第５章．海外の島おこし

視点を海外に転じても、ユニークな「離島振興」に対する取り組みを見ることが出来る。今回、我々は、「地方分権」先進地の米国・ジョージア州を訪問、島嶼振興を中心とした地域開発プロジェクトの現状に接することが出来た。本章では、離島振興の観点のみならず、米国の州（日本では『県』に相当する）における「自立」の現状ならびに地域開発にむけた取り組みを、州政府や地方（市、カウンティ）政府による支援スタンスを中心に紹介していくこととしたい。

1.「地方分権州」ジョージア

ジョージア州。鹿児島県との姉妹州締結により、県民にはお馴染みの州であるが、この人口約８百万人の州の中から、我々は地方分権に関する様々な参考情報を得た。［表５－１］をご覧頂きたい。ジョージア州と鹿児島県における財政力に関するデータ比較表である。

［表５－１］ジョージア・鹿児島財政構造比較

	ジョージア州（'99年度）	鹿児島県（'99年度）
人口	7,788千人	1,787千人
州［県］民総支出（per capita）	303,940（3,903千円）	51,000（2,833千円）
普通会計決算規模	33,419	10,505
地方税比率	45.1%	18.9%
*自主財源比率	77.9%	31.9%
公債残高（per capita）	7,852（102.8千円）	13,267（737.1千円）

※金額単位；億円、1$=\130で換算。
***ジョージア州の自主財源の中には、「宝くじ収入」「州立大学からの特許権収入」等が含まれている。**
［出典：『Statiatical Abstract of the United States 2000，鹿児島県ホームページ］

ジョージアをはじめとした米国における「州」の立場は、徴税権を含め絶大であり、意思決定に占める国家政府の役割が非常に小さい（所謂『小さな連邦政府』が目標）ことが見て取れる。加えて、年度内の財政を赤字にすることが州憲法で禁じられており、日本で良く見かけられる“単年度赤字→公債発行による補填”の概念は無い。シビアな予算運営がなされるとともに、税金の使い道につき、より厳しい目が州民より浴びせられる。

年度予算に占める所謂地方税の比率が高い、ということは、州内で行われるプロジェクトは州が責任を持って実施、その成果を検証していく必要がある、ということである。州民も、そのシステムが分かっているだけに、（例えサラリーマンであったとしても自らが税務署に足を運び申告する）確定申告制により納めた個々の税金がいかに使われているか、いやがおうにも関心が高くなる。

消費税や固定資産税、ガソリン税を中心とした地方税も、州によって濃淡があるのが特徴で[1]、税金

[1] 例えば、観光が主産業（ディズニーワールド、ユニバーサルスタジオ等テーマパークで有名）となるフロリダ州においては、州の所得税は無税（ジョージアは基本税率6%）、そのかわりに観光客の消費や、交通手段の利用に目をつけ、

自体も安い（例；消費税率→ジョージア州 4%<ただし食料品は全て無税>。ガソリン税→ジョージア州 2.74 円/ﾘｯﾀｰ。わが国の場合国税で同 53.8 円[2]）。

また、連邦（中央）政府のサイズは、わが国に比し小さく、教育、警察といった、成果を定量的に評価できない分野を除けば、政策立案面のみならず財政面においても地域は自立しており、集めた税金をもとに「補助金」の形で各プロジェクトに参画するケースは極めてまれ、とのことである。

このため、州が関与するプロジェクトへの注力度を示すバロメーターは、投資効果を算定した上での「税金面での優遇」（減税措置）あるいは州による「債券（課税、免税を含む）発行による資金調達支援」の形が多くなる。また、公共性は高いが採算の期待できない、いわゆるインフラ部門（道路、学校、刑務所等）についての連邦からの補助金を上回る投資的経費充当の為に発行される債券の償還原資は、ひも付きの税金（「増税」による徴収の場合も有る）で手当てされることが多い。このため、インフラ投資の場合は、「レファレンダム」（納税者による住民投票）の実施が当たり前で、こうした点を見ても、米国地方政府が、いかに税金に対し神経質で、かつ野放図に公共投資が出来ない仕組みが作り上げられているかが分かる。

加えて、州ならびに州出資の公社が債券を発行する場合、わが国のように中央政府の保証や、利払いに対する交付税補填制度がないため、所謂発行者利回りは、州の損益・財政状態そのもの（所謂『州の体力』）に左右され、専門の格付け機関（S&P、ムーディーズ等）による格付け結果が重要になってくる。州政府が、自らの財務内容を進んで開示し、公務員一人一人の給与水準までも議会に付議し、要求に応じて閲覧まで可能にしているのは、そのためでもある（ちなみにジョージア州のレーティングは欧米 3 大格付け機関全て AAA）。

今回、訪問したジョージア州商務省スタッフの言葉を借りればこうなる。

「米国において、日本で現在批判されているような『ハコモノ建設』はこの国では全くやっていないわけではない。ただ、どのような性格のハードプロジェクトでも、『資金計画』『投資採算』をきっちり固めた上で、建設を進める。ハコモノを作るのはあくまでも過程であって、結果ではない（作った後の維持費捻出はもっと大変）。米国では、公的セクターが関与した場合、もしそのプロジェクトが失敗すれば、住民（納税者）から厳しいチェックが入り、責任者は即刻クビ、ということになることも多々あるため、採算性の見こめないプロジェクトは取り上げられないし、実行されない。

また、『官業が民業を圧迫する』ということは絶対に許されない。つまり、民間で出来るところに官業は絶対に税金を使えない－これが日米の根本的な相違点。プロジェクトを立ち上げるときに、税金の丸投げは絶対に許されないことである。」

繰り返しになるが、米国で「官」が必要とされるのは、国防、警察、教育、といった、成果を経済的・定量的に把握出来ない部分や、安全な交通システムの維持、自然環境の保護、といった部分、そして経済開発の面でいえば後進地域の開発[3]（Economic Development）に限定される。

消費税率を高くしたり有料道路の比率を多くする等の施策を取り、財源としている。

[2] レギュラーガソリン（国税）の場合。ちなみに軽油税（32.1 円/L）は全額県税。

[3] 1920 年代より綿花栽培が次第にメキシコ以南に移り、ジョージアも綿花産業が没落、失業率が急騰した。失業率の高いところの生き残り策は、以下の 3 つしかない。すなわち、**①賃金の低い労働集約型の工場を誘致するか　②観光産業に特化するか　③刑務所を誘致するか**　になる。今の時代、いくら労働集約型といってもメキシコや中国の人件費水準に勝てるわけがない。先般、トーマストンという南部の都市で 1,400 名雇用をしていたミルが閉鎖した。失業率

例えば、直近の失業率が 10%台、といった地域（市や郡）で 100 名レベルでの新規雇用の創造が期待されるような工場の建設には、企業誘致のためのインセンティブ（固定資産税の減免、新規雇用に対する給与補填、低利貸付制度等）を準備する。各種優遇により企業が進出し、その結果地元にダイレクトに税金が戻ってくれば、それで十分な投資回収が図られた、と州政府ないし地元政府は考えるわけである。

説明責任（行政側の義務）とチェック＆バランス（州民側の権利・責任）、さらに言えば健全な財政構造ー米国地方政府が求める３つの大きな柱である。

2. ジョージア州と島嶼開発

1）島嶼地域開発の現状

米国南東部に位置するジョージア州に島々が存在している、ということはこの調査を開始するまで認識が無かった。ただ情報収集の結果、①気候が鹿児島の離島地区に似ている　②同地区が「観光開発」を戦略にマーケティングを展開しており、かつ隣接州として、観光産業を主軸にした「フロリダ州」がある[4]　③州政府が戦略的な地域として島嶼地域を位置付けている（つまり、失業率が高い地域である）との理由で今回訪問を行ったものである。

ジョージア州の観光パンフレットより

観光統計によれば、ジョージア州への観光入込み客数は、１位がメトロアトランタ地域、２位がコーストエリア（含む島嶼地域）、という状況にある。アトランタオリンピック（1996年）以降島嶼地域にも急速に観光客が増加、南北に 110 マイル続く美しい海岸線は魅力が高く、ジョージア州の中でもアトランタに次ぐ観光エリアになったとのことである。

州観光開発局のヒアリングによれば、現在州内には局直属の９つのブランチがあり、そこに州のスタッフを各１名配置し、観光 PR を行なっている。この中でコーストエリア・ブランチでは、南部に隣接したフロリダ州が同じく観光産業が主産業で、ジョージア州と比べて自然保護・環境といった争いが生じにくい、といった点を重要視しているという。つまり「フロリダと同様の開発コンセプトではジリ貧である」と判断、差別化を意識して開発を進めてきたことが成功につながったと分析する。

州の分析によれば、ジョージア州に来る観光客は日常とは異なる activity を体験しに来ているのであり、その意味で当地域の売りは歴史、手付かずの自然といった点となる。フロリダには（州所得税

も当然アップする。どうやってこうした斜陽都市に活力を与えていくかも、今のジョージア州に課された課題である、とのコメントを得た。

[4] 鹿児島県における沖縄との関係に擬似している、との見方。

がゼロという背景もあり）映画俳優やプロフットボール選手等大金持ち所有のコンドミニアムが多数存在するが、開発規制も無く、ジョージア州の島はより中産階級でも行きやすい価格設定にする、等違うコンセプトを打ち出してフロリダとの差別化を図っている。

州観光開発のポイントは①Product　Development（いわゆる、その地域において何が情報発信源になれる産物か）、②その発信できる産品を利用し、いかに広報・情報発信していくか、とのことである。

離島のためだけの経済政策は基本的になく、島だからと言って多大なお金はかけないというのが州のスタンス、という（あくまでも失業率といった客観的なデータで判断）。さらに、州による島のサポートとしては、州のビジターセンターを 2 箇所置いている事くらいで、具体的な戦略は各カウンティに任せ、各地域からあがってきた施策を吟味する形で支援スタンスを決定する。州のほうからのファンディングの形としては、1978 年に創設された“ Local Welfare Program”というものがある。

ジョージア州の島々の特徴の一つに、「各々の島に違ったコンセプト（例えば A 島はリゾート、B 島は港湾荷役用地、そして C 島は環境、エコツーリズム等）があり、それが微妙なハーモニーとなり開発が進んでいる事」がある。他にない「らしさ」を各々の島が打ち出す事が、観光客の増加を呼べる、と考えるからである。つまり、ジョージア州が考える観光産業とは、より効率的な marketing、advertising と、トータルとしての州のイメージの確立にある、とのことである。

州における開発は、戦略（Tax インセンティブ）とそれによってもたらされる結果（job クリエーションの数）で判断される。島嶼地区の中には失業率が州内でも大きい地区もあり、州としても力点を置いていかないといけない、と思っているエリアである。

ポイントは、いかにしてジョージアの島を「売るか」。州観光局の活動として、旅関連の有名なプロデューサー（最近も、全国版「旅」専用 CATV チャンネル“ ディスカバリーチャンネル”のプロデューサーに州の観光事業につきレクを行ない、近々ジョージアの特集が放映されることになった）へのアプローチや旅番組への広報等々、売りこみの仕事が多い。「継続的、かつ戦略的に広報をしていく」というのは非常に大事なこと、とのことである。

日本語によるパンフレット

2）ジョージア州の島々

①ゴールデン・アイランズ<Golden Islands>

東海岸の島嶼地域は、従来から「Colonial coast area」と呼ばれていた地域である。米国の場合、島自体が所有権を含め全く違う形態で成り立っているのが一つの特徴である。例えば、ジェキルアイランドそしてリトル・セントサイモンズアイランドは州の所有、セントサイモンズアイランドは個人所有。Golden Islands の中には入っていないが、同州カンバーアイランドの場合は、連邦政府が所有し、美しい自然・景観を残すと言う意味で開発の許可がなかなかおりないような仕組みになっている。

ジェキルアイランドの場合は、地元に所在する州の公社に最終的な決定権限が与えられることになっている。当然ながら、島ごとの所有形態の違いによって、最終決定権限者も変わるのは非常にユニークなシステムである。

ゴールデン・アイランズの振興を手がけるのは、ブランスウイック・ビジターズビューローである。ビューローは、製造業衰退に危機感を覚えた地元カウンティ所在の官民企業が、11 年前に設立した観光振興を実践・標榜する第三セクター的色彩の団体（米国においては private public partnership と公称）である。カウンティに所在している 4 つの島を纏め「ゴールデンアイランド」（以下『G.I』）と命名、4 島を連携させて広報するなど、ビューローは戦略的情報発信に注力している。

ビューローの採算であるが、収入は、商工会議所のメンバー、市役所からの拠出金に加えユニークなところとして、「ホテル税」（市郡徴収分）収入があてられる、という。

ビューローによれば、現在の観光客の入込み状況は、島（G.I.地区）に年間 190 万人、本土（ブランスウイック市街地）の方に 5 万人ということで、観光客は圧倒的に島向けが多い。また、ここ 1-2 年の景気の低迷にも関わらず、島への入込みは順調に増えているという。

ビューローの本業は「木目細かな広報活動」。州営のビジターセンターとタイアップし、4 つの島毎や、「ウエディング」「ゴルフ」「子供同伴プラン」等々ジャンル別に纏めたパンフレット、CD ならびに広報ビデオを 6 カ国分準備している。また、手紙で資料を要求すれば、無料で「ファミリーバケーションプランニング」を設計、送付のサービス等行なうシステムを導入、観光客の受けも良い、という[5]。

ゴールデン・アイランズの紹介パンフより

現在訪れる観光客の目的はゴルフ、セーリング、マリンスポーツ、サイクリング、釣り、エコ・ツーリング等々。来島者には極力アンケートに協力頂くように、各地にアンケート用紙を配置するとともに前出パンフレットを設置、上記メニューを島毎に発信していく。例えば、歴史的構造物の残存している本土ブランスウイッ

[5] こうした「おもてなし」のプログラムを作成する際に基本となるのが州政府の作成した“ホスピタリティ・トレーニング・プログラム”というマニュアル、とのこと。本プログラムの概要は第 3 節で紹介。

クはヒストリック・ツアー。ジェキル島は総延長数キロの海岸線を活かしたマリンスポーツ、ゴルフ、テニス等々、リトル・セントサイモンズはエコ・ツアー。セントサイモンズは歴史の探索…等々、機能別にパンフを作り情報発信を行なっているという。

[G.I 各島の具体的特徴]

ジェキルアイランド

4つの島の中では最南端に位置。1886年に当時の大富豪（ロックフェラー、クレイン、モルガン家等）が島を買収し「ジェキルアイランドクラブ」を組成、オーナーの所有資産合計は、全米の1/6以上といわれた時期もあったという。しかし、第二次大戦の激しくなった1943年、同クラブは連邦の方針により州に売却され、同州により設立された「ジェキルランド公社」（いわゆる公設民営形）が施設の管理・運営を始めるようになった。

ジェキルアイランドのコンベンションセンター

運営面での州からの助成は無く、自活を原則としている。歴史のある景観地区を残す事等を目的に、島のうちの65%は開発を行なう事が州憲法で禁じられている以外は、開発の権限はすべてこの公社に任された。

施設の開発は、1986年にスタート、ホテルプロジェクトが87年にスタートしたのをきっかけに、コンベンションセンター（01年のコンベンション客はトータルで2.5百万人、島入込みの40%をコンベンション客がしめる）ゴルフ場、テニス、マリーナといった施設を次々に開発していった。こうした施設の中で、商業性の高いものは公社がIRB（免税債；期間20年）を発行する形で資金を調達、業者にリースする形で運営は行われている。また、古い景観維持のための費用や、コンベンションセンターのように公共的色彩の強いものには、州政府が直接出資をする形を取っている。

ユニークな試みとして、島内の公営駐車場は殆どが有料、公社収入の10%を占め、施設の維持補修に使われている。IRBによる資金調達だけに事業採算は厳しく吟味されており、例えば2年前にオープンしたウオーターパークなどは、年間14万人が入場、採算ラインを大幅に上回っている、という。

また、ユニークなところとして、州立ジョージア大学のティーチセンター（教員養成所）を誘致、15,000人が、同島の中に存在する施設に通う形を取っている。また、中小企業（除く製造業；特にソフトウエア産業を中心としたIT産業）の誘致にも力点を置いており、施設はすべて公社により賃貸、場合によっては州や郡からの家賃補助といった特典が用意されている。

消防の施設は公社に一任されており、郡や市から独立した形を取っている。本島より離れているため、瞬時に動作を起こすことの出来るために公社直営の消防施設が実現、今後は緊急用のヘリポートの建設により、急病人の本土への運搬を円滑に実施する等の計画があがっている、という。

セントサイモンズ島

セントサイモンズ島には、19 世紀に人々が移住して開発が始まった。

島の大きさは NY マンハッタン島と同規模。かつては（1920 年代まで）ポテトファームや綿花等の栽培で生計を立ててきた地域。その後、観光開発に力点を移し、現在、セントサイモンズ島は観光・リゾートを主業とする島に変身、人口も 18 千人にまで膨らんできている。G.I.の中で最大の島であり、本土・ブランスウィックより橋で繋がれている。16 世紀のスペイン人探検家により名づけられて以降「歴史の島」として情報発信を行なっている。ジョージア最初の軍事砦が建築された場所で、さらには画期的な軍艦を建造する等南北戦争以前の歴史に観光客の関心が集まる、という。また、英国軍がスペイン軍を打ち破ったマーシュ古戦場もあり、この歴史を守るべく、町作りが行なわれている。

ブランスウィックと G.I.を繋ぐ橋

島の最南端には、220 年間続いている現役の灯台があり、歴史博物館や釣り桟橋等が整備、いわゆる歴史好きの観光客がゆっくりくつろげるような構造になっている。中世の古戦場も多々残っており、訪問地は枚挙に暇がない。

リトル・セントサイモンズ島

G.I.の一番北に立地、往復の手段は船だけ（2 便/日）、という小さな島である。長年、個人の所有であった島であり、その特徴を守るため、船の数は増便せず、入島者を制限する形をとっている。人里のはなれたビーチ（最も大西洋に近いため、その砂浜は最も美しいと言われている）、5,000 ヘクタールに喃喃とする手付かずの森林を取り巻く沼地は、現在は州政府によって守られている。

シー島

セントサイモンズ島からつながっている。島の半分を「住居地区」として開発、リゾート、定住両面からも適応できる「レジデンシャルエリア」になっている。

②タイビー・アイランド

本島訪問の拠点は、ブランスウィックから US 高速 17 号線を約 76 マイル北上した都市、サバンナとなる。本島はサバンナのダウンタウンから東へ 18 マイルの位置にあり、本土とは橋で繋がっている。

「Tybee」という言葉は、原住民にとっては「塩」を意味する言葉であったが、現在では南北 3 マイルにわたる美しい海岸線を中心に、「家族で楽しめる島」として親しまれている。また歴史上、数度にわたり防衛上の拠点としての役割を果たしてきた島でもあり、現在も数々の史跡が観光名所となっ

ている。

本島の広さは約 1,300 エーカーの建築可能スペースがある。環境に配慮する、という背景から、製造業の plant はない。スペースに不足していたため、当初から商業化を諦め、観光に力を入れてきた。現在では年間 2.5～3 百万人の観光客が訪れる。アメリカ人は自分の住んでいるところにないもの、ユニークなものを求めて観光に来るが、最近ではシーカヤックやバードウォッチングなどのエコツーリズムが人気。本島は特にバードウォッチングで有名。

本島への観光客は、①サバンナからの日帰り客、②メトロアトランタ手前からの 1 泊 2 日客、③メトロアトランタ周辺からの中長期滞在客の 3 パターンあると分析、各層に分けてマーケティングを行っているのが特徴である。

サバンナが「歴史・文化」のゾーン。ヒルトンヘッド[6]がリゾートのゾーンであれば、タイビーは、電話も、交通渋滞もない、そういった素朴な街を目指していくことを考えている。また、いろんな階層の人に来てもらうべく、B&B（Bed&Breakfast）やリゾートコンド、ホテル・モテル等様々なタイプの施設を準備している。

ブランスウイックの場合でもあったが、当島でも「誰が来てどういう過ごし方を行っているか」のモニタリングを積極的に行っている。それによれば、以前は同島のようなところに来られていた層はアッパーの 10%であったが、現在はミドル層が着実に増えていることが実証されている。

本島の人口は 20 年前に 1,000 人以下であったが、ここ 10 年間で 15～20%の人口が増加し、現在は 3,400 人が住民。ただし、昼間の人口は 11,000 名、週末ともなると人口が一気に 30～40 千人に増える。世界的な観光地ヒルトンヘッドまで船で 15-20 分、約 3 マイルという距離が示すとおり、広域に連携をした商品開発を心がけている。

現在 3,400 名の住民の働き先は、2/3 がサバンナ市へ自動車通勤、残りの 1/3 は島内で観光関連の事業に従事している、という統計が有る。

固定資産税の高さが原因で比較的高収入の家庭しか家を持てなくなっているので、産業を誘致するのであればソフトウエア、IT 産業などの「高付加価値」産業が理想的。現在も島内の施設で働く人間の大半は、サバンナなどの島外から通勤してきている。

本島の開発コンセプトは、極端に商業化しないようにしてきた点。リゾートやコンドミニアムに加え、通常のホテルや B&B なども増やしてきた。現在では 1,500～2,000 室の宿泊施設がある。建物の高さ制限も 20m（3～4 階建）としており、周辺の競合リゾート地であるヒルトンヘッドと比べると、より自然を残している点が本島の特徴という。

戦略として「フロリダに無いものにより情報発信すること」を念頭においている。エコ・ツーリズムは、一つの選択肢で、現在取り組

タイビー・アイランドの海岸線

[6] 隣接サウスカロライナ州所在の一大ゴルフリゾート。全部で 88 のゴルフ場とリゾート施設が広がる米国屈指のゴルフ・リゾート地の一つ。

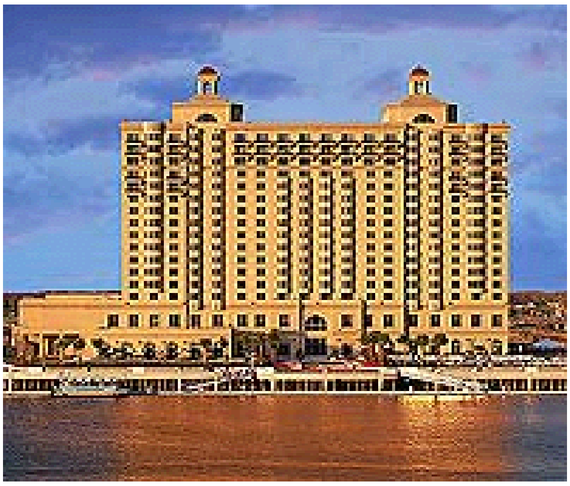
んでいる。また「冬」をどうするか。これも課題。T シャツのファクトリーを誘致したり、ブックストアを作り、ゆっくり買い物をしたり本を読んでもらう。

現在は、人口が急増したために、これまでの議員の立場が非常に微妙なものになってきている。より民主主義化してきている。固定資産税の 14%はタイビー・アイランド市に落ちるが、残りの 86%は州、学校そしてチャタムカウンティ（郡）に入ることになっている。7-8 年前までは非常にシャビーなイメージであったが、新富裕層の建築ラッシュで町も変わってきた。

③ハッチンソン・アイランド

本島の位置はサバンナ・ダウンタウンから橋をわたり（US 高速 17 号）30 分で到着する。広さはトータル 800 エーカー。島には 520 人の順住民がいる。製造業のプラントは、もともと立地してなく、もともとは水田であったところを大手貨物会社 CSX 社が買収、長年操車場として利用された。その一部分（跡地）をマクレスキー氏と、豪州のディベロッパーが共同で開発する構想を立てたのが、今回の開発の発端である。

リゾート地は普通都市から離れているものだが、本島の場合はサバンナのダウンタウンから近く（橋を渡るだけ）、そこが本島の特徴。



ハッチンソン島内のウェスティンホテル

1985 年、うち 107 エーカー分を、共同事業で買収を開始した。ところが、事業開始直後、相方の豪州のディベロッパーが倒産、倒産により、すべての敷地を一括して開発しよう、という構想になった。

現在出来あがっているのは、コンベンションセンター、ホテル（ウエスティン）、そして 27 ホールのゴルフコース。今後は、150 戸のレジデンシャルエリア、マリーナに 400 のボートを確保したいという。

北部の方では、ドイツの保険会社により 2 つ目のホテル建設が進行中である。

総工費は約 10 億ドル。ただ、特筆されるのは、その中で 2.46 億ドルが公的なサポート~州やカウンティからの出資金や補助金等~が期待できること。このうち、公的施設の代表例といわれるコンベンションセンターは、36 百万ドルの建設費がかかったが、うち半分が、州、カウンティからの補助、残りを Sales tax（収税）による収入で回収を図る予定である。ただし、本プロジェクトに対応する税の恩典や、雇用増にともなう補助金等は一切ない（米国の行政の関与の仕方としては極めて稀な例、という）。方式としては、民間による開発を主体に進めているが、施設毎に連邦政府、州、カウンティと連携を組んで建設、運営を行っているのも特徴である。

3. ホスピタリティ･トレーニング･プログラム

今般訪問したブランスウイック及びゴールデン・アイランズの島々においては、「島嶼地域の活性化に成功した秘訣は何か」という点を探るべく、多くのヒアリングを行ったが、その中で数人の口から発せられたキーワードが、『ホスピタリティ・トレーニング・プログラム』なるものの存在であった。

我が国においても最近、特に観光産業振興面などで「ホスピタリティ」の重要性が説かれるようになってきたが、ジョージア州では島嶼地域の観光産業振興に取り組み始めた 1980 年代前半から、既に上記プログラムが、州政府の一部門による事業として戦略的に行われていたとのことである。「ホスピタリティ」の概念が十分浸透した現在では、同事業はその使命を終えているわけだが、同事業が最も有効に機能していた 1988 年頃から 1994 年にかけて、プログラムの中心人物であった方に、メール等を通じてヒアリングをすることができた。

・プログラムが実施された当初、“Nobody Treats You Better Than Georgia”というスローガンが掲げられた。後にジョージア州のスローガンが“Georgia on My Mind”（同名のヒット曲にちなんで付けられた）に変更されたのと同時に、プログラムのスローガンも“Georgia Hospitality on My Mind”と改めた。
・プログラムには２つのポイントがあった。１つは、「我々の地域への訪問者は、先ず第一に“guest（お客様）”として捉えるべき。“customer（顧客）”と考えるのは次の段階である」ということ。２つ目は、「訪問者に長い間、気持ちよく滞在してもらうためには、訪問者と直に接することとなる“frontline employee”のホスピタリティが最も必要」ということである。
・トレーニングプログラムは、参加者をグループに分けた role-playing やクイズ、質疑応答等を中心に２時間程度にわたって行われ、非常に有効に機能していた。

今日では、州政府として同様の事業は行っておらず、中心人物のうちの 1 人が、政府から独立して民間コンサルティング会社を立ち上げている。そこでは「ホスピタリティ・トレーニング・プログラム」を中心に据えながら、より視野を広く“Customer Service Training”を扱っており、民間、行政機関を問わず、南西アメリカの広い範囲から受注が絶えないと言う。

観光業に携わる者だけが「ホスピタリティ」を学んでいた時代から、あらゆる業界の人々が経営革新等の手段として「ホスピタリティ」を重んじる時代へ、観光振興策の成功事例であるジョージア州の先進性を、このプログラムに見る気がした。