

<p>テーマ名</p>	<p>MICE誘致の推進</p>
<p>対象政策の概要</p>	<p>国際会議等を開催することは、①開催地域を中心に大きな経済波及をもたらす、②ビジネス機会やイノベーションを創出させる、③都市の競争力・ブランド力を向上させる、というメリットが見込めるため、我が国において国際会議等の誘致・開催を促進する。</p>
<p>評価の目的、必要性</p>	<p>【必要性】 世界全体の国際会議の開催件数は年々増加しており、特に急速な経済成長を背景にアジアの開催件数が伸びている。韓国・中国・シンガポール・豪州等のアジア諸国においては、国際会議の誘致の取組を強化しており、今後更なる拡大が見込まれるため、誘致競争がより厳しくなると考えられる。我が国の国際会議等分野の国際競争力強化を引き続き図るため、MICE誘致の進捗状況について評価を行う必要がある。</p> <p>【目的】 これまで取り組みを行ってきた国際会議等の誘致・開催を推進する施策の進捗や効果について評価・分析を行うことで、今後の施策立案に寄与することを目的とする。</p>
<p>評価の視点</p>	<p>日本再興戦略(2015年6月30日閣議決定)において、「2030年にはアジアNO.1の国際会議開催国としての不動の地位を築く」という目標が掲げられた。 その実現に向けて、「我が国のMICE国際競争力の強化に向けて」(MICE国際競争力強化最終とりまとめ)で定めた以下4つのテーマが、国際会議等の誘致に効果的に働いているかどうかを検証する。 テーマ①:都市の誘致競争力の強化 テーマ②:MICEプレイヤーの強化 テーマ③:チームジャパンの誘致体制の構築 テーマ④:国・都市の戦略実現ツールとしてのMICEの活用</p>
<p>評価手法</p>	<p>以下の手法により評価を実施する。 (1)ICCA等の国際会議統計を利用して、我が国における国際会議開催件数の達成状況を検証する。 (2)「2030年にはアジアNO.1の国際会議開催国としての不動の地位を築く」という目標を達成するために掲げたテーマに紐づく施策に関し、施策の進捗効果・課題について、評価・分析を実施する。</p>
<p>検討状況</p>	<p>「我が国のMICE国際競争力の強化に向けて」(MICE国際競争力強化最終とりまとめ)で示された考え方等に沿って、現在の施策を点検するとともに、最新データの収集及び必要に応じて関係者にヒアリング等を行う。</p>
<p>第三者の知見の活用</p>	<p>国際会議等の誘致件数や、それを支える施策の実施状況について、MICE関係の有識者により構成されるMICE国際競争力強化委員会において、ご意見を頂くことを予定している。また、国土交通省政策評価会における本テーマに対する意見及び個別指導の際の助言等を活用する。</p>
<p>備考</p>	<p>関連する政策チェックアップ指標 業績指標93 主要な国際会議の開催件数におけるアジアでの順位</p>

平成28年度政策レビュー ～ MICE誘致の推進～

平成28年4月22日

観光庁MICE参事官(国際会議等)

1. MICEの意義

MICEとは

- MICEとは、ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキシビション／イベントを総称した用語である。これら個々の大まかな概念は下記の通りである。
 - ミーティング(M): 主に企業がグループ企業やパートナー企業などを集めて行う会議、大会、研修会等の会合(=コーポレートミーティング)。
 - インセンティブ(I): 企業が従業員やその代理店等の表彰や研修などの目的で実施する旅行のことで、企業報奨・研修旅行と呼ばれるものである。
 - コンベンション(C): いわゆる国際会議であり、学会や産業団体、さらには政府等が開催する大規模な会議を一般的に指す。
 - エキシビション・イベント(E): 国際見本市、展示会、博覧会といったエキシビションとスポーツ・文化イベントなど大小さまざまなものが含まれる広範な概念である。

Meeting

企業等のミーティング等。
例: 海外投資家向け金融セミナー、グループ企業の役員会議 等

Incentive (Travel)

企業が従業員やその代理店等の表彰や研修などの目的で実施する報奨旅行のこと。企業報奨・研修旅行とも呼ばれる。
例: 営業成績の優秀者に対し、本社役員によるレセプション 等

Convention

国際団体、学会、協会が主催する総会、学術会議 等。
例: 北海道・洞爺湖サミット、国連防災世界会議、世界水フォーラム、国際眼科学会、世界牛病学会 等

Exhibition / Event

文化・スポーツイベント、展示会・見本市。
例: 東京国際映画祭、世界陸上競技選手権大会、国際宝飾展、東京モーターショー 等

※ インセンティブやコンベンションを含めて広義のミーティングとも一般的に呼称される。
欧米諸国などではMICE全般を指してビジネスミーティング、ビジネスイベントと称する場合も多い。

MICEとは — 一般観光と国際会議の違い

	一般観光	国際会議
主体(主催)	個人	学協会等(主に法人)
都市滞在期間	1都市1~2泊	会議開催中は1都市滞在
旅程	主要観光地を周遊	会議開催地から プレ・ポストツアーの実施
支出傾向	宿泊・交通費・飲食 費・おみやげ等 支出額: 176,167円/人 <small>資料: 訪日外国人消費動向調査(2015年)</small>	左記 + <u>主催者による会議場・ 宴会場・通訳等々の利用有</u> 支出額: 307,000円(US \$ 2,540)/人 <small>資料: ICCA統計2004-2013(10年間平均)</small>

⇒ 開催地への経済波及効果が高い

MICEの意義

(1) 高い経済効果

MICE開催を通じた主催者、参加者等の消費支出は、開催地域を中心に大きな経済波及効果を生み出す。

経済波及効果の算出例

日本で1.7万人規模の国際会議が開催された場合

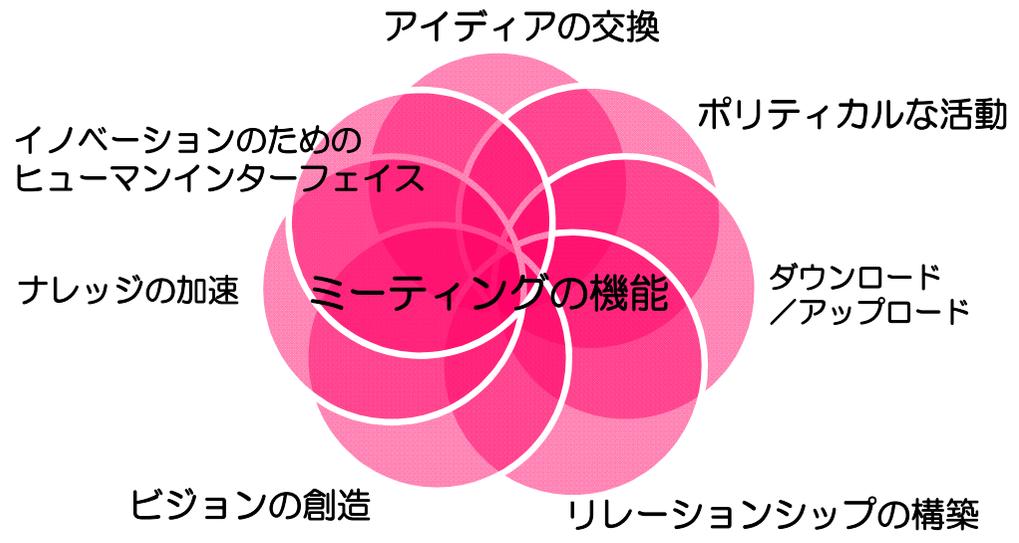
- ・経済波及効果 : 約 82 億円
- ・誘発税収額 : 約 4.4億円(国税)

出所)MICE開催による地域別経済波及効果簡易測定モデルにて試算

(2) ビジネス機会やイノベーションの創出

MICE開催は、ビジネスや研究分野の海外参加者と我が国参加者の人的ネットワーク形成や知識・情報の共有に大きな効果。これらを通じて、新たなビジネス機会を生み出し、科学技術の発展・イノベーションの創出に大きく資する。

MICEの機能



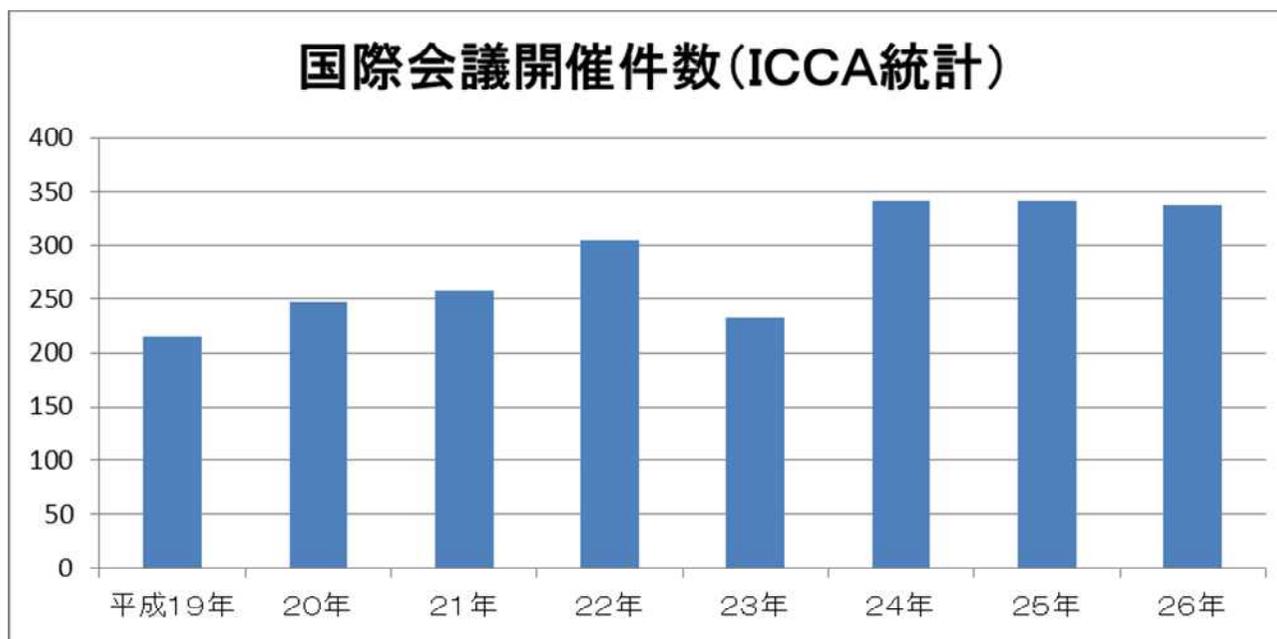
(3) 都市の競争力・ブランド力向上

MICEを通じた人や情報の交流・流通、ネットワーク構築の容易さなどは、都市の競争力・ブランド力向上に寄与する。

出所)ICCA2012総会におけるPricewaterhouseCoopers講演より作成

2. 国際会議の動向

国際会議開催件数 (ICCA統計)



《ICCA2014 国別ランキング》

順位	国名	件数
1	米国	831
2	ドイツ	659
3	スペイン	578
4	英国	543
5	フランス	533
6	イタリア	452
7	日本	337
8	中国	332
9	オランダ	307
10	ブラジル	291

ICCA 国際会議統計の基準

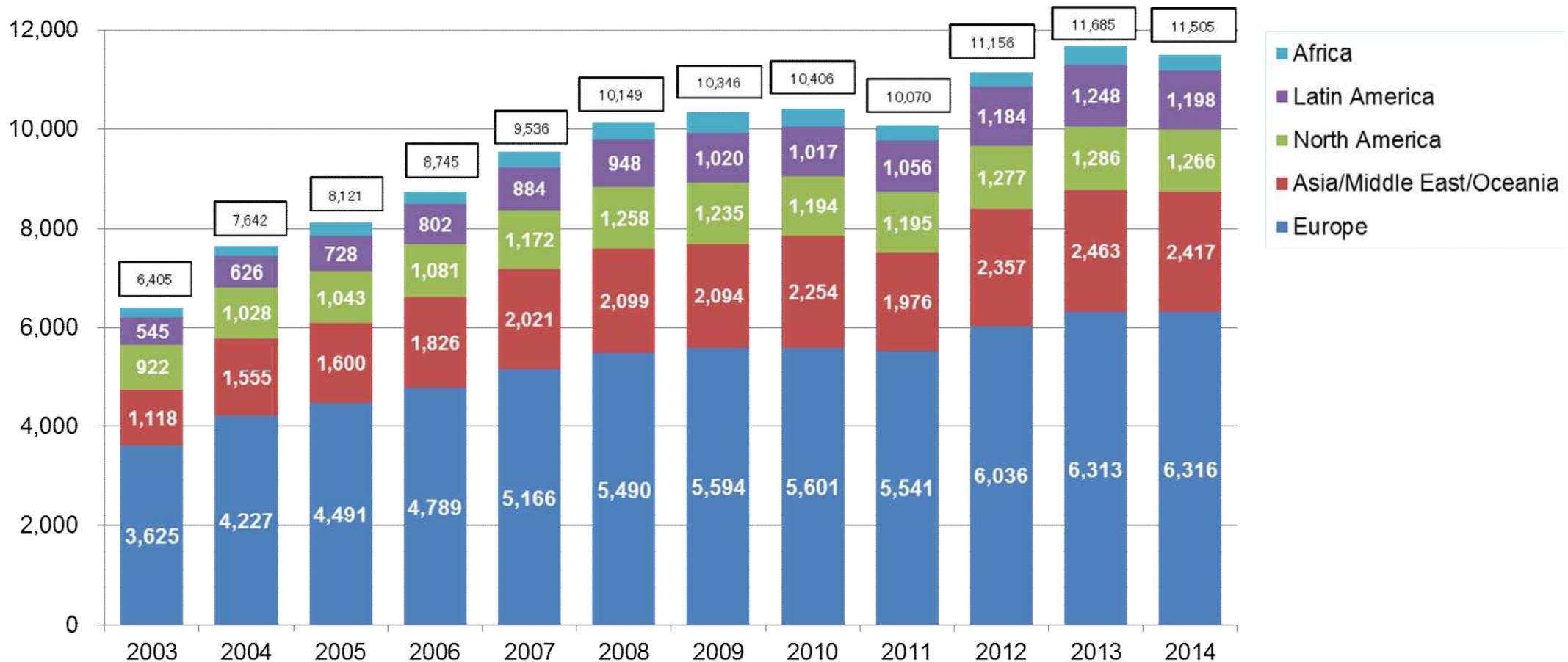
- ① 参加者総数 50名以上
- ② 定期的に行われていること(1回のみ開催した会議は除外)
- ③ 開催国 3カ国以上で会議のローテーションがある(2カ国間会議は除外)

- ◆3カ国以上でローテーション
しなければならない
- ◆単発不可

国際会議開催トレンド①

- 国際会議関連団体・事業者を会員とする国際団体のICCA(International Congress and Convention Association)の統計によれば、世界全体の国際会議の開催件数は年々増加傾向にある。
- 開催地域別の開催件数の推移をみると、国際機関・学会の本部の多くが設置されている欧州が世界全体の約半数を占めているものの、急速な経済成長を背景にアジアや南米地域は特に開催件数の伸びが高い。
 - 2003年から2014年にかけての開催件数増加率では、アジア・大洋州・中東地域は約2倍増加している。

世界及び地域別の国際会議開催件数の推移



出所)ICCA統計より作成

※ICCAデータベースはICCA会員の申請・登録によって作成されているため直近年の数値は今後も増加する可能性がある

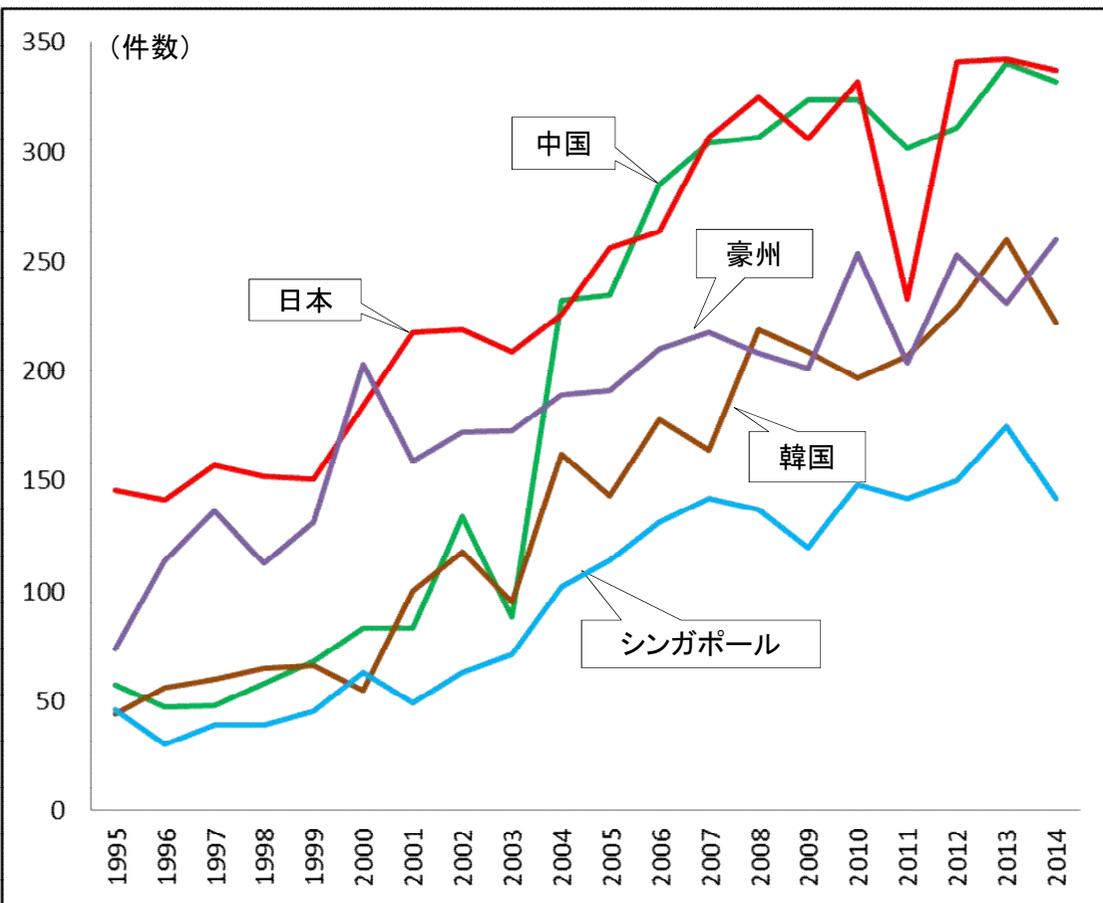
※国際会議の定義:(1)参加者総数50名以上、(2)定期的
に開催される、(3)3カ国以上での持ち回りあり

国際会議開催トレンド②

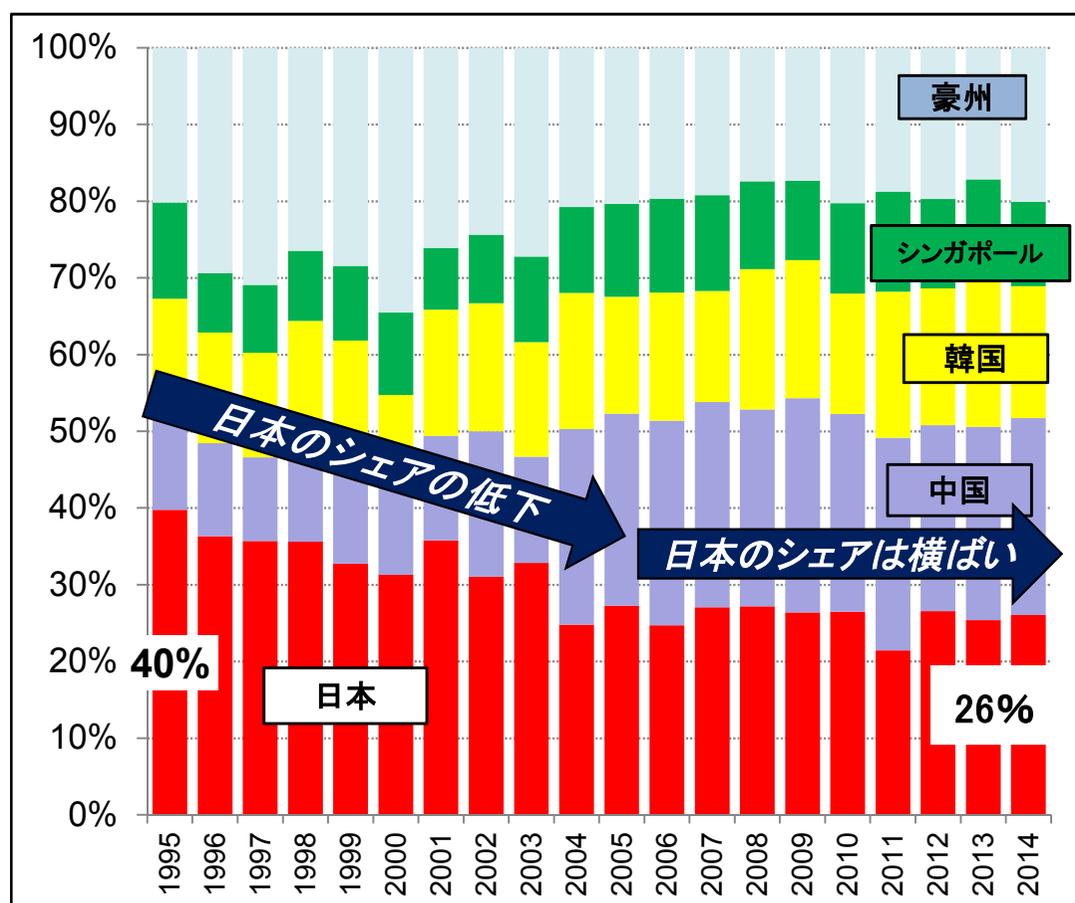
■アジア太平洋地域を国別に見ると、我が国を含む主要5ヶ国（日本、中国、韓国、シンガポール、豪州）は年々開催件数を伸ばしている。

■主要5ヶ国の開催件数に占める我が国のシェアは、1995年の40%から低下を続け、2004年から20%台に落ち込み、それから横ばいが続いている。

アジア・大洋州における主要国の国際会議開催件数
(1995～2014)



アジア・大洋州の主要国の国際会議開催件数に対する日本のシェア推移 (1995～2014)



国際会議開催トレンド③

- アジア・大洋州地域の都市別の国際会議開催件数ランキング(2014年)を見ると、我が国では東京の6位が最高。(世界の都市順位では22位)
- 我が国は、他の競合国に比べて国際会議を誘致する都市数が多い。

世界における国別の国際会議開催件数(2014)

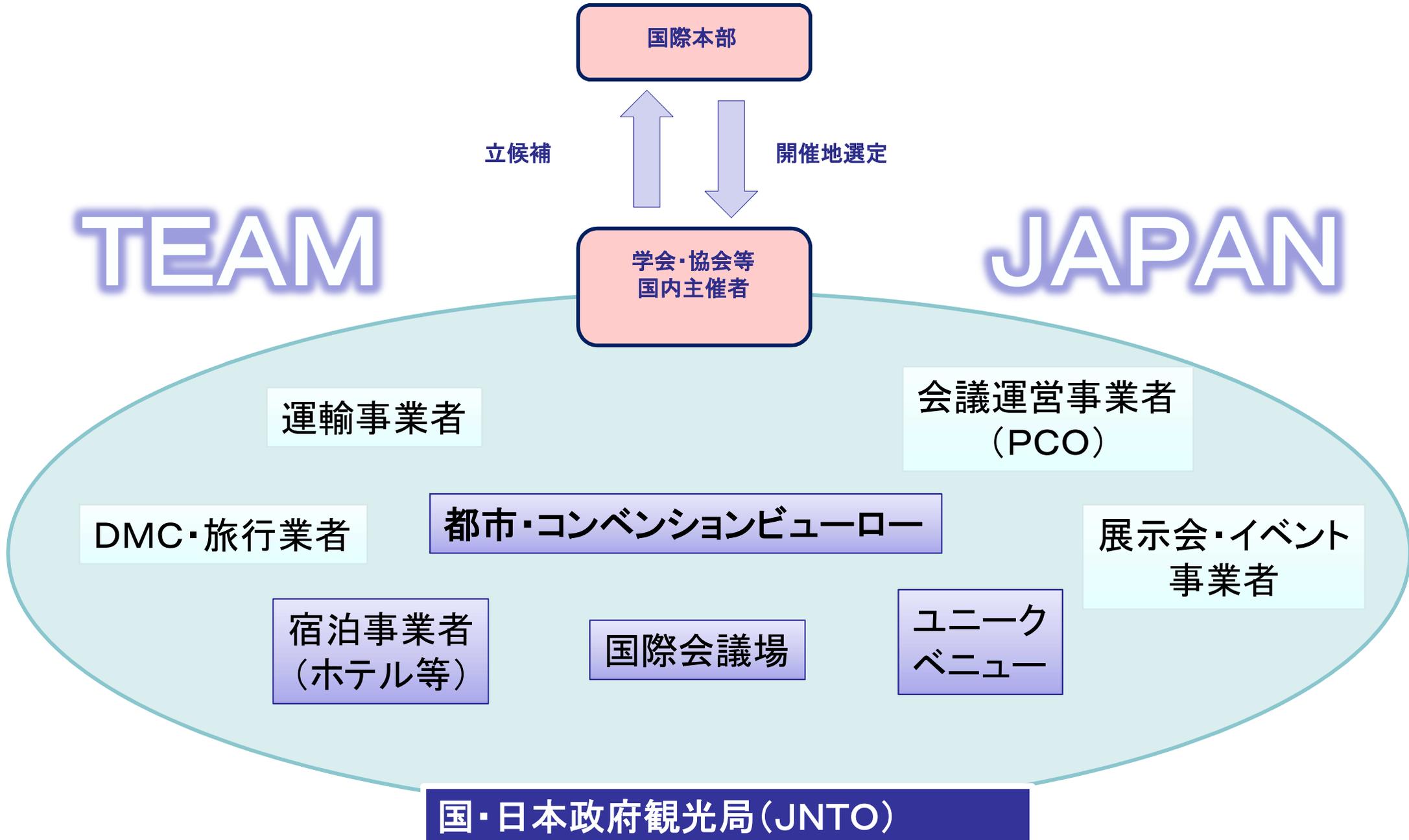
順位	国名	件数
1	米国	831
2	ドイツ	659
3	スペイン	578
4	英国	543
5	フランス	533
6	イタリア	452
7	日本	337
8	中国	332
9	オランダ	307
10	ブラジル	291
11	オーストリア	287
12	カナダ	265
13	オーストラリア	260
14	スウェーデン	238
15	ポルトガル	229
16	スイス	226

アジア大洋州・中東地域の都市別国際会議開催件数ランキング(ICCA 2014)

2014年 アジア大洋州・中東地域順位	2014年 世界順位	都市	2014年 開催件数
1位	7位	シンガポール	142件
2位	14位	北京	104件
3位	15位	ソウル	99件
4位	16位	香港	98件
5位	20位	台北	92件
6位	22位	東京	90件
7位	25位	シドニー	82件
8位	28位	クアラルンプール	79件
9位	29位	バンコク	73件
		上海	73件
11位	37位	メルボルン	61件
12位	44位	ドバイ	56件
13位	54位	京都	47件
14位	58位	済州	41件
15位	66位	パリ	38件
16位	67位	ブリズベン	37件
17位	69位	釜山	35件
		ニューデリー	35件
26位	125位	札幌	19件
30位	134位	横浜	18件
34位	152位	奈良	16件
		沖縄	16件
38位	164位	福岡	15件
		神戸	15件
47位	208位	名古屋	11件
49位	222位	大阪	10件

出所)ICCA(国際会議協会)統計より作成

国際会議の誘致に関わるプレイヤーの相関図



MICE誘致のフロー

情報
収集

日本側
主催者
による
立候補

誘致活
動

開催決
定・
開催準備

開催

効果把
握・
次回誘
致

◆海外MICE
見本市に出展



◆国際団体
データベース
の検索

①日本側ホス
トが日本開催
の意思表示

②国内候補
都市を選定

③国際本部へ
立候補書類
提出
※招請状添付

◆開催地決定
権者等へ日本
開催の必要性
を説明

◆招請・視察
受入



◆総会・理事
会等で開催地
アピールのプ
レゼン実施

◆投票等によ
り開催地決定

日本に
決定



①事務局の組織
化
②会場調達・プロ
グラム作成等
③参加者募集
④寄附金募集
等

◆ウェルカム
スピーチ



◆開催都市等
による各種開
催支援プログ
ラムの利用



◆開催による
経済効果

◆参加者交流
による地域活
性化

◆学術研究・
産業連携の進
展・波及

◆訪日再訪意
欲促進

↓
★誘致活動・
開催効果の評
価

★次の誘致活
動の計画策定

3. MICE国際競争力強化委員会における検討

MICE国際競争力強化委員会

目的

国際的な誘致競争が激化の中で、競合国に比べて我が国はMICE誘致に後れを取りつつあるとの認識の下、日本のMICE分野の競争力の抜本的な強化を図るための具体方策を検討し、我が国MICEの再生・強化を図る。

検討課題

- ・MICE市場動向等の現状分析
- ・MICE分野のマーケティング戦略・取組のあり方
- ・我が国のMICE誘致関係主体の国際競争力強化方策 等

委員会の構成

- ・委員会＋小委員会(実務レベル)
- ・委員会、小委員会は、誘致主体(都市、コンベンションビューロー等)、MICE関連事業者、有識者等で構成。

委員一覧

石井 清昭	(一社)日本コンgres & コンベンションビューロー (JCCB) 副会長
石積 忠夫	(一社)日本展示会協会 会長
川村 益之	(株)JTBコーポレートセールス 代表取締役社長
定保 英弥	(株)帝国ホテル 代表取締役社長
玉井 和博	立教大学観光学部特任教授
近浪 弘武	日本PCO協会 代表幹事
塚田 祐次	東京都産業労働局長
塚本 稔	京都市副市長
西村 幸夫	東京大学先端科学技術研究センター所長・教授
根本 勝則	(一社)日本経済団体連合会産業政策本部 本部長
松山 良一	(独)国際観光振興機構 理事長
光田 清隆	(株)横浜国際平和会議場 パシフィコ横浜 代表取締役社長
分部 日出男	(一社)日本コンベンション事業協会 会長

小委員一覧

赤岡 謙	横浜市観光コンベンション振興部長
新井 立夫	日本コンベンションサービス(株) 執行取締役
恩藏 直人	早稲田大学商学大学院商学部教授
川島 久男	川島アソシエイツ代表
座間 久徳	(株)JTBグローバルマーケティング & トラベル 代表取締役社長
柴田 淳司	福岡市経済文化観光局観光コンベンション部長
神保 憲二	(独)国際観光振興機構 理事
杉崎 智恵子	東京都観光部長
玉井 和博	立教大学観光学部特任教授
東條 秀彦	大阪観光局 MICEシニアディレクター
徳永 清久	(株)プリンスホテル執行役員 (品川・高輪地区統括総支配人)
根子 俊彦	(公財)札幌国際プラザ 企画事業部長
山本 牧子	MPI Japan 会長

平成26年3月18日現在

我が国のMICE国際競争力の強化に向けて
～アジアNO.1の国際会議開催国として不動の地位を築く～
MICE国際競争力強化委員会最終とりまとめ(概要)

MICEプレイヤーへの6つの提言

～都市、コンベンションビューロー(CB)、ホテル、会議運営事業者、旅行業者、運輸事業者等のMICEプレイヤーへの提言～

- ① 行動基準をグローバルスタンダードに (競争相手は海外の都市・事業者)
- ② MICEマーケティングの高度化 (リサーチ、重点目標設定、差別化等)
- ③ チームとしての協力・連携の推進 (チームジャパン、チーム●●シティの構築)
- ④ 顧客視点のソリューション提供ビジネスの強化
- ⑤ 組織強化と人材育成への対応
- ⑥ MICEの戦略的活用

MICEプレイヤー毎の課題・役割

◆自治体・CBの課題・役割

- 都市のMICEマーケティング全体に責任を持つ司令塔
→マーケットリサーチ徹底
→重点分野の設定
→競合都市との差別化 等
- 都市戦略実現ツールとしての活用
- 大学・産業界等の主催者との連携強化
- 域内MICE関係者の連携構築
- 国際ネットワークの強化
- CBの体制整備・財源強化
- MICE施設等の受入環境整備 等

◆ホテル

- CBとホテル、ホテル相互の連携強化
- 顧客への価値提供ビジネス
- MICE専門家育成 等

◆会議運営事業者(PCO)

- ソリューションビジネスの強化
- 企画提案型MICEの強化 等

◆DMC・旅行業者

- 企画力の一層の強化 等

◆運輸事業者、MICE施設事業者、展示会事業者 等

◆国・JNTO

- 国レベルでのMICEの司令塔
- 日本のMICEブランディングやプロモーション
- 情報収集、ノウハウ共有、コンサルティング
- MICEプレイヤーに対する必要な支援
- MICE案件発掘・誘致
- MICE推進に向けた啓蒙
- 政府系会議の推進 等

◆学会・協会等の国内主催者

- 誘致への取組が期待されるが下記が課題。
- 多忙等の時間制約や人手不足
 - 資金面での不安
 - 会議開催の経験・ノウハウ不足
 - 国際本部とつながる国際人材の育成

国が支援すべき4つのテーマ

1 都市の誘致競争力の強化

- ◆ 「グローバルMICE戦略都市」の育成
 - 海外専門家によるマーケティング能力向上支援
 - 海外競合都市調査 等
- ◆ ユニークベニユーの開発・利用促進

3 チームジャパンの誘致体制の構築

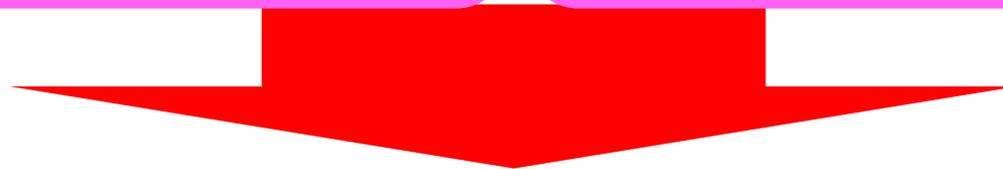
- ◆ MICEアンバサダープログラムの導入
- ◆ 政府の横断的体制の構築

2 MICEプレイヤーの強化

- ◆ 研究者等のMICE誘致環境の改善
- ◆ MICE分野の人材育成

4 国・都市の戦略実現ツールとしてのMICEの活用

- ◆ 成長分野をターゲットとしたMICE誘致・開催に向けた連携



世界からビジネスマンや研究者がやってくるアジアNo.1の国際会議開催国に！

4. 具体的な施策

MICE誘致アンバサダープログラム

具体的な国際会議の誘致案件がある者をMICE誘致アンバサダーに任命し、誘致活動を支援



インセンティブ旅行の戦略的取組

中国、韓国、アメリカ、タイ、台湾、インドネシア、マレーシアを重点市場として設定し、集中的にプロモーションを実施

MICEブランドの普及

自治体等のステークホルダーと共有化、海外への発信(見本市・商談会への参加、セミナーの開催、広告宣伝事業)



Japan. Meetings & Events
New ideas start here

グローバルMICE強化都市の選定・支援

裾野を拡大するため、札幌、仙台、千葉、広島、北九州をグローバルMICE強化都市に選定し支援を実施

ユニークベニューの取組の強化

- ・JNTOに一元的な問い合わせ窓口を設置
- ・日本学術会議との連携を強化
- ・国内のユニークベニューの普及強化



グローバルレベルのMICE都市の育成

平成25～26年度

- 我が国のMICE誘致競争を牽引する都市を育成するため、とくに大型国際会議の誘致ポテンシャルを有する都市に対してマーケティング戦略高度化のためのソフト面の集中的な支援を実施。
- グローバルMICE都市（東京、横浜、京都、神戸、福岡、大阪、名古屋）に対し支援。

一定の成果の現れ

問題意識

- 大型国際会議の誘致によるブランド力向上のみならず、中規模国際会議の確実・継続的な誘致を実現できる都市を育成することが必要。

平成27～28年度

- 一定水準以上の誘致能力を有する都市を新たに選定し、中規模程度の国際会議の受け皿の育成を図る。
- グローバルMICE強化都市 5都市**（札幌市、仙台市、千葉県千葉市、広島市、北九州市）



主として**グローバルMICE都市**による誘致

H25～H26に支援。一定の成果が得られ、これまでの支援を踏まえ、今後は自律的な誘致の取組を促す。

主として**グローバルMICE強化都市**による誘致

H27～H28にマーケティング戦略高度化を支援。

グローバルレベルで戦えるMICE都市へと成長

ユニークベニューの開発・利用促進

国内受入地の魅力向上

【ユニークベニューとは】

- 国際会議等の開催に際し、博物館や美術館、歴史的建造物、世界遺産などをレセプション会場、イベント会場として使用するケースが増えている。このように特別に開放された会場を「ユニークベニュー」(Unique Venue: 特別な場所)という。
- ユニークベニューでのイベントは、話題を呼ぶとともに参加者に文化や歴史的な体験を提供する機会を与え、MICEの成功と開催地を強く印象づけることができる。

【観光庁の取組】

- モデル事業を実施
- ユニークベニューとしての利用円滑化のための手引きやベストプラクティス集をとりまとめ
- ユニークベニュー候補施設をリスト化(日英)
観光庁HPにリスト化施設を掲載 http://www.mlit.go.jp/kankocho/page07_000020.html
- ユニークベニュー普及啓発のための実証支援事業(H28年度予算)

モデルイベントの事例



【城郭の活用】

小倉城天守閣前広場(北九州市)
ICIAE2015 エクストラパーティで活用

ユニークベニュー ベストプラクティス集

ユニークベニュー ベストプラクティス集

一地域ならではの施設の新たな可能性に向けて

MICEの利用者が求める ユニークベニューの用途

Meeting
企業・団体のミーティング
① 会場・受付・展示場として → 展示、ホール、会議場
② 展示・受付・展示場として → レストラン、ホール
③ 展示場のイベント・プログラムとして → 展示場(展示ブース)
④ 展示場の会場として → レストラン、ホール

MICEの利用者が求める ユニークベニューの用途

Meeting
企業・団体のミーティング
① 会場・受付・展示場として → 展示、ホール、会議場
② 展示・受付・展示場として → レストラン、ホール
③ 展示場のイベント・プログラムとして → 展示場(展示ブース)
④ 展示場の会場として → レストラン、ホール

Incentive

企業・団体の集客誘引
① 展示・受付・展示場として → 展示、ホール、会議場
② 展示場のイベント・プログラムとして → 展示場(展示ブース)
③ 展示場の会場として → レストラン、ホール

ユニークベニューホームページ

The Saito Family Summer Villa

Historic building, Garden

Address: 576 Nishi-Ohatacho, Chuoh-ku, Niigata city, Niigata 951-8104 JAPAN

From JR Niigata sta.: 10 min

Parking Space: Buses: none, Cycles: 10, Others: 10

Space Available for Events: Large hall on the 1st floor

Types of Possible Events / Occasions: Reception / meeting, Banquet, Wedding, Party, etc.

Maximum capacity: 15 people

■ Tea-ceremony room

Types of Possible Events / Occasions: Reception / meeting, Banquet, Wedding, Party, etc.

Maximum capacity: 25 people

■ Garden

Types of Possible Events / Occasions: Exhibition / Events / Occasions

Maximum capacity: 30 people

Availability of Foreign Languages: Available

新潟市旧齋藤家別邸

住所: 〒951-8104 新潟県新潟市中央区西大相町576番地

交通・アクセス: JR新潟駅から車で10分

駐車スペース: 駐車: 大型バス: 0台, 普通車: 0台

駐車: 15名

開催可能なスペース: 1階大広間

開催可能なイベントの種類: レセプション / 懇親会 / 交流会

最大収容人数: 25名

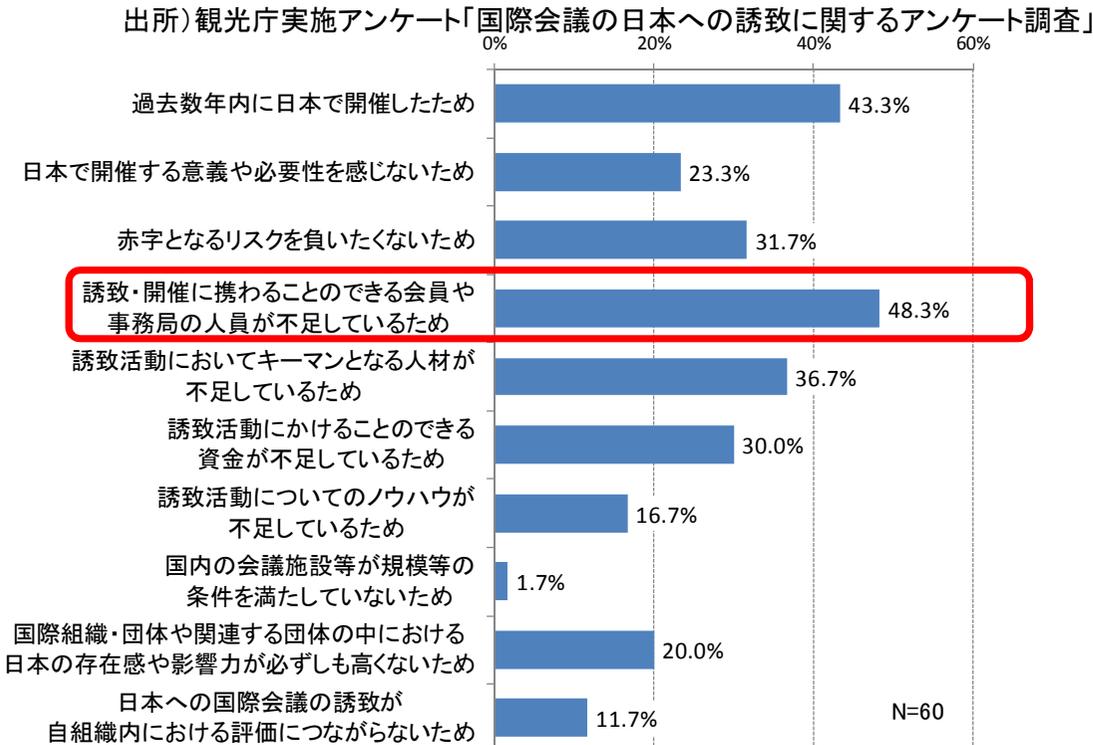
料金: 一人当たり300円

お問い合わせ先: 新潟県観光局 観光課 展示会 / イベント / 集客課
Tel: 025-210-8350 Email: info@niigata-kankei.jp

研究者等のMICE誘致環境の改善

- 学術系の国際会議においては、日本国内の学会関係者(主催者)が会議誘致に立候補することが第一歩。主催者は、大学の教員や研究者であることが多いが、研究活動等で多忙であることから、会議誘致に踏み出しにくいのが現状。
- 一方、海外の有力大学では、大学がカンファレンスサービスの機能を有しており、会議誘致・開催に伴う教員の事務負担を軽減するシステムができています。その結果、多数の会議誘致につながるとともに、教員の研究環境の向上が図られている。

国際会議誘致に立候補しなかった理由



国際会議誘致に立候補しなかった理由として
“誘致活動のための人員不足”が多数挙げられている

海外大学におけるカンファレンスサービス事例

- 教員の国際会議誘致に関する事務負担軽減のためのカンファレンスサービスを大学組織として設置
- 主に学内で開催される会議について予算編成や会場選定、レジストレーション等の事務手続きをサポート
- 大学側にとっては多数の会議を誘致することで研究機関としての、知名度、ブランド向上に繋がることがメリット

スタンフォード大学 カンファレンスサービス



下記のようなサービスをワンストップで提供することで研究者の負担を軽減

- 会議内容へのアドバイス
- 予算編成、契約関連のアドバイス
- 会場選定、準備
- スタッフの確保、派遣
- レジストレーション
- 飲食関係の手配 等

出所) スタンフォード大学ホームページ
<http://www.stanford.edu/dept/rde/cgi-bin/drupal/conferences/>

<国が検討すべき事項>

- 大学・研究者等が容易に会議誘致・開催に取り組めるための課題・手法の調査検討、モデル事業をはじめとする支援策の検討を行う。

- 海外では、観光・ホスピタリティ系学部にてMICEやイベントマネジメント等を専門とするコースが整備され、MICE産業界への人材供給や本分野の学術研究が進められているため、我が国でも大学でのMICE教育を立ち上げることが必要。
- 国際的に通用するMICE人材育成のための専門的なセミナーや研修を実施し、実務者向けの人材育成を推進する。

海外の大学におけるMICE教育の整備

韓国・ソウル 慶熙大学 ホテル観光管理カレッジ コンベンション管理学部

中国・北京 北京第二外国語大学 観光管理スクール コンベンション・展示会管理学部

米国・ラスベガス ネバダ州立大学ラスベガス校 ホテル管理カレッジ 観光コンベンション管理学部

米国・オーランド セントラルフロリダ大学ローゼンカレッジ イベント管理学科

国内におけるMICE人材育成の事例(平成26年度)

日本政府観光局(JNTO)MICEセミナー初級者対象(平成26年5月)

- 国際会議観光都市及びコンベンション推進機関等の関係者を対象に、国際会議やインセンティブ旅行の誘致業務に関する基礎的な知識について成功事例等を用いて講義し、業務に対する理解を深めてもらうことを目的に研修事業を実施した。
- 平成26年度は、自治体・コンベンションビューロー、旅行業界関係者等より計67人が参加。

日本政府観光局(JNTO)MICEセミナー 中級者対象(平成26年8月)

- 国際会議観光都市・コンベンション推進機関やMICEに携わる旅行業界関係者等の職員で実務経験が3年以上ある者を対象に、国際会議及びインセンティブ旅行の実践的な誘致のノウハウを有するMICEの専門家を養成するための研修。
- 平成26年度は計34人の参加があった。

MICE誘致アンバサダープログラムの導入

これまでの取組

MICEアンバサダー

- ◆ 主要分野の国際的リーダーをMICEアンバサダーに委嘱
(平成25年度は8名、平成26年度は5名)
- ◆ これまでに既に3件の大型国際会議の誘致に成功



<MICEアンバサダーが誘致した国際会議案件>

MICEアンバサダー 氏名	国際会議名	参加国数	参加数(外国人)	開催都市	開催年月日予定
陳 隆明	国際義肢装具協会 世界大会	70	5,000(3,000)	神戸	2019年10月
栗原 祐司	世界博物館大会	120	2,500(2,000)	京都	2019年9月
原科 幸彦	国際影響評価学会 世界大会	120	1,000(700)	名古屋	2016年5月

MICE誘致アンバサダーの新設 (平成27年8月)



- ◆ 国内の啓蒙活動に加え、より具体的な国際会議の誘致案件がある者を **MICE誘致アンバサダー** に認定(平成27年度は、上期8名、下期8名)
- ◆ これまで年1回であった認定の機会を、年2回に変更

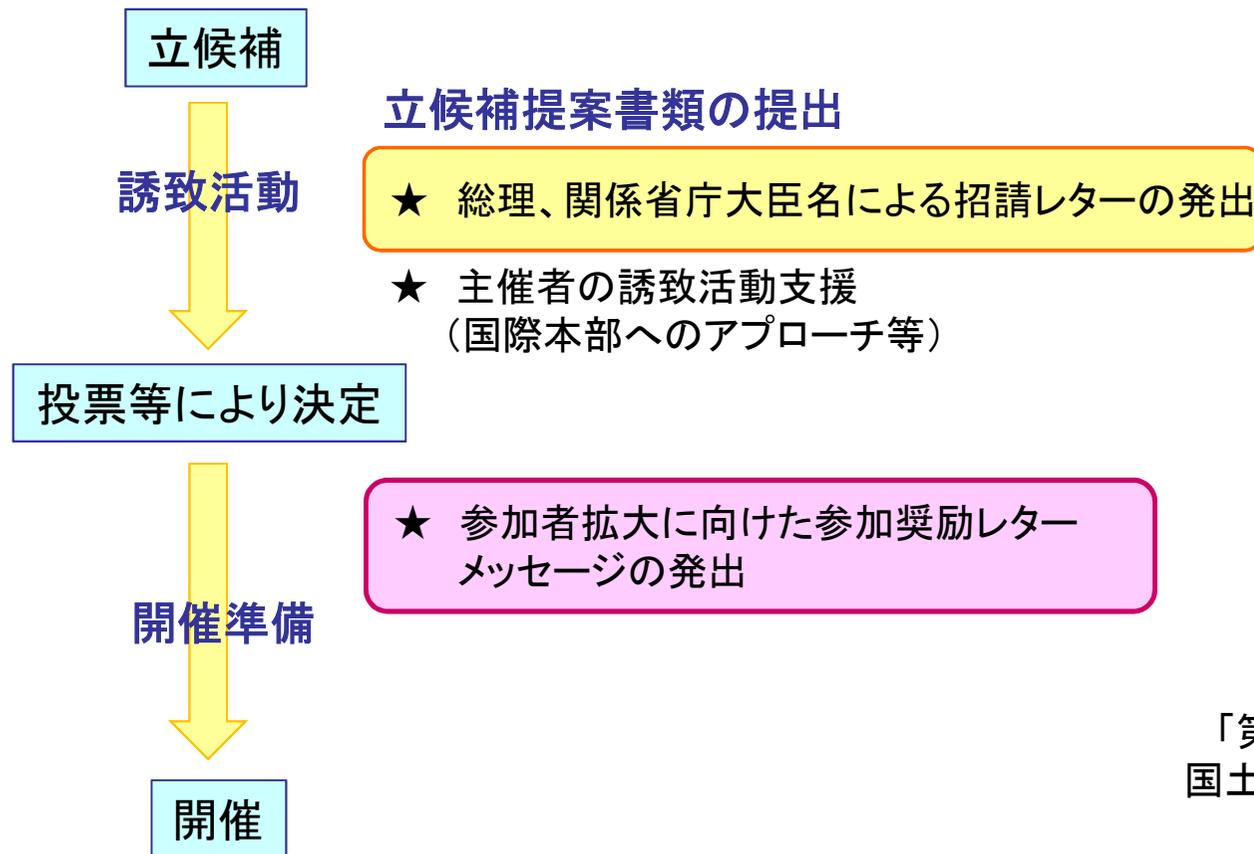


誘致成功案件のさらなる拡充を目指す

政府の横断的体制の構築(総理・関係省庁大臣の招請レター)

- 国際会議は通常、複数の国から立候補があり、主催団体内の投票等により決定される。その際、開催国政府からの支援状況も重要な判断要素となる。
- このため、各国とも首脳や関係大臣等が誘致支援のための招請レターを発出し、自国への会議誘致に努めている。(さらに誘致成功後は、参加者拡大に向けたレターを発出する場合も多い)
- 我が国としても国際会議等の積極的な誘致を図っていくため、会議の成功を国としても支援する姿勢と熱意を示すため、会議開催分野の関係省庁や総理の招請レター発出が重要。

【国際会議等の誘致・開催の流れ(立候補後)と国の主な役割】



「第40回ACM SIGIR」誘致のための
国土交通大臣名レター (2017年 東京)

主な施策の評価は以下の指標を参考に実施

- ✓ 「グローバルMICE戦略都市」の育成 【アドバイザーの評価】
- ✓ ユニークベニューの開発・利用促進 【MICE関係団体の利用状況】
- ✓ 研究者等のMICE誘致環境の改善 【研究者等へのアンケート状況】
- ✓ MICE分野の人材育成 【CMP※等国际資格取得者の国際比較、セミナーの実施状況】
※CMP= Certified Meeting Professional (MICE業界の国際認証)
- ✓ MICEアンバサダープログラムの導入 【海外のアンバサダープログラムの国際比較】
- ✓ 政府の横断的体制の構築・在外公館や関係府省との連携
【関係府省大臣レター発出状況、在外公館との連携状況】
- ✓ 成長分野をターゲットとしたMICE誘致・開催に向けた連携
【国・都市の科学・技術・医学分野の会議開催件数国際比較】

(参考) 政府におけるMICEの位置づけ

◆観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015
(観光立国推進閣僚会議 平成27年6月5日)

5. 外国人ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流

外国人ビジネス客を積極的に取り込むため、来訪・滞在環境の整備を進めるとともに、MICEの誘致・開催を通じて、国際ビジネス・イノベーション拠点としての日本の都市の魅力を発信することにより、日本へのビジネスの呼び込みや、対内直接投資・拠点機能の誘致等を促進し、我が国の経済をより力強いものにしていく。あわせて、直接的な消費効果はもとより、日本での滞在経験を世界に向けて効果的に発信する等、発信力・発言力の高い富裕層の積極的な取り込みを図る。

さらに、我が国が真の観光立国を実現するためには、量的拡大のみならず、日本を訪れる外国人旅行者に、我が国の歴史的・文化的な魅力を知り、各地で日本人の暮らし・生き方に直接触れてもらうことにより、深く日本を理解してもらう等、質の高い観光交流を推進することが重要である。

◆観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015
(観光立国推進閣僚会議 平成27年6月5日)

「5. ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流
(1) 外国人ビジネス客の取り込み強化」(抜粋)

- ・ **国際会議等の参加者**やVIP等の空港での出入国手続きの迅速化を図るため、2015年度に、まず成田空港・関西空港の入国審査場において、**ファーストレーンの運用**を開始するとともに、両空港における運用状況を踏まえつつ、他の主要空港における早期導入の検討を進める。【新規】



◆観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015 (観光立国推進閣僚会議 平成27年6月5日)

「5. ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流 (2) MICE に関する取組の抜本的強化 ＜MICE誘致による地域の活性化＞」(抜粋)

- ・ JNTO が、地方都市のニーズや体制に応じたきめ細かなコンサルティングを行い、地方都市のMICE 誘致力を向上させる。【新規】
- ・ 中規模程度のコンベンションの受け皿を充実させるため、新たに「グローバルMICE 強化都市」を4都市程度選定する。【新規】
- ・ 名古屋大学等の取組を参考に、地元大学、自治体、民間事業者との連携枠組みの構築を促すことにより、大学関係者等MICE を主催しようとする者の掘り起こし、支援を行う。【新規】
- ・ MICE 施設整備等の優良な民間都市開発プロジェクトについて、民間都市開発推進機構が安定的な金利で長期に資金を供給する。
【改善・強化】

◆観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015 (観光立国推進閣僚会議 平成27年6月5日)

「5. ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流

(2) MICE に関する取組の抜本的強化

＜戦略的な国際会議の誘致＞」(抜粋)

○日本が優位性を有し、さらなる発展が期待される科学、技術、医学分野を重点分野とし、当該分野に関する国際会議の誘致に集中的に取り組む。

- ・重点分野における国際会議誘致のキーパーソンを「**MICE 誘致アンバサダー**」(仮称)に認定し、会議の開催場所を実質的に決定する権限を有する者への直接的な働きかけ等により、誘致を強力に進める。【新規】
- ・海外からの**ユニークベニューの問い合わせ**に迅速かつ実効的に対応し、具体的な開催候補地の提案・情報提供を行うため、**JNTO に一元的な問い合わせ窓口を設置**するとともに、ユニークベニューとして活用可能な施設、文化財等をリストアップして公表する。【新規】
- ・**日本学術会議と観光庁の連携強化**により、学会やアフターコンベンションでのユニークベニューの活用を促進する。【新規】

◆観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015
(観光立国推進閣僚会議 平成27年6月5日)

「5. ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流
(2) **MICE** に関する取組の抜本的強化

＜インセンティブ旅行における重点市場の設定＞」(抜粋)

○2015年70万人を目標とし、中国、韓国、米国、タイ、台湾、インドネシア、マレーシアを重点市場として、インセンティブ旅行の誘致を集中的に実施する。

- JNTOの海外事務所と現地日系企業・商工会等の連携を強化し、日本へのインセンティブ旅行の情報発信や誘致の働きかけを強力に行う。【新規】
- インセンティブ旅行の誘致に向けて、JETRO等とも連携し、生産現場の見学や企業関係者との意見交換会などの産業観光プログラムを充実する。【新規】

◆明日の日本を支える観光ビジョン

(明日の日本を支える観光ビジョン構想会議 平成28年3月30日)

MICE誘致の促進

- MICEの誘致促進に向け、政府レベルで支援する体制を構築するため、関係府省連絡会議を年内に新設し、以下の取組を実施。
 - レセプションでの国立施設の使用許可
 - ポスト・コンベンション/展示会向け施設の拡充
 - グローバル企業のビジネス活動を支える会議施設等の整備への支援

- 将来的に、官民連携の横断組織を構築し、オールジャパン体制での支援を実施

【現状と課題】

- ◆ 目標管理型の政策評価(あらかじめ目標を設定し、実績を測定して目標の達成度合いを評価するもの)は平成24年度から導入。平成25年度から行政事業レビューとの連携、平成26年度から政策評価の標準化・重点化を実施。
- ◆ 目標管理型評価の対象として現在約500施策を設定。基本計画期間中(3~5年)に一回は事後評価を実施(平成27年度は約300件を評価)。評価を行わない年度は、実績の測定(モニタリング)を行い、事前分析表に記入し公表。
- ◆ 政策評価制度部会において各府省の事前分析表等を点検したところ、以下のような課題がみられた。
 - ① 必ずしも毎年度評価する必要のない施策や、そもそも評価になじまない施策が評価対象とされている。
 - ② 目標等を設定するまでのプロセス(因果関係)が明らかになっていない。
 - ③ 目標・測定指標の定量化が適切でない(定量化が不十分、無理に定量化したため十分な評価が行えない)。

【改善方策】

- ◆ 政策評価を政策の見直し・改善に資するものとすることを主眼とし、具体的な事例を示しつつ、改善方策を提示。
 - ① モニタリングの活用・評価対象の見直し
 - ・ 目標や実績値が安定的に推移する施策は、実績値に変化が生じた際に評価。
 - ・ 施策の特性から評価結果を反映する余地が乏しい施策は、評価対象を見直し。
 - ② 目標等を設定するまでのプロセス(因果関係)の明確化
 - ・ 現状や課題をデータなどのエビデンスに基づいて分析。
 - ・ 達成すべき目標、目標を達成するために必要な手段、目標の達成度合いを測定するための測定指標を設定するまでのプロセス(因果関係)を明確化。
 - ・ 達成手段が目標の達成へ寄与しているかどうかを検証し、寄与が乏しい達成手段については見直し。
 - ③ 測定指標の定量化等
 - ・ 引き続き定量化を図ることが必要である一方、施策の特性に応じて定性的評価も活用。
 - ・ 測定指標だけで施策の網羅的な評価が困難な場合には参考指標を活用。



モニタリングを活用したメリハリのある評価、データなどのエビデンスに基づいたPDCAの徹底

目標管理型の政策評価の改善方策
(平成 27 年度)

平成 28 年 2 月

政策評価審議会
政策評価制度部会

目標管理型の政策評価の改善方策（平成 27 年度）

I. 総論

目標管理型の政策評価（以下「目標管理型評価」という。）は、各府省が自ら、施策の目標を定め、目標に対する実績を測定して、目標の達成度合いを事後評価するもので、平成 25 年 12 月の「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に沿って実施されているものである。

目標管理型評価とは、本来、目標の達成度を判断できる測定指標によって PDCA サイクルを回すものであり、そのためには、定量化された測定指標と目標値を設定することが基本となる。定量化が難しい場合は、定性的な測定指標と目標値を用いるが、進捗状況や目標達成度が判断できることが前提である。このような測定指標等を設定できる施策を中心に目標管理型評価を活用していく必要がある。

この目標管理型評価は、各府省の主要な施策である約 500 施策が対象となっているが、実際に行われている評価をみると、これらの中には、①施策の特性に応じて目標管理型評価が活用されているか、②目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）が明確か、③目標・測定指標の定量化が適切かといった点で課題があると考えられるものも見受けられた。

目標管理型評価ワーキング・グループにおいては、政策評価を政策の見直し・改善に資するものとするを主眼として、各府省の事前分析表等を見ながら、各府省の実情も踏まえ、外部有識者の意見も伺いながら改善方策を検討した。

今年度は、「施策の特性に応じた評価」、「目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化」及び「測定指標の定量化等」について検討を行っており、その改善方策については、以下Ⅱ（1）～（3）に記述する。

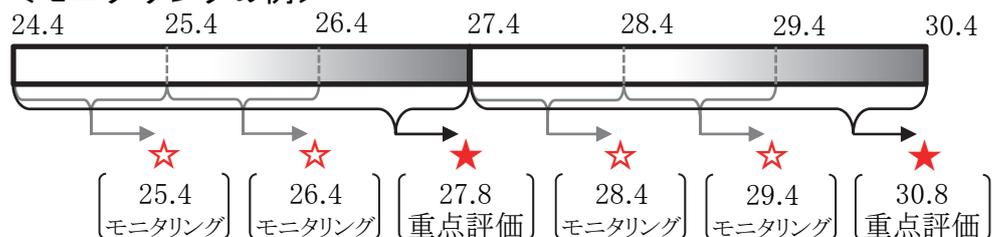
Ⅱ. 改善方策

（1）施策の特性に応じた評価

事後評価の対象となるのは、「当該行政機関がその任務を達成するために社会経済情勢等に応じて実現すべき主要な行政目的に係る政策」であり、各府省は、事後評価のうち、目標管理型評価の対象施策として、約 500 施策を設定している。

目標管理型評価は、業務量や緊急性等を勘案した周期で、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度行うこととしている。また、評価を行わない年度においては、毎年度、実績の測定（モニタリング）を行い、事前分析表に記入し、公表することとしている。

<モニタリングの例>



現行では 65% (13/20 府省) の府省がモニタリングを活用して評価を行っている。

各府省	モニタリング対象施策数	評価周期	基本計画期間
内閣府	14/69 施策	3 施策は 3 年ごと 11 施策は 2 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
公正取引委員会	全 8 施策	3 年ごとに評価	5 年間 (23~27 年度)
復興庁	全 6 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	4 年間 (24 年 2 月 ~28 年 3 月)
総務省	全 19 施策	15 政策は 3 年ごと 4 政策は 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
公害等調整委員会	全 3 施策	3 年ごと	3 年間 (26~28 年度)
法務省	10/17 施策	2 施策は 4 年ごと 6 施策は 3 年ごと 2 施策は 2 年ごと	5 年間 (26~30 年度)
外務省	16/19 施策	2 グループに分け 2 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
文部科学省	全 46 施策	2 施策は 5 年ごと 44 施策は 3 年ごと	5 年間 (25~29 年度)
厚生労働省	全 70 施策	基本計画中に少なくとも 1 回	5 年間 (24~28 年度)
農林水産省	13/16 施策	基本計画中に少なくとも 2 回 予定	5 年間 (27~31 年度)
国土交通省	全 44 施策	2 年ごとに同時	5 年間 (26~30 年度)
環境省	38/45 施策	11 施策は 3 年ごと 27 施策は 2 年ごと	5 年間 (23~27 年度)
防衛省	全 25 施策	5 年ごとに評価	5 年間 (26~30 年度)

(参考) <毎年度全施策の評価を実施している省庁>

各省庁	施策数	基本計画期間
警察庁	18 施策	3 年間 (27~29 年度)
特定個人情報保護委員会	3 施策	4 年間 (26 年 1 月~30 年 3 月)
金融庁	20 施策	5 年間 (24~28 年度)
消費者庁	11 施策	5 年間 (25~29 年度)
財務省	31 施策	5 年間 (25~29 年度)

経済産業省	27 施策	3 年間（26～28 年度）
原子力規制委員会	5 施策	5 年間（24 年 9 月～29 年 3 月）

各府省の事前分析表等を検証した結果、毎年度評価を実施している施策の中には、モニタリングを活用している代表的な施策と考えられるものとの比較において、モニタリングを活用する余地がある施策、目標管理型評価の対象として見直しの余地がある施策が見受けられた。

具体的には、安定的・経常的な特性を持つ施策については、モニタリングを活用して評価している府省が多いことから、例 1a のような特性を持つ施策については、業務量や緊急性等を勘案し、メリハリのある評価を図る必要性から、モニタリングの活用を検討する余地があるのではないかと考えられる。

モニタリングを活用する場合は、基本計画期間（3～5 年）内に少なくとも一度は政策評価を行うこととなっているが、例 2b のように、目標や実績値が安定的に推移するような施策については、実績値に変化が生じた際に評価するという選択肢も考えられる。

なお、モニタリングを活用するに当たっては、事前分析表の測定指標を用いて施策の毎年度の実績を測定することから、測定指標やその目標値の妥当性を十分に確保する必要がある。

また、例 3c のように、施策の特性から評価結果を施策の改善に反映する余地が乏しいと考えられるものについては、目標管理型評価の対象とするのか見直しを検討する余地があると考えられる。

例1：実際にモニタリングを活用している施策

a 市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る（国土交通省）

- ・ 測定指標：ホームページアクセス件数 など
- ・ 平成26年度実績が前年度より悪化 → 評価は「進展が大きくない」

施策目標	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図る								
施策目標の概要及び達成すべき目標	現行統計の改廃や統計利用者の視点に立った統計データの加工、ホームページを通じた電子的な統計データの公表により、市場・産業関係の統計の体系的な提供を行うとともに、将来を見据えた新たな統計ニーズへの対応を図り、統計利用者の利便性の向上を図る。								
評価結果	目標達成度合いの測定結果	(各行政機関共通区分) ④進展が大きくない (判断根拠) 本施策目標の業績指標である統計の情報提供量である収録ファイル数については、平成26年度末の実績値で目標値を達成したがホームページのアクセス件数については、平成26年度末の実績値は、目標値の76%となり、前年度を下回り進展しなかったため、④進展が大きくないと判断した。					評価	目標値	
	施策の分析	市場・産業関係の統計調査の整備・活用を図るため、統計調査結果をホームページに掲載することにより、収録ファイル数を増加させ、情報の充実を図ると共に、統計利用者利便の向上を図った。							
	次期目標等への反映の方向性	統計利用者の利便性の確保及び統計調査の効果的・効率的な実施につなげるためにも、引き続き調査結果のより一層の活用、利用拡大を図っていく必要があるため、引き続き、統計の情報提供の取組を推進する。							
業績指標	149-① 統計の情報提供量及びその利用状況 (①収録ファイル数)	初期値	実績値					評価	目標値
		18年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度		
	年度ごとの目標値	約5,000件	約10,000件	約10,500件	約12,000件	約13,500件	約15,900件	A	約14,800件
	149-② 統計の情報提供量及びその利用状況 (②HPアクセス件数)	初期値	実績値					評価	目標値
22年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度				
年度ごとの目標値	約915,000件	約915,000件	約812,000件	約808,000件	約1,012,000件	約734,000件	B	約960,000件	

(出典) 平成27年度国土交通省政策評価書より抜粋

例2：モニタリングを活用する余地がある施策

b 政府調達に係る苦情処理とその周知・広報（内閣府）

- ・ 測定指標：調達委員会の判断の趣旨と異なる裁判所の判断の件数（目標0件）など
- ・ 裁判所に提訴された件数は0/2件（26年度）

施策名	政府調達に係る苦情処理とその周知・広報				担当部署名	政策統括官(経済財政運営担当)	作成責任者名	参事官(企画担当) 坂田 進												
施策の概要	政府調達苦情処理体制は、WTOの「政府調達協定」に基づいて閣議決定により整備され、内外無差別の原則の下、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図ることを目的としている。具体的には、苦情の申立てに応じて政府調達苦情検討委員会を開催し、政府調達協定等に基づいて苦情の検討を行っている。また、上記の我が国の政府調達苦情処理手続について、関係省庁等で開催される政府調達セミナー等においてパンフレットを配布すること等により、制度の周知を図るとともに、ホームページにおいて、苦情処理体制・制度の内容や委員会における苦情申立ての検討結果等を公表している。				政策体系上の位置付け	経済財政政策の推進														
達成すべき目標	政府調達苦情申立てに対して適切に対応するとともに、政府調達セミナー等を通じて積極的に制度周知を行う。				目標設定の考え方・根拠	「政府調達苦情処理推進会議の設置について」(平成7年12月1日閣議決定)において、我が国の政府調達手続を一層透明性、公正性及び競争性の高いものとするため、国の政府機関及び政府関係機関の調達に関する苦情の処理を推進することが定められている。		政策評価実施予定時期	平成28年8月											
測定指標	基準値	目標値	年度ごとの目標値																	
			25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	測定指標の測定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠										
1	紛争当事者が裁判所に提訴したものうち、委員会の判断の趣旨と異なる判断が下された件数	0件(見込み)	26年度	0件	27年度	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	政府調達苦情検討委員会に申し立てられた政府調達に関する苦情については、委員会による検討中または検討後であっても、同様の政府調達案件について裁判所に提訴することが可能である。政府調達に関する具体的な苦情を受付・処理することを通じて、政府調達手続の透明性、公正性及び競争性の一層の向上を図るといふ政府調達苦情処理体制の目的に鑑みると、裁判と異なる趣旨の判断が下された件数は0件であることが望ましい。このことから当該指標を設定した。(参考) 苦情処理件数 平成25年度:0件、平成26年度:2件(見込み)。
2	HPへのアクセス件数	P	26年度	前年度比増	27年度	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	前年度比増	政府調達に係る苦情処理についての周知・広報活動の結果を測定する指標としてHPへのアクセス件数が選定である。また具体的な目標値については、平成26年度の実績値(P)に基づいて設定する。

(出典) 平成27年度内閣府事前分析表より抜粋

例3：評価対象の見直し余地がある施策

c 栄典事務の的確な遂行（内閣府）

- ・ 測定指標：春秋叙勲の発令数 など
- ・ 国事行為であり、叙勲の発令数等は内閣府ホームページで毎年度公表

施策名	栄典事務の適切な遂行		担当部署名	賞勲局	作成責任者名	総務課長 渡邊 清						
施策の概要	栄典は、日本国憲法第7条に規定する国事行為として、内閣の勅命と承認の下に天皇陛下から授けられるものであり、これに関連する審査、伝達等の事務を行う。		政策体系上の位置付け	栄典事務の適切な遂行								
達成すべき目標	適切な審査を行うとともに、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)等に定められた総数の発令に努める。		目標設定の考え方・根拠	受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」とし、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続等について(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」とし、要受者受賞者の選挙手続等について(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」とし、それぞれ規定され、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続等について(昭和53年閣議了解)等において規定されている。		政策評価実施予定時期 平成28年8月						
測定指標	基準値	目標年度	年度ごとの目標値								測定指標の測定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠	
			25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度			
1 春秋叙勲の発令数	春秋ごと概ね4,000名	平成15年秋	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	春秋ごと概ね4,000名	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、春秋叙勲候補者推薦要綱(平成15年閣議報告)において「毎回概ね4,000名」と規定されている。
2 危険業務従事者叙勲の発令数	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	平成15年秋	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	毎回の発令ごと概ね3,600名(年2回)	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、危険業務従事者叙勲受賞者の選挙手続等について(平成15年閣議了解)において「毎回概ね3,600名」と規定されている。
3 春秋褒章の発令数	春秋ごと概ね800名	平成15年秋	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	春秋ごと概ね800名	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、受賞者の予定数については、要受者受賞者の選挙手続等について(平成15年閣議了解)において「毎回概ね800名」と規定されている。
4 発令日	春4月29日 秋11月3日	平成15年秋	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	春4月29日 秋11月3日	わが国の歴史と文化を象徴する制度であり、日本国憲法第7条に規定する天皇の国事行為としての栄典の授けの確実かつ安定した実施のため、発令日については、数庫及び文化勲章各受賞者の選挙手続等について(昭和53年閣議了解)等において「春」あつては4月29日、秋にあつては11月3日」と規定されている。
5 「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数	50,410件	平成24年度	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	直近3年平均の10%以上増	国民が「一般推薦制度」の概要を認識することにより、人目につきにくい分野において真に功労のある人など春秋叙勲の候補者として把握するため、「一般推薦制度」に係るホームページへのアクセス数を直近3年平均の10%以上増とする。

(出典) 平成27年度内閣府事前分析表より抜粋

(2) 目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化

ガイドラインにおいては、事前分析表の「目標設定の考え方・根拠」の記入について、「達成すべき目標が、どのような考え方に基づいて設定されたのかについて記入する。なお、必要に応じ、その根拠となる閣議決定、政府方針等も記入する」とされている。さらに、「測定指標の選定理由及び目標値(水準・目標年度)の設定の根拠」について、「選定された測定指標がどのような理由で目標の達成状況を測定するために妥当であると考えたのかについて記入するとともに、設定された目標値がどのような理由で目標年度までに到達すべき目標値であると考えたのかについて記入する。また、その根拠となる閣議決定や政府方針等も記入する」とされている。

各府省は施策やその達成手段の企画立案に当たり、解決すべき課題の原因、その課題を解決するための手段、当該手段がどの程度有効であるか等について、事前に分析を行っているものと思われる。しかし、事前分析表では、施策の対象の現状や課題が明らかにされていないものが多くなっている。また、目標の達成のためにそれぞれの達成手段が論理的にどのような順序で結びついているか、目標や測定指標を設定するまでのプロセス(因果関係)が十分に明らかにされていない。

なお、各府省の施策の中には、例4d及びeのように、ガイドラインの事前分析表のフォーマットをカスタマイズし、何らか体系的に記入している例が若干ではあるが見受けられる。

経済財政運営と改革の基本方針2015において「エビデンスに基づくPDCAの徹底」、世界最先端IT国家創造宣言において「データを駆使した行政運営」

が定められるなど、データなどのエビデンスに基づく分析が求められていることを踏まえれば（別添参考）、評価の高度化やアカウンタビリティの向上を図る観点から、可能な限り現状や課題をデータなどのエビデンスに基づいて分析し、達成すべき目標、目標を達成するために必要な手段、目標の達成度合いを測定するための測定指標を設定するまでのプロセス（因果関係）を明らかにすることが望ましい。

その際、現状や課題に関する情報やデータが無く、情報やデータの収集に時間・コストや事務負担を要するなど、施策の特性にも留意する必要がある。したがって、全ての施策について、画一的に詳細な記入を行うことは効率的ではないと考える。

また、政策評価書で、事前分析表における達成手段が目標に寄与しているか、達成手段以外の外部要因が実績に影響を与えたかなどを検証し、明らかにする必要があり、目標への寄与が乏しい達成手段については、必要な見直しを行うことが重要である。

（参考）＜カスタマイズ状況＞

事前分析表	警察庁、金融庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省
評価書	警察庁、消費者庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、防衛省

例4：現状や課題の記入例

d 運転者対策の推進（警察庁）

- ・ 飲酒運転等の悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故は、減少傾向にあるものの、依然として多い。
- ・ 高齢社会の進展に伴い、高齢運転者による交通事故の増加が懸念

基本目標	安全かつ快適な交通の確保	政策所管課	交通安全課、交通指導課、交通規制課、運転免許課	政策評価実施予定時期	平成28年7月頃							
業績目標	運転者対策の推進	政策体系上の位置付け	安全かつ快適な交通の確保									
業績目標の説明	飲酒運転等の悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故は、減少傾向にあるものの、依然として多いことから、これを防止するため、継続して悪質・危険運転者対策を推進する。また、高齢社会の進展に伴い、今後、高齢運転者による交通事故の増加が懸念されており、70歳以上の高齢者については、免許保有者10万人当たりの死亡事故件数が多い年齢層であることから、高齢運転者対策を推進し、高齢運転者による交通事故の防止を図る。											
業績指標	達成目標	基準年	達成年	年ごとの実績値・施策の推進状況(実績)				目標設定の考え方及び根拠				
① 悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数	悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数を22年よりも減少させる。	22年 (注)	27年	項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	悪質性・危険性の高い運転に起因する交通死亡事故件数の減少は、交通秩序の建立の度合いを測る一つの指標となるため。(第9次交通安全基本計画)
				飲酒運転(件)	290	270	256	238	227	256		
② 70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数及び70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数	70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故を22年よりも減少させる。	22年 (注)	27年	項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数の減少は、高齢運転者による交通事故の抑止の度合いを測る一つの指標となるため。(第9次交通安全基本計画)
				70歳以上の高齢運転者による交通死亡事故件数(件)	689	629	657	707	687	674		
				70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数(件)	9.5	8.1	8.0	8.0	7.4	8.2		
注 第9次交通安全基本計画(23年度～27年度)の基準となる22年の実績値を評価基準とした。												
	参考指標			項目	22年	23年	24年	25年	26年	22～26年 (平均)	27年	参考指標の考え方
	① 70歳以上の高齢運転免許保有者数			70歳以上の高齢運転免許保有者数(人)	7,245,836	7,728,768	8,233,850	8,823,682	9,320,223	8,270,478		70歳以上の高齢運転免許保有者数は、業績指標である「70歳以上の免許保有者10万人当たりの死亡事故件数」を算出する際の基礎数値となる。

(出典) 平成27年度警察庁事前分析表より抜粋

e 矯正施設における収容環境の維持及び適正な処遇の実施（法務省）

- ・ 刑務所再入所者に占める無職者の割合は依然として高い割合で推移
※刑務所再入所者のうち、無職者が占める割合は、最近10年間に於いて増加傾向が続いており73%となっている。(「再犯防止に向けた総合対策」(平成24年7月犯罪対策閣僚会議))
- ・ 測定指標：刑事施設における職業訓練の充実度等

施策名	矯正施設 ²⁾ における収容環境の維持及び適正な処遇の実施
担当部局名	矯正局成人矯正課、少年矯正課
施策の概要	被収容者の改善更生及び円滑な社会復帰を図るため、被収容者の個々の状況に応じて、収容環境の維持を含めた適切な処遇を実施する。
政策体系上の位置付け	矯正処遇の適正な実施 (Ⅱ-5-(2))
達成すべき目標	刑事施設 ²⁾ における職業訓練や少年院における職業指導、矯正施設の就労支援スタッフ等を活用した就労支援等の充実により、出所(院)後の就労の安定を図る。
目標設定の考え方・根拠	再入所に占める無職者の割合は毎年依然として高い割合で推移しており、就労支援によって出所後の社会生活の安定を図ることは、再犯防止のために重要である。 ・ 犯罪対策閣僚会議の下に設置された再犯防止対策ワーキングチームが策定した「刑務所出所者等の再犯防止に向けた当面の取組」(平成23年7月犯罪対策閣僚会議報告) ³⁾ において、就労支援は、「帰住先・就労先確保のための仕組みの構築」として施策の柱の一つに位置付けられている。 ・ 上記「当面の取組」を踏まえ、犯罪対策閣僚会議が策定した「再犯防止に向けた総合対策」(平成24年7月犯罪対策閣僚会議決定) ⁴⁾ において、「社会における「居場所」と「仕事」を作る」ため、「就労の確保」を図ることが、再犯防止のための重点施策の一つとして位置付けられており、総合的な再犯防止対策を進めるに当たり、就労支援の充実を図る必要がある。 ・ 「「世界一安全な日本」創造戦略」(平成25年12月10日閣議決定) ⁵⁾ において、就労支援の推進が掲げられており、「刑事施設等における職業訓練・刑務作業の充実を図り、就労支援スタッフを活用したキャリアコンサルティングを実施する」こととされている。

(出典) 平成27年度法務省事前分析表より抜粋

(3) 測定指標の定量化等

「測定指標」については、ガイドラインにおいて「原則として「達成すべき目標」に関し達成すべき水準が数値化されている測定指標を記入する。数値化が困難な場合は、定性的なものであっても可」とされており、現行では各府省で、約7割の測定指標が定量化されている。

経済財政運営と改革の基本方針2015において「行政に対する定量的な評価に係る取組が十分でない」、平成27年度の行政事業レビュー実施要領においても「成果目標は指標を用いてできる限り定量的に示すこと」と定められるなど、定量的評価が求められており、定量化が不十分な指標については引き続き定量化を図るべきである。

一方で、例5のように、測定指標の定量化の難しさが顕在化してきている施策も見受けられ、このような施策については、その特性に応じて定性的評価も活用していく必要がある。

また、測定指標を補う参考指標を活用している施策は全施策数の約4分の1を占めており、測定指標だけでは、施策を網羅的に評価することが困難な場合も考えられるため、例6f及びgのように必要に応じて測定指標を補完する参考指標を活用することが有益であると考えられる。

例5：外務省政策評価アドバイザー・グループ第22回会合議事録抜粋

複雑な要素が絡む外交政策では、数値で効果を測る定量的な評価はなじみにくいとの点である。要人往来数、二国間会談数等の定量的な指標を設けているが、こうした指標は外交政策の進捗の一側面しか示さないものが多い。このため、当省の政策評価においては、定性的な測定指標による評価が中心となっている。

例6：参考指標を活用している施策

f 観光立国を推進する（国土交通省）

- 参考指標：訪日外国人の満足度 等

施策目標	20 観光立国を推進する							担当部署名	観光庁	作成責任者名	観光戦略課長 高橋 一郎	
施策目標の概要及び達成すべき目標	震災からの復興、国民経済の発展、国際相互理解の増進、国民生活の安定向上等の意義を有する観光立国の実現を図る。							施策目標の位置付け	政策体系上の位置付け	6 国際競争力、観光交流、広域・地域間連携等の確保・強化	政策評価実施予定時期	平成29年3月
業績指標等	初期値	実績値						評価結果	目標値	目標年度	業績指標等の測定理由、目標値(水準・目標年度)の設定の根拠等	
		目標値設定年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度					
104 訪日外国人旅行者数	822万人	平成23年 861万人	822万人	836万人	1,036万人	1,341万人	△	2,000万人	平成32年	訪日外国人旅行者数については、「日本再興戦略」改訂2014(平成26年6月24日閣議決定)及び「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」(平成26年4月1日観光立国推進閣議決定)において、平成32年までに2,000万人を目指すこととしている。		
105 外国人を含むべい宿泊者数	491,000人	平成25年 -	412,000人	428,000人	469,000人	475,000人	△	500万人	平成32年	平成32年に訪日外国人旅行者が2,000万人に達成したとき、「外国人延べ宿泊者数」は平成25年(訪日外国人旅行者1,036万人)の23,500万人人の約22倍である67億人となる。「日本人延べ宿泊者数」は全体の大半(平成25年では432,399万人人)を占めるが、国内人口の減少が進むことから、滞在日数を伸ばすことによって現状維持を目指す。これらを合計した500万人人を目標に設定する。		
106 日本人海外旅行者数	1,699万人	平成23年 1,684万人	1,699万人	1,849万人	1,747万人	1,690万人	△	2,000万人	平成32年	観光は、国際相互理解の増進に重要な役割を果たすものであり、訪日外国人旅行者、日本人海外旅行者双方の「円滑な」とれた交流を図ることが必要である。訪日外国人旅行者については、平成32年までに2,000万人を目指すという目標が定められているところであり、これを踏まえ、日本人海外旅行者についても目標年度を達成し、平成32年までに1,000万人を目指す。		
107 訪日外国人旅行消費額	1.4兆円	平成25年 1.1兆円	0.8兆円	1.1兆円	1.4兆円	2.0兆円	△	3兆円	平成32年	平成26年における訪日外国人一人当たり旅行支出は約15万円であり、平成32年に訪日外国人旅行者が2,000万人に達成することを踏まえ、3兆円を目標に設定する。当目標値は「まちひとと心による観光立国戦略(平成26年12月27日閣議決定)」において掲げられている。		
108 主要な国際会議の開催年におけるアジアでの順位	-	-	1位	2位	1位	1位	△	1位	平成32年	我が国の過去の国際会議開催年におけるアジアでの順位を踏まえ、同水準を域内のアジア主要国との競争力向上と見做し、アジア首位となるレベルを想定して、平成42年(2030年)にアジアNo.1の国際会議開催国としての不動の地位を築くことを最終的な目標とする。なお、当目標は日本再興戦略(平成26年6月14日閣議決定)、「日本再興戦略」改訂2014(平成26年4月1日閣議決定)において、4位以上で定められている。目標達成のため、中間年度である2026年(平成38年)の「アジアNo.1」の国際会議開催国としての不動の地位を築くこととする。目標値における定量的解釈は、過去5年のアジア各国の平均順位がアジア1位となることを目指すこととする。		
12 訪日外国人の満足度、①大変満足、②必ず再訪したい	-	-	-	-	①40.3% ②57.8%	①43.5% ②66.5%	△	①45% ②60%	平成28年	観光分野の満足度や再来訪意向は、観光や自然・社会・経済動向が大きく影響を与えるため、地域によっては向上することが決して容易ではないことを踏まえ、「大変満足」と回答する割合を45%、「必ず再訪したい」と回答する割合40%とすることを目標とする。なお、当目標値は観光立国推進基本計画(平成24年3月20日閣議決定)に「観光立国の推進に関する目標」として定められている。		
13 国内観光地域の旅行満足度、①総合満足度「大変満足」、②再来訪意向「必ず再訪したい」	-	-	-	-	①19.3% ②14.9%	①20.7% ②16.6%	△	①25%程度 ②20%程度	平成28年	観光分野の満足度や再来訪意向は、観光や自然が大きく影響を与えるため、地域によっては向上することが決して容易ではないことや、認知の向上による結果を踏まえ、回答割合を「20%程度」と目標とする。なお、当目標値は観光立国推進基本計画(平成24年3月20日閣議決定)に「観光立国の推進に関する目標」として定められている。		

(出典) 平成27年度国土交通省事前分析表より抜粋

g 競争政策の広報・広聴（公正取引委員会）

- ・ 参考指標：セミナー参加者の内容理解度や満足度

施策名	競争政策の広報・広聴等 競争政策の広報・広聴	担当部署名	官務総務課	作成責任者名	官務総務課長 藤本 晋也	
施策の概要	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について、報道発表やウェブサイト等による広報活動を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて、国民からの意見・要望を広く把握する広報活動を行い、競争政策に対する国民的理解の増進を図る。	政策体系上の位置付け	競争政策の広報・広聴を通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図り、もって公正かつ自由な競争を促進させ、一般消費者の利益確保と国民経済の民主的で健全な発達に資する。			
達成すべき目標	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望を把握することを通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図るとともに、今後の競争政策の有効かつ適切な推進を図る。	目標設定の考え方・根拠	独占禁止法の目的である一般消費者の利益確保と国民経済の民主的で健全な発達を促進するため、競争政策の広報・広聴活動を通じて、競争政策に対する国民的理解の増進を図るとともに、今後の競争政策の有効かつ適切な推進を図ることを目標として設定した。	政策評価実施予定時期	平成29年4月～7月	
27年度	独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて競争政策に対する理解の増進を図る。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	以下を始め、独占禁止法等の内容や公正取引委員会の活動について広く国民に情報提供を行うとともに、国民各層とのコミュニケーションを通じて意見・要望の把握を通じて、競争政策に対する理解の増進に努めた。	
		消費者セミナー参加者⑤の内容理解度[85%](注2)	⑤ 同左[88%]	⑤ 同左[83%]	⑤ 同左[84%]	⑤ 同左[88%]
		消費者セミナー参加者⑤の満足度[71%](注2)	⑤ 同左[73%]	⑤ 同左[74%]	⑤ 同左[70%]	⑤ 同左[79%]

(出典) 平成27年度公正取引委員会事前分析表より抜粋

III. 今後の取組

目標管理型評価ワーキング・グループは、引き続き、政策評価を政策の見直し・改善に資するものとするを主眼として、「施策の特性に応じた評価」、「目標等を設定するまでのプロセス（因果関係）の明確化」及び「測定指標の定量化等」の各フィジビリティの検証など、各府省の実情を踏まえながら必要な改善方策の検討を行う。

参考

◎経済財政運営と改革の基本方針 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）（抄）

[Ⅲ] 公共サービスのイノベーション

行政に対する定量的な評価、評価に基づく業務の効率化に係る取組が十分でなく、それらに関する情報開示も遅れていることを踏まえ、「公共サービスの徹底した見える化（現状、コストと政策効果）」、見える化された情報を用いた「エビデンスに基づくPDCAの徹底」、「マイナンバー制度の活用やITを活用した業務の簡素化・標準化」を3本柱として、重点的に取り組む。こうした取組により、行財政改革の遅れている国の機関、自治体等の取組を促すとともに、企業等による新サービスの創出を促進する。

（公共サービスの現状、コスト、政策効果等に関する徹底した見える化）

現状では、データ情報の形式の制約等から行政コスト等について予算・決算ベースでの横断的分析や時系列分析を行うことが困難なものもある。各府省庁、各自治体の行政経費やストック情報等を比較できるように、誰もが活用できる形での情報開示を集中改革期間内に抜本的に拡充する。

（エビデンスに基づくPDCAの徹底）

上記の徹底した見える化によって明らかにされる情報等に基づき、各府省庁は行政事業レビュー等において、歳出改革の効果に関する評価をはじめ、各事業の厳格な評価を行うとともに、その結果を公表する。さらに、評価の翌年度予算の要求に際しては、評価結果をどのように反映したか整理し公表する。

◎世界最先端 IT 国家創造宣言（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）（抄）

4. IT を利活用した公共サービスがワンストップで受けられる社会

（前略）データ駆動型の行政運営に取り組み、革新的かつ透明性の高い電子政府の実現を目指す。今後、政府においては、組織や業務の壁を越えた分野横断的なデータの利活用を含め、データを駆使した行政運営を強化し、政策企画や評価の高度化、サービスの品質向上、行政運営の効率化を図る。

◎行政事業レビュー実施要領（平成 27 年 3 月 31 日行政改革推進会議改定）（抄）

第2部 事業の点検等

1 レビューシート（行政事業点検票）の作成及び中間公表

(2) レビューシートの作成

② レビューシートの作成に際しては、以下の点に特に留意するものとする。

ア 成果目標は事業の効果検証に極めて重要であることから、成果目標及び成果実績（アウトカム）の記載に際しては、以下によることとする。

ｃ 成果目標は指標を用いてできる限り定量的に示すこと。

◎外部有識者一覧

田 中 啓（静岡文化芸術大学文化政策学部教授）

南 島 和 久（神戸学院大学法学部准教授）

西 出 順 郎（岩手県立大学総合政策学部教授）

深 谷 健（武蔵野大学法学部政治学科専任講師）

松 田 憲 忠（青山学院大学法学部教授）