

公益財団法人東京観光財団

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

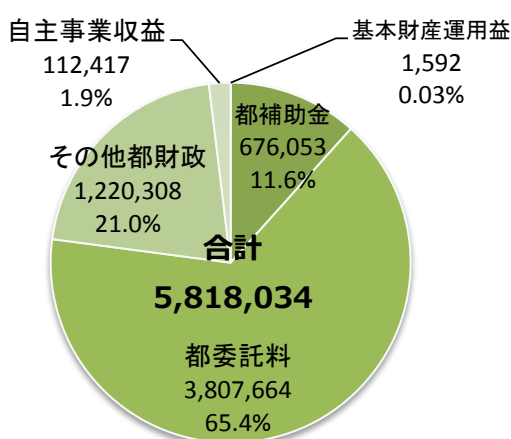
平成29年4月1日現在

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	<ul style="list-style-type: none"> ・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9基(新宿区3基、千代田区2基、台東区4基) 等		
役職員数(平成29年8月1日現在)			
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	107 人	(うち都派遣職員 18 人、都退職者 0 人)	
非常勤職員数	7 人		
団体の使命	<p>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。</p>		
事業概要	<ol style="list-style-type: none"> 1 公益目的事業(公益目的事業会計) <ul style="list-style-type: none"> ・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) <ul style="list-style-type: none"> ・パスポート交付に伴う東京都手数料徴収業務等 		

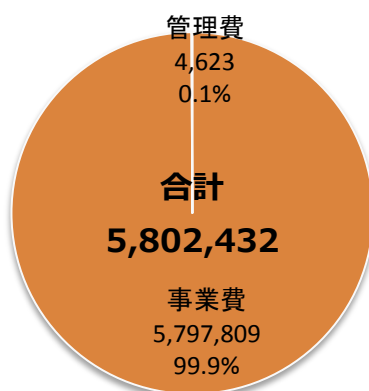
主要事業全体像 (平成28年度決算)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	5,818,034	100%	5,802,432	100%
	①外国人旅行者誘致	2,314,866	39.8%	2,314,866	39.9%
	②観光情報の発信	1,929,340	33.2%	1,929,340	33.2%
	③MICE誘致	521,067	9.0%	521,067	9.0%
	④地域の観光振興	885,506	15.2%	885,506	15.3%
	⑤その他事業	84,265	1.4%	89,184	1.5%
	⑥収益事業等会計	78,367	1.3%	57,846	1.0%
⑦法人会計	4,623	0.1%	4,623	0.1%	

平成28年度 決算情報

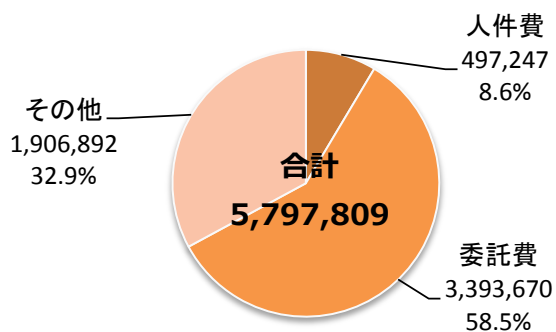
経常収益内訳(単位:千円)



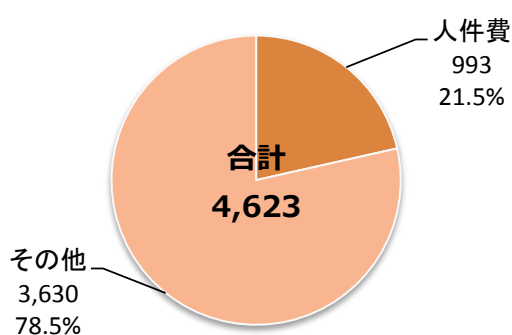
経常費用内訳(単位:千円)



事業費内訳



管理費内訳

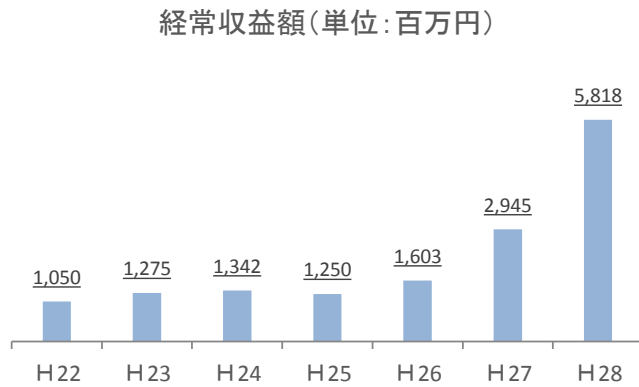


※長期借入金なし

2 平成22年度以降の事業実施状況

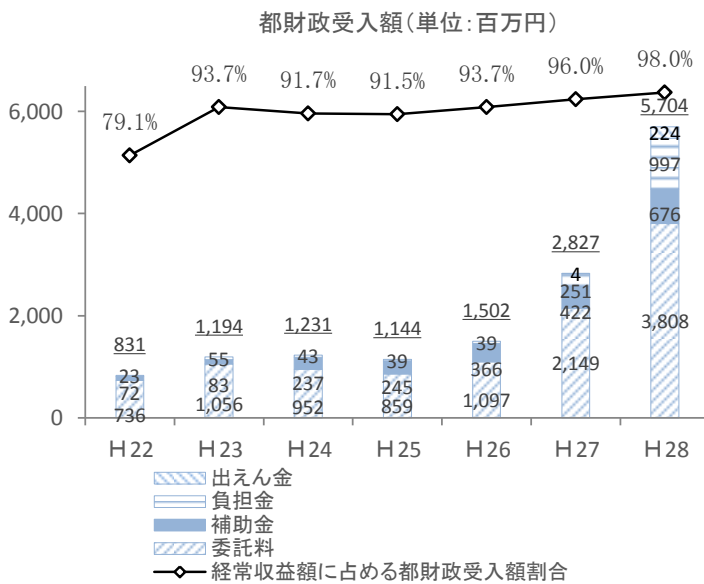
《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 経常収益額から見る事業動向



・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。

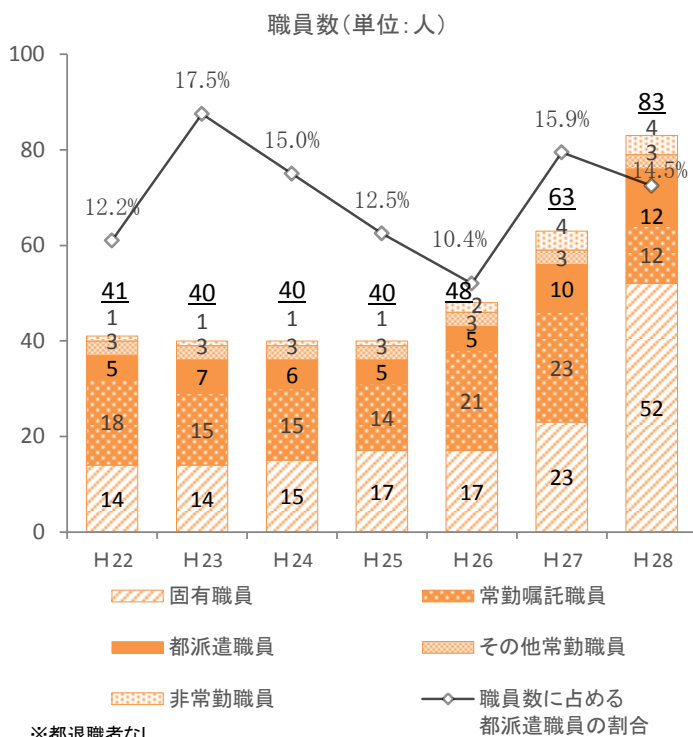
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・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。

・H23年度に経常収益額に占める都財政受入額割合が増加しているが、これは赤字が続いていた東京国際ホテル事業(収益事業)からの撤退による。

2-3 職員数の推移から見る経営状況



・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。

※都退職者なし

3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

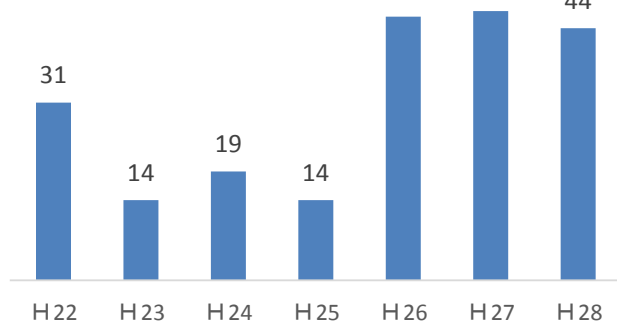
(1/1)

【外国人旅行者誘致】	
事業概要	<p>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</p>
各指標に基づく分析	
事業収益	<p>事業収益(単位:千円)</p> <p>・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。</p>
事業費用	<p>事業費用(単位:千円)</p> <p>・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。</p> <p>【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</p> <p>【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。</p>
再委託費	<p>再委託費(単位:千円)</p> <p>・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</p> <p>・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。</p>
職員構成	<p>職員数(単位:人)</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・常勤嘱託職員 定型業務等の補助的業務に従事。</p>

主な事業成果

事業
成果
①

メディアサポートによる海外メディア露出件数
(単位:件)



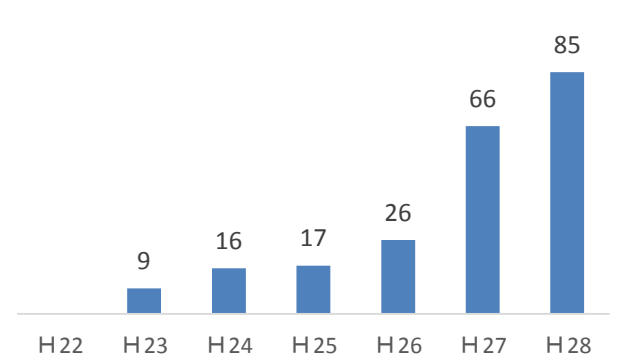
【外国人旅行者誘致】

(メディアサポートによる海外メディア露出件数)

- ・東京の観光のディスティネーションとしての認知度を向上させるため、海外メディアに対する訪都取材をサポートすることにより、広告費を拠出せずに、海外メディアの露出を拡大する取組を展開
- ・H23～H25年度の実施規模の停滞は、東日本大震災の影響による
- ・海外でのセミナーやネットワークを通じた制度周知等により、露出件数は増加傾向

事業
成果
②

旅行博東京ブース来場者数(単位:千人)



【外国人旅行者誘致】

(旅行博東京ブース来場者数)

- ・東京の観光のディスティネーションとしての認知度を向上させるとともに、海外エージェント・メディア等とのネットワークを拡充するため、海外で開催される旅行博に出展し、現地メディアやエージェント、一般市民に対して、東京のPRを展開
- ・「東京のブランディング戦略」及びマーケティング調査に基づき、H27年度以降、出展回数・地域を拡大 (H27年度以降欧州地域に新たに出展)

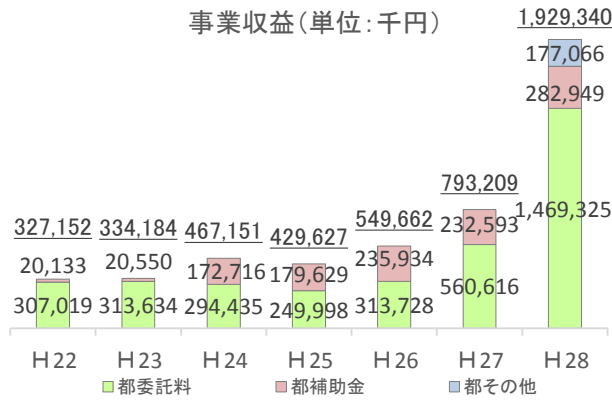
【観光情報の発信】

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

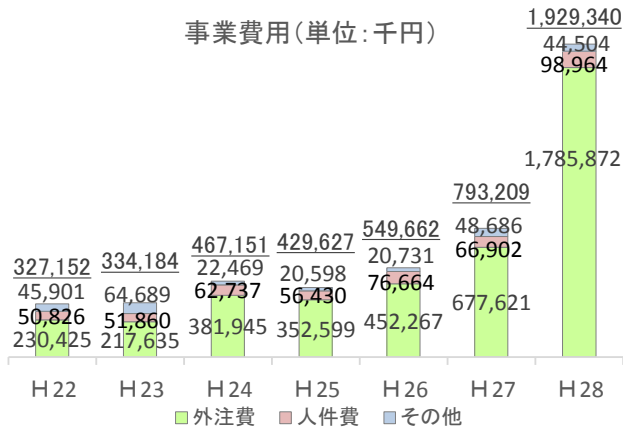
各指標に基づく分析

事業収益



・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。

事業費用



・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。

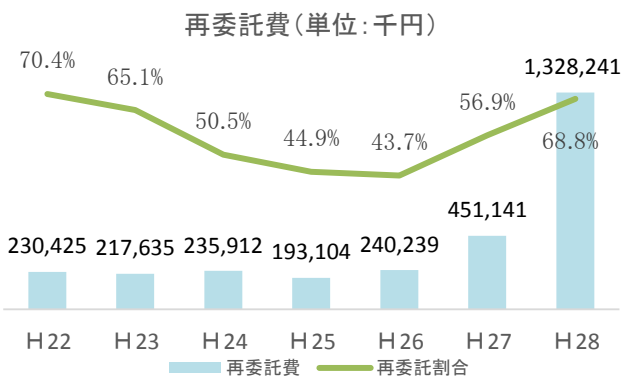
【直営の主な業務】

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。

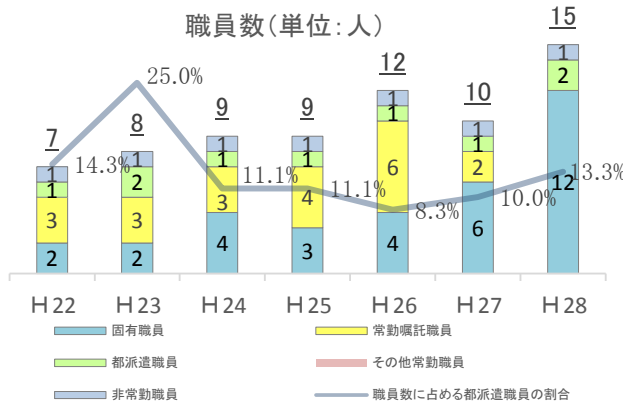
再委託費



・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。

職員構成



・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。

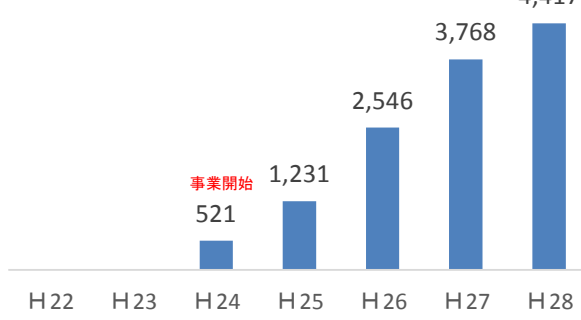
・常勤嘱託職員

定型業務等の補助的業務に従事。

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)

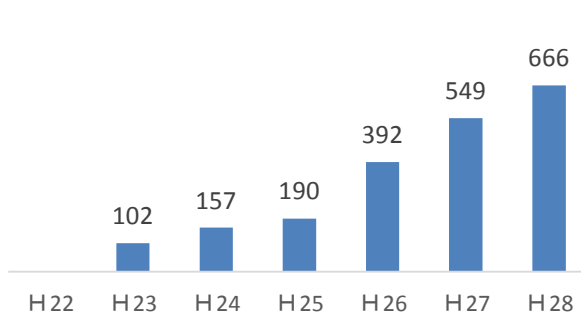


【観光情報の発信】

(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

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)



【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、来場者数は増加

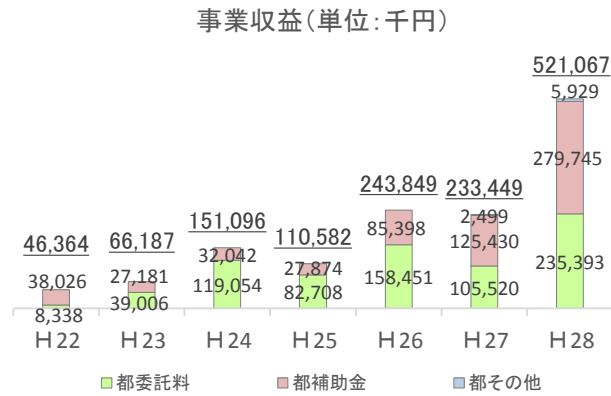
【MICE誘致】

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、ユニークベニュー利用促進、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)

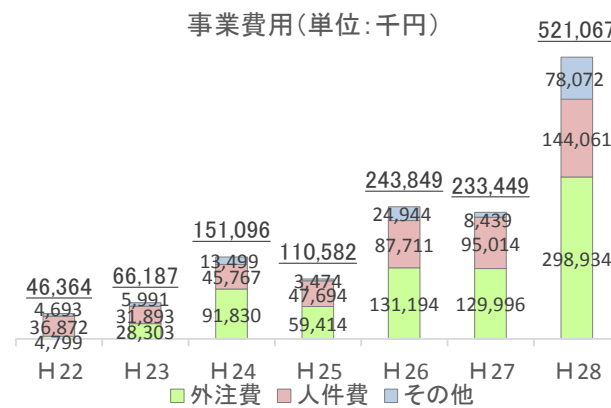
各指標に基づく分析

事業収益



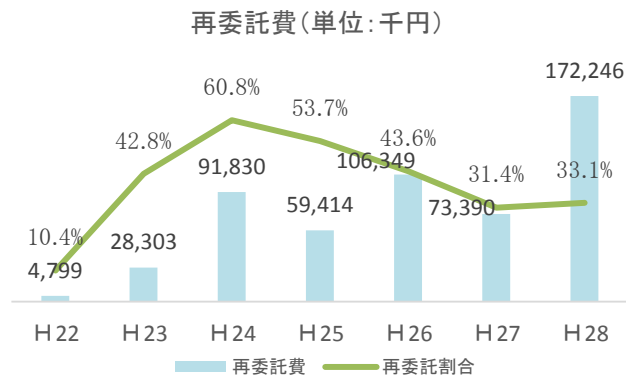
・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、事業収益が増加。

事業費用



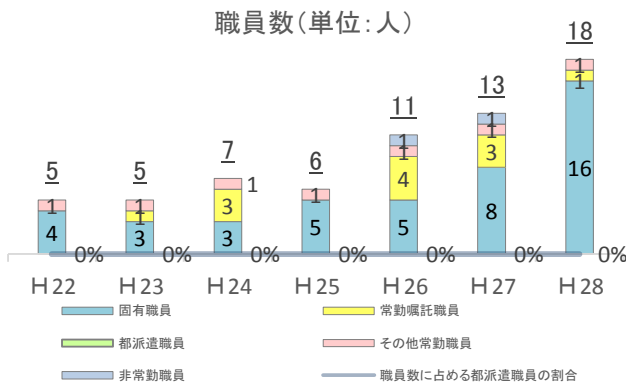
・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。
【直営の主な業務】
 各事業の企画・調整、都との連絡調整、外注先の選定・連絡調整、補助金交付業務、コンベンション誘致のためのビッドペーパー作成、国内外におけるネットワークづくり等
【アウトソースしている主な業務(主な支出内容)】
 調査業務、開催支援プログラム、クリエイティブ制作等
 →当財団が直営で行うよりも高い付加価値が享受できる業務や効率化が図れる業務をアウトソーシング。

再委託費



・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。

職員構成

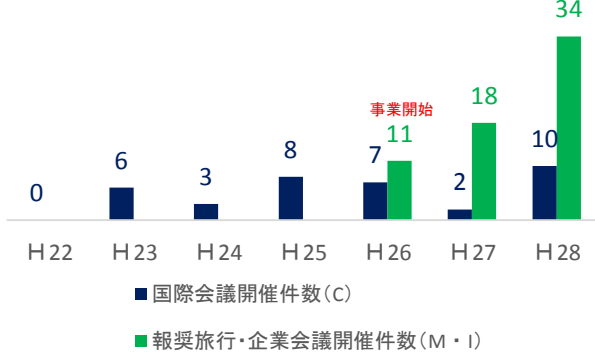


・固有職員
 事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務、観光振興施策の実務に必要な専門性を要する業務に従事。国内外のネットワーク(人脈)を維持・拡大する役割も担う。
 ・常勤嘱託職員
 定型業務等の補助的業務に従事。

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)



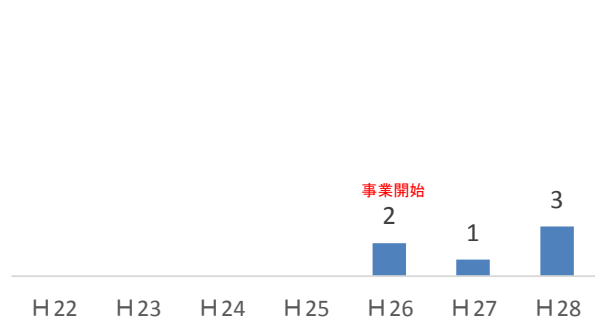
【MICE誘致】

(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)

事業
成果
②

ユニークベニュー利用件数(単位:件)



【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

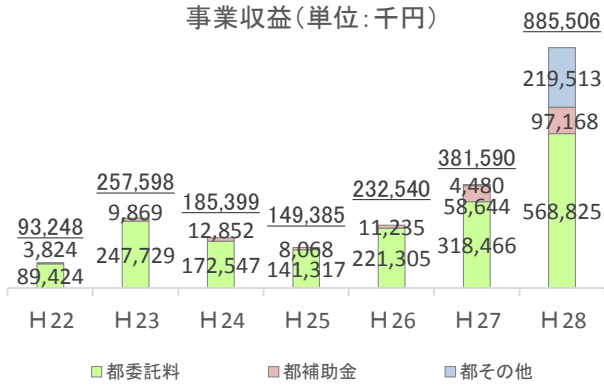
【地域の観光振興】

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

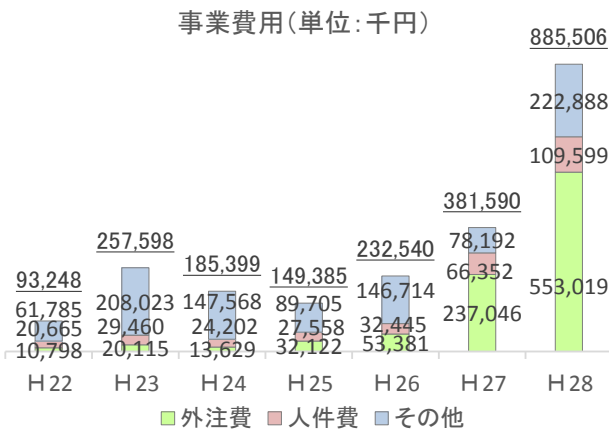
各指標に基づく分析

事業収益



・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。

事業費用



・都費事業の拡大に伴い、事業費用の総額が増加。

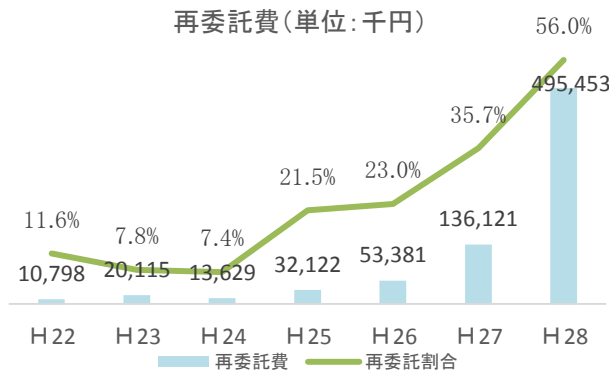
【直営の主な業務】

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制作、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。

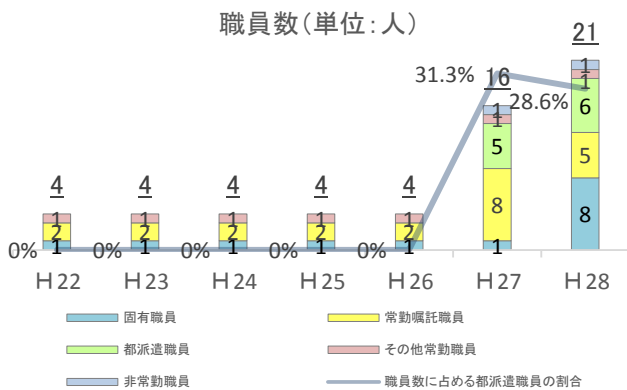
再委託費



・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。

職員構成



・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。

主な事業成果

<p>事業成果①</p>	<p>観光関連団体・民間事業者への支援件数 (単位:件)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>支援件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>4</td></tr> <tr><td>H23</td><td>13</td></tr> <tr><td>H24</td><td>12</td></tr> <tr><td>H25</td><td>11</td></tr> <tr><td>H26</td><td>18</td></tr> <tr><td>H27</td><td>43</td></tr> <tr><td>H28</td><td>140</td></tr> </tbody> </table>	年度	支援件数	H22	4	H23	13	H24	12	H25	11	H26	18	H27	43	H28	140	<p>【地域の観光振興】</p> <p>(観光関連団体・民間事業者への支援件数)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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																	
H22	4																	
H23	13																	
H24	12																	
H25	11																	
H26	18																	
H27	43																	
H28	140																	
<p>事業成果②</p>	<p>東京ロケーションボックスのロケ撮影支援件数 (単位:件)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>支援件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>110</td></tr> <tr><td>H23</td><td>122</td></tr> <tr><td>H24</td><td>98</td></tr> <tr><td>H25</td><td>84</td></tr> <tr><td>H26</td><td>102</td></tr> <tr><td>H27</td><td>189</td></tr> <tr><td>H28</td><td>163</td></tr> </tbody> </table>	年度	支援件数	H22	110	H23	122	H24	98	H25	84	H26	102	H27	189	H28	163	<p>【地域の観光振興】</p> <p>(東京ロケーションボックスのロケ撮影支援件数)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)は増加傾向
年度	支援件数																	
H22	110																	
H23	122																	
H24	98																	
H25	84																	
H26	102																	
H27	189																	
H28	163																	

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT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	<p>【社会経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○世界の旅行者数の増加（インバウンド市場の拡大） （世界観光機関 UNWTO 予測 2016年 約12.4億人→2030年 約18.1億人） ○国際会議のアジアシェアの拡大 （2006年 15%→2015年 30% 出典「国際会議統計」（日本政府観光局）） ○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 ○為替レート動向（円安） ○外国人旅行者のニーズの多様化・高度化 <p>【国・東京都】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○入国規制の緩和動向 （アジア諸国等へのビザ緩和） ○観光分野における行政需要の急拡大 	<p>【社会変化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○災害やテロ等の地政学リスク <p>【社会経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○為替レート動向（円高）
内部環境	<p>【組織特性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「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 <p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 <p>【物的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○観光情報の収集機能とそれにより蓄積している情報 	<p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○在職年数が短い職員が占める割合の増加 （事業・組織規模拡大に伴い、採用後2年目以内の職員が全体の半分以上を占める状況） ○外国人材の活用が進んでいない状況 （在職者数 2名） <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○具体的な事業を提案する力が不十分
	強み	弱み

2. 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ることで活用すること

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はいるものの、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。

3. 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、都に対して、現場実態を踏まえた「東京」の観光施策に係る提案等を行っていく。
- 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、ユニークベニユ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

4. 2020年までの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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
職員が共有すべき価値観の明文化・浸透	○MISSION STATEMENT（第1階層）の策定（2017）	○BASIC STRATEGY（第2階層）・行動指針（第3階層）の策定 ○策定したMISSION STATEMENT等の浸透のための取組を実施	○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		○階層に分けて作成を進めている当財団組織理念について、全職員を巻き込んで策定することなどを通じて帰属意識や一体感を醸成する。
専門性向上のための能力開発	○人材育成方針の作成（2016） ○階層別研修の導入（2016） ○専門性の分析・明示化（2017）	○専門性向上研修の試行	○試行を踏まえた研修内容等の見直し ○専門性向上研修の本格実施	○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	○職歴や経験の異なる職員の専門性の底上げを効率的に行うため、マーケティングなど当財団の職員に不可欠な分野についての専門性向上研修を導入する。
組織構造・業務フローの見直し	○勤怠管理事務での電子決裁の導入（2017）	○管理部門の体制強化 ○組織構造の分析・設計 ○現行の業務フローの分析・改善対象の洗い出し	○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	○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	○組織構造を分析し、必要な見直しを行うことで、より機動的な組織運営を追求する。 ○各課で作成している仕訳伝票の経理部門への集約化等、改善対象を洗い出し業務フローの見直しを行うことで内部事務の効率化を図り、各課が事業へ注力しやすい環境を構築する。

② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

【3年後の到達目標】

- 「東京」の観光施策について、都に対して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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	○検討(2017)	<ul style="list-style-type: none"> ○企画・調査部門の立ち上げ ○組織内の現場情報の集約 ○民間事業者等との意見交換による「東京」の観光課題の把握・分析 ○次年度都予算要求時の都との意見交換 ○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出し 	<ul style="list-style-type: none"> ○引き続き現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○都への本格的な企画提案 ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○2020年までに都への本格的な企画提案や団体としての中期的な計画が策定できるよう、必要な組織を立ち上げるとともに、都との意見交換等の取組を通じて、企画・調査に係る実力を備えていく。 ○企画・調査部門で得られた知見等は、当財団の現場力・専門性の強化につなげるとともに、民間事業者等へ還元することで、民間のインバウンドビジネスをこれまで以上に後押しする。これらの取組により、「東京」の観光都市としての魅力を向上させ、外国人旅行者の満足度を高めるとともに、リピーターの確保に貢献していく。
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	—	<ul style="list-style-type: none"> ○企画(出身国、性別、年齢、職業等の属性を考慮したグループインタビューの企画等) ○試行実施(クリエイティブや旅行者の嗜好トレンド等に関するグループインタビューを想定) 	<ul style="list-style-type: none"> ○本格実施(試行実施した経験則を基に、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) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○立ち上げた企画・調査部門の取組の一つとして、在京の外国人メディア・インフルエンサー・留学生等からの意見や情報を収集するスキームを構築し、必要な分析を行ったうえで、事業運営への反映を図っていく。
外国人材の職員採用	<ul style="list-style-type: none"> ○雇用条件等の整理(2017) ○採用手法の検討(2017) 	<ul style="list-style-type: none"> ○採用活動 	<ul style="list-style-type: none"> ○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ○外国人材の活用実績等を検証し、必要な採用活動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○有為な外国人材を職員として採用するための取組を進めていく。 ○クリエイティブ制作や企画・調査部門等での活用を想定

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」のディスティネ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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
『リーチ数』の最大化	2017年度末までに2018年度に目指すべきリーチ数を算出	<ul style="list-style-type: none"> ○『リーチ数』目標値(初期値) 24.7億人 ○市場・ターゲット特性、及び各市場におけるボトルネックを考慮した上でプロモーションを実施し、リーチ数の最大化を図る。 ○市場横断型メディアの活用に関しては、東京ブランドのイメージを強く打ち出すことで視聴者・ユーザーの認知から関心を拡大する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○初期値+10%を目指す ○2018年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施 ○ラグビーワールドカップ 2019観戦層を意識して実施。メガ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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○『リーチ数』とは、各種メディア、プロモーションに接触した人数の総数として定義する。 ○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 <ul style="list-style-type: none"> ・TVCM・YouTube：視聴者数 ・イベント(旅行博等)：来訪者数 ・ウェブサイト：ユーザー数 ・記事広告：読者数 ※ウェブサイトは、GO TOKYO・Tokyo Tokyo・東京からの魅力新発見等の各種ウェブサイトを合算
『「東京」ファン数』の最大化	2017年度末までに2018年度に目指すべき『「東京」ファン数』を算出	<ul style="list-style-type: none"> ○『「東京」ファン数』目標値(初期値) 390万人 ○市場特性や最新の旅行者トレンドを踏まえ、オウンドメディアでどのようにリピーター数を増やすことができるかを検討し、実施(興味のある素材の発信、コンテンツの見せ方の工夫等) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○『「東京」ファン数』は、リピーターとなることが期待される指標の総数として定義する。 ○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ウェブサイト：リピーター数(複数回訪れたユーザー数) ・SNS：登録者数 ※ウェブサイトは、GO TOKYO・Tokyo Tokyo・東京からの魅力新発見等の各種ウェブサイトを合算

④ MICE 誘致件数の拡大

【3年後の到達目標】

○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:18件(見込)

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:36件(見込)

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
国際会議誘致の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○国際会議誘致から開催までをワンストップで対応 ○「東京都MICE連携推進協議会(協議会)」の立上げ ○MICE業界を対象とした人材育成講座の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスの推進 ○国際会議誘致専任のチームと、開催時の支援選任チームへの組織機能分化を検討・実施 ○協議会のテーマや構成員等について見直しを行いながら、国・民間事業者との連携を推進 ○MICE業界を対象とした人材育成講座の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○国際会議の誘致件数を増加させるためには、誘致活動のボリュームを増やす必要があることから、新規誘致対象会議の調査・分析を戦略的に実施する。 ○国際会議の誘致業務については、誘致経験を特定の職員に集中させることを通じて、高度な専門性を有した集団を作り上げることが必要であることから、組織機能の分化を図る。 ○国際会議の誘致業務については、民間事業者等との連携が重要であることから、協議会の活用を強化するとともにMICE人材育成講座の高度化を図る。
報奨旅行等誘致の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○報奨旅行等誘致から開催までをワンストップで対応 ○MICE人材育成講座の実施(再掲) 	<ul style="list-style-type: none"> ○北米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 ○MICE人材育成講座の高度化(再掲) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○報奨旅行等の誘致件数を増加させるためには、誘致活動のボリュームを増やす必要があることから、新規誘致対象イベントの調査・分析を戦略的に実施する。 ○報奨旅行等の誘致業務については、国内外の主催者やプランナーに対するセールスプロモーションの機会を活用することで、誘致対象イベントの情報収集を図るとともに、MICE人材育成講座内容を高度化させる。
ユニークベニュー利用促進	<p>財団が支援したユニークベニュー利用件数</p> <p>2014年度:2件 2015年度:1件 2016年度:3件 2017見込:10件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ワンストップ窓口の開設 ○PRツールの制作 ○ユニークベニューの開発事業の完了 	<ul style="list-style-type: none"> ○MICE誘致活動での活用(ワンストップ窓口、PRツール) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ユニークベニューの利用促進は、MICE開催都市としての魅力を向上させるための環境整備施策である。 ○ユニークベニューの開発の完了を予定し、具体的な利用にもつながり始めている。 ○ワンストップ窓口を開設し、PRツールを用いながら、主催者等への営業活動の際の提案メニューの一つとしての活用を継続していく。

⑤ 地域の観光振興のための取組強化

【3年後の到達目標】

○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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	—	<ul style="list-style-type: none"> ○ワンストップ総合窓口の設置 ○観光関連団体等の支援ニーズ等の把握 ○既存事業等を活用した観光資源開発支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口を設置（区部・多摩・島しょごとに専任職員を配置）し、地域の実情等を勘案しながら、各種支援策の利用を含めた総合的な提案やサポート等を実施することなどを通じて、観光関連団体等の主体的な取組を後押しする。
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	—	<ul style="list-style-type: none"> ○ヒアリング調査 ○ベストプラクティス共有 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○ベストプラクティスをモデルケースにした他地域での観光資源の開発を支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○観光関連団体等の中でベストプラクティスを共有する取組を通じて、地域観光関連団体等のインバウンド対応力の強化等を図っていく。
観光関連団体等の連携推進	—	<ul style="list-style-type: none"> ○支援対象選定 ○支援策の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ○観光関連団体等や民間事業者との間の連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進 		<ul style="list-style-type: none"> ○区市町村の行政区域を超えた取組を促進するための当財団の取組を展開する。 ○複数の観光関連団体等や民間事業者を結びつけることなどを通じて、エリアマネジメントの発想を取り入れた観光資源開発等を推進する。

⑥ 賛助会員ネットワークの拡充

【3年後の到達目標】

○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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
賛助会員向け新サービスの提供	○ニーズ調査(2017)	○新サービスの企画・実施(ビジネス交流等)	○会員ニーズ等を分析し、新サービスの企画・実施を引き続き進める。		○既会員へのニーズ調査を踏まえ、会員間のビジネス交流等に係る新たなサービスを展開していく。
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数(社・団体) 2012実績:376 2013実績:377(1増) 2014実績:400(23増) 2015実績:432(32増) 2016実績:468(36増) 2017目標:520(52増)	○賛助会員数目標値 580社・団体(60増)	○賛助会員数目標値 640社・団体(60増)	○賛助会員数目標値 700社・団体(60増)	○事業活動を通じた地道な活動に加え、2017年度に試行した非会員向けのインバウンドセミナーと同様の取組を引き続き実施するなど、当財団の認知度向上に向けた取組を行うことで、新たな賛助会員の獲得を目指していく。 ○3年後の到達目標を踏まえた各年度の目標値を左記の通り設定する。 ※括弧内は対前年度増加数