

# 経営戦略計画

平成23年3月

財団法人 名古屋観光コンベンションビューロー

<目 次>

第 1	はじめに	1
1	経営戦略計画策定の趣旨	1
2	計画期間	1
第 2	経営理念	1
1	財団の設立目的とこれまでの取り組み	1
2	財団のミッション（社会的使命）	2
第 3	現状と課題	2
1	経営環境の大きな変化	2
2	財務状況	3
3	主な事業の現状と課題	3
	（1）コンベンション誘致・開催支援事業	3
	（2）観光客誘致・受入事業	4
	ア 国際観光	4
	イ 国内観光	4
	ウ 観光客の受け入れ	5
	（3）イベント事業	6
	（4）名古屋国際会議場の管理運営	6
第 4	経営戦略方針	7
第 5	経営戦略目標	7
第 6	経営戦略目標の達成に向けた主な取り組み	8
第 7	進捗管理	13
【参考】	財団の概要	14

## 第1 はじめに

### 1 経営戦略計画策定の趣旨

国における平成19年の「観光立国推進基本法」の施行と「観光立国推進基本計画」の策定、平成20年の観光庁発足、平成21年の「MICE推進アクションプラン」の策定、また愛知県における平成20年の「愛知県観光振興基本条例」の制定、そして名古屋市においては「名古屋市観光戦略ビジョン」の策定(平成22年12月)など、地域経済の活性化や国・地域を越えた交流による相互理解促進の意義等を持つ観光・コンベンション振興を巡る状況は、大きな変革期を迎えています。

こうした動向に加え、財団法人名古屋観光コンベンションビューロー(以下「財団」という。)を取り巻く環境は、国の公益法人制度改革や名古屋市の外郭団体改革のほか、開館以来管理運営してきた名古屋国際会議場の指定管理者の立場を失うなど、第2次経営改善計画を策定した平成18年度当時とは激変しています。加えて、第2次経営改善計画では、「実践方法が必ずしも明確でない」、「数値目標について、定期的な進捗管理がなされず、未達成時の原因究明や対応策が不十分な面がある」、「名古屋市の方針に沿って作成しているため、財団の独自性が薄い」等の問題が顕在化してきました。

このような状況の中、当財団では、早い時期に公益財団法人の認可を取得するとともに、社会・経済環境の変化にも的確に対応できるよう、新たな経営戦略計画を策定し、当財団の設立目的の達成に向けて邁進します。

### 2 計画期間

平成23～27年度(5年間)

## 第2 経営理念

### 1 財団の設立目的とこれまでの取り組み

財団は、「名古屋市及び周辺地域の産業、技術及び文化、歴史などの資源を活用し、コンベンション及び観光の振興を図ることにより、地域の産業経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資する」ことを目的として、名古屋市、愛知県、経済団体及び多数の民間企業の出捐により、平成2年10月に設立されました。

以来20年にわたって、行政、関連団体・企業や賛助会員など多くの関係者の支援と協力及び連携のもとに、観光客やコンベンションの誘致・受け入れ支援、イベントの開催、名古屋の観光魅力の情報発信などにより、観光・コンベンションの振興に努めてきました。

## 2 財団のミッション（社会的使命）

経営戦略計画の策定にあたり、財団の設立目的にも照らしながら、今後、下記の2点に軸足を置いたミッションを基に経営戦略方針を打ち立て、実践していくこととしました。

私たちは、名古屋の観光魅力の発掘と情報発信により、観光客や M I C E を誘致することで、にぎわいづくりと“人・もの・情報”の交流を促進し、地域の活性化に貢献します。

私たちは、市民・企業・行政などとの協働により、おもてなしの機運を醸成し、来訪者の受け入れ態勢の充実に寄与します。

### M I C E

企業等の行う会議（Meeting）、報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関、学会等が行う国際会議（Convention）、イベント、展示会・見本市（Event / Exhibition）のこと。こうした多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称であり、国や自治体においても誘致・開催を推進している。

## 第3 現状と課題

### 1 経営環境の大きな変化

世界では、経済をはじめとしたグローバル化の進展やリーマンショック以降の経済の落ち込み、中国など新興経済大国の急激な台頭など大きく変化しています。

わが国では、少子高齢化の急速な進展が進む中、国内市場の縮小がますます深刻になることなどが懸念されています。

こうした中、コンベンション誘致や観光による地域おこしなどは各地で積極的に取り組み、国境を越えた都市間・地域間の競争が激化しています。

このような競争に打ち勝ち、コンベンションや観光客誘致を進めるためには、名古屋の地理的な優位性や名古屋の産業、魅力的な文化・歴史等の資源などをより一層活用するとともに、愛知県はもとより、中部地域の広域連携や観光施設・関係団体間などの多様な連携を促進して当地域を活性化することが求められています。

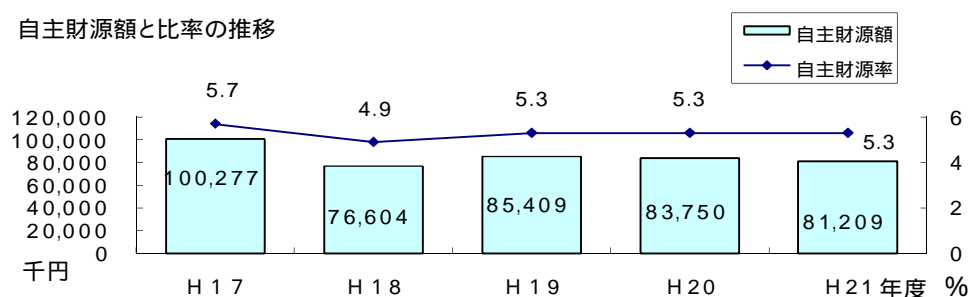
加えて、平成23年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震の未曾有の被害をもたらす今後の影響についても、その状況を注視しながら事業展開していく必要があります。

## 2 財務状況

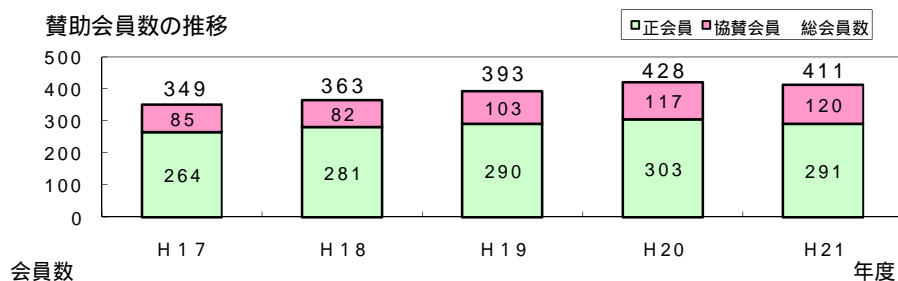
財団は、コンベンション及び観光振興にかかる事業を名古屋市との密接な連携のもとに進めており、名古屋市からの受託料及び補助金などが収入の大部分を占めています。

一方で、外郭団体や公益法人を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。財団としては、公益財団法人の認可を早期に取得するとともに財務基盤の安定と公益目的事業活動の充実のため、賛助会費や広告料収入の増加など自主財源の確保を図ることが重要です。

自主財源額と比率の推移



賛助会員数の推移



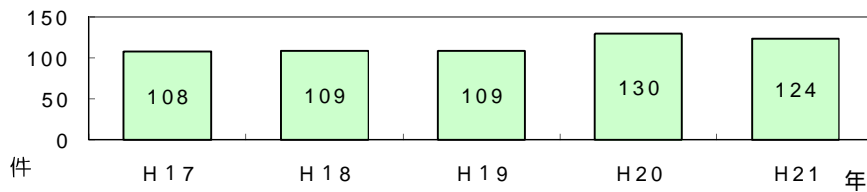
## 3 主な事業の現状と課題

### (1) コンベンション誘致・開催支援事業

平成22年に名古屋で開催された生物多様性条約第10回締約国会議(COP10)などコンベンションの開催は、人々の交流促進や名古屋の知名度向上、都市の活性化に貢献しています。

財団では、トレードショーへの出展、誘致懇談会の開催、国際会議の開催助成、観光通訳ガイドの派遣など各種の誘致・開催支援事業を実施していますが、国内のみならず国を越えた都市間競争が激化している中、戦略的で効果的な誘致活動の展開と支援施策の充実が必要になっています。

名古屋市内における国際コンベンションの開催件数



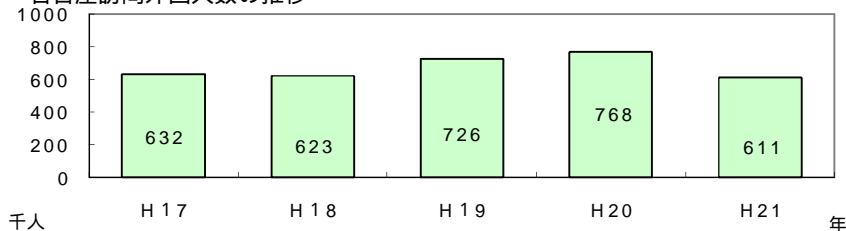
## (2) 観光客誘致・受入事業

### ア 国際観光

この間の世界的な経済不況と円高などで、海外からの観光客誘致は水をさされた状況にありますが、経済発展が著しいアジア地域や新興国からの旅行需要は今後も増大することが期待されます。平成21年の訪名外国人数は611千人に上り、うち64%にあたる391千人が東アジア地域の中国・台湾・韓国・香港からの訪名客です。

名古屋の魅力向上を図るとともに、中部国際空港及び高速道路ネットワークの整備など、名古屋が周辺の観光地を含めた中部広域観光のゲートウェイとしての役割を担いうる交通条件を活かし、広域的な連携を強化しながら、上記の地域を中心に、海外からの観光客誘致を進める必要があります。

名古屋訪問外国人数の推移

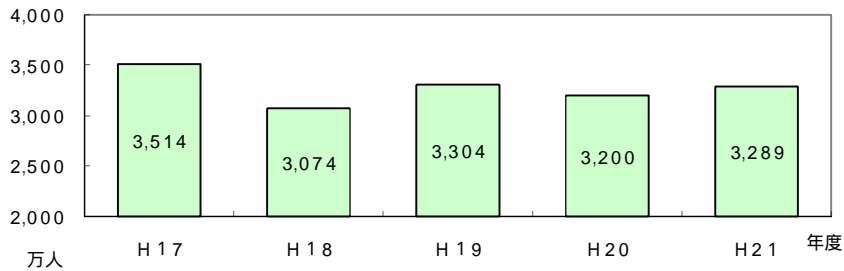


### イ 国内観光

平成22年は、名古屋開府400年祭やCOP10の開催、「名古屋おもてなし武将隊」人気等による「武将観光」キャンペーンなど、名古屋から活発な情報発信がなされ、来訪者の増加や都市ブランド力、知名度アップに貢献してきました。

今後は、当地域の特色や強みをさらに引き出して、潜在需要の掘り起こしやニューツーリズムへの対応などを図るとともに、観光施設やホテルなど観光関係者との連携や広域連携を強めて、名古屋への誘客を促進することが求められます。

市内観光地における年間観光客数



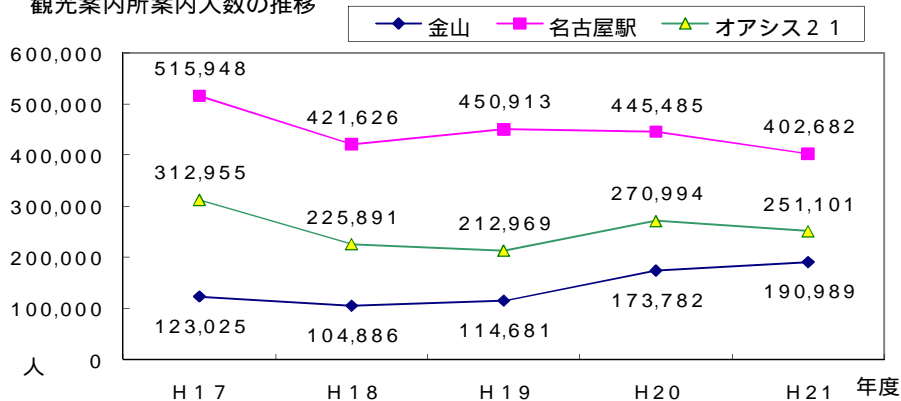
### ウ 観光客の受け入れ

現在、財団では、観光関連の幅広い業種の事業者や市民ボランティア団体等との緊密な連携関係を持ち、観光案内・相談業務及び観光案内ボランティアの育成・活用実績のある唯一の団体として、金山、名古屋駅、オアシス21の3か所で立地条件の異なる観光案内所の運營業務を受託しています。

観光案内所では、来所者数の増加とともにそのニーズも多様になっていきますが、観光客のニーズを把握して、名古屋近郊の情報等を含め、ニーズに合わせた情報提供サービスを充実させる必要があります。

また、今回のCOP10などでも活躍したボランティアの力を活用し、現在、財団の運営する観光案内ボランティアやメーグルガイドボランティアなどに加え、他の観光ボランティア団体等との連携・協力により、観光案内所をひとつの拠点にして、市民のホスピタリティを高めていくことも大切です。

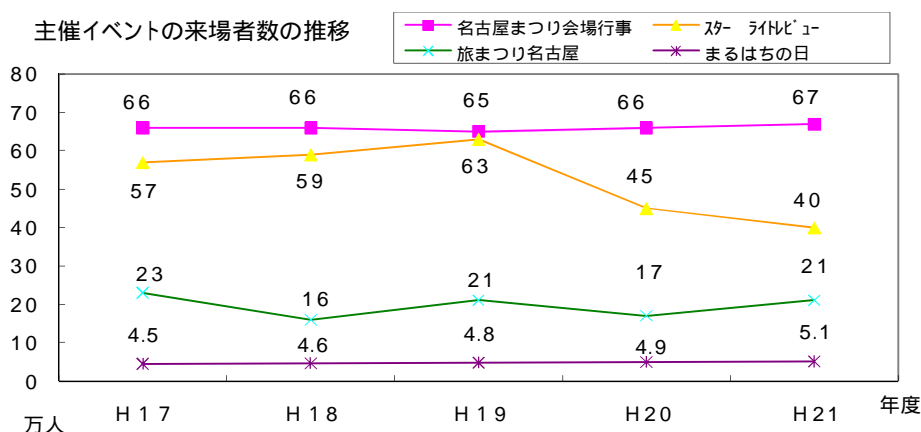
観光案内所案内人数の推移



### (3) イベント事業

毎年の「名古屋まつり会場行事」や「旅まつり」、平成22年の「桶狭間の戦い450年記念フェスタ」など主催・共催イベントを実施するとともに、「世界コスプレサミット」や「久屋大通映像フェスティバル」、「開府400年祭NAGOYAアカリナイト」など多様なイベントに対し、開催支援を行ってきました。

今後は、観光客誘致や名古屋のPRを推進する上で、より効果的なイベントを支援するため、各種イベントの効果測定に基づく支援内容や手法等を検討するとともに、名古屋や地域の特性を活かした新規イベントの企画・開発等により、一層の観光客誘致につながるような事業展開が求められています。

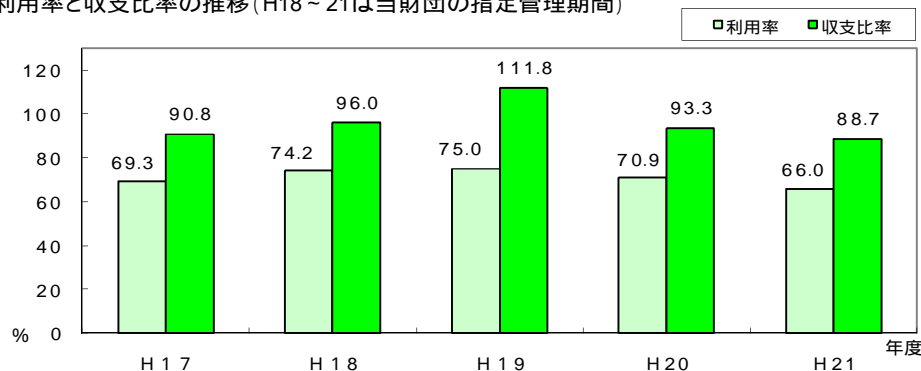


### (4) 名古屋国際会議場の管理運営

平成18年度から21年度までの4年間は、名古屋国際会議場の指定管理者に指定され、その間、使用料収入及び収益事業などによる自主財源の確保と経費の節減、利用者サービスの向上を目的とした新規事業の開発、人材育成、白鳥庭園や名古屋学院大学など周辺施設との連携による利用向けサービス事業などを着実に実施してきましたが、平成22年度からの指定管理者に選定されませんでした。

今後は、名古屋へのコンベンション誘致の重要な受け皿である国際会議場の運営状況を注視しながら、財団としての活用方法を研究する必要があります。

利用率と収支比率の推移 (H18～21は当財団の指定管理期間)



#### 第4 経営戦略方針

私たちは、名古屋が持つ多様な集客交流資源を活用し、新たな価値を生み出すプロデューサーをめざします。

名古屋の魅力発掘と国内外への情報発信や、観光客及びMICEの誘致、受入、支援を行うとともに、中部の広域連携の核となり、地域の活性化に貢献する公益財団法人をめざして、新たな事業展開と組織改革及び人材育成を進めます。

#### 第5 経営戦略目標

経営戦略方針を具体化するため、(1) 自立し安定した経営基盤の確立、(2) 効果的・効率的な事業運営、(3) マーケティングに基づいた戦略的な事業展開、(4) 組織力・人材力の強化、の重要性をふまえ、以下のような経営戦略目標を設定して、事業を推進します。

- 1 目的とターゲットを明確にし、有効な事業に資金と人材を投入する「選択と集中」の経営に努めます。
- 2 名古屋市等との連携を図りながら事業を展開するとともに、新たな事業の開発などにより、経営基盤と自立性の強化に取り組みます。
- 3 民間的な思考に基づく業務システムの積極的な導入を図り、コスト管理と効果的・効率的な運営を行います。
- 4 コンベンションの誘致及び名古屋国際会議場の活用等について研究します。
- 5 柔軟で効率的な組織体制を整備するとともに、キャリアを活かした人材活用とプロフェッショナルな人材の育成・活用を行います。

## 第6 経営戦略目標の達成に向けた主な取り組み

経営戦略目標を達成するため、以下のように重点事業を実施します。

- 1 目的とターゲットを明確にし、有効な事業に資金と人材を投入する「選択と集中」の経営に努めます。

### (1) 独自の支援メニューや都市魅力を活かしたMICE誘致セールス活動の展開

ア ナノテクノロジーや次世代モビリティ、航空宇宙産業や医療福祉など当地域が得意とする分野のコンベンションを重視し、これまでに培ったノウハウと行政や関係業界とのネットワークを活かし、中大型国際コンベンションの誘致に努めます。

イ MICE市場の成長を視野に幅広くマーケティング・セールスを展開し、地元企業が受け入れる研修・視察旅行やインセンティブトラベルを主なターゲットとして名古屋のMICE動向の把握に努め、海外からのビジター受け入れ態勢の整備を図ります。

ウ 名古屋の地理的利便性やコスト優位性、地域の観光魅力、さらに財団独自の人的、物的、資金面での支援メニュー等を活かしながら誘致活動を展開します。

エ 観光施設等を、新たな創意工夫と洗練されたサービスによる「名古屋ならではの感動体験」を提供する場として利活用し、独自の魅力を創出して他都市との差別化を図ります。

成果指標 国際会議開催件数 単位：件

平成23年	平成25年	平成27年
136	140	144
指標設定の考え方	市観光戦略ビジョンの数値を基に、毎年2件ずつの開催件数増加を目指します。	

### (2) 広域連携の強化とアジア地域を重点としたインバウンドプロモーションの推進

ア 訪名上位4か国(中国、台湾、韓国、香港)を最重点地域、期待度が高い新興市場(タイ、シンガポール等アセアン地域及びインド)を重点地域に設定して、外客誘致プロモーションを展開します。

イ グループ旅行や教育旅行については、中部圏の周遊型プランをセールスするため、周辺自治体やセントレアなどと連携をして、誘致活動を行います。

成果指標 外国人市内宿泊者数 単位：人

平成 23 年度	平成 25 年度	平成 27 年度
451,800	557,000	662,200
指標設定 の考え方	市観光戦略ビジョンの数値を基に、毎年約 53 千人ずつの増加を目指します。	

(3) 名古屋の特色を活かした観光客誘致活動の展開

ア 当地域の特色を活かした歴史観光（武将観光）都市観光及び産業観光を重点的に推進します。

イ 観光施設やホテルなどの観光関係者との連携を密にし、広域連携を図りながら、市長のトップセールスを行うなど、名古屋の強みを発揮できる戦略的観光プロモーションを実施します。

ウ 百貨店等の行うイベント・事業と連携して、効果的・効率的な事業の実施に努めます。

エ マーケットの拡大が見込まれるニューツーリズムとして、医療観光、スポーツツーリズム、スクリーンツーリズム、クルーズツーリズムなども、マーケティング・リサーチや課題の整理を行い、関連事業者との連携を図りながら、積極的に取り組んでいきます。

オ 映画やテレビドラマ等のロケーション撮影の誘致と支援を行う「なごや・ロケーション・ナビ」は、名古屋のPRや経済効果が期待できる活動を重点に、フィルムコミッション事業の推進に努めます。

成果指標 入込観光客数 単位：万人

平成 23 年度	平成 25 年度	平成 27 年度
3,350	3,450	3,550
指標設定 の考え方	市観光戦略ビジョンの数値を基に、毎年 50 万人の増加を目指します。	

(4) 名古屋の活性化と観光客誘致につながるイベントの振興とPR

ア 観光客誘致及び名古屋市のPRにつながるイベントの実施及び支援を行うため、各イベントの集客力・経済効果・PR効果・支援の必要性等を多面的に検討し、費用対効果を考えた支援資金の割り振りを実施します。

- イ 各種イベントの来場者属性や消費額など、基礎的なデータや経済効果などを把握するための実態調査を継続的に行います。
- ウ 新規イベントの開発や発掘、発信力の高いイベントの誘致、コーディネートなどにも注力し旅行商品開発などの働きかけも行います。
- エ 内外からも注目度の高い世界コスプレサミットなど、当地固有のイベントについては更に積極的なPRを行うとともに、観光関連企業や施設等とも連携しながら会場内だけに留まることなく、街全体での気運の盛り上げなどにもつなげていきます。

成果指標 主要イベントの来場者数 単位：千人

平成23年度	平成25年度	平成27年度
1,377	1,433	1,491
指標設定 の考え方	21年度実績数値を基に、来場者数のトータルで毎年2%ずつの増加を目指します。	

主要イベント（世界コスプレサミット、名古屋まつり会場行事ほか）

(5) ICT化をふまえ、情報発信力を強化し、魅力にあふれたコンテンツを紹介

- ア ホームページでの提供情報の充実やユーザビリティの向上、情報更新頻度の向上などにより情報発信力を高めます。
- イ 飲食店やホテルなど民間情報を充実させ、観光客への利便性を高めます。
- ウ 携帯サイトにおいて、基本的な観光情報だけでなくイベント情報や民間情報など、名古屋到着後にも役立つコンテンツの充実を図ります。
- エ 外国語ページ（英語・簡体字・繁体字・ハングル）に新着情報を導入し、海外向けの情報提供を充実します。

成果指標 日本語及び外国語版トップページビュー数 単位：千件

平成23年度	平成25年度	平成27年度
770	898	1,026
80	120	160
指標設定 の考え方	市観光戦略ビジョンの数値を基に、毎年、日本語64千件・外国語2千件の増加を目指します。	

上段：日本語・下段：外国語（英・中簡・中繁・韓）

(6) 観光案内所でのサービス向上及び市民ボランティアの育成・活用による「おもてなし」の充実

- ア 観光案内所窓口でのアンケート調査などにより来訪者の意見・要望等が今後の事業や施策に反映できるシステムづくりを進めます。
- イ 名古屋を起点とした広域の観光・イベント情報の充実に努めます。
- ウ 観光案内所の情報拠点機能を向上させ、名古屋近郊地域とのネットワーク形成と観光・イベント情報の共有化に取り組みます。
- エ 観光案内所を活動拠点とするボランティアの育成・活用をさらに推進するとともに、他の観光ボランティア団体等との連携・協力を強化して観光客へのおもてなし機能の充実に努めます。

成果指標 観光案内所(名古屋駅・金山観光案内所、オアシス21iセンター)への来訪者数

単位：千人

平成23年度	平成25年度	平成27年度
850	890	930
指標設定 の考え方	21年度実績を基に毎年20千人ずつの増加を目指します。	

2 名古屋市等との連携を図りながら事業を展開するとともに、公益財団法人のメリットを活かした新たな事業の実施などにより、経営基盤と自立性の強化に取り組みます。

- (1) 財団の特性のひとつである名古屋市の業務を補完・代替する外郭団体として、名古屋市と協力し、市補助事業等を自主的・自立的に実施するとともに、新規事業の企画・提案や施策の提言を行います。
- (2) 第3セクターとして、行政と民間、民間と民間をつなぐとともに、行政の持つ公平性・透明性や安定性などのメリットと、民間の経済性や弾力性などのメリットをあわせもつ団体としての存在価値が発揮できるよう財団運営に努めるとともに、賛助会員サービス事業の充実と賛助会員の拡大に取り組みます。
- (3) 信頼される公益財団法人として、収益を構成員に分配せず事業に再投資できることや税制上の優遇措置を活かして、新しい事業の開発・実施に取り組みます。
- (4) 中部地域の玄関口に位置する大都市の財団として、関係機関・団体等の協力のもとに、広域連携の強化に取り組みます。
- (5) 市民・民間団体(NPO法人などを含む。)との連携強化を図って、多様な事業を展開します。

- (6) 他機関・団体等からの委託・補助事業の開拓やホームページ広告料等各種の財源確保に努め、経営基盤の強化に取り組みます。

成果指標 賛助会員数 単位：団体・企業数

平成23年度	平成25年度	平成27年度
425	435	445
指標設定の考え方	21年度実績を基に、毎年5社以上の増加を目指します。	

3 民間的な思考に基づく業務システムの積極的な導入を図り、コスト管理と効果的・効率的な運営を行います。

- (1) 「選択と集中」の観点から既存事業を見直すとともに、物品調達や契約等に際して効率的な業務システムの導入を図るなどコスト削減に取り組みます。
- (2) 民間企業からの派遣職員のノウハウを活かして、関連業界との協力や民間的手法の活用を図ります。
- (3) 組織の活性化や顧客満足の向上につながるマネジメントシステムの導入について検討します。
- (4) 将来にわたって財団が安定的に活動するため、5年後を目途に収支が安定した予算編成できるよう財務の健全化に取り組みます。

成果指標 予算収支差額（派遣職員人件費を除く） 単位：千円

平成23年度	平成25年度	平成27年度
9,923	6,435	0
指標設定の考え方	5カ年間で固有予算の収支差額が「0」となるよう予算編成を行っていきます。	

4 コンベンションの誘致及び名古屋国際会議場の活用等について研究します。

名古屋が開催するにふさわしいコンベンションの誘致及び名古屋国際会議場の設置目的と当財団の役割等をふまえ名古屋国際会議場の活用等について研究します。

5 柔軟で効率的な組織体制の整備とともに、キャリアを活かした人材配置とプロフェッショナルな人材の育成・活用を行います。

- (1) 組織体制は、経営戦略計画や毎年度の事業計画等が達成できるよう、柔軟で効率的な組織を構築するとともに、適宜見直しを行います。
- (2) 人事・給与制度は、個々の職員の勤務状況を評価する制度を導入して評価結果を人事・給与に反映させることなどにより、モラルの向上を図ります。
- (3) 職員は、財団全般の業務をこなす能力を持つとともに一つ以上の専門的な業務ができる「一専多能」で観光・コンベンションのプロフェッショナルな人材の育成・活用に努めます。
- (4) 民間企業からの派遣職員や市OB職員など、キャリアを活かした人材の配置と確保に努めます。
- (5) 市からの派遣職員については、派遣法の趣旨に基づき必要最小限の人員とします。
- (6) 職員倫理規程の適切な運用や職員研修の実施等により、法令違反や不正行為等のコンプライアンス違反の予防と早期是正を図り、適正な職務の執行と公正な職場づくりを推進します。

## 第7 進捗管理

この計画の実行にあたっては、より具体的なアクションプランを策定するとともに、個別の事業ごとに作成している事業点検シート等により、進捗状況や目標達成状況の確認を行いながら、毎週開催する経営戦略会議（理事長、専務理事及び事務局長等で構成）及び企画経営会議（理事長、専務理事、事務局長及び幹部職員を中心に構成）において、四半期ごとの進捗状況の管理を行います。

進捗管理にあたっては、外部有識者の意見等も聴取しつつ、事業効果等を把握して事業の点検を行い、必要に応じてアクションプランを見直すとともに各年度の事業計画・予算に反映させながら計画を推進します。

【参考】財団の概要

(平成23年2月1日現在)

設立年月日	平成2年10月16日	代表者	理事長 大澤和宏		
所在地	名古屋市中区栄二丁目10番19号		電話番号	052-201-5733	
ホームページアドレス		http://www.ncvb.or.jp/			
基本財産	1,055,000千円	市出 捐金	500,000千円(47.4%)		
所管部局	市民経済局文化観光部観光推進室				
設立目的	名古屋市及び周辺地域の産業、技術及び文化、歴史などの資源を活用し、コンベンション及び観光の振興を図ることにより、地域の産業経済の活性化及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に資する。				
主 な 事 業	事業名	22事業費	事業の概要		
	企画広報事業	14,505千円	インターネット情報提供事業ほか		
	コンベンション事業	27,987千円	コンベンション誘致・支援		
	観光事業	119,970千円	観光客の誘致・宣伝・受入れ		
	イベント事業	15,100千円	イベントの開催・支援		
役 職 員 数		常 勤		非常勤	
	役員数	2人	(うち市派遣)1人	(うち市OB)0人	31人
	職員数	38人	(うち市派遣)6人 (うち民間派遣)4人	(うち市OB)0人	10人
				金 額	
市からの財政支出 (22予算)	委託料	95,920千円			
	補助金	355,930千円			
	貸付金(年度末残高)	0千円			
正味財産増減計算書 (22予算)	経常収益	519,017千円			
	経常費用	554,926千円			
	経常利益(損失)	35,909千円			
	当期利益(損失)	35,909千円			
貸借対照表 (22年3月31日現在)	総資産	1,668,162千円			
	総負債	216,724千円			
	正味財産	1,451,438千円			