



観光立国日本の未来 —地域の観光を考える— 「官民連携による地域活性化について」

地方創生人材シンポジウム
2017年1月22日(日曜日)
ステーションホテル小倉

Tadayuki (Tad) Hara, PhD
Associate Dean of Finance and Administration,
Rosen College of Hospitality Management, University of Central Florida,
米国フロリダ州・
セントラルフロリダ大学ローゼン・ホスピタリティ経営学部
原 忠之

ROSEN COLLEGE Hospitality Management
University of Central Florida

今日の内容 (Total 24 pages)

1. 導入: 企業と自治体政府の目的確認 Introduction: Confirmation of Goals (P3)
 1. 民間企業と自治体政府の目的 Goals for Corporation and Governments
2. 地域DMOの使命、特徴は
 1. 組織使命・特徴について検証 Mission Statements (P4-5)
3. 国際会議場資金調達・DMO運転資金と自主財源のケース分析 (P6-13)
 1. フロリダ州オーランドの例 Case of Orlando, Florida
 2. 観光産業インフラ Tourism Public Infrastructure
 3. 観光産業インフラ資金調達手法 Funding Scheme and Alternative Funding
4. マーケティングとは (P14-17)
5. 観光産業の外的経営環境/国家戦略上の意義俯瞰と組織・個人の戦略的機会認識 (P18-24)

1. Confirmation of Goals

• 企業の目的は (米国のファイナンス授業での定義)?

- 当期利益最大化による株主価値最大化
- Maximize Shareholder Values by maximizing profit

• 中央政府・地方政府の目的は?

Ultimate National/Regional Goal for government?

- 納税者の生活水準の質の維持・向上
- Maintain & Improve Quality of lives of taxpayers (CS)

• それを如何に達成するのか How?

- 観光産業奨励による域外からの輸出資金獲得

Rely on Tourism as an Industry (to secure alternative export revenues)



2. 地域DMOの使命と特徴 - Case

Case: 観光地奨励組織 DMO - Visit Orlando

<http://www.visitorlando.com/> (レジャー客:leisure travelers)

<http://corporate.visitorlando.com/> (ビジネス客:corporate page)

<http://www.orlandomeeting.com/> (会議・展示会客:MICE)

ヴィジットオーランドの使命は、産業界のリーダーとして、**地域社会の継続的な経済的恩恵のために**、当地域を最高の観光・会議・ビジネス訪問地として世界的にマーケティングする事である。

The mission of Visit Orlando, as the industry's leader, is to market the area globally as a premier leisure, convention and business destination **for the continual economic benefit of the community.**

DMO: Destination Marketing Organization

Visit Orlando's Executive Management Team

Dedicated to marketing the destination while serving the needs of



George Aguel
President & CEO
george.aguel@visitorlando.com
Bio (84KB)



Becca Bides
Vice President of Communications
becca.bides@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)



Elaine Blazys
Associate Vice President of Travel Industry Sales
Elaine.Blazys@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)



Jeff Braswell
Vice President of Digital Strategy and Marketing
jeff.braswell@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)



Kristen Darby
Sr. Vice President of Membership & Support Services
kristen.darby@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)



Deborah Henrichs
Vice President of Interactivity/Print Support Services
deborah.henrichs@visitorlando.com
Bio (160KB)



Larry Henrichs
Chief Operating Officer/Chief Financial Officer
larry.henrichs@visitorlando.com
Bio (160KB)



Danielle Hollander
Chief Marketing Officer
danielle.hollander@visitorlando.com
Bio (112KB)



Stephanie Naegle
Vice President of Sales Operations
stephanie.naegle@visitorlando.com
Bio (39.4 KB)



Fred Sheel
Senior Vice President of Conventions Sales & Services
fred.sheel@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)



Karen Soto
Vice President of Human Resources
karen.soto@visitorlando.com
Bio (14KB)



Sheryl Taylor
Vice President of Member Business Development
sheryl.taylor@visitorlando.com
Bio (10KB)

米国DMO

- (1) 人材・人事の独立性
- (2) 財務・予算の独立性
- DMO自主財源も確保 (1/3程度)
- (3) 地方自治体とは一年を超えない年間請負契約
- (4) 民間出身者主体=予算消化の発想でなく、費用対効果意識・追加投資や撤退の判断が早い
- (5) テーマパークやホテル等幹部経験者なため、旅行代理店送客依存でなく、自分で顧客層ニーズを聞いて解決案を提供するマーケティング発想が強い人材が多い。故に女性が多い

「日本版DMO」とは異なる!?
→日本版DMOが未定の部分について30年先行する米国版DMOには多くの詳細が存在

Management
Central Florida

3 ケーススタディ:

Tourism Public Infrastructure - Orlando Convention Center
観光の公共資産開発と資金調達・返済手法:
オーランド国際会議場・DMOと特別地方税



Partly Based on Presentation prepared by the Orange County Convention Center, Orlando, Florida, USA

3-1 観光産業の公共インフラ議論

- 会議場のビジネスモデルは議論の好例となる。 Business Model of Convention Center may be an useful example.
- 会議場施設は中央政府又は地方自治体の一般財源から公共施設として建設される。 Convention Center is usually built by local/national government as a public facility
 - **長期滞在・消費単価の高い客層を地域に誘致し、オフピークに季節変動で苦しむホスピタリティ産業セクターにとっては恩恵大** Draws certain tourists segments (longer staying, higher spending visitors) to the region, benefiting wider hospitality industrial sectors at Off-peak season
 - 地域の輸出産業としての**域外資金獲得の公共インフラ**となり、その集客力で多くの雇用が生まれ、**税収徴集機会が生まれる**。 Resulting in job creation, tax revenue generation as a critical infrastructure for export revenues of the regional economy
 - 開業後、単体の財務諸表は稼働率問題もあり**ほぼ赤字運営となる**。 Often operated at losses if you look at its Financial Statements (I/S, B/S).

3-2 観光公共インフラの財源問題



3-2 観光インフラ資金調達:オーランドの例



「自助精神」 自分の知恵・努力・熱意のある地方自治体にとって、インバウンドの観光産業を自ら切り開き、観光産業による地方創生を図る財源 (=成功報酬の色彩有り) を自ら生み出す機会。米国オーランドでの導入期経緯理解が重要。(観光業界の陳情で実現)

3-2 オレンジ郡観光開発地方債・市場格付

MSRB Municipal Securities Rulemaking Board

EMMA® - Electronic Municipal Market Access
The Official Source for Municipal Disclosures and Market Data

MyEMMA | Alerts | Feedback | Contact

Home - Mini Search

Search Filters

1948 securities

VIEW: SECURITIES | ISSUES

Display 10 results Find in results: Tourist DEV TAX

State	Security Description	Maturity Date	Interest Date	Principal Amount At Issuance (\$)	Interest Rate (%)	Fitch	S&P
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG-SER A	10/01/2019	09/15/2003	3,460,000	4.75	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2020	06/06/2006	125,000	4.375	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2021	06/06/2006	130,000	4.375	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2024	06/06/2006	4,685,000	4.5	AA+	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2026	06/06/2007	18,530,000	4.5	AA-	AA-
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2027	06/06/2007	19,380,000	4.5	AA-	AA-
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2030	05/10/2005	14,620,000	4.5	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG EGC-MBIA RE	10/01/2025	06/06/2007	17,710,000	4.5	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG	10/01/2022	06/06/2006	135,000	4.5	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / REFG-SER B	10/01/2013	12/01/1998	3,115,000	4.5	AA-	-

Displaying 71 to 80 of 217 results (Filtered from 1,948 total entities)

3-2 観光開発税 \$175 Million in 2012

Table 2: Orange County, FL Tourism Development Tax Revenues

	Orange*	tax %	Increase %
1995	\$68,257,785	5.0%	--
1996	\$81,059,719	5.0%	18.76%
1997	\$92,862,345	5.0%	14.56%
1998	\$97,935,188	5.0%	5.46%
1999	\$100,539,325	5.0%	2.66%
2000	\$109,411,700	5.0%	8.82%
2001	\$97,932,100	5.0%	-10.49%
2002	\$94,701,200	5.0%	-3.30%
2003	\$94,512,900	5.0%	-0.20%
2004	\$114,317,500	5.0%	20.95%
2005	\$122,151,700	5.0%	6.85%
2006	\$137,204,800	6.0%	12.32%
2007	\$165,661,400	6.0%	20.74%
2008	\$165,064,400	6.0%	-0.36%
2009	\$140,202,100	6.0%	-15.06%
2010	\$153,276,500	6.0%	9.33%
2011	\$176,533,100	6.0%	15.17%
2012	\$177,607,100	6.0%	0.61%

Source: Orange County, FL, Comptrollers' Offices

2015 \$239 Million

フロリダ州オレンジ郡の一般予算約3,500億円に対し、特別地方税収 250億程度 (7%程度)

北九州市市予算
一般会計5514億、
特別会計5696億

TDT to be used for (1) Debt service for Convention Center Construction Municipality Bond (2) Annual Marketing Budget for Orlando
それを(1)会議場建設費地方債返済資金(2)観光地マーケティング組織予算に還元

3-3 特別地方税の資金使途

Table 3: Allocation of Tourism Development Tax Usage, Orange County, FL

Expenditure Items	Percentages
Convention Center Debt Service 観光インフラ地方債元金返済	41%
Visit Orlando (DMO) Contract DMOとの年間請負契約	20%
Renewal & Replacement	13%
City Venue	13%
Capital Outlay	5%
Convention Center Operations 国際会議場運営赤字補填資金	5%
Arts and Cultural Funding	2%
History Center & Others	1%
TOTAL (\$175.3 Million)	100%

Source: made by authors based on Orange County Comptroller's Office

3-3地域観光奨励組織DMOの資金収入・支出明細

Table 4: Visit Orlando (DMO) Annual Budget in 2012

Support, revenues and gains:	amount	%
Tourist development tax funding (Note 9) 特別地方税収	34,969,775	62.4%
Convention sales and marketing	1,838,901	3.3%
Destination meeting services	939,222	1.7%
Visitor services	9,740,105	17.4%
Member services	2,836,047	5.1%
Domestic and international marketing	5,529,157	9.9%
Investment income (Note 2)	135,089	0.2%
Other	37,337	0.1%
Total support, revenues and gains	56,025,633	100.0%
Program expenses:		
Convention sales and marketing 会議客(MICE)向けマーケティング	10,882,333	19.1%
Destination meeting services 来訪会議客向け雑務サービス	1,754,455	3.1%
Visitor services レジャー客向けサービス	10,042,676	17.6%
Member services 法人会員向けサービス	1,067,481	1.9%
Domestic and international marketing 国内外一般客向けマーケティング	26,470,056	46.5%
Public relations 広報活動	2,629,090	4.6%
Research 研究活動	1,188,358	2.1%
Total program expenses	54,034,449	94.8%
Supporting services:		
Management and general administration 経営陣人件費及び費用	2,936,933	5.2%
Total expenses	56,971,382	100.0%

Source: Made by Authors Based on Data from Visit Orlando

4. マーケティングとセールスの違い

- 「日本」「福岡」「北九州」を観光地として世界に売りたいという場合の例

You do not use visitors' detailed data

Lots of promotion materials

Simple Data on # visitors, expenditure would suffice

	Starting Point	Focus	Means	Ends
Selling Concept	Japan (from Japanese viewpoint)	Existing Tourism Products	Selling & Promoting	Profits from Higher Number of Visitors
Marketing Concept	Market (potential inbound visitors)	Customer Needs	Integrated Marketing	Profits through Visitors' Satisfaction

Start from "knowing customers"

Focused marketing on differentiated segments

Detailed Data on Visitors required for measurement of success

セールス発想の罠 *Selling Concept's Pitfall*

- 「良い物を作れば客は来る」という供給側の勝手な固定観念
 - “If you build it (good tourism products), they will come” -- syndrome
- インターネットの急速な拡大で、消費者は細分化した嗜好に合致した商品を選ぶ機会が豊富
 - Because of proliferation of internet and affordable airfares, potential visitors have too many destinations to choose
- セールス発想からマーケティング思考に自己変革しないと世界の流れに淘汰される可能性大。
 - You have to change your business model from selling concept to marketing concept.

4. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性



If a non-Japanese visitor asks you “how Japan with beautiful old culture, away from any industrialized Europe suddenly became a global economic power in the last 150 years”, can you explain that in English? S/he wants to visit tourism destinations to learn about the process of how Japan transferred itself from closed agriculture-based feudal system to industrialized democracy. What do you recommend?

米国人同僚と来日出張すると頻繁に聞かれる質問
「京都・奈良凄い。新幹線とLexusも凄い。で、同じ国の中でこれらがどう繋がっているのか、変遷の歴史を見れる場所ある？」

4. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性

カノン
長州砲 (八十斤加農砲)

文久3年(1863)5月から6月にかけて、長州藩は関門海峡を通る外国船を5回にわたって砲撃しました(攘夷戦)。翌年8月、アメリカ・イギリス・フランス・オランダの四国連合艦隊17隻が砲撃のため下関にやってきました。海峡の最もせまい所に築かれたこの壘之浦砲台は、前田砲台と共に重要な役割を果たしましたが、連合艦隊に大敗し、すべての砲台が占領・破壊されました。外国の進んだ軍備にめざめた長州藩は、開国・倒幕へと転換し、明治維新を実現する原動力となりました。

長州藩の主力となった加農砲(カノン砲)は青銅製の大型で、球形の弾丸を発射し、目標を打ち抜いて損害を与えるものでしたが、連合艦隊の新しい大型砲は距離・威力ともはるかにすぐれたものでした。

この大型砲は、幕末に数多くの大型砲を製造していた長州藩の安尾家に伝わる20分の1の模型(下関市立長府博物館蔵)を参考に、原寸大に復元したレプリカ(FRP製)です。砲身に刻まれた文字は、パリのアンヴァリッド軍事博物館が所蔵している、これとほぼ同型の長州製青銅砲の砲身を模刻しています。

下関市 (複製ノ古田家(後大英博物館))




CHOSHU CANNON

At this place in August 1864, the combined fleet of America, Britain, France and Holland attacked and defeated the Choshu-han Clan, which governed this region of Japan. This event was a turning point in Japanese history toward the Meiji Restoration and modern Japan today.

This cannon is a replica of the one used by the Choshu-han during the battle.

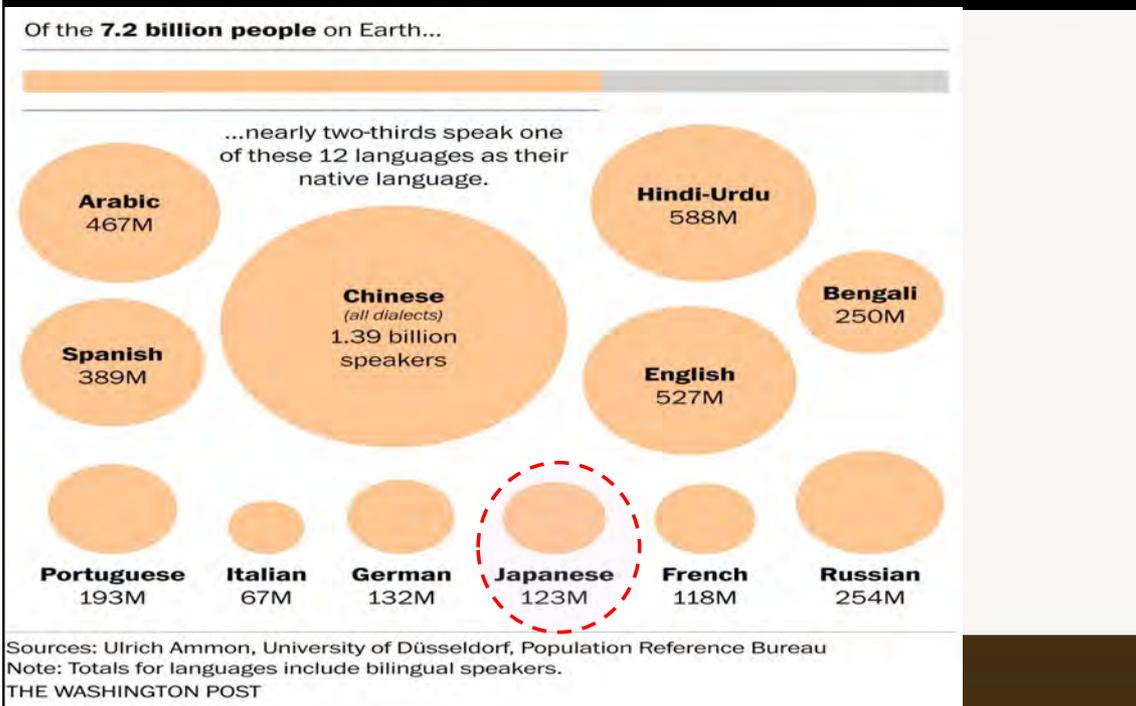


手に取れない「経験」を売るのは、物を販売するのとは違う

<https://www.youtube.com/watch?v=ltFrl6n73wg>

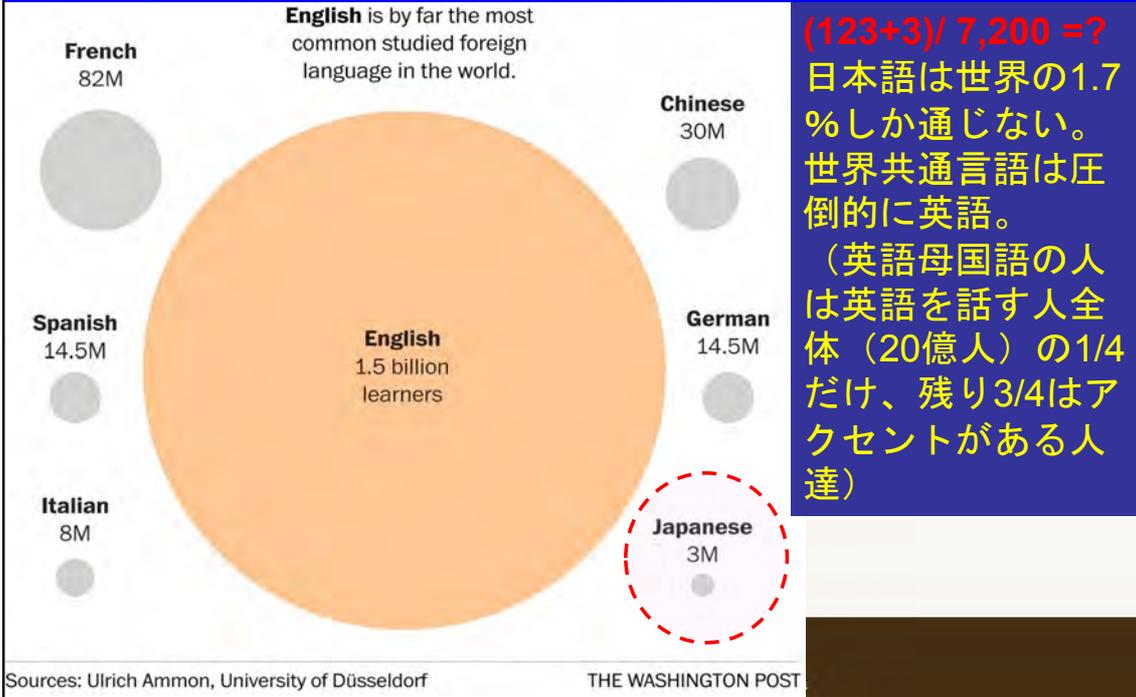
<https://www.youtube.com/watch?v=RqdRJ74mBwI>

5. 訪日外国人観光客:世界の現実直視



Administrative Notes

Why in English? How many are studying?



(123+3)/ 7,200 =?
日本語は世界の1.7%しか通じない。世界共通言語は圧倒的に英語。
(英語母国語の人は英語を話す人全体(20億人)の1/4だけ、残り3/4はアクセントがある人達)

新たな目標値について

安倍内閣3年間の成果

戦略的なビザ緩和、免税制度の拡充、出入国管理体制の充実、航空ネットワーク拡大など、**大胆な「改革」**を断行。

- 訪日外国人旅行者数は、**2倍増の約2000万人**に
(2012年) 836万人 ⇒ (2015年) 1974万人
- 訪日外国人旅行消費額は、**3倍増の約3.5兆円**に
1兆846億円 ⇒ 3兆4771億円

新たな目標への挑戦!

訪日外国人旅行者数	2020年: 4,000万人 (2015年の約2倍)	2030年: 6,000万人 (2015年の約3倍)
訪日外国人旅行消費額	2020年: 8兆円 (2015年の2倍超)	2030年: 15兆円 (2015年の4倍超)
地方部での外国人延べ宿泊者数	2020年: 7,000万人泊 (2015年の3倍弱)	2030年: 1億3,000万人泊 (2015年の5倍超)
外国人リピーター数	2020年: 2,400万人 (2015年の約2倍)	2030年: 3,600万人 (2015年の約3倍)
日本人国内旅行消費額	2020年: 21兆円 (最近5年間の平均から約5%増)	2030年: 22兆円 (最近5年間の平均から約10%増)

2015年 輸出総額 75兆6,139億円		2016全体像俯瞰	2015年 輸入総額 78兆4,055億円	
自動車	15.9%		原油および粗油	10.4%
半導体等電子部品	5.2%	L N G	7.1%	
鉄鋼	4.9%	衣類および同付属品	4.4%	
自動車の部分品	4.6%	半導体等電子部品	3.8%	
原動機	3.4%	通信機	3.7%	
プラスチック	3.2%	医薬品	3.7%	
科学光学機器	3.1%	電算機類(含周辺機器)	2.5%	
有機化合物	2.8%	石炭	2.5%	
電気回路等の機器	2.5%	石油製品	2.3%	
電気計測機器	1.9%	非鉄金属	2.1%	

日本政府の一般予算：約100兆円

インバウンド客観光消費額は外貨獲得の輸出産業（左側の産業群と同じ）。

「8兆円、15兆円」とは？
輸出入産業額と相对比较してみる。

インバウンド客獲得観光産業は輸出産業だが、既存輸出産業のどれとも売り方が全く異なる。
例：「世界と協力して売る」

https://www.youtube.com/watch?v=M2e_JmGfRlc

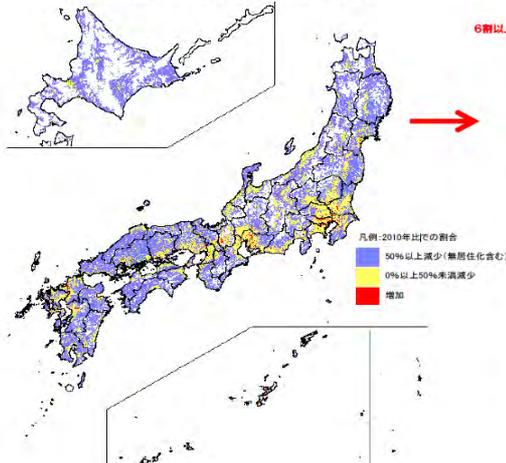
ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

External Business Environment

国土全体での人口の低密度化と地域的偏在が同時に進行(2010年→2050年) 国土交通省

- 全国を「1km²毎の地点」で見ると、人口が半分以上になる地点が現在の居住地の6割以上を占める(※現在の居住地は国土の約5割)。
- 人口が増加する地点の割合は約2%であり、主に大都市圏に分布している。
- 「市区町村の人口規模別」にみると、人口規模が小さくなるにつれて人口減少率が高くなる傾向が見られる。特に、現在人口1万人未満の市区町村ではおよそ半分に減少する。

【2010年を100とした場合の2050年の人口増減状況】



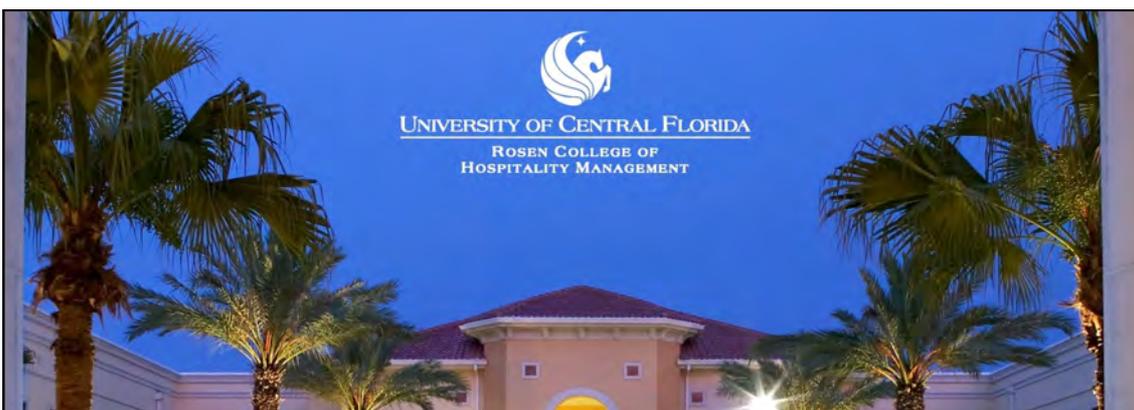
From 2010 to 2050, population is expected to decrease from 127M to 90~100M range, while inbound visitors are aimed to increase from current 10M to 30M+ in the next 10 years. → Labor shortage = time for Japan to think about utilization of (1) short-term labor (2) immigration of skilled (and unskilled) workers (3) subsequently, cross cultural management.

Source: MLIT PDF: <http://www.mlit.go.jp/common/001033672.pdf>

国家戦略を支える人材育成が急務： ＝「それが出来る企業・人材には大きな機会あり」



- There will be no doubt about **shortage of labor force in Japan**
- You cannot expect all foreigners (98.3% of people in the world) to speak Japanese (労働力不足&日本語は世界の1.7%のみ)
- Japan will need not only those foreign labor forces but also many younger generation of their own who can understand, communicate with, lead and manage **diversified** labor force in Japan. (If you can do this, you will get paid higher salary)
 - Start from better utilization of female workers, and hospitality industry has been one of the most receptive industrial sectors to embrace those diversified workers/management **多様性に対応出来る管理職人材養成が急務。**



最後に:

(1) 観光産業を利用して地域活性化を図るには訪問客の消費総額が重要。観光支出に特別地方税を課税し、自治体の自主財源確保し、DMOや観光インフラの財源とする手法は既に世界に成功裏に存在。全体像を俯瞰した地域観光計画が重要。

(2) 個人レベルでは、インバウンド客を狙って、対応出来る能力があると、1.7%の壁を越えて98.3%と勝負し、そこからビジネス(=輸出代金)獲得出来る。インバウンドは今後少子化高齢化人口減の環境下でも、需要が着実に伸びる珍しい成長産業。故に、生涯教育はますます重要になる(特に観光産業従事の女性)

貴重な機会を頂きまして有難うございました。

Thank you, Tadayuki Hara, PhD, University of Central Florida
– tadayuki.hara@ucf.edu, “Tadayuki Hara” in Orlando, FL in FB

