

国土交通省独立行政法人評価委員会

第10回国際観光振興機構分科会

平成20年2月20日（水）

【国際観光課長】 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10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。私は国際観光課長の平田でございます。よろしくお願いいたします。

初めに、本日ご出席をいただいております委員の先生方、及び事務局側参加者につきましては、お手元の座席表により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、議事録等について説明を申し上げます。定足数につきましては、国際観光振興機構分科会の委員は8名であります。若干おくれでおられる方がいらっしゃいますけれども、本日は6名の委員の方に出席いただくことになっております。議事を行うための定足数を満たしていることをご報告いたします。

次に、本日の会議については、国土交通省独立行政法人評価委員会運営規則により、会議は公開といたします。また、議事録等でございますが、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、同様の方法で公表してまいりましたが、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し、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させていただきますので、よろしくお願いいたします。

それでは、議事に先立ち、総合観光政策審議官の本保から、一言ごあいさつ申し上げます。

【総合観光政策審議官】 国土交通省の本保でございます。本日は、お忙しい中、当委員会にご出席を賜りまして、大変ありがとうございます。ご案内のとおり、国際観光振興あるいは外国人旅行につきましては、昨年、大変好成績に終わることができまして、835万人ということですから、対前年で102万人増えた結果となりました。ことしはこれに加えてということですから、900万人を超えるような形で実績を出していければと願っているところでありますが、幸い7月には洞爺湖サミットもございまして、こういったものを最大限活用したいと思っておりますし、それから、今までも交流年事業というのはいろ

いろな形でやってきたんですが、やや本体でやっている外務省の事業と連携が悪かったりしているところもありましたので、少し早目の調整から入っております、連携をよくした形で、またこれも成果が上がるような形にしていきたいと思っております。

それから、ビジット・ジャパン・キャンペーンを含む観光振興全般を強力に推進するというので、ご案内のとおり、10月1日の設置を目指しまして観光庁をつくるということで、その準備に入っているところであります。とは申しまして、1月29日に法案の提出の閣議決定がまだあった段階で、これから審議でありますから、この国会情勢の中どうなるか、必ずしも見通しのつかないところがございますけれども、一応予算法案という形にさせていただいておりますので、よほどの混乱がなければ、何とか法案成立を期待できるのではないかなと思っておりますのでございます。

また、観光庁に関する法案の提出にあわせまして、観光圏の整備に関する法律という、広域的な観光推進によりまして、滞在期間の長い、ゆったりした旅を楽しんでいただく、またそのことが地域の観光消費の増大につながるというような法案をといたしますか、そういうことが進むような体制づくり、あるいは支援措置するというような法案をつくって、これも同じく予算法案として出させていただいているところであります。

また予算関連では、VJC事業につきましても、さらなる内容の充実ということで新興市場に対する手当の強化とか、あるいは、これはJNTOさんと共同してでありますけれども、事業そのものの推進の仕方についても、より効率的で効果的なものになるようにやっておりますのでございますし、国際会議の誘致につきましても、かなり踏み込んだ新たな予算措置と、こんなものも予定しておりますので、体制としては、これまで以上に成果を上げていくような姿が整いつつあるのではないかなと思っております。

とは申しまして、実働部隊が動かなければ、いくら形づくっても、これは成果が出ないところであります、その面も、間宮理事長を中心になりまして、JNTOがほんとうに力をつけてきたという失礼であります、従来以上にいい仕事をしてくれる体制が整ってきておりまして、先日も所長会議がございまして、自治体と一緒にマーケットの動向分析をしたり、あるいは具体的な各市場への売り込みについて相談する場というのを設けておられましたけれども、非常に関心も高いですし、それから、内容的にもレベルの随分高いものができたと思います。自治体の方の評価も高かったというふうに、その場で聞いておりますので、こういった形で随分充実してきているのではないかと思います。こういう流れを踏まえまして、この評価委員会で新しい中期計画についてご議論をいただきまし

て、まとまったところを受けて、きっちり実行してまいりたいと思っておりますので、よろしくご審議のほどお願いいたします。どうもありがとうございました。

【国際観光課長】　　続きまして、国際観光振興機構の間宮理事長からごあいさつをお願いいたします。

【理事長】　　間宮でございます。きょうは、ご多忙のところ、ご審議にお集まりいただきましてありがとうございます。お礼を申し上げます。

ちょうど4年半の第1期中期計画が、この3月末で終了いたします。当初、私どもに与えられました目標は、3月末をもって全部達成できる見込みとなりまして、おかげさまで皆様のご指導をいただきましてありがとうございます。

先ほど、総観審のほうから835万人という数字が出ましたけれども、私どももVJCの一員としまして、世界にあります13カ所のネットワーク、海外事務所を中心に参加させていただきまして、その一翼を担えたということで、私ども機構内で、ビジット・ジャパン・キャンペーンの2010年1,000万人に貢献しようというのをビジョンとして、あるいはミッションとして掲げておりますけれども、それが今のところ果たせたかなというふうに思っております。

きょうの、これからご審議いただく第2期中期計画でございますけれども、これに当たりまして、私どもの心構えの原点と申しますか、そういうものは、観光立国推進基本法の中で、政府観光局と私どもは位置づけられておりますので、その任務を、独立行政法人という制約のもとで、限られた経営資源をいかに有効に使うかというところを原点に臨んでいきたいと思っております。あくまで政府観光局としての責務を果たすと、これを常に念頭に置いて、完遂することを目指していくつもりでございます。その具体的な内容が、きょうこれからご審議いただく新中計ということでございますが、これから観光は高度成長を迎えるわけでございますので、日本の観光振興にとってどうあるべきかというような大きな視点も含めて、いろいろと忌憚のないご意見を承りたいと思っております。

ことは2008年でございますけれども、私は3つの点で大変重要な年だと位置づけしております。まず1つは、今回の、この新中計のスタートの年ということでございます。それから2つ目は、先ほどもちょっと出ましたけれども、VJCの事務局がJNTOに統合されるということで、その組織変更に伴って、私どもの責務がますます大きくなるという、そういう意味での重要性でございます。それから3つ目は、2010年1,000万人まで、あと残り3年でございますが、3年間、極端に言えば、どういうことが起こるか

わからぬという不透明さも一方にある中で、今まで順調に來ましたけれども、これがそのままいくとは、もちろん限りません。というようなことで、今までの実績に自信を持ちますが、慢心をせずに、緊張感を持って戦略的に当たりたいと、こういう意味の重要性でございませう。この中計期間、2010年の1,000万人、それから2011年のコンベンションの252件と大きな達成目標がございませうので、JNTOの役職員一同、全力を持って当たりたいと思ひます。きょうはどうもありがとうございました。

**【国際観光課長】** 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いたします。1、議事次第、2、次期中期目標・中期計画（案）のポイント、3、次期中期目標・中期計画（案）の概要、4、新旧対照組織図（案）、5、次期中期目標（案）、6、次期中期計画（案）。参考資料として、評価委員会運営規則等を配付させていただいております。ご確認をお願いいたします。

なお、本日の分科会の審議結果の取り扱いですが、国土交通省独立行政法人評価委員会運営規則にのっとりまして、後日、事務局より、国土交通省独立行政法人評価委員会委員長に報告を行い、委員長の同意を得た上で、分科会の議決を委員会の議決として確定するという運びになっております。

それでは、以後の議事進行につきましては、佐藤分科会長をお願いいたしたいと思ひます。委員長、よろしくをお願いいたします。

**【分科会長】** 佐藤でございます。皆さん、よろしくをお願いいたします。

それでは、議事に入らせていただきます。本日の分科会では、第2期中期目標、それから中期計画について、国土交通大臣への意見を取りまとめるということでありませう。お手元に資料としまして、次期中期目標（案）、それから次期中期計画（案）を配付させていただいております。

初めに、次期中期目標（案）及び次期中期計画（案）につきまして、国土交通省から一括してご説明をいただきまして、その後、審議をいただきたいと思ひております。よろしくございませうでしょうか。

それでは、ご説明をお願いいたします。

**【国際観光課長】** 次期中期目標、中期計画につきまして、お手元の資料の「JNTO第二期中期目標・中期計画（案）の概要」というタイトルの資料に基づきましてご説明したいと思います。

まず、期間でございませうが、平成20年4月1日から5年間とするということござい

ます。

2としまして、業務運営の効率化に関する事項、効率化目標の設定。数値目標については、一般管理費について15%程度、運営費交付金対象業務経費について5%程度削減する。この考え方としましては、一般管理費については、年間3%を5年間、運営費交付金対象業務経費については、年間1%程度を5年間ということをございまして、第1期中期計画同様の効率化を推進するということをございます。

総人件費改革につきましては、閣議決定を踏まえ、平成18年度から5年間で5%以上を基本とする人件費の削減について、平成23年度まで継続するということをございます。

3、組織体制の整備をございます。ビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部事務局の機能を継承する。組織体制を見直し、本部のスリム化を図るとともに、海外事務所へ経営資源を重点的に配置する。本部については、企画本部と事業本部の2本部制とし、企画本部に企画部と総務部の2部を置き、事業本部に海外プロモーション部とコンベンション誘致部の2部を置くということをございます。

ちょっと組織の改正については、お手元の参考資料の新旧組織対照図をごらんいただきたいと思ひます。現行で、管理部、経理部、事業開発部、海外市場開拓部、国内サービス部、コンベンション誘致部の6部をございます。改編案では、企画本部に置かれま総務部に、管理部と経理部を統合いたします。ただし、管理部の経営企画的な機能については、新たに置かれま企画部に引き継ぐ予定をございます。事業開発部については、新たに企画部ということご改組することにしております。以上が、企画本部の2部、総務部と企画部をございます。

続きまして、もう一つの事業本部でありますけれども、現在の海外市場開拓部と国内サービス部について、海外プロモーション部という形で一体的に業務を行っていくこととしております。ただし、国内サービス部の中にあります観光情報の提供関係の業務につきましては、観光情報センターという形で企画部に移行することを予定してしております。それから、事業開発部の中の事業企画・会員サービスグループにつきましては、海外プロモーション部のほうに移行しまして、海外プロモーションと一体的に会員サービスも提供していくことを考えております。コンベンション誘致部につきましては、基本的に変更はございません。この海外プロモーション部とコンベンション誘致部の2つの部が、事業本部を構成するという改正の内容をございます。

それではまた、中期目標・中期計画の概要のほうの資料に戻っていただきたいと思ひま

す。続きまして、関係機関との連携強化ということで、JETROや国際交流基金等、内外の関係機関との連携を強化する。

随意契約の見直し。随意契約について、随意契約見直し計画等に基づき、不断の見直しを行う。

民間からの出向者等の活用。民間からの出向者や中途採用者、現地採用職員の積極的な活用を図る。

プロパー職員の育成等。語学研修の充実等により、プロパー職員を育成し、プロパー職員が中核として担うべき役割を果たすことのできる体制を整備する。国からの出向者については、プロパー職員の育成状況等を踏まえ、段階的に受入れを縮小する。

内部統制の充実。組織規程等について、必要に応じて、適切に見直しを行う。

活動内容の明確化。機構のサービスに対する満足度を測定するなど、JNTOの活動内容がより明確となるようなアウトカム指標の設定に向けた取組を実施し、国民に対する説明責任を果たす。

以上が、業務運営の効率化に関する事項でございます。

続きまして、業務の質の向上に関する事項についてご説明いたします。

まず海外宣伝業務でありますけれども、事業パートナー等のニーズに応じた調査・分析業務を実施し、提供する。ここで数値目標としまして、事業パートナーに対する調査において、JNTOからの情報が「役に立つ」という回答が平均して7割以上となることを目指すということでございます。考え方としましては、事業パートナーの顧客満足度をはかるため、アンケート調査を実施いたします。それで、JETROにおいても、アンケート調査の結果を数値目標に組み込んでいるということでございますけれども、参考までに、JETROの中期計画を抜粋しております。対日投資促進事業の関係者に対し「役立ち度」に関するアンケート調査を実施しまして、4段階評価で上位2つの評価を得る割合が7割以上とするという目標が掲げられているところでございます。

続きまして、海外の市場動向等に基づき、各市場ごとに、効果的・効率的な事業計画を策定・公表する。広告宣伝・メディア広報事業については、WEBサイトを最も重要なマーケティング手段と位置づけ、様々なメディア媒体（テレビ、新聞・雑誌等）からのWEBサイトへの誘引を図るなど、効果的・効率的な事業展開を図る。ここで数値目標を設定しておりますけれども、機構のWEBサイトのアクセス数を1億ページビューにするという目標であります。考え方としましては、18年度実績で4,440万ページビューあり

ますけれども、これを2倍以上の1億ページビューにするということでありまして、参考までに、アジアのライバル国であります韓国、香港等のウェブサイトのアクセス数は年間1億ページビュー程度ということでありまして、それ並みに引き上げたいという目標でございます。

続きまして、訪日旅行商品の造成・販売支援事業については、地方自治体や民間事業者等との連携の強化、民間競争入札の導入等により、効果的・効率的な事業展開を図るということでございます。数値目標としましては、機構が造成・販売支援を行った旅行商品により訪日した外国人旅行者の数を60万人とするということでございます。これは、平成18年度の実績43万人から約4割増しという目標の設定でございます。

続きまして、国内受入体制整備支援業務でございます。観光案内所の整備支援業務については、地方自治体や関係団体等のニーズの把握に努めるとともに、ニーズに応じた効果的・効果的な支援を実施する。また、ビジット・ジャパン案内所指定・支援業務については、次期中期目標期間終了時までには事業の在り方を検討する。通訳案内士試験業務については、民間競争入札の導入等により、業務の効率化を図る。

続きまして、国際会議等の開催、誘致支援業務でございます。国際会議の誘致支援業務については、国として誘致することとしている大規模な会議や、地域活性化への効果が期待される会議等に誘致活動の対象を重点化し、優先度を付けて、効果的・効果的な支援を行う。また、インセンティブ旅行、企業報酬旅行でありますけれども、については、アジア諸国における誘致活動を拡大するとともに、欧米市場の開拓も強化する。数値目標としましては、機構が誘致した国際会議の数を90件とするということでありまして、考え方は、平成18年度実績の59件から約5割増しとする。これは、国の目標としても、国際会議の誘致件数を5割増しとするということが掲げられているところでありますけれども、JNTOについても同等の目標を掲げるということでございます。それから、ノウハウの提供、人材育成、寄附金募集・交付金交付制度の運営等により、国際会議の開催を支援する。

最後、財務内容の改善に関する事項でございます。個別相談会の実施や、ビジット・ジャパン・キャンペーン事業の実施に当たっての支援、国際会議の開催・誘致の支援等により、事業パートナーの顧客満足度を高め、自己収入の増加に務めるということでございます。

私の説明は以上でございます。

【分科会長】 ありがとうございます。

ただいま目標、それから計画の概要につきましてご説明がありました。これに関しまして、ご質問、ご意見がございましたらお願いしたいと思いますが、いかがでございましょうか。

はい、どうぞ。

【委員】 質問をさせていただきます。ページ数が書いていないので、概要の最初のページですが、(5)の随意契約の見直しで、「随意契約見直し計画」等に基づき、不断の見直しを行うというのは、もうちょっと具体的にというのが1点と、それから次のページの、下から2つ目の囲みの下に、「平成18年度実績の」とか、一番下のやはり「平成18年度実績」というのは、これは18年度までの累積という数字でしょうか。それとも18年度単年度の意味か、ちょっとよくわからなかったので、すみません、そのところを教えてください。以上でございます。

【分科会長】 お願いいたします。

【国際観光課長】 随意契約見直し計画でありますけれども、これは政府全体の取り組みとしまして、随意契約をできる限り一般競争入札に基づいて契約していくという方向が示されているところであります。この計画に基づいて、例えば事務所の賃貸借契約とか、なかなか随意契約にはなじまないものを除いて、原則として競争入札に移行していくということで見直しを行うということにしております。これは政府全体の計画に基づいて、独法のJNTOも見直しを行うということでございます。

18年度実績といいますのは、18年度の単年度の実績でございます。

【理事】 ただいま平田課長からのご説明にありました政府の方針に基づきまして、JNTOでは随意契約の見直し計画というのを昨年の12月につくっておきまして、原則として20年度からすべて一般競争入札等に移行するというので、個別具体的なもの、事業につきまして、すべて計画をつくっておりますので、それに基づき、実施していくということでございます。

【委員】 ということは、2番目の質問で、18年単年度の数字の2倍の数を5年間で達成するというふうに……。

【国際観光課長】 いえ、18年度実績の2倍の数字を、この計画終了の最終年度、24年度に達成するように取り組むということです。

【委員】 ということは、やっぱり5年間で達成する。

【国際観光課長】　　そうです、5年間かけて2倍に引き上げるということですね。

【委員】　　要するに、最初の中期計画は4年半でしたが、単年度でならずと何件の目標を、次の中期計画では何割増しにするんだとか何だとかというほうが、ちょっと比較しようがあるんですけども、これだどどの程度増えたのかというのがちょっとわかりにくいお示しの仕方だというふうに私は感じるんですけど。

【分科会長】　　数字は皆、単年度の数字だと思います。単年度の数字がこう変わっていくということなんですけれども。

【委員】　　18年度で4,440万ページビューあったから、それを5年間で2倍にするということなので、ざっと2割弱ぐらいずつ伸ばしていくということですよ、平均すれば。

【委員】　　はい、それはわかりました。19年度で終わるんですよ、当初の計画は。

【国際観光課長】　　はい、そうです。

【委員】　　この5年後に対する見通しというのは、もうちょっとはつきりしないというか、ぱっと入ってこない感じだなというか、ぼかしてあるというか、もちろん予測のつかないことですが、もうちょっと計画内容というかあれが、ついビジネス的に考えてしまうものですから、もうちょっとビジネスプランというか、そういうのがもっとはつきり見えないかなというように思っているんですけど。

【分科会長】　　同じようなことじゃないかと、私も、多分これ、おそらく5年後の全体数字が見えていないんですよ。一応2010年でしたっけ、の数字が、国家目標がありまして、その後、まだこれ、何年か後になるんですよ。だから、そのときに、全体がどんな様子なのかということがどこにもない、まだ書けないわけですよ。そういうことでちょっといらつきがある。そうですね。と思うんですけど、何かご意見はありますか。

【国際観光課長】　　2010年に1,000万人と、そこまでの目標は決まっています、確におっしゃるとおり、そこから先、どういう目標を掲げるのかということについては、引き続き人数なのか、もう少し経済効果も踏まえた目標を掲げるべきなのか、そういった目標として何を掲げるべきなのかということも含めて、議論がまだ固まっていない、詰まっていないところであります。今回お示しました数値目標については、例えば外国人旅行者のツアーで来た数60万人ということでもありますけれども、これは5年間で4割増しということです。そうすると、平均で、1年間で8%程度伸ばすということでありまして、2010年まで大体8%ぐらい伸ばして行って、2007年度が835万人な

んですけれども、あと3年間で8%程度は伸ばして1,000万人にしたいというふうに考えておりますので、そういったペースを緩めることなく、平成24年度まで継続したいという数字を掲げているものでございます。

【分科会長】 おおよその趨勢はそういうことで、ただし、いろいろ課題があつて、まだ決めてはいないということらしいですけど。

【委員】 そうですよ。なかなか5年先というのは、今、いろいろな金融関係なんかも、5カ月先もわからないというくらい、今の時代で5年先というと、もう世の中、すごい変わっていると思うんですね。いろいろ諸外国、近隣も含めて、遠いところも、世界がどうなっているか、著しく変わると思うので、そういう意味では、なかなか難しいことだとは思いますが、大体言わんとするところ、おっしゃるところはわかりました。

【委員】 国立大学法人も同じようなことをやらされているので、事情はよくわかりませんし、こういうことになるんだろうなと思います。なので、特にこれというわけではないんですけれども、先ほどのご質問もそうなんですけど、これだけを見ると、これがどれくらいのものか、やっぱりわかりにくいところがあつて、例えば1期中期目標、中期計画と比べてどうなるかとか、全体の数字のトレンドを見ると、そのトレンドの中でどういうふうに乗っているのかとか、何か全体として表現の仕方はあるんじゃないかと思うんですね、もう少し。そうすると、その中で、今までのトレンドのままいくと、これぐらいのことになるのか、それにどれぐらい努力しないといけないのかというようなことですよ。それとか、例えば同じような、政府観光局の位置づけだとおっしゃるのであれば、ほかの政府観光局としてやっているところと比べると、同じぐらい、例えばインバウンドの旅行社がやるところと比べるとどうなのかとか、その趨勢はどうなのかとか、これを理解するときのバックグラウンドになるようなインフォメーションがあると、それに比べてどうかと言えるんだけど、これだけを出されると、確かにこれだけなので、これがいいならいいというべきなのか、悪いというべきなのか、足りないというべきなのか、なかなかわかりにくいですよ。ですから、もちろん目標なので、それはベースとした作業はあるんですけど、アウトプットだけを出されているので、なかなかそれがわかりにくいと。親切でないというかね。ほんとうに親切にするんだったら、そういうものと比べてどうかと言われると、コメントのしようもあるということじゃないかと思うんですね。ですから、この中身がどうこうということは特にないんですけど、そういう気がします。

【分科会長】 ありがとうございます。

課長、どうでしょうか。私もちょっと漠然、そういう印象を持っているので、今後の対外的な説明の仕方とか、そういうところで、決めることはできませんけど、大体こういう背景になるとか、あるいは、先ほどページビューでしょうか、の分で、他の国との比較がありましたけれども、そういうことで多少比較できるものがあれば比較するとか、説明の仕方を多少工夫されてはいかがかと思うんですが、いかがでございましょうか。

【国際観光課長】 第1期中期計画、これは初めての中期計画で、いろいろな指標を掲げていたわけですが、必ずしも目標設定としてこういった指標がいいのかというのあれば、あるいは、例えばページビューについてなんですけれども、これ、第1期の計画では、5年間で4割程度を増やすというような目標を掲げていたんですけれども、既に計画期間の途中でもう達成しています。要するに、それは、ウェブサイトが、観光情報の収集に当たって、今、広く活用されているわけですが、そういう事態に対する認識が十分でなかったというのが第1期中期計画だったわけなんですけれども、第1期計画の数字では3,000万ページビュー弱ぐらいが、5年間で達成すべきものが18年度に達成しているということもありまして、今回はもう年率2割ぐらいで増やしていこうというような目標にしているわけですが、そのあたり、必ずしも第1期の計画と連続して考えないといけないのかということがありまして、新たに今の状況を踏まえて、どういう目標を設定すべきかということで、今回、設定したものであります。

それから、もう一つ例を申しますと、数値目標として掲げてあります、機構が造成・販売支援を行った旅行商品によって訪日した外国人の総数、これも第1期のときには、人数だけの話ではなくて、ツアーを何種類つくったのかとか、それからツアーを何本、何本というのは、1週間に1本を10週間やれば10本という勘定なので、何本やったのかとか、そういった事細かな数字も挙げて目標を掲げていたんですけれども、結局、ツアーの種類を増やすといっても、同じ大きさのパイを切り分けて種類が増えましたといっても、あまり意味のない目標だったんじゃないかというようなことも考えまして、今回は、結局、何人誘致したんだということで、その数字でどれだけ増やしたんだという勝負で考えたいというようなことで目標設定したところであります。

個々に説明しますといろいろあるんですけれども、今、幾つか例を申し上げたような事情で、前回の中期計画との連続性ということで説明すると、なかなか難しい、かえってわかりにくい部分があるのではないかとということでございます。

【委員】 いずれにしても、一般の人にわかりやすい、これが評価できるような、何か

側面的な情報があれば工夫していただきたいと。

【分科会長】 私も全く同じ意見なんです。この委員会云々じゃなくて、これから対外的に、これ、いろいろ発表されていくわけですから、その中で、一般の人がわかりやすい何か背景説明とか、そういうものがあつたほうがいいかなという。これ、多分同じだと思います。今後のことですね。

【国際観光課長】 承知しました。基本的に、ここで掲げている目標は、観光プロモーションの目的として、日本の認知度、日本が観光地、観光旅行で行くのにふさわしい場所なんだという、日本の観光地としての認知度を高めるという目的と、もう一つ、それをもって、実際、何人来てもらったんだとか、あるいは会議であれば、何件誘致したんだと、実際、どれだけ来てもらったんだという2つの目標があると思います。情報提供が役立ったかどうかという顧客満足度の調査と、それからウェブサイトのアクセス数の目標でもって、日本の認知度の向上がどのぐらい進んだのかということ把握したいと考えておりました、一方、どれだけ送ったんだということについては、外国人の旅行者数と、それから会議の誘致数ということで考えております。この辺の、何を指して、どういう目標を掲げたのかということは、公表の際にはわかりやすく出すようにしたいと思います。

【分科会長】 お願いいたします。

【委員】 先ほどの平田さんのご説明で、ページビューの話、韓国、香港が現状1億件とおっしゃいましたよね。そこら辺の国と比べて現時点、5年先は、1億件はもっともって増えていくでしょうし、観光立国という非常にロフティーアンビションを打ち出している以上、ここら辺は2億件ぐらいでもいいんじゃないかと思うんですが、どうですか。中期計画と言っていますが、僕は今までの何年間と比べる必要は全くないと思うんですよ。全く新しいディメンションがいろいろなところで発生してきますので、先ほど西村さんのお話もありましたけど、ここら辺はでかく打ち出しておいたって、だれも損しないという気がするんですけど、いかがですか。

【国際観光課長】 これ、ページビュー、どのくらいまでいくかというのは、実際、第1期中期計画でも、その目標をはるかに上回るスピードで増えていったので、そのあたり、1億が限界だというつもりはないんですけども、一方で、実際に、現実的に観光の情報を探しに来る人が、そんな何十ページ、何百ページもページビューを見て情報収集するかという実態の話もあると思います。今、韓国とか香港は、政府観光局の中でページビューが一番多い部類として1億ページなんですけれども、じゃあ5年たったときに、韓国や香

港が2億いっているかどうかというのは、そこもまたそういうものでもないかもしれませんが、とりあえず年率2割ということで、我々としては野心的な目標を掲げたつもりなので、計画の途中に、もっとページビューが目標を超過して、達成されているというときには、その際にまた見直しをかけたいと思っております。

**【理事長】** 前回の第1期中計でもそうでしたけれども、中期目標がスタート時に出ますけれども、機構の中としては、その進捗動向を見ながら、内部目標数字でもっともつとアップグレードした目標を立てながらやっていますので、ここに書いてあるから、それでいいんだというふうなつもりは、私ども、ありませんから、その点は、ここに1億ページビューとありましても、マーケットの状況でできるだけ増やしていくという気持ちは一切変わっておりません。

それから委員がおっしゃるように、新しいディメンションが出たから、前の計画にとらわれる必要はないというのは私も全く同感でして、今の観光の成長段階を見ますと、2003年ぐらいから何となくテークオフしたなという様子が見られますので、あまり前に引っ張られると、かえって矮小化しちゃうというようなデメリットが出ますから、それはそのとおりでよろしいかと思えます。

あと、非常に現実的な問題として言えば、これがまた終わったときに評価されて、その評価に仮に達しない場合は予算削減とか、そういう仕打ちが待っておりますので、その辺も若干考えながら目標というのはつくらなきゃいかんという、これは非常に俗っぽい話ですみません。現実的な話で恐縮です。

**【事業開発部長】** 事業開発部長でございます、直接ウェブを担当しておりますので、一言説明させていただきたいと思えます。ちなみに韓国は、今どのくらいの体制でやっているかという、大体ウェブ関係で30人、そして言葉の数でも12カ国ぐらい配信しております。そして、ウェブに対しての予算規模も、私どもの数倍かけております。実はJNTOも、特にウェブ関係については、ある程度予算、人員の体制に比例して伸ばすこともできますが、この初めにありましたように、一方においては運営費交付金対象業務経費がどんどん削減されていく、あるいは人件費の抑制の中で、ぎりぎりの中で勘案した中で、今そういうような形で1億ページビューには何とか持っていきたいと、こういうような状況でございますので、これはむしろ、ある程度予算とか、そういうものにも比例していかなければならないということも含めてぜひご理解いただきたいと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

【委員】 わかりました。ついでにいいですか。冒頭の本保さんのお話にありました、政府観光局としての機能を前面に出していくということなんですけど、これ、ものすごく重要なことだと思うんですね。国際観光機構という名前自体が、一般の人には何をやっているのかちょっとよくわかりにくいところなので、新たな中期の組織目標みたいなものを最初にぼんと、政府観光局として、マーケティング中心に日本を売り込んでいくんだと、世界に、というのをわかりやすくぱっと出していきたいというのが1点ありますね。

それから、人件費のことですが、全体にカット、カットと厳しいというのはすごくわかっているんですけども、これを悪平等というか何というか、人数を変えないで下げていくというと、全体の士気にもかかわるし、それから、観光振興というのは国にとって非常に重要な政策という位置づけがなされているわけですから、仮にトータルの人数を若干減らしぎみにしても、全体を平均に下げていくという方向というのは、僕はとらないでいただきたいと思うんです。特に、優秀なスタッフをこれから確保していかなきゃいけないし、そして外国の各地域で現地採用を増やすということ、これはやはり優秀な人材の取り合いの部分でもありますので、あまり条件を抑えるというわけにもいかない。私も似たような経験をずっとしてはいますが、やはり出すものは出すというところをぴしっとしていかなきゃいけないと思いますので、そういう意味で、ビジネスのアウトソースという、外へ出すことを含めて、金額じゃなくて、全体の人数を減らすという方向とのバランスをぜひうまくとっていただきたいというのが2点です。

それから、これはどの程度現実性がある問題かわからないんですが、財源の確保ということに関して、この間もちょっとご説明いただいたときにお話ししたんですが、私も詳しいことをわかっているわけではないんですけども、諸外国の例でオーストラリアが、例えば空港、出国税をプールして、少し観光振興にそのお金を回すとか、そういうスキームをとっている。あるいはカナダのケースですと、カナダに來られた外国のお客様が税金を等しく払われているんですが、そのタックスリファンドのシステムがありますよね。ところが、タックスリファンドを要求してくる観光客というのは、実はそんなに多くない。一々面倒くさいですし、日本からなんかですと、例えばチェックが送られてきても、取り立てに回しただけで3,000円手数料を取られて消えちゃうとか、そういうことがありますので、わりとリファンドする分が、本来は返されるべきものがたまっちゃうと。それをプールして、少し海外観光振興に回すというスキームを、カナダなんかはとっているわけですね。

今、平均20万円ぐらい、日本に来られるお客様は使っておられるんですけど。20万か21万か、そんな数字でしたよね。5%とすると、1人1万円と。あわよくば1,000万人ですと1,000億円というファンドが、本来だったら返さなきゃいけないのがあるという論理的な根拠にはなるんですけども、そんなことを、どうなのでしょうかね。これは現実性があるかないかは別にして、私は、観光振興は非常に大切な仕事なので、何とかしてファンドを、少しポリティカルな側面からでも確保するあれがとれないものだろうかというのがあって、あえてこういうお話をさせていただいているんですが、来年、再来年でどうこうということではないかもしれませんが、もし国交省の皆さんのお力で可能性があるのであれば、そういうところを少し洗って、政府観光局としてどうだ、こらという、財政的な裏づけもあまりいじいじしなくてできるような形がとれたらすごくいいなと思って、第3点をお話しさせていただきました。以上です。

【分科会長】 今の小林委員の意見、大分次元の高い話でしたがございましたけど、現在の確約じゃなくて感触でも結構でございますから、課長のご意見はいかがでございますでしょうか。

【国際観光課長】 まず第1点目のJNTOが政府観光局だということをきちんと打ち出すということについては、ご説明しました概要の資料には載っていないのでございますけれども、中期計画の本体のほうを見ていただきますと、「はじめに」という前文、こちらのほうは置いておきまして、観光立国推進基本計画の閣議決定におきまして、JNTOは「外国人観光客の来訪促進の中核を担う我が国の政府観光局である」と位置づけられ、「観光宣伝活動や国際会議誘致活動の拠点となる海外観光宣伝事務所の積極的な活用とその活動の充実を図る」ことで、国が掲げる目標の達成に貢献することが期待されているということで、こちらのほうで、閣議決定を引用しつつ、JNTOの政府観光局としての役割を明確に記しているところでございます。

それから第2点目の、人件費の制約の中で優秀な人材を確保する、あるいは現在いる職員の士気を維持しないといけないのではないのかというのは、全くおっしゃるとおりでございます。JNTOの仕事はほんとうに、どこの組織もそうですけれども、人が一番大切であります。人件費の制約については、毎年1%削減ということで、これはすべての独立行政法人横並びでキャップがかかっているわけでありまして、概要の資料の1ページ目の下のところをごらんいただきたいと思っております。(7)のところではプロパー職員の育成ということで記述がしてありまして、その2つ目のポイントで「国からの出向者については、プロパー職員の育成状況等を踏まえ、段階的に受入れを縮小する」ということで方針

を示しているところがございます。これの意味するところは、国からの出向職員、特に他省庁からの出向職員等について、プロパー職員に振りかえる、あるいは現地の職員に振りかえるということでもって、即戦力といいますか、業務の能力を向上させるということと、それから人件費の節減ということと両方を達成しようということを考えております。それから、ここに書いてありますけれども、語学研修の充実等によって、プロパー職員の育成、それからプロパー職員が中核として役割を果たすことができる体制を整備するということと取り組んでいきたいと考えております。

3つ目のJNTOの財源、これは、独法横並びの見直しが進められる中で、政府観光局として、観光立国の実現に貢献が求められているJNTOとしては、非常に矛盾する状況に置かれているところであります。いろいろな財源の確保の方策を考えなくてはいけないと思っております。JNTOとして、まず努力をしていただくことということで、自己収入の増加に努めるというようなことをこの中期計画では掲げているわけでありましてけれども、それにとどまらず、独法の制約をどういうふうな形で回避していくことができるのかということについては、いろいろな可能性、来年度の予算要求に向けて考えていきたいと思っております。まだ具体的なアイデアについてはお話しする段階ではありませんので、またこれは来年度に向けて検討するということでお答えさせていただきたいと思っております。

**【委員】** 組織目標に関して、こういう文章の中に入れちゃうと、対外的に非常にわかりにくい部分があるので、何らかの折に触れ、JNTOの組織目標というのを数行でわかりやすく、観光局として、マーケティング主体の積極的な活動をする売り込み部隊であるというような、趣旨としてはそういう文章でぼんと前へ出していかれたほうがどうか、ぜひそうしていただきたいと思っております。

**【国際観光課長】** すみません、私だけ今、話してしまいましたけれども、人材育成とか財源について、もし理事長からありましたら、よろしくをお願いします。

**【分科会長】** お願いいたします。

**【理事長】** 人材育成でご指摘は全く同感でございます、やはりJNTOの仕事は、再々お話に出ておりますように、日本という観光商品を国際競争のもとで売り込むセールスマーケティングの仕事と、それにプラス、ひょっとしたら日本文化の伝道者という仕事もあるかもしれないんですけれども、そういう任務だと私は思っております。したがって、平田課長のお話がありましたように、人が資産でございますので、マーケティングのプロフェッショナルをどうやって維持拡大していくかというのが大きな課題になると思

っております。ところが、独立行政法人の制約がございますので、人件費等々の制約で、思うようにここ3年ほど採用ができない。それは人件費が足りないと、こういうことなんです。今度やろうと思っているんですけども、そういった採用計画その他におきましても、また労働条件においても、必ずしも学生その他、志す人たちにとってコンペティティブな状況ではないということが、まず事実としてございます。ここの中にもありますように、当初は公務員比129だったのが、今は105。実質、東京都だけで見ると93.8というところまでレベルが下がっておりますので、ご心配いただきましたように、これ以上下げるとモラルに影響するというのは全くそのとおりで、何とか避けたいと思ってやっております。

それからあと、外地のローカル職員ですけれども、今、外地に行ってみますと、日本が大好きで、観光が好きで、日本語もできて、非常に優秀な人たちがたくさんおりますが、この人たちが今、このままとどまっておいて果たしていいんだろうかという悩みを少しずつ持ち始めていると。それは、労働条件といいますか、物価対応の給与も出せないという状況があるわけで、今度ちょっと組織的に、あるいは制度的に、この新中計から改革して、優秀な社員をとどめる工夫はしようと思っておりますけれども、出すものは出さなきゃいかん、ないそでは振れぬという2つの相反するテーマの中で、悩みながらやっているというのが実情でございます。したがって、突き詰めて考えますと、平田課長のご指摘にありましたように、結局は独立行政法人という制約の中でやらなきゃいかんというところに一つの大きな問題があるわけで、私どもも新しいモデルといいますか、それに非常に期待しているところでございます。

それでは、業務をよそにやらせればいいのかという議論が次に出てくると思うんですけども、一方、それも業務予算というのがありまして、国の制約で、外に簡単に出すわけにもいかないと、こういう状況でございますので、政府観光局の任務を果たすには、先ほどごあいさつの中で申し上げましたように、非常に制約の中の限られた経営資源をいかに効率的に使うかと、これが今の制度下での最大の関心事ということになるわけでございます。

これから観光は高度成長を迎えるわけですけれども、その高度成長を担う中核であるこのJNTOが、制度的な制約でいきますと、自然死というのはちょっと言い過ぎかもしれませんが、縮小均衡にあるというのは、なかなか民間にもこういうモデルはないわけで、やっぱり高度成長のところに対しては、経営資源を投入してやるというのが

普通のモデルだと思うんですが、その辺が苦悩のところ、ここはぜひご理解いただければと思います。

**【分科会長】** ありがとうございます。それでは、ほかにごありませんでしょうか。

では、ご質問、それからご意見、いろいろございましたけれども、一応この計画目標の内容につきましては、内容を了解していただいたのではないかと考えております。この分科会としましては、特段の意見なしということで処理させていただきたいと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。それでは、意見なしということでさせていただきます。

そのほか、何かございますでしょうか。なければ、これをもちまして、第10回国際観光振興機構分科会を終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

— 了 —