

平成25年度

## 包括外部監査結果報告書

(サマリー)

### テーマ

広島県の知名度あるいは観光収益を向上させることを目的として広島県が行っている事業、これに付随または関連する事業の事務（財務を含む）執行及び事業管理について

平成26年3月

広島県包括外部監査人

武井康年

目次横カッコ内のページ数は、監査結果報告書のページ数に対応

## 目次

第2章 観光課事業の監査結果 .....	1
第2 観光課事業全体に共通する事項に関する監査結果 .....	1
2 事業効果の検証方法の問題点 .....	1
(2) 現在の効果検証体制 .....	1
ウ ワーク別管理シートを利用した事業評価の改良すべき点 (P24) .....	1
(3) 観光課として取るべき評価方法 .....	1
ア ワーク別管理シートの利用の改善 (P25) .....	1
イ ワーク別管理シート以外の方法での評価 (P25) .....	2
3 事業策定時の事前調査に関する問題点 .....	3
(2) 観光地「ひろしまブランド」コンセプトに基づく事業展開 .....	3
イ ギャップ調査の問題点 (P29) .....	3
4 事後調査の問題点 .....	3
(2) 現在の事後調査の問題点 (P30) .....	3
5 契約書記載条項に関する問題点 .....	4
(3) 改善方法 .....	4
ア 観光課において改善すべき点 (P32) .....	4
イ 契約事務に関する解説書作成の必要性 (P33) .....	4
6 プロポーザル方式による随意契約の問題点 .....	4
(1) 随意契約の決定基準について .....	4
イ 観光課事業における随意契約決定方法の問題点 (P34) .....	4
(2) プロポーザル方式での契約相手方の決定手続について .....	5
イ 観光課事業におけるプロポーザル手続の問題点 .....	5
(ウ) 改善すべき点 (P36) .....	5
第3 情報発信ワーク .....	5
3 監査結果 .....	5
(2) 事業内容の有効性等 .....	5
ア ひろしまブランド化キャンペーン事業 .....	5
(ア) 観光プロモーション実施業務 (P47) .....	5
b 業務遂行手続の適法性 .....	6
(a) 契約方式・内容の適法性 (P48) .....	6
(c) 契約履行の適法性 (P49) .....	6
(イ) 関西プロモーション実施業務 .....	7

a	業務内容の有効性 (P50)	7
b	業務遂行手続の適法性	7
(a)	契約方式・内容の適法性 (P51)	7
(b)	契約締結先選定手続の適法性 (P51)	7
(ウ)	九州プロモーション実施業務	7
b	業務遂行手続の適法性	7
(a)	契約方式・内容の適法性 (P53)	7
(b)	契約締結先選定手続の適法性 (P53)	8
(エ)	「おいしい！広島県」旅行広告助成業務	8
a	業務内容の有効性 (P54)	8
(オ)	タウン情報誌による観光情報発信業務	8
a	業務内容の有効性 (P55)	8
b	業務遂行手続の適法性	8
(a)	契約方式・内容の適法性 (P56)	8
(b)	契約締結先選定手続の適法性 (P56)	9
(カ)	観光イベント情報発信業務	9
(b)	契約締結先選定手続の適法性 (P57)	9
(キ)	道の駅マップ作成業務	9
a	業務内容の有効性 (P58)	9
イ	「平清盛」観光キャンペーン事業	9
(イ)	きよもりブルーライン運行助成業務	9
a	業務内容の有効性 (P60)	9
(3)	予算執行の適法性・有効性・効率性	10
ア	委託料支出について	10
(ア)	観光プロモーション実施業務 (P62)	10
(イ)	著作物執筆、提供、使用許諾契約 (P65)	10
(オ)	雑誌等紙媒体への露出業務 (P67)	10
イ	負担金及び補助金支出について	10
(ウ)	宮島・音戸航路実行委員会 (P73)	10
(エ)	「おいしい！広島県」旅行広告助成 (P76)	11
第4	観光地づくりワーク（中山間地域観光振興推進事業）	12
3	監査結果	12
(2)	事業内容の有効性等	12
ア	中山間地域観光振興計画支援事業 (P89)	12
イ	広島・島根観光連携事業	13
(ア)	事業内容の有効性 (P91)	13

ウ	NEXCO西日本連携事業	13
	(ア)パンフレット事業	13
	a 事業内容の有効性 (P91)	13
	(イ)プロモーション事業	13
	b 事業遂行手続の適法性	13
	(a) 業務委託契約締結の方式・内容の適法性 (P93)	13
	(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P93)	14
	(c) 契約履行の適法性 (P94)	14
	(3) 予算執行の適法性・有効性・効率性	14
	ア 委託料支出について (P94)	14
	イ 負担金支出について (P95)	14
	ウ 補助金支出について	14
	(ア) 帝釈峡地域 (P96)	14
	(キ) 北広島町 (P101)	15
第5	おもてなしワーク	15
3	監査結果	15
	(2) 事業内容の有効性等	15
	イ 観光地ひろしまを支える人材の育成事業	15
	(ア) 観光地ひろしま・おもてなし向上研修事業	15
	b 事業遂行手続の適法性	15
	(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P113)	15
	(3) 予算執行の適法性・有効性・効率性	15
	ア 委託料支出について	15
	(イ) 県立広島大学 (P116)	15
第6	国際観光ワーク (インバウンド強化事業)	16
3	監査結果	16
	(2) 事業内容の有効性等	16
	イ ホームページによる情報発信事業	16
	(ア) 事業内容の有効性 (P125)	16
	(イ) 事業遂行手続の適法性	16
	b 契約締結先選定手続の適法性 (P126)	16
	(3) 予算執行の適法性・有効性・効率性	16
	ア 委託料支出について (P127)	16
第7	社団法人広島県観光連盟	16
3	監査結果	16
	(3) 事業内容の有効性等	16

ア	一般事業.....	16
(ア)	事業内容の有効性 (P149) .....	16
(4)	予算執行の適法性・有効性・効率性.....	17
ア	デスティネーションキャンペーン負担金 (P153) .....	17
第3章	「広島ブランドショップTAU」運営事業.....	17
第2	広島ブランドショップに関する監査結果.....	17
2	事業内容に関する監査結果.....	17
(3)	事業内容の効率性 (P167) .....	17
(4)	事業評価の有効性 .....	18
ア	運営会議における事業評価について (P168) .....	18
(5)	契約方式・内容の適法性.....	18
ア	業務委託契約 .....	18
(オ)	委託料を無償とする業務委託契約について (P170) .....	18
イ	賃貸借契約 .....	19
(ア)	守秘義務合意について (P172) .....	19
(イ)	解約禁止条項について (P172) .....	19
(ウ)	合意管轄について (P173) .....	20
3	対象事業に関する平成24年度予算・決算.....	20
(2)	各予算の内容 .....	20
イ	プロモーション費用.....	20
(イ)	オープニングイベント開催業務 .....	20
b	監査結果 .....	20
(b)	プロポーザルにおける審査について (P179) .....	20
(ウ)	イベント企画運営業務.....	21
c	監査結果 .....	21
(b)	プロポーザルにおける審査について (P182) .....	21
(e)	効果の検証 (P183) .....	21
ウ	施設管理費 .....	21
(イ)	賃料、看板掲載料について .....	21
d	監査結果 .....	21
(a)	採算性 (P193) .....	21
(b)	物件の選定について (P193) .....	22
エ	ブランド価値向上費用 .....	22
(イ)	広島ブランドショップコーディネート業務委託料.....	22
b	監査結果 .....	22
(b)	当初計画の有効性 (P201) .....	22

c	予定価格の決定方法について (P202)	23
第4章	「瀬戸内 海の道構想」の監査結果	23
第2	「海の道構想」プロジェクト事業全体の監査結果概要	23
2	業務の効率性 (P214)	23
3	事業内容の有効性・効率性	23
(1)	ワーク別管理シートにおける目標設定 (P214)	23
(2)	ワーク別管理シートと予算要求書との連携について (P216)	24
5	契約内容の適法性	24
(2)	「監督・検査条項」 (P218)	24
(4)	「危険負担条項」 (P218)	25
(6)	「疑義解決条項」について (P219)	25
(7)	「合意管轄条項」 (P219)	26
(8)	「個人情報保護条項」 (P220)	26
7	予算実行の適法性	26
(1)	予算の流用決裁について (P220)	26
(2)	予算の流用プロセスについて (P221)	27
(3)	予算見積精度の向上について (P222)	27
(4)	人員異動について (P223)	27
(5)	計画策定関連業務の委託について (P223)	27
第3	瀬戸内プラットフォーム構築事業	28
2	「海の道構想」事業計画策定支援業務委託	28
(2)	監査結果	28
エ	予算実行の経済性・適法性 (P225)	28
4	「瀬戸内ブランド化誘客促進事業 (フランス情報発信) 業務」	28
(2)	監査結果	28
ウ	事業遂行手続の適法性	28
(イ)	契約締結先選定手続の適法性 (P235)	28
第4	瀬戸内ブランド形成事業に関する個別事業	28
5	瀬戸内ツーリズム推進事業業務	28
(2)	監査結果	28
エ	予算実行の経済性・適法性 (P249)	28
6	アート周遊メニュー開発事業	29
(2)	監査結果	29
ウ	事業遂行手続の適法性	29
(ウ)	契約履行の適法性 (P253)	29

## 第2章 観光課事業の監査結果

### 第2 観光課事業全体に共通する事項に関する監査結果

#### 2 事業効果の検証方法の問題点

##### (2) 現在の効果検証体制

###### ウ ワーク別管理シートを利用した事業評価の改良すべき点 (P24)

観光課事業も以上のようなワーク別管理シートの形で評価され、記録として残されている。しかし、このような評価方法および記録保存方法には、次のような問題点がある。

第一に、成果指標の適切な設定がなされなければ、事業が正当に評価されないという点である。この成果指標は観光課事業においては同課職員が設定しているが、それが構成事業の有効性を適正に評価できるものであるかを判断するノウハウの蓄積が同課において十分になされているとは言えない状況にある。

第二に、評価指標の数が少ないために、事業の成果に対する多面的な評価が難しいという点である。「広島ブランド化キャンペーン事業」の例では、基本的に「今後の来訪意向ランキング」および「県の情報発信をきっかけとした観光客割合」という2つの数字による指標の達成に貢献したか否かで評価されているが、このように指標が大括りのものでその数が少ない場合、事業自体にはある程度効果があったとしても、指標の達成には貢献していないということで低い点数がついてしまい、有効であった部分の評価が残らないことになる。

第三に、多くの事業が他の事業と併せて1つのワークを構成するものとして一括して評価されることとなりかねず、構成事業ごとの具体的な評価や反省点等を残しにくい形式になっている点である。

第四に、構成事業の評価が、基本的に1ないし9の数字でしか残されておらず、しかもその数字が構成事業ごとに設定した「当該年度の目指すべき成果」の達成の有無とは無関係に付けられるという点である。こうした評価方法では、構成事業ごとの適正な評価を行うことができない虞がある。

第五に、観光関連事業に関していえば、観光客側の視点に立った具体的な評価がない点である。ランキングや観光客数の増減という指標では、事業ごとに関する直接的な観光客側の反応が判別できない。(参考)

##### (3) 観光課として取るべき評価方法

###### ア ワーク別管理シートの利用の改善 (P25)

ワーク別管理シートを利用した事業評価の手法は、平成24年より導入されている。それにより、事業ごとの目標を設定して体系的な評価を行い、記録とし

て残すことの重要性についての意識付けが行われたことは評価されてよい。しかし、同シートを利用した事業評価には、上述のとおり今後改良していくべきと思われる点がある。

したがって、観光課事業においてワーク別管理シートを利用して事業評価を行う場合には、適切な事業評価を行うために、成果指標の設定は観光課内部だけで行うのではなく専門家や業者のアドバイスを取り入れるようにすべきである。(意見)

また、事業の成果に対する多面的な評価を行うために、細かな指標設定をしきめ細かな評価を行って行くことが望ましい。(意見)

#### イ ワーク別管理シート以外の方法での評価 (P25)

ワーク別管理シートは実施した各事業の評価を行い反省点・改善点を残す書類としては十分なものとはいえない。しかしながら、観光課においては、ワーク別管理シート以外に各事業の反省・改善すべき点を文章として残しているものとしては、聴取表、予算要求資料あるいは担当者の引継書等があるものの、統一的な書式はない。このため、1年間掛けて各事業を行う過程で得られたノウハウを観光課全体の財産として確実かつ正確に残し、その後の事業に生かすことが十分に行える状態には必ずしもなっていないと考えられる。

そこで、各事業の改善点を観光課の財産として共有するために、各事業に関し、観光課内で別途「改善点記載シート」のような統一的な書式を作成し、事業遂行過程で担当者が気付いた点を適宜文章として記載し記録に綴って残すようにすべきである。(意見)

また、5か年計画等の長期の計画の中で、当該年度の事業がどのように位置づけられ、残りの計画期間の中で行う事業にどのように繋げていくべきかを評価として残すなどし、各事業の評価が単年度のみの判断だけで行われないようにする仕組みを作るべきである。(意見)

さらに、受託業者の結果報告書へ広告記事や番組の視聴者等に対するアンケート結果を記載する義務を契約上盛り込むなど、可能な限り記事や番組などを直接見聞きした人の生の声を収集して記録に残すよう努めるべきである。(意見)



### 3 事業策定時の事前調査に関する問題点

#### (2) 観光地「ひろしまブランド」コンセプトに基づく事業展開

##### イ ギャップ調査の問題点 (P29)

上記ギャップ調査には次のような改良すべき点があったと考えられる。

第一に、3日間という調査実施期間をより長期とし、サンプル数を1060名よりさらに多くすれば、より有効な調査結果が得られたのではないかという点である。第二に、調査対象者の居住地域をより広範囲としてもよかったのではないかという点である。第三に、アンケート対象の27の観光資源の選定において別の工夫があり得たのではないかという点である。

この調査を基に広島県は3年間の集中的な大型キャンペーンを実施することとしたのであるが、長期かつ集中的な大型キャンペーンを実施するのであるから、調査にある程度の時間と費用が掛かったとしても、より大規模で詳細な調査を行うべきであったと考えられる。

調査対象者の居住地域は過去に広島県に観光に訪れた人の比率に応じて決定されたとのことであるが、広島からの飛行機の直行便がある北海道、仙台および沖縄、あるいは新幹線でのアクセスが容易な熊本および鹿児島などの居住者をも対象とすべきであった。

また、27の観光資源は業者と観光課職員で選定したとのことであるが、観光客に売り込むべき魅力的な観光資源は地元住民が最もよく認知しているはずであるから、まず、売り込むべき観光資源を広島県民に広くアンケートで募集するということも考えられてよかったのではないか。

その他、調査対象者が広島観光で期待するもの、環境、交通手段および設備等について、あるいは過去に訪れた対象者が良いと感じた事柄と逆に改善すべきと感じた事柄なども調査事項に含めるべきであった。(意見)

### 4 事後調査の問題点

#### (2) 現在の事後調査の問題点 (P30)

現在観光課で行っている事後調査は、年4回、業者に委託して県内20か所の地点(広島城、縮景園、安佐動物公園等)で行われている観光地点パラメータ調査といわれるものである(委託費用472万5000円)この調査は平成22年度の途中から行われており、1地点あたり100票以上の回答を収集する。

この調査における調査項目は、国から報告を求められている事項が中心となっており、14項目の質問事項のうち、国が指定したものが9項目、広島県が付加したものが5項目である。

どのような事業が誘客に有効かを的確に判断するためには、少なくとも①広島県が作成した宣伝手段をあげ、そのうちどの手段を見、どの手段に惹かれた

のか②今回の旅行に関する情報のうちどういう情報に惹かれたのか③普段、旅行先を決める際の主な情報源は何か、という項目についても付加すべきであった。(意見)

## 5 契約書記載条項に関する問題点

### (3) 改善方法

#### ア 観光課において改善すべき点 (P32)

観光課内において、契約規則の各条文の意味内容を具体的に説明したり、また、契約書に記載すべきとされている条項をどのような契約の場合にどのように定めるべきかなどをわかりやすく解説したマニュアルを作成することが望ましい。(意見)

また、契約規則等で記載が必要とされる条項の全てを網羅した契約書雛形を、業務委託契約、請負契約、売買契約等の典型的ないくつかの契約類型に応じて作成しておき、個別の契約締結時の交渉で、必要な限度で加除を考えて行くことにすることも検討してよいと考えられる。(意見)

今後、新たな契約を締結するに際しては、すでに締結済みの契約書を下書きにするのではなく、常にベースとなる契約書雛形を基に契約書を作成するようにし、そのことを観光課内で周知徹底するべきである。(指摘)

また、契約作成に当たって、重要または異例な契約については可能な限り、法制グループや契約管理グループに点検を依頼するようにし、さらに、観光課内において、記載が必要な契約条項が盛り込まれているかのチェックリストを作成して活用することが検討されるべきであろう。(意見)

#### イ 契約事務に関する解説書作成の必要性 (P33)

契約書作成上の問題を解決するために、記載すべき条項の意味内容や適用場面、あるいは上記した保証金納入免除の判断基準などの契約作成にあたっての注意点を盛り込んだ契約事務に関する解説書を「文書事務の手引」とは別に新たに作成するべきである。(参考)

## 6 プロポーザル方式による随意契約の問題点

### (1) 随意契約の決定基準について

#### イ 観光課事業における随意契約決定方法の問題点 (P34)

平成 24 年度の観光課事業においては、地方自治法施行令 167 条の 2 第 1 項 2

号に該当するものとして、随意契約の方法で多くの契約が締結されている。手引きの基準に基づき随意契約の方法によることの可否を判断することは、基本的には正当と考えられるが、「業務の企画内容を精査」する必要がある場合か否かというのは、判断基準としてはやや抽象的である。

地方自治法上、競争入札が原則とされ、契約締結においては、公平性及び競争性の確保が求められていることから、そのような要請を考慮し、如何なる場合が「業務の企画内容を精査」する必要がある場合に該当するかについて、例示を伴ったより具体的な判断基準を観光課内において設けておくべきであると考ええる。(意見)

## (2) プロポーザル方式での契約相手方の決定手続について

### イ 観光課事業におけるプロポーザル手続の問題点

#### (ウ) 改善すべき点 (P36)

上記5つの事業におけるプロポーザル手続では、公募開始から提案書提出期限までの期間を4~5週間程度取り、より多くの業者が参加できる機会を設けた方がよかったのではないかと考えられる。現在の要領のもとにおいても、事業を開始すべき日が固定され、どうしても期間を取れないといった事情がない限り、公募開始から提案書提出期限までの期間について、上記標準日程に必ずしも縛られることなく、事業の内容に応じて柔軟に日程を設定することが考えられてよいであろう。(意見)

或る事業において100点満点のうち「広島県または広島県内の市町から、当該事業と関連した業務を受託したことがあるか」という項目に20点が配されているものがあった。このような評価項目の設定および配点は新規参入を阻害する可能性があり、公平性及び競争性確保の観点からは、あまり大きな配点をなすべきではなかろう。(意見)

## 第3 情報発信ワーク

### 3 監査結果

#### (2) 事業内容の有効性等

##### ア ひろしまブランド化キャンペーン事業

#### (ア) 観光プロモーション実施業務 (P47)

「おいしい！広島県」というキャッチコピーとロゴは県が自由に使用できる権利を有しているが、県が主催するイベントや宣伝活動において、このキャッチコピーやロゴが使用されていないものも少なからず見受けられるので、より積極的にそれらを活用した宣伝を展開して良いのではないか。(意見)

また、この業務は、何を中心に広島県の観光をアピールしていくのかが明確になっていないため、誘客には直接繋がっていないとも考えられる。さらに、ブランドとは「知名度+信頼性」とされているが、当該業務において広島県における観光の「信頼性」は示せていない。

したがって、今後は広島観光の中心となる資源を宣伝するとともに、「観光地ひろしま」の信頼性を高めるために、観光標識及び観光名所間の交通手段の整備を所管部署に働きかけ、観光情報提供手段の充実や観光施設における「おもてなし」の向上等と並行して行っていくことが、「魅力ある観光地の形成」（観光基本条例9条）に寄与するものと考えられる。（意見）

#### b 業務遂行手続の適法性

##### (a) 契約方式・内容の適法性 (P48)

この業務に関する「観光地『ひろしまブランド』構築推進事業 プロモーション実施業務委託契約書」について見ると、契約規則 10 条では、「契約担当職員は、契約の相手方が工事、製造若しくは修繕又は物件の納入を完了したときは、その旨を届け出させなければならない」とされているところ、同契約書ではその旨の規定が欠落している。業務完了時等にその届け出をさせる旨の規定を入れることは特に困難とは考えられないことから、そのように努めるべきであった。（意見）

##### (c) 契約履行の適法性 (P49)

本業務は、観光課予算の相当部分を占める業務であり、これに関する実施業務完了通知書は、写真とCM放映時間の一覧表を主たる内容とするものではなく、より詳細な業務実施状況、消費者側の反応、業者側の反省点等を盛り込んだものを要求し、契約通りの内容の業務が実施されたかのきめ細かい検証を可能にし、かつ今後の業務に生かせるような内容のものとするよう要請すべきであった。（意見）

当該業務が契約どおりに行われているかの検証については、A4で1枚の「検査調書」のみで行われており、しかも、その適否の実質的な審査内容については「この業務について検査したところ、相違なく履行されていることを確認した」との1文しか記載されていない。このような検査調書の内容では、後に契約の履行状況を再検証する際、仕様書に記載された契約内容が具体的にどう履行されていたのかの確認が困難である。仕様書記載の業務内容を書き出し、受託業者が実施業務完了通知書で報告している内容が、どれに該当するかなどの

記載は残すべきである。そうすることによって、実際に契約上の義務が全て履行されたかの点検を網羅的に行うことができると考えられる。(意見)

(イ) 関西プロモーション実施業務

a 業務内容の有効性 (P50)

「おいしい！広島県」のキャッチコピーについては、「神戸ファッションウィーク 2012 秋冬」の公式ガイドブックにしか見られない。情報を受け取る側は、同様の情報に繰り返し触れることでよりその情報を記憶に留め易くなる傾向があると考えられるから、業務の効率性の観点からは、このキャッチコピーを宣伝記事や番組のどこかに使用し、読者や視聴者に印象付けることをしてもよかったのではないかと思われる。

また、「神戸ファッションウィーク 2012 秋冬」の公式ガイドブックについては、その配布数を報告させるなどするべきであった。(意見)

b 業務遂行手続の適法性

(a) 契約方式・内容の適法性 (P51)

この業務の業務委託契約書には、「業務委託契約約款」が使用されている。この約款では、契約規則により契約書に記載すべきとされている事項のうち、契約規則で記載すべきとされている契約金の支払又は受領の時期及び方法、契約履行届の徴求については定められていない。そのため、この業務の業務委託契約書にこれら事項の記載が漏れてしまっていた。契約の性質上これら条項を契約書に盛り込むべきであった。(意見)

(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P51)

県外でのプロモーション業務であり、応募業者が少数に留まることはある程度予想できたのではないかと考えられることから、公募開始から企画書提出期限までの期間(22日間)の延長や、関西地方の企業情報を集めて事前に応募を働きかける等の試みがあってもよかったのではないかと思われる。(意見)

(ウ) 九州プロモーション実施業務

b 業務遂行手続の適法性

(a) 契約方式・内容の適法性 (P53)

この業務における業務委託契約は「業務委託契約約款」を使用して作成されている。そのため、契約規則上記載が要請される契約規則に記載すべきとの定めのある契約金の支払又は受領の時期及び方法、契約履行届の徴求について、記載が漏れていた。契約の性質上これら条項を契約書に盛り込むべきであった。(意見)

(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P53)

応募会社が 1 社しかなかったが、県外でのプロモーション業務であったことから考えると、公募開始から企画書提出期限までの期間 (22 日間) の延長や、九州地方の企業情報を集めて事前に応募を働きかける等の試みがあってもよかつたのではないかと思われる。(意見)

(エ) 「おいしい! 広島県」旅行広告助成業務

a 業務内容の有効性 (P54)

参加人数は、①株式会社サンビクトリー0名、②神戸新聞興産株式会社35名、③株式会社阪急交通社464名、④株式会社JTB中部624名であり、成果にはかなりの開きがあった。催行期間がそれぞれ10日間、15日間、約2か月、約2か月であることから、ある程度の開きが生じることはやむを得ないが、①の0名や②の35名という結果は、効率性の観点からは評価できない。この点からすれば、①及び②について、催行期間を③及び④と同様の2か月程度以上を確保することを要件とするなどの検討の余地があったと思われる。(意見)

(オ) タウン情報誌による観光情報発信業務

a 業務内容の有効性 (P55)

4月号で紹介したイベントは世羅町、庄原市及び三次市でのものである。これら地域に関しては、中山間地域観光振興推進事業も進められている。世羅町であればフラワー&ワイン街道事業、銀山街道事業、スタンプラリー事業などを打ち出しており、庄原市及び三次市では三海二山グランマルシェというイベントの開催を年4回企画するなどしている。こうした中山間地域観光振興推進事業で各地域が打ち出した事業をより多く取り上げて掲載する等してもよかつたのではないかと考えられる。(意見)

また、8月号から12月号では、県側からの指示で「おいしい! 広島県」のキャッチコピーを使用した統一感のある宣伝広告を行っており、評価できることから、4月号も同様のものとして、一連の宣伝として継続性を持たせてもよかつたのではないかと考えられる。(意見)

b 業務遂行手続の適法性

(a) 契約方式・内容の適法性 (P56)

情報誌作成委託という契約の性質上、請負契約的要素が含まれていることから、瑕疵担保責任条項及び危険負担条項について、民法上の規定が適用される

か不明確な点があるから、適用の有無を明確にするために規定しておいた方が望ましい。(意見)

(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P56)

相見積もりを取らなかった点については、契約における公平性・競争性の確保が強く求められることからすれば、対象をタウン情報誌に絞るのではなく、フリーペーパーにも広げるなどして、プロポーザル方式によって選定を行うことが検討されてもよかったのではないかと考えられる。(意見)

(カ) 観光イベント情報発信業務

(b) 契約締結先選定手続の適法性 (P57)

相見積もりを取らなかった点については、契約における公平性・競争性の確保が強く求められることからすれば、前項でも指摘したように、対象をタウン情報誌等にまで広げるなどして、プロポーザル方式によって選定を行うことが検討されてもよかったのではないかと考えられる。(意見)

(キ) 道の駅マップ作成業務

a 業務内容の有効性 (P58)

配布場所(市町、観光関係施設、道の駅、スーパー・コンビニ)の選択も不適切ではないと考えられるが、それらの場所にそうしたパンフレットが置いてあることは必ずしも知られていないし、そもそも道の駅自体の存在を知らない人もいると思われるので、県のホームページ上で特集を組んでPRするなど、パンフレットとホームページを連携させて、より広く道の駅を周知させる努力を行うことが必要であろう。(意見)

イ 「平清盛」観光キャンペーン事業

(イ) きよもりブルーライン運行助成業務

a 業務内容の有効性 (P60)

年間乗船率 23%というのは低調な数字ではないかと考えられる。この事業に対する補助限度額は、高速船借上料相当額の4分の1に運航日数を乗じた金額と設定されているから、高い乗船率が見込まれた夏休み及び紅葉の時期に運航を限定させて、補助金額を抑えることもできたのではないかと考えられる。(意見)

### (3) 予算執行の適法性・有効性・効率性

#### ア 委託料支出について

##### (ア) 観光プロモーション実施業務 (P62)

プロポーザル型の随意契約は、効率よりも効果に重点を置いた手法であることを考慮すれば、より高い効果を上げるためには、ケースにより公募期間を調整すべきものとする。(付記)

##### (イ) 著作物執筆、提供、使用許諾契約 (P65)

東川篤哉氏の作品について、現在、委託業務に基づく成果物は存在するものの、観光プロモーションにおいて適切な利用がなされていない。前述のとおり東川氏は『謎解きはディナーのあとで』などの代表作を有し、その著作物は、ドラマや映画など映像作品を通じ、幅広いファン層に訴求できる。東川氏の作品を使用することは観光プロモーションに極めて有効なツールである。以上のことから、当該成果物は何らかの形で公開されることが望ましい。(意見)

##### (オ) 雑誌等紙媒体への露出業務 (P67)

雑誌、フリーペーパー、チラシ等の紙媒体による情報発信は、外部アドバイザーのうちの1名により明確にその効果を否定されている。紙媒体の影響力は、あくまで当該紙媒体にアクセスした人間にとっての有効性であり、限定的な範囲に留まらざるを得ない。ただし限定的な範囲には比較的有効な手段でもある。

しかし、上記外部アドバイザーの意見を斟酌するならば、紙媒体で情報発信した内容をウェブ上においても同様に公開し、紙媒体とウェブとの連携で更なる効果を求めることが妥当であろう。(意見)

#### イ 負担金及び補助金支出について

##### (ウ) 宮島・音戸航路実行委員会 (P73)

アンケート結果からは、比較的時間にゆとりのあるシニア世代が事前に当該航路を旅程に組み込んだ場合に乗船するケースが多く、情報収集を新聞・テレビ等のメディアよりもウェブに求める傾向のある20代・30代の若い世代に訴求できていないことが窺える。

2時間という往復時間に加えて、行先での観光等に要する時間を勘案すると、当該航路の存在を現地で知ったとしても、旅程を変更することは困難であろう。当該航路の乗船率を上げるためには、航路の存在・魅力についての事前の十分な情報発信が必要である。

情報発信の有効性という観点からは、メディア等への露出や募集チラシなどよりも、ホームページなどの恒常的にアクセスが可能な媒体による情報提供を



より強化すべきであり、3自治体合計で2400万円近くの拠出を行う事業であるから、周知のための広告のあり方を事前に入念に計画し、実施されなければならなかったものと考えられる。(意見)

積算の内訳である旅客船費用は、主に旅客船自体の減価償却費と修繕を含むドック費用からなっている。

減価償却費は、3000万円の船体購入費用を2年で減価償却するものとして算出されている。税法上、船舶の耐用年数は14年であって、中古船舶であることを勘案すると税法上の耐用年数は2年となる。しかし、船舶が2年で全く使用不能となるのではなく、徴税上の便宜のため定められた期間が2年というだけであり、実際には建造後30年を経過しても使用されるケースもあることなどからすると、耐用年数2年で補助金単価を算出するのは妥当ではない。また、同時に計上されている定期検査ドック費用には2年に1度の大規模分解整備費として取得費の半額に上る費用が含まれている。しかし、仮に耐用年数として2年を用いるのならば、2年に1度の定期検査ドックの費用を計上するのでは辻褄が合わないこととなる。以上のとおり、減価償却費もしくは定期検査ドック費用が余分に算定されており、補助金が必要以上に拠出されている状況にある。実行委員会の補助金算定過程に不備があったものと言わざるを得ない。今後は、積算根拠について、その背景にある理論について専門家に意見を聴取するなどして算定すべきである。(指摘)

#### (エ)「おいしい！広島県」旅行広告助成 (P76)

この事業では、交付要綱等の検討に時間が想定以上に掛かったため、助成の募集が10月1日にずれ込み(通常であれば6月議会で予算措置され、要綱等を作成し、9月までには募集開始)、各社の広告掲載が10月半ばから後半(№1については12月7日)にかけて実施されることとなった影響から、紅葉シーズンである10月～11月半ばにおける旅程での広告が組めていない。

今回の事業実施においては、9月までに募集開始していたら得られていたであろう効果が得られなかったものと考えられる。紅葉の時期が広島県において絶好の観光シーズンであることは周知のことであり、その時機を逸しないように募集などの手続きを進めるよう努めるべきであった。(意見)

なお、広告費助成は「1社あたり1回25万円まで」というものであったが、この金額は1回広告を掲載できる程度であり、一つ一つの広告が小粒になってしまうことにより、効果が分散し金額に見合った効果が出ない可能性が高い。また、このような規模の助成費用では、助成を受けた業者側がその事業を継続

することが困難なこともあり、そうなると成果もノウハウも何も残らないといった事態すら想定しうる。

県では、前述のとおり来広の可能性が高い客層に関する地域のデータを取っており、関西や九州でのプロモーションを重視している。当該事業の効果を高めるために、地区を限定し人材予算を集中的に投入したり、あるいは、広島県と助成先とが共同で、旅行企画の造成やメディアの選定などの事業展開を行い、ノウハウを共有・蓄積できるような形で進めるなども検討されるべきであったのではないかと考えられる。(付記)

#### 第4 観光地づくりワーク（中山間地域観光振興推進事業）

##### 3 監査結果

##### (2) 事業内容の有効性等

##### ア 中山間地域観光振興計画支援事業（P89）

これら事業は地域の自主性を尊重することを主眼としており、観光客が中山間地域に対しどのような観光アイテムの提供を求めているのかといった視点からの事業策定には必ずしもなっておらず、誘客という観点から十分な有効性があつたかは疑問な面もある。また、同様の理由から県自体が各市町に示した当該事業のコンセプトは、基本的には「広島県中山間地域観光振興事業支援補助金交付要綱」の第1条記載の「地域による魅力ある中山間地域の形成」「観光による地域活性化に向けた観光素材のブラッシュアップ」という内容にとどまる。

そのため、実施事業全体としての統一性・相互関連性は希薄である。事業計画確定の過程で県の要望が加えられており、その意図は伝わっていると考えられるし、地域の特色を生かすためには相互の関連性が希薄にならざるを得ない場合もあると思われる。しかしながら、限られた予算で「中山間地域」という共通の特徴をもった地域の観光を宣伝する際、「広域的に連携した観光の振興」

(16条) という観点から、中山間地域共通のアピールポイントを設定し、それを軸とした事業が発想されれば、より効率的な事業展開が可能であろう。事業計画作成の目的として、「地域の産業との連携(12条)を意識し、特産品、工芸品の宣伝のための事業を1つは盛り込む」「地域の文化財、歴史的風土、自然の風景地等(10条)に関連する行事・イベントの開催を計画することが望ましい」「複数の公共団体と共同での企画も可能なら検討されたい」「観光の振興に寄与する人材の育成(13条)にも留意されたい」などを予め全実施主体に提示しておくなどの工夫もあり得たのではないかと考えられる。(意見)

## イ 広島・島根観光連携事業

### (ア) 事業内容の有効性 (P91)

両県の観光資源を単純に合わせるだけでなく、両県の特産品を使ったお土産品を共同開発（17条）することや、両県に跨る交通網・観光ルートの標識等に関する改善等を提言していくことについて、今後検討する価値があると考えられる。（意見）

## ウ NEXCO西日本連携事業

### (ア) パンフレット事業

#### a 事業内容の有効性 (P91)

インターネットによる情報入手が通常となりつつある現状において、パンフレットという紙媒体の宣伝効果には、前述のとおり広島県が意見を聞いた専門家の一部から疑問の声も出てはいるところである。

今後急速に情報交換手段がインターネット等に移行することが予想されるので、情報発信する媒体の切り替えの時期を適切に判断できるよう、社会の動向やアンケート結果等を注視していく必要がある（意見）。

パンフレット事業について、議事録によれば、外部アドバイザーとして招聘している学識経験者より「自治体はよくパンフレットやガイドブックを作りたがるが、紙媒体はだめ」と明確にその効果を否定されているにもかかわらず、観光計画支援事業における各地域の実績報告においてはパンフレット及びガイドブック作成のために補助金が費消されている実態がある。自らが実施する事業は無論のこと、助成先・補助先等の用途についても注視すべきである。（付記）

さらには、休日の高速料金割引によって3県を跨ぐ高速料金割引にそれほどの誘客効果がないのではないかということは事業立ち上げの時点からある程度予測できたとも考えられ、事業効果を予測する際、より多面的な検討を加える必要があったと考えられる。（意見）

### (イ) プロモーション事業

#### b 事業遂行手続の適法性

##### (a) 業務委託契約締結の方式・内容の適法性 (P93)

受託業務契約書において、危険負担条項、監督・検査権条項が欠落していたが、業務内容が請負的性格のものであることから、契約条項に盛り込むことが望ましかったと考えられる。（意見）

### (b) 契約締結先選定手続の適法性 (P93)

応募会社が 1 社のみであった点は、より効果的な事業遂行等の観点から望ましいものであったとはいえない。公募開始から企画書提出期限までの期間 (22 日間) の延長や、関西地方の企業情報を集めて事前に応募を働きかける等の試みがあってもよかったのではないかと思われる。(意見)

### (c) 契約履行の適法性 (P94)

今後同様の事業の実施を検討するためにも、事業効果に関し、雑誌の記事掲載号の実際の発行部数及び番組の視聴率を報告させるべきであったと考えられる。(意見)

## (3) 予算執行の適法性・有効性・効率性

### ア 委託料支出について (P94)

NEXCO 西日本は、国土交通大臣が 99.95%、財務大臣が 0.05%の株式を保有する純然たるパブリック企業であり、その管理・運営するサービスエリアへのパンフレット等の備置料について子会社たる西日本高速エンジ社に便宜を図り、同社は当該アドバンテージを背景に随意契約を獲得している。広島県は、随意契約を行う場合はこのような構造を十分理解したうえで、経済合理性とともに、取引実態の公正性についても斟酌すべきである。(付記)

### イ 負担金支出について (P95)

観光情報説明会を開催したことに伴う効果については、担当者からのヒアリングによっても確認できなかった。旅行事業者がどのようにツアー日程に組み込んでいるか、メディア等においてどのように取り上げられているのか、合同説明会の開催前後で親近感・旅行意欲に影響(取扱いの大小、広島・島根の連携への注目度合など)はあったかなど、追跡調査がなされるべきである。平成 25 年度も同様の説明会を開催しており、説明会の追跡調査を実施する必要があるものとする。(意見)

### ウ 補助金支出について

#### (ア) 帝釈峡地域 (P96)

委託業務内容が、当該地域全体の観光振興を図るための新組織の事業内容から事業計画、組織形態の選別まで多岐にわたっている。これらの業務の多くは新組織の基礎をたためすものであり、その構成員もしくは地域住民有志が自らなすべきことである。外部アドバイザーも「地域のキーマンが必要」「テーマごとに徹底的に動いてくれる人材の発掘」の重要性を説いているとおり、専門家を

交えながらも地域の人々が自ら主体的に関わっていくことが、人材育成・発掘の観点からも経済合理性の観点からも必要とされよう。(意見)

(キ) 北広島町 (P101)

壬生の花田植の広報・宣伝においても、パンフレット等の紙媒体作成を実施しているが、紙媒体でのPRは物理的なアクセスがなければその効果を発揮できないなど、場面が限定的となる恐れがある。当該地域は英語、韓国語、中国語(簡・繁)などに訳されたものを作成するなど、海外誘客も念頭に置いているのであるから、より積極的にウェブでの広域情報発信を検討すべきであったと思われる。(意見)

## 第5 おもてなしワーク

### 3 監査結果

#### (2) 事業内容の有効性等

##### イ 観光地ひろしまを支える人材の育成事業

##### (ア) 観光地ひろしま・おもてなし向上研修事業

##### b 事業遂行手続の適法性

##### (b) 契約締結先選定手続の適法性 (P113)

第2の7「プロポーザル方式による随意契約の問題点」でも述べたとおり、100満点のうち「広島県または広島県内の市町から、当該事業と関連した業務を受託したことがあるか」という点に20点が配されている点は、新規参入を阻害する可能性があり、再考の余地があると考えられる。(意見)

また、プロポーザル参加者が1団体しかなかった点も第2の7で述べたとおり問題があると考えられる。公募開始から企画書提出までは20日間であったが、本事業は、企画の狙い、講義内容、講義担当者等を確定するためにある程度日数を要する事業であったため、これまでに同様の事業を多く手掛けた団体しか応募できなかつた可能性がある。企画内容からすれば、上記期間を2週間程度多く取ってもよかつたのではないかと(意見)。

#### (3) 予算執行の適法性・有効性・効率性

##### ア 委託料支出について

##### (イ) 県立広島大学 (P116)

県の立場からすれば経済的な業務委託ということは常に念頭に置いておかなければならないが、負担を委託先に転嫁し続けることは、事業の長期的成長を阻害する要因となる。これを防止するためには、当該事業の予定金額の積算策定の精緻な実施が必要とされよう。(付記)

## 第6 国際観光ワーク（インバウンド強化事業）

### 3 監査結果

#### （2）事業内容の有効性等

##### イ ホームページによる情報発信事業

##### （ア）事業内容の有効性（P125）

実績報告書において、同様の他のサイト等との比較等を記載させるなど実効性を具体的に推し測り得る情報の記載等を求めるべきであったと考えられる。（意見）

##### （イ）事業遂行手続の適法性

##### b 契約締結先選定手続の適法性（P126）

プロポーザル参加申込は6団体あったが、2社がその後辞退しており、事業内容の企画性の高さ等からすれば、第2でも述べたとおり、公募開始から企画書提出までの期間について、より効果的な事業遂行等の観点から2週間程度多く取ってもよかったと考えられる。（意見）

#### （3）予算執行の適法性・有効性・効率性

##### ア 委託料支出について（P127）

契約書5条1項に「金29,860,014円の範囲内で委託業務の実施に要する費用を、乙に支払うものとする。」と定められており、業務従事時間が短いことによって委託金額が減額される可能性もあるのであるから、適切なチェックがなされるべきであった。これらは担当者が7項目のチェックリストを実施することのみによって履行確認していることに起因しているものと考えられ、今後は相手方の利益要因となる部分については特に入念にチェックする体制（ダブルチェックなど）を構築する必要がある。（意見）

## 第7 一般社団法人広島県観光連盟

### 3 監査結果

#### （3）事業内容の有効性等

##### ア 一般事業

##### （ア）事業内容の有効性（P149）

広島県の観光ホームページのトップページのボリュームは他県のそれと比較して、2倍以上の長さとなっている。各都道府県ともにノートパソコンで概ね5画面程度のものであるのに対し、「ひろしま観光ナビ」は11画面程度である。近年のウェブの発達を見ると、ホームページは観光客誘致のための最重要ツールであり、魅力がありかつ探究心の湧くホームページの制作は喫緊の課題であ

る。各地域の情報を整理し、広島が何をどのように観光客に訴求していくのかにつき戦略をたて、トップページを含むホームページの再構築を検討すべきである。(指摘)

近年のウェブの発達やウェブ利用の増加は目を見張るものがあり、その主役はパソコンからスマートフォン等のモバイルに移行しつつある。モバイルアクセスの整備についても喫緊の課題である。(意見)

#### (4) 予算執行の適法性・有効性・効率性

##### ア デスティネーションキャンペーン負担金 (P153)

デスティネーションキャンペーンについて、事業実績報告書の添付書類として収支決算書が添付されている。収支計算書はキャンペーン事業に関するものであり、広島県は報告書および収支計算書に基づき検査を実施し、事業が適正に履行されていれば負担金の額を確定させる。かりに事業履行が適正でなければ、広島県補助金等交付規則によると、「補助金等の交付の決定の全部又は一部を取り消す(17条1項)」ことがあり、「補助金等の交付の決定を取り消した場合において、(中略)すでに補助金等が交付されているときは、期限を定めて、その返還を命ずるものとする(18条1項)」とされているなど、負担金の金額の確定は慎重を期して実施されるべきものである。

しかしながら、観光連盟の監査は外部からの監査ではなく、観光連盟の会員から選任された監事による監査が行われているのみである。

観光連盟に関する予算執行の適正を確保しておくために、外部の専門性を有する監事を選任する、あるいは外部監査制度の導入を観光連盟に働きかけることなども検討すべきであろう。(意見)

## 第3章 「広島ブランドショップTAU」運営事業

### 第2 広島ブランドショップに関する監査結果

#### 2 事業内容に関する監査結果

##### (3) 事業内容の効率性 (P167)

TAUにおいては、広島地域ブランドの推進も図るのであるから、推進の前提として、全庁的にどのようなブランドイメージをもってブランド戦略を推し進めるのか、「ひろしま」ブランドの望ましいイメージとは何なのかをあらかじめ固めておくべきであると考えられる。

しかしながら、平成25年度になってはじめて新規事業としてブランドイメー

ジを確立するための事業である広島地域ブランド推進事業がなされている。ブランドとは目に見えないものであり、画一的に判断できるものではない。したがって、同じ事業を推進する関係者間でコンセプトを共有することが難しく、また、何をもってブランド価値が向上したといえるかなどの事後的な評価も困難である。そうであるからこそ、まずは「ひろしま」ブランドについてのイメージを確立し、職員間で共有した上で、そのイメージを実現するためにはT A Uの店舗コンセプトを決定し、そのうえでコンセプトに従った店舗の運営管理を委託事業者任せるという順序で業務を進めるべきであったと考えられる。(意見)

#### (4) 事業評価の有効性

##### ア 運営会議における事業評価について (P168)

T A U運営会議議事録によると、店舗の売上げについての議題が運営会議の中心になっている傾向がある。

当然、売上げも店舗の運営にとって重要な議題ではあるが、県庁職員が運営会議に参加している以上、ひろしまブランド推進課やブランドショップの設置目的を意識し、ブランド価値の向上や広島ファンの増加のための事業評価、評価の今後への活用方法などを検討する場として、運営会議を機能させることが必要なのではないかと考えられる。(意見)

#### (5) 契約方式・内容の適法性

##### ア 業務委託契約

##### (オ) 委託料を無償とする業務委託契約について (P170)

T A Uにおいては、鞆スコレとの間で、物販・飲食店舗運営業務等委託契約及び施設管理運営業務委託契約が締結されている。これは、T A U店舗における物産販売及び飲食提供業務等を委託するとともに、これらのスペース以外の県担当スペースの管理及び店舗全体の一体的な運営を委託するものである。

さらに、ビッグスマイルとの間では、地上3階カフェ運営業務委託契約が締結されている。

これらの業務委託契約においては、施設管理業務以外の委託料が無償とされ、受託業者が県に対し、売上に応じて負担金を支払うこととなっている。この受託業者が負担する負担金の最低保証額は、受託業者が営業を行うスペースの賃料相当額もしくはその2分の1となっている。

業務委託契約とは、通常受託業者に業務を委託する対価として委託料を支払うものであるところ、上記業務委託契約はいずれも委託料を無償としている。さらに、委託する業務はT A U店舗における営業等であり、その売上は受託業



者が収受し、一部を負担金として県に支払うこととなっている。そして、その負担金の最低保証額算定基準は、受託業者が営業を行う物件の賃料を基準として算定されている。

このような契約内容では、実質的には受託業者に店舗における使用収益をさせ、その対価として負担金名目の賃料を支払わせるものとして、賃貸借契約と評価される可能性は十分にある。

当該業務委託契約が賃貸借契約と評価された場合、借地借家法の適用による種々の不利益が想定されることから、県が受託業者に委託料を支払い、売上は県が収受するという契約内容にするなどし、業務委託契約性を明確にすることが望ましい。(意見)

## イ 賃貸借契約

### (ア) 守秘義務合意について (P172)

T A Uの店舗物件の賃貸借契約締結の際、貸主と県担当者間で、賃料を公表しない旨の口頭での合意がなされていたことが、本監査で明らかとなった。

広島県では、広島県情報公開条例が制定されており、開示請求を受けた行政文書については、一定の要件を満たす場合を除き、開示義務を負っている(広島県情報公開条例 10 条)。

賃料などの情報は、個別の契約条件に関する情報であり、これらが対外的に公表されることによって、円滑な営業活動が害され、建物賃貸業を営む者の権利や適正な競争秩序が害されることが懸念されるため、「...当該法人等...の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれがあるもの」(広島県情報公開条例 10 条 3 号)にあたり、不開示になるとも考えられる。

しかしながら、開示請求の際に個別的に判断される事項と、契約段階であらかじめ県が守秘義務を負う合意をすることは別問題であり、かかる合意をすることは、広島県情報公開条例の趣旨からも避けなければならない。(指摘)

さらに、この守秘義務に関する合意は、賃貸借契約書に記載されているものではなく、あくまでも口頭での合意であり、指示も口頭でなされていた。そして、職員はその指示に従い、議会への提出資料についても、賃料が明示されることを避けるため、光熱費等を合算して報告していた。本契約における守秘義務合意のような重要事項は、契約書に明記しておくべきである。(指摘)

### (イ) 解約禁止条項について (P172)

T A U物件賃貸借契約書には、賃貸借契約内に双方が中途解約することができない旨規定されている。他方、広島県が、①賃料、管理費等の支払を2ヶ月

以上怠ったとき、②破産、会社民事再生、会社更生またはこれに準ずる法律手続の申立があったとき、③差押、仮差押、仮処分、競売の申立、強制執行、または滞納処分のあったとき、④その他賃貸借契約または館内細則に違反したとき、には、賃貸人は賃貸借契約を無催告解除できる旨規定されている。

上記のとおり、この賃貸借契約においては賃貸人からの解除規定はあるものの、県からの解除規定はない。また、中途解約自体が禁止されている。これでは、受託業者がT A Uから撤退するなどして、T A Uの運営が不可能になった場合にも、県からの解約が出来ず残存期間中賃料を支払続けなければならなくなる可能性もある。

この賃貸借契約は、5年間と長期の契約であり、その間毎月賃料を支払い続ける上に、県が賃貸人に預託した保証金は、その25%相当額が償却費とされ、実質的には毎年1000万円余分に賃料を支払うのと同様の契約となっており、県の負担は大きいものといえる。このように、県の経済的負担が大きい契約であることを考えれば、契約後の事情変更へ備え、中途解約条項を規定しておくことが望ましいと考えられる。(意見)

#### (ウ) 合意管轄について (P173)

T A Uの賃貸借契約書においては、東京地方裁判所を第1審の合意管轄裁判所とする旨規定されている。これにより、県と賃貸人の間で紛争が生じた場合、県は東京地方裁判所での訴訟を余儀なくされることとなる。

この合意管轄規定がなければ、訴訟の類型によっては、広島地方裁判所での訴訟が可能な場合もあると考えられる。どこで裁判をするかということは出廷や打ち合わせの費用など当事者の負担に差が生じるのであるから、合意管轄条項を規定する際にはこれらのことに十分配慮してなされるべきである。(意見)

### 3 対象事業に関する平成24年度予算・決算

#### イ プロモーション費用

#### (2) 各予算の内容

#### (イ) オープニングイベント開催業務

#### b 監査結果

#### (b) プロポーザルにおける審査について (P179)

本業務の委託先はプロポーザル方式で決定し、その際の審査委員はT A Uで行うオープニングイベントであることから関係者のみとしたとのことであるが、このような専門的なイベントには外部の有識者を招聘し、意見を聴取すべきであった。(意見)

(ウ) イベント企画運営業務

c 監査結果

(b) プロポーザルにおける審査について (P182)

審査委員は、総務局広報統括責任者、東京事務所長、商工労働局ひろしまブランド推進課長であり、いずれも県の関係者である。プロポーザル方式を採用する目的は、専門性の高い審査委員に評価してもらうことにより、より高い効果が得られるからであるが、県の職員のみであるとその事業に対する専門性に欠けるのではないかと考えられる。審査委員には専門的知識のある外部審査委員も選任すべきであろう。(意見)

(e) 効果の検証 (P183)

数値目標を事前に設定していなかったとのことであるが、集客目標・マスコミへの露出目標を設定し、イベント後にアンケートを実施する等して効果の検証を行うべきであったのではないかと考えられる。次年度以降は年間での首都圏のマスコミへの露出件数の目標を年間 550 件に掲げているとのことであるが、これはイベントに限定した数字ではない。委託業者のイベント業務遂行能力を判断するためにも具体的な数値目標を事前に提示することが妥当であろう。

また、広島県のように広いイベントスペースを所有しているアンテナショップがない等の理由から現在は他県のヒアリングを行っていないようだが、他県の開催しているイベントを調査・検討し、イベントのブラッシュアップに役立つべきであろう。(意見)

ウ 施設管理費

(イ) 賃料、看板掲載料について

d 監査結果

(a) 採算性 (P193)

予算はゆめてらす時代の3倍、床面積もゆめてらす時代の3倍となっており、県の負担金額は増加している。

このような賃料の高額な物件で多額の設備投資を行うにあたり、一般企業であれば事業計画を作成し、費用対効果の検証を実施するのが通常である。しかしながら、県は費用対効果について事前の検証は行わなかったとのことである。このような高額な支出に当たっては、そこからもたらされる県への効果を事前に検証するのは当然行うべきことであろう。(意見)

鞆スコレの平成24年7月～平成25年7月のTAUに関する損益計算書によれば、平成24年8月～25年7月の月平均売上高(平成24年7月は営業が1カ月に満たないため除く)は3,006万円、売上に対する賃料負担率は1年目が9.7%

(最低保証額で計算。2年目の計算も同じ)、2年目では13.4%(月平均売上高を3,006万円として計算)になる。2年目以降の賃料負担金額が1年目より月額108万円増加することを考慮すると、1年目に比べて損益状態は悪化するのではないかと予想される。現状は売上が増加しているため、本物件での採算性は確保されているようであるが、売上が減少し運営業者が利益を上げられない状況になれば、事業の継続が困難となる可能性もあるのであるから、県としても運営業者の採算性にも留意しておく必要がある。(意見)

#### (b) 物件の選定について (P193)

外観については、実際に訪問し確認しても広島ブランドショップと容易に認識できず、ファサードメディアを活かしきれていない。オフィス・ハナタニの花谷代表も「看板も何もないので、広島の食べ物を売っているというのがわからない」と指摘している(「ひろしま産品テストマーケティング業務報告書」JTB総合研究所)。「ファサードをメディアとして最大限活用するよう、ファサード戦略が必要である。(意見)

また、「ブランド価値を高めるための情報発信の場としてイベントスペースを設けるため」に広いスペースの物件を借りているのであるから、イベント開催時のみの利用ではなく、東京で活躍している広島出身のクリエイターによるワークショップや、広島の企業とクリエイターのマッチング、コラボレーションの場とするなども検討すべきであろう。(意見)

#### エ ブランド価値向上費用

##### (イ) 広島ブランドショップコーディネート業務委託料

##### b 監査結果

##### (b) 当初計画の有効性 (P201)

広島の地域ブランド価値を向上させるために、コーディネート業務全体を統括し、店舗の機能を最大限に活用しながら、基本コンセプトの企画立案や店舗コーディネート業務等を行うという面では目的に合致している。

しかしながら、当初計画ではプランの作成、飲食・物販運営業者の選定と経営のサポート、内外装のデザインの提案や選定、店舗愛称やロゴマークの選定、商品の選定及び改良支援、プロモーションの企画と実施等を行う予定であったが、業務内容の変更後は、運営事業者が行うコンセプトに合った物件選定に係る協力、運営事業者の選定、内装に対するアドバイス、商品展示・陳列方法、運営体制等の提案、ブランドショップにおけるプロモーション活動計画の提案、ブランドショップ開発の方向性やコーディネート業務の実施に伴い収集した情

報や各種提案を盛り込んだ業務報告書の作成など、その業務のほとんどが提案やアドバイス、協力にとどまっている。

また、平成23年6月に契約後、わずか3ヵ月後の同年9月には契約内容を変更していること、最長4年9ヶ月の更新も規定しながらまったく更新されていないこと等からコーディネート業務についての当初の検討は不十分であったといわざるを得ない。(意見)

#### c 予定価格の決定方法について (P202)

県はこの事業の契約金額の上限額となる予定価格を電通西日本が算定したアンテナショップ基本計画の資料を参考に積算した。今回のコーディネート業務は金額も2974万円(予定価格3070万円)と高額であり、専門性が高く金額の決定が困難な業務であるので、予定価格の適正性を確保するためにも見積は2社以上に依頼すべきだったのではないかと考えられる。金額が高額となる専門的な業務の予定価格は少なくとも2社以上から参考見積もりを徴すべきであろう。(意見)

## 第4章 「瀬戸内 海の道構想」の監査結果

### 第2 「海の道構想」プロジェクト事業全体の監査結果概要

#### 2 業務の効率性 (P214)

業務の効率性とは、「海の道構想」の各事業全体についても、当該事業内容が他の事業と重複していないか、不相当に人材、資金、施設等を投入していないか、当該目的の達成のために省ける部分はないのか、他の事業・団体と連携して行えば、シナジー効果によって、より効率的になるのではないかと考えられるかを検討するものである。

事業の効率性の関係では、観光課の事業として行った「瀬戸内海クルーズ推進事業」と海の道プロジェクト・チームで行った「島旅クルージングモデル事業実施計画策定業務」が重複する部分があるのではないかと考えられる。また、他部局で「海の駅」の振興が行われていることを考慮すれば、「島旅クルージング事業」の展開では、これら部局とタイアップした方が業務の効率性が図られるのではないかと考えられる。(参考)

#### 3 事業内容の有効性・効率性

##### (1) ワーク別管理シートにおける目標設定 (P214)

海の道構想プロジェクトは、瀬戸内海沿岸地域を中心とした活動であり、成果指標を広島県全域にわたる観光消費額とすることは、他の要素が入り込み、

効果の検証が容易ではないため、指標として相応しいとは言い難い。また、具体的な対応策が仮説として設定されているにも拘らず、仮説に対する成果指標や目標が設定されていないため、個々の対応策の活動に対する成果を検討することが困難である。加えて、今まで外部委託事業で実施された計画策定支援業務では、今後実施する事業の課題や解決策の他に管理指標などの提案がなされているが、ワーク別管理シートやその他海の道プロジェクト・チーム独自で目標設定および実績管理されていない。

以上述べたように、最終的な達成目標は、海の道構想プロジェクトの実施エリアに応じた適切な指標を設定する必要がある。さらにこの最終目標を具体的なアクションとして効果的に管理・達成するため、取組の仮説に記載した内容に対応した数値的に管理可能な指標等を目標設定する必要がある。(意見)

## (2) ワーク別管理シートと予算要求書との連携について (P216)

前述のとおり、平成24年度予算要求書では、以下の4つの事業目的が掲げられている。

- ① 観光関連産業の振興
- ② 集客や新たな産業づくり、地域の魅力向上
- ③ 「瀬戸内 海の道構想」の実現
- ④ 瀬戸内ブランドの確立・浸透

しかしながら、これらの目的は、ワーク別管理シートと明確に連携されていないため、予算要求書での目的達成の事後的評価は行われない。

効率的に予算要求時の目標達成が事後評価ができるように、施策マネジメントにおけるワーク別管理シートと予算要求書は連携されることが望まれる。(参考)

## 5 契約内容の適法性

### (2) 「監督・検査条項」(P218)

当該委託契約が(準)委任契約である場合は、受任者は委任事務の状況の報告義務があるが(民法645条)、委任者の立ち入り権限までは規定していない。「海の道構想」プロジェクトの委託契約中、1件だけ本件条項が記載されていなかった。

委託契約は、契約当事者の合意によっては、その法的性質が委任なのか請負なのかははっきりしない場合があることを考慮すると、監督・検査条項は、原則として契約書の中に記載する必要がある。(意見)

#### (4) 「危険負担条項」(P218)

「海の道構想」プロジェクトの委託契約では、契約書の作成されている10件のうち3件のみ「危険負担条項」が規定されていた。もっとも、そのうち2件は「・・・(受注者)は、天災その他やむを得ない理由により、委託業務の執行が困難になったときは、速やかにその旨を申し出るものとする。」だけで終わっている。

広島県がリスク負担をする義務があるのかどうか、その義務がある場合、どの範囲でリスクを負担するのか明確でなく、「危険負担条項」としては不完全である。(意見)

#### (6) 「疑義解決条項」について (P219)

「疑義解決条項」とは、「本契約の内容につき疑義または紛争が生じた場合には、当事者において誠意をもって協議し、円満なる解決を図るものとする」などといった条項である。

「海の道構想」プロジェクトの各事業の契約書をみると、下記の3つの記載が見受けられる。

- ① 「この契約に定める事項に疑義が生じた場合又はこの契約に定めのない事項で必要がある場合には、甲（広島県）および乙（相手方事業者）が協議して定めるものとする。」
- ② 「この契約に定める事項に疑義が生じた場合又はこの契約に定めのない事項で必要がある場合には、甲（広島県）および乙（相手方事業者）が協議して定めるものとし、この協議が整わないときは、甲の決定するところによる」
- ③ 「・・・・・・その他契約に関して発注者と受注者との間に紛争が生じた場合には、発注者及び受注者は、協議の上調停人1名を選任し、当該調停人のあっせん又は調停によりその解決を図る・・・・・・」

上記の「疑義解決条項」は、法的紛争が生じた場合でも、すぐに裁判による解決を求めないで、できるだけ話し合いによって円満に解決しようという趣旨であるが、問題は、同じ「海の道構想」プロジェクトの下で行われる委託契約において、上記のとおりその文言にばらつきが見られることである。とくに②の契約では疑義が生じた場合には、最終的には県の意見を押し付けることが可能となるものであり、契約当事者としては比較的強い立場にあると思われる県の締結する契約にこのような文言を規定することが妥当であるかどうかは慎重に検討が加えられなければならない。(参考)

#### (7) 「合意管轄条項」(P219)

このような管轄に関する合意は、第一審の裁判所（地方裁判所または簡易裁判所）だけ合意することが許されるが（民事訴訟法 11 条）、県が締結する契約関係につき、裁判上の争いになった場合、第一審裁判所の管轄がどこになるのかは、隔地者間の契約では、訴訟の費用、時間の面で大きな差異が出る。

遠隔地の当事者と契約を結ぶ場合には、行政経費の節約を考慮し、かかる条項も検討されるべきである。（意見）

#### (8) 「個人情報保護条項」(P220)

個人情報の保護は、法律上の要請であるから、個人情報保護に関する条項は契約書中に入れるべきと解される。しかし、「海の道構想」プロジェクトの委託契約書中 1 件この条項が抜けている契約があった。

なお、相手方によっては、個人情報保護の意義の理解が不十分な事業者もいることが予想される。そこで、広島県の担当者が契約書に添付された「個人情報取り扱い特記事項」について、委託先事業者の説明するとともに、個人情報をどのように管理しているか確認する必要があると思われる。（参考）

### 7 予算実行の適法性

#### (1) 予算の流用決裁について (P220)

予算の流用について、広島県予算規則 13 条 1 項では「各局長は、予算に定める歳出予算の経費の各項の金額又は配当された歳出予算に係る経費の各目、各節若しくは各細節の金額を各項の間又は各細節間において流用する必要があるときは、様式第五号による歳出予算流用書により知事の決裁をうけなければならない。」とされている。

また、広島県決裁規程によると、予算の流用については、総務局財政課の課長が知事の権限に属する事務の委任を受け最終的に意思決定する権限を有している。

そこで、歳出予算流用書に総務局財政課の課長決裁がされているか否かの確認を試みた。歳出予算流用書は、現在、財務会計トータルシステム上でシステム承認により運用されている。同システムから出力された歳出予算流用書を確認したところ、だれの決裁が行われたかの証跡を確認することができなかった。

これについて担当者にヒアリングしたところ、歳出予算流用書が出力されるものは、総務局財政課長の承認がされているはずで、承認されたもののみが画面確認や印刷が可能になるとのことであった。

しかしながら、決裁権者の決裁が容易に書面やシステム画面にて確認できな



い状況は、無権限者による決済がなされていたとしても、それを発見できず、そのまま利用されるおそれを有している。また、第三者が事後的に適切な牽制体制の下、決裁されたことを確認することが困難である。

したがって、財務会計トータルシステム上の歳出予算流用書は、決裁者の名前、所属、役職が分かるようにする必要がある。(参考)

#### (2) 予算の流用プロセスについて (P221)

決裁業務の効率性や事後的な決裁状況の確認の容易性から考えると、歳出予算流用書のみで起案から決裁まで利用し、歳出予算流用書には起案者、起案部署承認者、最終決裁者等が分かるようにすることが望ましい(参考)。

#### (3) 予算見積精度の向上について (P222)

予算は、大きく3つのカテゴリーに事業が分かれているにもかかわらず、事業としてはこれらすべてを1事業として要求しているため、予算流用には該当しない。そのため、予算は、同勘定科目内に限られるが、総務局財政課課長の決裁なしに自由に変更が可能な状態となっている。

そもそも「海の道構想」プロジェクト事業の開始後、このような実質的な予算の流用が行われており、予算要求の事業区分が大きすぎるように思われる。結果的に、予算見積精度が向上せず、不必要な予算執行に繋がるおそれがある。

したがって、予算要求の事業区分を少なくともカテゴリーに区分できるレベルまで細分化し、予算見積精度を向上させる必要がある。(意見)

#### (4) 人員異動について (P223)

海の道プロジェクト・チームでは、人員の異動が2年ないし3年で行われている。担当者にヒアリングしたところ、この2年ないし3年での人員異動は、業者との癒着を防ぎ、適正な予算執行をするためとのことであるが、プロジェクトチームでは、同様な事業を継続的に実施することが少なく、このような懸念よりも、プロジェクトチームとして、計画策定、予算見積の精度向上や委託事業の管理等に対する専門性の養成に注力すべきと思われる。

したがって、海の道プロジェクト・チームの人員異動については、上記専門性養成の観点も配慮することが望ましいと考える。(参考)

#### (5) 計画策定関連業務の委託について (P223)

県が主導的な立場となって計画を策定し、計画書としてとりまとめるべきである。また、県の計画策定関連業務の委託範囲は、あくまで情報収集や課題解決方法の実証・検証などの支援業務を中心に実施する必要がある。(意見)

### 第3 瀬戸内プラットフォーム構築事業

#### 2 「海の道構想」事業計画策定支援業務委託

##### (2) 監査結果

###### エ 予算実行の経済性・適法性 (P225)

委託先である野村総研からの実績報告書は、平成25年4月12日付で「業務を完了しましたので、成果品を添えて報告します。」として提出されている。担当者が作成した検査調書では、平成25年3月29日付で「業務について検査し、相違なく完了したことを確認しました。」とし、平成25年5月30日に委託料の支払いが行われている。この日時の前後関係から言えば、完了検査日にはまだ実績報告書および成果品が提出されていないように思われるにも拘らず、検査が実施され、支払が実行されたように見える。

担当者によれば、成果品は検査日までに事前に別途入手しており、検査日に検査・履行確認しているとのことであったが、日付および文書上の不整合が生じており、適切な検査の実施が行われていることは文書上からは確認できない。

したがって、検査調書には実績報告書入手後に記載する定型的な文言ではなく、実際にどのように検査したか具体的に記載し、検査調書には検査した書類を添付すべきである。(意見)

#### 4 「瀬戸内ブランド化誘客促進事業(フランス情報発信)業務」

##### (2) 監査結果

###### ウ 事業遂行手続の適法性

###### (イ) 契約締結先選定手続の適法性 (P235)

事業者選定の審査委員は、すべて広島県の職員で占められている。広島県の職員だけの審査委員であるからといって、必ずしも公平性を害するとはいえないが、県の職員は、定期的に異動しており、十分な専門的知識を有するわけではないことから、県の職員以外の専門家も審査員として入れた方が妥当であろう。(意見)

### 第4 瀬戸内ブランド形成事業に関する個別事業

#### 5 瀬戸内ツーリズム推進事業業務

##### (2) 監査結果

###### エ 予算実行の経済性・適法性 (P249)

委託先である瀬戸エコ協からの実績報告書は、平成25年4月26日付で事業実績について関係書類を添えて報告する旨が記載され提出されている。担当者

が作成した検査調書では、平成 25 年 3 月 31 日付で「業務について検査し、相違なく完了したことを確認しました。」とし、平成 25 年 5 月 24 日に委託料の支払いが行われている。

この日時の前後関係から言えば、完了検査日にはまだ実績報告書および成果品が提出されていないように思われるにも拘らず、検査が実施され、支払が実行されたように見える。

担当者によれば、成果品は検査日までに事前に別途入手しており、検査日に検査・履行確認しているとのことであったが、日付および文書上の不整合が生じており、適切な検査の実施が行われていることは文書上からは確認できない。

したがって、検査調書には実績報告書入手後に記載する定型的な文言ではなく、実際にどのように検査したか具体的に記載し、検査調書には検査した書類を添付すべきである。(意見)

## 6 アート周遊メニュー開発事業

### (2) 監査結果

#### ウ 事業遂行手続の適法性

##### (ウ) 契約履行の適法性 (P253)

提出された成果物をみる限り、業務委託仕様書に沿った業務が行われているが、上述のとおり、そこで示されている呉・広島ルートを時間内に踏破することはほとんど不可能であり、提示された観光建築物等についても、最近の情報が欠如しているところがある。

したがって、本件において示されたルートは、実地調査に基づいて適切かつ実現可能な提案であるかどうか疑問なしとしない。(付記)