

Brand USAのマーケティングに関する一考察

谷口 佳菜子

1 はじめに

米国は、国際観光客到着数が多く国際観光収入額が最も高い国である。UNWTO（世界観光機関）によると、2019年に米国は国際観光客到着数で第3位、国際観光収入額では第1位となっている。The National Travel and Tourism Officeによれば、2019年に訪米外国人到着数は7944万人であったが、2020年は1945万人となり75.5%の減少となった。国際観光収入額は、Bureau of Economic Analysisによると、2019年は1994億ドルであったものの2020年には728億ドルとなり、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響を大きく受けている。

米国の旅行収支は1989年から黒字基調にあるが、さらに国際観光収入を増やすべく様々な取り組みを行っている。その一つとして挙げられるのが、Brand USAによるマーケティングである。米国は2011年にBrand USAを設立し、米国を主要な旅行先を選んでもらうためのグローバル・マーケティングを実施してきた。Brand USAは、米国のDMO（Destination Marketing Organization）、つまり国レベルのDMOと表明し活動を行っている¹⁾。そこで、本研究ではBrand USAによるマーケティングに加え、コロナ禍において実施してきた取り組みについて検討したい。

Brand USAは、その活動内容を*Annual Report, Business Plan*、そしてOxford Economics社が子会社のTourism Economics社と共同で調査しまとめた*ROI Report*として公開している。本研究はこれらにより、Brand USAのマーケティング活動をみていく。

1) DMOは、Destination Management/Marketing Organizationの略称とされるが、Brand USAはMをMarketingとしている。

2 Brand USAの概要

2-1 Brand USAの設立

Brand USAは、2009年の旅行促進法（Travel Promotion Act of 2009）によって設立された。その目的は、米国を主要な旅行先として宣伝することと、米国の出入国の政策と手続きを伝えてそれらに関する誤解を正すこととあり、グローバル・マーケティングの取り組みとされている。官民事業体のCorporation for Travel Promotion（米国旅行促進協会）として設立され、2011年5月にBrand USAとして事業を開始した。

Brand USAには、公的部門からは2008年に米国国土安全保障省によって導入された電子渡航認証システム（Electronic System for Travel Authorization: ESTA）で、ビザ免除国からの海外旅行者が支払う料金が充てられている。1人あたりのESTAの申請料金は14ドルであり、4ドルがESTAの管理コストで10ドルが旅行プロモーションとなっている。また、財源はマッチング・ファンド方式となっており、年間1億ドルが上限となり補助金が拠出されるが、その額は民間企業や地方自治体等からの寄付（現金および現物）と同額である必要がある。

2-2 Brand USAのミッションとビジョン

Brand USAのミッションは、海外からの訪問、消費、市場シェアを増やし、国の経済を活性化して世界中に米国のイメージを高めることにあるとされる。

Brand USAのビジョンは、米国が世界の旅行市場で最も大きなシェアを獲得し、雇用創出、GDPや輸出の成長、税収に大きく貢献する、最高水準の国のDestination Marketing Organizationになること、としている。

そして、次の5つの基本要素²⁾に忠実にすることによってビジョンを実現し、ミッションを達成することを示している。

- ・革新的マーケティングの創造（Create Innovative Marketing）
- ・“Welcome”の浸透（Market the Welcome）
- ・信頼の構築・補強（Build and Maintain Trust）
- ・価値の付加・創造（Add and Create Value）
- ・高成果（Drive Results）

3 Brand USAの活動の成果（ROI）

Brand USAの活動の成果としてROI ReportではROI（Return on Investment）を算

2) 日本語訳は、古屋（2018）を参考にした。

出している。ROIは、Brand USAによるマーケティング活動の1ドル当たりの投資に対して、訪米旅行者が何ドル消費したか、という数値である。2018年度では31.8ドル（全ての諸経費を含めた場合は28.5ドル）、2019年度では23.6ドル（同20.9ドル）となっている（表1、2）。2019年度よりも2018年度に高い投資効果があったことがわかる。

2018年度と2019年度を地域別で比較すると、2018年度では最も高いのはラテンアメリカで87.2、次にアジア太平洋が65.0、欧州が37.2であったが、2019年度ではアジア太平洋の63.7が最も高く、ラテンアメリカが63.4、欧州が25.4となった。

一方、2020年度は、7.7ドル（全ての諸経費を含めた場合は6.4ドル）と大幅に減少している（表3）。2020年度は、2019年10月から2020年2月の5ヶ月間が通常の状態であり、米国政府は2020年3月より入国の条件の変更や制限措置などを施行してきたため、ピークとなるはずの夏の旅行シーズンもその影響を受けた。

表1 Brand USAのマーケティングのROI（2018年度）

地域	投資額 (ドル)	増加分の外国人 旅行者数 (人)	増加分の外国人 旅行者消費額 (ドル)	ROI
北米	14,126,757	273,732	299,516,067	21.2
欧州	24,786,256	284,286	920,986,802	37.2
アジア太平洋	29,574,020	355,986	1,921,775,060	65.0
ラテンアメリカ	3,968,114	60,314	346,028,295	87.2
その他/グローバル基盤整備	56,650,382	83,592	352,674,867	6.2
National Parks Adventure FY2018(映画)		70,066	259,475,822	
マーケティング総額	129,105,529	1,127,976	4,100,456,912	31.8
諸経費	14,908,272			
運営費総額	144,013,801			28.5

出所：Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2018*, p.25.

表2 Brand USAのマーケティングのROI（2019年度）

地域	投資額 (ドル)	増加分の外国人 旅行者数 (人)	増加分の外国人 旅行者消費額 (ドル)	ROI
北米	16,454,308	238,721	263,188,110	16.0
欧州	27,737,597	216,070	704,765,400	25.4
アジア太平洋	24,673,286	293,917	1,570,607,097	63.7
ラテンアメリカ	3,352,659	40,386	212,681,863	63.4
その他/グローバル基盤整備	62,347,023	82,082	339,440,025	5.4
America's Musical Journey (映画)		29,608	80,650,691	
マーケティング総額	134,564,873	900,784	3,171,333,186	23.6
諸経費	16,905,442			
運営費総額	151,470,315			20.9

出所：Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2019*, p.6.

表3 Brand USAのマーケティングのROI (2020年度)

地域	投資額 (ドル)	増加分の外国人 旅行者数 (人)	増加分の外国人 旅行者消費額 (ドル)	ROI
北米	7,643,698	87,269	87,872,518	11.5
欧州	14,945,819	58,932	175,511,912	11.7
アジア太平洋	8,642,290	50,805	221,521,044	25.6
ラテンアメリカ	1,018,945	8,384	38,295,978	37.6
その他/グローバル基盤整備	40,305,599	10,450	37,189,463	0.9
マーケティング総額	72,556,351	215,840	560,390,915	7.7
諸経費	14,689,037			
運営費総額	87,245,388			6.4

出所：Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2020*, p.6.

4 Brand USAのマーケティング活動

4-1 ターゲット

Brand USAはターゲット市場と市場の優先順位について、*Fiscal Year 2020 Business Plan*で次に示す10の要因を検討し決定しているとしている。

- ・ GDP購買力平価 (PPP) GDP Purchasing Power Parity (PPP)
- ・ GDP (PPP) 成長率 GDP (PPP) Growth
- ・ 国際旅行支出 International Travel Expenditure
- ・ 出国者数 International Departures
- ・ 失業率 Unemployment Index
- ・ 市民的自由 Civil Liberty
- ・ 人口 Population
- ・ ビジネスのしやすさ指数 Ease of Doing Business
- ・ ジニ係数 (富の分配) GINI (Wealth Distribution)
- ・ イベントベースの要因 Event-based Factors

Brand USAが特定の年にターゲットとする旅行者セグメントは、市場の機会に基づき、市場によって異なるとしている。人口統計学的には、裕福で教育を受けた25～59歳の成人を対象として広告が行われる。また、メディアやメッセージに関しては、文化的な好みや過去のキャンペーンに対する反応などから、市場固有の特性に合わせて調整されている。

さらに、翌年最も多くの訪問者を獲得する可能性が高い市場をコアターゲット市場と

し、訪問者数、支出額、市場シェアの面で最大の利益をもたらす可能性がある新興市場と確立された市場の戦略的な組み合わせで活動を行っている。

*Fiscal Year 2020 Business Plan*の市場分析で挙げられているのは、15カ国（オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、韓国、メキシコ、オランダ、スペイン、英国）であった。しかしながら、*Fiscal Year 2020 Annual Report*では、パンデミックによって旅行にも経済にも大きな影響を受けたことから、2020年度中については新興市場でのマーケティングは優先事項として重視されなくなったとしている。

4-2 プロモーション活動

次にBrand USAのプロモーション活動に注目したい。Brand USAの、ペイドメディア、アードメディア、オウンドメディアによるプロモーションでは、米国への誘客、関与、刺激に重点が置かれた。また、ターゲットの人口統計やコンテンツ開発のための情報を得るための独自の調査を実施し、適切なメッセージを適切な人々に対して最適なタイミングで配信できるようになったようだ。

Brand USAは、VisitTheUSA.comとGoUSA TVの2つのプラットフォームを持っており、2019年度はUSAキャンペーンがマーケティングの中心であった。USAキャンペーンとは直接消費者に働きかけるものであり、放送、家庭以外の場所で接触するもので、交通広告や屋外広告、サイネージなどを含むアウト・オブ・ホーム（Out-of-Home）、印刷物、オンライン動画、デジタル／ソーシャル・マーケティング・チャンネルを通じたマクロレベルのプロモーションや広告メッセージの組み合わせが含まれている。これによって、認知度を広め、米国への旅行喚起につなげている。

デジタル・チャンネルは、グローバル市場に向けたものに加え、16の国と地域を対象とした市場に9つの言語で設定されている。具体的には、Facebook, Instagram, YouTube, Twitterを、中国市場に向けてはWeChatやYoukuといったチャンネルを通じて米国への旅行を促進している。

Brand USAが魅力的なコンテンツを示すとともに、様々な取り組みとして展開する方法の一つとしてとったのが、ストーリーテリングである。最適な方法は個人的で関連のある経験や目的地を人々とつなぐことであるとしている。ストーリーテリングはまた、旅行に憧れている状態から、予約を考える、他者と経験を共有しているといった旅行ライフサイクルの各ステージにある消費者に到達できるとしている。Brand USAは、この旅行ライフサイクルについて、Dream（憧れ）→ Consider（検討）→ Book（予約）→ Travel（旅行）→ Share（共有）→ Dreamというサイクルであると捉えている。

また、国のDESTINATION・ストーリーテラーとして、Brand USAは実際の旅行経験のための声を伝えるということに注目した。潜在的な訪問者は、地元の人々、旅

行者、専門家、クリエイティブ・クラスから声を欲していると考え、Brand USAは「多くの声 (many voices)」を通じてストーリーを共有するという方法をとったのである。そして、様々な声を取り込むために、Brand USAはまた母国語で直接フォロワーに話すインフルエンサーの活用を拡大している。

Brand USAによるプロモーションとキャンペーンの内容についてみていこう。

a GoUSA TV

2018年にBrand USAが開設したTVチャンネルが、GoUSA TVである。これは、Roku, Amazon Fire, Apple TV, Android TVや、モバイルデバイスやタブレットのアプリケーションを通じて、オンデマンドによってコンテンツが配信されるものである。

GoUSA TVは、米国全土の存在する人々の様々な視点から語られる米国の目的地や経験に関するもので、様々なコンテンツ、ドキュメンタリー、映画が含まれており、米国の多様性を示すものとなっている。例えば、ラテンアメリカ系のカルチャーがどのように米国の街を発展させたのかに注目した“Americanos”や、カリフォルニア州を横断しながら、風変わりな誰も知らないポップカルチャーの名所を巡る“California Pop”が2020年度に開始された。他には、本物のカップルが米國中を旅しながらコイントスで行く先を決める“Lucky in Love”, パイロットのアリエル・トゥエト (Ariel Tweto) と米国の道と原野を飛行機でたどり科学、歴史、開拓の先駆者に出会う“Trails & Trailblazers”などがある。

b United Storiesキャンペーン

“United Stories”キャンペーンは、ストーリーテラーたちが地元の視点から本物の歓迎のストーリーを得るために米国を旅するものである。#UnitedStoriesと示した人の目を引きつける鮮やかな乗り物（自動車やモーターボート、カヌーなど）で、コンテンツクリエイターやストーリーテラー、インフルエンサーが興味のある場所、イベント、魅力あるものを訪れる。米国の平原や山々、谷、砂漠、都市などを訪れ、米国の人々の魅力や温かさや目的地の美しさを知ってもらおうというものである。2019年度には26の地方や都市の目的地を紹介した。このキャンペーンにより、米国が多様性に満ちた国であるということを表している。

また、Brand USAは、世界で最も大きなツーリズム・コミュニティの一つで180カ国に2000万人以上のフォロワーを持つグローバル・メディア・ブランドである、Beautiful Destinationsともパートナーシップを組んでキャンペーンを展開している。

2020年度には、このキャンペーンでは、米国バージン諸島、ワイオミング州、ユタ州パークシティ、カリフォルニア州レイクタホ、ルイジアナ州ニューオーリンズとレイクチャールズの5つの目的地のコンテンツを作成している。

c Hear the Musicキャンペーン

2018年度に始まった“Hear the Music”は、境界、国境、文化を超えた本格的で説得力のあるつながりを築くことで米国音楽の普遍的な魅力を伝えるものであるとしている。音楽は米国の最も重要な資産の一つと考えられており、このキャンペーンではその音楽を活用して、米国の豊かで多様な文化の背後にある人々や場所を発見するようにして引きつけるものであった。

“Hear the Music”は、ローカルな音楽を代表する新進気鋭のミュージシャンたちと彼らのホームタウンが魅力的な場所であることを示すコミュニティや文化を紹介している。

さらに、Brand USAは世界中の視聴者を音楽に引き込むというユニークな方法を生み出している。それは音楽ストリーミングサービスのSpotifyにカスタマイズした米国の影響を受けたプレイリストやアーティストが推奨する旅程、刺激的なビデオコンテンツ、市場内のアクティベーション・パートナーとの提携などを含んでいる。このように、潜在的な旅行者に対して幅広い取り組みが行われていることがわかる。

d Ask a Localキャンペーン

“Ask a Local”キャンペーンは、俳優ではない米国居住者が地元の情報や旅のアドバイス、経験を紹介するものである。50州、5つの準州、コロンビア特別区について、地元の魅力、フード、ナイトライフ、音楽、風景などを網羅し、そこに住む人々が温かいということを伝える5分程度の動画である。この動画は、VisitTheUSA.com、GoUSA TV、TheBrandUSA.comなどからアクセスできるようになっている。

e 大型巨大映像（ジャイアント・スクリーン・シアター）で上映される映画

Brand USAは、大型巨大映像の映画の配信を行っている。2016年に“National Parks Adventure”，2018年に“America’s Musical Journey”，2020年に“Into America’s Wild”を公開している。“National Parks Adventure”は、米国国立公園の100周年記念に合わせて公開されたもので、ヨセミテやイエローストーンといった国立公園の映像が収録されている。“America’s Musical Journey”は、シンガーソングライターが米国の音楽のルーツをたどって音楽都市を巡る内容となっている。“Into America’s Wild”は、宇宙飛行士、パイロット、長距離ハイカーの3人が米国の大自然を旅して体験する内容である。

5 コロナ禍におけるBrand USAの取り組み

ここでは*Annual Report Fiscal Year 2020*を中心に、コロナ禍でBrand USAが実施し

た取り組みについてみていこう。

5-1 Initial-COVID（2020年3月～2020年9月末まで）での活動

新型コロナウイルス感染症の蔓延により、Brand USAは、Brand USAのパートナーによって、Brand USAの全体的なガイダンスに加え、ポリシーから共同マーケティングの計画まで全てにおける戦術上の質問を求められた。そこで2020年度の下半期には、Brand USAは、研究や市場評価を通じてパートナーや広く旅行産業へのガイダンスや情報、を提供している。

また、毎月のウェビナーシリーズを開始して、パンデミックに関連する最新動向、調査結果、消費者心理の結果を公開した。パートナーや一般の人々もQ&A期間中にはBrand USAのスタッフと直接交流することができるもので、このシリーズは3月から8月まで継続している。

Brand USAは、USA Discovery Programというオンラインの旅行代理店のトレーニングプログラムを行っているが、このプログラムは2020年度にも実施されており、39,839人のアクティブユーザーのうち新しいユーザーが16,670人であった³⁾。ウェビナーがグローバルな旅行業界向けに設計されたことにより、旅行代理店やオペレーターのトレーニング・プログラムなどの企画が実施された。

GoUSA TVは、旅行に制限がある状況下で、国内および国際的なニーズに活用することができたとしている。2020年度には、GoUSA TVチャンネルのインストール数は215,000回、視聴者数は約16万人、1回の視聴時間は平均18分、合計500万分であった⁴⁾。

Brand USAが有料メディアのマーケティングを停止した期間では無料のソーシャルメディアが重要となった。例えば、Brand USAはソーシャルメディアで視聴者と交流して、双方向の会話を行い、仮想のクロスカントリー・ロードトリップを開始している。ソーシャルチャンネル全体で750万人のフォロワーの助けによって、Brand USAはユーザー作成コンテンツ、インフルエンサー、地元のデスティネーション・パートナーを活用して、50州、5つの準州、ワシントン特別区を仮想的に訪問することで米国を紹介した。

5-2 基盤の構築（2020年8～9月）

2020年度の第4四半期に、ブランドUSAは組織を2021年度に導くためのフレームワークを開発しているが、このアプローチは、「State of readiness（準備状態）→Gating criteria（再開基準）→Recovery（回復）」で構成されている。2020年8～9月は、

3) Brand USA, *Annual Fiscal Year 2020*, p.18.

4) Brand USA, *Annual Fiscal Year 2020*, p.20.

Brand USAにとって準備状態にあり、迅速な回復に向けて、消費者と旅行業界の中で米国が最優先の国となるように注力した。

米国のデスティネーションと旅行者をツアーオペレーター、旅行代理店、航空会社、メディアのグローバルな流通ネットワークに接続し続けるための仮想プラットフォームを構築した。Brand USAはまた、教育プログラムやインセンティブを通じて旅行業界を支援している。そして、GoUSA TVやVisit The USA /GoUSAソーシャルチャネル、および他の組織とのパートナーシップを通じて、消費者に訴求し有機的なコンテンツを提供し続けた。これらの取り組みの一環として、Brand USAは、多様で多文化的な体験を特徴とする「多くの声」アプローチに特に重点を置いている。

Brand USAは、準備を整える間一連の再開基準を注視しており、回復キャンペーンを開始するための条件が適切であるかどうかを判断している。再開基準には、航空サービス、入国制限、消費者の心理や行動などの旅行市場の状況、ウイルスの蔓延、目的地やアトラクションの開放性、国際マーケティングに対するパートナーの需要などの国内市場の状況が含まれる。再開基準に対して、継続的な進展があれば、回復段階に移行して、優先的な市場において回復キャンペーンを開始することになる。

コロナ禍において、多くの人々がオンラインでのコンテンツに触れる機会が増えたことから、Brand USAは、英国のSamsung TV PlusやAirbnbなどのパートナーのプラットフォームを通じて既存のコンテンツであるGoUSA TVを配信したり、United Storiesで特徴づけられた内容を紹介したりしている。

また、Brand USA Global Marketplaceが2020年度の第4四半期に構築され、10月に正式に開始された。Brand USA Global Marketplaceは、米国のさまざまな目的地、アトラクション、およびその他の業界参加者が世界中の主要な旅行市場でトップの旅行業界にアクセスできるようにする、常時接続できる仮想プラットフォームとして展開されている。

6 おわりに

Brand USAによる一連のプロモーション活動は、ストーリーテリングの手法を取りながら、さまざまなキャンペーンを導入した。そのキャンペーンにおいては、米国の特徴とも言える多様性に注目して、各地の魅力を伝えている。その重要な役割を果たすストーリーテラーとなるのは、有名人だけではなく地元の人々も含まれるものであった。2019年度までROIにみられるように成果が出ていたこと、潜在旅行者に訴求するコンテンツが綿密に作り上げられてきていたことから、コロナ禍におけるオンラインでの取り組みへと展開ができたと考えられる。また、2019年度までに実施していたパートナーや

旅行関係者の教育プログラムや支援はオンラインの実施で充実させることにより、回復に向けた準備を整えてきたことがわかる。

このように、Brand USAは、コロナ禍においても潜在的な訪米旅行者に発信し続けて、パートナーや旅行業界関係者への支援を継続していったのである。

2021年11月8日には、米国の入国制限は緩和され旅行者の受け入れを再開した。未だ終息の見えない段階ではあるが、Brand USAによる、米国を主要な旅行先として訴求するマーケティングの展開が重要になっていくと考えられる。

参考文献

- 三瓶文博「ブランドUSAの設立とその活動等に関する考察」『ホスピタリティ・マネジメント』第4巻第1号、2013年3月、147-153頁。
- 古屋秀樹「海外のDMOの動向について」(講演資料)、2018年 (https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/Furuya_1.pdf)。
- 矢田部暁「米国におけるBrand USA設立後の外国人旅行者誘致状況に関する考察」『ホスピタリティ・マネジメント』第7巻第1号、2016年3月、67-78頁。
- 矢田部暁「米国のインバウンド振興およびBrand USAに関する考察」『ホスピタリティ・マネジメント』第8巻第1号、2017年3月、113-123頁。
- Bureau of Economic Analysis, U. S. Department of Commerce, U.S. Trade in Goods and Services by Selected Countries and Areas, 1999-present, Table 2. U.S. International Trade in Services by Major Category Export.
- Brand USA, December 1, 2021, < <https://www.thebrandusa.com> >
- Brand USA, *Annual Report Fiscal Year 2019*, Brand USA.
- Brand USA, *Annual Report Fiscal Year 2020*, Brand USA.
- Brand USA, *Fiscal Year 2020 Business Plan*, Brand USA, October 15, 2019.
- GoUSA.jp, December 1, 2021, <<https://www.gousa.jp>>
- Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2018*, 2019.
- Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2019*, 2020.
- Oxford Economics, *The Return on Investment of Brand USA Marketing, Fiscal Year 2020*, 2021.
- The National Travel and Tourism Office (NTTO), Non-U.S. Resident Visitor Arrivals to the United States: International, Overseas, Canada, Mexico, World Regions, and Top 50 Overseas Countries, Visitor Arrivals Data-Country of Residence (COR).
- UNWTO, *International Tourism Highlights 2020 Edition*, 2021.