青森県報

号外第二十一号

令和二年三月二十三日（月曜日）

目　次

監査委員

○包括外部監査結果に対する措置の公表……（事　務　局）…一

監　査　委　員

青森県監査委員告示第一号

平成二十九年度及び平成三十年度の包括外部監査の結果に基づき、青森県知事から措置を講じた旨の通知があったので、地方自治法（昭和二十二年法律第六十七号）第二百五十二条の三十八第六項の規定により、措置の内容を公表する。

令和二年三月二十三日

青森県監査委員　須　藤　光　昭
同　川　嶋　由紀子
同　寺　田　達　也
同　花　田　栄　介

包括外部監査結果に対する措置の公表

○　平成29年度分

監査箇所等	監査項目	監査結果	措置の内容
監理課	働かせたい・働いてよかった	〔県内建設業入職者の増加施策について〕	平成30年度以降も引き続き工業高校生
			た建設業発信事業
			移住・交流推進事業
			地域活力振興課

県内工業高校生に対するアンケートによると、建設業には魅力を感じつつも、都会へのあこがれや賃金格差から県内を出る工業高校生が多数であり、県として建設業入職候補者の県外流出に対する対策が難しい状況にある。

県の対策の一環として、工業高校生の現場見学会、若手技術者との意見交換会を実施している。この現場見学会、意見交換会では、工業高校生が県内建設業の第一線で働く高校OBと直接対話を行い、県内建設業のやりがい等に加え、残業時間や待遇等までオープンな意見交換を行うものであり、工業高校生にとってもロールモデルとなる職者の増加と交流設業入職者の増加施策として非常に有意義である。アンケートにより地元企業への関心が高まったと評価できる。結果からも「意見交換会が大多数であり、結果として建設業への新規高卒入職者数も平成27年度155人から平成28年度181人へ増加したこのような直接的な入職者増加に結びつく施策を今後一層強化していくことが望まれる。実施工業高校数の増加（現在は年間3校の開催に留まる）、対象を広げ工業高校生だけではなく中学生・商業高校生等へも建設業界入職の提案を行うこと、若年層への県内建設業者に就職したライフステージの提案の実施等が考えられる。

〔地域おこし協力隊員の分析について〕

地域おこし協力隊は各市町村が募集し採用するため、県としては、その サ

学会・若手技術者との意見交換会を実施しているが、令和元年度以外には工業高校生以外にも建設業界入職の促進を図るため、「建設業『働いてよかった』先輩講演会」を中学生・商業高校生等を対象に実施することとした。

地域おこし協力隊の支援体制等に関するアンケートを令和元年10月～11月にかけて実施し、本県の

		ポートとなるように隊員同士の交流の場の提供や隊員の生業作りのきっかけとなるような事業を提供している。しかし、隊員が青森県に移住してきたきっかけ等を詳細に分析しデータ化した資料はない。地域おこし協力隊に志願し、青森県に来た人物は、青森に魅力を感じ、移住してきた人たちであり、その分析は今後の移住者を増加させるためにも大いに参考になると思われる。隊員の移住のきっかけ、多数ある都道府県から青森県に目が留まった理由等、詳細な分析をしデータ化し各事業に活かしていくことを期待したい。	地域おこし協力隊に応募した動機等を問う設問を設定。その結果をもとに、令和元年12月14日開催の協力隊支援体制検討のワークショップで内容を関係者にフィードバック。令和２年２月にも市町村向け研修を開催しフィードバックし、今後の採用活動に役立てる。

○　平成30年度分

監査箇所等	監査項目	監査結果	措置の内容
誘客交流課	国際定期便・チャーター便誘致促進事業	〔効果検証指標（KPI）の中間評価時の公表数値誤りについて〕 誘客交流課が実施している事業は東北観光交付金の対象事業であり、効果検証のためにKPIとしてチャーター便利用客数が設定されている。このKPIの実績値は、東北観光交付金の中間評価として、国に報告されるものである。チャーター便利用客数の実績値の元データの確認を行ったところ、中間評価に記載されている実績値は11,351人であったが、正しくは10,935人が実績値として記載すべき数値であった。県担当者に確認したところ、事務処理の誤りと思われるとのことであった。実施した事業について適切な効果検証に役立て、事業の立案、見直しに活かすためにも、正しい数値で中間評価を行う必要がある。	今後、複数名による確認といった内部チェック体制の強化に取り組み、単純な事務処理ミスの防止を図ることとした。
誘客交流課	国際定期便・チャーター便誘致促進事業	〔委託業務完了報告書の検査について〕 台湾旅行エージェントが行う販売促進に係る広告助成業務や、当該チャーター便の歓迎、お見送り対応等は県観光連盟に業務委託している。委託業務完了時には、県観光連盟から県に対して、委託業務完了報告書、業務実績報告書、経理簿（当事業に関する支出明細）が提出される。業務実績報告書、経理簿を閲覧したところ、業務実績報告書では、10月17日から11月４日の間に計17便の秋季チャーター便出迎え対応用に使用する観光PR用ビニール袋を3,000枚製作した旨が記載されており、経理簿では、観光PR用ビニール袋の支払年月日が平成30年１月31日と記載されていた。また、このビニール袋については県観光連盟作成の見積書の積算にも含まれていなかった。これらの点を踏まえると、予算消化目的でビニール袋を製作したのではないか、そもそもこの事業のためのビニール袋の製作なのか、といった疑念が生じる。ビニール袋が使われた約３か月後に支払が行われている経緯について、県担当者に確認したところ、この点について委託先に確認を行っていなかったとのことであった。当初の見積書の積算に含まれていなかったこと、ビニール袋の使用期間の後にビニール袋の支払が行われていることを勘案すると、委託先である県観光連盟に対して、ビニール袋の納品時期、ビニール袋の使用状況等を確認し、必要に応じて納品書、請求書、納品物の現物の確認を行うべきであると考える。このような手続きを行うことは、当事	ビニール袋については、委託先に確認した結果、９月26日に発注されており、当該事業において使用されたものである。今後は、実績報告書と経理簿の記載内容を十分に確認するよう、課内に周知徹底した。

		業に関係ない支出や、明らかに予算消化を目的とした支出のリスクを低減することに寄与するため、委託業務完了報告書の検査にあたっては、業務実績報告書と経理簿の記載内容を照らし合わせ、必要に応じて委託先に確認することが望まれる。	
交通政策課	中国定期路線運航促進事業	〔東北観光交付金の交付対象事業に要する経費について〕 　当事業に関する旅費の内訳明細によれば、決算額2,462千円のうち550千円が東北観光交付金の交付対象事業に要する経費（以下、交付対象経費と呼ぶ。）に含まれていなかった。この550千円の旅費に係る復命書を閲覧したところ、中国航空会社等の訪問旅費等として使われており、当事業に関係する支出と推測された。この点について、県担当者に確認したところ、本来は当事業に関係する支出であり、交付対象経費として扱うべきだったが、担当者本人が交付対象経費に含まれないものと勘違いし、処理してしまったとのことであった。その結果、本来交付金として受領できる金額より440千円（550千円×交付率0.8）少ない金額の交付金受領となった。このような勘違いが起きないよう、不明点や疑問点があれば早期に上席者等に相談し担当者本人が正確に処理することが一番であるが、担当者本人の理解、チェックだけでは限界がある。そのため、人的余裕に応じて担当者に補助者を設けて担当者レベルで複数人を関与させたり、上席者が関係書類に目を通す際に大局的な視点から注意を払って深度あるレビューを行う等、勘違いによる処理を食い止める方策が必要である。	国交付金の実績報告の内容については、誤りが生じないよう事業担当者及び経理担当者がダブルチェックするとともに、提出する実績報告書を各担当GM等上席者が十分に内容を確認することとした。
交通政策課	中国定期路線運航促進事業	〔コーディネーター設置に関する業務委託のアテンド費用について〕 　中国定期路線就航促進に関するコーディネーター業務について平成29年８月から平成30年２月までの期間で業務委託契約を結んでいる（委託料総額2,810千円）。この委託料の見積書を確認したところ、委託料は①中国航空会社、旅行会社関係コーディネート（アドバイス費用）、②青森県職員の中国訪問時のアテンド費用から積算されており、積算された金額を委託料として支払っている。このうち、アテンド費用部分については、県職員が７回訪中する（月１回ペース）想定で積算されていた。しかし、委託先作成の業務報告書によれば、10月、12月は県職員の訪中がなく、１月は２回訪中しており、結果、県職員の訪中は６回であった。想定より少ない訪中回数となっているため、結果的に当初の積算よりも県が負担した１回あたりのアテンド費用は上昇していることになる。今回は平成29年８月から平成30年２月までの期間の委託料総額としての契約になっているが、アテンドを受けていない部分まで費用負担する必要はない。費用対効果の側面から、アテンド費用については、訪中１回あたりの単価を設定し、実際の訪中回数に応じてアテンド費用を支払うといった契約にするることも一案と考えられる。	令和元年度の契約に当たっては、実績に応じてコーディネーター委託料を支出するよう契約内容を見直した。
誘客交流課	クルーズ船誘致促進事業	〔委託料の流用について〕 　東北観光交付金の交付対象事業計画書によると、クルーズ船誘致促進にあたり、当事業において当初予	事業単位で予算の執行状況を管理し、当初計画していた事業が執行できない場合などは予算の補正

					物については平成29年度に配布されていないものと推測され、予算消化のための支出ではないかとの疑念も残る。事業環境も時の経過とともに変化し、臨機応変な対応が必要となる場合もあるが、より精度の高い事業計画、予算の策定が行われることが必要である。		
				保健衛生課	クルーズ船誘致促進事業	〔効果検証指標（KPI）の中間評価時の公表数値について（生活衛生営業サービス販路拡大事業費）〕 当事業は東北観光交付金の対象事業であり、効果検証のためにKPIが設定されている。このKPIの実績値は、東北観光交付金の中間評価として、国に報告されるものである。設定されているKPIのうち、イベント参加者数について、中間評価では目標100人、実績160人と報告されているが、県担当者に確認したところ、実際には目標120人、実績328人が正しいとのことであった（交付申請時に策定した事業計画書の目標も120人であった）。中間評価の実績値として誤った数値が記載されている理由については、不明とのことであった。実施した事業について適切な効果検証を行い、事業の立案、見直しに活かすためにも、正しい数値で中間評価を行う必要がある。	当該交付金事業は、平成29年度で終了したが、今後、類似の事業を実施する場合は、正しい数値で中間評価を行い適切な効果検証を行うため、中間評価の実績値についてダブルチェックを行うこととした。
				港湾空港課	クルーズ船誘致促進事業	〔効果検証指標（KPI）の設定について〕 港湾空港課が実施した事業は、東北観光交付金の対象事業となっており、設定されたKPIのうち、青森港へのクルーズ船寄港数、及び、青森港への来航客数については、外国船だけでなく日本船の数値が含まれたものになっている。一方で、当事業は欧米のクルー	KPIの誤りは平成29年度東北観光復興対策交付金に係るものであり、平成30年度東北観光復興対策交付金に係るものから、KPIを「青森県の港湾への外航船寄港数」に見直している。
		定されていた委託料の使途は以下のとおりであった。 ・青森港発着オプショナルツアー催行旅行会社の招請委託 ・滞在プログラムモニターツアー業務委託 しかし、実際に支出された委託料の使途は、外国語版青森県観光パンフレット（英語改訂版）の作成、及びPDFデータ制作業務（印刷も含む。）であり（委託料総額1,433千円）、使途が大幅に変更されていた。また、パンフレット作成、及び、PDFデータ制作業務の委託業務が完了したのは平成30年３月28日の年度末の時期であった。使途が変更された理由を県担当者に確認したところ、オプショナルツアーの旅行会社とやり取りはしていたものの招請委託には至らず、プログラムモニターツアー業務委託も実施されなかったため、結果として当初予定していた使途の委託料の支出は発生しなかったが、パンフレットが不足していたので、パンフレットの作成費用に充てたとの回答であった。また、今回の委託料の使途の変更について、事前に東北観光交付金の交付元である国に確認しており、問題ないとのことであった。確かに外国語版青森県観光パンフレットは、東北観光交付金交付要綱の交付対象事業に触れられているとおり、地域の観光資源の情報発信の強化に寄与する側面もあると考えられる。しかし、当初予定していた委託料が全く発生することなく事業が進められている部分については、事業の企画、当初の想定が甘かったのではないだろうか。また、当該委託料に係る納品が平成30年３月に行われていることから、印刷	等を行うことで、適正な予算執行を行うよう、課内に周知徹底した。				

		ないとのことであった。体験型サービスの提供の現場を県の担当者が確認しているため、領収書、請求書の確認を全件行う必要はないと考えるが、サンプルで数件の領収書、請求書を行うだけでも、委託先における事業に関係のない支出が計上されるリスクに対して統制を働かせることが可能となる。支出内容や金額的重要性を勘案し、領収書、請求書の確認を行うことを検討してもよいと考える。	
保健衛生課	クルーズ船誘致促進事業	〔効果検証指標（KPI）の設定について（生活衛生営業サービス販路拡大事業費）〕 当事業で設定されているKPIのうち販路拡大推進会議に関するものについて、東北観光交付金における事業計画書作成時点において、アウトプット指標として会議の開催回数、アウトカム指標として体験型サービスの決定数が定められていた。しかし実際のところ、体験型サービスは平成29年６月、10月に実施され、販路拡大推進会議は平成30年の１月から２月にかけて実施され、当会議において体験型サービスが決定された形跡はない。 販路拡大推進会議において体験型サービスを決定し、その決定した体験型サービスをクルーズ船客に提供したのであれば、当初設定したKPIも効果検証に役立つかもしれないが、既に体験型サービスの提供が終わった後で販路拡大推進会議を開催している実態の中では、このようなKPIは効果検証に役立たないものといえる。さらに言えば、KPIとして指標設定しているものの、形だけの指標であり、形骸化しているのではないだろうか。KPIの設	当該交付金事業は、平成29年度で終了したが、今後、類似の事業を実施する場合は、適切な効果検証を行うことができるよう、事業全体のあり方を踏まえ十分に検討した上で、有効かつ適切なKPIを設定することとした。
		ズ専門誌の記者、大型クルーズ船を有する欧米船社の責任者等の招請等を通じて海外のクルーズ船の寄港数増加を目的としていることから、本来であればクルーズ船のうち外国船の青森港への寄港数、来航客数を設定すべきであり、日本船の数値が含まれていると適切な効果検証ができないといえる。適切な効果検証の観点から、外国船の青森港への寄港数、来航客数をKPIとして設定すべきである。	
保健衛生課	クルーズ船誘致促進事業	〔実績報告書の検査について（生活衛生営業サービス販路拡大事業費）〕 生活衛生営業サービス販路拡大事業費の体験型サービスの提供については青森商工会議所に業務委託している。委託先は事業終了後に事業実績報告書を県に提出することになっている。事業実績報告書に添付される支出内訳によると、通常は支出金額、支払先、具体的な支出内容が記載されているが、事務費のうち12,148円については雑費として記載されているだけで、具体的な支出内容、支払先が記載されていなかった。雑費の内容を県担当者に確認したところ、全額振込手数料との回答だった。支出内容、支払先が記載されていない場合、所管課から青森商工会議所に対して適宜確認が行われていればよいが、確認が行われない場合、事業に関係のない支出が計上されるリスクがある。そのようなリスクを回避する上でも、全ての支出について具体的な支出内容、支払先の記載を求めるべきである。 また、現状の検査では支出内訳について領収書、請求書の確認までは行ってい	当該交付金事業は、平成29年度で終了したが、今後、類似の事業を実施する場合は、事業終了後に提出される事業実績報告書に、全ての支出について具体的な支出内容及び支払先について記載させることとした。 また、支出の確認については、これまでどおりサービス提供の現場を県の担当者が確認するとともに、今後は領収書や請求書のサンプル調査を実施することとした。

		定にあたっては、年間での事業全体のあり方を踏まえたうえで、適切な指標を設定すべきである。	
誘客交流課	インバウンド受入環境改善対策強化事業	〔補助金の交付により取得した財産の処分制限期間について〕 当事業の受入環境改善対策強化事業費補助金について、平成29年度青森県インバウンド受入環境改善対策強化事業費補助金交付要綱（以下、「交付要綱」という。）を確認したところ、交付要綱第10において、補助金の交付を受けて取得した財産は、青森県補助金等の交付に関する規則により処分の制限を受けることが記載されている。その処分の制限を受ける期間（以下、処分制限期間という。）は、交付要綱第11において、減価償却資産の耐用年数等に関する省令（昭和40年大蔵省令第15号）（以下、耐用年数省令という。）に定める耐用年数を経過するまでの期間となっている。この補助金の交付を受けて取得した財産のうちWi-Fiルーターについて、処分制限期間を６年として処理されていたが、Wi-Fiルーターについて通常適用される耐用年数は10年であり、処分制限期間の適用に誤りが認められた。Wi-Fiルーターの処分制限期間を６年で処理していたことについて、県担当者に確認したところ、従来から６年で処理されていたため従来の処理を踏襲し６年で処理したとのことであった。税制改正に伴い耐用年数省令に定められている耐用年数も適宜変更されることがあるため、安易に従来の処理を踏襲するのではなく、耐用年数に変更が生じていないか、定期的に耐用年数に関する情報をアップデートすることが必要である。 また、処分制限期間として適用した年数は誤っていなかったが、処分制限期間の終期が、適用した年数の１年後の日が誤って記載されていたものが１件発見された。このような誤りを防ぐためには、担当者とは別な者によるチェックや、上席者による深度あるレビューが行われることが必要である。	監査人からの指摘を受け、監査実施中に運輸局に処分制限期間を確認し、財産台帳の記載内容を修正し対策を講じた。
誘客交流課	国際重点エリア誘客対策強化事業	〔韓国誘客対策強化事業の委託料予算超過分について〕 韓国誘客対策強化事業の委託料のうち、予算を超過したものについて他事業に負担させている部分があった（韓国MICE関連旅行エージェント招請業務、韓国語Facebookによる情報発信業務）。予算を超過した事業があった場合、それを他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであると考える。	今後は、予算計上の段階から事業内容を精査し、予算に過不足が生じた場合は、予算の補正を行うこととした。
誘客交流課	国際重点エリア誘客対策強化事業	〔業務委託先の固定化について〕 いずれの細事業においても業務委託先が何年も固定化している。同一の業務委託先が選ばれる背景として、そもそも対応できる業者に限りがあり選択肢が少ないこと、長年のノウハウが蓄積されている、現地でのネットワークの構築がすでになされているなど業務をするにあたり効率的な部分が多い点があげられる。しかし、一般的に、委託先が長年変更されず固定化し	監査人の意見を踏まえ、業務委託先の選定に当たっては固定化することなく、効果的かつ効率的な業務執行の視点を重視し、他の受託可能事業者が無いかなど委託先選定の検討を行うこととした。

		ている場合、なれあいが生じやすくなる傾向にある。委託先の選定に際し、常に他の選択肢がないか検討すべきであり、結果として同一の業務委託先が選ばれ続けたとしても、委託先との適度な緊張感を維持し、効果的かつ効率的な事業の遂行を継続していってほしい。	
誘客交流課	国際重点エリア誘客対策強化事業	〔事業内容の具体的な設計について〕 本事業においては、他の事業の取組との境界線が不明瞭な上、その予算と決算の計上も合理的でない部分が多い。４つの重点エリアと共通経費として５つの細事業を設定しているが、それぞれの事業設計を具体化、明確化し、予算の付け替えや支出内容の恣意的な組み換えなどを許さないようにしなければならない。 例えば、韓国向けの細事業において、他事業と分離する合理的理由は乏しいし、本事業の共通経費として、設定されているイメージギャラリーの整備に関する細事業は、インバウンド全体向けのものであり、重点エリア対策の事業として設定する必然性も薄い。事実、その写真素材は、外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業で、アプティネットグローバルサイトへの掲載業務の委託が行われているので、そちらの事業で行ってもよいと思われる。また、台湾と香港向けの細事業では、予算の歳出見積がないにもかかわらず、外国人観光客受入体制整備事業で実施すべきグローバルサイトの管理運営費が決算計上されている。 今後は、事業の目的との整合性、他事業の取組内容を意識し、事業を具体的に設計していく必要がある。	当該事業は平成29年度で終了しているが、今後事業設定する際は、他事業との関連を十分に検討することとした。 また、当初予算計上の段階から事業実施に必要な予算措置を行うこととし、予算に過不足が生じた場合は、予算の補正を行うこととした。
誘客交流課	タイ誘客対策強化事業	〔契約保証金の還付遅延について（監査委員監査で指摘されている）〕 契約保証金の還付手続きが遅延していた。財務規則第160条第１項によると契約保証金の還付については契約を履行した後に還付することとされており、その還付時期については、財務質疑応答集4.06.26で、「債権の性質上請求書を徴する必要がないもの」であり、「相手方の契約の履行を確認した後、請求書の提出を待たずに、速やかに還付手続をとらなければなりません」とされている。 タイ国際旅行博出展に伴う情報発信業務委託契約において、検査年月日が平成29年10月２日であったにもかかわらず、契約保証金の還付年月日が平成29年11月21日となっており、還付手続きが遅延していた。 今回の還付遅延は、事業執行前に入金された契約保証金額と請書に記載されている金額に相違があったにも関わらず、それに気づかず事業を執行し、業務完了後、財務指導課により入金額と請書の金額の相違を指摘され、請書の再提出に時間を要したために発生している。事業執行前の請書の精査を徹底し、再発防止に努めてほしい。	契約保証金については、入金額と契約書記載額に相違がないか、複数名で確認するなど内部チェック体制の強化に取り組み、速やかに還付するよう、課内に周知徹底した。
誘客交流課	豪州誘客対策強化事業	〔節別決算額の委託料の金額と実績値との相違について〕 節別決算額の委託料が8,486千円であるのに対し、本事業に係る委託料の実績値の合計は8,566千円であり、80千円の相違がある。この80千円は他事業（外国人観光客受入体制整備事業）の委託料として集計されている。予算を超過した事業があった場合、それを	事業単位で予算の執行状況を管理し、当初計画していた事業が執行できない場合などは予算の補正等を行うことで、適正な予算執行を行うよう、課内に周知徹底した。

		他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであると考える。	
誘客交流課	東北六県連携事業	〔デジタルコンテンツ＆マーケティングプロモーション事業の成果把握について〕 本事業では、国への交付金申請において、目標値としてKPI（アウトカム指標）を設け、事務年度終了後に実績値を報告しているが、その報告している実績値において以下のとおり単位の取扱いに関して誤りがあった。 （WEBサイト閲覧回数（広告含む）：県の報告169,497（人）、委託先の実績報告書169,497（PV）） （閲覧回数：県の報告158,005（人）、委託先の実績報告書158,005（クリック）） 委託先とは、契約の時点からKPIの共有が必要であり、その単位についても人数とするのか、PVやクリック数とするのかについて情報の共有が不足していたと思われる。あるいは、把握できるKPIの単位は技術的に限定される場合もあることから、国への報告時に目標値を委託先が把握した実績値の単位に合わせて変更することも可能であったと思われる。 なお、本事業は東北六県連携事業であり、他の事業も含めて、東北六県及び仙台市の間で事前に事業実施基本協定書が締結されている。当該協定書において、平成29年度の本事業の事務幹事は宮城県とされており、さらに、事業調整機関として一般社団法人東北観光推進機構が置かれている。したがって、委託先の選定や委託先との連絡調整については事務幹事や事業調整機関が中心となって行っており、KPIの実績値に関する国への報告も、東北六県が同様の報告を行っているとのことである。 しかし、委託契約はあくまでそれぞれの県と委託先との契約であり、実績報告書も入手している。上記の誤りは、県が入手した実績報告書に記載されていた内容との違いであり、十分に発見可能であったと思われる。	当該事業は平成29年度で終了したが、今後委託契約を締結する際は、仕様書の内容について共通認識を持つために、受注者側と十分に打合せすることとした。
誘客交流課	東北六県連携事業	〔レンタカーを活用したドライブ周遊観光促進事業の交付申請及び成果把握について〕 本事業では、国への交付申請時に提出した計画書の記載と予算・決算資料の記載が相違していた。本来は予算・決算資料の記載のとおり「委託料」と記載すべき箇所において、計画書の記載は「負担金」としていた。これは、担当者の単純な事務ミスであるとのことである。 また、事業の実績として、国に対しKPIの実績値を報告しているが、その実績値が、委託先から入手した実施報告書と相違していた。県が国に対し提出した報告資料では、キャンペーン参加者数が3,741人とされているが、実際には、委託先から入手した実施報告書の記載が正しく、2,978人であったとのことである。この事務ミスも、県が入手した実績報告書に記載されていた内容との違いであり、十分に発見可能であったと思われる。誤った	今後、複数名による確認といった内部チェック体制の強化に取り組み、単純な事務処理ミスの防止を図ることとした。

		数値を国に報告してしまった原因は、連携事業の取りまとめや連絡調整をしていた一般社団法人東北観光推進機構がまとめた報告数値をそのまま採用したことにあるとのことである。連携事業とは言え、委託先と契約を締結しているのは県であり、実績報告書も入手していることを考えれば、事業を委託した当事者として実績の把握は適切に行うべきである。	
誘客交流課	太平洋沿岸インバウンド連携強化事業	〔Webページの閲覧数について〕 本事業では、太平洋沿岸地域をテーマにした多言語Webサイトを作成・運営しているが、目標の閲覧回数100,000回に対し、実績は14,941PVと低迷している。県が委託者から徴取した事業報告書によると、事業開始時にホームページ告知にウェイトを置いていなかったことが原因として記載されている。ただし、コンテンツの充実には注力されており、スポット情報を141件掲載したほか、モデルコース、外国人記者による魅力紹介、ご当地クイズで興味を持たせる等のコンテンツが展開されている。 ホームページの閲覧数は、事業の成果として取り組みやすいテーマであり、Web広告等のプロモーションへの投資により、比較的容易に成果を挙げやすいと思われる。KPIとして掲げているにも関わらず低迷したのは、事業計画や委託先とのKPIの共有に問題があったと推察される。とはいえ、せっかくコンテンツに注力したのであるから、これを多くの外国人に発信することが必要であり、次年度以降の取り組みに期待したい。	閲覧者数の増加に向けて、平成30年度にWEB広告によるプロモーションやホームページのURL等を記載した販促シートを作成し、旅行会社等に配布した。（ホームページ閲覧数は122,268回を記録した。） 当該事業は平成29年度で終了したが、今後も販促シートを活用したプロモーションに加え、コンテンツのさらなる充実化に取り組むことにより閲覧者数の増加に努めることとする。
誘客交流課	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業	〔随意契約の理由について〕 本事業においては、観光ガイドブック作成及び配布を委託しているが、委託先の選定にあたり、一者随意契約が選択されている十分な理由があるかどうかについて疑義がある。 平成28年度の委託契約締結に係る起案書の「目的」欄には「（略）多言語観光雑誌を制作し、これに係る業務を一括して委託するものである。」とある。そして、契約の方法として随意契約によることが示された上で【随意契約とする理由及び委託先選定の理由】として「多言語観光専門紙「GOOD LUCK TRIP」は（中略）非常に適した媒体である。株式会社Ｄ社は「GOOD LUCK TRIP」の制作を受託しており、今回委託する業務についても、同社以外で行うことができないため、見積りの徴取は株式会社Ｄ社一社のみとし、同社と随意契約をするものである」とある。つまり媒体の選定が、委託先の選定と実質的に一体となっており、随意契約の理由が、公表に耐えうるものになっていない。 媒体の選定において、多言語観光専門誌として最も妥当である根拠づけや、競合する他の媒体、他の方法によるガイドブックの制作・配布を比較が十分でない。実態としては、他の自治体において非常に有効であったと評判の同紙を制作し配布することが、事業構築段階から企図されていたものであり、ガイドブックの内容や海外の旅行エージェントへ配布する流通経路が確立されている点を考慮すると、同紙（及びそれを制作しているＤ社）が選	当該事業は平成29年度に終了したが、今後同様の委託事業において事業者を選定する際は、原則一般競争入札とし、随意契約する場合にあっても、充分に検討し、その検討内容を文書として保存しておくこととした。

		定されたこと自体には、事業の有効性の観点から大きな問題があるとは思われない。また、仮にガイドブックの制作と配布をそれぞれ別の委託先に委託した場合、事業の効率性・経済性の観点から不利な状況であったという説明には説得力がある。 しかし、契約締結の方法は原則として一般競争入札によるものであるとした法（地方自治法第234条）の趣旨を踏まえれば、随意契約はあくまでもその例外であり、随意契約とする理由については、厳正に判断することが望ましい。「その性質又は目的が競争入札に適しない」（地方自治法施行令第167条の２第１項第２号）ことを理由に随意契約を締結する場合、当該契約者以外の第三者に履行させることが業務の性質上不可能であるかどうかという観点が重要である。 少なくとも、結果として委託先とはならなくても、競合する委託先候補を掲げ、最終的に選定された委託先と比較してどの点で劣っているか、不都合があるか等を検討した過程は文書として残したほうが望ましいと考える。	
誘客交流課	東アジア・東南アジア向け青函情報発信事業	〔評価指標について〕 当事業は「東北観光交付金」の対象事業である。交付金の交付要綱に従い県が設定した平成29年度の目標値は「外国人延べ宿泊者数平成30年20万人泊」であり、県は平成29年時点で既に目標を達成している（23万人泊）。 しかし、目標の達成に本事業がどの程度寄与したのか不明である。この指標が大きく伸びたのは、定期便の就航が主要な要因であるとの見解もあり、他に適当な指標を目標とすべきだった可能性がある。また、指標が適切であったとしても、結果として目標が低すぎたと思われる。推移をみると、決して低い目標ではないように思われるが、定期便の就航予定等を考慮すれば、平成28年末には平成29年の数字を予見できた可能性がある。 評価指標は、個別の事業の成果を可能な限り直接的に示すものを選定することが望ましい。	当該事業は平成29年度で終了したが、今後評価指標を設定する場合は、事業単体での具体的な指標を選定することとした。
誘客交流課	韓国人観光客誘致拡大事業	〔他の事業との一括契約について〕 本事業において県は、県観光連盟と委託契約を締結しているが、他の事業（国際重点エリア誘客対策強化）（以下、「別事業」という。）における委託契約と同一の契約書により契約が締結されている。別事業として別々に予算化されており、財源も異なる委託内容が、同一の契約書において規定されている状態である。契約に先立って行われる予定価格調書の作成や、見積書の徴取も、事業ごとに区分されず、一体として実施されている。このことに関しては以下の問題があると考える。 まず、予算が分かれている別の事業である以上、少なくとも県が作成する予定価格の積算資料は、事業ごとに分割可能であるのが原則的な考え方であると考える。しかし、積算資料は、事業ごとに作成されておらず、いくつかの項目別に単価及び数量が積算されていた。（本事業：2,073,377円、別事業：10,565,836円、合計：12,639,213円） 本事業における委託料の予算は2,039千円であり、上記の予定価格は当初予算額を超過しているものの、	令和元年度の委託契約に当たっては各事業ごとに締結し、予算計上に沿った内容で執行しており、対策を講じている。

		県はこの積算に基づき予定価格調書を作成し、委託先の見積書を比較した上で、委託契約を締結している。なお、委託契約額は予定価格と完全に一致しており、概算払いにより委託先に支払われている。事業完了後、委託先より提出された概算払精算書によると、事業費総額はこの契約額を超過していたため、県に返還される事業費はなく、本事業の決算額は当初予算額と同額の2,039千円とされている。この結果、本事業については当初予算額と決算額が同一となっている。しかし上記積算によれば、決算額は2,073千円とすべきであろう。この点において、予算及び決算と積算資料は矛盾している。 　また、概算払いの精算において、別々に契約が締結されていた場合、精算により県に委託料の一部が返還される可能性があるが、一体として契約すると返還されないというケースが考えられる。 　一括契約とした理由については、不明とのことだが、県と県観光連盟との委託契約は他にもあり、それらがこの一体契約に含められていないことからも恣意性が認められる。恣意的に一括契約とする裁量を認めることは望ましくないと考える。	
誘客交流課	韓国人観光客誘致拡大事業	〔委託業務における予定価格と委託先の見積金額の完全一致について〕 　平成29年度に県が県観光連盟に委託した業務において、県作成の予定価格調書と県観光連盟の見積書の見積額は、12,639,000円で完全に一致している。なお、この予定価格と見積書は、別事業の予算の一部と合算されたものである。なお、平成29年度の県観光連盟から県が徴取した見積書には、明細が添付されておらず内訳は不明である。 　県担当者に確認したところ、予定価格と見積額が完全に一致しているのは偶然とのことであるが、一者随意契約という契約の性質を鑑みても、非常に問題があると考えられる。外観的には、県担当者と委託先の癒着が疑われかねない状況であり、これを放置することは、県としての内部統制機能に問題があることを示している。 　経済性の観点から、妥当な委託料算出のため、委託先で委託業務ごとの原価把握が適正に行われていることを確認するという趣旨で、見積明細は必ず入手するべきであると考える。また、予定価格調書が見積金額と完全に一致している場合には、関連部局内のみならず全庁的な内部牽制機能を発揮するべきであると考える。	今後は、見積書を徴取する際は必ず明細書を添付するよう、見積書聴取先に伝えることを、課内に周知徹底した。
誘客交流課	外国人観光客受入体制整備事業	〔他事業の予算超過分の負担について（他事業の費用が計上されている）〕 　本事業の委託料には、他事業（豪州誘客対策強化事業）の81千円と（教育旅行促進強化事業）の253千円が含まれている。予算を超過した事業があった場合、それを他事業に負担させ予算内で執行したように見せるのではなく、あくまでも予算を設定した事業に集計し、超過した理由を詳細に分析し、次年度の予算に反映させる等の対応を取るべきであり、他事業へ負担させる行為は慎むべきであると考える。	事業単位で予算の執行状況を管理し、当初計画していた事業が執行できない場合などは予算の補正等を行うことで、適正な予算執行を行うよう、課内に周知徹底した。
誘客交流課	外国人観光客受入体制整備事業	〔当初予算の内容と実際の歳出内容の差異について〕 　本事業では、当初予算に	令和元年度当初予算において、当該ホームページの管理

		おいてパンフレットの作成に係る見積額を委託料として計上しているが、主な実際の歳出はホームページの管理運営に係る委託料であり、当初予算の内容と実際の歳出の内容が乖離している。ホームページの管理運営は今後も継続する見込みであり、これからは当初予算の設定においてホームページ管理運営であることを明記し、実態にあった予算設定をすべきである。	運営に係る経費については、別事業として予算計上し、対策を講じている。
誘客交流課	外国人観光客受入体制整備事業	〔他の事業とまたがる業務委託契約について〕 本事業の取組内容である青森県観光情報サイト（多言語版）の保守管理業務は、本事業において900千円、国際重点エリア誘客対策強化事業の台湾と香港の誘客対策強化事業で、それぞれ900千円の委託料が計上され、契約全体額では2,700千円の委託契約となっている。 確かに、アプティネットグローバルサイトは、国際重点エリア誘客対策強化事業における外国人誘客という目的にも貢献するものであるが、その金額の３分の２を他事業に負担させる合理的な意義は見当たらないし、台湾と香港向けの細事業で計上して、韓国や中国向けの事業で計上していないのも整合性を欠く。一つの取組を分割して、複数の事業にまたがって予算を計上するといった事業設計は、事業の費用対効果の評価を困難にするので、やめるべきである。	令和元年度当初予算において、当該ホームページの管理運営に係る経費については、別事業として予算計上し、対策を講じている。
誘客交流課	台湾定期チャーター便誘客拡大事業	〔KPIの目標値、実績値の集計期間について〕 当事業において本県HP（アプティネット。中国繁体字版のサイトである。）へのアクセス数をKPIの一つとして設定しており、アクセス数の目標値、実績値は、それぞれ98万アクセス、110万アクセスであるが、そのアクセス数の集計期間は４月から３月までの１年間となっていた。 一方で、当事業の東北観光復興対策交付金交付対象事業計画書によると、事業実施期間は平成29年10月から平成30年３月までの６か月となっており、当事業の支出も平成29年10月から平成30年３月までの期間に発生したものであった。このように、事業実施期間外のアクセス数がKPIの集計期間に含まれると、事業実施期間外のアクセス数の増加、減少もKPIに反映されてしまうため、事業の成果指標としての精度が低下してしまう。そのため、KPIを事後の事業評価に有効に活用するためにも、KPIの設定にあたっては、設定数値そのものだけではなく、事業実施期間も加味し、数値の集計期間も適切に定めることが必要である。	当該KPIの設定は平成29年度事業に係るものであり、平成30年度におけるKPI設定については、事業実施期間に係る数値を設定し、対策を講じている。
誘客交流課	青森・ソウル線増便対策事業	〔委託業務に関する見積について〕 県観光連盟に業務委託している業務内容は、①広告プロモーション、②マーケティング調査、③その他、韓国からの誘客促進に効果的な業務と業務仕様書に記載されている。一方で、県観光連盟から事前に入手する見積書では、広告プロモーション、マーケティング調査の２項目から積算されており、韓国からの誘客促進に効果的な業務については積算が行われていなかった。また、県観光連盟の経理簿（事業費の明細）によれば、韓国からの誘客促進に効果的な業務に関する支出として、旅費交通費、消耗品費が発生していることが認められた。	当該事業は平成29年度で終了しているが、今後の委託契約に当たり、仕様書の内容を具体的に記載した上、仕様書と受託者からの見積書の内容が一致しているか十分に確認し、必要に応じて補正を求めることとした。

		以上を勘案すると、広告プロモーション、マーケティング調査で過大な見積りが行われ、その過大な見積りの結果余剰となった部分を韓国からの誘客促進に効果的な業務の支出に充てている状況にあり、県観光連盟の見積の仕方が不適切である。韓国からの誘客促進に効果的な業務についても委託業務に含めるのであれば、適切な見積り、業務委託の管理の観点から、当該業務の具体的な内容を業務仕様書に記載し、当該業務についても見積書において積算することが必要である。	
誘客交流課	青森・ソウル線増便対策事業	〔委託業務完了報告書の記載内容について〕 県観光連盟に業務委託している業務内容は、①広告プロモーション、②マーケティング調査、③その他、韓国からの誘客促進に効果的な業務と業務仕様書に記載されている。県観光連盟からの委託業務完了報告書によれば、韓国からの誘客促進に効果的な業務について、青森県知事トップセールスや旅行エージェント訪問対応等、訪問場所や訪問期間が記載されていた。 その一方で、県観光連盟の経理簿では、業務委託の事業費として処理されている旅行エージェント訪問旅費の一部について、委託業務完了報告書に記載がないものがあった。委託業務完了報告書に記載がなく、経理簿で事業費として処理されているものについて、業務委託に関係しない支出が事業費として計上されているのではないかとの疑念も生まれるため、韓国からの誘客促進に効果的な業務として行った業務については、漏れなく委託業務完了報告書に記載すべきである。	当該事業は平成29年度で終了しているが、今後は委託契約の検査に当たり、経理簿等の関係書類と委託業務完了報告書を照合し、実績報告書に記載漏れが無いよう、十分に確認することとした。
		る。	
誘客交流課	ロケーションフォト誘致事業	〔プロモーションの時期について〕 本事業において、香港と台湾向けにロケーションフォトプロモーション業務を委託しており、青森県公式Facebookにおける宣伝を行っているが、その時期が３月に集中している。宣伝の回数としてはそれぞれ８回から10回実施しているが、その全てが３月中に行われている。一度に大量の宣伝をすることにより一定の時期において強い印象を与えることができるかもしれないが、しばらく経つと忘れ去られる可能性が高く持続的な宣伝効果を得ることは難しいと考える。宣伝商材の内容により、どの時期に公開すればより効果が高いかを勘案し、一時期に集中せず、宣伝する時期を考え効果的な宣伝を実施してほしい。	PR素材として桜をメインとしたことから、３月に集中して発信を行ったものである。 当該事業は平成29年度で終了したが、今後同様の事業を実施する場合は、効果的な宣伝時期を検討して実施することとした。
誘客交流課	ロケーションフォト誘致事業	〔撮影地の地元観光業界等との連携について〕 ロケーションフォト撮影目的の海外からの観光客は、撮影地の地元カメラマンを活用するのではなく、海外からカメラマンを連れてきて撮影するケースが多いとのことである。理由として、海外からの観光客と日本人とでは写真の取り方についての好みが異なることが挙げられる。このようなギャップについては、撮影地の地元カメラマンが海外観光客の好む写真の取り方を勉強することで解消できるであろう。 将来的に海外からのロケーションフォト目的の観光客が増えたとき、そのメリットを地元業者が最大限享受できるよう、地元業者への啓蒙を進めていくことが不可欠である。本事業に	現在、ロケーションフォト撮影のための旅行商品が台湾において販売され、撮影の際には地元観光業界が協力することとなっており、海外のロケーションフォト事業者と地元観光業界との連携が図られている。

		おいて、撮影地の地元観光業界等と台湾の会社の打合せの場を設け、ロケーションフォト旅行受入れ時の対応について検討を行っている。このように地元業者を巻き込んだ取組みが今後も継続され、それが地元業者の啓蒙につながり、ロケーションフォト旅行の受入れ体制が強化されていくことを期待する。	
誘客交流課	十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業	〔KPI指標の適切な集計把握について〕 　メディア・インフルエンサー招聘によるアウトカム指標は記事閲覧数であり、目標300,000人に対し、県が国に対して提出した個別事業評価調書では実績値として4,769,430人と報告されている。 　このKPIにおいては、新聞雑誌の発行部数とYouTubeのPVという、異なる媒体（単位）指標が累積されている。その一方で、Facebook、ブログやWeb記事の閲覧数は含められていない。業務実績報告書に記載の内訳は、閲覧数を把握できた一部であり、実際の記事閲覧数はさらに多い。業務実績報告書において閲覧数に含まれていない記事等に関して、閲覧数を把握できなかった経緯は不明であるが、一部の実績で既に目標を大きく超過していたために、把握する動機を失った可能性も否定できない。しかし、実績指標の把握は重要であり、目標を超過したことを理由に実績の把握を省略することは望ましくないと考える。さらに、目標の記事閲覧数300,000人という数字は低すぎたのではないかと思われる。日刊新聞一紙の一日の発行部数で達成できる目標に対し、延べ15人ものメディア・インフルエン	当該事業は平成29年度終了であるが、他の連携事業においても事務幹事県や受託者と十分に検討を行い、アウトカム指標等の設定を適切に行うこととした。

		サーを招聘するという計画は適切ではなかったのではないだろうか。 　また、業務実績報告書では、成果指標が集約されておらず、複数のページの実績値を累積して初めて全体の合計値を把握することが可能になるという状態であった。 　本事業は、連携事業であり、事務幹事県ではない本県において、事業の計画や実績報告書の記載方法等について、影響力を発揮して積極的に関与していくことは限界があった可能性もある。しかし委託者との間では、連携各県が当事者として委託契約を締結しており、本県も委託契約の当事者である。今後、県においては連携事業においても当事者意識を欠くことなく計画やKPIの把握に積極的に関与していくことが望ましいと考える。	
誘客交流課	十和田・八幡平観光ブラッシュアップ事業	〔海外出張に係る経費（旅費及び役務費）について〕 　当事業の決算額の内訳として旅費及び役務費に計上されている海外出張費（旅費及びルーターレンタル代の中に、事業目的との関連性が薄いものが含まれている。（香港旅行社等訪問業務や中国冬期観光プロモーション、2017日本東北盛夏祭典出店業務）その他、他事業で旅費を負担して、本事業では当該海外出張時に携帯するWi-Fiルーターのレンタル代だけを負担している役務費が６件（合計23,700円）ある。 　以上の経費は、いずれも本事業の決算額とする積極的な根拠が不足していると考える。 　一方で、県の判断基準によれば、以下の２要件を満たす場合には本事業の経費とすることができると判断	当該事業は平成29年度に終了しているが、交付金対象経費については、関連性が最も高い事業における経費として決算することとした。

					業	田県との連携事業であり、委託先の選定はプロポーザルのコンペ方式により行われている。平成28年の事業開始にあたり３県は協定書を締結しており、委託先の選定については、幹事県が担当することが協定書により規定されている。協定書の締結に先立ち、県が連携各県に意見を募ったところ、委託先の選定については、幹事県だけではなく、他の２県の担当者も審査に参加するべきとの提案もあった。しかし、他の連携事業に関する協定書で幹事県が審査を担当することとされていることとの均衡を保つ観点と、事務年度の途中から開始され、事業実施の日程確保のためにスピーディな委託先の選定が優先された結果、事務幹事県である青森県のみが審査を担当することとなった。また、審査員は外部有識者を招聘することもなく、県職員のみにより行われている。 本事業においては、委託先の選定が最も事業の有効性を左右するといっても過言ではない状況であったことは、事業費の大部分を委託料によって占められていることからも明らかである。この観点から、委託先の選定に連携する他県や外部有識者を招聘することができれば、様々な視点から多様性に富んだ意見を取り込むことが可能になり、結果として連携事業としての有効性を高めることが期待できたのではないだろうか。今後は、委託先の選定において、可能な限り連携する自治体や外部有識者を参加させることが望ましいと考える。	参考に、他の連携事業における受託者の選定方法について、今後も幹事県を中心に検討を続けることとした。
誘客交流課	北東北「食街道」周遊プロモーション事	〔委託先の選定における審査員について〕 本事業は、岩手県及び秋	当該事業は平成30年度で終了したが、監査人からの意見を	誘客交流課	北東北「食街道」周遊プロ	〔委託先から提出される実績報告書について〕	監査人の意見を踏まえ、報告書作成に

		しているとのこと。 条件１：渡航先が本事業のターゲットである国と地域（韓国・中国・香港・台湾・タイ） 条件２：十和田八幡平国立公園がまたがる黒石市・平川市・青森市・十和田市についてPRする内容を含む出張であること この判断基準に従うと、実質的に、上記条件１の国と地域への担当課の旅費はすべてこの事業の旅費とすることができるという結論に至る。 県が国に提出した実施報告書に添付された復命書を含む資料から、その事業との関連性に疑問を感じたが、国における実施報告書の確認事務が適正に行われているとすれば、県の主張・判断基準で問題無いということになるであろう。 上記の旅費及び役務費を本事業の経費とすることが許容されるのであれば、県の財政健全化の観点からより望ましい決算の方法があった可能性がある。 いずれにしても、事業目的と決算額の関連性が曖昧になると、事業ごとの予算決算を行っている意味が薄くなる。どれだけの経費をかけてどれだけの事業として成果を挙げたかという観点から評価し、将来の事業構築に活かすことが困難になるからである。少なくともこの観点からは、事業目的と決算額の関連性を重視することが望ましいと言える。	

	モーション事業	平成29年度の本事業の委託業務に関する報告書は、実に1,000ページを超えている。 これについて、県担当者は委託先と最終的な報告書の内容について打ち合わせを行っていたが、これほどのボリュームになるとは予測していなかったとのことである。 委託契約に係る実績報告書の目的は、一義的には、委託契約書（及び仕様書）どおりに委託した内容が完了しているかどうかを確認することにあると考える。委託内容には、実績報告書の作成・提出も含まれるが、実績報告書の作成に過度に重点を置かれるよりは、本来の委託内容（本事業においてはプロモーション等）の実施をより充実してもらうほうが、県民にとって効用が高い。また、経済性の観点からは、実績報告書の作成を必要十分な範囲に抑えることで、より少ない予算で事業を実施することが可能になると考えられる。 委託契約における実績報告書の作成においては、契約締結の段階から、報告書に盛り込む情報について、合規性、経済性、有効性等の観点から内容を協議し、過不足のない報告書を入手することが可能になるよう管理していくことが望ましい。	過大な負担をかけることがないよう、受託者と報告書作成について事前に打合せすることとした。				サイトの周知を図るため、台湾、韓国、中国、香港、タイ、オーストラリアの６市場の個人旅行に強い旅行エージェントを訪問し、セールス活動を行い、構築したウェブサイトの広告掲出や青森県内の宿泊施設にPRチラシを配布する事業が計画されていたところであったが、事業の進展にともない飲食店予約サイトが受入可能店舗数の面で構築困難であることが明らかとなった。そこで、提供する情報の範囲を飲食店に限定せず飲食店を中心としつつも小売店、観光施設、宿泊施設に広げ、事業名を「外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業」（交付金申請事業としては申請時の名称のまま）として青森県観光情報サイト（グローバルサイト）」へ掲載するコンテンツ作成を中心とする事業内容に変更された。 また、計画段階では、外国人の個人観光客におすすめできる青森県内100のレストラン（立ち寄り施設）の選定については、スーパーバイザーのアドバイスを基に市町村と連携して行う予定であったが、事業実施段階でスーパーバイザーの設置は省かれてしまっている。予算申請段階からの重要な事業内容の変更であるが、予算配分者との十分な協議の証跡は残っていない。 予算制度は事前に実施予定事業を検証し適正な予算配分を行うものであるから原則として予算獲得後の安易な事業内容の変更は認められるべきではない。あくまで予算承認段階で想定された事業に配分された予算であるから、支出負担行為前に事業内容変更の旨及び理由の説明と事前承認が必要ではないかと思われる		
誘客交流課	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	〔事業内容の変更について〕 予算段階の事業計画では、外国人の個人観光客におすすめできる青森県内100のレストランをスーパーバイザーのアドバイスを基に市町村と連携して選定し、ウェブサイトで発信するとともに予約システムを構築し、構築したウェブ	今後、交付決定後に計画内容を大幅に変更しようとする際は、国との協議内容を文書化しておくことを課内に徹底周知した。 なお、当該事業は平成29年度に終了した。					

		に該当）、利用者（旅行者）の満足度、掲載した立ち寄り施設への貢献度などを定量化する指標を採用するべきであり、今後の検討を要すると思われる。	
誘客交流課	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	〔アンケート調査委託業務の有効性について〕 取組のうちの一つである「外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業アンケート調査業務」において、県内の飲食店等にアンケートを実施しているが、このアンケート調査における回答率26～27％は一般的な回収率に比べると低いのではないかと思われる。事業全体の有効性に大きな影響を与える事前段階での調査業務であるから、回収率を向上させる何らかのアプローチをとるべきであった。又はこの程度の回収率では事業者全体の意向が把握できないと言えるため、本調査委託は有効でなかったとも言える。委託先に最低限の回収件数や回収率を求めるなどの対応を図ることも検討すべきと思われる。	当該事業は平成29年度で終了したが、今後委託業務によりアンケートを回収する際は、仕様書において回収件数や回収率等を記載するなど、一定の成果を求めることとした。
自然保護課	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	〔仕様書の記載ミスについて〕 事業内容②の外国語併記木製標識設置工事の仕様書の業務内容について、木製標識の新設の内容が、「安全標識」と記載すべきところ「里程標識」と記載してあった。打ち合わせをしている受託者が見れば、明らかに記載誤りと分かるミスなので、実際に間違った標識が設置されることはなかったが、事業に携わる県の担当者とその決裁承認者の中で内容をしっかり把握し、書類のチェックを行うべきである。	今後、類似事業を発注する場合は、仕様書の内容について、担当者及び決裁承認者のほか、関係職員による複数名でのチェックを徹底することとした。
自然保護課	世界自然遺産白神山地イン	〔不適切な随意契約〕 事業内容②の外国語併記	平成30年度の類似事業については、施
		し、その手続きは書面により行われるべきものであると考える。	
誘客交流課	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	〔著作権の帰属が委託先にあることを理由にした随意契約について〕 随契理由として、「Ｆ社は、これまでも本県外国語版パンフレット制作を受託しており、当パンフレット及びPDFデータを制作するに当たり、掲載文及び画像の著作権を有する唯一の企業であるため。」と起案書に記載があり、そのとおり随意契約により業務委託契約が締結されている。著作権の帰属という理由で、競争性が阻害されることのないように、今後は、画像等のデータの著作権の帰属が委託者とする契約に変更すべきではないか検討が必要である。	当該事業は平成29年度で終了しているが、今後同様のパンフレット等の作成に当たっては、品質の高いパンフレット作成を第一とし、著作権の帰属について受託者と協議を行うよう課内に周知徹底した。
誘客交流課	外国人にやさしい立ち寄り施設推進事業	〔成果指標の見直しについて〕 平成29年度東北観光交付金の中間評価によれば成果指標として設けられたのは、①外国人観光客の受入環境が十分であると選定されたレストラン数、②Webサイトページビュー数、③Web広告インプレッション数、④県内PRチラシ配布箇所数であった。評価結果としては、①の目標値は100件に対して達成値は253件、②の目標値は2,000に対して達成値は1,822、③の目標値24,000に対して達成値は未実施、④の目標値100箇所に対して達成値は未実施というものであった。 これらの指標は、②を除き、成果指標（アウトカム）というよりは活動指標（アウトプット）に該当すると思われる。成果指標として考えられるのは、構築したサイトの活用状況（②	当該事業は平成29年度で終了したが、今後成果指標を設定する場合は、当該事業を実施したことにより得られる効果を定量化した指標とすることとした。

	バウンド推進事業	木製標識の設置について、青森県森林組合連合会に委託しているが、一者随意契約になっている。その随意契約の理由を確認すると、「標識の材料は、青森県の認定するリサイクル製品を使うという仕様になっており、その条件に合致するのは、その製造認可を受けている青森県森林組合連合会のみだからである。」ということであった。しかし、素材の購入は、そこからするしかないが、設置工事は、他の業者でもできることであるため、一者随意契約の合理的な理由とは言えず、不適切である。 　なお、平成30年度の同様の業務については、この点を改善して、９社が参加した入札になっているので、平成29年度も競争入札は可能だったはずである。	工内容を踏まえた業者選定について再考、見直しするといった自主改善を図り、発注方法を一者随意契約から指名競争入札に変更して実施した。
自然保護課	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	〔成果指標が不適切な推測値であること〕 　この事業におけるKPI指標は、外国人入山者数と外国人宿泊者の増加数である。集計方法は、標識を立てた５つのコースのセンサーで自動カウントした入山者数合計に、白神山地ビジターセンターのホームページの訪問者の中の外国人割合を乗じて計算した推測値（外国人入山者数）、外国人入山者数の半数が周辺に宿泊するだろうという推測（外国人宿泊者数）のもと算出しているとのことだが、これらの算出式はあまりに強引すぎる前提であり、KPI指標の測定方法としては不適切と考える。なぜならば、手軽にHPを閲覧するのは、日本人でも外国人でも同じであるが、実際に、外国人が、白神山地を訪問するとなると、日本人よりは、ハードルが高いと考えられ、HPを閲覧している外国人割合と入山者数の外国人割合が比例すると考えるには無理があると思われるからである。また、その前提で推測した外国人入山者のうち、白神山地周辺に宿泊する割合が50％であるとしているのは、仮定に過ぎず、何らかの根拠があるものではない。 　無理な前提と仮定に基づく推測値をKPI指標に採用するのは、間違った事業評価を導く恐れがあるので、より、合理的な数値を採用すべきである。	当該事業は平成28年度から平成30年度までの事業であり既に終了しているが、今後、同様の取組を行う場合は、例えば白神山地ビジターセンターの外国人来館者数を使用するなど、より合理的な成果指標を採用することとする。
自然保護課	世界自然遺産白神山地インバウンド推進事業	〔多言語化ホームページのアクセス数分析について〕 　ホームページの作成を委託している先からは、ホームページのアクセス解析レポートが送られてきて、県でも月々のアクセス情報は確認できる状況にある。このアクセス解析レポートとは、グーグルの情報を利用して、そのアクセスユーザーの性別年齢などを推測したものであり、当然、アクセス数の推移もわかるようになっている。 　しかし、県としては、外国人向けに多言語化したホームページの成果についてアクセス数などをKPIとして設定しているわけではなく、アクセス数の分析も比較できる２年間のデータがそろってから行うとのことであり、監査時において十分な分析をしていなかった。サイトのアクセス解析などは、本事業の重要な効果分析と考えられるので、今後は、適時に、継続的に分析をしていくべきである。多言語対応ホームページ作成にあたっては、この機能を付けることを仕様書に盛り込み、県が要求した機能、情報であるのだから、県として、有効に活用	令和元年６月に、英語版については、平成29年度及び平成30年度の２か年分、韓国語版、中国語版（繁・簡）については、平成30年度の１か年分について、アクセス数やアクセス国、アクセス目的などの解析を行った。今後も、適時・継続的にアクセス解析を行い、効果的なインバウンド対策を講じていくこととしている。

		重要な懸念はないが、契約の安全性確保と費用対効果の観点から、少なくとも発行部数見込や最低発行部数等を契約段階で文書として委託先と共有することが必要であると考える。	
観光企画課	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	〔宿泊施設発着サイクリング商品のセールス資料について〕 平成29年度において県は、三地域の宿泊施設と連携のうえ青森サイクリング商品を開発し、日本語版・英語版・繁体字版のセールス用パンフレット（以下、セールス資料とする。）を作成した。このセールス資料は、平成29年度内に２パターン作成されており、それぞれに契約が生じ費用が発生している。２つのセールス資料は類似点が多く、あえて２回契約し、２回分の費用が発生していることについては経済性・効率性の観点から検討の余地があるものと感じる。 ポイントは１回目のセールス資料と２回目のセールス資料は構成こそ違えど、１回目のセールス資料の内容とほぼ同じであり、重要な差異はないところである。 ２回目のセールス資料をあえて作成した理由として、三施設一体のパンフレットの方が旅行会社に売り込みをかける場合に有利である等のセールス上の利便性があるとのことだが、ほぼ同内容のセールス資料作成のために378,000円もの費用が発生していることも事実である。計画時点や１回目のセールス資料の作成の際、県と委託先で密にコミュニケーションを取り、三施設一体のパンフレットの必要性を認識し、作成すべきであっただろう。	今後、同様の取組を行う場合は個別資料及びまとめ資料の必要性をあらかじめ認識し、効率的な契約を締結することとした。
		し、分析結果を今後の事業に活かすことを期待する。	
観光企画課	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	〔ムック本発行に伴う事業効果測定について〕 県は、青森サイクリングを宣伝するため、ムック本「ニッポンのじてんしゃ旅 Vol.02 青森いくべぇ。青森サイクリングガイド」（以下、ムック本）を大手出版社への委託により、日本語版は平成28年度（委託費2,500千円）に、台湾向けの繁字体版は平成29年度（4,149千円　翻訳・宣伝広告費含む。）に発行している。そのムック本の販売推移について、県は何部売れたかの把握をしていないとのことであり、支出に対する効果測定という観点から問題が認められる。 広告宣伝のために決して安くはない費用（日本・台湾向け合計で6,649千円）を負担した以上、その効果の検証は詳細に行って然るべきである。ましてや、当ムック本の購入者は少なからず青森県を実際に訪れサイクリングをしたいと考えている者であり、その販売数量はコアな潜在顧客数を意味するとともに、青森サイクリングが全国的にどれほど認知されているか等を計るうえで重要な数値となるものと考えられる。加えて、販売数量実績を把握することは、次回に同様の広告宣伝を実施する際の意思決定判断における重要な指標にもなり得るものと考える。以上より、県はムック本の販売実績を入手、評価することで、適切な事業効果測定を行うべきである。 また、ムック本の契約書・仕様書等において最低発行部数や発行見込部数等の取り決めがない。契約相手は大手出版社であり契約の安全性という観点からは	今後、同様の取組を行う場合は、受注者と協議のうえ、事業効果が測定可能な仕様を設定の上、契約することとした。

		また、２回目のセールス資料は、県の予定価格積算額378,000円に対し、先方提出の見積もりも378,000円と積算額の100％にて単独随意契約により実施されている。随意契約理由は「サイクリングプログラム開発事業を受注したＡ社がサイクリングコースデータ及び関連写真を保有している」ことを直接的な根拠としているが、１回目のセールス資料のPDFデータを県は有しており、単なる構成の変更であるならば一般的なデザイン会社であれば十分に対応可能であり、入札・見積合わせ等による契約をすべきであったとも思料される。 その他、PDF編集ソフト等を用いて自製でセールス資料を作成した場合の作業はほぼ確実に１ヵ月もかからないだろうし、実務上も対応可能であると考えられることから、県で自製することも考慮に入れるべきである。	
観光企画課	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	〔平成29年度における事業KPIの明確かつ適切な設定について〕 平成29年度における当事業の財源は、国からの東北観光交付金であり、KPIを設定し、適切な事業評価を行うことが求められている。県が作成した「東北観光交付金交付対象事業計画書」（以下、計画書とする。）および「青森県観光復興対策実施計画　平成29年度個別事業評価調書」（以下、評価調書とする。）によると、KPIとして「記事閲覧数：4,000件」「参加者数：30人」を設定しているが、そのKPIは抽象的かつ不明瞭である。 問題は、現状のKPIでは「何の」記事の閲覧数なのか、「何の」参加者数なのか明確にされておらず具体性がないことである。県からの説明では、「記事閲覧数」とは過年度に開設したウェブサイト「AOMORI CYCLING」の記事閲覧増加数とのことであり、「参加者数」とは開発したサイクリングプログラムへの参加者数のことを指しているとのことであるが、その事実は少なくとも評価調書や計画書からは読み取ることはできない。 まずKPI「記事閲覧数」であるが、より明確に「「AOMORI CYCLING」の記事閲覧増加数」としてKPIを設定すべきであった。「閲覧数」と「閲覧増加数」では全く意味が異なるため増加数を対象としていることを明示すると同時に、増加数の主語「AOMORI CYCLING」を明示すべきである。また、KPI「参加者数：30人」についても、「開発したサイクリングプログラム」への参加者数を対象としていることを明示すべきである。 PDCAサイクルに基づき事業を効果的・効率的に実施するためには、KPIをより具体的・明確な指標とすることは必須事項である。曖昧な表現や抽象的な内容では関係者全員の方向性の共有に支障をきたすと同時に、事業評価を行うに際して支障が生じる。今後、明確かつ具体性のある適切なKPIを設定し、事業を進めていくことを望む。	今後、同様の取組を行う場合は、明確かつ具体性のある目標を対象とするなど、適切なKPIを設定することとした。
観光企画課	選ばれるあおもりサイクリング推進事業	〔平成28年度以前に事業KPIが未設定であったことについて〕 平成29年度は、事業実施財源が東北観光交付金であるためKPIを設定しているが、平成26年度～平成28年度以前は特段KPIを設定し	今後、同様の取組を行う場合は、明確かつ具体性のある目標を対象とするなど、適切なKPIを設定することとした。

		ていなかったとのことである。PDCAサイクルに基づき効果的・効率的に実施するためにはKPIの設定と、関係者全員の共有は必須である。特に、当事業のような県が自主的に実施しており、事業実施内容により事業効果が大きく異なる裁量の広い事業については、なおさら求められると考える。今後、国等に求められずとも、自らKPIを設定し事業を実施していくことを求めたい。						
観光企画課	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	〔ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務に係る随意契約について〕 ポップカルチャー活用海外情報発信強化業務にて、県は平成28年度、平成29年度の各年に大手広告代理店Ａ社への委託契約により、人気声優を起用した青森県PR動画を作成している。各年度の契約事務については、平成29年の契約（8,009,280円）について一者単独の随意契約がなされたことによる事業効果が減少した可能性が認められた。なお、平成28年の契約は複数者から公募型プロポーザル方式によりＡ社と契約している。 県作成の「契約締結伺い」によれば、平成29年度における単独随意契約の理由を「地方自治法施行令第167条の２第１項第２号の規定により随意契約とする。本業務は、昨年度、公募型プロポーザル方式により企画コンペを実施した上で委託業者を決定した「ポップカルチャー活用海外情報発信強化事業」の継続事業である。提案された企画に基づき、事業を実施し、海外向けのPRを行ってきたところであり、効果的な情報発信を継続的に行うためには、引き続き当該業者に委託し、前年度に作成したPR動画と企画を併せた動画作成と、情報発信を行っていくことが効果的であると認められることから、一者随意契約とする。」としている。 県が単独随意契約の直接的な根拠としている地方自治法施行令第167条の２第１項第２号の規定は「（契約の）性質又は目的が競争入札に適さない」ときに単独随意契約が可能とし、一者以外に契約先が想定されない場合や、他の者と契約すると明らかに非効率かつ不経済な結果となる場合等に単独随意契約を行うことを想定しているものと考えられる。今回の業務内容はポップカルチャーコンテンツを利用した青森県のPR動画作成であり、平成28年度に５者と多数から企画提案があったことから大手広告代理店Ａ社以外にも契約先が十分想定されるところであるし、平成28年度から連続性をもった企画実施による効果最大化という観点からも、平成28年度と平成29年度の動画を比較した場合、企画フォーマット（人気声優と青森県の観光地巡礼）こそ同じものの、各年度で声優は別人であるし、内容的にも前年度の続きということではないため、連続契約により明らかな効率化・経済化または効果の最大化が果たされているとは判断できかねる。 契約は地方自治法の原則どおりに競争入札を実施することで、支出効果の最大化を図れたものと考える。県による調達活動は公金の支出であることから、その事務手続は極めて厳格な公共性と競争性、経済性と効率性が要求される。今後、単独随意契約を締結する場合、その理由の合理性につ	今後、同様の取組を行う場合は、企画提案競技を行い、業務効率化・経済効率化・効果の最大化を図ることとした。					

		いて検討徹底を求めたい。	
観光企画課	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	〔平成28年度における動画視聴数目標（KPI）及び実績について〕 県は平成28年度、人気声優を起用した９本の動画を作成しており、合計で41,196回の視聴実績が認められた。県の平成28年度のKPIは、動画９本で視聴回数：10,000回と設定しており、十分に達成している。しかし、大手広告代理店による企画・プロモーション実施や世界的に有名な声優を起用しているという強みをもってして動画１本換算の視聴回数1,111回（KPI10,000回÷動画９本）というKPI設定は、あまりにも低すぎるのではないか。 動画プロモーションは近年急速に発達した分野であり、その効果の測定やKPIの設定は実務上なかなか難しいものと思料されるが、委託費9,339,240円に対して目標のとおりの10,000回の視聴実績であった場合、１回の視聴に対し933円のコストを投ずることとなり非常に高額であるという感覚を持つ。平成28年度において県が目標とするKPI（１本あたり1,111回）や視聴実績（１本あたり4,577回）は著しく低位であるといえる。 県の担当者は、同コンセプトの動画作成が初回ということもあり視聴見込数が不透明であったことから、ひとまず合計10,000回の視聴を目標としたとのことであるが、その過度に低位な目標設定において、その目標ラインを超えることで「達成」と判断することでは適切な事業評価を行えていない可能性が認められる。今後、委託先である大手広告代理店Ａ社との協議（専門家であり知見を有していると思料）あるいはプロポーザル公募の時点で提案業者に見込み視聴数を提出してもらうこと等により、適切な動画視聴数をKPIとして設定することを望みたい。 なお、平成29年度は動画視聴数９本合計でKPI：50,000回（１本あたり5,555回）、実績：86,510回（１本あたり9,612回）という状況であり、KPI・視聴実績ともに増加しているものの、平成28年度と同様にKPIの設定に明確な根拠がなく、対応が求められる。	今後、同様の取組を行う場合は、プロポーザル公募の時点で提案者等に見込み視聴数を提出してもらう等により、適切な動画視聴数をKPIとして設定することとした。
観光企画課	ポップカルチャーコンテンツ活用事業	〔平成28年度作成動画のタイトルについて〕 当事業で作成した動画は主に台湾向けである。しかし、出演声優は日本でも人気があることから、国内者が動画を視聴し青森を訪れる可能性も十分に認められるところである。したがって、YouTube等の動画サイトにおいて、日本語による検索可能性を高め、動画の理解可能性を高めるため、繁体字版のタイトル動画をアップすると同時に、日本語版のタイトル動画も同時にアップすることが望ましい。実際に平成29年度に作成した動画は両言語版の動画がサイトにアップされている。一方で、平成28年度に作成した動画は、繁体字版のタイトル動画のみであり、日本語版のタイトル動画は存在しない。効果最大化の観点から平成28年度に作成した動画についても日本語版のタイトル動画を作成しサイトにアップすることが望まれる。	作成動画については、平成30年度で公開終了しているが、今後同様の取組を行う場合は、より多くの視聴に繋がるよう日本語版でも展開することとした。
観光企画課	「青森ならではの暮らしツーリズム」	〔南部地域「暮らしぶりツアー」の販売実績について〕	当旅行商品の知名度向上に向けては、各マスメディアへの

	促進事業	県は平成29年度において、県南地方の暮らしぶりを訪ねるツアー２本を開発した。実施形態は県内旅行代理店Ｘ社への委託により行われている（委託費954,504円　ストーリー性のある商品として継続的に販売できる体制を構築するために、県南地方の暮らしぶりを訪ねる日帰りツアー２本をモデル的に開発し、モニターツアーを実施するもの）。平成30年４月よりＸ社にて商品化されたが、平成30年10月の監査時点で販売実績が０件とのことであった。要因を県は現在分析中としているが、「カッチャ」等の人を巡るツアーであり、単日ツアーとしては割高感がある14,000円～23,000円の価格帯となってしまうこと、ツアー開始初年度であり浸透が薄いことも影響しているのではとのことである。 このツアー商品化には委託費だけで954千円の費用がかかっており、短期的な投資の回収という観点からは不本意な結果である。結果論ではあるが、商品は作ってはみたものの設定価格帯では売れない現状は作り手の理論が優先されたプロダクトアウト的なマーケット手法を採用しているようにも見受けられる。今後は、マーケットニーズの詳細な分析や、顧客に商品を届ける仕組みを当初に検討のもと、顧客視点を重視するマーケットインの発想にて観光事業を実施することが望まれる。	積極的なPR等を通じ情報発信の側面支援をしていくこととした。 併せて今後同様の取組を行う場合は、マーケットニーズの詳細な分析や、顧客に商品を届ける仕組みを計画当初に熟考し、売れる商品づくりにつなげていくこととした。
観光企画課	「青森ならではの暮らしツーリズム」促進事業	〔モニターツアー参加者の大半が地元民であることについて〕 平成29年度、県は「港町の夜の暮らしぶりを訪ねる旅～極寒の八戸横丁０泊２日　寝かせないぞ!!飲み明かしツアー」のモニターツアーを実施した。当ツアーは八戸市内のツアーであり６名が参加したが、うち５名が青森県在住者であり、そのうちの４名は地元の八戸市在住者であった。 当事業のメインターゲットは首都圏等の「故郷不足のみなさま」であり、その者から広く意見を徴収することがモニターツアーの趣旨となるが、地元民が参加者の大半である現状では目的は果たされていないともいえる。参加者アンケートを閲覧したところ、コンテンツの満足度やタイムスケジュールへの意見等はみられるものの、やはり地元民目線からのコメントに留まってしまっていることが伺える。 参加者・顧客視点の発想で、実際のターゲットから生の声を聴くことは旅行商品を開発するうえで重要なことである。今回のモニターツアーは無料であるものの出発点までの交通費等は自己負担であったため県外者が参加しづらいことも考えられる。例えば、県外からの参加に対して交通費を全額あるいは一部支給する等を行い、県外者が参加しやすい環境を整えるべきであったと考える。	今後同様の取組を行う場合は、県外からの参加に対して交通費を全額あるいは一部支給する等を行い、県外者が参加しやすい環境を整えることとした。
観光企画課	アオモリ・モビリティ推進事業	〔アオモリ・モビリティオリジナルウェア制作業務について〕 県はアオモリ・モビリティを推進するためオリジナルウェア（以下、ウェアとする。）を製作し、イベント等において着用している。ウェア製作に係る契約関連書類を監査したところ、その費用が一般的な感覚からすれば相当に高額である一方、高額である合理性（理由）について文書化がなされておらず説明責任	今後、同様の取組を行う場合には、購入価格が適正であるかどうかについて、他の類似事例との比較検討など内部確認を徹底するとともに、高額である場合は、その合理性について文書化することとした。

		の観点から問題があると考える。 以下がウェアの契約内容および概要である。 ウェア購入代金はデザイン料も含め総額899,640円、１着あたり89,964円と相応の支出となっている。契約先であるＡ社及び見積り合わせに落選したＢ社はハイブランドを取り扱うセレクトショップであり、納品されたウェアもハイブランド品（Ｔシャツ１着一万円前後のブランド）である。アウトドア関連の服飾品はハイブランドから手頃なブランドまで価格差が大きいこと、また、今回の調達はＴシャツ・ショートパンツ等であり雪山装備等のように高い次元での品質はそもそも要求されないことから、低い価格帯の業者も含め広く見積もり合わせを実施する、あるいはプロポーザルによる競争入札を行う等の対応も必要だったのではないかと思料される。 一方で、県がウェア購入に至った理由は、ウェアを着用し様々なイベントに参加することや、Facebook等の媒体でウェアを着用した様子を拡散すること、ウェアをファッション誌・アウトドア誌等で取り上げてもらうこと（実際に平成30年度に１件あったとのこと。）等により、青森県アウトドアのブランド価値を向上させることと担当者は説明している。確かに、実際に取材を受けている実績等からも県の説明にある程度の合理性は認められると解する。しかし、問題は費用対効果である。相当に高額と考えられる物品を購入する場合には、合理的な根拠により、正式な文書にて、その効果を説明できることが求められる。この点、県の契約関連書類によ					れば、購入経緯（購入による効果）について文書化がなされていない。高額なウェアを購入し業務に用いる以上、説明責任の観点から購入経緯及びその効果予測の詳細な文書化、また、事後的な効果の検証徹底を求めたい。	
				観光企画課	アオモリ・モビリティ推進事業	〔モビリティ・ルートPRパンフレットについて〕 県は、白神山地エリア及び八甲田・奥入瀬エリアのモビリティ・ルート設定業務委託契約（以下、白神山地エリアの契約を「契約①」、八甲田・奥入瀬エリアの契約を「契約②」とする。）にて、モビリティ・ルートPRのためのパンフレットを作成している。一方で、アオモリ・モビリティウェブサイト作成業務契約（以下「契約③」とする。）においてもモビリティ・ルートPRのためのパンフレットを作成している。それぞれの契約の成果物であるPRパンフレットによると、契約①と契約③のPRパンフレットが、また契約②と契約③のPRパンフレットがほぼ同じ内容であることが判明した。 契約②と契約③（八甲田・奥入瀬ルート）の成果物を見る限り、細部こそ違えど同じレイアウトで、内容はほぼ同様である。最も大きい違いとしては、契約③は商品化に近い段階であるため、最終頁に旅行代金やガイド紹介が追加されていること等があげられるが、その主要な変更に対価として356,400円を支出することは不経済・非効率であると言わざるを得ない。なお、契約①と契約③（白神山地エリア）の成果物も同様に不経済・非効率な状況であった。 このような事態となった	今後、同様の取組を行う場合は、計画的な成果物作成を徹底するとともに、類似パンフレットの作成の必要性について、事前検討を行い、理由を明示する等の対応を行うこととした。

		のは、必要となるパンフレットに対する県の当初見通しが甘かったことに端を発していると思料される。今後、事業遂行上、精緻な計画を策定し不経済・非効率な契約を避けることを求めたい。 　また、実際に見込まれる工数等をＣ社と協議のうえ、契約金額の減額交渉を行う等の個別具体的な対応も必要であったものと考える。	
観光企画課	アオモリ・モビリティ推進事業	〔モビリティパックツアーの商品化について〕 　平成29年度に八甲田・奥入瀬をめぐるルート及び白神山地をめぐるルートを基本とする２泊３日での周遊型アウトドアツアーを開発し、平成30年度から商品化・販売を見込んでいたが、パックツアーとしての商品化には至らなかった。都内の大手旅行会社にセールスをかけても繋がりのない地元ガイドの連携上の不安等から採用されず、県内の旅行業者の販売では宣伝の限界等により売れないとする判断が直接的の根拠である。また、アウトドア周遊ツアーという企画自体は自ら動けるアウトドア上級者からは敬遠されがちであるのと、初心者にとって２泊３日の全日に亘りアウトドアアクティビティを行うこともとのハードルが高いことも要因ではないかと思料される。 　モビリティ・ルート開発（モニターツアー開催含む。）は、委託費だけで2,635千円の費用がかかっており、短期的な投資の回収という観点からは不本意な結果とも考えられる。商品を作ってはみたもの、そもそものニーズが不透明かつ潜在的な顧客へ商品を到達させる術がない現状は、作り手の理論が優先されたプロダクトアウト的なマーケット手法にも見受けられる。今後は、マーケットニーズの詳細な分析や、顧客に商品を届ける仕組みを当初に検討のもと、顧客視点を重視するマーケットインの発想にて観光事業を実施することが望まれる。 　なお、パックツアー商品化には至らなかったが、今回の事業により県を含む観光に携わる者の間で密なリレーションが構築されたことと、実際にスポット的なアクティビティが開発されたこと、大手旅行会社（JALPAK）の青森県特集ページにアオモリ・モビリティウェブサイトへのリンクがなされたことで多くの旅行者にとって個別のアクティビティを購入する機会が設けられたこと等は、大きな収穫で今後に繋がるものと考える。青森県の観光を発展させるうえで全国屈指の自然観光資源を利用することは必須事項であり、「モビリティ」という概念からのアプローチは全国に先駆けた先進的な取り組みで、その先発優位性は認められるところである。今後、顧客視点かつ中長期的な視点で事業発展されることを期待したい。	今後、同様の取組を行う場合は、マーケットニーズを踏まえた販売方法を検討するなど、費用対効果を事前検討の上実施することとした。
観光企画課	アオモリ・モビリティ推進事業	〔モニターツアー開催に係る事務について〕 　平成29年度において、アオモリ・モビリティルートの磨き上げのため、八甲田・奥入瀬ルートと白神山地ルートそれぞれにモニターツアーを実施している。ツアー参加費は50,000円と想定売価比で低額に設定し、ツアー出発地点までの交通費は参加者負担を要請している。また、モニターツアー開催にかかる経費については、大手旅行会	今後、同様の取組を行う場合は、期間的余裕を持って募集を行うこと、参加者がより参加しやすい日程を設定すること等、募集定員を充足するような措置について事前検討の上実施することとした。

		社等への委託により実施され1,166千円が発生した。当モニターツアーについて、以下の問題が発見された。 （八甲田・奥入瀬ルートのモニターツアーについて） モニターツアー参加者は２名と、定員４名に対し充足率が50％と低位に留まっているが、以下２点に問題があったものと考える。 問題点①　募集から開催までの期間が著しく短いこと モニターツアーは、平成29年10月５日～10日に募集、平成29年10月16日～18日に開催されており、募集開始から開催までの期間は11日と短い。当ツアーには、アウトドアアクティビティが多分に盛り込まれているため参加者にとって体調管理が必要であるし、２泊３日のツアーであることを勘案すれば募集開始直後（開催11日前）に情報を得たとしてもスケジュールを確保することはなかなか困難であると予想される。委託先の大手旅行会社からも意見が付されているように、少なくとも１ヵ月前には募集を開始すべきであった。 問題点②　平日開催であること モニターツアーは平成29年10月16日（月）～18日（水）に開催されている。一般的な会社勤めの人にとって、連続した平日の三日間を確保することは現実的にハードルが高く（募集期間11日と短いためなおさら）、土日を含めた開催とすべきだったと考える。 （白神山地ルートのモニターツアーについて） モニターツアーは、募集から開催まで約１ヵ月間の期間が設けられているものの、参加者は２名と定員４					名に対する充足率が50％と低位であった。２名の参加者は県が行う観光事業に深く関連がある県内企業の役員および社員（ともに県内在住）とのことである。当事業のメインターゲットは、県外者や外国人等の観光客であり、その者から広く意見を徴収することがモニターツアーの趣旨であるが、参加は県内在住者のみでメインターゲットの参加が０人である現状は、本来の目的は果たされていないといえる。なお、参加者２名のアンケートによると、観光事業に精通していることもあり的確かつ説得力のある意見が多数みられ、モニターツアーの本来の趣旨とは異なるが、相応の意義があるものとは感じた。しかし、参加者・顧客視点の発想で、実際のターゲットから生の声を聴くことは旅行商品を開発するうえで重要なことである。県外からの参加に対して交通費を全額あるいは一部支給する等して、県外者が参加しやすい環境を整えるべきであったと考える。	
				観光企画課	アオモリ・モビリティ推進事業	〔平成29年度にKPIが未設定であることについて〕 平成29年度は特段KPIを設定していない。PDCAサイクルに基づき効果的・効率的に実施するためにはKPIの設定と、関係者全員の共有は必須である。特に、当事業のような県が自主的に実施しており、事業実施内容により事業効果が大きく異なる裁量の広い事業については、なおさら求められると考える。具体的には、アオモリ・モビリティウェブサイトの閲覧数をKPIとして設定することが考えられる。	今後、同様の取組を行う場合は、適切なKPIを設定することとした。
				観光企画課	観光コンテン	〔「DELISH　AOMORI」	今後同様の取組を

	ツパワーアップ推進事業	動画投稿のタイミングについて〕 「SNSを活用した情報発信支援業務」において「AOMORI DELISH」として15本の青森県の食材を使った料理関係の動画を作成している（県内の業者に2,980千円で委託）。動画の再生数は、No８の動画（テーマ食材：笹餅）の閲覧数が全体を引き上げていることもあり、全15本平均11,000再生超と相当数あり、見解は分かれるところであるが一定の効果は認められるものと考える。ただし、動画投稿のタイミングに若干の問題が見受けられた。当初の事業計画上では、１～２週間ごと定期的に計15本の動画発信をするものとなっているが、実績としてはラスト３本（No13、14、15）の動画を平成30年３月27日、28日、29日に連続して投稿しており当初の事業計画とは異なっている。一見すると、業務完了期限の平成30年３月30日に間に合わせるため、No13、14、15は期限ぎりぎりの動画投稿となってしまったようにも見受けられる。こうなった理由としては、委託先が提案する動画内容食材のレシピについて、委託先と県の協議に時間を要したことと担当者は説明している。No13、14、15の動画は、他の動画と比較しての品質上の瑕疵はないように見受けられるが、連続した日付での投稿に加え、その同質的な内容から視聴者を惹きつけにくくしていると考えられる。また、投稿の間が約１ヵ月程度空いてしまった動画（No２とNo３の間、No７とNo８、No８とNo９の間等）の影響もあり、連載動画としての効果が薄れてしまっていること	行う場合は、スケジュール管理を厳密に行い、計画的・効果的な動画投稿を行うこととした。					
						も思料される。今後、同事業を実施する際は、委託先との連携を密にとり、計画に則り余裕のある実施が望まれる。	
					観光企画課	あおもりツーリズム創発事業	〔成果発表会の未実施について〕 県は、創発塾を開催した三大学合同で開催する「あおもりツーリズム創発塾成果発表会」の実施を計画していたが、実際には実施していない。 「あおもりツーリズム創発塾成果発表会」（以下、発表会とする。）の開催趣旨は、塾生が一堂に会し各大学の成果を発表することで全県的な視点で課題検討、成果の共有を行うとともに、各大学及び塾生と地域関係者とのネットワークを強化し、地域ツーリズムの推進力を結集することとしている。開催関連費用として予算上210千円が計上されている。 発表会が未開催となっている理由を県担当者は、大学間の日程調整が難しいためと説明しており、一方で情報共有という観点から大学間にて資料交換をすることでフォローは行っているとのことであった。しかし、大学間の資料交換では、塾生まで直接的に他地域の情報が届かず、また、各地域の塾生が直接交流する機会が存在しないことから「塾生間のネットワーク構築」「各地域における取組の成果の総和以上の効果の創発」という当事業の目的が果たされていない。当事業の目的を今一度認識され、大学間の日程調整を早期にかつ綿密に実施すること等の対応により、発表会（または目的を達成できるその他のイベント等）の開催を求めたい。	各大学の日程調整が困難で、近年実施されていないものの、県や他大学等が実施する講座等への相互受講を推進することにより、「塾生間のネットワーク構築」「各地域における取組の成果の総和以上の効果の創発」を図ることとした。

		移動のため、10月２日は大間で開催されたマグロウォッチングツアーの状況調査の際の移動に利用された。10月２日に開催されたマグロウォッチングツアーは当事業と関連性はなく、２日全てのレンタカー代を当事業で負担しているのは妥当ではないと考える。 以上より、決算額が本事業の実施以外に支出された金額を含んでしまっている。また、当事業の予算執行率が低く、当事業費予算に余裕があるので、他の事業の経費として計上すべきものも広く取り込んで計上しているのではないかとも見受けられる。 実績額が正しく集計されていなければ、事業の費用対効果を検討することは不可能である。事業の実施に、どれだけの経費が使われたのかを明らかにすることは、事業評価の前提条件であり、現状は、その基礎を欠いている状況と言わざるを得ない。決算額は、予算額に対応する形で、事業別に適切に経理処理するべきである。	
観光企画課	あおもりツーリズム創発事業	〔創発塾参加者の情報把握について〕 県では、創発塾参加者の名簿等を作成しておらず参加者の情報を把握していない。 創発塾は、地域の観光を担っていく人材育成を目的の一つとしており、創発塾参加者はいわば次代の青森県観光を担う重要人物である。また、創発塾には、塾生間、県や観光業者等とのリレーションを構築するという目的もある。したがって、県観光の中枢である青森県として、塾生の名簿等を保管し、情報把握・管理を行うことは有用と考え	参加する学生のプライバシーに配慮しながら、参加人数や学年・性別など、個人が特定されない範囲での情報を大学から収集することとした。
観光企画課	あおもりツーリズム創発事業	〔決算額における他の事業の経費との区分について〕 当事業の予算執行率（実績÷当初予算）は85.3％と当初予算に比して低いことがわかる。この理由は、「あおもりツーリズム創発塾成果発表会」が未開催である影響（210千円）や、弘前大学、八戸学院大学への創発塾開催に係る委託費が当初の1,200千円との比較で低額の1,000千円となったこと等に起因している。 事業実績が乏しい当年度の実績数値をみると、低い予算執行率を背景として、他の事業の経費を本事業で負担している、かつ、予算策定の際に具体的に予定されていなかった支出が散見された。 事例①（使用料及び賃借料） 「Adobe Creative Cloud 12ヶ月版　98,928円」の年間ライセンス契約へ支出を行っている。同ソフトはデザイナー等がデザイン業務に利用、写真やムービーの編集等を行う等の高度なデザインソフトである。担当者によれば、購入経緯の詳細は不明も、課の共有ソフトとして購入したのではないかとのことであった。当該支出は当初予算化されておらず、また、高度なデザインソフトである当ソフトは一般的には当事業では使用しないことが想定される。 事例②（使用料及び賃貸料） 10月１日～２日にかけて移動車両をレンタルするため「レンタカー代14,385円」を支出している。10月１日は弘前市で実施された「あおもりツーリズム創発塾」への	事業執行時の予算執行状況確認を徹底することなどにより、今後同様の経理処理を行わないよう、適切な決算事務を行うよう、課内に周知徹底した。

		る。 実際に他の事業において、地域観光における主要人物と連携し、業務を進めることも少なくない。塾生の情報を把握・管理することで、必要に応じて創発塾塾生（OB含む。）にコンタクトを取ることが容易となるし、業務を連携してすることで効率的・経済的に実施できる等のメリットも認められる。今後、個人情報に配慮のうえ、創発塾参加者の情報把握、適時適切な利用を求めたい。	
観光企画課	あおもりツーリズム創発事業	〔創発塾参加者の満足度把握について〕 県は、３地域で実施された創発塾のうち、青森市（青森中央学院大学）、八戸市（八戸学院大学）で実施された創発塾の満足度調査（アンケート調査）を実施していない。 参加者の満足度調査は事業の評価・改善に重要な意義を持つ。特に当事業は創生塾として様々な企画を、県民に対し直接的に提供していることから、その参加者満足度は事業評価に直結するところであるし、その結果によって実施内容の目的適合性や事業効果を測定し、次年度の事業運営に繋げるべきである。 当事業は平成17年度から継続し長期に亘るものであるが、参加者の満足度評価を実施していない現状は、漫然と事業を実施しているようにも見受けられる。今後、全ての大学で満足度調査（アンケート調査）を実施し、次年度の事業へフィードバックすることにより、県民満足度の向上及び事業目的の更なる達成を期待したい。	アンケート調査を実施するなどして、満足度を把握し、事業の評価及び次年度以降の実施に向けた改善につなげていくこととした。
観光企画課	あおもりツーリズム創発事業	〔青森中央学院大学への委託料積算額の妥当性について〕 県が行った創発塾開催に係る各大学の委託積算額は、青森中央学院大学（1,200,000円）、弘前大学及び八戸学院大学（1,000,000円）であり、積算額と同額での契約がなされている。 青森中央学院大学の積算額は、他の大学と比較して200,000円高額である。県の担当者によると、青森中央学院大学は創発塾の事務局的な役割を行っており、200,000円はその分の間接経費として計上しているとの説明であった。 現状の積算では、講師謝金を他大学と比較し高額に積算しており、間接経費分を中央学院大学に支出しているとする実態と反する。青森中央学院大学への委託費の積算上、事務局的な役割の対価として200,000円を増額計上するのであれば、事務局費として計上すべきである。	事務局経費として必要な項目を計上することとした。
誘客交流課	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	〔着地型旅行商品造成の取組の事業実施時期について〕 本事業において、事業実施のスケジュールが適切な時期から遅れてしまっていて、事業実施の効果が十分に発揮できなかった可能性がある。 具体的には、ワークショップによる着地型の旅行商品造成の取組については、委託先との契約は、８月25日で、９月６日からは、現地調査が始まっているが、第１回目のワークショップは、９月26日であり、ワークショップへの参加者募集期間が非常に短く、満足に参加者を募れたのか疑問が残る。また、旅行商品は、９件造成されたものの、その発売時期は、12月12日～１月19日とかな	当該事業は平成29年度で終了したが、今後事業執行に当たっては、事業実施時期を事前に検討したうえで、執行管理を適切に行い、成果を最大限あげることができるように執行することとした。

		り後ろにずれている。そのため、思ったほどの販売実績が得られなかった。青森で開催する３つの商品のうち、二つは販売実績０名であった。報告書では、「次年度以降の造成・販売へと繋げられる礎を築くことができた」との記載があるが、平成30年度の販売状況は、当該旅行会社のサイトからは発売が確認できなかった。 平成28年度の事業報告の付随資料によると、海外旅行エージェントに対する調査では、ツアーの企画は、検討開始時期は７月が一番多く、観光場所リサーチ時期は７～８月が一番多く、旅行商品企画開始は９月、販売開始時期は10月が一番多いという結果が分かっている。前年度の事業結果を受けて、事業の効果的な実施を考えるのであれば、もっと早いタイミングでの契約をして、早いタイミングでの事業開始になっていれば、もっと効果的な事業実施ができたと思われる。	
誘客交流課	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	〔事業報告書の活用について〕 本事業の委託先からは、事業の実施報告書として、358ページの膨大な資料が提出されている。県では、この非常に内容のある報告書をよく読んで、次に生かしていく必要がある。平成28年度の付随資料は、600ページを超えるものであるが、このような貴重な情報や提言を受けているにもかかわらず、それをよく読み次年度の事業に活かしていなければ、お金の無駄である。 このような資料については、県観光連盟を通じて、県内の観光事業者にも伝わっているとのことであるが、県や県観光連盟のホームページで公開し、情報共有されてよいものだと考える。また、県観光連盟は、ワークショップにも本事業の報告会にも出席していないが、県観光連盟は、このようなワークショップに参加して、自らの知識や企画能力を高める努力が求められるはずであるので、県観光連盟をはじめとする県内観光事業者には、このような県の観光振興のための事業の成果物である資料等を共有し、今後に生かしていくことを期待する。	今後は、事業で得られた成果を県観光連盟をはじめとする関係機関に情報提供し、県全体の観光振興の底上げを図ることとした。
誘客交流課	冬の東北とスノーコンテンツ等発信事業	〔KPIの達成状況の評価について〕 本事業は、東北観光交付金を利用しているので、KPIを設定し、中間評価の報告もしている。しかし、このKPIをどのように決めたのか不明である。県の担当者によると、連携する各県で話し合って決めたというが、その議事録はなく、何を根拠に設定したのか不明であるので、それが達成できていても、良かったのか悪かったのかの評価がしにくい。 例えば、「招請したメディアが発行する媒体の発行部数」という指標は、招請した記者が所属する会社の雑誌新聞等の発行部数であり、要は、発行部数の多い媒体の記者を招請すれば達成する指標なので、事業の取組の効率性とか頑張りとは関係ないものであり、何を目標にしていたのか不明瞭である。また、「プロモーションリーチ数」については、目標の2.6倍もの達成数値になっているが、実施報告書を見ると、インプレッション（WEBページに表示される広告の掲載回数、露出回数）は多いが、そこからクリックされた数の割合であるCTR	当該事業は平成29年度で終了したが、連携事業におけるKPIについては、連携する各県の担当者が協議して設定しているため、今後は十分に協議を行うこととする。

		（クリック数／インプレッション数）が、目標0.3%に対し、実績は0.09%と低いという資料もあり、それならば、クリック数やCTRをKPIに定めるほうが合理的なのではないかとも思える。 　国への中間評価の報告では、WEB広告やメディア招請で認知度向上を図ることができたと評価しているが、中身をよく吟味しないと、今後の事業設計が誤ってしまうおそれもあるので、KPIの設定根拠、結果の分析は、論理的に行うべきである。	
誘客交流課	オンライン利用型観光客対策事業	〔委託費の予算算定基礎と実績との乖離について〕 　委託費について予算設定基礎と実績とを比較してみると、実績額合計は予算額合計を下回り、大きな差とはなっていない。しかしながら、実績額集計は、開発モデルコース：10,800千円、誘客促進対策：2,610千円となっており、予算算定の基礎と大きな乖離がある。予算設定の基礎と実績集計レベルが合っていないにも拘わらず、平成30年度の予算算定の基礎は平成29年度の予算設定の基礎と同様に＜取組１＞モデルコース開発、＜取組２＞コンテンツガイド、＜取組２＞コンテンツガイド、＜取組３＞誘客促進対策の４つにわけて、全て同額で積算している。＜取組２＞コンテンツガイドについて平成29年度と同様に自前で実施するならば委託費予算額は、ゼロとすべきであり、さらに＜取組１＞モデルコース開発についても、平成29年度予算額と同額であるのは、平成29年度の実績額からみて、しっかりとした予算積算が行われていないと言わざるを得ない。	当初予算編成作業の日程では、実績額を予算額に反映させることは難しいが、予算計上に当たっては可能な限り実態に即した内容・金額とすることとした。
誘客交流課	十和田湖冬物語開催費補助	〔十和田湖冬物語実行委員会による事業完了実績報告書について〕 　十和田湖冬物語実行委員会が作成した事業完了実績報告書は、補助金を支出した結果、最終的に収支決算がどのようになったかについて報告している。しかしながら、この報告書には、当該年度において良かった点や改善すべき点に関するコメントの記載がない（県担当職員と実行委員会との意見交換結果について、口頭での報告は行っていた）。補助金支出事業に対する決算報告としては問題がないが、当該事業をより実効性のあるものにするには、実行委員会からコメント記載を求め、文書化された資料により今後の事業活動に役立てるように改めることを提言したい。つまり、PDCAサイクルの導入により、本事業の最終的な目標である運営主体者の自立に向かわせることに繋がっていくものと考える。 　また、補助金を出している県の立場からは、例えば、十和田湖冬物語に訪れた観光客からホームページ、SNS等を通じて参加者から、冬のみならず夏の十和田湖に関するアンケート収集、イベント会場での参加者への直接インタビュー等により、「こんなイベントがあったら楽しいな」、「××に感動した」などの意見を聞くことができれば、これらの声を事業に反映でき、さらには夏季の観光にも反映して「十和田湖ファン」を醸成していくよう、事業の実施主体である十和田湖冬物語実行委員会に提言すべきである。一方、来場者数と比較して、宿泊者数が減少傾向にある点については、宿泊施設の	実行委員会に対し、平成30年度事業完了実績報告書作成に関する指導を行った結果、収支決算のほかに、反省点や改善策等が記載されており、対策が講じられている。

		確保など、十和田湖冬物語実行委員会では手に負えない問題もあるため、将来的には、「十和田版DMO」といった横断的組織により、十和田湖と直接的に関連する他の事業をまとめて運営することも一つの方策と考える。	
構造政策課	青森ならではのグリーンツーリズム確立事業	〔グリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務に係る公募プロポーザルについて〕 平成29年度、Ｙ社への委託にてグリーン・ツーリズム体験メニュー開発業務を実施しており、契約額は外国人向け6,836,400円、日本人向け2,322,000円の合計9,158,400円であった。業者選定に際し公募プロポーザル方式が採られたが、プロポーザルへの参加はＹ社１者のみと少数であった。１者のみ応募となった要因として、公募プロポーザルの公募・公告開始から企画提案書提出までのスケジュールが平成29年６月14日～26日の正味13日間と短期であり、業者にとって調査・提出資料の準備等が困難であったことも影響しているものと思料される。 県は、応募期間が短期となってしまった理由を、当初は前年の取組（グリーン・ツーリズムに係るマーケティング調査）を実施した業者と随意契約を締結する見込みであったが、同社の青森県からの撤退等にて契約不能となったことで、早急にプロポーザルを実施する必要が生じたためと説明している。確かに急遽公募プロポーザルを実施した事情こそ理解できるが、正味13日で県内のグリーン・ツーリズムのコンテンツを調査し、提案書に落とし込むことは通常の業者にとっては相当酷であると考えられる。 当公募プロポーザルは新年度を２ヵ月以上過ぎた６月半ばに開始されている。今後は、随意契約を見込む先と早期に契約を締結すること、契約ができないことが見込まれる場合に、早期に余裕をもったスケジュールで公募プロポーザルを実施すること等を求めたい。	包括外部監査の意見を受けて、部内他課で定めている公募型企画競争事務取扱要領を参考に、今後は公募プロポーザルの公告から企画提案書の提出までの期間を15日以上とすることとした。 これを踏まえ、今年度実施した同様の業務については、公告から企画提案書の提出までの期間が15日以上になるよう設定したところ、３社から参加表明があり（うち１社辞退）、６月24日には契約に至っている。
都市計画課	あおもり景観資産向上事業	〔観光振興に関与する他事業の関係者に対する当該事業の要旨の説明について〕 「景観観光モデル地区景観等ガイドライン作成等業務委託報告書」について、他事業を行っている観光振興関連部署の主要メンバーに対して、景観資産向上事業の要旨を説明しておくことは、青森県の観光立県を目指して推進していくうえで重要なことと考える。 しかし、観光国際戦略局などの観光振興関連部署への説明については、２ヵ年事業の途中だったため説明しておらず、最終報告書を受け取った後で説明するとのことであった。青森県の観光振興を推進するうえでも、是非「景観観光モデル地区景観等ガイドライン作成業務委託報告書」の情報を全庁的に共有して、各事業の活動に役立てていただきたい。	観光振興関連部署である観光国際戦略局、十和田市商工観光課、一般社団法人十和田奥入瀬観光機構、環境省十和田八幡平国立公園管理事務所に説明し、情報共有を図るとともに連携して事業を進めることとした。
都市計画課	あおもり景観資産向上事業	〔全委託方式から一部委託方式への検討〕 本事業は、大部分を（公財）都市計画協会への業務委託により行っており、平成30年度においても当該法人への業務委託契約を締結しており、契約内容を変更することはできない。 しかしながら、今後、このような契約を締結するにあたっては、現状行われている全委託方式を見直し、	今年度実施の同様の事業については、県職員が関係部局と直接調整を行うなど、委託先と連携・共同して業務を推進していく体制で進めている。

		どうしても委託しなければならない業務のみを委託し、県職員が担える業務については、委託先と連携・協同して業務を推進していく内容の契約、つまり一部委託方式への転換を検討すべきであると考える。 　この理由は、第一に予算規模を縮小することができること、第二には県職員が一部業務を担うことでノウハウが蓄積でき、これらの経験が今後、景観事業を青森県全体に推進していくうえで大きなパワーとなるからである。	
三八地域県民局地域連携部	三八地域一体型広域観光情報発信事業	〔消費税の二重請求について〕 　八戸観光協会から出された経費精算書の中身を見ると、消費税込みの金額である通勤手当部分8,500円についてさらに消費税率８％を乗じて、請求してきている。管理費５％の分も合わせると、9,639円の請求があるが、本来は、8,926円のはずなので、713円過大請求ということになる。県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。 　同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。	平成30年度は、通勤手当に消費税を含めないよう説明したうえで契約した。なお、当該事業は、平成30年度で終了した。（指摘内容は平成29年度実施内容に係るもの）
三八地域県民局地域連携部	三八地域一体型広域観光情報発信事業	〔フォーラムのアンケートについて未集計である〕 　三八地域の観光事業者等を集めた「三八地域インバウンド観光フォーラム2018」を開催し、アンケートを実施しているが、その結果を集計していない。アンケートの内容は、拾い上げて、口頭では八戸観光協会などに伝えているというが、事業の満足度を図る上でも、次年度以降の観光振興事業に役立てる意味でも、データとしての利用、活用を図るべきである。	当該フォーラムのアンケート結果を集計し、今後、同様の取組を行う場合の参考にしていくこととした。なお、当該事業は平成30年度で終了した。
三八地域県民局地域連携部	三八地域一体型広域観光情報発信事業	〔KPI指標の目標水準と達成について〕 　KPI指標による評価については、もっと深い分析が必要であると思われる。 　例えば、東北観光交付金の中間評価においては、「有意義なフォーラムを開催することができた」との記載があるが、フォーラムの参加人数の実績は目標の半数程度であり、しかも、参加者52名の内、県市町村担当者、観光協会を除くと、宿泊施設、観光事業者という民間からの参加者は、23名と半数以下である。せっかくためになる講演を開いても、観光振興の恩恵を受ける観光事業者が参加しないのでは、それを聞いて、観光振興に役立てられないので、有意義だったとは言い難い。人材の育成や観光団体や市町村の相互連携を支援するという県の役割からすれば、参加者をもっと呼び込む策を講ずるべきであったと考える。 　また、モニターツアーのSNS情報発信件数は、目標は達成しているが、そもそも、参加者には、SNS等での情報発信をすることが業務仕様書で求められており、一人１件程度の情報発信の目標達成は当然のことと考えられる。KPI指標の目標水準については、かけた費用を上回る効果を実感できる水準に設定しないと、県民は納得しないのではないだろうか。具体的に試算すると、モニターツアーには、25人程度の参加者の想定で、1,721千円の委託契約であったので、単純に１件のSNS情報発信に68千円かけることが、事業の目標として、満足する水	当該事業は平成30年度で終了したが、今後、同様の取組を行う場合は、設定したKPIの達成に向けて、取組の進捗状況の打合せ等において、KPIを意識した報告と意見交換を行うこととした。

		KPI指標の設定とその達成度の評価は、事業の効果検証のために必要不可欠なものであるから、無意味に設定するのではなく、事業内容と合理的に結びついた指標を当該事業が役に立ったのかどうかという視点で評価し、その結果を次の事業に活かすというPDCAサイクルの本筋を見誤らないようにしなければならない。	
三八地域県民局地域連携部	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	〔消費税の二重請求について〕 八戸観光協会から出された経費精算書の中身を見ると、消費税込みの金額である通勤手当部分22,000円についてさらに消費税率８％を乗じて、請求してきている。管理費５％の分も合わせると、24,948円の請求があるが、本来は、23,101円のはずなので、1,847円過大請求ということになる。県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。 同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。	当該事業は平成29年度で終了したが、今後、同様の取組を行う場合は、経理の注意点について説明するとともに、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに多重チェックを行うこととした。
三八地域県民局地域連携部	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	〔事業に関係のない支出をこの事業の経費にしている〕 本事業の決算統計節別集計表の決算数値には、本事業と関係のない支出が下記のように含まれている。 ・バス回数券代24,000円を決算に計上しているが、本事業に関係して使用した回数券は、10,250円だけであり、それ以外は、本事業の支出ではない。 ・本庁執行分として、コピー用紙代など84,000円、郵送費電話代など	当該事業は平成29年度で終了したが、今後、同様の取組を行う場合は、事業の内容にあった支出や出張の目的かどうかを確認した上で、事業費を適切に執行していくこととした。
		準かどうかという検討を事業計画時に行っておくべきと考える。 その目標が達成できれば、どのような効果が実現するのかという意識を持ったうえで、KPI指標というものに対して、もっとシビアに設定し、その達成の努力をすべきである。	
三八地域県民局地域連携部	三八地域一体型広域観光情報発信事業	〔KPI指標の設定について〕 「ツーリズムEXPOジャパンの商談件数」というKPI指標については、そもそも、その展示会商談会に参加していないので、目標を達成できるわけがない。平成30年度も参加していないとのことであり、参加のはっきりしないイベントでの商談件数を成果指標として設定すべきではないと考える。理由としては、ブース代が高くて参加できなかったとのことであるが、必要な展示会商談会ならば、予算を確保して参加すべきである。 また、本事業の事業説明資料には、ツーリズムEXPOジャパンのことには触れられておらず、東北観光交付金の報告資料において記載があるのみで、事業の取組と商談件数にどれだけ因果関係があるかは不明瞭である。確かに、本事業で作成した英語版のパンフレットや、モニターツアーの実施による販促ツールは、商談に役立つものではあるが、平成30年２月から３月に完成するそれら商談材料は、平成29年９月に開催されたツーリズムEXPOジャパンでの商談には間に合わないことは明らかである。このことから、交付金の申請のために設定しただけの形式的なKPI指標なのではないかという疑念が生じる。	当該事業は平成30年度で終了したが、今後、同様の取組を行う場合はKPIの設定及び評価において、適切に設定するとともに業務プロセスに反映させることとした。

役務費4,360円が計上されているが、これは、東京のまるごと青森情報発信グループの営業活動の支出である。
・三八地域インバウンド観光フォーラム2018の会議録作成費が役務費として、35,640円計上されているが、これは、別事業（三八地域一体型広域観光情報発信事業）の費用である。
また、県は、今後の観光事業に寄与するものとして、本事業の予算から執行しているが、監査人から見れば、本事業の予算から支出するには、無理があると思われる旅費の支出が以下のようにあった。
・本事業が終わった後の平成30年３月17日から18日に、舘鼻岸壁朝市の観光資源視察を行っている（10千円）。
・長崎国際観光コンベンション協会へDMO等先進地域視察調査として、平成30年２月26日から28日に出張している（192千円）。
・平成30年２月22日と３月27日に、それぞれ平成29年度第２回観光戦略プロジェクト推進委員会と平成29年度青森県観光国際戦略推進本部総会に出席している（13千円）。
いずれも、観光に関する取組ではあるし、今後の取組の参考になるとは思うが、平成29年度で終了した本事業の支出とは解釈しにくい。むしろ、しかるべき予算を確保して実行すべき取組であるし、観光振興の共通経費を設けて、そこから支出すべきである。
事業の決算額は、事業ごとに整理され、決算統計節別集計表には、その事業に要した支出が集計されてくるべきと考える。

三八地域県民局地域連携部	三八地域がっちり稼ぐ広域観光事業費	〔事業予算の歳出見積額と事業内容の不整合〕 歳出見積額内訳（事業予算の根拠）の算定基礎を見ると、事業構築が適切に行われていないことが推測される。例えば、以下の点についてである。 ・旅費について、本事業は、上北地域と三八地域をめぐるモデルルートの調査分析のはずなのに、モデルルート検討として、函館市への旅費が計上されている。 ・同じく旅費について、アドバイザー打ち合わせや、エージェント訪問として東京や仙台への訪問が予定されているものの、これらの検討や打合せは、八戸観光協会に委託しているので、県の者が行くことはないはずである。また、実際に、そのような打ち合わせ訪問はなかった。 ・需用費について、コピー用紙や電話代も計上されているが、結果、使われたのは、本庁内であり、本事業に関して、三八地域県民局内での使用はなかった。 歳出見積額内訳上、旅費について、函館、東京、首都圏、仙台へ出張するという内容は、H28年度と同じであり、事業内容に即した積算をせず、前年度の積算資料をそのまま記載しているものと推測される。予算を積み上げる側も、それを査定する側も、事業の内容をしっかり把握して行うべきである。	当該事業は平成29年度で終了したが、今後、同様の取組を行う場合は、適切な事業構築を行うこととした。

		れば、事業の費用対効果を検討することは不可能である。決算額は、予算額に対応する形で、事業別に適切に経理処理すべきである。	
誘客交流課	「あおもり冬紀行」推進事業	〔予算設定事業の確実な執行に向けて〕 平成29年度の予算額8,191千円に対して実績額は3,020千円と大きく下回っている。このうち雑誌タイアップ記事広告2,308千円については企画した委託料について予算が査定され承認後、平成29年１月に広告の申し込みをしたものの、人気商品であり、申し込みが殺到したために残念ながら受理されなかったとの説明を受けている。 企画した大手エージェント制作パンフレット掲出広告や雑誌タイアップ記事広告について、競争が厳しい状況下にあるのであれば、確実に企画案件が実行できるような措置を講ずるべきである。	今後は予定した事業が執行できるよう、早めに手続を進めることとした。
誘客交流課	中京圏誘客促進事業	〔予算不用額の発生要因について〕 本事業の当初予算は7,318千円であったところ支出額は5,606千円であり1,712千円の未使用額が結果的に生じた。予算未使用額の発生は、予算見積りが適正であれば事業規模が当初予定に満たなかったことを意味することがあるが、未使用額が事業内容や規模の縮小により生じたのか、コスト削減により生じたのかに関する事後検証が全くされていない。この問題点は、活動指標の当初見込み及び実績との事後比較が行われていないことと同様に今後の改善課題と考えられる。	当該事業の不用額については、費用対効果を検討した結果、当初予定していたモニターツアーをFAMツアーに変更したことにより生じたものである。今後は予算を補正するなどの対応をするとともに、PDCAを徹底するよう、課内に周知徹底を図った。
誘客交流課	関西圏誘客拡大推進事業	〔事業予算の不用額の発生要因について〕	当該事業の不用額について、当初予定
誘客交流課	「あおもり冬紀行」推進事業	〔事業の予算が重複して予算計上されている〕 本事業の取組の一つである、「旅行エージェントへの制作パンフレットへの広告掲出」は、他事業（旅行商品造成促進事業）の取組である「旅行商品パンフレットタイアップ広告」と同一の取組である。そのため、その広告費1,300千円は、他事業（旅行商品造成促進事業）で決算計上している。 このうち、広告予算（旅行エージェントに対する委託料）は両事業に予算化されており、二重に予算計上されている。 予定されている一つの取組を二つの事業でそれぞれ予算化し、過大に予算を確保する行為は、予算の無駄遣いや他の必要な事業予算の削減を引き起こす可能性もあるので、あってはならないことである。 事業の予算を積算する際は、事業のくくりを明確にし、他の事業との重複が生じないように企画することは当然だがそれを査定する際にも、事業設計を吟味し、必要な金額だけが積算されているかについて、検証すべきである。	２つの事業の区分を明確にした上で、平成30年度決算を適正に行い、対策を講じている。
誘客交流課	「あおもり冬紀行」推進事業	〔委託料実績額の他事業への振替について〕 旅行雑誌（2018年４月号）青森県・北海道南地域周遊型観光広告掲載としてＡ社に対して2,268千円の掲載料金を支払っている（請求額が2,268千円）とのことだが、決算額は2,206千円となっており、請求額と決算額が違っている。 この差額については、青函周遊事業に振替配賦しているとのことだが、実績額が正しく集計されていなけ	今後は、委託事業ごとに事業仕訳を適正に行い、決算事務を適切に行うこととした。

		本事業の当初予算は8,924千円であったところ支出額は5,859千円であり3,065千円の未使用額が結果的に生じた。予算未使用額の発生は、予算見積りが適正であれば事業規模が当初予定に満たなかったことを意味することにあるが、未使用額が事業内容や規模の縮小により生じたのか、コスト削減により生じたのかに関する事後検証が全くされていない。この問題点は、活動指標の当初見込み及び実績との事後比較が行われていないことと同様に今後の改善課題と考えられる。	していた動画制作に当初計画以上の経費がかかったため、ポスター制作を実施しなかったことにより生じたものである。今後は予算を補正するなどの対応をするとともに、PDCAを徹底するよう、課内に周知徹底を図った。
誘客交流課	関西圏誘客拡大推進事業	〔誘客プロモーション動画の成果物の取り扱いと随契理由について〕 平成28年度事業で制作した誘客プロモーション動画は、契約期間満了により公開できなくなるところ、平成29年度に委託契約を継続することにより動画視聴者に対して平成28年度制作分と平成29年度制作分の両編を提供し相乗的な情報発信が可能とするため、随意契約により前年に契約した株式会社電通東日本に制作委託したところである。このような制約が生じたのは、当該動画は委託者である青森県に著作権が帰属するものの、出演する芸人の肖像権の問題があることからネット上での公開期間に制約が生じるとのことであった。 当該動画再生回数は前年の51万回に対して20万回と半分以下に活動指標としては低下していることから、結果的に平成29年度の誘客プロモーション動画として全く別の企画を採用することもあり得たのではないかという疑問が残る。安易に前回企画の延長線を所与とした事業ではなく企画競争の枠内で最も効果的な企画を採用するという方法もあったのではないか、今後の検討課題と考えられる。なお、あらゆる契約において成果物の帰属を安易に業者の帰属となっていないか、成果物の利用に制約がないか、法的な検討を慎重に行った上で委託契約を締結することに留意が必要である。	当該事業は平成30年度で終了したが、今後プロモーション動画を作成する際は、成果物の帰属等について十分に検討を行い、委託契約を締結することとした。
誘客交流課	九州圏誘客促進事業	〔県観光連盟への業務委託について〕 県観光連盟への委託内容は、あおもり紀行キャンペーンスタッフ等１名派遣による観光PRブース・ステージイベントでの観光PR業務及びあおもり観光マスコットキャラクター「いくべぇ」派遣による観光PRとなっている。キャラクターの権利が同連盟に帰属するため、同キャラクターを活用した効果的なPRを意図して本委託契約が必要であったとのことである。しかし、今後も、同キャラクターの権利だけを理由に、同キャラクターを利用する事業については、必ず県観光連盟に委託するということになるのであれば、価格競争や公平性の観点から、問題があると思われるので、キャラクターの権利を青森県に帰属させない理由やデメリット、他都道府県の動向について、キャラクターの権利の使用許諾、利用料の設定なども含めて、検討する必要があると考えられる。	今後、同様の契約を締結する際は、キャラクターの版権のみをもって随意契約理由とせずに、知識やノウハウの有無、及び効率的・効果的な業務遂行能力を検討し、委託契約を締結することとした。
誘客交流課	旅行商品造成促進事業	〔予算作成時と実施した事業との乖離について〕 本事業は、旅行エージェントへの営業活動や観光PRイベントの実施、観光コンテンツの制作という複数の事業で構成される。そ	事業単位で予算の執行状況を管理し、当初計画していた事業と異なる事業を実施する場合は、財政当局と対応を協議し、適正な予算執行

		れもあり当初予算設定段階で予定された事業が実施されない、逆に予定されていなかった事業が新たに実施されるなど事業内容に変化が見られる。このような当初予算の変更が無制限に認められることは、予算のコントロール機能を無効化するものであり、望ましい状況とはいえないことから、明確な変更ルールの策定が必要ではないかと思われる。	を行うよう、課内に周知徹底した。
誘客交流課	旅行商品造成促進事業	〔県観光連盟への随意契約について〕 県観光連盟への業務委託は随意契約となっている。その理由は、あおもり観光マスコットキャラクターの権利が同連盟に帰属するため、同キャラクターを活用した効果的なPRを意図して本委託契約が必要であったとのことである。 しかし、今後も、同キャラクターの権利だけを理由に、同キャラクターを利用する事業については、必ず県観光連盟に委託するということになるのであれば、価格競争や公平性の観点から、問題があると思われるので、キャラクターの権利を青森県に帰属させない理由やデメリット、他都道府県の動向について、キャラクターの権利の使用許諾、利用料の設定なども含めて、検討する必要があると考えられる。	今後、同様の契約を締結する際は、キャラクターの版権のみをもって随意契約理由とせずに、知識やノウハウの有無、及び効率的・効果的な業務遂行能力を検討し、委託契約を締結することとした。
誘客交流課	青森県観光案内所運営事業	〔経費精算書の審査の不備〕 県観光連盟から出された経費精算書の内訳をみると、消費税込みの金額である通勤手当部分255,641円について、さらに消費税率８％を上乗せして、請求してきている。管理費15％の分も合わせると、317,506円の請求があるが、本来は、通勤手当に管理費15％を上乗せした293,987円となるべきなので、23,519円過大請求ということになる。しかし、県は、これを提出された経費精算書の金額まま、了承して支払っている。 同様の間違いは、他の事業でも見られたので、今後、経費精算書の審査をする際には、根拠資料とともに正確なチェックをする必要がある。 また、その通勤手当の支給額も県観光連盟の確認不足により、本来の金額より少なく支給されていた。原因は、通勤手当は、職員の勤務日数が、月10日から16日なので、本人からの届出に基づき、電車やバスの回数券での１日あたりの運賃相当額を算定して支給しているが、その届出に回数券金額の記載内容誤りがあったというものであった。なお、記載した職員本人のミスであるため、遡って支給はしないとのことである。 さすがに、通勤手当の支給金額の計算までは、県の検査としてやるべきというのは酷であるとは思うが、県観光連盟は、通勤経路と回数券の金額をチェックしていないということであるから、県としても改善を指示すべきである。	監査人からの指摘を受け、平成30年度契約において適正な金額で精算を行い、対策を講じている。
誘客交流課	青森県観光案内所運営事業	〔観光案内所の運営について〕 青森県東京観光案内所は、県が設置し、県観光連盟に運営を委託しているが、そもそも、観光案内所は、県が行う必要はなく、県観光連盟が自主的に行えうる事業と考えられ、現状の観光案内所の営業方法は最善の方法とは思えず、抜本的に見直す余地がある。 現状が最善ではないとする理由は、観光案内所の施	平成30年度から委託先を見直し、観光案内と物産販売が連携した効率的な運営方法としており、対策を講じている。

設とその展示内容は、パンフレットが置いてあるだけのものであり、今は、インターネットで十分に代替できること。現状は、３名のパート職員（案内係）を雇っているが、県出身者でもなく、青森に詳しいわけでもないので、県への研修旅行も予算に入っているなど、観光案内所のためだけに人件費をかけるのが無駄であること。他県でも東京に観光案内の施設を設けているが、多くは、物産館に観光ブースを併設してパンフレットを置き、必要に応じて物産館の職員が対応するなど合理化を図っていること等である。

平成24年に委託事業に変更して、人を減らすことでコスト削減にはつながったかもしれないが、魅力を出すためにコストをかけるという発想も必要である。例えば、ネット環境を整えたモニターを用意して、各事業で作成した映像を閲覧できるようにしておくなど、工夫することも重要であると考える。

仮に、県が設置する東京観光案内所を廃止し、県観光連盟が自己判断で事業を行うとした場合、あおもり北彩館という物産館内のインフォメーションブースといった位置付けにして、有人の対応は、株式会社あおもり北彩館に委託するなどして、共通の職員により営業すればよいと考えるのではないだろうか。あるいは、観光案内の機能を持たせるならば、経験のある職員を配置するということも考えられる。もちろん、県も観光案内所が必要なのだと考えるのであれば、家賃負担もすべきであろうし、必要な補助金を出してもよいと思う。

誘客交流課	あおもり観光コンテンツ集中発信事業	〔契約締結後の委託内容の変更と検査について〕 委託契約書及び仕様書に定めていた内容と実績報告書に示された事業の実績には、以下のとおり相違がある。 １．動画制作（仕様書及び実績報告書（①青森の冬の魅力動画、② AOMORI MOBILITY動画、③冬季グルメ動画、④桜と雪山動画）） ２．公開（仕様書：上記動画をYouTubeにおいてすべて公開、実績報告書：①～③は３月12日公開、④は３月28日公開） ３．広告（仕様書：インストリームを実施し、動画再生回数が200万回再生以上となるよう運用すること、実績報告書：①～③インストリームを実施、④インストリーム実施なし） なお、④の動画はその後６月14日に修正版⑤がYouTubeにおいて公開された際に、⑤と置き換えられ非公開とされている。理由としては、④の動画は、事業計画段階において既に撮影済みの動画を素材として制作する予定であったが、素材に限界があり、動画のクオリティが一定程度以上高められないため、暫定的に納品を行い、その後に再取材・再編集を行い、正式に納品することになったとのこと。 ところが、契約変更（仕様書の変更）もなく、仕様書と明らかに実績が異なっているにも関わらず、委託業務の完了に関する検査調書には合格という結果のみが記載されているのみで、変更内容に関する言及がな	今後、委託契約において仕様書の内容に変更が生じた際には、速やかに仕様書変更の事務手続を進め、仕様書の内容に沿った検査を行うこととし、課内に周知徹底を図った。

		い。伺書に、「仕様書では、動画を４本制作し、これをYouTubeにおいて発信することとしていたが、納品された動画を確認し、発注者の判断により、３本のみ発信することとして受託者と協議し、決定したものである。」という記述があるのみである。また、事務年度後における納品「桜と雪山動画（６月14日公開版）」に関する合意内容は一切触れられていない。したがって、どのような合意がなされていたか、文書上明らかではない、仮に、６月の修正後動画がアップされない事態となったとしても、権利関係が不明確なままであり、県が動画のアップの履行を求める権利を有していたかどうかについて、県の内部文書においてすらあいまいなままであったことになる。 対外的な観点からは、変更契約の締結も検討すべきである。また、県としても内部的に意思決定の過程・責任の所在を明らかにしておく必要がある。そもそも検査は、委託契約書（及び仕様書）どおりに完了していることを確かめる手続きであり、検査の対象となった業務の仕様変更については、適切に文書化し、検査対象を明確にする必要があると考える。	
誘客交流課	あおもり観光コンテンツ集中発信事業	〔国への報告資料の記載誤りについて〕 国への報告資料（平成30年７月13日提出「平成29年度個別事業評価調書」）に、アウトカム指標の一項目「④イベントによる八甲田Facebook、タイ語Facebookのフォロワー増加数」について「予算査定により未実施」と記載がある。 しかし、担当者による	今後、内部チェック体制の強化に取り組み、単純な事務処理ミスの防止を図ることとした。

		と、未実施となった経緯は、予算査定の結果ではなく、当初計画されていた３つの事業内容のうち、１つの事業内容を中止して、ほかの２つの事業内容に予算を集中させることにより、事業の有効性を高めることを企図したものであるとのことであった。 年度をまたいだ業務の引継ぎが不十分だったこと等により、新たに当事業を引き継いだ県の担当者が記載を誤ったものである。また、この誤りは、担当課の内部統制によって発見・修正されることはなかった。 業務内容の十分な引継ぎと、国への報告に関する相互チェックを強化し、報告におけるミスを防止する対策が必要である。	
誘客交流課	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	〔他事業へ（から）の実績額の付け替えについて〕 平成28年度の本事業において、外国人観光客受入体制整備事業など他の事業の費用を本事業の決算額に付け替えていた。決算額について平成28年度と平成29年度と比較をしたところ、平成29年度において追加仕様を注文しているのにも関わらず、実績集計金額が僅かに減少していることである。両年度の分析によると、平成28年度ではアプティネット（本事業）へ、外国人観光客受入体制整備事業や他事業から実績額を振替充当していたことが明らかになった。一方、平成29年度ではアプティネットの事業は他事業からの充当も他事業への充当もなかったが、グローバルサイトの事業の経費は国際重点エリア誘客対策強化事業の決算額にも計上している。 従って、本事業の委託料の決算額の実態は、以下のとおりとなる。	他事業から振替充当しないため、事業経費を精査の上、令和元年度当初予算において実態に即した予算計上を行い、対策を講じている。

		平成28年度：3,608千円（決算計上額：4,607千円） 平成29年度：4,601千円（4,601千円） 設定した予算と実績とを比較して、検討分析することが本来のやり方であるが、巧妙に実績額を事業間で振替調整のやり取りをして、辻褄合わせをしている。予算集計単位で合計の実績額が正しければ、予算集計単位に属するいくつかの事業間で振替調整があっても、合規性の視点から問題ないと正々堂々としているのには大きな違和感がある。透明性を確保して、決算数字は、正しい実態を表示すべきである。	
誘客交流課	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	〔アプティネット内の広告収入について（監査委員監査で指摘済み）〕 アプティネット内のバナー広告等により発生する広告収入について、その一部は、県観光連盟の広告募集の経費として県観光連盟の収入とし、それを差し引いた残額は県の収入としているが、委託仕様書及び支払計画書上、委託料の支払方法として、県の収入分を差し引いた金額を県観光連盟に支払うこと（相殺した金額で精算）としている。 この点について、監査委員監査において、下記内容の「検討事項」としての指摘があり、業務委託内容を詳細に記した「仕様書」の表現について、法規等に抵触する恐れがあることから、委託内容を精査し、考え方を整理した上で契約書（仕様書を含む）を見直し検討することが要請されている。 (1)　『バナー広告の募集及びバナー広告の掲載、広告掲載料の徴収』 「広告掲載料」について、県所有権媒体に係る公金と捉えた場合、以下の規定に抵触する恐れがある。 ①　地方自治法第243条（私人の公金取扱いの制限） ②　地方自治法施行令第158条（歳入の徴収又は収納の委託） (2)　『年間広告収入から受注者からの手数料及び消費税を差し引いた分は県の収入とし、アプティネットに係る管理運営業務委託料から県の収入分を差し引き精算する』 「県の収入」とするならば、調定を行う等、県の歳入とすべきで地方自治法第210条（総計予算主義の原則）の規定に抵触する恐れがある。 監査人の基本的な考え方は、アプティネットは青森県所有権媒体であり、バナー掲載料の徴収は公金である。 年間広告収入については、広告注文者から青森県へ振り込む。受注者からの手数料及び消費税は、青森県から県観光連盟に支払う。アプティネットに係る管理運営業務委託料については、青森県から県観光連盟に支払う。というように、県観光連盟において収入と支払分を精算することなく、青森県が主体となって、すべての収入と支出を処理することにより、地方自治法第210条、第243条に抵触しないような措置が必要と考える。	令和元年度当初予算において、歳入と歳出を区別して予算措置し、執行においても歳入（広告収入）については入札により委託業者を選定しており、対策を講じている。
誘客交流課	青森県観光情報ネットワークシステム運営事業	〔アプティネットの再委託について〕 アプティネットの管理運営は青森県から県観光連盟に委託しているが、県観光	令和元年度の委託契約において、再委託をする際に県の承認が必要である旨の条文を設け、委託先

		連盟から外部業者に再委託をしているかどうかについて質問したところ、再委託を行っているとの回答を得た。平成29年４月１日付けで締結した青森県と県観光連盟との業務契約書には、再委託等の制限に関する条文の記載がない。運用の実態は従来から継続して再委託を実施しているとのことであり、業務委託契約書に照らしてみると契約違反となっている。また、業務契約書の第12条に秘密の保持が規定されており、この条文にも抵触する恐れがある。 　県の説明によると平成22年度の業務契約書には第７条の規定（乙は委託業務の全部又は一部を第三者に委託し、又は請け負わせてはならない。ただし、あらかじめ書面により甲の承諾を受けた場合は、この限りではない。）として再委託等の制限の記載がある。 　そして、平成22年４月１日付けの再委託承認申請書において県観光連盟が青森県知事に申請をし、同日、青森県知事が再委託について承認をしている。 　平成23年から平成29年まで再委託に関して契約書に該当する条文もなく、県と観光連盟との間の再委託に関する承認確認の書面のやり取りもなく、県と観光連盟で協議を行い業務執行しているとのことである。民法上では「再委託に関する一般的な規定はない」とのことから問題ないと判断して平成22年度の再委託の条文を削除したのではないかとの見解を示している。平成31年度の契約書においては、再委託の可否についてあいまいにせず明確に規定するとの意向であるとの説明を受けた。 　アプティネットの再委託	から承認申請書の提出を受け、承認する手続を取っており、対策を講じている。				は、情報処理技術に絡んだ内容を含んだ再委託に当たるので、より慎重にかつセキュリティを考慮して対処することに加えて、基本的な事項である業務契約書との関連、再委託承認申請について平成22年度における対応措置に戻して実施しなければならない。		
					観光企画課	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業	〔観光企画課による分析について〕 　本事業の中核となる「キーインフルエンサーの発掘・維持活動」や「媒体系インフルエンサーの獲得と観光コンテンツのブラッシュアップ」については、外部機関に委託をしている。しかしながら、委託をした業務内容に対する結果について観光企画課が各視点から分析検討した報告書が作成されていない。 　「キーインフルエンサーの発掘・維持活動」については、少なくとも下記の諸点に関する分析が必要と考える。 ①何人のキーインフルエンサーを発掘したのか。 ②分野別（料理、旅、タレント、観光ジャーナリスト等）の構成がどのようになっているのか。 ③活動実績について、県内のどの地域を訪問しているのか。過去のトレンドは、どのような傾向を示しているのか。 ④費用弁償、同行経費等の推移はどのようになっているのか。 ⑤活動実績について、良かった点、改善すべき点に関するコメント。 　また、「媒体系インフルエンサーの獲得と観光コンテンツのブラッシュアップ」については、下記の諸	委託作業内容について、インフルエンサーのリスト化や活動実績、メディア別の露出状況といった観点から分析を行うこととした。

		点について分析が必要となろう。 ①媒体系インフルエンサーの獲得件数は、何件か。 ②観光コンテンツのブラッシュアップの内容に関する分析。 ③インフルエンサーのルート開拓は、うまくいっているのか。 ④首都圏のメディア活動、首都圏以外のメディア開拓の達成度はどうか。 ⑤マスメディアを通した青森情報の露出は満足のいくものであったか。 これらの分析が必要な理由は、観光企画課が本事業の推進母体であり、事業目標を達成するために今後課題を設定して計画化し、PDCAサイクルに合わせて活動・推進していくことになるからである。そして、県職員にはマネジメント・スキルを向上させ、観光に関する感性をさらに磨くことが要請されると考える。	
観光企画課	まるごとあおもりインフルエンサー獲得事業	〔旅費の費用弁償の判断基準について〕 旅費の費用弁償については、まるごとあおもり情報発信グループにおいて提案したPRネタ（桑田ミサオさんの笹餅、大湊海自カレー、南部地方の伝統的な調味料「すまし」、大間一本釣り漁、八戸三社大祭、陸奥湊朝市、焼畑、玉味噌復活プロジェクト、ぬいどう食堂、鶴田ジャンボシュークリーム、寒立馬、津軽鉄道ストーブ列車、等）に関連する取材に関わる費用弁償と、PRネタに関連しないが当該事業と密接に関連し、情報発信の影響が大きいと見込まれる現地視察に対して費用弁償が行われている。	広告換算値以外の判断基準も用いることができないか、コンサル会社等の意見も踏まえながら、検討することとした。
		このうち媒体を通じて発信するものについては、費用弁償の判断基準として広告換算値の指標をもとに費用弁償をするかどうかの判断尺度として利用している。 広告換算値の指標を利用することで測定値が大きな金額となる傾向が強く、判断が安易になる恐れがある。広告換算値を使用することと併用して、当該費用弁償が事業の目的に照らして有益なことであるかという判断も忘れずに運用することが重要である。	

（発行所・発行人）
青森市長島一丁目一番一号
青　森　県

（印刷所・販売人）
青森市第二問屋町三丁目一番七七号
東奥印刷株式会社

毎週月・水・金曜日発行
定価小口一枚二付十五円七十三銭