

# 見える化改革 報告書 「観光産業の振興」

抜粋版

平成30年7月12日  
産業労働局

# 「観光産業の振興」報告書 要旨

## 見える化改革・事業ユニット分析の流れ

序章  
観光産業振興を  
行う意義

第1章  
施策の推進体制の  
全体像の整理

第2章  
数値目標の達成  
状況について分析

第3章  
各施策内容に  
ついて検証・評価

第4章  
今後の方向性  
(まとめ)

## 序章 観光産業振興の意義

- ◆ 観光消費の経済波及効果
- ◆ インバウンド需要の取り込み
- ◆ 国際的なプレゼンスの向上

## 第1章 施策の推進体制

### ◆ 東京の観光産業振興の方向性

<4つの主要施策>

- ① 外国人旅行者の誘致
- ② MICE誘致の推進
- ③ 観光資源の開発
- ④ 受入環境の充実

<2020年の数値目標>

訪都 <b>外国人</b> 旅行者数	2,500万人
訪都 <b>外国人</b> 消費額	2兆7,000億円
訪都 <b>国内</b> 旅行者数	6億人
訪都 <b>国内</b> 旅行者消費額	6兆円

<目指すべき将来像>

- 「PRIME 観光都市・東京」
- ★観光の有力産業化
  - ★東京の国際的なプレゼンスの向上
  - ★観光を通じた都内各地域の活性化
  - ★全ての人が快適に旅行を楽しめる環境

## 第2章 数値目標の達成状況の分析

数値目標

	2017年実績	
訪都 <b>外国人</b> 旅行者数	1,377万人	▶ 旅行者の誘致に加え、
訪都 <b>外国人</b> 旅行者消費額	1兆1,358億円	▶ 旅行消費額の増加も重要
訪都 <b>国内</b> 旅行者数	5億2,331万人	▶ 外国人旅行者向けだけでなく、
訪都 <b>国内</b> 旅行者消費額	4兆7,090億円	▶ 国内旅行の活性化も重要

現状分析

- ◆ 新規の旅行者とともに特に**アジア**で多い**リピーター**の確保が重要
- ◆ 消費額の増加に向けて、**平均泊数が長く、消費単価の高い欧米豪**の旅行者の誘致が重要
- ◆ 参加者の消費単価が高く、**経済波及効果の大きいMICE**の誘致が重要
- ◆ 個人旅行化の進展による**多様化する旅行者ニーズ**への対応が重要
- ◆ 多摩・島しょ地域を含めた**都内各地域の活性化**が重要
- ◆ 快適な旅行環境を整備し、**東京への再度の来訪につなげていく**ことが重要

検証の視点

- ①外国人旅行者の誘致  
⇒アジア、欧米豪など  
**国別の戦略に基づく誘致**
- ②MICE誘致の推進  
⇒**経済波及効果の大きいMICEの誘致**
- ③観光資源の開発  
⇒多様な観光資源の開発による  
**都内回遊性の向上と滞在時間の長期化**
- ④受入環境の充実  
⇒**訪都満足度の向上**

# 「観光産業の振興」報告書 要旨

## 第3章 これまでの取組の検証

### ①外国人旅行者の誘致

#### 【検証概要】

- ◆「全世界的なPR」、「東京観光レップを活用したPR」、「旅行博への出展」について、**AIDAモデル**、**リーチ数**を用いて検証

#### 【主な課題】

- ◆東京2020大会を目前に控え、大会後も訪都旅行者を拡大していくことが必要
- ◆東京観光レップが設置されていない都市で継続的なPRが実施できていない
- ◆旅行博のより戦略的な展開

#### 【今後の方向性】

- ◆大会前後を通じた計画的なPR
- ◆国ごとの中期プロモーション計画の策定
- ◆東京観光レップの更なる設置の検討
- ◆旅行博の内容等の再検討
- ◆富裕層誘致の本格展開

### ②MICE誘致の推進

#### 【検証概要】

- ◆「東京都MICE誘致戦略」に基づく「**国際会議(C)の開催件数330件**」の目標について検証

#### 【主な課題】

- ◆国際会議の開催モデルが国内本部主導型から国際学協会本部主導型へと変化しており、それに伴って国際会議に求めるニーズが変化

#### 【今後の方向性】

- ◆より使いやすい助成制度等の検討
- ◆東京観光財団の専門性の更なる向上
- ◆ユニークベニューの更なる活用推進
- ◆MICEボランティアの活用、専門人材の育成

### ③観光資源の開発

#### 【検証概要】

- ◆「地域資源を活用したイベント等の事業化支援」、「ライトアップの活用」、「観光ツアーの造成・販売に対する支援」、「観光関連団体等への支援」について、「**新たな観光資源の開発に取り組んだ区市町村数**」、「**事業の継続率**」、「**観光協会の数**」を用いて検証

#### 【主な課題】

- ◆都内各地域の魅力を高める観光資源の着実な開発の支援
- ◆住民のまちへの愛着や誇りの醸成、地域の団体の体制強化など観光力の底上げを図る必要

#### 【今後の方向性】

- ◆地域の観光資源開発支援の見直し等
- ◆ナイトライフ観光の充実等
- ◆多摩・島しょ地域への旅行者誘致の強化
- ◆観光関連団体への支援の強化
- ◆東京観光財団に「地域支援窓口」を設置

### ④受入環境の充実

#### 【検証概要】

- ◆「観光案内体制の充実」、「快適な滞在環境の整備」について、「**訪都外国人の項目別満足度**」を用いて検証

#### 【主な課題】

- ◆無料Wi-Fi等整備の遅れているインフラが存在
- ◆外国語対応能力の満足度が低い
- ◆バリアフリー環境の一層の整備が必要

#### 【今後の方向性】

- ◆観光案内インフラの整備の加速化
- ◆多言語対応への支援拡充
- ◆インバウンド需要の取り込みに向けた新たな支援策の検討
- ◆アクセシブル・ツーリズムの更なる推進

## 第4章 今後の方向性

- ①外国人旅行者の誘致 ⇒ **東京2020大会とその先を見据えたプロモーション**
- ②MICE誘致の推進 ⇒ **国際ニーズの変化に対応できる体制の整備**
- ③観光資源の開発 ⇒ **地域の魅力の更なる向上と地域の観光力の底上げ**
- ④受入環境の充実 ⇒ **東京2020大会に向けた取組の加速化**



### 都と東京観光財団の役割分担の見直し

観光財団が「**現場**」のニーズを捉え、都に**施策立案**や**事業改善**を提案する

# 見える化改革の全体像

- ✓ 都では、「PRIME 観光都市・東京～東京都観光産業振興実行プラン～」を策定し、新規施策を中心とした観光産業振興施策を掲載
- ✓ 観光を巡る現状の変化に迅速かつ的確に対応するため、有識者会議等を開催し、外部の声を反映しながら毎年度プランを改定
- ✓ 改定作業を通じて、PDCAサイクルを回して、施策の不断の見直しにつなげている

## PRIME 観光都市・東京 ～東京都観光産業振興実行プラン～

### <2020年の数値目標>

- ・訪都外国人旅行者数 2,500万人
- ・訪都国内旅行者数 6億人
- ・訪都外国人消費額 2兆7,000億円
- ・訪都国内旅行者消費額 6兆円

## 見える化改革

- ◆ 今回の見える化改革では、従来の事業を含め、事業全体を対象に総合的な分析を実施
- ◆ 成果指標を用いて分析・検証することなどにより、今後の施策の方向性が得られた

- ✓ 観光部の事業全体を対象に分析
- ✓ 4つの主要施策で整理し、総合的な視点から検証・評価
- ✓ 数値目標の達成に向け、4つの主要施策ごとに成果指標を設定した上で、施策の効果を検証・評価
- ✓ 検証・評価結果に基づき、監理団体との役割分担の見直しを含め、新たな施策の方向性を打ち出す

目標達成のための検証の視点

視点に合わせた成果指標を設定

成果指標を用いた分析・検証

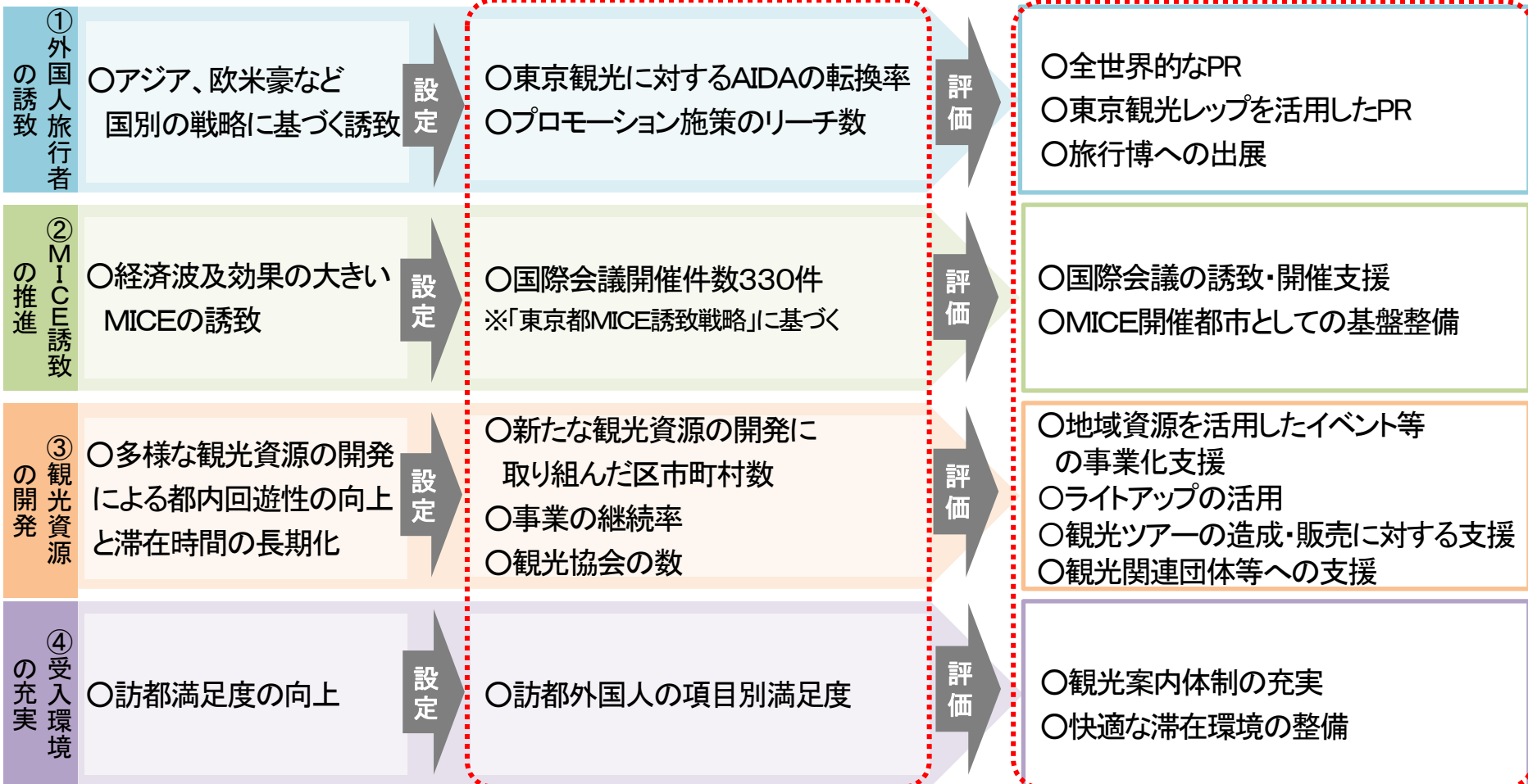
検証結果に基づく今後の方向性

➤ 検証にあたっては、数値目標の達成に向けた視点を踏まえ、4つの施策ごとに**成果指標を設定**し、それぞれの**主要事業を評価**する。

## 検証の視点（第2章より）

## 成果指標

## 検証する主要事業



# 第3章 これまでの取組の検証

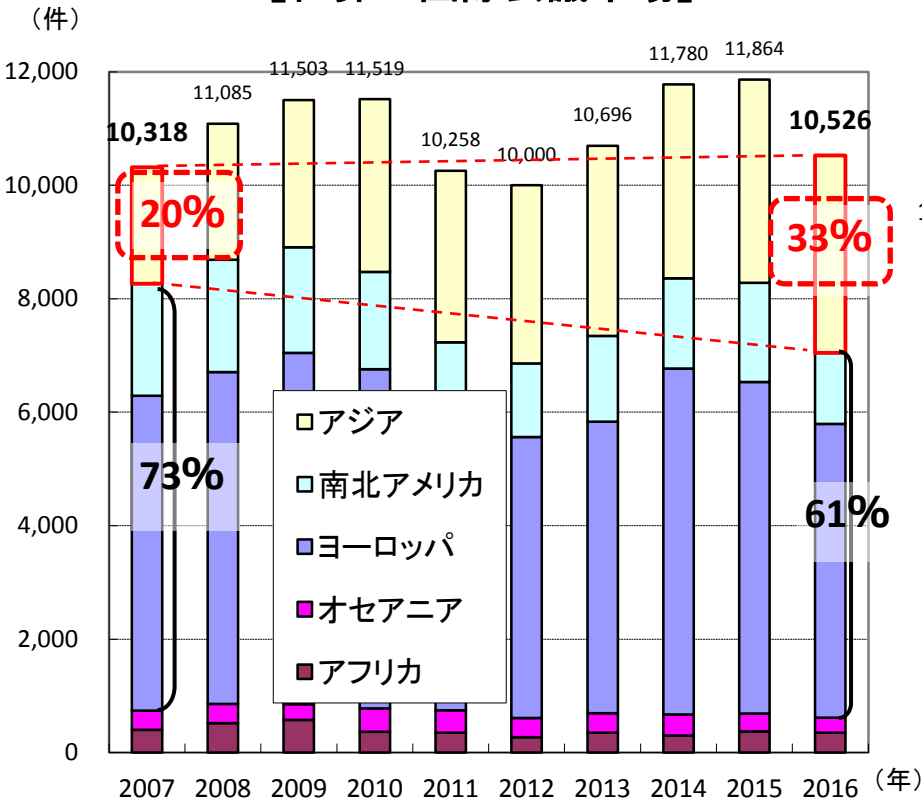
---

## (2) MICE誘致の推進

# 現状分析 成果指標の目標達成状況

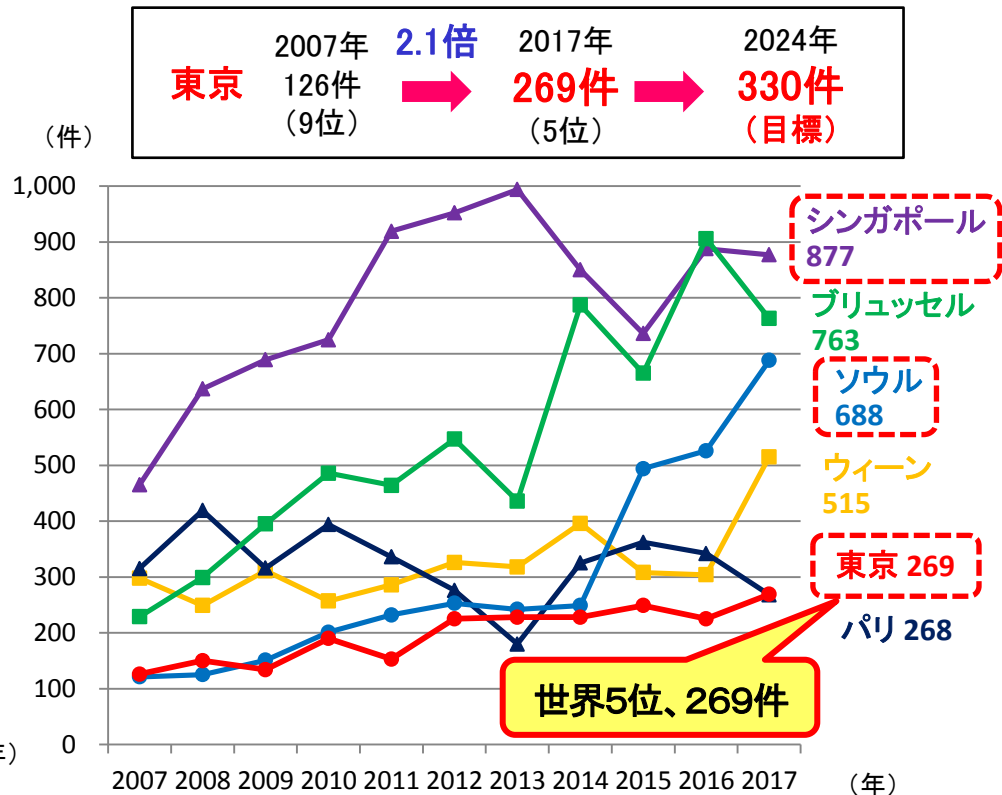
- 経済成長を背景に、国際会議の開催件数は、**アジア地域のシェアが拡大**している。特に**シンガポール**や**韓国**等のアジア諸国では、国際会議誘致の取組を強化しており、**今後誘致競争が激しくなる**と考えられる。
- **東京**での**国際会議の開催件数**は、この**10年間で約2.1倍**に増加しMICE開催都市としての地位は向上してきているものの、2017年は**世界5位の269件**で**アジアの競合都市に後れをとっており**、目標とする**330件**には到達していない。

【世界の国際会議市場】



出典:「国際会議統計」(日本政府観光局)

【都市別の国際会議開催件数】

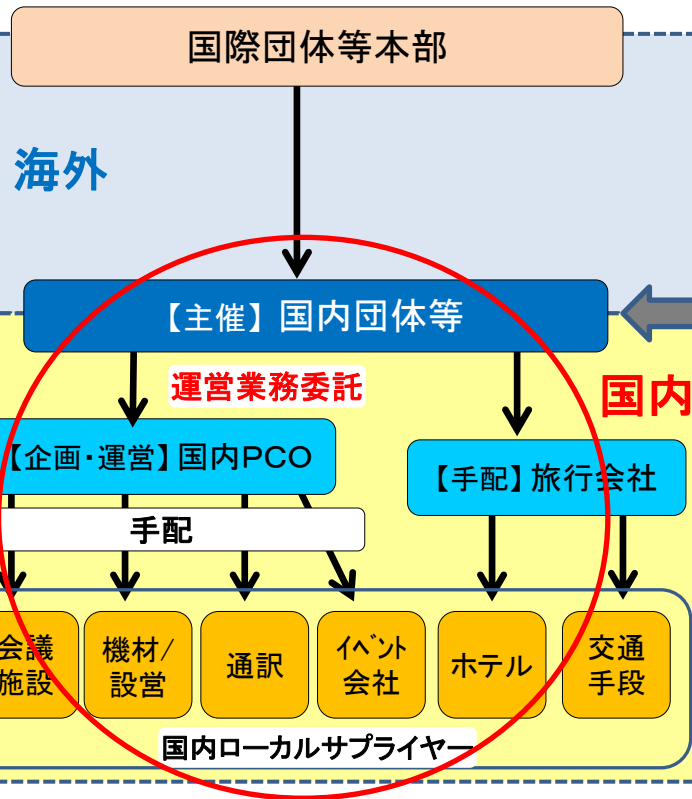


出典: 2007～2016年は「国際会議統計」(日本政府観光局)  
2017年は「International Meetings Statistics Report」(UIA)

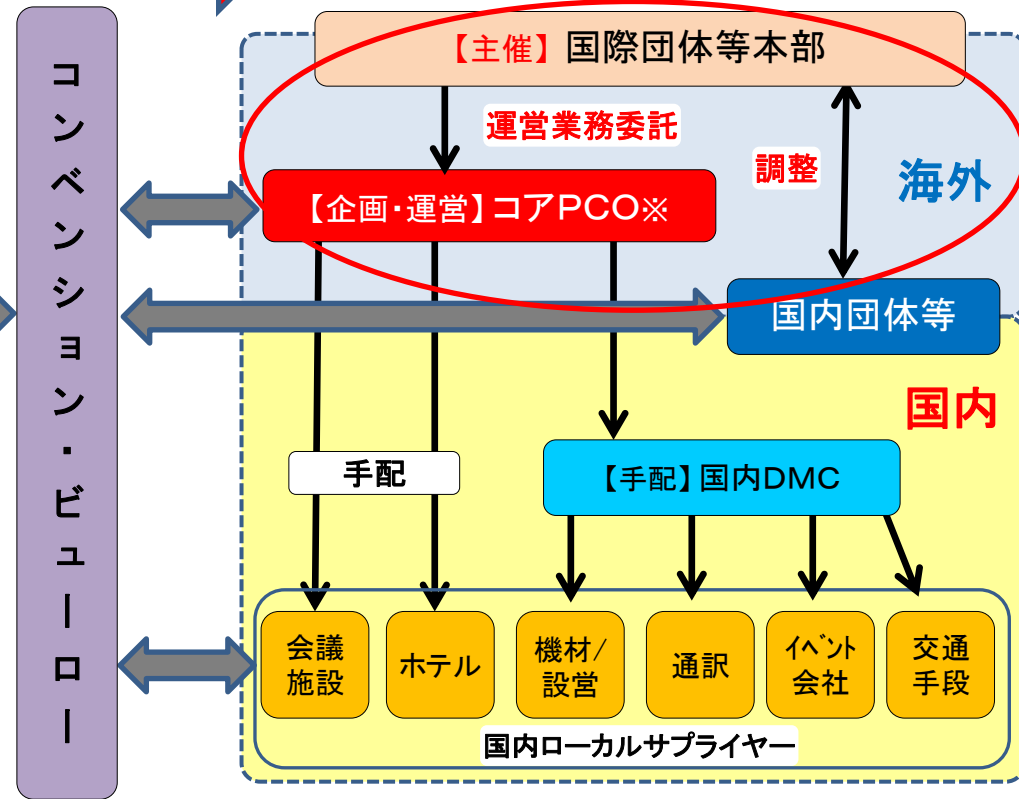
# 現状分析 国際会議市場の変化

- 東京が海外他都市に後れをとっている背景の一つに、**国際本部主導型会議の増加**という市場の変化がある。
- **従来型**では、国内団体が主催となって**国内中心**に進んでいたが、**国際本部主導型**では、主催となる国際団体から運営業務を委託された海外の専門会社である**コアPCO**が**開催地決定に影響力**を持ち、**海外中心**に進んでいく。
- 変化に伴い、**コンベンション・ビューロー**は国内団体だけでなく、**コアPCO**や**国内のローカルサプライヤーの窓口機能を請け負う必要**がある。

## 【国内本部主導型(従来型)】



## 【国際本部主導型】



※コアPCO(Core Professional Congress Organizer)とは、欧米を中心に活動する会議運営の専門会社



# 現状分析 国際会議市場の変化

- 国際団体等本部主導型会議が増加し、コアPCOが開催地決定に強く影響することにより、国際会議を誘致・開催する際に必要となる条件に変化が生じており、的確な対応が求められる。

## 国際団体等本部主導型会議のニーズ

- コアPCOは、**欧米を中心に活動する国際会議運営のプロ**
  - ⇔ **従来型**では、**日本の商習慣**に基づく**日本語**での対応が可能
- 国際団体等本部は、国際会議の開催により**活動資金の確保**や**会員の満足度の最大化**を期待(重視)している。
  - ⇒ コアPCOは国際本部の期待に応えるため、**最小コストでの運営**及び参加者の**満足度の最大化**を重視

## 課題と検証の方向性

- 海外他都市と開催コストを含めた**資金面での負担軽減**について競争状態が高まっている。  
↓  
誘致競争に係る**直接支援**について検証が必要  
⇒ 施策の検証①
- **ビジネス英語**や**国際的な商習慣**、会議開催にあたっての**グローバルスタンダードへの対応**による参加者の満足度の向上が必要となっている。  
↓  
**MICE開催都市としての基盤整備**について**海外他都市との比較検証**が必要  
⇒ 施策の検証②
- **コンベンション・ビューロー**は、国内団体等本部だけでなく、**コアPCO**及び**ローカルサプライヤー**それぞれの窓口機能を担うことが必要となっている。  
↓  
国際ニーズの変化に対応した**東京観光財団の専門性の向上**が必要  
⇒ 今後の方向性に盛り込む

# 施策の検証① 国際会議の誘致・開催支援

- 国際会議の誘致・開催を優位に進めるため、国内の誘致組織に対し、広報宣伝等費や会場借上げ経費の一部助成
- 会議参加者が東京の魅力を実際に体験できるプログラムを提供し、満足度を高め再来訪につなげる

## 事業概要

### 国際会議誘致資金助成

東京が開催候補地となっている国際会議を対象に、一定の要件を満たすものについて、主催者に対し、誘致活動にかかる経費を助成

- <対象経費>      <助成率>
- ① 広報宣伝費      対象経費の1/2
  - ② 印刷製本費      (上限額400万円)
  - ③ 渡航費 等

### 国際会議開催資金助成

海外都市との誘致競争がなされ、東京開催が決定した国際会議を対象に、一定の要件を満たすものについて、開催にかかる経費を助成

- <対象経費>
- ① 招聘する外国人の渡航費
  - ② 会場の借上・設営費 等
- <助成率>
- 対象経費の1/2(上限額3,000万円)

### 国際会議開催支援プログラム

誘致競争の段階で、都内観光ツアーや日本文化体験プログラム等の提供を確約し、東京開催へのインセンティブを高める

- <支援プログラム内容>
- ① 都内観光ツアーの提供
  - ② 日本文化体験プログラムの提供
  - ③ ホスピタリティーチームの派遣 等

## 事業実績

事項	計画	2015年度	2016年度	2017年度
誘致資金助成	4件	2件	3件	2件
開催資金助成	20件	18件 (9件)	19件 (16件)	16件 (14件)
開催支援プログラム	20件	15件 (8件)	19件 (17件)	16件 (14件)

※登録実績／()内は敗退・辞退を除く件数(2017年度末時点)

### 【東京観光財団の目標】

2020年に**30件**誘致  
(ハンズオン支援を含む)

- 支援件数は**おおむね順調に推移**しているが、330件の目標達成に向けて**更に支援を強化していく必要**がある。

# 施策の検証① 国際会議の誘致・開催支援

## 課題

### ○主催者からの意見（聞き取り調査からまとめ）

- 国際会議の主催者である国内受入団体は、財政的な後ろ盾を有していないことが多く、十分な誘致活動経費を捻出できる主催者は必ずしも多くは無い。そのような状況の中で、誘致活動経費を助成する当制度に対する**主催者の評価は高く**、「誘致活動に対する助成制度を実施する自治体は少なく、非常に役に立った」などといった声あり
- 誘致に際し、大いに有効であるという意見が大多数。一方、**申請手続きが煩雑**であることや、**助成額**だけで言えば、**他都市の方が条件が良い**場合もある等の指摘あり
- 会議の**テーマに合わせた開催支援プログラムがあると尚良い**（技術系の会議では先端技術や工場見学など）という声あり

➡ **【課題】 都の助成制度の申請手続きの煩雑さ、他都市と比較した条件の悪さ、プログラムの充実**

### ○参加者からの意見（アンケート調査）

- 文化体験**プログラム・ツアーの充実**： 日本文化、伝統を感じられるツアーなどへの要望
- コミュニケーション：**英語表記のサイン、英語話者の充実**
- インターネット接続環境の整備、ハラルフード、ベジタリアン等、食の多様化 等

➡ **【課題】プログラム・ツアーの充実、英語対応**

## 今後の方向性

- 助成対象会議の要件見直しなど、**より使いやすい助成制度**を検討
- 開催支援**プログラムの内容の見直し**



### 【東京観光財団の専門性の向上】

- 誘致支援／開催支援チームなど**機能別の編成**
- **職員の専門性の向上**

## 施策の検証② MICE開催都市としての基盤整備

### 事業①：ユニークベニューの活用推進

#### ユニークベニューの利用促進

◆参加者に特別感を与えることで東京の魅力を強く印象付けるユニークベニューの利用を促進

○ユニークベニューとして利用可能な施設を掘り起し

【2017年度：16施設】

○ユニークベニュー利用時に会場設営費を支援

【2017年度：7件】

#### 海外他都市の例：ロンドン

1993年に設立された“Unique Venues Of London”が、ユニークベニュー利用促進のためのワンストップ窓口を担っており、ユニークベニューの検索サイトを運営

➡ 東京ならではの強みを生かす**ユニークベニューの活用を更に推進する必要がある。**

### 事業②：グローバル対応

#### MICE施設の受入環境整備支援

○MICEの会場となる施設等の機能強化に向けた設備導入を支援  
【2017年度：8施設 12件】

#### MICE専門人材育成

○都内事業者を対象に誘致開催に必要なノウハウの研修を実施  
【2017年度：国際会議 6回 等】

#### 海外他都市の例：ソウル

#### 【MICEボランティア制度】

観光学系の学科に所属する学生など、主に大学生で構成されるソウルMICEサポーター制度を構築

➡ 英語対応など**海外他都市と伍して戦えるサービス水準**を確保する必要がある。

### 今後の方向性

#### ➤ ユニークベニューの更なる活用推進

—ユニークベニューワンストップ窓口の設置（東京観光財団内）（2018年度）

➤ 言語障壁への対応としての**MICEボランティアの活用**（2018年度開始）

➤ **民間事業者**（会議施設等）の**MICE専門人材育成の強化**（2018年度）

## ②MICE誘致の推進(まとめ)

### 検証対象

### 課題

### 今後の方向性

#### 検証①

国際会議市場の  
変化

※国際団体本部  
主導型会議の増加

検証

- 資金面での**負担軽減の競争が激化**
- ビジネス英語や国際的な商習慣、会議開催にあたっての**グローバルスタンダードへの対応**
- コンベンションビューローの役割の変化**

#### 検証②

国際会議の  
誘致・開催支援

検証

- 都の**助成制度**の申請手続きの煩雑さ、**他都市と比較した条件の悪さ**
- プログラム・ツアーの充実**や**英語対応**

#### 検証③

MICE開催都市  
としての基盤整備

検証

- 東京ならではの強みを生かす**ユニークベニューの更なる活用推進**
- 海外他都市と伍して戦えるサービス水準の確保**

#### 【国際会議の誘致・開催支援】

- 助成対象会議の**要件見直し**など、より**使いやすい助成制度**を検討
- 開催支援プログラムの**内容の見直し**

#### 【東京観光財団の専門性の更なる向上】

- 誘致支援／開催支援チームなど**機能別の編成**
- **職員の専門性の向上**

#### 【MICE開催都市としての基盤整備】

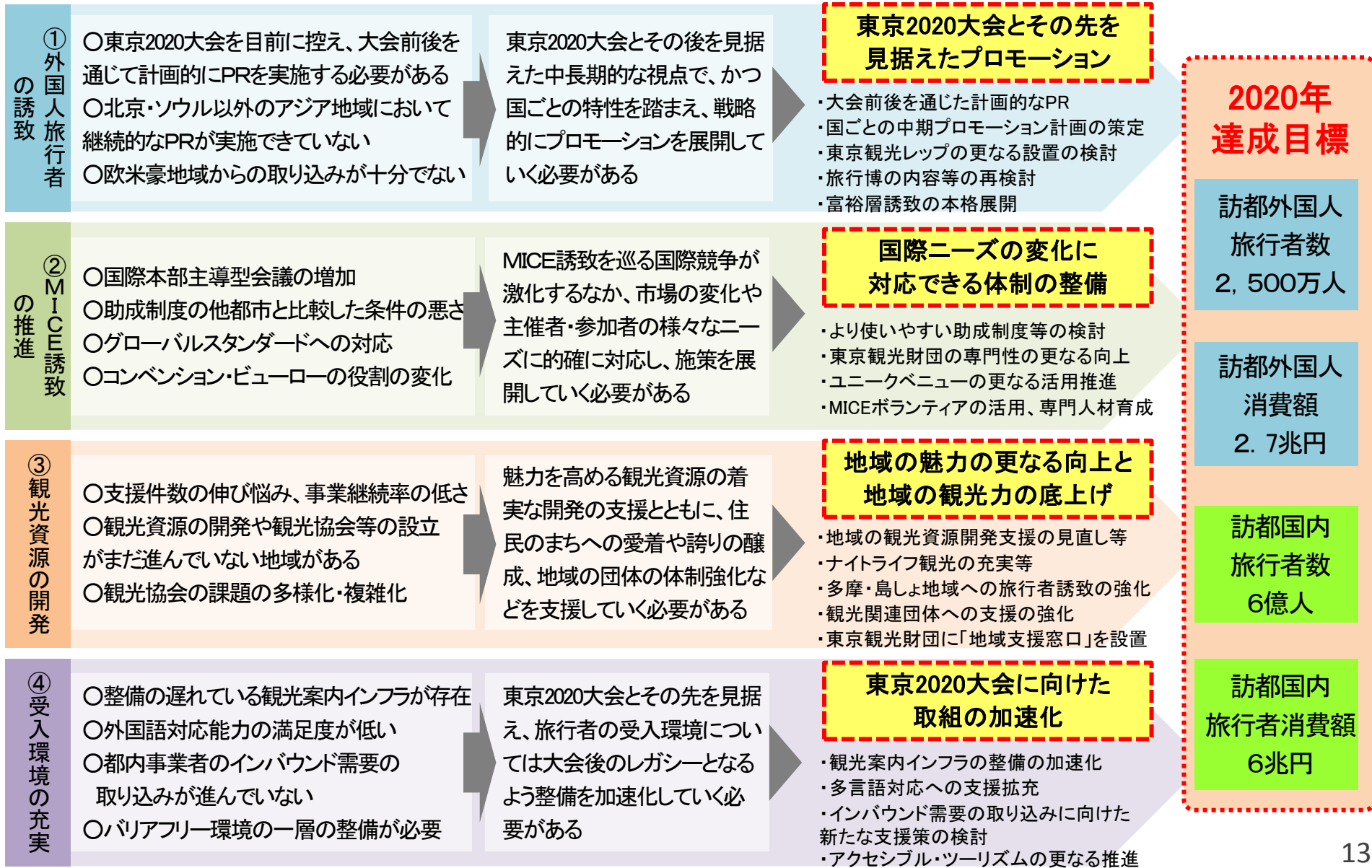
- **ユニークベニューの更なる活用推進**  
※ユニークベニューワンストップ窓口の設置
- 言語障壁への対応としての**MICEボランティアの活用**
- 民間事業者(会議施設等)の**MICE専門人材の育成を促進**

MICE誘致を巡る国際競争が激化するなか、市場の変化や主催者・参加者の様々なニーズに的確に対応し、施策を展開していく必要がある

国際ニーズの変化に  
対応できる体制の整備

## <課題>

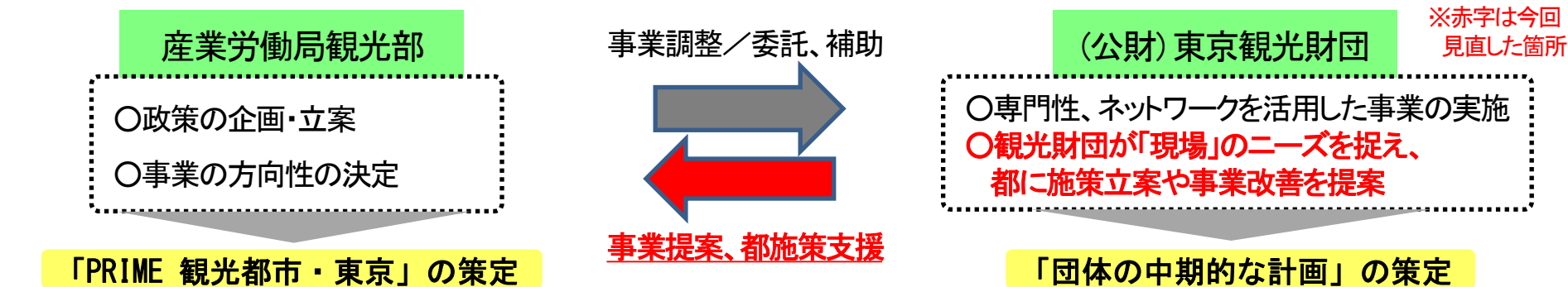
## <今後の方向性>



➤ 今回の「見える化」によって明らかとなった課題に対応するためには、**現場のニーズを的確に捉え、施策に反映していくことが重要**である。そのため、都と監理団体である(公財)東京観光財団の**役割分担を見直す**。

➔

- ✓ 都は、国の動向や外部有識者の意見などを踏まえ、政策の企画・立案や事業の方向性を決定する。
- ✓ 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、都の事業を実施することに加え、**今後は、現場で培った専門性やノウハウを活用し、専門分野での企画提案を都に対して行う**。



○「東京のブランディング戦略」等に基づく施策立案 ○中期的なプロモーション計画の策定	①外国人旅行者の誘致	○海外市場の動向調査・セールス活動 ○海外向けプロモーションの実施 ○中期的なプロモーション計画の提案
○「東京都MICE誘致戦略」等に基づく施策立案 ○支援内容の企画・検討	②MICE誘致の推進	○MICE連携推進協議会の運営 ○国際会議主催者等との調整 ○ユニークベンチャーワンストップ窓口を通じた利用促進 ○組織機能の細分化による専門性強化(誘致、開催支援等)
○地域の観光資源開発や受入基盤の整備の施策立案 ○多摩・島しょ地域への誘致策企画 ○区市町村への支援	③観光資源の開発	○地域への総合的支援(エリア別地域支援窓口の設置等) ○観光協会等や民間事業者への支援 ○地域間・団体間、民間事業者とのネットワーク構築
○「外国人旅行者の受入環境整備方針」等に基づく施策立案 ○関係各局と連携した施策展開が必要な事業の実施	④受入環境の充実	○観光案内所や観光ボランティアに関する運営 ○民間事業者(宿泊・飲食・小売・交通)等へのインバウンド対応支援等

➔ **東京観光財団が自主的、主体的に事業を実施できるよう、機能の強化を図っていく**