

ブランド USA の設立とその活動等に関する考察

The Introduction Concerning the Establishment of Brand USA and its Activities

三瓶 文博*

SAMPEI, Fumihiro

1. はじめに

米国の外国人旅行者誘致機関である The Corporation for Travel Promotion (CTP/米国旅行促進協会) は、2011年の11月7日、ロンドンで開催された World Travel Market (WTM) に参集した4万7,000名を超える旅行業関係者を前に、今後、「ブランド USA」という名称を使い米国への国際観光旅行者の誘致活動を大々的に展開する旨宣言し、その組織、活動の方針などを初めて明らかにした。

ブランド USA (公式名称: The Corporation for Travel Promotion) は2010年3月に成立した Travel Promotion Act (旅行促進法) に基づく、米国への外国人旅行者を誘致することを目的とする公的機関で2010年11月にワシントン DC に発足した。同機関発足後約1年の間、試行的な事業の他、財務など内部運営諸規則の検討、連邦関係省庁との指揮命令系統の確認などの事務作業を行ってきたところである。ここにきて、同機関は事業に本格的に取り組み始めた。

昨今、国際的には外国人観光客誘致競争は激化しており、このような中、多くの国では、所謂、「政府観光局」を有し、誘客活動を組織的に行っているところであるが、米国においてはこれまで様々な事情により連邦ベースでそのような機

関を持たないで過ごしてきた。今回、米国は、初めて、政府観光局に当たる組織 (ブランド USA) を設置し、事業活動を開始した。本稿では米国がそのような組織を持つにいたった背景、新たに設立された機関の組織・財源、現在展開している事業活動などを明らかにしたい。

2. ブランド USA, 設立の背景

米国においては外国人旅行者による収入 (2010年) が1,035億米ドル (約9.1兆円) もあり、国際比較では世界のトップの座にある。国際旅行収支は280億ドル (約2.5兆円) もの黒字であり、国際収支の慢性的な赤字に苦しんでいる同国としては訪米外国人旅行者によるこの経済効果を高く評価しているところである。また、受入の外客数を見ても2010年には5,980万人も同国を訪れており、国際的にはフランスに次いで第二位の地位にあり、外客誘致においては何の心配もないようにも見える。

しかしながら、その実情は大いに相違している。米国は2001年の9.11テロ事件、2003年の SARS の流行などによる外国人旅行数の減少を経験し、その後、統計上は順調に回復し、2006年からは増加に転じている。ところが、その中身を分析するところの増加は統計方法変更によるもので、9.11事件の前年の2000年から2010年までに至る11年間は

* 東海大学観光学部教授

実質的には顕著な増加を示していない。統計方法の変更とは2006年以前の米国への外国人旅行者統計ではメキシコ国境から陸路米国を訪れ、帰国するメキシコ居住者をカウントしていなかったが、これを同年から計測の対象とした。その数、約1,000万人にも上り、例えば2010年では、公表された外客数は上述のように5,980万人であるが、これは以前の統計の方法で計測すると4,900万人程度と推計され、2000年の同国への外客数である4,460万人と比べると、この11年間で僅か10%弱程度しか増加していないと推測される。UNWTO（世界観光機関）統計資料によると、この間、全世界における国際観光客到着数は2000年の6億8,240万人から2010年の9億3,900万人に達し、約37%も増加している。従って、米国への外客は上述の通りこの間に実質的には10%程度しか増加しておらず、その劣勢が偲ばれるところである。このことについては、ブランドUSAの最高経営責任者、James Evans氏が全世界の国際旅行者客受入数に対する訪米外国人旅行者数のシェア率の低下を例に取り、2011年11月17日に米国連邦上院商務等委員会で証言していることでもある。

米国では、政府観光局的機能を果たしていたUnited States Travel and Tourism Administration（商務省観光局）が1996年に廃止されて以降、国全体としてまとまった形で外客誘致活動に殆ど何らの手を打っておらず、このことに対して米国の旅行産業界では危機感を募らせていたところである。さらには、9.11以降における米国の入国管理と旅客機搭乗前におけるセキュリティの強化はややもすると米国への旅行離れを促してきた嫌いがあった。

3. Travel Promotion Act の成立とブランドUSAの誕生

上述のような米国における外国人旅行者誘致活

動上の手詰まり感から、近年、同国の旅行関連産業界では政府観光局的組織の設立が渴望されていた。これに呼応して、連邦政府は同組織設立に向けた準備作業を行ってきたところである。その結果、米国連邦議会では2009年、外国人旅行者誘致を目的とする“Travel Promotion Act（旅行促進法）”が下院に上程され同年9月に可決された。これが上院に送られ2010年2月25日に可決され、オバマ大統領が3月4日に署名し、法律として成立した。同促進法は米国への外国人旅行者の誘致活動の強化を目的とするもので、その中で、官民共同による外国人観光旅行者誘致のための非営利機関の創設が謳われ、ブランドUSAが誕生することとなった。同組織の法律に定められた概要は以下のとおりである。

- (1) 組織名称（公式）：The Corporation for Travel Promotion（米国旅行促進協会）
通称：Brand USA
（ブランドUSA）
※2010年11月8日にワシントンDCに正式に発足

(2) 目的・事業概要：

外国からの米国への観光旅行者を誘致することを目的として次のような事業を実施する。

- * 入国手続きを含めた米国への旅行関係情報の提供。
- * 米国への入国管理政策に関する外国での誤解の解消。
- * 外交的、経済的利益の見地から訪米外客誘致のために、広告、パブリシティ、トレードショーへの参加などあらゆる誘致宣伝活動を展開する。
- * 誘致宣伝活動の実施に当たっては、これまで外国人旅行者と疎遠であった地域を含めて各地を公平に扱う。また、人口等を考慮して潜

在性の高い市場（国）を優先してその活動の対象とする。

(3) 実施体制（組織）

同協会の実施体制は次のとおりで、理事会が事業目標、活動戦略、事務局幹部人事などの組織運営に係わる方向性を定め、これに基づき事務局が事業を遂行する。理事会は11名の理事から構成され、商務長官が国務長官並びに国土安全保障省長官と協議の上任命する。各理事は次のような産業分野を代表するものとする。ホテル等宿泊業、飲食業、小企業もしくは小売業、旅行代理業、アトラクション・リクリエーション業、コンベンション&ビジターズビューロ（2名）、州政府観光局（2名）、航空業界、入国管理関係者、鉄道業界。なお、理事長は互選により選出される。

理事会は事務局の経営最高責任者（CEO）及び幹部を任命する。

なお、ブランドUSA と連邦政府の国務省、国土安全保障省との連絡調整には商務省に新たに設置される Office of Travel Promotion がその任に当たるとされている。また、同部署は連邦政府としてのブランドUSA に対する支援も行うものとする。

(4) 財源

連邦政府は同促進協会を運営するため Travel Promotion Fund（旅行促進基金）を創設し、同基金から年間1億ドルを限度としてブランドUSA へ補助金を拠出する。但し、その額は民間企業、地方自治体等からの寄付金と同額でなければならない（マッチング・ファンド方式）。従って、その予算規模は通常年度では最大で2億ドル（約160億円／官民拠出割合：1対1）となる（なお、事業初年度に当たる2012年度は寄付金募集準備期間の関係で官民の拠出割合は例外で1対0.5となった）。

同 Promotion Fund の財源は、米国と査証免除協定が締結されている国からの同国への訪問者に

対して2009年から実施していた電子認証システム（ESTA／Electronic System for Travel Authorization）による登録を有料化し確保する（Travel Promotion Fund Fee の創設）。

Travel Promotion Fund Fee の額は1件の登録当たり10ドルであるが、同システム維持管理などの費用4ドルに加え、登録料として合計14ドルを徴収する（2010年9月8日より実施）。申請者による同登録料の支払いは電子認証システム専用ウェブサイトを通じ行い、その際、クレジットカード（Master Card, VISA, American Express など）によってなされる必要がある（電子認証システム登録は2年間有効であり、一度登録すればその間米国への入国に関しては、査証免除対象国となっている国民は特段の手続きを取る必要はない）。

財源確保上でさらに特筆すべきは民間企業、地方自治体からの寄付金の導入に際して、金銭のみならず現物出資も可能とし、これを財務システムの中に組み込めるようにしたことである。この方式はカナダ政府観光局などに先例があり、同協会はこれにより民間からの資金協力が得られやすい体制を整えることとなった。なお、現物出資の割合は寄付金総額の80%を上限とする。

4. ブランドUSA の概要

本機関の大まかな骨格は上述のとおり Travel Promotion Act により規定されているが、会計規程、寄付金の現物出資の取扱い、組織、マーケティング戦略などの詳細については理事会の決定による。理事会で決定した主な管理的事項は以下のとおりである。

(1) ミッションとビジョン

① ミッション

本機関は観光、商用、教育等を目的とする米国への国際旅行を促進するとともに、これにより米国全土のコミュニティーに対する経済的社会的利益の最大化を目指す。

②ビジョン

本機関は国際旅行者に対して米国を魅力ある目的地として位置づけ紹介し、且つ、世界の中で米国ほど多くの観光資源を持っている国はないとの新たな認識を来訪者に持ってもらうようにする。同時に、雇用創出、GDP、外貨獲得や連邦税収上で米国に対して最大限の貢献ができるようなマーケティング、コミュニケーション戦略を駆使し、世界に冠たる団結力ある組織を構築する。

(2) 組織

*理事会

理事会はマーケティング委員会、企業・マッチング・ファンド委員会、管理委員会、法務委員会、財務委員会、調査委員会から構成され、各理事はそれぞれの関連分野で事業方針の策定に係わる。2010年10月の理事会で Diamond Resorts International の CEO, Stephen Cloobek 氏が理事長に選任される。なお、同氏は2012年7月に同職を辞し、副理事長職にあった Caroline Beteta 氏 (Visit California の会長) が暫定的に理事長職に就いている (2012年8月15日現在)。

*事務局

事務局は経営最高責任者 (CEO) の下にセールス・マーケティング部、寄付金対策部、管理部、法務部、財務・会計部などが設置されている。2011年5月の理事会で事務局の CEO に James Evans 氏 (元 Best Western International 社長) の就任が承認される。

*広告代理店への委託

ブランド USA のグローバル戦略を構築するため広告代理店、JWT 社への業務委託を8月

の理事会で決定。同社はニューヨークに本社を置き、世界的なネットワークを有し、約90ヶ国に200の支店網を持つ。

*海外拠点の整備

海外での誘致プログラムを実施するため、次のような会社に業務を委託することとなった。

- ・ドイツ、オーストリア及びスイス担当：Brandmasters America 社 (在フランクフルト)
- ・英国及びアイルランド担当：Black Diamond 社 (在ロンドン)
- ・日本及び韓国担当：AVIAReps Marketing Garden LTD (在東京)

(3) 寄付金に関する現物出資の取扱いについて

上述のとおり、ブランド USA は設立根拠法である Travel Promotion Act では連邦政府からの補助金 (ESTA による登録料からの収入の一部で上限1億ドル) と民間、地方自治体等からの寄付金の1対1 (組織立ち上りの2012年度は例外で1対0.5) のマッチング・ファンドで運営されることとなっている。従って、安定した財源を確保するためには如何に寄付金を集めてくるかが大きな課題となっている。

同根拠法のなかでは寄付金については全体の80%までは現物出資が認められるとこととなっている (20%は現金での出資)。寄付金を上手く集めることができるかどうかは現物出資の中身をどこまで認めるか、また、その価値 (価格) をどのように査定するかによるところが大きい。認定の基準を厳しくすると民間等からの参加度が低くなり実質的に予算額が縮小する可能性がある。逆に甘くすると、予算における官の関与度が高くなりモラルハザードに陥る可能性が高い。結果として事業効果が低くなる。このため、同理事会では本件に関して慎重な議論がなされるとともに、この分野で先行しているカナダ政府観光局の例を参考にするなどして原案を策定し、監督官庁である商

務省に提示した。この原案が2011年8月11日に承認された。その概要は以下のとおりとなっている。

*** 現物出資の対象となる主な範囲**

・ 物品・サービス：

ホテル客室，航空券，鉄道・バスなどの乗車券，タクシー代，観劇チケット，レンタ・カー代，娯楽施設の入場料など

・ 広告，パブリシティー関連：

テレビ・ラジオ・屋外広告媒体，インターネット，新聞・雑誌などに係る広告・パブリシティー経費（スペース，時間などの提供），共同キャンペーン経費，ウェブ，SNS，バナー広告，印刷物・パンフレット，ファミトリップ，PR 支援など。

・ 調査，コンテンツ，ソフト資産：

市場調査，ウェブコンテンツ，映像の原版，映像，データベース，メーリングリスト，Eメールリスト，印刷，翻訳など。

・ 事務用品，事務所スペース，その他寄付：

事務所スペース，家具・備品，文房具，コンピュータ（ハード，ソフト），人的支援（コンサルティング，会計，法務，人事管理など），研修費用，会議・打合せ施設，博覧会・見本市のブース，駐車場，案内板など。

*** 現物出資の価格認定：**

出資された上記物品・サービス等の価値は市場価格による。また，物品・サービス等を購入した際に値引きがあった場合は，その分を現物出資とみなすことができる。

上記が現物出資に関する取扱いであるが，その条件はかなり弾力的であると感じられる。その意味では寄付金の獲得上で有利に働くものと思われる。なお，旅行関係の大手企業である Marriott International，Walt Disney，Best Western International が2012年度早々においてそれぞれ現物出資を含めて100万ドル（約8,000万円）の寄付を申

し出ていることが注目される。

5. ブランドUSA の事業活動について

ブランドUSA は発足から僅か2年しかたっており，各市場の特性に配慮した事業展開は未だで，これからスタートするものと考えられる。2010年に始まった初年度の1年間はサンフランシスコで開催された旅行関係者を対象とする見本市 Pow Wow などの参加を除き，組織運営のための諸規程の策定，幹部職員の採用，グローバル誘致活動実施のための委託広告代理店の決定など管理的側面の作業を実施し，殆ど事業が展開されなかった。2年度目に当たる2012年度（2011年10月～2012年9月）に入ってから事業予算措置が講じられ，プロジェクトが本格的にスタートした。以下はこれまでブランドUSA が実施した主な事業である。

* 2011年5月，サンフランシスコで開催された Pow Wow に出展。新組織，ブランドUSA をアピールするとともに，新たに就任した CEO，James Evans 氏が旅行業界にデビューした。

* 上記4-(2)でも記述しているとおり，広告代理店 JWT に委託することを決定し，基本的な市場調査の実施，グローバル・マーケティング戦略の策定に入る（2011年8月）。

* 日本旅行業協会主催 JATA 旅行博へ出展（2011年9月）。

* 2011年11月7日，ロンドンで開催された WTM に出展し，米国の観光魅力を告知するとともにブランドUSA の存在をアピールしマーケティング戦略及び新ロゴを披露する。

* 対旅行関係者向けウェブサイト，Brand USA.com を立ち上げる（2011年11月）。

* 米国内の観光地の関係者を結ぶ Webinar（ウェブによるセミナー）を設置（2012年1月）。

- * 旅行博覧会 ITB ベルリンに出展 (2012年3月)。
- * ロスアンゼルスで開催された Pow Wow に参加。同時に新キャンペーンを実施 (2012年4月)。同キャンペーンでは TVCM で宣伝を行った。同映像では、歌手・作詞家の Rosanne Cash による オリジナル・テーマソング, Land of Dreams を披露。
- * 公式ウェブサイト, Discover America でアメリカの観光情報を提供 (2012年4月)。なお, 同ウェブサイトは U.S. Travel Association が現物出資として提供。
- * 重点市場であるカナダ, 日本, 英国でテレビを活用したキャンペーンを実施 (2012年5月)。総予算は1,230万ドル (約9億8,000万円)。

上述のようにブランド USA はロゴ, プロモーション映像 (含むオリジナル・テーマソング), B to B や B to C 用のウェブサイト, パンフレットなどの基本的な観光客誘致促進ツールを作成するとともに, 世界の主な旅行博覧会に積極的に出展している。また, 2012年5月からは主要市場では TV コマーシャルを活用したキャンペーンを開始している。さらには, 日本含め海外主要市場でレップを設置するなど, 誘致活動の急激な展開, 強化には目を瞑るものがある。

6. ブランド USA の今後

ブランド USA は上述のとおり, 発足以来この2年間で内部体制を固め, 基本的な来訪外客誘致のツールを整備し, 根幹をなす誘致プログラムを着々と進めてきている。もともとゼロベースからの出発であるので, ほどほどの成果は早晩出てくると思われる。但し, 現在の状態を見てみると各市場の特性を活かした誘致活動までは未だ手つかずの状態であり, 顕著な効果は今後の展開による

ところが大きいものと考えられる。これは一例ではあるが, 日本市場での展開を同機関のウェブサイト, Discover America に搭載されている情報で考察すると, 欧米向けに発信しているコンテンツをそのまま日本語に翻訳している状態で, 日本人が米国に求める観光魅力を把握して訴えてはいない。また, B to B の関係からは日本の商習慣を熟知した上での木目の細かいプロモーション方法が取られるかどうかは今後の日本市場における成長の鍵となると考えられる。その意味からは, 同機関が2012年の5月に日本, 韓国地域を担当するレップを東京に置いたが, これがどのように機能するかが問われるところである。さらには, 日本などの遠距離市場にあってはブランド USA がどのような魅力ある周遊ルートを提示できるかにかかっている。ハワイやグアムなどであれば単独デスティネーションであり問題はないが, 近年伸び悩んでいる日本から米国本土への誘客を考えた場合はこれまでにない斬新且つ魅力あるルートの開発が望まれ, このことこそがブランド USA ができる最大の強みであると考えられる。

さて, 同機関の運営面を見てみると, その成否はマッチング・ファンドを構成する民間等からの寄付金をどのくらい集められるかにかかっているものと考えられる。ブランド USA の収入は ESTA 登録料からの連邦政府補助金と寄付金からなっており, その割合は1対1と定められている。政府補助金の上限額は1億ドル (約80億円) と決められているので, 予算規模を最大限にするには同額の1億ドルの寄付金を集めてくる必要がある。寄付金の納入方法に関しては総額の80%を現物出資できるような弾力的な措置がなされているが, はたしてこれが上手く機能するか気になるところである。2012年度は試行期間とされており, 例外的にその比率は1対0.5となっている。この0.5分に当たる5,000万ドル (約40億円) を確保できるかどうかが目玉されるところである。民間等

からの寄付金を潤沢に集めるためには普段からこれら団体・機関を巻き込み事業を展開し、そのメリットを彼等にも実感してもらう必要がある。

ところで、2012年5月にオバマ大統領が National Travel and Tourism Strategy（仮称：米国観光戦略）を発表した。同戦略では訪米外客誘致のメリット、2021年までの誘致目標とロードマップが示されている。その内容は、訪米外客数を2011年の6,200万人から10年後の2021年に1億人へ増加させ、来訪外国人旅行者からの収入を1,530億ドル（約12.2兆円）から2,500億ドル（約20兆円）に増加し、雇用の促進と経済の活性化に寄与せしめるとのことである。この目標を達成するためにはブランドUSAの官民パートナーシップによる誘致活動効果に期待するところが大きいとしている。その他、同戦略の中では、米国との査証免除協定国の拡大（現行36ヶ国）や査証発行の容易化、空港でのセキュリティー・チェックの迅速化、多言語による旅行情報の提供など受入体制の整備、連邦政府の関係省庁との連携や観光客誘致についての経済効果の測定などが提唱されている。

米国では2010年の Travel Promotion Act の制定以来、上述の米国観光戦略の策定を含めインバウンド旅行の振興については国を挙げてその力を傾注しているところである。このような中、その中核を担うブランドUSAの存在はますます大きくなると考えられる。

参考文献

- (1) 世界観光機関（UNWTO）による特別報告、2010年国際観光概観、(財)アジア太平洋観光交流センター
- (2) Testimony of CEO of Brand USA on “Tourism in America: Moving our Economy Forward”, Before the United States Senate Committee on Commerce, Science & Transportation Subcommittee on Competitiveness, Innovation & Export Control
- (3) 2010年3月成立米国法（Tourism Promotion Act）
- (4) Brand USA Fiscal Year 2011 Annual Report to Congress
- (5) 米国、National Travel and Tourism Strategy, May 10, 2012
- (6) 米国商務省 Office of Travel and Tourism Industries ウェブサイト（訪米外国人旅行者統計）
- (7) 「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

（三瓶文博 東海大学観光学部教授）