

令和元年度
包括外部監査結果報告書

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

令和2年3月
沖縄県包括外部監査人
公認会計士・税理士 友利 健太

目次

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

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

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

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

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

まえがき

平成 31 年度（令和元年度）は、沖縄県にとって試練の年となった。

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

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

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

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

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

監査人も県民の一人として、この困難な状況に臨みたい。

第1章 監査の概要

第1. 監査の種類

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

第2. 特定の事件（テーマ）

観光振興関連の施策及び事業に係る事務の執行について

～持続可能な産業構築の取組を中心に～

テーマの選定理由

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

第3. 包括外部監査の手法

1. 監査の視点

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

(1) 有効性

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

(2) 経済性・効率性

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

(3) 合規性

- 補助金等の事務手続は、関係する法律、条例、諸規則及び補助金交付要綱などに準拠しているか。
- 補助金の対象範囲、対象金額に間違いはないか。
- 委託事業等の契約及び事務手続は、沖縄県財務規則（第6章 契約）に準拠しているか。
- 予算の執行に係る承認、検査確認は、正しく行われているか。
- 予算、決算数値は、正しいか。

- 国への報告事務、市町村からの報告事務に誤りはないか。
- その他、事務の執行は関連する法令等に準拠しているか。

2. 実施した主な監査手続

実施した主な監査手続は、以下のとおりである。

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

第4. 監査実施期間

令和元年8月9日から令和2年3月25日まで

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

第5. 監査の対象年度

平成30年度（平成30年4月1日～平成31年3月31日）。

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

第6. 監査対象部局

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

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

2. 総務部（財政課）

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

3. 外郭団体（一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー）

補助事業や委託事業に係る事務の執行について監査対象とした。

4. 知事（企画部、文化観光スポーツ部経由）、県議会

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

第7. 監査従事者

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

第8. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第9. 表示数値

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

第10. 語句の説明

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

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

第2章 監査対象とする施策及び事業

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

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

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

ロードマップは以下の4つの戦略に基づいて施策・事業を立案し、実施している。

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

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

なお、担当部課が課名のみのもものは、文化観光スポーツ部である。

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

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

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

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

第3章 観光振興関連施策の概要

第1. わが国における観光振興施策

(出典：観光庁ウェブサイト)

1. 観光立国推進基本法の成立

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

基本法は、観光立国の実現に関する施策の基本理念として、地域における創意工夫を生かした主体的な取組みを尊重しつつ、地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会の持続可能な発展を通じて国内外からの観光旅行を促進することが、将来にわたる豊かな国民生活の実現のため特に重要であるという認識の下に施策を講ずべきこと等を定めている。そして、政府は、観光立国の推進に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、「観光立国推進基本計画」を定めることとし(基本法第10条)、国は、基本的施策として、国際競争力の高い魅力ある観光地の形成(同法第12～14条)、観光産業の国際競争力の強化(同法第15条)及び観光の振興に寄与する人材の育成(同法第16条)、国際観光の振興(同法第17～18条)、観光旅行の促進のための環境の整備(同法第19～24条)に必要な施策を講ずることとしている。

2. 観光立国推進基本計画

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

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

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

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

指標	目標値 (平成 32 年(令和 2 年)度)	実績値 (平成 27 年度)
アジア主要国における国際会議の開催件数に占める割合	アジア最大の開催国 (3 割以上)	26.1%
日本人の海外旅行者数	2,000 万人	1,621 万人

3. 観光ビジョン実現プログラム

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

観光ビジョン実現プログラム 2018 における施策（3つの視点）

視点 1. 観光資源の魅力を極め、「地方創生」の礎に

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

視点 2. 観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に

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

視点 3. すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に

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

観光ビジョン実現プログラム 2019 における 4つの施策

1. 外国人が真の意味で楽しめる仕様に変えるための環境整備

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

2. 地域の新しい観光コンテンツの開発

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

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

4. 地方誘客・消費拡大に資するその他主要施策

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

4. 日本版 DMO

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

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

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

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

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

1. 広域連携 DMO

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

2. 地域連携 DMO

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

3. 地域 DMO

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

第2. 沖縄県の観光振興施策

1. これまでの沖縄振興計画等

(出典：沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【資料編】)

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

第 1～3 次沖縄振興開発計画 (S47～H13)

■ 復帰時の沖縄の姿

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

■ 計画の目標

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

■ 主要事業

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

■ 主要制度

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

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

沖縄振興計画 (H14～H23)

■ 沖縄を取り巻く社会情勢

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

■ 計画の目標

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

■ 主要事業

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

■ 主要制度

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

2. 沖縄 21 世紀ビジョン

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

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

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

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

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

(1) 沖縄 21 世紀ビジョン基本計画

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

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

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

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

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

(2) 沖縄 21 世紀ビジョン実施計画

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

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

3. 第 5 次沖縄県観光振興基本計画

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

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

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

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

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

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

【第5次基本計画の目標フレーム】

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

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

※2 外国海路客については乗務員を含む。

(1) 沖縄観光推進ロードマップ

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

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

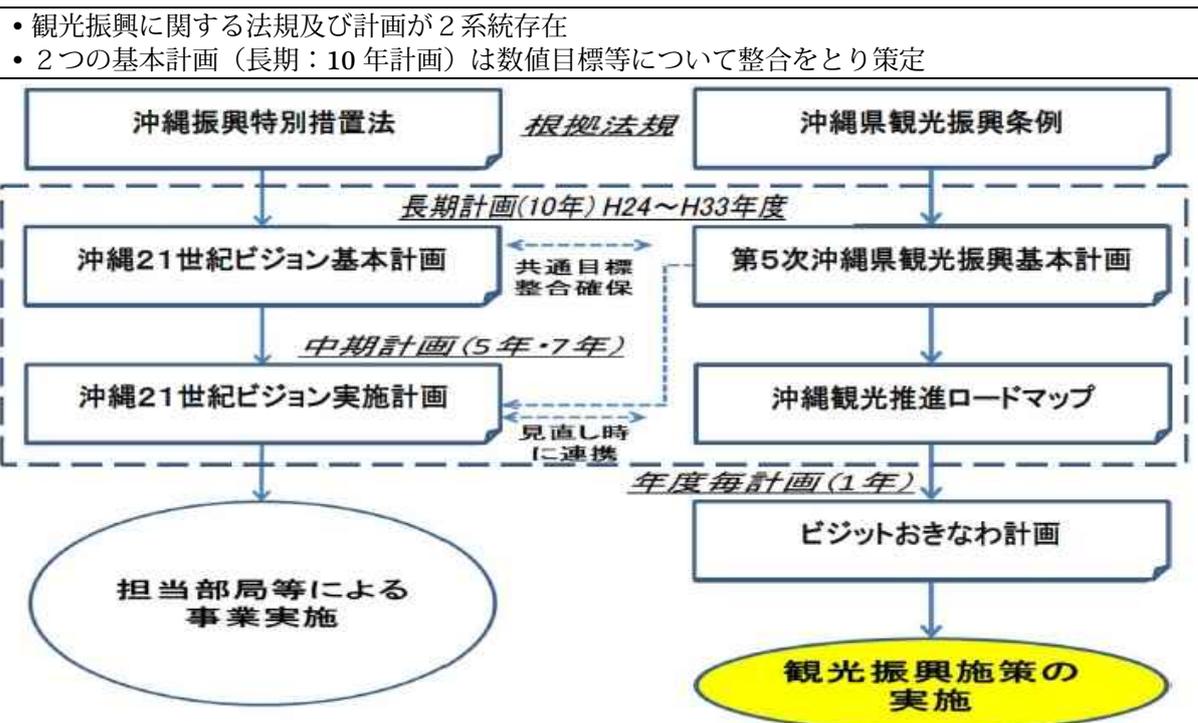
ロードマップは以下の4つの戦略に基づいて施策・事業を立案し、実施している。

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

(2) ビジットおきなわ計画

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

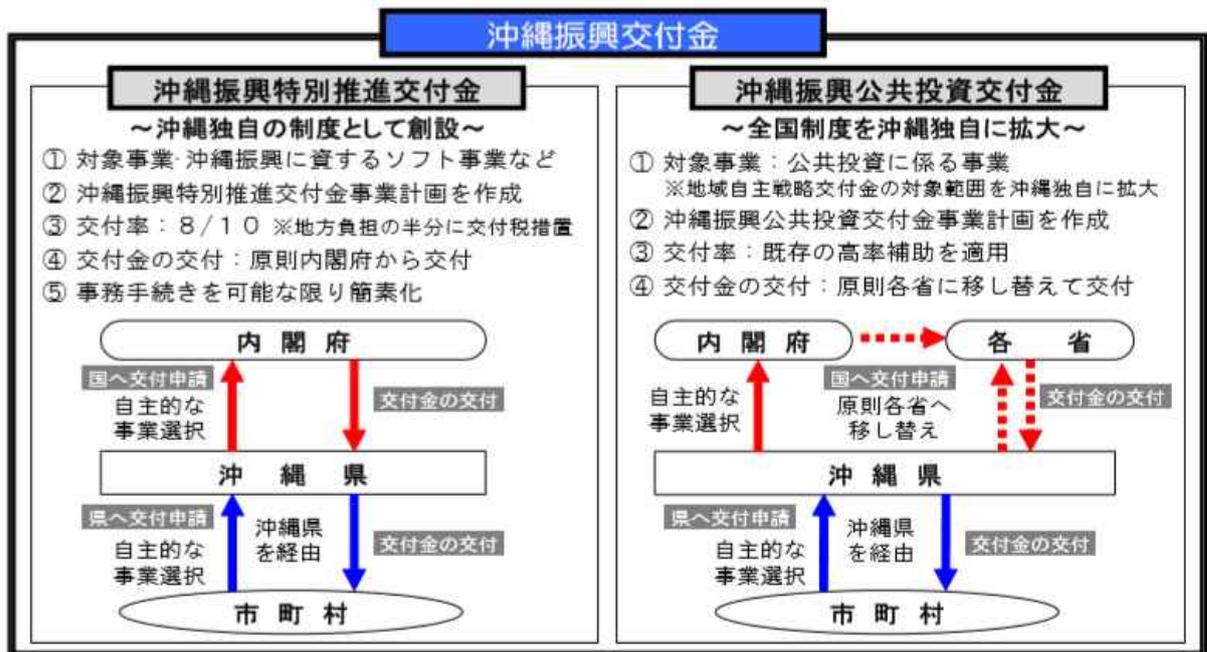
【沖縄県観光関連計画体系図】



【沖縄振興（一括）交付金制度】

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

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



第3. 沖縄県の観光関連統計データ

(出典：「ビジットおきなわ計画」令和元年度)

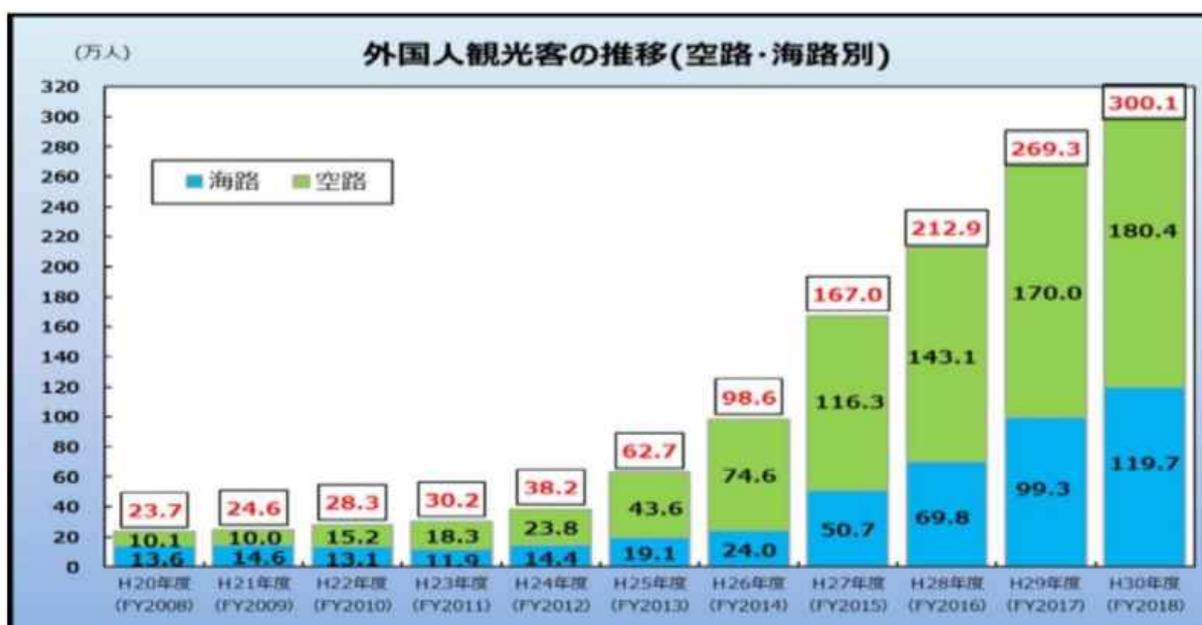
1. 入域観光客数・観光収入の推移

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



2. 外国人観光客数の推移

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



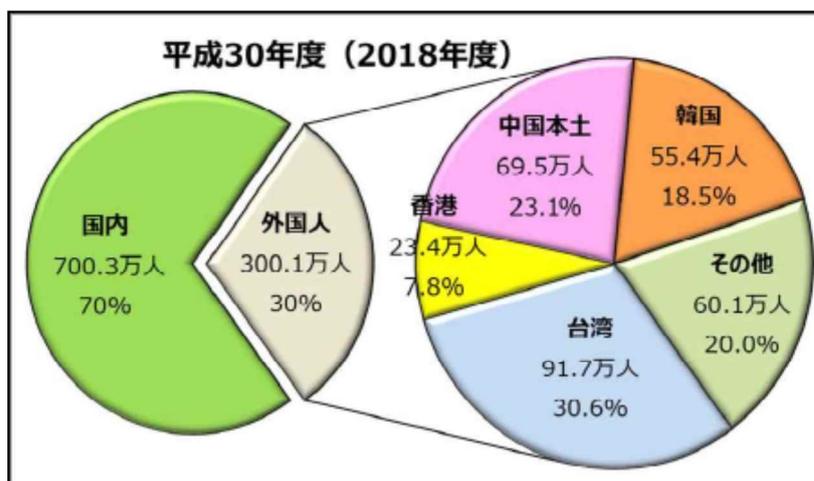
年度ごとの那覇空港における週当たり就航便数、及び暦年ごとのクルーズ船寄港回数ともに増加傾向である。



3. 国内及び海外の観光客の割合と国籍別構成比

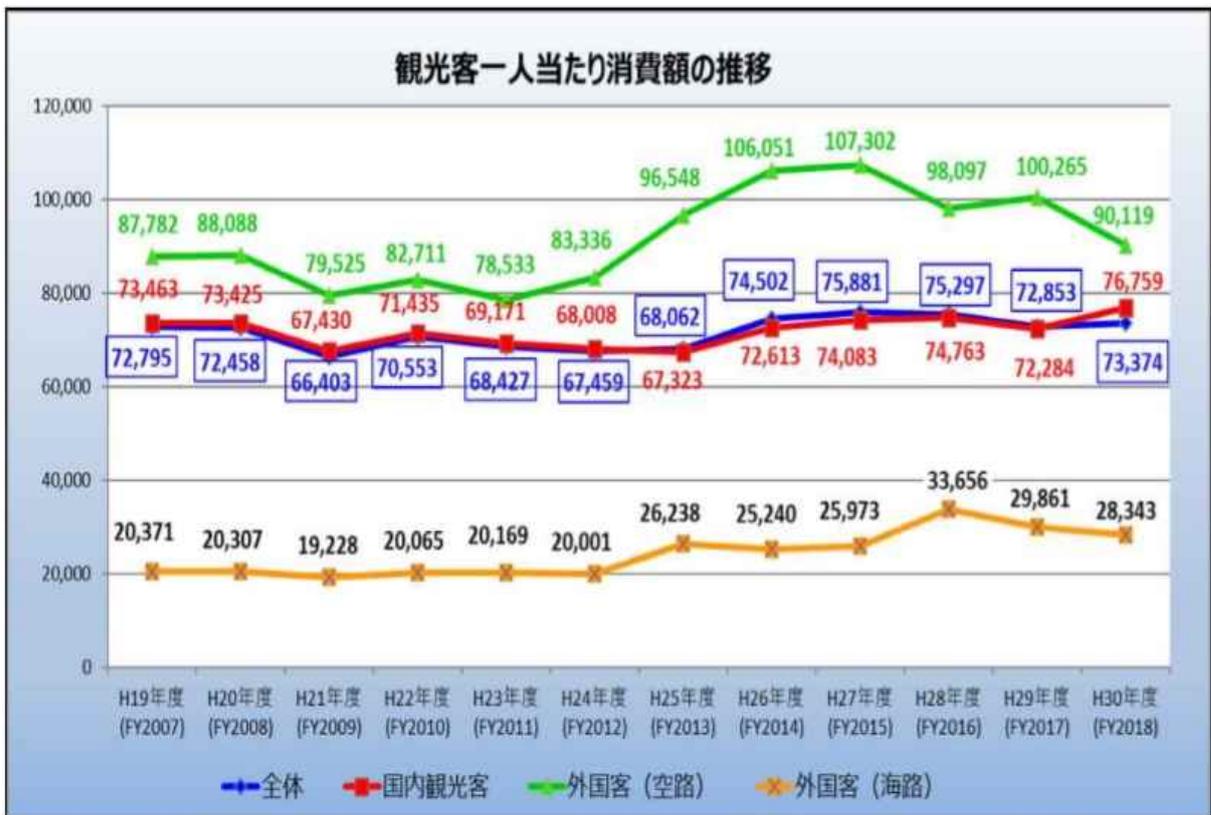
近年、観光客に占める外国人観光客の比率は増加傾向にある。

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



4. 観光客一人当たりの消費額の推移

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



5. 平均滞在日数の推移

平均滞在日数は全般的に伸び悩んでいる。



第4. 観光施策における課題及び県民意識

1. 観光施策における課題

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

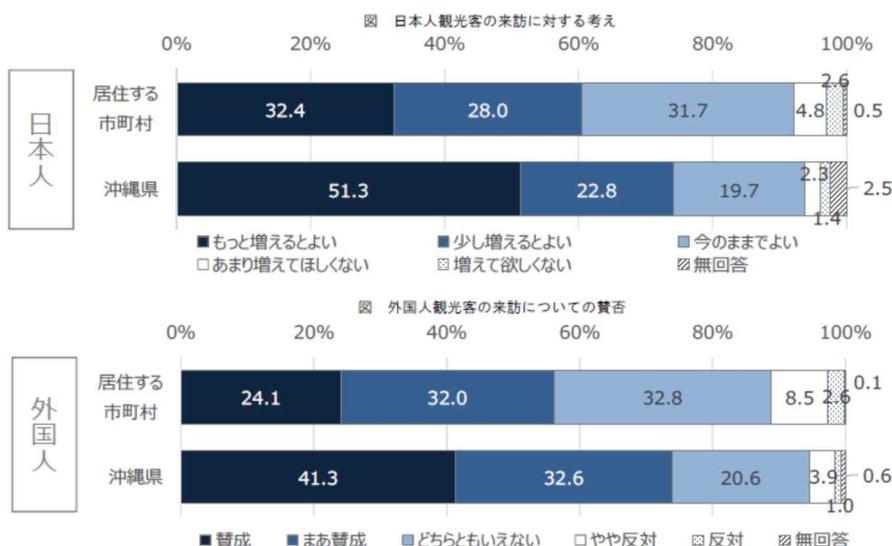
- 平均滞在日数の延伸のため、離島観光や地域の文化・資源を活用した魅力ある観光を推進するとともに、観光客の平準化（通年、一週間）を図る。
- 観光客一人当たり消費額の増加のため、消費単価の高い外国人観光客の誘致や二次交通をはじめとする受入体制の強化、観光人材の育成等を図る。

2. 沖縄観光に関する県民意識調査（平成29年度実施）

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

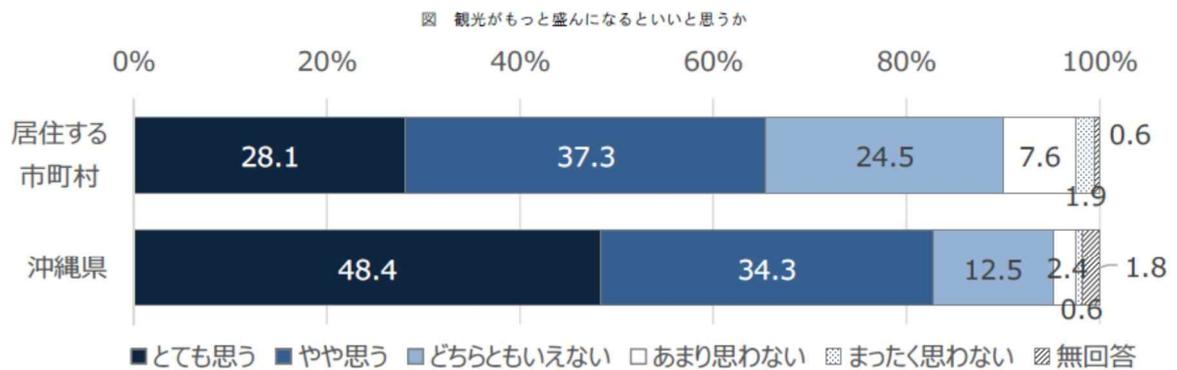
調査期間：平成30年1月22日～3月8日
 調査方法：留置法（調査票の配布及び回収を調査員が直接個別訪問して行った）
 調査対象：県内に居住する満15歳以上、満75歳未満の男女2,000人
 回収結果：有効回収数1,500人（有効回収率75.0%）

(1) 観光客の来訪に対する考え



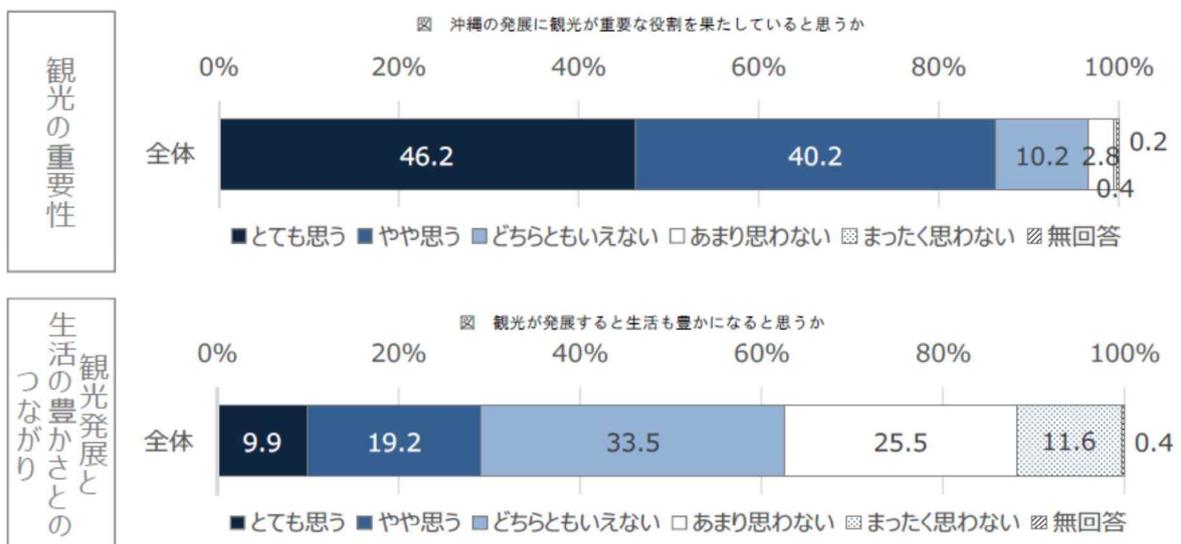
- 自分が居住する地域への日本人観光客の来訪に対しては「増えて欲しい層」が60.5%を占め、「増えて欲しくない層」7.4%を大幅に上回った。一方、沖縄県全体としては日本人観光客が「もっと増えるとうい」が半数以上を占めており、沖縄県としては増えて欲しいが、居住する地域には今のままでよい、といったギャップがみられた。
- 居住地域への外国人観光客の来訪についての賛否では「賛成、まあ賛成」56.1%、「反対、やや反対」11.0%であった。沖縄県全体としては「賛成、まあ賛成」が73.9%を占めた。

(2) 観光発展への期待



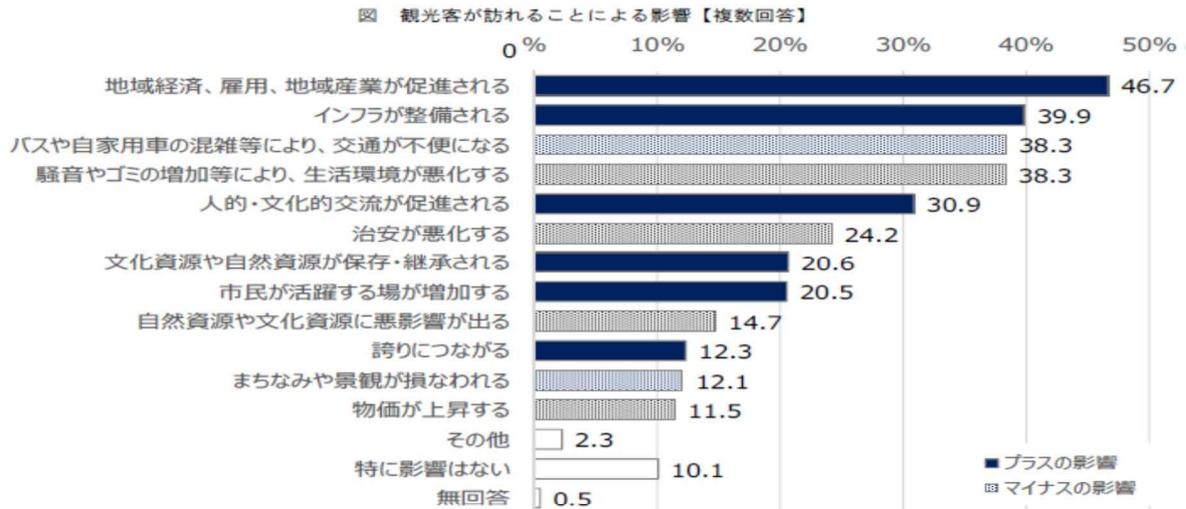
- 居住地域の観光発展を期待する人の割合は、「とても思う」が28.1%となり、「やや思う」と合わせると65.5%を占め、「あまり思わない、まったく思わない」9.4%を大幅に上回った。
- 沖縄県全体としては「とても思う、やや思う」が82.7%を占めており、観光発展への期待は大きい。

(3) 沖縄の発展における観光の重要性と生活の豊かさとのつながり



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

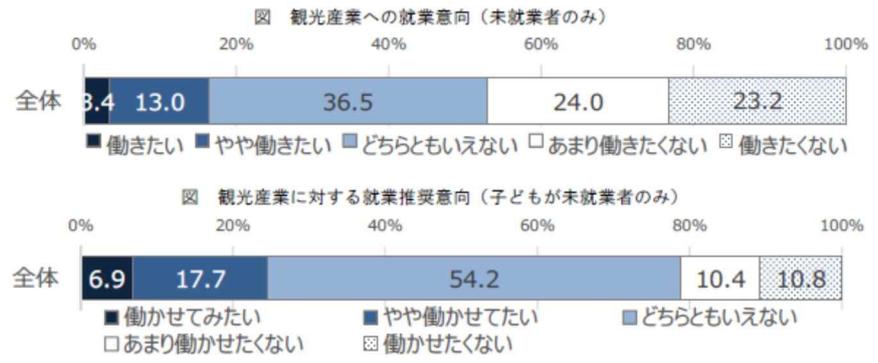
(4) 観光客が訪れることによる影響（複数回答）



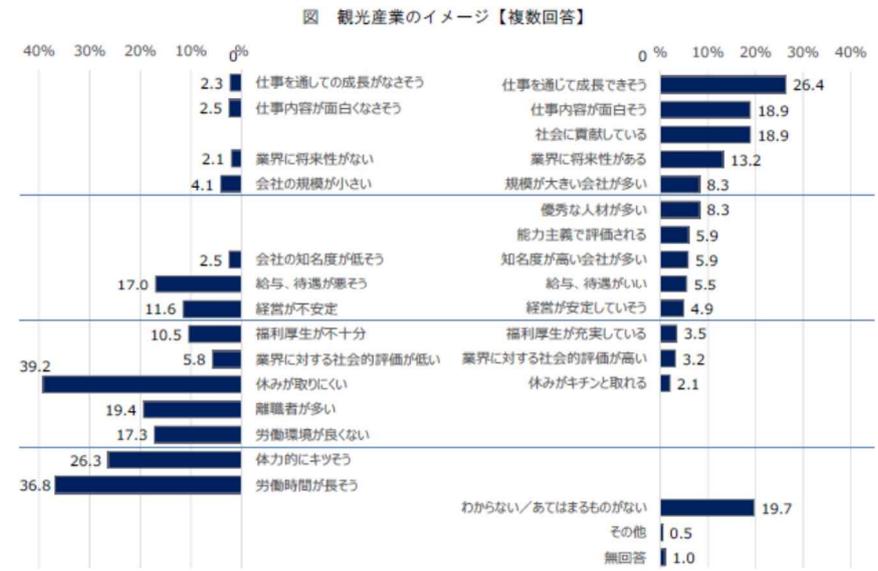
・観光客が訪れることによる影響としては、「地域経済・雇用・産業の促進」が46.7%と最も多い。プラスの影響としては経済・インフラ面、マイナスの影響としては生活環境・交通面が多く挙げられた。

(5) 観光産業に対する意識

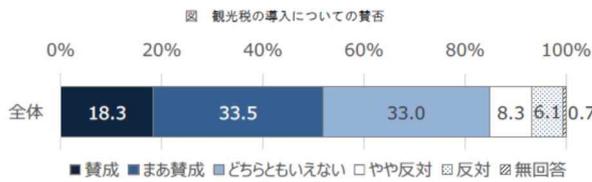
未就業者の観光産業への就業意向は、「働きたい」「やや働きたい」あわせて16.4%に留まった。一方、未就業者の子どもがいる人の観光産業への就業推奨意向は、「働かせてみたい」「やや働かせてみたい」あわせて24.6%となった。



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



(6) 観光税の導入に対する意識



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

第5. 沖縄県における観光関連予算（当初予算ベース）

（出典：「ビジットおきなわ計画」平成27年度～令和元年度）

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

（単位：百万円）

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

（※）平成27～29年度は、環境共生型観光地づくりに要する経費を含む。

第6. 観光産業に関する統計

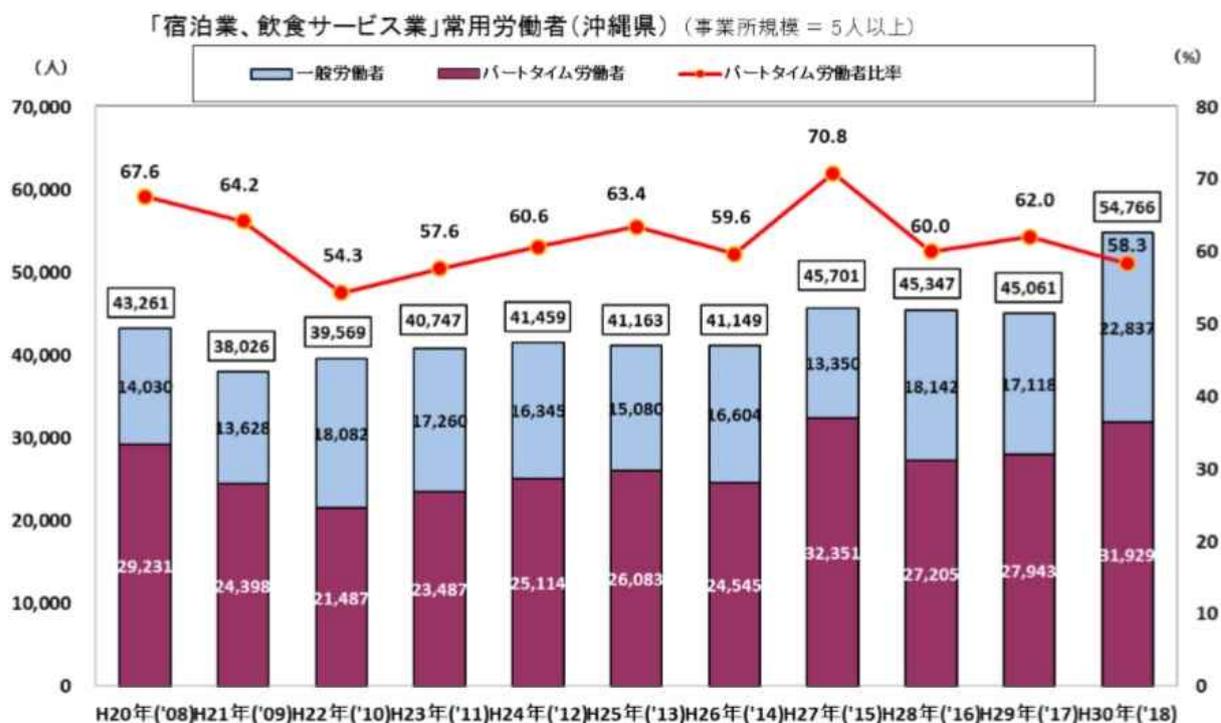
(出典：「観光要覧 平成30年」沖縄県令和元年9月)

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

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

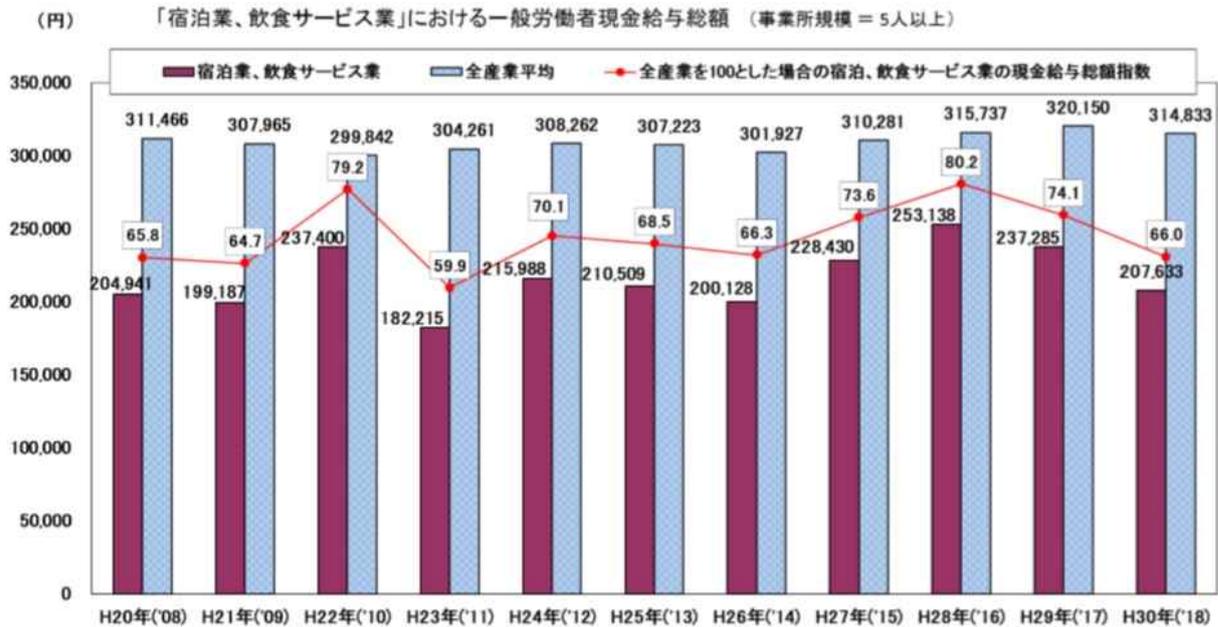
(1) 「宿泊業、飲食サービス業」における常用労働者数

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



(2) 「宿泊業、飲食サービス業」における一般労働者の現金給与総額

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



(3) 「宿泊業、飲食サービス業」におけるパートタイム労働者の現金給与総額

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



第7. 経済波及効果について（平成29年度）

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

1. 沖縄県における旅行・観光消費の経済波及効果

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

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

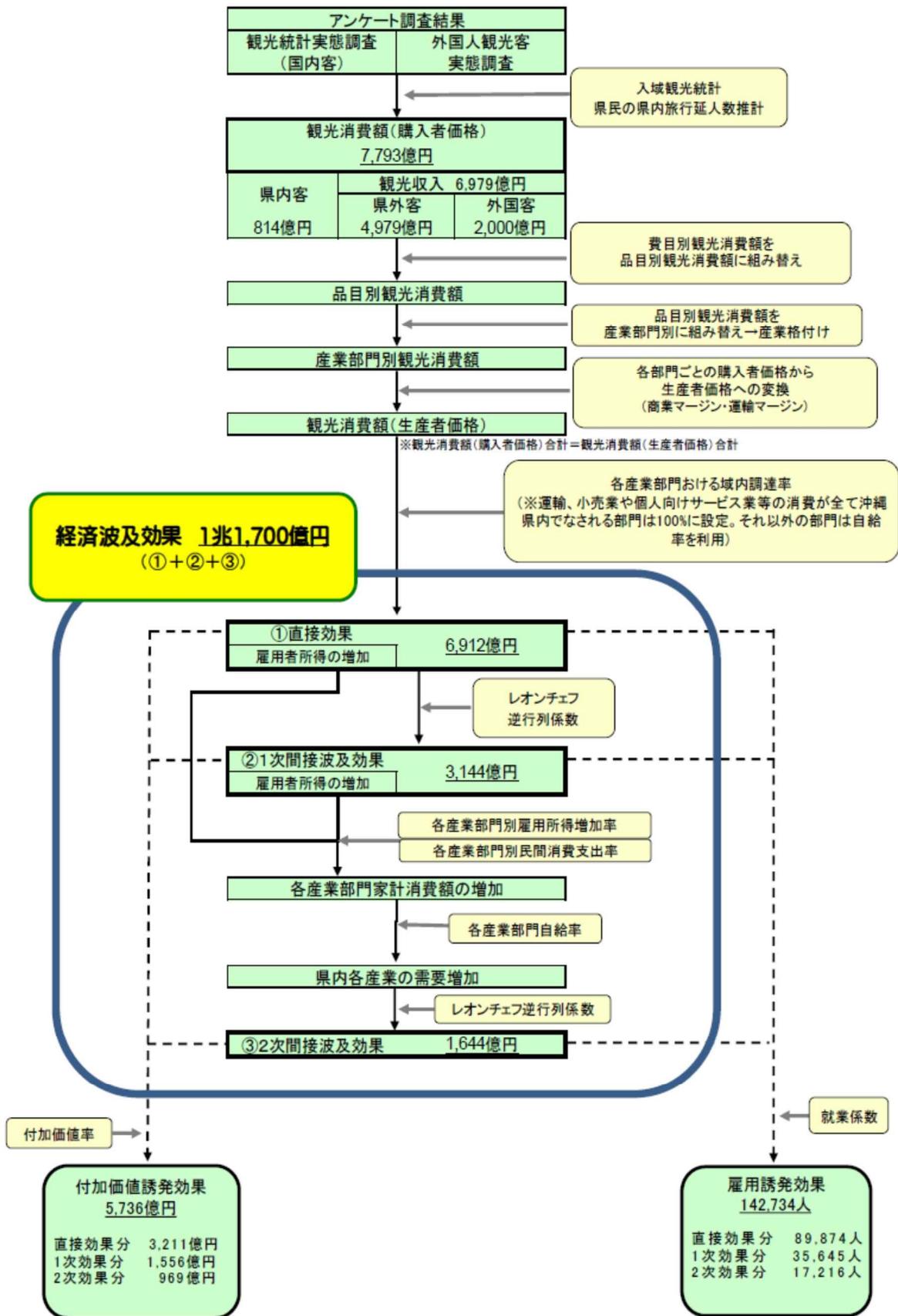
2. 前回調査（平成27年度）結果との比較

（単位：百万円）

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

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

※「沖縄県平成23年版産業連関表」を用いて経済波及効果分析を行っています



第4章 監査の結果及び意見（総論）

第1. 全般的指摘、意見及び提言

全般的指摘. 沖縄観光コンベンションビューローのあり方について

【現状】

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

表1

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

（出典：「平成30年度沖縄県公社等外郭団体の概要調書」沖縄県）

表2

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

（出典：「平成30年度沖縄県公社等外郭団体の概要調書」沖縄県）

以下の①、②は、個別事業において「指摘」としたものである。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

【問題点】

指摘事項は以下のとおりである。

① 特命随意契約の問題点

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

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

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

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

表 3 県からの財政支援額(当初予算ベース)、経常収益（千円）及び比率

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

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

② 受託候補先選定上の問題点

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

③ 利益相反取引の取扱いに関する問題点

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

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

【改善提案】

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

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

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

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

① 契約方法の精査

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

② 企画提案型の公募の活用

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

③ 事業費積算方法の確認及び OCVB の安定財源についての検討

一般管理費及び人件費ともに適切に積算されるべきである。

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

④ 合理的な成果指標の設定

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

全般的意見 1. 施策及び事業の評価体制の構築

【現状】

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

（注 1） 沖縄県 PDCA の概要

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

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

1. 沖縄県 PDCA の対象

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

「施策」：主な取組を課題ごとにまとめたもの。検証資料は『「施策」総括表』。

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

2. 沖縄県 PDCA の視点

（1） 主な取組を着実に推進しているか

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

（2） 成果指標の達成や主な課題の解決に向かっているか

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

（3） 推進上の留意事項や環境変化を把握し、対応を図っているか

3. 成果指標の達成状況の判定方法

① 基準値と H30 実績値（直近の値）の比較

「前進」：基準値と比較して良くなっている

「横ばい」：基準値と比較して変わらない

「後退」：基準値と比較して悪くなっている

「その他」：計画値設定が困難等の理由により比較できない

② H30 計画値に対する H30 実績値（直近の値）の割合

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

※「計画値」を設定した理由

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

4. 沖縄県 PDCA の活用

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

(注2) いわゆる一括交付金事業に係る評価の概要は以下のとおり。

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

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

【問題点】

① 議会における問題点

県議会は、県予算を定め、決算を認定する重要な権限を有する機関である。

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

② 行政事務における問題点

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

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

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

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

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

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

【意見】

① 議会における施策・事業成果の検証

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

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

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

② 実効性ある PDCA サイクルの確立

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

イ) 成果指標について

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

を形作るような設定とすべきである。

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

ロ) 情報収集体制の構築

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

ハ) 評価体制の構築

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

ニ) 課題と成果の根拠（エビデンス）

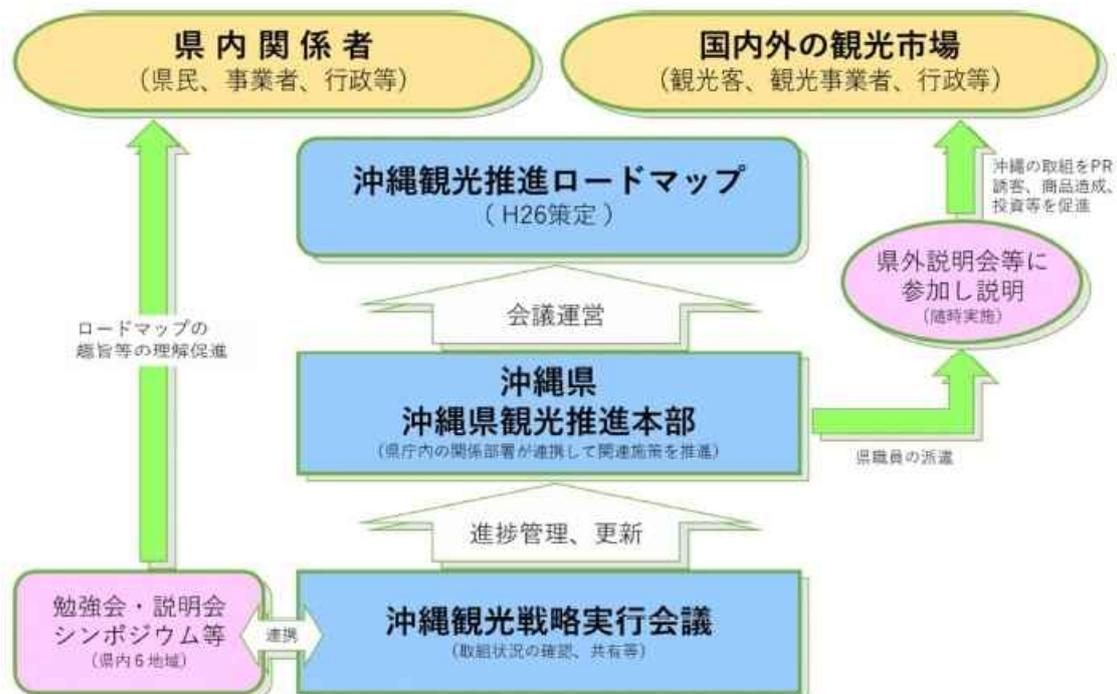
- 各施策及び事業で達成したい目標や解消したい課題について、具体的な現状把握のための根拠(エビデンス)を入手し、各施策及び事業を実施したことによって、そのエビデンスがどのように変化したのか、という EBPM の視点で施策や事業の有効性を評価すべきである。エビデンスの役割は統計データが担うことが多いため、EBPM と情報収集・評価体制の充実は一体として取り組む必要がある。
- 施策や事業の効果の過大評価を回避するため、エビデンスすなわち統計データが良好に推移した場合の要因については、内的要因と外的要因を明確に区別して分析することが重要である。

全般的意見 2. 官民協働の実効性を高める取組について

【現状】

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

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



ロードマップの取組において設置された会議体の役割は以下のとおりである。

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

ロードマップにおける各施策の進捗管理の方法

進捗管理における事業段階について

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

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

沖縄 21 世紀ビジョン基本計画【改定計画】第 6 章 2(3)

イ 役割分担の明確化と協働体制の構築

国から地方への権限移譲等が進展する中で、県の役割と責任を明確にするとともに、行政運営に対する県民理解の促進や透明性の確保等に努めます。

このため、本計画の推進に当たっては、沖縄県と国、市町村との適切な役割分担のもと、県民、民間企業、団体、NPO、住民組織等、多様な担い手の主体性や自発性、能力や特性が発揮できる仕組みづくりを推進するほか、各主体間で相互に連携・補完しあいながら県民共通の課題を社会全体で共有し、解決する体制づくりを目指します。

また、県民のニーズに対応した質の高いサービスを効率的に提供するために、これまで県が行ってきた業務のうち、民間の専門知識やノウハウなどを活用した方が効率的でよりよいサービスが提供できるものについては、アウトソーシングを推進するなど企業などの民間活力の積極的な活用を図ります。

あわせて、県民の積極的な参画と協働の取組を促進するため、県政情報を広く県民に発信するとともに、県民の多様な意見や要望等を把握し、県民と行政の信頼関係の構築に努めます。

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

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

【問題点】

① 進捗管理の問題点

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

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

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

② 推進体制の問題点

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

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

【意見】

① 実質的な進捗管理について

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

② 実効性ある推進体制の構築

イ) 「沖縄観光戦略実行会議」の構成委員

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

ロ) 知事の強力なリーダーシップ

上記イ)の取り組みのためには、知事の強力なリーダーシップが必要である。

全般的意見 3. 観光産業の持続可能性を高める観点からの施策立案

【現状】

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

基本施策 1-(1)自然環境の保全・再生・適正利用

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

基本施策 3-(2)世界水準の観光リゾート地の形成

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

【問題点】

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

【意見】

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

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

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

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

提言．沖縄観光コンベンションビューローの抜本的なあり方

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

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

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

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

1. 役割について

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

（1）リサーチ・マーケティング機能

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

（2）プロモーション機能

ターゲットに応じた効果的なプロモーションを民間と連携して実施する。

（3）SDGs 機能

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

(*)レスポンシブル・ツーリズム

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

2. 責任について

責任は、成果の達成度合いに応じて評価されるべきである。

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

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

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

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

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

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

3. 財源について

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

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

組織形態や財源については、さまざまな可能性を検討されたい。

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

一方で、OCVBの定款には以下の定めがある。

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

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

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

第2. 個別事業の監査結果まとめ

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

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

PDCA サイクルにおける KPI の具体的な役割は次のとおりである。

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

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

監査の結果、KPI の設定について意見とした事項は以下のとおりである。

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

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

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

(1) KPI が設定されていない又は事業目的に照らし適切でない

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

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

(2) KPI に改善の余地がある

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

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

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

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

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

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

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

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

(3) その他

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

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

2. 事業の作り込みについて

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

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

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

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

(1) 活動指標又は成果指標が過少である

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

(2) その他

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

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

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

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

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

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

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

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

3. 事業実施後の検証・評価について

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. 本年度事業の評価結果を次年度以降に繋げる取組について

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

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

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

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

(1) 課題を次年度以降、戦略的に解消していく仕組みの構築が不十分

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

(2) その他

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

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

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

5. 持続可能な産業構築に向けた取組について

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

還、等の仕組みを構築すべきである。

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

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

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

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

6. 特命随意契約の合理性について

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

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

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

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

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

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

7. 委託料の適切な積算及び執行について

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

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

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

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

(1) 委託先等から仕様書に準拠した業務実施報告書を入手していない

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

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

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

(2) 一般管理費算定における再委託契約の性格の区別について

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

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

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

(3) 特命随意契約における一般管理費の取扱いについて

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

(4) その他

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

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

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

事業では、委託料の過払いがあった。

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

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

8. 事務処理手続について

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

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

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

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

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

9. その他

その他、監査の結果、指摘又は意見とした事項は以下のとおりである。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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