

研究ノート

地域の「稼ぐ力」を促進する DMO の在り方
米国カリフォルニア州ナパ・バレー DMO の事例から

井上英也*, 谷口佳菜子
(長崎国際大学 人間社会学部 国際観光学科、*連絡対応著者)

Ideal Ways DMOs Promote the Economic Impact of the Region:
A Case Study from a Napa Valley DMO in California

Hideya INOUE* and Kanako TANIGUCHI
(Department of International Tourism,
Faculty of Human and Social Studies, *Corresponding author)

Summary

Three years have passed since the registration of the first Japanese DMO (Destination Management/Marketing Organization) corporation candidate. The role and function of DMOs are mainly non-profit activities. However, what is expected by DMOs is to draw out the region's " Earning Power " through tourism and to produce a continuous economic result in the destination. In addition, it is necessary for DMOs to secure stable operating funds for autonomous and continuous activities as independent corporations. Therefore, this paper aims to grasp the overview and strategies based on published data of the Visit Napa Valley (Official DMO) of Napa Valley County in Northern California USA as an advanced case study. Visit Napa Valley develops strategies which target luxury class travelers making the most of Napa Valley's strength as a " Premier " region. There is an arrangement for securing stable funding for their activities utilizing the TID (Tourism Improvement District). It is important to know that there is a mechanism which Visit Napa Valley is set up as the center for all stakeholders in the region from the tourism perspective and that they keep their position disclosing the goals and clearly showing the results to the public. This will serve as a guideline for the future direction of DMO in Japan.

Key words

DMO, Economic Impact, Regional Tourism, Napa Valley

要 旨

日本版 DMO (Destination Management/Marketing Organization) 候補法人の登録が開始されてから3年が経過した。DMO の役割・機能は非営利的な活動が主であるが、DMO が成果として期待されることは、観光を通じて地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域に継続的な経済効果を産むことにある。また、DMO は、独立した法人としての自律的・継続的な活動のための安定的な運営資金を確保することが必要となる。そこで、本稿は、米国の先進事例として、米国カリフォルニア州ナパ・バレーの Visit Napa Valley (公式 DMO) を取り上げ、その公表データにより概要と戦略を把握することを目的とした。Visit Napa Valley は「プレミア」な地域としての有り様と目標を示しながら、ラグジュアリー・トラベラー (富裕層の旅行者) に対する戦略を行なっていること、地域のマーケティング活動などにかかる独自財源の安定的な確保する仕組みである TID (Tourism Improvement District) で運営資金を確保し、同組織の活動の結果を広く公開して成果を明示していることがわかった。今後の日本版 DMO の方向性を示す指針となると考えられる。

キーワード

DMO、経済効果、地域観光、ナパ・バレー

はじめに

日本版 DMO (Destination Management / Marketing Organization) 候補法人の登録が開始されてから 3 年が経過した。その間、2017 年 11 月に候補法人から日本版 DMO 法人への昇格登録が開始され、2018 年 11 月現在、DMO 法人が 86、候補法人が 122、合わせて 208 法人という状況になっている。わずか 3 年の間に日本版 DMO を中心とした観光振興の体制づくりが全国で進められたことになる。

観光庁は、日本版 DMO が必ず実施する基本的な役割・機能を次の 3 点としている¹⁾。

- (1) 日本版 DMO を中心として観光地域づくりを行なうことについての多様な関係者の合意形成
- (2) 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略 (ブランディング) の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
- (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

このように役割・機能としては非営利的な活動が主になるが、DMO が成果として期待されることは、観光を通じて地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域に継続的な経済効果を産むことにある。一方、DMO は、こうした役割を担いながら、独立した法人としての自律的・継続的な活動のための安定的な運営資金を確保することが登録の条件とされている。資金確保の手段としては、収益事業 (物販、着地型旅行商品の造成・販売等) 特定財源 (法定外目的税、分担金) および行政からの補助金・委託事業等が想定されている。つまり、DMO は、観光に関連する様々なステークホルダーを巻き込み、地域の中心となって経済のポジティブなスパイラルを産む組織であらねばならない。そして、その活動を通じて自らの運営資金を確保し続けていくことが存続の要件となっているのである。自治体からの補助金などの支援により観光振興を行な

う従来の観光協会などと比較すると、登録の承認を受けた DMO には極めて高いハードルが待ち受けている。

本稿は、日本全国に芽生えた地域観光の息吹が地域経済を支える柱となるための道程を観光経営の先進国である米国の事例から探ることとする。まずは、観光による「稼ぐ力」の日米の比較を試みる。そして、その「稼ぐ力」の中心として期待される DMO については、世界的に評価の高いカリフォルニア州ナパ・バレーの Visit Napa Valley (公式 DMO) の概要と戦略を検証することにより、日本における DMO の今後の方向性を見定めたい。

1. 訪米外国人旅行者数と米国の観光輸出額

本節では、本稿で研究対象とする米国について、インバウンド観光の状況を外国人旅行者数と観光輸出額から確認しておきたい。ここでは、U.S. Department of Commerce (米国商務省) の National Travel & Tourism Office (NTT) から得られたデータに基づき検討する。なお、実際は居住国別で統計が取られているが、本稿ではその詳細を把握することと厳密に表記することが難しいことから、「外国人」として記述している。

1. 訪米外国人旅行者数と目的地

2016 年の訪米外国人旅行者数と、米国の観光輸出額と訪米外国人旅行者数から算出した 1 人あたりの輸出額を示したものが表 1 である。ランキングには参考としてインドとイタリア、スペインの数値を合わせて記載した。観光輸出額については後述する。2016 年のランキングでは 1 位がカナダ、2 位がメキシコとなっており、訪米外国人旅行者数の合計は両国で約 50% となる。ヨーロッパは 10 位以内に、イギリス、ドイツ、フランスが入っているが、イギリスの割合が 6.0% で最も大きい。アジアにあっては、4 位に日本、5 位に中国、7 位に韓国が入っており、なかでも日本と中国の比率は 4.0% を超える。

表1 訪米外国人旅行者数（2016年）

順位	国別訪米国	訪米外国人旅行者数 (人)	比率 (%)	輸出額 (100万ドル)	1人あたり輸出額 (ドル)
1	カナダ	19,287,499	25.2	15,993	829
2	メキシコ	18,990,585	24.9	17,088	900
3	イギリス	4,587,092	6.0	12,808	2,792
4	日本	3,603,786	4.7	11,112	3,083
5	中国	3,049,942	4.0	31,446	10,310
6	ドイツ	2,046,288	2.7	6,522	3,187
7	韓国	1,982,516	2.6	8,783	4,430
8	ブラジル	1,725,479	2.3	7,726	4,478
9	フランス	1,641,152	2.1	4,816	2,935
10	オーストラリア	1,350,508	1.8	7,962	5,896
11	インド	1,206,771	1.6	12,101	10,028
12	イタリア	988,860	1.3	3,022	3,056
15	スペイン	807,447	1.1	2,170	2,687
	合計	76,407,488	100.0	206,902	2,708

出所) U.S. Department of Commerce, ITA, NTTO (2018) ; U.S. Travel and Tourism Balance of Trade, Receipts (Exports) and Payments (Imports) 2008-2017の各国及び合計の資料 (<https://travel.trade.gov/research/reports/recpay/index.asp>) ; U.S. Department of Commerce, ITA, NTTO (2018) ; Non-Resident Arrivals to the United States: Overseas, Canada, Mexico & International (<https://travel.trade.gov/view/m-2017-1-001/documents/Final%20COR%20Volume%209-28-2018.xlsx>) により作成。

次に、訪米外国人旅行者の訪問地について、州・領土と都市・地域で確認する(表2、表3)。これらのデータは、カナダとメキシコからの旅行者を除いている。2016年の米国を訪れる外国人旅行者が最も訪れている州・領土はニューヨーク州であり、次いでフロリダ州、カリフォルニア州、ネヴァダ州、ハワイ州と続く。比率をみると、1位のニューヨーク州と2位のフロリダ州、3位のカリフォルニア州で70%を超えている。

訪米外国人旅行者の訪問地を訪問都市・地域別でみると、1位はニューヨーク、WP、ウェインで26.07%となっており、2位マイアミ、3位ロサンゼルス、ロングビーチ、4位オーランド、5位サンフランシスコと続いている(表3)。上位25位には、フロリダ州の7都市・地域、カリフォルニア州の5都市・地域が入っており、両州を訪れる外国人旅行者が分散していることがわかる。ナバ・バレーのあるカリフォルニア州およびナバ・バレーに近いサンフランシスコは、いずれも上位に入っており、北カリフォルニアに位置するサンノゼも22位に入っている。

表2 州・領土別訪米外国人旅行者の訪問地（2016年）

順位	州・領土	人数 (1,000人)	比率 (%)
1	ニューヨーク	10,014	26.64
2	フロリダ	9,540	25.38
3	カリフォルニア	8,221	21.87
4	ネヴァダ	3,417	9.09
5	ハワイ	3,146	8.37
6	テキサス	1,692	4.50
7	マサチューセッツ	1,643	4.37
8	グアム	1,583	4.21
9	イリノイ	1,567	4.17
10	アリゾナ	1,158	3.08
11	ニュージャージー	1,105	2.94
12	ペンシルヴァニア	974	2.59
13	ジョージア	876	2.33
14	ワシントン	729	1.94
15	ユタ	643	1.71
16	ルイジアナ	519	1.38
17	コロラド	485	1.29
18	ノースカロライナ	436	1.16
19	ミシガン	425	1.13
20	ヴァージニア	421	1.12
21	オハイオ	391	1.04
22	テネシー	391	1.04
23	メリーランド	376	1.00
24	コネチカット	323	0.86

出所) U.S. Department of Commerce, ITA, NTTO (2018) ; Overseas Visitors to Select to U.S. States and Territories 2015-2016により作成。

注) カナダとメキシコを除く。

表3 都市・地域別訪米外国人旅行者の訪問地（2016年）

順位	訪問都市・地域	州	人数（1,000人）	比率（％）
1	ニューヨーク、WP、ウェイン	ニューヨーク	9,800	26.07
2	マイアミ	フロリダ	5,379	14.31
3	ロサンゼルス、ロングビーチ	カリフォルニア	4,977	13.24
4	オーランド	フロリダ	4,473	11.90
5	サンフランシスコ	カリフォルニア	3,571	9.50
6	ラスベガス	ネヴァダ	3,327	8.85
7	ホノルル	ハワイ	2,394	6.37
8	ワシントン特別区		2,090	5.56
9	ボストン	マサチューセッツ	1,526	4.06
10	シカゴ	イリノイ	1,466	3.90
11	サンディエゴ	カリフォルニア	1,169	3.11
12	フォートローダデール	フロリダ	1,015	2.70
13	ヒューストン	テキサス	819	2.18
14	フラッグスタッフ、グランドキャニオン、セドナ	アリゾナ	771	2.05
15	アトランタ	ジョージア	725	1.93
16	アナハイム、サンタアナ	カリフォルニア	695	1.85
17	フロリダキーズ、キーウェスト	フロリダ	662	1.76
18	シアトル	ワシントン	658	1.75
19	フィラデルフィア	ペンシルヴァニア	628	1.67
20	タンパ、セント・ピーターズバーグ	フロリダ	628	1.67
21	ダラス、プラノ、アービック	テキサス	571	1.52
22	サンノゼ	カリフォルニア	489	1.30
23	ニューオーリンズ	ルイジアナ	462	1.23
24	ネイブルズ	フロリダ	380	1.01
25	ウェストパームビーチ	フロリダ	350	0.93

出所) U.S. Department of Commerce, ITA, NTTO Overseas Visitors to Select to U.S. Cities 2015-2016により作成。

注) カナダとメキシコを除く。

訪米外国人旅行者の上位にあるイギリス、日本、中国、ドイツ、韓国について、その訪問州・領土についても合わせて確認したい(表4)。

まず、ヨーロッパのイギリスとドイツからみていく。イギリスはフロリダ州やニューヨーク州など北東部へ訪れる旅行者が多く、両州で約60%となる。3位にはカリフォルニア州が入り、4位にネヴァダ州と西部の州が続いた。ドイツは、1位のニューヨーク州が30.15%で、2位のフロリダ州が23.06%、3位のカリフォルニア州が22.15%となっており、分散していることがわかる。

アジアについてみると、日本は1位がハワイ州で40%を超えており、2位のグアムは20.86%である。3位はカリフォルニア州、4位はニューヨーク州となった。カリフォルニア州は15%程度が訪れている。一方、中国は、1位にカリフォ

ルニア州が入っており40%を超えている。次にニューヨーク州、ハワイ州と続いている。韓国のデータは1位しか掲載されていないが、ハワイ州で15.43%となっている。同じアジアにあって、日本と韓国に比べ、中国は米国本土への旅行者が多いことが特徴である。

こうした各国の傾向は2010年および2011年のデータから浅羽(2013)も指摘している。

2. 米国の観光輸出額

米国の観光輸出額は、UNWTOによると2017年で2,107億ドルとなっており、2位のスペインの680億ドルと比べて非常に大きな差があることがわかる。なお、米国の国際観光収支は黒字である。

表1で示されている観光輸出額には、ビジネスや個人旅行に関する金額に加え教育や短期労

表4 各国別訪米外国人旅行者の訪問州・領土

イギリス				ドイツ		
順位	州・領土	人数(1,000人)	比率(%)	州・領土	人数(1,000人)	比率(%)
1	フロリダ	1,431	31.28	ニューヨーク	614	30.15
2	ニューヨーク	1,329	29.06	フロリダ	469	23.06
3	カリフォルニア	797	17.42	カリフォルニア	451	22.15
4	ネヴァダ	551	12.04			

日本				中国		
順位	州・領土	人数(1,000人)	比率(%)	州・領土	人数(1,000人)	比率(%)
1	ハワイ	1,546	43.21	カリフォルニア	1,271	42.77
2	グアム	746	20.86	ニューヨーク	804	27.06
3	カリフォルニア	541	15.12	ハワイ	287	9.65
4	ニューヨーク	295	8.26			

韓国			
順位	州・領土	人数(1,000人)	比率(%)
1	ハワイ	305	15.43
2			
3			
4			

出所) U.S. Department of Commerce, ITA, NTTO (2018) 2016 U.S. Travel and Tourism Statistics (Inbound) Country of Origin Profiles の各国資料により作成。

働、医療に関する金額も含まれている。

中国からの訪米旅行者数は5位であったが、对中国の輸出額が最も多く、314億4,600万ドルとなっている。また、隣国のメキシコやカナダに加え、イギリスとインドの輸出額も大きい。1人あたりの輸出額では、最も金額が大きいのは中国で、インド、オーストラリアが続いた。

・ナパ・バレーの概要

本節では、研究対象となるナパ・バレーの概要について述べる。ナパ・バレーは、カリフォルニア州サンフランシスコから北80km、太平洋の東56kmに位置する。ナパ・バレーは、北からカストリーガ、セントヘレナ、ラザフォード、オークヴィル、ヨントヴィル、ナパ、アメリカン・キャニオンの町が連なるワイン生産で有名な地域である。

米国のワイン生産量は、2016年の数値でイタ

リア、フランス、スペインに次いで4位であり (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin)、米国内の生産量では、カリフォルニア州が最も多い (Wine Institute)。

また、California Department of Food and Agriculture (カリフォルニア食糧省) と USDA's National Agricultural Statistics Service, Pacific Regional Office, California (米国農務省農業統計局太平洋地域カリフォルニア現地事務所) によって作成・発行された *Grape Crush Report Final 2017* および *California Errata to the Grape Crush Report Crop Year 2017* によると、2017年のカリフォルニア州のワイン用ブドウ (赤・白) の搾汁量は401万5,792.4トン、トン当たり800.08ドルとなっている。1990年では213万5,000トンでトン当たり306ドル、2000年では331万9,000トンでトン当たり571ドルであり、搾汁量とトン当たりの金額が大幅に上昇していることがわ

かる。ナパ・バレーは最高級ワインの生産地として知られるが、ナパ郡で生産されたブドウはトン当りで5,228.80ドル（ワイン用ブドウの金額も同様）となり、2017年で最も高い平均価格を示した。2番目に高い平均価格となったのは、ソノマ郡とマリン郡を合わせた地域でトン当り2,809.01ドル（ワイン用ブドウでは2,808.96ドル）となっていることから、ナパ郡のトン当りの平均金額の大きさが際立っていることがわかる。ナパ・バレーで生産されるブドウの品種は、主としてカベルネ・ソーヴィニヨンが栽培されており、その他シャルドネ、メルロー、ソーヴィニヨン・ブラン、ピノ・ノワールなどを中心に様々な品種が栽培されている。

ナパ・バレーでは、主要道路からブドウ畑が広がっている様子を見ることができる（写真1）。また、ナパ・バレーにはGrape Crusher Statueが建てられており、ナパ・バレーがワインの産地であることを示すシンボルになっている（写真2）。

ナパ・バレーのワイン造りは、1839年頃にジョージ・ヨウント（George Yount）が最初にブドウを植えたとされ、その後すぐに他の開拓者によってワイン用ブドウ（*Vitis Vinifera*）がもたらされた（Clarke 2018）。1861年には、チャールズ・クリュッグ（Charles Krug）が最初の商業用ワイナリーをナパ・バレーに設立した。その後、ナパ・バレーではブドウ栽培が盛んになりワイナリーも増加していくことになる

が、19世紀末のブドウの害虫フィロキセラの流行や1920年代の禁酒法の制定等の影響を受けて困難な時代を迎える。1933年の禁酒法廃止後になり、ワイナリーが再建されるようになっていった。1960年にはナパ・バレーのワイナリーは約25軒であったが、1975年までには約45軒となり、1990年までには200軒を超えたとされる（Unwin [1991 : 22]）。

1944年に発足した加盟ワイナリーから成る同業者団体の非営利団体ナパヴァレー・ヴィンテナーズ（Napa Valley Vintners）によると、同団体に登録されているナパ・バレーのワイナリーは、2018年現在で550軒となっている。

NapaValley.comのホームページでは、カストリーガには75軒、セントヘレナには163軒、ラザフォードには51軒、オークヴィルには24軒、ヨントヴィルには40軒、ナパには194軒と、合計547軒が掲載されており、ワインの種類や目的などによって好みにあったワイナリーを検索することができる。

また、ワイナリーを訪れる旅行者が Visit Napa Valley Welcome Center で取得可能な Napa Valley Guidebook Map 2017年版には、ナパ・バレーのカストリーガ、セントヘレナ、ラザフォード、オークヴィル、ヨントヴィル、ナパ、アメリカン・キャニオンの地域のワイナリーとテイスティングルームが351軒掲載されている。その中で、38軒を *Napa Valley Guidebook* の推奨するワイナリーとテイスティングルーム



写真1 ナパ・バレーのブドウ畑の様子
（2018年9月3日 谷口撮影）



写真2 Grape Crusher Statue
（2018年9月3日 谷口撮影）

として挙げている。

このように、ナパ・バレーでは地域の産業であるワインが観光に活用されているが、現在はワインのテイastingやワイナリー巡りに加えて、食やアート、ウェルネス（サイクリングやマラソン、カヌー、スパ等）を訴求している。

・ Visit Napa Valley (ナパ・バレー公式 DMO) の戦略と成果

1. ナパ・バレーの地域ブランド・ストーリー
本節では、ナパ・バレーが地域のブランド化をすることになる出来事「パリスの審判」について、福井(2017)「ワインスクール アカデミー・デュ・ヴァン」の資料に基づき概説する。

米国ワシントン D.C. のスミソニアン博物館には、“The Smithsonian’s History of America in 101 Objects”(=アメリカの歴史を築くのに最も重要な101点)と題される展示物がある。そこには、アポロ月面着陸の宇宙服などと並んで2本のワインが陳列されている。1本は「スタグス・リーブ・ワイン・セラーズ」が1973年に生産した赤ワイン、もう1本は「シャトー・モンテレーナ」が同じ年に生産した白ワインである。この米国カリフォルニア州ナパ・バレーに産まれた2本は、ワイン通の間で「パリスの審判」として語り継がれる大事件を1976年のパリで引き起こした。当時、最高品質のワインは、フランスの特定の土壌、気候、地形そして醸造技術からしか産まれないと信じられていた。そのフランス最高級ワインが、ナパ・バレーのワインにブラインド・テイasting(銘柄を隠しての試飲)でまさかの敗北を喫したのである。このイベントはパリで行われ、9人の審査員が全員フランス人かつワイン業界を代表する顔ぶれであったため、フランスをはじめ世界のワイン通たちがその審査の結果を否定することは難しかった。スミソニアン博物館に展示されている2本は、米仏からテイastingに選出された赤白それぞれ10本の中で最高得点を獲得したワインである。この出来事は、米国の特にカリ

フォルニアのワインを世界に広めることとなった。そしてオーストラリア、ニュージーランド、チリ、南アフリカなどのワインがそれに続き、ワインの国際化につながっていった。

さて、地域のブランド化の重要性が言われて久しい。「パリスの審判」のストーリーは、ナパ・バレーの地域ブランディングを方向づける出来事として地元の人々から語られることが多い。ワインづくりに携わる者だけではない。最近、筆者がナパ・バレーの公式 DMO である“Visit Napa Valley (以下 VNV)”を訪れた際、VNV の CEO は、「パリスの審判」の話をナパ・バレーの観光戦略と結びつけて語っていた。つまり、「観光地としてのナパ・バレーは、ワインが作り出したイメージ同様、世界基準で最高品質な“プレミア”な地域である」というブランド・ストーリーである。そして、VNV の役割はナパ・バレーの“プレミア”なブランド・ストーリーを最大限に活かし、地域に高い経済効果を生む観光戦略を推し進めることであった。成功している DMO として評価の高い VNV は、どのような組織がいかなる戦略で成果をあげているのであろうか。観光を通じた地域への経済効果の観点から VNV の概要と成果を検証してみたい。

2. VMV のステートメント

成功する組織は、その組織内外に発信するステートメントに、組織の有り様と目指すべく方向性を明確に示している。VNV は、Mission / Vision / Values / Key Objectives & Strategies / Role of Destination Marketing Organizations (DMO) に分けてステートメントを公開している²⁾。

それぞれに込められた意図について考察する。

(1) Mission (ミッション)

「Visit Napa Valley’s mission is to promote, protect and enhance the Napa Valley’s position as North America’s Premier wine,

food, arts and wellness destination VNV のミッションは、ナパ・バレーのポジションを促進、保護、強化することにある。そのポジションとは北米のプレミアム(最上質)なワイン、食、アート、ウェルネスの地域だということだ。(筆者訳)」

ミッションは、組織の存在理由と社会への使命を組織の内外に宣言し、共感を呼び、共有されることが大切である。VNV は、ナパ・バレーが築いてきたポジション、言い換えるとこの地域が持つブランド価値を、広め、守り、高めることが VNV の存在価値であり使命だとしている。そして、他にはない“プレミアム”な地域であることを示すブランド価値の源泉を4つの分野(ワイン、食、アート、ウェルネス)に絞り明確にしている。

(2) Vision (ビジョン)

「Visit Napa Valley's vision is to establish the Napa Valley as the world's premier year-round wine, food, arts and wellness destination, producing positive economic impact and guest satisfaction through tourism VNV のビジョンは、観光を通じてポジティブな経済効果と顧客満足を作り出し、ナパ・バレーを1年中いつでも世界の中で“プレミアム”なワイン、食、アート、ウェルネスの地域として確立することにある(筆者訳)」

ビジョンは、ミッションを持つ組織が進むべき方向を具体的に目に見える形で示し、達成すべき目標を明らかにすることが重要である。VNV は、様々な観点から数字で捉えることができる経済効果と顧客満足度の向上を観光を通じて達成することを目標とする。そして、それは4つの領域において世界でも“プレミアム”な地域を確立することにより成し遂げられるとしている。また、リゾートの宿命であるオン・オフの課題にも立ち向かうことが、“year-round”と一語を入れることにより見て取れる。

(3) Values (バリューズ)

「1. Accountability 達成責任 2. Authenticity 真正なこと 3. Collaboration 協働 4. Communication コミュニケーション 5. Respect 敬意(筆者訳)」

バリューズは、組織内の人々が共有し互いに敬う価値観である。ミッションを果たし、ビジョンを達成するためには、組織としての共通の価値観に基づいて人々が判断し行動することが欠かせない。

(4) Key Objectives & Strategies

「Visit Napa Valley's goal is to strategically manage the growth of leisure and group travel as well as spending in the Napa Valley. We develop marketing programs aimed at specific consumers and participate in events and trade shows targeting meeting planners, agents and tour operators to build overnight stays during non-peak time periods, including November to April (Cabernet Season) and mid-week, Sunday through Thursday nights. VNV のゴールは、レジャーおよびグループの旅行客数と地域の消費額の拡大を戦略的に促すことにある。また、特定の消費者層に的を絞ったマーケティングプランを策定する。そして、ミーティング・プランナー、旅行代理店、ツアー・オペレーターとのイベント、商談会に参加し、11月から4月(カベルネシーズン)のオフシーズン、日曜から木曜までのオフピークの曜日の宿泊を伴う旅行を売り込む(筆者訳)」

長期的なビジョンを具体的な目標と戦略で示すことで補足している。顧客対象をレジャーの個人客と企業需要の団体客に絞り、その販売方針を掲げている。また、ビジョンにある“year-round”に対応し、オフシーズンに力を入れることも目標としている。

(5) Role of Destination Marketing Organization (DMO)

「Visit Napa Valley is embracing the shift taking place in the destination marketing industry. With the sharing economy, social media and OTAs playing a larger role, it is becoming more and more vital for DMOs to act on behalf of their destination and partners. DMOs are evolving from booking engines or agents to engaging in awareness-focused efforts promoting the overall destination, more deeply engaging existing visitors and reaching potential guests. Serving as the organization that defines the brand, they become the source of travel inspiration at an early point in the consumer decision-making process. VNV は、地域マーケティングの領域で起こっている新たなことに前向きに対応する。シェアリング・エコノミー、ソーシャル・メディア、オンライン・トラベルエージェントなどがより存在感を増す中で、DMO が地域のため、またパートナーメンバーのために活動することは極めて重要なことになっている。DMO は、旅行の予約を受けて処理する役割から、地域全体の存在感を高めることに焦点を合わせて取り組み、より深く顧客との関係を構築すると共に潜在顧客への認知を高める役割へと進化している。顧客が旅行先を決める早い段階で目的地として頭に浮かぶような地域となるべく、ブランド価値を明瞭に示す役割を果たす。(筆者訳)」

ここでは、DMO としての役割を具体的に示すことで VNV のミッションを補足して明確にしている。特にシェアリング・エコノミーなど新たなビジネス潮流への対応を掲げている。また、地域全体のブランド価値を上げ、地域全体の存在感を増すことが DMO としての VNV の役割であることを再確認している。

3. VNV の組織と地域連携の仕組み

VNV の組織としての有り様と目指すべき目

標は、ステートメントで確認ができた。そのステートメントが絵に描いた餅とならないためには、“プレミア”な地域としての十分な経済効果と顧客満足度の向上を結果として示さなければならない。VNV は、どのような組織体制でその目標達成に挑んでいるのだろうか。また、主たる役割である地域ブランド向上のためのマーケティング戦略がいかなるものなのかを合わせて確認してみたい。その上で、公表されているデータに基づき成果の検証を試みる。

(1) 組織

図 1 は、VNV の組織図を示したものである。VNV の組織は以下のようにまとめられる。

VNV の事業方針などに関する意思決定は、理事会にて行われる。理事会は VNV の CEO (Chief Executive Officer) を含む18名から構成される。

2010年にカリフォルニア州から承認された Napa Valley Tourism Improvement District (TID) から、地域内のホテル事業者の宿泊収入の2%が VNV の主な財源となっている³⁾。

運営組織は、営業部門とマーケティング部門が14名の体制で地域のブランド価値を向上し、観光客数の増加と消費額の増大に注力している。

(2) TID (Tourism Improvement District)

ここで、VNV が活動するための資金の供給源である TID について説明を加えておきたい。TID は、地域のマーケティング活動などにかかる独自財源の安定的な確保を目的に作られた仕組みである。その背景には、自治体の財政の都合による観光振興に対する支出の削減、不安定化を避けることがある。資金は、TID の参加企業が自らの収入に対して一定料率の賦課金を課し、参加企業の便益に寄与する DMO の活動費に限定して活用するものである。大部分の財源は、宿泊企業に対する賦課金で、実際は宿泊者が負担することになる。ちなみに宿泊税 (Transient Occupancy Tax : TOT) は、自治体の歳

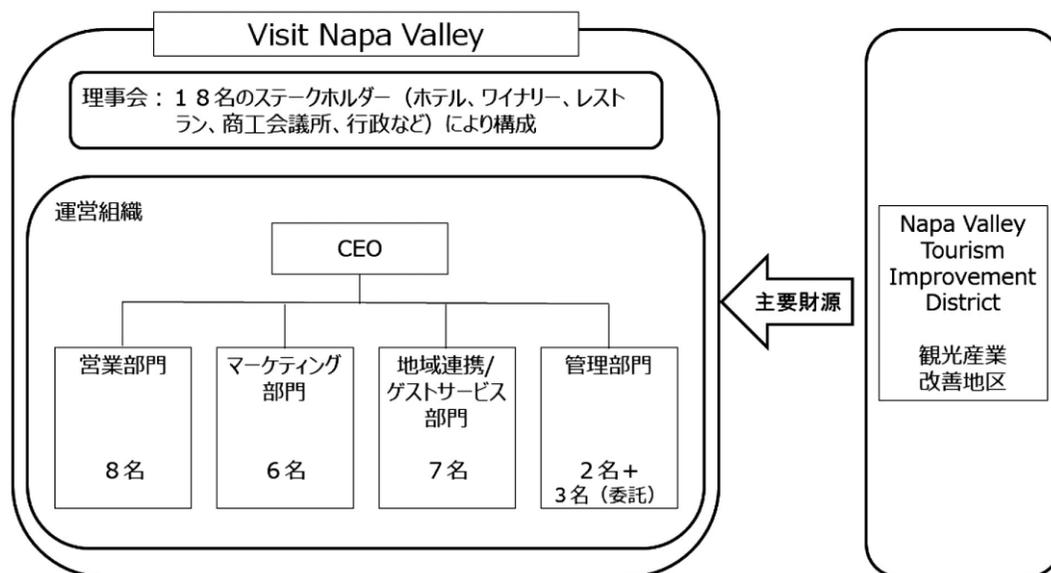


図1 VNV 組織図

出所) FY2019 Visit Napa Valley Annual Plan より筆者作成

入項目であり観光振興以外の用途にも充てられる点が TID とは異なる。TID がある地域のホテルの領収書を見てみると、TOT と TID が分けられて請求されているのがわかる。Napa Valley TID は、地域内の全ての宿泊業を営む企業から、短期の滞在（30日以下）に対し宿泊収入の2%を徴収している。そしてこの資金がすべて VNV の活動費用の財源となる。したがって、VNV の活動が地域内の宿泊を伴う滞在者を増やしホテルの宿泊収入が上がれば、よりマーケティング活動に費用を掛けられる好循環を生む。一方、ホテルの期待に応えられず、地域内への旅行者が減少すれば、VNV の予算縮小、人材の入れ替え、削減など厳しい措置が取られる。この緊張関係が、Napa Valley TID が開始した2010年から現在までは好循環を産んでおり、VNV が成功している DMO と言われる所以であると言える。

TID を主な財源とした VNV の活動予算の推移は、図2の通りである。2010年に TID が導入されて以来、順調に予算額を増やしている。2016年には、641万9,000ドルを計上し、2010年から

の6年間で60%の増額を果たしている。支出の内訳は、ナパ・バレーのブランド価値向上のためのマーケティング費用が最大で、2016年は全体の40%を占めている。次に、団体旅行、個人客への営業活動費が続き、2016年は合わせて全体の36%となっている。その他の支出は、人件費などの一般管理費、観光案内所の維持費などになっており、全体の24~5%である。支出の構成は当然ながらマーケティングと営業に傾注しており、組織の活動実態が見て取れる。

3. VNV のマーケティング戦略

2016年度の事業報告⁴⁾から、この年に行われたマーケティング施策を振り返ってみたい。

VNV は、トリプル・メディア・マーケティングのフレームワークを使って消費者へのコミュニケーション戦略を練っている。それは、効果が異なるコミュニケーションツールを“オウンド・メディア (Owned)”、“ペイド・メディア (Paid)”および“アーンド・メディア (Earned)”に3分類し、それぞれを有機的に連携させることにより VNV のターゲットとする潜在顧客に

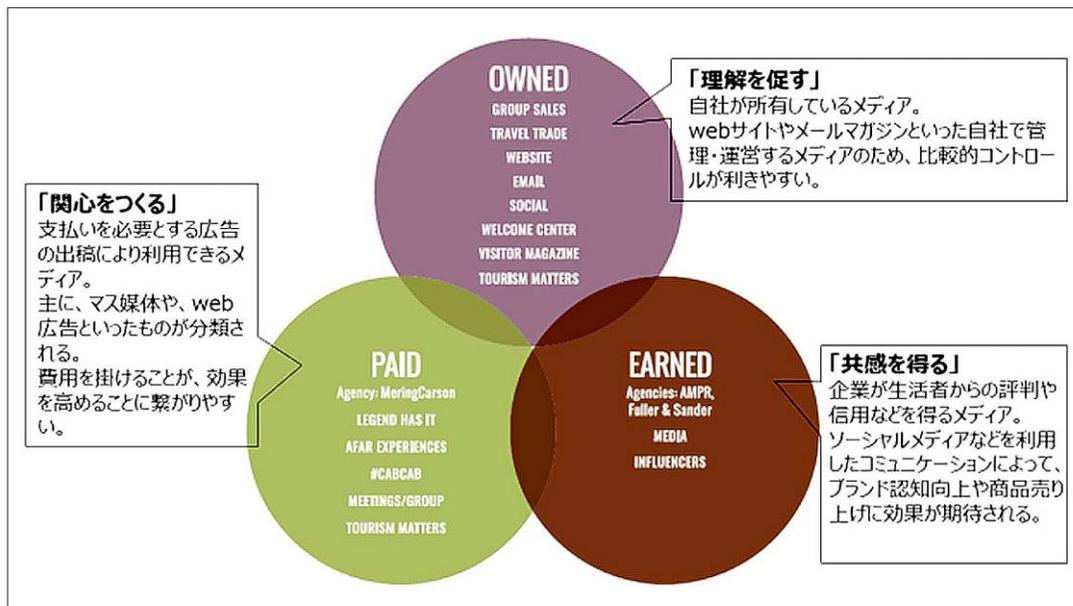


図3 VNV マーケティング・メディア戦略

出所) FY2019 Visit Napa Valley Annual Plan / 脚注：筆者作成

ディアについても対前年で数字を伸ばしている。代表的3社で見ると、Facebookが39%増の123,000フォロワー、Twitterが32%増の22,000フォロワー、Instagramが206%増の31,000フォロワーである。著名なブロガーやインフルエンサーへのきめ細かな対応が功を奏している。

“オウンド・メディア”の領域では、2016年5月に新たな自社ウェブサイトを開始している。パソコン、タブレット、モバイルなど、いずれの端末でもユーザーが見やすくなるようにシンプルにデザインすることを目指しており、ナパ・バレーの視覚的な映像を増やし、体験がイメー

ジできるようなものになっている。開始以来、毎月平均100,000人のサイト利用者数を維持している。

4. ナパ・バレーの旅行者分析

(1) 旅行者の属性

ナパ・バレーの旅行者に特徴的なことは、非常に高い平均世帯収入である(表5)。2016年の全米平均57,617ドルと比較すると、日帰り客144,000ドル、宿泊客192,000ドルは、共に極めて高いことがわかる。男女比は、宿泊を伴う旅行者は女性が8%以上多く、日帰り客には、男

表5 旅行者の属性

	男女比		平均年齢	平均世帯収入	結婚		人種			学歴	
	男	女			独身	既婚	白人	アジア	その他	大卒以上	その他
宿泊	42.9%	55.3%	49	US\$192K	31.4%	59.9%	53.8%	21.5%	24.7%	75.1%	24.9%
日帰	52.8%	48.1%	40	US\$144K							

未回答を除く

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果) により筆者作成

性が5%弱多い。平均年齢は、宿泊客が49歳、日帰り客が40歳で、約60%が既婚者であり、75%以上が大学卒以上の学歴を持つ。人種は、53.8%が白人で次にアジア系が21.5%となり、全体の75%強がこの2人種に占められる。ナパ・バレーの“プレミアム”戦略に呼応する旅行者は、世帯収入が極めて高く、属性はその世帯収入が反映されているものと推測される。

(2) 旅行者の居住国

図4は旅行者の居住国を示したものである。旅行者は、79%が国内旅行、21%が海外旅行となっている。海外旅行者は、多様な国々から来訪している。トップは中国で海外旅行者全体の26%、次がカナダの18%で、日本を含めたその他の国々は2~8%となっている。

なお、過去4年間で海外からの旅行者は倍増しており、特に中国からの旅行者の伸びが大きい。2012年の調査では、海外旅行者は全体の8.1%、その内の中国は3.7%であった。2014年は、海外旅行者は全体の13.6%、中国は12.5%であった⁵⁾。

このことから、VNVは、現在インバウンド市場において最も注視している国を中国として誘客活動を行なっている。

(3) 旅行の目的

旅行の目的は、パッケージ、週末のリフレッシュ

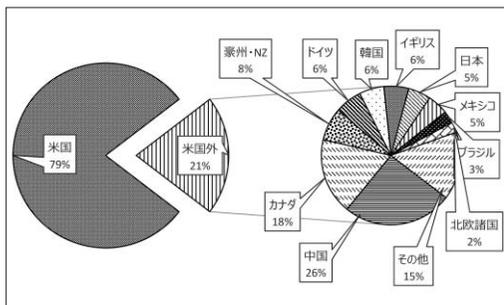


図4 旅行者の居住国

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果) により筆者作成

シュで全体の77%を占めている(図5)。ビジネスは、その他に含めているコンファレンスと合わせて11%程度となっている。また、結婚式などのイベントでの来訪も6%ほどある。VNVにとっては、オフシーズンである11月から4月までの誘客が重要な役割となっている。オンシーズンの消費額の上昇にも限りがあることを考えると、イベント、コンファレンス誘致の営業活動は、オフシーズン対策の施策として今後一層の成果が期待されると考えられる。

(4) アクティビティ

ナパ・バレーでは、約500軒あるワイナリーでのワイン・テイasting、ワイナリーツアーなどのアクティビティが活動の中心となる。図6はアクティビティについての質問への回答を示した。複数回答で、70%を超える旅行者が、ワイン・テイastingを行なっている。また、ワインを美味しく飲むための食事も旅行者が期待することとして、品質の高い料理を提供するレストランも増加している。VNVのCEO、グレゴリー・クレイ(Gregory Clay)氏が観光庁主催のシンポジウム(2016年の2月)で「Most Michelin Stars per capita, including two 3-star

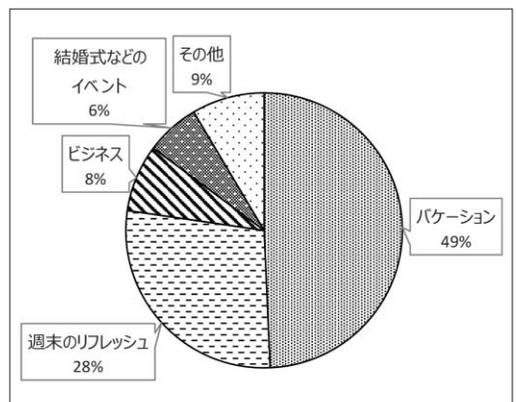


図5 旅行の目的

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果) により筆者作成

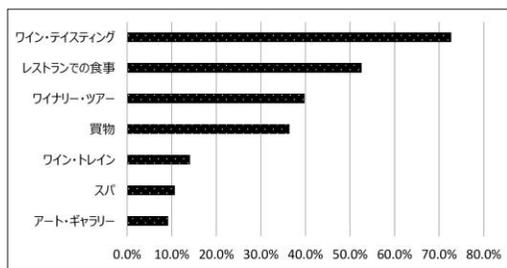


図6 アクティビティ

出所) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings*
 (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果)により筆者作成

restaurants : ミシュランガイドにおけるレストラン評価の星の数が、最高ランクの三つ星レストラン2軒を含み、世界のワイン産地の中で人口一人あたり最も多い地域(筆者訳)⁶⁾と語っている。今後は、ヘルス・ウェルネスおよびカルチャーの領域へのアクティビティの拡充が期待される。スパ、アート・ギャラリーの10%前後の利用者をいかに増やすかということは、オフシーズン対策としてVNVに求められる喫緊の課題となっていると考えられる。

(5) リピートの可能性

図7に示した通り、ナパ・バレーへのリピー

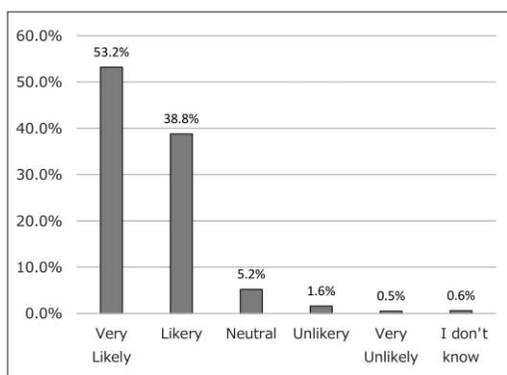


図7 リピートの可能性

出所) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings*
 (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果)により筆者作成

トの可能性については、53.2%の旅行者が“ぜひ再訪したい(Very Likely)”と応え、“再訪したい(Likely)”と応えた38.8%と合わせると92%の旅行者はリピート顧客となる可能性が高い。

(6) 旅行プランのリソース

旅行者がプランを検討するとき何を参考にしたかについて、旅行前と旅行中に分けて回答を求めている(図8)。旅行前については、25%強の旅行者がVNVの公式ウェブサイトを開覧している。この公式ウェブサイトからは、地域内のすべての宿泊施設および多くのアクティビティの予約が可能のため、その利便性からも高い数字となっている。また、フリーペーパーとしてのガイド類の利用率も高く、特に旅行中は、ワイナリーガイド、旅行ガイドは集客の多い場所に取り揃えておくに値する数字となっている。オンラインでの情報収集が今日的な傾向であろうかと推測されるが、ナパ・バレーの現在の旅行者属性に照らすと、まだオフラインでの情報入手が主となっている。2019年のVNVのブランド・キャンペーン計画を見ると紙媒体での地域イメージづくりにも力を入れており、旅行者属性の現状に即した施策と考えられる。

5 . VNV の成果 主要指標の推移

主に TID が開始された2010年以降に注目し

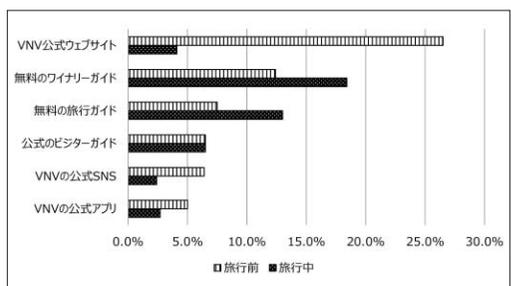


図8 旅行プランのリソース

出所) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings*
 (2016年の地域内施設利用者およびホテル滞在者から抽出された1,353人のアンケート結果)により筆者作成

て、公表されているデータから観光産業の実績を検証することとする。

(1) 年間旅行者数

ナパ・バレーへの年間旅行者数は、2016年に353万8,000人に達している(図9)。2012年からの4年間で20.2%の増加である。特に宿泊を伴う旅行が、日帰り客の16.2%に対し、28.1%の増加となっている。滞在時間、期間が伸びれば当然、消費額も増えることを考えると、宿泊者を増やすことにフォーカスすることは地域経済に一層の効果をもたらすことにつながったと考えられる。

(2) 年間旅行消費額

ナパ・バレーの年間旅行消費額は、2016年に1億9,208万ドル(2113億円:日本円対ドル110円換算)となった(図10)。2012年からの4年間でみると、37.8%の増加となっている。前項で推測した通り、宿泊を伴う旅行消費額はこの4年間で44.8%増加しており、旅行消費を押し上げるのに大きく貢献している。参考までに、ハウステンボスを有する佐世保市の2016年の推定旅行消費額は、1,190億円であり、この数字は

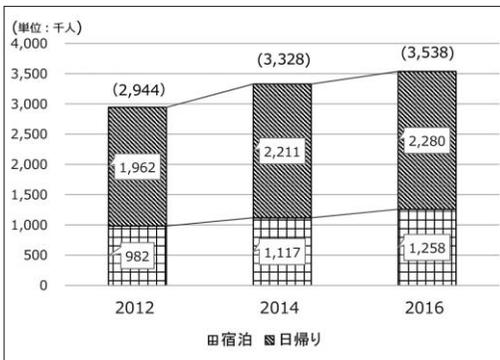


図9 年間旅行者数の推移

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2012 Visitor Industry Economic Impact Overview, Napa Valley Visitor Industry 2014 Economic Impact Report, Napa Valley Visitor Industry 2016 Economic Impact Report により筆者作成

旅行者数571万人(宿泊滞在者比率28.7%)によるものである⁷⁾。旅行消費の統計方法に違いがあり、単純に比較はできないが、この数字を基にするとナパ・バレーの旅行者は、佐世保の旅行者に対し一人あたり2.9倍の旅行消費をしていることになる。

図11は旅行消費目的別比率を示したものであ

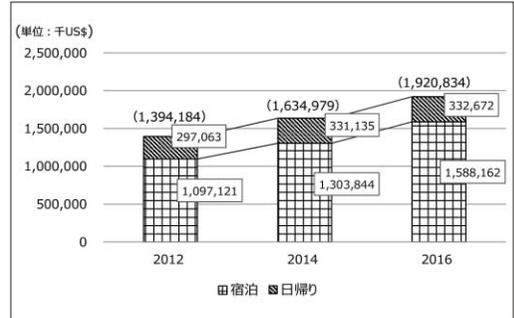


図10 年間旅行消費額の推移

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2012 Visitor Industry Economic Impact Overview, Napa Valley Visitor Industry 2014 Economic Impact Report, Napa Valley Visitor Industry 2016 Economic Impact Report により筆者作成

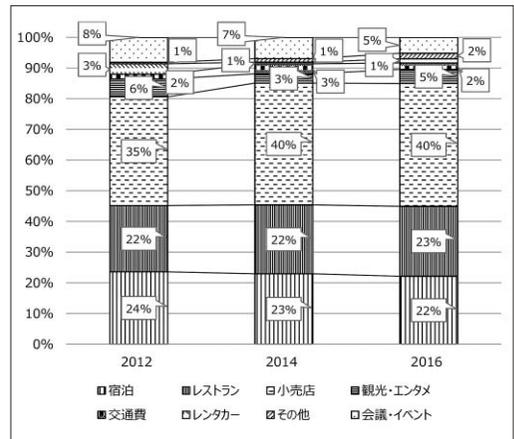


図11 旅行消費目的別比率

出所) Destination Analysts, Inc., Visit Napa Valley 2012 Visitor Industry Economic Impact Overview, Napa Valley Visitor Industry 2014 Economic Impact Report, Napa Valley Visitor Industry 2016 Economic Impact Report により筆者作成

る。旅行消費額の内訳は小売が最も多く、2016年は全体の40%を占めている。これには、ワインの購買が貢献しており、旅行者（同行者含む）で平均3.1軒のワイナリーを訪問し、119ドルのワインを購入している⁸⁾。次に、レストランでの飲食代、ホテルの宿泊代がほぼ同程度の23%、22%となっている。この上位3項目で全体の75%を占め、残りはワイナリーのツアー代金などの観光・エンターテインメント費用、交通費などとなっている。

(3) 観光産業に従事する雇用者数

観光産業の好業績は、雇用数の増加を産み出している（図12）。2012年から2016年までの4年間で28%増加し、2016年の観光関連の雇用者数は、13,437人となっている。2016年の内訳は、レストランの雇用者数が最も多く、全体の40%近くを占めている。次に宿泊（28%）、小売（18%）と続き、上位3産業で全体の86%の雇用を抱えている。売上の増加に呼応して、小売の雇用数は4年間で50%、レストランは40%の増加となっている。

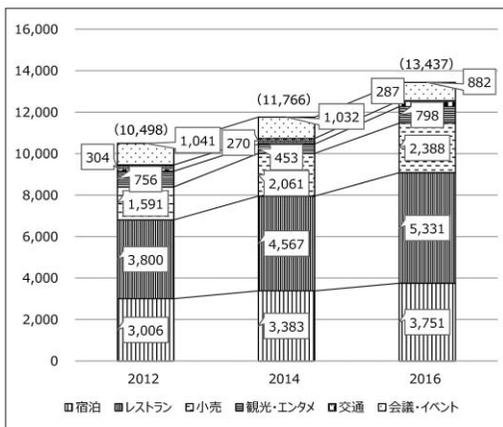


図12 観光産業雇用者数

出所) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2012 Visitor Industry Economic Impact Overview*, *Napa Valley Visitor Industry 2014 Economic Impact Report*, *Napa Valley Visitor Industry 2016 Economic Impact Report* により筆者作成

(4) 観光産業からの税収入

DMOとしてのVNVが地域から最終的に期待されることは、観光産業が産み出す税収入ということになる。前述していると通りの好業績の結果、観光産業がナパ・バレーに産み出した2016年の税収入は、8億400万ドル(88.4億円：日本円対ドル110円換算)となっている(図13)。この税収は、ほぼ宿泊税、売上税および宿泊施設に掛けられる施設税からなる。税収は、宿泊産業に大きく依存しており、2016年は宿泊税と施設税の合計で6億8,700万ドル、全体の85%はこの産業によりもたらされている。このことから、VNVへの期待が、宿泊を伴う長期滞在者を増やすことにあることがわかる。2012年からの4年間で、税収は56%増加した。VNVは、この4年間においては、非の打ち所がない成果を残した。これが、VNVが成功しているDMOと言われる所以である。

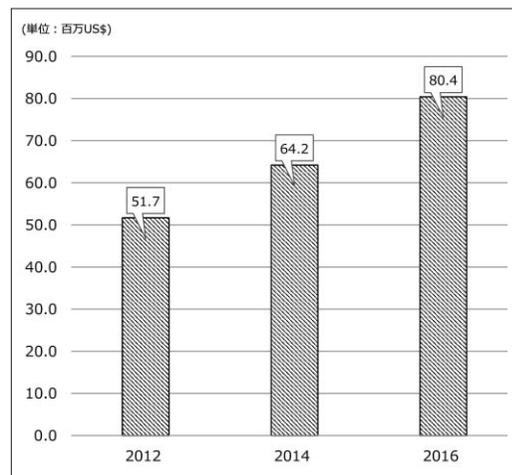


図13 観光産業からの税収入

出所) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2012 Visitor Industry Economic Impact Overview*, *Napa Valley Visitor Industry 2014 Economic Impact Report*, *Napa Valley Visitor Industry 2016 Economic Impact Report* により筆者作成

おわりに

本稿では、日本版 DMO が成果として期待される、観光を通じて地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域に継続的な経済効果を産むことに着目し、米国カリフォルニア州ナパ・バレーの VNV を取り上げ、その概要と戦略を把握した。米国の観光輸出額は他の国と比べて大きいことが特徴であるが、DMO として成功事例とされている VNV は、ナパ・バレーを“プレミア”な地域と定め、その目標を示している。また、VNV による調査によって示されたナパ・バレーへの旅行者の世帯収入は、日帰り客、宿泊客ともに10万ドルを超えており、こうしたラグジュアリー・トラベラーに向けた戦略を行なっている。また、オフシーズンにあたる冬季をカベルネ・シーズンと名付け、ワインのみならず、食、アート、ウェルネスを訴求していることが明らかとなった。さらに、VNV はその運営において、TID によって運営資金を確保している。こうした継続的な運営資金の確保は、DMO が中心となって観光に関連する様々なステークホルダーを巻き込んで、ポジティブなスパイラルの経済効果を産んでいくことによってはじめて達成される。VNV は、活動の成果について指標を示し、広く公開することによって、DMO としての存在意義を示していることも特筆すべき点である。これらのことから、日本版 DMO が継続される場合においても、当該地域をどのような地域と位置付け、戦略を行なっていくのか、どのように運営資金を確保し、どのような指標を持って活動内容の公開を行うのかということをはっきりとすることが求められると考えられる。

付 記

本稿は、平成30年度長崎国際大学人間社会学部国際観光学科共同研究「DMOの組織運営と連携に関する研究」の一部である。

注

1) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 国

土交通省 観光庁 (2018) 『日本版 DMO』形成・確立に係る手引き (第3版) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 国土交通省 観光庁, 3頁.

- 2) Visit Napa Valley, *FY2019 Visit Napa Valley Annual Plan*, Visit Napa Valley, P.5.
- 3) Napa Valley Tourism Improvement District (2014) *Management District Plan*, July 2015-June 2025, Napa Valley Tourism Improvement District.
- 4) Visit Napa Valley (2017) *Visit Napa Valley Fiscal 2016 Annual Report*, Visit Napa Valley.
- 5) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2012 Napa Valley Visitor Profile*, Destination Analysts, Inc. Destination Analysts, Inc. (2015) *Visit Napa Valley 2014 Napa Valley Visitor Profile Report of Findings March 2015*, Destination Analysts, Inc.
- 6) Gregory, C. (2016) 資料5-1 基調講演「ナパバレーにおける DMO の役割とその成果」(<http://www.mlit.go.jp/common/001127585.pdf>)
- 7) 佐世保市 (2018) 「平成28年佐世保市観光統計：統括表」佐世保市.
- 8) Destination Analysts, Inc., *Visit Napa Valley 2016 Visitor Profile Final Report of Findings*, Destination Analysts, Inc., PP.11, 33.

参考文献

- 浅羽良昌 (2013) 『アメリカの国際観光経済』世界思想社.
- 福井純 (2017) 「ワインの歴史を変えた『1976パリスの審判』とは 仏 VS 米国, ワインがおいしいのはどっちだ?」東洋経済 ONLINE .
<https://toyokeizai.net/articles/-/175731> (2018年11月5日閲覧)
- ワインスクール アカデミー・デュ・ヴァン
https://www.adv.gr.jp/columns/special/paris_showdown (2018年11月5日閲覧)
- California Department of Food and Agriculture (2018) *Grape Crush Report Final 2017*, California Department of Food and Agriculture.
- California Department of Food and Agriculture (2018) *California Errata to the Grape Crush Report Crop Year 2017*, California Department of Food and Agriculture.
- Napa Valley Vintners
<https://napavintners.com/about/membership>.

asp [November 5, 2018]

Organisation Internationale de la Vigne et du Vin,
“ Global Economic Vitiviniculture Data ”, Press
Release, 26 October 2018.

Clarke, S. “ The Inside Scoop on Napa Valley and
its Wines ” (September 6, 2018)

[https://www.winecountry.com/blog/napa-
valley-wines/](https://www.winecountry.com/blog/napa-valley-wines/) [November 5, 2018]

Unwin, T. (1991) *Wine and the Vine; An Historical Ge-
ography of Viticulture and the Wine Trade*, Routledge.

UNWTO (2018) *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edi-
tion*, UNWTO.

Wine Institute

[https://www.wineinstitute.org/resources/
statistics/article83](https://www.wineinstitute.org/resources/statistics/article83) [November 5, 2018]