

琉球大学学術リポジトリ

沖縄DMOセミナー特別講演会：DMO
に求められる人材と機能：米国 / 海外のケース

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学大学院観光科学研究科 公開日: 2019-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 原, 忠之, Hara, Tadayuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002011984

沖縄観光の質への転換は可能か？ - DMOに求められる人材と機能 - 米国/海外のケース

50分（講和40分、質疑10分）
Discussing Feasibility of Enhancing Quality of Okinawa Tourism from
Quantitative Benchmarks – Required Human Resources and Functions for a
Destination Marketing Organization

主催：DMOセミナー実行委員会 Organizer: DMO Seminar Organizing Committee
協力：国立大学法人琉球大学観光科学研究科、株式会社OTSサービス経営研究所
Sponsors: Department of Tourism Science, University of Ryukyus, OTS Service Management Research Co., Ltd
日時：平成30年9月28日（金）13:00～16:00 Date & Time 13:00-16:00 on Sep. 28, 2018
会場：琉球大学 文系講義棟（旧法文新棟）215教室 Venue: Room 215 Social Science Building,
University of Ryukyus

Tadayuki (Tad) Hara, PhD, Associate Professor, Senior Research Fellow
Rosen College of Hospitality Management, University of Central Florida
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准教授 原忠之

ROSEN COLLEGE – Hospitality Management
University of Central Florida

今日の内容 (Total 29 pages)

1. Overviews 目次 (P2)
2. Introduction: 組織の目的
 1. Review Mission Statements of a DMO (P3-7)
3. Tourism planning & funding on Public Infrastructure – Convention Centers 国際
会議場資金調達・DMO運転資金分析 (P8-11)
 1. Case of Orlando, Florida フロリダ州オーランドの例
4. Putting Japanese Tourism in perspective to identify opportunities 観光産業の
外的経営環境/国家戦略上の意義俯瞰と組織・個人の戦略的機会
認識 (P12-14)
5. Destination Marketing by DMO (P15-21)
6. MICE系人材育成について、と最後に (P22-29)

1. 目的の確認

- **営利企業の目的は？**
- **中央政府・地方政府の目的は？**
 - 納税者の生活水準の質の維持・向上
 - Maintain & Improve Quality of lives of taxpayers (CS)
- **どうそれを実現するのか？** How would you achieve that?
 - 20世紀後半は製造業の製品輸出で外貨獲得
 - 20世紀最後から21世紀に製造業国際競争力低下
 - 21世紀：観光産業奨励による域外からの輸出資金獲得
 - **Destination Management** is a plan to develop the region with tourism, and **Securing Economic Impact** for the local region is the mission of a **Destination Marketing Organization (DMO)**.

1. Background: Tourism is one of the most successful areas of “Abenomics” in the last few years

安倍内閣 3年間の成果

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

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

新たな目標への挑戦！

訪日外国人旅行者数	2020年: 4,000万人 <small>(2015年の約2倍)</small>	2030年: 6,000万人 <small>(2015年の約3倍)</small>
訪日外国人旅行消費額	2020年: 8兆円 <small>(2015年の約3倍)</small>	2030年: 15兆円 <small>(2015年の約4倍)</small>
Inbound Expenditures goals set as \$80B by 2020 and \$150B by 2030	<small>(2015年の3倍額) (2015年の5倍額)</small>	
外国人リピーター数	2020年: 2,400万人 <small>(2015年の約2倍)</small>	2030年: 3,600万人 <small>(2015年の約3倍)</small>
日本人国内旅行消費額	2020年: 21兆円	2030年: 22兆円 ³ <small>(最近5年間の平均から約10%増)</small>

Domestic Expenditures hovers \$210B and \$220B by 2020-2030

1. 日本経済俯瞰と観光産業の輸出効果を輸出入と 比較 Japanese Economy at a Glance & Tourism In perspective: Import & Export in 2016

<p>2015年 輸出総額 75兆6,139億円</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>自動車</td><td>15.9%</td></tr> <tr><td>半導体等電子部品</td><td>5.2%</td></tr> <tr><td>鉄鋼</td><td>4.9%</td></tr> <tr><td>自動車の部分品</td><td>4.6%</td></tr> <tr><td>原動機</td><td>3.4%</td></tr> <tr><td>プラスチック</td><td>3.2%</td></tr> <tr><td>科学光学機器</td><td>3.1%</td></tr> <tr><td>有機化合物</td><td>2.8%</td></tr> <tr><td>電気回路等の機器</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>電気計測機器</td><td>1.9%</td></tr> </table>	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%	<p>日本政府の一般予算：約100兆円 Central Government Budget: \$1 trillion (GDP: \$5 trillion)</p> <p>Let's put \$80B (8兆by 2020) and \$150B (15兆by 2030) in perspective.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Japanese Total Export was \$750B, and Total Import was \$780B in 2015. • \$80B is equal to total crude oil import, the top import item for Japan. • Top export item is automobile for \$120B, so Japan aims to grow tourism to surpass auto as a leading export industry with \$150B. <p>DMOが輸出産業としての観光産業の成功の鍵となる</p> <p>例：「世界と協力して売る」 https://www.youtube.com/watch?v=M2e_JmGfRtc</p>	<p>2015年 輸入総額 78兆4,055億円</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>原油および粗油</td><td>10.4%</td></tr> <tr><td>L N G</td><td>7.1%</td></tr> <tr><td>衣類および同付属品</td><td>4.4%</td></tr> <tr><td>半導体等電子部品</td><td>3.8%</td></tr> <tr><td>通信機</td><td>3.7%</td></tr> <tr><td>医薬品</td><td>3.7%</td></tr> <tr><td>電算機類 (含周辺機器)</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>石炭</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>石油製品</td><td>2.3%</td></tr> <tr><td>非鉄金属</td><td>2.1%</td></tr> </table>	原油および粗油	10.4%	L N G	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%
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%																																									
原油および粗油	10.4%																																									
L N G	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%																																									

2. 地域DMOの使命

Case: DMO - Visit Orlando

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

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

DMO: Destination Marketing Organization

Orlando: 年間訪問客71百万人 (2017年) は全米トップ。
行政区域はOrange County, FL

ROSEN COLLEGE – Hospitality Management
University of Central Florida

Visit Orlando (DMO)のビジョン

- **Commitment to Community 地域社会との繋がり**
 - 地域社会の心配懸念に耳を傾けると共に、地域の動的な観光産業伝道者として地域社会での重要な役割が有る事を理解。
 - Visit Orlando recognizes the important role it needs to play in the community, both as a vital partner in addressing community concerns and as a conduit to the area's dynamic tourism industry.
 - 私たちの地域社会の生活の質を豊かにするために、地域の多くの組織・団体と緊密に業務を行います。
 - We work closely with many local organizations to enrich the quality of life in our community.
 - 教育と経済構造の多様化から芸術活動の支援まで、オーランドを訪れて良し、住んで良しという場所にするためにVisit Orlando(現地DMO)は重要な役割を果たしました。
 - From education and economic diversification to supporting the arts, Visit Orlando has played an important role in making Orlando a great place to visit - and to live.

3 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



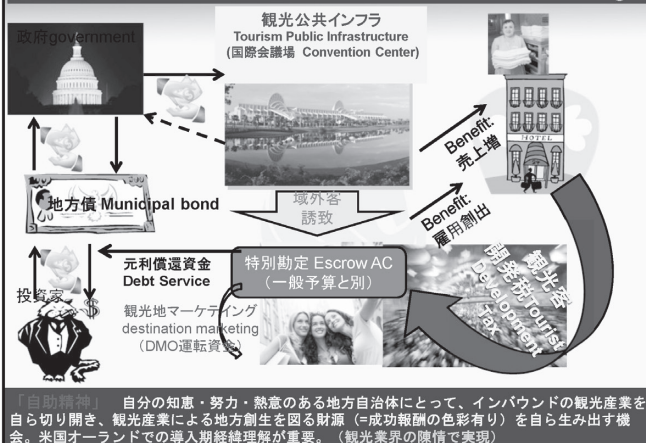
3-1 観光産業の公共インフラ議論

- 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、税収徴集機会が生まれる。Resulting in job creation, tax revenue generation as a critical infrastructure for export revenues of the regional economy.
 - 開業後、単体の財務諸表は稼働率問題もありほぼ赤字運営となる。Often operated at losses if you look at its Financial Statements (I/S, B/S).

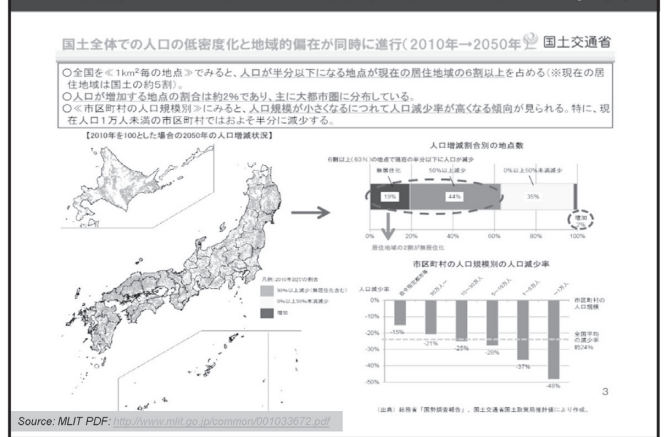
3-2 Issues with Tourism Infrastructure Funding



3-2 Issues with Tourism Infrastructure Funding



4. 観光立国・立地政策と外的環境



4. 人口減の環境で急成長輸出産業は人材育成必須 Opportunity for those who can lead to meet the challenges



- 労働力不足は間違いなく発生。
- 労働力不足&日本語を話す人口は世界の1.7%のみ。漢字がわかる人口は世界の2割弱
- 日本の議論は単純労働者の輸入代替が主眼。実際に急務になるのはそれら多様性ある(国籍、宗教、性別、慣習、性的指向)人材を英語で管理出来る日本人中間管理職。(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。**



4. 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・奈良凄いです。新幹線とLexusも凄いです。で、古典的な神秘的な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?」

4. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性(2)

長州砲 (八十斤加農砲)

天保3年(1863)5月から6月にかけて、長州藩は門閥海峡を渡る外国船を5回にわたって砲撃しました(「黒船」)。翌年8月、アメリカ・イギリス・フランス・オランダの四国連合艦隊17隻が砲撃のため下関にやってきました。砲撃の後も相次ぎに開港したこの藩之陣地は、前田助治と共に重要な役割を果たしましたが、連合艦隊に大敗し、すべての砲台が破壊・放棄されました。外国の海軍に砲撃にめざめた長州藩は、砲台・銃臺へと転換し、砲台建設を要する機動力となりました。

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、発射の威力を有利とし、目標を打ち抜いて損害を与えるものでしたが、連合艦隊の新しい大型砲に威力ともはるかに劣るものでした。

この大型は、幕末に数多くの大砲を製造していた長州藩の安芸屋に伝わる20分の1の縮図(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。自身に刻まれた文字は、パリのアンブリア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鋳造を模倣しています。

下関市 長府(長門) 長府博物館

CHOSHU CANNON
 At this place in August 1864, the combined fleet of America, Britain, France and Holland attacked and defeated the Choshu-han fleet, which governed this region of Japan. This event was a turning point in Japanese history toward the Meiji Restoration and modern Japan today.
 This cannon is a replica of the one used by the Choshu-han during the battle.

手に取れない「経験」を売るのは、物を販売するのとは違う

<https://www.youtube.com/watch?v=ltFrl6n73wg>
<https://www.youtube.com/watch?v=RqdRJ74mBwI>

4. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性(3)

日本人が日本語で書くところなる?

中山道: 南回り・太平洋沿岸経由の東海道に対し、北回り・内陸経由で江戸と京都を結ぶ。草津追分以西は東海道と道を共にする。江戸から草津までは129里(約507.7km)あり、67箇所の宿場が置かれた。また、江戸から京都までは135里(526.3km)である。現在の都府県では、東京都・埼玉県・群馬県・長野県・岐阜県・滋賀県・京都府にあたる。

nisphe
Japan's Nakasendo Trail
 A writer stretches his body and mind on the famed important thoroughfare, guided by an enigmatic travelogue from the past.
 Story: Wayne Curtis
 Photography: Mark Hartman

"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。それらはいずれ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。森に飾られた宝飾箱のように、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。」

4. 訪日外国人観光客:ストーリーの重要性(4)

"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だけが如く、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。」

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・撤退を行う経営手帳が必須。

5. DMO-Crisis Management

DMOがその存在意義を発揮する機会は「観光の危機状態」

1. 観光産業と災害：DMOの役割

「報道の特性理解」

災害は自然・人工にしろ残念ながら発生します。そしてメディアは大規模、非日常性のある、死傷者や甚大な損害の災害報道を世界中に向けて発信します。劇的な内容を報道するのがメディアの仕事であり、それは報道機関の人に悪意があるわけではなく、我々視聴者がそういう内容を求めるからです。その特性がわかれば、メディアに地道な復興や完全復興を世界中に発信してもらおうのを期待する方が間違っていることが理解できます。

2. 「インバウンド訪問者・外国人観光客」

ここで構造的問題が出てきます。潜在的な訪日観光客は日本語がわかりません（世界の98.7%は日本語分りませんし、漢字が分かる人も世界人口の2割以下です）。すると災害報道の劇的な映像を散々見せつけられて、その後の復興活動や最新情報は報道されないため、彼らの頭の中の映像は一番最後に見た災害の映像となって、新しい情報を上書きするまではそれが最新情報として固定されてしまうのです。

ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

4. 訪日外国人観光客：DMO-Crisis Management

DMOがその存在意義を発揮する機会は「観光の危機状態」

3. 「観光産業の特殊性理解とDMOの決戦時期」

復習しますが、多くの人は供給サイド（インフラ・施設設備）が回復すればそれで復興だという伝統的な製造業的発想を持っている人が大多数です。ところが、観光は需要側はほぼ個人の消費行動がベースです。つまり個人が大丈夫だという判断するに十分な情報を入手するまで、消費行動に走らない。これは如何に供給サイドが被害を受けず或いは完全復旧しても、需要側回復までに地方の多くの中小企業や雇用を直撃してしまうのです。故に、需要側への情報提供に強烈に真剣に全力を注ぎなくてはならないのです。DMOの真価が問われる決戦は災害直後です。

4. 「地方自治体とDMOの役割」

上記のメディアと潜在的観光客の特性が理解出来れば、メディア報道に文句をつける無駄を止めて、即座に現状の最新情報を自分で「英語で」発信する作業に着手すべきことがわかります。自分の出来る範囲で、携帯電話のビデオでも結構ですので、街の様子、交通機関等を撮って発信してください。それを見た潜在顧客はメディア経由の災害の悲惨な映像にその最新情報の上乗せ更新する訳です。そうすると、「大丈夫そうだな、ではやはり日本に行こうか」という行動につながるのです。

4. 訪日外国人観光客：DMO-Crisis Management

DMOがその存在意義を発揮する機会は「観光の危機状態」

5. DMOにとっては、災害後の風評被害と短期的需要急減から如何に短期間で需要回復につなげるかが、地方の多くの宿泊・食堂・交通機関・小売り等の雇用と生活を守るかに直結します。災害発生直後は警察消防自衛隊が命を懸けて緊急事態に対応して頂くわけですが、実は観光産業で外貨を稼いで地方創生を実現するという観光立国を推進する各地方自治体にとっては地域経済・雇用・税収・生活を守るため、その地域のDMOに急速な復興を実現する世界との戦い（英語と映像での情報発信）を即座に仕掛けてもらわなくてはならないのです。

例：（1）2018年9月北海道地震後に台湾女性（個人客？）が作ったビデオ
（2）当方が2011年3月東日本震災・津波直後に作ったビデオ、でイメージを持って頂ければ幸いです。

- (1) [https://www.youtube.com/watch?v=GdJ52Lvm8pM&utm_ =](https://www.youtube.com/watch?v=GdJ52Lvm8pM&utm_=)
(2) <https://www.youtube.com/watch?v=gkl-462Vce0>

ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

5. DMO に必要な人材

・専門知識保有

- 戦略論、組織論、人事理論精通（モチベーション）
- 財務諸表が読め、予算策定作業が出来る(管理会計・ファイナンス)
- マーケティング理論、データ解析能力・統計学
- 全業務を英語で事務処理、説明出来る能力
 - ・ 輸出産業！日本人は国内の富の移転、外国人は国富増大
- 組織内外・関連企業とのコミュニケーション能力

・実践経験あれば良し

- 異文化経営理論知識と経験があればベター

ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

5. MICE グローバル人材育成の基本カリキュラム構成



Graduate Program (Master)

1. It used to have only 50-60 students
2. In the last two years, enrollment increased to 185

1. Two Certificate Programs
 1. Graduate Certificate in Destination Marketing & Management
 2. Graduate Certificate in Event Management
 1. If you wish to apply for M.S., those credits will be recognized and exempted
 2. Fully-Online Choices for the same Degree

ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

Required Courses—18 Credit Hours

- HMG 6228 Critical Issues in Hospitality Human Resources
- HMG 6245 Managing Hospitality and Guest Services Organizations
- **HMG 6477 Financial Analysis of Hospitality Enterprises**
- HMG 6596 Strategic Marketing in Hospitality and
- **HMG 6585 Data Analysis in Hospitality & Tourism Research**
- HMG 6296 Hospitality/Tourism Strategic (Capstone Course)

ROSEN COLLEGE
Hospitality Management
University of Central Florida

Elective Courses—18 Credit Hours

- FSS 6365 Management of Food Service
- HMG 6251 Management of Lodging Operations
- HMG 6710 International Tourism
- HMG 6586 Research Methods in Hospitality and Tourism
- HMG 6227 Advanced Training and Development in the Hospitality Industry
- HMG 6446 Hospitality/Tourism Information
- HMG 6529 Vacation Ownership Resort Sales Management
- HMG 6566 Principles of Destination Marketing and Management
- HMG 6533 Hospitality/Tourism Industry Brand Management
- HMG 6476 Feasibility Studies for the Hospitality/Tourism Enterprises
- HMG 6267 Case Studies in Restaurant Management
- HMG 6347 Advanced Vacation Ownership Resort Planning
- HMG 6528 Convention and Conference Sales and Services
- HMG 6738 Tourism Industry Analysis
- HMG 6756 Mega-Events
- HMG 6797 Event Administration
- BMS 6050 Psychosocial Issues in Healthcare (4 credit hours)
- BMS 6911 Focused Inquiry and Research Experience II (5 credit hours)

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@visitlando.com Bio (BAK5)	 Victoria Darby Vice President of Membership & Support Services vtdarby@visitlando.com 前職: 会計会社 COO	(1) 人材・人事の独立性 Independence of HR
 Bianca Bides 前職: Seaworld の 部長 Vice President of Communications bianca.bides@visitlando.com Bio (Coming Soon)	 Dorothy Leavitt Vice President of Instructional/Print Support Services leavitt@visitlando.com 前職: コンサルタント会社	(2) 財務・予算の独立性 Independence of Financial Mgt DMO 自主財源も確保 (1/3程度)
 Elaine Blazys Associate Vice President of Travel Industry Sales elaine.blazys@visitlando.com Bio (Coming Soon)	 Lary Henrichs Chief Operating Officer/Chief Financial Officer lary.henrichs@visitlando.com 前職: 公認会計士: 事務所	(3) 地方自治体とは年間讀 負契約 Annual contract
 Jeff Braswell Vice President of Digital Strategy and Marketing jeff.braswell@visitlando.com Bio (Coming Soon)	 Denise Holander Chief Marketing Officer denise.holander@visitlando.com 前職: MICE マーケティング	(4) 民間出身者主体=予算消化の 発想でなく、費用対効果意識・追加 投資や撤退の判断が早い Private Sector Driven = Cost/Benefit Driven
 Stephanie Naegle Vice President of Sales Operations stephanie.naegle@visitlando.com 前職: ホテル総支配人、本部セ	 Suzanne Hulsbosch Vice President of Member Business Development suzanne.hulsbosch@visitlando.com 前職: ホテル会社本部セールス	(5) テーマパークやホテル 等幹部経験者なため、旅行代理店 送客依存でなく、自分で顧客層ニ ーズを聞いて解決案を提供するマ ーケティング発想が強い人材が多 い。故に女性が多い Marketing- driven, not sales
 Sheryl Taylor Vice President of Member Business Development sheryl.taylor@visitlando.com 前職: 人事管理専門会社	 Terri Dougherty Member Business Development SR terri.dougherty@visitlando.com 前職: 旅行会社社員	Lots of Understudied issues with "Japanese" DMO? (funding?) 日本版DMOが未定の部分に ついて30年超先行する米国版 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 of
For each individual whose compensation must be reported on Schedule J, report compensation from the organization instructions, on row (i). 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 1.

(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	
GEORGE AGUEL PRESIDENT & CEO	(i) 419,212. (ii) 0. (iii) 0.	184,135. 0. 0.	0. 0. 0.	18,000.
LARRY HENRICHS CHIEF OPERATING OFFICER & CFO	(i) 235,706. (ii) 0. (iii) 0.	53,000. 0. 0.	0. 0. 0.	18,000.
DANIELLE COURTENAY CHIEF MARKETING OFFICER	(i) 221,835. (ii) 0. (iii) 0.	42,000. 0. 0.	0. 0. 0.	18,000.
FRED SHEA SR VP OF CONVENTION SALES & SE	(i) 219,414. (ii) 0. (iii) 0.	44,000. 0. 0.	0. 0. 0.	17,000.
SHERYL TAYLOR VP OF MEMBER BUSINESS DEVELOPM	(i) 163,500. (ii) 0. (iii) 0.	14,000. 0. 0.	0. 0. 0.	12,000.
STEPHANIE NAEGELE VP OF SALES OPERATIONS	(i) 177,951. (ii) 0. (iii) 0.	12,000. 0. 0.	0. 0. 0.	12,000.
SUSAN ZEIRI NATIONAL ACCOUNTS DIRECTOR	(i) 129,859. (ii) 0. (iii) 0.	33,837. 0. 0.	0. 0. 0.	11,000.
TERRI DOUGHERTY MEMBER BUSINESS DEVELOPMENT SR	(i) 167,175. (ii) 0. (iii) 0.	0. 0. 0.	0. 0. 0.	12,000.
KRISTEN DARBY SR VP OF MEMBER RELATIONS & SU	(i) 150,488. (ii) 0. (iii) 0.	0. 0. 0.	0. 0. 0.	5,000.

Final Summary

- 最後に:
- (1) 観光産業を利用して地域活性化を図るには訪問客の消費総額が重要。観光支出に特別地方税を課税し、自治体の自主財源確保し、DMOや観光インフラの財源とする手法は既に世界に成功裏に存在。全体像を俯瞰した地域観光計画が重要。 Tourism Planning
 - (2) DMOのM (marketing) は伝統的な旅行代理店主導の大量送客日本人向け観光ビジネスでは軽視されていた概念。今後増加するインバウンド層を攻められる費用対効果 (ROI) の発想を体感した人材育成し、組織内の限られた資源を最有効投資するデータ重視の経営判断が必須。中長期的には外国人材の異文化経営手腕 (& 英語) が必須。米国DMO発生の経緯にあるようにMICEセグメントとの関係が重要。 Marketing
 - (3) 個人レベルでは、インバウンド客を狙って対応出来る能力があると、1.7%の壁を越えて98.3%と勝負し、そこからビジネス (=輸出代金) 獲得出来る。インバウンドは今後少子高齢化人口減の環境下でも、需要が着実に伸びる珍しい成長産業。故に、生涯教育はますます重要になる (特に観光産業従事者の女性) Inbound Tourism in Japan has high growth potential – DMOs will lead it
 - (4) 高度人材育成は「経営」の観点と視点を徹底的に叩き込むのが重要。観光ホスピタリティ分野では人事管理の相対的重要性高い。「日本独自のXX」という情熱のカリキュラムの前に、世界の修士号が知っている内容は把握し、習得させる事。 Curriculum Design

Thank you, Tadayuki Hara, PhD, University of Central Florida
- tadayuki.hara@ucf.edu, "Tadayuki Hara" in Orlando, FL in Facebook

