

地域観光産業シンポジウム
～地域観光産業を高生産性で高所得産業に！～

「米国における観光産業の高生産性化・
高所得化の取組」

2023年10月16日(月曜日:14:05~14:35)

会場：ベルサール御成門タワー&オンラインウェビナー

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

今日の内容 (Total 45 pages)

0. Overview (P2)
1. 営利企業・政府の使命確認 (P3)
2. DMO設立経緯、経営体制、地域世論啓蒙 (P4-9)
3. DMO資金調達手法と特別地方目的税 (P10-20)
4. 日本観光人材の課題 (P20-23)
5. 観光地マーケティング (P24-32)
6. 米国観光経済復興の分析と「構造的賃上げ、所得向上と地方の成長」への示唆 (P33-44)
7. Q&A (P45)

1-1. Confirmation of Goals 目的確認

- **企業の目的は** (米国のファイナンス授業での定義) Goal for Profit Organization:
 - 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 goal for National/Regional government?
 - **納税者生活水準の質の維持・向上** Maintain & Improve Quality of lives of taxpayers
- **それを如何に達成するのか？** How do you achieve that?
 - 域外からの**輸出資金獲得** Earn Export revenues from outside.
 - 20世紀後半成功した日本の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
Japan is losing international competitiveness of the manufacturing-driven economy in the 21st century.
 - →「輸出産業としての観光」奨励による外貨獲得
Rely on Tourism as an Industry (to secure alternative export revenues)

2-1. 観光協会とDMOの相違点

表：観光協会とDMOの相違点確認(筆者試案)

項目／組織	日本型観光協会	(米国型) DMO
顧客	送客してくれる旅行代理店各社（と団体客の泊まる地元宿泊産業）	個人旅行者、地域住民その他関係者 (stakeholders). 場所によりMICE関連客も
顧客国籍	ほぼ全部日本人の団体中心	インバウンド個人客（場所によりMICE関連客）の獲得・増加が重要目標。+日本人。
セールスかマーケティングか	ほぼセールスのみ。	顧客ニーズを満たす地域観光商品を紹介し、来訪させる マーケティング
来訪観光客データ収集	ほぼ無。旅行代理店送客依存で、顧客データ収集・解析不要だった昭和モデル。	本来はデータに基づいた 定量的なマーケティング が必須。
地元政府との関係	人材及び予算の両方で依存	人材は独立。予算は 一般財源依存無 で、地方特別税ベースの用途限定税収から。
地元政府からの出向者・出身者の有無	有りの場合が多い。	出向者も出身者も無。
財源	地方政府の 一般財源 。少子化高齢化、税収源の環境で中長期持続性に懸念あり。	地方特別税からエスクロー（用途限定）口座経由 。 地元政府と納税者への負担無 というファンディングモデル
財源の持続性	一般財源依存＝持続性疑念あり。内閣府予算終了後の持続性は 疑問あり 。	一般財源依存は持続性疑念。内閣府予算完了後の持続性は 特別財源確保出来るか 次第
MICE関連客の重要性	ほぼ関係無し	季節性回避・経済効果のために重要。
顧客との業務使用言語	日本語だけ	基本英語、その他外国語 。日本語も
職員国籍・多様性	不要(相手は日本人だけ)	必須。特に主要市場出身者は有益
ビジネスの成果評価基準	入れ込み観光客数増加	地域経済への経済効果（観光支出額）

Source: made by the author, Tadayuki Hara, PhD, June, 2020

「看板付替えでイイヤ」程度の意識の昭和時代観光協会モデルは試練に直面する可能性高い

2-2. オーランドDMO設立の経緯（重要）

- 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。
- 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。
- 1973年にオイルショック直撃。苦難のホテル業界が団結し、**ホテル業界が地元政府に対して**以下の陳情。

「**レジャー客**は夏休みがピークで、あとの時期は瀕死状態。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層**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。」**

- 1978年に新税導入。



2-3.DMO執行役員

Visit Orlando's Executive Management Team



Casandra Matej

President & CEO
[Bio](#)



前職：Seaworldの部長

Becca Bides

Vice President of Communications



前職：ホテルチェーンの営業部長

Elaine Brazys

Associate Vice President of Travel Industry Sales
[Email](#)



前職：コンサル
タレント会社

Deborah Kicklighter Henrichs
Vice President of Interactive/Print Support Services
[Email](#) / [Bio](#)



前職：公認会計
士事務所

Larry Henrichs
Chief Operating Officer/Chief Financial Officer
[Bio](#)



前職：MICE
マーケティング

Danielle Hollander
Chief Marketing Officer
[Bio](#)

[Casandra Matej's First 100 Days at Visit Orlando - YouTube](#)



前職：IT系のマーケティング部長

Jeff Prater
Chief Information Officer
[Bio](#)



前職：Seaworldのマーケティング部長

Toni Caracciolo

Vice President of Marketing
[Email](#)



前職：会計会社COO

Kristen Darby

Sr. Vice President of Membership & Support Services
[Email](#) / [Bio](#)



Stephanie Naegele
Vice President of Sales Operations
[Email](#) / [Bio](#)

前職：ホテル
総支配人、本
部セールス



Karen Soto
Vice President of Human Resources
[Bio](#)

前職：人事管理
専門会社



Keith Swider
Vice President of Business Affairs
[Email](#) / [Bio](#)

前職：Seaworld
の財務部長



Sheryl Taylor
Vice President of Member Business Development
[Email](#) / [Bio](#)

前職：医薬品
会社課長



Mike Waterman
Chief Sales Officer
[Email](#) / [Bio](#)

前職：ヒューズ
トンDMO社長

ポイント（１）地元政府出身・出向者は居るか？（２）民間出身者の割合は？（３）男女比率は？

2-4.DMO執行役員年収 (全てウェブで公開) Publicly available Information on DMO Executives

Schedule J (Form 990) 2018

Part II Officers, Directors, Trustees, Key Employees, and Highest Compensated Employees. Use duplicate copies if additional space is needed.

For each individual whose compensation must be reported on Schedule J, report compensation from the organization on row (i) and from related organizations, if any, 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, Section A, line 1a, applicable column (D) and (E) for each individual.

(A) Name and Title	(B) Breakdown of W-2 and/or 1099-MISC compensation			(C) Retirement and other deferred compensation	(D) Nontaxable benefits	(E) Total of columns (B)(i)-(D)	(F) Other compensation
	(i) Base compensation 基本給	(ii) Bonus & incentive compensation ボーナス	(iii) Other reportable compensation 退職積立				
CASANDRA MATAJ, President & CEO	395,000	?				395,000?	
LARRY HENRICKS 2 CHIEF OPERATING OFFICER & CFO	(i) 249,560.	58,305.	0.	18,535.	7,079.	333,479.	
	(ii) 0.	0.	0.				
DANIELLE HOLLANDER 3 CHIEF MARKETING OFFICER	(i) 234,482.	40,400.	0.	18,329.	7,079.	300,290.	
	(ii) 0.	0.	0.				
FRED SHEA 4 SR VP OF CONVENTION SALES	(i) 231,525.	47,200.	0.	18,459.	10,501.	307,685.	
	(ii) 0.	0.	0.				
KRISTEN DARBY 5 SR VP OF MEMBER RELATIONS	(i) 179,783.	32,071.	0.	15,082.	10,555.	237,491.	
	(ii) 0.	0.	0.				
ANTONETTA CARACCILO 6 VP OF MARKETING	(i) 178,271.	14,546.	0.	13,932.	14,912.	221,661.	
	(ii) 0.	0.	0.				
STEPHANIE NAEGELE 7 VP OF SALES OPERATIONS	(i) 189,124.	10,000.	0.	13,406.	7,079.	219,609.	
	(ii) 0.	0.	0.				
SHERYL TAYLOR 8 VP OF MEMBER DEVELOPMENT	(i) 173,039.	8,775.	0.	13,080.	10,555.	205,449.	
	(ii) 0.	0.	0.				
REBECCA BIDES 9 VP OF COMMUNICATIONS	(i) 164,463.	10,000.	0.	12,795.	14,912.	202,170.	
	(ii) 0.	0.	0.				
JEFFERY BRASWELL 10 CHIEF INFORMATION OFFICER	(i) 173,702.	14,000.	0.	10,788.	14,912.	213,402.	
	(ii) 0.	0.	0.				

参考：フロリダ州オレンジ郡市長, 年収総額(2022) : \$182,358

2-5.DMO理事会/構成員

Ex-Officio Directors

Mr. Phillip Brown
Chief Executive Officer
Greater Orlando Aviation Authority **Airport**

The Honorable Buddy Dyer
Mayor
City of Orlando **G-Mayor**

Mayor Dyer's Designate:

Ms. Brooke R. Bonnett
Director of Economic Development
City of Orlando **G-Mayor**

The Honorable Jerry Demings
Orange County Mayor
Orange County Government **G-Mayor**

Mayor Demings' Designate:

Ms. Roseann Harrington
Chief of Staff
Office of the Mayor **G-Mayor**

Mr. Rich Maladecki
President/CEO
Central Florida Hotel & Lodging Association **Hotel**

Mr. Timothy Giuliani
President and CEO
Orlando Economic Partnership

Mr. Robert "Bob" Miles
President
Bags Inc.

Ms. Diana Font
President
DM Font Events

General Counsel

Mr. William T. Dymond
Shareholder, CEO & President
Lowndes

Visit Orlando 2020 Board of Directors

Executive Committee

(Chair)
Mr. Adrian Jones **Park**
Global New Concepts Development Director
Merlin Entertainments USA Inc.

(Chair-Elect)
Mr. Brian Comes **Hotel**
Area Vice President
Hyatt Regency Orlando

(Treasurer)
Mr. William A. Davis **Park**
President & Chief Operating Officer
Universal Orlando Resort

(Secretary)
Mr. Harold Mills
Chief Executive Officer
VMD Ventures **IT**

(Past Chair)
Mr. Don Engfer
Principal
Engfer & Associates **Hotel**

Mr. George Aguel
President & CEO
Visit Orlando **DMO**

Elected Directors

Mr. Atish Shah **Hotel**
Executive Vice President & Chief Financial Officer
Xenia Hotels & Resorts

Mr. Chris Mueller **Hotel**
General Manager
Hilton Orlando

Ms. Donna Dyson
Market President/Publisher
Orlando Business Journal **Media**

Mr. Evan Wyant
Orlando Market President
BB&T **Bank**

Mr. Fred Sawyers **Hotel**
Managing Director
Hilton Orlando Bonnet Creek and Waldorf Astoria Orlando

Mr. Gerald Urquiola
General Manager
Caribe Royale Orlando **Hotel**

Mr. Jay Leonard **Hotel**
Complex General Manager
Wyndham Lake Buena Vista, Wyndham Garden Lake Buer

Mr. John Arie Jr. **Park**
President & CEO
Fun Spot America Theme Parks

Mr. Paul S. Mears, III
President
Hello! Destination Management

Mr. Robert Bray **Hotel**
General Manager
Orlando World Center Marriott

Dr. Roger Goudy **Sports**
President and Chief Executive Officer
Amateur Athletic Union of the United States, Inc.

Mr. Scott Hudgins **Park**
Chief Commercial Officer
Walt Disney World Resort

Mr. Thomas Steinhauer **Hotel**
Regional Vice President & General Manager
Four Seasons Resort Orlando

Mr. Thibaut van Marcke **Medical**
President/Senior Vice President
Dr. P. Phillips Hospital/Orlando Health

Ms. Yolanda Londoño
Managing Director
Harvard Group International **HR**

At-Large Directors

Mr. Charlie Freeman **Sports**
Chief Operating Officer
Orlando Magic

Mr. Dan Giordano **Hotel**
General Manager
Rosen Shingle Creek

Mr. Steven Jamieson
General Manager
The Mall at Millenia **Mall**

Mr. Terry Prather
Chief Operating Officer
LIFT Orlando **Non-profit**

ポイント：
(1) ホテル業界
(2) 政府の関与

2-6.第二章重要点まとめ

(組織形態と経営陣特徴)

1. 人材・人事に関して地元政府からの**独立性確保**
 1. 執行役員は**全員民間出身人材**。
 2. 理事会は顧問として現地政府代表出席 (**投票権無**)
 3. 役員・理事は**宿泊産業がリーダーシップ**発揮必須。
2. **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
3. **ホテルやテーマパーク等幹部経験者**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**
<https://www.visitflorida.org/about-us/who-we-are/leadership/>
<https://www.thebrandusa.com/about/group-leadership-display>
4. **組織透明性確保** <https://www.visitorlando.com/en/about-us/documents/minutes>
 1. 理事会議事録から接待費明細に至るまで、ウェブで一般に開示。用途限定特別税を財源とするため、地域納税者に積極的に情報開示。 郡政
府の予算・実績情報開示：https://www.ocfl.net/Portals/0/resource%20library/open%20government/FY2020_Adopted_Budgetforweb.pdf#search=OCCVB

3. 米国型DMOの持続性ある資金調達手法

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

注：オーランドではDMO(Visit Orlando)と
国際会議場所有法人(OCCC)は別組織。



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、オフシーズン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、税込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

政府



域外客
誘致



Benefit:
売上増
Benefit:
雇用創出



観光の公共インフラ&DMO運転資金は通常、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 (& operating budget of a DMO) while it benefits industry and create jobs by attracting visitors.



3-3 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)

3-4 オレンジ郡観光開発地方債・市場格付



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

MyEMMA | Alerts | Feedback | Contact

About EMMA

Search

529 Plans

Market Activity

Education Center

EMMA Dataport

Quick Search ?

Enter CUSIP or Name

Home > Muni Search

Search Filters

Security Information

Trade History

Disclosures

Expand all Filters

Run Search

Clear Search

Access MyEMMA Saved Searches

Search Name

Enter name to save search

Save Search

Learn More

Read about EMMA's search capabilities.

Read

1948 securities

1948 611
VIEW: [SECURITIES](#) | [ISSUES](#)

Display 10 results

Find in results: Tourist DEV Tax

First Previous 6 7 8 9 10 Next Last

State	Security Description	Maturity Date	Dated Date	Principal Amount At Issuance (\$)	Interest Rate (%)	Ratings	
						Fitch	S&P
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG-SEB A	10/01/2019	09/15/2003	3,460,000	4.25	AA-	A+
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG	10/01/2020	06/06/2006	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	4,685,000	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-	AA-
FL	ORANGE CNTY FLA TOURIST DEV TAX REV / BFDG	10/01/2027	06/06/2007	19,300,000	4.5	AA-	AA-
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-FQIC-MBIA 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-SEB A	10/01/2013	12/01/1998	3,115,000	4.5	AA-	-

Displaying 71 to 80 of 217 results (filtered from 1,940 total entries)

First Previous 6 7 8 9 10 Next Last

3-5:観光開発税\$283 Million in 2019

Table : Orange County FL Tourism Development Tax Annual Revenues

Year	Tourist Development Tax	Tax%	Change %
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%
2013	\$186,962,039	6.0%	5.27%
2014	\$201,400,252	6.0%	7.72%
2015	\$226,178,591	6.0%	12.30%
2016	\$239,528,483	6.0%	5.90%
2017	\$254,942,009	6.0%	6.43%
2018	\$276,847,383	6.0%	8.59%
2019	\$283,998,382	6.0%	2.58%

Source: made by the author based on Orange County FL, Comptrollers' Office.
https://occompt.com/download/Comprehensive-Annual-Financial-Reports-Expanded-Version/CAFR_Expanded_2019.pdf

Table: Comparison of Hotel Taxes at Tokyo VS Orlando

City	Tokyo	Orlando*
Population (million)	13.8	1.4
# of Hotel Rooms	102000	93000
Hotel Tax Revenue in 2015	21億円	240億円
Hotel Tax Revenue in 2019	29億円	418億円
How tax is calculated	定額制	定率制
財源使途	無。一般	使途限定 (観光産業奨励)

Source: made by the author.

フロリダ州オレンジ郡の一般年次予算に対し、特別地方税収 400億程度の財源を地域観光産業育成の為の持続性ある自主財源として確保。地域住民との地方政府財政負担に起因する過剰観光問題も未然に防げる

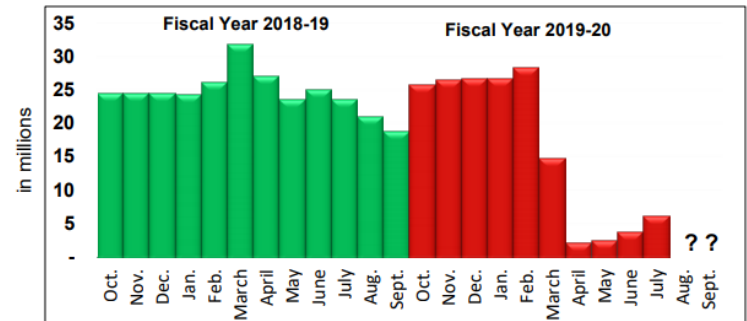
TDT to be used for (1) Debt service for Convention Center Construction Municipality Bond (2) Annual Marketing Budget for Orlando

地方特別税収を(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の財源に。

3-6. 宿泊税の税法側と 情報開示

ORLANDO, FLORIDA – Orange County Comptroller Phil Diamond announced today that “Tourist development tax collections (resort tax) received by Orange County for the July 2020 TDT collection month were \$5,158,000. That is a 77.2% decrease from July 2019.

As shown in the chart below, TDT collections increased compared to June 2020 collections, but remain at historic low levels. The increase compared to June 2020 is partially attributable to Disney World’s July re-opening—although at limited capacities.



Source: Phil Diamond, CPA – Orange County Comptroller
Tourist Development Tax - Cash Reserve Summary as of July 31, 2020

– 州法で宿泊税導入を議決し、 実際の税率は郡議会に任せる

- https://floridarevenue.com/taxes/taxefees/pages/local_option.aspx
- https://floridarevenue.com/Forms_library/current/dr15tdt.pdf

– 税金は郡政府（郡財政長官）に 管理・報告開示義務あり。

- <https://occompt.com/wordpress/wp-content/uploads/2020/09/TDT-Collection-July-2020.pdf>
- FAQ: <https://occompt.com/finance/tourist-development-tax/faqs/>

Reserve Accounts	June 30, 2020	July 31, 2020	Change
Bond Reserve ¹	\$80,239,732	\$80,239,732	\$0
Renewal & Replacement Reserve:			
Property Plant & Equipment ²	\$60,930,274	\$60,935,997	\$5,723
Other Authorized Uses	\$161,016,344	\$139,255,270	(\$21,761,074)
SubTotal	\$221,946,618	\$200,191,267	(\$21,755,351)
Total	\$302,186,350	\$280,430,999	(\$21,755,351)

1. Debt service reserves are restricted for debt service only and equal the maximum annual debt service payment.

2. The County has committed to maintaining a reserve for property replacement equal to 4% of the Convention Center’s gross physical plant and equipment-excluding construction in progress. This Renewal and Replacement Reserve component is currently fully funded at \$60,935,997.

The Tourist Development Tax is a tax on the total consideration that must be paid by the guest for the rental or lease of living quarters and accommodations in a hotel, motel, rooming house, trailer camp, condominium, apartment, multiple-unit structure, mobile home, trailer, single-family home, or any other sleeping accommodations that are rented for a period of six months or less.

3-7: 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 設備更新支出	13%
City Venue 市街地中心部観光施設費用	13%
Capital Outlay 資本支出	5%
Convention Center Operations 国際会議場運営赤字補填資金	5%
Arts and Cultural Funding 現地芸術文化奨励資金	2%
History Center & Others 歴史センター他の開発維持費	1%
TOTAL	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の運転資金に。この二大費用項目が一切地元納税者（住民）の負担無しに地方の自主財源で賄えている点が、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。(欧州DMOは一般にこれが出来ていない=過剰観光問題発生)

3-8. Orlando DMO 年間予算書

Visit Orlando 2020 Budget

	TDT Funds	Non-TDT Funds	Company Total
Revenue			
Tourist Development Tax	\$ 75,400,000	\$ -	\$ 75,400,000
Advertising and co-op program revenue	-	6,510,041	6,510,041
Attraction ticket sales	-	21,950,000	21,950,000
Member dues and events	-	3,883,055	3,883,055
Registration services revenue	-	1,503,000	1,503,000
Interest and other income	-	350,000	350,000
	<u>75,400,000</u>	<u>34,196,096</u>	<u>109,596,096</u>
Expenses			
Global Marketing	57,465,719	2,893,046	60,358,765
Convention Sales & Marketing	10,527,883	2,684,992	13,212,875
Destination Meeting Services	1,094,522	1,435,386	2,529,908
Member Relations & Development	402,587	1,831,511	2,234,098
Visitor Services	857,049	21,481,946	22,338,995
Public Relations	2,106,484	636,280	2,742,764
Market Research & Insights	1,472,353	25,992	1,498,345
Administration	4,919,091	1,186,255	6,105,346
	<u>78,845,688</u>	<u>32,175,408</u>	<u>111,021,096</u>
Net from operations	(3,445,688)	2,020,688	(1,425,000)
Transfer of non-TDT funds generated	<u>1,414,703</u>	<u>(1,414,703)</u>	-
	<u>(2,030,985)</u>	<u>605,985</u>	<u>(1,425,000)</u>
Other (uses) and sources			
New 2019 TDT carryover to 2020	1,500,000	-	1,500,000
Reserves, net	375,000	-	375,000
Capital	-	(450,000)	(450,000)
	<u>1,875,000</u>	<u>(450,000)</u>	<u>1,425,000</u>
NET	<u>\$ (155,985)</u>	<u>\$ 155,985</u>	<u>\$ -</u>

収入側の70%が宿泊税を財源。30%は自主予算。
地方政府一般財源(納税者税金)への依存度ゼロ。

費用側の最大項目は**海外マーケティング(54%)**。
 国際会議市場費用は全体の12%。管理費用は全体の5.4%

3-9:2016-2019年度フロリダ州オレンジ郡一般財 源歳入・支出の相対比情報公開例

ORANGE COUNTY, FLORIDA STATISTICAL DATA

CHANGES IN FUND BALANCES, GOVERNMENTAL FUNDS - LAST 10 FISCAL YEARS (Unaudited)

	Fiscal Year Ended September 30,			
	2019	2018	2017	2016
Revenues:				
1 Taxes	\$ 971,994,349	\$ 893,371,011	\$ 827,373,396	\$ 770,381,168
2 Special assessments	223,943	220,809	195,337	180,151
3 Licenses and permits	32,138,460	30,516,284	27,210,211	27,648,162
4 Intergovernmental	351,633,466	348,131,430	322,093,994	308,814,604
5 Charges for services	374,003,007	383,655,085	344,407,944	316,738,081
6 Fines and forfeitures	17,188,750	17,448,253	16,344,936	18,390,654
7 Interest	49,585,431	15,070,924	4,968,889	10,075,379
8 Miscellaneous	25,390,398	26,038,445	21,423,950	21,262,707
Total revenues	1,822,157,804	1,694,452,241	1,564,018,857	1,473,488,904
Expenditures:				
Current:				
9 General government	298,654,317	278,134,848	258,034,981	253,592,293
10 Public safety	677,514,454	680,133,228	587,958,900	559,957,658
11 Physical environment	81,248,600	79,594,896	74,433,059	94,476,388
12 Transportation	190,808,809	188,968,860	188,869,850	187,798,953
13 Economic environment	44,825,256	40,238,812	37,039,655	38,420,149
14 Human services	194,450,674	195,744,341	199,140,844	170,062,471
15 Culture and recreation	46,219,746	39,831,329	40,724,812	36,288,305
16 Capital outlay	57,256,075	83,595,360	56,384,464	41,669,842
Debt service:				
17 Principal retirement	24,021,303	20,734,622	25,098,536	23,843,142
18 Interest and fiscal charges	13,812,923	14,606,553	15,376,679	15,769,502
19 Payment to refunding escrow agent	-	-	-	-
Total expenditures	1,628,812,157	1,579,382,849	1,482,861,580	1,421,878,701
Excess (deficiency) of revenues 20 over (under) expenditures	193,345,647	115,069,392	81,157,077	51,610,203
Other financing sources (uses):				
21 Transfers in	488,856,905	477,625,968	463,835,515	470,905,158
22 Transfers out	(474,835,713)	(465,942,765)	(453,582,248)	(461,128,309)
23 Issuance of capital lease debt	83,080	157,799	181,569	12,271,169
24 Long-term debt issued	-	-	-	30,110,000
25 Premium (discount) on long-term debt	-	-	-	-
26 Payment to refunding escrow agent	-	-	-	(32,606,218)
Total other financing sources (uses)	12,104,272	11,841,002	10,434,836	19,553,798
Net change in fund balances	\$ 205,449,919	\$ 128,910,394	\$ 91,591,913	\$ 71,164,001
Debt service as a percentage of noncapital expenditures	2.5%	2.4%	2.9%	3.0%

Notes: This data is presented on the modified accrual basis of accounting.

With the implementation of GASB Statement No. 61, the Library District has been excluded from

郡政府の収入の過半数が固定資産税。費用側項目も多岐にわたる。居住者が払った税金(一般財源)が観光地奨励や国際会議場元利返済に使われるとすると、居住者負担感が大きい(=過剰観光の火種になる)。

「何故、私らが払った税金(一般財源)を、遊びに来る観光客達をを呼び寄せる宣伝に使うのか?」「公園や待機児童解消、高齢者サービス、図書館拡充に税金使ってほしい」→

地域観光産業奨励の観点からは、政府一般財源は中長期的に持続可能な観光産業育成財源ではない点の理解必須。

3-10：観光客奨励DMO予算を一般財源から供出する問題点

- 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、税込確保)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用途限定自主財源**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。**「住民の皆様の税負担無しに、観光産業を奨励」**

4. 米国から俯瞰した日本観光産業人材課題

- 日本の観光教育と米国のホスピタリティ経営教育の差異が存在。
- 英語で業務遂行出来る人材の絶対数不足

SVP of MGM (11/27/2018)

- “We are prepared to put up equity up to US\$1 billion, to develop 6,000 hotel rooms and employ 12,000 people. But what I am really concerned about Japan is **the lack of managerial candidates who can do business in English**. Nowhere in Asia posed this level of **critical shortage of those who know hospitality management in ENGLISH**”.



Rosen College of Hospitality Management
UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA

For more information or to hire Rosen College Students please email Jessica.Wickey@ucf.edu

ROSEN PROFESSIONAL INTERNSHIPS

1,000 STUDENTS COMPLETE INTERNSHIPS EACH SEMESTER

IN FLORIDA

85%

OUT OF STATE

15%

AVG HOURLY WAGE STUDENTS EARN

2,400円
\$16.23

* This includes tipped and non-tipped positions.

TIPPED POSITIONS	NON-TIPPED POSITIONS
\$16 + TIPS	\$16.23

AVG HOURS STUDENTS WORK

30 HOURS PER WEEK

* Work Full-Time * Work Part-Time

<h1>71%</h1>	<h1>29%</h1>
--------------	--------------

MANAGEMENT IN TRAINING PROGRAMS

For recent graduates' starting salary range is:

\$50,000 - \$75,000

\$53,000 = 784万円)

DEMOGRAPHIC INFO BY GENDER

<h1>70%</h1>	<h1>30%</h1>	<h1>1%</h1>
FEMALE	MALE	TRANSGENDER NON-CONFORMING

DEMOGRAPHIC INFO BY ETHNICITY

<h1>59%</h1>	<h1>41%</h1>
WHITE	MINORITY

OVER THE PAST **10 YEARS**

STUDENTS INTERN IN ALL 50 STATES

+ 16 COUNTRIES

Australia	Japan
Bermuda	Israel
China	Panama
Costa Rica	Portugal
Egypt	Saudi Arabia
France	Scotland
Ireland	Spain
Italy	United Kingdom

TOP 5 COMPANIES

- #1 Walt Disney World * Resort
- #2 Marriott
- #3 Universal Orlando Resort
- #4 Entertainment Technology Partners
- #5 Loews Hotels at Universal




4-1. Isolation of Japanese Tourism/Hospitality Curriculum in the World



Source: The SAGE Handbook of Hospitality Management, Brotherton & Wood, 2011 を元に原忠之作成 (2020)

スイス系ホテル専門学校、米国型ビジネススクール、米国型ホスピタリティ経営学部、日本（おもてなし原理主義）はどこに位置するか？ DMOとMICE分野業務は英語必須！

4-2. Globally Required Sets of Knowledge for Managers

- 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(統計学、不動産、タイムシェア、クルーズ、MICE、イベント、IR経営他。イールド
マネジメント等特殊知識) Other applied subjects: Statistics, Real
Estate, Timeshare, Cruise, MICE, Event, IR, Revenue
Management, etc.

Similar to the framework
of a MBA program.

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

4-3: 観光地マーケティング

- 観光地のマーケティング：ホテルマーケティングと共通項多い
 - ゲストにとって貴方のホテル（市区町村・県）はどの位置にあるか？
 - Where is your hotel, your city to inbound visitors to Japan?
 - 認知が無い物は購入しない。認知があっても考慮・優先度合いが上になるとは限らない。
 - 往訪で終わりではなく、唱導してもらう事が大切

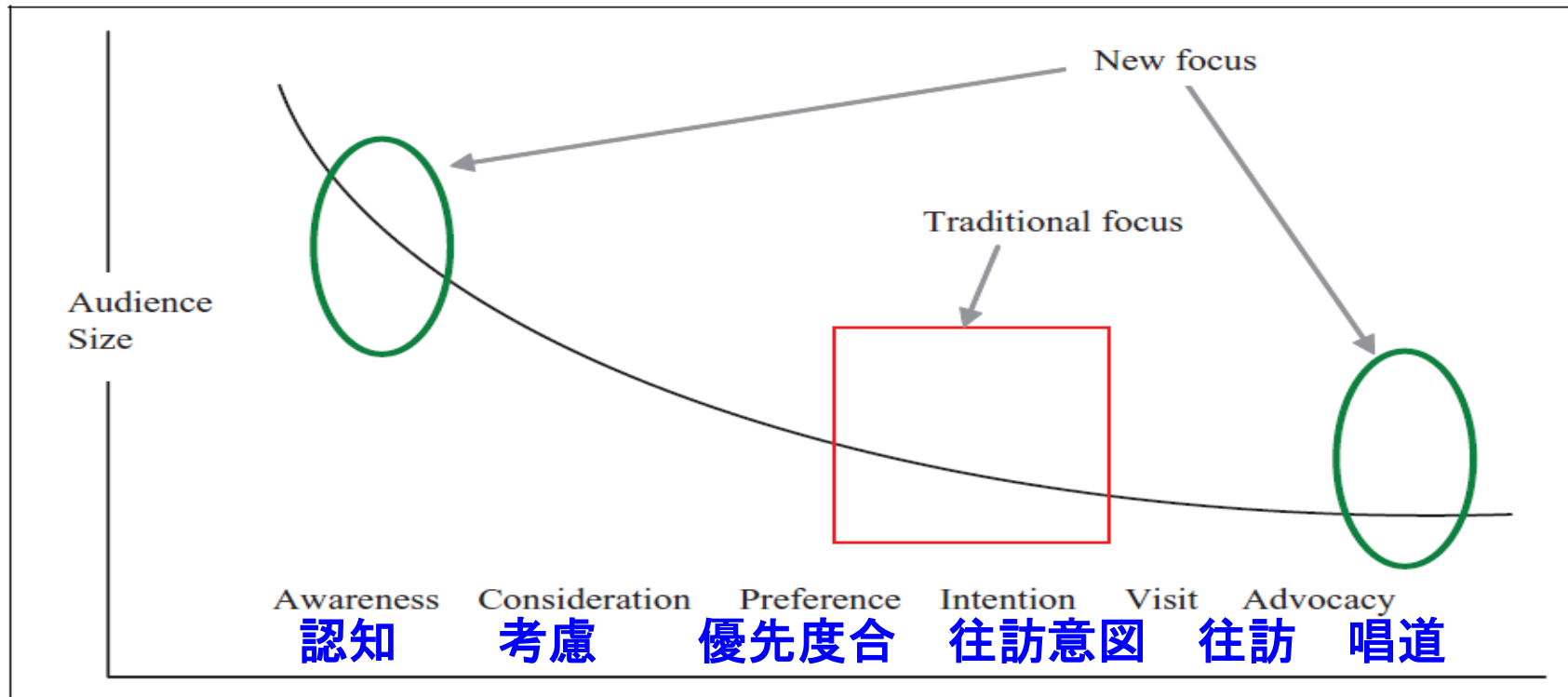


Figure 2. Relocating Visit Wales's marketing activity focus in the communication life cycle
Source: Adapted from Visit Wales Strategic Marketing Action Plan 2010.

4-4. 認知・考慮・優先度合向上への方策： ストーリー構築と発信

・ 認知

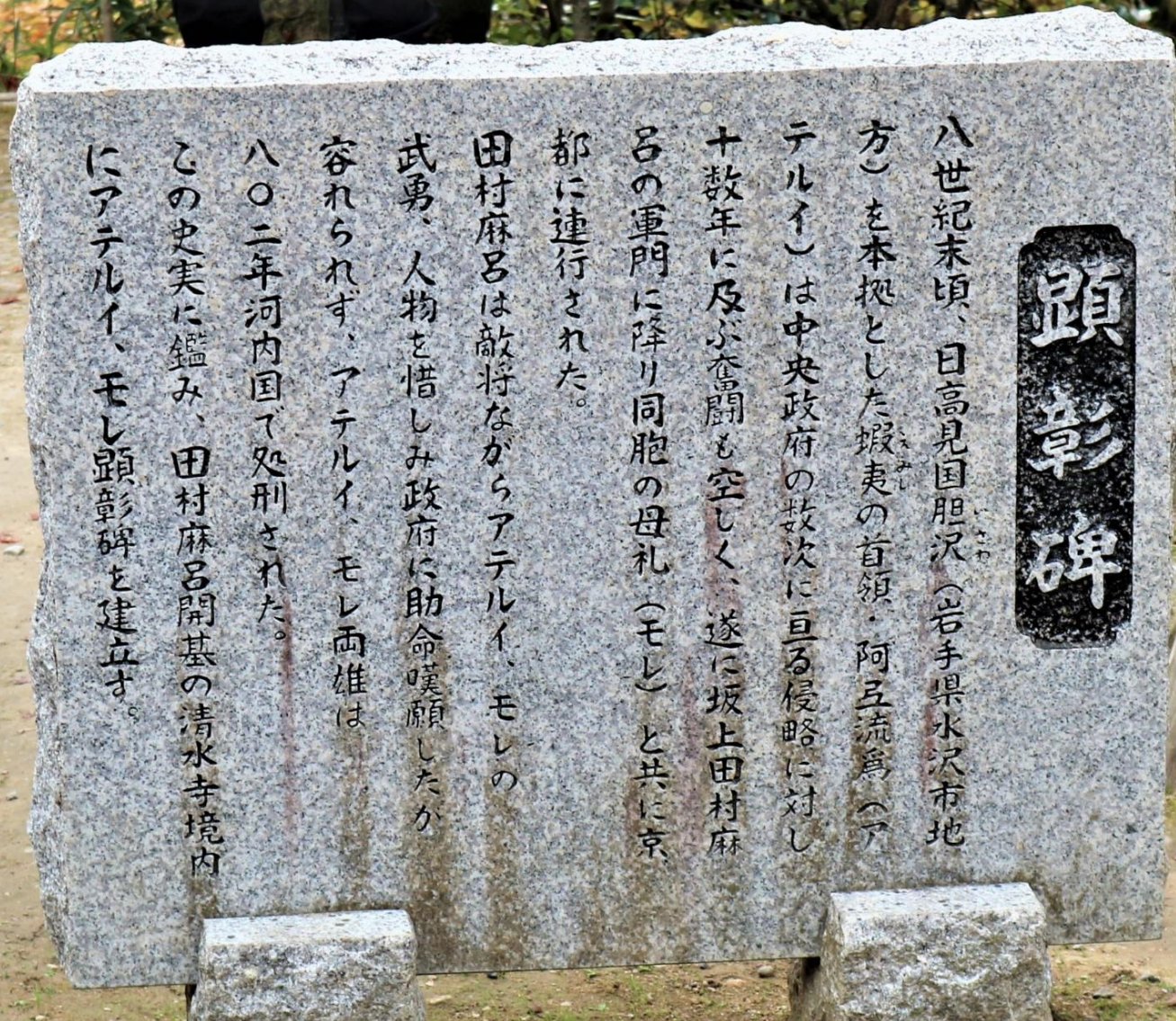
- ブランド認知だけならば欧米系ホテル名は有利
 - 世界に数百・数千あるブランド認知は簡単でも、自分のホテル（観光地）を考慮してもらうのは別問題。
- 「このホテル・観光地が特別だ」というストーリー構築にて、認知 & **考慮**を図る
 - 箱物の凄さ、サービス・経験の凄さ
 - 歴史・遺産の凄さ
- そのストーリーを如何に誰に向けて発信するか？

4-5: ケース(1): ストーリーと感性の重要性

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

**阿弭流為
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？

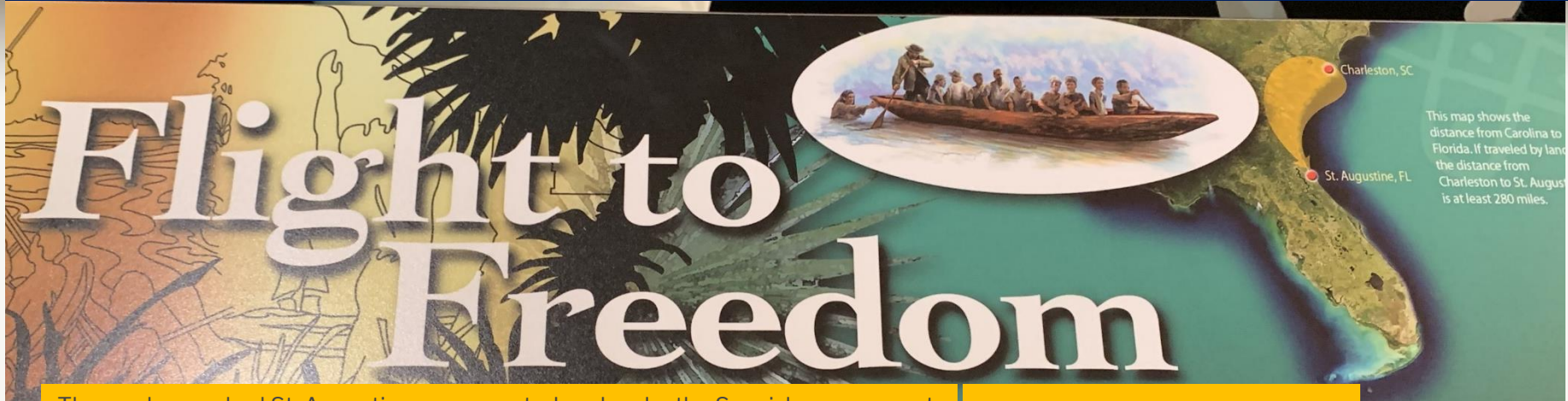


4-6: ケース(1) ストーリーと感性の重要性



「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。」

4-7:Case (2): ストーリーと感性の重要性



Those who reached St. Augustine were granted asylum by the Spanish government. It was a unique offer—freedom, in exchange for conversion to Catholicism and, for men, a term of military service.

Staged Authenticity



4-8 : 実際の往訪とその後の唱導



it's the most magical time of the year for orlando foodies! 🍷🍴🌟🍷🍷 taste the MAGIC at havenlakenona in lakenonawavehotel with a spectacular three-course prix fixe dinner for just \$40 per person (tax and gratuity not included) starting today, augu... [Read More](#)

HAVEN Kitchen

www.lakenonawavehotel.com

6100 Wave Hotel Dr, Orlando, FL 32827, USA

Open Today · 6:30 am - 9:00 pm

powered by Google

実際にゲストが来訪しよい体験してもらうのが重要。しかし、その後放置では貴重なMarketing機会を放棄している。往訪体験→友人知人ファンにそれを唱導→属性状態が類似な友人知人ファンが「優先度合」高にいきなり位置付け。

Visit Orlando
THE OFFICIAL WEBSITE

Meetings Media Trade Members About Blog
THINGS TO DO EVENTS PLACES TO STAY PLAN OFFERS

THE TABLE IS SET: VISIT ORLANDO'S MAGICAL DINING® 2022

By [Visit Orlando Staff](#) on Jul. 19, 2022

Visit Orlando's Magical Dining is back from Aug. 26 – Oct. 2, 2022, featuring \$40 prix-fixe menus at more than 100 of Orlando's best restaurants – plus hotel savings via Visit Orlando's Magical Nights (Chef Richard Blais of the MICHELIN Guide Recommended Four Flamingos at Hyatt Regency Grand Cypress pictured).

Updated Sept. 22, 2022

Our chefs are ready: Are you? Celebrating its 17th year, [Visit Orlando's Magical Dining®](#) returns from Aug. 26 – Oct. 2, 2022, inviting you to savor three-course, *prix-fixe* dinners at more than 100 top Orlando-area restaurants for just \$40 per person. The lineup includes six [MICHELIN Guide honorees](#), as well as 23 venues participating for the first time – and you won't want to miss a bite.

This year also marks the return of [Visit Orlando's Magical Nights](#), featuring special savings from some of our most popular resorts and hotels. Thanks to these offers, turning your night out into a staycation or overnight getaway is as affordable as it is fun.

COLLEGE Hospital
Univers

4-9. 平均客室単価最高額のホテル？

What is the Most Expensive Hotel in the US?

While many of the world's most expensive hotels are scattered across the Middle East and tropical countries like the Maldives, the United States also has no shortage of luxury hotels.



米国で最もADRが高いホテルはNY市でも、ラスベガスでも、ハワイ州やカリフォルニア州でもなく、フロリダ州オーランドにある

**Four Seasons Resort
Orlando at Walt Disney
World**

At an average price of \$1,773 per night, the Four Seasons Resort Orlando at Walt Disney World took the top spot as the most expensive hotel in the country.

4-10:実際の往訪とその後の唱導



Ben G wrote a review Feb 2023 2 contributions 5 helpful votes

The perfect hotel!

Words cannot express how our experience was here. Hands down the best hotel stay we've ever had. After our stay, my wife and I were thinking if there is anything they could do better, and we just couldn't think of a single thing. The perfect hotel. We've been back now for my birthday every year and already have next year's birthday booked. Can't say enough good things. Food, staff, cleanliness, amenities, kid's activities, room... just superb. All of it. Can't wait to go back!

4-11. マーケティングと文化相違

何が素晴らしいか、何に感動するかは**ゲストの主観に依存する**。
供給者側がゲスト側のニーズや感動回路を推定する場合に**文化相違リスクが存在**



第5章. より広い公共政策問題確認と産業としての観光を活用した改善策の提案

戦略案策定の3ステップ

1. 現状把握
2. 理想像設定
3. 現状から理想像到達の期間設定

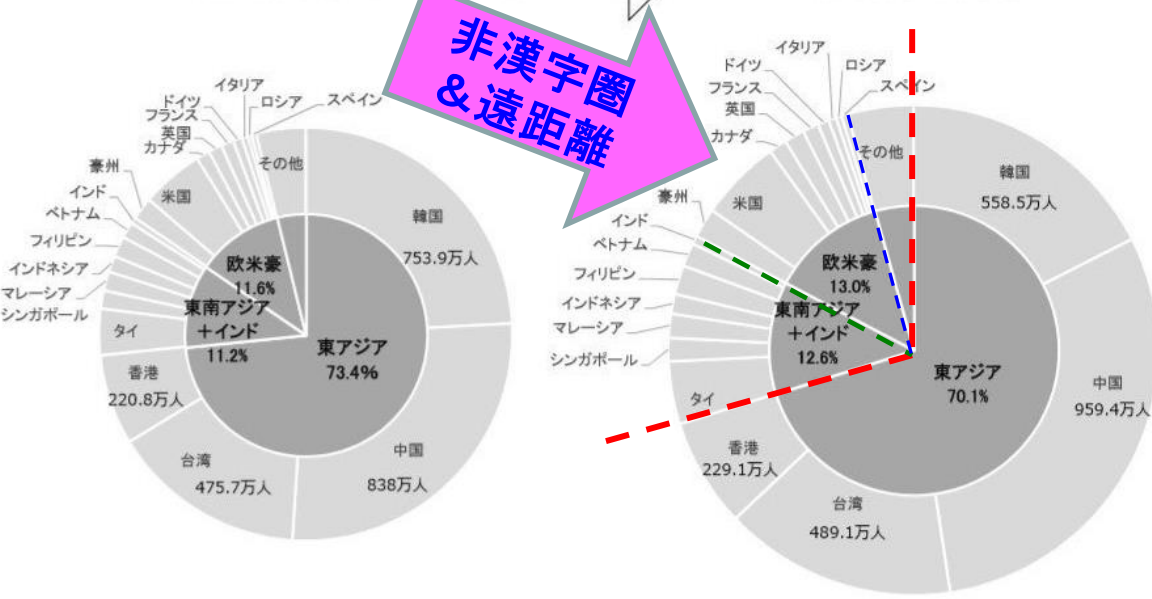
訪日外客数のシェアの比較 2018年/2019年

5-1: インバウンド層誘致による 輸出・外貨獲得の国家戦略案 Possible National Strategy for Inbound Tourism Development

2018年1月～12月
3119万2千人

2.2%増

2019年1月～12月
3188万2千人



Inbound 2.0.戦略イメージ表

- 観光消費額一人当たり15万円 × 31.8百万人 = **4.8兆円** (1)
- 観光消費額一人当たり20万円 × 40百万人 = **8.0兆円** (2)
- 観光消費額一人当たり25万円 × 60百万人 = **15.0兆円** (3)
- 観光消費額一人当たり30万円 × 50百万人 = **15.0兆円** (4)
- 観光消費額一人当たり30万円 × 80百万人 = **24.0兆円** (5)

2019年ラグビーワールドカップ経済効果：「経済効果を押し上げた海外からの観戦客は24万2000人で、欧州が54%を占め、オセアニア22%、アジア9%、北米7%と続いた。ラグビーW杯は試合間隔が長いので大会日程も44日間と長期にわたり、滞在日数は平均17日間、消費額は1人当たり68万6000円に上った。訪れた都道府県は平均4.8で、外国人観光客全体の平均2.5を上回り、国内を広範囲に移動したことがうかがわれる。」

RWC 2019: Average duration of stay was 17 days, total expenditures per person amounted to **\$6,800**. Out of 242,000 visitors, Europeans 54%, Oceania 22%, Asia 9%, North America 7%.

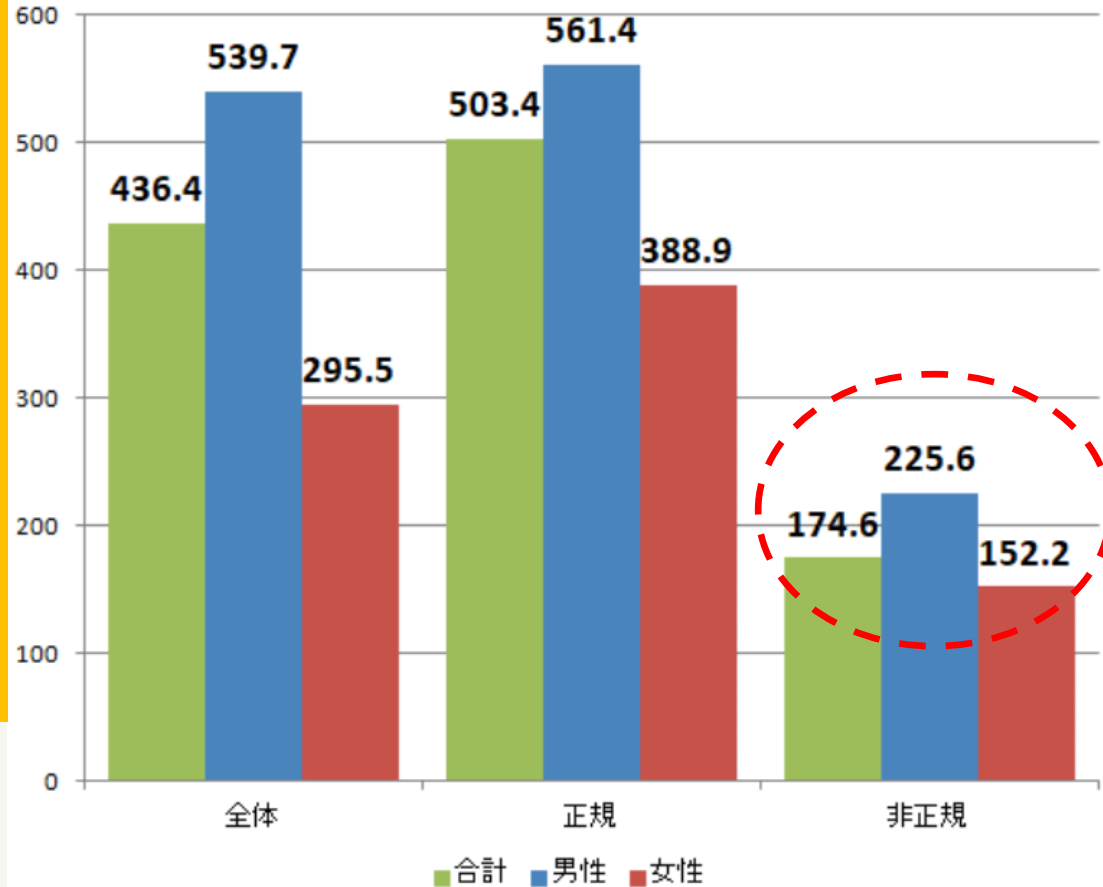
5-2. 問題提起と改善策の提案



日本が直面する問題

1. 少子化高齢化による人口減・地方税収減
2. 子供を育てる経済的余力の無い層の存在(→少子化原因)
3. 経済成長率G7平均以下、世界平均以下による一人当たりGDPと年収の停滞
4. 輸出産業競争力低下による外貨獲得能力低下、一方で原油・ガスの輸入は継続

1年を通じて勤務した給与所得者の1人あたりの平均給与
(雇用形態別・男女別、万円)(2019年)



↑ 1年を通じて勤務した給与所得者の1人あたりの平均給与(雇用形態別・男女別、万円)(2019年)

5-3. 問題提起と改善策の提案

- 2019年総雇用者数は5660万人、うち非正規雇用者2165万人（38%）。
 - 富裕層（純資産1億円以上）126万世帯、全世帯数5372万世帯の2.3%。
 - 世帯あたり人数=2.34人
 - 富裕層294万人が100万円消費すると2,940億円VS非正規雇用者2165万人が20万円消費すると4,330億円
-
- 如何に非正規雇用者の年収を上げるか？
 - 如何に地方出身者を地元で雇用するか？
 - 如何に子育て世代全体の年収を上げるか(特に非正規女性)？
 - 如何に地方在住就労者の知識・スキル向上を体系的に実施するか？

5-4. 問題提起と改善策の提案

Income Statement (I/S), or Profit and Loss Statement (P/L)

Hotel Example

Gross Revenue	100
Dept. Expenses	39
Dept. Operating Profit	61
Undist. Op. Expenses	23
Income Before Fixed Charges	38
Mgt Fee	3
Interest	
Insurance	1
Prop. Tax	2
Depreciation	
Income before Income tax	31
Income Tax	7
Net Income	24

- インバウンド客は9割以上はFIT (free independent traveler)
- 人件費はホテル対売上で30~35%程度。待遇を50%上昇させるには、**売上20%増収で十分原資確保可能**。(非正規職員60%増、正規職員35%増と過去2年の米国ホテル産業並みに待遇改善を目標にする。「人手不足」と「職場の魅力不足」は異なる。)
- 英語で業務可能な従業員に特別手当配給。(英検、TOEFL/IELTSスコアで客観的に判断)
- 地方都市では、英語の出来る高校生は都会の大学に進学して帰ってこない→インバウンド客対応の為、英語出来る人材に特別手当払う
- 女性非正規雇用者の年収3百万円を狙う。

5-5 : 米国観光経済復興の分析と観光需要復興時への提言



6/30/2021 at Chicago O'Hare Airport (ORD) photo by Tad Hara

5-6. 好景気の原因分析と日本への考察

- 米国はCOVID-19で世界最大の打撃を受けた
- 2021年は急速復興ペース。
 - ワクチン接種の進行
 - 給付金
- 米国、何故大打撃から急速復興になったのか？
- GDP: $Y = C + I + G + EX - IM$.
 - $100 = 70 + 18 + 17 + (-5)$ $[100 = 60 + 15 + 25 + 0]$
 - That stands for: GDP = Consumption + Investment + Government + Exports - Imports
 - In 2019, U.S. GDP was **70%** personal consumption, 18% business investment, **17%** government spending, and **negative 5%** net exports (EX – IM)

5-7. 需要復興時に雇用が戻る産業は？

SATURDAY/SUNDAY, MAY 8 - 9, 2021 - VOL. CCLXXVII NO. 107

WSJ.com

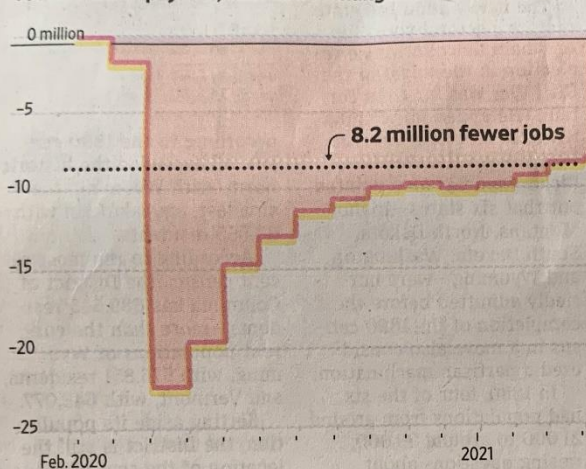
**** \$5.00

Pace of Hiring Falls Unexpectedly

U.S. employers added a modest 266,000 jobs in April, far short of the one million economists had forecast and the weakest monthly gain since January.

The leisure and hospitality sector posted strong figures as states reopened, but those gains were offset by losses in other sectors.

Total nonfarm payrolls, cumulative change since February 2020



Job growth is sharply lower than forecast as some sectors struggle to find enough workers

By SARAH CHANEY CAMBON AND GWYNN GUILFORD

Hiring in the U.S. unexpectedly slowed in April, a sign the nation's recovery from the pandemic still faces challenges as many businesses struggle to find workers or remain cautious about the economic outlook.

U.S. employers added a modest 266,000 jobs in April, a report Friday by the Labor Department showed, far short of the one million that economists had forecast and the weakest monthly gain since January. The deceleration came after payrolls rose a downwardly revised 770,000 in March and left total employment down by 8.2 million from its pre-pandemic level.

The unemployment rate

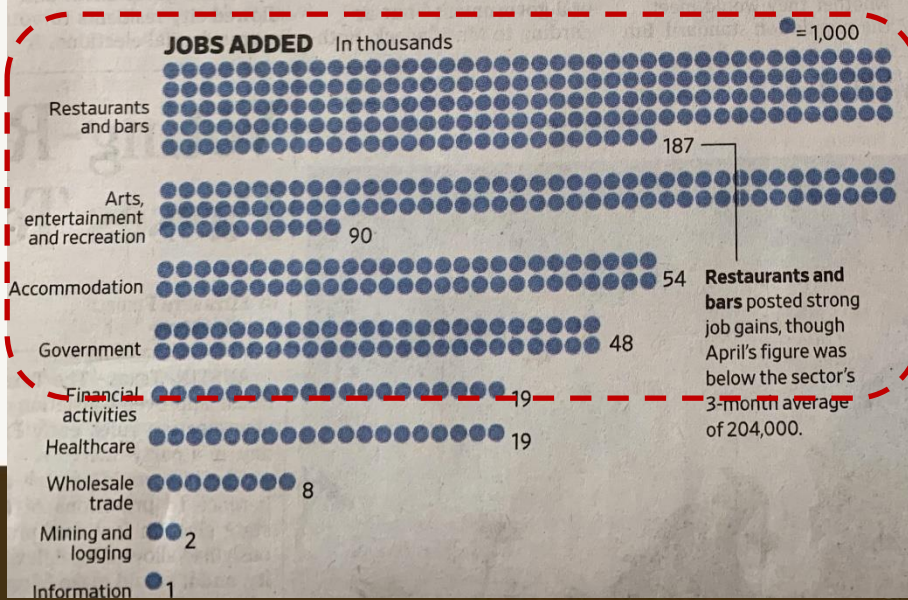
ticked up to 6.1% in April from 6% a month earlier, partially reflecting an increase in people entering the workforce.

Higher vaccination rates, fiscal stimulus and easing business restrictions are converging to support stronger spending across the U.S. But an economy emerging from pandemic-related disruptions is also encountering restraints on job gains and broader economic activity, as imbalances in supply and demand for goods, services and labor play out.

Some businesses are cautious about ramping up hiring, given the pandemic and related uncertainty. Others are reporting they can't find enough workers due to expanded unemployment benefits, workers' fear of contracting Covid-19 and child-care burdens due to school closures, economists say.

"It's just taking longer than
Please turn to page A4

◆ Heard on the Street: No need yet for alarm over jobs..... B14



Debate Rages Over Enhanced Benefits

By LAUREN WEBER AND HEATHER HADDON

A lackluster jobs report Friday added fuel to efforts in

ple who turn down work.

In some cases, states are ending access to federal pandemic unemployment payments. The U.S. Chamber of

5-8.オーランドの潮流

- ユニバーサルスタジオオーランドは従業員組合が無いが、経営陣が自主的にこの経営判断をした点、世界の流れを理解する必要あり。
- 正社員・アルバイトの区別無しに昇給。
- 組合の有るWDWは3年前に2021年10月を目途に時給\$15にする決定済

パート・アルバイト含めた従業員の生活・人生が設計できる年収水準にしないと**産業界の魅力不足(人出不足ではなく、業界魅力不足)**。それを是正すべきという経営陣の判断でこういう動きが出ている。**(株主価値至上主義からの修正)**。

- 売上急復興に起因する労働市場の需要急拡大
- 市場時給の急上昇
- 時給労働者の年収、構造的な改善



Universal hikes base pay to \$15 an hour at Florida resort

Universal Orlando Resort is raising its starting minimum wage to \$15 an hour

By Associated Press

May 27, 2021, 2:08 PM • 2 min read



The Associated Press

FILE- In this Oct. 22, 2015 file photo, park guests relax and cool off with a water mist under the gl. [Read More](#)

ORLANDO, Fla. -- Universal Orlando Resort announced Thursday that it's raising the starting minimum wage at the Florida theme park complex to \$15 an hour.

Universal says the higher wages apply to both full and part-time workers starting June 27. That makes Universal the first resort in central Florida's theme park mecca to raise its base pay to \$15 an hour, though unionized workers at its cross-town rival, Walt Disney World, three years ago approved a contract raising the hourly minimum to \$15 by October 2021. Universal workers aren't unionized.

5-9 「構造的賃上げ、所得向上と地方の成長」

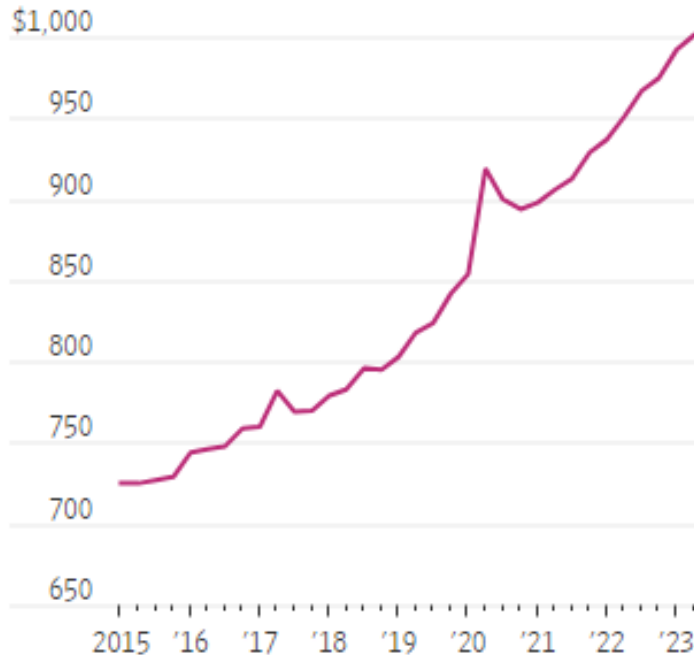
具体的にどこから手を付けるべきか？

→ **非正規60%増、正規職員35%増**。財源は→ **価格上昇（20%）**

2023年、米国女性正規職年収5万ドル(740万円)達成

**日本就業女性平均年収292万円
宿泊・飲食業女性は171万円**

Median weekly earnings for women in full-time and salaried roles, quarterly data



Note: Seasonally adjusted, in current dollars
Source: Labor Department

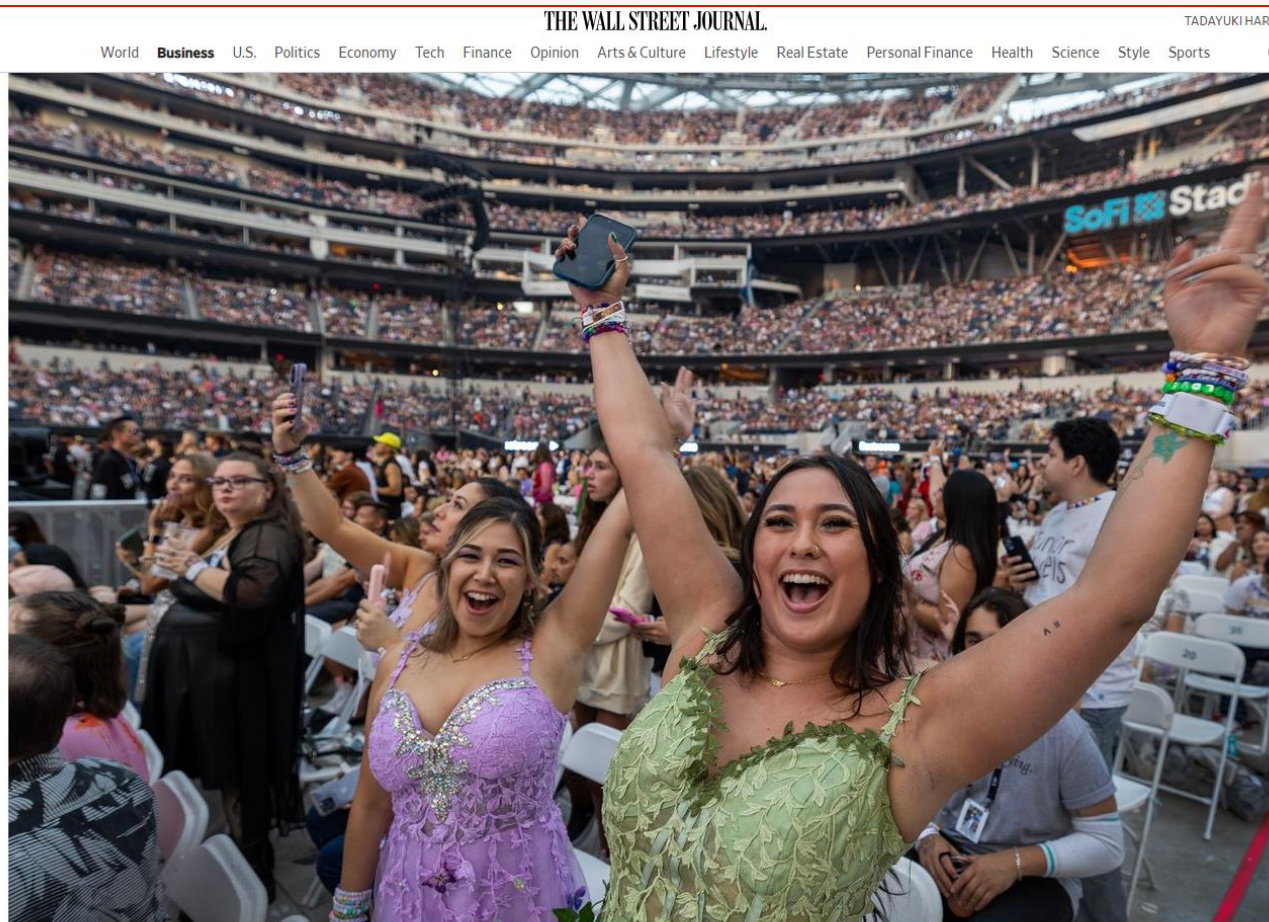
業種	男	女	計
電気・ガス・熱供給・水道業	7,667	5,299	7,147
金融業, 保険業	8,139	4,165	6,297
情報通信業	6,804	4,420	6,111
建設業	5,584	2,959	5,090
学術研究, 専門・技術サービス業, 教育, 学習支援業	6,171	3,703	5,029
製造業	5,773	3,023	5,014
複合サービス事業	5,287	3,421	4,518
運輸業, 郵便業	4,830	2,682	4,443
不動産業, 物品賃貸業	5,210	3,031	4,234
医療, 福祉	5,448	3,393	3,968
卸売業, 小売業	4,958	2,394	3,722
サービス業	4,328	2,495	3,525
農林水産・鉱業	3,644	2,232	2,999
宿泊業, 飲食サービス業	3,431	1,718	2,513
合計	5,322	2,926	4,331

【表2】民間企業で1年を通じて勤務した給与所得者（パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託などの非正規を含む）の平均給与を業種別、男女別に集計したもの。出典：令和2年分 民間給与実態統計調査（国税庁）
Image 1 of 2

5-10 「構造的賃上げ、所得向上と地方の成長」

具体的にどこから手を付けるべきか？

→ 女性の年収上昇＝物品購入よりも「体験」「経験」に支出の割合が高い。
(固定資産無い＝固定負債も無い→体験消費の経済効果に。)



Fans at Taylor Swift's 'Eras Tour' show at SoFi Stadium in Inglewood, Calif., this week have been going to her show in groups of friends and family, sometimes more than once, and wearing outfits that pay homage to her various albums. PHOTO: ALLEN J. SCHABEN/LOS ANGELES TIMES/GETTY IMAGES

- インバウンド層受入で単価増により売上額最低20%増を目指す。
- 増収分を全て地方の宿泊業従業員の待遇上昇に最優先配分し、労働力不足に対応（目標は非正規60%、正規35%年収増）
- 試験結果で外国語能力等特殊技能に手当支給（地方で都会並み賃金実現する為の言い訳）
- 地方経済内で金を回す

Women Own This Summer.

The Economy Proves It.

WSJ.com 8/10/2023

5-11 : 輸出外貨獲得総合国家戦略は？

Top 12 nations in terms of International Tourism receipts in 2019

Country	Year	Int'l receipts
United States	2019	\$ 233,461
France	2019	\$ 71,011
Thailand	2019	\$ 65,082
Germany	2019	\$ 58,201
Italy	2019	\$ 51,910
Japan	2019	\$ 49,206
Australia	2019	\$ 47,953
Turkey	2019	\$ 42,350
Macao SAR, China	2019	\$ 39,714
United Arab Emirates	2019	\$ 38,413
Hong Kong SAR, China	2019	\$ 32,697
India	2019	\$ 31,661

Source: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD7?locations=XX>
Units are in US\$ millions

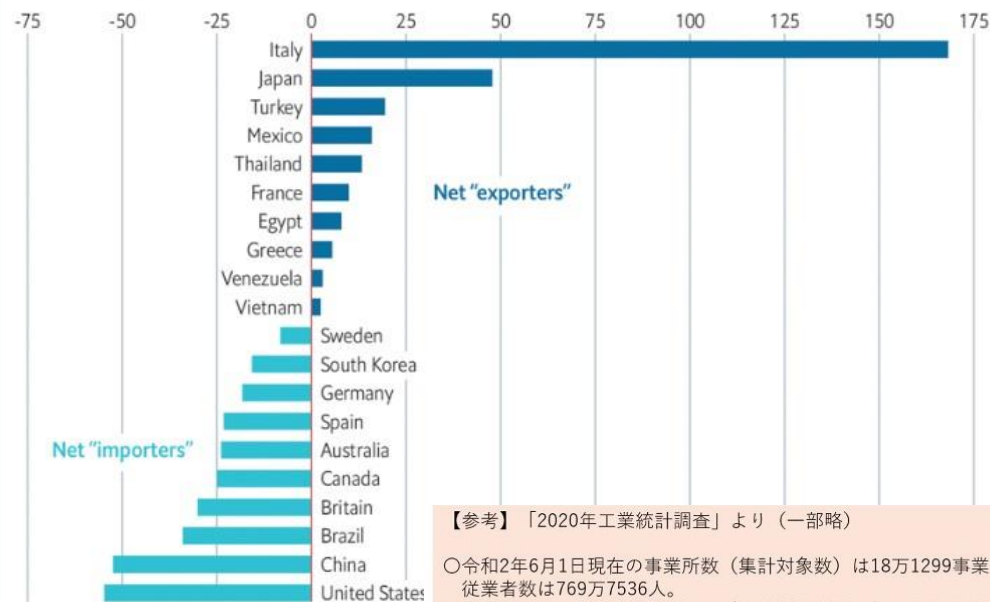
外貨獲得手段を統括する**21世紀型輸出産業国家総合戦略**が無い故に、相乗効果が取れていないのでは？
インバウンド観光・留学生受入・農産物&加工食品輸出

Which countries dominate the world's dinner tables?

America has a culinary deficit, whereas Italy boasts a vast surplus

Unbalanced diets

Cuisine "net exports", 2017, \$bn



Source: "Dining out as cultural trade" by Joel Waldfoegel, Journ

The Economist

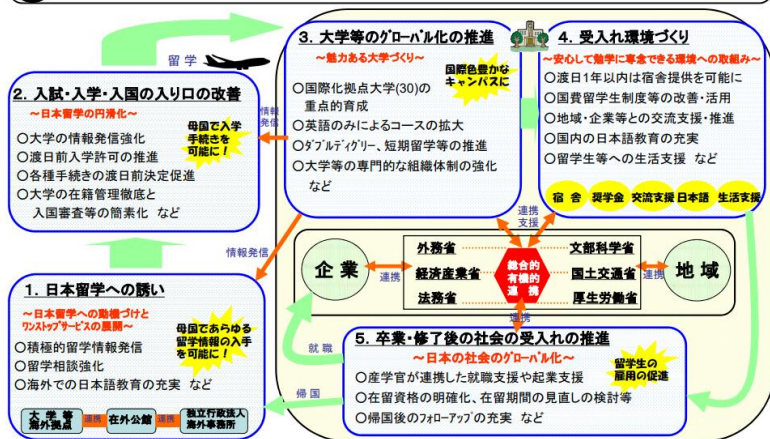
Aug 23rd 2019

【参考】「2020年工業統計調査」より（一部略）

- 令和2年6月1日現在の事業所数（集計対象数）は18万1299事業所、従業員数は769万7536人。
- 産業別にみると、事業所数は、金属製品製造業（2万5024事業所）が最も多く、次いで食品製造業（2万3542事業所）。
- 従業員数は、食品製造業（113万2189人）が最も多く、次いで輸送用機械器具製造業（106万3373人）。
- 製造品出荷額等は、輸送用機械器具製造業（67兆9692億円）が最も多く、次いで食品製造業（29兆7716億円）。

「留学生30万人計画」骨子の概要

- ☆ 「グローバル戦略」展開の一環として**2020年**を目標に留学生受入れ**30万人**を目指す。
- ☆ 大学等の教育研究の国際競争力を高め、優れた留学生を戦略的に獲得。
- ☆ 関係省庁・機関等が総合的・有機的に連携して計画を推進



*At Bulgari Hotels & Resorts, we commit to enhancing our guests through inspired, radiant and graceful service.
Core Values: **Authenticity, Pure Presence, Radiance, Grace, Integrity, Tradition of Excellence.***



有難うございました。Questions? Below.

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

