

CLAIR REPORT No.559

ニューヨークにおける 日本酒 (SAKE) の浸透から学ぶ行政支援施策

Clair Report No.559 (March 10, 2025)

(一財)自治体国際化協会 ニューヨーク事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご意見等を賜れば幸いに存じます。

「私的使用のための複製」や「引用」など著作権法上認められた
場合を除く、本誌からの無断複製・転載等は御遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

E-Mail: kikaku@clair.or.jp

はじめに

当事務所が所在するニューヨーク、そして米国東海岸は、その経済規模の大きさ、そして世界市場へのゲートウェイとして機能している点から、日本の観光や食・物産の海外展開を考える上での有力なターゲットのひとつと考えられる。

一方で、どれほど海外展開を考えたところで、必要となるのは目の前にある具体的な行動の積み重ねであろう。そして具体的な行動を起こしていく中では、常に「想像していたニューヨーク」と「実際のニューヨーク」の違いを意識することとなるが、その違いを経験し、学習していくことで、海外展開の精度は上がっていく。

当事務所の職員の多くは地方公共団体から派遣されているが、派遣いただいた地方公共団体のミッション、そして職員自身の創意工夫を最大限尊重し、職員に職務を通して挑戦していく環境を当事務所は整えていると自負している。

本レポートは、当事務所の職員が、ニューヨークに住み、働き、人々と交流する中で、自身と自身の派遣元の地方公共団体の問題意識を元に、海外展開のために分析し、立案し、イベントを実行していった一連の内容が盛り込まれている。

事業の中でうまくいった部分、うまくいかなかった部分もあるが、それらがレポートには率直に記載されている。これは、今後、海外展開を検討される他の地方公共団体の皆様等に広く参考にさせていただきたいという趣旨である。

本レポートが、海外展開に携わる多くの方々の背中を押すものとなれば幸いである。

一般財団法人自治体国際化協会 ニューヨーク事務所長

目次

第1章 米国東海岸（ニューヨーク）市場の魅力.....	6
第1節 ニューヨークの「強い経済」と「世界市場へのゲートウェイ」	7
1 強い経済規模.....	7
2 世界市場へのゲートウェイ	8
第2節 日本の観光や食・物産への機会	10
1 旅行需要	10
2 日本文化への関心の高まり	11
コラム1 「地方行政の『判断』はこれからどうなっていくのか」	14
第2章 米日間の文化的違いと地方自治体による中小企業支援の有用性	17
第1節 法規制の先にある流通における商文化の差.....	17
第2節 浸透するまでにかかる時間の長さ	20
第3節 思っていた使われ方と違う！	21
第4節 驚くほどの対面主義と作り手への敬意	24
第5節 現地日本人の存在	25
第6節 現地メディアへの効果は薄い	26
第7節 市区町村に求められる中小企業支援.....	28
コラム2 「地方自治体は民主主義の実験室」	28
第3章 支援事例から紐解く課題及び対応方策	30
第1節 山口県萩市の概要	30
第2節 情報収集をしてみよう.....	33
第3節 前提条件を確認しよう.....	36
第4節 企画立案・予算化までの道のり	38
第5節 事業当日の運営に必要なノウハウ.....	41
第6節 事例紹介：山口県萩市「伝統工芸品『萩焼』とGI指定『萩の清酒』による地場産業 海外販路拡大事業」	43

おわりに..... 60
参考文献..... 62

概要

本レポートは、地方自治体が地域の国際化を図る上で、米国東海岸（ニューヨーク）における経済事業推進の魅力を伝えると共に、米国と日本之间存在する文化的な違いから生まれる課題に触れ、その解決に伴う地方自治体による支援の必要性を提起する。また、山口県萩市が実施した地域産品の販路開拓事業を具体的な事例として挙げ、その企画から当日の運営・フォローアップまで一貫して支援を行った筆者による、現場ならではの解説を加えることで、事業化に必要な知見やノウハウについて見える化することを目的とする。

第1章 米国東海岸（ニューヨーク）市場の魅力

第1節 ニューヨークの「強い経済」と「世界市場へのゲートウェイ」

ニューヨーク都市圏には約2,000万人が在住しており、交流人口を含めると年間約1億人が行き交う。

政治面においては、国際連合、国際児童基金、国際人口基金、国連開発計画、世界銀行、国際通貨基金など、数多くの団体の本部が集結し、AMTRAKなどの鉄道で圏域外との接続が可能である。市内には広範囲に地下鉄が整備され、バス交通網も充実しており、24時間作動している。Uberやタクシーの利用も容易である。また、ニューヨーク市内では、経700件の宿泊施設、約25,000件以上の飲食店が立地し、言語や民族を問わず、広い層に対応した環境が整備されている。

経済面では、ニューヨーク証券取引所やナスダックに加え、JPモルガン、チェイス、シティグループ、ゴールドマン・サックスなど大手銀行が集結している。また、ニュース・コーポレーションなどのメディア、グーグルやフェイスブックなどのIT企業も立地する。

物流面では、前述した空路に加え、貿易港としてニューヨーク港を構え、コンテナターミナル、バルク貨物ターミナル、クルーズ船ターミナルなど、様々な種類の港湾施設が存在する。加えて、市内には、ジャビッツ・コンベンションセンターや、ピア36など数十カ所のコンベンション施設を有し、ファッション、アート、食品、テクノロジーなど多岐に渡る分野の展示会が年間通じて開催される。

「世界の中心」という表現が用いられるニューヨークと米国東海岸市場は、日本の観光や食・物産の海外展開において、有力な選択肢のひとつとされる。その大きな理由は、上記の様々な集積の上にある、ニューヨークが強い経済・巨大な消費市場であり、そして、世界市場への入口（ゲートウェイ）として機能していることにある。

1 強い経済規模

まず、その経済規模に目を向けると、ニューヨーク州の国内総生産（GDP）は、2022年に約1.6兆ドルを超えるとされており¹、引き続き経済成長を遂げている。これは、カナダやイタリ

¹ ニューヨーク州会計監査官（Office of the NEW YORK, STATE COMPTROLLER）

「2023年度財務状況報告書（2023 Financial Condition Report）」

（2023年3月31日終了会計年度（For Fiscal Year Ended March 31, 2023）発行）

[<https://www.osc.ny.gov/reports/finance/2023-fcr/economic-and-demographic-trends#:~:text=NYS%20GDP%20Nearly%20%241.6%20Trillion%20in%202022&text=New%20York%20ranked%20eighth%20for,from%2030.4%20percent%20in%202021.>]

アと同等であり、韓国を上回る規模である。米国内でもカリフォルニア州の約 3.7 兆ドル、テキサス州の約 2.4 兆ドルに次ぐ全米 3 位の規模となっている。

また、同州は世界で最も多くの富裕層が居住する都市とされ、1 億米ドル以上の投資可能な富を持つ人が 700 人以上居住しており、それは東京の約 3 倍である²。このことから、日本の経済活動の進出先として、市場規模の大きさや、富裕層を対象とした高付加価値戦略の展開が期待される。

さらに、ニューヨーク市の歴史を振り返ると、市政が開始される以前のニューアムステルダム時代まで遡ることができる。この約 400 年間にわたり、オランダ人の入植を皮切りに、世界各国から多様な民族が移住し、経済活動を発展させてきた経緯がある。ニューヨーク市は常に世界市場を視野に入れ、ビジネスノウハウを蓄積してきたことから、他国の経済情勢の変化に対して柔軟に対応できる強みを有していると考えられる。

例えば、2019 年以降、世界中で対応を迫られた新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対して、ニューヨーク州は 2020 年 3 月 22 日に「New York State on PAUSE（ロックダウン）」を発表した。これを契機に、PCR 検査及び抗原検査の体制整備、ワクチン接種キャンペーンの実施、小規模事業者への支援、医療体制の強化など、経済活動の早期再開を目指した各種政策を展開した³。

飲食業界においては、従来のテイクアウト文化に加え、感染状況の一定の収束後には、店舗外の路上にアウトドア席を設置するための規制緩和が行われた。この施策により、事業者の自主的な復興活動が促進され、多様なデザインが街の景観を彩る結果となった。さらに、事業者の創意工夫により、COVID-19 の影響下においても過去最高売上を記録する事例も見られた。

2 世界市場へのゲートウェイ

次に、ニューヨークの多民族都市としての特性が、その魅力を理解する上で欠かせない要素の一つとなっている。ニューヨーク市の人種構成は、非ヒスパニック系白人が 30.9%、ヒスパ

(最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

² Henley & Partners Holdings Ltd 「World's Wealthiest Cities Report 2023」

[<https://www.henleyglobal.com/publications/wealthiest-cities>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

³ NYC.gov 「Coronavirus(COVID-19)」 [<https://on.nyc.gov/Coronavirus>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

ニューヨーク州保健省 [<https://coronavirus.health.ny.gov/home>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

ニック又はラテン系が 28.3%、非ヒスパニック系アフリカ系アメリカ人が 20.2%、アジア系が 15.6%、ネイティブ・アメリカンが 0.2%、その他の人種が 1.6%、混血が 3.4%となっている⁴。さらに、ニューヨークには約 200 の異なる国をルーツとする住民が居住しており、話される母国語の数も約 200 に及ぶ。このような多様性の中で、日本人とは異なり、他国をルーツとする人々は現地社会に深く根ざす傾向があり、それぞれのコミュニティを形成しながら、母国の文化を現地で発展させている。加えて、現地に定着した人々によるネットワークのみならず、母国とのネットワーク、さらには母国を持たない民族間のネットワークを通じて、世界中に情報が発信されている。これに加え、年間約 6,220 万人⁵に及ぶ国内外からの観光客の存在を考慮すると、ニューヨークで消費される商品やサービスが世界に与える影響は非常に大きいといえる。

例えば、The New York Times が発表する「52 Places to go 2024 (2024 年に行くべき世界の場所)」に、山口県山口市が 2024 年に選定されて以降、今まで見かけることのなかった米国、欧州、豪州からの訪日客が訪れるようになったと言われており、それを裏付けるように、山口市の外国人延べ宿泊客数は、2024 年 1 月から 8 月までの間で前年度比約 1.4 倍となるなど、ニューヨークにおける情報発信の影響力の大きさが伺える⁶。

一般に、日本の地域産品は、元々国外の消費者をターゲットにしていなかったことが多く、日本国内の消費者向けに開発され、育成されてきた経緯がある。このため、プロダクトアウトのアプローチとなりがちであり、消費に繋げるためにはその用途や歴史的背景、魅力などを併せて伝える必要があるといえる。

⁴ Census.gov 「米国 2020 年国勢調査」(2023 年 5 月 23 日発行)

[<https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/how-has-our-nations-population-changed.html>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

⁵ ニューヨーク州会計監査官 (Office of the NEW YORK, STATE COMPTROLLER) 発表

「DiNapoli: NYC Tourism Approaches Full Recovery, Still Top Major U.S. Tourist Destination

」(2024 年 5 月 23 日発行) [<https://www.osc.ny.gov/press/releases/2024/05/dinapoli-nyc-tourism-approaches-full-recovery-still-top-major-us-tourist-destination#:~:text=In%202023%2C%2062.2%20million%20people,room%20rates%2C%20which%20exceeded%20%24300.>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

⁶ NHK / 山口 NEWS WEB 「湯田温泉に宿泊」外国人 1.4 倍に増加」(2024 年 9 月 23 日発行) [<https://www3.nhk.or.jp/news/yamaguchi/20240930/4060021332.html>] (最終検索日:2025 年 2 月 4 日)

こうした点を考慮すると、ニューヨーク市場に挑戦することにより、多様な消費者の視点で再評価される機会が生まれる。結果として、想定外の用途で高く評価される場合や、柔軟な姿勢で他国の文化と融合することにより、相乗効果が生まれる可能性がある。このように、地域においては気づきにくい製品の新たな魅力や産業全体の潜在的な力が引き出されることが期待される。

第2節 日本の観光や食・物産への機会

第1節で述べたニューヨーク市場について、日本の観光や食・物産を展開する機会・余地があることについて、旅行需要と日本文化への関心の2点から述べる。

1 旅行需要

まず、旅行需要について、地方自治体にとって、訪日観光客の誘致は大きな経済効果をもたらす重要な要素であり、特に米国は非常に魅力的な市場といえる。日本政府観光局（JNTO）の「訪日外国人の消費動向 2023 年 年次報告書⁷」によると、米国からの訪日外国人による年間消費額は約 6,070 億円であり、全体の 11%を占めている。台湾、中国、韓国に次ぐ第4位の市場規模を誇るものの、地理的距離という課題がある中で、この数値は注目に値する。また、米国人旅行者の平均泊数は 12.1 日と長く、高い旅行支出額を特徴としている。2024 年 1 月にニューヨーク市で開催された全米最大規模の旅行展示会「トラベル・アンド・アドベンチャー・ショー」において、クレアニューヨーク事務所が地方自治体の観光 PR ブースを出展した際のヒアリングや、ジャパンプース全体で行ったアンケート結果などを踏まえると、来場者の約 8 割が「日本への来訪経験が無い」あるいは「来訪 1～2 回」と回答しており、訪問先も東京、大阪、京都といった主要都市に集中していた。このことから、潜在的な需要を掘り下げる余地は大きく、今後、地方都市への段階的な誘致が期待できる。

また、同報告書によると、米国人旅行者はアジア諸国の旅行者とは異なり、「買い物代」が少なく、「娯楽等サービス費」の支出が多い傾向にある。これは、米国人旅行者が「旅行を学びの一環として捉え、体験型のコンテンツを好む」ことや、「高額商品に対しては歴史的背景や用途を理解した上で購入を決定する」といった特性が影響していると考えられる。したがって、米

⁷ 日本政府観光局（JNTO）

国土交通省観光庁「訪日外国人の消費動向/訪日外国人消費動向調査結果及び分析/2023 年 年次報告書」概要, pp.62 - 63 [<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001742979.pdf>]（最終検索日:2025 年 2 月 4 日）

国からの旅行者に対しては、単なる商品の陳列ではなく、製作体験や工房見学といった体験型のコンテンツを組み合わせることで、滞在期間の延長や購買促進につなげることが重要となる。

さらに、買い物ランキングにおいて「民芸品・伝統工芸品」が、購入した費目及び満足度の高い商品として上位に位置していることから、日本特有の文化を継承するこれらの品目への関心が高いことがうかがえる。米国では、家族単位で年に1回、2～4週間程度の旅行を計画する文化が根付いており、その渡航選択肢として上記の産地が東京・大阪・京都などに次ぐ来訪先となる可能性があるといえる。

● 買い物ランキング ●

◆購入した費目◆ (複数回答)				◆満足した購入商品◆ (単一回答)		
購入率 順位	費目	購入率 (%)	購入者単価 (円)	順位	商品小区分	回答率 (%)
1位	その他食料品・飲料・たばこ	54.2	13,677	1位	衣類	21.6
2位	菓子類	44.4	11,144	2位	菓子類	14.1
3位	衣類	42.6	23,280	3位	民芸品・伝統工芸品	7.6
4位	酒類	30.3	12,733	◆買物場所◆ (複数回答)		
5位	民芸品・伝統工芸品	22.2	14,617	順位	買物場所	回答率 (%)
6位	靴・かばん・革製品	14.2	30,013	1位	コンビニエンスストア	76.8
7位	化粧品・香水	10.6	14,461	2位	百貨店・デパート	51.5
8位	本・雑誌・ガイドブックなど	9.4	8,475	3位	観光地の土産店	46.5
9位	音楽・映像・ゲーム などソフトウェア	6.2	20,268	4位	空港の免税店	36.5
10位	電気製品(デジタルカメラ/PC/家電等)	4.6	28,796	5位	スーパーマーケット	36.5

(表1-1) 訪日外国人消費動向調査 ⑱米国 買い物ランキング⁸

2 日本文化への関心の高まり

次に、第1節でも記述したとおり、The New York Times などによって日本の地方部に関心が集まり始めている。第二次世界大戦以降、日本の存在は米国において広く認知されるようになったが、明治期から移民の歴史を持ち、現在でも多くの日系人コミュニティが存在する西

⁸ 日本政府観光局 (JNTO) 国土交通省観光庁「訪日外国人の消費動向/訪日外国人消費動向調査結果及び分析/2023年 年次報告書」より引用

海岸とは異なり、東海岸の人々が日本に持つイメージは大きく異なる。この間、メトロポリタン美術館やギャラリーでの美術品の展示や販売、大学での研究、日系コミュニティによる茶道などの文化活動を通じて日本文化の認知が広がったところもあるが、主なイメージは「経済大国日本」であった。これは、昭和期に急成長した経済力により、ニューヨーク市内のビルの多くが日本の民間企業の所有となっていたことや、自動車や電化製品が米国家庭に深く広まっていたことに由来する。

2000年以降、日本国内の不況や他国との競争の悪化により、多くの金融機関や民間企業が撤退し、日本人在住者は2003年の6万人以上から現在4万人弱まで減少した。これにより、現地で日本語の多言語サービスのサービスが減少し、日本人はマイノリティとして認識され、中国、韓国と共に「アジア人」と統一して呼ばれることから、日本の存在感の薄さがうかがえる。

しかし、経済的な存在感が薄れる一方で、日本固有の文化への関心が高まっている。その大きな要因となっているのが「ANIME」である。

「ANIME」という用語は、日本における「アニメ」の概念とはやや異なり、アニメーション作品のみならず、漫画、イラスト、キャラクター（ゆるキャラを含む）、作品内に登場する食文化、ファッション、伝統文化、建築物、コスプレなど、多岐にわたるサブカルチャー要素を包括する広義の概念として捉えられている。

毎年ニューヨーク市で開催される全米最大級のANIME関連展示会「アニメ・ニューヨーク（ANIME NYC）」では、1日あたり30ドル以上のチケットが事前に完売し、多くの来場者が3日間通しのチケットを購入していることから、その人気の高さが窺える。市内では、ANIMEのキャラクターがデザインされた衣服やアクセサリを身に着けた人々を多く見かけるだけでなく、大手ファッションブランドによる積極的なコラボレーションも行われており、ANIMEが社会的に広く認知されているといえる。

さらに、ANIME作品に登場する「日本食」の人気も高まりを見せており、たこ焼き、ラーメン、寿司といったメニューは、既に米国の食文化に定着していると言える。毎年5月、マンハッタンのセントラルパーク周辺で開催されるニューヨーク最大の日本文化紹介イベント「ジャパンパレード」及び「ジャパNSTリートフェア」では、日本食ブースに長蛇の列ができ、来場者数も年々増加している。

このような状況を踏まえ、飲食店業界や食材の輸出に対する期待が高まっているものの、米国における「ローカライズ」の強さが課題として挙げられる。米国では他国の文化を自国のものとして取り入れる傾向が強く、これが日本食材の市場展開における障壁となっている。農作物に関しては、米国中部を中心とした広大な農地において大規模な作付けが行われており、その品質は年々向上している。さらに、中国や韓国といった国々から、日本料理に使用さ

れる食材が比較的安価に輸入されるようになっており、市場競争は既に激化している。加えて、輸出に伴う規制の厳格さや法制度の変化の速さも課題となっており、継続的な対応が求められている。

一方で、「日本酒」のように国際的な GI（地理的表示）によって保護されている製品については、日本国内で醸造されたもの以外は「日本酒」としての表示が認められていないため、差別化が容易である。同様に、日本の伝統工芸品についても、製作工程の複雑さや米国内における人件費の高さなどの要因からローカライズが困難であり、競争優位性を確保しやすい。水産物に関しても、豊洲市場から鮮度を維持した状態での輸送が可能であることから、米国ではこれまで消費されることのなかった魚介類への関心が高まっている。この動向を支える品質保持の観点においては、日本国内の漁業関係者が長年にわたり培ってきた技術や努力が重要な役割を果たしており、これは他国産品と比較した際の大きな差別化要因となっている。

以上の特性から、近年、ニューヨーク市内の富裕層の間で「OMAKASE（おまかせ）」が高い人気を集めている。OMAKASEとは、料理の種類や提供順序をシェフに一任し、その日の最良の食材を使用したコース料理を楽しむスタイルであり、主に寿司店において提供されている。米国においては、サーモン、マグロ、タラ、エビ、カキといった限られた種類の水産物が一般的に流通しているため、寿司店で見慣れない食材を選択することに対して消費者は心理的なハードルを感じることが多い。しかし、OMAKASEを選択することで、これらの課題が解消されると考えられる。

さらに、目の前で調理を行う OMAKASE のスタイルは、体験やシェフとの対話を重視する米国の消費者の嗜好と合致している。この結果、OMAKASE は、体験や対話を含めた価値が評価され、1人あたり 200 ドル以上の高価格帯で提供されることが一般的である。加えて、日本酒とのペアリングが取り入れられることにより、日本文化の奥深さを伝える機会にもなっている。以上の点から、OMAKASE は今後さらなる市場拡大の可能性を秘めた注目すべき分野であるといえる。



(図1-1) ジャパンパレードの様子⁹



(図1-2) OMAKASEの様子¹⁰

これまで、米国東海岸、特にニューヨーク市場の魅力について述べてきたが、次章では、こうした魅力的な市場に進出する際に直面する課題について考察する。特に、米日間の文化的な違いが影響する中で、地方自治体による中小企業支援の重要性について論じることとする。

コラム1 「地方行政の『判断』はこれからどうなっていくのか」

筆者は2024年11月13日から16日にかけて、全米の市町村を代表する有志団体「National League of Cities (NLC)」の年次総会に出席した。この年、創立100周年を迎えたNLCは、ハワイ州を除く49州の州都市連盟と連携し、1万9,000を超える市町村が参加している。NLCは、住民の生活の質の向上及び地方自治の強化を目指し、民間企業との積極的な連携を通じて、調査活動、検証、具体的な支援サービスの提供に取り組んでいる。また、その組織力と特性を活かし、連邦政府への政策提言も行っている。日本の類似団体の総会とは異なり、NLCの年次総会では、各専門委員会による年間の調査結果やベストプラクティスの検証が行われる学びの場が終日設けられており、朝食、昼食、夕食の時間にはネットワーキングの機会が提供される。食事中に耳を傾けると、参加者は学びの内容の確認や、自らの地域にどのように知見を持ち帰り、実践に移すかについて活発に議論を交わしており、その高い労働意欲に驚かされた。

本総会は100周年を迎えた記念すべきイベントであり、約3,000名の地方自治体の首長、議員、地方行政職員が集結した。全員の参加が推奨された基調講演 (General Session) には、著名な学識経験者や専門家が招待され、その中でも特に印象深かったのは「未来学者」による講

⁹ 2023年5月11日、ジャパンパレード会場にて著者撮影。

¹⁰ 2024年3月3日、ニューヨーク市内のOMAKASEポップアップ会場にて著者撮影。

演であった。未来学者が「未来」について専門的に研究していること自体に驚かされたが、それが社会的に重要視され、地方自治体のトップが集まる場に招致されることは、日本ではほとんど考えられないことであった。

講演の内容は、現在日本国内でも大きな課題となっている「AIの地方自治体への導入」に関するものであり、その焦点は「導入を検討する前に理解すべきこと」に当てられていた。講演の冒頭では、参加者に向けて3問の簡単なクイズが出題された。いずれも、2つの画像を比較し、どちらかを選択するという形式であった。例えば、両方の画像にブドウが映され、どちらを食べるかを選ぶ問題、また、派手な柄のへビの画像を並べてどちらをペットにするかを選ぶ問題が提示されるなど、参加者に判断を促す問題が続いた。いずれの問題も、世界のどこかで実際に存在するものであり、専門家でない限り正確な判断が難しい内容であったため、参加者の多くは3問中のいずれかで誤った答えを選ぶ結果となり、全問正解した者はごく少数にとどまった。

未来学者は、この一連の実験から、「未知のものと遭遇した際、脳科学的には人間はリスクが少ない選択肢を選ぶ傾向がある」「どれほど学識経験が豊富な人物であっても、人間が有する知識は世界の事象のごく一部に過ぎず、未知の事象に対する判断は困難である」という二つの事実が明らかになったと結論づけた。さらに、AIのような未知の存在に対する拒否反応は、生物学的に自然な現象である一方で、地域住民はスマートフォンを通じて膨大な情報（データ）にアクセスし、多くの選択肢を持つようになっていくことが指摘された。また、過去4～5年にわたる技術革新により、AIには「予測機能」が搭載され、既に社会に導入されている現状が示された。これに基づき、未来学者は「AIの導入に関する進退は別として、AIを理解する努力をしなければ、地域住民に寄り添うことはできない」と述べ、さらに「地方自治体としての判断は、地域住民の経験や知見のみでは不十分であり、その変化に対する予測はAIに依存せざるを得ない」と強調した。

AIへの専門的知識が不足している筆者としては、この結論部分に多少の強引さを感じるものの、前述の二つの結果については説得力があると認める。最後に、未来学者は「未知のものと遭遇した際、人間がリスクを回避してきたからこそ、現在の人類は存続している。しかし、それだけでは不十分であり、未知を解明するために先人たちは挑戦し続け、リスクが排除された結果として人類の発展があることを忘れてはならない」と締めくくった。

こうした考え方は、本稿で記述する日本の地域産業の海外展開等の判断に当たっても示唆を与えていると筆者は考える。縮小する国内市場への依存が難しくなる中で、リスクを伴う海外進出の回避や先送りといった判断が地域にどのような影響を及ぼすのか、十分に考察する必要がある。



(図 2—1) 全体セッションの様子¹¹



(図 2—2) 個別セッションの様子¹²

¹¹ 2024年11月13日、NLC全体セッション会場にて著者撮影。

¹² 2024年11月15日、NLC個別セッション会場にて著者撮影。

第2章 米日間の文化的違いと地方自治体による中小企業支援の有用性

魅力的なニューヨークを中心とする米国東海岸に対し、日本国内の民間事業者は長年にわたり挑戦を続けているものの、その展開に限界が見られることには理由がある。日本から米国への製品の輸出促進においては、主に自国の生産者を保護するための厳格な法規制に焦点が当てられることが多いが、筆者は現地での活動・調査を通じて、最も重要な課題は、米日間における文化的な違いにあると考えている。民間や行政において、大規模な投資を行える自治体や大企業が存在する一方で、地方の中小規模の自治体や企業の多くは、この文化的な違いを認識しないまま挑戦を行い、その結果として想定した成果を挙げることができず、その原因を特定できないまま挑戦を断念するケースが多い。

本章では、産業振興を目的とした中小企業支援に関連する現地事業を新規に企画する地方自治体の担当部署や職員が、事前に直面する可能性のある課題を把握できるよう、文化的な違いから生じる様々な課題について解説する。その際、具体的な事例として、日本の伝統的な産品であり、国の輸出重点品目として位置付けられている「日本酒」を取り上げ、その特徴を踏まえて解説していく。

第1節 法規制の先にある流通における商文化の差

まず初めに、課題となるのは「法規制」であることは周知の事実である。例えば、日本酒に関しては、法規制を遵守するためには多くの手続が必要であり、着手から実際に商品が現地に届くまでに1年以上を要することが一般的である。この法規制に関しては、当事務所のクレアレポートNo.385「米国における日本酒の効果的な販路拡大を目指して」¹³や、日本貿易振興機構

(JETRO) が公開する「日本酒輸出ハンドブック：米国編（2018年3月）」¹⁴などにその内容や、課題解決のためのノウハウが詳細に記載されている。また、JETROを中心に充実した支援体制が整備されているため、本レポートではその詳細については言及を控える。日本酒以外の産品

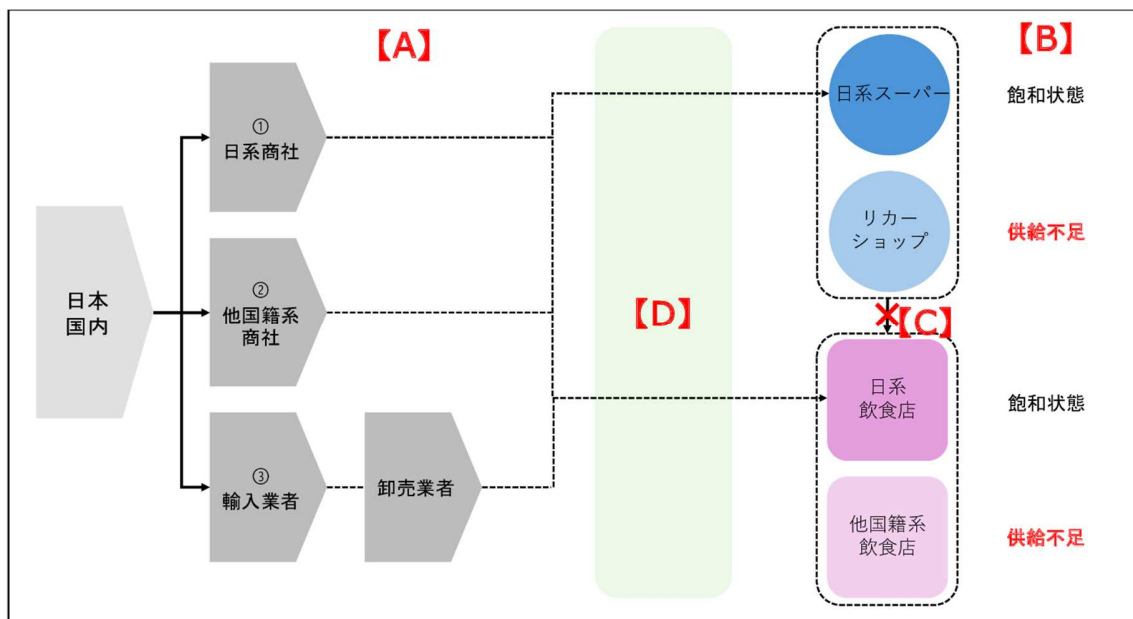
¹³一般財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所「米国における日本酒の効果的な販路拡大を目指して」（2013年3月27日発行）

[https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/dynamic/clair_report.html?limit=20&fy=2012]（最終検索日：2025年2月4日）

¹⁴日本貿易振興機構（JETRO）「日本酒輸出ハンドブック：米国編（2018年3月）」（2018年3月発行）[<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/02/e6c0d0ebdd040e46.html>]（最終検索日：2025年2月4日）

についても、まずは法規制に関する情報を地域の JETRO などの機関に問い合わせ、確認することが重要であると言える。

法規制を乗り越え、多くの酒蔵が市場に参入し、現在では 1,000 銘柄以上の日本酒が商社や卸業者のリストに並んでいる。しかし、問題はその先に存在し、特に流通面においては依然として多くの課題が残されている。具体的には、現地の酒類全体に占める日本酒の割合はわずか 1000 分の 2 程度に過ぎず、供給に対する普及の進展が停滞している。この状況は、ニューヨークをはじめとする米国都市圏における既存の販路が飽和状態にあることから明らかである。まずは解決の糸口を見出すため、流通経路の概要について次のページの図（図 2—3）で確認していただきたい。



（図 2—3） 米国における日本酒流通経路のイメージ図¹⁵

本図は、筆者がニューヨーク市内の商社、輸入業者、飲食店、小売店等から実際にヒアリングした内容を基に作成したイメージ図である。まず全体の概説を行った後、重要なポイントについて【A】から【D】まで順に解説する。

日本からの日本酒の輸出は、生産者から直接、又は輸出業者を介して米国に運ばれるが、その受け入れ先となる免許を保持した業者は約 15 社に限られる。これらの業者は、主に①日系商社、②他国籍系商社、③輸入業者の 3 つに大別される。最終的な消費先となるのは飲食店や小売店で

¹⁵ ニューヨーク市内の商社、輸入業者、飲食店、小売店等から実際にヒアリングした内容を基に著者作成

ある。また、ニューヨークの小売店の特徴として、日本のような大型のリカーストアは存在せず、むしろ小規模な個人経営の店舗が多数点在している点が挙げられる。

【A】のポイントは、商社及び卸売業者が「営業活動をほとんど行わない」ことである。これは職務放棄を意味するものではなく、むしろ米国のビジネス慣行に起因する特徴であると言える。もちろん、商品リストの作成やウェブサイトへの掲載は行われるが、業務の中心は受け入れ、在庫管理、発注、発送に関わるものであることが確認できる。特に商社においては、他の多くの品目を扱う中で、特定の日本酒銘柄に自発的に営業活動を行うことはほとんどないと言っても過言ではない。点線矢印で示した安定的に消費が見込まれる日系の取引先に関しては、通知程度の連絡が行われるものの、新規開拓の活動はほとんど期待出来ない。逆に、飲食店や小売店が何らかの情報源を通じて銘柄を認識し、問い合わせをしない限り、新規銘柄の取り扱いは生まれづらい。この点は、日本のように成熟した市場とは大きく異なるため、十分な注意が必要である。厳格な法規制をクリアした後でも、現地業者に任せて放置しているだけでは販路拡大は期待できない。

【B】のポイントは、全ての販売先が飽和状態ではないという点である。許認可を有する日系スーパーや日系飲食店では、既に取り扱い銘柄が決まっており、新規銘柄を取り扱う場合、既存の銘柄の取り扱いを減少させることになる。そのため、日本酒全体の供給量において大きな変化は見込めない。一方で、リカーショップや他国籍系の飲食店においては供給が不足していると言える。この供給不足の主な原因として、日本酒に対する理解の不足が挙げられる。例えば、ワインやウイスキーとは異なる管理方法が必要であることを理解していないため、試験的に取り扱った商品が劣化した状態で陳列されることが多く見受けられる。結果として、消費者の手に渡る頃には、商品が本来の品質を保てないことがある。

飲食店においては、他国籍系の店舗での取り扱いが徐々に増加している。この増加は、日本酒の展示会や試飲会に積極的に参加した前向きな飲食店関係者の活動の成果である。また、近年では他国料理と日本料理を融合させたフュージョン料理が増加しており、アメリカン・ジャパニーズ、フレンチ・ジャパニーズ、韓国料理・ジャパニーズなどの組み合わせが見られる。この分野は今後も成長の余地が大きく、消費拡大が期待されている。ただし、他国籍系飲食店は、通常、それぞれの国籍の輸入業者や卸売業者と連携しているため、現在のところ日本酒を取り扱う商社が日系企業に偏っている状況では、十分な供給体制が整っているとは言えない。

【C】のポイントは、飲食店がリカーショップから日本酒を仕入れることがないという事実である。日本とは異なり、「近隣の日本酒を豊富に取り扱うリカーショップで勧められた日本酒を試し、飲食店で提供してみる」という流れは見られない。一方で、現地の消費者が日本酒を手にするきっかけの多くは、「飲食店で試しに飲んで気に入ったものをリカーショップで購入する」とい

うものである。したがって、飲食店とリカーショップの双方に対して営業活動を行う必要があると言える。

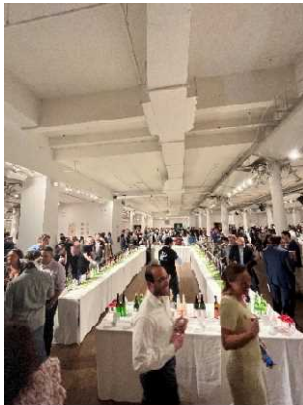
【D】は、【A】～【C】に示されるように、既存の流通経路では対応が困難であり、別途営業活動が求められる分野である。具体的な手法については後述するが、展示会への出展や、飲食店及びリカーショップとの連携による試飲会の開催などが挙げられる。

これらはいずれも日本の生産者にとって大きな負担となるため、地方自治体等の支援が有用であると言える。

第2節 浸透するまでにかかる時間の長さ

第1節の【D】に対応する最も効率的な手法として「展示会への出展」が挙げられる。しかし、その取り組みやすさに反して、新規銘柄の販路拡大においては非効率的であると言える。まず第一に、競合が多い点が挙げられる。仮に酒類全体を対象とする展示会であれば、世界中の酒が既に99.8%を占めており、さらに1,000を超える日本酒銘柄との競争が避けられない。また、日本の展示会と異なり、米国の展示会における各ブースの設えは予想以上に豪華であり、一定規模以上の酒造事業者でなければ対応が難しい。このため、中小規模の事業者にとっては初期投資として現実的ではない。次に、客層の違いが挙げられる。日本酒を取り扱うのは、日系の飲食店やリカーショップに限られない。ニューヨークの日本料理店の多くは、他のアジア系オーナーによって運営されており、バイヤーの質も日本とは大きく異なる。サンプル提供は必須となるが、試飲目的で冷やかしの近い態度の客が多く、商談に結びつくケースは限られる。定着には、同じ展示会に3～5年続けて出展するなどの粘り強い取組が求められるが、一定の定着後は継続的に取り扱われることが特徴である。ノウハウを習得すれば、飲食店や小売店との広範な接点を持つことができ、既存取引先との関係深化や競合の動向把握には必要不可欠な手法となる。

以上を踏まえると、最初は地道に飲食店や小売店にサンプルを持参し、核となる販路を確保した後、事前に情報収集や視察を行った上で、適切な展示会への出展に踏み切ることが推奨される。なお、生産者が現地で自ら営業活動を行う場合、相応の負担がかかるため、地方自治体等による支援施策の導入は有用と考えられる。さらに、進捗に応じて展示会出展への支援に切り替えるなど、伴走型の支援体制を構築することが理想的である。



(図 2—4) The Joy of Sake の様子¹⁶



(図 2—5) Shoppe Objects の様子¹⁷



(図 2—6) 豪華な他国のブース装飾の様子¹⁸

第3節 思っていた使われ方と違う！

第1節で述べたように、今後日本酒の消費量及び供給量を拡大するためには、日系の日本料理店やスーパーに加えて、他国籍系の飲食店やリカーショップなどへの進出が不可欠である。この場合、酒造事業者が描く消費者像と現地消費者の実態には乖離があることを前提に、戦略を立てる必要がある。日本で評価が高いからといって必ずしも現地市場で売れるわけではなく、消費者ニーズを意識したものづくり、販売先の理解、販売方法の選定が求められる。

まず、生産者が多く気にする「どのような味の酒が好まれるか」という率直な疑問は、データに基づく傾向や対策を重視する日本国内の関係者にとっては、当然の疑問といえる。現地流通関

¹⁶ 2023年6月16日、The Joy of Sake 会場にて著者撮影。

¹⁷ 2024年8月6日、Shoppe Objects 会場にて著者撮影。

¹⁸ 2024年1月27日、Travel & Adventure Show (旅行博) 会場にて著者撮影。

係者からは「にごり酒」や「スパークリング酒」などの意見が挙がることもあるが、これらはあくまで既存の販路における商品の差別化や消費者の飽き防止を目的とした業者側の意見に過ぎない。そのため、これらの意見を全て鵜呑みにすることは賢明とは言えない。実際、リカーショップでの試飲会では、甘口や辛口といった基本的な選択肢に対しても、消費者の嗜好は非常に多様であることが確認されている。現地の消費者は、日本とは異なり「よく聞くから」や「売れているから」という理由だけで商品を選ぶことは少なく、その選択基準はより個別的であることが多い。さらに、消費者が日本料理とのペアリングを前提としていない場合も多いため、日本で一定の評価しか得ていない銘柄が、ニューヨークなどの特定の地域で全く異なる高い評価を受ける可能性も十分に考えられる。

そのため、現地の需要に合わせて商品を改良したり、新規商品を開発する前に、既存商品の味や成分、さらにはその背景についても深く理解し、詳細に説明できる体制を整えることが重要である。このようにして、現地消費者が選択肢を持ちやすい環境を作り上げることから着手すべきである。

売り先に関しては、他国籍の料理店やフュージョン料理店において、どのようにペアリングを行うかが重要な要素となる。テストマーケティングや調査を進める中で、効果的なアンケート項目を設定し、ターゲット市場を絞り込むことが有効な手段であると考えられる。ニューヨークはその多様性から、テストマーケティングの場としても有用であり、最終的には絞り込んだ国籍の市場へと展開する可能性も視野に入れることが出来るため、中長期的な計画に更なる広がりを期待できる。また、日本市場とは異なり、ニューヨークではカクテル文化が深く根付いており、一部では既に日本酒を使ったカクテルが登場している点も考慮すべきである。しかし、日本で一般的にイメージされるカクテルとは異なり、使用されるベースとなるハードリカー（ウォッカやジンなど）の銘柄は多様であり、加えられるジュースも日本では見かけないフルーツや、同じフルーツでも味わいが異なる場合が考えられる。したがって、日本国内で考案したレシピを参考にする一方、現地のバーと関係を築きながら、現地の風味に合わせたレシピ化を行うことが求められる。

その中で、地元の酒造業者である「KATO SAKE WORKS」は、ニューヨーク市場における販路拡大の好事例である（「自治体国際化フォーラム 2024 年 9 月号特集」参照¹⁹）。同社は、米国産の品種を使用し、本格的な酒米を用いないという日本国内の常識を覆す試みを行い、試行錯誤を重ねて高品質な酒を生み出している。その味は、米国の食文化に寄り添う形で、ハンバーガーやピザなどとのペアリングが可能となるよう調整されており、その点を広報活動でも明確に伝えている。また、酒蔵には、米国で親しまれているクラフトビールの醸造所に倣い、現地で製造した

¹⁹ 一般財団法人自治体国際化協会「自治体国際化フォーラム・特集（2024 年 9 月号）」（2024 年 9 月発行） [https://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_419/04_sp.pdf]（最終検索日：2025 年 2 月 4 日）

ばかりの酒を楽しめるタップルームが設置されている。リカーショップでいきなり四号瓶を手取ることは消費者にとってハードルが高いため、「まずは体験し、自分で決める」という傾向が強い米国の消費者にとって、タップルームはファン拡大における鍵となる。さらに、消費者は商品の文化的背景や製法についての理解を深めたい傾向があり、専属の営業スタッフが常駐して詳細な説明を行い、バーテンダーを雇用して独自のカクテル開発や商品化を進めている。さらに本飲食店の文化的特徴として、毎週開催される「ポップアップ (Pop Up)」イベントが挙げられる。このイベントは、飲食業界に限らず、ベーカリーやアーティスト・ギャラリーとの連携、さらにはJAZZ ミュージシャンなど音楽関係者とのコラボレーションを通じて、食文化、アート、音楽といった多様な文化が融合する場を提供している。このような多面的な取組が、ファン拡大の要因となっており、コロナ禍に開業したにもかかわらず、順調に市場を拡大し、増産体制に移行している。最近では、日本から輸入される日本酒が全く置かれていなかった老舗のBARにも取り扱われるようになり、地元のクラフトビール団体とともに同じクラフトカテゴリーで参画するなど、堅実な展開が見られる。このような事例からは、日本国内の事業者が現地に生産拠点や販売所を設けることが難しい中でも、多くの示唆を得ることができる。



(図2-7) 暖かい日本酒のカクテル²⁰



(図2-8) ラベル張り体験の様子²¹

以上を踏まえると、米国東海岸市場に効果的に製品を展開するためには、現地消費者に対して既存商品を選択させるための広報活動への投資が不可欠である。ここでも、地方自治体による支援が有用であると考えられる。

²⁰ 2024年2月24日、KATO SAKE WORKSにて著者撮影。

²¹ 2024年10月15日、KATO SAKE WORKSにて著者撮影。



(図2ー9) イラストレーターとのポップアップ²²

第4節 驚くほどの対面主義と作り手への敬意

第3節でも述べたように、デジタル化が進んでいるアメリカではあるが、対面でのコミュニケーションの重要性は依然として高い。これは、開拓時代に多くの国々がアメリカに移住し、異なる背景を持つ人々が対面で積極的に交流する必要があったことに起因していると考えられる。また、さまざまな文化が交錯する中で、非言語的要素（表情や雰囲気など）を通じて相互理解が深まったことや、個人の意見や価値観を尊重する文化が根付いたことも影響していると推察される。

後述するように、ニューヨーク市ブルックリンにあるリカーショップ「Fat Cat Wines & Spirits」で日本酒の試飲会を開催した際には、関係者からのコメントに基づき、理想的な時間帯ではなかったにもかかわらず、予想以上の来客があったことが確認された。また、蔵元杜氏が直接店舗で対応したことにより、常連客の普段は見せない表情や質問への意欲、さらに購買意欲の向上など、さまざまな面で予想を超える効果があったことが明らかとなった。

さらに、日本酒がまだ一部にしか浸透していない状況下では、価格帯に対する先入観が少なく、同じ酒造の高額な銘柄と、手ごろな価格帯の銘柄に対しても、作り手に質問し、納得感が得られれば、価格に関わらず消費者が自分に合ったものを選ぶ傾向が見受けられた。このことから、新規に進出する銘柄の価格設定については、他の銘柄の状況を確認しつつ、現地での調査やヒアリングを行うことで、より適切な価格設定が可能になると考えられる。

また、作り手が現地に赴き、流通関係者や消費者と直接対面する機会を定期的に設けることが、消費者拡大の鍵となると考えられ、第2章で述べたような支援が引き続き重要であると考えられる。

²² 2023年7月8日、KATO SAKE WORKSにて著者撮影。

第5節 現地日本人の存在

これまで、課題について述べてきたが、これらの課題を解決する手法の多くは、費用面や時間的制約の中で容易に実行できるものではない。現地の実情や変化のスピードを考慮した場合、生産者自身の努力による対応には限界があると言わざるを得ない。したがって、現地での協力者の存在は不可欠であるが、その中でもしばしば見過ごされがちなのが、現地に住む日本人の存在である。第1章第5節でも触れたが、ニューヨーク都市圏に住む日本人の数は、北米のロサンゼルスに次いで2番目に多いとはいえ、2024年10月1日時点で3万7,345人であり²³、都市圏総人口の0.002%にも満たない少数派である。しかし、その一方で、日本文化に関心を持つ現地の法人、団体、個人が、正確な情報源として信頼を寄せるのは在住の日本人であり、その人数は少ないものの、各個人の影響力は非常に強いといえる。加えて、筆者は2年間の赴任中、プライベートの時間を活用し、多くの日本人事業者からヒアリングを行ったが、永住を希望する者の多くは、「ニューヨークに移住したものの、故郷に何らかの形で貢献したい」という強い思いを抱いていることが分かった。また、2023年8月に筆者が設立に関与した「New York 山口県人会」においても、参加者は同様の想いを抱いている。これらの人々は、厳しい環境にあってもそれを楽しみ、社会的に存在感を示す人材であり、それぞれの事業対象が現地の人々であることが多いため、国内では得られない貴重な情報をリアルタイムで保持しており、貴重なリソースといえる。さらに、少数派であるため、日本人のコミュニティは非常に密接であり、日本国内では接点を持ちにくい人々とも容易にコンタクトを取ることができる。これを踏まえると、規模が小さい事業者であっても、現地の人材とつながることで実現できることの幅は大きく広がると言える。地方自治体としては、このような人材と地域事業者との橋渡しを行うことが、大きな支援につながると言える。

²³ 外務省「海外在留邦人数調査統計（令和6年（2024年）10月1日現在）」（令和7年1月20日付公式サイト）[<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100781392.pdf>] pp.1（最終検索日：2025年2月28日）



(図 2—10) 合同県人会の様子²⁴

第6節 現地メディアへの効果は薄い

仮にニューヨークにおいて地方自治体が地域産品の新規商流構築や販路拡大に向けた支援事業を実施する場合、産品や観光のプロモーション活動において、広報効果が求められる可能性が高い。日本国内においては、国民の関心事について一定の傾向が把握できているため、広報戦略を立てやすく、地方自治体の記者クラブなどを通じて情報提供を行うことで、地方紙を中心に一定の成果を期待できる。一方、ニューヨークのメディアは、基本的に提供される情報が非常に多岐にわたるため、広報情報が受け入れられる可能性は低いと言える。実際、筆者が任期中に関与した複数の地方自治体の現地事業においても、現地メディアに取り上げられることはほとんどなかった。もし取り上げられた場合、それは現地法人やメディアが主体的に企画したものであることがほとんどである。そのため、安定的に現地メディアに露出する事業は、ニューヨークにおいて定着している国別の年間イベント（例：日本では毎年5月にジャパン・パレード、ジャパン・ストリート・フェアを開催）や、首相の訪問、国連本部での開催などに限られる。したがって、単発の事業において現地のメディア効果を期待することは容易ではない。この点については、事前に組織内で合意形成を図ることが重要であると考えられる。

これを踏まえた上で、現地での広報効果を高めるための手法として、現地の日系団体との連携や日系メディアの巻き込みが挙げられる。また、草の根的に広がる効果を狙う場合、県人会のようなコミュニティや、現地で日本文化の普及に取り組む団体との協力を依頼することが有効である。現地の日系団体には、在ニューヨーク総領事館、JETROに加え、観光関連であれば日本政府観光局（JNTO）、日本文化関連であれば国際交流基金（Japan Foundation）などがあり、日系メディアとしては、海外にもネットワークを持つNHKや、日本経済新聞、時事通信社、共同通信

²⁴ 2023年10月20日、ニューヨーク日系人会（JAA）事務所にて県人会出席者撮影。

社がある。たとえ現地消費者に直接届かなくとも、現地の多国籍メディアにおいて参考にされるケースや、日本国内への副次的効果を期待することができる。

さらに、大手メディアだけでなく、ニューヨーク都市圏に住む日本人を対象としたローカル新聞の存在も重要である。例えば、「週刊ニューヨーク生活」や「デイリーサン・ニューヨーク」といったローカルメディアは、日本人住民に対して根強い支持を集めており、紙媒体及びデジタル媒体の両方で広く親しまれている。また、県人会については既に周知の通りであるが、日本文化の普及を目指すコミュニティの存在も確認しておくべきと考える。

ニューヨーク市内には社会的に認知された2つの主要なコミュニティが存在し、ひとつはマンハッタンを拠点とする「Japan Culture New York²⁵⁾」、もうひとつはブルックリンを拠点とする「Japanklyn (ジャパנקリン)²⁶⁾」である。アメリカ合衆国では、日本国内とは異なりボランティア活動が一般的に行われており、この活動は参加者のキャリアにも影響を与えるため、本格的な活動が展開されている。これらのコミュニティは、情報発信にとどまらず、日本文化を体験するイベントや商品の発表を通じて、現地住民の生活に密着しながら文化普及活動を継続している。

現地の大手メディアに注目するだけでなく、地域に根ざしたローカルコミュニティとの連携は、中長期的な観点から非常に重要である。民間企業がメディアに対して直接的に働きかけることは容易ではないため、地方自治体が事前に関係を構築し、後方支援を行うことが、効果的な支援につながると言える。



(図2—11) Japanklyn の旗艦店²⁷⁾

²⁵⁾ Japan Culture New York [<https://www.japanculture-nyc.com/>] (最終検索日:2025年2月4日)

²⁶⁾ Japanklyn (ジャパנקリン) [<https://japanklyn.com/ja>] (最終検索日:2025年2月4日)

²⁷⁾ 2024年4月6日、Japanklynにて著者撮影。

第7節 市区町村に求められる中小企業支援

第2章第6節で解説した課題や、それに対する地方自治体支援の可能性について、現場レベルでの取組が多いことがわかる。法規制の整備や初期段階の支援を行う JETRO を中心とした国の支援、さらに大規模イベントや展示会、民間大企業を活用したプロモーションに関しては都道府県が支援を行う一方で、市区町村においては、これらの動向や支援策を的確に把握した上で、各地域の魅力を発信する現場レベルでの支援策を講じることが、効率的な計画や事業の実現に繋がると考えられる。一方で、製品の販路拡大を通じて観光誘客を促進するためには、1～2週間の滞在期間を確保することが重要であるが、単独の地方自治体で行うには負担が大きい場合もある。そのような場合には、地方自治体間での連携を強化することが考えられる。国内向けの事業においては競合関係にある地域であっても、国際的な視点で見た場合、同じ目的に向けて地域連携を図ることで、誘客効果を高めるとともに、各自治体が持つ強みを再評価し、地域に埋もれている産業の価値を再発見することもできると考えられる。

さらに、海外事業、特に米国を含む地域における取組では、ひとつの組織内での部署間の連携を強化することが求められる。例えば、米国において物産 PR を実施した場合、消費者の特性により、単なる物産の購入にとどまらず、他の関連コンテンツにも対応する必要性が生じることがある。物産そのものが魅力的であれば、その効果は波及し、産地視察や観光、移住・定住、企業誘致、さらには教育や文化交流の促進といった多岐にわたる影響を及ぼす。このような影響力は、日本国内での事業展開と比較にならないほど大きなインパクトを生む可能性がある。そのため、このようなニーズに対応するためには、単独の担当部署で事業を進めることは多くの機会損失を生むことになり、費用対効果の面でも不十分である。そのため、関連部署に加えて、財政部門などを巻き込んだ体制を事前に構築し、円滑に事業を推進することが必要である。

組織内での実務上の課題については第3章で詳述するが、こうした取組のために組織横断的な体制が必要であると同時に、こうした取組を通じて縦割りの組織体制の打破や、国際感覚を持つ人材の育成に寄与する面もあることも、この取組に挑戦する価値があると考えられる点である。

コラム2 「地方自治体は民主主義の実験室」

筆者は、2024年12月3日から7日にかけて、全米の州議会議員（上院議員、下院議員）で構成される団体「The Council of State Governments (CSG)」の年次総会に出席した。総会には800名の議員が集まり、70を超えるセッションと133名以上のプレゼンターによる発表が行われた。2024年の大統領選挙では、共和党が大統領、上院、下院の全てを占めるという歴史的な結果となり、その直後に開催された本総会では、分裂が危惧される地域の団結を取り戻すことが急務とされていた。選挙の振り返りや対策に関するセミナーが多数開催される中で、議題

として取り上げられた「25年先を見据えた世界のエネルギー」や「国際貿易による州経済の発展」といったテーマは、州単位での取組を検討するものでありながら、いずれも世界規模の問題に関する内容であった。

「国際貿易による州経済の発展」においては、世界貿易センター（ワールド・トレード・センター）が各州に支部を持っており、また日本貿易振興機構（JETRO）とは異なり、100%民間出資で運営されていることが紹介された。スタッフは年間100件を超える研修を受け、専門知識を蓄積し続けているという。こうした組織の調査結果の中に、「国際貿易に力を入れている事業者と米国内需に頼る事業者との間には、米国内経済が落ち込んだ場合に約37%の差が生じる」というデータが示された。特に注目すべき点は「米国内経済が落ち込んだ際」という部分であり、都合の良いデータを単にグラフ化するのではなく、選挙に起因するリスクを正確に捉え、経済の悪化というネガティブな側面をも考慮した上で算出されたこの数字に、危機に直面しながらも乗り越えて成長し続ける米国の強さを感じた。

筆者が派遣期間中に出席した4つの類似総会において、地方自治体のリーダーたちがしばしば口にしてきたキャッチフレーズは、「地方自治体は資本主義の実験室」であった。この言葉は、プロイセン王国時代のドイツの哲学者・経済学者であり革命家でもあるカール・マルクスの思想に由来していると考えられるが、決して住民を実験体として扱うことを意味しているのではなく、「理論や仮説が正しいかどうかを、人為的な操作によって実地に検証する」ことを指していると解釈されるべきである。国家にそのあり方を委ねるのではなく、50の州が主導となって理論や仮説を立て、挑戦し、得られた成果やベストプラクティスを全州にフィードバックするという好循環が、米国の経済成長を支えているように感じられた。



（図2—12）日米関係が重要視されている様子²⁸ （図2—13）ネットワーキングの様子²⁹

²⁸ 2024年12月7日、CSGの全体セッション会場にて著者撮影。

²⁹ 2024年12月5日、CSGのレセプション会場にて著者撮影。

第3章 支援事例から紐解く課題及び対応方策

山口県萩市「伝統工芸品「萩焼」とGI指定「萩の清酒」による地場産業海外販路拡大事業」第1章では、ニューヨークを中心とした米国東海岸市場の魅力について論じ、第2章では、米日間の文化的相違点及びそれに対する地方自治体の支援の必要性について解説してきた。第3章では、地方自治体が実際に取り組む際に直面する実務上の課題と、それに対する対応策について詳述する。具体的には、筆者が事前調査、事業立案、事前調整、現地運営、事業後のフォローに至るまで一貫して関与した、山口県萩市が実施したニューヨークでの事業を事例として取り上げる。なお、これは萩市にとって初めての本格的な現地での海外事業であったため、全ての取組が模範的であるとは言えない。しかし、失敗した事例に関しては、地方自治体職員が陥りやすいポイントが多く含まれており、事前に確認しておくことを推奨する。

第1節 山口県萩市の概要

今回事例としてとりあげる山口県萩市の概要は以下のとおりである³⁰。

人口：4万1,832人（令和6年9月末日現在）
面積：689.31平方キロメートル（県下の約11.4%）
地勢：県の北部に位置し、北部は日本海に面し、東部は益田市（島根県）、津和野町（島根県）、阿武町、南東部は山口市、阿東町、西部は長門市、美祢市に接している。地形は全体として東部の中国山地から北西部の日本海に向かう傾斜地で、南部市境界付近に標高700mを超える山々が連なっている。低地は少なく、阿武川河口部に形成された三角州にある市街地とその周辺地に見られ、丘陵地は、東部の臨海地域に比較的なだらかに広がっている程度で、大半を山地が占めている。日本海の沖あいに、7つの離島を有し、内4島は有人島である。

気候は、沿岸部においては対馬海流の影響を受けて比較的温暖であり、中山間部においては盆地特有の気候で、変化に富んだ豊かな自然環境を有している。

農林水産業：市の産業別就業人口は、第一次産業16.2%、第二次産業19.6%、第三次産64.1%（平成17年国勢調査）となっている。主要産業は観光である一方で、第一次産業の就業者数や生産額のウェイトは高く、県下でも有数の農林水産業地域と位置づけられている。コシヒカリ等の米に加え、酒米「山田錦」の産地であり、「千石台

³⁰ 萩市公式サイト「萩市の概要（地勢・産業）」 [<https://www.city.hagi.lg.jp/soshiki/100/2797.html>]
（最終検索日：2025年3月6日）

大根)、「山口あぶトマト」などの土地の気候や地質に合わせて、多様な農産物が作付けされている。沖合いは、暖流と寒流の交わる好漁場となっており、年間で約 250 種の水産物が水揚げされ、複数のブランド産品を有する。また伝統工芸品として、「一楽二萩三唐津」と称される「萩焼」のほか、「GI (地理的表示)」に指定された「萩の清酒」を有する。

観 光：毛利藩政期に形成された城下町のたたずまいが都市遺産として今なお現存する。また、吉田松陰をはじめ高杉晋作や伊藤博文など近代日本に関係した人々を輩出している。ホルンフェルスに代表される北長門海岸国定公園指定の美しい海岸線、東洋一小さい活火山である笠山、国指定天然記念物の明神池、国指定名勝の長門峡などの自然資産に恵まれている。また、まちじゅうが屋根のない博物館に見立て、これらの歴史・文化遺産、自然を保存・活用したまちづくり、観光地づくりを、「萩まちじゅう博物館構想」と称して構想実現に向け取り組んでいる。加えて、萩反射炉、恵美須ヶ鼻造船所跡、大板山たたら製鉄遺跡、松下村塾、萩城下町の5つの資産が、「明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼・造船・石炭産業」世界遺産に登録(平成 27 年 7 月)され、萩固有の有形・無形の資産を活用し、新たな観光形態である「学ぶ観光」・「教育観光」にも取り組んでいる。

課 題³¹：人口減少、少子高齢化

域経済及び産業活動の縮小、後継者不足、税収入の減少による行政サービス水準の低下、一定の人口規模の上に成り立つ小売、飲食、医療などの日常生活に必要なサービスの撤退

基本ビジョン：「萩市基本ビジョン」(令和 4 年 3 月改定³²) が、萩市の将来像やまちづくりの方向性を市民と共有し、市民と行政が一体となって進めるまちづくりの指針であり、本市の政策体系において最上位に位置付けられる計画。各分野にわたる各種計画の基本であり、右図のとおり、「めざすまちの姿」及び「めざすまちづくり(基本方針)」7項目を掲げ、その実現に向けて、基本ビジョンを支える3つの構想(「ひとづくり構想」「地域産業振興構想」「萩まちじゅう博物館構想」)、並びに「萩市人口ビジョン」「萩市総合戦略」に基づく施策を展開する。

³¹ 萩市「萩市基本ビジョン」(令和 4 年 3 月改定)

[<https://www.city.hagi.lg.jp/soshiki/100/2797.html>] pp. 1 (最終検索日：2025 年 3 月 6 日)

³² 萩市「萩市基本ビジョン」(令和 4 年 3 月改定)

[<https://www.city.hagi.lg.jp/uploaded/attachment/20186.pdf>] (最終検索日：2025 年 2 月 4 日)



(図3—1) 萩市基本ビジョン (イメージ図) ³³

前述の通り、海外事業は現地の知見が乏しい中で行われるため、前例や他の地方自治体の事例は、国内事業に比べて限られており、事業の妥当性や成果を評価する基準を設定することが困難である。一方で、予算が限られている中で多額の支出を伴うことになるため、議会等での説明責任を十分に考慮する必要がある。こうした状況において、指標となるべきものは、各自治体が政策の根拠として定める基本方針であり、この方針と事業内容を関連づけることにより、市民への納得感が高まると考えられる。

また、萩市の事例においては、地域産品の輸出促進に特化した取組が行われているが、地方自治体の特性に応じて、事業の対象が経済関連の事業に限られないことも前提として確認しておくべきである。例えば、日本固有の伝統的な文化を通じた現地の人々との文化交流、若者世代のインターンシップ等による教育交流、現地からの旅行客を誘致する観光事業、市政・議会運営や福祉、防災、交通、IT活用、エネルギー分野の先進事例視察など、地域が抱える課題に応じて、さまざまな手法から選択する必要がある。

萩市の場合、基本ビジョンにおける「めざすべきまちの姿」として「産業に活力があり、雇用が生まれ、人が集まり、元気なまちを作りたい」という目標が掲げられており、この「めざすまちづくり (基本方針)」の中で「魅力ある歴史・文化・自然を生かしたまちづくり」として観光戦略が明文化されている。具体的には、「多様な関係者と連携し、新たな客層の開拓やリピート客の確保に向けて、多様なニーズに対応した受け入れ環境の整備や支援を行い、地域の稼ぐ力を引き出すことで観光客による市内消費を促進する」と記載されている。

³³ 萩市「萩市基本ビジョン」(令和4年3月改定)より引用。

また、萩市観光戦略の推進役である萩版 DMO（Destination Management Organization）³⁴が、「萩版 DMO 戦略」の中で、海外戦略的ターゲットとして米国を具体的に設定していることも、この方針の根拠となっている。

第2節 情報収集を試みよう

海外戦略が基本ビジョンに明記されていない場合、既存の公表データを活用し、方針決定や戦略策定、事業立案を行うことは一つの有効な手段と言える。しかし、米国においては地域別の消費傾向など、必要な詳細データが不足しており、さらに移住に伴う人口の流動性が高いため、現地に精通した協力者へのヒアリングを含む広範な情報収集が重要である。これにより、判断の精度を向上させる必要がある。また、これは現地事業の実施においても同様に求められる。

一方で、現地の行政機関やメディアが発信する情報は膨大であり、地方自治体が求める情報と一致しない場合が多いため、無作為に情報を検索することは推奨できない。本節では、筆者が赴任前に行った情報収集活動や、現地での1年半にわたる経験を踏まえ、地方自治体が情報収集を進める上で有用な情報源について紹介する。

○現地日系機関

米国において、都道府県単独で事務所を設置し、情報収集や現地事業を展開している自治体は極めて少なく、そのため連携可能な機関も限られている。首長や職員による訪問などを通じて関係構築を進めることが推奨される。また、米国内で複数の事務所がエリアごとに管轄を分けている点も考慮すべきと言える。

<大使館・総領事館>（外務省）

日米両国間の関係構築において、重要な最前線の役割を果たしている。対米国に限らず、日本を代表する存在として、他の日系行政機関、日系民間企業、日系コミュニティなどとの広範なネットワークを有している。また、ケースバイケースではあるが、現地の日系及び米系メディアへの情報提供を通じた広報支援や、大使公邸などを会場にしたプロモーション活動が行われた実績もある。

³⁴ 萩市「萩版 DMO 戦略 2024」（2024年5月策定）

[<https://www.hagishi.com/wp/wp-content/uploads/2024/06/2024%E8%90%A9%E7%89%88DMO%E6%88%A6%E7%95%A5.pdf>]
pp.5（最終検索日：2025年2月4日）

<日本貿易振興機構/JETRO（ジェトロ）>（経済産業省）

米国への製品輸出支援や企業誘致支援など、幅広い経済関連の事業を展開している。また、これらの事業を通じて、両国間の地方自治体の連携を促進するグラスルーツ事業など、その活動の範囲は多岐にわたる。加えて、米国最大規模の展示会への出展や、現地の日系民間企業から直接情報収集を行うなど、現地調査研究も積極的に実施している。公式ウェブサイトには有用な統計資料やノウハウが記載されており、これらの情報は指標として必ず確認すべきである。また、現地での海外活動を実施する場合には、事前に相談を行うことが推奨される。なお、製品輸出を推進する場合には、法規制がしばしば障壁となるため、事前に問い合わせることが推奨される。

<日本政府観光局/JNTO（ジェイ・エヌ・ティー・オー）>（国土交通省）

観光分野において、JETROと類似した機能を有する機関である。訪日外国人の増加を目的として、個人旅行や団体旅行の誘致はもちろんのこと、教育旅行（学生のインターンシップ）やMICE（会議、Incentives、コンベンション、展示会など）を含む広範な活動を展開する機関である。訪日旅行者向けの公式サイト「Travel Japan - The Official Japan Guide³⁵」では、国内全地域にわたる情報が提供されており、旅行中に役立つノウハウも詳細に紹介されている。特に広報媒体を制作する際には、当該サイトページの積極的な活用や、内容の重複、表現の不一致の修正を行うことで、効率的な運営が期待される。

<国際交流基金/Japan Foundation（ジャパン・ファウンデーション）>（文部科学省）

文化、言語、対話を通じて、友情、信頼、相互理解を育む世界的な機会を創出することを目的とした、総合的な国際文化交流プログラムを実施する機関である。事業は、「芸術・文化交流」「日本語学習」「日本研究・グローバルパートナーシッププログラム」の大きく三つに分かれ、米国現地での文化体験事業や、日本語学習、海外から日本への留学支援、米国における日本文化研究支援や人材育成支援、国境を越えた共通テーマでの連携、相互理解の促進など、多岐にわたる事業を展開している。地域間の文化的交流を推進する場合において、適切な相談先といえる。

<自治体国際化協会（CLAIR）³⁶>（地方自治体など）

「依頼調査」「海外活動支援」「JETプログラム³⁷」等を通じて、上記の4機関で得られる専門的な情報を補完する形で情報収集を行うことができる。職員の多くは地方自治体から派遣された

³⁵ 日本政府観光局/JNTO 「Travel Japan - The Official Japan Guide」

[<https://www.japan.travel/en/us/>]（最終検索日：2025年2月4日）

³⁶ 米国においては Japan Local Government Center

³⁷ 一般財団法人自治体国際化協会「JETプログラム」 [<https://jetprogramme.org/ja/>]（最終検索日：2025年2月4日）

職員であり、地方自治体ならではの計画立案や事業立案に寄り添うことができ、現地活動におけるハードルとなる生活面での文化やルールのズレを事前に確認することが可能である。また、過去の事例においては現地での事業実施に伴う「海外活動支援」や、本部の助成制度に注目されがちであるが、その他の機能にも注目すべきである。「依頼調査」では、現地採用職員を通じて、米国行政機関が発信する情報や有用なウェブサイトを選定・確認することが依頼できるため、情報収集の観点から非常に有益である。さらに、米国内には約 40,000 人の JET プログラム経験者が在住しており、そのうち約 12,000 人は JETAA (JET Alumni Association) というプログラム経験者を中心とした団体に所属し、現地の視点で日本文化の啓発活動を行っている。国内には 19 支部が存在し、特にニューヨーク支部 (JETAANY) は、1,000 人の会員を有する団体として現地ニューヨークで社会的に認知されている。自治体国際化協会ニューヨーク事務所は、19 支部及びその上位団体の運営支援を行う立場として密接に連携している。各地方自治体で JET プログラムを経験した者が母国で JETAA に参画しているのであれば、連携や情報収集のために最も信頼すべき存在であると言える。

○現地米系機関

< ジャパン・ソサエティ (Japan Society) >

ニューヨークには、日本の芸術、文化、ビジネス、社会を現地の人々と結びつけることを目的に設立された「Japan Society (ジャパン・ソサエティ)」が存在する。同団体は、日米両国間の関係理解を深めるため、ビジネスフォーラムの開催や、日本の芸術文化を紹介する催し、日本語学習の機会を提供するほか、ギャラリーでの芸術品や工芸品の展示、ホールを使用したイベントの開催なども行っている。また、会員の多くが現地の人々であるため、現地の人々に対して直接プロモーションを行う場として、複数の地方自治体が同施設で産品や観光のプロモーションイベントを実施している。さらに、情報収集の観点からも、現地の人々の様子を伺うことができる貴重な機関であると言える。

○現地日系メディア

日本国内で著名な大手テレビ局は、いずれもニューヨークに拠点を構えている。また、米国内に複数の支局を有する場合もある。これらのテレビ局は、米国における日本関連の情報をインターネット上でも発信しており、確認することが推奨される。さらに、大手テレビ局に限らず、「週刊 NY 生活」や「デイリー・サン・ニューヨーク」など、ニューヨーク在住の日本人や、日本文化に関心を抱く現地住民を主な読者とするローカルメディアも存在する。これらのメディアは、現地の生活に密着した内容を掲載しており、日本国内向けではなく現地消費者を対象とした情報を提供している。そのため、事前に内容を確認することで、現地の実情を把握することが可能である。これらもインターネット上で確認することができる。

○現地視察・調査

筆者は直接現地に出向したため、現地視察を省略したが、職員を派遣していない地方自治体に関しては、誌面やインターネット上の情報収集だけでなく、一定の目途が立った段階で事前に現地視察を行うことを推奨する。詳細は第3節で説明するが、日本と米国では文化が大きく異なり、日本国内で蓄積されたノウハウや手順が機能しないことが多い。既存の知見に基づいて戦略や計画を立案したり、現地で事業を実施した場合、想定していた成果が得られない、あるいは現地で事業自体が実施できないといった事態に陥ることもある。

特に、大使館・総領事館、JNTO、JETRO、Japan Foundation、Japan Societyなどの機関には、直接訪問して関係を築くことが重要である。また、その渡航期間を活用し、現地の地縁者や関係者との関係構築を進めるとともに、現地で事業を実施するための会場の状況、商文化の違い、生活面での課題などについても確認する必要がある。

第3節 前提条件を確認しよう

本節では、地方自治体が米国現地事業を計画するにあたって注意すべき前提条件について具体的に解説する。前提条件として考慮すべき点は、「相手先とのコンタクト」「開催時期」「委託業務」「産業の捉え方の違い」の4つである。これらの前提条件は、担当職員のみならず、プロジェクトチームや関連部署を含む全体で共有することが、円滑な業務遂行に繋がると考えられる。

○相手先とのコンタクトに係る前提条件

現地事業を実施するにあたり、日系の委託事業者が中間に入る場合、若干の緩和が見込まれることがある。しかし、いずれにせよ、現地のルールを十分に配慮することが重要である。特に、日本国内から直接調整を行う際には、慎重を期すべきである。

まず、イベント会場や訪問先にアポイントメントを取る際、電話が使用されることは少ない。現地の労働文化において、大規模な組織であっても、担当者が個別に権限を行使できるため、初回のコンタクト先によっては、たらい回しや即時破談となるリスクも生じる。そのため、初回のコンタクトはEメールで行うことが通例である。さらに、メールに対する返答については、返答義務が発生しない限り、相手の都合により進行する。通常、初回のコンタクトへの回答には2週間以上を要し、調整の過程で担当者が休暇を取ったり、別の業務が繁忙期を迎えたりする場合は、さらに遅延することが予想される。このため、予め遅延を前提として対応する必要があるといえる。

日本国内では、相手方が失念している可能性を考慮し、返答を催促することが一般的であるが、現地では逆効果となる可能性が高く、注意して進めるべきである。全体的なスケジュールについては、日本国内の事業とは異なる取組として、十分な時間的余裕をもって設定することが求められる。一方で、対面で面識のある相手を重視する文化が存在する。この場合、返答は迅速であり、柔軟な対応がなされる。コネクションがある場合はそれを最大限に活用すべきであり、コネクションがない場合は、事前視察を通じて関係構築に努めることが理想的である。また、中長

期的な事業の発展を望む場合、事業終了後に向けてそのような人的な繋がりを残すことを計画に組み込むことが推奨される。

以上の点を踏まえ、先方の返答が遅れる環境下で調整を進める場合、円滑に進捗しない状況は日本国内と異なることを考慮し、組織内での調整に過度に時間を費やさないよう注意が必要である。したがって、組織内の連絡・調整や、窓口担当者によるメール返信の迅速化を図り、全体のスケジュールを適切に管理することが求められる。

○開催時期の前提条件

日本国内では組織の運営において、年間を通じて常に稼働させることが一般的である。しかし、米国ではこの点が大きく異なる。特に、7月から8月にかけての2ヵ月間及び11月から12月にかけての2ヵ月間はホリデーシーズンであり、これらの期間には、旅行や家族との時間を過ごすために、2週間から1ヵ月程度の長期休暇を取ることが一般的である。この期間中は、イベントの集客が困難であることはもちろん、事前の調整が必要な場合でもその進行が滞ることが多い。また、日本では長期休暇中に代理者が対応を引き継ぐことが通常であるが、米国では担当者が個別に管理するため、引き継ぎ対応が期待できないことも十分に考慮しておくべきである。

○委託業務の前提条件

日本国内で委託事業を計画する際には、関連事業者との事前の打ち合わせに始まり、参考見積書の依頼、業者選定、契約締結といった段階を経て進行する。また、支払いは事後に成果品や報告書を受けてから行われる。金額によっては、組織内での決裁や議会对応など、対応すべき過程が増加し、組織内部での調整だけでも労力的、時間的負担が大きくなることは周知の事実である。一方、米国においては、イベント会場の借用に関しても前払いが原則であり、少なからずデポジット（前払い金）が要求される場面が多い。中間委託業者が対応する場合でも、事前調整段階で支出が発生することが前提となる。また、事前調整についても、日本の事業者のように契約前から融通される場合は少ない。契約締結後から調整が開始され、契約締結後すぐに前払い金を準備できなければ、スケジュールの組み立てすら困難になることを十分に認識する必要がある。なお、日本の商文化や行政の仕組みを理解した上でコーディネートを行う日系の中間事業者は存在するものの、その数は限られている。さらに、業務委託を行った場合でも、日本側の地方自治体の意図やルールを踏まえつつ、現地法人との調整を行うことは多大な労力を伴う。また、調整期間中には不測の事態や計画の変更が発生することが多いため、発注した地方自治体側にも柔軟な対応が求められることを考慮しておく必要があると言える。

○産業の捉え方の違いに係る前提条件

日本国内の地方自治体のほとんどは、「観光」「商工」「農林水産」など、産業ごとに部署を編成している。しかし、米国においては、日本国内で見られるこのような分類がそのまま適用されるわけではない。例えば、「観光」を取り上げると、日本国内では地方自治体を中心とした地域が観

光拠点として整備した施設やルートを提示し、消費者がそれを選択して地域を巡るといったシンプルな形で楽しむ。しかし、米国消費者は旅をより主体的に捉えており、旅の中で得られる「体験」や「学び」を通じて人生をより豊かにするという価値観を持っている。したがって、観光部署が主導した観光プロモーション事業であっても、地域産品に興味を持つ消費者が現れ、歴史的背景や生産者に関する具体的な情報を求める場合がある。これらの情報が提供されなければ、旅先として選ばれにくくなると言える。また、地域産品の販路拡大を目的としたプロモーション事業の場合、産品の産地そのものにも興味を持ち、現地への具体的な旅程や交通費・宿泊費の概算、製作体験や見学サービスの有無などを問われることがある。したがって、米国向け事業を計画する際には、主幹部署のみならず、経済関連の部署を中心とした横断的なチームを構成し、各部署が主体的に取り組むことが不可欠である。一事業あたりの負担は大きくなるが、米国消費者の傾向を踏まえた計画を立てることで、機会損失を防ぎ、成果を広範囲に得ることができる。

第4節 企画立案・予算化までの道のり

実際、ニューヨーク市内で2024年8月に実施された山口県萩市の事業スケジュールを参考にし、具体例を示した。これはあくまで参考に過ぎず、必ずしも適正なスケジュールを示すものではないが、全行程に関与した筆者の実施後の気づきや反省点を備考欄に記載し、それぞれ順を追って解説する。

(表3-1) 山口県萩市ニューヨーク事業スケジュール表³⁸

日程	内容	備考
クレア派遣職員派遣準備期間		
～2022/3	事前調査（オンライン）	
～2022/3	関係部署への挨拶まわり	**①ミッションについて **②組織内合意形成について
クレア派遣職員東京本部研修期間		
2022/4 ～2023/3	事前調査（前提確認、支援制度確認、前例確認など）	**③地域関係事業者との合意形成について
クレア派遣職員ニューヨーク事務所派遣期間		
2023/4 ～2023/6	企画立案（現地調整、事業計画・立案 など）	**④現地調整期間について
2023/6	企画第1案の提出	
2023/7 ～2023/10	萩市組織内調整①、及び現地調整（市議会 令和6年度当初予算計上を断念）	**⑤人脈について
2023/10	企画第2案の提出 クレア本部「経済事業推進助成」への申請	
2023/10 ～2024/2	萩市組織内調整②、及び現地調整（市議会 令和5年12月定例議会上程を断念）	**⑥支援制度について
2024/2	萩市組織内調整③、及び現地調整（市議会 令和6年3月臨時議会上程を断念）	

³⁸ 実績を基に著者作成。

2024/2 ～2024/6	萩市組織内調整④、及び現地調整	
2024/6	萩市令和6年6月臨時議会上程・委託契約締結	
2024/6 ～2024/8	萩市組織内調整⑤、地域事業者との調整、及び現地調整 >2024年8月24日～8月26日事業実施	**⑦事業実施時期について
2024/8～	フォローアップ	

****①ミッションについて**

萩市の場合、派遣職員が国際的な視野を身につけて帰国し、通常業務に活かすことを目的として、クレアに職員を派遣している。そのため、派遣職員に対して具体的なミッションは課していない。一方で、海外における現地事業を積極的に推進する地方自治体にとっては、現地で調査や調整を行える職員の存在は重要である。自らの自治体の方針に基づき、組織内で主体的に取り組むことを前提とし、派遣職員に対して具体的なミッションを指示することで、事業成果が拡大することが期待できる。

****②組織内合意形成について**

萩市の場合、現地での事業実施を前提とした職員の派遣が行われていなかったため、この時点では関係部署間での合意形成はなされていなかった。進捗に応じて段階的に体制が整備されたものの、全体を通じて調整に大きな遅延が生じ、事業遂行に支障をきたしたと言える。クレアなどの機関に職員を派遣する場合はもちろん、派遣が行われていない状態で事業計画に取り組む場合においても、プロジェクトチームを立ち上げる際には、前章で紹介した「前提条件」について参画者全員の合意形成を図ることが推奨される。また、それに伴い、他業務への影響を考慮した人員配置転換等も必要となる。

****③地域関係事業者との合意形成について**

萩市においては、企画立案以前の段階であったため、当然ながらこの段階では関係事業者への情報提供は実施されていなかった。また、組織内での調整が遅延する中で、地域関係事業者との情報共有も遅れ、事業当日には事業者との感覚のズレや準備不足が顕在化し、その結果として成果の一部低下に直結したと考えられる。現地事業の費用対効果を最大化し、中長期的な事業効果の拡大を見据えると、平素から事前に合意形成を図ることが重要であると言える。

****④現地調整期間について**

萩市の場合、派遣職員の任期が2年であることを踏まえ、赴任2年目に現地事業を実施することを前提とすると、次年度予算要求が始まる7月のサマーレビューまでに現地調整に充てられる

時間は約3ヵ月程度に過ぎなかった。事前調査の内容や現地での3ヵ月にわたる調査を基に、6月末には企画を立案したものの、予算負担軽減のための補助金等の支援制度や財源の確保、内容の練り込み不足が原因で、当初の予算計上を見送ることとなった。現地調整においては、事業実施の1～2年前から情報収集や調整を行うとともに、財源の確保なども並行して計画を進める必要があると言える。

一方で、現地感覚が欠如したまま調整にばかり時間を費やしてしまつては、計画が頓挫する恐れがある。このような事態を避けるためには、事前に現地視察の機会を設けることが有益である。前述のように、現地機関や団体との関係づくり、委託候補事業者や事業実施会場の選定、さらに事業実施に伴う生活面での文化の違いを事前に把握することで、より具体的かつ効果的に調整を進めることができると考えられる。

**⑤人脈について

米国におけるビジネス面での変化のスピードは非常に速く、調整期間中に現地のステークホルダー等と出会うことで、当初の計画を超えた内容へと成長する機会が多く存在した。特に、日系コミュニティの場合、現地のマイノリティであることが影響し、その規模は小さいものの、より深い関係を築くことが可能である。例えば、萩市においては、メイン事業の開催場所として現地の飲食店を選定していたが、調整過程で多くの飲食店との繋がりが形成され、その結果、より目的に適した会場選定へと繋がった。

会場選定に限らず、予算要求の段階から事業内容が変化することを前提として、柔軟性の高い企画案を立案することを推奨する。

**⑥支援制度について

JETRO や JNTO などの関係機関と調整を行い、事業に適した補助金等を事前に探しておくことは重要である。また、支援制度を活用する場合、内示及び確定時期を正確に把握しておく必要がある。この点は一見当然のように思えるが、調整が複雑化する中で見落とされがちな事項である。例えば、臨時議会に上程する場合、「交付確定後でなければ上程できない」など、既存のルールに従う必要がある。萩市の場合、5月の事業実施に向けて3月の臨時議会での上程、4月1日からの具体的な準備開始を予定していたが、最終的には6月臨時議会での上程、8月実施へとスケジュールがずれ込んだ。結果として事業は実施に至ったが、現地委託事業者の都合や実施会場の都合を考慮した場合、計画が破談となる可能性もあり、スケジュール管理の重要性を強く認識したところである。

**⑦事業実施時期について

同章第3節でも触れたが、米国のホリデーシーズンを踏まえた場合、既存の体制では、事業実施のタイミングが年度後半の10月や1月以降に集中することとなる。実際、多くの自治体を実施する事業はそのタイミングに集中し、現地の事業とバッティングする可能性があるため、競争が激化し、集客効果が上がらない事例が多く見受けられる。また、コーディネートを行う現地の中間事業者の負担も集中し、これがリスクとなる。こうした状況の中で求められるのは、年度当初の4月から6月にかけての期間である。ニューヨークは3月まで冬の寒さが続き、4月から暖かくなる上、7月のホリデーシーズンに向けて経済活動が活発化するため、PRイベント等を実施するには絶好の時期である。しかし、年度当初に事業を実施することは行政の仕組み上難しく、同時期に参画する地方自治体は現状では皆無である。したがって、議会事務局や財政部門と連携し、この現状を打破することができた地方自治体は、高い費用対効果を得ることができると言える。さらに、日本全体のプロモーションの観点からとらえた場合、各地方自治体の事業実施時期が分散することは1年を通じて現地に影響を与えることとなり、現地事業者や消費者の認知度向上にも繋がるため、有用であると言える。

第5節 事業当日の運営に必要なノウハウ

本節では、事業当日の運営に向けて事前に確認すべき事項について解説する。大きく「渡航者」「預け入れ荷物」「会場環境」「運営」の4つに分類したが、これらを事前に把握しておくことで、予算計上漏れを防ぎ、現地での活動をより充実させることができると考えられる。逆に、予算削減のために必要な経費を確保しない場合、いかに綿密に計画を立てても、現地での運営に支障をきたし、想定した成果が得られないことがあることを理解しておくことが重要である。

○渡航者

まず、大前提として想定すべきは「時差」である。年間を通じて13時間又は14時間の時差が発生するため、現地では、日常的に就寝する真夜中に活動することを強いられる。これを踏まえると、到着直後から予定を入れた場合、当然成果が見込めないため、負担の軽い活動を設定することが推奨される。また、首長や事業の要人に対しては、ビジネスクラスでの渡航を推奨する。現地到着後に限らず、長時間のフライトはそれ自体が精神的及び肉体的に大きな負担となるためである。萩市の場合、職員はもちろん、参画した事業者の多くもエコノミークラスで渡航し、一日目から複数の企業訪問を設定した結果、ビジネスクラスを使用した事業者との間で活動に大きな差が生じた。

また、日本のような安全で清潔かつ時間どおりに移動ができる環境とは大きく異なることを理解しておく必要がある。日本では公共交通機関がダイヤ通りに運行し、トラブルに巻き込まれることは稀であるが、米国を含む他国では同様にはいかない。公共交通の要である地下鉄

(Metro) は故障が多く、直前に運行中止となることが頻繁にある上、事前通告なしに遅延や一時停止が発生することも多く、さらにその場の判断で止まるべき駅を飛ばしてしまうことさえある。予算面で車両の借り上げやタクシー等の使用を削減する傾向があることは理解しているが、事業への影響を考慮すると、少なくとも Uber などの二次交通を活用することが推奨される。

また、予算削減の観点から、組織から渡航者を派遣せずに現地事業を実施することは推奨できない。前述の通り、現地事業者に与えられた職務には「善意からの便宜供与」が含まれないため、現地の状況を見ながら柔軟に対応し、適宜指示を出し、直接意図を伝えることができる人物の渡航は優先すべきである。

○預入荷物・事前発送荷物

現地でのサンプル配布を検討する場合、事前に法規制や関税等について JETRO などの機関に確認しておくことが必要である。米国における法規制の改正スピードは非常に速いため、毎年実施する事業であっても、都度確認が求められる。また、渡航者の預入荷物と事前発送では規制が異なる場合があることに留意すべきであり、特に渡航者の預入荷物に関しては、税関での待機や没収などの問題が発生すると、事業自体が実施できなくなる恐れがあるため、入念な確認が必要と言える。

さらに、事前発送と預入荷物に共通して言えるのは、送付時における物資の取り扱いが非常に雑である点である。送付中の破損や紛失のリスクは高いため、関係者間で事前に確認し、万が一の事態に備えて保険等の対応策を検討しておくことが重要である。

○会場環境

事業においてプレゼンテーションを実施する際には、会場の形状、音響設備、スクリーンやモニターの有無、Wi-Fi 環境（速度を含む）などを事前に確認することが必要である。現地でレンタルする場合、費用が非常に高額になるため、確認を後回しにすることは避けるべきである。また、展示会場などを会場として利用する場合、前日に準備を行ったとしても、出展時にセットで予約していた机や椅子などの什器が全く設置されていないことが多いため、現地で即時的な対応が求められる。このため、全体のスケジュールは余裕を持って設定することが推奨される。

○運営

事業者や会場管理者などの関係者との意思疎通を行うことは前提とし、万全の計画や準備を整えたとしても、当日にイレギュラーが発生することが多々あることを理解しておく必要がある。例えば、要人が時間通りに到着しない、届くべき商材が届いていない、あるいは保管された商材が依頼どおりに管理されていないといった問題が挙げられる。このような事態が生じると、事業が円滑に進行しなくなる恐れがあるため、「1人の要人や商材が欠けることで事業が成り立たない」とならないよう、万全の体制を整えておくことが求められる。

また、渡航者に関しては体調管理に十分な注意を払う必要がある。前述した時差の影響はもちろんのこと、余裕をもってスケジュールを組んだ場合でも、日本国内との環境差は著しい。言語の違いや騒音、悪臭、不衛生感、対応の悪さ、食文化の違いなどにより、渡航者は通常の生活にすぐには慣れることができず、その結果、体調を崩しやすくなる。事業実施における生活面でのノウハウについては、現地の直近の状況を把握するために、事前にクレア海外事務所等に問い合わせることが推奨される。

第6節 事例紹介：山口県萩市「伝統工芸品『萩焼』とGI指定『萩の清酒』による地場産業海外販路拡大事業」

本節では、具体的な事例及び成果を紹介する。その過程における失敗から得られた気づきや成果は、第2章で解説した地方自治体による中小企業支援の必要性や、第3章第1節から第5節にかけて論じたポイントを裏付けるものである。また、山口県萩市にとって、海外で本格的な現地事業を実施するのは初めてであったため、実施に向けた調整は困難を極め、不完全な結果に終わったものの、結果的に、日本国内事業では想定できないような成果が一部で生まれたことについても言及する。これにより、ニューヨークにおける現地事業は、市場が成長過程にあることも相まって、副次的な効果を生む可能性が高いことが確認され、事業計画の費用対効果を高める一助となることが期待される。

事業概要

(表 3-2) 事業概要³⁹

事業目的	世界の情報発信拠点ニューヨークで日本を代表する伝統工芸品「萩焼」と GI 指定を受ける「萩の清酒」のコラボイベントを開催し、両製品の現地市場の開拓・販路拡大を行うことで、インバウンド誘客に向けた、萩市特有のコンテンツを醸成する。
実施時期	2023年8月24日～26日
ターゲット	BtoB: 日本酒・伝統工芸品を取り扱う現地関係事業者 BtoC: 日本食を中心に、日本文化に興味を持つ高所得消費者
応対者	萩焼作家2名、萩地域事業者2名、市職員3名 (CIR 含む)
予算	総事業費: 約 1220 万円 (内クレア本部経済活動助成金 400 万円) 【内訳】 旅費交通費: 約 450 万 (航空券: 約 420 万円、現地移動費: 約 30 万円) 需用費: 40 万円 通信運搬費: 30 万円 委託料: 700 万円
内容	①ニューヨーク市内トップ飲食店における萩焼・萩の清酒プロモーション事業(B to B) ②新規商流構築のための商談会 (萩の清酒のみ) ③現地酒蔵との連携による萩焼酒器体験会(B to C) (萩焼のみ)

○事業計画の狙い

当初、主要産業である観光を中心に事業計画を模索したが、クレアニューヨーク事務所での観光 PR 活動を経て得た経験を踏まえ、単一の事業としての費用対効果を考慮した結果、「現地米国消費者の旅の目的となる地域産品」をプロモーションの対象とすることとした。萩市は多様な産品を有しているが、単に参画事業者を募るのではなく、「日本固有の文化であること」「米国消費者が即座に用途を認識できること」「観光誘客に繋がる体験や見学事業へ繋がること」「一定の産業規模を持ち、地域経済にインパクトを与えること」といった観点から、伝統工芸品である萩焼及び GI (地理的表示) に指定されている萩の清酒を選定した。伝統工芸品や日本酒単独でのプロモーションは過去に複数回実施されていたため、今回は「伝統工芸品で日本酒を楽しむ」という文化そのものをシンプルに提供することで、集客効果やメディア露出を狙った。また、事業効果

³⁹ 実績を基に著者作成。

を民間主体で中長期的に拡大させるため、現地の関係者と各産業関係者のマッチングの場を設けた。さらに、製品のプロモーションを通じて、産地である山口県萩市への視察や旅行に興味を持つ可能性を考慮し、現地の旅行代理店をイベント中に配置し、波及効果の機会損失を防ぐこととした。以下に、各事業の詳細について解説する。

<2024年8月24日>

- ・渡航時預入荷物の搬入
- ・現地関係者と地域事業者のマッチング

(表3-3) 2024年8月24日スケジュール⁴⁰

11:10	JFK 空港着 > 専用車で移動
12:30	ホテル着・荷物仕分け > 自由行動
15:00	「odo」への挨拶、萩焼・日本酒の搬入
15:45	2チームに分かれて事業所訪問 【萩焼】「RESOBOX」 【日本酒】「Accidental Bar」
18:00	合流して事業所訪問 「Dr Clark (SAMURICE NYC, Inc.)」
19:00	New York 山口県人会との夕食会
21:00	ホテル着

安全性及び渡航時の預入荷物の量を考慮し、空港とホテル間の移動には専用車を使用することとした。市内移動についてはUberを使用することを原則とし、ホテルはメイン会場に近い立地を選定した。また、移動後には休憩を兼ねた自由行動の時間を設けたが、エコノミークラスで移動した渡航者にとっては十分ではなかったと考えられる。可能であれば、要人に対してはビジネスクラスを手配し、到着後1日は市内視察など対面応対を伴わない負担の少ない活動を予定することが推奨される。

萩焼作家及び蔵元杜氏からの渡航者については、それぞれ個別に相談を行い決定された。2名ずつの予定であったが、意欲的な事業者が多く、1名ずつ自費で渡航した結果、3名ずつ、計6名での渡航となった。また、選定前に前提条件として、「B to Bの事業においては、公正かつ公平な評価を受けるとは限らないこと」及び「萩焼に関しては破損の恐れがあるため、保険等の手配は自身の判断で行うこと」を確認した。

⁴⁰実績を基に著者作成。

さらに、職員のうち、現地通訳として CIR の職員が帯同する予定であったが、直前に体調を崩したため渡航を断念し、支障をきたすこととなった。現地通訳が必須である場合には、現地の民間通訳士を起用することが推奨される。

マッチング先としては、中長期的な効果拡大を目的として、適切であると考えられる事業者を選定した。萩焼作家と共に訪問した RESOBOX は、飲食店やギャラリーの経営経験を有し、現地の富裕層を顧客に持ちながら、茶道、華道、書道などの日本文化の普及を進め、工芸品やアートの販売も行っている事業者である。また、自治体のアドバイザーを務めるなど、日本国内の行政との実績も有しており、コンサルティング業務も請け負っている。訪問当日は、今後本格的に米国進出を希望する萩焼の展開について、直接的な情報交換の場を設けた。萩焼との相性を考慮し訪問先として同事業者を選定したが、他にも異なる強みを持つ類似の事業者は存在するため、JETRO などの機関と事前に相談することが推奨される。

蔵元杜氏と共に訪れた Accidental Bar は、米系事業者が経営する日本酒バーであり、ニューヨーク市内でトップ 3 に入る日本酒インフルエンサーとして知られている。相談に応じて、期間限定で特定の銘柄を特別メニューとして提供することが可能である。現地では、他国籍系の経営者による本格的な日本製品の取り扱いが進んでおり、国籍や文化に応じたアレンジが施された料理や、アメリカンと日本食、フレンチと日本食の融合料理などが提供される事例が増加していることから、この市場は注目すべきであると言える。

渡航者全員で訪れた Dr Clark については、第 1 章第 2 節でも少し触れたが、北海道料理に特化したメニューを提供しており、出身地への強い思い入れが感じられる飲食店の好例である。地域側からの依頼があったわけではなく、米国現地で故郷愛をもって地域をプロモーションする事業者は貴重な存在であり、地域としてはそのような事業者との連携を深めるべきであるとする。



(図3-2) RESOBOX での意見交換の様子⁴¹



(図3-3) 米系飲食店の様子⁴²

また、現地で開催された New York 山口県人会役員との懇親会においては、サンプルとして持ち込んだ萩焼を手にとっていただきながら、山口県出身者の方々と作家や蔵元杜氏が直接懇親を深めることができた。各国各地域に設立されている県人会は、日本語でのコミュニケーションが可能であり、会員の多くは現地の消費者を対象に事業を営み、コミュニティを形成している。そのため、地域が現地に進出する際には、広報支援や情報収集の貴重な拠点となる存在である。

<2024年8月25日>

- ・③現地酒蔵との連携による萩焼酒器体験会(B to C) (萩焼のみ)
- ・③現地リカーショップとの連携による萩の清酒試飲会 (萩の清酒のみ) *追加で発生

⁴¹ 2024年8月24日、RESOBOXにて著者撮影。

⁴² 2023年10月24日、Accidental Barにて著者撮影。

(表3-4) 2024年8月25日スケジュール⁴³

11:00	ホテルロビー集合 > Uber で各会場へ移動
13:00	【萩焼作家】 ・ KATO SAKE WORKS (現地酒蔵) で萩焼酒器体験会 (B to C) 【蔵元杜氏】 ・ Fat Cat Wines & Spirits (リカーショップ) で萩の酒試飲会 (B to C) ・ 近隣リカーショップへの訪問、試飲 (B to B)
17:00	片付け後、萩焼作家は Fat Cat Wines & Spirits
18:30	・ Fat Cat Wines & Spirits との懇親会
21:00	ホテル着

日本国内では伝統工芸品に関して、様々なデザインや用途、価格帯が存在し、その存在は広く認知されている。一方、米国東海岸においては、依然として市場は未成熟であり、今後の発展に向けた模索が続く段階にある。既存の販路としては、富裕層向けに「美術品」として扱う「ギャラリー」や、「飲食店向けの食器」として扱う「卸売業」などが存在するが、いずれも用途が限定的であり、販売の機会が狭い。萩焼については、小規模な窯元が萩市を中心に県内で約100軒存在し、特定の用途に特化して作陶しているわけではなく、各作家が多様な作品を少量ずつ生産している。そのため、選択肢を広げるためには、プロモーションの対象を幅広く模索する必要があった。結果として、文化の受け入れや融合が進み、感度の高い「ブルックリン」エリアにおいて、「SAKEを通じて日本文化に既に馴染みのある一般消費者」をターゲットに、萩焼を実際に使用していただき、ヒアリングを行う機会として③を設定した。また、当日は会場となった酒蔵の週末イベント (Pop Up/ポップアップ) に参加し、当酒蔵の SAKE を、従来のグラスではなく、萩焼の酒器で提供した。来場者へのヒアリングや事後の関係者からのフィードバックを通じて、参加者から高い関心と需要が示された一方で、その場での購入希望が多かったことから、「販売用商品の準備」又は「米国向け EC サイト」の必要性が確認された。KATO SAKE WORKS 様には、事後にサンプルを寄贈し、顧客からの感想を継続的にフィードバックいただくとともに、「米国飲食店向けの食洗器への耐用性」についても確認いただく予定である。

③リカーショップでの試飲会や近隣リカーショップ訪問は、調整を進める中で生まれた案件である。知人を通じて紹介を受けた山口県萩市出身者が、偶然リカーショップを営んでいたことに

⁴³ 実績を基に著者作成。

起因し、「故郷のために力になりたい」という申し出を受けて、急遽計画に組み込むこととなった。前述の通り、既に1000銘柄以上の日本酒が許認可を得てニューヨーク州に参入しているが、その普及は飲食店を中心に進んでおり、酒類販売店においては依然として開拓の余地がある。さらに、酒類販売店は日本国内のような大型店舗が存在せず、個人経営の店舗が無数に点在していることや、取り扱い方が認知されていないことから、普及は遅れている。そのため、当日は **Fat Cat Wines & Spirits** の紹介により、日本酒に関心のある近隣のリカーショップを訪問し、試飲を行うことで取り扱いの可能性を確認した。また、リカーショップ間で密な連携が取られていることに気づき、1つのリカーショップと密接に連携することで、更なる拡がり期待できることも確認できた。

店舗における顧客への試飲会では、酒蔵杜氏が常駐することにより、集客が促進されるだけでなく、消費者が日本酒を選択する過程を直接観察することができた。ラベルに対する関心も高かったが、全ての酒を飲み比べた後、消費者はその選択理由を自ら説明し、酒蔵杜氏から詳細な説明を受けることで納得感を深めていた。このプロセスを通じて、ニューヨーク州で既に2つの銘柄が商流に乗っている蔵の日本酒が、今回の事業を契機に **Fat Cat Wines & Spirits** で取り扱われることとなった。また、消費者の商品の選択基準については、長年の経営経験を持つオーナーの予想すら覆される結果となった。1つは蔵の最上級品で、純米大吟醸の約\$60のものであり、もう1つは食中酒に適した約\$25のものであった。オーナーは、客層が後者しか受け入れないと予想していたが、前述のプロセスを経て納得感を得た消費者の選択は、両者がほぼ等分に分かれる結果となった。このことから、日本国内における「良いものでも安ければ安いほうが良い」という考え方とは異なり、アメリカ市場では「良いものにはそれに見合った対価を支払う」という文化が根付いていることが示唆される。加えて、個人差に加え、ルーツとなる国や好む食文化によって味覚が異なるため、統計データに基づく「どのような味が好まれるか」という予測には一定の限界があることが分かる。日本酒は依然として一般消費者にとって馴染みが薄く、その好みも多様であるため、各地域や顧客ごとに地道な普及活動が求められる。今後は、既存の2銘柄に加えて、新たに商流を構築しようとする蔵への支援を行い、中長期的にエリア拡大を目指すこととした。

また、**Fat Cat Wines & Spirits** との情報交換を通じて、萩焼に関して副産物的に成果を得ることができた。米国における酒類販売店は、大きく「ソフトリカー」「ワイン」「ハードリカー」の三つのライセンスに区分され、アルコール度数ごとに取り扱い店舗が異なる。例えば、**Fat Cat Wines & Spirits** では、ワインを主に取り扱い、焼酎やウイスキーなどのハードリカーも取り扱う一方で、ビールは取り扱っていない。また、多くの店舗が酒類のみを取り扱うため、現場では認識されていなかったが、実際には「酒類に関係する備品は販売可能」とされており、萩焼の「酒

器」もその対象に含まれる。今回の成果は限定的な用途にとどまるが、他の用途に絞ることで販路の拡大が可能であることが確認できた。



(図 3 - 4) リカーショップ試飲会の様子⁴⁴



(図 3 - 5) 現地酒蔵イベントの様子⁴⁵



(図 3 - 6) 事業関係者の SNS に掲載されていたものを著者撮影⁴⁶ (関係者：2024 年 8 月 25 日提供)

⁴⁴ 2024 年 8 月 25 日、Fat Cat Wines & Spirits にて著者撮影。

⁴⁵ 2024 年 8 月 25 日、KATO SAKE WORKS にて著者撮影。

⁴⁶ 2024 年 8 月 25 日、事業関係者の SNS に掲載されていたものを著者撮影。

<2024年8月26日>

- ・①ニューヨーク市内トップ飲食店における萩焼・萩の清酒プロモーション事業(B to B)
- ・②新規商流構築のための商談会（萩の清酒のみ）

(表3-5) 2024年8月25日スケジュール⁴⁷

8:30	ホテルロビー集合 > 徒歩で会場へ移動
9:00	・odoで飲食店向け「萩焼」×「萩の清酒」イベント（B to B） ・同会場で日本酒輸入関係事業者向け商談会（B to B）（萩の清酒のみ） >準備 9:00-10:00 >商談会 10:00-11:00 >イベント前半 11:00-13:00 >イベント後半 13:00-15:00 >片付け 16:30
16:30	徒歩でホテルへ移動

商談会を単独で実施した背景には、主に2点の理由がある。

1点目は「事業者にとっての即時的な事業効果」である。イベントを一度開催したからといって、すぐに現地での売上が伸びるわけではない。特に、まだ許認可を取得していない事業者にとっては、テストマーケティングが判断材料となる一方、具体的な成果には繋がらない場合が多い。行政主導の事業では、「産業振興」などの最上段の行政目線で事業計画がなされ、事業者は協力する形態が一般的である。地域内での催しであれば、事業者の負担が少なく、住民全体に還元されるため、適している場合もあるが、米国など遠隔地でリスクを伴う挑戦を行う場合、1回の渡航でも一定の成果を持ち帰ることが事業者の組織内で求められる。

2点目は、「輸入関係事業者の選定が非常に難しい」という点である。米国東海岸現地では、日本酒に限らず、多数の日本商品が取り扱われている。1,000銘柄以上を約15社の関連事業者が扱っており、どの事業者も既に多くの銘柄を取り扱っているため、新たな銘柄の選定は困難である。自社のラインナップと差別化できる銘柄を求めるため、参入障壁は高い。実際、日本国内の酒蔵が自社で商流を持たずに展示会に出展した場合、3年間輸入業者を選定できなかった例も報告されている。当日の商談会には、萩の清酒6蔵17銘柄が準備され、その中で約15社の輸入関係事業者のうち、5社が来場するか、後日の調整を実現することができた。

メインイベントについては、「既に米国で浸透しつつある日本酒」に注目し、現地のレストランにおいてワイングラスやガラスコップ、安価な猪口及び徳利で提供されている様子を踏まえ、日

⁴⁷ 実績を基に著者作成。

本文化のさらなる深い側面として「日本酒を伝統工芸品である陶器の酒器で楽しむ場」を提供することとし、日本酒及び萩焼のプロモーションにとどまらず、より多くの楽しみや学びを提供することを目的とした。これにより、類似事業との差別化を図った。結果として、首長によるトップセールスが行えない状況下でも、在ニューヨーク日本国総領事館、JNTO、JETROなどの日本関連団体の要人やメディア、飲食店をはじめ、多くの関係者が招待に応じて参加し、想定を上回る集客を実現することができた。概要は以下の通りである。

会 場：odo（ニューヨーク市マンハッタン）

*オーナーシェフの大堂氏が日本食普及親善大使

*ニューヨークミシュラン2ツ星

対 象：ミシュラン級飲食店の代表者又はバイヤー、日系団体代表、メディア、その他関係者

招待者数：80名（会場の規模から同内容で前半(11:00-13:00)・後半(13:00-15:00)に分けた）

*無作為に招待するのではなく、中間事業者を介して順に1社ずつ招待

*結果約100名の来場希望があった段階で招待を止め、当日は想定どおりの約80名が来場

内 容：①受付付近の1テーブルに萩焼を並べ、来場者に好みのものを1脚手にとっていただく

②場内3テーブルで蔵元杜氏が試飲対応（各テーブルに通訳者1名配置）

③場内1テーブルで酒器以外の萩焼を展示、萩焼作家が対面对応（通訳者1名配置）

④萩市の観光プレゼンテーションを前半・後半各1回15分ずつ実施

⑤odoから山口県郷土料理のレシピを参考にしたオードブルを提供

*料理の中に、既にニューヨーク州に商流を持つ地域食品加工業2社の商品を使用

⑥来場者退場時に、商品リスト、観光パンフレット、ノベルティ等を配布

*パンフレットは既存パンフレット英語版に加え、萩焼、日本酒に特化したものを別途制作

⑦アンケートを実施

*QRコードを読み込み、オンライン上で回答するもの

⑧受付に旅行代理店スタッフを配置し、窯や蔵の現地視察や、旅行等の問合せに即時対応

人員配置：萩焼作家3名

蔵元杜氏3名

萩市職員3名（部長級1名、係長級1名、CIR1名）

*CIR は渡航出来ず、実績は 2 名

中間委託事業者 1 名

通訳者 5 名

*内 1 名は中間委託事業者をサポートするリーダー的役割

*中間委託事業者を通じて、日本酒試飲業務に特化した人員を選定

* 1 名は、New York 山口県人会の中から選定

旅行代理店スタッフ 1 名

筆者

準備物：

(表 3-6) 準備物⁴⁸

内容	個数	備考
萩の清酒サンプル	四号瓶 17 銘柄× 1～3 本	*地域全 6 蔵に呼びかけ、各社 2～4 銘柄を試飲用に提供依頼。 *無償提供。
萩焼	酒器 80 脚	*作家に呼びかけて、各作家 5～10 脚の酒器を提供依頼。結果 7 作家が参画。 *現地飲食店での使用可能性を踏まえ、90ml 以上入るもの *無償提供かつ保険等は自己責任
食品加工商品	2 商品 適量	*ニューヨーク州に既に商流を持つ 2 社に、オーダブル用と、来場者への配布用サンプル提供依頼。
パンフレット A	100 部程度	*既存観光パンフの英語版。事前送付。
パンフレット B	100 部程度	*萩焼、日本酒から観光に誘引するためのパンフを新規作成。市で原本を作成し、その後旅行代理店に、校正、具体的なニューヨークから萩市までの旅程を加えて現地印刷を発注
企業リスト	100 部程度	*萩焼 14 種、日本酒 17 銘柄、食品 2 商品それぞれの詳細や生産元連絡先などを記載

⁴⁸ 実績を基に著者作成。

各テーブル備品	一式	萩焼作家、蔵元杜氏でそれぞれ準備、その他は中間委託事業者、会場で準備
観光 PR 資料	一式	プレゼンテーション用。資料をモニターに映し出す際、会場の形状に伴い見づらい来場者へ配布。
法被	スタッフ人数分	萩市で準備。事前送付。
招待状	招待者毎	事前に市で作成。その後事前に中間委託事業者を通じてメールで発送
アンケート表	招待者毎	事前に市で作成。当日 QR コードを来場者配布物と合わせて配布
手ぬぐい	来場者配布用	市既存の手ぬぐいが日本固有のデザインであったため採用
紙袋	来場者配布用	市既存の紙袋が日本固有のデザインであったため採用

ここからは、「内容」について、順に解説していく。

①に関しては、展示されているものを単に観賞するだけでなく、実際に自分の好みに合ったものを選択する体験や、器として使用する体験を通じて、非常に好評を得た。試飲用の酒器 80 脚の一部は、会場である odo において引き続き使用されることとなり、残りの多くは洗浄・殺菌後、事業に関わった事業者や、今後萩市と連携を希望する先方に寄贈されることとなった。このような取組により、事後に副次的な効果を生み出すことができた。

②に関しては、日本国内での展示・試飲などと同様の設えがこちらでも浸透しているため、蔵元杜氏の対応ノウハウが活かされ、一定の効果が見受けられた。このことから、次回以降は類似事業を市が主催するのではなく、民間主体の類似事業を間接的に支援する施策を講じることで、効率化が図れることが確認された。来場者の感想等については、⑦アンケートにて後述する。

③一方、萩焼については、萩焼作家自身が積極的な営業活動を行った経験が乏しく、日本国内においては特定のファン層を対象とした個展形式が主流であることから、対応に苦慮した。また、「飲食店向け」という特定の用途に特化した内容に対して、十分な準備が整っていなかった。このことから、萩焼に関しては、茶道や華道などの文化体験事業との連携や、作陶の実演を伴う事業への支援など、別途適切な手法を模索する必要があることが明らかとなった。

④プレゼンテーションに際し、市長のメッセージ動画及び観光イメージ動画を放映した後、萩焼や日本酒の歴史的背景や特徴について概説した。来場者から一定の評価を得たものの、限られた 2 時間のうち約 15 分から 20 分程度を要したことにより、萩焼作家や蔵元杜氏との対話の時間

が削減された点が課題として残った。さらに、無理に時間を拘束したことで対話を中断させる結果となり、機会損失を招いた。首長が現地で対応する場合、トップセールス効果が期待できるが、現地対応が困難な場合には、プレゼンテーション形式ではなく、モニターを設置して動画を繰り返し再生し、来場者が休憩時に自身のペースで視聴できる方法が適切であると考えられる。一方で、自治体にとっては、他の国内類似事業の前例などから、プレゼンテーションのような分かりやすい手法は有効であるといえる。したがって、事業実績の蓄積に応じた手法の選定が求められることが確認された。

⑤オードブルとして県の郷土料理のレシピが引用されたことについては、計画的なものではなく、会場側の計らいであったが、来場者の多くが飲食店であったこともあり、萩市という地域自体への関心が高まったこと。会場である odo 側にとっても学びの機会となったことなどから、結果的に大きな相乗効果を生むこととなった。また、米国の消費者において麺食文化が広く浸透していることもあり、複数のレシピの中でも「瓦そば」が特に注目を集めたことから、外国人観光客向けの優良コンテンツとしての可能性を見出すことが出来た。

⑥来場者への手土産として、企業リストを準備した。本リストには商品の詳細説明を記載し、後日の問い合わせが可能となるように取りまとめたものである。さらに、既に商流を確立している農水産加工品のサンプルに加え、実用性が高く日本固有の文化を反映した品として手ぬぐいを同封した。手ぬぐいについては、地域の老舗染物店が製作したものを採用した。

⑦アンケート結果については以下のとおりである。

Q1:各蔵の酒に対する評価（総合点を標記 / 1～4の4段階で評価したものを集約）

酒蔵 A(渡航): 62, 酒蔵 B(渡航): 62, 酒蔵 C(渡航): 62, 酒蔵 D: 64, 酒蔵 E: 55

酒蔵 F: 58

萩地域に所在する6つの酒蔵の日本酒は、甘口から辛口まで幅広く、すっきりとしたものからフルーティなものまで多様である。総合的な評価には多少のばらつきが見られるものの、個別に評価すると嗜好は多岐にわたり、総合評価がやや低い酒蔵 D や酒蔵 E に対しても、高い評価を与える回答が複数確認された。これにより、総合評価における差異は、味の優劣によるものではなく、各飲食店が抱える顧客の嗜好や、既存の取り扱い銘柄とのバランスが影響していると考えられる。実際、多くの来場者から「ニューヨーク州で販売されるのであれば取り扱いを検討したい」との意見が寄せられた。

なお、総合評価に関しては参考値に過ぎないが、蔵元や杜氏の現地渡航の有無が影響を与えている可能性も示唆される。

Q2:各窯の器に対する評価（総合点を標記 / 1～4の4段階で評価したものを集約）

作家A(渡航): 65, 作家B(渡航): 61, 作家C(渡航): 64, 作家D: 61, 作家E: 61

作家F: 64 作家G: 60

萩焼の酒器に関しては、酒器以外の要素に比べて評価のばらつきが見られなかった。さらに、作家の渡航経験の有無も評価に影響を及ぼしていないことが示唆される。個別の評価を詳細に検討すると、嗜好には多様性が認められるものの、いずれも高い評価を得ていることから、伝統工芸品そのものが産地やデザインに関係なく広く求められている様子がうかがえる。加えて、寄せられたコメントからは、日系飲食店を中心に萩焼の認知度が高いことが明らかとなり、一定の需要が存在していることが確認された。

Q3: What is the purpose you seek when you travel Hagi City?

萩市に旅行するのであれば、その目的は何ですか？（以下は選択肢。複数回答可。）

Local cuisine unique to the region

地域ならではの郷土料理

Onsen (Hot spring)

温泉

History and culture of the city including World Heritage Sites

世界遺産を含む都市の歴史と文化

Historical sites including Temple, Shrine, Samurai residences, Japanese garden

寺院、神社、武家屋敷、日本庭園などの史跡

Great nature including oceans, mountains, and islands

海、山、島などの大自然

Hands-on experience such as sake tastings and ceramics

利き酒や陶芸などの体験学習

Encounters with ingredients and producers

食材や生産者との出会い

○Events including Festival, Entertainment & Exhibition

フェスティバル、エンターテイメント、展示会などのイベント

○Shopping

買い物

○Accommodation (hotel type)

宿泊施設（ホテル）

○Accommodation (single building rental)

宿泊施設（一棟貸し）

○Travel agent/coordinator to make personalized itinerary

旅行代理店/コーディネーターによる個別旅程の作成

観光に関連する項目を一通り選択肢として提示した。その結果、最も関心を集めたのは「地域ならではの料理」であり、約 85%の回答者がこれに興味を示した。飲食店経営者にとって、地域特有のレシピや食材の活用方法を学ぶことの重要性がうかがえる。次いで、「温泉」及び「世界遺産を含む都市の歴史と文化」がともに約 75%の関心を集め、日本特有の観光資源である温泉や、萩焼・日本酒といった地域の文化的背景への高い関心が示された。さらに、「利き酒や陶芸などの体験学習」は約 70%の支持を得ており、単に商品を購入するのではなく、産地を訪れ、自ら体験することの重要性が認識されていることがわかる。

一方で、「食材や生産者との出会い」「フェスティバル、エンターテイメント、展示会などのイベント」「宿泊施設」「旅行代理店やコーディネーターによる個別旅程の作成」といった項目は、関心度が 10~20%程度と低く、一般消費者とは異なる傾向が見られた。

⑧当日に旅行代理店スタッフを受付に配置したところ、その場で萩市への視察・訪問について約 5 件の問い合わせが寄せられた。事前のヒアリングなどから、日本酒や工芸品を取り扱う飲食店においては、年に一度程度の休暇期間に、生産地などの現地視察を行うことはある程度想定されていたが、今回の結果から、「地域製品のプロモーションを通じて、その背景にある街自体に興味を持ち、結果として即座に渡航を決定する」という新たなプロモーション手法の可能性が確認されたといえる。



(図 3 - 7) 選べる萩焼の酒器⁴⁹



(図 3 - 8) 県産品レシピの様子⁵⁰



(図 3 - 9) プレゼンテーションの様子⁵¹



(図 3 - 10) 蔵元杜氏と現地卸売業者⁵²

⁴⁹ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

⁵⁰ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

⁵¹ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

⁵² 2024年8月26日、odoにて著者撮影。



(図 3-11) ネットワーキングの様子⁵³



(図 3-12) 蔵元杜氏が対面で説明する様子⁵⁴



(図 3-12) 展示用の萩焼の様子⁵⁵

⁵³ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

⁵⁴ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

⁵⁵ 2024年8月26日、odoにて著者撮影。

おわりに

萩市は小規模な自治体であり、予算も潤沢に確保できるわけではないため、何度も現地事業を実施することは困難である。したがって、本事業の実施にあたっては、考えうる限りのアイデアを1回の事業に盛り込み、可能な限りの労力を費やした。また、本事業は全国の地方自治体職員へのフィードバックを前提としており、そのまま模倣することが難しい場合であっても、事前に確認すべき事項の整理や、断片的なノウハウの活用など、事業の参考として役立つことを期待している。今回対象としたニューヨークを中心とする米国東海岸は、日本の海外進出における一地域に過ぎず、その先には中南米、欧州、豪州といった広大な市場が存在する。このことを踏まえると、本事業により得られたノウハウは一自治体のみで抱え込むべきではなく、海外展開に挑戦する地方自治体全体で共有すべきであるとも考えた。

8月に開催した現地事業の後日談であるが、萩焼に関しては60脚もの酒器の発注を受けた。また、会場となったodoでは、イベント終了後も1か月にわたり、萩の清酒を萩焼酒器で提供する特別メニューが実施されたほか、現地のローカル誌への掲載や来場者のSNSを通じた情報拡散により現地での認知度が高まったことで、今後の取組に対する応援の声も複数届いた。

本イベントの実施にあたっては多くの各界のキーマンに協力・アドバイスをいただいた。具体的には、日本の伝統文化に精通し、現地の経済界において茶道の普及に努める上田宗箇流茶人の長野佳嗣氏、世界最大規模の日本製テーブルウェア卸売事業者であり、国際的な陶器流通に精通しているKorin、Snow Peak USAの役員として現地富裕層向けの実効的なマーケティングノウハウを有するYui氏、ブルックリンを拠点にアーティスト活動を行い、現地大手クラフトビールメーカーの日本法人専属デザイナーを務める中山誠弥氏、さらにニューヨークの富裕層居住区において日本の作家による陶器・磁器・ガラス製品を取り扱うSara Japanese Potteryなどである。

また、上記を含み本レポートを通じて個別に紹介した人物は、いずれも地方部に対する深い理解と熱意を有しており、他の自治体の挑戦にも協力が期待できる信頼に足る存在である。

日本酒に関しては、地域の6つの蔵のうち、商流をまだ持たない5蔵のうち2蔵が許認可手続に向けて歩み始めたことに加え、ブルックリンでリカーショップを営む萩市出身のオーナーから、全面的な現地支援を継続していただけることとなったことは、大きな成果である。さらに、特筆すべき点として、イベントに来場したニューヨーク現地の複数の飲食店経営者が、2024年11月中旬に日本の新規拠点を模索するため萩市を視察し、現在その地が候補地として選定されていることも、予想外の成果として大きな可能性を感じている。

いずれにせよ、距離的に遠く、参入障壁が高い米国・ニューヨークにおいて、地方自治体が現地で事業を実施することは大きな負担を伴う。しかし、綿密に計画を練り上げることで、多少の失敗はあれど、その努力は評価され、多くの現地の支援者を巻き込むことができることを実感している。まさに、挑戦を受け入れる街である。

結びにあたり、本レポートを通じて伝えたいことは大きく3点ある。

1つ目は、既存の体制の下では、地域の財産ともいえる産品が米国を中心とする世界市場に広がることは困難であるという点である。この課題を解決する鍵は、地方自治体の支援にかかっているといえる。地域が抱える産品や、その生産者が有する価値を、国際的な観点から再評価し、寄り添いながら育んでいく必要がある。

2つ目は、地方自治体は、転出した出身者との連携強化を重要視すべきという点である。人口減少が日本国内における最重要課題として認識されている一方で、転出がその直接的な原因とされ、負の側面として捉えられがちである。しかし、それは地方自治体側の一方的な見解に過ぎない。転出した側は、故郷への想いを深めており、地域に残る者と地域を離れた者がそれぞれの立場で互いに支え合う関係を築くことができれば、地域の可能性は世界に広がると考えられる。

3つ目は、クレア（一般財団法人自治体国際化協会）の有用性である。地方自治体の一職員として地域性を備えている一方で、全国の地方自治体のために活動していることから、単独の地方自治体には出せない存在感を現地の取組に活かすことができる。職員としての成長はもちろん、職務や私生活を通じて築くことのできる現地での人脈や得られる情報は非常に価値が高い。地方自治体として主体的に職員を派遣することにより、地域内では得ることのできない大きな財産を獲得できると言える。国内情勢を鑑み、いずれの地方自治体も既存の課題への対応に限界があることを踏まえた上で、未来を切り開く手段として、職員派遣をぜひ検討していただきたい。

【執筆者】 一般財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所
所長補佐 村田 直之（山口県萩市派遣）

参考文献

第1章

- ・ ニューヨーク州会計監査官 (Office of the NEW YORK, STATE COMPTROLLER)
「2023年度財務状況報告書 (2023 Financial Condition Report)」
(2023年3月31日終了会計年度 (For Fiscal Year Ended March 31, 2023) 発行)
[<https://www.osc.ny.gov/reports/finance/2023-fcr/economic-and-demographic-trends#:~:text=NYS%20GDP%20Nearly%20%241.6%20Trillion%20in%202022&text=New%20York%20ranked%20eighth%20for,from%2030.4%20percent%20in%202021.>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ Henley & Partners Holdings Ltd 「World's Wealthiest Cities Report 2023」
[<https://www.henleyglobal.com/publications/wealthiest-cities>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ NYC.gov 「Coronavirus(COVID-19)」
[<https://on.nyc.gov/Coronavirus>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ ニューヨーク州保健省
[<https://coronavirus.health.ny.gov/home>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ Census.gov 「米国2020年国勢調査」 (2023年5月23日発行)
[<https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/how-has-our-nations-population-changed.html>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ ニューヨーク州会計監査官 (Office of the NEW YORK, STATE COMPTROLLER) 発表
「DiNapoli: NYC Tourism Approaches Full Recovery, Still Top Major U.S. Tourist Destination」 (2024年5月23日発行)
[<https://www.osc.ny.gov/press/releases/2024/05/dinapoli-nyc-tourism-approaches-full-recovery-still-top-major-us-tourist-destination#:~:text=In%202023%2C%2062.2%20million%20people,room%20rates%2C%20which%20exceeded%20%24300.>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ NHK / 山口 NEWS WEB 「“湯田温泉に宿泊” 外国人 1.4倍に増加」 (2024年9月23日発行)
[<https://www3.nhk.or.jp/lnews/yamaguchi/20240930/4060021332.html>]
(最終検索日:2025年2月4日)
- ・ 日本政府観光局 (JNTO)

国土交通省観光庁「訪日外国人の消費動向/訪日外国人消費動向調査結果及び分析/2023年 年次報告書」概要

[<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001742979.pdf>]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・日本政府観光局 (JNTO)

国土交通省観光庁「訪日外国人の消費動向/訪日外国人消費動向調査結果及び分析/2023年 年次報告書」より引用

第2章

- ・一般財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所「米国における日本酒の効果的な販路拡大を目指して」(2013年3月27日発行)

[https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/dynamic/clair_report.html?limit=20&fy=2012]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・日本貿易振興機構 (JETRO)「日本酒輸出ハンドブック:米国編 (2018年3月)」(2018年3月発行)

[<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/02/e6c0d0ebdd040e46.html>]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・一般財団法人自治体国際化協会「自治体国際化フォーラム・特集 (2024年9月号)」(2024年9月発行) [https://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_419/04_sp.pdf]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・外務省「海外在留邦人数調査統計 (令和6年 (2024年) 10月1日現在)」(令和7年1月20日付公式サイト)

[<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100781392.pdf>]

(最終検索日:2025年2月28日)

- ・Japan Culture New York

[<https://www.japanculture-nyc.com/>]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・Japanklyn (ジャパंकリン)

[<https://japanklyn.com/ja>]

(最終検索日:2025年2月4日)

第3章

- ・萩市「萩市基本ビジョン」(令和4年3月改定)

[<https://www.city.hagi.lg.jp/uploaded/attachment/20186.pdf>]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・萩市「萩版 DMO 戦略 2024」(2024年5月策定)

[<https://www.hagishi.com/wp/wp-content/uploads/2024/06/2024%E8%90%A9%E7%89%88DMO%E6%88%A6%E7%95%A5.pdf>]

(最終検索日:2025年2月4日)

- ・日本政府観光局/JNTO 「Travel Japan - The Official Japan Guide」

[<https://www.japan.travel/en/us/>] (最終検索日:2025年2月4日)

一般財団法人自治体国際化協会 「JET プログラム」

[<https://jetprogramme.org/ja/>]

(最終検索日:2025年2月4日)