアメリカ系の旅行者

テネシー州は、ラテンアメリカにほど近く、他の南部の諸州と同じよう

にラテンアメリカ系の住民も沢山住んでいる。ラテンアメリカ系の訪問客がテネシーを楽しめるようにスペイン語のニュースレターの充実を図る。

- ・ハンティング及び釣り愛好者

テネシー州は東部にスモークマウンテン、中部と西部は緑豊かな台地が広がり、ハンティングや釣りの格好の地域となっている。ハンティング場だけでも 30 カ所がテネシー州には存在する。

- ・音楽ファン

西のメンフィスのブルース、州都ナッシュビルのカントリーミュージック、東のブルーグラスと音楽ファンを引きつける場所が多い。

- ・アウトドア愛好者

自然が豊かなテネシー州には、ハイキング、フィッシング、ハンティング、サイクリングなどが楽しめる場所が沢山ある。

- ・ウェディング

特に東部のアパラチア山脈の風光明媚なスモークマウンテンエリアの歴史ある教会での結婚式を誘致している。

- ・広報予算：550 万ドル

- ・実施方法

メインの広報宣伝は、テレビとインターネットを使い、次に雑誌、その他として、新聞やラジオを観光産業と連携し行う。また、メールマガジンなどを使い登録者へのテネシーの魅力についてアピールを行う。

- ・テレビ、ラジオ及び印刷物を使った広報宣伝

- ・スポット 30 秒 TV コマーシャル

秋に 4 週間（600 回）、春に 10 週間（1,200 回）と 8 週間（600 回）のテレビコマーシャルを行う。対象エリアは、テネシー州から 250 マイル（400km）圏内である。対象都市は、バーミングハム（アラバマ州）、シンシナティ（オハイオ州）、グリーンビル（サウスカロライナ州）、ハンツビル（アラバマ州）、レキシントン（ケンタッキー州）、インディアナポリス（インディアナ州）、ルイスビル（ケンタッキー州）、リトルロック（アーカンソー州）、パデューカ（ケンタッキー州）、アトランタ（ジョージア州）である。

州内においては、秋に 4 週間、春に 4 週間で合計 1,360 回のコマーシャルを行う。興味深いのは東側のバージニア州、ノースカロライナ州とサウスカロライナ州ではコマーシャルを行っていないことである。理由としては、これらの州はアパラチア山脈の東側にあり、テネシー州は西側に存在し、東側と西側の地域では歴史と文化が異なり、東側の州では西側へ興味が薄く広報

宣伝効果が低いと判断していることによる。

なお、コマーシャルにはテネシー州に縁の深い歌手などを起用しており、インターネット上ではテネシー州の観光ホームページ⁷⁸やユーチューブ⁷⁹で見ることができる。

・カントリー音楽関係ホームページ「グレート アメリカン カントリー⁸⁰」へのスポット 30 秒コマーシャル

2008 年 9 月下旬から翌年 6 月下旬までの 37 週間に渡って上記ホームページへ総計 1,082 回のコマーシャルを流す。このホームページは、オンラインのテレビ放送も行っており、人気カントリー歌手の紹介やライブなどカントリー音楽ファンへの影響力が高いため宣伝に力を入れている。

・ジョージア州アトランタでのラジオコマーシャルの実施

テネシー州の南東に隣接するジョージア州アトランタは、近隣の都市の中では人口も多く広報効果も高いため、テネシー州では春の TV コマーシャルに先駆けてラジオコマーシャルを行う予定とのことである。そしてアトランタの旅行社には、アトランタで 3 日間、テネシー州メンフィスなどでもう何日間か過ごしてもらおうような「セカンド・ディステーション（第二訪問地）」戦略を行っている。

・「マイ・テネシー・ストーリー」テレビキャンペーンの実施

テレビコマーシャルの内容としては、テネシー州は州に縁のあるセレブ、元ドゥービーブラザーズのマイケル・マクドナルド、カントリー歌手 キックス・ブルックス、マルティナ・マクブライドやキース・アーバンを使いテネシー州の魅力を語ってもらっている。出演料は無償でその代わりとして州は、これら歌手の新作アルバムの宣伝を州の観光のホームページに掲載している。日本では、地元出身のスターに観光キャンペーンのコマーシャルに出てもらうことはあっても、その人達個人のキャンペーンを自治体のホームページで行うことは考えられないが、テネシー州では、歌手のファンがホームページも見てくれれば、訪問客数を増やす可能性がますます増えるということで州観光開発局の目的に合致すれば良いという判断を下している。さらにホームページではテネシー州が生んだ歌手の曲を聴くことができるようになっており⁸¹、音楽のテネシーというイメージを強く打ち出している。

・印刷媒体によるキャンペーン

雑誌等へのキャンペーンとして 39 媒体への広告掲載を行っている。テネシー州及び周囲でよく読まれている地域雑誌、女性向けライフスタイル雑誌（ベターホーム・アンド・ガーデنز、サザンリビング、カントリーリビングなど）旅行雑誌（アメリカズ・ベストバケーション、AAA⁸²リビング、バジェット・



トラベル、ガールフレンド・ゲッタウェイズ、ゴーイング・オン・フェイス（キリスト教関係旅行誌）など）、歴史マガジン（スミソニアンなど）、グルメ雑誌（グルメマガジン）などに広告を掲載している。

なお、雑誌の広告料については、1/6 ページ 4 色刷の内容で最も高いもので全国紙月刊「カントリーリビング」の 1 万 7,165 ドル、安いもので宗教関係旅行雑誌の月刊「ゴーイング オン フェイス」で 557 ドルとなり、平均で 5,600 ドル程度で契約している。

・オンラインマーケティング活動

旅行の手続がすべてオンラインでできるアメリカにおいて、インターネット上での広報宣伝は、最近とみに重要性を増している。テレビと違い旅行先を検討している人々からの直接の反応が Email やアンケートなどで直接返ってくるので州にとっても重要な情報源である。25 歳から 54 歳の女性のインターネットの利用率は、2000 年はアメリカ国内で 58% だったものが、2006 年では 85% まで上昇している。

このため、テネシー州では、テネシー州に旅行をしてもらえそうな人達のライフスタイル、興味に合わせたホームページを作ることを目指している。音楽を流すことはもちろん、州の美しいビデオをインターネットで流すようにして、常にホームページ訪問者に興味を持ってもらえるように努力している。

例えば、ホームページの右側には、地域をビデオで紹介する「マイ・ビデオ・アイティネラリー」ボタンとテネシー州のセレブがテネシー州を紹介する「セレ

ブリティ・ビデオ」ボタンがあり、その下にはテレビスポットコマーシャルのストリーミングビデオが見られるようになっている。ただし、他のホームページに比べビデオの表示に時間がかかるという難点もある。

しかし、ホームページのデザインについてはスタイリッ



テネシー州観光ホームページ

シュで、テネシー州よりも観光に力を入れているはずのニューヨーク州よりもあか抜けている。ニューヨーク州の観光ホームページからは、各地域の観光局のホームページがわかりにくいのに対し、テネシー州は必要なものを見つけやすいようにできている。例えば地図のダウンロードや道路状況についてもすぐにページの上の方にカーソルを合わせれば見られるようになっている。初めての場所を訪れる際は、まずはどこに何があるのか地図上で確認したくなるものだが、その点このホームページではすぐに地図が見ることができる。

2008年の月間平均ホームページ訪問者数は8月31日現在で38万1,683人となっている。

・オンライン広告の掲載

オンライン広告については、2008年度は29ホームページに掲載している。ホームページの種別に関しては、

- ・グルメ関係（フードネットワーク⁸³、グルメマガジン⁸⁴、クッキングクラブ.COM⁸⁵）

グルメツーリズム（Culinary Tourism）は、最近の最も人気のある旅行の形態であるため、グルメ旅行者を狙う。

- ・音楽関係（グレート・アメリカン・カントリー⁸⁶、パンドラ⁸⁷）

テネシー州は、カントリー音楽の本場であるため音楽ファンの取り込みを狙っている。

パンドラについては、自分の好きな歌手か曲名を入れるとお奨めの曲をかけてくれるインターネットのジュークボックスサイトであるが、テネシー州は、広告を掲載するとともにテネシー州にゆかりの歌手の歌リストを提供し、誰でもテネシー州ゆかりの歌が続けて聴けるようにしている。

- ・ライフスタイル関係（ホーム・アンド・ガーデン⁸⁸、サザンリビング.COM⁸⁹、コテージ・リビング.COM⁹⁰）

旅行の決定権は、女性にある傾向が高いので、女性の関心の高いリビング関係の読者のテネシー州訪問を狙う。

- ・旅行関係（トリップ・アドバイザー⁹¹、ブーマーオピオ⁹²、アウェイ⁹³、バジェット・トラベル⁹⁴、ガールフレンド・ゲッタウェイズ⁹⁵、グループトラベル・ディレクトリ⁹⁶、レジャーグループ・トラベル⁹⁷、ビデオ・グローブ・トロッター⁹⁸、エクスぺディア⁹⁹、オービッツ¹⁰⁰、トラベロシティ¹⁰¹、プレップ・トラベラー¹⁰²）

- ・ソーシャル・ネットワーキング・サービス（ブラック・プラネット¹⁰³）

アフリカン・アメリカンの観光客を狙うため、全米で一番のアフリカン・アメリカンの交流の場であるサイトに広告を出す。

- ・ブライダル関係（ブライダルガイド¹⁰⁴）
- ・歴史関係（ヒストリーチャンネル¹⁰⁵）

・アウトドア関係(ハンティング・クラブ.COM¹⁰⁶、フィッシング・クラブ.COM¹⁰⁷、トレイルズ.COM¹⁰⁸、フィッシングワークス.COM¹⁰⁹)

・ゲーム関係(ネオエッジ¹¹⁰)

ネオエッジは、簡単に楽しめるミニゲームのホームページで、このサイトの利用者のうち過去2年間に米国東南部を訪れた人は35%にのぼり、うち女性ユーザーも平均して6割以上いるため広告掲載を決定したとのことである。

・ゴルフ関係(パートナーズ クラブ オンライン.COM¹¹¹)

・天気関係(ウエザーチャンネル¹¹²)

・地域関係(州内の4都市のコミュニティサイト、州外の10都市のケーブルテレビのインターネットサイトに広告掲載)

・サーチエンジンとメールマガジン



テネシー州では、ヤフーやグーグルのサーチエンジンを使って検索結果を表示した際に、検索結果の右側の枠にスポンサーリンクという広告リンクが表示されるようその枠を購入している。費用については、37,500ドルで25万人がテネシー州のリンクをクリックすることを想定している。更にそのうち3%の7,500人がテネシー州を訪問することを期待している。

メールマガジンについては、2007年7月1日～2008年6月30日までの1年間で42回発信し、640万9,052通を配信したとのこと。一回につき約15万2,597人がメールマガジンを受け取っていることになる。

実際のメールマガジンについては以下のとおりであるが、テネシー州にゆかりのあるセレブがテネシー州の季節のイベントやおすすめ観光地を紹介する形をとっており、写真をふんだんに使ったお洒落なビジュアル系のマガジンになっている。

Your December Tennessee e-News letter
 Problems viewing this message? [View it online.](#)
 Not interested anymore? [Unsubscribe instantly.](#)



[Happy Holidays!](#)
[Share Your Winter Tennessee Story](#)
[Win a Girlfriend Getaway](#)
[New Year's Trip To Tennessee](#)

**Share your
TENNESSEE STORY**



**REQUEST A FREE
OFFICIAL REQUESTED TRAVEL JOURNAL
VACATION GUIDE**

2008

[Tennessee Winter Site](#)
[Tennessee Holiday e Cards](#)
[Tennessee Holiday Wallpaper](#)



Happy Holidays!

Season's greetings from Tennessee! There's no time like the holidays to explore Tennessee's rich past in our [historic homes](#) and to write, or simply [view our lights](#), [hear the music](#) and taste our food. Visit the Tennessee winter site at winter.tnvacation.com.



Share Your Tennessee Holiday Story

Do you have a great Tennessee holiday experience and story? Share your favorite holiday attraction, shopping secret or holiday show. Tennessee feels like home for the holidays!

[Share Your Tennessee Holiday Story](#)



Win a Martina McBride Girlfriend Getaway to Music City

Get your girls together for non-stop fun in Music City. Win a [Music City Girlfriend Getaway](#) for you and three of your fabulous friends! Package includes three days and two nights of singing, dancing, pampering, and perusing Nashville's hottest spots, as well as a copy of Martina McBride's new CD, "Ride."

[Watch Martina Tell Her Story](#)



Plan Your New Year's Trip to Tennessee

Looking for somewhere to ring in 2009? Tennessee is the place to be. Whether you celebrate in Gatlinburg style with the [New Year's Eve Ball Drop and Fireworks show](#) or a New Year's party featuring live music at [The Peabody](#) in Memphis, a trip to Tennessee is the perfect way to say goodbye to 2008! Visit our [events page](#) and explore all of the options for your New Year's celebration.

[Learn More](#)

★ SPONSORS ★



**Sevierville
TENNESSEE**
Where Country Music and Fun Begin!
VisitSevierville.com



**Dive into
Tennessee's
largest indoor
water park!**

CLICK HERE

TN 916708

・共同広告掲載事業

テネシー州では、自州の広告を旅行関係などのサイトに載せるためにまとめて広告枠を買い、そのスペースの一部をテネシー州内の地方自治体や観光産業に割安の値段で提供する事業を行っている。広告は、100%バナーか50%バナーとなっており、50%バナーの場合は半分にテネシー州のバナーが入り、広告費用の50%を州政府が負担するので、広告主は安く広告を出すことができ、さらにテネシー州のロゴが入るので、訪問者にも信頼感を与えることができる。この50%のバナーは実際には、バナーの所にカーソルを合わせるとバナーの総面積の80%ぐらいまでは、広告が自動的に伸びて表示をするようになっているので動きとしても目新しく面白く、広告主にとっても大変お得である。



・マスコミとの連携活動

マスコミとの連携については、州がマスコミへプレスリリース等を行うことによって関係を深めることだけでなく、地域の観光産業や地方自治体の観光局とマスコミとの関係が深まるように支援を行うものである。州政府はマスコミへニュースリリース、インタビュー、写真素材の提供を行い、地域の観光産業や地方自治体に取材を行ってもらうように働きかける。さらに、地方自治体の観光局がニュースリリースなどをマスコミに行う際に、豊富な広報経験を活かして、適切なメディア媒体についての助言と連絡先などの情報提供を行う。これには、州のホームページを通じて行われたものもあり、2007年度は、全体で650回のプレスリリースが観光産業や地方自治体によって行われた。

マスコミとの連携については、この他にメディア等への招待旅行（ファムトリップ）がある。テネシー州では旅行ライター向けのものを行っていて、開催回数は年に4回（4月、8月、9月、10月）で、開催場所はそれぞれ別々でおよそ5日間の日程で行っている。招待旅行については、テレビ広告よりも旅行ライターの記事の方が、人々が信頼感を持って読んでくれるので広告よりも効果が高く、景気が後退している当時（2009年3月）において、翌年度はテレビ広告を減らして招待旅行を増やしていこうと考えているということであった。ただ、招待旅行の問題としては、せっかくライターが招待旅行に参加してもテネシー州について記事を書いてくれることを強制することはできない。また、記事にしてもらうよ

う毎年決まったコースではなく常に新しい切り口を探さなければならないが、それがまた難しいとのことである。メディアで記事やニュースとして取り扱われた件数は、2007年9月から2008年9月までで16本程度で、この招待旅行にかかる予算は7万5,000ドルとのことだが、投資額の10倍以上の価値があるとテネシー州では見積もっている。

・セールス活動

セールス活動については、2人のセールスマネージャーと1人のアシスタントマネージャーの計3人が旅行業界への売り込みを行っている。売り込み先については、AAA（アメリカ自動車協会）、国内及び国際グループ旅行者、バケーション旅行関係取扱業者、その他テネシー州に訪問客を誘致する可能性の高い業界団体となっている。

トレードショーの参加については、国内は7か所、海外はイギリス、ドイツの2か所に参加し売り込みを行っている。

国内のトレードショーについては、

- ・学生旅行（スチューデント・ユース・トラベル・アソシエーション¹¹³）
- ・ビジネス旅行（ナショナルツアー・アソシエーション¹¹⁴）
- ・団体バス旅行（アメリカン・バス・アソシエーション¹¹⁵、テネシー・モーター・コーチ・アソシエーション¹¹⁶）
- ・南部地域（トラベルサウス・ショーケース¹¹⁷）
- ・自動車運転者関係（AAA 全米自動車運転者連盟¹¹⁸）
- ・国際関係（インターナショナル・パウワウ¹¹⁹）

となっている。

海外への売り込みに関しては、トレードショーへの参加以外には、主にヨーロッパの旅行社150社に売り込みをかけている。また、国内で開催され、70か国から1,500以上のバイヤーが集まるトラベルショー「インターナショナル・パウワウ（International Pow Wow）」にも出展している。

1年でトレードショーへの参加数が9件というのは、ウエストチェスター・カウンティの参加数よりも少ない。理由を聞いてみたが、州の場合は、地域があまりにも広すぎるし、観光資源も様々なものがあるので、ブースを構えても集まった顧客の細かい要望にすぐに応えることは難しい。また、仮にコンベンションを開きたいとの要望があったとしても、特定の地域だけを紹介したことが分かると他の地域から非難を浴びる可能性があるため、パンフレットを渡して、州の総花的な紹介になってしまう。よって、州政府単独でのグループセールスは、この程度にとどめているというコメントも聞かれた。ただし、州観光開発局が観光産業と地方自治体の観光局と一緒に開催する観光フェアは、地域の具体的な売り込みを参加する観光産業や地方自治体が行うため、州経済への波及効果が高いという



テネシーサンプラーの様子

理由で行っており、2008 年はシカゴで、「テネシーサンプラー¹²⁰ (Tennessee Sampler)」というテネシー州の観光産業や地方自治体がブース出展を行ったり、レセプションを行うことによって、テネシー州の地域の観光地や観光産業を具体的に売り込むことに成功したとのことであった。

・調査研究活動

テネシー州への訪問客の傾向把握について州の観光開発局は、調査を米国観光業協会¹²¹ (Tourism Industry Association) に委託している。米国観光業協会は、全米から毎月平均 4 万 5 千通の調査回答を世帯から回収して旅行に関する調査研究を行っており、その調査項目は、

- ・旅行先
- ・旅行目的
- ・宿泊日数
- ・旅行人数
- ・交通手段（車、飛行機、バス等）
- ・旅行支出額
- ・宿泊種別（ホテル、キャンプ等）
- ・旅行での活動種別（自然公園散策、イベント参加、ギャンブル、コンサート、博物館・美術館、ハイキング、市内観光など）
- ・旅行者の性別、結婚歴、学歴、職業と年間所得額
- ・世帯主の年齢、子供の数、家族の人数
- ・世帯の人種、居住先、居住形態

などと多岐に渡る。この結果と州総生産と組み合わせて様々な調査結果を公表している。（訪問者数、州別のテネシー訪問者の割合、訪問者のテネシー州での活動目的、テネシー州観光ガイドブックの州別リクエスト件数、テネシー州観光ホームページのページ別訪問ランキングなど）

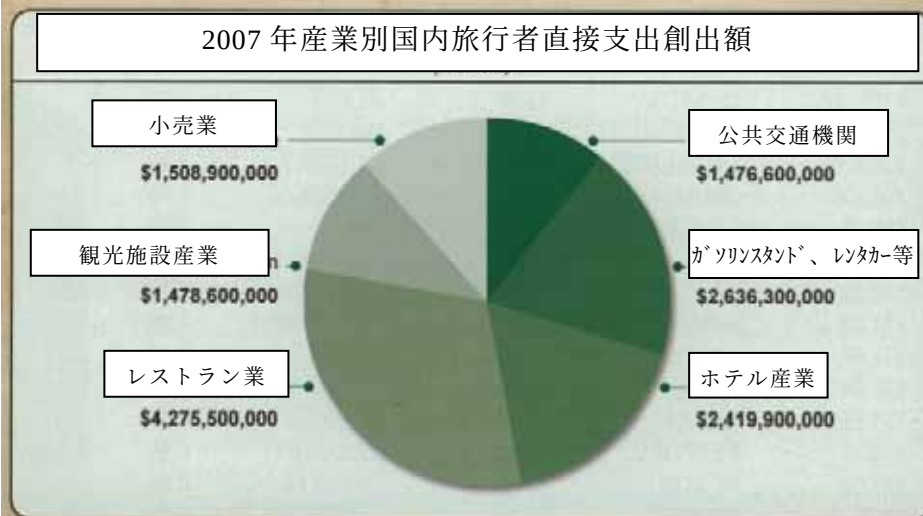
テネシー州の調査研究活動の中で最も詳細な分析を行っているのが、「テネシー州のカウンティにおける観光による経済効果¹²²」というレポートで、カウンティごとに観光関係支出額、観光産業雇用者数、観光産業従事者給与額、州・カウンティ租税収入額などの項目に分かれており、観光振興プランを作る上で重要なものとなっている。

2007 年州別テネシー州訪問者比率

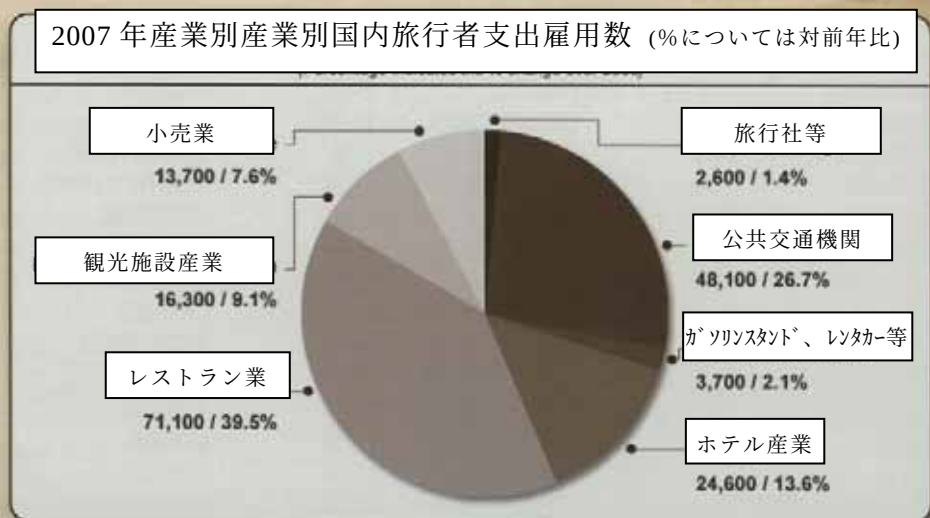
順 位	州 名	比率(%)
1	テネシー州	38.5
2	ジョージア州	7.5
3	アラバマ州	5.8
4	ケンタッキー州	4.9
5	ミシシッピー州	4.8

2007 年産業別国内旅行者直接支出創出額及び産業別国内旅行者支出雇用数

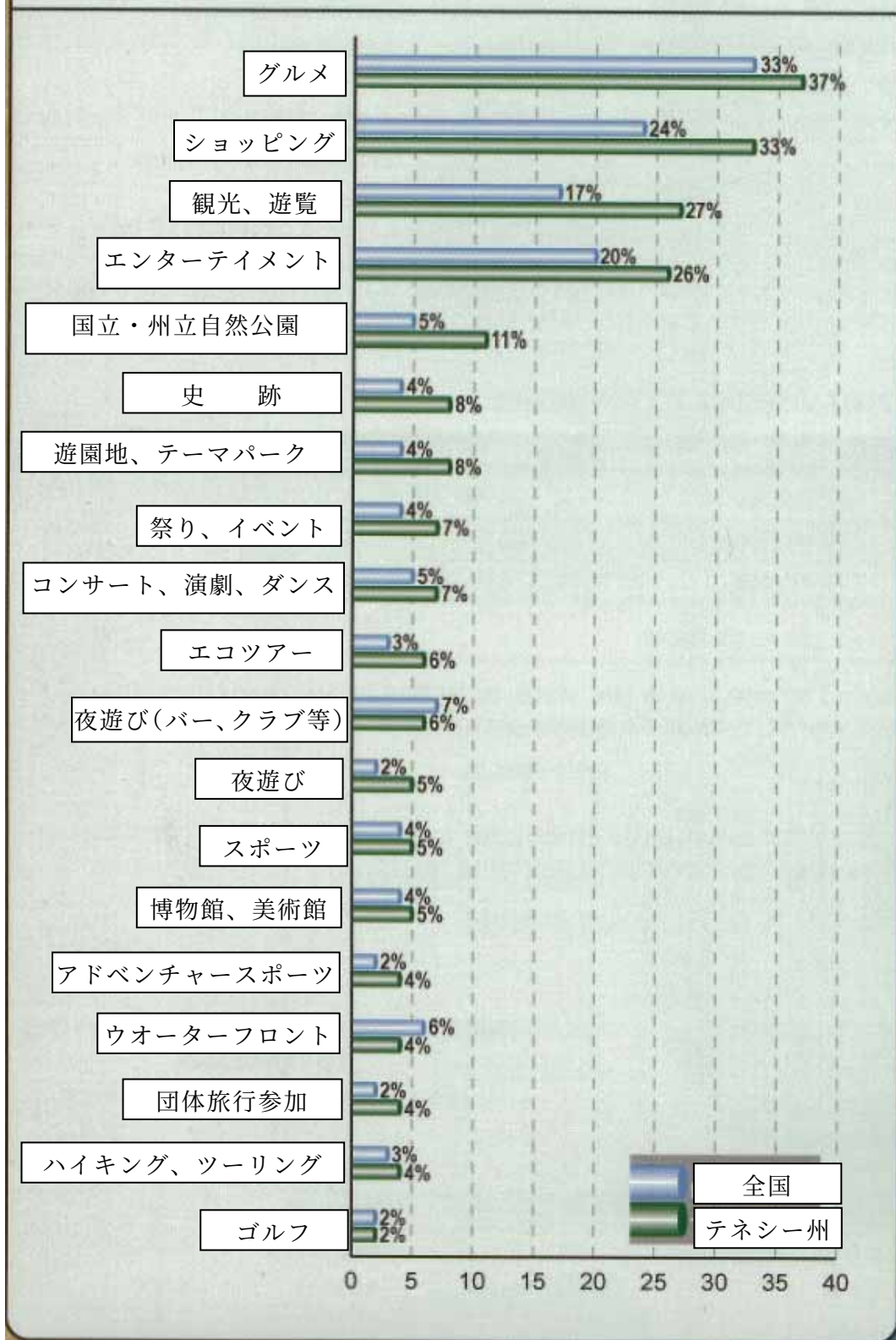
2007 年産業別国内旅行者直接支出創出額



2007 年産業別産業別国内旅行者支出雇用数 (%については対前年比)



テネシー訪問者活動目的別表



2007 年カウンティ別（アルファベット順）観光産業経済効果表

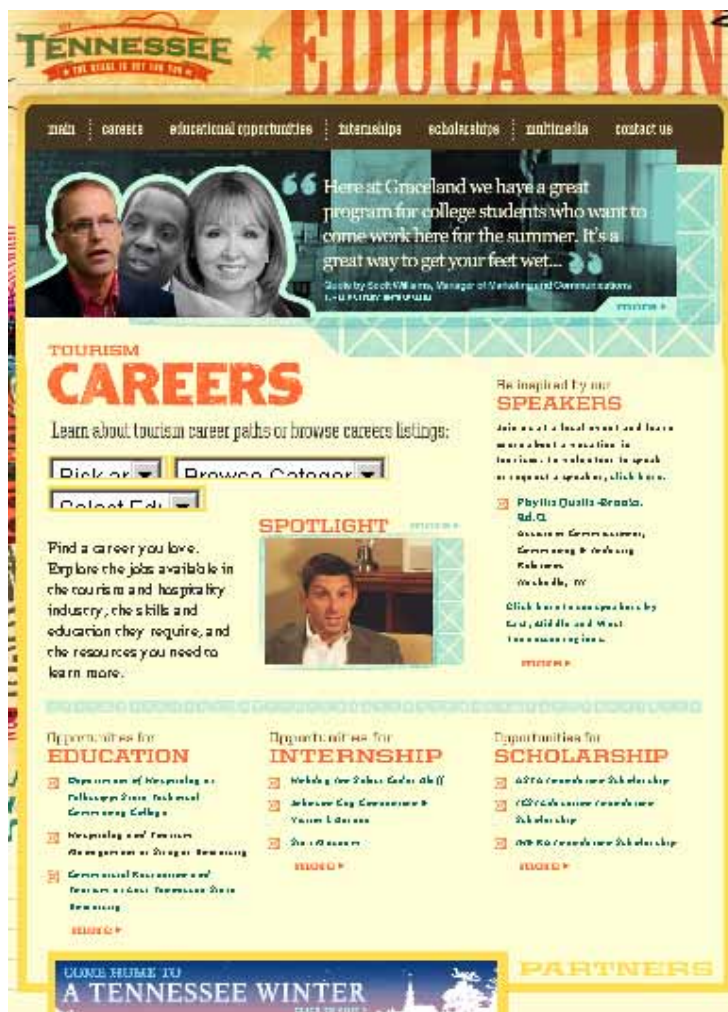
2007 Impact of Travel on Tennessee
Table A: Alphabetical by County, 2007

カウンティ	支出額 (単位:百万ドル)	給与支払額 (単位:百万ドル)	雇用者数 (単位:千人)	州税収額 (単位:百万ドル)	地域税収入額 (単位:百万ドル)
ANDERSON	\$99.77	\$17.86	0.94	\$6.02	\$2.12
BEDFORD	25.53	4.71	0.22	1.48	0.98
BENTON	20.50	3.51	0.15	1.24	2.16
BLED SOE	3.08	0.47	0.02	0.17	0.49
BLOUNT	276.58	75.50	2.97	15.21	9.39
BRADLEY	107.09	18.78	1.00	6.47	2.25
CAMPBELL	50.14	9.40	0.48	2.84	2.57
CANNON	3.37	0.35	0.01	0.21	0.23
CARROLL	15.96	2.34	0.11	0.94	0.60
CARTER	29.36	4.30	0.18	1.79	1.82
CHEATHAM	16.28	3.03	0.13	0.92	0.55
CHESTER	8.27	0.90	0.03	0.55	0.26
CLAIBORNE	14.00	2.52	0.12	0.79	1.04
CLAY	6.70	1.56	0.06	0.37	0.58
COCKE	37.51	7.55	0.43	2.14	1.65
COFFEE	65.52	12.31	0.63	3.83	1.71
CROCKETT	6.91	1.17	0.06	0.39	0.30
CUMBERLAND	94.41	21.53	1.00	5.30	3.91
DAVIDSON	3,991.99	1,758.06	59.00	190.61	100.73
DECATUR	11.34	1.61	0.05	0.67	1.99
DEKALB	34.36	7.17	0.27	1.92	4.46
DICKSON	48.26	8.94	0.50	2.83	1.17
DYER	35.86	6.42	0.34	2.17	0.83
FAYETTE	6.89	0.91	0.04	0.40	0.37
FENTRESS	10.97	1.83	0.09	0.63	0.73
FRANKLIN	16.72	2.67	0.12	1.02	0.77
GIBSON	31.81	4.03	0.19	2.04	0.94

・地域振興活動

テネシー州観光開発局は、観光による地域の経済発展を促進するために、州政府観光開発局内に州内を3地域に分け、それぞれの地域を担当する地域振興課長や地域PR課長を置いている。地域振興課長は、地方自治体の観光局や観光産業への地域の観光資源の発掘、観光事業の展開への指導助言を行っている。また、地域PR課長は、地方自治体の観光局や観光産業がマスコミへ自らのPRを行う場合に、州政府のコネクションを生かし、最適なPR先の紹介やPRのやり方について手助けを行っている。最近の事例としては、テネシー・シビルウォー・トレイル（Tennessee Civil War Trail）で南北戦争の歴史的史跡を観光資源として整備、紹介していくというものである。地域振興課長は、南北戦争の跡地を整備して歴史ツアーを組んだり、案内版を現地に設置したり、観光ホームページに記事を掲載したりなどの観光資源としての活用方法について現地の商工会や地方自治体に指導助言を行い、テネシー州内のシビルウォー・トレイルの整備に努めている。それと、サステイナブル・ツーリズム（持続可能な観光）にも力を入れていて、これは、環境に優しく、歴史的遺産や伝統的な文化を破壊せずを守り、地域の経済が観光によって持続的に発展することを目指す観光スタイルを目指している。これについても、地域振興課長が地域を回りながら指導助言を行ったり、州観光開発局がサステイナブル・ツーリズムサミットを開催し、地方自治体の観光局や観光産業にサステイナブル・ツーリズムについてのあり方について討議を行ったり、教育セミナーを開催したりしている。

ウエルカムセンターについては、州内に13か所あり、この数は面積がテネシー州の約3.8倍であるカリフォルニア州の12か所よりも多く、いかにテネシー州がウエルカムセンターの設置に力を入れているかが分かる。2007年の訪問者数は、合計で1,568万6,973人であり、月別に見てみると最も少ない月が2月で88万7,713人で、最も多い月が6月で169万2,425人となっている。2007年のテネシー州の訪問者数が、推計で8,760万人ということなので、そのうち約18%がウエルカムセンターを訪れていることになり、ウエルカムセンターでの心証の善し悪しが、訪問客数の増減に影響を与える要素が高い。また、テネシー州への訪問客の88%が車で来るので、高速道路沿いを中心にウエルカムセンターを作っている。



観光ホームページ内の観光についての教育ページ

この他にテネシー州が力を入れているのが、中高生への観光産業の重要性についての教育である。テネシー州で観光産業が重要な位置にあること、観光産業に働き、訪問客に対し心のこもったもてなしをすることが、地元を経済的な発展をもたらすことができることを伝え、優秀な人材を確保することを目指している。

テネシー州の観光ホームページ¹²³では、観光関係の仕事のリストとその仕事につくために必要な学歴の情報、インターンシップができる場所のリスト、観光関連の専門学校及び大学の紹介、奨学金制度のリスト、観光産業で働くことのストーリーングビデオでの紹介を行っている。日本の都道府県のどのホームページでもここまで観光産業の仕事

の紹介を行っているところはないと思われ、また、米国の他の州でも見たことはない。いかにテネシー州政府が優秀な人材確保に力を入れているかが分かる。特に印象的だったのは、観光産業の仕事のストーリーングビデオで、実際に観光産業で働いている人達がインタビューに答え、自分達の私仕事の紹介とその仕事がいかにやりがいがあるかの他に、昔と違い観光産業の仕事がいかに良い給料を稼ぐことができるか、特別な学歴がなくても高い地位に昇ることができることを強調し、観光産業への就職についての強い動機付けを行うような構成になっている。また、同時にテネシー州のコミュニティカレッジや大学での観光学科の紹介も行っている。このストーリーングビデオは、ホームページにおいて5本準備されている。是非一見をおすすめしたい。

オ 予算

テネシー州観光開発局の予算は、ほとんどが売上税からの収入である。特に売上税収入の何%が観光開発局に入るということは決まっておらず、毎年予算編成を行っている。テネシー州観光開発局は1976年に経済開発部門の部局から独立した部局として観光政策を推進しており、独立した観光局としてはアメリカの州で

は一番初めとのことである。

よって、観光開発局は、他の州の経済開発部門の一部門である観光局と違って、観光振興事業の企画立案と予算交渉を直接知事と交渉できるという強い立場にある。テネシー州では、10月下旬に翌年度の予算案を作成し、11月中旬に知事折衝が始まり2月に予算案を議会に提出して6月1日までに承認を得る。ちなみに会計年度は7月から始まる。

2008年度の予算総額は、3,985万1,800ドルで、収入のほとんどは売上税からで、僅かながら広告料を民間から集めている。その額は、103万ドルで総収入の2.6%である。

支出は、多い順に委託経費が全体の48.2%、人件費が35.6%、補助金が4.2%となり、この三項目で全体の88%を占める。

委託経費は、民間会社への広告宣伝、パンフレットの制作、ホームページのデザイン・維持管理などになっており、観光開発局は、委託先の選定、事業評価、予算の確保と言った統括的な役割を果たしている。担当職員についても、民間の広告会社経験者や観光産業経験者が多く、自らの経験で効率的な広告宣伝の実施を指揮・監督している。

補助金については、マッチングファンド方式（50%補助）を取っていて、州内を9つの地域に分け、それぞれ最高3万1,850ドルの予算を振り分け、その地域に所属する博物館・美術館などのNPO団体が実施する形になっている。交付対象としては、パンフレット、イベントの開催、コンベンションやカンファレンスなどでの広報宣伝（セールスミッション）のための参加経費など観光の振興に関連するものであれば良い。

カ 成果報告

テネシー州観光開発局は、活動の成果報告については、毎年州が開催する「州知事観光カンファレンス¹²⁴」で観光開発局の事業計画と一緒に「カンファレンス・レポート¹²⁵」として発行されている。このカンファレンスレポートは、フルカラー74ページの立派なもので、観光開発局の観光振興にかける意気込みと、カンファレンス参加者へのアピールが感じられる。州知事観光カンファレンスは、毎年9月頃に開催され、州内の500を超える旅行業者が集まる。

左が2008年のカンファレンス・レポートであるが、この中で報告されている成果指標について以下のとおり紹介する。

- ・2007年直接観光支出額と前年比
142億420万ドル：6.2%増



- ・ 2007 年観光業従事者数と前年比：18 万 4,700 人（前年比 3,400 人増）
- ・ 2007 年観光産業従事者給与額と前年比
54 億ドル：6.6%増

上記 3 項目については、「エ 事業活動」の「・調査研究活動」でも述べたが、カウンティごとにも詳細な分析を行っている。カンファレンス報告書にはカウンティ別に直接観光支出額が掲載され、どこのカウンティの観光産業が盛んであるか分かるようになっている。

2008 年カンファレンス・レポート

2007 年カウンティ別国内旅行者支出額

カウンティ	単位:百万ドル	カウンティ	単位:百万ドル	カウンティ	単位:百万ドル
County	\$Millions	County	\$Millions	County	\$Millions
DAVIDSON	3,991.99	DEKALB	34.36	SCOTT	9.71
SHELBY	3,064.65	MONROE	34.24	WAYNE	9.40
SEVIER	1,502.10	LAWRENCE	33.41	MCNAIRY	9.30
KNOX	796.82	GIBSON	31.81	JOHNSON	8.88
HAMILTON	710.39	ROBERTSON	31.00	LAKE	8.87
BLOUNT	276.58	HAWKINS	30.10	SMITH	8.65
SULLIVAN	270.23	CARTER	29.36	CHESTER	8.27
WILLIAMSON	251.08	HUMPHREYS	28.73	VAN BUREN	7.96
RUTHERFORD	237.60	HARDIN	28.66	UNICOI	7.20
WASHINGTON	188.01	MARION	27.61	GRUNDY	7.03
MADISON	151.55	RHEA	26.29	STEWART	6.95
MONTGOMERY	150.38	BEDFORD	25.53	CROCKETT	6.91
BRADLEY	107.09	TIPTON	24.20	FAYETTE	6.89
ANDERSON	99.77	WARREN	22.80	OVERTON	6.81
WILSON	97.59	POLK	22.49	CLAY	6.70
CUMBERLAND	94.41	MARSHALL	20.95	PICKETT	6.67
PUTNAM	93.55	HARDEMAN	20.78	MEIGS	6.48
MAURY	89.22	BENTON	20.50	HICKMAN	6.36
SUMNER	88.57	GILES	20.11	MACON	6.00
HAMBLEN	76.94	HENDERSON	18.55	UNION	5.85
GREENE	68.03	LINCOLN	17.97	SEQUATCHIE	5.57
COFFEE	65.52	FRANKLIN	16.72	PERRY	5.56
ROANE	53.31	WHITE	16.45	HOUSTON	5.14
CAMPBELL	50.14	CHEATHAM	16.28	LEWIS	4.93
DICKSON	48.26	CARROLL	15.96	MORGAN	4.11
HENRY	45.73	WEAKLEY	15.37	CANNON	3.37
JEFFERSON	42.52	LAUDERDALE	14.24	TROUSDALE	3.24
OBION	41.20	CLAIBORNE	14.00	BLEDSE	3.08
LOUDON	38.29	GRAINGER	12.89	JACKSON	1.99
COCKE	37.51	HAYWOOD	12.64	MOORE	1.28
DYER	35.86	DECATUR	11.34	HANCOCK	1.05
MCMINN	34.63	FENTRESS	10.97	STATE TOTAL	\$13,796,000,000
国内旅行者支出額		Total		\$13,796,000,000	
Domestic Travel Generated Expenditures		Total		408,200,000	
外国旅行者支出額		Total		\$14,204,200,000	
International Travel Generated Expenditures		Total		\$14,204,200,000	
国内及び外国旅行者支出額		Total		\$14,204,200,000	
Total Domestic & International Travel		Total		\$14,204,200,000	
Generated Expenditures		Total		\$14,204,200,000	

13 of Tennessee's 95 counties received over \$100 million in domestic travel expenditures in 2007!

2007 年に州内の 95 カウンティのうち 13 カウンティで国内旅行者が 100 万ドル以上支出している。

- ・ 2007 年ホームページ訪問者数と前年比：462 万 2,495 人、28.7%増

旅行の予約が米国ではほとんどオンラインで行われている現在、州観光ホームページの出来が、訪問者数の増減に与える役割は大きく、テネシー州は、ホームページに人気のカントリー歌手やセレブによるテネシー州のストリーミングビデオ紹介を行い、より視聴覚に訴えたページ作りを行っている。ストリーミングビデオについては常にホームページに 30 以上をアップするようにしている。

- ・ 2007 年度メールマガジン送信数及び配信数：

(2007 年 7 月 1 日～2008 年 6 月 30 日)

送信回数 42 通、総配信数 640 万 9,052 通、平均登録者数 15 万 2,596 人

メールマガジンもガイドブックほどではないが、登録者がわざわざ一手間かけて配信手続を行っている。そのため、この登録者数を増やすためにテネシー州ではホームページと同じカラフルなデザインで読者の興味を引きつけるメールマガジンを送っている。

- ・ 2007 年旅行者のべ滞在日数と前年比：1 億 9,380 万日、6.2%増

訪問客が宿泊すればホテル産業だけでなく、レストラン、バー、ライブハウスなどの娯楽産業も潤う可能性が飛躍的に高まるので、観光開発局としては、いかにテネシー州が宿泊に値する魅力的な場所であるかを訴えるための広報宣伝活動を行うことに腐心している。

- ・ 2007 年ウエルカムセンター訪問者数：1,568 万 6,973 人

テネシー州では、ウエルカムセンターは、実際に訪問してくれた客にテネシー州の魅力的かつ適切な情報を提供し、更なる宿泊日数の増加や次回の訪問の動機付けを行うための重要な場所と定義づけている。

第3章 まとめ

これまで、第1章でカウンティ・市などの地方自治体、第2章で州の訪問客誘致における役割について述べてきたが、最後にまとめとして私の感じた日米の観光局の在り方の違いについて述べたいと思う。

第1節 組織の目的とあり方

組織の目的については、究極的な目的は地域の観光振興ということで変わりはないが、米国の場合は、地域の住民にとってメリットがあるので観光局を設置させているのだという意識が高く、より自治体に向けられる住民の目が厳しいので、とにかく成果を上げるか、成果を上げるように努力していることを常に外部にアピールしなければならない。

よって、観光局の報告書には色々と目的が書いてあるが、地方自治体の観光局の真の目的は、とにかく目に見える効果が高い団体旅行や、コンベンションを誘致することである。

州政府の観光局については、何らかの成果を出さなければいけないというところは、地方自治体と同じであるが、面積などの規模が大きいため、総じて州内の観光産業の指導・育成、州のブランドイメージを高めるための広告宣伝の実施など、地方自治体と違って地域を特定した直接的な売り込みはあまりしない。州の場合は、日本の都道府県に近いように感じられた。

次に組織のあり方についてであるが、これは、地方自治体、州政府ともに観光局のトップは、首長からの任命であり、その他の職員については会計などのごく一部の職員以外は、そのトップが任用することになる。人材は、広告宣伝ならば広告会社出身、セールスであれば、ホテルや観光業界でのセールス経験者といったように専門家を雇用する。日本と違い中途退職、中途採用が当たり前の人材流動性が高いのでトップが交替すれば、スタッフも変わることも多い。

第2節 事業活動と予算

地方自治体、州政府ともに、広報宣伝、セールス活動、地域連携活動、ウェルカムセンター運営活動を行うが、米国の観光局は物販活動をせず、日本の地方公共団体が保有している観光施設などもない。物販活動をしない理由としては、米国のデパートには食料品売場がなく、名産品に対する関心が日本よりも薄いためである。観光施設についても、観光局の成り立ちがそもそも観光産業からの要望で作られているため、民業を圧迫するようなものはそもそも作られないため、そのような観光施設はない。よって米国の観光局は、訪問客の誘致のみを目的として作られている

ため、広告宣伝、セールス、地域連携、ウェルカムセンターといった活動に限定されている。

地方自治体は、猛然とコンベンションやグループ旅行の誘致のために活動し、州政府は、観光産業や地方自治体に対し、州の観光を売り込む観光カンファレンスを開催したり、安価に広告の機会を提供する場を設けたりと地域の観光産業や地方自治体をバックアップする事をメインに行っている。

事業計画書についても、観光産業関係者が主な対象ではあるが、住民からの支持や理解を得るためにどのような事を目的にして、どのような手法で、どのような成果を目指すのかを示し、成果についても成果報告書を出して公表している。

日本の場合は、事業活動については、一部を除いて米国と同じような活動を行っているものの、事業計画書や成果報告書については、観光者数の統計表以外は、米国のような具体的な手法や数値目標、成果指標の記述が少ないように見受けられる。

予算に関しては、州政府、地方自治体ともにホテル税や売上税など観光関係にかかる税収から運営予算を得ている。特に地方自治体は、ホテル税が予算の中でほとんどの収入源となっており、中には自治体のホテル税収入のうちの一定率が収入として入るようになっているところや、外部委託機関として設立され、自治体からの収入額に対しその額の2倍を会費収入や広告収入などの別の手段で運営資金を確保しなければならないところもある。ホテル税収入については景気に左右される部分もあるが、地元でどのくらい訪問客を誘致したか、あるいは地域の観光産業が観光局の事業の有効性を認め、会費の支払や広告の掲載をどのくらい行っているかによって予算が変わるというのは、日本と違うところである。

参考文献

<日本語の図書>

浅羽良昌「日本が支える観光大国アメリカ」2008

米国における観光政策と地域活性化観光事例」『(財)自治体国際化協会 CLAIR REPORT
第 324 号』2008

<英語の図書>

Claire Schumacher 「What's a Vacation?」2005

【執筆者】

財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 田中一光