



公益財団法人 東京観光財団

中期経営計画

令和4（2022）年3月

公益財団法人東京観光財団

●本文中で使用している語句のうち、専門用語やわかりにくい用語については、*を付した上で巻末の「参考資料1」に解説をまとめていますので、本文と併せてご参照ください。

目次

第1章 はじめに	4
1 中期経営計画について	4
(1) 策定の経緯	
(2) コロナ禍からの今後の回復予測と新たなトレンド	
(3) 計画期間	
(4) 計画の体系	
(5) 進行管理	
2 TCVB に求められること	8
(1) TCVB の目的と理念	
(2) 東京における観光振興・ビジネスイベント誘致の意義	
(3) 持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市の実現に向けて	
(4) TCVB が果たす役割	
第2章 中期経営計画を通じて TCVB が目指す方向性	11
1 推進する6つの柱	11
柱[1] 観光経済の復活に向けた事業者支援と国内外におけるプロモーションの推進	
柱[2] 安全・安心に配慮した受入環境や快適な滞在環境の整備	
柱[3] 観光やビジネスイベントにおける新たな事業・サービスの創出	
柱[4] 持続可能(サステナブル)な観光やビジネスイベント開催等を通じた SDGs への貢献	
柱[5] 地域にコミットした観光・ビジネスイベントの振興	
柱[6] 観光振興ネットワークの強化とさらなる発展	
2 事業領域別の構想	14
(1) 海外旅行者誘致	
(2) ビジネスイベント誘致	
(3) 観光情報の発信	
(4) 地域の観光振興	
(5) 観光関連事業者の支援	
第3章 目指す方向性の実現のために	19
1 目指す方向性の実現のために	19
(1) 都の観光振興施策の現場を担う/都に対して企画機能を発揮/TCVB の独自事業を充実	
(2) ネットワークの活性化	
(3) 組織の基盤づくり	
参考資料1 語句の解説	23
参考資料2 中期経営計画の策定体制	26

第1章 はじめに

1 中期経営計画について

(1) 策定の経緯

平成 25 (2013) 年の東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 (以下「東京 2020 大会」という。) 開催決定を契機に、東京都は世界有数の観光都市を目指し、より強力に観光産業の振興を推進してきた。この流れを受け、東京都の観光振興施策の現場を担う公益財団法人東京観光財団 (以下「TCVB」という。) も過去 10 年間で職員数は約 3 倍に増加し、組織環境が劇的に変化してきた。日本を訪れる外国人旅行者も急増し、令和元 (2019) 年に訪都外国人旅行者数は過去最高の約 1,500 万人に達した。

インバウンドが急成長する一方で、TCVB では、東京 2020 大会後も引き続き東京が世界を魅了し続ける観光都市であるために必要な観光の在り方を模索してきた。近年は、海外や国内他都市でオーバーツーリズムをはじめとした観光が及ぼす環境等への影響が問題視されており、東京においても、今後同様の事象の発生が懸念される。そのため、観光やビジネスイベントが地域経済やコミュニティへ貢献し、地域振興に資するものであるよう、「地域にコミット」した観光・ビジネスイベントをより一層意識していくことが重要となっている。

国内外の観光・ビジネスイベントを取り巻くこうした潮流の最中、令和 2 (2020) 年初頭以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が発生し、観光産業は世界的に大きな転換期を迎えた。一時的に世界中で人の移動が途絶えたのみならず、旅行に対する価値観は変化し、今後は安全・安心な旅行がより重視されていくことに加え、世界共通の課題である「SDGs」の達成をはじめ、これに包含される脱炭素社会の実現や、地域コミュニティとの調和、レスポンスブル・ツーリズム (責任ある観光) *の推進もこれまで以上に意識されている。ポストコロナ*において観光産業に求められるのは、コロナ禍*以前に戻るのではなく、観光経済が回復を遂げたその先に、持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市へと進化していくことであると言える。

TCVB は、この転換期を新たなスタートと捉え、東京 2020 大会開催で高まった都市のプレゼンスを持続させ、今後も国内外のビジターを魅了し、「世界から選ばれ続ける TOKYO」であるために、東京の将来を見据えた観光の在り方、そのための TCVB の役割を再検討し、本計画を策定した。

観光を通じた国内経済の活性化と持続可能な社会の実現に向け、TCVB は今後も本計画を礎に、東京都と連携し、賛助会員や地域のパートナーと協働しながら、未来に繋がる観光振興策を力強く推進していく。

(2) コロナ禍からの今後の回復予測と新たなトレンド

■コロナ禍*からの今後の回復予測

- ・ UNWTO 専門家委員会が令和4（2022）年1月に公表した調査によれば、海外旅行の令和元（2019）年水準への回復は【令和6（2024）年又はそれ以降】との予測が有力。なお、回復には地域差が生じることが見込まれる。
- ・ ビジネスイベントは、令和2（2020）年の国際会議の多くが延期となったが、令和3（2021）年以降はオンライン、オンラインと実地開催を組み合わせたハイブリッド開催も増加した。当面はオンラインやハイブリッド開催が見込まれるが、令和4（2022）年末までにリアル開催を計画している国際会議主催者が7割以上との調査結果もある。

■新たなトレンド

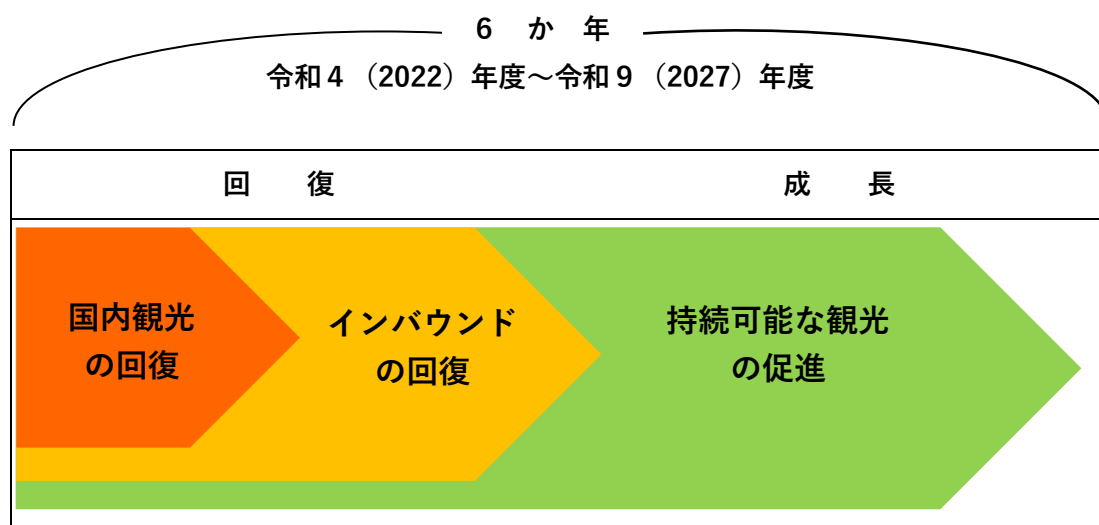
- ・ 海外渡航が難しい中、世界的に国内旅行やマイクロツーリズムの需要が高まっている。
- ・ 長引く新型コロナウイルス感染症の影響により、価値観やライフスタイルが多様化している。混雑や密集を避けた自然豊かな場所で過ごす傾向や、移動を最小限にし、1か所で長期滞在を楽しむ傾向も出てきている。
- ・ テレワークの普及によって、仕事と休暇を組み合わせたワーケーションや二拠点居住といったスタイルも注目されている。
- ・ 「持続可能な観光」*の観点から、環境に優しい旅行スタイルへの人々の関心が増しているほか、地域住民との調和や、景観・環境保護等、観光がもたらす課題解決への取組が一層重要性を増すとともに、観光やビジネスイベントによる地域経済の活性化等への期待も強まる。
- ・ 国内においても、10代～20代の若者を中心にSDGsへの認知・理解が進んでおり、消費行動にも影響を及ぼしている。
- ・ 観光業界でもデジタル化が加速し、最新の情報・通信技術等を活用した、旅行者やビジネスイベント参加者のニーズに合わせたサービス、システム開発が進む。

(3) 計画期間

コロナ禍*からの回復だけでなく、その先の成長をも見据えた計画とするため、計画期間は**令和4（2022）年度から令和9（2027）年度までの6か年**とする。

計画期間の前半には、コロナ禍*からの回復のための取組に注力し、まずは国内観光、そしてさらにインバウンドの早期回復へ繋げていく。また、成長のために必要な持続可能な観光*の促進は6か年をかけて着実に実施していく。

なお、社会情勢等を踏まえ、計画期間中であっても適宜、必要に応じて本計画自体の見直し・改定を行うこととする。



(4) 計画の体系

TCVB の計画体系をピラミッド構造で示すと、下図のとおり、本計画はピラミッドの中段に位置し、「**中期経営計画を通じて TCVB が目指す方向性**」(第2章)及び「**目指す方向性の実現のために**」(第3章)から構成される。

また、東京都政策連携団体経営目標評価制度*に基づき策定した「経営改革プラン」*は、特に TCVB の経営改革に資する取組をまとめたものであり、これは計画体系上、本計画の「目指す方向性の実現のために」に含まれることとなる。(そのため、本計画で定める成果指標と経営改革プラン*に定める到達目標等とは一部共通している。)

なお、TCVB は東京都(以下「都」という。)の政策連携団体*であり、主に都との連携・協働によって観光振興施策を推進していくことから、この計画体系に掲げる取組は、都が策定する「PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン ～観光産業の復活と持続的な成長に向けて～」*等と方向性を同じくするものである。



計画の体系図

(5) 進行管理

本計画を着実に進めていくために、TCVB 自らが毎年、前年度の取組状況のレビューを実施することで、PDCA サイクルによる進行管理を行う。また、レビューの実施に当たっては、事業領域別に自ら設定した成果指標の達成状況のチェック及び第2章1に掲げる「推進する6つの柱」に沿った観点での定性的チェックを行う。

さらに、このほか、アドバイザリー会議*における議論・意見聴取の成果等、TCVB の外部からの意見にも傾聴し、事業改善に活かしていく。

なお、レビューの結果や社会経済情勢等の変化に応じて、本計画自体も柔軟に改定を行うこととする。

2 TCVBに求められること

(1) TCVBの目的と理念

■目的

「東京都民の英知によって育まれた産業や技術と東京都が有する歴史的文化的に価値ある資源等を活用して、東京都における魅力ある観光と国際的なコンベンションの振興を図り、もって、本邦の産業と経済を活性化させるとともに、国民文化の向上と国際相互理解の増進に寄与することを目的とする。」

(公益財団法人東京観光財団定款 第3条より)

■理念

MISSION STATEMENT

世界から選ばれ続ける TOKYO へ。

一人ひとりのビジターに、最高の「東京体験」を約束します。

私たちは、さまざまなパートナーと有機的にネットワークしながら、

旅行者及びビジネスイベントを誘致し、

一人ひとりの期待に応える「東京体験」をプロデュースする、

ツーリズム推進のプロフェッショナルです。

尽きせぬ東京の魅力を発掘し磨き上げ、価値ある情報を発信することで、

すべてのビジターに、深い満足感をもってお帰りいただくこと。

それが、私たちの使命であり、喜びです。

BASIC STRATEGY

① 戦略的プロモーションのグローバル展開

国内外のネットワークを最大限に活用し、的確なターゲティングに基づく効果的なプロモーションを展開するとともに、魅力ある情報を発信することで、ビジターを誘致します。

② 東京の魅力のさらなるグレードアップ

東京の魅力をビジター視点で発掘・磨き上げ、安心して快適な滞在環境の整備を行うことにより、一人ひとりのビジターに質の高い「東京体験」を提供します。

③ つなぐチカラで TOKYO をプロデュース

財団がプラットフォーム機能を構築し、多様なパートナーの力を結集することで、ビジターを惹きつける「デスティネーション TOKYO」の価値を高めます。

(2) 東京における観光振興・ビジネスイベント誘致の意義

観光・ビジネスイベントは裾野の広い産業であるため、地域の経済、さらには地域社会に対しても様々な影響をもたらす。このため、東京において観光振興・ビジネスイベントを誘致することにより、東京及び日本全体に対して以下のように貢献することができる。

▶地域経済への貢献

- ・国内外から旅行者を呼び込むことで都内経済が活性化され、雇用も創出される。また、東京でビジネスイベントが開催されることにより、新たなビジネスの交流が生まれ、東京の産業力の強化や国際的な都市競争力の強化に繋がる。
- ・日本の玄関口である東京の観光を通じて、日本全体への経済波及効果が期待される。

▶地域社会への貢献

- ・旅行者から地域が評価されると、住民が地域文化を再評価することが促され、それがシビックプライド*の醸成へと繋がっていく。
- ・人的な交流は、新しい文化の創出に繋がるとともに、従来の地域文化や住民生活の維持・継続も可能にする。さらに、ビジネスイベントはアカデミックな交流を創出し、開催都市や住民へ新たな影響をもたらすことが期待される。

(3) 持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市の実現に向けて

観光振興・ビジネスイベント誘致は地域経済や地域社会の維持・発展に広く貢献するものである。

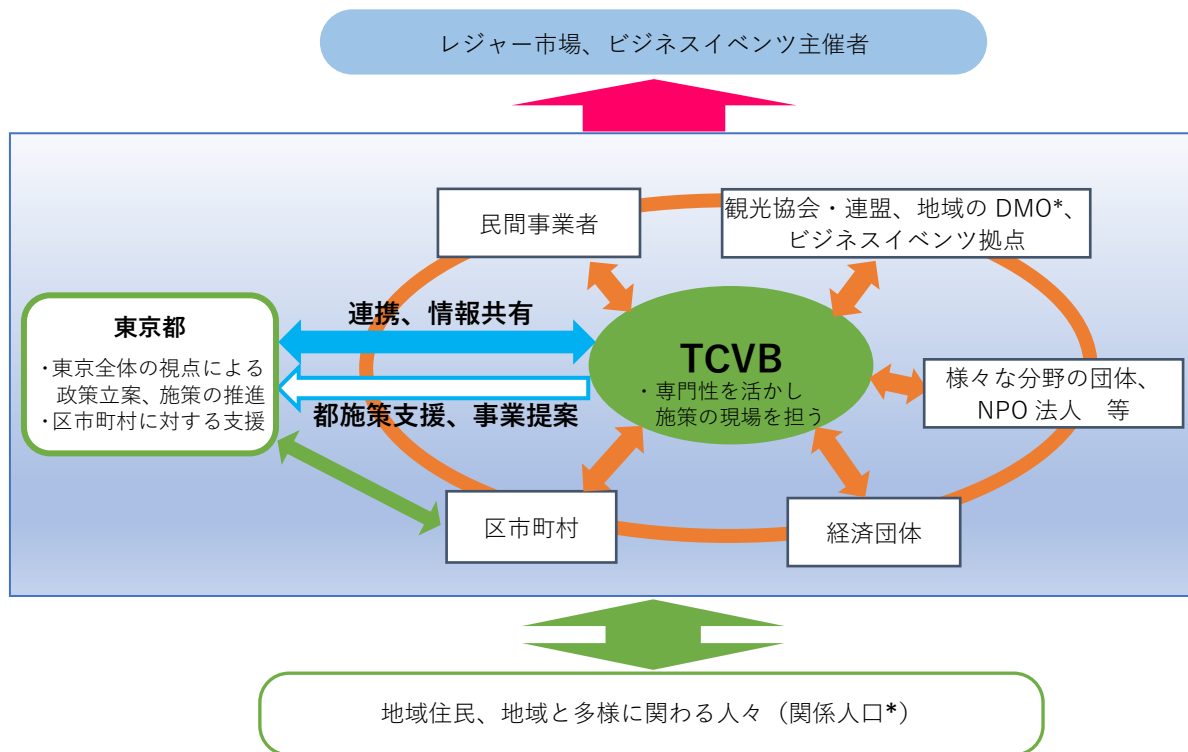
一方、国内外の都市でオーバーツーリズムが問題視されるなど、観光が及ぼす環境等への負荷も顕在化してきており、さらに世界共通の課題として脱炭素社会の実現も求められている。

こうした課題の解決を図りながら地域経済・社会への貢献を体現し続けていくことが、東京を持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市へと進化させていくことに繋がる。

(4) TCVB が果たす役割

TCVB は、**東京全体をカバーする唯一の観光推進団体**として、国内外のネットワークを活用し旅行者やビジネスイベントを東京に誘致する。そのためには、世界のレジャー市場やビジネスイベント主催者とのコネクションを一層発展させるとともに、観光経済の復活とさらなる成長のため、都内民間事業者、観光協会・連盟、ビジネスイベント拠点、経済団体（商工会議所、商工会等）、区市町村など観光やビジネスイベントに携わる多様な主体と自らが繋がり、主体間の交流を促進することで**観光振興ネットワーク**を強固にしていく必要がある。さらに、**都の政策連携団体***としてこれらの多様な主体と都との橋渡し役を担い、現場の声を踏まえた施策実現に繋げる。

また、都と連携し、**データの収集・分析**を行いながら、**持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市としてのマーケティング及びマネジメント**を担っていくことが求められる。



第2章 中期経営計画を通じてTCVBが目指す方向性

ここでは、今後の観光振興において求められる考え方や取組について、TCVB 内部及びアドバイザー会議*で検討・議論した結果をとりまとめ、本計画を通じてTCVBが目指す方向性を「推進する6つの柱」及び「事業領域別の構想」として掲げる。

1 推進する6つの柱

- 柱[1] 観光経済の復活に向けた事業者支援と国内外におけるプロモーションの推進
- 柱[2] 安全・安心に配慮した受入環境や快適な滞在環境の整備
- 柱[3] 観光やビジネスイベントにおける新たな事業・サービスの創出
- 柱[4] 持続可能（サステナブル）な観光やビジネスイベント開催等を通じたSDGsへの貢献
- 柱[5] 地域にコミットした観光・ビジネスイベントの振興
- 柱[6] 観光振興ネットワークの強化とさらなる発展

柱[1] 観光経済の復活に向けた事業者支援と国内外におけるプロモーションの推進

都内の観光経済の復活のため、コロナ禍*で打撃を受けた観光事業者への支援や、地域の賑わい創出、国内観光の需要喚起に注力する。その間も、インバウンドの本格回復に向けて、海外からの関心を繋ぎ止めるため、東京の魅力や最新情報の発信を継続する。

厳しい経営状況におかれた観光事業者の多様なニーズを汲み取り、支援するためのプラットフォーム機能を発揮し、観光経済の活性化に向けた取組を強力に後押しする。

東京2020大会の開催によって東京への世界的な関心が高まったが、これは大会のレガシーのひとつであったと言える。今後はこの関心の高まりも活かしながら、早期回復が期待される層へのターゲティングと旅行者ニーズの変化に対応した戦略的なプロモーションを展開していく。

また、東京は、江戸から続く伝統と最先端のカルチャー、充実した芸術・文化施設や多彩な食文化、都心部と自然豊かな地域など、非常に多様な魅力を持つ。この魅力を旅行者のニーズに合わせて的確に発信し、早期回復に繋げていく。

ビジネスイベントにおいては、主催者に対する支援の強化や、デジタル技術を活用した民間事業者との共同プロモーション、安全・安心に配慮したビジネスイベントの新たな開催方法の実証と好事例を国内外に発信することにより、早期回復を目指していく。

東京にはコロナ禍*以前から「衛生的で安全・安心」というイメージがあり、さらにコロナ禍*での東京2020大会開催等を経てホテル等の感染症対策のノウハウが蓄積された。このことから、渡航制限解除後は観光需要やビジネスイベントの回復が早期に始まると期待される。東京はこのアドバンテージを活かしながら、安全で魅力的な都市としてのイメージのさらなる強化・定着のため、積極的な情報発信を行い、観光経済の復活を目指していく必要がある。

柱[2] 安全・安心に配慮した受入環境や快適な滞在環境の整備

誰もが安心して観光やビジネスイベントを行うことができるよう、宿泊施設や観光施設等での感染症対策や主催者のニーズの変化に対応したビジネスイベントの開催支援など、「新しい日常」に対応した安全・安心な受入環境の整備を推進する。

また、アクセシブル・ツーリズム*の推進のほか、キャッシュレス決済の導入支援など、旅行者のニーズの変化に対応した一層快適な滞在環境の整備を推進していく。

これらの取組と併せて、東京が安全・安心で魅力的な都市であることの情報発信を積極的に行うことも重要である。

さらに、東日本大震災やコロナ禍*の経験から、今後起こり得る大規模災害に向けて、旅行者等に「必要な時に必要な情報を分かりやすく伝える」仕組みを検討するなど、地域とともに危機管理の在り方を模索していく。

柱[3] 観光やビジネスイベントにおける新たな事業・サービスの創出

観光を取り巻く社会・産業は日々進化し、イノベーションが繰り広げられている。観光・ビジネスイベントにおいても、DX や 5G など新たなテクノロジーを取り入れ、より魅力的なコンテンツや事業・サービスを創出していく必要がある。

東京は、「Old meets New」*で表現されるように、伝統文化から最先端の技術を活用したエンターテインメントまで、様々な新旧の要素が共存していることが特色である。TCVB は今後も、自らが率先して最新テクノロジーの活用事例等を取り込み、民間事業者等と連携しながら、「New」の創出・発信を担っていく。

また、コロナ禍*によりもたらされた社会の変化を新たな事業・サービス創出の好機と捉え、観光やビジネスイベントにおけるデジタル・通信技術等の導入及び活用を積極的に支援していく。

柱[4] 持続可能(サステナブル)な観光やビジネスイベント開催等を通じた SDGs への貢献

観光は裾野の広い産業であるため、社会・経済・文化・環境にもたらす影響が大きい。TCVB は、東京 2020 大会に向けて取り組んできた成果・レガシー*も活用しながら、今後は「持続可能」をキーワードに施策を展開することで、SDGs に貢献し、観光やビジネスイベントの社会的価値をさらに高めていく。

持続可能な観光*を検討・推進するためには、観光に関する調査・分析を通じて最新動向を把握する必要がある。得られた情報は観光に携わる様々な主体とも共有し、各主体における検討材料として役立てていく。また、東京における持続可能な観光*の在り方について議論を重ねることで、TCVB 内外の意識向上や相互理解を図り、課題や推進すべき取組をより具体的に見出して、実施事業等へ反映していく。

ビジネスイベント誘致においては、SDGsに係る取組を発展させ、サステナブルなビジネスイベント開催都市としての魅力をさらに高めていく。

このほか、文化財の保護や環境保全、住民への配慮などSDGsに関わる多様な観点に対して、TCVBの様々な活動を通じてアプローチすることで、観光やビジネスイベントに関わる多くの関係者の意識の変化をもたらし、また、その成果を国内外に発信することで、都市としての魅力の向上や訪都旅行者・都民の理解促進に繋げていく。

柱[5] 地域にコミットした観光・ビジネスイベントの振興

観光やビジネスイベントの価値・効果を一層高めていくためには、観光やビジネスイベントが地域実態に即した形で地域振興の手段として活用されていく必要がある。TCVBは、地域支援窓口の拡充により地域の課題やニーズを具体的に把握し、地域の実情に沿った事業を展開することで、地域での課題解決や地域社会の発展に一層貢献していく。

具体的には、TCVBで収集したデータや調査・分析結果等を地域の観光関連事業者等と共有し、地域における観光戦略の策定や新たな観光資源の発掘を支援していく。

また、これまで訪都旅行者の滞在先は主に区部に集中していたが、今後は多摩・島しょへのコミットメントを一層強め、アウトドアや食文化など地域の観光資源を活かし、地域住民の声に配慮しながら、旅行者誘致を進めていく。

ビジネスイベント支援では、ビジネスイベント拠点の魅力の発信を一層強化するとともに、都内事業者のグローバル人材の高度化を支援していく。

柱[6] 観光振興ネットワークの強化とさらなる発展

コロナ禍*を乗り越え、観光産業のさらなる発展を実現するためには、国内観光振興やDXの浸透など観光・ビジネスイベントの新たな課題に対して「オール東京」で対応する必要がある。

TCVBは、本計画で示す取組を通じて、賛助会員をはじめとした民間事業者や観光推進機関（地域の観光協会など）等との繋がりを強化するとともに、TCVBが中心となって関係者間の連携を促進することで、観光の新たな課題や市場動向、各主体が持つノウハウなどを共有する観光振興ネットワークを活性化する。

この観光振興ネットワークを有機的に発展させていくことで、地域社会と共に観光産業のさらなる発展に貢献していく。

2 事業領域別の構想

(1) 海外旅行者誘致

観光事業部 観光事業課

1) これまでの取組

【観光地としての世界的な認知度向上を目指したプロモーション】

- ・東京ブランド(Tokyo Tokyo)の浸透
- ・世界 15 の国・都市の東京観光レップによる市場に合わせたプロモーション活動
- ・観光マーケティング調査事業
- ・SNS 等を活用した関心の繋ぎ止め

2) 今後の方向性

【インバウンド回復・回復後に向けた効果的なプロモーション活動】

- ・市場別のデータに基づいた緻密・効果的なターゲティングの継続実施
- ・旅行者ニーズの変化・多様化に対応した戦略的なプロモーションの展開
- ・民間事業者や日本の地域と連携したプロモーション機会の積極的な創出
- ・デジタル技術を活用した WEB プロモーションの高度化と最適化

<成果指標>

- 外国人旅行者誘致のための SNS フォロワー数
- 訪都意欲のある有望層が東京の実施するプロモーションに接触した割合

(2) ビジネスイベント誘致

コンベンション事業部 誘致事業課

1) これまでの取組

【ビジネスイベント誘致による都内経済への貢献・国際都市としてのプレゼンス向上】

- ・ビジネスイベント開催地としてのセールス活動
- ・国際会議主催者等向け各種支援
- ・東京 MICE 開催のための安全・安心ガイドライン策定
- ・Tokyo MICE サステナビリティガイドライン策定
- ・ビジネスイベント先進エリアの選定と受入環境整備
- ・東京都 MICE 連携推進協議会の運営等による官民連携の促進

2) 今後の方向性

【時代のニーズに合ったビジネスイベント開催のための環境整備】

【サステナブルな会議開催都市としてのプレゼンス向上】

- ・ビジネスイベント復活に向けた取組(誘致戦略策定、情報発信強化等)

- ・ビジネスイベントにおけるDX化推進
- ・持続可能なビジネスイベントを通じたSDGsへの貢献
- ・地域にコミットしたビジネスイベントの振興
- ・官民連携ネットワークの再編成及び新たな取組の検討
- ・人材育成の高度化

<成果指標>

- 主催者・プランナーとの商談件数
- ビジネスイベントウェブサイトへのアクセス件数
- 人材育成の受講者数

(3) 観光情報の発信

総務部 観光情報課

1) これまでの取組

【各種観光情報の発信、観光ボランティア運営】

- ・東京の観光情報を多言語で発信
(観光パンフレット、ムスリム・ベジタリアン観光客向けパンフレット)
- ・東京都観光ボランティアの育成、活動管理
- ・国内旅行者に向けた東京の魅力発信

2) 今後の方向性

【旅行者の関心や志向の変化への対応】

- ・旅行者の関心や志向の変化を捉え、時代のニーズに合ったテーマ性のある観光情報を発信

【観光案内機能の充実、オンライン案内との差別化】

- ・一般的な観光案内に留まらず、地域ならではの情報を旅行者に提供
- ・オンライン案内との差別化を図り、観光ボランティアによる、対面ならではのきめ細やかな観光案内を実施

<成果指標>

- 東京都観光ボランティアを利用した外国人旅行者の満足度

総務部 ビジターズインフォメーション課

1) これまでの取組

【観光情報センター等を通じた旅ナカ観光案内】

- ・都内5か所の東京観光情報センター運営
- ・(コロナ禍*を機に)多言語オンライン観光案内サービス等を開始
- ・東京観光案内窓口管理(屋内型デジタルサイネージ活用)

2) 今後の方向性

【観光案内所の在り方を見直し、マーケティング拠点へと進化させる】

- ・東京観光情報センター及び東京観光案内窓口の「マーケティング」拠点としての活用
- ・東京観光情報センター及び東京観光案内所のDX化推進（取得データ等をマーケティングに活用できる新たなデバイスを検討）

【よりビジターフレンドリーな観光案内へ】

- ・東京観光情報センターは、5G等を活用したエンターテインメント性のある場所とし、旅行者がより観光を楽しめる工夫を施す（動画制作による発信やアバターの活用等）

<成果指標>

- 東京観光情報センター（全国観光PRコーナー含む）を利用した外国人旅行者の満足度

（4）地域の観光振興

地域振興部 事業課

1) これまでの取組

【地域振興・観光資源の発掘／磨き上げ、「新しい観光」の取組強化に貢献】

- ・「地域支援窓口」設置
- ・地域の観光関連団体向けに商談の場を提供
- ・国内の地域振興の取組を「ベストプラクティス」として取材・発信
- ・観光資源発掘、特産品開発やイベント実施
- ・国内外の映像作品のロケ誘致を通じた東京の魅力発信を強化
- ・専門家派遣等で地域の観光人材育成や観光協会等の体制を強化

2) 今後の方向性

【「観光」を通じた地域の課題解決を目指す】

- ・「新しい観光」「社会的課題の解決」に関連する地域の取組支援
- ・高齢化が進む多摩エリアの関係・交流人口増加の取組
- ・後継者不足の島しょエリアにおける新たな取組、体制構築等支援
- ・高付加価値化（単価をあげる、東京ならではの価値や魅力発掘）に向けた取組強化
- ・インバウンド回復を見据えた受入体制強化（多言語・DX化）や新たなコンテンツ造成
- ・国内外の映像作品のロケ誘致を通じた東京の魅力発信を強化（継続）
- ・専門家派遣等で地域の観光人材育成や観光協会等の体制を強化（継続）
- ・地域の声や要望を吸い上げ、裏付けとなるデータとともに解決策を都へ要望・提案

<成果指標>

- 観光振興ネットワーク強化に向けた取組件数（地域振興）

● 地域支援事業に関する満足度

(5) 観光関連事業者の支援

観光産業振興部 観光産業振興課

※令和4(2022)年4月組織再編により、部及び課を新設

1) 今後の方向性

【都内観光事業者を支援するプラットフォーム機能を発揮】

- ・観光事業者向け施策（都・TCVBの助成事業等）について、ウェブサイトや事業説明会、セミナー等を通じてわかりやすく情報発信
- ・相談窓口を設け、個々の事業者の状況やニーズに合った支援メニューを紹介、専門家を派遣
- ・支援メニューのニーズ把握及び運営（デジタル化、生産性向上、新サービス開発、観光人材の育成等）
- ・事業者間の連携促進のためのイベント（交流会等）の開催

<成果指標>

● 観光経営セミナー及び事業者交流会の参加者数

観光産業振興部 観光インフラ整備課

※令和4(2022)年4月組織再編により、地域振興部から観光産業振興部（新設）へ課を移管

1) これまでの取組

【東京2020大会を見据え「外国人旅行者受入環境整備方針」に沿って、

以下5軸で受入環境整備】

- ①多言語対応の改善・強化
- ②情報通信技術の活用
- ③国際観光都市としての標準的なサービスの導入
- ④多様な文化や習慣に配慮した対応
- ⑤安全・安心の確保
 - ・区市町村・事業者向け補助金支援
 - ・デジタルサイネージ設置
 - ・バリアフリー化促進

2) 今後の方向性

【東京2020大会後のニーズを検証、受入環境整備・支援強化】

- ・東京2020大会後に必要な「受入環境整備」の在り方の検討・具現化
- ・感染症対策、安全・安心な受入環境整備を推進

- ・ アクセシブル・ツーリズム*の推進
- ・ DX 活用等、新たなニーズに合わせた新しい観光スタイルの後押し
- ・ SDGs への貢献に向けて、区市町村や事業者向けに、実情に合わせた具体的な SDGs 指標設定、その達成に向けた支援を行う

<成果指標>

- 外国人旅行者の受入環境の整備に係る支援の実施件数
- 多様な旅行者の受入環境の整備に係る支援の実施件数
- 安全・安心対策に係る支援の実施件数

第3章 目指す方向性の実現のために

1 目指す方向性の実現のために

ここでは、第2章に掲げた「中期経営計画を通じてTCVBが目指す方向性」の実現のために今後TCVBが事業領域を超えて実行していく取組について述べる。

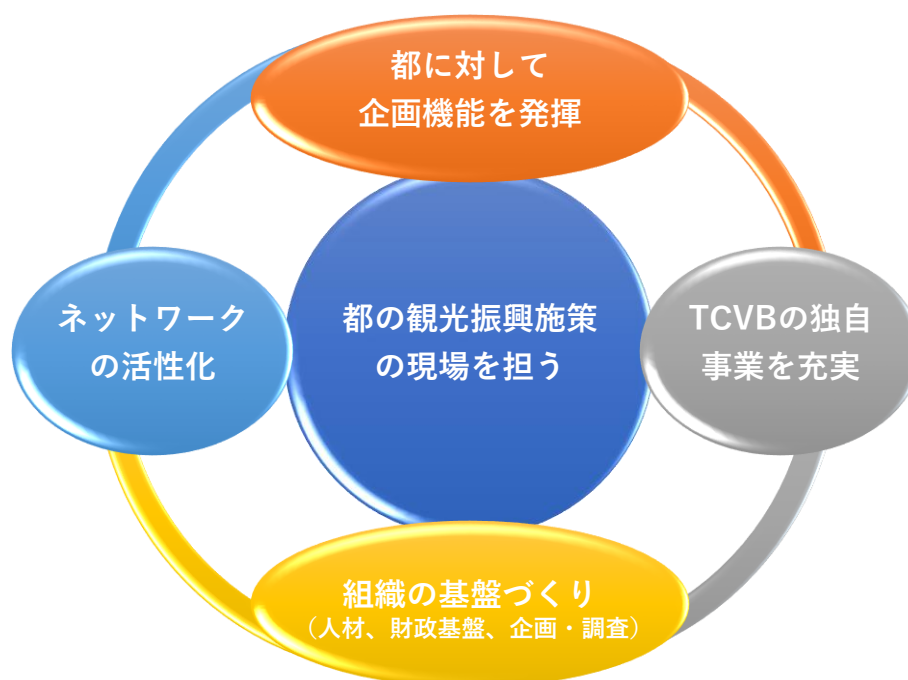
なお、ここに述べる取組のうち特に経営改革に資するものについては、別途「経営改革プラン」*に年次計画を定めており、毎年度実施状況の評価及び計画の見直しを行っている。

(1) 都の観光振興施策の現場を担う/都に対して企画機能を発揮/TCVBの独自事業を充実

TCVBは「海外旅行者誘致」、「ビジネスイベント誘致」、「観光情報の発信」、「地域の観光振興」及び「観光関連事業者の支援」の5つの事業領域において、事業を推進している。いずれの事業領域においても、TCVBが担ってきた主たる役割は、東京全体をカバーする唯一の観光推進団体かつ都の政策連携団体*として、専門的な知識・経験や国内外に有するネットワークを活かし、公平性・公益性を確保しつつ**都の観光振興施策の現場を担う**ことである。このことは、事業費の90%超が都財政受入（都からの委託や補助、協定、出捐等によるもの）である現状からも言える。

今後は、令和2（2020）年度から本格的に開始した「都の次年度予算編成に向けたTCVBからの企画提案」の取組を継続的に実施するなど、**都に対して企画機能を発揮**することで、第2章に掲げた「中期経営計画を通じてTCVBが目指す方向性」を実現していくとともに、TCVBの持つ知識・経験並びに海外レジャー市場やビジネスイベント主催者、都内の観光振興ネットワークを通じて吸い上げた観光業界の様々な声及びニーズを、東京の観光振興施策へより一層反映させていく。

さらに、国内外の観光業界の潮流に合わせ、現場に密着したTCVBならではの取組や、新たな課題の解決に向けた試行的な取組等も、**TCVBの独自事業を充実**させることで精力的に実施していく。



(2) ネットワークの活性化

ここまで述べてきたとおり、事業推進においても、企画機能の発揮においても、世界のレジャー市場・ビジネスイベント主催者、国内の民間事業者・地域等、多様な主体との「ネットワーク」が必要不可欠である。

(世界のレジャー市場・ビジネスイベント主催者)

TCVB はこれまで、世界有数の観光都市を目指し、様々なシティセールス活動を行ってきた。海外メディア・旅行会社やビジネスイベント主催者等と密接なネットワークを構築し、それを強みに、都内の観光関連事業者等に対して、業界トレンド情報の共有をはじめ、各種商談会やプロモーション、ロードショー参加等ビジネス獲得に向けた機会を創出し、サポートしてきた。

(都内観光事業者等との観光振興ネットワーク)

海外プロモーション・セールスを共に実施することにより培われた都内民間事業者や地域との繋がりのほか、地域振興や受入環境整備を通じて、観光協会を中心とした多様な主体とのローカルなネットワークが形成され、地域の課題解決に向けた議論・取組を協力して実施する素地が育まれている。

本計画においては、これら都内の多様な主体と繋がるネットワークを総称して「観光振興ネットワーク」というキーワードを掲げ（第2章1の柱[6]）、観光を取り巻く様々な課題に「オール東京」で取り組むことの必要性について、特に重点を置いている。

(今後の取組)

以上のように、引き続き TCVB が強みとしている海外とのネットワークを一層発展させることに加え、東京全体をカバーする唯一の観光推進団体として築いてきた、賛助会員をはじめとした民間事業者、地域の観光協会、自治体、経済団体等との連携をより強固にし、観光経済の復活と成長に向けて活性化していく。

また、第2章1に掲げた「推進する6つの柱」に代表されるような、高度化・複雑化する昨今の課題の解決に向けては、新たなパートナーや会議体の構築・運営等を視野に入れながら取り組む必要がある。国内外の様々な観光推進団体とも積極的に連携を図ることで、先進事例を取り込み、東京の観光施策に還元しながら、必要となるネットワークの新規構築・活性化を行っていく。

(3) 組織の基盤づくり

ここまで述べた取組の実行に当たり、組織全体で臨むための横断的な体制づくりや部署間での情報共有の仕組みづくりを行うとともに、DX 等による業務の改善や効率化の取組、持続可能な社会を支える組織になるための活動を行い、安定した組織基盤を確保する。

■人材の育成と活用

これまで、組織の急成長及び事業の多角化に伴い、定期採用を重ねた結果、TCVB での業務経験の浅い職員が占める割合が急増した。また、女性職員の割合が約7割と非常に高いことが TCVB の特徴である。

これらの状況を踏まえ、TCVB では、能力実績に基づく人事管理の徹底、専門家集団に相応しい人材育成体制の充実及び両立支援・WLB の充実によるパフォーマンスの向上を柱に、人材育成方針（2016～2020）に沿って以下の事項を実施してきた。

- ・自己申告及び業績評価の見直し
- ・理念浸透 PT による専門性向上のための研修の実施
- ・テレワーク制度の構築
- ・産休・育休制度の拡充、男女とも取得しやすい環境づくり 等

今後はポストコロナ*を見据え、職員が高い専門性を持ち、観光業界にとって重要な役割を担い続けるために、次のような制度を整え、さらなる人材育成を図る。また、引き続き職員の多様性を考慮した働きやすい職場づくりを推進する。

- ・より高度な専門性習得に向け研修体系、資格取得支援制度、配置管理の見直し
- ・専門性を高める「複線型人事制度」の検討
- ・柔軟な働き方の促進、長期間のキャリアロスを防ぐ両立支援

■財政基盤

（適切な予算執行管理を行う）

予算執行管理として、事業の特徴を捉えた損益管理を軸とする。計画乖離により無駄が発生しないようモニタリングし、適切な支出管理により効率化を図る。また、収入の大部分を占める都事業の収入については、より透明性・公益性に配慮した予算執行を心掛ける。

（自主財源の拡充により、組織の自立性と主体性を高める）

財務状況としては、資産の運用益等による増収は今後も見込めない中、自主財源として、新たな収入を確保し事業収益増強に努め、安定した財務基盤を確立することで、組織の自立性と主体性を高める。令和3（2021）年度時点では旅券交付に伴う東京都手数料徴収及び収入印紙販売事業並びにガイドマップ等の販売事業を収益事業として実施しているが、このほか収益事業に繋がる取組の新規実施も検討していく。例えば、賛助会費収入増加策の検討や広告費も含めた民間との連携による事業収入など多様な可能性を模索していく。

■企画・調査

新たな技術の活用の可能性や旅行者の志向の変化を捉え、多様な主体と連携した共同研究等を実施する。得られた成果を組織内で共有することで、事業に反映するとともに、より有意義に都への企画機能を発揮できるよう役立てていく。さらに、賛助会員をはじめとした関係者に向けて積極的な情報発信を行う。

また、TCVB の組織全体でデータの利活用を推進するため、職員のリテラシー向上を図るとともに、組織内外で保有しているデータの整理・活用等の在り方について検討し、具体的な取組を推進する。

このように TCVB に求められる役割を果たしながら、TCVB のプレゼンス向上にも繋げていく。

■賛助会員制度の運営

TCVB は、賛助会員制度の運営により民間事業者・団体等と連携した東京の観光産業の一層の振興を図っており、TCVB の趣旨に賛同する幅広い業種の民間事業者・団体等に入会いただいている。賛助会員に対しては TCVB からの定期的な情報提供、会員間の情報交換や国内外のビジネス交流機会の提供等を実施しているが、今後も継続的に賛助会員のニーズを把握し、会員サービスを充実させていく。また、賛助会員への定期的なアンケート調査結果は、観光を担う現場・業界の声として施策の企画・立案等の基礎資料としても活用していく。

<組織の基盤づくりに関する成果指標>

- 専門性向上に資する検定・資格試験合格者数
- 新規賛助会員獲得数
- 財団・都施策の充実に資する企画提案数

参考資料1 語句の解説

本計画で使用している語句について、参考として解説する。

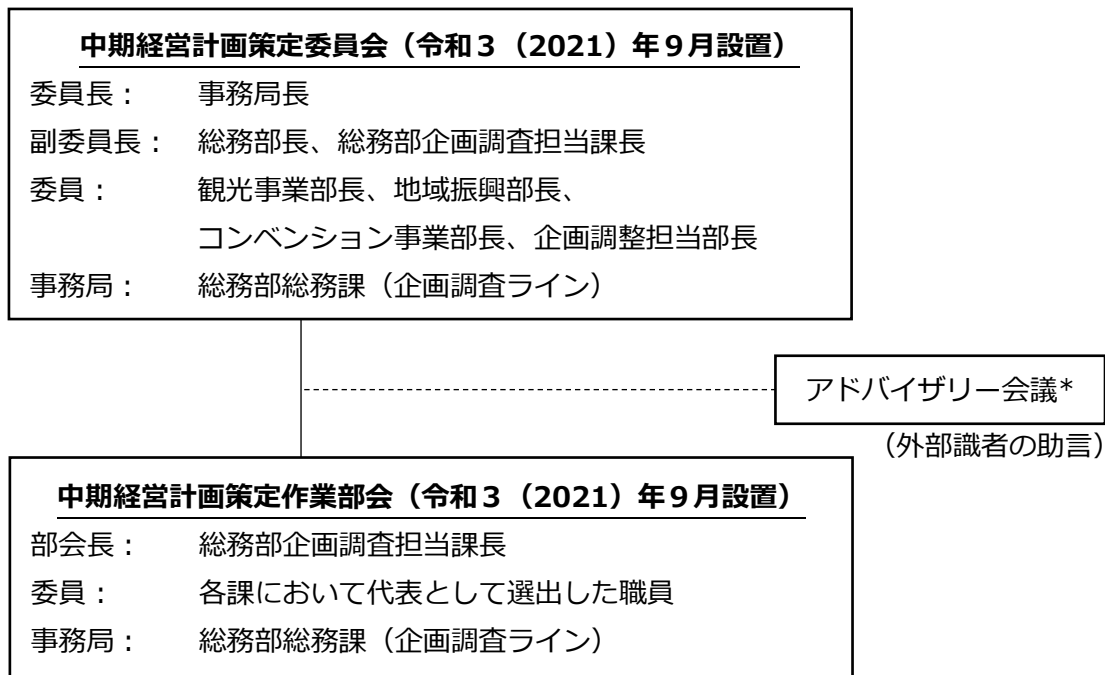
語 句	解 説
A～Z	
DMO	Destination Management/Marketing Organization の略。日本では平成 27 (2015) 年から DMO(観光地域づくり法人)が制度化されているが、本計画中では観光庁に登録された DMO に限らず、広く観光推進組織のことを指す。
Old meets New	「Tokyo Tokyo Old meets New」は、東京の魅力を効果的に海外へ発信するためのアイコン及びキャッチフレーズである。筆文字の Tokyo とゴシック体の Tokyo、そして Old meets New というフレーズが、江戸から続く伝統と最先端の文化が共存している東京の特色を表現している。
PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン～観光産業の復活と持続的な成長に向けて～	東京の観光産業振興について、都が策定しているプラン。現行プランは、令和 4 (2022) 年度から令和 5 (2023) 年度までの 2 年間で計画期間としている。
あ行	
アクセシブル・ツーリズム	高齢者や障害者など、移動やコミュニケーションに困難を抱える方のニーズに応えながら、誰もが旅を楽しめることを目指す取組。
アドバイザリー会議	東京の観光振興のために実施する事業の方向性等について、外部識者等から幅広く意見及び助言を聴取し、議論する機会を設けることを目的に、TCVB が令和 3 (2021) 年度に設置した会議。本計画の策定作業を実施した令和 3 (2021) 年度には、DMO*、地域（都心部及び多摩・島しょ部）、デジタルマーケティング及びビジネスイベントの分野から 5 名の識者を外部委員として委嘱。 ・令和 3 年度アドバイザリー会議（第 1 回）： https://www.tcvb.or.jp/jp/project/soumu_r3advisory1.pdf ・令和 3 年度アドバイザリー会議（第 2 回）： https://www.tcvb.or.jp/jp/project/soumu_r3advisory2.pdf
か行	
関係人口	移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉。 ※（参考）総務省「関係人口」ポータルサイト https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html なお、本計画第 1 章 2 (4) の図中の「地域住民、地域と多様に関わる人々（関係人口）」は、都内に住んでいる人々のほか、例えばその地域で働く人々、活動する人々、学生、留学生等を含めた様々な人のことを指す。

語 句	解 説
経営改革プラン／ 東京都政策連携団体 経営目標評価制度	<p>経営改革プランは、各政策連携団体*が自ら策定している、経営改革に資する取組をまとめた3か年計画である。現行のプランは令和3（2021）から令和5（2023）年度までの3か年計画。</p> <p>東京都政策連携団体経営目標評価制度は、都が政策連携団体*のさらなる自律的経営の促進を図るため、政策連携団体*自らが毎年度「経営目標」を設定させ、その達成状況等を評価・公表する制度であり、経営改革プランがこの制度の対象となる「経営目標」に相当する。</p> <p>※（参考）東京都総務局ウェブサイト https://www.soumu.metro.tokyo.lg.jp/04group/dantai3.html</p>
コロナ禍	<p>令和2（2020）年初頭から世界的に感染拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、観光産業をはじめ各種産業が大打撃を受け、人々の意識や生活様式が大きく変わることとなった一連の事象を、本計画においては「コロナ禍」と呼称する。</p>
さ行	
持続可能な観光	<p>「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティーのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」</p> <p>※（出典）国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所ウェブサイト https://unwto-ap.org/why/tourism-definition/</p>
シビックプライド	<p>都市に対する誇りや愛着のことで、都市をより良い場所にするために自分自身関わっているという当事者意識に基づく自負心。</p> <p>※「シビックプライド」は株式会社読売広告社の登録商標です。</p>
政策連携団体	<p>都は、事業活動範囲が主に都内であるもの又は事業活動目的が主に都内の発展に寄与するものであり、かつ、都が展開する政策の一端を担うなど、主体的に都と事業協力を行う団体であって、「東京都政策連携団体の指導監督等に関する基準」において定める要件を満たす団体を、事業協力団体と位置付けている。事業協力団体のうち、都と協働して事業等を執行し、又は提案し、都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要がある団体は「(東京都) 政策連携団体」と位置付けられている。</p> <p>※東京都総務局ウェブサイトより一部引用 https://www.soumu.metro.tokyo.lg.jp/04group/dantai.html</p>

語 句	解 説
た行	
東京 2020 大会に向けて取り組んできた成果・レガシー	<p>本計画第 2 章「1 推進する 6 つの柱」の柱[4]に述べている「東京 2020 大会に向けて取り組んできた成果・レガシー」の具体的な内容について、TCVB の考えを例示すると、以下のとおりとなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京 2020 大会の開催によって高まった東京のプレゼンスや世界的な関心 ・観光ボランティアをはじめとしたもてなしの心 ・多言語対応等、多様な文化や習慣の受入環境 ・大会に向けて整備された大会施設やインフラ ・コロナ禍*での東京 2020 大会開催を通じて蓄積された、運営面での安全・安心確保のノウハウ 等
は行	
ポストコロナ	<p>日本及び世界がコロナ禍*を乗り越えた後のことを、本計画においては「ポストコロナ」と呼称する。</p>
ら行	
レスポンスブル・ツーリズム（責任ある観光）	<p>旅行者が訪れる訪問地の自然や生態系に配慮し、その土地の慣習、マナー、地域住民の生活等を尊重した行動をとること。環境保全や伝統・文化の保護、混雑の緩和等に繋がり、地域の持続可能性の確保に繋がる。</p> <p>※「SDGs への貢献と持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の推進に係る取組方針」（2021 年 6 月、日本政府観光局（JNTO））を参考に TCVB が作成</p>

参考資料2 中期経営計画の策定体制

本計画の策定機関として、事務局長を委員長とした中期経営計画策定委員会を設置した。また、その下部組織として、各課において代表として選出した職員等からなる中期経営計画策定作業部会を置き、具体的な事項の検討、議論及び調整を実施した。さらに、TCVB 外部の知見も計画へ反映させるため、アドバイザリー会議*においても本計画に係る意見聴取を行った。



中期経営計画
(令和4(2022)年3月)

TCVB Tokyo Convention & Visitors Bureau

編集・発行 公益財団法人東京観光財団 総務部 総務課
所在地 東京都新宿区山吹町 346 番地 6 日新ビル 6 階
電話 03-5579-2680