

(一財) 自治体国際化協会 ロンドン事務所 マンスリートピック (2015年5月)

【大きな成功を収め、高い評価を受ける英国政府の観光・投資誘致プロモーション ～ 結果を重視したキャンペーン活動を展開し、高い投資利益率を達成】¹

要旨

・「GREAT キャンペーン」は、海外からの観光客と投資の誘致を目的とした英国政府のキャンペーンである。文化・メディア・スポーツ省が、外務省やビジットブリテン（英国政府観光庁）などの協力をを受けて実施している。

・ビジットブリテンによると、GREAT キャンペーンは、海外からの訪問客数や、訪問客による英国での消費額などを含む多くの点で、目標を上回る大きな成果を上げている。

・GREAT キャンペーンは、キャンペーン活動のモニタリング、評価、そして投資利益率を重視することを基本方針としており、ビジットブリテンによると、800%の投資利益率を達成していると推計される。

・国際的なブランドコンサルティング会社が毎年行っている国のブランド価値のランキングで、英国は例年上位にランキングしており、その大きな理由として、GREAT キャンペーンの効果挙げられている。

2012年2月のマンスリートピックでは、「大規模行事で世界の注目の的となる好機を捉え、政府が『GREAT』な英国をプロモーション」と題し、海外からの観光客と投資の誘致を目的とした英国政府の「GREAT キャンペーン」について報告した。このキャンペーンは2011年9月に開始され、キャンペーンのスローガンの「GREAT (グレート)」は、英国の正式名称である「グレートブリテン及び北アイルランド連合王国 (Great Britain and Northern Ireland)」から取っている。キャンペーンでは、「田園地方はグレート (Countryside is GREAT)」、「クリエイティビティはグレート (Creativity is GREAT)」のように、「～はグレート」というキャッチコピーを使って、芸術、スポーツ、史跡、ショッピング、テクノロジーなど様々な分野での英国の魅力をアピールしている。

¹ 本報告書は、Routledge社から近く出版される「Nation Branding: Concepts, Issues, Practice」(キース・ディニー編著)に、自治体国際化協会ロンドン事務所のアンドリュー・スティーブンス主任調査員が執筆したケーススタディーを、一部を変えて日本語訳したものである。「Nation Branding: Concepts, Issues, Practice」は、2008年に出版された同名の著作の続編である。2008年版は、日本語訳「国家ブランディングーその概念・論点・実践ー」が出版されている。

GREAT キャンペーンの「プログラム委員会 (Programme Board)」は、外務省 (FCO) の「広報外交委員会 (Public Diplomacy Board)」に代わり、雇用創出と経済成長達成という英経済の「繁栄アジェンダ」を達成するのみならず、広報外交 (public diplomacy) によって、「ソフトパワー」を使った文化外交というより幅広い目標と、そうした経済的目標を組み合わせることを目指す、複数の省にまたがる取り組みを担っている。特に、ブリティッシュ・カウンシルや BBC ワールドサービスなどの、英国のソフトパワーを海外に伝えることができる組織が政府の緊縮財政で予算を削減されている現在、GREAT キャンペーンが果たす役割は大きい。「プログラム委員会」の委員長は、文化・メディア・スポーツ大臣が務めている。外務省の「広報外交委員会」は、同省の内部組織である。

GREAT キャンペーンの実施に責任を有する省は文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media and Sport, DCMS) で、外務省、ビジネス・改革・技術省 (Department for Business, Innovation and Skills, BIS)、ブリティッシュ・カウンシル、英国貿易投資庁 (UK Trade & Investment, UKTI)、ビジットブリテン (英国政府観光庁) も協力している。また、ロンドンのマーケティング組織「ロンドン・アンド・パートナーズ (London and Partners)」を通して、グレーター・ロンドンの広域行政府である「グレーター・ロンドン・オーソリティ (Greater London Authority, GLA)」も参加している。「ロンドン・アンド・パートナーズ」は、ボリス・ジョンソン・ロンドン市長が 2011 年に官民のパートナーシップとして設置した非営利団体で、ロンドンの公式なプロモーション団体である。なお、文化・メディア・スポーツ省は、GREAT キャンペーンを開始する半年前の 2011 年 3 月、経済成長に焦点を当てたイングランド全土の観光戦略を発表していた²。これは、1999 年以降初めて英政府が発表した観光戦略であった。

海外ではロンドンこそが英国を象徴する場所であるとのイメージが持たれているが、もちろん、英国はロンドンだけではない (もともと、GREAT キャンペーンで、ロンドンの赤いバスやタワー・ブリッジなど、ロンドンの有名な観光名所や名物がしばしば使われていることは事実である。例えば、キャンペーンの一環として、「GREAT」の文字と英国旗のデザインが施された赤い 2 階建てバスを海外の都市で走らせるなどしている)。実際、2012 年のロンドン・オリンピックの開催前、オリンピックの運営団体と英国政府は、「ロンドンオリンピックの開催都市ではあるが、オリンピックは英国全体に利益をもたらす、英国全土を世界に知らしめるためのイベントである」と強調することに熱心であった。

オリンピックとの関連で言うと、このキャンペーンで「GREAT」という言葉を使っていることは、ロンドン・オリンピックで英国の選手団のブランド名として使われた「チーム GB

²https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78416/Government2_Tourism_Policy_2011.pdf

(Team GB)」を連想させるという利点がある（「Team GB」の「GB」は「Great Britain」の略であるため）。「チーム GB」は、1999 年以來、英国オリンピック委員会が、英国の選手団のブランド名として使っている言葉である。チーム GB は、2012 年のロンドン・オリンピックで、29 個の金メダルを含む 65 個のメダルを獲得し、これは、1908 年にやはりロンドンで開催された夏季オリンピック以來最多であった。

海外からの訪問客数や、訪問客による英国での消費額などで目標を上回る大きな成果

ビジットブリテンによると、GREAT キャンペーンは、キャンペーン開始から 1 年半後の 2013 年 3 月までに、下記のような成果を達成した（数字は推計）。

- ・海外からの訪問客が 192 万人に達した — 目標を 25% 上回った
- ・海外からの訪問客による英国での消費額が少なくとも 9 億 6000 万ポンドに達した — 目標を 25% 上回った
- ・新たに 2 万 4000 の雇用を創出した — 目標を 25% 上回った
- ・（雑誌やインターネット上の記事等で GREAT キャンペーンが取り上げられたことで）69 億ポンドの広告効果を達成した — 4 年間での目標値の 6 倍の数字を達成した
- ・GREAT キャンペーンの活動に対し、パートナー組織から、資金またはその他の形で、2600 万ポンドの支援を受けた — 4 年間での目標値の 50% を達成した
- ・ビジットブリテンの推計によると GREAT キャンペーンの視覚的イメージを使ったプロモーション活動によって、英国に 2 億 25 万ポンドの収益がもたらされ、海外から 42 万 2000 人の訪問客を誘致することができた。これは、投資利益率（ROI）が 800% であったことを意味する
- ・GREAT キャンペーンがターゲットとした都市の 72% の人が、GREAT キャンペーンのキャンペーン活動を見たことを覚えていた
- ・GREAT キャンペーンを見たことを覚えている人のうち、23% が、次の年（2013/14 年度）に英国を訪問することを計画していた。これに対し、GREAT キャンペーンを見たことを覚えていない人で、次の年に英国を訪問することを計画しているは、11% に留まった

・調査を行った全ての都市で、回答者は、「GREAT キャンペーンによって、ロンドン以外の英国の地域を訪問したくなった」ことに「強く同意する」と答えた。
(ビジットブリテン調べ、2013年)

60ヶ国、250都市でキャンペーン活動を展開、結果重視が基本方針

活動開始時の2011年のGREATキャンペーンは、主に米国、ブラジル、ロシア、インド、中国といった、キャンペーンの投資利益率が最も高いと見込まれる少数のマーケットで集中的にプロモーションを行うといった慎重なアプローチを取っていた。しかし現在までに、世界60ヶ国の250の都市でキャンペーン活動を展開するまでに拡大しており、「地球上でもっともクリエイティブな国としての英国をプロモーションする」(英国政府のプレスリリースより)ことを目指している。2012年以降、世界140ヶ国で、毎年500を超えるGREATキャンペーンのイベントが開催されており、例えば、マレーシアでは「リテール・ウィーク (retail weeks)」、中国では「ヘルスケア・セミナー」が開催されるなどしている。またコロンビアでは、ロンドン名物の2階建てバスで国内を巡り、英国の魅力を伝えるバスツアーなども行われている。

GREATキャンペーンは、キャンペーン活動のモニタリング、評価、そして投資利益率を重視することを基本方針としている。キャンペーン活動の結果に大きな焦点を当てること、そして、外務省、ブリティッシュ・カウンシル、UKTI、ビジットブリテン及びその他の政府の省が、GREATという単一のブランドのもと、同じ目的を持って協働することは、英国政府にとって新しい経験である。

「国のブランド化の最も素晴らしい例」との称賛の声

2013年、ジョージ・オズボーン財務大臣は、英国政府がGREATキャンペーンをより長期的に実施し、2014/15年度及び2015/16年度のキャンペーンへの支出をこれまでより50%引き上げ、両年度とも4500万ポンドを支出することを明らかにした。財務省がこうしたプログラムへの支出を決める際には、その支出を行うことによる利益やリスク、プログラムへの外部からの評価などを精査してから決定するため、支出増が決まったことは、これまでのところキャンペーンが大きな成果を収めており、さらに今後の成功が期待されていることを裏付けるものである。

GREATキャンペーンが大きな成果を収めていることは、英国を代表する大手企業やブランドなどから協力を得ていることから伺い知れる。例えば、大手航空会社ブリティッシュ・

エアウェイズやヴァージン・グループ、大手銀行 HSBC、会計事務所の PWC（プライスウォーターハウスクーパース）や BBC、さらにはファッションブランドのマルベリー、自動車のミニ、F1 チームのマクラーレン、自動車会社のジャガー・ランドローバーなど、英国のシンボリック的存在である製品やブランド、企業がキャンペーンに参加している。また、元サッカー選手のデービッド・ベッカムが、2013～2015 年の 2 年間、無報酬で GREAT キャンペーンに協力しているほか、F1 ドライバーのルイス・ハミルトンやジェンソン・バトン、テニス選手のアンディ・マレー、ヴァージン・グループ会長のリチャード・ブランソン、デザイナーのポール・スミスやヴィヴィアン・ウェストウッドなど、世界的に有名な英国人のスポーツ選手や有名人もキャンペーンに参加している。

GREAT キャンペーンは、学術論文のテーマとして取り上げられたり、海外の国の政府の研究対象になっているのみならず、国内外で賞を受賞しており、海外での英国のイメージを良い方向に変えたとして評価されている。また、国際的なブランドコンサルティング会社であるブランド・ファイナンス（Brand Finance）社が 2014 年 12 月に発表した国のブランド価値のランキングで、英国は、前年に続き、日本を抑えて 4 位にランクされた³。英国は 2012 年が 5 位で、2013、2014 年は 4 位だった。一方日本は、2012 年が 4 位で、2013、2014 年は 5 位だった。この調査では、英国が上位にランクされている大きな理由として GREAT キャンペーンの効果을挙げており、2013 年の調査結果報告書では、GREAT キャンペーンを、「国のブランド化の最も素晴らしい例として急速に認識されつつある」として称賛していた。

「GREAT」ブランドの価値は数年後に十数倍に高まると推計

内閣府のホームページ内に設置されている政府職員によるブログ「シビル・サービス・クォーターリー（Civil Service Quarterly）」の 2014 年 1 月付けの記事⁴で、GREAT キャンペーンのディレクターであるコンラッド・バード氏が明らかにしたところによると、政府が英国のキャンペーンに使っている「GREAT」というブランドは、1 億ポンドの価値を持つと評価されており、今後 5～7 年、現在と同様の投資を維持すれば、ブランドの価値は 17 億 6000 億ポンドにまで上がると推計されている。

バード氏はまた、この記事の中で、キャンペーンを実施して学んだ教訓として下記を挙げている。

- ・細部に至るまで気を配ること — 間違いや矛盾があると、評判に傷がつく

³http://www.brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_report_2014_final_editi.on.pdf

⁴ <https://quarterly.blog.gov.uk/2014/01/30/britain-is-great/>

・協働することの重要性 — 政府職員と大臣が目的を共有すると、素晴らしい結果を得ることができる

・パートナーシップが成功の鍵 — パートナーシップにおいて、政府と企業は、それぞれの役割を果たさなければならない

・少ない人数でより多くを生み出す — 少人数のチームでも、情熱と誇りをもって臨めば、大きな違いを生み出すことができる

・キャンペーンの結果を常に評価・査定することが重要である