

公益財団法人東京観光財団

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

1. 経営情報

1 基礎情報

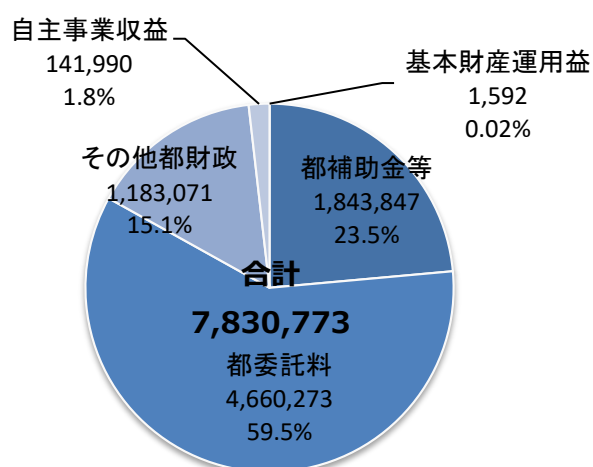
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京観光財団		
所管局	産業労働局		
設立年月日	平成15年10月15日		
設立後の主な沿革	・昭和10年10月 7日 東京府観光協会 設立 ・昭和36年10月11日 社団法人東京都観光連盟 設立 ・平成 9年12月 1日 社団法人東京コンベンション・ビジターズ・ビューローに改組 ・平成15年10月15日 財団法人東京観光財団 設立 ・平成15年10月31日 社団法人東京コンベンション・ビジターズ・ビューロー解散 ・平成15年11月 1日 財団法人東京観光財団 事業開始 ・平成23年 4月 1日 公益財団法人東京観光財団へ移行(内閣府認定)		
所在地	東京都新宿区山吹町346番地6 日新ビル6階		
基本財産	300,500	千円	
都出資(出捐)額	0	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	0	%	
他の出資(出捐)団体及び額	(社)東京コンベンション・ビジターズ・ビューロー	237,800	千円
	株式会社東京ビッグサイト	30,000	千円
	東京商工会議所	5,000	千円
	その他 46 団体	27,700	千円
その他資産	デジタルサイネージ26基(新宿区3基、千代田区7基、台東区6基、港区5基、渋谷区2基、江東区3基) 等		
役職員数			
常勤役員数	4 人	(うち都派遣職員 1 人、都退職者 1 人)	
常勤職員数	130 人	(うち都派遣職員 22 人、都退職者 0 人)	
非常勤職員数	4 人		
団体の使命	東京観光財団は、公・民の性格を併せ持つ公益財団法人として、行政と民間をつなぐ役割を果たすなど、都の観光行政を補完する機能を担っている。2020年オリンピック・パラリンピック東京大会の開催に向けた観光面の気運の盛り上がりは、東京への旅行者誘致にとっての好機であり、これまで以上に都や観光関連業界と緊密に連携を図ることなどにより、訪問都市として世界から選ばれ、そして選ばれ続ける「東京」の実現に貢献していく。		
事業概要	1 公益目的事業(公益目的事業会計) ・外国人旅行者誘致 ・観光情報の発信 ・MICE誘致 ・地域の観光振興 2 その他事業(収益事業等会計、法人会計) ・パスポート交付に伴う東京都手数料徴収業務等		

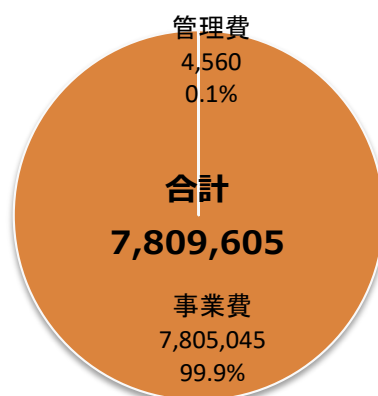
主要事業全体像 (平成30年度決算)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	7,830,773	100%	7,809,605	100%
	①外国人旅行者誘致	3,530,742	45.1%	3,530,742	45.2%
	②観光情報の発信	2,099,478	26.8%	2,099,478	26.9%
	③MICE誘致	570,646	7.3%	570,646	7.3%
	④地域の観光振興	1,441,602	18.4%	1,441,602	18.5%
	⑤その他事業	99,518	1.3%	93,026	1.2%
	⑥収益事業等会計	84,227	1.1%	69,551	0.9%
	⑦法人会計	4,560	0.1%	4,560	0.1%

平成30年度 決算情報

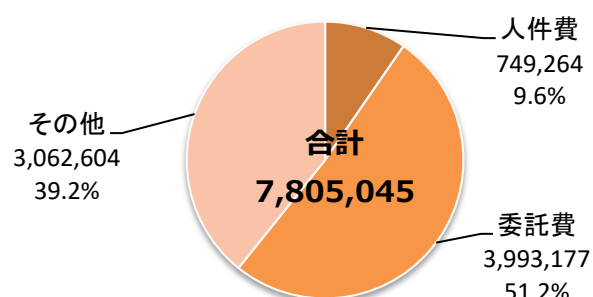
経常収益内訳(単位:千円)



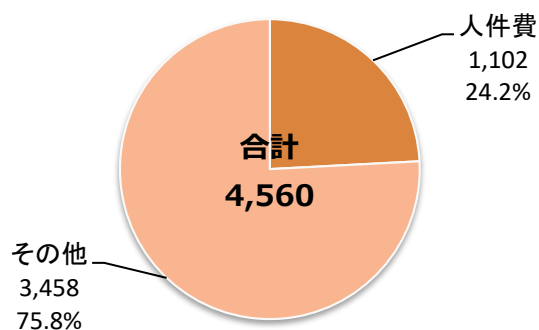
経常費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)



※長期借入金なし

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

国内類似団体等について、団体概要及び会員向けサービスの内容について比較した。

【団体概要 平成31年3月31日時点】						出典：各団体ホームページ					
団体名	公益財団法人 東京観光財団	A団体	B団体	C団体	D団体						
常勤職員数(人)	131	179	55	47	35						
経常収益(百万円)	7,831	13,002	1,202	1,012	371						
【会員数および主な会員向けサービス】						出典：各団体ホームページ					
会員数(社・団体・人)	582	601	701	1,451	613						
会員交流及び ビジネス活動の支援	・賛助会員情報交換会 ・TCVBビジネス交流会 ・TCVBミテイング(講演会) ・東京トラベルマート	・テーマ別情報交換会 ・旅行振興フォーラム	・会員の集い ・セミナー	・会員総会・交流会 ・インバウンドセミナー ・海外情報拠点市場説明会・相談会 ・留学生と観光事業者との就職面談会 ・市認定通訳ガイドとのマッチング面談会	・会員の集い ・事業説明会・賛助会員交流会 ・テーマ別ワーキング活動 ・事業推進連絡会 ・新規賛助会員説明会・名刺交換会						
海外プロモーション等	・旅行博への共同出展 ・ニュースレターの配信	・旅行博等への出展 ・ニュースレターの配信 ・海外事務所へのパンフレット送付 ・旅行会社やメディアの招聘支援 ・外国人旅行者へのパンフレット配布 ・SNSでの情報発信 ・オフィシャルサイトでのPR ・海外出張時のアポ取得 ・セミナー・商談会の開催支援 ・プロモーションのコンサルティング ・パートナーサイトへのリンク ・宿泊横断検索サイトへの掲載	・国内外のプロモーションを優先的に案内、国内外の展示会、イベントで施設・サービス・商品等を紹介 ・旅行会社やメディアのファムトリップの対象	・海外旅行商談会への出展 ・海外情報拠点への情報発信	・旅行見本市やコンベンショントレードショーや商談会等への出展/参加						
情報発信・ツールの提供等	・メールマガジンの配信 ・会報の配布 ・トラベルガイドの提供 ・デジタルパンフレットギャラリーへの掲載 ・ミーティングプランナーズガイドの割引 ・シティガイド検定	・メールマガジンの配信 ・デジタルパンフレットサイトへの掲載 ・主要市場の統計・マーケティング資料の提供 ・写真素材の提供	・メールマガジンの配信 ・公式ガイドブック・マップを提供 ・観光客動向調査データ等の各種データや国・自治体施策等を提供 ・コンベンションニュース・カレンダーの提供	・メールマガジンの配信 ・会報誌・月間情報誌の送付 ・観光マップの提供 ・マナー啓発ステッカーの提供 ・三太祭観覧席への招待 ・文化財特別公開への招待 ・外国語(英・中)研修や歴史・文化体験研修への参加 ・会員事業者・従業員対象の表彰	・メールマガジンの配信 ・観光マップの割引 ・ガイドの割引 ・セールスツールの割引 ・観光・コンベンション事業に必要なスキル、ノウハウ、情報習得のための研修やセミナー等への参加 ・「横浜観光コンベンション事業優良従事者」の表彰 ・観光親善大使の割引派遣						
会員PR活動の支援	・メールマガジンへの掲載 ・ウェブサイトでの会員情報掲載、情報発信 ・観光公式サイトへのバナー広告 ・東京ガイドパンフレットへの広告 ・トラベルガイドへの広告掲載 ・ミーティングプランナーズガイドへの情報掲載 ・会報同封サービス ・国内観光イベントへの出展	・メールマガジンへの掲載 ・ウェブサイトへの掲載 ・フォーラムでのブース出展 ・インバウンド関連サービス検索サイトへの掲載	・メールマガジンでの情報発信 ・ウェブサイトで会員情報を紹介 ・公式ガイドブック等の広告掲載 ・観光案内所での優先案内	・メールマガジンでの情報発信 ・公式ウェブサイトでの情報発信、広告枠提供 ・観光案内所でのチラシ配布 ・観光関連事業への共催・後援名義	・メールマガジンでの情報発信 ・ウェブサイトでの情報発信 ・刊行物への掲載 ・観光案内所でのチラシ配布 ・新規オープン施設等の内覧会への協力 ・「MICE説明会」などターゲット別の情報提供・体験機会のサポート ・メディア対応での優先紹介 ・宛名ラベルの販売						

下線は、東京観光財団が会員向け及び非会員向けにも実施していないサービス

分析

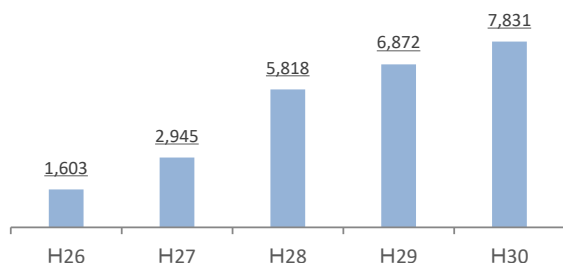
- ・他団体においても、賛助会員制度等を設け、各種サービスを提供している。
- ・他団体と比較して、人員・予算の規模を鑑みると、当財団の会員数はやや少ない。
- ・当財団では実施していないサービスとして、マーケティング資料の提供やコンサルティング、研修会の実施、優良事業者の表彰などがある。
- ・今後、民間事業者との連携を強化し、当財団のプレゼンス向上を目指すため、会員の要望を踏まえた会員向けサービスを検討し、新規会員の獲得を目指していく。

3 平成26年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 経常収益額から見る事業動向

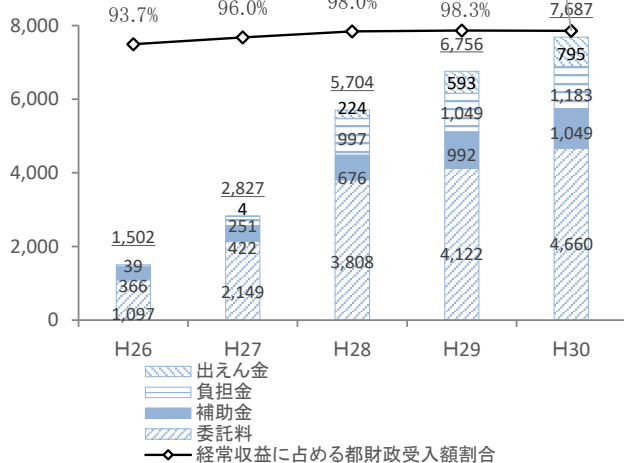
経常収益額(単位:百万円)



・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、経常収益が増加。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

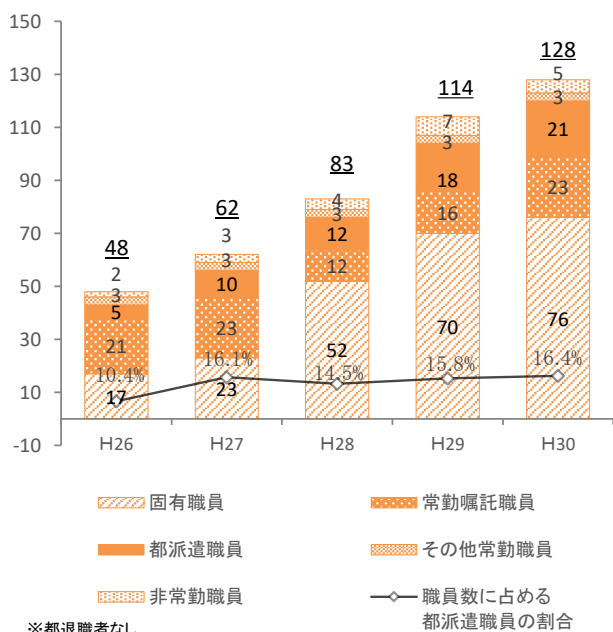
都財政受入額(単位:百万円)



・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、都財政受入額が増加。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

職員数(単位:人)



・都費事業の増加に伴う体制整備のため、職員数が増加。

・事業の確実な実施のため、有為な人材を確保・育成する必要があり、常勤嘱託の固有職員の振替を実施(H28年度)。
→H28年度以降の職員採用は固有職員を中心に行っている。

・それぞれの職員区分が担う役割は以下のとおり。

＜都派遣職員＞
各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務等に従事。

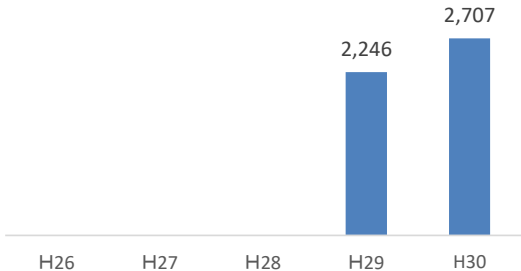
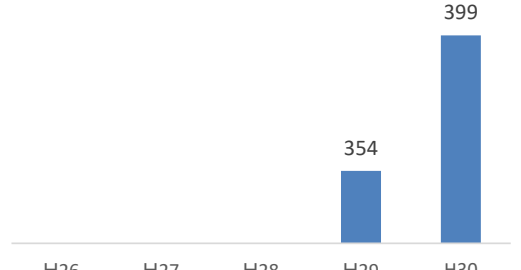
＜固有職員＞
観光・MICE分野の専門性・ノウハウ等を発揮する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。

＜常勤嘱託職員＞
定型業務等の補助的業務に従事。

4 主要事業分野に関する分析

(1/4)

【外国人旅行者誘致】																																																								
事業概要	国際観光都市としての東京ブランドの発信や訴求など、外国人旅行者誘致のための様々な取組を展開 (具体的な内容) 海外でのテレビCM放映、海外メディアのサポート、海外旅行博への出展、マーケティング調査等																																																							
各指標に基づく分析																																																								
事業収益	事業収益(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都委託料</th><th>都補助金</th><th>都その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>351,434</td><td>32,675</td><td>39,456</td><td>423,565</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,111,844</td><td>5,180</td><td>248,425</td><td>1,365,449</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,481,284</td><td>15,782</td><td>817,800</td><td>2,314,866</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,822,436</td><td>0</td><td>920,274</td><td>2,742,710</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,482,673</td><td>13,368</td><td>1,034,761</td><td>3,530,742</td></tr></tbody></table>	年度	都委託料	都補助金	都その他	合計	H26	351,434	32,675	39,456	423,565	H27	1,111,844	5,180	248,425	1,365,449	H28	1,481,284	15,782	817,800	2,314,866	H29	1,822,436	0	920,274	2,742,710	H30	2,482,673	13,368	1,034,761	3,530,742	・H25の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、事業収益が増加。																								
年度	都委託料	都補助金	都その他	合計																																																				
H26	351,434	32,675	39,456	423,565																																																				
H27	1,111,844	5,180	248,425	1,365,449																																																				
H28	1,481,284	15,782	817,800	2,314,866																																																				
H29	1,822,436	0	920,274	2,742,710																																																				
H30	2,482,673	13,368	1,034,761	3,530,742																																																				
事業費用	事業費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>外注費</th><th>人件費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>269,431</td><td>67,889</td><td>86,245</td><td>423,565</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,183,531</td><td>84,853</td><td>97,065</td><td>1,365,449</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,085,965</td><td>104,969</td><td>123,932</td><td>2,314,866</td></tr><tr><td>H29</td><td>2,614,332</td><td>104,743</td><td>23,645</td><td>2,742,710</td></tr><tr><td>H30</td><td>3,082,820</td><td>120,307</td><td>327,615</td><td>3,530,742</td></tr></tbody></table>	年度	外注費	人件費	その他	合計	H26	269,431	67,889	86,245	423,565	H27	1,183,531	84,853	97,065	1,365,449	H28	2,085,965	104,969	123,932	2,314,866	H29	2,614,332	104,743	23,645	2,742,710	H30	3,082,820	120,307	327,615	3,530,742	・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。 【直営の主な業務】 各事業の企画・調整、都との連絡調整、外注先の選定・連絡調整、海外プロモーション時の現地マネジメント・セミナープレゼンテーション、国内外におけるネットワークづくり等 【アウトソースしている主な業務(主な支出内容)】 CM放映、広告出稿、海外旅行博出展、クリエイティブ制作、調査業務等 →当財団が直営で行うよりも高い付加価値が享受できる業務や効率化が図れる業務をアウトソーシング。																								
年度	外注費	人件費	その他	合計																																																				
H26	269,431	67,889	86,245	423,565																																																				
H27	1,183,531	84,853	97,065	1,365,449																																																				
H28	2,085,965	104,969	123,932	2,314,866																																																				
H29	2,614,332	104,743	23,645	2,742,710																																																				
H30	3,082,820	120,307	327,615	3,530,742																																																				
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>236,931</td><td>55.9%</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,010,706</td><td>74.0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,302,857</td><td>56.3%</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,692,782</td><td>61.7%</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,347,964</td><td>66.5%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	再委託割合	H26	236,931	55.9%	H27	1,010,706	74.0%	H28	1,302,857	56.3%	H29	1,692,782	61.7%	H30	2,347,964	66.5%	・再委託している内容 CM放映、広告出稿、クリエイティブ制作、調査業務等 ・再委託している業務において、当財団で実施している業務は、各事業の企画・マネジメント、都との連絡調整、再委託先の選定等。																																				
年度	再委託費	再委託割合																																																						
H26	236,931	55.9%																																																						
H27	1,010,706	74.0%																																																						
H28	1,302,857	56.3%																																																						
H29	1,692,782	61.7%																																																						
H30	2,347,964	66.5%																																																						
職員構成	職員数(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>固有職員</th><th>都派遣職員</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>その他常勤職員</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>6</td><td>3</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>11</td></tr><tr><td>H27</td><td>7</td><td>4</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>14</td></tr><tr><td>H28</td><td>11</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>15</td></tr><tr><td>H29</td><td>15</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>19</td></tr><tr><td>H30</td><td>18</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>21</td></tr></tbody></table> 職員数に占める都派遣職員の割合 <table><thead><tr><th>年度</th><th>割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>9.1%</td></tr><tr><td>H27</td><td>7.1%</td></tr><tr><td>H28</td><td>6.7%</td></tr><tr><td>H29</td><td>5.3%</td></tr><tr><td>H30</td><td>4.8%</td></tr></tbody></table>	年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計	H26	6	3	1	1	0	11	H27	7	4	1	1	0	14	H28	11	2	1	1	0	15	H29	15	2	1	1	0	19	H30	18	1	1	1	0	21	年度	割合	H26	9.1%	H27	7.1%	H28	6.7%	H29	5.3%	H30	4.8%	・都派遣職員 各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務に従事。 ・固有職員 観光振興施策の実務に必要な専門性を要する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。 ・常勤嘱託職員 定型業務等の補助的業務に従事。
年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計																																																		
H26	6	3	1	1	0	11																																																		
H27	7	4	1	1	0	14																																																		
H28	11	2	1	1	0	15																																																		
H29	15	2	1	1	0	19																																																		
H30	18	1	1	1	0	21																																																		
年度	割合																																																							
H26	9.1%																																																							
H27	7.1%																																																							
H28	6.7%																																																							
H29	5.3%																																																							
H30	4.8%																																																							

主な事業成果														
事業成果①	『リーチ数』の最大化(単位:百万人)  <table><thead><tr><th>年度</th><th>リーチ数(百万人)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>-</td></tr><tr><td>H27</td><td>-</td></tr><tr><td>H28</td><td>-</td></tr><tr><td>H29</td><td>2,246</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,707</td></tr></tbody></table>	年度	リーチ数(百万人)	H26	-	H27	-	H28	-	H29	2,246	H30	2,707	【外国人旅行者誘致】 (『リーチ数』の最大化) ・プロモーションの目的は、より多くの潜在的・顕在的訪日(訪都)旅行者層に対して「旅行地としての東京」を訴求し、来訪を促すこと ・そのような事業目的に合わせて、よりマクロな数値(成果)として『リーチ数』の最大化を設定 ・H29年度に新規設定したため、以前の数値はなし(過去に遡って把握できない数値が含まれるため)
年度	リーチ数(百万人)													
H26	-													
H27	-													
H28	-													
H29	2,246													
H30	2,707													
事業成果②	『「東京」ファン数』の最大化(単位:万人)  <table><thead><tr><th>年度</th><th>「東京」ファン数(万人)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>-</td></tr><tr><td>H27</td><td>-</td></tr><tr><td>H28</td><td>-</td></tr><tr><td>H29</td><td>354</td></tr><tr><td>H30</td><td>399</td></tr></tbody></table>	年度	「東京」ファン数(万人)	H26	-	H27	-	H28	-	H29	354	H30	399	【外国人旅行者誘致】 (『「東京」ファン数』の最大化) ・リーチした潜在的・顕在的訪日(訪都)旅行者層が、自ら能動的に東京が発信する情報に再接触することを促す ・そのような旅行者層を『「東京」ファン』化させることで、訪都意欲の向上、さらにはリピーター化を促す ・H29年度に新規設定したため、以前の数値はなし(過去に遡って把握できない数値が含まれるため)
年度	「東京」ファン数(万人)													
H26	-													
H27	-													
H28	-													
H29	354													
H30	399													

【観光情報の発信】																																											
事業概要	ウェブサイトや観光情報センターの運営など、旅行者向け観光情報の発信・提供のための取組を実施 (具体的な内容) 東京の観光公式ウェブサイトの運営、SNSの運営、ウェルカムカードの製作、観光情報センターの運営等																																										
各指標に基づく分析																																											
事業収益	事業収益(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都委託料</th><th>都補助金</th><th>都その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>313,728</td><td>235,934</td><td>549,662</td><td>1,099,324</td></tr><tr><td>H27</td><td>560,616</td><td>232,593</td><td>793,209</td><td>1,586,418</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,469,325</td><td>282,949</td><td>1,929,340</td><td>3,681,614</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,635,472</td><td>492,410</td><td>156,343</td><td>2,284,225</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,397,798</td><td>586,042</td><td>115,638</td><td>2,099,478</td></tr></tbody></table> ・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、事業収益が増加。	年度	都委託料	都補助金	都その他	合計	H26	313,728	235,934	549,662	1,099,324	H27	560,616	232,593	793,209	1,586,418	H28	1,469,325	282,949	1,929,340	3,681,614	H29	1,635,472	492,410	156,343	2,284,225	H30	1,397,798	586,042	115,638	2,099,478												
年度	都委託料	都補助金	都その他	合計																																							
H26	313,728	235,934	549,662	1,099,324																																							
H27	560,616	232,593	793,209	1,586,418																																							
H28	1,469,325	282,949	1,929,340	3,681,614																																							
H29	1,635,472	492,410	156,343	2,284,225																																							
H30	1,397,798	586,042	115,638	2,099,478																																							
事業費用	事業費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>外注費</th><th>人件費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>452,267</td><td>20,731</td><td>76,664</td><td>549,662</td></tr><tr><td>H27</td><td>677,621</td><td>66,902</td><td>48,686</td><td>793,209</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,785,872</td><td>98,964</td><td>44,504</td><td>1,929,340</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,984,138</td><td>132,294</td><td>167,793</td><td>2,284,225</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,957,252</td><td>136,713</td><td>5,513</td><td>2,099,478</td></tr></tbody></table> ・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。 【直営の主な業務】 各事業の企画・調整、都との連絡調整、外注先の選定・連絡調整、国内におけるネットワークづくり等 【アウトソースしている主な業務(主な支出内容)】 クリエイティブ制作、観光情報センター現場業務等 →当財団が直営で行うよりも高い付加価値が享受できる業務や効率化が図れる業務をアウトソーシング。	年度	外注費	人件費	その他	合計	H26	452,267	20,731	76,664	549,662	H27	677,621	66,902	48,686	793,209	H28	1,785,872	98,964	44,504	1,929,340	H29	1,984,138	132,294	167,793	2,284,225	H30	1,957,252	136,713	5,513	2,099,478												
年度	外注費	人件費	その他	合計																																							
H26	452,267	20,731	76,664	549,662																																							
H27	677,621	66,902	48,686	793,209																																							
H28	1,785,872	98,964	44,504	1,929,340																																							
H29	1,984,138	132,294	167,793	2,284,225																																							
H30	1,957,252	136,713	5,513	2,099,478																																							
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>240,239</td><td>43.7%</td></tr><tr><td>H27</td><td>451,141</td><td>56.9%</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,357,675</td><td>70.4%</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,351,996</td><td>59.2%</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,114,691</td><td>53.1%</td></tr></tbody></table> ・再委託している内容 クリエイティブ制作、観光情報センター現場業務等 ・再委託している業務において、当財団で実施している業務は、各事業の企画・マネジメント、都との連絡調整、再委託先の選定等。	年度	再委託費	再委託割合	H26	240,239	43.7%	H27	451,141	56.9%	H28	1,357,675	70.4%	H29	1,351,996	59.2%	H30	1,114,691	53.1%																								
年度	再委託費	再委託割合																																									
H26	240,239	43.7%																																									
H27	451,141	56.9%																																									
H28	1,357,675	70.4%																																									
H29	1,351,996	59.2%																																									
H30	1,114,691	53.1%																																									
職員構成	職員数(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>固有職員</th><th>都派遣職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>その他常勤職員</th><th>非常勤職員</th><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>4</td><td>6</td><td>1</td><td>1</td><td>12</td><td>8.3%</td></tr><tr><td>H27</td><td>6</td><td>4</td><td>1</td><td>1</td><td>10</td><td>10.0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>12</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>15</td><td>13.3%</td></tr><tr><td>H29</td><td>18</td><td>3</td><td>3</td><td>0</td><td>24</td><td>12.5%</td></tr><tr><td>H30</td><td>16</td><td>4</td><td>3</td><td>0</td><td>23</td><td>17.4%</td></tr></tbody></table> ・都派遣職員 各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務に従事。 ・固有職員 観光振興施策の実務に必要な専門性を要する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。 ・常勤嘱託職員 定型業務等の補助的業務に従事。	年度	固有職員	都派遣職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	4	6	1	1	12	8.3%	H27	6	4	1	1	10	10.0%	H28	12	2	1	1	15	13.3%	H29	18	3	3	0	24	12.5%	H30	16	4	3	0	23	17.4%
年度	固有職員	都派遣職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																					
H26	4	6	1	1	12	8.3%																																					
H27	6	4	1	1	10	10.0%																																					
H28	12	2	1	1	15	13.3%																																					
H29	18	3	3	0	24	12.5%																																					
H30	16	4	3	0	23	17.4%																																					

主な事業成果													
事業成果 ①	東京の観光公式ウェブサイト「GO TOKYO」 外国人ユーザー数(単位:千人) <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>外国人ユーザー数(単位:千人)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H26</td><td>2,546</td></tr> <tr><td>H27</td><td>3,768</td></tr> <tr><td>H28</td><td>4,417</td></tr> <tr><td>H29</td><td>5,764</td></tr> <tr><td>H30</td><td>7,079</td></tr> </tbody> </table> 【観光情報の発信】 (東京の観光公式ウェブサイトの外国人ユーザー数) ・東京の観光のディスティネーションとしての認知度や訪都外国人旅行者の利便性を向上させるため、東京の観光公式ウェブサイト「GO TOKYO」を運営し、東京の魅力を発信するとともに、訪都外国人旅行者向けの観光情報を提供 ・H24年度の財団への事業移管以降、利用者目線に立ったウェブサイト運営等により、ユーザー数を拡大	年度	外国人ユーザー数(単位:千人)	H26	2,546	H27	3,768	H28	4,417	H29	5,764	H30	7,079
年度	外国人ユーザー数(単位:千人)												
H26	2,546												
H27	3,768												
H28	4,417												
H29	5,764												
H30	7,079												
事業成果 ②	東京観光情報センター外国人来場者数 (単位:千人) <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>外国人来場者数(単位:千人)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H26</td><td>392</td></tr> <tr><td>H27</td><td>549</td></tr> <tr><td>H28</td><td>666</td></tr> <tr><td>H29</td><td>649</td></tr> <tr><td>H30</td><td>779</td></tr> </tbody> </table> 【観光情報の発信】 (東京観光情報センター外国人来場者数) ・訪都外国人旅行者の利便性向上のため、旅行者向けの観光情報を提供するセンターを5か所で運営(都庁舎、羽田空港等) ・設置箇所や営業時間の拡大などにより、訪都外国人旅行者の需要を取り込み、来場者数は概ね増加傾向	年度	外国人来場者数(単位:千人)	H26	392	H27	549	H28	666	H29	649	H30	779
年度	外国人来場者数(単位:千人)												
H26	392												
H27	549												
H28	666												
H29	649												
H30	779												

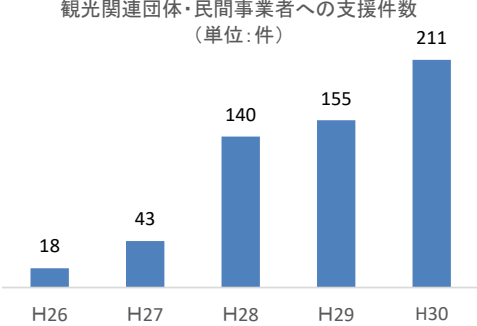
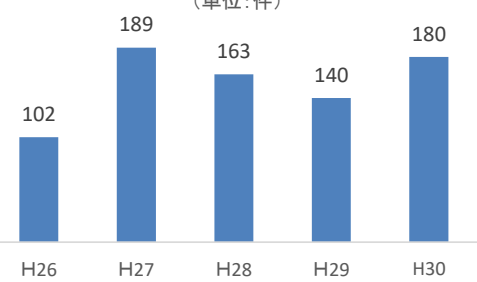
4 主要事業分野に関する分析

(3/4)

【MICE誘致】																																					
事業概要	MICE主催者等への個別の誘致活動や開催時の支援サービスの提供など、MICE誘致のための様々な取組を展開 (具体的な内容) コンベンション誘致・開催支援、インセンティブツアー、企業会議誘致・開催支援、ユニークな企画・利用促進、MICEグローバル人材育成等 ※MICEとは M: Meeting(企業系会議)、I: Incentive(企業の報奨・研修旅行)、C: Convention(国際会議)、E: Exhibition/Event(展示会・イベント等)																																				
各指標に基づく分析																																					
事業収益	事業収益(単位: 千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都委託料</th><th>都補助金</th><th>都その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>158,451</td><td>85,398</td><td>243,849</td><td>243,849</td></tr><tr><td>H27</td><td>105,520</td><td>125,430</td><td>233,449</td><td>233,449</td></tr><tr><td>H28</td><td>235,393</td><td>5,929</td><td>521,067</td><td>521,067</td></tr><tr><td>H29</td><td>235,868</td><td>316,315</td><td>77,964</td><td>630,147</td></tr><tr><td>H30</td><td>197,738</td><td>339,338</td><td>33,570</td><td>570,646</td></tr></tbody></table> ・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、事業収益が増加。	年度	都委託料	都補助金	都その他	合計	H26	158,451	85,398	243,849	243,849	H27	105,520	125,430	233,449	233,449	H28	235,393	5,929	521,067	521,067	H29	235,868	316,315	77,964	630,147	H30	197,738	339,338	33,570	570,646						
年度	都委託料	都補助金	都その他	合計																																	
H26	158,451	85,398	243,849	243,849																																	
H27	105,520	125,430	233,449	233,449																																	
H28	235,393	5,929	521,067	521,067																																	
H29	235,868	316,315	77,964	630,147																																	
H30	197,738	339,338	33,570	570,646																																	
事業費用	事業費用(単位: 千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>外注費</th><th>人件費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>131,194</td><td>87,711</td><td>24,944</td><td>243,849</td></tr><tr><td>H27</td><td>129,996</td><td>95,014</td><td>8,439</td><td>233,449</td></tr><tr><td>H28</td><td>298,934</td><td>144,061</td><td>78,072</td><td>521,067</td></tr><tr><td>H29</td><td>342,174</td><td>148,831</td><td>139,142</td><td>630,147</td></tr><tr><td>H30</td><td>365,670</td><td>158,587</td><td>46,389</td><td>570,646</td></tr></tbody></table> ・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。 【直営の主な業務】 各事業の企画・調整、都との連絡調整、外注先の選定・連絡調整、補助金交付業務、コンベンション誘致のためのビッドペーパー作成、国内外におけるネットワークづくり等 【アウトソースしている主な業務(主な支出内容)】 調査業務、開催支援プログラム、クリエイティブ制作等 →当財団が直営で行うよりも高い付加価値が享受できる業務や効率化が図れる業務をアウトソーシング。	年度	外注費	人件費	その他	合計	H26	131,194	87,711	24,944	243,849	H27	129,996	95,014	8,439	233,449	H28	298,934	144,061	78,072	521,067	H29	342,174	148,831	139,142	630,147	H30	365,670	158,587	46,389	570,646						
年度	外注費	人件費	その他	合計																																	
H26	131,194	87,711	24,944	243,849																																	
H27	129,996	95,014	8,439	233,449																																	
H28	298,934	144,061	78,072	521,067																																	
H29	342,174	148,831	139,142	630,147																																	
H30	365,670	158,587	46,389	570,646																																	
再委託費	再委託費(単位: 千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>106,349</td><td>43.6%</td></tr><tr><td>H27</td><td>73,390</td><td>31.4%</td></tr><tr><td>H28</td><td>155,067</td><td>29.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>151,648</td><td>24.1%</td></tr><tr><td>H30</td><td>146,129</td><td>25.6%</td></tr></tbody></table> ・再委託している内容 調査業務、開催支援プログラム、クリエイティブ制作等 ・再委託している業務において、当財団で実施している業務は、各事業の企画・マネジメント、都との連絡調整、再委託先の選定等。	年度	再委託費	再委託割合	H26	106,349	43.6%	H27	73,390	31.4%	H28	155,067	29.8%	H29	151,648	24.1%	H30	146,129	25.6%																		
年度	再委託費	再委託割合																																			
H26	106,349	43.6%																																			
H27	73,390	31.4%																																			
H28	155,067	29.8%																																			
H29	151,648	24.1%																																			
H30	146,129	25.6%																																			
職員構成	職員数(単位: 人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>固有職員</th><th>都派遣職員</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>5</td><td>4</td><td>1</td><td>1</td><td>0%</td></tr><tr><td>H27</td><td>8</td><td>3</td><td>1</td><td>1</td><td>0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>16</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0%</td></tr><tr><td>H29</td><td>21</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>7%</td></tr><tr><td>H30</td><td>20</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>8%</td></tr></tbody></table> ・都派遣職員 各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務に従事。 ・固有職員 観光振興施策の実務に必要な専門性を要する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。 ・常勤嘱託職員 定型業務等の補助的業務に従事。	年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	5	4	1	1	0%	H27	8	3	1	1	0%	H28	16	1	1	1	0%	H29	21	2	1	1	7%	H30	20	2	1	1	8%
年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																
H26	5	4	1	1	0%																																
H27	8	3	1	1	0%																																
H28	16	1	1	1	0%																																
H29	21	2	1	1	7%																																
H30	20	2	1	1	8%																																

主な事業成果																			
事業成果①	財団が支援したMICEの開催件数(単位:件) <table><thead><tr><th>年度</th><th>国際会議開催件数(C)</th><th>報奨旅行・企業会議開催件数(M+I)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>7</td><td>11</td></tr><tr><td>H27</td><td>2</td><td>18</td></tr><tr><td>H28</td><td>10</td><td>34</td></tr><tr><td>H29</td><td>9</td><td>39</td></tr><tr><td>H30</td><td>19</td><td>39</td></tr></tbody></table> ■ 国際会議開催件数(C) ■ 報奨旅行・企業会議開催件数(M+I) 【MICE誘致】 (財団が支援したMICEの開催件数) ・東京の国際都市としてのプレゼンスを向上させるとともに、MICE参加者の滞在による経済効果を高めるため、MICE主催者等に対して、個別の誘致活動を展開 ・誘致ツールとして様々な支援(開催資金助成等)を実施 ・誘致活動の拡大により、件数は着実に増加 ※M: Meeting(企業系会議)、I: Incentive(企業の報奨・研修旅行)、C: Convention(国際会議)、E: Exhibition/Event(展示会・イベント等)	年度	国際会議開催件数(C)	報奨旅行・企業会議開催件数(M+I)	H26	7	11	H27	2	18	H28	10	34	H29	9	39	H30	19	39
年度	国際会議開催件数(C)	報奨旅行・企業会議開催件数(M+I)																	
H26	7	11																	
H27	2	18																	
H28	10	34																	
H29	9	39																	
H30	19	39																	
事業成果②	ユニークベニュー利用件数(単位:件) <table><thead><tr><th>年度</th><th>ユニークベニュー利用件数</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>2</td></tr><tr><td>H27</td><td>1</td></tr><tr><td>H28</td><td>3</td></tr><tr><td>H29</td><td>10</td></tr><tr><td>H30</td><td>13</td></tr></tbody></table> 【MICE誘致】 (ユニークベニュー利用件数) ・MICE開催都市としての魅力を向上させるため、MICEの会場として、美術館や庭園等の特別感を演出できる施設(ユニークベニュー)の利用を促進する取組を実施 ・H28年度の調査・開発により、受入可能施設数は増加 ・利用者側と施設側の利用条件等が合致しにくい実態があるなかで、調整をサポートし、一定の実績を確保	年度	ユニークベニュー利用件数	H26	2	H27	1	H28	3	H29	10	H30	13						
年度	ユニークベニュー利用件数																		
H26	2																		
H27	1																		
H28	3																		
H29	10																		
H30	13																		

【地域の観光振興】																																											
事業概要	地域の観光関連団体への支援や観光インフラ整備支援など、観光資源の発掘・開発や受入環境整備のための様々な取組を展開 (具体的な内容) 観光関連団体への支援(ライトアップ演出等)、観光インフラ整備支援(多言語対応、バリアフリー化等)、東京ロケーションボックスの運営、デジタルサイネージ設置等																																										
各指標に基づく分析																																											
事業収益	事業収益(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都委託料</th><th>都補助金</th><th>都その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>221,305</td><td>11,235</td><td>232,540</td><td>232,540</td></tr><tr><td>H27</td><td>318,466</td><td>58,644</td><td>381,590</td><td>381,590</td></tr><tr><td>H28</td><td>568,825</td><td>97,168</td><td>219,513</td><td>885,506</td></tr><tr><td>H29</td><td>373,165</td><td>183,293</td><td>487,757</td><td>1,044,215</td></tr><tr><td>H30</td><td>527,270</td><td>914,332</td><td>1,441,602</td><td>1,441,602</td></tr></tbody></table> ・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、事業収益が増加。	年度	都委託料	都補助金	都その他	合計	H26	221,305	11,235	232,540	232,540	H27	318,466	58,644	381,590	381,590	H28	568,825	97,168	219,513	885,506	H29	373,165	183,293	487,757	1,044,215	H30	527,270	914,332	1,441,602	1,441,602												
年度	都委託料	都補助金	都その他	合計																																							
H26	221,305	11,235	232,540	232,540																																							
H27	318,466	58,644	381,590	381,590																																							
H28	568,825	97,168	219,513	885,506																																							
H29	373,165	183,293	487,757	1,044,215																																							
H30	527,270	914,332	1,441,602	1,441,602																																							
事業費用	事業費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>外注費</th><th>人件費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>53,381</td><td>32,445</td><td>146,714</td><td>232,540</td></tr><tr><td>H27</td><td>237,046</td><td>66,352</td><td>78,192</td><td>381,590</td></tr><tr><td>H28</td><td>553,019</td><td>109,599</td><td>222,888</td><td>885,506</td></tr><tr><td>H29</td><td>544,218</td><td>159,855</td><td>340,142</td><td>1,044,215</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,121,696</td><td>213,272</td><td>106,634</td><td>1,441,602</td></tr></tbody></table> ・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。 【直営の主な業務】 各事業の企画・調整、都との連絡調整、地域の観光関連団体との連絡調整、補助金交付業務、東京ロケーションボックスの運営、国内におけるネットワークづくり等 【アウトソースしている主な業務(主な支出内容)】 クリエイティブ制作、デジタルサイネージ製作、イベント開催、調査業務等 →当財団が直営で行うよりも高い付加価値が享受できる業務や効率化が図れる業務をアウトソーシング。	年度	外注費	人件費	その他	合計	H26	53,381	32,445	146,714	232,540	H27	237,046	66,352	78,192	381,590	H28	553,019	109,599	222,888	885,506	H29	544,218	159,855	340,142	1,044,215	H30	1,121,696	213,272	106,634	1,441,602												
年度	外注費	人件費	その他	合計																																							
H26	53,381	32,445	146,714	232,540																																							
H27	237,046	66,352	78,192	381,590																																							
H28	553,019	109,599	222,888	885,506																																							
H29	544,218	159,855	340,142	1,044,215																																							
H30	1,121,696	213,272	106,634	1,441,602																																							
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>53,381</td><td>23.0%</td></tr><tr><td>H27</td><td>136,121</td><td>35.7%</td></tr><tr><td>H28</td><td>43,600</td><td>43.6%</td></tr><tr><td>H29</td><td>302,116</td><td>28.9%</td></tr><tr><td>H30</td><td>384,393</td><td>26.7%</td></tr></tbody></table> ・再委託している内容 クリエイティブ制作、イベント開催、調査業務等 ・再委託している業務において、当財団で実施している業務は、各事業の企画・マネジメント、都との連絡調整、再委託先の選定等。	年度	再委託費	再委託割合	H26	53,381	23.0%	H27	136,121	35.7%	H28	43,600	43.6%	H29	302,116	28.9%	H30	384,393	26.7%																								
年度	再委託費	再委託割合																																									
H26	53,381	23.0%																																									
H27	136,121	35.7%																																									
H28	43,600	43.6%																																									
H29	302,116	28.9%																																									
H30	384,393	26.7%																																									
職員構成	職員数(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>固有職員</th><th>都派遣職員</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>その他常勤職員</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>4</td></tr><tr><td>H27</td><td>1</td><td>5</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>16</td></tr><tr><td>H28</td><td>8</td><td>5</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>21</td></tr><tr><td>H29</td><td>11</td><td>7</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>29</td></tr><tr><td>H30</td><td>16</td><td>15</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>42</td></tr></tbody></table> ・都派遣職員 各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務に従事。 ・固有職員 観光振興施策の実務に必要な専門性を要する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。 ・常勤嘱託職員 定型業務等の補助的業務に従事。	年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計	H26	1	1	1	0	0	4	H27	1	5	1	0	0	16	H28	8	5	1	0	0	21	H29	11	7	1	0	0	29	H30	16	15	1	0	0	42
年度	固有職員	都派遣職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計																																					
H26	1	1	1	0	0	4																																					
H27	1	5	1	0	0	16																																					
H28	8	5	1	0	0	21																																					
H29	11	7	1	0	0	29																																					
H30	16	15	1	0	0	42																																					

主な事業成果													
事業成果①	観光関連団体・民間事業者への支援件数 (単位:件)  <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>支援件数</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H26</td><td>18</td></tr> <tr><td>H27</td><td>43</td></tr> <tr><td>H28</td><td>140</td></tr> <tr><td>H29</td><td>155</td></tr> <tr><td>H30</td><td>211</td></tr> </tbody> </table> 【地域の観光振興】 (観光関連団体・民間事業者への支援件数) ・都内各地域の外国人旅行者の受入環境の向上や地域イベントの活性化を図るため、観光関連団体や民間事業者へ助成することにより、多言語対応やライトアップ演出など、地域の観光振興に係る取組を促進 ・観光インフラ整備課を設置し、都から事業移管(H27年度)	年度	支援件数	H26	18	H27	43	H28	140	H29	155	H30	211
年度	支援件数												
H26	18												
H27	43												
H28	140												
H29	155												
H30	211												
事業成果②	東京ロケーションボックスのロケ撮影支援件数 (単位:件)  <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>支援件数</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H26</td><td>102</td></tr> <tr><td>H27</td><td>189</td></tr> <tr><td>H28</td><td>163</td></tr> <tr><td>H29</td><td>140</td></tr> <tr><td>H30</td><td>180</td></tr> </tbody> </table> 【地域の観光振興】 (「東京ロケーションボックス」のロケ撮影支援件数) ・ロケ地の観光資源化による地域の活性化を図るため、「東京ロケーションボックス」を運営 ・東京ロケーションボックスは、東京のフィルムコミッションとして、映画等の制作を支援する取組を実施 ・映像作品を通して、東京の魅力を国内外に発信 ・職員による許可施設との綿密な調整や撮影に協力する地域の増加などにより、支援件数(撮影許可件数)は一定の水準を維持している。	年度	支援件数	H26	102	H27	189	H28	163	H29	140	H30	180
年度	支援件数												
H26	102												
H27	189												
H28	163												
H29	140												
H30	180												

2. 団体経営に関する分析・評価 <<SWOT分析を用いた戦略分析>>

	機会(ニーズの増加・役割の増大)	脅威(ニーズの減少・役割の縮小)
外部環境	○世界の旅行者数の増加(インバウンド市場の拡大) ○国際会議のアジアシェアの拡大 ○2020オリンピック・パラリンピック東京大会の開催に向けた観光ビジネス気運の盛り上がり ○入国規制の緩和動向 ○為替レート動向(円安) ○観光分野における行政需要の急拡大	○災害やテロ等の地政学リスク ○為替レート動向(円高)
内部要因	○「東京」を観光・MICEのディスティネーションとしてプロモーションする唯一の団体 ○公益財団法人としての中立性・信頼性 ○固有職員を主力とした体制 (国内他都市の類似団体と比べても固有職員比率は高い) ○観光振興施策を実施するための専門性・ノウハウ ○観光情報の収集機能とそれにより蓄積している情報 ○海外エージェント、メディアとのネットワーク ○MICE主催者等とのネットワーク ○国内民間企業・団体とのネットワーク	○財団への期待が高まるなか、自主財源が占める割合の低下 (国内他都市の類似団体と比べても賛助会費収入は決して大きくなく、同収入を増加させる余地が大きい) ○在職年数が短い職員が占める割合の増加
	強み	弱み

3. 自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、「東京」を観光・MICE のディスティネーションとしてプロモーションする唯一の団体であり、公益財団法人としての中立性や信頼性、国内外の民間事業者等とのネットワークを活かしながら、都の観光振興施策を確実に実施することにより、訪都外国人旅行者の更なる拡大に向けて貢献していく。

これを実現していくための経営課題は次のとおり。

① 拡大した組織に対応した仕組みづくり

当財団の組織は、採用後2年目以内の職員で、職員構成の半分を占める状況にあり、拡大する事業を効果的に実施するためには、この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための仕組みを構築していくことが課題となっている。具体的には、職員が共有すべき共通の価値観の浸透、在籍年数が短い職員に対する能力開発、管理部門の強化、組織規模を勘案した業務フローの見直し等の取組を通じて、より強固な執行体制を確立していく必要がある。

② 企画機能の強化と外国人材の活用

訪都外国人旅行者数が一貫して増加する一方で、旅行者の消費動向に変化がみられ、訪都外国人旅行者一人当たり消費額が逡減傾向をみせ始めるなど、「東京」の観光を取り巻く環境はこの数年の間で急速な変化が進んでいる。状況の変化に的確に対応し、「東京」の観光施策を真に効果的なものにするためには、豊富な現場経験を持つ当財団が、企画機能を持ち、都へ必要な提案を行うための実力を備えることが求められている。また、有為な外国人材を職員として採用するなど、当財団の運営に外国人目線をより一層取り入れるための仕組みを整備する必要もある。

③ 外国人旅行者誘致に向けての効果的なプロモーション

訪日外客数が順調に増加している中、訪都率は下がる傾向にある。2020 年に向けてより多くの外国人旅行者に訪都してもらうためには、初訪者を増やすことはもとより、より多くの訪都リピーターを獲得し、訪都率を維持、そして向上させる必要がある。そのために、当財団では既に海外市場調査に基づいてプロモーションを実施しているが、ターゲットに合わせたよりきめ細かいプロモーションを実施していかなければならない。東京を旅行先として認知し関心を持ってもらうためのプロモーションや訪都行動を起こしてもらうためのプロモーションなど、市場調査に基づき最適なメディアミックス（※1）を企画・実施することで、その効果の最大化を追求していく必要がある。

（※1）メディアミックス：プロモーションをより効果的にするために、新聞・雑誌・屋外広告・テレビ・インターネット等の様々な広告媒体を組み合わせ活用すること

④ 激化する国際競争下での MICE 誘致

東京での国際会議の開催件数はこの10年間で2倍近くに増加しているものの、世界順位は6位であり、依然としてシンガポール（同2位）やソウル（同3位）などのアジアの競合都市に後れをとっている状況である。東京への誘致を更に強化するためには、より多くの開催計画に係るニーズを捉え、主催者等へのアプローチをより幅広く、強力に進めていく必要がある。財団では、ここ数年の事業の急拡大に伴い、誘致に係る活動量が確保しきれなかったことから、開催につながる潜在的な情報収集・分析が十分ではなく、活動量を増やすことが課題となっている。あわせて、海外の競合都市と差別化するためのMICE開催都市としての魅力の向上も課題となっている。

⑤ 地域の魅力を活かした観光振興

訪都外国人旅行者数は増加しているものの、インバウンド効果の波及は、都心をはじめとする一定のスポットやエリアにとどまっている状況にある。その効果を都内全域に広げるためには、都内各地域で、観光資源の開発等を促進するとともに、その情報を広く発信する必要がある。当財団では、地域観光振興部門を2016年度に新設し、地域の観光関連団体等の個別の取組を支援することなどを通じて、観光資源開発やロケ地開拓を行ってきたが、その効果は限定的となっている。「東京」の観光都市としての魅力を高め、初訪者・リピーターを増やすためには、地域（エリア）全体を俯瞰した課題分析を行いながら、これまで以上に、地域や民間事業者を巻き込み、地域のインバウンド対応力や受入環境等の向上に係る取組を進めていく必要がある。

⑥ 観光関連産業への貢献

インバウンド市場が拡大している中、2014～2016年度の3年間の賛助会員の増加数が91社・団体（2011～2013年度の増加数は10社・団体）となるなど、観光関連産業からの当財団に対する期待は高まっている。この機を捉え、当財団の認知度をより一層高めつつ、当財団の強みとなっている専門性やネットワークを活用して賛助会員向け事業を企画・実施することで、観光関連産業の活性化に貢献していく必要がある。その一環として、幅広い業種から新たな賛助会員を獲得し、会員間のビジネス交流をこれまで以上に活性化させるなどして、当財団のプレゼンスをより一層向上させる好循環を目指していくことが当財団としての課題となっている。

4. 経営課題解決のための戦略

① 強固な執行体制の確立

この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための取組を進めることで、「東京」の観光施策を現場実態に合わせて力強く進める体制を整備する。

- 職員が共有すべき価値観等を明文化し、職員への浸透を図ることを通じて、組織への帰属意識や一体感を醸成する。
- 主に在職年数が短い職員を対象とした能力開発施策を推進し、当財団の専門性の維持・向上を図る。
- 組織構造・業務フローについて、必要な分析・見直し等を行うことで、より効率的な執行体制を確立する。

② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

新たに企画・調査部門を立ち上げ、稼働させることで、都への施策提案等に必要な力を向上させるとともに、外国人材を当財団の事業運営に活用していく。

- 企画・調査部門を立ち上げ、観光の質的な面の検討を進め、現場実態等を踏まえた「東京」の観光施策に係る提案等を都に対して行っていく。
- 在京外国人（外国人メディア、インフルエンサー（※2）、留学生等）の意見等を当財団の事業運営に反映する仕組みを構築する。
- 外国人材の職員採用に向けた取組を加速させる。
（※2）インフルエンサー：SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）等のソーシャルメディアを通して、他者の行動に影響を与えたり、もしくは発信力を有する人のこと

③ 外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化

外国人旅行者誘致を加速させるため、BtoC・BtoB両面で最適なメディアミックスを企画しながらプロモーションを展開し、事業効果の最大化を目指していく。

- より多くの潜在層に対して「旅行先としての東京」を訴求し、関心をもってもらうため、より広く東京の魅力や観光情報を発信・周知して初訪に繋げることを目指したプロモーションを総合的に展開する。
- リピーターを増やすということは東京の「ファン」を増やすということであり、ターゲティングした層に対して東京の「ファン」になってもらえるよう、継続的に東京の魅力等を届けるための取組を展開する。

④ MICE 誘致件数の拡大

「東京」のMICE誘致の中核を担う当財団は、誘致競争の激しい案件等に対しては直接的な個別誘致支援を行い、その他の案件に対しては側面的な支援を行うことにより、「東京」でのMICE開催件数を増やすための取組を総合的に展開し、訪都ビジネス客の拡大を図る。

- MICE主催者等の開催計画に係る潜在情報等をより広く収集・分析を行うことにより、必要なアプローチを幅広く行っていく。
- MICE誘致活動をこれまで以上に幅広く、また効率的に行っていくため、MICE誘致部門の機能分化を検討・実施する。また、国内主催者や事業者の誘致支援の一環として専門人材育成などの側面支援を展開する。
- 「東京」ならではのMICE開催地としての魅力を向上させるため、ユニークベニューの利用促進にも注力していく。

⑤ 地域の観光振興のための取組強化

2016年度に新設した地域観光振興部門の取組の高度化の一環として、地域の観光関連団体等の主体的な活動に対する当財団の支援を強化するなどして、観光資源の発掘や磨き上げに係る取組を加速させ、「東京」の観光都市としての魅力向上を進めていく。また、地域のインバウンド対応力や受入環境の向上に係る取組への支援を適切に実施する。

- 地域の観光振興に係る支援を総合的に行えるようにするため、地域の観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口を設置する。
- ベストプラクティスを共有する取組等を通じて、当財団と地域の観光関連団体等の実力向上を図っていく。
- 区市町村の行政区域単位で活動する地域の観光関連団体等や民間事業者の間の連携を推進するための取組を展開する。

⑥ 賛助会員ネットワークの拡充

インバウンドビジネスへの新規参入や拡充を検討している民間事業者からの当財団の賛助会員向け事業の期待は高まっており、ビジネス交流や情報提供などの賛助会員向けサービスを拡充することなどを通して、当財団の認知度向上を図り、新たな賛助会員の獲得につなげていく。このような取組を加速させることで、当財団の自主財源を拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上を図る。

- 賛助会員向けサービスの拡充
- 新たな賛助会員獲得に向けた取組の強化

5. 2020 年度までの 3 年間の取組事項

① 強固な執行体制の確立

3 年後（2020 年度）の到達目標	○ 当財団組織理念（Shared Value）の浸透、専門性向上のための能力開発、組織構造の見直し等の取組を 2020 年までに完了させる。 以上により、「東京」の観光施策を強力かつ現場実態に合わせて進めるための体制が整備される。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○ 理念浸透に向け、PT を立ち上げて取組の検討や研修の実施、組織目標への取り入れなど、取組を進めている。 ○ 専門性向上研修を着実に実施しており、今後、内容の高度化について検討していく。 ○ 組織構造や業務フローの見直し及びそれに基づく改善を着実に進めている。 各取組を着実に実施しており、引き続き継続していくとともに、それぞれ実施後の検証や改善をすることで、強固な執行体制の確立を目指していく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
職員が共有すべき価値観の明文化・浸透	○組織理念の浸透手法を検討するための PT 立ち上げ ○研修やワークショップの開催など、浸透のための取組を継続するとともに、ツールなどを活用した新たな浸透のための取組を実施	○PT を立ち上げ浸透のための取組を検討 ○職員への浸透策として、研修会での説明や組織目標への記載、幹部職員による実行宣言を実施	○組織理念の定着に向けて、必要な見直しを行いながら、前年度までの取組を継続実施	-
専門性向上のための能力開発	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：5 回 ○ディスティネーションマーケティング研修等の専門性向上研修の高度化を図る	○専門性向上研修を 6 回実施 ○専門性向上研修の高度化に向けた検討を実施	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：6 回 ○研修効果の検証 ○必要な見直しを行いながら、研修を継続実施	○2019 年度、目標回数を上回るディスティネーションマーケティング研修等を実施したため、2020 年度目標を当初の 5 回から 6 回へと引き上げるとともに、下記の研修効果の検証や実施内容の見直しを図り、内容を充実させていく。
組織構造・業務フローの見直し	○組織構造の見直しの実施 ○洗い出した改善対象について、業務フローの見直しを実施 ○更なる改善点の洗い出し、改善方法を検討	○係制を廃止し、課長代理制を開始。事業移管によるオンラインを含めた一体的なマーケティング体制を開始 ○契約事務手続きの見直しを実施中 ○決算処理の改善点の洗い出しに着手	○新たに洗い出した改善点について、業務フローの見直しを実施	-

② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

3年後（2020年度）の到達目標	○ 「東京」の観光施策について、都に対して、観光の質的な面の検討や現場経験に基づく企画提案を行うとともに、当財団の事業運営に係る中期的な計画を策定すること ○ 有為な外国人材を組織内外に抱え、当財団の運営に活用していること 以上により、都の観光施策に対する提案を行うとともに、「東京」の観光振興のハブの役割を担うことを目指して2020年以降の施策をより主体的に展開する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 2018年度実施した共同研究が都との令和2年度要求に向けた意見交換につながるなど、企画調査部門の立ち上げが企画提案力の向上に貢献している。 ○ 外国人識者とのグループインタビューや外国人材の活用により、施策提案や事業実施における知見を得ることができている。 引き続き、各取組を継続していくことで、来年度の中期計画策定や組織内外における有為な外国人材の獲得を達成していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	○民間事業者等との「共同研究」を継続して実施し、東京の観光に係るマーケティング、企画機能を高めるとともに、現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ○「共同研究」等を通じて、東京の観光の質的向上に関する課題についても調査・分析を実施 ○調査・検討対象とする中期的課題の選定 ○選定した中期的な課題に対する施策案の調査・検討	○「共同研究」を進める過程で、組織内の現場情報の集約や民間事業者等との意見交換を実施し、令和2年度予算要求に向けて都と意見交換を実施 ○質的向上も含めた東京の観光に関する課題について調査・分析を実施 ○上記調査・分析を通して中期的課題の選定を予定 ○上記調査・分析を通して中期的な課題に対する施策案も調査・検討	○前年度までの蓄積を踏まえ、都への本格的な企画提案 ○東京の観光に関する課題等を踏まえた中期的な計画の策定 ○得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施	○企画調査部門において調査・分析した東京の観光に関する課題や課題に対する施策案等も踏まえ、中期的な計画を策定していく。
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	○本格実施（質的向上に関するテーマも含め、都への企画提案を想定したテーマを選定し、グループインタビュー等を実施）	○グループインタビューを1回実施	○引き続き幅広い層の在京外国人を対象に様々な意見を収集する取組を実施	-
外国人材の職員採用	○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続	○採用活動を継続中	○外国人材の活用実績等を検証し、必要な採用活動を実施	-

③ 外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化

3年後（2020年度）の到達目標	○ 海外に向けて実施する「東京」のプロモーション（TVCM、旅行博出展、観光公式ウェブサイトの運営等）の結果として得られる『リーチ数』を最大化する。 ○ 「東京」のオウンドメディア（観光公式ウェブサイト、SNS等）での『「東京」ファン』数を最大化する。 以上により、「東京」のディステーションとしての認知度を高め、訪都外国人旅行者の拡大につなげていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 2019年度目標に対し、『リーチ数』の最大化は約67%、「東京」ファン数は約52%の達成率である。 初訪者（リーチ数）の獲得は計画通りに進んでいる一方、再訪者（ファン数）の獲得は少し計画より遅れている。『リーチ数』の最大化をより強く推し進めることで、「東京」ファン数の更なる獲得につなげ、目標値達成に向けて取組を進めていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
『リーチ数』の最大化	○ 初期値+10%を目指す ○ 2018年度実績を踏まえ、広告媒体ごとのパフォーマンスについて分析するなど、改良を行いつつ実施 ○ ラグビーワールドカップ2019TM観戦層を意識して実施。メガイイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる	○ 18.2 億人 ○ 2018年度実績を踏まえ、リーチ数増加の効果が高い広告媒体を主軸にするとともに、各広告媒体の見直しも実施 ○ ラグビーワールドカップ 2019TM 観戦層向けの情報発信を行うとともに、メガイイベントへの着目を活かしたリーチの強化を実施	○ 2019年度の+10%を目指す ○ 東京オリンピック・パラリンピック観戦層を意識して実施。メガイイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる ○ 東京オリンピック・パラリンピック後のプロモーションのあり方を、事業実施を通じて分析、検証。2021年度以降の戦略に繋げる	-
『「東京」ファン数』の最大化	○ 初期値+10%を目指す ○ 2018年度実績を踏まえてターゲット市場、テーマを絞り実施 ○ 企画・調査部門と連携し、在京外国人の知見等も踏まえた上で、「東京」ファンの増加に繋がる魅力等を整理し発信。リピーター層の開拓に努める	○ 234 万人 ○ 2018年度実績を踏まえ、PR映像に接触した層への「ファン」化の促進やターゲット市場に応じてテーマを絞ったSNS運営を実施 ○ オンライン系の訪日メディアに携わる在京外国人識者とのグループインタビューを実施。各国のトレンドを踏まえて発信する情報を整理	○ 2019年度の+10%を目指す ○ 2019年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施 ○ 企画・調査部門との連携や関連する事業間の連携を深化するなどして、「東京」ファンの増加に繋がるコンテンツ発信を強化し、リピーター層の開拓と訪都客増に努める	-

④ MICE 誘致件数の拡大

3年後（2020年度）の到達目標	○ 2020年の国際会議誘致件数 30件 ○ 2020年の報奨旅行等誘致件数 45件 以上により、訪都ビジネス客の拡大及び東京の国際都市としてのプレゼンスの向上を図る。 （参考） 財団が支援した国際会議誘致件数 2014年度：4件、2015年度：13件、2016年度：15件、2017年度：15件 財団が支援した報奨旅行等誘致件数 2014年度：10件、2015年度：18件、2016年度：34件、2017年度：39件
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 国際会議：2019年度の目標 22件に対し、15件 ○ 報奨旅行等：2019年度の目標 42件に対し、28件 国際会議：各種取組により、国際会議誘致件数を順調に増やしている、引き続き2020年の目標達成に向けた誘致活動に努めていく。 報奨旅行等：各種取組により、順調に誘致件数を増やしている⇒アジアを中心としたPR及びセールス活動を重点的に進め、欧州や北米については商談会出展等によるPRや誘致活動に努めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
国際会議 誘致の強化	○財団が支援した国際会議誘致件数：22件 ○2020年以降のより戦略的な誘致に向けてマーケティング調査を実施 ○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスを継続実施 ○国際機関等への職員派遣の実施 ○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し改善を加える ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	○財団が支援した国際会議誘致件数実績：15件 ○2020年以降に向けた戦略的な会議誘致のためのマーケティング調査を実施中 ○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスを継続実施 ○国際機関等へ職員を長期・短期派遣等の実施 ○協議会のテーマ等について、委員の意見を集約し改善を加えた。 ○人材育成プログラムの改善を行い基礎編終了。実践編に向けて準備中。	○財団が支援した国際会議誘致件数：30件 ○検証結果を踏まえ、具体的な施策を検討 ○蓄積した誘致情報を最大限活用し、新規誘致件数の増加を図る ○国際機関等への職員派遣の継続実施 ○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し継続して改善を加える ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	-
報奨旅行等 誘致の強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：42件 ○アジアを中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進 ○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施 ○有楽町エリア等との連携を強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数実績：28件 ○アジアへの営業活動やアジアからのファムトリップ等を実施 ○日々の業務を通じ蓄積したノウハウや情報等を活用し、新規案件獲得に注力 ○人材育成講座基礎編、実践編の実施に向けて準備中 ○DMO 東京丸の内との情報共有等を実施	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：45件 ○欧州を中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進 ○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施 ○有楽町エリア等との連携を継続して実施	-

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
ユニークベニュー利用促進	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：22 件 ○MICE 誘致活動での活用（ワンストップ窓口、PR ツール）	○財団が支援したユニークベニュー利用件数実績：18 件 ○ユニークベニューワンストップ総合支援窓口「Tokyo Unique Venues」での問い合わせ対応やパンフレット及びウェブサイトを活用した PR を実施	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：28 件 ○利用者から意見要望を分析し、ユニークベニューの魅力・利便性を向上することで、MICE 誘致活動を強力に推進	○ユニークベニュー利用件数については、2019 年度中の実施見込件数が 2020 年度の目標件数である 25 件に到達する見込みであるため、2020 年度の目標件数を 28 件へ増加する。

⑤ 地域の観光振興のための取組強化

3年後（2020年度）の到達目標	○ 2020年までの3年間で、62件（都内区市町村数と同数）の地域の観光資源を発掘又は磨き上げる。 以上により、「東京」の観光都市としての魅力向上を図っていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○2020年度の到達目標 62件に対し、33件 観光資源開発に向け、各観光関連団体等の支援ニーズを把握し、それぞれに応じた支援を行うことで、着実に観光資源の発掘・磨き上げを実施している。 観光資源開発のヒントとなるよう、様々な観光関連団体等のベストプラクティスの共有も引き続き実施している。 ラグビーワールドカップ等の大規模イベントによる機運醸成と、まちあるきツアーなど、地域における連携・取組を促進し、「体験・交流」を軸とした広域での観光資源の開発支援も着実に進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	○観光関連団体等の支援ニーズ等の蓄積 ○支援ニーズを反映した観光資源開発支援を推進	○引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握 ○13件の観光資源の開発を支援	○蓄積した支援ニーズやベストプラクティス等を活用した観光資源開発支援を推進 ○東京の観光の魅力を高める観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組む	○東京の観光の魅力をさらに高める食や文化などの観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組んでいく
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	○調査を継続するとともに、蓄積したベストプラクティスを引き続き共有	○3件のベストプラクティスを抽出し、「東京都内観光協会交流サロン」等にてベストプラクティスを共有	○ベストプラクティスをモデルケースにした観光資源の開発を支援	-
観光関連団体等の連携推進	○ラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットに多摩地域での観光消費拡大に向けた取組を支援 ○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進するための広域の取組を掘り起こす	○ラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットにした多摩地域での商品開発を支援 ○西多摩地域において観光関連団体及び民間事業者の連携を推進し、自然を生かした広域での観光資源開発を支援	○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進	-

⑥ 賛助会員ネットワークの拡充

3年後（2020年度）の到達目標	○ 2020年までの3年間で、180社・団体の新たな賛助会員の獲得を目指す。 （2014～2016年度の3年間の増加数（91社・団体）の約2倍の獲得を目指す。） より多くの賛助会員を獲得することで、賛助会員ネットワークを拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上につなげていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○新サービス（TCVBビジネス交流会や賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供）を実施中 ○2020年度の到達目標 700社・団体に対し、615社・団体 主催イベントの実施や営業活動により、順調に会員数が増加している。引き続き、各活動を継続するとともに、新サービスの企画・実施等により、更なる会員獲得を目指す。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
賛助会員向け新サービスの提供	○TCVBビジネス交流会の継続実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供 ○コーポレートサイト等を活用し、賛助会員向けに積極的に情報を発信	○TCVBビジネス交流会3回実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチングイベントを実施（1回） ○メール配信による情報提供を実施	○前年度の実績等を踏まえ、新サービスの企画・実施を引き続き進める	-
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数 目標値 640社・団体 (60増)	○賛助会員数 615社・団体 (33増)	○賛助会員数 目標値 700社・団体	○当初目標値を設定した際のスタート数値がずれた結果、目標値と括弧書きの記載がずれてしまっているため。