

# アメリカ・カリフォルニア州における観光事業の歴史

## History of tourism business in California, the United States of America.

宮崎 裕二  
Yuji MIYAZAKI

### [要旨]

Since 2015, Visit California, destination marketing organization of California, has been paid attention to its brand strategy among tourism researchers and business practitioners outside Japan. It is said that Visit California has successfully achieved doubling tourism budget as a result of their effort. Research objective of this paper is to examine history of tourism business in California, with a clear focus on Visit California as well as California State Office, to consider how brand exerts an influence over Visit California.

### [キーワード]

カリフォルニア、アメリカ、観光、歴史、観光局、DMO、ブランド

California, USA, tourism, history, destination marketing organization, DMO, brand

## 1. はじめに

### 1-1. 研究の背景と目的

近年、海外の観光研究者や海外行政において、アメリカ・カリフォルニア州の観光局（以降、カリフォルニア観光局）のブランドに対する取組が注目を集めている。国連世界観光機関（以降、UNWTO）は、ブランドを国・地域における競争力のあるアイデンティティと定義している（UNWTO, 2009, p.157）。ブランド専門家のアーカー（2014）は「ブランドは経営における戦略的資産であるという画期的な考え方であり、未来の成功のための足場であり、その組織のために継続的な価値を生み出すもの（Aaker, 2014, p.3）」と指摘するように、カリフォルニア観光局はブランド戦略が奏功したことにより2015年度の予算を1億ドルに倍増することに成功したといわれる（Shankman, 2015; Oates, 2015; Pike, 2016, p.56; Pike, 2021, p.51）。

本稿の目的は、カリフォルニア州の観光事業の歴史を研究することによって、カリフォルニア観光局にとってのブランドの意味を考察することである。国・地域のブランドは、一朝一夕で作られるものではなく、長い年月が必要となる（UNWTO, 2009, p.146; Dinnie, 2016, p.44）。UNWTOは、世界の観光局の29%が自国のブランドを構築するために10年以上もの努力を積み重ねている事実を明らかにしている（UNWTO, 2009, p.146）。こうしたことから、観光局のブランドを検討する上で大切なことは、現時点の取組だけを表面的に見るのではなく、これまでの歴史の中で、どのよう

な背景や問題意識から、どのような努力を積み重ねてきたのかなどを掘下げて研究することだと考える。

## 1-2. 研究の方法と先行研究

カリフォルニア州政府が作成した「White Paper on California Tourism (カリフォルニア州観光白書) (全ページ英語 18 ページ)」を中心にカリフォルニア州政府及びカリフォルニア観光局の資料を積極的に活用する。

既述したとおり、海外では 2015 年以降カリフォルニア観光局のブランドに対する取組が注目を集めている。ブランド戦略が奏功したことにより、カリフォルニア観光局は 2015 年度の予算を 1 億ドルに倍増することに成功したといわれる (Shankman, 2015; Oates, 2015; Pike, 2016, p.56; VisitBritain, 2018; Pike, 2021, p.51)。英国政府観光庁は、ラグジュアリー・トラベラーに関する報告書の中で、カリフォルニア観光局のブランド戦略は功を奏し、カリフォルニア州は、世界の超・富裕層を引き寄せることに成功していることも述べている (VisitBritain, 2018)。このように、カリフォルニア観光局の現時点の取組が注目されているものの、歴史的な経緯や背景などは研究されることが少ない。

一方、日本での研究を調べたところ、海外と同じく 2015 年以降増加傾向である。カリフォルニア観光局に限らず、同州のサンフランシスコ市や、ナパ群、ソノマ群の観光局も研究の対象となっている。日本の研究では、海外研究と異なりブランドが議論されることが少ない。主な研究のテーマは、観光案内所の運営 (観光庁、2015 年) や、予算と財源 (観光庁、2015 年; 高橋、2017 年; 大社、2018 年)、行政との役割や運営体制 (高橋、2017 年; 大社、2018 年)、専門人材 (高橋、2017 年)、ツーリズム・インクルーブメント・ディストリクト<sup>1</sup> (大社、2018 年; 日本観光振興協会、2019 年; 丸山、2021 年)、デジタル・マーケティング (松本、2021 年) など日本版 DMO が抱えるさまざまな経営課題と思われるテーマが注目されている。このように日本の研究では、主に、カリフォルニア州にある重層的な観光局が、こうした経営課題をどのように取組んでいるのか個別に比較検討されている。

世界最大手のブランドコンサルティング会社の日本法人、インターブランド・ジャパンは、海外組織の多くは、さまざまな経営課題を上位項目として取り上げ、経営者主導でブランドを推進しながら、課題の解決に導いている事実を明らかにしている (中村、2019, p.6)。このことから、カリフォルニア観光局においても、過去に日本の DMO と類似した経営課題に直面したことがあり、経営者主導でブランドを推進しながら、課題の解決に導いているのではないかと推測することができる。

## 2. アメリカの観光局とブランド

### 2-1. アメリカにおける観光局

欧州・オセアニア・北アメリカを中心に観光局の歴史は長い。1864 年にサンモリッツ市 (スイス) に世界初の観光局が誕生した。1879 年にブラックプール市 (英国)、1881 年にロトルア市 (ニュー

ジーランド)に誕生した。アメリカ初の観光局は1888年に誕生したミルウォーキー市(ウィスコンシン州)である。その後、観光局はアメリカ全土に広がり、1896年にデトロイト市(ミシガン州)、1903年にハワイ州、1934年にニューヨーク市(ニューヨーク州)とシカゴ市(イリノイ州)、1955年にラスベガス市(ネバダ州)、1961年にアナハイム市(カリフォルニア州)、1984年にオーランド市(フロリダ州)に誕生した<sup>2</sup>。カリフォルニア州の観光局が誕生したのは、後述するが、1998年のことである。アメリカの国家観光局、アメリカ商務省観光局は1961年に誕生したが1996年に閉鎖に追い込まれた。その後2000年から2010年にかけて、アメリカは「失われた観光の10年」(Dow, 2011)と呼ばれている。2010年、オバマ大統領はアメリカ経済の復興を主目的に再び国家観光局、ブランドUSAを設立した(Dinnie, 2016, Fyall et al, 2019, pp.83-84)。

## 2-2. カリフォルニア州の観光

2018年のカリフォルニア州の国際観光収入は283億ドルで、外国人観光客数は1,810万人である。このことは、カリフォルニア州はアメリカの13.5%の国際観光収入を生み出し<sup>3</sup>、23%の外国人観光客を誘致していることを意味する。カリフォルニア州政府は、国際観光はカリフォルニア州最大の輸出源であり<sup>4</sup>、200万人以上の雇用を創出している事実を広く広報するとともに、こうした成果がカリフォルニア観光局の努力によって実現していると讃えている(State Office of California, 2020, pp.107-108)。

## 2-3. カリフォルニア観光局の概要

カリフォルニア観光局は、州都サクラメントに本部を置いている。ブランドや、マーケティング、広報、デジタル・マーケティング、リサーチなどポジションごとのジョブ・ディスクリプションをホームページに公開し、世界各国から専門人材を採用している<sup>5</sup>。ダイバーシティーとインクルージョンを公言するとともに、国籍、人種、宗教、肌の色、性別、ジェンダー、年齢、婚姻状況、障害、病状、妊娠に関わりなく、専門能力があれば採用される<sup>6</sup>。カリフォルニア観光局のミッション(以降、使命)は、プレミアム・デスティネーションとしてのカリフォルニア州のブランドを強化するために州の事業者とパートナーシップを図りながらマーケティングを実行することである。ビジョン(以降、存在意義)は、(1)カリフォルニア州の事業者が単独ではできないことを成し遂げること、(2)事業者と連携を図りながらブランド価値を生み出し、提供すること、(3)カリフォルニア・ブランドを構築すること、(4)アセットとアライアンスによりレバレッジを効かせること、(5)すべての事業活動に対してKPI(重要業績評価指標)とROI(費用対効果)を明確にすることである。オブジェクティブ(以降、経営目標)は、カリフォルニア州の住民以外から観光収入を増加させることである(Visit California, 2016, p.7-11)。

カリフォルニア観光局の事業計画書は、「グローバル市場でカリフォルニア・ブランドを強化することは、州の事業者と地域に継続的な経済的価値をもたらす上で必要不可欠である(Visit California, 2016, p.2)」という書き出しから始まっている。2020年度の事業計画書にはブランドに関する言及が154箇所もある<sup>7</sup>。こうしたことから、カリフォルニア観光局にとってブランドが大きな意味を持つことは紛れもない事実である。

### 3. カリフォルニア州における観光事業の歴史（調査研究）

本章では、カリフォルニア州における観光事業の歴史を研究する。1998年にカリフォルニア観光局が誕生するまで、カリフォルニア州政府が観光事業を推進していた。したがって、カリフォルニア観光局に加え、カリフォルニア州政府にも注目する。カリフォルニア州政府が作成した「White Paper on California Tourism（カリフォルニア州観光白書）（英文全19ページ）」を中心に、カリフォルニア観光局とカリフォルニア州政府の資料や先行研究を積極的に活用する。観光事業の歴史は大きく5つに分類することができる。

#### 3-1. カリフォルニア州政府主導及び観光局設置準備期（1965年～1997年）

カリフォルニア州の観光事業の歴史は、高速道路と大型テーマパークの歴史と大きく関連している。1920年から1930年にかけてカリフォルニア州南北を縦断するハイウェイ1号線が完成し、1950年からアメリカを東西に横断する道路網の整備が進み、インターステイト80号線が開通した。サンフランシスコ市から、サクラメント市、シカゴ市（イリノイ州）、ニューヨーク市郊外まで繋がりが、人々の往来が活発化した。これを機にカリフォルニア・ディズニーランド（1955年7月）、シーワールド・サンディエゴ（1964年3月）、ユニバーサルスタジオ・ハリウッド（同年7月）が開園し、カリフォルニア州を訪問する観光客が一気に増加した（State Office of California, 2021）。1965年にカリフォルニア州政府は観光部を設立し、国内市場向けの観光事業を開始した。1967年、当時映画俳優（第40代大統領）のロナルド・レーガンが州知事に就任したが観光には意欲的ではなかった。10万ドルの予算しか観光部に割り当てず、観光部の従業員は、写真家からカラーフィルムを無償で譲り受け、手製の観光冊子を作成していた。これがアメリカ初のカラー版観光冊子の誕生となった（State Office of California, 2011, p.16）。1969年、観光部の予算は、さらに削減されることが発表された。観光を軽視するレーガン州知事の姿勢に納得できず、観光部の委員長は辞任した。1970年、観光部の予算はこれまでの半分以下の4万1千ドルとなった。1971年、カリフォルニア州政府は、カリフォルニア経済開発庁を立ち上げ、観光部を吸収した。これまでの観光部は観光課に格下げとなり、観光課の予算は1977年まで廃止されることとなった。

1977年、ジェリー・ブラウン州知事が経済ビジネス発展省を立ち上げた。観光を経済拡大の起爆剤と位置づけ、観光課を観光部に格上げした。ブラウン州知事は、観光を重視する方針を打ち出し、観光部の予算は、5万9千ドル（1978年）、15万ドル（1979年、1980年）、50万ドル（1981年、1982年、1983年）と右肩上がり増加した。1984年のロサンゼルス・オリンピック開催を機に、カリフォルニア州政府において観光局設置の意見が高まるようになった。アメリカでは、既述したとおり、観光依存の高い主要な州・都市は、すでに観光局を設立していた。カリフォルニア州最大のライバルであるフロリダ州が観光局を設置した翌年、カリフォルニア州政府は、カリフォルニア・ツーリズム・ポリシー・アクト（カリフォルニア観光政策法）を施行し、観光局の本格的な設置準備に向けて動き出した。

1989年、サンフランシスコ近郊でロマ・プリータ地震が発生し、サンフランシスコ・ベイエリアを中心に観光関連事業者が甚大な被害を受けた。90年代前半までカリフォルニア州の観光業の

混乱は続き、競争力を失っていった。カリフォルニア州の喫緊の重要課題は「州経済に観光が必要不可欠であるという力強いメッセージを発信することと、観光事業を推進するための仕組みを作ること（State Office of California, 2011, p.8）」だった。

カリフォルニア州政府は、新たに作られる観光局は、受け身ではなく、カリフォルニア州を対外的にマーケティングするプロフェッショナル組織となるべきことを打ち出した。さらに、ロマ・プリータ地震から復興を図り、カリフォルニア州が競争力を取り戻すためには、カリフォルニア州政府単独ではなく、州政府と事業者が一体となってマーケティングを促進すべきだという力強い意志のもと、観光局はパブリック・プライベート・パートナーシップ（以降、PPP）母体の組織となることを決めた（State Office of California, 2021, p.8）。

1990年、カリフォルニア州政府は、観光局のリーダー候補の公募を始めた。採用条件は、マーケティング・プロフェッショナルで、政府・民間に対する卓越したコミュニケーション能力の持ち主である。スタンフォード大学大学院マーケティング修士号を取得後、ワシントン D.C. でガバメント・リレーションズ・ファームの副社長を務めていたキャロライン・ベテータ氏（現カリフォルニア観光局プレジデント兼 CEO）が採用された<sup>8</sup>。観光局が本格的に立ち上がるまで、ベテータ氏は、カリフォルニア州政府の観光部でインテリアム・ディレクターを務めた。観光局のマーケティング予算の財源をどう確保するのかが重要な検討課題だった。当時、農業局（アグリカルチュラル・カウンシル・オブ・カリフォルニア）が州の農業事業者からの負担金を財源として、マーケティングや事業者の支援を行っていたことから、観光部は同じスキームを観光局にも適用する案を示した。1993年、ピート・ウィルソン州知事は、知事直轄のツーリズム・ファンディング・タスクフォース（観光予算実行部隊）を設置した。1995年、カリフォルニア・ツーリズム・マーケティング法が施行し、カリフォルニア・ツーリズム・アセスメント（カリフォルニア観光賦課金、以降、CTA）が可決された。カリフォルニア州政府は、州の宿泊、アトラクション、運輸・旅行サービス、レストラン・小売の4業種からCTAを徴収することとなった。4業種ごとにアセスメント割合が定められた（表1）。CTAはカリフォルニア州政府をとおして、カリフォルニア観光局に支払われる。これにより、カリフォルニア観光局は、CTAを財源としてマーケティングを実行できる体制が整った。

表1：TCA 事業者におけるアセスメントの割合

	【過去】 アセスメント割合（2015年まで） 100万ドルに対するCTA	【現在】 アセスメント割合（2015年7月以降） 100万ドルに対するCTA
宿泊業	650ドル	1,950ドル
アトラクション業	650ドル	975ドル
運輸・旅行サービス業	650ドル	975ドル
レストラン・小売	650ドル	975ドル
レンタカー業	—	月間利益の3.5%

出典：State Office of California (2015) をもとに筆者作成

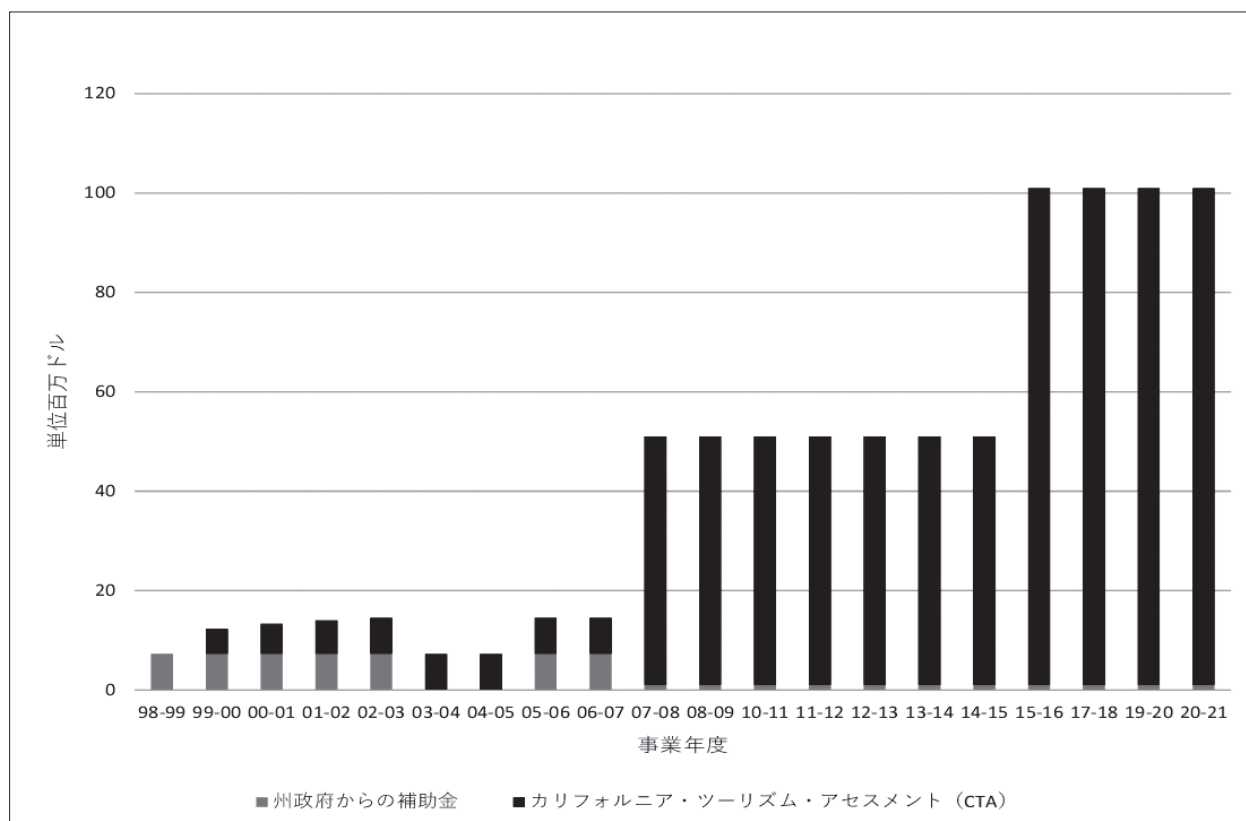
### 3-2. クライアント向けサービス重視期（1998年～2004年）

1998年、カリフォルニア・トラベル・アンド・ツーリズム・コミッション（以降、CTTC）としてカリフォルニア観光局は誕生した。当時の経営目標には、CTA事業者を付度するかのよう「カ

リフォルニア観光局の存在意義は、クライアントである宿泊業、アトラクション業、運輸・旅行サービス業、レストラン・小売にサービスを提供することである<sup>9)</sup>と書かれている。CTA事業者の中でも、カリフォルニア・ディズニーランドや、ユニバーサルスタジオ・ハリウッド、シーワールド・サンディエゴを含むアトラクション業、ロサンゼルスや、サンフランシスコを拠点とするレストラン・小売は「ブルズ・アイ」(極めて重要な中心的な業種)と呼ばれた(State Office of California, 2011, p.4)。カリフォルニア観光局ではCTA事業者から構成される委員会が立ち上がった。

初年度の予算は、州政府の補助金730万ドルでCTAはまだ上乗せされていない(表2)。1999年以降、730万ドルの補助金に加えて、マッチファンドとして同額のCTAが上乗せされるようになった(Visit California, 2011, p.8)。1999年、カリフォルニア観光局はCTAを活用する初の事業に着手した。映画「アドベンチャーズ・イン・ワイルド・カリフォルニア」の制作である<sup>10)</sup>。カリフォルニア州を象徴するアイコン(代表的な観光資源)として、カリフォルニア・ディズニーランドや、サンフランシスコ・ゲイトウェイブリッジ、ヨセミテ国立公園などの絶景が歴史とともに紹介されるドキュメンタリーフィルムである。撮影にはIMAXフィルムが使われ、2000年に大型スクリーンを有する世界65の劇場で上映された。本映画の専用サイトは、延べ100億インプレッションを獲得することに成功した。カリフォルニア観光局は、初の事業の成果をアピールするとともに、事業者に対して「パワー・オブ・パートナーシップ(連携の力)」を強く印象づけた(State Office of California, 2011, p.9)。

表2：カリフォルニア観光局の年間予算(補助金とCTAの金額)



出典：State Office of California (2011) をもとに筆者作成

カリフォルニア観光局は6年ごとにリファレンダムとよばれる事業者投票が行われる。カリフォルニア観光局のマーケティング予算がCTAを財源とすることから、カリフォルニア観光局は事業者からマーケティング力や成果など厳しく評価される。2001年の初のリファレンダムでは84%の事業者がカリフォルニア観光局のマーケティング力を評価した。このリファレンダムはアメリカ同時多発テロ事件の数週間後に行われたが、事業者は、厳しい状況の中でも、観光局を閉鎖せず、存続させることを希望した。テロ翌年の2002年の来訪者数は半減したが、2003年にはテロ前の水準に回復した（State Office of California, 2021）。一方、州政府は350億ドルの財政赤字を抱えていた。グレイ・デービス州知事は、赤字を穴埋めするために2003年にカリフォルニア州政府の観光部とカリフォルニア観光局の段階的閉鎖を発表した。同年、デービス州知事に対するリコール選挙が行われ、解職に追い込まれたものの、カリフォルニア観光局の補助金は2003年、2004年と連続で廃止された。カリフォルニア観光局がマーケティングを実行しなくても、カリフォルニア州には人は訪れるという見方が強かった。しかし、アメリカにおけるカリフォルニア州の観光競争力は16位から31位へと急落した（Visit California, 2011, p.8）<sup>11</sup>。

### 3-3. マーケティング重視期（2005年～2010年）

デービス州知事の解職後、2003年、ハリウッド映画俳優のアーノルド・シュワルツネッガー州知事が就任した。それまで俳優の傍らロサンゼルス市観光局の親善大使も務める観光支持者だった<sup>12</sup>。2005年、シュワルツネッガー州知事は、カリフォルニア州政府の観光部と、カリフォルニア観光局の閉鎖を撤回し、カリフォルニア観光局に対する補助金を復活させた。カリフォルニア州の観光の回復を喫緊の重要課題と位置づけ、国内市場に向けて大規模な広告キャンペーンを実行することを掲げた。そのためにはカリフォルニア観光局のマーケティング予算を増やす必要があった。2006年、CTAにレンタカー業を追加する法律を施行した。その後、CTA事業者は、宿泊業、アトラクション業、運輸・旅行サービス業、レストラン・小売、レンタカー業の5つに拡大した。シュワルツネッガー州知事は、カリフォルニア観光局の自立も促進し、これまでの「補助金50%:CTA50%」のマッチファンドの原則を廃止した。2007年、カリフォルニア観光局の補助金は730万ドルから100万ドルに減額されたが、一方、CTAは720万ドルから5,000万ドルと7倍以上増えた。CTAがカリフォルニア観光局の全予算の98%を占めるようになった。2008年以降、カリフォルニア観光局は、地方都市や、郊外の魅力、ワインやチーズ、ナッツなどの地域の食材を切り口としたマーケティングを強化するようになった（State Office of California, 2011, p.11）。こうした努力が奏功し、アメリカでのカリフォルニア州の国内観光シェアは1998年の9.7%から2009年には11.1%まで回復した（State Office of California, 2011, p.9）。シュワルツネッガー州知事は、国内市場で成功した同手法をグローバル市場に拡大した。ハリウッド映画俳優という世界的な知名度を活かし、世界各国の政府・企業にカリフォルニア州を直接売り込み、自らがカリフォルニア州の広告塔となり、テレビ・コマーシャルなどに出演し、「カリフォルニア州の魅力は、ロサンゼルス市や、サンフランシスコ市、ディズニーランドだけではなく、ヨセミテ国立公園や、レイク・タホなどもある」というカリフォルニア州の多様性と地方の魅力をアピールするメッセージを3年間にわたり発信し続けた。

2009年、オバマ大統領（当時）は、トラベル・プロモーション・アクト（旅行促進法、以降、TPA）に基づき、一度閉鎖した国家観光局を、ブランドUSAとして再開した。カリフォルニア観

光局のPPPを模範としたことから、ブランドUSAはカリフォルニア観光局プレジデント兼CEOのベテータ氏を取締役兼バイス・チェアに任命した(State Office of California, 2011, p.4)。これに伴い、カリフォルニア観光局は、ブランドUSAとのシナジーを高め、これまで以上に、グローバル市場でのプレゼンスを高めるためのマーケティングを強化するようになった(State Office of California, 2011, p.14)。

アメリカでは、世界金融危機(2008年～2011年)により、多くの州政府は緊縮財政に直面していた。2009年、アメリカ50州のうち47州の州政府が観光予算の大幅な削減を余儀なくされた。しかしながら、カリフォルニア州は、州政府の観光予算を3.4%増額し<sup>13</sup>、厳しい状況の中でも、ツーリズム・デスティネーションとしてのカリフォルニア州の力強さを誇示した(State Office of California, 2011, pp.11-12)。

### 3-4. 飛躍に向けた準備期(2011年～2012年)

2011年、カリフォルニア州はアメリカ50州の中で、初めて1,000億ドルの観光収入を達成した(State Office of California, 2021)。観光の影響力とカリフォルニア観光局のプレゼンスが高まる中、ジェリー・ブラウン州知事は、カリフォルニア観光局を州知事直轄の組織に据えた。カリフォルニア観光局は、リブランド(組織の刷新)を行い、組織名をこれまでの行政的で権威的な「カリフォルニア・トラベル・アンド・ツーリズム・コミッション」から、世界の人に親しみを込めた「ビジット・カリフォルニア」に改めた。取締役会はカリフォルニア観光局の予算が競合の観光局(国内市場での競合:ハワイ州、フロリダ州、テキサス州、イリノイ州、オーランド市、ラスベガス市、ニューヨーク市、海外市場での競合:メキシコ、オーストラリア、カナダ)<sup>14</sup>と比較して、見劣りしていることを問題視した(State Office of California, 2011, p.8)。2012年、取締役会は、英国のオックスフォード・エコノミックス<sup>15</sup>に、カリフォルニア観光局がグローバル市場に向けてマーケティングを持続的に推進するためにはどの程度の予算が適切か、どのような事業を実行することが好ましいのかなどを相談した。1億ドルを安定的・継続的に獲得する仕組みをつくることが必用との助言を受けた(Oats, 2015; Pike, 2016; Pike 2021)。

### 3-5. ブランド重視期(2013年～現在)

2013年、カリフォルニア観光局は、オックスフォード・エコノミックスの助言も踏まえ「ドリーム・ビッグ」を発表した。当初は3年間限定プロジェクトと位置づけられていた。「ドリーム・ビッグ」には「夢をかなえる場所こそがカリフォルニア州」という意味がこめられている。自然保護者のジョン・ミュア、アップル創業者のスティーブ・ジョブズ、ディズニーランド設立者のウォルト・ディズニーなどは、そのパイオニアだと称し、旅行者だけではなく、イノベーター、パイオニア、起業家、ミュージシャン、アーティスト、アスリートなどすべての人の夢をかなえる場所こそがカリフォルニア州だと力強いメッセージを発信している(Visit California 2014, p.26)。カリフォルニア州で夢を実現した人、夢をかなえようと努力している人々を「カリフォルニア・ドリーマー」と称して、YouTubeなどのデジタルをとおして積極的に紹介した<sup>16</sup>。

「ドリーム・ビッグ」に対するブランド・フィロソフィーを掲げ、カリフォルニア州のアイデンティティとなる五大柱を特定した。(1) カリナリー(料理)、(2) ラグジュアリー、(3) ファミリー、



(4) アウトドア、(5) エンターテインメントである。カリフォルニア観光局は、大量集客を追求しない。カリフォルニア州のブランドを理解するのはどういう人なのか、カリフォルニア州として呼びこみたい人はどういう人なのかを特定し、ペルソナを掲げている (Shankman, 2015)。こうしたブランド理念を事業者に共有するために毎年ブランド・セミナーを開催している。カリフォルニア州の DMO を含む事業者や、利害関係者、ビジネス・パートナーなどを招待し、プレジデント兼 CEO のベテータ氏が、「ドリーム・ビッグ」を含めたブランドに対する理念を説明した上で、どのような事業を実施したのか、どのような成果があったのか、今後何を実施する予定なのかを説明している。欠席者や、地域住民も視聴できるように YouTube でも公開している<sup>17</sup>。

このようなカリフォルニア観光局の一貫性のある継続的な取組は、事業者の満足度を高めるようになった。2015 年「ドリーム・ビッグ」を継続すべきかのリファレンダムが行われた。75%の事業者が「ドリーム・ビッグ」の継続を希望し、さらにスケールアップされることも臨んだ。カリフォルニア観光局のマーケティング予算を増加するために、CTA 事業者はアセスメント割合を引き上げることに合意した (表 1)。これにより、カリフォルニア観光局に支払われる CTA は、これまでの 5,000 万ドルから 1 億ドルに倍増した。主に中国市場とデジタル・マーケティングの強化に活用された (Visit California, 2016)。カリフォルニア観光局のデジタル・マーケティングは世界の観光局にとって革新的で斬新で注目に値するといわれるようになった (Riff, 2011)。

2019 年のリファレンダムでは、過去最高の 95%の事業者がカリフォルニア観光局のマーケティングを評価した。「ドリーム・ビッグ」は、6 年後の 2025 年まで継続することが確定した<sup>18</sup>。2020 年、カリフォルニア観光局は、「ドリーム・ビッグ」の継続に際し、これまでの反省点や、改善点などを洗い出し、改めて世界的な消費者調査なども行いながら、154 ページにも及ぶ「ドリーム・ビッグ 2.0 マーケティング戦略計画書」を作成した (Visit California, 2019)。

2021 年、ギャビン・ニューサム州知事は、コロナウイルス感染症による、カリフォルニア州の観光を立て直すために 9,500 億ドルの補助金をカリフォルニア観光局に提供した<sup>19</sup>。カリフォルニア観光局に州政府から多額の補助金が支払われたのは 11 年ぶりのことである。

### 3-6. 調査結果の考察

本研究をとおして明らかになったことは、カリフォルニア観光局が、さまざまな外的要因の影響を受けながらも革新的な進化を遂げていることである。

創設期においてカリフォルニア観光局は、経営目標に CTA 事業者のことをクライアントと称するように、マーケティングの実質的な取組は CTA 事業者向けのサービス提供に偏っていた。シュワルツネッガー州知事になり、レンタカー業界を配慮するものの、都市部からの地方分散を促進するという目標を打ち出し、レンタカーでしか訪問できないような地方部や、地方の食材などに光を当てながらマーケティングを実行し、国内外で展開した。その後、特定の事業者やデステイネーションに肩入れすることを回避し、カリフォルニア州のすべての事業者にフェアで、すべての事業者が共感するようなカリフォルニア州のアイデンティティを強く打ち出すようになった。このアイデンティティこそが UNWTO が定義するブランドである。特定の事業者や、デステイネーションを対外的にプロモーションすることはカリフォルニア観光局の役割ではなく、個々の事業者や DMO が独自でなしとげることである。「カリフォルニア観光局の存在意義は州の事業者が単独ではできない

ことを成し遂げること」であり、ブランドをとおしてそのことを実行している。

カリフォルニア観光局の存続にはCTAが欠かせない。州の事業者と良好な関係性を構築し、連携を深めながら、卓越したマーケティングを実行し続け、アピールし続け、一定の評価を獲得し続けなければならない。年度ごとに、一過性のプロモーションや、キャンペーンを打ち出すことは効率が悪い。一貫性と継続性に意味があるブランドだからこそ、カリフォルニア観光局にとってブランドは好都合だともいえる。2013年に3年間限定のブランド・プロジェクトとして導入した「ドリーム・ビッグ」は、一貫性と継続性が奏功し、事業者から評価され続け、2025年まで継続することが決まった。

カリフォルニア観光局の予算は1億ドルに倍増したのではなく、カリフォルニア観光局の絶え間ないマーケティング努力によって1億ドルを勝ち取ることに成功したともいえる。事業計画書の中で掲げているように「グローバル市場において、カリフォルニア州のブランド強化を図ることは、州の事業者と地域に継続的な経済価値をもたらす上で必要不可欠」なことである。このことは、ブランド専門家、アーカー（2014）が指摘した「ブランドは経営における戦略的価値であるという画期的な考え方であり、未来のための足場であり、その組織のために継続的な価値を生み出すものである」ということも符合している。

#### 4. おわりに

本稿では、アメリカ・カリフォルニア州の観光事業の歴史を研究することにより、カリフォルニア観光局にとってのブランドの意味を考察した。日本ではカリフォルニア州の観光局に関する研究が増えているものの、ブランドの枠組みから研究されることが少なく、予算と財源や、行政との役割や運営体制、事業者との連携、専門人材など日本版DMOが抱えるさまざまな経営課題が個別に比較検討されることが多い。カリフォルニア観光局は、歴史の中で多くの経営課題に直面していたが、はじめからブランドを意図して導入していたわけではない。試行錯誤を繰り返し、個別の問題解決を図る過程で、クライアント・サービス視点から、マーケティング視点へ、そして、ブランド視点へと変化し、ブランドを戦略的に活用するようになり、その結晶が「ドリーム・ビッグ」として具現化している。カリフォルニア観光局がブランドを重視したことにより、行政（カリフォルニア州政府）との役割が一層明確となり、補助金依存体制から脱却し1億ドルの財源を獲得することができ、事業者との効果的・効率的に連携を深めるなど個別の経営課題の解決にも寄与している。ブランドは「州の事業者と地域」だけではなく、カリフォルニア観光局の組織にも継続的な価値をもたらしているといえる。このことは、日本のDMOにとって有益な視座となるだろう。

今後の課題は、第1は、カリフォルニア州以外で、ブランドに対する取組が模範とされることが多い国・地域の観光局の歴史を調べることである。ニュージーランドや、スイス、イギリスなどの観光局は注目すべきだろう。過去にどのような経営課題に直面し、どのように課題の解決に導いてきたのか、その中でブランドがどのような役割を果たしたのかなど研究する必要があるだろう。第2は「ドリーム・ビッグ」をさらに掘下げて研究することである。事業計画書やアニュアル・レポートなどを詳らかにすることは日本の観光局には有益である。日本のDMOでは「ブランドはつか

みどころがない」といわれることがある。UNWTO は世界の観光局の 29%が自国のブランドを構築するために 10 年以上もの努力を積み重ねている事実を明らかにしていることから、日本の DMO が諸外国から学ぶことは大きな意味がある。第 3 は、これからもカリフォルニア観光局のブランドに対する取組を注視することである。ブランドの成功の背景には、プレジデント兼 CEO のベテータ氏の強いリーダーシップが大きく影響している。退任後ブランドがどのような形で引き継がれるのか注目すべきだろう。本稿が日本の DMO を含む観光局の一助となれば幸いである。

#### [注]

- 1 ツーリズム・ビジネス・インフラメント・ディストリクト (TID) と呼ばれる。2014 年 4 月時点でカリフォルニア州には 84 の TID が存在し 1.75 億ドルを獲得している (Visit California, 2014, p.8)。
- 2 各国・地域・都市の観光局の誕生年は Pike (2016, pp.25-33) を参照。
- 3 米国の 5 つの州だけで全体の約 40%を占めている。カリフォルニア州 13.5%、フロリダ州 9.5%、ニューヨーク州 7.6%、ネバダ州 4.0%、ハワイ州 2.5% (Visit California, 2020, p.28)。
- 4 2019 年におけるカリフォルニア州の輸出源：1 位：国際観光 280 億ドル、2 位：農業 206 億ドル、3 位：航空機 72 億ドル、4 位：電機自動車 71 億ドル。カリフォルニア州政府、[mattershttps://travelmattersca.com/issues-insights/our-economic-growth](https://travelmattersca.com/issues-insights/our-economic-growth)、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 5 <https://industry.visitcalifornia.com/about/careers>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 6 <https://industry.visitcalifornia.com/about/careers/open-positions/brand-budget-manager>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 7 ブランドの言及が 154 箇所と多くマーケティングは 75 箇所、プロモーションは 7 箇所である (Visit California, 2020)。
- 8 <https://www.linkedin.com/in/caroline-beteta-89b3948/>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 9 Sacramento Business Journal, September 26, 2011, <https://www.bizjournals.com/sacramento/news/2011/09/26/visit-california-name-change-tourism.html>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 10 McGillivray Freeman, <https://macgillivrayfreeman.com/project/adventures-in-wild-california/>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 11 1993 年コロラド州観光局は 130 億ドルの補助金が削減された。1997 年にかけて来訪者が 30%減少した (Visit California, 2011, p.8)。
- 12 「LA 親善大使に著名人を起用観光収入 1200 万ドルの増大を見込む」トラベルビジョン、2002 年 11 月 22 日号。<https://www.travelvision.jp/news/detail/news-13271>、2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 13 その他にハワイ州が 2.4%、イリノイ州が 0.8%増額した (State Office of California, 2011, pp.11-12)。
- 14 2012 年度各国観光局予算：ラスベガス市 (\$285m)、メキシコ (\$160m)、英国 (\$160m)、オーストラリア (\$130m)、フランス (\$96m)、カナダ (\$92m)、ハワイ州 (\$75m)、ニューヨーク市 (\$60m)、オランダ市 (\$59m)、イリノイ州 (\$55m)、ドイツ (\$51m)、フロリダ州 (\$64m)、カリフォルニア州 (\$50m)。Visit California, 2014, p.7.
- 15 「オックスフォード・エコノミクスはグローバル経済予測と定量分析のリーディングカンパニーとして、グローバル企業、国際機関、金融機関、政府機関、大学など世界 1500 以上のクライアントに支持されている」オックスフォード・エコノミクス HP、<https://www.oxfordeconomics.com/about-us/jp>2021 年 9 月 2 日閲覧。
- 16 東京五輪のスケートボード金メダリストの堀米雄斗選手に、いち早く注目し「カリフォルニア・ドリーマー」

の一人として紹介している。カリフォルニア観光局 HP、<https://www.visitcalifornia.com/jp/attraction/skateboarder>、2021年9月2日閲覧。

- 17 アウトロック・フォーラムと呼ばれる。毎年、開催都市を変えてカリフォルニア州の事業者とのブランドの共有を図る。YouTubeでも公開されている。2020年開催のアウトロック・フォーラムの様子、<https://www.youtube.com/watch?v=JYTA92iFLaM&t=210s>
- 18 Visit California, Marketing Renewal, <https://vote.visitcalifornia.com/>, 2021年9月2日閲覧。
- 19 外国人ではなく米国人観光客をカリフォルニア州に誘致するための予算。Office of Governor, Gabing Newsome, State Office of California, 2021年9月2日閲覧。<https://www.gov.ca.gov/2021/06/14/governor-newsom-highlights-travel-and-tourism-comeback-announces-new-vax-for-the-win-california-dream-vacations-on-the-eve-of-states-full-reopening/>, 2021年9月2日閲覧。

#### [参考文献]

- Aaker, D. (2014) Aaker on Branding 20 Principles That Drives Success, Morgan James.
- Dinnie, K. (2016) Nation Branding, Concepts, Issues, Practice, Routledge.
- Dow, R. (2011) Americas Lost Decade of Tourism, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203699404577042440873063450>, 2021年9月2日閲覧。
- Fyall, A. (2019) Legohere, P., Frochot, I., Wang, Y., Marketing for Tourism and Hospitality, Collaboration, Technology and Experiences, Routledge, 2019.
- Oates, G. (2015) Visit California Dives Deep Into Traveler Profiles With New Strategic Marketing Plan, Skift, June 15. <https://skift.com/2015/06/15/visit-california-dives-deep-into-traveler-profiles-with-new-strategic-marketing-plan/>, 2021年9月2日閲覧。
- Pike, S. (2016) Destination Marketing Essential, Second Edition, Routledge.
- Pike, S. (2021) Destination Marketing Essential, Third Edition, Routledge.
- Riff, C. (2021) 5 Ways Visit California is Rethinking Destination Marketing with Visual Stories, Skift, July 29.
- Shankman, S (2015) How California Doubled Its Tourism Budget to More Than \$100 Million, Skift, March 02, 2015. <https://skift.com/2015/03/02/why-california-doubled-its-tourism-budget-to-more-than-100-million/>, 2021年9月2日閲覧。
- State Office of California (2011) White Paper on California Tourism.
- State Office of California (2015) Calculate Assessment, [https://tourism.ca.gov/s/calculate-assessment?language=en\\_US](https://tourism.ca.gov/s/calculate-assessment?language=en_US), 2021年9月2日閲覧。
- State Office of California (2020) Tourism in California, Maintaining Success Helps Stale, Local Economies, 2020 California Business Issues, CalChamber, pp.107-108.
- State Office of California (2021a) Calculate Assessment, 2015, [https://tourism.ca.gov/s/calculate-assessment?language=en\\_US](https://tourism.ca.gov/s/calculate-assessment?language=en_US), 2021年9月2日閲覧。
- State Office of California (2021b) Where Visitors want to be, Travel Matters, 2021, <https://travelmattersca.com/travel-101/history-of-tourism-in-california>, 2021年9月2日閲覧。
- VisitBritain (2018) Developing and Marketing the UK as a Luxury Destination, TEAM Tourism Consulting, pp.28-39.
- Visit California (2014) Dream Big Dividend Plan A Three-Year Marketing Strategy Draft, Version 1.0.
- Visit California (2015) A New Era, Year in Review, FY15/16, 2015.
- Visit California (2016) Dream Big Dividend Work Plan FY16/17 & FY17&18, 2016.

Visit California (2019) Dream & Deliver, Marketing Strategies Framework 2020-2022.

UNWTO (2009) Destination Branding Handbook with an introduction of Simon Anholt, United Nation World Tourism Organization and European Travel Commission.

大社充 (2018) 『観光局入門 官民連携のイノベーション』 事業構想大学院出版部。

観光庁 (2015) 「平成 27 年度観光の状況 平成 28 年度観光施策 第 190 回国会提出」。

観光庁 (2014) 「シンポジウム日本版 DMO の形成に向けての議事録・資料を公開！」。

観光庁 (2016) 「海外の観光地域づくり体制に関する先進事例調」 38 ～ 111 頁。

国連世界観光機関 (2021) 「デスティネーション・ブランディング・ハンドブック要旨」。

齋藤通貫・三浦俊彦 (2020) 『文化を競争力とするマーケティング』 中央経済社。

高橋一夫 (2017) 『観光局観光地経営のイノベーション』 学芸出版社。

中村正道 (2019) 『ブランディング』 日経文庫。

日本観光振興協会 (2019) 「米国における TID 制度とカリフォルニア州における導入事例調査文献調査報告書」。

松本百加里 (2021) 「インバウンド回復期に向けたデジタル・マーケティング研究」『とーりまかし年鑑』 リクルート、5～14 頁。

丸山芳子 (2021) 「観光局の施策は誰のため？」『週刊トラベルジャーナル』 2021 年 6 月 14 日号、トラベルジャーナル、20～21 頁。

宮崎裕二・岩田賢 (2020) 『DMO におけるプレイス・ブランディング』 学芸出版社。

宮崎裕二 (2021) 「海外 DMO におけるブランディングの実践～国連世界観光機関ブランディング手引書からの一考察」『日本国際観光学会論文集第 28 号』 日本国際観光学会、133～139 頁。