

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は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。

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考えられる。

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。

$(\text{直接人件費} + \text{直接経費} - \text{再委託費}) \times \underline{10/100}$ 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	八重山ビジ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。

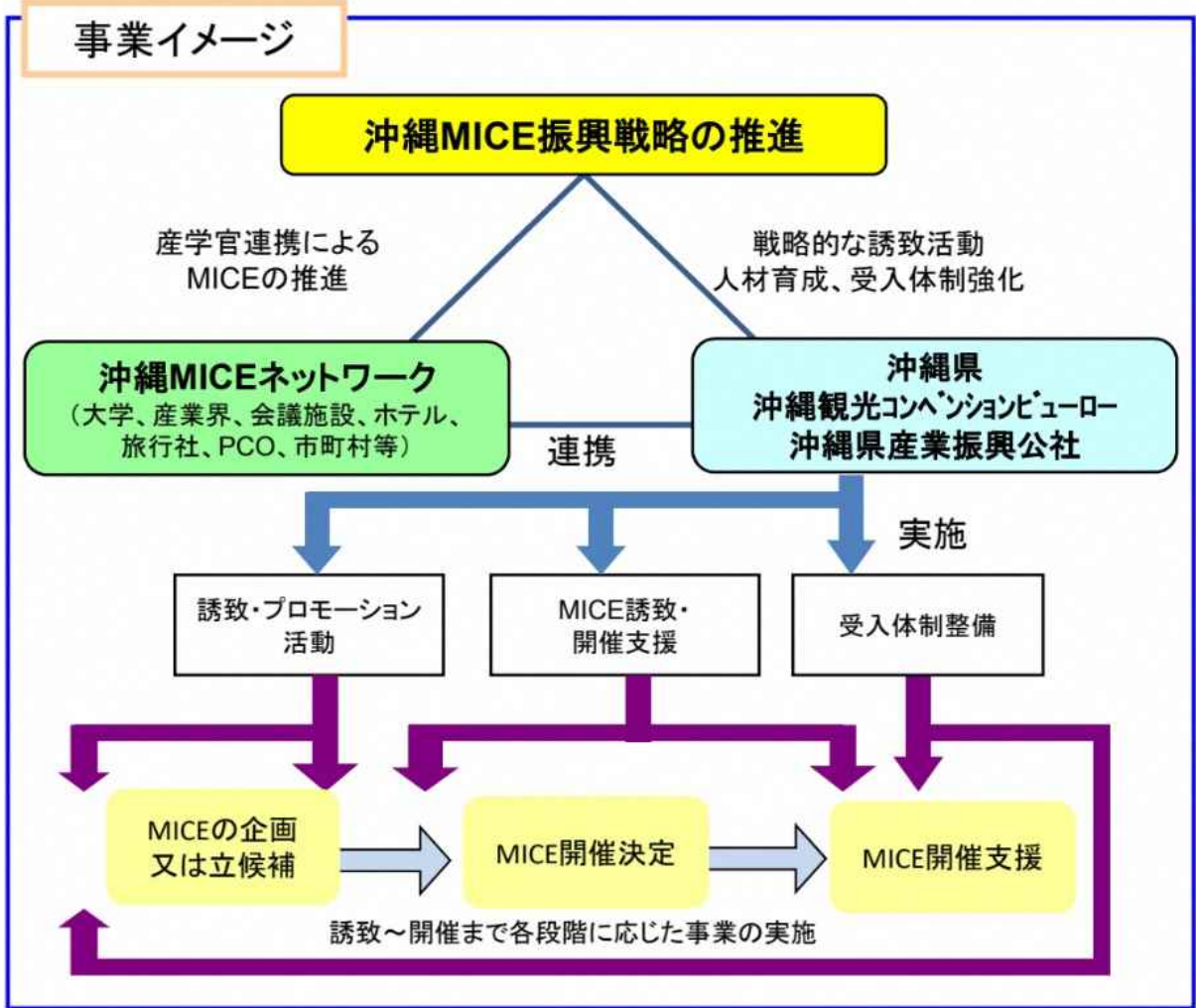
(2) 事業の内容

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)

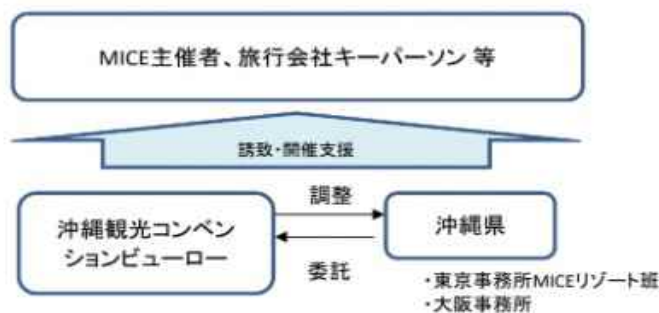
【文化観光スポーツ部観光整備課】

(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るべきである。

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。