

独立行政法人国際観光振興機構 第五期中期目標

令和5年2月27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（インバウンド）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。とりわけ、短期的には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により疲弊した我が国の観光産業を回復し、再び成長させるためにも、また、中長期的にも、人口減少・少子高齢化の急速な進展に直面している我が国において、観光を通じて我が国経済社会の発展及び地域活性化を実現していくためにも、インバウンドの促進が極めて重要な課題となる。

観光先進国の実現は、成長戦略の柱、地域活性化の切り札として、これまで以上の大きな期待が寄せられており、「明日の日本を支える観光ビジョン」（平成 28 年 3 月 30 日策定）、「観光立国推進基本計画」（平成 29 年 3 月 28 日閣議決定）に掲げられた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、①海外市場分析等に基づく訪日マーケティング業務、②デスティネーションとしての魅力向上に向けた国内支援業務、③国際会議等の誘致・開催支援業務により、インバウンドの拡大に向けた取組において中核的な役割を果たし、観光先進国の実現に向けて貢献することが求められており、適時適切な組織や体制の強化を図りつつ、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、コロナ禍を経て我が国における旅行者の受入が再開し、また、国際競争も激しさを増しつつある中、これまでの取組のみならず、コロナによる旅行者側及び受入側の変化に対応する必要がある。そのため、機構の事務及び事業について、最新の調査統計データ及び海外事務所が収集する市場動向情報を踏まえた戦略により、これまで以上に消費額増加、地方誘客の促進に資する取組を強化し、また、海外に向けた取組のみならず、国内支援への取組を強化することで、デスティネーションとしての魅力向上を図る必要がある。また、取組を進める上では、本中期目標で掲げる成果指標についてきめ細かな期中管理を行うことで目標達成を目指すとともに、個々の事業においては、PDCA サイクルにより適正かつ効果的に実施するほか、予算や人員の経営資源の配分を通じ、より効果の高い事業を重点的に展開する。

とりわけ、政府目標の達成に向けて消費額増大や地方誘客促進を図るためには、市場別のマーケティングアプローチのみならず、市場横断による高付加価値旅行推進等の重点テーマ設定によるアプローチも強化する必要がある。顕在化した顧客のニーズのみならず、潜在的な顧客のニーズに対して的確にアプローチを行っていく必要がある。

また、地方における誘客力は都市部に比べて十分でないことも多く、地方観光地におけるデスティネ

ーションとしての魅力向上に向けた大幅な取組強化が必要不可欠であり、また、地域活性化を阻害するオーバーツーリズムの未然防止の観点からも地方分散が重要である点に留意する必要がある。

さらに、国際会議等 MICE (Meeting, Incentive Travel, Convention, Exhibition/Event の総称) の誘致・開催支援についても、「日本再興戦略」(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定) や「観光立国推進基本計画」に掲げられた「国際会議の開催件数」に係る政府目標の達成に向けて取り組む必要があるとともに、これは訪日旅行者数の増加をもたらすのみならず、訪日外国人旅行消費額その他の経済効果や、訪日外国人リピーター数、地方部での外国人延べ宿泊者数の増加にもつながる施策であることから、他の業務と有機的に連携しながら取り組む必要がある。

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

中期目標の期間は令和 5 年 4 月 1 日から令和 10 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、訪日マーケティング業務等(本章中の(1)及び(3))及び国内支援業務(本章中の(2))の2つとする。

政策評価の事前分析表(国土交通省 3 - 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) 訪日マーケティング業務

「明日の日本を支える観光ビジョン」等の政府方針やコロナによる旅行者側及び受入側の変化を踏まえ、旅行動向に関する各種公開統計及び機構が行う各種調査データ、海外事務所が収集する市場動向情報、デジタルマーケティングを活用・分析した上で、戦略を策定し、訪日旅行の認知率・興味関心度・想起率・予約率向上を目指し、ウェブサイト・SNS を通じた情報発信、デジタル広告等ターゲットに応じた適切な媒体での広告、訪日旅行関連記事等の露出促進を目的とした海外広報やメディア・インフルエンサー招請、訪日旅行商品造成や販売促進に資する旅行会社招請やセミナー・商談会、訪日旅行の予約促進のための航空会社・旅行会社との共同広告等の効果的な取組により訪日プロモーションの戦略的高度化を図る。

#### ① 市場別プロモーションの展開

重点市場において、訪日経験率や人々の関心等の市場の特性を踏まえ、旅行消費単価や地方訪問意向

が高いターゲット等を明確にした、市場別訪日マーケティング戦略を策定し、きめ細かなプロモーションを展開することを通じて、リピーターの獲得、新規訪日層の開拓、長期滞在化等を図るための周遊型旅行促進、宿泊費やアクティビティ等に対する支出増による旅行消費額拡大や地方誘客の強化等を図る。

具体的には、デジタルマーケティング等を活用した各種プロモーション、国際航空路線の回復・将来の拡大につながる取組、海外広報の拡充に向けた国内外メディアとの関係強化、旅行会社以外の関連業界も含めた連携強化等に取り組む。

#### 【指標】

- ・ デジタル事業全体による延べリーチ数
- ・ デジタル事業全体による延べエンゲージメント数
- ・ SNSでの地方\*コンテンツの投稿数 \*地方=三大都市圏以外
- ・ 海外メディア（在京海外メディア含む）へのコンタクト回数
- ・ 商談会の参加者による評価（満足度）
- ・ セミナーの参加者による評価（満足度）
- ・ 航空会社・航空路線誘致関係者との商談・個別コンサルティング件数

#### ②市場横断プロモーションの展開

消費額増大や地方への誘客に資する市場開拓を目指し、市場横断訪日マーケティング戦略を策定し市場横断プロモーションを展開する。

具体的には、高付加価値旅行推進に資するプロモーションとして、高付加価値旅行層向けのサービス内容の収集・蓄積、国内関係者のネットワーク化、高付加価値旅行を取り扱う海外の旅行会社等へのセールスの強化、高付加価値旅行層向けの情報発信の強化に取り組み、高付加価値旅行の国内関係者をつなぐ情報ハブ化を進める。また、高付加価値旅行層のみならず訪日旅行消費額の引き上げや長期滞在、地方誘客が見込めるテーマ別の取組（サステナブル・ツーリズム、アドベンチャートラベル、欧米豪市場の訪日無関心層向けプロモーション等、取組の成果や市場動向等を踏まえ、重点的に取り組むテーマについて設定）、大阪・関西万博等国内の大規模イベントと連動したプロモーションに取り組む。

#### 【指標】

- ・ 消費額拡大に効果の大きい施策（高付加価値・テーマ別・大規模イベント事業）におけるデジタル広告による延べリーチ数
- ・ 消費額拡大に効果の大きい施策（高付加価値・テーマ別・大規模イベント事業）におけるデジタル広告による延べエンゲージメント数
- ・ 高付加価値旅行に関する商談会における機構及び共同出展者の商談件数
- ・ 高付加価値旅行に関する商談会参加者による評価

#### ①②共通

【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】

新型コロナウイルスによる水際規制やイベント規制、急激な為替変動、自然災害、テロやその他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)国内支援業務（デスティネーションとしての魅力向上に向けた取組）

#### ①地方への支援強化

機構の知見やノウハウ、海外事務所、本部と国内関係者との機能的ネットワークを最大限活用し、観光魅力の向上や地方によるプロモーションの高度化、持続可能な観光の推進に資する地方への支援を強化し、各地域のマーケティング力を高めることで、我が国のインバウンド推進の基盤強化を図る。

具体的には、広域連携DMOをはじめとするDMOや地方運輸局など各地域との連携強化、海外市場の最新動向や求められるコンテンツを踏まえた地域へのコンサルティング・情報提供、地方の観光コンテンツの募集・収集・海外への発信に取り組む。また、訪日客の受入環境の向上に向けて、受け皿となる観光地における地域交通や決済システムなどの現地のニーズや課題を把握して関係機関への情報提供による働きかけを通じて課題の解決に積極的に貢献する。

#### 【指標】

- ・ 機構職員による国内関係者への個別コンサルティング件数
- ・ 自治体・DMO等向けセミナー・研修会の回数
- ・ 自治体・DMO等向けセミナー・研修会の参加人数（総合的内容で広く対象者を募り開催するもの）
- ・ 自治体・DMO等向けセミナー・研修会の参加者の評価
- ・ 特定テーマの自治体・DMO等向けセミナー・研修会の回数（上記回数の内数）
- ・ 特定テーマの自治体・DMO等向けセミナー・研修会の参加者の評価（上記評価の内数）
- ・ SNSでの地方\*コンテンツの投稿数 \*地方=三大都市圏以外（再掲）
- ・ 把握した訪日客の受入環境に係るニーズや課題の関係機関への情報提供回数

#### 【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。

#### ②訪日旅行の満足度向上に資する取組（受入環境整備）

観光案内所の更なる質の向上を図るため、DXの活用による情報発信の強化や観光案内所間のネットワーク・連携の拡充、体験型コンテンツの提供といった旅行者ニーズを踏まえた提供サービスの拡充、観光地の周遊促進に資する機能強化を支援する。さらに、多様な業態への制度周知を行い、必要な場所

への認定案内所の設置を促進する。ツーリスト・インフォメーション・センター（TIC）については、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。

また、ユニバーサル対応や災害・医療機関に関する情報提供の拡充、観光関係事業者や自治体と連携した情報発信等、訪日外国人旅行者の安全・安心の確保に資する受入環境整備を推進する。

加えて、通訳案内士試験事務の安定的・効率的な運営及び通訳案内士の質的向上に取り組む。

#### 【指標】

- ・ 外国人観光案内所向けの研修会の評価
- ・ 外国人観光案内所向けの情報提供（災害・医療機関等を含む）の評価

### (3)国際会議等の誘致・開催支援

国際的な MICE 誘致競争の激化や、ポストコロナを見据えた新たなニーズへの対応も可能となるよう、観光立国推進基本計画等の政府目標・方針も踏まえ、MICE マーケティング戦略を策定しつつ国際会議等の誘致・開催支援に係る取組を強化する。これらの取組に際しては、2025 年の大阪・関西万博等、大規模イベントが集中的に開催され、MICE 開催国としても日本への注目が集まる機会を捉えて効果的に実施するとともに、これらの開催後も見据え、MICE の誘致や開催効果の拡大につなげる必要がある。また、国際会議の開催件数のみならず、MICE 全体に対する誘致と、訪日参加者数のみならず開催効果の拡大を図るべく、国際会議以外の分野も含め取組を強化する必要がある。

具体的には、日本の強みや魅力、安全・安心、サステナビリティへの取組等について、国内ステークホルダーと連携した効果的な情報発信等のマーケティングの強化、コロナ禍を契機とした新たなニーズにも対応する専門人材の育成に取り組む。加えて、国際会議については、IAPCO<sup>(※1)</sup> に加盟するコア PCO<sup>(※2)</sup> や学協会の国際本部の関心喚起に向けたプロモーションの強化、国内学協会・大学・研究機関等との連携による国際会議開催意欲の喚起、他国との差別化につながる都市の魅力創出支援と情報発信、オールジャパン体制での誘致・開催支援の実施を行う。また、ミーティング・インセンティブ旅行については、付加価値のある体験のプロモーションと市場毎に最適化された情報の提供、国際的な業界団体との連携強化、コロナ禍を契機としたニーズへの対応に取り組む。

※1 IAPCO：International Association of Professional Congress Organizers／国際 PCO 協会

※2 コア PCO：会議運営会社（PCO）のうち、国際会議を主催する国際団体・学術協会本部と契約し、国際会議の企画や準備・運営をグローバルに担う PCO

#### 【指標】

- ・ 海外の国際会議・インセンティブ旅行主催者等と、機構、国内の地方公共団体及び民間事業者との商談件数及び機構によるセールス件数
- ・ MICE に関する国内外の商談会及びセミナー（人材育成・ウェビナー含む）における国内参加者及び海外参加者による評価
- ・ MICE 関係の情報発信接触者数（JNTO からの送信先相手方数）

#### 4. 業務運営の効率化に関する事項

##### (1) 組織運営の効率化

政府目標の達成に向け、上述 3.の事務・事業の展開に効率的・効果的な体制を構築するため、組織面では、本部・海外事務所の組織体制や業務分担の見直しや強化を行い、人材面では高付加価値旅行等今後強化する分野をはじめとするマーケティング部門や、独立行政法人に求められる DX 推進や内部統制の強化に対応するための管理部門における人材の確保・育成を強化し、働きやすさやモチベーションの向上につながる取組の強化を進める。

また、機構の職員が一丸となって、自主的・戦略的な業務運営を行い、最大限に成果を上げていくため、引き続き、効率的な運営体制の確保、管理業務の標準化や情報共有化等に努める。また、ダイバーシティ・環境負荷軽減等 SDGs に資する管理運営を推進するとともに、機構で掲げる経営理念の推進の職員への浸透を通じ、組織としての一体感を高める。

##### (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）。

また、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定）を踏まえ、引き続き、給与水準については法人の事務・事業の特性等を踏まえた柔軟な取扱を可能とするとともに、透明性の向上や説明責任の一層の確保が重要であることに鑑み、給与水準及び妥当性の検証結果を毎年度公表する。

###### 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き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 の活用により、業務の電子化及びシステムの最適化を推進する。これに関連して、立案の電子決裁を推進し、紙による立案決裁率を最小限にする。また、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 を中心に、情報システムの適切な整備及び管理に取り組む。

#### 【指標】

- ・紙による立案決裁率

## 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) 自己収入の拡大

引き続き、地方公共団体、民間事業者等幅広い業種からの賛助金・会費等の増加による収入の増加を図るとともに、ノウハウを活かした受託業務に積極的に取り組む。

## 6. その他業務運営に関する重要事項

### (1) 内部統制の充実

事務・事業の実施のため、本部のみならず25の海外事務所を有しており、適切な業務運営のためには、コンプライアンス遵守の更なる徹底等内部統制の強化は重要であるため、理事長のリーダーシップのもと、重要案件について理事会や内部統制委員会等の適切な場で審議することでガバナンスの確保を行うとともに、リスク管理やコンプライアンスを強化する。また、海外事務所を含め、監事監査及び内部監査を適切に行っていくことにより、監査機能の実効性の向上に努める。

### (2) 情報セキュリティ対策の推進

国内のみならず海外事務所での事業展開や、デジタルマーケティングを実施していることから、情報セキュリティ対策は特に重要であり、「サイバーセキュリティ戦略」（令和3年9月28日閣議決定）等の政府方針を踏まえ、引き続き、サイバー攻撃の脅威への対処に万全を期するとともに、保有個人情報の保護を含む適切な情報セキュリティ対策を推進する。また、「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）に則って、クラウド化を基本としたインフラ基盤の整備等による業務の適正化・効率化の情報システムの適切な整備及び管理を行う。

### (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、ホームページやプレスブリーフィング等国内メディアへの情報提供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

農水省、環境省、文化庁、国税庁等をはじめとする関係省庁や在外公館、JETRO、JFなどの政府関係法人、地方自治体・DMO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、海外におけるイベントやセミナーの開催、情報発信、観光コンテンツの造成や受入環境の向上等に係る各種取組に対する助言等、オールジャパンで、戦略的、効率的かつ効果的な取組を実施する。連携にあたっては、国内の観光以外の、伝統芸能、伝統工芸などの関連産業の活性化や、海外現地における日本関連の物販・サービス促進のシナジー効果を生み出すよう努める。

# 独立行政法人国際観光振興機構（JNTO）の使命等と目標との関係

## （使命）

「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」等で定められた方針に基づき、訪日プロモーション事業の実施主体として我が国のインバウンド拡大の中核的な役割を果たすこと。

## （現状・課題）

### ◆強み

- ・デジタルマーケティングや各種データ、市場特性に基づくマーケティング戦略によるプロモーションを実施する高い専門性。
- ・インバウンド重点市場に展開する海外事務所に加え、自治体やDMO、民間事業者等との連携による国内外のネットワーク。

### ◆弱み・課題

- ・訪日外国人旅行者の消費額増加・地方誘客促進のため、これまで以上に高度なマーケティングや多様で新たな旅行ニーズへの迅速な対応強化。

## （環境変化）

- 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、訪日外国人旅行者数が激減。国内外の感染状況を見極めつつ、インバウンドの回復・再拡大を図る必要。
- コロナ禍を経て自然や持続可能性への関心が高まるなど、市場の変化を踏まえるとともに訪日外国人の旅行消費額増加、地方部への誘客促進に向けて一層取り組んでいく必要。

## （中期目標）

- 海外市場分析等に基づくきめ細かなマーケティングによりこれまで以上に訪日外国人旅行者の消費額増加（高付加価値旅行）、地方部への誘客促進（サステナブル、アドベンチャーツーリズム等）を図るための取組を強化。
- 海外に向けた取組のみならず、観光事業者や各地域と連携し、国内支援を強化することで、デスティネーションとしての魅力向上を図る。
- 事業を効率的・効果的に実施するための体制を構築するため、組織体制の見直し・強化のほか、DX 推進のための人材の確保・育成強化を進めるとともに、SDGsに資する組織運営を推進。

# 独立行政法人国際観光振興機構に係る政策体系図

## 主な政府方針

明日の日本を支える観光ビジョン

観光立国推進基本計画

等

## 国際観光振興機構が果たすべき役割

独立行政法人国際観光振興機構法(平成14年法律第181号)

第3条 独立行政法人国際観光振興機構は、海外における観光宣伝、外国人観光旅客に対する観光案内その他外国人観光旅客の来訪の促進に必要な業務を効率的に行うことにより、国際観光の振興を図ることを目的とする。

### 訪日マーケティング業務

○マーケティング戦略に基づくきめ細かな  
プロモーション 等

### 国内支援業務

○ODMO、地方運輸局など各地域と連携  
した国内支援 等

### 国際会議等の誘致・開催支援業務

○国内ステークホルダーと連携したオール  
ジャパン体制での誘致・開催支援 等

観光ビジョン・観光立国推進基本計画で定められた政府目標の達成に向け、訪日外国人旅行者の**消費額拡大**、**地方誘客の促進**を図るため、**訪日プロモーションの戦略的高度化**、**JNTOの体制強化等**を図る。