

平成 30 年度包括外部監査結果報告書

【要約版】

青森県包括外部監査人
公認会計士 宮下 宗久

第 1 部 監査の概要

1. 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

2. 特定の事件（監査テーマ）として選定した理由

青森県においては、観光庁の宿泊旅行統計調査によると、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、県民の観光施策への関心も高くなっている。また、県では、「未来へのあお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、国からの東北観光復興対策交付金（以下「東北観光交付金」という。平成 29 年度の交付決定額：380,500 千円）も活用し、様々な事業が実施されている。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について監査のテーマとした。

3. 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 2 部 監査の方針及び監査の対象事業

1. 監査の基本方針

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. 監査の対象とした事業

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。

(単位：千円)

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
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	交通政策課	15,862	14,975
		誘客交流課	21,938 (17,550)	12,459 (9,967)
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)

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
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
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)
青森ならではの観光コンテンツ磨き上げ事業				
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
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

No.	事業名	担当部局	予算額 (交付額)	決算額 (交付額)
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
情報発信・PR 事業				
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
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1) 国の東北観光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。

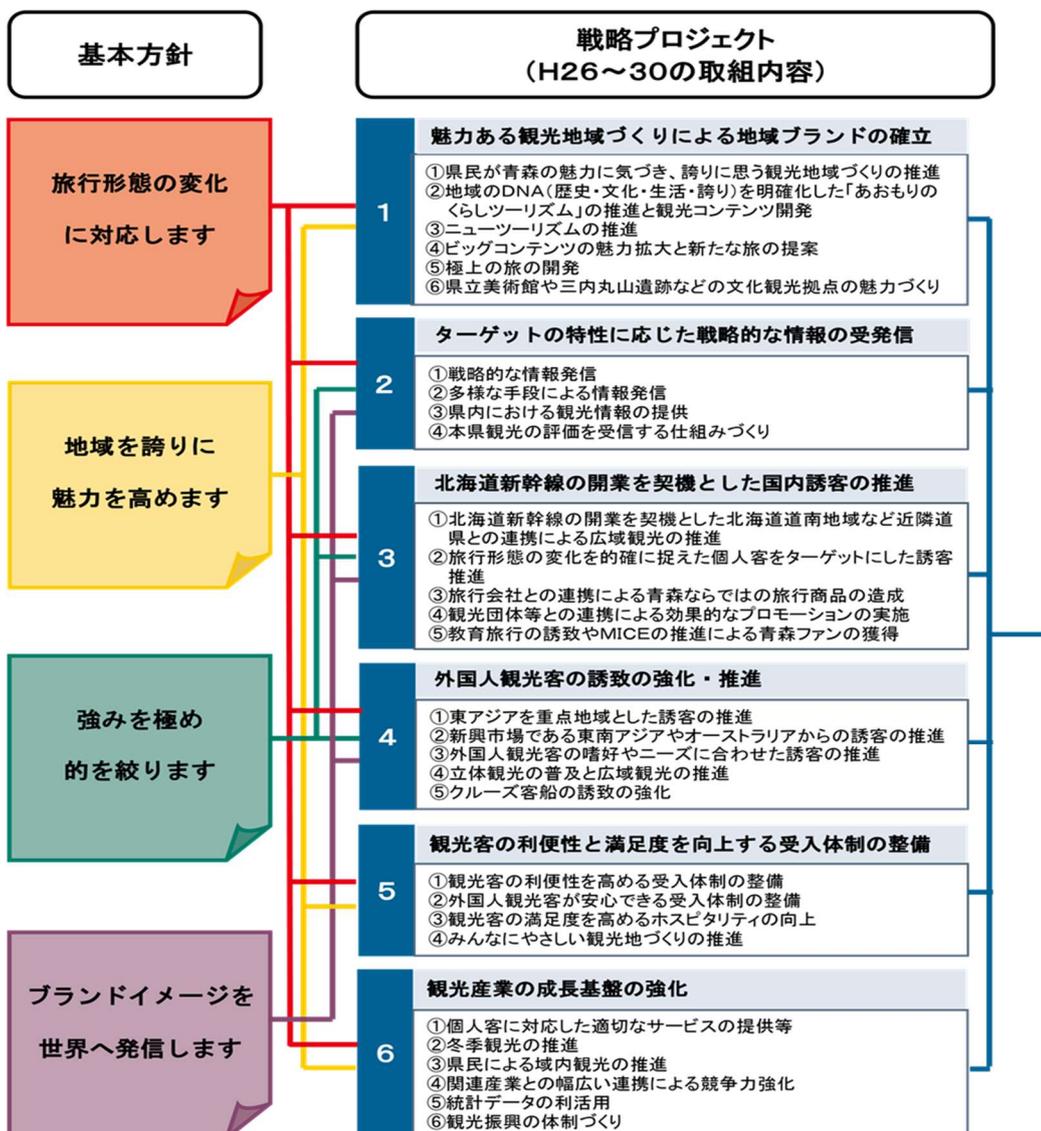
第3部 観光振興関連施策に関する概要

1. 「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。）」では、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我が県において、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。

① 4つの基本方針と6つの戦略プロジェクト

参考 戦略体系図



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%

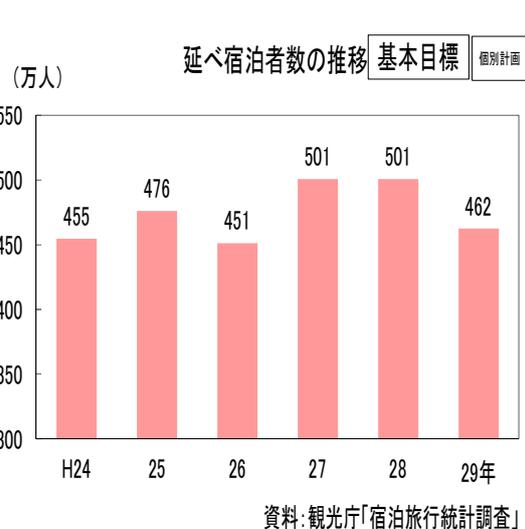
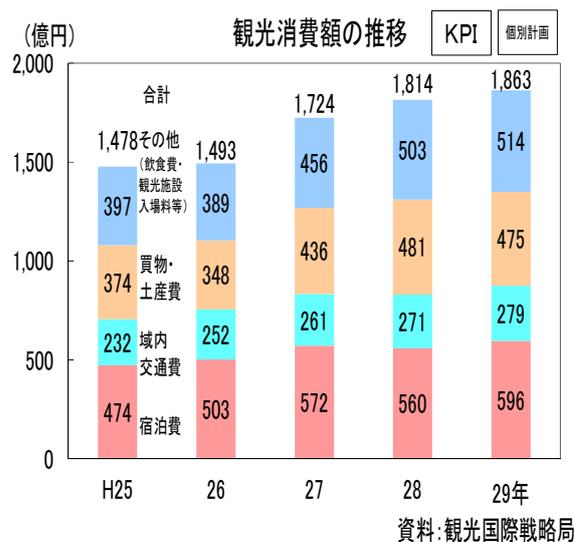
2. 青森県の観光関連の統計数値

(1) 県観光戦略の数値目標の達成状況

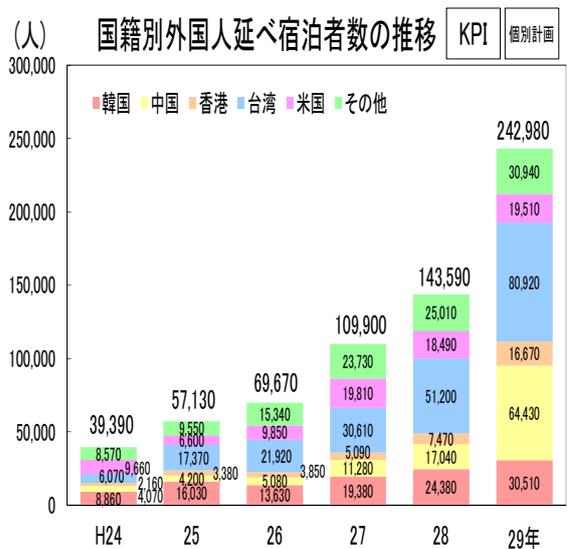
県観光戦略において、設定した数値目標については、県の基本計画に掲げた KPI 指標と重複するところがあるが、「アウトックレポート 2014→2018」から、今回の監査テーマに関連する基本目標等を抜粋すると以下のとおりである。設定した基本目標と KPI 指標については、延べ宿泊者数以外は、既に 2020 年(平成 32 年)の目標値をクリアしてしまっている。そのため、外国人観光客の延べ宿泊数は、当初の 8 万人泊という目標は、平成 29 年には、20 万人泊に上方修正されたが、既に、その目標もクリアしている。

1) 観光消費額

2) 延べ宿泊者数



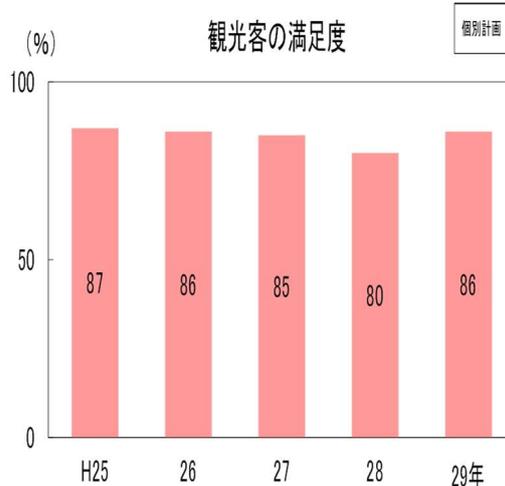
3) 外国人延べ宿泊者数



※従業者数10人以上の施設が対象。

資料: 観光庁「宿泊旅行統計調査」

4) 観光客の満足度



資料: リクルートじゃらんリサーチセンター「じゃらん宿泊旅行調査」

一方、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見ると、青森県を訪れる観光客は、増えていない。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。

(2) 観光振興による経済効果の分析

観光は、本来、民間の観光事業者が主体的に行うものと考えられるから、県が税金を使って観光振興事業を実施する場合、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し、本当に、観光振興策の経済効果が県民に届いているのかについて、県は検証していく必要があると思われる。

県観光戦略の「人口1人の減少に伴う消費額の落ち込みを補うのに必要な旅行者数」という参考情報に基づき、試算してみると、平成29年の青森県の人口減少(15,100人)による消費額の減少は、外国人観光客が151,000人増えないと補えない計算になる。これは、実際の外国人観光客の約2倍の増加が必要だったということであり、観光を産業の柱にする意気込みなのであれば、国の観光振興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。

従って、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から、外国人観光客の誘客は、有効な外貨獲得手段となるだろうと考えている県の「観光戦略」は合理的であると評価できるが、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言える。

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

ると考える。

3. 県が抱える課題と監査対象事業との関係

観光を取り巻く状況の変化や統計資料やアンケートからは、外国人観光客の増加が見込まれ、観光産業の成長余力とその経済波及効果が認められる一方で、海外における知名度の低さや多言語対応といった外国人観光客対応の課題や、観光コンテンツの一層の磨き上げや観光情報サイトの充実、SNS を利用した積極的な情報発信といった県が対応すべき課題が見えてきたので、県では、以下のような取組を行っている。

- ① インバウンド対応のための事業～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、旅行エージェントへの営業を行っている他、案内看板や、ホームページの多言語化を推進している。
- ② 青森ならではの観光コンテンツの磨き上げの事業～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他、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。
- ③ 情報発信、PR の事業～中京圏以西からの誘客を推進するためにイベント会場での宣伝、航空会社への営業などを行っている他、国内向けにも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部～第5部 外部監査の結果及び意見

1 事業評価指標である KPI の設定と評価について

観光振興の取組は、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が、継続的に PCDA サイクルを回すためには、その事業成果の指標とすべきアウトカム指標（KPI）が、適正に設定され、評価検証していくことが重要である。しかし、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。

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	意見①	KPI 指標（Web ページの閲覧数）の大幅

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
	連携強化事業		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
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	指摘②	国への報告資料の記載が誤っている

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
	集中発信事業		

(1) KPI の設定について

PCDA サイクルを回すために重要となる KPI について、事業の対象と KPI の設定対象が異なっていたり、事業の実施時期と KPI の集計期間が異なっていたり、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るなど、KPI の設定に対する意識が乏しいと言わざるを得ない状況が散見された。

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。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。

一方で、県単独事業については、KPI が設定されていない事業が多かったが、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、KPI の設定根拠や設定プロセスが、不明瞭であったり、合理的でないものがあった。

(2) KPI の評価、活用について

達成するのが当然なほど、設定した KPI の水準が低すぎた場合には、適正な評価が出来なくなるため、KPI の水準の決定は、非常に重要と言えるが、KPI の評価を行う上では、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ることが望ましい。

例えば、今回の監査対象事業において、WEB サイトの閲覧数やクリック数を KPI としている事業が多くあったが、それが、どの程度あれば、旅行客を獲得できるのか、明確に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、評価分析できていない。ネットの反響だけでなく、実際の経済波及効果まで分析検証できるような KPI の水準を設定し、分析までして欲しいものである。

当然のことであるが、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。

東北観光交付金については、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、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 評価の形骸化が、既に起こっているのではないかとさえ思う状況であった。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会が行っているとのことだが、もっと深い検討をすべきである。

2 不十分な事業設計と事業検証について

事業設計（PDCA サイクルでいう PLAN の部分）とその後の事業評価・検証（PDCA サイクルでいう CHECK の部分）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

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	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
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

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
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

- ・ 同じ取組にも関わらず、事業が分離されていたり、複数の事業にまたがって予算が計上されている事例や、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があり、他の事業との境界が不明瞭で、事業の重複があった。
- ・ 当初の事業計画時の狙い(目標)とは大きく事業内容が変更になっている事例があった。企画を変更する際には、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。
- ・ 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など、実施スケジュールの見積もりが甘い事例があった。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。
- ・ その他、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事例が見られた。事業内容があいまいな事業は、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

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

- ・ 完了報告書や実績報告書の中身のチェックが不十分な事例があった。その多くは、相手が、県観光連盟など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。
- ・ 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が、それらの事業から得られた情報（サイトのアクセス数など）を分析していない事例があった。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。

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

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	指摘③	事業予算の積算に事業内容と整合しない

事業 No.	事業名	指摘意見	内容
	域観光事業費		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

- ・ 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、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た。
- ・ 二つの事業で、旅行エージェントへの広告費について、二重に予算計上していた。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するということはあってはならない。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。

(2) 決算額の付け替えがある

事業の決算額の付け替えがあり、決算節別集計表の金額が事実と異なっているものが、下記のとおりある。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	指摘②	事業費が他事業に振り替えられている

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
	事業		
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

今回の監査では、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状況が窺われた。類似する事業も多く、その中から、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かとも推測される。

決算額の付け替えを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。

4 随意契約について

随意契約は、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。

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
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

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。今後は、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

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

事業 No.	事業名	指摘 意見	内容
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

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。県と県観光連盟とは、適切な緊張感をもって、観光振興に取り組む必要がある。

また、双方の役割についても、県観光連盟の自立化を促すように、整理した方が良いと思われる。例えば、「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、県観光連盟など民間の観光団体や観光事業者に補助金を出して行わせ、県の役割は、交通などインフラの整備と観光統計情報や事業の成果の分析に絞った方が良いのではなかろうか。

(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し、採算管理の重要性も強調すべきだと感じた。

観光は、ボランティアではなく、商売なので、観光で食っ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することが重要であるが、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。

また、観光振興には、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のコストなど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。正常な民間（あるいはDMO）の経営者のように、この活動（広告費、販売促進費）にこれだけのお金を使って採算に合うの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が、今一度、各部署に散乱している情報を整理して、それらコンテンツを総合的に把握管理できる体制・仕組みを構築すべきである。

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。

7 (提言) 費用を公表して、県民の納得感で評価する

県観光連盟等に委託している、アプティネットとそのグローバルサイトの運營業務については、事業設計と予算積算が不適切で、決算額の付け替えが行われているため、事業の費用対効果の評価が、通常では不可能な状態であり、その上、KPIの分析も行っていないなど非常に問題の多い事例であった。さらに、この予算積算が不適切な状態は、平成30年度も継続しているということも判明した。

このような事例が存在することを見ると、県観光戦略の狙いは、間違っていないと思われるが、事業の検証・評価については、不十分な状況であると言える。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。県内の新聞では、県の色々な事業が紹介されているが、その記事の最後に、「この事業には、県費〇〇千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。

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(県全体の歳出合計の0.36%に相当)が予算として割り振られてあるが、これは、県民から見て、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。