

## 監査報告

独立行政法人通則法（以下「通則法」という。）第19条第4項及び同法第38条第2項の規定に基づき、独立行政法人国際観光振興機構（以下「法人」という。）の平成27事業年度（平成27年4月1日～平成28年3月31日）の業務、事業報告書、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、利益の処分又は損失の処理に関する書類（案）、キャッシュ・フロー計算書、行政サービス実施コスト計算書及びこれらの附属明細書）及び決算報告書について監査を実施し、その方法及び結果を取りまとめたので、以下のとおり報告する。

### I 監査の方法及びその内容

各監事は、監査計画に基づき、理事長、理事、監査室、経営管理部、その他職員（以下「役職員等」という。）と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、法人の理事会その他重要な会議に出席し、役職員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、法人本部及び海外事務所において業務、財産の状況及び主務大臣に提出する書類を調査した。また、役員（監事を除く。以下「役員」という。）の職務の執行が通則法、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他法人の業務の適正を確保するための体制（以下「内部統制システム」という。）について、役職員等からその整備及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めた。

さらに、当該事業年度に係る財務諸表及び決算報告書（以下「財務諸表等」という。）について検証するに当たっては、会計帳簿又はこれに関する資料の調査を行った。

以上の方法に基づき、法人の当該事業年度に係る業務、事業報告書及び財務諸表等の監査を行った。

### II 監査の結果

#### 1 法令遵守及び中期目標達成状況について

##### (1) 業務の執行状況について

- ① 第三期中期計画に基づく年度計画の柱である訪日プロモーション業務、国内受入体制整備支援業務、国際会議等の誘致・開催支援業務の分野において、事業パートナーに対する個別コンサルティング実施件数、法人のソーシャルネットワークページ数のファン数、訪日旅行商品の販売・造成のための商談件数、ツーリスト・インフォメーション・センター（以下「TIC」という。）による情報提供件数、国際会議等の開催に向けた関係者との商談件数等の定量的目標を上回る実績を上げ、中期目標達成に向け着実に事業遂行している状況にある。
- ② 訪日外国人旅行者誘致のための業務においては、法人の海外事務所のネットワークを活用し、海外現地の市場動向の収集と分析を行い、その結果についてウェ

ブサイト、セミナー、個別コンサルティング等の様々な方法を通じて、情報提供に努めた。事業パートナーだけでなく、これからインバウンドに取り組む事業者に対しても個別コンサルティングを通じて提供することにより、インバウンドビジネスを支援するサービス向上を図った。また、多様なメディアを活用した日本の観光魅力の発信については、法人が運営するウェブサイトやSNS等の情報コンテンツの充実と機能改善を行うとともに、新たに2市場でFacebookを運用開始し、運用市場の拡大を図り、ウェブサイトのスマートデバイス対応推進を行うなど媒体トレンドの変化やICTの技術革新を踏まえた情報発信に努めた。訪日プロモーション業務においては、その中核事業であるビジット・ジャパン事業の執行機関化を受け、事業計画策定から事業完了までの契約手続きを含む一連の流れを規定やマニュアルに則り、観光庁とも適宜情報共有を行いつつ適切な実施に努めた。また、市場別プロモーション方針を踏まえ、訪日客の地方分散、時期の分散を狙いつつ、目標や成果指標を設定し、ターゲットに対し有効な訴求内容・方法により、市場動向に即した機動的かつ効果的な事業実施を図った。

今後においては、設定された各事業のアウトプット、アウトカムについての成果指標を本格的に活用し、PDCAを確実に実施するとともに、その実効性を今まで以上に高めるための機能の充実を図ることにより、適確にプロモーションの高度化に反映されることを期待する。

- ③ 国内における受入体制整備については、外国人観光案内所の地方へのネットワーク拡大を一層推進することにより、全都道府県に上位カテゴリー（カテゴリー2）の案内所が配置され、広域に旅行する外国人旅行者への案内レベルが全国的に向上することとなった。また、実態調査による助言や研修、専用ウェブサイトを活用した多岐でタイムリーな情報提供を通して質の向上に努めることにより、訪日外国人旅行者への対応能力の向上を図った。TICについても、国内外においてTICの広報を強化するとともに民間のノウハウを取入れた運営の実施による来場促進、また、緊急時の24時間電話対応の深化を図るなどの取組みを強化した。

今後も、認定外国人観光案内所に対し、研修会開催等の人材育成をはじめ、取組事例の共有等を通じたサービス向上にかかる支援により質的向上を図るとともに案内所の管理データベースの活用により認定・更新手続きなど支援業務の効率化及び情報提供、情報交換が促進されることを期待する。

また、通訳案内士試験業務については、国土交通省が定めた「通訳案内士試験ガイドライン」に基づき試験事務の公正性を確保しつつ試験事務を代行した。試験実施方法等の見直しによる試験事務の効率化を行い、筆記試験免除対象となる民間の検定試験実施団体との連携、準会場の設置増及び広報強化により受験者増を図ることにより、受験手数料収入と試験業務経費の収支において、黒字とした。

- ④ 国際会議等の誘致・開催支援業務については、海外の国際会議・インセンティ

ブ旅行主催者等との商談件数が目標を大きく上回った。達成要因としては、新たな見本市への出展、ビジット・ジャパンMICEマートの規模拡大、出展団体の大幅増加などがあげられる。また、MICE誘致達成に向け、海外においては、法人の海外事務所を中心に旅行会社等へのセールスの強化、国際的なMICE関連団体の活動への積極的参加によるネットワークの充実、会議主催者の動向や情報収集の強化を図り、インセンティブ旅行の誘致で昨年度を上回る成果をあげている。国際会議誘致についても、国内主催者への積極的な支援、ニーズに応じた招請事業、MICEアンバサダープログラムの拡充と有効活用により誘致・開催意欲の醸成を着実に実施し、取組んだ結果として平成27年度中に21件の誘致に成功した。

国際会議誘致については、アジア諸都市との激しい誘致競合に対応すべく、今後、法人において体制面、人材育成によるコンサルタント力の更なる強化を行うとともに、観光庁、自治体等とも更に連携を図り、誘致増に取組んでいくことを期待する。また、ビジット・ジャパン事業の執行機関として誘致事業を行うにあたり、アウトカム指標に基づく数値目標を設定し、目的を明確にして、事業計画を立案、展開していく必要がある。

さらに、誘致が決定した国際会議の開催を円滑に進めるため、成功事例等のノウハウの提供、人材育成、寄附金事業・交付金交付制度活用の広報強化に向けて引き続き努力を重ねていく必要がある。

## (2) 組織運営・業務運営の効率化について

### ① 組織運営の効率化

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成25年12月24日閣議決定）に基づき、法人が訪日プロモーション事業の実施にあたり、海外事務所において市場のニーズに即応した迅速な意思決定を行えるよう、予算や人員等の経営資源の海外事務所への重点的な配分及び海外事務所長の判断により柔軟な執行ができる仕組みの構築が求められる中、訪日プロモーション事業予算を海外事務所に配分し、海外事務所長を契約責任者とした上で、海外における訪日プロモーション事業の調達を実施した。事業の実施にあたり予算の適切な執行と契約に係る適正性を確保するための会計規程、マニュアル等を改定するとともに、研修等を通じて組織内の共有を図った。本部組織については、予算の適切な執行と契約に係る適正性等を確保するために組織改編を行って4部体制とし、理事長直属の監査室を新設した。また、海外事務所への人的経営資源配分を見据えた体制強化の一環として、常勤職員の中途採用を行い、配置した他、各海外事務所における現地採用職員1名ずつの増強を行った。

### ② 業務運営の効率化

(ア) 当該事業年度の予算執行管理状況をみると、当初予算策定以降も為替変動

及びビジット・ジャパン事業進捗状況にも留意しながら事業を推進してきた。本部各部及び海外事務所間で意思疎通を図り、各事業の進捗状況を点検して追加事業等を中心に再配賦を行う等、運営費交付金を有効に活用すべく、きめ細かく対処している。また、海外事務所長の判断で、海外現地の市場動向の変化に応じたマーケティング活動を実施可能とする予算を留保分として配分するなど、全体として目標達成に向けて効果的な予算執行に基づき効率的な事業運営に努めた。

(イ) 第三期中期目標においては、その目標期間中、運営費交付金を充当して行う業務について、一般管理費及び業務経費の合計額を毎年度平均で平成24年度比1.25%以上の削減・効率化に取り組むこととなった。法人は、業務運営の効率化に努めるなどした結果、毎年度平均の効率化比率は、目標を大きく上回る9.87%減を達成した。

### (3) 業務執行における手続きについて

業務執行にあたっては、規程に則って手続きがなされ、法人の理事会等により、法令等に従って適正に行われるかについても十分に吟味確認の上実施されている。

また、執行の状況、結果については、法人の海外事務所、担当部署より法人の理事会等に適確な報告がなされ、確認する体制となっている。

### (4) 監査結果

以上により、法人の業務は、法令等に従い適正に実施され、また、中期目標の着実な達成に向け効果的かつ効率的に実施されていると認める。

## 2 法人の内部統制システムの整備とその運用状況

### (1) 法人の内部統制システム整備に向けた取組みについて

- ① 内部規程等の新規制定又は改正を実施し、規程に基づく体制整備を行い、随時職員に周知し、制定、改正の趣旨・運用についての理解の促進を図った。また、監査機能の充実強化のため本部に監査室を設置した。
- ② 当該事業年度は法人が訪日プロモーション事業の実施主体として事業を実施することから、職員に対するコンプライアンスに係る研修をオンラインで実施するなど、事業の実施に当たっては、広く機会の平等を担保するとともに、特定の企業への利益誘導にならないよう、意識の醸成と徹底に務めた。
- ③ 当該年度計画を踏まえ、本部各部・海外事務所ごとに組織運営における業務運営方針や組織・業務目標の明確化を図るとともに、期中を通じて定期的に、法人の中核業務であるビジット・ジャパン事業をはじめ主要業務の進捗状況と数値目標の達成状況を理事会等に報告を行い、リスクを回避または低減のために事業計

画の変更が必要な場合は、その内容を審議し、速やかに計画に反映している。また、外部有識者の意見を内部統制、組織運営の改善に適切に反映させる機会として、経営アドバイザー委員会を開催した。

- ④ 内部統制推進のための仕組みの一環として設置した内部統制委員会を開催し、内部統制全般への対応状況を検証するとともに、業務全般の共通リスク、中期目標の3つの重点項目に係る個別リスクの把握、対応状況を取りまとめ、その評価を実施した。

今後とも把握したリスクへの対応状況を検証し、内部統制委員会で分析、更なる対応・改善策を策定、推進していく必要があると思料する。

- ⑤ 法人における情報管理業務の適切な実施のため、必要な規程、内規の制定・改正を随時実施している。当該年度は独立行政法人の個人情報管理に関する基本方針の改正を受けた情報セキュリティに関する規定の強化、マイナンバー制の導入のために必要な規程類の制定を行った。また、情報セキュリティに関する事案が発生した際に情報セキュリティ委員会を開催し、適確に事象への対処を審議し、決定するとともに、具体的なセキュリティ事案に対して適切に対応していくため、情報セキュリティチームを設置し、情報セキュリティ体制の強化に努めた。

## (2) 監査結果

上記の取組み等により内部統制システムは適切に整備され運用されていると認める。

## 3 役員の職務執行に関する不正行為又は法令等違反

役員の職務の執行に関する不正の行為又は法令等に違反する重大な事実は認められない。

## 4 財務諸表等

### (1) 平成 27 事業年度決算について

- ① 一般勘定における当該事業年度の収入総額は 114 億 21 百万円であった。このうち、運営費交付金は 107 億 26 百万円となり、自己財源となる賛助金収入及び事業収入等は 6 億 95 百万円となった。
- ② 自己財源については、当該事業年度を通して、賛助団体・会員の維持・増加に向けた取組みを展開し、その結果、年度末時点の賛助団体・会員数合計は過去最多、賛助金収入は 2 億 83 百万円と増加し、事業収入と併せて引き続き自己収入の増加を達成した。
- ③ 支出については、93 億 90 百万円となった。
- ④ 交付金勘定では国際会議に係る民間企業等からの寄附金収入を得て、会議主催者への交付金交付事業を行っている。当該事業年度の収入は 48 百万円、支出は 61

百万円となった。

## (2) 監査結果

法人が作成した財務諸表等は、法人の財政状態、運営状況、利益の処分又は損失の処理（案）、キャッシュ・フローの状況及び行政サービス実施コストの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 5 事業報告書

法人が作成した事業報告書は、法令に従い、法人の状況を正しく示しているものと認める。

## Ⅲ 独立行政法人改革等に関する基本的な方針等過去の閣議決定において定められた監査事項についての意見

### 1 人事に関する計画

(1) 効果的かつ効率的な業務運営を行うための人員体制の強化に向けての人材確保、人材育成の取組みについて、プロパー職員を中核とした体制を構築するため、新卒採用を継続実施した。また、当該事業年度から訪日プロモーション事業の執行機関化になったことを受け、本部管理部門要員等の一層の充実も念頭に体制強化に向けた中途採用を二度に亘り実施して人材の確保を行うとともに、海外事務所において現地採用職員の増員に取り組むなど人員体制を強化した。

(2) 海外事務所の現地採用職員を含む全職員を対象とした人事評価制度の運用を引き続き行い、各職員の能力及び業績を評価し、その結果を処遇に反映させた。また、ビジット・ジャパン事業に伴う海外での調達を遂行するにあたり、現地採用職員の戦力化をさらに図るとの観点から、執行機関化に伴う職責・業務内容の高度化が見込まれる職員、並びに所在地における同等人材の処遇相場と現状の処遇との間に一定以上の乖離が生じているとみられる職員等を対象に別途財源を確保し処遇の改善を行った。

また、本部採用のプロパー職員に対しては今後のキャリア形成に配慮した人事配置を行い、個々職員の能力、適性、職務経験を加味し専門性の維持等に配慮した人事運用を行うなど、人材育成について相応の努力をしている。

(3) 当該事業年度の給与水準については、ラスパイレズ指数が地域・学歴を勘案した国家公務員との比較において96.8となり、100を下回る水準を維持した。

(4) 以上の点から、法人は人事に関する計画を着実に実行していると認められる。

## 2 独立行政法人における調達等合理化の取組みの推進について

法人は、当該事業年度において、「独立行政法人における調達等合理化の取組みの推進について」（総務大臣決定）に基づき、事務・事業の特性を踏まえ公正性・透明性を確保しつつ、自律的かつ継続的に調達等の合理化に取り組むため、調達等合理化計画を取りまとめ推進した。調達の現状を分析し、重点的に取り組む分野を定め、競争性のない随意契約の新規分については監査室による点検の実施等、ガバナンスの徹底を図りながら改善に向けた取組みを実施した。また、法人の「契約監視委員会設置規程」に基づき設置された監事及び外部有識者を委員とする委員会で契約の実情や在り方等に係わる審議を経て意見具申を受ける等、契約の点検・見直しを行い、調達等の合理化を図るため必要な改善に努めたと認められる。

## 3 関連機関との連携強化及び施設の共用化について

(1) 地方運輸局、自治体等、インバウンドの推進に積極的な外部機関との連携を構築し、市場別プロモーション方針やビジット・ジャパン事業についての情報共有や必要な調整を確実に行之、法人の実施する事業と関係団体の実施する事業が全体として効果的になるように努めた。また、日本貿易振興機構、国際交流基金、在外公館、日本ブランドを展開する経済界・企業等と積極的に連携し、インバウンド促進と取組み意識の醸成、観光産業の裾野拡大の促進を図った。加えて国連世界観光機関（UNWTO）等との連携を通じ、国際的な相互交流の促進、法人のプレゼンス向上に努めた。

(2) 「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定）を踏まえ、国際協力機構、国際交流基金及び日本貿易振興機構の海外事務所と事業の連携強化を図るため、海外事務所の共用化又は近接化に向けて検討を継続した。また、国際交流基金と法人の本部事務所共用化に関し、平成 28 年度末までの共用開始に向け、具体的な作業に着手し、工程表に基づく準備を進めた。

(3) 以上の点から、法人は関連機関との連携強化について、着実に実行し前進を図っていることが認められる。

平成 28 年 6 月 30 日

独立行政法人国際観光振興機構

監事

久松



監事（非常勤）

大塚 美智子



