

独立行政法人評価委員会  
国際観光振興機構分科会（第6回）  
議事録

平成18年7月27日  
国土交通省

【事務局】 それでは、定刻でございますので、まだお見えになっていらっしゃらない先生もおりますが、おくれてご到着になるというご連絡をいただいておりますので、開始をさせていただきたいと思っております。

ただいまから国土交通省独立行政法人評価委員会第6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、委員の皆様方におかれましては、大変ご多忙の中お集まりいただきましてありがとうございます。

それでは、まず初めに、きょうご出席いただいております皆様方のご紹介ですが、恐縮ですが、お手元の座席表によりご確認をいただくということでお許しをさせていただきたいと思っております。

それから、幾つか事務的なご報告をさせていただきますが、本分科会の定足数の確認、会議の公開、議事録等についてのご説明を申し上げたいと思っております。

定足数でございますが、この分科会の委員は9名でございます。現在5名の先生方にご出席をいただいております、過半数を超えるということでございます。

次に、会議の公開につきまして、評価委員会の運営規則によりまして、議題が2つございますが、財務諸表の意見聴取につきましては、会議は公開ということになります。後半の平成17年度業務実績の評価については非公開という扱いにさせていただきます。

それから、議事録でございますけれども、これまでと同様でございますが、委員会終了後、議事概要を速やかに国土交通省のホームページで公表させていただきます。その後、議事録を作成して、同様の方法で公表させていただくということになります。その議事概要では、主な意見についてのみ記載をさせていただきます。また、議事録につきましても、ご発言の方のお名前は記載しないという形をとりまして公表させていただくこととなります。以上が事務的なご報告でございます。

それでは、まず、議事に先立ちまして、事務局から一言ごあいさつを申し上げたいと思っております。

【事務局】 本日はほんとうにお暑い中、またご多用中もかかわらず、ご出席いただきましてまことにありがとうございます。皆さんも既にご存じかもしれませんが、現在、政府におきましては観光立国を目指しまして、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のを強力に推進させていただいているところでございます。平成17年につきましては、訪日外国人旅行者数は、過去最高の673万人を達成いたし

まして、2010年に1,000万人という目標達成に向けまして着実に前進していると考えているところでございます。

この目標達成に向けた取り組みにつきましては、国、国際観光振興機構、ビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部事務局がそれぞれ重要な役割を担っております。具体的には、国といたしましては総理や私どもの北側大臣などによるトップセールス、また全般的な事業の総括、地方との連携事業などを行っておりますが、国際観光振興機構におきましては、海外観光宣伝事務所を中心としたネットワークやノウハウを有効に活用した事業を実施していただきまして、また、ビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部事務局におきましては、民間の方々のいろいろな形での事業展開ノウハウに基づきまして、これらを総合した形で取り組ませていただいているところでございます。

今後とも着実に訪日外国人旅行者を増加させていくためには、国際観光振興機構が官民の観光関係者と有機的な連携を図り、効果的な事業を一層推進していただくことが不可欠でございます。その意味におきまして、毎年、評価委員会の皆様方から頂戴するご意見を踏まえまして、国際観光振興機構の業務運営を改善していくことが大変重要であると認識しております。

今回の業務評価につきましては、中期目標期間の最終年度となる19年度を控えまして、中期目標、中期計画でうたわれている内容の進捗状況を検証するとともに、次期中期目標期間における事業展開のあり方につながる重要な議論を行っていただくということになります。国際観光振興機構の業務実績につきまして、忌憚のないご意見をいただきまして、また今後、国際観光振興機構が取り組むべき課題について、皆様方のお知恵をおかしかただけますようお願いいたしまして、私からのご挨拶とさせていただきます。よろしく願いいたします。

**【事務局】** 続きまして、国際観光振興機構から御挨拶をお願いいたします。

**【国際観光振興機構】** 評価委員の皆様にはお忙しいところ、私ども平成17年度の業務実績につきましてご審議いただくということで、大変ありがとうございます。昨年度はJNTOにとりまして、JNTOの中期計画の3年目に当たります。それで、私どもは独立行政法人に移行して以降、さまざまな改革を行っておりますけれども、その定着化と中期計画後半に向けて新しい目標にチャレンジするという年でございました。

改革が実を結んだという1つの例を申し上げますと、事業パートナーを相手にした事業パートナー満足度調査でございます。これは昨年の評価委員会でJNTOとして初めて事

業パートナー満足度調査を行いましたということを報告させていただきました。そのときの得点は63点でございまして、これは決して高い数字ではないと申し上げた記憶がございすけれども、その後、調査の内容を分析しまして、改善すべき点として2点絞り込みをいたしまして、アクションプランをつくって平成17年度から実施してまいりました。

今年の5月に第2回の満足度調査をいたしまして、その結果、73点ということで10ポイント改善いたしました。まだ73点で満足できる状況であるとは思っておりませんが、さらなる点数の改善とPDCAを回すというマネジメントサイクルを定着させて、今後の改善活動を継続して続けていきたいと思っております。新しい目標へのチャレンジということで、昨年度の年度計画を見直して、新しい数値目標を設定いたしました。これは昨年の評価委員会で、委員の皆様から数値目標については見直す、もしくは前倒しにするということで考えたらどうだというご意見もいただきましたし、我々自身、我々のビジョン、ミッションに従って、より高い目標を追求するというので、年度の途中でしたけれども、数値目標を変えることにいたしました。

結果といたしましては、後で説明いたしますけれども、年度の途中の変更にもかかわらず、国際会議の誘致件数だけは未達でございましたけれども、そのほかについてはほぼ計画を達成することができました。今年度の私どもの課題としては、今、事務局の話にもちょっとありましたけれども、来年度が現在の中期計画の最終年度に当たります。したがって、我々としては今年から次の中期計画、これはJNTOだけで決めるわけにはいきませんから、どういうものであったらいいのかという提案をしたい。その骨格をぜひとも今年つくっていききたいと考えております。今回の評価委員会でいろいろなご意見、ご示唆を賜ると思っておりますけれども、そういうものも次期中期計画の中にぜひ含めていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

**【事務局】** ありがとうございます。それでは、お手元の資料のご確認をお願いしたいと思っておりますけれども、まず、議事次第がお手元にありますでしょうか。それから、分厚いもので財務諸表、その次に17年度の業務報告書、A3の業務運営評価説明資料、業務実績評価調書がございす。それから、参考資料といたしまして、業務実績評価に関する基本方針、評価委員会運営規則をお配りさせていただいております。ご不足があるようでしたら、ご指摘をいただければと思います。

それでは、以後の議事進行につきましては、分科会長をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【分科会長】 皆さん、どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、早速、議事を進めさせていただきます。本日の分科会では2つ議題がございます。1つは平成17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ということです。2つ目は、平成17年度業務実績の評価を行うということです。お手元には資料といたしまして、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、業務実績評価調査を配付させていただいております。

初めに、財務諸表につきまして、国際観光振興機構からご説明をお願いいたします。

【国際観光振興機構】 どうぞよろしくお願ひいたします。座ってご説明させていただきます。

お手元に第3期法人単位財務諸表平成17事業年度という資料がございますが、これに基づきまして、17年度の財務諸表についてご説明させていただきます。まず、当機構には2つ勘定がございます。1つは外国人観光客の来訪を促進する事業などを行う一般勘定でありますし、もう1つは国際会議等の開催についての寄附金の募集や交付等を行う交付金勘定でございます。それぞれに財務諸表を作成しておりますけれども、ここではこれらの2つの勘定を合計いたしました法人単位財務諸表を用いまして、当機構の全体の計数についてご説明したいと思います。

それでは、まず1ページの貸借対照表をごらんください。まず、資産の部でございますけれども、右端の列の真ん中ほどに二重線が引いてございます。資産合計で16億3千5百万円となっております。内訳といたしまして、ローマ数字Ⅰの流動資産とⅡの固定資産とございますけれども、流動資産でございますが、右から2列目の一番上でございますとおり、11億8千万円ということになっております。この内訳を見ますと、そのほとんどが現金及び預金で8億9千万円ございます。この内訳は当座預金と普通預金を合わせて8億7千4百万円、定期預金が1千5百万円、本部と海外事務所の手持ち現金が約1百万円ございます。流動資産といたしまして、ほかに未収金2億7千万円ほどございますが、大部分がビジット・ジャパン・キャンペーン事業などの受託業務に関するものでございまして、納期が3月になっているということで未収金として計上されているものでございます。

次のⅡの固定資産でございますけれども、合計で4億5千5百万円ございます。内訳を見ますと、有形固定資産が7千万円、無形固定資産が2千4百万円、投資その他資産が3億6千万円を計上いたしております。1の有形固定資産のうち、建物とございますけれども、当機構は自前の建物を持っておりません。本部、海外事務所ともすべて借り上げでござ

ざいまして、ここで申します建物というのは間仕切りなどのこととでございます。

それから、車両運搬具につきましてはバンコク、トロント、パリ、ロサンゼルス等各事務所にございます公用車4台分ということとでございます。

工具器具備品につきましてはパソコンですとか展示品などにございまして、これらを合わせて有形固定資産7千万円ということになっております。

それから、2つ目の無形固定資産ですが、これは主にソフトウェアとでございます。

3つ目の投資その他資産のうち敷金・保証金1億4千7百万円とございますけれども、先ほど申し上げましたように、建物はすべて借り上げですので、本部あるいは海外事務所を借り上げたときの敷金・保証金とございます。この中には新たにシンガポールの事務所開設に伴いまして、保証金2百万円も含まれております。また、投資有価証券といたしまして、17年度におきまして定期預金の満期払出金の一部で2年ものの国債を2億円購入して、資金の運用を行っているところでございます。

これらの合計が固定資産の合計といたしまして、4億5千5百万円になっております。以上が資産の部の概要とございます。

次に、下の負債の部とございますけれども、負債合計で右下とございますけれども、5億6千6百万円となっております。内訳といたしまして流動負債と固定負債に分かれておりますけれども、流動負債のうち運営費交付金債務として1億3千2百万円を計上しております。これは私どもが頂戴いたしております運営費交付金ですけれども、交付されました運営費交付金は一旦運営費交付金債務として全額負債計上します。その上で当機構は費用進行基準を採用しておりますので、業務の進捗に応じて経費の支出額を限度に債務から収益化するというようにしております。一部、事業の次年度実施あるいは人件費の減少などによりまして、収益しなかったものについて運営費交付金債務として翌年度に繰り越しているものとございます。同じように預り寄附金として、民間の方から観光宣伝事業賛助金ですとかコンベンション協賛金、あるいは交付金勘定などでいただいている寄附金などにつきましても、支出しなかったものにつきまして預り寄附金として、2億9百万円を計上しております。ほかに未払金が1億4千3百万円、預り金8百万円などを計上しております。流動負債合計で4億9千7百万円となっております。固定負債は合計で6千8百万円、これは非常に小さな数字となっております。内訳は資産見返負債が6千7百万円、運営費交付金では、財源が措置されていない事業に従事する職員の退職給付引当金を1百万円計上しているということとございます。

資産見返負債と申しますのは、運営費交付金等の支出によって償却資産などを取得した場合に、その金額を運営費交付金債務から振りかえて計上する勘定科目でありまして、建物、工具器具備品、ソフトウェアなどのうち、運営費交付金等で支出された金額がここに計上されているわけでございます。

一番下の資本の部でございますけれども、右側の下から2行目に資本合計で10億6千9百万円となっております。Ⅰの資本金は独立行政法人発足による旧法人から承継した一般勘定の資産と負債の差額13億9千7百万円を計上してございます。

それから、Ⅱの資本剰余金につきましては、主に独法以前に取得した次世代観光情報システムというのがございますが、これを除却したことと、先ほど資産のところでも申し上げましたシンガポール事務所等の保証金を相殺いたしまして、マイナス1億8千9百万円を計上しているということでございます。さらに独法移行以前に取得した資産の減価償却費の累計であります損益外減価償却累計額を2億7千8百万円計上しているということでございます。

Ⅲの利益剰余金といたしましては、後ほどご説明いたしますけれども、当期末処分利益2千5百万円を加えまして1億4千万円ということになってございます。

次に、2ページの損益計算書をご説明いたします。一番右側の列の一番上でございますけれども、経常費用合計が33億7千万円でございます。その下に経常収益合計といたしまして、33億9千7百万円とございまして、その差がそのすぐ下にございます経常利益として2千7百万円を計上しているところであります。これに下にございます臨時損失3百万円と臨時利益1百万円を相殺して合計したものが、一番下でございますけれども、当期総利益2千5百万円ということになっております。この臨時損失とは、閉鎖いたしましたサンフランシスコ分室の机やいすの売却損ですとかパソコンの買いかえに伴い除却したものでございます。また、臨時利益は本部、ソウルの事務所、サンフランシスコ分室の公用車を売却したときの売却益でございます。

上に戻っていただきまして、経常費用の主なものといたしましては、外国人観光客の来訪促進事業、インバウンド事業の中心的な経費でございます国際観光振興事業費が14億3千2百万円となっております。それから、次に交付金事業費が2億1千6百万円でございます。これは交付金として集めた国際会議の運営資金を主催者に交付するものでございます。人件費を含めました一般管理費として、合計で17億2千1百万円が計上されております。

この費用を賄う収益といたしまして、経常収益でございますけれども、そのほとんどが運営費交付金収益でございます。貸借対照表でご説明したとおり、運営費交付金債務として整理してございますけれども、これを業務の進捗に合わせて収益計上したものが22億3千9百万円ございます。それから、国以外からの収入として受託業務収益等の国際観光振興事業費収入で8億9千8百万円、国際会議のための寄附金収益で2億1千9百万円が計上されております。

また、為替差益というのが下から10行目のところでございますけれども、8百万円を計上しております。これは海外事務所が保有する外貨建ての債権債務を円換算する際に、円安の環境の中で差益が生じたものでございます。

これらの結果といたしまして、一番下でございますように当期総利益として2千5百万円となっております。これは積立金としてまた次期へ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をごらんいただきたいと思います。これは17年4月1日から18年3月31日までの期間中の資金、現金の動きを示すものでございます。キャッシュフロー計算書とは、損益計算書が発生主義で作成されているのに対しまして、あくまで現金の出入りで作成した表でございます。真ん中よりやや下のところに業務活動によるキャッシュフローという形で5千4百万円ございます。これは通常の業務の実施の中で、それだけキャッシュフローが入ってきたということでございます。

それから、大きな2番目として、投資活動によるキャッシュフローとございますが、こちらが3億4千3百万円の受取超過になってございます。これは先ほど貸借対照表で申しましたけれども、定期預金の満期金5億8千3百万円ございましたけれども、そのうち2億円を国債を購入したということや、固定資産等の取得、売却した際の資金の出入り、シンガポール事務所開設に伴う保証金の差し入れ等といったものが計上されておまして、これらを足し込んだものが3億4千3百万円ということになっております。そして、この業務活動によりますものと投資活動によりますものを合わせて、下から3行目でございますように、資金の増加ということで、17年度中に3億9千7百万円の資金増加となっております。これにIVにございます資金の期首残高を足し込みまして、期末残高として、Vにございます8億7千5百万円となっております。なお、先ほど貸借対照表のところ、当機構の現金預金が8億9千万円あると申し上げましたが、これとキャッシュフロー計算書の資金の期末残高と1千5百万円の差がございます。これは現金及び預金の中に定期預

金が入っております、これはキャッシュフローに入りませんので、この定期預金の1千5百万円がその差額になっているということでございます。

続きまして、4ページの行政サービス実施コスト計算書をご説明いたします。損益計算書がどちらかと申しますと法人の業績を示す損益であるのに対しまして、行政サービス実施コスト計算書は、あくまで独立行政法人の業務運営に関して、国民の負担に帰せられるコストを明らかにするというものでございます。したがって、基本的には損益計算書上の費用を基礎として、そこから賛助金ですとか協賛金ですとか、自己収入を相殺して出すということでございます。

Iの業務費用のところでは、損益計算書の経常費用と臨時損失の合計33億7千4百万円がそのまま計上されております。これから自己収入等として11億3千6百万円を控除したものが業務費用合計として22億3千7百万円計上されているということです。それから、政府からの現物出資により取得いたしました資産の減価償却費等でございます損益外減価償却相当額、Ⅲの引当外退職給付増加見積額、これは将来、運営費交付金で手当することが予定されている退職給付金ですが、これと、政府出資にかかる機会費用、これは、政府出資金と資本剰余金の合計額に、18年3月末におきます10年国債の利回り1.77%を掛けて出しておりますけれども、こういったものを足し込んだものに先ほどの業務費用合計を加えまして、行政サービス実施コストといたしましては、一番下にございます21億3千7百万円ということになっております。

あと5、6ページは財務諸表に関します注記事項でございます、その後は法人単位の附属明細書でございます。それから、冒頭にご説明いたしましたように、当機構は一般勘定と交付金勘定、2つの勘定を持っておりますことから、各勘定ごとに財務諸表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、行政サービス実施コスト計算書の諸表を添付してございます。

最後に、監事の意見というのを添付してございますけれども、17年度の財務諸表は適正に処理されている旨のご意見を監事からいただいております。

以上、簡単でございますけれども、財務諸表の説明とさせていただきます。

**【分科会長】** ありがとうございます。それでは、ただいまのご説明に関しまして、ご質問があればお願いしたいと思います。いかがでございましょうか。よろしゅうございますか。

それでは、この件に関しましては、意見なしということで決定させていただきたいと思

います。ありがとうございました。

では、次の議題でございます国際観光振興機構の17年度の業務実績評価に入りますが、ここで報道関係の皆様にはご退出をお願いしたいと思います。

(報道関係者退室)

【分科会長】 それでは、評価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17年度の業務実績について説明資料及び報告書をもとに報告していただきます。今回は、報告に対しましてご意見、質問等をいただきまして、評価は次回の8月8日の第7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試案というのを準備させていただきまして、全項目を通して、これを参照に各委員で意見交換を行って、分科会として1項目ごとに実施状況がどの段階にあるのかということの評価をしていきたいと思っております。進め方につきましては、これによろしゅうございますでしょうか。

それでは、国際観光振興機構の方からのご説明をお願いいたします。

【国際観光振興機構】 平成17年度の業務の実績、成果についてご説明いたします。お手元に業務実績報告書と横長の業務実績報告書の説明版というものがございますが、主として説明版でご説明させていただきます。内容といたしましては、この報告書の目次のところがございますが、まず、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というのがございます。その次に、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ということで、JNTOの業務というのは外客誘致活動でございますから、その業務をいかに向上させたかということでございます。またそれを(2)にございますように、効率的、効果的な業務運営をしたかどうかということでございます。ということで、この2つの点が数値目標が定められておまして、これを重点といたしましてご説明したいと思います。3つ目の項目以降は、後で適宜ご参照いただければと思っております。

それで、横長の説明版でございますけれども、左に国が定めました中期目標、JNTOがつくりまして国土交通省のご承認をいただいた中期計画、平成17年度の計画を実施した実績及び成果というふうに並んでおります。

順を追ってご説明いたしますが、まず、平成17年度の計画につきましては、年度後半に修正いたしましたが、これは主として昨年の評価委員会のご指摘をいただいたわ

けてございますけれども、J N T Oの事業、業務運営の報告で、昨年までは基本的にJ N T Oの従来行っていた本来業務についての実績をご報告していたわけでございますけれども、あわせて国のビジット・ジャパン・キャンペーンの事業が始まりまして、それについてJ N T Oがかなり中核的な立場として参加しております。

また、実際に受託業務として、国から受託を受けて行うようになってくるということで、これもあわせてJ N T Oとしては業務の報告をすべきではないかというご指摘をいただいたわけございまして、昨年の平成17年度計画については、これを入れて修正してございます。

その実績についてでございますが、V J C関係についての総括的なものとして、最初に観光立国が書いてございますけれども、観光立国の実現を目指すV J Cに対する貢献ということでございますが、V J Cの各事業推進チームのメンバーとなりまして、市場別の事業方針、事業計画の策定、事業の執行化に参画しております。

特に、J N T Oの海外事務所のネットワーク網というのは、このV J C事業の実施に密接に関連しておりますので、それまでは、毎年、年に一回2月に海外事務所長会議というのをやっていたわけでございますけれども、昨年度は10月と2月の2回開催いたしました。これはJ N T OとV J Cの実施本部の事務局、国土交通省の3者で市場分析、次年度のマーケティング戦略についての検討を行って、10月については、市場分析とか大まかな来年度の方向づけ、2月については、かなり相当に具体的な事業の検討を行って、次年度の初めから事業が行われるということの体制づくりをしたわけでございます。

その結果、J N T Oといたしましては、この事業推進チームに具体的な事業提案を行いまして、16の事業テーマが18年度のV J C事業として具体化されておりますし、また、V J C受託事業といたしましては、69件のV J C業務を契約して実施しております。

それから、業務運営の効率化に関する事項に移りますが、J N T Oの組織は昨年もお話ししたわけでございますけれども、課制を廃止いたしまして、マネージャー制ということで、組織の壁をなくそうということでやっているわけでございますが、6つの部がございます。部の壁というのはあるわけございまして、戦略的なものについては、この部を横断的なワーキンググループ、プロジェクトチームをつくりまして検討しております。

ここにクロスファンクショナルチームと書いてございますように、次期中期計画ワーキンググループ、年度見直しワーキンググループ、個人情報保護委員会のワーキンググループ、意思決定ワーキンググループ、C S Iのワーキンググループ等をつくってございます。

次期中期計画のワーキンググループにつきましては、先ほどもございましたように、来年度が今の中期計画の最終年度で、20年度からスタートするわけでございますけれども、JNTOとしてこれにどうすべきかという提案をしていくための検討を早目しておくべきであるということございまして、既にこの検討に着手したわけでございます。

それから、意思決定ワーキンググループとCSIについては成果が出ておりますけれども、これは後ほどご報告いたします。

それから、順序が戻りますけれども、(2)で書いてございますように、「ビジョン&ミッション」、行動指針も入っておりますけれども、これを掲載したネームプレートをつくりまして、各職員が職場で着用するというふうにしております。海外事務所にも使えるようにつくっております。

次に、海外事務所の再編でございますけれども、平成17年度はロサンゼルス事務所のサンフランシスコ分室を閉鎖いたしまして、シンガポール事務所を新たに開設いたしました。

海外宣伝事務所の体制強化といたしましては、VJC事業などで体制強化が必要になっているわけでございますけれども、これをできるだけコストを抑えながら体制強化をするということで、いろいろな工夫をして実施いたしました。内容的には派遣職員の増加、期間雇用という形で、アルバイトで現地職員を雇っております。

それから、嘱託員制度というものを新しく設けまして、民間で航空会社とか旅行会社等で幹部として豊富な経験を有する方、この2名の方を嘱託という形でシンガポール事務所とバンコクに派遣しております。

海外実習生制度、これも新しく作りまして、これは、若手の職員でございますけれども、中途入社で採用した若い職員の方、これは即戦力のある方でございますので、中国語のできる若手の職員を入社早々、実習生という形で派遣して、つまり、実習生というのは海外在勤基本手当は支給いたしませんので、国内と同じ程度の給料で海外で働いてもらうということで、こういう制度を導入してやったわけでございます。

次の職員の意欲向上と能力啓発ということでございますが、これは従来から申しておりますように、平成16年度に新人事制度を導入いたしまして、定期昇給を廃止いたしまして、厳格適正な人事考課に基づく昇給、あるいは場合によっては減給を行うというふうにしたわけでございます。

昨年度はこれをよりきめ細かく実施するために、俸給表の号俸間格差がちょっとあらい

ということがございましたので、号俸を4分割するという、あるいは昇格基準の明確化を行っております。

海外事務所の現地採用職員につきましては、これも定期昇給のような年々少しずつ上げるということをこれまで実施していたわけでございますけれども、これも新しく人事評価制度に基づきまして、基本的には定期昇給を廃止するという、能力実績を評価して優秀者に特別手当を支給するという、これは年度ごとでございますけれども、そういった処遇をする制度にいたしました。

中途採用者その他につきましては研修を充実しております。特に、海外事務所のマネジメントについての研修、特に労務管理とか法制面で場合によっては海外でトラブルが起きることがございますので、こういったマネジメント研修をしっかりとやるようにしております。

それから、職員の能力開発の支援の奨学金制度でございますけれども、外国語習得あるいは海外事務所に行きますと、簿記等のマネジメントの技術も必要になりますので、簿記の資格をとるための支援といったことをやっております。

外国語の場合、中国語は9名中5名なものでございますけれども、そのほかフランス語、ドイツ語、英語といったものもございます。

次に、業務運営の効率化の推進につきましては、これは主にIT化を図っておりますが、意思決定の迅速化、効率化につきましては、情報共有化のためにグループウェアの「サイボウズ」というのがございますけれども、これを17年度中に試験運用いたしまして、18年度に入りまして本格導入しております。

これは電子決裁機能も持たせることが可能であるということでございますので、今後のこれについて、こういった方面で検討していくということにしております。

それから、先ほど申しましたクロスファンクショナルチームの意思決定ワーキンググループ、これは内部の意思決定過程についてのいろいろな検討をしていたわけでございますけれども、この提言を受けまして、規程類の改正を行いまして、稟議の迅速化・簡素化、決裁権限の委譲、業務改善提案制度の創設ということを行いました。これに基づきまして、出張手続の権限を委譲する、あるいは海外事務所の支出権限を委譲するという、ハンコの数を減らすとか、意思決定の迅速化を図っております。

もう1つは、ウェブサイトの運営方法でございますけれども、これを外部のレンタルサーバーといいますが、ASPサービスを利用するというによりまして、経費の実現を

図っております。

もう1つ、韓国のローカルサイトというのを開設いたしまして、JNTOのウェブサイトは外国語で6つの言葉で提供しているわけですが、そのうちの韓国語のサイトににつきましては、これは現地サーバーで現地サイトに移行いたしました。

その次に、その結果として韓国ローカルサイトでニュースリリース等を掲載しております。

次に一般管理費、運営費交付金対象業務経費は数値目標になってございますけれども、まず一般管理費につきましては、人件費、物件費がございまして、先ほど申しましたように、厳正な人事評価による昇給の適正管理と、役員報酬を毎年計画的に減らしてきているということで、こういった形の人件費削減を行っております。

平成17年度の国家公務員と比較したラスパイレース指数は、109.2ということで、JNTOが所在しております東京都特別区在住だけに限りますと、国家公務員との比較では97.3ということで、若干下回るというところまで来ているわけでございます。

物件費についても、入札制度とか、本部公用車の廃止ということで、いろいろ経費削減を図っております、あわせて一般管理費は計画額に比べて2,300万円の減となっております。

次の運営費交付金の対象業務経費でございまして、これも一般競争入札の活用であるとか、ソウル事務所、ロンドン事務所が移転して事務所賃料が安くなったということもございまして、17年度計画額を4,400万円下回っております。

次のページに参りまして、一番上にあります人件費削減の取り組みというのは、昨年末の行政改革の重要方針の閣議決定に基づきまして、新たな人件費についての目標が18年度から22年度まで設けられたということで、ここに書いてございますけれども、17年度につきましては、後からつけ加わったこととございまして、特に記載はしてございません。

それから、次にJNTOのサービスその他業務の質に関する事項ということでございまして、まず、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とございまして、(1)にございまして市場情報の収集と分析ということにつきましては、昨年度は独法になって初めて、外国人旅行者の消費動向調査を実施しております。

これは17年の10月から12月にかけてまして日本の9つの空港、港で調査をいたしまして、標本数として約6,000の標本をとってございまして、これを分析いたしまして調査

報告書を出しておりますし、また、その要約は『国際観光白書』にも掲載しております。

それから、関係者のニーズ、シーズを把握して、来訪促進事業に活用するということがございますけれども、これは全国各地の賛助団体、会員等に対するセールスコールを積極的に行いまして、いろいろなご要望、ご意見をくみ上げまして、ここにありますような幾つかの共同で事業をやっております。

続きまして、次のページに参りまして、V J C事業関係での官民パートナーシップの連携といたしましては、69件のV J C事業を受託したと先ほど申しましたけれども、その中で、ここに記載しておりますのは、18年1月に行ったケースでありますけれども、この中国語版のリーダーズ・ダイジェスト誌が発行いたしました小冊子に日本航空と共同で「YOKOSO! JAPAN WEEKS」に関するPR公告を掲載いたしました。

それから、ITを活用しての事業といたしましては、先ほどご報告しましたソウル事務所が管理するローカルサイトでいろいろな情報提供を行ったということでございます。

受け入れ体制整備支援ということで、「i」案内所関係のいろいろなサポートサービスを実施しております。

次の項目に参りまして、調査研究活動とその活用ということでございますけれども、これはJ N T Oの主要な出版物で本日もお手元にお配りしておりますけれども、『日本の国際観光統計』と『誘致ハンドブック』『J N T O国際観光白書』とこの3つの内容を充実させるということが数値目標になっておりまして、この中期目標期間中に20%増加させると。平成17年度は17年度実績に比べて11.5%増加させるということが目標になってございますけれども、17年度におきましては、ここにございますように、この3つをあわせまして、14年度比で対比で18.2%ということで、一応目標のラインに乗ってきてございます。

内容といたしましては、それぞれ充実を図っているわけでございますけれども、『訪日旅行誘致ハンドブック』というものは、前のマーケティングマニュアルというかなり大部な資料でございますけれども、これは内容を2分冊にいたしまして、読みやすく、レイアウト、デザインも工夫いたしましてわかりやすくなったという評価をいただいております。

『国際観光白書』につきましても、いろいろ新しい国の市場の特色などもつけ加えまして充実を図っております。

次の、外国人旅行者の来訪促進に係る方策ということで、これは、日本の認知度を向上させるということです。日本に来たいという動機づけをさせるための認知度をまず向上さ

せるということが必要になってくるわけでございますけれども、それについては、主としてウェブサイトの活用、メディア向けの広報活動ということでやっているわけでございますが、J N T Oのウェブサイトにつきましては、日本観光のポータルサイトとしての位置づけを強化するというところで力を入れております。

昨年度中にこれの改善を検討しております、今年の6月に大幅改善、バージョンアップをいたしました。内容を整理いたしまして、3クリック内で必要な情報に到達できるようにするという、それから、情報量を充実させる、より細かくできるような形にする。それから、このウェブにアクセスした情報を使って、アクセス数というのは、クリックしたページビューの数というのは統計的にとれますので、これを分析いたしまして、これのマーケティング材料として使うということをやっております。

次に、フォトライブラリーというのもウェブサイト上でつくったわけでございますけれども、日本全国の観光地の画像を1, 300枚ウェブサイトに載せました。かなりきれいな画像で載っております。これでアクセス数がかなり増えております。

それから、先ほど言いました韓国ローカルサイトを開設いたしまして、現地の好みに対応いたしましたデザインとかメニューとか、あるいはコンテンツにいたしまして情報を提供する。これもアクセス数がかなり増えております。

結果といたしまして、数値目標との関係で見ますと、その下にありますように、17年度の実績は2,930万ということで、目標を大幅に上回っております。対14年度実績比でも約50%増となっております。

それから、メディア向け広報活動ということでは、海外メディア関係者の招請協力要請ということで、新聞、雑誌等の記事の掲載、番組の放映等を目指しているわけです。これも、目標件数を昨年度はかなり引き上げたわけですがけれども、それを超過するという実績が上がっております。

次のページのところでございますが、17年度目標は72億円、実績金額が136億円とかなり大幅な超過になっております。ただし、昨年度はCNNとかかなり強力な、有力なメディアの広報で実績が上がったといった事情もあるのではないかと考えております。

続きまして、実際に日本に来ていただくための訪日ツアーの開発・造成・販売に関する支援事業に移りますが、これについては、a b cとありますように、開発・造成の間接支援と直接支援と販売支援という事業として分かれておりますが、特に力を入れているのは、このbにあります直接支援ということでございまして、これには数値目標を設定しており

ます。これは独法になってから、JNTOが資金的な援助もいたしまして、パイロット的なツアーを開発するということができるようになったわけでございますけれども、こうい  
うことで日本へのツアーの開発をやっておりますが、昨年度は特に、上半期に愛・地球博  
がございましたので、これの商品化を目指しまして、中国、韓国、タイ、米国、カナダな  
どで旅行会社の招請、セミナーということを連続実施いたしました。

一番下のところにあります数値目標の達成状況でございますけれども、17年度の実績  
は直接支援の実績でございますけれども、18万2,000人ということで、目標を大幅に  
超過して達成しております。内訳はJNTO事業、VJC事業、JNTOとVJCを合わ  
せて行った事業と、その他と分かれております。

それから次に、外国人旅行者の受入体制の整備支援でございますけれども、これはJN  
TOといたしましては、JNTOのTIC、ツーリストインフォメーションセンターを全  
国にあります自治体や観光協会が運営しております「i」案内所のサポートセンターとい  
うことに位置づけをして、そのためのマニュアルだとか研修だとかいろいろなサービスを  
しております。

「i」案内所の増加のための働きかけもやってございまして、昨年度はちょっと真ん中ほ  
どに数値目標がありますけれども、10カ所程度の増加目標のところ、実績としては1  
1カ所と増加することができました。

それで前年度までは「i」案内所の運営主体というのは、それまで地方自治体と観光協  
会だけであったわけですがけれども、鉄道会社などの民間企業にも拡大いたしまして、例え  
ば、東武の浅草の構内に「i」案内所をつくったりとかしております。

そういうことで、「i」案内所の数は17年度末には131カ所となっております。た  
だ、中ほどにありますように、「i」案内所の拡充に向けた取り組みといたしまして、実  
は、今年初めの「YOKOSO! JAPAN WEEKS」のときに、JNTOがお手  
伝いいたしまして、全国で421カ所の観光案内所を外客対応ができる「YOKOSO!  
JAPANデスク」といたしたわけであります。

こういう実績がございますので、18年度には「i」案内所をさらに100カ所程度増  
加させるということを目指とすることになりましたが、そういうことで「YOKOSO!  
JAPANデスク」の実績を踏まえての次年度に拡大の検討を17年度中には開始とい  
うことでございます。

次の、国際コンベンション等の誘致・支援事業でございますが、国際コンベンションの

誘致については、アのコンベンションシティと共同していろいろやっておりますし、また、海外事務所を通じてのキーパーソンへの接触、その他の活動を積極的に行っておるわけですが、ただ、結果といたしまして、次のページにございますが、目標といたしまして、国際会議の誘致目標につきましては、17年度64件ということでございますけれども、残念ながら、17年度の実績は60件でございます。

先ほども申し上げましたように、JNTOはいろいろかなり頑張っているわけですが、この国際会議だけは実はなかなか実績を上げるのが難しいという状況になってございます。

それから、もう1つのインセンティブツアーでございますけれども、これは企業が成績優秀な社員であるとか、あるいは代理店の方を大量に外国旅行に報賞として招待したり送り込むということでございますが、これについては、特にアジア地域が最近、日本に送りたいという動きがいろいろございますので、アジア地域に絞った誘致活動をいろいろ実施しています。上海であるとかソウルであるとか、あるいはVJCジャパン・インセンティブ・ショーケースというのはVJC事業としてやったわけですが、キーパーソンを日本に招請して、ビューロー等の面談、商談につなげるということをやっておりますが、この結果としてかなり実績が上がっておりまして、インセンティブにつきましては、16年度実績が68件で、目標は226件と相当引き上げたわけですが、結果として実績は330件ということで、その目標をまたさらに上回ったということでございます。

あと書いてございますのは、アジア太平洋地域会議に出席いたしまして、JNTOが出席してコンベンションに関する誘致活動を行ったということ、その他の活動を書いてございます。

次に、通訳案内業試験事務、これは国家試験でございますので、国にかわって代行をしているわけですが、ここにございますが、最近、出願者は年々増える傾向にございます。中国語の受験者が増えているということでございまして、2次試験の試験地を東京に加えて京都、福岡を追加しております。

これは、18年度のことになりますけれども、9月に行います今年度の試験につきましては、試験地を海外に拡大するということになっておりまして、具体的には台北、ソウル、香港、北京、現地でも試験をするということにしております。かなり応募者が来ているようでございます。

次に、この業務にかかわる効率的、効果的な業務運営の促進ということでございますが、

まず、業績評価の充実という件でございます、外部有識者による業績評価ということで、アドバイザー・コミッティーというものと、特別顧問会議というものの2つを持っておりまして、日本に住んでおられる外国人の方も多数参加していただいて、そういうご意見を聞いております。

もう1つは、J N T Oの顧客に相当する賛助団体会員を対象といたしまして、平成17年の3月の後半にC S I調査というのを実施いたしまして、これを分析いたしまして、J N T Oとして取り組む課題を抽出して業務改善を図るというP D C Aサイクルを回すということを始めまして、これは初年度でございます。また第2回目は今年の6月にやっております。

スコアの比較はここにありますように、これは幾つかのアンケートの調査項目というのはたくさんあるわけですが、一番最初にあります相対的なJ N T Oを評価するか、どちらかといえば評価するかというこの2つをあわせたポイント数が1年の間に62.6から73.4になったということでございますが、もともと62.6というのは、このJ N T Oから見てもあまりにも低い評価であるということで、反省いたしまして、いろいろな賛助団体会員をできるだけ積極的に訪問いたしましてコンタクトを図ってJ N T Oの事業をご説明する、ご要望を聞くということをやったことがポイントが上がった1つの理由になったのかなとも思っておりますが、本報告書の44ページに具体的な数値等がございますので、ごらんいただきたいと思っております。

人事考課を徹底するというので、これは先ほどご説明したとおりでございます。

その下の外部人材の活用でございますけれども、人材活用ということで、できるだけ民間の出向者を受け入れるとか、あるいは退職者もありますと、即戦力となる中途採用をするということをやっているわけですが、昨年も民間出向者1名を受け入れております。9月に中途採用募集をやったわけですが、5名を採用したわけですが、応募者は138名ということで、相当の応募がございまして、優秀な方が採用できたのではないかと考えております。

あとは在外公館との連携、コラボレーション、国土交通省の政府間協力、観光協議への協力、他国のN T Oとの連携協調ということで、いろいろな事業をやっておりますが、前にお話が重複するようなこともございますので省略いたしますが、1つ言いますと、10ページの上のほうに書いてございますが、米国、カナダでのN T Oの連携という中で、日本の近隣デスティネーションと日本を組み合わせたツアーというものを最近積極的に取

り組んでおりまして、米国発の日本と他のアジアとのデスティネーションを組み合わせたツアーの造成等の事業をやっております。

次の、ナレッジ・マネジメントでございますけれども、これも先ほど言いましたグループウェアの「サイボウズ」を入れたということと、もう1つは海外事務所の会計システムを電子化いたしまして、紙ベースで行われていた報告を電子的に処理できるようにしたということでございます。

その次の情報の公開・事業成果の公表というのは、従来と同様、ウェブサイトなどを活用いたしまして、積極的に広報しております。

それから、国内の広報もできるだけ情報提供するようにしております、J N T Oに関する一般紙の掲載件数、テレビの放映件数は前年度に比べて73件から186件と大幅に増えております。業界誌についても同様に増えております。

次に、附帯する業務ということで、これは経緯的にJ N T Oが行っていた業務ですが、本来業務でない日本コンGRESS・コンベンション・ビューロー（J C C B）に対する支援の業務であるとか、国際観光テーマ地区の推進協議会事務局については、これは、自主運営に移行していただくとか、あるいは外部委託を行うとかということで、最小限のコミットメントにとどめるということにしております。

あとは、予算収支計画等でございますけれども、自己収入の確保ということで、賛助団体、会員につきましては、先ほども言いましたように、いろいろC S I活動の一環もありまして、往訪、面談いろいろ出かけて行って、J N T Oの業務内容をご説明したりすることは積極的にやっておりますが、その中で積極的な勧誘活動を行って、会員は17団体増加いたしました。ただし、残念ながら賛助団体は自治体関係などで非常に財政事情が厳しいところがございまして、2団体減少しております。

その他、雑収入になりますけれども、J N T Oの役職員は、いろいろ委員会、講演等を依頼されることがありますけれども、その収入もJ N T Oに入れておりまして、これも前年度に比べてトータルの額としてはそれほど多くありませんけれども、1.4倍に増えてございます。

そのほか予算収支計画とか短期借入金、その他の点につきましては、資料をごらんいただきたいと思っております。

一番最後のページにあります、事業パートナーである自治体等に対する説明責任を果たす、連携を強化する、これは先ほど言いましたC S I調査を通じて現在進めているとい

うところでございます。

一番最後の、ビザの手續につきましてはJ N T Oではなくて、国の政策によるところでもありますけれども、あるいはこういったことにつきまして、J N T Oも関係機関に要請すべきであるということが計画になってございますが、昨年度は、愛・地球博において査証免除が実施されておりますけれども、J N T Oでは、これが恒久的な措置になるように、現地の市場動向につきまして政府に資料提供を行っておりまして、そういうこともありまして、韓国からの訪日客の査証免除が平成18年3月より恒久化されるということになっております。

ご説明は以上のとおりでございます。

【分科会長】 どうもありがとうございます。ご苦労さまでございました。

それでは、ただいまのご説明につきまして、各委員の皆様からご質問、またはご意見を願いたいと思います。どなたからでも結構でございます。

【委員】 何点かあるのですが、前のほうから順番に質問したいのですが、2ページの一般管理費の削減のところ、役員報酬を計画的に減額されているということで、毎年度本俸平均2.75%減ということですが、一般の職員の給与については、業績評価でされるということです。役員だけがどんなに業績よくてもどんどん減ってってしまうというのは、何となく役員に対するインセンティブはどうなるのかなという心配があるのですが、ここしばらくは計画として、最終年度で13%削減しなくてはいけないということはあるのですが、役員報酬だけ計画的に毎年毎年減らすというのは、ここしばらくはしょうがないにしても、やがてこれも業績連動にするべきなのではないかという気はするのですが、役員の皆さんはこれでインセンティブは十分わいているんでしょうか。

【分科会長】 幾つかございますか。

【委員】 ええ。先にまとめて。

【分科会長】 はい。

【委員】 次に、4ページで、まず質問ですけれども、ソウル事務所が管理するローカルサイトというお話が先ほどから何回か出ているんですけど、これはサーバー自身の場所もソウルにあるということですか。

【国際観光振興機構】 そうです。

【委員】 そうですね。ここから先、1つの意見ですけれども、例えば、サーバーはどこにあっても今はインターネットの世界はいいわけですので、せっかくサーバーを外部の

レンタルにされたということで、そこにサーバー自身は集中して、管理だけソウル事務所がやるという形もあるのではないかなというように思いました。それがもう1点。

それから、また質問ですけれども、大変立派な報告書、ハンドブックをおつくりになっていますけれども、これは全部無料で配布ですか、これは販売もしていらっしゃるんですか。

【国際観光振興機構】 賛助団体、会員のところには無料で配布しておりますけれども、それ以外に関連団体には有料で、それ以外でほしいという方には販売しております。

【委員】 これは大変立派なものなので、どんどん販売したらよいのではないかなと思います。例えばうちの大学でこういうのを参考資料としていただきたいという場合には販売していただけると良いと思います。

【国際観光振興機構】 是非、販売させていただきます。

【委員】 是非そうしていただきたいと思います。あと、先ほど国際観光振興機構からの報告の中で、JNTO訪日旅行誘致ハンドブックが2分冊とおっしゃったんですか。

【国際観光振興機構】 はい。

【委員】 これは、分冊は別なんですか。

【国際観光振興機構】 これと、お手元にありませんでしたが、事業者名簿、各市場のそれをちょっと別冊にしまして。

【委員】 名簿のほうは別冊になっていると。

【国際観光振興機構】 名簿だけですね。

【委員】 わかりました。あと純粹に私の興味の問題ですけれども、例えば、ウェブサイトのアクセス数というのが増えたというお話でしたけれども、これがどこからアクセスされたかということも分析されていますか。

【国際観光振興機構】 「どこの国からアクセスされているか」という点については、定期的に分析し、かつ通常会議体でも報告しております。

【委員】 それはぜひ知りたいなという感じはいたしました。同じようなことですがけれども、その次の6ページで、訪日ツアーの販売支援というのも、これもどういう地域でツアーの造成が行われたかということも教えていただけたらうれしかったなと思います。これもひよっとしたらすぐおわかりになるのかもしれないけれども、あともう1つは7ページで、「i」案内所の話ですがけれども、「i」案内所の「i」というのはインターナショナルですか。

【国際観光振興機構】 インフォメーションです。

【委員】 インフォメーションでも「i」がアルファベットになっているというのは、外国人対応可能ということに対応しているのかなという気もするんだけど、「外国人対応可能な」というのは、具体的にはどういう状況でしょうか。英語だけでできればいいのか、それとも数カ国語まで要求しているのかとか、その辺、「i」案内所になるための条件というんでしょうか、それを教えていただきたいということと、あとこの「i」案内所1つ増えることによって、JNTOに対して何か費用は発生するのかということも教えてください。純粋に地方自治体とか観光協会、最近では、民間企業が全部費用負担をしているのかということとか、それによってちょっと働きかけということの意味がまた違ってくるのかなという気はいたします。

一応、私からの質問事項は以上です。

【分科会長】 6点ほどありましたけれども、大体受け答えがあったのもありますので、役員の給与問題と、「i」案内所の問題を特にお答えいただければと思います。

【国際観光振興機構】 役員の報酬については、それでインセンティブが働くのかというと非常にありがたいようなコメントですが、職員全体としては、先ほど申し上げたようにラスパイレス指数を大幅に下げる結果としてそうなっています。

それは今までの年功序列型の賃金ではなくて、成果主義に基づいた——成果主義といってもそんなに極端な成果主義になっていないのですけれども、あまり今まで査定もしたことがない、査定されたこともないという文化の組織でしたから、難しい世界がある。でも、一応評価をして、それぞれ賃金に差をつけて、年功序列賃金にはしないという形でラスパイレス指数を下げたわけですが、役員については、水準是正ということで、これは一律にやっていくしかしようがないのかなと思っています。多少、差が微妙なときには理事長を優先的に下げるということにしております。

【分科会長】 もう1点。

【国際観光振興機構】 先ほどのウェブサイトのことですけれども、どういうアクセスがあるのかというのは、参考資料の13、14ページです。この辺に出ておまして、12ページからありますけれども、言語別のアクセス、それから、例えば観光地の情報をどういうところにアクセスがあったのか、これも言語別でクロス分析をしたのがございます。

参考資料の12は言語別のアクセス数の推移でございまして、先ほど申しましたように、韓国語のウェブサイトを立ち上げたということで、韓国が17年度にかなり倍になってい

るといようなことで、それから、先ほど韓国語のサーバー別ですけれども、このJNTOのウェブの各国語にずっと英語からずっとあるんですけれども、その韓国語のところをクリックするとそちらのほうに飛ぶようになっていきます。見たところでは全く変わらないJNTOのウェブサイトの中にあるように見えますが、実際はそちらのほうに飛んでいると。内容的には向こうのほうでいろいろメンテナンスをやっているということでもあります。

それでは、観光情報のアクセスランキングなどにつきましても、例えばおもしろいのは、中国の簡体字と繁体字、繁体字は香港とか台湾とかというところで大分傾向が違うというところが出てきておまして、それから、所在国のランキングなどがございまして、これは見ているとなかなかおもしろいところがあるんですけれども、こういうようなところが一応ウェブのところ、まだいろいろできるかと思えます。

それから、「i」案内所の外国人対応につきましても、基本的には外国語ができる案内者を常駐させるということになっているわけですが、ただし言葉によって、できない場合がありますので、英語以外とかそういうものについては、JNTOのTICで電話でもってサポートするというシステムをつくっております。

ただし、これをこれから100カ所に拡張する際には、この常駐というのはちょっと厳しい要件になりますので、この辺が少し弾力化して、何らかの形で連絡をとれるような形で少し弾力化するという方向で今、考えているということでございます。

**【国際観光振興機構】** この「i」案内所の17年度の考え方につきましては、お手元の本資料の参考資料の23ページのほうへ、平成17年度「i」案内所の指定基準ということで、今、説明させて頂きましたとおり、基本的には英語のできる者が常駐し、案内を行うというのが17年度の指定基準であったと。それでこれからの「i」案内所を拡大するに当たっては、これは常駐するということが非常に難しいということもございまして、基本的には、外国語のできる者がこの案内所を管理できればいいと基準を変えまして、18年度以降取り組んでいるというのが実態でございます。

それから、韓国語であるとか中国語というものにつきましても、先ほど説明がございましたように、ツーリストインフォメーションセンターが私どものJNTOの中にございますので、そちらのほうでのサポートを、電話、ファックス、その他でサポートするといったようなことで対応していくということでございます。

それから、経費的な面につきましても事業として行っているということなので、基本的にはすべて有料ということで、こちらのほうは参考資料の28ページに若干コメントを書

かささせていただいてございます。これは平成17年度の「i」サポートセンターのサービス内容ということで、基本的には基本サービスということで、当然のことながら、案内標記のステッカー等々の問題とか、会員情報誌といったようなこともございますので、1年間1万円というお金をいただいて、こちらのほうに指定をさせていただくということでございまして、今後、いろいろな意味での先ほど申し上げた韓国語であるとか、中国語であるとかというサービスを受けるといった場合にも、その都度お金をいただくといったようなことで考えてございまして、基本的にはJNTOのほうから持ち出しをするといったようなことでの取り組みはないとご理解いただければと思います。

【分科会長】 委員、よろしいですか。

【委員】 はい。どうもありがとうございました。よくわかりました。

【分科会長】 では。

【委員】 次回出られないので、幾つかコメントをさせていただきたいと思います。個別の質問については事前のご説明のときに随分お答えいただきましたので、幾つかのほかの委員と共有したい問題だけお話をさせていただきます。

まず、全体的な話ですが、1つはJNTO、全体に評価の活動が始まるのが、ほかの独法に比べてなぜか遅いです。これは私は非常に大きな問題意識を持っていて、といたしますのは事前説明が昨日だったので、ほとんど同じ話を聞いて、しかも皆さんにこちらから出したコメントとか質問を反映していただく時間がない。これはわりと毎年繰り返されておまして、ほかの独法にも参加させていただいている関係で、あれ、JNTOは今年もまだかなといつも思って、国土交通省にまだですかとか連絡したりして、焦らせて申しわけないのですが、ある程度、余裕を持って、委員もそれなりに皆さん忙しい中集まって議論するので、できればそういう時間をなるべくゆとりを持っていただきたいと思います。おしりが決まっていることですので、もちろん皆さん業務があつて大変なのは重々承知していますし、その上でこういう注文を出すのは非常に心苦しいことではあるのですが、ただ、こちらもゆとりある審議をということを考えますと、毎年のごことで申しわけございませんが、ぜひ今後、よろしくお願ひしたいと思います。

それから、日程もそういうことで調整が遅くなりますと、ほかのところに出てきて、それを早目に切り上げてこちらに参加しているのですが、ほかの独法とかなりかち合ってしまうので、そういった意味でも、ぜひ前倒しでよろしくお願ひします。多分、JNTOは出される資料がかなり詳しいです。善意に解釈しますと、かなり完成度の高いものを出す

ために、粘ってまとめてから打診をするということなのだろうと思います。

ただ、そうしますと、どうしても審議の時間とか余裕がなくなるので、ある程度のスケルトンができたところで日程調整等に入っていただいて事前説明をし、そこで出てきた各委員のご意見とかコメントとか、あるいはアドバイスを踏まえて資料をつくり直してから、実際に集まって審議をするぐらいの日程でやっていただいたほうが、もしかすると今後はいいのではないかとお願いとコメントが第1点です。

第2点ですが、これは事前のときをお願いしまして、幾つか改善していただいています。17年度の実績成果という欄が非常に記述的で、これはこれでご努力が反映していると思うのですが、中期計画とか17年度計画の数値目標に対して、必ずしも対応していない表現がやや目立つということです。

確かにJNTOの仕事の性格上、なかなか数値になりにくいというのもわからないわけではないのですが、やはり外に出していく年度評価、特に成果指標を求められているところはそれに近づけた形で出していただきたいと思います。特に、実は18年4月以降の話が書かれているものがありまして、随分対応していただいているのですが、具体的に言うと、例えば説明版9ページの「サイボウズ」の話で、なぜか黒ポツの3つ目、「平成18年5月に運用開始した『サイボウズ』の使用範囲を」云々と書いてあるのですが、これは17年度の成果の欄ですので、ちょっとこれは先走っているのではないかと思います。

仕事は確かに毎年続いていくものではあるのですが、ここではちょっと17年度の範囲内にとめていただいたほうがいいのではないかと。そういう意味では、これもちょっと微妙ですが、9ページの一番上、(2)のほうですが、CSI調査自身は非常に重要なことなのですが、2つ目の第2回というのは、実は18年の6月です。つまりこれも18年度の話でございまして、資料のほうに第2回が入っていても悪くはないかなと思うのですが、ここの欄にこれを書いてしまうと、ちょっとこれも問題だろうというのが何か所かありまして、既に対応していただいているところもあるようですが、最終的な表をつくるときには少し精査していただきたいと思います。

これが2点、全体にかかわるお話です。

それから、個別の問題としては大体お答えいただいていますのでいいのですが、何点かお願いしたいと思います。

まず、2ページの一番上です。先ほど既に委員の方から役員インセンティブのお話が出ましたが、逆にこのような給与水準の明確化、特に昇格やボーナスということだと思

のですが、基準の改正を行ったというのも成果だと思うのですが、実際の基準を新たに導入してどのぐらいの差が出たのかとか、それで非常にボーナスが上がった人がいたとか、逆にそうでなかったとか、昇格もどのぐらい反映したかというあたりが多分、成果なのだと思いますので、もちろん、こういった基準を導入されたということ自身、今までの独法の性格を考えますと成果だとは言えますが、そのあたりをもう少し詳しく書くといいのではないかと思います。

それから、奨学金の中で外国語、実際、これは中国語が多くてそのほかが何名ということ今、出していただきましてありがとうございます。奨学金もさることながら、外国語の場合は実際どのぐらい使える言葉なのかというあたりも重要だと思いますので、そういった上級者のためのものだったのか、全くできない人が日常会話程度できるようになったものなのかという内容面の問題も結構、今後は重要になってくると思います。これはコメントですので、特にお答えいただかなくても結構ですが、今後、奨学金として外国語にこういった制度を適用する場合には、そのあたりのバランス等についてもご考慮いただきたいというコメントをお願いします。

それから、「サイボウズ」、続いてすぐ下ですが、これはある程度効果があることはいろいろ言われているのですけれども、「サイボウズ」を入れましたというだけでは、ナレッジ・マネジメントにはなっていないのです。これも本当にちゃんと研修して、みんなが使いこなすまでには結構時間がかかったりしますし、役所的な組織ですと、外から来た民間の方だと常に使いなれている人もいるかと思うのですが、なかなか宝の持ちぐさになっている場合が多々見受けられますので、JNTOは比較的民間サイドの話をやっているのも大丈夫だと思うのですが、その辺の実態はまだ早いと思いますが、今後、気をつけていただきたいと思います。

そういう意味では、ここも実は18年5月から本格導入したと書かれていますが、17年度の実績としては、18年5月の本格導入に向けて、17年度内に準備された内容をここに書いていただいたほうが適切だと思いますので、ちょっとここは表現を変えていただきたいと思います。

それから、これも実は事前のときに申し上げたのですが、ぜひほかの委員にも共有していただきたいと思うので、高く評価している事項を申し上げます。4ページ、リーダーズ・ダイジェストについてです。昨今では、行政もいろいろ広告収入というのが増えています。逆に広告を出すというのも重要で、最初の年から随分広告について私はいろいろ言わ

せていただいているので、こういった形でできたのは非常に素晴らしいことだと思います。

できればその画面を出してくださいとお願いしていたのですが、ありがとうございます。そういうのをぜひどんどんこういった資料の中でも出していただいたほうがいいだろうと。

それと2点目として、こういった定期刊行物に出される場合には、1回より連続広告が非常に効果があるということを事前のときに申し上げさせていただきました。大体、広告の場合には1回だと割と割高になってしまいますし、連続で例えば4回出すとか3回出すという、実は向こうも1ページ必ず確保できるので、実は結構、割安になります。読者の面から言うと、第1回に見たときは見過ごしていたのも、次の号で同じぐらいのページに同じような広告でちょっと絵が違ったりすると、あれっと思うのです。それで目をとめる。最初の号では見飛ばしていたり、読み飛ばしているのも、持っている人はちょっと見直したりします。3号目、4号目ぐらいになっていると、そこに書いてあるサイトに実際アクセスしてみようとか、人間、大体そういったすり込み現象はとても重要です。

前にも言いましたが、非常にそれがうまい、例えばタイとかシンガポール、マレーシアというのは、『ニューズウィーク』とか、『ビジネスウィーク』とか『エコノミスト』の大体同じようなページに、そろそろ夏休みを考えようかなという春ぐらいの時期になると毎週出るので。そうすると、最初の週はふーんと思っていても、毎週こう出てくるとタイに行きたくなってくるという効果がありますので、ぜひ次には連続というのを考えていただくといいのではないかと思います。

それから、ソウルは見させていただきました、非常に結果から言いますと、この参考資料にもあるように、アクセスが韓国語は爆発的に増えていまして、これはすごいことだと思いますので、高く評価したいと思いますので、ほかの言語も同じように、例えばローカルの事務所さんにもっとコンテンツ開発を任せると、もしかすると伸びるのかなと思いますので、これはぜひますます頑張ってくださいたいところです。これもコメントですので、そちらからの回答は結構です。

次に、インセンティブです。インセンティブは7ページになりますが、インセンティブが非常に増えていて、これもすごいことだと思います。これはむしろお願いですが、事前説明のときにも言わせていただいたんですが、件数も非常に増えておりますが、人数が非常に増えています。私は最終的には非常に高く評価したいと思っています。国際コンベンションはいろいろ所々の事情もあってなかなか伸びていませんが、インセンティブについては相当参加の人数も増えていて、最終的にJNTOのミッションとか、そもそもの目標

を考えますと、コンベンションあるいはインセンティブ旅行で企画の形で来た方が、将来、日本のリピーターになってくれるとか、日本を知ってくれるとか、そういったきっかけづくりということでこの2つの事業は非常に重要だと思うのですが、その中でインセンティブ、件数もともかく、この表等を見ますと、相当参加者が増えているというのは重要なことですので、これは次期中期計画だと思うのですが、件数目標だけではなくて参加人数、もう1つは参加国のバリエーションを増やしていくという意味で、そういったこともぜひ計画に入れるよう、今後の話ですが、一方、コンベンションはなかなか伸びないということなので、これについては、もう少し分析をしていただいたほうが良いのではないかなということ、細かいことは既に申し上げましたので、きょうは省かせていただきます。

それから、これは純粋な質問ですが、8ページ、ちょっと逸していたのですが、アドバザリー・コミッティーの実際の評価の中身、業績評価をされているということなので、こちらでも一応、業績評価をそれなりにやっているわけですから、このあたりはどんな評価が行われたのか、ちょっと今、見たところ私はわからなかったのですが、もし私の見落としでしたら申しわけないのですが、簡単にどんなことをされたのか教えていただければ幸いです。以上です。

それから、もう1点、評価書の中で若干気になるのが、最初の業務運営の効率化のところ、人事の問題とかナレッジ・マネジメントとか、ほとんど全部を言ってしまったために、後半でまた同じ成果指標が何度も使われる、前述のとおりというのがちょっと目立ちます。

これは考え方にもよると思うのですが、評価書の作り方という側面から考えるならば、私は観光の中身よりはそちらのほうが専門なのですが、同じ指標が何度も何度も出てくるというのは若干問題があるだろう。苦しいところではありますが、後半の1つ1つ切り分けられたところで使われる指標については、最初のところで数多くの指標が1つの項目に入っているところでは、なるべく重複しないようにそれは除いていただくというのがいいのではないかなと思います。

これはもちろん考え方はいろいろあると思いますけれども、同じ指標をあまり使い過ぎると、結局、最初のほうは1個の項目でも相当たくさん指標があるのです。そうすると変な話ですが、例えば5つのうち3つはすごくうまくいっていて、1つはとてもだめだという場合、これをどう評価するかというのが逆に混乱する場合が多分あると思います。

これは今後のことですが、最も適切な場所で適切な指標を使っていただくという

ことをお願いしたいと思います。これは最後に印象みたいな話で申しわけありませんが、以上です。すいません長くなりました。

【分科会長】 ありがとうございます。かなり具体的なご指摘をいただいていますので、メモさせていただいたと思いますけれども、それでは、ご指導される立場といたしますか、事務局の方から総括的にちょっとコメントがあれば、短くて結構でございます。

【事務局】 わかりました。ありがとうございます。特に、最初にいただいた、日程調整のペースが遅いという点、これは正直に申し上げて役所側の要因もかなりあるだろうと反省をしています。そして、私どもこの評価委員会、特にこの分科会は非常に活発なご議論をいただいている、毎年参考になる内容をいただいていますので、これはもう反省として次回以降きちんとペース配分、日程を事前によく考えながら回してまいりますので、そこはお約束をしたいと思います。ありがとうございました。

【分科会長】 それでは、ほかの委員から。どうぞ。

【委員】 何点か表現がわかりにくいので教えていただきたいのですが、職員の皆さんの給与の2ページですか、17年度の実績として、適正かつ厳格な人事考査を実施し、処遇に反映させたと。その説明として国家公務員の給与構造を踏まえ、きめ細かい勤務実績、俸給表号俸の4分割とか、昇格の基準明確化というのは、18年4月からの国家公務員の給与構造改革の中身だと思うのですが、こちらの表の給与制度が国家公務員の準拠になっているのか、あるいはJNTOの独自のものの制度の中にこの新しい給与構造改革のメリットが少し盛り込まれたのか、そここのところがよくわからないので教えていただきたいということと、これはこのとおりだと思うのですが、こちらの16年に導入した独自の人事評価制度というのは、海外事務所の現地採用の方だけということではよろしいですね。

その2点を確認させていただきたいということと、あと質問ですが、先ほどから「i」サポートセンターのご質問が出ておりましたが、例えばその下の「YOKOSO! JAPANデスク」、これはどういうふうな基準で指定をされているのか。というのは、私、地方都市に行きますと、必ず観光案内所に行きまして、いろいろご質問したりするのですが、言葉の対応までは望むことは無理としましても、なかなかこの地のいいものを見てほしい、わかってほしいという気持ちが伝わってこない観光案内所が多くて、これが国内観光の振興も、国際観光も、特に、本当に一番最初に接する部分ですので、とても大切なことだと思いますので、基準に何かそういうものが盛り込まれているのかどうか。ただ数だけを増やしていくのではなくて、質のほうも何か指導されているのかということ。

それから、意地悪な質問という意味で聞くのではないのですけれども、CS調査でしたか、これで評価がより高くなっているということですが、大変評価している、どちらかと言えば評価しているに対して、この残りの30%、なぜ評価していないのかという。というのは、私の会社に対しても良い評価はあるのです。しかし、どうして評価されないのかというそちらのほうが発行者側としては参考になるものが多いので、もしよろしければ教えていただきたいということ、この4つでございます。

【分科会長】 即答できないこともあるかもしれませんが、よろしゅうございますか。

【国際観光振興機構】 「i」サポートセンターの関係で、今年の「YOKOSO! JAPAN WEEKS」のほうでJAPANデスクに指定をしたという関係でございますけれども、これは希望と申しますか、全国にある観光案内所が1,200カ所ぐらいあると。こういった中で、今回、この期間中に外国人のご案内を含めて対応の希望をとったところ、421カ所あったということで、逆に案内所からの自発的なところ、意思を尊重して設置をさせていただいたというのが421カ所ということでございまして、それから、あと具体的に、今後「i」案内所にきちんと参加するかどうかということで、私どものほうで先ほどちょっとご説明申し上げたのですけれども、参考資料の18ということで、23ページになりますけれども、「i」案内所の指定基準といったものをつくりまして、17年度までは、こちらのほうから現地に赴きまして、その案内所がほんとうに案内所としてふさわしいかどうか、外観であるとか、人的な面を含めてチェックをさせていただいたというのが実態でございます。これが17年度の実態でございます。

【国際観光振興機構】 CSIのアンケート調査ですけれども、評価いただけるという、実は5段階評価でやっております、「大変評価する」、「どちらかと言えば評価する」、「どちらとも言えない」、「どちらかと言えば評価しない」、「全く評価できない」、5段階でやりまして、今年度の場合には、「全く評価できない」は1サンプルでした。大体1,000ちょっとを超えるサンプルに発送いたしまして、返送が500ちょっと。実は評価ではない残りの3割の大半はどちらとも言えないという部分がございます。

ご存じのように、こういったアンケートで回答してくださるのは、それなりに好意的な方々なので高い数字になりますけれども、今回、この中でも大変評価するというのが22%と数字を書いております。ここになりますとかなり積極的な好意層と判断しております、これが昨年度は13.6%でしたので、ここの部分だけ見ましても比較的理解の方が増えていると解釈しております。

それから、先ほどの委員の質問の中で、アドバイザー・コミッティーでどんな評価がなされたかの件ですけれども、アドバイザーにおける評価は今、皆様方にしているような評価とちょっと異なりまして、国際観光事業に関して、在日の観光に詳しい外国人の方々に、外国人を呼ぶにはもう少しこういうことをやったらいいのではないかと、そういったご意見をいただくのと、マスコミの論説委員の方々に、外部の目から見てJNTOの活動に忌憚のないご意見をいただくという形になっております。したがって、実績を私どもがこのような形で詳しく説明していろいろご意見をいただくというよりも、忌憚のない自由なフリーディスカッションということでご意見をいただいております。結果はホームページでいつも公開しておりますので、ご覧になっていただければと思います。

【国際観光振興機構】 すいません、CSIの件につきましては、先ほどのような、実際にはかなり詳しい項目で聞いておりまして、例えば意思決定のスピードが速いのか遅いのかとか、気軽にコンタクトできて相談できるのかとか、こういうのも全部評価項目として入れてありますので、そこを具体的に評価できない点はどういう所かというのも上がってきております。

それから、具体的に記述式で評価できること、評価できないことというのをいろいろ聞いておりますが、そういうところから問題点がかなり上がってきています。それで具体的に課題はどうかということも一応分析いたしまして、JNTOとしてどういうふうに対処するのかということも考えて、これをPDCAサイクルで回すということによってやっておりますので、そういうご不満なところについていかに対処していくかが重要であるということは認識しております。

それから、先ほど人事関係の人事考課の実施の件でございますけれども、国家公務員に一応準拠しているいろいろレベルの調整とかは考えていますけれども、JNTOの俸給表というのはJNTO独自の俸給表であって、それをJNTOの見方で改正していくということによってやっております。

海外事務所の現地採用職員というのは、JNTO本部で採用した職員とはちょっと違うわけで、全く同じ人事評価はできないと思いますけれども、別途評価を行っております、これについては俸給表というのはございませんので、したがって、成績優秀者に対して、ここにありますように特別手当を支給するという形で、具体的には対象はたしか33人のうち20人について16年度は特別手当を出したということです。ただ、それは単年度でございまして、次の年に評価してやりますから出るとは限らないと、そういうようなこと

をやっております。

【委員】 そうしましたら、すべての職員を対象にという部分ですけれども、もう少しJNTOの努力そのものをここに反映させるような書き方をしていただいたほうが、ちょっと読むと、職員の皆さんは国家公務員の構造改革をそのままJNTOにスライドさせていて、本来のものは海外の雇用の方だけというふうに誤解されかねないと思いますので、何かそのあたりについて少し表現を変えていただいたほうがいいのかなと思うのです。

【国際観光振興機構】 その人事考課のやり方については、ちょっとここで省略したんですけれども、別のところの項目にも書いておまして、これはあとのほうだったと思いますけれども、9ページの上から②のところ、平成16年度に人事考課の徹底ということで、16年度に導入した新人事制度であるわけですけれども、それを本格的に運用、先ほど書いたのは後から若干の調整を行ったということでもあります。

毎年、毎年これは評価をやっておりますので、その都度考え方を少しずつ修正しながらやっているわけですけれども、具体的にはこういうふうなことで、全職員を対象に本人との面談を通じて目標を設定して、報告書に記載、提出させ、またそれに対して評価をするというやり方で考課をして、評定に従って昇給、場合によっては降給ということのやり方をしているということです。その俸給表の各号俸間の額がかなり粗っぽかったものですから、もう少しきめ細かくしようということで改善をしたということです。

【分科会長】 よろしいですか。

【委員】 はい、また。

【分科会長】 それでは、次どうぞ。

【委員】 ページ1、2から、「i」案内所についていろいろ意見が出ていますけれども、私も追加的に観光案内所について。この「i」案内所がそういうことかどうかちょっとわかりませんが、観光案内所によっては9時から5時までで、土曜日は半日、日曜日は休みというところが結構あるようです。しかし、観光に来る人というのは、土曜日と日曜日こそまさにかき入れどきですよ。

そういう利用者のことをあまり考えていない観光所が少なくないというのが、かねてからの不信感でして、24時間やれとは言いませんけれども、やはり観光、まして外国から来る人は私たちが逆の立場になって考えてみれば明らかだと思うのですけれども、1時間当たり何万円かというお金を投資してきているわけです。ですから、そういうところをもう少しきめ細かく対応されると、さらに外国人にとっても親切な案内所になっていくの

ではないかなと思います。

それから、8ページになりますか、通訳案内の試験が外国でも行われるとさっきご説明あったかと思うのですが、これは受験者は外国人も含まれるということでしょうか、それとも、通訳の対象は日本人だけだけれども、海外でやるということなのかどうかということをお聞きしたい。

それから、これも先ほど出たかと思いますが、国際会議の数が少ないということで、私もこれはもう圧倒的に少ないと思いますね。そもそもなんて言い方をすると何ですけども、日本への外国人の観光客が600万、700万であること自体が、日本の観光業のポテンシャルというのは私自身はもっと大きいものだと思っています。私、シンガポールに駐在したのですけれども、シンガポールはコンベンションシティということで、つまり外国人から見てこの都市はどうだというイメージがもう定着しているのです。そういう意味のイメージが、日本は残念ながらまだできていないということで、取り組み始めたことは大変私はすばらしいことだと思うのですけれども、一体どんな努力をされて、日本はコンベンションシティになるためのネックが、どの辺にあるかということをお聞かせ願えればありがたいです。

**【分科会長】** では、まとめて……。

**【国際観光振興機構】** まず、観光案内所の日曜運営でございますけれども、この横浜の7ページ一番上のところにありますけれども、JNTOのTICですが、有楽町の10階にありますこの案内所につきましては、それまで日曜日は休んでいたんですが、17年の2月から年間365日オープンという体制に移行しております。

それから、試験でございますけれども、通訳ガイド試験というのは、今、国内でやっておりますけれども、全部日本語の試験ですけれども、外国人も受けられることになっておりまして、現実に外国人も結構受けています。特に台湾とかそういう近隣の諸国で日本語ができる方が受けておりまして、そういう事情があるということで、先ほど言いました今年4カ所で、これは日本語ができる、日本のガイド資格を受けたいという外国人対象であります。

**【委員】** 日本での、例えば営業資格、例えば弁護士の試験などは全然別でございますよね。そういうふうに通訳案内業を日本で開設するというのも。

**【国際観光振興機構】** 滞在しないで向こうから添乗で来て案内できるということです。

**【委員】** それだけに限ると。

【国際観光振興機構】 はい。

【分科会長】 国籍要件がないんですね。

【委員】 国籍要件がないからだれでも。駐在するかどうかはまた別な。

【国際観光振興機構】 コンベンション、インセンティブについてコメント、質問がございましたのでご説明したいと思います。

まず、国際会議コンベンションでございますけれども、今、日本の世界中における地位はずっとコンスタントに12位ないし13位ということで、ずっとアジアでナンバー1だったんですが、去年、中国に初めて抜かれまして、今、中国がアジアでナンバー1、日本はナンバー2、その後アジアの国としては韓国、シンガポールという順番です。件数は、先ほどご議論いただきましたけれども、17年度の目標64というのは残念ながら達成できなかったのですが、これはJNTOが関与した件数です。それ以外の会議、ある程度の規模の会議ですけれども、これだと先ほどの国際比較している基準ですけれども、これだと日本は2004年に206回開かれています。

国際会議については、ご承知のように取りかかってから3年とか5年かかるんです。今すぐ急にピッチを上げて効果が出るのは数年後ということになりますので、この17年度については途中で上方修正したところに無理があったということではないかと反省しておりますけれども、残念ながらそれは達成できませんでした。そのかわりといいますか、インセンティブについては、さっきもご指摘ありましたように大幅な増加をしたわけです。

先ほどのご指摘で、コンベンションのインセンティブについて、件数だけではなくて人数も数値目標を出したらどうかという大変貴重なご示唆がございました。これは私どもも慎重に検討したいと思いますけれども、インセンティブはいろいろな対応がございますので、人数で最初から数値を出してしまうと、これはかなりそれに縛られるというのか、難しい点もあるので、そういう意味から、国際会議もずっと件数でいっているんです。必然的にニーズも出てきますけれども、目標としては件数だけということで、これは国際的にほとんどのところが国際会議の目標は件数でやっています。

そういうことから、私どもはインセンティブは件数だけでやっていますが、人数という要素を加味できるかどうかは、これからちょっと検討させていただきたいと思っております。

それから、国際会議に戻りましてなぜ増えないか。これは中国の追い上げ、その他あるんですが、私どもの理由ばかり言っていてはいたし方ないので、今までJNTOの海外の

事務所、ニューヨークとロンドンとソウルに専従の職員がおりまして、そこを中心に国際コンベンション、インセンティブの誘致活動をやっておりましたけれども、これをもっと拡大して、もうほとんどの事務所でもこの2つの課題を真剣にとらえるということから努力を続けていきたいと考えています。

【委員】 さっき、もう1つ申し上げた国の種類です。かなり韓国とか中国ぐらいに偏っていますので、アジア圏でも非常に今、インセンティブ等で経済状況がよくなっている国も多いですから、ぜひ国のバリエーションを増やしていくというのを意識していただくとインセンティブはかなり順調ですので、もともと何でインセンティブツアーを招聘したいのか、そこも私は重要だと思うのです。インセンティブが増えたからそれでオーケーではなくて、インセンティブをやることを通じて人が来て、その人が日本のファンになって、繰り返しになって申しわけないのですが、またリピーターになってくれるとか、結局、インセンティブというのはそのきっかけづくりですよ。

だから、これで増えました、よかったですねではなくて、その人がまた来てくれるようなことから考えると、国の数を増やしていく。要するに国のバリエーションを増やして、底辺を拡大していくというのがかなり重要だと思うのをもう一度強調したいのと、あと、国際会議は、実は事前のときにも申し上げましたが、非常に学術的なものと産業界がバックにあって、例えば見本市にかなり近いような性質のものと、いろいろあるのですよね。かなり仲間会議的なものですね。これはパターンがすごく違うので、産業界がバックになっているようなところは、そこに相当呼びかけるということが必要だと思うのですが、学術会議なんかだと、理事の持ち回りだったり、前の年は、例えばヨーロッパでやったから、次の年はアメリカに行こうとか、ヨーロッパでやってアメリカでやったから、次はアジアに行こうとか、いろいろ持ち回りがあったりするので、意味のないところに声をかけてもあまりなびいてくれない。あとは日本でそういった学会の上層部でかなり意思決定に強い力を持っている方もいますから、そういう人に声をかけるとか、いろいろやり方はあると思います。

その辺、学会の性質とか、今まで日本でやっているとかやっていないとか、例えば韓国などになぜ行くのかというあたりを分析する必要は多分あるだろうと思いますし、それと同時に、来てくださいと言っても、適切な施設とかがないとなかなか呼べないんです。日本で開催するときが一番ネックになるのは、例えば韓国や、先ほどシンガポールの例が出ましたが、一番大きな問題というのは、大きなコンベンションホールとかでホテルとか

そういうのが一体化していて、かつその中で英語がどこに行っても通じるような施設というのがなかなかない。まして、そのほかの言語ということになると非常に厳しくて、例えば小さなホールで、一遍に同時通訳の施設が必要だとなってきた、何か国語の同時通訳が必要だとかになると、そもそもフランス語と英語の通訳の同時通訳ができる人が数が限られているとか、そういう問題がいっぱいあるのです。

ですから、多分、これはJ N T Oさんが向こうのキーパーソンに声をかけて、日本開催ということに声をかけるのも重要なのですけれども、そのインフラづくりというのを、これは1年、2年で効果の出ることではないのはよくわかっているのですが、そちらのほうを関係者と一緒に協議していく、あるいはそういうプラットフォームをつくるのが多分、長期的に見てはものすごい重要だと思うのです。

ですから、この増やすという短期的なことも重要ですが、もともとそういう国際会議が開催できるような環境づくりというのでしょうか、それをもう少しやっていただきたいと思いますし、そういうところに力を入れると、多分10年後とか、そういうことではある程度、成果は出るのではないかと思います。

**【分科会長】** 今、非常に重要な問題提起をいただいています、J N T Oに限らないことをごさいます、事務局から1分で今の取り組みのことをご紹介いただけたらと思います。

**【事務局】** 今、話題になった国際会議インセンティブツアーに限らず、国際的な文化スポーツイベント、あるいは見本市等を含めてそれらを日本でもっと誘致をして、それをひいては海外からの外国人誘致に結びつけるというための検討会を実は国土交通省が呼びかけまして、J N T Oに入っていて、また実際、国際会議等をやっておられる業界、経済団体、外務省の国際交流基金とか関係の団体、省庁に呼びかけて、一堂に会してこういった課題についてお話をし、まだ実態が十分把握されていないとか、そういった課題、問題点については幾つか指摘をされましたが、それについて今、おっしゃったプラットフォームづくりですね。とりあえず幾つかできることからやっとうと。まず例えば、データとかそういうのを集めていこうというための検討会で一応のまとめを7月の初めに出しましたので、それを踏まえて今後、それをさらに発展させる形でまた協議会をつくって、今、ご指摘があったようなインフラの整備、あるいは同時通訳などのソフトとか、あるいは会議運営についての研修とか、そういったものにも今後できるだけ発展させていきたいと考えているところです。

【分科会長】      ありがとうございます。それでは、次どうぞ。

【委員】      先ほど他の委員がご質問なさったことにちょっとつけ加えてということと、もう1つ、非常にプリミティブなことで、今ごろこれを聞くのがちょっと恥ずかしいくらいですが、その2点についてお聞きいたします。

まず、他の委員のご質問の中で、アンケートを行ったことについてどのようにフィードバックさせているのかというご質問に対して、それはそれでかなり具体的にやっていますという答えがあったのですけれども、そここのところをむしろとても見たいのです。要するに、今は相変わらずいろいろな公的な資金が来ていて、それでもってちゃんと運営していく。これはこのぐらい達成しました、これはこのぐらい達成しましたということで、あらかじめ設定してあまり格差が出るような目標をそもそも設定されていないはずなので、着々とやっていますということは、それはそれで、ああ、そうですかと言うしかないのですけれども、一方でどう変わろうとなさっているのかということが、期間が存続する大きな意味だと思うのです。その際にクライアントの意見が非常に大事なのですね。そこをどれだけ経営トップが真剣に受けとめて、それがなぜかと分析していらっしゃるということでしたので、本体業務にお忙しくて、どう見せるかとか、どう外に出すかということにあまり気を使われなかったのかもしれないのですけれども、我々はそういうところをむしろ神経を使って見ようとしているわけです。どう   この中期目標自体は非常に短期的なものなので、それをどの程度やったかとかということをちくちく言ってもあまりしょうがないかなという気はしているのです。むしろ、評価委員のためでもありますけれども、ご自身の組織の今後の市場を開拓するですとか、民がやっているところはむしろそこは置いておいて、ほんとうに公的資金を入れてやるべきところはどこなのかと真剣にそういうものをマーケティングしていこうとすると、現場の意見というのは一番欠かせないものなので、むしろそれをどう扱ったか、残った課題は何なのか、できた課題は何なのかということをご報告いただくと大変ありがたいかなと思います。

その意味で、現地でお相手なさる人が一番いろいろな課題も持っていらっしゃるし、むしろ問題の解決策も考えられるポジションにありますので、そういう人たちが何に困っているのかということきちんと吸い上げることは、経営体として今後どういう方向に行くのかということを考えるときに非常に重要な情報になるのではないかと思いますその点が1つと、あともう1つ、これはこのぐらい超過達成いたしましたようなご報告が幾つかありまして、数値目標を何%超えましたとかそういうものがあつたんですけれども、愛・

地球博との関係で、それはどの程度、多分30年に一度ぐらいでしょうか、それを見越した目標値になっていたのかということをお伺いしたことがなかったので、お伺いしたいなと思いました。それは、この個別の評価をする上でも参考にさせていただきたいと思ひまして、以上でございます。

【分科会長】 よろしいでしょうか。

【国際観光振興機構】 C S Iのアンケートのフィードバックの件につきましては、今、分析をしております、今年のおぐらいにまとまると思ひますので、これは今おっしゃったように、次期中期目標に向けての課題の検討の素材にもなると思ひますということで、これはまだ内部でもこれからかなり検討いたしますけれども、またその辺のまとめたところでお話をさせていただきたいと思ひます。

【分科会長】 何か一言ございましたら。せっかくですから。

【委員】 なかなかこの報告書その他は非常にビューティフルにまとまっていて、この辺は弊社でも大いに参考にさせていただかないといけないなというぐらい、仕組みも突っ込みようのないぐらいきれいにまとまって、特に経理、財務面でもなかなかしっかりしたものが見えるなと思ひました。

ただ、今、他の委員の方からもご指摘があったように、これはもう非常に参考になるのですけれども、もうちょっとグランドデザイン的に、我々、いろいろな夢というか希望があるので、もうちょっと全体、長期的にグランドデザインというか華麗なる展開がもうちょっと見えると、すごく我々も含めてほかの人たちもインセンティブというか楽しみというか、そういうふうになるのではないかなという期待感がありますので、その辺をよろしくお願ひしたいと思ひます。

【分科会長】 わかりました。今のC Sの評価の時期とかということもでございます。どうもお話は次期中期計画の中身ができ上がってからこれでいきますよということではなくて、ちょっと事前にそちらのほうに参画したいなという委員の方のお話があるのではないかとと思ひますが、この辺は事務局の方のほうがよろしいと思ひます。次期計画というのは、どういふスケジュールになるのでしょうか。

【事務局】 中期計画は来年度が最終年度ですので、最終年度が終わるまでにつくり上げるということになりますから、タイミング的にはつまり来年度に議論することになります。

【分科会長】 来年度ですね。ということでございますので、引き続き委員の皆様には、

来年度いろいろお世話になるということかと思えます。ちょっと途切れましたが、まだありましたか。

【国際観光振興機構】 すいません。まずC S Iの去年の分析について若干補足させていただきますと、昨年、私がC S Iのクライアント・サティスファクション・インデックスのプロジェクトのリーダーをやらせていただきまして、我々が足りないところをいろいろご指摘いただきましたので、それを10大課題ということでまとめました。

そのうちの中で、最も今年度、我々が軸足を置いて事業計画をつくらうということで、2つほどピックアップしました、それは一言で言えば、事業パートナーとのコミュニケーションを強化すると。

平成18年度の事業計画については、それにのっって各部に事業計画をつくらせていただいています。それを今年肅々と実行していくと。このような使い方、クライアント・サティスファクション・インデックスというのを、我々としては利用していると。その集大成が、最終的には環境とかの事業パートナーが話題を求めるものをJ N T Oが価値として提供していくということでしょうから、J N T Oのあるべき姿にもつながるのかなと個人的には思っておりますが、C S Iの利用の仕方という意味では、事業計画にそれを落とし込んで、各部が事業計画として利用しているということをご理解いただければありがたいと思います。

以上でございますが、愛・地球博について若干補足がありますので。

【国際観光振興機構】 海外市場開拓部で、主として海外でのプロモーションを担当しております。

昨年の愛・地球博は、特に何名集めようかという目標がつけられなかったものですから、ある特定の目標のもとに動いたわけではございません。ただし、同時に中部空港が開港するというので、従来は東京から始まって、大阪で終わるゴールデンルートが非常に外国人が多くて、なるべくそのゴールデンルートから外側にとという使命を持っておりまして、ゴールデンルートから外にというものを実は愛・地球博と結びつけて、海外の事務所にプロモーションの指示をしたというのが実態でございます。以上が愛・地球博への取り組みの場合の考え方ということです。

【分科会長】 ありがとうございます。大分時間も大幅にオーバーしておりますので、その他何かございますでしょうか。よろしゅうございますか。

【国際観光振興機構】 すいません。先ほど「i」案内所の関係で、まだお時間の関係

で明確な回答を差し上げていなかったかなと思ったのですが、委員からご質問いただきました時間です。土休日を含めて時間的な考えはどうだということがあったかと思うのですが、「i」案内所につきましては、先ほど来、ご案内申し上げますように、参考資料がございまして、17ページをごらんいただきたいんですけども、本資料に参考資料22ページということで、「i」案内所制度ということで、私どもの掲げている「i」案内所というのは、基本的に参考資料の17に書いてございます右下のところにクエスチョンマークでインフォメーションと書いたもの、これが我々が指定させていただいている「i」案内所ということになるわけですが、基本的にこの指定の仕方につきましては、先ほど申し上げたように、参考資料の18、ページ数でいきますと参考の23ページに書いてございまして、この右側のところに開所時間、休日等ということで、17年度までは、基本的に原則として我々も年中無休が望ましいのはわかっておりましたので、一応、午前9時から午後5時までの間に開所していることと、休日も年中無休が望ましいといったことの1つの明確な基準を設けて必要にさせていただいたというのが現状ですが、18年度につきましては、こちらの午前9時から午後5時という言い方もほんとうにいいのかどうかといったようなこともございますので、基本的に観光客が往来する時間帯については、開けてくださいといったようなことを目標に掲げまして、一応、18年度は取り組んでいきたいと考えております。以上でございます。

**【分科会長】** ありがとうございます。その他ございますか。よろしければ、今日は大幅に時間をオーバーしまして申しわけございません。せっかくのチャンスでございますので、皆様のご指摘を承りたいと思ひまして時間をオーバーしました。

それでは、無いようでしたら、先ほど進め方というところでご説明しましたように、次回は今回のご意見をいろいろいただきました。それを踏まえた形で分科会長試案というのを示したいと思います。総合的な評価をそこをお願いしたいと思っております。

それでは、これをもちまして第6回国際観光振興機構分科会を終わらせていただきます。事務局から何かございますか。

**【事務局】** 次回は8月8日、再来週の火曜日、14時から4階の特別会議室で開催させていただきます。よろしくお願い申し上げます。

それでは、本日はどうもありがとうございました。