

独立行政法人国際観光振興機構 第四期中期目標

令和 4 年 7 月 21 日

国土交通省

独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 29 条の規定により、独立行政法人国際観光振興機構（以下「機構」という。）が達成すべき業務運営に関する目標（以下「中期目標」という。）を定める。

## 1. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション）

外国人旅行者の来訪を促進することは、我が国経済社会の発展及び地域経済の活性化のために重要な課題であるとともに、我が国に対する理解を増進し、国際交流の拡大に資するものである。

平成 28 年 3 月 30 日には、安倍内閣総理大臣を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、訪日外国人旅行者数を 2020 年 4,000 万人、2030 年 6,000 万人、訪日外国人旅行消費額を 2020 年 8 兆円、2030 年 15 兆円とするなど、従来の政府目標を大幅に前倒しし、かつ、質の高い観光交流を加速させるべく、以下のような新たな目標を設定するとともに、これらの目標の実現のため、3 つの視点を柱とする 10 の改革を掲げた「明日の日本を支える観光ビジョン」が取りまとめられた。

さらに、これを踏まえ、世界が訪れたいくなる「観光先進国・日本」への飛躍を図ることを目的として、「観光立国推進基本計画」も改定されたところである（平成 29 年 3 月 28 日閣議決定）。

「明日の日本を支える観光ビジョン」に掲げられた目標

- ・ 訪日外国人旅行者数（2020 年：4,000 万人、2030 年：6,000 万人）
- ・ 訪日外国人旅行消費額（2020 年：8 兆円、2030 年：15 兆円）
- ・ 訪日外国人リピーター数（2020 年：2,400 万人、2030 年：3,600 万人）
- ・ 訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数  
（2020 年：7,000 万人泊、2030 年：1 億 3,000 万人泊）

観光先進国の実現は、地方創生の切り札、成長戦略の柱として、これまで以上の大きな期待が寄せられており、訪日外国人旅行者数 2020 年 4,000 万人、その先の 2030 年 6,000 万人等の政府目標達成のためには、今後更に増加する観光需要に対し、より高次元な観光施策を展開し、特定の地域に集中している旅行者の全国各地への来訪、滞在の更なる拡大、旅行ニーズの多様化へ対応するなど、新たなチャレンジに踏み切る覚悟が必要である。

機構については、訪日プロモーション事業の実施主体として、インバウンド拡大における中核的な役割を果たし、観光先進国の実現に向けて、政府が掲げる目標の達成に貢献することが期待されており、適時適切な組織や体制の強化を図りつつ、以下を柱とする大胆な改革を進めていく必要がある。

- ・ 国別戦略に基づく訪日プロモーションの徹底
- ・ デジタルマーケティングの本格導入

・訪日外国人旅行者の戦略的誘客の実現

また、国際会議等の誘致・開催支援や国内の受入環境整備支援においても、これまで以上に業務を的確に遂行していくことが求められているところである。

特に、戦略的誘客の実現のためには、訪日外国人旅行者のトラベルライフサイクルにおける段階（認知・関心向上「知る」→ 比較・検討「選ぶ」→ 予約・購入「訪日する」→ 体験・消費「滞在する」→ 帰国・再来日）ごとに、様々なツールを駆使して、トレンドやニーズに対応した効果的な情報発信を行うことが重要である。また、地方への誘客や消費拡大の観点から、地方自治体をはじめインバウンドに取り組む関係団体・民間企業等とより一層緊密な連携を図る体制を構築しなければならない。あわせて、機構の持つノウハウ・情報を提供するなど、地方が行うプロモーションの質の向上のための支援を強化することも必要である。

機構は訪日プロモーションに係るそれぞれの取組の目的や必要性、その成果について、ホームページ等を通じて国民にわかりやすく説明するとともに、政府が掲げる目標の達成のために、どのような貢献をしているのかが明確となるような指標の設定に向けた取組に努めなければならない。

また、アジア・欧米豪に展開している海外事務所においては、現地目線での情報の発信・最新の訪日ニーズの入手等により訪日プロモーションのノウハウの蓄積をさらに進めるとともに、例えば、個々の事業計画段階において事業類型ごとの費用対効果を海外事務所間で比較するなど、目標と結果を適切に評価し、今後に活かすための仕組みづくりを検討すべきである。その上で、海外事務所においては、成果指標に基づき毎年度厳格に評価を実施し、国のインバウンド政策及び市場の動向も踏まえつつ、予算や人員等の経営資源の配分等について不断の見直しを行うことが必要である。

この点において、理事長のリーダーシップが十分発揮され、また、職員の創意工夫により、機構の政策実施機能が最大化され、より高みを目指す好循環が生じることを期待するものである。

以上の基本的考え方を踏まえ、機構は、自らの役割と使命をしっかりと自覚し、本中期目標に従って、戦略的、効率的かつ効果的に業務を行うものとする。

(別添) 政策体系図

## 2. 中期目標の期間

中期目標の期間は平成 30 年 4 月 1 日から令和 5 年 3 月 31 日までの 5 年間とする。

### 3. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（平成 26 年 9 月 2 日策定、令和 4 年 3 月 2 日改定）における「一定の事業等のまとめり」は、訪日プロモーション等業務（本章中の (1)及び(2)）及び国内受入環境整備支援業務（本章中の (3)）の 2 つとする。

政策評価の事前分析表（国土交通省 29・⑳）

政策目標 6 国際競争力、観光交流、広域・地域間連携等の確保・強化

施策目標 20 観光立国を推進する

#### (1) 訪日プロモーション業務

「明日の日本を支える観光ビジョン」や「観光立国推進基本計画」において掲げられた政府目標を達成するため、機構はウェブサイトやソーシャルネットワークを活用して日本の認知度を高め、訪日旅行商品の造成支援を通じ、実際の訪日につなげるとともに、コンサルティングやセミナーの開催により、地方への誘客を図る等、訪日プロモーション事業の実施主体として以下の取組を進める。

なお、取組を進める上では、政府目標に係る指標等の動向（月別・市場別の訪日外国人旅行者数の増減等）を踏まえ、プロモーション業務における個別事業の効果の検証を行い、必要な見直しに努めるものとする。

また、訪日プロモーションの成果等について、ホームページ等を通じて国民にわかりやすく説明する。

##### ① 国別戦略に基づくプロモーションの徹底

現地目線のきめ細かなプロモーションを推進するため、訪日プロモーション重点市場毎に、最新旅行トレンドを把握し、ターゲット層等を明確にした国別戦略を策定するとともに、個々の事業ごとに目標（KPI）を設定し、事業成果の厳格な管理・PDCA サイクル化を更に徹底する。また、各国の状況に精通している外国人有識者の知見を活用する。

さらに、滞在期間が長く、旅行消費額も多い欧米豪旅行者の旅行意欲をかき立てる魅力的なコンテンツを発掘し、インターネットなどの様々なツールを駆使して発信することにより、日本を旅行先として認知・意識していない層を取り込むプロモーションを実施する。

#### 【指標】

- ・機構のソーシャルネットワークページのファン数（平成 28 年度実績値：555 万人）
- ・機構が作成するウェブサイト等のユーザー数
- ・機構の訪日旅行商品の販売、造成のための商談件数（平成 28 年度実績値：28,170 件）
- ・商談参加者の評価（平成 28 年度実績値：4 段階評価で上位 2 つの評価を得る割合 95.0%）
- ・機構が招請したメディアが作成した番組・記事の接触者数

## ② デジタルマーケティングの本格導入

訪日外国人旅行者の旅行に関する主要な情報収集の手段がウェブサイトや SNS 等に移行していることを踏まえ、デジタルマーケティングの専任部署の体制を強化するとともに ICT 専門人材を配置し、訪日外国人旅行者の移動履歴等ビッグデータの解析により旅行トレンドを把握する等データ分析に基づくマーケティングの実施や、外国人視点によるウェブサイト等のコンテンツの充実を進める。

### 【指標】

- ・機構のソーシャルネットワークページのファン数（平成 28 年度実績値：555 万人）（再掲）
- ・機構が作成するウェブサイト等のユーザー数（再掲）

## ③ 訪日外国人旅行者の戦略的誘客の実現

海外現地目線の訪日プロモーションを推進するため、本部・海外事務所においてマーケティングなどの専門人材を配置し、より効果的な訪日外国人旅行者の誘客を行う。

また、海外における現地関係者や民間企業との連携を強化することにより、イベントやセミナーの開催、情報発信等オールジャパン体制での誘客を図る。

さらに、地方への訪日外国人旅行者の誘客のために、地方自治体・DMO 等との連携の促進や地方支援を専任とする部署の体制強化により、地域への誘客・消費につながる外国人目線のニーズ等の的確かつ迅速な情報提供や地域の観光資源を掘り起こしプロモーションしていくためのノウハウの提供などを通じて、地方が行うプロモーションの質の向上を支援する。

### 【指標】

- ・機構の個別コンサルティング件数（平成 28 年度実績値：3,605 件）
- ・機構からの情報提供に対する事業パートナー（地方公共団体、民間企業等）の評価（平成 28 年度実績値：4 段階評価で上位 2 つの評価を得る割合 99.5%）
- ・機構が地方自治体・DMO 等を支援するために実施したワークショップ、セミナー件数

### 【重要度：高】

「明日の日本を支える観光ビジョン」や「観光立国推進基本計画」において掲げられた政府目標を達成するための取組であるため、重要度は高い。

### 【想定される外部要因】

急激な為替変動、自然災害、テロや伝染病等様々な外部要因がないことを前提とし、これらの要因に変化があった場合には評価において考慮するものとする。

## (2) 国際会議等の誘致・開催支援業務

我が国の MICE（Meeting, Incentive Travel, Convention, Exhibition/Event の総称）推進に

においては、「観光立国推進基本計画」に位置づけられている「アジア主要国における国際会議の開催件数に占める割合 3 割以上・アジア最大の開催国」を達成するため、引き続き国際会議誘致に関する取組を強化する。また、今後これまで以上にインバウンドを伸ばしていくためには、国際会議のみならず、MICE 全体に対する誘致策を促進する必要があることから、国際会議以外の分野についても取組を強化する。これらの取組に際しては、2019 年のラグビーワールドカップ、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック、2021 年のワールドマスターズという大型スポーツイベントが集中的に日本で開催され、日本への注目が集まる機会を捉え、効果的なプロモーション活動を行い、大型スポーツイベント開催後も見据えた MICE の誘致につなげる必要がある。

上記を踏まえ、具体的な活動としては、海外においては各種 MICE 関連団体等との国際ネットワークを活用し、世界の MICE 市場の動向及び競合する都市や団体による誘致活動に関する情報の収集力・分析力を強化し、今後の市場トレンドの把握や課題の整理・解決を図るとともに、DESTINATION としての日本への関心を喚起するコンテンツの作成や、デジタルマーケティングを活用したプロモーションを展開するなどの取組を実施する。

また、国際会議の誘致に関しては、大学・産業界等国内主催者との一層の関係強化・支援強化に取り組む。これらの活動に際し、地域のコンベンションビューローとの役割分担を明確にして効率化を図る一方、我が国のナショナルコンベンションビューローとしての機能を強化する。

更に、ミーティング、インセンティブについては、プロモーションに際し、DESTINATION としての日本の認知度向上に訴求力のあるイベントや媒体との連携により、露出効果の最大化を図る。加えて産業界と連携し、海外に対する訴求を強化する。

なお、これらの各種取組に当たっては、成果の最大化の観点から、支援対象等の選択と集中の徹底及び効率的な実施に留意することとする。

### (3) 国内受入環境整備支援業務

訪日外国人旅行者の利便性・満足度を向上させるため、国内における受入環境整備として、外国人観光案内所の認定・支援を行う。特に、地方部においては、多言語で案内が行える観光案内所を増やすとともに、都市部の観光案内所を含む観光案内所間における密接な情報共有が可能な仕組みの構築・ネットワークの拡充により、案内機能の質の向上を図る。また、認定・更新については簡略化・円滑化に向けた改善を積極的に行う。上記の取組に当たっては、認定案内所からの評価を踏まえ、課題の改善に取り組むこととする。機構が運営するツーリスト・インフォメーション・センター (TIC) については、機構のネットワークや民間のノウハウを取り入れた効果的な運営により、対面による質の高い情報提供を行うとともに、案内所支援業務の中核として全国の案内所との連携を強化する。さらに、ウェブ、モバイル等の ICT を活用した訪日外国人旅行者にとって利便性の高い観光情報提供機能の拡充を図る。

通訳案内士制度については、訪日外国人旅行者の増加とニーズの多様化に対応するため、通訳案内士法 (昭和 24 年法律第 210 号) を改正し、通訳案内士の業務独占規制を廃止するとともに、全国通訳案内士試験においては、試験科目に通訳案内の実務を加える等の試験科目・内容の見直

しを行うこととしている。そのため、機構は、受験者の数の増加や試験業務の効率化に努めてきたが、新たな制度の元で安定的に実施していくため、更なる事務の効率化等を図りながら、試験業務等を実施することとする。

#### 4. 業務運営の効率化に関する事項

##### (1) 組織運営の効率化

「明日の日本を支える観光ビジョン」及び「観光立国推進基本計画」を踏まえ、欧米豪を中心とした組織の強化を図るとともに、平成 28 年度以降に新設した事務所については体制整備をさらに進めるほか、市場の動向を見極めつつ、プロモーション効果の最大化を図る観点から、本部の組織強化や海外事務所新設の必要性についても、随時検討を行う。

また、市場のニーズに即応し、現地目線のきめ細かな訪日プロモーションを推進していくため、海外事務所に一定の権限を与え、迅速な意思決定を可能にするとともに、海外事業者のより一層の活用（海外契約）に努める。

職員の意欲向上を図り、組織を活性化させるため、能力と実績に基づく人事評価を行い、これに応じた処遇を行うとともに、能力の啓発に努める。

なお、中途採用職員の増加に伴い、その能力が十分発揮されるよう、適材適所の人事配置を行うとともに、プロパー職員との相乗効果により、組織の力が最大化するよう、適切な措置を講ずる。

あわせて、地方自治体・民間事業者等からの専門人材を活用するとともに、現地採用職員についても、有能な人材の登用や処遇改善を進める。

海外事務所については、成果指標に基づき毎年度厳格に評価を実施し、国のインバウンド政策及び市場の動向も踏まえつつ、予算や人員等の経営資源の配分等について不断の見直しを行う。

##### (2) 業務運営の効率化

###### ① 効率化目標の設定等

運営費交付金を充当して行う業務については、今中期目標期間中、一般管理費（人件費、公租公課等の所要額計上を必要とする経費及び特殊要因により増減する経費を除く。）及び業務経費（公租公課等の所要額計上を必要とする経費及び特殊要因により増減する経費を除く。）の合計について、毎年度平均で前年度比 1.25% 以上の効率化を行うものとする（ただし、新規に追加される業務、拡充業務は対象外）。

給与水準については、国家公務員の給与水準も十分考慮し、手当を含め役職員給与の在り方について検証した上で、その適正化に取り組むとともに、その検証結果や取組状況を公表するものとする。

## ② 調達等合理化の取組

「独立行政法人における調達等合理化の取組の推進について」（平成 27 年 5 月 25 日総務大臣決定）等を踏まえ、公正かつ透明な調達手続による適切で、迅速かつ効果的な調達を実現する観点から、外部有識者及び監事から構成される契約監視委員会を活用するとともに、毎年度策定する「調達等合理化計画」に基づき、一者応札の改善等の取組を着実に実施する。

## (3) 業務の電子化及びシステムの最適化

業務運営の簡素化及び効率化を図るため、ICT の活用等により、業務の電子化及びシステムの最適化を推進する。

デジタル庁が策定した「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（令和 3 年 12 月 24 日デジタル大臣決定）に則り、PMO を設置し、情報システムの適切な整備及び管理を行う。

## 5. 財務内容の改善に関する事項

### (1) 財務運営の適正化

中期目標期間における予算、収支計画及び資金計画について、適正に計画し健全な財務体質の維持を図る。

「独立行政法人会計基準」（平成 12 年 2 月 16 日 独立行政法人会計基準研究会策定、平成 27 年 1 月 27 日改訂）等により、運営費交付金の会計処理として、業務達成基準による収益化が原則とされたことを踏まえ、引き続き、収益化単位としての業務ごとに予算と実績を管理する。

また、独立行政法人会計基準等を遵守し、適正な会計処理に努める。

なお、毎年度の運営費交付金額の算定については、運営費交付金債務残高の発生状況にも留意した上で、厳格に行う。

### (2) 自己収入等の拡大

賛助団体・会員制度について、日本を代表する幅広い業種とのパートナーシップを構築するとともに、デジタルマーケティングをはじめとした新たに取り組む事業等を通じて、自己収入の拡大に努める。

## 6. その他業務運営に関する重要事項

### (1) 内部統制の充実

内部統制については、「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備」（平成 26 年 11 月 28 日付け総務省行政管理局長通知）を踏まえ、内部規程の整備、業務運営方針や組織・業務目標の明確化を行い、役職員による共有を図るとともに、定期的に業務実績や課題を整理し、



改善を行うなど、内部統制の仕組みが有効に機能することを確保する。

法令等について、職員等に対する周知を行い、機構全体の職員のコンプライアンスの更なる徹底を図る。また、内部監査を行い、監査結果に基づくフォローアップを適切に行う。

## (2) 情報セキュリティ対策の推進

「サイバーセキュリティ戦略」（平成 27 年 9 月 4 日閣議決定）等の政府方針を踏まえ、関連する規程類の策定・見直しを行うとともに、情報セキュリティインシデント対応の訓練や保有個人情報保護を含む情報セキュリティ対策に関する教育などの対策を講じ、情報システムに対するサイバー攻撃への防御力、攻撃に対する組織的対応能力の強化に取り組む。

また、上記の対策の実施状況を毎年度把握し、PDCA サイクルにより情報セキュリティ対策の改善を図る。

## (3) 活動成果等の発信

訪日プロモーションに係る取組の目的や必要性、その成果について、ホームページ等を通じて国民にわかりやすく説明するとともに、政府が掲げる目標の達成のために、どのような貢献をしているのかが明確となるような情報発信に努める。

## (4) 関係機関との連携強化

在外公館をはじめとする関係省庁、事務所の共用化・近接化を進めている独立行政法人国際交流基金、独立行政法人国際協力機構及び独立行政法人日本貿易振興機構等の政府関係法人、地方自治体やインバウンドに取り組む関係団体・民間企業等とより一層緊密な連携を図る体制を構築し、在外公館等連携事業を活用した海外におけるイベントやセミナーの開催、官民連携事業を活用した情報発信等、オールジャパンで、戦略的、効率的かつ効果的な訪日プロモーションを実施する。