



DMO Business Model in the USA

Learning the successful model with 40 years of preceding history

Kyoto University

日本観光振興協会 寄附講義「ツーリズム産業論」

June 2019

Tadayuki (Tad) Hara, PhD

Associate Professor, Senior Research Fellow at Dick Pope Sr. Institute of Tourism Studies

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テニユア付准教授

原 忠之

ROSEN COLLEGE Hospitality Management
University of Central Florida

Contents (Total 45 pages)

1. Mission of a DMO (P2-7)
 1. 組織使命・特徴について検証 Mission Statements
2. Case Study on Regional DMO 国際会議場資金調達・地域DMO運転資金と自主財源のケース分析 (P8-19)
 1. フロリダ州オーランドの例 Case of Orlando, Florida
 2. 観光産業インフラ資金調達手法 Funding Scheme and Alternative Funding
3. Importance of Story-telling and Marketing マーケティング & Story-telling の重要性 (P20-30)
4. National Strategy and Your Individual Strategy (P31-39)
5. What you have to Study to Compete at Managerial Level (P40-45)
 1. Curriculum for DMO, MICE, IR, Hotel Management, Tourism Planning, 全てに共通に世界中で役立つ人材スペック育成のカリキュラム内容確認

1-1. Confirmation of Goals

- **Goals for a Profit Corporation** 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
- **Ultimate National/Regional Goal for government?** 中央政府・地方政府の目的は?
 - Maintain & Improve Quality of lives of taxpayers (CS) 納税者の生活水準の質の維持・向上
- **How? それを如何に達成するのか**
 - **Earn Export Revenues** 域外からの輸出資金獲得
 - Decreasing International competitiveness of the manufactured goods exports which propelled Japan in the 2nd half of 20th century. 20世紀後半成功した輸出主導型製造業ビジネスモデルが21世紀に入り、相対的国際競争力低下
 - **→ Rely on Tourism as an Industry (to secure alternative export revenues)** 「産業としての観光」奨励による外貨獲得

1-2. Mission of Regional DMO - Case

Case: 観光地奨励組織 **DMO - Visit Orlando**

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.**

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。

何故 Orlando の DMO ケース? : 年間訪問客 71 百万人 (2017 年) は全米トップ。政区域は Orange County, FL

参考 : National DMO's Mission? 全米の DMO と地域 DMO の使命整合性は?

Brand USA: *As the destination marketing organization for the United States, Brand USA's mission is to increase incremental international visitation, spend, and market share to fuel the nation's economy and enhance the image of the USA worldwide.*

1-2. Historical Background (重要)

- Florida coasts were developed first. While the central Florida remained as underdeveloped Swampland. 19世紀後半から20世紀初頭にフロリダ州沿岸部に鉄道敷設。臨海部開発が先行し、内陸部は未開発の湿地帯。
- Walt Disney World opened in 1971, and brought immediate hotel construction boom. 1971年に内陸部にWalt Disney World 開業し、オーランドは突如ホテルブームに。季節性は高かったが建設ラッシュに
- After 1973 Oil Shock, the local hotel association asked the local government. 1973年にオイルショック直撃。苦難のホテル業界が団結し、**地元政府にホテル業界が**以下の陳情。
 - We need new segment, not a seasonal leisure traveler segment. Therefore please develop (1) DMO and (2) Convention Center. And we can even suggest you to impose a new tax (on hotel rooms), which can be used to finance tourism related facilities 「レジャー客は夏休みがピークで、あとは瀕死状態。このままでは観光事業者が危機なので、新しい観光セグメントを開拓してほしい。学校の休みに関係無く来れるMICE客層を誘致するために(1)観光地奨励組織(DMO)と(2)国際会議場を導入して欲しい。そのために特別地方税である新税(ホテル宿泊税)を導入してそれを財源として使って下さい。」
- Hotel tax was introduced in 1978年に新税導入。



Visit Orlando's Executive Management Team

Dedicated to marketing the destination while serving the needs



George Aguel
President & CEO 前職: Disney のSVP
george.aguel@visitorlando.com
Bio (84KB)



Becca Bides 前職: Seaworld の部長
Vice President of Communications
becca.bides@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)

前職: ホテルチェーンの営業部長



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

前職: IT系のマーケティング部長



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
前職: 会計会社COO



Deborah Henrichs
Vice President of Interactive/Print Support Services
deborah.henrichs@visitorlando.com
Bio (160KB)
前職: コンサルタント会社



Larry Henrichs
Chief Operating Officer/Chief Financial Officer
larry.henrichs@visitorlando.com
前職: 公認会計士: 事務所



Danielle Hollander
Chief Marketing Officer
danielle.hollander@visitorlando.com



Stephanie Naegele
Vice President of Sales Operations
stephanie.naegele@visitorlando.com

前職: ホテル総支配人、本部セールス



Fred Sheehy
Senior Vice President of Convention Sales & Services
fred.sheehy@visitorlando.com
Bio (Coming Soon)

前職: ホテル会社本部セールス



Karen Soto
Vice President of Human Resources
karen.soto@visitorlando.com
Bio (84KB)

前職: 人事管理専門会社



Sheryl Taylor
Vice President of Member Business Development
sheryl.taylor@visitorlando.com
前職: 医薬品会社課長

米国DMO

- 人材・人事の独立性
- 財務・予算の独立性
- DMO自主財源も確保 (1/3程度)
- 地方自治体とは一年を超えない年間請負契約
- 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
- 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40年先行する米国版DMOには多くの詳細が存在



Publicly available Information on DMO Executives

Schedule J (Form 990) 2016

Part II Officers, Directors, Trustees, Key Employees, and Highest Compensated Employees. Use due

For each individual whose compensation must be reported on Schedule J, report compensation from the organization's instructions, on row (ii). Do not list any individuals that aren't listed on Form 990, Part VII.

Note: The sum of columns (B)(i)-(iii) for each listed individual must equal the total amount of Form 990, Part VII, for each individual.

| (A) Name and Title | | (B) Breakdown of W-2 and/or 1099-MISC compensation | | | (C) Retirement or other deferred compensation |
|---|------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | (i) Base compensation | (ii) Bonus & incentive compensation | (iii) Other reportable compensation | |
| 1 GEORGE AGUEL PRESIDENT & CEO | (i) | 419,212. | 184,135. | 0. | 18,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 2 LARRY HENRICHS CHIEF OPERATING OFFICER & CFO | (i) | 235,706. | 53,000. | 0. | 18,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 3 DANIELLE COURTENAY CHIEF MARKETING OFFICER | (i) | 221,835. | 42,000. | 0. | 18,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 4 FRED SHEA SR VP OF CONVENTION SALES & SE | (i) | 219,414. | 44,000. | 0. | 17,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 5 SHERYL TAYLOR VP OF MEMBER BUSINESS DEVELOPM | (i) | 163,500. | 14,000. | 0. | 12,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 6 STEPHANIE NAEGELE VP OF SALES OPERATIONS | (i) | 177,951. | 12,000. | 0. | 12,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 7 SUSAN ZEIRI NATIONAL ACCOUNTS DIRECTOR | (i) | 129,859. | 33,837. | 0. | 11,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 8 TERRI DOUGHERTY MEMBER BUSINESS DEVELOPMENT SR | (i) | 167,175. | 0. | 0. | 12,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |
| 9 KRISTEN DARBY SR VP OF MEMBER RELATIONS & SU | (i) | 150,488. | 0. | 0. | 5,1 |
| | (ii) | 0. | 0. | 0. | |

2. Case Study: 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

2-1 Funding Tourism Public Infrastructure

- **Business Model of Convention Center may be an useful example.** 会議場のビジネスモデルは議論の好例となる。
Convention Center is usually built by local/national government as a public facility 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
 - Draws certain tourists segments (longer staying, higher spending visitors) to the region, benefiting wider hospitality industrial sectors at Off-peak season 長期滞在・消費単価の高い客層を地域に誘致し、オフシーズン期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
 - Resulting in job creation, tax revenue generation as a critical infrastructure for export revenues of the regional economy 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。
- **Often operated at losses if you look at its Financial Statements (I/S, B/S).** 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。

2-2 Funding Tourism Public Infrastructure



観光の公共インフラは通常、地方政府の一般財源から捻出されるが、開業後赤字運営となる。すると、そのインフラの恩恵が民間企業に還元される一方で、毎年赤字分を一般財源から補填することになってしまう。Construction of Tourism Public Infrastructure is often funded by government's ordinary budget. And often the project does not generate enough cash flow, so government has to continue to subsidize its operation while it benefits industry and create jobs by attracting visitors.

2-3 Tourism Funding Scheme: Orange County FL



「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)

2-4 Orange County Municipal Bond Rating

MSRB Municipal Securities Rulemaking Board | EMMA - Electronic Municipal Market Access | MyEMMA | Alerts | Feedback | Contact

Home -> Multi Search

Search Filters: 1948 securities

Security Information: Tourist DEV Tax

| State | Security Description | Maturity Date | Dated Date | Principal Amount At Issuance (\$) | Interest Rate (%) | Ratings |
|-------|--|---------------|------------|-----------------------------------|-------------------|----------|
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG-SER A | 10/15/2019 | 08/15/2003 | 3,480,000 | 4.25 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2020 | 05/05/2006 | 125,000 | 4.375 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2021 | 06/06/2006 | 130,000 | 4.375 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2024 | 06/06/2006 | 4,695,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2026 | 06/06/2007 | 18,530,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2027 | 06/06/2007 | 19,300,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2030 | 05/10/2005 | 14,620,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG-FISC-MIA-RE | 10/01/2025 | 06/06/2007 | 17,710,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG | 10/01/2022 | 06/06/2006 | 135,000 | 4.5 | AA- / A+ |
| FL | ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG-SER A | 10/01/2015 | 12/01/1998 | 3,115,000 | 4.5 | AA- |

Displaying 11 to 20 of 217 results (filtered from 1,948 total entries)

2-5:TDT \$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)

参考：2017年\$271M

DMO Leadership
Talk if we have time.

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

2-6: 特別地方税(宿泊税)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利金返済 | 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

約40%が観光公共インフラである国際会議場の元利金返済、約20%がDMOの運転資金として利用されています。この二大費用項目&赤字補填資金が一切地元納税者(住民)の負担無しに地方の自主財源で賄っている点が、観光産業発展による地方創生計画を遂行する上で、過剰観光問題を引き起こさない理由の一つ。

2-7. Orlando DMO I/S

Orlando/Orange County Convention & Visitors Bureau, Inc.
d.b.a. Visit Orlando

Statements of Activities

| Year Ended December 31, | 2016 | 2015 |
|---|----------------------|----------------------|
| Support, revenues and gains: | | |
| Tourist development tax funding (Note 6) | \$ 51,051,643 | \$ 49,270,425 |
| Global marketing | 5,972,501 | 5,987,081 |
| Convention sales and marketing | 2,092,372 | 1,819,304 |
| Destination meeting services | 1,055,089 | 1,162,976 |
| Visitor services | 17,059,889 | 14,538,949 |
| Member services | 3,400,199 | 3,179,412 |
| Investment income (loss) (Note 2) | 123,343 | (12,971) |
| Other | 51,483 | 65,258 |
| Total support, revenues and gains | 80,806,519 | 76,010,434 |
| Program expenses: | | |
| Global marketing | 38,971,999 | 37,062,611 |
| Convention sales and marketing | 11,447,358 | 11,443,002 |
| Destination meeting services | 2,034,920 | 2,125,281 |
| Visitor services | 17,140,624 | 14,521,145 |
| Member services | 1,891,885 | 1,514,991 |
| Sports marketing | 500,000 | 500,000 |
| Public relations | 3,336,521 | 3,490,809 |
| Research | 1,868,750 | 1,714,411 |
| Total program expenses | 77,192,057 | 72,372,250 |
| Supporting services: | | |
| Management and general administration | 4,015,593 | 3,941,203 |
| Total expenses | 81,207,650 | 76,313,453 |
| Change in unrestricted net assets | (401,131) | (303,019) |
| Unrestricted net assets, beginning of year | 16,600,887 | 16,903,906 |
| Unrestricted net assets, end of year | \$ 16,199,756 | \$ 16,600,887 |

2-8:2016年度フロリダ州オレンジ郡一般財源歳入 ・支出と観光客開発税の相対比情報公開例

Orange County, Florida, USA Annual Budget Summary FY2016-2017

| Revenues | | % | Uses (Expenditures) | | % |
|------------------------|------------------------|---------------|---------------------------|------------------------|---------------|
| Fund Balance | \$1,160,735,488 | 31.3% | General Government | \$239,051,303 | 6.5% |
| Ad Valorem Taxes | \$732,590,305 | 19.8% | Public Safety | \$627,397,335 | 16.9% |
| Other General Taxes | \$349,868,050 | 9.4% | Physical Environment | \$411,991,064 | 11.1% |
| Shared Revenues | \$232,410,200 | 6.3% | Transportation | \$249,203,931 | 6.7% |
| Transfers | \$479,240,476 | 12.9% | Economic Environment | \$285,417,138 | 7.7% |
| Service Charges | \$519,622,365 | 14.0% | Human Services | \$212,034,008 | 5.7% |
| Interest and Others | \$25,872,387 | 0.7% | Internal Services | \$193,688,856 | 5.2% |
| Permits and Fees | \$165,687,528 | 4.5% | Culture & Recreation | \$70,571,004 | 1.9% |
| Fines and Forfeits | \$6,515,358 | 0.2% | Debt Service | \$117,716,068 | 3.2% |
| Grants | \$60,697,761 | 1.6% | Reserves | \$816,890,416 | 22.1% |
| Other Sources | \$19,818,931 | 0.5% | Interfund Transfers | \$479,240,426 | 12.9% |
| 5% Statutory Deduction | -\$95,857,250 | -2.6% | | | |
| Bond/loan proceeds | \$46,000,000 | 1.2% | | | |
| Total Revenues | \$3,703,201,599 | 100.0% | Total Expenditures | \$3,703,201,599 | 100.0% |

Tourism Develop. Tax \$239,000,000 6.5%

2-9 Issue with DMO funding from Ordinal Budget

- 自主財源を確保せずにDMO運転資金や国際会議場赤字補填資金を一般財源から供出する場合、地域の観光産業育成が進めば進むほど以下の構造的な問題が顕在化する可能性があり。

現在の住民ニーズを充足させるための予算配分か、将来の地域経済発展(雇用促進・家計所得増、税収確保)のための配分か？

- 一般財源での予算取合いとなると、**高齢者福祉・待機児童改善・貧困対応・教育施設改善等住民の差し迫った生活ニーズ群**、と対峙した場合、よほどしっかりとした**観光立地政策による地方創生ビジョン**が無い限りは、それら予算要求を差し置いて、地域観光地奨励予算だけ増額させるというのは困難。
- 何のために観光産業を奨励するのかという目的がブレずに共有されていると、「**地域で外貨獲得して、住民の生活水準の質の維持向上**」という**輸出効果のある予算は住民ニーズ充足・外貨獲得効果が無い分野の予算とは別枠で検討すべきだ**という点がスムーズに理解可能に。**(普段から有権者・代議士向けに啓蒙活動が必須)**
- 観光立地オーランドでは、輸出効果による外貨獲得能力のある成長産業には、地方特別税ベースの自主財源というシード権を与えて、その輸出効果潜在性を顕在化させる地域経営ビジネスモデルを構築。

2-10: Communicate Benefit of Tourism as an Industry

「固定資産税高額納付者トップ10は皆法人で、うち9社が観光・ホスピタリティ産業。

そのお陰で個人向け固定資産税は低額に抑える事が出来ているのです。」

Orange County, Florida
Principal Taxpayers
Tax Roll Year 2015⁽¹⁾

| Taxpayer | Type Of Business | Appraised Valuation | Percentage Of Total Taxable Appraised Value |
|--|------------------|-------------------------|---|
| Walt Disney Company | Tourism | \$ 8.2 billion | 8.18% |
| Universal Studios | Tourism | 2.1 billion | 2.09 |
| Marriott Resorts / Ritz Carlton | Hospitality | 1.6 billion | 1.60 |
| Hilton Resorts / Waldorf Astoria | Hospitality | 1.2 billion | 1.20 |
| Hyatt Resorts | Hospitality | 947 million | 0.94 |
| Orange Lake Country Club | Hospitality | 778 million | 0.78 |
| Duke Energy | Electric Utility | 736 million | 0.73 |
| Wyndham Resorts | Hospitality | 574 million | 0.57 |
| Westgate Resorts | Hospitality | 561 million | 0.56 |
| Vistana / SVO Vistana Village | Hospitality | 508 million | 0.51 |
| Total taxable assessed value of 10 largest taxpayers | | 17.20 billion | 17.16 |
| Total taxable assessed value of other taxpayers | | <u>83.05 billion</u> | <u>82.84</u> |
| Total taxable assessed value of all taxpayers | | <u>\$100.25 billion</u> | <u>100.00%</u> |

2-11: Important Job of DMO : Communication with Local Taxpayers



3-1. Difference between Sales and Marketing

- 「日本」「皆様の地域」（「都道府県」「市町村」「広域」）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

3-2. Selling Concept's Pitfall セールス発想の罠

- 「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
- 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。
- インバウンド層のFIT(個人旅行者) 比率は既に8割強の国が多い(中国は例外)。但しFIT比率は上がることはあっても下がること無。
 - ＝FIT招致にはストーリーが大事。Marketing発想。
 - 供給者側の情熱で何とかなる世界ではない。

3-3-1. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性 (1)



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、古典的な神秘の国と近代的なハイテクの国がどう繋がっているのか、どう自己変革出来たのか、変遷の歴史を見れる場所ある？」

3-3-2. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性(1)

ミニケース:新山口駅構内で見かけた看板



の産業革命

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、
 古典的な神秘の国と近代的なハイテクの国がどう
 繋がっているのか、どう自己変革出来たのか、変
 遷の歴史を見れる場所ある？」

3-3-3. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性(1)

長州砲 (八十斤加農砲)

文久3年(1863)5月から6月にかけて、長州藩は高門海峡を通る外国船を5日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隻が報復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砲之浦砲台は、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は距離・威力ともはるかにすぐれたものでした。

この大砲は、幕末に数多くの大砲を製造していた長州藩の安尾家に伝わる20分の1の複製(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複製しています。

下関市(長府)の歴史公園(長府公園)に設置されている複製の大砲



CHOSHU CANNON

At this place in August 1864, the combined fleet of America, Britain, France and Holland attacked and defeated the Choshu clan (one of Japan). This event was a turning point in Japan's Restoration and modern Japan today.

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

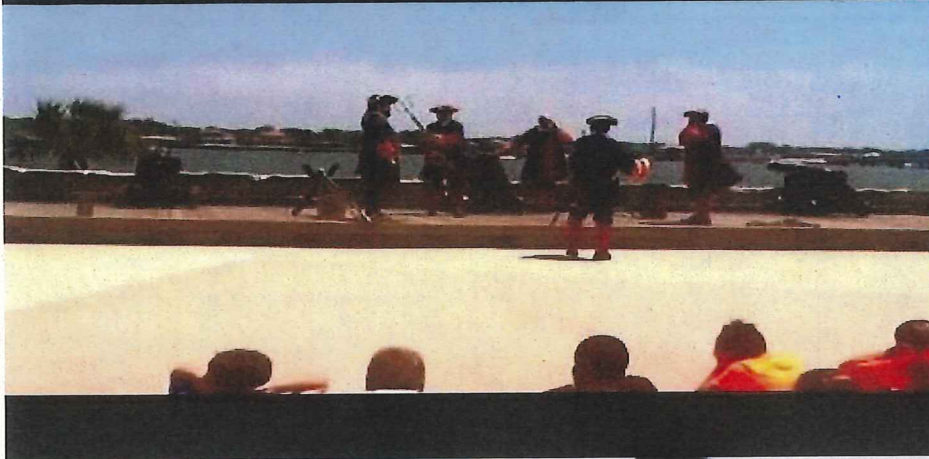
<https://www.youtube.com/watch?v=ltFrl6n73wg>

<https://www.youtube.com/watch?v=RgdRJ74mBwI>

手に取れない
 「経験」を売る
 のは、物を販
 売するのとは
 違う: **Staged
 Authenticity**



3-3-4. ストーリーの重要性(1)



例：
Staged
Authenticity

史実に基づいて過去の文化歴史イベントを現在に再現して現在の観光客と過去のイベントの時代差感覚を取り払う。
文化イベントが観光客を呼び寄せ、観光消費を促進する。

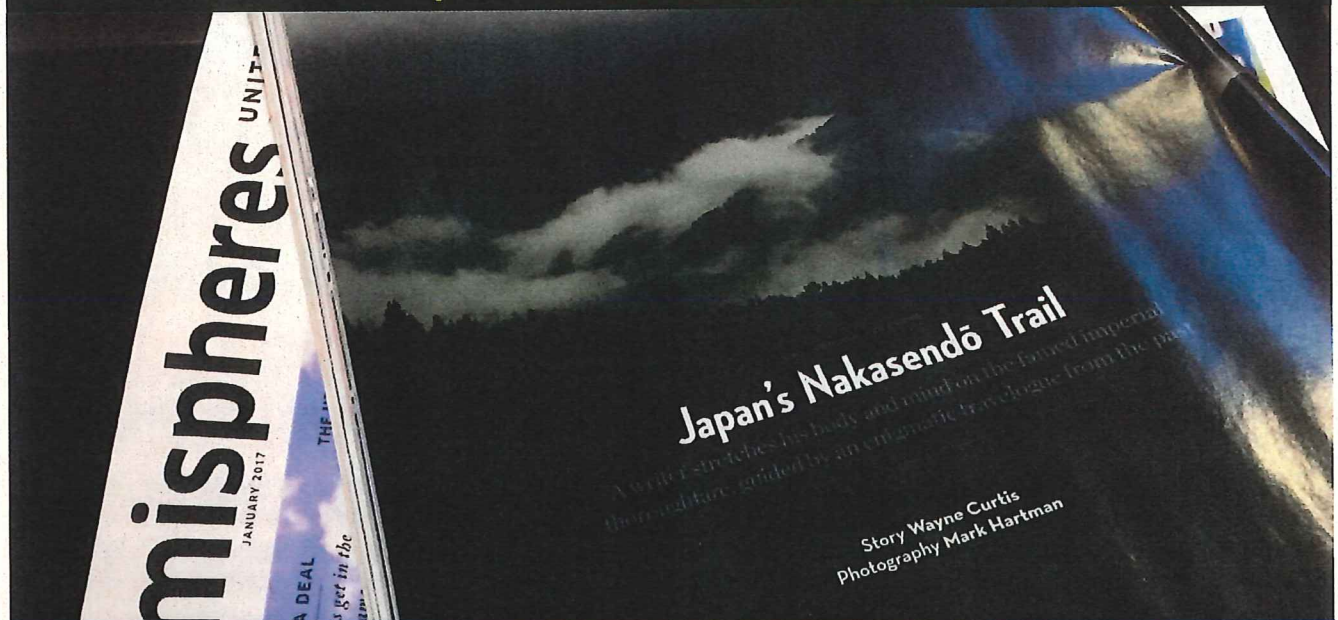


<https://www.youtube.com/watch?v=RgdRJ74mBwI>

<https://www.youtube.com/watch?v=BVu7kuiZXLM>

The story telling is important: <https://www.youtube.com/watch?v=CwPk1VZnjw>

3-3-5. Importance of Story-telling (2)



"I have been to plenty of trail shelters, in the Black Forest, the Shenandoah, the White Mountains. They are invariably simple and rustic. This one was simple but not so rustic. It was impeccably crafted and perfectly proportioned, like a jewelry box set in the forest.."

「私は黒い森（ドイツ）、シェナンドア（ワシントン郊外の森）、ホワイトマウンテン（米国北東部）等、多くの森の旅行者簡易休憩所に行ったことがある。それらはいつもシンプルで素朴なものだ。中山道のはシンプルだが素朴ではなかった。森に飾られた宝石箱のように、完璧に細工され、完璧に比例配分されて作られていたのだ。」

3-3-6. Importance of Story-telling (2)

"British author Jay Griffiths has written of two types of history: artifact and ritual. Artifact history is easily preserved and commoditized in Museums.

Ritual history - actions replicated across centuries that once conveyed meaning to those who came before us - is more elusive, more likely to fade quietly into irrelevance. To walk the Nakasendo, to stretch my legs and mind as travelers have done for centuries, was to immerse myself in the latter."

「英国作家ジェイ・グリフィスは歴史には古物の歴史と儀式の歴史という2つのタイプがあると書いている。古物の歴史は簡単に保存出来て、博物館における画一的な展示物になってしまう。儀式の歴史 - 私たちの前に存在した先人達には意味のある、何世紀にもわたって繰り返されてきた行為は、後世に無意味であると見做されて静かに消滅してしまう可能性が高い。

自分の足と心（想像力）を伸ばすために、過去の旅行者達が何世紀にも行ってきたが如く、中山道を歩く事は、まさに後者（儀式の歴史）に自分をどっぷりと浸す経験であった。」

the prospect of large-toothed wildlife did sharpen my perception. Every so often, I'd stop and listen, paying rapt attention to any rustling in the underbrush, real or imagined. Sometimes I heard bells - not only the distant clanging of the large bell bells as other pilgrims got under way but also small, jingly bells that travelers

Teahouses, inns, and shops cropped up to accommodate the many pilgrims. Guidebooks and instructional manuals flourished, advising travelers who had never before left their villages how to cope on the road. I picked up one such guide, a translation of an 1810 treatise written by an enigmatic health writer

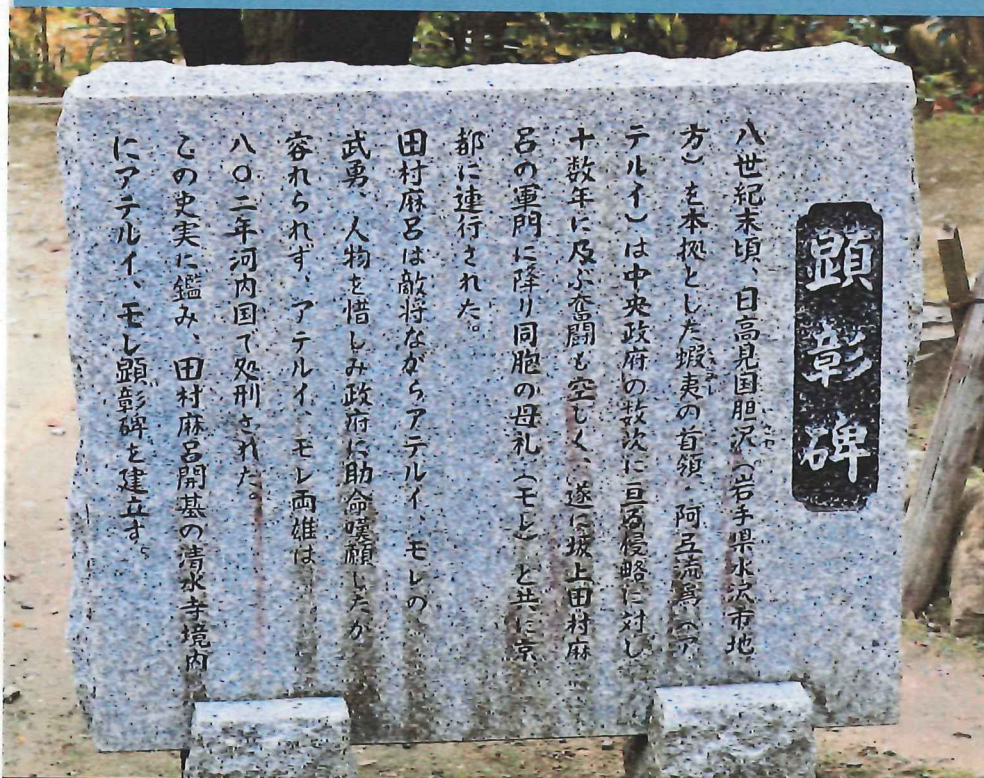
offered simple tarantula meat, and shared washrooms and bathhouses, and home-cooked traditional breakfasts and dinners (delicious multicourse meals - fish, pickled vegetables, mushroom soup - served on lacquer trays). This often came with a side of bonhomie with fellow travelers.



潜在的な消費者の心・感性に染み入る文書を彼らの言語で発信して自分の観光地の素晴らしさを伝え、初来訪に導く、そして来訪者の満足度や感動を彼らの再来訪&友人知人、属性情報が類似の潜在客来訪に繋げる。ターゲット層の感性理解出来ると有利。

インバウンドFIT向けマーケティングはセールス主体の過去の日本人向け旅行業ビジネスモデルの延長ではない。供給者側の思い込みを抑えて、消費者側のデータ研究必須。DMOは予算消化発想ではなく、投資効果を定量的に逐次確認し、事業別損益を把握し限られた組織内資源を最大投資効率の分野に集中投資・撤退を行う経営手腕が必須。

3-3-7: Importance of Story-telling (3)



インバウンド客向け観光資源（文化・歴史資源）とストーリー構築における
感性の問題

阿豆流為と母礼（モレ）の顕彰碑：

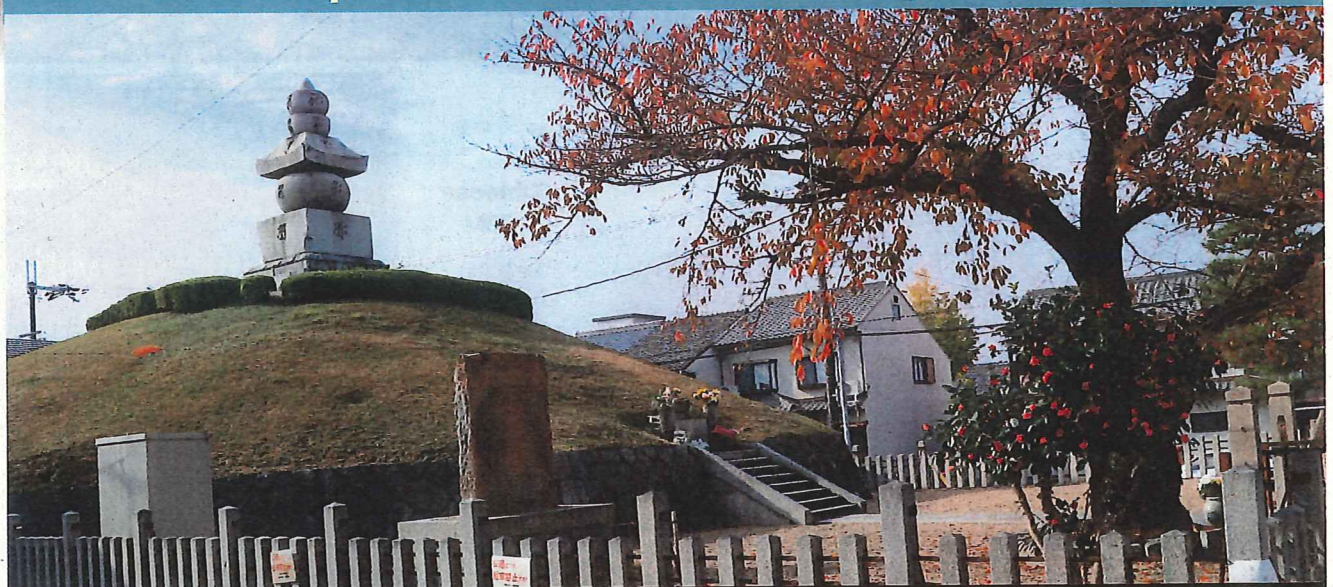
何故、米国人歴史学博士学者はこれを絶賛するのか？

3-3-8:Importance of Story-telling (3)



「Tad、これを見ても。1200年以上経った現在でも、誰かが、歴史から抹殺されかけた英雄達(北天の雄)に新鮮な花を献花している。日本人の高徳な態度は自国の史実に直面する彼らの勇気と多様性を容認する寛容な文化の成熟度を示している。」

3-3-9:Importance of Story-telling (4)



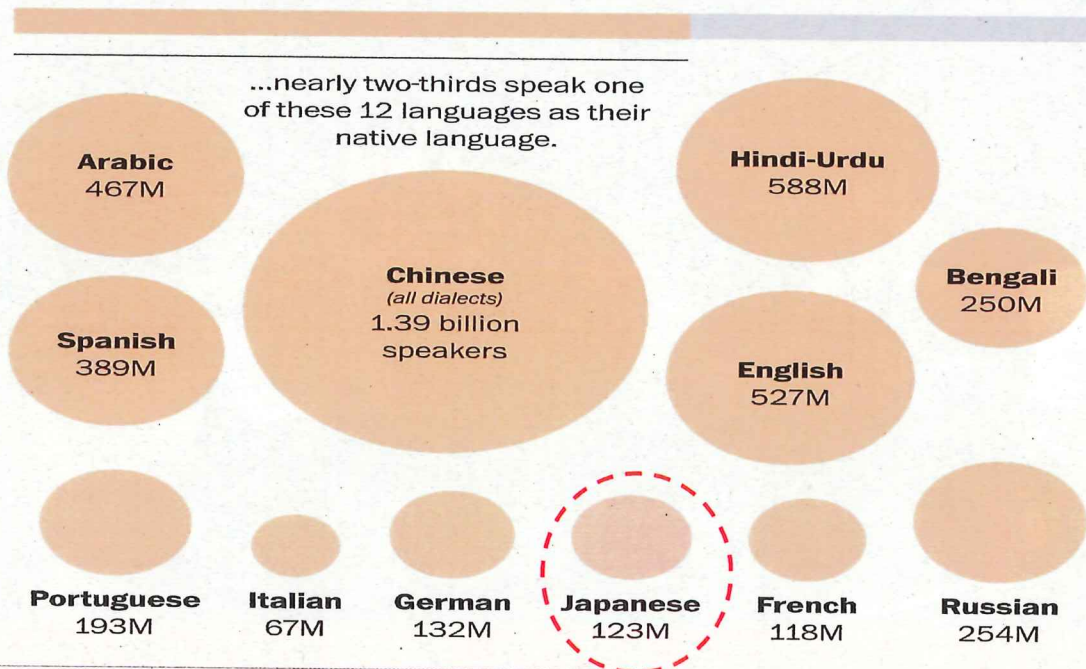
The Mimizuka is almost unknown to the Japanese public unlike to the Koreans. The British historian Stephen Turnbull called the Mimizuka "...Kyoto's least mentioned and most often avoided tourist attraction"..... Most guidebooks do not mention the Ear Mound, and only a few Japanese or foreign tourists visit the site.

It remains in Kyoto to this day, little known and not often visited, and not well marked for tourists...Funding from the government is insufficient to care for the site, so the work is done by local residents, who volunteer to cut the grass and tidy up the grounds.

4-1. External Environment: Language

Of the **7.2 billion people** on Earth...

世界主要言語の母国語人口



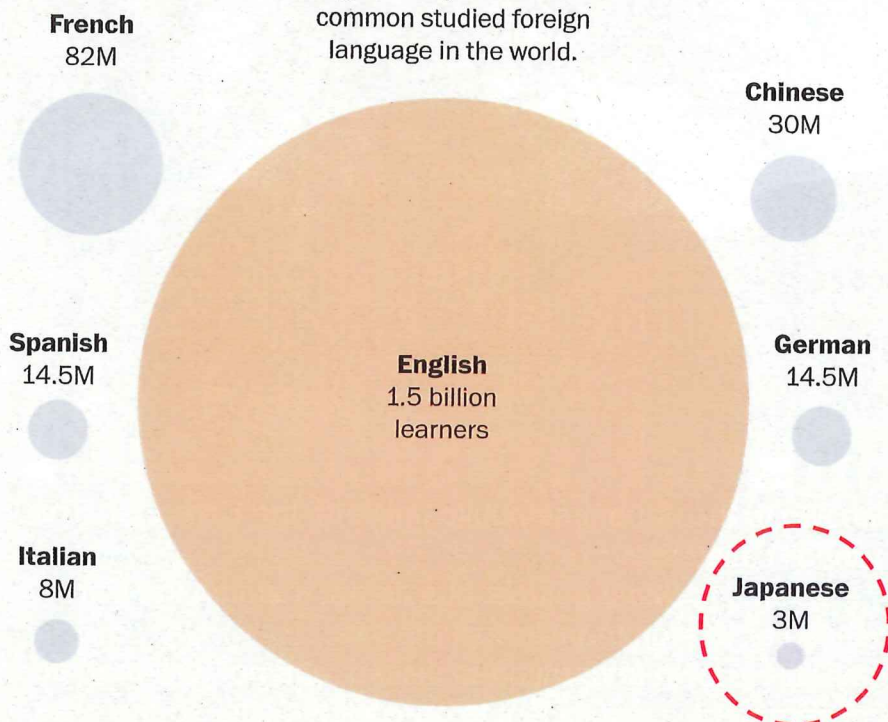
Sources: Ulrich Ammon, University of Düsseldorf, Population Reference Bureau
 Note: Totals for languages include bilingual speakers.
 THE WASHINGTON POST

4-2. External Environment - LanguaGE

English is by far the most common studied foreign language in the world.

$(123+3) / 7,200 = ?$
 Japanese enables you to communicate with 1.7% of people in the world.

Among English speakers, only $\frac{1}{4}$ speak as the first language. Other $\frac{3}{4}$ have accents.



Sources: Ulrich Ammon, University of Düsseldorf

THE WASHINGTON POST

22 U3 АСК «ЭКСПРЕС» АСУ «ЭКСПРЕСС» ПРОЇЗНИЙ ДОКУМЕНТ ПРОЕЗДНОЙ ДОКУМЕНТ DE № 233345

| № | ПОЇЗД ПОВІЗД | | ВІДПРАВЛЕННЯ ОТПРАВЛЕНИЕ | | | | ВАГОН ВАГОН | | ЦІНА, грн. ЦЕНА, грн. | | Кількість осіб / количество человек | ВИД ДОКУМЕНТА | |
|---|--|------|--------------------------|--------|---------|-------|-------------|-----|-----------------------|-----------|-------------------------------------|---------------|-----------|
| | ШИФР | ШИФР | ЧИСЛО | МІСЯЦЬ | ГОДИННИ | ХВИЛ. | № | ТИП | КВИТОК | ПЛАЦКАРТА | | БИЛЕТ | ПЛАЦКАРТА |
| | 102 | ША | 05.01 | 18.48 | | | 04 | К | 00071.22 | 00111.92 | 01 | ПОВНИЙ | |
| | ХЕРСОН-КИЇВ ПАС (2208530-2200001) ФІРМ НШ Б | | | | | | | | | | | | |
| | МІСЦЯ 024 ЧМ П-3 | | | | | | | | | | | | |
| | DE 233345 6Я1 Н1 5100617 020115 0927 КК63Ш02 /22-7122Н/Н | | | | | | | | | | | | |
| | КАМЕЛЬ АЛЕКСАНДР ІПН: 010713115014 | | | | | | | | | | | | |
| | Г-261.65ГРН=ТАР.183.14+СП.22.50+КЗБ.12.08+ПДВ.43.54+СТР.0.39 | | | | | | | | | | | | |
| | В Т.Ч.БІЛ-27.00 (3 ПДВ) | | | | | | | | | | | | |
| | ПРИБУТТЯ П.101* 06.01 В 07.08 | | | | | | | | | | | | |
| | СТР.ВІД Н/В 600Н.М.ТДВ СТ"ДОМІНАНТА" | | | | | | | | | | | | |

What is this? Ticket? What time?
 なにこれ? 切符? 何時に発車?
 From where to where?
 何処から何処行き?
 Which car, which seat?
 何号車、座席番号は?

新幹線指定券 (グリーン)

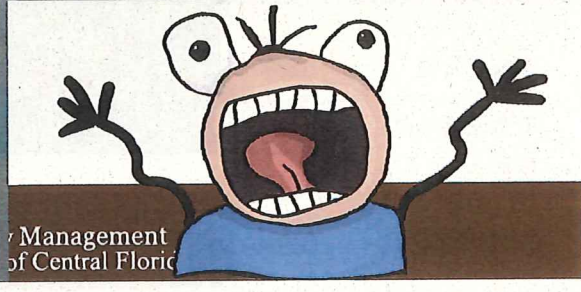
京都 → 名古屋

6月14日 (9:58発) (10:34着) C06

ひかり 462号 全席禁煙 9号車 7番D席

¥***

30.-6.12京 都 駅 F2 (4-タ) 40200-07



4-3. 外的経営環境 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 (2012年) 1兆846億円 ⇒ (2015年) 3兆4771億円

筆者注:
 (2018年)
 3178万人
 4兆5000億

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 3 (最近5年間の平均から約10%増) |

Domestic Expenditures hovers \$210B and \$220B by 2020-2030 観光庁ウェブページを参照

4-4. 外的経営環境

輸出総額 75兆6,139億円

| | |
|----------|-------|
| 自動車 | 15.9% |
| 半導体等電子部品 | 5.2% |
| 鉄鋼 | 4.9% |
| 自動車の部分品 | 4.6% |
| 原動機 | 3.4% |
| プラスチック | 3.2% |
| 科学光学機器 | 3.1% |
| 有機化合物 | 2.8% |
| 電気回路等の機器 | 2.5% |
| 電気計測機器 | 1.9% |

2016全体像俯瞰

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の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

2015年

輸入総額 78兆4,055億円

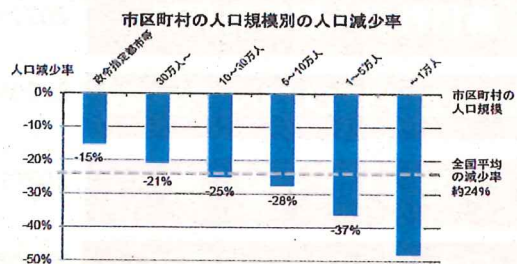
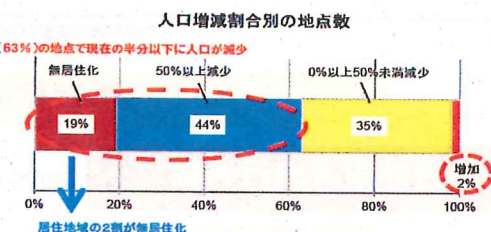
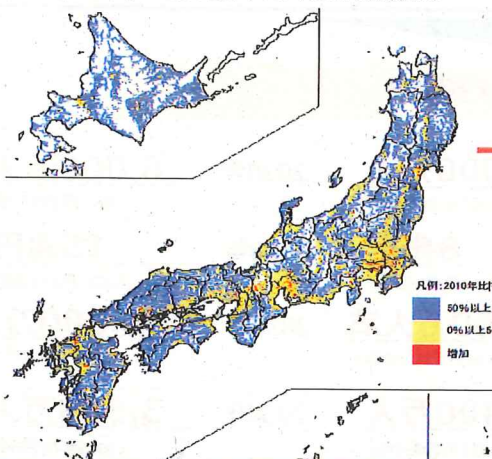
| | |
|-------------|-------|
| 原油および粗油 | 10.4% |
| LNG | 7.1% |
| 衣類および同付属品 | 4.4% |
| 半導体等電子部品 | 3.8% |
| 通信機 | 3.7% |
| 医薬品 | 3.7% |
| 電算機類（含周辺機器） | 2.5% |
| 石炭 | 2.5% |
| 石油製品 | 2.3% |
| 非鉄金属 | 2.1% |

4-5. External 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、人口が半分以下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】



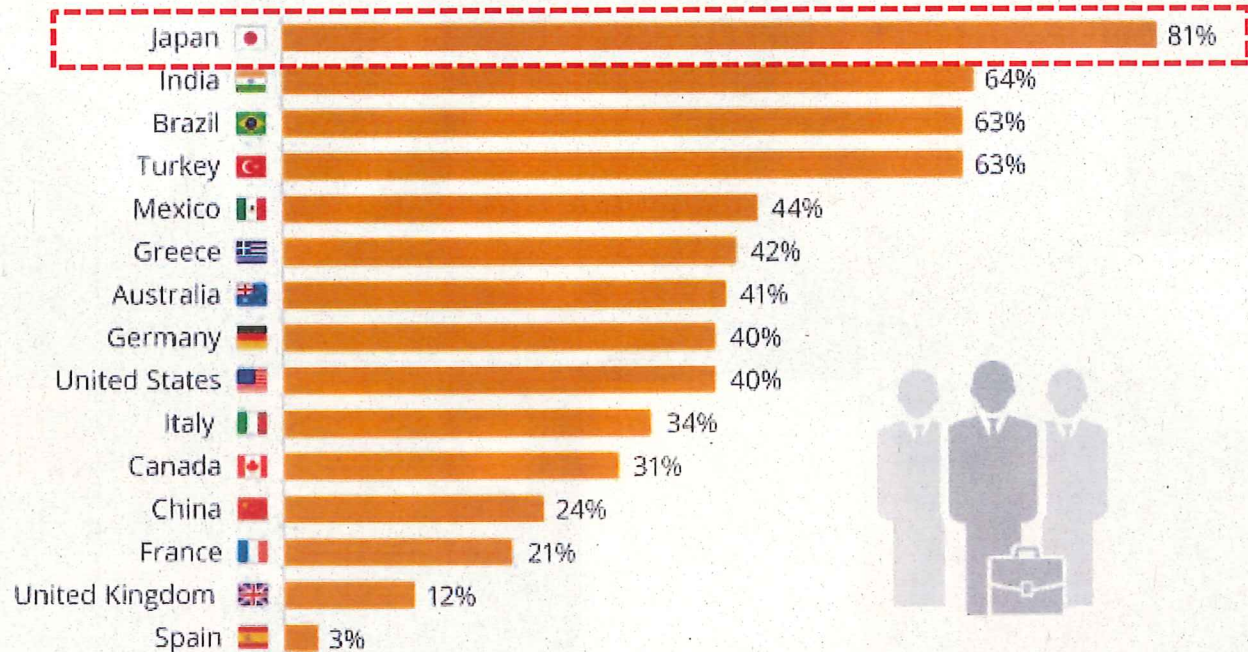
Source: MLIT PDF: <http://www.mlit.go.jp/common/001033672.pdf>

深刻な人口減の地域＝地方創生を進めたい地域。人口減・税収減で疲弊する地域経済をインバウンド客消費の経済効果で食い止める必要急務。実現の資源は？⇒文化歴史

4-6. External Environment

The Countries Facing The Greatest Skill Shortages

Skills shortage as a % of firms with 10 or more employees in selected countries*



© StatistaCharts 2014

Source: Manpower Talent Shortage Survey via OECD

statista

4-7: HR Development for Japan = Huge Opportunities for those who invest



- 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**。



5-1: Human Resource Development Strategy



• Example: A Recruiter from a Restaurant Chain

- “Make sure to teach students how to read financial statements, build spread sheet modeling, deal with customer complaints, risk management and human resources management. Forget about history of tourism or sociology stuff. I will not hire any students who do not understand financial statements, because there will be no promotions.”

- 「観光業の歴史・社会学なんぞ教える暇があったら、財務諸表読解力や表計算能力、顧客クレーム対応、リスク管理、人事管理の基礎を教え込んでほしい。財務諸表読めなかったら昇進は無理でかわいそうなので、最初から採らない。」 Starr Restaurant Recruiter 02-2008

5-2: Human Resource Development Strategy

SVP of MGM (11/27/2018)

- 機会が与えられれば現在当社のラスベガス・マカオにあるよりも大規模の投資をするためにUS\$1Bのエクイティ確保している。客室数で言えば6千室規模で従業員雇用12000名。
- 但し我々が本当に心配しているのは、**中間管理職3000名を現地で確保できるか。英語でホスピタリティ経営勉強している経営人材が他国ほど見当たらない。**(critically short of)
- 故に、例え31名でも英語でホスピタリティ経営を専攻するプログラムの開始を祝福するためにわざわざラスベガスからここ(枚方市)に来た。
- **世界水準で勝負できる人材、今後必要となる人材のスペックはDMO・IR・MICE、インバウンド客奨励による地方創生・ホテル旅館経営、観光計画、ほぼ同じ最大公約数の人材。**(観光立国・文化立国経営人材も同じ)。
- 産業界から人材スペック要請があるのに、日本の大学はその育成を拒み続けるのか？
⇒**IRやMICEの想定経済効果が日本人中間管理職人材不足により未達状況に。**



5-3 ASSUMPTIONS FOR ECONOMIC IMPACT STUDIES WITH INPUT OUTPUT

• CONSTANT RETURNS TO SCALE

- This means that the same quantity of inputs is needed per unit of output, regardless of the level of production. In other words, if output increases by 10%, input requirements will also increase by 10%.

• NO SUPPLY CONSTRAINTS

- **I-O assumes there are no restrictions to raw materials and employment and assumes there is enough to produce an unlimited amount of product. It is up to the user to decide whether this is a reasonable assumption for their study area and analysis, especially when dealing with large-scale impacts.**

• FIXED INPUT STRUCTURE

- This structure assumes that changes in the economy will affect the industry's output level but not the mix of commodities and services it requires to produce that output. In other words, there is no input substitution in response to a change in output.

• INDUSTRY TECHNOLOGY ASSUMPTION

- The industry technology assumption is used to convert make-use tables (or supply-use tables for some international datasets) into a symmetric input-output table. It assumes that an industry uses the same technology to produce each of its products. In other words, an industry's production function is a weighted average of the inputs required for the production of the primary product and each of the by-products, weighted by the output of each of the products.

5-4. Set of Knowledge Required to Compete for top positions

- 管理会計 Managerial Accounting
- 財務(ファイナンス) finance
- マーケティング Marketing
- 人事管理、組織行動、異文化経営 HR, OB, CCM
- リーダーシップ論 Leadership
- 顧客サービス経営(「おもてなし」はこの一部) Guest service Management
- 料飲管理 FB management
- その他(不動産、タイムシェア、クルーズ、MICE、イベント経営他。イールドマネージメント等特殊知識) Other applied fields


2/3 Similar to MBA curriculum. Far different from Tourism Studies

経営：限られた組織内資源を最も効果の高い機会（分野・業務）に集中配分（& 同時に効果の低い分野から撤退）の判断を常に行うこと

5-5. Structural Issues with Educational Infrastructure in Japan

1. Weak Infrastructure for Continuing Education 社会人継続教育インフラの相対的欠如
2. Weak infrastructure for Online-Based Higher Education オンライン教育インフラの未成熟 (Roughly 15 years behind the USA)
 1. 少子化高齢化が直撃する市町村・中山間地、限界集落（＝観光立国・文化立国でインバウンド客を回遊させたい地域）に住む人々に同様な教育機会が与えられているのか？

UCF HMG6585_CMB-19Spring 00145 > HMG6585_L12-13 Part-II_Hara Help Sign out



Search this recording

- (3) Stepwise Regression 28:35
- Contents Three models entered 28:39
- Notes Look at significance first, then absolute values... 29:36
- (3) Stepwise Regression 29:41
- You will see list of "Excluded Variables" 30:27
- No variable in the third step is still eligible for... 30:28
- Picture 1 30:35
- (3) Stepwise Regression 30:38
- In multiple regression, tolerance is used as an... 32:45
- In multiple regression, tolerance is used as an... 32:47
- Various recommendations for acceptable levels of... 32:49
- Source: <http://www.how2stats.net/2011/09/tolerance...> 33:27
- Partial correlation is a measure of the strength... 33:40

(3) Stepwise Regression

You will see list of "Excluded Variables"

No variable in the third step is still eligible for entering the model (our judgment is based on the p values of variables in the model 2.)

Tolerance=1-R square (Compared to 0.1, if smaller than 0.1, we have an issue of multicollinearity);

Variance Inflation Factor:
 $(VIF) = 1/tolerance \rightarrow$ meaning that if VIF is larger than 10, we have an issue of multicollinearity.

| Model | Variable | Step | F | p | Tol | VIF | Partial Correlation | Change in R Square |
|-------|-----------------------|------|-------|-------|-------|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Intercept | 1 | 12.14 | <.001 | 1.000 | 1.000 | .000 | .118 |
| | AGE | 2 | 2.267 | <.001 | .978 | 1.021 | -.241 | .242 |
| | SEX | 3 | 1.637 | <.001 | .958 | 1.044 | -.194 | .189 |
| | Married/never married | 4 | 1.017 | <.001 | .939 | 1.065 | -.156 | .144 |
| | EDUC | 5 | 1.028 | <.001 | .929 | 1.076 | -.152 | .139 |
| | Job_title | 6 | 1.027 | <.001 | .919 | 1.089 | -.149 | .129 |
| | EDUC^2 | 7 | 1.024 | <.001 | .910 | 1.109 | -.145 | .124 |
| | Job_title^2 | 8 | 1.017 | <.001 | .902 | 1.120 | -.142 | .118 |
| | AGE^2 | 9 | 1.017 | <.001 | .895 | 1.117 | -.141 | .114 |
| | Job_title^3 | 10 | 1.017 | <.001 | .887 | 1.126 | -.139 | .109 |
| 2 | Intercept | 1 | 12.14 | <.001 | 1.000 | 1.000 | .000 | .118 |
| | AGE | 2 | 1.815 | <.001 | .978 | 1.021 | -.241 | .242 |
| | SEX | 3 | 1.637 | <.001 | .958 | 1.044 | -.194 | .189 |
| | Married/never married | 4 | 1.017 | <.001 | .939 | 1.065 | -.156 | .144 |
| | EDUC | 5 | 1.028 | <.001 | .929 | 1.076 | -.152 | .139 |
| | Job_title | 6 | 1.027 | <.001 | .919 | 1.089 | -.149 | .129 |
| | EDUC^2 | 7 | 1.024 | <.001 | .910 | 1.109 | -.145 | .124 |
| | Job_title^2 | 8 | 1.017 | <.001 | .902 | 1.120 | -.142 | .118 |
| | AGE^2 | 9 | 1.017 | <.001 | .895 | 1.117 | -.141 | .114 |
| | Job_title^3 | 10 | 1.017 | <.001 | .887 | 1.126 | -.139 | .109 |
| 3 | Intercept | 1 | 12.14 | <.001 | 1.000 | 1.000 | .000 | .118 |
| | AGE | 2 | 1.815 | <.001 | .978 | 1.021 | -.241 | .242 |
| | SEX | 3 | 1.637 | <.001 | .958 | 1.044 | -.194 | .189 |
| | Married/never married | 4 | 1.017 | <.001 | .939 | 1.065 | -.156 | .144 |
| | EDUC | 5 | 1.028 | <.001 | .929 | 1.076 | -.152 | .139 |
| | Job_title | 6 | 1.027 | <.001 | .919 | 1.089 | -.149 | .129 |
| | EDUC^2 | 7 | 1.024 | <.001 | .910 | 1.109 | -.145 | .124 |
| | Job_title^2 | 8 | 1.017 | <.001 | .902 | 1.120 | -.142 | .118 |
| | AGE^2 | 9 | 1.017 | <.001 | .895 | 1.117 | -.141 | .114 |
| | Job_title^3 | 10 | 1.017 | <.001 | .887 | 1.126 | -.139 | .109 |



Thank you for the opportunity!

Tadayuki Hara, PhD

Questions & Comments: send to tadayuki.hara@ucf.edu Facebook: Tadayuki Hara (Orlando, FL)

