

特集 1

「ポストコロナの観光振興」講演会  
—急回復する米国から栃木県観光復興の新戦略を考える—



…… 要 綱 ……

1. テーマ 「ポストコロナの観光振興」  
—急回復する米国から栃木県観光復興の新戦略を考える—
2. 日 時 2021年6月16日（水）16：00～17：30
3. 会 場 宇都宮共和大学 宇都宮シティキャンパス
4. 主 催 宇都宮共和大学都市経済研究センター
5. 講 師 原 忠之氏  
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  
宇都宮共和大学シティライフ学部客員教授

◆司会

開会にあたり、主催者を代表して、宇都宮共和大学学長の須賀英之よりご挨拶を申し上げます。

#### ◆須賀



皆様こんにちは。シティライフ学講演会にお越しいただき、ありがとうございます。  
ございます。

アメリカのワクチン接種が成人の5割を超えたことを契機に、個人消費がリバウンドして、サービス業の人手不足もひっ迫しつつあります。日本も今後、同様のことが想定され、ショッピング → 外食 → イベント → 国内旅行 → 海外旅行 → インバウンドと段階的に立ち上がってくるものと予想されます。一方で非接触をキーワードに、ホテルでは高級な個室指向やDXの活用などコロナ前後では大きな構造変革が起きました。

さて、ホスピタリティー産業やDMOの世界的な権威でいらっしゃるセントラルフロリダ大学の原忠之先生が官公庁などの招聘により緊急来日されました。6月1日に入国され、昨日まで2週間、鹿沼市のご自宅で過ごされ、一昨日本学でのPCR検査では陰性でした。

ぜひ、米国の今をご紹介いただき、皆さまと一緒に栃木県の観光復興の施策について考えたいと思います。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

#### ◆司会

それでは、原忠之先生、ご講演をお願いいたします。

## 講演



# 「ポストコロナの観光振興」

## —急回復する米国から栃木県観光復興の新戦略を考える—

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  
宇都宮共和大学 シティライフ学部 客員教授

原 忠之 氏

### ■ 新型コロナウイルス感染拡大以後の1年間をみて

まず、過去1年間はどのような感じだったかということです。面白い話題なのですが、ハイジーンファクター（Hygiene Factors）という衛生要因です。セーフティー、セキュリティ、クリンリネス、これらは元々 COVID-19 が起こる前は、観光客がどこに行くか場所を選ぶ際に主要な要素ではありませんでした。ところが、セーフティー（safety）、セキュリティ（security）、クリンリネス（cleanliness）が平均よりも下の場合には、「あそこはやめておこうか」となります。ところが平均以上にこれを磨いても、それでお客さんが来るという理由ではなかったのです。ところが COVID-19 が起こった後で、このセーフティー、セキュリティ、クリンリネスというのが、観光でどこに行くかを選ぶデスティネーションにおいて、いきなり重要性が増しているのです。[スライド 1-1]

これは品川駅の写真です。以前、私のアメリカ人の同僚にこれを見せた際に、「何これ、どうしちゃったの」と、同僚からすると、皆マスクをしている写真が異様に見えたのです。ところが、さすがにこの半年はアメリカ人も皆マスクをするようになってきたので、これがもう異様に見えなくなっているのです。同じ写真でも環境が変わることにより、その解釈や人々に与える印象がかなり変わったというのが1つの要素です。

イメージですけれども、これは基本的に正規分布の形ですが、これを利用します。大体最初は皆、海外旅行などは怖いと思いますが、思い切って飛び込む人たちが必ずいて、それがイノベーター（Innovators）です。その次に、「少し早めだけれども、イノベーターも行っているし、Facebook に楽しそうな写真を上げているから」ということで来るのがアーリーアダプター（Early Adopters）です。それからアーリーマジョリティー（Early Majority）が来て、平均辺りが来て、その後は平均から遅れて「じゃあ、私たちも行こうかな」と、本当に慎重でなかなか旅行をしない人が最後に続きますので、例えばアメリカ人、イギリス人なども皆が同じではなく、それぞれ

の人の中にこういう行動パターンの違いがあります。これは非常に重要です。例えば何カ月程度で戻るのかについては、日本では平均が戻るのは18カ月とおっしゃっている人もいましたが、アメリカの場合は3月からなので12～13カ月で、かなりこの辺まで戻っています。こちらはまだ戻っていませんけれども、これらも戻っているというのが今のアメリカの状況です。

この元はマッキンゼーの資料だと思うのですが、ご覧になったことはありますか。今から1年ほど前に出た資料です。Y軸は、上に行けば「楽観的」で、下に行くと「悲観的」です。X軸は、0が平均で、「今後家計における消費を増やす気がある」というのが0よりも右側です。0よりも左側は、「今後、消費は減らそうと思う。何が起こるか分からないから、お金を使うのは怖いな」というものを、X軸とY軸で1年前に並べたらこのようになりました。楽観的でついでお金もかなり使うのは、インドネシアや中国などです。カナダやイギリス、フランスはこの時点では、将来何が起こるか分からないからあまりお金を使わず、余計に現金をポケットに置いておくということです。非常に重要なのは、1年前は世界の国と比べると日本が圧倒的に悲観的なことです。日本人の特徴は、世界の中で圧倒的に悲観的ということが分かると、今後数枚のスライドが分かりやすくなります。[スライド1-2]

これは今から半年ほど前、去年の11月の記事です。「COVID-19が終わった後で、こういう場所が一番人気が出ると思う」というタイトルです。この写真を見たことはありませんか。東武線に乗って行くと終点の辺りです。日本人が一番悲観的でまだワクチンも打つ前で、「どうしよう、日本はもう最悪」と皆さんが言っている中で、こういう記事がしっかり世界に出ています。いろいろと書いてありますけれども、もし必要な場合にはWorld Economic Forum（世界経済フォーラム）がソースですから、検索すると出てきます。[スライド1-3]

これは、アジア諸国の中のヘルス・アンド・ハイジーンスコア（health and hygiene score）で、1から7まであります。それから、これが国際競争力のスコアです。先ほどと同じように、2次元のX軸とY軸にして全て並べてみました。当たり前ですがアジアが中心で、他の地域をまとめて北アフリカよりも南のサブサハラ・アフリカ、イメージとしては、アフリカが一番競争力もないし危ないということです。これを見ていきますと、一番高いのは日本なのです。これが世界のイメージなのですが、日本で日本語の報道を見ている限りそうではありません。「日本は最悪。感染者は多いし、全然コントロールされていない」「ワクチンも遅いし最低」などというものが多いですけれども、海外からはこのイメージなのです。これはとても重要です。[スライド1-4]

これは、1年ほど前の2020年5月のダイヤモンド・オンラインです。皆さん覚えていますか。今は誰も話題にしていませんが、ダイヤモンド・プリンセスというのがありました。これは偶然私がコピー・アンド・ペーストしてそのまま引用したのですが、その時はこういう論調だったのです。この赤いところを見てください。「新型コロナウイルスによって50万人が死亡して、医療崩壊すれば100万人以上が死亡しかねないということを意味する」、そして1年たって現実はどうかということです。アメリカは62万人ほど死亡していますから、これは日本ではなくてアメリカのことかという感じですが。[スライド1-5]

このような多少のあおり記事を、半年後1年後に皆がきちんと検証しているかという、ほと

んどされていません。それは、日本の外から見ていると見えるのです。ダイヤモンド・プリンセスの時は、本当に一部のメディアは、「これは日本の恥だ。日本がこのようなことになって世界に顔向けできない」など、ここに引用していますけれども、こういう論調だったのです。ところが、1年たって振り返ると、あれはクルーズ船なので基本的に船籍はイギリスで、日本に責任はなかったけれどもボランティアとして助けてあげたという面があるのです。しかも、このようなことを言ったことを、「かなりあおっていたよね」という総括や反省はありません。

これは要するに、私がとやかく言うよりも世界から見た数字が重要なのです。この数字を見ていただくと、1から10というのは感染者数、死亡者数、この辺のトップ10を並べているのですが、日本は35位です。これが黄色いのが日本の数字ですが、あまり先入観なしに普通にこの数字を見たら、日本はどのようなポジションかということです。特に、国民100万人当たりの死亡者数は1,000人、2,000人という中で、日本は人口がこれほど多いのに、少なくとも5月26日時点では100人っていないのです。人口が半分程度のフランスはこれだけいますので、私は別に政治的にどうというポジションは取らないのですが、その意味では数字はうそをつかないので、数字を見ましようという世界なのです。[スライド1-6]

普通に世界の人がこの数字を見たら、日本は非常にコントロールしているように見えて当たり前だと思いませんか。人の解説や日本のテレビで言っていることは無視して音を切り、表だけを見れば、世界から見た日本はとても安全・安心なのです。日本のイメージは、セーフティー、セキュリティ、クリンリネスに優れているとコロナの前から言われていて、それを覆すような悪い材料というのは世界からはあまり見えません。日本の中では「日本は駄目だ」と随分努力されているようですが、これは海外からはそうは見えないという証拠です。客観的に言うと、日本はとても安全でよくやっていることがポイントで、世界からのイメージと日本国内のイメージとの乖離があるということです。

## ■ 米国の状況

### ○ ワクチン接種の進展

では、アメリカに話をすすめましょう。これはホテル宿泊税収です。昨日も学生と話したら質問が出て「いい質問だな」と言ったのですが、アメリカのオーランドの場合は、ホテル税収は宿泊代金に6%取っています。そのため、「お客さんが来なくなったら、その税収は吹き飛びませんか」という質問で、答えは「そうです。吹き飛びます」。どの程度吹き飛んだかというと、2020年1月、2月、3月はここからここになったのです。ただし、その後はこのように来ていて、これが2021年3月なので、一番多いところの7割程度は戻ってきました。このようなデータがあります。[スライド2-1]

オーランドというのは、アメリカで一番観光客が来る都市で、1年間に7,500万人です。次が、ニューヨークシティーで6,400万人、ラスベガスが約4,300万人です。ハワイは、ホノルルだけではなくてハワイ州全部入れても年間で約1,000万人ですから、オーランドは非常に観光客が来るのですが、そこがこのように打撃を受けました。オーランドのやり方は少し変わっていて、約



50人で経済復興委員会をつくりました。経済復興委員会に入る人たちは、観光産業、レストラン産業、教会、あと一部病院も入れて、地元のビジネスの人たちが集まって50人ほどの委員会をつくり、地元政府はその委員会に、いわゆるビジネスの再開を任せました。そうすると、委員会の中には例えば床屋やネイルサロンの人もいて、当然のごとく皆早くビジネスを開けたいと思いますので、あえて政府ではなくビジネスを担当している方々に委員になってもらい、そこでやったので早かったのです。ただし、例えばネイルサロンや床屋は、皆これがないと生活ができないということで、レストランも含めてあまり止めずに次々に開けたのです。そうして、去年の3月ごろにコロナが始まってから12月ごろまでは少しずつ何とか回していき、それに対して地元政府ではなく連邦政府からのビジネスの給付金や貸し出し、貸し付けなどの制度がありました。そういうものを利用して、貸し付けローンで何とかキャッシュフローを回していた人たちもいます。ただし、去年の12月ごろから高齢者のワクチン接種が始まると、2カ月ほどで目に見えて、特にレストランのお客さんの入りが増えてきました。それから、ホテルも宿泊代金にかかっている税金ですから去年の夏ごろから上がってきて、この春ごろから一気に戻っています。[スライド2-2]

アメリカの場合は、連邦政府から出る無利子の貸付金と、地元政府はお金を出すというよりも、どのようにビジネスを再開したらいいのかという委員会をつくり、そこに任せました。日本の場合は地方自治体や政府が考えて皆さんが政府に対して文句を言いますが、オランダは政府に対して文句を言いません。なぜかという、政府は「あんたたち、自分で考えて再開してね」と任せるので、任された人たちはまさに床屋やホテル、タクシー会社などで、当然のインセンティブとして安全に早く再開したいという部分を当然政府も分かっている、そういう人たちに任せました。そのスライドは今回入れていなかったのですが、なかなかオランダのやり方はうまかったです。ただ、そのやり方とどの程度因果関係があるかは不明ですけれども、日本の場合は今の感染状況は多分150人に1人程度感染ですが、オランダのあるフロリダは9人に1人で、桁違いに感染者が多かったのです。ただ、それでも皆さんあまりひるみませんでした。それから州知事、日本でいう県知事のような方ですが、この方はトランプ前大統領のお友達なので、どれだけ感染が増えても「俺は絶対、州の規則としてマスク強制令はしない」というのが本人の誇りらしく、何を言われてもマスク強制令は絶対にしないと断っていました。

では、なぜ今オランダで皆がマスクをしているかというと、これはまた面白い話で、2〜3日前にもイギリスの方に聞かれました。マスクをするというのは、民間企業が自分の方針としてやるのであれば政府は関与しないということで、テキサスの病院の従業員が、ワクチンを打たないうちの病院では働かせないと言われたので集団訴訟をしたのですが、3日前に連邦裁判所で門前払いされました。そのようなことがあるので、アメリカの場合はかなりビジネスに任せていて、任せるがゆえにあまり皆が政府に文句を言わないということです。

これは今年の3月ごろで、これは4月です。日本では今、1日100万人ワクチン接種をやるという話がありますが、アメリカは3月ごろに1日200万人になり、4月1日か2日ごろに1日300万人、それから確か4月の別の日でしたけれども、最大瞬間風速で1日400万人という日があっ

たのです。このようなニュースが出てきますと、町の雰囲気は急速に良くなるのです。今ちょうど日本もこの時期かもしれませんけれども、ワクチンエリジビリティというワクチン接種対象者を増やしました。65歳以上のみから若い人も含めて全員接種可能となり、フロリダでは、フロリダに住んでいる証明書を要求しないことにしました。何を意味するかというと、皆さんが日本のパスポートでフロリダに行き、薬局に行くとその場でアポなしで注射してくれるのです。そのときに、3月ごろまではフロリダに住んでいるという証明書が必要でしたが、今はそれを要求されないで観光客が行っても、「あなたはどこに住んでいるの?」「あのホリデイ・インに滞在しています」「OK」と言ってすぐ打ってくれます。[スライド2-3]

それから、この辺の話は次のスライドで出てきますので、それがどのように経済の復興につながったかという話です。基本的には、このようなイメージが次々にFacebookやSNS、新聞などに増えます。やはり高齢者の接種が進むと、皆が明るくなります。高齢者の方々が「接種したぞ」とFacebookに写真を載せたり、「接種して、1年半ぶりに孫を抱き上げました」という写真を載せたりしていると、徐々に明るくなるのです。これがアメリカの4月ごろです。

これは日本の方にも聞かれるのですが、今年の1月の時点で22%の人がワクチン懐疑派でしたが、3月の時点で17%に落ちました。落ちた内容は、白人は元々21%いたのが17%になり、ここが大きいのですが、黒人は34%いたのが22%に落ちたのです。スペイン語をしゃべるヒスパニックの人たちは、あまり変わっていませんけれども少し落ちました。このように黒人たちは、最初は「本当かな、また何か悪巧みじゃないか」と思っていたのですが、今は本当に非常に落ちました。私の同僚の黒人の大学教授も皆打ち、打つとすぐFacebookなどに載せます。実際に日本でも接種が始まり「接種したぞ」という写真を特に今は高齢者の方が次々に載せていただくと、町の雰囲気や周りの雰囲気が良くなります。[スライド2-4]

## ○ 経済復興の状況

これは4月の後半～5月ごろからのワクチンの宣伝です。ウォークイン(Walk in)というのは、「アポなしで来てください。そうしたら、無料でちゃんとワクチンを打ってあげますよ」ということです。これを出しているのがファーマシーのチェーン、日本でいうとマツモトキヨシのようなところですが。今はアポなしで行けるし、ワクチンを打った証明がある場合には商品が全て2割引になるので、うちに来て打ってくださいということです。[スライド2-5]

これはガソリンスタンドの看板です。サインオンボーナス(Sign-on bonus)あるいはサイングボーナスと言うのですが、今は人手が足りなくなっているのです。「うちで働くという契約書にサインしてくれたら、その場でキャッシュを払います」ということで、この場合は200ドル出ます。オーランドのホテルになると500ドル、それからうちの大学に来ている求人で、南のキーウェストという所のホテルは750ドルのサイングボーナスを出しています。サイングボーナスは本当に景気が良くて人手不足のときしか出ないのですが、2カ月ほど前からそれが出ているのです。これも後でもう少し詳しくご説明します。

これを見ていただくと、これはまだ1月ごろの話で今はこの辺になっていますけれども、宿泊

産業で最初に戻ったのは、多分聞くと納得されると思いますが、いわゆる日本でいうエアビーアンドビーのような民泊です。民泊というのは人との距離がきちんと取れて、あまりチェックインなどで他の人と一緒になったりしないということで、民泊だけは今年の2月、3月の時点で、前年比を見ると売り上げが上がっています。これも2月の数字ですけれども、フロリダのマイアミは平均以上に上がっているなど、そういう傾向があります。[スライド2-6]

この記事は、アメリカで給付金を払ったらやはりその効果は絶大に出てきたけれども、実は富裕層というか、どの程度の年収の人たちがどの程度貯金したのかという部分になります。そうすると、やはり一番貧しい人たちというのは、なかなか貯金には回せないけれども、トップ、2番目、3番目の年収の方々は、非常に貯金に回しているのです。これについてはこの後のスライドで、もう少し詳しくお見せします。[スライド2-7]

基本的な話として、給付金を出しますとすぐそれは消費に回ってしまいます。例えばスーパーマーケットで生鮮食料品を買うためや、アパートの家賃を払うために使われてしまいます。それを助けるために給付金を払うという議論は当然あります。ところが、アメリカのケースを見ると、その場で給付金を全部は使っていないのです。今後の日本でも参考になると思うのですが、例えば、バイデン大統領が就任した後に最後の給付金を出しました。イメージとしては、その給付金のうちの4割がその場で消費に回りました。残りの6割はどうしたのかがポイントです。残りの6割の半分すなわち3割が個人の借金の返済、イメージとしてはクレジットカードの残高を減らすということです。残りの3割の部分は現預金です。現預金とクレジットカードの返済というのは、あれだけお金があるとすぐ使ってしまうアメリカ人がそういうことをしたのはなぜかという、将来に対する不安があったためです。ワクチンもできたけれどもコロナが不安だということです。ところが、高齢者のワクチン接種が進むと、クレジットカードの残高が減っているということは、またクレジットカードで次々にお買い物ができるしまうわけです。それから現預金も増えていますので、これがアメリカの強烈的な経済復興の原動力になったのです。このような内容のスライドを、これから何枚か出します。

2020年は経済が大きく落ちてしまいました。2021年の今年はこのように戻るのですが、圧倒的にアメリカが世界経済を引っ張る形になっています。中国もありますけれどもアメリカのほうが大きいです。アメリカの経済に関しては、年率で最初は5.9%などと言っていましたけれども、そのうちに6%と言って、今はまた訂正されて見込みが6%後半程度になっているようです。それはなぜかというのを、これからのスライドでご説明します。[スライド2-8]

失業率などの問題ですけれども、これは今から1カ月少し前の5月8日、9日です。COVID-19が少し落ち着いてどういう分野の雇用が増えたか、数えれば分かるのですが、一番はレストランとバーです。多分、日本で今一番苦しんでいる分野ですが、完全にここが一番雇用が戻ります。次は、アート、エンターテインメント、クリエイションです。音楽や美術などに人は飢えていますから、やはり接種をした高齢者を中心にいきなり戻るわけです。そうすると人手が足りなくなり、ものすごく採用されているわけです。次は、アコモデーション、いわゆる宿泊産業です。雇用に関してはこの辺が完全に引っ張っています。あとはいろいろとありますけれども、やはりこ



の辺までが大きいです。そう言われてみればそうという話ではありますけれども、コロナの打撃を受けた筆頭のような産業が、高齢者のワクチン接種が進むにつれて需要が戻ります。そうすると、雇用を減らされ特に非正規のパートタイマーなどは次々に解雇された分、すかすかの運営をしていたところにいきなり消費者側の需要が増えたので、猛烈な人手不足になります。そして、先ほどのようなサインングボーナスなどが出ているのです。[スライド 2-9]

これは笑える話でアメリカの事実ですが、COVID-19 が起こり、皆さん、体重は増えたか減ったか、あるいは変わらない、どれでしょうか。当然増える人はいます。私も少し減ったのですが、減ったという人はいませんか。これを見ていただくと、アメリカ人の18%は26ポンド、約12キロ体重が減ったと言っています。けれども、アメリカ人の42%は29ポンド、13～14キロ体重が増えたと言っているのです。これは何を意味するかというと、衣料品店の売上げが一気に回復するのです。[スライド 2-10]

ここにもどこかに書いてありますけれども、今までは自分の家で上着だけ半袖のシャツでも着て下は短パンなどで、Zoomで「OK」などとやっていたわけですが。ところが、オフィスに戻って来いとなると「今の服が合わないんだよね」ということで、需要がかなり出るので。平均すると確かにそれほど変わっていないかもしれないのですが、先ほどの正規分布ではないですが平均というよりもばらつきがありますから、体重が減った人も体重が増えた人も、どちらも衣料品店に行って新品を買わなければいけないのです。そこが増えているという部分があります。これが衣料品店で、ひどい時は8割程度売上げが減り、地獄でした。ところが、2021年の2月ごろから前年比80%、要するに今までの平均からいったん落ちたのですが、80%上がったのは衣料品店です。同じような傾向で、スポーツ用品店も6割程度売上げが増えています。家具店も50%、「椅子が小さくなったんだよね」ということがあるのかもしれませんが。ですから、洋服、家具、スポーツ用品がかなり早く盛り上がります。アメリカで何が起こったか分かっていると、そういう会社の株を買っておくなどいろいろと悪知恵が働くかもしれませんが、パーセントベースで見るとすごい数字です。こういうことがアメリカで起こっています。「イツ・タイム・トゥ・ディッチ・ザ・スエットパンツ (It's time to ditch the sweat pants.)」、はいているスエットパンツを脱ぎ捨てる時期が来ましたということで、アメリカ人は皆、「そうだよね、困った。じゃあ、新しい服を買わなきゃ」というのが、ウォールストリートジャーナルの記事です。

そして、現状の消費者心理ですが、ワクチンを打った人は5割超えて6割程度に来ていますが、何千人かに聞いたら73.4%のアメリカ人は、ワクチン接種済み、あるいは接種予約済みで、ほぼ4分の3です。ここが重要ですが、ワクチン接種済みの87.3%の人は、「旅行するのはもうOK」と感じているのです。だから旅行需要というのは、ワクチン接種済みの人たちには非常に戻ります。今後どうなるかということですが、アメリカ人の3分の2は今後徐々に良くなると思っていて、8.6%のみが今後悪くなると思っているので、今は国内旅行ですけれども、旅行に関しては戻ってきています。これは今から3週間ほど前の5月21日のものですが、アメリカ人の77.5%は「旅行について思いを巡らせました」ということです。毎週このデータを取っているのですが、その前の週は72%でしたが77%に増えました。「全然旅行するのは問題ない、心の準

備は完全にできています」という人が4分の3なのです。これは、実際にその予約をした人がどの程度いるのかという話ですが、よろしければ併せて読んでおいてください。[スライド 2-11]

これも面白い話なのですが、この中で観光業あるいは観光に関係する産業の方がおられると思いますが、アメリカ人もこれほど人手不足が深刻になるとは思っていなかったのに途端になった問題です。例えば今私の住んでいるオーランドというのはアメリカで一番人が来る所ですけども、ベッドメイキングなどをするハウスキーパーの未経験者に対する最初のオファーの時給が15ドルです。今、為替が約110円なので約1,650円です。それがオーランドなのです。オーランドというのは、少し南で暖かく時給や物価が少し安いような、日本でいうと那覇のような所です。そこで1,650円です。

これについては話の続きがあります。1,650円出しても応募が来ないほど人手不足なので、本当に今ホスピタリティー産業に従事されている方がおられたら、人手不足に備えて少しでも他の会社より早くその戦略を練っておいたほうがいいというのが、完全にアメリカの経験です。何が起きているかという、アメリカの記事でもよく言われているのですけれども、「ホテル産業、ホスピタリティー産業というのは、人手不足と言っているが、それは違うのではないか。元々賃金構造が安く雇用の魅力がないから人が来ない。それが正解であり、あなたたちは人手不足、労働力不足と言うのは違うのではないか」という記事が出ているのです。[スライド 2-12]

それを日本に当てはめると、具体的には高齢者へのワクチン接種が進むと、急速にCOVID-19が克服されるのではないかという雰囲気になってきます。そうなってくると、高齢者でワクチンを接種した人は、アメリカのケースを見ると「大変だったよね。じゃあ、何しよう」、「外食しよう。旅行しよう」となるのです。そうすると、その産業は労働力不足問題が急激に起こる可能性があります。なぜならば従業員を、特にパートタイムワーカーなど非正規雇用の方々を解雇しているためです。日本で1カ月、2カ月後には来るかもしれないので、人手不足のことを真剣に考えたほうがいいです。

## ○貯蓄と賃金の状況

アメリカは、死者数が62万人で感染者数は3,300万人です。人口の10%以上で、フロリダのように9人に1人が感染したという大打撃を受けたのがアメリカです。日本のメディアではあまりカバーされていない部分も多いのですが、住んでいる感覚としては急速に今、復興ペースが戻ってきていて、それはワクチン接種の進行と給付金によるものです。このアメリカがなぜこのようになったかが分かると、今後日本が取るべき政策や、日本はこういうことをしたほうが多分うまくいくということが、他の人よりも分かるようになると思いますので、アメリカのケースを見ましょう。

これは見たことありますよね。GDPは、 $Y = C + I + G + (EX - IM)$ 、個人消費+企業の投資+政府の支出+（輸出-輸入）です。アメリカは、日本の構造とはかなり変わっていて、ここに書いてありますが、2019年は個人消費が70%なのです。GDPを上げるには個人消費を刺激するのが、アメリカの中では一番役立つわけです。では、他のものはどうなっているかという、

ビジネスのインベストメント、設備投資などはアメリカでは18%です。政府の支出はどの程度かという17%です。残りの合わない部分、貿易勘定は赤字になっていますから、そこはこれで吸収します。これが分かるとアメリカの経済を復興させるには、これをひねれば一番いいのです。例えば、これが10%増えるとする、これが右辺の中の70%を占めているということであれば、 $10\% \times 0.7$ でGDPが7%増加します。それが今ほとんど起こりつつある状態になりました。皆さん、日本の場合はどうですか。個人消費は6割か5割の後半ですよ。[スライド2-13]

話がそれますがけれども、栃木県のを偶然に拝見したら個人消費は48%か47%ほどで、域外輸出が栃木県はやたらと大きいのです。1990年代の世界に対して極めて強かった日本の縮図のようなものが、今の栃木県のGDPです。アメリカは製造業はあまりやらないで、個人消費がとにかく大きいのです。それ故にアメリカ政府は給付金をこれでもかと渡しましたが、当然それに対して他から「ちょっと待った」と声が掛かります。プライマリーバランスのほうが重要ではないかという人からは当然ブレーキがかかります。けれども、「アメリカの場合は関係ない。アメリカの経済を復興させるには、個人が消費したくなるような雰囲気づくりが重要だ」ということで給付金を、特にバイデン大統領になってから出した最後の給付金は、1人1,400ドルです。1人1,400ドルということは、例えば、30代半ばのカップルで夫、妻、子どもが3人いるとします。日本でもそういう感じだと思います。いきなり7,000ドルです。要するに、赤ちゃんでも全員1人として勘定するので、夫婦と子ども3人がいるような家族には、いきなり7,000ドルが、しかも日本と違って、「役所に来い、本人確認しろ、書類にサインしろ、はんこを押せ」などは全然なく、銀行口座にいきなり振り込まれます。直接誰かが「何で7,000ドルも、残高がこんなに増えたの？」「政府から送金で来たみたいよ」という具合です。

話が少し脱線してしましますが、なぜ政府がそれをできるかという、アメリカの場合はソーシャルセキュリティ、日本でいうマイナンバーがあります。アメリカの場合は個人全員が確定申告しますから、その個人の確定申告時に使っている銀行口座がきちんと政府に情報としてあるので、そこに2~3日で給付金がすぐに振り込まれるのです。一気に1人1,400ドル来て、人々の雰囲気が盛り上がりました。その前提としては、高齢者へのワクチン接種を進めておいて何となく明るい雰囲気をつくっているときに、一気にお金をあげたわけです。これがアメリカの、なぜに対するご説明です。これは去年の夏の時です。バイデン大統領の後ではないのですが、直近のバイデン大統領の給付時には大体すぐ消費に4割回り、残りの6割の半分が貯蓄で半分が個人のクレジットカードの残高返済に使われました。

では、アメリカで1年前に出た給付金がどのように使われたかと、家計の年収レベルに相関関係があることです。ここは年収が2,000万円以上の人たちです。その人たちは当然、「どうせ僕はそんなに給付金はもらえないと思うので、期待していません」というのが圧倒的に7割ほどの人たちです。年収1,500万~2,000万円の人たちがもらったかどうかという、これは赤が貯金で紫色が借金返済で、1年前のものです。一番右側は、その場で使ってしまうという人たちです。要するに、スーパーに行って野菜を買ったり、アパートの家賃を払ったりしました。当然のごとく、家計所得が低い人はこれが大きいです。[スライド2-14]

ただし、家計所得が多くなるに従ってその部分が減っていき、この辺になってくると、借金を減らす部分と現預金が大きいです。そのため、アメリカ人の貯蓄率は元々とても低かったのに、去年の5月ごろにもものすごく急上昇したのです。急上昇して確かいきなり4割程度になり、それがいったん落ちたのですが2割程度で続いている状況です。とにかく今までの常識では考えられないようなことが、アメリカ人の行動パターンで起こりました。COVID-19が起こり、給付金が払われた時にそういうことが起こったのです。

年収250万円以下の世帯というのは、多分あまり旅行などはしません。ところが、年収1,000万~1,500万円の方は、「貯金も増えたしクレジットカードの返済もしたし、雰囲気が良くなったら、もうこれを1年以上我慢しているから、一気にえいやと行くか」となっているのです。皆が一緒ではありません。マーケティング的な発想ですけれども、実は家計所得レベルなどを見て、中間よりもある程度上の収入の方々に旅行商品や外食などを仕掛けると、反応する確率はより高いということです。

この副作用と私は言いましたけれども、面白いことが仕掛けられます。日本の場合は、過去20年以上いろいろな優秀な方々がデフレ脱却、GDPが2%上がるよう名目、物価上昇率2%をやるうと言ってできなかったわけですが、この給付金とワクチン接種をうまく使ってアメリカのようなやり方をすると、いきなり全部できるかもしれません。当然COVID-19は危機でしたけれども、ひっくり返せばオポチュニティー（機会）です。日本が約30年できなかった構造改革を仕掛ける時期かもしれないので、そういう発想で経済関係を担当されている方やエコノミストの方、政治家の方、少し考えるとアメリカでできていますので、アメリカは別にコピーライトを取っていないので、まねして大いにやられたらいいのではないかと思います。

これは、日本であまり報道されていないのですけれども、去年の11月に大もめにもめた大統領選挙がありました。その大統領選挙があった時に、同じ投票用紙にフロリダ州最低賃金法についてのレファレンダム（住民投票）も付いていたのです。フロリダというのは今、最低時給は8ドル、800円程度です。ところが、それを15ドル、今の為替だと1,650円にしようという法案が、一緒に投票用紙に付いていたのです。ここがポイントですが、フロリダは半分を少し超える有権者がトランプ大統領を選んだので、トランプ大統領が勝ちました。同じ有権者が、フロリダ最低賃金法を64%か65%という大差で可決したのです。共和党であのような人に投票した同じ有権者が、フロリダの最低賃金法を、圧倒的とは言いませんけれどもかなりの大差で可決したのです。  
[スライド2-15]

これはすごく面白いことで、実はアメリカ全体にこの雰囲気が出てきているのです。資本主義はいいですが、資本主義でみにくいところ、一生懸命働いても時給800円で週休5日にして1日8時間働いても、日本にしたら年収150万円程度です。150万円の年収では生活できないということを、共和党の大統領に投票するような有権者も気が付いているのです。それが今のアメリカの面白いところです。

さらに落ちを付けると、舞浜にある東京ディズニーリゾートの仲間ですが、強い組合がある米国ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートは、組合の働きかけもあるのかもしれませんが、



この法案が通ったということで、法律では2024年までに上げるところを、「われわれは今後2年ほどで、最低賃金を15ドルに自主的に上げます」と、去年の末ごろに言いました。そうしたら、日本の場合は大阪にあります。ユニバーサル・スタジオには、組合はないのですが経営陣自らの判断で、「われわれは従業員の最低賃金を15ドルにします。それは正社員だけではなくアルバイトもパートも含めて、全員15ドルにします」と、自主的に言いました。[スライド2-16]

その背景には、そこまでしないとCOVID-19の後で人が集まらないという部分があります。また別の裏読みをすると、ユニバーサル・スタジオの経営者からすると、そういう大義名分でもない限り一気に従業員の時給を上げることはできないので、今上げることで、コーヒーなどで聞いたことがあるかもしれませんがフェアトレードの発想で、「従業員をフェアに扱う会社です。うちは組合の圧力を受けなくても賃金を増やします」といういろいろな事情があり、このタイミングで言いましたということですね。

アメリカでは、COVID-19の混乱に絡めて、非常に危機だったのを少し乗り越えたところで、人手不足になった時に企業がかなり攻めの経営をしているのです。「随分今年は当期利益がかなり出そうですね」「だからうちは、従業員のボーナスを増やそうと思う」ということが日本で時々ありますけれども、ボーナスを増やすのは野球に例えると腰が引けたファウルチップのようなもので、攻めの経営でないと空振りになってしまうわけです。やはり従業員からすると、ベースの給料を上げてもらったほうがはるかに感じがいいです。「たまたま今期はもうかっているからボーナスを上げよう」と言うと、「来期はそれが続くか分からないし、どうしようかな」となりますけれども、やはり基本給が上がるとそうなります。その辺を実はアメリカの観光産業で大手の企業がやり始めているという部分は、ご紹介したいところです。

繰り返しになりますが、COVID-19に対してワクチンが出てきて、高齢者接種を進めたら町の雰囲気は急速に良くなり、高齢者を中心に次々に出歩くようになります。最初に恩恵を受けた産業は、レストラン、芸術系、宿泊施設、すなわち徹底的に打撃を受けた3つの産業セクターが一番先に戻るので、戻ると分かっているとやりようがあります。「いつ戻るのだろう。本当に戻るのかな」ではなくて、絶対に戻ります。高齢者接種は、日本でもようやく少しスピードが出てきました。皆がそれに気が付いてから行動するのでは少し遅いので、アメリカで何が起こったかは知っていますから、事前に準備をしておくとかかなり有利だと思います。

政府の立場からすると、駄目出しでもいいからできる限り給付金をもう1回出すということが重要です。金融機関の方からすると、給付金が一気に出るといきなりその一部が現預金で入りますので、今まで一生懸命「預金ください」などと言って預金の伸び率があまりなかったのに、一気に貯蓄率が上がるというのが多分起こります。同時に、クレジットカード会社では、クレジットカードの残高が減るのです。そうすると、「あれ、残高が減ると困る。金利収入が得られない」と思うかもしれませんが、大丈夫です。皆の雰囲気が良くなって何が起こるかということ、「家族で沖縄に旅行しよう」「みんなで東京ディズニーリゾートに行こう」「じゃあ、せっかくだから、1泊4万円のヒルトンに泊まろうか」など、普段と違う行動パターンを取り、それをクレジットカード



ドで決済してまた残高が増えますので、そこは大丈夫です。では、アメリカの話はその辺にして、次に日本に行きましょう。

## ■ 日本の中長期ビジョンとインバウンド観光業

アメリカで必ず最初の授業でやるのですが、企業の目的というのは当期利益最大化による株主価値最大化です。しかし、学生、特に今の20歳前後の学生というのは、少し今までと違う人たちです。非常にいわゆるグリーンやコーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティなど、ヨーロッパ人と近いようなところに意識が高いのです。そういう人たちにこれを言うと、「これはエグイ」「従業員の幸せはどうするんだ」「コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティはどうなんだ」などと言われるのですが、それに対しては、「いや、取りあえず、資本主義の世界でゲームに従ってプレーするには、これを分かっておいてね」と言います。では、中央政府、地方政府の目的は何かというと、その地域に住んでいる納税者の生活水準の維持または向上です。これがアメリカでの定義です。[スライド3-1]

栃木県は輸出が相当強いということが分かったのですが、他の日本の地域ではやはり製造業の輸出産業は弱くなっていて、その部分をどうしようかということで産業としてインバウンドで外貨を稼ごうというのが総論です。ただ、やはり輸出・輸入をみると、日本のGDP500兆円に対して、政府の予算が大ざっぱに言って100兆円、輸出が81兆円、輸入が82兆円なのですが内訳を見ると、原油とLNGは絶対に減りません。皆さんが「夏は暑いな。エアコン」「冬は寒い。暖房」などとやっている限りは絶対に減らないわけです。では、稼ぎ頭として外貨を稼いでいる産業ということで自動車があるのですけれども、2位は、かつてほどではないですが一応、半導体がまだこれだけあります。[スライド3-2]

ところが、2019年はインバウンドの観光で4.8兆円ですから、実際には自動車産業の次の位置に入ってくるわけです。本来であれば2020年はこれを8兆円にしようということでしたが、COVID-19で吹き飛びました。ただし、政府の目標としては2030年の15兆円というのはまだ外していないし、菅首相も何回か聞かれて、「いや、これは外しません」と答えています。本当にこうなると、日本の輸出産業としてインバウンド観光が外貨を稼ぐ筆頭になる可能性があるわけです。

日本で電気自動車というどのようなイメージですか。日産リーフは、「これは環境にいいんだよ。ちょっと航続距離は短いけど、そういうのは我慢して世の中にいいことしなさい」というのが、日本のマーケティングです。

アメリカにおけるエレクトリックビークルの売り上げはこう来ています。マーケットシェアを見てください。テスラ、テスラ、ゼネラルモーターズのシボレー、テスラ、リーフはようやくここに来ました。そしてテスラ、アウディ、ポルシェ、ヒュンダイ、これは起亜だからヒュンダイと一緒に。これがアメリカのイメージです。それで、このTesla Model 3やTesla Model Sもそうですが、加速性能がゼロヨンなどでほとんど日本の日産GT-Rと同程度なのです。我慢して乗れば環境に優しいからというイメージはアメリカ人の頭には全然なくて、非常に加速の速い自

自動車ということでこの辺を選ぶ人たちが、特に若者で収入が高い人にとっても多いのです。だから、アメリカ人の頭の中での電気自動車のポジショニングと、日本における電気自動車のポジショニングが違うという部分が少し心配です。[スライド 3-3]

マーケットシェアでいうと、今、アメリカは、テスラが79%、それからゼネラルモーターズ、日産が3.7%、アウディなどで、圧倒的にテスラなのです。しかも、この自動車は非常に加速が速いということです。あとは、いわゆるレアメタルの話などもありますけれども、こういうものを見ても「なるほど」という感じはあります。要は何を言いたいかというと、先ほど前の前のスライドで言った自動車産業が日本の稼ぎ頭という部分は、少し油断していると、特にアメリカの今の自動車マーケットでこういうことが起こっているのを見ると、仮に少し自動車産業が弱くなったときに、次はどの産業で日本が外貨を稼ぐのかを考えておくべきだとは思っています。[スライド 3-4]

次に行きます。これは時々使うことがあるのですが、要は日本地図を見て青と黄色と赤で何が一番多いかということ、圧倒的に青です。でも、日本の地図の中で青い地域というのは、今後30年間で人口が半分以下になる地域です。市町村の19%は今後30年で無居住化します。そうすると地方自治体の固定資産税収などが減ります。非常に貴重なキャッシュフローが減るわけですから、以前はあまり車が通らない所でもきれいな舗装でガードレールもぴかぴかだったのが、次第に穴が開いても修理できない状態になる可能性があるわけです。[スライド 3-5]

どうすればいいかということ、言ってしまうえば単純なのですが、外国人をこの日本地図の青い地域に行かせて、できればそこで宿泊させます。なぜならば、宿泊の観光支出というのは他と比べて一番大きいからです。例えば、鹿沼はとても美しい地域なのですが外国人が来ても泊まる場所がありません。鹿沼だけでなく、北海道、東北、中国地方、四国、九州、皆同じ問題を抱えているのですが、人口が減る中でキャッシュフローを稼ぐ、特に外貨を稼ぐことを考えるとすると、観光産業を戦略的に使う以上にいい方法は多分ありません。栃木県は本当に、この時点でも輸出産業で相当稼いでいるというのを見て私はとても感激したのですが、多分他の都道府県で栃木県のような所は名古屋の辺りぐらいしかなくて、他はそれほどうまくできていないかもしれません。

その観点でインバウンドをやっていくときに、日本語というのは世界でこれだけ話している人がいるのですが、世界の話している言語を見ると中国語が14億人で圧倒的に大きいです。ただし、これを見て「じゃあ、中国語を勉強しよう」「第2外国語あるいはビジネス言語で何語を勉強していますか」と言うと、日本語は世界中で300万人ですが、中国語はその10倍の3,000万人です。しかし、英語は15億人がビジネス言語として勉強しているので、世界人口の1.6%にすぎない日本人が、本当にインバウンドを取って日本中の青い地域に持っていかうと思ったら、英語でビジネスをするというところをさらに強化しなければいけないことにどうしてもつながります。[スライド 3-6, 3-7]

2019年までのインバウンドは、来ている外国人の7割は実は漢字圏で、韓国、中国、台湾ですが、今後はそれが変わってきます。雑談になりますけれども、中国製ワクチンであるシノバックがあまり効かないと、日本でも報道され始めたのではないのでしょうか。数多くの中国製ワクチンを国

民の約7割に打っているバーレーンやモルディブで、なぜか感染者が増えているので、「あのワクチンは大丈夫かな？」という話なのです。多分G7などでも菅さんがお話しになったと思いますが、各国の経済を復興させるためには、お互いの間で観光客を早く行き来を再開させようということになると思うのです。もう既にアメリカとヨーロッパの間では、私の国の証明書があれば、欧州に行ったときに14日間の隔離は完全に免除です。それは多分、遅かれ早かれ日本でも起こると思います。

それが起こると、今までと違って中国人、韓国人、台湾人ではない人たちが先に戻ってきます。それはG7の国々で、ファイザーやモデルナ、アストラゼネカなどのワクチンを打った人たちで、そのワクチンであればOKということで、G7は多分結託するでしょう。中国外しのようなところは否定はできないので、それは起こると思います。そうすると、インバウンドで先に戻ってくるのは、実は漢字が読めない人たちなのです。特に日光などは有名ですから相当、来ますので、宇都宮は英語でマーケティングすればかなり取れるかもしれません。

日本でもCOVID-19の終息が見えれば、また労働力不足に陥ります。そのときに、「日本語ができるインドネシア人やフィリピン人に、日本語の試験を受けさせて合格したら介護で働かせてあげる」これは圧倒的に昭和のイメージですよ。今は別に日本に来なくても、日本は時給800円程度ですが、アメリカは1,500～1,600円ですし、ドバイなどいくらでも給料が高い所がありますから、日本語ができれば働かせてあげるという昭和の発想では絶対に回しません。むしろ、世界中では市場が500倍多い英語ができる人に、「日本で働く機会がありますが、来ていただけますか」という発想に変えないと回らないです。[スライド3-9]

そうすると何が起こるかという、日本の各地方で英語で外国人を管理できるような経営人材、中間管理職、若手が必要になってくるのです。これは今、非常に少ないと思います。偶然にIRの関係で2年ほど前に一緒に話をした方がいるのですが、その方がよくこのように言っています。やはりCOVID-19のせいでMGMなどは撤退ですが、当時はこういうことを言っていました。「6,000室の規模のホテルを造らなければいけないので、従業員を1万2,000人確保しなくてはならない。1万2,000人の従業員は多分努力すれば確保できると思うけれども、従業員1万2,000人を管理するために、中間管理職3,000人を現地で確保できるか。これが香港、マカオ、マニラ、シンガポールと比べて、日本は非常に少ないよね」ということを彼は言っていました。実はこの辺が課題なのです。[スライド3-10, 3-11]

ただし、今何となく観光系の産業というのは時給が安いので、これではあまり生活や人生設計ができないイメージがありますから、COVID-19の後で人手不足になったときにそれを利用して、一気に業界の皆さんが賃金を上げてしまうという点があります。そうすると、20年、30年間誰も解決できなかったことが一気に解決できるエネルギー・モメンタムがつくかもしれません。

よくファイナンスで出てくる話で、アメリカではこれをよく教えています。「P0」というのは現在の株価で、1年後の期待配当額を投資家の期待利回りから成長率を引いた部分で割ったものです。何年前までは早稲田大学や一橋大学でファイナンスを教えていました。アメリカと日本で一番感じるのは、同じことを教えても成長率に対する敏感性が全然違うということです。ここ

の「g」が大きくなると分母が徐々に小さくなりますので、結局「d1」が変わらないとしたら現在の株価はとて上がるのです。アメリカ人の発想としてとにかく大きいサイズではなく、小さくても成長率が高いところに彼らは掛け金をはりたいのです。日本の人たちは、大きい市場があればそこに取りあえず乗っておけば安心ということで、成長産業などに自分のパイをあまり置かないのです。それは非常に感じる部分があります。[スライド 3-12]

これは 2018 年の GDP 成長率です。インドはこの程度、BRIC はこの程度、世界の平均は 3.3% です。学生に言うときはこれを絶対に強調するのですが、ということは、国の成長率が平均で 3.3% ない限りは、GDP パーキャピターいわゆる国民の裕福度のランキングが徐々に下方圧力が掛かるといところで、今の日本はこれに当たります。G7 の平均が 2.2% で、ヨーロッパの平均が 2.7% ですが、日本は今 1.3% なのです。これを解決するには、成長産業へ次々に投資しなければいけません。そういう説明をした後で、これで複利計算をすると、これらの国々が今日は全員同じ 1 だとして 10 年後にどうなるかという、インドは 2.02、日本は 1.14、30 年後のインドは 8.28 で日本は 1.47 です。これではまずいので、少しセーフモードを外して成長モードということで、成長率の高い産業に注力投資するという経営が国としても必要だし、私企業としても絶対に必要です。[スライド 4-1]

今、日本の GDP はサイズでは 3 位ですが、1 人当たりでは 26 位で、前のスライドをベースにすると、このままであればさらに下がります。[スライド 4-2]

けれども、先ほど言った 2019 年はインバウンドで 48 兆円稼ぎました。2020 年の 5.8 兆円というのは COVID-19 で吹き飛んでしまい、実は 0.7 兆円だと観光庁の人に聞きました。そうすると、2030 年に 15 兆円を達成するためには、元の成長率だった複利で 10% で成長すれば、これを実現できたのです。ところが、2020 年を 0.7 兆円として、その 0.7 兆円を年の複利計算で 2030 年で 15 兆円にするためには、何% の利回りが必要かという計算を逆算すると 35% なのです。35% 成長する産業セクターは、日本では多分他にありません。逆に言うと、35% 成長しないとこれを実現できないのですが、政府はこれをしたくて仕方がないとおっしゃっているので、ある程度それを信じると、このモメンタムに乗るといことは可能なわけです。[スライド 4-3]

なぜかという、インバウンドの観光というのは、日本の成長率というよりも東南アジアやインドなど成長率の高い方々のキャッシュフローを直接取れる産業だからです。自分の国がそれほど成長していなくても、可処分所得が上がっている方々に来てもらって喜んでもらって、Facebook に「ジャパン・イツ・オーサム」などを出してもらおうとさらに来ます。そういうことによって日本の成長率は関係なく世界の高成長率を取り込める産業なので、そういう発想をするとインバウンドの産業は面白いです。

## ■ 質疑応答

### ◆ 司会

原先生、どうもありがとうございました。それでは、フロアから原先生にお伺いしたいことがありましたら挙手をお願いします。



#### ◆聴講者 A

オーランドで観光産業の回復があるということですが、ポストコロナの象徴的なサービス業で面白いトピックスがあれば教えてください。栃木県の観光の参考になるとも思います。

#### ◆原

航空会社の事例を1つ挙げます。今は車で来る人は少なく、ほとんど飛行機で来ます。COVID-19 禍から回復基調にある今の時点で、どの航空会社の売上げが COVID-19 前の 2019 年の同月の売上げより増えているかという、これが面白いのです。サウスウエスト航空やフロンティア航空など、いわゆる日本でいう LCC は、2019 年の同月を超えた売上げが出ているのです。ところが、デルタ航空、アメリカン航空、ユナイテッド航空のようないわゆるレガシーキャリア、日本でいう JAL や ANA ですが、昔からあるフルサービスのところはそこまでは戻っていないのです。さらに具体的に分けると、飛行機の後ろのほうは埋まるのですが、飛行機の前が埋まらないのです。LCC というのは、「安くするからどんどん乗ってね」ということです。それだけ言ってしまえば、皆が安普請に走って値段で選ぶのかというと、必ずしも値段が安くなっているわけではありません。需要があまりにも急激に戻ってきてしまったので、値段が下がる前に皆で消費者の購買競争的な形になって、意外と値段は下がっていません。

例えばホテルでいうと、オーランドのホテルは、2019 年は平均客室単価 (ADR) が 110 ドル程度で稼働率 80% でした。今は稼働率 60% 程度で ADR はそれよりも高く 120 ドル程度だと思っています。

もう1つの言い方としては、積み上げ的なカウンティングの発想からすると、ホテルの売上げに対して、大体 35 から 38% の間が人件費です。そこが一気に上がりましたので、その部分をホテルの経営者は客室料金というか市場に出している価格に転嫁しているのです。当然経営判断としてはそれをすべきですけれども、それ故に稼働率は低くても単価そのものは前よりも上がっている状況なのがオーランドです。

#### ◆聴講者 B

アメリカの経済や政治などと根本の違いがあり、今の日本の政治が変わらないと無理かと思いました。英語に関してですが、今までは外国に行くので英語を話そうということで指導していましたが、先ほどのお話ですと、逆に今度は日本にいながら英語を使つての戦略ができると思いました。ユネスコの世界遺産に選ばれたお祭りを、今後は形を変えて計画的に英語で戦略できると、考えました。

#### ◆原

私は、今おっしゃったことの後押しをするような、いい研究データを持っています。JNTO (日本政府観光局) などが集めた外国人 6,000 人ほどのデータを借りて分析しました。使えるデータは 4,000 人分程度しかなかったので 2,000 人分は捨てて 4,000 人分で分析しました。日本に来た外



国人が、どういう理由でもう1回日本に来るかという式を $Y =$ で作って、日本再訪率に何が一番影響があるかという統計モデルを回したら、お祭りに参加した人がとても高くなりました。それからもう1つは、日本のスーパーマーケットで果物を買った外国人は日本の再訪率が高くなるのです。果物の結果を疑い何回かやり直しをしたのですが何度も同じ結果が出て、果物と祭りでした。

よく考えたら、例えばアメリカのトマトはまずいし、アメリカのイチゴは、イチゴの格好はしているけれども味が無いのです。例えば鹿沼のいちご園に行くと、非常に甘いので外国人は多分驚くのです。外国の方々は、日本に行ったら祭りがあるというのは来る前から何となく予想できますが、スーパーに行って普段食べているものを買ってみたら、とんでもなく全く違う味でおいしいというのは驚きなのです。日本食はおいしい、日本の何はおいしいと思っていても、日本の果物がおいしいということを彼らが想定していないため、不意打ちを食らっているのだと思います。

そう考えると、栃木県はものすごく需要がありますよね。ただ、それを今まで外国人にあまり発信していなかったというだけで、祭りと果物はかなり使えると思います。私にはそのデータがありますから、思いつきではありません。

#### ◆聴講者 C

祭りは確かにいいと思うのですが、祭りも単発ですよ。通常われわれはスーパーに行ったお客さんというのは安定的です。観光型も需要は浮き沈みがありますので、それをコンスタントにならすという手法は、どのように考えていけばいいですか。

#### ◆原

おっしゃるとおりで、祭りというのは実はスポーツイベントと似ています。1年間のうちの何日かは非常に盛り上がります。でも、2週間は盛り上がるけれども残りの50週間は誰も来ないのです。これは、そのようなものに設備投資をしてしまったらビジネスとしては成り立たないのです。ただし、コンソーシアムではないのですが、もう少し広い意味で外国人の目から見ると、日本中で多分どこかで祭りをしていると思います。外国人がこの時期に日本に行ったらどこで祭りをしているというのが分かるようなウェブサイトやポータルサイトがあれば、多分利用する人はいると思いますが、私の知る限りはありません。

例えば、鹿沼、小山、那須塩原、大田原で祭りがあるとします。皆がある程度協力して、栃木県はフェスティバルが多い伝統的な所で、しかも東京からそれほど遠くなく来られるので「皆さまウエルカム」として、県内の各市町村でお互いに祭りを盛り上げようとする、マーケティングとしては使えるかもしれません。単発では厳しいです。

それから、私もFacebookに鹿沼のことを全部英語で載せました。かなり反応があったのは、実は鹿沼というのは元々、日本中の腕利きの職人が「日光に来て東照宮を造れ」と招集を受け、日光は寒過ぎるからと南の斜面に住んだら、「これは、いいや」ということで木工の町になり、木工の歴史もあるというのを載せたら、4人ぐらいから「こういうストーリーをすると行く気に

なるよね」と個別に返事が来ました。「鹿沼って聞いたことなかったけど、そういう面白いのが日光の手前にあるんだね」という感じです。ですから、やはり発信されていないのです。

発信する際に、例えば当然のごとく歴史などに関しては日本の方は皆さんよくご存じですけれども、それを発信するというところで、恐らく ALT の外国人の方や先生など、いろいろとおられるでしょう。皆さんに協力していただいて発信するというのは非常に良いです。特に SNS だとあまりコストがかかりません。パンフレットを作るとお金ばかりかかって投資効果がありませんけれども、SNS であればあまりコストがかからなくてかなりいろいろとできますから、これはやるべきです。

#### ◆聴講者 C

滞在型のホテルの戦略はどのように進めればよいですか。

#### ◆原

大阪の岸和田の人とも話したのですが、お祭りをやっている時はとても人が来るけれども、では岸和田に泊まるか、1年中岸和田に来るかを考えると、お祭りだけだと確かに厳しいという世界です。それから、同じ話をねぶたまつりをやっている弘前の人と話したのですが、やっている時はもちろん、やる前も地元は盛り上がるのですが、せいぜいそれは1年のうちの1カ月程度で、他はないとのこと。すでに設備投資をしてあり、各地の人たちが1年に1回ものすごく情熱をかけて盛り上がりとうことでした。あとは外国人から見て、1月はここ、2月はここ、3月はここというものが分かる情報先があれば、少しずつ来ます。

ただし、逆に滞在型のホテルは、少し発想は違いますけれども極端なことを言います。奈良市に行った時に同じことを言われました。「原さん、奈良はユネスコの世界遺産とかがあって結構外人が来るんだけど、皆泊まらないんだよ。すぐ大阪や京都に帰っちゃう。京都に連泊して、1日ぐらい奈良に行って鹿に餌やるぐらいで帰っちゃうんですよ。どうすればいいんですか」と言われました。それに対する極論の答えがタイムシェアです。タイムシェアとは何かというと、1年間365日を週で割ると52週ありますが、例えば1つのホテルの部屋でも客室でもいいのですが、使用权を52で割ります。すなわち、1週間利用する権利を52人に売り付けるのです。1週間が販売の単位なのでタイムシェアを買くと、例えば宇都宮あるいは鹿沼でタイムシェアがあるとして、それを買った人は鹿沼に1週間泊まる権利があるのですが、それだけでしたらあまり魅力はないかもしれません。ここがポイントです。

アメリカ系のタイムシェアというのは、実は14社ほどあるうちの13社の本社がオーランドにあります。オーランドはタイムシェアの中心地なのです。アメリカのタイムシェア系というのは、どこかで1週間使う権利を買います。例えば鹿沼の1週間の権利を買われたとします。その権利をアメリカに住んでいてラスベガスのタイムシェアの権利を持っているアメリカ人と交換できるのです。そうすると、「来年はラスベガスで1週間泊まろう。再来年は今度はオーランドで泊まろう。その次はハワイで泊まろう」ということができるので、アメリカではタイムシェアは人気

があるのです。日本の会社でやってしまうと、グローバルのリーチがないので、そのゲームに参加できないのです。

ところが、そういうことをすると何が起こるかという、先ほど奈良の人に言ったのですが、今は平均で0.5泊か0.3泊ですが、タイムシェアであればいきなり来た外国人が皆、平均で7泊します。それがタイムシェアの基本なので奈良に6泊7日して、「そこから京都を見に行こう」「そこから大阪を見に行こう」「そこから伊勢神宮を見に行こう」ということで、奈良で落ちる金がすごく増えるのです。

そう考えると、鹿沼などは良いと思います。日光は日光でいいのですが、あまり人が来ると過剰観光になりますが、鹿沼は観光客がそれほどいないですよ。新鹿沼の駅前などは全然お客さんがいません。古峯神社などに行くのは大変かもしれませんが、ある程度きれいで、そう遠くない所にタイムシェアをつくります。それをまず日本人に売るときには少し苦勞するかもしれませんが、マリオットやハイアットのタイムシェアということにすると、何のことはありません。開業した後に次々にアメリカ人やヨーロッパの人などが権利を交換して来るのです。そうすると、「鹿沼という所に泊まると、電車ですぐに日光も行けるぞ。すぐに温泉にも行けるぞ」ということで、滞在型のいろいろなことを提案できるのです。誰も来なかった鹿沼に外国人が7泊するとかなりお金が落ちます。これは奈良の人にそういう話をしたのですが、少しビジネスモデルや発想を変えると、滞在型というのは仕掛けることができるのです。

特に今はエアビーアンドビーの人气が上がっています。すでに2019年と比較して、それ以上の売上げが出ているのはエアビーアンドビー、いわゆる民泊のチェーンです。日本全体で空き家率は10%を超えていると聞きましたから、鹿沼や宇都宮の奥の温泉が出るようなほうだとかなり空き家があります。空き家は放っておいたらキャッシュフローがなく、持っている人に固定資産税の通知が来て「こんなの払うのは面倒くさい」と、とても修理をするようなキャッシュフローはありません。

ところが、発想を変えてエアビーアンドビーなどで賃貸に出すと、1泊8,000円、1万円となります。外国人で京都などに行く人は3週間ほど連泊するので、一番おいしいセグメントです。3週間も滞在してもらったら相当です。例えば大谷に3週間滞在したら、相当いろいろなことでお金が落ちるし周辺も回りますよね。「きょうは宇都宮へ行こう」「きょうは日光へ行こう」「きょうは鬼怒川へ行こう」となります。このように滞在型のビジネスモデルは、自分で仕掛けてつくることのできるのです。

#### ◆司会

以上をもちまして本日の講演会を終了させていただきます。原先生に盛大な拍手をお願い致します。本日は、ありがとうございました。

# 宇都宮共和国シテライフ学講演会

## 「ポストコロナの観光振興：急回復する米国から栃木県観光復興の新戦略を考える」

2021年6月16日(水曜日): 日本時間16:00-17:30  
 会場: 宇都宮共和国 宇都宮シテイキャンパス  
 栃木県宇都宮市大通り1-3-18

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 ティニユア付准教授  
 原 忠之



# 第一章：過去1年間の俯瞰



(1)

## 今日の内容 (Total 48 pages)

- 0. Overview (P2)
- 1. 過去一年間の俯瞰 (P3-9)
- 2. 米国の状況 (P10-26)
- 3. 日本の中長期ビジョンとインバウンド観光業 (P27-38)
- 4. 日本の中長期ビジョン実現へのDMO活用 (P39-47)
- 5. Q&A (P48)

### 1-1: 1年前総括. 米国から見た日本のコロナ対応及び訪日ニーズ 消費者の嗜好変化: セグメント別マーケティング戦略機会 (時間軸も確認)

Hygiene Factors 【衛生要因】  
 Safety, security, cleanliness.  
 これらは水準以下だと、観光地選択時にマイナスの独立変数だが、水準以上あってもプラス要因にならない。  
 →COVID-19の影響は？  
 Hygiene Factorよりも重要になっている可能性あり。

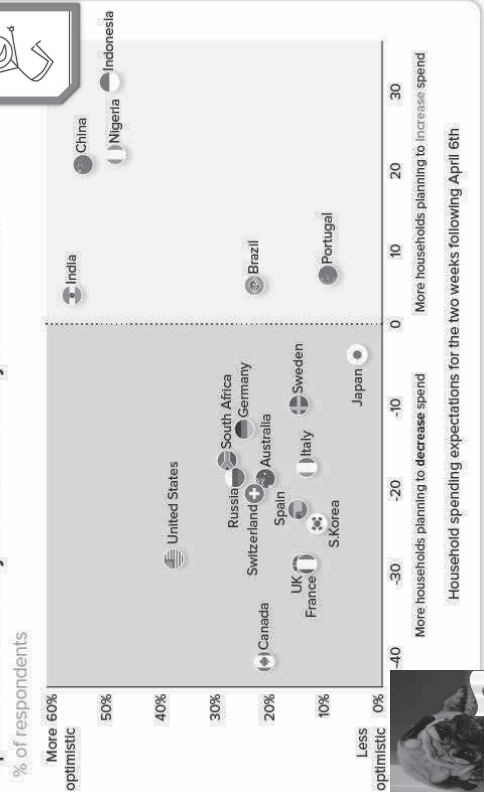
Generation Z: 16-23 Millennials: 24-37  
 Generation X: 38-56 Boomer: 57-64

(1-1)



# 1-2.[1年前総括]日本人バイアスの存在

## Optimism about country's economic recovery after COVID-19



Hospitality Management  
University of Central Florida

(1-2)

# 1-3. 過去1年間の報道

## These could be the most popular travel destinations after COVID-19



Source: World Economic Forum 05-NOV-2020

05 Nov 2020  
Trevor Wetman, Chief of Staff, WEF  
Maksim Sokolov, Deputy, World Economic Forum  
Jessica A. Reil, Senior Program Officer, Nuclear Threat Initiative

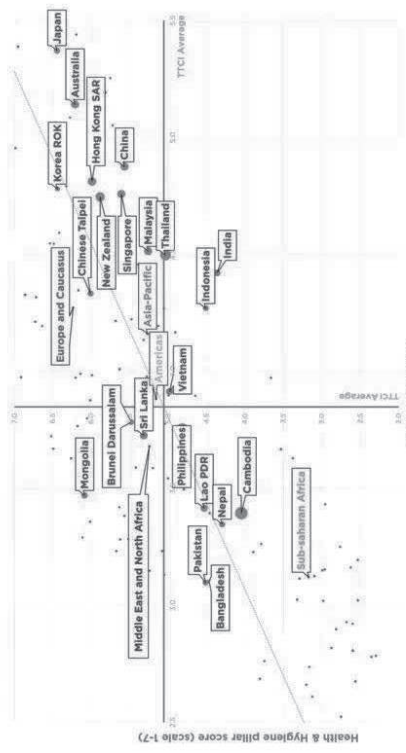
- Health and safety could drive travel bookings after the pandemic.
  - The quality of health response during the pandemic could impact a destination's competitiveness.
- Health and hygiene have always played a crucial part in global travel and tourism competitiveness. Now, COVID-19 is turning them into even more important factors, and could be reshaping the map of the most popular travel destinations in the process.



(1-3)

# 1-4. 過去1年間の報道

## HEALTH AND HYGIENE VS TRAVEL AND TOURISM COMPETITIVENESS



Source: World Economic Forum and World Travel & Tourism Council (WTTC)  
Note: Size of circle is based on the 2019 total travel and tourism industry share of GDP per country (applied to only Asia-Pacific economies).

Hospitality Management  
University of Central Florida

(1-4)

# 1-5. 過去1年間の報道

ダイヤモンドオンライン2020年5月1日「コロナの統計分析、ダイヤモンド・プリンセス号で分かった7つの教訓」



「人口に占める感染者数の比率は急速に上昇するが20%程度で収まり、その9割が軽度で終わる。しかし、5%の人は重症化する。手を洗えば死者はその半分以下の2%に抑えられるが、医療崩壊すれば重症化した人は助からない可能性が高い。」

医療崩壊とは、コロナ以外の手でもできなくなるといふことであるから、他の疾病での死者も激増するだろう。何もなければ、人口1億2600万人の日本においては、新型コロナウイルスだけにしても50万人が死亡し医療崩壊すれば100万人以上が死亡しかねないということの意味する。」

TTCI - TOP APAC DESTINATIONS

Country	Health and Hygiene Rank	Overall Global Rank, Score
Japan	16	4
ROK	17	16
Australia	27	7
New Zealand	47	18
Singapore	60	17
PRC	62	13
Malaysia	75	29
Thailand	88	31
Vietnam	91	63
Indonesia	102	40
India	105	34

Source: World Economic Forum

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 Image: World Economic Forum

Japan and Australia  
For example, Japan and Australia ranked highly for destination competitiveness before the pandemic. They both mounted strong responses to COVID-19, but others reported even fewer cases. In theory this could nudge tourists towards those Asia Pacific destinations, such as Vietnam and Thailand, that have had very few cases by global comparison.

On the other hand, when compared to other countries in the world, Japan and Australia have been successful in controlling the pandemic, and also have a long history as top destinations given their cultural and natural assets. By marketing themselves as health-aware given their strong underlying health and hygiene infrastructure, as well as destinations offering unique cultural and nature-related experiences, they will likely retain their competitive edge.

(1-5)



# 1-6. 2021年5月26日世界各国データ

#	国名 Country, Other	総感染者数 Total Cases		総死者数 Total Deaths		総回復者 Total Recovered		重症患者 Serious/Critical		10万人当り 感染者数 Deaths/1M pop		10万人当り 死者数 Deaths/1M pop		人口 Population
		Total	Active	Total	Cases	Total	Cases	Total	Cases	Total	Cases			
World		168,514,195	3,499,434	150,112,274	14,902,487	96,302	21,619	448.9						
1	USA	33,947,189	605,208	27,606,442	5,735,539	6,839	102,022	1,819	332,743,783					
2	India	27,156,382	311,421	24,343,299	2,501,662	8,944	19,507	224	1,392,160,765					
3	Brazil	16,195,981	452,224	14,648,332	1,095,425	8,318	75,712	2,114	213,914,316					
4	France	5,609,050	108,879	5,045,508	253,943	3,447	85,761	1,665	65,403,206					
5	Turkey	5,203,385	46,621	5,045,508	111,256	1,667	61,107	548	85,151,966					
6	Russia	5,017,795	119,194	4,632,955	265,646	2,300	34,371	816	145,990,678					
7	UK	4,467,310	127,739	4,305,971	33,600	121	65,497	1,873	66,205,954					
8	Italy	4,197,892	125,601	3,804,246	268,145	1,323	69,522	2,078	60,381,917					
9	Germany	3,662,568	88,161	3,423,700	150,707	3,477	43,589	1,049	84,024,438					
10	Spain	3,652,879	79,801	3,402,258	170,820	1,552	78,101	1,706	46,771,047					
35	Japan	721,912	12,398	645,157	64,357	1,284	5,724	98	126,128,323					
196	Diamond Princess	712	13	699	0									
<b>Total:</b>		<b>168,514,195</b>	<b>3,499,434</b>	<b>150,112,274</b>	<b>14,902,487</b>	<b>96,302</b>	<b>21,618.80</b>	<b>448.9</b>						

(Source: made by the author based on data from Worldometers.info)

## 世界上位10か国と日本のデータ比較



Hospitality Management  
University of Central Florida

(1-6)

# 第二章：米国の状況



Hospitality Management  
University of Central Florida

(2)

# 2-1：フロリダ州オランダ 2021年4月

**Celebrate Meetings...**

Metro Orlando's occupancy rate for the week ending May 17th is up 6% from 65% the previous week. However, Orlando's was the highest year-over-year increase for occupancy of any of the top 25 markets in the nation with +54.75%.

Average daily rate rose \$5.48 to \$108.38.

**ACROSS THE INDUSTRY**

Eight largest hotel company to open new Orlando office

Walt Disney World sold out for Easter weekend and beyond

Business looking up for battered hotel industry

"Recovery underway": Tourism seeing rebound in Central Florida

Business travel sees signs of life

6 ways Florida meeting planners modified in-person programs during the pandemic.

In your service,  
**Carolee Maddy**  
Carolee Maddy | President  
Metro Orlando

**10:37**

All inboxes Thank You to Orlando...

26.9% increase from March 2020 and the highest for any of the top 25 markets in the nation. The Tourist Development Tax is a 6% fee on overnight stays.

Coupled with continued vaccine rollout and recently relaxed CDC guidelines around social distancing, we are increasingly optimistic about the future of tourism and our economy.

In more good news, Metro Orlando's occupancy rate for the week ending May 17th was 65.2%, up from 54.8% the previous week. Average daily rate rose \$4.82 to \$108.38. And you can see how the occupancy rate has increased over the past year in comparison to average demand in 2019 (76%).

(2-1)

# 2-2.高齢者接種開始後4カ月の5月

**CNBC**

HEALTH AND SCIENCE

**Covid vaccinations hit another record, average now above 3 million daily**

PUBLISHED SAT, APR 23 2021 4:45 PM EDT

Kevin Stankiewicz  
@KEVIN\_STANK

SHARE f t in

**KEY POINTS**

- The U.S. is now administering more than 3 million new Covid vaccine shots daily, based on a seven-day average of CDC data.
- On Saturday, the public-health agency reported a record 4.1 million new doses were given.

**Orange County, Florida Government**

Expanded Vaccine Eligibility

Florida no longer requires proof of residency for the COVID-19 vaccine.

For more information, please visit [ocfl.net/VaccineFAQs](http://ocfl.net/VaccineFAQs).

**Expanded Vaccine Eligibility**

Florida no longer requires proof of residency for the COVID-19 vaccine.

Visit [ocfl.net/VaccineFAQs](http://ocfl.net/VaccineFAQs) for more information.

Visit the COVID-19 Information Center for vaccine resources. Get Vaccine Info

**Boost to Income Primes Economy for Growth**

U.S. household income jumped 10% in January as the government delivered stimulus payments to households and consumer spending rose 2.4%, helping the economy for a burst in growth this year.

**U.S. household income and spending during the coronavirus crisis**

Personal income: \$20 billion, 17.5, 15.0, 12.5

Consumer spending: 100, 20

Note: Seasonally adjusted at annual rates. Source: Commerce Department.

(2-2)

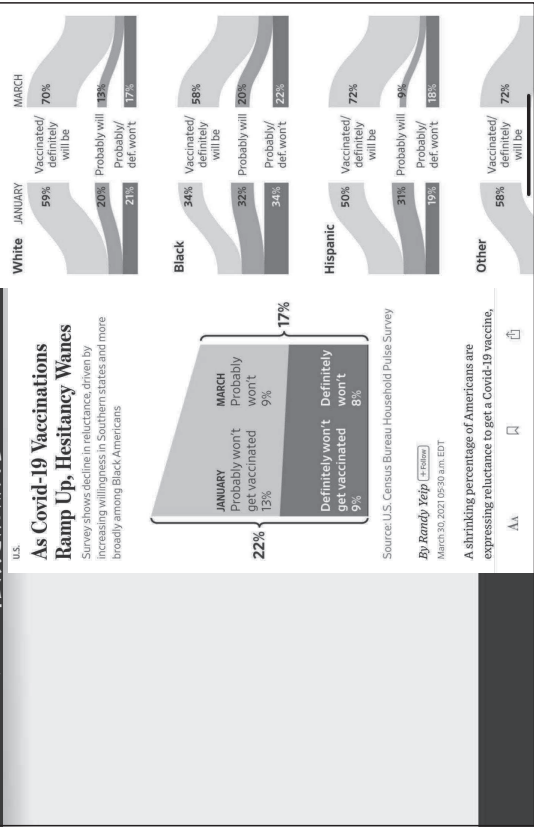
## 2-3. 雰囲気の良い好転



ROSEN COLLEGE  
Hospitality Management  
University of Central Florida

(2-3)

## 2-4. 接種進行と同時にワクチン懐疑派減少



(2-4)

## 2-5. 供給側人員削減 & 需要側急復興

Get a **20% off** shopping pass after final vaccination

**Walk in or schedule your FREE COVID-19 vaccine today.\***

Schedule a COVID-19 vaccine

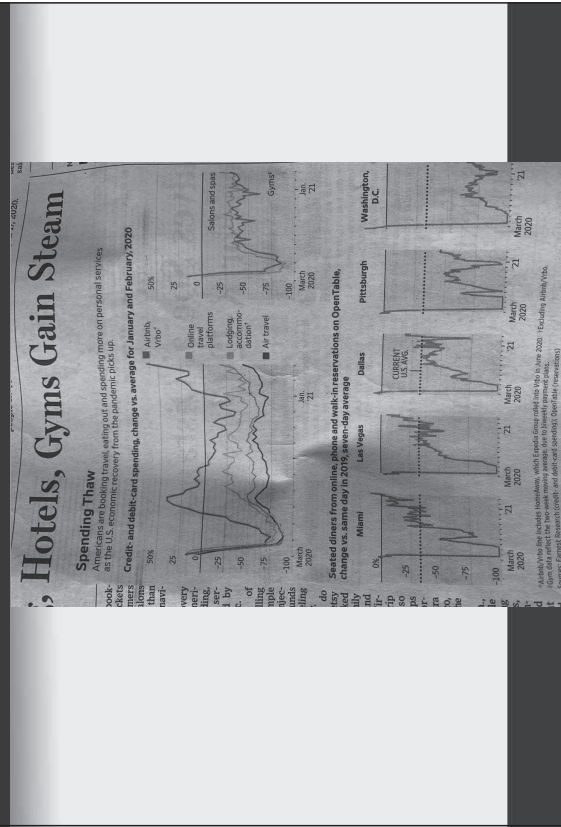
**We're Hiring Apply Today**  
Careers.RaceTrac.com

- \$200 Sign-on bonus\*
- Flexible schedules/paid weekly
- Promotion opportunities with pay increases
- Scholarship opportunities
- Free coffee and fountain
- 40% Discount on RaceTrac brand items while on shift

\*New Hire Bonus = \$200 if still employed at 30 days and \$100 if still employed at 90 days for new hires after 9/22. Offers subject to change at any given moment, visit Careers.RaceTrac.com for additional details. Offers valid in state of GA, TN, AL, and FL.

(2-5)

## 2-6. ホテル・スポーツクラブへの需要復興



(2-6)



# 2-7. 年収層と貯蓄額変化の関係

THE OUTLOOK | By Paul Hammon

## Savings to Fire Up Growth—if Spent

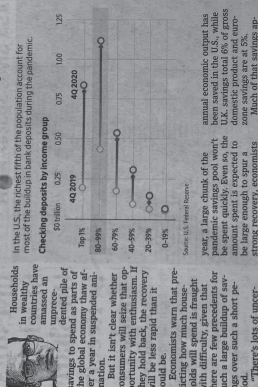
Households in wealthy areas have amassed an estimated \$1.2 trillion in savings to spend as parts of the economy are suspended and consumers will see that opportunity to spend more than they have in a year in suspended markets.

But it isn't clear whether consumers will see that opportunity to spend more than they have in a year in suspended markets. It will be less rapid than it has been in the past.

Economists warn that predicting how much households will spend is difficult, given that there are few precedents for savings over such a short period. There's less of a surety about how that's going to support the recovery, said Alfred Kemmer, head of the PwC's European department.

One key to identifying the puzzle is identifying who has accumulated savings and how widely depending on income and savings as a percentage of total assets. In addition, it's true for younger and poorer people.

If that pattern holds this



time, many people have little change to their income, but they have been great among older people. For example, those who have studied come from governments when it would suggest much of that would be spent.

But it looked as if from another perspective, the wealthy people might be accumulating savings in the form of other assets, such as stocks and bonds, and also the group that has been most affected by the pandemic.

When households hold more than a third by the year, they will have a big impact on the economy. That's what the OECD's latest report says. It says that the accumulated savings through 2020, that would contribute to the same spending this year, and at 7% rise in 2020, when growth in consumer spending will be more fully open.

"We expect all countries to see a similar pattern of growth in consumer spending this year and next," said Mr. Hammon.

(2-7)

# 2-9. 雇用が戻る産業は？

SATURDAY/SUNDAY, MAY 8 - 9, 2021 - VOL. CCLXXVII NO. 107 WASHDC \$2.00

## Pace of Hiring Falls Unexpectedly

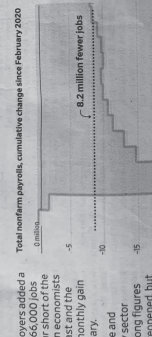
Job growth is sharply lower than forecast as some sectors struggle to find enough workers.

By Susan Charette and Anne Owens-Gonzalez

Hiring in the U.S. unexpectedly fell in April, as the pace of job gains slowed and the unemployment rate rose. The Labor Department showed, for the first time since the pandemic began, that the number of job openings fell in April. The unemployment rate rose to 14.7% in April, the highest since 1982.

The unemployment rate fell from 15.7% in March to 14.7% in April. The unemployment rate is the number of people who are unemployed divided by the total number of people in the labor force.

The unemployment rate is the number of people who are unemployed divided by the total number of people in the labor force.



U.S. employees added a modest 266,000 jobs in April, far short of the 400,000 jobs that forecasters had predicted for the month since January.

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

Jobs added by sector in April:

- Manufacturing: +100,000
- Construction: +50,000
- Transportation and warehousing: +40,000
- Information: +30,000
- Professional, scientific, and technical services: +20,000
- Finance and insurance: +10,000
- Real estate and rental and leasing: +10,000
- Administrative and support and waste management and remediation services: +10,000
- Arts, entertainment, and recreation: +10,000
- Accommodation and food services: +10,000
- Health care and social assistance: +10,000
- Education services: +10,000
- Government: +10,000
- Public administration: +10,000
- Other services (except food services): +10,000
- Retail trade: +10,000
- Mining and quarrying: +10,000
- Other: +10,000

## Debate Rages Over Enhanced Benefits

By Laura Wray

As the debate over enhanced benefits continues, some states are starting to phase out federal pandemic relief programs. The U.S. Chamber of Commerce has urged Congress to extend the programs.

The unemployment rate is the number of people who are unemployed divided by the total number of people in the labor force.

(2-9)

# 2-8. 2021-22世界経済復興の牽引者

Monday, March 8, 2021

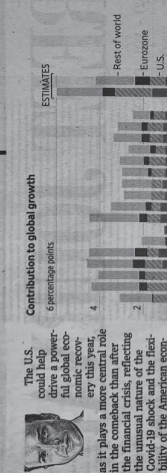
## U.S. NEWS

THE OUTLOOK | By Tom Fairclough

## U.S. Set to Propel Global Recovery

The U.S. economy is set to drive a powerful global economic recovery this year, according to a report from the Peterson Institute for International Economics. The report says that the U.S. is likely to be the main driver of global economic growth in 2021 and 2022.

The report says that the U.S. is likely to be the main driver of global economic growth in 2021 and 2022. It says that the U.S. is likely to be the main driver of global economic growth in 2021 and 2022.



people struck at home, offered a lifeline to the rest of the world. The number of countries extended lockdown restrictions. U.S. retail sales increased 7.3% over the year.

There are risks that could weigh more on the U.S. Some parts of the global economy may recover more slowly than others, or not at all. Tourism, Europe, but also in Asia and the U.S., is unlikely to rebound until border controls are eased. Some businesses are expected to remain in a state of uncertainty. A rebound in Europe, but also in Asia and the U.S., is unlikely to rebound until border controls are eased. Some businesses are expected to remain in a state of uncertainty.

ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida

(2-8)

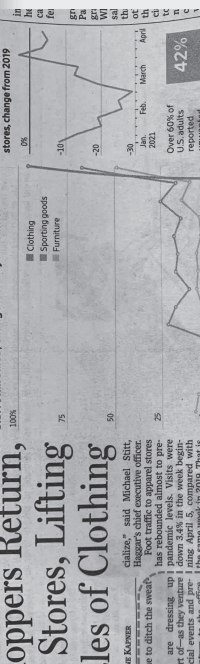
# 2-10. 売上が急速復活する産業と理由

Shoppers Return, To Stores, Lifting Sales of Clothing

By Suzanne Kasper

It's time to ditch the sweatpants, said Michael Stitt, CEO of clothing retailer Hugoboss. Shoppers are returning to stores, lifting sales of clothing.

The report says that the U.S. is likely to be the main driver of global economic growth in 2021 and 2022. It says that the U.S. is likely to be the main driver of global economic growth in 2021 and 2022.



U.S. retail sales, change from a year earlier

42% (Clothing)

18% (Sporting goods)

Average weekly wages: +4.2% (Feb 2021)

Average weekly wages: +4.2% (Feb 2021)

Senior credit officer, Mickey Don't expect to see every... as they report earnings in coming months. The recovery could be short-lived, though, if spending falls back to a level below the 2019 level. The U.S. Chamber of Commerce has urged Congress to extend the programs.

(2-10)

## 2-11. 現状の消費者心理： Destination Analysis 社(5/21/2021)

- Optimism Is Up as Vaccinations Continue: Now 73.4% of American travelers have or will get vaccinated against COVID-19. Of those who have been inoculated, 87.3% are more comfortable with the idea of traveling. Overall, nearly two-thirds of American travelers believe the pandemic situation will improve in the U.S. in the next month; only 8.6% anticipate it will worsen. Americans are feeling safer and more confident about travel than ever during the pandemic.
- Americans Continue to Actively Dream and Plan: In the last week, 77.5% dreamt and/or planned traveled, up nearly 5 percentage points. One-third report that they researched travel ideas online. Nearly 77% of American travelers say they are in a ready-to-travel mindset.
- Americans are Booking + Going: In the last week, 18.7% of American travelers made a travel booking and/or reservation, primarily hotels (56.9% of travel bookers) and airline tickets (43.5% of travel bookers, up from 32.5% last week). Americans report they will take an average of 2.3 leisure trips over the next 3 months.

(2-11)

## 2-13. 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
- 何故大打撃から急速復興になったのか？
- $GDP: Y = C + I + G + EX - IM$ .
  - 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 ( $EX - IM$ )

(2-13)

## Labor Shortage Will Push Wages Higher, According To Bank Of America

Updated July 21, 2020, 02:56pm EDT  
 TOP LINE As the U.S. economy roars back to life, new analysis from Bank of America suggests wages are likely to climb higher in the near term thanks to mismatches between supply and demand for workers.



KEY FACTS  
 Employers are desperate to staff up quickly to meet surging consumer demand, but some workers have been slow to return for a number of reasons including virus concerns, childcare constraints, early retirement and more generous federal unemployment benefits. Bank senior U.S. economist Joseph Song wrote in a Friday research note.

## 2-12. 労働力不足の影響

It's already clear some workers are holding out for higher pay before they reenter the workforce: The average self-reported reservation wage—the lowest wage a worker says they will accept to start a new job—has grown 21% since the fall for people earning less than \$60,000 per year, according to data from the New York Fed.

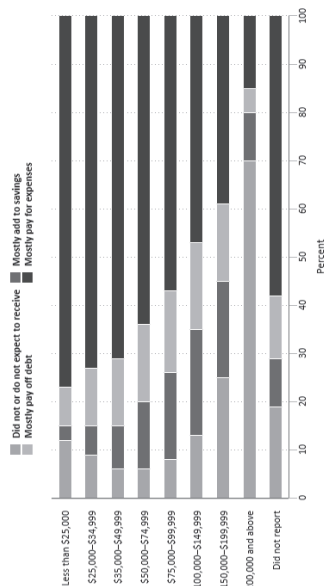
労働力不足問題は給付金のせいでではなく、低賃金構造のせい。Unemployment benefits aren't causing a labor shortage. Low wages are. (msnbc.com)

- According to Song's analysis, wage growth will be stronger in sectors that were hit hardest by the pandemic—including construction, real estate and hotels and food service.
- Those are also the industries that tend to employ more workers at the lower end of the income spectrum.
- The mismatch in the labor market will abate later this year once the reopening boom abates and more Americans return to work, according to Song, which will lessen the upward pressure on wages.

(2-12)

## 2-14. 好景気の原因分析と日本への考察

Chart 2. Stimulus payment use, by household gross income, June 11–June 16, 2020



Click legend items to change data display. Hover over chart to view data. Note: Not all rows sum to 100 due to rounding. Source: U.S. Census Bureau, Household Pulse Survey.

- ワクチン接種の進行 & 最後の給付金 = pent-up demand の起爆剤 = 個人消費主導のGDP成長。
  - 消費者のエネルギーが向かう産業：レストラン、宿泊中心にサービス産業
- 副作用：賃金上昇圧力 = 20年間解決不能なデフレを脱却か。特に低賃金で人手不足 = 職場の魅力不足な観光系産業の構造的改善の機会。

(2-14)



## 2-15. トランプ氏を支持したフロリダ州有権者が典型的な左派の提案である最低賃金引上げ法を可決！

「すべての専門家は別として、結局、有権者は私たちが低賃金労働者に支払う金額だけでは十分ではないと判断したようです。マサチューセッツ工科大学の生活賃金計算機によると、働く大人2人と子供2人の世帯の生活賃金は、フロリダ全体で1時間あたり16.14ドル、フレバード郡で15.57ドルになります。フロリダの現在の最低賃金は8.56ドルですが州議会はそれを上げることを拒否していました。」

しかし今回の大統領選と同時に実施された住民投票で可決！



The screenshot shows a news article titled "Trump supporters who voted for \$15 minimum wage? Yes, it happened in Florida | Rangel". The article reports that Florida voters passed a constitutional amendment to raise the minimum wage to \$15 per hour. It also mentions that President-elect Joe Biden delivered an address to the nation after securing enough electoral college votes to win the White House.

(2-15)

## 第3章：日本の中長期ビジョン

- COVID-19後、インバウンド観光業の重要性




Rosen College Hospitality Management University of Central Florida

(3)

## 2-16. 米国の潮流

- ユニバーサルスタジオオオラ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WDWIは3年前に2021年10月を目前に時給\$15にする決定済

パート・アルバイトを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)。



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.

(2-16)

## 3-1. Confirmation of Goals 組織の目的

- **企業の目的は(米国のファイナンス授業での定義)?**
  - 当期利益最大化による株主価値最大化
  - Maximize Shareholder Values by maximizing profit
- **中央政府・地方政府の目的は?**
  - Ultimate National/Regional Goal for government?
  - 納税者の生活水準の質の維持・向上
  - Maintain & Improve Quality of lives of taxpayers (CS)
- **それを如何に達成するのか How?**
  - 域外からの輸出資金獲得
  - 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
  - 「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)

Rosen College Hospitality Management University of Central Florida

(3-1)

### 3-2. 外的経営環境

2018年	
輸出総額	81兆4,788億円
自動車	15.1%
半導体等電子部品	5.1%
自動車の部品	4.9%
鉄鋼	4.2%
原動機	3.6%
半導体等製造装置	3.3%
プラスチック	3.1%
科学光学機器	2.8%
電気回路等の機器	2.6%
有機化合物	2.5%

## 2018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）  
14.8兆円、8兆円、15兆円」とは？  
輸出産業と相対比較してみる。

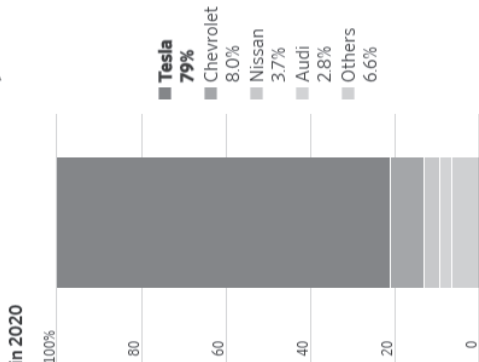
自動車12.1兆円、原油8.9兆円  
半導体4.2兆円、LNG4.7兆円  
自動車部品3.9兆円、衣類3.3兆円  
鉄鋼3.4兆円、通信機3.0兆円  
原動機2.9兆円、医薬品2.9兆円

国内観光客は国内での富の移転。一方、インバウンド客は、外貨獲得による国富増大。  
経済効果が決定的に異なる。  
・日光・雲仙に外貨獲得の為グラントホテルを創り上げた初心に回帰すべし。

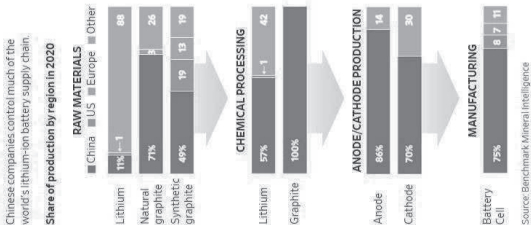
(3-2)

## 3-4. 日本の輸出産業トップ：自動車

Share of U.S. electric vehicle sales by brand in 2020



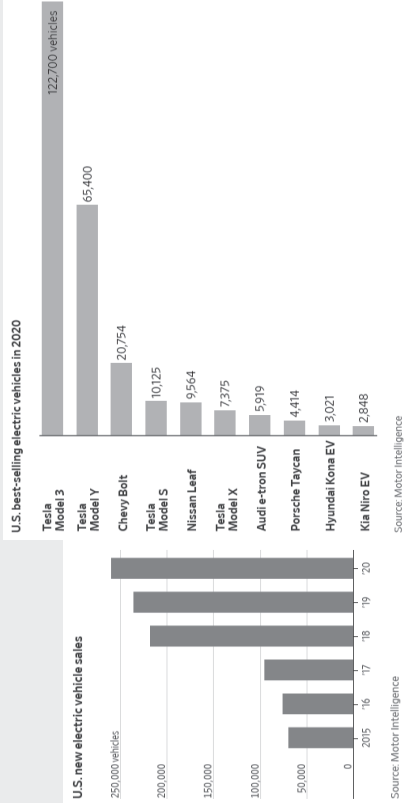
### Market Dominance



(3-4)

## 3-3. 日本の輸出産業トップ：自動車

外貨獲得のトップ産業に死角はないのか？

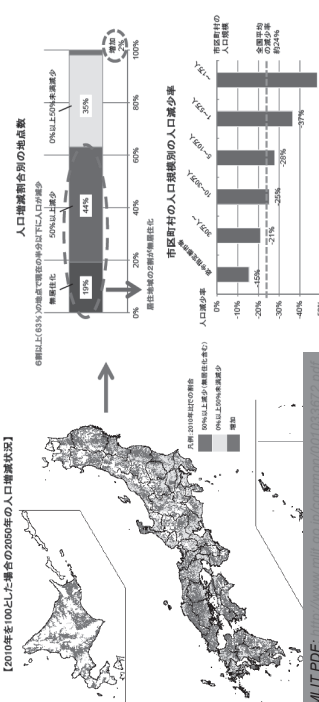


(3-3)

## 3-5. 外的経営環境の変化と影響

### 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

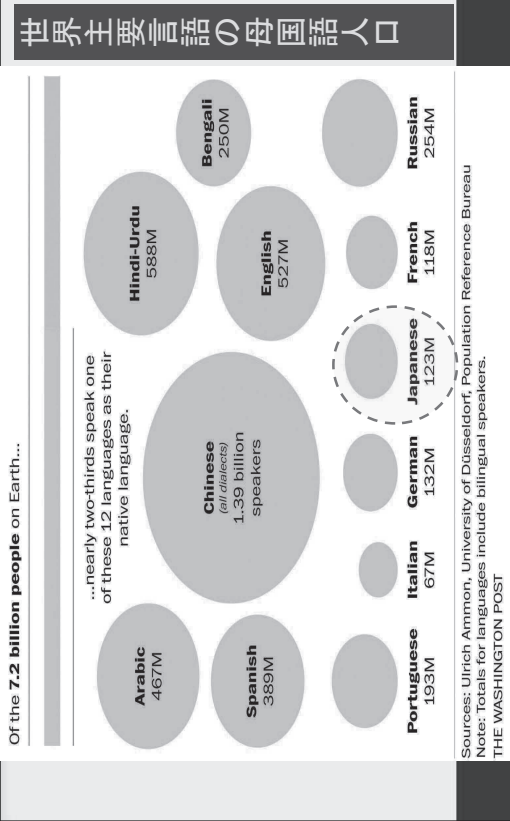
○全国を「1km<sup>2</sup>毎の地点」でみると、人口が半分以下になる地点が現在の居住地域の6割以上を占める(※現在の居住地域は国土の約6%)  
○人口が増加する地点の割合は約2%であり、主に大都市圏に分布している。  
○「市区町村の人口規模別」にみると、人口規模減少に注目が集まる。特に、現在人口1万人未満の市区町村ではおよそ半分に減少する。



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

(3-5)

### 3-6. 輸出産業としての心構えと準備



(3-6)

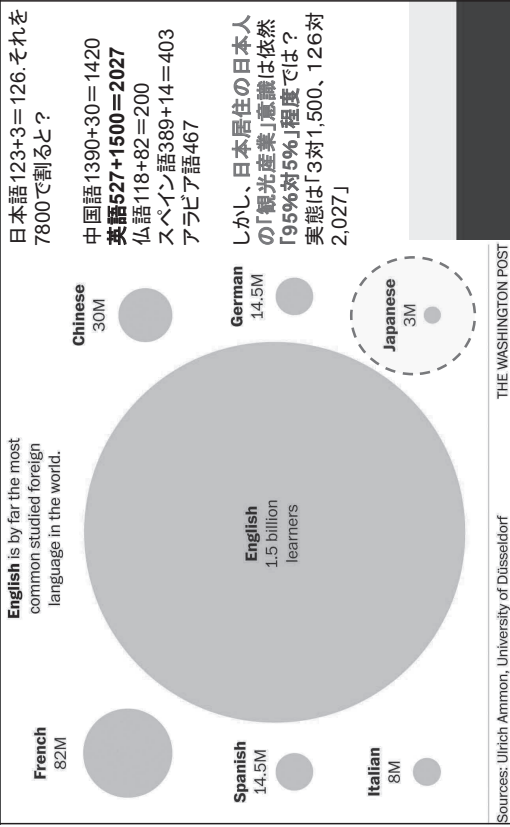
### 3-9: 国家戦略を支える人材育成が急務： ＝「DMO・人材には大きな機会あり」



1. There will be no doubt about shortage of labor force in Japan 労働力不足&日本語は世界の1.7%のみに通用。
2. 日本では地方経済で外国人労働者活用が必須になるが、日本語市場での調達は困難。故に日本人で異文化経営が出来る英語で業務可能な人材がより要求される。(If you can do this, you will get paid higher salary)
1. 多様性に対応出来る管理職人材養成が急務。
4. DMOはインバウンド客来日による外貨獲得輸出産業の中心コア組織。故に組織創生期に国家からファンディングが出る。

(3-9)

### 3-7. 輸出産業としての心構えと準備



(3-7)

### 3-10: 今後の人材育成方向性-DMO人材は)

- 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(日本)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真なららない。(critically short of)
  - ・ 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。観光立国経営人材・文化立国経営人材も同じ
  - ・ 産業界から人材スペック要件があるのに、日本の大学はその育成を拒むのか？⇒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。



(3-10)



### 3-11. 世界で経営職階目指すに必須の知識

- 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

MBAの枠組みに類似。観光学とは乖離した学術分野

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

(3-11)

### 3-12: ファイナンス理論からの文化考察

- The constant growth dividend valuation model

$$P_0 = \frac{d_1}{(k_e - g)}$$

Po=現在の株価  
d1=1年後の期待配当額  
ke=投資家の期待投資利回り  
g=成長率

- 株価上昇への株主からの圧力が高い米国では、株価上昇のための経営の基本として、成長率が高い業務分野に社内資源をより集中させる経営。
- 日本人観光市場は規模は大きい成長率は低い(少子化高齢化、可処分所得増加率の低さ)。一方インバウンド客は人口増、可処分所得増が進行するアジア諸国、浸透率の低い欧米諸国等で中長期には高成長率基調にある。
- COVID-19からの需要復興期はバイの大きな日本人市場を焦点に、同時に、成長率の高いインバウンド初期復興需要を常に獲得する柔軟な経営姿勢が必須。

6/16/2021 ROSEN COLLEGE Hospitality Management University of Central Florida 38

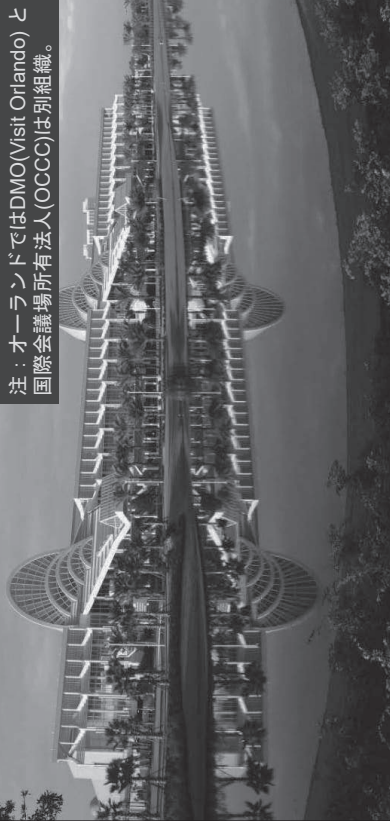
(3-12)

### 4. 日本中長期ビジョンで活用する米国型

#### DMO (予告編)

観光の公共資産開発と資金調達・返済手法:  
オランダ国際会議場・DMOと特別地方税

注: オランダではDMO(Visit Orlando)と国際会議場所有法人(OCCC)は別組織。



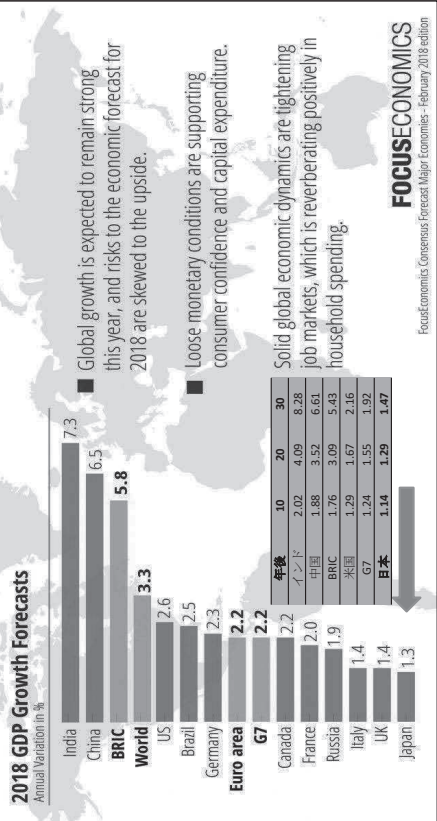
the Orange County Convention Center, Orlando, Florida, USA

(4)

### 4-1: 世界主要国経済成長率比較(2018)

#### GLOBAL ECONOMIC OUTLOOK

Analysts are upbeat on global economy thanks to strong fundamentals



(4-1)



## 4-2: 一人当たりGDP(2018年)

World GDP Per Capita (GDP PC) Rankings [1/3]  
GDP per capita in current prices (US dollars per capita) during 2018

Rank	Country	GDP PC	Rank	Country	GDP PC	Rank	Country	GDP PC
1	Luxembourg	114,234	23	Israel	41,644	45	Slovak Republic	19,582
2	Switzerland	82,950	24	New Zealand	41,267	46	Oman	19,302
3	Macao SAR	82,388	25	United Arab Emirates	40,711	47	Lithuania	19,143
4	Norway	81,695	26	Japan	39,306	48	St. Kitts and Nevis	18,203
5	Ireland	76,099	27	Italy	34,260	49	Latvia	18,032
6	Iceland	74,278	28	The Bahamas	34,003	50	Barbados	17,961
7	Qatar	70,780	29	Brunei Darussalam	32,414	51	Antigua and Barbuda	17,636
8	Singapore	64,041	30	Puerto Rico	31,939	52	Uruguay	17,165
9	United States	62,606	31	Korea	31,346	53	Seychelles	16,472
10	Denmark	60,692	32	Malta	31,056	54	Trinidad and Tobago	16,233
11	Australia	56,352	33	Kuwait	30,839	55	Palau	16,091
12	Sweden	55,673	34	Spain	30,697	56	Chile	16,079
13	Netherlands	53,106	35	Cyprus	28,340	57	Hungary	15,924
14	Austria	51,509	36	Slovenia	26,234	58	Panama	15,679
15	Finland	49,845	37	Bahrain	25,851	59	Poland	15,431
16	San Marino	48,946	38	Aruba	25,466	60	Croatia	14,816
17	Hong Kong SAR	48,517	39	Taiwan Province of China	24,971	61	Maldives	14,501
18	Germany	48,264	40	Saudi Arabia	23,566	62	Romania	12,285
19	Belgium	46,724	41	Portugal	23,186	63	Costa Rica	11,744
20	Canada	46,361	42	Estonia	22,990	64	Argentina	11,627
21	France	42,878	43	Czech Republic	22,850	65	Russia	11,327
22	United Kingdom	42,558	44	Greece	20,468	66	Mauritius	11,281

Data Source: IMF, World Economic Outlook, April 2019

Data Analysis by: MGM Research

(4-2)

## 4-4: 観光産業の住民への恩恵開示

「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。観光産業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。」

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  
Total taxable assessed value of other taxpayers \$3.05 billion  
Total taxable assessed value of all taxpayers \$100.25 billion

Rosen College  
Hospitality Management  
University of Central Florida

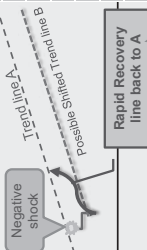
(4-4)

## 4-3: 沈みゆく日本? →インバウンド産業で再び旭日

原因が分かれば、対処方法はあ  
る。複利計算:

$$FV = (1 + r)^n$$

Year	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040		
後	10	20	30																					
インド	2.02	4.09	8.28																					
中国	1.88	3.52	6.61																					
BRIC	1.76	3.09	5.43																					
米国	1.29	1.67	2.16																					
G7	1.24	1.55	1.92																					
日本	1.14	1.29	1.47																					



(4-3)

## 4-5: DMOの重要な仕事: 地域住民に観光産業・MICEの重要性を伝える啓蒙活動



Cincinnati <https://www.youtube.com/watch?v=hNMdQ6vuNP4&t>  
Galveston TX <https://www.youtube.com/watch?v=wr7urVS9luA&t>  
Kentucky <https://www.youtube.com/watch?v=c6zUJF44UuM&t>  
Virginia <https://www.youtube.com/watch?v=V-dXXpuw-Va>  
Oregon [https://www.youtube.com/watch?v=ZJ\\_OjIshwXU&t](https://www.youtube.com/watch?v=ZJ_OjIshwXU&t)

(4-5)

# 4-6: DMO 学術論文考察

- Developing a new DMO Marketing evaluation framework 学術論文考察
- 観光地マーケティングの基礎枠組み：貴方の施設・市は何処に位置？

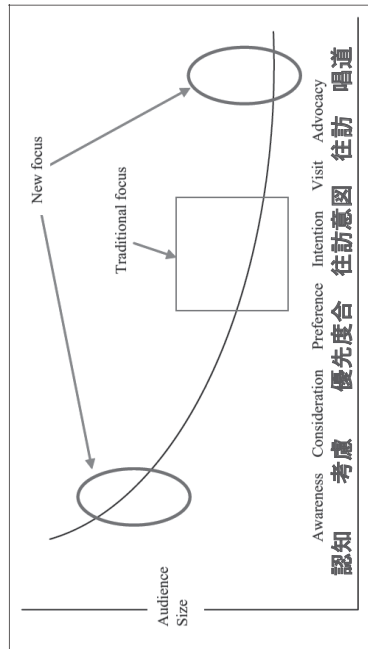


Figure 2. Relocating Visit Wales's marketing activity focus in the communication life cycle Source: Adapted from Visit Wales Strategic Marketing Action Plan 2010.

(4-6)

# 4-8.DMO執行役員

## Visit Orlando's Executive Management Team

 <b>Casandra Mateo</b> President & CEO Visit Orlando	 Theresa White Vice President of Communications Visit Orlando	 Tara White Vice President of Marketing Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Dana White Chief Information Officer Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando	 Katie Dabney Sr. Vice President of Marketing & Digital Visit Orlando
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(4-8)

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

# 4-7: 参考：米国DMOの社長公募内容：業務内容

**POSITION SUMMARY**  
President & CEO  
Board of Directors

Responsible for the growth of visitor tourism, meetings and conventions and membership business segments and oversight of the organization in all aspects of its culture, operations and mission.

**MINIMUM QUALIFICATIONS**

- 1. Proven leadership, direction and guidance to team members to ensure that the mission and vision of Visit Orlando is achieved through the development and implementation of strategic plans and programs.
- 2. Proven ability to set priorities and manage resources effectively to ensure the organization's financial success.
- 3. Proven ability to build and lead a high performing team.
- 4. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 5. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 6. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 7. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 8. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 9. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 10. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 11. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 12. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 13. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 14. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 15. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 16. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 17. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.
- 18. Proven ability to establish and maintain strong relationships with the Board of Directors, the Executive Committee and other stakeholders.

**EDUCATION**  
Bachelor's Degree in Business Administration or Marketing

**EXPERIENCE**  
Minimum 10 years of experience in a senior leadership position in a large organization.

(4-7)



**Q&A**

UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA  
ROSEN COLLEGE OF  
HOSPITALITY MANAGEMENT

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