

米国における デスティネーション・マネジメント制度

多くの先進的DMOが立地する米国では、TID (Tourism Improvement District／観光産業改善地区) というデスティネーション・マネジメントの制度が存在している。20年にわたり100カ所以上の地域でこれらの制度と合意形成のためのコンサルティングを行ってきたCIVITAS社の社長兼CEO、ジョン・ランベス氏による米国での取り組みについての概説。

TOURISM IMPROVEMENT DISTRICTS

What is a TID?

A tourism improvement district (TID) is a stable source of funding for marketing efforts designed to increase occupancy and room rates for lodging businesses. Funds raised through a small assessment on lodging stays are used to provide services desired by and directly benefitting the businesses in the district.

TIDs can have many functions, all of which are aimed at increasing tourism. A TID's operations are determined by the businesses funding the TID. TID activities can include print and internet advertising, visitor center operations, sales lead generation and many other marketing efforts.

As the economy is ever fluctuating, marketing efforts are an increasingly important aspect of maintaining a popular destination. TIDs provide the stable funding to combat economic fluctuation and provide the marketing funds to keep a destination thriving. Since TID funds are not controlled by a government entity, they cannot be subjected to the budget cuts municipalities have been forced to make.

History of the TID

TIDs are an evolution of the traditional Business Improvement District. The first TID was formed in West Hollywood, California in 1989. Since then, over 100 California destinations have followed suit. In recent years, other states have begun adopting the California model – Montana, South Dakota, Washington, Colorado, Texas and Louisiana have adopted TID laws. Several other states are in the process of adopting their own legislation. The cities of Wichita, Kansas and Newark, New Jersey used an existing business improvement district law to form a TID. And, some cities, like Portland, Oregon and Memphis, Tennessee have utilized their home rule powers to create TIDs without a state law.

Outside of the United States, the TID phenomenon is gaining traction. The United Kingdom has successfully implemented the TID mechanism into a few of their destinations. To date, 164 TIDs across the globe have been formed. With more and more international interest, it is only a matter of time before TIDs are popular on a worldwide scale.

Globally, TIDs collectively raise over \$322 million for local destination marketing. With competitors raising their budgets and increasing rivalry for visitor monies, it is important that tourism businesses invest in stable, tourism-specific marketing programs.

Elements of a TID

TIDs utilize the efficiencies of private sector operation in the market-based promotion of tourism districts. TIDs are funded through an assessment on certain lodging stays. Lodging business owners within the TID pay an assessment. The amount of the assessment is determined by

business owners at the formation of the district, within particular legal guidelines. Certain types of stays can be exempt from the assessment if they are not procured as a result of district activities. The funds produced from the TID allows these business owners to organize their efforts and provide services that increase room night sales.

There are many benefits to TIDs that a destination should consider. As previously stated, funds must be spent on services and improvements that provide a benefit only to those lodging businesses that pay. TIDs are customized to fit the needs of payors in each destination. They allow for a wide range of services including marketing, sales, promotions, website and Internet presence, and group sales. Sometimes, they even include capital improvements or other projects designed to make the destination more appealing to potential visitors. TIDs are designed, created and governed by those who will pay the assessment; and they provide a stable, long-term funding source for tourism promotion.

A new non-profit corporation can be formed to manage district funds, or an existing corporation (such as a Convention & Visitors Bureau) can fill this role. The businesses forming the TID decide how the corporation will be structured and who will manage it.

The term of a tourism improvement district varies. It can be an annual levy, a 5-10 year term, or even longer in some places.

TID Results

In 2014, Visit Wichita created the first tourism improvement district in Kansas. After learning about the concept at a conference, President and CEO Susie Santo knew a TID would enable her team to do more, reach further, and have a greater impact. “We wanted a game changer, we wanted to market our destination like it had never been marketed before,” she says, plus “I wanted secure funding. That’s what a TID allows you to do.” With a 2.75% assessment, the TID raises \$2.6 million per year, supplementing Visit Wichita’s existing \$2.8 million budget. With new summer, winter and group campaigns, Wichita is seeing tremendous results. Susie’s best piece of advice for those considering a TID – “run, don’t walk. There’s really no downside.”

In Newport Beach, California, a TID raises funds for a very specific purpose – direct sales. Newport Beach is unique in that 100% of the \$9 million raised goes directly to sales efforts. The concept is so popular that when its initial 5-year term ended, it took a whopping one day for hotels to agree to renew, extend the term, and double the amount they paid into the TID. “The TID in effect more than doubled our budget, because it allowed us to get more involved with a lot of the hotels direct sales activities,” reports Gary Sherwin, President and CEO of Newport Beach and Company. NBC went from booking 16,000 room nights a year to nearly 87,000 – something they never considered possible before the TID. “Because of the success we had with the TID, the City also came back to us and contracted with us for more things to do,” Gary notes, “the results have been transformative.”

Looking to the Future

The future of TIDs is bright. On the global scale, it is a relatively new concept that will without a doubt be adopted by more and more destinations. However, the traditional TID model does not fit every destination. So, some destinations have begun to form TIDs based around attractions, such as a ski resort or event center. Destinations with a high number of restaurants, breweries, or wineries can form a similar district that might not be called a TID but still falls under the tourism umbrella. In the future we will see more specialization when it comes to district formation, but today, the TID is the cornerstone of stable destination funding.

TOURISM IMPROVEMENT DISTRICTS

(観光産業改善地区)

TIDとは

TID (Tourism Improvement District / 観光産業改善地区) は、その地区の宿泊事業発展のための取り組みに使う、安定的な財源を得る仕組みである。宿泊料金に一定の料金を上乗せされることで得られるその資金は、当該地区の事業環境改善に限定して使われる。

各地のTIDはさまざまな機能を持つているが、どのTIDも観光産業の活性化を目的としている。TIDの運営は、TID分担金を負担している

事業者が決めた方法で行う。その活動には印刷物やネットによる広告、ビクターセンターの運営、誘致活動など、多くのマーケティング活動も含まれる。

景気は絶えず変動し続けるため、マーケティング活動は観光地の人気を保つ上でますます重要な取り組みとなっている。TIDは景気変動に左右されない安定した財源を提供し、観光地の繁栄を保つためのマーケティング資金も提供する。TID資金は政府機関によって管理されていないため、地自治体のように予算削減などを受けることもない。

TIDの歴史

TIDはBID (Business Improvement District / 事業改善地区) から発展したものである。初めてのTIDは1989年にカリフォルニア州のウエスト・ハリウッドで形成され、それ以後カリフォルニアでは100以

上の地域でTIDが導入されている。近年では、このカリフォルニアモデルが他の州でも導入され、モンタナ、サウスダコタ、ワシントン、コロラド、テキサス、ルイジアナなどの州ではTID法が採択されている。他のいくつかの州では独自の法律を制定している段階にある。ウィチタ、カンザス、ニューアーク、ニュージャージーの都市では現行のBID法をTID形成のために用いている。さらに、ポートルランド、オレゴン、メンフィス、テネシーなどの都市では州法を用いずに地方自治権の範囲でTIDを形成している。

アメリカ合衆国以外の国々でもTIDは注目を集めている。イギリスでは一部の観光地にTID制度が非常にうまく導入されている。現在までにTIDは世界中に164地区にわたり形成されてきた。国際的な関心が高まっているため、TIDが国際的規模で広まるのも時間の問題だろう。

世界的に見ると、TIDはデスティネーション・マーケティングのために

合計3億2200万ドル以上の資金調達をしてきた。ライバルたちが予算を上げ、競争が高まる中、マーケティングプログラムへの投資は、ますます重要になってきている。

TIDの構成要素

TIDはその観光地の民間部門によつて運営されている。TIDは宿泊料金に付加する形で資金を集める。その資金をもとに宿泊施設のオーナーは分担金を負担する。その額は法律の範囲内で事業者間の取り決めに基づき定められている。地区の活動の恩恵を受けない宿泊事業者は分担金を免除される。このようにTIDによつて集められた資金は、事業者による売上改善のためのさまざまな施策を可能にする。

TIDは多くの利益を観光地にもたらす。前述のように、資金は負担金を支払う宿泊施設の事業者が利益を受けるサービスや改善に向けられる。また、TIDは観光地ごとに、その要求を満

たすようにカスタマイズされている。つまり広い範囲のマーケティング、セールス、プロモーション、ウェブサイトやインターネットを利用しての宣伝、グループセールスなどを含むサービスが可能とする。さらに、設備改良や観光地を潜在観光客に、より魅力的に見せるためのプロジェクトなどを含む場合もある。TIDは分担金を負担する者によって設計、作成、管理され、観光推進に向けて安定した持続可能な財源を提供しているのである。

新しい非営利活動法人が地区財政管理のために形成されるか、もしくは既存法人（観光コンベンションビューローなど）がその役割を果たすことも可能である。TIDを形成する事業主体は、法人がどのように組織され、また誰が管理するかを定めることができる。

TIDの期間はさまざまだ。1年間や5〜10年の場合もあれば、さらに長期の場合もある。

TIDの効果

2014年にVisit Wichitaがカンザスで最初の観光産業改善地区を作つ

た。ある会議でこのコンセプトについて知った社長兼CEOのスージー・サントは、自身のチームがより多くの活動をし、より上を目指し、さらにより大きなインパクトを持つことがTIDによって可能になると考えた。彼女は、「私たちは観光地を今までにないような形でマーケティングし、そのためにも『ゲームチェンジャー』を求めています」と述べている。さらに続けてこう話している。「安定した財源が欲しかったのです。TIDはこれを可能にします」。分担金として宿泊料に2・75%を付加することでTIDは260万ドルの資金を調達し、Visit Wichitaの既存予算である280万ドルを補完した。また、新しい夏、冬、グループキャンペーンにより、ウィチタは素晴らしい結果を得ている。スージーのTIDに関するベストなアドバ

イスは、「とにかく実行あるのみ！ デメリットなんてないから」である。

カリフォルニア州のニューポート・ビーチにおいて、TIDはダイレクトセールのための資金調達を行っている。ニューポート・ビーチはTIDで得た資金900万ドルを100%セールの取り組みに充てている点で

ユニークである。このコンセプトは人気があまり、最初の5年の契約期間が終了した時、すぐにホテル側は契約を更新し、契約期間を延ばし、さらに2倍の金額をTIDに投資することに同意した。「TIDが他のホテルの直販の取り組みにさらに関わることを可能にしたため、私たちの予算は2倍に増えました」とニューポート・ビーチ&カンパニー（NBC）の社長兼CEOであるグリー・シャウウィンはコメントしている。NBCは一年の予約が16000件から87000件というTIDなしでは考えられなかった増加を経験した。グリーはさらに、「TIDから得た結果により、地方自治体ともさらなる取り組みにおいての契約を結びました。変革的な成果と言えます」と述べている。

将来への展望

TIDの将来は有望だ。国際的には比較的新しいコンセプトだが、間違いなく多くの観光地に導入されていくだろう。しかし、伝統的なTIDモデルが全ての観光地に適用できるわけではない。スキーリゾートやイベントセンター

などの施設にTIDを導入している地域もある。レストランやビール・ワインの醸造所が多い観光地ではTIDという名称ではなくても、同じような地区制度を形成することが可能である。将来、より高度な仕組みに発展するかもしれないが、現在は、このTIDが安定した観光資金の基礎となっている。

John Lambeth (ジョン・ランベス) CIVITAS社 社長兼CEO

弁護士。BID制度の形成・運営のスペシャリスト。1994年に制定された不動産・事業改善地区法の第一人者であり、カリフォルニアでの最初の不動産改善地区形成に関するアドバイスを行った経験を持つ。さらに、TIDや、不動産とBIDについて多くの講演活動を行っている。ランベスは地区形成に関して、その普及活動・計画策定などを含む調整全般に携わっている。以前はカリフォルニア最高裁判所裁判長、マルコム・M・ルーカスのもとで書記として働いた経験も持つ。

(CIVITAS社ホームページ <http://www.civitasadvisors.com/>より)