

国土交通省独立行政法人評価委員会  
第2回国際観光振興機構分科会議事録

平成16年7月29日

**【藤井国際観光推進課長】** それでは、定刻でございますので、ただいまから国土交通省独立行政法人評価委員会第2回国際観光振興機構分科会を開催させていただきます。

本日は、委員の皆様方にはご多忙の中お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。国際観光推進課長の藤井でございます。どうぞよろしく願いいたします。恐縮ですが、座りまして進行させていただきます。

初めに、本日出席いただいております委員の先生方及び事務局の参加者につきましては、お手元の座席表によりご確認をお願いいたします。

次に、本分科会の定足数の確認、会議の公開等、議事録等についてご説明申し上げます。

定足数についてであります。国際観光振興機構分科会の委員は8名でございます。現在4人のご出席をいただいております。あと1名の先生が多少おくれておられますけれども、来られることになっておりますので、過半数を超えるということで、議事を行うための定足数は満たしていることをご報告させていただきます。

次に、本日の会議の公開につきましては、国土交通省独立行政法人評価委員会運営規則により、財務諸表の意見聴取につきましては会議は公開といたします。一方で、平成15年度業績実績の評価につきましては、会議は非公開とさせていただきます。また、議事録等ございますけれども、これまで議事概要を委員会終了後速やかに国土交通省のホームページで公表し、その後議事録を作成して同様の方法で公表してまいりました。今回も同じ手順を進めたいと考えております。議事概要では主な意見について記載させていただき、議事録につきましては発言者名を記載しない等の措置を講じた上で公表することとなります。

それでは、議事に先立ちまして、7月に設置されました総合観光政策審議官の鷺頭から一言ごあいさつさせていただきます。

**【鷺頭総合観光政策審議官】** 総合観光政策審議官の鷺頭でございます。

本日、委員の皆様におかれましては、天候が悪いにもかかわらず、ご多忙の中ご出席いただきましてまことにありがとうございます。

独立行政法人国際観光振興機構は昨年10月1日に発足いたしまして、本日の評価委員会において初めて業務の実績についての評価をいただくこととなります。同機構は、前身の特殊法人国際観光振興会以来40年の歴史を有しております。外国人観光旅客の訪日の促進を主要な任務としているものでございます。

折しも、私ども国におきましても観光立国に向けた各種の取り組みを積極的に推進して

きておりまして、国土交通省が中心となりましてビジット・ジャパン・キャンペーンというものを強力に推進しているところでございます。国際観光振興機構においては、海外に観光宣伝事務所を設けまして、専門的な知見を有し、その業務を適切かつ効率的に行っていくことが求められ、重要な課題になっているところでございます。

本日は、財務、業務に関する事項を中心に、機構からの説明を聴取していただくこととしております。率直なご評価をいただくことによりまして機構の業務運営の改善に努力してまいりたいと考えておりますので、よろしくお願ひ申し上げたいと思います。ありがとうございました。

【藤井国際観光推進課長】　　続きまして、国際観光振興機構の中村理事長よりごあいさついたしました。存じます。

【中村理事長】　　国際観光振興機構（J N T O）理事長の中村でございます。

本日は、評価委員の皆様におかれましては、お忙しい中、平成15年度のJ N T Oの業務実績につきましてお集まりいただきまして大変ありがとうございます。厚く御礼を申し上げます。

当機構は、今、審議官からご説明ありましたように、昨年10月に独立行政法人として移行いたしましたけれども、私どもとしてはこれを単なる衣がえに終わらせないよう役職員一同力を合わせて意識改革、組織改革に取り組んでまいりました。私自身、この4月に民間の会社から当機構の理事長に就任いたしましたけれども、これも意識改革、組織改革の一環であると私自身は理解しております。

今話がありましたように、私どもとしては政府が推進しております2010年までに1,000万人の来日外国人旅行者を受け入れるという観光立国に貢献することが私どもの使命であると思っております。ちなみに、ご参考までに、今年1月から6月までの訪日外国人旅行者数を見ますと、過去最高の298万人と大幅に増加しております。これは、S A R S等で落ち込みがありました昨年と比べましても29.7%の増、それからワールドカップがありました2002年の上半期と比較しても16.1%の増加ということで大幅な増加になっておりまして、これは官民一体となって取り組んでまいりました成果ではないかと思っております。

これから報告いたします平成15年度の実績につきましては、組織の効率化や事業の業績面では初年度の目標をほぼ達成しておりますけれども、これは半年間だけでありまして、これからの中期計画のスタートということで、今後とも中期計画の達成に向けて努力して

まいりたいと思っております。

この評価委員会におきまして委員の皆様の忌憚のないご意見を賜りまして、厳しくご審議いただくことによって我々の一層効率的、効果的な業務運営につなげてまいりたいと思っておりますのでよろしく願いいたします。どうもありがとうございました。

**【藤井国際観光推進課長】** どうもありがとうございました。

それでは、議事に入ります前に資料のご確認をさせていただきたいと思えます。

お手元の資料、クリップを外していただきますとA4各1枚紙で座席表、議事次第、それから分科会の委員のメンバーのリストをつけてございます。その後、ホッチキスでとめたもので財務諸表がございまして。さらに、業務実績報告書、その後A3の大きい紙になっておりますけれども、業務運営評価説明資料がございまして。きょうはこの2つをメインでご説明させていただきます。さらに、その後ろに業務実績評価調書。これはまだ空欄になっておりまして、きょうお聞きいただいたものをもとに次回の委員会で評点していただくものでございまして。さらに参考の資料としまして、業務実績評価に関する基本方針、評価委員会の運営規則を配付させていただいております。それぞれ資料はございましてでしょうか。

それでは、以後の進行につきましては分科会長にお願いしたいと存じます。どうぞよろしく願い申し上げます。

**【分科会長】** それでは、ただいまより議事を進めさせていただきたいと思えます。

皆さん、この時期ですから上着を脱いでいただいて、場合によってはネクタイも外していただいてもよろしいかと思えます。リラックスした会議をさせていただければと思えます。

早速進めさせていただきたいと思えます。本日の分科会では2つの議題がございまして、平成15年度財務諸表等について国土交通大臣への意見を取りまとめること、次に平成15年度業務実績の評価を行うことの2つでございまして。今ご説明がございましたように、お手元に財務諸表等、評価基準、業務実績報告書、業務運営評価説明資料、評価調書を配付させていただいております。

それでは、初めに財務諸表につきまして、国際観光振興機構の中山経理部長さんから説明をお願いいたします。

**【中山経理部長】** 経理部長の中山でございまして。どうぞよろしく願いいたします。

座らせてご説明させていただきます。

先ほど資料のご確認をいただきましたが、最初に、独立行政法人国際観光進行機構第1期財務諸表という資料に基づきましてご説明させていただきたいと思います。

平成15年事業年度独立行政法人化したのが15年10月でございますので、15年10月から16年3月の半年の実績になっております。

1ページをおめくりいただきまして、貸借対照表からご説明させていただきます。

当機構につきましては、一般勘定と交付金勘定という2つの勘定がございますが、ご説明につきましては2つの勘定を合算した法人全体の係数でご説明させていただきます。

まず、貸借対照表の資産の部でございますが、小さい数字で恐縮でございますが、右の真ん中あたりに下線を引いた数字がございます。資産合計といたしましては、19億1,600万という数字が出ております。その内訳でございますが、上のほうに流動資産の合計で12億7,900万が計上されております。その内訳といたしましては、現金・預金で10億7,000万となっております。なお、このうち5億9,800万は定期預金で運用させていただいております。

そのほかに未収金、前払い金等で2億900万というのが流動資産の内訳になっております。

次、固定資産でございますが、固定資産合計というのは資産合計の上に書いてございますが、合計で6億3,600万円になっております。その内訳といたしましては、観光情報システム等の関連でソフトウェアが2億4,600万、長期前払費用9,700万になっておまして、有形固定資産に比べて無形固定資産等の比重が大きい形になっております。

続きまして、負債の部でございますが、負債の部につきましては、また見づらくて恐縮ですが、下の真ん中辺に負債合計の数字が出ておまして、5億4,500万になっております。負債の部の一番上に流動負債で、その下に運営費交付金債務9,200万円が上がっております。これは、当機構は運営費交付金収益の計上基準として費用進行基準を採用しておるため、一部事業の次年度実施、人件費の減によるもので、債務として計上させていただいております。

同じように収益化しなかった観光宣伝事業賛助金、コンベンション協賛金、寄附金を預り寄附金として1億7,300万計上しております。ほかに未払金、未払消費税等を合わせまして、先ほど申し上げましたように流動負債合計が4億6,700万になっております。

固定負債につきましては、資産見返負債7,400万、運営費交付金では財源が措置さ

れない事業に従事するものにかかる退職給与引当金約300万を計上しております、固定負債合計で7,700万になっております。

資本の部でございますが、資本合計で13億7,100万となっております、うち資本金につきましては、政府出資金ということで13億9,700万計上させていただいております。これは、独立行政法人発足時に旧法人から小計いたしました一般勘定の資産と負債の差額が計上してあります。

最後に、下のほうでございますが、当期末処分利益、当期総利益として2,200万を計上させていただいております。

次に、2ページの損益計算書でございます。

まず、費用につきまして、ちょうど真ん中あたりに下線が引いてございますが、経常費用合計で16億9,900万。同じく費用といたしましては、下のほうの当期総利益の上になります。臨時損失として固定資産除却損として300万。これは京都にありました京都ツーリスト・インフォメーション・センター閉所に伴う固定資産の除却損でございます。経常費用と臨時損失を合わせまして17億200万の費用に対しまして、経常収益が17億2,500万あるということで、差し引き当期総利益が2,200万となっております。

経常費用の主なものといたしましては、上のほうをごらんいただきますと、国際観光振興事業費として幾つかの項目が上がっておりますが、その合計として6億6,400万、それから中段のあたりに、一般管理費として合計で8億7,200万等の数字が上がっております。

一方、経常収益の主なものといたしましては、運営費交付金の収益が11億100万円、それから国際観光振興事業収入として賛助金収入ですとか、コンベンション協賛金収入等合計で4億5,000万、給付金収入等で1億7,300万という内訳となっております。

この当期総利益2,200万につきましては、後でご説明させていただきますが、5ページに利益処分に関する書類（案）が記載されておりますが、積立金として次期に繰り越しさせていただくこととしております。

続きまして、3ページのキャッシュフロー計算書でございます。

キャッシュフロー計算書は、先ほど申し上げましたように、15年10月1日から16年3月31日までの期間中の資金、キャッシュの動きを示したものでございます。下から3行目に、IVとして資金の増加欄として8,400万となっております。これはIの業務

活動、II の投資活動で示してあるような内容によりまして、15年10月から16年3月の期間中に増加した資金の額でございます。

また、一番下に資金期末残高として4億7,200万の数字が上がっております。これは、先ほど申し上げました貸借対照表上の現・預金の数字とは相違がございますが、キャッシュの定義といたしまして定期預金は含まれておりませんので、先ほど申し上げましたように資金期末残高4億7,200万に定期預金を足し込んだものが貸借対照表上の現・預金の総額になっております。

4ページ目でございますが、行政サービス実施コスト計算書が記載されております。

行政サービス実施コスト計算書と申しますのは、独立行政法人の業務運営に関しまして、国民の負担に期せられるコストを明らかにするものでございます。

基本的にはIにございますように、損益計算書上の費用と臨時損失の合計から自己収入を考慮したものに加えまして、IIにありますように小計資産の減価償却費、それからIIIで、先ほど申し上げましたように、運営費交付金の対象となっていない事業につきましては退職引当金を計上しておりますが、それ以外のもの、いわゆる運営費交付金対象者の退職手当増加見積額、それから政府出資等の機会費用を行政サービスコストとして計算しております、合計といたしまして12億3,800万円になっております。

先ほどの繰り返しになって恐縮ですが、5ページ利益の処分に関する書類ということで、当期総利益2,200万につきましては、積立金として翌期に繰り越させていただくように考えております。

以上が財務諸表のご説明でございまして、以下は注記事項ですとか、今申し上げました法人全体の勘定の内訳として一般勘定と交付金勘定の内訳等が記載されております。

最後のページをおめぐりいただきますと、監事の意見が出ておるかと思えます。監事の意見にございますように、15事業年度の財務諸表については適正に処理されているというご意見をいただいております。

簡単ですが、財務諸表の説明をさせていただきました。

**【分科会長】** ありがとうございます。

ただいまの説明に関しまして、ご質問がございましたらお願いいたします。

**【委員】** 聞き漏らしたのかもしれないのですが、貸借対照表の預り寄附金ってどういうものでしたっけ？

**【中山経理部長】** これは、例えば損益計算書の2ページを見ていただきますと、これ

は収益化したものですから若干違うのですが、項目だけ見ていただきますと、国際観光事業収入の中に観光宣伝事業賛助金、コンベンション協賛金、それから後ろのほうに寄附金とございますが、地公体とか、民間の企業から基本的には当機構の活動につきまして賛助金とか、振興金とか、そういうものをいただいておりますが、これも先ほど申し上げましたように、交付金と同じように私どもの業務を行うために付託された資金という位置づけを考えておりますので、そういう意味で業務の進行に伴いまして支出化されるごとに収益化していくという形から負債で残っている形になっています。

言葉足らずで恐縮ですが、寄附金収入というのは交付金勘定、国際会議の主催者に交付するために民間企業等が出捐を得て、それを受け入れているものでございますので、これは国際会議が開催されるに当たって主催者に交付金として支払うまでの間は預かり金として残っているというものでございます。

【委員】 わかりました。じゃ、今年度中に使うものですね、この17億3,493万は。

【中山経理部長】 ただ、国際会議が来年度に実施であればもう少し残るのかなという感じのする事項であります。

【委員】 わかりました。

【分科会長】 ほかに何かご質問ございますか。特にご質問ないようでございますので、よろしゅうございますか。

皆さんご質問ないということで、ご承認いただいたということでよろしゅうございますか。ありがとうございました。

それでは、次の議題に入らせていただきます。

国際観光振興機構の15年度業務実績評価に入りますが、先ほどお話ございました、ここで報道関係の皆様はご退室をお願いしたいと思います。いろいろとご苦労さまでございました。よろしくお願いたします。

評価につきましては、国土交通省所管独立行政法人の業務実績評価に関する基本方針に従って行います。お手元に配付されておりますので、適宜参照していただければと思います。

今回の分科会では、平成15年度の業務実績報告を報告書をもとに報告していただきます。今回は、ご説明に対してご意見、質問等をいただき、評価は次回8月9日の第3回分科会で行うことといたします。次回までには評価調書の分科会長思案を準備させていただ



き、全項目を通してこれを参照に各委員で意見交換を行い、分科会として1項目ごとに実施状況がどの段階にあるかを評定していきたいと思います。進め方につきましてはこれでよろしゅうございましょうか。

それでは、国際観光振興機構からの説明をお願いいたします。

**【新井理事】** 理事の新井でございます。座って説明させていただきます。

お手元に、業務実績報告関係につきましては、平成15年度業務実績報告書と平成15年度独立行政法人国際観光振興機構業務運営評価説明資料という横長の資料がございます。

まず、平成15年度業務実績報告書、1枚繰っていただいて目次を見ていただきたいのですが、8項目にわたって報告しております。1の業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置、2の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、それから3の予算、収支計画及び資金計画については詳細に説明させていただきますが、4につきましてはそんなに詳しい説明は必要ない状態です。5のその他業務に関する重要事項につきましては、予算の中の自己収入の確保の中で説明いたしますので、ダブリますのでここでは特にいたしません。6、7につきましても、それほど詳細な説明はいたしません。8のその他主務省令で定める業務運営に関する事項のうちの(1)の人事に関する計画につきましては、2の(2)の③の適正な人事制度の確立・人事考課の徹底と内容がダブリますので特にはしません。(2)につきましても、予算の自己収入の確保で説明済みになりますのでここではいたしません。ですから、8につきましては(3)についてだけ説明する形になります。

これをページを繰りながらやりますと非常に混乱いたしますので、そのためにつくらせていただいた資料が横長の説明資料でございます。

左から中期目標、中期計画、平成15年度計画、平成15年度実績及び取り組み状況と並んでおります。中期目標と中期計画につきましては既に昨年度ご審議いただいたものでございますので、今回の説明は平成15年度計画及び平成15年度実績及び取り組み状況の2つの欄を中心に説明していきたいと思います。

中期目標につきましては、期間が平成15年10月1日から平成20年3月31日までの4年6カ月間とする。これは予見でございます。

そして、中期計画に基づきまして、平成15年度計画で1の業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置。これは3つに分かれておりまして、(1)が組織運営、(2)が職員の意欲向上と能力啓発、(3)が業務運営の効率化の推進となっております。

す。その1つずつについて説明させていただきます。

まず、組織運営でございます。

平成15年度計画といたしましては、本部に以下の部を設置するという事で、特殊法人時代の6部を新しい6部構成に編成がえしております。

まず、業務評価と人事を一体として所管する管理部、財務会計に加え管理会計も重視して経理業務を行う経理部。この管理会計というのはコストを重視してという意味です。それから、賛助金を拠出する地方自治体、観光関連事業者などの事業パートナーのニーズを把握して、機構の運営に反映する業務を行う事業開発部。ここは新規業務の開発等もやる部でございます。それから、海外の訪日旅行市場に対する事業展開を統括する海外市場開拓部。これは海外の市場に直接切り込んでいって、日本に対する旅行商品を作成して、来てもらうという部であります。それから、国内の訪日外国人旅行者の受け入れ体制の整備、支援などを行う国内サービス部。これは、日本にいらして下さった外国からの旅行者を快適かつ安全にもてなすように体制の整備をすることを目的とする部であります。それから、国際コンベンション誘致及び開催支援を総合的・一体的に行うコンベンション誘致部。このコンベンション誘致部につきましては、インセンティブツアー等も取り扱っております。そして、平成15年10月1日にこれら6部体制に移行したわけでございます。

本部におきます組織で6部つくったわけですが、特殊法人時代は中の部が全部課になっておまして、おのおの所掌が定められておまして機動的に動かない嫌いがありましたので、部の中に課をつくるのはやめまして、機動的に人材運用を可能とするマネジャー制を導入しております。限られた人材を流動的に、効率的に使っていくという趣旨でございます。

それから、海外宣伝事務所。これは後ほどご紹介しますが、今年の6月1日に上海事務所の開設がようやく認められましたので、海外事務所は13あるわけですが、これらの海外宣伝事務所につきましては、市場動向を的確に反映した体制を構築するため、事務所及び事務所要員の配置等の改善に努め、当初の予定では15年度下半期に上海事務所の開設を予定していたのですが、昨年6月に申請を出しまして、1年たってようやく認められということで開設がくれたということでございます。

海外宣伝事務所の配置等の改善につきましては、15年度下期におきましては万国観光宣伝事務所の要員を1名減員して、その分を北京観光宣伝事務所に増員するという事で、市場の自由性に応じた人員の配置がえをいたしました。上海事務所につきましては既に説

したとおりでございます。実質的には、設置許可は6月に下りたのですが、今事務所の内装等の整備を行っておりますので、正式に活動を始めるのは8月下旬ごろを予定しております。

2つ目の職員の意欲向上と能力啓発でございますが、職員の能力及び実績を適正に評価する仕組みを確立し運用する。これにつきましては、平成15年度におきまして勤務実績を給与などに反映させるということで、まず管理職につきましては、期待水準を超えていると認められた半数の管理職の昇給は認めたと。ただし、半数は認められなかったという措置をとっております。

また、すべての職員につきまして業績評価の結果も参考にして、定期的に能力と実績を適正かつ厳格に評価し、これを処遇に反映させるべく新人事制度の策定準備を行いました。そして、その人事制度は平成16年度から導入しております。これについては後に詳しくご説明申し上げます。

海外宣伝事務所につきましても、人事評価を踏まえて処遇の改善を行い、海外採用職員の業務への取り組み意欲の向上を図るとともに、中期的な課題として優秀な海外採用職員の抜擢を検討する。具体的には、まだ1名でございますが、ソウル事務所で現地採用で事務所の次長をやっていた者を4月1日から本部職員として採用しております。

人材育成の視点を十分に考慮した人事ローテーションに努めるとともに、業務を行う上で必要な知識、能力向上等のためにオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）、研修等を活用・充実する。

具体的には、13事務所、以前は私どもの事務所の展開が欧米中心であったものをアジアにかなりシフトいたしましたので、実質的に韓国語要員、中国語要員が少なくなるというのが予想されますので、その意味で若手の職員に将来の赴任に備えてこれらの語学の習得をするようにという指示を出し、また現実に資金の援助もする形で実施に移しております。

それから、マネジャー制、グループ制の導入で広範な業務に対応していかなければいけませんので、職員の能力向上のために実務研修等の実施も行っております。

3つ目ですが、業務運営の効率化の推進につきましては、業務評価に基づき現行事業の見直しを行い、より効果的事業への資源の重点的配分、業務の集約化、外部委託及び電子化等の措置を講ずることなどにより効率性の向上を図る。

具体的には、年度の予算実施の前に各事務所等から事業予算の要求制度を導入いたしま

して、プロジェクトの要求が出てきましたものを話し合いながら、効果がないと思われるものにはお金をつけない、具体的に効果がありそうなものを優先的に扱う、取り上げていくという形を取り入れております。

特殊法人時代におきましては、国内にツーリスト・インフォメーション・センターが東京と京都の2カ所にあったわけですが、京都につきましては京都府、京都市とも話し合いまして、この業務を地方自治体に移しかえる、実質的にやっていただくということで閉鎖しまして、平成16年3月31日をもって京都TICを閉所いたしました。これによって生み出されました人員、予算等の余裕、これは資源でございますが、これを活用しまして、現在全国で115の「i」案内所を認定しているわけですが、その案内所の外国人旅行者への対応を支援する「i」サポートセンターをツーリスト・インフォメーション・センター、これは東京に残ったTICですが、この中に設けました。

海外の宣伝事務所でございますが、従来一般消費者向けの情報提供活動をかなりやっていたわけですが、これを合理化いたしまして、旅行業者向けのマーケティング活動を強化する。従来の仕事のやり方というのは、やってきた人に対応するということでございましたが、それではなかなか仕事が進まないということで、それについてはITなどを利用して対応することにいたしまして、各市場におきまして有望と思われるセグメントを扱っている業者などへ、新しい日本旅行の商品開発について直接働きかけるという形に仕事のやり方を変えました。

それから、ナレッジ・マネジメント・システムを確立し、業務運営の効率化を図る。私ども40年ぐらい活動しておりますのでいろいろな資料があるわけですが、これが各自の個人ファイルに入り、個人キャビネットに入ってなかなか共有化できなかったんですが、これをJNTO情報共有システム、インフォネットを構築いたしまして運用を開始し、あらゆる情報の伝達、保管活用機能をこの中に入れて高めて、だれしもが必要な情報を入手し、のぞくことができるという形で業務の迅速化、効率化を図っております。

一般管理費につきましては、受託事業の確保、人事考課に基づく給与の見直し、汎用品の活用等により経費の削減に努める。

具体的には、既にご紹介いたしましたとおり、管理職につきましては半数の管理職のみの昇給という形で引き締めを図っております。また、16年度からは最大50%の降格・降給となる厳しい人事評価制度の適用、職務手当の改定。従来、管理職手当は大体20%のところに集約していたんですが、これを職務の重さに応じて8%から12%の間で濃淡

を持たす形で人件費の節減に努めているところでございます。

運営費交付金対象業務経費について、より一層ITを活用した情報提供など事業執行方法の改善などを通じて効率化を推進する。

ここにございますように、具体的には、コンベンションで「JNTOコンベンションニュース」という機関紙を印刷して出していたんですが、これを電子メール化することによりまして50%経費を削減できたという効率化をやっているわけでございます。

一般管理費と運営費交付金につきましては、一番左側の中期目標にございますように、数値目標としまして、一般管理費について中期目標期間の最後の事業年度において特殊法人時の最終年度、平成14年度に比べて13%に相当する額を削減する。もう1つ、運営費交付金対象業務経費について、中期目標期間の最後の事業年度において特殊法人時最終年度比で50%程度に相当する額を削減するという枠をはめられておりますので、この数値目標の線に合いますように事業の合理化、費用の節減に努めているということでございます。

これが1の業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置に関する報告でございます。

2といたしまして、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。大きく分けまして、(1)成果主義に立った事業展開、官民パートナーシップで諸外国との競争に立ち向かう外国人旅行者誘致活動、(2)といたしまして効率的・効果的な業務運営の促進、(3)情報の公開、事業成果の公表、(4)として附帯する業務。この順番にのっとなって、かなり詳細になりますが、説明させていただきます。

2の全体的な基本的な考え方といたしましては、外国人旅行者誘致に必要な市場情報の収集と分析を行う、国内外の関係者のニーズ及びシーズの把握に努める、官民パートナーシップの連携強化を図る、IT化等の新たな誘致技術の積極的な導入・活用を図る、訪日外国人旅行者の誘致及び受け入れ体制整備支援を積極的に行うという方針を立てまして、取り組みといたしましては、例えば海外事務所が収集する最新の市場情報を分析して、「JNTOニュースフラッシュ」、これはEメールで送っております。私どもの事業を支援していただいております賛助団体・会員向けに適宜に提供しております。

また、それ以外に、業界紙が中心でございますが、海外事務所の担当者が積極的に各市場の最新の市場動向を投稿するというのもやっております。

それから、国内の賛助団体及び会員等に対するセールスコールを積極的に実施して、活

用できる資源、アイデア等をその方たちから把握し、J N T Oの活動に対する意見、要望等の聴取に努める。つまり、積極的に私たちと仕事をやろうという人たちに働きかけて、いろいろアイデアを得ながら仕事をすることです。

官民事業パートナーシップを各事業ごとに選定し、パートナーシップを構築の上で誘致事業を展開する。このことにつきましては、実際に相手国市場からお客さんを連れてきて、日本で受け入れて、帰っていただく。仕事は民間の方がやる仕事でありまして、J N T Oがすべてをやるわけではありません。J N T Oは事業がスムーズに流れるような役割を果たすということで、そういう意味でパートナーシップを構築と言っているわけでありまして、私どもがひとりよがりにならないようにやっていくということでございます。

それから、ニューヨーク事務所、ロンドン事務所におきましては、独自にウェブサイトも設けまして、相手となる観光市場に対しまして旅行商品の紹介等を積極的に行っております。

また、国内の受け入れ体制につきましては、具体的には国土交通省の地方運輸局とともに、各地方の観光関係者に対しまして外国人の受け入れの接遇、向上を目的としたセミナーなどを行っております。

私どもJ N T Oの日本語ウェブサイトがあるわけですが、その中に訪日外国人接遇基本マニュアルをつくりまして、搭載しております。使いたい人はいつでも取り出して使えるという形にしております。

あとは個別のことになってくるわけですが、官民パートナーシップで諸外国との競争に立ち向かう外国人旅行者誘致活動。要するに、相手の市場から日本にお客さんを連れていくということですが、まず必要なのは市場調査をちゃんとやっておく。そして、日常的に相手市場におきます観光関係者との密接なコンタクトを保ち、有望な潜在的訪日旅行者層に関する情報を把握、分析して、結果を誘致活動の展開に反映させるということをやっております。

その具体的な調査研究活動につきましては、毎年、私ども3つぐらい資料をつくっております。「日本の国際観光統計」、「J N T O 国際観光白書」、「マーケティング・マニュアル」の3つに収集したデータ、その分析を集約して紹介するようにしております。

数値目標といたしましては、この3つの刊行物につきまして新規情報掲載料を中期目標期間中に20%程度増加させるという目標を掲げております。これを15年度下期で割りますと大体2.3%ぐらい、通年で4.5%ぐらい情報掲載量を増加させる。

それから、私どもが努力する一方で、果たして皆さんのお役に立っているかどうかというアンケートを積極的にとっていくということを目指しております。

現実に国際観光統計につきましては、情報掲載量15.5%増加させました。国際観光白書は、最終的には主要な相手国に対する詳細なる観光関係の実態を分析して紹介する形にしておりますが、新規情報掲載量は対前年で約1.2%増。マーケティング・マニュアルは毎年というわけにはいかないので、アンケート調査をとりまして、平成16年度版で10%以上の新規情報掲載量を増やそうということでやっております。これは詳細なるハウ・ツーものでございまして、初めて新しい市場に出ていこうという場合には、これを読んでもいただければかなりの程度の準備ができるというためにつくった資料でございます。

全体としては、情報量の2.3%増という目的に対して2.7%増ということがいえるわけですが、マーケティング・マニュアルにつきましては、先ほどご説明しましたように16年度中にこの2年分の目標を達成すべく現在作成中でございます。

2番目が、外国人来訪促進に対する方策をとると。

ここでは、まず旅行目的としての日本の認知度を向上させ、日本の差別化を図り、訪日旅行意欲の醸成を図るため、メディアへの広報宣伝活動等を通じた訪日旅行に対する記事掲載、番組放映等を図る。一般的に日本という市場を知ってもらって、行きたいと思わせるという活動でございます。

現実には、海外のマスメディアの訪日旅行の協力、日本招請127件行いまして、記事掲載、番組放映等は162件成功いたしました。これを広告換算額にいたしますと42万7,000万円、対前年比で51%の増加という成果を得ております。

また、海外宣伝事務所におきましては、ニュースレターを作成して、報道機関や旅行会社等へ随時発信することにより、訪日旅行の認知度向上に努めてきております。

具体的には、現地のツアーオペレーターが自分の日本旅行の商品を新聞に掲載するときに、JNTOもそれに共同して広告を掲載して、日本へいらっしゃいというイメージを増進するようにしております。

インターネット関係でございますが、ウェブサイトのデザインの刷新や利用者のニーズに即した情報提供の充実やリンクの拡大などPRの強化に努める。その他、ほかの政府のウェブサイトがどうなっているかということも検討いたしまして、すぐれていると思われるものについては私どものウェブに反映させていく。また、私どものウェブの中でチャットなどを設けましてアンケート調査をとって、私どもの広報がひとりよがりにならないよ

うにするという努力もしておるわけでございます。

ウェブ利用者のユーザビリティを高める努力をいたしまして、平成15年度のJNTOウェブのアクセス数は2,097万pvということで、平成14年度の実績から約7.1%。左にあります数値目標としては、中期計画目標値は40%増でございますので、ほぼ1年分に相当する増加が図られたと思っております。

また、しつこいようですが、私どものやっておりますウェブサイトの閲覧状況、搭載情報の内容につきます利用者の満足度の把握のための努力もしているということも始めております。

最初に申し上げましたメディア広報の成果でございますが、中期目標期間中は60%増でございますが、15年度につきましては年度で10%、下半期で5%ですが、数値目標の達成状況、メディア広報事業でござらんになっていただきますように、当初予定していたものよりも51%増と大変な成果が上がっているわけですが、これはナショナルジオグラフィックスの日本の取材に協力いたしまして、これを広告費に換算いたしますと9億前後の価値があるということで、非常にいい素材に行き当たったがためにかなり大きな成果を上げられたわけで、いつもこんなうまくいくかどうかは今後の課題かと思っております。

ここまでは日本の認知度を高めるということでやっていたわけですが、次は訪日旅行の開発・造成・販売に対する支援事業の実施。相手国の旅行者に働きかけまして、日本に来てもらうように旅行市場をつくってもらうための働きかけでございます。

「ビジット・ジャパン・キャンペーン」と連携いたしまして、世界の主要な市場国、地域において、これまでの旅行商品としての日本を取り扱っていない旅行会社に訪日ツアーの新規開発を働きかける。つまり、今まで日本を旅行市場として興味を持っていなかった旅行者に積極的に働きかけて、日本に来てもらう商品をつくってもらう。

具体的にはニュースレターを送ったり、訪日旅行セミナーへ招待したり、「旅フェア2003」とか、「インバウンド商談会」などの場に積極的にこの方々を呼びまして、日本の関係者と意見交換をしながら具体的に商品をつくってもらうという活動をやりました。

これまで訪日旅行を扱ってきた旅行会社については、新しいセグメントを対象としたツアーの開発を働きかける。つまり、今までとは違った日本旅行の商品をつくってもらうという働きかけをし、現地旅行会社による市場の特性に応じた新しい魅力的な訪日旅行商品の開発・造成を支援し、販売支援を積極的に展開して、訪日ツアーの催行本数及び顧客数の増大を図る。



例えば韓国につきましては、大規模な集客が見込める訪日ゴルフツアー、ハネムーンツアー、修学旅行の開発・造成を働きかけるということをやりました。

そして、aとして訪日ツアーの開発・造成の間接支援という書き方をしているんですが、JNTOのこれまでの事業のやり方としては、従来型と。要するに相手が来るのを待っていて相談に乗ってあげるという形でございます。しかし、大変大事な顧客でございますので、コンサルティング活動をするし、新しいツアーを造成できるようなヒントとなるニュースリリースを発行して渡すというような形で、できるだけ働きかけることは続けております。

bとしましては、訪日ツアー開発・造成の直接支援。これにつきましては、先ほど事務所の活動で一般消費者向けではなくて業者に絞ってやっていこうというところの具体的なあらわれでございまして、相手市場におきます有力な旅行会社に積極的に訪日ツアー作成の企画提案、情報提供を行い、視察旅行に招待し、商談会を開くという形で、場合によっては一部の費用もサポートするという形で、積極的にJNTOとして新たな訪日旅行商品の開発・造成を働きかけるという活動でございます。

ここにありますように「旅フェア」だとか、「インバウンド商談会」等にかなり多くの旅行業者を呼んできております。

中期目標の中期計画の数値目標といたしましては、平成14年度実績の種類、設定本数、催行本数、集客数、それぞれを50%増やすということでございますが、15年度は8.4%、下半期にすれば4.2%ぐらい増やそうということでやってきたわけですが、成果といたしましては、種類につきましては167.9%増、設定本数では2,008、54.9%。催行本数は、残念ながらマイナス14.4%。しかし、集客数は42.7%という成果を上げたわけでございます。

催行が減ったのは、SARS等の騒動で、せっかく商品を設定してもお客が集まらなかったということで減ったわけでございます。しかし、人数が増えましたのはオーストラリア、韓国など、1件当たりで集客数が多い修学旅行の誘致に成功したというのでこのような結果になったものと思われま。

cといたしまして、訪日ツアー販売支援ということで、インターネット、共同広告等により訪日旅行商品の魅力を消費者にアピールする、それから市場の状況に応じて、当該市場の旅行業者において日本について十分に知識を有する販売要員を「Japan Travel Specialist」として認定、養成することによって、訪日旅行商品の販売を支援する。これ

も積極的に展開しております。

米国におきましては、「Japan Travel Specialist」というのは1,800人ぐらいおりまして、これはツアーオペレーターではなくてリテラー、現場で直接お客さんと接する人たちの中からこういう人を育てまして、訪日旅行商品の販売促進を図るということでございます。これらにニュースレターを定期的に発行したり、セミナーも開催するという形で、より一層訪日旅行を盛んにする方向に持っていこうとしているわけでございます。

同じ試みは、16年度で中国市場で実施している最中でございます。

これまでは調査し、誘致するんですが、今度は来た人をちゃんと受け入れて、楽しく過ごして帰ってもらうということで、外国人旅行者の受け入れ体制の整備支援事業であります。

これにつきましては、中期計画に書いてありますように、基本的には旅行者が訪れる地方自治体の民間事業者が第一義的に取り組むべきことと考えておりまして、私どもとしては、地方自治体なり、観光協会なりが作りましたインフォメーション・センターの能力向上、活動の支援をすることによって受け入れ体制の水準を上げていく活動をしております。

中期計画の数値目標といたしましては、現在115カ所指定しておるわけですが、調べますと、英語は大体いいんですが、韓国語、中国語は能力が伴わないところでありますので、これをサポートしていく方向を目指しております。

それから、計画最終年次までには、この115カ所を10カ所ぐらい増やしたい。15年度でもあと2カ所増やしたいということで、岩手県の盛岡市、山口県の山口市の各1カ所、この2つの案内所を指定しております。

それから、現実に中国語、韓国語の電話問い合わせなど、全国各地を案内するサポートサービスを東京にあります私どものサポートセンターを中心にやっていく。

具体的には、研修会を開催するとか、「ブレティン」を年に2回発行して啓蒙・啓発する。それから、ここにありますが、英語と韓国語の日本語のポケット版の筆談集でございまして、私どもフィンガー・コミュニケーションと呼びますが、日本語の文章を表示させれば韓国語、中国語、英語の同じ文章がわかって、例えば駅へ行くにはどうしたらいいですか、新宿まで行くには幾らかかりますか、食事をしたいんですがレストランはどこにありますかとか、泊まる場合でも交渉ができるようにして、一言もしゃべらなくても何とかコミュニケーションできるというものをつくって、あまり嫌がらずにやってくださいと

いうことをやっております。

それから、先ほど紹介いたしました私どものウェブサイトに入っております外国人接遇基本マニュアル。これは、印刷して使えば自分のところでマニュアルとして使えるわけですが、そういうものを使うようにということでやっております。

これが受け入れでございます。

次は、コンベンションの誘致・支援でございます。

コンベンションにつきましてはコンベンション法という法律がありまして、コンベンションシティというものが指定されて、地方で誘致するための施設をつくり、かつ誘致活動をやっておりますが、それを支援することを中心に事業を展開しております。私どものやります仕事は、地方のコンベンション推進機関との連携で誘致活動を推進することが必要でございますので、誘致にかかわる有効な情報を15年度で推進機関に76件提供、または開催が決定、あるいは可能性のある会議の情報、これは働きかければ日本に引っ張ってこられるかもしれないという情報を72件提供しております。

コンベンションとインセンティブを含めましてキーパーソンがおりますが、関心を持っている人たちを集めましてセミナーを開催して、啓蒙に努めておるわけでございます。

それから、インセンティブ旅行、これは企業報奨旅行。つまり自分の会社の中でよく働いた人、よく商品を買ってくれたお得意さん、そういう人たちをご褒美で海外へ連れていくということですが、その場合にぜひ我が国に来てほしいという働きかけをしているわけでございます。特にビジネス等の交流、観光もそうですが、盛んなアジア地域に重点を絞ってやっております、韓国、香港、シンガポール、台湾に誘致活動を行っております。これにつきましては、ビジット・ジャパン・キャンペーンと提携いたしまして、韓国、香港、シンガポール、台湾、中国からインセンティブ旅行を主催する企業、企画する旅行会社のキーパーソン47名を招待いたしまして、日本側の関係者との商談会をやりまして、現実に成果が出てきております。

また、インセンティブにつきましては呼びたがっている日本の19都市に対しましては、アジアからどういうふうに来てくるのか、キーパーソンはこんなところにくるといった詳細な情報を与える努力をしております。

それから、当然ですが、地方のコンベンション推進機関、これは地方自治体の人事に組み込まれておりまして大体二、三年で人が入れかわってしまうんです。そういう人たちに対する資質の向上のための研修等を絶えず行っております。

現在、ロンドン、ニューヨーク、ソウルの3カ所にはコンベンションマネージャーがおります。その人たちをうまく活用しながら、お互いに連携しながら誘致活動を行うようにということもやっております。

数値目標でございますが、中期計画におきましては14年度で67件のコンベンション及びインセンティブ旅行を、最終年次までには35件、50%程度を増加させるということで、15年度といたしましては3件、4.4%ぐらい増やす。通年では5件、7.5%の増ということでございますが、実際には10件増で14.9%、これは通年ですが、という実績を上げております。

それから、コンベンションの開催につきましてはお金が要ると。そのお金を集めるために寄附金を集めて、預かって、開催の際に開催者に渡す。これは交付金の事業でございますが、ということをおもは指定機関としてやっております。この成果といたしましては、15年度下期では、おもが寄附金を募集するのに協力すると決まった国際会議は6件、実際に国際会議が行われまして交付金を交付した会議が22件、交付金額1億4,800万円となっております。

この交付金を集めて、渡す手続の運営の効率化を図ることもやっております。

それから、毎年、年に1回ですが、12月に国際ミーティングエキスポというのを東京でやりまして、そこで国際会議主催者のコンサルティングを実施しております。

次が、通訳案内業試験の事務の代行。通訳案内業試験そのものは国土交通省の所管でございますが、その事務の代行をおもがしております。これにつきましては、時代のニーズに合った試験問題に改めるように内容を見直すとともに、通訳案内業試験の認知度を高めるように努めるということで、幸い平成15年2月に、当時の観光部長の私的諮問機関でございますが、通訳案内業制度等検討懇談会報告書がございまして、それに伴いまして平成16年度試験から、従来3回に分けて試験をやっていたものを2回に減らす。日本地理、日本歴史、一般常識試験につきましては、従来筆記でありましたのをマークシート化を導入することといたしております。

試験問題につきましてもいろいろ批判がございますので、珍問、奇問に類するものは出さないように。真にガイドにとって必要な試験問題にするようにということをおもがに対して強く働きかけております。

ウェブサイトにおきまして、この試験の重要度、その内容等につきまして紹介し、通訳案内業試験制度の認知度を高めることもやっております。

2の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の2つ目の項目の効率的・効果的な業務運営の促進でございます。

これにつきましては、まず中期目標で事業の再編等。従来特殊法人時代にやっていた仕事でいまさらJNTOがやるにふさわしくないものは見直して、やめなさいということでございます。

具体的には、それまで日本人海外旅行対策事業。海外に出かけた日本人の安全に対するアドバイスをを行う事業でございますが、これは実質的には平成14年度をもって終わりにしまして、法律的には、国際観光振興会法から独立行政法人国際観光振興機構法へ移行した平成15年9月末で廃止いたしました。それで浮きました予算、人的資源はほかの事業に有効に配分しております。

効率的な業務運営で、まず業務評価の充実ということで、今回の評価委員会はもちろんその一環でございますが、それとは別に中期計画におきまして外部有識者による評価を含む業績評価制度を充実し、事業ごとに評価を行う。特に実施する事業の実績、あるいは成果ごとに費用の経年比較を行うなど、事業のあり方に対して不断の見直しを行うという指示がございます。

これにつきましては、私どもは既に2つ設けておりまして、JNTOアドバイザリー・コミッティー、これは年2回開催することにしております。メンバーはマスコミの方と中国、韓国、EU、アメリカの日本語が達者な方に、相手国の日本に対する旅行のニーズを忌憚なくお話しいただき、また問題点も指摘してもらおう形でやっております、かなり有益なアドバイス、第1回は7月7日にやっておりますが、受けております。

2つ目のJNTO特別顧問会議。これは経団連の奥田会長に座長になっていただきまして、旅行業界、運輸業界、それからホテル業界のトップの方に集まっていただいて年に1回大所高所からの意見を伺う。9月末に第1回開催を予定しております。

両方の機関ともメンバー14人ぐらいでございますので、かなり活発に発言していただけるように工夫はしておるつもりでございます。

従来以上に事業パートナー、地方自治体、観光関連事業者などのニーズの変化にこたえた事業を実施することに努める。

これにつきましては、従来以上に事業パートナーのニーズを把握し、事業に反映させるために賛助団体・会員の新たな仕組みを導入しました。主な改善点は次のとおりです。

1つは、画一的な賛助会員制度を改め、負担と受益の関係を明確にしたサービス・メニ

ュー方式を採用。2つ目は、サービス・メニュー以外の個別ニーズに対応するため、有料サービスの内容を明確化。3つ目に、拠出に見合う合理的納得感を得るために賛助団体への協力、実績報告を義務化。この賛助団体会員の方々には、「インバウンド旅行振興フォーラム」等のご案内を出して、出席していただきまして、私どもの海外の所長が日本に戻ってきた際に活発な意見交換をやる場をいろいろな形でつくってきております。

中期目標としての適正な人事制度の確立の中で、人事考課の徹底を図るということで、すべての職員につき定期的に能力と実績を評価し、適正かつ厳格な人事考課を実施し、これを処遇に反映させるとともに適所適材な人事配置とする。ただし、海外におきましては、その国なりの慣行なり、法令がありますので、それに反しない範囲内という注意書きがついております。

具体的には、既にこの実施に16年度から入っております。身上報告書提出時に部長、海外事務所長との面談を実施した上で、自己目標を設定する。

次いで、等級及び職階ごとに定める人事評価基準に基づき、毎年4月に自己評価を行った上で複数人の上長による人事評価を行い、最終的には役員会において決定。

海外事務所職員については、事務所単位での業績評価等を組み合わせて評価する。

この制度の導入の結果、成績優秀な者は昇給いたしますが、評価結果によっては最大20%の降格・降給となる厳しい措置を講ずる。現実に講じております。

人事評価の結果を踏まえて、職務の変更や人事異動において適所適材とする。これも既に実施に入っております。

こういう厳しい制度を導入すれば不満を持つ方もおるわけで、そのために労働環境紛争裁定パネルの設置。人事・労務事案につき、管理者側と職員との間で紛争が生じた場合には、JNTOの組織内において自律的に紛争を解決できるよう上記パネルを設置。

具体的には、私ども2人の常勤幹事がおりますので、その常勤幹事2人と、もう1人でこのパネルを設置して、公正かつ適切な対応をしていくということでございます。

16年度は、15年度下半期を対象とした人事評価でございまして、その最終的な評価結果を16年6月末の役員会で決定いたしました。

それから、再三お話ししておりますとおり、15年度におきましては管理職を対象として昇給のゼロベース査定を実施して、期待水準を超えていると認められた約半数の者のみ昇給させたということでございます。

従来は、現地採用職員は定期昇給制度をやっていたんですが、これを廃止いたしまして、

16年度から人事考課制度を構築し、著しい貢献のあった者などに対し特別手当を支給することとしております。

これも既にご紹介しておりますが、海外事務所の現地採用職員の中から優秀と判定された者を審査して、ソウル事務所の副所長をやっていた者を4月1日から本部職員として採用しております。

人事ローテーション、オン・ザ・ジョブ・トレーニング等により、職員の業務知識の習得能力の向上に努める。これについては積極的な運用を図ってきております。

外部人材の活用でございますが、まず、独立行政法人発足時におきまして航空会社、旅行会社からそれぞれ1名ずつ、2名を受け入れました。

そして、これは経団連のご紹介ですが、EUBiznesマン日本研修員、アイルランドから来た方ですが、を受け入れまして、外国人の視点にたった助言に基づき事業の見直しを行った。私どもの事業につきまして、ウェブサイトも含めまして全部チェックしてもらいました。

さらに、有能な人材を受け入れるべく、平成16年2月に当機構の賛助団体、会員等に対して、職員、社員の出向受け入れの募集案内を行いまして、1県、1市、2旅行会社から出向者を受け入れております。

海外の在外公館等、関係機関との連携強化でございます。

在外公館につきましては、VJCの事業と絡みまして、韓国、米国、中国、香港につきましては海外VJC推進会を設立し、その運営事務局として私どもの海外事務所が中核的な役割を果たしてきております。特に中国の推進会におきましては、私どもの北京事務所は単に事務局を務めるだけではなくて、現地の大使館、商工会議所、日系の航空会社、旅行会社などの若手スタッフによる「VJC推進会ワーキンググループ」を組織しまして、日中青少年交流の促進や中国人訪日旅行有識者のヒアリングなど、具体的な活動を積極的に展開しております。後ほど紹介いたしますが、その成果といたしましては、中国からの修学旅行に対するビザ手数料をただにするという成果も上げてきております。

それから、国際交流基金とは、現在日本語学習者200万人というのを基金として掌握しておりますので、これをマーケットの対象といたしまして、訪日旅行促進事業に関する検討を一緒にしております。近いうちに、オーストラリアからの誘致が実現するのではないかという方向まできております。

国土交通省が諸外国の政府と連携として実施する国際観光協議でございますが、例えば

V J C事業と連携とした格好で、私どものニューヨークの事務所が中心になりまして16年3月に、全米のツアーオペレーター11社のツアープランナーを日本、韓国、中国の3カ国を周遊するファミトリップ（視察旅行）をつくって、招請することに成功しております。

また、ワールド・トラベル・マート、これはロンドンで毎年行われるのですが、ここでは韓国の観光公社と並んで事務所を設けまして、共通のイメージで北東アジアに対する観光の魅力をアピールする努力もしております。

また、国土交通省が諸外国の政府と連携して実施する観光協議はたくさんあるのですが、平成15年度は4件の2国間協議に私どもは参加して、協力しております。

それから、日本ツーリズム産業団体連合会、アジア太平洋観光交流センターとの国内の関連団体がありますが、このような関連団体の協調もやっております、日本ツーリズム産業団体連合会、日本旅行業協会と一緒に「訪日ツーリズム元年シンポジウム」を横浜で開催して、約600名弱のツーリズム産業関係者の出席を得ております。

また、これは大阪にございますが、アジア太平洋観光交流センターがWTOのアジア地域にあります支局のような役割を果たしておりますが、それが行いますセミナーにも協力しております。

ナレッジ・マネジメントの確立ということで、役職員の中でJNTOが持っておりますノウハウ、情報の共有を徹底し、効率で付加価値の高い業務運営を図るということで、JNTO共有情報システム（インフォネット）をつくりまして、その中に入れてだれでもが使えるということもやっております。

また、今現在13事務所ありますが、この月例業務報告が紙で来ていたんですが、紙でやりますと大体一、二カ月おくれになってしまいますのでEメールで入れる。そして、即みんなで共有化して、その情報を使って次の仕事に取りかかるという形で動くようにしております。

情報の公開でございますが、事業成果の公表につきましては積極的に取り組んでおります。

私どもの持っております日本語ウェブサイトには独立行政法人移行後の組織概要、財務諸表、機構の独立行政法人としての使命、通則法に基づく中期目標、中期計画、年度計画、決算報告、事業報告及び機構の事業パートナーに直接役立つ情報などについてすべて公表しております。



J N T Oのツーリズム振興にかかわる使命及び業務活動をPRするために、プレスリリースをつくっては、各マスコミの方たちにコンタクトして広報に努めるという、積極的な広報活動を展開しております。

次の附帯する業務でございますが、これは毛色の変った形ですが、実は特殊法人時代から私どもの業務との絡み合いが非常に強いということで、相変わらず業務を事務局としてしよい込んでいる部分がございますが、これは今みたいに各種新しい事業を展開する上で、そう言うのは語弊があるんですが、足手まといになる部分がありますので、限られた資金、人員を有効に活用するためにこれを独立してもらおうとか、外部化するというのも積極的に進めております。

大きな項目で1と2は終わりました、今度は予算、収支計画及び資金計画について説明させていただきます。

自己収入の確保につきましては、現実には地方自治体、民間事業者の財政経営状態は非常に厳しゅうございますので、顧客の満足度を高めるということで賛助金拠出の増加を図る努力をしております。

また、受託事業、募集事業、講演、研修等を積極的に開拓する形などで自己収入の確保を図る努力をしております。

従来は画一的な賛助金制度であったわけですが、これも既に1回説明しておりますが、受益と負担の観点からサービス・メニュー化を導入しまして、次のような形を行っております。

賛助団体に提供する基本的サービスのメニュー化と提供を開始する。賛助団体に対する定期的な活動報告を義務化する。会員を業種別に区分し、業種ごとに提供するサービスのメニュー化と提供を開始する。会員がサービスを選べるよう拠出規模——これは口数です。に応じてメニューを区分する。賛助団体・会員へのサービス・メニューに含まれないものにつきましては、有料サービスの内容を明確にし、提供を開始するということをやっております。

また、コンベンションに関しましては、コンベンションシティから一律に協賛金をいただいていたわけですが、従来の定額方式から協賛金拠出者の受益内容を明確化した事業別メニュー制を導入しております。

講師派遣・現行執筆等、原則はすべて有料で申し受けることとして、自己収入の確保に努めました。それほど大きな額ではございませんが、15年度下期で108万円ぐらいの

収入は得たと。ささやかでございますが、こういうことでございます。

それから、予算、収支計画及び資金につきましては、2ページ繰っていただいて13ページをお開き願います。

別紙といたしまして、15年度予算（下期）等の執行状況ということで、一般勘定でございますが、平成15年度下期の収入は計画額16億円に対して合計で8,500万円増の16億8,500億となっている。この変動の主な要因は以下のとおりである。

地方公共団体や観光関連団体の財政が厳しい状況にあることを受け、賛助金、コンベンション協賛金収入が計画額に対して2,900万円の減となったこと。

一方、海外でのプロモーション事業に係る受託業務案件が増加したことなどにより、事業収入が計画額に対して1億1,000万円の増となったこと。

支出については、計画額16億円に対して合計で7,700万円の不用があり、実績額は15億2,300万円となった。この変動な主な要因は以下のとおりである。

業務経費において事業の効果的な実施時期を選定した結果、一部の事業を次年度に繰り越すことなどにより、計画額に対して1億1,200万円の減となったこと。これは、私どもは特殊法人から独立行政法人に変わった一番大きな変化でございます。従来の独立行政法人時代は単年度主義に縛られまして、その年に得た予算上の資金はその年度の末までに全部使わなければいけなかったもので、結果として毎年4月から5月の広報、つまり桜の広報はできない状態だったのですが、これを何とか埋めるべく、今回は春の広報をやるためのお金を使おうということで繰り越すことができた。これが大きな変化でございます。

他方、受託経費について、受託案件の増加により計画額に対して3,700万円の増となった。

また、人件費については、人事院勧告により人件費の引き下げ、約半数の管理職の昇給停止等により1,600万円の減額となった。一般管理費については、新人事制度の導入に伴う経費の増等により、計画額に対して1,300万円の増額となった。この人事制度の導入に伴います経費でございますが、ソフトウェア、ハードウェア等のパソコン絡みのものでございます。

交付金勘定でございますが、平成15年度下期の収入は、寄附者からの寄附額が減少したことにより、計画額5億円に対して3億3,000万円減の1億7,000万円となっている。

支出については、交付金交付額の減及び委員手当や旅費など事業経費の節減により、計

画額5億円に対して3億4,400万円減の1億5,600万円になっている。

以上でございます。

表の2と3につきましては、既に経理部長が説明しました財務諸表とダブっておりますので、この場での説明は省略させていただきます。

11ページに戻っていただきたいのですが、中期計画におきましては、4で短期借入金の限度額、予見しがたい事故などの事由により、資金不足となる場合における短期借入金の限度額は1億円とするとなっております。15年度計画につきましてもこの項目が入っていたわけですが、現実には必要ございませんでしたので該当なしとなっております。

12ページに入ります。

中期目標におきまして、その他業務運営に関する重要事項でございますが、重要な財産を譲渡し、または担保にする計画。これについては該当ございません。

それから、剰余金の使途でございますが、剰余金が発生した場合には、独立行政法人通則法第44条第3項の規定による国土交通大臣の承認を受けて、海外からの訪日旅行の促進の効果が高く見込まれる海外宣伝事業費の使途に充てるということでございますが、15年度下期におきましてはこれに該当するものはございませんでした。

7として、その他主務省令で定める業務運営に関する事項で、人事に関する計画。

すべての職員につき能力と実績を評価し、適正かつ厳格な人事考課を実施し、その結果を給与等の処遇に反映することにより人件費の抑制を図るとともに、適材適所の人事配置とする。

中期計画のもとに、人事ローテーション、OJT、研修などにより職員の能力の向上を図る。これは既に9ページで説明しておりますので、ここではいたしません。

(2)の機構の事業パートナーである地方自治体、観光関連事業者などの賛助金拠出者に対し、機構が実施する事業に係る負担と受益についての説明責任を果たし、事業パートナーとの連携を強化する。これは前のページで既に説明しておりますので、ここではいたしません。

3つ目に、外国人旅行者の来訪を促進するためには、査証発給手続の簡素化・迅速化、輸送力の増強などの施策が不可欠であることから、機構はこれからの施策を担当する関係機関に適宜要請を行う。

これは、JNTOが直接所管するところではございませんけれども、海外からの来訪者

誘致について障害になる事項があれば、その解消を目指して関係先に働きかけるという趣旨でございます。これにつきましては、関係業界——JATAなどですが、一緒になりまして、近隣諸国の査証手続の簡素化・迅速化に関して関係当局に対する要請などを行いました。

成果といたしましては、韓国人修学旅行生に対する査証の免除。これは3月1日から実施されております。それから、香港からの訪日旅行者に対する短期滞在査証免除。これは4月1日から実施されております。という成果が上がっております。それから、先ほど在外公館との協力でご説明いたしましたけれども、中国ビジット・ジャパン・キャンペーン推進会が、中国人修学旅行生への査証優遇策を要請いたしまして、査証手数料を免除。これが4月5日に決まったという成果を上げております。

長くなりましたが、以上でございます。

**【分科会長】**      ありがとうございました。

ただいまの説明につきまして、ご質問、ご意見をお願いいたします。

**【委員】**      大変大幅なかじ取りの変更が行われているなという印象を受けておるわけですが、民間企業におきましても効率主義を厳格に行う流れはかなり一般化しておりますけれども、スタート時点では往々にして士気が低下したり、意識変革をかなり求められるものですからそれについていけない職員の士気の低下とか、場合によったら退職者も出るといったことも実際に見聞きしておるんですけども、その辺の対応の仕方として制度的な対応方策を講じておられるというご説明を先ほどいただいたんですけども、実際の運用状況はどのようなものでしょうか。

**【新井理事】**      大変な改革であるし、JNTO始まって40年以來の明治維新みたいなものでございまして、これにつきましては私ども慎重に事前広報に努めております。組合との交渉もかなり何回も続けておりますし、折に触れて、先ほどのパソコンを使った連絡で今はこういう状態だというのはすべて職員に示しております。次に何が来るかということもすべて示しております。

それから、現実に人事で不満があった人からの提訴は来ております。これについては、近くそれなりの対応をする。最大限の努力はしているつもりでございます。

**【中村理事長】**      補足させていただきますと、私も前の会社で、同じ日産グループの中の会社なんですけれども、3つ合併をするという仕事をしてきまして、合併するとき合併のための合併はしない、より効率的なビジネスモデルをつくるために合併するんだとい

う理想のもとに人事制度も変えました。同じように40年ぐらいの歴史のある会社が3つ一緒になったんですけれども、賃金制度が違って高いところもあれば低いところもある、仕組みも違う、文化も違う、そういうところを一緒にするのは大変なことで、1つは人事制度をいじらなければいけない、ビジネスモデルをいじらなければいけない等々をやって、制度設計をやりまして、1年後ぐらいからかなりアウトプットは出始めたんですけれども、マネジメントとしては非常にいい方向に来ているな。ところが、従業員の意識調査をやりますと、前のほうがよかったという人が結構たくさんいるんです。

合併しましてからちょうど4年で私は出てきたんですけれども、3年ぐらいから急に変わり出してきた。変化のよさを感じるのは上から感じていくものですから、まず社長が感じて、役員が感じて、部長さんが感じて、課長さんが感じるぐらいになると急速に変化してくる。一般の従業員というのは自分の周りの仕事しか見ていませんからなかなか意識は変わらないんですけれども、課長クラスの方が変わって前よりよくなったという認識があると急速に変わるなと思ってしまして、私も4月に来たばかりでそれほど中のことはよく知らないんですけれども、これから1年たって、職制クラスの方が独立行政法人になってよかった、それともう1つは、このJNTOのステークホルダーの方たちからもよかったと言われるようになれば、今の文化、きょう現在は多分そんなに変わっていないと思うんです。これからじわじわ変わってくるんじゃないかという気がしています。それをやるのが私の仕事かなと思っています。

【委員】 ありがとうございます。

【委員】 民間と違って、ここは役所ではないと思うんですけれども、公的な仕事に対する評価というのは難しいと思うんですけれども、具体的にはどのような方法で実績を評価しておられるのでしょうか。

【中村理事長】 1つは、ここに書いてありますような数値評価があると思います。これはどちらかというと、普通のビジネスでいうと結果系の数値目標が多くて、私はもう少しプロセス系というか、そういう目標を立てたほうがいいんじゃないかと思うんですけれども、先ほど新井理事が説明した中に外部からの評価というのがありまして、1つはコンベンションと、もう1つはIR。中ではいいと思ってやっても、我々JNTOというのはサービスのアウトプットしかないんです。お金を使ってサービスのアウトプットをして、売り上げはないということが民間とすごく違うところなんです。したがって、そのサービスが評価されなければ存在意義がなくなる。そういう組織だろうと思います。

したがって、外部のお客さんというか、ステークホルダーというか、そういうところから、我々がやっている仕事をどれだけ評価してもらえるかというのを数値化しなければいけないだろう。現在はある程度はやっているんですけども、それを民間でやっているCSIみたいに顧客満足度をやっているビジネスユニット別に出して、総合評価もやるという形で我々の仕事を評価するような形にしていきたいな。部分的にはやっているんですけども、もう少し総合的な評価が出るような形にしておきたい。

でないと、とかくこういう説明も、こういうことしています、ああいうことしてしまふということばかりになってしまつて、だから一体何なのさというところが客観的な市場として出てこないことになりますので、私もこれからどれだけ説明することになるのか知りませんけれども、いくらやった、やったと言っても、みんなはそうは思っていないと言われるのが一番つらいわけなので、何とかそういうことを数値化したいなと思っています。

【分科会長】 ほかに。どうぞ。

【委員】 先ほど明治維新とおっしゃったのでなるほどと思ったんですけども、独法化になるということと同じぐらいの重みで、小泉さんのおっしゃった倍増という目標、これはものすごく重荷だと思うんですけども、これをどうやってクリアにするのかといったときに、独行としての組織の変革をしないといけない、業務も練り直したり、いろいろなことを改善したり、考えられることをとにかくやっているという感じがします。

ただ、今お聞きしたら40年以上も続いてきたということなので、業務がこなれていて、ルーティーン化しているものもきつと多くて、工夫しているという話はたくさんあるんですが、改善・改良。だけど、倍増というとてもない目標に対して全く新規に事業をやっていく。今までやったことないようなことを、ウルトラCでやらないと増えないんじゃないかなと素人考えでは思うわけです。

それで、今度で構わないので、ずっと説明いただいた中で、改善・改良ではなくて全くの新規はどれなのか、倍増計画にこれとこれで立ち向かっていこうとしているんだというお勧めツール案、それも新規のものはどれなのかというのを今度までに資料をいただけたらと思うのが1つです。

それと、あとは細かいことですが、機関紙を紙ベースではなくて電子メール配信に変えたというので、ほんとうにいいなと思って、自分のところにもいただいていますのでビットな感じがいたしますし、経費節減、なるほどと思いました。ただ、なぜ経費が半分にしかなかったのかと思って、もっと減るんじゃないのかなと普通思いませんか、紙

でやっていたのと比べて。載ってしまったら配信するだけですから、半分じゃなくてももっと減るんじゃないかなと思ったので、何で5割なのかなということと、あと一、二年したらもっと減るのかなという話もあり、それと、財務諸表のところでソフトウェアがすごい額ありましたね、無形固定資産の。これは何だろうという素朴な疑問なんです。

以上です。

**【新井理事】** まず、新機軸といいますか、これは非常に細かい仕事に変わっております、私どもの従来の誘致策というのは来るのを待っていたんです、聞きに来るのを。それを変えております、具体例で言いますと、韓国にハネムーンを招くというのはうちのソウル事務所が入手したわけです。どういうことかということ、韓国の新婚旅行はほとんど海外へ行く。それもグアム、サイパンに行っている。それで我々は考えました。沖縄とグアムだったらこちらのほうが近いじゃないか。それはどういうことだろう。まず、アジアナ航空が沖縄路線に入っているわけですが、閑古鳥が鳴いていたわけです。一緒にやらんかと言ったら、やると。そうすると、いいルートを出してくれることになった。そこで何が引っかかったかということ、沖縄に着く時間が、空港のオペレーションで早過ぎるんです。つまり、韓国の新婚旅行というのは結婚式が終わって、ある程度騒いだ後にそのまま、場合によったら花嫁さんは花嫁衣装のまま飛び乗ってくるという仕組みらしいので、それを沖縄に入れるようにする。それを直接航空当局とうちの事務所でやっておくらせてもらった。それから、沖縄県にも話をしまして、彼らはそのときテロとか、そちらの関係だったと思いますが、日本人が来なくなって閑古鳥が鳴いていて、大変喜んで韓国から沖縄へ連れてくる韓国の業者に対して報償金を出すということでどんどん伸びたんです。ところが、その後ちょっとおかしいことが起きて、日本人が回復して、ちょうど夏場になった途端に韓国人ノーサンキューになっちゃったりとか、ちょっと目を離すとどこかへ行ってしまうという話なんです。

ですから、新しい流れをつくり出すというように我々仕事を変えて、1つずつ手がけてやっておりますが、ものすごく手間がかかります。けども、1つずつやっていって成功して、みんながまねしてくれれば我々が引けばいいわけなので、そういう仕事に切りかえたというのは非常に大きな変化だと思います。

それから、私どもが賛助金制度をどうするかということで自治体全部にアンケートをとったんです。あなた方、私どもと一緒にやっていく気があるか、お金を払ってもやっていくかといったら、99%がぜひそうしたいという返事が来まして、そういうアンケートをも

とにして我々のパートナーシップでの仕事をやろうという働きかけをしております。これは今まで一度もやったことがないことです。

あれもやった、これもやったと聞こえるかもしれませんが、とにかく私どもは昭和39年にできて7年間はよかったんです。ところが、同じ昭和39年に日本人の海外旅行が自由化されまして増えてしまって、その後からは、インバウンドというのは日本の旅行政策、旅行市場から消えたんです。消えている期間が30年間あったわけです、その間のブランクは私どももありましたし、日本旅行業界、ホテル業界すべてにあったわけです。それを埋めていくには一つ一つの積み上げをやっていかざるを得ない。そのために私どもの限られた資源をそちらへ持っていく、お金も持っていくというやり方でしております。

ですから、従来どおりのやり方はどんどん振り捨ててきております。新しいことをやっていますけれども、今の韓国みたいに自慢気にしゃべられることもありますし、だめだったということもたくさんあります。

もう1つ、今アメリカを調べますと、日本を旅行先と思っていないんです。それに気がつきまして、アメリカの旅行会社は、旅行商品をつくるのは60社ぐらいしかないのかな。USTOAという組織があるんですが、その理事会を日本でやりたいというのを受け入れてまして、21ぐらい来たんですが、ほとんど全員日本が初めて。大変気に入って、商品をつくると、7社がすぐに商品をつくってくれました。

そこで1つ引っかけたのは、当時は特殊法人だったものですから、彼らが最初に商品をつくって売るときの売り出しコストを半分持ってくれないかという話が来まして、当時はこれはできなかつたんです。あまり言っちゃいけないんですが、ちょっと奥の手を使ってやったんですが、独立行政法人になったらそれはできるんです。というのも新しいやり方で。

ですから、すっかり変わってすばらしいことをやっているとはまでは言えないんですけども、一つ一つ積み上げて、市場ごとに工夫しながらやっていく。

ロンドンにつきましても非常に努力しまして、明治6年にトーマス・クックが団体旅行で初めて日本に来たんです。それ以来100年ぶりぐらいかな、日本にトーマス・クックが旅行調査に来たんです。ファムトリップの人をプリンスホテルに泊めるということもやった。それでまた旅行商品の売り出しができる。

そういう一つ一つ新しいことを探し出して、組み立てていって、成功して、示して、それで民間の人が飛びついてくれたら我々は体を引くというやり方に変えております。あま



り偉そうに言えた義理ではないんですけれども。

それから、Eメール化で半分しか減らなかった。担当がいますから説明します。

【中山経理部長】 順序が逆になって恐縮ですが、ソフトのお話をさせていただきます。

今までも情報関係でご説明しておりますように、インターネットで日本の観光情報を全世界に向けて発信しております、その中で旅行に必要な基本情報ですとか、観光地の情報等を6言語で提供しております。また、宿泊予約サイトともリンクするシステムを構築しております。それを次世代観光情報システムと申しておりますが、その関係で、先ほど説明が足りなくて恐縮だったかもしれませんが、無形固定資産が全体で6億3,000万程度ございますが、その中でサーバーの関係で若干入っていたり、開発費用もソフトに入っていますし、情報システムの中のコンテンツも前払費用という形で無形固定資産の中に入っています、次世代観光情報システム関係の無形固定資産が全体で3億9,000万程度ありまして、それが先ほど申しました無形固定資産6億3,000万の中に含めているという形でございます。

それから、Eメールの節約のお話。

お配りしてある「業務実績報告書」の7ページをごらんいただきたいと思います。

7ページの下に表が出ておりますが、ここで50%と申したのは、平成15年度上期に1回発行しております。これが2,500部で、経費が75万かかっている。下期には2回発行いたしまして、Eメールで発注、大体2回で1回分として50%。これは、委員ご指摘のように初期設定費がかかっておりますので、それがなくなれば今後は郵便代、送料代が落ちるわけですから、もっと削減されるのではないかと考えております。

【分科会長】 ちょっとお待ちください。委員、よろしいですか。

新井さんね、全く新規なものは何かというご質問は。先ほど委員からありましたけれども、大体そんなところでよろしいですか。

【新井理事】 一つ一つ積み上げてやっています。

【分科会長】 そうですか。

【委員】 先ほどいろいろ取り組まれて、事前の説明会でも、先ほど委員がおっしゃったような、いろいろやっておられるなという印象を持ちました。

金銭的なインセンティブはあまり長続きしないという評価を、人事のコンサルの方に聞いたことがあるんですけれども、今後ですけれども、日本人が一番元気になるのは、ミッションとの関係でどれだけやりがいを持って取り組めるのか。ただのリストラのためのリ

ストラではなくて、何のミッションのために自分たちはこういう苦勞をしているのか、こういう苦勞をさせられているのかという思いをどれだけ共有できるかということにかかわってくるのではないかなと思います。トップの姿勢、思いがどれだけいろいろな方に浸透しているのかということが大事なかなと思います。

私が自治体の行政改革を見ていますと、ガンって中間管理職なんです。ボトルネックがあるとしたらそこになってしまうんです。私の目の前でご説明されている人はそういう方で、こちら側が何か言って、すごくうなずいてくれるのはその人じゃなくてその後ろに控えておられる若手の人たちで、これはどうも違うらしいということしかわからないんですけども、通常であればそうなんですけれども、今お伺いしたところ、逆に何でこんな理不尽な目に遭うんだという方と、もうちょっときちんと目指すべきところがあるんだというトップの方とのせめぎ合いというような印象を受けたんですが、大きく分けてその2点、トップの姿勢との共有をどういう機会を通じてどのぐらいの頻度でやっていらっしゃるのか、やろうとしていらっしゃるのかということと、ボトルネックな話なんです。ちょっと大まかな話で、私、この業界ではないので全然わからないまま質問しています。

以上です。

**【中村理事長】** おっしゃるとおりだと思います。ミッションだけではなくて、私は、どんな組織でもまずビジョンが要ると。その組織が将来どういうふうになりたいんだという夢とか、願望が設定されていて、なおかつミッションが必要だと。我々の場合には、ビジット・ジャパン・キャンペーンというのが目の前にあって2010年までに倍増するという数値目標まであるわけですから、ミッションは非常にクリアだと。ただ、それを全面的にJNTOが頑張ればできるという話ではなくて、それに一番貢献できるのがJNTOだろうという程度の相対的なミッションなんですけれども、ミッションはそういうことだろう。

ビジョンというのは、私、実はまだだれとも相談してないので、申し上げるのは個人的な意見になってしまうんですけども、2010年までに何々というのではなくて、日本がこれから観光立国を目指していくわけですから、そういうものを夢にしてJNTOは活躍していくんだというはっきりしたビジョン、ミッションの設定が非常に重要だと思います。それを達成するためにどういうストラテジーが要る、どういうストラクチャーが要る、どういうシステムが要る、どういうスキルが要る、どういうスタイルが要るとかいったものをこの組織の中にじわじわ埋め込んでいく。これが多分トップマネジメントの仕事なん

だろうと思います。

定期的に懇談会をやるとか何とかということではなくて、あらゆる機会をとらえてそういうコミュニケーションをしていくということだろうと思います。JNTOというのは、海外を入れて140人ぐらいの組織ですから、全部対面でコミュニケーションできれば一番いいんですけども、今は幸いIT環境も整っていますから、IT環境を使ったコミュニケーションでそういう文化を定着させていくことが必要だと思います。

最初のうち、今回かなりドラスティックに人事評価もしていますから、先ほど新井理事からもあったように、パネルに申請してきている人もいると思うんですけども、そこでの紛争のプロセスもオープンにできるわけです。個人情報もオープンにできませんけれども、どういうことがあってどういう解決をしたかということが積み重なっていけば、そういう問題も解決されていくのではないかなと思います。

ただ、どうしても成果主義で労務費に手をつけなければいけないというもう一つの理由として、既にJNTOのホームページに載っていますけれども、我々のラスパイレス指数が125.9なんです。中では、相対的にいうと高いほうです。それは、こちらにはこちらの言い分があって、例えば語学ができる人をそろえているとか、質の違いがある。数だけで比較してくれるなというのものもあるんですけども、相対的に見ればラスパイレス指数が高いということは将来にかけて是正していかなければいけないし、先ほどの13%の一般管理費を減らす場合に、一般管理費の中はほとんどが人件費なんです。我々のところは人件費を使ってどれだけのサービスをアウトプットするかという、ある意味で単純なビジネスモデルでありまして、どうしても総労務費には手をつけざるを得ない。それが適正に配分されているか、されていないかという納得性が難しいんですけども、それは時間をかけて、ケースが発生するたびにこれはしようがないかということが積み重なっていけば、それが精鋭化して、例えば対立の軸に入っていくっていいことはないと思います。それは、前のところでも、さっき言いましたように総労務費を変えないために上がる人もいれば、下がる人もいるという局面をつくり出しました。100%は絶対納得していないんですけども、85%ぐらいの人がまあ、そうだよなっていうのが出てくれば、これはおさまるんだと私は思っています。

【委員】 先ほどの委員のご質問に関連するの、関連しないの、質問になるの、意見になるのかよくわからないんですけども、私はこの中でも国民に対してどういうサービスを提供できるかということが一番大切なことだと個人的には思っておりまして、そ

の中で分けても、調査統計が公的機関のJ N T Oが果たせる大きな仕事だと思っております。特にアンケート調査ですが、16年度から新規情報掲載を増やすと書いておられますが、例えば外国人旅行却の動向調査、ルート調査というものがその中に盛り込まれているのかどうか、されているのかどうか。されているのならぜひPRしていただきたいし、もしそういうものがされていなければ、そういう調査をされてはどうかと思います。

というのは、例えば吉野の桜が台湾人に大変人気だという話はあるけれども、その実態はだれにもわからない。鉄道で来る人もいれば、バスで来る人もいて、はたまた個人で来られる方もあるということで、その実態、一元化されたデータがどこにもない。あるいは、外国人旅行者にナンバーワンのスポットがあっても、個々の旅行会社さんは知っているけれども、それに対して客観的なデータがどこにもないということで、例えば関西でしたら、唯一これが客観的なデータかなんていうのは、去年でしたか今年でしたか、SARSに感染した台湾人医師が参りましたね。あの人の足跡がニュースで報道されて初めて、京都に行って、姫路城を見て、淡路島へ行ってという、台湾人って2泊3日でこれだけ動くのかなとびっくりした人が一般的には多いと思うんですが、出口調査というのはJ N T Oでしかできないことですし、先ほど委員がおっしゃった倍增計画に向けて何ができるのかという、こういうのはすごく小さな一歩かもしれないですけども、数字がなければ戦略的な思考は生まれませんので、それが今の観光業界に欠けているものではないかと思っておりますので、そういう小さな一歩を積み重ねていくことがビジット・ジャパンの目標達成につながるのかなと思いましたので、ぜひご検討いただきたいと思います。

**【新井理事】** 大変な指摘で、実は遠隔的に言いますと、私ども、調査統計部を持っていたのが、いろいろないきさつで消えてしましまして、組織が消えると能力が落ちるといふのは非常に反省しております、これは立て直していこうと思っております。

現実に訪問地調査をやっております。ただ、項目とかもう少し工夫が要ります。例えばサンプル数が7,000ぐらいで少ないとか。それはほんとうに立て直したいと思っております。かつできるだけ外に出せるものにしていきたい。別に隠しているわけではないんですけども、統計調査だと7,000サンプルだとあまり迫力がないんですね。もっと増やしてやっていければと。

それから、これはこちらの今考えていることですが、ビジット・ジャパン・キャンペーンのやった施策、これはうちのやった施策とほぼダブるわけですが、その効果、測定も将来的にはきちんとやっていかなきゃいかん。そのためには、できるだけ対応策もつく

らなければいけない。これだけ予算と人間が圧迫されますとなかなか難しいんですけども、やらなければいけないことだとは十分思っております。

【分科会長】 よろしゅうございますか。そのほか何かございますか。

ないようでしたら、先ほどの進め方のところでご説明いたしましたように、次回に今回のご意見を踏まえた形で分科会長思案をお示しいたしまして、総合的な評価をお願いしたいと考えております。よろしゅうございますか。

それでは、ちょうど予定の時間でございますので、これをもちまして第2回国際観光振興機構分科会を終わります。

事務局から何かございますか。

【藤井国際観光推進課長】 次回は8月9日月曜日、午後1時半からでございます。場所は変わりました、同じこのビルの4階特別会議室で開催させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

【分科会長】 本日はほんとうにありがとうございました。

これをもって散会いたします。

— 了 —