

## 【令和5年度 包括外部監査結果報告の概要】

包括外部監査人  
公認会計士 山崎 泰志

### 1. 監査のテーマ

観光に関連した事業に関する財務事務の執行について

### 2. 監査の対象期間

原則として令和4年度(令和4年4月1日から令和5年3月31日まで)とした。ただし、必要に応じて監査時点の状況及び過年度執行分についても対象とした。

### 3. 監査の対象部局等及び対象事業

『みんなでつくるせとうち田園都市・香川』実現計画』では、重点施策として「交流人口を回復・拡大する」という施策を掲げており、ここで観光に関連した事業が展開されている。令和4年度予算においてもこの重点施策を反映した観光関連事業が展開されており、そのほとんどが交流推進部を所管とするものとなっているため、交流推進部の主要事業概要説明資料に記載されている事業の中から観光に関連した事業を金額的重要性及び質的重要性を勘案して監査対象として選定した。

また、令和4年度は瀬戸内国際芸術祭(3年に1度の現代アートの国際的な芸術祭)が開催されており、県ではこれに係る事業が実施されている。こちらは「アート県かがわの魅力を高める」という重点施策を反映した事業として展開されているが、瀬戸内国際芸術祭の開催に関する事業は県の観光振興という面でも非常に重要なものと考え、この中から金額的重要性及び質的重要性を勘案して監査対象を選定した。

以上より、監査対象とした事業は以下の通りとなった。

(単位:千円)

報告書 本文での 検討箇所	事業名	当初 予算額	担当課
4.1	瀬戸内国際芸術祭推進事業	147,441	政策部瀬戸内国際芸術祭推進課
4.2	瀬戸内国際芸術祭 2022 総合案内等事業	243,856	
4.3	コンベンション開催等支援事業	26,155	交流推進部交流推進課
4.4	かがわ国際会議場設備整備事業	14,641	
4.5	クルーズ客船誘致推進事業	19,024	
4.6	香川プロスポーツサポート事業	36,900	
4.7	地域密着スポーツ魅力向上事業	30,000	
4.8	栗林公園活性化事業(栗林公園特別会計)	32,553	
4.9	県立公園施設整備維持管理事業	186,098	
4.10	うどん県アート県ブランドプロモーション事業	25,259	交流推進部観光振興課
4.11	デジタルマーケティング観光誘客推進事業	24,612	
4.12	国内線(成田線)誘客促進事業	12,817	
4.13	県内宿泊等促進事業	4,886,297	

4.14	新しい観光スタイル推進事業	10,475	
4.15	外国人観光案内所運営事業	21,246	
4.16	魅力ある観光地づくり推進事業	14,719	
4.17	ビジット香川誘客重点促進事業	443,676	
4.18	癒しの四国観光推進事業	35,000	
4.19	瀬戸内ブランド推進事業	21,097	

なお、監査対象として選定した事業では特定の団体に負担金・補助金等を支出しているケースが多く認められたため、対象事業の監査の一環として、そうした県費支出先団体についてその概要及び県が支出した資金の当該団体での使われ方等を把握し、県費が県の事業目的に適った使われ方となっているか、県による適切なモニタリングが実施できているか等を確認した。

これらの対象とした県費支出先団体は以下の通りである。

報告書本文での 検討箇所	団体名
4.1 4.2	瀬戸内国際芸術祭実行委員会
4.3	公益財団法人高松観光コンベンション・ビューロー
4.6	香川県地域密着型スポーツ活用協議会
4.10 4.11 4.12 4.14 4.15 4.17	公益社団法人香川県観光協会
4.16	わかかがわ観光推進協議会
4.18	一般社団法人四国ツーリズム創造機構
4.19	一般社団法人せとうち観光推進機構

#### 4. 監査テーマの選定事由

我が国の観光施策は、観光立国の実現に関する施策の基本理念等を定めた観光立国推進基本法に基づいて、平成 19 年 6 月に観光立国推進基本計画が策定されて以降、数回にわたる計画の見直しを行いながら、これに基づいて取組まれてきた。平成 29 年 3 月に策定された第 3 次観光立国推進基本計画では、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」への飛躍を図るとの目標が掲げられ、種々の施策が展開された。結果として、令和元年には訪日外国人旅行者数が 3,188 万人と過去最高を記録する等、日本の観光業界は我が国の重要な産業として大きく成長しつつあった。

ところが、令和 2 年以降の新型コロナウイルスの感染拡大がその状況を大きく変えた。それまで活況を呈していたインバウンド需要はほぼ蒸発し、度重なる緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による行動制限に伴い国内旅行も大きく減少した。観光関連産業は、新型コロナウイルス感染拡大によって甚大な影響を及ぼされることとなった。

現在は、そうした状況にやや変化が見られている。国内旅行については、ワクチン接種の進展や旅行支援策等によって実際に回復基調が顕著になっており、インバウンド需要についても今後

規制の緩和等による回復の期待が高まっている。こうした中で、令和 5 年 3 月に新たに策定された第 4 次観光立国推進基本計画では、「我が国には、国内外の観光旅行者を魅了する素晴らしい「自然、気候、文化、食」が揃っており、新型コロナウイルス感染症によってもこれらの魅力は失われていない。ウィズコロナ・ポストコロナにおいても、観光を通じた国内外との交流人口の拡大の重要性に変わりはなく、観光は今後とも成長戦略の柱、地域活性化の切り札である。」と基本的な方針で掲げられ、ポストコロナに向けての観光産業の巻き返し、国を挙げての観光立国に向けた取組みが再開されようとしているところである。

県では、令和 3 年度からの新たな香川づくりの指針として『みんなでつくるせとうち田園都市・香川』実現計画」を策定し、「安全と安心を築く香川」「新しい流れをつくる香川」「誰もが輝く香川」という 3 つの基本方針を定めている。このうち「新しい流れをつくる香川」の基本方針の下では、「交流人口を回復・拡大する」という重点施策がその 1 つとして掲げられ、取組みの方向として「観光客の誘致・滞在の促進」「観光客受入環境の整備」「戦略的な観光プロモーション」「外国人誘客対策の充実・強化」「MICE、クルーズ客船誘致の推進」「新県立体育館を活用したにぎわいづくり」といった点が示され、これに基づいた施策が展開されているところである。

なお同計画は、昨今の社会経済情勢等の変化を踏まえ、県民目線に立って一体となって取組みを推進する視点から施策を再構築し、令和 5 年 10 月に『人生 100 年時代のフロンティア県・香川』実現計画』へと見直されている。見直し後の計画においても、基本方針の 1 つに「多くの人が行き交い訪れたくなる香川をつくる『にぎわい 100 計画』』として、「瀬戸内海をはじめとする本県の魅力を広く発信し、国内外から多くの観光客を誘致するとともに、訪れた人の利便性・満足度の向上に向けたまち全体の美化と快適な都市空間の整備を進め、文化芸術・スポーツの振興による地域の活性化を図ることで、多くの人が行き交い訪れたくなる香川をつくります。」という取組みが掲げられているところである。

また、令和 4 年には瀬戸内国際芸術祭が瀬戸内海の 12 の島々と 2 つの港周辺を舞台に計 105 日間開催され、コロナ禍にもかかわらず 72 万人を超える来場者数となった。瀬戸内国際芸術祭は、平成 22 年開催の第 1 回から 3 年毎に開催される現代美術の国際芸術祭であり、県の一大イベントとなっている。次回開催予定は令和 7 年で、ポストコロナとしての開催というだけでなく、同年開催予定の大阪・関西万博との相乗効果による大きなインバウンド需要も期待されているところである。

こうした様々な状況を勘案すると、観光に関連する事業は県の重要な取組みの一つであり、県民にとっても非常に関心が高いものと考えられることから、観光に関連した事業に係る財務事務を具体的に把握して検討することは有意義であると判断し、令和 5 年度の特定の事件(テーマ)として選定した。

## 5. 監査の主な要点

- ① 観光に関連した事業に関する財務事務が、関連する法令、条例、規則等に準拠して行われているか
- ② 観光に関連した事業に関する財務事務が、事業目的に適合し有効かつ効率的に行われているか
- ③ 観光に関連した事業に関する財務事務が、経済性に配慮して行われているか

④ 観光に関連した事業に関する財務事務が、公平性を十分に確保して行われているか

## 6. 監査報告の指摘・意見

監査の結果、6 項目の指摘事項を発見し、34 項目の意見事項を併せて報告した。

### 6.1 全庁的な対応が必要と考えられる事項

指摘事項及び意見事項のうち、全庁的な対応が必要と考えられる事項は以下の通りであった。

(なお、これ以降の記述中で事業名の前に付してある数字(「4.2」等)は、報告書本文での検討箇所を示している。)

#### <指摘事項>

##### 4.2 瀬戸内国際芸術祭 2022 総合案内等事業

(指摘事項 1) 委託業務を再委託する際の承諾願における再委託金額の明示

… 県から業務を受託した事業者がその一部を別の事業者にも再委託する際、県に提出する「承諾願」という書類に再委託の金額が明記されておらず、県として再委託金額を把握しないまま再委託の承諾を行っている。県による業者選定プロセスの形骸化を招かないためにも、国の運用ルール等を参考に、承諾願に再委託金額を明記し再委託金額を把握した上で再委託の可否を判断する必要がある。

##### 4.13 県内宿泊等促進事業

(指摘事項 5) 委託業務を再委託する際の承諾願における再委託金額の明示

… 指摘内容は上記(指摘事項 1)と同じ。

#### <意見事項>

##### 4.1 瀬戸内国際芸術祭推進事業

(意見事項 3) 負担金支出に関する手続の整理

… 現行の運用ルールに基づけば、県が支払う負担金(たとえば瀬戸内国際芸術祭実行委員会負担金 134,783 千円)の決裁は請求書等をもって行われ、請求書が県に届いてから支出負担行為の決裁を行う、いわゆる事後承認(県として支払債務が確定した後に内部的な決裁を受ける)手続となっている。負担金として多額の支出を行う事例は多く、こうした負担金の支出については現行のような決裁手続を見直し、例えば補助金等の決裁と同様に事業計画や実績の審査等、厳格かつ事前承認が行える手続とすることが望まれる。

## 6.2 個別の事業に関する事項

指摘事項及び意見事項のうち、個別の事業に関するものは以下の通りである。

### <指摘事項>

#### 4.4 かがわ国際会議場設備整備事業

(指摘事項 2) 物品購入に係る単独随意契約の決裁手続

… かがわ国際会議場同時通訳設備用機器の購入は単独随意契約で発注されているが、単独随意契約とする理由が十分かつ適切でなかった。単独随意契約の必要性についてより丁寧な説明と、より厳格な審査が必要である。

#### 4.9 県立公園施設整備維持管理事業

(指摘事項 3) 文化資源活用事業費補助金の補助対象経費の適用誤り

… 国庫補助金を活用した事業として予算を策定していたところ、事前の確認不足でその一部が国庫補助金の対象経費とならないことが判明、不足した財源を一般財源から支出することとなった。国庫補助金の補助対象経費の範囲については事前に十分確認する必要がある。

#### 4.10 うどん県アート県ブランドプロモーション事業

(指摘事項 4) 補助対象事業で仕入税額控除された消費税等の返還手続に係る仕組みの導入

… 補助金の交付要綱において消費税等仕入控除税額の確定に伴う補助金の返還に関する手続が明記されていなかった。事業者が実質的に負担しない額について補助金が交付されたままとならないよう、交付要綱に補助金の返還手続を明記することが必要である。

#### 4.14 新しい観光スタイル推進事業

(指摘事項 6) 事業実施の成果が事業目的に適合しない事業(体験料割引キャンペーンのクーポン利用者属性)

… 日帰りが多い本県観光客に対し2泊3日以上滞り型観光を推進しようとした事業の一環で、株式会社リクルートが運営する「じゃらん net」を通じて県内の施設・店舗等を半額で利用できるクーポンを配布したが、利用者の64%が県内在住者で、高松市内のスーパー銭湯での利用が最も多い結果となっていた。当初の事業目的に適合しない事業成果となっており、県としても公益社団法人香川県観光協会と十分な連携をとって事業の制度設計について十分留意する必要がある。

## ＜意見事項＞

個別の事業に対する意見事項は、意見の種類別に以下の3項目に整理している。

- ① 県が負担金を支出している団体の繰越金と負担金額の妥当性に関する意見
- ② 県が負担金及び補助金等を支出している団体に対し、より適切な助言・指導等の実施が望まれる事案に関する意見
- ③ 事業の継続的な見直し・改善のための業績評価指標の設定、負担金及び補助金の支出に関する効果測定・有効性評価等に関する意見

### ① 県が負担金を支出している団体の繰越金と負担金額の妥当性に関する意見

県の観光事業では、特定の事業を行う団体に対してその事業費の一部を負担するために負担金という名目で県費を支出する事案が多く見られた。県が負担金を支出した団体の財務内容を閲覧したところ、県(及びその他の地方自治体等)から受け入れた負担金等の公金を原資として事業を展開した結果、繰越金が多額または継続的に発生している団体や、負担金の額の決定方針が明確でない(受益等を反映した負担額となっていない、毎期同額の負担金とする根拠が明確でない等)団体等が散見された。これらの団体に対しては、県から適切な予算執行の指導・助言を行うことや、負担金として支出する県費の金額について十分に精査すること等が望まれることから、これらに関する意見を報告している。

#### 4.1 瀬戸内国際芸術祭推進事業

(意見事項2) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会の繰越金に関する取扱いの明確化

#### 4.6 香川プロスポーツサポート事業

(意見事項9) 支出先団体の繰越金を十分考慮した負担金額の決定

(意見事項10) 香川県地域密着型スポーツ活用協議会の繰越金に関する取扱いの明確化

#### 4.16 魅力ある観光地づくり推進事業

(意見事項29) わがかがわ観光推進協議会への負担金における市町間での不均衡

#### 4.18 癒しの四国観光推進事業

(意見事項32) 一般社団法人四国ツーリズム創造機構における多額の繰越金の存在

#### 4.19 瀬戸内ブランド推進事業

(意見事項34) 一般社団法人せとうち観光推進機構への負担金支出額の決定方針

### ② 県が負担金及び補助金等を支出している団体に対し、より適切な助言・指導等の実施が望まれる事案に関する意見

県の観光事業では、前述の負担金だけでなく、補助金という形でも特定の団体等に支出が行わ

れている。こうした県費支出先の団体において実施している事業の概要を確認したところ、団体による事業の実施がより適切かつ効果的・効率的・経済的に行えるよう、県として適切な助言・指導をより積極的に行うことが望まれる事案が散見されたことから、これらに関する意見を報告している。

## (i) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会

### 4.1 瀬戸内国際芸術祭推進事業

(意見事項 1) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会の財務内容に関する情報公開の充実

… 瀬戸内国際芸術祭実行委員会の公益性・公共性を勘案すると、財務内容を適切かつ十分に開示し、透明性を高めることが望まれる。

(意見事項 5) 作品撤去時の手続の明確化

… 瀬戸内国際芸術祭で展示された作品でその後撤去されたものについては、資産の横流し等の流用リスクを未然に防止し、撤去後のものの意図せぬ流通で芸術祭の価値が毀損しないようにするためにも、撤去されたものの最終的な処分状況を適切に確認することが望まれる。

## (ii) 公益財団法人高松観光コンベンション・ビューロー

### 4.3 コンベンション開催等支援事業

(意見事項 7) 県が出捐金を拠出した公益財団法人の資金運用方法の適切なモニタリング(外貨建て債券での運用)

… 同法人の資金運用規程では資産価値の維持を図ることを運用の基本方針としているが、令和 5 年 3 月 31 日付で規程を改正し、為替相場の変動リスクのある一部の外貨建て債券についてのみ運用を可能とするルールに変更している。リスクに対する考え方が規程全体として整合性に欠けるようにも見受けられるため、この点同法人に確認・意見する等、県としてもより積極的な関与が望まれる。

(意見事項 8) 県が出捐金を拠出した公益財団法人の資金運用方法の適切なモニタリング(預金保険対象金融商品での運用)

… 同法人の資金運用規程では、普通預金は 1 金融機関 10,000 千円(預金保険制度で保護される範囲)までの預入を限度としていたが、令和 5 年 3 月末には 1 金融機関で 60,000 千円(運転資金も含めると 76,231 千円)の普通預金残高が預けられていた。この点、同法人の資金運用が規程に正しく準拠されるよう、県としても確認・意見することが望まれる。

## (iii) 香川県地域密着型スポーツ活用協議会

### 4.6 香川プロスポーツサポート事業

(意見事項 11) 地域密着型支援による応援機運醸成事業の事業目的と施設使用料補助事業

の活動内容の乖離

… 同団体が実施している応援機運醸成事業は、地域密着型スポーツチームの応援機運を高める(ファンづくりのための支援)という事業目的があるため、単なる施設使用料の助成とならないよう、取組みに関する指導や支援等を県として同団体に対して実施していくことが望まれる。

(意見事項 12) 県外情報発信事業の費用対効果

… 同団体の実施する県外情報発信事業では、支出に見合う PR 効果が見込めているかは判断が難しいところであった。支出に見合った PR 効果がより期待できるような PR 内容への工夫と再検討を、県としても同団体に対して積極的に働きかけることが望まれる。

(意見事項 14) 魅力体験DAYで実施するイベントの対象とするターゲットの設定及びその効果測定

… 同団体が地域密着型スポーツチームに委託する「魅力体験 DAY」開催業務では、チームが試合毎に様々なイベントを開催することで県民の応援機運の醸成を図っている。イベント開催により来場者数の増加を期待するのであれば、イベント毎にターゲット(どのような層の来場者数の増を狙うのか)の絞り込みが有効と考えられ、県としてもこうした工夫がされるよう、同団体に対して適切に助言・指導していくことが望まれる。

#### (iv) 公益社団法人香川県観光協会

##### 4.10 うどん県アート県ブランドプロモーション事業

(意見事項 16) プロモーション戦略の策定

… 県及び同法人は、観光に関する種々のプロモーション活動を実施しているが、これら多くのプロモーション活動の根幹となるべきプロモーション戦略が策定されていない。県と同法人が連携してプロモーション戦略を策定し、この戦略に沿ってプロモーション活動を実施することが望まれる。

##### 4.11 デジタルマーケティング観光誘客推進事業

(意見事項 19) デジタルマーケティング運用結果報告書の専門用語の解説

… デジタルマーケティング誘客促進事業に係る業務委託において、委託先の事業者から入手する実績報告書には、業界の専門用語や略語が解説もなく多数使用されていた。事業の効率性の観点からは専門用語や略語について十分な説明が必要と考えられ、県としても同法人にこうした点を申し入れる等、効率的な事業運営に関して積極的な助言が望まれる。

(意見事項 20) デジタルマーケティングによって得られたデータの統一的な蓄積・管理



… デジタルマーケティングに係る諸施策によって得られたユーザー行動等のデータは、今後の施策改善等に非常に有用な参考情報となりうるが、これらのデータを一元的に蓄積・管理する仕組みが構築されていない。同団体がこれらについて取り組めるよう、県としても必要な助言・指導及び支援を行っていくことが望まれる。

#### 4.12 国内線(成田線)誘客促進事業

##### (意見事項 23) 観光協会における多数の単独随意契約についての情報公開

… 本事業は同法人がジェットスター・ジャパン株式会社のマーケティングを支援する事業であり、全ての業務委託契約が同法人とジェットスター・ジャパン株式会社もしくは同社と関係が深い事業者との単独随意契約となっている。県の事業であれば単独随意契約に関しては全て取引の相手方や金額等が情報公開されるため、透明性確保の観点からは、同法人による単独随意契約についても県と同様の情報開示が必要であり、県からもこうした点について適切に助言・指導することが望まれる。

#### 4.14 新しい観光スタイル推進事業

##### (意見事項 24) 公募プロポーザル方式による入札における公平性の確保

… 同法人は本事業に係る委託事業者を公募プロポーザル方式による入札により選定しているが、事業開始初年度(令和 3 年度)より継続して同一の事業者が業務を受注している。公募期間や業務開始までの準備期間を十分確保すること等により新規参入事業者が参入しやすい条件が整備されることが必要であり、県でも同法人の入札に関して公平性が確保できているのかを確認し、必要に応じて是正を求める等、適切なチェック機能を発揮することが望まれる。

#### 4.15 外国人観光案内所運営事業

##### (意見事項 26) 外国人観光案内所の整備・運営補助に対する戦略的な計画・方針策定の必要性

… 日本政府観光局が「カテゴリー3」として分類する最高水準のサービス提供が可能な外国人観光案内所が県内には2カ所あり、同法人がこれらの運営補助を行っている。「カテゴリー3」の案内所を2カ所以上保有する都道府県は全国で11しかなく、外国人観光案内所の整備に関する県内全域での戦略的な計画や方針の策定が必要と考えられる。

##### (意見事項 27) 持続可能な外国人観光案内所の支援の必要性

… 同法人では県内2カ所の外国人観光案内所の運営経費の補助を過去から継続して実施しているが、これらの案内所が補助金に頼ることなく自走で

きる(又は収支均衡に近づける)体制が本来は望ましく、こうした体制となりうるような支援を、県としても積極的に取り組むことが望まれる。

(意見事項 28) 公募プロポーザル方式による入札における公平性の確保

… 同法人は自らが設置する外国人観光案内所の運營業務の委託先を公募し、業務委託しているが、ここ数年は同一の事業者が受託しており、令和 4 年度については応募申込自体が 1 者のみであった。公募期間や業務開始までの準備期間を十分確保すること等により新規参入事業者が参入しやすい条件が整備されることが必要であり、県でも同法人の入札に関して公平性が確保できているのかを確認し、必要に応じて是正を求める等、適切なチェック機能を発揮することが望まれる。

(v) 一般社団法人四国ツーリズム創造機構

4.18 癒しの四国観光推進事業

(意見事項 33) 一般社団法人四国ツーリズム創造機構の事業計画及び収支計画の承認

… 同法人の理事会及び社員総会の議案として提出される事業計画及び収支計画には、事業における科目別の金額の記載がなく、個々の事業で何にどれだけかかる、という点についての金額的な根拠や内訳がわからないまま計画が承認されていた。より具体的かつ金額的根拠がわかる資料をもとに計画の承認が行えるよう、県として同法人に申し入れることが望まれる。

**③ 事業の継続的な見直し・改善のための業績評価指標の設定、負担金及び補助金の支出に関する効果測定・有効性評価に関する意見**

県が実施する観光に関連した事業において県費の支出が有効かつ効率的、経済的に行われ、最小の経費で最大の効果をあげ事業目的を達成していくためには、事業毎に業績評価のための指標を設定して取組の進捗状況を定量的に評価すること、負担金及び補助金の支出に関する効果測定、有効性評価を每期実施すること等によって継続的に事業内容を見直し、改善していくこと等が必要と考えられる。監査対象とした事業において、こうした点について改善の余地があると感じた事案について意見を報告している。

4.1 瀬戸内国際芸術祭推進事業

(意見事項 4) 業績評価のための指標の設定

4.3 コンベンション開催等支援事業

(意見事項 6) 香川県コンベンション誘致対策事業補助金の有効性の評価

4.6 香川プロスポーツサポート事業

(意見事項 13) 県外情報発信事業の効果測定

4.8 栗林公園活性化事業(栗林公園特別会計)

(意見事項 15) 業績評価のための指標の設定

4.10 うどん県アート県ブランドプロモーション事業

(意見事項 17) プロモーション効果の測定とPDCAサイクルによる改善・見直し

4.11 デジタルマーケティング観光誘客推進事業

(意見事項 18) 業績評価のための指標の設定

4.12 国内線(成田線)誘客促進事業

(意見事項 21) ジェットスター・ジャパン株式会社への支援策の評価

(意見事項 22) 業績評価のための指標の設定

4.15 外国人観光案内所運営事業

(意見事項 25) 業績評価のための指標の設定

4.17 ビジット香川誘客重点促進事業

(意見事項 30) 業績評価のための指標の設定

(意見事項 31) 誘客活動による定量的な成果の把握とこれによる事業の見直し・改善

## <指摘及び意見の具体的な内容>

参考として、報告書本文で記載した指摘事項及び意見事項を以下に抜粋した。

### 4.1 瀬戸内国際芸術祭推進事業

#### (意見事項 1) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会の財務内容に関する情報公開の充実

瀬戸内国際芸術祭実行委員会の財務内容については、瀬戸内国際芸術祭が開催される 3 年毎に過去 2 年分の収支決算と最終年度の収支決算見込みがホームページに掲載されるのみであり、確定した決算内容が適時に開示されないだけでなく、公開されている確定決算と内部で最終承認された決算数値とが一致していない年度がある等、その情報の正確性にも問題がある。またこうした収支決算書(又はその見込み)は、何らかの会計基準に準拠して作成されたものとなっていない。さらにホームページ上の所在場所もすぐには見つけにくい場所への掲出となっている。

瀬戸内国際芸術祭実行委員会の実施する事業の公益性・公共性等を勘案すると、財務内容についてより透明性を確保することが求められると考えられる。財務内容の開示に関する体制の充実について、県としてもより積極的に瀬戸内国際芸術祭実行委員会に意見することが望ましい。

具体的には、財政援助団体等の監査での指摘の通り、公益法人会計基準に準拠した会計処理及び決算書の作成と、公益法人に準じた情報公開、特にホームページ上でのわかりやすい公開の方法等を検討することが望まれる。なお、収支決算書は公益法人会計に基づく決算書ではないものの、必要であればその作成基準を明確にした上で(例えば社会福祉法人会計基準や学校法人会計基準等に準拠した収支計算書として)作成すること等が考えられる。

#### (意見事項 2) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会の繰越金に関する取扱いの明確化

収入の約 3 割が県からの支出で賄われている瀬戸内国際芸術祭実行委員会には、令和 5 年 3 月末で 278,744 千円の繰越金が存在するが、残余財産の帰属は「総会で決定する」と会則で規定されているだけで、具体的には明確になっていない。また公共性・公益性の高い団体として当該繰越金を解消する計画等もなく、予算は策定されているものの瀬戸内国際芸術祭が開催される都度瀬戸内国際芸術祭開催事業費の繰越金が増加している状況である。県民財産が有効かつ効果的に支出されるためには、繰越金の最終的な帰属や用途(繰越金の解消計画)、あるいは繰越金が生じた場合の次年度の負担金との関係等を県としても瀬戸内国際芸術祭実行委員会と十分協議し、これらを明確にしておくことが望ましい。

具体的には、残余財産の帰属方法についてあらかじめ瀬戸内国際芸術祭実行委員会内で取り決めて会則で明らかにしておくように県として働きかけることや、繰越金についてはより厳密な予算策定によってなるべく増加しないように他の収入(負担金等)をコントロールすること、あるいはそれでも生じた繰越金についてはその用途計画を明確に策定することを県から働きかけること等が考えられる。

### (意見事項 3) 負担金支出に関する手続の整理

瀬戸内国際芸術祭実行委員会負担金 134,783 千円の支出に関する執行伺は、令和 4 年 6 月 1 日付で決裁されているが、県が瀬戸内国際芸術祭実行委員会に対して当該負担金を支出すること自体はそれより前に決定しているように見受けられ、結果としてこのような多額の支出が手続上は事後承認となっている。

この点については、そもそも負担金支出に関する県の決裁手続について整理が必要と考えられる。負担金には、研修会への参加費や会費、利用料等を支出目的とする負担金とは別に、本件のような負担金、すなわち特定の事業を行う団体に対してその事業費の一部を負担する目的で支出する負担金がある。前者と比べて後者のような負担金は 1 件あたりの額も多額で、額の決定方法も複雑である。にもかかわらず、現行ルールは前者のような研修会等に係る少額な負担金の決裁を前提としたものとなっており、当該ルールを後者のような多額かつ複雑な負担金の決裁においても適用している点に無理がある。

例えば補助金の場合にはより厳格な決裁手続きが定められている。団体が実施する事業に対する多額の県費の支出という点で、負担金と補助金は似た性質を有しながら、現行ルールでは負担金の支出が補助金と比べてより簡便な手続きで行えてしまっている。適切な決裁体制の整備という観点からは、負担金の支出に際しても補助金等と同水準の決裁体制を整備し、事前承認が行える体制となるよう、全庁的に対応することが望ましい。

具体的には、負担金支出団体の事業内容、計画や実績、事業に要する経費の額等を適切に確認した上で、県としての支払債務が確定する前に負担金支出が決裁されるようなルールを構築すること等が考えられる。

### (意見事項 4) 業績評価のための指標の設定

瀬戸内国際芸術祭推進事業では業績評価のための指標が設定されていない。本事業は多額の県費が支出された事業であり、観光・地域活性化、文化芸術振興の両面において県の極めて重要な施策として多面的な効果を高い水準で期待されている施策と言える。このように特に重要な事業であるからこそ、取組の進捗状況を定量的に評価し、事業の見直しや改善を適宜行うことで効果的・効率的かつ経済的な事業の推進が求められる。そのためには、業績評価の指標の設定を行うことで毎年度事業の評価を適切に行い、その結果を踏まえた事業の見直し・改善を適切に実施していくことが望まれる。

なお、具体的な業績評価のための指標としては、例えば瀬戸内国際芸術祭の来場者数、香川県民意識調査等のようなアンケートによる瀬戸内国際芸術祭の県民(もしくは離島民)からの評価(瀬戸内国際芸術祭の開催によって活気が出たかどうかのアンケートで活気が出たと回答した人の割合)等、本事業の多面的に期待される効果を踏まえたいくつかの指標を組み合わせること等が考えられる。

#### (意見事項 5) 作品撤去時の手続の明確化

瀬戸内国際芸術祭実行委員会が所有する作品のうち、展示が終わって撤去されるものについては、売却等は行われず全て処分されているが、撤去されたものがその後完全に廃棄・処分されていることを、瀬戸内国際芸術祭実行委員会としては確認できていない。

作品は場所と一体となったものとして制作されており、撤去したものに作品としての価値はない、というのが瀬戸内国際芸術祭実行委員会の見解である。瀬戸内国際芸術祭の趣旨を鑑みればもっともであるが、一方で撤去後のものを欲しいと考える第三者がいないとも限らない。そのため、資産の横流し等の流用リスクを未然に防止し、撤去後のものの意図せぬ流通等で芸術祭の価値が毀損することを防ぐためにも、撤去後のものが完全に廃棄処分されたことを適切に確認することが望まれる。

具体的には、作品を撤去した場合にはこれが完全に処分されたことを業者からの廃棄証明等入手することで確認することが考えられる。また金属類であればスクラップ等での売却が考えられ、さらには関係者が費用対効果等、諸般の事情を十分勘案・協議した上で、芸術祭の価値が損なわれないと判断される範囲で売却できれば、事業のより一層の充実のための原資確保ともなり得ると考えられる。

#### 4.2 瀬戸内国際芸術祭 2022 総合案内等事業

##### (指摘事項 1) 委託業務を再委託する際の承諾願における再委託金額の明示

業務委託した発注先がその業務の一部を再委託する際は、受注者は県に業務委託契約書第 7 条第 2 項の規定による承諾を求める書面(以下「承諾願」という。)を提出することになっているが、この承諾願に再委託の適否を判断するための重要な情報である再委託金額の記載が求められていない。特に瀬戸内国際芸術祭 2022 案内所運営等業務に係る業務委託において実施された再委託については、県として再委託の金額すら把握されていなかった。

県の契約書では業務の全部又は主たる部分を第三者に再委託することは禁止されている。これは、県による業者選定プロセスの形骸化を防ぎ、選定した委託事業者による業務の適正な履行を確保するためと考えられる。こうした趣旨をふまえて、再委託が適切であることを十分な情報をもって判断するためには、例えば国の運用ルールとして財務大臣通知「公共調達適正化について」(平成 18 年 8 月 25 日付財計第 2017 号)において明記されているように、承諾願に予定する再委託金額も記載し、当該金額も踏まえて再委託の承諾の可否を判断する必要がある。

なお、再委託の承認において再委託金額を踏まえて決裁する手続きへの見直しは、全庁的な対応が必要な事項と考えられる。

### 4.3 コンベンション開催等支援事業

#### (意見事項 6) 香川県コンベンション誘致対策事業補助金の有効性の評価

香川県コンベンション誘致対策事業補助金のうち、国内大会・学会に対する補助金の交付は、2 日以上参加した県外からの出席者 1 人に対して 300 円もしくは 800 円(エクスカージョン(大会等の主催者が計画し、県内において実施する視察旅行をいう。)参加の場合)として計算されており、当該算定基準は長年変更されていない。なお、令和 4 年度の補助実績では、国内大会・学会における補助対象事業費に対する補助率は 0.5%であった。

県からは全国的にもトップクラスの助成額であるとの説明を受けているが、県外参加者 1 人につき 300 円もしくは 800 円という補助金の交付額や、補助対象事業費に対する補助率が 0.5%という補助金が、果たしてコンベンション等を開催しようとする事業者にとってどこまで魅力ある制度に映り、数多くある候補地の中から香川県を選ぶインセンティブになり得ているのか、という点については、主催者等の意見を広く収集し、再度十分に検討する余地があるのではないかとと思われる。

本事業の有効性を適切に評価するとともに、コンベンション誘致を推進する方法についても今後十分に検討することが望ましい。

具体的には、現状行われている開催団体向けアンケート調査の結果を踏まえつつ、他の都道府県の制度との比較検討を行い、県として突出して特徴ある誘致活動を目指すこと等が考えられる。例えば現状の「コンベンションコンシェルジュ」(コンベンション主催者の開催サポートを担当するために公益財団法人高松観光コンベンション・ビューローに配置されている要員)の機能を大幅に拡充し、県内各所との段取り・交渉や開催に至る諸手続きをワンストップで対応し、開催団体から見て「全国で一番開催に手間がかからない都道府県」となるような環境整備、あるいはそうした人材育成を行うことも有効な手段ではないかと考えられる。

#### (意見事項 7) 県が出捐金を拠出した公益財団法人の資金運用方法の適切なモニタリング(外貨建て債券での運用)

公益財団法人高松観光コンベンション・ビューローは、運用資金の一部(243,492 千円)を為替相場の変動による元本毀損リスクのある米国債等で運用している。同法人の資金運用規程では従来外貨建て債券での運用を認めていなかったが、令和 5 年 3 月 31 日に規程を改正し、一部の外貨建て債券のみ運用可能なルールに変更している。

同法人の運用の基本方針は資産価値の維持を図ることを旨としており、規程のその他の箇所でも原則として元本の安全性が高い商品での運用を求めている。今回の規程の改正で米国債等のみ保有できることとした点は、リスクに対する考え方が全体として整合性に欠けるように見受

けられ、バランスのとれた規程とは必ずしもなっていないと思われる。

県は同法人に 150,000 千円の出捐金を拠出しており、これが基本財産として運用資金となっている。仮に同法人が適切な資金運用を行わず、運用の失敗等によって基本財産が著しく毀損すれば、県民財産の毀損や効果的・効率的な事業展開に支障を来す可能性もある。そのため、県でも同法人の資金運用ルールについてはより注意を払い、必要に応じて同法人に対して確認・意見する等、より積極的に関与していくことが望まれる。

確かに公益財団法人の資産運用については、元本毀損リスクの回避ばかりを重視するあまりインフレリスクに対応できていないという問題点も指摘されている。そのため、具体的にはまず資金運用の基本方針としてどのようなスタンスを取るかを法人として明確にし、その上で全体が当該スタンスと整合した規程となるよう、体系的な見直しを行うこと等が考えられる。

#### **(意見事項 8) 県が出捐金を拠出した公益財団法人の資金運用方法の適切なモニタリング(預金保険対象金融商品での運用)**

公益財団法人高松観光コンベンション・ビューローの資金運用規程では、預金については 1 金融機関 10,000 千円までの預入れとし、10,000 千円を超える部分は決済用預金で保管する旨が規定されているにもかかわらず、令和 5 年 3 月期の決算書では 1 金融機関で 60,000 千円(運転資金も含めると 76,231 千円)の普通預金残高となっていた。預金については預金保険制度で保護される範囲で保有すべきという規程の趣旨に鑑みると、本来は 10,000 千円を超える額は当座預金等の決済用預金とすべきであった。

県は同法人に 150,000 千円の出捐金を拠出しており、また毎期補助金等で資金を提供している。仮に同法人が適切な資金運用を行わず、運用の失敗等によって基本財産が著しく毀損すれば、効果的な事業展開に支障を来し、県民財産の毀損にもつながることから、県でも同法人の資金運用状況についてはより注意を払い、必要に応じて同法人に対して確認・意見する等、より積極的に関与していくことが望まれる。

#### **4.4 かがわ国際会議場設備整備事業**

##### **(指摘事項 2) 物品購入に係る単独随意契約の決裁手続**

かがわ国際会議場同時通訳設備用機器の購入契約(契約金額:5,775 千円)は、単独随意契約で発注が行われている。県では本契約で単独随意契約が認められる根拠として、「単独随意契約理由の分類と説明について(通知)」(平 23.3.23 出納局長通知)に記載された単独随意契約によることがやむを得ないと認められるケースに該当するためとの説明をしているが、そもそもこの局長通知は業務委託契約に係る取扱いを定めたものであり、物品の購入契約に適用されるべきものではない。

単独随意契約に係る決裁を制度趣旨に則って厳格かつ適切に行うためには、局長通知の類



推適用等の拡大解釈を行ってはならず、単独随意契約の必要性についてより丁寧な説明と、より厳格な審査が必要である。

具体的には、香川県会計規則第 184 条第 7 号及び第 186 条に基づき、①購入する物品の性質又は目的が競争入札に適しないという点、及び②2 人以上の者から見積書を提出させることが困難又は不適当と認められる点を、十分に説明・文書化し、これを厳格に審査することを通じて、単独随意契約の締結がやむを得ないと判断することが必要であったと考えられる。

#### 4.5 クルーズ客船誘致推進事業

指摘及び意見すべき事項は発見されなかった。

#### 4.6 香川プロスポーツサポート事業

##### (意見事項 9) 支出先団体の繰越金を十分考慮した負担金額の決定

負担金の支出先である香川県地域密着型スポーツ活用協議会の予算書・決算書を閲覧したところ、香川県地域密着型スポーツ活用協議会の繰越金は令和 4 年度末に 9,636 千円あった。ここ 2 年は減少傾向にあるとはいえ、過年度より継続的に計上されている状況である。

負担金として支出した県費の全てが有効に事業に活用され、無駄な県費の支出を生じさせないようにするためには、県の負担金支出額について繰越金の額を十分に考慮した上で決定することが望まれる。

具体的には、同協議会の次年度の予算策定のための協議に際して、前年度繰越金の額を十分に踏まえた予算となるよう、県としても積極的に関わっていくこと等が考えられる。

##### (意見事項 10) 香川県地域密着型スポーツ活用協議会の繰越金に関する取扱いの明確化

収入の約 7 割が県からの支出で賄われている香川県地域密着型スポーツ活用協議会には、令和 5 年 3 月末で 9,636 千円の繰越金が存在するが、繰越金の最終的な帰属や配分方法等については規約等で明確になっていない。県民財産が有効かつ効果的に支出されるためには、繰越金の最終的な帰属や使途(繰越金の解消計画)、あるいは繰越金が生じた場合の次年度の負担金との関係等を県としても香川県地域密着型スポーツ活用協議会と十分協議し、これらを明確にしておくことが望ましい。

具体的には、残余財産の帰属方法についてあらかじめ香川県地域密着型スポーツ活用協議会で取り決めて会則で明らかにしておくように県として働きかけることや、繰越金についてはより厳密な予算策定によってなるべく増加しないように他の収入(負担金等)をコントロールすること、あるいはそれでも生じた繰越金についてはその使途計画を明確に策定することを県から働き

かけること等が考えられる。

**(意見事項 11) 地域密着型支援による応援機運醸成事業の事業目的と施設使用料補助事業の活動内容の乖離**

香川県地域密着型スポーツ活用協議会が実施している応援機運醸成事業のうちの施設使用料補助事業については、地域密着型スポーツチームのホーム公式戦の施設使用料を助成する事業であるが、当該事業内容は、地域密着型スポーツチームの応援機運を高めるという目的(ファンづくりのための支援)に適合しているとは必ずしも言い難い。

支出した負担金が事業目的に適合した事業に適切に活用されるように、県として香川県地域密着型スポーツ活用協議会に十分指導されることが望ましい。

具体的には、単なる試合運営費の助成とならないよう、事業目的である地域密着型スポーツチームのファン増加のための取組を各チームが実施することを条件として施設使用料を助成するといった仕組みとすること等が考えられる。

**(意見事項 12) 県外情報発信事業の費用対効果**

香川県地域密着型スポーツ活用協議会が実施している県外情報発信事業とは、地域密着型スポーツチーム(香川オリーブガイナース(野球)、カマタマーレ讃岐(サッカー)、香川ファイブアローズ(バスケットボール)、香川アイスフェローズ(アイスホッケー))が、県外の公式戦において、香川県等の観光 PR(補助金交付要綱であらかじめ定められた PR 項目のうち 2 項目以上)を実施することを条件に、県外公式戦会場への遠征費用に必要な旅費の 2 分の 1 を補助金として交付する事業である。当該事業では、各チーム合計で 21,248 千円の補助金が交付されているが、実施された PR 活動内容を見ると、観光パンフレット等の配布や横断幕の設置等の簡易なものであり、支出に見合った PR 効果が見込めるかどうかは判断が難しいところであった。

予算の効果的かつ効率的な活用の観点からは、県としてより支出に見合った効果が期待できるような PR 内容への工夫と再検討を、香川県地域密着型スポーツ活用協議会に対して積極的に働きかけることが望まれる。

**(意見事項 13) 県外情報発信事業の効果測定**

香川県地域密着型スポーツ活用協議会が実施している県外情報発信事業について、PR 実施による効果の測定が十分に行われていなかった。

本事業が効果的に行われたかどうかを定量的に把握することで PR 項目の見直しや改善を継

続的に実施し、事業の有効性や効率性をより高めていくためには、PR 実施による効果を定期的に測定することが有用であり、この点について県としても香川県地域密着型スポーツ活用協議会に対してより積極的に働きかけることが望ましい。

具体的には、PR 項目のどれとどれを実施した場合にどの位香川県の認知度や印象がアップしたか等についてアンケートを実施することや、こうしたアンケート自体を情報発信事業報告書への記載事項として追加すること等が考えられる。

#### 4.7 地域密着スポーツ魅力向上事業

##### (意見事項 14) 魅力体験DAYで実施するイベントの対象とするターゲットの設定及びその効果測定

県が地域密着型スポーツチームに業務委託して実施している魅力体験 DAY では、試合毎に様々なイベントを実施して県民の応援機運の醸成を図っている。魅力体験 DAY のイベントは数多く開催されているが、これらのイベントについて、全体としてターゲット(どういった層を対象としたイベントとするか)の絞り込みは特に行われていない。

より効果的な来場者数の増加等を期待する観点からは、イベント毎に対象とするターゲットを設定し、そのイベントによってどのような層(例えば家族連れ、その競技に取り組んでいる学生・生徒、シニア層、女性等)の来場者数増を狙うのかを明確にしたイベントとすることも一案と考えられ、こうした策についても検討することが望ましい。

具体的には、開催するイベントの一部についてターゲットを絞り込んだイベントとすることを仕様書に織り込むこと等が考えられる。なおその場合は、ターゲットとした来場者数を効果測定のための指標として把握することが重要であり、実績報告書にこれを含めることが考えられる。

#### 4.8 栗林公園活性化事業(栗林公園特別会計)

##### (意見事項 15) 業績評価のための指標の設定

栗林公園活性化事業では、①春・秋のライトアップ事業、②南湖での和船周遊事業及び③庭師のガイドツアーの 3 つの事業を実施しているが、①については実施期間中の夜間入園者数、②については和船乗船者数の推移統計を取り、これらを業績評価の指標としているものの、③については業績評価のための指標が設定されていない状況であった。

取組の進捗状況を定量的に把握し、特に継続事業の場合は事業の見直しや改善を十分に行うことで効果的・効率的かつ経済的な事業の運営を果たすため、業績評価のための指標を適切に設定することが望ましい。

具体的には、③についてはガイドツアー参加者数等を業績評価のための指標として設定すること等が考えられる。

#### 4.9 県立公園施設整備維持管理事業

##### (指摘事項 3) 文化資源活用事業費補助金の補助対象経費の適用誤り

栗島海洋記念館の耐震改修工事等に係る実施設計業務の委託(33,627 千円)について、当初、県では設計業務に係る費用の全額が国庫補助金(文化資源活用事業費補助金(観光拠点整備事業))の対象経費になると認識し、予算計上もその前提で行っていた。その後、一部の業務(保存工事に係る設計業務:4,506 千円)が補助対象外であることが判明し、結果として国からの補助金が当初予算より減額されたため、不足した財源を一般財源から支出するために、予算流用による財源振替を実施している。

適切な予算案の策定のためにも、国庫補助金の補助対象経費の範囲については事前に十分確認し、補助金の概要を熟知したうえで、補助金申請を実施する必要がある。

#### 4.10 うどん県アート県ブランドプロモーション事業

##### (指摘事項 4) 補助対象事業で仕入税額控除された消費税等の返還手続に係る仕組みの導入

補助金の交付を受けた事業者が補助対象事業の支払いに際して支出した消費税等のうち、申告によって仕入税額控除された額については県へ返還を求めるよう補助金の交付要綱等で定めを設けることが求められるが、「香川県観光振興対策推進事業費補助金交付要綱」を確認したところ、そうした定めは設けられていなかった。

本補助金については、その交付先の事業者である公益社団法人香川県観光協会が補助金対応経費等に係る消費税等について仕入税額控除していなかったため、補助金の返還が必要となるような状況とはなっていなかったものの、事業者が実質的に負担しない額について補助金が交付されたままとならないよう、補助金の交付要綱において補助金の返還手続を明記することが必要である。

##### (意見事項 16) プロモーション戦略の策定

県及び公益社団法人香川県観光協会は、観光に関して多くのプロモーションを実施することで本県の観光振興に貢献しているが、これらの多くのプロモーション活動の根幹となるべきプロモーション戦略が策定されていない。

限られた予算の中でより効果的かつ効率的なプロモーション活動を行うためには、旅行者に

「何を」「どのように」伝えるのかという視点を持ったプロモーション戦略を策定し、この戦略に沿ってプロモーション活動を実施することが望ましい。

具体的には、県及び公益社団法人香川県観光協会が連携して観光庁の観光地域マーケティングガイドブック等を参考にプロモーション戦略を策定し、策定された戦略に基づいてプロモーションミックスの考え方を踏まえてプロモーション手法を整理・選択していくこと等が考えられる。

#### (意見事項 17) プロモーション効果の測定と PDCA サイクルによる改善・見直し

うどん県アート県ブランドプロモーション事業のような不特定多数を対象とする広告・広報活動にとって、ターゲットの「意識」や「行動」がどう変化したのかというプロモーション効果の測定は難しく、実際に本事業でも効果の測定は行われていない。

効果的かつ効率的なプロモーションを実施し続けるためには、プロモーションの効果を適切に測定することで PDCA サイクルを稼働させ、より効果的効率的なプロモーションとなるようにその手法等を継続的に見直し・改善することが重要であり、そのためには本事業においてもその効果を適切に測定できるようにすることが望ましい。

具体的には、これらを得意とするデジタルマーケティング事業(デジタルマーケティング観光誘客推進事業)を別途実施しているのであるから、当該事業と連携して効果の測定を行うこと等が考えられる。

#### 4.11 デジタルマーケティング観光誘客推進事業

##### (意見事項 18) 業績評価のための指標の設定

公益社団法人香川県観光協会を通じて実施しているデジタルマーケティングによる観光誘客の施策では、SNS を中心に県を PR する動画や記事等を作成してこれを発信しているが、SNS で発信を行った後のサイト閲覧状況等、行動データに関して目標となるような業績評価のための指標が設定されていない。

デジタルマーケティングの特徴は、デジタル化の進展によって入手可能となった「ユーザーの行動データ」を分析し、データを基に最適な施策を繰り出していけるところにある。したがって、事業の有効性及び効率性をさらに高めていく観点からは、行動データを分析するとともにこれらについて業績評価のための指標を設定し、PDCA サイクルを適切に稼働させて継続的に業務の改善・見直しを行っていくことが望まれる。

具体的には、県と公益社団法人香川県観光協会が連携しながら、ターゲット層別の閲覧数や

エンゲージメント率(ある投稿に対しどの程度エンゲージメント(「リツイート」、「いいね」、「リンク等のクリック」等)があったかを測る指標)等、SNS に投稿した記事等がターゲット層にどの程度閲覧され、評価されたのかについての KPI を設定、分析結果をもとに事業の有効性・効率性を評価しながら次年度の施策の見直し・改善を行うこと等が考えられる。

#### (意見事項 19) デジタルマーケティング運用結果報告書の専門用語の解説

県が公益社団法人香川県観光協会を通じて実施しているデジタルマーケティング誘客促進事業において、委託先の事業者からの実績報告書には、多数の広告業界の専門用語や略語が何ら説明されることなく使用されている。異動直後の県職員等、専門用語や略語を熟知しない者による利用も多く想定されており、事業の効率性の観点からは専門用語や略語については十分な説明が必要と考えられる。県としても公益社団法人香川県観光協会にこうした点を申し入れる等、効率的な事業運営に関して積極的な助言が望まれる。

具体的には、仕様書において専門用語・略語については十分な説明を付す旨を記載すること等が考えられる。

#### (意見事項 20) デジタルマーケティングによって得られたデータの統一的な蓄積・管理

デジタルマーケティングに係る諸施策の実施によって得られた様々な客観的データは、今後の施策の改善等の意思決定等を行う際に非常に有用なものとなるが、これらのデータを一元的に蓄積・管理する仕組みが構築されていない。

自地域の強みや課題は何なのか、プロモーションに対して旅行者はどのような反応をしたのかといったデータをデジタル上で蓄積することで、ターゲット設定を精緻化したり施策を改善することが可能と考えられる。事業のより効果的かつ効率的な実施のためには、デジタルマーケティングにより得られたユーザー行動等の客観的データを蓄積・管理する体制の整備が望まれる。県においても、公益社団法人香川県観光協会のこうした取組みについて必要に応じて是正を求める等、積極的な関与をすることが望まれる。

なお、データを蓄積・管理する体制の具体的な整備方法としては、例えば現時点でもデジタルマーケティングに関する施策には様々なものがあるため、こうした複数の事業から得られるデータをまずは集約する方法から検討すること等が考えられる。

### 4.12 国内線(成田線)誘客促進事業

#### (意見事項 21) ジェットスター・ジャパン株式会社への支援策の評価

県及び公益社団法人香川県観光協会には、国内線(成田線)誘客促進事業を含め、ジェットスター・ジャパン株式会社の高松・成田線の航空路線を支援する施策が多くあり、令和4年度では39,724千円の予算が計上されている。

個別企業の事業を支援する以上、事業に公益上の必要がある(地方自治法第232条の2)だけでなく、当該支援による県民への便益が支援金額を上回ることが有効な施策であるためには必要となるが、現状では経済効果等の算出が行われておらず、便益がその支援額を上回っているか等の評価が行われていない。

有効な施策であることを確認するためにも、当該支援による県への経済効果等、便益の評価を行うとともに、それらの結果を県民に開示することが望ましい。

#### (意見事項22)業績評価のための指標の設定

国内線(成田線)誘客促進事業では、明確な事業の業績評価のための指標が設定されていない。非公式には既存便数の維持・拡大や利用者数をコロナ前の247千人に回復させること等が目標となっているとのことであるが、事業の有効性・効率性・経済性をさらに高める観点からは、県として明確に業績評価のための指標を設定し、これに基づいて事業の評価や事業の改善・見直し等を、PDCAサイクルの中で実施していくことが望ましい。

業績評価のための指標としては、便数の維持・拡大や高松・成田線の航空路線の利用者数だけでなく、例えば県全体への経済効果等への影響を踏まえて、新規誘発需要の増加(高松・成田線の航空路線がなければ来なかった旅客の増加数を示す指標)等が考えられる。

#### (意見事項23)観光協会における多数の単独随意契約についての情報公開

国内線(成田線)誘客促進事業で県が公益社団法人香川県観光協会に交付した補助金は、公益社団法人香川県観光協会を通じてジェットスター・ジャパン株式会社のマーケティングを支援する事業に充当されており、その契約形態は全て公益社団法人香川県観光協会によるジェットスター・ジャパン株式会社もしくは同社と関係が深い事業者との単独随意契約による業務委託となっている。

仮に県が単独随意契約を締結した場合、取引の相手先等の情報が公開されるが、現状では公益社団法人香川県観光協会が行った単独随意契約について県と同様の情報公開が行われる仕組みにはなっていない。

公益社団法人香川県観光協会による本事業実施の原資は全て県及び高松市からの補助金であり、職員は職務専念義務が免除された県職員である。実質的には県が単独随意契約を締

結している状況とほぼ同じであると言え、取引の透明性を確保する観点からは、県が行う単独随意契約と同様の情報開示体制が望まれる。

具体的には、単独随意契約を締結した相手方、金額、理由等を県民に公表すること等が考えられる。

#### 4.13 県内宿泊等促進事業

##### (指摘事項 5) 委託業務を再委託する際の承諾願における再委託金額の明示

業務委託をした発注先がその業務の一部を再委託する際は、受注者は県に事務局運營業務委託契約書第 7 条第 2 項の規定による承諾を求める書面(以下「承諾願」という。)を提出することになっているが、この承諾願に再委託の適否を判断するための重要な情報である再委託金額の記載が求められていない。特に県内宿泊等促進事業に係る業務委託において実施された再委託については、県として再委託の金額すら把握されていなかった。

再委託が適切であることを十分な情報をもって判断するためには、国の運用ルールとして財務大臣通知「公共調達適正化について」(平成 18 年 8 月 25 日付財計第 2017 号)において明記されているように、承諾願に予定する再委託金額も記載し、当該金額も踏まえて再委託の承諾の可否を判断する必要がある。

なお、再委託の承認において再委託金額を踏まえて決裁する手続きへの見直しは、全庁的な対応が必要な事項と考えられる。

#### 4.14 新しい観光スタイル推進事業

##### (指摘事項 6) 事業実施の成果が事業目的に適合しない事業(体験料割引キャンペーンのクーポン利用者属性)

「新しい観光スタイル推進事業」では、県が公益社団法人香川県観光協会に補助金を交付し、公益社団法人香川県観光協会はこれを原資として株式会社リクルートに業務委託を行っている。その目的は、日帰りが多い本県観光客に対し、2泊3日以上滞在型観光を推進しようとするものである。

本事業の一環として株式会社リクルートを通じて県内の施設等を半額で利用できるクーポンを配布しているが、実際には当該クーポンを利用した 64%が香川県在住者で、30%超のクーポンが高松市内のスーパー銭湯で利用される結果となっている。つまり、クーポンの大部分が旅行者による観光目的での利用ではなく、香川県在住者によるレクリエーション目的での利用であったと推察され、結果として事業目的に適合した使われ方となっていない。

効果的な事業が実施されるためには事業実施の成果が事業目的に適合したものとなる必要があり、制度設計について今後の見直しを含め十分留意すべきである。県としても公益社団法人香川県観光協会と十分な連携を取りながらそうした指導・助言を行っていくことが必要と



考えられる。

なお具体的な制度設計の見直し方法としては、例えば体験料割引キャンペーンのクーポンの利用対象を県外在住者に限定すること等が考えられる。

#### (意見事項 24) 公募プロポーザル方式による入札における公平性の確保

「新しい観光スタイル推進事業」は、本事業で交付する補助金を原資に公益社団法人香川県観光協会が外部事業者に業務を委託することで事業が展開されている。委託事業者の選定は、事業開始初年度(令和3年度)より継続して公募プロポーザル方式による入札で行われているが、初年度より継続して株式会社リクルートが受注している。同社は継続して受注していることによるノウハウの蓄積だけでなく、公募開始前に予定価格決定の参考情報としての見積金額算出にも携わっており、ただでさえ入札に有利な状況となっている。一方で、入札の公募期間や業務開始の準備期間をみると、新規に参入しようとする事業者にとっては必ずしも十分な準備期間が確保されているとは言えない状況のように見受けられる。

より良い提案をなるべく低価格で発注し、事業の有効性、効率性及び経済性をより一層高めていくためには、公募期間及び業務開始までの準備期間を十分確保し、新規参入事業者が参入しやすい条件を整備することが望ましい。県においても公益社団法人香川県観光協会の公募プロポーザル方式による入札が公平性を確保できているのか適宜事業内容等を確認し、必要に応じて是正を求める等、適切なチェック機能を発揮することが望まれる。

#### 4.15 外国人観光案内所運営事業

##### (意見事項 25) 業績評価のための指標の設定

外国人観光案内所運営事業は、県内の外国人観光案内所のサービス向上を進め、外国人観光客の受け入れ態勢の充実・強化を図り、県内の観光事業を発展させるという点で非常に有意義な事業と考えられる。

一方で、本事業単独では、業績評価のための指標(KPI等)が設定されておらず、目標を達成するための取組の進捗状況が定量的に測定できていない。本事業は今後も継続した取り組みが期待される場所であり、効果的、効率的かつ経済的な事業運営のためには、KPI等の設定を行うことで毎年度事業の評価を適切に行い、その結果を踏まえた事業の見直し・改善を適切に実施していくことが望まれる。

なお具体的な業績評価のための指標としては、例えば外国人観光案内所への外国人訪問者数や外国人からの問合せ件数等が考えられる。

### (意見事項 26)外国人観光案内所の整備・運営補助に対する戦略的な計画・方針策定の必要性

日本政府観光局が「カテゴリー3」として分類する、国内でも最高水準のサービス提供が可能な外国人観光案内所が県内には2カ所あり、本事業ではこの2カ所の運営補助を行っている。「カテゴリー3」の案内所を2カ所以上保有する都道府県は全国で11あり、本県以外では東京都、大阪府、千葉県、愛知県、北海道、神奈川県、福岡県、京都府、兵庫県及び奈良県となっている。また、日本政府観光局認定の外国人観光案内所は県内に20箇所あるが(令和5年6月末時点)、東かがわ市と三木町には外国人観光案内所がまったくない一方で、前述の2カ所だけは過去から継続的に運営補助が行われている。

こうした点を踏まえると、どの外国人観光案内所をどのように整備・運営補助していくかという県内全域での戦略的な整備計画や方針を、県全体での観光施策の有効性や効率性を勘案しながら策定することが必要と考えられるが、現状ではこうした計画や方針は策定されていない。

県内全体としてのサービスレベルを向上させ、事業本来の目的である外国人観光客の受入環境の向上を県全体で有効かつ効率的に達成するためには、整備・運営補助の計画や方針を策定し、これに基づいて事業を実施していくことが望ましい。

具体的には、例えば「カテゴリー3」の外国人観光案内所を首都圏並みに2カ所配置することが本当に必要と考えられているのであれば、その戦略性や合理性、費用対効果面を客観的に説明しておくこと等が考えられる。

### (意見事項 27)持続可能な外国人観光案内所の支援の必要性

外国人観光案内所運営事業では、県内の外国人観光案内所のうち香川・高松ツーリストインフォメーション(JR高松駅内)及び高松空港インフォメーションセンターの2カ所の運営経費の補助を過去から継続して実施している。

これらの外国人観光案内所が県費の支出を最小限にしながら継続して安定的に運営されるためには、外国人観光案内所の運営主体が補助金に依存することなく自走できるような体制(もしくは少しでも収支均衡に近づけるような体制)となることが重要であり、こうした体制に向けての支援に県としても積極的に取り組むことが望まれる。

具体的には、独自で収益力を向上させるような支援や、人材育成、集客及びプロモーション支援等を実施したり、観光客もしくは観光案内によって紹介を受ける施設等からの受益者負担を検討すること等が考えられる。

#### (意見事項 28) 公募プロポーザル方式による入札における公平性の確保

公益社団法人香川県観光協会では、本事業で県から交付された補助金を原資として、自らが設置する外国人観光案内所(香川・高松ツーリストインフォメーション(JR 高松駅内))の運營業務の委託先を公募し、業務委託している。本事業は継続事業であり、毎年度公募プロポーザル方式による入札によって委託事業者を決定しているが、ここ数年は同一の事業者(公益財団法人高松観光コンベンション・ビューロー)が受託しており、令和 4 年度については応募申込自体が同法人 1 者のみであった。

一方で、入札の公募期間や業務開始の準備期間をみると、新規に参入しようとする事業者にとっては必ずしも十分な準備期間が確保されているとは言えない状況のように見受けられる。

より良い提案をなるべく低価格で発注し、事業の有効性、効率性及び経済性をより一層高めていくためには、公募期間及び業務開始までの準備期間を十分確保し、新規参入事業者が参入しやすい条件を整備することが望ましい。県においても公益社団法人香川県観光協会の公募プロポーザル方式による入札が公平性を確保できているのか適宜事業内容等を確認し、必要に応じて是正を求める等、適切なチェック機能を発揮することが望まれる。

#### 4.16 魅力ある観光地づくり推進事業

#### (意見事項 29) わがかがわ観光推進協議会への負担金における市町間での不均衡

わがかがわ観光推進協議会は、県をはじめとする県内自治体が協議会メンバーとなっているが、負担金の額が市町によって大きく異なっており、極端に負担割合が低い市町が存在する。

同協議会は、公益社団法人香川県観光協会が実施する事業のように即効性のある誘客効果を目的とした事業ではなく、将来の県内の観光資源を開拓する、基礎開発のような役割を担った団体である。したがって、県内を周遊する観光客を増加させるためにも、特定の市町だけに観光資源が偏ることなく、県内全域で観光客を受け入れようとする機運を高めていくことが重要であり、各市町との連携・協力体制は、同協議会による事業において非常に重要なものと言える。

各市町の観光事業への取組方針や財政状態等を勘案しつつも、十分な協力が得られていない市町に対しては、県として同協議会の活動により前向きに参加してもらえるような働きかけや、負担金額の見直し等を行う働きかけを、より積極的に実施することが望まれる。

#### 4.17 ビジット香川誘客重点促進事業

##### (意見事項 30)業績評価のための指標の設定

県に来訪する外国人観光客は、多くが高松空港と直行便のある韓国、中国、台湾および香港からの旅行者で構成されており、ビジット香川誘客重点促進事業を通じてこれらの市場をターゲットとした誘客活動を推進することは、県内のインバウンド消費を増加させるという点で非常に有意義なものと考えられる。

一方で、本事業は市場単位で誘客活動を行っているものの、業績評価のための指標 (KPI 等) が市場単位では設定されておらず、目標を達成するための取組の進捗状況が定量的に測定できていない。

今後も継続した取り組みが期待されるところであり、県は公益社団法人香川県観光協会と連携し、適切な KPI 等の設定を行うことで毎年度事業の評価を適切に行い、その結果を踏まえた事業の見直し・改善を適切に実施していくことが望まれる。

なお具体的な業績評価のための指標としては、例えば各市場単位で外国人延宿泊者数の目標値を設定すること等が考えられる。

##### (意見事項 31)誘客活動による定量的な成果の把握とこれによる事業の見直し・改善

ビジット香川誘客重点促進事業では、公益社団法人香川県観光協会が主体となり、SNS やインフルエンサー等を用いた県の情報発信や、現地の旅行会社を招へいた県 PR の実施、県をアピールするための電子掲示板の現地への設置、現地における県商品等の商談会の開催等、様々な手法による誘客活動を実施している。

これらの誘客活動のうち、活動の成果を直接的かつ定量的なデータとして入手可能なもの (例えば、県に招待した現地旅行会社が造成した香川向けのツアーの利用者数等) も多くあるように見受けられたが、現状では県及び公益社団法人香川県観光協会ではこうした事業実施によって得られた成果に関するデータを網羅的には収集できていない。

事業の有効性、効率性及び経済性の観点からは、こうした誘客活動によって得られた成果をデータとして収集し、活動の評価を行うことで次回以降の活動の改善・見直しに繋げていくことが望ましい。

#### 4.18 癒しの四国観光推進事業

##### (意見事項 32)一般社団法人四国ツーリズム創造機構における多額の繰越金の存在

負担金の支出先である一般社団法人四国ツーリズム創造機構の予算書及び決算書を閲覧し

たところ、同機構では過年度より繰越金が継続的に計上されており、令和4年度末には112,703千円の繰越金残高となっている。一方で、県からの負担金は毎期同額を支出している。

最小の経費で最大の効果をあげることが求められる地方自治体の事務の執行の観点からは、支出予算をベースとして、前年度繰越金の金額も踏まえた上で、県の適切な負担金支出額を設定することが望まれる。

具体的には、負担金を拠出する他の自治体及び企業等に協議を持ち掛け、繰越金の存在を踏まえた負担金額に調整するように、県から積極的に働きかけること等が考えられる。

#### (意見事項 33) 一般社団法人四国ツーリズム創造機構の事業計画及び収支計画の承認

一般社団法人四国ツーリズム創造機構の令和4年度の事業計画及び収支計画を閲覧したところ、収支計画における事業費予算は実施する事業単位の合計額のみでの記載となっており、科目別の金額(例えば委託費、使用料及び賃借料、旅費交通費等)が示されていない。結果として、個々の事業で何にどれだけかかる、という点についての金額的な根拠や内訳がわからないまま計画が承認されている。

法人として機関決定された計画や予算に基づいて事業活動が行われ、これと実績値を比較することで事業が適切に行われたことをチェックするという内部統制・予算統制手続の実効性を確保し、これを適切に運用するためには、理事会及び社員総会の議案において、より具体的かつ金額的根拠がわかる資料をもとに承認手続きが行えるよう、県として同法人に申し入れることが望まれる。

なお、具体的かつ金額的根拠がわかる資料としては、例えば現状の事業毎の予算額について、その内訳として費目別の金額を記載すること等が考えられる。

#### 4.19 瀬戸内ブランド推進事業

##### (意見事項 34) 一般社団法人せとうち観光推進機構への負担金支出額の決定方針

県は一般社団法人せとうち観光推進機構への負担金として、毎年度定額の19,800千円を支出している。当該負担金額は、同機構に参加している瀬戸内海に面する7県の面積割、周遊アクセスのしやすさ、均等割り、賛助会員数を加味して決定されており、同機構が設立された平成25年以降、継続して同額である。

事業が効率的かつ経済的に運営されるためには、年度毎の負担金支出額について、年度毎に各県と十分協議のうえ、必要十分額となるように決定することが望まれる。

具体的には、年度毎に実施する事業内容が異なるため、これにより各県が受ける便益の割合

を負担金の額に反映させたり、年度毎の事業計画において必要となる総支出見込額等について吟味のうえ、負担割合、負担金額が妥当であるかを判断するために機構へ具体的な積算、負担根拠を求めて金額の妥当性について十分な検討を実施すること等が考えられる。

以上