

するが企画観光局経営計画書

《2019（平成31）年度～2022（平成34）年度》

平成31年3月策定

第1 策定の趣旨	4
第2 基本理念（ビジョン）	4
地域の魅力を引き出し、稼ぐ力を高め、選ばれるまちをつくる	
【目指すべき姿】	4
『観光まちづくり分野におけるマーケティング、マネジメントのスペシャリストとして、地域の発展を指揮・牽引する』	
【計画の基本方針】	
① 地域連携 DMO の推進	4
② 静岡市観光振興の推進	5
③ MICE 誘致の推進	5
④ 組織経営の強化	5
第3 事業面における現状・課題・取組	
1 デスティネーションマーケティングの推進（地域連携 DMO の推進）	
（1）新規価値開発事業	6
（2）情報流通促進事業	7
2 静岡市観光振興の推進	
（1）観光宣伝事業	7
（2）観光客誘致事業	8
（3）外国人観光客誘致事業	9
（4）観光客等受入事業	9
3 MICE 誘致の推進	
（1）会議用ファシリティの充実（ユニークベニュー含む）	10
（2）MICE 人材・予算の拡充	11
（3）重点プロモーション分野の特定	11
（4）大学教授を通じた学会誘致	12
（5）MICE に関する地域の合意形成	12

第4	経営面における現状・課題・取組	
1	ステークホルダーからの支持	・・・・・・・・12
2	財務的持続性 ー収益体質の強化ー	・・・・・・・・13
3	人材の育成	・・・・・・・・14
第5	計画期間中の目標	
1	事業面における目標	・・・・・・・・14
2	経営面における目標	・・・・・・・・15
第6	人件費及び事業別収等の見通し	・・・・・・・・15
1	人件費の見込	・・・・・・・・16
2	事業別経常収支の見込	・・・・・・・・16
3	人件費及び人材について	・・・・・・・・16

第1 策定の趣旨

公益財団法人するが企画観光局は、国が2016年3月に策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」をはじめとした、観光立国としての更なる高みを目指す取り組みに呼応し、静岡県中部・志太榛原地域の日本版DMO法人としてマーケティングに基づく観光地域づくりを推進するとともに、当地域への観光客の誘客から受入に至る施策を様々な関係団体と連携して実施することにより、定款に定める静岡市及び静岡県中部地域の地域経済の活性化、文化の向上及び豊かな人間性に根差した社会の創造に寄与することを目的として、当財団運営に関する中期的な事業計画及び指標等を定めるものである。

第2 基本理念（ビジョン）

地域の魅力を引き出し、稼ぐ力を高め、選ばれるまちをつくる

【目指すべき姿】

『観光まちづくり分野におけるマーケティング、マネジメントのスペシャリストとして、地域の発展を指揮・牽引する。』

グローバル化とICTの発展によって、観光分野に関するパラダイムは大きく変化している。一般生活者の観光ニーズが多様化する中、目的地を比較検討するための情報収集から、各種の手配まで、買い手である一般個人の裁量領域が拡大し続けていくことは明らかであり、これまで以上に顧客志向を徹底し、目的地として多くの個人に選ばれ続けるための仕組みづくりが求められている。

当財団は上記の仕組みづくりを主たるミッションとし、destinationマーケティング・マネジメントの専門機関として、主に市場調査、戦略立案、地域全体のプロモーションを担い、観光振興、MICE業務も含めた活動を展開し、地域内の様々なステークホルダーをとりまとめ、静岡県中部地域のdestinationブランド価値を高め、地域全体を「稼ぐ観光」へと導く中核組織となることを目指す。

上記の目指すべき姿の達成に向け、展開する事業の進捗や成果を評価し、アカウンタビリティを果たすとともに、組織としてサステナビリティ、ガバナンスを追求する。

【計画の基本方針】

①地域連携DMOの推進

2015年に観光庁が発表した「日本版DMO」への取組に呼応し、当財団は静岡県中部・志太榛原地域をマネジメントする「日本版DMO候補法人」として、静岡市ほか4市2町の推薦を受け登録申請を行い、2018年3月30日付で正式に日本版DMO法人に登録された。

今後は、当財団が、国の「2020年までに世界水準のDMOを全国100形成する」としている日本版DMO法人を目指し、その趣旨に沿い、マーケティングに基づいた地域の「稼ぐ力」を最大限引き出す取り組み（商品企画、開発、販促など）を行う

とともに、圏域の多様な関係者と連携を深め、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地域づくり」に取り組むこととする。

②静岡市観光振興の推進

近年の観光スタイルが、観光地を見学し、お土産を買って帰る「モノ」を楽しむ観光から、旅行先で素晴らしい経験や体験をし、感動を持ち帰る「コト」を楽しむ観光へと、変化しており、その嗜好するテーマは、文化、歴史、健康増進、アニメなど多種多様なものがある。

このため当財団は、新たに第3種旅行業の登録を行うとともに、これらの観光客ニーズに基づき当地域がターゲットとすべき市場を見極め、当地域が有する多様な地域資源を結び付けた着地型観光商品を造成し、新たな観光客層の誘客と滞在時間の延長、満足度の向上を目指すこととする。

③MICE 誘致の推進

日本では2019年にラグビーワールドカップ、2020年に東京オリンピック・パラリンピックといった国際的なビッグイベントの開催により、インバウンド関連事業の重要性は益々高まっており、2020年の訪日外国人観光客数は4,000万人、地方部での外国人観光客延べ宿泊客数は7,000万人泊を目標と定め、さらなる高みを目指すとしている。

このため今後も、当財団は2016（平成28）年度よりMICE推進課として、Meeting（企業等の会議・研修）、Incentive（企業等の行う報酬・研修旅行）、Convention/Conference（国際機関・団体、学会等が行う国際会議及び国内会議・大会）、Exhibition/Event（展示会・見本市、イベント）の誘致まで幅を広げ、2018（平成30）年度より機構改革により企画営業部として、マーケティングによる戦略的な国内外の学会・会議の誘致、海外富裕層向けインセンティブ提案を中心に活動するとともに、国や県、市などのインバウンド関係機関との連携をさらに強化し、地域の観光関連事業者の受入体制の整備、圏域内でのMICE開催支援、外国人観光客誘致など、現在の取組の強化・拡充を行うこととする。

具体的には、MICE市場のマーケティングにより誘致ターゲットを設定し、首都圏にある学会事務局への積極的な訪問や、受入先やキーパーソンとなる地域の大学及び団体訪問、国内案件においては同規模開催が可能な他都市ビューローとの情報共有、海外案件においてはJNTOとの連携により国内・海外での商談会に積極的に参加して誘致を図る。

④組織経営の強化

静岡県中部地域を、目的地としてマーケティング、マネジメントする司令塔にふさわしい組織の確立を目指し、ステークホルダー（顧客）、財務、人材の3つの視点から体質の転換をはかり、あらためて存在価値を向上させるとともに、組織の継続、成長を担保する。

第3 事業面における現状・課題・取組

1 デスティネーションマーケティングの推進（地域連携 DMO の推進）

（1）新規価値開発事業

現状・展望

国内宿泊観光の目的地として静岡県中部地域を想起する人の割合は、5000 人を対象としたアンケートの結果、0.05%であり著しく低い状況である。この状況を最大の課題として捉え、地域の意欲的なステークホルダーと協働で、Learn（学び）、Tea（茶）、Sea（海）の3つの戦略テーマを軸に、ポテンシャルの高い地域資源を磨き、魅力と競争力を有する独自のモノやコト（体験）を創り上げ、観光目的地としてのブランド価値を高めていく。

課題

- ・ Learn（学び）
 - ・ 商品の拡充、拡大に向けた事業者との連携、認定・登録の枠組みの構築
 - ・ 旗艦となる宿泊観光商品の造成
 - ・ ブランディングとプロモーション
 - ・ 収益の仕組みの構築

- ・ Tea（茶）
 - ・ 新しい茶体験（茶事変・イベント碗、茶氷）の県外への情報流通促進とブランディング
 - ・ 農家と連携したユニークな着地型体験の開発
 - ・ ティーショップから農家への送客の仕組み構築

- ・ Sea（海）
 - ・ 焼津の鰹等、地域の海産物を活用した独自グルメの拡大
 - ・ 県外への情報流通促進

今後の取組

Learn

- ① 独自サイトの構築
- ② 中部地区の着地型体験の認定とサイトへの格納
- ③ 宿泊観光商品の造成
- ④ 商品企画、ツアーファシリテーション技術の育成

Tea

- ① 茶氷の地域拡大、イベント開催等、観光交流機会の創出
- ② ティーツーリズム商品、体験の開発
- ③ 雑誌、インターネット、イベント等を組み合わせた県外への情報流通促進

Sea

① 開発メニューの地域への浸透

(2) 情報流通促進事業

現状・展望

著名な観光名所を持たない静岡県中部地区は、現在、観光目的地としてのイメージが希薄な状況となっている。

Learn（学び）、Tea（茶）、Sea（海）の3つの戦略テーマを軸に、5市2町の観光交流体験に関わる情報を、県内外に流通させ、観光目的地としてのイメージの醸成を進める。

課題

- ・ 県外での5市2町の情報流通の活性
- ・ 費用対効果の向上

今後の取組

- ① 広告投資に、PRを組み合わせた効率的な情報流通
- ② 戦略3テーマにフォーカスしたPRの強化

2 静岡市観光振興の推進

(1) 観光宣伝事業

現状・展望

平成32年度（東京オリンピック・パラリンピック開催）を目途とし、当財団の各種媒体について、現在の「モノ」の紹介から、「コト」の紹介、着地型の観光商品の紹介を行うものへとシフトを進める。

また、「旅マエ」「旅ナカ」「旅アト」の区分に基づき、旅マエについては紙媒体からWeb媒体、SNS等での情報発信にシフトするとともに、旅ナカについてはいまだに根強い需要のある紙媒体（パンフレット、マップ等）の作成を行い、当財団の主たる業務である観光案内の充実を図る。

課題

- ・ 統一感がなく用途が類似する紙媒体（パンフレット等）が多数存在
- ・ 限られた観光宣伝予算内での効果的な情報発信手法の検討
- ・ 観光施設情報、イベント情報の収集及び更新

今後の取組

<短期的な取組>

- ① 既存パンフレットの選別（継続、統合、廃止）及び改訂・修正を実施
 - － 紙媒体のデザインの統一
 - － パンフレット、マップなどテーマ別に分類し、新規作成も検討

- ②Web サイトの高頻度更新（トップページ《四季の画像》、観光施設・イベント情報など）

＜中・長期的な取組＞

- ③効果的な情報発信手法の検討

- ー公式 Web サイト、SNS などオウンドメディアの情報発信強化
- ーテレビ、Web 広告などマスメディアとの連携強化

- ④情報収集及び更新の仕組みに基づき、季節やトピックスを捉えた旬な情報発信を継続

（２）観光客誘致事業

現状・展望

静岡市が有する多様かつ豊富な地域資源の商品化を進め、国内観光客の集客を図る、いわゆる着地型観光を推進し、観光で地域に人を呼び込み、稼ぐ仕組みを構築する。これらは平成 32 年度の東京オリンピック・パラリンピックを目途とし、旅行商品としての定着化を目指す。

また、商品造成と合わせて、各種団体、地域との関係を強化し、エージェントやメディア等の訪問、市内外で開催される各種観光展への出展など広報宣伝活動を継続的に取り組む。国内教育旅行の誘致においては、静岡市及びしずおか体験教育旅行と連携しセールスを行っている。

今後は首都圏や中京圏等実績のある地域その他アクセスの整備で所要時間が短縮された地域を中心に継続的なセールスを展開する。

課題

- ・着地型観光、第 3 種旅行業の展開が容易ではない
 - ー予約管理システム・決済システム・マニュアル等の充実
 - ー国内旅行業務取扱管理者資格の取得
 - ー国内旅程管理業務主任者資格の取得
 - ー地域資源を活用した商品造成スキルの向上
- ・観光客誘致に係る効果的な情報発信手法の不足
- ・震災リスクや教育方針の転換による教育旅行来訪意欲の減少
- ・静岡市観光・国際交流課との方針整理・役割分担の調整不足

今後の取組

＜短期的な取組＞

- ①着地型観光、第 3 種旅行業の展開

- ー旅行業システム、マニュアル等の充実
- ー全国旅行業協会研修会の参加

- ②広報宣伝の対象地域やターゲットなどの明確化

＜中・長期的な取組＞

- ③着地型観光、第 3 種旅行業の展開

一 年度ごとコンセプト、テーマを絞り、市内事業者(賛助会員等)と商品造成の実施

一 研修、実地踏査など商品造成スキル向上策の実施

④ 市内及び PR 地域のメディア等との連携事業の実施

⑤ 教育旅行来校数の維持拡大に向けた継続的なセールス活動の実施

(3) 外国人観光客誘致事業

現状・展望

静岡県、静岡市、関係団体等と連携し JNTO が主催する商談会や海外で開催される観光展への参加・セールス活動を行い、外国人観光客の誘致を図る。

また、海外 MICE キーパーソン招請やファミトリップが当地域において多く実施されるよう関係機関との連携を強化する。また、近隣自治体等と連携し海外教育旅行誘致にも取り組む。

課題

- ・ 静岡市観光・国際交流課との方針整理・役割分担の調整
- ・ ターゲット市場、セグメントの設定及びニーズ等の把握
- ・ 外国人に対応した販売商品の硬直化と不足感
- ・ 商談後のアフターフォローの徹底

今後の取組

<短期的な取組>

① 対象国の選定、インセンティブ・FIT 等ターゲットの選定等を明確化

一 静岡市との方針整理、役割分担の調整

一 関係機関（JNTO、県海外事務所等）からの情報収集によるニーズ把握

② 商談会後のアフターフォローの仕組みづくり

一 県海外事務所とのアフターフォローの仕組み調整

<中・長期的な取組>

③ 各関係機関との積極的なコミュニケーション（再掲）

一 関係機関（JNTO、県海外事務所等）からの最新情報の収集によるニーズ把握

④ 市内事業者（賛助会員等）とルート提案・商品造成の実施

一 海外・国内商談会の参加

一 ランドオペレーター補助の実施（インバウンド商品開発強化）

一 ファミトリップの実施

一 JNTO キーパーソン招請事業への協力（JNTO への働きかけ、賛助会員の意識改革）

⑤ 継続的なアフターフォローの実施

(4) 観光客等受入事業

現状・展望

静岡市総合観光案内所（JR 静岡駅北口）・静岡市静岡駅観光案内所（JR 静岡駅南口）及び静岡市清水駅前観光案内所＜静岡市補助事業＞を管理運営し、来訪者への情報提供の充実など更なる機能強化を行う。

清水港船宿記念館「末廣」＜静岡市指定管理事業＞においては、清水港周辺や清水次郎長に関する歴史的資料の展示や施設の特色を活かした事業を行い、県内外や海外からの観光客に対し情報発信を行う観光案内所機能も果たしている。

今後は、オリンピックに関連した事業についても検討するとともに経済産業省のガイドラインに沿った多言語案内に統一し、「三保松原旅手帳」及び「清水区市街地観光マップ」英語版の作成・整備を行う。

課題

- ・観光案内所の機能向上と人材のスキルアップ
- ・清水港船宿記念館「末廣」来館者数の増加
- ・（仮称）三保松原ビジターセンターへの運営参画
- ・（仮称）静岡市歴史文化施設への運営参画

今後の取組

＜短期的な取組＞

- ①他施設と連携した清水港船宿記念館「末廣」来館者増加策の実施
- ②（仮称）三保松原ビジターセンターへの運営参画
- ③外国客船入港時の受入体制の整備、観光案内所体制強化
 - －次郎長生家やエスパルスドリームプラザなどとの回遊ルート連携
 - －清水港へ寄港する客船への情報提供

＜中・長期的な取組＞

- ④機能向上、人材のスキルアップにかかる観光案内所運営費の増額協議
- ⑤（仮称）静岡市歴史文化施設への運営参画
 - －継続的な情報収集
 - －参画方法の検討

3 MICE 誘致の推進

（1） 会議用ファシリティの充実（ユニークベニュー含む）

現状

- ・大規模な会議専用施設は静岡県施設であるグランシップのみ（周辺にホテル、ショッピング、飲食施設が不足）
- ・ホテルは会議場・宿泊施設が一体で便利だが、土日祝はブライダルで対応困難
- ・政府系国際会議等の場を活用して、ユニークベニューを試験的に実施
 - （例）浅間神社・舞殿でのフラメンコ舞台披露
 - 手筒花火、芸妓、オクシズ視察ツアー

課題・方向性

- ・ 静岡市民文化会館、海洋文化施設等の大規模施設の整備に関して、MICE 利用の観点も含め機能を検討（静岡市）
- ・ 会議専用施設（機能）とその周辺の一体的整備については議論が必要（静岡市）
- ・ 静岡市の公共施設のユニークメニューとしての活用可能性を整理して商品化（＝利用条件やサービス等の設定）
- ・ 静岡市独自のアトラクションをメニュー化

今後の取組

- ・ 「BUN-PACK」の取り組みでユニークメニュー、アトラクションの商品化を推進（当財団 WEB サイトでの商品掲載が可能となるよう WEB サイト改修を実施）
- ・ 「県予算への提案・要望」において、グランシップ等県内会議施設の Wi-Fi 等設備の充実・強化を要望（静岡市）
- ・ 市内会議施設における Wi-Fi 整備の必要性を検証（静岡市）（概算費用、費用対効果、技術革新の動向等を調査）
- ・ 新たな支援メニューやユニークメニューの開発

（2）MICE 人材・予算の拡充

現状

- ・ 他都市に比べ脆弱な体制（静岡市：2～3 人、約 28,000 千円、するが：2～3 人、約 26,000 千円）

課題・方向性

- ・ 施策の充実に伴い拡充される可能性あり

今後の取組

- ・ 「県予算への提案・要望」において、MICE 主催者に対する市町と協調した財政支援制度の構築等を提案（静岡市）
- ・ MICE 主催者の意見を踏まえて、「全国大会等開催事業補助金」の改善策等を調査（静岡市）
- ・ 戦略的な MICE 誘致セールスを実施し、開催件数増を図る。
- ・ MICE 誘致におけるプロフェッショナル人材の育成

（3）重点プロモーション分野の特定

現状

- ・ 未設定

課題・方向性

- ・ 静岡市の強みを活かし競争力のある分野を設定

今後の取組

- ・国際会議の分野別シェアと静岡市の強みを活かすため、「科学・技術・自然」分野を重点ターゲットとする。また、開催規模については、市内会議施設や宿泊施設の実情を踏まえて、500名以下の会議をターゲットとする。
- ・まずは清水港開港120周年を念頭に、海洋系の学会・大会への首都圏セールスを実施している。
- ・効果的なプロモーション実施のため、MICE情報システムを次年度に更新予定。

(4) 大学教授を通じた学会誘致

現状

- ・個別案件を当財団にて支援
- ・静岡市観光・国際交流課、産業振興課で東海大学と連携協議中
- ・静岡大学、静岡県立大学とも主催経験のある先生へのヒアリング実施中

課題・方向性

- ・静岡大学、静岡県立大学、東海大学との連携の枠組みを構築（静岡市）
（開催件数や誘致対象案件の情報共有、支援制度の周知と充実に向けた議論、教授会との連携）
- ・医療関係者との連携も要検討

今後の取組

- ・静岡市観光・国際交流課と連携して市内大学へのネットワーキングを実施
- ・支援依頼に対する対応継続

(5) MICEに関する地域の合意形成

現状

- ・未実施

課題・方向性

- ・静岡市内でのMICE啓発事業の実施
（市民、大学、医療機関、スポーツ関連団体、宿泊・飲食等市内経済界ほか）

今後の取組

- ・静岡市内のMICE件数、参加者数、経済波及効果額等のデータを収集・公表し、MICE誘致の意義を発信

第4 経営面における現状・課題・取組

1 ステークホルダーからの支持

現状・展望

交流人口の拡大による地域活性化の実現に向け、観光まちづくりに関わる多様な

ステークホルダーからの信頼を獲得し、組織の存在意義を確固たるものとするため、実施する事業のゴールと KPI を明確にし、事業の成果と進捗を管理するとともに、成果と得られた知見を適時・適切に情報発信する。

課題

- ・ KPI をモニタリングする仕組みの確立
- ・ マーケティング投資対効果等の知見の蓄積
- ・ 情報発信の仕組みの確立

今後の取組

<短期的な取組>

- ① KPI を計測するための調査・分析の仕組み化

<中・長期的な取組>

- ② マーケティング事例の蓄積と知見の抽出、及びマーケティング投資対効果のノーム値（目安値）把握
- ③ 情報発信の仕組みづくり（オンライン、オフライン双方）

2 財務的持続性 -収益体質の強化-

現状・展望

平成 28 年度に初めて赤字決算となり、以後収支において黒字回復が見込まれない状況が続いている大変厳しい財政状況である。経常収益の 80%弱を行政等からの補助金及び負担金が占めている運営体質であるため、自主財源の確保が重要課題であるが、低金利による財産運用益の減少、賛助会員企業の高齢化等による退会増等財源確保に苦慮している。

そのため、ルーティン業務と紐づく補助金の「運営」体質から、主体的な企画提案からの業務委託料や共同事業収益を獲得する「経営」体質に転換し、役割規模、成長に応じた収益を担保し、財務的継続性を高める。

課題

- ・ ルーティン業務の遂行と補助金への依存による収益化意識の弱さ（構造課題）
- ・ 収益化意識と手法をもったプロフェッショナル人材の不足（人材課題）
- ・ 公共性のともなう収益モデルの構築
- ・ 低金利にともなう財産運用益の減少
- ・ 賛助会費増額につながる現制度見直しの検討

今後の取組

<短期的な取組>

- ① 既存業務の棚卸しと精査
- ② DMO としての中期財務計画の整理
- ③ 行政からの委託も含めた収益モデルの検討

<中・長期的な取組>

- ④プロパー人材の採用と育成
- ⑤収益モデルの構築
- ⑥賛助会員制度の見直しと新たな制度構築等の検討

3 人材の育成

現状・展望

当財団の職員構成は、正規職員 9 名（平均年齢 43 歳）、特別任用職員 1 名、行政・企業からの出向者 9 名、人材派遣及びパート職員 12 人の計 31 名であり、非正規率の高さに加え、正規職員の年齢構成に偏りがあるため、知識や経験の継承が困難な状況にあり、適正な定員数及び財務状況を鑑みた人事計画の策定による計画的な人材採用及び育成が必要である。

そのため、観光分野における中長期的な成長と組織の継続成長を担う目的地マーケティング、経営のプロフェッショナル人材を採用・育成するとともに、年功にとられず、新規チャレンジが評価される等、職員のやる気を引き出す人事評価制度の整備を進め生産性の向上を図る。

課題

- ・ マネジメント層の強化
- ・ 若手プロパー人材の不足
- ・ DMO としての人事制度の整備

今後の取組

<短期的な取組>

- ①OJT、OFF-JT での指導・育成

<中・長期的な取組>

- ②人事評価制度と報酬制度の検討、整備
- ③プロパー人材の採用と育成
- ④業務の効率化・集約化・外部委託等を検討し、適正な定員数を確保

第5 計画期間中の目標

1 事業面における目標

取組	2017 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
地域連携 DMO の推進					
1 目的地想起率	0.05%	0.055%	0.06%	0.07%	0.08%
2 宿泊客数	1,980 千人	1,980 千人	2,178 千人	2,504 千人	2,880 千人
3 宿泊客消費単価	30,643 円	23,000 円	24,000 円	27,000 円	29,000 円
4 宿泊観光経済	60,684 百万円	45,540 百万円	52,272 百万円	67,627 百万円	83,532 百万円

取組	2017 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)	
静岡市観光振興の推進						
1	Web サイト閲覧数	998,000PV	1,400,000PV	1,600,000PV	1,600,000PV	1,600,000PV
2	教育旅行誘致件数	39 校	40 校	40 校	40 校	40 校
3	着地型商品造成数	1 件	5 件	10 件	10 件	10 件
4	外国人宿泊者数	50,000 人	60,000 人	65,000 人	70,000 人	75,000 人
5	案内所利用者数	125,874 人	129,500 人	130,000 人	131,000 人	132,000 人
6	末廣来館者数	13,159 人	19,600 人	21,000 人	21,000 人	21,000 人
7	観光案内所苦情件数	2 件	0 件	0 件	0 件	0 件

取組	2017 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)	
MICE 誘致の推進						
1	セールス件数	200 件	200 件	200 件	200 件	200 件
2	新規 MICE 開催件数	90 件	90 件	80 件	80 件	90 件
3	支援件数	180 件	180 件	170 件	170 件	180 件

※ 1 セールス件数＝国内外の MICE 誘致及び支援に関わる総営業件数

※ 2 新規 MICE 開催件数＝毎年定例的に開催される MICE 以外の総件数

2 経営面における目標

取組	2017 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)	
ステークホルダーからの支持						
1	支援引き合い数	5 件	20 件	40 件	40 件	40 件
財務的継続性 -収益体質の強化-						
1	当期一般正味財産増減額(千円)	△1,609 (経常外増減額除く)	△600	400	400	400
人材の育成						
1	プロパー採用人数	0	0	2	0	0

第 6 人件費及び事業別収支等の見通し

常勤役員及び事務所職員数（平成 30 年度現在）23 人

	人数	備考
常勤役員	1 人	
プロパー職員	9 人	30 歳代 4 人、40 歳代 1 人、50 歳代 4 人
特別任用職員	1 人	
出向職員	9 人	
人材派遣職員	3 人	

1 人件費の見込 (職員はプロパー及び嘱託)

(単位：千円)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
人件費	98,611	109,500	110,500	109,000	110,000	108,500	107,000	108,000	109,000	107,500
職員数	10人	12人	12人	12人	12人	12人	12人	12人	12人	12人
退職者			1人		1人	1人			1人	
採用数		2人		1人		1人	1人			1人

2 事業別経常収支の見込

		2017 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
経常 収益	公益目的事業	209,299,267	316,870,000	316,870,000	191,870,000	191,870,000
	収益事業	25,260,474	23,235,000	23,235,000	23,235,000	23,235,000
	法人会計	43,077,810	55,126,000	55,426,000	55,726,000	56,026,000
収入合計		277,637,551	395,231,000	395,531,000	270,831,000	271,131,000
経常 費用	公益目的事業	221,099,652	331,040,000	326,364,000	200,767,000	199,066,000
	収益事業	15,313,547	16,407,000	16,407,000	16,407,000	16,407,000
	法人会計	41,328,690	49,826,000	47,826,000	48,326,000	46,326,000
支出合計		277,741,890	397,273,000	395,597,000	270,500,000	266,799,000
経常 増減 額	公益目的事業	△11,800,385	△14,170,000	△9,494,000	△8,897,000	△7,196,000
	収益事業	9,946,927	6,828,000	6,828,000	6,828,000	6,828,000
	法人会計	1,749,120	5,300,000	2,600,000	2,400,000	4,700,000
経常増減額合計		△104,338	△2,042,000	△66,000	331,000	4,332,000

※2021年以降の収益及び費用の大幅な減額は、国の交付金による事業が終了するため。

3 人件費及び人材について

当財団は、人材面において企業や行政からの出向（9名）に頼ることが大きく、財政面においては行政等からの補助金及び負担金が多くを占めているため、人事計画や人件費の推移を予測し将来像を描くのは難しいが、2019年度以降は、DMO推進事業、着地型旅行商品の造成等により収益化を図り、経営体質に転換させる。

人件費支出については、現在プロパー職員9名の内半数近い4名が50歳代で、その他職員は、40歳代1名、30歳代4名であることから、定年退職による上がり幅の差はあるが、2年後から3年程度が人件費支出のピークと考えられる。ただ、2021年度のピークと2028年度を比較しても約3%の差であり大きな増減はない。

今後10年、経営面における目標に記載した採用以外に、定年退職の補充による新規若手プロパー職員の採用を行い、職員の循環を図る。

職員の育成・活用・採用・管理などについては、今後人事評価制度を導入し、意欲ある人材が活かされる「努力すれば報われる」という考えのもと、職員自らが業務の目標を設定し、自らが自己統制しながら業務を進める制度を構築する。

以上のことを踏まえ、財務的持続性にも記載したように、課題に対する今後実施すべき取組を着実に実行し、収益化による自主財源の確保、経費の削減を図り、安定した法人運営を目指す。