

県 章

沖縄県公報

定期発行日
毎週火・金曜日

(当日が県の休日に
当たるときは休刊とする。)

目 次

条 例

- 沖縄県議会議員の議員報酬の臨時特例に関する条例の一部を改正する条例（議会事務局総務課）…………… 1

告 示

- 歳入の徴収の事務の委託（子育て支援課）…………… 2
- 土地改良区の定款の変更の認可（村づくり計画課）…………… 2
- 沖縄県立博物館・美術館の観覧料の承認・2件（文化振興課）…………… 2
- 公共測量の実施の終了の通知（道路管理課）…………… 3
- 歳入の徴収の事務の委託（都市計画・モノレール課）…………… 4

公 告

- 特定調達契約に係る落札者の決定・6件（下水道事務所）…………… 4

監査委員事項

- 包括外部監査人からの監査の結果に関する報告の公表…………… 5

公布された条例のあらまし

- 沖縄県議会議員の議員報酬の臨時特例に関する条例の一部を改正する条例（条例第37号）
 - 1 議会の議員の令和2年6月24日までの間における議員報酬について報酬月額に100分の30を乗じて得た額に相当する額を減額することとした。（本則関係）
 - 2 この条例は、令和2年6月1日から施行することとした。（附則）

条 例

沖縄県議会議員の議員報酬の臨時特例に関する条例の一部を改正する条例をここに公布する。

令和2年5月26日

沖縄県知事 玉 城 康 裕

沖縄県条例第37号

沖縄県議会議員の議員報酬の臨時特例に関する条例の一部を改正する条例

沖縄県議会議員の議員報酬の臨時特例に関する条例（令和元年沖縄県条例第52号）の一

部を次のように改正する。

本則中「2万円」を「、同表に規定する議員報酬月額に100分の30を乗じて得た額に相当する額」に改め、本則を本則第1項とし、本則に次の1項を加える。

- 2 前項の規定により議員報酬月額から減ずることとされる額を算定する場合において、当該額に1円未満の端数を生じたときは、これを切り捨てるものとする。

附 則

この条例は、令和2年6月1日から施行する。

告 示

沖縄県告示第273号

地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第158条第1項の規定により、次のとおり歳入の徴収の事務を委託した。

令和2年5月26日

沖縄県知事 玉 城 康 裕

- 1 委託した徴収事務 保育士等登録申請手数料、保育士登録証等書換え交付手数料及び保育士登録証等再交付手数料の徴収事務
- 2 受託者の名称及び所在地
 - (1) 名称 社会福祉法人日本保育協会
 - (2) 所在地 東京都千代田区麴町一丁目6番地2
- 3 委託期間 令和2年4月1日から令和3年3月31日まで

沖縄県告示第274号

土地改良法（昭和24年法律第195号）第30条第2項の規定により、次のとおり土地改良区の定款の変更を認可した。

令和2年5月26日

沖縄県知事 玉 城 康 裕

- 1 土地改良区の名称 うるま市石川東山土地改良区
- 2 認可年月日 令和2年5月15日

沖縄県告示第275号

沖縄県立博物館・美術館の設置及び管理に関する条例（平成18年沖縄県条例第72号）第11条第5項の規定により、次のとおり沖縄県立博物館・美術館の観覧料を承認した。

令和2年5月26日

沖縄県文化観光スポーツ部長 渡 久 地 一 浩

- 1 施設の名称 沖縄県立博物館・美術館
- 2 指定管理者 一般財団法人沖縄美ら島財団 本部町字石川888番地
- 3 観覧料を承認した期間 令和2年5月2日から同年6月21日まで
- 4 観覧料の額
令和2年度博物館企画展「激動の明治・大正の沖縄 第11代齋藤用之助の足跡から」

区分	観覧料の額（1人につき）
----	--------------

		個人の場合	団体の場合
博物館施設	一般	300円	240円
	大学生及び高校生	100円	80円
	中学生及び小学生	無料	無料

- 備考 1 「一般」とは、「大学生及び高校生」及び「中学生及び小学生」のいずれにも該当しない者（小学校就学の始期に達するまでの者を除く。）をいう。
- 2 「大学生及び高校生」とは、大学の学生及び高等学校の生徒その他これらに準ずる者をいう。
- 3 「中学生及び小学生」とは、中学校の生徒及び小学校の児童その他これらに準ずる者をいう。
- 4 「団体の場合」とは、20人以上の団体で観覧する場合及び教育委員会規則で定める場合をいう。

沖縄県告示第276号

沖縄県立博物館・美術館の設置及び管理に関する条例（平成18年沖縄県条例第72号）第11条第5項の規定により、次のとおり沖縄県立博物館・美術館の観覧料を承認した。

令和2年5月26日

沖縄県文化観光スポーツ部長 渡久地 一 浩

- 1 施設の名称 沖縄県立博物館・美術館
- 2 指定管理者 一般財団法人沖縄美ら島財団 本部町字石川888番地
- 3 観覧料を承認した期間 令和2年5月19日から同年6月21日まで
- 4 観覧料の額
令和2年度博物館企画展「新収蔵品展－令和元年度収蔵資料－」

区分		観覧料の額（1人につき）	
		個人の場合	団体の場合
博物館施設	一般	500円	400円
	大学生及び高校生	300円	240円
	中学生及び小学生	無料	無料

- 備考 1 「一般」とは、「大学生及び高校生」及び「中学生及び小学生」のいずれにも該当しない者（小学校就学の始期に達するまでの者を除く。）をいう。
- 2 「大学生及び高校生」とは、大学の学生及び高等学校の生徒その他これらに準ずる者をいう。
- 3 「中学生及び小学生」とは、中学校の生徒及び小学校の児童その他これらに準ずる者をいう。
- 4 「団体の場合」とは、20人以上の団体で観覧する場合及び教育委員会規則で定める場合をいう。

沖縄県告示第277号

測量法（昭和24年法律第188号）第39条において準用する同法第14条第2項の規定により、宮古島市長から次のとおり公共測量を終了した旨の通知があった。

令和2年5月26日

沖縄県知事 玉 城 康 裕

- 1 公共測量を実施した地域 宮古島市全域
- 2 公共測量を実施した期間 令和2年1月1日から同年3月31日まで
- 3 作業種類 公共測量（デジタル撮影）

沖縄県告示第278号

地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第158条第1項の規定により、次のとおり歳入の徴収の事務を委託した。

令和2年5月26日

沖縄県知事 玉 城 康 裕

- 1 委託した徴収事務 沖縄県樋川立体駐車場の駐車料の徴収事務
- 2 受託者の名称及び所在地
 - (1) 名称 株式会社沖縄ダイケン
 - (2) 所在地 那覇市おもろまち1丁目1番12号
- 3 委託期間 令和2年5月1日から令和3年3月31日まで

公 告

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 次亜塩素酸ナトリウム 965,000リットル（予定）
- 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
- 3 落札者を決定した日 令和2年4月2日
- 4 落札者の名称及び所在地 昭和化学工業株式会社 うるま市字昆布1455番地
- 5 落札金額 50円60銭（単価契約）
- 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札
- 7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 ポリ硫酸第二鉄 2,271,000キログラム（予定）
- 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
- 3 落札者を決定した日 令和2年4月2日
- 4 落札者の名称及び所在地 株式会社琉球テクノ産業 宜野湾市真志喜三丁目14番14号
- 5 落札金額 42円90銭（単価契約）
- 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札
- 7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 高分子凝集剤（脱水用） 115,500キログラム（予定）
- 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
- 3 落札者を決定した日 令和2年4月3日
- 4 落札者の名称及び所在地 高千穂産業株式会社 浦添市牧港五丁目7番2号
- 5 落札金額 891円（単価契約）
- 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札

7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 高分子凝集剤（脱水用） 54,300キログラム（予定）
 - 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
 - 3 落札者を決定した日 令和2年4月3日
 - 4 落札者の名称及び所在地 沖縄塩元売株式会社 那覇市港町3丁目2番32号
 - 5 落札金額 884円40銭（単価契約）
 - 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札
 - 7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日
-

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 高分子凝集剤（濃縮用） 35,800キログラム（予定）
 - 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
 - 3 落札者を決定した日 令和2年4月3日
 - 4 落札者の名称及び所在地 株式会社ピーシー うるま市石川赤崎一丁目10番29号
 - 5 落札金額 880円（単価契約）
 - 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札
 - 7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日
-

特定調達契約に係る落札者を次のとおり決定した。

令和2年5月26日

沖縄県下水道事務所長 渡 真 利 昌 弘

- 1 落札に係る物品等の名称及び数量 消化ガス発電設備部品 一式
 - 2 契約に関する事務を担当する部局等の名称及び所在地 沖縄県下水道事務所 宜野湾市伊佐三丁目12番1号
 - 3 落札者を決定した日 令和2年4月3日
 - 4 落札者の名称及び所在地 ヤンマー沖縄株式会社 宜野湾市大山七丁目11番12号
 - 5 落札金額 54,340,000円
 - 6 契約の相手方を決定した手続 一般競争入札
 - 7 入札の公告を行った日 令和2年2月21日
-

監 査 委 員 事 項

沖縄県監査委員公表第5号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第5項の規定に基づき、包括外部監査人友利健太から令和元年度に行った監査の結果に関する報告（観光振興関連の施策及び事業に係る事務の執行について）の提出があったので、同法第252条の38第3項の規定により、別冊のとおり公表する。ただし、別冊は、省略し、インターネットの利用により公表する。

令和2年5月26日

沖縄県監査委員	當	間	秀	史
沖縄県監査委員	西	銘	純	恵
沖縄県監査委員	座	喜	味	一 幸

発行所 沖縄県総務部 総務私学課 電話番号 098 866 2074	印刷所 有限会社 アイドマ印刷 〒902 0073 那覇市字上間244番地(3F)
---	---



県 章

沖縄県公報

定期発行日
毎週火・金曜日
(当日が県の休日に
当たるときは休刊とする。)

令和元年度包括外部監査結果報告書

観光振興関連の施策及び事業に係る事務の執行
について

令和元年度
包括外部監査結果報告書

観光振興関連の施策及び事業に係る事務の執行について
～持続可能な産業構築の取組を中心に～

令和2年3月
沖縄県包括外部監査人
公認会計士・税理士 友利 健太

目次

まえがき	6
第1章 監査の概要	7
第1. 監査の種類	7
第2. 特定の事件（テーマ）	7
第3. 包括外部監査の手法	8
第4. 監査実施期間	9
第5. 監査の対象年度	9
第6. 監査対象部局	9
第7. 監査従事者	10
第8. 利害関係	10
第9. 表示数値	10
第10. 語句の説明	10
第2章 監査対象とする施策及び事業	11
第3章 観光振興関連施策の概要	15
第1. わが国における観光振興施策	15
1. 観光立国推進基本法の成立	15
2. 観光立国推進基本計画	15
3. 観光ビジョン実現プログラム	16
4. 日本版 DMO	16
第2. 沖縄県の観光振興施策	18
1. これまでの沖縄振興計画等	18
2. 沖縄 21 世紀ビジョン	18
3. 第5次沖縄県観光振興基本計画	20
第3. 沖縄県の観光関連統計データ	24
1. 入域観光客数・観光収入の推移	24
2. 外国人観光客数の推移	24

3.	国内及び海外の観光客の割合と国籍別構成比.....	25
4.	観光客一人当たりの消費額の推移.....	26
5.	平均滞在日数の推移.....	26
第4.	観光施策における課題及び県民意識.....	27
1.	観光施策における課題.....	27
2.	沖縄観光に関する県民意識調査（平成29年度実施）.....	27
第5.	沖縄県における観光関連予算（当初予算ベース）.....	31
第6.	観光産業に関する統計.....	32
第7.	経済波及効果について（平成29年度）.....	34
1.	沖縄県における旅行・観光消費の経済波及効果.....	34
2.	前回調査（平成27年度）結果との比較.....	34
3.	産業別波及効果.....	35
4.	他地域との比較.....	35
5.	経済波及効果分析のフロー図.....	35
第4章	監査の結果及び意見（総論）.....	37
第1.	全般的指摘、意見及び提言.....	37
	全般的指摘. 沖縄観光コンベンションビューローのあり方について.....	37
	全般的意見1. 施策及び事業の評価体制の構築.....	41
	全般的意見2. 官民協働の実効性を高める取組について.....	45
	全般的意見3. 観光産業の持続可能性を高める観点からの施策立案.....	48
	提言. 沖縄観光コンベンションビューローの抜本的なあり方.....	50
第2.	個別事業の監査結果まとめ.....	52
1.	KPI（Key Performance Indicator）の設定について.....	52
2.	事業の作り込みについて.....	55
3.	事業実施後の検証・評価について.....	57
4.	本年度事業の評価結果を次年度以降に繋げる取組について.....	59
5.	持続可能な産業構築に向けた取組について.....	61

6.	特命随意契約の合理性について	63
7.	委託料の適切な積算及び執行について	64
8.	事務処理手続について	67
9.	その他.....	67
第5章	監査の結果及び意見（個別事業）	70
第1.	目標達成に向けた誘客戦略.....	70
1.	観光誘致対策事業.....	70
2.	フィルムツーリズム推進事業.....	73
3.	国内需要安定化事業.....	78
4.	カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業.....	82
5.	教育旅行推進強化事業.....	85
6.	ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業.....	89
7.	沖縄観光国際化ビックバン事業	91
8.	離島観光活性化促進事業.....	96
9.	クルーズ船プロモーション事業	99
10.	戦略的 MICE 誘致促進事業.....	103
11.	観光誘致対策事業費（MICE 誘致関連）	107
12.	サッカーキャンプ誘致戦略推進事業	109
13.	スポーツツーリズム戦略推進事業.....	112
14.	スポーツコンベンション振興対策費	116
第2.	受入体制の構築戦略.....	118
15.	地域限定通訳案内士試験実施事業.....	118
16.	地域通訳案内士育成等事業.....	120
17.	LCC 仮設ターミナル交通対策事業.....	122
18.	観光2次交通機能強化事業.....	123
19.	外国人観光客受入体制強化事業	125
20.	地域観光支援事業.....	130

2 1.	沖縄観光コンテンツ開発支援事業.....	132
2 2.	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業.....	142
2 3.	観光人材育成・確保促進事業.....	145
2 4.	沖縄コンベンションセンター管理運営事業費.....	148
2 5.	沖縄コンベンションセンター保全修繕事業費事業.....	150
2 6.	万国津梁館管理運営費.....	152
2 7.	万国津梁館事業費.....	155
2 8.	観光地形成促進地域推進事業.....	156
2 9.	都市型交流拠点形成事業.....	159
3 0.	大型 MICE 受入環境整備事業.....	161
3 1.	旭橋再開発地区観光支援施設設置事業.....	164
3 2.	スポーツコンベンション振興対策費（Jリーグ規格スタジアム整備事業）... ..	165
3 3.	2020 東京オリンピック・パラリンピック選手輩出事業.....	168
3 4.	文化発信交流拠点整備事業.....	169
3 5.	文化観光戦略推進事業.....	171
3 6.	沖縄食文化保存普及継承事業.....	174
3 7.	沖縄県立芸術大学就職支援事業.....	176
3 8.	県立芸大管理運営費.....	178
3 9.	沖縄県空手振興事業.....	180
4 0.	公共交通利用環境改善事業.....	183
4 1.	鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業.....	186
4 2.	那覇バスターミナル整備事業.....	188
4 3.	交通体系整備推進事業.....	190
4 4.	OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業.....	192
4 5.	都市モノレール道路整備事業.....	195
4 6.	都市モノレール多言語化事業.....	198
4 7.	グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業.....	200

48.	沖縄の農家民宿一期一会創造事業.....	202
第3.	質が高く持続可能な観光リゾート地の形成戦略.....	206
49.	観光産業実態調査事業.....	206
50.	外国人観光客実態調査事業.....	211
51.	観光統計実態調査事業.....	214
52.	沖縄観光受入対策事業.....	217
53.	おきなわ観光バリアフリー推進事業.....	219
54.	観光危機管理対策支援事業.....	222
55.	エコツーリズム推進プラットフォーム事業.....	224
56.	沖縄文化芸術を支える環境形成推進事業.....	227
57.	琉球王国文化遺産集積・再興事業.....	231
58.	環境配慮型による緑化木保全対策事業.....	233
59.	離島空港ちゅらゲートウェイ事業.....	235
60.	沖縄らしい風景づくり促進事業.....	237
第4.	ロードマップ推進体制構築戦略.....	240
61.	沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費.....	240
62.	沖縄観光推進ロードマップ策定事業.....	242

まえがき

平成 31 年度（令和元年度）は、沖縄県にとって試練の年となった。

令和元年 10 月 31 日未明に発生した火災により首里城正殿を含む建物 8 棟が焼損し、令和 2 年 1 月に県内養豚農場において家畜伝染病である CSF（豚熱）の患畜が確認され、さらに同年 2 月には県内で新型コロナウイルス感染症患者が判明し、またたく間に世界的な感染拡大が顕著となり、同年 3 月 12 日には WHO（世界保健機関）がパンデミック（世界的大流行）に該当すると発表するに至った。

外国人観光客のみならず日本人観光客も激減し、沖縄県内の観光業界は甚大な影響を受けており、県内の観光関係者各位に対してはお見舞い申し上げるとともに、そのような中でも、出来得る限りの対策を講じながら、知恵を絞り、ダメージを最小化すべく奮闘されている姿には敬意を表したい。

沖縄県職員各位も、CSF 対応や、感染症対策等の大規模な補正予算を迅速に組み、昼夜を問わず所管部局を跨いで対応にあたっており、一県民として感謝申し上げたい。

過去、ほぼ 10 年ごとにアメリカ同時多発テロ事件、東日本大震災といった未曾有の困難に見舞われてきたが、そのたび、沖縄県は復活を実現してきた。現状に悲観的になるのもやむを得ないが、この困難な期間を、これまでよりも強靱な沖縄県経済の構築に向けて基礎固めをする時期と捉えて取り組んでいただきたい。

本包括外部監査では、沖縄県がリーディング産業と位置付ける観光施策及び事業を対象とした。沖縄県職員各位が、これまでも観光施策及び事業に懸命に取り組まれてきたことに疑いの余地はない。そのエネルギーをさらに有効かつ効率的に発揮できるような改善提案を、外部の眼で専門的見地から報告させていただいた。

監査人も県民の一人として、この困難な状況に臨みたい。

第1章 監査の概要

第1. 監査の種類

地方自治法（以下「法」という。）第252条の37第1項の規定に基づく包括外部監査

第2. 特定の事件（テーマ）

観光振興関連の施策及び事業に係る事務の執行について

～持続可能な産業構築の取組を中心に～

テーマの選定理由

沖縄県は、平成30年度入域観光客数は6年連続、過去最高を更新し1,000.4万人に上り、観光収入も6年連続、過去最高の7,341億円になったと発表した。また、沖縄県が平成29年度に実施した『沖縄観光に関する県民意識の調査』（以下、県民意識調査という。）によると、「沖縄の発展に観光が重要な役割を果たしていると思うか」との問いに対する回答は、「とても思う」が46.2%と約半数を占めた。「やや思う」を加えると86.4%に上る。

県民が、観光をリーディング産業として位置付け、沖縄の発展に寄与すると期待していることが表れていると考えられる。

一方で、世界の観光地をはじめ、日本各地の観光地においても、観光客数や観光収入の急激な増加は、いわゆる「オーバーツーリズム」や「観光公害」といった問題を顕在化させている。このような問題を解消することは、観光産業を持続・発展させるうえで避けて通れない重要な課題であると考えられる。

沖縄県はどうか。県民意識調査の以下の結果は、持続可能な観光産業の構築を図るには重大な懸念を孕んでいることを推察させる。

観光が発展すると生活も豊かになると思うか	「とても思う」、「やや思う」の合計：29.1%
観光産業への就業意向 (未就業者のみ)	「働きたい」、「やや働きたい」の合計：16.4%
観光産業に対する就業推奨意向 (子どもが未就業者のみ)	「働かせてみたい」、「やや働かせてみたい」の合計：24.6%

沖縄県では観光振興に関する計画が2系統存在している。『沖縄21世紀ビジョン基本計画』（以下、21世紀ビジョンと言う。）と『第5次沖縄県観光振興基本計画』（以下、第5次基本計画と言う。）である。

平成29年3月に改定された第5次基本計画では、今後10年間で対応すべき沖縄観光の課題として、以下の6点を挙げている。

- (1) 観光地間の国際競争に対する対応
- (2) 環境問題に対する対応
- (3) 基幹産業としての役割の発揮
- (4) 継続的な観光基盤の整備推進
- (5) 観光に対する県民理解のさらなる促進
- (6) 観光振興に資する人材育成の推進

(1)の課題も重要であるが、(2)～(6)は、まさに観光を持続可能な産業にするため

の課題であり、観光地としての国際競争力を付けるための大前提になるものとする。振興計画に基づき、中期計画として策定される「沖縄観光推進ロードマップ」（以下、ロードマップという。）で展開される施策・事業は、これらの課題を解決するものである必要がある。

現在、沖縄県では、2021年（令和3年）に期限を迎える沖縄振興特別措置法及び21世紀ビジョンの総点検作業を実施している。2022年度（令和4年度）からの新沖縄振興計画の策定に向けた時期であることから、観光施策、その中でも特に持続可能性に関する取組を包括外部監査のテーマとした。

第3. 包括外部監査の手法

1. 監査の視点

振興計画等の趣旨及び目的に沿った事務の執行が行われているかという視点から、事業の有効性、経済性、効率性、及び合規性について以下の問題意識をもって監査を実施した。

(1) 有効性

- 事業の目的は、県の第5次基本計画に整合し、かつ明確に設定されているか。
- 事業の目的に整合する合理的な成果指標（KPI）を設定し、かつ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、目的及び成果指標の目標値を達成するために効果的か。
- 事業の活動と効果に因果関係があることを分析しているか。
- 社会情勢などの変化に応じて、事業内容が見直されているか。
- 成果が認められないにもかかわらず、継続している事業はないか。
- 補助金は、目的に適合する形で使われているか。

(2) 経済性・効率性

- 事業費の見積り・積算は、適切になされているか。
- 委託事業では、見積りを複数検討するなど契約金額の合理的な低減努力がなされているか。
- 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不合理な細分化はないか。
- 他の部署との連携や情報共有が合理的に図られているか。
- 事業費と成果との比較（費用対効果）を合理的に分析しているか。
- 費用対効果の分析結果は、次年度以降の事業計画に合理的に反映されているか（沖縄県PDCA及び、いわゆる一括交付金事業の事後評価）。

(3) 合規性

- 補助金等の事務手続は、関係する法律、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。
- 委託事業等の契約及び事務手続は、沖縄県財務規則（第6章 契約）に準拠しているか。
- 予算の執行に係る承認、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、事務の執行は関連する法令等に準拠しているか。

2. 実施した主な監査手続

実施した主な監査手続は、以下のとおりである。

- 収支計算書等財務書類についての分析的手続
- 関連書類、証憑の閲覧
- 関係部局等へのヒアリング
- 事業現場の視察
- その他、監査人が必要と認めて実施する手続

第4. 監査実施期間

令和元年8月9日から令和2年3月25日まで

なお、令和元年4月から7月までは、特定の事件の選定、監査人補助者の選任及び予備調査等を実施した。

第5. 監査の対象年度

平成30年度（平成30年4月1日～平成31年3月31日）。

ただし、必要に応じて21世紀ビジョン及び第5次基本計画の初年度である平成24年度以降、及び令和元年度（平成31年度）の実施事業についても一部監査対象とした。

第6. 監査対象部局

1. 文化観光スポーツ部、企画部、環境部、農林水産部、商工労働部、土木建築部

ロードマップの施策展開で関連付けられる事業を所管する部署であり、観光産業に関連する事業について、予算の規模等を考慮して選定した事業ならびに関連する事務の執行について監査対象とした。

2. 総務部（財政課）

所管部署による費用対効果の分析結果に基づく次年度以降の事業計画・予算積算について、折衝を行う際の事務の執行について監査対象とした。

3. 外郭団体（一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー）

補助事業や委託事業に係る事務の執行について監査対象とした。

4. 知事（企画部、文化観光スポーツ部経由）、県議会

県のトップである知事や副知事、ならびに県議会において、事業の成果をどのように評価しているのか、成果指標の考え方について監査対象とした。

第7. 監査従事者

包括外部監査人	公認会計士・税理士	友利 健太
包括外部監査人補助者	公認会計士	木戸 秀徳
	公認会計士・税理士	嘉陽田 洋平
	弁護士	高塚 千恵子
	公認会計士試験合格者	宇保 新一

第8. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、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9. 表示数値

報告書の表の合計（または差額）は、単位未満の端数の関係で、総数と内訳の合計（または差額）とが一致しない場合がある。

第10. 語句の説明

「指摘」： 主に合规性に違反する場合（法令、条例、規則、規程、要綱等に抵触する場合）、あるいは社会通念上適当でないと考えられる場合に該当する事項を記載している。

「意見」： 有効性・経済性・効率性の視点で、施策及び事業ならびに組織の運営に関する合理化に役立つものとして、専門的見地から改善を提案する事項を記載している。

第2章 監査対象とする施策及び事業

県は、第5次沖縄県観光振興基本計画において、平成28年度における沖縄21世紀ビジョン基本計画の中間見直しと連動して、平成33年度（令和3年度）に達成を目指す目標値を、観光収入1兆円から1.1兆円へ、入域観光客数1,000万人から1,200万人へ上方修正を行った。

目標の達成のためには、関係機関が共通認識のもとで連携し、スピード感を持って各種施策に取り組む必要があることから、平成26年度に「沖縄観光推進ロードマップ」（以下、「ロードマップ」という。）を策定し、対象期間を平成27年度から平成33年度（令和3年度）までの7年間とした。

ロードマップは、官民の関係機関が具体的な目標を共有しつつ、中長期的、段階的に誘客や受入体制整備等の施策を推進するための基本資料として策定されている。策定にあたっては、発地（国内、海外）における旅行市場及び航空業界・クルーズ業界（市場）の動向等を踏まえ、目標達成のための誘客戦略を確立するとともに、沖縄への入域から出域までの旅行行程における課題等を洗い出し、官民一体となって対応策の検討を行い、現在、関係機関で実施されている施策に加え、目標達成に向けた新たな施策の可能性も含め可視化し、再整理及び最適化を図っていくこととしている。

ロードマップは以下の4つの戦略に基づいて施策・事業を立案し、実施している。

1. 目標達成に向けた誘客戦略
2. 受入体制の構築戦略
3. 質が高く持続可能な観光リゾート地の形成戦略
4. ロードマップ推進体制構築戦略

そこで、ロードマップの4つの戦略に紐づけられた平成30年度実施事業109件（文化観光スポーツ部の運営費、職員費等を除く）から、当初予算額250万円未満、文化観光スポーツ部以外の所管部が主導する道路・港湾・空港等のインフラ整備事業、空路・航路補助事業、融資事業等を除く、以下の62件の事業を監査対象事業とした。

なお、担当部課が課名のみのもものは、文化観光スポーツ部である。

No	平成30年度予算事業名	担当部課	予算額	決算額
			(千円)	
目標達成に向けた誘客戦略				
1	観光誘致対策事業費	観光振興課	151,729	148,927
2	フィルムツーリズム推進事業	観光振興課	158,866	158,247
3	国内需要安定化事業	観光振興課	382,400	372,852
4	カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業	観光振興課	28,167	27,629
5	教育旅行推進強化事業	観光振興課	105,540	104,894

№	平成 30 年度予算事業名	担当部課	予算額	決算額
			(千円)	
6	ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業	観光振興課	10,678	10,581
7	沖縄観光国際化ビックバン事業	観光振興課	957,404	954,060
8	離島観光活性化促進事業	観光振興課	200,332	197,400
9	クルーズ船プロモーション事業	観光振興課	52,075	50,959
10	戦略的 MICE 誘致促進事業	MICE 推進課	312,498	295,795
11	観光誘致対策事業費（MICE 誘致関連）	観光整備課	21,522	18,935
12	サッカーキャンプ誘致戦略推進事業	スポーツ振興課	35,294	35,294
13	スポーツツーリズム戦略推進事業	スポーツ振興課	296,457	292,819
14	スポーツコンベンション振興対策費	スポーツ振興課	3,700	3,694
受入体制の構築戦略				
15	地域限定通訳案内士試験実施事業	観光政策課	11,696	法改正により不用
16	沖縄特例通訳案内士育成事業	観光政策課	41,564	39,756
17	LCC 仮設ターミナル交通対策事業	観光振興課	112,988	111,614
18	観光 2 次交通機能強化事業	観光振興課	45,226	43,749
19	外国人観光客受入体制強化事業	観光振興課	281,878	278,836
20	地域観光支援事業	観光振興課	3,847	2,714
21	沖縄観光コンテンツ開発支援事業	観光振興課	139,696	136,791
22	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業	観光振興課	20,000	20,000
23	観光人材育成・確保推進事業	観光振興課	80,673	75,046
24	沖縄コンベンションセンター管理運営事業費	MICE 推進課	65,691	65,691
25	沖縄コンベンションセンター保全修繕事業費	MICE 推進課	180,590	145,481

№	平成 30 年度予算事業名	担当部課	予算額	決算額
			(千円)	
26	万国津梁館管理運営費	MICE 推進課	65,633	65,633
27	万国津梁館事業費	MICE 推進課	86,753	84,819
28	観光地形成促進地域推進事業	MICE 推進課	5,780	5,549
29	都市型交流拠点形成事業	MICE 推進課	4,080	3,138
30	大型 MICE 受入環境整備事業	MICE 推進課	356,165	14,621
31	旭橋再開発地区観光施設設置事業	観光整備課	140,906	129,771
32	スポーツコンベンション振興対策費	スポーツ振興課	15,000	14,990
33	2020 東京オリンピック・パラリンピック選手輩出事業	スポーツ振興課	14,208	11,595
34	文化発信交流拠点整備事業	文化振興課	7,603	7,603
35	文化観光戦略推進事業	文化振興課	71,421	62,689
36	沖縄食文化保存・普及・継承事業	文化振興課	18,402	17,316
37	沖縄県立芸術大学就職支援事業	文化振興課	6,888	6,888
38	県立芸大管理運営費	文化振興課	212,807	203,788
39	沖縄県空手振興事業	空手振興課	170,751	163,297
40	公共交通利用環境改善事業	企画部 (交通政策課)	247,486	228,514
41	鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業	企画部 (交通政策課)	102,342	72,935
42	那覇バスターミナル整備事業	企画部 (交通政策課)	252,400	252,400
43	交通体系整備推進事業費	企画部 (交通政策課)	58,239	57,362
44	国際物流関連ビジネスモデル創出事業 (OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業)	商工労働部 (アジア経済戦略課)	84,491	69,778
45	都市モノレール道路整備事業	土木建築部 (都市計画・モノレール課)	55,000	702

№	平成 30 年度予算事業名	担当部課	予算額	決算額
			(千円)	
46	都市モノレール多言語化事業	土木建築部 (都市計画・モノレール課)	4,454	4,379
47	グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業	農林水産部 (村づくり計画課)	8,855	3,004
48	沖縄の農家民宿一期一会創造事業	農林水産部 (村づくり計画課)	13,526	13,459
質が高く持続可能な観光リゾート地の形成戦略				
49	観光産業実態調査事業	観光政策課	11,831	11,919
50	外国人観光客実態調査事業	観光政策課	24,229	24,019
51	観光統計実態調査事業	観光政策課	23,946	23,327
52	沖縄観光受入対策事業	観光振興課	40,309	36,902
53	おきなわ観光バリアフリー推進事業	観光振興課	29,145	29,115
54	観光危機管理支援対策事業	観光振興課	23,494	22,561
55	エコツーリズム推進プラットフォーム事業	観光振興課	4,770	4,433
56	沖縄文化芸術を支える環境形成推進事業	文化振興課	105,935	102,185
57	琉球王国文化遺産集積・再興事業	文化振興課	104,202	102,845
58	環境配慮型による緑化木保全対策事業	環境部 (環境再生課)	45,498	44,894
59	離島空港ちゅらゲートウェイ事業	環境部 (環境再生課)	16,281	16,273
60	沖縄らしい風景づくり促進事業	土木建築部 (都市計画・モノレール課)	14,481	14,337
ロードマップ推進体制構築戦略				
61	沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費	観光政策課	78,102	71,212
62	沖縄観光推進ロードマップ策定事業	観光政策課	10,897	9,999

第3章 観光振興関連施策の概要

第1. わが国における観光振興施策

(出典：観光庁ウェブサイト)

1. 観光立国推進基本法の成立

平成18年12月に議員立法により「観光立国推進基本法」(以下、基本法と言う。)が成立し、観光が21世紀における日本の重要な政策の柱として初めて明確に位置づけられた。

基本法は、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、観光立国の推進に関する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(基本法第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12～14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17～18条)、観光旅行の促進のための環境の整備(同法第19～24条)に必要な施策を講ずることとしている。

2. 観光立国推進基本計画

平成19年1月に施行された観光立国推進基本法の規定に基づく、観光立国の実現に関する基本的な計画として、平成19年6月を皮切りに、平成24年3月に平成28年度までの目標、そして平成29年3月に新たに平成32年(令和2年)度の目標を定めた「観光立国推進基本計画」が閣議決定されている。

新たな「観光立国推進基本計画」の方向性として、平成28年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」が決定した「明日の日本を支える観光ビジョン」を踏まえ、観光は我が国の成長戦略の柱、地方創生への切り札であるという認識の下、拡大する世界の観光需要を取り込み、世界が訪れたいくなる「観光先進国・日本」への飛躍を図る、としている。

計画期間は、平成29年度から平成32年度(令和2年度)の4年間とし、計画期間における基本的な目標を以下のとおり設定している。

指標	目標値 (平成32年(令和2年)度)	実績値 (平成27年度)
国内旅行消費額	21兆円	20.4兆円
訪日外国人旅行者数	4,000万人	1,974万人
訪日外国人旅行消費額	8兆円	3.5兆円
訪日外国人旅行者に占めるリピーター数	2,400万人	1,159万人
訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数	7,000万人泊	2,514万人泊

指標	目標値 (平成 32 年(令和 2 年)度)	実績値 (平成 27 年度)
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	アジア最大の開催国 (3 割以上)	26.1%
日本人の海外旅行者数	2,000 万人	1,621 万人

3. 観光ビジョン実現プログラム

観光ビジョン実現プログラムは、上記の「明日の日本を支える観光ビジョン」等を踏まえ、政府の今後 1 年を目途とした行動計画として、毎年、観光立国推進閣僚会議（主宰：内閣総理大臣）における有識者の意見等を踏まえ、平成 30 年 6 月に「観光ビジョン実現プログラム 2018」として、令和元年 6 月に「観光ビジョン実現プログラム 2019」として決定されている。

観光ビジョン実現プログラム 2018 における施策（3つの視点）

視点 1. 観光資源の魅力を極め、「地方創生」の礎に

- ・ 魅力ある公的施設・インフラの更なる公開・開放
- ・ 文化財の多言語解説の充実、VR の活用による魅力発信
- ・ 国立公園のナショナルパークとしてのブランド化の更なる展開
- ・ ナイトタイム、ビーチの活用など新たな観光資源の開拓 など

視点 2. 観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に

- ・ 欧米豪を中心とするグローバルキャンペーンの推進
- ・ 地域の DMO（観光地域づくりの舵取り役を担う法人等）の育成強化 など

視点 3. すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に

- ・ 顔認証など最先端技術を活用した出入国の迅速化
- ・ 新幹線における無料 Wi-Fi 環境の整備など、世界水準の旅行サービスの実現 など

観光ビジョン実現プログラム 2019 における 4つの施策

1. 外国人が真の意味で楽しめる仕様に変えるための環境整備

多言語対応や無料 Wi-Fi、キャッシュレスなどの受入環境整備を早急に推進する。

2. 地域の新しい観光コンテンツの開発

国立博物館・美術館の夜間開館、寺泊や城泊、スノーリゾートの再生など、地域の新たな観光コンテンツの開発に取り組む。

3. 日本政府観光局と地域(自治体・観光地域づくり法人※)の適切な役割分担と連携強化
観光地の整備に取り組む地域について、日本政府観光局がその魅力を海外に一元的に発信することとし、そのための体制強化を図る。(※後述 4. 日本版 DMO を参照)

4. 地方誘客・消費拡大に資するその他主要施策

顔認証システムなどによる出入国の迅速化、ビザの戦略的緩和、免税店拡大（電子申請の支援）など。

4. 日本版 DMO

日本版 DMO（Destination Management / Marketing Organization）とは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観

光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。

日本版 DMO の形成・確立は、諸外国の DMO と呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・KPI の設定、PDCA サイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組である。

観光庁は、観光地域づくりの舵取り役となる日本版 DMO の形成・確立を支援するため、平成 27 年 11 月に、日本版 DMO 登録制度を創設した。制度の登録を受けた法人に対しては、内閣府の地方創生推進交付金による支援の対象となりうることに加え、登録法人及びこれと連携して事業を行う関係団体に対して、観光庁をはじめとする関係省庁で構成される「日本版 DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チーム」を通じて、重点的支援を実施することとしている。

日本版 DMO 及び日本版 DMO 候補法人の登録に当たっては、以下の 3 区分での登録を実施している。なお、県の外郭団体である一般財団法人沖縄観光コンベンションビューローは、沖縄県をマーケティング・マネジメント対象区域とする広域連携 DMO として登録している。

1. 広域連携 DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

2. 地域連携 DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

3. 地域 DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

第2. 沖縄県の観光振興施策

1. これまでの沖縄振興計画等

(出典：沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【資料編】)

昭和 47 年の本土復帰以降の沖縄振興計画は、沖縄振興特別措置法に基づき国が主導して策定された。第 1～3 次沖縄振興開発計画（昭和 47 年～平成 13 年）では、復帰時の沖縄の姿として、各種社会資本の整備に大幅な遅れや、基地依存型輸入経済と称される脆弱な経済基盤であったことから、「本土との格差是正」、「自立的発展の基礎条件の整備」といったキャッチアップ型の振興策であった。

第 1～3 次沖縄振興開発計画 (S47～H13)

■ 復帰時の沖縄の姿

- ・我が国の施政権から分離され、各種社会資本の整備に大幅な遅れ
- ・基地依存型輸入経済と称される脆弱な経済基盤

■ 計画の目標

- ・「本土との格差是正」、「自立的発展の基礎条件の整備」
(キャッチアップ型の振興策)

■ 主要事業

- ・離島空港、離島架橋、那覇空港ターミナル等の整備
- ・教育、医療、交通、上下水道、農林水産基盤等の生活・産業基盤の整備
- ・沖縄海洋博覧会、沖縄海邦国体、首里城復元、平和の礎、沖縄サミット、那覇新都心地区整備 等

■ 主要制度

- ・揮発油税・酒税の軽減、沖縄振興開発金融公庫、観光振興地域、自由貿易地域、航空機燃料税の軽減 等

その後、沖縄振興計画（平成 14 年～23 年）では、バブル崩壊後の長期不況・情報通信社会・グローバル競争の激化や、国の財政再建等を背景とした公共事業費が激減してきた時代背景など、沖縄を取り巻く社会情勢の変化に対応した「自立的発展の基礎条件の整備」、「特色ある地域として整備」といった、民間主導の自立型経済の構築、フロンティア創造型の振興策であった。

沖縄振興計画 (H14～H23)

■ 沖縄を取り巻く社会情勢

- ・バブル崩壊後の長期不況、情報通信社会、グローバル競争の時代
- ・国の財政再建等を背景とした公共事業費が激減した時代

■ 計画の目標

- ・「自立的発展の基礎条件の整備」、「特色ある地域として整備」
(民間主導の自立型経済の構築、フロンティア創造型の振興策)

■ 主要事業

- ・沖縄都市モノレール、沖縄科学技術大学院大学、県立博物館・美術館、南部医療センターの整備 等

■ 主要制度

- ・観光振興地域、特別自由貿易地域、情報通信産業特別地区、金融業務特別地区、産業高度化地域 等

2. 沖縄 21 世紀ビジョン

昭和 47 年から平成 23 年にわたる 3 次沖縄振興開発計画及び沖縄振興計画に基づく沖縄振興施策の積み重ねにより、本県は社会資本の整備、就業者数の増加、観光産業等の成長など、

総じて着実に発展してきた。しかし、一人当たり県民所得の向上、失業率の改善、島しょ経済の不利性の克服はいまだ十分ではなく、自立型経済の構築はなお道半ばにある。加えて、広大な米軍基地の負担軽減、離島の振興、公共交通の抜本的改善など沖縄固有の課題も解決を図る必要がある。

このような中、平成 22 年 3 月に策定した「沖縄 21 世紀ビジョン」（以下、「ビジョン」と言う。）は、県民の参画と協働のもとに、将来（概ね 2030 年）のあるべき沖縄の姿を描き、その実現に向けた取り組みの方向性と、県民や行政の役割などを明らかにする基本構想である。沖縄県として初めて策定した長期構想で、沖縄の将来像の実現を図る県民一体となった取り組みや、これからの県政運営の基本的な指針とされている。

ビジョンでは、「5つの将来像」と「4つの固有課題の克服」を掲げて取り組むとしている。

<p>「5つの将来像」</p> <p>①沖縄らしい自然と歴史、伝統、文化を大切に する島</p> <p>②心豊かで、安全・安心に暮らせる島</p> <p>③希望と活力にあふれる豊かな島</p> <p>④世界に開かれた交流と共生の島</p> <p>⑤多様な能力を発揮し、未来を拓く島</p>	<p>「4つの固有課題」</p> <p>①大規模な基地返還とそれに伴う県土の再 編</p> <p>②離島の新たな展開</p> <p>③海洋島しょ圏沖縄を結ぶ交通ネットワー クの構築</p> <p>④沖縄における地域主権と道州制のあり方</p>
--	---

(1) 沖縄 21 世紀ビジョン基本計画

ビジョンの実現を目指し、平成 24 年 5 月に「沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」を策定している。

平成 24 年 3 月に抜本的に改正された沖縄振興特別措置法によって、沖縄振興計画の策定主体が国から県に移行するとともに、より自由度の高い交付金制度が創設されるなど、沖縄の自主性・自立性がより発揮できるようになった。これを受けて、県が策定する初めての総合的基本計画である沖縄 21 世紀ビジョン基本計画は、これまでの沖縄振興分野を包含すると同時に、沖縄振興特別措置法第 4 条に基づく沖縄振興計画としての性格を併せ持つものである。

本計画では、「沖縄らしい優しい社会の構築」と「強くしなやかな自立型経済の構築」の 2 つの基軸的な考えのもと、ビジョンで示した 5 つの将来像について、その実現に向け、沖縄県が推進する 36 の基本施策、及び 118 の施策展開（平成 29 年 5 月の改定により 121）として体系化している。観光関連施策は、5 つの将来像すべてに関連するが、主に、「将来像③希望と活力にあふれる豊かな島」の基本施策の一つである「世界水準の観光リゾート地の形成」に紐付けられている。

本計画の期間は、ビジョンが想定する概ね 20 年後に至る前期 10 年に相当し、沖縄振興特別措置法に基づく沖縄振興計画の期間である平成 24 年度から平成 33 年度(令和 3 年度)までの 10 年間である。

平成 29 年 5 月には、社会経済情勢の変化等により、重要性を増した課題が明らかとなったことから、これら課題を解決するための方向性を明確にし、後期計画期間において取り組んでいく必要があるとして、本計画を改定している。

(2) 沖縄 21 世紀ビジョン実施計画

沖縄 21 世紀ビジョン基本計画の着実な推進のため、平成 24 年 9 月に「沖縄 21 世紀ビジョン実施計画」を策定している。本実施計画では、基本施策の目的や目標となる姿を示し、県民をはじめとした多様な主体の参画と協働を促すほか、主な課題や成果指標を掲げ、課題の解決に向けた具体的な取組や活動量を設定することにより、成果指標を用いた施策効果の検証や各施策に係る取組の進捗状況の確認などの PDCA サイクルを確立し、沖縄 21 世紀ビジョン基本計画の着実な推進を図るとしている。

本実施計画は 5 年ごとに策定される。平成 24 年度から平成 28 年度までを前期の計画期間とし、平成 28 年 4 月に、平成 29 年度から平成 33 年度(令和 3 年度) までの後期の計画期間における成果指標の達成に向け、「主な取組」の追加や改善を内容とする改訂を行っている。

3. 第 5 次沖縄県観光振興基本計画

沖縄県では、観光を県経済のリーディング産業と位置づけ、沖縄県観光振興条例（昭和 54 年条例第 39 号）第 7 条に基づき、昭和 51 年度より 4 次にわたり観光振興基本計画(※)を策定し、基盤整備等を進めてきた。また、併せて、平成 14 年に国が策定した沖縄振興計画における分野別計画として 3 次にわたる観光振興計画を策定し、具体的な取組を進めてきた結果、現在、国内有数の観光・リゾート地としての評価を得ている。

※昭和 51 年度に策定された「沖縄県観光開発計画」は、昭和 54 年の「沖縄県観光振興条例」の策定により、「沖縄県観光振興基本計画」と改められた。

今後も、持続的に沖縄観光を維持・発展させ、更に沖縄観光が県経済を牽引し、わが国の経済発展にも寄与していくためには、国内外市場の戦略的開拓や環境と共生する観光地への展開、沖縄観光ブランドの構築などに積極的に取り組んでいく必要があるため、平成 24 年から平成 33 年（令和 3 年）の 10 か年を計画期間とする「第 5 次沖縄県観光振興基本計画」（以下、「第 5 次基本計画」と言う。）を平成 24 年 5 月に策定した。

第 5 次基本計画は、沖縄 21 世紀ビジョン基本計画を踏まえつつ、観光の振興に関する基本的な方向を明らかにするために策定するものであり、県及び市町村などの行政機関や観光協会などの地域組織、各種業界団体など観光関係者のためだけの行動計画ではなく、県民をはじめとした沖縄観光に関わるすべての人が認識すべき 10 年後の沖縄観光のビジョンを指し示す計画であり、各主体が協働してそのビジョンを着実に実現するための基本方針を示すものとしている。そして、今後 10 年間で対応すべき沖縄観光の課題として以下の 6 点を挙げている。

- (1) 観光地間の国際競争に対する対応
- (2) 環境問題に対する対応
- (3) 基幹産業としての役割の発揮
- (4) 継続的な観光基盤の整備推進
- (5) 観光に対する県民理解のさらなる促進
- (6) 観光振興に資する人材育成の推進

第5次基本計画に掲げた諸施策を積極的に展開することにより、平成33年度（令和3年度）において、次ページに掲げる目標値の達成を目指すものとしている。なお、平成28年度における沖縄21世紀ビジョン基本計画の中間見直しと連動して、平成33年度に達成を目指す目標値を、観光収入1兆円から1.1兆円へ、入域観光客数1,000万人から1,200万人へ上方修正を行っている。

【第5次基本計画の目標フレーム】

項目	単位	(新) 目標値 (~33年度)	平成30年度 実績
(1) 観光収入	兆円	1.1	0.73
(2) 観光客一人あたり消費額	円	93,000	73,355
空路客	円	(105,000)	(73,347)
国内客	円	95,000	76,759
外国空路客	円	147,000	90,119
外国海路客	円	28,000	28,343
(3) 平均滞在日数	日	4.5	3.59
空路客	日	(5.2)	(3.59)
国内客	日	5.0	3.73
外国空路客	日	6.0	4.77
外国海路客	日	1.0	1.00
(4) 人泊数（延べ宿泊者数）	万人泊	4,200	2,592
うち国内客	万人泊	3,200	1,911
外国空路客	万人泊	1,000	681
(5) 入域観光客数総数	万人	1,200	1,000.4
国内客※1	万人	800	700.3
外国客数	万人	400	300.1
うち外国空路客	万人	200	180.4
うち外国海路客※2	万人	200	119.7

※1 国内客については、県外空港から国内線を利用して、沖縄県へ来訪する外国人観光客（国内トランジット外国人客）を含む。

※2 外国海路客については乗務員を含む。

(1) 沖縄観光推進ロードマップ

第5次基本計画の目標達成を目指し、官民一体となって中長期的、段階的に誘客及び受入体制整備等の観光振興施策を推進するための基本資料として、平成27年3月に「沖縄観光推進ロードマップ」（以下、「ロードマップ」という。）を策定し、対象期間を平成27年度から平成33年度までの7か年とした。

ロードマップの策定にあたっては、発地（国内、海外）における旅行市場及び航空業界・クルーズ業界（市場）の動向等を踏まえ、目標達成のための誘客戦略を確立するとともに、沖縄への入域から出域までの旅行行程における課題等を洗い出し、官民一体となって対応策の検討を行い、現在、関係機関で実施されている施策に加え、目標達成に向けた新たな施策の可能性も含め可視化し、再整理及び最適化を図っていくこととしている。

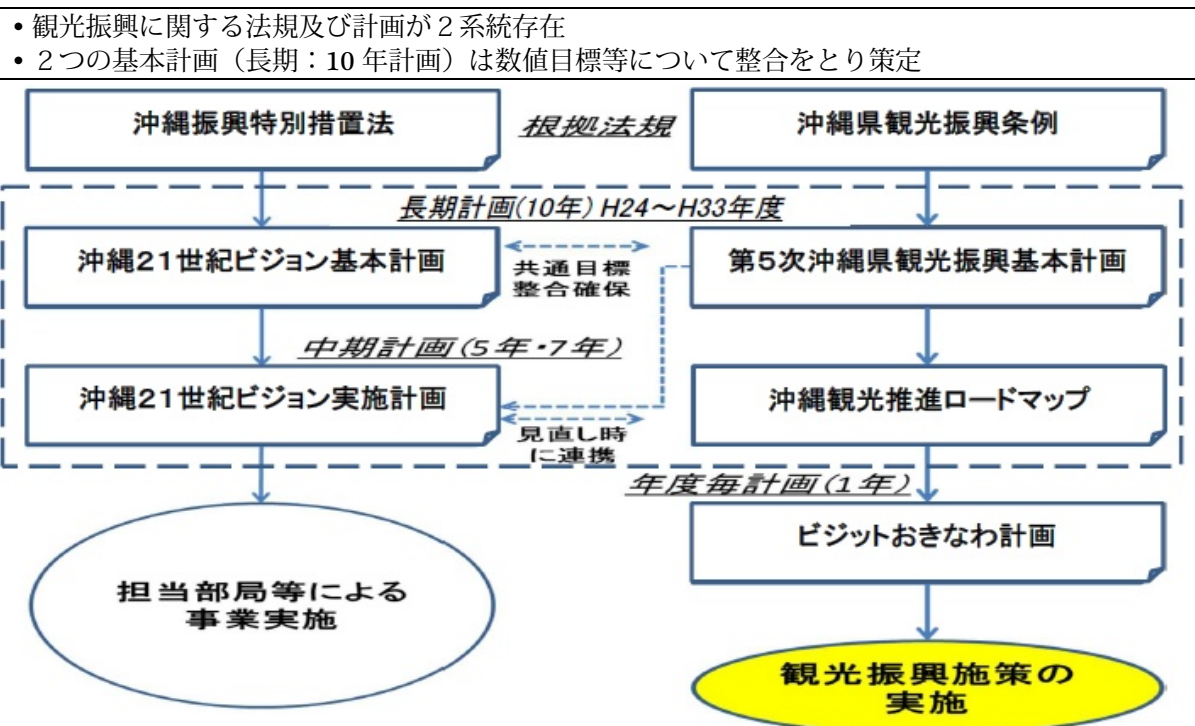
ロードマップは以下の4つの戦略に基づいて施策・事業を立案し、実施している。

1. 目標達成に向けた誘客戦略
2. 受入体制の構築戦略
3. 質が高く持続可能な観光リゾート地の形成戦略
4. ロードマップ推進体制構築戦略

(2) ビジットおきなわ計画

「ビジットおきなわ計画」は、長期計画である「沖縄21世紀ビジョン基本計画」、「第5次沖縄県観光振興基本計画」及び中長期の取組みを示した「沖縄観光推進ロードマップ」を踏まえ、単年度ごとの数値目標とその達成に向けた主な施策展開を盛り込んだ具体的な行動計画である。平成19年度から毎年度作成しており、この1年間における観光収入や誘客目標を定め、それを達成するための施策展開の方針等を明らかにするものである。

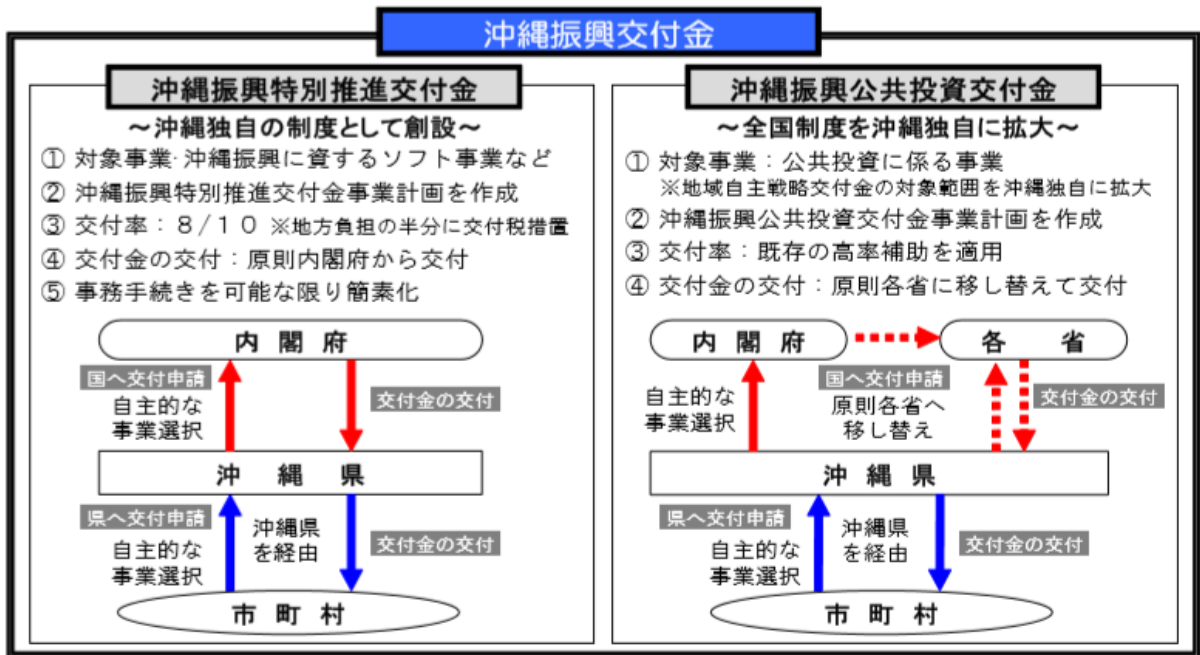
【沖縄県観光関連計画体系図】



【沖縄振興（一括）交付金制度】

沖縄振興特別措置法の平成 24 年 3 月の改正に伴い、同法第 105 条の 2 に基づき、沖縄県及び市町村が自主的な選択に基づいて沖縄振興に資する事業に充当できる沖縄独自の一括交付金制度が創設された。従来の補助制度では、補助事業ごとに用途が決められていた（いわゆる「ひも付き補助金」）が、一括交付金制度においては、用途が緩和され、地方の実情に沿った予算編成と自らの創意工夫による事業策定が可能となったほか、交付に係る事務手続の簡素化が図られるなど、地方自治体にとって自由度の高い制度とされている。

沖縄振興（一括）交付金は、ソフト事業などを対象とする「沖縄振興特別推進交付金」と公共投資に係る事業を対象とする「沖縄振興公共投資交付金」に区分される。



第3. 沖縄県の観光関連統計データ

(出典：「ビジットおきなわ計画」令和元年度)

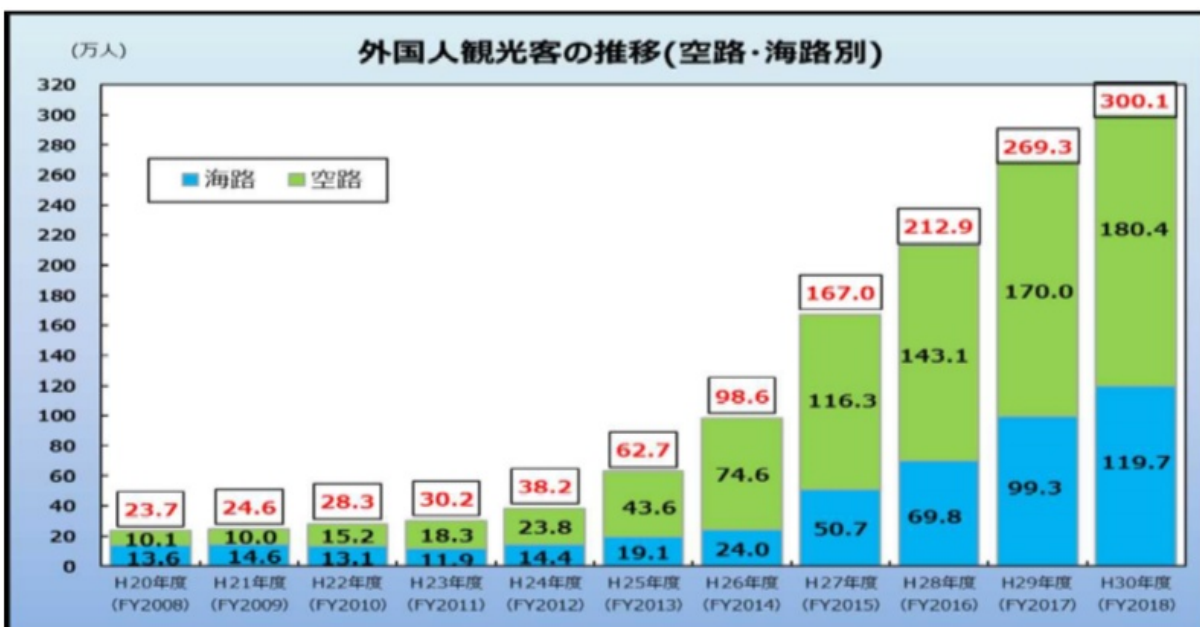
1. 入域観光客数・観光収入の推移

平成30年度の入域観光客数は、6年連続過去最高の1000.4万人(対前年度比4.4%増)となった。そのうち、国内観光客は700.3万人(同1.7%増)、外国人観光客は300.1万人(同11.5%増)となった。平成30年度の観光収入についても、6年連続過去最高の7,341億円(同5.2%増)となった。

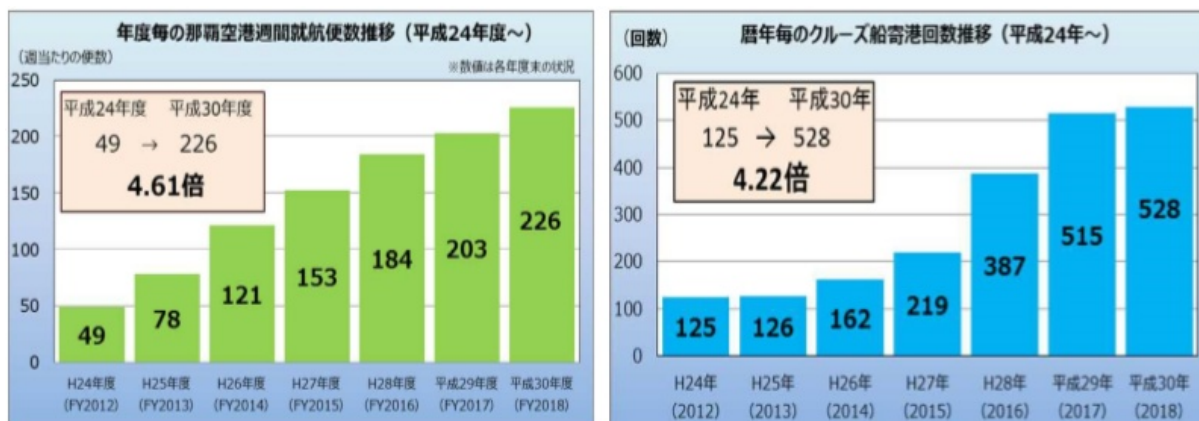


2. 外国人観光客数の推移

平成30年度の外国人観光客数は、11年連続過去最高の300.1万人となった。内訳としては、空路客が180.4万人、海路客が119.7万人となっており、ともに過去最高を記録した。



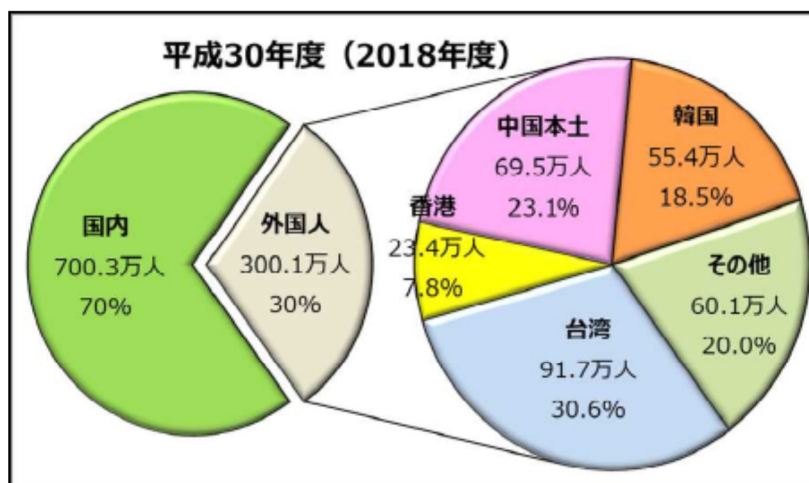
年度ごとの那覇空港における週当たり就航便数、及び暦年ごとのクルーズ船寄港回数ともに増加傾向である。



3. 国内及び海外の観光客の割合と国籍別構成比

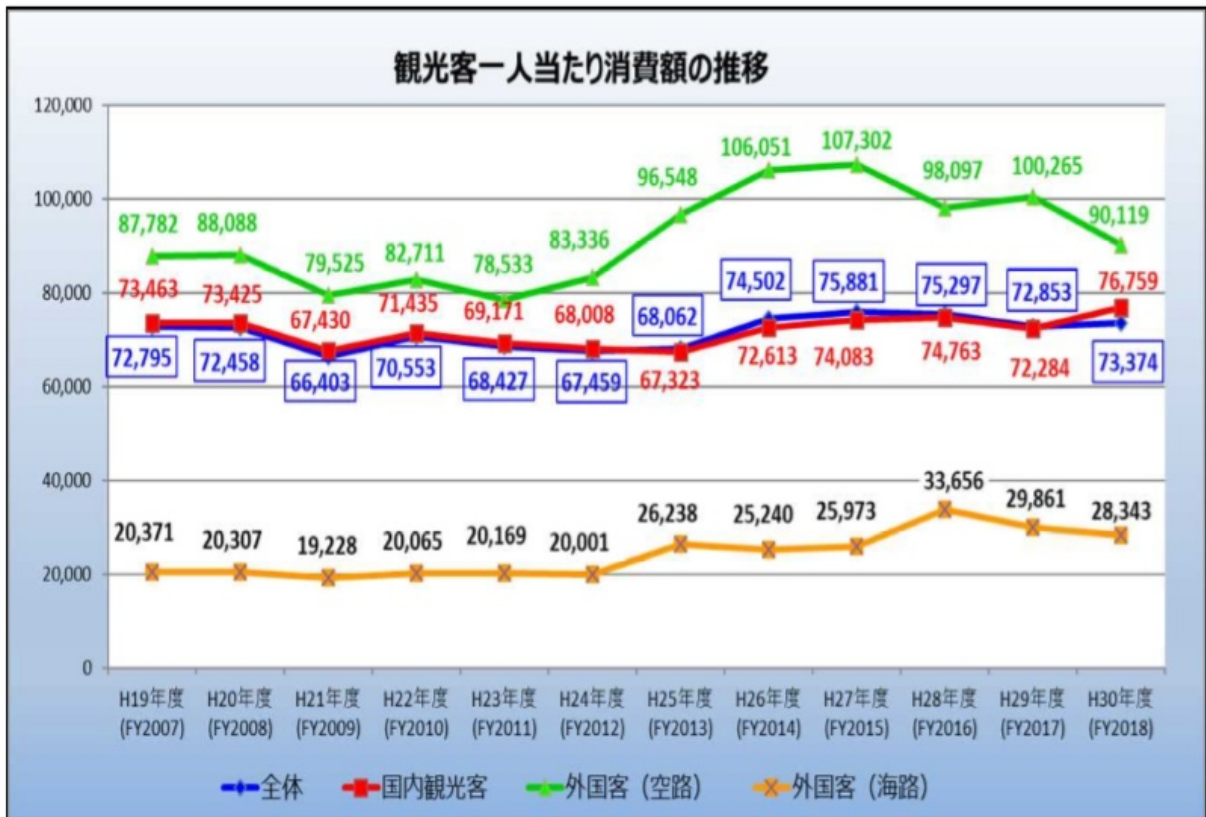
近年、観光客に占める外国人観光客の比率は増加傾向にある。

平成30年度は、入域観光客数全体の約30%が外国人観光客となっており、このうちの約8割を台湾、中国本土、韓国、香港の4市場が占めている。



4. 観光客一人当たりの消費額の推移

平成30年度は、国内観光客の伸びにより、全体としての一人当たり消費額も若干の増加が見られるが、外国客は空路、海路ともに伸び悩んでいる。



5. 平均滞在日数の推移

平均滞在日数は全般的に伸び悩んでいる。



第4. 観光施策における課題及び県民意識

1. 観光施策における課題

県は、上記の第3. 沖縄県の観光関連統計データで示すとおり「平均滞在日数」と「観光客一人当たり消費額」の伸び悩みを課題と認識し、沖縄観光の質の向上に向けた以下の取り組みを行うとしている。

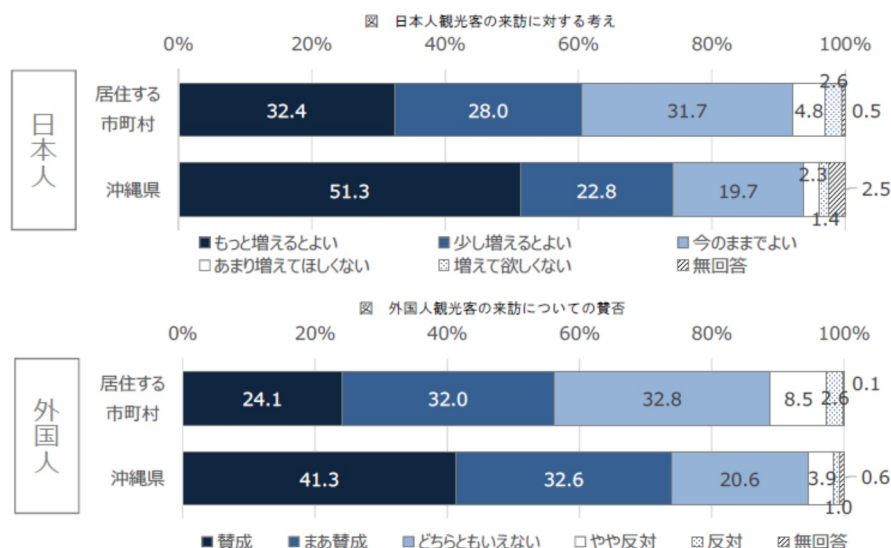
- ▶ 平均滞在日数の延伸のため、離島観光や地域の文化・資源を活用した魅力ある観光を推進するとともに、観光客の平準化（通年、一週間）を図る。
- ▶ 観光客一人当たり消費額の増加のため、消費単価の高い外国人観光客の誘致や二次交通をはじめとする受入体制の強化、観光人材の育成等を図る。

2. 沖縄観光に関する県民意識調査（平成29年度実施）

沖縄県では、沖縄観光に関する県民の意識やニーズ及び行政に対する要望等を把握して客観的かつ合理的な分析を行い、実効性の高い観光施策の企画・立案・評価及び沖縄観光ブランドの構築に資することを目的として、県内に居住する満15歳以上、満75歳未満の男女を対象にアンケート調査を2年に1回、実施している。以下は、直近の平成29年度実施結果の抜粋である。

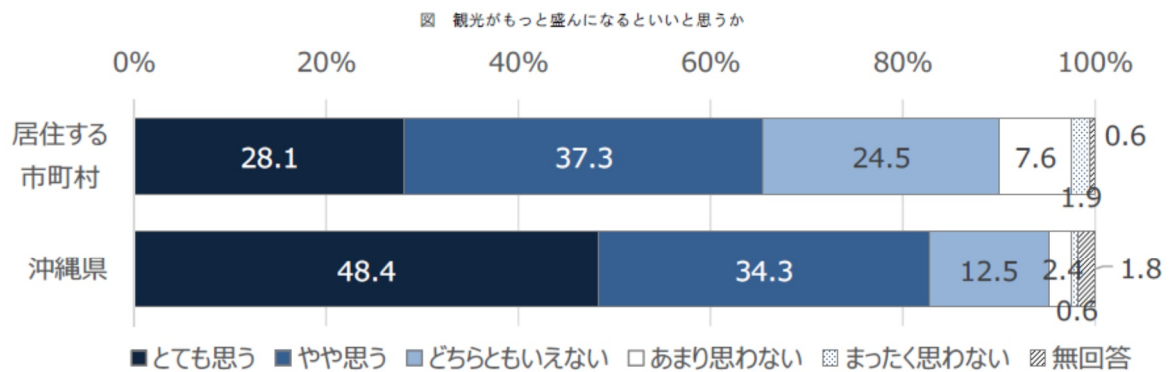
調査期間：平成30年1月22日～3月8日
 調査方法：留置法（調査票の配布及び回収を調査員が直接個別訪問して行った）
 調査対象：県内に居住する満15歳以上、満75歳未満の男女2,000人
 回収結果：有効回収数1,500人（有効回収率75.0%）

(1) 観光客の来訪に対する考え



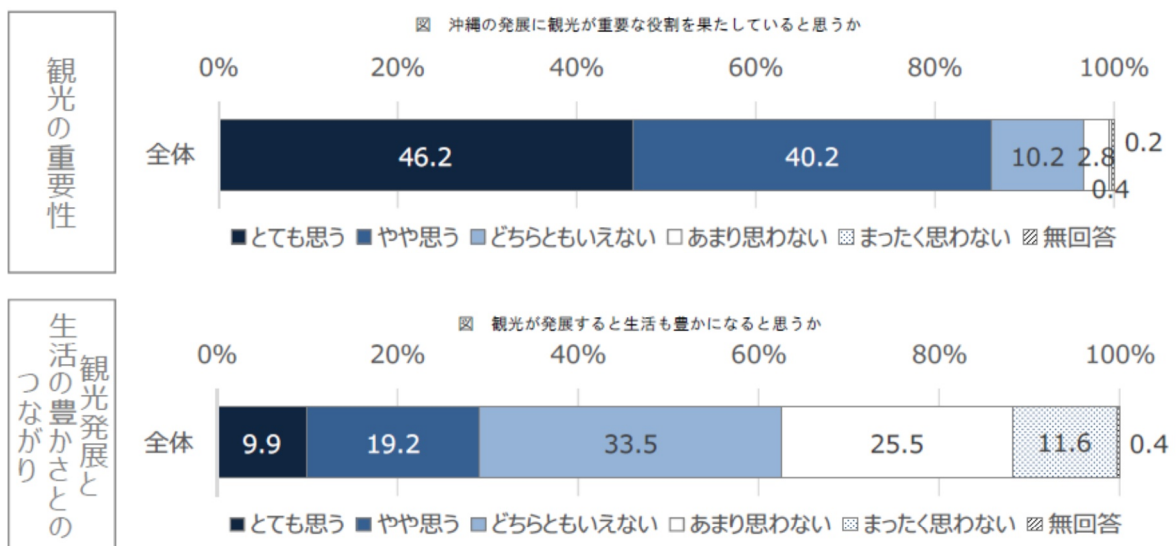
- 自分が居住する地域への日本人観光客の来訪に対しては「増えて欲しい層」が60.5%を占め、「増えて欲しくない層」7.4%を大幅に上回った。一方、沖縄県全体としては日本人観光客が「もっと増えるとうい」が半数以上を占めており、沖縄県としては増えて欲しいが、居住する地域には今のままでよい、といったギャップがみられた。
- 居住地域への外国人観光客の来訪についての賛否では「賛成、まあ賛成」56.1%、「反対、やや反対」11.0%であった。沖縄県全体としては「賛成、まあ賛成」が73.9%を占めた。

(2) 観光発展への期待



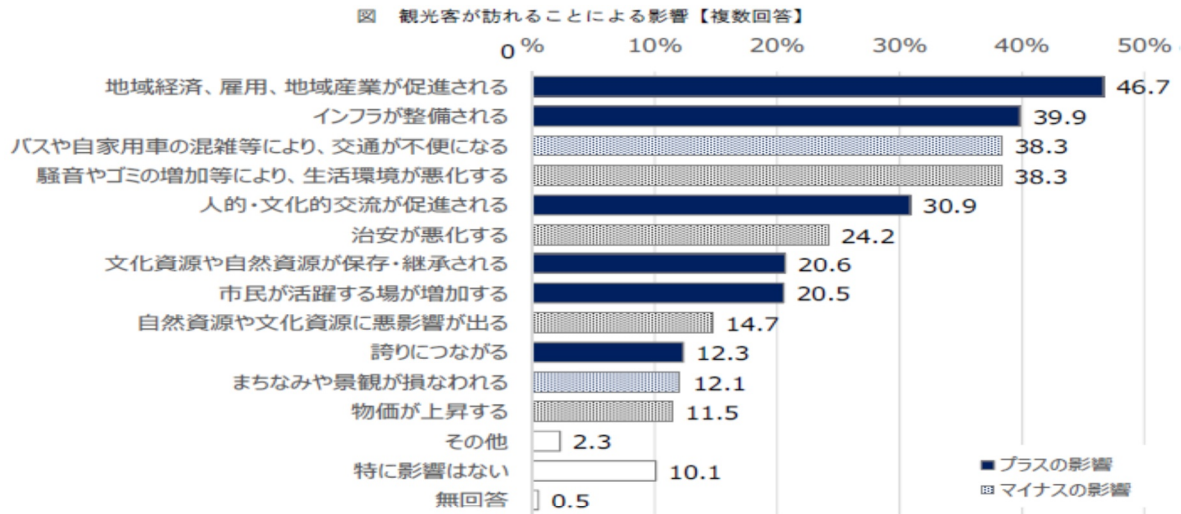
- 居住地の観光発展を期待する人の割合は、「とても思う」が28.1%となり、「やや思う」と合わせると65.5%を占め、「あまり思わない、まったく思わない」9.4%を大幅に上回った。
- 沖縄県全体としては「とても思う、やや思う」が82.7%を占めており、観光発展への期待は大きい。

(3) 沖縄の発展における観光の重要性と生活の豊かさとのつながり



- 沖縄の発展に観光が重要な役割を果たしているか、について「とても思う」が46.2%と約半数を占めた。「やや思う」を加えると、86.4%の人が観光の重要性を評価しており、観光が担う役割について共通の認識が形成されている。
- 一方で、観光が発展すると自分の生活も豊かになると思うかについては、「とても思う」「やや思う」とあわせて29.1%に留まった。観光の果たす役割が多くの人に理解されている反面、生活の豊かさにはつながっていないと考える人が多い。

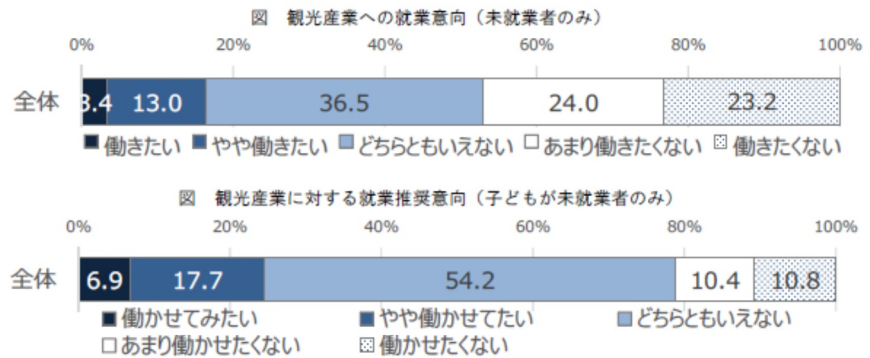
(4) 観光客が訪れることによる影響（複数回答）



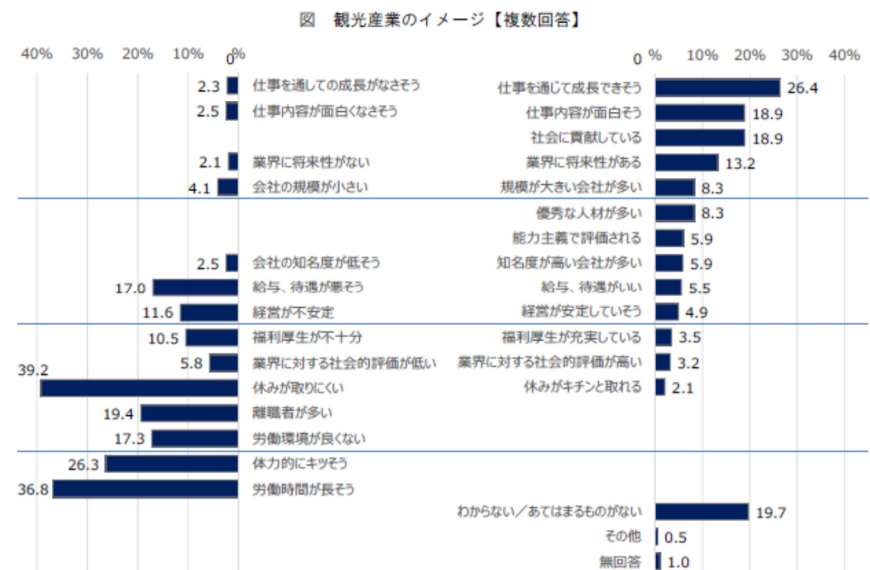
・観光客が訪れることによる影響としては、「地域経済・雇用・産業の促進」が46.7%と最も多い。プラスの影響としては経済・インフラ面、マイナスの影響としては生活環境・交通面が多く挙げられた。

(5) 観光産業に対する意識

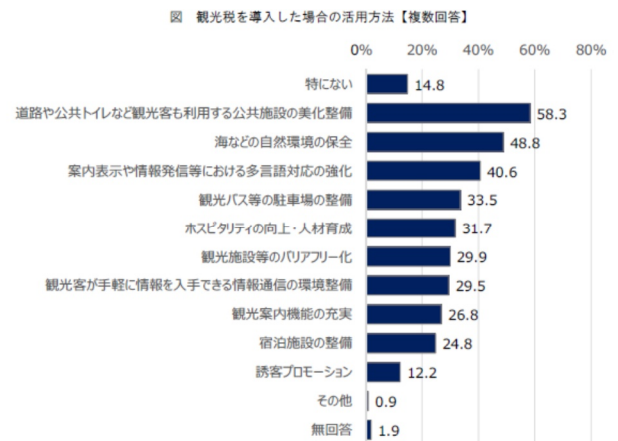
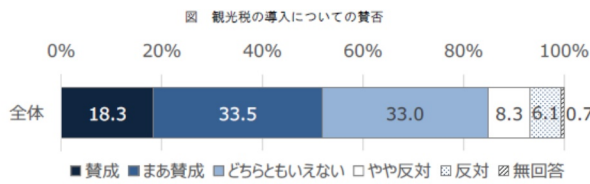
未就業者の観光産業への就業意向は、「働きたい」「やや働きたい」あわせて16.4%に留まった。一方、未就業者の子どもがいる人の観光産業への就業推奨意向は、「働かせてみたい」「やや働かせてみたい」あわせて24.6%となった。



観光産業のイメージは、「休みが取りにくい」が39.2%で最多となった。以下、「労働時間が長そう」36.8%、「仕事を通じて成長できそう」26.4%、「体力的にキツそう」26.3%が続き、上位にはマイナスイメージが多い。仕事内容にはプラスのイメージを抱いているものの、勤務形態や待遇面への不安があらわれる結果となった。



(6) 観光税の導入に対する意識



- 観光税の導入は「賛成、まあ賛成」が51.8%を占め、「反対、やや反対」14.5%を大幅に上回った。「どちらともいえない」も33.0%を占めた。
- 観光税の活用方法としては「道路や公共トイレなど観光客も利用する公共施設の美化整備」が58.3%ともっとも多い。次いで「海などの自然環境の保全」48.8%、「案内表示や情報発信等における多言語対応の強化」40.6%と続く。

第5. 沖縄県における観光関連予算（当初予算ベース）

（出典：「ビジットおきなわ計画」平成27年度～令和元年度）

平成28年度の「②観光客の受入体制の整備等に要する経費」の大幅な増加は、大型MICE受入環境整備事業に係るコンベンション振興対策費の増加によるものである。

（単位：百万円）

	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
沖縄県全体の当初予算額／決算額	746,497	754,156	735,443	731,048	734,945
観光関連予算／決算（合計）	8,951	16,586	7,859	5,170	5,080
①観光客の誘致促進を図るために必要な経費	6,449	5,921	4,380	2,762	3,112
②観光客の受入体制の整備等に要する経費	1,393	9,364	2,405	1,555	1,045
③観光統計・調査、計画策定、関係機関との連絡調整等に要する経費（※）	461	623	355	93	133
④その他(人件費、運営費、コンベンション振興対策費)	647	677	718	759	788

（※）平成27～29年度は、環境共生型観光地づくりに要する経費を含む。

第6. 観光産業に関する統計

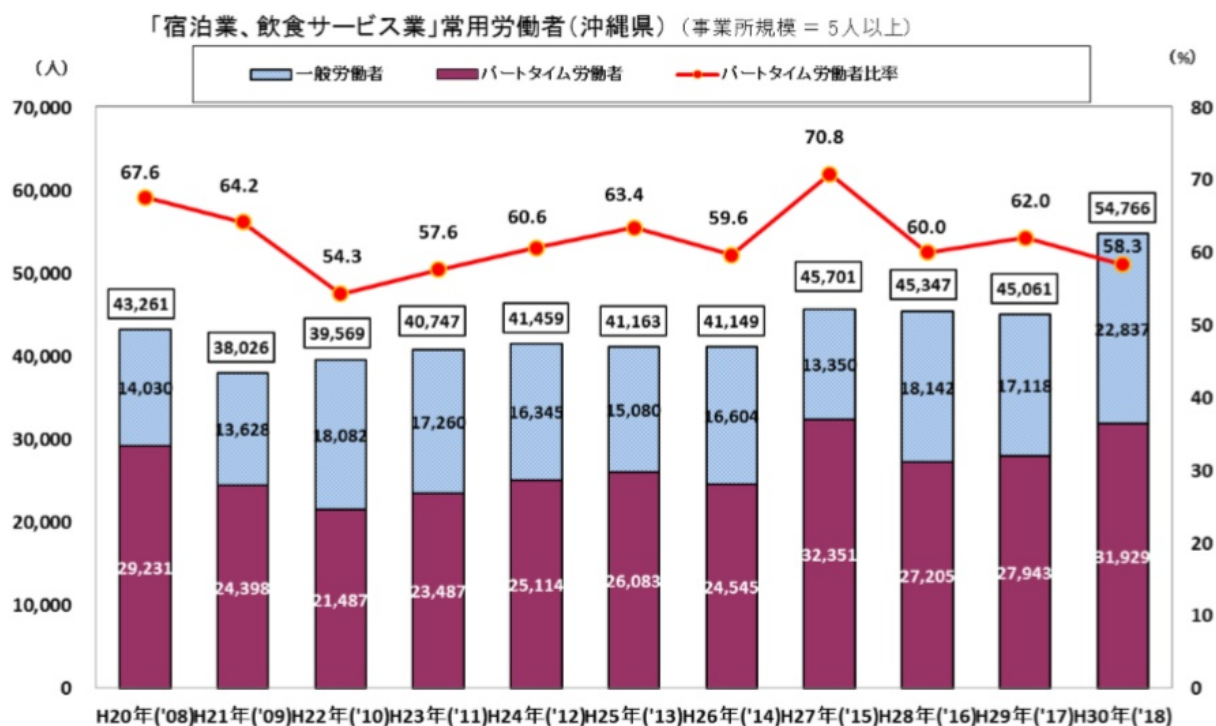
(出典：「観光要覧 平成30年」沖縄県令和元年9月)

厚生労働省の「毎月勤労統計調査」は、日本標準産業分類に基づく16大産業に属する常用労働者5人以上の事業所を対象に、賃金、労働時間及び雇用の変動を把握する調査である。平成30年の沖縄県内における調査対象事業所は、常用労働者5人以上を雇用する事業所から抽出した約490事業所となっている。

以下の(1)～(3)の調査結果は、沖縄県「毎月勤労統計調査地方調査」によるものである。なお、「宿泊業、飲食サービス業」のうち、飲食サービス業には、一般客も利用する居酒屋やファーストフード店など、主にパートやアルバイトの雇用により運営されている業種が含まれる点に留意する必要がある。

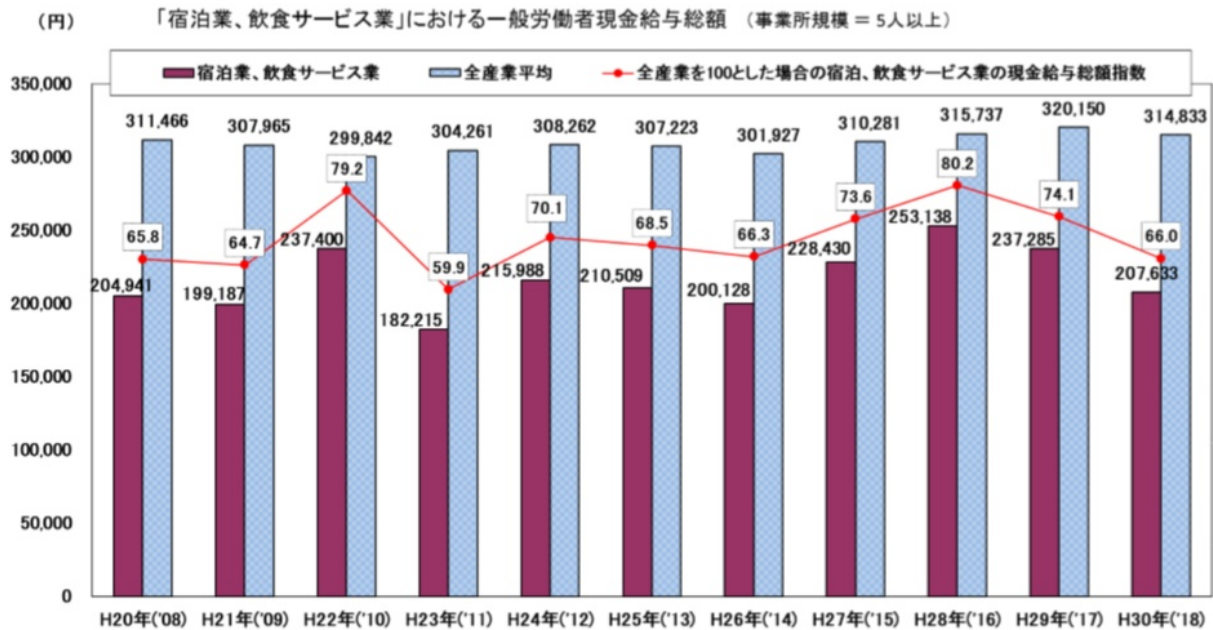
(1) 「宿泊業、飲食サービス業」における常用労働者数

平成30年度は、一般労働者及びパートタイム労働者ともに増加し、トータルで9,700人以上増加している。



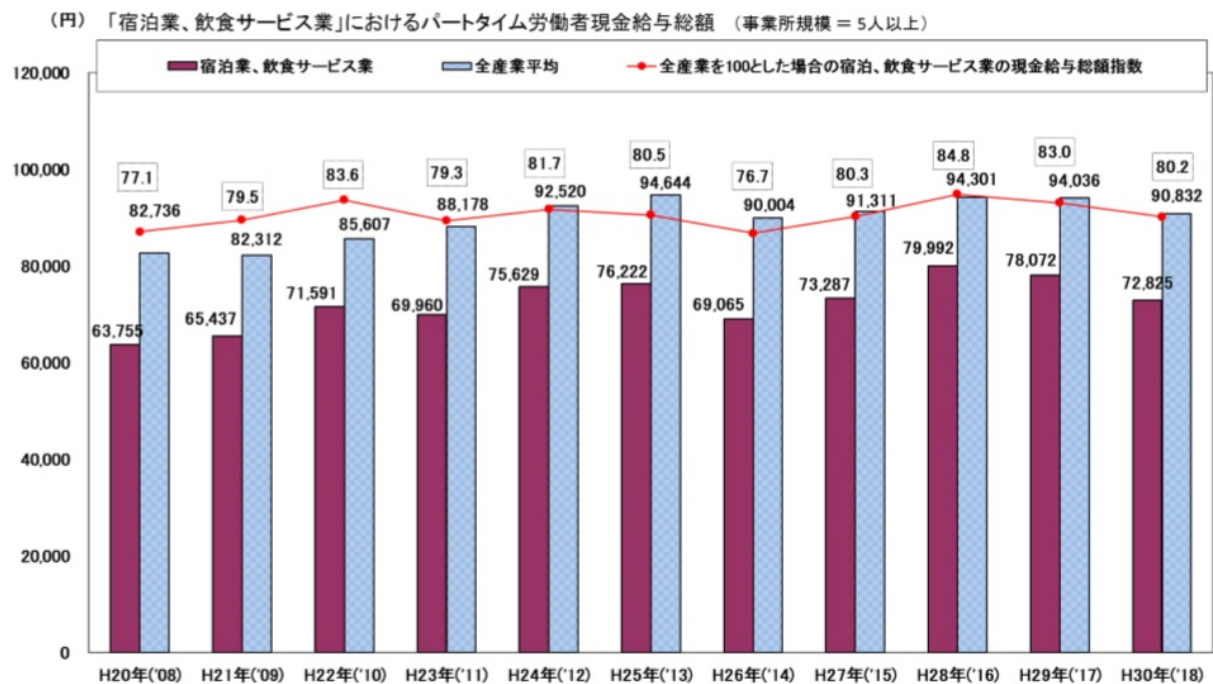
(2) 「宿泊業、飲食サービス業」における一般労働者の現金給与総額

労働者数は増加している一方で、現金給与総額（月額）は減少しており、全産業平均に対する指数も減少している。



(3) 「宿泊業、飲食サービス業」におけるパートタイム労働者の現金給与総額

一般労働者と同様、労働者数は増加している一方で、現金給与総額（月額）は減少しており、全産業平均に対する指数も減少している。



第7. 経済波及効果について（平成29年度）

（出典：「観光要覧 平成30年」令和元年9月、「平成29年度沖縄県における旅行・観光経済波及効果」平成30年9月）

1. 沖縄県における旅行・観光消費の経済波及効果

県は、「沖縄県平成23年版産業連関表」を用いて経済波及効果分析を実施しており、平成29年度の沖縄県における旅行・観光消費の経済波及効果を1兆1,700億円と推計している。うち、付加価値効果は5,736億円であり、これは平成28年度の沖縄県域内総生産（4.28兆円）の13.4%に相当する。また、雇用効果は142,734人であり、これは労働力調査平成29年度平均における沖縄県就業者数（69.5万人）の20.5%に相当する。

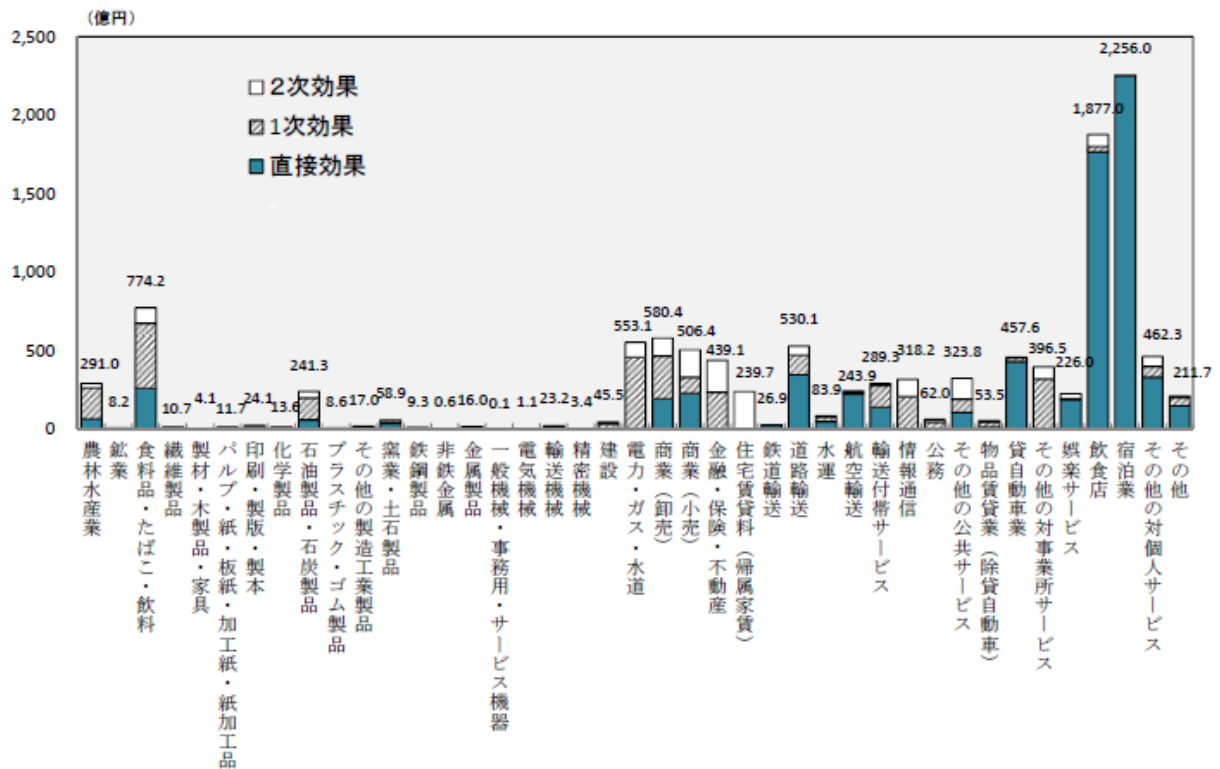
○経済波及効果（生産誘発額）	1兆1,699億8,500万円
	（対前回調査（H27）年度比 +14.2%、 +1,451億1,500万円）
○付加価値誘発効果	5,735億9,000万円
	（対前回調査（H27）年度比 +13.0%、 +657億9,800万円）
○雇用誘発効果	142,734人
	（対前回調査（H27）年度比 +13.2%、 +16,627人）

2. 前回調査（平成27年度）結果との比較

（単位：百万円）

	H27年度	H29年度	前回調査との比較	
			差異	増減比
旅行・観光消費額	691,739	779,334	87,595	12.7%
県内客	89,525	81,414	▲8,111	▲9.1%
県外客	464,205	497,883	33,678	7.3%
国外客	138,009	200,037	62,028	44.9%
経済波及効果	1,024,870	1,169,985	145,115	14.2%
付加価値誘発効果	507,792	573,590	65,798	13.0%
雇用誘発効果	126,107人	142,734人	16,627	13.2%
誘発倍率 （経済波及効果/観光消費額）	1.48倍	1.50倍	0.02	-

3. 産業別波及効果



4. 他地域との比較

付加価値効果が地域内総生産に占める割合を比較すると、沖縄県は他地域と比較し、観光産業の占める割合が大きいと認識している。

	沖縄県 (H29年度)	北海道 (H26~27年)	東京都 (H29年)
① 観光消費額	7,793	14,298	58,448
② 経済波及効果	11,700	20,897	113,448
③ 付加価値効果	5,736	11,264	45,094
④ 域内総生産(名目)(平成28年度)	42,820	190,181	1,044,700
⑤ 誘発倍率(②/①)	1.50	1.46	1.94
⑥ 付加価値効果/域内総生産(③/④)	13.4%	5.9%	—

※北海道:「第6回北海道観光産業経済効果調査(平成29年5月)」

※東京都:「平成29年度東京都観光客数等実態調査」(③の付加価値効果については所得効果を代用)

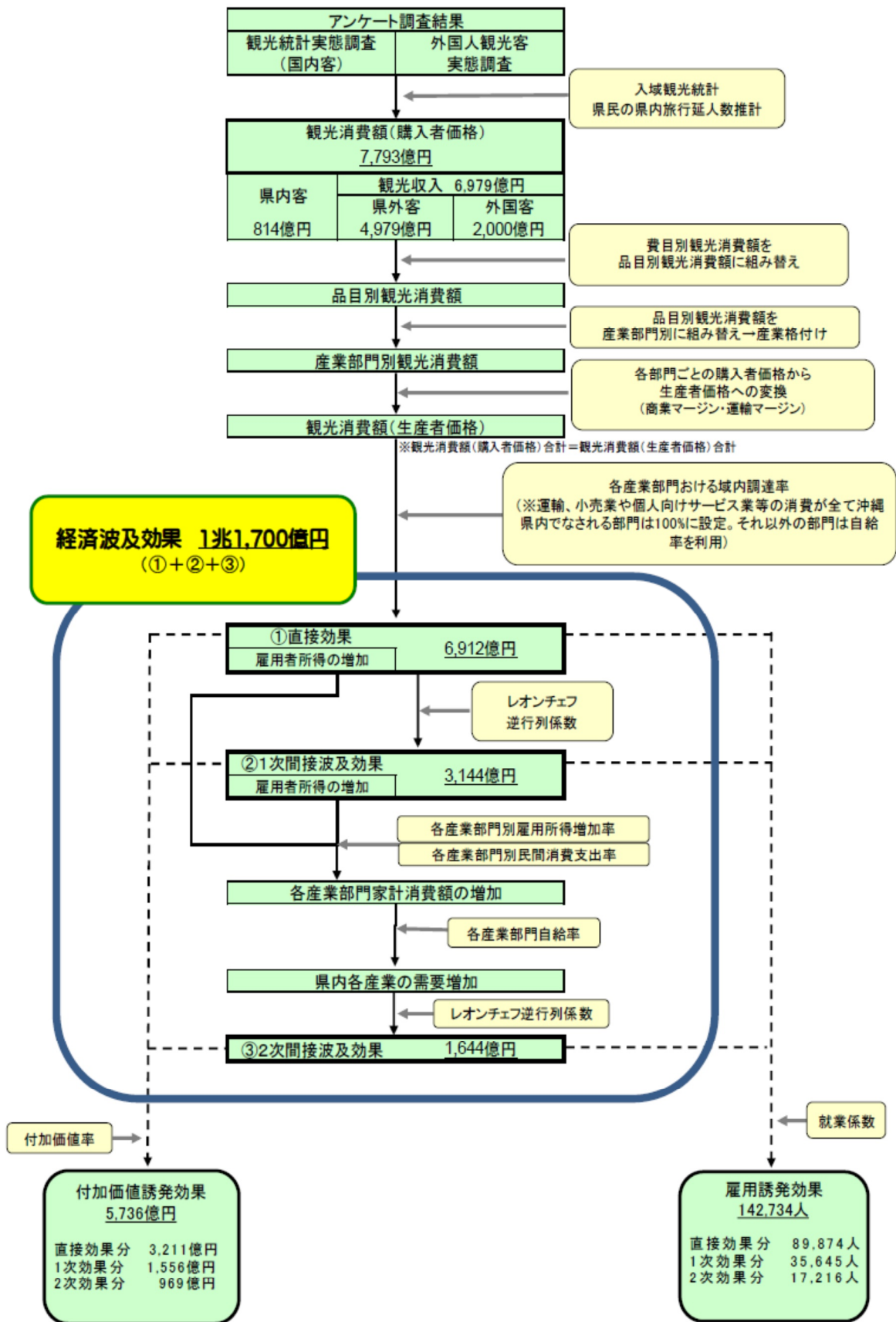
※都道府県内総生産(名目):内閣府「平成28年度県民経済計算」

5. 経済波及効果分析のフロー図

平成29年度の経済波及効果分析のフロー図は次ページのとおりである。

■ 沖縄県内での観光消費にかかる経済波及効果分析のフロー図(平成29年度版)

※「沖縄県平成23年版産業連関表」を用いて経済波及効果分析を行っています



第4章 監査の結果及び意見（総論）

第1. 全般的指摘、意見及び提言

全般的指摘. 沖縄観光コンベンションビューローのあり方について

【現状】

一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー（以下、OCVBと言う。）は、表1の目的で設立され、表2のとおり県からの出捐もある。

表1

設立年月日	昭和47年5月8日
設立経緯	昭和43年1月：琉球政府の特殊法人として沖縄観光開発事業団を設立。 昭和47年5月：復帰に伴い沖縄観光開発事業団の事業を継承した財団法人沖縄観光開発公社を設立。 平成8年4月：関係団体を統合して現在の財団法人沖縄観光コンベンションビューロー発足。
設立目的	沖縄県の観光・コンベンション振興施策等に基づき、沖縄県への観光客とコンベンションの誘致促進、観光・コンベンション施設の整備等を行うことにより、観光・コンベンションの振興を図り、もって県経済の発展、県民の福祉及び文化の向上並びに国際相互理解の増進に寄与する。
主な事業内容	観光客・コンベンションの誘致及び受入に関すること 観光・コンベンションの支援に関すること 観光・コンベンションの広報及び宣伝に関すること 観光・コンベンションの調査、企画及び開発に関すること 観光・コンベンション情報の収集及び提供に関すること 観光・コンベンションの人材の育成及び啓発に関すること

（出典：「平成30年度沖縄県公社等外郭団体の概要調書」沖縄県）

表2

	出捐者	出捐金(千円)	比率	※監査人追記
1	(財)アクアポリス管理財団	403,586	37%	平成2年7月に統合
2	日本船舶振興会海洋開発基金	300,000	28%	
3	(社)沖縄県観光連盟	158,629	15%	平成6年4月に統合
4	沖縄県	109,150	10%	
5	(財)沖縄県リゾート開発公社	102,400	9%	昭和54年10月に統合
6	その他	10,000	1%	
	合計	1,083,765	100%	

（出典：「平成30年度沖縄県公社等外郭団体の概要調書」沖縄県）

以下の①、②は、個別事業において「指摘」としたものである。

- ① 平成30年度におけるOCVBに対する委託業務は16件（指定管理を除く）であるが、すべて特命随意契約となっている。「沖縄県随意契約ガイドライン」によれば、特命随意契約とは、「契約を履行できる者が特定されるなど、真にやむを得ない特別な事情がある場合に、1者から見積りを徴し随意契約を結ぶもの」である。しかし、委託業務16件のうち少なくとも2件は、特命随意契約でなければならない状況になかったことが明らかである。

(※以下の個別事業2件の監査結果報告を参照されたい。(No.4) カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業、(No.49) 観光産業実態調査事業)

- ② OCVB は、一部業務を「OCVB の理事が代表理事を務める他の一般社団法人」に再委託する際、利益相反取引として理事会の承認を受けていなかった。

(※以下の個別事業の監査結果報告を参照されたい。(No.5) 教育旅行推進強化事業)

以下は、個別事業において「意見」としたものである。上記①、②の「指摘」と相まってこの全般的指摘に至る要因となったため引用する。

- ③ OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10%を適用している。

(※以下の個別事業9件の監査結果報告を参照されたい。対象個別事業は、(No.1) 観光誘致対策事業費、(No.2) フィルムツーリズム推進事業、(No.3) 国内需要安定化事業、(No.4) カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業、(No.7) 沖縄観光国際化ビッグバン事業、(No.8) 離島観光活性化促進事業、(No.10) 戦略的 MICE 誘致促進事業、(No.12) 外国人観光客受入体制強化事業、(No.49) 観光産業実態調査事業)

- ④ 各個別事業の監査意見として後述するが、成果指標が適切に設定されていない事業が散見され、OCVB に対する委託事業においても同様である。

- ⑤ OCVB が指定管理者である公の施設において、継続して収支差額が黒字であったが、令和元年度までの直近5年間の指定管理料は同額のままであった。

(※以下の個別事業の監査結果報告を参照されたい。(No.24) 沖縄コンベンションセンター管理運営事業費)

【問題点】

指摘事項は以下のとおりである。

- ① 特命随意契約の問題点

随意契約は、一般競争入札を原則とする契約方法の例外であり、地方自治法施行令で定める要件を充たす場合に限り認められた契約方法であるが、随意契約の中でも、複数の候補者から見積もりを徴し相手方を選定する「競争性のある随意契約」が原則であり、特定の二者から見積もりを徴して契約する「特命随意契約」は極めて例外的な契約方法である。沖縄県随意契約ガイドラインによれば、特命随意契約を締結できるケースは、「契約を履行できる者が特定されるなど、真にやむを得ない特別な事情がある場合」に限定されているが、上記のとおり平成30年度における OCVB との間の特命随意契約のうち少なくとも2件は特命随意契約とすべき状況になかったことが明らかであり、契約事務が沖縄県随意契約ガイドラインに沿った形で行われていないと指摘せざるを得ない。

これらの事業は、企画競争型随意契約等の方法により適切な競争を経て委託することもできたところ、特命随意契約の形を取ったことにより、価格競争の可能性を消失させたのみならず、不特定の事業者からより効果的な提案を受ける機会を逸した可能性も否定できない。

なお、特命随意契約の問題については、平成 24 年度包括外部監査報告書においても指摘されていたところであるが、特に複数年度にわたり特命随意契約を締結してきた事業において、従来の契約方法が踏襲されてきた実態が明らかであり、契約事務が未だに改善されていない現状には大きな問題がある。

さらに、平成 30 年度における OCVB との間の契約 16 件は全て特命随意契約であることも一般の感覚からは極めて不自然である。OCVB の経常収益に占める委託料など財政支援額の割合は、以下の表 3 のとおり平成 29 年度は 78%、平成 30 年度は 73%と極めて高く、その高い比率の平成 30 年度委託料収入はすべて特命随意契約の方法であったのである。このことは、県が OCVB を存続維持させるために必要十分な資金を特命随意契約による事業委託という形で提供しているとの疑念を生じさせるとともに、他の民間事業者との関係において公正・公平な取扱いであるとは言い難い。なお、仮に、OCVB が受託した 16 事業の他にも平成 30 年度の県の事業の入札又は公募に参加又は応募したものの選定されるに至らなかったということであれば、OCVB の事業遂行能力にいささか不安も感じる。

表 3 県からの財政支援額(当初予算ベース)、経常収益（千円）及び比率

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
委託料 (うち指定管理料)	3,360,287 (143,182)	2,420,737 (143,994)	2,524,341 (145,193)
補助金	73,353	78,808	51,272
合計	3,433,640	2,499,545	2,575,613
経常収益	4,391,982	3,407,673	-
財政支援額が経常収益に占める比率	78%	73%	-

(出典：「当初予算に係る公社等外郭団体に対する財政支援等の状況」沖縄県、及び「平成 30 年度事業及び決算報告書」OCVB に基づき監査人が作成)

② 受託候補先選定上の問題点

平成 30 年度に特命随意契約により委託した事業のうち 2 件について、平成 31 年度は公募に付されて委託に至ったとの事実からは、県が安易に「他に契約を履行できる団体は無い」と判断していたことが分かる。

③ 利益相反取引の取扱いに関する問題点

利益相反取引について理事会の承認を受けていないため、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 84 条第 2 項に違反している。

なお、上記【現状】で引用した個別事業における「意見」③～⑤の問題点は、各個別事業の監査結果報告を参照されたい。

【改善提案】

OCVB がこれまで、沖縄県の観光・コンベンション振興施策等の一翼を担ってきたことに疑いの余地は無い。また、県は、次年度より策定開始を予定する次期観光振興計画（令和4年～11年）においても OCVB の役割を重視している。

確かに、OCVB には県の観光推進母体として各種観光施策の実施に関わってきた実績があり、観光関連施策に精通し、観光関連事業者との全県的なネットワークを有することに加え、その沿革や役員構成等から公平・中立な立場での業務遂行が可能な法人であるといえるため、今後も県の観光関連施策において OCVB が果たすであろう役割は大きい。

一方で、上記の現状及び問題点を踏まえると、今後も引き続き OCVB に県の観光施策における重要な役割を担っていただくためには、県が OCVB に期待する役割を再確認・再定義し、県との関係における OCVB のあるべき姿を設定したうえで、OCVB の位置付けに応じた予算配分又は業務委託をしなければならないと考える。

OCVB の現状の位置づけを前提とすると、具体的には以下のような改善点が考えられる。

① 契約方法の精査

継続性のある特命随意契約による委託業務について、当該委託が特命随意契約によるべき事案か否かを事業が否かを全て精査すべきである。

② 企画提案型の公募の活用

一般に、事業者の業務内容や能力は変化しうるものであり、そもそも、他の事業者の受注・受託能力を適切に把握することは容易ではないため、特定の事業者しか契約を履行できないとの先入観を捨てる必要がある。また、公募等は、手続を通じて様々な事業者の情報を得るという意味で副次的な効果も期待できるため、特に企画提案型の公募は積極的に取り入れるべきである。

③ 事業費積算方法の確認及び OCVB の安定財源についての検討

一般管理費及び人件費ともに適切に積算されるべきである。

但し、OCVB の将来的な継続性に大きな影響を与える可能性があるため、委託事業費とは別に、OCVB の運営費の一部を県の予算から拠出することについても併せて検討を進めるべきである。財源としては、今後、検討が進むことが期待される観光目的税の一部が考えられるが、実現するまでは、県の一般財源から運営費として拠出することも考えられる。もっとも、その場合には、OCVB の運営に県がより一層コミットする必要がある、運営責任の所在を明確化する必要がある。

④ 合理的な成果指標の設定

合理的な成果指標を設定し、毎年度、委託業務の成果を図る必要がある。これにより運営状況の確認はもとより、責任の所在を明確化することができる。

全般的意見 1. 施策及び事業の評価体制の構築

【現状】

- ① 県議会において、施策や個別事業について、その成果や進捗状況の評価がなされていない。そもそも、県議会においては、施策や事業の有効性を判断するための機会を設定しておらず、予算又は決算審議の際は、事業の進捗確認に関する質疑を行うにとどまっている。
- ② 県では、事業の評価方法として沖縄県 PDCA（注 1）、及び一括交付金事業に係る評価（注 2）の 2 つを並行して実施し、公表している。

（注 1） 沖縄県 PDCA の概要

（出典：「沖縄県 PDCA 実施報告書（対象年度：平成 30 年度）」令和元年 8 月より抜粋）

沖縄県は、「沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」の着実な推進を図るため、Plan(計画)、Do(実施)、Check(検証)、Action(改善)のいわゆる PDCA サイクルを導入し、平成 24 年度以降毎年度、検証や改善を継続的に行い、この結果を取組に反映させることにより、施策の評価にとどまらず、効果的な推進を図ることとしている。

1. 沖縄県 PDCA の対象

毎年度、「沖縄 21 世紀ビジョン実施計画」で示した「施策」と「主な取組」を対象とし、令和元年度は、平成 30 年度に実施した 257 の「施策」と 1,579 の「主な取組」を対象としている。

「施策」：主な取組を課題ごとにまとめたもの。検証資料は『「施策」総括表』。

「主な取組」：課題の解決に向けた手段となる具体的な事業等。検証資料は『「主な取組」検証票』。

2. 沖縄県 PDCA の視点

（1） 主な取組を着実に推進しているか

※推進状況とは：「沖縄 21 世紀ビジョン実施計画」で示した「主な取組」の年度別計画における活動指標に対する活動実績の状況

（2） 成果指標の達成や主な課題の解決に向かっているか

※成果指標とは：「沖縄 21 世紀ビジョン実施計画」で示した課題に対する成果、県民生活の向上への効果等、沖縄県等が実施する活動の成果を表す。施策効果を検証する際の基準や物差しとしての役割を持つ指標として設定している。

（3） 推進上の留意事項や環境変化を把握し、対応を図っているか

3. 成果指標の達成状況の判定方法

①基準値と H30 実績値（直近の値）の比較

「前進」：基準値と比較して良くなっている

「横ばい」：基準値と比較して変わらない

「後退」：基準値と比較して悪くなっている

「その他」：計画値設定が困難等の理由により比較できない

②H30 計画値に対する H30 実績値（直近の値）の割合

「達成率」：「H30 計画値」と「H30 実績値」を比較して、どの程度達成したかを示した割合

※「計画値」を設定した理由

前期実施計画の終了年度（H28）の成果指標の達成状況が 46.6%に留まったことを踏まえ、後期実施計画期間（H29～R3）においては、R3 目標値の達成に向けて、各年度に達成すべき成果指標の値を示す「計画値」を設定し、達成状況を毎年度、進捗管理することで、継続的な改善を図ることとしている。

4. 沖縄県 PDCA の活用

PDCA 実施結果は県 HP 等で公表される。これに対して寄せられた県民意見等を踏まえながら、取組の改善案を次年度以降の予算要求等に活用し、沖縄 21 世紀ビジョン基本計画の効果的な施策展開を図るものとしている。

(注2) いわゆる一括交付金事業に係る評価の概要は以下のとおり。

沖縄振興特別推進交付金 (ソフト交付金)の事後評価	「沖縄振興特別推進交付金交付要綱」第7条第1項に基づき、沖縄振興特別推進交付金の県事業における成果目標の達成状況について評価を行い公表するとともに内閣総理大臣に報告する。 『平成●年度沖縄振興特別推進交付金 事業検証シート』
沖縄振興公共投資交付金 (ハード交付金)の事業評価	「沖縄振興公共投資交付金交付要綱」第14-1-3に基づき、成果目標の達成状況についての評価を行った場合は公表するとともに内閣総理大臣に報告する。 『平成●年度沖縄振興公共投資交付金 事業評価結果』

- ③ 後述する個別事業の監査意見のとおり、成果指標が適切に設定されておらず、単なる活動指標が設定された事業が散見される。
- ④ 第5次観光振興基本計画（以下、「第5次基本計画」と言う。）の達成目標からブレークダウンする形で、各施策及び個別事業の成果指標が設定されていることが客観的に把握できない。
- ⑤ PDCAのCheck(検証)、Action(改善)において、施策や事業の効果を検証する際、施策や事業が要因なのか（内的要因）、円安基調や数次ビザ等の国家施策が要因なのか（外的要因）は明確に区別されていない。
- ⑥ 文化観光スポーツ部には統計調査グループが4名体制で設置され、様々な事業の成果指標となり得る以下の統計情報が収集されている。しかし、作業量に応じた人員体制となっておらず、人手が足りないため、収集頻度に対応する形で適時に施策や事業にフィードバックされる体制にはなっていない。(※)は委託事業として実施。
 - 月次：入域観光客数（含む航空旅客輸送実績）
 - 四半期：観光消費額、観光統計実態調査(※)、外国人観光客実態調査(※)（那覇港(海路)は2か月ごとに実施）
 - 半期：観光産業実態調査(※)
 - 年次：観光収入額、修学旅行、宿泊施設の調査
 - 隔年（2年ごと）：経済波及効果(※一部)、県民意識調査(※)
- ⑦ 委託事業として実施する調査業務は、主にアンケート形式（調査票の配布及び回収を調査員が直接実施ないし郵送回収など）であり、回答の母集団数及び回収率ともに伸び悩んでいる。

【問題点】

① 議会における問題点

県議会は、県予算を定め、決算を認定する重要な権限を有する機関である。

本会議や委員会における審議・審査では、当然ながら予算議案への質疑・討論等を通じて継続的事业や類似事業に対する検証や要望を行うことが可能であるが、それが十分になされていないため、予算が施策実現のために効率よく活用されているかどうかの検証が十分になされていないか疑義が生じる。

② 行政事務における問題点

PDCAが効果的に機能するためには合理的な成果指標（KPI）が設定されていることが必

要となるが、多くの施策及び個別事業においてこれが設定されていないため、PDCA の効果的な実施に疑義が生じる。多くの施策及び個別事業の成果が不明確な状態であるため、各施策及び個別事業がどのように第 5 次基本計画の達成目標に寄与しているのか判然としておらず、予算が有効かつ効率的に執行されているかについて実質的な判断がされているとは言い難い。

各個別事業において目標や課題を設定する際に、具体的な現状把握のための根拠（エビデンス）が不十分であるため、課題と成果・活動指標との結びつきが不明確となる。

施策や事業を評価する際、内的要因と外的要因を明確に区別していないため、事業の有効性の評価方法の妥当性に疑問が残るケースがある。

現状の統計調査体制は人員数が限られているため、統計情報を適時に分析したうえで各施策及び事業にフィードバックすることができていない。加えて、職員は通常 3 年程度で異動するため、専門的ノウハウの蓄積も難しいと言わざるを得ない。

アンケートによる調査業務は、母集団数を増加させ、データに厚みを持たせることにより有効性が高められるため、回答の母集団数及び回収率を増加させる点で改善の余地がある。

【意見】

① 議会における施策・事業成果の検証

予算の内容及び執行の良し悪しの責任を取るのは、予算の調整及び執行について権限を有する知事、ならびに予算及び決算の議決について権限を有する議会にほかならない。

議会は決算ならびに予算の議決に先立って、常任委員会で決算案・予算案について、知事部局との質疑により進捗を確認するのみならず、公金の投入に見合う成果の有無を確認すべきであり、そのために、各常任委員会などで具体的に評価すべきである。

知事及び議会は、各施策の成果を合理的に評価できるよう、各施策の目標に見合う成果指標を設定するなど、評価の仕組みを構築すべきである。

② 実効性ある PDCA サイクルの確立

観光立県を掲げ、観光をリーディング産業として位置付けている状況において、県の施策及び事業の効果を持続的に測定・評価し、さらなる改善のためにフィードバックする体制を構築することは非常に重要である。県は、「平成 31 年度予算編成方針」（H30.10 策定）から、成果目標（指標）に原則、定量的なアウトカム指標（後年度に効果が発現する事業については後年度のアウトカム指標）を設定することとしており、その実効性を高める取組が求められる。

イ) 成果指標について

- 各施策及び個別事業の成果指標は、各施策及び個別事業の目的や課題の達成状況を可視化できるような形で設定されるべきである。プロモーション事業のような単年度で効果が発現しない取組にも考慮し、成果を測る際は、量的な情報だけでなく、伸び率や傾向で評価する視点も重要である。
- 各施策及び個別事業の目的や課題は、第 5 次基本計画の達成目標からブレークダウンされたものであるため、その成果指標も、第 5 次基本計画の達成目標と目的や課題に関連付けられ、各施策及び個別事業の成果の集積が第 5 次基本計画の目標達成

を形作るような設定とすべきである。

- 成果指標及び評価の過程を可視化するため、平成 28 年度包括外部監査報告書で提言として示された EBPM（evidence-based policy making 証拠に基づく政策形成）の導入も検討に値する。

ロ) 情報収集体制の構築

- 現状、最短で月次単位で収集される入域観光客数は、航空会社、入国管理事務所、及び船舶代理店等からの情報に基づいている。その収集事務の効率化を図り、より早く情報として入手・分析するために、当該関係機関との間で情報共有システムを構築することも検討に値する。
- アンケート調査において、回答者の負担感を削減するため、スマートフォンなど ICT を活用した回答方法を取り入れる。なお、この点については、観光産業実態調査においては平成 31 年/令和元年度の上期調査から、一部 Web での回答受付も開始している。その結果、有効回答数 316 件（回収率 11.2%）と、回収率は低いものの件数は増加していることから、今後も改善しながら取組を継続されたい。

ハ) 評価体制の構築

- 統計・分析・評価・施策へのフィードバックといった作業は非常に専門的であり、3 年程度で異動する一般職員が担うことは困難である。特に分析・評価の部分は、博士課程修了者や民間企業において相当の経験を有する者など、高い専門性を有する人材の採用を検討すべきである。
- 評価体制が構築されるまでは、オープンデータ推進の観点から、県内の大学やシンクタンク等の各種研究機関の活用を図るべきである。県では、これまでも大学等の研究機関や県の事業委託を受けている事業者に対しては申請に応じてローデータを提供している。今後は、利用方法、個人情報保護の観点、悪用防止などの対策を講じたうえで、県内の大学やシンクタンク等の各種研究機関ならびに民間事業者にローデータの活用を促すとともに、連携してその分析結果等を政策・事業の立案に反映するなど、沖縄県が持つ英知を最大限活用する仕組みを構築すべきである。

ニ) 課題と成果の根拠（エビデンス）

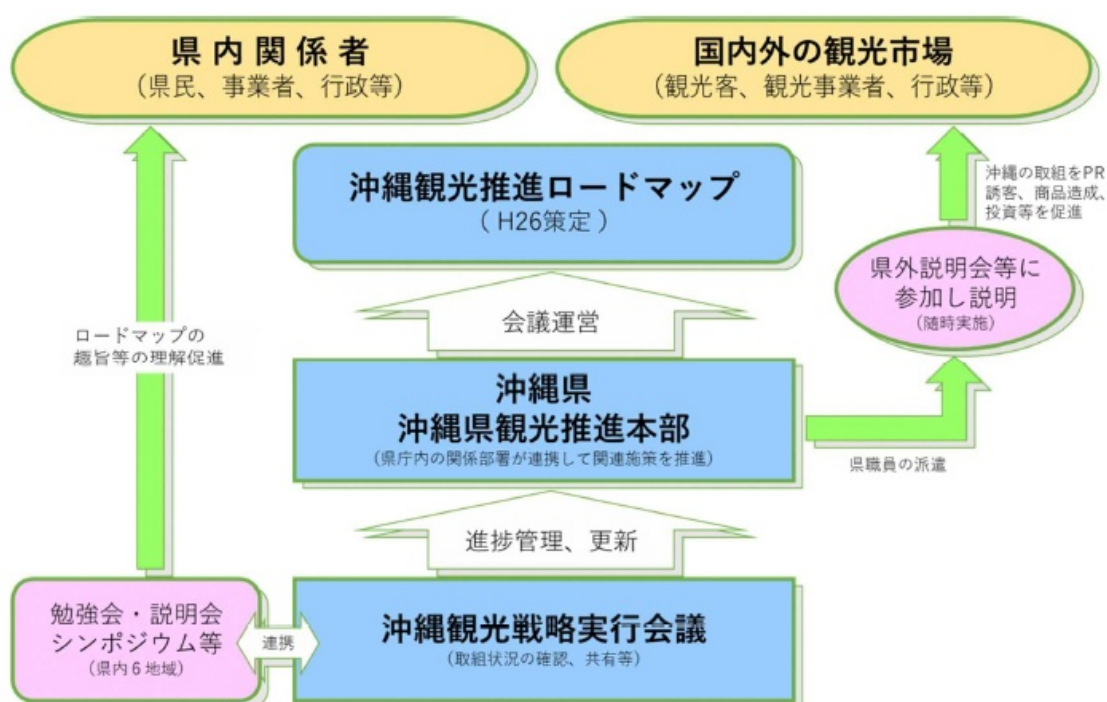
- 各施策及び事業で達成したい目標や解消したい課題について、具体的な現状把握のための根拠(エビデンス)を入手し、各施策及び事業を実施したことによって、そのエビデンスがどのように変化したのか、という EBPM の視点で施策や事業の有効性を評価すべきである。エビデンスの役割は統計データが担うことが多いため、EBPM と情報収集・評価体制の充実は一体として取り組む必要がある。
- 施策や事業の効果の過大評価を回避するため、エビデンスすなわち統計データが良好に推移した場合の要因については、内的要因と外的要因を明確に区別して分析することが重要である。

全般的意見 2. 官民協働の実効性を高める取組について

【現状】

県は、第5次基本計画が平成33年度（令和3年度）の達成目標として掲げる観光収入1.1兆円、入域観光客数1,200万人等を目指し、官民の関係機関が具体的な目標を共有しつつ、中長期的、段階的に誘客や受入体制整備等の施策を推進するための基本資料として「沖縄観光推進ロードマップ」（以下、ロードマップと言う。）を策定している。

ロードマップの策定に当たっては、目標達成のための誘客戦略を確立するとともに、沖縄への入域から出域までの旅行行程における課題等を洗い出し、官民一体となって対応策の検討を行い、現在、関係機関で実施されている施策に加え、目標達成に向けた新たな施策の可能性も含め可視化し、再整理及び最適化を図っていくこととされており、有意義な取組と言えよう。取組のイメージは以下のとおりである。



ロードマップの取組において設置された会議体の役割は以下のとおりである。

<p>「沖縄観光戦略実行会議」 国、県、観光関係団体で構成される。ロードマップに記載されている施策の進捗確認・共有及び重要な個別課題の検討・調整を行うため、例年2月に開催される。</p> <p>「沖縄県観光推進本部」 知事、副知事、県庁各部長で構成される。沖縄観光戦略実行会議における議論等を踏まえて見直されたロードマップの改訂を承認するため、例年3月に開催される。</p>

ロードマップにおける各施策の進捗管理の方法

進捗管理における事業段階について

段階	説明	実施事項のイメージ	ロードマップ工程表における表現方法
【Ⅰ】 前提条件の把握段階	・現状及び施策実施後の状況を把握する段階。	・現況調査 ・将来見込みの推計	準備段階 (点線で表示) 「----→」
【Ⅱ】 施策実施方針の策定段階	・施策の実施方針を策定する段階。(複数の実施方針案の一本化を行う。)	・対応方法の検討 ・可能性評価	
【Ⅲ】 実施計画の検討段階	・実施方針の推進上の課題を明確化し、対応方法の具体化する段階。	・関係者調整による方針の具体化 ・実証実験、モデル事業の実施 ・事業化検討	
【Ⅳ】 対応の実施段階	・施策の実施段階。ただし、進捗をモニタリングし、適宜必要に応じて修正を行う。	・実施内容の工程管理 (KPI、活動指標 等)	実施段階 (実線で表示) 「→」

- ① 県は、沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【改定計画】において、以下のとおり民間との協働体制の構築を掲げている。(※下線は監査人による)

沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【改定計画】第 6 章 2(3)
イ 役割分担の明確化と協働体制の構築
国から地方への権限移譲等が進展する中で、県の役割と責任を明確にするとともに、行政運営に対する県民理解の促進や透明性の確保等に努めます。
このため、本計画の推進に当たっては、沖縄県と国、市町村との適切な役割分担のもと、県民、民間企業、団体、NPO、住民組織等、多様な担い手の主体性や自発性、能力や特性が発揮できる仕組みづくりを推進するほか、各主体間で相互に連携・補完しあいながら県民共通の課題を社会全体で共有し、解決する体制づくりを目指します。
また、県民のニーズに対応した質の高いサービスを効率的に提供するために、これまで県が行ってきた業務のうち、民間の専門知識やノウハウなどを活用した方が効率的でよりよいサービスが提供できるものについては、アウトソーシングを推進するなど企業などの民間活力の積極的な活用を図ります。
あわせて、県民の積極的な参画と協働の取組を促進するため、県政情報を広く県民に発信するとともに、県民の多様な意見や要望等を把握し、県民と行政の信頼関係の構築に努めます。

- ② しかし、「沖縄観光戦略実行会議」の委員構成は、国、県の行政機関の他、いわゆる公社等外郭団体 3 法人（那覇港管理組合、那覇空港ビルディング(株)、OCVB）であり、純然たる民間の観光関連事業者は委員となっていない。
- ③ 各施策の進捗状況は、上記の図表のとおり定性的な表現に基づいており、定量的（数値的）な情報が無い。
- ④ アウトカムとしての成果指標も無い。
- ⑤ 「沖縄観光戦略実行会議」の議事録によれば、重要課題の認識や、今後の対応に関する意見等の発言が見受けられるが、これらの議論の結果がロードマップの改訂にあたり、どのように反映されたのか判然としない。

- ⑥ 「沖縄県観光推進本部」は知事、副知事、県庁各部長で構成され、ロードマップ改訂の承認権限を有する重要な会議体であるが、その議事録は監査時点（令和2年2月末）においてもテープ起こし未了のため未作成であり、知事がどのように関与されているのか確認できなかった。

【問題点】

① 進捗管理の問題点

各施策の進捗状況の管理は、定性的な表現に基づいており、定量的（数値的）な情報があまりに少ないため客観性に乏しいと言わざるを得ない。

また、各施策について、アウトカムとしての成果指標が無く、その実績情報も無いため、見直しや強化といった対応が適時に実施されているのか疑義が生ずる。

「沖縄観光戦略実行会議」における議論がどのように反映されたのか判然としない。

② 推進体制の問題点

沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【改定計画】で官民協働の推進を掲げているにもかかわらず、「沖縄観光戦略実行会議」の委員に純然たる民間の観光関連事業者は一人もいないため、観光施策のプレーヤーとしての官民双方による情報や課題の共有、及び役割分担がなされておらず、推進体制の実効性を高めるうえで改善の余地がある。

「沖縄県観光推進本部」はロードマップ改訂の承認権限を有する重要な会議体であるにもかかわらず、議事録が整備されていないため、知事がどのようにロードマップの実効性ある推進体制や進捗管理においてリーダーシップを発揮しているか判然としない。

【意見】

① 実質的な進捗管理について

ロードマップ上の実質的な進捗管理のため、沖縄県 PDCA と整合性を図り、各施策及び個別事業に係る成果指標の達成状況も可視化すべきである。

② 実効性ある推進体制の構築

イ) 「沖縄観光戦略実行会議」の構成委員

民間の観光関連事業者等を加えるべきである。具体的には、ホテル、交通機関、旅行代理店、航空会社、大学等学術研究機関、県内市町村の観光協会等の構成員で、第5次基本計画の達成目標に関与する民間事業者等が望ましい。このような委員構成の中で、官民双方が、統計データに基づく事業成果の達成状況を情報として共有し、民間事業者の肌感覚と併せて達成状況を分析し、課題を共有すること、そして、今後の役割を分担することにより、民間事業者にも「自分ごと」として観光施策に取り組むことの協力を促す必要がある。

ロ) 知事の強力なリーダーシップ

上記イ)の取り組みのためには、知事の強力なリーダーシップが必要である。

全般的意見 3. 観光産業の持続可能性を高める観点からの施策立案

【現状】

- ① 国内外における観光先進地においてはオーバーツーリズムが顕在化し、対応に苦慮している。県内においても、一部の地域で観光客の問題行動が指摘されたり、観光客や観光関連事業者に対する不満が述べられたりしている。
- ② 県は、先進地に比較して受入の余地があると判断し、危機意識が薄い。
- ③ 令和元年 11 月 29 日に策定された「沖縄県 SDGs 推進方針」には、以下の記述がある。

基本施策 1-(1)自然環境の保全・再生・適正利用

人口や観光客の増加、さらには経済活動の進展など沖縄を取り巻く社会経済環境が変化 する中、沖縄の豊かな自然環境を劣化させることなく次世代に引き継ぐため、生物多様 性の保全に取り組むとともに、陸域・水辺環境の保全、自然環境の適正利用に努めるほ か、環境容量を超えた経済活動等によって失われた沖縄らしい自然環境の再生に取り組 みます。また、自然環境を次世代に継承するため、県民参画と環境教育の推進を図りま す。

基本施策 3-(2)世界水準の観光リゾート地の形成

沖縄の豊かな自然環境との共生が図られたエコリゾートアイランドや、歴史・文化、ス ポーツなど多様で魅力ある資源を活用した沖縄独自の観光プログラム（高付加価値型観 光）を戦略的に展開するとともに、安全・安心・快適な観光地として基本的な旅行環境 の整備等により、世界に誇れる“沖縄観光ブランド”を確立し、世界的にも広く認知され、 評価される観光リゾート地の形成を目指します。
--

【問題点】

- ① 持続可能な観光産業の発展のために、オーバーツーリズムに陥ることなく、県民と観光客が共存できる施策が必要であるが、その取組が不十分である。
- ② オーバーツーリズムは観光客の急激な増加に伴って顕在化することが多いが、オーバーツーリズムの問題の発生防止や顕在化した問題の解消には、長期的な視点と取組が必須である。この問題に対する県の意識は十分とは言えず、将来的に県内の多くの地域で様々なオーバーツーリズムの問題が顕在化するリスクがある。
- ③ 観光産業の持続可能性を高めるためには、観光関連事業者も含めた官民一体となった全体的な取組が必要であるが、オーバーツーリズムの問題への対応は、短期的には得べかりし利益の喪失につながる可能性もあるため、収益性が重視される通常の企業においては、その取組が消極的になりがちである。

【意見】

- ① 「沖縄県 SDGs 推進方針」の記載からは、県もオーバーツーリズムの問題意識を有していることは伺えるが、直接的な言及がない。今後の具体的な取組の中では、観光の分野でも、SDGs が表現する持続可能性、すなわち「自然の自己再生能力」の持続可能性と「人間の社会」の持続可能性¹を意識した施策や事業を展開されたい。
- ② オーバーツーリズムの問題解消の一つの方法として、観光ゾーニング（観光地と生活

¹ 神野直彦「公認会計士の職業倫理への覚書～財政学からのアプローチ～」CPE レター 日本公認会計士協会 令和元年 12 月

圏の区別) の設定が考えられる。地元住民とのコミュニケーションには一定の需要もあるが、基本的には観光客観光と交流は区別できるものである。

- ③ 豊かな自然環境は沖縄の最も重要な観光資源であり、その保全維持のためには、乱開発や環境容量を超えた経済活動を抑制する法規制の適切な運用が重要であるため、県は、引き続き、沖縄の豊かな自然環境を保全する法規制の整備や適切な運用を進める必要がある。もっとも、法規制と併せて重要なのは、沖縄県全体で豊かな自然環境の価値を認識・共有し、保全に向けた意識を醸成することであるため、自然環境を保全する観点からも県民意識を高めるための取組も進められたい。
- ④ 自然環境を保全するという観点からは、県庁内において開発情報を一元化することも重要である。例えば、リゾート施設の開発に伴う保安林の違法伐採の事例も増加しており、環境部や土木建築部のみならず、文化観光スポーツ部やその他の関係部署との情報共有や連携も必要である。
- ⑤ キャリング・キャパシティ (Carrying Capacity) の考え方を、オーバーツーリズムの予防的観点から導入することを検討されたい。各種施策及び事業を立案する際の考慮材料とすることで、乱開発や環境容量を超えた経済活動を適切且つ効果的に牽制できるものと思われる。

提言．沖縄観光コンベンションビューローの抜本的なあり方

以下は、政策的要素を含むため監査意見とするものではないが、中長期的な観点から OCVB の組織のあり方を検討いただきたく、私見を述べるものである。

全般的指摘で述べたとおり、OCVB には県の観光推進母体として観光施策に関わってきた実績、及び観光関連事業者との全県的なネットワークがあり、その沿革や役員構成等から公平・中立な立場での業務遂行が可能な法人であるといえるため、今後も県の観光関連施策において OCVB が果たすであろう役割は大きく、かつ、県民及び観光関連事業者もその役割を期待していると考えられる。

一方、改善すべき点として指摘した個々の内容は、OCVB と県のこれまでの関わり方を大きく変えるため、多方面に影響を与えることも考えられる。

OCVB が「県民の期待に応えること」と「課題を改善すること」の双方を実現するためには、中長期的な観点からその組織のあり方を抜本的に考える必要がある。そのためには、OCVB の役割と責任を明確化したうえで、安定的な運営に必要な財源を検討する必要がある。

1. 役割について

OCVB が、これまで県が担ってきた役割を、より有効かつ合理的に担うことができる組織であることが必要であろう。具体的には、既存の機能（下記（2））の強化に加えて、全般的意見で挙げた県が改善・強化すべき機能（下記（1）、（3））を備えることにより、沖縄県全体の観光方針の策定を担うことが考えられる。

（1）リサーチ・マーケティング機能

県の一般職員は通常3年程度で異動するため、専門的ノウハウの蓄積が難しいという点に鑑み、OCVB が高度な専門性を有する職員を採用し、統計・分析・評価などのリサーチと、そのリサーチ結果に基づくターゲットの設定を持続的に実施する。

（2）プロモーション機能

ターゲットに応じた効果的なプロモーションを民間と連携して実施する。

（3）SDGs 機能

オーバーツーリズムに陥らないための対応として、沖縄県内における開発情報を一元化し、観光ゾーニングに基づく方針を策定する。また、県民及び観光関連事業者に対する乱開発や環境容量を超えた経済活動の適切な抑制を図り、観光客に対してもレスポンシブル・ツーリズム(*)を啓蒙する。

(*)レスポンシブル・ツーリズム

観光客自身に、訪れる地域の文化、コミュニティ、自然環境に対する知識と責任感を持ってもらい、自律的な行動を促そうとする取り組み。
後述するハワイ州観光局（HTA）が推進している。

2. 責任について

責任は、成果の達成度合いに応じて評価されるべきである。

ここで、ハワイ州の DMO であるハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority 以下、HTA

と言う。)は、その組織体制、取組方法、及び設定する成果目標が、OCVBのあり方を検討するうえで非常に示唆に富む。

HTAは、2020年から6か年の戦略プラン（STRATEGIC PLAN 2020-2025）において、4つの成果指標（KPI）を設定している。

- ① 住民の満足感
- ② 観光客の1日あたり平均消費額
- ③ 観光客の満足感
- ④ 年間観光消費額

県の第5次基本計画の目標フレームには②と④のほか観光客数が含まれるが、HTAでは観光客数は目標ではなく、県の第5次基本計画では成果指標としていない①と③を成果指標としていることは注目すべき点である。住民と観光客双方の満足感の維持・向上が図られることは、観光関連施策を推進するための前提になると考えられ、成果指標として非常に合理的である。

県は、①と③については、これまでもアンケート調査を実施しているため、県ないしOCVBが、成果指標として設定したうえで施策及び事業を立案することは可能と考えられる。

3. 財源について

財源としては、今後、検討が進むことが期待される観光目的税の一部が考えられるが、実現するまでは、県の一般財源から運営費として拠出することも検討に値する。

いずれにしても、上記1. 2. で述べたOCVBの役割と責任を明確化した運営がなされることが条件となる。

組織形態や財源については、さまざまな可能性を検討されたい。

OCVBは、県の出捐はあるものの一般財団法人であり、評議員会及び理事会は、官民で構成されていることから、県の一存でそのあり方を決定できるものではない。

一方で、OCVBの定款には以下の定めがある。

第10条2項：評議員の選任については、あらかじめ沖縄県知事に協議するものとする。 第20条：評議員会及び理事会に附議する事項については、あらかじめ沖縄県知事に協議するものとする。ただし、予算編成及び事業計画の樹立とその変更、決算及び事業報告については、あらかじめ沖縄県知事に報告するものとする。
--

これらの定めによると、沖縄県は、最高意思決定機関である評議員会の構成員選定や、意思決定機関である評議員会と理事会の附議事項に影響を及ぼす立場にあると言える。

県が、OCVBの組織としてのあり方について合理的かつ明確な方針を示すことにより、評議員会、理事会の理解は得られるのではないだろうか。

第2. 個別事業の監査結果まとめ

1. KPI (Key Performance Indicator) の設定について

沖縄県では、「沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」の着実な推進を図るため、いわゆる PDCA サイクルを導入し、毎年度、検証や改善を継続的に行い、この結果を取組に反映させることにより、施策の評価にとどまらず、効果的な推進を図ることとしている。PDCA サイクルの実効性を高めるうえで、成果指標として合理的な KPI を設定することは非常に重要である。

PDCA サイクルにおける KPI の具体的な役割は次のとおりである。

Plan (計画)	事業計画段階において適切な成果目標を KPI として設定し、KPI を達成するために必要な戦略・手法を検討し、事業として立案する。
Do (実施)	立案された事業を KPI の達成を意識しながら実施する。
Check (検証)	事業実施後、計画時に設定した KPI について目標値と実績値を比較することで事業の成果を測定する。
Action (改善)	目標値と実績値の乖離理由を分析することにより、改善施策を検討し、必要に応じて KPI の内容も検証した結果を、次年度以降における効果的な事業立案に活かす。

また、観光のような経済関連の施策・事業に係る KPI については、事業を実施することによる経済効果の観点が必要である。一方で、観光収入や観光客数を増加させるという視点だけではなく、オーバーツーリズム等が県民に与える影響についても検討し、観光収入や観光客数の増加によるメリットとデメリットを勘案の上、バランスの取れた KPI を設定する必要がある。

監査の結果、KPI の設定について意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	意見	概要
1	観光誘致対策事業費	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない より細分化した KPI 設定の検討が必要
2	フィルムツーリズム推進事業	意見 1	より細分化した KPI 設定の検討が必要 経済効果を意識した KPI になっていない 一部事業について KPI が設定されていない
3	国内需要安定化事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない より細分化した KPI 設定の検討が必要
4	カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない
5	教育旅行推進強化事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない より細分化した KPI 設定の検討が必要
7	沖縄観光国際化ビックバン事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない
8	離島観光活性化促進事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない
9	クルーズ船プロモーション事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない オーバーツーリズムの観点からの KPI 設定が必要

No	事業名	意見	概要
10	戦略的 MICE 誘致促進事業	意見 5	経済効果を意識した KPI になっていない
12	サッカーキャンプ誘致戦略推進事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない
13	スポーツツーリズム戦略推進事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない KPI について改善の余地がある
14	スポーツコンベンション振興対策費	意見 1	KPI が設定されていない
16	沖縄特例通訳案内士育成事業	意見 1	KPI の集計方法が合理的でない
18	観光 2 次交通機能強化事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
19	外国人観光客受入体制強化事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
20	地域観光支援事業	意見 1	KPI が設定されていない
21	沖縄観光コンテンツ開発支援事業	意見 1	KPI が適切でない 経済効果を意識した KPI になっていない
22	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業	意見 2	KPI が適切でない 経済効果を意識した KPI になっていない
23	観光人材育成・確保推進事業	意見 2	KPI について改善の余地がある
28	観光地形成促進地域推進事業	意見 1	KPI が設定されていない
31	旭橋再開発地区観光施設設置事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
32	スポーツコンベンション振興対策費（J リーグ規格スタジアム整備事業）	意見 1	KPI が設定されていない
34	文化発信交流拠点整備事業	意見 1	KPI が設定されていない
35	文化観光戦略推進事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
36	沖縄食文化保存・普及・継承事業	意見 1	KPI が設定されていない
37	沖縄県立芸術大学就職支援事業	意見 1	KPI が設定されていない
38	県立芸大管理運営費	意見 1	KPI が設定されていない
39	沖縄県空手振興事業	意見 1	経済効果を意識した KPI になっていない
40	公共交通利用環境改善事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
41	鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業	意見 2	KPI が設定されていない
46	都市モノレール多言語化事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
47	グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業	意見 1	KPI が設定されていない
52	沖縄観光受入対策事業	意見 2	KPI が設定されていない
53	おきなわ観光バリアフリー推進事業	意見 1	KPI が適切でない

No	事業名	意見	概要
54	観光危機管理支援対策事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
55	エコツーリズム推進プラットフォーム事業	意見 2	KPI が設定されていない
57	琉球王国文化遺産集積・再興事業	意見 1	KPI が適切でない
60	沖縄らしい風景づくり促進事業	意見 1	KPI について改善の余地がある
61	沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費	意見 1	KPI が設定されていない
62	沖縄観光推進ロードマップ策定事業	意見 1	KPI について改善の余地がある

(1) KPI が設定されていない又は事業目的に照らし適切でない

(No.22) Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業の目的は、外国人観光客向けの離島観光の推進・滞在日数の延伸であるため、KPI としては「各離島における外国人観光客数」や「各離島における外国人観光客の平均滞在日数」を設定すべきであるが、「モニターツアー参加者数」、「ワークショップ開催数」、「周遊ルート観光ストーリー作成数」、「作成した PR 動画のページビュー総数・ユニークユーザー総数」が KPI として設定されていた。

(No.53) おきなわ観光バリアフリー推進事業では、高齢者や障がい者の観光客数増加という事業目的に沿って、高齢者・障がい者観光客に関する実態調査を実施しているが、「当該調査の結果を基に、高齢者・障がい者の観光客数の増加及びバリアフリー対応施設の増加等のための事業の実施につなげる」ことを KPI として設定していた。事業の実施につなげることは手段であって目的ではない。本事業の目的に沿って「高齢者・障がい者の観光客増加数」等を KPI として設定すべきである。

(2) KPI に改善の余地がある

一定の合理性を有する KPI が設定されているものの、効果的な PDCA サイクルの実施という観点から改善の余地があるという事業が散見された。

最も多かったのが、経済効果を意識した KPI になっていないケースである。例えば、県外からの観光客数を KPI として設定している事業があったが、観光客数だけでは沖縄県への経済効果は測定できない。沖縄県が算出している観光客による一人当たり消費額というデータを活用し、県への観光収入額（＝観光客数×1人当たり消費額）を KPI とすることを検討すべきである。

また、より細分化した形で KPI を設定すべきと考えられる事業があった。現状は全体の観光客数を KPI としているが、(No.1) 観光誘致対策事業費、及び (No.3) 国内需要安定化事業では県別、性別、年齢別の国内観光客数に、(No.5) 教育旅行推進強化事業では県別、校種別、公立・私立別等の区分毎の修学旅行者数に、(No.2) フィルムツーリズム推進事業では映画、テレビドラマ、テレビ CM、動画、雑誌等の写真撮影などの区分毎のロケ受入数に、それぞれ KPI を細分化することを検討すべきである。

その他、(No.18) 観光2次交通機能強化事業、(No.19) 外国人観光客受入体制強化事業、

(No.23) 観光人材育成・確保推進事業、(No.46) 都市モノレール多言語化事業、(No.54) 観光危機管理支援対策事業、及び (No.60) 沖縄らしい風景づくり促進事業では、利用者等の満足度を KPI としていたが、持続的な改善を図りながら事業を進めていくという観点からは、単なる満足度だけではなくアンケート・調査の回答を詳細に分析し、課題を抽出し、その「課題の解消」を成果指標として位置付け、解消に向けた実行プランを策定すべきである。

(No.13) スポーツツーリズム戦略推進事業では、国内外の観光客数を KPI としているが、これは個別事業の KPI としては飛躍し過ぎており、本事業の目的がスポーツを通じた観光誘客であることを踏まえると、スポーツに関連した観光客数を KPI とすべきである。

(No.31) 旭橋再開発地区観光施設設置事業では、観光案内所年間利用者数を KPI としており、本事業の目的である「観光客の利便性向上、満足度向上を図る」に鑑みれば一定の合理性が認められるが、目的に対する直接的な効果を測定するためにも、利用した観光客の満足度を KPI に追加すべきである。

(No.40) 公共交通利用環境改善事業では、細事業ごとの目的に見合う KPI が設定されており、各々の事業成果を測る指標として一定の合理性が認められる。しかしながら、事業全体の効果を測る指標として、バスの利用者数の増加を KPI に追加すべきである。

(3) その他

(No.9) クルーズ船プロモーション事業では、クルーズ船寄港回数を KPI に設定している。クルーズ船観光客は短時間で多くの人数が観光地というよりもむしろ、沖縄県民の生活圏に入ることになるため、オーバーツーリズムの問題が生じる可能性を考慮し、県内における各種インフラや環境・景観保全の必要性など様々な要素を加味したキャリング・キャパシティ (Carrying Capacity) の視点から、適切なクルーズ船観光客数を KPI として設定する必要がある。

(No.16) 沖縄特例通訳案内士育成事業では、「地域通訳案内士がマッチング会終了後に新たに就業した人数」を KPI に設定しているが、実際の集計方法は、マッチング会終了後に参加企業からのアンケートにより、当該企業に所属する地域通訳案内士として新たに登録した人数を集計しているとのことであった。地域通訳案内士の中には、観光関連企業との間で雇用契約ではなく業務委託契約を締結するケースも多いことを鑑みると、観光関連企業に所属登録したとしても業務が委託されるかどうかは確実ではないため、登録者を就業者として言い換えることは実態に即しておらず、誤解を与える表現になっている。

2. 事業の作り込みについて

PDCA サイクルの実施において、計画段階 (Plan) で精緻な事業設計を行うことが重要である。事業の作り込みが甘い場合、KPI は目標値として機能せず、また、事業計画と実際の事業実施結果との乖離分析も意味を為さない。

監査の結果、事業の作り込みについて、指摘又は意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	指摘意見	概要
2	フィルムツーリズム推進事業	意見1	KPI の目標値が過少である

No	事業名	指摘意見	概要
4	カップルアニバーサリーーツーリズム拡大事業	意見2	活動指標の目標値が過少である
9	クルーズ船プロモーション事業	意見2	活動指標の目標値が過少である
12	サッカーキャンプ誘致戦略推進事業	意見1	KPIの目標値が過少である
16	沖縄特例通訳案内士育成事業	意見2	関連する法改正が事業に与える影響を十分に検討していない
19	外国人観光客受入体制強化事業	意見2	県が実施する事業範囲外の項目が活動指標として設定されている
21	沖縄観光コンテンツ開発支援事業	意見3	補助金支給対象事業者選定時における事業計画の検討が不十分
29	都市型交流拠点形成事業	指摘1	予算執行承認の必要書類が実勢の事業内容を反映していない。
30	大型 MICE 受入環境整備事業	意見1	事業開始から3年以上経過しているにもかかわらず、施設の設置及び運営方法が定まっていない
		意見2	事業開始から3年以上経過しているにもかかわらず、当初事業計画の修正の可否を検討していない
45	都市モノレール道路整備事業	指摘1	目標設定、課題抽出及び事業スキームの検討が不十分のまま事業が実施されている
		意見1	設備設置後の利用者利便性向上のための施策について検討が不十分
49	観光産業実態調査事業	意見1	事業の有効性を高めるため、回答数を増加させる調査手法を構築すべき
50	外国人観光客実態調査事業	意見1	事業の有効性を高めるため、回答数を増加させる調査手法を構築すべき
51	観光統計実態調査事業	意見1	事業の有効性を高めるため、回答数を増加させる調査手法を構築すべき

(1) 活動指標又は成果指標が過少である

活動指標又は成果指標が過少である場合、当該指標は目標値として機能せず、また、実績値が目標値を上回ったとしても、事業の効果を適切に判断できるとは言い難い。目標値は、事業費総額を勘案し、費用対効果の観点から、適切な水準に設定する必要がある。

(2) その他

(No.16) 沖縄特例通訳案内士育成事業では、地域通訳案内士資格者の増加・育成を目的と

しているが、2018年1月に通訳案内士法が改正され、地域通訳案内士の資格を有しない者でも有料ガイドを実施することが可能となった(無資格ガイドの解禁)。このような環境変化が、通訳案内士資格保持者が実施している業務にどのような影響を与えるのか、又、労働市場における通訳案内士資格の需要にどのような影響を与えるのか、等を総合的に調査・分析し、本事業の必要性及び予算規模を改めて検討する必要がある。

(No.19) 外国人観光客受入体制強化事業の活動指標として Wi-Fi アクセスポイントの増加数が設定されているが、Wi-Fi アクセスポイントの設置は、Be.Okinawa Free Wi-Fi の趣旨に賛同する協力事業者が実施するため、県の役割ではない。県が主体的に関与できない指標を活動指標とするのは合理的ではない。

(No.21) 沖縄観光コンテンツ開発支援事業では、補助金支給対象事業者の選定は、支給を希望する事業者から提出される「事業内容・収支計画・県外からの目標誘客数等を記載した申請書類」、及び、事業者による事業内容のプレゼンテーションの結果を踏まえて決定している。しかし、事業計画及び県外からの誘客可能性の検討が不十分であった。

(No.29) 都市型交流拠点形成事業では、交流拠点の候補地を那覇市から西原町及び与那原町へ変更しているが、予算執行の承認手続き上の必要書類である「歳出予算事業別積算内訳書」の事業概要の記載は、事業内容の変更が反映されず従前の記載のまま承認がなされていた。予算による統制機能が逸脱されるおそれがある。

(No.30) 大型 MICE 受入環境整備事業は平成 28 年度の事業開始から 3 年以上経過しているが、MICE 施設の設置及び運営方法が定まっていない。当初計画上の施設規模や仕様、取り巻く環境変化に適応していないリスクがあるため、施設規模や仕様等の見直しの必要性についても検討する必要がある。

(No.45) 都市モノレール道路整備事業は、てだこ浦西駅に隣接する高架橋道路下空間を活用し、レンタカーの受け渡し用駐車場を整備する事業であるが、「駐車場による経済効果の検証がされていない」、「事業実施中に車庫証明の取得が必要であることが判明した」、「駐車場の運営主体や賃貸契約の内容が決定されていない」等の本来、事業の計画策定段階において実施すべき目標設定、課題抽出、及び運営スキームといった重要事項の検討が不十分であった。

(No.49) 観光産業実態調査事業、(No.50) 外国人観光客実態調査事業、及び (No.51) 観光統計実態調査事業は調査事業であり、観光立県を掲げ、観光をリーディング産業として位置付けている状況において、県の施策の効果を持続的に測るものであり非常に重要である。事業の有効性を高めるため、回答数を増加させる調査手法の構築が必要である。

3. 事業実施後の検証・評価について

PDCA サイクルにおいては、事業が計画通りに実施されたかどうかを検証し、かつ事業の効果(有効性)を評価する必要がある(Check)。また、検証及び評価の過程で改善点を抽出・分析することにより、改善のための施策を次年度以降の事業計画に反映させること(Action)が可能となる。

監査の結果、事業実施後の検証及び評価について意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	意見	概要
6	ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業	意見1	本事業を踏まえて後継事業を実施する際には、本調査事業の総括作業を実施すべき
7	沖縄観光国際化ビックバン事業	意見1	KPIの集計方法について、目標値と実績値で異なっている
19	外国人観光客受入体制強化事業	意見1	KPIの集計方法について、目標値と実績値で異なっている
21	沖縄観光コンテンツ開発支援事業	意見2	補助金支給対象事業終了後の自走化可能性評価を実施していない
22	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業	意見1	事業予算の合理性を検証した資料が無い
23	観光人材育成・確保推進事業	意見1	事業実施報告書に費用額の記載がない
29	都市型交流拠点形成事業	意見1	施設設置場所の選定経緯を記載した資料が無い
42	那覇バスターミナル整備事業	意見1	事業完了後の事後評価について検討が必要
44	OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業	意見1	KPIについて目標値と実績値の差異分析を行っていない
46	都市モノレール多言語化事業	意見2	ガイドブックの配布数を把握していない

(No.6) ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業は、平成30年度が3年間の事業期間の最終年度であったが、調査の総括は「取り組むべき課題が多いこと、及び、課題の一つである富裕層マーケットにおける認知度向上に対して令和元年度以降別事業にてプロモーションを実施すること」のみであった。当該調査事業の結果を受けて、令和元年度に試行的なプロモーションを実施してはいるが、今後、富裕層市場に対する本格的なプロモーション事業を立案する際は、現状の総括手法では不十分であるため、ターゲットとする富裕層の明確化、課題の抽出と課題に対する対応方針、プロモーション戦略の明確化等、より具体性のある総括を実施する必要がある。

(No.19) 外国人観光客受入体制強化事業、及び (No.7) 沖縄観光国際化ビックバン事業では、KPIの集計方法が、目標値の集計時と実績値の集計時で異なっていた。事業を適切に評価するため集計方法は統一すべきである。

(No.21) 沖縄観光コンテンツ開発支援事業では、補助金支給対象事業の終了後、事業者から事業実施報告書を入手しているが、事業実施報告書を踏まえた次年度以降の自走化可能性については評価していない。補助金を支給して終わるのではなく、事業実施後に改めて自走化可能性を評価した上で、その評価結果を次年度以降の補助金支給対象事業者の選定に生かすべきである。

(No.22) Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業では、県の予算調整に時間を要したことにより事業実施期間が当初予定よりも短縮された結果、一部のKPIについて実績値が目標値を大きく下回った。しかし、目標値を大きく下回っているにもかかわらず当初予定ど

おりに予算を執行することの合理性等について、十分に検証した資料が見当たらなかった。

(No.23) 観光人材育成・確保推進事業では、委託先から事業実施後に報告書を入手しているが、当該報告書に事業実施に要した費用額の記載がほとんど無かった。そのため、事業の費用対効果が測定できない状況であった。

(No.29) 都市型交流拠点形成事業では、交流拠点の候補地は当初、那覇市だったが、大型 MICE 施設の建設候補地の決定に伴い、西原町及び与那原町に変更された。交流拠点の候補地選定が大型 MICE 周辺地域ありきで進められており、事業としての効果はもとより、経済性及び効率性の観点から複数の候補地を比較・検討されていることが客観的に確認できなかった。

(No.42) 那覇バスターミナル整備事業では、平成 27～30 年度にわたり、那覇バスターミナル整備目的で多額の補助金を拠出している。県は、補助金を拠出して終わるのではなく、那覇バスターミナルが目的に見合う運営がなされているかどうか事後的に評価することが必要である。

(No.44) OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業では、成果指標について実績値が目標値を大きく上回ったにもかかわらず、その理由が明記された資料が作成されていない。また、実績値の集計方法は合理的とは言えない方法であった。

(No.46) 都市モノレール多言語化事業では、多言語によるモノレールガイドブックを作成・配布しているが、配布方法は、モノレール各駅や周辺施設に設置し、利用者に自由に取ってもらうというものであり、実際に何部配布されたかまでは把握していない。配布数を定期的に把握し、より効果的な周知・配布方法を検討・確立すべきである。

4. 本年度事業の評価結果を次年度以降に繋げる取組について

PDCA サイクルにおいては、事業・予算は執行して終わりではなく、事業を実施した結果を評価・分析し、次年度以降の効果的な事業実施に繋げる仕組みを構築する必要がある。

監査の結果、事業の評価結果を次年度以降に繋げる取組について意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	意見	概要
6	ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業	意見 2	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
17	LCC 仮設ターミナル交通対策事業	意見 1	活動指標の計画値と実績値の乖離を分析しフィードバックする仕組みの構築が不十分
18	観光 2 次交通機能強化事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
19	外国人観光客受入体制強化事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
20	地域観光支援事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
22	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形	意見 3	本年度の成果物について次年度以降の活用策

No	事業名	意見	概要
	成推進事業		が検討されていない
23	観光人材育成・確保推進事業	意見 2	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
30	大型 MICE 受入環境整備事業	意見 3	施設建設にあたって、取り組むべき課題を明確にし、戦略的に解消する仕組みを構築する必要がある
31	旭橋再開発地区観光施設設置事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
40	公共交通利用環境改善事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
41	鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業	意見 2	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
43	交通体系整備推進事業費	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
44	OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業	意見 2	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
46	都市モノレール多言語化事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
54	観光危機管理支援対策事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
56	沖縄文化芸術を支える環境形成推進事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分
60	沖縄らしい風景づくり促進事業	意見 1	当年度に認識された課題を次年度以降戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分

(1) 課題を次年度以降、戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分

成果指標や活動指標は、定量的な数値のみを設定するだけでなく、事業を実施した結果として解消すべき課題が抽出された場合には、次年度以降の成果指標として「当該課題を解消すること」を設定し、そのための施策を検討・立案し、戦略的に課題を解消していく仕組みを構築することが必要である。

(2) その他

(No.22) Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業では、観光ストーリーや PR 動画の成果物を作成しているが、当該成果物の次年度以降の具体的な活用策が検討されていなかった。

(No.30) 大型 MICE 受入環境整備事業は、平成 30 年度までの調査・検討に基づき、令和元年度以降、新たな整備基本計画の策定に着手するところである。整備基本計画の実行段階

における成果指標として「取り組むべき課題」や「期限」を明確に設定し、毎年度、課題解消の程度を検証し、次年度以降の取組にフィードバックする仕組みを構築すべきである。

5. 持続可能な産業構築に向けた取組について

沖縄県では、観光を県経済のリーディング産業と位置づけ、平成24年から平成33年（令和3年）の10か年を計画期間とする「第5次沖縄県観光振興基本計画」（以下、「第5次基本計画」と言う。）を策定している。この計画では今後10年間で対応すべき沖縄観光の課題として、以下の6点を挙げている。

- (1) 観光地間の国際競争に対する対応
- (2) 環境問題に対する対応
- (3) 基幹産業としての役割の発揮
- (4) 継続的な観光基盤の整備推進
- (5) 観光に対する県民理解のさらなる促進
- (6) 観光振興に資する人材育成の推進

(1)の課題も重要であるが、(2)～(6)は、まさに観光を持続可能な産業にするための課題と言えよう。そのために、県はもとより、外郭団体であるOCVB等がノウハウの蓄積を図りながら施策・事業を遂行する仕組み作りが必要である。

また、県による観光関連施策に係る予算は、県民の税金を原資とするものである以上、限りある財源で最大の効果を生む取組が必要である。持続可能な観光産業の構築の観点からは、例えば、県による補助金等の財政支援により事業運営が維持されている民間事業者については、段階的に財政支援額を減額し、ゼロになったとしても、支援時と同程度以上の経済効果が得られるように自助努力を促すとともに、自走化可能な運営体制の構築を支援する取組を実施していくことが考えられる。

監査の結果、持続可能な産業構築に向けた取組について意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	意見	概要
2	フィルムツーリズム推進事業	意見2	ロケ受入体制のノウハウを構築すべき
3	国内需要安定化事業	意見2	プロモーションのノウハウを構築すべき
7	沖縄観光国際化ビックバン事業	意見2	観光統計システムの構築による民間事業者への情報提供を進めるべき
8	離島観光活性化促進事業	意見2	チャーター便支援の卒業を目指した取組を実施すべき
24	沖縄コンベンションセンター管理運営事業費	意見1	指定管理者のモチベーション維持と併せて指定管理料減額の仕組みを構築すべき
26	万国津梁館管理運営費	意見1	指定管理者のモチベーション維持と併せて指定管理料減額の仕組みを構築すべき
48	沖縄の農家民宿一期一会創造事業	意見1	農家民宿が自走化を実現できるような仕組みを構築すべき

No	事業名	意見	概要
55	エコツーリズム推進プラットフォーム事業	意見1	環境保全の観点から関係部署間での連携をより強固にして事業を実施すべき
59	離島空港ちゅらゲートウェイ事業	意見1	持続可能性を高める仕組みを構築すべき
60	沖縄らしい風景づくり促進事業	意見1	保全・創生の取組について、持続可能性を高める仕組みを構築すべき
61	沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費	意見1	OCVB が持続的に運営可能となるような KPI を設定すべき

(No.2) フィルムツーリズム推進事業では、フィルムツーリズムを予算の増減に左右されることなく持続可能な仕組みにするために、受託事業者である OCVB がノウハウを構築し、かつブラッシュアップできるように働きかける必要がある。具体的には、ロケ受入れに関する様々なノウハウのマニュアル化などが考えられる。

(No.3) 国内需要安定化事業のうち、国内誘客プロモーション業務は、委託先の OCVB から、広告代理店に再委託されているケースが散見された。予算を最大限効果的、かつ効率的に執行するという観点からは、広告代理店に再委託するメリットがある反面、OCVB にプロモーションのノウハウが蓄積されにくくなるというデメリットもある。OCVB がプロモーション業務の内製化率を高めつつ、ノウハウの蓄積を図るための仕組みを検討すべきである。

(No.7) 沖縄観光国際化ビックバン事業の KPI は、観光客数などの「量」となっているが、今後は「質」に重点を置いた KPI を設定し、より戦略的なプロモーションを実施することで、オーバーツーリズムに陥ることなく持続的な観光産業の発展につながると考えられる。「質」に重点を置いたプロモーションの仕組みを構築するために、例えば、各種観光統計を観光客の属性に基づいて細分化し、かつ公表頻度を高めて提供可能なシステムを構築することにより、観光関連事業者が情報を活用して自発的に分析し、効果的かつ効率的なプロモーションを策定できる仕組みを促すことが考えられる。

(No.8) 離島観光活性化促進事業では、県外から県内離島空港に到着するチャーター便を利用する旅行会社に対して補助金を給付している。宮古島及び石垣島へのチャーター便は、既に支援対象から卒業しており、その他の離島についても最終的にはチャーター便の支援対象からの卒業を目標とすべきである。そのためには、既に実施中である離島誘客の継続的なプロモーションに加え、成功例である宮古島及び石垣島の成功要因を分析し、他の離島における取組にフィードバックすること、また、観光コンテンツの造成・強化を目的とした他の事業との連携を図りながら民間の観光関連事業者による観光コンテンツの磨き上げが継続的に実施されブラッシュアップされているか、その観光コンテンツが県外に十分に情報発信されているか、等について、検証していく仕組みの構築が必要である。

(No.24) 沖縄コンベンションセンター管理運営事業費、及び (No.26) 万国津梁館管理運営費は、指定管理料を支払うものであるが、平成 30 年度の両施設の事業収支は指定管理料収入が無かったとしても黒字の状況であった。事業収支が黒字になった場合には、指定管理者のモチベーション維持と併せて、指定管理料の減額や獲得した利益の一部について県への返

還、等の仕組みを構築すべきである。

(No.48) 沖縄の農家民宿一期一会創造事業においては、農家民宿が自走化を実現し、持続可能性を高めるための適切な KPI を設定したうえで、事業の効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。

(No.55) エコツーリズム推進プラットフォーム事業においては、県内入域観光客数は増加し続けている一方で、エコツーリズムの施策が効果的に実施されていない現状がある。所管課は、保全利用協定締結地区の支援・未締結地区への普及など本事業に関連する重要な活動を担う環境部自然保護課などの関係部課との間で、問題意識と成果目標に対する責任を共有し、事業の策定から執行にいたるまで強力で連携して取り組むべきである。

(No.60) 沖縄らしい風景づくり促進事業は、持続的な風景・景観の保全につながる取組として、関係者及び地域住民を巻き込んで、「保全・創生した景観を将来的にどう活用するのか」について方向性と内容の認識をすり合わせたうえで、事業目的の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA を実施していくことが考えられる。

(No.61) 沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費事業では、KPI が設定されていない。OCVB を観光振興の中核機関と位置付けるのであれば、OCVB 自身も持続可能性を高めるため、適切な KPI を設定した上で、KPI の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA サイクルを実行する仕組みを構築すべきである。

6. 特命随意契約の合理性について

地方自治法は、委託等の契約について、一般競争入札を原則的な契約締結の方法とし、指名競争入札、随意契約は政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができるとされている（地方自治法 234 I、II、地方自治法施行令 167、167 の 2 I）。いわゆる特命随意契約は、あくまで例外的な取扱いであって、濫用されないよう、候補者が委託可能な唯一の先であるかどうかについて客観的かつ合理的な論拠付けをすべきである。

監査の結果、特命随意契約の合理性について、指摘とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	指摘	概要
4	カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業	指摘 1	特命随意契約で委託契約を締結しているが、特命随意契約とする根拠が不十分
5	教育旅行推進強化事業	指摘 1	委託先が特命随意契約で再委託契約を締結しているが、特命随意契約とする根拠を資料に十分に記録していない
49	観光産業実態調査事業	指摘 1	特命随意契約で委託契約を締結しているが、特命随意契約とする根拠が不十分

(No.4) カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業、及び (No.49) 観光産業実態調査事業では、OCVB が本事業を行い得る唯一の先として特命随意契約により事業を委託している。しかし、翌平成 31 年度（令和元年度）において、プロポーザル方式で既存の他の民間事業者

を委託先として選定していることから、OCVB が本事業を行い得る唯一の先であったとは言えない。

(No.5) 教育旅行推進強化事業では、業務の委託先である OCVB が、1 社随意契約により再委託していたが、起案書に記載されている選定理由が、1 社随意契約の採用根拠としては不十分な内容であった。

7. 委託料の適切な積算及び執行について

県が業務委託する際の基本的な流れは、仕様書等により業務内容を確定し、委託料を合理的な積算し、委託先を選定後に業務委託契約を締結し、業務終了後に完了検査により業務が仕様書に従った適切な内容であるかどうか確認する、というものである。

監査の結果、委託料の積算及び執行について、指摘又は意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	指摘意見	概要
1	観光誘致対策事業費	意見 2	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見 3	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
2	フィルムツーリズム推進事業	意見 3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見 4	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
3	国内需要安定化事業	指摘 1	再委託先から業務完了報告書を入手せずに完了検査が行われていた
		意見 3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見 4	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
4	カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業	意見 3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見 4	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
5	教育旅行推進強化事業	指摘 1	再委託先から業務実施報告書が提出されていない
		指摘 3	再委託先から提出された請求書・領収書の日付が空欄になっていた
7	沖縄観光国際化ビックバン事業	意見 3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見 4	特命随意契約における一般管理費について積

No	事業名	指摘意見	概要
			算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
8	離島観光活性化促進事業	意見3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見4	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
10	戦略的 MICE 誘致促進事業	意見2	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見3	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
12	サッカーキャンプ誘致戦略推進事業	指摘1	委託先が作成した精算報告書に、費用の計上漏れがある
13	スポーツツーリズム戦略推進事業	指摘1	内部規程上の上限を超える一般管理費率を採用するための検証が不十分
14	スポーツコンベンション振興対策費	指摘1	委託料の過払いが生じている
19	外国人観光客受入体制強化事業	意見3	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
		意見4	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
32	スポーツコンベンション振興対策費（Jリーグ規格スタジアム整備事業）	指摘1	再委託内容が変更されたにも関わらず、県へ変更申請を行っていない
37	沖縄県立芸術大学就職支援事業	指摘2	委託料の過払いが生じている
44	OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業	指摘1	委託先が作成した事業報告書が仕様書に準拠していない
46	都市モノレール多言語化事業	指摘1	委託先から実績報告書が提出されていない
49	観光産業実態調査事業	意見3	特命随意契約における一般管理費について積算内容の点検の徹底、及び客観的かつ合理的な積算ルールを検討すべき
52	沖縄観光受入対策事業	意見1	再委託が委任か請負か明確に区別すべき
55	エコツーリズム推進プラットフォーム事業	指摘1	委託先から中間報告書が提出されていない
57	琉球王国文化遺産集積・再興事業	意見2	再委託割合が高い点が合理的であることの論拠が明確でない

(1) 委託先等から仕様書に準拠した業務実施報告書を入手していない

(No.3) 国内需要安定化事業では、再委託先から実績報告書の最終版を入手しないまま委託先が完了検査を終えていた。(No.5) 教育旅行推進強化事業では、再委託先から仕様書に定める実施報告書の提出が行われていなかった。県は、委託先に対し、再委託先からの実績報告書の入手及び適切な完了検査の実施を指導すべきである。

(No.44) OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業では、成果指標の目標値について、仕様書上の値と委託先が提出した実績報告書上の値が不一致となっていた。また、実績報告書には成果指標の実績値が記載されていなかった。このような状況では、成果物が委託料に見合う水準であるかどうかの検証ができず、不適切な事務と言わざるを得ない。

(No.46) 都市モノレール多言語化事業では、委託先から実績報告書が提出されていないにもかかわらず完了検査を終了しており、成果物が委託料に見合う水準を充たしているか、及び事業経費が有効かつ効率的に使用されているかどうかの検証が形骸化していると言わざるを得ない。

(2) 一般管理費算定における再委託契約の性格の区別について

委託料算定に係る県の内部規程では、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」として、一般管理費を一定割合で算出し、委託料に含めることができる、と定めている。一般管理費の原則的な算定方法は以下のとおりである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

この算定式で控除される再委託費とは、再委託契約の性格が「委任（又は準委任）契約」の場合であり、「請負契約」の場合は対象外とされている。しかし、委託先における再委託契約に関する資料（稟議書、契約書等）において明確に区別されていなかった。

(3) 特命随意契約における一般管理費の取扱いについて

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではないが、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

(4) その他

(No.5) 教育旅行推進強化事業では、再委託先から提出された請求書・領収書の日付が空欄になっている取引があった。本事業期間内の取引であるかどうかを確認できず、委託費の適切な執行の証拠（エビデンス）として不十分である。

(No.13) スポーツツーリズム戦略推進事業は、特命随意契約ではないが、10/100 を超える 18/100 を採用しており、県の内部規程上、その妥当性及び合理性について検証及び協議する必要があるが、委託業者が提出した「内規に関する補足資料」を根拠とするのみで、検証等の形跡がなかった。

(No.14) スポーツコンベンション振興対策費、及び (No.37) 沖縄県立芸術大学就職支援

事業では、委託料の過払いがあった。

(No.32) スポーツコンベンション振興対策費 (J リーグ規格スタジアム整備事業) では、業務の一部を再委託するにあたり県の承認を得ているが、再委託の内容に変更が生じているにもかかわらず、変更申請を行っていなかった。

(No.57) 琉球王国文化遺産集積・再興事業では、委託費のうち約 77.9%が再委託されている。県の内部規程では、委託業務の契約金額の 1 / 2 を超える業務を再委託することは原則的に禁止されているが、当該再委託があらかじめ予定されているものについては、個々の契約目的に応じた適切な割合を設定できる、と定められている。しかし、本事業では「適切な割合」の設定が無く、再委託割合の制限が無い状態であった。

8. 事務処理手続について

監査の結果、事務処理手続について、指摘又は意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	指摘意見	概要
10	戦略的 MICE 誘致促進事業	意見 1	領収書の収入印紙の貼付漏れ
13	スポーツツーリズム戦略推進事業	意見 2	一括交付金事業用検証シートの記載に誤りがあった
14	スポーツコンベンション振興対策費	意見 2	PDCA 資料の記載に誤りがあった
37	沖縄県立芸術大学就職支援事業	指摘 1	委託契約書の収入印紙の貼付漏れ
60	沖縄らしい風景づくり促進事業	意見 2	領収書の収入印紙の貼付漏れ

(No.10)戦略的 MICE 誘致促進事業、(No.37)沖縄県立芸術大学就職支援事業、及び(No.60)沖縄らしい風景づくり促進事業において、委託契約書又は領収書に収入印紙の貼付漏れがあった。取引の相手方は非課税法人ではないため、収入印紙の貼付が必要である。

(No.13) スポーツツーリズム戦略推進事業では、一括交付金事業用検証シートにおける委託先の記載が誤っていた。

(No.14) スポーツコンベンション振興対策費では、県の PDCA 資料である『「主な取組」検証票』において、平成 30 年度決算見込額及び令和元年度当初予算額の金額に誤りがあった。

9. その他

その他、監査の結果、指摘又は意見とした事項は以下のとおりである。

No	事業名	指摘意見	概要
5	教育旅行推進強化事業	指摘 2	委託先において、理事の利益相反取引に際し、理事会の承認を得ていない取引があった
11	観光誘致対策事業費 (MICE 誘致関連)	意見 1	目的が類似する複数事業間の連携を図るべき

No	事業名	指摘意見	概要
15	地域限定通訳案内士試験実施事業	意見 1	予備的な事業費が予算承認されている 予算を事業間変更する際の理由が十分でない
21	沖縄観光コンテンツ開発支援事業	意見 4	補助金支給対象事業費の中に、高額な旅費が含まれていた
25	沖縄コンベンションセンター保全修繕事業費	意見 1	施設の中長期的な修繕計画が作成されていない
27	万国津梁館事業費	意見 1	施設の中長期的な修繕計画が作成されていない
38	県立芸大管理運営費	意見 2	法人化計画に課題解消プランを盛り込むべき
41	鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業	意見 1	国との連携をより強固にして事業を実施すべき
48	沖縄の農家民宿一期一会創造事業	意見 2	目的が類似する複数事業間の連携を図るべき
49	観光産業実態調査事業	意見 2	ローデータの活用策を検討すべき
50	外国人観光客実態調査事業	意見 2	ローデータの活用策を検討すべき
51	観光統計実態調査事業	意見 2	ローデータの活用策を検討すべき
61	沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費	意見 2	OCVB へ運営補助を行うに足る根拠を示すべき

(No.5)教育旅行推進強化事業において、委託先である OCVB が、一部業務について「OCVB の理事が代表理事を務める他の一般社団法人」に再委託（利益相反取引）する際、理事会の承認を受けていなかった。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 84 条第 2 項に基づき、利益相反取引をしようとするときには、理事会の承認を受けなければならない。

(No.11) 観光誘致対策事業（MICE 誘致関連）、及び（No.48）沖縄の農家民宿一期一会創造事業においては、それぞれ目的が類似する事業が他にもあるが、事業を分担する合理的理由や効果的な連携状況が、客観的に確認できなかった。

(No.15) 地域限定通訳案内士試験実施事業では、事業費予算に文化観光スポーツ部全体の予備的な事業費を含めて予算承認されていた。地方自治法第 217 条に定める予備費のような取扱いを除き、事業に真に必要なと認められる費用のみが積算された上で予算編成するのが原則である。

また、本事業予算の不用分が他の事業に事業間変更されているが、事業間変更理由書に記載されている変更理由が不十分であった。

(No.21) 沖縄観光コンテンツ開発支援事業において、補助金支給対象事業者の事業費の中に、事業者の社長の移動費として世田谷ー羽田空港間の往復タクシー代が複数回分計上されていた。このような移動費は社会通念上妥当と認められる水準を超えていると考えられるが、当該移動費が事業の実施に際し直接必要であることについての客観的論拠が文書として保存されていなかった。

(No.25) 沖縄コンベンションセンター保全修繕事業費は、コンベンションセンターの修繕

費を負担するものであるが、現状の修繕活動は、指定管理者からの依頼や、予算策定の際に調査した結果など、対症療法的に取り組まれており、中長期的な修繕計画は作成されていない。

また、(No.27)万国津梁館事業費も、万国津梁館の修繕費を負担するものであるが、上記と同様に中長期的な修繕計画は作成されていない。

(No.38)県立芸大管理運営費は、沖縄県立芸術大学に対する運営費を支出する事業である。同大学は 2021 年 4 月に公立大学法人に移行することが決定しており、法人移行までのスケジュールが基本方針として決まっているが、当該スケジュールは主に手続面にとどまるため、さらに、本学の課題の解消プランを策定し、その取組スケジュールも含めた移行計画を策定すべきである。

(No.41) 鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業は、国が沖縄政策の一環として進めている沖縄鉄軌道導入事業を促進するための事業であるため、県は、国と効果的な連携を図るべきであるが、現状は十分とは言い難い。例えば、国と県がそれぞれで調査事業を実施するのではなく、県は、国の調査内容を分析し、国が示す課題を公表した上で対応案について検討するというような役割分担をしながら事業を推進していくべきである。

(No.49) 観光産業実態調査事業、(No.51) 観光統計実態調査事業、及び (No.50) 外国人観光客実態調査事業では、継続して調査を実施していることから入手データの蓄積がある。いわゆる「ローデータ (Raw Data)」について、県内大学やシンクタンク等の各種研究機関及び民間事業者に活用を促すとともに、連携してその分析結果等を政策・事業の立案に反映するなど、沖縄県が持つ英知を最大限活用する仕組みを構築すべきである。

(No.61) 沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費は、OCVB に運営補助金を支出するものであるが、現状、補助金の成果を測定する仕組みが構築されていない。本事業において、OCVB の運営に関する適切な KPI を設定し、KPI の達成状況に応じて補助金を支出するような体制を構築すべきである。

第5章 監査の結果及び意見（個別事業）

第1．目標達成に向けた誘客戦略

1．観光誘致対策事業費

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、入域観光客 1,200 万人の達成に向け、国内外の誘客プロモーション等を実施し、本件の基礎的な観光需要の創出を図ることを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 国内プロモーションとして、修学旅行やリゾートウエディング等のテーマに特化したプロモーションや航空路線別の誘客プロモーションを実施
- ② 他の都道府県と連携した海外誘客プロモーションを実施
- ③ 沖縄観光へ貢献してきた者への謝意を示すと共に、沖縄観光に関する方針や新たな取組の情報発信を行う場として、沖縄ナイトを開催
- ④ テレビ、ラジオ、新聞・雑誌を通じた広告宣伝活動の実施。また、観光宣伝物の作成・配付による広告宣伝活動の実施
- ⑤ 沖縄観光情報ウェブサイト「おきなわ物語」の運用保守

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 30 年度（なお、本事業は県単独事業として誘致施策を経常的に行うもので事業終期は設定していない。）

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	計画値	実績値
入域観光客数（外国人を除く）	700 万人	699.8 万人

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	138,921	151,729	146,535
実績	134,877	148,927	-
県一般財源	134,877	138,927	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	137,923	OCVB への委託料
事務費	9,472	旅費等
負担金	1,532	

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標について

本事業の成果指標としては、入域観光客数（外国人を除く）が設定されている。本事業は、国内からの観光客誘致を目的としているため、現状の指標は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきであり、「観光客一人当たり消費額×観光客数」で算定される「観光収入額総額」を試算し、それを成果指標として設定することを検討すべきである。

なお、観光事業の場合、事業の効果が1年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施しないというのではなく、複数事業年度期間に渡る事業費総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要と考える。

また、単に国内からの沖縄県観光客総数を成果指標として設定するよりも、より細分化して設定することが有用である。例えば、県別、性別、年齢別等に区分した上での観光客数を成果指標とすることにより、区分毎の誘客数動向の実態がより明確に把握されるとともに、重点的に誘客すべきグループを明確にターゲット化することが可能になると考えらえる。

なお、現在、県で算出している入域観光客数は、航空会社から報告のあったデータを基にした推計値であり、県別、性別、年齢別等の情報を取得するためには別途調査費用が必要となることから、費用対効果を検討した上で、検討すべき内容となる。

（意見 2）委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者へ委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されて

いる（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

（意見3）特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程（抜粋）は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」（総務部財政課）

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費) × 10/100 以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」（以下、「ガイドライン」と言う。）

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールを導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10% 若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

2. フィルムツーリズム推進事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、沖縄観光への需要喚起を図る一つの要素としての認知度向上を図るため、沖縄の自然や文化、伝統、物産等を組み込んだ映像を発信させることを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を実施している。

- ① 国内外映画祭でのブース出展
- ② 映像関係者（監督・脚本家等）の招聘
- ③ フィルムコミッション窓口業務（県外からの問合せ対応、ロケ支援）
- ④ 県内でのロケ受入連絡会の実施
- ⑤ 沖縄国際映画祭の運営、同映画祭を活用した沖縄観光プロモーション

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 25 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
ロケ受入数	450 件	1,036 件
ロケ受入整備強化セミナー開催参加者延べ数	100 名	192 名

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	213,073	158,866	161,700
実績	210,624	158,247	-
国庫支出金	168,499	126,597	-
県一般財源	42,125	31,650	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	52,942	OCVB への委託料
委託料	105,039	平成 30 年度フィルムツーリズム推進事業受託事業共同体への委託料（沖縄国際映画祭運営事業）
事務費	266	旅費

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標について

本事業の成果指標の一つとして、ロケ受入数が設定されている。本事業は、沖縄の認知度拡大及びロケ受入の推進を目的としているため、ロケ受入数は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、県民への説明責任を果たすという観点、及び、成果指標を用いた PDCA サイクルの実施という観点から言えば、一步進んだ成果指標の設定を検討すべきである。

① より細分化した成果指標について

現状の成果指標はロケ受入の総数が設定されているが、一言でロケと言っても、その種類は、映画、テレビドラマ、テレビ CM、動画、雑誌等の写真撮影、など多種多様な形態となっているはずであるし、ロケの形態ごとに県に及ぼす経済効果は異なってくるはずである。したがって、形態別のロケ受入件数を成果指標とすることが考えられる。

また、国内からのロケ撮影団受入なのか、海外からのロケ撮影団受入なのかによっても経済効果が異なってくるはずであるから、国内からの受入数と海外からの受入数を区分した成果指標とすることも考えられる。

このように、形態別、国内・海外別にロケ受入数を成果指標とすることにより、ロケ受入の実態がより明確に把握されるとともに、重点的にロケ誘致すべきグループを明確にターゲット化することが可能になると考えられる。

② 成果指標を用いた費用対効果分析について

成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定することが理想的であるが、ロケツーリズム事業による経済効果の測定は工夫が必要である。

まず、直接の経済効果としてはロケ撮影団による撮影期間中の県内消費によるものが考えられるが、これは比較的算定が容易であり、例えば「ロケ撮影団人数×平均滞在日数×一日当たり消費金額」という式により算定できるものと考えられる。

そして、間接的な経済効果としては、映画やドラマの影響により広告宣伝効果が生じ、また、実際にロケ地に観光客が訪れることにより沖縄県内での消費が行われるという経済効果が考えられるが、間接的な経済効果を成果指標とすることは難しい面がある。なぜなら、映画やドラマがヒットしなければ経済効果は生じないためロケ受入時点では間接的な経済効果

を測定することは不可能であるためである。このように、間接的な経済効果については金額で成果指標とすることが難しいため、無理に成果指標として設定するのではなく、代わりに過去のヒット作の実績（例えば「ちゅらさん」や「Dr.コトー診療所」など）とヒット作に伴う間接的な経済効果の試算額を開示することで、フィルムツーリズム事業についての説明責任を果たす等の施策が必要ではないか。

また、「外国人観光客実態調査事業」や「観光統計実態調査事業」で実施している観光客へのアンケートにおいて、沖縄観光の動機というアンケート項目を追加することにより、映画やドラマをきっかけとした沖縄観光の実態を把握し、間接的経済効果が推定できる可能性があるため、検討されたい。

なお、観光誘客事業の場合、投資の効果が1年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施しないというのではなく、複数事業年度期間に渡る投資総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要ではないかと考える。

③ 合理的な水準での目標値設定について

平成28年度から平成30年度の成果目標であるロケ受入数目標値は3年間いずれも450件であった。一方で、平成28年度の実績値が604件、平成29年度の実績値が735件であったことから、平成30年度の目標値450件が妥当であったかどうかについては疑問が残る。

持続的なロケ受入れ体制は、不断のPDCAと並行して構築され则认为られる。つまり、従前の成果指標について、実績が増加傾向であるにもかかわらず、目標値を据え置く場合は、それでも改善のための目標足り得る必要がある。本事業で言えば、「質」の向上、すなわち「ロケ受入れ1件あたりの経済効果」を上げるなどの成果指標を追加することが考えられる。成果指標の目標値は、合理的と認められる内容及び水準で設定すべきである。

④ 沖縄国際映画祭運営事業に係る成果指標について

上記①～③はロケ受入業務に係る成果指標に関する意見であるが、④では沖縄国際映画祭運営事業に係る成果指標について意見を述べる。現状、沖縄国際映画祭運営事業に係る成果指標は設定されていない。

しかしながら、県民への説明責任という観点からは、適切な成果指標を設定し、その達成度を測定すべきである。具体的には、例えば「沖縄国際映画祭への県外・海外からの来場者数」や「沖縄国際映画祭の開催による沖縄県への経済効果」等が考えられる。

なお、平成30年6月に㈱おきぎん経済研究所が、第10回沖縄国際映画祭における経済効果に関する調査報告書を作成しており、当該報告書によれば、(1)運営関係者の来県による支出、(2)県外及び海外からの映画祭参加に伴う来県による支出、(3)映画祭開催運営に係る事業費を合計した直接効果は、約44億円であるとの試算であった。

ただし、(3)映画祭開催運営に係る事業費には、映画祭や関連イベントの開催費用や映画祭の広告宣伝費等が含まれているが、沖縄国際映画祭運営事業は沖縄県外企業を中心とする共

同体へ委託されており、また、当該共同体からの再委託費 63,838 千円のうち、沖縄県外企業への再委託費が 34,495 千円（54.0%）であることを踏まえると、映画祭開催運営に係る事業費を全額沖縄県への経済効果とするのは実態を反映していないものと考えられる点には留意が必要である。

（意見2）ロケ受入体制のノウハウ構築について

ロケ受入れに関しては、委託先である OCVB は、OCVB が県から受託した他の事業と比較すると、再委託の割合が抑えられ、自力で対応しているが、県はフィルムツーリズムが、予算に左右される一過性の取組に陥ることなく、持続可能な仕組みにするために、OCVB がノウハウを構築し、かつブラッシュアップできるように働きかける必要がある。

そのために、まず、ロケ受入れに関する様々なノウハウ（下記参照）のマニュアル化である。1) 時季に応じた県民生活・インフラ・自然環境への影響を最小限に抑える方法、2) ロケ受入れに対する県民の理解促進、3) (2に関連して) ロケ受入れにより経済・文化的な波及効果を県民が享受できる取組、4) ロケ地に選定される「魅力」の定義と保全、などが考えられる。

そのうえで、ロケ受入れ体制が持続的に改善を図れるように、ノウハウを環境変化に応じてブラッシュアップする過程を見える状態にすべきである。具体的には、上記①～③の成果指標達成のために、イ) 現状の課題を抽出し、ロ) 課題の解消プランを策定し、ハ) 解消できたかどうかを成果指標に加えること、などが考えられる。

（意見3）委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者へ委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与

える事項であるため、明確に区別すべきである。

(意見4) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程(抜粋)は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」(総務部財政課)

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費) × 10/100 以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10% 若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

3. 国内需要安定化事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、国内からの観光客誘致の安定的な基盤を形成することを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 誘客ターゲットを設けた全国展開のプロモーション、地方路線別のプロモーション、各種メディアを活用したプロモーションの実施
- ② 沖縄旅行未体験者の開拓等、新規需要創出プロモーションの実施
- ③ 全国の旅行展への出展
- ④ 「おきなわ物語」の Web 管理・更新
- ⑤ 国内向けの沖縄観光ブランド戦略の推進（Be Okinawa の周知）

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
外国人観光客を除く入域観光客数	693 万人	699.82 万人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	635,408	382,400	382,400
実績	633,859	372,852	-
国庫支出金	507,087	298,281	-
県一般財源	126,772	74,571	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	270,145	OCVB への委託料
委託料	100,995	電通沖縄への委託料
事務費	1,712	賃金、旅費

(7) 監査の結果及び意見

(指摘1) 再委託費に係る検査について

本事業の一部を OCVB に委託しているが、そのうち一部を再委託している。「沖縄振興特別推進交付金(ソフト交付金)に係る委託業務の事務処理の基本的な考え方(総務部財政課)」によれば、再委託を実施した場合、OCVB は完了検査を実施することにより、仕様書通りの業務が実施され、適切な成果が生じていることを確認する義務を負っている。

ここで、OCVB の再委託に関する完了検査時に、再委託先の業務が完了したかどうかが明確になっていない取引が発見された。具体的には以下の通りである。

再委託先	再委託業務	完了検査時の状況
電通沖縄	国内路線プロモーション (西日本地区)	業務完了報告書の一部が未完のまま、完了検査が合格されていた。
アドスタッフ博報堂	国内路線プロモーション (九州地区)	業務完了報告書の一部が未完のまま、完了検査が合格されていた。
アドスタッフ博報堂	国内路線プロモーション (東日本地区)	業務完了報告書日付は 2018 年 3 月 25 日になっているが、完了検査日が 3 月 6 日になっていた。

このような状態では、再委託した業務が完了し、適切な成果が生じたかどうかを確認したことにはならない。再委託先の業務完了報告書の最終版の提出を受け、再委託先に委託した業務が仕様書通りに全て完了したことを確認した上で、再委託先の完了検査を実施すべきである。

(意見1) 成果指標について

本事業の成果指標としては、国内からの沖縄県観光客数が設定されている。本事業は、国内からの観光客誘致を目的としているため、現状の指標は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきであり、「観光客一人当たり消費額×観光客数」で算定される「観光収入額総額」を試算し、それを成果指標として設定することを検討すべきである。

なお、観光プロモーション事業の場合、投資の効果が 1 年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施しないというのではなく、複数事業年度期間に渡る投資総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要ではないかと考える。

また、現状の成果指標は国内からの沖縄県観光客数を総数として設定しているが、より細分化して設定することも有用であると考えられる。例えば、県別、性別、年齢別等に区分した上での観光客数を成果指標とすることにより、区分毎の誘客数動向の実態がより明確に把握されるとともに、重点的に誘客すべき属性を明確にターゲット化することが可能になると考えられる。

なお、現在、県で算出している入域観光客数は、航空会社から報告のあったデータを基にした推計値であり、県別、性別、年齢別等の情報を取得するためには別途調査費用が必要となることから、費用対効果を検討した上で、検討すべき内容となる。

(意見2) 持続可能なプロモーション体制の構築について

本事業のうち国内誘客プロモーション業務については、OCVBに委託された後に広告代理店にプロモーション業務が再委託されているケースが散見された。

予算を最大限効果的、かつ、効率的に執行するという観点からは、広告代理店が対して業務を再委託することが望ましい面がある。一方で、沖縄県における観光事業の持続的な実施という観点からは、本事業の主たる業務の一つであるプロモーション業務を再委託してしまうとOCVB内にプロモーションのノウハウが蓄積されにくくなるというデメリットが生じる可能性があり、望ましい状況とは言えない。

沖縄県の重要事業である観光業については、持続的な実施可能性を確保することも重要であると考え。したがって、短期的には難しいかもしれないが、中長期的にはOCVB内に観光プロモーションの専門家を育成し、プロモーション業務の内製化を進めることも検討に値すると考える。

広告代理店へプロモーション業務を再委託する理由として、「同業界はメディアと広告代理店の繋がりが強い」「出稿原稿等の作成は特殊な業務であり、広告代理店に作業優位性が認められる」等の理由があるとのことであるが、そうであったとしても、プロモーションの内容、広告媒体の内容、プロモーションの手法等については、OCVBの内製化率を増やした上で、広告代理店にしかできない業務(単純な原稿化作業やメディアとの繋がり)の部分だけを広告代理店に再委託するという形にすることで、OCVBにおいてさらなるノウハウの蓄積が図られるものとする。

なお、OCVBのノウハウ蓄積という観点からは、仕様書における再委託に関する取り扱いを工夫すべきである。具体的には、再委託条項として、OCVBとの「ジョイントベンチャー(JV)」方式の採用を加えることが考えられる。ノウハウの獲得に資するような事業設計と共に、そのノウハウを活かしていく仕組みを構築すべきである。

(意見3) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注(請

負契約)に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている(※下線は監査人による)。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注(請負契約)」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのか明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのか不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

(意見4) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程(抜粋)は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」(総務部財政課)

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費)×10/100以内

なお、「10/100(10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10%を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10%を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10%と定めるだけでなく、「10%若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性

がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

4. カップルアニバーサリーツーリズム拡大事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

リゾートウエディングを中心とするカップルアニバーサリーを沖縄観光ブランドの一つと位置付け、国内外に向けてプロモーションを実施し、挙式組数の増加と観光消費額の向上を図ることを目的とする事業である。

(2) 事業の内容

国内及び海外(香港・台湾)でプロモーションを実施している。(広告、WEBサイト、ウエディングフェアへの出展、等)また、県内関係機関との情報共有のための連絡会を実施することで、受入体制を強化している。

(3) 事業の形態

一括交付金(ソフト)

(4) 事業の期間

平成28年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
沖縄リゾートウエディング挙式組数	18,000組	17,115組

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	59,612	28,167	44,700
実績	58,872	27,629	-
国庫支出金	47,098	22,103	-
県一般財源	11,774	5,526	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	26,993	OCVB への委託料
旅費	636	

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）委託先の選定方法について（随意契約の合理性）

本事業では、業務を OCVB に委託しているが、以下の理由により委託可能な唯一の先として特命随意契約により委託している。

- ① OCVB がリゾートウエディングに関する知識やノウハウを有している
- ② 県内のリゾートウエディング関連組織と連携が必要であり受託者には公平・中立な立場での事業執行が求められるが、OCVB は県からの出捐を受ける一般財団法人であり公平中立な立場の法人である
- ③ OCVB は、プロモーション対象の 1 つである台湾に現地事務所を有している
しかし、実際には以下の状況にあるため、OCVB が本事業を行い得る唯一の先であったとは言えない。

- OCVB は本事業の主要業務である海外プロモーション及び国内プロモーションを再委託していることに加え、令和元年度の委託先選定では、企画コンペを実施し、既存の広告代理店を選定していることから、随意契約理由①は当たらない。
- また、令和元年度の委託先として既存の広告代理店を選定していることは、随意契約理由②、③も当たらない証左である。

地方自治法は、委託等の契約について、一般競争入札を原則的な契約締結の方法とし、指名競争入札、随意契約は政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができるとされている（地方自治法 234 I、II、地方自治法施行令 167、167 の 2 I）。

いわゆる特命随意契約は、あくまで例外的な取扱いであって、濫用されないよう、候補者が委託可能な唯一の先であるかどうかについて客観的かつ合理的な論拠付けをすべきである。

（意見 1）成果指標について

本事業の成果指標としては、リゾートウエディング挙式組数が設定されている。本事業は、リゾートウエディング挙式組数及び観光消費額の向上を目的としているため、リゾートウエディング挙式組数は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきである。例えば、リゾートウエディングによる直接の消費額に加え、ウエディング前後の沖縄県滞在による県内消費額等を加味した全体としての経済効果を金額ベースで成果指標とすることが考えられる。

なお、観光プロモーション事業の場合、事業の効果が 1 年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施し

ないというのではなく、複数事業年度期間に渡る事業費総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要と考える。

(意見2) 活動指標の算定方法について

本事業の活動指標としてプロモーション回数を設定しているが、目標値が4回に対して実績値が9回と、乖離が大きい状況であった。乖離が大きくなった原因として、目標値と実績値の算定時にカウント方法が異なっていたという点が確認された。具体的には、目標値については同じ県や国で複数回プロモーションを実施したとしても1回とカウントしていたのに対し、実績値については実際のプロモーション回数をカウントしていた。

カウント方法が異なってしまうと、目標値と実績値の乖離の原因となるし、また、大きな乖離が生じると目標値の妥当性自体に疑義が生じ、結果的に実績数値の目標達成度合いの測定が困難になるため、カウント方法を統一すべきである。同じ県や国で複数回プロモーションを実施した場合は、実際のプロモーション回数でカウントした方が実態を反映していると考えられるため、実績値のカウント方法に統一すべきであった。

(意見3) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者へ委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注(請負契約)に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている(※下線は監査人による)。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注(請負契約)」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのか明瞭に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのか不明瞭となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

(意見4) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程(抜粋)は以下のとおり

である。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」(総務部財政課)

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。

(直接人件費+直接経費-再委託費) × 10/100 以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10% 若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

5. 教育旅行推進強化事業費

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、少子化による国内学校数・生徒数の減少、新幹線の新規路線開業、航空機材小型化等の外部環境悪化という状況の中で、それらの環境変化に対応し修学旅行需要を安定的に取り込むことを目的としている。

あわせて、海外からの教育関係旅行について、将来的な需要開拓を見据え、誘致活動や受

入体制整備に取り込むことを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 国内の教育旅行需要取込のために、修学旅行フェアの開催、修学旅行実施校への事前及び事後の学習支援、沖縄修学旅行の模擬体験実施、等を実施。
- ② 修学旅行関連事業者による沖縄県修学旅行推進協議会を実施。
- ③ 海外教育旅行受入のための調査研究を実施。

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 28 年度～平成 30 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
沖縄への修学旅行者数（国内）	44 万人	42.9 万人
海外教育旅行受入のための調査研究	完了	完了

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	174,778	105,540	121,800
実績	173,881	104,894	-
国庫支出金	139,105	83,915	-
県一般財源	34,776	20,979	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	104,369	OCVB への委託料
事務費	525	

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）再委託先の選定及び業務完了時の検証について

本事業の委託先である OCVB が、一部業務について 1 社随意契約で再委託しているが、再委託時の起案書において 1 社随意契約とする理由の記載が不十分である取引が発見された。

沖縄県随意契約ガイドラインによれば、単に「業務に精通している」「ノウハウを有する」「実績がある」「使い勝手がよい」理由のみをもって1社随意契約を適用することは適切ではないとされているが、今回発見された取引は当該ガイドラインの趣旨に反している。

具体的には、東日本地域における営業活動業務を OCVB の元職員に再委託する取引であったが、1社随意契約の理由として、「長年東日本地域における教育旅行コーディネーターを務め、経験・ノウハウ・人脈の蓄積があり、高い専門性を持って業務を実施できる唯一の先である」ことが挙げられていたが、沖縄県随意契約ガイドラインによれば、単に「業務に精通している」「ノウハウを有する」「実績がある」「使い勝手がよい」理由のみをもって1社随意契約を適用することは適切ではないとされており、1社随意契約の理由としては不十分である記載の仕方であった。

この点、OCVB に1社随意契約の理由を口頭で質問したところ、追加の理由が確認できたため、1社随意契約自体には問題が無かったものと考えられるが、起案書において1社随意契約とする理由をより詳細かつ明確に記載すべきであった。

また、同氏に委託した業務に係る業務実施報告書の提出が仕様書において定められているにも関わらず、実際には OCVB に提出されていなかった。

同報告書は、委託契約において支払うべき額を確定する根拠となる資料である。OCVB はもとより、県としても、再委託先が実施した業務内容を把握し、仕様書通りの業務が実施されたかどうか確認できる客観的証拠が不十分な状態で公金を支払っており、不適切な予算執行と言わざるを得ない。また、検査業務も形骸化している。

委託料支払い時における業務実施報告書の検証・添付の徹底、ならびに実効性のある検査業務の仕組みを構築すべきである。

(指摘2) 理事の利益相反取引について

本事業の委託先である OCVB が、一部業務について「OCVB の非常勤理事が代表理事を務める他の一般社団法人」に再委託する際、理事会の承認を受けていなかった。

『一般社団法人及び一般財団法人に関する法律』第84条第2項によれば、理事が自己又は第三者のために一般社団法人と取引（利益相反取引）をしようとするときには、理事会において当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない、と規定されている（197条で財団法人にも準用。）。

当該条文に照らせば、今回の取引については理事会の承認を受ける必要があったと考えられる。

この点、OCVB は業務執行権の無い非常勤理事が利益相反取引を行なうことはできないこと、及び、委託先との契約は OCVB 内部の会計規程に基づき定型的な取引手続きに則って業務執行を行っており、当該契約についても、他の発注先と何ら隔たり無く同一の条件で行っている定型的な取引であること、を理由に理事会の承認は必要無いとの見解であった。

しかしながら、業務執行権の無い非常勤理事であったとしても常勤理事等を通じて自己に有利な取引を行う可能性があるし、また、契約手続について定型的な手続きに則っていたとしても契約内容自体が他の発注先と同一の条件である訳ではない。同法の趣旨に鑑みれば、

理事会承認を不要とするケースは、普通取引約款に基づく取引など、明らかに法人の利益を犠牲にしない場合に限定されるべきであって、OCVBの主張は理事会の承認を受けなくても良いとする根拠にはならないと考えられる。

県は、OCVBに対し、委託業務の再委託事務を法律に準拠して実施するため以下の対応を図るように指導すべきである。

- ① 同法人の理事が代表を務める他の法人等を網羅的に把握しておくこと。
- ② OCVBが①の法人と取引する場合には、事前に理事会承認を得られるような業務フローを構築すること。

(指摘3) 再委託先からの提出資料について

本事業の委託先であるOCVBが業務の一部を再委託した場合、OCVBは再委託先から業務の支出に係る請求書や領収書等のエビデンス資料の提出を受けているが、再委託先から提出された請求書・領収書の日付が空欄となっている取引が発見された。

日付が空欄の場合、本事業の事業期間内の取引であるかどうかを確認できず、エビデンス資料の証拠力として不十分であるため、エビデンス資料については日付記入の漏れが無いように再委託先への指導を徹底する必要がある。

(意見1) 成果指標について

本事業の成果指標の一つとして、沖縄への修学旅行者数が設定されている。本事業は、修学旅行需要を安定的に取り込むことを目的としているため、現状の指標は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきであり、「修学旅行者数による観光収入額」を試算し、それを成果指標として設定することが理想的である。

なお、観光プロモーション事業の場合、投資の効果が1年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施しないというのではなく、複数事業年度期間に渡る投資総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要ではないかと考える。

また、現状の成果指標は沖縄への修学旅行者総数を設定しているが、より細分化して設定することも有用であると考えられる。例えば、沖縄県で作成している「観光要覧」においては、県別、校種別、公立・私立別等の区分毎の修学旅行者数が認識されているが、このような実績データを分析した上で細分化した成果指標を設定することにより、重点的に誘致すべきグループを明確にターゲット化し、戦略的なプロモーションが実現できるものとする。

さらに、本事業では今後の取組方針として、キャリア教育の一環として沖縄での修学旅行を実施してもらうための受入体制の整備を進めることを挙げている。これについては観光客数や観光収入金額ではなく、修学旅行者はもとより、受け入れる側の事業者に対するアンケート・調査等を実施することで、満足度や課題等を分析・抽出し、その解消の進捗度合いを

成果指標として設定することも考えられる。

6. ラグジュアリートラベル・ビジネス調査構築事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

沖縄が持つ豊かな自然や多様な文化、独特な雰囲気を持つ空間や時間などのソフトパワーを活用し、国内外のラグジュアリー層を取り込むことを目的に、ラグジュアリー層の現状を把握し、又、受入体制を含む各種課を把握することで、ラグジュアリー層を誘致するビジネスモデルの構築を目指す事業である。

(2) 事業の内容

平成 28 年度に実施したラグジュアリートラベル実態調査や平成 29 年度に実施した県内の現状分析・可能性把握調査を踏まえ、平成 30 年度では沖縄におけるラグジュアリーマーケットビジネスの構築に向けたテストマーケティングとして、富裕層向けのモニターツアーを実施している。また、関連業界や県民を対象にラグジュアリートラベルへの興味関心を喚起するシンポジウムを実施している。

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 28 年度～平成 30 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
観光商品の造成	3 件	3 件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度
当初予算	14,262	10,678
実績	13,683	10,581
国庫支出金	10,946	8,464
県一般財源	2,737	2,116

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	10,113	JTB 沖縄・JTB コミュニケーションデザイン共同企業体への委託料
事務費	565	旅費等

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）調査事業に係る総括について

本事業は平成 30 年度が 3 年間に渡る事業期間の最終年度であったが、県による総括は、結論として、取り組むべき課題が多いこと、及び、課題の一つである富裕層マーケットにおける認知度向上に対して令和元年度以降別事業にてプロモーションを実施すること、のみが示されているだけであった。

その後、平成 30 年度までの本調査業務の結果を受けて、令和元年度において海外・国内向けにそれぞれ試行的なプロモーションを開始している。

令和元年度におけるプロモーションは、既存事業である「国内需要安定化事業」や「沖縄観光国際化ビックバン事業」において試行的に実施されており、予算額も限定的であるため、富裕層市場へのプロモーションを本格的に実施しているわけではない。

今後、試行的なプロモーションを実施した結果、新規事業を立案して本格的に富裕層市場へのプロモーション事業を実施するような場合には、現状の総括（取り組むべき課題が多いこと、及び、課題の一つである富裕層マーケットにおける認知度向上が必要であること）だけでは不十分である。本調査事業及び令和元年度以降の試行的なプロモーションの結果を踏まえ、ターゲットとする富裕層の明確化、課題の抽出と課題に対する対応方針、プロモーション戦略の明確化、といった総括作業を行った上で、本格的なプロモーション事業を実施する必要がある。

（意見 2）複数年度にわたる調査事業の取組のあり方について

平成 30 年度までの本調査業務の結果を受けて、令和元年度において海外・国内向けにそれぞれ試行的なプロモーションを実施している。

しかし、平成 30 年度までの調査結果や造成した観光商品が、プロモーション戦略の立案に反映された経緯が可視化されていないため、平成 30 年度までの調査業務の成果を測ることができず、予算の有効かつ効率的な執行に疑義が生ずる。

県は、複数年度にわたる調査事業の成果を適切に測るという観点から、その実践事業（本件では令和元年度の試行的なプロモーション）も含めた実効性ある PDCA サイクルを構築すべきである。

本事業について言えば、①平成 30 年度までの 3 年間の調査結果ならびに委託事業者が示した課題（周知不足など）を十分に分析すること、②課題の解消プランを策定すること、③ラグジュアリー層の属性ごとに経済的効果（成果指標）を考慮してターゲットを設定するこ

と、④ターゲットの誘客実現に向けた効果的なプロモーション方法を策定すること、⑤成果指標の達成状況を分析し次年度以降の取組にフィードバックすること、といった仕組みを構築し、かつ、その進捗状況を可視化して関係者間で共有すべきである。

なお、県は、ラグジュアリー層のターゲット設定について、属性ではなく「市場」で捉えている。いずれにしてもターゲットを合理的かつ明確に設定することを前提として、上記のような PDCA サイクルの中で試行錯誤しながら取り組むべきである。

また、課題の解消を PDCA サイクルに組み込むべきであると提言しているが、全ての課題を単年度で解消する必要は無く、複数年度に渡って戦略的に解消していけば良いものと考えらる。

7. 沖縄観光国際化ビックバン事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、国際観光地としての基礎的需要の創出を図り令和3年度の外国人観光客400万人の実現を目指すことを目的として、各種プロモーション、Be Okinawa ブランドイメージ浸透、沖縄への定期便・チャーター便支援等を実施する事業である。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 航空会社誘致に係るキーパーソン招聘、航空会社商談会への出展を実施（海外路線誘致活動強化事業）
- ② チャーター便を運航する航空会社への助成支援、地上ハンドリング費用の助成支援を実施（国際チャーター便包括支援事業）
- ③ 新規定期便を運航する航空会社への助成支援、地上ハンドリング費用の助成支援を実施（定期便就航促進・活性化支援事業）
- ④ 戦略開拓市場（タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア等）及び新規開拓市場（欧州、北米、豪州）におけるプロモーションとして、旅行博出展、セミナー開催、現地旅行社・メディア招聘、航空会社・旅行社連携プロモーションを実施（海外新規市場開拓事業）
- ⑤ 海外重点市場（台湾、香港、中国、韓国）におけるプロモーションとして、旅行博出展、セミナー開催、現地旅行社・メディア招聘、航空会社・旅行社連携プロモーションを実施（海外重点市場誘致強化事業）
- ⑥ Be Okinawa ブランドイメージ浸透のためのビジュアルイメージ及び動画の制作、グローバル市場への発信（沖縄観光ブランド戦略推進事業）
- ⑦ 多言語による SNS での情報発信、多言語観光情報サイトの更新（海外コンテンツマーケティング事業）
- ⑧ 海外観光客のリピーター化促進及びコアな沖縄ファンの造成を目的とした沖縄ナイトの開催（沖縄国際観光イノベーション事業）

- ⑨ 国際旅客ハブに向けた誘客、情報発信に係る広告費用への補助を支給（沖縄観光旅客ハブ形成促進事業）

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
（海外路線誘致活動強化事業、定期便就航促進・活性化支援事業） 海外からの新規路線就航数	1 路線	2 路線
（国際チャーター便包括支援事業） チャーター便就航便数	5 便	6 便
（海外新規市場開拓事業） 欧米・東南アジアからの観光客数	16 万人	60.1 万人
（海外重点市場誘致強化事業、沖縄国際観光イノベーション事業） 台湾・韓国・中国・香港からの観光客数	148 万人	240.1 万人
（海外コンテンツマーケティング事業） ウェブサイトへのアクセス件数	1,038,000 件	1,089,577 件
（海外コンテンツマーケティング事業、沖縄観光ブランド戦略推進事業） 外国人観光客数	163 万人	300 万人
（沖縄観光ブランド戦略推進事業） 観光ブランド動画再生回数	362 万回	680 万回
（沖縄観光ブランド戦略推進事業） ソーシャルネットワークにおけるアクション数	3,500 回	15,368 回
（沖縄観光旅客ハブ形成促進事業） 助成した旅行商品による観光客数	1,500 人	2,725 人

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	1,560,029	957,404	1,011,000
実績	1,554,396	954,060	-
国庫支出金	1,243,516	763,248	-
県一般財源	310,880	190,812	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	816,463	OCVB への委託料
委託料	90,000	JTB 沖縄・JTB コミュニケーションデザイン共同企業体への委託料
委託料	38,405	沖縄県産業振興公社への委託料
事務費	9,192	旅費、賃金

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標について

本事業の成果指標の一つとして、海外からの沖縄県観光客数が設定されている。本事業は、海外からの観光客誘致を目的としているため、現状の指標は成果指標として一定の合理性を有しているが、下記 2 点の意見を述べる。

- ① 成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきであり、「観光客一人当たり消費額×観光客数」で算定される「観光収入額総額」を試算し、それを成果指標として設定すべきである。この点、県の見解は、「本事業のプロモーションによる効果は後年度に効果が発現するため費用対効果分析を行っていない」とのことであるが、県民への説明責任を果たすという観点からは、費用対効果分析を行うことが必要である。単年度で成果が出ない事業であるならば、複数年度に渡って費用対効果分析を実施すべきである。

ただし、費用対効果分析を実施する範囲については慎重に判断する必要がある。戦略開拓市場（タイ、シンガポール等 ASEAN 地域）及び新規開拓市場（欧米豪露）では、プロモーション費用を先行投資している時期であると考えられるが、先行投資時期に費用対効果の観点のみで成果を測定しようとする、判断を誤る可能性があるためである。したがって、費用対効果分析の対象は成熟市場（中国、台湾、香港、韓国）のみとするような工夫も必要ではないか。

また、成熟市場に係る過去のプロモーション費用については、各国横断的なプロモーションを実施していた結果、国別のプロモーション費用が明確には区分できない可能性がある。このような場合、一定の按分基準を定めて各国にプロモーション費用を按分する方法が考えられるが、どのような按分基準が適切か検討の上で、費用対効果分析を実施する必要がある。

なお、費用対効果分析は、プロモーションを「やるか、やらないか」の判断材料としてだけでなく、「この国の費用対効果が落ちてきているので、他の国向けのプロモーションに回そう」とか、逆に「この国の費用対効果が落ちてきているが、潜在的な観光客数は見込めるので、プロモーション手法を変えてみよう」といったプロモーション方法の改善材料としても活用すべきであり、さらに、その検討の経緯を可視化できる点でも意義があると考えられる。

- ② 成果指標のうち、「外国人観光客数」「台湾・韓国・中国・香港からの観光客数」「欧米・東南アジアからの観光客数」については、上記(5)に既述の通り、目標値と実績値の乖離が大きい。目標値については空路での観光客数のみを記載しているが、実績値については空路及び海路の観光客数合計を記載していることが、乖離が大きくなった理由である。
- 目標値と実績値の集計方法が異なるのでは、目標達成度に基づく事業成果の事後的検証を適切に行うことができないため、目標値と実績値の集計方法を統一すべきである。本事業が主に空路による海外観光客をターゲットとしているのであれば、実績値についても空路による海外観光客数を記載すべきである。

(意見2) 観光統計システムの構築と戦略的なプロモーションについて

本事業では、欧米、東南・近隣アジア諸国で開催される旅行博への出展等、世界各国に向け様々なプロモーションを展開している。

現状は、沖縄の存在を広く世界にアピールするために裾野を広げる段階と言え、それゆえ、(意見1)①に既述のとおり、本事業の成果目標は人数や件数など「量」となっているため、費用対効果の分析は必ずしも十分とは言い難い。今後は、「質」に重点を置く目標設定を前提とした、より戦略性のあるプロモーションの移行に取り組むべきである。つまり、観光産業がオーバーツーリズムに陥ることなく持続的発展を図れるように、効果的かつ効率的な観光収入の獲得手段、すなわち観光の「質」に重点を置いてターゲットを明確に定めた誘致活動の仕組みを構築する必要がある。

具体的には、県としては、観光関連事業者が活用できるような情報、すなわち、従来の各種観光統計を観光客の属性(国籍、年齢、所得など)に基づいて細分化し、かつ公表頻度を高めて(毎月→毎週→毎日)提供できるようなシステムを構築することが求められる。そのために航空会社、船舶運航会社、入管当局と強力に連携する必要がある。事業者が情報を活用して自発的に分析し、効果的かつ効率的なプロモーションを策定できるような仕組みを促すことである。このような取組が独自のノウハウを蓄積し、持続可能な観光産業につながると考えられる。

なお、観光情報の細分化や提供頻度の向上は、別途調査費用が必要となることから、費用対効果を検討した上で、将来的に検討すべき内容となる。

(意見3) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者に委任又は準委任して行わ

せるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

（意見 4）特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程（抜粋）は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」（総務部財政課）

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。

$(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times \underline{10/100}$ 以内

なお、「10/100（10%）」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」（以下、「ガイドライン」と言う。）

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10% 若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算

定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

8. 離島観光活性化促進事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

沖縄県の有人離島は本島・本土からの交通アクセスや移動コスト面で課題を抱えており、また、一部の離島を除き県外での知名度は低い。一方で、沖縄県の観光における課題の一つである滞在日数や消費単価の拡大を図る上では、解決策の一つとして離島観光を促進していく必要がある。

このため、本事業では、各離島の個性豊かな伝統文化や自然環境等の魅力を発信し、離島への誘客を推進することを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 県外から県内離島空港（一部離島を除く）に到着するチャーター便を利用する旅行会社に対して補助金を給付
- ② 離島観光プロモーションとして、航空会社と連携したキャンペーン、メディア媒体による情報発信、プロモーションツール作成、旅行会社やメディアの招聘、等を実施
- ③ 主要離島地域である、久米島・宮古・八重山の各観光協会が主体となり、離島観光のプロモーションを実施

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成24年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
チャーター便就航便数	40 便	14 便
宮古圏域の観光客数	90 万人	114.3 万人
八重山圏域の観光客数	150 万人	142.0 万人
久米島圏域の観光客数	12 万人	10.3 万人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	320,097	200,332	271,500
実績	316,125	197,400	-
国庫支出金	252,900	157,920	-
県一般財源	63,225	39,480	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	101,896	OCVB への委託料
委託料	32,240	八重山ビクターズビューローへの委託料
委託料	31,312	宮古島観光協会への委託料
委託料	29,540	久米島町観光協会への委託料
旅費	2,412	

(7) 監査の結果及び意見

(意見1) 成果指標について

本事業の成果指標としては、離島チャーター便の就航便数及び主要離島地域である久米島・宮古・八重山への観光客数が設定されている。本事業は、沖縄県観光の滞在日数及び消費単価向上のために離島観光を促進することを目的としているため、現状の指標は成果指標として一定の合理性を有している。

ただし、成果指標を用いて費用対効果分析を行うことを前提とすると、成果指標についても金額を単位として設定すべきであり、「観光客一人当たり消費額×観光客数」で算定される「観光収入額総額」を試算し、それを成果指標として設定することが理想的である。

なお、観光プロモーション事業の場合、投資の効果が1年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられるが、だからといって費用対効果分析を実施しないというのではなく、複数事業年度期間に渡る投資総額と経済効果総額との比較分析により費用対効果分析を実施することが県民への説明責任を果たすという意味からも必要ではないかと考える。

(意見2) チャーター便支援の卒業を目指した取組について

本事業には、県外から県内離島空港に到着するチャーター便を利用する旅行会社に対して補助金を給付する取組があるが、その成果指標であるチャーター便支援便数は目標を下回った。一方で、宮古島・石垣島への新たな定期路線就航を成果ととらえているが、就航に至った要因分析とフィードバックは十分にされていない。

また、継続的な誘客に欠かせない「観光コンテンツの磨き上げ」については、主に各離島

の観光関連事業者が実施することになるが、継続的に観光コンテンツが磨き上げられ、さらにその観光コンテンツが県外に十分に情報発信されているか、について県は十分に検証していない。

宮古島及び石垣島は既にチャーター便支援の対象から卒業しているが、その他の離島についても最終的にはチャーター便支援の対象から卒業させることを目標とすべきであるし、「チャーター便支援から卒業させること」を成果指標とすべきである。

そのためには、既に本事業で実施されている離島誘客のための継続的なプロモーションに加え、成功例として位置付けている宮古島及び石垣島の成功要因を分析し他の離島へフィードバックすることが必要である。また、民間の観光関連事業者が実施する観光コンテンツの磨き上げが毎年継続的に実施されブラッシュアップされているか、及び、その観光コンテンツが県外に十分に情報発信されているかについて、観光コンテンツの造成・強化を目的とした他の事業との連携を図りながら県が検証することが必要である。

(意見3) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者に委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

(意見4) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程（抜粋）は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」（総務部財政課）

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費

としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費)×10/100以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10%若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

9. クルーズ船プロモーション事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、クルーズ船の寄港地としての知名度を向上させ、国内外からクルーズ船の寄港を促進することを目的とする事業である。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① クルーズ船の寄港地としての認知度を向上させるためのプロモーション活動の実施
- ② クルーズ船寄港のインセンティブやクルーズ船商品販売の促進のための助成金支出

- ③ 乗客の沖縄滞在時の満足度を向上させ継続寄港に繋げるためのクルーズ船おもてなし支援の実施

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
クルーズ船寄港回数	662 回	528 回

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	80,070	52,075	90,500
実績	79,916	50,959	-
国庫支出金	63,933	40,767	-
県一般財源	15,983	10,192	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	48,995	OCVB への委託費
事務費	1,964	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標について

本事業の成果指標としては、クルーズ船寄港回数が設定されている。本事業は、国内外からクルーズ船の寄港を促進することを目的としているため、クルーズ船寄港回数は成果指標として一定の合理性を有している。

しかしながら、単にクルーズ船寄港回数やクルーズ船からの観光客数だけを成果目標として設定することに留まらず、沖縄県への経済効果についても意識する必要があると考える。

(ア) 観光客 1 人当たり消費金額の観点から検討

沖縄県の観光事業に係る課題の中に、観光客 1 人当たり消費金額及び滞在日数の増加というものがある。(出典「沖縄観光の現状と課題」沖縄県文化観光スポーツ部 平成 30 年 9 月)

沖縄県では、第 5 次基本計画で平成 33 年度（令和 3 年度）までに観光収入 1.1 兆円を目標

としており、そのためには1人当たり消費金額及び滞在日数の増加が欠かせない。

この点、クルーズ船観光客（海路による外国客）の1人当たり消費金額及び滞在日数は、空路による外国客や国内観光客と比較すると低い水準に留まっており、さらに、近年消費金額が減少傾向にある状況である。

<1人当たり消費金額推移>

	国内客	外国客（空路）	外国客（海路）
平成28年度	74,763円	98,097円	33,656円
平成29年度	72,284円	100,265円	29,861円
平成30年度	76,759円	90,119円	28,343円

<平成30年度の滞在日数>

	国内客	外国客（空路）	外国客（海路）
平成30年度	3.73日	4.77日	1.00日

（出典：「平成30年度の観光収入について」令和元年11月修正、「平成29年度の観光収入について」平成30年7月 いずれも沖縄県文化観光スポーツ部）

以上より、沖縄県における観光事業の課題（観光客1人当たり消費金額及び滞在日数の増加）に対して、クルーズ船観光客の増加は必ずしも課題解消の方向に進むとは言い切れないし、また、クルーズ船観光客の1人当たり消費金額が減少傾向にあるため効率性が下がっている、という問題点が認識される。

したがって、単にクルーズ船寄港回数やクルーズ船からの観光客数だけを成果目標として設定することに留まらず、国内観光客誘致や空路による外国人観光客誘致との比較衡量の上で、沖縄県にとって最適なクルーズ船観光客数を推定し、これを成果指標とすべきである。

(イ) 観光客の1日当たり消費金額の観点から検討

沖縄県による資料「平成30年度の観光収入について」によれば、海路からの外国客の1日当たり県内消費金額は28,343円となり、1日当たりの消費金額で言えば空路での外国客や国内観光客よりも経済効果が優れているようにも見える。

<平成30年度の1日当たり消費金額試算>

	1人当たり 県内消費金額(A)	平均滞在日数 (B)	1日当たり 県内消費金額(A/B)
国内客	76,759円	3.73日	20,579円
外国客(空路)	90,119円	4.77日	18,893円
外国客(海路)	28,343円	1.00日	28,343円

（出典：「平成30年度の観光収入について」沖縄県文化観光スポーツ部 令和元年11月修正）

しかしながら、同資料によれば、海路による観光客の平均滞在日数は1.0日とほとんどが日帰りである。また、沖縄県による「平成30年度外国人観光客実態調査報告書」によれば、観光目的の1位がショッピング(91.2%)で2位以下を圧倒しており(2位の都市観光・街歩

きは 47.4%)、訪問した場所については、1 位がドラッグストア (53.6%) であり、2 位以下が、免税店・DFS (43.9%)、自然景勝地 (42.7%)、コンビニ (42.7%)、スーパーマーケット (41.2%) と続いている。

以上の資料から見えてくる実態は、クルーズ船観光客は、日帰りで沖縄観光に訪れ、港の近場にあるドラッグストア、免税店、コンビニ、スーパーマーケット等でショッピングを楽しんでいる方が多いという内容である。

ここで、これらのショッピングに利用される店舗については、沖縄県内企業も存在するものの、沖縄県外企業も多数存在するという点について留意する必要がある。沖縄を代表する免税店である DFS は外資系企業の子会社が運営している。

つまり、クルーズ船観光客の観光消費金額の中には、沖縄県外企業の運営店舗における消費金額も相当金額分が含まれているということである。消費行動の実態については、当該企業に雇用されている沖縄県民の雇用確保という側面はあるものの、それを差し引いたとしても真に沖縄経済に寄与しているかどうかは精査の余地がある。

一方、空路による観光客であれば、県外資本のホテルへの宿泊はあるものの、観光地訪問、飲食等により、沖縄県内企業において消費が行われる機会が生じるであろう。

以上より、クルーズ船観光客による県内消費額のうち、真に沖縄経済に寄与する金額について調査・分析の上、その経済効果を念頭に置きつつ、費用対効果を勘案の上で目標とするクルーズ船寄港回数やクルーズ船による観光客数を成果指標として設定することを検討されたい。

また、同時に、クルーズ船観光客による県内企業での消費金額を増加させるために、単にクルーズ船の招致を行うだけでなく、日帰りでも可能な観光地、沖縄料理、沖縄県産土産等について、より積極的なプロモーション活動により、沖縄県内の観光資源を生かしてクルーズ船観光客の滞在時間を延ばす施策が必要である。

この点、県は課題を認識しており、その解決策として、例えばフライ&クルーズの促進によりクルーズ船観光客の滞在日数を伸ばす施策を実行しており、今後の状況改善に期待したい。

(ウ) オーバーツーリズムの観点から検討

クルーズ船観光客は短時間で多くの人数が観光地というよりもむしろ、沖縄県民の生活圏に入ることになるため、オーバーツーリズムの問題が生じる可能性がある。

成果指標としての観光客数は多ければ良いというものではない。県内における各種インフラや環境・景観保全の必要性など様々な要素を加味したキャリング・キャパシティ (Carrying Capacity) の視点から、将来的に適正な水準を設定する必要があると同時に、インフラのキャパシティの拡大は、まず、既存インフラの活用を図る分散化の形で検討されたい。

(意見 2) 活動指標の合理性について

本事業の活動指標として、寄港地決定に係るキーパーソンの招聘人数を設定しているが、目標値が 2 名に対して実績値が 26 名と乖離が大きい状況であった。県担当者によると、当該事業が開始された平成 24 年度当初は、アジアに拠点を置く船会社も少なく、船会社とのネッ

トワークも十分ではなかったため年間2名程度の招聘であったが、現状では活動の幅を広がり、また、クルーズカンファレンス1回の開催により10名程度の招聘ができるような状況になっている、とのことである。

しかし、前年度（平成29年度）の実績値が8名であったことを踏まえても、目標値2名というのは過少である。

妥当な目標値が設定されない場合、結果的に実績数値の目標達成度合いの測定が困難になる。効果的なキーパーソン招聘活動は、不断のPDCAと並行して実施されると考えられる。つまり、従前の活動指標について、実績が増加傾向であるにもかかわらず、目標値を据え置く場合は、それでも改善のための目標足り得る必要がある。本事業で言えば、「質」の向上、すなわち、従前と比較し「寄港1回あたりの経済効果」より見込めるキーパーソンをターゲットにしていること、などが考えられる。活動指標の目標値は、合理的と考えられる内容及び水準で設定すべきである。

10. 戦略的 MICE 誘致促進事業

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

沖縄 MICE 振興戦略（2017 年度～2026 年度）に基づき、離島も含めた全県的な MICE 振興を図るとともに、国際的な MICE としての地位を確立する。

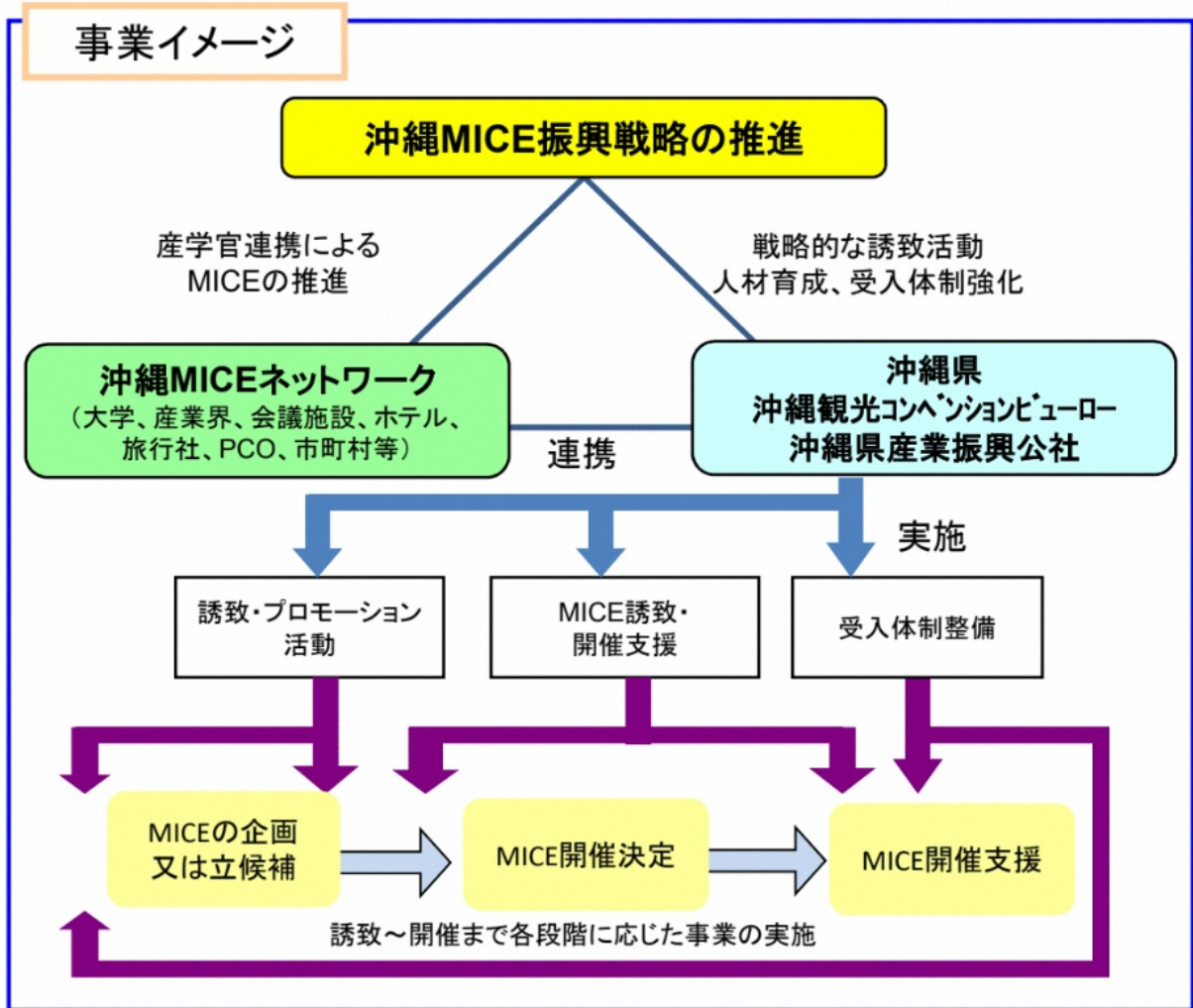
(2) 事業の内容

国内外での誘致・プロモーション活動を強化するとともに、沖縄 MICE ネットワークなど産学官と連携し、MICE 誘致活動や受入体制の整備、専門人材の育成等に取り組む。

特に産業界や大学、市町村等との連携体制を強化し、沖縄全体で MICE を誘致し、受け入れる仕組みを構築する。具体的な事業内容は以下のとおり。

1. 誘致・プロモーション活動	(1) MICE 商談会・見本市等参加（国内・海外） (2) MICE プロジェクト（県内商談会・視察等） (3) キーパーソン招聘 (4) 広告・プロモーション (5) 個別 MICE 案件の誘致活動など
2. MICE 誘致・開催支援	(1) シャトルバス運行支援 (2) インセンティブ旅行支援 (3) チャーター便・トランジット支援 (4) 学会開催支援 (5) コンベンション誘致活動支援 (6) MICE 視察支援 (7) 知事レセプション (8) 展示会誘致計画・マニュアル作成 (9) 開催歓迎支援 など
3. 受入体制整備	(1) 沖縄 MICE ネットワーク運営 (2) 展示会誘致・開催支援体制の構築 (3) MICE ビジネス・エリア開発 (4) ウェブ情報発信

	(5) MICE 人材育成 (6) MICE 普及啓発イベント など
--	---------------------------------------



(3) 事業の形態
一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間
平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①MICE 開催件数	1,200 件	1,238 件
②MICE 参加者数	432,000 人	680,483 人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	510,420	312,498	381,200
実績	452,991	295,795	-
国庫支出金	352,762	236,636	-
県一般財源	100,229	59,159	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	265,983	戦略的 MICE 誘致促進事業委託業務 委託先：(一財)沖縄観光コンベンションビューロー (以下、「OCVB」という。)
委託料	22,464	沖縄 MICE ブランド広報事業 委託先：Inspiration plus+共同企業体 (株)DMC 沖縄、(株)TBS ビジョン、(株)MICE ジャパン
委託料	4,457	海外事務所 MICE 誘致活動強化事業委託業務 委託先：(公財)沖縄産業振興公社
委託料	941	沖縄 MICE ブランドに係る国内商標登録手続き及び海外商標出願委託業務 委託先：えるだ法律特許事務所
事務費	1,950	旅費、書籍購入費など

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 収入印紙が貼られていない領収書について

書類申請作成費や物品購入に係る領収書に収入印紙が貼付されていないものが見受けられた。

取引の相手方は非課税法人ではないため、県が保管する領収書には収入印紙の貼付が必要である。印紙税は、契約の効力とは関係ないが、脱税目的で印紙を貼付しないと罰則がある。県は行政機関として、法律の遵守を指導する立場にあり、合規性の観点から、当該契約事務処理については問題があるといわざるを得ない。

法令に則った事務処理の徹底が求められる。

(意見 2) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者に委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

（意見3）特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程（抜粋）は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」（総務部財政課）

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費) × 10/100 以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」（以下、「ガイドライン」と言う。）

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入

も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10%と定めるだけでなく、「10%若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

1 1. 観光誘致対策事業費 (MICE 誘致関連)

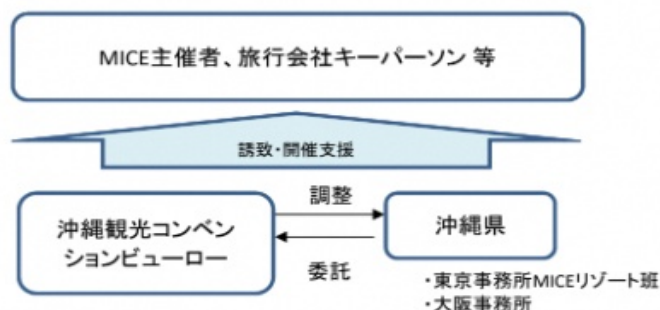
【文化観光スポーツ部観光整備課】

(1) 事業の目的

沖縄 21 世紀ビジョン基本施策として掲げている世界水準の観光リゾート地の形成を実現に向けて、成長著しいアジア地域や国内の MICE 開催需要を沖縄に取り込む。

(2) 事業の内容

- ① 国内外において旅行会社や MICE 主催者、学会、各種団体に対して MICE 誘致・広報活動、開催支援事業を展開する。
- ② MICE 開催地としての沖縄の認知度・満足度向上のため、MICE 主催者又は旅行会社等の MICE 関連事業者等に対して支援を行う。



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 28 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①MICE 開催件数	1,200 件	1,238 件
②MICE 参加者数	432,000 人	680,483 人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	17,584	21,522	21,203
実績	15,961	18,935	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	15,961	18,935	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	7,529	OCVB
報酬	6,520	
旅費	3,754	
使用料及び賃借料	681	
役務費	365	
需用費	73	
負担金、補助金及び交付金	13	
合計	18,935	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) 及び事業設計に係る連携について

本事業と同様の MICE 誘致関連事業として「戦略的 MICE 誘致促進事業」がある。両事業は、目的・内容も類似しており、かつ設定する成果指標 (KPI) 及び担当課も同じであるが、事業を分担する合理的理由が得られなかった。

目的・内容が類似する複数の事業が合理的な理由なく執行されると、目的達成に向けた予算の有効かつ効率的な活用に疑義が生ずる。また、本事業の誘致活動の経済効果も不明なため、有効性ならびに効率性を検証できない。

目的を共有する場合は、部内のみならず異なる部署間でも連携して事業を設計し、合理的な成果指標の設定を前提として、集中的に予算投入できるような仕組みを構築すべきである。また、財源の使途や金額に制限があるため、やむなく複数の事業を計画する場合には、各事業が効率性を損なうことなく最大限の効果を発揮できるようにするため、共有する事業目的に見合う、各事業の役割と目標を明確に設定すべきである。

なお、MICE 誘致活動の成果指標については「戦略的 MICE 誘致促進事業」の意見を参考にされたい。

1 2. サッカーキャンプ誘致戦略推進事業

【文化観光スポーツ部スポーツ振興課】

(1) 事業の目的

サッカーキャンプの誘致を戦略的に推進するため、キャンプ誘致活動とキャンプ実施時における県内グラウンドの環境を整えるための取組を行い、キャンプを目的とした観光客の増加、地域の活性化、経済効果の向上等を図るとともに、「スポーツアイランド沖縄」としてのブランド強化を目指す。

(2) 事業の内容

<サッカーキャンプ誘致等業務委託事業>

① サッカーキャンプ誘致活動の実施

1. 平成 29 年度実績である 24 件（プロ・アマ）以上の誘致及び新規キャンプ実施チーム等に対する支援の検討（物品輸送費等 40 万円を上限として支援）
2. 方針を策定し、国内外（J リーグ、海外、なでしこリーグ、大学等）への誘致活動
3. チームスタッフ等の県内グラウンド及びホテル等視察への対応

② トレーニングマッチのコーディネート

1. キャンプ実施チーム間や県内クラブチーム（FC 琉球、沖縄 SV、県内大学チーム等）とのトレーニングマッチコーディネート
2. トレーニングマッチの運営（選手輸送、会場手配、審判依頼、運営補助員依頼等）
3. 誘客が見込めるトレーニングマッチを想定し、県内外へ PR 実施

③ キャンプ地の情報発信

1. Web サイトでの情報発信
2. キャンプ地ガイドブックの作成
3. ポスターの作成
4. 記者発表の実施

④ 沖縄サッカーキャンプの経済波及効果等の調査

1. 沖縄県へもたらされる経済波及効果及び雇用創出効果についての調査
2. Web サイトの閲覧状況等について集計、検証

⑤ サッカーキャンプ受入市町村等意見交換会の設置・運営

<受入市町村促進事業>

① 受入グラウンドの創出支援事業

創出グラウンドの候補先の現状・課題の把握

② グラウンド巡回支援事業

1. 県内（離島含む）のグラウンド巡回及び芝管理の情報共有（現状・課題の把握）
2. サッカーキャンプ誘致に向けた県内グラウンドの芝生環境の向上
3. 市町村施設管理者及び県内関連事業者等との連携並びに情報交換及び講習会等の開催

③ 管理業務等

1. 講習会における講師等との調整
2. グラウンド管理者との調整

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 27 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

<サッカーキャンプ誘致等業務委託事業>

指標	目標値	実績値
プロサッカーキャンプを目的とした観光客数	5,763 人	10,858 人

<受入市町村促進事業>

指標	目標値	実績値
プロサッカーキャンプ件数	23 件	24 件
アマチュアサッカーキャンプ件数	1 件	4 件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	44,665	35,294	40,100
実績	41,531	35,294	-
国庫支出金	33,225	28,235	-
県一般財源	8,306	7,059	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	20,006	(サッカーキャンプ誘致等業務委託事業) 委託先：サッカーキャンプ誘致戦略推進事業共同 企業体（代表法人沖縄 SV(株) 構成員(株)JALJTA セ ールス)
委託料	15,185	(受入市町村促進事業) 委託先：東洋グリーン(株)
事務費	103	旅費
合計	35,294	

(7) 監査の結果及び意見

(指摘1) 精算報告書の正確性及び信憑性について

サッカーキャンプ誘致等業務委託事業について、委託先であるサッカーキャンプ誘致戦略推進事業共同企業体代表法人沖縄SV株式会社は、平成30年度サッカーキャンプ経済効果測定業務を、株式会社おきぎん経済研究所へ再委託（税込金額540,000円）しているが（再委託承認済）、委託先である沖縄SV株式会社を作成した精算報告書には当該支出の記載がない。

精算報告書は、当該事業が事業計画（事業期間内に開始・終了しているか、事業目的に適合しているか等を含む。）に基づき適切に行われているかの検証に使用されるべきものである。精算報告書に再委託費としての明らかな支出の記載が無いということは、予算である事業経費が有効かつ効率的に使用されているかどうかの検証（完了検査）が形骸化していると言わざるを得ず、著しく不適切である。

県は、委託事業の成果を検証するため、かつ適切な執行を担保するため、精算報告書の検証体制を強化すべきである。

(意見1) 成果指標（KPI）の設定について

① サッカーキャンプ誘致等業務委託事業

本事業のKPIである「プロサッカーキャンプを目的とした観光客数」の平成30年度目標値5,763人に対し、実績は10,858人で達成度188.4%である。一方、平成29年度の「プロサッカーキャンプを目的とした観光客数」の実績は10,126人で、既に平成30年度の目標値を大幅に上回っている。

事業を継続して実施している以上、前年実績値を大幅に下回る目標の設定が妥当であったかどうかは疑問が残る。

キャンプを誘致し、かつ観光客を受け入れるための体制は、不断のPDCAと並行して構築されると考えられる。つまり、KPIについて、実績を下回る目標値を設定する場合は、それでも改善のための目標足り得る必要がある。本事業で言えば、「質」の向上、すなわち「キャンプ受入による経済効果」を上げるなどの成果指標を追加することが考えられる。成果指標の目標値は、合理的と考えられる内容及び水準で設定すべきである。

② 受入市町村促進事業

本事業のKPIとして「プロサッカーキャンプ件数」と「アマチュアサッカーキャンプ件数」を設定している。確かに県内グラウンドの芝環境の整備・向上にかけた事業費が、「サッカーキャンプ件数」という効果としてあらわれ、その評価を基に事業の検証を行うことは理解できる。

しかし、事業の目的である『サッカーキャンプを通じて観光客の増加、地域の活性化、経済効果の向上等を図る』に鑑みると、「サッカーキャンプ件数」はKPIとして不十分である。

サッカーキャンプを拡大発展させるため、市町村にキャンプ受入の効果を理解してもらうには、KPIは「キャンプ受入による経済効果」とすべきである。併せて、持続的な取組の観点からは、受入市町村や事業者が将来的には、グラウンドの維持管理コストを経済効果により賄うことができるような体制の構築を働きかけることが必要である。

(意見2) 調査事業の取組のあり方について

サッカーキャンプ誘致等業務委託事業の中で、「沖縄サッカーキャンプの経済波及効果等の調査」があるが、調査結果の分析、課題の抽出、課題の解消プラン、次年度以降の事業へのフィードバック等といった、事業の成果としての結論が何ら示されていない。

県は令和元年度以降の今後の取組方針として、「市町村及び関係団体に対し、キャンプの受入による経済効果及び地域の活性化について説明する機会や意見交換の場を設ける。」としているが、キャンプ受入の経済効果について、平成30年度調査事業の結果を反映した客観的な資料が確認できないため、調査事業の成果を測ることができず、予算の有効かつ効率的な執行に疑義が生ずる。

県は、調査事業については、予算の有効かつ効率的な執行、ならびに事業の成果を適切に測るという観点から、その実践事業（次年度以降の事業など）も含めた実効性あるPDCAサイクルを構築すべきである。本事業について言えば、①平成30年度までの調査結果を分析すること、②経済効果の有無について効率性の視点や課題も含めて判断すること、③経済効果ありと判断したならば合理的な成果指標を設定すること、④目標達成に向けた課題解消プランを策定すること、⑤成果指標の達成状況を分析し次年度以降の執行にフィードバックすること、といった仕組みを構築し、かつ、その進捗を把握できるような客観的資料を関係者間で共有すべきである。

1.3. スポーツツーリズム戦略推進事業

【文化観光スポーツ部スポーツ振興課】

(1) 事業の目的

沖縄の温暖な気候とスポーツ資源を活用した新たな観光メニューであるスポーツツーリズムの普及・定着を図る。

(2) 事業の内容

1) スポーツイベント支援事業

スポーツを通じた観光誘客を推進するため、県内におけるスポーツイベントの創出を図り、定着化、自走化に向け補助を行う。

2) スポーツ観光誘客促進事業

マラソン大会やサイクリングイベントにおけるブース出展や、県外・海外の見本市への出展等により、沖縄県へのスポーツ旅行に係るプロモーションを行う。

3) プロ野球キャンプ等訪問観光促進事業

プロ野球キャンプ観戦を目的とする観光を推進するため、プロ野球キャンプ集積地ならではの全県的な取組を行う。

4) スポーツコミッション沖縄体制整備事業

スポーツコンベンションに係る問い合わせに対応するため、スポーツコミッション沖縄において、多言語に対応できる人材を確保するとともに、県内スポーツ施設のより詳細な情報の掲載など、スポーツコミッション沖縄のウェブサイト充実させる。

5) スポーツコンベンション誘致戦略推進事業

2020年東京オリンピック・パラリンピックの事前合宿誘致を進めるため、受入れ希望市町村を連携し、国内外での誘致活動及びスポーツキーパーソン招聘等に取り組む。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成24年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

1) スポーツイベント支援事業

指標	目標値	実績値
① スポーツイベント開催件数	3件	4件
② 国際スポーツ大会開催件数	3件	3件

2) スポーツ観光誘客促進事業

指標	目標値	実績値
① 国内観光客数	693万人	700万人
② 外国人観光客数	193万人	300万人
③ 展示会来訪者等（個人客）に対し、スポーツ旅行による沖縄への来訪意向を調査	80%	97.2%

3) プロ野球キャンプ等訪問観光促進事業

指標	目標値	実績値
プロ野球キャンプ等を目的とした県外観光客数	75,000人	84,000人

4) スポーツコミッション沖縄体制整備事業

指標	目標値	実績値
競技連盟（各国代表クラス）の合宿件数	26件	28件

5) スポーツコンベンション誘致戦略推進事業

指標	目標値	実績値
東京オリンピック・パラリンピック事前合宿決定件数	1件	3件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	334,242	296,457	328,900
実績	324,941	292,819	-
国庫支出金	259,952	234,255	-
県一般財源	64,989	58,564	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

費用項目	平成 30 年度 決算額	内容
委託料	70,074	委託先：(株)JTB 沖縄・(株)JTB コミュニケーションズ共同企業体（スポーコンベンション誘致戦略推進に係る委託料）
	67,493	委託先：OCVB （沖縄へのスポーツ旅行プロモーションに係る委託料）
	37,224	委託先：(株)アドスタッフ博報堂 （プロ野球キャンプ等観光訪問促進事業に係る委託料）
	10,326	委託先：(株)JTB 沖縄・(株)JTB コミュニケーションズ共同企業体（スポーツイベント開催に係る委託料）
	2,138	委託先：(株)九州経済研究所 （スポーツコンベンション開催実績調査に係る委託料）
補助金	66,000	スポーツイベント開催及び国際スポーツ大会開催に係る補助
	37,410	国内外からのスポーツコンベンションの誘致・受入・斡旋を行うワンストップ窓口としての機能に係る経費の補助
事務費	2,154	旅費
合計	292,819	

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）スポーツコンベンション誘致戦略推進事業に係る委託料の一般管理費率について
 スポーコンベンション誘致戦略推進事業に係る委託料について、委託先である(株)JTB 沖縄・(株)JTB コミュニケーションズ共同企業体の精算報告書では一般管理費率が事業費の 18/100 となっている。一方、スポーツイベント開催に係る委託料についても同じ(株)JTB 沖縄・(株)JTB コミュニケーションズ共同企業体が受託しているが、ここでの一般管理費率は 10/100 である。

以下、一般管理費（率）に関する内部規程である「H30 年度見積基準表（総務部財政課）」及び「ソフト交付金に係る委託業務の事務処理の基本的な考え方（総務部財政課 H28.3）」から参考のため抜粋する。

【H30 年度見積基準表（総務部財政課）】

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費とし

ての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。

(直接人件費+直接経費-再委託費)×10/100 以内

※継続事業で上記計算式により難しいなど特殊要因がある場合は、実績、実情を勘案し、適正かつ合理的な方法に基づき算出された金額を見積もること。

【ソフト交付金に係る委託業務の事務処理の基本的な考え方（総務部財政課 H28.3）】

一般管理費

当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費のこと。

次の計算式により算出すること。

(直接人件費+直接経費-再委託費)×10/100 以内

一般管理費率について

一般管理費率は、上記の各適用基準に基づき設定した率（%）もしくは受託業者の設定率（%）のいずれか低い割合とする。

ただし、対象業務における業種特有の理由や、受託業者独自の規定等により一般管理費率が10%よりも高い場合においては、その妥当性について確認、協議の上、決定することができるものとする。

この点、スポーコンベンション誘致戦略推進事業に係る委託料の一般管理費率だけ18/100を採用するのであれば、上記規程に基づき、毎事業年度その妥当性及び合理性について検証及び協議する必要があるが、18/100とした根拠を委託業者が提出した「内規に関する補足資料」のみとしており、その妥当性及び合理性について検証及び協議が行われている形跡がないため問題があるといわざるを得ない。

10/100を超える一般管理費率を採用する際は、毎事業年度その妥当性及び合理性の根拠となる検証及び協議の内容が確認できる客観的資料を整備すべきである。

（意見1）成果指標（KPI）について

① スポーツイベント支援事業

成果指標が活動実績になっており、これでは適切な事業の評価・検証ができない。適切なアウトカム指標を成果指標として設定すべきである。

例えば、イベント開催件数だけではなく、中長期的に効果が発現すること、ならびにその把握も見越したうえで、イベントの自走化割合やイベント参加観光客数、イベント開催による経済効果等を指標とするべきである。

② スポーツ観光誘客促進事業

成果指標を国内観光客数及び外国人観光客数としている。

しかし、個別事業の効果測定の指標としては、飛躍し過ぎている。

事業目的は、「スポーツを通じた観光誘客」であり、あくまで沖縄県でスポーツを楽しんでもらうためのプロモーションを行っているわけだから、事業の費用対効果の測定を有効に行うために、スポーツに関連した観光客数を成果指標に加えるべきである。

(意見2) 一括交付金事業用検証シートの正確性について

一括交付金事業用検証シート(国へ提出用)では、スポーツコンベンション開催実績調査に係る委託を「沖縄産業計画」に委託したことになっている。

しかし、平成30年度の実際の契約先は、委託契約書を確認すると「(株)九州経済研究所」となっており、検証シートの記載が誤っている。

国に提出する検証シートが不正確であるということは問題と言わざるを得ず、正確な事務処理が求められる。

14. スポーツコンベンション振興対策費

【文化観光スポーツ部スポーツ振興課】

(1) 事業の目的

沖縄の亜熱帯気候や地域特性を活かした地域スポーツ拠点づくりのため、国内外からスポーツコンベンションの継続的關係及び拡大発展を図り、ひいては「スポーツアイランド沖縄」の形成促進を図ることを目的とする。

(2) 事業の内容

① スポーツコンベンションの機運醸成

沖縄県内で開催されるスポーツコンベンション(合宿及び大会等)に対し歓迎式等を実施する。

② スポーツ合宿地特産品差入

沖縄県内で合宿を開催するチームに対して合宿受入市町村の特産品を購入し差入贈呈を行う。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成23年度～平成30年度 令和元年度以降も継続予定

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	4,000	3,700	3,769
実績	3,667	3,694	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	3,667	3,694	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	3,694	(公財) 沖縄県体育協会

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) の設定について

活動指標として「歓迎支援件数（沖縄県でキャンプを実施するプロスポーツチーム等に対する地域特産品の贈呈等）」が設定されているのみで、成果指標が設定されていない。

適切なアウトカム指標を成果指標として設定しなければ事業の評価・検証が不十分となる。

この点、本件事業の目的は、『国内外からスポーツコンベンションの継続的關係及び拡大発展を図り、ひいては「スポーツアイランド沖縄」の形成促進を図ること』であるから、例えば沖縄県で開催される「スポーツコンベンションの受入件数」を成果指標として設定し、事業の効果がスポーツコンベンションの受入件数の維持・増加にいかん反映されているかどうかを評価・検証し、翌事業年度以降の事業改善に活かすべきである。

(意見 2) 「主な取組」検証票の金額誤りについて

沖縄県 PDCA の資料である『「主な取組」検証票』について、スポーツコンベンション振興対策費事業の「平成 30 年度決算見込額」及び「令和元年度当初予算額」の金額に誤りがあった。他事業の決算額及び予算額が含まれていたためである。

沖縄県 PDCA は、「毎年度、検証や改善を継続的に行い、この結果を取組に反映させることにより、施策の評価にとどまらず、効果的な推進を図ること」を目的とし、かつ公表結果に対する県民からの意見も参考にすることが想定されている。

県は、沖縄県 PDCA が形骸化することなく実効性ある形で機能していることを県民に示す公表資料であることを十分に考慮し、PDCA の根本となる金額や数字は正確に取り扱うべきである。

第2. 受入体制の構築戦略

15. 地域限定通訳案内士試験実施事業

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

本事業は、外国人観光客の受入体制整備及び世界水準の観光リゾート地形成を目的として、地域限定通訳案内士試験を実施する。

(2) 事業の内容

当初は地域限定通訳案内士試験を実施するために予算が確保されたものであるが、その後、平成30年1月の通訳案内士法改正に伴い本事業の予算執行が行われないこととなったことから、本事業に係る予算は観光目的税導入検討のための予算へ目的変更すべく「観光行政推進事業」へ予算流用が行われている。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成30年度は事業を実施していない。

(5) 事業の成果指標と達成状況

平成30年度は事業を実施していない。

(6) 事業の予算と実績

本事業は平成29年度からの継続事業であるが、平成30年1月の通訳案内士法改正に伴い、事業の実施の必要性が無くなったため他事業に予算流用したものである。

本事業の予算要求、予算承認及び予算執行の概況は以下の通り。

(予算要求)

本事業を担当する観光政策課は、平成30年度予算要求時において通訳案内士法改正の可能性を認識していたものの、一方で従来通りの地域限定通訳案内士試験が実施される可能性も捨てきれないことから、新制度対応の予算として地域通訳案内士育成等事業費を、旧制度対応の予算として地域限定通訳案内士試験実施事業費をそれぞれ要求した。さらに、旧制度予算としての地域限定通訳案内士試験実施事業費には、当該事業の予算額のみならず、文化観光スポーツ部全体の予備的な事業費としての位置付けのある予算額も上乗せして予算要求していた。

(予算承認)

新制度対応予算は財政課との折衝の結果承認された。また、旧制度対応予算は枠内経費(※)として承認された。このように、新制度対応予算及び旧制度対応予算の両方が承認されることになった。なお、既述の通り、旧制度対応予算の中には文化観光スポーツ部全体としての

予備的な事業費としての位置付けのある予算額も含まれているが、これについても予算が承認されている。

※枠内経費とは、前年度当初予算における当該経費の一般財源の総額から、当該年度限りの経費等を加減算した額（いわゆる枠配分額）の範囲内において、各部局の主体性と責任の下、事業の選択を行い、経費を配分の上、要求する経費である。

予算承認額は以下の通りであった。

事業	金額	内容
(新制度対応予算) 地域通訳案内士育成等事業	41,232 千円	地域通訳案内士育成等事業費
(旧制度対応予算) 地域限定通訳案内士試験実施事業 ※平成 29 年度と同額分	5,980 千円	地域限定通訳案内士試験実施事業費
(旧制度対応予算) 地域限定通訳案内士試験実施事業 ※平成 29 年度からの増額分	5,716 千円	文化観光スポーツ部全体としての予備な事業費

(予算執行)

平成 30 年 1 月に通訳案内士法が改正されたことに伴い、旧制度対応予算である地域限定通訳案内士試験実施事業費は当該事業で予算執行する必要性が無くなったため、他の事業に事業間変更又は予算流用された上で予算執行されている。

事業間変更及び予算流用の状況は以下の通りであった。

事業間変更先／予算流用先	金額	変更又は流用理由
沖縄空手会館指定管理費 (予算流用)	1,000 千円	空手会館指定管理費に係る光熱水費の精算のため
観光政策課の運営費 (予算流用)	2,826 千円	共用会議室の庁用備品の整備のため
観光行政推進事業費 (事業間変更)	7,254 千円	観光目的税の導入に係る検討委員会の運営支援のため

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 予算統制の運用について

予算を効果的・効率的に執行するためには、適切な予算統制の下で運用されるべきである。

しかしながら、本事業において予算統制上の観点から問題があると考えられる事象が発見された。

(ア) 予備的な費用の予算計上について

(6) に記載の通り、地域限定通訳案内士試験実施事業には文化観光スポーツ部全体の予備的な事業費としての位置付けのある予算額も含まれており、その予算が承認されている。

しかしながら、予算統制の要素の一つである適切な予算積算という観点からは、事業に真に必要と認められる費用のみが積算された上で予算編成するのが原則であり、地方自治法第 217 条に定める予備費のような取扱いを除き、予備的な費用の予算編成は認めるべきではな

い。

(イ) 予算変更先事業への効果について

(6) に記載の通り、旧制度対応予算である地域限定通訳案内士試験実施事業費は当該事業で予算執行する必要性が無くなったため、他の事業に事業間変更又は予算流用された上で予算執行されている。

ここで、予算変更金額が最も大きかったのは観光行政推進事業費への事業間変更であるが、予算変更理由としては、事業間変更理由書に「今年度は実施しないこととなったため、不用の見込みとなった。」と記述されているのみであり、予算変更先事業である観光行政推進事業において、予算増額によりどのような効果をもたらすことを期待しているのかが記載されていない。

安易な予算変更を防止するためには、予算変更先事業において予算が増額することでどのような効果が期待できるのかについて事業間変更理由書に記載すべきである。

予備的な費用の予算計上及び事業間変更（又は予算流用）については、予算による統制機能を逸脱することのないよう、関連規程に準拠した事務が徹底される体制を構築する必要がある。

16. 地域通訳案内士育成等事業

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

本事業は、外国人観光客の受入体制整備及び世界水準の観光リゾート地形成を目的として、地域通訳案内士を育成し、継続的なスキルアップ研修を実施している。また、地域通訳士の就業機会確保のために、観光関連企業とのマッチング会を実施している。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 地域通訳案内士育成研修の実施
- ② 地域通訳案内士有資格者を対象としたスキルアップ研修の実施
- ③ 地域通訳案内士と観光関連企業とのマッチング会の実施

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成25年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
地域通訳案内士が対応した外国人観光客の満足度 (アンケートによる聴取)	80.0%	96.0%
マッチング会終了後に、参加者が新たに就業した 人数	25名	26名

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	41,050	41,564	47,400
実績	39,993	39,756	-
国庫支出金	28,167	31,614	-
県特定財源	4,785	239	-
県一般財源	7,041	7,903	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	39,509	沖縄県地域通訳案内士育成等事業共同企業体
事務費	247	

(7) 監査の結果及び意見

(意見1) 成果指標について

成果指標の一つに、「マッチング会終了後に参加者が新たに就業した人数」が設定されている。ところが、当該成果指標の実績値算定方法は、マッチング会終了後に参加企業からのアンケートにより、当該企業に所属する地域通訳案内士として新たに登録した人数を把握しているとのことであった。

この点、地域通訳案内士の中には、観光関連企業との間で雇用契約ではなく業務委託契約を締結するケースも多いことを鑑みると、観光関連企業に所属登録したとしても、業務が委託されるかどうかは確実ではないとのことであるため、登録者を就業者として言い換えることは実態に即しておらず、誤解を与える表現になってしまっている。

成果指標の表現方法については誤解を与えないような、実態に即した記載方法とすべきである。

(意見2) 無資格ガイド解禁の影響について

2018年1月に改正された通訳案内士法によれば、地域通訳案内士の資格を有しない者でも有料ガイドを実施することが可能となった（無資格ガイドの解禁）。したがって、無資格ガイ

ドの解禁が、通訳案内士資格保持者が実施している業務にどのような影響を与えるのか、又、労働市場における通訳案内士資格の需要にどのような影響を与えるのか、等を総合的に調査・分析することで、本事業の必要性及び予算規模を改めて検討する必要がある。

また、本事業において毎年地域通訳案内士の資格取得のための研修を実施しており、沖縄県内の地域通訳案内士人数は年々増加している。一方で、本事業で実施した「沖縄県地域通訳案内士の就業状況等に関するアンケート調査結果報告書」によれば、沖縄県地域通訳案内士のうち、未就業者が 44.7%存在するとの調査結果が出ていることを踏まえると、やみくもに地域通訳案内士の人数を増加させることは得策ではない。例えば、地域通訳案内士の多数が所属する沖縄県内の旅行会社に対するアンケート等により、労働市場における地域通訳案内士の需要ならびに期待されるスキルを把握しつつ、無資格ガイドとの差別化を意図してカリキュラムを改訂した上で、資格取得の目標人数を決定するといった戦略的取組が必要である。

17. LCC 仮設ターミナル交通対策事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、那覇空港旅客ターミナルではなく貨物ターミナル内に暫定的に設置された LCC（格安航空会社）専用ターミナルの交通環境を改善し、利用者の利便性を確保するとともに LCC の新規誘致及び事業拡大を促進することを目的とする。

(2) 事業の内容

LCC 専用ターミナルとモノレール駅やバス停等の交通機関がある旅客ターミナル地域間を結ぶ巡回バスを運用すべく、県は同事業を那覇空港貨物ターミナル（株）へ委託している。

同事業は、LCC 専用ターミナルにあった LCC 各社（ピーチ・アビエーションとバニラ・エア）が、平成 31 年 3 月に供用開始された那覇空港内連結ターミナル内に移転したため、同月をもって事業完了した。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～平成 30 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標（LCC 旅客数）	目標値	実績値
平成 28 年度		1,337,871 人/年
平成 29 年度		1,314,470 人/年
平成 30 年度	1,370,000 人/年	1,514,220 人/年

なお、上記の成果指標のほか、下記の巡回バス運行回数が活動指標となっている。

指標（巡回バス運行回数）	目標値	実績値
平成 28 年度	33,000 回	37,234 回
平成 29 年度	36,000 回	40,732 回
平成 30 年度	40,000 回	39,607 回

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	111,485	112,988	-
実績	112,775	111,614	-
国庫支出金	90,220	89,291	-
県一般財源	22,555	22,323	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	111,614	委託先（バス会社）の各管理業務に対する委託料 （運行業務、離発着時間に合わせたバス運行時間、貨物ターミナル区域内へのバス及び旅客等の出入り）

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 事業の効率性及び有効性を高める仕組みについて

本事業は時限的ではあるが平成 24 年度から継続的に実施されている事業であり、漫然とした事業遂行により、効率化、有効性への取組が疎かになるおそれがある。

従って、県としては、合理的な活動指標に基づいて計画と実績の乖離要因を委託事業者と連携して分析し、フィードバックする仕組みを構築すべきである。本事業で言えば、運行回数の減少要因を分析（LCC の便数は減少したが乗客数は増加したのか）をすることで事業の効率性を測り、改善点の抽出と次年度以降の取組にフィードバックすることが可能となる。また、空港周辺の交通網整備を図る際のノウハウ蓄積に繋がると考えられる。

18. 観光 2 次交通機能強化事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

観光 2 次交通とは空港から目的地まで移動するための交通機関をいうところ、本事業は、沖縄県内の観光 2 次交通の利便性向上を目的とする事業である。

(2) 事業の内容

平成 30 年度は大手検索サイト（グーグル等）で沖縄県内の路線検索ができるようにすることで県内 2 次交通の利便性に寄与すべく、下記委託事業及び補助事業により、オープンデータ整備を行った。

平成 30 年度で宮古・八重山圏域のオープンデータ整備が完了し、令和元年 7 月頃に、宮古・八重山圏域について、グーグルで全路線の検索ができるようになった。平成 31 年度は本島全域のオープンデータ整備を行うこととなっている。

(ア) 委託事業：下記業務を委託している。

- ① 公共交通機関であるバス・モノレール・船舶の運航データ及びレンタカー営業所所在地、OCVB 等観光情報の入手経路や入手方法の構築
- ② オープンデータを活用した観光地から観光地への移動手段検索アプリの提案及び主要観光モデルコースの作成。なお、アプリは補助事業で作成する。
- ③ 有識者委員会を開催し、補助事業の資格要件と形骸化しない継続的な組織体制を提言
- ④ オープンデータの拡散方法の提案

(イ) 補助事業：一般社団法人に、オープンデータの整備、加工作業等を行わせる。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 29 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
(平成 30 年度) 交通事業者等によるオープンデータの作成及び公開	オープンデータの作成及び公開	オープンデータの作成及び公開を実施した。
(令和 2 年度) 大手検索サイト等を利用している観光客に対して、県内で利用しやすかった割合	80%以上	-

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	26,454	45,226	94,100
実績	26,431	43,749	-
国庫支出金	21,144	34,999	-
県一般財源	5,287	8,750	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託費	12,009	有識者検討委員会の立ち上げ及び運営 公共交通機関からのデータ収集、同意書取得 観光モデルコース（8 コース）の作成
補助金	31,492	オープンデータの整備、加工作业等
事務費	248	旅費

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）課題の解消に資する成果指標の設定について

本事業の平成 30 年度の成果指標（目標）は、「交通事業者等によるオープンデータの作成及び公開」とされている。同事業は、平成 30～31 年で県内全域についてオープンデータの整備を終え、令和 2 年度から一般に路線検索が可能となる予定であるから、平成 30～31 年度については事業効果検証のための指標は設定されず、令和 2 年度の成果目標として、「大手検索サイト等を利用している観光客に対して、県内で利用しやすかった割合 80%」と設定されている。もっとも、本事業目的は観光 2 次交通の利便性向上であるから、事業成果は、「オープンデータの整備前後で観光客の二次交通機関利用の利便性が向上したこと」とすべきであり、成果目標も上記成果を測るためのものとして設定すべきである。

この点、本事業効果の事前調査のため、平成 31 年 2 月に石垣空港等でアンケート調査が行われている。このアンケートには、「常用している乗換案内サイトで検索できなかった」かどうかを尋ねる項目があり、約 7 割が「常用している乗換案内サイトで検索できなかった。」と回答した。アンケートは、効果検証のために実施しているのであるから、アンケート結果を本事業の成果指標とリンクさせるべきである。本事業の場合、オープンデータ整備後の事後調査として、事前調査と同様に「常用している乗換案内サイトで検索できなかった」割合を調査すべきであり、割合数の減少を成果指標とすべきである。

あるいは、沖縄本島内での事前調査が今後行われるのであれば、アンケート項目を設定する際には、成果指標を意識した項目設定が行われるべきである。例えば、成果指標を「大手検索サイトを利用している観光客に対して、県内で利用しやすかった割合 80%」とするのであれば、アンケート項目も、大手検索サイトが「利用しやすかったかどうか」を尋ね、オープンデータ整備前後で、利用しやすかった割合が増加したことをもって成果とすべきである。

19. 外国人観光客受入体制強化事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、急増する外国人観光客に伴い受入体制の強化が喫緊の課題となっており、基盤整備及び観光事業者の対応力向上を図り、また、県民のおもてなしの心を醸成することを目的としている。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を行っている。

- ① 外国人観光客向けの多言語コンタクトセンターの運営（観光案内、通訳サービス、災害対応、等）
- ② 外国人観光客受入ツールの作成（外国人観光客向けのパンフレット、インバウンド事業者向けチラシ）
- ③ 県内観光関連事業者のHP、パンフレット、食事メニュー等の多言語化に対する報奨金その他これに類する経費の支出
- ④ 沖縄県民向けの外国人観光客受入啓発プロモーションの実施
- ⑤ 市場拡大が見込まれるムスリム観光客の受入環境整備のために、セミナーや食・文化等の調査を実施
- ⑥ 外国人観光客向けの旅行商品販売促進のため、海外旅行エージェントと県内観光事業者のマッチングサイトを運営
- ⑦ 県内観光関連事業者を対象にインバウンドビジネスに関するセミナーや、アドバイザー派遣を実施
- ⑧ 外国人観光客の緊急医療に対応するために、県内医療機関の受入体制整備を支援（検討委員会の実施、医療コーディネーターの育成、医療ハンドブックの作成）
- ⑨ Free Wi-Fi エリアの拡大・利便性向上・安全性向上、観光客動態の収集・分析
- ⑩ 外国人観光客向けの緊急医療対応多言語コールセンターの運営

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 27 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①多言語コンタクトセンター利用者の満足度（アンケートによる聴取）	80%	85.6%
②受入ツールを配布した事業者の満足度（アンケートによる聴取）	80%	82.3%
③翻訳補助を受けた事業者の満足度（アンケートによる聴取）	80%	82.3%
④県民の外国人観光客おもてなし意識の向上度（アンケートによる聴取）	80%	90.2%
⑤タイ、シンガポールからのムスリム旅行者数（推計）	2,175 人	5,073 人
⑤ムスリムセミナー参加者の理解向上度（アンケートによる聴取）	80.0%	100%
⑥サイトを通じたビジネスマッチング件数	19 件	1 件

⑦インバウンド事業者向けセミナー参加者の理解度向上（アンケートによる聴取）	80.0%	98.0%
⑧外国人観光客医療対応セミナー参加者の満足度（アンケートによる聴取）	80.0%	100%
⑨Be Okinawa Free Wi-Fiの外国人観光客利用者数	102,100人	375,865人
⑨Be Okinawa Free Wi-Fi外国人観光客利用者の満足度	80.0%	システム故障によりデータ喪失
⑩医療通訳コールセンター利用者の満足度（アンケートによる聴取）	80.0%	85.7%
⑩医療通訳コールセンター対応件数	360件	1,145件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	256,241	281,878	293,600
実績	256,172	278,836	-
国庫支出金	204,937	223,069	-
県一般財源	51,235	55,767	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	206,178	OCVB
委託料	53,456	BS 共同企業体（ブリックス）
委託料	11,412	沖縄バス(株)・(株)アカネクリエーション共同企業体
委託料	7,463	アビームコンサルティング
旅費	327	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標について

① PDCA サイクルや県民への説明責任を意識した成果指標について

成果指標は主に利用者（外国人観光客やセミナー参加企業等）の満足度となっている。本事業は受入体制整備事業であり観光収入を増加させるための直接的な事業ではないことから、観光客数や観光収入金額ではなく、満足度を成果指標とすることについて一定の合理性が認められると考える。

一方で、外国人観光客誘致に関する競争相手は、近隣アジア諸国ならびに他の国内観光地であることに鑑みると、本事業の取組は持続的に改善が図られるように PDCA サイクルの仕組みが必要である。そのためには、満足度だけでなく、アンケート・調査の回答を詳細に分析し、課題を抽出し、その「課題の解消」を成果指標として位置付け、解消に向けた実行プ

ランを策定すべきである。

② Be Okinawa Free Wi-Fi 外国人観光客利用者数のカウント方法について

本事業の成果指標の一つである「Be Okinawa Free Wi-Fi の外国人観光客利用者数」については、目標値が 102,100 人に対して、実績値が 375,865 人と大幅に目標値を上回る結果となっていた。原因は、目標値は 1 名あたりのアクセス回数を 3.5 回と想定した上で 1 名あたり 1 件としてカウントしていたのに対し、実績値はアクセス回数をそのまま 1 件とカウントしたことによるが、一括交付金事業用の検証シート上も特に言及されていない。

目標値と実績値で算出方法が異なれば、事業の成果を測ることは不可能であり、検証シート上も放置されていることから検証作業自体が形骸化している。

1 名あたりのアクセス想定回数 3.5 回に議論の余地はあろうが、当初設定時の成果指標の単位が「人」であれば、合理的な理由がない限り、実績値も同様の方法で算出し $375,865 \div 3.5 = 107,390$ 人とすべきである。事業成果の検証において、同一の方法で算出された目標値と実績値を使用するという基本動作の徹底を図るべきである。

(意見 2) 活動指標 (Wi-Fi アクセスポイント) について

本事業の一つである Be.Okinawa Free Wi-Fi 事業の活動指標として、Wi-Fi アクセスポイントの増加数が設定されている。

Be.Okinawa Free Wi-Fi 事業は、県と Be.Okinawa Free Wi-Fi の趣旨に賛同する協力事業者との間で役割分担しており、県は Wi-Fi サービスの仕様策定及び一括プロモーション、協力事業者はアクセスポイントの設置及び Wi-Fi サービス提供を担っている。

このように、アクセスポイントの設置を担うのは県ではなく協力事業者であるにもかかわらず、県は自らが主体的に関与することのできない「Wi-Fi アクセスポイントの設置数」について本事業の活動指標として設定しているが、合理的とは言えない。

活動指標の設定は、県の実状を踏まえ適切に設定する必要がある。

(意見 3) 委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下のとおりである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記のとおり、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者に委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注(請負契約)に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている(※下線は監査人による)。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注(請負契約)」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

(意見 4) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程(抜粋)は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」(総務部財政課)

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費)×10/100以内

なお、「10/100(10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10%を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10%を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10%と定めるだけでなく、「10%若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、

等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

20. 地域観光支援事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、沖縄県内の各市町村における主体的な取組を促進・支援することにより、沖縄県全体の魅力向上を図ることを目的とする事業である。

(2) 事業の内容

離島観光振興会議を開催し、八重山・宮古・久米島の三圏域の各市町村等との意見交換を行い、地域の観光振興の方向性及び課題等を共有している。

また、沖縄県内の各地域の観光コンテンツ（自然、文化、歴史遺産等）の魅力を生かした着地型観光・滞在型観光の推進を図るために、各市町村及び観光団体との意見交換会を実施している。

さらに、観光まちづくりアドバイザー派遣制度を設けて、専門的知識を有する観光まちづくりアドバイザーを各市町村に派遣している。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成30年度の単年度事業。（なお、類似事業は平成25年度以降継続的に実施している。）

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	3,847	3,529
実績	2,714	-
県一般財源	2,714	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
旅費	2,223	各種会議開催のための旅費 アドバイザー派遣のための旅費
報償費	229	
需用費	261	

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標及び持続可能な取組の構築について

本事業では、活動指標として「意見交換件数（参加市町村数）」が設定されているのみであり成果指標が設定されていない。

成果指標が設定されていない場合、事業の実施にあたって目標が不明確となるため事後評価が困難になる等のデメリットが生じる。そこで、2つの意見を述べる。

① 成果指標について

本事業の目的は「沖縄県内の各市町村における主体的な取組を促進・支援することにより、沖縄県全体の魅力向上を図ること」という非常に漠然としたものであるが、本事業が紐付けられる「21 世紀ビジョン」の対応する課題である「観光客の平均宿泊日数」、「一人当たり観光消費額」、「閑散期における観光客の増加数」が、第一に成果指標として設定すべきである。

一方で、久米島・石垣・宮古の三圏域以外の離島地域も含めて、沖縄本島よりも観光圏域と生活圏域が近いことから、観光客増加によるオーバーツーリズムのリスクは喫緊の課題になる可能性が考えられる。そこで、経済的効果のみならず、観光産業の持続的発展の観点からは、オーバーツーリズムに関する「課題」も抽出し、「その解消」を成果指標とすべきである。

② 持続可能な取組の構築について

観光施策の場合、事業の効果が1年以内に発現するとは限らず、翌事業年度以降になるケースもあると考えられる。だからといって費用対効果の分析を実施しないというのではなく、持続的な取組により効果を図ることについて、県民への説明責任を果たすための対応が必要と考える。

具体的には、複数事業年度期間に渡り、事業費総額と成果指標に見合う経済効果総額との比較等による費用対効果を分析・検証し、フィードバックしていく実効性ある PDCA を構築すべきである。オーバーツーリズムに関する課題の解消も同様に取組むべきことは言うまでもない。

2 1. 沖縄観光コンテンツ開発支援事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、沖縄が持つ様々な観光資源を活用した沖縄独自の観光商品の開発を行う民間企業等の自主的な取組のうち、自走化を目指す事業について補助金を給付し支援することにより観光誘客に寄与することを目的としている。

※なお、「自走化」とは、本事業による補助金給付期間終了後も、補助金支給対象となった事業を継続実施していること、と定義している。補助金給付期間は最長3年間である。

(2) 事業の内容

主に以下のような事業を実施している。

- ① 支援対象とする観光商品のテーマを設定し、テーマに合致する観光商品の開発・実施を行おうとする事業者に対し、公募選定を経て補助金を給付
- ② 支援先事業の進捗管理及びブラッシュアップ支援

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成30年度～令和3年度（なお、類似の事業は平成29年度以前も実施していた。）

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
平成29年度に補助終了した事業における自走化割合	70%	75% (=3/4件)

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	194,529	139,696	99,000
実績	193,502	136,791	-
国庫支出金	154,802	109,432	-
県一般財源	38,700	27,359	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
補助金	117,324	補助金の給付
委託料	18,751	アドスタッフ博報堂への委託料
事務費	716	

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標について

本事業の成果指標としては、補助金給付終了後の自走化率が設定されている。

しかしながら、本事業が補助金を給付し支援することにより観光誘客に寄与することを目的としているという点を踏まえると、自走化率だけを成果指標とすることは不十分であると考えられる。理由は、例えば補助金給付終了後に自走化が実現していたとしても、その事業が観光客からの収入ではなく沖縄県民からの収入を主たる収入として自走化している可能性もあるが、そのような場合には自走化していたとしても、本事業の目的が達成されていることにはならないためである。

本事業の目的から言えば、成果指標としては、自走化率だけではなく、例えば事業実施による「県外からの誘客数」や県外からの誘客数に客数 1 人当たりの事業収入を乗じて算定される「県外からの誘客による事業収入（＝沖縄県にとっての経済効果）」を成果指標として設定すべきであると考ええる。

（意見 2）補助金支給対象事業終了後の自走化可能性評価について

現状、補助金支給対象となった事業終了後においては、事業実施報告書として事業者毎の事業実施結果が記載されているが、県として事業実施結果を踏まえた次年度以降の自走化可能性を評価する手続を行っていない。

補助金を支給して終わるのではなく、取組の実効性を高める PDCA サイクルの仕組みが必要である。具体的には、事業実施後に事業計画と実績との比較分析を含めた自走化可能性を評価することで、補助金支給前に実施した自走化可能性評価の妥当性について事後チェックが可能になるし、また、当年度の事後チェック結果を翌年度の補助金支給対象事業者選定時の自走化可能性評価に反映させることが可能になる。

さらに、補助金支給対象事業者の自走化可能性を事後評価するということは、支援先企業の進捗管理及びブラッシュアップ支援を行っている委託業務に係る成果測定という意味合いも含まれる。委託業務の成果測定にあたっては、委託先事業者から業務実施報告書を入手するだけにとどまらず、県として事業者の自走化可能性を事後評価し、1 年間の委託事業を実施した結果、事業者の自走可能性がどの程度高まったのか、という観点を持って実施することが必要である。

(意見3) 補助金支給対象事業者選定時における自走化可能性評価について

本事業の補助金支給対象事業者を選定するにあたっては、支給を希望する事業者から事業内容や自走化までの収支計画(4年間分)、県外からの目標誘客数(4年間分)等を記載した申請書類を提出してもらい、その後、県側で事業選定委員会を開催し、事業者による事業内容のプレゼンテーションの結果を踏まえて決定する、というプロセスになっている。

本事業の目的を踏まえると、補助金支給対象事業者の選定にあたっては、補助金給付期間終了後の自走化可能性を説明できるような収支計画が提出されるべきであり、また、その収支計画の実現可能性について事業選定委員会等において十分に議論がなされるべきである。また、単に自走化可能性を評価するだけではなく、県外からの誘客が十分に期待できる事業スキームになっているかという観点を持つことが重要であると考えられる。

しかしながら、平成30年度の補助金支給対象選定において、自走化可能性評価や県外からの誘客可能性についての検討が不十分であると考えられる事業が発見された。

対象事業者は10件(A~J)であり、概要は以下の通りである。

- ・ 収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分。(事業者A~Jすべて)
- ・ 収支計画の事業費に自社の人件費が含まれておらず、自走化可能性評価のための資料としては不十分。(事業者C、D、F、J)
- ・ 県外からの誘客可能性の検討が不十分。(事業者I)

以下、事業者ごとに問題点を詳細に記載する。

1. 事業者A

事業内容：カスタムカーイベントの開催

収支計画：

(単位：千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
収入(a)	25,500	21,000	25,500	27,000
補助金	7,500	0	0	0
事業収入	16,000	18,000	22,000	23,000
協賛収入	2,000	3,000	3,500	4,000
事業費(b)	31,340	25,000	25,000	25,000
収支(a) - (b)	△5,840	△4,000	500	2,000

問題点：収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

自走化1年目となる令和元年度においては、車両輸送費の見直し等に施策により事業費を削減する計画となっているが、輸送費コスト削減の具体策について説明がなされていない。

また、収入増加の施策としてカスタムカーオーナーから徴収する出展料単価を増加させることを検討しているが、出展料が増加するということは、カーオーナー側にとってはそれだけ費用負担が増えるということであるため、出展料単価の増額によって出展を控えるカーオーナーが出現する可能性も十分考えられる。その結果、魅力あるカスタムカーの展示数が減り、集客力が減り事業収入や協賛収入が減少する可能性があると考えられるが、上記収支計画ではその収入減少の可能性を考慮しておらず、収入は年々増加する計画となっており、ま

た、事業選定委員会においても出展料単価増額による収入減少の可能性を十分に検討していない。

2. 事業者 B

事業内容：キャンプフェスティバルの開催

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
収入 (a)	28,000	23,500	19,000	21,500
補助金	15,000	7,500	0	0
入場料収入	8,000	10,000	12,000	14,000
出展収入	5,000	6,000	7,000	7,500
事業費 (b)	32,000	27,000	22,000	20,000
収支 (a) - (b)	△4,000	△3,500	△3,000	1,500

問題点：収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画の初年度から 4 年目に掛けて合計 12,000 千円の事業費が削減される計画となっているが、具体的な削減手法についての検討が不十分である。事業選定委員会における事業者からのプレゼンにおいて、WEB サイト構築費用は初年度のみ発生する旨が説明されているが、WEB サイト構築費用は 2,000 千円程度であり、12,000 千円削減の説明としては不十分である。

3. 事業者 C

事業内容：映画ロケ地巡りツアーの実施、東アジアエンタテインメントフェスティバルの開催（日韓高校生によるダンスフェスティバル）

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
収入 (a)	20,215	17,600	18,000	18,000
補助金	9,215	4,600	0	0
事業収入	2,000	3,000	4,000	4,000
協賛収入	9,000	10,000	14,000	14,000
事業費 (b)	21,630	18,000	16,000	15,000
収支 (a) - (b)	△1,415	△400	2,000	3,000

問題点：

①収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画の初年度から 4 年目に掛けて合計 6,630 千円の事業費が削減される計画となっているが、具体的な削減手法について事業者から説明が無く検討が不十分である。

②収支計画の事業費に自社の人件費が含まれていない

平成 30 年度の事業費内訳には本事業に係る人件費がゼロとなっている。本事業の補助金は

当該事業のためだけに雇用する補助員等の人件費のみが補助金支給対象になっており、それ以外の人件費が補助金支給対象外であることに起因して、事業者側が収支計画上の事業費から控除したものと考えられるが、事業の自走化可能性評価という観点からは、収支計画上の事業費には全ての費用を計上しなければ、合理的な自走化可能性評価は実施できない。したがって、人件費も含めた総事業費を記載する収支計画の提出を求めるべきである。

4. 事業者 D

事業内容：レストランメニュー等の開発、洞窟ライブレストランの実施、夜間イングリッシュツアーの実施、ハブ体験メニューの実施

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
収入 (a)	14,400	20,000	50,000
補助金	10,000	0	0
事業収入	4,400	20,000	50,000
事業費 (b)	15,054	10,000	20,000
収支 (a) - (b)	△654	10,000	30,000

目標誘客数：

(単位：人)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
誘客数 (県外)	1,100	3,500	7,000
誘客数 (海外)	450	1,500	3,000
合計	1,550	5,000	10,000

問題点：

①収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画の初年度から 3 年目に掛けて合計で、誘客数が 8,450 人、事業収入が 45,600 千円と、それぞれ右肩上がりに増加する計画となっているが、その合理的な説明がなされていない。また、その誘客方法についても、WEB サイトによる情報発信・SNS 広告・海外旅行者向けの旅行予約サイトでの広告掲載という一般的な手法が提示されているに留まっており、収支計画通りの誘客数増加及び事業収入増加の実現可能性には疑問が残る。誘客数及び事業収入の増加のための具体的な施策及びその実現可能性について、より詳細に検討すべきである。

さらに、2 年目以降の事業費が大きく変動しているにもかかわらず、その理由について十分な検討が行われていない。

この点、事業費の内訳については、収支計画の 1 年目分のみが補助金申請書類に記載されており、2 年目以降の事業費内訳が記載されていないため、2 年目以降の事業費の合理性について検討できない状況になっている。2 年目以降の事業費内訳についても記載するような補助金申請書類にすべきである。

②収支計画の事業費に自社の人件費が含まれていない)

平成30年度の事業費内訳には本事業に係る自社従業員人件費がゼロとなっている。本事業の補助金は当該事業のためだけに雇用する補助員等の人件費のみが補助金支給対象になっており、それ以外の人件費が補助金支給対象外であることに起因して、事業者側が収支計画上の事業費から控除したものと考えられるが、事業の自走化可能性評価という観点からは、収支計画上の事業費には全ての費用を計上しなければ、合理的な自走化可能性評価は実施できない。したがって、自社従業員人件費も含めた総事業費を記載する収支計画の提出を求めるべきである。

5. 事業者 E

事業内容：やんばるアートフェスティバルの開催

収支計画：

(単位：千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
収入 (a)	20,500	19,250	18,000	22,000
補助金	10,500	5,250	0	0
事業収入	5,000	6,000	7,000	8,000
協賛収入	5,000	8,000	11,000	14,000
事業費 (b)	27,000	25,000	25,000	25,000
収支 (a) - (b)	△6,500	△5,750	△7,000	△3,000

問題点：収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画期間の最終年度においても収支が赤字となる計画となっている。このような収支計画で本当に自走化可能性が高いと言えるかどうかについての検討が不十分である。例えば、当該事業は赤字でも、対象事業者の他の事業との相乗効果により、全体的には、観光誘客・収入ならびに利益が見込めるといった理由の有無、理由があるとして合理性の有無について検討すべきである。

6. 事業者 F

事業内容：「沖縄どこでもウエディング」の実施

収支計画：

(単位：千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
収入 (a)	6,400	15,500	17,000	17,000
補助金	5,000	2,500	0	0
事業収入	1,400	13,000	17,000	17,000
事業費 (b)	8,790	10,400	13,600	13,600
収支 (a) - (b)	△2,390	5,100	3,400	3,400

目標誘客数：

(単位：組)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
誘客数 (県外)	9 組	30 組	30 組	30 組
誘客数 (海外)	5 組	10 組	20 組	20 組
合計	14 組	40 組	50 組	50 組

問題点：

①収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

平成 29 年度の挙式組数実績は 4 組であり、平成 30 年度以降の挙式組数及び事業収入は右肩上がりに増加する計画となっているが、その実現可能性について検討が不十分である。

また、収支計画において、2 年目以降の事業費の算定方法が「事業収入の 80%」となっているが、その合理性について検討が不十分である。

この点、事業費の内訳については、収支計画の 1 年目分のみが補助金申請書類に記載されており、2 年目以降の事業費内訳が記載されていないため、2 年目以降の事業費の合理性について検討できない状況になっている。2 年目以降の事業費内訳についても記載するような補助金申請書類にすべきである。

②収支計画の事業費に自社の人件費が含まれていない

平成 30 年度の事業費内訳には本事業に係る人件費がゼロとなっている。本事業の補助金は当該事業のためだけに雇用する補助員等の人件費のみが補助金支給対象になっており、それ以外の人件費が補助金支給対象外であることに起因して、事業者側が収支計画上の事業費から控除したものと考えられるが、事業の自走化可能性評価という観点からは、収支計画上の事業費には全ての費用を計上しなければ、合理的な自走化可能性評価は実施できない。したがって、人件費も含めた総事業費を記載する収支計画の提出を求めるべきである。

7. 事業者 G

事業内容：野外レストラン「DINING OUT」の開発・実施

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
収入 (a)	54,300	31,450	24,600	36,900
補助金	20,000	10,000	0	0
事業収入	6,300	9,450	12,600	18,900
協賛収入	28,000	12,000	12,000	18,000
事業費 (b)	54,300	30,520	22,020	33,400
収支 (a) - (b)	0	930	2,580	3,500

目標誘客数：

(単位：人)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
誘客数 (県外)	76	76	150	225
誘客数 (海外)	4	4	10	15
合計	80	80	160	240

問題点：収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

平成 30 年度以降の誘客数及び事業収入が右肩上がり増加する計画となっているが、それを可能とするプロモーション方法について、事業者側から具体的な提案がされておらず、検討が不十分である。

また、収支計画の初年度から 3 年目に掛けて、事業収入が増加しているにもかかわらず、事業費については 32,280 千円削減される計画となっているが、具体的な削減手法及び事業費を削減してもなお事業収入が増加する理由について、事業者から説明が無く検討が不十分である。

この点、事業費の内訳については、収支計画の 1 年目分のみが補助金申請書類に記載されており、2 年目以降の事業費内訳が記載されていないため、2 年目以降の事業費の合理性について検討できない状況になっている。2 年目以降の事業費内訳についても記載するような補助金申請書類にすべきである。

8. 事業者 H

事業内容：琉球夜祭 2018 の開催

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
収入 (a)	25,000	19,000	15,000	22,000
補助金	20,000	10,000	0	0
事業収入	5,000	9,000	14,000	20,000
協賛収入	0	0	1,000	2,000
事業費 (b)	30,033	20,000	20,000	20,000
収支 (a) - (b)	△5,033	△1,000	△5,000	2,000

目標誘客数：

(単位：人)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
誘客数 (県外)	7,000	10,000	12,000	15,000
誘客数 (海外)	3,000	5,000	8,000	10,000
合計	10,000	15,000	20,000	25,000

問題点：収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画の初年度から 2 年目にかけて事業費が 10,033 千円減少する計画となっている。事業者からは減少要因として、初年度は初期投資及びプロモーション費用を多額に投じる必要があるが、2 年目以降はそれらの費用を大幅に削減できるとの説明があったが、初期投資は

ともかくプロモーション費用まで大幅に削減した場合、誘客数へネガティブな影響を及ぼすことが想定される。しかしながら、2年目以降にプロモーション費用を削減してもなお年々来場者が増加し続ける収支計画になっている点の実現可能性について、検討が不十分である。

また、事業収入が年々増加する収支計画になっているにもかかわらず、収支計画の2年目以降の事業費が20,000千円で一定金額となっている点の合理性について、検討が行われていない。事業費が毎年固定金額となっているが、事業費のうち事業収入に比例して生じる変動費部分の有無についても考慮すべきである。

この点、事業費の内訳については、収支計画の1年目分のみが補助金申請書類に記載されており、2年目以降の事業費内訳が記載されていないため、2年目以降の変動費部分の有無について検討できない状況になっている。2年目以降の事業費内訳についても記載するような補助金申請書類にすべきである。

9. 事業者 I

事業内容：ガストロノミーウォーキングの開催

収支計画：

(単位：千円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
収入 (a)	6,366	5,500	5,000	6,000
補助金	4,206	2,000	0	0
事業収入	568	1,000	2,000	3,000
協賛収入	0	2,000	3,000	3,000
借入出資金	1,592	500	0	0
事業費 (b)	6,366	5,500	4,500	5,500
収支 (a) - (b)	0	0	500	500

目標誘客数：

(単位：人)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
誘客数 (県外)	200	400	400	600
誘客数 (海外)	0	100	200	300
合計	200	500	600	900

問題点：

①収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

平成30年度以降の誘客数が右肩上がり増加する計画となっているが、それを可能とするプロモーション方法について、事業者側から具体的な提案がされておらず、検討が不十分である。平成30年度の事業費内訳によれば、大掛かりな広告宣伝に係る費用は計上されておらず、さらに初年度から3年目に掛けては事業費が減少する計画となっており、2年目以降の広告宣伝費の増額が示されていない状況において、計画通りに誘客数が増加するかどうかは疑問が残る。

②県外からの誘客可能性の検討が不十分

平成 30 年度の事業実施報告書によれば、県内向けのツアー造成やチラシの配布による広告の実施は行っているが、県外・海外向けの広告としては WEB サイト・Facebook・スポーツエントリーでの情報発信がある程度である。その結果、平成 30 年度の誘客数実績としては、来場者総数 142 名のうち県外からの誘客数は 7 名となり、目標の 200 名には遠く及ばない結果となった。

本補助金の支給が観光誘客に寄与することを目的としている点を考慮すると、事業者選定時において、事業者が想定する広告宣伝活動によって目標誘客数が達成できるのかどうかについて、より慎重に検討すべきであったと考える。

10. 事業者 J

事業内容：MICE 向け飲食メニュー開発、イベント開催（百年古屋大家パーティ、古宇利オーシャンタワーパーティ）、ギフト商品開発

収支計画：

(単位：千円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
収入 (a)	11,200	8,000	11,000	18,000
補助金	9,000	0	0	0
事業収入	2,200	8,000	11,000	18,000
事業費 (b)	13,500	8,000	5,000	3,000
収支 (a) - (b)	△2,300	0	6,000	15,000

目標誘客数：

(単位：件)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
誘客数 (県外)	10	20	40	60
誘客数 (海外)	1	10	10	20
合計	11	30	50	80

問題点：

①収支計画の内容及び実現可能性の検討が不十分

収支計画の初年度から 4 年目に掛けて合計 10,500 千円の事業費が削減される計画となっているが、具体的な削減手法について事業者から説明が無く検討が不十分である。

また、平成 30 年度の事業費内訳には飲食メニューやギフトの原価(食材調達費、調理費等)が記載されておらず、事業費の網羅性に疑問が残るが、この点について検討が不十分である。

この点、事業費の内訳については、収支計画の 1 年目分のみが補助金申請書類に記載されており、2 年目以降の事業費内訳が記載されていないため、2 年目以降の事業費の合理性について検討できない状況になっている。2 年目以降の事業費内訳についても記載するような補助金申請書類にすべきである。

②収支計画の事業費に自社の人件費が含まれていない

平成 30 年度の事業費内訳には本事業に係る人件費がゼロとなっている。本事業の補助金は

当該事業のためだけに雇用する補助員等の人件費のみが補助金支給対象になっており、それ以外の人件費が補助金支給対象外であることに起因して、事業者側が収支計画上の事業費から控除したものと考えられるが、事業の自走化可能性評価という観点からは、収支計画上の事業費には全ての費用を計上しなければ、合理的な自走化可能性評価は実施できない。特に、当該事業者の収支計画には、2年目以降の誘客数増加にあたっては、自社の強い営業網を生かす旨が記載されていることから、相応の営業活動人件費が事業費に含まれるはずである。

したがって、人件費も含めた総事業費を記載する収支計画の提出を求めるべきである。

(意見4) 補助金支給対象事業費の範囲について

本補助事業の応募要領によれば、補助対象経費の範囲は「事業の実施に際し、直接必要とされるソフト面の経費」と規定されている。

しかしながら、上記の事業者Gの事業費のうち、旅費名目で社長の移動費として世田谷ー羽田空港間の往復タクシー代が計上されていた。しかも1回ではなく、社長の都内の移動全てについて、電車代ではなくタクシー代が計上されていた。

このような移動費は社会通念上妥当と認められる水準を超えていると考えられるが、当該移動費が事業の実施に際し直接必要であることについての客観的論拠が文書として保存されていなかった。

このような場合には、本補助の応募要領及び『補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律』第15条、16条に照らし、当該移動費が、補助事業の成果に見合うものであるかについての客観的論拠を調査・保存すべきである。

2.2. Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

本事業は、主に海外観光客向けの事業であり、「Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成計画」魅力創造事業（以下、“魅力創造事業”とする。）及び「Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成計画」情報発信事業（以下、“情報発信事業”とする。）の2つの細事業から構成されている。

魅力創造事業は、Be.Okinawa 琉球列島周遊ルートで策定した3ルートを活用し、磨き上げるコンテンツをつなげたストーリーを策定することで、対象市場別に沖縄本島のみならず離島地域の魅力の遡及及び認知度向上を図ることを目的とする事業である。

情報発信事業は、Be.Okinawa 琉球列島周遊ルートのウェブサイト『OKINAWA ISLAND LINK』を活用し、対象市場の旅行者視点で情報発信するとともに、対象市場の旅行者のニーズに基づきキーとなる観光資源をピックアップし周遊計画を検討できるようなウェブサイトコンテンツの充実を図ることを目的とする事業である。

(2) 事業の内容

魅力創造事業においては、対象市場の外国人旅行者が訪れたいという期待感を持ち、各ルートを飽きることなく堪能できるような観光ストーリーを策定している。また、策定した観光

ストーリーに沿った各モデルコースのモニターツアーを実施し、モニターツアー実施後にワークショップを行い参加者による提言を踏まえ観光ストーリーの改善を行っている。

情報発信事業においては、『OKINAWA ISLAND LINK』ウェブサイトの認知度拡大のために、SEO 対策・DSP 広告・外国人インフルエンサーによる SNS を活用した広告を実施している。また、魅力創造事業で策定したストーリーを基に、対象市場の外国人観光客に対し、各ルートへの関心を高め沖縄への来訪を強く動機づけるインパクトのある PR 動画を作成している。

以上の施策により、海外観光客の本島から離島への周遊観光を促進し、離島観光の推進・滞在日数の延伸に取り組んでいる。

(3) 事業の形態

事業費合計 20,000 千円のうち、10,000 千円は観光庁からの補助金（平成 30 年度訪日外国人旅行者周遊促進事業費補助金）を充てており、残りの 10,000 千円については沖縄県が拠出している。

また、魅力創造事業については㈱JTB 沖縄へ、情報発信事業については JTB 沖縄・JTB コミュニケーションデザイン共同事業体へ、それぞれ委託している。

(4) 事業の期間

平成 30 年度の単年度事業。（なお、類似事業は平成 28 年度から継続実施している。）

(5) 事業の成果指標と達成状況

観光庁への補助金報告資料によれば、以下の通りであった。

①魅力創造事業

指標	目標値	実績値
モニターツアー参加者数	20 名	8 名
ワークショップ開催数	2 回	3 回
周遊ルート観光ストーリー数	3 件	3 件

②情報発信事業

指標	目標値	実績値
ページビュー総数	150,000 件	45,587 件
ユニークユーザー総数	50,000 件	16,749 件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

平成 30 年度	①魅力創造事業	②情報発信事業
当初予算	10,000	10,000
実績	10,000	10,000
国庫支出金	5,000	5,000
県一般財源	5,000	5,000

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	10,000	①魅力創造事業：(株)JTB 沖縄
委託料	10,000	②情報発信事業：JTB 沖縄・JTB コミュニケーションデザイン共同事業体

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標の達成度検証について

本事業の成果指標のうち、魅力創造事業の「モニターツアー参加者」及び情報発信事業の「ページビュー総数」「ユニークユーザー総数」については、実績値が目標値を大きく下回っている。その理由は、県側の予算調整に時間を要し、事業実施期間が当初の予定よりも短期間になったことが原因であったが、その原因分析結果を記載した資料が発見されなかった。

また、本事業の事業費 20,000 千円は、当初目標として設定した成果指標を達成するために予算として認められているものである。その後、事業実施期間が当初予定よりも短期間になり、その結果成果指標についても実績値が目標値を大きく下回ってしまったものの、事業費の 20,000 千円は全額執行されている。このような状況においては、「実績値が目標値を大きく下回る結果となったが、そのような状況であっても本事業の費用対効果が十分であったこと」を分析し、評価結果を資料に記録しておくべきであるが、そのような資料は発見されなかった。なお、費用対効果が十分であったことを示す状況についてであるが、例えば、ウェブサイトや作成した PR 動画が次年度以降も継続して経済効果を生むことが期待される点について、客観的に説明できるような状況が該当すると考えられる。

(意見 2) 成果指標の合理性について

本事業の成果指標であるが、魅力創造事業では「モニターツアー参加者数」「ワークショップ開催数」「周遊ルート観光ストーリー数」を、情報発信事業では「ページビュー総数」「ユニークユーザー総数」をそれぞれ設定している。

しかし、これらの指標は、類似事業を平成 28 年度から継続して実施していることも踏まえると、本事業の目的達成度を測定するには不十分と考える。

本事業の目的は、「離島観光の推進・滞在日数の延伸」であるから、成果指標は、「各離島に

における外国人観光客数」及び「各離島における外国人観光客の平均滞在日数」を採用すべきである。

さらに、費用対効果の観点からは、各離島における「外国人観光客一人当たり消費額」×「観光客数」で算定される「各離島における外国人観光収入額総額」を試算し、成果指標として設定すべきである。

なお、観光プロモーション事業の場合、事業の効果の発現が翌事業年度以降になるケースも多いと考えられる。複数事業年度に渡る事業費総額と経済効果総額との比較による費用対効果の分析結果を提示することが、県民への説明責任を果たすという意味からも必要である。

また、現在、県や一部離島で調査している外国人観光客数は、海外からの直行便やクルーズ船により沖縄で直接入国した人数であり、羽田等の国内線乗り継ぎや、那覇での県内乗り継ぎにより離島に入った人数は把握できていない状況にあるが、一方で各離島における外国人観光客の多くは国内乗り継ぎ便で入ってきていることも考えられるため、現状認識している外国人観光客数は実態を十分に表していない可能性がある。

外国人観光客数の実態把握には別途調査費用が必要となることから、費用対効果を検討した上で、検討すべき内容となる。

（意見3）事業成果の次年度以降における有効活用について

本事業は平成30年度の単年度事業であるが、観光ストーリー（魅力創造事業）や外国人観光客向けのPR動画（情報発信事業）といった次年度以降も活用可能な観光コンテンツが作成されている。この点、本事業の「主な取組」検証票（沖縄県PDCA資料）によれば、「今後は当事業で得られたノウハウを外国人観光客の周遊観光促進に活用していく必要がある」旨が記載されているものの、本事業の終了段階において具体的な活用策は検討されていない。

持続的な観光戦略の推進という観点からは、本事業において作成されたコンテンツを次年度以降も有効活用できるような具体的な施策を講じるべきである。本来、平成30年度事業の実効性を高め、かつ持続可能な取組にするためには、事業の立案段階において次年度以降における活用策も検討されるべきである。

2.3. 観光人材育成・確保促進事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

国際観光地として沖縄の受入体制を強化するため、国内外の観光客が満足する高いサービスを提供できる人材の育成・確保を支援する。

(2) 事業の内容

① 観光人材育成の支援

イ) 企業研修の支援

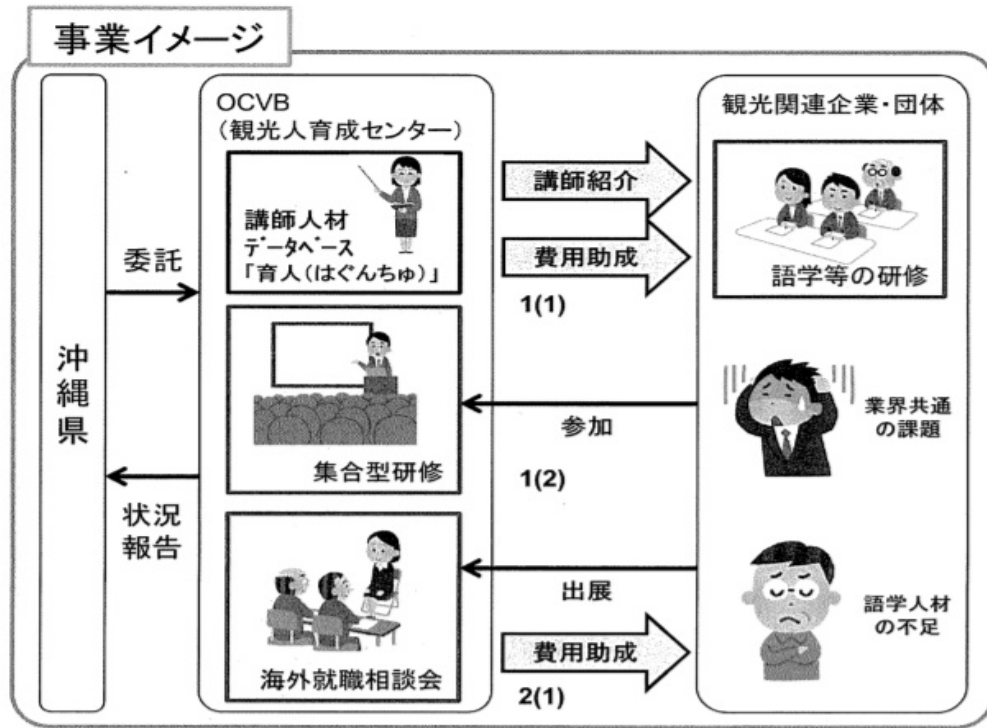
企業研修（語学・各専門知識等）に対して、講師紹介、講師利用に係る費用助成等を行う。

ロ) 集合型研修の実施

観光関連事業者が共通に抱える課題に取り組むためのセミナー等を開催する。

② 観光人材確保の支援

語学人材確保のため、県外・海外就職相談会の開催及び渡航支援等を行う。



(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 27 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①観光人材育成の支援：アンケートによる満足度	80%	94.8%
②観光人材確保の支援：採用人数	20 人	47 人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	92,698	80,673	103,620
実績	87,602	75,046	-
国庫支出金	70,081	60,036	-

県一般財源	17,521	15,010	-
-------	--------	--------	---

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	74,822	委託先：OCVB
事務費	224	旅費
合計	75,046	

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）再委託の適正処理について

委託事業において再委託する際は、内部規程である『再委託の適正化について』（総務部財政課長通知）によれば、「承認を受けた内容及び再委託先に変更が生じるときは、あらかじめ変更申請を行い、承認を得ること」とある。

しかし、OCVB は事業報告書作成業務の再委託に関し、再委託承認金額 1,836,000 円を超える金額 2,910,600 円で契約しているにもかかわらず、事前の変更申請を所定の書面により行っておらず、承認を得ていない。

合規性の観点から問題であると言わざるを得ず、再委託に関する適正処理の徹底が求められる。

（意見 1）事業の費用対効果の明示について

平成 30 年度は語学人材確保支援に関し、東京都で就職相談会を開催しているが、当該相談会での来場者は 59 名、就職内定者は 3 名である。

しかし、観光人材育成・確保促進事業報告書には事業にかかった費用の記載がほとんどない。そのため、3 名の内定者に対し、どれだけの費用が掛かったのか当該事業報告書からは判明しない。

県は、事業報告書もしくは実績報告書において、費用対効果を明示することで、客観的に事業の有効性評価が可能となる仕組みを構築すべきである。

（意見 2）成果指標（KPI）の設定について

観光人材育成支援事業は (1) 企業研修の支援 (2) 集合型研修の実施の 2 つを行っており、それぞれでアンケートを実施し、「研修の満足度」を成果指標としている。

確かに、研修の満足度を成果指標に設定することには一定の合理性はあると考えるが、当該事業を実効性ある形で継続するためには、事業目的である「国内外の観光客が満足する高いサービスを提供できる人材の育成・確保を支援する」ことに見合う成果指標を設定すべきである。

具体的には、既存のアンケート調査事業（「観光統計実態調査事業」、「外国人観光客実態調査事業」）に「観光施設におけるスタッフ対応の満足度」等を加え、回答を分析して課題を抽出し、研修内容の改善にフィードバックすることが考えられる。また、持続可能性の観点か

らは、「研修受講者の定着率（事業者内および業界内）」を中長期的に調査することを検討されたい。

2 4. 沖縄コンベンションセンター管理運営事業費

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

国際・国内コミュニケーションの場としてのコンベンションを誘致・推進し、本県の産業経済及び教育文化の振興に寄与するために設置された沖縄コンベンションセンターの管理運営について、指定管理者の能力を活用し効果的かつ効率的に図る。

(2) 事業の内容

本事業は沖縄コンベンションセンター（以下、センターと言う。）の管理に要する経費で、指定管理者制度を採用しており、指定管理者は、一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー（以下、OCVB と言う。）である。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 27 年度～令和元年度

指定管理者制度は令和 4 年度までは継続。その後の運営手法については検討中。

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
利用者からの満足度に係るアンケート結果	-	71.0%

(6) 事業の予算と決算額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	65,691	65,691	66,300
決算額	65,691	65,691	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	65,691	65,691	-

決算額（使途）の内訳

本事業は、指定管理料の支払いであるため省略。なお、(7)監査の結果及び意見の「沖縄コンベンションセンターの事業収支実績」（表 1）を参照されたい。

(7) 監査の結果及び意見

(意見1) 指定管理料及び収支差額(黒字)の取扱いのあり方について

本事業における指定管理期間は5年間(平成27年度～令和元年度)であり、公募を行う際に、過年度の実績を考慮し、公募される期間の指定管理料が算定されていた。指定管理料の算定にあたっては、「公の施設の指定管理者制度に関する運用方針(総務部行政管理課平成29年3月)」(以下、「指定管理運用方針」と言う。)第4.1(5)管理運営経費の考え方の①「民間と競合する施設で施設使用料等の収入で管理運営経費が賄えと考えられる施設については、原則として県は管理運営経費を負担しないこととする。」を踏まえ、算定されている。

指定管理者制度の運用にあたっては、条例や公募要項及び基本協定書に定められている指定管理業務が適切に実施され、指定管理業務に要する経費が適切かどうかを検証する必要がある。この検証作業は、指定管理運用方針第6指定管理者制度導入後の対応(モニタリングの実施)に準拠するものである。

平成29、30年度のセンターの事業収支実績(表1参照)は、収支差額(黒字)が生じていた。平成30年度は、仮に県からの指定管理料収入がなくても、収支差額は黒字である。この要因としては、指定管理者による催事誘致の成果や全県的なMICE誘致体制の強化により、県が公募時に想定していた以上の収入があったためと考えられる。

このような状況においても、県は、指定管理期間における指定管理料を同額で継続しており、指定管理料及び収支差額(黒字)の取扱いの点で改善の余地がある。具体的には以下の取組が考えられる。

- ① センターは、催事やMICE誘致に関して県内外の民間施設と競合する施設であるため、公募時において、収支差額が大幅な黒字になる場合に指定管理料の一部減額等の条件設定を付すこと。
- ② 県は、想定以上の収入の伸びやそれに伴い大幅な収支差額(黒字)が発生した場合に、指定管理者のモチベーションを維持させることと併せて、県への収支差額(黒字)の還元を図る必要がある。例えば、那覇市の「指定管理者制度に関する運用指針」で定めるような、収支差額(黒字)の2分の1は県に納入させるといったプロフィットシェア等の仕組みを構築すべきである。

表1 沖縄コンベンションセンターの事業収支実績 (単位:千円)

科目		平成29年度	平成30年度
総 収 入	利用料金収入	347,175	369,300
	自主事業収入	21,529	28,930
	指定管理料	65,691	65,691
	収入計(A)	434,395	463,922
支出計(B)		369,721	380,047
収支差額(A-B)		64,674	83,874

(出典:事業報告書 沖縄コンベンションセンター)

(意見2) 県の負担する管理運営費のあり方について

センターの令和2～4年度(3年間)の指定管理者として、新たに(株)コンベンションリンクエージ(以下、リンクエージと言う。)が令和元年11月議会にて指定されている。選定に際し、指定管理者制度運用委員会においては、センターの設置目的の達成に向けた取組、県費負担額など各評価項目を総合的に勘案し、リンクエージの提案内容に優位性があると判断したことはもとより、リンクエージは指定管理料を「0円」で提案していることから、センターが魅力ある施設で競争力を有しており、管理者の運営状況をモニタリングする必要があることは勿論であるが、県が財政負担することなく運営可能と判断されたと考えられる。

一方で、施設の特性が異なるが、他の県有施設では、指定管理者制度を用いながらも、県が指定管理者に対し指定管理料を支払わず、県が指定管理者から固定納付金を得ている事例もある。具体的には、県の施設の指定管理者である一般財団法人美ら島財団は、県HPで公表されている「平成30年度モニタリング検証結果(沖縄県国営沖縄記念公園内施設)について」によれば、沖縄県国営沖縄記念公園内施設(海洋博覧会地区内施設)および同(首里城地区内施設)の指定管理状況について、県に対して固定納付金(使用料)として、海洋博覧地区内施設は225,948千円、首里城地区内施設は37,694千円(いずれも平成30年度実績)を支払っている。

以上の点や、センターにおいて収支差額(黒字)が生じている状況に鑑みると、今後はセンターにおいても固定納付金が得られる可能性があると考えられる。

しかし、県は、これまで指定管理者選定時において段階的に指定管理料を減少させてはいるものの、OCVBが指定管理者であった直近の5年間は、以下の状況にあり、指定管理料の減額は行われておらず、県の財政負担軽減の観点からは改善の余地があった。

- 令和元年度までの5年間の指定管理料を同額で設定したことについては、(意見1)で既述のとおり、収支差額(黒字)が生じた場合の指定管理料の一部減額等の条件が公募時に付されていなかった。
- これまでの指定管理者選定がOCVB 1社のみでの応募であったため、競争原理が働きにくく、結果として、OCVBに対し経営努力やノウハウの蓄積を促す仕組みが十分であったかどうか疑義が生ずる。

県は、収支差額(黒字)が見込まれる施設の設置・運営の方法については、指定管理者制度に限定することなく、対象施設の設置目的を果たしながらも、魅力を最大限に活かし利用料収入を増加させ、県が管理運営費を支払うのではなく、県が施設使用料を得ることのできる運営手法を検討し、活用すべきである。

2.5. 沖縄コンベンションセンター保全修繕事業費事業

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

施設の損傷・劣化を放置することは、施設利用者の利便性及び快適性の低下のみならず、施設の寿命を縮め、災害発生による人命の危険性をもたらす。また、県の重要施策であるコンベンションの誘致を推進していく上で、県内最大の複合型コンベンション施設である当該

施設の安定的な運営は不可欠である。

そこで本事業では、施設の健全な運営を図っていくために、将来確実に起こりうる不安材料を除去するため、適切な保全修繕を実施している。

(2) 事業の内容

沖縄コンベンションセンターの施設の安全性、機能性の確保の為、経年劣化しているロールスクリーンや舞台機構の更新等、事後保全及び予防保全の修繕を実施している。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 27 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
利用者からの満足度に係るアンケート結果	-	71.0%

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	264,007	180,590	92,204
(繰越予算)	(173,665)	(59,747)	(96,593)
決算額の総額	354,411	145,481	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	354,411	145,481	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

(繰越予算)	平成 30 年度決算額	内容
備品購入費	50,002	
需用費	8,182	
委託料	1,562	
合計	59,747	

(単位：千円)

(現年予算)	平成30年度決算額	内容
工事請負費	55,063	
需用費	21,171	
委託料	6,623	
備品購入費	2,425	
旅費	448	
合計	85,733	

(7) 監査の結果及び意見

(意見1) 中長期的な修繕計画について

本事業は、施設の健全な運営を図っていくために、将来確実に起こりうる不安材料を除去するため、適切な保全修繕を実施するものであるが、現状の修繕活動は、指定管理者からの依頼や、予算策定の際に調査した結果など、対症療法的に取り組みされており、中長期的な修繕計画は作成されていない。

県の重点施策である戦略的な MICE 振興のため、県内最大の複合型コンベンション施設の安定的な運営は不可欠であることに鑑み、施設の安全性と利便性を持続的に確保するため、中長期的な修繕計画を切れ目なく策定すべきである。さらに、当該修繕計画と施設運営に係る効果測定をセットにした客観的な根拠に基づいて、タイムリーかつ効率的な修繕に係る予算獲得を可能とする仕組みを構築すべきである。

2.6. 万国津梁館管理運営費

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

万国津梁館の管理業務を効果的かつ効率的に実施するための事業

(地方自治法第 244 条の 2 第 3 項、万国津梁館の設置及び管理に関する条例第 3 条)

(2) 事業の内容

本事業は、万国津梁館の管理に要する経費で、指定管理者制度を採用しており、指定管理者は、ザ・テラスホテルズ株式会社である。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 27 年度～令和元年度（5 年間）

指定管理者制度は令和 4 年度までは継続。その後の運営手法については検討中。

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
利用者からの満足度に係るアンケート結果	-	95.0%

(6) 事業の予算と決算額

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	65,633	65,633	66,241
決算額	65,633	65,633	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	65,633	65,633	-

決算額（使途）の内訳

本事業は、指定管理料の支払いであるため省略。なお、(7)監査の結果及び意見の「万国津梁館の事業収支実績」（表 1）を参照されたい。

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）指定管理料及び収支差額（黒字）の取扱いのあり方について

本事業における指定管理期間は 5 年間（平成 27 年度～令和元年度）であり、公募を行う際に、過年度の実績を考慮し、公募される期間の指定管理料が算定されていた。指定管理料の算定にあたっては、「公の施設の指定管理者制度に関する運用方針（総務部行政管理課平成 29 年 3 月）」（以下、「指定管理者運用方針」と言う。）第 4.1(5)管理運営経費の考え方の①「民間と競合する施設で施設使用料等の収入で管理運営経費が賄えると考えられる施設については、原則として県は管理運営経費を負担しないこととする。」を踏まえ、算定されている。

指定管理者制度の運用にあたっては、条例や公募要項及び基本協定書に定められている指定管理業務が適切に実施され、指定管理業務に要する経費が適切かどうかを検証する必要がある。この検証作業は、指定管理運用方針第 6 指定管理者制度導入後の対応（モニタリングの実施）に準拠するものである。

平成 29、30 年度の万国津梁館の事業収支実績（表 1 参照）は、収支差額（黒字）が生じていた。この要因としては、指定管理者による催事誘致の成果や全県的な MICE 誘致体制の強化により、県が公募時に想定していた以上の収入があったためと考えられる。このような状況においても、県は、指定管理料を同額で継続しており、指定管理料及び収支余剰の取扱いの点で改善の余地がある。具体的には以下の取組が考えられる。

- ① 万国津梁館は民間と競合する施設であるため、公募時において、収支差額が大幅な黒字になる場合に指定管理料の一部減額等の条件設定を付すこと。
- ② 県は、想定以上の収入の伸びやそれに伴い大幅な収支差額（黒字）が発生した場合に、指定管理者のモチベーションを維持させることと併せて、県への収支差額（黒字）の還元を図る必要がある。具体的には、那覇市の「指定管理者制度に関する運用指針」で定めるよ

うな、収支差額（黒字）の2分の1は県に納入させるといったプロフィットシェア等の仕組みを構築すべきである。

表1 万国津梁館の事業収支実績 (単位：千円)

科目		平成 29 年度	平成 30 年度
総 収 入	施設利用収入	60,379	82,938
	自主事業収入	192,626	223,076
	指定管理料	65,633	65,633
	収入計 (A)	318,638	371,648
支出計 (B)		285,131	310,757
収支差額 (A-B)		33,507	60,891

(出典：万国津梁館 2018 年度事業報告書)

(意見2) 県の負担する管理運営費のあり方について

万国津梁館の令和2～4年度(3年間)指定管理者として、引き続き、ザ・テラスホテルズ株式会社が令和元年11月議会にて指定されている。

ここで、同じく令和元年11月議会において、沖縄コンベンションセンターの指定管理者として指定された事業者は、指定管理料「0円」で提案している(No.24 沖縄コンベンションセンター管理運営事業費を参照されたい)。

施設の特徴が異なるが、他の県有施設では指定管理者制度を用いながらも、県が指定管理者に対し指定管理料を支払わず、県が指定管理者から固定納付金を得ている事例もある。具体的には、県の施設の指定管理者である一般財団法人美ら島財団は、県HPで公表されている「平成30年度モニタリング検証結果(沖縄県国営沖縄記念公園内施設)について」によれば、沖縄県国営沖縄記念公園内施設(海洋博覧会地区内施設)および同(首里城地区内施設)の指定管理状況について、県に対して固定納付金(使用料)として、海洋博地区内施設は225,948千円、首里城地区内施設は37,694千円(いずれも平成30年度実績)を支払っている。

加えて、万国津梁館の平成30年度施設利用収入(MICE催事開催等)は、指定管理料を超過しており、かつ自主事業収入額は、施設利用収入額の2.7倍に達し、全体としても収支差額(黒字)となっている。

以上の点や収支差額(黒字)が生じている状況、これまで段階的に指定管理料が減少してきた状況に鑑みると、今後は万国津梁館においても指定管理料が「0円」となる可能性、さらには固定納付金が得られる可能性もあると考える。

県は、万国津梁館のような収支差額(黒字)が見込まれる施設の設置・運営の方法については、指定管理者制度に限定することなく、対象施設の設置目的を果たしながらも、魅力を最大限に活かし利用料収入を増加させ、県が管理運営費を支払うのではなく、県が施設使用料を得ることのできる運営手法を検討し、活用すべきである。

27. 万国津梁館事業費

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

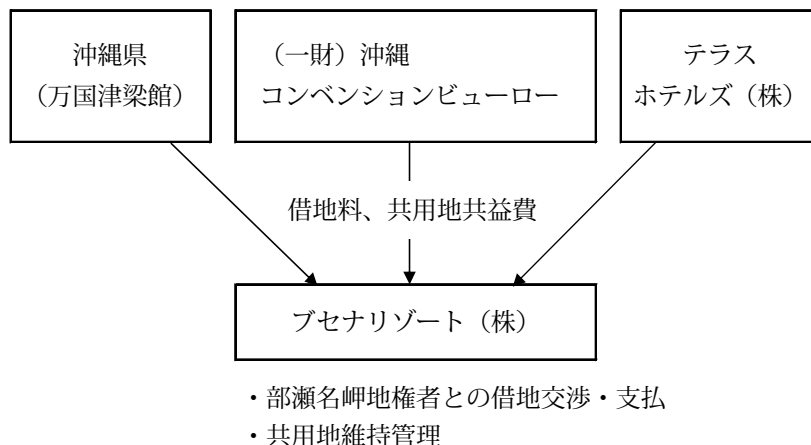
万国津梁館を指定管理制度により適正な維持・管理を行い、MICE 等の誘致促進を図る。

(2) 事業の内容

万国津梁館のある部瀬名岬地区は、県内有数の高級リゾートコンベンションエリアとして発展し、数々のコンベンションが開催されている。その専用地は借地となっており、岬を管理するブセナリゾート(株)と長期転貸借契約を締結している。共用部分の運営・管理は、統一した理念に基づくリゾート空間を維持する必要性から、部瀬名岬地区を使用している(一財)沖縄観光コンベンションビューロー、テラスホテルズ(株)、ブセナリゾート(株)の4者で「共用地等管理運営費用負担協定書」を締結し、当該協定書に基づく負担金を拠出し、岬の維持管理が行われている。

また、本施設は築14年が経過し、老朽化が始まっており、必要に応じて保全修繕を行い、施設の安全な管理運営及びコンベンションの安定的な開催に資する必要がある。

【部瀬名岬事業者】



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成28年度以前～ 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
利用者からの満足度に係るアンケート結果	-	95.0%

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	77,141	86,753	75,931
実績	72,789	84,819	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	72,789	84,819	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
需用費	40,314	
負担金	26,905	
使用料及び賃貸料	9,989	
備品購入費	3,854	
委託料	3,702	
報償費	33	
旅費	19	
合計	84,819	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 中長期的な修繕計画について

本事業は、施設の健全な運営を図っていくために、将来確実に起こりうる不安材料を除去するため、適切な保全修繕を実施するものであるが、現状の修繕活動は、指定管理者からの依頼や、予算策定の際に調査した結果など、対症療法的に取り組まれており、中長期的な修繕計画は作成されていない。

県の重点施策である戦略的な MICE 振興のため、県内有数のリゾート型コンベンション施設の安定的な運営は不可欠であることに鑑み、施設の安全性と利便性を持続的に確保するため、中長期的な修繕計画を切れ目なく策定すべきである。さらに、当該修繕計画と施設運営に係る効果測定をセットにした客観的な根拠に基づいて、タイムリーかつ効率的な修繕に係る予算獲得を可能とする仕組みを構築すべきである。

2 8. 観光地形成促進地域推進事業

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

国内外からの観光旅客に対応した観光関連施設の整備を促進するため、観光地形成促進地域制度の税制優遇制度を周知する事業である。本事業により、税制の活用と魅力ある観光地形成に資する施設の整備が促進を図る。

(2) 事業の内容

平成 24 年度に新設された観光地形成促進地域制度の活用により、税の優遇措置を受けた実績は、平成 30 年度末時点で、合計 41 件で、課税免除額は 87,455 千円となっており、増加傾向にあるものの、十分な活用に至っていない。そのため、本制度の認知度向上が課題であると考えられることから、観光関連事業者等への十分な周知を図るため、パンフレット配布や対象事業者の掘り起こしなどを効果的に行う必要がある。

また、観光地形成促進地域制度を含めた沖縄振興特別措置法（沖振法）による特区・地域制度については、制度毎に窓口が分散していたため、周知活動や相談対応にムラがあり、必ずしも制度を有効活用できている状況ではなかったことから、これまで各課に分散していた窓口をワンストップ相談窓口（専任職員＋税理士）に集約することで、税制を活用する企業の利便性向上を図るとともに、当該窓口を活用して経済団体や各産業界、個別企業等へのきめ細かな周知活動を行い、税制効果の最大限発現を図る。

（税制の概要）

1) 国税（投資税額控除）

対象施設の新・増設に係る設備の取得価格が 1,000 万円超の場合、一定割合を法人税額から控除（機械・装置の取得価格の 15%、建物・附属設備・構築物の取得価格の 8%）

- 取得価格の限度額：各事業年度あたりの合計 20 億円
- 税額控除の限度額：各事業年度あたりの法人税額の 20%
- 4 年間繰越し可能

2) 地方税（不動産取得税、固定資産税、事業税、事業所税の課税免除等）

3) 対象施設（各施設の要件は租税特別措置法施行規則等で規定）

- ① スポーツ・レクリエーション施設（テニス場、プール、ゴルフ場、マリーナなど）
- ② 教養文化施設（劇場、博物館、美術館、動物園、植物園、水族館、文化紹介体験施設）
- ③ 休養施設（展望施設、温泉保護施設、海洋療法施設、国際健康管理・増進施設）
- ④ 集会施設（会議場施設、研修施設、展示施設、結婚式場）
- ⑤ 政令で定める要件（床面積 3,000 m²以上等）を備え沖縄県知事が指定する販売施設

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 28 年度以前～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	9,093	5,780	4,953
実績	2,448	5,549	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	2,448	5,549	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	3,024	
旅費	2,525	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) 設定について

本事業においては、事業目的である「税制の活用」と「魅力ある観光地形成に資する施設の整備が促進」に見合う成果指標が設定されていないため、事業の有効性について評価することができない。

ここで、下記の表は、これまでの観光地形成促進地域制度の適用を受けて課税が免除された税額の実績であり、「税制の活用」の効果を測る材料の一つになるとかんがえられるが、この増減理由を分析し、次年度以降の取組にフィードバックするといった状況は客観的に確認できなかった。また、「魅力ある観光地形成に資する施設の整備が促進」されたかどうかの情報が無いため、下記の表からは、平成 30 年度においては、国及び県の財源となる国税、地方税をそれぞれ 14 百万円、8 百万円減少させるために、6 百万円弱の予算を投入しているように見える。

公金を有効に活用する観点から、事業目的に見合う合理的な成果指標 (KPI) 及び目標値を明確に設定すべきである。

■ 観光地形成促進地域制度の実績

(単位：千円)

措置	平成24年度		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		平成30年度		
	件数	適用額	件数	適用額	件数	適用額	件数	適用額	件数	適用額	件数	適用額	件数	適用額	
国税	法人税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,218	2	14,557
地方税	法人住民税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	286	2	1,878
	事業所税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	事業税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	592	1	445
	不動産取得税	0	0	1	2,074	0	0	1	1,083	2	20,913	1	208	3	4,691
	固定資産税	1	2,923	1	2,552	1	581	2	900	6	14,836	7	15,183	10	1,535
国税		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,218	2	14,557
地方税		1	2,923	2	4,626	1	581	3	1,983	8	35,749	10	16,269	16	8,549

29. 都市型交流拠点形成事業

【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

沖縄県の観光入域客数は右肩上がりであり、平成 28 年度には 876 万人を記録し、リピート率は 8 割を超える現状から、新たな地域、新たな客層の開拓が課題となっている。外国人観光客実態調査（事業）によれば、外国人観光客の 83.2%は「都市観光・街歩き」を経験しており、都市部の魅力向上では沖縄観光の新たな魅力として重要と言える。しかし、過密な都市を形成した那覇市では新たな開発には限界がある。そこで、本事業では、公園や河川、海岸などの様々な公共空間でその空間の持つ本質を飛躍させ、利活用を図る事業スキームを検討する。

(2) 事業の内容

都市空間の利活用、高度利用のモデルプランとして、当初は、那覇市内の公園や河川、海岸などの公共空間に「都市型水際交流拠点」の形成可能性を検証することとしていたが、現状は、西原町と与那原町にまたがるマリンタウン地区における交流拠点形成の可能性について検討を実施している。

（これまでの実施内容について）

- 平成 26、27 年度は、那覇市壺川駅から奥武山までの河川を利用した都市型交流拠点形成を予定計画していた。
- ところが平成 28 年度、奥武山公園に J1 の設備要件を満たしたサッカースタジアム施設が建設される予定となったため「スポーツコンベンション振興対策費（Jリーグ規格スタジアム整備基本計画策定業務）」事業にて適切に引き継がれて実施されることとなり、本事業は他の候補地を模索することとなった。
- 平成 29 年度では、大型 MICE 施設建設の予定となった与那原マリンタウンを候補に実施計画の調査を開始した。
- 平成 30 年度では、下記の 3 つの事業調査を行った。
 - 1 MICE 施設の機能向上（MICE 施設の機能把握を基に、MICE 利用者の行動パターンを分析した業務で、その分析を基に周辺にどのような交流拠点となる施設の整備が必要か検討するための基礎資料となる。）
 - 2 公共交通の調査事業
 - 3 MICE 施設周辺の広域的土地利用事業

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 26 年度～平成 38 年度（令和 8 年度）

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	4,125	4,080	4,080
実績	2,954	3,138	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	2,954	3,138	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	2,991	
旅費	87	
需用費	59	
合計	3,138	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 候補地の選定にあたって

本事業の候補地は、当初「那覇市壺川駅から奥武山までの河川」周辺区域であったが、その後、大型 MICE 建設候補地として「中城湾港マリンタウン地区」が決定されたことに伴い、大型 MICE 周辺地域の活性化を図ることを目的として、本事業の候補地を「西原町と与那原町にまたがるマリンタウン地区」周辺とする決定がなされた。

事業の目的である「観光客のリピーターへ沖縄観光の新たな魅力を高めるために、都市部の公共空間を活用する」ことに鑑みると、候補地となりうる既存の公共空間には様々な選択肢が考えられる。しかし、新たな候補地選定の経緯からは、大型 MICE 周辺地域ありきで進められており、事業としての効果はもとより、経済性及び効率性の観点から複数の候補地を比較検討されていることが客観的に確認できなかった。

県は、本事業の目的に鑑み、候補地選定の経緯及び結論について、合理的な根拠と併せて客観的な資料として残すべきである。なお、事業概要の一部が変更されるのであれば然るべき対応を行うことが重要であると考え、後述する（指摘 1）を参照されたい。

(指摘 1) 「歳出予算事業別積算内訳書」の記載内容について

(意見 1) に既述のとおり、本事業の候補地は、「那覇市壺川駅から奥武山までの河川」周辺区域から、「西原町と与那原町にまたがるマリンタウン地区」に変更している。しかし、「沖縄県事務決裁規程」第 8 条 2 項(39)カ、及び「沖縄県財務規則」第 53 条に基づき、「予算執行

伺い」に添付していた「歳出予算事業別積算内訳書」の事業概要の記載は、事業内容の変更が反映されずに従前の状態であるにもかかわらず承認がなされていた。

添付書類の内容に不備があるにもかかわらず承認されていることは、「沖縄県事務決裁規程」及び「沖縄県財務規則」に準拠しておらず不適切であり、予算による統制機能が逸脱されるおそれがある。

県は、「沖縄県事務決裁規程」及び「沖縄県財務規則」に準拠した事務を徹底すべきである。

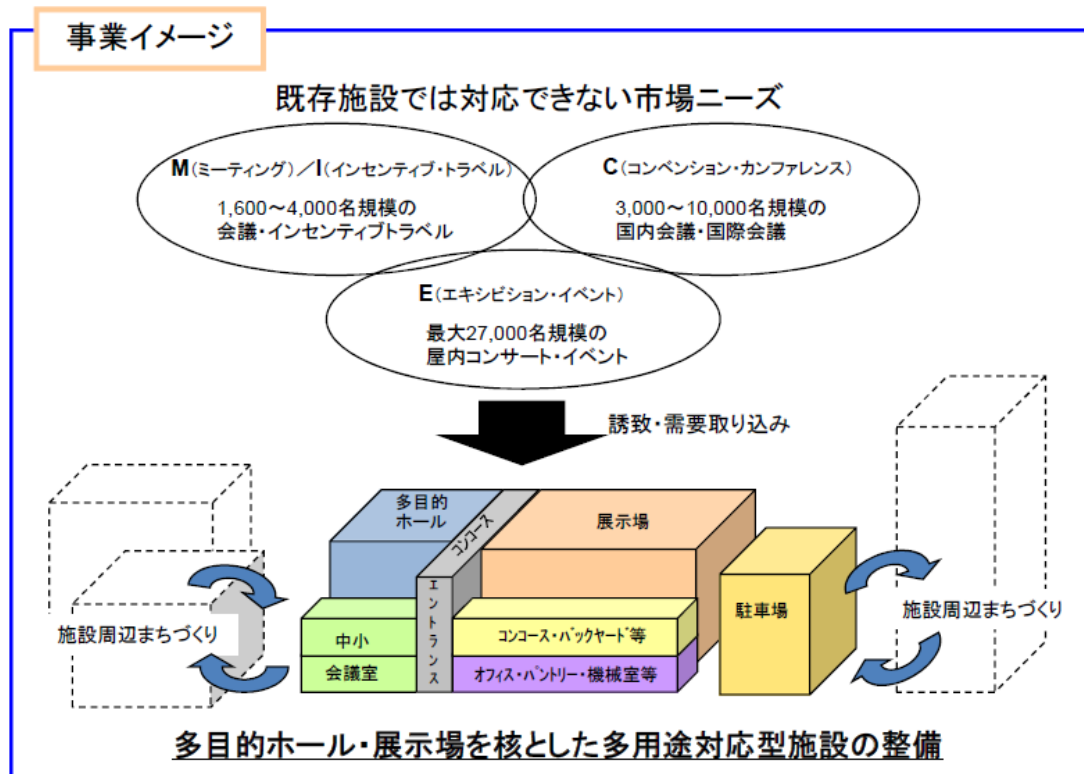
30. 大型 MICE 受入環境整備事業 【文化観光スポーツ部 MICE 推進課】

(1) 事業の目的

国際間の MICE 誘致競争が激化している中、既存施設では対応できない大規模 MICE の誘致を促進するため、多目的ホールや展示場、中小会議室を備えた全天候型施設の整備を行う。

(2) 事業の内容

1. 基本設計への着手	主な機能（延べ床面積：約 122,000 m ² ） ・多目的ホール：約 7,500 m ² （収容人数：4,000 席（ディナー形式）） ・展示場：約 30,000 m ² ・中小会議室：延べ 7,500 m ² （2 層・20～30 室） ・駐車場：延べ 50,000 m ² （収容台数：2,000 台）等
2. コンストラクション・マネジメント（CM 業務）の発注	コンストラクション・マネジメントとは、建設生産・管理システムの一つであり、発注者の利益を確保するため、発注者の下でコンストラクションマネージャーが、設計・発注・施行の各段階において、設計の検討や、工程管理、品質管理、コスト管理などの各種のマネジメント業務の全部または一部を行うものである。



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 28 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	8,590	356,165	28,839
実績	7,448	14,621	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	7,448	14,621	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
旅費	7,369	内閣府との協議、要請
委託料	6,483	建設用地管理用フェンスの設置等
事務費	769	需用費、使用料等

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 設置・運営方式の選定について

本事業は、既存施設では対応できないニーズを受け入れるための大型 MICE 施設整備に係る事業である。当初、沖縄振興特別推進交付金の活用を前提に事業を推進してきた。その中で、沖縄振興特別推進交付金の交付決定を得るための資料の作成と国への説明を実施してきた。

しかし、国に大型 MICE 施設の必要性については一定の理解が得られたものの、結局、事前協議が整わず、10 月末日までに設計に着手できなかったことから、同交付金の制度終期である令和 3 年度末までに施設整備を完了できないことが確定した。

そのため、平成 31 年度（令和元年度）は、事業の在り方について、整備財源の確保策を含めた再検討を行っているところである。

県は、大型 MICE 施設の設置・運営方式については、既存の沖縄コンベンションセンターや万国津梁館で採用されている指定管理者制度ではなく、コンセッション事業も含めた PFI 手法(※)も選択肢の一つとして検討されているが、現状、方向性は定まっていない。

MICE 施設の運営は市場競争にさらされる分野である。したがって、持続的な維持管理をするために、狙うべき市場と需要を定めて、合理的な利用料金を設定する必要がある。その点において、MICE 市場を熟知し、経験とノウハウを有する民間事業者が施設を運営することにより、事業の採算性を高め、公金の投下をできる限り抑えた維持・管理が期待される。

MICE 市場は国際的な競争となるため、運営管理者のモチベーションを高く維持することが必要となる。また、持続可能性の観点からは、維持・管理コストを県が負担することなく、自走化することを前提とすべきである。そのため、設置・運営方式の決定に際しては、従来の手法に捕らわれることなく様々な手法の選択肢の中から最適な方法を検討すべきである。

(※) 「PFI の現状について (内閣府民間資金等活用事業推進室 令和元年 9 月)」より

PFI とは、「公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、同一価格でより上質のサービスを提供する手法」とされる。メリットとして以下の点が挙げられる。

- ① PFI 事業では、設計・建設・維持管理・運営といった業務を一括で発注し、効率的なリスクの管理、良好な競争環境の構築などを期待することができ、これらにより、民間のノウハウを幅広く活かすことができるため「国民に対して、安くて質の良い公共サービスが期待されること」
- ② 現場での業務をゆだねることにより、行政は、自ら専ら担う必要性の高い分野へと選択的に人的資源を集中することができ、効率性の向上が期待されるため「公共サービスの提供における行政の関わり方が改善されること」
- ③ これまで行政が行ってきた業務へ民間が幅広く参加することになるため、民間にとっては新たな事業機会が創出されるため「民間の事業機会を新たに創り、経済の活性化に貢献すること」

(意見 2) MICE 施設の規模・仕様の見直しについて

沖縄県では、沖縄 21 世紀ビジョン基本計画において MICE を「沖縄経済成長のプラットフォーム」と位置づけ、MICE 推進による各産業分野の成長発展と都市ブランド力の向上を図るため、大型 MICE 施設を核とした戦略的な MICE 振興に取り組んでいくこととしているが、本事業は、公募から 3 年以上が経過している。

そのため、当初計画上の規模・仕様が、とりまく環境変化に適応していないリスクがある。

将来を見据えた具体的な成果指標ならびに財源・運営方法の検討と並行して、適切な規模・仕様なのかあらためて検討すべきである。

(意見 3) 計画の進捗を把握できる仕組みについて

本事業は、これまでの調査検討に基づき、新たな整備基本計画の策定に着手するところであり、「取り組むべき課題」の変化も考えられる。

そこで、「取り組むべき課題」が明確に洗い出されないため、計画の進捗が把握できず、有効かつ効率的に計画が実行されないリスクを回避するため、整備基本計画の実行段階における成果指標として、「取り組むべき課題」や「期限」を明確に設定し、每期進捗を検討するとともに、課題の解消の程度を検証し、次年度以降の取組にフィードバックする仕組みを構築すべきである。

3 1. 旭橋再開発地区観光支援施設設置事業

【文化観光スポーツ部M I C E 推進課】

(1) 事業の目的

旭橋地区について、バスとモノレールの交通機能結節点として、観光客の増加が見込まれることから、同地区の複合ビル内に沖縄観光情報センターを設置し、観光客への対応、情報発信等を実施することにより、観光客の利便性向上、満足度向上を図る。

(2) 事業の内容

観光案内所設置のため民間事業者数社に対し、①設計業務、工事管理業務の委託、②工事の請負を行った。

なお、平成 31 年度(令和元年度)以降は「観光案内所運営事業」が後続事業となっている。県は、本事業で設置した旭橋の沖縄観光情報センター、及び既存の那覇空港(国内線・国際線)観光案内所の運営を(株)JTB 沖縄に委託している。

(3) 事業の形態

一括交付金事業(ソフト)

(4) 事業の期間

平成 27 年度～平成 30 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
観光案内所年間利用者数 (平成 30 年 10 月～平成 31 年 3 月の 6 ヶ月間)	49,100 人	61,884 人

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算 (前年繰越分)	154,061	140,906 (97,993)	-
実績 (翌年繰越分)	139,327 (97,993)	129,771	-
国庫支出金	27,441	102,299	-
県一般財源	6,861	27,472	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
工事請負費	83,527	工事請負
公有財産購入費	39,600	旭橋都市再開発（株）から購入
委託料	4,910	設計業務、工事管理業務の委託等
備品購入費	1,307	民間事業者から備品購入
需用費	427	民間事業者から備品購入

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標及び持続可能な取組の構築について

本事業では、旭橋の沖縄観光情報センターの平成 30 年 10 月供用開始以降の成果指標として、当初は①「利用者数」と②「利用した観光客の評価（他者への紹介意向）」の 2 つを設定した。

しかし、そもそも沖縄観光情報センターにしても、那覇空港観光案内所にしても（以下、沖縄観光情報センター及び那覇空港観光案内所について、単に「観光案内所」という。）、これらの認知度が非常に低いという認識から、②の調査は平成 30 年度には実施していない。別途、周知のための広報事業を同年 12 月末に発注し、2～3 月にかけて台湾、香港、韓国、中国、日本国内に向けて各国の主要なサイトでの広告及び SNS での情報発信等の広報事業を実施した。

本事業の目的である「観光客の利便性向上、満足度向上を図る」に鑑みれば、当初の成果指標である①～②は一定の合理性が認められる。しかし、目的に対する直接的な効果を測るには、①～②に加え、県も認識されている「広報事業による認知度向上が来沖及び、来所動機に繋がったか」という視点も含めた、「利用した観光客の満足度」を成果指標として設定すべきである。

なお、調査に際しては、既存の調査事業である「外国人観光客実態調査事業」、「観光統計実態調査事業」を活用し、観光案内所について「利用したことがあるか」、「どのように知ったか」、「各種サービスのうち最も利便性を感じたものは何か」、「あると利用したいサービスは何か」といった項目を追加することが考えられる。さらに、観光案内所事業の持続可能性を高めるために、「アンケート結果を分析・検証」し、「課題を抽出」し、「その解消プランを策定」し、「解消結果を分析」し、次年度の取組に「フィードバック」していく実効性ある PDCA を構築すべきである。

3 2. スポーツコンベンション振興対策費（J リーグ規格スタジアム整備事業）

【文化観光スポーツ部スポーツ振興課】

(1) 事業の目的

アウェitzerリズムなど新たな誘客による観光振興、「観るスポーツ」を通じた青少年の人材育成、FC 琉球や沖縄 SV などの県内チームに活躍の場を確保することによるサッカー振興

などを図る目的で、平成 29 年 8 月に「J リーグ規格スタジアム整備基本計画」を策定した。この基本計画の内容を踏まえ、複合機能導入の実現可能性やスタジアム本体を含めた効果的な整備・運営手法等について必要な調査・検討を行う。

(2) 事業の内容（調査内容）

① J リーグ規格スタジアムへの参入が有望な民間事業者等の調査・分析

スタジアム本体及び複合機能の整備・運営等について、参入が有望な民間事業者及び関心のある民間事業者等からの意見聴取を実施する。

- イ) 意見聴取の実施に係る実施要領の作成
- ロ) 参入意欲、参入条件等の意見聴取の実施
- ハ) 意見聴取内容の整理

② 参入が有望な民間事業者等の調査・分析を踏まえた効果的な事業スキームの整理

上記の調査・分析を踏まえ、事業参入に係る事業スキームを複数案提示し、比較検討を行う。

③ 有識者等からの意見聴取

調査手法や調査結果に対し、専門的な意見や提案等を得るため、有識者等（行政関係者、学識関係者、サッカー関係者等）から意見聴取を行う。

④ 各調査結果を踏まえた事業化方策等の整理・検討

- イ) 各調査結果を踏まえ、事業スキームごとに基本計画で示された課題についての対処法策の分析・整理を行う。
- ロ) スタジアム本体及び複合機能の整備イメージの検討
- ハ) 事業者公募に向けた考え方の整理

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 28 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	(繰越事業)	15,000	15,278
実績	30,900	14,990	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	30,900	14,990	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	14,990	(株)国建・(株)野村総合研究所共同企業体（Jリーグ規格スタジアム官民連携手法等検討調査業務）
合計	14,990	

(7) 監査の結果及び意見

(指摘 1) 委託料について

「Jリーグ規格スタジアム官民連携手法等検討調査業務完了報告書」によると、完了報告額及び精算予定額はともに 14,990,400 円となっている。しかし、添付書類である精算報告書（事業実績額総括表）を確認すると、実績額欄の単価（時間）金額に誤りがあり、正しい精算金額は 11,016,000 円となる。

その結果として 3,974,400 円の過払いが生じていることが判明した。なお、当該過払い金については令和 2 年 1 月末時点で返還手続きが未了である。

当該過払い金については早急に返還請求を行うべきであるとともに、実効性ある完了検査の仕組みを構築すべきである。

(意見 1) 成果指標（KPI）の設定について

活動指標として「整備に向けた調査等の実施」を設定しているのみで、成果指標が設定されていない。

適切なアウトカム指標を成果指標として設定しなければ事業の評価・検証が不十分となる。

例えば、調査の進捗が明確に把握できるように「スケジュール・工程」や「取り組むべき課題」を指標と考えて明確に設定し、每期進捗を検討できるようにすべきである。

そのうえで、調査終盤においては、事業目的である「サッカーを通じた観光振興」を図る度合いを工夫して設定し（例えば Jリーグ規格スタジアムを整備した場合の経済効果等を成果指標として設定する）、事業の見直し・改善等を適時・適切に行うべきである。

3.3. 2020 東京オリンピック・パラリンピック選手輩出事業

【文化観光スポーツ部スポーツ振興課】

(1) 事業の目的

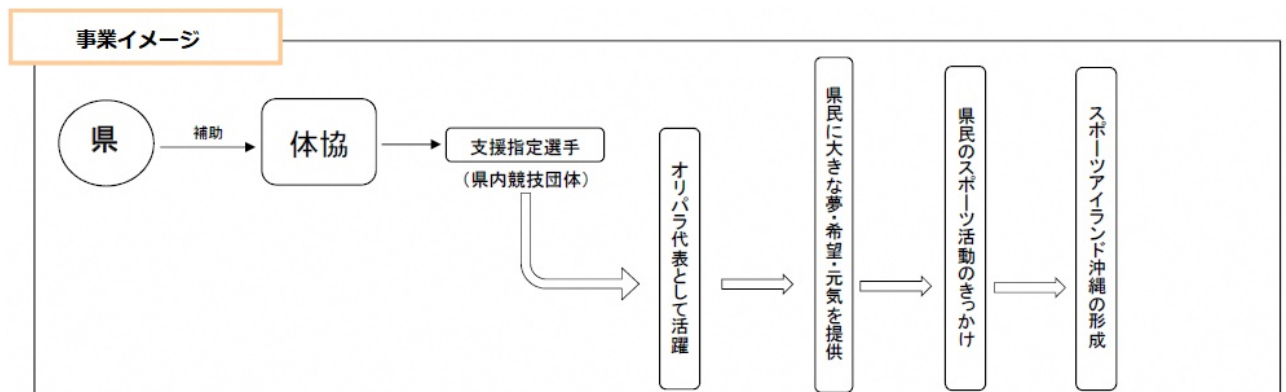
本県選手の強化育成をおこない、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会において多くの選手輩出することである。

本事業をとおして県内トップスポーツ選手の強化育成で競技力が向上し、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会で多くの県出身選手が出場・活躍することは、県民へ感動と元気を与えるとともに県民のスポーツ活動のきっかけとなり、スポーツに関する人・物・社会の好循環が生まれることが期待される。

(2) 事業の内容

各競技団体と連携し、2020東京オリンピック・パラリンピック選手輩出戦略検討委員会の検討を踏まえながら、19名（8競技）の県出身のNF（国内競技連盟）指定選手に対し、支援を行った。

具体的には、国内外大会や合宿に係る旅費、コーチやトレーナーの派遣、施設利用に係る経費、強化活動に係る消耗品費、スポーツ栄養に係る経費等を支援した。



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成27年度～平成30年度 なお、令和元年度以降も継続予定。

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	14,208	14,208	14,208
実績	11,338	11,595	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	11,338	11,595	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
選手強化費	11,400	NF 選手 19 名、一人当たり 60 万円
需用費	171	インタビューボード作成費用
役務費	20	切手、振込手数料
旅費	3	県内旅費

(7) 監査の結果及び意見

特に指摘・意見とする事項はない。

3 4. 文化発信交流拠点整備事業

【文化観光スポーツ部文化振興課】

(1) 事業の目的

沖縄の伝統芸能を発信する新たな拠点を整備することにより、①専門人材の育成（県下専門人材の育成・登用機能）や、②文化芸術創造活動の活性化（プロフェッショナルな芸術・芸能の継承・創造機能）を図り、③国内外に沖縄の文化芸術や芸能を広く発信（グローバルな文化の発信・受信機能）することで文化面から沖縄の魅力を高める。

(2) 事業の内容

① 上位・関連計画、関連調査等の整理

平成 23 年度から平成 26 年度にかけて実施・策定された調査、構想、計画を整理し、その概要を作成する。また、上位・関連する法令、計画についても併せて整理する。

- イ) 平成 23 年度「文化発信交流拠点環境整備調査等委託業務 事業報告書」
- ロ) 平成 24 年度「文化発信交流拠点整備検討に関する業務委託 事業報告書」
- ハ) 平成 25 年度「文化発信交流拠点整備基本計画」及び「事業報告書」
- ニ) 平成 26 年度「文化発信交流拠点検討委託業務 業務報告書」

② 関連状況調査の実施

平成 23 年度調査を参考とした県内文化施設状況、国立劇場おきなわの周辺状況及び関連団体等について調査を実施する。

③ 組踊公園内拠点施設整備に向けた条件分析・整理

浦添市が所管する「組踊公園」(都市緑地である都市公園：約 19,000 m²) に整備することとしている拠点について、組踊公園に係る上位・関連計画や都市公園に係る法令、事業の経緯関連図書等の収集・整理を図り、拠点施設整備に向けた条件・可能性の分析、課題を整理する。

④ 立地条件の分析・評価及び場所の選定

基本計画で拠点の整備場所として提示された2案について、基本計画で掲げている条件を再分析した上で評価し、適切と考えられる整備場所(案)を提示する。

⑤ 実施計画(案)の作成

立地の理念・意義・方針や導入機能・規模の検討、整備方針、建築計画、設備計画、公園改修含む外構・植栽計画等を含む実施計画(案)を作成する。

⑥ 管理運営計画の検討

拠点の管理運営に関し、問題点や課題を整理し、管理運営の基本的考え方や管理運営体制、利用運営の考え方、並びに管理運営者の選定に向けての考え方等について検討、整理する。

⑦ 今後の事業プログラムの作成

実施計画の策定後、拠点の竣工までに必要となる作業の概算事業費及びそれぞれの作業に必要な業務内容、業務工程・期間を作成する。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 23 年度～令和 6 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算 (前年繰越)	10,670	7,603 (7,156)	447
実績	3,462	7,603	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	3,462	7,603	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	7,156	(株)国建（文化発信交流拠点整備実施計画案策定業務）
事務費	447	旅費
合計	7,603	

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標（KPI）について

本事業では、施設整備・管理運営に関する計画の概要や今後の課題等をまとめた「文化発信交流拠点整備実施計画(案)」(以下、「計画(案)」と言う。)を作成している。計画(案)では、概算事業費(税込)として、調査・設計・工事監理費等(195,073千円)、建築工事・設備工事・土木工事費等(2,371,200千円)が示されており、運営収支シミュレーションでは年間収支差額△46,618千円の赤字となっている。また、管理・運営に関する課題として、(1)県内の芸術・芸能団体の活力を高める管理体制の構築、(2)戦略的な企画を実現できる優れた人材の確保(3)自立可能な運営の実現(4)県民・芸能関係者の協力を得た運営、が示されている。

県は、多額の事業費に加え運営収支も赤字を見込んでいるが、その補填について指定管理料を想定している。県が、実質的な財政支援を継続する場合は、財政負担を上回る効果を示す必要がある。しかし、当計画(案)では、文化発信交流拠点の整備を進める財政負担根拠が示されていないため、施設完成後の有効性評価やPDCAサイクルが機能しない恐れがあることから、適切なアウトカム指標を成果指標として設定すべきと考える。

県は、事業の有効性評価はもとより、財政負担の根拠として、事業の目的である①専門人材の育成、②文化芸術創造活動の活性化、③国内外に沖縄の文化芸術や芸能を広く発信、に繋がるアウトカム指標を成果指標として設定すべきである。さらに、持続的な施設運営の観点から、管理・運営上の課題として認識している上記(1)～(4)の実行プランを作成し、その進捗を成果指標として設定する必要がある。

なお、事業目的の①専門人材の育成に関しては、予算の効果的かつ効率的な執行の観点から、沖縄県立芸術大学就職支援事業と強力に連携すべきである。

3.5. 文化観光戦略推進事業

【文化観光スポーツ部文化振興課】

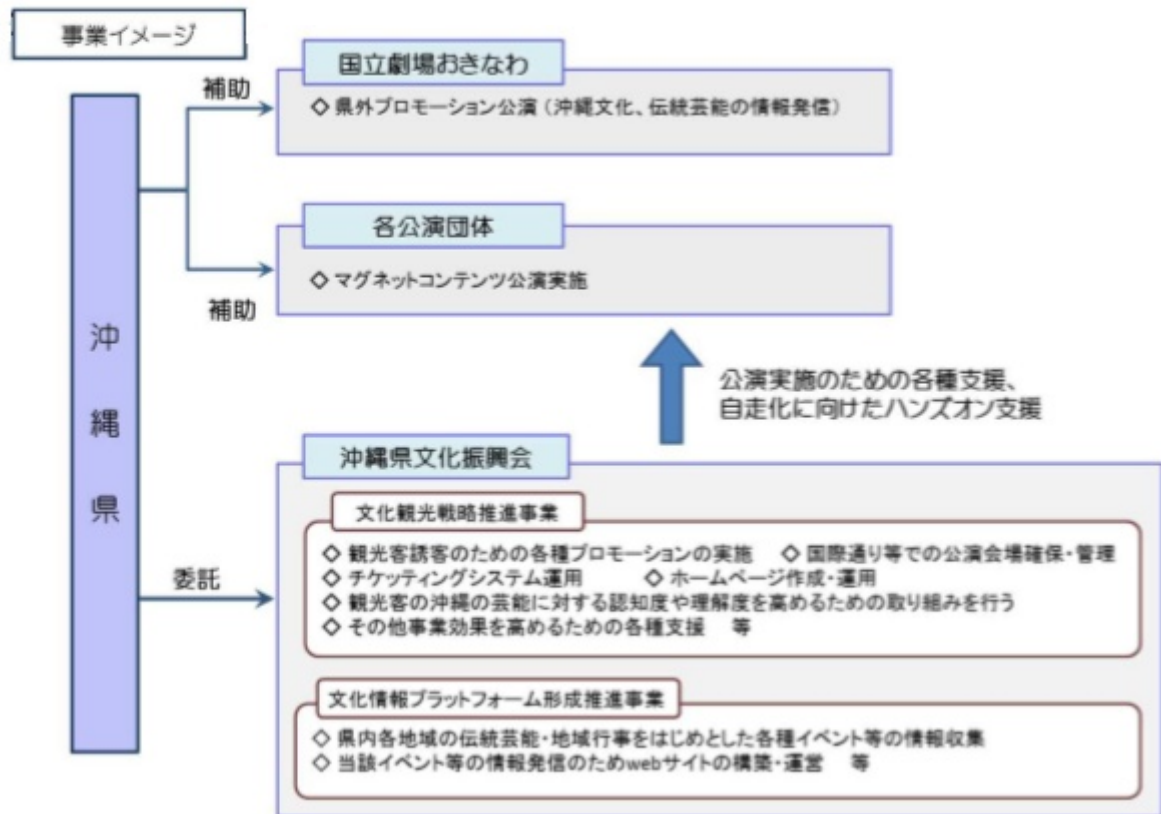
(1) 事業の目的

沖縄の特色ある伝統行事や伝統芸能に代表される多様で豊かな文化資源を活用して新たな観光コンテンツを創出し、観光誘客を図る。

(2) 事業の内容

- ① 沖縄の伝統芸能に息づく価値や技能などを活かしながら、国内外の観光客を強く惹きつ

- ける観光の目玉となるマグネットコンテンツ（舞台公演）を制作し、公演を実施する。
- ② 公演を定常的・定時的に上演できる仕組み・体制の構築を図るとともに、販売促進等のプロモーションの実施やその基盤整備に関する取組を行う。
 - ③ 観光客の沖縄の芸能に対する認知度や理解度を高めるための取組を行う。
 - ④ 県内各地の伝統行事等をはじめとしたイベント等の情報収集を行うとともに、Web サイトを構築し、伝統行事やイベント等の情報発信を行う。



(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
前年度に補助した舞台公演等の自走化割合	18%	21%
県内における舞台公演（文化資源関連）入場者における観光客の割合	13%	16%
サイトのアクセス件数	30,000 件/年	35,637 件/年

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	84,998	71,421	63,900
実績	75,632	62,689	-
国庫支出金	60,506	50,151	-
県一般財源	15,126	12,538	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

費用項目	平成 30 年度 決算額	内容
委託料	48,843	(公財) 沖縄県文化振興会 (観光客誘客のための各種プロモーションの実施、イベント等の情報発信のための Web サイトの構築・運営等)
補助金	13,705	・マグネットコンテンツ公演の制作及び実施に係る補助 ・県内外プロモーション公演の実施に係る補助
事務費	141	旅費
合計	62,689	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 事業の持続可能性を高める取組について

本事業は、上記(1)、(2)のとおり、「沖縄の特色ある伝統行事や伝統芸能に代表される多様で豊かな文化資源を活用して新たな観光コンテンツを創出し、観光誘客を図る」ため、「マグネットコンテンツ（舞台公演）の制作・公演実施」及び、「公演を定常的・定時的に上演できる仕組み・体制の構築を図る」という有意義なものである。

一方で、一括交付金事業であるため、同制度終了後もいかに継続できるかが課題となる。ここで、県は、成果指標として設定した「前年度に補助した舞台公演等の自走化割合」における自走化を以下のように捉えている。

- ・ 県内の各公演団体の脆弱な財政基盤を考慮して、完全自走化ではない。
- ・ 本事業は、毎年公募により出演団体や演目を選定しており、補助終了後に同じ演目をモニタリングし自走化が継続しているかを確認することは困難であるため、補助終了後の 1 年間の自走を成果としている。

このような県の認識のとおり、実際問題として、現状、県内の公演団体等が財政的支援を受けることなく自力で運営するのは困難であることも踏まえて、本事業の取組の持続可能性を高めるための仕組みを構築する必要がある（意見）。

具体的には、以下のような対応が考えられる。

- イ) 短期的な対応としては、一括交付金制度終了後の後継事業を検討・立案すること。
- ロ) 中長期的な対応としては、今後も、県が本事業のような取組を担うのであれば、事業の安定財源確保のため、導入に向けた議論が期待される観光目的税の使途となるよう検討す

ること。

- ハ) 県は、イ)、ロ)と並行して、「公演を定常的・定時的に上演できる仕組み・体制の構築を図る」必要がある。そのために、沖縄県文化振興会（本事業の受託者）、各公演団体、上演施設運営者などの各関係者との間で、役割と責任を明確に分担したうえで、連携して①課題を共有し、②課題の解消プランを策定し、③プラン実践による課題の解消の程度を成果指標として捉えるといった実効的な PDCA により、持続可能な仕組みを構築すべきである。このような取組を可視化することが、文化観光コンテンツに対する規律ある予算執行として県民の理解に資すると考える。

3 6. 沖縄食文化保存普及継承事業

【文化観光スポーツ部文化振興課】

(1) 事業の目的

沖縄の伝統的な食文化を次世代へ継承し、観光資源として活用する。

(2) 事業の内容

① 「沖縄食文化保存・普及・継承事業検討委員会」の設置・運営

平成 28 年度に策定した「沖縄の伝統的な食文化普及推進計画」（以下、「推進計画」と言う。）に基づく施策展開について事業の状況を確認しつつ検討を行う。

② 伝統的な食文化のブランディング

- 伝統的な食文化について、県民が誇りを持つとともに、観光資源としての活用を図れるよう、価値や魅力を表現するキャッチコピー、ロゴマーク等を作成する。
- 伝統的な食文化の魅力を効果的に PR できるコンテンツを作成し、県外からの修学旅行や食に関するイベント等と連携した普及啓発活動を行う。

③ 「琉球料理担い手育成講座」の実施

伝統的な食文化の普及啓発活動を行う担い手を育成することを目的に、育成講座を開催する。

④ 琉球料理伝承人の活用

伝統的な食文化の普及継承を目的とし、県が認証を行っている「琉球料理伝承人」の活用を図る。

⑤ ホームページの開設・運用・保守

伝統的な食文化の価値や魅力を発信する専用サイトを開設し、情報発信する。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	8,724	18,402	19,082
実績	8,477	17,316	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	8,477	17,316	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	16,304	丸正印刷(株)・(一財) 沖縄美ら島財団共同企業体
報酬	569	非常勤職員賃金
事務費	443	旅費
合計	17,316	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) について

本件事業は、上記「推進計画」に基づき実施していくものであるが、本件事業はもとより、「推進計画」においても、適切なアウトカム指標を成果指標として設定していない。そのため、本件事業の有効性の評価・検証が不十分となり、事業内容の改善を図ることもできないと考える。

県は、事業の目的に対応する形で、「推進計画」で掲げる伝統的食文化を「保存すること」・「普及させること」・「継承すること」のそれぞれを測るための指標を設定すべきである。

また、観光資源としての持続可能性の観点から、「観光資源として活用されていること」を測るための指標を設定すべきである。具体的には、県は今後、琉球料理を提供する店舗の認証等に取り組む予定であるが、さらに進んで、「当該店舗（事業者）が持続的に運営できているかどうか」ならびに「伝統料理に対する県民意識の醸成」といった成果指標を中長期的な観点で設定することが考えられる。対象事業者には、飲食業やホテルをはじめ、学校や各種施設における給食事業者等も含めて取り組まれない。

さらに、短期的な成果指標として、「沖縄の伝統的な食文化の普及推進計画」の進捗が明確に把握できるように、成果指標からブレークダウンした「スケジュール・工程」、「取り組むべき課題」、「その実行プラン」を指標と考えて明確に設定し、每期進捗を検討できるようにすべきである。そのうえで、外部環境の変化も考慮し、効果的な PDCA を行うべきである。

3 7. 沖縄県立芸術大学就職支援事業

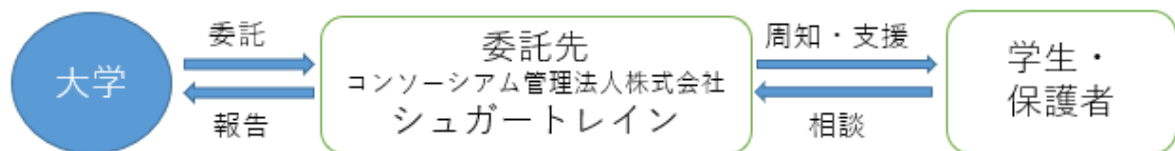
【文化観光スポーツ部文化振興課】

(1) 事業の目的

沖縄県立芸術大学学生の専門性を活かせるクリエイティブな職種・業種を中心として就職先を開拓し、本学学生にとって興味深い企業とのマッチングを図るほか、就職意識を醸成する様々な取組を行うことにより就職内定率の向上を図る。

(2) 事業の内容

- ① 就職先の企業開拓
- ② 就職支援コーディネーターの配置
- ③ 学内合同企業説明会の企画・実施
- ④ 学生、教職員及び保護者向けのセミナー、研修及び講演会等の開催
- ⑤ 学生、教職員及び保護者等関係者の就職意識の向上を図る取組等の実施



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	6,880	6,888	8,577
実績	6,880	6,888	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	6,880	6,888	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	6,888	コンソーシアム管理法人 (株)シュガートレイン

(7) 監査の結果及び意見

(指摘 1) 委託契約書の収入印紙について

本件事業に係る委託契約書（契約金額 6,888 千円）に収入印紙（10,000 円）が貼付されていない。

契約の相手方のコンソーシアム管理法人である株式会社シュガートレインは非課税法人ではないため、県が保有する契約書には収入印紙の貼付が必要である。印紙税は、契約の効力とは関係ないが、脱税目的で印紙を貼付しないと罰則がある。県は行政機関として、法律の遵守を指導する立場にあり、合規性の観点から、当該契約事務処理については問題があるといわざるを得ない。

法令に則った事務処理の徹底が求められる。

(指摘 2) 委託精算額の過払いについて

本件事業の委託契約金額は 6,888 千円であるが、委託先が提出する「精算報告書」及び「請求書」、ならびに「検査調書」上は 6,880 千円で確定しているにもかかわらず、「支出調書」は契約金額と同額の 6,888 千円となっていて 8 千円の過払いが発生している。

このような状況が発生する要因として、予算執行に係る承認ならびに検査手続きが形骸化しているおそれがある。

県は、予算執行に係る承認手続きを見直す必要がある。具体的には、検査項目として管理資料間の整合性を確認するなど、客観的なチェック方法を設けるべきである。なお、当該過払い金については令和 2 年 1 月末時点で返還手続きが未了である。早急に返還請求をすべきである。

(意見 1) 成果指標（KPI）及び取組の実効性を高める仕組みについて

活動指標として「芸術文化に特化・関連した職種・業種にターゲットを絞った求人開拓先（何社）」は設定されているが、成果指標が設定されていない。

適切なアウトカム指標を成果指標として設定しなければ事業の評価・検証が不十分となる。そのため、事業内容の改善を図ることもできないと考える。

この点、本件事業は学生の就職内定率の向上を図ることを目的にしているのであるから、「就職内定率」を成果指標として設定すべきである。そのうえで、事業の有効性を評価・検証し、課題の抽出と解消プランを策定し、次年度以降の取組改善のためにフィードバックする仕組みを構築すべきである。

38. 県立芸大管理運営費

【文化観光スポーツ部文化振興課】

(1) 事業の目的

沖縄県立芸術大学は、広く教養を培い、深く専門芸術の技術、理論及び歴史を教授研究して、人間性と芸術的創造力及び応用力を育成し、もって伝統芸術文化と世界の芸術文化の向上発展に寄与することを目的とする。(本学則第1条より)

(2) 事業の内容

沖縄県立芸術大学の管理運営に要する経費。具体的には報酬、報償費、旅費、交際費、需用費、役務費、委託料、使用料及び賃借料、備品費、負担金、公課費、に充てられる。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

昭和61年度～令和2年度 なお、令和3年4月より公立大学法人化を予定している。

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	206,092	212,807	210,686
実績	192,450	203,788	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	6,114	1,194	-
県特定財源	186,336	202,594	-

決算額(使途)の内訳

(単位：千円)

	平成30年度決算額	内容
需用費	74,837	光熱水費、修繕費
委託料	69,291	警備清掃
使用料及び賃借料	37,085	公舎等賃借
報酬	11,899	窓口等非常勤報酬
役務費	4,441	通信運搬費
備品購入費	2,857	設備備品

	平成 30 年度決算額	内容
負担金補助及び交付金	1,173	会費、参加費
旅費	1,944	出張、通勤費用
報償費	203	評議員謝礼金
交際費	37	学長交際費
公課費	21	車両重量税
合計	203,788	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) について

本事業では、活動指標として「芸術大学の運営」、「必要な施設の整備（修繕外注件数）」を設定しているが、成果指標は設定されていない。

適切なアウトカム指標を成果指標として設定しなければ事業の評価・検証が不十分となる。

県は本学の目的に見合う成果指標を設定すべきである。具体的には、「伝統芸術文化と世界の芸術文化の向上発展に寄与」するため、本学に対しては伝統芸術・芸能等に秀でた人材を輩出することが期待されよう。そこで、目的を共有しうる「沖縄県立芸術大学就職支援事業」及び「文化発信交流拠点整備事業」などの関連事業と強力的に連携し、「就職内定率」や「入学応募者数」等を成果指標として設定し、学生にとって魅力ある大学づくりに取り組むことにより伝統芸術文化の発展に結びつけることが考えられる。

また、施設の老朽化に対する修繕について、修繕計画の進捗が明確に把握できるように「スケジュール・工程」や「取り組むべき課題」を指標と考えて明確に設定し、每期進捗を検討することも、魅力ある大学づくりを目指す過程から事業目的である「伝統芸術文化の発展」に結びつける一つの方法であると考えられる。そのうえで、外部環境の変化も考慮し、事業の見直し・改善等を適時・適切に行うべきである。

(意見 2) 沖縄県立芸術大学の法人化計画について

2017 年度に開催した「沖縄県立芸術大学法人化検討委員会」において、本学が抱えている課題を解決し、自主的・自律的な大学運営体制を構築するとともに、運営の効率性及び競争力を高めていくため、2021 年 4 月に公立大学法人に移行することを決定している。この決定を受けて、2018 年 11 月に「沖縄県立芸術大学の法人化基本方針」が策定され、本学の現状と課題、ならびに今後の方向性及び法人移行後の制度設計方針がまとめられている。

その中で法人設立までのおおむねのスケジュールが基本方針の中で下記表のとおり定まっているが、基本方針の中で定められているスケジュールは主に手続面に関するものであるため、さらに、本学の課題の解消プランを策定し、その取組スケジュールも含めた移行計画を策定すべきである。例えば、本学の課題として、「大学運営におけるガバナンス機能を強化するため、大学内の意見集約を速やかに行い、理事長のリーダーシップが発揮される体制を構築する必要がある」とあるが、大学内の意見集約はどの程度進んでいるのかについて計画を立てて進捗管理することが考えられる。

大学を法人化しただけでは現状の課題のすべてが解決するとは限らない。確実かつスムーズに予定された大学の法人化が進むように、課題の解消を見据えたより詳細かつ具体的な計画表を策定し、その進捗を管理すべきである。

【表】法人化スケジュール（出典：「沖縄県立芸術大学の法人化基本方針」より抜粋）

2018年11月	法人化基本方針の策定
2019年3月	法人化推進委員会の設置
2020年2月	県議会2月定例会提案（法人定款・評価委員会条例）
2020年4月	評価委員会の設置
2020年11月	県議会11月定例会提案（法人への権利の承継、重要財産、現行条例廃止、職員引継ぎ条例、中期目標）
2021年1月	法人設立認可申請（総務省及び文部科学省） 大学設置者変更認可申請（文部科学省）
2021年4月	公立大学法人設立

3.9. 沖縄県空手振興事業

【文化観光スポーツ部空手振興課】

(1) 事業の目的

「空手発祥の地・沖縄」を活かし沖縄空手を総合的に振興することで、沖縄空手を取り巻く環境の活性化につなげるとともに、国際交流や観光業等、関連産業の振興につなげる。

(2) 事業の内容

沖縄空手を振興するため、①沖縄空手振興ビジョンロードマップ（以下、空手振興ロードマップと言う。）の策定、②空手関係イベントの開催及び国際大会の開催、③沖縄空手会館を拠点として利活用事業等を展開する。

1) 空手振興ロードマップの策定	・策定委員会及び3部会の運営
2) 流派研究	・各種調査及び関係者調整
3) 空手関連イベントの実施	・空手の日「奉納演武」及び「記念演武祭」 ・指導者派遣
4) 沖縄空手国際大会開催	・実行委員会及び10部会の運営
5) 沖縄空手普及啓発	・沖縄空手広報事業
6) 沖縄空手会館利活用関連	・案内センターの運営（随意契約） ・資料収集及び調査研究 ・企画展示 ・多言語化の推進

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成29年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①空手振興ロードマップ（仮称）の策定完了	策定完了	策定完了
②国内外の配布先に対し、流派解説書の活用により、沖縄空手の流派に対する認識が深まったか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。	80%以上	87%
③-1 派遣先で指導した者に対し、沖縄空手に対する認識が深まったか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートで検証する。 ③-2 演武祭来場数	1. 80%以上 2. 2,400 人	1. 86% 2. 2,400 人
④沖縄空手国際大会の期間中（延6日間）における参加者数	6,000 人	9,872 人
⑤-1 空手案内センターの対応について、満足したか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。 ⑤-2 空手案内センターを通じた町道場等への来訪者数	1. 80%以上 2. 238 人	1. 88 % 2. 681 人
⑥-1 空手関係来訪者数 ⑥-2 イベント開催都道府県における「空手発祥の地 沖縄」の認知率 38.0%	1. 6,900 人 2. 38%	1. 7,169 人 2. 34%
⑦新聞資料利用者に対し、沖縄空手に対する理解が深まったか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。	80%以上	100%
⑧-1 企画展示閲覧者数（資料室入場者数） ⑧-2 閲覧者に対し、沖縄空手に対する理解が深まったか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。	1. 20,000 人 2. 80%以上	1. 13,980 人 2. 93%
⑨-1 多言語による解説、リーフレットにより、沖縄空手の歴史・文化に対する理解が深まったか（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。 ⑨-2 多言語端末の利用回数	1. 80%以上 2. 420 回	1. 89 % 2. 652 回

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	247,063	170,751	154,000
実績	230,535	163,297	-
国庫支出金	184,428	130,637	-
県一般財源	46,107	32,660	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

費用項目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	24,150	沖縄空手流派研究事業委託業務 委託先：平成 30 年度空手流派研究事業共同企業体
	14,600	沖縄空手広報事業（国内 PR）委託業務 委託先：丸正印刷（株）
	12,394	空手の日記念事業 委託先：（株）電通沖縄
	11,416	空手振興ロードマップ（仮称）策定事業 委託先：（株）オリエンタルコンサルタンツ沖縄支社
	10,800	沖縄空手広報事業（物産展・旅行博等連携）委託 委託先：沖縄空手広報事業共同企業体
	10,218	沖縄空手案内センター 委託先：沖縄伝統空手道振興会
	7,368	沖縄空手指導者派遣事業業務委託 委託先：（株）日本旅行沖縄
	6,971	沖縄空手会館企画展事業委託業務 委託先：（株）サン・エージェンシー
	3,914	沖縄空手会館多言語化整備事業委託業務 委託先：（株）沖縄コングレ
	1,382	沖縄空手資料収集・調査研究事業 委託先：（株）Nansei
負担金	48,213	第 1 回沖縄空手国際大会実行委員会負担金
事務費	11,871	報償費、旅費、その他
合計	163,297	

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標（KPI）及び持続可能な取組のあり方について

空手振興ロードマップは、県、空手関係団体、経済界等が一体となって、20 年後を見据えた沖縄空手振興ビジョンの具体的な工程等として中期計画的（2018～2022 年）に位置づけしており、様々な振興施策の実施という形で実質的な財政支援の継続を想定している。また、3 つの将来像（①「保存・継承」、②「普及・啓発」、③「振興・発展」）の実現に向けて、13 の主要施策と 48 の施策項目で構成された施策毎かつ年度別の具体的な取組内容を示し、成果指標を設定し、PDCA 等による進捗管理を実施するとされている。

成果指標は、4 つの軸となる項目（1. 「県外・海外からの空手関係者来訪数」、2. 「県外における「空手発祥の地・沖縄」の認知率」、3. 「県内道場数」、4. 「県内道場の門下生数（平均）」）を設定している。将来像①、②に係る各施策の成果指標は、この 4 項目に関連付けられることで一定の合理性が認められる。

一方で、振興施策としての財政支援を継続するためには、財政負担を上回る効果を示す必要があるが、将来像③の中でも産業振興に関する成果指標が十分とは言えないため、関連事

業の有効性を評価できず、かつ PDCA が機能しないばかりでなく、財政負担の根拠も示されないおそれがある。

そのため、空手を目的とした交流人口の拡大による観光業をはじめとする関連産業の持続的な振興を図る観点から、適切な成果指標を設定すべきである（意見）。

具体的には、成果指標として「県外・海外の空手関係者の来訪による経済的効果」を設定することにより、個別的・総合的な経済効果、及びその他の波及効果に関する検証を十分に行うことで、県による財政支援のあり方も含めて施策の有効性を適切に評価し、継続的に取組の改善を図るとともに、空手関係団体や県内道場、関連事業者等の自立的な組織運営や活動に繋げていくといった取組が必要である。

4 0. 公共交通利用環境改善事業

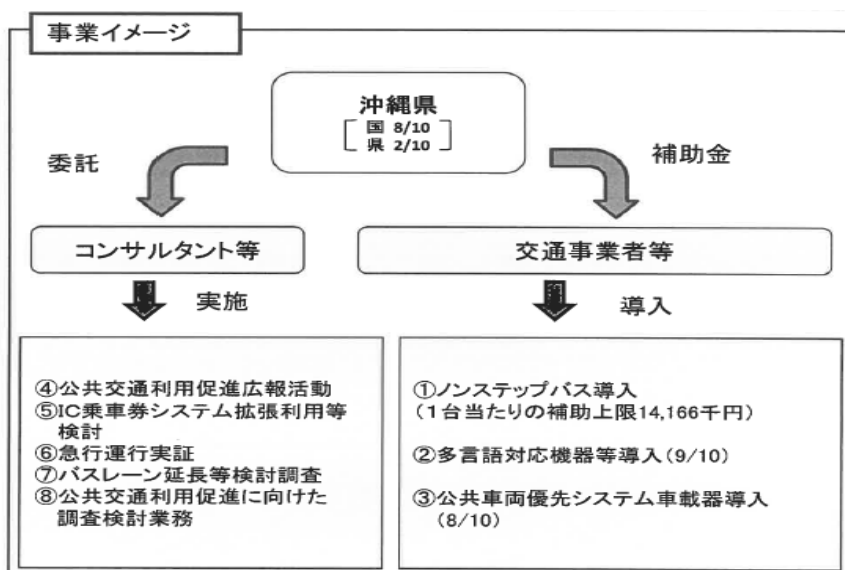
【企画部交通政策課】

(1) 事業の目的

県民、及び外国人を含めた観光客の移動利便性の向上に資する公共交通の利用環境改善を実施し、人間優先のまちづくり、低炭素島しょ社会の実現、世界水準の観光リゾート地の形成を図る。

(2) 事業の内容

- ① 全利用者の乗降性に優れるノンステップバスの導入補助
- ② 多言語に対応したバス標識及び電光表示機等の導入補助
- ③ 公共車両優先システム車載器導入補助
- ④ 公共交通利用促進に関する広報活動
- ⑤ IC 乗車券システム拡張利用等検討
- ⑥ 急行運行実証
- ⑦ バスレーン延長等検討調査
- ⑧ 公共交通利用促進に向けた調査検討業務



(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

① ノンステップバス導入補助

指標	目標値	実績値
高齢者や障がい者等の利用者に対して、ノンステップバスによって利用環境が改善したか(80%以上)を含め、本事業のあり方をアンケートで検証する。	80%	56.5%

② 多言語対応機器導入補助

指標	目標値	実績値
外国人観光客のバス利用者に対して、案内標識に対する肯定的な評価（80%以上）を含め、本事業のあり方をアンケートで検証する。	80%	71.9%

③ 公共交通利用促進に関する広報活動

指標	目標値	実績値
県民の路線バス等利用意向 30%以上	30%以上	47.7%

④ IC 乗車券システム関連各種検討・拡張利用調査

指標	目標値	実績値
・OKICA の拡張利用ニーズ及び導入効果の把握 ・把握を踏まえたシステム機能の要件整理	左記指標	ニーズ調査等を行い、現時点における拡張可能性を調査した。

⑤ 急行バス運行実証実験業務

指標	目標値	実績値
急行バス本格運行移行率	20%	100%

⑥ バスレーン拡充等検討調査業務

指標	目標値	実績値
バスレーン拡充に向けた県民及び関係機関との合意形成完了	合意形成完了	完了済
牧港(浦添市)ー伊佐(宜野湾市)間(北向け)のバスレーン延長実施	バスレーン延長実施	実施済

⑦ 公共交通利用促進に向けた調査業務

指標	目標値	実績値
新規ダイヤル、新規路線（既存路線の増便や時間修正を含む）の設定に向けた調査・検討	左記指標のための課題の把握、整理	那覇空港や大学で課題の整理

⑧ 公共車両優先システム対応車載器導入補助

指標	目標値	実績値
公共車両優先システム導入車両のシステム運用区間（宜野湾市伊佐から那覇市久茂地）の運行時間の短縮	運行時間の短縮 朝約6分 昼約1分	運行時間の短縮 朝約10分 昼約3分

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	542,616	247,486	252,679
実績	535,389	228,514	-
国庫支出金	428,311	182,811	-
県一般財源	107,078	45,703	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	131,007	バスレーン拡充調査検討業務、公共交通の利用環境改善に係る広報活動、急行バス運行実証実験、公共交通利用促進に向けた調査業務、IC 乗車券拡張利用等検討をそれぞれ民間事業者へ委託
補助金	97,422	ノンステップバス導入に係る補助の経費、公共車両優先システム対応車載器導入に係る経費の補助、多言語導入機器（バス停標識、車内案内表示機）導入に係る経費の補助、これら補助金を民間事業者へ支出
事務費	84	事務費

(7) 監査の結果及び意見

(意見1) 取組の実効性と持続可能性を考慮した成果指標（KPI）について

本事業においては、細事業ごとの目的に見合う成果指標が設定されており、各々の事業成果を測るものとして合理的である。

もっとも、公共交通の利用者を増大させるため、利用環境の改善を図るといふ、本事業の取組の実効性と持続可能性を高める観点からは、事業全体の効果を測る指標も設定すべきである。現時点で本事業がターゲットとしているのはバスであるから、「バスの利用者数の増加」を全体的な成果指標とすべきである。

さらに、細事業のうち、⑤急行バス運行、⑥バスレーン延長、⑧公共車両優先システム対

応車載器導入事業については、今後、「利用者満足度」を成果指標とすべきである。

そのうえで、調査内容として、「改善して欲しい点」も加えたうえで、調査結果を分析のうえ「課題」を設定し、「課題の解消プラン」を策定し、プラン実践後の「課題の解消の程度」を分析した結果を次年度以降の取組にフィードバックするといった PDCA を確立すべきである。

4 1. 鉄軌道を含む新たな公共交通システム導入促進事業

【企画部交通政策課】

(1) 事業の目的

県土の均衡ある発展、県民及び観光客の移動利便性の向上、中南部都市圏における交通渋滞の緩和、世界水準の観光リゾート地の形成、駐留軍用地跡地の活性化、低炭素社会の実現などを図る観点から、那覇～名護を1時間で結ぶ鉄軌道を含む新たな公共交通システムの導入を促進する。

(2) 事業の内容

「沖縄 21 世紀ビジョン」「沖縄県総合交通体系基本計画」をもとに、平成 26～29 年度においては、県計画（起終点の概ねの位置、概ねのルート、想定するシステム、駅位置の考え方等）を策定。

平成 30 年度は、事業化に向けた課題等の詳細検討を行うほか、国による事業化に向けた取組の早期着手に向け国と調整を進めるとともに、期成会を設立し県民一体となって国への働きかけを行う。そのために下記のとおり予算を組んだ。

委託費：73,548 千円	事業化に向けた課題等の検討(委員会の運営等)：52,920 千円 県民等への情報提供活動業務：20,628 千円
負担金：16,197 千円	沖縄鉄軌道導入促進に向けた期成会の設立 ※平成 30 年度は設立できず未執行
その他経費：12,597 千円	旅費等

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 26 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	152,076	102,342	81,027
実績	143,072	72,935	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	143,072	72,935	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
旅費	4,594	鉄軌道計画案音国交省への説明、内閣府との意見交換会、内閣府鉄軌道調査検討委員会参加、等
委託料	67,530	鉄軌道の導入効果等の手法を検討する調査

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 国との効果的な連携について

本事業は、国が沖縄政策の一環として行っている「鉄軌道をはじめとする新たな公共交通システムの導入」に関する事業（以下「沖縄鉄軌道導入事業」という。）を促進するものである。国が沖縄鉄軌道導入事業を進めるにあたり問題となるのは、費用便益比（B/C：ビーバイシー）が1を下回っていることである。これまで、国は費用便益比をあげるための調査を継続して行ってきた。県としても、国の事業を促進すべく、平成 26 年度から、本事業において、県民への意見公募や説明会の開催を多数行ってきた。もっとも、県は、平成 30 年度以降は、費用便益比の向上が最優先課題と認識し、費用便益比を向上させるべく、平成 31 年度は調査業務を外部委託している。

本事業が国の事業を促進するものである以上、県は国と効果的な連携を図るべきである。しかし、平成 30 年 5 月に県が同事業に関する計画書を作成し、これを国も認識しているにもかかわらず、同年 8 月に公表された国の調査報告書には県の計画案の内容が反映されていないことから分かつとおり、連携が十分であるとは言い難い。県の担当者は、「現在はまだ構想段階であり、費用便益比を向上させるべく、国と県が別々に調査をしているところである。次の計画段階では、国は県の意向を聞かないわけにはいかないの、計画段階においては連携することになる。」と述べているが、現在の構想段階、すなわち、費用便益比の向上調査段階から連携して行う方が効率的に事業を進めることができる。本来は、国が、構想段階から県の意見を取り入れた上で調査を進めるべきであろうが、国にそれを期待することはできないので、県に対して次の意見（含む改善提案）を行う。

現在のように、国と県がそれぞれ別々に費用対便益比の調査をしているというのでは、効率性を欠く上、客観的に事業の前進が見えにくい。連携までは難しくとも、県は、国の調査内容を十分に踏まえ、本事業を遂行すべきである。具体的にいうと、県は、国の調査内容を

分析し、国が示す課題を公表した上で対応案について検討する、このような内容の報告書（もしくは客観的資料）を作成すべきである。当該内容の資料があれば、沖縄鉄軌道導入事業が前進しているかどうか客観的に判断しうる。なお、県は平成 31 年度に費用便益分析比の精緻化調査を外部委託しており、当該委託の仕様書には「需要予測にあたっては、内閣府モデルを使用する」と記載されている。「内閣府モデルを使用する」という記載は、国の調査内容を意識してのものであろうが、上記のとおり、国の調査内容を正面から分析する、そしてそれを客観的資料として残す、ことが必要である。

（意見 2）成果指標について

本事業においては、活動目標は設定されているが、成果指標が設定されておらず、事業の成果、すなわち事業が進捗しているのかが把握できない。意見 1 とも関連するが、今後は、県が対応すべき課題を洗い出し、それらについて年度ごとにやるべきこととしてタスク設定し、その達成状況を検証し、次年度以降の取組にフィードバックすべきである。

4 2. 那覇バスターミナル整備事業

【企画部交通政策課】

(1) 事業の目的

再開発事業前の那覇バスターミナルは、那覇バスターミナル(株)が運営及び権利を保有しており、再開発事業後も同社が権利変換により床を取得し、運営することとされている。再開発事業により整備される新那覇バスターミナルは、再開発ビルの構造上、1 階、B 1 階にその機能を整備することとなっているが、那覇バスターミナル(株)がバスターミナル機能を確保するためには追加投資が必要となっている。

このため、域内公共交通の主要結節点である那覇バスターミナル整備を支援し、公共交通の利便性を高め、モノレールとバス等、多様な公共交通機関の円滑な乗換等の交通結節点の機能強化を図る必要がある。

(2) 事業の内容

那覇バスターミナル全体の施工は旭橋都市再開発(株)が行うところ、各区画の規模は下記のとおりである。

バスターミナル	約 12,600 m ²
店舗	約 8,000 m ²
公共公益施設	約 16,000 m ²
事務所	約 9,400 m ²
共用部分	約 7,600 m ²
駐車場	約 11,500 m ²

上記のうち、バスターミナル部分にかかる事業費は 18 億円である。そのうち 3 分の 2 について県は本事業で補助金を支出している。

旭橋都市再開発(株)が那覇バスターミナルを施工した後、那覇バスターミナル部分につ

いては、那覇バスターミナル(株)が床を取得し、同バスターミナルの運営を行う。

(3) 事業の形態

社会資本総合整備事業費

(4) 事業の期間

平成 27 年度～平成 30 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	403,212	252,400	-
実績	403,212	252,400	-
国庫支出金	141,006	90,061	-
県債	217,800	135,200	-
県一般財源	44,406	27,139	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
補助金	252,400	旭橋都市再開発(株)に対する補助金

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 補助対象施設の事後評価について

本事業は補助事業であるため、那覇バスターミナルの整備が完了した後は、同バスターミナルの運営を那覇バスターミナル（株）が行うため、県が運営に関わることはない。しかしながら、平成 27～30 年度にわたる補助金総額は、県債分を含めて約 12 億円と多額であることを踏まえると、整備完了後においても、県は補助対象施設が目的に見合う運営がなされているかどうかについて評価し、今後の改善の取組にフィードバックする仕組みが必要である。

ここで、国土交通省が実施する事業評価の中で「完了後の事後評価」という制度がある。これは、公共事業等を対象に事業完了後に事業効果等の確認を行い、必要に応じて対応を検討するものである。具体的な対応としては、評価結果を同種事業の計画・調査のあり方や事業評価手法の見直しに反映すること、評価結果・対応方針等を公表すること、目的を共有する後継事業立案への活用などが考えられる。

本事業は、一般的な公共事業とは異なり、民間が運営主体となる建物を建設する目的の補

助金であるが、その公共目的に鑑み、多額の補助金を拠出し、かつ国土交通省補助（社会資本整備総合交付金効果促進事業）を一部原資としている以上、国土交通省の上記制度の趣旨を参考とした対応を検討すべきである。

なお、平成 28 年度 PDCA によると、本事業は、「公共交通利用環境の改善」の施策の一つとして位置づけられており、施策ベースの成果目標としては、「乗合バス利用者数」が掲げられている。本事業の事後評価においては、那覇バスターミナルの整備完了後に「乗合バス利用者数」が増加したか実績をもとに評価することが重要である。

4 3. 交通体系整備推進事業

【企画部交通政策課】

(1) 事業の目的

沖縄県では、歴史的・社会的事情から過度な自動車依存過多社会が形成され、慢性的な交通渋滞、公共交通の衰退、環境負荷の増大など様々な交通に関する問題を生じさせている。これらの交通問題を解消するために、県が平成 24 年 6 月に策定した「沖縄県総合交通体系基本計画」に基づき、交通渋滞緩和に資する TDM（交通需要マネジメント）施策等を推進し、県民及び観光客の移動利便性の向上、高齢者などいわゆる交通弱者の移動手手段の確保、中南部都市圏の交通渋滞緩和、低炭素社会の実現を図る。

(2) 事業の内容

本事業は、平成 29 年 3 月に県が改定した「TDM 施策推進アクションプログラム」について、同プログラムに掲載されている施策を県が調査、検討、実施することを内容とするものである。

平成 30 年度は、下記項目の調査・実証実験を民間事業者に委託している。

- ① 時差通勤の推進
- ② 自転車利用の促進
- ③ バス交通結節点の調査
- ④ P&R（パーク&ライド）の推進
- ⑤ MM（モビリティ・マネジメント）の推進
- ⑥ カーシェアリングの検討
- ⑦ バスの待合環境改善調査
- ⑧ 総合交通体系基本計画の開催支援
- ⑨ 生活道路安全対策に関する調査
- ⑩ バスレーン拡充に関する広報
- ⑪ パーク&ライド、サイクル&ライドに関する広報

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 24 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	52,578	49,476	50,239
最終予算	52,578	58,239	-
実績	51,094	57,362	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	51,094	57,362	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内 容
委託料	47,882	民間事業者への調査委託費
負担金	6,050	交通関連協議会に関する負担金
その他経費	3,430	旅費等

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 調査事業における取組のあり方について

本事業は、基本的には「TDM 施策推進アクションプログラム」の各施策（時差出勤、フレックスタイム、カーシェアリング、サイクル&バスライド、パーク&ライド等）について、これらの施策が実施可能か順次調査し、実施可能であれば実施、拡大していくことを内容とする。例えば、時差出勤については、沖縄県（県職員）、那覇市（県職員）、沖縄県総合事務局が先行導入を行い、今後は他市町村や一般企業に拡大すべく、平成 30 年度は課題の調査（上記(2)の①参照）をしている。

県の実施する交通施策に対する県民の関心は高いと推察される一方で、本事業は、上記(1)に記載のとおり様々な施策を同時並行で検討しているため、各施策の進捗や、課題とその解消状況が客観的に把握できる仕組みが十分とは言い難い。県は、重要施策に係る調査事業においては、その進捗や課題の解消が図られているのかどうか客観的に把握可能な仕組みを構築すべきである。

具体的には、各施策の進捗（調査、実証実験、導入開始のどの段階にあるのか）を明確にすることはもとより、「課題を抽出」し、「その解消プランを策定」し、「解消結果を分析」し、次年度の取組に「フィードバック」していく実効性ある PDCA を構築すべきである。

4 4. OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業

【商工労働部アジア経済戦略課】

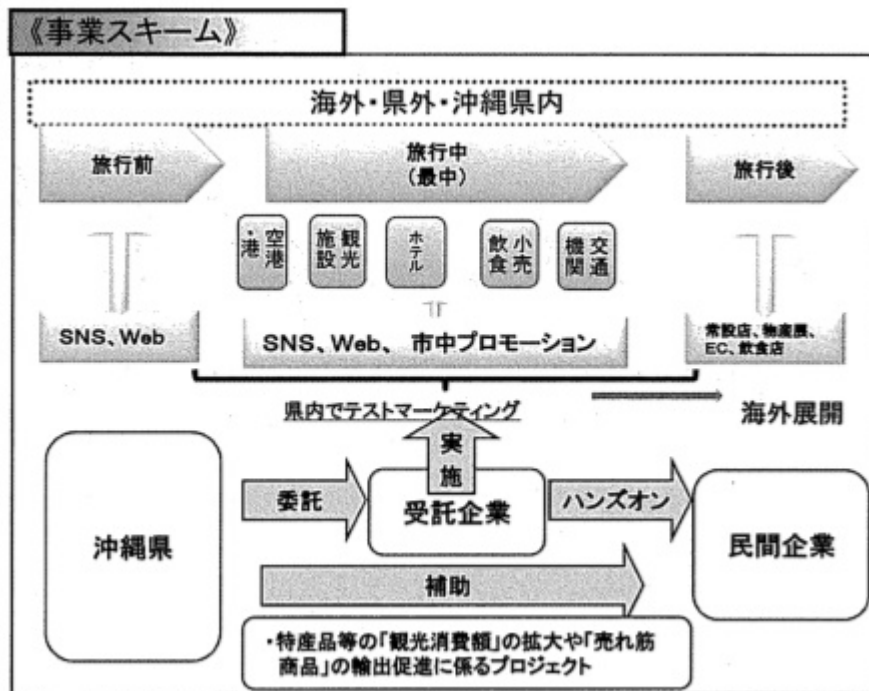
(1) 事業の目的

外国人観光客（インバウンド）に対する県産品や全国特産品の消費拡大をきっかけとした輸出産品・貨物量の創出を図る。

(2) 事業の内容

- ① Web、SNS、KOL（key Opinion Leader）、アプリ等各種メディアを活用した情報発信
Web、SNS、国内外における情報発信力の高い人材（KOL）、アプリ等の活用や既存広報媒体との連携、動画制作・配信などにより、訪問前・中・後のインバウンド等に対し、特産品等の魅力を高める情報発信を行うとともに、訪問後の消費拡大に繋がるような情報発信を行う。
- ② 口コミ促進及びファン数増加キャンペーン
有力な口コミ媒体（Web、SNS等）を活用して、特産品等や取扱店舗、飲食店等の口コミを促進するキャンペーンを実施する。
- ③ メディア招聘及び記事出稿等
対象市場で有力なメディア・情報発信力の高い人材（KOL）、旅行会社担当者、越境 EC（国境を越えた電子商取引）事業者等の招聘や記事出稿等を行う。
- ④ 旅行博等観光イベントでの PR や民間事業者等との共同 PR
旅行博や観光セミナー、スポーツ大会等各種観光イベントでの PR や民間事業者等（旅行会社、航空会社、クルーズ会社等の観光事業者を含む）との共同 PR を実施することにより、特産品等の魅力を高める情報発信等を行う。
- ⑤ インバウンド等繁盛店・空港・クルーズ港等における出張物産 PR・販売イベント
インバウンド等向けに繁盛している商業施設（百貨店、スーパー、ドラッグストア、飲食店等）、観光施設、アンテナショップ、JA ファーマーズマーケット、ホテルなどインバウンド等が多く訪れる場所、空港や機内・クルーズ港や船内等集客導線上において、特産品等の PR・販売を行う。
- ⑥ 繁盛店及び観光事業者等との商談会
インバウンド等向けに繁盛している商業施設や観光施設、越境 EC 事業者等と特産品生産者・輸出等事業者との商談会を開催する。
- ⑦ 越境 EC（国境を越えた電子商取引）、海外常設店舗等への誘導
インバウンド等の訪問後、越境 EC、海外常設店舗（小売店・沖縄料理店等）、沖縄物産展等沖縄関係イベントへ誘導する情報発信を行うこと。

- ⑧ 民間プロジェクト造成促進支援補助事業の補助事業者へのコンサルティング支援等
 民間プロジェクト造成支援補助金の補助事業が効果的及び効率的な事業執行となるよう、補助事業者に対し、以下の支援を行う。
- イ) 商品化、誘客プロモーション、自走化に向けたコンサルティング支援
 - ロ) 広報宣伝等
 - ハ) 補助事業の適切な実施に関する指導・監督等
- ⑨ 本事業における取組の効果検証等調査
 特産品等の認知度向上・満足度向上、売れ筋商品の把握、商品特性の浸透、潜在顧客の獲得、販売促進に関する各種調査を実施し、本事業による効果について検証を行う。



(3) 事業の形態
 一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間
 平成 28 年度～令和 2 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
支援企業の輸出量の増加割合	7%	39%

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	148,250	84,491	76,524
実績	132,832	69,778	-
国庫支出金	106,266	55,822	-
県一般財源	26,566	13,956	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	63,906	アドスタッフ博報堂・MEDIAFLAG 沖縄共同企業体
補助金	5,872	民間プロジェクト造成促進事業に係る経費の補助
合計	69,778	

(7) 監査の結果及び意見

(指摘 1) 仕様書に準拠していない事業報告書について

本事業は、成果指標として「支援企業（民間プロジェクト造成支援補助金の補助事業者）の輸出量の増加」を設定し、平成 30 年度目標値 7 %、実績値 39%となっている。さらに、「業務委託仕様書」上も、成果目標として同様の指標が掲げられている。

しかし、委託事業者が提出した「平成 30 年度国際物流関連ビジネスモデル創出事業（OKINAWA 型インバウンド活用新ビジネス創出事業）報告書」上は、成果目標が「支援企業（民間プロジェクト造成支援補助金の補助事業者）の輸出量 2 %増加」とあり、仕様書とは異なっている。また、当該報告書には成果目標に対する実績に関する記述がない。このような状況は、以下の点で不適切な事務と言わざるを得ない。

- ◆ 委託事業者が提出した事業報告書上は、仕様書と異なる数値を成果目標とし、かつ実績に関する記述も無いにもかかわらず、県は報告書の訂正を求めていることから、事業の有効性・効率性について評価・検証されているとは言い難い。
- ◆ 是正されない状況が 1 年近く放置されており、完了検査の実効性に疑義が生ずる。

県は、上記問題点の原因究明、改善・防止方法の策定及び体制を構築すべきである。

(意見 1) 不適切な実績値集計について

本事業における成果指標の目標値は、他事業を参考に内閣府との調整により 7 %に設定している。一方、実績値は 39%と大きく乖離しているにもかかわらず、一括交付金（ソフト）事業検証シート上、その理由について何ら言及されていない。県の担当者ヒアリングにより判明したのは、「実績値の算定に当事業年度から新たに輸出を始めた事業者が含まれているため、必然的に数値が高く算定されてしまった」ということであった。

目標値と実績値の乖離について何ら客観的な分析結果を残しておらず、さらに実態として

は、増加率の算定上は当然区別すべきである、当年度に新たに輸出を始めた事業者も含めて算定している。このような状況では、事業の有効性を評価・検証しているとは言い難い。

県は、事業の有効性評価の重要性を強く認識し、実効性ある PDCA に活かすことを念頭に、実績値の集計ロジック・方法を適切に実施すべきである。

(意見2) 支援の実効性を高める仕組みのあり方について

本件事業は、事業の目的を達成するために民間プロジェクト造成促進支援補助事業の補助事業者へのコンサルティング支援等を実施しており、その中には自走化に向けたコンサルティング支援が含まれる。成果指標として、平成 30 年度は支援企業の輸出量の増加割合を設定している。

事業の目的に鑑みると、補助終了後の活動維持（自走化）を目標とすることは合理性がある。しかし、自走化を実現するための支援そのものの実効性を高める PDCA サイクルの仕組みが客観的に確認できない。

県は、補助対象事業者の輸出産品・貨物量の創出に資するように、支援そのものの効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。具体的には以下のような取組が考えられる。

- イ) ハンズオン支援と側面支援のそれぞれについて、自走化に向けた(1)課題の分析と抽出、(2)課題解消プランの策定、(3)プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA の実施と、その状況を客観的に確認できる資料を作成すること。
- ロ) 課題解消プランの作成と実行に際しては、ハンズオン支援と側面支援は、それぞれの課題を共有し、効果的かつ効率的に克服するために連携して実践するという戦略を取ること。
- ハ) 以上の取組は、関係者間で共有し、指示系統（最終責任者）を明確にしたうえで強力で連携すること。

4 5. 都市モノレール道路整備事業

【土木建築部都市計画・モノレール課】

(1) 事業の目的

沖縄都市モノレールてだこ浦西駅の平成 31 年度の開業に向けて、隣接する県道 38 号線浦添西原線の橋梁下を舗装しフェンスを設置することで桁下空間の適切な管理を行うとともに、TDM 施策（Transportation Demand Management：交通需要マネジメント）に位置づけられたレンタカーライドに活用し、渋滞緩和及び沖縄観光振興を図る。

(2) 事業の内容

てだこ浦西駅に隣接する県道 38 号線浦添西原の 4 車線高架橋道路下空間を活用し、レンタカーの受け渡し場を作る。平成 29 年度に、同駐車場に対する需要等について、レンタカー事業者、バス事業者、旅行事業者に対し調査を行った結果、レンタカー事業者 3 社が手を挙げたことから、平成 30 年度はレンタカー受け渡し場の整備事業として予算化した。しかし、平成 30 年度になって、レンタカー受け渡し場の整備には、車庫証明の取得が必要と判明したた

め、以降、車庫証明取得に向けて浦添警察署と調整を継続しており、令和2年1月末時点においても整備に着手できていない。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成27年度～平成30年度 なお、令和元年度以降は予算要求していない。

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	3,781	55,000	-
実績	3,781	702	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	3,781	702	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成30年度決算額	内容
委託料	-	8,000千円を令和元年度へ繰越
工事請負費	702	モノレール関連工事 46,298千円を令和元年度へ繰越

(7) 監査の結果及び意見

(指摘1) 不十分な課題抽出ならびに計画策定

本事業は以下の状況にあることを確認した。

- (2)に既述のとおり、平成29年度に同駐車場の需要等に関する調査を実施しているものの、経済的効果等の検証はされていない。
- 事業年度中に車庫証明の取得が必要であることが判明したため、執行が頓挫している。
- 駐車場整備後の「同駐車場の運営主体」、及び「賃貸契約の内容」等について決定されていない。
- 上記の点について検討の経緯がわかる客観的資料は残っていない。

本来、事業の計画策定段階において実施すべき目標設定、課題抽出、及び運営スキームといった重要事項の検討が不十分であるため、予算の有効かつ効率的な執行に疑義が生ずるのみならず、事業の成果を測ることもできないという不適切な対応と言わざるを得ない。

県は、予算の有効かつ効率的な執行、ならびに事業の成果を適切に測るという観点から以下の取組が求められる。

1. 本事業のような交通インフラ関連の整備事業においては関係者間で強気に連携すべきである。具体的には、計画策定段階から、企画部や文化観光スポーツ部などの関係部はもとより、レンタカー事業者、関係当局との間で、指示系統（最終責任者）を明確にしたうえで強気に連携する必要がある。その中で、設定した目標、抽出した課題を共有し、より効果的な運営スキームまで検討すべきである。
2. インフラ整備事業の実施期間における成果指標のあり方として、実効性ある PDCA サイクルを構築すべきである。具体的には、①対応すべき課題の洗い出し、②課題の解消プランの策定及び期限の設定、③期限どおりに解消できたかどうかを成果指標とする、④その達成状況を分析し次年度以降の執行にフィードバックする、といった仕組みを構築し、かつ、PDCA の内容と事業の進捗を把握できるような客観的資料を関係者間で共有すべきである。

（意見 1）整備対象施設を最大限活用するための仕組みについて

本事業は、那覇空港に到着した観光客がレンタカーの貸し渡しについて、空港周辺ではなく、てだこ浦西駅までモノレールで移動し、同駅に隣接した本事業の駐車場で行うことで、渋滞緩和、観光客の利便性向上に資するというものである。一方で、観光客が、空港周辺ではなく、わざわざモノレールに乗って時間と費用をかけてまで本事業の駐車場でレンタカー貸し渡しを受けるには、インセンティブが必要であり、かつ、ネックとなる事項を解消する必要がある。

平成 29 年度に実施された駐車場の需要等に関する調査において、レンタカー事業者に対するヒアリングが行われているところ、レンタカー事業者からは、「レンタカー利用者のモノレール運賃負担、手荷物の扱い」について配慮する仕組みの要望があった。この点、県の「クルーズ船プロモーション事業」の中に、「フライ&クルーズの推進」があり、航空便とクルーズ乗船のチェックイン、手荷物預けなどをどちらかで済ませておけば、乗り継ぎ時に手間が省ける取組（チェックインサービス）がある。同様の仕組みがあれば、本事業の駐車場まで移動してレンタカー貸し渡しを受ける観光客の利便性は格段に向上する。また、モノレール運賃負担については、モノレール社だけでなく、レンタカー会社も負担するなど関係者間で収益を分け合うような仕組み作りを検討すべきである。

担当者によると、駐車場整備事業終了後は利便性向上のための取組を行う予定はないとのことである。しかし、作って終わりという取組姿勢では、箱物行政のそしりを免れないおそれがある。

県は、整備したインフラが、リーディング産業と位置付ける観光において最大限活用されるような仕組みを構築するため関係者間の連携を働きかけるべきである。

4.6. 都市モノレール多言語化事業

【土木建築部都市計画・モノレール課】

(1) 事業の目的

多言語モノレールガイドブックの更新及び増刷を行うことで、モノレールの利便性を高め、国際的で質の高い観光・リゾート地を実現し、観光客増による県内産業振興に寄与する。

(2) 事業の内容

多言語によるモノレールガイドブックの更新、及びそれに連動するモノレール沿線の観光施設、商業施設、宿泊施設等の観光資源情報を提供するポータルサイトの更新を行う。多言語モノレールガイドブックは令和3年まで毎年更新予定である。もともと、平成30年度は増刷のみで更新はしていない。平成30年度の事業内容は下記のとおりである。

- ガイドブックの作成（増刷）及びウェブサイト更新を民間事業者へ委託（3,383千円）。
- ガイドブックに対する満足度、掲載内容への意見や改善などを調査すべくアンケート業務を民間事業者へ委託（996千円）。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成27年度～平成30年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
利便性が確保されたか（80%以上）を含め、アンケート調査により、当該ガイドブックのあり方について検証する。	80%以上	88%

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	15,251	4,454	27,988
実績	15,177	4,379	-
国庫支出金	12,141	3,503	-
県一般財源	3,036	876	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	3,383	ガイドブックの作成（増刷）及びウェブサイト更新
委託料	996	ガイドブックに対する満足度、掲載内容への意見や改善などを調査するためのアンケート業務

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）委託事業の不適切な検証事務（実績報告書の未徴求）

本事業の「ガイドブック増刷業務委託契約書」第 7 条には、業務完了時に、受託者に対して「仕様書に基づく報告書」の提出を求める記載があり、「仕様書」には、実績報告書の提出を求める記載がある。しかし、県は受託者に対し実績報告書の提出を求めている。

実績報告書は、当該事業が事業計画（事業期間内に開始・終了しているか、事業目的に適合しているか等を含む。）に基づき適切に行われているかの検証に使用されるべきものである。つまり、実績報告書が無いということは、本事業に係る成果物が委託料に見合う水準であるかどうかの検証はもとより、予算である事業経費が有効かつ効率的に使用されているかどうかの検証（確定検査）が形骸化していると言わざるを得ず、著しく不適切である。

県は、委託事業の成果を検証するため、かつ適切な執行を担保するため、実績報告書の徴求の徹底ならびに検証体制を強化すべきである。

（意見 1）成果の測定に資するアンケート方法について

平成 30 年度に実施された外国人観光客に対するアンケート調査は、モノレールの空港駅、県庁前駅、首里駅の改札口付近等に調査員を配置して、モノレール利用者 208 人に対し、その場でガイドブックを見てもらい、「沖縄県内の移動に使った交通機関は何か」「ガイドブックの内容は満足か」「ガイドブックのサイズはいかがか」「掲載情報の量はいかがか」「ガイドブックを見てモノレールを利用したか。または利用しなくなったか。」等を質問し、回答は既存の選択肢から選んでもらう、というものである。そして、成果指標である「利便性が確保されたか」どうかは、アンケートの結果、ガイドブックの内容について「満足」「やや満足」を選んだ割合で示している。

上記アンケートは、回答が負担にならないように配慮して、簡易な形式にしたということであるが、このような漠然としたアンケート内容では、ガイドブックの内容そのものの課題を十分に認識できないだけでなく、本事業の目的である「モノレールの利便性向上」の観点からは、多言語モノレールガイドブックの存在により利便性が向上したかどうかをまったく測定することができない。

県は、事業の成果測定に資する方法でアンケートを実施すべきである。具体的には、対象はモノレール利用者に比重を置くことは当然として、手法は母集団の拡大を図るためスマートフォンによる方法を検討すること、項目はガイドブックの「存在を知っているか」はもとより、「その内容がモノレール利用の動機になったか」、「もっと充実させて欲しい内容は何か」、

「ガイドブックの媒体（紙 or Web）で望ましいのは何か」などとすることが考えられる。このようなアンケートの結果をもとに、ガイドブックの存在がモノレールの利便性向上に寄与しているか分析・検証すべきである。さらに、本事業の取組を持続的なものとするために、将来的には、モノレールを運営する沖縄都市モノレール株式会社が自力で継続できるように働きかける必要がある。

（意見2）事業目的に資する効果的なガイドブックの周知・配布方法について

ガイドブックの周知・配布方法は、ガイドブックをモノレール各駅、及びモノレール各駅周辺宿泊施設、観光案内所に設置してもらい、自由に取ってもらうという方法である。

県は、各設置場所における設置部数は把握しているものの、何部配布されたかまでは把握していない。（意見1）のアンケートの結果、ガイドブックの存在が周知されていない場合は、周知・配布方法を見直す必要がある。

県は、（意見1）のアンケート内容の充実と並行して、現在の設置場所で何部配布されているか定期的に把握し、より効果的な周知・配布方法を検討・確立すべきである。

4 7. グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業

【農林水産部村づくり計画課】

(1) 事業の目的

県内のグリーン・ツーリズム活動団体のネットワーク化による受入体制の強化と情報の一元化及び沖縄らしい体験交流プログラムのブラッシュアップによる魅力を発信することで、農林漁業者の所得向上と地域の活性化を図る。

(2) 事業の内容

① グリーン・ツーリズム活動組織への支援及びグリーン・ツーリズム受入品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーン・ツーリズムネットワーク会議開催 ・リスクマネジメント研修、スキルアップ研修 ・組織活動支援
② グリーン・ツーリズム情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・沖縄グリーン・ツーリズム Web サイト構築 ・花と食のフェスティバルにおける都市農村交流ブース出展
③ 沖縄、ふるさと百選認定	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと百選認定業務 ・花と食のフェスティバルにおける表彰、パネル展示等

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和元年度 令和 2 年度以降も後継事業にて継続予定。



(5) 事業の成果指標と達成状況
なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	10,418	8,855	7,551
実績	8,789	3,004	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	8,789	3,004	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	550	「沖縄ふるさと百選」パネル製作・展示等委託業務
	447	「都市農村交流情報コーナー」ブース展示・実演委託業務
	16	「沖縄ふるさと百選」認定証交付式における記念写真撮影
事務費	1,991	旅費他
合計	3,004	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) 及び事業の実効性を高める仕組みのあり方について

沖縄 21 世紀ビジョン実施計画では「グリーン・ツーリズムにおける交流人口」を本件事業の成果指標として設定し、また、「主な取組」検証票では当該指標を活動指標として設定しているが、事業の目的である「農林漁業者の所得向上」と「地域の活性化を図る」に対応した成

果指標が設定されていない。

上記の指標も成果指標として一定の合理性は認められるが、適切なアウトカム指標としての成果指標を設定しなければ、事業の有効性の評価・検証が不十分となる。

そのため、県は、1. 事業の目的に見合う効果を測定可能なアウトカム指標としての成果指標を設定し、2. そのうえで、グリーン・ツーリズム活動が自走化を実現し、持続可能性を高めるための仕組みを構築すべきである。

1. 成果指標について

「農林漁業者の所得向上が図られたか」と「地域の活性化が図られたか」の2点を設定すべきである。具体的な測定方法としては、前者はグリーン・ツーリズム活動団体へのアンケート調査などが考えられる。後者は関係者及び地域住民を巻き込んで、何をもって「活性化」とするかについて、具体的な定義と目標を統一させる必要がある。

2. グリーン・ツーリズム活動の持続可能性を高めるための仕組み

成果指標を設定したうえで、グリーン・ツーリズム活動が自走化を実現し、持続可能性を高めるため、事業の効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。具体的には以下のとおりである。

- イ) 成果目標の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA の実施と、その状況を客観的に確認できる資料を作成すること。
- ロ) PDCA の内容を関係者間で共有し、指示系統（最終責任者）を明確にしたうえで強気に連携すること。

4 8. 沖縄の農家民宿一期一会創造事業

【農林水産部村づくり計画課】

(1) 事業の目的

沖縄県の農家民宿を取り巻く環境が変化する中、沖縄ならではの農家民宿を中心とするグリーン・ツーリズムの方向性・価値を創造して、農村に人を呼び込み、農村の活性化と農業の振興を図る。

(2) 事業の内容

本事業では、3年間の事業期間で農家民宿のスタイル（価値・戦略）を創造・創出するため、以下のスタイルに関する基本調査、実態調査及び実証調査等を実施する。

① 農家民宿におけるスタイル基本調査及び実態調査の実施

スタイル基本調査により農家民宿の価値を具体化し、多様なニーズに対応するための戦略を検討する。また、農家民宿の実態調査により、受入品質向上について検討する。

イ) スタイル基本調査

- ・農家民宿に求められるスタイルの検討
- ・スタイルに対する期待・満足度

ロ) 農家民宿における実態調査

- ・農家民宿の受入状況
- ・「安全・安心」、「体験」、「食事」のあり方について

② 地域における農家民宿スタイルの実証

平成 29 年度事業にて設定された農家民宿スタイルを検討するため、スタイルの基となる「学習効果発現」、「農村体験」について実践的に実証を行う。試行地域や調査項目の設定等を行い、試行地域及び利用者の評価をまとめ、実証された成果を資料や研修会で啓発する。

イ) スタイル試行地域の選定

スタイル試行地域として、下記により企画提案公募を経て、実効性の高い 2 地域を選定する。

- ・応募団体 農家民宿の受入団体
- ・取組 「学習効果発現」、「農村体験」の試行
- ・試行に要する経費 上限 300 万円

ロ) スタイル試行地域での実証調査・現地支援

- ・下記③について、選定された 2 受入団体と再委託契約を締結し、効果的かつ計画的な実証調査を行うとともに、試行地域の取組を指揮監督する。
- ・試行地域の取組について支援を行い、モニターの企画立案、自走できる仕組みや試行地域の魅力発信等、ノウハウの充実強化に繋げる。

ハ) 結果の取りまとめ、普及

- ・試行地域の取組について、試行地域及び利用者の評価を踏まえ、実証結果の取りまとめを行う。
- ・試行したスタイルの実証結果について啓発資料を作成し、普及啓発に繋げる。

③ スタイル試行地域の取組

上記②の実証の一環で、「学習効果発現」、「農村体験」について選定された 2 受入団体が再受託し、地域における試行の調整役を担い、実証調査や啓発のための取組に協力する。

④ 検討委員会の設置、運営

調査や実証の計画、結果などを踏まえて、本事業の在り方及び沖縄の農家民宿スタイルについて、検討委員会を設置し討議を行う。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和元年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
農家民宿におけるスタイル基本調査及び実態調査の実施	実施する	実施した
スタイルに対する満足度調査（再訪意向）	80%以上	97.7%
アンケート調査により事業の在り方を検証する	あり方検証する	あり方検証した

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	20,494	13,526	7,270
実績	19,902	13,459	-
国庫支出金	15,921	10,767	-
県一般財源	3,981	2,692	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	13,284	農家民宿のスタイル基本調査および試行に係る委託業務
事務費	175	旅費
合計	13,459	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標（KPI）及び事業の実効性を高める仕組みのあり方について

本件事業で掲げる平成 30 年度における成果指標のうち「農家民宿におけるスタイル基本調査及び実態調査の実施」、「アンケート調査により事業の在り方を検証する」は、成果指標ではなく、単なる活動指標である。また、事業の目的である「農村の活性化」と「農業の振興」に対応した成果指標が設定されていない。

適切なアウトカム指標としての成果指標を設定しなければ事業の有効性の評価・検証が不十分となる。

そのため、県は、1. 事業の目的に見合う効果を測定可能なアウトカム指標としての成果指標を設定し、2. そのうえで、農家民宿が自走化を実現し、持続可能性を高めるための仕組みを構築すべきである。

1. 成果指標について

事業の目的に照らせば、「農村の活性化が図られたか」と「農業の振興が図られたか」の 2 点になるが、漠然としている。そこで、関係者及び地域住民を巻き込んで、何をもって「活性

化」とするか、「振興」とするかについて、具体的な定義と目標を統一させる必要がある。

なお、(意見2)で後述するが、本件事業及び「グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業」における活動指標であり、また、沖縄21世紀ビジョン実施計画における共通の成果指標である「グリーン・ツーリズム交流人口」が増加すれば、事業目的である「農村の活性化」につながる要因の一つになり得ると考えられるため、同事業と連携して取り組むことが合理的である。

2. 農家民宿の持続可能性を高めるための仕組み

成果指標を設定したうえで、農家民宿が自走化を実現し、持続可能性を高めるため、事業の効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。具体的には以下のとおりである。

- イ) 成果目標の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といったPDCAの実施と、その状況を客観的に確認できる資料を作成すること。
- ロ) PDCAの内容を関係者間で共有し、指示系統(最終責任者)を明確にしたうえで強力に連携すること。

(意見2) 目的が同じ複数事業の連携について

『21世紀ビジョン』における「グリーン・ツーリズムの推進」の取組としては、本事業の他、「グリーン・ツーリズムネットワーク強化促進事業」がある。両事業は担当課も同じであるが、事業を分担する合理的理由や、両事業の効果的な連携状況が、客観的に確認できなかった。

目的が同じである複数の事業が、合理的な理由なくそれぞれ執行されると、目的達成に向けた予算の有効かつ効率的な活用に疑義が生ずる。

予算を最大限効果的に執行するという観点からは、例えば、重点課題を明確にターゲット化したうえで、予算を集中的に投入するために両事業の予算を統合することも検討すべきである。

そのために、毎年度、事業を見直す際は、リソースを集中した取組を仕掛けられるよう、従来、複数の事業に跨っていた予算を統合させること、もしくは財源上の制約から、目的を共有する事業を複数立案する場合でも効果的な役割分担に基づく連携を図るべきことを、県もしくは担当部局トップが、施策の目的と併せて明確に指示すべきである。

第3. 質が高く持続可能な観光リゾート地の形成戦略

4.9. 観光産業実態調査事業

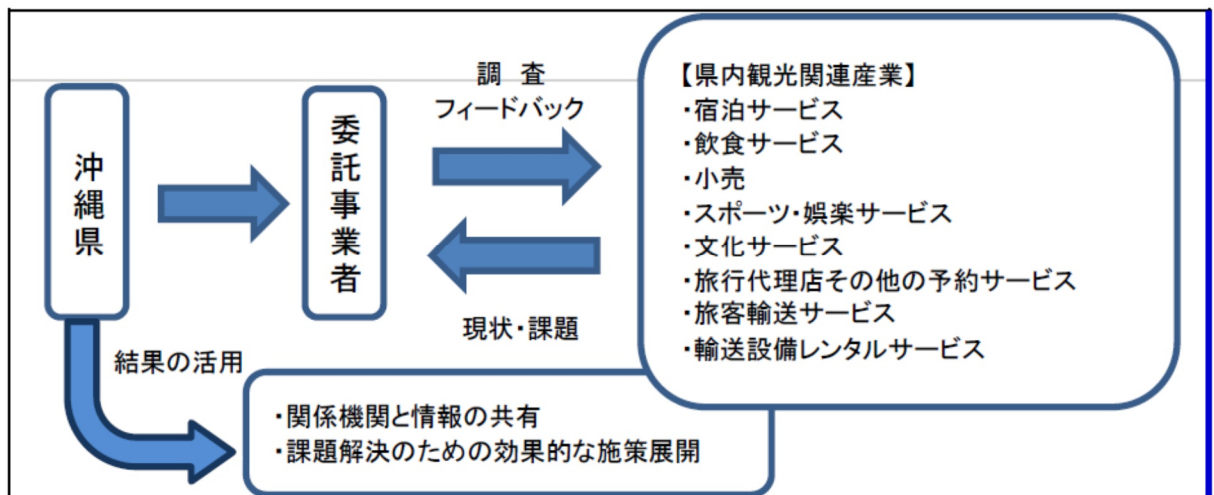
【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

観光関連事業者の現状と課題を把握し、経営の向上（売上、雇用の拡大等）に繋がる施策の立案に資することを目的としている。

(2) 事業の内容

観光関連事業者を対象とした、アンケート調査（定点）及びヒアリング調査（抽出）を実施し、観光産業から随時情報収集できる体制を構築するとともに、観光産業の現状と課題について把握し、より実状に沿った施策立案の基礎資料とする取組み。沖縄観光コンベンションビューロー（以下、「OCVB」と言う。）に委託している。



【調査票の回収状況】

調査頻度は、平成29年度は四半期ごとの年4回、平成30年度は半期ごとの年2回となっている。

		平成29年度 目標件数、依頼件数、回収件数、回収率			
単位		第1四半期（4-6月）	第2四半期（7-9月）	第3四半期（10-12月）	第4四半期（1-3月）
目標件数	件	200	200	200	200
依頼件数	件	216	214	214	212
回収件数	件	149	153	151	150
回収率	%	69	71.5	70.6	70.8

		平成30年度 目標件数、依頼件数、回収件数、回収率	
単位		上半期（4-9月）	下半期（10-3月）
目標件数	件	200	200
依頼件数	件	209	219
回収件数	件	156	118
回収率	%	74.6	53.9

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 26 年度以前～平成 30 年度 令和元年度以降も継続。

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	12,848	11,831	12,000
実績	10,085	11,919	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	10,085	11,919	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	11,777	OCVB への調査事業委託費
旅費	119	ヒアリング調査での渡航宿泊費
需用費	22	報告書等印刷費

(7) 監査の結果及び意見

(指摘 1) 委託先の選定方法について（随意契約の合理性）

本事業の委託先である OCVB は、本事業の調査内容の性格（以下参照）により委託可能な唯一の先として特命随意契約を締結している。

- ① 定点調査を継続して行うため、観光関連業界との繋がり等を活用した継続的な協力関係のもと、実証的に実施し、調査手法の有効性を検証する必要がある。
- ② 雇用形態毎の平均月額給与など機密性の高い情報が含まれており、契約相手には高度な信用性が求められる。
- ③ 調査結果から把握される現状と課題に係る分析を行い、その成果を、観光関連会議等での共有や課題解決に繋がる各種施策への反映を図ることで、民間事業者への支援を行い、観光産業に広く還元することが必要な業務
- ④ 本事業はその性質及び目的が競争入札に適さず、委託先には、観光関連団体及び観光関連事業者を統率する役割と全県的ネットワークを有していることが必要になるとともに、公平・中立的立場で業務を執行することができる公的性質の強い機関であることが求め

られる。

しかし、実際には以下の状況にあるため、OCVB が本事業を行い得る唯一の先であったとは言えない。

- 本事業は調査業務であり、観光関連事業者以外の中立的シンクタンクでも実施可能である。随意契約理由にある「全県のネットワークを有していることが必要になるとともに、公平・中立的立場で業務を執行する」ことは、県内の金融機関系シンクタンクであれば可能である。
- 随意契約理由にある「観光関連団体及び観光関連事業者を統率する役割」は、単なるアンケート業務であることに鑑みても不要である。実際、平成 29 年度と平成 30 年度の比較では、事業費実績額は増加しているにもかかわらず(上記(6)事業の予算と実績を参照)、回答事業者数は 603 件(4 半期ごとに 4 回調査実施)から 274 件(半期ごとに 2 回調査実施)となっている(上記(2)事業の内容を参照)。実施回数の半減を考慮しても回答件数はそれ以上に減少している事実を鑑みれば、OCVB の統率力が本事業の執行に有益だったという状況は確認できない。
- OCVB は平成 30 年 10 月時点で、下記理由により平成 31 年度(令和元年度)の受託を見送る旨を県に伝えている。OCVB では従前、分析作業は嘱託職員が実施しており、特命随意契約理由①、③に必要なノウハウ蓄積を図る体制は構築されていないと考えられること。
 - イ) 社会調査士等の資格を持つ専門的な人材の確保に苦慮している。
 - ロ) 本事業の調査は Excel を活用したマクロにて集計作業を行うが、調査項目などを変更するたび高度な変更を余儀なくされている。
- 令和元年度の委託先として、既存の県内金融機関系シンクタンクをプロポーザル方式により選定していること。

地方自治法は、委託等の契約について、一般競争入札を原則的な契約締結の方法とし、指名競争入札、随意契約は政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができるとされている(地方自治法 234 I、II、地方自治法施行令 167、167 の 2 I)。

いわゆる特命随意契約は、あくまで例外的な取扱いであって、濫用されないよう、候補者が委託可能な唯一の先であるかどうかについて客観的かつ合理的な論拠付けをすべきである。

(意見 1) 調査の質的・量的な向上を図るための取組について

本事業が想定する取組は、上記(1)、(2)に記載のとおり、①観光産業から随時情報収集できる体制の構築、②観光産業の現状と課題について把握し、観光関連事業者にフィードバックし、県としても実状に沿った施策立案の基礎資料とする、という非常に有意義なものである。本調査内容は多岐にわたり、かつ経年比較も考慮されており、観光客の動向を計るうえで有用な情報となっている。

しかし、既述のとおり、平成 29 年度と平成 30 年度の比較では、事業費は増加しているにもかかわらず、回答事業者数は減少していることから、母集団確保の点で改善の余地がある。

本事業は、アンケートの母集団数を増加させ、データに厚みを持たせることにより有効性が高められるため、回答数を増加させるべく回答率を上げるような調査手法を構築すべきである（意見）。

具体的には、以下のような取組が考えられる。

- ① 回答者の負担感を削減するため、スマートフォンなど ICT を活用した回答方法を取り入れる。なお、この点については、平成 31 年/令和元年度の上期調査から、一部 Web での回答受付も開始している。その結果、有効回答数 316 件（回収率 11.2%）と、回収率は低いものの件数は増加していることから、今後も改善しながら取組を継続されたい。
- ② 平成 30 年度下期調査では、思うように事業者のアンケート協力を得られないことから、当初の回答期限を 1 か月延長して督促を実施しているが、現状においては調査結果の有用性に対する事業者の意識向上を促すためにも必要な対応である。
- ③ ②に加えて、観光関連事業者の各事業者団体や商工会等などに対して、会合の際にアンケート回答をしてもらえるよう協力を依頼する。
- ④ （意見 2）で後述するが、オープンデータの推進の観点からは、県内の大学やシンクタンク等の各種研究機関の活用を図るべきである。

観光立県を掲げ、観光をリーディング産業として位置付けている現状においては、本事業の目的は有意義であり、本事業は極めて重要である。加えて、本事業の実施により得られる結果は、観光関連の各種施策の効果を測る指標ともなり得るものである。

本事業については、調査体制の構築にリソース（予算、人員）を投入する意義があるため、本事業をより拡充し深耕することも検討されたい。

（意見 2）ローデータ（Raw Data）の活用について

沖縄県では、国の「電子行政オープンデータ(*)戦略」（平成 24 年 7 月 4 日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定）を踏まえ、県が保有するデータを対象としたデータ公開の環境を整備し、実際に公開を進めていくことにより、行政の透明性・信頼性の向上を図るとともに、公開されたデータを利活用した様々な新しい形のビジネスが創出され、社会・経済の発展に寄与していくことを目指して、オープンデータを実践していくためのサイトを設置している。

(*)オープンデータとは、公共データを営利・非営利を問わず、誰もが自由に再利用を可能な形で公開することである。

（以上の出典：沖縄県 HP）

県は、数年に渡り、本事業のような観光関連の調査事業を継続実施していることから、入手データの蓄積がある。データの中でも、回答者一人一人の回答内容まで把握できる集計の基となる元データ、いわゆる「ローデータ（Raw Data）」は、分析対象として非常に価値があると思われる。

県では、これまでも大学等の研究機関や県の事業委託を受けている事業者に対しては申請に応じてローデータを提供している。今後は、自らが認識するオープンデータの趣旨に鑑み、利用方法、個人情報保護の観点、悪用防止などの対策を講じたうえで、県内の大学やシンク

タンク等の各種研究機関ならびに民間事業者にローデータの活用を促すとともに、連携してその分析結果等を政策・事業の立案に反映するなど、沖縄県が持つ英知を最大限活用する仕組みを構築すべきである。

(意見3) 特命随意契約における委託料に係る一般管理費の取扱いについて

県における、委託料に係る一般管理費の積算に関連する内部規程(抜粋)は以下のとおりである。下線は監査人が追記した。

①「見積基準表」(総務部財政課)

一般管理費は、当該業務を行うために必要な経費であって、当該業務に要した経費としての特定・抽出が難しいものについて、契約締結時に一定割合で認められる経費であり、次の計算式により算出すること。
(直接人件費+直接経費-再委託費) × 10/100 以内

なお、「10/100 (10%)」は、経済産業省の「委託事務処理マニュアル」に準拠している。

②「沖縄県随意契約ガイドライン」(以下、「ガイドライン」と言う。)

特命随意契約の適用に当たっては、・・・適用の根拠・理由・状況等を客観的かつ具体的に説明できるよう整理するとともに、予定価格の積算等を注意深く点検しなければならない。

県は、特命随意契約により OCVB に業務委託しているが、その一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を特に点検することなく適用している。

OCVB は、県の委託事業を特命随意契約で継続して受託していることから、その委託料は競争を経て設定されたものではない。それにもかかわらず、県は、一般管理費の積算に際して適用する一般管理費率について、ガイドラインに従った点検を実施せずに OCVB が委託料の見積りで提示した 10% を適用しているため、一般管理費が適切な金額で積算されていないおそれがある。

特命随意契約による業務委託の際は、「沖縄県随意契約ガイドライン」に従い、一般管理費の積算についても注意深く点検すべきである。

なお、一般管理費については、客観的かつ合理的な積算を可能とする新たなルールの導入も検討すべきである。前述した経済産業省の「委託事務処理マニュアル」においては、一般管理費率を単に 10% と定めるだけでなく、「10% 若しくは委託先法人の一般管理費率のいずれか低い率とする」と定めており、委託先法人の形態に応じた実績に基づく一般管理費率の算定式を例示している。かかる算定式は実績に基づく数値であるため、一定の客観性・合理性がある。

特命随意契約においても、一般管理費の妥当性を確保するため、一般管理費率の上限(10%)と「委託先の決算書から算定した一般管理費率」等を比較し、いずれか低い率を採用する、等といったより客観的かつ合理的なルールを設定すべきである。

5 0. 外国人観光客実態調査事業

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

外国人観光客の実態について、より正確な把握・分析を行い、質の高い観光施策の企画・立案・評価に資することを目的とする。

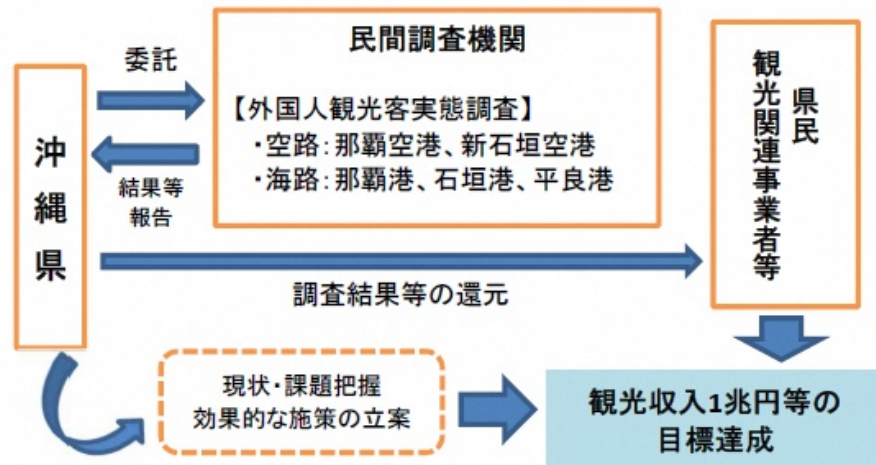
(2) 事業の内容

県内空海港を利用して出国する外国人観光客を対象としたアンケート調査により、旅行者の基本属性（性別・年代・国籍等）、旅行内容、県内での消費額、満足度等を調査する。

具体的には、搭乗待合室及びバースにて、調査員が調査の趣旨を説明した上で、外国人客に対し自記式又は聞き取り式調査を行う。

また、海路調査においては、ランドオペレーターとの協力のもと、ツアーバス内にて調査票を配布・回収する場合がある。

事業スキーム、フロー図等



【調査票本数(件)の状況】 ※海路の括弧内はクルー（乗務員）の回答数である。

調査場所	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
那覇空港	国際線	1,837	1,742
	国内線	-	450
石垣空港	国際線	201	196
	空路 計	2,038	2,388
那覇港	601 (76)	521 (85)	564 (39)
石垣港	385 (4)	201 (8)	344 (19)
平良港	- (-)	185 (27)	370 (24)
海路 計	986 (80)	907 (120)	1,278 (82)

【対象クルーズ船隻数及び1隻あたり標本数(件)】 ※括弧内は1隻あたり標本数である。

調査場所	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
那覇港	6 隻 (112.8)	6 隻 (101.0)	6 隻 (100.5)
石垣港	2 隻 (194.5)	2 隻 (104.5)	4 隻 (90.7)
平良港	- (-)	2 隻 (106.0)	4 隻 (98.5)
3 港 計	8 隻 (133.2)	10 隻 (100.8)	14 隻 (97.1)

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 24 年度～終期無し

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	22,943	24,229	27,869
実績	22,506	24,019	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	22,506	24,019	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	22,170	外国人観光客実態把握のための調査委託
非常勤職員報酬	1,535	事業にかかる事務補助職員の給料
旅費	285	現地確認・検査、非常勤職員通勤費など
需用費	29	必要物品の購入

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 調査の質的・量的な向上を図るための取組について

本事業の目的は「外国人観光客の実態について、より正確な把握・分析を行い、質の高い観光施策の企画・立案・評価に資すること」という非常に有意義なものである。本調査内容は多岐にわたり、かつ経年比較も考慮されており、観光客の動向を計るうえで有用な情報となっている。

しかし、調査票本数は、(2)事業の内容に既述のとおり、平成 28 年度以降、増減はあるが、調査方法が基本的に相対の聞き取り及び自記式であることも相まって日本人観光客向けの同様の調査（観光統計実態調査）と比較して回答数が少なく、母集団確保の点で改善の余地がある。

本事業は、アンケートの母集団数を増加させ、データに厚みを持たせることにより有効性が高まる。そのため、回答数を増加させる効果的な調査手法を取り入れるべきである（意見）。

具体的には、以下のような方法が考えられる。

- ① スマートフォンなど ICT を活用して相対での聞き取り以外の方法も取り入れる。
- ② 航空会社等の協力（業務委託等）を得て沖縄発の航空機の中でアンケート票を回収するなどの回収方法も検討する。
- ③ 回答者に回答のインセンティブを与える手法（クーポンや返戻品の付与など）も検討に値すると考えられる。
- ④ （意見2）で後述するが、オープンデータの推進の観点からは、県内の大学やシンクタンク等の各種研究機関の活用を図るべきである。

本県においてもインバウンドの経済効果は大きく、今後も継続的に多くのインバウンドを呼び込むためには本事業の目的は有意義であり、本事業は極めて重要である。加えて、本事業の実施により得られる結果は、観光関連の各種施策の効果を測る指標ともなり得るものである。

本事業については、調査体制の構築にリソース（予算、人員）を投入する意義があるため、本事業をより拡充し深耕することも検討されたい。

（意見2）ローデータ（Raw Data）の活用について

沖縄県では、国の「電子行政オープンデータ(*)戦略」（平成24年7月4日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定）を踏まえ、県が保有するデータを対象としたデータ公開の環境を整備し、実際に公開を進めていくことにより、行政の透明性・信頼性の向上を図るとともに、公開されたデータを利活用した様々な新しい形のビジネスが創出され、社会・経済の発展に寄与していくことを目指して、オープンデータを実践していくためのサイトを設置している。

(*)オープンデータとは、公共データを営利・非営利を問わず、誰もが自由に再利用を可能な形で公開することである。

（以上の出典：沖縄県 HP）

県は、数年に渡り、本事業のような観光関連の調査事業を継続実施していることから、入手データの蓄積がある。データの中でも、回答者一人一人の回答内容まで把握できる集計の基となる元データ、いわゆる「ローデータ（Raw Data）」は、分析対象として非常に価値があると思われる。

県では、これまで大学等の研究機関や県の事業委託を受けている事業者に対しては申請に応じてローデータを提供している。今後は、自らが認識するオープンデータの趣旨に鑑み、利用方法、個人情報保護の観点、悪用防止などの対策を講じたうえで、県内大学やシンクタンク等の各種研究機関及び民間事業者にローデータの活用を促すとともに、連携してその分析結果等を政策・事業の立案に反映するなど、沖縄県が持つ英知を最大限活用する仕組みを構築すべきである。

5 1. 観光統計実態調査事業

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

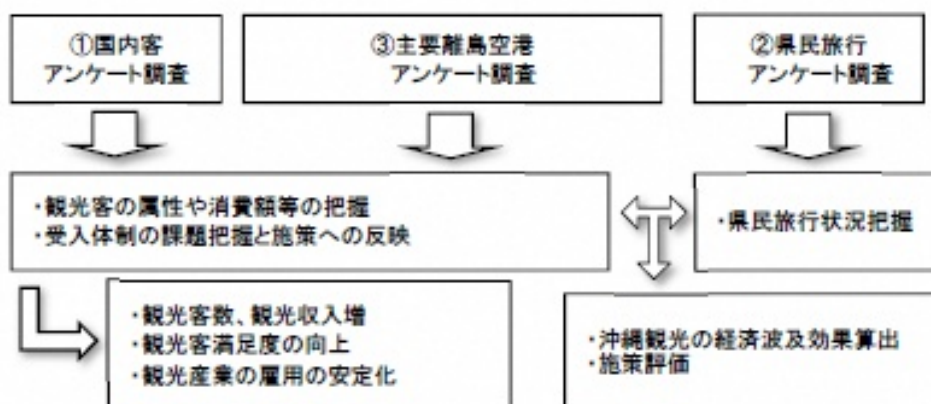
本県を訪れた観光客を対象としてアンケート調査することにより、沖縄観光に対する満足度やマーケット別の潜在ニーズ、課題等を把握し、マーケティングに基づく誘致活動に資するとともに、観光客の実態についてより正確な把握・分析を行い、実効性の高い観光施策の企画・立案・評価及び沖縄観光ブランドの構築を図ることを目的とする。

(2) 事業の内容

県内4空港（那覇・石垣・宮古・久米島）から航空機を利用して県外へ出域する日本人客を対象としたアンケート調査により、旅行者の基本属性（性別・年代・都道府県名等）、旅行内容、宿泊日数、県内での消費額、満足度等を調査する。

具体的には、搭乗待合室にて、搭乗待ちをしている全航空乗客に調査員が県内（島内）外在住及び県外在住の別を聞き取り、調査対象者であれば調査の趣旨を説明した上で、調査に協力していただける方にアンケート票と返信用封筒を配付する。また、回収は郵送（料金受取人払い）にて行う。

事業スキーム、フロー図等



【調査票の回収状況】（括弧内は回収率）

アンケート対象	平成 29 年度	平成 30 年度	増減
①航空機を利用して県外へ出域する日本人客	4,569 件 (33.6%)	4,362 件 (31.0%)	△207 件 (△2.6%)
②主要離島空港から那覇へ出域する日本人客	2,381 件 (41.7%)	2,034 件 (35.9%)	△347 件 (△5.8%)

※①と②には、石垣、宮古から県外直行便利用者分の重複数がある。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 15 年度～終期無し

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	25,587	23,946	26,633
実績	24,977	23,327	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	24,977	23,327	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	22,862	国内観光客実態把握のための調査委託
需用費	280	必要物品の購入
旅費	185	現地確認・検査等

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 調査の質的・量的な向上を図るための取組について

本事業の目的は「観光客の実態についてより正確な把握・分析を行い、実効性の高い観光施策の企画・立案・評価及び沖縄観光ブランドの構築を図ること」という非常に有意義なものである。本調査内容は多岐にわたり、かつ経年比較も考慮されており、観光客の動向を計るうえで有用な情報となっている。

しかし、調査票の回収数（括弧内は回収率）は、(2)事業の内容に既述のとおり、平成 29 年度と平成 30 年度の比較で減少しており、母集団数の確保の点で改善の余地がある。

なお、県は、平成 30 年度の減少要因は、詳細満足度調査を実施し、アンケート分量が平成 29 年度に比べほぼ倍増したためとしている。

本事業は、アンケートの母集団数を増加させ、データに厚みを持たせることにより有効性が高められるため、回答数を増加させるべく回答率を上げるような調査手法を構築すべきである（意見）。

具体的には、以下のような取組が考えられる。

- ① 回答者の負担感を削減するため、スマートフォンなど ICT を活用した回答方法を取り入れる。
- ② 航空会社等の協力（業務委託等）を得て沖縄発の航空機の中でアンケート票を回収する

など、郵送以外の回収方法も検討する。

- ③ 回答者に回答のインセンティブを与える手法、例えば次回来県時に使用可能な県内の観光施設や公共交通機関等のクーポンを付与するといった方法も検討に値すると考えられる。
- ④ (意見2)で後述するが、オープンデータの推進の観点からは、県内の大学やシンクタンク等の各種研究機関の活用を図るべきである。

観光立県を掲げ、観光をリーディング産業として位置付けている現状においては、本事業の目的は有意義であり、本事業は極めて重要である。加えて、本事業の実施により得られる結果は、観光関連の各種施策の効果を測る指標ともなり得るものである。

本事業については、調査体制の構築にリソース(予算、人員)を投入する意義があるため、本事業をより拡充し深耕することも検討されたい。その際、既存の調査事業である「観光産業実態調査事業」、「外国人観光客実態調査事業」及び「沖縄観光に関する県民意識調査」と併せて、各観光関連施策の効果測定及び課題抽出を効率的に実施するための仕組みを構築すべきである。

(意見2) ローデータ (Raw Data) の活用について

沖縄県では、国の「電子行政オープンデータ(*)戦略」(平成24年7月4日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定)を踏まえ、県が保有するデータを対象としたデータ公開の環境を整備し、実際に公開を進めていくことにより、行政の透明性・信頼性の向上を図るとともに、公開されたデータを利活用した様々な新しい形のビジネスが創出され、社会・経済の発展に寄与していくことを目指して、オープンデータを実践していくためのサイトを設置している。

(*)オープンデータとは、公共データを営利・非営利を問わず、誰もが自由に再利用を可能な形で公開することである。

(以上の出典：沖縄県 HP)

県は、数年に渡り、本事業のような観光関連の調査事業を継続実施していることから、入手データの蓄積がある。データの中でも、回答者一人一人の回答内容まで把握できる集計の基となる元データ、いわゆる「ローデータ (Raw Data)」は、分析対象として非常に価値があると思われる。

県では、これまでも大学等の研究機関や県の事業委託を受けている事業者に対しては申請に応じてローデータを提供している。今後は、自らが認識するオープンデータの趣旨に鑑み、利用方法、個人情報保護の観点、悪用防止などの対策を講じたうえで、県内大学やシンクタンク等の各種研究機関及び民間事業者にローデータの活用を促すとともに、連携してその分析結果等を政策・事業の立案に反映するなど、沖縄県が持つ英知を最大限活用する仕組みを構築すべきである。

5 2. 沖縄観光受入対策事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

年々増加する観光客の受入体制強化のために、観光客の安全確保に関する取組、県民の観光客受入気運の醸成、フラワーアイランドの推進等を実施する。

(2) 事業の内容

県は、下記3事業を OCVB に委託し実施している。

① 安心安全な観光地づくり

観光客向け「沖縄観光安心安全ガイド」の作成・配布や、台風時における観光客の安全確保（台風接近により航空機が欠航となり、空港内で他所へ移動できず、滞留している観光客を一時避難所へ移動させる等）の取組を行い、安心・安全な観光地の形成を図る。

② 観光の日・観光月間の推進

8月1日の「観光の日」にあわせたイベントや、月間中の県内各地でのイベントとタイアップした取組を行い、県民の観光客受入気運の高揚と観光リゾート産業への理解を促す。

③ めんそーれ沖縄県民運動

クリーンアップキャンペーンの推進、花のカーニバルの実施、観光学習教材を作成し、県民の観光・コンベンション意識の高揚を図り、県民一丸となった受入体制の構築を図る。

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成 24 年度～平成 30 年度 令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	42,410	40,309	42,545
実績	41,406	36,902	
国庫支出金			
県一般財源	41,406	36,902	

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	33,241	OCVB への委託費
旅費	263	観光月間中の各種イベント等へ出張

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）委託料に係る一般管理費算定上の再委託費の取扱いについて

県の予算策定の内部規程「見積基準表」では、事業の一部を外部に委託する際、「当該事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての特定・抽出が難しいもの」については、一定割合で一般管理費を算出し、委託料の中に含めることができる、とされている。具体的な一般管理費算定式は以下の通りである。

$$\boxed{(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times 10\% \text{以内}}$$

上記の通り、再委託費部分は一般管理費の算定から控除する、というのが原則的な取り扱いとなっているが、再委託費については、「当該事業に直接必要な経費のうち、受託者が実施できない又は実施することが適当でない業務の遂行を他の事業者へ委任又は準委任して行わせるために必要な経費を対象としており、再委託費のうち、仕事の完成を目的とした外注（請負契約）に必要な経費は一般管理費の算定にあたって控除しないものとする」と規定されている（※下線は監査人による）。したがって、再委託にあたっては「委任又は準委任」なのか、「外注（請負契約）」なのかの、区別が重要になってくる。

しかしながら、本事業の委託先である OCVB における再委託時の資料を閲覧したところ、再委託契約締結時の稟議書において、当該再委託契約が委任契約なのか請負契約なのかが明確に区別されておらず、又、再委託時の業務委託契約書においても当該契約が委任契約なのか請負契約なのかが不明確となっていた。

再委託時の形態が委任なのか請負なのかについては、一般管理費算定時に大きく影響を与える事項であるため、明確に区別すべきである。

（意見 2）成果指標の設定

本事業内容①～③に共通して、活動目標は設定されているが、成果指標は設定されておらず、事業の成果を客観的に測ることができない。本事業の目的である「観光客の受入体制強化」に、①～③事業が、どの程度役に立ったか測るための成果指標が必要である。

① 安心安全な観光地づくり

台風時、空港内滞留観光客に対する一時避難所（待機所）の提供を内容としている。一時避難所は緊急時に沖縄県立武道館や観光ホテル等のスペースを借り受け、観光客を当該場所に避難させるものである。平成 30 年度においては、台風接近時の空港の早期閉館決定や、航空会社の臨時便運航の対応もあり、観光客が事前のキャンセル対応や、那覇空港案内所による空港近隣ホテルの空室情報提供等の対応により、観光客が事前に空港を退出したため、結果的に一時避難所（待機所）への移送が無かった。この点は事前対応の

成果と言えよう。

一方で、県が認識しているとおり、観光産業の持続的発展を図るためには、緊急時における観光客の安心・安全の確保について、さらに有効かつ効率的に運用可能な体制構築に努める必要があり、そのブラッシュアップの過程を見える状態にすべきである。

そのためには、(イ)現行の体制・マニュアルの課題を分析・検証すること、(ロ)課題の解消プランを策定すること、(ハ)解消できたかどうかを成果指標とすること、が考えられる。さらに、受入体制の実効性を高めるため、空港、航空会社、気象庁、ホテル事業者、公共交通機関などと強力で連携し、指示系統を明確にしておく必要がある。例えば、平成30年度においては、空港の早期閉館決定等により空港に観光客は滞留しなかったが、別の場所で不自由な状態で滞留する事態は無かったのか、各種アンケート調査等による分析が必要である。また、台風以外の災害や疫病等の様々な緊急事態ケースに機動的に対応できるような体制・マニュアル整備に取り組む等、持続的な産業構築に資する仕組みづくりが必要である。

② 観光の日・観光月間の推進

「観光の日」にあわせたイベントや、観光月間中の県内各地でのイベントとタイアップした取組を行うことで、県民の観光客受入体制気運の醸成をめざすものである。この取組の成果を測ることは容易ではないが、「県民意識が向上したかどうか」を成果指標の一つとすべきであり、「県民意識が向上したかどうか」は、県も認識している「沖縄観光県民意識調査」の結果等により判断すべきである。

具体的には、「県民意識が向上したかどうか」に加え、当該調査の結果から、課題を分析・検討し、その解消プランとして、現状の取組が効果的なのか検証すべきである。

③ めんそーれ沖縄県民運動

めんそーれ沖縄推進協議会を中心に、クリーンアップキャンペーンの推進、花のカーニバルの実施、観光学習教材の作成等を行うものである。

本事業は、上記②と同様であるが、「沖縄観光県民意識調査」の結果、すなわち「県民意識が向上したかどうか」を成果指標の一つにすべきである。

なお、県は「めんそーれ沖縄推進協議会の事業内容の見直しを検討している。」とのことであるが、これら見直しの前に、「沖縄観光県民意識調査」に基づく県民意識の向上に同協議会が資するかどうかの検証が先決である。このような検証を経て、成果指標の達成に資する判断するのであれば、同協議会が実効性ある組織体制になるよう見直すべきである。

5.3. おきなわ観光バリアフリー推進事業

【文化観光スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

沖縄を訪れる高齢者、障がい者等の観光客の受入体制の充実を図るため、セミナー開催や、アドバイザー派遣等を行うとともに、観光バリアフリー情報のプロモーションを行い、観光誘客に繋げる。

(2) 事業の内容

① 観光バリアフリー入域調査

超高齢社会の進展に伴い増加する高齢者や障がい者等の入域観光客数の実態を把握し経済効果の規模を確認する。

② 観光バリアフリーに係る効果検証・整備状況調査

県内観光関連事業者の取組状況や整備状況を調査する。

③ バリアフリーセミナー

県内観光関連事業者等を対象とした業種別セミナーを実施し、観光バリアフリー対応の意識啓発及びノウハウの共有を図る。

④ 観光バリアフリーアドバイザー

障害当事者や有識者等を派遣し、各種助言を実施する。

⑤ プロモーションの実施

沖縄観光バリアフリー情報を県内外でのプロモーションを行い、認知度の向上と来訪意欲の喚起を図る。

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成30年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
観光バリアフリー入域調査等の完了	調査実施	調査完了
セミナーの受講者、アドバイザーの派遣先及びバリアフリー冊子・ポータルサイトの利用者に対し、バリアフリー対応の役に立ったか(80%以上)を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。	80%	93%
展示会来場者（個人客）に対し、沖縄への訪問意欲（80%以上）を含め、当該事業のあり方をアンケートにより検証する。	80%	88%

【参考】

指標	目標値	実績値
【令和元年の成果目標】 調査の結果を基に、高齢者・障がい者の観光客数の増加及びバリアフリー対応施設の増加等のための事業の実施につなげる。	調査結果を事業に繋げる	

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	19,433	29,145	40,900
実績	19,409	29,115	-
国庫支出金	15,527	23,292	-
県一般財源	13,882	5,823	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	27,972	観光バリアフリーセミナーの実施等
事務費	1,143	普通旅費、特別旅費

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) 及び持続的な取組のあり方について

平成 30 年度に実施した「観光バリアフリー入域調査」及び「観光バリアフリーに係る効果検証・整備状況調査」の結果を受けて、次年度（令和元年度）は「調査の結果を基に、高齢者・障がい者の観光客数の増加及びバリアフリー対応施設の増加等のための事業の実施につなげる」として、「事業の実施につなげる」ことを成果指標に設定している。ここで、成果指標は目的に見合う形で設定すべきであり、「事業の実施につなげる」ことは手段であって、目的ではない。

本事業の目的は「高齢者、障がい者等の誘客」であり、その手段が「沖縄を訪れる高齢者、障がい者等の観光客の受入体制の充実を図ること」である。したがって、「沖縄に観光客として訪れる高齢者、障がい者等増加」を成果指標の一つとすべきである。

なお、「観光バリアフリー入域調査」においては、高齢者の来沖人数は「観光統計実態調査」を活用し、障がい者の来沖人数は、美ら海水族館の入館者数のうち身体手帳を提示した人数の資料をもとに推定している。これら既存データを活用する方法は合理的であり、今後も情報の精度向上を図りながら継続されたい。

また、受入体制の充実を、実効性ある持続的な取組にする観点からは、バリアフリーセミナー参加者の「訪問意欲」のみならず、「改善して欲しい点」を聞きだすことが重要である。その改善点を分析し、明確な「課題」として設定し、「課題の解消プラン」を策定し、プラン実践後の「解消の程度」を成果指標の一つとして把握し、次年度以降の取組みにフィードバックするという、客観性のある PDCA の仕組みを構築すべきである。

5 4. 観光危機管理対策支援事業

【文化スポーツ部観光振興課】

(1) 事業の目的

観光地としての安心・安全を確保するという課題に対応するため、国、市町村、OCVB、地域観光協会、観光業界等と連携して観光危機管理に関する先導的な取組を実施し、県内各地に波及、拡大を図る。

(2) 事業の内容

県は下記事業を OCVB に委託している。

- ① 観光危機管理意識の醸成（啓発・啓蒙）
 - ・ 観光危機管理に関するセミナー・シンポジウム等の開催
 - ・ 県内観光危機管理状況調査の実施等
- ② 観光客受入体制強化支援
 - ・ 観光危機管理マニュアル、ガイド等の作成
- ③ 観光危機管理訓練の実施

(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和元年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①セミナー等の参加者が、セミナー受講により観光危機管理に対する理解が深まった割合（アンケートにより検証）	80%	92%
②台風マニュアル等の配布先が、同マニュアルを観光危機管理に対する取組に活用できている割合（アンケートにより検証）	80%	92%
③観光危機管理訓練の実施先が、今後も観光客対応も含めて避難訓練を実施する割合（アンケートにより検証）	80%	100%

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	33,664	23,494	24,800
実績	33,056	22,561	-
国庫支出金	26,445	18,049	-
県一般財源	6,611	4,512	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

費目	平成 30 年度決算額	内容
委託料	22,561	業務委託
旅費	0	普通旅費

(7) 監査の結果及び意見

（意見 1）成果指標について

県は、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の 3 か月後に、平成 23 年度 6 月議会にて補正予算をつけて本事業を開始し、その後、平成 26 年度に「沖縄県観光危機管理基本計画」を、平成 27 年度に「沖縄県観光危機管理実行計画」を策定した。本事業において、県は市町村に対し、県の上記計画に沿った「観光危機管理計画」を策定することを促しているが、現在策定したのは 8 市町村のみで、なかなか取組が広がらない。そのほか、本事業においては、関連事業者に対し観光危機管理訓練、セミナー等を実施している。

本事業の平成 30 年度成果指標は、①セミナー等の参加者に対し、観光危機管理に対する理解が深まったかのアンケートに対し、「深まった」が 80%以上となること、②台風マニュアル等の配布先に対し、観光危機管理に対する取組に活用できているかのアンケートに対し、「活用できている」が 80%以上となること、③観光危機管理訓練の実施先に対し、今後も避難訓練の際に観光客対応も含めて実施するかのアンケートに対し、「実施する」が 80%以上となることである。

上記①ないし③も個々の取組の効果であるから、成果目標が不適切とまではいえないが、本事業の内容として重要なことは、市町村に「観光危機管理計画」を策定させることである。

従って、次のとおり、意見（含む改善提案）を行う。現在の成果目標は単発セミナーや台風マニュアル等の効果を図るものでしかないが、市町村の「環境危機管理計画」の新規策定数も成果目標とすべきである。この点、本事業においては、市町村、観光協会、観光関連団体・事業者を対象に、平成 29 年に「観光危機管理に関するアンケート調査」が行われ、市町村における「沖縄県観光危機管理基本計画」の認知度が調査された。そこでは、「計画が策定されたことも内容も知っている」と回答した市町村は 51.3%で、48.7%の市町村が内容について知らなかった。そして、同調査においては、市町村の観光危機管理に対する取組状況や、独自推進が困難な取組についても記載されていた。これら調査結果を踏まえ、今後は、取組が遅れている市町村に向けて計画策定のノウハウなどを伝授する勉強会を開催すべきである。そして、県が、市町村ごとの計画策定状況の進捗管理を行い、最終的には計画未策定の市町村がゼロとなるよう、毎年、市町村の「観光危機管理計画」の新規策定数を成果指標とすべきである。

5.5. エコツーリズム推進プラットフォーム事業

【文化観光スポーツ部観光推進課】

(1) 事業の目的

自然環境等の保全に配慮し、地域活性化に資する持続可能な観光形態であるエコツーリズムを推進するため、人材育成や普及啓発活動等に取り組む、本県の自然・文化特性に適合した沖縄型エコツーリズムブランドの形成を図る。

(2) 事業の内容

自然環境や観光資源の保全と利用を両立し、持続可能な観光を推進していく上で本県のエコツーリズム推進体制のあり方を検討すべく、平成30年度は下記①～③を民間事業者に委託した。

① 県全体のエコツーリズム推進体制構築へ向けたあり方検討について

持続可能な観光を実現するためにも、県全域を対象とした、推進体制の構築を図る必要があることから、検討委員会を組成しあり方検討を実施する。

② 持続可能な観光のあり方検討について

観光による地域振興を実現するためには、「地域・経済・環境・観光客」の視点で持続可能な観光のあり方検討を実施する。

③ 人材育成

環境配慮、地域との調和、安全対策、コミュニケーションスキルなど事業者の総合的な対処に資する、エコツーリズムに関する国内外の情勢や諸課題などをテーマとした、セミナーを開催

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成30年度～令和元年度以降も継続

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	4,820	4,770	6,148
実績	4,398	4,433	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	4,398	4,433	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	4,007	「エコツーリズム推進体制や構築のあり方」及び「持続可能な観光のあり方」の調査及びフォーラム開催
旅費	426	職員の打ち合わせ旅費等

(7) 監査の結果及び意見

（指摘 1）中間報告資料の不存在的

本事業においては、平成 30 年度、エコツーリズムのあり方検討を民間事業者に委託している。この点、仕様書上は「中間報告を 11 月中に最終報告を 3 月中に実施する。」と記載されているにもかかわらず、中間報告に関する資料を県が保有していない。中間報告に関する資料がそもそも作成されなかったのか、県が提出を受けていなかっただけなのか、提出を受けた後に紛失したのか不明であるが、県は中間報告書に関する資料の提出を受け、これをきちんと保管しておくべきである。

（意見 1）環境保全の観点から関係部課間の連携について

県は、環境保全に向けた取組を実施すべく、平成 14 年度に沖縄県観光振興基本計画を上位計画として策定し、それに基づく施策の 1 つとして、平成 15 年度に沖縄県エコツーリズム推進計画を、平成 16 年度には沖縄県エコツーリズムガイドラインを策定した。平成 18 年度には、沖縄県エコツーリズム推進計画の実行の一部を担う組織として、「NPO 法人沖縄エコツーリズム推進協議会」が県の外郭団体として設立された。当時の本県への入域観光客数は約 563 万人であったのに対し、平成 29 年度の入域観光客数は約 958 万人と大幅に増加しており、今後も増加が見込まれる。入域観光客数の増加に伴い、エコツーリズムフィールドにおいても新規参入事業者が増える中、当該事業者（及び観光客）に対するエコツーリズムフィールドの適正利用や保全に向けたマネジメントが追いつかない現状がある。本事業においては、過去に地域における受入容量を設定しモニタリング（環境保全の必要性の高い観光地ごとに 1 日の受入可能人数を設定し、当該制限を守って事業を遂行する）を実施しているが、事業者間に取組が広まらなかったため、棚上げされた状態となっており、現在は一部の事業者達が自主ルールに基づいて実施しているのみである。

またエコツーリズムを実施する事業者向けの認証制度を検討してきたが、事業者が認証制度を積極的に活用したくなるようなメリットがないため、実施には至っていない。

平成 30 年度の調査委託の内容をみると、仕様書上は、「ツーリズム推進体制や構築のあり方」及び「持続可能な観光のあり方」についての調査を委託しているが、最終報告書には、現状の様々な問題点や今後の方針、人材育成セミナーの開催報告等は記載されているものの、具体的な今後の取組内容までは記載されていない。平成 15 年度に沖縄県エコツーリズム推進計画を策定したものの、環境保全は後手に回っており、現時点では効果的な仕組み作りまで

至っていない。

以上を踏まえ、次のとおり意見（含む改善提案）を行う。県は、観光客数の増加奨励政策とエコツーリズム推進との共存を図るために、改訂予定である沖縄県観光振興基本計画にエコツーリズムの適正利用や環境保全を織り込むための提言案の検討を平成 31 年度事業として外部委託しているが、改訂後の基本計画に実効性を持たせる必要がある。具体的には、沖縄県観光振興基本計画を策定する観光政策課はもとより、保全利用協定締結地区の支援・未締結地区への普及など本事業に関連する重要な活動を担う環境部自然保護課などの関係部課との間で、問題意識と成果目標に対する責任を共有し、事業の策定から執行にいたるまで強力に連携して取り組むべきである。また、NPO 法人沖縄エコツーリズム推進協議会との連携においても、成果目標に対する責任を共有することで、規律と緊張感のある支援をすべきである。

なお、自然保護課においては、竹富町西表島の世界自然遺産登録を目指し、観光客の入島人数に制限を設ける方針である。本事業で同様の手法を採ることの可否について、観光を推進する立場である文化観光スポーツ部では、そこまで強固な手段を執ることは困難との認識である。しかし、本事業における「自然環境の保全と利用の両立」という観点からは、自然保護課の取組は大いに検討すべきであり、立場の違いを理由に今後の取組の選択肢から排除すべきではない。

（意見 2）成果指標の設定

本事業内容①～③に共通して、活動指標は設定されているが、成果指標は設定されていない。そのため、事業目的の達成度も有効性も測ることができない。従って、以下のとおり、成果指標を設定すべきである。

① 県全体のエコツーリズム推進体制構築へ向けたあり方検討

県が認識しているとおり、持続的な体制にするためにブラッシュアップの過程を見える状態にすべきである。具体的には、エコツーリズム推進のためのイ) 課題を抽出し、ロ) 課題の解消プランを策定し、ハ) 解消できたかどうかを成果指標とすべきである。

② 持続可能な観光のあり方の検討

上記①と同様である。持続可能な観光産業を構築するため、イ) 課題、ロ) 解消プランの策定、ハ) 解消できたかどうかを成果指標とすべきである。

③ 人材育成

セミナー参加者数はもとより、セミナー参加者に対するアンケート等を行い、受講後、セミナー内容がいかに活用されているか継続的に調査すべきである。例えば、「セミナー内容を（個人であれば）日常生活上、（事業者であれば）事業上、どのように活用しているか」、「業務開拓、知識・ノウハウの獲得、観光資源として活用しているか」などの回答を分析し、エコツーリズムへのさらなる興味や動機を広げるための取組にフィードバックすべきである。

5.6. 沖縄文化芸術を支える環境形成推進事業

【文化観光スポーツ部文化振興課】

(1) 事業の目的

県内の文化芸術活動を支える環境の形成を推進し、もって、沖縄県の多様で豊かな文化芸術活動の持続的発展を図ること。

(2) 事業の内容

本事業は、沖縄版アーツカウンシル(※)機能の活用を図るとともに、県内文化関係団体による取組の支援を行うことを重要な取り組みとしており、その業務を公益財団法人 沖縄県文化振興会（以下、文化振興会と言う。）に委託するものである。

(※) アーツカウンシル

芸術文化に対する助成を基軸に、政府・行政組織と一定の距離を保ちながら、文化政策の執行を担う専門機関。（出典：ニッセイ基礎研究所ウェブサイト）

（委託事業）

- 1) 文化振興会において起用するチーフプログラムオフィサー（CPO）、プログラムオフィサー（PO）による執行体制の構築、及びアドバイザリーボードの設置・運営
- 2) 補助金交付の対象となる以下の事業の公募・選定に関する業務
 - ① 文化振興会文化芸術活動の持続化に向けた運営上の課題解決を図る取組
 - ② 文化芸術の享受者の拡大に向けて魅力的な創造発信を行う取組
 - ③ 文化芸術資源を活用して地域の諸課題の解決を図る取組
- 3) 補助金の交付を受けた事業者等に対する支援
 - ① 補助事業者へのハンズオン支援の実施
文化振興会は、PDCA サイクルに基づく助言指導として、事業実施後における補助事業の目的達成状況や取組結果を評価・検証する。その上で、目的の達成に向けた課題の分析、一定の解決案の提示、関係する専門家や支援機関の紹介を行うなど適切な助言指導を行う。
 - ② 補助金申請、概算払い請求、精算払い請求等の補助金関係手続に係る業務
補助事業者に対し、補助金に係る各種手続きが適切になされているか審査する。
- 4) 文化芸術資源を活用する新たな取組の創出に向けた広報 PR・相談
文化関係団体をはじめとする県内の多様な事業主体に対し、文化芸術資源の活用についての認知度の向上や取組意欲の喚起を図るとともに、実現に向けた助言指導や情報提供を行う機会を定期的に設けることで、新たな取組の創出を図り、もって、本事業への応募企画の掘り起こしにつなげる。

(補助事業)

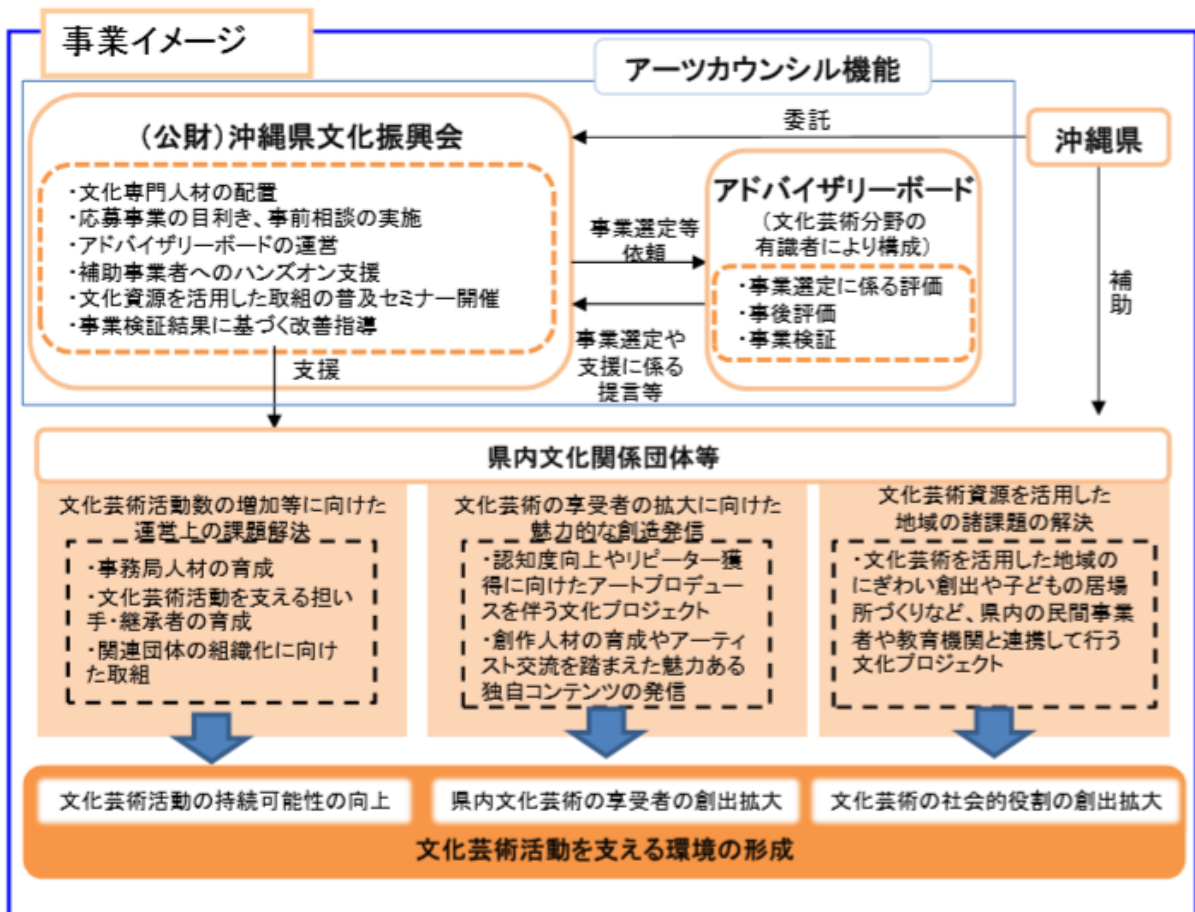
事業目的に沿った取組を行う県内文化関係団体を公募・採択し、支援する。

1) 補助率、補助金額

- ◆ 補助率：1年目=9/10、2年目=8/10、3年目=7/10
- ◆ 補助金額：補助対象経費に補助率を乗じた額で、それぞれ次の額を上限とする
 - ① 文化芸術活動の持続化に向けた運営上の課題解決を図る取組：500万円以内
 - ② 文化芸術の享受者の拡大に向けて魅力的な創造発信を行う取組：500万円以内
 - ③ 文化芸術資源を活用して地域の諸課題の解決を図る取組：1,000万円以内

2) 補助金交付の対象となる事業期間

補助事業は、年度ごとの審査・採択を経て最長3年間の補助を受けることができる。ただし、初年度の採択が次年度以降の採択を確約するものではない。



(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 29 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
①文化芸術活動数が前年度より増加した団体の割合	37.5%	57.9%
②文化芸術活動による享受者数が前年度より増加した団体の割合	37.5%	84.2%
③文化芸術活動と他分野が連携した活動数が前年度より増加した団体の割合	25.0%	73.7%

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	108,965	105,935	106,500
実績	97,381	102,185	-
国庫支出金	77,905	81,748	-
県一般財源	19,476	20,437	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	36,858	委託先：文化振興会 補助事業者の公募、審査委員会の運営、事業者支援等にかかる業務委託
補助金	65,327	県内文化芸術活動の持続的発展に資する取組に対する補助
合計	102,185	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標に係る実績の算定方法について

本件事業は、成果指標として(5)事業の成果指標 で既述の3つを設定したうえで、事業最終年度である令和3年度の成果指標は、「平成30年度に補助を開始した団体について補助終了翌年度において、前年度の上記①～③をそれぞれ維持している団体の割合として40%」を設定している。

ここで、「平成30年度に補助を開始した団体について補助終了翌年度において」とは、補助年数に関係なく、例えば、平成30年度の1年だけの補助であれば令和元年度、平成30年度から令和2年度までの補助であれば令和3年度が補助終了翌年度となり、令和3年度において、これらの活動の維持が成果として評価されることとなる。

しかし、このような評価方法は、令和元年度と令和3年度の成果を一緒くたにして算定される点で合理性に欠ける。

本補助事業の有効性を評価・検証する上では、補助の継続期間ごとに活動実績を評価すべきである。具体的には、平成30年度の上記①～③の成果指標については、今後の事業期間にわたり使用されるが、補助対象団体の取組状況をより明確に開示するという観点から、各①～③の指標の母集団となる団体は、当年度新規採択（1年目）と継続採択（2、3年目）で分けて割合を算定すべきである。

（意見2）支援の実効性及び持続可能性を高める仕組みのあり方について

本件事業は、一括交付金事業であるため、同制度終了後もいかに継続できるかが課題となる。ここで、県は、成果指標として設定した上記の活動増加・維持の割合について、以下のようにつまえている。

- ・ 県内の各文化関係団体は財政基盤が脆弱なため、補助終了後の自走化は厳しいこと。
- ・ 補助対象となる取組は、毎年公募により選定しており、補助終了後における活動の増加・維持の確認を継続して行うことは困難であるため、補助終了後の1年間の活動維持を成果としている。

このような県の認識のとおり、実際問題として、現状、県内の文化関係団体等が財政的支援を受けることなく活動を継続することは困難であることも踏まえて、沖縄版アーツカウンシル機能としての取組の持続可能性を高める仕組みを構築する必要がある（意見）。

具体的には、以下のような対応が考えられる。

- イ) 短期的な対応としては、一括交付金制度終了後の後継事業を検討・立案すること。
- ロ) 中長期的な対応としては、今後も、県が本事業のような取組を担うのであれば、事業の安定財源確保のため、導入に向けた議論が期待される観光目的税の使途となるよう検討すること。
- ハ) 県は、イ)、ロ)と並行して、「文化芸術活動を支える環境の形成を推進し、もって、沖縄県の多様で豊かな文化芸術活動の持続的発展を図る」必要がある。すでに本事業においては、受託者である沖縄県文化振興会による「PDCA チェックシート」が県に提出されるという有意義な対応がなされている。このチェックシートの内容を改良することで、より実効的なPDCAを図り、持続可能な仕組みを構築すべきである。

具体的には、沖縄県文化振興会、各文化関係団体、上演施設運営者などの各関係者との間で、役割と責任を明確に分担したうえで連携し、ハンズオン支援と側面支援のそれぞれについて、①課題を分析・共有し、②課題の解消プランを策定し、③プラン実践による課題解消を成果指標として捉え、④課題解消の程度を分析し、次年度以降の取組にフィードバックする、といったことが考えられる。

このような取組を可視化することが、文化芸術活動に対する規律ある予算執行として県民の理解に資すると考える。

5.7. 琉球王国文化遺産集積・再興事業

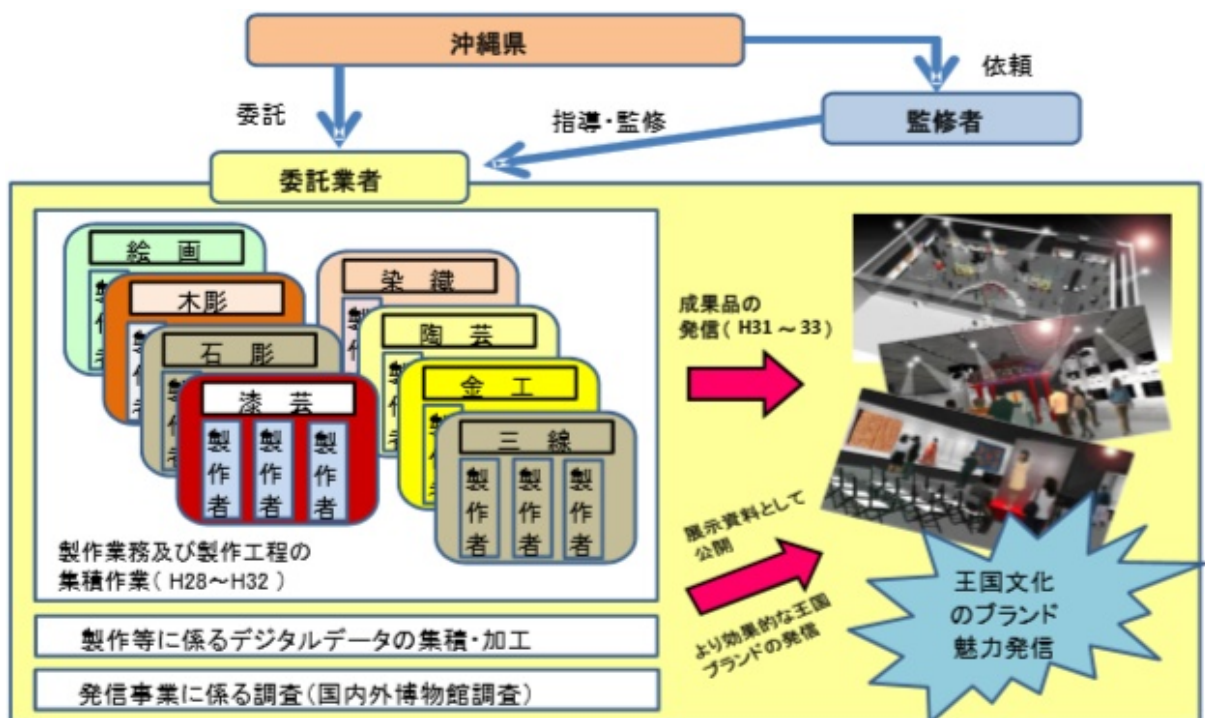
【文化観光スポーツ部文化振興課、沖縄県立博物館・美術館】

(1) 事業の目的

戦後70年余を経て、戦災により失われた相伝の8分野のティーワジャ（手わざ）など王国時代の精緻で至高の技の世界を現代に蘇らせ、世界に誇る沖縄の手わざの力を、モノを通して発信し、琉球王国文化の周知を図り、文化観光拠点としての沖縄をアピールする。

(2) 事業の内容

- ① 8分野の工艺品（絵画、木彫、石彫、漆芸、染織、陶芸、金工、三線）の模造復元品を製作する。
- ② 製作工程及び製作過程で得られた知見を発表する展覧会及び報告会を開催する。



(3) 事業の形態

一括交付金事業（ソフト）

(4) 事業の期間

平成27年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
模造復元品の報告会の参加者数	100人	150人
模造復元品の完成件数	18件	18件

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	184,206	104,202	93,900
実績	182,088	102,845	-
国庫支出金	145,670	82,276	-
県一般財源	36,418	20,569	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	99,500	(一財) 沖縄美ら島財団・(株)国建共同企業体
報酬	1,646	非常勤職員 1 名
事務費	1,699	報償費、旅費、需用費

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) について

本件事業は平成 27 年度から令和 3 年度までの取組であり、成果指標として平成 30 年度は、①模造復元品の報告会の参加者数、②模造復元品の完成件数の 2 つを設定し、令和元年度は、開催を計画している展示会における「来場者数」の設定を予定している。

ここで、事業の目的である「琉球王国文化の周知を図り、文化観光拠点としての沖縄をアピールする」に加えて、県は、事業の効果として「琉球王国文化のブランド化を図ることで工芸産業にも寄与できる」としている。しかし、現状、県が設定する成果指標は、事業の目的と効果を測ることのできるアウトカム指標になっていないため、事業の有効性の評価・検証が不十分となる。

県は、事業の目的に見合う効果を測ることのできるアウトカム指標としての成果指標を設定すべきである。

具体的には、既存のアンケート調査事業の活用が考えられる。周知・アピールについては、「観光統計実態調査」や「外国人観光客実態調査事業」で観光の動機につながっているかどうか、「沖縄観光に関する県民意識調査」などで県民意識の醸成が図られているかどうか、工芸産業への寄与については、「観光産業実態調査」などを活用し、回答を分析して課題を抽出し、その解消プランを策定し、次年度以降の取組にフィードバックする取組が求められる。

なお、復元品の完成が複数年にわたる場合には、当該復元品完成の進捗が明確に把握できるように「スケジュール・工程」や「取り組むべき課題」を指標と考えて明確に設定し、每期進捗を検討できるようにすべきである。

(意見 2) 再委託内容の合理性の論拠について

本件事業は、8 分野にわたる復元製作（再委託）を行う県内外の 60 人以上の工芸関係者とのネットワークを有する唯一の者であることを理由の 1 つとして、(一財) 沖縄美ら島財団・

㈱国建の共同企業体へ随意契約により業務を委託している。そして、平成30年度は、委託契約金額99,500千円に対して、再委託金額の合計は77,498千円（再委託承認済）となっており、契約金額の約77.9%が再委託されている。県における再委託に関する取り扱いの指針となる「再委託の適正化に係る通知」（総財第1242号）によれば、契約の競争性、公平性、信頼性保持の観点から、(1)一括再委託等(2)契約の主たる部分の再委託、は原則禁止されており、(2)の契約の主たる部分には、「委託業務の契約金額の1/2を超える業務」が含まれている。ただし、『委託業務の契約金額の1/2を超える業務の再委託があらかじめ予定されているものについては、個々の契約目的に応じた適切な割合（割合により難しい場合は適切な金額）を設定できるものとする』とされている。

しかし、本件事業における委託契約書及び業務仕様書には適切な割合又は適切な金額が設定されておらず、委託先による再委託金額についての制限は無い状況にある。

確かに、業務の特殊性から再委託の占める割合が多くなる状況は理解できるが、再委託を制限する趣旨を踏まえ、委託契約書及び業務仕様書には、本事業における再委託の内容ならびにその占める割合について合理性があることの論拠と併せて、適切な割合又は適切な金額を設定すべきである。

58. 環境配慮型による緑化木保全対策事業

【環境部環境再生課】

(1) 事業の目的

花と緑あふれる県土を形成し、沿道や住環境の快適空間形成、観光産業の振興や地域の活性化及び緑化の推進に寄与するため、熱帯・亜熱帯性の緑化木を病害虫の被害から保全する。

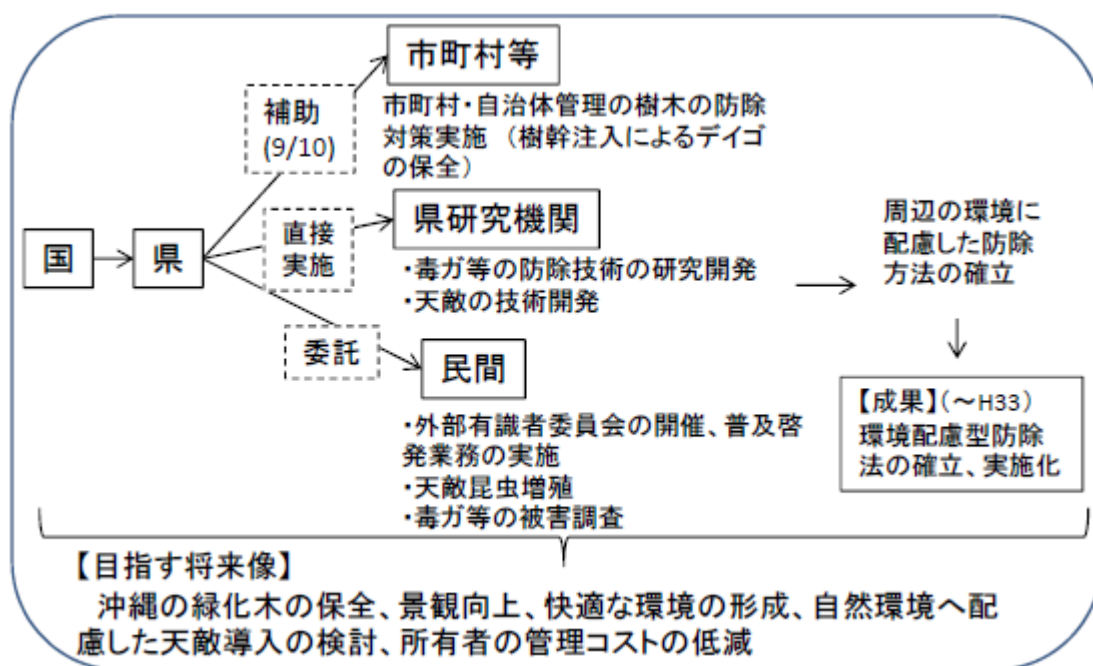
(2) 事業の内容

赤い花を咲かせる県花デイゴやハウオウボクは南国のイメージを印象づける沖縄の観光・文化資源である。デイゴの樹幹注入は高コストであるため低コスト化が求められる事、ハウオウボク等の病害虫（毒ガ等）への薬剤散布は周囲への飛散が懸念されるが剪定での対策には限界があり、既存の防除対策の改善が求められている。

そこで、人へ被害を及ぼす毒ガ等については被害調査・研究・効果確認を行い、デイゴについては防除対策の実施及び薬剤に頼らない天敵を利用した防除にむけた技術開発を行い、環境に配慮した緑化木の保全対策を図る。具体的には以下のとおり。

- ① 病害虫の防除技術の確立に必要な調査研究の実施、外部有識者委員会の開催運営等（委託）
- ② 天敵昆虫（デイゴカタビロコバチ）の増殖及び野外調査の実施（委託）
- ③ 地域の文化・観光資源であるデイゴの保全対策に係る経費の補助（市町村等補助）

なお、事業最終年度（令和3年度）にマニュアル策定を予定している。



(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成29年度～令和3年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
5病虫害の新たな防除対策の確立に必要な薬剤（資剤）の検討	薬剤(資材)の検討	薬剤(資材)の検討
※参考 令和4年目標 防除対策の確立による病虫害被害程度の減少	20%削減	

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	53,127	45,498	49,700
実績	43,689	44,894	-
国庫支出金	34,951	33,915	-
県一般財源 (市町村負担金含む)	8,738	8,979	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	12,658	病害虫の防除技術の確立に必要な調査研究の実施、外部有識者委員会の開催運営等に係る委託業務
委託料	7,236	天敵昆虫（デイゴカタビロコバチ）の増殖及び野外調査の実施に係る委託業務
補助金	22,124	19 市町村に対する補助事業として、薬剤の樹幹注入によるデイゴの保全対策を実施
事務費	2,875	報酬、共済費、旅費、需用費、使用料及び賃借料、備品購入費

(7) 監査の結果及び意見

特に指摘・意見とする事項はない。

5 9. 離島空港ちゅらゲートウェイ事業

【環境部環境再生課】

(1) 事業の目的

- 空港を南国らしい花やみどりで彩り、観光地沖縄のブランドイメージを高める。
- 花の苗の栽培や植え付け等を障害者就労事業所が行い、障害のある方がいきいきと暮らせる社会の実現に寄与する。

(2) 事業の内容

空港は島の玄関口として重要な施設であり、これが島の第一印象を決める事から、ターミナル及び周辺へのプランター設置や植樹柵への花の植え付けを行い、年間を通して花やみどりで彩られた空間を演出する。

【対象空港】久米島空港、宮古空港、新石垣空港

委託先として「コンサル・緑化団体」と「障害者就労支援施設」を選定し、下記の役割分担により業務を実施するものである。

受託者	役割・業務内容
①コンサル・緑化団体	<ul style="list-style-type: none"> • ②の業務遂行のための現場・書類指導 • 植物の演出に関する学習支援 • アンケート等評価手法の構築と実施 • 事業に関する情報発信（SNS 等） • ノウハウのとりまとめ、マニュアルの更新 • 事業継続体制の検討、提案
②障害者就労支援施設	<ul style="list-style-type: none"> • 植物の演出に必要な学習 • 学習内容を反映させた植栽等の設計 • 現場トライアル（植付等）、維持管理 • 獲得したノウハウや経験に関する情報提供

(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 25 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
離島空港の飾花に対する満足度	80%	83%

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	22,318	16,281	40,200
実績	22,259	16,273	-
国庫支出金	17,807	13,018	-
県一般財源	4,452	3,255	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託料	3,599	新石垣空港の花植え付けにかかる委託業務
委託料	3,596	宮古空港の花植え付けにかかる委託業務
委託料	3,598	久米島空港の花植え付けにかかる委託業務
委託料	5,121	各空港の上記 3 業者の植物の演出力向上の総合支援にかかる委託業務
旅費	359	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 持続可能性を高める仕組みについて

(1)で既述した本事業の目的は有意義なものであり、事業内容としても、植栽展示のノウハウをとりまとめたマニュアルの作成・更新、及び演出効果の客観的評価測定のアンケート実施などが組み込まれており、PDCA による磨き上げが期待できる形で立案されている。

一方で、本事業は一括交付金事業であるため、同制度終了後も取組として持続させることが課題となる。そこで、現状、石垣・宮古・久米の各空港は、施設管理は空港管理者である県の管轄であり、ターミナル運営は民間の運営会社（県も出資する第三セクター）が担ってい

ることも踏まえ、本事業の取組の持続可能性を高める仕組みを構築すべきである。

具体的には以下のような対応が考えられる。

- ① 短期的な対応としては、一括交付金制度終了後の後継事業を検討・立案すること。
- ② 中長期的な対応としては、今後も、空港管理者（県）が取組を担うのであれば、事業の安定財源確保のため、導入に向けた議論が期待される観光目的税の使途となるよう検討すること。
- ③ 安定財源が期待できない場合も見据え、空港施設の維持・管理は県の管轄でも、空港の魅力を高める本事業のような取組は、ターミナル運営会社が担う仕組みを構築されることが望ましい。

60. 沖縄らしい風景づくり促進事業

【土木建築部都市計画・モノレール課】

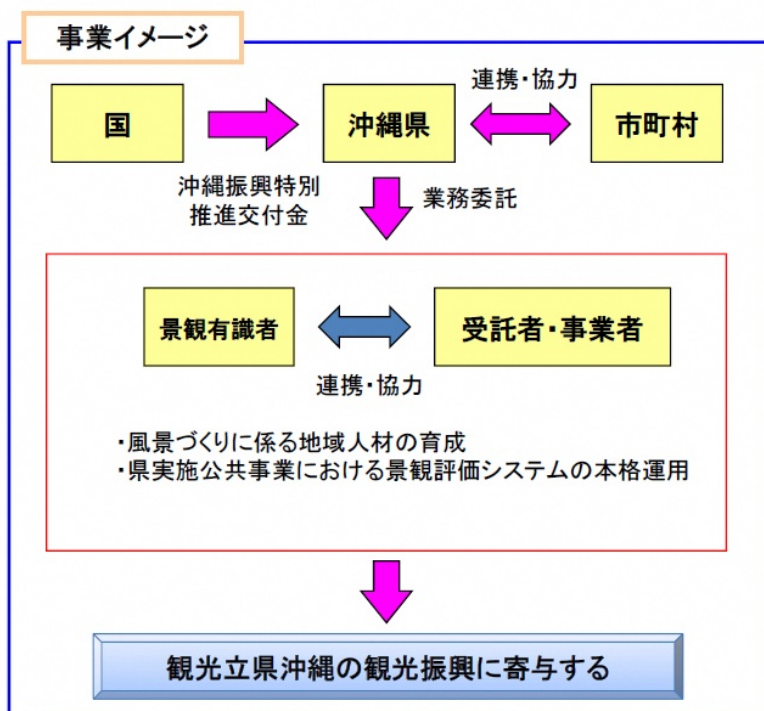
(1) 事業の目的

「時間とともに価値が高まる地域づくり」及び「世界水準の観光地として魅力づくり」の二つの政策課題に対応し、普遍的観光資源である沖縄独特の風景・まちなみ景観の保全及び創生を図るため、沖縄らしい風景づくりに必要な地域人材育成や地域景観の向上に係る合意形成、良質な公共空間の創出に向けた沖縄県景観評価システムの本格運用を実施する。

(2) 事業の内容

沖縄らしい風景まちづくりを促進するため、以下の業務を行う。

- ① 風景づくりに係る地域人材育成（委託）
- ② 沖縄県景観評価システムの本格運用（委託）



(3) 事業の形態

一括交付金（ソフト）

(4) 事業の期間

平成 24 年度～令和 3 年度

(5) 事業の成果指標と達成状況

指標	目標値	実績値
① 取組を実施した地域において、沖縄独特の風景・まちなみ景観であると感じるかを含め（80%以上）、当該事業のあり方をアンケート調査により検証	80%	87%
② 景観アドバイス会議を開催し、同会議の助言を沖縄県景観評価委員会へ報告	開催・報告	開催・報告

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	23,040	14,481	25,792
実績	22,902	14,337	-
国庫支出金	18,322	11,469	-
県一般財源	4,580	2,868	-

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
委託費	8,607	沖縄県景観評価システム支援業務
	5,730	沖縄らしい風景づくりに係る人材育成業務
合計	14,337	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標（KPI）及び事業の持続可能性を高める仕組みのあり方について

事業の目的である「普遍的観光資源である沖縄独特の風景・まちなみ景観の保全及び創生を図る」の観点からは、上記(5)の平成 30 年度成果指標のうち、①は一定の合理性が認められるものの、②は単なる活動指標であり、令和元年度の成果指標として予定している下記の内容も同じく活動指標である。

[令和元年度の成果指標]

- 取組を実施した地域において、沖縄独特の風景・まちなみ景観であると感じるかを含め（80%以上）、当該事業のあり方をアンケート調査により検証
- 景観アドバイス会議を開催し、同会議の助言を沖縄県景観評価委員会へ報告

- 風景づくりに対する意識向上に向けた景観シンポジウムを開催する（参加者 200 人以上）

事業の目的を実現させるための取組である「風景づくりに係る地域人材育成」と「沖縄県景観評価システム(※下記参照)の本格運用」に関するアウトカムとしての成果指標と目標が設定されていないため、事業の有効性を評価することができない。

県は、1. 事業目的に見合う効果を測定可能なアウトカムとしての成果指標と目標を設定し、2. そのうえで、普遍的観光資源を保全・創生する本件取組の持続可能性を高める仕組みを構築すべきである。

1. 成果指標について

育成した人材は「事業目的のためにどのような活動をしたのか」、景観評価システムの運用により風景・景観が保全・創生された地域に関するアンケート項目として、「観光目的で訪れる動機になるか」といった項目を成果指標として加えることが考えられる。

なお、観光資源にするということは、地域の生活圏に誘客することである。そのため、関係者及び地域住民を巻き込んで、「保全・創生した景観を将来的にどう活用するのか」について、方向性と内容の認識をすり合わせる必要がある。

2. 保全・創生の取組の持続可能性を高める仕組み

成果指標を設定したうえで、本件取組の持続可能性を高めるため、事業の効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。具体的には以下のとおりである。

- イ) 本件の成果指標は定性的にならざるを得ないこと、かつ風景や景観を観光資源にするということは、地域の生活圏に誘客することと表裏と考えられる。そのため、関係者及び地域住民を巻き込んで、「保全・創生した景観を将来的にどう活用するのか」について、方向性と内容の認識をすり合わせる必要がある。
- ロ) そのうえで、事業目的の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA の実施と、その状況を客観的に確認できる資料を作成すること。
- ハ) PDCA の内容を関係者間で共有し、指示系統（最終責任者）を明確にしたうえで強力に連携すること。

(※)沖縄県景観評価システムは、公共事業におけるライフサイクル全体を通して景観評価を行うことで景観に配慮された良質な公共空間を創出することを目的としている。

景観評価システムとは、「事業実施により形成される景観に対し、多様な意見を聴取しつつ、評価を行い、事業案に反映する仕組み」である。県土木建築部の事業を進める際に活用する景観形成に関するガイドライン（指針）として以下のものは存在するが、実際に活用する体制（システム）が整っていなかった。そのため、平成 24 年度から景観評価システムの構築に取り組み、平成 29 年度から本格運用を進めている。

ガイドライン（指針）【平成 7 年 10 月】沖縄県土木施設景観形成技術指針（案）

【平成 11 年 3 月】沖縄県公共建築物景観形成マニュアル

(意見 2) 印紙が貼られていない領収書について

受託者が購入した物品等領収書の写しが事業費の使途確認の根拠として提出されているが、取引の相手方が非課税法人でないにもかかわらず収入印紙の貼付が確認できなかった。

県は印紙税法の調査機関ではなく、印紙税は契約の効力とは関係ないが、合規性の観点から、事業執行にあたり注意喚起等を行うことが必要である。

法令に則った事務処理の徹底が求められる。

第4. ロードマップ推進体制構築戦略

6 1. 沖縄観光コンベンションビューロー補助事業費

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

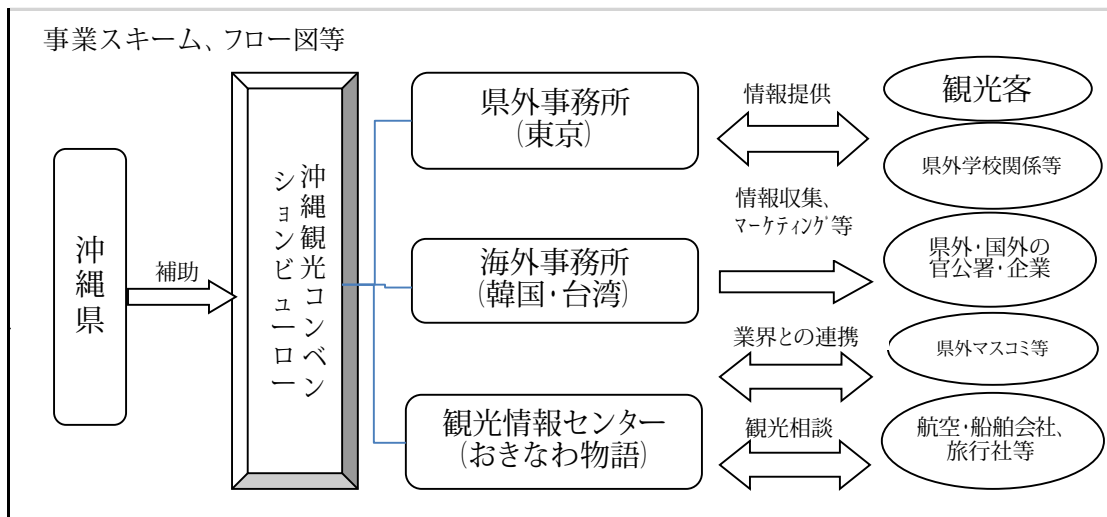
観光事業の振興を図るため、当該事業を行う観光団体に対し予算の範囲内で補助金等を交付するもの

(2) 事業の内容

本事業は一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー（以下、OCVB という。）の県外・海外事務所及び観光情報センターの運営事業に対する補助である。

当該法人は、沖縄振興計画、沖縄県観光振興基本計画、ビジットおきなわ計画、知事公約の「観光客1千万人（うち外国人観光客200万人）、観光収入1兆円」等の政策目標達成（※沖縄県観光振興基本計画の目標見直しにより、観光客1,200万人（うち外国客400万人）、観光収入1.1兆円に上方修正）に向けて、具体的施策を実施する観光振興の中核となる機関と位置付けられている。

沖縄県の戦略産業である観光産業の振興施策を展開する上で当該法人の存在意義・必要性は益々増しているものと考えられ、リーディング産業・総合産業である観光産業の持続的発展に寄与し本県の産業振興を図る観点から、当該法人の健全育成を図ることは政策的にも重要事項と理解されている。



(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

事業の期間は設けられていない

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし

(6) 事業の予算と実績

(単位：千円)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度(参考)
当初予算	72,583	78,102	50,517 (※)
実績	72,583	71,212	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	72,583	71,212	-

※令和元年度より、海外（台湾、韓国事務所）から撤退予定のため予算が減額されている。

決算額（使途）の内訳

(単位：千円)

	平成 30 年度決算額	内容
人件費	36,022	
その他経費	35,190	

(7) 監査の結果及び意見

(意見 1) 成果指標 (KPI) 及び事業の実効性を高める仕組みのあり方について

本事業は、県外・海外事務所及び観光情報センターの運営に係る経費について 7 割補助する事業である。現状、事業の目的に整合する合理的な成果指標 (KPI) 及び目標値が明確に設定されていない。そのため、当該事業の有効性及び経済性・効率性の評価ができない状況である。

県は、1. 限りある公金を効果的かつ効率的に活用するために、事業の成果指標及び目標値を明確に設定する必要がある。2. そのうえで、今後も、OCVB を観光振興の中核機関と位置付けるのであれば、県のみならず OCVB 自身も持続可能性を高めるため、事業の効果を測定し、改善を図る仕組みを構築すべきである。具体的には、以下のとおりである。

1. 成果目標の達成に向けた①課題の分析と抽出、②課題解消プランの策定、③プラン実行による課題解消の程度の分析といった PDCA の実施と、その状況を客観的に確認できる資料を作成すること。
2. PDCA の内容を関係者間で共有し、指示系統（最終責任者）を明確にしたうえで強力的に連携すること。

(意見2) 運営補助金のあり方について

本事業は、運営補助金のため人件費や事務費などの一般管理的な経費の全てが補助対象となっているため、以下の問題がある。

- ◆ 事業費補助と比較して、補助金の効果や必要性の検証が曖昧になってしまう可能性がある。
- ◆ 人件費が含まれるため、自ら人件費を削減する意識が働きにくくなり事業自体の自立確保が図られない可能性がある。
- ◆ OCVB は一般財団法人であり公益法人ではないため、現状の実施事業について無条件に公益性があるとは言い難い。このような状況において、OCVB が県から人件費補助の支援を受け続けることは、一民間事業者を優遇するもので公平性に欠ける。

そのため、県は、OCVB が観光振興の中核機関であり、人件費等の支援をするに足るという根拠として、上記(意見1)の取組の経緯を県民に開示すべきである。

一方、(意見1)の取組が出来ないのであれば、運営補助については、段階的に削減し廃止すべきである。又は、明確かつ合理的な KPI が設定された事業計画に基づく事業費補助への転換を図るべきである。

6 2. 沖縄観光推進ロードマップ策定事業

【文化観光スポーツ部観光政策課】

(1) 事業の目的

沖縄観光の目標を達成するため、「沖縄観光推進ロードマップ」(以下、ロードマップと言う。)に基づき、官民一体となった施策推進体制を構築するとともに、ロードマップの趣旨及び内容に関する県内向け理解促進活動を実施する。

「沖縄観光推進ロードマップ」について(改訂版 平成 31 年 3 月より抜粋)

(1) ロードマップの目的及び主な検討事項

ロードマップは、観光収入 1.1 兆円、入域観光客数 1,200 万人等を目指し、官民の関係機関が具体的な目標を共有しつつ、中長期的、段階的に誘客や受入体制整備等の施策を推進するための基本資料として策定する。

ロードマップの策定に当たっては、発地(国内、海外)における旅行市場及び航空業界・クルーズ業界(市場)の動向等を踏まえ、目標達成のための誘客戦略を確立するとともに、沖縄への入域から出域までの旅行行程における課題等を洗い出し、官民一体となって対応策の検討を行い、現在、関係機関で実施されている施策に加え、目標達成に向けた新たな施策の可能性も含め可視化し、再整理及び最適化を図っていくこととする。

(2) 事業の内容

本事業は、ロードマップの施策の推進に当たり必要な関係機関の連携に関する会議等の運営及び個別課題の解決策の検討に関する関係機関との連絡調整、ロードマップの趣旨及び内容等の県内各主体向け理解促進活動等を実施する業務である。株式会社オリエンタルコンサルタンツ沖縄支店に委託しており、具体的な業務内容は以下のとおりである。

1. ロードマップ推進体制の構築(沖縄観光戦略実行会議の開催)

① 民間及び行政の主要関係機関で構成

- ② ロードマップに記載した施策の進捗等の確認と共有及び重要な個別課題の検討・調整
- ③ 必要に応じロードマップの内容を更新
- 2. 県内関係者等向け理解促進活動（ロードマップ周知セミナーの開催）
 - ① 県内6地域で開催（本島南・中・北部、宮古、八重山、久米島）
 - ② ロードマップの趣旨及び内容の周知
 - ③ 観光政策への県民等の理解を促進
- 3. その他
 - 他事業で実施する県外説明会等において、ロードマップの趣旨及び内容をPR
（県直接実施：職員の派遣・説明）

(3) 事業の形態

県単独事業

(4) 事業の期間

平成26年度～平成30年度 令和元年度以降も継続。

(5) 事業の成果指標と達成状況

なし。

(6) 事業の予算と実績

（単位：千円）

	平成29年度	平成30年度	令和元年度(参考)
当初予算	10,019	10,897	11,227
実績	9,232	9,999	-
国庫支出金	-	-	-
県一般財源	9,232	9,999	-

決算額（使途）の内訳

（単位：千円）

	平成30年度決算額	内容
委託料	8,359	委託事業者への委託料
旅費	746	本事業に係る職員の旅費
使用料及び賃借料	893	車両の賃借料

(7) 監査の結果及び意見

特に指摘・意見とする事項はない。

なお、ロードマップそのものに関する意見として、全般的意見2を参照されたい。