



ケネディスペースセンター

持続性のあるDMO構築の鍵となる 資金繰り確保の手法について

全米最大集客地における 地方特別税『観光客開発税』制度とその運用について

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
一橋大学ホスピタリティ経営MBA特任教授、京都大学観光MBA 客員准教授 原 忠之

1. 導入及び論文の目的

2017年度で4.5兆円を超えた急成長を続けるインバウンド外国人の日本国内での観光消費額は、依然20兆円程度ある日本人の国内観光消費額と比べればまだ絶対規模は小さく見えませんが、外貨を獲得し国富を増やすという意味で輸出産業であり、国内の富的な経済効果の意義が異なります。日

本国内地方自治体レベルで輸出産業として外貨獲得ができるインバウンド客を誘致しその観光消費で地方創生を実現するためには、観光地マーケティングを担当するDMOが重要となります。しかしながら、本格的なDMOが存在しない日本では、その役割や統治・管理手法や資金調達方法についての議論はまだ未発展で、「日本版DMO」の議論においてはまさにそこが欠如しているように見えます。

この章の目的は、40年先行し、成功

裏に機能している米国最大の訪問客数を誇るフロリダ州オーランド地区（行政区域は同州オレンジ郡）のDMOの

運転資金と観光の公共インフラの双方を地元居住者の税負担無しに、観光産業で生まれる消費活動で賄っているかについて説明する事で「日本版DMO」の役割や統治・管理手法や資金調達方法について、より持続性のある手法の議論を啓蒙する事です。

2. DMOと国際会議場設立の歴史的経緯

フロリダ州は19世紀後半に半島の臨海部に鉄道が敷設され、臨海部が人口と富の集中する米国北東部居住者の避

寒地・退職後の居住地として発展したために、開発が遅れた半島中部に目を付けたディズニーが山手線内部面積に匹敵するワニのすむ湿地帯が多い土地を買収、1971年にウォルトディズニーワールドを開業したことで、突

如ホテル開発ブームが訪れ、季節性はあるが、小中高校が休みの時期にはホテル業界を中心とする地元観光産業に大きな恩恵をもたらしました。しかし、1973年10月に第四次中東戦争勃発によりアラブ側がOPECによる原油輸出停止措置をとった事で原油価格は半年で4倍となり、オランダに自動車で来訪していた観光客を直撃、地元ホテル業界は突如苦境に陥ります。そこで地元ホテル業界が一致して、地元政府(フロリダ州オレンジ郡)に以下の陳情をしました。

「このままではホテル業界は苦境。季節性のあるレジャー客以外のセグメントが必要なので、会議・展示会出席者を誘致して欲しい。そのために(1)国際会議・展示場を建設して(2)新しいセグメントを呼び寄せるためにDMOを設立し観光地マーケティングを実施してほしい。但し財源が無いと無理だろうから、(3)地方特別税として「観

光客開発税」という名称のホテル税を導入しホテル業界が宿泊客から代理徴税するので、その税収を(1)、(2)実現の為に持続的な使途限定の自主財源として確保してほしい。」

全米最高数の訪問客を受け入れるオランダ(オレンジ郡)での地方特別税である「観光客開発税(俗称・宿泊税)」導入経緯のポイントは、

- ・季節性の高い家族観光客でなく、年中誘致可能な新しいセグメントである会議・展示場出席客開拓のための新設DMOの持続的な運転資金確保
- ・地元観光産業発展に有益だが巨額設備投資が必要な観光公共インフラである国際会議場の開発又は元利金返済資金として一般財源以外のファンディング確保
- ・地元観光産業への経済効果は大きい

が、単体の財務諸表では運営赤字となる可能性の高い観光公共インフラである国際会議場・展示場への赤字運転資金補填財源を一般財源以外のファンディングから確保、

・地方特別税導入経緯が、地元政府からでなく、地元産業界からの陳情である経緯、つまり、ない物ねだりの陳情でなく、業界側が持続的財源と

して地方特別税制度導入を提案した点、

と言えます。当地の地方特別税である「観光客開発税」はオイルショックから5年後の1978年に導入され、40年間成功裏に持続的な都の自主財源としての税収を計上しています。もう少し以下に詳細を説明します。

3. 基本的なファンディングの枠組みとその優位性

観光インフラの建設においては、地元政府が一般財源として資金を出し、域外から企業を誘致することで雇用が生まれ、そして売り上げが増えるという流れが一般的です。しかし、特に国際会議場の場合は、周辺のホテルやレストラン、タクシー、バス会社などは黒字であっても、本体の運営は赤字になるというケースが圧倒的です。

その対応として年間71百万人が来訪するフロリダ州オランダでは、まず地方債を発行して広く域外の投資家から資金を集め、その資金で観光インフラ(国際会議場・展示場)を建設した経緯があります。これによつ



オレンジカウンティ・コンベンションセンター

て消費単価の高い人が集まり、各ホスピタリティ産業での売り上げが増えることで雇用も生まれます。その際、オランダでは6%のホテル宿泊税(現地では「観光客開発税」と呼んでいます)を宿泊客から徴収します。これを一般財源でなく、特定の使途でしか使えない「特別勘定: Grow Account」に入れます。その税収の使途を「地方債の元利償還」及び「観光地のマーケティング(つまりはDMOの運転資金)」に限定するためです。

なお、この地方債に関しては地方政府が補償をしないので、地方政府のバランスシートの負債側に偶発債務として載ることはありません。ひと言で言

例えば、プロジェクトファイナンス（ノンリコース）の資金調達手法と言えるでしょう。また、このような地方債も世界的に名声のあるフィッチとS&Pという格付け機関によってしっかりと格付けされるため、世界の機関投資家は安心して投資することが可能です。観光産業でも、しっかりと資本主義のコア概念のルールである米国型ファイナンス手法を研究すれば、地方政府のバランスシート（つまり納税者・居住者）に負担を掛けずに将来のキャッシュフロー（宿泊税収）を担保にして必要最低限の観光公共インフラ開発資金を投資家から調達出来て、自助努力で地方創生を実現出来るという事例です。

また、これは日本では少しハードルが高いかもしれませんが、本気で地方創生を財政側からサポートするためには、米国内で行っている「地方債受取利息分への所得税免税」を中央政府と税務当局が新制度として確立すると、地方債発行体である地方政府は、同様の格付け評価の債券に対し税率分表面利率を下げて有利な資金調達が可能となり、その分観光の公共インフラ運営での損益分岐点比率が下がります。

4. DMO財務内容と基本的ファンディングモデルの俯瞰

DMOの財務内容を見る前に、自主財源である「観光客開発税」を俯瞰します。

人口130万人、ホテル客室数

約9万室のオーランド（オレンジ郡）の場合、6%のホテル宿泊税によって、2015年に約249億円（\$226百万ドル、以下為替は

110円＝\$1を使用）、最新財務年度の2017年に約279億円（\$254百万ドル）の地方特別税収を得ました。ちなみに、人口130万人、ホテル客室数（10万2000室）の東京都の宿泊税は2015年で約21億円でした。何故、人口10分の1のオ

表① 2015と2016年のオーランドDMOの年間損益計算書

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	1,714,441
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

資料: Orlando / Orange County Convention & Visitors Bureau, Inc. d. b. a. Visit Orlando
Financial Statements, Years Ended December 31, 2016 and 2015

ランドで10倍以上の税額を成功裏に徴

税しているのでしょうか。例えば、最高級ホテルの宿泊者に一泊8万円の請求書が発行される場合、オーランドではホテル税として4800円の税収が入ります。一方、東京都の宿泊税は1万円未満は無税、1万円以上1万5000円未満は1000円で、1万5000円以上は一律2000円となるため、この場合は2000円になります。ホテル税

を東京都のように固定額で徴収するか、オーランドのように請求額に%を掛けて税額を計算するかの差が、オーランドの279億円と東京都の21億円の違いとなって現れるわけです。観光国の次のステージである8兆円、15兆円というインバウンド年間総消費額を実現するためには、本格的なDMO導入による実質的なDestinyネーションマーケティングが必須ですが、少子化高齢化により税収増加シナリオが描きにくく持続性が不安定な一般財源から数億円程度の年間予算を配分して貰うモデルは、日本人向けセールス活動が主体の観光協会モデルの延長線であり、FIT(個人旅行者)中心のインバウンド客にその程度の額で本当に効果的なマーケティング実施は困難だ

と思います。

オーランドでは、地方特別税である観光客開発税(ホテル税)の用途は、現在約40%が観光インフラ開発に起債した地方債元利返済であり、DMOとの年間請負契約が約20%となります。

5. 日本でありがちな誤解に対する説明

本件については、過去10年程度、機会あるたびに説明しており、2018年度開始の一橋大学ホスピタリティ経営MBA、京都大学観光MBAの集中講義でも詳細に説明しましたが、それ故に、日本で誤解を受けやすい部分はどこかを理解するに至っていますので、以下にそれらの点について述べます。

① 宿泊税納税者は宿泊業界ではない

日本で誤解をする人がおられますが、ホテル税を払うのは宿泊客であり、ホテルではありません。ホテルは地元政府のために宿泊客からホテル税を代理徴税するのが役目です。またホテル単体でインバウンド客に組織的に宣伝をするのは営業経費に対する検証可能な成果という点で非効率ですが、地

DMO側の収支を見ると(表1)、地方特別税収をベースとした請負契約収入は約3分の2で、残りの3分の1はDMO自身が稼いでいます。DMOの支出側は、MICE(注)のマーケティング等に約25%を使っています。

② DMO、MICE、IRの関係

まらないのは、観光地そのものは観光消費者から見ても、まだコモデティ化していないからだと思われれます。

② DMO、MICE、IRの関係

日本の場合、DMOの話をしていてもMICEという言葉はほとんど出てきません。一方アメリカでは、レジャー客の季節性変動が激しいため、季節性と関係のないMICE関連客を連れてきてほしい。そのためならDMO運転資金と国際会議場建設資金の財源として地方特別税を導入してもかまわない」と観光業界が地方政府に陳情したことでホテル税が生まれて資金繰りの目途のある持続可能なDMOが誕生したという経緯を冒頭に説明しました。ここが重要なポイントで、地方特別税(=ホテル宿泊税)は新しい客層を得るという目的のために、地元の宿泊業界が観光客から地方政府のために代理徴税している税金なのです。その代わり、観光インフラである国際会議場の建設資金やその元利金支払いにその税収を利用するほか、ホテル業界が地元政府に「DMOをつくって新しい会議客・展示会参加者(MICE関連客)を呼んでください。そうして地元観光産業と住

表 ② オーランドDMO とオーランド・オレンジ郡国際会議場保有会社の使命表明

Visit Orlando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.**

The mission of the Orange County Convention Center is **economic development.**

国際会議場の使命は経済開発。

By hosting regional, national and international conventions, meetings and trade shows, **the Center infuses the local economy with new money and expanding business opportunities.**

地域・国内・国際的な会議、会合、展示会を開催することで、**会議場は新規資金を地域経済に導入し(地元企業の)業務機会を拡大させる**

資料：(1) Visit Orlando <https://www.visitorlando.com/about-us/> (2) OCCC: http://www.occc.net/pdf/Info_MissionStatement.pdf

民に広く経済的恩恵を広げて下さい」となるわけです。産業としての観光消費活動に課税して、その地方特別税は、観光奨励と観光インフラ開発・返済資金という目的に限定し、かつ地元政府の一般財源に入れないという誘惑に乗らないビジネスモデルをきちんと制度化する点が重要です(一般財源化すると、産業育成による地方創生という目的は即崩壊します。日本は入湯税でこの苦い経験をしている宿泊業者が多いように見えます)。このあたりの全体像がわかると、DMOの中になぜMICEの予算が含まれているかが理解できます。

また全体売上高の過半数をカジノ以外の運営で計上するであろう大型IRR(Integrated Resort:カジノ付総合型リゾート施設)においても単体のIRR運営者が自社組織のマーケティングを行うよりも、その地域全体で地方創生を図るといふ本来の意図のためには、地域DMOがそのIRRのある地域全体をマーケティングしなくてはならないので、何故にIRRやMICEの議論でDMOやその運転資金源となる持続性ある地方特別税、ホテル税の話題が出ないのが2018年現在の日本の不

思議な状況に見えます。

③ 観光を何故奨励するのかの組織使命・目的明文化の欠如

アメリカのDMOでは、「地域の経済的恩恵」、つまり「地域に住んでいる人々の生活水準を維持および向上すること」を共通の目的としており、それは「地元企業が観光消費を受けて利益を出す必要がある」という考え方は絶対になれません。

一步下がって議論するならば、米国での営利企業の目的は、企業金融(Corporate Finance)教科書の第一章には「当期利益最大化による株主価値最大化」である一方、政府の目的は「納税者の生活水準の質の維持又は向上」であり、そのためには域外から資金を域内に持ち込む輸出奨励が手段で、観光奨励はまさに輸出産業としての資金獲得のために行うと明記され、それが民間非営利団体である地域DMOやオーランドでは郡の子会社扱いである国際会議場の組織使命にも明記されて、それがブレないのです(表2)。

一方で、日本の観光協会などと話をすると、「おもてなしで来訪頂いたお客さまに満足していただくため」や「こ

の地域の良さをわかっていただくため」にやっているとされます。しかし、それは「手段」であって「目的」ではないのです。現在の一般財源を緩く使っている経営環境下では、一般財源という納税者資金を使って、それに対する結果を厳しく問われる環境下にはなかったのかもしれませんが、国家目標を達成するために特別財源を使ってこの成長輸出産業を更に伸ばすためには、組織全体で共用出来る「使命」を明記し早期に徹底された方がよいと思います。

④ 米国DMOの使命にあつて、「日本版DMO」に議論不足の重要な業務内容

世界の観光都市の一部、特に欧州では「過剰観光」の問題が発生しています。しかし、居住人口比50倍超の71百万人の訪問客を受け入れながら、オーランドには過剰観光問題の兆しは現時点でありません。

観光産業育成・運営資金を一般財源(居住者の税負担)に求めない(つまり外貨獲得の輸出効果は薄いが居住者の関心事であるような予算項目、例えば老人福祉改善、待機児童解消、学校・図書館・公園拡充と同レベルで一般予算取合い合戦になるのを回避)、持

表③ 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%

資料：フロリダ州オレンジ郡ウェブページ

表④ 地元政府の情報開示例「2015年固定資産評価額域内上位10社と産業セクター一覧表」

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		83.05 billion	82.84
Total taxable assessed value of all taxpayers		\$ 100.25 billion	100.00%

資料：フロリダ州オレンジ郡ウェブページ

持続性ある資金源確保（地方特別税の目的税化）が大きな要因だと思えますが、もう一つ重要な要素は、米国内のDMOの業務内容に「地域住民に対し観光産業の重要性を継続的に啓蒙する事」が入っている事です。これは選挙時に観光産業に恩恵のある法案に対する賛成反対票結果を公表して、観光関連法案の賛成率上位者のみを公式に投票推奨する事で、観光ホスピタリティ産業の政治力を長年確保してきた現地ホテル協会とDMO、現地政府が事あるごとに地域経済に対して産業としての観光ホスピタリティセクターを啓蒙してきた背景があります。

例えば、2016年度の地元オレンジ郡政府の一般年度予算37億ドル（約4073億円）に対して、地方特別税である観光客開発税収は2億3900万ドル（約263億円）と、一般年度予算比で6.5%であったとウェブで明記しています（表③）。地方特別税扱いでなければ、治安保安費用や老人・児童福祉や貧困層向け予算や教育予算と取合いとなり、柔軟な運営は不可となったでしょうが、域外からの資金を獲得し、地域経済を牽引して一般税収全体を増やす成長輸出産

業としての地位を確保しています。観光を産業として育成し、観光立地政策を進め、国家目標の観光立国に持続的に貢献するには、このレベルの産業育成政策・地域経営ビジネスモデルを「居住者・一般財源の負担無しに」立案・実行することが必要になります。

観光立地政策実行においては、地域住民に継続的に「産業としての観光の重要性」を伝える情報開示が必要です。表4に一例を示します。

これを受けて、DMOが「大口固定資産納税者のおかげで、地域住民の固定資産税は軽減されています。観光ホスピタリティ産業は皆様に雇用創出以外にも多くの経済的恩恵をもたらしています」というメッセージを送ることが出来ます。

⑤ DMOのガバナンス(自己管理・経営)と人材問題

アメリカのDMOは、基本的に組織として人材や人事の独立性を保っているのが特徴で、地方自治体との人材交流はありません。オーランドDMO(一般名称はVisit Orlando)の場合、それは理事会(社外取締役)と執行役員人員を見ると明らかです。

「理事会」

上席メンバーは5名(現時点では会長と次期会長が同席なため6名)。会長はホテルオーナー会社、次期会長は英国のエンターテインメント経営会社のオーランド代表、他はテーマパーク社長、ホテル社長、ホテル会社常務、そして執行役員側の社長(元デイズニー)。理事は12名おり、全員の元のホテルやテーマパーク、商業モールの代表者と全員が地元観光産業の民間メンバーです。

「執行役員」

総計12名で、代表は元デイズニーワールドの常務でこの1名のみが理事会兼任。他の11名はホテル、テーマパーク、IT企業、MICE系会社、公認会計士会社出身者。つまり理事会にも執行役員にも地元政府出身者は一人もいません。

民間出身者は費用対効果の意識が高く、追加の投資や撤退の判断を迅速に行えるという理由からです。撤退に関しては事前につくった数字で経営判断するなど、民間企業と変わらない感覚です。例えば、あるマーケットの成長が目標値に達しなければ、来年度当該地向けマーケティング

予算はゼロにするといったことをします。このような人材は、自分から相手のニーズを聞いて解決案を提案できるなど、マーケティング的な発想を強く持って出世してきたテーマパークやホテルの出身者が多いのですが、そういった人は女性の方が多いようです。例えば、オーランドのDMOの執行役員性別内訳は男性4人、女性8人なのですが、女性はユニバーサルスタジオやマリOTTホテルなどの出身です。マリOTTは世界展開する収益管理に厳しいホテル会社ですから、収益に関する意識が高いのもうなずけます。

「予算の独立性」

次に、財務予算の独立性。地方自治体の一般財源からは一切お金が出ませんが、地方特別税から来る予算が収入の3分の2。残りの3分の1をDMO自身が稼いでいます。オーランドDMOの年間予算詳細は表1に転記済ですが、要約すれば、観光客開発税を財源とする地元政府からの年間請負契約で59百万ドル(約65億円)、自分で稼いでいる額が21百万ドル(約23億円)、合計年間予算88億円です。

オーランド(オレンジ郡)は人口130万人なので、日本で類似規模の観光都市は人口140万人の京都市でしょう。現在、京都市の観光奨励組織が年間予算3億円強(参考:京都市は1億円強)とお聞きしましたが(京都大学観光MBA学生吉田知香さん談)、将来的に地方特別税を固定額でなく、%課税とすれば、おそらく4万室前後ある宿泊施設への宿泊者からの税収でDMOは現在の数倍程度の予算は楽に確保できると思いますので、観光産業育成による地方創生スキームが日本のモデルケースになり得る可能性があります。

⑥ DMO人材育成投資と社会人継続教育の重要性

2017年、内閣府主催第1回DMO全国フォーラムでお話しさせて頂いた範囲での所見ですが、旅行会社本流主流の日本人向けセールス(観光立国宣言以前は日本国内観光消費総額の95%程度は日本人国内消費だったという歴史的経緯あり)でキャリアを成してきた方々や、元地方自治体の方々(日本人向け団体セールスの成功体験をお持ちなので、FIT(個人旅行者)が

中心の、英語必須のインバウンド向けマーケティング業務と統計解析による訪問者データ分析の戦略策定、定量的目標による経営管理というDMO本来の輸出産業効果による地方創生といった観光立国・立地を実現するビジネスモデルに転換するには、社会人向け継続教育による組織的な人材育成投資が日本中で必要になると思われまます。

6. 最後に

製造業主体の輸出産業群で輸出代金を稼ぐ国家運営モデルは20世紀後半に日本に大きな恩恵をもたらしました。21世紀に入り、その相対的国際競争力低下進行を予見した上での2003年小泉首相の観光立国宣言、その5年後の2008年観光庁設立から10年が経過し、次の有望な輸出産業が出現するまで、少なくとも数十年の中継ぎリリーフ産業として日本経済を牽引しトップ外貨獲得産業として観光を成長させるといふ、一見過大にも見えた期待に応えられそうな潜在性が顕在化してきたのが2018年です。来年には現在の日本が不得手とする長期

滞在且つ観光消費額が高めの欧州観光客が大学地方都市に押し寄せる幸運なイベントであるラグビーワールドカップ、翌2020年には世界から観光客を誘引する東京オリンピックという好機が続きますが、その後8兆円から15兆円、更に20兆円というインバウンド年間観光消費額を実現するには、内閣府からの初期資金が途切れた後、DMOが地域内で安定した観光地ファンディングモデルを計画実行し、インバウンド客を地方に組織的に誘導する、財政的に持続可能なビジネスモデルが必要となります。

好意的に言えば、「日本版DMO」はファンディング、ガバナンス、マーケティング手法という3つの重要な部分に世界の最良なビジネスモデルを導入するために、敢えて議論が抜けていたと楽観的に考える事も出来まます。ターゲット諸国の消費者に響くマーケティングを行うために、その国出身者を採用し主担当とすること、DMOでは行います。それを日本で行う際には、世界での学習者数が3百万人の日本語学習者はすぐに市場供給が枯渇するため、世界で母国語5億人、学習者15億人いる英語市場（日本語市場の

500倍）で人材確保し、日本語が出来ない世界の圧倒的多数(98・3%)の人々に英語中心に来日経験を奨励するというDMO経営が必須になります。日本で日本人向けに世界人口の1・

7%しか理解出来ない日本語でセールスしてきた経験則の延長線上には成功モデルが無く、上記3つの分野の知識スキルに加えて、異文化出身者を英語で業務指示して人事管理する、異文化経営の手腕が必須になる業務分野です。世界の多くの国家では観光客受入増大のボトルネックになりそうな問題である、空港のキャパシティについては、日本は先見の明がある先人達が主に高度成長時代に作った空港が既に都道府県数の倍程度の97か所あり、いわば日本中に観光輸出工場が存在し、容量満杯の数か所の空港以外は、余力があるという幸運な状況にあるのが日本です。

DMOが日本中で上手く機能するならば、観光立国数値目標はクリアできます。組織的な中間管理職人材育成投資がその鍵を握ると思いますが、今後は女性、高齢者、外国出身者という多様性のある人材群の中で継続教育・社会人教育により世界と勝負出来るDM

〇経営専門知識を習得した人達の存在感が高まり、21世紀中盤に向かって外貨獲得の最前線でリーダーシップをとる多様な人材が育成されることを期待します。

(はら ただゆき)

(注) MICE Meeting (会議・研修・セミナー)、Incentive tour 報奨・招待旅行、Convention または Conference (大会・学会・国際会議)、Exhibition (展示会) の頭文字を取った造語出典：JTB総合研究所 観光用語集

原 忠之 (はら ただゆき)

フロリダ州立セントラルフロリダ大学ローゼンカレッジ・ホスピタリティ経営学部ティニユア付准教授。UNESCO CSA、ICAO ASA (文化、航空の国連統計サテライト勘定) の技術諮問委員会委員。上智大学法学部卒。日本興業銀行、外務省を経て、米国コーネル大学ホテル経営学部博士号取得。他、ホテル経営、経営、地域科学の3修士号を持つ。専門は観光の経済的効果、ホスピタリティ・マネジメント。琉球大学、一橋大学、京都大学、早稲田大学など、毎年日本のいくつかの大学で集中講義を行っている。観光学の分野では大規模公開オンライン講座(MOOC)の先駆者でもある。米フロリダ州在住。

