

平成 30 年度  
包括外部監査結果報告書

観光振興に関する施策及び  
事業の事務の執行について

平成 31 年 3 月

青森県包括外部監査人  
公認会計士 宮下 宗久

(本報告書における記載内容等の注意事項)

### 1. 端数処理

報告書の数値は、原則として単位未満の端数を切り捨てて表示しているため、表中の総額が内訳の合計と一致しない場合がある。公表されている資料等を使用している場合には、原則としてその数値をそのまま使用している。そのため端数処理が不明確な場合もある。

### 2. 報告書の数値等の出所

報告書の数値等は、原則として青森県が公表している資料、あるいは監査対象とした組織から入手した資料を用いている。一方、報告書の数値等のうち、青森県以外が公表している資料あるいは監査対象とした組織から入手した資料以外の数値等を用いたもの、あるいは、国又は他の地方公共団体等の数値等を表示したものについては、その出所を明示している。また、監査人が作成したものについてもその旨明示している。

### 3. 監査の結果及び意見

本報告書では、監査の結論を【監査の結果及び意見】として【指摘事項】と【意見】に分けて記載している。【指摘事項】は、主に、合規性に関する違反事項（法令、条例、規則、規程、要綱等に抵触する事項）となるが、一部、社会通念上著しく適正性を欠いていると判断される場合についても同様に、【指摘事項】として記載している。また、【意見】は【指摘事項】には該当しないが、経済性・効率性・有効性の視点から、施策や事業の運営合理化のために、包括外部監査人として改善を要望するものであり、いずれも、県において、何らかの対応を行うことを期待するものである。

## 目次

第1部	監査の概要	1
第1.1	監査の種類	1
第1.2	選定した特定の事件（監査テーマ）	1
第1.3	特定の事件（監査テーマ）として選定した理由	1
第1.4	監査の対象期間	2
第1.5	監査の実施期間	2
第1.6	監査従事者の資格及び氏名	2
第1.7	利害関係	2
第2部	監査の方針及び監査の対象事業	3
第2.1	監査の基本方針	3
第2.1.1	外部監査の目的と方針	3
第2.1.2	監査要点・監査の着眼点	3
第2.1.3	監査手続	4
第2.2	監査範囲の決定	4
第2.2.1	観光振興に関する事業の監査	4
第2.2.2	監査の対象とした事業	5
第3部	観光振興関連施策に関する概要	10
第3.1	観光立国推進基本法と県の観光戦略	10
第3.1.1	国の観光立国の構想	10
第3.1.2	「未来へのおもろ観光戦略セカンドステージ」の内容	12
第3.2	青森県の観光関連の統計数値	15
第3.2.1	本県の観光統計数値	15
第3.2.2	観光振興による経済効果	20
第3.3	県が抱える課題と監査対象事業との関係	21
第3.3.1	課題の整理	21
第3.3.2	インバウンド対応のための事業	22
第3.3.3	青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業	23
第3.3.4	情報発信、PRの事業	23
第3.4	その他説明事項	23
第3.4.1	東北観光復興対策交付金	23
第3.4.2	公益社団法人青森県観光連盟	30
第4部	外部監査の結果及び意見（総論）	32
第4.1	事業評価指標であるKPIの設定と評価について	32

1.	KPI の設定について .....	33
2.	KPI の評価、活用について .....	35
第2	不十分な事業設計と事業検証について .....	36
1.	事業設計が精緻に練られていないもの .....	36
2.	事業の検証や事業結果の有効活用ができていないもの .....	40
第3	積算された予算とその執行について .....	41
1.	予算の積算内容と事業内容が整合していないもの .....	41
2.	決算額の付け替えがある .....	43
3.	決算額の付け替えが、具体性のない事業設計の温床になっている .....	43
第4	随意契約について .....	44
第5	事務手続きの誤り .....	45
第6	その他の意見 .....	45
1.	県と県観光連盟との役割の整理 .....	46
2.	観光で稼ぐという意識の醸成 .....	47
3.	制作した画像、動画などの整理について .....	48
第7	まとめ（アプティネットの事例を検証） .....	48
1.	事業設計が不適切である .....	49
2.	事業費の付け替えがありすぎて、決算額がわからない .....	49
3.	予算の積算が実績を反映しない金額で繰り返されている .....	49
4.	費用対効果の分析 .....	50
5.	1者随意契約になっている .....	51
6.	（提言）費用を公表して、県民の納得感で評価する .....	51
第5部	個別事業に関する監査の結果及び意見 .....	54
第1.	インバウンド対応のための事業 .....	54
(1)	国際定期便・チャーター便誘致促進事業 .....	54
(2)	中国定期路線運航促進事業 .....	58
(3)	クルーズ船誘致促進事業 .....	62
(4)	インバウンド受入環境改善対策強化事業 .....	70
(5)	国際重点エリア誘客対策強化事業 .....	73
(6)	タイ誘客対策強化事業 .....	84
(7)	豪州誘客対策強化事業 .....	87
(8)	東北六県連携事業 .....	90
(9)	太平洋沿岸インバウンド連携強化事業 .....	93
(10)	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業 .....	95
(11)	韓国人観光客誘致拡大事業 .....	98
(12)	外国人観光客受入体制整備事業 .....	102

(13)台湾定期チャーター便誘客拡大事業 .....	104
(14)青森・ソウル線増便対策事業 .....	106
(15)ロケーションフォト誘致事業 .....	109
(16)十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業 .....	112
(17)北東北「食街道」周遊プロモーション事業 .....	117
(18)外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業 .....	119
(19)インバウンド観光促進マーケティング事業 .....	125
(20)インバウンド観光コンテンツ開発事業 .....	127
(21)世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業 .....	129
第2. 青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業 .....	133
(22)選ばれるあおもりサイクリング推進事業 .....	133
(23)ポップカルチャーコンテンツ活用事業 .....	138
(24)「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業 .....	145
(25)アオモリ・モビリティ推進事業 .....	148
(26)観光コンテンツパワーアップ推進事業 .....	157
(27)あおもりツーリズム創発事業 .....	161
(28)冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業 .....	167
(29)オンライン利用型観光対策事業 .....	171
(30)十和田湖冬物語開催費補助 .....	175
(31)青森ならではのグリーン・ツーリズム確立事業 .....	179
(32)あおもり景観資産向上事業 .....	183
(33)奥入瀬溪流の新たな交通システム活用によるエコツーリズム強化事業 .....	187
(34)三八地域一体型広域観光情報発信事業 .....	189
(35)三八地域がちり稼ぐ広域観光事業 .....	193
第3. 情報発信・PRの事業 .....	197
(36)「あおもり冬紀行」推進事業 .....	197
(37)中京圏誘客促進事業 .....	201
(38)関西圏誘客促進事業 .....	205
(39)九州圏誘客促進事業 .....	208
(40)旅行商品造成促進事業 .....	212
(41)青森県観光案内所運営事業 .....	216
(42)あおもり観光コンテンツ集中発信事業 .....	219
(43)青森県観光情報ネットワークシステム運営事業 .....	222
(44)まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業 .....	227

# 第 1 部 監査の概要

## 第 1. 監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項に基づく包括外部監査

## 第 2. 選定した特定の事件（監査テーマ）

観光振興に関する施策及び事業の事務の執行について

## 第 3. 特定の事件（監査テーマ）として選定した理由

国では、平成 18 年に観光立国推進基本法が成立し、平成 19 年に観光立国推進基本計画が閣議決定、平成 20 年には観光庁が設置され、観光振興に関する取り組みが進められてきた。その結果、平成 30 年版観光白書によると、平成 29 年には、訪日外国人旅行者数は 2869 万人、訪日外国人旅行消費額は 4 兆 4,162 億円まで増加している。観光庁の宿泊旅行統計調査によると、青森県においても、平成 22 年を基準にした外国人延べ宿泊者数の伸び率は 411.1%（全国平均 280.3%）と大きく伸び、平成 29 年の外国人延べ宿泊者数は 24 万人泊と東北では宮城県に次いで 2 位になり、また、外国人の延べ宿泊者数の対前年比の伸び率が全国一になるなど、「観光」は、県内の明るい話題として、新聞、テレビニュースなどで大きく取り上げられるといった盛り上がりを見せ、県民の観光施策への関心も高くなっている。

また、県の施策としても、

- (1) 「青森県基本計画未来を変える挑戦」の中で、「地域資源をとことん生かした魅力あふれる「しごとづくり」を戦略キーワードとして「戦略的な青森ならではのツーリズムの推進」を進めている他、交流人口を増やす仕組みをつくる取組を進めている。
- (2) 全国の自治体でも、観光振興の取組を強化してきているので、青森県ならではの特徴のある施策、効果的、効率的な施策が重要になっていることから、「未来へのあおもり観光戦略セカンドステージ（平成 26 年～30 年度）」という戦略プロジェクトを策定している。
- (3) 観光の盛り上がりは、地域経済にも好影響を及ぼすことから、国としても、観光産業を地域振興のための重要産業の一つとして認識し、そのための多額の予算措置が講じられており、それを活用した様々な事業が実施されている。

従って、このような情勢の中、成長産業ともいえる観光に関する県の取組を監査することは、青森県の将来を考えるうえで有用だと考え、観光振興施策の経済効果が、効果的に県民の所得向上に寄与しているかを経済性、効率性、有効性の観点から検証しつつ、その施策の財務事務を監査のテーマとすることは、重要であると考えている。

#### 第4. 監査の対象期間

原則として、平成29年度（平成29年4月1日から平成30年3月31日まで）であるが、必要に応じて、平成28年度も対象とした。

#### 第5. 監査の実施期間

平成30年7月11日から平成31年2月12日まで

#### 第6. 監査従事者の資格及び氏名

包括外部監査人	公認会計士	宮下 宗久
監査補助者	公認会計士	高橋 政嗣
監査補助者	公認会計士	竹内 啓博
監査補助者	公認会計士	鳩 健二
監査補助者	公認会計士	小林 太郎
監査補助者	公認会計士	荒谷 祐介
監査補助者	公認会計士	鈴木 崇大

#### 第7. 利害関係

外部監査の対象とした事件につき、包括外部監査人及び監査補助者は地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2部 監査の方針及び監査の対象事業

### 第1. 監査の基本方針

#### 1. 外部監査の目的と方針

地方公共団体の包括外部監査は、官官接待やカラ出張などの不祥事が報道されたことを契機として、平成9年6月に地方自治法が改正され、事務事業に対するチェック機能の強化を図るために導入された。そのため、包括外部監査人は、財務に関する事務の執行が予算や法令等に従って適正に行われているかどうかを、主として合規制の観点から、独立した第三者として監査することとされている。また、一方で監査を行うに当たっては、当該事務の執行の経済性、効率性、有効性の視点から意見を提出することができることとされている。

今回の監査に当たっては、事務事業の執行が適正に行われているかについては当然であるが、観光振興という監査テーマ上、短期的に効果が表れるとは限らない取組が多くあるため、経済性、効率性、有効性のいわゆる3E監査の観点からは、合理的な成果指標を定め、定期的に目標達成の評価ができるような事業設計をしているかについて、力点を入れて監査を行った。

#### 2. 監査要点・監査の着眼点

本監査の主要な監査要点は、以下のとおりである。

- ① 事業の有効性
  - ・ 事業の目的は、県基本計画に沿って明確に設定されているか。
  - ・ 事業の目的に整合する成果指標を設定し、目標値を明確に設定しているか。
  - ・ 事業の手法や実施内容は、目的や成果指標の目標値を達成するために効果的か。
  - ・ 事業の活動と効果とに因果関係があることを分析しているか。
  - ・ 成果がないのに、継続している事業はないか。
  - ・ 社会情勢の変化に対応して、事業内容が見直されているか。
  - ・ 補助金は、目的に適合する形で使われているか。
- ② 事業の経済性・効率性
  - ・ 事業費の積算見積は、適切になされているか。
  - ・ 委託事業においては、複数の見積もりを徴すなど契約金額の低減努力がなされているか。
  - ・ 事業にかかる事務の執行に際して経済性、効率性を追求しているか。
  - ・ 他の事業との重複や無理な細分化はないか。
  - ・ 他の部署との連携や情報共有が図られているか。
  - ・ 事業費と成果との比較（費用対効果）を分析しているか。
- ③ 事業の法規性
  - ・ 補助金等の事務手続は、法律、条例、諸規則及び補助金交付要綱などに準拠しているか。
  - ・ 補助金の対象範囲、対象金額に間違いはないか。
  - ・ 委託事業等の契約は、青森県財務規則(第7章 契約)に沿って行われているか。



- ・ 予算の執行にかかる承認、検査確認は、正しく行われているか。
- ・ 予算、決算数値は、正しいか。
- ・ 国への報告事務、市町村からの報告事務に誤りはないか。
- ・ その他、事業にかかる事務の執行は関連する法令等に準拠しているか。

### 3. 監査手続

実施した監査手続は、次のとおりである。

#### ① 監査対象事業の概要把握

監査テーマ全体の概要把握のため、県基本計画、観光戦略、アウトルックレポート、その他監査テーマに関連する国及び県の統計資料を閲覧した。また、監査対象事業の説明資料をもとに、各所管部署から意見聴取を行い、各事業内容の概要を確認した。

#### ② 事業に関連する資料の閲覧と所管部署に対する質問

監査対象事業の「当初予算細事業別見積額説明」、「決算統計節別集計表」など、予算の積算、予算の執行、決算に関する資料、及び事業の実施記録、実績、効果を確認できる資料を閲覧した。また、所管部署の担当者に質問を行った。

#### ③ 必要に応じてその他の部署に対する質問

監査対象事業に関連する、財源や事務取扱、国の交付金申請などについて担当する部署に質問した。

## 第2. 監査範囲の決定

### 1. 観光振興に関する事業の監査

県は、県基本計画の中で、「産業・雇用」、「安全・安心、健康」、「環境」、「教育、人づくり」の4分野を設定している。観光振興は、県民一人ひとりの経済的基盤の確立を実現するための分野である「産業・雇用」分野の中の6つの政策の一つ「戦略的な青森ならではのツーリズムの推進」に属する施策となっている。

青森県基本計画 未来を変える挑戦 での政策の説明

#### 「戦略的な青森ならではのツーリズムの推進」

旅行形態の変化などに的確に対応し、本県が有する豊富な温泉を始め自然、食、祭りなどの地域資源の魅力を高め、国内外に戦略的に発信するとともに、観光客が繰り返し訪れたいくなるようにホスピタリティや利便性を向上させるなど受入態勢を強化することで、観光客の入込数拡大と観光消費額の増加に取り組み、外貨獲得を強力に推進します。同時に、観光産業の生産性や収益性向上を図ることにより、観光産業の競争力強化の取組を促進します。

施策（1）地域の魅力の発掘・磨き上げと観光地域づくりの推進

施策（2）戦略的な情報発信

施策（3）戦略的な誘客の推進

施策（4）外国人観光客の誘致の強化・推進

施策（5）観光客の満足度を高める受入態勢の整備

施策（6）幅広い分野との連携による観光産業の競争力強化

観光振興に関しては、地域の魅力の向上、観光客の誘致、情報発信の他、お土産などの物販や観光施設の整備管理といったかなり幅広い施策が含まれるが、今回の監査では、近年、

非常に重要度が増している、インバウンド対応と観光コンテンツの磨き上げ、およびそのPRといった部分を中心に監査を実施した。これらの施策は、「未来へのあおもり観光戦略セカンドステージ（平成26～30年度）」においても謳われているポイントでもある。

なお、今回の監査の対象事業からは除外している県産品の販売については、平成23年度に、「青森県産品の育成・流通・普及に関連する事業」というテーマで、観光施設の管理については、平成14年度に、「スポーツ、文化・観光に関連する公の施設」というテーマで一部扱っている。

## 2. 監査の対象とした事業

監査実施前の事前ヒアリングの結果、「観光振興は、基本的に観光協会や市町村が実施すべきものだが、県として行うべき仕事は、シティーセールス、海外向けセールス（インバウンド）、地域連携（市町村間の連携、東北エリアの連携）」との回答があった。そして、近年では、青森県ならではのコンテンツの開発、宣伝に注力しているとのことであった。

そこで、主に、平成29年度未来を変える挑戦推進事業の中の戦略プロジェクトである「人口減少克服プロジェクト」の「交流人口を増やす仕組みをつくる」事業と戦略キーワードである「地域資源をとことん生かした魅力あふれる「しごとづくり」の「戦略的な青森ならではのツーリズムの推進」事業の中から、「未来へのあおもり観光戦略セカンドステージ」で設定してある4つの基本方針と6つの戦略プロジェクト（第3部参照）に沿って、特にインバウンド対応と青森県ならではのコンテンツの磨き上げに関する事業を監査対象とした。

観光振興に関する事業のため、観光国際戦略局が所管する事業が多くなっている。この観光国際戦略局は、県を挙げて観光や県産品の輸出を振興することで交流人口の拡大や国内外からの外貨獲得を推し進めるため、平成23年4月に設置された部署である。

なお、監査対象事業は、次の3つの狙いごとに区分して整理している。

1. インバウンド対応のための事業～主に、海外客誘客のための交通インフラの整備、案内やホームページなどの多言語化と情報発信といった外国人受け入れ環境整備に関する事業
2. 青森県ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業～主に、青森県ならではの観光資源・コンテンツの開発と磨き上げに関する事業
3. 情報発信、PRの事業～主に、国内誘客のための情報発信の事業

(単位：千円)

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
<b>インバウンド対応のための事業</b>				
1	国際定期便・チャーター便誘致促進事業	交通政策課	15,862	14,975
		誘客交流課	21,938 (17,550)	12,459 (9,967)

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
2	中国定期路線運航促進事業	交通政策課	7,801 (6,156)	7,517 (5,572)
		誘客交流課	58,482 (46,785)	76,714 (61,371)
3	クルーズ船誘致促進事業	港湾空港課	15,065 (12,052)	13,684 (10,947)
		保健衛生課	2,128 (1,702)	1,895 (1,487)
		誘客交流課	7,277 (5,821)	1,955 (1,563)
4	インバウンド受入環境改善対策強化事業	誘客交流課	30,354 (24,283)	7,900
5	国際重点エリア誘客対策強化事業	誘客交流課	94,487 (38,987)	87,896 (35,979)
6	タイ誘客対策強化事業	誘客交流課	6,150 (4,920)	4,673 (3,738)
7	豪州誘客対策強化事業	誘客交流課	9,624 (7,699)	9,129 (7,367)
8	東北六県連携事業	誘客交流課	40,000 (32,000)	39,899 (31,919)
9	太平洋沿岸インバウンド連携強化事業	誘客交流課	10,000 (8,000)	9,954 (7,962)
10	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業	誘客交流課	5,100 (4,080)	4,500 (3,600)
11	韓国人観光客誘致拡大事業	誘客交流課	2,160	2,160
12	外国人観光客受入体制整備事業	誘客交流課	1,975	1,429

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
13	台湾定期チャーター便誘客拡大事業	誘客交流課	12,850	7,825 (6,259)
14	青森・ソウル線増便対策事業	誘客交流課	7,650	7,646 (6,116)
15	ロケーションフォト誘致事業	誘客交流課	5,007 (4,005)	5,002 (4,001)
16	十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業	誘客交流課	36,171 (28,936)	36,164 (28,931)
17	北東北「食街道」周遊プロモーション事業	誘客交流課	24,790 (19,832)	23,531 (18,824)
18	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	誘客交流課	20,950 (16,760)	20,787 (16,629)
19	インバウンド観光促進マーケティング事業	観光企画課	29,217 (23,373)	23,976 (19,180)
20	インバウンド観光コンテンツ開発事業	観光企画課	14,306 (11,444)	13,859 (11,215)
21	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	自然保護課	15,020 (12,016)	13,923 (11,138)
<b>青森ならではの観光コンテンツ磨き上げ事業</b>				
22	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	観光企画課	17,310 (13,848)	14,944 (11,955)
23	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	観光企画課	14,128 (7,245)	12,465 (6,433)
24	「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業	観光企画課	6,927	5,578
25	アオモリ・モビリティ推進事業	観光企画課	10,188	9,702

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
26	観光コンテンツパワーアップ推進事業	観光企画課	8,118	5,353
27	あおもりツーリズム創発事業	観光企画課	4,158	3,443
28	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	誘客交流課	15,000 (12,000)	14,994 (11,995)
29	オンライン利用型観光客対策事業	誘客交流課	14,574	13,290
30	十和田湖冬物語開催費補助	誘客交流課	6,875	6,875
31	青森ならではのグリーンツーリズム確立事業	構造政策課	国内:3,676 海外:16,370 (13,096)	国内:2,815 海外:15,087 (12,069)
32	あおもり景観資産向上事業	都市計画課	9,954	9,381
33	奥入瀬溪流の新たな交通システム活用による エコツーリズム強化事業	道路課	10,194	10,194
34	三八地域一体型広域観光情報発信事業	三八地域県民局 地域連携部	5,846 (4,208)	4,711 (3,769)
35	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	三八地域県民局 地域連携部	4,240	4,004
<b>情報発信・PR 事業</b>				
36	「あおもり冬紀行」推進事業	誘客交流課	8,191	3,020
37	中京圏誘客促進事業	誘客交流課	7,318	5,606
38	関西圏誘客拡大推進事業	誘客交流課	8,924	5,859

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
39	九州圏誘客推進事業	誘客交流課	3,600	3,490
40	旅行商品造成促進事業	誘客交流課	10,435	7,385
41	青森県観光案内所運営事業	誘客交流課	5,082	4,949
42	あおもり観光コンテンツ集中発信事業	誘客交流課	32,491 (25,992)	32,149 (25,719)
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	誘客交流課	4,686	4,680
44	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業	観光企画課	21,931	21,655

(注) 国の東北観光復興推進交付金を利用している事業には、( ) 書きでその交付金額を記載している。

## 第3部 観光振興関連施策に関する概要

### 第1. 観光立国推進基本法と県の観光戦略

#### 1. 国の観光立国の構想

##### (1) 観光立国推進基本法の成立

観光立国の実現に向け、平成18年12月に観光立国基本法が成立し、平成19年6月には、観光立国推進基本計画が閣議決定された。この観光立国基本法では、観光を21世紀における日本の重要な政策の柱として明確に位置づけ、観光立国の実現に関する施策の基本理念として、地域における創意工夫を生かした主体的な取組みを尊重しつつ、地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会の持続可能な発展を通じて国内外からの観光旅行を促進することが、将来にわたる豊かな国民生活の実現のため特に重要であるという認識の下に施策を講ずべきこと等を定めている。そして、政府は、その施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、「観光立国推進基本計画」を定めることとし（同法第10条）、国は、基本的施策として、国際競争力の高い魅力ある観光地の形成（同法第12条～第14条）、観光産業の国際競争力の強化（同法第15条）及び観光の振興に寄与する人材の育成（同法第16条）、国際観光の振興（同法第17条～第18条）、観光旅行の促進のための環境の整備（同法第19条～第24条）に必要な施策を講ずることとしている。

そもそも、国が「観光立国」という構想を打ち出してきたのは、日本が人口減少に向かう中で、外貨獲得の有効な手段と考えたからである。観光という産業は、経済波及効果が大きいと認識されており、地方の地域活性化、雇用機会の増大などの効果が期待されるが、国内の人口は減少し、国内旅行の経済効果が大きく増加していくとは考えにくい。しかし、急速に成長するアジアをはじめとする世界の観光需要を取り込むことにより、国の力強い経済を取り戻そうと考えたのである。

##### (2) 観光立国推進基本計画の内容

観光立国基本法を受けて、平成19年6月に閣議決定された観光立国推進基本計画は、その後、平成24年3月に、平成28年度までの目標を、平成29年3月に、平成32年度までの目標を定めた基本計画が新たに閣議決定されている。この間の平成28年3月には、政府は、「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、「明日の日本を支える観光ビジョン」を作成し、訪日外国人旅行者数4000万人という大きく話題になった目標値が示されたが、それらは、平成29年3月の基本計画に織り込まれている。

その平成24年と平成29年の基本計画の目標は以下のとおりであり、特に訪日外国人旅行者数は、当初の計画をすでに上回っている状況であることから、さらに上乗せした目標値になっている。

観光立国の実現に関する目標				
目標の分類	平成 24 年基本計画の目標 (目標年:平成 28 年)		平成 29 年基本計画の目標 (目標年:平成 32 年)	
国内消費の拡大 観光による	1.国内における旅行消費額	30 兆円	1.国内における旅行消費額	29 兆円
	(1) 国内宿泊旅行消費額	18 兆円	(1) 国内旅行消費額	21 兆円
	国内日帰り旅行消費額	6.5 兆円	訪日外国人旅行消費額	8 兆円
	訪日外国人旅行消費額	3 兆円		
	(2) 観光の雇用効果	539 万人相当		
国際観光の拡大	2.訪日外国人旅行者数	1,800 万人	2.訪日外国人旅行者数	4000 万人
	(1) 訪日外国人のゴールデンルート以外の地域における延べ宿泊者数	2,400 万人程度	(1) 訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数	7000 万人
	(2) 訪日外国人旅行者に占めるリピーター数	1,000 万人程度	(2) 訪日外国人リピーター数	2400 万人
	3.訪日外国人の満足度	大変満足 45%程度 必ず再訪したい 60%		
	4.国際会議の開催件数	5 割以上 アジア最大の開催国	4.アジア主要国における国際会議の開催件数に占める割合	3 割以上 アジア最大の開催国
	(1) 国際会議、展示会、研修等参加の訪日外国人参加者数	170 万人		
	5.日本人の海外旅行者数	2000 万人	5.日本人の海外旅行者数	2000 万人
	(1) 若年層の日本人海外旅行者数	300 万人		
国内観光の拡大・充実	6.国内宿泊観光旅行の年間平均宿泊数	2.5 泊		
	(1) 国内宿泊観光旅行を行わない国民割合	40%程度(そのうち特に若年層の割合 40%)		
	(2) 若年層の国内宿泊観光旅行の年間平均宿泊数	年間平均 3 泊		
	(3) 三大都市圏以外の地方都市を目的とする国内旅行消費額	年間 12 兆円		

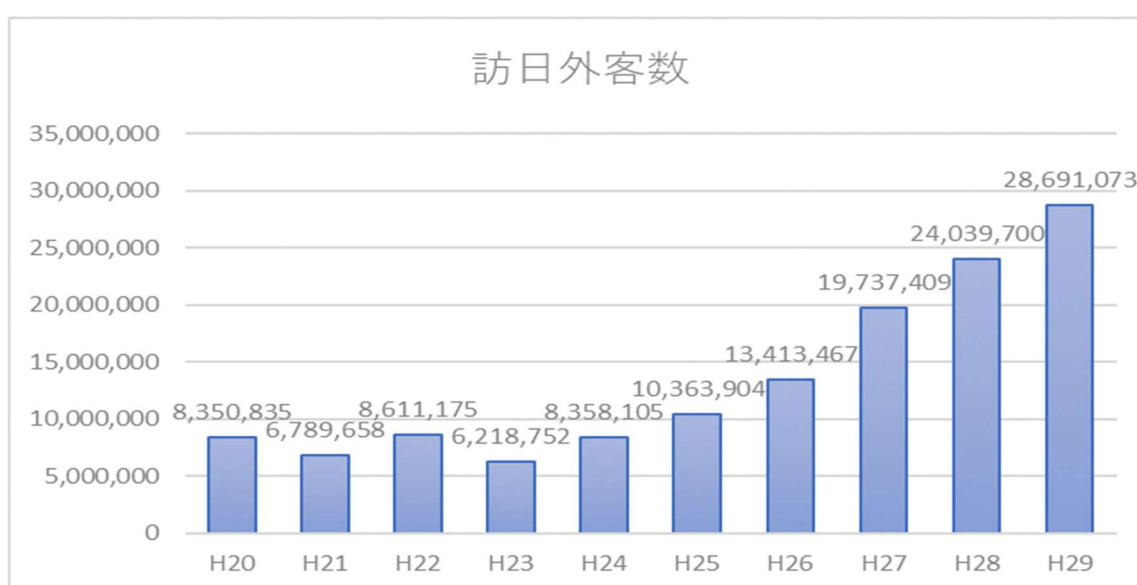


### (3) 観光庁、日本政府観光局の設置と統計情報

このような、国の「観光立国」の推進体制を強化するために、平成 20 年 10 月に「観光庁」が設立されている。また、日本政府観光局（独立行政法人国際観光振興機構）が、海外における観光宣伝、外国人観光旅客に対する観光案内その他外国人観光旅客の来訪の促進に必要な業務を行っている。

観光庁や日本政府観光局では、観光に関する統計データを定期的に公表しており、本監査報告書作成においても、それらデータを利用している。ちなみに、話題になった訪日外国人旅行者数の推移は、以下のような達成状況である。

(単位：人)



(日本政府観光局の資料より監査人が作成)

## 2. 「未来へのあおり観光戦略セカンドステージ」の内容

### (1) 「青森県基本計画未来を変える挑戦」と観光振興との関係

平成 25 年 12 月に作成された、県の基本方針ともいえる、「青森県基本計画未来を変える挑戦」においては、第 3 章の政策・施策体系の中で、4 つの分野（「産業・雇用」、「安全・安心、健康」、「環境」、「教育、人づくり」）に分けて政策・施策を整理しているが、今回の監査テーマである観光振興は、その中の「産業・雇用分野（仕事づくりと所得の向上）」の政策の一つである「戦略的な青森ならではのツーリズムの推進」で施策がまとめられている。その施策とは、以下の 6 つである。

施策①地域の魅力の発掘・磨き上げと観光地域づくりの推進

施策②戦略的な情報発信

施策③戦略的な誘客の推進

施策④外国人観光客の誘致の強化推進

施策⑤観光客の満足度を高める受入態勢の整備

施策⑥幅広い分野との連携による観光産業の競争力強化

(2) 未来へのあおり観光戦略セカンドステージの内容

平成 26 年 3 月に作成された「未来へのあおり観光戦略セカンドステージ（以下、「県観光戦略」という。）」は、平成 22 年に作成された「未来へのあおり観光戦略」の後継となる戦略であり、戦略の期間は、平成 26 年度から平成 30 年度までの 5 年間である。

県観光戦略の冒頭では、観光振興は「私たちが受け継いできた自然や文化、歴史等を大切に守りながら地域の個性を磨き上げ、地域の価値を高めていく取組」とし、魅力ある地域を作ることで、多くの観光客が訪れ、交流人口の拡大につながり、地域経済全体の活性化にも大きく寄与するものと捉えている。これは、国が、人口減少、少子高齢化における外貨獲得の有効な手段と考え、「観光立国」という方向性を打ち出したのと狙いは同じである。すなわち、観光産業は、旅行業や宿泊・サービス、観光施設、観光土産品、運輸にとどまらず、飲食、小売、農林水産など幅広い業種への経済波及効果が見込まれる産業であることから、特に、人口減少、少子高齢化が顕著である青森県においては、県外あるいは海外からの観光客を呼び込むことで、経済の活性化、県民所得の拡大を狙っているのである。

また、観光を取り巻く環境としては、団体旅行より個人旅行が増えているという旅行形態の変化、体験型観光などニューツーリズムといった嗜好の変化、そして海外客の増加と ICT の進展といった変化がみられる。そして、本県では、まだ、その変化への対応が不十分であるという課題を認識し、それらを踏まえて、県観光戦略では、4 つの基本方針と 6 つの戦略プロジェクトが設定されている。

① 基本方針

- 1) 旅行形態等の変化に対応します。
- 2) 地域に誇りをもち地域の魅力を高めます。
- 3) 強みを極めて情報発信や誘客の的を絞ります。
- 4) ブランドイメージを世界へ発信します。

② 数値目標

指標	現状値 (平成24年)	目標値 (平成30年)
(1)観光消費額	1,487億円	1,800億円
(2)延べ宿泊者数	455万人泊	550万人泊
(3)外国人延べ宿泊者数	39,390人泊	80,000人泊
(4)観光客の満足度	81%	100%

<目標設定の考え方>

- (1) 観光消費額は、国の平成 24 年の観光立国推進基本計画で、5 年で 26%増をう

たっているもので、県では、現状値の約 20%増としている。

- (2) 延べ宿泊者数は、観光消費額と同様に現状値の約 20%増としている。
- (3) 外国人延べ宿泊者数は、国の平成 24 年の観光立国推進基本計画で、5 年で 109%増をうたっているもので、県では、現状値の倍増としている。
- (4) 観光客の満足度は、全ての観光客に満足頂いている状態である 100%としている。

数値目標の水準は、満足度以外は、国の目標をそのままスライドさせたものであり、青森県独自の指標があるわけでも、国の目標を大きく上回る数値を設定しているわけではない。

### ③ 戦略プロジェクトの展開

戦略プロジェクトは、以下の 6 つに整理されている。県観光戦略ではさらに、項目ごとに主な取り組み内容が記されていて、県の観光施策をわかりやすく説明している。

1	魅力ある観光地域づくりによる地域ブランドの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>①県民が青森の魅力に気づき、誇りに思う観光地域づくりの推進</li> <li>②地域のDNA(歴史・文化・生活・誇り)を明確化した「あもりのくらしツーリズム」の推進と観光コンテンツ開発</li> <li>③ニューツーリズムの推進</li> <li>④ビッグコンテンツの魅力拡大と新たな旅の提案</li> <li>⑤極上の旅の開発</li> <li>⑥県立美術館や三内丸山遺跡などの文化観光拠点の魅力づくり</li> </ul>
2	ターゲットの特性に応じた戦略的な情報の受発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>①戦略的な情報発信</li> <li>②多様な手段による情報発信</li> <li>③県内における観光情報の提供</li> <li>④本県観光の評価を受信する仕組みづくり</li> </ul>
3	北海道新幹線の開業を契機とした国内誘客の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①北海道新幹線の開業を契機として北海道道南地域など近隣道県との連携による広域観光の推進</li> <li>②旅行形態の変化を的確に捉えた個人客をターゲットにした誘客推進</li> <li>③旅行会社との連携による青森ならではの旅行商品の造成</li> <li>④観光団体等との連携による効果的なプロモーションの実施</li> <li>⑤教育旅行の誘致やMICEの推進による青森ファンの獲得</li> </ul>
4	外国人観光客の誘致の強化・推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①東アジアを重点地域とした誘客の推進</li> <li>②新興市場である東南アジアやオーストラリアからの誘客の推進</li> <li>③外国人観光客の嗜好やニーズに合わせた誘客の推進</li> <li>④立体観光の普及と広域観光の推進</li> <li>⑤クルーズ客船の誘致強化</li> </ul>
5	観光客の利便性と満足度を向上する受入体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>①観光客の利便性を高める受入体制の整備</li> <li>②外国人観光客が安心できる受入体制の整備</li> <li>③観光客の満足度を高めるホスピタリティの向上</li> <li>④みんなにやさしい観光地づくりの推進</li> </ul>
6	観光産業の成長基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>①個人客に対応した適切なサービスの提供等</li> <li>②冬季観光の推進</li> <li>③県民による域内観光の推進</li> <li>④関連産業との幅広い連携による競争力強化</li> <li>⑤統計データの利活用</li> <li>⑥観光振興の体制づくり</li> </ul>

## 第2. 青森県の観光関連の統計数値

### 1. 本県の観光統計数値

#### (1) アウトルックレポートでの評価

県は、県の基本計画に掲げた政策等の自己点検と注目指標などの分析結果を「アウトルックレポート」にまとめ、毎年公表しているが、平成30年6月に発表された「アウトルックレポート2014→2018」には、監査の対象とした、平成29年度の事業も含め、県基本計画がスタートしてから4年分の成果等がまとめられている。

今回の監査テーマに関連する基本目標等を抜粋すると以下のとおりであり、設定した基本目標とKPI指標については、延べ宿泊者数以外は、既に2020年(平成32年)の目標値をクリアしてしまっている。

区分	指標	現状値 (H27 戦略策定時)		目標値 (H32 年=2020 年)	直近値 (今回検証値)		
		数値	対象年	数値	数値	確定・速報の別	対象年
基本 目標	延べ 宿泊客数	476 万人泊	H25 年	550 万人泊	462 万人泊	確定値	H29 年
KPI	外国人延べ 宿泊者数	57,130 人泊	H25 年	20 万人泊以上	242,980 人泊	確定値	H29 年
KPI	観光消費額	1,478 億円	H25 年	1,800 億円	1,814 億円	確定値	H28 年

#### (2) 県観光戦略の数値目標の達成状況

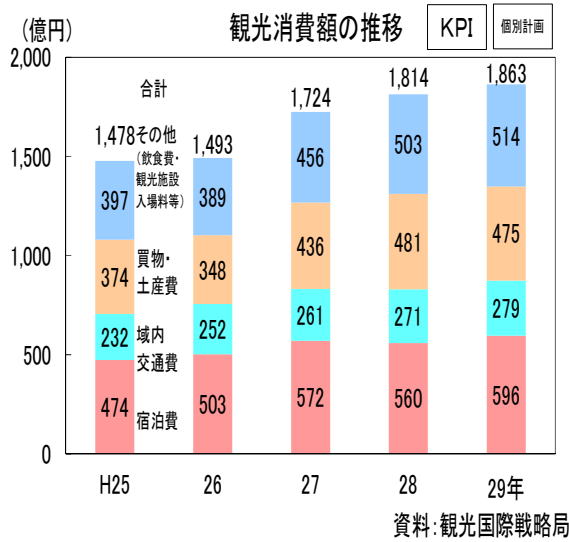
県観光戦略において、設定した数値目標について、直近の数字（平成29年の数値を確定値に直している）を示すと以下のとおりである。第1-2-(2)②に示した、数値目標については、平成30年までの目標であったが、外国人観光客の延べ宿泊者数は、既に目標を大きく達成しているため、当初の8万人泊という目標は、平成29年には、20万人泊に上方修正された。しかし、その目標もすでにクリアしているということになる。

ここで、注目すべき点は、外国人観光客は、大きく増加しているが、国内観光客も含めた延べ宿泊客数でみると、青森県を訪れる観光客は、決して増えていないということである。平成29年での外国人宿泊者は、24万人と前年比で1.69倍に伸びているが、旅行者全体から見ると6.7%しかなく、国内旅行者の落ち込みをカバーするには、まだ足りないという状況と言える。

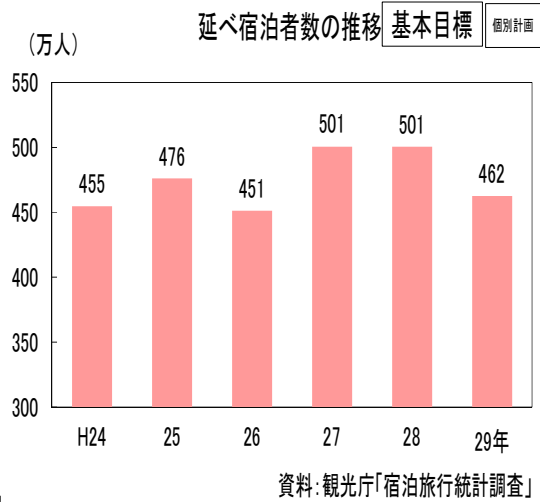
一方で、満足度も横ばい傾向ではあるが、じゃらん宿泊旅行調査での「テーマ別都道府県魅力度ランキング」では、「地元の人へのホスピタリティを感じた」という項目で3位、「地元ならではの美味しい食べ物が多かった」、「魅力ある特産品や土産物が多かった」という項目

で共に6位に入るなど、8項目中4項目でトップ10入りしている（前年は、全項目でトップ10入りなし）ことから、観光の品質という面での向上が伺われる。これは、県内観光事業者を勇気づけるデータとなろう。

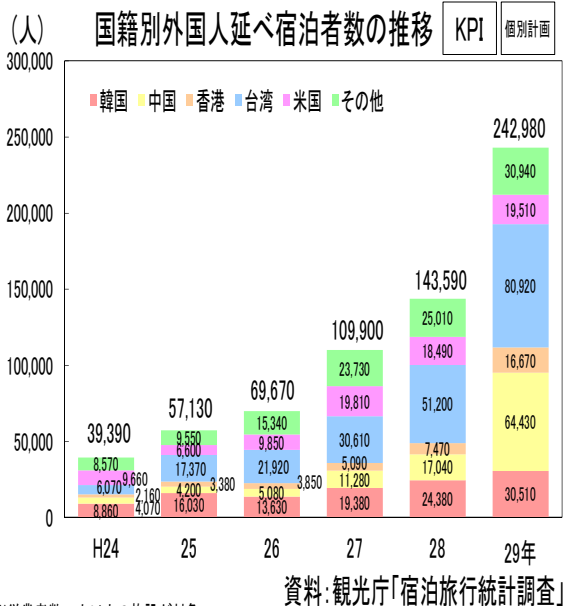
1) 観光消費額



2) 延べ宿泊者数

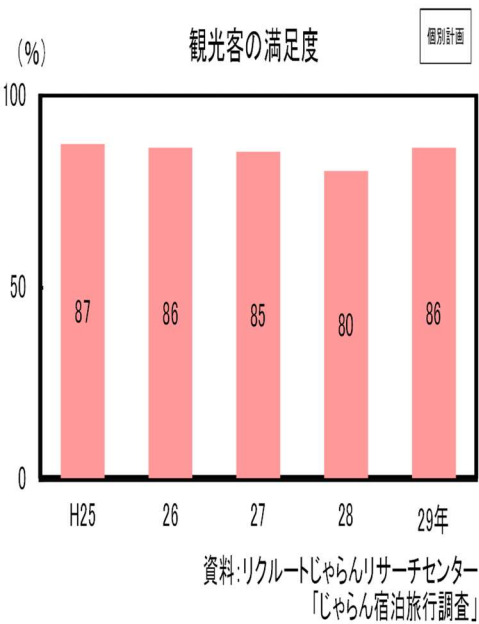


3) 外国人延べ宿泊者数



※従業員数10人以上の施設が対象。

4) 観光客の満足度

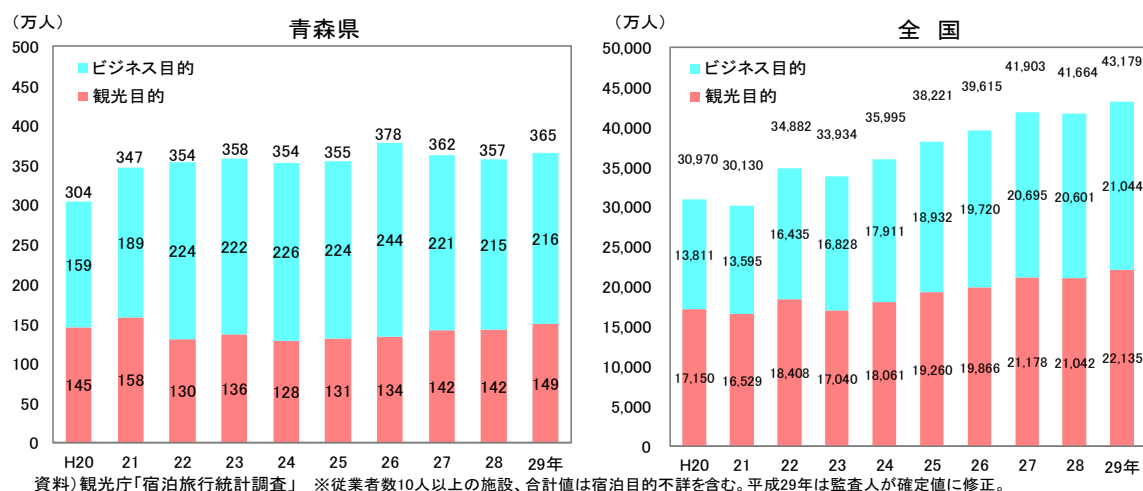


### (3) その他の観光統計数値の分析

#### ① 延べ宿泊者数

下記の図は、観光庁の統計調査から集計した、青森県と全国の延べ宿泊者数の推移である。

図2-2-74 延べ宿泊者数の推移



(注) 1. 縦軸の人数の尺度が、青森県は、全国の100分の1になっている

2. 従業員10人以上の施設での宿泊数なので、第2-2(2)のグラフとは一致しない。

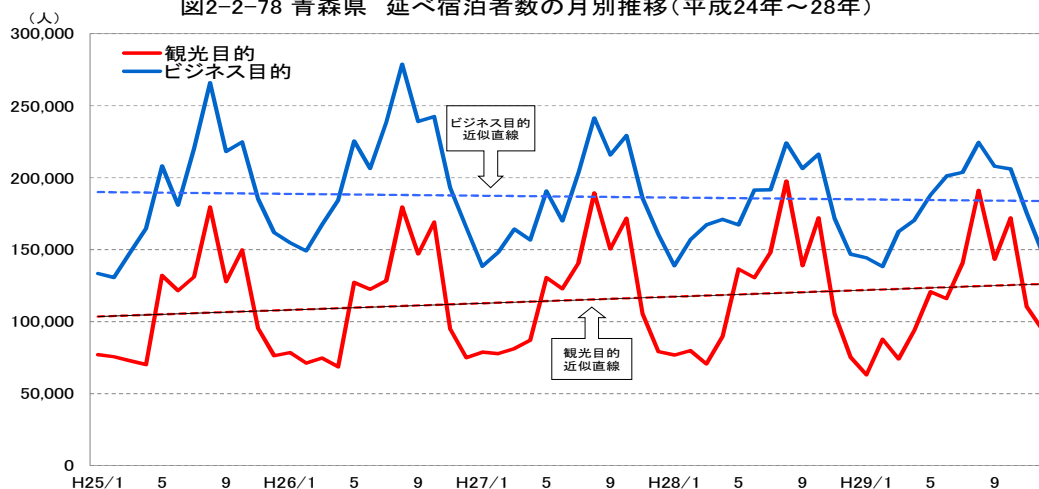
国内旅行者は、全国では、やや増加傾向がみられる。青森県は、全国の約100分1の水準となっているが、延べ宿泊者数では、横ばいといった状況である。また、県の観光戦略プロジェクト推進委員会の資料(平成30年4月25日:10人未満の宿泊施設も含む延べ宿泊者数の数値)でも同様の結果が示されており、青森県は、全国に比較して、延べ宿泊者数の減少率が大きくなっている(平成25年の延べ宿泊者数に対する比率で、全国6.9%、青森△4.2%)。これは、東北でも同じような状況(△7.4%)である。

青森県内では、東北新幹線の函館までの開通が終わり、国内旅行の需要には限界を感じざるを得ない状況である。これが、伸びしろのある外国人客をターゲットにする大きな理由である。

#### ② 季節による延べ宿泊者の推移

下記のグラフは、平成25年から直近までの月別の延べ宿泊者数の推移を示したものである。

図2-2-78 青森県 延べ宿泊者数の月別推移(平成24年～28年)



資料)観光庁「宿泊旅行統計調査」※従業者数10人以上の施設。平成29年は速報値

毎年、夏から秋の時期は宿泊者が増え、冬の時期は減少するという規則的な動きが見られる。これは、夏祭りの8月、紅葉の10月という観光イベントがある時期と、そうではない冬の時期とで、大きく差が出てしまっているということである。12月から3月の客室稼働率は、40%台になっているとのことであり、雪により、快適な旅行ができなくなるのが障害となっていると推測され、通年観光が青森県の課題であると言える。

しかし、青森の雪という冬の特徴を利用すれば、台湾、香港など南からの外国人客を呼び込める可能性があるし、季節が逆になるオーストラリアからは、スキー客などを呼び込める可能性もある。従って、海外客に目を向けると、冬の観光の強化が図れると考えられ、ここが誘客の戦略ポイントとなっている。また、こういった観光客の平準化という課題から言えば、平日の客数の底上げという観点からも海外客は期待されている。

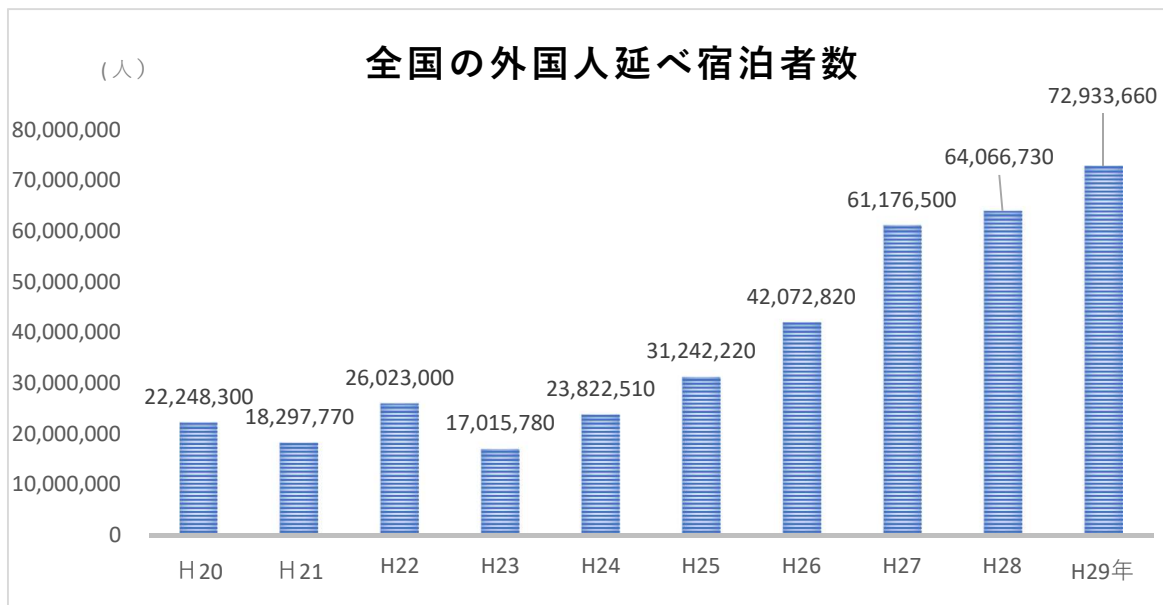
### ③ 外国人観光客の推移

観光庁の統計データから、最近10年間の外国人延べ宿泊者数の推移を作成し、青森県のそれと並べてみると、下記のようなグラフになる。

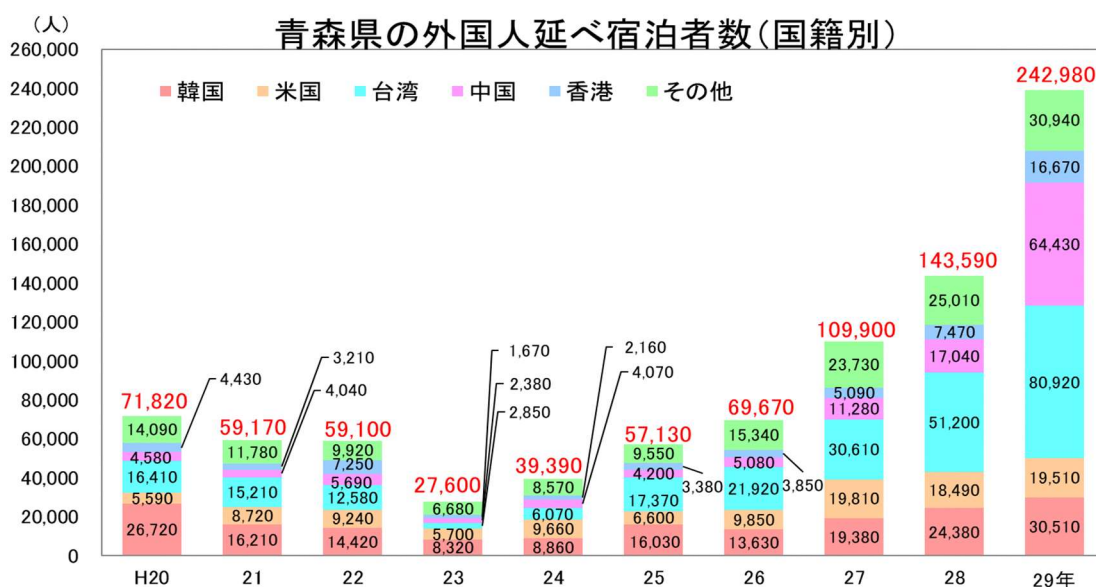
外国人宿泊数は、平成29年で、全国の7,293万人泊に対し、青森は、24万人泊と全国の0.3%しかなく、全体の宿泊者数に占める割合も6.7%と全国平均16.9%をかなり下回る。北海道23.5%、京都28.3%、沖縄22.2%といった観光先進県とは比べ物にもならないが、一方で、その増加の勢いは、目を見張るものがある。青森県の海外客の伸びは、前年比69%増加で、これは、全国の14%増加、東北の49%増加と比較しても、突出している。これは、2度、3度と日本を訪れる外国人が、東京、京都といったメジャーな観光地ではなく、別の観光地を選択し始めていることの表れと推測される。このような、外国人旅行者の地方波及は、統計データにも表れており、全国の外国人宿泊者に対する東京や京都での宿泊者の割合は、平成25年の37.8%から平成29年は32.7%と減少している。それだけ、地方においては、まだ、外国人観光客数の伸びしろがあると言える。

東京オリンピックや大阪万博といったイベントが終わった後でも、リピート客として日本を訪れる外国人客をいかに、青森県が取り込めていけるかが、今の課題である。

また、青森県を訪れる外国人を国別にみると、東アジアが多い。全国でも、平成29年の外国人旅行者の内訳をみると、1位中国(25.6%)、2位韓国(24.9%)、3位台湾(15.9%)、4位香港(7.8%)となっており、東アジアの割合は高いが、青森県では、台湾が一番多いのが特徴的である。県としても、東アジアの国々に対しては、紅葉や雪といった青森らしさをアピールできるターゲット国として、航空路線の確保や、観光サイトやパンフレットの多言語化(英語、韓国語、繁体字、簡体字)を積極的に進めている。



(観光庁の宿泊旅行統計調査より監査人が作成、従業者数10人以上の宿泊施設。H29は確報値)



資料)観光庁「宿泊旅行統計調査」

※従業者数10人以上の施設、「その他」には国籍不詳も含む。平成29年は確報値



## 2. 観光振興による経済効果

### (1) 県が観光振興に取り組む意義

日本人の国内観光客は、人口減少という要因もあり、今後、伸びていくとは考えにくい状況にあることが認識されたが、一方で、外国人の観光旅行者は、今後も増えていくものと予想される。青森県においては、まだまだ、外国人観光客の割合は低く、外国人が今後、地方にも興味を持つようになってくれば、豊かな自然と、四季の変化に富んだ観光資源をアピールしていくことで、有効な外貨獲得手段となるだろうと考える「観光戦略」は合理的であると評価できる。

しかし、そもそも、観光は、民間の観光事業者が主体的に行うものであって、県が税金を使って事業を実施するには、それ相応の県民が納得する材料がなければならない。インバウンド対応として、海外旅行会社に広告支援を行っても、県内の施設に外国語表記が増えても、外国人は喜ぶかもしれないが、県民にとっては直接のメリットはない。観光客が県内に泊まって、買い物をして、その経済効果が県民所得向上につながらなければ、県民は納得しないであろう。

この点において、県は、観光消費額という指標で、観光の経済効果を説明しており、その数値は、順調に伸びて目標を達成している。県の担当課によると、ホテルや飲食小売業者の一部からは売上が伸びているという声も聞かれるとのことである。しかし、公益社団法人青森県観光連盟の会員数は年々減少している状況であり、県南で公認会計士・税理士業務をしている私の周りでは、地域の観光事業者が、観光で儲かっているという話を聞かない。県としても、県内観光事業者の所得増加に関するデータは集計できておらず、はっきりとしたことは言えないが、どうも、観光の経済効果の認識にはギャップがあるようである。監査人としても、県内に住む者として、観光振興策の経済効果については、非常に興味のあるポイントであって、本当に、観光振興策の効果が県民に届いているのかについて、県は検証し、県民が観光振興による経済効果を実感できるよう、施策を実施していく必要があると思われる。

### (2) 人口減少と外国人観光客の増加の経済効果比較

県観光戦略の3ページに、参考情報として、「人口1人の減少に伴う消費額の落込みを補うのに必要な旅行者数」といった数字があった。それによると、青森市の1人当たりの年間消費は109万円で、外国人観光客の1人当たりの消費が11.2万円なので、10人の観光客で1人の人口減少の消費分を補えるとのことであった。これは、平成23年から24年の数値であるので、単純計算はできないが、平成29年の青森県の人口減少は、15,100人だったので、151,000人の外国人観光客が増えないと補えない計算になる。実際の外国人観光客の増加は、75,120人なので、さらに倍の増加が必要だったということになる。ちなみに、日本人観光客の動向も含めて計算すると、国内旅行者は減少していたので、人口減少の消費を補えないばかりか、国内旅行の消費減少すら外国人で補えない状況であった。

<旅行消費額>

観光客 1 人当たりの消費	日本人（宿泊客）	@47,000
	日本人（日帰り）	@17,000
	外国人観光客	@112,000
人口 1 人当たりの消費		@1,090,000

<旅行者、人口の増減>（観光庁と青森県の統計資料から作成）

	平成 28 年	平成 29 年	増減
青森県 への旅 行者数	日本人(宿泊) 3,934,530	日本人(宿泊) 3,547,270	387,260 人減
	(日帰) 1,911,000	(日帰) 1,818,000	93,000 人減
	外国人 129,350	外国人 204,470	75,120 人増
県人口	1,293,681	1,278,581	15,100 人減

<消費額の増減>

旅行による消費	日本人宿泊客	△18,201 百万円
	日本人日帰客	△1,581 百万円
	外国人観光客	8,413 百万円
	計	△11,369 百万円
人口減少による消費		△16,459 百万円
合計消費		△27,828 百万円

ただし、以上の計算結果をもって、外国人誘客は間違っているということでは決してない。人口減少が激しい青森県においては、今以上の取組を、効果的に行っていく必要があるということである。県として、観光を産業の柱にする意気込みなのであれば、国の目標の増加率を大きく上回るような目標設定をしなければならないと考える。

例えば、県観光戦略において、当初の 8 万人泊の目標を 20 万人泊に上方修正しているというのは、聞こえは良いが、単に当初の目標が根拠の乏しいものであったことの表れである。計画当時、今後 5 年間で 7 万人程度の人口減少が見込まれていたのだから、国内観光客が横ばいということを前提に海外客だけで消費額を補おうとするのであれば、外国人観光客数で 70 万人という大きな目標を設定するのが、理論的だったかもしれない。大切なのは、「外国人客が何人来るか」ではなく、それが、「青森県の県民所得にどれだけ寄与するか」であり、外国人観光客が増えることで、県民所得がどれだけ増えるのか（経済効果）を理論的に計算して、県観光戦略の目標は県民が実感できる数値として示すべきであると考え。

### 第 3. 県が抱える課題と監査対象事業との関係

#### 1. 課題の整理

県観光戦略を見ると、下記のとおり、観光を取り巻く状況を丁寧に分析し、戦略と細かな施策に落とし込んでいっている。EBPM（証拠に基づく政策立案）の観点からも評価できる内容である。

### (1) 観光を取り巻く状況の変化

- ① 毎年1万人以上の人口減少による経済活動の減少→観光により交流人口を拡大させる。
- ② 個人旅行割合 75.2% (団体旅行 22.7%) という旅行形態の変化→青森ならではの観光コンテンツの開発が求められる。
- ③ 観光地域づくりの台頭→地域を愛し、地域の個性を活かすことで観光客へのアピールになる。
- ④ 高速交通網の整備による利便性向上→新幹線、航空路線、クルーズ船といった交通手段の利便性を向上させれば、本県が遠隔地であるというハンデがなくなってくる。
- ⑤ 東南アジアをはじめとする海外からの観光需要の拡大→観光面では、まだ日本には伸びしろがある。増加している外国人観光客の中で、東アジアに加え、今後、富裕層・中間層の急速な拡大が見込まれる東南アジアからの旅行客増加が期待できる。
- ⑥ ICTの進展と普及拡大→インターネットを利用した観光情報の入手や旅行の予約が当たり前になり、広告効果の高いSNSを通じたPRが重要になる。
- ⑦ 経済波及効果が大きく成長が期待される観光産業→観光産業の経済波及効果は、世界全体では、GDPの9.1%を占めるが、日本では、まだ5%であり、さらなる成長余力がある。
- ⑧ 観光立国の推進→国でも観光立国の方針を打ち出し、国からの支援が見込める。

### (2) 統計資料やアンケートから見えてきた課題

- ① 外国人観光客への対応
  - ・海外においては、知名度が低い
  - ・交通手段が乏しい
  - ・外国語案内が少ない
- ② 地域の観光コンテンツの発掘、磨き上げ
  - ・着地型観光<sup>1</sup>を推進するだけの商品がまだ少ない
  - ・魅力あるビックコンテンツがない
- ③ 情報発信の充実
  - ・観光情報サイトの充実が必要
  - ・SNSなどを利用した情報発信が有効

## 2. インバウンド対応のための事業

### (1) 交通インフラを整備するための事業

外国人誘客のために、航空、船舶の航路整備、拡充のため、海外の航空会社、クルーズ船

---

<sup>1</sup> 着地型観光

観光客の受け入れ先が地元ならではのプログラムを企画し、参加者が現地集合、現地解散する新しい観光の形態。主に都会にある出発地の旅行会社が企画して参加者を目的地へ連れて行く従来の「発地型観光」と比べて、地域の振興につながると期待されている。

(出典 朝日新聞掲載「キーワード」)

への営業を行っている。

(2) 多言語化など受入環境の整備の事業

外国人が、安心して県内を旅行できるように、案内看板や、ホームページの多言語化を推進している。

(3) 海外客向けの旅行商品の開発、宣伝の事業

海外客の嗜好にあった旅行商品開発や観光スポットの案内を海外の旅行エージェント向けにプロモーション活動を行っている。

### 3. 青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業

(1) ニューツーリズムの推進の事業

青森の食、文化、雪といった特徴を生かした体験型観光、新たなツーリズムの開発を行っている。サイクリング、ポップカルチャーといった若者向けの商品開発にも取り組んでいる。

(2) ビックコンテンツの再開発の事業

十和田湖などの昔からの観光資源を再び、魅力あるものにするために、再開発を進めている。

### 4. 情報発信、PRの事業

(1) 国内誘客事業

中京圏以西からの誘客を推進するため、名古屋、大阪、福岡のエリアごとに、イベント会場での宣伝、航空会社への営業など行っている。

(2) 主に国内向けの情報発信の事業

観光情報サイトや観光案内所、SNSなどを利用した情報発信といったPRを行っている。

## 第4. その他説明事項

### 1. 東北観光復興対策交付金

(1) 交付金の内容

東北地方は、東日本大震災により、大きく観光客数が落ち込んでしまったが、この東北観光復興対策交付金（以下、「東北観光交付金」という。）は、風評被害を払拭し、訪日外国人旅行者の増加による効果を東北地方に波及させることなどにより、東日本大震災からの東北の観光復興を外国人目線にも立って促進することを目的としている。

東北地方の地方公共団体は、観光復興の取組に関する計画を国（国土交通省）に提出し、交付金の申請が認められれば、当該計画の実施に要する経費の8割を受け取ることができる。（なお、残りの2割についても、交付税措置されるので、県の負担は実質0である。）

対象となる事業は、観光復興促進調査事業、地域取組体制構築事業、プロモーション強化事業、受入環境整備事業、滞在コンテンツ充実・強化事業、国際会議等誘致・推進事業といった幅広い事業であり、地域資源をより効果的に訴求させることにより風評被害の払拭に

つながるもの、地域の課題解決を図り、新たな旅行需要の開拓につながるもの、PDCA サイクルが明確であるものといった選定基準になっている。

そして、この交付金の採択事業については、計画の目標の実現状況等を評価するための指標が設定され、特にアウトカム指標としての成果指標（以下、「KPI」という）に基づき、計画終了まで毎年、目標の実現状況について評価報告をすることが求められている。平成 29 年度の交付対象事業については、平成 30 年 7 月に国に中間評価を報告しているが、第 5 部個別事業に関する監査の結果及び意見に記載している KPI は、基本的に、この中間評価に記載されているものである。

## （２）交付金採択事業

東北観光交付金の一覧表は、以下のとおりであり、交付決定額 396,750 千円、事業実績額 475,707 千円、交付額 380,500 千円という多額の交付金となっている。なお、個別事業名は、交付金申請上の事業名称となっており、県での事業名とは若干異なるケースもある。今回、監査対象とした事業には、No.を付してある。

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
観光復興促進調査事業							
マーケティング&デジタルコンテンツプロモーション事業	8	17,280	21,600	17,280	動画視聴回数	4,500,000	7,692,982
					広告による動画視聴回数	8,640,000	13,920,332
					マーケティング調査のデータ活用	15	7
					マーケティングに基づいて実施する事業の件数	20	0
					Web サイト閲覧回数(広告含む)	300,000	169,497
					閲覧回数	288,000	158,005
インバウンド観光促進マーケティング事業	19	23,373	23,976	19,180	レポート活用延べ事業数	100	100
地域取組体制構築事業							
三八地域一体型広域観光情報発信事業	34	4,208	4,711	3,769	フォーラム参加者数	100	52
					商談件数	10	0
					SNS 等での情報発信数	30	100

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
西北地域インバウンド気運醸成事業	—	1,815	1,214	971	西北地域の主な宿泊施設における外国人宿泊者数	7,597	7,122
プロモーション強化事業							
航空キャリア提携旅行エージェント誘客促進事業	23	8,000	9,999	7,999	国際線便数（維持拡大及び新規誘致）	1520 便	3371 便
					旅行商品造成数	30 本	788 本
					旅行商品販売数	2500 名分	43523 名分
レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業	23	6,640	8,300	6,640	旅行商品造成数	30 本	53 本
					チラシ及びポスター掲示箇所へのイベント来訪者数	6000 人	26200 人
					モデルコース作成数	20 コース	20 コース
					ホームページリーチ数	500000 回	833521 回
					観光コンテンツ素材収集	100 個	100 個
					ドライブマニュアル配布拠点数	30 か所	30 か所
					キャンペーン参加者数	2000 人	3741 人
ポップカルチャーコンテンツ活用事業	23	6,520	8,041	6,433	視聴者数	50,000	54,883
					分析結果活用事案件数	1 件	1 件
選ばれるあおもりサイクリング推進事業	22	13,848	14,943	11,955	①記事閲覧数	4000 件 (H30)	
					②参加者数	30 人 (H30)	
韓国誘客対策強化事業	5	7,270	12,012	9,610	県内撮影・取材による記事掲載（延べ掲載回数）	2	2
青森県スキー誘客プロモーション強化事業	5	3,440	3,529	2,757	商談	5 件	31 件
					旅行商品造成	2 件	5 件
					閲覧者数	1 万人	35 万人
					送客数	125 人	200 人
中国誘客対策強化事業	5	10,805	19,821	15,857	SNS 記事シェア・問い合わせ	12,000 件	13,370 件
					動画閲覧件数	200,000	440,770
香港誘客対策	5	3,322	4,215	3,372	SNS 閲覧者数	1,000	389,847

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
策強化事業					プロモーションへの参画マスコ ミによる情報発信	20	25
タイ誘客対 策強化事業	6	4,396	4,672	3,738	旅行商品造成	3本/1回	0本/7回
					フォロワー数	1000人	5214人
					タイ人県内宿泊者数	7716人	7630人
					タイ語版FBいいねUP数	400人	627人
					青森県観光情報（記事数） 10記事×2媒体	20記事	22記事
豪州誘客強 化促進事業	7	7,587	9,209	7,367	スノアクティブタイムメディアユーザーへ のアプローチ	10000人	10951人
					冬季八甲田への誘客	500人	564人
					冬季タブロイドリーチ数	10000人	10000人
					ウェブサイト閲覧者数	10000人	不明
中国定期路 線運航促進 事業（交通政 策課）	2	6,156	6,965	5,572	送客者数	9920人	13160人
中国定期路 線運航促進 事業（誘客交 流課）	2	61,390	76,713	61,371	送客者数	9920人	13160人
チャーター便誘致 促進事業	1	17,550	12,459	9,967	青森県内発着チャーター 便を利用した旅行客数	1万人	11351人
クルーズ船誘致 促進事業（誘 客交流課）	3	2,623	1,954	1,563	モデルルート作成	3本	4本
					モデルルートブラッシュアップ	3回	3回
					新たな歓迎体制取組	3団体	1団体
クルーズ船誘致 促進事業（港 湾空港課）	3	10,846	13,684	10,947	掲載誌発行部数	6000部	10000部
					青森港へのクルーズ船寄 港数	23隻	22隻
					青森港への寄港客数	29000人	26864人
青森イメージギ ャラリー整備事	5	3,622	5,478	4,383	外国人延べ宿泊者数 (平成30年)	20万人泊	239150人泊

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
業							
東アジア・東南 アジア向け青 函情報発信 事業	10	3,610	4,500	3,600	外国人延べ宿泊者数	20万人泊	239150人泊
ロケーショ ンフォト誘 致事業	15	1,771	5,001	4,001	SNSでの肯定的な反応・ シェア・コメント	500	6,491
国際交流拠 点形成情報 発信事業	—	3,732	3,455	2,764	パンフレット配布数	5000セット	5000セット
					インフルエンサーの関係団体の送 客を受入れる団体	1団体	1団体
					新聞・テレビ等メディア掲載回 数	3回	1回
					SNS,ブログ投稿記事数	15回	0回
					パンフレット配布数	500部	500部
					青森県韓国語フェイスブックい いね新規獲得数	100件	0件
受入環境整備事業							
十和田・八幡 平観光ブラ ッシュアッ プ事業	16	28,936	36,164	28,931	旅行商品造成本数	10本	26本
					コンテンツ設定数	15本	30本
					二次アクセス試験運行	1路線	1路線
					参加者数	50人	105人
					調査結果を踏まえて実施 する事業件数	1件	0件
					記事閲覧数	30万人	4769430人
					サイト閲覧者数	5万人	245211人
					イベントによる興味喚起 率	80%	92%
むつ湾内航 路多言語情 報発信事業	—	1,728	1,325	1,060	利用者・問合者数	500人	588人



個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
世界自然遺産白神山地 インバウンド推進事業	21	11,056	13,922	11,138	白神山地周辺への外国人 宿泊者の増加数	100 人	17 人
					海外からの白神山地入山 者数	200 人	35 人
滞在コンテンツ充実・強化事業							
冬の東北と スノーコン 텐츠等情 報発信事業	28	12,000	14,994	11,995	商品造成数	24 件	26 件
					発行部数 (招請したメディアが発 行する媒体の発行部数)	50 万部	1,855,000 部
					HP 訪問者数	32 万人	262367 人
					プロモーションリーチ数	1 億 imp	262,342,335imp
東北太平洋 沿岸等にお ける受入整 備事業	9	8,000	9,953	7,962	旅行会社によるプラット フォーム活用数	20 件	128 件
					語り部ガイド」利用数	20 件	118 件
					スタディーツアー等参加 者	100 人	171 人
					造成ツアー数	10 本	1 本
					国際会議等での外国人接 触数	100 人	969 人
					ホームページ閲覧数	10 万回	14941 回
					情報発信件数	10 件	23 件
					実証実験の参加外国人数	40 人	46 人
北東北「食街 道」周遊プロ モーション 事業	17	19,832	23,530	18,824	視聴者数	20 万人	489840 人
					旅行商品造成数	3 商品	17 商品
					雑誌掲載記事閲覧数	1 万人	622000 人
					招聘メディア記事閲覧数	12 万人	316897 人
インバウン ド観光コン 텐츠開発 事業	20	11,444	14,019	11,215	参加者数	280 人 (H31 年度)	

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
青森ならではのグリーン・ツーリズム確立事業	31	13,096	15,087	12,069	有識者等による提言を踏まえて開発したプログラム数	5件	7件
					プログラム参加者数	100人	180人
					新規誘致校	2校	8校
					新規イベント取組者数	3人	4人
クルーズ船誘致促進事業(保健衛生課)	3	1,702	1,858	1,487	イベント参加者数	100人	160人
プロモーション強化事業(追加)							
台湾定期チャーター便誘客拡大事業	13	10,280	7,824	6,259	県HPへのアクセス	98万	110万
					定期チャーター利用旅行商品数	105団体	100団体
					アンケート反映旅行商品数	7商品	21商品
青森・ソウル線冬季増便誘客拡大事業	14	6,120	7,646	6,116	広告プロモーションを実地する旅行商品での送客数	480人	1147人
					アンケート調査の結果、内容を改善する旅行商品	4商品	3商品
あおもり観光コンテンツ集中発信事業	42	25,992	32,148	25,719	制作した動画の視聴回数	100万回	4,928,758回
					視聴者マーケティングデータベース	100万件	16,716,600件
					インスタグラムフォロワー数	800人	1558人
					イベントによる八甲田フェイスブック、タイ語フェイスブックのフォロワー増加数	600人	-
受入環境整備事業(追加)							
おススメ100レストラン構築事業	18	16,760	20,786	16,629	外国人観光客の受入環境整備が十分であると選定されたレストラン数	100軒	253軒
					ウェブサイトページビュー数	2,000	1,822
					ウェブ広告インプレッション数	24,000	-
					県内PRチラシ配布箇所数	100箇所	-

個別事業名	No.	交付 決定額 (千円)	事業 実績 (千円)	交付額 (千円)	中間評価	アウトカム 目標値	アウトカム 実績値
北東北パワ ード誘致促進 事業	—				調査結果反映事業数	66 件	68 件
外国人にも すぐわかる 青い森鉄道 の運行情報 発信事業	—				設置箇所における利用者 増加数	1000 人	-
					県内訪問箇所の増加数	11000 人	-
県有施設イ ンバウンド 受入環境整 備事業	—				Wi-Fi 整備：整備後の外国 人来館者増加数		9
					多言語案内板の設置:整備 後の外国人来館者増加数		9
					受入環境に関する苦情件 数	0	0

## 2. 公益社団法人青森県観光連盟

### (1) 法人の概要

公益社団法人青森県観光連盟（以下、「県観光連盟」という）は、市町村、観光関連団体や観光施設などを会員とする青森県内観光団体の中心的組織であり、青森県内における観光の振興、地域の活性化及び産業の振興に関する事業を行い、青森県の経済の振興と地域社会の健全な発展に寄与することを目的とする公益法人で、本県の観光資源及び産業の総合的な紹介、宣伝、観光客の誘致促進・受入体制の推進を図る唯一の全県的な観光振興団体である。

県は、県観光連盟に 6,000 千円出資しており、出資比率は 29.3%となっている。観光振興に関わる様々な取組を行っているが、青森県観光物産館アスパムの運営や、青森県観光情報ネットワーク（以下、「アプティネット」という）の運営や外国人観光客誘致拡大事業など、県からの委託事業も多い。

### (2) 委託している事業

今回の監査対象事業の内、県観光連盟に委託（一部委託を含む）している事業は以下のとおりである。

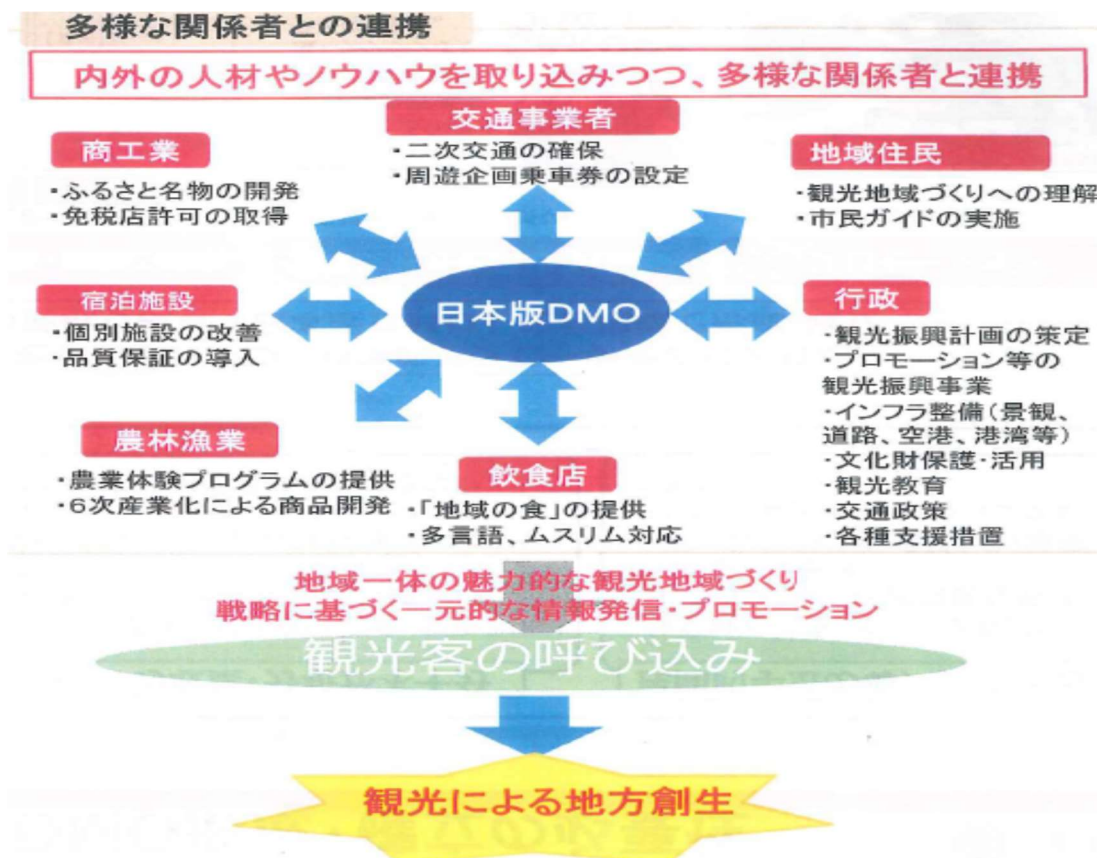
事業 No.	事業名
5	国際重点エリア誘客対策強化事業

11	韓国人観光客誘致拡大事業
13	台湾定期チャーター便誘客拡大事業
14	青森・ソウル線増便対策事業
15	ロケーションフォト誘致事業
39	九州圏誘客推進事業
40	旅行商品造成促進事業
41	青森県観光案内所運営事業
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業
44	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業

### (3) DMO への取組

県観光連盟は、DMO 法人化を目指している。DMO とは、観光地経営の視点に立った観光地づくりの舵取り役として、関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実施するための戦略を策定し、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人のことをいう。

これにより、地域の観光振興の担い手としての取組が、加速化、効率化していくことが期待される。



(観光庁ホームページ 「日本版 DMO の役割、多様な関係者との連携」より抜粋)

## 第4部 外部監査の結果及び意見（総論）

### 第1 事業評価指標である KPI の設定と評価について

観光振興の取組とその効果は、その相関関係が明確に証明しづらいのとその効果を捉えづらいため、得てして、取組の評価があいまいになりがちである。また、どのくらいでその効果が表れるのかも明確ではないので、評価の期間が長期化するのもやむを得ない面はある。しかし、そういう、あいまいで、効果の発現が先になってしまうものだからこそ、長期間に渡って評価を継続しつつ、施策の微調整を繰り返しながら事業を行っていく必要があると考える。

継続的な事業検証の仕組みである、PCDA サイクルとその事業成果の指標とすべきアウトカム指標としての KPI の解説については、前年度の県包括外部監査結果報告書において記載したので、ここでは省略するが、今回の監査においても、KPI の設定については、改善の余地がある事業が非常に多かった。

KPI の設定や測定、報告の内容について監査上、指摘事項及び意見として、問題があると思われるものは以下のとおりである。

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
1	国際定期便・チャーター便誘致促進事業	指摘①	KPI の中間評価時の公表数値が間違っている
3	クルーズ船誘致促進事業	指摘②	KPI の中間評価時の公表数値が間違っている
3	クルーズ船誘致促進事業	意見①	KPI の設定が事業の目的と整合していない
3	クルーズ船誘致促進事業	意見③	KPI 指標が、事業内容と整合していない
8	東北六県連携事業	指摘①	KPI 成果指標の単位が間違っている
8	東北六県連携事業	指摘②	国への交付申請及び成果報告の記載誤り
9	太平洋沿岸インバウンド連携強化事業	意見①	KPI 指標 (Web ページの閲覧数) の大幅な未達
10	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業	意見②	KPI は事業との関連の強い指標にすべき
13	台湾定期チャーター便誘客拡大事業	意見①	KPI の実績値の集計期間が事業実施期間と整合していない
16	十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業	意見①	KPI 指標が適切に集計できていない

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
18	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	意見②	KPI がアウトカム指標になっていない
21	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	指摘③	KPI が合理的でない推計値になっている
22	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	指摘①	ムック本発行に伴う事業効果測定をしていない
22	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	意見②	KPI が適切に設定されていない
22	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	意見③	平成 28 年度以前に KPI が未設定であった
23	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	意見①	動画視聴数目標（KPI）が低すぎる
25	アオモリ・モビリティ推進事業	意見③	KPI を設定していない
28	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	意見③	KPI の設定根拠が不明
34	三八地域一体型広域観光情報発信事業	意見③	参加する予定のない商談会の商談件数が KPI 指標になっている
37	中京圏誘客促進事業	意見②	KPI を設定していない
38	関西圏誘客促進事業	意見②	KPI を設定していない
39	九州圏誘客促進事業	意見①	KPI が低下した原因分析をしていない
39	九州圏誘客促進事業	意見②	KPI の数値は推計値ではなく、なるべく実数集計できる指標にすべき
40	旅行商品造成促進事業	意見②	KPI が適切に設定されず、その検証が不十分である
42	あおもり観光コンテンツ集中発信事業	指摘②	国への報告資料の記載が誤っている

## 1. KPI の設定について

### (1) KPI が事業内容と整合していない

アウトカム指標での事業評価が重要であることは、前年の監査報告書でも強調したところではあるが、観光振興の取組についてもそれは同じである。今回の事業においては、国の東北観光交付金を受けている事業が多いが、そこでは、必ず KPI を設定して評価をしていくことになっている。国の方針としては、交付金を出す以上、適切な評価指標を設定し、毎

年度、計画の実現状況の評価を実施するといった PDCA サイクルを確立し、着実に観光復興の取組を実施してもらうという趣旨である。

しかし、いくつかの事業においては、当該事業の目的、施策と整合していない KPI 指標を設定しているケースがあった。例えば、(No.3) クルーズ船誘致促進事業では、海外のクルーズ船の青森港への誘致の活動をしているのだから、外国船の青森港への寄港数や来航客数を KPI として設定すべきなのに、外国船だけでなく日本船の数値も含めたものになっているし、(No.13) 台湾定期チャーター便誘客拡大事業では、事業（台湾へのプロモーションを行う）の実施期間が、平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月までであるにもかかわらず、設定した KPI（本県 HP へのアクセス数）の集計期間が、平成 29 年 4 月から平成 30 年 3 月までとなっていて、KPI の実績値の集計期間が事業実施期間と整合していない。いずれも、より、適正な KPI を簡単に集計できるのだから、KPI に対する意識が乏しいと言わざるを得ない。また、アウトプット指標（企画会議開催数）とアウトカム指標（当該会議で決定したサービス提供数）を設定しているが、企画会議と提供サービスの実施時期が逆である事例（(No.3) クルーズ船誘致促進事業）や参加する予定のない商談会の商談件数が KPI 指標になっている事例（(No.34) 三八地域一体型広域観光情報発信事業）もあり、論理的に KPI 指標を決定していない事例も存在していた。

#### （2）KPI の集計や報告数値に誤りがある

東北観光交付金の採択事業については、国に KPI の達成状況を報告しているが、その報告数値が誤っている事例が多くみられた（(No.1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業、(No.3) クルーズ船誘致促進事業、(No.8) 東北六県連携事業）。

単純に記載ミス、事務処理の誤りと思われるが、不十分なチェック体制のまま、間違った数字が交付金事業の報告書に記載されるというのは、大問題である。

また、WEB 閲覧数を KPI としている場合に、単位が人なのかクリック数なのかで、数字の意味合いが若干変わってくると思われるが、無頓着に集計している事例もあった（(No.8) 東北六県連携事業、(No.16) 十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業）。

#### （3）KPI が未設定、あるいは、設定していても成果指標としては不適格である

東北観光交付金の採択事業以外については、KPI が設定されていない事業も多かった。県単独事業であっても、その効果検証は必要であるので、極力 KPI を設定し、その評価検証を通じて、次の事業の改善に努めるべきである。

また、設定していても、アウトカム指標というよりは、アウトプット指標になっていたり（(No.18) 外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業）、東北各県で連携している事業においては、各県で話し合ったというが、なぜそのような KPI になったのか、議事録もなく、設定根拠が不明なものもあった（(No.28) 冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業）。また、(No.21) 世界遺産白神山地インバウンド推進事業では、外国人入山者数という KPI の測定が、日本人も含めた入山者数に、白神山地ビジターセンターの HP の外国人閲覧者割合を乗じて計算されており、あまりに強引な前提に基づく推計値による評価は、誤った評価にな

る可能性があるので、避けるべきである。

KPI を設定する際には、目指すべき目標から合理的に導かれる数値で、その数値は、検証可能でなければならない。また、県の事業は 1 年単位であるから、最低でも 1 年単位で集計把握できる指標にしておく必要があるであろうし、その検討プロセスも残しておいたほうが良いと思われる。

## 2. KPI の評価、活用について

### (1) KPI の水準について

通常、事業評価をする際、KPI を達成していれば「良好」、そうでなければ「改善を要す」ということになるのであるが、そもそも、設定した KPI の水準が低すぎた場合には、達成するのが当然なので、適正な評価が出来なくなる。その逆もしかりである。従って、KPI の水準の決定は、非常に重要となるが、その KPI 水準に達すれば、目指すべき目標を達成できるというプロセスが描けるようになっていくことが望ましい。ただし、観光振興事業の場合、目標は、誘客数に伴う観光消費額といった経済効果、究極的には、県民所得の向上ということになるが、そこに至るプロセスは、複合的な要因が絡むので、非常に複雑になるという特徴がある。

指摘事項や意見にはしていないが、WEB の閲覧数などは、考えものである。例えば、WEB サイトの閲覧数やクリック数が、どの程度あれば、旅行客を獲得できるのか、明確な答えはない。ましてや、SNS などは、毎年拡大していくので、前年より反応が増加していても、単純に喜ぶこともできない。

具体的には、サイトの閲覧数で 100 万件あることが、どれだけすごいことなのかイメージできないし、その目標を達成したとしても、以前と比べどの程度良くなったのかが、わからない。当然、(No.23) ポップカルチャーコンテンツ活用事業のように、低い目標は、意味がない。

案の定、サイトや SNS の閲覧数や、いいねの数などを KPI に設定しているものは、ほとんどが目標達成しているものの、実際の経済波及効果まで分析検証できているものはほとんど見られなかった。盛り上がっているということだけが、雰囲気として感じられるだけであって、サイトの利用者としては、それで良いのだろうし、招請されたメディアやエージェントにしてみれば、これほど楽な作業はないと思われる。お金をかけて事業を実施した国や県の立場からすれば、このぐらいのネットでの反響があれば、このぐらいの経済効果があるという分析までして欲しいものである。

### (2) 経済状況を分析して次の事業に活かすプロセス

事業の PDCA サイクルを回していくうえで、重要なのは、KPI を設定することではなく、その達成状況を分析して、次の事業に活かすことである。

交付金の KPI 評価については、青森県観光戦略プロジェクト推進委員が行っているとのことだが、KPI 数値の記入誤り、評価コメントのニュアンスが、実態と異なるなど、本当に



この KPI 評価でよかったのか、もっと深い検討をすべきである。また、国の側でも、必要ならば、この評価について助言を行うことができるはずだが、今のところ、国からの助言はない。

### (3) KPI の形骸化

東北観光交付金については、交付金の申請書類や中間評価の書類だけを見る限り、KPI 指標を設定していて、その評価も行っていて、一見、きちんと PDCA サイクルが回っているように見える。しかし、実態は、前述のように、その把握が不正確になっていたり、国への報告も間違っていたりするケースがあって、決して、良好な検証がなされているとは言い難い。このような状態に対し、何のチェックも助言もしない国の対応もお粗末と思われるが、本来 KPI による事業評価は、自身の活動への自己検証であるはずなので、国が交付金に関して、KPI を設定するよう求めているようがいまいが、県としてしっかりと検証プロセスに乗せられるようにすべきであって、これをあやふやにするのは、事業をまっとうに行う意識が乏しいといえる。

交付金を出す際には、KPI を設定し、しっかりした PDCA サイクルを回さないといけないという制度が一般化したのは、最近のことと認識しているが、もっともらしい KPI をとりあえず設定して、当たり障りのない評価をしていけば、問題ないというような、KPI の形骸化が、既に起こっているのではないかとさえ思うほどである。形ばかりの KPI 指標を作り上げて、せつかくの交付金を無駄にしないよう、KPI の設定と評価に携わる担当者は、意識を高めていただきたいと思う。

## 第 2 不十分な事業設計と事業検証について

事業を円滑にかつ効果的にこなすためには、まず、事業設計（PDCA サイクルでいう PLAN の部分）が重要である。その後の費用対効果を検証するには、予算の積算も正確に行われていなければならない。

今回の監査テーマである観光振興については、何が正しい取組で、何が間違った取組だということを短絡的に判断することは難しいし、変化の激しい環境の中で、時には、失敗する事業もあり得ることだと思われるが、いい加減な事業設計をして、結果、失敗だった時には、「狙い」、「実施時期」や「実施規模」、「委託先の作業レベル」といった事業のどこがダメだったのかが分析できないので、何が原因で、何を改善すれば良くなるのかの検証（PDCA サイクルでいう CHECK の部分）が出来ない。

事業を監査していく中で、事業設計とその後の事業評価に関して、改善の余地があると認められるものについて、以下のとおり整理した。

### 1. 事業設計が精緻に練られていないもの

事業計画の精度が低く、事業設計を曖昧にしているがために、事業実施の適時性、契約の合理性が毀損し、事業の有効性、経済性、効率性に不満を残すことになったものが、以下の

とおりあった。

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
2	中国定期路線運航促進事業	意見①	コーディネーター設置に関する業務委託費を過大に負担している
3	クルーズ船誘致促進事業	指摘①	予定事業を実施できず、その不用となった委託料を他の用途に流用している
5	国際重点エリア誘客対策強化事業	意見①	事業が分離していることについて合理的理由がない
5	国際重点エリア誘客対策強化事業	意見③	具体的な事業設計がなされていない
11	韓国人観光客誘致拡大事業	意見①	他の事業との一括契約になっている (No.5 意見①と同じ)
12	外国人観光客受入体制整備事業	意見②	他の事業とまたがって委託契約をしている
15	ロケーションフォト誘致事業	意見①	プロモーションの時期が3月に集中してしまっている
15	ロケーションフォト誘致事業	意見②	地元観光業界等と連携し、ノウハウを蓄積すべき
17	北東北「食街道」周遊プロモーション事業	意見①	委託先の選定における審査員が県職員のみになっている
17	北東北「食街道」周遊プロモーション事業	意見②	委託先からの実績報告書を必要十分な範囲に抑えるべき
18	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	指摘①	事業内容が変更され、飲食店の予約システム等が整備できなかった
18	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	意見③	アンケート調査の回収率が低く、有効な調査になっていない
22	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	意見①	商品のセールス資料作成委託契約の内容が重複している
23	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	意見②	作成動画について日本語版でも展開すべき
24	「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業	意見①	開発した旅行商品の販売実績が悪い
24	「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業	意見②	モニターツアー参加者の大半が地元民になってしまっている

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
25	アオモリ・モビリティ推進事業	指摘①	あまりに高額なオリジナルウェアを製作している
25	アオモリ・モビリティ推進事業	指摘②	ほぼ同じPRパンフレットを別契約で発注している
25	アオモリ・モビリティ推進事業	意見①	パックスツアーの商品化に至らなかった
25	アオモリ・モビリティ推進事業	意見②	事業準備事務の不備により、モニターツアー参加者が少なかった
26	観光コンテンツパワーアップ推進事業	意見①	SNSへの動画投稿のタイミングが3月末に偏っている
27	あおもりツーリズム創発事業	指摘①	予定していた成果発表会を実施していない
27	あおもりツーリズム創発事業	意見①	創発塾参加者の情報を把握・保管していない
27	あおもりツーリズム創発事業	意見②	創発塾参加者の満足度調査を実施していない
28	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	意見①	事業実施が適切な時期に行われていない
31	青森ならではのグリーンツーリズム確立事業	意見①	委託先決定の公募プロポーザルの準備期間が短い
34	三八地域一体型広域観光情報発信事業	意見②	目標達成に向けてもっと努力すべき
36	「あおもり冬紀行」推進事業	意見①	広告の申し込みが遅れて予定された事業が実施できなかった
40	旅行商品造成促進事業	意見①	予算作成時から事業内容を変更する場合の変更ルールを策定すべき
42	あおもり観光コンテンツ集中発信事業	指摘①	仕様書の変更もないまま、事業委託の一部が実施されなかった
44	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業	意見②	旅費の費用弁償の判断基準を広告換算値のみで判断すべきではない

(1) 他の事業との境界が不明瞭で、事業の重複がある

(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業の韓国向け細事業と (No.11) 韓国人観光客誘致拡大事業とでは、事業として分離してしまっているが、その合理的理由が乏しいと言える。同様に、アプティネットのグローバルサイトの管理運営業務は、本来 (No.12) 外国人観光

客受入体制整備事業で行うものと解されるが、(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業でも委託料が計上されている。いずれも、委託先との契約は、一括契約になっており、合理的で効率的な事業設計になっているとは考えられない事例である。

また、同じような内容のパンフレットを重複して委託作成している事例もあった((No.22) 選ばれるあおもりサイクリング事業、(No.25) アオモリ・モビリティ推進事業)。

#### (2) 事業が途中で変更になっている

当初の事業計画時の内容から、大きく事業内容が変更になっている事例があった。(No.3) クルーズ船誘致促進事業では、旅行会社の招請やモニターツアーの業務委託を予定していたのに、実際は、外国語版パンフレットの制作作業に変わっていたし、(No.18) 外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業では、飲食店の外国人受入態勢の整備(WEBサイトでの情報発信、予約システムの構築)を予定していたのに、実際は、対象を小売店、観光施設、宿泊施設に広げた上で、「立ち寄り施設」のアプティネットグローバルサイトへのコンテンツ掲載事業に変更したりしている。いずれも、当初の計画の狙い(目標)とはかけ離れた事業内容の変更であり、当初の見込みは何だったのかと思わせる事例である。他にも(No.40) 旅行商品造成促進事業や(No.42) あおもり観光コンテンツ集中発信事業などでも予算作成時から事業内容変更が見られた。

事業環境が変わったため、あるいは想定外の事象が生じたために企画を変更することはあってもよいと思われるが、その際にも、しかるべき手続きを経て、変更のプロセスが説明できるようにしておくべきである。

#### (3) 事業実施スケジュールの見積もりが甘い

事業の実施のタイミングが3月末に偏っていたり、事業開始の時期が遅れたりして、予定された事業が実施できなかった、あるいは、事業の効果的な時機を逸している事例があった((No.15) ロケーションフォト誘致事業、(No.26) 観光コンテンツパワーアップ推進事業、(No.28) 冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業、(No.36) 「あおもり冬紀行」推進事業など)。

事業の実施には最適なタイミングというものがあるはずである。また、委託先選定作業にも参加者募集にもある程度の期間が必要であろう。3月末までに事業が完了すれば良いということではなく、事業の効果を最大限に発生するための最適スケジュールを計画しておくべきである。

#### (4) 事業の作りこみが不十分

その他、事業の成果が思うように出ていないと思われる事例、工夫によっては、もっと成果が見込める事例、余計なコストがかかっていると思われる事例があるが、それらも、事業計画が漠然としていて具体性がなく、事業の企画、作りこみが不十分なためだと推測される。事業計画の作りこみが不十分な事業は、結果、観光目的であれば何にでも支出する言い訳ができてしまい、無駄遣いのおそれがある他、その事業評価も不十分になるおそれがあるため、今後は、綿密な作りこみを行うべきである。

## 2. 事業の検証や事業結果の有効活用ができていないもの

事業の成果を評価するには、まず、予定されたとおりに事業が完了しているのか検査確認が必要であり、その上で、事業の成果や今後の改善点を検証(PDCAサイクルでいう CHECKの部分) していくことになる。

事業の監査をしていく中で、事業完了の確認作業や事業の実施状況の分析作業が不十分と思われるものが、以下のとおりあった。

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
1	国際定期便・チャーター便誘致促進事業	意見①	委託業務完了報告書の検査確認が不十分である
3	クルーズ船誘致促進事業	意見②	実績報告書の検査確認が不十分である
14	青森・ソウル線増便対策事業	意見②	委託業務完了報告書の記載内容に不足がある
19	インバウンド観光促進マーケティング事業	意見①	あおもりナビから得られたデータの情報分析が不十分である
21	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	意見①	作成した HP のアクセス数分析が不十分である
28	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	意見②	事業報告書など事業実施の結果報告を関連事業者で共有すべき
30	十和田湖冬物語開催費補助	意見①	事業完了実績報告書に事業の反省点、改善策などの記載を求めるべき
30	十和田湖冬物語開催費補助	意見②	県が実施した実行委員会への財務チェックの調査結果は文書として残すべき
34	三八地域一体型広域観光情報発信事業	意見①	フォーラム参加者からのアンケートを集計していない
37	中京圏誘客促進事業	意見①	予算不用額の発生原因を分析していない
38	関西圏誘客拡大推進事業	意見①	予算不用額の発生原因を分析していない
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	意見②	アプティネットのアクセス数減少の原因分析ができていない
44	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業	意見①	コンサル会社へ委託している作業内容についての分析を行っていない

### (1) 完了報告書や実績報告書の中身のチェックが不十分

事業を外部に委託して実施している場合、委託業務の完了後には、完了報告書や実績報告書といった、事業を契約とおりに遂行したことを説明する報告書が提出され、県では、その内容を検査することになっている。

しかし、もっと深く踏み込んで検査を行うべき、あるいは、もっと報告書の内容を充実させるべきと思われる事例があった((No.1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業、(No.3) クルーズ船誘致促進事業、(No.14) 青森・ソウル線増便対策事業、(No.30) 十和田湖冬物語開催費補助)。これら事業は、全て相手が、県観光連盟、青森商工会議所、十和田湖冬物語実行委員会といった公益性が求められる組織であったが、そういった組織に対しても緊張感を持った、厳しい検査を行うべきである。

### (2) 事業から得られた情報を分析していない

観光振興事業においては、その効果の測定が難しく、事業の効果がすぐに現れるとは限らないから、事業の取組から得られる情報や委託先からの調査等の情報については、每期分析して、翌期以降の事業に役立てることが重要である。また、観光を取り巻く環境の変化は激しく、比較的新しいテーマであるため、直近の事業から得られる情報は、とても貴重であると考えられる。

例えば、県で作成した様々なサイトのアクセス数の分析を行い、本当に PR サイトが観光客数の増加や観光客の満足度向上に役立っているのを検証していくことは、必要なことだと考える。特に、アプティネット ((No.43) 青森県観光情報ネットワークシステム運営事業) のアクセス数が減少している理由について、分析もしていないというのは、県としての職務怠慢ではないかと思われる。また、(No.19) インバウンド観光促進マーケティング事業における、あおもりナビから得られるデータは、県独自で観光客の動向をとらえることが可能になる大変有用な情報となり得るので、2 か年で 52 百万円もかけている事業費が無駄にならないよう、有効活用を期待する。

## 第3 積算された予算とその執行について

### 1. 予算の積算内容と事業内容が整合していないもの

監査の際には、事業の概要を説明してもらうため、「当初予算細事業別見積額説明」と「歳出見積額内訳」という資料を入手している。これらの資料には、事業の取組内容と事業予算の算定基礎、査定額が記載されている。また、監査上、委託事業であれば、仕様書や予定価格の積算資料など、事業を実施する上で、どんな費用がどれくらいかかるのかを積算した資料も閲覧している。

その予算の積算資料について、事業内容と整合しないなど問題のある事例が、以下のとおりあった。

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
12	外国人観光客受入体制整備事業	意見①	当初予算の内容と実際の歳出内容が異なっている
14	青森・ソウル線増便対策事業	意見①	委託業務に関する見積の積算が不正確である
27	あおもりツーリズム創発事業	意見③	事務局経費を講師謝金として積算計上している
29	オンライン利用型観光客対策事業	意見①	事業予算の積算が実態と合っていない
35	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	指摘③	事業予算の積算に事業内容と整合しないものがある
36	「あおもり冬紀行」推進事業	指摘①	事業予算が重複して計上されている
41	青森県観光案内所運営事業	意見①	事業予算の積算が、実態と合っていない

例えば、(No.12) 外国人観光客受入体制整備事業では、外国語パンフレットの作成に係る委託費となっていたものが、実際は、アプティネットグローバルサイトの管理運営に係る委託料になっている。事業の予算を組むうえで、予算査定は重要なプロセスであるが、その予算査定を受けた事業の積算内容(予算要求)が実際の事業実施の内容と整合していないというのは、大きな問題である。

さらに問題なのは、このように、予算と実態が異なっているにもかかわらず、また、翌年度の予算要求では、前年と同じ積算内容で査定を受けている事例も見られることである((No.29) オンライン利用型観光客対策事業では、前年度と全く同じ金額で予算査定を受けている)。

また、(No.36)「あおもり冬紀行」推進事業では、(No.40) 旅行商品造成促進事業で予算計上され、支出されている旅行エージェントへの広告費について、重ねて予算計上しており、同一の支出内容について、二つの事業で、二重に予算計上している事例も存在した。

積算がいい加減だと、予算が足りない場合には、歪んだ事業実施になる可能性もあり、不正の要因となり得る(今般の、厚生労働省の統計調査不正問題も十分な予算が割り当てられていなかったという要因もあるとの報道もされている。)。またその逆で、観光振興という名目で大きな予算を確保しておいて、後で適当に振り分けながら事業を執行しようということとしてはならない。正しい予算成立のためには、まず、第一義的には、担当課の予算要求が正しく積算されている必要があり、現状として、予算要求がいい加減な面が見られる点については、しっかり反省すべきである。特に継続事業においては、前年決算額を参考にすることもできるはずであるから、課内で事業の内容を吟味して、筋の通った予算を作る意識を

高めるべきである。また、予算査定においても、過剰あるいは非合理的な予算要求に対しては、必要な検討を加えるなど牽制を利かせ、県全体の組織的対応により、改善を図っていただきたい。

## 2. 決算額の付け替えがある

監査の際には、個別の事業の決算額を節別に集計した「決算統計節別集計表」入手している。ここでの決算額は、事業に実際にかかった費用として、その事業の効果との費用対効果分析の検討の材料になるものと考えられるので、正確に集計されてしかるべきである。

しかし、青森県においては、この包括外部監査において、毎年、決算額の付け替えの指摘がある。今回も下記のとおりであった。

決算額の付け替えがあるので、決算節別集計表の金額は、事実と異なっているが、これでは、PDCA サイクルにおける、費用対効果といった個別事業ごとの検証が出来なくなる。特に、事業の評価をしっかりと行うことを約束している東北観光交付金の採択事業においても、決算額の付け替えがあるというのは、問題が大きい。

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
5	国際重点エリア誘客対策強化事業	指摘①	委託料を他の事業に負担させている
7	豪州誘客対策強化事業	指摘①	事業実施額を他事業（No.12）へ付け替えている
12	外国人観光客受入体制整備事業	指摘①	他事業（No.5）の費用が計上されている
16	十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業	意見②	本事業と関係の薄い海外出張に係る経費（他事業で負担すべき）が計上されている
27	あおもりツーリズム創発事業	指摘②	他事業の経費を当事業の決算額に含めている
35	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	指摘②	他事業（No.34）の経費を計上している
36	「あおもり冬紀行」推進事業	指摘②	事業費が他事業に振り替えられている
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	指摘①	前年において他事業への予算の付け替えがある

## 3. 決算額の付け替えが、具体性のない事業設計の温床になっている

今回の監査対象事業全般に関して、感じることだが、観光振興という国としても県として



も重要テーマに位置付けられている領域だから、多額の予算が割り振られているのだと推測するが、個別の事業予算の設定を曖昧にしたまま、具体性のない事業を予算化しておくことで、ある意味、何にでも使えてしまう状況を作っているのではないだろうか。監査の対象事業でも、類似するものが多くあり、どの事業の予算を使うかといった判断は、恣意的に行える状態だったのではなかったのかと思える。また、事業によっては不用額が出ており、未使用率が著しく低くならないように事業費の付け替えを行っているのではないかと疑ってしまう。

決算額の付け替えに関しては、従来の監査でのヒアリングでは、予算超過を恐れて、他事業に振り替えてしまうという傾向を感じたが、今回の監査では、実施能力を超えた予算の過剰な確保がされていることを原因としたものではないかと危惧している。

いずれにしても、事業の間での決算の付け替えは、違法ではないとして許容してしまう現状のやり方が、事業設計を曖昧にしてしまう温床になっていると思われるので、しっかりと反省し、早急に改善を図っていただきたい。

## 第4 随意契約について

随意契約についても、前年の包括外部監査でも触れているが、あくまでも、例外的な処理であることを認識し、業務の有効性、効率性の観点から1者随意契約になるとしても、費用の削減、すなわち経済性の追求も忘れてはならない。特に、著作権とか当初のシステム開発先だったという理由で、委託先が限定されてしまうケースも見られるが、公正性の確保の観点からも、将来の委託先が広く確保できるよう、権利帰属のルールについて、整理しておく必要があると考える。また、業務委託先が固定化している傾向が見られるので、業者の選定の時点より前の事業の企画の段階で、広く事業者を募るには、どのような事業設計にすればよいのかを考えることが重要である。

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
5	国際重点エリア誘客対策強化事業	意見②	業務委託先が固定化している
10	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業	意見①	随意契約の理由説明が十分ではない
11	韓国人観光客誘致拡大事業	意見②	委託業務における予定価格と委託先の見積金額とが完全に一致している
18	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	意見①	作成した画像等の著作権の帰属について検討すべき
21	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	指摘②	随意契約の理由が不適切である

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
23	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	指摘①	業務委託契約は随意契約とすべきではなかった
38	関西圏誘客拡大推進事業	意見③	前年と同じプロモーション企画を安易に選択し、随意契約すべきではない

## 第5 事務手続きの誤り

事務作業の確認不足、遅れといった内容の指摘事項、意見が、以下のとおりあった。いずれも、担当者の認識が不十分で、それをチェックする側も緊張感なく、惰性のまま、了承してしまっていることが原因と思われる。今後は、チェックする側も含めて、不用意なミスが起こらないよう、内部統制を整備する必要がある。

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
2	中国定期路線運航促進事業	指摘①	東北観光交付金の交付対象経費の過少申請
4	インバウンド受入環境改善対策強化事業	指摘①	補助金の交付により取得した財産の処分制限期間が間違っている
6	タイ誘客対策強化事業	指摘①	契約保証金の還付が遅延している（監査委員監査で指摘）
21	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	指摘①	委託の仕様書の記載に誤りがある
34	三八地域一体型広域観光情報発信事業	指摘①	委託費の一部の消費税分を二重に支払っている
35	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	指摘①	委託費の一部の消費税分を二重に支払っている
41	青森県観光案内所運営事業	指摘①	経費精算書の審査に不備がある
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	意見①	アプティネット内の広告収入の取扱いを見直すべき（監査委員監査で指摘）
43	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	意見③	委託事業を再委託する際には、承認手続きを経るべき

## 第6 その他の意見

その他、監査上、気になった点は、以下のとおりであり、それらに関連して、今回の監査テーマ全般に関して意見を述べる。

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
30	十和田湖冬物語開催費補助	意見③	イベントを維持するための運営委託費の最低基準の確立について
32	あおもり景観資産向上事業	意見①	観光振興に関与する他部署にも本事業の要旨を説明し、情報を共有すべき
32	あおもり景観資産向上事業	意見②	全委託方式から一部委託方式への検討をすべき
37	中京圏誘客促進事業	意見③	業務委託契約におけるコンテンツ所有権の帰属を契約書上明確にすべき
39	九州圏誘客促進事業	意見③	青森観光マスコットキャラクターの権利が県に帰属していない合理的理由を整理しておくべき
40	旅行商品造成促進事業	意見③	青森観光マスコットキャラクターの権利が県に帰属していない合理的理由を整理しておくべき
41	青森県観光案内所運営事業	意見②	観光案内所は、県観光連盟の直営にするなど運営方法を見直すべき

## 1. 県と県観光連盟との役割の整理

観光振興というテーマの中で、監査の対象となった事業には、県観光連盟への委託により行われている事業が多くあったが、指摘事項、意見が付される事例も多く発見された。その理由は、県観光連盟が組織として、まだ未熟であることが原因ではないかと推測される。そして、毎年、県からの補助金と事業委託、職員の派遣という支援を当然のものとする意識が、県と県観光連盟との間の緊張感の欠如という形になって、問題点として表れていると思われる。平成30年度の県の公社等経営評価委員会からの評価でも、財務基盤の強化とプロパー職員の育成、強化が課題となっている。財政的支援は、しばらくは必要なのだと思うが、長期的な視点に立って、県と県観光連盟の役割を検討すべきと考える。

例えば、県観光戦略には、以下のような役割の記述があるが、一般社団法人東北観光推進機構という東北エリアを取りまとめる組織もあるのだから、県の役割は、交通インフラの整備と観光統計情報の分析ぐらいで良いのではなかろうか。今回、監査の対象とした「青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業」などは、県が行うことで素晴らしく効果が上がるというわけではないのだから、県がそのほとんどを随意契約による外部委託で行うよりも、民間の観光団体や観光事業者に補助金を出して行わせるほうが、知識経験が民間に蓄積し、企画能力も養われるので、良いのではないだろうか。もちろん、事業の成果を評価することは必要であるし、著作権などの帰属の整理も考える必要があるが、今後、県観光連盟が

DMO化して、ワンステップ上がった組織になるのであれば、県観光連盟が、観光で食べていける職場を作らないといけないはずで、自立を促す仕組みが必要である。今のような、マンネリ化した委託業務を繰り返す関係では、DMOになっても、自立化は難しいと思われる。

行政（県）	観光団体（県域）	観光事業者
<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光団体などの観光地域づくりの取組を支援します。</li> <li>・都道府県間の広域連携により観光振興を図ります。</li> <li>・人財や組織の育成など、観光振興の基盤となる取組を支援します。</li> <li>・観光団体、市町村等が相互に連携・協働できるよう、総合調整・支援します。</li> <li>・県内の移動の利便性を向上するための環境整備を図ります。</li> <li>・観光統計の収集、分析・活用に取り組みます</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域における観光地域づくりの取組を支援します。</li> <li>・観光情報を収集し、観光客や旅行会社へ提供します。</li> <li>・地域の観光団体や観光事業者、市町村など実際の担い手となる関係団体と連携を図り、県域のプロモーション活動の中核を担います。</li> <li>・県民のおもてなしや機運醸成に取り組みます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの企画力と経営力を高め、魅力ある商品サービスの提供や顧客満足度の向上を図ります。</li> <li>・観光地域づくりに参画し、観光客と地域を結ぶ役割を果たします。</li> <li>・事業者同士の連携により、観光の新たな魅力を創出します。</li> </ul>

なお、今回の監査では、十和田湖冬物語実行委員会への補助金が監査対象となっているが、こういった、祭りやイベントに県が補助金を出す際にも同様に、漫然と補助金を出し続けるということではなく、双方の役割を明確にし、祭りなどの自立を促し、県民の納得が得られる範囲で補助額を決定していくことが重要である。

## 2. 観光で稼ぐという意識の醸成

県観光戦略では、地域の魅力をアピールし、おもてなしの気運醸成に取り組むことがうたわれているが、もっと、観光で稼ぐという意識を醸成する必要があると感じた。

今回の監査では、旅行商品の造成を支援した事業が多くあったが、資料の閲覧や、担当者へのヒアリングをする中で、旅行商品を造成するところまでは確認できたが、果たして、それが、その後も継続して販売され、事業者の利益になる商品なのかについて確認するまでの監査はできなかった。一部の商品は、造成には至ったが、販売されない（売れない）状態だった、という事例もあったが、観光は、ボランティアではなく、商売なので、観光で食べていけるような状況を作らないといけないはずであり、旅行商品は作ったが、それが採算に合うのかの検討をしないまま販売すると危うい話になる。特に、地域の観光事業者が行う着地

型観光商品については、どのくらいのコストがかかって、いくらで、何件売って、どのくらい儲かるのかを試算しなければならないが、そういった分析を委託先に行わせている事例はなかったように思える。

それらは、基本的に観光事業者の考えることではあるが、造成した商品数を KPI にするのはではなく、今後は、造成した旅行商品で、採算に合う（販売可能な）ものがどれだけできたのかを KPI にすると良いのではないか。また、委託先、補助先には、旅行商品の造成に関する事業については、企画作成した旅行商品を採算に乗せるには、何人の利用がないといけないのか、そのためにはいくらの設備投資が必要なのか、と言った計画書を作らせるのも有効である。まさに、経営（マネジメント）の発想を入れないといけないわけで、そこにこそ、DMO の存在価値があると言える。

また、観光振興には、外部にアピールするための多額の広告費がかかっている。WEB サイトでの情報発信だけではなく、旅行エージェントや航空会社などに支払っている直接的な営業（売り込み）のコストの他、各種メディアやSNS等で青森を紹介してもらうことを期待する他社依存型のプロモーション活動も（No.44）まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業を始めとして、かなりのコストをかけている。全体では億の単位でお金をかけているわけだから、この領域の採算管理も重要であることは疑いようもない。一般企業においても、広告費の費用対効果の分析は非常に経営者を悩ますことだが、正常な民間（あるいはDMO）の経営者として、この活動（広告費、販売促進費）にこれだけのお金を使って良いのだろうかということを考えて、すなわち、かかる費用について高いとか安いとかの判断ができる感覚を磨いて、観光振興事業の内容を見極めていくことが大事だと思うのである。

### 3. 制作した画像、動画などの整理について

今回の監査の対象事業の中では、WEB サイト、パンフレットなどで使用される宣材写真や動画が、数多く作成されている。しかし、県の現状では、それらコンテンツを総合的に把握管理できる体制になっていない。WEB サイトやコンテンツの財産管理は、どこに何があるのかがわかっていない状態と思われる。今一度、各部署に散乱している情報を整理して、一か所に保管するような仕組みを構築すべきである。そういう観光振興の写真、動画などがデータベース化されれば、似たような素材を重ねて作るようなこともなくなるだろうし、アプティネットなどのサイトとのリンク付けも漏れなくできるようになるはずである。

また、それらコンテンツの著作権の帰属のルールや、WEB サイトの財産管理台帳への記載のルールも統一することが望ましい。

## 第7 まとめ（アプティネットの事例を検証）

総論の最後に、今回の監査の結果と意見を基にアプティネットとグローバルサイトの取組を例に、事業の評価をしてみるとどうなるか検証してみる。

## 1. 事業設計が不適切である

まず、戦略プロジェクトや戦略キーワードの事業一覧を見ても、アプティネットグローバルサイトの文字はなく、どこの事業で予算化されているのかが不明瞭でわからない。実際に実施している（No.12）外国人観光客受入体制整備事業の当初予算には、外国語パンフレットの作成費用が計上されていたからである。

後述するとおり、アプティネットグローバルサイトの事業費は、A社との1本の委託契約になっているが、当該事業と（No.5）国際重点エリア誘客対策強化事業とにまたがって実績額が計上されている。一つの取組を二つの事業にまたがって事業構築するのは、不合理であり、無意味である。

## 2. 事業費の付け替えがありすぎて、決算額がわからない

次に、（No.12）外国人観光客受入体制整備事業の決算額1,429千円がアプティネットグローバルサイトの運営費用なのかと言うとそうではない。そこには、サイト運営費と関係ない他事業の費用334千円（（No.7）豪州誘客対策強化事業の81千円と教育旅行促進強化事業の253千円）が含まれている上に、サイト運営費としての1,800千円が（No.5）国際重点エリア誘客対策強化事業に計上されているので、差し引きして、2,895千円がアプティネットグローバルサイトにかかっていたということが実態である。なお、A社への運営費の委託料だけだと2,700千円で、これは、前年と変わっていない。

また、前年の状況をひも解くと、アプティネットグローバルサイトの運営費は、アプティネットの日本語サイトの運営委託事業である（No.43）青森県観光情報ネットワークシステム運営事業に920千円負担させていた。これらを整理して、やっと決算額をとらえることができた（下記【事業評価シート】の予算、決算、実績の額参照）。

## 3. 予算の積算が実績を反映しない金額で繰り返されている

アプティネットグローバルサイトの運営委託に2,700千円かかるのであれば、最初から、その金額を（No.12）外国人観光客受入体制整備事業で予算化しておけば良いと考えるが、当該事業の平成30年の事業予算は、前年と同じ1,975千円で査定されており、その見積額の内訳には、アプティネットグローバルサイトの運営費の記載はなく、外国語パンフレット作成委託となっている。前期において、予算と実態が合っていないことを認識しつつも、また同じ誤りを繰り返しているのである。

平成30年度は、委託料を減額して運營業務を委託できれば良いが、そうでなければ、またどこかの事業から決算額を付け替えてくるのであろう。そのようなことのないよう、あるべき金額で、予算を積み上げていく必要がある。

## 4. 費用対効果の分析

### (1) 費用の集計

今回は、以上の事実をひも解いて、下記【事業評価シート】を作成することができたが、通常は、事業設計が不適切で、事業予算も間違っていて、決算額を付け替えているとなると、もはや、事業の費用対効果の評価は不可能である。

ここで、別途、平成 29 年度には、このサイトのコンテンツの追加作業があったので、その費用も集計しておく必要がある。追加の作業内容としては、アプティネットグローバルサイトに「あおりイメージギャラリー」という写真素材を掲載し、ダウンロードできるようにする取組であるが、(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業で写真データを 5,443 千円で B 社に委託し作成してもらい、それをアプティネットグローバルサイトに掲載するのは、(No.18) 外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業で、他の立ち寄り施設等の情報掲載と合わせて、A 社に 9,147 千円で委託して行っている。このように、サイトの追加作業は、(No.12) 外国人観光客受入体制整備事業とは別の事業設計になっている。

### (2) KPI の設定

観光情報サイトの運営であるから、KPI の設定としては、サイトへのアクセス数が相当と考えられるので、それを日本語サイトとグローバルサイトに分けて集計した。サイトへのアクセス数だけでなく、もっと具体的な行動を起こした件数を KPI とするのであれば、イメージギャラリーなどコンテンツのダウンロード数などが、指標となり得るので、県としては、今後の評価指標として検討すべきである。

ただ、監査人の考えとしては、サイトのアクセス数というのは、抽象的で評価しづらい KPI 指標であるので、将来的には、このアプティネットから得られる広告収入を KPI 指標にするといったレベルまで検討しても良いと思う。良質な観光サイトであれば、そこに広告を出そうとする観光事業者が増えてもおかしくないからである。

### (3) 事業の費用対効果の検討

以上の結果、【事業評価シート】が完成したが、まず、日本語サイトでは、平成 29 年度は、スマホ関連の機能追加があったので事業費は増えているが、サイトのアクセス数も、スマホのアクセス数も減少している。この点について、県では、原因を分析していないが、効果は平成 30 年になって表れるかもしれないので、継続して、きちんと原因分析と改善対応をするべきである。

次に、グローバルサイトでは、アクセス数は前期比 1.5 倍と順調に伸びているが、イメージギャラリーなどの追加費用も加味すると、コストも 6 倍かかっている。この点も 1 年だけで比較すべきことではないから、コンテンツのダウンロード件数なども KPI に設定して、継続的に費用対効果分析を行うことが重要である。

## 【事業評価シート】

(単位：千円)

取組内容・評価指標	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
アプティネット日本語サイト			
運営・管理（事業 No.43）	予算：4,686 決算：4,686 実績：3,687	予算：4,686 決算：4,680 実績：4,680	予算：4,686
サイトのアクセス数 スマホサイトのアクセス数	4,490,708 件 52,195 件	4,263,393 件 45,561 件	
アプティネットグローバルサイト			
運営・管理（事業 No.12）	予算：1,975 決算：1,975 実績：2,895	予算：1,975 決算：1,429 実績：2,895	予算：1975
平成 29 年度のコンテンツ追加 ・写真データの整備（事業 No.5） ・サイトへの掲載（事業 No.18）		実績：5,443 実績：9,147	
グローバルサイトの事業費	2,895	17,485	
サイトのアクセス数	348,884 件	542,296 件	

## 5. 1 者随意契約になっている

これら事業の委託先は、全て 1 者随意契約になっている。また、県観光連盟に委託しているアプティネットの運營業務は、通常取られるべき承認手続きなしに、C 社に再委託している。随意契約だから悪いというわけではないが、「グローバルサイトの委託料は、前年より下がる要素はなかったのか」、「グローバルサイトの管理運營業務という委託契約の中に、イメージギャラリーへのリンクの貼り付け作業は、含まれないのか」、「リンクの貼り付け作業にも結構なコストがかかるなど、コスト削減のための交渉が委託先との間でなされているのか」など経済性に関する疑問が生じる。

仮に、県観光連盟が、将来、DMO 化して、自立していき、このアプティネットを自社運営とした場合にも、同様の委託契約を継続するのだろうか。県においても、マネジメントの視点をもって、事業の効率化とコスト削減を図っていくことが期待されている。

## 6. (提言) 費用を公表して、県民の納得感で評価する

県は、観光で稼ごうという方針があって、しかし、PR 不足、外国語対応が不十分という課題が分かって、その対策として、アプティネットとグローバルサイトを充実させるという作戦をとった。これは間違っていないし、これまでは、アクセス数も順調に推移してきたので、特段、事業評価とか、費用対効果の分析をしてこなかったのだと推測するが、観光を取り巻く環境やインターネットの環境は変化も激しいので、その検証は必要である。



しかし、一方で、観光振興というのは、客観的な評価が難しい領域である。それならば、「こういう事業を〇〇円のコストをかけて実施しました」と公表して、県民に感想を聞いてみるのも一つの方法だと考える。アプティネットで言えば、グローバルサイトと合わせて、年間 22,165 千円かかっているわけだが、実際に県民が、サイトを見て、こんな立派なサイトなら 2 千万円かかっても納得するというなら、それで良いと思うし、そうでなければ、何らかの改善をすべきである。県内の新聞では、県の色々な事業が紹介されている。観光で言うと、例えば、「青森—ソウル便 週 5 往復 冬季前年に続き増便（平成 30 年 9 月 3 日付 東奥日報）」といった記事が出たなら、その最後に、「この事業には、県費 7,646 千円が使われております。」といった費用の情報も出すようにすれば、県民においても青森県の事業について費用の意識が高まる効果が期待できるのではないだろうか。

アプティネットグローバルサイトの事業では、いい加減な積算と決算額の付け替えにより、そして、事業設計の曖昧さにより、その運営には、いくらかかるのかについて、全くわからない状況になっていた。しかし、正しく、事業設計をして、正確な見積もりで予算を積算しておけば、予算金額で新聞報道しても大きな間違いは生じないはずであるし、新聞報道に、事業予算を報告しなければならぬとなれば、正しい予算積算をするはずである。県の広報も新聞各社も検討していただきたい。

さて、その肝心の県民の納得感というのは、今、どのような感じであろうか。外国人観光客増加の報道に翻弄されて、観光産業の成長による県民所得の向上という目的、目標を見失ったまま、青森の観光振興策は、大成功していると納得していないだろうか。青森県は観光立県の実験地をいく京都でも東京でもない。青森県は、今後、観光振興の旗を掲げて他県と競争をして競争優位の立場を築いていかなければならない観光後進県のポジションにあると考える。インバウンドから見れば、2019 ラグビーワールドカップ、2020 東京オリンピック、2025 大阪万博といったイベント目白押しの中、その外国人観光客がリピート客として次に訪れるのが東北であり、その中に青森が入るかもしれないという状況ではなかろうか。いわば、これからが正念場なのである。もし、外国人観光客の増加が一過性のブームで終わってしまったならば、県民所得の増加という恩恵を預からないまま、税金の無駄遣いだったということになりかねないので、県民も今後の取組には、注視していただきたい。なお、平成 29 年度においては、県職員の人件費を除いて「観光費」として 24 億 71 百万円が予算として割り振られてある。これは、歳出合計 6,846 億円の 0.36% に相当する額であるが、現状の観光振興による恩恵を受けている感覚と比較して納得できる金額であろうか、あるいは、将来、花開くかもしれない観光立県への先行投資額として納得できるであろうか。県民の評価を聞いてみたい。

いくら、県観光戦略を総合的な視点から立案しても、その個々の取組である事業の設計も予算もいい加減であれば、PDCA サイクルは、P だけで終わってしまう。県観光戦略のセカンドステージは、平成 30 年度で終わり、次のステージに移っていくであろうが、本当に目指すべき姿としての目標を達成したのなら、次の県観光戦略では、また違った取組が要求さ

れてくるはずである。例えば、LCCの呼び込みによる東南アジアなどからの誘客の増進とか、民泊への対応など地域住民生活に障害とならないような外国人観光のルール構築とか、観光産業の人手不足への対応やDMOへの支援、何より観光事業者の所得拡大に寄与する取組が求められるのではないだろうか。いつまでも東北観光交付金が手当てされるとは限らないであろうから、費用対効果の意識を高めて、次のステージに臨まなければならない。そのためにも、既に始まっている平成31年度事業の事業設計と事業予算に不備がないかを洗い出し、いつ何時新聞報道で、県の事業が紹介されても正しい事業予算を公表できるようにしておいていただきたいと思う。次の県観光戦略のPDCAサイクルは、県民の厳しい目とともに、検証（CHECK）がなされる姿を提言したい。いかがであろうか。

ちなみに、今年度の包括外部監査には、12,879千円の県費が使われている。

## 第5部 個別事業に関する監査の結果及び意見

### 第1. インバウンド対応のための事業

#### (1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業

【観光国際戦略局誘客交流課】

【企画政策部交通政策課】

##### 1. 事業の概要

###### (1) 事業の目的

国内主要空港や北海道内（新千歳、函館）の空港は、発着枠や施設機能等の制限から新規就航が難しい状況の中、訪日需要の高まりにより地方空港への新定期路線開設が増加しており、本県も中国人観光客が急増している。また、台湾からの春季・秋季・冬季チャーター便は本県を含む東北地方に多数就航されており、香港及び中国からも本県の就航打診がある状況である。航空ビジネスを取り巻く環境の変化は激しく、マーケット動向に敏感でスピード感が速いのが特徴である。定期便は長期安定化を図り、県内への経済効果を維持しつつ、就航が比較的容易な短期チャーターについて、団体旅行も旺盛なアジアを広域で射程圏内とし、就航の誘致や引き合いを確実・迅速にとらえ、県内宿泊による経済効果を得ることを目的とする事業である。

平成27年以降の国際チャーター便の運航状況は以下のとおりである。

国際チャーター便の運航状況の推移（上位3地域を抜粋）

平成27年度		平成28年度		平成29年度	
台湾	44	中国	74	台湾	132
ベトナム	4	台湾	67	香港	6
韓国	3	タイ	8	ハノイ	4

（交通政策課まとめ）

###### (2) 事業の内容

###### ① 事業の全体像

当事業は、観光国際戦略局誘客交流課（以下、誘客交流課）、企画政策部交通政策課（以下、交通政策課）により事業が行われている。各課の事業の内容は以下のとおりである。

###### (1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【誘客交流課】

県内空港に就航する国際チャーター便を利用し、県内に宿泊する団体旅行商品を造成・販売する際に、海外旅行エージェントが本県観光コンテンツに係る広告（紙面・WEB等）を掲載する費用の支援を行い、本県向けの団体旅行商品の造成・販売を促進し、県内外国宿泊者数の増加を図る。具体的には、台湾発で青森空港又は三沢空港を発着するチャーター便を利用した、青森県内に1泊以上宿泊する旅行商品を販売・実施する台湾旅行エージェントが行う販売促進に係る広告費用の助成業務や、当該チャーター便の歓迎、お見送り対応等を

県観光連盟に業務委託している。

また、本県における国際チャーター便は、台北からの春・秋の運航に集中しているが、今後さらなる増加を図るためには、現在運航しているチャーター便の継続的な運航の働きかけをするとともに、観光客の受入れに余力のある冬期間や台北以外の地域からの就航を促進する。具体的には、香港チャーター便を利用した旅行商品の広告に青森県観光コンテンツの掲載、当該チャーター便の出迎え準備業務等を外部の会社に業務委託している。

(2) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【交通政策課】

知事をトップとするミッション団を形成し、台湾、中国、香港の航空会社を訪問し、本県へ定期便及びチャーター便の就航を要請する。また、青森空港と台湾の桃園国際空港間で、台湾のエバー航空による定期チャーター便の運航に伴い、定期チャーター便 PR 広告制作等により、台湾チャーター便の魅力発信を行う。

2. 事業の形態

当事業のうち、誘客交流課が実施している部分については国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費のうち 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。交通政策課が実施している部分については地方創生推進交付金が財源となっており、10 分の 5 が当該交付金でまかなわれ、10 分の 5 は、県の財源で行われる。

3. 事業実施期間

平成 29 年度～平成 30 年度。

4. 事業の成果指標と達成度合い

各事業の効果検証指標（KPI）は以下のとおりである。

(1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【誘客交流課】

	目標	実績
青森県内発着チャーター便を利用した旅行客数	10,000 人	11,351 人

(2) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【交通政策課】

交通政策課実施の事業について特段 KPI は設定されていないが、平成 29 年 11 月 3 日から平成 30 年 3 月 13 日までの期間、青森空港と台湾の桃園国際空港間で、台湾のエバー航空による定期チャーター便の運航が行われており、当定期チャーター便の運航はこれまでの事業実施の一つの成果であるといえる。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【誘客交流課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	19,560	21,938	26,039
実績	19,560	12,459	—
国庫支出金	15,648	9,967	—
一般財源	3,912	2,492	—

平成 28 年度は海外団体旅行商品造成促進事業費（当事業の前身となる）という事業名で事業が行われている（6 月補正予算時に予算措置されたため、平成 28 年度の金額は 6 月補正予算時の金額である）。

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	4	
旅費	573	
委託料	11,882	台湾旅行エージェントが行う販売促進に係る広告助成の業務委託等
合計	12,459	

(2) 国際定期便・チャーター便誘致促進事業【交通政策課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	12,538	17,009	15,862	13,613
実績	18,089	16,978	14,975	—
国庫支出金	—	—	6,713	—
一般財源	18,089	16,978	8,262	—

平成 27 年度、28 年度は、国際航空路線運航促進事業費という事業名で事業が行われていた。

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	114	
旅費	10,112	青森県プロモーションミッション団訪問旅費
需用費	51	
役務費	124	
委託料	4,561	定期チャーター便 PR 広告制作委託料等
使用料及び賃借料	13	
合計	14,975	

6. 監査の結果及び意見

**(指摘事項①) 効果検証指標 (KPI) の中間評価時の公表数値誤りについて【誘客交流課】**

誘客交流課が実施している事業は東北観光交付金の対象事業であり、効果検証のために KPI としてチャーター便利用客数が設定されている。この KPI の実績値は、東北観光交付金の中間評価として、国に報告されるものである。チャーター便利用客数の実績値の元データの確認を行ったところ、中間評価に記載されている実績値は 11,351 人であったが、正しくは 10,935 人が実績値として記載すべき数値であった。所管課の担当者に中間評価の実績値として誤った数値が記載されている理由を確認したところ、事務処理の誤りと思われるとのことであった。実施した事業について適切な効果検証に役立て、事業の立案、見直しに活かすためにも、正しい数値で中間評価を行う必要がある。

**(意見①) 委託業務完了報告書の検査について【誘客交流課】**

台湾旅行エージェントが行う販売促進に係る広告助成業務や、当該チャーター便の歓迎、お見送り対応等は県観光連盟に業務委託している。委託業務完了時に、県観光連盟から県に対して、委託業務完了報告書、業務実績報告書、経理簿(当事業に関する支出明細)が提出される。業務実績報告書、経理簿を閲覧したところ、業務実績報告書では、10月17日から11月4日の間に計17便の秋季チャーター便出迎え対応用に使用する観光PR用ビニール袋を3,000枚製作した旨が記載されており、経理簿では、観光PR用ビニール袋の支払年月日が平成30年1月31日と記載されていた。また、このビニール袋については県観光連盟作成の見積書の積算にも含まれていなかった。これらの点を踏まえると、予算消化目的でビニール袋を製作したのではないか、そもそもこの事業のためのビニール袋の製作なのか、といった疑念が生じる。ビニール袋が使われた約3か月後に支払が行われている経緯について、所管課の担当者に確認したところ、この点について委託先に

確認を行っていなかったとのことであった。当初の見積書の積算に含まれていなかったこと、ビニール袋の使用期間の後にビニール袋の支払が行われていることを勘案すると、委託先である県観光連盟に対して、ビニール袋の納品時期、ビニール袋の使用状況等を確認し、必要に応じて納品書、請求書、納品物の現物の確認を行うべきであると考え。このような手続きを行うことは、当事業に関係ない支出や、明らかに予算消化を目的とした支出のリスクを低減することに寄与するため、委託業務完了報告書の検査にあたっては、業務実績報告書と経理簿の記載内容を照らし合わせ、必要に応じて委託先に確認することが望まれる。

## (2)中国定期路線運航促進事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

### 【企画政策部交通政策課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

近年、中国人観光客の訪日需要の高まりにより日中間の定期路線が増加している。国内主要空港（羽田空港、成田空港、関西国際空港、中部国際空港等）や中国人観光客需要の強い新千歳空港、函館空港は、発着枠や施設機能等の制限から新規就航が難しい状況である。そのような状況下で、平成 29 年 3 月までの中国の航空会社の青森空港への就航状況は以下のとおりである。

#### 【奥凱航空】

平成 28 年 11 月、青森・天津線の路線開設申請。

平成 29 年 1 月 16 日から同年 3 月 25 日まで、青森・天津間の定期チャーター便を週 4 往復（月、水、木、土）。機材は B737-800（180 席）。

当事業は、平成 29 年 4 月以降の奥凱航空、青森・天津線の季節定期便運航を目指し、本県の知名度向上を目的とした広告支援、旅行商品造成を目的とした旅行会社招請等を行うものである。当事業の実施により、本県に宿泊する中国人観光客の増加による交流人口の拡大、中国人観光客の消費行動による本県への経済効果、青森空港の機能強化といった効果が期待される。

##### (2) 事業の内容

#### ① 事業の全体像

当事業は、観光国際戦略局誘客交流課（以下、誘客交流課）、企画政策部交通政策課（以下、交通政策課）により事業が行われている。各課の事業の内容は以下のとおりである。

1. 中国定期路線運航促進事業費【誘客交流課】

誘客交流課で行う事業の内容は主に以下の3つである。

①タイアップ広告

中国旅行会社とのタイアップによる中国航空路線利用青森商品の広告に対する支援を行う。

②中国旅行会社招請

中国旅行会社の商品造成担当者及び販売旅行会社キーパーソンを青森県に招請し、観光資源の理解増進、販売促進を図る。

③現地プロモーション

本県観光資源 PR 等の各種プロモーション、航空会社及び主要旅行会社との協議の為、現地訪問を実施する。

①及び②は、中国旅行会社とのネットワークを有し、先方との連携、調整能力があること、本県観光資源について豊富な知識を有することが必要であるため、そのような要件を満たす業者に業務委託をしている。

2. 中国定期路線運航促進事業費【交通政策課】

交通政策課で行う事業の内容は主に以下の3つである。

①路線利用者への PR 事業

中国における本県の知名度向上、本県の魅力や路線の PR のため、パンフレット等を路線利用者に配布する。

②中国定期路線就航促進コーディネーターの設置

航空会社等との調整や情報収集などを行う現地コーディネーターを設置する。

①、②のいずれも、中国旅行会社とのネットワークを有し、先方との連携、調整能力があること、本県観光資源について豊富な知識を有することが必要であるため、そのような要件を満たす業者に業務委託をしている。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、10分の8が当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

3. 事業実施期間

平成29年度～平成30年度。

4. 事業の成果指標と達成度合い

各事業の効果検証指標（KPI）は以下のとおりである。



中国定期路線運航促進事業費【誘客交流課、交通政策課】

	目標	実績
中国天津から青森への送客数	9,920 人	13,160 人

目標となる送客数は以下のように算出されている。

$$1 \text{ 団体あたりの乗客目標数} \times 1 \text{ 便あたりの団体数} \times \text{便数} \\ = 32 \text{ 人} \times 5 \text{ 団体} \times 62 \text{ 便} = 9,920 \text{ 人}$$

平成 29 年 5 月 7 日に青森・天津間の週 2 便の定期便が就航し、平成 29 年度は 92 便運航されたが、上記 KPI の目標設定時には青森・天津間定期便就航は決まっていないため、諸々の状況を勘案して 62 便を前提に計算されている。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 中国定期路線運航促進事業費【誘客交流課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	58,482	43,120
実績	76,714	—
国庫支出金	61,371	—
一般財源	15,343	—

平成 29 年度の実績が当初予算を大幅に上回っているのは、当初予算において広告支援部分について平成 29 年 12 月分までの予定であったが、その後、東北観光交付金の事業計画において平成 30 年 1 月から 3 月分も追加し、交付申請が採択されたことによるものである。

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	1,662	中国旅行会社、中国航空会社との打合せ等の県職員旅費
委託料	75,052	タイアップ広告、中国旅行会社招請等に関する委託料
合計	76,714	

(2) 中国定期路線運航促進事業費【交通政策課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	7,801	7,670
実績	7,517	—
国庫支出金	5,572	—
一般財源	1,945	—

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	2,462	中国旅行会社、中国航空会社訪問等の 県職員旅費
委託料	5,055	路線利用者への PR、中国定期路線就航 促進コーディネーターの設置に関する 委託料
合計	7,517	

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) 東北観光交付金の交付対象事業に要する経費について【交通政策課】

当事業に関する旅費の内訳明細を確認したところ、決算額 2,462 千円のうち 550 千円が東北観光交付金の交付対象事業に要する経費（以下、交付対象経費と呼ぶ。）に含まれていなかった。この 550 千円の旅費に係る復命書を閲覧したところ、中国航空会社等の訪問旅費等として使われており、当事業に関係する支出と推測された。この点について、所管課の担当者に確認したところ、本来は当事業に関係する支出であり、交付対象経費として扱うべきだったところ、担当者本人が交付対象経費に含まれないものと勘違いし、処理してしまったとのことであった。その結果、本来交付金として受領できる金額より 440 千円（550 千円×交付率 0.8）少ない金額の交付金受領となった。このような勘違いが起きないように、不明点や疑問点があれば早期に上席者等に相談し担当者本人が正確に処理することが一番であるが、担当者本人の理解、チェックだけでは限界がある。そのため、人的余裕に応じて担当者に補助者を設けて担当者レベルで複数人を関与させたり、上席者が関係書類に目を通す際に大局的な視点から注意を払って深度あるレビューを行う等、勘違いによる処理を食い止める方策が必要である。

**(意見①) コーディネーター設置に関する業務委託のアテンド費用について【交通政策課】**

中国定期路線就航促進に関するコーディネーター業務について平成29年8月から平成30年2月までの期間で業務委託契約を結んでいる(委託料総額2,810千円)。この委託料の見積書を確認したところ、委託料は①中国航空会社、旅行会社関係コーディネート(アドバイス費用)、②青森県職員の中国訪問時のアテンド費用から積算されており、積算された金額を委託料として支払っている。このうち、アテンド費用部分については、県職員が7回訪中する(月1回ペース)想定で積算されていた。しかし、委託先作成の業務報告書を見る限りでは、10月、12月は県職員の訪中がなく、1月は2回訪中しており、結果、県職員の訪中は6回であった。想定より少ない訪中回数となっているため、結果的に当初の積算よりも県が負担した1回あたりのアテンド費用は上昇していることになる。今回は平成29年8月から平成30年2月までの期間の委託料総額としての契約になっているが、アテンドを受けていない部分まで費用負担する必要はない。費用対効果の側面から、アテンド費用については、訪中1回あたりの単価を設定し、実際の訪中回数に応じてアテンド費用を支払うといった契約にすることも一案と考えられる。

**(3)クルーズ船誘致促進事業**

**【観光国際戦略局誘客交流課】**

**【県土整備部港湾空港課】**

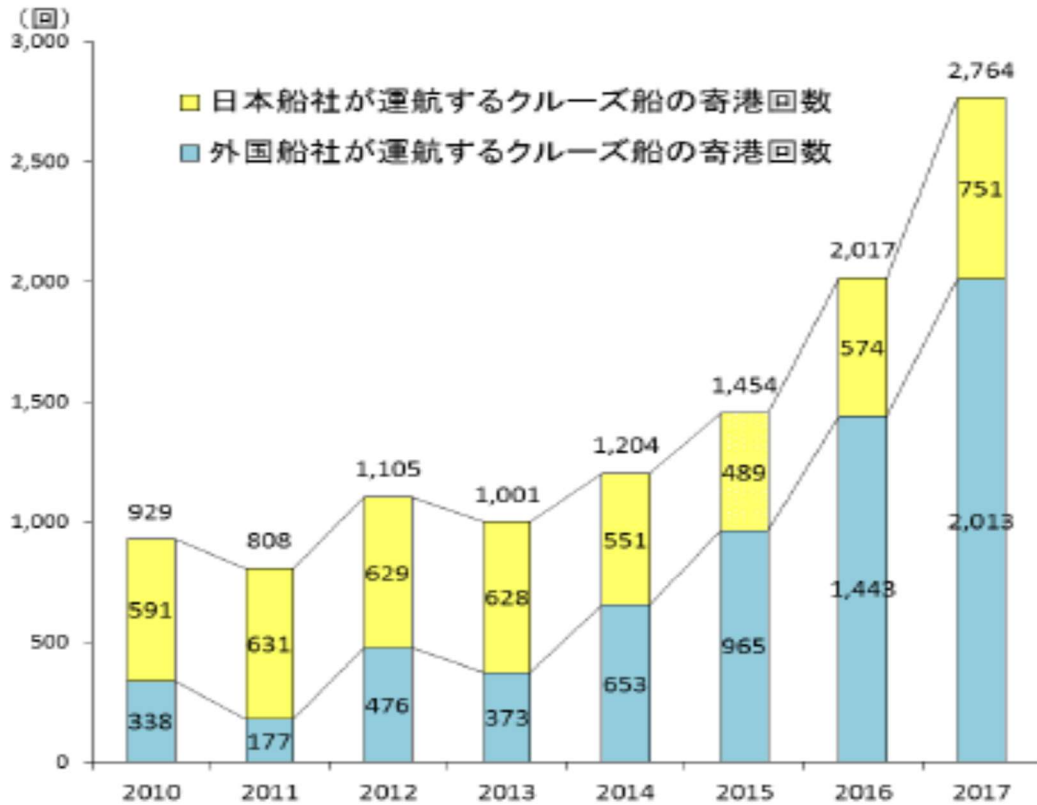
**【健康福祉部保健衛生課】**

1. 事業の概要

(1) 事業の目的

世界的なクルーズ需要が拡大しており、国土交通省が公表している「2017年の我が国港湾へのクルーズ船の寄港回数等について(確報)」によれば、外国船社が運航するクルーズ船の我が国港湾への寄港回数は右肩上がりが増え続けている。その中でも、特にアジア地域は経済成長とともにクルーズ人口が急増すると言われており、配船数も急増している。また、国においても平成28年3月に策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」で、「訪日クルーズ旅客を2020年に500万人」との目標を掲げ、クルーズ船受入れの更なる拡充に取り組むこととしている。

2010～2017年 我が国港湾へのクルーズ船の寄港回数



(出典：国土交通省公表「2017年の我が国港湾へのクルーズ船の寄港回数等について(確報)」より)

日本への寄港増加分は西日本に集中しており、寄港地を目指す国内港湾の増加と競争激化の中、県としてはプロモーション強化、船社等とのネットワーク強化・情報収集、歓迎体制の整備促進について課題として認識している。また、青森地域社会研究所の調べによれば、クルーズ客の観光消費額は一人当たり平均で9,379円(日本人も含む)といわれており、クルーズ客の消費行動による経済効果も期待される。そこで、青森県の港湾・観光資源について、船社・旅行会社・クルーズ客の認知向上、船社・旅行会社とのネットワーク強化、配船情報の把握による的確なポートセールス等によりクルーズ船の寄港拡大、さらには訪日外国人旅行者の増大により、県内への経済波及効果の拡大を目的とする事業である。

(2) 事業の内容

① 事業の全体像

当事業は、県土整備部港湾空港課(以下、港湾空港課)、観光国際戦略局誘客交流課(以

下、誘客交流課)、健康福祉部保健衛生課(以下、保健衛生課)により事業が行われている。各課の事業の内容は以下のとおりである。

1. クルーズ船誘致促進事業【港湾空港課】

欧米のクルーズ専門誌の記者等を招請し、本県の港湾施設、観光等についての記事を掲載する。

青森港の新中央埠頭岸壁の延伸工事により、新たに入港可能となる大型クルーズ船を有する欧米船社の責任者を招請して青森港の現地視察を実施し、新規寄港を図る。また、欧州船社訪問、シートレード・クルーズ・アジア展<sup>2</sup>への参加により、船社のニーズと戦略について情報交換を行い、寄港継続と新たな船社の開拓による新規寄港を図る。

乗客や一般見学者の事故防止、安全確保対策のため、バリケード、交通規制看板、夜間照明等を設置する。

2. クルーズ船誘致促進事業【誘客交流課】

クルーズ船の誘致活動が活発化している他港との差別化を図るため、これまで以上にプロモーション活動を強化し、船社等とのネットワーク強化を図る必要がある。そこで、クルーズ船雑誌のメディア招請、船社キーパーソン招請、欧州ポートセールスによる情報交換により、船社・旅行会社等とのネットワークを強化する。

クルーズ船歓迎体制整備促進のため、クルーズ船(セレブリティ・ミレニアム)に乗船し、青森港到着まで観光プロモーション、パンフレット配布の実施や、寄港時のクルーズ船客の満足度向上を目的として観光協会や商工会議所のクルーズ船寄港時の歓迎体制に係る取り組みの一部助成(青森県クルーズ船誘客モデル事業費補助金)を行った。

3. 生活衛生営業サービス販路拡大事業費【保健衛生課】

生活衛生営業(飲食店営業、理容業、美容業など)の振興を通じた衛生水準の向上という観点から、クルーズ船客を対象に、すし握り体験、浴衣着付け、郷土料理試食といった体験型サービスを提供し、クルーズ船客の受入体制の強化、業界店舗への来客者増加により、業界の自発的活動、衛生水準の維持向上を目指す。この体験型サービスの提供については、青森商工会議所に業務委託している。

インバウンド対策の拡大を含めた新たな取り組みを検討するため、生活衛生同業組合や関係機関と連携して販路拡大推進会議を開催する。

---

<sup>2</sup> シートレード・クルーズ・アジア展

世界各国のクルーズ船社、クルーズ船誘致を図っている港や観光局などが情報交換や商談を行うクルーズ展示会である。平成29年11月1日から3日まで、中国上海で開催された。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

## 3. 事業実施期間

平成29年度～平成30年度。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

各事業の効果検証指標（KPI）は以下のとおりである。

### (1) クルーズ船誘致促進事業【港湾空港課】

	目標	実績
掲載誌発行部数	6,000部	10,000部
青森港へのクルーズ船寄港数	23隻	22隻
青森港への来港客数	29,000人	26,864人

青森港へのクルーズ船寄港数、青森港への来港客数は、目標、実績ともに、外国船だけでなく、日本船の分も含んで算出されている。青森港へのクルーズ船寄港数が目標を1隻下回ったのは、悪天候による抜港があったためである。

### (2) クルーズ船誘致促進事業【誘客交流課】

	目標	実績
モデルルート作成	3本	4本
モデルルートブラッシュアップ	3回	3回
新たな歓迎体制取組団体	3団体	1団体

### (3) 生活衛生営業サービス販路拡大事業費【保健衛生課】

- ・クルーズ船乗客への日本文化体験イベント

	目標	実績
イベント参加者数	120人	328人

- ・販路拡大推進会議

	目標	実績
会議開催回数（アウトプット）	9回	3回
提供サービス決定数（アウトカム）	3事業	4事業

会議の開催回数について、当初は青森、弘前、八戸で各3回の合計9回開催を見込んでいたが、講師やスケジュールの都合上青森、弘前、八戸で各1回の開催となった。

5. 事業費の予算と実績額

(1) クルーズ船誘致促進事業【港湾空港課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	15,065	13,788
実績	13,684	—
国庫支出金	10,947	—
一般財源	2,737	—

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	40	
旅費	2,062	ポートセールス（国内、アメリカ、アジア、欧州）に関する県職員旅費
需用費	59	
役務費	23	
委託料	11,499	クルーズ関連メディア招請業務、アジア地区ポートセールス業務支援、欧州ポートセールス業務支援等の委託料
合計	13,684	

(2) クルーズ船誘致促進事業【誘客交流課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	6,742	4,921	7,277	4,263
実績	6,142	886	1,955	—
国庫支出金	4,700	—	1,563	—
繰入金	1,242	1,421	—	—
一般財源	200	△535	392	—

(平成 27 年度、28 年度は「クルーズ船寄港拡大事業費」という事業名で実施)

平成 29 年度の予算、実績が大きくかい離しているが、その主な要因は、当初予算策定時に支出を予定していた委託料が発生しなくなったことによるものである。

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	355	
委託料	1,434	外国語版青森県観光パンフレット (英語改訂版) 及び PDF データ制作 業務委託料
負担金補助及び交付金	166	青森県クルーズ船誘客モデル事業費 補助金
合計	1,955	

(3) 生活衛生営業サービス販路拡大事業費【保健衛生課】

① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	2,128	1,695
実績	1,895	—
国庫支出金	1,487	—
一般財源	408	—

② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	111	販路拡大推進会議の講師謝金
旅費	139	販路拡大推進会議の講師等の旅費
需用費	9	
役務費	7	
委託料	1,500	青森商工会議所に対する委託料
使用料及び賃借料	129	販路拡大推進会議の会場使用料
合計	1,895	



(4) 近年の青森港クルーズ客船寄港実績

	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
邦船	11 回	8 回	9 回	8 回	7 回
外国船	8 回	12 回	12 回	13 回	15 回
合計	19 回	20 回	21 回	21 回	22 回

(誘客交流課資料より)

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) 委託料の流用について（クルーズ船誘致促進事業【誘客交流課】）

東北観光交付金の交付対象事業計画書を閲覧したところ、クルーズ船誘致促進にあたり、当事業において当初予定されていた委託料の使途は以下のとおりであった。

- ・青森港発着オプションツアー催行旅行会社の招請委託
- ・滞在プログラムモニターツアー業務委託

しかし、実際に支出された委託料の使途は、外国語版青森県観光パンフレット（英語改訂版）の作成、及び PDF データ制作業務（印刷も含む）であり（委託料総額 1,433 千円）、使途が大幅に変更されていた。また、パンフレット作成、及び、PDF データ制作業務の委託業務が完了したのは平成 30 年 3 月 28 日の年度末の時期であった。使途が変更された理由を所管課の担当者に確認したところ、オプションツアーの旅行会社とやり取りはしていたものの招請委託には至らず、プログラムモニターツアー業務委託も実施されなかったため、結果として当初予定していた使途の委託料の支出は発生しなかったが、パンフレットが不足していたので、パンフレットの作成費用に充てたとの回答であった。また、今回の委託料の使途の変更について、事前に東北観光交付金の交付元である国に確認しており、問題ないとのことであった。確かに外国語版青森県観光パンフレットは、東北観光交付金交付要綱の交付対象事業に触れているとおり、地域の観光資源の情報発信の強化に寄与する側面もあると考えられる。しかし、当初予定していた委託料が全く発生することなく事業が進められている部分については、事業の企画、当初の想定が甘かったのではないだろうか。また、当該委託料に係る納品が平成 30 年 3 月に行われていることから、印刷物については平成 29 年度に配布されていないものと推測され、予算消化のための支出ではないかとの疑念も残る。事業環境も時の経過とともに変化し、臨機応変な対応が必要となる場合もあるが、より精度の高い事業計画、予算の策定が行われることが必要である。

**(指摘事項②) 効果検証指標 (KPI) の中間評価時の公表数値について (生活衛生営業サービス販路拡大事業費【保健衛生課】)**

当事業は東北観光交付金の対象事業であり、効果検証のために KPI が設定されている。この KPI の実績値は、東北観光交付金の中間評価として、国に報告されるものである。設定されている KPI のうち、イベント参加者数について、中間評価では目標 100 人、実績 160 人と報告されているが、所管課の担当者に確認したところ、実際には目標 120 人、実績 328 人が正しいとのことであった(交付申請時に策定した事業計画書の目標も 120 人であった)。中間評価の実績値として誤った数値が記載されている理由について所管課の担当者に確認したところ、不明とのことであった。実施した事業について適切な効果検証を行い、事業の立案、見直しに活かすためにも、正しい数値で中間評価を行う必要がある。

**(意見①) 効果検証指標 (KPI) の設定について (クルーズ船誘致促進事業【港湾空港課】)**

港湾空港課が実施した事業は、東北観光交付金の対象事業となっており、設定された KPI のうち、青森港へのクルーズ船寄港数、及び、青森港への来航客数については、外国船だけでなく日本船の数値が含まれたものになっている。一方で、当事業は欧米のクルーズ専門誌の記者、大型クルーズ船を有する欧米船社の責任者等の招請等を通じて海外のクルーズ船の寄港数増加を目的としていることから、本来であればクルーズ船のうち外国船の青森港への寄港数、来航客数を設定すべきであり、日本船の数値が含まれていると適切な効果検証ができないといえる。適切な効果検証の観点から、外国船の青森港への寄港数、来航客数を KPI として設定すべきである。

**(意見②) 実績報告書の検査について (生活衛生営業サービス販路拡大事業費【保健衛生課】)**

生活衛生営業サービス販路拡大事業費の体験型サービスの提供については青森商工会議所に業務委託している。委託先は事業終了後に事業実績報告書を県に提出することになっている。事業実績報告書に添付される支出内訳を閲覧したところ、通常は支出金額、支払先、具体的な支出内容が記載されているが、事務費のうち 12,148 円については雑費として記載されているだけで、具体的な支出内容、支払先が記載されていなかった。所管課の担当者に雑費の内容を確認したところ、全額振込手数料との回答だった。支出内容、支払先が記載されていない場合、所管課から青森商工会議所に対して適宜確認が行われていればよいが、確認が行われない場合、事業に関係のない支出が計上されるリスクがある。そのようなリスクを回避する上でも、全ての支出について具体的な支出内容、支払先の記載を求めべきである。

また、現状の検査では支出内訳について領収書、請求書の確認までは行っていないとの

ことであった。体験型サービスの提供の現場を所管課の担当者が確認しているため、領収書、請求書の確認を全件行う必要はないと考えるが、サンプルで数件の領収書、請求書を行うだけでも、委託先における事業に関係のない支出が計上されるリスクに対して統制を働かせることが可能となる。支出内容や金額的重要性を勘案し、領収書、請求書の確認を行うことを検討してもよいと考える。

#### (意見③) 効果検証指標（KPI）の設定について（生活衛生営業サービス販路拡大事業）

当事業で設定されている KPI のうち販路拡大推進会議に関するものについて、東北観光交付金における事業計画書作成時点において、アウトプット指標として会議の開催回数、アウトカム指標として体験型サービスの決定数が定められていた。しかし実際のところ、体験型サービスは平成 29 年 6 月、10 月に実施され、販路拡大推進会議は平成 30 年の 1 月から 2 月にかけて実施され、当会議において体験型サービスが決定された形跡はない。

販路拡大推進会議において体験型サービスを決定し、その決定した体験型サービスをクルーズ船客に提供したのであれば、当初設定した KPI も効果検証に役立つかもしれないが、既に体験型サービスの提供が終わった後で販路拡大推進会議を開催している実態の中では、このような KPI は効果検証に役立たないものといえる。さらに言えば、KPI として指標設定しているものの、形だけの指標であり、形骸化しているのではないだろうか。KPI の設定にあたっては、年間での事業全体のあり方を踏まえたうえで、適切な指標を設定すべきである。

### (4) インバウンド受入環境改善対策強化事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

個人で旅行を手配する訪日外国人観光客が 65% となっており、本県の観光戦略における重点 4 地域（中国、台湾、韓国、香港）においても、個人手配による旅行が主流になっている。個人旅行者の特徴として、ガイド等が同行しないため観光地等でのコミュニケーションが不安であること等があげられ、本県ではこれらの課題を解決するため、これまでも受入環境の整備に取り組んできた。平成 28 年度に実施した県内観光事業者を対象としたアンケートによると、外国人観光客の受入環境整備について、Wi-Fi 整備、案内板等の多言語表示は多くの事業者が実施しているものの、災害時における対応への取組については検討している事業者は多いが、現状ではほとんどの事業者が対応できていない。そこで、外国人観光客が安全・安心、そして快適に旅行できる環境を整備し、ひいては、外国人観光客の増加を目的として当事業は行われている。

(2) 事業の内容

当事業は、以下の2つの内容から構成されている。

① 危機管理セミナー等の開催

増加傾向にある外国人観光客が安全に、そして安心して旅行できる環境を整えるため、災害発生時等の緊急時における県内観光関係者の危機管理意識の向上を図ることを目的として、県内観光関係者、市町村関係者等を対象に以下のセミナー等を開催した。

・受入環境改善勉強会

「訪日外国人観光客の動向及び受入環境整備の必要性や危機管理に関すること」をテーマとし、むつ市、八戸市で各1回、合計2回開催した。

・危機管理セミナー

「緊急時における外国人観光客への対応及び観光危機管理計画の必要性について」をテーマとし、青森市で1回開催した。

② 受入環境改善対策強化事業費補助金

外国人観光客の受入環境を整備するため、宿泊施設等における多言語表示、Wi-Fi環境整備等に取り組む事業者に対し、補助金を交付するものである。補助金の交付対象事業者、補助率等は以下のとおりである。

対象者	補助率及び上限
宿泊事業者及び交通事業者	補助率 1/2 以内、上限額 100 万円
観光事業者及び商業施設事業者	補助率 1/3 以内、上限額 50 万円

2. 事業の形態

県単独事業である。当初、東北観光交付金の対象事業として交付申請していたが、不採択となった。危機管理セミナー等の開催については、外部委託により行われている。

3. 事業実施期間

平成 29 年度～平成 30 年度。

4. 事業の成果指標と達成度合い

セミナー開催による意識の向上、受入環境整備のための補助を行う事業であり、成果指標は特に設けていない。

## 5. 事業費の予算と実績額

### ① 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	34,291	30,354	2,399
実績	33,803	7,900	—
国庫支出金	27,042	—	—
一般財源	6,761	7,900	—

平成 29 年度の実績が当初予算を大幅に下回っているのは、当初予算策定時において東北観光交付金を財源の一部としていたが、最終的に当事業が不採択となったことに伴い、当初実施予定であった受入環境満足度調査、青函手ぶら観光便推進事業が実施されなかったことによるものである。

平成 28 年度は、外国人観光客の受入環境を整備し、外国人観光客の満足度向上を図ることを目的とし、インバウンド受入環境改善集中対策事業費という事業名で当事業とほぼ同様の事業が、県の一般財源と東北観光交付金を財源として行われている。

### ② 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	2,300	危機管理セミナー等の開催に係る委託料
負担金補助及び交付金	5,600	受入環境改善対策強化事業費補助金
合計	7,900	

### ③ 受入環境改善対策強化事業費補助金の交付実績

対象者	実績
宿泊事業者及び交通事業者	7 事業者、4,964 千円
観光事業者及び商業施設事業者	2 事業者、635 千円

(誘客交流課まとめ)

## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 補助金の交付により取得した財産の処分制限期間について

当事業の受入環境改善対策強化事業費補助金について、平成 29 年度青森県インバウンド受入環境改善対策強化事業費補助金交付要綱（以下、「交付要綱」という。）を確認した

ところ、交付要綱第 10 において、補助金の交付を受けて取得した財産は、青森県補助金等の交付に関する規則により処分の制限を受けることが記載されている。その処分の制限を受ける期間（以下、処分制限期間という。）は、交付要綱第 11 において、減価償却資産の耐用年数等に関する省令（昭和 40 年大蔵省令第 15 号）（以下、耐用年数省令という。）に定める耐用年数を経過するまでの期間となっている。この補助金の交付を受けて取得した財産のうち Wi-Fi ルーターについて、処分制限期間を 6 年として処理されていたが、Wi-Fi ルーターについて通常適用される耐用年数は 10 年であり、処分制限期間の適用に誤りが認められた。Wi-Fi ルーターの処分制限期間を 6 年で処理していたことについて、所管課の担当者に確認したところ、従来から 6 年で処理されていたため従来の処理を踏襲し 6 年で処理したとのことであった。税制改正に伴い耐用年数省令に定められている耐用年数も適宜変更されることがあるため、安易に従来の処理を踏襲するのではなく、耐用年数に変更が生じていないか、定期的に耐用年数に関する情報をアップデートすることが必要である。

また、処分制限期間として適用した年数は誤っていなかったが、処分制限期間の終期が、適用した年数の 1 年後の日が誤って記載されていたものが 1 件発見された。このような誤りを防ぐためには、担当者とは別な者によるチェックや、上席者による深度あるレビューが行われることが必要である。

## **(5)国際重点エリア誘客対策強化事業**

### **【観光国際戦略局誘客交流課】**

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

本県経済の活性化のためには、外貨獲得のため、海外からの観光交流を促進することが重要である。これまで、トップセールスや現地旅行会社等の招請、情報発信などのプロモーション活動を実施してきた結果、本県知名度の向上や旅行会社とのネットワークの構築が進み、旅行商品の造成や送客に反映され、平成 28 年には、外国人延べ宿泊者数は 14 万人を突破した。

本事業では、現地での情報発信により本県知名度をさらに向上させること、旅行会社との連携をより強力なものにすることにより、市場のニーズに応じて効果的に対策を実施すること、北海道・東北新幹線を活用した周遊ルートの構築・活用など、本県宿泊客の多数を占める東アジアの重点エリアからの誘客をさらに促進することを目的とする。

##### (2) 事業の内容

本事業は、以下の細事業から構成される。ひとくくりに東アジアと言っても、国、地域

により、嗜好やニーズが異なるので、ターゲットごとに違ったアプローチを考えている。

- ア 韓国誘客対策強化事業
- イ 台湾誘客対策強化事業
- ウ 中国誘客対策強化事業
- エ 香港誘客対策強化事業
- オ 国際重点エリア誘客対策強化事業（共通経費）

(3) 韓国誘客対策強化事業について

定番旅行商品以外の商品の多様化を図り、韓国での青森県ブランドの向上による高額商品での観光客拡大を図るほか、需要拡大している韓国の FIT(個人海外旅行)客に対し、プロモーションを行い、FIT 客の促進を図った。また、十和田・八幡平地域の豊富な自然を生かしたアクティビティと本県の伝統工芸品の製作体験などによる誘客を韓国メディアと共同でプロモーションするほか、インセンティブツアーなど新規顧客層を獲得する取組を行った。

取組 1 高額商品造成促進事業

韓国から本県への旅行商品を販売する韓国国内の旅行会社に対し、販売促進に係る宣伝広告費の一部を助成した。

取組 2 FIT エージェント等との共同キャンペーン事業

韓国からの FIT に対し、効果的なメディアを活用して本県の魅力を発信し、知名度向上及び誘客を図ることを目的として、青森旅行商品を販売する韓国国内の旅行会社に対し、販売促進に係る経費の一部を助成した。韓国国際観光博 KOTFA2017 の青森県ブースにおいて、本県 Facebook ページの「いいね！」増加キャンペーンを実施した。

取組 3 アクティビティプロモーション事業

韓国著名写真家を招請し、本県のアクティビティと伝統工芸品の製作体験等の撮影をし、韓国雑誌での情報発信を 2 回行った。

取組 4 インセンティブツアー対策事業

韓国旅行社等を招請し、ファムツアーを実施した。ソウル市内で開催されたインセンティブ旅行関係企業を対象とした商談会に参加し、青森県内の宿泊・観光施設等の情報提供、具体的な観光ルートの提案などを行った。

(4) 台湾誘客対策強化事業について

本県空港へのチャーター便の誘致や定期便が就航している他空港を活用した青函及び東北周遊客の増加を図るため、観光博等への出展や旅行会社へのセールスを行った。また、スキーを目的とした誘客を促進するため、青森市及び鱒ヶ沢町と連携しメディアを招請し、スキー場や冬季観光の情報発信を行った。

#### 取組 1 周遊型団体旅行商品造成促進

青函地域商品や周遊型商品を販売する台湾旅行エージェントが行う販売促進に係る広告費用の助成を行った。台湾での観光イベントへの参加、知事によるトップセールスを実施し、青森県の PR を行った。

#### 取組 2 FIT エージェント等との共同キャンペーン

繁体字 Facebook による情報発信、台湾での旅行博等での PR の実施、Yahoo 台湾を招請し、YahooTV 等での PR を行った。

#### 取組 3 青森スキープロモーション

台湾において情報発信力のある著名なタレントを招請し、台湾メディアを通じて情報発信を実施した。

#### 取組 4 県内企業と連携したインセンティブツアー誘致

日本航空と連携し、台湾の旅行社を招請し、誘致の PR を実施した。

#### 取組 5 教育旅行対策

教育旅行現地説明会に参加した。

### (5) 中国誘客対策強化事業について

中国人観光客の旅行形態は、個人旅行が増加しているだけでなく、依然として団体旅行もあることから、二分化した旅行形態に応じた対策を講じることにより、本県への中国人観光客の拡大を図った。

#### 取組 1 JAL 連携団体旅行強化事業

団体旅行対策として、JAL と連携し、JAL の知名度とネットワークを生かし、北京、上海、広州エリアからの誘客を重点的に行った。

#### 取組 2 Ctrip 連携個人旅行強化事業

個人旅行対策として、中国最大の OTA（オンライントラベルエージェント）である Ctrip との連携を引き続き行うとともに、インターネットを活かした効果的な情報発信を行った。

### (6) 香港誘客対策強化事業について

リピーター率が高く成熟した旅行市場であり日本の地方への関心も高い香港からの誘客を促進するため、航空会社・旅行会社という業態からのアプローチと、食や体験を切り口としたアプローチによりこれまで以上に新たな顧客への認知度向上と顧客促進を図った。

#### 取組 1 香港航空会社連携事業

JAL 香港支店と連携して、本県商品の造成、販売を図るとともに、現地の訪日旅行市場に精通した現地会社にコーディネーター委託し、現地において観光客誘致活動を行った。



## 取組 2 食と観光の情報発信等強化事業

本県の豊富な食材とまだ香港旅行者に知られていない観光地を組み合わせた情報発信イベントを実施し、相乗効果により本県の魅力を訴求した。

### (7) 国際重点エリア誘客対策強化事業（共通経費）について

平成 28 年度において海外版県観光情報サイト内に整備した海外旅行会社向けイメージギャラリー「青森冬のイメージギャラリー」の内容を拡充するため、春夏秋における本県観光資源の写真撮影を行い、外国人視点による良質な写真の提供による本県の魅力発信を行った。

## 2. 事業の形態

東北観光交付金の対象となる業務と一般財源のみの業務がある。交付金の対象となる業務については、業務に係る費用の 8 割を国が負担している。

細事業ごとの財源は、下記「5. 事業費の予算と実績額」参照。

## 3. 事業実施期間

いずれの事業も平成 29 年度からの事業であり、平成 30 年度まで継続する。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

以下のように、KPI アウトカム指標を設定しているが、どの事業においても平成 28 年から平成 29 年にかけて宿泊者数が増加しており、事業の達成度合いは高いものと考えている。

### ア 韓国誘客対策強化事業

KPI 指標	目標	達成
県内撮影・取材による記事掲載	2 回	2 回

タレントを活用した著名な写真家による撮影により、世界的に発売されている男性向けファッション誌及び高所得層の主婦向けのライフスタイル誌へ掲載ができた。

宿泊者数の推移	平成 28 年	平成 29 年
韓国からの延べ宿泊者数	24,380 人	30,510 人

### イ 台湾誘客対策強化事業

KPI 指標	目標	達成
商談件数	5 件	31 件
商品造成数	2 件	5 件
HP 閲覧者数	1 万人	35 万人
送客数	125 人	200 人

青森県にあるスキー場 2 つを中心とした周辺観光地や雪遊び等、本県の冬ならではの情報発信ができた。また、東北六県が一体となった東北感謝祭での連携したプロモーションも大変好評だった。今年度はエバー航空の定期チャーター便が就航したことから冬季誘客の促進を図ることができた。

宿泊者数の推移	平成 28 年	平成 29 年
台湾からの延べ宿泊者数	51,200 人	80,920 人

#### ウ 中国誘客対策強化事業

KPI 指標	目標	達成
① SNS 記事シェア・問い合わせ	12,000 件	13,370 件
② 動画閲覧件数	200,000 件	440,770 件

① 県としては日本一のフォロワーを持つウェイボーを中心に、ウェイシン、オフィシャルサイト等で情報発信し、記事シェア、問合せ数が目標数を上回った。

② オールシーズンの動画、ドローンを使った動画を作成し、目標の倍以上の閲覧件数となった。

宿泊者数の推移	平成 28 年	平成 29 年
中国からの延べ宿泊者数	17,040 人	64,430 人

#### エ 香港誘客対策強化事業

KPI 指標	目標	達成
SNS 閲覧者数	1,000 人	389,847 人
プロモーションへの参画 マスコミによる情報発信 (マスコミ数)	20 件	25 件

香港の日本食レストランで本県の食と観光をプロモーションすることにより、メディア露出を図り、効果的な情報発信ができた。なお、SNS については当初 1 回の情報発信を想定していたが、公式 Facebook を開設することにより、より多くの回数の情報発信が可能となり、多くの方に閲覧してもらうことができた。

宿泊者数の推移	平成 28 年	平成 29 年
香港からの延べ宿泊者数	7,470 人	16,670 人

オ 国際重点エリア誘客対策強化事業（共通経費）

KPI 指標	平成 30 年での目標	達成
外国人延べ宿泊者数	20 万人泊	24 万 2,980 人泊 (平成 29 年)

平成 29 年の外国人延べ宿泊者数は、24 万 2,980 人泊であり、平成 30 年の目標を前倒しして達成している。

外国人の県内宿泊者数

宿泊者数の推移	平成 28 年	平成 29 年
外国人の延べ宿泊者数	143,590 人	242,980 人
重点エリアからの外国人延べ宿泊者数	100,090 人	192,530 人

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

ア 韓国誘客対策強化事業

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	26,022	
実績	25,983	
国庫支出金	9,610	アクティビティプロモーション事業
一般財源	16,373	

イ 台湾誘客対策強化事業

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	21,117	
実績	18,684	
国庫支出金	2,757	青森スキープロモーション
一般財源	15,927	

ウ 中国誘客対策強化事業

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	30,914	
実績	30,403	
国庫支出金	15,857	個人旅行強化事業
一般財源	14,546	

エ 香港誘客対策強化事業

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	7,771	
実績	7,261	
国庫支出金	3,372	食と観光の情報発信等強化事業
一般財源	3,889	

オ 国際重点エリア誘客対策強化事業（共通経費）

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	8,663	
実績	5,565	当初予算化していた販促物等の製作は他事業で実施され、本事業では実施されなかったため、予算と実績の差額が大きくなっている。
国庫支出金	4,383	青森イメージギャラリー整備事業
一般財源	1,182	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

ア 韓国誘客対策強化事業

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	3,248	職員旅費
需用費	42	コピー代
委託料	22,693	下記参照
合計	25,983	

(単位：千円)

委託業務内訳	交付金/県単別	委託料
韓国アクティビティプロモーション業務	交付金	8,664
外国語版青森県観光パンフレット(韓国語版) 及び PDF データ制作業務	交付金	1,490

韓国 MICE 関連旅行エージェント 招請調整業務	県単	301 (うち 50 が本事業)
韓国語 Facebook による情報発信 業務	県単	2,138 (うち 1,887 が本事業)
韓国誘客対策強化業務(県観光連盟に 委託)	県単	12,639 (うち 10,600 が本事業)

イ 台湾誘客対策強化事業

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	113	旅行社訪問時お土産
旅費	5,461	職員旅費
需用費	96	事務用品費
役務費	386	電話代他
委託料	12,578	下記参照
負担金補助及び交付金	50	マーケティング調査負担金
合計	18,684	

(単位：千円)

委託業務内訳	交付金／県単別	委託料
台湾メディアを活用した情報発信業務	交付金	1,430
台湾メディア招請に係る旅行手配業務	交付金	1,447
東北感謝祭における PR 対応業務	交付金	558
台湾企業担当者招請業務	県単	1,166
台湾人観光客誘致拡大業務	県単	1,644
台湾観光振興業務	県単	1,800
繁体字 Facebook 運営業務	県単	1,640
台湾における青森プロモーション実施業務	県単	579
Yahoo 台湾招請業務	県単	869
青森プロモーション及び定期チャーター便 就航等対応業務	県単	540
青森県観光情報サイト運営業務	県単	900

ウ 中国誘客対策強化事業

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	3,271	職員旅費
需用費	22	消耗品
役務費	60	電話代他
委託料	27,050	下記参照
合計	30,403	

(単位：千円)

委託業務内訳	交付金／県単別	委託料
中国人個人旅行対策等強化業務	交付金	13,046
竹園国際旅行社招請業務委託	交付金	987
中国個人旅行春季プロモーション業務	交付金	4,600
中国アイスホッケー旅行調査等業務	県単	249
中国誘客対策強化業務	県単	8,166

エ 香港誘客対策強化事業

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	11	旅行社訪問時お土産
旅費	851	職員旅費
需用費	24	消耗品
役務費	60	電話代他
委託料	6,315	下記参照
合計	7,261	

(単位：千円)

委託業務内訳	交付金／県単別	委託料
香港での食と観光のプロモーション業務	交付金	1,450
香港レストラン活用情報発信業務	交付金	550
香港誘客コーディネーター招請業務	交付金	475
香港情報発信強化業務	交付金	290

香港向け Facebook プロモーション業務	交付金	1,450
香港誘客コーディネート業務	県単	1,200
青森県観光情報サイト運営業務	県単	900

オ 国際重点エリア誘客対策強化事業（共通経費）

（単位：千円）

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	86	エージェント記念品
旅費	36	職員旅費
委託料	5,443	下記参照
合計	5,565	

（単位：千円）

委託業務内訳	交付金／県単別	委託料
青森イメージギャラリー整備業務	交付金	4,471
青森イメージギャラリー掲載写真データ 入り USB 作成業務	交付金	972

6. 監査の結果及び意見

（指摘事項①）韓国誘客対策強化事業の委託料予算超過分について

韓国誘客対策強化事業の委託料のうち、予算を超過したものについて他事業に負担させている部分があった（韓国 MICE 関連旅行エージェント招請業務、韓国語 Facebook による情報発信業務）。予算を超過した事業があった場合、それを他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであるとする。

（意見①）韓国誘客対策強化業務の委託料について

韓国誘客対策強化業務の県観光連盟への委託契約は、(No.11) 韓国人観光客誘致拡大事業（以下、「別事業」という。）と合わせて一括契約している。そして、その委託料 12,639 千円のうち、10,600 千円は本事業に計上され、差額の 2,039 千円は、別事業に計上されている。別事業の予算は 2,039 千円であり、実績数値が予算とおりであったとして計上されている（しかし、(No.11) 韓国人観光客誘致拡大事業（意見①）にあるとおり、別事業の実績額は、2,073 千円であり、本事業の実績額は、10,565 千円である。）。

そもそも、国際重点エリア誘客対策強化事業の韓国誘客対策強化事業と別事業とを分けて予算設定する必要があるだろうか。同一の委託料をそれぞれの事業で負担するよ

うな予算設定をしており、事業を 2 つ設定する必要性が乏しいのではないか。同内容の事業を複数設定することは、事業の効果や規模の把握を煩雑にするため避けるべきであるとする。

仮に、事業を分けて実施すべき合理的理由があって、二つの事業を設定したのであれば、事業ごとに契約し、正しく予算執行すべきであり、実績額も正しく分離して計上すべきである。

### (意見②) 業務委託先の固定化について

いずれの細事業においても業務委託先が何年も固定化している。同一の業務委託先が選ばれる背景として、そもそも対応できる業者に限りがあり選択肢が少ないこと、長年のノウハウが蓄積されている、現地でのネットワークの構築がすでになされているなど業務をするにあたり効率的な部分が多い点あげられる。しかし、一般的に、委託先が長年変更されず固定化している場合、なれあいが生じやすくなる傾向にある。委託先の選定に際し、常に他の選択肢がないか検討すべきであり、結果として同一の業務委託先が選ばれ続けたとしても、委託先との適度な緊張感を維持し、効果的かつ効率的な事業の遂行を継続して欲しい。

### (意見③) 事業内容の具体的な設計について

本事業においては、他の事業の取組との境界線が不明瞭な上、その予算と決算の計上も合理的でない部分が多い。4つの重点エリアと共通経費として 5 つの細事業を設定しているが、それぞれの事業設計を具体化、明確化し、予算の付け替えや支出内容の恣意的な組み換えなどを許さないようにしなければならない。

例えば、上記(意見①)にあるとおり、韓国向けの細事業において、他事業と分離する合理的理由は乏しいし、本事業の共通経費として、設定されているイメージギャラリーの整備に関する細事業は、インバウンド全体向けのものであり、重点エリア対策の事業として設定する必然性も薄い。事実、その写真素材は、(No.18) 外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業で、アプティネットグローバルサイトへの掲載業務の委託が行われているので、そちらの事業で行ってもよいと思われる。また、台湾と香港向けの細事業では、予算の歳出見積がないにもかかわらず、(No.12) 外国人観光客受入体制整備事業で実施すべきグローバルサイトの管理運営費が決算計上されている((No.12) 外国人観光客受入体制整備事業、(意見②) 参照)。

観光事業という名目で、多額の予算を確保しつつ、事業の類似性や事業目的が共通していることを隠れ蓑にして、恣意的な予算の執行が行われているのではないかという疑念を持たれてもおかしくない状況である。今後は、事業の目的との整合性、他事業の取組内容を意識し、事業を具体的に設計していく必要がある。



## (6)タイ誘客対策強化事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

タイからの訪日は、団体旅行から個人旅行の割合が増えてきており、旅行形態が多様化している。本県への旅行者も増加傾向（本県へのタイ人延べ宿泊者数：平成 27 年 5,010 人泊→平成 28 年 6,220 人泊、124%増）にあるが、訪日訪問地としてはまだ認知度が低い。そこで、タイで開催される国際観光博等へ出展し、東北青森という知名度向上と旅行エージェントへのセールス訪問の実施やタイで利用者の多い SNS を利用したブロガー等の招請による、本県の観光地や観光施設等の情報発信等を行うことを目的とする。

##### (2) 事業の内容

旅行博出展や旅行エージェント招請を通して、タイで青森県の知名度・認知度を向上させるとともに、新たな周遊ルートの構築と本県タイ語 Facebook による情報発信によりタイ人観光客の増加を図る。

#### 取組 1 青森+北海道新規商品対策

##### ア 旅行エージェント招請による仁川空港経由青森+北海道新規商品造成

大韓航空と連携し、タイ旅行エージェントを本県へ招請し、本県のインバウンドが弱い冬季を対象に、青森県の冬の新たな観光コンテンツを PR し認知度の向上を図った。

#### 取組 2 タイ向け Facebook による情報発信

##### ア タイ語による Facebook 利用の青森県観光情報発信

タイ旅行博の来場者等に求められた観光情報等を発信する手段として、タイ語 Facebook を新たに開設し、平成 29 年 6 月～平成 30 年 3 月に青森県観光情報を 44 回タイ語で発信した。

##### イ 国際観光博でのフォロワー増加イベント実施

タイにおける青森県知名度向上を目指して、タイ国際旅行博青森県ブースにて青森県タイ語 Facebook 「いいね」キャンペーンを実施し、フォロワー拡大と本県観光情報の拡散を図った。

##### ウ 人気ブロガーからの本県 Facebook への誘導

タイ人気ブロガーを招請し、青森の魅力ある観光コンテンツを視察していただき、訪問地の旬な観光情報の発信を行った。

#### 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

### 3. 事業実施期間

平成 29 年度からの新設事業であり、平成 30 年度まで継続する。

### 4. 事業の成果指標と達成度合い

KPI (アウトカム) 指標	目標	達成
① 旅行商品造成/記事掲載	3 本/1 回	0 本/7 回
② タイ人県内宿泊者数	7,716 人泊	7,510 人泊
③ タイ語版 Facebook フォロワー数	1,000 人	5,214 人
④ タイ語版 Facebook いいね UP 数	400 人	627 人
⑤ 青森県観光情報 (記事数) 10 記事×2 媒体	20 記事	22 記事

① 目標には至らなかったが、今回視察した観光資源を基に新たな観光メニューの開発を検討していく。青森+北海道商品造成には至らなかったが、東北周遊ツアーを造成した。

② 予定していたタイからのチャーター便が中止された影響により、宿泊者数が思うように伸びなかった。

③ タイ国際旅行博後にフォロワー数が増え、目標数を上回った。

④ タイ旅行博において、キャンペーンを実施し、「いいね」の増加となった。

⑤ 目標以上の情報発信を行い、本県観光認知度拡大を図った。

宿泊者数の推移	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
タイからの延べ宿泊者数	5,010 人	6,220 人	7,510 人

また、各取組の成果は以下のようになっている。

取組	成果
青森+北海道新規商品対策	仁川空港と青森空港間の大韓航空便が少ないこともあり、こちらで意図しているような商品の造成がなされなかった。
タイ語による Facebook 利用の青森県観光情報発信	平成 29 年度 (6 月から 3 月) 掲載件数 45 件、いいね数 23,196、月別媒体接触者数 303,744、シェア数 646。
国際観光博でのフォロワー増加イベント実施	国際旅行博 4 日間でフォロワーが 627 人増加 (1,520→2,233)。
人気ブロガーからの本県 Facebook への誘導	DACOTHAI (日本の観光情報や文化を毎月 4 万部発行しているフリーコピー) →11 記事掲載 タイのブロガー (有名イラストレーター) →11 記事掲載

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	6,150	
実績	4,673	青森+北海道新規商品対策において、意図していたような商品が造成されなかったため、当初予算化していた広告支援は実施しなかった。
国庫支出金	3,738	
一般財源	935	

平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	16	タイ旅行会社等、タイ日系企業研修旅行調査等 手土産
旅費	756	タイ旅行博旅費、タイ企業市場調査
委託料	3,901	タイ語版 Facebook 情報発信業務費、タイプロ ガー招請認知度拡大業務、タイ国際旅行博出展 に伴う情報発信業務、タイ旅行エージェント等 招請手配業務費
合計	4,673	

## 6. 監査の結果

### (指摘事項①) 契約保証金の還付遅延について（監査委員監査で指摘されている）

契約保証金の還付手続きが遅延していた。財務規則第 160 条第 1 項によると契約保証金の還付については契約を履行した後に還付することとされており、その還付時期については、財務質疑応答集 4.06.26 で、「債権の性質上請求書を徴する必要がないもの」であり、「相手方の契約の履行を確認した後、請求書の提出を待たずに、速やかに還付手続をとらなければなりません」とされている。

タイ国際旅行博出展に伴う情報発信業務委託契約において、検査年月日が平成 29 年 10 月 2 日であったにもかかわらず、契約保証金の還付年月日が平成 29 年 11 月 21 日となっており、還付手続きが遅延していた。

今回の還付遅延は、事業執行前に入金された契約保証金額と請書に記載されている金額に相違があったにもかかわらず、それに気づかず事業を執行し、業務完了後、財務指導課

により入金額と請書の金額の相違を指摘され、請書の再提出に時間を要したために発生している。事業執行前の請書の精査を徹底し、再発防止に努めてほしい。

## (7)豪州誘客対策強化事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

豪州は他国に比して滞在時間が長く、消費額も非常に高い有望な市場であり、旅行形態も個人旅行での訪日が非常に多く、中でもテーマ別旅行の需要が高い。日本と季節が逆であることで豪州での夏季休暇時間（日本の冬）に世界各地にスキーをしに行く人も多い。コアなスキーヤーを中心に日本でも北海道や長野に続き、八甲田の人气が高く、平成 22 年以降は宿泊客が増加傾向にある。

本事業は、更なる誘客拡大のため、コアなスキーヤーの更なる取込のほか、ファミリー層などの新たな顧客の取込、それに適したスキー場の取組や、競争が過熱している国内他スキー場との差別化を目的とする。また、冬季に集中している観光客をそれ以外の季節にも誘客し、平準化を図ること、長期滞在の利点を活かした他地域との連携による誘客も目指す。

##### (2) 事業の内容

#### 取組 1 スノーシーズン・アクティビティによる誘客推進事業

##### ア 豪州スキーインフルエンサー招請事業

八甲田のみならず鱒ヶ沢地域も含めたファミトリップを実施し、豪州のスキーメディアにおいてその様子に関する情報発信を行った。

##### イ スキー博出展及びスキー旅行商品商談仲介業務

5月にメルボルンで開催される Snow Travel Expo へ出展し、八甲田スノーボード DVD の放映を実施することなどにより青森県の魅力を発信した。

##### ウ 新たな冬季タブロイド作成

十和田・奥入瀬・八甲田エリアを中心とした県内の観光資源を幅広く紹介する英語版タブロイド誌の制作を行い、国内外書店に 2,000 部設置し、県内宿泊施設に 8,000 部納品した。

#### 取組 2 グリーンシーズン・アクティビティによる誘客促進事業

##### ア 豪州アウトドアインフルエンサー招請事業

9月に海外在住及び在京豪州旅行インフルエンサーを招請し、十和田湖のカヌー、奥入瀬溪流レンタサイクルなどグリーンシーズンのアクティビティを体験してもらい、インターネットを活用したオンライン広告を行った。

##### イ 東京連携誘客事業

東京・東北地域の連携による外国人旅行者誘致事業として東京都と共同でオンライン広告を行った。

### 取組 3 誘客体制構築事業

#### ア ウェブサイト等情報発信業務（通年）

英語版青森県スキー場等ウェブサイトや Facebook により青森県内のスキー場等について情報発信した。

#### イ 情報発信コーディネート業務（随時）

スキー雑誌（Snow Action 等）への広告掲載により青森県観光情報を発信した。また、豪州市場動向についての情報提供や、スキー博・商談会他における青森県情報発信にかかるアドバイス支援をした。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

## 3. 事業実施期間

本事業は平成 29 年度からの新規事業であり、平成 30 年度まで継続する。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

### KPI（アウトカム）

指標	目標	達成
① スノーアクティビティメディアユーザーへのアプローチ	10,000 人	10,951 人
② 冬季八甲田への誘客	500 人	564 人
③ 冬季タブロイドリーチ数	10,000 人	10,000 人
④ ウェブサイト閲覧者数	10,000 人	18,600 人

- ① スノーアクティビティに関心があると考えられる Snow Travel Expo（スキー博）に参加した消費者 10,951 人に向けて青森県の情報を配信した。
- ② 八甲田への送客を行っている現地事業者へ確認したところ、八甲田地域への送客数は 564 人であった。
- ③ 冬季タブロイドは 10,000 部作成し、2,000 部を店頭等に設置、8,000 部を宿泊施設に納品した。
- ④ 八甲田ウェブサイトは、八甲田に関する情報と県内スキー場に関する情報を英語で発信しているサイトであり、閲覧者数実績値は目標値を大幅に上回った。

オーストラリアからの県内宿泊者数

	平成 28 年	平成 29 年
延べ宿泊者数	2,820 人	2,800 人

宿泊者数が増加していないのは、オーストラリア人に人気のある冬の八甲田エリアの宿泊設備のキャパシティに限界があるためと考えている。冬だけではなく他シーズンの誘客、八甲田エリア以外の新たな地域への冬の誘客を今後の課題と捉えている。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	9,624	
現計予算	9,235	うち、委託料 8,486
実績	9,129	
国庫支出金	7,367	
一般財源	1,762	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	643	
委託料	8,486	下記参照
合計	9,129	

(単位：千円)

委託業務内訳	委託料
豪州スキー旅行商品商談仲介業務	112
Snow Travel Expo in Melbourne ブース出展設営業務	739
豪州情報発信等コーディネート業務	1,000
英語版青森県スキー場等ウェブサイト情報発信業務	600
冬季タブロイド紙編集タイアップ等業務	4,000
東京東北連携事業共同広告業務	700
東京東北連携事業招請手配業務	218
豪州旅行インフルエンサー招請手配業務	234

豪州メディア招請手配業務	362
豪州メディア情報発信業務	600
計	8,566

## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 節別決算額の委託料の金額と実績値との相違について

節別決算額の委託料が 8,486 千円であるのに対し、本事業に係る委託料の実績値の合計は 8,566 千円であり、80 千円の相違がある。この 80 千円は他事業（(No.12) 外国人観光客受入体制整備事業）の委託料として集計されている。予算を超過した事業があった場合、それを他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであるとする。

## (8)東北六県連携事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

東北地域への外国人旅行者は震災前の数値を回復したとはいえ、その間、インバウンドは全国的な盛り上がりを見せており、東北地域の外国人宿泊者数は、全国比 1%弱と、震災前を下回ったまま推移している。

旅行先としての認知度拡大、風評被害の払拭を実現するため、東北六県で連携した取組を行うことが不可欠である。

##### (2) 事業の内容

#### ① デジタルコンテンツ&マーケティングプロモーション事業

欧州や豪州に向けての東北の魅力を伝える映像を制作・発信するとともに、平成 28 年度に調査を行ったマーケティング結果を基に戦略的な誘客体制強化を図る。

#### ② レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業

レンタカーでの周遊需要に対し、高速道路やレンタカー会社、カーナビメーカーなどと連携し、パスの造成や、多言語対応、パッケージ料金体制導入など、受入環境の整備を図ると共に、海外旅行博などでの PR やインフルエンサーを活用した PR を実施し、東北への誘客を促進した。

#### ③ 航空キャリア提携旅行エージェント誘客促進事業

アジア近隣諸国の航空キャリア及び関連旅行会社を招請する商談会及び視察を実施し、旅行商品造成から送客までの一貫した事業を展開し、誘客を促進する。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

連携先と各々の費用負担率は以下のとおりである。

	費用負担率
①デジタルコンテンツ&マーケティングプロモーション事業	東北6県 各1/6
②レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業	東北6県 各1/6
③航空キャリア連携旅行エージェント誘客促進事業	東北6県及び仙台市 各1/7

## 3. 事業実施期間

平成28年度から平成30年までの継続事業である。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである（アウトカム指標のみ記載している）。

事業名及び指標	目標	実績
デジタルコンテンツ&マーケティングプロモーション事業		
①新規作成動画の再生回数（回）	4,500,000	7,692,982
②動画再生回数（回）	8,640,000	13,920,332
③WEBサイト閲覧回数（広告含む）（人）	300,000	169,497
④閲覧回数（人）	288,000	158,005
⑤マーケティング調査のデータ活用件数（件）	15	7
⑥マーケティングに基づいて実施する事業数（件）	20	0
レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業		
①チラシ及びポスター掲示箇所へのイベント来訪者数（人）	6,000	26,200
②ホームページリーチ数（回）	500,000	833,521
③モデルコース作成数（コース）	20	20
④観光コンテンツ素材収集（個）	100	100
⑤旅行商品造成数（本）	30	53
⑥BtoC向けドライブ冊子配布拠点数（箇所）	30	125
⑦キャンペーン参加者数（人）	2,000	3,741
航空キャリア提携旅行エージェント誘客促進事業		
①国際線便数（便）	1,520	3,371
②旅行商品造成数（本）	30	788
③旅行商品販売数（人）	2,500	43,523



5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度 6 月補正	平成 29 年度	備考
当初予算	40,000	40,000	
実績	40,000	39,899	
国庫支出金	32,000	31,919	対象経費の 10 分の 8
一般財源	8,000	7,980	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	39,899	デジタルコンテンツプロモーション事業 21,600 千円、レンタカーを活用したド ライブ周遊観光促進事業 8,300 千円、航 空キャリア連携旅行エージェント誘客促 進事業 9,999 千円
合計	39,899	

6. 監査の結果

(指摘事項①) デジタルコンテンツ&マーケティングプロモーション事業の成果把握につ  
いて

本事業では、国への交付金申請において、目標値として KPI (アウトカム指標) を設  
け、事務年度終了後に実績値を報告しているが、その報告している実績値において以下の  
とおり単位の取扱いに関して誤りがあった。

指標	県の報告	委託先の実績報告書
WEB サイト閲覧回数 (広告含む)	169,497 (人)	169,497PV
閲覧回数	158,005 (人)	158,005 クリック

委託先とは、契約の時点から KPI の共有が必要であり、その単位についても人数とす  
るのか、PV やクリック数とするのかについて情報の共有が不足していたと思われる。あ  
るいは、把握できる KPI の単位は技術的に限定される場合もあることから、国への報告  
時に目標値を委託先が把握した実績値の単位に合わせて変更することも可能であったと  
思われる。

なお、本事業は東北六県連携事業であり、他の事業も含めて、東北六県及び仙台市の間  
で事前に事業実施基本協定書が締結されている。当該協定書において、平成 29 年度の本

事業の事務幹事は宮城県とされており、さらに、事業調整機関として一般社団法人東北観光推進機構が置かれている。したがって、委託先の選定や委託先との連絡調整については事務幹事や事業調整機関が中心となって行っており、KPIの実績値に関する国への報告も、東北六県が同様の報告を行っているとのことである。

しかし、委託契約はあくまでそれぞれの県と委託先との契約であり、実績報告書も入手している。上記の誤りは、県が入手した実績報告書に記載されていた内容との違いであり、十分に発見可能であったと思われる。

#### (指摘事項②) レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業の交付申請及び成果把握について

本事業では、国への交付申請時に提出した計画書の記載と予算・決算資料の記載が相違していた。本来は予算・決算資料の記載のとおり「委託料」と記載すべき箇所において、計画書の記載は「負担金」としていた。これは、担当者の単純な事務ミスであるとのことである。

また、事業の実績として、国に対しKPIの実績値を報告しているが、その実績値が、委託先から入手した実施報告書と相違していた。県が国に対し提出した報告資料では、キャンペーン参加者数が3,741人とされているが、実際には、委託先から入手した実施報告書の記載が正しく、2,978人であったとのことである。この事務ミスも、県が入手した実績報告書に記載されていた内容との違いであり、十分に発見可能であったと思われる。誤った数値を国に報告してしまった原因は、連携事業の取りまとめや連絡調整をしていた一般社団法人東北観光推進機構がまとめた報告数値をそのまま採用したことにあるとのことである。連携事業とは言え、委託先と契約を締結しているのは県であり、実績報告書も入手してことを考えれば、事業を委託した当事者として実績の把握は適切に行うべきである。

### (9) 太平洋沿岸インバウンド連携強化事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

東北地域への外国旅行者は震災前の水準まで回復したとはいえ、太平洋沿岸までは外国人旅行者は周遊しておらず、観光復興の道は半ばである。東北地域の外国人宿泊者割合は、全国的には1%弱と、震災前を下回ったまま低調に推移している。

内陸側を含め、それぞれの観光コンテンツを結び周遊観光を促す運動性が不足していることから、認知度向上、風評被害払拭などと併せた受入体制等の整備、PRを目的とした事業である。

(2) 事業の内容

① 基礎調査

対象地（5 縣市）の定点調査を継続し、復興事業の進展等による変化を中心とした情報収集及び分析を実施

② 受入体制整備及び受入実証実験

- ・語り部ガイド等の広域連携等を目的とした研修会の開催
- ・Web サイト・プラットフォームの運営及び情報の更新
- ・前年度作成したモデルコースの磨き上げ

③ プロモーション事業

- ・国際会議・イベントにおける情報発信の実施
- ・海外の教育旅行関係者・メディア・ブロガー・旅行会社当の招請
- ・パンフレットをはじめとする多言語プロモーションツールを作成

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。連携先と各々の費用負担率は以下のとおりである。

総事業費 65,000 千円

（青森県 2/13、岩手県 4/13、宮城県 4/13、福島県 1/13、仙台市 2/13）

3. 事業実施期間

平成 28 年度から平成 30 年までの継続事業である。平成 28 年度と平成 29 年度は重点事業に指定されている。

4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである。（アウトカム指標のみ記載している）

事業名及び指標	目標	実績
①旅行会社によるプラットフォーム活用数（件）	20	128
②ホームページ閲覧数（回）	100,000	14,941
③語り部ガイド利用数（件）	20	118
④造成ツアー数（本）	10	1
⑤情報発信件数（本）	10	23
⑥国際会議棟での外国人接触数（人）	100	969
⑦実証実験の参加外国人数（人）	40	46
⑧スタディーツアー等参加者数（人）	100	171

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度 11 月補正	平成 29 年度	備考
当初予算	10,000	10,000	
実績	9,999	9,954	
国庫支出金	7,999	7,962	対象経費の 10 分の 8
一般財源	2,000	1,992	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	9,954	受入体制整備及び受入実証実験事業、 プロモーション事業
合計	9,954	

6. 監査の結果

(意見①) Web ページの閲覧数について

本事業では、太平洋沿岸地域をテーマにした多言語 Web サイトを作成・運営しているが、目標の閲覧回数 100,000 回に対し、実績は 14,941PV と低迷している。県が委託者から徴取した事業報告書によると、事業開始時にホームページ告知にウェイトを置いていなかったことが原因として記載されている。ただし、コンテンツの充実には注力されており、スポット情報を 141 件掲載したほか、モデルコース、外国人記者による魅力紹介、ご当地クイズで興味を持たせる等のコンテンツが展開されている。

ホームページの閲覧数は、事業の成果として取り組みやすいテーマであり、Web 広告等のプロモーションへの投資により、比較的容易に成果を挙げやすいと思われる。KPI として掲げているにも関わらず低迷したのは、事業計画や委託先との KPI の共有に問題があったと推察される。とはいえ、せっかくコンテンツに注力したのであるから、これを多くの外国人に発信することが必要であり、次年度以降の取り組みに期待したい。

(10)東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業

【観光国際戦略局誘客交流課】

1. 事業の概要

(1) 事業の目的

東アジア・東南アジアにおいては、観光地域としての本県の認知度が低いため、道南エ

リアを訪れる東アジア・東南アジアの観光客に青森県の観光情報を幅広く PR し、認知拡大することを目的とした事業である。

本県及び訪日外国人が多い道南地域の観光資源を合わせて PR することで、旅行動機の喚起、そして新たな旅行需要の創出が見込まれる。青函の観光情報が一つになったガイドブックを制作し、新たな周遊ルートを提案することで誘客促進を図る必要がある。

(2) 事業の内容

繁体字、韓国語、英語を同時に表記している無料配布の観光ガイドブックを 4 万部作成し、観光地のほか、アクセス、交通機関の乗り方、飲食店、ショッピング、アクティビティ等の情報を海外に発信する外国人向けフリーマガジン「GOOD LUCK TRIP」において、青函エリアを訪れる外国人旅行者が街歩きを通して青森の魅力に出会えるページ作りを行う。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

3. 事業実施期間

平成 28 年度から平成 29 年までの継続事業である。

4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである。  
(アウトカム指標のみ記載している)

事業名及び指標	目標	実績
外国人延べ宿泊者数	200,000 人泊	239,150 人泊

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度 (注 1)	平成 29 年度	備考
当初予算	5,100	5,100	
実績	4,700	4,500	
国庫支出金	4,600	3,600	平成 29 年度： 対象経費の 10 分の 8
一般財源	100	900	

(注 1)：平成 28 年度の決算額に対応する予算額は、平成 27 年度 2 月補正により予算化さ

れ、繰越明許費として 28 年度に繰越された。地方創生加速化交付金が財源である。

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	4,500	東アジア・東南アジア向け青函情報発信 業務
合計	4,500	

6. 監査の結果

(意見①) 随意契約の理由について

本事業においては、観光ガイドブック作成及び配布を委託しているが、委託先の選定にあたり、一者随意契約が選択されている十分な理由があるかどうかについて疑義がある。

平成 28 年度の委託契約締結に係る起案書の「目的」欄には「(略) 多言語観光雑誌を制作し、これに係る業務を一括して委託するものである。」とある。そして、契約の方法として随意契約によることが示された上で【随意契約とする理由及び委託先選定の理由】として「多言語観光専門紙「GOOD LUCK TRIP」は(中略)非常に適した媒体である。株式会社 D 社は「GOOD LUCK TRIP」の制作を受託しており、今回委託する業務についても、同社以外で行うことができないため、見積りの徴取は株式会社 D 社一社のみとし、同社と随意契約をするものである」とある。つまり媒体の選定が、委託先の選定と実質的に一体となっているのである。端的に言って、随意契約の理由が、公表に耐えうるものになっていない。

媒体の選定において、多言語観光専門誌として最も妥当である根拠づけや、競合する他の媒体、他の方法によるガイドブックの制作・配布を比較が十分でない。

実態としては、他の自治体において非常に有効であったと評判の同紙を制作し配布することが、事業構築段階から企図されていたものであり、ガイドブックの内容や海外の旅行エージェントへ配布する流通経路が確立されている点を考慮すると、同紙(及びそれを制作している D 社)が選定されたこと自体には、事業の有効性の観点から大きな問題があるとは思われない。また、仮にガイドブックの制作と配布をそれぞれ別の委託先に委託した場合、事業の効率性・経済性の観点から不利な状況であったという説明には説得力がある。

しかし、契約締結の方法は原則として一般競争入札によるものであるとした法(地方自治法第 234 条)の趣旨を踏まえれば、随意契約はあくまでもその例外であり、随意契約とする理由については、厳正に判断することが望ましい。「その性質又は目的が競争入札に適しない」(地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号)ことを理由に随意契約を締結する場合、当該契約者以外の第三者に履行させることが業務の性質上不可能であるか

どうかという観点が必要である。

少なくとも、結果として委託先とはならなくても、競合する委託先候補を掲げ、最終的に選定された委託先と比較してどの点で劣っているか、不都合があるか等を検討した過程は文書として残したほうが望ましいと考える。

## (意見②) 評価指標について

当事業は「東北観光交付金」の対象事業である。交付金の交付要綱に従い県が設定した平成 29 年度の目標値は「外国人延べ宿泊者数平成 30 年 20 万人泊」であり、県は平成 29 年時点で既に目標を達成している (23 万人泊)。

しかし、目標の達成に本事業がどの程度寄与したのか不明である。この指標が大きく伸びたのは、定期便の就航が主要な要因であるとの見解もあり、他に適当な指標を目標とすべきだった可能性がある。また、指標が適切であつとしても、結果として目標が低すぎたと思われる。推移をみると、決して低い目標ではないように思われるが、定期便の就航予定等を考慮すれば、平成 28 年末には平成 29 年の数字を予見できた可能性がある。

評価指標は、個別の事業の成果を可能な限り直接的に示すものを選定することが望ましい。

## (11) 韓国人観光客誘致拡大事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

福島第一原発による風評被害や領土問題に加え、平成 26 年の韓国での沈没事故や列車事故の影響で、韓国人の旅行マインドが低下し、搭乗率の悪化から青森・ソウル線の運休も打診されたものの、マスコミや旅行エージェントの招請ツアーや旅行博での PR などにより、継続運行となった。

その後、MERS や熊本地震 (平成 28.4)、鳥取県中部地震(平成 28.10)などの影響で、韓国人の延べ宿泊者数の減少、青森・ソウル便予約率の伸びの鈍化といった状況が見られる。

韓国人は、大きな事故や地震などに敏感で、瞬く間に国全体に影響が広がる傾向にあるため、韓国旅行エージェントを招請して本県への旅行商品の造成促進と、メディアを活用した知名度向上を図る活動を継続的かつ積極的に行うことを目的としている。

##### (2) 事業の内容

#### ① 戦略プロジェクト会議

大韓航空、青森・ソウル線連合社 (韓国の旅行会社)、県内観光事業者、青森県で組織される会議で、青森・ソウル線の利用促進対策を検討する。

② 主力商品販売対策

本県の主力商品であるゴルフ商品の販売を促進するため、ゴルフ商品を扱う旅行エージェントを招請し、商品造成に結び付ける。

③ 閑散期販売対策

閑散期である4月から6月の期間限定で、韓国旅行会社に対し、本県への旅行商品造成を促進させるための広告助成を行い、宿泊者数の底上げを図る。

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業実施期間

平成25年度から平成30年までの継続事業である。

4. 事業の成果指標と達成度合い

外国人延べ宿泊者数のうち、韓国人の延べ宿泊者数が指標となるが、具体的な目標設定を行っているわけではない。

参考：韓国人延べ宿泊者数の推移 (人泊)

平成 25	平成 26	平成 27	平成 28	平成 29
16,030	13,630	19,380	24,380	30,510

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	3,885	2,160	2,160	2,160	2,160
実績	3,885	2,160	2,160	2,160	2,160
一般財源	3,885	2,160	2,160	2,160	2,160

(2) 平成 29 年度決算額の内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	121	会議出席費用等
委託料	2,039	県観光連盟への委託費
合計	2,160	



## 6. 監査の結果

### (意見①) 他の事業との一括契約について

本事業において県は、県観光連盟と委託契約を締結しているが、他の事業（(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化）（以下、「別事業」という。）における委託契約と同一の契約書により契約が締結されている。別事業として別々に予算化されており、財源も異なる委託内容が、同一の契約書において規定されている状態である。契約に先立って行われる予定価格調書の作成や、見積書の徴取も、事業ごとに区分されず、一体として実施されている。このことに関しては以下の問題があると考ええる。

まず、予算が分かれている別の事業である以上、少なくとも県が作成する予定価格の積算資料は、事業ごとに分割可能であるのが原則的な考え方であると考ええる。しかし、積算資料は、事業ごとに作成されておらず、いくつかの項目別に単価及び数量が積算されていた。そこで、県担当者へのヒアリングをもとに、積算資料の項目別に区分し、事業別内訳を算出し集計した結果、以下のとおりであった。

	金額（単位：円）
本事業	2,073,377
別事業	10,565,836
合計	12,639,213

本事業における委託料の予算は、2,039 千円であり、上記予定価格は本事業について、予定価格が当初予算額を超過している。にもかかわらず、県はこの積算に基づき予定価格調書を作成し、委託先の見積書と比較した上で、委託契約を締結している。なお、平成 29 年における委託契約額は、予定価格と完全に一致しており、概算払いにより委託先に支払われた。事業完了後、委託先より提出された概算払精算書によると、事業費総額はこの契約額を超過していたため、県に返還される事業費はなく、本事業の決算額は当初予算額と同額の 2,039 千円とされている。この結果、本事業については当初予算額と決算額が同一となっている。しかし上記積算によれば、決算額は 2,073 千円とすべきであろう。この点において、予算及び決算と積算資料は矛盾している。

また、概算払いの精算において、別々に契約が締結されていた場合、精算により、県に委託料の一部が返還される可能性があるが、一体として契約すると返還されないというケースが考えられる（下の表参照）。これは、経済性の観点から一体として契約することの問題点としてとらえることができる。

#### 一括契約の場合

	予算	決算	県への還付額
本事業	2,073	2,000	
別事業	10,565	10,639	
	12,638	12,639	0

#### 別契約の場合

	予算	決算	県への還付額
本事業	2,073	2,000	73
別事業	10,565	10,639	0
	12,638	12,639	73

一括契約とした理由について、その経緯を含めて質問をした結果、「不明」との回答であるが、県と県観光連盟との委託契約は他にもあり、それらがこの一体契約に含まれていないことから忝意性が認められる。忝意的に一括契約とする裁量を認めることは望ましくないと考える。

#### (意見②) 委託業務における予定価格と委託先の見積金額の完全一致について

平成 29 年度に県が県観光連盟に委託した業務において、県作成の予定価格調書と県観光連盟の見積書の見積額は、12,639,000 円で完全に一致している。なお、この予定価格と見積書は、意見①に記載したとおり、別事業の予算の一部と合算されたものである。

平成 29 年度の県観光連盟から県が徴取した見積書には、明細が添付されておらず内訳は不明である。なお、平成 26 年度から平成 28 年度において、同様の委託事業の契約に際し、県は県観光連盟の見積明細を入手しており、予定価格と見積金額には差がある。一方平成 25 年度は、平成 29 年度と同様に、見積明細を入手しておらず、予定価格と見積金額が完全に一致している。

県担当者によると、予定価格と見積額が完全に一致しているのは全くの偶然であるとのことであった。それを反証する物的証拠は存在しないため、本報告書において、これが偶然ではなく県の予定価格が観光連盟に情報流出していると断定することはできない。しかし、明らかに異常な状況であり、一者随意契約という契約の性質を鑑みても、非常に問題があると考えられる。外観的には、県担当者と委託先の癒着が疑われかねない状況であり、これを放置することは、県としての内部統制機能に問題があることを示している。

経済性の観点から、妥当な委託料算出のため、委託先で委託業務毎の原価把握が適正に行われていることを確認するという趣旨で、見積明細は必ず入手するべきであると考えられる。また、予定価格調書が見積金額と完全に一致している場合には、関連部局内のみならず全庁的な内部牽制機能を発揮するべきであると考えられる。

## (12)外国人観光客受入体制整備事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県観光情報サイトの多言語版（以下、アプティネットグローバルサイトという）は、平成 22 年度に外国人向けに青森県の魅力を発信するために、英語、中国語（繁体字・簡体字）、韓国語の 3 言語で開設した。平成 27 年度に観光ホームページのコンテンツ見直しと、スマートフォンやタブレット端末への対応を行い、多様な外国人旅行者のユーザビリティに優れた観光情報サイトへとリニューアルを実施している。

平成 27 年度のリニューアルにより、順調にアクセス数は増加しているが、経年により各ページの情報の鮮度が問題となっており、各ページの情報を更新することにより、アクセス数の増加傾向を維持することを目的とする。

##### (2) 事業の内容

外国人向けに本県の観光情報を広く提供することを目的としたアプティネットグローバルサイトの情報更新等の運営や運営に必要なサーバーの維持管理などの保守管理。具体的には、観光情報の収集、特集記事などの作成・掲載、市町村・観光事業者の情報掲載、アクセスの集計・分析を行っている。

#### 2. 事業の形態

県単独事業である。ホームページの管理運営については、民間業者への委託により実施されている。

#### 3. 事業実施期間

平成 25 年度からの継続事業であり、今後も継続する。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

ホームページの管理運営については、アクセス数を成果指標と考えている。平成 27 年度から平成 29 年度まで以下のようにアクセス数が増加しており、一定の成果が見られる。  
＜アクセス数の推移＞

平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
164,845	348,884	542,296

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	1,975	1,975	
実績	1,975	1,429	
使用料手数料	41	17	通訳案内士登録申請 手数料収入
一般財源	1,934	1,412	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	92	
役務費	103	
委託料	1,234	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アプティネットグローバルサイト運営委託業務 900 千円</li> <li>・豪州誘客対策強化事業費予算超過分 81 千円</li> <li>・教育旅行促進強化事業費予算超過分 253 千円</li> </ul>
合計	1,429	

なお、アプティネットグローバルサイト運営に係る委託先との契約は、本事業のほか、(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業の台湾と香港の誘客対策強化事業と合わせて 2,700 千円の契約になっている。

## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 他事業の予算超過分の負担について 他事業の費用が計上されている

本事業の委託料には、他事業 (No.7) 豪州誘客対策強化事業の 81 千円と教育旅行促進強化事業の 253 千円が含まれている。予算を超過した事業があった場合、それを他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであるとする。

### (意見①) 当初予算の内容と実際の歳出内容の差異について

本事業では、当初予算においてパンフレットの作成に係る見積額を委託料として計上しているが、主な実際の歳出はホームページの管理運営に係る委託料であり、当初予算の内容と実際の歳出の内容が乖離している。ホームページの管理運営は今後も継続する見

込みであり、これからは当初予算の設定においてホームページ管理運営であることを明記し、実態にあった予算設定をすべきである。

#### (意見②) 他の事業とまたがる業務委託契約について

上記 5 (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳で記載したとおり、本事業の内容である、青森県観光情報サイト(多言語版)の保守管理業務は、本事業においては 900 千円、(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業の台湾と香港の誘客対策強化事業で、それぞれ 900 千円の委託料が計上され、契約全体額では 2,700 千円の委託契約になっている。

確かに、アプティネットグローバルサイトは、(No.5) 国際重点エリア誘客対策強化事業における外国人誘客という目的にも貢献するものであるが、その金額の 3 分の 2 を他事業に負担させる合理的な意義は見当たらないし、台湾と香港向けの細事業で計上して、韓国や中国向けの事業で計上していないのも整合性を欠く。常識的に考えて、本事業で 2,700 千円の予算を取って、本事業で実施するのが自然な事業設計であろう。このような、一つの取組を分割して、複数の事業にまたがって予算を計上するといった事業設計は、事業の費用対効果の評価を困難にするので、やめるべきである。

### (13)台湾定期チャーター便誘客拡大事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

平成 29 年 11 月から平成 30 年 3 月まで、本県で初めて運行される青森ー台湾定期チャーター便運航は、冬季観光の拡大が課題である本県にとって誘客拡大を図る絶好の機会であり、次年度以降の定期チャーター便の継続運航及び定期便化を目指すためにも、今回のチャーター便を活用し着実に誘客することが必要である。そこで、メディア招請や台湾旅行会社との共同プロモーションによる本県の認知度向上を図ることを目的としている。

また、次年度以降の冬季誘客につなげるために、旅行者へのアンケート調査結果を来年度の冬季観光施策に反映させるとともに、台湾旅行会社にフィードバックすることで、ニーズに合わせた旅行商品造成につながり、今後の販売促進につなげるものである。

##### (2) 事業の内容

当事業は、以下の 2 つの内容から構成されている。

##### ①メディア招請による認知度向上

台湾では本県の冬季観光コンテンツの認知度が低いため、新聞、テレビ、雑誌等の台湾メディア 10 社を航空会社及び県内市町村と連携して招請し、露出拡大を図る。

##### ②エージェントとの協同プロモーション

定期チャーター便を利用した誘客拡大のため、台湾旅行会社と連携して共同広告を

掲出し、定期チャーター便の継続運航を図る。

### ③冬季観光マーケティング調査

本県で初めての定期チャーター便運航であるため、利用者のニーズ等を把握する調査を行い、満足度の高い旅行商品や受入環境の充実に反映させ、定期チャーター便の継続運航を図る。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。1. 事業の概要 (2) 事業の内容の①については旅行会社に、②、③については、県観光連盟に業務委託している。

## 3. 事業実施期間

平成29年度のみ。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

当事業の効果検証指標（KPI）は以下のとおりである。

	目標	実績
本県HPへのアクセス数	98万	110万
定期チャーター利用旅行商品数	105団体	100団体
アンケート反映旅行商品数	7商品	21商品

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成29年度
当初予算	12,850
実績	7,825
国庫支出金	6,259
一般財源	1,566

当初予算と実績が大きくかい離している主な理由として、台湾旅行商品の販売促進のため台湾旅行会社と連携して行う共同広告業務について（県から県観光連盟に業務委託し、県観光連盟から台湾旅行会社に広告費用を助成する。）、台湾旅行会社側の事務手続きの煩雑さ等から、台湾旅行会社から当初想定したほど助成申請がなかったためである。

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	567	
委託料	7,258	台湾旅行会社、航空会社等の招請、台湾旅行会社連携による共同広告業務等に係る委託料
合計	7,825	

6. 監査の結果及び意見

(意見①) K P I の目標値、実績値の集計期間について

「4. 事業の成果指標と達成度合い」に記載しているとおり、当事業において本県 HP (アプティネット。中国繁体字版のサイトである。) へのアクセス数を K P I の一つとして設定している。アクセス数の目標値、実績値は、それぞれ 98 万アクセス、110 万アクセスであるが、そのアクセス数の集計期間は 4 月から 3 月までの 1 年間となっていた。一方で、当事業の東北観光復興対策交付金交付対象事業計画書を閲覧したところ、事業実施期間は平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月までの 6 か月となっており、当事業の支出も平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月までの期間に発生したものであった。このように、事業実施期間外のアクセス数が K P I の集計期間に含まれると、事業実施期間外のアクセス数の増加、減少も K P I に反映されてしまうため、事業の成果指標としての精度が低下してしまう。そのため、K P I を事後の事業評価に有効に活用するためにも、K P I の設定にあたっては、設定数値そのものだけではなく、事業実施期間も加味し、数値の集計期間も適切に定めることが必要である。

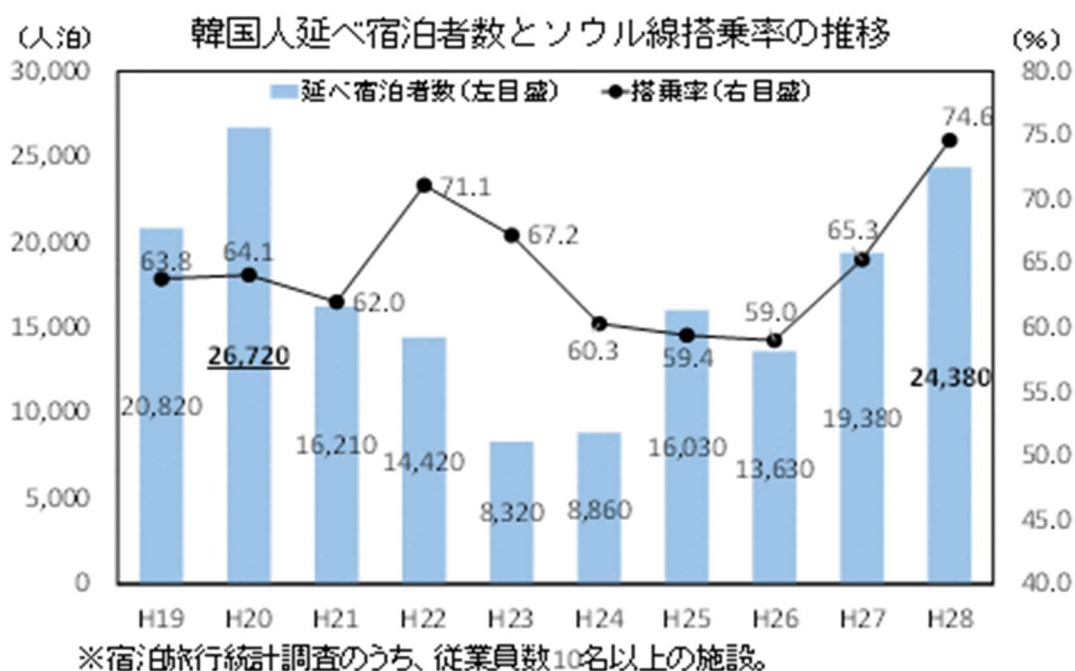
(14)青森・ソウル線増便対策事業

【観光国際戦略局誘客交流課】

1. 事業の概要

(1) 事業の目的

平成 28 年の青森・ソウル線の搭乗率は過去最高の 74.6%であったが、同年の県内韓国人宿泊者数は 24,380 人泊であり、これまでで最も多い平成 20 年には及ばない。平成 20 年はソウル線が週 4 便運航されており、県内の韓国人宿泊者数の増加に向けて、ソウル線の運航便数が物理的制約となっている。下表は韓国人延べ宿泊者数とソウル線搭乗率の推移である。



(出典：観光庁宿泊旅行統計調査、大韓航空青森支店)

これまで週3便であったが、平成29年の冬季スケジュールから、青森・ソウル線として初の週5便体制となる。しかし、冬季は1～2月を除いては本県の観光地としてのイメージが低く、知名度向上が喫緊の課題となっている。そこで、週5便体制を県内の韓国人延べ宿泊者数を飛躍的に増加させるチャンスと捉え、冬季スケジュール以降も週5便の継続を目指すことで、韓国からの一層の誘客拡大を図ることを目的としている。

(2) 事業の内容

当事業は以下の2つの内容から構成される。

① 広告プロモーション

韓国において本県の冬季観光コンテンツの認知度が低いため、韓国のインターネット系旅行会社等と連携し、旅行商品を販売するホームページに本県の観光動画を埋め込み、本県観光コンテンツの認知度向上を図るとともに、具体的な誘客につなげる。

② マーケティング調査

本県で初めての週5便運航であるため、利用者ニーズ等を把握する調査を行い、満足度の高い旅行商品や受入環境の充実に反映させ、週5便の継続・定着を図る。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。また、当事業は県観光連盟に業務委託している。



3. 事業実施期間

平成 29 年度のみ。

4. 事業の成果指標と達成度合い

当事業の効果検証指標（KPI）は以下のとおりである。

	目標	実績
広告プロモーションを実施する旅行商品での送客数	480 人	1,147 人
アンケート調査の結果、内容を改善する旅行商品	4 商品	3 商品

広告プロモーションの結果、当初の目標の 2 倍以上の送客実績となった。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度
当初予算	7,650
実績	7,646
国庫支出金	6,116
一般財源	1,530

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	450	
委託料	7,196	県観光連盟への業務委託料
合計	7,646	

6. 監査の結果及び意見

(意見①) 委託業務に関する見積について

県観光連盟に業務委託している部分について、業務仕様書を確認したところ、業務内容は、①広告プロモーション、②マーケティング調査、③その他、韓国からの誘客促進に効果的な業務、と記載されている。業務委託にあたり県観光連盟から事前に入手している見積書を確認したところ、広告プロモーション、マーケティング調査の 2 項目から積算されており、韓国からの誘客促進に効果的な業務については積算が行われていなかった。ま

た、県観光連盟の経理簿（事業費の明細）を閲覧したところ、韓国からの誘客促進に効果的な業務に関する支出として、旅費交通費、消耗品費が発生していることが認められた。以上を勘案すると、広告プロモーション、マーケティング調査で過大な見積りが行われ、その過大な見積りの結果余剰となった部分を韓国からの誘客促進に効果的な業務の支出に充てている状況にあり、県観光連盟の見積の仕方が不適切である。韓国からの誘客促進に効果的な業務についても委託業務に含めるのであれば、適切な見積り、業務委託の管理の観点から、当該業務の具体的な内容を業務仕様書に記載し、当該業務についても見積書において積算することが必要である。

#### （意見②）委託業務完了報告書の記載内容について

（意見①）でも記載したとおり、県観光連盟に業務委託している業務内容について、業務仕様書に韓国からの誘客促進に効果的な業務の記載がある。そして、県観光連盟からの委託業務完了報告書を閲覧したところ、韓国からの誘客促進に効果的な業務について、青森県知事トップセールスや旅行エージェント訪問対応等、訪問場所や訪問期間が記載されていた。その一方で、県観光連盟の経理簿を閲覧したところ、業務委託の事業費として処理されている旅行エージェント訪問旅費の一部について、委託業務完了報告書に記載がないものがあった。委託業務完了報告書に記載がなく、経理簿で事業費として処理されているものについて、業務委託に関係しない支出が事業費として計上されているのではないかとの疑念も生まれるため、韓国からの誘客促進に効果的な業務として行った業務については、漏れなく委託業務完了報告書に記載すべきである。

### （15）ロケーションフォト誘致事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

韓国、台湾、中国をはじめとする国々では、ロケーションフォトと呼ばれる観光地での出張撮影がブライダル写真の前撮りや記念写真の主流となっている。2014年は、約5,000組の海外カップルが来日し前撮りを行っている。訪日外国人旅行形態が、団体旅行から個人旅行へとシフトし、日本でのロケーションフォトを目的とした訪日外国人の更なる増加が見込まれている。こうしたロケーションフォトを目的とした訪日外国人の増加にとともに、国内では沖縄・軽井沢などのリゾートウェディングに由来から取り組んでいる地域のみならず、札幌・函館・横浜などが先進地となり外国人旅行者の誘致に成功している。そこで、本県においてもロケーションフォトを目的とした新たな観光需要を生み出し、外

国人観光客の誘致促進を図ることを本事業の目的とする。

## (2) 事業の内容

ロケーションフォトの一大マーケットとなっている台湾・香港を主ターゲットとし、モニターツアーにおいて本県のロケーションを検証するとともに、PR用写真の撮影、ロケーションフォトを切り口とした情報発信を行った。

### 取組1 モニターツアーの実施事業

台湾専門家を招請し、ロケーションフォトの撮影ポイントや、受入体制について検証を行った。県内の関連事業者と台湾専門家との打ち合わせの場所を設け、具体的に台湾からのロケーションフォト旅行受入れ時の対応について検討を行った。

### 取組2 PR用写真の撮影事業

外国人カメラマンを招請し青森県らしさ溢れる撮影スポットを紹介するPR用写真を撮影した。

### 取組3 情報発信事業

取組2で作成した写真を使いながら、SNS等で海外向けに情報発信を行った。

香港向けには、青森県公式 Facebook におけるロケーションフォト宣伝を平成29年3月11日から30日までの間に10回実施した。また、香港メディア（SNS媒体）を活用し、結婚撮影のプロモーションを計5社で行った。

台湾向けには、青森県公式 Facebook におけるロケーションフォト宣伝を平成29年3月19日から27日までの間に8回実施した。また、台湾メディア（SNS媒体）によるプレゼントキャンペーンを実施した。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

## 3. 事業実施期間

平成29年度のみ実施した事業。平成30年度からは県観光連盟が自主事業として実施することになった。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

ロケーションフォト目的での来県者数が成果指標として考えられるが、青森県としてロケーションフォト目的での来県者数をカウントしていない。現状では、きわめて少数と考えられる。平成29年度の事業実施後、メッセージャーなどで撮影場所についての問い合わせがあり、一定のPR効果はあったと考えている。

また、東北観光交付金の中間評価では、SNSでの肯定的な反応・シェア・コメント数をKPI指標として設定し、目標500件のところ、実績として6,491件を達成した。目標

設定に際しては、4か所の撮影地を紹介するので、1か所100件程度かと考えていたが、実績はそれを大幅に上回る結果となった。6,491件の実績については、ロケーションフォト以外の紹介ページに比べるとかなり多い数値である。また、実際の紹介が冬からであったことを考えると情報発信の時期が限定されており6,471件という実績は満足できる結果であると考えている。以下のKPI指標を掲げている。

KPI (アウトカム) 指標	目標	達成
SNSでの肯定的な反応・シェア・コメント	500件	6,491件

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成29年度	備考
当初予算	5,007	
実績	5,002	
国庫支出金	4,001	
一般財源	1,001	

### (2) 平成29年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成29年度 決算額	主な内容
委託料	5,002	ロケーションフォト誘致業務委託料、 香港ロケーションフォトプロモーション業務委託料、 台湾ロケーションフォトプロモーション業務委託料
合計	5,002	

## 6. 監査の結果及び意見

### (意見①) プロモーションの時期について

本事業において、香港と台湾向けにロケーションフォトプロモーション業務を委託しており、青森県公式 Facebook における宣伝を行っているが、その時期が3月に集中している。宣伝の回数としてはそれぞれ8回から10回実施しているが、その全てが3月中に行われている。一度に大量の宣伝をすることにより一定の時期において強い印象を与えることができるかもしれないが、しばらく経つと忘れ去られる可能性が高く持続的な宣伝効果を得ることは難しいと考える。宣伝商材の内容により、どの時期に公開すればより効果が高いかを勘案し、一時期に集中せず、宣伝する時期を考え効果的な宣伝を実施してほしい。

## (意見②) 撮影地の地元観光業界等との連携について

ロケーションフォト撮影目的の海外からの観光客は、撮影地の地元カメラマンを活用するのではなく、海外からカメラマンを連れてきて撮影するケースが多いとのことである。理由として、海外からの観光客と日本人とでは写真の取り方についての好み異なることが挙げられる。このようなギャップについては、撮影地の地元カメラマンが海外観光客の好む写真の取り方を勉強することで解消できるであろう。

将来的に海外からのロケーションフォト目的の観光客が増えたとき、そのメリットを地元業者が最大限享受できるよう、地元業者への啓蒙を進めていくことが不可欠である。本事業において、撮影地の地元観光業界等と台湾の会社の打合せの場を設け、ロケーションフォト旅行受入れ時の対応について検討を行っている。このように地元業者を巻き込んだ取組みが今後も継続され、それが地元業者の啓蒙につながり、ロケーションフォト旅行の受入れ体制が強化されていくことを期待する。

## (16)十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

十和田・八幡平地区は、団体旅行の衰退、個人旅行のニーズへの対応の遅れに加え、平成 23 年の震災の影響による観光客の減少など厳しい現状にあり、青森県の代表的観光地である十和田湖・奥入瀬を含む十和田八幡平国立公園（十和田地区）の青森県観光入込客数は 192 万人程度（平成 26 年）にとどまっている。

また、平成 28 年は十和田地区が国立公園指定 80 周年、八幡平地区は 60 周年を迎える絶好の機会であったこと、また、環境省「国立公園満喫プロジェクト」に十和田・八幡平が選定されたことから同公園を発信基地にした情報発信事業を実施し誘客に繋げるため、秋田県及び岩手県と連携し、海外からの誘客を促進し、同地区の再生と地域の活性化を図ることとなった。

##### (2) 事業の内容

#### ① 十和田・八幡平ステップアップ事業

商品造成を目的とした現地旅行エージェント招請（韓国・中国・香港・台湾・タイ）、参加型・体験型プログラムの提供、域内の二次アクセス、新たな宿泊形態についての検討、訪日外国人の受入のための人材育成セミナーの開催等を行う。

#### ② 十和田・八幡平イメージアップ事業

同地区の認知度向上を図るため、旅行商品等とタイアップした海外メディアやブロガー等を招請し、メディア媒体や SNS 等で情報発信をするとともに、WEB 広告等を実施する。

③ 十和田八幡平・日本文化フェスティバル事業

同地域において、十和田・八幡平及びその周辺地域の伝統芸能等が一同に会するイベントを開催するとともに、同会場において、北東北の郷土料理の提供や特産品の販売等を実施し、情報発信を行う。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。連携先と各々の費用負担率は以下のとおりである。

	青森県	秋田県	岩手県
①十和田・八幡平ステップアップ事業	1 / 4	1 / 2	1 / 4
②十和田・八幡平イメージアップ事業	1 / 4	1 / 2	1 / 4
③十和田八幡平・日本文化フェスティバル事業	1 / 3	1 / 3	1 / 3

3. 事業実施期間

平成28年度から平成30年までの継続事業である。

4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである。

	目標	実績
<b>①旅行エージェント招聘</b>		
【アウトプット】旅行エージェント招聘数	10人	10人
【アウトカム】旅行商品造成本数	10本	28本
<b>②参加型体験コンテンツ設定</b>		
【アウトプット】コンテンツ調査・検証	1式	1式
【アウトカム】コンテンツ設定数	15本	30本
<b>③二次交通アクセス検討</b>		
【アウトプット】二次交通アクセス調査・検証	1式	1式
【アウトカム】二次アクセス試行運行	1路線	1路線
<b>④観光人材育成</b>		
【アウトプット】セミナー開催回数	1回	3回
【アウトカム】参加者数	50人	33人
<b>⑤空き家・古民家活用</b>		
【アウトプット】活用可能性調査・分析	1式	1式

	目標	実績
【アウトカム】 調査結果を踏まえて実施する事業件数	1 件	0 件
<b>⑥メディア・インフルエンサー招聘</b>		
【アウトプット】 メディア招聘数	15 人	15 人
【アウトカム】 記事閲覧数	300,000 人	4,769,430 人
<b>⑦Webバナー広告</b>		
【アウトプット】 広告実施国数 4 種類	5 カ国	5 カ国
【アウトカム】 サイト閲覧者数	50,000 人	245,211 人
<b>⑧文化芸能イベント実施</b>		
【アウトプット】 イベント参加者数	2,000 人	2,600 人
【アウトカム】 イベントによる興味喚起率	80%	92%

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度 6 月補正	平成 29 年度	備考
当初予算	19,121	36,171	
実績	19,121	36,164	
国庫支出金	15,296	28,931	対象経費の 10 分の 8
一般財源	3,825	7,233	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	955	海外セールス旅費、打合せ旅費
役務費	33	Wi-Fi レンタル料
委託料	35,176	十和田八幡平観光ブラッシュアップ事業・文化芸能イベント
合計	36,164	

## 6. 監査の結果

### (意見①) KPI 指標の適切な集計把握について

メディア・インフルエンサー招聘によるアウトカム指標は記事閲覧数であり、目標 300,000 人に対し、県が国に対して提出した個別事業評価調書では実績値として 4,769,430 人と報告されている。県が委託者から徴取した業務実施報告書によると、その内訳は下記のとおりとなっている。

閲覧数	内容
420,000 部	日刊無料新聞の発行部数
977,000 部	月刊旅行雑誌の発行部数
2,310,000 部	日刊無料新聞の発行部数 ( 770,000 部 × 3 日 )
446,062 PV	YouTubeのPV
263,477 PV	YouTubeのPV
151,536 PV	YouTubeのPV
201,355 PV	YouTubeのPV
4,769,430 人	

この KPI においては、新聞雑誌の発行部数と YouTube の PV という、異なる媒体（単位）指標が累積されている。また、Facebook、ブログや Web 記事の閲覧数は含まれていない。上記の表は、閲覧数を把握できた一部であり、実際の記事閲覧数はさらに多い。委託者から徴取した報告書において、閲覧数に含まれていない記事等に関して、閲覧数を把握できなかった経緯は不明であるが、上記の表に掲げた実績で既に目標を大きく超過していたために、把握する動機を失った可能性も否定できない。しかし、実績指標の把握は重要であり、目標を超過したことを理由に実績の把握を省略することは望ましくないと考える。さらに、目標の記事閲覧数 300,000 人という数字は低すぎたのではないかと思われる。日刊新聞一紙の一日の発行部数で達成できる目標に対し、延べ 15 人ものメディア・インフルエンサーを招聘するという計画は適切ではなかったのではないだろうか。さらに、委託者から徴取した実績報告書では、成果指標が集約されておらず、複数のページの実績値を累積して初めて全体の合計値を把握することが可能になるという状態であった。

本事業は、連携事業であり、事務幹事県ではない本県において、事業の計画や実績報告書の記載方法等について、影響力を発揮して積極的に関与していくことは限界があった可能性もある。連携事業の弊害とも言える。しかし委託者との間では、連携各県が当事者として委託契約を締結しており、本県も委託契約の当事者である。そういった意味で、今後県においては連携事業においても当事者意識を欠くことなく計画や KPI の把握に積極的に関与していくことが望ましいと考える。

#### （意見②）海外出張に係る経費（旅費及び役務費）について

当事業の決算額の内訳として旅費及び役務費に計上されている海外出張費（旅費及びルーターレンタル代）の中に、下表のとおり事業目的との関連性が薄いものが含まれている。



(単位：円)

	区分	旅費	役務費	期間	渡航先	復命書における用務または概要欄の記載
①	業務打合せ	231,818	-	6/27～7/1	香港、広州	香港旅行社等訪問業務
②	業務打合せ	201,244	-	6/27～7/2	香港、広州	香港旅行社等訪問業務
③	業務打合せ	141,125	4,200	9/8～9/13	北京	中国冬季観光プロモーション
④	業務打合せ	135,660	-	7/20～7/24	香港	2017日本東北盛夏祭典出展業務
	計	709,847	4,200			

①及び②は、香港及び広州の旅行会社や航空会社を訪問し全般的な誘客促進活動を行っており、本事業の対象地域である十和田湖周辺の観光資源の紹介も含まれてはいるものの、本事業の対象地域の PR を特に集中して実施しているものではない。③については、復命書に記載された内容によれば、本事業と比較して、より決算額を負担するのに適切な事業（冬の東北とスノーコンテンツ事業）が他に存在していると思われる。④については、東北の夏祭りをテーマにしたイベントへの出展及び視察であり、本事業が経費を負担すべき積極的な理由は復命書から読み取れない。

上記のほかに、他事業で旅費を負担して、本事業では当該海外出張時に携帯する Wi-Fi ルーターのレンタル代だけを負担している役務費が 6 件（合計 23,700 円）ある。

以上の経費は、いずれも本事業の決算額とする積極的な根拠が不足していると考ええる。

これに対し、本事業の経費とするかどうかについて、県の判断基準を質問したところ、以下の 2 要件を満たす場合に本事業の経費とすることができると判断しているとのことであった。

条件 1：渡航先が本事業のターゲットである国と地域（韓国・中国・香港・台湾・タイ）

条件 2：十和田八幡平国立公園がまたがる黒石市・平川市・青森市・十和田市について PR する内容を含む出張であること

この県の判断基準に従うと、対象国への出張は、いずれも本事業の経費とすることが可能となる。4 市に関する PR が行われたかどうかは、復命書からは直接読み取れない場合もあるが、県の主要な観光資源である十和田湖に全く触れない観光 PR は想定しにくい。ただし、この判断基準に従うと、実質的に、上記条件 1 の国と地域への担当課の旅費はすべてこの事業の旅費とすることができるという結論に至る。

本事業の旅費や役務費は、事業目的の範囲内かどうかの問題となる。

ところで、本事業の財源の 8 割は国庫支出金であり、東北観光交付金が交付されている。国庫支出金は、特定の事務、事業の経費に充てることが義務付けられている。

また、事務や事業内容を特定するために、交付要綱が作成され、県は交付申請、実施報告を行い、国においては申請の審査と実施報告の確認が実施されているはずである。

監査人は、県が国に提出した実施報告書に添付された復命書を含む資料から、その事業との関連性に疑問を感じたが、国における実施報告書の確認事務が適正に行われている

とすれば、県の主張・判断基準で問題ないということになるであろう。ただし、国における確認事務が適正に行われていない可能性も否定できない。

さらに、上記の表に掲げた旅費及び役務費を本事業の経費とすることが許容されるのであれば、県の財政健全化の観点からはより望ましい決算の方法があった可能性がある。例えば、県単事業である（No.11）韓国人観光客誘致拡大事業で、ソウル出張の旅費 141 千円のうち、旅費 121 千円を負担しているが、これについても本事業において交付金で措置することが可能であったことになる。また、ルーター代だけこの事業の経費としている海外出張費もこの事業で支出することができる。県の財政健全化の立場からはそういった方法が経済合理的である。

いずれにしても、事業目的と決算額の関連性が曖昧になると、事業ごとの予算決算を行っている意味が薄くなる。どれだけの経費をかけてどれだけの事業として成果を挙げたかという観点から評価し、将来の事業構築に生かすことが困難になるからである。少なくともこの観点からは、事業目的と決算額の関連性を重視することが望ましいと言える。

## (17)北東北「食街道」周遊プロモーション事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

海外における観光地としての東北は、桜と紅葉のイメージが強く、それ以外は強い印象を持たれていないのが現状である。しかしながら、北東北は各県それぞれ優れた食材を有しており、本県においては、台湾でも認知度の高いりんごや、海産物が豊富にある。

外国人観光客が訪日前に期待していることは「日本食を食べること」が挙げられていることから、食をきっかけとした誘客促進を図ることを目的にしている。

##### (2) 事業の内容

青森県、岩手県、秋田県の北東北三県が連携して、優れた食材を活用した食コンテンツを開発し、北東北の新たな魅力を発信し旅行商品の造成販売を促進する。

具体的には、有名シェフの協力のもと、北東北の食材を使ったメニューを開発するとともに、台湾旅行会社やメディアを招請し、情報発信を行う。

#### 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

連携先と各々の費用負担率は以下のとおりである。

	青森県	岩手県	秋田県
北東北「食街道」周遊プロモーション事業	1 / 3	1 / 3	1 / 3

3. 事業実施期間

平成 28 年度から平成 30 年までの継続事業である。

4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである。

(アウトカム指標のみ記載している)

指標	目標	実績
①番組視聴者数	200,000 人	489,840 人
②雑誌掲載記事閲覧数	10,000 人	622,000 人
③旅行商品造成数	3 商品	17 商品
④招聘メディア記事閲覧数	120,000 人	316,897 人

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度 6 月補正	平成 29 年度	備考
当初予算	42,268	24,790	
実績	42,268	23,531	
国庫支出金	33,814	18,824	対象経費の 10 分の 8
一般財源	8,454	4,707	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	431	プロモーション対應用務、打合せ
委託料	23,100	北東北「食街道」周遊プロモーション事業
合計	23,531	

6. 監査の結果

(意見①) 委託先の選定における審査員について

本事業は、岩手県及び秋田県との連携事業であり、委託先の選定はプロポーザルのコンペ方式により行われている。平成 28 年の事業開始にあたり 3 県は協定書を締結しており、委託先の選定については、幹事県が担当することが協定書により規定されている。

協定書の締結に先立ち、県が連携各県に意見を募ったところ、委託先の選定については、

幹事県だけではなく、他の 2 県の担当者も審査に参加するべきとの提案もあった。しかし、他の連携事業に関する協定書で幹事県が審査を担当することとされていることとの均衡を保つ観点と、事務年度の途中から開始され、事業実施の日程確保のためにスピーディな委託先の選定が優先された結果、事務幹事県である青森県のみが審査を担当することとなった。また、審査員は外部有識者を招聘することもなく、県職員のみにより行われている。

本事業においては、委託先の選定が最も事業の有効性を左右するといっても過言ではない状況であったことは、事業費の大部分を委託料によって占められていることから明らかである。この観点から、委託先の選定に連携する他県や外部有識者を招聘することができれば、様々な視点から多様性に富んだ意見を取り込むことが可能になり、結果として連携事業としての有効性を高めることが期待できたのではないだろうか。今後は、委託先の選定において、可能な限り連携する自治体や外部有識者を参加させることが望ましいと考える。

#### (意見②) 委託先から提出される実績報告書について

平成 29 年度の本事業の委託業務に関する報告書は、実に 1000 ページを超えている。県担当者は、最終的な報告書の内容について、委託先と打ち合わせを行っていたとのことである。しかし県の担当者も、報告書作成の途中経過における委託先の説明では、最終的な報告書がこれほどのボリュームになるとは予測していなかったとのことである。

委託契約に係る実績報告書の目的は、一義的には、委託契約書（及び仕様書）どおりに委託した内容が完了しているかどうかを確認することにあると考える。委託内容には、実績報告書の作成・提出も含まれるが、実績報告書の作成に過度に重点を置かれるよりは、本来の委託内容（本事業においてはプロモーション等）の実施をより充実してもらうほうが、県民にとって効用が高い。また、経済性の観点からは、実績報告書の作成を必要十分な範囲に抑えることで、より少ない予算で事業を実施することが可能になると考えられる。

委託契約における実績報告書の作成においては、契約締結の段階からから、報告書に盛り込む情報について、合規性、経済性、有効性等の観点から内容を協議し、過不足のない報告書を入手することが可能になるよう管理していくことが望ましい。

### (18)外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県を訪れる外国人は増えている一方で、受入側のソフト面での充実は急務と指摘されている。特に旅中の食事は旅行期間中の印象を決定づけるものであり、県内飲食店の

受入環境整備を進める必要がある。青森県が平成 29 年 7 月に県内の飲食店を対象に行ったアンケート調査の結果では 70%の事業者が外国人観光客を受け入れたい意向がある。青森県では現在、アプティネットグローバルサイトにおいて、青森県グルメの情報発信をしているが、個店についての情報はなく今後増加が見込まれる個人観光客向けの情報発信となっていない。一方、トリップアドバイザーなどの口コミサイトでは個店の情報が発信されているが、直接予約ができないため、飲食店で外国語対応の不十分さと相まって外国人観光客がコンビニエンスストアやファーストフードなどで食事を済ませている場合も多いとのことである。

そこで、青森県内飲食店の外国語対応を進めるとともに、個店について情報発信し、予約に繋げる仕組みを構築することが、外国人観光客の増加に伴う経済効果を享受するために効果的であり、かつ、観光客が急増する来年の花見の時期までに一定の整備を終えて運用を始めることを目的としている。

## (2) 事業の内容

当初予算申請時には、外国人の個人観光客におすすめできる青森県内 100 のレストランをスーパーバイザーのアドバイスを基に市町村と連携して選定し、四季の旬な食材を使用した青森県ならではのメニューとその写真化・多言語化、W i F i 利用環境の整備などを通じてウェブサイトで発信するとともに予約システムを構築する事業を計画していた。また、計画では、構築したウェブサイトの周知を図るため、台湾、韓国、中国、香港、タイ、オーストラリアの 6 市場の個人旅行に強い旅行エージェントを訪問し、セールス活動を行い、構築したウェブサイトの広告掲出や青森県内の宿泊施設に P R チラシを配布する事業が含まれていた。

ところが、実際に事業を進めていくと飲食店予約サイトが受入可能店舗数の面で構築困難であることが浮き彫りとなったため、提供する情報の範囲を飲食店に限定せず飲食店を中心としつつも小売店、観光施設、宿泊施設に広げ、事業名を「外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業」（交付金申請事業としては申請時の名称「おススメ 100 レストラン構築事業」のまま）として青森県観光情報サイト（グローバルサイト）へ掲載するコンテンツ作成を中心とする以下の事業内容に修正された。

### ① 外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業アンケート調査業務（少額随契で A 社への委託、994 千円）

青森県における外国人観光客の増加を消費活動につなげ経済効果を全県に波及させるとともに、受入環境改善に取り組む青森県内事業者の増加を図り、外国人観光客の満足度向上へつなげるため、青森県内の飲食店（1,092 件）及び小売店（1,253 件）といった立ち寄り施設へアンケート調査を行った。回答があった店舗は飲食店で 288 件／1,092 件（26%）、小売店で 340 件／1,253 件（27%）であった。アンケート未回答事業者のうち飲食店 70 件、小売店 54 件の電話でのアンケートを実施した。

② 外国人にやさしい立ち寄り施設推進業務（企画随契で B 社への委託、9,130 千円）

【県内立ち寄り施設調査（C 社に再委託を承諾）】

（イ） 受入環境現地調査

青森県から提供された資料及び独自の資料をもとに県内飲食店、小売店、観光施設等を対象とした調査を行い、調査対象の立ち寄り施設の基本情報や外国人観光客の受入希望の有無、受入環境状況が県の定める基準を満たしているかについて平成 30 年 1 月 15 日から 22 日の間に調査を実施した。調査件数は 433 件であった。

（ロ） 立ち寄り施設への助言

現状調査の際に外国人観光客の受入希望はあるが、青森県の定める基準を満たさない施設、基準を満たしているが更なる取組みを進めるべき施設について、県から提供された資料及び独自の資料をもとに施設へ助言を行った。

（ハ） 受入環境改善のフォロー

外国人観光客の受入希望はあるが、青森県の基準を満たさない施設のうち、受入環境改善を年度末までに行うとした施設について、年度末までに受入環境改善がされているかの確認を行い、必要な場合は助言を行った。

【立ち寄り施設リスト作成（D 社に再委託を承諾）】

受入環境調査により、外国人観光客の受入希望があり、かつ受入環境状況が県の定める基準を満たす施設について「外国人にやさしい立ち寄り施設」としてリスト化し、サイト運営者である青森県又は観光連盟が希望する様式で青森県に提出した。

③ 青森県観光情報サイト（グローバルサイト）コンテンツ作成・更新業務（随契で E 社への委託、変更後契約 9,147 千円）

（イ） 県内立ち寄り施設等のリスト掲載

委託事業者又は青森県から提供された県内飲食店、小売店、観光施設、宿泊施設、交通施設の立ち寄り施設等のリスト（翻訳済み）をグローバルサイトの 4 つの言語版サイトへ 180 件以上掲載した。また、各施設を地域別、飲食・小売等の種別、受入環境の種別で検索できる機能を追加するために施設ごとのページを作成し、受入環境のアイコンを作成した。掲載内容としては、施設名、住所、電話番号、URL、受入環境整備状況（無料 Wi-Fi 等）、施設外観写真、Google マップとなっている。

（ロ） おすすめルートの掲載

グローバルサイト内に青森県が作成した「おすすめルート」の情報を掲載した。掲載にあたっては「おすすめルート」の地図情報を掲載しルート検索できるようにするとともに、立ち寄り先についてグローバルサイト内に既存のページがある場合はそのページへリンクさせている。

（ハ） イメージギャラリー写真の掲載

平成 28 年度から青森県が運営委託している「青森イメージギャラリー」に掲載

されている写真をグローバルサイト内にページを作成のうえ掲載した。ページデザイン、構成については「青森イメージギャラリー」と同様の内容としている。

(二) SNSの表示

青森県が運営する Facebook 等の SNS (2 件以上) の画面をグローバルサイト内に掲載し、最新の状態で表示させた。

- ④ 「あおり観光案内地図」(英語版) データ修正・制作業務 (随契で F 社への委託、1,496 千円)

外国語版「あおり観光案内図」の英語改訂版について、掲載情報に外国人が利用しやすい立ち寄り施設の情報を掲載するため、内容を修正した改訂版制作 (デザイン、翻訳及び印刷) を 7,000 部行い、青森県観光情報サイト「アプティネット」グローバルサイトに掲載するパンフレット画像ダウンロード用に PDF データを制作することを F 社に委託した。本業務委託契約は、同社がこれまでも青森県外国語版パンフレット制作を受託しており、当パンフレット及び PDF データを制作するに当たり掲載文及び画像の著作権を有する唯一の企業であることを理由に随意契約としている。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

3. 事業実施期間

平成 29 年度のみのものである。平成 30 年度からは、県観光連盟が引き継いでいる。

4. 事業の成果指標と達成度合い

平成 29 年度東北観光交付金の中間評価での成果指標は以下のとおりである。

KPI 指標	目標	実績
外国人観光客の受入環境が十分であると選定されたレストラン数 (注 1)	100 軒	253 軒
Web サイトページビュー数	2,000	1,822
Web 広告インプレッション数	24,000	実施しなかった
県内 PR チラシ配布箇所数	100 箇所	実施しなかった

(注 1) KPI 指標では、レストラン数とあるが、実績の数字は、レストランだけでなく、広く立ち寄り場所として小売店等も含んでいる。

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	20,950	
実績	20,787	
国庫支出金	16,629	対象経費の 80%
一般財源	4,158	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	18	職員の旅費
委託料	20,769	コンテンツ作成及び製作費ほか
合計	20,787	

## 6. 監査の結果

### (指摘事項①) 事業内容の変更について

予算段階の事業計画では、外国人の個人観光客におすすめできる青森県内 100 のレストランをスーパーバイザーのアドバイスを基に市町村と連携して選定し、ウェブサイトが発信するとともに予約システムを構築し、構築したウェブサイトの周知を図るため、台湾、韓国、中国、香港、タイ、オーストラリアの 6 市場の個人旅行に強い旅行エージェントを訪問し、セールス活動を行い、構築したウェブサイトの広告掲出や青森県内の宿泊施設に PR チラシを配布する事業が計画されていたところであったが、事業の進展にともない飲食店予約サイトが受入可能店舗数の面で構築困難であることが明らかとなった。そこで、提供する情報の範囲を飲食店に限定せず飲食店を中心としつつも小売店、観光施設、宿泊施設に広げ、事業名を「外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業」（交付金申請事業としては申請時の名称のまま）として青森県観光情報サイト（グローバルサイト）へ掲載するコンテンツ作成を中心とする事業内容に変更された。

また、計画段階では、外国人の個人観光客におすすめできる青森県内 100 のレストラン（立ち寄り施設）の選定については、スーパーバイザーのアドバイスを基に市町村と連携して行う予定であったが、事業実施段階でスーパーバイザーの設置は省かれてしまっている。予算申請段階からの重要な事業内容の変更であるが、予算配分者との十分な協議の証跡は残っていない

予算制度は事前に実施予定事業を検証し適正な予算配分を行うものであるから原則として予算獲得後の安易な事業内容の変更は認められるべきではない。あくまで予算承認



段階で想定された事業に配分された予算であるから、（一義的には予算配分主体である国土交通省の問題ではあるが、）支出負担行為前に事業内容変更の旨及び理由の説明と事前承認が必要ではないかと思われるし、その手続きは書面により行われるべきものであると考える。

#### （意見①）著作権の帰属が委託先にあることを理由にした随意契約について

随契理由として、「F社は、これまでも本県外国語版パンフレット制作を受託しており、当パンフレット及びPDFデータを制作するに当たり、掲載文及び画像の著作権を有する唯一の企業であるため。」と起案書に記載があり、そのとおり随意契約により業務委託契約が締結されている。著作権の帰属という理由で、競争性が阻害されることのないように、今後は、画像等のデータの著作権の帰属が委託者とする契約に変更すべきではないか検討が必要である。

#### （意見②）成果指標の見直しについて

平成29年度東北観光交付金の中間評価によれば成果指標として設けられたのは、①外国人観光客の受入環境が十分であると選定されたレストラン数、②Webサイトページビュー数、③Web広告インプレッション数、④県内PRチラシ配布箇所数であった。評価結果としては、①の目標値は100件に対して達成値は253件、②の目標値は2,000に対して達成値は1,822、③の目標値24,000に対して達成値は未実施、④の目標値100箇所に対して達成値は未実施というものであった。

これらの指標は、②を除き、成果指標（アウトカム）というよりは活動指標（アウトプット）に該当すると思われる。成果指標として考えられるのは、構築したサイトの活用状況（②に該当）、利用者（旅行者）の満足度、掲載した立ち寄り施設への貢献度などを定量化する指標を採用すべきであり、今後の検討を要すると思われる。

#### （意見③）アンケート調査委託業務の有効性について

上記1（2）事業の内容①に記載のとおり、外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業アンケート調査業務は、県内の飲食店等にアンケートを実施した。

しかし、このアンケート調査における回答率26～27%は一般的な回収率に比べると低いのではないかと思われる。事業全体の有効性に大きな影響を与える事前段階での調査業務であるから、回収率を向上させる何らかのアプローチをとるべきであった。又はこの程度の回収率では事業者全体の意向が把握できないと言えるため、本調査委託は有効でなかったとも言える。委託先に最低限の回収件数や回収率を求めるなどの対応を図ることも検討すべきと思われる。

## (19)インバウンド観光促進マーケティング事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

訪日外国人旅行者数は増加傾向にある。本県観光の振興のためには、この旺盛なインバウンドの需要を積極的に取り込んでいく必要があるが、全国的な観光振興への取組の促進などにより、国内の地域間競争は激化している。地域間競争に打ち勝ち、外国人観光客を着実に取り込んでいくためには、「顧客志向」の視点から戦略的に取組を進めていくことが必要である。国内と比較し情報が十分ではない中、本県ならではのインバウンド観光を促進していくために、まずは、そのニーズを的確に把握することを本事業の目的とする。

##### (2) 事業の内容

青森県観光・交通情報案内アプリ「あおもりナビ」等を活用し、外国人観光客の県内での旅行行動を調査・分析し、外国人観光客のニーズを把握するとともに、顧客満足度の向上と更なる誘客につなげていく。現在は県担当者がインターネットで直接あおもりナビによる行動分析の結果を入手できるようになっている。観光企画課では、月1回「あおもりナビ」による旅行行動調査に関するレポートを各担当課へ配布している。内容は旅行者国別の移動・滞在情報等。

##### 取組1 旅行行動の調査

「あおもりナビ」のGPS機能（位置情報システム）等を活用し、属性別（国・地域、性別、年代等別）に、外国人観光客の訪問場所や移動経路等の旅行行動を調査する。

##### 取組2 旅行行動の分析

外国人観光客の旅行行動データを集積し、来訪者の多い場所や前後の訪問場所、滞在時間等の傾向を属性別に分類し、国・地域別に立ち寄りの多い人気スポットや周遊ルート、年代別の動向等の実態を分析し、属性別の旅行行動を把握する。

#### 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

#### 3. 事業実施期間

本事業は平成28年度からの継続事業であり、平成30年度まで継続する。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

##### KPI（アウトカム）

指標	目標	達成
調査レポート活用数	100	100

分析結果を各事業に活用した数を成果指標と考えている。観光企画課作成の「あおりナビによる旅行行動調査」分析レポート 5 か月分を、国際誘客関連事業を実施する部署に情報提供・説明を行い、計 20 事業に活用しており、現時点での目標は達成していると考えている。

あおりナビの利用状況（参考）

○あおりナビ累計ダウンロード数（2016年10月1日～2018年12月25日）									
全体	日本人	外国人	台湾	香港	中国	韓国	タイ	アメリカ	その他
13,283	8,433	4,850	706	220	2,958	335	180	216	235
○あおりナビ累計利用回数（2016年10月1日～2018年12月25日）									
全体	日本人	外国人	台湾	香港	中国	韓国	タイ	アメリカ	その他
510,254	457,615	52,639	18,790	3,513	3,664	7,892	6,371	7,957	4,452

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

（単位：千円）

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	29,217	29,217	
実績	28,339	23,976	予算設定時は、GPS での外国人行動分析、移動経路分析等を外部業者に委託することを想定していたが、事業終了後の継続的な活用を考慮し、県職員自ら分析レポートを作成することにしたため、実績数値が低くなっている。
国庫支出金	22,671	19,180	
一般財源	5,668	4,796	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

（単位：千円）

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	23,976	あおりナビ活用外国人旅行行動調査等業務
合計	23,976	

## 6. 監査の結果及び意見

### (意見①)「あおりナビ」から得られる情報の分析について

あおりナビでは、主に GPS 位置情報と利用者属性情報を取得している。観光企画課は取得した情報から時期、国・地域別の人の流れが分かるようにサマリーを作成し、国際誘客関連事業を実施する部署に情報提供・説明を行っている。確かに、人の移動状況に関する情報提供は、国際誘客に一定の効果をもたらす可能性がある。しかし、あおりナビから得られる情報を見やすく加工し関連部署に提供するのみではなく、より深い分析を行い国際誘客のマーケティングに生かしていくべきではないだろうか。今後は、観光企画課が主導で統計の専門家などを招請し、あおりナビから得られる情報と他の経済指標なども勘案したうえで、より有効なマーケティングを行っていく予定であるとのことである。このような試みの実現され、あおりナビから得られた情報の提供にとどまらず、より深い分析により国際誘客に有用な分析結果が各関連部署に提供されることを期待する。

## (20)インバウンド観光コンテンツ開発事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

現状では、外国人観光客向け観光コンテンツ開発の取り組みが不足しており、本県の優位性を活かしきれていない。また、県内地域関係者の取組意欲は高まっているものの、取り組み方法が不明であること、情報不足により、取組意欲を活かす仕組みが充実していない。そこで、外国人観光客のニーズに対応した体験型観光コンテンツや食コンテンツの開発及び磨き上げの支援、評価・分析を行うことにより、外国人観光客の誘客促進と満足度向上を図ることを目的とする。

##### (2) 事業の内容

台湾、中国を対象に、個人・小グループ・富裕層・クルーズ層をターゲット層として、平成 28 年度は西北地域、上北地域、下北地域、平成 29 年度は東青地域、中南地域、三八地域において下記事業を実施した。

#### 取組 1 観光コンテンツ開発

##### ア 仮説設定・ターゲット国状況調査

中国及び香港の旅行社や航空会社等へのニーズ調査を実施した。有望な観光コンテンツの仮説設定を含めた報告書を作成した。

##### イ 観光コンテンツ開発・構築

東青地域、三八地域、中南地域それぞれの旅行会社等により、インバウンド向け体験プログラムの開発を行った。

ウ 個人・体験型旅行社招聘

中国及び香港の旅行社キーパーソンを青森県へ招請し、同行した。中国、香港各4名で県内3泊4日。

取組2 観光コンテンツ評価・分析

ア Web 及び対面方式で旅行者及び旅行会社担当者調査

Web を活用したインターネットによる定量調査や中国及び香港の旅行社や航空会社等へのヒアリングを実施し、地域マーケティング会議（東青、中南、三八、西北、上北、下北）において情報共有を図った。

イ 観光コンテンツの再磨き上げ

現在八甲田エリアの冬季の体験プログラムとしてお客様に提供されているコンテンツをブラッシュアップした。

2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

3. 事業実施期間

本事業は平成28年度からの継続事業であり、平成29年度で終了する。

4. 事業の成果指標と達成度合い

KPI（アウトカム）

指標	目標	達成
参加者数	280人（平成31年度）	未定

平成29年度は青森ねぶた熱狂体験、津軽のお正月「縁起が良い」体験ツアー、八甲田の豪雪体験ツアーなど5件の体験プログラムを開発した。平成29年度に開発したプログラムの本格的な販売が開始しているが、現時点では平成30年度の実績数値は未定。

なお、平成28年度に開発された体験プログラムの実績数値は以下のとおり。

体験プログラム	平成29年度延べ人数
世界自然遺産白神山地の星空プレミアム体験コース	35名
津軽海峡に挑む！大間マグロー本釣り漁ウォッチング	30名
十和田湖冬カヌー	10名

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	13,055	14,306	
実績	12,003	13,858	
国庫支出金	9,602	11,215	
一般財源	2,401	2,643	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	1,382	
委託料	12,476	インバウンド向け観光コンテンツ開発コーディネート業務、冬季観光コンテンツブラッシュアップ業務（八甲田エリア）、インバウンド観光コンテンツ開発業務委託（東青地域、三八地域、中南地域）
合計	13,858	

6. 監査の結果及び意見

特に指摘事項はない。

**(21)世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業**

**【環境生活部自然保護課】**

1. 事業の概要

(1) 事業の目的

本県は、日本に 4 箇所しかない世界自然遺産である白神山地を有しているが、観光入込客数は東日本大震災以前の水準に達していない状況が続いている。そこで、世界自然遺産白神山地の価値と魅力を外国人旅行者に発信し、安全委体験できる環境を整備することにより、白神山地の知名度向上と海外からの誘客を促進することを目的としている。

(2) 事業の内容

近年増加傾向にある外国人旅行者のさらなる拡大を図るためには、外国人旅行者の受け入れ環境の整備や情報発信の充実など、外国人旅行者向けの対策が急務となっていることから、以下の取組を行っている。

- ① 多言語対応ホームページの製作～平成 28 年度は英語版を作成したので、平成 29 年度は、韓国語版、簡体字版、繁体字版を作成した。
- ② 外国人旅行者が安全に白神山地の自然を体験できるように、5 つの登山道内に外国語併記里程標識を整備した。
- ③ 外国人旅行者に対して情報発信をするため、多言語対応プロモーションビデオの制作を行った。
- ④ 外国人旅行者の受入環境整備のため、台湾メディアとのタイアップによる、「白神山地台湾メディアツアー」を実施し、情報発信を行った。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の 10 分の 8 が、当該交付金でまかなわれ、10 分の 2 は、県の財源で行われる。

## 3. 事業実施期間

平成 28 年度～平成 30 年度。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

東北観光交付金は、その申請上、アウトプット、アウトカムという成果指標を設定している。アウトカム指標の目標値と実績値は以下のとおりである。

項目		目標(KPI)	実績	実績・目標比較
29 年 度	白神山地周辺への外国人宿泊者の増加数	100 人	17 人	▲83 人
	海外からの白神山地入山者数	200 人	35 人	▲165 人
28 年 度	白神山地周辺への外国人宿泊者の増加数	100 人	37 人	▲63 人
	海外からの白神山地入山者数	200 人	73 人	▲127 人

## 5. 事業費の予算と実績額

- (1) 当初予算額と実績額（東北観光交付金の対象事業のみ）

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	7,440	15,020	8,517
実績	4,813	13,923	
国庫支出金	3,850	11,138	
一般財源	963	2,785	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	9,186	多言語対応 HP や台湾メディアツアーの委託
工事請負費	4,737	標識の設置を青森県森林組合連合会に委託
合計	13,923	

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) 仕様書の記載ミスについて

事業内容②の外国語併記木製標識設置工事の仕様書の業務内容について、木製標識の新設の内容が、「安全標識」と記載すべきところ「里程標識」と記載してあった。打ち合わせをしている受託者が見れば、明らかに記載誤りと分かるミスなので、実際に、間違った標識が設置されることはなかったが、事業に携わる県の担当者とその決裁承認者の中で、仕様書の間違いが発見されないというのは、お粗末な話である。事業の内容をしっかりと把握した上で、書類のチェックを行うべきである。

(指摘事項②) 不適切な随意契約

事業内容②の標識の設置について、青森県森林組合連合会に委託しているが、1社随意契約になっている。その随意契約の理由を確認すると、「標識の材料は、青森県の認定するリサイクル製品を使うという仕様になっており、その条件に合致するのは、その製造認可を受けている青森県森林組合連合会のみだからである。」ということであった。しかし、素材の購入は、そこからするしかないが、設置工事は、他の業者でもできることであるため、1社随意契約の合理的な理由とは言えず、不適切である。

なお、平成 30 年度の同様の業務については、この点を改善して、9社が参加した入札になっているので、平成 29 年度も競争入札は可能だったはずである。

(指摘事項③) 成果指標が不適切な推測値であること

この事業において、設定しているアウトカム KPI 指標は、外国人入山者数と外国人宿泊者の増加数であるが、どのように集計しているのかを確認したところ、外国人入山者数は、標識を立てた 5 つのコースのセンサーで自動カウントした入山者数合計に、白神山地ビジターセンターのホームページ（本事業の内容①の HP）の訪問者の中の外国人割合を乗じて、計算した推測値であり、外国人宿泊者数も、外国人入山者の半数が周辺に宿泊



するだろうという推測のもと算出しているとのことであった。しかし、この算出式は、あまりに強引すぎる前提であり、KPI 指標の測定方法としては不適切と考える。なぜならば、手軽に HP を閲覧するのは、日本人でも外国人でも同じであるが、実際に、外国人が、白神山地を訪問するとなると、日本人よりは、ハードルが高いと考えられ、HP を閲覧している外国人割合と入山者数の外国人割合が比例すると考えるには無理があると思われるからである。また、その前提で推測した外国人入山者のうち、白神山地周辺に宿泊する割合が 50%であるとしているのは、仮定に過ぎず、何らかの根拠があるものではないからである。

無理な前提と仮定に基づく推測値を KPI 指標に採用するのは、間違った事業評価を導く恐れがあるので、より、合理的な数値を採用すべきである。例えば、入山者数ではないが、白神山地ビジターセンターの外国人観光者訪問者数を KPI 指標とするほうが、よっぽど素直な方法であろう。

#### (意見①) 多言語化ホームページのアクセス数分析について

ホームページの作成を委託している先からは、ホームページのアクセス解析レポートが送られてきて、県でも月々のアクセス情報は確認できる状況にある。このアクセス解析レポートとは、グーグルの情報を利用して、そのアクセスユーザーの性別年齢などを推測したものであり、当然、アクセス数の推移もわかるようになっている。

例えば、平成 29 年 3 月に開設した英語版サイトの平成 29 年度のアクセスユーザーは、3,193 件（日本以外から 984 件）であり、白神山地ビジターセンターの HP（日本語版）の海外からの訪問者数 9,935 件と比較しても見劣りがするし、平成 30 年度の直近までの推移を見ても、アクセス数は伸びていないということがわかる。しかし、県としては、外国人向けに多言語化したホームページの成果についてアクセス数などを KPI として設定しているわけではなく、アクセス数の分析も比較できる 2 年間のデータがそろってから行うとのことであり、監査時において十分な分析をしていなかった。サイトのアクセス解析などは、本事業の重要な効果分析と考えられるので、今後は、適時に、継続的に分析をしていくべきである。多言語対応ホームページ作成にあたっては、この機能を付けることを仕様書に盛り込み、県が要求した機能、情報であるのだから、県として、有効に活用し、分析結果を今後の事業に活かすことを期待する。

## 第2. 青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業

### (22)選ばれるあおもりサイクリング推進事業

#### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

県外から観光で訪れるもののうち、特に自転車愛好家の多い台湾市場をメインターゲットとし、青森及び青函圏のサイクリングの切り口で情報発信やプログラム開発を実施し、インバウンド誘致の拡大を図ることを目的とする事業である。

##### (2) 事業の内容

当事業は平成26年度から継続している。平成28年度以前は、専用ウェブサイト運営、サイクルイベント出展、県内90カ所にペダルレスト設置、サイクリング8コースの設定、サイクリングマップ製作、サイクリング雑誌における広告等の活動を行ってきた。

平成29年度は、主として以下のような事業を実施している。

#### ① 宿泊施設発着サイクリングプログラム事業

県内を代表する三軒の宿泊施設（南部屋海扇閣、グランメール山海荘、ホテル十和田荘）と提携し、宿泊施設発着のサイクリングルートの設定および商品化と共に、宣伝用パンフレットの作成、サイクリングガイド育成講習会の実施等を行った。宿泊施設におけるレンタサイクル開始も含め、商品販売は平成30年度から実施しており、平成30年度における宿発着サイクリングプログラムのレンタサイクル件数は以下のとおりである（平成30年9月3日聞き取り時点のもの）。

施設名	レンタル件数
南部屋海扇閣	9件
グランメール山海荘	11件
ホテル十和田荘	6件

#### ② サイクリング情報発信・ブランド構築強化事業

##### 1. サイクリストへの直接的な発信

- ・ ムック本「ニッポンのじてんしゃ旅 Vol.02 青森いくべえ。青森サイクリングガイド」（繁体字版）の発刊
- ・ 上記ムック本の台湾でのプロモーション（特設サイトの製作、台湾ネット書店ウェブバナー掲載（4社）、台湾の書店10店舗でのPRポスターの掲出
- ・ 青森県サイクリング専用ウェブサイト「AOMORI CYCLING」の多言語化

## 2. サイクルイベントへの出展

- ・ サイクルモードインターナショナル 2017 へ青森県サイクリングブースを出展した。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。また、当事業の主要部分である宿泊施設発着サイクリングプログラムやムック本作成は専門業者との委託契約にて行われている。

## 3. 事業実施期間

平成26年度～平成29年度。平成30年度においても継続している。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

当事業の最終的な成果指標としては、青森県へサイクリングを目的とした観光客の増加数等が考えられるところであるが、観光客がサイクリングを目的としているか否かの判断や測定が実務上難しいため、平成29年度のKPIとしては青森県サイクリング専用ウェブサイト「AOMORI CYCLING」の記事増加数4,000プレビュー、開発したサイクリングプログラムへの参加者（レンタサイクル数）30名を設定している。

なお、KPIは平成30年度の実績で測定することとなるが、平成30年度における「AOMORI CYCLING」の記事増加数は監査時点（平成30年8月）において下表のとおりであり、季節的変動を考慮しても平成30年度の5ヵ月で月平均PVが17,722件と過年度比較で大幅に増加傾向にあり、現状においてその達成に重要な懸念はない。また、開発したサイクリングプログラムへの参加者（レンタサイクル数）についても平成30年9月3日の時点で26名となっており、目標の30名は達成可能な見込みである。

「AOMORI CYCLING」プレビュー数（単位：件）

期間	PV数	月平均PV
平成27年度 12ヵ月	79,176	6,598
平成28年度 12ヵ月	128,937	10,744
平成29年度 12ヵ月	124,919	10,409
平成30年度 5ヵ月	88,610	17,722

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	18,497	13,031	17,310
実績	14,559	12,531	14,944
国庫支出金	6,700	-	11,955
繰入金	10,079	13,031	-
一般財源	△2,219	△500	2,989

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	692	サイクルイベント参加旅費
委託料	14,251	宿泊施設発着サイクリングプログラム開発委託費等
合計	3,443	

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) ムック本発行に伴う事業効果測定について

県は、青森サイクリングを宣伝するため、ムック本「ニッポンのじてんしゃ旅 Vol.02 青森いくべえ。青森サイクリングガイド」(以下、ムック本)を大手出版社への委託により発行している。日本語版は平成 28 年度(委託費 2,500 千円)に、台湾向けの繁体字版は平成 29 年度(4,149 千円 翻訳・宣伝広告費含む)に発行された。

ムック本の販売推移を質問したところ、県として何部売れたかの把握をしていないとのことであり、支出に対する効果測定という観点から問題が認められる。

一般的な感覚として、広告宣伝のために決して安くはない費用(日本・台湾向け合計で 6,649 千円)を負担した以上、その効果の検証は詳細に行って然るべきである。ましてや、当ムック本の購入者は少なからず青森県を実際に訪れサイクリングをしたいと考えている者であり、その販売数量はコアな潜在顧客数を意味するとともに、青森サイクリングが全国的にどれほど認知されているか等を計るうえで重要な数値となるものと考えられる。加えて、販売数量実績を把握することは、次回に同様の広告宣伝を実施する際意思決定判断における重要な指標にもなり得るものとする。以上より、県はムック本の販売実績を入手、評価することで、適切な事業効果測定を行うべきである。

また、ムック本の契約書・仕様書等において最低発行部数や発行見込部数等の取り決めがない。契約相手は大手出版社であり契約の安全性という観点からは重要な懸念はないが、現状の契約形態では、極論を言えば 1 部と非常に少数の発行・販売に留まったとして

も契約書・仕様書との齟齬は生じないこととなり問題である。契約の安全性確保と費用対効果の観点から、少なくとも発行部数見込や最低発行部数等を契約段階で文書として委託先と共有することが必要であると考え。

**(意見①) 宿泊施設発着サイクリング商品のセールス資料について**

平成 29 年度において県は、三地域の宿泊施設と連携のうえ青森サイクリング商品を開発し、日本語版・英語版・繁体字版のセールス用パンフレット（以下、セールス資料とする）を作成した。このセールス資料は、平成 29 年度内に 2 パターン作成されており、それぞれに契約が生じ費用が発生している。二つのセールス資料を閲覧したところ、お互いに類似する点が多く、あえて二回契約し、二回分の費用が発生していることについて経済性・効率性の観点から検討の余地があるものと感じた。以下、1 回目と 2 回目の契約の詳細を記した表である。

項目	契約 1 回目	契約 2 回目
対象業務	契約名「宿泊施設発着サイクリングプログラム 開発業務」中の「パンフレット制作費」	契約名「宿泊施設発着サイクリングプログラム セールス資料デザイン業務」
業者名	A 社	A 社
契約形態	公募型ポータル方式による選定	一者単独随意契約
契約金額	810,000 円（うち デザイン 450,000 円ライテ ィング、翻訳 300,000 円）	378,000 円（デザイン業務一式）
納品形態	PDF データ	PDF データ
業務完了日	平成 29 年 12 月 27 日	平成 30 年 3 月 30 日
パンフレット 内容・構成	施設毎に作成	全施設を 1 冊にまとめて作成
	4P×3 施設の全 12P	全 8P
	<パンフレットの構成> P1→サイクリングコース紹介 P2→サイクリングマップ P3→宿泊施設とプラン紹介 P4→ロードバイクのマナー等 ・上記を施設毎に作成している。	<パンフレットの構成> P1→表紙 P2,3→サイクリングコース紹介、サイクリン グマップ、宿泊施設とプラン紹介<グランメ ール山海荘> P4,5→サイクリングコース紹介、サイクリン グマップ、宿泊施設とプラン紹介<海扇閣> P6,7→サイクリングコース紹介、サイクリン グマップ、宿泊施設とプラン紹介<ホテル十 和田荘> P8→ロードバイクのマナー等

--	--	--

ポイントは、1回目と2回目のセールス資料の類似性であり、2回目のセールス資料の各施設の紹介は、1回目のセールス資料のP1：サイクリングコース紹介、P2：サイクリングマップ、P3：宿泊施設とプラン紹介の三ページを、単に二ページに再構成したものであり、内容としてはほぼ同じである。また、2回目のセールス資料のP8：ロードバイクのマナー等の項目も1回目のセールス資料のP4：ロードバイクのマナー等とほぼ同内容である。すなわち、1回目のセールス資料と2回目のセールス資料は構成こそ違えど、その内容に重要な差異はない。

県担当者は、2回目のセールス資料をあえて作成した理由を、三施設一体のパンフレットの方が旅行会社に売り込みをかける場合に有利である等のセールス上の利便性をあげており、確かにその理由は合理的であるものとする。

しかし、ほぼ同内容のセールス資料作成のために378,000円もの費用が発生していることも事実である。結果論とはなってしまうが、計画時点や1回目のセールス資料の作成の際、県と委託先で密にコミュニケーションを取り、三施設一体のパンフレットの必要性を認識、作成すべきであったらう。

また、2回目のセールス資料は、県の予定価格積算額378,000円に対し、先方提出の見積もりも378,000円と積算額の100%にて単独随意契約により実施されている。随意契約理由は「サイクリングプログラム開発事業を受注したA社がサイクリングコースデータ及び関連写真を保有している」ことを直接的な根拠としているが、1回目のセールス資料のPDFデータを県は有しており、単なる構成の変更であるならば一般的なデザイン会社であれば十分に対応可能であり、入札・見積合わせ等による契約をすべきであったとも思料される。

その他、県で自製することも考慮に入れるべきである。378,000円といえば、青森県職員の平均給与月額350,361円（青森県人事委員会「平成30年 職員の給与等に関する報告及び勧告の概要」より）を上回る額である。PDF編集ソフト等を用いて自製でセールス資料を作成した場合の作業はほぼ確実に1ヵ月もかからないだろうし、実務上も対応可能であると考えられる。

## （意見②）平成29年度における事業KPIの明確かつ適切な設定について

平成29年度における当事業の財源は、国からの東北観光交付金であり、アウトカム指標としてのKPIを設定し、適切な事業評価を行うことが求められている。県が作成した「東北観光交付金交付対象事業計画書」（以下、計画書とする）および「青森県観光復興対策実施計画 平成29年度個別事業評価調書」（以下、評価調書とする）を閲覧したところ、県はKPIとして「記事閲覧数：4,000件」「参加者数：30人」を設定しているが、そ

の KPI は抽象的かつ不明瞭である。

問題は、現状の KPI では「何の」記事の閲覧数なのか、「何の」参加者数なのか明確にされておらず具体性がないことである。県担当者に話を聞いたところ、「記事閲覧数」とは過年度に開設したウェブサイト「AOMORI CYCLING」の記事閲覧増加数とのことであり、「参加者数」とは開発したサイクリングプログラムへの参加者数のことを指しているとのことであるが、その事実は少なくとも評価調書や計画書からは読み取ることはできない。

まず KPI「記事閲覧数」であるが、より明確に「AOMORI CYCLING」の記事閲覧増加数」として KPI を設定すべきであった。「閲覧数」と「閲覧増加数」では全く意味が異なるため増加数を対象としていることを明示すると同時に、増加数の主語「AOMORI CYCLING」を明示すべきである。また、KPI「参加者数：30人」についても、「開発したサイクリングプログラム」への参加者数を対象としていることを明示すべきである。

PDCA サイクルに基づき事業を効果的・効率的に実施するためには、KPI をより具体的・明確な指標とすることは必須事項である。曖昧な表現や抽象的な内容では関係者全員の方向性の共有に支障をきたすと同時に、事業評価を行うに際して支障が生じる。今後、明確かつ具体性のある適切な KPI を設定し、事業を進めていくことを望む。また、そうすることで、県民および交付金の出し手である国に対する説明責任をも果たすことができるものとする。

### (意見③) 平成 28 年度以前に事業 KPI が未設定であったことについて

平成 29 年度は、事業実施財源が東北観光交付金であるため KPI を設定しているが、平成 26 年度～平成 28 年度以前は特段 KPI を設定していなかったとのことである。PDCA サイクルに基づき効果的・効率的に実施するためには KPI の設定と、関係者全員の共有は必須である。特に、当事業のような県が自主的に実施しており、事業実施内容により事業効果が大きく異なる裁量の広い事業については、なおさら求められると考える。今後、国等に求められずとも、自ら KPI を設定し事業を実施していくことを求めたい。

## (23) ポップカルチャーコンテンツ活用事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

1. 事業の概要
- (1) 事業の目的

観光庁の統計によると、増加傾向にある訪日外国人旅行者の旅行目的は「買い物・レジ

ャー」が7割以上を占めており、購入項目の中でも「漫画・アニメ・キャラクター関連商品」が2割を超えるなどインバウンド誘客の拡大を図るためのコンテンツとして漫画・アニメ・ゲーム等の「ポップカルチャー」を活用する取り組みの重要性が増してきている。ポップカルチャーコンテンツは、国内はもとより日本を代表する文化の一つとして海外でも親しまれており、外国人の訪日動機の一つとなっていることから、若年層に対して情報発信力のあるポップカルチャーコンテンツと青森県の魅力を効果的に結びつけることにより、国内外における本県の認知度向上と、若年層の誘客促進を図ることが当事業の目的である。

## (2) 事業の内容

平成29年度における主な業務内容は以下のとおりである。

### ① ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務

日本のポップカルチャーはYouTube等の動画共有サイトを通じて世界中に拡散され、日本の声優等が世界中で人気が高い状況にある。そこで、海外において人気の高い声優等のポップカルチャー系著名人を活用した青森県の地域資源のPR動画を作成し、動画共有サイトによる情報発信とプロモーションを行うことにより、海外のポップカルチャー愛好者層に対する効果的な発信と、青森への誘客の実現を図る取組である。

当業務では主なターゲットを台湾の若年層としている。台湾人観光客は近年増加傾向にあり、また、日本のポップカルチャーへの造詣が深い。台湾では「漫画博覧会」というポップカルチャーイベントが1995年より開催されており、台湾の夏休みを盛り上げる代表的なイベントとして認知され、平成28年における来場者数は55万人（6日間開催）と、日本で開催する最大級のアニメイベント「Anime Japan 2017」の来場者数14.5万人（3日間開催）を大幅に上回る人気となっており、台湾でのアニメ・漫画等のポップカルチャーの人気の高さを伺える。なお、台湾では、日本の人気アニメは日本語音声そのまま繁体字テロップが反映され動画サイトに公開されることから、日本の人気声優の「声」はそのまま認識されており、日本人声優の人気も高い。

青森県のPR動画は、人気声優と一緒に青森県の観光地等をめぐり、デート感覚で地域資源をPRするものとなっている。この動画は大手広告代理店への委託により、平成28年度と平成29年度の各年で作成・公開されている。詳細は以下のとおりである。



ア. 平成 28 年度実績

委託先	大手広告代理店 A 社	
委託料	9,399,240 円	
動画作成本数	9 本	
動画詳細	キャスト：山谷祥生	視聴回数
	①緑の妖精「奥入瀬のモスボール」	5,409
	②どんな願いでも叶えてくれる！？「十和田神社」	404
	③異世界に迷い込んだ？幻想的な「みろく横丁」	411
	キャスト：井口裕香	-
	④本州最北端の地 日本有数の素材「青森ヒバで作るお箸」	9,202
	⑤絶品グルメ 大間の巨大魚「マグロの3色丼」	1,798
	⑥癒しの温泉 長旅を癒す「薬研温泉・かっぱの湯」	2,300
	キャスト：井口裕香	-
	⑦日本の祭り 立ちほだかる巨大「立佞武多」	2,970
	⑧パワースポット 鳥居のトンネルが圧巻の「高山稻荷神社」	17,545
	⑨歴史的文豪"太宰治"の生家「斜陽館と金木町」	1,157
	視聴回数合計	41,196
一本当たり平均視聴数	4,577	

イ. 平成 29 年度実績

委託先	大手広告代理店 A 社	
委託料	8,009,280 円	
動画作成本数	9 本	
動画詳細	キャスト：三上枝織	視聴回数
	①津軽鉄道と懐かしの風景	13,872
	②夏の白神山地と西海岸	8,680
	③夏の下北で生き物と触れ合う	8,380
	④オススメ県南デートスポット	8,489
	⑤思い出の岩木山 秋のグルメと温泉	9,675
	⑥芸術の秋！人と自然がつくりだすアート	10,064
	⑦秋の弘前、どこかで見た風景・・・	9,783
	⑧食欲の秋！港町の八戸で食べまくり！	7,708
	⑨あおもりベイエリア ゆるゆる散歩	9,859
	再生回数合計	86,510

	一本当たり平均視聴数	9,612
--	------------	-------

(各年度末に提出される委託先提出業務報告書より作成した。視聴回数は報告書提出時点のものとなる。)

## ② ポップカルチャーコンテンツ活用周遊企画実施業務

青森県を訪れる観光客は、全体の8割を40歳以上の年代が占めており、若年層に対する誘客対策を行う必要性から、M1層(20歳から34歳の男性)、F1層(20歳から34歳の女性)をメインターゲットとして、青森県にゆかりのある寺山修司をテーマとした謎解きゲームを三沢地区にて実施した。実施形態はアミューズメント会社への委託により実施されており(委託費3,785,400円)、期間中にいつでも参加できる三沢地区周遊型謎解きゲーム「書を捨てよ 紐を解こう」及び単日の併催イベントとして「謎を解かない名探偵 ～寺山からの手紙の謎～」を行った。各イベントの実施期間、参加者数等は以下のとおりである。

項目	周遊型謎解きゲーム 「書を捨てよ 紐を解こう」	単日イベント 「謎を解かない名探偵 ～寺山からの手紙の謎～」
期間	平成 29/11/17～30/2/28	平成 30/2/18
参加者数	263 人	103 人

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。また、当事業の主要部分であるポップカルチャー活用海外情報発信強化業務、ポップカルチャーコンテンツ活用周遊企画実施業務は委託契約にて行われている。

## 3. 事業実施期間

平成27年度～平成29年度。平成30年度においても継続している。

なお、平成27年度～平成28年度の事業は「コンテンツツーリズム推進事業」として実施されている。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務において作成した動画の視聴数50,000回をKPIとして設定している。実績としては視聴回数86,510回(広告経由視聴回数54,883回)と目標を上回っている。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	15,425	14,850	14,128
実績	14,169	12,735	12,464
国庫支出金	-	-	6,433
一般財源	14,169	12,735	6,031

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	495	
需用費	130	
役務費	87	
委託費	11,753	ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務委託等
合計	3,443	

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務に係る随意契約について

ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務にて、県は平成 28 年度、平成 29 年度の各年に大手広告代理店 A 社への委託契約により、人気声優を起用した青森県 PR 動画を作成している。各年度の契約事務について監査を実施したところ、平成 29 年の契約(8,009,280 円)について一者単独の随意契約がなされたことによって支出による事業効果が減少した可能性が認められた。なお、平成 28 年の契約は複数者から公募型プロポーザル方式により A 社と契約している。

県作成の「契約締結伺い」によれば、平成 29 年度における単独随意契約の理由を「地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号の規定により随意契約とする。本業務は、昨年度、公募型プロポーザル方式により企画コンペを実施した上で委託業者を決定した「ポップカルチャー活用海外情報発信強化事業」の継続事業である。提案された企画に基づき、事業を実施し、海外向けの PR を行ってきたところであり、効果的な情報発信を継続的に行うためには、引き続き当該業者に委託し、前年度に作成した PR 動画と企画を併せた動

画作成と、情報発信を行っていくことが効果的であると認められることから、一者随意契約とする。」としている。

県が単独随意契約の直接的な根拠としている地方自治法施行令第167条の2第1項第2号の規定は「(契約の)性質又は目的が競争入札に適さない」ときに単独随意契約が可能とし、一者以外に契約先が想定されない場合や、他の者と契約すると明らかに非効率かつ不経済な結果となる場合等に単独随意契約を行うことを想定しているものと考えられる。今回の業務内容はポップカルチャーコンテンツを利用した青森県のPR動画作成であり、平成28年度に五者と多数から企画提案があったことから大手広告代理店A社以外にも契約先が十分想定される場所であるし、平成28年度から連続性をもった企画実施による効果最大化という観点からも、平成28年度と平成29年度の動画を比較した場合、企画フォーマット(人気声優と青森県の観光地巡礼)こそ同じものの、各年度で声優は別人であるし、内容的にも前年度の続きということではないため、連続契約により明らかな効率化・経済化または効果の最大化が果たされているとは判断できかねる。仮に県が企画フォーマットを前年から踏襲したいと考える場合には、同企画フォーマットを「仕様」として定め公募プロポーザルを行えばよい。また、平成28年度に作成した動画が相当の人気を博している等の場合は、A社と連続で単独随意契約をすることも合理的と考えられるが、下記「(意見①)平成28年度における動画視聴数目標(KPI)および実績について」にも記載したように、平成28年度における動画視聴数は決して多いわけではなく、敢えて同じ者と契約し、同様の構成による動画を作成する積極的な理由もない。

以上、結論として、契約は地方自治法の原則とおりに競争入札を実施することで、支出効果の最大化を図れたものとする。県による調達活動は公金の支出であることから、その事務手続は極めて厳格な公共性と競争性、経済性と効率性が要求される。今後、単独随意契約を締結する場合、その理由の合理性について検討徹底を求めたい。

#### (意見①)平成28年度における動画視聴数目標(KPI)および実績について

県は平成28年度、人気声優を起用した9本の動画を作成しており、上記「(2)①ア平成28年度実績」に記載したように9本合計で41,196回の視聴実績が認められた。県の平成28年度のKPIは、動画9本で視聴回数:10,000回と設定しており、十分に達成している。しかし、大手広告代理店による企画・プロモーション実施や世界的に有名な声優を起用しているという強みをもってして動画1本換算の視聴回数1,111回(KPI10,000回÷動画9本)というKPI設定は、あまりにも低すぎるのではないかと感じた。

動画プロモーションは近年急速に発達した分野であり、その効果の測定やKPIの設定

は実務上なかなか難しいものと思料されるが、委託費 9,339,240 円に対して目標のと通りの 10,000 回の視聴実績であった場合、1 回の視聴に対し 933 円のコストを投ずることとなり非常に高額であるという感覚を持つ。また、インターネット等を調査したところ、自治体動画の成功指標としては 1 本 10,000 再生という意見も見られるし、小学生のなりたいたい職業で近年上位に顔を出す YouTuber などの動画配信者が職業として成立するためには動画 1 本あたり 50,000 回～100,000 回の視聴回数が求められるとの例示もあり、これらと比較した場合に平成 28 年度において県が目標とする KPI (1 本あたり 1,111 回) や視聴実績 (1 本あたり 4,577 回) は著しく低位であるといえる。

県の担当者は、同コンセプトの動画作成が初回ということもあり視聴見込数が不透明であったことから、ひとまず合計 10,000 回の視聴を目標としたとのことである。その過度に低位な目標設定において、その目標ラインを超えることで「達成」と判断することでは適切な事業評価を行えていない可能性が認められる。今後、委託先である大手広告代理店 A 社との協議 (専門家であり知見を有していると思料) あるいはプロポーザル公募の時点で提案業者に見込み視聴を提出してもらうこと等により、適切な動画視聴数を KPI として設定することを望みたい。

なお、平成 29 年度は動画視聴数 9 本合計で KPI : 50,000 回 (1 本あたり 5,555 回)、実績 : 86,510 回 (1 本あたり 9,612 回) という状況であり、KPI・視聴実績ともに増加しているものの、平成 28 年度と同様に KPI の設定に明確な根拠がなく、対応が求められる。

#### (意見②) 平成 28 年度作成動画のタイトルについて

当事業で作成した動画は主に台湾向けである。しかし、出演声優は日本でも人気があることから、国内者が動画を視聴し青森を訪れる可能性も十分に認められるところである。したがって、YouTube 等の動画サイトにおいて、日本語による検索可能性を高め、動画の理解可能性を高めるため、繁体字版のタイトル動画をアップすると同時に、日本語版のタイトル動画も同時にアップすることが望ましい。実際に平成 29 年度に作成した動画は両言語版の動画がサイトにアップされている。一方で、平成 28 年度に作成した動画は、繁体字版のタイトル動画のみであり、日本語版のタイトル動画は存在しない。効果最大化の観点から平成 28 年度に作成した動画についても日本語版のタイトル動画を作成しサイトにアップすることが望まれる。

## (24)「青森ならではの暮らしリズム」促進事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県ならではの風土や文化に根ざした暮らしぶりについて、ストーリー性をもってめぐる新たなツーリズム「青森ならではの暮らしリズム」を促進、確立することで、新たな誘客やコアな青森ファンの獲得を目的とする事業である

##### (2) 事業の内容

当事業は平成 26 年度から開始され、これまで、青森ならではの暮らしぶりに着目し「すべての“故郷不足”のみなさまへ贈る！地元で暮らす“人”が主役の新しい旅のカタチ」をコンセプトに、首都圏等の旅行者にとって非日常の観光コンテンツ（※）を開発し、カフェ等での冊子配布、ウェブサイトの開設、出版社等とタイアップした情報発信等の PR を実施してきた。

(※) これまでに開発した観光コンテンツ事例

暮らしぶりコンテンツ	地域
りんごを中心にまわる地域経済と生活文化	弘前市、板柳町
独特な気候風土が育んだ郷土の伝承料理	弘前市、深浦町
想像を絶するテーマとヒマが育む伝統工芸	弘前市、五所川原市
港と市場を中心に営まれる浜の暮らし	八戸市
独特な気候のもとで育まれた食文化	南部町、五戸町、三戸町
名馬の産地ならではの馬にまつわる衣食住	十和田市、七戸町、五戸町

平成 29 年度においては、主に以下の業務を実施した。

#### ① 着地型暮らしぶりツアー開発・全県普及の取り組み

これまでに発掘してきた「点」としてのコンテンツをつなぎ合わせ、ストーリー性のある商品として継続的に販売できる体制を構築するために、県南地方の暮らしぶりを訪ねる日帰りツアー2本をモデル的に開発し、モニターツアーを実施した。各モニターツアーの行程等の詳細は以下のとおりである。

##### ア. 港町の夜の暮らしぶりを訪ねる旅

～極寒の八戸横丁0泊2日 寝かせないぞ!!飲み明かしツアー

暮らしぶりコンテンツ：八戸市 港町の夜の暮らしぶりを訪ねる

タイムテーブル：

時間	暮らしぶりコンテンツ
22:00	集合
22:05～22:30	横丁オリエンテーション
22:30～04:00	横丁めぐり（予定：4軒）

05:00～06:00	館鼻漁港で日本有数の朝市見学
06:15～07:00	銭湯で朝風呂
7:30	解散（八戸駅）

イ. 青森・ハマ（浜）とヤマ（山）のカッチャの暮らしぶり体験ツアー

暮らしぶりコンテンツ：県南地域のハマ（浜）とヤマ（山）のカッチャ（方言で「お母さん」の意）の、豊かでたくましく魅力的な暮らしぶりを訪ねる

タイムテーブル：

時間	暮らしぶりコンテンツ
07:30	八戸ポータルミュージアムはっち出発 （全行程貸切バス）
07:50	陸奥湊朝市 海鮮たっぷり朝ごはん堪能（八戸市）
08:50	商店街でハマのカッチャのライフスタイル・ファッション&「市場文化」見聞（他地元洋品店訪問）
11:30	貝守やまゆり会 食にまつわる知恵・技術等見聞 &郷土料理「ひつつみ」づくり・試食（三戸町）
14:30	南部達者村 野菜（南部太ネギ等）収穫・調理体験 &野菜たっぷり晩御飯堪能（南部町）
18:30	解散（八戸駅）

## ② 発信力のある企業と連携した情報発信

「青森ならではの暮らしリズム」の認知度向上及び市場における構築・確立に向けて効果的・効率的に情報発信するために、強力な発信力をもつ企業（星野リゾート、ANA）と連携して、情報発信を行った。

## 2. 事業の形態

県単独事業である。

## 3. 事業実施期間

平成 25 年度～平成 29 年度。平成 30 年度においても継続している。

なお、平成 25～26 年度は、「女性が共感するカルチャーリズム推進事業」、平成 27～28 年度は「青森ならではの暮らしリズム推進事業」として実施されている。

4. 事業の成果指標と達成度合い

平成 29 年度までは、コンテンツ・ツアーの開発を主に行ってきたためアウトカム指標は設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	15,841	8,126	6,927
実績	15,558	6,126	5,578
一般財源	15,558	6,126	5,578

(2) 平成 29 年度決算額の内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	325	
旅費	795	コンテンツ開発打ち合わせ等旅費
需用費	150	
役務費	150	
委託料	3,493	・星野リゾートと連携した「青森ならではの暮らしツーリズム」冊子作製委託 ・県南地域の暮らしぶりを訪ねるツアー業務委託
使用料及び賃借料	665	食セミナーにかかる会場使用料
合計	5,578	

6. 監査の結果及び意見

(意見①) 南部地域「暮らしぶりツアー」の販売実績について

県は平成 29 年度において、県南地方の暮らしぶりを訪ねるツアー2 本を開発した。実施形態は県内旅行代理店 X 社への委託により行われている（委託費 954,504 円 ツアー詳細は「1. (2) ①着地型暮らしぶりツアー開発・全県普及の取り組み」を参照のこと）。平成 30 年 4 月より X 社にて商品化がなされたものの、平成 30 年 10 月の監査時点で販売実績が 0 件とのことであった。要因を県は現在分析中としているが、「カッチャ」等の人を巡るツアーであり、単日ツアーとしては割高感がある 14,000 円～23,000 円の価格帯となってしまうこと、ツアー開始初年度であり浸透が薄いことも影響しているのではと



のことである。

このツアー商品化には委託費だけで 954 千円の費用がかかっており、短期的な投資の回収という観点からは不本意な結果である。結果論ではあるが、商品は作ってはみたものの設定価格帯では売れない現状は「(No.25) アオモリ・モビリティ推進事業」 「(意見①) モビリティパックツアーの商品化について」に記載した意見と同様、作り手の理論が優先されたプロダクトアウト的なマーケット手法を採用しているようにも見受けられる。今後は、マーケットニーズの詳細な分析や、顧客に商品を届ける仕組みを当初に検討のもと、顧客視点を重視するマーケットインの発想にて観光事業を実施することが望まれる。

#### (意見②) モニターツアー参加者の大半が地元民であることについて

平成 29 年度、県は「港町の夜の暮らしぶりを訪ねる旅～極寒の八戸横丁 0 泊 2 日 寝かせないぞ!! 飲み明かしツアー」のモニターツアーを実施した。当ツアーは八戸市内のツアーであり 6 名が参加したが、うち 5 名が青森県在住者であり、そのうちの 4 名は地元の八戸市在住者であった。

当事業のメインターゲットは首都圏等の「故郷不足のみなさま」であり、その者から広く意見を徴収することがモニターツアーの趣旨となるが、地元民が参加者の大半である現状では目的は果たされていないともいえる。参加者アンケートを閲覧したところ、コンテンツの満足度やタイムスケジュールへの意見等はみられるものの、やはり地元民目線からのコメントに留まってしまっていることが伺える。

「(意見①) 南部地域「暮らしぶりツアー」の販売実績について」にも記載したように参加者・顧客視点の発想で、実際のターゲットから生の声を聴くことは旅行商品を開発するうえで重要なことである。今回のモニターツアーは無料であるものの出発点までの交通費等は自己負担であったため県外者が参加しづらいことも考えられる。例えば、県外からの参加に対して交通費を全額あるいは一部支給する等を行い、県外者が参加しやすい環境を整えるべきであったと考える。

### (25)アオモリ・モビリティ推進事業

#### 【観光国際戦略局観光企画課】

##### 1. 事業の概要

###### (1) 事業の目的

観光における「モビリティ」とは、2008 年頃からスイスで広まった概念であり、官民が協力し、また公共交通機関と連携することで、自然に配慮したサイクリングやハイキング、カヌー等のアクティビティを組み合わせた周遊ルートを設定し、観光客が地域の自然を楽しみながらも快適な旅行を楽しむことをコンセプトとしている。

青森県は、世界自然遺産に登録されている白神山地や、十和田湖、八甲田、種差海岸等の全国屈指の自然観光資源を有している。そのような自然観光資源を利用しつつ「モビリティ」の概念を踏襲し、カヤック、トレッキング、サイクリング等のアクティビティを楽しみながら自然保護活動や地域に根差した食文化体験等を組み合わせた「アオモリ・モビリティ」の概念を確立することで、若者誘客の促進、観光客滞在日数・観光消費額の増加、青森ブランドを確立することを目的とする事業である。

## (2) 事業の内容

平成 29 年度から開始した事業であり、以下が主な業務内容である。

### ① コンテンツ開発・ルート構築

白神山地エリアと八甲田・奥入瀬エリアの 2 カ所において、アクティビティのコンテンツ開発を行うとともに、アオモリ・モビリティルートの設定を行った。また、それぞれのルートを紹介するチラシを作成するとともに、モニターツアーを実施し、参加者のアンケート等から設定ルートのブラッシュアップを行った。なお、それぞれのルートはアオモリ・モビリティのウェブサイトにて見ることが出来る (<http://aomori-mobility.com/route/>) (平成 30 年 11 月時点)。

### ② 情報発信

情報発信のため、アオモリ・モビリティウェブサイトを開設した。ウェブサイトへのアクセス数は、開設(2017.9)～2018.3.31:4,381 アクセス、2018.4.1～2019.1.18:5,889 アクセスと推移している。

また、地元ガイドと連携しアオモリ・モビリティ PR チーム「チーム AAA」を発足し Facebook で情報発信を行うと同時に全国のアウトドアイベント「小川原湖漕ぎ大会」「SEA TO SUMMIT 愛媛西予」「SEA TO SUMMIT 岡山鏡野」等へ参加した。また、JAL と連携し JAL 国内ツアーページにおいてアオモリ・モビリティの紹介を行っている。

## 2. 事業の形態

県単独事業である。当事業の主要契約である、コンテンツ開発・ルート構築業務は専門業者との委託契約にて行われている。

## 3. 事業実施期間

平成 29 年度が初年度。平成 30 年度も継続している。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

当事業の最終的な成果指標としては、観光客滞在日数・観光消費額の増加である。短期的なアウトカム指標は、事業開始初年度ということもあり設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度
当初予算	10,188
実績	9,702
一般財源	9,702

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	133	
旅費	3,865	全国のアウトドアイベントへの参加旅費等
需用費	600	
委託料	4,820	コンテンツ開発・ルート構築業務委託、オリジナルウェア製作業務委託等
使用料及び賃借料	180	
負担金補助及び交付金	102	
合計	9,702	

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) アオモリ・モビリティオリジナルウェア製作業務について

県はアオモリ・モビリティを推進するためオリジナルウェア（以下、ウェアとする）を製作し、イベント等において着用している。ウェア製作に係る契約関連書類を監査したところ、その費用が一般的な感覚からすれば相当に高額である一方、高額である合理性（理由）について文書化がなされておらず説明責任の観点から問題があると考えます。

以下がウェアの契約内容および概要である。

契約の名称	アオモリ・モビリティオリジナルウェア製作業務
委託業務の内容	<p>青森らしさ（文化や自然環境など）をデザインに組み込んだスポーツ素材のオリジナルウェアの作成</p> <p>&lt;ウェア一式&gt;</p> <p>①スポーツ・アウトドア用 T シャツ</p> <p>②スポーツ・アウトドア用ロング T シャツ</p> <p>③スポーツ・アウトドア用ショートパンツ</p> <p>④スポーツ・アウトドア用多機能ヘッドギア（バフ）</p>

	<サイズ・数量> XL:各 2 着 L:各 4 着 M:各 4 着 合計 10 着
予定価格	予定価格 918,000 円
契約の方法	2 者による見積り合わせ
契約者	A 社
契約金額	899,640 円
契約内訳	デザイン料 : 270,000 円 ウェア一式 : 629,640 円 (@62,964 円×10 着)
完了日	平成 29 年 5 月 24 日
ウェア写真	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>写真 1</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>写真 2</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>写真 3</p>  </div> </div> <p>写真 1 : ウェア一式 (ロング T シャツ除く)  写真 2 : 迷彩部アップ① ねぶた絵デザイン  写真 3 : 迷彩部アップ② りんごデザイン</p>

ウェア購入代金はデザイン料も含め総額 899,640 円、1 着あたり 89,964 円と相応の支出となっている。契約先である A 社及び見積り合わせに落選した B 社はハイブランドを取り扱うセレクトショップであり、納品されたウェアもハイブランド品 (T シャツ 1 着一万円前後のブランド) である。率直な感想として、アウトドア用品は機能が優先されることから高額であるとはいえ、T シャツ、ロング T シャツ、ショートパンツ、バフ一式で 89,964 円と、アウトドア用品として上限価格帯と見込まれる商品を県費 (一般財源) にて負担することに、どうしても疑問は生じてしまう。おそらく、県民の感覚としても監査人の意見に近いのではないかと考える。アウトドア関連の服飾品はハイブランドから手頃なブランドまで価格差が大きいこと、今回の調達では T シャツ・ショートパンツ等であり雪山装備等のように高い次元での品質はそもそも要求されないことから、低い価格帯の業者も含め広く見積り合わせを実施する、あるいはプロポーザルによる競争入札を行う等の対応も必要だったのではないかと思料される。

一方で、県がウェア購入に至った理由は、ウェアを着用し様々なイベントに参加することや、Facebook 等の媒体でウェアを着用した様子を拡散すること、ウェアをファッショ

ン誌・アウトドア誌等で取り上げてもらうこと（実際に平成 30 年度に 1 件あったとのこと）等により、青森県アウトドアのブランド価値を向上させることと担当者は説明している。確かに、実際に取材を受けている実績等からも県の説明にある程度の合理性は認められると解する。しかし、問題は費用対効果である。相当に高額と考えられる物品を購入する場合には、合理的な根拠により、正式な文書にて、その効果を説明できることが求められる。この点、県の契約関連書類を閲覧したところ、購入経緯（購入による効果）について文書化がなされていない。高額なウェアを購入し業務に用いる以上、説明責任の観点から購入経緯及びその効果予測の詳細な文書化、また、事後的な効果の検証徹底を求めたい。

### （指摘事項②）モビリティ・ルート PR パンフレットについて

「(No.22)選ばれるあおもりサイクリング推進事業」の「(意見①) 宿泊施設発着サイクリング商品のセールス資料について」にて、同内容のセールス資料を二回にわたり契約、二回分の費用が生じていることについて経済性・効率性の観点から意見をしたが、当事業においても同様の問題点が検出された。

県は、白神山地エリア及び八甲田・奥入瀬エリアのモビリティ・ルート設定業務委託契約（以下、白神山地エリアの契約を「契約①」、八甲田・奥入瀬エリアの契約を「契約②」とする）にて、モビリティ・ルート PR のためのパンフレットを作成している。一方で、アオモリ・モビリティウェブサイト作成業務契約（以下「契約③」とする）においてもモビリティ・ルート PR のためのパンフレットを作成している。それぞれの契約の成果物である PR パンフレットを閲覧したところ、契約①と契約③の PR パンフレットが、また契約②と契約③の PR パンフレットがほぼ同じ内容であることが判明した。それぞれの契約の詳細は下表のとおりである。また、実事例として契約②と契約③の成果物である PR パンフレットも添付する。

契約名称	契約① ルート設定業務 (白神山地エリア)	契約② ルート設定業務 (八甲田奥入瀬エリア)	契約③ ウェブサイト 作成業務契約
業者名	A 社	B 社	C 社
契約金額	総額 608,256 円	総額 861,300 円	総額 940,680 円
	うちパンフレット作成費用 216,000 円	うちパンフレット作成費用 216,000 円	うちパンフレット作成費用 356,400 円
パンフレット 作成者	(下請けにて) C 社	(下請けにて) C 社	C 社
パンフレット 納品形態	PDF データ	PDF データ	PDF データ
業務完了日	平成 29 年 7 月 21 日	平成 29 年 9 月 29 日	平成 30 年 3 月 30 日

契約③の成果物（八甲田・奥入瀬ルートのもの）



契約②の成果物



契約②と契約③（八甲田・奥入瀬ルート）の成果物を見る限り、細部こそ違えど同じレイアウトで、内容はほぼ同様である。最も大きい違いとしては、契約③は商品化に近い段階であるため、最終頁に旅行代金やガイド紹介が追加されていること等があげられるが、その主要な変更に対価として 356,400 円を支出することは不経済・非効率であると言わざるを得ない。なお、契約①と契約③（白神山地区）の成果物も同様に不経済・非効率な状況であった。

このような事態となったのは、必要となるパンフレットに対する県の当初見通しが甘かったことに端を発していると思料される。今後、事業遂行上、精緻な計画を策定し不経済・非効率な契約を避けることを求めたい。

また、実際に見込まれる工数等を C 社と協議のうえ、契約金額の減額交渉を行う等の個別具体的な対応も必要であったものとする。

（意見①）モビリティパッケージの商品化について

平成 29 年度に設定したモビリティ・ルートは下表のとおりである。

＜八甲田・奥入瀬モデルルート＞

スケジュール		行程	アクティビティ
1 日目	10:45	七戸十和田駅（新幹線）到着	
		十和田市へ自転車移動	サイクリング
	16:00	十和田湖畔キャンプ場着	

	17:00	十和田湖畔でバーベキュー	バーベキュー
		コテージ泊	
2日目	5:00	十和田湖早朝カヌー	カヌー
	7:00	コテージでのんびりキャンプご飯	
		バス移動	
	12:00	奥入瀬溪流コケ散歩&コケ玉づくり	トレッキング等
		バス移動	
	17:30	八甲田 温泉旅館でリラックス	温泉 食文化体験
		八甲田 温泉旅館泊	
3日目	9:00	八甲田山登山	登山
	13:00	八甲田温泉入浴	温泉
	15:00	バス移動	
	16:38	新青森駅（新幹線）発	

<白神山地モデルルート>

スケジュール	行程	アクティビティ	
1日目	11:10	青森空港到着	
	13:30	弘前市内 自転車散策ツアー	サイクリング
	17:00	白神めぐみ寿司で夕食	食文化体験
		弘前市内 ホテル泊	
2日目	9:30	バスで白神山地方面へ	
	11:00	白神ビジターセンター見学	
	13:00	白神・目屋溪谷でラフティング シャワークライミング	ラフティング
	18:00	アクアグリーンビレッジ ANMON 星空の下でバーベキュー&シールドルナイト	温泉 バーベキュー 食文化体験
		アクアグリーンビレッジ ANMON コテージ泊	温泉
3日目	7:30	白神山地 トレッキング	トレッキング
	13:30	バスで弘前市へ	温泉
	14:30	弘前市内でお土産購入	お土産購入
	15:20	バスで青森空港へ	
	17:00	青森空港発	

平成 29 年度に上記ルートを基本とする 2泊 3 日での周遊型アウトドアツアーを開発

し、平成 30 年度から商品化・販売を見込んでいたが、パックツアーとしての商品化には至らなかった。都内の大手旅行会社にセールスをかけても繋がりのない地元ガイドの連携上の不安等から採用されず、県内の旅行業者の販売では宣伝の限界等により売れないとする判断が直接的の根拠である。また、アウトドア周遊ツアーという企画自体は自ら動けるアウトドア上級者からは敬遠されがちであるのと、初心者にとって 2 泊 3 日の全日に亘りアウトドアアクティビティを行うことのハードルが高いことも要因ではないかと思料される。

モビリティ・ルート開発（モニターツアー開催含む）は、委託費だけで 2,635 千円の費用がかかっており、短期的な投資の回収という観点からは不本意な結果とも考えられる。結果論とはなってしまうが、商品は作ってはみたもの、そもそものニーズが不透明かつ潜在的な顧客へ商品を到達させる術がない現状は、作り手の理論が優先されたプロダクトアウト的なマーケット手法にも見受けられる。今後は、マーケットニーズの詳細な分析や、顧客に商品を届ける仕組みを当初に検討のもと、顧客視点を重視するマーケットインの発想にて観光事業を実施することが望まれる。

なお、パックツアー商品化には至らなかったが、今回の事業により県を含む観光に携わる者の間で密なりレーションが構築されたことと、実際にスポット的なアクティビティが開発されたこと、大手旅行会社（JALPAK）の青森県特集ページにアオモリ・モビリティウェブサイトへのリンクがなされたことで多くの旅行者にとって個別のアクティビティを購入する機会が設けられたこと等は、大きな収穫で今後につながるものとする。青森県の観光を発展させるうえで全国屈指の自然観光資源を利用することは必須事項であり、「モビリティ」という概念からのアプローチは全国に先駆けた先進的な取り組みで、その先発優位性は認められるところであるし、個人的にもその可能性に大きな期待をしている。今後、顧客視点かつ中長期的な視点で事業発展されることを期待したい。

## （意見②）モニターツアー開催に係る事務について

平成 29 年度において、アオモリ・モビリティルートの磨き上げのため、八甲田・奥入瀬ルートと白神山地ルートそれぞれにモニターツアーを実施している。ツアー参加費は 50,000 円と想定売価比で低額に設定し、ツアー出発地点までの交通費は参加者負担を要請している。また、モニターツアー開催にかかる経費であるが、大手旅行会社等への委託により実施され 1,166 千円が発生した。当モニターツアーについて監査を実施したところ、以下の問題が発見された。



(八甲田・奥入瀬ルートモニターツアーについて)

八甲田・奥入瀬ルートモニターツアー参加者は2名と、定員4名に対し充足率が50%と低位に留まっているが、以下2点に問題があったものとする。

問題点① 募集から開催までの期間が著しく短いこと

八甲田・奥入瀬ルートモニターツアーは、平成29年10月5日～10日に募集、平成29年10月16日～18日に開催されており、募集開始から開催までの期間は11日と短い。当ツアーには、アウトドアアクティビティが多分に盛り込まれているため参加者にとって体調管理が必要であるし、2泊3日のツアーであることを勘案すれば募集開始直後（開催11日前）に情報を得たとしてもスケジュールを確保することはなかなか困難であると予想される。委託先の大手旅行会社からも意見が付されているように、少なくとも1ヵ月前には募集を開始すべきであった。

問題点② 平日開催であること

八甲田・奥入瀬ルートモニターツアーは平成29年10月16日（月）～18日（水）に開催されている。一般的な会社勤めの人にとって、連続した平日の三日間を確保することは現実的にハードルが高く（募集期間11日と短いためなおさら）、土日を含めた開催とすべきだったと考える。

(白神山地ルートモニターツアーについて)

白神山地ルートモニターツアーは、募集から開催まで約1ヵ月間の期間が設けられているものの、参加者は2名と定員4名に対する充足率が50%と低位であった。

監査を実施したところ、2名の参加者は県が行う観光事業に深く関連がある県内企業の役員および社員（ともに県内在住）であることがわかった。当事業のメインターゲットは、県外者や外国人等の観光客であり、その者から広く意見を徴収することがモニターツアーの趣旨であるが、参加は県内在住者のみでメインターゲットの参加が0人である現状は、本来の目的は果たされていないといえる。なお、参加者2名のアンケートを閲覧したが、観光事業に精通していることもあり的確かつ説得力のある意見が多数みられ、モニターツアーの本来の趣旨とは異なるが、相応の意義があるものとは感じた。しかし、「(意見①) モビリティパックツアーの商品化について」にも記載したように参加者・顧客視点の発想で、実際のターゲットから生の声を聴くことは旅行商品を開発するうえで重要なことである。県外からの参加に対して交通費を全額あるいは一部支給する等して、県外者が参加しやすい環境を整えるべきであったと考える。

### (意見③) 平成 29 年度に KPI が未設定であることについて

平成 29 年度は特段 KPI を設定していない。PDCA サイクルに基づき効果的・効率的に実施するためには KPI の設定と、関係者全員の共有は必須である。特に、当事業のような県が自主的に実施しており、事業実施内容により事業効果が大きく異なる裁量の広い事業については、なおさら求められると考える。具体的には、アオモリ・モビリティウェブサイトの閲覧数を KPI として設定することが考えられる。

## (26)観光コンテンツパワーアップ推進事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

近年、旅行の形態が個人型にシフトし、ニーズも多様化・細分化している中、観光による経済波及効果を最大限獲得するためには、宿泊日数や滞在時間を増加させることが重要であるが、本県では観光資源が豊富にはあるものの、通年観光や滞在型観光を十分生かし切れていないことから、観光資源を生かした観光コンテンツの量的拡大や質的向上を図ることが当事業の目的である。

##### (2) 事業の内容

平成 29 年度における主な業務内容は以下のとおりである。

#### ① SNS を活用した情報発信支援業務

情報の発信力が高く、効果的な情報拡散が見込める SNS を活用して、本県の魅力を全国に発信するため、より多くの SNS 利用者に本県の発信する情報を拡散させる仕組みを構築する業務である。具体的には、「DELISH AOMORI」として食材に恵まれた青森県の強みを活かし、レシピをフックとした映像 15 本を Facebook、Twitter でリリースした。SNS アカウントは青森県公式アカウント「まるごと青森」およびインフルエンサーである「青森県の生ゆるキャラ りんご飴マン」のアカウントを使用している。

#### ② アドバイザー派遣

青森県観光を担う団体の様々な要請に対し、青森県の観光・文化等に精通した専門家をアドバイザーとして派遣した。平成 29 年度実績は下記のとおりである。

派遣先	アドバイザー	アドバイス内容
NPO 法人かなぎ元 気倶楽部	紀行作家 山内史子氏	・「太宰ミュージアム」における今後のインバウンド対応 ・太宰治が食してきた奥津軽の食文化の掘り下げ・付加価値向上

派遣先	アドバイザー	アドバイス内容
大間商工会議所青年部	紀行作家 山内史子氏	・マグロ以外の大間の魚介と加工品のPR販売 ・大間の食と地酒を組み合わせた企画の集客
Aomori Flavors 外国人向け料理教室創出実行委員会	一般社団法人外国人向け料理教室協会 代表 富永紀子氏	・インバウンド向け料理教室のノウハウ、青森県での展開手法
PaSaPa 青森・地域社会づくり研究会	(株)マインドシェア 地域づくりプロデューサー 木谷敏雄氏	・冬あそび体験プログラムの開発 ・冬あそび体験プログラムで供する地域ならではの食材を活用したランチボックスの開発

### ③ 観光コンテンツパワーアップ推進事業費補助金の交付

県内事業者が観光コンテンツの品質向上や誘客に有効なメニュー創出等による観光コンテンツの磨き上げ等に取り組む事業について県が補助を行う事業である。平成 29 年度実績は下記のとおりである。

交付先	事業名	交付額	内容
風間浦村観光協会	ゆかい村観光ウニ園構築事業	200,000 円	不良のイカに代わり、集客力の高い「ウニ」をテーマにした観光コンテンツとして、海中でつかみ取り体験ができる「ゆかい村観光ウニ園」を構築する。
あおもり五所川原グリーン・ツーリズム協議会	あおもり五所川原グリーン・ツーリズム情報発信ブラッシュアップ事業	75,000 円	関係者会議を開催し、各種体験プログラムに関するお客様の反応等を情報交換するとともに、他地域での受入事例を研究する。 各種体験プログラムのブラッシュアップ結果をとりまとめたものとして、当協議会のパンフレットを作成する (1,500 部)

## 2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業実施期間

平成 26 年度開始の事業であり、平成 30 年度においても継続している。

4. 事業の成果指標と達成度合い

当事業の最終的な成果指標としては、観光客滞在日数・観光消費額の増加である。短期的なアウトカム指標は、多方面にわたる観光コンテンツの強化事業であるため設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	8,742	8,524	8,188
実績	6,617	5,063	5,353
一般財源	6,617	5,063	5,353

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	148	アドバイザー謝金
旅費	608	アドバイザー旅費
需用費	70	
役務費	4	
委託料	4,247	SNS を活用した情報発信支援業務委託費
使用料及び賃借料	180	
負担金補助及び交付金	275	観光コンテンツパワーアップ推進事業費 補助金の交付
合計	5,353	

6. 監査の結果及び意見

(意見①)「DELISH AOMORI」動画投稿のタイミングについて

「SNS を活用した情報発信支援業務」において「AOMORI DELISH」として 15 本の青森県の食材を使った料理関係の動画を作成している（県内の業者に 2,980 千円で委託）。動画の再生数は下表のとおり、No8 の動画の閲覧数が全体を引き上げていることもあり

全 15 本平均 11,000 再生超と相当数あり、見解は分かれるところであるが一定の効果は認められるものとする。

表：「DELISH AOMORI」動画再生数

No	テーマ食材	投稿	動画再生数 (2018.3.30 時点)
1	蓬田村のトマト	2017/9/17	8,672
2	田舎館村のいちご	2017/10/8	6,648
3	弘前の嶽きみ	2017/11/3	7,524
4	板柳の毛豆	2017/11/12	5,262
5	南部の太ねぎ	2017/11/27	7,010
6	十和田のごぼう	2017/12/4	4,840
7	平川の青天の霹靂	2017/12/18	8,404
8	笹餅	2018/1/19	87,310
9	三沢の長いも	2018/2/14	4,555
10	八戸前沖サバ	2018/3/2	5,723
11	大間のマグロ	2018/3/9	3,756
12	深浦の雪人参	2018/3/19	4,014
13	<u>あかつきの会</u> <u>津軽伝承料理</u>	<u>2018/3/27</u>	5,212
14	<u>すごう食堂</u>	<u>2018/3/28</u>	3,772
15	<u>風間浦村のあんこう</u>	<u>2018/3/29</u>	2,520
全 15 本の動画再生数合計			165,222
全 15 本の平均動画再生数			11,015

(動画作成委託先作成「DELISH AOMORI パフォーマンスレポート 2018.3.30 時点より)

ただし、監査を実施したところ動画投稿のタイミングに若干の問題が見受けられた。当初の事業計画上では、1～2 週間ごと定期的に計 15 本の動画発信をするものとなっているが、実績としてはラスト 3 本 (No13,14,15) の動画を平成 30 年 3 月 27 日,28 日,29 日に連続して投稿しており当初の事業計画とは異なっている (表波線部)。一見すると、業務完了期限の平成 30 年 3 月 30 日に間に合わせるため、No13,14,15 は期限ぎりぎりの動画投稿となってしまったようにも見受けられる。こうなった理由としては、委託先が提案する動画内容食材のレシピについて、委託先と県の協議に時間を要したことと担当者は説明している。No13,14,15 の動画を閲覧したところ他の動画と比較しての品質上の瑕疵はないように見受けられるが、連続した日付での投稿に加え、その同質的な内容から視聴者を惹きつけにくくしていると考えられる。また、投稿の間が約 1 ヶ月程度空いてしま

った動画（No2 と No3 の間、No7 と No8、No8 と No9 の間等）の影響もあり、連載動画としての効果が薄れてしまっていることも思料される。今後、同事業を実施する際は、委託先との連携を密にとり、計画に則り余裕のある実施が望まれる。

## (27)あおもりツーリズム創発事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県各地域で観光を支える人財が、大学を拠点として、地域に根差したツーリズムの可能性と取組について、それぞれの地域のテーマに基づく横断的な検討と取組を展開することで、各地域における取組の成果の総和以上の効果が創発されることを目的とする事業である。

##### (2) 事業の内容

青森市（青森中央学院大学）、弘前市（弘前大学）、八戸市（八戸学院大学）の県内3地域の大学において、圏域の観光客及び移住者増加に関する課題の解決手法として、先進事例等を学び課題を共有するため「あおもりツーリズム創発塾」（以下、創発塾とする）を学生・一般へ向けて開催した。平成29年度における大学毎の開催実績は以下のとおりである。

#### 1. 青森中央学院大学

No	あおもりツーリズム創発塾企画		参加者数
	区分	内容	
1	セミナー	・スポーツイベントの役割と地域活性	51名
	パネルディスカッション	・青森におけるスポーツイベントと人材育成	
2	セミナー	・私たちの雪遊び	32名
	ワークショップ	・三内丸山遺跡での冬季アクティビティ企画	
3	セミナー	・台湾から見たあおもり冬季観光の魅力	20名
	ワークショップ	・企画したプランを発表しよう	
4	セミナー	・マーケティング発想で考える情報発信のコツ	15名
	ワークショップ	・相手を引きつける情報発信術<実践編>	
5	セミナー	・サイクルツーリズム研究会	26名

No	あおもりツーリズム創発塾企画		参加者数
	区分	内容	
6	アクティビティ	・三内丸山縄文冬祭りでのアクティビティ実施（鍋の提供、鎌倉づくり等）	-
7	モニターツアー	・久留米大学学生を対象に青森冬季観光ツアー	6名 (久留米大生参加数)

## 2. 弘前大学

No	あおもりツーリズム創発塾企画		参加者数
	区分	内容	
1	セミナー	・まちあるきで押さえるべきポイント ・船澤地区の着眼点	24名
	フィールドワーク グループワーク	・瑞楽園を訪問 ・農村部の庭園や景観の読み解きはじめ、むらあるきについて	
2	セミナー	・津軽あかつきの会について ・食文化を生かしたツーリズム	32名
	グループワーク	・食文化の提供環境について	
3	セミナー	・津軽における酒米づくり ・津軽における酒造り	37名
	グループワーク	・コメの観光資源化について	
4	セミナー	・野・山・川のいかし方	22名
	フィールドワーク グループワーク	・あぐりの里おいらせ、農園カフェ日々木を訪問 ・農家レストラン立ち上げについて	

## 3. 八戸学院大学

No	あおもりツーリズム創発塾企画		参加者数
	区分	内容	
1	フォーラム トークセッション	・観光・移住プラン作成について	23名
2	ワークショップ	・観光・移住プラン作成について (プラン企画方法の学習)	9名
3	ワークショップ	・観光・移住プラン作成について (プランの作成)	8名

No	あおもりツーリズム創発塾企画		参加者数
	区分	内容	
4	ワークショップ	・観光・移住プラン作成について (作成プランの発表)	9名

## 2. 事業の形態

県単独事業である。実施形態は創発塾の拠点となる各大学への委託契約にて行われている。

## 3. 事業実施期間

平成 17 年度～平成 29 年度。今後も継続する見込みである。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

最終的な成果指標としては青森県への観光客増加数等が考えられるところであるが、当事業は県内における観光人材の育成と、青森県観光機運醸成、観光コンテンツの強化全般を目的とする事業であり観光客増加数との直接的、短期的な因果関係は見いだせず、具体的な目標設定はない。

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	4,420	4,287	4,033
実績	4,346	3,649	3,443
一般財源	4,346	3,649	3,443

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	34	
需用費	100	
委託料	3,200	各大学への創発塾開催に係る委託費
使用料及び賃貸料	109	
合計	3,443	



## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 成果発表会の未実施について

県は、創発塾を開催した三大学合同で開催する「あおもりツーリズム創発塾成果発表会」の実施を計画していたが、実際には実施していない。

「あおもりツーリズム創発塾成果発表会」（以下、発表会とする）の開催趣旨は、事業説明書によると、塾生が一堂に会し各大学の成果を発表することで全県的な視点で課題検討、成果の共有を行うとともに、各大学及び塾生と地域関係者とのネットワークを強化し、地域ツーリズムの推進力を結集することとしている。開催関連費用として予算上 210 千円が計上されている。

発表会が未開催となっている理由を県担当者は、大学間の日程調整が難しいためと説明しており、一方で情報共有という観点から大学間にて資料交換をすることでフォローは行っているとのことであった。しかし、大学間の資料交換では、塾生まで直接的に他地域の情報が届かず、また、各地域の塾生が直接交流する機会が存在しないことから「塾生間のネットワーク構築」「各地域における取組の成果の総和以上の効果の創発」という当事業の目的が果たされていない。当事業の目的を今一度認識され、大学間の日程調整を早期にかつ綿密に実施すること等の対応により、発表会（または目的を達成できるその他のイベント等）の開催を求めたい。

### (指摘事項②) 決算額における他の事業の経費との区分について

当事業の予算執行率（実績÷当初予算）は 85.3%と当初予算に比して低いことがわかる。この理由は、前述（指摘事項①）に記載した発表会が未開催である影響（210 千円）や、弘前大学、八戸学院大学への創発塾開催に係る委託費が当初の 1,200 千円との比較で低額の 1,000 千円となったこと等に起因している。

事業実績が乏しい当年度の実績数値を監査した結果、低い予算執行率を背景として、以下のような、他の事業の経費を本事業で負担している、かつ、予算策定の際に具体的に予定されていなかった支出が散見された。

#### 事例①（使用料及び賃借料）

「Adobe Creative Cloud 12 ヶ月版 98,928 円」の年間ライセンス契約へ支出を行っている。同ソフトはデザイナー等がデザイン業務に利用、写真やムービーの編集等を行う等の高度なデザインソフトである。担当者によれば、購入経緯の詳細は不明も、課の共有ソフトとして購入したのではないかとのことであった。当該支出は当初予算化されておらず、また、高度なデザインソフトである当ソフトは一般的には当事業では使用しないことが想定され

る。

#### 事例②（使用料及び賃貸料）

10月1日～2日にかけて移動車両をレンタルするため「レンタカー代 14,385円」を支出している。10月1日は弘前市で実施された「あおりみツーリズム創発塾」への移動のため、10月2日は大間で開催されたマグロウォッチングツアーの状況調査の際の移動に利用された。10月2日に開催されたマグロウォッチングツアーは当事業と関連性はなく、2日全てのレンタカー代を当事業で負担しているのは妥当ではないと考える。

以上より、決算額が本事業の実施以外に支出された金額を含んでしまっている。また、当事業の予算執行率が低く、当事業費予算に余裕があるので、他の事業の経費として計上すべきものも広く取り込んで計上しているのではないかとも見受けられる。

実績額が正しく集計されていなければ、事業の費用対効果を検討することは不可能である。事業の実施に、どれだけの経費が使われたのかを明らかにすることは、事業評価の前提条件であり、現状は、その基礎を欠いている状況と言わざるを得ない。決算額は、予算額に対応する形で、事業別に適切に経理処理すべきである。

#### （意見①）創発塾参加者の情報把握について

県では、創発塾参加者の名簿等を作成しておらず参加者の情報を把握していない。

創発塾は、地域の観光を担っていく人材育成を目的の一つとしており、創発塾参加者はいわば次代の青森県観光を担う重要人物である。また、創発塾には、塾生間、県や観光業者等とのリレーションを構築するという目的もある。したがって、県観光の中核である青森県として、塾生の名簿等を保管し、情報把握・管理を行うことは有用と考える。

実際に他の事業（例えば、「(No.24)「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業」、「(No.44) まるごとあおりみインフルエンサー獲得事業」等）において、地域観光における主要人物と連携し、業務を進めることも少なくない。塾生の情報を把握・管理することで、必要に応じて創発塾塾生（OB含む）にコンタクトを取ることが容易となるし、業務を連携してすることで効率的・経済的に実施できる等のメリットも認められる。今後、個人情報に配慮のうえ、創発塾参加者の情報把握、適時適切な利用を求めたい。

#### （意見②）創発塾参加者の満足度把握について

県は、3地域で実施された創発塾のうち、青森市（青森中央学院大学）、八戸市（八戸学院大学）で実施された創発塾の満足度調査（アンケート調査）を実施していない。

参加者の満足度調査は事業の評価・改善に重要な意義を持つ。特に当事業は創生塾とし

て様々な企画を、県民に対し直接的に提供していることから、その参加者満足度は事業評価に直結するところであるし、その結果によって実施内容の目的適合性や事業効果を測定し、次年度の事業運営に繋げるべきである。

当事業は平成 17 年度から継続し長期に亘るものであるが、参加者の満足度評価を実施していない現状は、漫然と事業を実施しているようにも見受けられる。今後、全ての大学で満足度調査（アンケート調査）を実施し、次年度の事業へフィードバックすることにより、県民満足度の向上及び事業目的の更なる達成を期待したい。

### （意見③）青森中央学院大学への委託費積算額の妥当性について

県が行った創発塾開催にかかる各大学の委託費積算額の内訳は以下のとおりである。なお、積算額と同額での契約がなされた。

（単位：円）

内訳	青森中央学院大学	弘前大学	八戸学院大学
講師謝金（3人）	750,000	600,000	600,000
講師旅費（3人）	150,000	150,000	150,000
会議費	60,000	60,000	60,000
チラシ作成代	120,000	50,000	50,000
教材・資料代	31,112	65,926	65,926
消費税	88,888	74,074	74,074
合計	1,200,000	1,000,000	1,000,000

青森中央学院大学の積算額は 1,200,000 円であり、他の大学と比較して 200,000 円高額である。県の担当者によると、青森中央学院大学は創発塾の事務局的な役割を行っており、200,000 円はその分の間接経費として計上しているとの説明であった。

現状の積算では、上表波線部を見てわかるとおり、講師謝金を他大学と比較し高額に積算しており、間接経費分を中央学院大学に支出しているとする実態と反する。青森中央学院大学への委託費の積算上、事務局的な役割の対価として 200,000 円を増額計上するのであれば、事務局費として計上すべきである。

## (28)冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

復興庁が設置した東北観光アドバイザー会議が、東北の冬の魅力を強力 PR すべきであると提言したことを受けて、東北 6 県が連携して東北地方における冬の観光コンテンツの磨き上げ、PR を行うとともに、スキーや冬（雪）まつりの旅行商品化を促進し、冬季の誘客促進を図ることを目的にしている。

##### (2) 事業の内容

###### ① 着地素材となる冬の東北観光素材の商品化

- ・ 冬の東北観光コンテンツの情報収集と磨き上げ～冬（雪）の観光素材に係るコンテンツを収集し、データベース化するとともに、各自治体が所有する既存データベースの情報更新、5 か国（台湾・韓国・中国・豪州・タイ）の一般消費者及び旅行エージェント向けにアンケートを実施
- ・ 外国人の滞在時のストレスを減らす受入整備に向けた調査・分析・手法の提案
- ・ 着地素材となる冬の東北観光素材の商品化～訴求効果の高いコンテンツの受け入れ態勢及び商品化を支援するとともに、海外旅行エージェント向けの 5 言語（英語、繁体字、簡体字、韓国語、タイ語）のセールスシートを作成。
- ・ 冬の東北観光プラットフォームの構築～収集したコンテンツを集約し、5 言語の翻訳及び専用プラットフォームを立ち上げ、観光関連事業者や海外旅行エージェントの他、一般消費者も利活用できるようにした。観光関連事業者及び海外旅行エージェント向けにプラットフォーム利用マニュアルを作成

###### ② プロモーション事業

- ・ 冬の東北ブランド化に向けたロードマップの策定と実施
- ・ プロモーションツールの制作と認知拡大～多言語化 HP、パンフレット、ウェブ及びアドネットワーク、3 か国（台湾、豪州、タイ）からメディアを招請
- ・ モニターツアー～在京ランドオペレーター11名、在日外国人 5 名を招請
- ・ 国際商談会等への出展～ワールドウィンタースポーツエキスポ北京、国連世界観光会議（UNWTO）、北海道スノーラベルエキスポ（HSTE）

本事業は、平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 か年の取組の内、2 年目の取組であり、平成 28 年度の事業において策定された取組方針、すなわち、明確になった「東北地方の知名度の低さ」という課題の克服と東北ならではの魅力である「スノーコンテンツとウィンタースポーツ」の発信という取組方針に沿って実施されている。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。なお、本事業は、平成29年4月3日付で協定を締結した「東北観光交付金を活用した東北6県及び仙台市の連携による事業実施基本協定書」に基づき実施するものであり、総事業経費の6分の1ずつを東北の各6県が均等に負担する。幹事県は、山形県であり、幹事県が担う東北6県の意見集約及び受託事業者との連絡調整等を補佐する事業調整機関として、一般社団法人東北観光推進機構が選任されている。

## 3. 事業実施期間

平成28年度～平成30年度。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

東北観光交付金は、その申請上、成果指標（アウトカム）を設定している。目標値と実績値は以下のとおりである。

（単位：件）

項目		目標(KPI)	実績	実績・目標比較
29 年 度	旅行商品造成数	24	26	2
	招請したメディアが発行する媒体の発行部数	500,000	1,855,000	1,355,000
	HP 訪問者数	320,000	262,367	▲57,633
	プロモーションリーチ数(*1)	100,000,000	262,342,335	162,342,335
28 年 度	招請したメディアが発行する媒体の発行部数	450,000	895,000	445,000
	プロモーションリーチ数(*1)	6,000,000	140,969,000	134,969,000

(\*1) リーチ数とは、情報がユーザーに到達した数値のことを言い、ここでの単位は、インプレッション数となっているので、WEB 広告がユーザーの画面に表示されたトータル数を指す。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	15,000	15,000	14,900
実績	14,979	14,994	
国庫支出金	11,983	11,995	
一般財源	2,996	2,999	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	14,994	(株) JTB 東北への委託
合計	14,994	

6. 監査の結果及び意見

(意見①) 着地型旅行商品造成の取組の事業実施時期について

本事業において、事業実施のスケジュールが適切な時期から遅れてしまっていて、事業実施の効果が十分に発揮できなかった可能性がある。

具体的には、ワークショップによる着地型の旅行商品造成の取組については、委託先との契約は、8月25日で、9月6日からは、現地調査が始まっているが、第1回目のワークショップは、9月26日であり、ワークショップへの参加者募集期間が非常に短く、満足に参加者を募れたのか疑問が残る。また、旅行商品は、9件造成されたものの、その発売時期は、12月12日～1月19日とかなり後ろにずれている。そのため、思ったほどの販売実績が得られなかった。青森で開催する3つの商品のうち、二つは販売実績0名であった。ちなみに、報告書では、「次年度以降の造成・販売へと繋げられる礎を築くことができた」との記載があるが、平成30年度の販売状況は、当該旅行会社のサイトからは発売が確認できなかった。

平成28年度の事業報告の付随資料によると、海外旅行エージェントに対する調査では、ツアーの企画は、検討開始時期は7月が一番多く、観光場所リサーチ時期は7～8月が一番多く、旅行商品企画開始は9月、販売開始時期は10月が一番多いという結果が分かっている。前年度の事業結果を受けて、事業の効果的な実施を考えるのであれば、もっと早いタイミングでの契約をして、早いタイミングでの事業開始になっていれば、もっと効果的な事業実施ができたと思われる。結果的に、今回造成した旅行商品の検証は、翌期にず

れてしまったと言え、もったいない。

### (意見②) 事業報告書の活用について

本事業の委託先からは、事業の実施報告書として、358 ページの膨大な資料が提出されている。県では、この非常に内容のある報告書をよく読んで、次に活かしていく必要がある。(意見①)にある平成28年度の付随資料は、600 ページを超えるものであるが、このような貴重な情報や提言を受けているにもかかわらず、それをよく読み次年度の事業に活かしていなければ、お金の無駄である。

このような資料については、県観光連盟を通じて、県内の観光事業者にも伝わっているとのことであるが、県や県観光連盟のホームページで公開し、情報共有されてよいものだと考える。また、県観光連盟は、ワークショップにも本事業の報告会にも出席していないが、県観光連盟は、このようなワークショップに参加して、自らの知識や企画能力を高める努力が求められるはずであるので、県観光連盟をはじめとする県内観光事業者には、このような県の観光振興のための事業の成果物である資料等を共有し、今後活かしていくことを期待する。

### (意見③) KPI の達成状況の評価について

本事業は、東北観光交付金を利用しているので、KPI を設定し、中間評価の報告もしている。しかし、この KPI をどのように決めたのか不明である。県の担当者によると、連携する各県で話し合っただけで決めたというが、その議事録はなく、何を根拠に設定したのか不明であるので、それが達成できていても、良かったのか悪かったのかの評価がしにくい。

例えば、「招請したメディアが発行する媒体の発行部数」という指標は、招請した記者が所属する会社の雑誌新聞等の発行部数であり、要は、発行部数の多い媒体の記者を招請すれば達成する指標なので、事業の取組の効率性とか頑張りとは関係ないものであり、何を目標にしていたのか不明瞭である。また、「プロモーションリーチ数」については、目標の2.6倍もの達成数値になっているが、実施報告書を見ると、インプレッション (WEB ページに表示される広告の掲載回数、露出回数) は多いが、そこからクリックされた数の割合である CTR (クリック数/インプレッション数) が、目標 0.3% に対し、実績は 0.09% と低いという資料もあり、それならば、クリック数や CTR を KPI に定めるほうが合理的なのではないかとも思える。

国への中間評価の報告では、WEB 広告やメディア招請で認知度向上を図ることができたという評価しているが、中身をよく吟味しないと、今後の事業設計が誤ってしまうおそれも

あるので、KPI の設定根拠、結果の分析は、論理的に行うべきである。

## (29)オンライン利用型観光対策事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

本県ならではの魅力をアクティブに楽しめる個人旅行向けのコンテンツ情報の発信や、そのコンテンツを活用したオンライン販売向けの宿泊プランやモデルコースの開発、プロモーションなどにより、個人旅行を志向する需要の掘り起こしを行うことを目的としている。

##### (2) 事業の内容

#### ① OTA に対応した着地型旅行のモデルコース開発

県内の観光コンテンツや宿泊プラン等をオンライン販売する OTA (Online Travel Agent) に対応させたモデルコースを企画し、OTA でのテスト販売を通じて、課題の発見・解決を行い、コース開発を行った。

#### ② OTA 宿泊プラン展開によるプロモーション

宿泊プランをオンライン販売する OTA や県内宿泊施設と連携し、本県の魅力を組み込んだ宿泊プランを企画し、特集ページやメールマガジン等のプロモーションを付加し、ピーク期以外の時期の宿泊増に繋げた。

#### ③ Web ガイド、ガイドムービーの作成

旅慣れた個人旅行者のマーケットに対し、県内の様々な観光コンテンツのなかでも、定番はない、本県ならではの魅力をアクティブに楽しめる着地型旅行商品等のコンテンツ情報をインターネットで発信した。

#### 2. 事業の形態

県単独事業である。

#### 3. 事業の実施期間

平成 29 年度から平成 30 年度にわたる事業である。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

特に、事業の成果目標は設定していない。



5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	参考(平成 30 年度)
当初予算	14,574	14,574
実績	13,290	
一般財源	13,290	14,574

平成 30 年度の事業は、平成 29 年度の実績に基づき、業者を変更して事業の継続をすることになっている。

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

節	平成 29 年度決算額	主な内容
旅費	330	県内打ち合わせ職員旅費
委託料	12,960	モデルコース企画・販売業務委託(10,800 千円)、 閑散期対策プロモーション (2,160 千円)
合計	13,290	

(3) OTA 利用モデルコース企画販売

① 委託先の決定

大手旅行代理店の 4 社をノミネートし、1 社を除く 3 社が参加表明をした。審査会（企画提案競技）の結果、リクルートライフスタイルが採用された。

② モデルコースの仕様

仕様書の要旨は、以下のとおりである。

- ・県内の交通事業者、食博事業者、観光事業者等を対象に事業説明会を 1 回以上実施する。
- ・モデルコースを 15 以上構築し、事業者に対して訪問、電話、メール等で助言する。また、複数の事業者間での調整を行う。
- ・開発されたモデルコースを検証する。
- ・雑誌、インターネットを活用し、モデルコースを 4 か月以上 PR する。
- ・旅行予約サイトでモデルコースを 4 か月以上テスト販売すること。
- ・販売動向を踏まえ、改善点等についてレポートを作成し、提出する。
- ・実施体制について、担当者を 2 名以上位置する。
- ・履行期限は平成 30 年 3 月 30 日とする。

③ モデルコース企画・販売業務の結果

プロモーション	
じゃらん net	観光タクシープラン「いきなり！タクシー」、体験付き宿泊プラン、「ふるさとキャンペーン&お得クーポンで旅によう！」特集を中心に PR、予約までのアクションを促した。
	会員向け「東北版メールマガジン」で価格訴求型のプロモーションを実施した。
	遊び・体験予約サービス「日帰りツアー特集」で特別掲載枠として4プランを掲載した。
じゃらん本誌	二次交通プランを盛り込んだ記事を掲載。
チラシ配布	152箇所、10,000枚のチラシを配布した。
宿泊プラン	
南部屋・海扇閣	イルカショウが楽しめる浅虫水族館のチケット付き宿泊プラン
青森国際ホテル	観光タクシー周遊プラン（朝食付き）
星と森のロマン トピア 星の宿 白鳥座	津軽ねぶた村 入村チケット付き宿泊プラン

(4) 閑散期対策プロモーション

① 委託先の決定

上記(3)と同じ4社をノミネートし、1社が辞退し、残る3社が参加表明をした。コンテンツの審査の結果、リクルートライフスタイルが採用された。

② プロモーションの仕様

仕様書の要旨は、以下のとおりである。

- ・観光閑散となる冬季に、オンラインによる宿泊予約サイトやアプリ等でのプロモーションを実施すること。期間は12週間とする。
- ・プロモーションのテーマは、冬期間の魅力発信を含むものとし、併せて宿泊施設において魅力的な宿泊プランを設定する。宿泊プランの設定にあたっては宿泊施設に対して訪問、電話、メール等で働きかけ、助言する。
- ・インターネットを利用したアンケートを実施し。集計する。
- ・プロモーションの結果を分析し、レポートを提出する。
- ・履行期限は平成30年3月30日とする。

③ プロモーション業務の結果報告

・宿泊プランの造成数

	「青森 冬の美食美酒」プラン	「じゃらん限定」プラン
協力宿泊施設	19 軒	24 プラン
プランの造成数	68 軒	263 プラン

・宿泊プラン予約実績

	「青森 冬の美食美酒」プラン	「じゃらん限定」プラン
期間	2017/11/30～2018/2/21	2017/11/30～2018/2/21
予約件数	61	6,025
人泊数	128	10,919
取扱額	1,719,842	62,166,194
部屋泊数	70	8,813
客単価	13,436	5,693
部屋単価	24,569	7,054
グループサイズ	2.1	1.4

・アンケート サンプル数 925

・プロモーションの内容

- 1) 絶景編 → 冬だから楽しめる雪景色の絶景を紹介。
- 2) 御宿・美酒編 → 青森県の冬の「旬の海の幸」と「地酒」を紹介し、一泊2食付きの宿(地酒付きプラン)に予約させることを狙う。
- 3) 街歩き編 → 青森県の主要な街の特徴を紹介し、街歩きの楽しさを知ってもらう。

主要な街の特徴を紹介することで、読者に青森県の概要を把握していただき、絶景、食、イベントなども併せて紹介することで、青森の冬ならではの感動が待っている旅であることを感じさせる。

6. 監査結果及び意見

(意見①) 委託費の予算算定基礎と実績との乖離について

委託費について予算設定基礎と実績とを比較してみると、実績額合計は予算額合計を下回り、大きな差とはなっていない。しかしながら、実績額集計は、開発モデルコース：10,800千円、誘客促進対策：2,610千円となっており、予算算定の基礎と大きな乖離がある。このように予算設定の基礎と実績集計レベルが合っていないにも拘わらず、平成30年度の予算算定の基礎は平成29年度の予算設定の基礎と同様に<取組1>モデルコース開発、<取組2>コンテンツガイド、<取組2>コンテンツガイド、<取組3>誘客促進対策の4つにわけて、全て同額で積算している。<取組2>コンテンツガイドについて平成29年度と同様に自前で実施するならば委託費予算額は、ゼロとすべきであり、さら

に＜取組 1＞モデルコース開発についても、平成 29 年度予算額と同額であるのは、平成 29 年度の実績額からみて、しっかりとした予算積算が行われていないと言わざるを得ない。

平成 29 年度予算算定の基礎		平成 29 年度実績	平成 30 年度予算
＜取組 1＞モデルコース開発 コース開発、テキスト販売、委託料一式	5,643	10,800	5,643
＜取組 2＞コンテンツガイド ガイドムービー制作料一式	3,515	(注 1)	3,515
＜取組 2＞コンテンツガイド Web ガイド制作料一式	286	(注 1)	286
＜取組 3＞誘客促進対策 OTA プロモーション委託料一式	4,800	2,160	4,800
合計	14,244	12,960	14,244

(注 1) ＜取組 2＞コンテンツガイドについて平成 29 年度の実績がないのは、当該業務に精通した県職員がおり自前で行ったので、委託費の予算設定をしたものの実績が発生しなかったとの説明を受けた。

### (30)十和田湖冬物語開催費補助

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

観光客の誘致拡大を図るため、冬の十和田湖で開催される本県最大の冬季中核イベントで、誘客効果が最も高い十和田冬物語の開催を支援することによって、旅行エージェントの青森向け旅行商品の増発を促しながら冬季における県内回遊・周遊を促進するものである。

##### (2) 事業の内容

十和田湖冬物語実行委員会に対して補助金を交付して事業を行っており、十和田湖湖畔休屋特設イベント会場にて実施される。

主な事業内容は、以下のとおりである。

- ①メイン雪像の制作・ライトアップ
- ②冬花火(期間中毎日実施)
- ③ステージイベントの実施 (土・日実施)
- ④ライトアップ及びイルミネーション (乙女の像、遊覧船等)
- ⑤キッズエリアの設置
- ⑥雪あかり横丁の設置 (青森県と秋田県の食を提供)

⑦アクティビティ（スノーバナナボート、かんじきフットバス等）

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業の実施期間

平成 14 年度から継続事業として行っている。

平成 29 年度は、平成 30 年 2 月 3 日から 2 月 26 日まで実施している。

4. 事業の成果指標と達成度合い

青森県が作成した統計資料によれば、来場者数、宿泊者数、開催日数、宿泊施設数の推移は下表のとおりとなっている。

開催年	来場者数(万人)	宿泊者数	開催日数	宿泊施設(冬季営業)
平成 22 年	24.1	10,602	24	22 (15)
平成 23 年	28.0	14,895	24	19 (16)
平成 24 年	21.4	7,984	24	17 (11)
平成 25 年	20.0	9,008	24	14 (10)
平成 26 年	20.4	8,526	24	14 (10)
平成 27 年	20.9	8,682	24	14 (7)
平成 28 年	20.4	7,357	24	14 (7)
平成 29 年	24.1	6,983	24	14 (8)

(出所：青森県作成資料から監査人が作成)

(注) 平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災以降に来場者、宿泊者数が減少していたが、平成 29 年には天候に恵まれたこともあり 24.1 万人に回復している。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	11,000	6,875	
実績	6,875	6,875	(注 1)、(注 2)、(注 3)
一般財源	6,875	6,875	

(注 1) 補助金の負担割合は、青森県が定額の補助率となっている。

(注 2) 事業全体では、青森県、秋田県、十和田市、小坂町、鹿角市が補助金を支出しており、補助金の合計額は 15,663 千円である。

(注 3) 平成 30 年度の予算では 5,000 千円を見込んでいる。

(2) 平成 29 年決算額の内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年決算額	主な内容
補助金	6,875	十和田湖冬物語開催にかかる補助金

6. 監査結果及び意見

**(意見①)十和田湖冬物語実行委員会による事業完了実績報告書について**

十和田湖冬物語実行委員会が作成した事業完了実績報告書は、補助金を支出した結果、最終的に収支決算がどのようになったかについて報告している。しかしながら、この報告書には、当該年度において良かった点や改善すべき点に関するコメントの記載がない。この点については、県担当職員と実行委員会との間で意見交換が行われ、この結果については県担当職員の上司に口頭で報告をしているとのことではあるが、文書による報告はない。補助金支出事業に対する決算報告としては問題がないが、当該事業をより実効性のあるものにするには、実行委員会からコメント記載を求め、文書化された資料により今後の事業活動に役立てるように改めることを提言したい。つまり、PDCA サイクルの導入により、本事業の最終的な目標である運営主体者の自立に向かわせることに繋がっていくものとする。

また、補助金を出している県の立場からは、例えば、十和田湖冬物語に訪れた観光客からホームページ、SNS 等を通じて参加者から、冬のみならず夏の十和田湖に関するアンケート収集、イベント会場での参加者への直接インタビュー等により、「こんなイベントがあったら楽しいな」、「xx に感動した」などの意見を聞くことができれば、これらの声を事業に反映でき、さらには夏季の観光にも反映して「十和田湖ファン」を醸成していくよう、事業の実施主体である十和田湖冬物語実行委員会に提言すべきであるし、一方、来場者数に比較して、宿泊者数が減少傾向にある点については、宿泊施設の確保など、十和田湖冬物語実行委員会では、手に負えない問題もあるので、他の事業等で宿泊事業経営の担い手セミナーや休業施設の買い手探し等を行っているが、将来的には、「十和田版 DMO」といった横断的組織により、十和田湖と直接的に関連する他の事業をまとめて運営することも一つの方策と考える。

**(意見②)県が実施した実行委員会への財務チェックの調査結果について**

誘客交流課では、任意で十和田湖冬物語実行委員会の財務的なチェックを行っているとのことであるが、この結果を取りまとめた文書化資料がない。事業の実施主体である十和田湖冬物語実行委員会の財務的なチェックを行った結果報告は、極めて重要な資料と考えられるので、文書化し、十和田湖冬物語実行委員会の財務面での見える化を図り、活用すべきである。

(意見③) 十和田湖冬物語の開催を維持するための運営委託費の最低基準の確立について

平成 27 年から平成 29 年の十和田湖冬物語開催事業完了実績報告書を見ると、平成 28 年から青森県の補助金支出額が 11,000 千円から 6,875 千円へと大幅に減額しており、これに対応して運営委託費もスライドして減少している（下記、推移表参照）。補助金減額によってイベントの品質が落ちないように、自助努力や委託先の会社がやり方を見直すこと等でイベントの品質の維持を図っているとのことである。

本来、観光イベントは、主催者である観光事業者が予算を確保して行うべきものである。自立できるイベントであれば、県が補助金を出す必要はないはずであり、補助金額も少ないに越したことはない。事実、ここ数年、この十和田湖冬物語に対する補助金は、他の県市町村が減額したことを受け、青森県の負担額だけが高止まりしないよう減少傾向にある。しかし、実際問題、このイベントは、県市町村からの補助金なしでは、運営することは不可能であるし、20 万人規模の来場者がある冬季観光イベントであることから、関係自治体が補助金を出すことにも意義があると思われる。

それならば、各県市町村が負担する補助金の水準を合理的に判断できるようにしておくため、イベントの運営には、最低どれだけのコストがかかるのかを積算しておくことが重要であると考え。すなわち、青森県観光の代名詞ともいえるべき「十和田湖」に係わるイベントに関して、「安かろう悪かろう」にならないよう、観光品質を維持しながら当初の目的（冬季における県内回遊・周遊を促進）が達成できるように運営コストの積算をし、一方でその経済効果も算出した上で、県民が納得する水準に補助金を決定していくべきである。そのためにも、前述の意見①、②で述べたような、事業の結果の検討、分析、文書化は重要になってくるのである。

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
1 収入			
負担金、助成金	500	500	500
補助金	21,788	15,663	15,663
内訳：青森県	11,000	6,875	6,875
秋田県	1,280	1,280	1,280
十和田市	5,000	5,000	5,000
小坂町	2,308	2,308	2,308
鹿角市	300	300	300
(社) 自然公園財団	2,000	—	—
その他	3,168	4,085	2,130
収入計	25,456	20,248	18,293

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
2 支出			
補助対象経費			
運営委託費	18,000	12,000	12,000
その他	7,456	8,248	6,293
支出計	25,456	20,248	18,293

出典：事業完了実績報告書に添付されている収支決算書をもとに監査人が編集。

### (31)青森ならではのグリーン・ツーリズム確立事業 【農林水産部構造政策課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県におけるグリーン・ツーリズム<sup>3</sup>宿泊客は、教育旅行の誘客競争の激化により横ばいの状況が続いており、他県との差別化を図りながら、受入団体や地元旅行業者と連携し、青森県の強みである「農山漁村の暮らし」を取り入れた青森ならではのグリーン・ツーリズムの確立を目的とする事業である。

##### (2) 事業の内容

平成 28 年度において、青森県のグリーン・ツーリズムに係るマーケティング調査を実施するとともに、青森県の農山漁村で営まれている生業や伝承料理、祭り等の暮らしぶり等のグリーン・ツーリズムコンテンツについて網羅的な把握を行った。平成 29 年度においては前年度の業務実績を活用し、旅行者の趣味嗜好に沿ったストーリー性のあるグリーン・ツーリズム体験メニューの開発や様々なプロモーション展開を行っている。平成 29 年度の主な業務内容は以下のとおりである。

#### ① 日本人向けグリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務

グリーン・ツーリズムとして日本人を呼び込むため、ストーリー性のある体験メニューの開発を行った。開発された体験メニューの一例は下記のとおりである。

(体験メニュー一例)

- (今別町) もずく採取体験・朝食
- (風間浦村) ウニの殻向き体験
- (弘前市) りんご狩り、りんご畑で昼食
- (弘前市) (青森市) 地元の温泉施設入浴

#### 3 グリーン・ツーリズム

緑豊かな農村や山村、漁村に滞在して、その地域の豊かな自然や長い歴史に培われた文化、そして人々との触れ合いを楽しむ旅のことをいう。



## ② 外国人向けグリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務

グリーン・ツーリズムとして外国人を呼び込むため、ストーリー性のある体験メニューの開発を行った。開発された体験メニューの一例は下記のとおりである。

(体験メニュー一例)

- (黒石市) 津軽塗箸研ぎ体験
- (弘前市) 津軽あかつきの会 津軽の郷土料理
- (弘前市) リンゴ収穫体験と試食
- (八戸市) 館鼻岸壁朝市 買い物と昼食
- (南部町) 南部太ねぎ収穫体験、青空レストラン

## ③ 海外からの教育旅行誘致業務

海外からの教育旅行(学校などで行われる旅行のことを意味し、代表的なものは修学旅行)の増加を目的とする事業である。教育旅行として魅力的なコンテンツを開発することで他県との差別化を図ると共に、効果的なプロモーションを実施することで教育旅行の受入拡大を目指している。

### ア. プログラム開発

当事業により開発された体験プログラムの一例は以下のとおりである。

- (黒石市) 黒石よされ流し踊り体験
- (青森市) りんご丸ごと体験プログラム(収穫、品種別試食、料理体験等)
- (平川市) 庭木等の剪定実習

### イ. プロモーション活動

○海外からの教育旅行のプロモーション用に、体験プログラムや農家民泊等を紹介したパンフレットを作製した。仕様はA4 20ページフルカラー。作成部数は日本語1,000部、繁体字5,000部、英語1,000部、タイ語500部。

○海外コーディネーターを選定し、現地学校訪問によるプロモーションを実施した。  
コーディネーターの訪問実績はタイ：7校、マレーシア：12校、台湾：41校

○農家民泊受入先の拡大を目的とし、受入態勢強化のための研修会、受け入れ農家用の「会話集」の作成・配布、複数の受入農家による共同食事提供の提案等の施策を実施した。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

### 3. 事業実施期間

平成 28 年度～平成 29 年度。平成 30 年度においても継続している。

### 4. 事業の成果指標と達成度合い

平成 29 年度におけるアウトカム指標および実績は以下のとおりである。いずれも達成している状況であった。特に、海外学校の新規教育旅行誘致数が目標の 2 校に対し、実績 8 校と大きく上回っており、また、平成 30 年度誘致も好調とのことで、当事業におけるプロモーション活動等が成果をあげている様子が見て取れる。

指標	目標指標	実績
個人向け体験プログラム開発数	5 件	7 件
教育旅行向けに開発した体験プログラムへの参加者数	100 人	180 人
教育旅行関係者への学校訪問によるプロモーションによる新規教育旅行誘致数	2 校	8 校
インバウンド受入の新規取組者数	3 人	4 人

その他、関連する評価指標として、県内における農林漁家民宿宿泊者数があげられるが、下表のような推移となっている。平成 29 年度に海外からの旅行者の大幅な増加を主因として増加傾向となっている。

(農林漁家民宿宿泊者数推移)

(単位：人)

区分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
国内からの旅行者	4,927	5,422	5,492	5,672	5,796
海外からの旅行者	477	638	469	517	862
合計	5,404	6,060	5,961	6,189	6,658

### 5. 事業費の予算と実績額

#### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	20,000	20,046
実績	17,677	17,902
国庫支出金	14,141	12,069
一般財源	3,536	5,833

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	102	
旅費	1,166	教育旅行プロモーションに係る旅費
需用費	309	
役務費	15	
委託料	16,262	グリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務委託、海外からの教育旅行誘致業務委託
使用料及び賃借料	48	
合計	17,902	

6. 監査結果及び意見

(意見①) グリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務に係る公募プロポーザルについて

平成 29 年度、Y 社への委託にてグリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務を実施しており、契約額は外国人向け 6,836,400 円、日本人向け 2,322,000 円の合計 9,158,400 円であった。業者選定に際し公募プロポーザル方式が採られたが、プロポーザルへの参加は Y 社 1 者のみと少数であった。1 者のみ応募となった要因として、公募プロポーザルの公募・広告開始から企画提案書提出までのスケジュールが平成 29 年 6 月 14 日～26 日の正味 13 日間と短期であり、業者にとって調査・提出資料の準備等が困難であったことも影響しているものと思料される。

下表(表 観光コンテンツ開発事業委託プロポーザル サンプル調査)は、監査人がインターネット等の検索より、観光コンテンツ開発関連の類似業務を公募プロポーザルにて実施している七つの地方公共団体を抽出した表である。表によれば、サンプルの公募等から提案書提出までの日数は 15 日～34 日となっており、30 日前後が最頻値となっている。サンプル中では地方公共団体 a が 15 日と最も短期だが、青森県の 13 日比較では長期であるし、予算も 0.4 百万円と僅少であるため調査・提出資料の準備等がそれほどかからないことが想定される。

(表 観光コンテンツ開発事業委託プロポーザル サンプル調査)

地方公共 団体	事業内容	公募等から提案書 提出までの日数	予算
青森県	グリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務	13 日	9.1 百万円
a	グリーン・ツーリズムのモデルルート作成業務	15 日	0.4 百万円
b	観光ルート開発モデル業務委託	18 日	7.5 百万円

c	グリーンツーリズム体験プログラム調査業務委託	27日	不明
d	滞在型観光推進事業業務委託	27日	1.0百万円
e	歴史観光コンテンツ開発業務委託	28日	5.0百万円
f	外国人観光客向け体験プログラム開発事業	33日	4.6百万円
g	観光コンテンツ開発調査業務委託	34日	4.0百万円

(インターネット等の調査より監査人作成)

県は、応募期間が短期となってしまった理由を、当初は前年の前段業務（グリーン・ツーリズムに係るマーケティング調査）を実施した業者と随意契約を締結する見込みであったが、同社の青森県からの撤退等にて契約不能となったことで、早急にプロポーザルを実施する必要が生じたためと説明している。確かに急遽公募プロポーザルを実施した事情こそ理解できるが、正味13日で県内のグリーン・ツーリズムのコンテンツを調査し、提案書に落とし込むことは通常の業者にとっては相当酷であると考えられる。

当公募プロポーザルは新年度を2ヵ月以上過ぎた6年半ばに開始されている。今後は、随意契約を見込む先と早期に契約を締結すること、契約ができないことが見込まれる場合に、早期に余裕をもったスケジュールで公募プロポーザルを実施すること等を求めたい。

## (32)あおもり景観資産向上事業

### 【県土整備部都市計画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

外国人観光客の誘客に向けた良好な景観を形成するため、景観に配慮した建築物等に対する規制方策を提案するガイドライン作成等によりモデルを創出し、県内市町村の景観行政団体への移行を促進することを目的としている。

景観行政の取組の経緯は以下のとおりである。

国では、平成28年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定し、訪日外国人旅行者数を2020年に4千万人等の目標を掲げ、インバウンド施策を打ち出した。

- ① インバウンド対策の景観行政の取組として、地域固有の景観を観光資源としてとして「守り」、より魅力的に「育て」、まちづくりを通して「活用」するため、2020年を目途に、全国の半数の市町村で景観計画策定をする目標を国が決定した。
- ② 平成28年7月に「国立公園満喫プロジェクト」に十和田八幡平国立公園が選定された。
- ③ 青森県では、景観行政団体に移行しているのは青森市、弘前市、八戸市、黒石市の4市のみとなっており、全国の38%（681市町村/1786市町村）に比較し10%（4市町村/40市町村）と移行が遅れている。
- ④ 移行済み4市を除く県内36市町村の区域では、県が規制を行っているものの、広大な県土を規制することから、統一的で緩やかな規制となっている。

- ⑤ そこで、他市町村が景観行政団体に移行できるように、「国立公園満喫プロジェクト」に選定された十和田市休屋地区モデル地区とし、このモデル事業の取組の成果を県内他市町村に広く紹介することにより、景観行政団体への移行を促すこととした。

(2) 事業の内容

事業は、景観観光モデル創出事業と景観観光フォーラムの二つに分かれ、平成 29 年度と平成 30 年度にそれぞれ下表のとおりにより事業を行うこととなっている。

事業	平成 29 年度	平成 30 年度
景観観光モデル創出事業	景観観光モデル地区景観等ガイドライン作成 十和田市休屋地区におけるモデル事業として、外国人観光客が求める良好な景観に配慮した建築物・工作物等・屋外広告物の建築・設置・表示を提案するための規格・デザインを分かりやすく説明するためガイドラインを作成する。	
	ガイドライン作成のために、既存の建築物等の状況を把握する現況調査及び規制方策の検討を行う。	
景観観光フォーラム		平成 29 年度の景観観光モデル創出事業の実績を踏まえ、県内市町村に景観行政団体へ移行する機運醸成のため、県民、市町村等に向けて良好な景観形成が観光に結びつくことの意識啓発を目的とした景観観光フォーラムを開催する。

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業の実施期間

平成 29 年度から平成 30 年度

4. 事業の成果指標と達成度合い

将来、景観行政団体へ移行する県内市町村の数が成果目標として考えられるが、短期的には、明確な成果指標が設定されていない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	9,954	
実績	9,381	
一般財源	9,381	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度決算額	主な内容
報償費	18	景観観光モデル創出事業連絡会議講師謝金
旅費	205	景観観光モデル創出事業連絡会議講師旅費 (費用弁償) 及び普通旅費
委託料	9,158	公益財団法人都市計画協会への業務委託
合計	9,381	

(3) 平成 29 年度の成果物

平成 29 年度の成果物は、(公財) 都市計画協会から報告された「景観観光モデル地区景観等ガイドライン作成等業務委託報告書」である。

この報告書の内容は、下記のとおりとなっている。

① 資料等の調査

1) 休屋地区における都市計画法、景観法、屋外広告物法、自然公園法、景観条例、屋外広告物条例などに関わる関連計画を収集し、景観等ガイドラインの景観の検討に必要な事項を整理する。

2) 他自治体の類似事例調査

② 休屋地区の現状把握

休屋地区の土地利用等の現状把握

休屋地区の現地調査と分析・整理

③ 準景観地区素案の作成

休屋地区は都市計画法の適用以外の場所で、景観法には適用しないため準景観地域としての取り扱いにより報告書の素案を作成するというもの。

休屋地区の現状把握については、湖畔沿いの現況、十和田神社周辺の現況、ビジターセンター周辺の現況について記載し、それに対する課題が説明されている。

この中から課題を例示すると以下のとおりとなる

【湖畔沿い】

課題
・工作物等が目立つため工夫が必要

<ul style="list-style-type: none"> <li>・十和田湖の景観に適した色彩への配慮が必要（ピンク色のボート）</li> <li>・湖畔沿いを活かした店先空間・しつらえが必要</li> <li>・湖畔沿いを活かした店先空間・しつらえが必要</li> <li>・修景に配慮した庇・広告物の色彩・形態とすることが必要</li> </ul>
--

【十和田神社】

課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・奇抜な広告物等の除去が必要</li> <li>・神社・参道の景観に配慮した広告物の大きさ・色彩への工夫が必要</li> <li>・自然景観や賑わいを害する廃屋施設の除去は必要</li> </ul>

【ビジネスセンター周辺】

課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・神社・参道へと続く景観を阻害する要因を排除することが必要。</li> <li>・壁面の剥離や屋根が変形している等、危険性のある廃屋施設の除却が必要。</li> <li>・粗雑に張られた目張りやガラスが割れた玄関口など景観・賑わいを阻害する要因の排除が必要。</li> <li>・廃墟化した内部、無造作に自生する植栽など、廃屋の除却が必要。</li> </ul>

④ 景観観光モデル創出行政連絡会議の運営支援

6. 監査結果及び意見

（意見①）観光振興に関与する他事業の関係者に対する当該事業の要旨の説明について

景観観光モデル地区 景観等ガイドライン作成等業務委託報告書について、他事業を行っている観光振興関連部署の主要メンバーに対して、景観資産向上事業の要旨を説明しておくことは、青森県の観光立県を目指して推進していくうえで重要なことと考える。この点につき、同じ県土整備部内の道路課（(No.33) 奥入瀬溪流の新たな交通システム活用によるエコツーリズム強化事業）に対しては、説明済みであることを確認している。

しかし、観光国際戦略局などの観光振興関連部署を対象として、説明をしたかどうかについて質問したところ、2カ年事業の途中であったので説明をしていないが、最終報告書を受け取った後で説明をする予定との回答を得た。青森県の観光振興を推進するうえで、是非「景観観光モデル地区景観等ガイドライン作成業務委託報告書」の情報を全庁的に共有して、各事業の活動に役立てていただきたい。

（意見②）全委託方式から一部委託方式への検討

本事業は、大部分を（公財）都市計画協会への業務委託により行っており、すでに平成30年度においても当該法人への業務委託契約を締結しており、契約内容を変更することはできない。

しかしながら、今後、このような契約を締結するにあたっては、現状行われている全委託方式を見直し、どうしても委託しなければならない業務のみを委託し、県職員が担える業務

については、委託先と連携・協同して業務を推進していく内容の契約、つまり一部委託方式への転換を検討すべきであると考えている。

この理由は、第一に予算規模を縮小することができること、第二には県職員が一部業務を担うことでノウハウが蓄積でき、これらの経験が今後、景観事業を青森県全体に推進していくうえで大きなパワーとなるからである。

### (33)奥入瀬溪流の新たな交通システム活用によるエコツーリズム強化事業 【県土整備部道路課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

奥入瀬溪流沿いは、国道 102 号と並行して自然遊歩道（ネイチャートレイル）が整備されており、気軽に奥入瀬溪流の自然や景観に触れやすいことが魅力となっているが、一方で観光のピーク時には生活交通と観光交通の輻輳による渋滞や路上駐車、排気ガス等のために、自然環境や来訪者の快適性が損なわれている。

このような状況を受け、平成 15 年度からマイカー交通規制の社会実験が実施されており、また、平成 25 年度には、「一般国道 103 号の青森県十和田市青樺山～十和田市子ノ口の幅員狭小、線形不良及び急勾配の隘路区間」や通行規制区間の解消、奥入瀬溪流の自然保護を目的として、「国道 103 号奥入瀬（青樺山）バイパス」整備が新規事業化され、現在事業が鋭意進められている。（「平成 30 年 6 月 奥入瀬溪流利活用検討委員会 「奥入瀬ビジョン～世界に誇れる奥入瀬を目指して～」 はじめに」から一部抜粋）

このようななかで、奥入瀬溪流の魅力・誘客力を高め、来訪者の増加に繋げる取組として、エコツーリズム環境を強化し、交通システムの運用とエコツーリズムが、持続可能な産業として地域に定着することを目指すものである。

##### (2) 事業の内容

本事業の内容は、以下のとおりである。

##### ① 奥入瀬溪流利活用検討委員会・部会の開催

奥入瀬溪流の価値を高め、「景観」に加え「自然」を楽しむ新たな観光需要の掘り起こしを図るための取組と、全ての来訪者に快適さと楽しさを提供する新たな交通システムについて検討し、エコツーリズムと交通システムについて検討し、エコツーリズムと交通システムの運用が地域の産業として持続可能となるよう基本方針を取りまとめる。

##### ② 快適性と楽しさを提供する交通システムの調査検討・実験

エコツーリズムを支える交通システムの構築を目指して環境にやさしい、全ての来訪者にやさしい、など、交通システムのユニバーサルデザイン化及び GPS 機能を活用した来訪者の移動パターンを把握し、自転車ポート（基地）の配置計画作成のデータを収集する。



- ・効果的な休憩施設の配置検討・実験
  - ・自転車ポートの配置検討
- ③ 移動手段とエコツアーの組み合わせモデルツアーの試行  
(業務委託 特記仕様書から抜粋。)
- ・奥入瀬溪流コケ散歩  
奥入瀬溪流の新たな観光資源として注目されているコケ散歩を通じ、通行車両が少ない静かな環境の中で、これまでと違った奥入瀬溪流のマイクロな世界を提供する。
  - ・奥入瀬ネイチャーガイド  
奥入瀬溪流 14Km 全線にわたり、「バス移動」と「散策」を取り混ぜながら、コケ、シダ、樹木、溪流、滝など、奥入瀬の自然の魅力をネイチャーガイドが案内する。
  - ・焼山地区オープンカフェ  
各種ツアー参加者等が焼山地区でツアー参加後の癒しのひとときを満喫してもらうために行う軽食コーナー。  
なお、当該事業は、他部局との連携事業となっている。
  - ・「自然も人も健やか」自然公園促進事業 (5,319 千円：環境生活部)
  - ・(No.40) 旅行商品造成促進事業 (10,435 千円：観光国際戦略局)
  - ・十和田湖奥入瀬自然・歴史魅力発信広域連携事業 (8,243 千円：上北県民局)

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業実施期間

平成 28 年度～平成 29 年度。

4. 事業の成果指標と達成度合い

事業の成果指標として、特段設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	10,194	10,194
実績	10,194	10,194
寄付金		2,683
一般財源	10,194	7,511

実績のうち寄付金は、企業版ふるさと納税制度によるものである。

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	794	委員会・部会開催に係る東北地方整備局との打ち合わせ
委託料	9,400	奥入瀬溪流エコツーリズムプロジェクト実行委員会運営委託 (4,400 千円) 三菱総合研究所 奥入瀬溪流における新たな交通施策導入に関する検討業務委託 (5,000 千円)
合計	10,194	

6. 監査の結果及び意見  
特に指摘事項はない。

**(34)三八地域一体型広域観光情報発信事業**

**【三八地域県民局 地域連携部】**

1. 事業の概要

(1) 事業の目的

三八地域一体となった広域観光の振興に向けた意識形成・機運醸成を図るとともに、三八地域を一体とした県内外への情報発信を推進することを目的としている。

(2) 事業の内容

事業は、大きく、①広域観光フォーラム、②三八地域一体型の情報発信、③インバウンド向け情報発信の 3 つの内容に分かれており、それぞれの取組実績は以下のとおりである。

- ① 広域観光フォーラムの開催：広域観光の振興に向けた意識形成・機運醸成を図るための市町村担当者や民間事業者等を対象に、「三八地域インバウンド観光フォーラム 2018」を開催した。
- ・ 開催日時：3 月 22 日、14：30～17：30
  - ・ 講演：「最新のインバウンドの現況とインバウンド推進の意味」(株)JTB グローバルマーケティング&トラベル 地域交流推進部長 阿部昌孝氏
  - ・ 事例発表：花巻温泉(株)、秋田内陸縦貫鉄道(株)
  - ・ 参加者：市町村担当者、観光協会、旅行業者、民間事業者など 52 名
- ② 三八地域一体型の情報発信：公益社団法人八戸観光コンベンション協会（以下、「八戸

観光協会」という。)へ委託し、日・英2か国語表記のパンフレット等を作成し、情報発信を行った。

- ・ 三八地域の食をテーマとした広域観光パンフレットを作成し、三八管内の市町村観光案内所等に配置した。
- ・ 広域観光パンフレットと連動しWEBにより情報発信を行った。
- ・ 三八PRポスターを作成し、函館市電、青い森鉄道駅等で掲示した。

③ インバウンド向け情報発信：A社へ委託し、三八の地域資源を体験してもらうモニターツアーを実施した。

- ・ 三沢米軍基地関係者を対象としたモニターツアーを8月(参加者10名)と10月(参加者10名)の2回実施した。
- ・ 首都圏企業で働く中国、シンガポール、香港の外国人対象としたツアーを10月(参加者6名)に実施した。
- ・ 両ツアーとも、外国人の視点から、地域資源の有効性の検証を行うとともに参加者からのSNSによる情報発信を行った。
- ・ このツアーを踏まえて、海外旅行エージェント等に対するプロモーション用パンフレットデータ(日本語版、英語版、繁体字版、簡体字版)を作成した。

## 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

## 3. 事業実施期間

平成29年度～平成30年度。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

国の東北観光交付金を利用しているため、以下のKPI指標を設定して国に報告している。

KPI指標	目標	達成
広域観光フォーラム参加者数	(*1) 100人	52人
ツーリズムEXPOジャパン商談件数(*2)	10件	(*3) 0件
ツアー後のSNS等での情報発信数	(*4) 30件	100件

(\*1) フォーラム参加者数は、前年度のDMOのイベント開催で100名程度の参加者があったので、それを参考に設定したとのことである。

(\*2) ツーリズムEXPOジャパンは、(公社)日本観光振興協会、(一社)日本観光業協会、日本政府観光局が、主催して毎年開催されている総合観光イベントであり、平成29年度は9月に開催され、1310の企業団体が出展し、延べ19万人を集めた。ここ

で言う商談件数は、海外エージェントとの商談件数であり、商談の成約件数ではない。

(※ 3) 今年度は、商談会に参加しなかったため、商談件数は 0 件になっている。

(※ 4) SNS 等での情報発信は、参加者一人 1 件程度を目標にしていた。

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	5,846	5,260
実績	4,711	
国庫支出金	3,769	
一般財源	942	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
報償費	74	フォーラム講師謝金
旅費	248	
委託費	4,296	八戸観光協会、A 社への委託
使用料及び賃借料	93	
合計	4,711	

## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 消費税の二重請求について

八戸観光協会から出された経費精算書の中身を見ると、消費税込みの金額である通勤手当部分 8,500 円についてさらに消費税率 8% を乗じて、請求してきている。管理費 5% の分も合わせると、9,639 円の請求があるが、本来は、8,926 円のはずなので、713 円過大請求ということになる。県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。

同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。

### (意見①) フォーラムのアンケートについて未集計である

三八地域の観光事業者等を集めた「三八地域インバウンド観光フォーラム 2018」を開催し、アンケートを実施しているが、その結果を集計していない。アンケートの内容は、

拾い上げて、口頭では八戸観光協会などに伝えているというが、事業の満足度を図る上でも、次年度以降の観光振興事業に役立てる意味でも、データとしての利用、活用を図るべきである。

### (意見②) KPI 指標の目標水準と達成について

KPI 指標による評価については、もっと深い分析が必要であると思われる。

例えば、東北観光交付金の中間評価においては、「有意義なフォーラムを開催することができた」との記載があるが、フォーラムの参加人数の実績は、目標の半数程度であり、しかも、参加者 52 名の内、县市町村担当者、観光協会を除くと、宿泊施設、観光事業者という民間からの参加者は、23 名と半数以下である。せつかくためになる講演を開いても、観光振興の恩恵を受ける観光事業者が参加しないのでは、それを聞いて、観光振興に役立てられないので、有意義だったとは言い難い。確かに、観光事業者の参加が少ないのは、県が悪いわけではないが、人材の育成や観光団体や市町村の相互連携を支援するという県の役割からすれば、参加者をもっと呼び込む策を講ずるべきであったと考える。

また、モニターツアーの SNS 情報発信件数は、目標は達成しているが、そもそも、参加者には、SNS 等での情報発信をすることが業務仕様書で求められており、一人 1 件程度の情報発信の目標達成は当然のことと考えられる。KPI 指標の目標水準については、かけた費用を上回る効果を実感できる水準に設定しないと、県民は納得しないのではないだろうか。具体的に試算すると、モニターツアーには、25 人程度の参加者の想定で、1,721 千円の委託契約であったので、単純に 1 件の SNS 情報発信に 68 千円かけることが、事業の目標として、満足する水準かどうかという検討を事業計画時に行っておくべきと考える。

その目標が達成できれば、どのような効果が実現するのかという意識を持ったうえで、KPI 指標というものに対して、もっとシビアに設定し、その達成の努力をすべきである。

### (意見③) KPI 指標の設定について

「ツーリズム EXPO ジャパンの商談件数」という KPI 指標については、そもそも、その展示会商談会に参加していないので、目標を達成できるわけがない。平成 30 年度も参加していないとのことであり、参加のはっきりしないイベントでの商談件数を成果指標として設定すべきではないと考える。これは、誘客交流課が参加する予定のところ、ブース代が高くて参加できなかったとのことであるが、必要な展示会商談会ならば、予算を確保して参加すべきである。

また、本事業の事業説明資料には、ツーリズム EXPO ジャパンのことには触れられておらず、東北観光交付金の報告資料において記載があるのみで、事業の取組と商談件数にどれだけ因果関係があるかは不明瞭である。確かに、本事業で作成した英語版のパンフレットや、モニターツアーの実施による販促ツールは、商談に役立つものではあるが、平成 30 年 2 月

から3月に完成するそれら商談材料は、平成29年9月に開催されたツーリズム EXPO ジャパンでの商談には間に合わないことは明らかである。このことから、交付金の申請のために設定しただけの形式的な KPI 指標なのではないかという疑念が生じる。

KPI 指標の設定とその達成度の評価は、事業の効果検証のために必要不可欠なものであるから、無意味に設定するのではなく、事業内容と合理的に結びついた指標を当該事業が役に立ったのかどうかという視点で評価し、その結果を次の事業に活かすという PDCA サイクルの本筋を見誤らないようにしなければならない。

### (35)三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業

#### 【三八地域県民局 地域連携部】

##### 1. 事業の概要

###### (1) 事業の目的

新幹線開業等により八戸（三八地域）のゲートウェイ機能が高まる中、訪問先として三八地域を選ばせ、滞在時間を増やす仕掛け作りが必要となっている。このため、ビッグコンテンツを持つ上北地域・下北地域等との連携による、三八地域に立ち寄るきっかけづくりや、朝（夜・広域）観光資源ならではの付加価値をつけ、その魅力を高めることで立ち寄る観光客の滞在時間を増やすことの検証に取り組むことを目的としている。

###### (2) 事業の内容

事業は、①地域「間」連携型モデルルートの検証として、平成29年度は、上北地域の十和田湖や奥入瀬溪流などのビッグコンテンツと三八地域の観光コンテンツを結び付けたモデルルートを検証する事業と、②三八地域観光の滞在型化推進という、観光客の滞在時間増加を図る観光コンテンツを検証する事業がある。いずれも、公益社団法人八戸観光コンベンション協会（以下、「八戸観光協会」という。）へ委託して実施している。

具体的な取組は、以下のとおりである。

##### ① 地域「間」連携型モデルルートの検証

(ア)4月から9月にかけて、上北地域の現地調査や打合せ、観光コンテンツ分析を行い、三八地域をつなぐモデルルートを作成した。

(イ)モデルルートを基にモデルツアーを10月に実施（参加者6名）し、その有効性等を検証した。

(ウ)平成28年度に実施した下北地域及び平成29年度に実施した上北地域と三八地域を結ぶモデルルートの周知・PRのためのパンフレットデータを作成した。

##### ② 三八地域観光の滞在型化推進

(ア)朝市、朝ぶろ（銭湯）、種差朝ヨガ、横丁等の活用による観光客の滞在時間延長が期待できる観光コンテンツの組み合わせによるプランについて、検討会と実証実験を行った。

(イ)検討会は、八戸市タクシー協会、八戸ホテル協議会、まちあるきガイド団体、行政担

当者等 12 名が参加し、(株)JTB 東北地域交流担当課長をアドバイザーとして迎え、3 回（7 月、12 月、3 月）開催した。

(ウ) 実証実験としては、タクシー送迎と種差海岸での朝ヨガを組み合わせた種差朝ヨガタクシーの実証実験を 9 月に、タクシー送迎と朝観光資源（陸奥湊駅前朝市、上館せんべい店、蕪島島）を組み合わせた体験タクシー「八戸あさぐる」の実証実験を 2 月に実施した。

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業実施期間

平成 28 年度～平成 29 年度。

4. 事業の成果指標と達成度合い

特に成果指標は設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	4,282	4,240
実績	4,083	4,004
一般財源	4,083	4,004

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	223	
需用費	84	本庁で使用した用紙、トナー代
役務費	68	バス回数券
委託料	3,629	八戸観光協会への委託費
合計	4,004	

なお、役務費の中には、本事業とは関係ない「三八地域インバウンド観光フォーラム 2018」の会議録作成費用 35 千円が含まれている。

## 6. 監査の結果及び意見

### (指摘事項①) 消費税の二重請求について

八戸観光協会から出された経費精算書の中身を見ると、消費税込みの金額である通勤手当部分 22,000 円についてさらに消費税率 8% を乗じて、請求してきている。管理費 5% の分も合わせると、24,948 円の請求があるが、本来は、23,101 円のはずなので、1,847 円 過大請求ということになる。県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。

同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。

### (指摘事項②) 事業に関係のない支出をこの事業の経費にしている

本事業の決算統計節別集計表の決算数値には、本事業と関係のない支出が下記のように含まれている。

- ・ バス回数券代 24,000 円を決算に計上しているが、本事業に関係して、使用した回数券は、10,250 円だけとのことなので、それ以外は、本事業の支出ではない。
- ・ 本庁執行分として、コピー用紙代など 84,000 円、郵送費電話代など役務費 4,360 円が計上されているが、これは、東京のまると青森情報発信グループの営業活動の支出である。
- ・ 三八地域インバウンド観光フォーラム 2018 の会議録作成費が役務費として、35,640 円計上されているが、これは、(No.34) 三八地域一体型広域観光情報発信事業の費用である。

また、県は、今後の観光事業に寄与するものとして、本事業の予算から執行しているが、監査人から見れば、本事業の予算から支出するには、無理があると思われる旅費の支出が以下のようにあった。

- ・ 本事業が終わった後の平成 30 年 3 月 17 日から 18 日に、館鼻岸壁朝市の観光資源視察を行っている (10 千円)。
- ・ 長崎国際観光コンベンション協会へ DMO 等先進地域視察調査として、平成 30 年 2 月 26 日から 28 日に出張している (192 千円)。
- ・ 平成 30 年 2 月 22 日と 3 月 27 日に、それぞれ平成 29 年度第 2 回観光戦略プロジェクト推進委員会と平成 29 年度青森県観光国際戦略推進本部総会に出席している (13 千円)。

いずれも、観光に関する取組ではあるし、今後の取組の参考になると思うが、平成 29 年度で終了した本事業の支出とは解釈しにくい。むしろ、しかるべき予算を確保して実行すべき取組であるし、観光振興の共通経費を設けて、そこから支出すべき話であると考えられる。

事業の決算額は、事業ごとに整理され、決算統計節別集計表には、その事業に要した支



出が集計されてくるべきと考える。

### (指摘事項③) 事業予算の歳出見積額と事業内容の不整合

事業予算の根拠である、歳出見積額内訳の算定基礎を見ると、事業構築が正しい加減に行われていることが推測される。例えば、以下の点についてである。

- ・ 旅費について、本事業は、上北地域と三八地域をめぐるモデルルートの調査分析のほかに、モデルルート検討として、函館市への旅費が計上されている。
- ・ 同じく旅費について、アドバイザー打ち合わせや、エージェント訪問として東京や仙台への訪問が予定されているものの、これらの検討や打合せは、八戸観光協会に委託しているため、県の者が行くことはないはずである。また、実際に、そのような打ち合わせ訪問はなかった。
- ・ 需用費について、コピー用紙や電話代も計上されているが、結果、使われたのは、本庁内であり、本事業に関して、三八地域県民局内での使用はなかった。

歳出見積額内訳上、旅費について、函館、東京、首都圏、仙台へ出張するという内容は、H28年度と同じであり、事業内容に即した積算をせず、前年度の積算資料をそのまま記載しているものと推測される。これらの事例は、事業にかかる費用を正しく見積もる意識がないまま、事業構築が行われていることの証左ではないだろうか。予算査定もしているはずであるが、どのようなプロセスで、このような正しい加減な算定基礎が通ったのか疑問である。予算を積み上げる側も、それを査定する側も、事業の内容をしっかりと把握して行うべきである。

### 第3. 情報発信・PRの事業

#### (36)「あおもり冬紀行」推進事業

##### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

青森県の冬季は、四季を通じて観光入込数や宿泊数が最も落ち込みが激しいことから、雇用安定や産業活性化の面からも冬季観光の振興を図ることが必要である。これまで、大都市圏からの冬季誘客の促進を図るため、冬季観光資源の開発、旅行エージェントへのセールス活動、各種メディアを活用した観光プロモーション等を一体的に実施してきたことにより、大都市圏における青森県冬季観光の認知度は徐々に高まり、旅行エージェントによる冬の青森向け商品も定番化商品として定着してきている。

本事業は、旅行商品の造成依頼、造成促進、メディアを活用した広告宣伝展開を行い、青森県の冬季観光の誘客を促進するものである。

##### (2) 事業の内容

#### ① 旅行エージェントへの商品造成依頼

東京・名古屋・大阪・福岡の主要旅行エージェントに対するセールスの展開

#### ② 旅行エージェント制作パンフレットへの広告掲出

本県向け冬季観光旅行商品パンフレットへの広告掲載及び掲載する広告素材の作成

#### ③ 雑誌タイアップ記事広告掲載

旅行商品と連動した雑誌タイアップ記事広告の掲載

#### 2. 事業の形態

県単独事業である。

#### 3. 事業の実施期間

平成25年度からの継続事業である。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

特に、事業の成果指標は、設定していない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	参考 (平成 30 年度)
当初予算	8,191	8,191	8,191
実績 (意見①参照)	8,191	3,020	
一般財源	8,191	3,020	

(2) 平成 29 年決算額の内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年決算額	主な内容
旅費	800	旅行エージェント個別訪問他
需用費	7	消耗品費
役務費	7	通信運搬費
委託料	2,206	広告掲出料
合計	3,020	

(3) 旅行エージェントへの制作パンフレットへの広告掲出

支援件数は 10 件、支援金額は 1,300 千円であった。

この内容は、以下のとおりである。

	支払日	旅行エージェント・旅行商品名	金額(千円)
①	平成 30 年 3 月 22 日	A 社 弘前雪灯籠まつり見学、津軽ストーブ列車 (津軽伝統の雪まつりとローカル列車、津軽冬景色)	100
②	平成 30 年 3 月 2 日	B 社 2018 年上期パーソナルトリップ東北 青函周遊 2 泊 3 日セットプラン	200
③	平成 30 年 1 月 23 日	C 社 ANA で行く 函館 青森 3 日間	200
④	平成 30 年 1 月 4 日	D 社 星野リゾートプロデュースの人気ホテルになんと 2 泊 郷愁の青森秘湯 憧れのホテル ゆっくりお寛 ぎの旅 3 日間	100
⑤	平成 30 年 1 月 4 日	D 社 十和田湖冬物語と樹氷ロープウェイ・いちご狩り 4 日の旅	100

	支払日	旅行エージェント・旅行商品名	金額(千円)
⑥	平成 29 年 12 月 20 日	E 社 みちのく 5 つ星の秘湯めぐり 4 日間	100
⑦	平成 29 年 12 月 18 日	F 社 郷愁の青森秘湯 憧れのホテル ゆっくりお寛ぎの 旅 モニターツアー 3 日間	100
⑧	平成 29 年 12 月 18 日	G 社 FDA で行く青森 (往復航空機とホテルをセットした フリープラン型商品)	100
⑨	平成 29 年 12 月 4 日	H 社 みちのく冬の食卓「大間まぐろ」東北御膳 朝一番の八甲田樹氷とストーブ列車全線走破 3 日 間	100
⑩	平成 29 年 11 月 10 日	I 社 北海道・東北フルムーン 5 日間	200
10 件合計			1,300

これらは「平成 29 年度 旅行商品広告媒体における青森県観光 PR 業務委託実施要領」に基づいて処理されている。この要領の骨子は、以下のとおりである。

- ① 青森県内の宿泊施設に 1 泊以上宿泊すること。
- ② 新規性のある観光コンテンツ又は青函を周遊する旅行商品であること。
- ③ 「いくたび、あたらしい。青森」のロゴ、青森観光マスコットキャラクター「いくべえ」または「ひと旅、ふた旅、めぐる旅」のロゴを媒体に掲載。
- ④ 平成 29 年 11 月 15 日以降～平成 30 年 3 月 15 日の間に出発すること。
- ⑤ 対象媒体は、商品パンフレット、チラシ、会員誌、新聞等募集広告とする。
- ⑥ 委託料は、青函周遊商品 200,000 円 (税込)、青函周遊しない商品 100,000 円 (税込)

この広告掲出予算は、あおり冬紀行の予算額に含まれていたが、実績支出額は、(No.40) 旅行商品造成促進事業に振り替えている。この理由は、この広告の内容が「あおり冬紀行」推進事業と「旅行商品造成事業」の二つにまたがっており、旅行商品造成事業を重視して振り替えたとの担当者の説明である。

- (4) 旅行雑誌 (2018 年 4 月号) 青森県・北海道南地域周遊型観光広告掲載として A 社に対して、2,268 千円の掲載料金を支払っている。ただし、決算額は委託費として 2,206 千円計上しているが、請求額と違っている (指摘事項②参照)。

## 6. 監査結果及び意見

### (指摘事項①) 事業の予算が重複して予算計上されている

本事業の取組の一つである、「旅行エージェントへの制作パンフレットへの広告掲出」は、(No.40) 旅行商品造成促進事業の取組である「旅行商品パンフレットタイアップ広告」と同一の取組である。そのため、その広告費 1,300 千円は、(No.40) 旅行商品造成促進事業で決算計上している。

問題なのは、この広告予算(旅行エージェントに対する委託料)は、両事業において予算化されて、二重に予算計上されていることである。予定されている一つの取組を二つの事業でそれぞれ予算化し、過大に予算を確保する行為は、予算の無駄遣いや他の必要な事業予算の削減を引き起こす可能性もあるので、あってはならないことである。

事業の予算を積算する際は、事業のくくりを明確にし、他の事業との重複が生じないように企画することは当然だが、それを査定する際にも、事業設計を吟味し、必要な金額だけが積算されているかについて、検証すべきである。

### (指摘事項②) 委託料実績額の他事業への振替について

「5. 事業費の予算と実績額 (4) 旅行雑誌 (2018 年 4 月号)」の箇所で記載のとおり、請求額が 2,268 千円に対して決算額が 2,206 千円となっている。この差額については、青函周遊事業に振替配賦しているとのことである。

実績額が正しく集計されていなければ、事業の費用対効果を検討することは不可能であるから、決算額は、予算額に対応する形で、事業別に適切に経理処理すべきである。

### (意見①) 予算設定事業の確実な執行に向けて

平成 29 年度の予算額 8,191 千円に対して実績額は 3,020 千円と大きく下回っている。このうち雑誌タイアップ記事広告 2,308 千円については企画した委託料について予算が査定され承認後、平成 29 年 1 月に広告の申し込みをしたものの、人気商品であり、申し込みが殺到したために残念ながら受理されなかったとの説明を受けている。因みに平成 30 年度の予算についても平成 29 年と同額の予算が設定されているが、平成 30 年度については企画が実現できるように進めているとのことである。企画した大手エージェント制作パンフレット掲出広告や雑誌タイアップ記事広告について、競争が厳しい状況下にあるので、確実に企画案件が実行できるような措置を講ずるべきである。

(千円)

平成 29 年予算 算定基礎			実績
旅費	普通旅費	1,569	800
需用費	消耗品費	7	7
役務費	通信運搬費	7	7
委託料	大手旅行エージェント制作パンフレット掲出広告(東京・名古屋・大阪・福岡)	3,000	2,206

	旅行エージェント制作パンフレット掲出広告デザイン料	300	①
	雑誌タイアップ記事広告（トランヴェール：JR 社内誌）	1,000	②
	雑誌タイアップ記事広告（スカイワード：JAL 機内誌）	2,308	③
	合計	8,191	3,020

（注）上表①+②=1,300 千円は、商品造成事業へ振替であり、上表③=2,308 千円は企画が実現できなかったものである。

## (37)中京圏誘客促進事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

戦略的な青森ならではのツーリズムを推進するためには、マスメディアによる露出の増加や多様なインフルエンサーとの連携・協働などにより情報発信することにより認知度向上を具体的な旅行行動につなげていくことが課題となる。

青森県を訪れる国内観光客は首都圏からが中心となっているが、少子高齢化が進む状況下で更なる来訪者を増やすためには中京以西からの誘客を促進する必要がある。そこで青森県の観光地としての認知度を更に向上させるために、中京圏以西の大都市圏である中京圏、関西圏、九州圏それぞれの特性に応じた事業を展開する。

平成 23 年 7 月に青森・名古屋小牧線の運航が再開されて以来、中京圏を首都圏、関西圏と並ぶ重点誘客エリアと位置付け、平成 24 年度から関係課と連携し、誘客への取組みを進めてきた。平成 27 年度より 4 月～6 月は 1 日 3 往復で運航することになり、便数の増加により搭乗者数は増加しているが、搭乗率については同時期に 2 往復していた時の水準まで戻っていない。

中京圏は首都圏、関西圏に次ぐ大きなマーケットであるから、更なる誘客や航空路線の維持・拡大に向けて、冬季の利用促進に加え便数が増加した 4 月～6 月の利用向上に向けた通年での取組みを実施していく必要がある。

具体の施策としては、フジドリームエアラインズ（FDA）と連携し、名古屋市周辺における PR やターゲットを絞った情報発信を展開することにより新たな青森ファンを獲得して誘客拡大に繋げることが目的である。

##### (2) 事業の内容

#### ① FDA と連携した認知度強化事業

【雑誌「おでかけ大人旅 東海版」広告制作・掲載業務（864 千円）】

中京地域で発行されている雑誌「おでかけ大人旅 東海版 6（流行発信）」の絶景特集号において青森県の絶景写真記事を掲載した。発行日は平成 30 年 2 月 28 日、発行部数は 18 万部であった。予算上の「歳出見積額内訳」では、＜取組 1＞の「空港周辺地域で配布される媒体への広告掲載」委託料として 800 千円（税別）×2 回分及び消費

税を加えた 1,728 千円が計上されているものの、執行は 1 回分のみで残額は後述の取組に充当された。

**【FDA 観光情報サイト向けコンテンツ制作・掲載業務（1,400 千円）】**

FDA 旅サイト「ひょいと FDA」において名古屋空港発で青森県を周遊するモデルコース（サイクルツーリズム 2 泊 3 日）と観光情報（雪見温泉宿）の紹介ページを掲載するために、コンテンツ制作及び Web サイト掲載を委託した。予算上の「歳出見積額内訳」では、＜取組 1＞の「青森県特設 Web サイトの作成、運用」委託料として 1,350 千円が計上されている。当該 Web コンテンツは、今後も継続して掲載される予定であり、その掲載料は無料で著作権は委託者である青森県にあるとのことである。ただし、このような事項は委託契約書上明確とはなっていない。

**【FDA 機内誌への観光 PR 記事広告制作・掲載業務（864 千円×3）】**

更に、FDA 機内誌への記事広告を 2017 年夏（平成 29 年 7 月 23 日発行）、秋号（平成 29 年 10 月 29 日発行）、2018 年春号（平成 30 年 3 月 25 日発行）、各 55,000 部に掲載し、機内シートポケットに設置した。予算上の「歳出見積額内訳」では、＜取組 1＞の「FDA 機内誌での本県観光情報の掲載」委託料として、800 千円（税抜）×2 回分及び消費税等を加えた 1,728 千円が計上されており、2018 年春号については前述の他の取組「空港周辺地域で配布される媒体への広告掲載」委託料から 800 千円を充当している。この予算執行内容の変更は、同機内誌が年 2 回から 3 回の発行に変更されたことが理由である。また、予算執行年度の帰属に関しては発行日を含む平成 29 年度予算の執行として問題ないと思われる。

② 新たな青森ファン獲得事業

**【中京圏旅行エージェント向け青森県冬季観光現地研修実施業務（562 千円）】**

冬季における誘客促進に向け中京地域の旅行会社の商品造成担当者 4 名（農協観光中部統括事業部 1 名、阪急交通社中部日本営業本部 1 名、JTBメディアリテリング中部事業部 1 名、近畿日本ツーリスト個人旅行株式会社中部営業本部 1 名の計 4 名）を平成 30 年 3 月 3 日から同 4 日にかけて青森県へ招聘した（荒天の影響で 3 月 2 日の航空ダイヤが運休となったため日程変更、それに伴い委託料 764,452 円から 562,361 円に減額）。予算上の「歳出見積額内訳」では、＜取組 3＞の「ツアー記事広告掲載経費」委託料として、500 千円（税抜）×2 回分及び消費税等を加えた 1,080 千円が計上されているものの、事業実施は 1 回に留まっており予算不用額が生じた一因となっている。

2. 事業の形態

県単独事業である。

### 3. 事業実施期間

平成 28 年度からの継続事業であり、平成 30 年度も予算計上している。

### 4. 事業の成果指標と達成度合い

本事業の活動指標（アウトプット指標）としては広告掲載回数や媒体誌の発行部数、W e b アクセス数、研修実施回数などが考えられる。成果指標（アウトカム指標）としては最終的には中京エリアからの旅客者数増加実績となるが、県では、特に評価指標を集計していない。

本事業の細区分ごとの活動指標に関する状況は次のとおりである。

機内誌等の雑誌広告については、2 誌 4 回の広告を掲載した。監査時に把握した F D A 機利用者数の動向は微増傾向であった。媒体誌の発行部数については把握していない。

W e b コンテンツのアクセス数については、監査時に把握した実績を見ると減少傾向にあった。

旅行エージェント向け研修は、4 名（4 社）に参加してもらい実施したが、当初 2 回の予定が 1 回であった。

### 5. 事業費の予算と実績額

#### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度
当初予算	8,666	7,318
実績	8,666	5,606
一般財源	8,666	5,606

#### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	432	職員の旅費
委託料	5,174	イベント委託
合計	5,606	

#### (3) W e b へのアクセス実績

	平成 28 年度	平成 29 年度
F D A 機利用者（名古屋→青森）	56,529 人	57,210 人
F D A 機利用者（青森→名古屋）	53,507 人	55,891 人
F D A W e b サイトアクセス数	112,581PV	102,482PV



(4) 中京圏旅行エージェント現地研修の実施状況

	平成 29 年度
実施期間	3 月 3 日～3 月 4 日
エージェント数	4 人(4 社)

6. 監査の結果

(意見①) 予算不用額の発生要因について

本事業の当初予算は 7,318 千円であったところ支出額は 5,606 千円であり 1,712 千円の未使用額が結果的に生じた。予算未使用額の発生は、予算見積りが適正であれば事業規模が当初予定に満たなかったことを意味することがあるが、未使用額が事業内容や規模の縮小により生じたのか、コスト削減により生じたのかに関する事後検証が全くされていない。この問題点は、活動指標の当初見込み及び実績との事後比較が行われていないことと同様に今後の改善課題と考えられる。

(意見②) 成果指標について

本事業の活動指標としては広告掲載回数や媒体誌の発行部数、Web アクセス数、研修実施回数などが考えられる。事業全体の成果指標としては最終的には中京エリアからの旅客者数増加実績となり、一定の前提条件に基づく推計値は把握可能であるにもかかわらず成果指標として設けられておらず、成果指標の定量的な評価が行われていない点については、他のエリアからの誘客促進事業と併せて今後検討が必要と考えられる。

なお、各取組別の現状と課題は次のとおりである。

機内誌等の雑誌広告については、広告掲載の事実をもって事業完了としている。予算設定時に掲載媒体を決める事前段階で成果は決まってくる傾向がある点是否定できないが、FDA 機利用者数の増減動向といった委託料の効果に影響を与える指標について検討が十分ではない。

Web コンテンツのアクセス数については、担当者が委託先に定期的に確認を取っているとのことであるが当該指標の事後検証が十分に行われていない。

旅行エージェント向け研修においては、催行終了で事業を終えているのみでエージェントがその後青森県の冬季観光の誘客につながるどのようなアクションを起こしてくれたか事後的な検証が十分ではない。

(意見③) 業務委託契約におけるコンテンツ所有権の帰属について

FDA 観光情報サイト向け Web コンテンツについては、今後も継続して同サイト内に掲載される予定であり、その掲載料は無料で著作権は委託者である青森県にあるとのことである。ただし、このような事項は委託契約書上明確とはなっていないため、青森県と FDA の観光情報提供に関する方向性が違ってきた場合に問題が生じるリスクがある。

委託制作物の知的所有権の帰属については法的検討を事前に十分行っていくことを検討すべきである。

### (38)関西圏誘客促進事業

#### 【観光国際戦略局誘客交流課】

##### 1. 事業の概要

###### (1) 事業の目的

戦略的な青森ならではのツーリズムを推進するためには、マスメディアによる露出の増加や多様なインフルエンサーとの連携・協働などにより情報発信することにより認知度向上を具体的な旅行行動につなげていくことが課題となる。

青森県を訪れる国内観光客は首都圏からが中心となっているが、少子高齢化が進む状況下で更なる来訪者を増やすためには中京以西からの誘客を促進する必要がある。そこで青森県の観光地としての認知度を更に向上させるために、中京圏以西の大都市圏である中京圏、関西圏、九州圏それぞれの特性に応じた事業を展開する。

関西圏は首都圏に次ぐ巨大マーケットとして旅行エージェントセールスによる旅行商品の造成促進、メディア等を活用した認知度向上の取組みを積極的に行ってきた。平成 26 年 7 月から全日本空輸（ANA）が青森・伊丹便を就航しダブルトラック化（2つの航空会社が同路線を乗り入れること）されたことにより関西圏からのアクセスは利便性を増し、更なる人的、経済的な交流が期待される。観光面では県内の周遊観光だけでなく、北海道新幹線開業により道南地域との周遊観光を函館・伊丹便や新幹線、フェリーを活用した旅客が関西圏から流入してきている。

そこで、関西圏からの誘客拡大を目的とする事業として、メディアや個人旅客を通じた青森県の魅力の発信及びその二次的な情報拡散により効果的な情報発信を通じた新たな旅行需要を掘り起こす。また、旅行代理店法人営業部門や中小代理店等への新規訪問を行い、青森県の知名度・認知度向上を図ることを目的としている。

###### (2) 事業の内容

###### ① 関西圏誘客プロモーション業務

平成 28 年度における関西圏からの誘客プロモーション事業において、関西圏で人気のあるお笑い芸人をキーパーソンとして活用し、ソーシャルメディアを活用した動画による情報発信事業を実施したところ、34 万回以上の再生実績があり、掲載された媒体は 210 件にのぼり、マスコミにも多く取り上げられることになり情報発信効果が非常に高いものであった。

平成 28 年度事業で制作した動画は、契約期間満了により公開できなくなる場所だったが、平成 29 年度に委託契約を継続することにより、動画視聴者に対して平成 28 年度制作分と平成 29 年度制作分の両編を提供し相乗的な情報発信が可能となった。なお、当該動画は委託者である青森県に著作権が帰属するものの、出演する芸人の肖像権の問題

があることからネット上での公開期間に制約が生じるとのことであった。

## ② 関西圏旅行エージェント向け青森県冬季観光視察研修及び商談会等実施業務

伊丹空港と青森空港を結ぶ航空路線を有する全日本空輸(株)(ANA)と連携し、関西圏の主要旅行エージェント担当者8名(8社)が平成29年2月27日から3月1日にかけて青森県(主に青森市、弘前市、五所川原市、深浦町など津軽地域)の冬季観光コンテンツを実際に視察し、観光事業者等との商談会及び情報交換会を弘前市内にて実施することを通じ、青森県旅行商品の造成促進、特に青森県の観光閑散期となる冬季期間の誘客促進を図れることが期待できる。業務委託先である秋北航空サービス(株)は、青森県と秋田県大館地区を管轄する唯一のANA総代理店であり、ANA航空座席販売を差配できることに加え、県内の各観光コンテンツ提供事業者等と旅行商品造成に係る条件を取りまとめ旅行エージェントに提案することで、効率的に商品の造成促進が可能であった。

## 2. 事業の形態

県単独事業である。

## 3. 事業実施期間

PR動画公開期間は平成29年8月から平成30年3月末までである。旅行エージェントの視察研修期間は平成30年2月27日から同3月1日であった。平成28年度からの継続事業であり、平成30年度も予算計上している。

## 4. 事業の成果指標と達成度合い

本事業のうち①関西圏誘客プロモーション業務における活動指標(アウトプット指標)としては、PR動画再生回数とテレビ・ラジオ媒体露出の広告費換算値<sup>4</sup>を用いている。②の関西圏旅行エージェント向け青森県冬季観光視察研修及び商談会等実施業務における活動指標(アウトプット指標)としては、参加エージェントと地元業者との商談会の回数及び商談成立件数が考えられる。現地視察の参加者数は8社(8名)であり、商談会参加者は県内観光関係者13社(25名)であった。県として、いずれの活動指標も見込値又は目標値の設定がなされておらず、当初見込みと実績の比較は行われていない。

また、本事業の成果として阪急旅行社の平成30年度冬季商品に「弘前の冬の桜」と「弘前のフレンチ」が組み込まれたことが挙げられるものの、成果指標(アウトカム指標)として考えられる関西エリアからの旅客増加数については一定の前提条件に基づく推計値は把握可能であるが、成果指標として設けられてはいない。

---

### 4 広告換算値

新聞・雑誌・Webニュースサイトなどのメディア上で「記事」として掲載された際の露出効果について広告費として換算して評価する手法と云われている。広告換算値は評価によって計算された値である。広告換算は、新聞・雑誌やテレビ・Webなどのメディアによって計算方法が異なる。

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	8,924	8,924	
実績	5,454	5,859	
一般財源	5,454	5,859	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	693	職員の旅費
委託料	4,600	PRコンテンツ制作委託
使用料及び賃借料	566	イベント会場使用料
合計	5,859	

### (3) 動画再生回数の実績

	平成 28 年度	平成 29 年度
ディスプレイカバリー青森	51 万回	20 万回

### (4) 関西圏旅行エージェントとの視察、商談会等実施状況

	平成 28 年度	平成 29 年度
視察実施期間	3 月 8 日～3 月 10 日	2 月 27 日～3 月 1 日
参加エージェント数	8 人(8 社)	8 人(8 社)
商談会参加地元企業	—	13 社(25 名)
商談会実施回数	0 回	1 回

## 6. 監査の結果

### (意見①) 事業予算の不用額の発生要因について

本事業の当初予算は 8,924 千円であったところ支出額は 5,859 千円であり 3,065 千円の未使用額が結果的に生じた。予算未使用額の発生は、予算見積りが適正であれば事業規模が当初予定に満たなかったことを意味することがあるが、未使用額が事業内容や規模の縮小により生じたのか、コスト削減により生じたのかに関する事後検証が全くされていない。この問題点は、活動指標の当初見込み及び実績との事後比較が行われていないことと同様に今後の改善課題と考えられる。

### (意見②) 成果指標の設定について

本事業の成果として阪急旅行社の平成 30 年度冬季商品に「弘前の冬の桜」と「弘前の

フレンチ」が組み込まれたことが挙げられる。エージェント視察及び商談会実施の成果については、各旅行エージェントの契約条件が大きく影響するため、商談の成立に至らない場合もあるが、双方が新たなチャネルを得るほか関係性が深化するだけでなく、県内関係者が様々なエージェントと関わる中で自社の課題が認識されるなどの効果を通じて関西エリアからの誘客増加につながっているとも言える。

とはいえ、最終的な成果指標（アウトカム指標）として考えられる関西エリアからの旅客増加数については、一定の前提条件に基づく推計値は把握可能であるにもかかわらず成果指標として設けられておらず、成果指標の定量的な評価が全く行われていない点については、他のエリアからの誘客促進事業と併せて今後検討が必要と考えられる。

### （意見③）誘客プロモーション動画の成果物の取扱いと随契理由について

平成 28 年度事業で制作した誘客プロモーション動画は、契約期間満了により公開できなくなるところ、平成 29 年度に委託契約を継続することにより動画視聴者に対して平成 28 年度制作分と平成 29 年度制作分の両編を提供し相乗的な情報発信が可能とするため、随意契約により前年に契約した株式会社電通東日本に制作委託したところである。このような制約が生じたのは、当該動画は委託者である青森県に著作権が帰属するものの、出演する芸人の肖像権の問題があることからネット上での公開期間に制約が生じるとのことであった。

当該動画再生回数は前年の 51 万回に対して 20 万回と半分以下に活動指標としては低下していることから、結果的に平成 29 年度の誘客プロモーション動画として全く別の企画を採用することもあり得たのではないかという疑問が残る。安易に前回企画の延長線を所与とした事業ではなく企画競争の枠内で最も効果的な企画を採用するという方法もあったのではないか、今後の検討課題と考えられる。なお、あらゆる契約において成果物の帰属を安易に業者の帰属となっていないか、成果物の利用に制約がないか、法的な検討を慎重に行った上で委託契約を締結することに留意が必要である。

## （39）九州圏誘客促進事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

1. 事業の概要
- (1) 事業の目的

戦略的な青森ならではのツーリズムを推進するためには、マスメディアによる露出の増加や多様なインフルエンサーとの連携・協働などにより情報発信することにより認知度向上を具体的な旅行行動につなげていくことが課題となる。

青森県を訪れる国内観光客は首都圏からが中心となっているが、少子高齢化が進む状況下で更なる来訪者を増やすためには中京以西からの誘客を促進する必要がある。そこで青森県の観光地としての認知度を更に向上させるために、中京圏以西の大都市圏であ

る中京圏、関西圏、九州圏それぞれの特性に応じた事業を展開する。

青森～福岡間の航空旅客運送は、平成7年3月15日から週3便体制で運航開始し、平成8年6月1日からは週4便となったが、航空会社の経営不振により平成19年10月1日から花巻～福岡間とともに運休となっている。現在は九州と青森県を結ぶ直行便はないものの、復便に向けて航空会社や旅行エージェントと連携し、ねぶた祭り、紅葉時期などの繁忙期にチャーター便の運航を維持してきた。

九州圏域の旅客ターゲットは、自然や歴史等を好む中高年齢の富裕層であり、青森県を含む東北エリアへの旅行意欲が高く、潜在的な旅行需要が大きいものと期待される市場である。特に北海道新幹線が開業し、青森県・道南地域が全国的に注目を浴びるこの時期に国内第4のマーケットである九州圏への情報発信を積極的に行うことにより、当該地域の知名度向上やチャーター便の増加による誘客拡大に繋げることが本事業の目的である。また、青森県にとって青森～福岡間の復便による九州圏からの誘客拡大は重要な課題であることから、企画政策部（交通政策課）と連携して九州圏における青森県の観光プロモーションを通じて同区間の復便の機運を高めることも本事業の目的に含まれる。

#### (2) 事業の内容

福岡市内で開催される「博多どんたく港まつり」において青森県の観光PRを実施し、知名度向上と誘客促進を図る本事業を県観光連盟に委託した。委託内容は、あおもり紀行キャンペーンスタッフ等1名派遣による観光PRブース・ステージイベントでの観光PR業務及びあおもり観光マスコットキャラクター「いくべえ」派遣による観光PRとなっている。キャラクターの権利が同連盟に帰属するため、同キャラクターを活用した効果的なPRを意図して本委託契約が必要であった。県観光連盟への一部委託事業であるが、県職員3名も現地へ同行し事業の実施に直接関与している。

「博多どんたく港まつり」は、祭り期間中の2日間で約200万人を超える観光客が訪れる全国でも有数の祭りであり、その基幹ステージとなっている福岡市役所ふれあい広場「お祭り本舞台」及び広場内のブース展開の運営責任者である「RKB毎日放送株式会社」に観光PR運営業務を委託した。同社への委託業務の詳細としては、前述「お祭り本舞台」ステージでの青森県観光PRステージの実施及び観光PRステージに必要なマイク等の機材手配とされている。

また、本事業においては、観光PRブース内の造作及び青森県観光PRステージイベント出演者の手配を(株)西日本新聞広告社に業務委託している。

#### 2. 事業の形態

県単独事業である。

#### 3. 事業実施期間

平成28年度からの継続事業であり、平成30年度も予算計上している。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

本事業の活動指標（アウトプット指標）として、①ステージイベントの観客数、②観光PRブースで配布した観光パンフレット（あおり紀行、デラ版、マップのセット）のセット数、③テレビ・ラジオ媒体露出の広告費換算値を用いている。また、成果指標（アウトカム指標）としては、九州・沖縄エリアからの宿泊客数の推計値を採用している。県では、いずれの指標も見込値又は目標値の設定がなされておらず、当初見込みと実績の比較は行われていない。

アウトカム指標として採用されている「九州・沖縄エリア宿泊客（推計）」の平成29年推計値は、下記5（4）に示したとおりであるが、当該推計値の算定方法は以下のとおりである。

$$\text{九州・沖縄エリア宿泊客数（推計）} = \text{県外宿泊客数} \times \text{県外客の九州・沖縄構成比}$$

上記算式における構成比については、「観光入込客統計に関する共通基準」（平成25年3月改定 国土交通省観光局）に準拠して、四半期ごとにサンプルベースで算定された比率である。県外宿泊者数を都道府県別に把握することができれば、このような推計値ではなく実数を用いて本事業の成果を測定できる。

#### 5. 事業費の予算と実績額

##### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	備考
当初予算	3,600	3,600	
実績	3,600	3,490	
一般財源	3,600	3,490	

##### (2) 平成29年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成29年度 決算額	主な内容
旅費	557	職員の旅費
需用費	4	ポスター、リーフレット代、コピー代
役務費	39	郵便料金
委託料	2,890	イベント委託
合計	3,490	

(3) 博多どんたく港まつりにおける青森県観光のPR

	平成 28 年度	平成 29 年度
開催日時	5 月 2 日～4 日	5 月 2 日～4 日
場所	博多どんたく港まつり お祭り本舞台	博多どんたく港まつり お祭り本舞台
イベント参加 のべ人数	2,000 人程度	2,000 人程度
観光PRテントでのパンフレ ット配布部数	600 セット	600 セット

(4) 九州・沖縄エリア宿泊客の推計値

	平成 28 年度	平成 29 年度
宿泊客の推計値	47,430 人	45,152 人

6. 監査の結果

(意見①) 成果指標が低下した原因の分析について

アウトカム指標として採用されている「九州・沖縄エリア宿泊客（推計）」の平成 29 年推計値は、平成 28 年推計値 47,430 人から 2,278 人減少し、45,152 人であった。この減少理由については、①県外宿泊者数全体の減少、②県外客に占める九州・沖縄エリア宿泊客の構成比率の低下のいずれかが推測されるものの、その詳細な分析が行われておらず本事業の効果測定として十分とはいえない。

(意見②) 成果指標の算定方法について

成果指標（アウトカム指標）としては、九州・沖縄エリアからの宿泊客数の推計値を採用している。本事業の効果を測定するためには、同エリアからの宿泊客の実数を把握し経年比較することが望ましいが、現時点では実数の把握は行われていない。いずれも十分なデータとは言えないが、同エリアからの航空旅客者数の増減、同エリア旅行会社で契約されたパッケージ旅行客数など入手可能な旅客者データの検討を行い、成果指標の一部として活用することの可否を検討することが考えられる。

(意見③) 県観光連盟への業務委託について

県観光連盟への委託内容は、あおり紀行キャンペーンスタッフ等 1 名派遣による観光PRブース・ステージイベントでの観光PR業務及びあおり観光マスコットキャラクター「いくべえ」派遣による観光PRとなっている。キャラクターの権利が同連盟に帰属するため、同キャラクターを活用した効果的なPRを意図して本委託契約が必要であったとのことである。しかし、今後も、同キャラクターの権利だけを理由に、同キャラクターを利用する事業については、必ず県観光連盟に委託するということになるのであれ



ば、価格競争や公平性の観点から、問題があると思われるので、キャラクターの権利を青森県に帰属させない理由やデメリット、他都道府県の動向について、キャラクターの権利の使用許諾、利用料の設定なども含めて、検討する必要があると考えられる。

## (40)旅行商品造成促進事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

戦略的な青森ならではのツーリズムを推進するためには、マスメディアによる露出の増加や多様なインフルエンサーとの連携・協働などにより情報発信することにより認知度向上を具体的な旅行行動につなげていくことが課題となる。

平成 28 年 3 月の北海道新幹線開業や同年 7 月から 9 月の青森県・函館 DC を契機として、青森県への誘客につながるよう、首都圏において様々なキャンペーンを実施してきたほか、青森県向けの旅行商品の造成を促進するため、旅行エージェントへの積極的なセールス活動が重要となる。しかし、平成 27 年 3 月の北陸新幹線金沢開業により首都圏等の観光客の目が北陸へ向いている状況にあり、このような地域間競争を勝ち抜き青森県への誘客を図るため平成 28 年 3 月の北海道新幹線開業の効果を最大限に獲得していく必要がある。

このように、青森県を訪れる国内観光客は首都圏からが中心となっているが、少子高齢化が進む状況下で更なる来訪者を増やすための地域間競争は激しくなっている。そこで旅行エージェントに対するセールス活動の強化等により国内誘客を総合的に推進する。

##### (2) 事業の内容

#### 【旅行エージェントへの集中訪問による旅行商品の造成促進】

旅行商品を造成する時期に合わせて首都圏等の旅行エージェントを訪問し、商品造成に適した観光資源の紹介等のセールス活動を実施した。予算作成段階では、東京(1泊2日×2名)、名古屋(2泊3日×2名)、大阪(2泊3日×2名)、福岡(2泊3日×2名)、札幌(2泊3日×2名)の合計 885 千円の予算を確保した。11 月に翌年度上期販売分のセールス活動を目的として各地を訪問した実績件数は、延 58 社(新規 5 社)であった。

#### 【旅行エージェントへの商品造成 PR 活動】

##### ① 首都圏旅行エージェント現地視察会及び商談会

本事業は 140 千円の予算を確保したものの参加予定旅行エージェントの日程調整がつかず実施されなかった。

##### ② 旅行エージェント等を対象とした観光セミナーの開催

予算段階では福岡までの旅費が予算計上されていることから観光セミナーを福岡で開催する計画であったものと思われる。その他資料印刷費等 126 千円のほか観光セミナー会場借料として 1,136 千円が予算計上されていた。実績としては「青

森県観光に係る連携協力打ち合わせ会議等会場使用料」として 562 千円支払っている。当該使用料には 2 部屋の使用料が含まれており、別事業案件の「青森県冬季観光コンテンツ説明」も含まれている。

**【商品造成支援／旅行商品パンフレットタイアップ広告による情報発信】**

旅行エージェントに対してインセンティブを与えることで青森県旅行商品の造成促進につなげるため、旅行商品広告につながる販売促進費を委託料として支払っている。予算段階では首都圏分 200 千円×15 社に対する委託料が 3,000 千円、名古屋・大阪・福岡分 200 千円×10 社に対する委託料が 2,000 千円の合計 5,000 千円が予定されていた。実績としては、(No.36)「あおり冬紀行」推進事業の 5 (3) に記載のとおり、10 社 1,300 千円であった。

**【近隣県からの誘客促進等／東北周遊型旅行プロモーション】**

近隣県からの誘客促進を図るため、東北各県及び NEXCO 東日本と連携し、高速道路を利用した周遊型旅行を促進するための PR を実施した。予算段階ではスタンプラリー・ポスター (委託料 1,300 千円) + 打合せ旅費 135 千円が計上されていた。実績としては、平成 29 年 7 月 14 日から平成 30 年 1 月 8 日までの期間に「東北 6 県スマホスタンプラリー」と称して東北 6 県と NEXCO 東日本との連携により、23 か所の SA・PA においてスタンプラリーやフォトコンテスト等を実施するに際し、A 社に「東北 6 県広域観光促進施策に係るスタンプラリー賞品手配・発送業務」を委託した (委託料 384 千円)。

**【青森県・津軽海峡周遊観光セミナー等運営業務】**

青森県・津軽海峡周遊観光セミナー及び情報交換会の司会手配及び進行、運営に係る備品の手配、オブジェの設置及びアトラクションとして青森県産マグロの解体ショーを実施することなどの運営業務として B 社に少額随契により業務委託 (委託料 967 千円) した。

**【青森県観光 PR ソング及びダンス制作業務】**

青森県観光の魅力を発信し、誘客を促進するために観光 PR ソング及びダンスを制作することにし、A 社に当該業務を委託した。成果物としては観光 PR ダンスを収録した DVD 1 枚と観光 PR ソング「青森さ いくべえ」を録音した CD を 20 枚提出することとした。

**【羽田空港における観光 PR 業務】**

平成 30 年 3 月 2 日から 4 日まで羽田空港第一ターミナルで青森県の食、観光、文化について PR を行った。本 PR 業務は運営を県観光連盟に随契により委託し、同連盟よりあおり観光マスコットキャラクター「いくべえ」と職員が同行、県からもあおり紀行キャンペーンスタッフ 1 名が随行した。

なお、本 PR イベントの催行にあたっては、イベント会場の設営及び実施に係る業務を C 社に業務委託した。青森線、三沢線の路線を有する羽田空港においてこのようなイベントスペースの管理・運営及びイベントの企画・運営を合わせて実施できる唯一の会社が同

社であることから随意契約にて契約を締結した。

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業実施期間

平成 28 年度からの継続事業であり、平成 30 年度も予算計上している。ただし、平成 28 年度の財源は地域振興基金（基本計画推進費分）で平成 29 年度は一般財源のみである。

4. 事業の成果指標と達成度合い

本事業は、①旅行エージェントへの営業活動、②観光PRイベントの実施、③観光PRダンス&ソングの制作に分類される。①については、活動指標が当初目標としては設けられている。②については活動目標がイベントの実施のみである。③は仕様を満たしたコンテンツの制作、提供のみが活動指標となっているものと思われる。

成果指標の達成度合いの事後評価に関しては、①は旅行商品造成実績、②及び③は最終的には青森県の県外旅客数増加への貢献度ということになるが、その定量的な評価手法は明確となっていない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	11,998	10,435	
実績	11,609	7,385	
国庫支出金	10,338		
繰入金	1,660		
一般財源	△389	7,385	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	1,677	旅行エージェントの旅費
需用費	351	消耗品、印刷費ほか
役務費	40	電話、郵便料
委託料	4,643	旅行商品パンフレット・タイアップ広告
使用料及び賃借料	674	セミナー会場使用料
合計	7,385	

## 6. 監査の結果

### (意見①) 予算作成時と実施した事業との乖離について

本事業は、旅行エージェントへの営業活動や観光PRイベントの実施、観光コンテンツの制作という複数の事業で構成される。それもあり当初予算設定段階で予定された事業が実施されない、逆に予定されていなかった事業が新たに実施されるなど事業内容に変化が見られる。このような当初予算の変更が無制限に認められることは、予算のコントロール機能を無効化するものであり、望ましい状況とはいえないことから、明確な変更ルールの策定が必要ではないかと思われる。

### (意見②) 成果指標について

本事業は、①旅行エージェントへの営業活動、②観光PRイベントの実施、③観光PRダンス&ソングの制作に分類される。①については、活動指標が当初目標としては設けられているが、実施事業との相違が見受けられる。②については活動目標がイベントの実施のみであり細かな定量的活動目標が設けられていない。③は仕様を満たしたコンテンツの制作、提供のみが活動指標となっているものと思われ、当該コンテンツの活用実績に関する検証が行われていない。

成果指標の達成度合いの事後評価に関しては、①は旅行商品造成実績、②及び③は最終的には青森県の県外旅客数増加への貢献度ということになるが、その定量的な評価手法は明確となっていない。少なくとも①に関連して、旅行エージェントごとの商品造成実績を経年比較するなど、青森県の県外旅客増加への貢献度を評価するなどの成果指標の検討が望まれる。

### (意見③) 県観光連盟への随意契約について

県観光連盟への業務委託は随意契約となっている。その理由は、あおもり観光マスコットキャラクターの権利が同連盟に帰属するため、同キャラクターを活用した効果的なPRを意図して本委託契約が必要であったとのことである。

しかし、今後も、同キャラクターの権利だけを理由に、同キャラクターを利用する事業については、必ず県観光連盟に委託するということになるのであれば、価格競争や公平性の観点から、問題があると思われるので、キャラクターの権利を青森県に帰属させない理由やデメリット、他都道府県の動向について、キャラクターの権利の使用許諾、利用料の設定なども含めて、検討する必要があると考えられる。

## (41)青森県観光案内所運営事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

首都圏における本県物産観光の情報発信等の拠点として、「青森県東京観光案内所」を設置することで、首都圏からの誘客拡大に繋げることを目的とする。

##### (2) 事業の内容

青森県東京観光案内所の設置主体は、県であるが、その運営は、県観光連盟に委託している。委託の内容は、①青森県東京観光案内所の管理運営に関する事、②来訪者及び電話等での問い合わせへの対応に関する事、③その他青森県東京観光案内所の運営に当たって必要な事項に関する事である。

なお、青森県東京観光案内所は、東京都千代田区、飯田橋駅西口徒歩3分のところにあり、「あおもり北彩館」という物産館と併設している。年末年始の休日を除いて、10時から18時まで営業しており、昼休みを除き常時1名の職員が対応している。

#### 2. 事業の形態

県単独事業である。

#### 3. 事業実施期間

平成24年度～平成30年度。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

特に成果指標は設定していない。

観光案内所への来客者数等を記録の残っている範囲で示すと以下のとおりである。

(単位：人、枚)

		平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
来客者数 (人)		9,325	7,771	8,205	6,935	6,502	8,203
相談者数 (人)		2,143	1,653	1,900	1,898	1,809	1,936
電話相談 (件)		673	589	499	432	385	347
観光に関する案内 (件)	窓口	5,077	3,118	2,945	3,684	3,247	4,766
	電話	1,130	734	562	488	411	543
物産に関する案内 (件)	窓口	234	234	312	497	497	1,223
	電話	33	33	47	26	26	162
パンフレット配布数 (枚)	窓口	900	479	843	4,280	7,371	9,921
	電話	417	454	197	349	200	445

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度 (参考)
当初予算	5,082	5,082	5,082	5,082
実績	5,082	5,082	4,949	
一般財源	5,082	5,082	4,949	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
委託料	4,949	県観光連盟（人件費 3,422 千円、その他経費 607 千円）
合計	4,949	

なお、このほかに観光案内所の家賃として、年 2,238 千円を県の東京事務所が支払っている。

6. 監査の結果及び意見

(指摘事項①) 経費精算書の審査の不備

県観光連盟から出された経費精算書の内訳をみると、消費税込みの金額である通勤手当部分 255,641 円について、さらに消費税率 8% を上乘せして、請求してきている。管理費 15% の分も合わせると、317,506 円の請求があるが、本来は、通勤手当に管理費 15% を上乘せした 293,987 円となるべきなので、23,519 円過大請求ということになる。しかし、県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。

同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。

また、その通勤手当の支給額も県観光連盟の確認不足により、本来の金額より少なく支給されていた。原因は、通勤手当は、職員の勤務日数が、月 10 日から 16 日なので、本人からの届出に基づき、電車やバスの回数券での 1 日あたりの運賃相当額を算定して支給しているが、その届出に回数券金額の記載内容誤りがあったというものであった。なお、記載した職員本人のミスであるため、遡って支給はしないとのことである。さすがに、通勤手当の支給金額の計算までは、県の検査としてやるべきというのは酷であると思うが、県観光連盟は、通勤経路と回数券の金額をチェックしていないということであるから、県としても改善を指示すべきである。

### (意見①) 積算資料が実態を反映していない

県は、県観光連盟に委託をする際、積算をして、予定価格調書を作成している。しかし、その内容は、平成 27 年度からほとんど変わっていない。特に人件費は、非常勤 1 名、パート 2 名の体制を前提にして、パートについては、東京の最低賃金を下回る水準で積算している。人件費以外でも、コピー機リース料や通信運搬費で大きく実態からかけ離れている。この観光案内所をどのように運営するかという考えがないまま、積算をしているとも思えずさんな内容である。結果的に 5,082 千円という範囲で毎年委託契約を行っているが、1 社随意契約で委託している事業の積算は、より妥当性が求められるものであるべきである。

### (意見②) 観光案内所の運営について

青森県東京観光案内所は、県が設置し、県観光連盟に運営を委託しているが、そもそも、観光案内所は、県が行う必要はなく、県観光連盟が自主的に行えうる事業でもある。監査人としては、現状の観光案内所の営業方法が最善の方法とは思えず、運営の形態や観光案内所の設置そのものについても抜本的に見直す余地があると感じられた。

現状が最善ではないと考えた理由は、観光案内所の施設とその展示内容は、パンフレットが置いてあるだけのものであり、今は、インターネットで十分に代替できること。現状は、3 名のパート職員（案内係）を雇っているが、県出身者でもなく、青森に詳しいわけでもないので、県への研修旅行も予算に入っているなど、観光案内所のためだけに人件費をかけるのが無駄であること。他県でも東京に観光案内の施設を設けているが、多くは、物産館に観光ブースを併設してパンフレットを置き、必要に応じて物産館の職員が対応するなど合理化を図っていること。などである。

また、現状の観光案内所は、決して魅力的なものではない。平成 24 年に委託事業に変更して、人を減らすことでコスト削減にはつながったかもしれないが、魅力を出すためにコストをかけるという発想も必要である。例えば、物産館のレジ奥には、テレビがあり、青森の PR 映像が流れているが、観光案内所のエリアには、テレビもなく、見栄えがしない。ネット環境を整えたモニターを用意して、各事業で作成した映像を閲覧できるようにしておくなど、工夫することも重要であると考ええる。

仮に、県が設置する東京観光案内所は廃止し、県観光連盟が直接運営し、自己の判断で事業を行うとすれば、この観光案内所をこのまま維持しようとするであろうか。きっと、あおもり北彩館という物産館内のインフォメーションブースぐらいの位置付にして、有人の対応は、株式会社あおもり北彩館に委託するなどして、共通の職員により営業すれば

よいと考えるのではないだろうか。あるいは、しっかりと、観光案内の機能を持たせるならば、むしろ、経験のある職員を配置するということも考えられる。もちろん、県も観光案内所が必要なのだと考えるのであれば、家賃負担もすべきであろうし、必要な補助金を出してもよいと思う。

## (42)あおもり観光コンテンツ集中発信事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

東北六県連携事業で撮影済みの動画を基に、本県ならではの冬の魅力を新たに撮影して新しい動画を制作し、1400万人分の配信リストを活用して動画配信することで、本県の知名度を向上させ、今後の誘客につなげることを目的としている。

##### (2) 事業の内容

##### ① YouTubeでの動画公開

冬の体験コンテンツを中心とした動画を制作及び動画配信サイト YouTubeにおいて公開を行う。東北六県で制作したサイトとの連動を図るとともに、インストリーム広告を展開する。併せて、配信リストの属性などのデータ分析を行う。

##### ② Instagramでの写真投稿キャンペーン

県公式 Instagram アカウントを開設し、今冬新たに登場する観光コンテンツを中心に画像で発信を行う。

#### 2. 事業の形態

当事業は国の東北観光交付金の採択事業であり、事業経費の10分の8が、当該交付金でまかなわれ、10分の2は、県の財源で行われる。

#### 3. 事業実施期間

平成29年度のみ実施した事業である。11月補正予算により予算化され、同年度中に完了している。

#### 4. 事業の成果指標と達成度合い

交付金の交付要綱に従い県が設定した評価指標の目標値と実績値は以下のとおりである。

(アウトカム指標のみ記載している)

事業名及び指標	目標	実績
①制作した動画の視聴回数	100万回	492万回



事業名及び指標	目標	実績
②視聴者マーケティングデータベース	100 万件	1,671 万件
③Instagram フォロワー数	800 人	1,558 人
④イベントによる八甲田 Facebook、タイ語の Facebook のフォロワー増加数	600 名	－（予算査定により未実施）*1

\*1：監査の結果（指摘事項②）参照

## 5. 事業費の予算と実績額

### (1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 29 年度	備考
当初予算	32,491	
実績	32,149	
国庫支出金	25,719	対象経費の 10 分の 8
一般財源	6,430	

### (2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	平成 29 年度 決算額	主な内容
旅費	19	動画撮影打合せ、同行
委託料	32,130	冬季動画集中プロモーション事業 Instagram 集中プロモーション事業
合計	32,149	

## 6. 監査の結果

### (指摘事項①) 契約締結後の委託内容の変更と検査について

委託契約書及び仕様書に定めていた内容と実績報告書に示された事業の実績には、以下のとおり相違がある。

	仕様書	実績報告書
動画制作	青森の冬の魅力動画 AOMORI MOBILITY 動画 冬季グルメ動画 桜と雪山動画	①青森の冬の魅力動画 ②AOMORI MOBILITY 動画 ③冬季グルメ動画 ④桜と雪山動画（3月28日公開版）
公開	上記動画を YouTube においてすべて公開	①3月12日公開 ②3月12日公開 ③3月12日公開 ④3月28日公開

<p>広告</p>	<p>インストリームを実施し、動画再生回数が 200 万回再生以上となるよう運用すること。</p>	<p>①インストリームを実施 ②インストリームを実施 ③インストリームを実施 ④インストリームを実施せず</p>
-----------	---	--

なお、④の動画はその後 6 月 14 日に修正版⑤が YouTube において公開された際に、⑤と置き換えられ非公開とされている。この経緯は、委託先とのミーティングの報告書や担当者の説明によると、以下のとおりである。④の動画は、事業計画段階において既に撮影済みの動画を素材として制作する予定であったが、素材に限界があり、動画のクオリティが一定程度以上高められないため、暫定的に納品を行い、その後に再取材・再編集を行い、正式に納品することになった。

ところが、契約変更（仕様書の変更）もなく、仕様書と明らかに実績が異なっているにも関わらず、委託業務の完了に関する検査調書には合格という結果のみが記載されているのみで、変更内容に関する言及がない。伺書に、「仕様書では、動画を 4 本制作し、これを YouTube において発信することとしていたが、納品された動画を確認し、発注者の判断により、3 本のみ発信することとして受託者と協議し、決定したものである。」という記述があるのみである。また、事務年度後における納品「桜と雪山動画（6 月 14 日公開版）」に関する合意内容は一切触れられていない。したがって、どのような合意がなされていたか、文書上明らかではない、仮に、6 月の修正後動画がアップされない事態となったとしても、権利関係が不明確なままであり、県が動画のアップの履行を求める権利を有していたかどうかについて、県の内部文書においてすらあいまいなままであったことになる。

対外的な観点からは、変更契約の締結も検討すべきである。また、県としても内部的に意思決定の過程・責任の所在を明らかにしておく必要がある。そもそも検査は、委託契約書（及び仕様書）どおりに完了していることを確かめる手続きであり、検査の対象となった業務の仕様変更については、適切に文書化し、検査対象を明確にする必要があると考える。

#### （指摘事項②）国への報告資料の記載誤りについて

国への報告資料（平成 30 年 7 月 13 日提出「平成 29 年度個別事業評価調書」）に、アウトカム指標の一項目「④イベントによる八甲田 Facebook、タイ語 Facebook のフォロワー増加数」について「予算査定により未実施」と記載がある。

しかし、担当者によると、未実施となった経緯は、予算査定の結果ではなく、当初計画されていた 3 つの事業内容のうち、1 つの事業内容を中止して、ほかの 2 つの事業内容に予算を集中させることにより、事業の有効性を高めることを企図したものであるとのことであった。

年度をまたいだ業務の引継ぎが不十分だったこと等により、新たに当事業を引き継い

だ県の担当者が記載を誤ったものである。また、この誤りは、担当課の内部統制によって発見・修正されることはなかった。

業務内容の十分な引継ぎと、国への報告に関する相互チェックを強化し、報告におけるミスを防止する対策が必要である。

## (43)青森県観光情報ネットワークシステム運営事業

### 【観光国際戦略局誘客交流課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

本県への旅行意欲を増大させる誘発情報や宿泊、交通等について、観光客が必要とする着地情報を提供することを目的に、青森県観光情報ホームページ「青森県観光情報ネットワーク（呼称：アプティネット）（以下、「アプティネット」という。）」における情報更新や運営に必要なサーバーの維持管理など保守管理を実施するため県観光連盟に業務委託をしている。

##### (2) 事業の内容

アプティネットの管理運営業務等について、県観光連盟に業務委託する。

業務内容の要旨は、業務委託仕様書によれば下記のとおりとなっている。

- ① アプティネットに掲載する観光情報の収集および特集記事等の作成、掲載
- ② 県内市町村、観光協会、観光施設等におけるアプティネットデータベース活用促進のためのマネジメントの実施
- ③ アプティネットにおいて常時安定した情報提供を行うためのシステム保守
- ④ バナー広告の募集及びバナー広告の掲載、広告掲載料の徴収
- ⑤ 月別アクセス数等の報告及び傾向の分析

平成 29 年 4 月 1 日付けで提携した委託契約について、平成 30 年 2 月 16 日の一部変更契約書において下記の業務を追加している。

ア. アプティネットスマートフォンサイトへのルートマップ表示機能を追加

- ・スマートフォンの現在位置から目的地までのルートを表示し、それに係る徒歩、公共交通機関、クルマ等それぞれの所要時間を表示すること。
- ・マップはスマートフォンのメーカー、機種の違いに関わらず表示できるようにすること。
- ・新しくできた施設や廃業などによる不存施設などの情報は、常にアプティネット（PC サイト）とスマートフォンサイトで共通して表示できるようにすること。

イ. ソーシャルネットワークサービス（SNS）との連携機能を追加

- ・アプティネット（PC サイト）に掲載された最新情報をスマートフォンサイト及び SNS サイトにて掲載できるようにすること。

- ・ SNS サイトからスマートフォンサイトへ容易にアクセスできるようにすること。
  - ・ SNS サイトは Facebook、Twitter、Instagram とするが、社会のトレンドに合わせて追加できるよう、システム機能に柔軟性をもたせること。
- ウ. 個人情報保護システムの再構築をし、アプティネット（PC サイト）、スマートフォンサイトのセキュリティ機能を強化すること。

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業の実施期間

平成 7 年からの継続事業である。

4. 事業の成果指標と達成度合い

特に事業に成果指標は、設けていない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	4,686	4,686	
実績	4,686	4,680	
一般財源	4,686	4,680	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

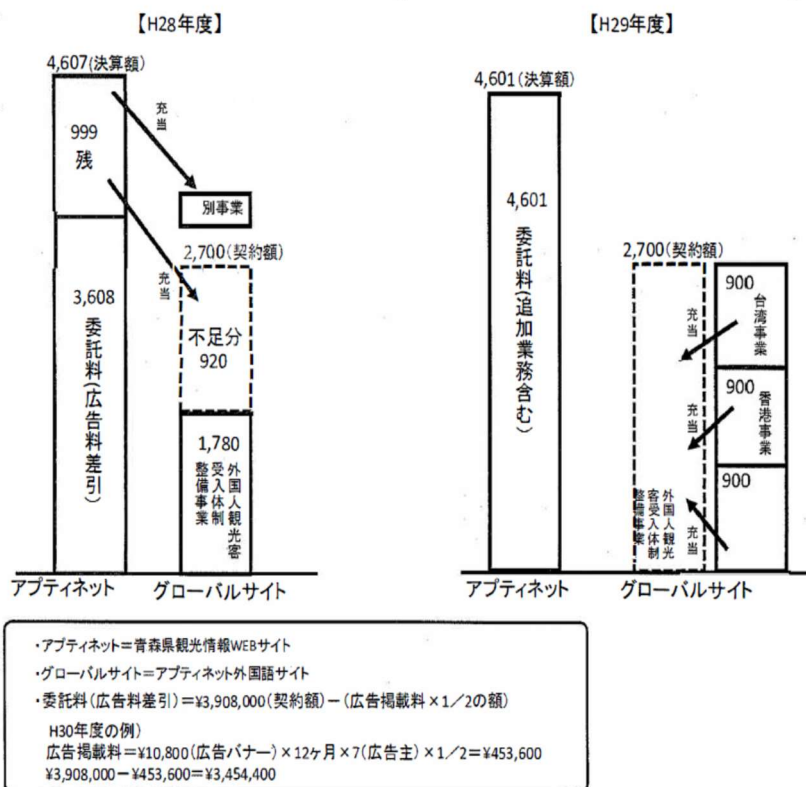
節	平成 28 年度	平成 29 年度	主な内容
役務費	79	79	通信運搬費
委託料	4,607	4,601	県観光連盟への委託料
合計	4,686	4,680	

6. 監査結果及び意見

(指摘事項①) 他事業へ(から)の実績額の付け替えについて

平成 28 年度の本事業において、(No.12) 外国人観光客受入体制整備事業など他の事業の費用を本事業の決算額に付け替えていた。問題発見の端緒は、決算額について平成 28 年度と平成 29 年度と比較をしたところ、平成 29 年度において追加仕様を注文しているのにも関わらず、実績集計金額が僅かに減少していることである。そこで、両年度の分析を当課に依頼したところ、下図に記載のとおり平成 28 年度ではアプティネット(本事業)

へ、グローバルサイト（No.12）外国人観光客受入体制整備事業）や他事業から実績額を振替充当していたことが明らかになった。一方、平成29年度ではアプティネットの事業は他事業からの充当も他事業への充当もなかったが、（No.12）外国人観光客受入体制整備事業（意見②）にあるとおり、グローバルサイトの事業の経費は、（No.5）国際重点エリア誘客対策強化事業の決算額にも計上している。



従って、本事業の委託料の決算額の実態は、以下のとおりとなる。

	平成28年度	平成29年度
委託料	3,608 千円	4,601 千円

設定した予算と実績とを比較して、検討分析することが本来のやり方であるが、巧妙に実績額を事業間で振替調整のやり取りをして、辻褃合わせをしている。予算集計単位で合計の実績額が正しければ、予算集計単位に属するいくつかの事業間で振替調整があっても、合規性の視点から問題ないと正々堂々としているのには大きな違和感がある。このような振替調整をしなければならないとする考え方の本質は何であろうか。これまで営々として引き継がれてきたやり方なのだろうか、また、今のやり方が県庁職員の手本となるやり方なのだろうか。いずれにしても透明性を確保して、決算数字は、正しい実態を表示すべきである。

### (意見①) アプティネット内の広告収入について（監査委員監査で指摘済み）

アプティネット内のバナー広告等により発生する広告収入について、その一部は、県観光連盟の広告募集の経費として県観光連盟の収入とし、それを差し引いた残額は県の収入としているが、委託仕様書及び支払計画書上、委託料の支払方法として、県の収入分を差し引いた金額を県観光連盟に支払うこと（相殺した金額で精算）としている。

この点について、監査委員監査において、下記内容の「検討事項」としての指摘がある。

業務委託内容を詳細に記した「仕様書」の表現について、法規等に抵触する恐れがあることから、委託内容を精査し、考え方を整理した上で契約書（仕様書を含む）を見直し検討することが要請されている。

#### (1) 『バナー広告の募集及びバナー広告の掲載、広告掲載料の徴収』

「広告掲載料」について、県所有権媒体に係る公金と捉えた場合、以下の規定に抵触する恐れがある。

- ① 地方自治法第 243 条（私人の公金取扱いの制限）
- ② 地方自治法施行令第 158 条（歳入の徴収又は収納の委託）

#### (2) 『年間広告収入から受注者からの手数料及び消費税を差し引いた分は県の収入とし、アプティネットに係る管理運営業務委託料から県の収入分を差し引き精算する』

「県の収入」とするならば、調定を行う等、県の歳入とすべきで地方自治法第 210 条（総計予算主義の原則）の規定に抵触する恐れがある。

監査人の基本的な考え方は、アプティネットは青森県所有権媒体であり、バナー掲載料の徴収は公金である。

年間広告収入については、広告注文者から青森県へ振り込む。受注者からの手数料及び消費税は、青森県から県観光連盟に支払う。アプティネットに係る管理運営業務委託料については、青森県から県観光連盟に支払う。というように、県観光連盟において収入と支払分を精算することなく、青森県が主体となって、すべての収入と支出を処理することにより、地方自治法第 210 条、第 243 条に抵触しないような措置が必要と考える。

### (意見②) アプティネット（日本語ページ：スマホサイト）アクセス数の減少について

県庁作成の本事業説明資料によれば、平成 28 年度に増加傾向にあったアクセス総数が減少となり、中でもスマホサイトへのアクセス数が減少している。このためスマホサイトの使いやすさの向上や、PC サイトにて動画配信など、サイトの魅力向上を図り、アクセス数を平成 28 年度並みまで回復させる必要があると政策課題・目標等として記載している。そこで、これらの課題・目標がどのように改善されたのかを調べたところ、減少傾向値は下表のとおりであった。

平成 29 年 1 月以降、若干の回復があるものの満足できるレベルまでは回復していない。青森県では県観光連盟に委託してアクセス数が減少した原因を究明しているが、明確

な原因解明に至っていない。アクセス数が減少したのは、複合的な要因が重なって生じたものと推測されるが、県観光連盟に対する業務委託仕様書には明確に「月別アクセス数の報告及び傾向の分析」と記載されているところから、今後さらに原因解明を深掘りして突き止めることを県観光連盟に要求し、改善するための諸施策について総合的に検討して、さらに魅力的で価値のあるアプティネットにしなければならない。

	ページビュー数(トップページ)			訪問者数(トップページ)		
	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度
4月	4,753	6,054	2,439	2,984	3,948	1,634
5月	5,176	4,818	2,420	3,107	3,123	1,690
6月	4,356	4,224	2,250	2,598	2,776	1,537
7月	6,470	5,181	2,445	3,933	3,316	1,692
8月	6,020	5,303		3,759	3,529	
9月	5,841	3,381		3,652	2,191	
10月	4,106	2,850		2,616	1,891	
11月	2,609	3,720		1,680	2,459	
12月	2,925	1,765		1,997	1,292	
1月	3,224	2,992		2,265	2,090	
2月	3,038	3,208		2,039	2,303	
3月	3,677	2,065		2,512	1,358	
合計	52,195	45,561	9,554	33,142	30,276	6,553
月平均	4,350	3,797	2,389	2,762	2,523	1,638

### (意見③) アプティネットの再委託について

アプティネットの管理運営は青森県から県観光連盟に委託しているが、県観光連盟から外部業者に再委託をしているかどうかについて質問したところ、再委託を行っているとの回答を得た。平成29年4月1日付けで締結した青森県と県観光連盟との業務契約書には、再委託等の制限に関する条文の記載がない。運用の実態は従来から継続して再委託を実施しているとのことであり、業務委託契約書に照らしてみると契約違反となっている。また、業務契約書の第12条に秘密の保持が規定されており、この条文にも抵触する恐れがある。

県の説明によると平成22年度の業務契約書には第7条の規定(下記参照)として再委託等の制限の記載がある。

第7条 乙は委託業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ書面により甲の承諾を受けた場合は、この限りではない。

そして、平成22年4月1日付けの再委託承認申請書において県観光連盟が青森県知事

に申請をし、同日、青森県知事が再委託について承認をしている。

平成 23 年から平成 29 年まで再委託に関して契約書に該当する条文もなく、県と観光連盟との間の再委託に関する承認確認の書面のやり取りもなく、県と観光連盟で協議を行い業務執行しているとのことである。民法上では「再委託に関する一般的な規定はない」とのことから問題ないと判断して平成 22 年度の再委託の条文を削除したのではないかとの見解を示している。平成 31 年度の契約書においては、再委託の可否についてあいまいにせず明確に規定するとの意向であるとの説明を受けた。

アプティネットの再委託は、情報処理技術に絡んだ内容を含んだ再委託に当たるので、より慎重にかつセキュリティを考慮して対処することに加えて、基本的な事項である業務契約書との関連、再委託承認申請について平成 22 年度における対応措置に戻して実施しなければならない。

## (44)まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業

### 【観光国際戦略局観光企画課】

#### 1. 事業の概要

##### (1) 事業の目的

情報発信活動を継続し、さらなる効果を上げるためには、従来のマスメディアを通じた情報発信だけではなく、情報発信に影響力のある人＝インフルエンサーのさらなる獲得と関係強化を図り、継続的な情報発信につなげていく必要がある。そのために以下の取り組みを実施する。

##### ① キーインフルエンサーに対する情報提供活動

本人自身の圧倒的な発信力、幅広い人脈、関係業界への強い影響力をもつ有名人・知識人等の「キーインフルエンサー」を獲得するため、青森県の各地域の祭りや催し物に招待して体験してもらうことにより、地域との絆をつくり、青森県を理解し、継続的に応援してくれる関係を構築する。

##### ② 媒体系インフルエンサーに対する情報提供活動

雑誌編集者や TV プロデューサー等の「媒体系インフルエンサー」をさらに獲得するため、PR コンサルティング委託（メディア分析・新規メディア開拓の戦略・戦術検討、提供情報のブラッシュアップ等）、メディアへの取材支援、メディア向けセミナー開催、北海道、中部、関西、九州のメディア開拓を行う。

##### ③ 個人インフルエンサーに対する情報提供活動

マスメディアによる情報発信のみならず、web による情報発信を図るため、特定分野に詳しく影響力が大きいブロガー（αブロガー）等の「個人インフルエンサー」を対象に、都内においてセミナーを開催する。



(2) 事業の内容

① 人を媒介とした発信

キーインフルエンサー（青森ファンとして影響力のある人＝著名人、文化人など）の発掘とキーインフルエンサーによる県内各地域の祭り・イベント・自然や食文化等の視察・体験。

② マスメディアによる発信

番組担当者、編集者等の媒体系インフルエンサーに対する

・PRコンサルティング業務

メディア分析・新規メディア開拓の戦略・戦術検討、メディアへの提供情報のブラッシュアップ、インフルエンサーのルート開拓を行う。

・首都圏のメディアへの取材支援

・首都圏以外のメディアを開拓

・メディア向け食セミナー開催

③ Web メディアによる発信

影響力のあるブロガーなどを対象とした関係づくりのための情報提供

事業の活動と発生する経費との対応関係表

事業活動		発生する経費
キーインフルエンサーの発掘活動	県観光連盟への委託	委託料
媒体系インフルエンサーの獲得活動	県職員のメディアへの訪問	旅費
	取材活動への支援	旅費、役務費、使用料
	メディア向けセミナー	使用料、需用費、旅費
媒体系インフルエンサーの獲得と観光コンテンツのブラッシュアップ	観光 PR コンサルティング業務委託 (読売広告社)	委託料

2. 事業の形態

県単独事業である。

3. 事業の実施期間

平成 29 年度から平成 30 年度

4. 事業の成果指標と達成度合い

特に事業の成果指標は、設けていない。

5. 事業費の予算と実績額

(1) 当初予算額と実績額

(単位：千円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	備考
当初予算	22,610	21,931	
実績	21,910	21,655	
一般財源	21,910	21,655	

(2) 平成 29 年度決算額の主な内訳

(単位：千円)

節	決算額	主な内容
旅費	6,853	費用弁償 3,730 千円（インフルエンサー取材旅費）、普通旅費 3,123 千円
需用費	2,657	インフルエンサーに対するサンプリング、プレゼントパブリシティ、食セミナー食材サンプル購入費
役務費	938	通信費、ガイド料
委託料	9,175	コンサルティング業務委託、キーインフルエンサー獲得業務委託、写真撮影
使用料及び賃借料	2,031	取材車両の借上、食セミナー会場借上
合計	21,655	

(3) インフルエンサーの一覧

就任時期	人数	職業
平成 24 年	6 人	評論家、タレント、書家、料理評論家、料理人、スポーツ評論家
平成 25 年	2 人	大学教授、紀行作家
平成 26 年	5 人	ライター、料理人、料理研究家、観光ジャーナリスト、旅行ジャーナリスト
平成 28 年	2 人	タレント、料理家
平成 29 年	5 人	歴史作家、声優、料理人、タレント、作家
合計	20 人	

(出所：県作成資料から監査人が編集作成)

キーインフルエンサーに対する説明

- ・キーインフルエンサーは約 20 人程度を目安として維持している。
- ・就任にあたっては、本人に対して就任に関する通知書を提出することもなく、退任

にあたっては退任にあたっての通知も出していない。県側の判断でキーインフルエンサーをノミネートし、毎年県産品を郵送している。退任者には県産品を送っていない。

- ・活動にあたってはキーインフルエンサーの個々人の活動を尊重して、見守っている。理由は、キーインフルエンサーは、特定の紐付けになるのを嫌がる傾向が強いので、自由な立場で活動をしてもらうのが狙いとなっている。
- ・期待する影響は、本県の祭りや催し物等への招待や、県産品等の送付により、関係業界への青森情報の発信（口コミ等）を期待するもの。

(4) インフルエンサー獲得のための県職員によるメディア訪問件数

	継続メディア	新規メディア	計
首都圏	170 件	58 件	228 件
首都圏以外(大阪)	3 件	—	3 件
合計件数	173 件	58 件	231 件
月平均件数	14 件	4 件	19 件

(5) インフルエンサー取材に関わる費用弁償

費用を弁償する理由は、青森県から「取材をしませんか」という問いかけをしているため、費用を弁償しているとのことである。

インフルエンサー取材に対する費用弁償は 32 件、費用弁償額は 3,647,620 円であった。このうち 5 件（費用弁償額 1,006,800 円を抽出して例示すると下表のとおりとなる。

(単位：円)

目的	対象人数	期間	費用弁償額
青森好きを公言し、SNS 等において発信力のある 2 名を招聘し、両氏の視点による下北半島の魅力を発信してもらう	2 名	平成 29 年 12 月 21 日から 24 日	145,180
テレビ神奈川 関内デビルに観光企画課提案の PR ネタ（大湊海自カレーほか）を取り上げてもらう。PR 効果が高く、下北地域の知名度向上及び誘客促進に貢献する。	4 名	平成 29 年 12 月 18 日から 22 日の 5 日間	171,940
書籍化に向けて観光企画課提案の PR ネタの取材が行われる。書籍における発信は PR 効果が高く、地域の知名度向上及び誘客促進に貢献する	3 名	平成 29 年 10 月 14 日から 15 日	220,680

目的	対象人数	期間	費用弁償額
東京都港区西新橋で行われる企画に津軽伝統の食材「毛豆」の普及活動を行っている青森毛豆研究会と南部地方の伝統的な調味料「すまし」を復活させ、普及活動を行っている団体を招聘し、インフルエンサーに対して、それぞれの活動を紹介し、その魅力をPRする。	3名	平成29年9月30日から10月1日	140,740
当該事業のコンサルティング業務を委託した読売広告社が、より効果的な活動を行うためコンサルティングスタッフが直接PR案件を視察する現地PR会議を開催するため。	6名	平成29年9月8日から10日	328,260

(6) 観光PRコンサルティング業務委託の内容

①委託先：株式会社読売広告社

②業務内容

- 1) 月例で開催される観光PR戦略会議に参画して、専門的知見に基づくアドバイスをを行う。
- 2) 観光コンテンツのブラッシュアップに関して、職員が作成する観光コンテンツ企画のプレゼン資料に対して、プランナーやマーケティングの視点からアドバイスする。必要に応じて、県内観光コンテンツやプロモート素材を調査する。(旅費は別途支給)
- 3) 媒体系インフルエンサーに関して、新規メディア開拓の戦略・戦術に対するアドバイスを。広告換算値集計にあたっての資料提供。必要に応じて媒体系インフルエンサーの選定、情報提供の際の帯同。
- 4) メディア向けプロモーションに関して、プロモーションに向けたコンサルティング、実施後のフォローアップ。
- 5) 企業ブランドとのコラボレーションに関して、コラボ企業等開拓の戦略・戦術に対するアドバイス、コラボ企業の選定、企画提案書作成に関するアドバイス。

(7) キーインフルエンサー獲得業務委託の内容

①委託先：県観光連盟

②業務内容

業務委託仕様書から要旨を抜粋。

- 1) キーインフルエンサーの獲得

青森県と共同して、本県と関連がある著名人等を発掘、リストアップし、様々なコネクションを利用して働きかけを行い、キーインフルエンサーを獲得する。

2) キーインフルエンサーの本県への招待

キーインフルエンサーの趣向に応じ、祭りやイベント、自然や伝統工芸、食体験などの体験・交流等のために来県する際、県観光連盟の持つ情報に基づき、訪問先や宿泊先を含む行程案を作成、提示するとともに、かかる経費を支出する。支出経費は、インフルエンサー及び同行者の費用弁償、県観光連盟の同行経費、県内移動借上車、体験・交流費。

3) キーインフルエンサーへの県産品送付

③県観光連盟による活動実績

1) キーインフルエンサーの本県への招待及び来県時の各種対応

キーインフルエンサー	提供年月日	提供場所
キーインフルエンサー3名と随行3名の計6名	平成29年6月3日から4日	八戸市
キーインフルエンサー1名と随行1名の計2名	平成29年7月4日から6日	田子町、東北町、三沢市、野辺地町、青森市、弘前市、深浦町
キーインフルエンサー1名と随行1名の計2名	平成29年8月2日から3日	青森市
キーインフルエンサー1名	平成29年8月5日から7日	青森市、むつ市、大間町、佐井村、七戸町
キーインフルエンサー1名	平成29年9月26日から27日	弘前市、平川市、板柳町
キーインフルエンサー1名	平成29年11月16日	青森市
キーインフルエンサー1名と随行2名の計3名	平成30年1月14日	弘前市
キーインフルエンサー1名と随行2名の計3名	平成30年2月9日から11日	七戸町、東通村、むつ市、大間町
キーインフルエンサー1名と随行2名の計3名	平成30年2月13日から15日	弘前市、大鰐町、黒石市、青森市、十和田市
キーインフルエンサー1名と随行1名の計2名	平成30年3月1日から3日	青森市、風間浦村、大間町、むつ市、東通村、弘前市
キーインフルエンサー1名と随行1名の計2名	平成30年3月13日から15日	七戸町、野辺地町、青森市

2) キーインフルエンサーへの県産品提供

県が指定した各キーインフルエンサーに対して、情報発信のための素材として県産品を提供した。

6. 監査結果及び意見

(意見①) 観光企画課による分析について

本事業の中核となる「キーインフルエンサーの発掘・維持活動」や「媒体系インフルエンサーの獲得と観光コンテンツのブラッシュアップ」については、外部機関に委託をして

いる。しかしながら、委託をした業務内容に対する結果について観光企画課が各視点から分析検討した報告書が作成されていない。

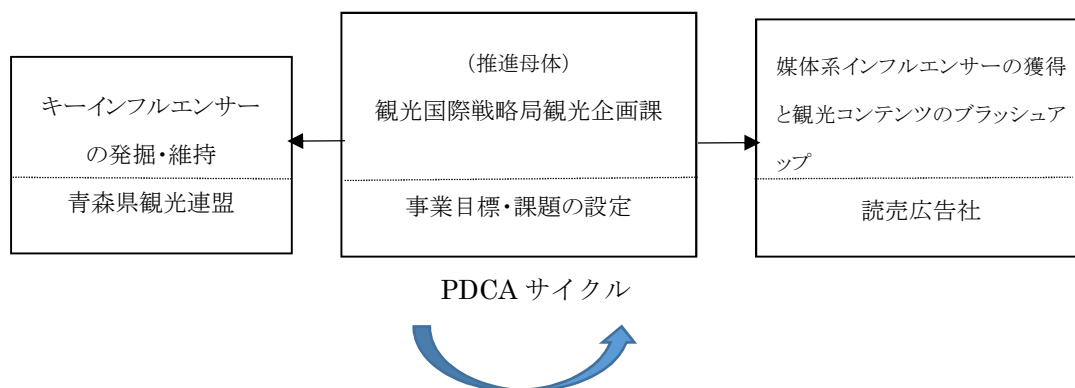
「キーインフルエンサーの発掘・維持活動」については、少なくとも下記の諸点に関する分析が必要と考える。

- ①何人のキーインフルエンサーを発掘したのか。
- ②分野別（料理、旅、タレント、観光ジャーナリスト等）の構成がどのようになっているのか。
- ③活動実績について、県内のどの地域を訪問しているのか。過去のトレンドは、どのような傾向を示しているのか。
- ④費用弁償、同行経費等の推移はどのようになっているのか。
- ⑤活動実績について、良かった点、改善すべき点に関するコメント。

また、「媒体系インフルエンサーの獲得と観光コンテンツのブラッシュアップ」については、下記の諸点について分析が必要となろう。

- ①媒体系インフルエンサーの獲得件数は、何件か。
- ②観光コンテンツのブラッシュアップの内容に関する分析。
- ③インフルエンサーのルート開拓は、うまくいっているのか。
- ④首都圏のメディア活動、首都圏以外のメディア開拓の達成度はどうか。
- ⑤マスメディアを通じた青森情報の露出は満足のものであったか。

これらの分析が必要な理由は、観光企画課が本事業の推進母体であり、事業目標を達成するために今後課題を設定して計画化し、PDCA サイクルに合わせて活動・推進していくことになるからである。そして、県職員にはマネジメント・スキルを向上させ、観光に関する感性をさらに磨くことが要請されると考える。



## (意見②) 旅費の費用弁償の判断基準について

旅費の費用弁償については、まるごとあおもり情報発信グループにおいて提案した PR ネット（桑田ミサオさんの笹餅、大湊海自カレー、南部地方の伝統的な調味料「すまし」、大間一本釣り漁、八戸三社大祭、陸奥湊朝市、焼畑、玉味噌復活プロジェクト、ぬいどう

食堂、鶴田ジャンボシュークリーム、寒立馬、津軽鉄道ストーブ列車、等) に関連する取材に関わる費用弁償と、PR ネットに関連しないが当該事業と密接に関連し、情報発信の影響が大きいと見込まれる現地視察に対して費用弁償が行われている。

このうち媒体を通じて発信するものについては、費用弁償の判断基準として広告換算値の指標をもとに費用弁償をするかどうかの判断尺度として利用している。

広告換算値の指標を利用することで測定値が大きな金額となる傾向が強く、判断が安易になる恐れがある。広告換算値を使用することと併用して、当該費用弁償が事業の目的に照らして有益なことであるかという判断も忘れずに運用することが重要である。