

令和7年度

秋田県包括外部監査の結果報告書

観光に関する施策の財務事務の執行について

秋田県包括外部監査人

公認会計士 鈴木 森

目次

第1章	包括外部監査の概要	1
第1節	外部監査の種類	1
第2節	選定した特定の事件(監査テーマ)	1
第3節	特定の事件を選定した理由	1
第4節	監査対象部局	1
第5節	監査対象年度	1
第6節	監査の実施期間	2
第7節	監査の視点	2
第8節	主な監査手続	2
第9節	包括外部監査人及び補助者	2
第10節	利害関係	2
第11節	監査の結果の区分	3
第2章	観光事業の概要	4
第1節	観光事業への取り組みについて	4
第1節	観光を取り巻く状況	5
第2節	本県の観光の状況と課題	10
第3節	秋田県観光振興ビジョン	27
第2節	組織及び業務内容について	41
第1節	観光文化スポーツ部の組織体制	41
第2節	観光戦略課の業務分掌	42
第3節	誘客推進課の業務分掌	43
第4節	所管施設及び各施設概要	44
第3節	令和6年度の施策について	53
第1節	観光文化スポーツ部の令和6年度施策体系	53
第2節	観光戦略課の令和6年度施策推進方針及び主要施策体系	56
第3節	誘客推進課の令和6年度施策推進方針及び主要施策体系	58
第3章	外部監査の結果	60
第1節	誘客推進課	60
第1節	観光連盟強化支援事業	60
第2節	秋田の観光創生推進会議事業	61
第3節	観光連携団体共同事業	62
第4節	デジタルデータを活用した誘客促進事業	65
第5節	冬季誘客促進事業	68
第6節	秋田の魅力発見・発信事業	79
第7節	秋田ならではのツーリズム推進事業	84

第 8	広域連携による戦略的プロモーション事業	91
第 9	インバウンド拡大に向けた誘客促進事業	93
第 10	台湾便交流促進事業	112
第 2 節	観光戦略課	114
第 1	秋田県ふるさと村	114
第 2	秋の宮山荘	119
第 3 節	全体総括	126

第1章 包括外部監査の概要

第1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第4項の規定に基づく包括外部監査

第2 選定した特定の事件（監査テーマ）

観光に関する施策の財務事務の執行について

第3 特定の事件を選定した理由

秋田県では、令和4年度からスタートした県の総合計画「新秋田元気創造プラン」の部門計画として、「秋田県観光振興ビジョン」を位置づけ、令和4年度から令和7年度までの4年間にわたり、観光振興に関する各種施策を重点的に推進することとしていた。

本年度は、このビジョンの計画最終年度にあたるが、本県の観光振興は、依然として人口減少の進行、旅行ニーズの多様化、デジタル化の進展に加え、新型コロナウイルス感染症による観光消費行動の変化や訪日外国人旅行者の増加など、急速に変化する外部環境に対応しながら進めていく必要がある。

こうした中、これまで実施してきた施策について事後的に検証を行うことは、今後の観光振興施策の方向性を検討するうえで、有益な情報を得る手段となると考えられる。

以上を踏まえ、監査を通じて、同ビジョンに基づき実行されてきた施策（事業）を多角的に検証することは、本県観光施策の課題解決や今後の推進に有意義な貢献ができると考えられるため、包括外部監査の事件（テーマ）として選定する意義は大きいと判断した。

第4 監査対象部局

秋田県観光文化スポーツ部観光戦略課、誘客推進課

第5 監査対象年度

令和6年度（ただし、必要な範囲で過年度に遡及した）

第6 監査の実施期間

令和7年7月から令和8年3月まで

第7 監査の視点

- (1) 観光に関する各事業の財務事務の合规性について
- (2) 観光に関する各事業の財務事務等の経済性、効率性、有効性について

第8 主な監査手続

- (1) 関係者からの説明聴取及び関係者に対する質問
- (2) 関係法令などへの準拠性の検討
- (3) 内部管理文書などの閲覧
- (4) 証拠書類との突合
- (5) 固定資産などの实地照合

第9 包括外部監査人及び補助者

包括外部監査人	鈴木 森	公認会計士
補助者	河野 隆治	公認会計士
補助者	柴田 大輔	公認会計士
補助者	土田 昌幸	公認会計士

第10 利害関係

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

第 11 監査の結果の区分

監査の結果及び意見について、監査人は次の区分で述べている。

- (1) 結果 監査の手続を適用した結果、当該項目の概要を理解及び補足する上で必要と判断した事項
- (2) 指摘 現在の法令などに照らして違反または不当と監査人が判断した事項
- (3) 意見 「指摘」には該当しないが、監査人が改善を要すると判断した事項または検討を要すると判断した事項

なお、これらの記載の区分は、監査人が判断した事項であり、かつ、事実の多様性から必ずしも厳密で統一的な区分を行えない場合があることをご留意いただきたい。

第2章 観光事業の概要

第1節 観光事業への取り組みについて

本県では、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした旅行スタイルの変化や旅行ニーズの多様化、デジタル技術の進展等を踏まえ、今後の本県観光が目指す姿を明確にし、施策の方向性を示すことを目的として、令和4年度から令和7年度までを計画期間とする「秋田県観光振興ビジョン」を、2022年（令和4年）3月に策定している。

本ビジョンの策定に当たって前提とされた、当時の観光産業を取り巻く本県の内外環境及び課題認識について、以下のとおり整理するとともに、本報告書作成時点における当時から重要な変更点等について、監査人が必要と判断した範囲で補足することとする。

なお、本節において、監査人によって補足した事項については、本ビジョン策定時点における本県の認識と明確に区分するため、下線を付して表示する。

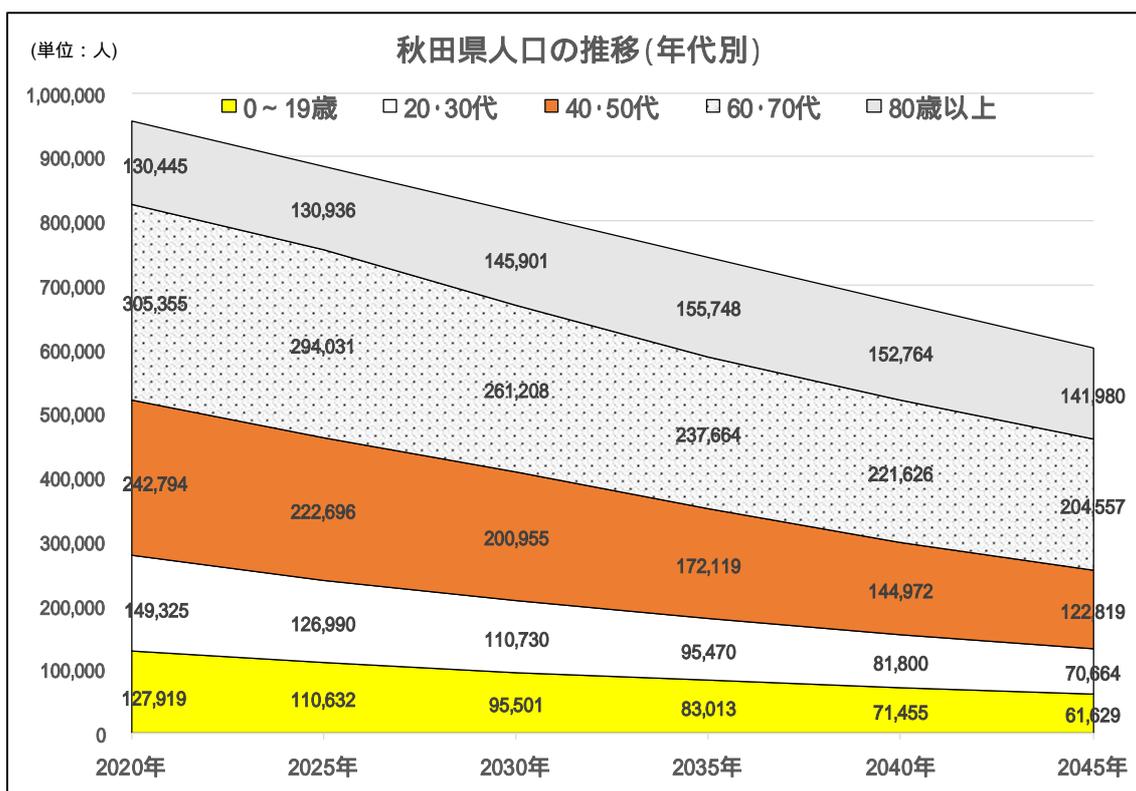
また、当該補足事項は、本報告書作成日現在において観光庁等により公開されている入手可能な資料及び統計データに基づき整理したものであり、監査人が独自に調査又は検証を行ったものではない。したがって、数値や分析結果については、各資料の作成目的、算定方法及び更新時期等の違いにより一定の制約や限界を有するものであることに留意されたい。

第1 観光を取り巻く状況

(1) 人口減少の進行

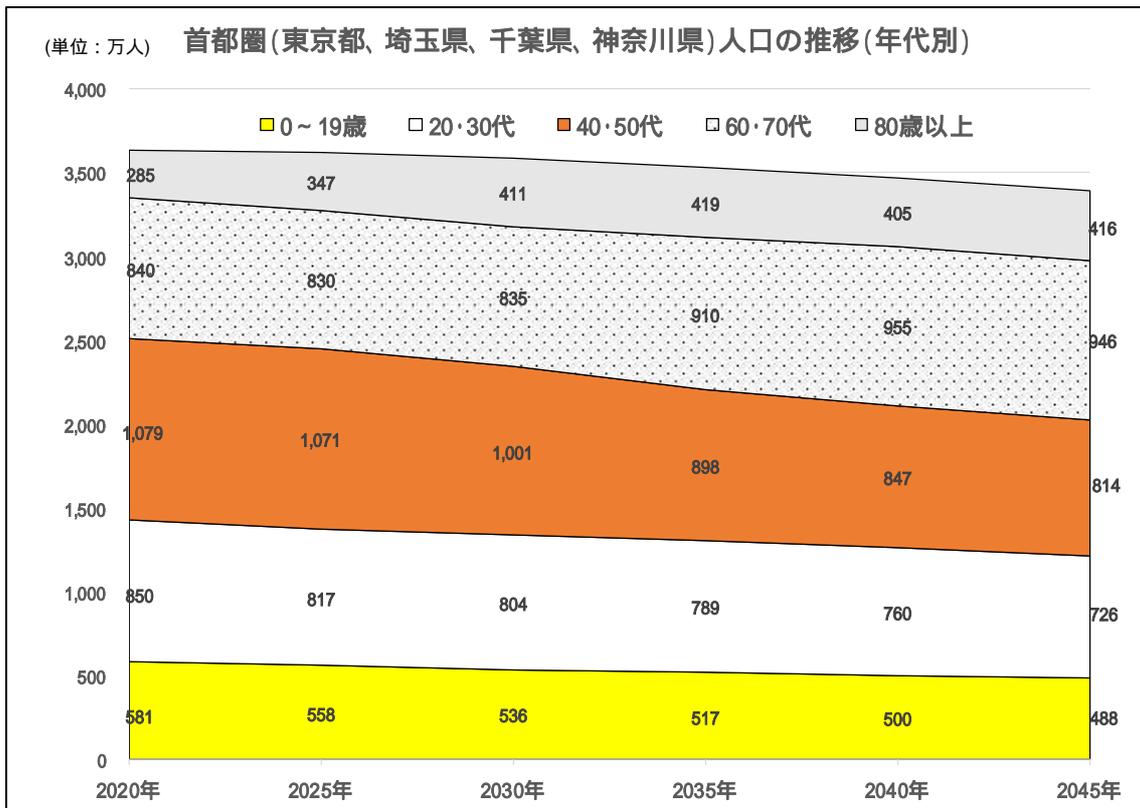
2022年(令和4年)当時、我が国の総人口は、2008年(平成20年)の1億2,808万人をピークに減少へ転じており、国立社会保障・人口問題研究所(以下「社人研」という。)の推計によると、2048年に9,913万人と1億人を割り込み、2060年には8,674万人にまで減少すると予想されていた。本県の人口は、2017年(平成29年)に100万人を割り込み、令和2年国勢調査結果では、約96万人まで減少していた。また、社人研の将来推計人口によると、2045年に約60万2千人になるとされており、急速に人口減少が進む見込みが立てられていた。

2020年(令和2年)から2045年(令和27年)にかけての本県の年代別推計人口の推移予想を見ると、特に生産年齢人口である20代から50代までの減少率が大きく、労働集約型産業である観光産業においては、一層、担い手の確保が大きな課題となっていくものと認識していた。



出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年3月推計)」

また、人口減少は、本県のみならず、日本全体で進行しており、最大の国内市場である首都圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）の総人口も2020年（令和2年）から2045年（令和27年）にかけて約244万人減少（6.7%）する見込みであった。年代別では、20代から50代は減少する一方で、60代・70代のいわゆるアクティブ・シニアと呼ばれる世代は、約106万人増加（+12.6%）する見込みが立てられており、人口構成の変化と各世代の旅行ニーズを的確に捉えたコンテンツ開発、受入態勢整備、プロモーションの展開に加え、付加価値の高い観光サービスの提供やインバウンド需要を積極的に取り込むための取り組みの必要性を認識していた。



出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年3月推計)」

(2) 旅行ニーズの多様化

高度経済成長期以降の社会構造や生活様式の変化を背景として、旅行形態は団体旅行中心のものから個人旅行へと移行が進んでいるとみられていた。また、当時は、交通手段や宿泊形態の多様化に加え、ICTの進展やSNSの普及により、旅行者が主体的に情報を収集・選択する環境が整い、旅行ニーズの細分化及び個性化が進んでいた。

こうした状況を踏まえ、観光産業においては、地域住民との交流を重視する体験型観光や、旅行者の価値観や志向を反映した目的型観光の重要性が高まっていくものと見込んでいた。

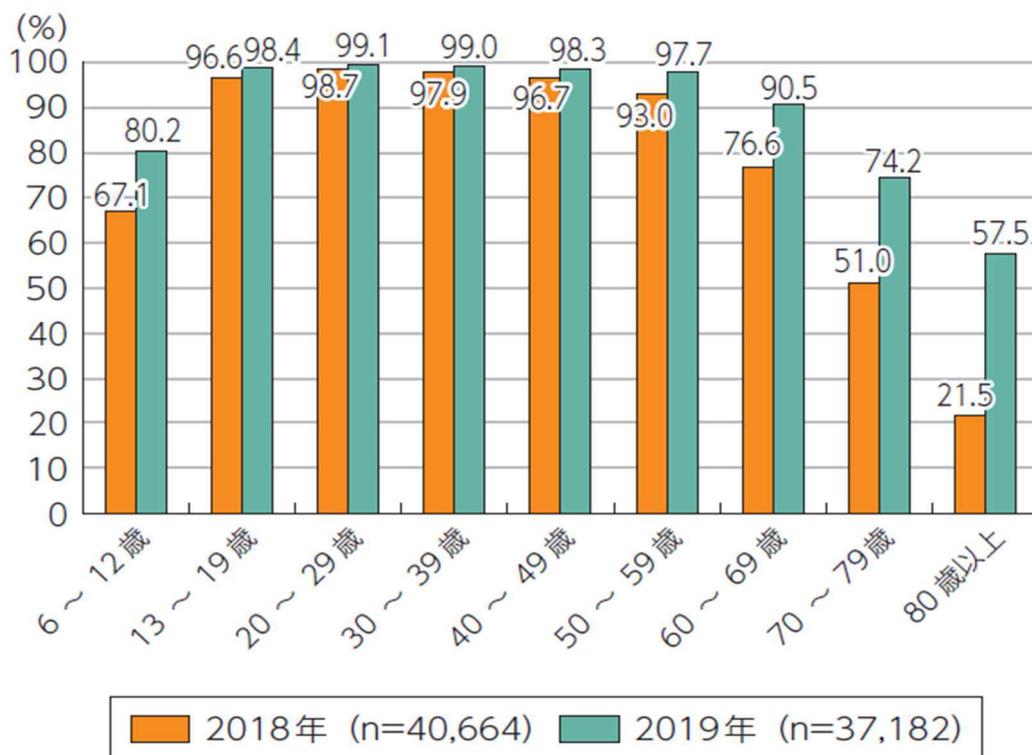
(3) デジタル化の進展

スマートフォンの普及が進展した結果、我が国においては、2019年(令和元年)時点で、スマートフォンの保有率は世帯ベースで8割を超え、個人ベースでも約7割に達していた。また、同年のインターネット利用率は個人全体で約9割となっており、13歳から69歳までの各年齢層において高水準で推移するとともに、70代においても一定の利用が定着している状況にあった。

このようなデジタル化の進展は観光分野にも大きな影響を及ぼしており、観光に関する情報収集が容易となったほか、宿泊施設や交通機関の予約についても、オンラインによる手続が主流となっていた。

さらに、デジタルマーケティングや顧客関係管理の活用、VR等の技術を取り入れた観光コンテンツの開発、移動・決済の一体的な環境整備など、いわゆる観光DXの取組は、観光関連サービスの高付加価値化や生産性の向上に寄与するものと期待されていた。

【インターネット利用率(年齢階層別)】



出典) 総務省「通信利用動向調査」

(4) 新型コロナウイルス感染症の影響

2020年(令和2年)1月以降の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、我が国の産業全般が大きな影響を受けた。なかでも、国内外の人の往来が急減した観光産業においては、その影響は他産業と比較しても特に深刻なものとなった。

国においては事業継続や雇用維持を目的とした各種対策が講じられるとともに、観光分野では「Go To トラベル事業」が実施された。本県においても、県民を対象とした宿泊・旅行商品の割引や地域限定クーポンの発行等により、旅行需要の喚起が図られてきた。

一方、感染症拡大を契機として、観光の在り方にも変化が生じていた。近隣地域を中心としたマイクロツーリズムや、テレワークの普及を背景とするワーケーション等への関心が高まったほか、自然体験型の観光や、長期滞在を前提とした滞在型観光、旅行需要の分散を図る取組が進められてきた。

ウィズ・アフターコロナの局面においては、こうした旅行形態の変化を踏まえ、観光分野におけるソフト・ハード両面での対応を一層進めていく必要性を認識していた。

令和7年度現在においては、新型コロナウイルス感染症の影響は大きく低減しており、人気観光地では訪日外国人観光客の急増に伴うオーバーツーリズムが生じるなど、観光産業を取り巻く環境は急速に変化している。

(5) 訪日外国人の増加

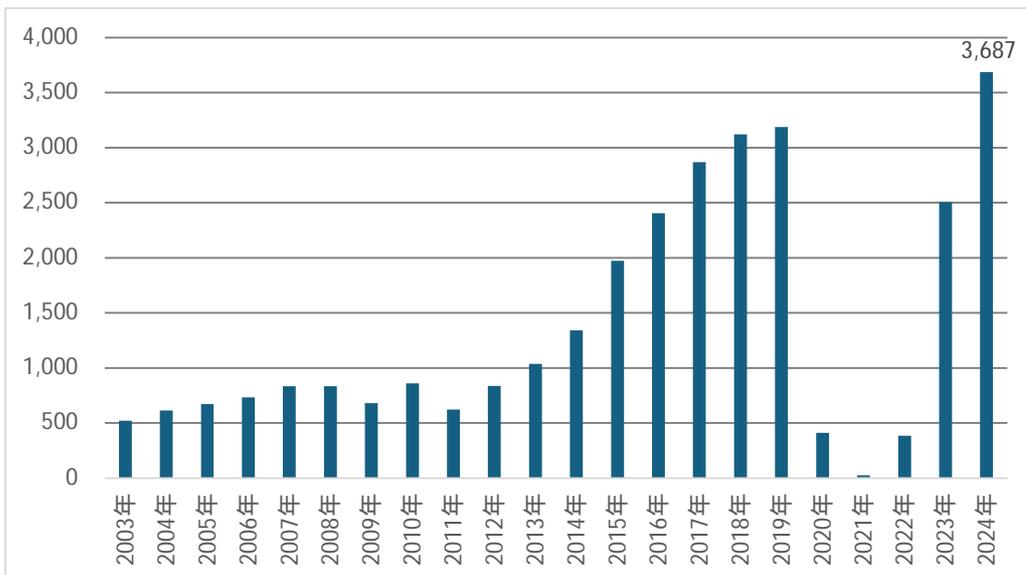
我が国における訪日外国人旅行者数は、2019年(令和元年)まで増加傾向が続き、同年には3,000万人を超える水準に達していた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限等の措置により、2020年(令和2年)以降、訪日外国人旅行者数は大幅に減少した。

このようにコロナ禍により状況は大きく変化したものの、アフターコロナを見据えた中長期的な観点からは、世界的に観光産業が重要な産業分野として位置付けられていることから、外国人観光客について、国や地域ごとに異なる旅行形態やニーズに対応した受入態勢を整備する必要性を認識していた。

令和7年度現在においては、水際対策の緩和や国際的な人流の回復等を背景に、訪日外国人旅行者数は急速に回復しており、2024年(令和6年)にはコロナ禍以前の水準を上回って過去最高を更新する状況となっている。このことから、訪日外国人旅行者の受入拡大は、今後の観光振興施策を検討する上での重要な前提条件となっているものと考えられる。

【訪日外国人旅行者の推移（全国）】

（単位：万人）



出典）日本政府観光局資料

（6）観光地域マネジメントと持続可能な観光の推進

2015年（平成27年）の国連サミットにおいて採択されたSDGsの理念に基づく取組は、近年、企業、国及び地方自治体において広く進められており、本県においても「秋田県SDGs推進方針」を策定し、県自らが率先して取り組む姿勢を示していた。SDGsにおいては、経済成長と雇用に関する「目標8」、消費と生産に関する「目標12」、海洋資源に関する「目標14」等において、観光分野が果たす役割が明記されていた。

一方、国際観光客の増加は、自然環境や地域文化への負荷を高め、環境の悪化を招くおそれがあることも認識されていた。このため、各観光エリアにおいては、長期的な視点に立ち、多様な利害関係者との合意形成を図りながら、持続可能な観光の実現に向けた取組を進める必要性が認識されていた。

こうした取組の中核的な役割を担う主体として、観光地域づくり法人（DMO）が位置付けられており、マーケティング手法を活用した観光地経営を通じて、地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域全体をマネジメントすることが期待されていた。

第2 本県の観光の状況と課題

(1) 観光資源

本県は、白神山地、鳥海山、奥羽山脈など多様な自然環境を有し、湖沼や温泉にも恵まれているほか、4地区が日本ジオパークに登録されるなど、豊かな自然資源を観光上の大きな強みとしてきた。

また、秋田竿燈まつりや大曲の花火をはじめとする多くの伝統行事が各地域で継承されており、国指定重要無形民俗文化財の指定件数17件は、「観光ビジョン」策定時から現在に至るまで全国最多となっている。さらに、山・鉾・屋台行事、大日堂舞楽、風流踊などのユネスコ無形文化遺産に加え、北海道・北東北の縄文遺跡群の世界文化遺産登録など、本県の文化資源は国内外から高い評価を受けてきており、その価値は現在においても維持されているものと考えられる。

さらに、本県は良質な米と清冽な水に恵まれ、清酒や発酵食品を中心とした食文化が形成されているほか、比内地鶏やハタハタ、稲庭うどんなど全国的な知名度を有する食資源を有している。また、樺細工や川連漆器、大館曲げわっぱ等の伝統的工芸品も、本県を代表する文化資源として位置付けられてきた。

加えて、プロスポーツチームをはじめとするトップスポーツの試合は、県外からの来訪者を呼び込む契機となっており、交流人口の拡大に資する観光資源として当時から認識されていたところであり、その役割は現在においても引き続き期待されている。

(2) 宿泊施設

観光庁の宿泊旅行統計調査等によれば、2019年（令和元年）時点における本県の宿泊施設数は540施設であり、東北6県の中では5位に位置していた。施設タイプ別にみると、旅館の割合が高い一方、リゾートホテル、シティホテル、ビジネスホテルといった大規模又は高付加価値型の宿泊施設は東北6県の中で最も少なく、他県と比較して集積が十分に進んでいない状況にあった。また、旅館・ホテル営業に係る客室数についても、東北6県の中で最も少ない水準となっていた。

宿泊タイプ別の延べ宿泊者数をみると、東北各県と同様、本県においてもビジネスホテルの占める割合が高い傾向にあった。一方、2019年（令和元年）における本県の宿泊施設全体の客室稼働率は52.5%であり、東北6県の中では4位に位置していた。宿泊タイプ別では、シティホテルの稼働率は2位と比較的高い水準にあるものの、旅館の稼働率は5位と低い状況にあった。

これらの状況は、2024年（令和6年）においても大きくは変化していない。一方で、本県ではビジネスホテルが増加に転じており、この点は特徴的な動向と捉えられる。また、客室数は2019年比で97.3%と、東北各県の中で最も減少率が小さいにも

かかわらず、延べ宿泊者数は86.2%にとどまり、福島県に次いで東北で2番目に大きな減少率となっている点には留意が必要である。

【東北6県の宿泊タイプ別施設数(2019年(令和元年) 2024年(令和6年))
及び東北6県の旅館・ホテル営業の客室数(2019年(令和元年) 2024年(令和6年))】
()内の数字は、東北内の順位

(単位:施設)

2019年	施設計						
	旅館	リゾートホテル	ビジネスホテル	シティホテル	簡易宿所	会社・団体の宿泊所	
青森県	520 (6)	290 (5)	10 (5)	90 (4)	20 (1)	90 (6)	20 (3)
岩手県	690 (4)	430 (2)	50 (1)	80 (5)	20 (1)	110 (5)	0 -
宮城県	700 (3)	270 (6)	20 (4)	180 (2)	20 (1)	210 (3)	0 -
秋田県	540 (5)	300 (4)	10 (5)	50 (6)	10 (5)	170 (4)	0 -
山形県	870 (2)	360 (3)	50 (1)	130 (3)	20 (1)	280 (2)	30 (2)
福島県	1,790 (1)	720 (1)	50 (1)	210 (1)	10 (5)	760 (1)	40 (1)
増減							
青森県	-100	-60	0	-10	-10	0	-20
岩手県	-80	-140	-20	20	0	60	0
宮城県	0	-60	0	-30	0	70	20
秋田県	-20	-30	0	10	0	-10	10
山形県	-130	30	-30	-30	-10	-80	-10
福島県	-300	-60	-10	-10	0	-230	10
2024年							
青森県	420 (6)	230 (5)	10 (5)	80 (5)	10 (3)	90 (6)	0 -
岩手県	610 (4)	290 (3)	30 (2)	100 (3)	20 (1)	170 (4)	0 -
宮城県	700 (3)	210 (6)	20 (3)	150 (2)	20 (1)	280 (2)	20 (2)
秋田県	520 (5)	270 (4)	10 (5)	60 (6)	10 (3)	160 (5)	10 (3)
山形県	740 (2)	390 (2)	20 (3)	100 (3)	10 (3)	200 (3)	20 (2)
福島県	1,490 (1)	660 (1)	40 (1)	200 (1)	10 (3)	530 (1)	50 (1)

2019年	旅館・ホテル客室数	
	(単位:室)	
青森県	19,987 (5)	
岩手県	22,164 (3)	
宮城県	34,768 (2)	
秋田県	15,729 (6)	
山形県	20,253 (4)	
福島県	42,549 (1)	
増減		
青森県	-850	
岩手県	-1,328	
宮城県	-1,345	
秋田県	-427	
山形県	-1,335	
福島県	-1,380	
2024年		2019年比
青森県	19,137 (4)	95.7%
岩手県	20,836 (3)	94.0%
宮城県	33,423 (2)	96.1%
秋田県	15,302 (6)	97.3%
山形県	18,918 (5)	93.4%
福島県	41,169 (1)	96.8%

出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」第1表、厚生労働省「衛生行政報告」

- 旅館：和式の構造及び設備を主とする施設（簡易宿所以外のもの）
 リゾートホテル：ホテル（洋式の構造及び設備を主とする施設）のうち行楽地や保養地に建てられた主に観光客を対象とするもの
 ビジネスホテル：ホテルのうち主に出張ビジネスマンを対象とするもの
 シティホテル：ホテルのうちリゾートホテル、ビジネスホテル以外の都市部に立地するもの
 簡易宿泊所：宿泊する場所を多数の人で共用する構造及び設備を主とする施設（農家民宿、ベッドハウス、山小屋、カプセルホテルなど）

【宿泊タイプ別延べ宿泊者数（2019（令和元年）、2024年（令和6年））】

2019年	延べ 宿泊者数 ()	旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	簡易宿所	会社・ 団体の 宿泊所	(単位:千人)	
青森県	4,606	1,177	323	2,624	360	107	15		
岩手県	6,277	1,880	1,269	2,317	568	229	13		
宮城県	10,934	2,275	856	6,403	845	528	28		
秋田県	3,654	1,251	194	1,646	358	187	18		
山形県	5,572	2,134	214	2,296	529	189	209		
福島県	12,657	4,322	1,721	4,968	219	1,045	382		
増減									
青森県	-93	-257	-75	118	-71	69	-15		
岩手県	-399	-398	-389	344	27	-39	-13		
宮城県	-668	-389	-91	-856	139	73	5		
秋田県	-504	-109	-48	-184	-141	-74	16		
山形県	-694	-271	6	-211	-111	-74	-63		
福島県	-3,117	-1,657	157	-829	-37	-568	-320		
2024年									
青森県	4,513	920	248	2,742	290	176	0	98.0%	
岩手県	5,877	1,483	881	2,661	594	190	0	93.6%	
宮城県	10,266	1,886	765	5,547	984	601	33	93.9%	
秋田県	3,150	1,142	146	1,462	217	113	34	86.2%	
山形県	4,878	1,863	220	2,085	418	116	146	87.5%	
福島県	9,540	2,666	1,878	4,138	182	477	62	75.4%	

出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」第10表

2024年データにおける「延べ宿泊者数」には宿泊施設タイプ不詳を含むため、各タイプ別延べ宿泊者数の合計と一致しない。

【東北6県の宿泊タイプ別客室稼働率（2019年（令和元年）、2024年（令和6年））】

2019年							
	全体	旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	簡易宿所	会社・団体 の宿泊所
青森県	56.6%	35.8%	47.5%	69.5%	61.8%	33.6%	23.6%
岩手県	55.7%	39.9%	50.6%	73.7%	73.1%	23.6%	63.2%
宮城県	57.5%	41.4%	50.0%	65.5%	62.3%	30.2%	36.0%
秋田県	52.5%	36.8%	42.3%	69.2%	71.9%	18.7%	26.3%
山形県	51.2%	38.4%	32.4%	70.6%	68.5%	11.9%	25.8%
福島県	51.8%	42.7%	52.6%	66.6%	66.7%	36.6%	32.3%
増減							
青森県	1.4%	1.6%	-3.1%	1.4%	-3.1%	-2.4%	-23.6%
岩手県	-2.2%	-1.2%	-8.1%	-7.2%	-3.2%	0.2%	-63.2%
宮城県	0.1%	1.1%	-4.6%	2.3%	2.5%	-0.5%	-27.3%
秋田県	-3.8%	0.6%	3.0%	2.0%	-23.1%	-4.4%	-18.1%
山形県	-1.9%	-0.5%	4.1%	-6.9%	-2.5%	0.6%	20.4%
福島県	-7.4%	-12.4%	4.4%	-7.3%	-21.7%	-23.8%	-19.0%
2024年							
青森県	58.0%	37.4%	44.4%	70.9%	58.7%	31.2%	0.0%
岩手県	53.5%	38.7%	42.5%	66.5%	69.9%	23.8%	0.0%
宮城県	57.6%	42.5%	45.4%	67.8%	64.8%	29.7%	8.7%
秋田県	48.7%	37.4%	45.3%	71.2%	48.8%	14.3%	8.2%
山形県	49.3%	37.9%	36.5%	63.7%	66.0%	12.5%	46.2%
福島県	44.4%	30.3%	57.0%	59.3%	45.0%	12.8%	13.3%

出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」第8表

（3）延べ宿泊者数

本県の延べ宿泊者数は、2014年（平成26年）の376万人をピークに一時減少傾向にあったものの、2018年（平成30年）及び2019年（令和元年）には回復基調に転じていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年（令和2年）には255万人まで大きく落ち込んだ。その後、感染症の沈静化に伴い再び回復基調がみられるものの、2024年（令和6年）においては315万人にとどまり、ピーク時の約83%の水準にとどまっている。

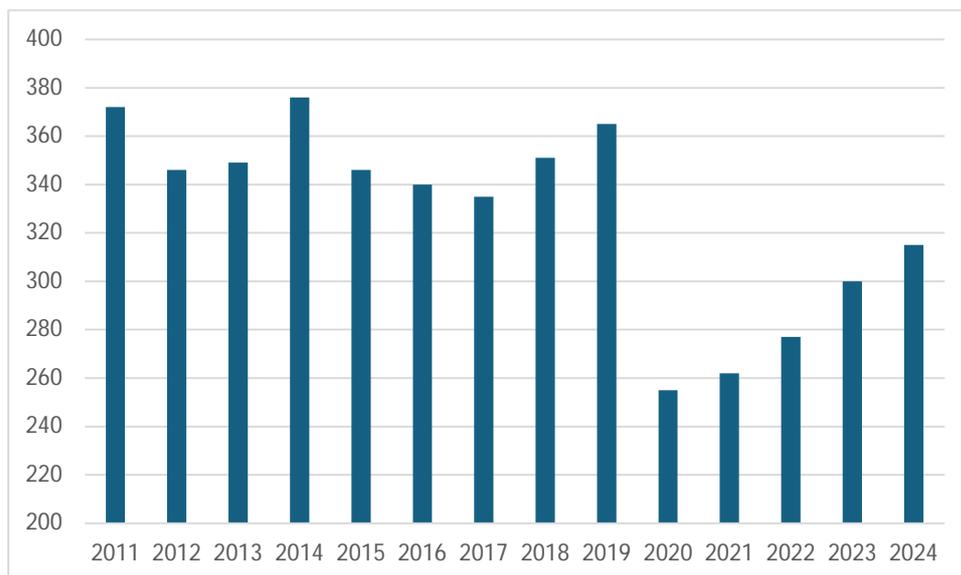
一方、2019年（令和元年）の延べ宿泊者数を基準とすると、2024年（令和6年）においては全国平均で10%増となり、新型コロナウイルス感染症前の水準を上回って

いる。東北各県の状況を見ると、青森県をはじめ、宮城県及び岩手県では2019年比で9割を超える水準まで回復している一方、秋田県、山形県及び福島県では9割を下回っており、東北内においても地域差が生じている状況がうかがえる。

また、2019年（令和元年）の本県の月別延べ宿泊者数動向をみると、5月及び8月に宿泊需要が集中する一方、12月から3月にかけての冬季は宿泊者数が少なく、繁忙期と閑散期の差が大きい状況にあった。この傾向は、2024年（令和6年）においても大きな変化はみられない。

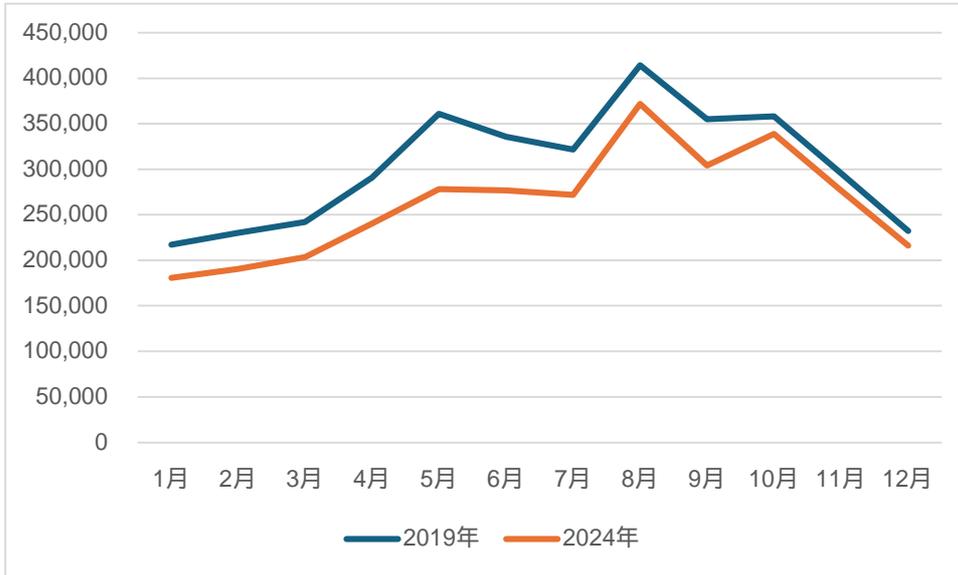
【秋田県延べ宿泊者数の推移】

（単位：万人）



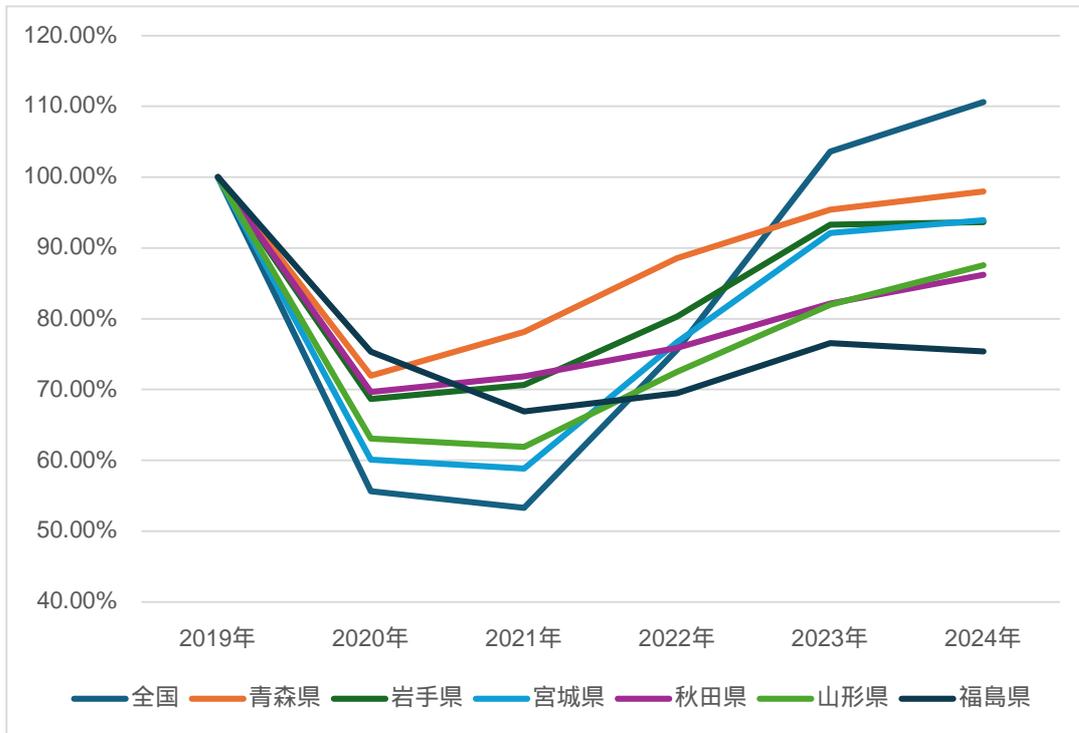
出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」

【月別の延べ宿泊者数（秋田県）（2019年（令和元年）2024年（令和6年））】
（単位：人泊）



出典）秋田県観光統計

【2019年（令和元年）を100%とした場合の延べ宿泊者の割合の推移】



出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」

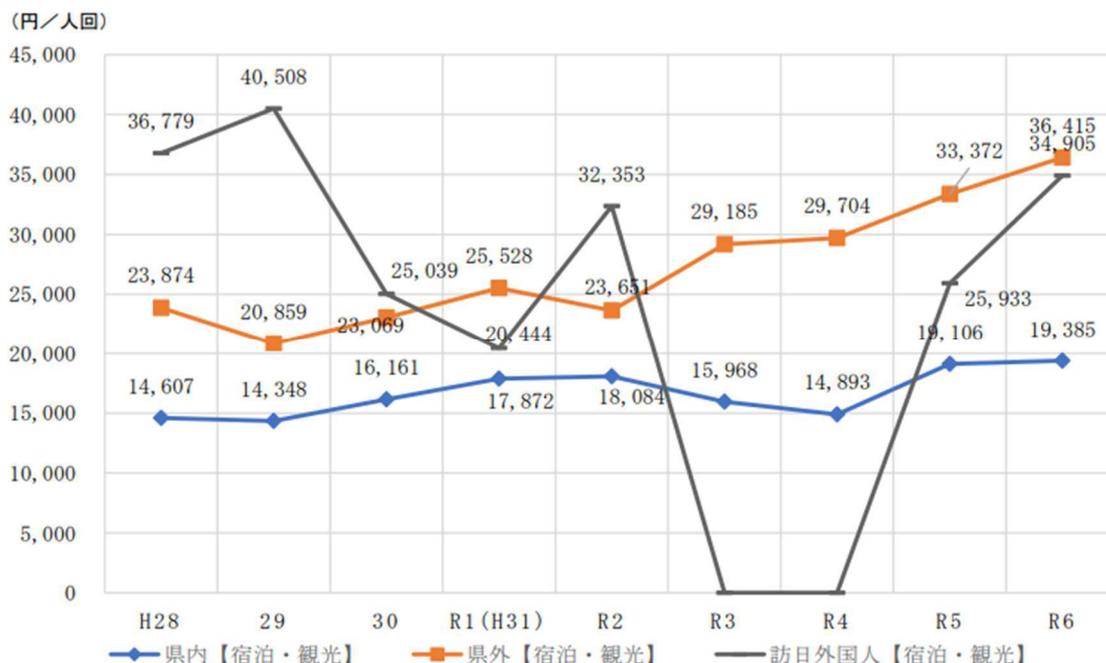
(4) 観光消費額

本県における日本人観光客の一人当たり観光消費額については、県内日帰り客を除く区分において、「観光ビジョン」策定当時、一定の改善傾向が見受けられていた。一方で、県外からの観光客に係る消費額水準を東北各県と比較すると、2020年（令和2年）まで、長期的にみて低位にあり、東北6県中6位に位置している状況にあった。

このような消費額水準の伸び悩みについては、宿泊需要が特定の時期に集中しやすく、通年での稼働が十分に確保されていないことに加え、高付加価値型の宿泊施設の集積が限定的であることが、観光客一人当たりの支出額を抑制する要因となっている可能性があるものと認識されていた。

なお、「観光ビジョン」策定以後、消費額単価は概ね上昇傾向で推移している。東北各県と比較すると、2021年（令和3年）は2位、2022年（令和4年）は3位に位置しており、これまでの推移を踏まえると、東北6県における相対的な順位についても改善傾向にある可能性が示唆される。

【秋田県の観光消費額単価の推移】



出典) 秋田県観光統計

【観光消費額単価の東北比較（日本人・観光目的）】

◆ 県外・宿泊

（単位：円/人回）

	2016（H28）		2017（H29）		2018（H30）		2019（R1）	
	金額	順位	金額	順位	金額	順位	金額	順位
青森県	30,837	1	30,895	2	29,227	4	33,947	1
岩手県	29,288	3	32,488	1	30,853	3	31,490	2
宮城県	28,633	4	30,859	3	32,650	1	27,618	4
秋田県	23,874	6	20,859	6	23,069	6	25,528	6
山形県	29,601	2	29,692	4	31,796	2	29,588	3
福島県	24,336	5	25,252	5	26,967	5	26,800	5

	2020（R2）		2021（R3）		2022（R4）	
	金額	順位	金額	順位	金額	順位
青森県	32,998	1	35,099	1	34,119	1
岩手県	27,377	4	25,091	5	28,282	4
宮城県	29,313	3	25,351	4	26,034	5
秋田県	23,651	6	29,185	2	29,642	3
山形県	31,330	2	27,242	3	30,118	2
福島県	25,127	5	19,758	6	22,925	6

出典）全国観光入込客統計に関する共通基準 集計表（観光庁作成）

（5）賃金水準と労働生産性

本県の宿泊業における賃金水準を見ると、2019年（令和元年）の常用労働者一人当たり平均月額給与は約13.5万円であり、全産業平均（約26.8万円）のおおむね半分の水準にとどまっていた。男女別では、男性が約17.5万円であるのに対し、女性は約11.3万円となっており、女性の賃金水準は男性の約65%にとどまっていた。

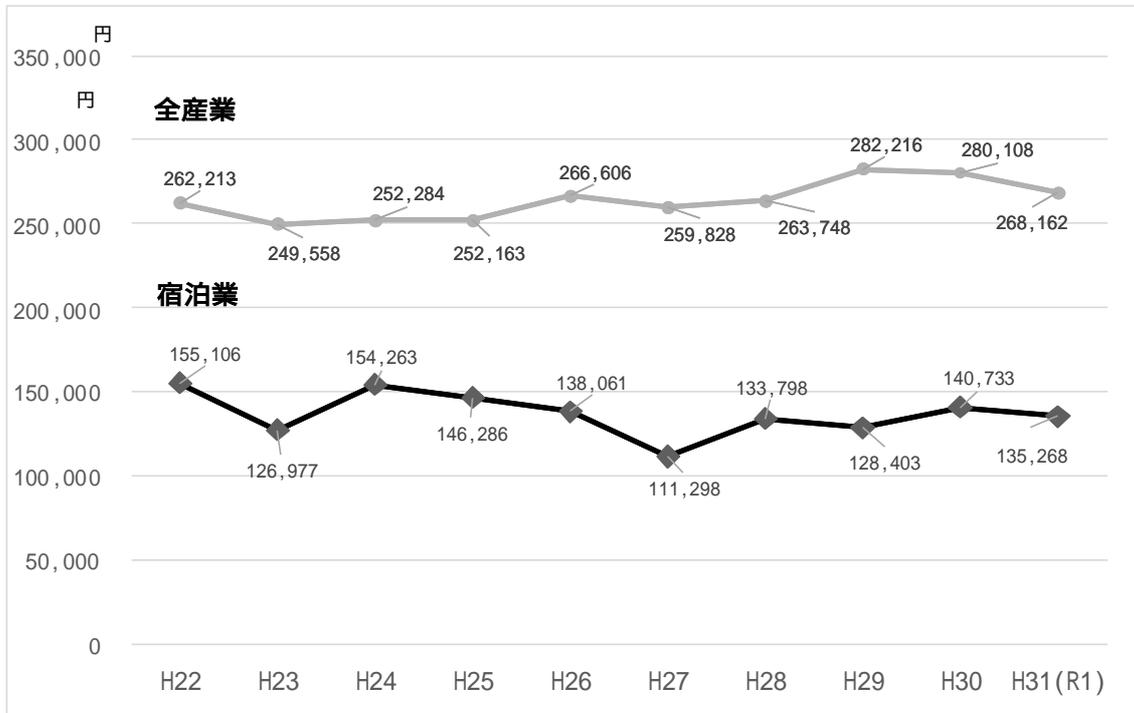
また、同年における宿泊業・飲食サービス業の常用労働者構成を見ると、女性の割合は73.5%と高く、あわせてパートタイム労働者の割合も59.7%と、他産業と比較して高い水準にあった。

こうした雇用構造を背景として、本県の宿泊業における労働生産性は、一人当たり約213万円にとどまり、全国平均（約335万円）を大きく下回っていた。宿泊業・飲食サービス業は、全国的にも労働生産性が低位にある産業であるが、本県においても同様の傾向が確認されており、非正規雇用への依存度の高さが、生産性の伸びを制約する要因の一つとなっている可能性があった。

なお、秋田県毎月勤労統計調査（令和7年10月）によれば、常用労働者一人当たりの平均月額給与は約12.1万円にとどまっており、昨今の賃上げ傾向にもかかわらず、上昇がみられないばかりか、むしろ下落している状況にある。また、パート労働

者比率についても依然として5割を超えており、2019年（令和元年）以降、大きな改善はみられないことが示唆される。

【常用労働者の一人平均月額給与額の推移（事業所規模5人以上）】



出典) 秋田県毎月勤労統計調査 (2019年(令和元年))

【産業別・男女別の常用労働者の一人平均月額給与額（事業所規模5人以上）（2019年（令和元年）2025年（令和7年）10月）】

（単位：円）

	2019年				2025年10月			
	月額給与	順位	男性	女性	月額給与	順位	男性	女性
全産業業	268,162		326,897	207,215	246,596		291,900	200,373
建設業	284,870	8	297,735	207,502	264,015	8	274,642	187,970
製造業	274,102	9	333,393	183,412	267,087	7	307,050	195,192
情報通信業	336,972	5	372,919	226,218	314,532	3	332,765	288,485
運輸業，郵便業	322,881	6	342,914	213,215	309,255	4	319,748	219,066
卸売業，小売業	208,122	11	273,326	149,742	197,340	11	247,586	155,680
金融業，保険業	407,118	1	509,689	310,721	307,985	5	362,444	275,150
学術研究，専門・技術サービス業	365,359	3	396,201	269,425	294,259	6	328,531	205,395
宿泊業，飲食サービス業	131,857	13	169,077	118,398	95,178	13	111,019	87,720
宿泊業	135,268	-	175,267	113,117	120,935	-	163,123	103,829
生活関連サービス業，娯楽業	159,910	12	211,452	127,780	223,078	10	269,908	178,615
教育，学習支援業	357,176	4	444,447	294,225	332,703	2	354,342	315,627
医療，福祉	299,867	7	393,439	270,379	261,358	9	336,891	235,445
複合サービス事業	396,334	2	439,232	279,864	345,359	1	368,086	284,708
サービス業	225,223	10	279,634	149,603	190,199	12	229,490	144,256

出典）秋田県毎月勤労統計調査 表中の順位は、産業別の順位

【宿泊業、飲食サービス業における男女別の常用労働者数（事業所規模5人以上）（2019年（令和元年）2025年（令和7年）10月）】

（単位：人）

	常用労働者数	男性			女性			パート			
		男性	割合	順位	女性	割合	順位	パート	割合	順位	
2019年	宿泊業，飲食サービス業	17,956	4,757	26.5%	12	13,199	73.5%	2	10,724	59.7%	1
	宿泊業	6,929	2,406	34.7%	-	4,524	65.3%	-			
増減	宿泊業，飲食サービス業	1,665	1,494	5.4%	-	171	-5.4%	-	5,069	20.8%	-
	宿泊業	-1,553	-890	-6.5%	-	-664	6.5%	-			
2025年（10月）	宿泊業，飲食サービス業	19,621	6,251	31.9%	8	13,370	68.1%	4	15,793	80.5%	1
	宿泊業	5,376	1,516	28.2%	-	3,860	71.8%	-	2,800	52.1%	-

出典）秋田県毎月勤労統計調査 表中の順位は、「割合」の産業別順位

【秋田県の産業別労働生産性（2016年（平成28年））】

労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業者数

（単位：千円）

	産業名	全国平均		秋田県		対全国比 (B / A)
		(A)	順位	(B)	順位	
1	農林水産業	3,358	15	2,308	15	68.7%
2	鉱業，採石業，砂利採取業	6,144	5	4,819	4	78.4%
3	建設業	5,045	10	3,925	9	77.8%
4	製造業	7,200	4	4,637	5	64.4%
5	電気・ガス・熱供給・水道業	21,217	1	6,748	1	31.8%
6	情報通信業	8,235	3	6,710	2	81.5%
7	運輸業，郵便業	5,293	9	3,429	11	64.8%
8	卸売業，小売業	4,895	11	3,025	13	61.8%
9	金融業，保険業	8,372	2	5,950	3	71.1%
10	不動産業，物品賃貸業	5,706	6	4,482	6	78.6%
11	学術研究，専門・技術サービス業	5,705	7	4,036	8	70.7%
12	宿泊業，飲食サービス業	2,081	17	1,815	17	87.2%
	宿泊業	3,346	-	2,133	-	63.7%
	飲食店	1,861	-	1,675	-	90.0%
	持ち帰り・配達飲食サービス業	2,172	-	1,916	-	88.3%
13	生活関連サービス業，娯楽業	3,482	14	2,131	16	61.2%
14	教育，学習支援業	3,885	13	3,187	12	82.0%
15	医療，福祉	3,954	12	3,803	10	96.2%
16	複合サービス事業	5,334	8	4,371	7	81.9%
17	サービス業（他に分類されないもの）	2,876	16	2,405	14	83.6%

出典）「都道府県別生産性データベース」（日本生産性本部）

(6) 訪日外国人旅行者

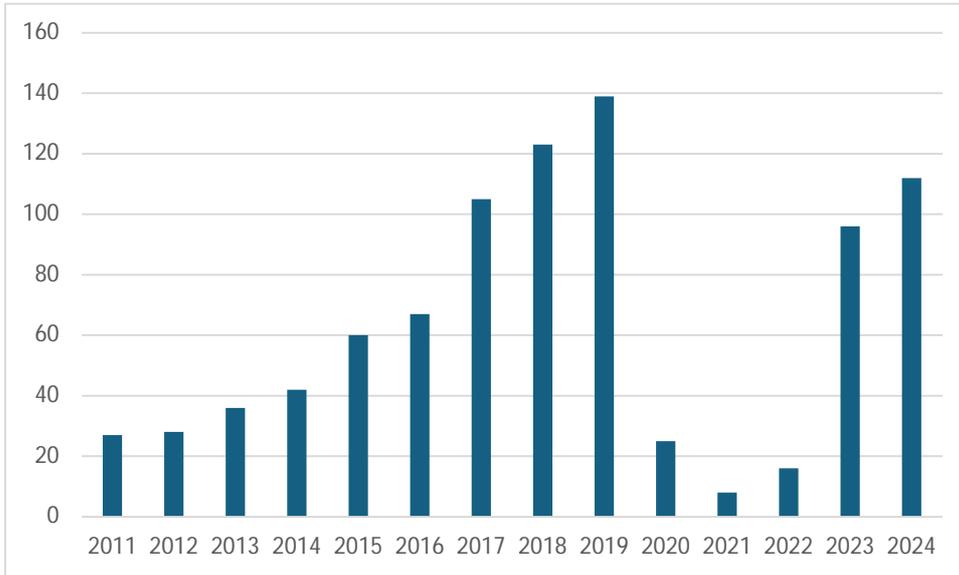
本県における外国人延べ宿泊者数は、東日本大震災後、主に台湾を中心とする東アジアからの観光客の増加を背景として拡大し、2019年（令和元年）には約14万人と過去最高水準に達していた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う渡航制限等の影響により、2020年（令和2年）には約2万5千人まで急減し、前年の約2割の水準にとどまっていた。そして、翌2021年（令和3年）にはこれをさらに割り込み、約8千人まで減少した。その後、2024年（令和6年）には約11万2千人まで回復したものの、ピークであった2019年（令和元年）の約8割にとどまっている。

また、2020年（令和2年）時点における外国人延べ宿泊者数を東北各県と比較すると、本県は東北6県中で最下位に位置しており、全国順位においても下位にとどまっていた。国・地域別の内訳をみると、2019年（令和元年）時点では東アジアからの宿泊者が全体の約7割を占め、そのうち台湾からの宿泊者が4割以上を占めるなど、特定地域への依存度が高い構造となっていた。こうした傾向は、2024年（令和6年）時点においても大きな変化は見られない。2019年（令和元年）の外国人延べ宿泊者数を100%とした場合、福島県が約150%まで増加しているのをはじめ、本県を除く東北各県はいずれも100%を上回っている。一方、本県は約86%にとどまっており、外国人宿泊者数の回復・拡大については、他県と比較して十分に進んでいない状況がうかがえる。

さらに、訪日外国人旅行者の一人当たり観光消費額については、統計上の制約から年次変動が大きい点に留意を要するものの、東北各県との比較では近年、相対的に低位で推移していた。2019年（令和元年）においても、消費額水準は上位県との間に一定の差が生じており、宿泊者数の回復とあわせ、消費単価の向上が課題となっていた。

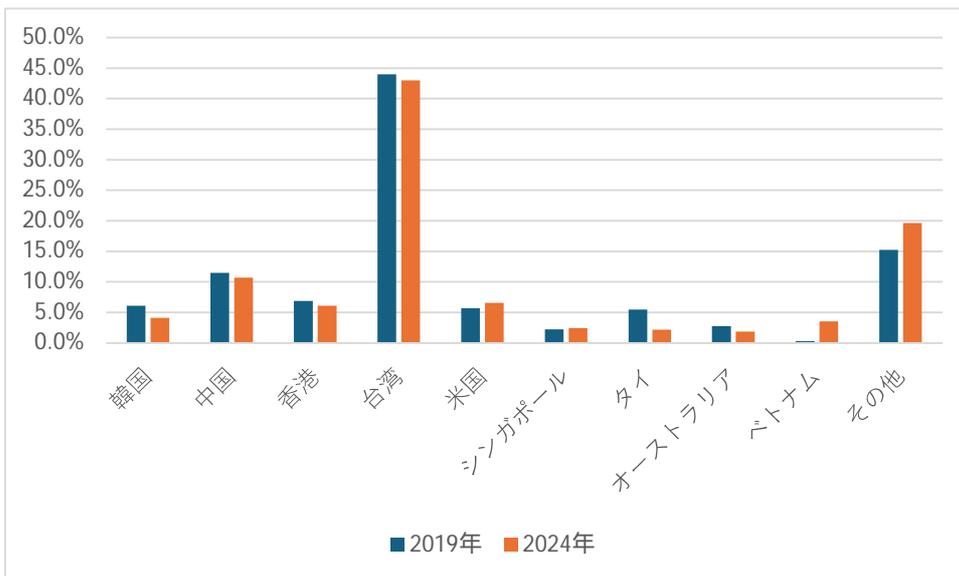
【秋田県外国人延べ宿泊者数（全施設）の推移】

（単位：千人泊）



出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」第2表

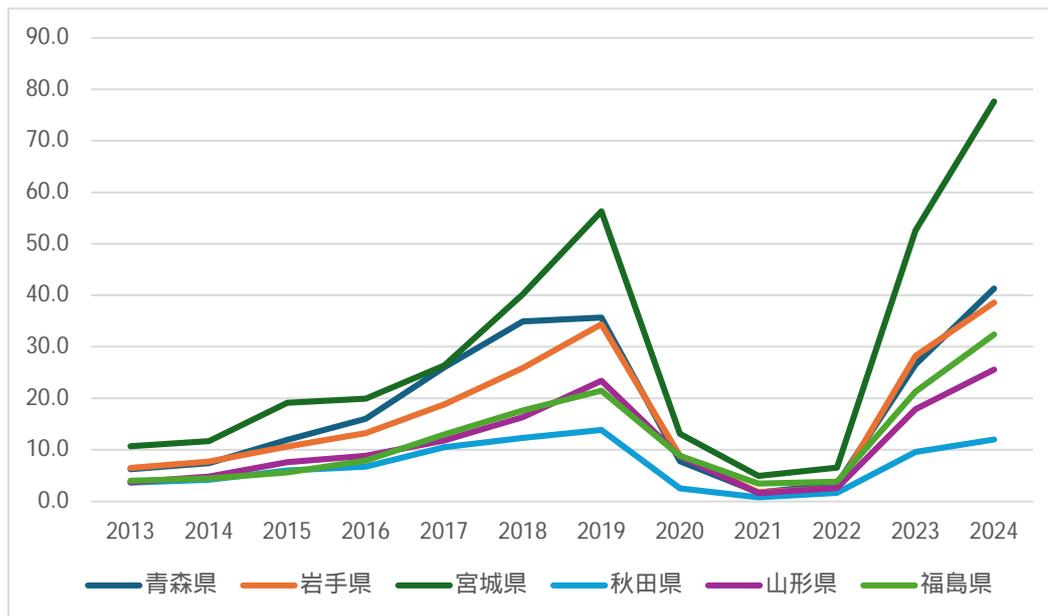
【秋田県の国別外国人宿泊者数割合（2019年（令和元年）2024年（令和6年））】



出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」第1表

【東北6県の外国人延べ宿泊者数の推移（全施設）】

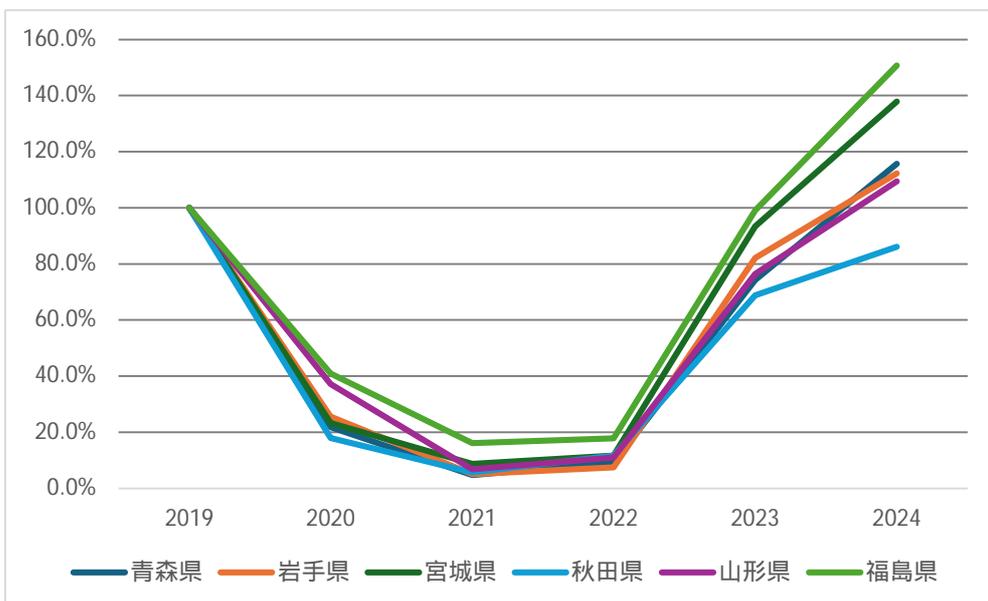
（単位：万人泊）



	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
2013年	6.2	6.5	10.7	3.6	3.7	4.0
2014年	7.4	7.7	11.7	4.2	4.8	4.4
2015年	11.9	10.6	19.1	6.0	7.6	5.6
2016年	16.0	13.2	19.9	6.7	8.8	7.9
2017年	26.0	18.8	26.4	10.5	11.8	13.0
2018年	34.9	25.9	40.2	12.3	16.3	17.6
2019年	35.7	34.4	56.3	13.9	23.4	21.5
2020年	7.8	8.8	13.1	2.5	8.7	8.8
2021年	1.7	1.8	4.9	0.8	1.6	3.5
2022年	3.3	2.6	6.6	1.6	2.6	3.8
2023年	26.5	28.3	52.6	9.6	17.9	21.3
2024年	41.3	38.6	77.7	12.0	25.6	32.4

出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」第2表

【2019年（令和元年）を100%とした場合の外国人延べ宿泊者の割合の推移】



	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
2019年	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2020年	21.8%	25.6%	23.3%	18.0%	37.2%	40.9%
2021年	4.8%	5.2%	8.8%	5.7%	6.8%	16.2%
2022年	9.2%	7.5%	11.7%	11.7%	11.1%	17.8%
2023年	74.3%	82.1%	93.4%	68.8%	76.4%	99.1%
2024年	115.8%	112.3%	137.9%	86.1%	109.5%	150.7%

【観光消費額単価の東北比較（外国人・観光目的）】

◆ 県外・宿泊

（単位：円/人回）

	2016 (H28)		2017 (H29)		2018 (H30)		2019 (R1)		2020 (R2)	
	金額	順位								
青森県	31,819	6	32,172	6	31,168	4	33,103	3	42,368	3
岩手県	33,872	3	40,617	1	28,271	5	26,507	5	47,088	2
宮城県	32,488	5	33,521	5	40,312	2	35,643	2	36,100	4
秋田県	36,779	1	40,508	2	25,039	6	20,444	6	32,353	5
山形県	34,370	2	38,934	4	43,549	1	28,923	4	69,368	1
福島県	33,232	4	39,935	3	39,471	3	38,034	1	22,434	6

（参考）

新潟県	35,420	-	29,483	-	58,323	-	48,916	-	-	-
-----	--------	---	--------	---	--------	---	--------	---	---	---

出典）全国観光入込客統計に関する共通基準 集計表（観光庁作成）

(7) 観光地域づくり法人(DMO)の登録状況

観光分野においては、地域の「稼ぐ力」を引き出し、観光地経営の観点から地域全体をマネジメントしていく主体として、観光地域づくり法人(DMO)が位置付けられている。DMOには、地方ブロックレベルの区域を一体として取り組む「広域連携DMO」、複数の地方公共団体にまたがる区域を対象とする「地域連携DMO」、及び単独市町村の区域を対象とする「地域DMO」の3種類がある。

2019年(令和元年)時点において、本県関係の登録DMO法人数は8法人となっていた。2024年(令和6年)には、株式会社かづの観光物産公社が「地域DMO」から「地域連携DMO」へ変更となるなど、区分上の異動はみられるものの、登録法人数自体に変動はない。

【本県における観光地域づくり法人(DMO)の登録状況(2024年)】

登録形態	法人数	法人名
広域連携DMO	1	(一社)東北観光推進機構
地域連携DMO	4	(一社)秋田県観光連盟 (一社)あきた白神ツーリズム (一社)秋田犬ツーリズム (株)かづの観光物産公社
地域DMO	3	(一社)横手市観光推進機構 (一社)田沢湖・角館観光協会 (株)おが地域振興公社

出典)観光庁ホームページ

(8) 課題認識

これまでに述べた観光の現状を踏まえ、本県が「観光ビジョン」策定時点である2022年(令和4年)において認識していた観光分野における主な課題は、以下のとおりであった。

観光産業の持続的発展に向けた生産性の向上

観光産業は雇用吸収力や地域経済への波及効果が大きい一方、労働生産性が低い水準にとどまっている。観光関連事業者の事業継続を支えつつ、業務効率化やコスト削減、付加価値の向上を通じて労働生産性の底上げを図る必要がある。

県内滞留時間の拡大による観光消費額の拡大

観光消費額単価が他県と比較して低位にあり、繁忙期と閑散期（冬季）との較差も大きい状況にある。本県の特性や観光資源を生かし、県内滞留時間の拡大や宿泊単価の向上、冬季観光の推進による年間の繁閑差の解消を通じて、観光消費額の拡大につなげていく必要がある。

デジタル技術の活用促進

観光関連事業者においても、デジタル技術の活用は十分に進んでいないのが現状である。業務の効率化やデジタルマーケティングを通じた効果的な事業展開、観光コンテンツの開発を推進するため、デジタル技術の活用を一層進めていく必要がある。

個人化・多様化する旅行ニーズへの対応

近年、旅行ニーズは個人化・多様化が進んでおり、コロナ禍以降の社会環境の変化も相まって、その傾向は一層強まっている。こうした中、従来の画一的な誘客手法では、旅行者の関心や志向を十分に捉えきれない状況にある。本県には多様で質の高い観光資源が存在することから、これらを相互に連携させ、来訪者の周遊促進と観光消費の拡大につなげていく必要がある。

訪日旅行再開を見据えたインバウンド戦略の見直し

コロナ禍により本県のインバウンド需要は大きく減少したが、長期的には回復が見込まれる状況にある。人口減少が進行する中、国内旅行需要の大幅な拡大が見込みにくいことを踏まえると、インバウンドの重要性は相対的に高まっている。このため、対象国・地域の選定やプロモーションの在り方を見直すとともに、外国人観光客のニーズに対応した観光コンテンツの整備や受入態勢の充実を図っていく必要がある。

観光を取り巻く環境変化を踏まえた推進体制の構築

人口減少の進行やデジタル化の進展、持続可能性への社会的要請など、観光を取り巻く環境は大きく変化している。裾野の広い観光産業が地域経済に継続的に寄与していくためには、個別事業者のみならず、地域全体として観光を支える体制の構築が求められる。このため、DMOを中心に、自治体、民間事業者、地域住民等が連携し、観光地経営の視点に立った推進体制を構築するとともに、利害関係者間の合意形成を図りながら、各種施策や取組を着実に実施していくことが重要である。

第3 秋田県観光振興ビジョン

本県は、観光分野における現状及び課題を踏まえ、持続的な観光産業の形成を目指し、「秋田県観光振興ビジョン」を策定している。同ビジョンの計画期間は令和4年度から令和7年度までの4年間であり、この期間において各種施策を重点的に推進することにより、本県観光が目指すべき姿の実現に向けた取組を進めることとしている。

なお、本ビジョンは、令和4年度から開始された本県の総合計画である「新秋田元気創造プラン」の部門計画としての位置付けも有しており、同計画との整合性を確保する観点から、概ね10年後を見据えた中長期的な視点に立った内容となっている。

(1) 目標・目指す姿について

本ビジョンにおける目標・目指す姿は、以下のとおりである。

目標・目指す姿

訪れる人のこころと地域を潤す持続可能な観光をめざして
～ 何度でも訪れたいくなるあきたの創出 ～

風の人と土の人 のつながりが、時間をかけて発酵し、あたらしい風土を生み出していく。

県民が心安らかに暮らす“高質な田舎”あきたの日常を、訪れる人々にもおすそ分け。

人も、地域も、自然も、関わりあうほど豊かになる、持続可能な観光のかたち。

心と身体が癒やされ、何度でも訪れたいくなる、美しいあきたの創出へ。

風の人と土の人：風の方は観光客を含む外部から来た人、土の方はその土地・地域に住んでいる人をイメージしたもの

この目標及び目指す姿は、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会環境の変化を踏まえ、本県の地域特性や潜在能力を生かしながら、観光産業の持続的な発展を図るとの考え方に基づいたものである。また、観光関連事業者の経営基盤の強化や人材の確保・育成、地域住民を含めた関係者の連携を通じて、足腰の強い観光産業構造を構築し、持続可能な観光地域づくりを進めていくことを意図している。

(2) 施策の体系について

本ビジョンにおいては、目標・目指す姿の実現に向け、重点的に取り組むべき施策として、以下の5つを「重点施策」として位置付けている。

自立した稼ぐ観光エリアの形成

ターゲットの的確な把握と効果的な誘客プロモーションの展開

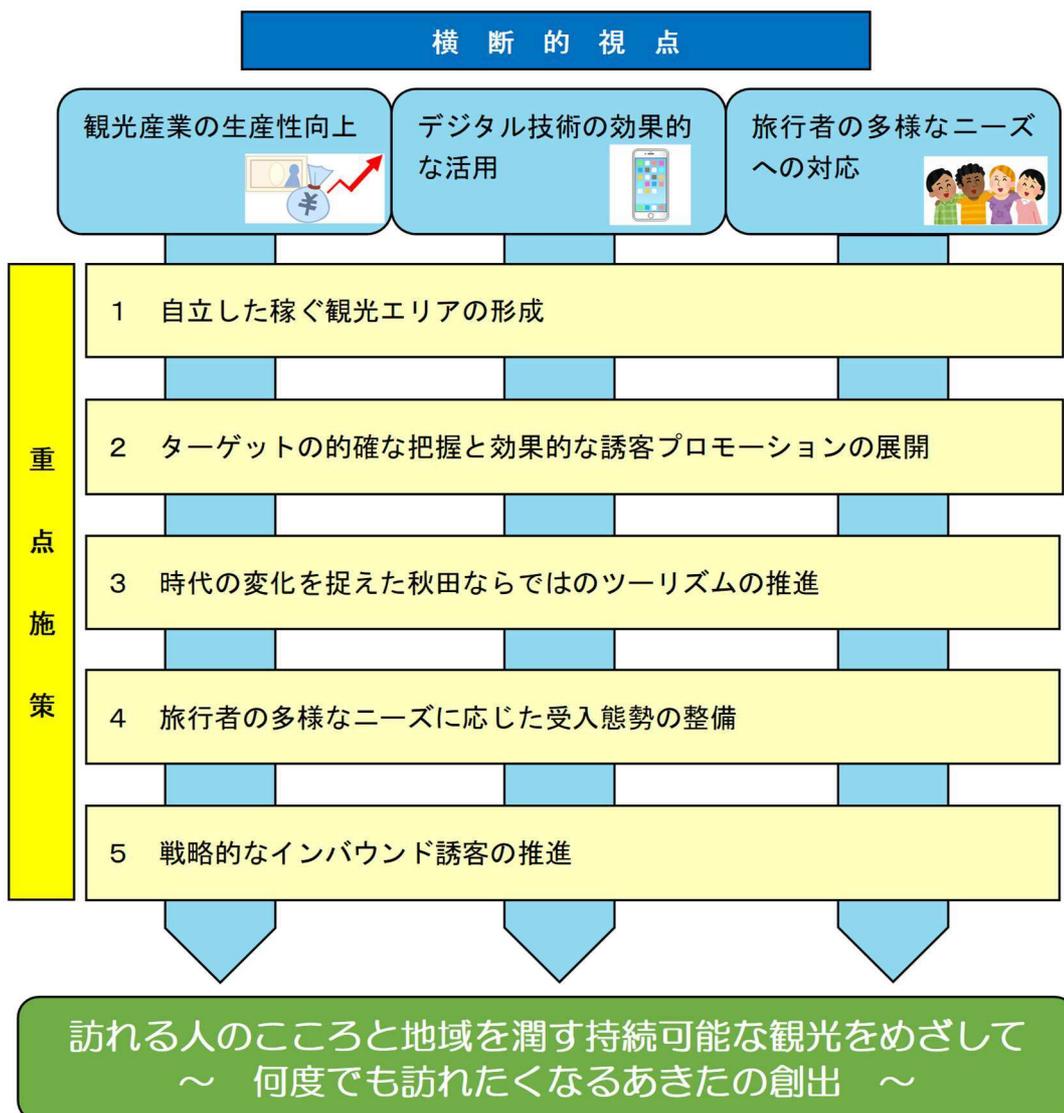
時代の変化を捉えた秋田ならではのツーリズムの推進

旅行者の多様なニーズに応じた受入態勢の整備

戦略的なインバウンド誘客の推進

また、これらの重点施策を推進するに当たり、「観光産業の生産性向上」「デジタル技術の効果的な活用」「旅行者の多様なニーズへの対応」の3点を横断的な視点として位置付け、各施策・事業が相互に連携し、相乗効果を発揮することで、より大きな成果につながるよう取組を進めることとしている。

施策体系は、以下のとおりである。



(3) 各重点施策の方向性及び取組方針について

本ビジョンにおける各重点施策の方向性及び取組方針は以下のとおりである。

自立した稼ぐ観光エリアの形成

方向性	取組方針
(1) 客観的データの分析等に基づいた観光エリア経営による「稼ぐ力」の強化	(1) 観光CRM（顧客関係管理）によるロイヤルカスタマーの創出 【取組例】 ● データ分析に基づく顧客への戦略的な情報発信 ● 旅アトのフォローによる持続的な関係構築 ● 次回の来訪の促しやECサイトへの誘導
	(2) デジタル技術の活用による観光関連事業者の経営改善 【取組例】 ● 宿泊・観光施設等におけるデジタル技術を活用した業務効率性の向上 ● 新たなビジネスの展開への取組支援や、事業拡大、多角化、課題解決等による経営基盤の強化 ● 顧客満足度の向上に向けたPDCAサイクルによる業務改善の徹底
	(3) サービスの高付加価値化等による観光消費額の拡大 【取組例】 ● 宿泊施設の魅力アップによる客単価の向上 ● 地元食材を活用した地域ならではの食の提供や特産品を活用したお土産品の開発 ● ガイドを活用した体験プログラムの提供
(2) 多様な業種との連携によるブランド力の向上	(1) 地域の特性に応じた推進体制の構築 【取組例】 ● DMOや観光協会を核とした地域の特性に対応した推進体制づくり ● DMOや観光協会の活動を支える財源確保の検討 ● 観光エリアのブランド力向上に向けた各種研修会等の開催
	(2) 幅広い業種や地域住民が連携した観光地域づくり 【取組例】 ● 農林漁業や製造業との連携による新たな観光サービスの提供

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食業と連携した泊食分離による多様な「食」メニューの提供 ● 地元企業への発注などによる地域活性化への配慮 ● 観光客との接点（タッチポイント）における地域住民の歓迎機運の醸成
(3) 観光エリアを支える人材の確保・育成	(1) 観光人材の育成・採用、外部人材の活用 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● 観光地経営を牽引するリーダーの育成・採用 ● 体験型観光の関係事業者や体験ガイド等の育成と待遇改善 ● 観光を学ぶ大学生等を県内雇用につなげる産学接続の推進 ● 農林水産系高校・大学、調理師養成機関での「持続可能な観光」を学ぶ機会の創出
	(2) シビックプライド（地域への誇りや愛着）を育む観光教育の推進 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● 自分たちが住む地域に誇りや愛着を抱く学習機会の創出 ● 小中高生による観光ボランティアガイドの育成 ● 県庁出前講座による観光教育の充実

ターゲットの的確な把握と効果的な誘客プロモーションの展開

方向性	取組方針
(1) デジタルマーケティング等によるニーズの的確な把握	(1) 官民連携による旅行者データ分析の仕組みづくり 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● オープンデータ等を活用した観光デジタル情報プラットフォームの構築
	(2) デジタルマーケティングを活用した旅行者の動態やニーズの把握 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● インターネットによる情報発信の最適化に向けたデジタルマーケティング等の新たな手法の活用

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● 東北各県や東北観光推進機構との連携によるDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）を活用した分析と把握
(2) ターゲットに応じた戦略的なプロモーション	(1) マーケティングに基づいたきめ細かな誘客対策の実施 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の活用によるターゲットの特性に対応した情報発信の充実 ● オンライン観光等による旅マエにおける訪問意欲の喚起 ● SNS、口コミサイトによるリピーターの獲得や新たな旅行需要の喚起 ● 秋田県公式観光サイト「アキタファン」の充実及び発信強化
	(2) 国内市場の特性や動向を踏まえた誘客プロモーションの展開 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● JR東日本との連携による大型観光キャンペーンを活用した誘客促進 ● 国内航空路線の乗継利用によるターゲット市場からの誘客促進 ● 新規路線開設等に向けたLCCなどの航空会社への働きかけ ● フェリーと他の交通機関を組み合わせた旅行商品の造成支援 ● デジタル技術で拡張した「バーチャル秋田」による情報発信 ● 交通事業者と連携したプレジャーの推進
	(3) 北海道・東北各県等との連携による広域周遊観光の推進 【取組例】 <ul style="list-style-type: none"> ● 東北観光推進機構と連携した広域周遊ルートの構築と情報発信 ● 世界遺産「白神山地」と「北海道・北東北の縄文遺跡群」を活用した北海道・北東北周遊ルートの形成

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● 十和田・八幡平、白神山地、烏海山、栗駒山等の県境観光地における隣県との連携 ● 北東北三県と連携した冬季観光誘客プロモーションの展開

時代の変化を捉えた秋田ならではのツーリズムの推進

方向性	取組方針
(1) 新しい旅行スタイルに対応した誘客の推進	<p>(1) 秋田の特性を生かした滞在型・体験型観光の推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サイクリングやトレッキング、SUP（サップ）など、秋田の大自然を活用したアウトドア観光の推進 ● 湯治文化を生かした長期滞在型観光の推進 ● 農家民宿・農家レストランなどによる農山漁村の生活・文化・食を生かしたグリーン・ツーリズムの推進 ● 心と身体を癒やすウェルビーイングツーリズムの推進 ● 鉱山、自然エネルギー等、本県の特徴を生かしたMICE（マイルス）の誘致 ● 秋田犬を活用した誘客コンテンツの充実 ● 花火や星空体験、ライトアップされた夜の観光地巡りなど、ナイトタイムツーリズムの推進 ● 伝統的工芸品の製作体験や工房見学など、本県のものづくり文化を生かした誘客コンテンツの充実 ● 冬の伝統行事体験や酒蔵見学など、地域の文化資源を活用した冬季観光の推進 ● スノーアクティビティを活用した体験型観光の推進 ● 樹氷見学やローカル鉄道など、冬の秋田の風景を活用した冬季観光の推進 <p>(2) 個人の趣味や嗜好を踏まえた観光コンテンツの充実</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 世界遺産、花、ダム・橋等のインフラや城址など、多様な地域資源の利活用による観光誘客の促進

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● 映画・ドラマのロケ地巡りやアニメの聖地巡礼等のロケツーリズムの推進 ● 五能線、秋田内陸線、鳥海山ろく線等、地域鉄道の魅力を生かした誘客の促進 <p>(3) 地域との継続的な関わり合いによる秋田ファンの創出</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 旅行者と地域住民の様々な交流をきっかけとした“地域のファン”の創出 ● 地域の暮らしに触れる体験型観光の推進 ● ECサイトやライブコマースを活用した県産品の購入促進による秋田との継続的な関わりへの構築 ● ワークーションなど、地域との多様な関わり方を可能とする滞在環境の整備 ● SNS等を活用した地域情報の発信による継続的な秋田との繋がりの促進
<p>(2) SDGsの視点に対応した持続可能な観光の推進</p>	<p>(1) 地域の社会経済や自然環境等に配慮したサステナブルツーリズムの推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自然環境の保全や文化の継承に貢献する参加型プログラムの開発 ● SDGsの視点を踏まえた修学旅行プログラムの充実 <p>(2) 観光エリアの持続可能性を高める取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 伝統行事・芸能の継承や保存など、地域の文化を守る取組の推進 ● 食品ロスへの対応や地産地消など、食の循環を考慮した取組の推進 ● 再生可能エネルギーの導入による二酸化炭素の削減や節電・省エネなど、自然環境を保全する取組の推進 <p>(3) 県民を中心としたマイクロツーリズムの推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 県民が県内観光地や宿泊施設を利用することにより、地域経済に貢献するツーリズムの推進

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の魅力の再認識を通じた、地域を支える機運の醸成
<p>(3) 多様な分野との連携・融合による交流人口の拡大</p>	<p>(1) 地域に根ざした豊かな食文化を生かした誘客の推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の食文化を生かしたローカルガストロノミーの推進 ● 県内外のシェフ等の「食」を担う人材の育成及び誘致 ● 本県の発酵食文化の情報発信強化と見学や体験等ができる発酵ツーリズムの拠点となる施設の充実 ● アンテナショップ、県産品ネット販売の活用など、旅アト需要と再訪意欲の喚起
	<p>(2) 伝統芸能・行事等をはじめとする文化資源の活用による誘客の推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 県内外の若者等を対象とした伝統行事等の体験型プログラムの実施 ● あきた芸術劇場「ミルハス」を拠点とした本県文化の発信 ● 伝統的工芸品の製作体験や工房見学など、本県のものづくり文化を生かした誘客コンテンツの充実（再掲） ● 冬の伝統行事体験など、地域の文化資源を活用した冬季観光の推進
	<p>(3) スポーツツーリズムの推進による地域経済の活性化</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源を活用したスポーツ大会等の開催支援や国内外からのスポーツ合宿誘致など、スポーツを活用した交流の拡大 ● プロスポーツにおけるアウェイツーリズムの推進 ● プロスポーツ試合会場での物販や秋田の祭りなどの紹介による、本県の魅力の発信

旅行者の多様なニーズに応じた受入態勢の整備

方向性	取組方針
<p>(1) 快適に秋田を満喫できる滞在環境の整備</p>	<p>(1) 旅行者の安全・安心な旅を支える受入態勢の整備</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 観光案内所・宿泊施設等におけるコンシェルジュ機能の強化や観光事業者による「おもてなし」の充実 ● キャッシュレス等の非接触型機器の活用やWi-Fi環境整備の推進 ● 三密防止、従業員の健康管理等の新型コロナウイルス感染症対策の徹底 ● 旅行者との接点（タッチポイント）のデジタル化の促進 ● 災害発生時における旅行者の避難などの安全対策の促進
	<p>(2) 宿泊・観光施設における魅力向上への取組とバリアフリーの推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 少人数・家族向け居室の改修等、旅行者のニーズに対応した宿泊施設における滞在環境の整備 ● 高齢者や障害者など、全ての旅行者を歓迎するためのパーソナルバリアフリーの推進
<p>(2) 旅行者がストレスなく移動できる環境の構築</p>	<p>(1) 二次アクセスの整備による旅行者の利便性の向上</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 乗合タクシー、シャトルバス、レンタカー、レンタサイクル等を活用した利便性の向上 ● AIオンデマンド乗合タクシーやMaas（マース）など新たなモビリティサービスの導入に向けた支援 ● バスロケーションシステム等のデジタル技術の活用による移動環境の整備 ● 乗合バス等へのICカード導入支援による地域公共交通の利便性の向上
	<p>(2) デジタル技術等を活用した旅ナカにおける観光情報の充実</p> <p>【取組例】</p>

方向性	取組方針
	<ul style="list-style-type: none"> ● QRコードの活用やスマートフォンへのプッシュ配信等による観光情報の発信 ● Googleマップへの観光情報等の登録充実

戦略的なインバウンド誘客の推進

方向性	取組方針
(1) ターゲットを的確に捉えた誘客の推進	<p>(1) アフターコロナを見据えた対象市場の見直しとプロモーションの強化</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 渡航再開の状況や国際情勢など、市場の動向を的確に捉えた誘客の推進 ● デジタル技術の活用によるターゲットの特性に対応した情報発信の充実（再掲） ● インバウンドに対応したランドオペレーター機能の充実 ● デジタル技術で拡張した「バーチャル秋田」による情報発信（再掲） ● ALT（外国語指導助手）・技能実習生・留学生など、在留外国人を対象としたモニターツアーの実施 ● 世界に向けた秋田の「NOUHA KU（農泊）」による誘客促進 ● 北東北三県と連携した冬季観光誘客プロモーションの展開（再掲）
	<p>(2) インバウンド誘客における新たなゲートウェイ戦略の推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対象市場の特性を踏まえた国際チャーター便の誘致強化 ● 羽田空港や新千歳空港等からの乗継利用の促進 ● 成田空港等の国際空港と秋田空港・大館能代空港を結ぶLCCの誘致等による新規路線の開設 ● 仙台、青森空港など国際定期便を有する近隣空港を活用した誘客促進

	<p>(3) クルーズ船の誘致活動の推進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外船社や旅行会社を対象としたファムツアー等の実施による誘客促進 ● 環日本海クルーズ推進協議会等の広域連携組織と連携した海外船社幹部の招へいなどによる誘致活動の推進
<p>(2) インバウンド回復を見据えた受入態勢の整備促進</p>	<p>(1) 異文化理解に基づいた受入態勢の充実</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最新技術による多言語翻訳機能等の利活用の促進 ● 外国人旅行者に対応した多言語表記の充実 ● 観光案内所や観光施設におけるインバウンド対応力のレベルアップ支援 ● キャッシュレス等の非接触型機器の活用やWi-Fi環境整備の推進（再掲） ● 災害発生時における外国人旅行者の避難などの安全対策の促進
	<p>(2) 多様な食文化への対応の促進</p> <p>【取組例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ベジタリアン、ヴィーガン等に対応した食事メニューの提供 ● 飲食業と連携した泊食分離による多様な「食」メニューの提供（再掲） ● 地域の食文化を生かしたローカルガストロノミーの推進（再掲）

(4) 数値目標について

本ビジョンにおける数値目標については、上位計画である「新秋田元気創造プラン」の観光部門の指標を活用しているが、上位計画で設定していない指標として、「観光消費額単価」、「来訪者満足度」及び「リピーター率」を追加している。

当初設定されていた数値目標及び2024年（令和6年）までの実績値は以下の取りである。なお、括弧内は達成率である。

数値目標及び実績値

「アキタファン」へのアクセス数（年度）

単位：千件

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	1,500	1,620	1,740	1,860
実績値	R3.3 設置	2,108 (140.5%)	2,737 (169.0%)	3,008 (172.9%)	-

出典) 秋田県観光振興課調べ、秋田県観光ビジョンの評価について

観光地点等入込客数（延べ人数、暦年）

単位：千人

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	28,000	35,000	36,500	38,000
実績値	35,270	25,178 (89.9%)	28,354 (81.0%)	30,807 (84.4%)	-

出典) 秋田県観光統計、秋田県観光ビジョンの評価について

延べ宿泊者数（暦年）

単位：千人泊

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	2,900	3,300	3,700	3,800
実績値	3,654	2,772 (95.6%)	3,001 (90.9%)	3,150 (85.1%)	-

出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」、秋田県観光ビジョンの評価について

外国人延べ宿泊者数（暦年）

単位：人泊

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	10,000	20,000	35,000	70,000
実績値	139,400	16,280 (162.8%)	95,600 (478.0%)	119,610 (341.7%)	-

出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」、秋田県観光ビジョンの評価について

観光消費額単価（県外宿泊客、暦年）

単位：円

	2016(H28) ~ 2019(R1)の 平均額	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	24,000	26,000	28,000	30,000
実績値	23,332	29,704 (123.8%)	33,372 (128.4%)	36,415 (130.1%)	-

出典) 秋田県観光統計、秋田県観光ビジョンの評価について

来訪者満足度（暦年）

単位：%

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	85.0	87.0	89.0	91.0
実績値	84.6	76.5 (90.0%)	89.6 (103.0%)	85.5 (96.1%)	-

出典) 秋田県観光統計（「訪問観光地全体の満足度」に関する質問において、「満足と「やや満足」を合わせた割合）、秋田県観光ビジョンの評価について

リピーター率（暦年）

単位：%

	2019(R1)	計画期間			
		2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
目標値	-	57.0	59.0	61.0	63.0
実績値	56.7	58.5 (102.6%)	52.7 (89.3%)	53.6 (87.9%)	-

出典) 秋田県観光統計（「県外在住者の秋田県訪問回数」の質問に「4回以上」と回答した割合）、秋田県観光ビジョンの評価について

(5) 令和 6 年度時点における評価について

令和 6 年度時点における秋田県観光振興ビジョンの評価については以下のとおりである。

定量的評価結果：3.00 (C 相当)

評価結果に関するコメント：

目標未達である延べ宿泊者数については、コロナ禍前(令和元年)と比較すると増加傾向にあるものの、他県と比べるとその増加率は低い状況である。これは、本県観光業における人材不足や、効果的なプロモーション等の情報発信が不足しており、観光需要を十分に捉えきれていないことが主な原因と考えられる。今後は、人材確保と宿泊施設の生産性向上を進めるとともに、マーケティングによる市場分析に基づき、ターゲット層に響くプロモーションを積極的に展開し、誘客を促進していく。

指標の判定基準

- a : 達成率 100% = 4 点
- b : 100% > 達成率 90% = 3 点
- c : 90% > 達成率 80% = 2 点
- d : 80% > 達成率 70% = 1 点
- e : 70% > 達成率 = 0 点
- n : 実績値が未判明

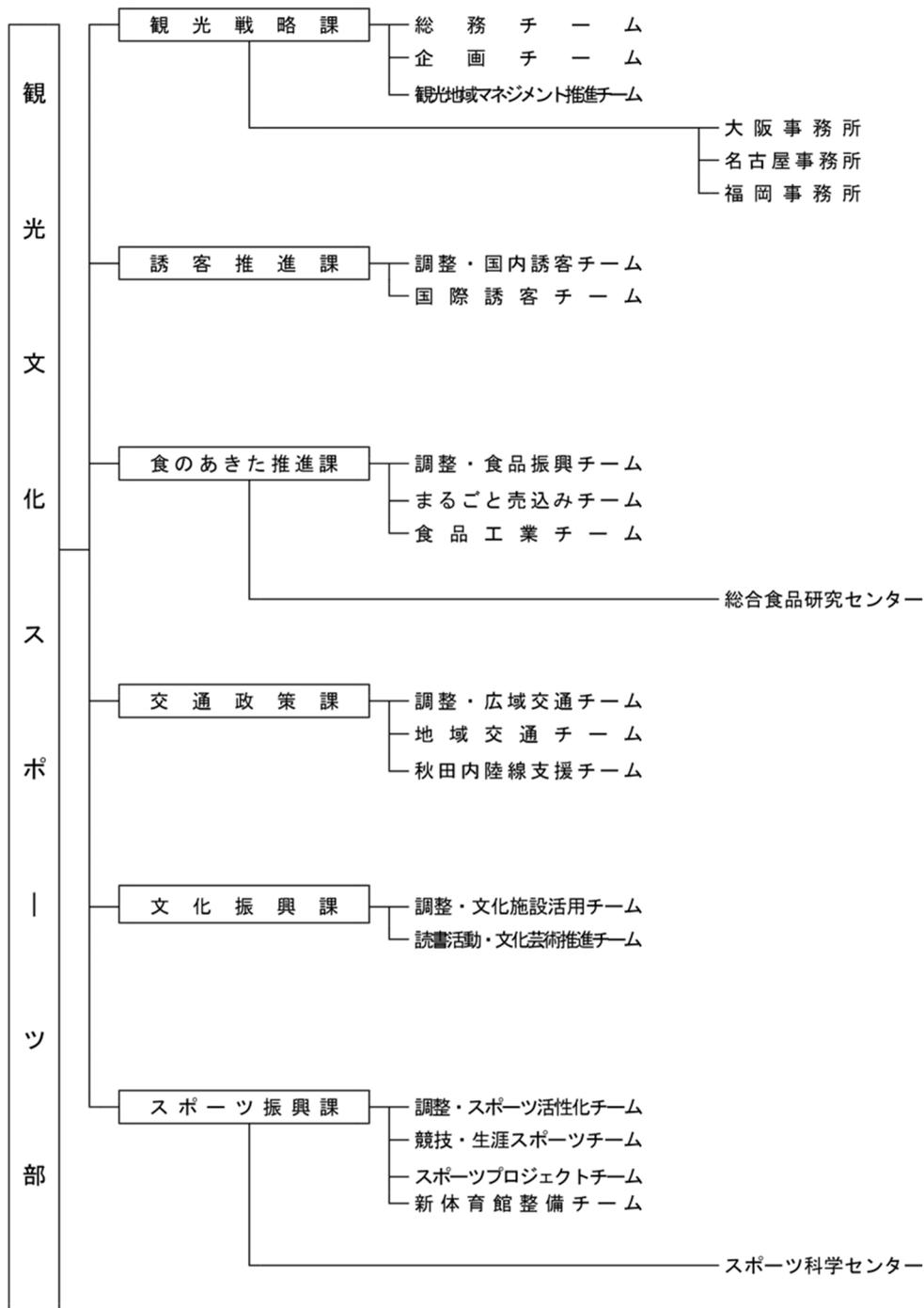
定量的評価の判定基準

- A 相当：平均点が 3.6 点以上
- B 相当：平均点が 3.2 点以上 3.6 点未満
- C 相当：平均点が 2.8 点以上 3.2 点未満
- D 相当：平均点が 2.4 点以上 2.8 点未満
- E 相当：平均点が 2.4 点未満

第2節 組織及び業務内容について

第1 観光文化スポーツ部の組織体制

本県において観光行政を所管する部門は観光文化スポーツ部であり、その組織体制は以下のとおりである。本年度の包括外部監査においては、同部に属する観光戦略課及び誘客推進課を主な監査対象部局としている。



第2 観光戦略課の業務分掌

観光戦略課における担当チーム及びその分掌事務は、以下のとおりである。

課名	担当	分掌事務
観光戦略課	総務チーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部内の連絡調整に関すること。 2. 予算・決算、検査・監査、物品管理に関すること。 3. 人事・組織、人事評価、サービス管理、倫理保持に関すること。 4. 叙勲・表彰、給与・旅費、福利厚生、メンタルヘルスに関すること。 5. 公印管理、文書管理事務に関すること。 6. 防災・危機管理に関すること。
	企画チーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部内の企画・調整及び他部局との連絡調整に関すること。 2. 県議会に関すること。 3. 部内の広報・広聴に関すること。 4. 新秋田元気創造プランの推進及び政策・事業評価に関すること。 5. 秋田県観光振興ビジョンの推進に関すること。 6. 秋田県DX戦略に関すること。 7. 地方創生に関すること。 8. 国への提案・要望に関すること。 9. 観光振興の推進方針等の企画に関すること。 10. 県外事務所に関すること。 11. 地域振興局との連携に関すること。 12. 民間観光宿泊施設への支援等に関すること。
	観光地域マネジメント推進チーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 観光統計に関すること。 2. 秋田県観光DMPに関すること。 3. 旅行者データの分析に関すること。 4. 観光人材の確保に関すること。 5. 受入態勢整備に関すること。 6. 指定管理に関すること。 7. 第三セクターに関すること。 8. 県有観光施設に関すること。 9. 県有宿泊施設に関すること。 10. 県有オートキャンプ場に関すること。 11. 新玉川リゾート整備基盤施設に関すること。 12. 日本観光振興協会に関すること。

第3 誘客推進課の業務分掌

誘客推進課における担当チーム及びその分掌事務は、以下のとおりである。

課名	担当	分掌事務
誘客推進課	調整・国内誘客チーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課内の連絡調整に関すること。 2. 議会・予算・決算・監査に関すること。 3. 課内物品管理及び文書管理に関すること。 4. 新秋田元気創造プランの推進及び事業評価に関すること。 5. 秋田の観光創生推進会議に関すること。 6. (一社)秋田県観光連盟に関すること。 7. 首都圏等における誘客プロモーションに関すること。 8. 「アキタファン」等の情報発信に関すること。 9. 教育旅行誘致に関すること。 10. 秋田の魅力発見・発信に関すること。 11. 旅行業に関すること。
	国際誘客チーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外誘客に関すること。 2. 海外直行便の誘致及び利用促進に関すること。 3. 北東北三県・北海道ソウル事務所に関すること。 4. 東北観光推進機構との連携に関すること。 5. 多言語による情報発信強化に関すること。 6. 通訳案内士に関すること。

第4 所管施設及び各施設概要

観光戦略課が所管する施設は、以下のとおりである。これらの施設はいずれも、人口減少の進行やデジタル技術の進展に加え、コロナ禍を契機として旅行ニーズの個人化・多様化が一層進展するなど、観光を取り巻く環境が大きく変化する中であって、自立した稼ぐ観光エリアの形成に向けた地域観光を担う施設として位置付けられている。

また、これらの施設については、いずれも指定管理者制度（ ）が導入されている。

No	施設名	指定管理者（令和6年度）
1	秋田県ふるさと村	株式会社秋田ふるさと村
2	男鹿水族館	株式会社男鹿水族館
3	十和田観光宿泊センター （十和田ホテル）	十和田ホテル株式会社
4	大潟スポーツ宿泊センター （ホテルサンルーラル大潟）	株式会社ルーラル大潟
5	鳥海観光宿泊センター （ホテルフォレスタ鳥海）	株式会社フォレスタ鳥海
6	秋の宮山荘	秋の宮山荘S A運営共同事業体
7	男鹿オートキャンプ場	株式会社おが地域振興公社
8	宮沢海岸オートキャンプ場	株式会社おが地域振興公社
9	田沢湖オートキャンプ場	田沢湖高原リフト株式会社
10	田沢湖スキー場	田沢湖高原リフト株式会社

（ ）指定管理者制度について

指定管理者制度は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である公の施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成15年の地方自治法の一部改正により導入された制度である。

本制度の導入により、従来、公共団体や公共的団体などに限られていた公の施設の管理主体は、株式会社など民間事業者にも拡大されている。

本県においては、「指定管理者制度の運用に係るガイドライン」を策定し、指定管理者の指定等に関する標準的な事務処理について定め、指定管理者制度の適切かつ効果的な運用を図っている。

(1) 秋田県ふるさと村

【所在地】横手市赤坂字富ヶ沢 62 - 46

【設置年】平成 6 年

【目的、施設概要等】

秋田県ふるさと村は、秋田県の文化遺産を次代に継承するとともに、郷土文化を創造する機会を提供し、併せて観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図ることにより、県民の文化的な生活の充実及び県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、敷地面積約 15 万 6 千㎡、延床面積約 1 万 8 千㎡を有し、ドーム劇場、ワンダーキャッスル(アスレチック・トリックアート等の複合施設)、星空探検館スペース(プラネタリウム)、工芸展示館、ふるさと広場、ふるさと市場(物販・軽食)、郷土料理館等、複数の機能を備えた施設で構成されている。

また、各施設は回廊で接続されており、屋内外の多様な施設を一体的に利用できる構成となっている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	478,166 人	R 5	551,657 人	R 6	739,259 人
直近3年の年間利用収入	R 4	98,760 千円	R 5	119,192 千円	R 6	126,727 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		548,263	462,824	507,143	530,761	592,603
利用料金収入		56,458	76,678	98,760	119,192	126,727
指定管理料		169,753	190,607	161,477	161,477	161,477
その他収入		322,052	195,539	246,906	250,092	304,399
支出 計		605,579	482,873	516,757	518,156	575,377
人件費		113,634	123,657	115,138	120,791	128,114
光熱水費		65,957	77,644	95,718	101,139	98,949
修繕費		92	95	430	0	9
外部委託費		116,359	115,600	113,457	115,017	124,241
その他経費		309,537	165,877	192,014	181,209	224,064
差 引		57,316	20,049	9,614	12,605	17,226

(2) 男鹿水族館

【所在地】男鹿市戸賀塩浜字壺ヶ沢 93 番地先

【設置年】平成 16 年

【目的、施設概要等】

男鹿水族館は、魚類や海獣とのふれあいを通じて自然保護や地球環境に対する知識及び意識の醸成を図るとともに、生涯学習の場を提供し、併せて観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図ることにより、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、日本海に生息する魚類を中心に多様な水生生物を展示しており、教育普及活動や体験型プログラムを通じて、環境保全に関する理解の促進に取り組んでいる。

また、水族館としての常設展示に加え、季節ごとの企画展や各種イベントを実施しているほか、近年はホッキョクグマの繁殖・飼育に取り組み、同館で飼育されているホッキョクグマの赤ちゃんが誕生するなど、集客面で一定の効果が期待される取組も行われている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	207,040 人	R 5	182,635 人	R 6	176,379 人
直近3年の年間利用収入	R 4	144,402 千円	R 5	150,184 千円	R 6	148,318 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		314,957	361,650	635,353	370,983	390,476
利用料金収入		94,073	120,516	144,402	150,184	148,318
指定管理料		95,699	88,156	80,223	80,606	88,599
その他収入		125,185	152,978	410,728	140,193	153,559
支出 計		315,361	361,096	631,541	377,894	389,572
人件費		105,146	108,958	109,028	119,176	121,303
光熱水費		61,682	71,577	95,301	92,349	89,910
修繕費		8,041	10,863	12,256	12,091	8,517
外部委託費		29,731	33,721	30,441	26,986	26,894
その他経費		110,761	135,977	384,515	127,292	142,738
差 引		404	554	3,812	6,911	904

(3) 十和田観光宿泊センター(十和田ホテル)

【所在地】鹿角郡小坂町十和田湖西湖畔

【設置年】平成9年

【目的、施設概要等】

十和田観光宿泊センター(十和田ホテル)は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、十和田八幡平国立公園内の十和田湖西湖畔に位置し、全客室から湖の景観を望むことができる立地にあるほか、レストラン、宴会場、浴場等を備え、旅行者の多様なニーズに応じたサービスの提供を行っている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	7,696 人	R 5	9,065 人	R 6	9,870 人
直近3年の年間利用収入	R 4	174,542 千円	R 5	218,432 千円	R 6	252,472 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		145,131	189,192	174,834	223,338	252,566
利用料金収入		129,394	175,715	174,542	218,432	252,472
指定管理料						
その他収入		15,737	13,477	292	4,906	94
支出 計		165,199	188,827	196,272	234,137	247,627
人件費		69,476	71,227	67,638	84,542	88,490
光熱水費		14,041	21,258	28,941	29,605	28,020
修繕費		6,217	4,583	5,734	6,050	6,827
外部委託費		10,947	13,815	16,231	15,673	17,282
その他経費		64,518	77,944	77,728	98,267	107,008
差 引		20,068	365	21,438	10,799	4,939

(4) 大潟スポーツ宿泊センター(ホテルサンルーラル大潟)

【所在地】南秋田郡大潟村字北一丁目3

【設置年】平成8年

【目的、施設概要等】

大潟スポーツ宿泊センター(ホテルサンルーラル大潟)は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、客室、レストラン、宴会場、浴場等を備えており、宿泊利用に加え、会合や団体利用など多様な用途に対応可能な施設構成となっている。また、客室からは周辺の田園景観を望むことができ、地元食材を活用した食事の提供など、滞在型利用に対応したサービスが提供されている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	25,124 人	R 5	29,298 人	R 6	28,064 人
直近3年の年間利用収入	R 4	134,436 千円	R 5	158,418 千円	R 6	160,692 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		224,412	212,531	238,186	253,705	242,529
利用料金収入		92,375	109,352	134,436	158,418	160,692
指定管理料						
その他収入		132,037	103,179	103,750	95,287	81,837
支出 計		246,466	231,761	237,449	248,949	246,368
人件費		118,593	109,056	104,947	109,164	107,875
光熱水費		21,433	24,612	27,649	30,955	32,358
修繕費		1,853	3,380	2,969	1,478	1,929
外部委託費		10,595	9,393	9,307	9,040	8,858
その他経費		93,992	85,320	92,577	98,312	95,348
差 引		22,054	19,230	737	4,756	3,839

(5) 鳥海観光宿泊センター（ホテルフォレスト鳥海）

【所在地】由利本荘市鳥海町猿倉字奥山前 8 - 45

【設置年】平成 9 年

【目的、施設概要等】

鳥海観光宿泊センター（ホテルフォレスト鳥海）は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、鳥海山麓に位置し、周辺の自然環境を生かした宿泊利用に対応しているほか、客室、レストラン、宴会場、浴場等を備え、個人利用から団体利用まで、旅行者の多様なニーズに応じたサービスの提供を行っている。

また、会議・研修等の利用にも対応可能な施設機能を有しており、観光利用に加え、各種集会や業務利用にも供されている。加えて、地域の食材を活用した食事の提供などを通じ、滞在中の利便性向上が図られている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	14,790 人	R 5	10,315 人	R 6	8,980 人
直近3年の年間利用収入	R 4	239,853 千円	R 5	175,644 千円	R 6	157,456 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
収入計		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
利用料金収入		253,600	269,631	284,385	221,963	224,575
指定管理料		194,340	217,649	239,853	175,644	157,456
その他収入		59,260	51,982	44,532	46,319	67,119
支出計		228,861	279,543	279,341	221,268	232,089
人件費		79,744	89,883	90,219	70,986	72,190
光熱水費		16,717	33,892	34,573	30,489	27,467
修繕費		4,076	4,756	3,661	1,089	2,674
外部委託費		0	0	0	656	1,639
その他経費		128,324	151,012	150,888	118,048	128,119
差引		24,739	9,912	5,044	695	7,514

(6) 秋の宮山荘

【所在地】湯沢市秋ノ宮字殿上 1 番地の 1

【設置年】平成 8 年

【目的、施設概要等】

秋の宮山荘は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、宿泊施設として客室や浴場（天然温泉）を有し、レストランや宴会場等の館内施設も備えることで、宿泊を含めた滞在型の利用対応を行っている。敷地内には男女別の大浴場、露天風呂、ジャグジー、サウナ等を有する温泉設備が整えられており、山間の温泉リゾートとしての機能を提供している。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	2,809 人	R 5	8,072 人	R 6	7,066 人
直近3年の年間利用収入	R 4	14,949 千円	R 5	59,013 千円	R 6	122,524 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		139,019	115,682	59,534	141,406	124,581
利用料金収入		136,097	115,682	14,949	59,013	122,524
指定管理料				16,679		
その他収入		2,922		27,906	82,393	2,057
支出 計		171,730	145,500	65,417	157,448	152,396
人件費		84,287	59,156	26,300	70,682	71,971
光熱水費		18,286	17,570	12,758	31,065	27,630
修繕費		1,220	620	1,414	636	175
外部委託費		11,597	12,780	5,037	7,379	7,231
その他経費		56,340	55,374	19,908	47,686	45,388
差 引		32,711	29,818	5,883	16,042	27,815

(7) 男鹿オートキャンプ場

【所在地】男鹿市北浦北浦字平岱山1 - 1

【設置年】平成11年

【目的、施設概要等】

男鹿オートキャンプ場は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、管理棟、コテージ、サニタリー棟等を備え、テントサイトを含む多様な宿泊形態に対応した施設構成となっている。また、炊事設備やシャワー等の共用設備が整備されており、家族利用やグループ利用をはじめ、利用形態に応じた滞在が可能な環境が整えられている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	8,442 人	R 5	7,238 人	R 6	5,627 人
直近3年の年間利用収入	R 4	21,468 千円	R 5	20,213 千円	R 6	16,794 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		14,664	17,691	21,468	20,213	16,794
利用料金収入		12,860	15,368	19,078	18,381	14,795
指定管理料						
その他収入		1,804	2,323	2,390	1,832	1,999
支出 計		14,379	17,448	19,595	21,002	20,562
人件費		4,284	8,925	9,398	9,960	12,615
光熱水費		1,475	1,880	2,744	2,820	2,518
修繕費		774	469	897	1,807	228
外部委託費		647	839	1,106	760	682
その他経費		7,199	5,335	5,450	5,655	4,519
差 引		285	243	1,873	789	3,768

(8) 宮沢海岸オートキャンプ場

【所在地】男鹿市野石字大場沢下 1 - 78

【設置年】平成 12 年

【目的、施設概要等】

宮沢海岸オートキャンプ場は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、センターハウス、サニタリー棟等を備え、テントサイトを含む多様な宿泊形態に対応した施設構成となっている。また、炊事設備やシャワー等の共用設備が整備されており、家族利用やグループ利用をはじめ、利用形態に応じた滞在が可能な環境が整えられている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	1,076 人	R 5	1,074 人	R 6	323 人
直近3年の年間利用収入	R 4	1,865 千円	R 5	1,810 千円	R 6	528 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		2,738	2,850	1,865	1,810	528
利用料金収入		2,668	2,803	1,842	1,784	520
指定管理料						
その他収入		70	47	23	26	8
支出 計		3,289	3,307	3,391	3,441	2,897
人件費		2,334	1,990	2,081	1,772	1,889
光熱水費		240	307	405	433	340
修繕費		0	9	168	109	40
外部委託費		409	446	455	375	500
その他経費		306	555	282	752	128
差 引		551	457	1,526	1,631	2,369

(9) 田沢湖オートキャンプ場

【所在地】仙北市田沢湖田沢字潟前 63 - 2

【設置年】平成 12 年

【目的、施設概要等】

田沢湖オートキャンプ場は、恵まれた自然環境の中で、県民が余暇を活用して行う観光・レクリエーション活動の利便性の向上を図り、ゆとりのある県民生活の実現に寄与するとともに、県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、管理棟、サニタリー棟、炊事棟等を備え、テントサイトを含む多様な宿泊形態に対応した施設構成となっている。また、炊事設備やシャワー等の共用設備が整備されており、家族利用やグループ利用をはじめ、利用形態に応じた滞在が可能な環境が整えられている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	6,951 人	R 5	6,358 人	R 6	6,898 人
直近3年の年間利用収入	R 4	9,571 千円	R 5	8,541 千円	R 6	9,676 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)						
収入 計		7,145	10,404	11,255	10,068	11,453
利用料金収入		6,424	8,444	9,571	8,541	9,676
指定管理料		0	0	0	0	0
その他収入		721	1,960	1,684	1,527	1,777
支出 計		6,850	8,629	8,263	9,508	9,689
人件費		3,932	4,993	4,944	5,897	6,185
光熱水費			847	1,255	1,272	1,087
修繕費	前指定管		69	275	447	500
外部委託費	理者のため		0	0	0	0
その他経費	不明	2,918	2,720	1,789	1,892	1,917
差 引		295	1,775	2,992	560	1,764

(10) 田沢湖スキー場

【所在地】仙北市田沢湖生保内字下高野 73 - 2

【設置年】昭和 45 年

【目的、施設概要等】

田沢湖スキー場は、スポーツ及び観光・レクリエーション活動の振興を図り、県民の健康増進や県内外の交流促進を通じた地域活性化に資することを目的として設置された施設である。

同施設は、管理センター、スキーセンター、かもしかハウス、銀嶺ハウス等の関連施設を備え、冬季におけるスキー利用を中心とした受入体制が整備されている。

また、スキー場としての運営に加え、各種大会の開催に対応しているほか、グリーンシーズンにおいてはレストラン営業や各種アクティビティの運営を行うなど、通年利用を見据えた施設活用が図られている。

さらに、初心者から上級者まで幅広い利用者層に対応したコース構成を有しており、県内外からの利用者を受け入れるスポーツ・観光拠点としての機能を担っている。

【近年の利用実績及び業績】

直近3年の年間利用者数	R 4	96,573 人	R 5	93,521 人	R 6	102,771 人
直近3年の年間利用収入	R 4	170,799 千円	R 5	194,657 千円	R 6	221,637 千円
直近5年の収支決算(単位:千円)		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
収入 計		204,931	242,601	297,055	318,079	382,639
利用料金収入		118,909	134,765	170,799	194,657	221,637
指定管理料		0	0	0	0	0
その他収入		86,022	107,836	126,256	123,422	161,002
支出 計		245,434	265,851	293,141	307,754	361,468
人件費		99,606	100,599	107,891	113,286	129,451
光熱水費		24,482	29,995	36,401	42,143	44,934
修繕費		18,799	16,924	29,967	32,011	36,550
外部委託費		2,170	2,238	2,256	2,377	2,404
その他経費		100,377	116,095	116,626	117,937	148,129
差 引		40,503	23,250	3,914	10,325	21,171

第3節 令和6年度の施策について

第1 観光文化スポーツ部の令和6年度施策体系

本県の観光を取り巻く環境を見ると、国内外における観光需要は回復・拡大傾向にある一方で、地方部においては回復の遅れや、特定の季節に需要が集中する状況が続いている。また、インバウンドの再拡大に伴い、観光客のニーズは多様化しており、これに対応した魅力的なコンテンツの充実や、宿泊・観光関連事業者における生産性向上、人材不足への対応が重要な課題となっている。

こうした状況を踏まえ、本県は令和6年度において、冬季を含めた通年での誘客拡大を図るとともに、インバウンド需要の着実な取り込みに向けた取組を推進することを基本方針としている。具体的には、JR東日本等との連携による誘客施策の展開や、台湾便の運航継続に対する支援を通じて、国内外からの来訪者の増加を目指すこととしている。

併せて、観光産業の持続的な発展を図る観点から、業務の効率化や付加価値の向上を促進するとともに、データに基づく施策立案（EBPM）の推進、本県の地域資源を生かした交流促進、文化・スポーツ分野を含む交流基盤の充実、交通ネットワークの維持・拡充など、国内外との交流を支える基盤づくりに取り組むこととしている。

令和6年度の施策体系は以下のとおりである。

冬季誘客等の促進	食・文化等と連携した体験型観光の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● JR東日本や観光事業者等と連携した冬季大型観光キャンペーンの展開（令和6年12月～令和7年2月） ● スノーアクティビティ等の体験型コンテンツや「食」を活用した宿泊プランに係るプロモーションの実施 ● 宿泊施設におけるサービスの高付加価値化に向けた施設整備等への支援 ● 文化団体等が行う交流人口の拡大を目的とした文化事業への支援
	スポーツを活用した交流人口・関係人口の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 第79回国民スポーツ大会冬季大会スキー競技会の開催 ● プロスポーツ観戦に訪れたサポーターの観光ニーズ等に基づくスポーツツーリズムの推進

	ミルハスを核とした文化芸術の発信とにぎわいづくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 県出身音楽家等による多彩なプログラムからなるコンサートの開催 ● 周辺文化施設等と連携したイベントの開催
インバウンド誘客の拡大	戦略的なインバウンド誘客の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 台湾便の利用促進や旅行商品の造成への支援 ● 台湾やタイ・欧州におけるSNS等による情報発信の強化
	「食」や「文化」の魅力の発信と誘客への活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 台湾での「食」と「観光」に係るイベント等の開催 ● 欧州での「食」や「アート」を切り口としたデジタルプロモーションの実施 ● 現地コーディネーターを活用した県産食品の認知度向上と輸出拡大 ● 東北各県の祭り等をモチーフとしたノンバーバル（非言語型）・ミュージカルの上演
	多様なニーズに応じた受け入れ態勢の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 宿泊施設におけるインバウンド向けの客室改修等への支援 ● 観光案内所におけるコンシェルジュ機能の強化やデジタルツールを活用した受入態勢の整備
交流拡大を支える基盤づくり	データに基づくEBPMの推進と人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 秋田県観光DMPを活用したデータに基づく観光戦略の推進とDMOや宿泊事業者の取組への支援 ● 県公式観光サイトへ誘導するインターネット広告の配信と配信結果の分析 ● 観光や交通事業者を対象とした人材育成・確保に向けた取組
	時代の変化を捉えた秋田ならではのツーリズムの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 洋上風力発電施設の観光利用のための受入態勢整備に向けた取組への支援 ● 環境教育を切り口とした教育旅行の誘致 ● 県立自然公園等のアウトドアアクティビティを活用した誘客促進

	食品産業の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● リーディングカンパニーを目指す事業者が行う経営規模の拡大に向けたデジタル技術の活用等への支援 ● 食品事業者に係るデータベースの構築とデータの活用
	文化芸術活動の促進による交流人口の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 小中高校生を対象とした質の高い音楽・美術に触れる機会の提供 ● 県民が読書に親しみやすい環境づくりの推進
	県民のスポーツ活動に必要な基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 新県立体育館の整備運営を行うPFI事業者の公募及び選定 ● 部活動の地域移行を見据えた小中学生を対象とするスポーツ体験教室の開催
	交流を支える交通ネットワークの維持・拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空路線の利用促進や秋田新幹線新仙岩トンネルの整備促進等による広域交流ネットワークの機能強化 ● コンパクトで持続可能なコミュニティ交通の再編促進と「ライドシェア」など新たな交通サービスの導入に向けた支援 ● JRローカル線の維持・活性化に向けた取組への支援

第2 観光戦略課の令和6年度施策推進方針及び主要施策体系

観光戦略課においては、以下の5点を推進方針として、デジタル技術を活用した「稼ぐ観光産業」への転換を進めるとともに、国内外から訪れる旅行者の受入態勢の強化に取り組むこととしている。併せて、時代の変化を捉えた本県の魅力を生かしたツーリズムの推進、秋田の「食」の魅力発信と誘客への活用、文化芸術・スポーツ・第三セクター鉄道等を活用した交流人口・関係人口の拡大、さらには交流と地域活性化の基盤となる交通ネットワークの充実などの施策を、関係各課と連携しつつ総合的に推進することとしている。

(1) 「新秋田元気創造プラン」の推進

総合政策審議会（観光・交流部会）や政策評価委員会等での提言や評価等を踏まえ、庁内や関係機関との連携・調整を図りながら、「新秋田元気創造プラン」における観光・交流戦略を推進する。

(2) 宿泊事業者の生産性向上に向けた取組の推進

宿泊事業者によるサービスの高付加価値化や経営効率化に向けた取組を支援し、収益の改善による経営力の強化を図るほか、観光人材の確保を支援するため、関係団体と連携し、県外からの人材確保や女性従業員の就業意欲の向上等に向けたセミナーを開催する。

(3) データに基づく観光戦略の推進

秋田県観光DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）を活用し、データに基づいた観光戦略の推進を図るとともに、観光地域づくり法人（DMO）や宿泊事業者等による効果的・効率的な誘客に向けた取組を支援する。

(4) 旅行者の多様なニーズに応じた受入態勢の整備

旅行の個人化やニーズの多様化、旅行情報のデジタル化の進展等に対応した観光地域の受入態勢のレベルアップに向け、サービスの高付加価値化を図るためのホスピタリティ向上セミナーを開催するほか、観光事業者が連携した付加価値の高い旅行商品の造成・販売を支援する。また、観光客が目にする多くの大型観光看板を最新情報に更新し、QRコードにより観光客が最新のデジタル情報を多言語で取得できる仕組みを構築する。

(5) 県有観光施設の維持修繕と集客力の向上

県有観光・宿泊施設の計画的な維持修繕と魅力づくりを進め、集客力の向上を図る。

これらの推進方針を踏まえた施策体系及び年度予算は以下のとおりである。

(目指す姿)	(施策の方向性)	(千円)	
「何度でも訪れたくなるあきた」の創出	自立した稼ぐ観光エリアの形成	宿泊事業者経営力強化支援事業 (物価高騰対応重点支援地方創生臨時交付金)	120,137
		観光人材確保支援事業 (物価高騰対応重点支援地方創生臨時交付金)	3,135
	ターゲットの的確な把握と効果的な誘客プロモーションの展開	広域観光団体共同事業	800
		データに基づく観光戦略推進事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	21,421
	時代の変化を捉えた秋田ならではのツーリズムの推進	洋上風力の観光利用促進事業	1,840
	旅行者の多様なニーズに応じた受入態勢の整備	観光施設魅力向上事業	225,791
		観光客の多様なニーズに応じた受入態勢整備事業	9,308
	戦略的なインバウンド誘客の推進	広域連携による戦略的データ活用事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	6,500

注) カッコ内は、財源として予定している国庫補助金等の名称

第3 誘客推進課の令和6年度施策推進方針及び主要施策体系

誘客推進課においては、以下の3点を推進方針として、本県観光の課題となっている季節による繁閑差の平準化に向け、JR東日本の令和6年度冬季「重点販売地域」への指定を好機と捉え、観光事業者やDMO等と連携した冬季大型キャンペーンを推進することとしている。

また、4年ぶりに就航した台湾便を契機として、インバウンドを含む観光客の多様化するニーズに対応したコンテンツづくりを進めるとともに、重点市場の特性を踏まえたプロモーションを展開するなど、急増するインバウンド需要を取り込み、海外からの誘客拡大を図ることとしている。

(1) 冬季誘客の拡大

季節による繁閑差の平準化に向けた冬季観光の振興を図るため、JR東日本による重点販売地域の指定を踏まえ、官民が一体となり、秋田の冬の魅力の発信と誘客の促進に向けた大型キャンペーンを実施する。

また、北東北三県を始めとして各都道県や交通事業者等との連携を通じて、広域での観光流動の促進と本県への誘客拡大を図る。

(2) インバウンド誘客の推進

台湾便の利用促進を図るとともに、タイや欧州ほか、冬季誘客が期待できる国・地域に対して、SNS等を活用した雪国ならではの食・文化やスキー場及びスノーアクティビティに係る情報発信を強化する。

また、台湾便を活用した秋田・台湾間の交流促進を図るほか、乗客へのおもてなし等の受入環境を整備することにより、安定的な運航を図る。

(3) 時代の変化を捉えた秋田ならではのツーリズムの推進

旅行のニーズやスタイルの変化を踏まえつつ、本県の多様な魅力を最大限に生かした誘客を促進するため、秋田犬や世界遺産などの観光コンテンツの活用を推進するほか、アウトドアアクティビティなどの訴求力の高いコンテンツの磨き上げや販路拡大等への支援を行うとともに、SNSやマスメディアによる情報発信を行うほか、アニメ・マンガを活用した観光PRを実施する。

また、県立自然公園及びその周辺地域の豊かな自然を生かしたアクティビティ等を活用し、地域の特性に応じた体験型観光を推進する。

これらの推進方針を踏まえた施策体系及び年度予算は以下のとおりである。

(目指す姿) 「何度でも訪れたい あきた」の創出	(施策の方向性)	(千円)	
	自立した稼ぐ観光エ リアの形成	観光連盟強化支援事業	24,480
		秋田の観光創生推進会議事業	25,000
	ターゲットの的確な把 握と効果的な誘客プロ モーションの展開	観光連携団体共同事業	21,733
		デジタルデータを活用した誘客促進事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	7,994
		冬季誘客促進事業 (物価高騰対応重点支援地方創生臨時交付金)	330,857
	時代の変化を捉えた秋 田ならではのツーリス ムの推進	秋田の魅力発見・発信事業	20,830
		秋田ならではのツーリズム推進事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	25,832
	戦略的なインバウンド 誘客の推進	広域連携による戦略的プロモーション事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	10,772
		インバウンド拡大に向けた誘客促進事業 (デジタル田園都市国家構想交付金)	421,978
		台湾便交流促進事業	3,680

注) カッコ内は、財源として予定している国庫補助金等の名称

第3章 外部監査の結果

第1節 誘客推進課

第1 観光連盟強化支援事業

(1) 事業の目的

秋田県観光連盟の組織体制と財政基盤の強化を図るとともに、県と観光連盟が役割分担を行い、県の観光施策と連動した誘客宣伝活動等を展開することにより、本県への観光誘客と県全体の観光振興を促進する。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．観光連盟強化支援事業

観光連盟が県の観光振興施策と連携しながら行う誘客宣伝活動や受入態勢強化などの事業を実施するための経費を補助する。

下表は本事業に係る補助金の一覧である。

補助金の名称	交付決定 年月日	補助率	補助金額(円)
	完了年月日	補助先	
観光連盟補助金	R6.4.1	予算で定める	24,480,000
	R7.3.31	(一社)秋田県 観光連盟	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

指摘、意見すべき事項は認められなかった。

第2 秋田の観光創生推進会議事業

(1) 事業の目的

秋田の観光創生推進会議を母体として市町村や関係事業者等と連携し、地域資源を活用した観光資源の掘り起こしや磨き上げとともに受入態勢の充実を図るほか、独自のプロモーションを展開する。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．秋田の観光創生推進会議事業

市町村や民間企業等が一体となった観光プロモーションや受入態勢の整備を行う事業の経費の一部を負担する。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
秋田の観光創生推進会議負担金	R6	総会資料	25,000,000
	R7.3.26	秋田の観光創生推進会議	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

指摘、意見すべき事項は認められなかった。

第3 観光連携団体共同事業

(1) 事業の目的

旅行形態や観光ニーズの多様化を踏まえ、効率的かつ効果的に誘客を促進するため、北東北三県の自治体や交通事業者等との連携強化を図り、ターゲットを絞った誘客対策を実施する。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．北東北三県観光立県推進事業

北東北三県の観光スポットをネットワーク化することにより観光の魅力を高めるなど、北東北三県が連携し観光客の誘客を図る。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
北東北三県観光立県推進協議会負担金	H4	総会資料	4,600,000
	R6.7.12	北東北三県観光立県推進協議会	

イ．冬季誘客イベント支援事業補助金

十和田湖周辺地域の団体で取り組む冬季誘客イベント「十和田湖冬物語 2025」に対して支援を行い、冬季の観光誘客を図る。

下表は本事業に係る補助金の一覧である。

補助金の名称	交付決定 年月日	補助率	補助金額(円)
	完了年月日	補助先	
冬季誘客イベント支援事業補助金	R6.11.11	予算で定める	1,000,000
	R7.3.31	十和田湖冬物語 実行委員会	

ウ．秋田密着型旅行商品開発促進協議会負担金

秋田県への観光客の誘致拡大を図るため、多様な資源を生かした着地型旅行商品を開発するとともに、冬季の観光PRなどきめ細やかな魅力発信を行う。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
秋田密着型旅行商品開発促進協議会負担金	H11	協議会資料	1,000,000
	R6.9.27	秋田密着型旅行商品開発促進協議会	

エ．東北観光推進機構負担金

東北地方及び新潟県の広域連携を通じて国内外観光客の誘客に取り組む東北観光推進機構に対して負担金を支出する。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
東北観光推進機構負担金	H19	総会資料	15,000,000
	R6.6.26	(一社)東北観光推進機構	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

対象事業：北東北三県観光立県推進事業

対象負担金：北東北三県観光立県推進協議会負担金

区分：意見

内容：受託者選定に係る意思決定過程の未記録について

当協議会の事業計画において、受託者となり得る事業者の中に、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令を受けた事業者が4社含まれていた。この点について、秋田県は地方自治法等の法令に照らし、指名停止措置は不要と判断した旨をヒアリングにより確認した。しかしながら、当該判断に至る過程、参照した法令解釈、検討内容及び意思決定の経緯を示す記録が簿冊に保存されていない状況が確認された。

このように判断過程が記録として残されていない場合、当該判断の背景や検討内容を事後的に確認することができず、意思決定の妥当性を十分に説明できないおそれがある。

また、排除措置命令を受けた事業者が含まれているという事情を踏まえると、当該事業者を受託者として選定することの適否に加え、他により適切な事業者が存在しないかについても比較検討を行い、その内容を記録として残すことが望ましい。しかし、当該点に関する検討の経緯や、他の事業者との比較・代替案の検討を行ったことを示す資料は確認できなかった。

仮に結果として当該事業者の選定により問題が顕在化していないとしても、今後同様の事案が生じた場合に備え、意思決定過程の合理性及び最適性について説明できる体制を整備しておくことが、より適切であると考えられる。

第4 デジタルデータを活用した誘客促進事業

(1) 事業の目的

観光マーケティングデータに基づいた効果的・効率的な誘客施策を展開するため、秋田県公式観光情報サイト「アキタファン」を活用したデジタルプロモーションを実施する。

秋田県公式観光サイト「アキタファン」への誘導広告について、ターゲット層を定めてデジタルプロモーションを展開することで、効率的な誘客に結びつける。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．アキタファンを活用したデジタルプロモーション事業

秋田県公式観光サイト「アキタファン」への誘導広告について、ターゲット層を定めてデジタルプロモーションを展開することで、効率的な誘客に結びつける。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
アキタファンを活用したデジタルプロモーション事業業務委託	R6. 7. 5	令二	7,839,920
	R7. 3.24	NJ事業共同体 代表ノリット・ジャポン(株)	

令二 地方自治法施行令第167条の2第1項第2号に基づく随意契約

(2) その他

該当なし

(3) 結果

対象事業：アキタファンを活用したデジタルプロモーション事業

対象委託業務：アキタファンを活用したデジタルプロモーション事業業務委託

区分：意見

内容：概算払の必要性及び理由記載について

本委託業務の目的は、秋田県公式観光サイト〔アキタファン〕を活用したデジタルプロモーションの実施により、ペルソナ（顧客像）を中心とした顧客層の「リピーター化」及び誘客促進を行うとともに、新たな旅行ニーズやコンテンツ検証を実施し、その結果を分析することである。なお、本事業は令和3年度から継続して実施されており、ウェブ広告等により、秋田県に最も興味関心が高いと思われるペルソナを設定し、当該層に対してプロモーションを実施してきたものである。

本委託業務の実施にあたっては、支出負担行為年月日（令和6年7月5日）からおよそ2か月後である令和6年9月20日において、地方自治法施行令第162条第1項第6号及び秋田県財務規則第93条の2第5号（下記参照）に該当するものとして、契約額の約80%超に相当する金額の概算払が実施されている。

(参考)

地方自治法施行令第162条

次の各号に掲げる経費については、概算払をすることができる。

（省略）

六 前各号に掲げるもののほか、経費の性質上概算をもって支払をしなければ事務の取扱いに支障を及ぼすような経費で普通地方公共団体の規則で定めるもの

秋田県財務規則第93条の2第5号

令第百六十二条第一項第六号の規定により概算払のできる経費は、次に掲げるものとする。

（省略）

五 委託費

本委託業務において概算払が必要とされた背景については、概算払理由書において、「広告配信素材の準備やWEB広告の配信設定など、様々な業務を早急に進める必要があり、業務を円滑に遂行するためには概算払が不可欠であった」と説明されている。

しかしながら、「業務を早急に進める必要がある」という事情は、多くの業務委託において一般的に生じ得るものであり、それ自体をもって概算払を要する具体的要件、す

なわち事前支出の発生状況や資金繰り上の必要性等を直ちに裏付けるものとは言い難い。

実際には、委託業務経費の大半を占める広告費について、業務開始時に多額の支出が発生することが想定されるため概算払が必要であったものと考えられるが、当該概算払理由書の記載はその点を十分に具体的に示すものとはなっておらず、実態を的確に反映した内容とはなっていない。

概算払は公金の先行支出を伴うものであり、一定の財政リスクを内包する制度であることから、その必要性については、事実関係に即した具体的かつ合理的な理由を明確に記載すべきである。

第5 冬季誘客促進事業

(1) 事業の目的

季節による繁閑差の平準化に向けた冬季観光の振興を図るため、JR東日本による重点販売地域の指定を踏まえ、官民が一体となり、秋田の冬の魅力の発信と誘客の促進に向けた大型キャンペーンを実施する。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア. JR東日本重点販売キャンペーン等実施事業

「誰と行く？冬の秋田」をキャッチコピーに、ポスター・パンフレット・特設ウェブサイト・ウェブ広告等でのプロモーションを実施。また、県内の周遊促進のため、観光施設等をスタンプスポットとするデジタル周遊ラリーを実施。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
秋田県冬の大型観光キャンペーン用観光ガイドブック・ポスターデザイン等制作業務委託	R6. 5.22	令二	6,715,500
	R6.12.27	(株)ジェイアール東日本企画 秋田支社	
秋田県冬の大型観光キャンペーンプロモーション業務委託	R6. 5.29	令二	22,000,000
	R7. 3.24	(株)ジェイアール東日本企画 秋田支社	
秋田県冬の大型観光キャンペーン100日前イベントPRツール制作業務委託	R6. 6.19	規六	606,210
	R6. 9.30	(株)ジェイアール東日本企画 秋田支社	
秋田県冬の大型観光キャンペーン100日前イベント開催業務委託	R6. 6.24	規六	900,000
	R6. 9.30	(株)アートシステム	
秋田県冬の大型観光キャンペーン用観光ガイドブック・ポスター印刷・発送業務委託	R6. 8. 9	条件	5,940,000
	R6.12.27	秋田活版印刷 (株)	

秋田県冬の大型観光キャンペーン特設サイト改修・運用保守管理業務委託	R6. 7.16	令二	1,560,900
	R7. 3.31	ノリット・ジャポン(株)	
マスメディアを活用したプロモーション業務委託	R6. 7.25	令二	1,650,000
	R6.11.10	(株)交通新聞社	
秋田県冬の大型観光キャンペーンテーマソング制作業務委託	R6. 7.10	令二	3,500,000
	R7. 2.28	(株)リントゥ	
外国人向け観光パンフレット(簡易版)印刷製本業務委託	R6. 7. 2	令二	1,496,000
	R6.10.31	(株)アートシステム	
秋田県冬の大型観光キャンペーンのぼり旗製作業務委託	R6.11. 1	規六	447,062
	R6.11.29	(株)三森印刷	
秋田県冬の大型観光キャンペーンオープニングイベント等業務委託	R6. 8.30	令二	7,150,000
	R7. 2.28	(株)ジェイアール東日本企画秋田支社	
秋田県冬の大型観光キャンペーン情報発信強化業務委託	R7. 1.27	規六	302,500
	R7. 3.14	(株)ジェイアール東日本企画秋田支社	
秋田県冬の大型観光キャンペーン経済波及効果推計業務委託	R7. 2.20	規六	143,000
	R7. 3.31	(一財)秋田経済研究所	

規六 秋田県財務規則第 171 条第 6 号による随意契約

条件 条件付一般競争入札

イ．食を活用した冬季誘客促進事業

「食」、「地酒」をテーマとし、特色ある県産食材を活用した宿泊プランを 345 プラン造成。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
食を活用した冬季誘客促進事業業務委託	R6. 6.17	令二	7,018,000
	R7. 3.27	楽天グループ(株)	

ウ．体験型コンテンツを活用した冬季誘客促進事業

「秋田冬アソビ割クーポン」によるスキーパック商品及び体験型コンテンツ商品の利用促進。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
体験型コンテンツを活用した冬季誘客促進事業業務委託	R6. 5.23	令二	250,740,940
	R7. 3.31	アソビュー(株)	

エ．冬季誘客に向けた観光バス利用促進事業

県内のバス事業者に対して、貸切バスを利用した観光ツアーに対して1台1日当たり50千円を限度額に貸切バスの運賃・料金の1/2を助成。

下表は本事業に係る補助金の一覧である。

補助金の名称	交付決定年月日	補助率	補助金額(円)
	完了年月日	補助先	
冬季誘客に向けた観光バス利用促進事業補助金	R6. 7. 1	予算で定める	11,759,189
	R7. 3.31	(公社)秋田県バス協会	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

対象事業：JR東日本重点販売キャンペーン等実施事業

対象委託業務：秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント開催業務委託

区分：指摘

内容：予定価格設定及び契約変更の妥当性について

本委託業務の目的は、秋田県がJR東日本の重点販売地域の指定と連携して実施する冬の大型観光キャンペーン（実施期間：令和6年12月～令和7年2月）の100日前イベントにおいて会場設営、企画、進行等を行い、本イベントを通じて本キャンペーンの周知及び関心を高めることである。また、これに関連して、イベントで使用する「カウントダウンボードの制作」、「観光大使用の名刺の制作」を主な内容とする「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベントPRツール制作業務委託」が発生している。

本委託業務を含む「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント」に係る時系列は以下のとおりである。

年月日	内容
令和6年6月19日	秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベントPRツール制作業務委託に係る支出負担行為（予定価格 税抜 55 万円）を決議。相見積により委託者を決するため、同日付けで2事業者から見積の入手。うち1事業者と、当該業務委託に係る業務委託契約を締結。
令和6年6月24日	秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント開催業務委託に係る支出負担行為（予定価格 税抜 90 万円）を決議。相見積により委託者を決するため、同日付けで2事業者から見積の入手。うち1事業者と、当該業務委託に係る業務委託契約を締結。
令和6年8月9日	観光大使であるイベント出演者との調整業務を追加する必要が生じたことから、文書『「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント開催業務委託」について（協議）』を受託者へ発信。同日付けで受託者から見積書を再入手するとともに、契約変更に係る承諾書を受託者より回収。当該業務に係る業務委託変更契約を締結。なお、変更後の委託金額は税抜 200 万円であり、実際に追加となった主要な費目は「タレント出演料」である。
令和6年8月23日	「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント」を実施

令和6年9月30日	受託者より「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベント開催業務委託」に係る委託業務完了報告書入手。課内にて検査確認調査、令和6年10月29日を支出予定年月日とする支出命令書を作成。
-----------	---

本委託業務については、当初の予定価格が100万円以下であったことから、多者見積を経た随意契約により業務委託契約が締結されている。しかし、その後の契約内容の変更により、委託料は当初の90万円から200万円へと増額されている。

仮に当初から委託料が200万円規模となることが見込まれていたのであれば、地方自治法施行令第167条の2第1項第1号及び秋田県財務規則第171条第6号の規定に照らし、随意契約によることは適当でなく、原則どおり競争入札により委託事業者を選定すべきであった。

この点、本委託業務に係る支出負担行為が行われた令和6年6月24日に先立ち、同月19日には、関連業務である「秋田県冬の大型観光キャンペーン 100 日前イベントPRツール制作業務委託」に係る支出負担行為が決議されている。当該業務に関する令和6年6月19日付の見積書には、イベントで使用する観光大使の名刺制作が含まれており、観光大使としてのタレント出演は、本委託業務の契約締結時点において既に想定されていたものと認められる。

これらの事情を踏まえると、本委託業務の予定価格の設定に当たっては、当初からタレント出演を前提とした積算を行うべきであったと考えられる。にもかかわらず、当該要素を含めずに予定価格が設定された結果、随意契約によって委託事業者が選定されたことは、予定価格の算定及び委託事業者選定方法の妥当性という点で、検討が十分であったとは言い難い。

また、変更部分を本契約に含めて変更契約とした点については、秋田県財務規則第211条第2項を準用し、本契約と変更部分を分離することが著しく困難であったとの説明がなされている。しかしながら、変更後の契約金額は当初契約額の10分の3を大きく超え、倍以上となっていること、加えて、追加された金額のみでも100万円を超えており、当該部分を独立した契約として捉えた場合には、原則として競争入札に付す必要がある規模であることから、本契約と変更部分を一体として処理したことの妥当性については疑念が残る。

以上を総合的に勘案すると、本件委託業務に係る一連の契約行為については、当初の予定価格の設定及び委託事業者選定方法、ならびに契約変更の取扱いにおいて、十分な検討が尽くされていたとは言い難く、当該契約行為の合規性については疑義があると言わざるを得ない。

(参考)

秋田県財務規則第 211 条第 2 項

契約金額の変更見込額が当該契約金額の十分の三をこえる工事にあつては、現に施行中の工事と分離して施行することが著しく困難なものを除き別途契約をするものとする。

対象事業：JR 東日本重点販売キャンペーン等実施事業

対象委託業務：外国人向け観光パンフレット（簡易版）印刷製本業務委託

区分：意見

内容：成果物の権利帰属及び随意契約について

本委託業務の目的は、秋田県が JR 東日本の重点販売地域の指定と連携して実施する冬の大型観光キャンペーン（実施期間：令和 6 年 12 月～令和 7 年 2 月）において、秋田県へのインバウンド誘客促進を図るため、既存の外国人向け観光パンフレットの簡易版を作成し、情報発信を充実させることである。

本業務委託に係る契約行為においては、地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号に基づき、随意契約により委託事業者が選定されている。

随意契約理由書によれば、「令和元年度に制作した多言語版パンフレットの原稿データを活用する必要がある、当該原稿データの著作権を有する当時の受託者以外に、本業務を円滑に遂行できる事業者はいない」として、単独随意契約とした旨が記載されている。

しかしながら、パンフレットの原稿等の成果物については、後年度における改訂や再活用を見据え、委託者である県に著作権が帰属するよう契約を締結することが望ましい。この点について県によれば、当該種の成果物に係る委託契約書においては、「著作権」を県に帰属させる条項を設けることが多いものの、「著作者人格権」（著作権法第 18 条から第 20 条まで）の不行使に関する同意条項は通常盛り込まれていないため、結果として著作権が県に完全には帰属していない状況であるとのことである。

著作権法に関する専門的な知見を要する事項ではあるが、成果物の将来的な利活用や公共調達における競争性の確保という観点からは、当該契約条項の内容及びその適切性について、なお検討の余地があると言える。成果物の著作権が委託先に帰属している場合、将来的な編集や改訂を他の事業者が行うことが事実上困難となり、公共調達の基本原則である競争性・公平性の確保の観点から、課題があると考えられる。

対象事業：ＪＲ東日本重点販売キャンペーン等実施事業

対象委託業務：秋田県冬の大型観光キャンペーン特設サイト改修・運用保守管理業務委託

区分：意見

内容：特設サイト改修業務の随意契約について

本委託業務の目的は、秋田県がＪＲ東日本の重点販売地域の指定と連携して実施する冬の大型観光キャンペーン（実施期間：令和６年１２月～令和７年２月）において秋田県への誘客促進を図るため、秋田県冬の大型観光キャンペーン特設サイトを効果的に改修し、運用・保守管理していくことである。

当該キャンペーンに係る特設サイトについては、令和５年度の冬季観光キャンペーンで使用した特設サイトを改修して運用する方針とされている。このため、当時のサイトの設計・構築及びコンテンツ制作を担当した事業者に委託することが、効率的な改修及び円滑な運用につながるとして、随意契約により当該事業者が選定されている。

また、秋田県公式観光サイト「アキタファン」とのコンテンツ連携を行うに当たり、「アキタファン」の運用・保守業務を同一事業者が担っていることから、仮に他の事業者が特設サイトの改修・運用を受託した場合には、当該事業者との調整が不可避となり、追加の費用や時間を要するおそれがある点も、随意契約とした理由として挙げられている。

しかしながら、ウェブサイトの改修業務は、一般的には必ずしも初期制作を行った事業者でなければ実施できないものではないと考えられる。また、観光関連サイトの改修・運用業務が事実上特定の事業者に集中する状況は、長期的な観点からみた競争性の確保や、県有財産の一部とも位置付けられる当該サイトの利活用における健全性の観点から、留意を要する。

随意契約は、当該契約者以外の第三者に履行させることが実質的に不可能な場合に限定して認められるべきものであり、「業務内容を熟知していること」や「信頼性が高いこと」、「当該事業者に委託することが最も効率的であること」といった理由のみをもって、安易に契約の相手方を特定することは適切ではない。

対象事業：食を活用した冬季誘客促進事業

対象委託業務：食を活用した冬季誘客促進事業業務委託

区分：指摘

内容：契約事務に係る統制活動の有効性について

本委託業務の目的は、秋田県の観光需要が落ち込む冬季の宿泊需要喚起を図るため、県内宿泊施設の「食」・「地酒」をテーマとし、特色ある県産食材を活用した宿泊プランを造成支援することで、冬季における個人型観光旅行の県内宿泊を促すことである。

対象部局では、契約締結や履行確認などの各事務プロセスを執行するに当たり、関係規程等に照らして手続に漏れや不備がないかを確認するため、担当者及び上長等が「内部統制確認シート」を用いて確認を行い、該当項目にレ点を付す運用としている旨をヒアリングにより確認した。

しかしながら、本業務委託に係る「内部統制確認シート」を実際に確認したところ、確認が必要とされる複数の項目についてレ点が付されておらず、所定の確認が適切に実施されたとは認められない状況であった。このことは、内部統制手続が形式的なものにとどまり、運用が十分に徹底されていない可能性を示すものである。

内部統制確認シートは、契約事務の適正性及び法令遵守を担保するための重要な管理手段であることから、各項目について確実に確認を行い、その結果を明確に記録することが求められる。本件においては、内部統制の運用手続に不備が認められ、契約事務全体の適正性を確保する観点から、改善が必要である。

なお、同様の事案は、「体験型コンテンツを活用した冬季誘客促進事業」に係る内部統制確認シートにおいても確認された。

対象事業：体験型コンテンツを活用した冬季誘客促進事業

対象委託業務：体験型コンテンツを活用した冬季誘客促進事業業務委託

区分：指摘

内容：委託料の過払い及び支払確認体制について

本委託業務の目的は、冬期間に観光客数が落ち込む問題を長年抱えていることから、冬季における体験型コンテンツの利用料金割引及び県内宿泊の拡大に結び付けるデジタルプロモーションを実施することにより、観光関連産業全体を底上げし、冬季観光の振興を図ることである。

本事業は、体験型コンテンツを「スキー」及び「体験コンテンツ」の二つに区分し、事業者を通じて発行された割引クーポンにより、冬季におけるこれらのコンテンツの利用促進を図るものである。割引クーポンの原資は県が負担する仕組みとなっていること

から、当該原資については、クーポンの実際の利用実績額に基づき、実費により精算されるべきものである。

しかしながら、事業者が作成した業務完了報告書に記載されたクーポン利用実績額と、精算額の算定根拠となった経費精算書に記載されたクーポン利用実績額との間に差異が認められたにもかかわらず、後者の金額に基づき支払いが行われていた。その結果、スキー分について2,250円の過大支払いが生じていた。なお、当該過大支払額については、事業者からの申告により、令和7年度中に返還されているとのことである。

(単位：円)

内容	スキー	体験コンテンツ
請求額：委託事業者	97,466,671	30,325,380
請求額：再委託事業者	0	830,095
請求額：再委託事業者	0	348,700
請求額 合計 A	97,466,671	31,504,175
精算額 B	97,468,921	31,504,175
過払額 C = A - B	2,250	0

このような誤った支払いが発生したことに加え、内部統制確認シートによれば、本件においては、担当者、班長、所管担当、総務班長及び課所長の少なくとも5名による確認が行われる体制となっているにもかかわらず、金額の不一致が見過ごされていたものと認められる。これは、複数段階のチェック体制が十分に機能しておらず、内部統制の運用が形骸化している可能性を示すものであり、確認手続の実効性確保の観点から課題がある。

また、本件の過大支払いは、県側の確認により是正されたものではなく、事業者からの申告により判明し、返還が行われたものである。この点を重く受け止め、同様の事案を未然に防止する観点から、支払手続に係る確認体制及び確認方法について見直しが必要である。

業務完了報告書、経費精算書及び請求書に記載された金額について相互に突合し、その整合性を確認した上で支払いを行うことは当然であるが、再発防止のためには、内部統制確認シートを用いたチェックが形骸化しないよう、運用の改善が求められる。例えば、内部統制確認シートについて、単にレ点を付すにとどまらず、確認対象とした金額や使用した資料名を記載する欄を設けるなど、確認行為の内容が事後的に検証可能となるよう、様式及び運用方法の見直しについて検討すべきである。

対象事業：冬季誘客に向けた観光バス利用促進事業

対象補助事業：冬季誘客に向けた観光バス利用促進事業補助金

区分：意見

内容：補助制度設計の妥当性について

本補助事業は、県内貸切バス事業者が燃料価格の高騰等により厳しい経営環境に置かれている状況を背景として実施されており、旅行事業者による貸切バスの利用を促進することを通じて、物価高騰に苦しむバス事業者を支援することを目的としている。また、県の説明によれば、本事業を通じて「バス事業者の主体的な営業活動の促進」といった副次的な効果も期待していたとのことである。

しかしながら、本補助事業における補助金の交付構造は、秋田県、公益社団法人秋田県バス協会、バス事業者及び旅行事業者といった複数の主体を介在させたものとなっており、補助金の目的と金銭の流れとの関係が直感的に理解しにくい構造となっている。実際には、バス事業者に補助金を交付した上で、当該補助金相当額を旅行事業者に対する運賃値引きという形で還元させる仕組みであり、補助金の効果が複数の事業者を介して間接的に発現する制度設計となっている。

具体的な流れ

旅行事業者が実施する観光ツアーにおいて、県内貸切バス事業者によるバス運行を組み込むことを条件として、秋田県から公益社団法人秋田県バス協会を經由し、バス事業者に対して補助金が交付される。

バス事業者は、旅行事業者に対して貸切バス運賃を請求する際、補助金相当額について値引きを行う。

旅行事業者にとっては、ツアー原価であるバス運賃が低減されることから、貸切バスを利用するインセンティブが生じる。

その結果、観光ツアーにおける貸切バスの利用が増加し、観光ツアーの造成促進効果も期待される。

観光ツアーの増加を通じて、バス事業者の収益改善が図られる。

最終的に、県内バス事業者の事業継続、さらには観光振興にもつながる。

本補助金は、物価高騰対策重点支援地方創生臨時交付金を財源としており、令和5年度まで交通政策課において実施していた補助事業について、バス事業者支援に加え観光振興との関連付けを図るため、対象部局において実施することとしたものである。対象部局においては、従前のスキームを前提としつつ観光振興の要素を組み込む形で制度設計を行ったものである。

こうした経緯に照らせば、制度設計上一定の調整を要した事情は理解し得る。もっとも、本補助事業は、交通事業者支援及び観光振興という複数の政策目的を同時に達成し

ようとする構造となっており、その結果として金銭の流れが複層的な制度設計となっている。

補助金は、本来、特定の目的を明確に定め、その達成に向けて効果が直接的かつ明確に発現することが求められるものである。目的が多層化することにより制度が複雑化すると、制度理解が困難となるのみならず、運用過程において補助事業の趣旨と必ずしも整合しない事象（例えば、補助金による値引きを見越した価格設定の変更が行われる場合など）が生じ、その結果として政策効果が減殺されるおそれもある。

したがって、本補助事業の制度設計については、補助目的の整理及び優先順位の明確化を図り、資金の流れを可能な限り簡素化する観点から、改めて検証を行うことが望まれる。

第6 秋田の魅力発見・発信事業

(1) 事業の目的

SNSやマスメディアなど各種広報媒体の特性を生かし、秋田の魅力を全国に発信するとともに、アニメ・マンガを活用した観光PRを実施することにより、本県の認知度を高め、アキタファンの一層の拡大を図る。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．魅力発信と情報交流による秋田ファンの拡大

多様なメディアを活用したアキタファンの創出

「あきたびじょん」のデザインを活用しながら、SNSを通じた情報発信やフォトコンテストを行う。

県ゆかりの人とのネットワークの活用

あきた音楽大使とタイアップし、秋田の魅力を伝える冊子を作成するほか、各大使が秋田の魅力を発信する活動に対して支援を行う。

ロケ支援体制の強化

本県のメディアへの取り上げ機会を拡大するため、市町村等を対象としたスキルアップ研修会を実施するほか、ロケ地などの情報発信を強化する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
あきた音楽大使による誘客プロモーション事業業務委託	R6. 5.21	令二	11,700,000
	R7. 3.21	(株)リントゥ	
冬季観光キャンペーン動画制作業務委託	R6.10. 9	規六	698,500
	R6.11.20	(株)アートシステム	

イ．アニメ・マンガを活用した誘客促進事業

秋田県ゆかりのアニメキャラクター等の知名度を生かし、地域の活性化や観光誘客を図るための各種施策を実施する。

「クレヨンしんちゃん」を活用した観光PRの実施

クレヨンしんちゃんと本県、埼玉県、熊本県の三県が締結した家族都市協定に基づき、専用パンフレットやキャラクターがデザインされたパネルの作成及び各県と連携した観光PRを実施する。

「ポケットモンスター」を活用した観光PRの実施

幅広い世代に人気のポケモンのキャラクターがデザインされたマンホール（ポケふた）を活用して、県内を周遊するデジタルスタンプラリーを行う。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
アニメ・マンガを活用した誘客促進事業（クレヨンしんちゃん家族都市協定）業務委託	R6. 5.27	令二	4,469,667
	R7. 3.31	(株)双葉社	
アニメ・マンガを活用した誘客促進事業（「ポケモンマンホールを活用したガイドブック制作業務）業務委託	R6.10. 4	規六	819,775
	R6.11.29	(株)ジェイアール東日本企画 秋田支社	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

対象事業：魅力発信と情報交流による秋田ファンの拡大

対象委託業務：あきた音楽大使による誘客プロモーション事業業務委託

区分：指摘

内容：電子データの保存及び管理体制について

本委託業務の目的は、あきた音楽大使の力を借りながら、地域の食や文化、伝統芸能など様々な秋田の魅力を広く発信し、実際にあきた音楽大使が取材したスポット、コンテンツを辿りたくなるようなプロモーションを行うことで、秋田ファンの拡大及び本県への誘客促進を図ることである。

関連簿冊を確認したところ、委託先から納品された電子データが保存されたUSBメモリが、クリアファイルに入れられた状態で、紙の関連簿冊とともに保管されている状況が認められた。

しかしながら、電子媒体を紙の簿冊に物理的に挟み込む形で保存する方法は、情報管理及び媒体保全の観点から適切な管理方法とは言い難い。特に、紛失、破損、媒体の劣化等のリスクに対して、管理手順や責任の所在が明確であるとは認められず、情報資産としての管理が十分に行われている状況にはない。

電子データは、紙媒体とは異なる管理上のリスクを有しており、保存場所、管理責任者、持出しの可否、バックアップの有無等について、一定のルールを定めた上で管理されることが求められる。本件のような保管方法は、情報漏えい又はデータ消失等のリスクを高めるおそれがある。

このため、電子データの保存・管理方法について、保存場所及び管理方法を明確に定めるとともに、管理責任者を明確化するなど、情報管理体制の整備を図る必要がある。

対象事業：アニメ・マンガを活用した誘客促進事業

対象委託業務：アニメ・マンガを活用した誘客促進事業（「ポケモンマンホールを活用したガイドブック制作業務」業務委託

区分：意見

内容：物品管理主体と設置所管の整理について

本委託業務の目的は、ポケモンがデザインされたマンホール蓋と、県内各地に点在するデザインマンホール蓋を活用したガイドブックを制作し、マンホールをフックとした広域的な県内の流動促進を図ることである。

本委託業務に関連して、ポケモンが描かれたデザインマンホール蓋の寄贈を受けており、当該マンホール蓋は、聴取日（令和7年12月1日）現在、誘客推進課の管理下に置かれ、備品原簿にも同課所管の備品として登録されている。

一方で、当該マンホール蓋の設置場所は、県有施設である「秋田ふるさと村」の敷地内であり、当該施設は観光戦略課が所管している。このように、設置場所を所管する所属と、物品としての管理主体が異なっている状況が認められる。

このことは、当該マンホール蓋に係る日常的な管理、破損時の対応、更新・撤去等に関する責任の所在を不明確にするおそれがあり、資産管理及び施設管理の観点から適切な管理体制が構築されているとは言い難い。

当該マンホール蓋については、設置場所を所管する観光戦略課へ所属替を行った上で、必要に応じて指定管理者に貸与する取扱いとするなど、管理主体と設置場所の所管を一致させることが、資産管理及び施設管理の両面からみて適切であると考えられる。

対象事業：アニメ・マンガを活用した誘客促進事業

対象委託業務：アニメ・マンガを活用した誘客促進事業（クレヨンしんちゃん家族都市協定）業務委託

区分：指摘

内容：委託制作物の資産管理及び帰属関係について

本委託業務の目的は、秋田県にゆかりのあるアニメやマンガのキャラクターを活用して、県内外の方に対し秋田県の魅力を発信するとともに、誘客の促進及び地域の活性化を図ることである。

本事業においては、姉妹都市である3県が連携し、3体の「クレヨンしんちゃん像」を制作している。秋田県は、当該制作に係る委託費総額の3分の1を負担しており、契約上、制作された物品は秋田県に帰属するものとされている。なお、制作された像のうち1体は、大曲駅（大仙市）に設置されている。

しかしながら、当該クレヨンしんちゃん像は、委託契約に基づき制作されたものであり、購入による取得ではなかったことを理由として、県に帰属する物品であるにもかかわらず、備品原簿への登録が行われていない状況が認められた。委託により取得した物品であっても、県に帰属し、かつ継続的に使用・管理される資産である以上、備品として適切に管理されるべきものであり、当該取扱いは資産管理上、適切とは言い難い。

また、本事業により制作されたクレヨンしんちゃん像3体の所有権について、各像を3分の1ずつ共有しているのか、あるいは3体のうち1体を秋田県が単独で保有しているのかといった点について、契約書その他の関係書類から明確に確認することができなかった。このため、県が有する具体的な権利内容が十分に整理・明確化されていない状況にあると認められる。

このように、県が費用を負担し、契約上その帰属が認められている物品について、備品原簿への登録が行われていないこと、加えて、所有権の内容及び帰属関係が不明確な

ままとっていることは、資産の適正管理及び内部統制の観点から問題があると言わざるを得ない。

第7 秋田ならではのツーリズム推進事業

(1) 事業の目的

秋田の多様な魅力を最大限に生かしながら、SDGsなどの新たな視点にも配慮し、秋田ならではのツーリズムを推進し、更なる誘客の促進を図る。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．新たな旅を提案するPR事業

旅行スタイルやニーズの変化を意識した観光コンテンツの紹介を行うことで、本県における新しい旅行スタイルを訴求し、誘客の促進を図る。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
秋田県総合観光パンフレット制作業務委託	R6. 6.28	令二	2,525,270
	R7. 1.31	(株)ジェイアール東日本企画秋田支社	
秋田県観光パンフレット印刷・発送業務委託	R7. 1.16	条件一般	4,400,000
	R7. 2.28	秋田活版印刷(株)	

イ．秋田犬ふれあい情報センター事業

秋田犬をフックとした県内観光の促進を図るため、エリアなかいちでの秋田犬展示、駅、空港等での臨時展示等を実施する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
秋田犬ふれあい情報センター事業業務委託	R6. 4. 1	令二	7,480,000
	R7. 3.31	(一社) ONE FOR AKITA	

ウ．世界遺産を活用した誘客促進事業

世界自然遺産（白神山地）及び世界文化遺産（北海道・北東北縄文遺跡群）への誘客を図るため、商談会におけるPRやオンライン広告の掲出、ファミツアー等を実施する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
世界遺産を活用した誘客促進事業業務委託	R6. 6.24	令二	3,743,300
	R7. 3.27	秋田県北世界遺産活用誘客促進事業共同体代表（一社）白神コミュニケーションズ	
「世界自然遺産を活用した観光振興事業」に係るオンラインプロモーション業務等委託	R6. 4.11	規六	560,000
	R7. 3.21	（株）博報堂アイ・スタジオ	

エ．教育旅行誘致事業

教育旅行向けコンテンツのブラッシュアップを行うとともに、学校関係者の招聘事業を行い、多様なニーズに応じた受け入れ態勢の充実と本県への教育旅行の誘致を図る。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
秋田県教育旅行受入コンテンツ整備事業業務委託	R6. 6. 7	令二	2,385,900
	R7. 3.31	（株）日本旅行東北秋田支店	

秋田県教育旅行ガイドブック 校正業務委託	R6.12. 2	規六	220,000
	R7. 2.28	秋田活版印刷 (株)	

オ．アウトドアアクティビティを活用した誘客促進事業

県立自然公園等及びその周辺地域の豊かな自然を生かしたアクティビティ等を観光資源として活用し、地域の特性を生かした体験型観光を推進する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
アウトドアアクティビティを活用した誘客促進事業業務委託	R6. 8.22	令二	2,057,000
	R7. 2.17	(株)遊名人	
アウトドアアクティビティを活用した誘客促進事業(体験記事掲載)業務委託	R6.10.10	規六	330,000
	R7. 3.31	ノリット・ジャパン(株)	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

対象事業：新たな旅を提案するPR事業

対象委託業務：秋田県総合観光パンフレット制作業務委託

区分：意見

内容：随意契約理由と契約内容の整合性について

本委託業務の目的は、主に県外の方に対し、秋田の魅力を伝え、秋田県への来訪のきっかけとなる、秋田県総合観光パンフレットを制作することである。

本委託業務に係る随意契約理由書においては、当該パンフレットの著作権が当該事業者に帰属していることを前提として、今後の継続的な改訂作業についても当該事業者が担う必要があるため、当該事業者を契約の相手方として限定した旨が記載されている。

しかしながら、本業務委託契約書においては、成果物の著作権は委託者である県に帰属するものとされており、著作権の帰属を理由として当該事業者以外では業務の遂行が困難であるとする随意契約理由書の説明は、契約内容と整合していない。

もっとも、実際には、契約書において著作者人格権（著作権法第18条から第20条まで）の不行使に関する同意条項が盛り込まれていないことから、成果物の利用・改変等に関する権限が県に完全には帰属していない状況にあることが、当該説明の背景にあるものと考えられる。この点については、成果物の著作権の帰属に関する問題として、本節第5において別途意見したとおりである。

対象事業：世界遺産を活用した誘客促進事業

対象委託業務：世界遺産を活用した誘客促進事業業務委託

区分：意見

内容：KPI設定及び成果管理の在り方について

本委託業務の目的は、秋田県北部地域の周遊観光を促進するため、白神山地や伊勢堂岱遺跡、大湯環状列石といった世界遺産を活用した旅行商品の造成及び販売を支援することである。

本委託業務の相手先の選定は企画提案競技によって行われているが、参加者は1事業者にとどまっていた。企画提案の審査において、当該事業者の提案は当初、選定基準点を下回っていたものの、KPIを再検討することを条件として採択に至った経緯が認められる。

しかしながら、KPIを再検討するに至った理由や、その検討内容・妥当性についての整理が十分に示されていないことから、結果として、目標水準を引き下げることにより採択に至ったかのような印象を与えかねない状況となっている。

この点については、当初事業者が設定したK P Iの目標値が非現実的に高い水準であったため、達成可能性を踏まえた見直しを求めたとの説明がなされている。

K P Iの設定に当たっては、単に達成可能性の観点のみならず、本事業により期待される経済効果の水準を踏まえ、当該効果を実現するために必要な目標水準を設定するという観点が重要である。

また、本委託業務においては旅行商品造成数がK P Iとして設定されているが、旅行商品は造成されるだけでは誘客効果を生じるものではなく、実際に催行され、参加者を得て初めて経済的効果をもたらすものである。したがって、事業成果を適切に評価するためには、最終的に催行された旅行商品数及び参加者数といった実績を踏まえた検証が重要である。

もっとも、旅行商品の催行実績や参加者数は、委託業務完了後に確定する性質のものであることから、これらを委託期間中の直接的なK P Iとして設定することには一定の制約がある。この点を踏まえると、例えば同種業務における旅行商品の催行率（造成された旅行商品のうち実際に催行された割合）等を勘案し、想定される催行数や参加者数から逆算した合理的な商品造成目標を設定するなど、成果との連動性を意識したK P I設計が望ましいと考えられる。

なお、本事業においては、実際の催行数及び参加者数について一定のモニタリングが行われており、この点は評価できるところである。今後は、こうした実績把握を継続するとともに、その分析結果を次期事業の目標設定や事業設計に反映させる仕組みを構築することが重要である。また、同種の誘客事業においても、本事業の取組を参考とし、造成数のみならず、実際の催行実績及び参加状況を踏まえた成果管理を行うことが望まれる。

対象事業：秋田犬ふれあい情報センター事業

対象委託業務：秋田犬ふれあい情報センター事業業務委託

区分：指摘

内容：概算払及び再委託手続の適切性について

本委託業務の目的は、国内外で知名度の高い「秋田犬」を、観光客が多く訪れる観光地や駅・空港等の主要ターミナル及び、県内で開催されるイベント等において展示するとともに、県内の秋田犬展示施設の「横のつながり」を意識した連携を行い、秋田犬をフックにした本県内の周遊促進を図ることである。

本委託業務に係る概算払理由書においては、「本業務は契約期間を通じて随時実施されるため、事業の円滑な遂行には経費の適宜適切な執行が必要である」との理由により、委託費の約8割を契約当初に概算払する取扱いとしている。

しかしながら、提出された見積書の内容を確認すると、契約初期に特段多額の経費が集中して発生する構造は認められず、経費はおおむね契約期間全体を通じて均一に発生する内容となっている。このことからすると、契約当初に委託費の大部分を概算払する必要性については、具体的な根拠が十分に示されているとは言い難く、概算払の金額及び支払時期の妥当性について、慎重な検討がなされたとは認められない。

また、業務委託仕様書においては、再委託を行う場合、受託者は再委託先の概要及び責任者を明記するとともに、再委託する業務内容、制作の体系図及び工程表を事前に書面で提出し、県の承認を得ることとされている。さらに、再委託先については、県内に主たる営業所等を有する者から選定するよう努める旨が定められている。

しかし、提出された再委託申出書には、再委託業務の体系図及び工程表が添付されておらず、再委託先が県内に主たる営業所等を有する者であるか否かについても、書面上確認することができない状況であった。加えて、これらの点について県として確認又は検討を行ったことを示す記録も残されておらず、仕様書に定める手続きが適切に履行されたとは言い難い。

このように、概算払の必要性に関する検討が十分でないまま多額の資金が交付されていること、また、再委託に関する仕様書上の要件が形式的にも実質的にも十分確認されていないことは、委託業務の適正な執行及び財務リスク管理の観点から問題がある。

対象事業：アウトドアアクティビティを活用した誘客推進事業

対象委託業務：アウトドアアクティビティを活用した誘客促進事業業務委託

区分：意見

内容：概算払と契約保証金の関係及び事業成果の次年度展開について

本委託業務の目的は、旅行会社等に対して、森吉山県立自然公園の魅力や周辺のアクティビティ等を紹介することで、森吉山県立自然公園を中心とするエリアへの誘客と広域周遊観光の促進を図ることである。

本委託業務においては、企画提案競技により選定された事業者との随意契約により業務委託契約を締結している。当該事業者については、秋田県財務規則に基づき契約保証金を徴収している。一方、本業務には、旅行会社の招請・視察に係る経費や商談会開催に係る経費など、業務開始段階において一定の支出を要する経費が含まれることから、業務を円滑に実施するため、委託額のおおむね 80% を契約初期に概算払する取扱いがなされている。

契約保証金の徴収と概算払は、それぞれ異なる制度趣旨に基づくものであり、両者を併存させること自体を直ちに問題とするものではない。しかしながら、契約保証金を徴収している一方で、その金額を上回る多額の概算払を契約初期に行っている点について

は、結果として、契約保証金による履行確保の機能が相対的に弱まる構造となっていることは否定できない。

概算払は、業務の円滑な遂行に資するために認められる制度であるが、その金額や支払時期については、業務内容や支出構造を十分に踏まえた上で慎重に判断することが求められる。本業務においては、業務開始当初に一定の支出を要する経費が含まれているものの、契約保証金を徴収している状況下で、契約初期に当該金額を大幅に上回る概算払を行う必要性については、なお検討の余地があったものと考えられる。

また、一般に業務委託においては、一定程度の先行支出が生じることは想定されるところであり、その資金繰りについては、原則として事業者側において対応することが基本とされている。こうした点を踏まえると、概算払の金額や支払方法については、事業者の資金需要に一定の配慮を行いつつも、県としての財務リスクとのバランスをより丁寧に検討する余地があったと言える。

次に、本業務は、森吉山県立自然公園及び周辺地域における旅行商品造成を見据えた「コンテンツ発掘」を主目的とするFAMツアーであるが、令和7年度においては、当該地域における旅行商品造成に向けた追加的な予算措置は講じられていない。本業務の成果を次年度以降の具体的な施策につなげていくための位置付けや道筋については、必ずしも十分に整理されていたとは言い難い状況が見受けられた。

事業効果を一過性のものとせず、将来の施策への確につなげていく観点から、事業実施段階において、成果の活用方法や次年度以降の展開について、あらかじめ整理しておくことが求められる。

第8 広域連携による戦略的プロモーション事業

(1) 事業の目的

東北観光推進機構や東北各県、東京都等と連携したプロモーションを展開することにより、海外における本県の認知度向上や広域的な観光流動の促進を図る。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．東北・新潟広域連携事業

インバウンド誘客の拡大を図るため、東北観光推進機構や東北各県等と連携し、広域プロモーションを展開する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
香港における東北プロモーション事業業務委託	R6. 4. 5	規六	999,983
	R7. 3.21	(株)JTBコミュニケーションデザイン	
豪州における「スノーリゾート東北」プロモーション事業業務委託	R6. 5. 8	規六	700,000
	R7. 3.21	(株)日本旅行東北	
タイにおける東北プロモーション事業業務委託	R6. 4. 1	令二	1,500,000
	R6. 8.30	(株)ジェイアール東日本企画	
中国における東北への誘客促進事業業務委託	R6. 4.19	令二	1,500,000
	R7. 3.24	(株)JTB仙台支店	
タイから東北への国際定期路線再開に向けたプロモーション事業業務委託	R6. 4.18	規六	1,000,000
	R7. 3.21	(株)日本旅行東北	
欧米市場における訪日関心層をターゲットにした東北への誘客促進事業業務委託	R6. 5.28	令二	1,300,000
	R7. 1.31	(株)JTB仙台支店	

韓国市場における訪日関心層に向けた新たなSITプロモーション事業業務委託	R6. 7. 8	規六	1,000,000
	R7. 3.21	(株)エイチ・アイ・エス	
台湾における東北プロモーション事業業務委託	R6. 7.29	規六	1,000,000
	R7. 2.28	(株)ジェイアール東日本企画	

イ．東京都連携事業

東京都及び東北各県等が連携し、東京を起点とした東北周遊ルートのプロモーションを展開する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
令和6年度「東京と東北地域の連携による外国人旅行者誘致事業」に係るオンライン広告及びOTAとの連携業務委託	R6. 6. 5	規六	800,000
	R7. 3.21	(株)ADKマーケティング・ソリューションズ	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

指摘、意見すべき事項は認められなかった。

第9 インバウンド拡大に向けた誘客促進事業

(1) 事業の目的

インバウンド誘客の拡大に向け、台湾便の安定的な運航や利用促進を図るとともに、タイや欧州のほか、冬季誘客が期待できる国・地域における情報発信を強化する。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．台湾誘客促進強化事業

タイガーエア台湾及び現地旅行会社に対し、運航経費や旅行商品造成費への支援を行うほか、各種プロモーションを実施する。

下表はそれぞれ本事業に係る委託業務、補助金の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
台湾現地コーディネーター (令和6年4月)業務委託	R6. 4. 1	規六	330,750
	R6. 4.30	日盟国際商務有 限公司	
外国人向け観光パンフレット (繁体字版等)印刷製本業務 委託	R6. 4. 1	規六	970,200
	R6. 4.12	(株)アートシ ステム	
台湾現地コーディネーター業 務委託	R6. 5. 1	令二	5,267,680
	R7. 3.31	遊日本合同会社	
台湾旅行会社等招請業務委託	R6. 5.21	令二	11,930,600
	R7. 3.14	(一社)秋田県観 光連盟	
T T E 情報発信業務委託	R6. 4.15	規六	1,000,000
	R6. 6. 7	日盟国際商務有 限公司	

台湾旅行商品造成促進業務委託	R6. 5.17	令二	9,922,500
	R6.10.31	遊日本合同会社	
台湾チャーター便利用促進 (令和6年4月)業務委託	R6. 4. 1	令二	17,762,071
	R6. 4.30	日盟国際商務有限公司	
台湾チャーター便利用促進業務委託	R6. 5. 1	令二	243,922,800
	R7. 3.31	遊日本合同会社	
台湾における旅行博やイベントを活用した情報発信業務委託	R6. 7. 1	令二	12,122,000
	R7. 3.15	遊日本合同会社	
外国人向け観光パンフレット (繁体字版等)印刷製本業務委託	R6.10. 4	令二	1,430,000
	R7. 1.31	(株)アートシステム	
台湾における食と観光プロモーション業務委託	R6.10.15	令二	18,999,970
	R7. 3.15	遊日本合同会社	

補助金の名称	交付決定 年月日	補助率	補助金額(円)
	完了年月日	補助先	
国際便受入体制強化補助金	R6. 4. 1	予算で定める	2,955,810
	R7. 3.25	秋田中央交通 (株)	
国際便受入体制強化補助金	R6. 4. 1	予算で定める	2,097,423
	R7. 3.15	(株)セノン みちのく支社	

イ．重点市場における誘客拡大事業

重点市場のタイと欧州で、冬季コンテンツや食やアート等のテーマを中心に、地域特性に応じた効果的な情報発信を行う。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
欧州市場における市場調査及びプロモーション業務委託	R6. 5. 9	令二	1,802,900
	R7. 3.28	東日本旅客鉄道 (株)国際事業本部	
欧州市場の開拓に向けた情報発信業務委託	R6. 6.20	令二	6,894,800
	R7. 3.15	(株)IGLOOO	
タイ情報発信事業業務委託	R6. 5. 1	令二	4,896,000
	R7. 3.31	インフィニティ・コミュニケーションズ (株)	
スノーコンテンツを活用したタイ誘客拡大事業業務委託	R6. 9. 2	令二	9,559,000
	R7. 3.21	インフィニティ・コミュニケーションズ (株)	

ウ．冬季誘客に向けた情報発信事業

雪国ならではの食・文化やスキー場及びスノーアクティビティの魅力を、冬季誘客が期待できる国・地域に対しSNSやメディアを通じて発信する。

下表は本事業に係る委託業務の一覧である。

委託業務	契約年月日	契約方法	委託金額(円)
	完了年月日	契約先	
中国情報発信（令和6年4月）業務委託	R6. 4. 1	規六	152,250
	R6. 4.30	上海贊遊広告有限公司	
豪州における冬季誘客メディア活用情報発信業務委託	R6. 6. 5	令二	3,516,480
	R7. 3.14	(株)ジープラスメディア	
中国情報発信業務委託	R6. 5. 1	令二	2,642,850
	R7. 3.31	上海贊遊広告有限公司	
仙台空港内広告掲出業務委託	R6. 4.17	規六	907,500
	R7. 3.31	仙台国際空港(株)	
中国における旅行情報メディアを活用した情報発信業務委託	R6. 9. 5	令二	1,980,000
	R7. 2.28	アクター(株)	
香港市場向けプロモーション業務委託	R6. 6. 3	令二	2,700,000
	R7. 3.17	(株)エヌケービー	
韓国情報発信業務委託	R6. 6.10	令二	1,931,160
	R7. 3.31	(一社)北海道貿易物産振興会ソウル事務所	

韓国旅行会社等を対象とした 冬季コンテンツ等情報発信事 業業務委託	R6. 8. 6	令二	3,234,000
	R7. 3.31	(一社)北海道 貿易物産振興会 ソウル事務所	

(2) 台湾チャーター便利用促進(令和6年4月)業務委託及び台湾チャーター便利用促進業務委託について

これらの事業の目的、委託内容等の基本的事項は、複数の指摘、意見に関連するため、まとめて以下に示す。なお、「台湾チャーター便利用促進(令和6年4月)業務委託」と「台湾チャーター便利用促進業務委託」との間で記載内容に若干の相違があるものの、本質的には同一であるため、後者の情報を示している。

ア. 委託事業の目的

秋田空港への台湾チャーター便を運航する航空会社やチャーター便を利用して旅行商品を造成・販売する旅行会社と連携し、チャーター便の安定的な運航の確保や旅行商品の販売促進を図る。

イ. 委託する業務内容

航空会社及び旅行会社と県等との連絡調整を随時行うとともに、両社と連携した運航促進の取組を実施する。具体的には下記のとおり。

航空会社及び旅行会社との連絡調整等

航空会社と連携した運航促進

航空会社と連携し、秋田空港におけるグランドハンドリングや保安検査、秋田空港関係施設の利用等について円滑に実施するほか、台湾の一般消費者に対する秋田チャーター便の認知度向上を図るため、本県の魅力を発信する効果的な広告を実施すること。具体的な手法については県及び対象事業者と協議のうえ決定すること。

旅行会社と連携した運航促進

旅行会社と連携し、チャーター便を利用した旅行商品の造成・販売、当該旅行商品における県内宿泊施設の利用等について円滑に実施するほか、台湾の一般消費者に対する秋田県への旅行意欲を喚起するため、本県の魅力を発信する効果的な広告

を実施すること。具体的な手法については県及び対象事業者と協議のうえ決定すること。

委託料の積算根拠

受託者から提出された見積書によれば、委託料は、台湾事業者との連絡調整に要する費用のほか、チャーター便の往復回数やチャーター便利用者の県内宿泊数等に応じて従量的に算定される金額、さらに台湾現地における広告支援に充てられるべき金額等を基に積算されている。

(3) 結果

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾チャーター便利用促進（令和6年4月）業務委託及び台湾チャーター便利用促進業務委託

区分：意見

内容：支出の実質と契約形態の整合性について

本事業においては、契約上は業務委託契約の形式を採っているものの、実際の業務内容を積算内訳等により確認したところ、その支出の大半は、航空会社及び旅行会社に対する支援金であり、実質的には助成金又は補助金に近い性質を有しているものと認められる。

この点について、国外事業者に対する補助金の交付については、国内事業者の場合と比較して、制度上の制約や実務上の困難が存在することは一定程度理解できる。また、国外事業者とのやり取りにおいては現地に精通した事業者に仲介業務を委託する必要性があることも理解できる。しかしながら、支出のうち大部分が特定の事業者に対する金銭的支援という実態を有するにもかかわらず、当該補助金の性質を有する部分まで業務委託料として委託先を介して支出している点については、支出の性質と契約形態との整合性の観点から、適切な契約手法であったかについて検証を要する。

業務委託は、本来、委託者が求める役務の提供に対して対価を支払うものであるのに対し、本件のように特定の事業者に対する支援を主目的とする支出については、たとえ制度的制約が存在するとしても、その趣旨を十分に踏まえた契約形態及び執行方法の選択が求められる。こうした整理を欠いたまま業務委託契約の形式を用いることは、結果として補助金制度の趣旨を潜脱する取扱いと評価されかねない。

今後は、支出の実質的な性質を明確に整理した上で、第三者にも理解可能となるよう、業務委託契約の形式を採用する合理性について、契約書その他の関係資料において明示しておく必要がある。また、本質的な対応としては、このような支援金を国外事業者に対して支出することを想定した制度設計についても、併せて検討することが望まれる。

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾チャーター便利用促進（令和6年4月）業務委託

区分：指摘

内容：支出負担行為の遡及処理について

本委託業務に係る支出負担行為年月日は令和6年4月1日とされており、同日付で委託先から見積書を徴取し、これに基づき契約書が作成されている。その後、同年4月30日付で業務が完了し、6月に契約額と同額の支払いが行われている。

本委託業務に係る委託費については、運航実績や宿泊者数等、複数の変数の実績に応じて算定することとされていることから、契約金額の算出に当たっては見積によらざるを得ず、当初見積と実績が完全に一致する場合を除き、通常は変更契約を要する性質のものである。しかしながら、本件においては、当初契約額、見積額及び実際の精算額が一致しており、変更契約も締結されていない。

この点について確認したところ、年度当初の業務集中や人事異動等により、業務の引継ぎが十分に行われず、本委託業務に係る支出負担行為その他の契約関係事務が後手に回った結果、実績確定後に日付を遡って書面を整備したとの説明であった。

支出負担行為は、地方自治法第232条の3に規定する支出の原因となる行為であり、予算統制を確保する観点から、業務着手前に行われることが制度上の前提とされている。にもかかわらず、実際の業務着手後に支出負担行為を遡って行ったとすれば、予算の適正な執行を担保する仕組みが実質的に形骸化するおそれがあり、適切な取扱いであったとは認められない。

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾チャーター便利用促進業務委託

区分：指摘

内容：契約保証金免除に係る同規模判断について

本委託業務契約に係る契約保証金については、秋田県財務規則第178条第3号に基づき、過去2年間に国又は地方公共団体と同種同規模の契約を複数回締結し、これらを全て誠実に履行していること、並びに当該契約を履行しないおそれがないことを確認した上で、免除する取扱いとしている。

しかしながら、本件において免除理由として示された契約実績は、本事業の委託額の2分の1に満たない金額の業務にとどまっており、当該実績をもって「同規模」の契約に該当すると判断することについては、慎重な検討を要する状況であったと認められる。

この点、当該契約保証金の免除については、会計課と十分に協議の上、委託予定額のおおむね半分程度を実績として認めるとの判断により決定したとの説明であった。しか

しながら、実際に示された契約実績は、委託予定額の2分の1に満たないものであり、一般的な日本語の用法に照らせば、「2分の1に満たない」とは、数量又は程度が半分に達していないことを意味するものである。半分にすら満たない事業を「同規模」と解釈することについては、相当の無理があったと言わざるを得ない。

また、他の自治体においては、委託予定額のおおむね7割から8割程度を同規模とする取扱い事例が多数見受けられることから、本件における免除要件への該当性に関する判断については、その妥当性に疑義があると認められる。

実績として認める契約額の水準について、本県においては明確な基準や考え方が示されていない状況にあり、これが本件のような判断を生じさせる一因となっている可能性がある。基準が不明確なままでは、財務規則に定める免除要件が実質的に形骸化するおそれがあることから、今後は、実績として認める契約規模等について、一定の考え方又は基準を整理し、明確化することが求められる。

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾チャーター便利用促進業務委託

区分：指摘

内容：多額の概算払及び留保金に係る財務リスク管理について

本委託業務においては、契約額の3分の1に相当する81,307千円について、委託業務期間内に2回の概算払（1回目：令和6年7月11日、2回目：令和6年12月2日）が行われている。

本委託業務は、運航実績等に応じて航空会社及び旅行会社に対して支払いが行われる性質のものであることから、概算払そのものが不適切であるとは言えない。しかしながら、概算払は、業務完了前に多額の資金を交付するものであり、債務不履行や不測の事態が生じた場合には、資金回収不能等のリスクを内包していることから、その金額及び支払方法については、特に慎重な検討が求められる。

本委託業務における概算払の実績及び、事業者から航空会社及び旅行会社への支払実績は次表（台湾チャーター便利用促進業務委託 支払い一覧）のとおりであり、県から交付された概算払額のうち、航空会社及び旅行会社へ支払われず、事業者に一時的に留保されていた金額は、表中「留保金実績A」に示すとおりである。

次表によれば、委託期間中において、最大で約92,984千円もの金額が事業者に留保されていたことが確認できる。本件においては、受託者と県との間で委託契約を締結することが当該年度が初めてであったことに加え、各種資料から推定される受託者の事業規模等を勘案すると、委託費の3分の1という多額の金額を概算払する取扱いについては、財務リスク管理の観点から、十分な配慮がなされていたとは言い難い。

そして、一時的とはいえ、最大で約 92,984 千円もの金額が事業者に留保されていたことについては、当該期間において、事業者から航空会社及び旅行会社への支払実績を県が確認していたことを踏まえると、当該金額を事業者に留保させておく必要性は乏しく、その妥当性については疑問があると言わざるを得ない。

概算払を行う場合であっても、例えば、委託期間の月数に応じて按分した月額相当額を段階的に支払うなど、財務リスクの低減を図るための支払方法を検討する余地があったと考えられる。例えば、本件における概算払総額 162,614 千円を、令和 6 年 7 月から令和 7 年 2 月までの 8 か月にわたり 8 分割して概算払していた場合、事業者に留保される金額は次表「留保金（8 分割の場合）」に示すとおりとなる。

今後、同様の業務を実施するに当たっては、受託者の事業規模、契約実績及び業務内容等を十分に踏まえた上で、概算払の金額及び支払方法について、財務リスク管理の観点から、より適切な検討を行う必要がある。

【台湾チャーター便利用促進業務委託 支払い一覧】

(単位：千円)

時 系 列	内容	県から 事業者への 概算払		事業者から 旅行会社 航空会社 への支払		留保金 実績 A	留保金 8分割 の場合 B	差額 A - B
		概算 払額	支払 年月日	支払額	支払 年月日			
1	概算払 1回目	81,307	R6/7/11			81,307	20,327	60,980
2	事業者から 旅行会社へ			28,752	R6/8/16	52,555	11,902	40,654
3	事業者から 旅行会社へ			28,673	R6/9/9	23,882	3,555	20,327
4	事業者から 航空会社へ			12,205	R6/10/25	11,677	11,677	0
5	概算払 2回目	81,307	R6/12/2			92,984	32,004	60,980
6	事業者から 旅行会社へ			9,000	R6/12/13	64,599	20,327	44,272
7	事業者から 旅行会社へ			19,385				0
8	事業者から 旅行会社へ			26,755	R7/1/22	37,844	17,517	20,327
9	事業者から 航空会社へ			7,200	R7/1/23	30,644	10,317	20,327
10	事業者から 旅行会社へ			26,519	R7/2/21	4,125	4,125	0
11	事業者から 航空会社へ			16,425	R7/5/1	-12,300	-12,300	0

(誘客推進課より提供された資料を基に監査人が作成)

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾現地コーディネーター業務委託

区分：意見

内容：関連業務の一体的随意契約の妥当性について

本委託業務の目的は、台湾に現地コーディネーターを設置し、市場動向の情報収集や旅行会社・航空会社等への継続的なセールス、県が実施する誘客活動のサポート等により、本県への宿泊を含む旅行商品の造成、本県への誘客促進や県内消費額の増加、チャーター便等の誘致を図ること、及び、県公式フェイスブック等を通じて、台湾における本県の観光情報等を継続的に発信することにより、本県の認知度向上を図るとともに、旅行意欲を喚起することである。

下表は、本件事業に関連して、当該業務の受託者に対して委託した業務のみを抜粋したものである。なお、契約方法について、提案競技による随意契約、提案競技によらない単独による随意契約の別を追記している。

委託業務	契約方法	契約年月日	委託金額(円)
		完了年月日	
台湾現地コーディネーター業務委託	令二 (提案競技)	R6. 5. 1	5,267,680
		R7. 3.31	
台湾旅行商品造成促進業務委託	令二 (単独随意)	R6. 5.17	9,922,500
		R6.10.31	
台湾チャーター便利用促進業務委託	令二 (単独随意)	R6. 5. 1	243,922,800
		R7. 3.31	
台湾における旅行博やイベントを活用した情報発信業務委託	令二 (単独随意)	R6. 7. 1	12,122,000
		R7. 3.15	
台湾における食と観光プロモーション業務委託	令二 (単独随意)	R6.10.15	18,999,970
		R7. 3.15	
合計			290,234,950

まず、上表に掲げる委託業務のうち、台湾現地コーディネーター委託業務を除く各委託業務については、いずれも「当該事業者が台湾現地コーディネーター業務の受託者であること」を理由として、随意契約により契約が締結されている。例えば、台湾チャーター便利用促進業務委託に係る随意契約理由書においては、台湾チャーター便を運航する航空会社及び当該便を利用して旅行商品を造成・販売する旅行会社との関係構築が必要であること、並びに台湾現地コーディネーター業務との一体的な事業実施が不可欠で

あることを理由として、当該業務を円滑に遂行できる事業者は当該事業者に限られるとしている。

確かに、台湾現地コーディネーターは、現地における観光プロモーションや関係機関との調整等を担う窓口的役割を果たすものであり、業界実務上、当該役割を一体的に担うことが効果的であるとされている事情は理解できる。また、日台双方の商習慣を踏まえ、事業の継続性や関係性を重視する必要があるとの考え方にも一定の合理性は認められる。

しかしながら、随意契約は競争性及び公平性が制限される例外的な契約方式であり、その適用に当たっては、当該事業者以外に履行可能な者が存在しないことについて、個々の業務ごとに客観的かつ具体的な根拠に基づき説明されることが求められる。商習慣や業界慣行の存在自体は、直ちに随意契約の合理的理由となるものではなく、それらを踏まえたとしても、他の事業者による履行可能性が実質的に排除されるか否かについては、別途検証が必要である。

本件においては、随意契約理由が台湾現地コーディネーター業務の受託者であることを前提とするものにとどまり、当該業務を受託していない事業者を排除する合理的根拠について、十分な検討が尽くされていたかについては疑問が残る。

また、結果として、委託予定業務の一部における提案内容が優れていたことを契機に、関連する複数の業務が随意契約により同一事業者に委託される構造となっている。仮にこれらの業務を含めた形で提案競技を実施することが可能であったとすれば、事業全体として異なる選定結果となった可能性も否定できない。

以上を踏まえると、競争性及び公平性の確保という観点から、本件契約手続の在り方については、なお慎重な検証が求められるものと考えられる。

対象事業：台湾誘客促進強化事業

対象委託業務：台湾現地コーディネーター業務委託

区分：指摘

内容：契約保証金免除の総合的判断について

本委託業務の目的は、上述のとおりである。

上表に掲げる各業務に係る契約保証金については、いずれも秋田県財務規則第178条第3号の規定に基づき免除されている。前述の「台湾チャーター便利用促進業務委託」を除き、同規定の適用判断そのものについて、直ちに法令解釈上の疑義が生じるものではなく、同種同規模の契約履行実績を確認することにより、個々の契約についての履行能力は形式的には確認されている。

しかしながら、確認した履行実績は、あくまで単一の契約を前提とした判断材料にとどまるものであり、個々の事業ごとの履行能力を確認したことをもって、同一年度内に

委託される複数の業務を含めた委託事業全体としての履行能力が確保されていると直ちに評価することはできない。

この点は、契約履行の可否のみならず、債務不履行が生じた場合を想定した県の財政的安全性の評価についても同様であり、個別契約単位の判断と、契約全体を俯瞰した判断とでは、異なる結論に至る可能性がある。

契約保証金制度は、契約の確実な履行を担保することに加え、債務不履行が生じた場合における自治体の財政的損失を回避・軽減することを目的とする制度である。このため、同一年度内に複数の業務を同一事業者に集中的に委託する場合には、個別契約ごとに形式的に免除要件を充足しているか否かのみならず、複数の契約を総合的に勘案し、事業者全体としての履行体制や財務的余力を含めた観点から、契約保証金免除の可否を慎重に判断することが求められる。

しかしながら、本件においては、契約保証金の免除判断が、いずれも個々の事業単位でのみ行われており、複数の契約が同時期に同一事業者へ集中している状況を踏まえた、総合的かつ横断的な検討が十分に行われたとは認められない。

対象事業：台湾誘客促進強化事業

区分：指摘

内容：台湾誘客事業の成果管理及び費用対効果について

本事業は、台湾人観光客の誘客を目的として実施されており、令和6年度において約3億円を超える多額の予算が投入されている。このような大規模な事業については、事後的な評価・検証を可能とするため、事業計画の段階から成果指標（KPI）を明確に設定することが不可欠である。

しかしながら、本事業においては、訪日台湾人旅行者の県内宿泊者数をコロナ禍前の水準に回復させるという成果目標が掲げられているものの、その成果を達成するために許容される費用水準や、投入コストと得られる経済効果との関係についての基準が明確に整理されているとは認められない。また、期待した成果が得られない場合に事業内容の見直し又は撤退判断を行うための具体的な基準も示されていない。成果指標及び判断基準が設定されていないまま多額の予算を投下している点は、事業の妥当性及び継続性を客観的に検証する観点から不十分であり、適切な事業管理が行われているとは言い難い。

特に、チャーター便に対する経済的支援は、将来にわたり恒常的に継続されることを前提とすべき性質のものではない。搭乗率の低下が続いた場合には路線廃止に至る可能性が高いことは、2015年（平成27年）に実質廃止となった韓国便の事例からも明らかである。それにもかかわらず、本事業においては、経済的支援をいつまで継続するの

か、どの時点で自立的な運航を目指すのかといった出口戦略が明確に示されていない。こうした状況は、事業が漫然と継続されるおそれを内包していると言わざるを得ない。

また、本事業に投入されている予算額に照らすと、その経済性について十分な検証が行われているとは認められない。本事業による経済効果については、対象部局内部において一定の試算が行われているものの、県として公式に測定・評価した結果は示されておらず、事業成果について体系的かつ客観的な分析が行われていない。多額の公費を投入する事業でありながら、事後検証を行わないまま事業が継続されている点は、適切な事業執行の観点から問題がある。

仮に、台湾からの観光客1人当たりの県内消費額を1泊当たり約3万円（ 1 ）、平均宿泊数を1.27泊（ 2 ）、年間観光客数を約14,000人（ 3 ）と仮定した場合、チャーター利用者による年間の観光消費額は概ね5.3億円程度と推計される。しかしながら、当該消費額については、本事業を実施しなかった場合にも一定程度発生したと考えられる消費額との差額により評価すべきものであり、その全額をチャーター便による経済効果として評価することはできないことに留意する必要がある。

さらに、観光消費額は、その全額が県内事業者の収益や県民所得として残るものではなく、域外への流出が一定程度生じることは避けられない。このため、県経済への実質的な効果を評価するに当たっては、地域内付加価値の観点からの検証が不可欠である。仮に、観光客1人当たりの地域内付加価値額が、本事業に要した誘客コストを下回る場合には、県経済全体としての費用対効果に重大な疑義が生じる可能性がある。

にもかかわらず、本事業については、観光消費額や地域内付加価値を含む多面的な指標による事後検証が十分に行われておらず、本事業が県経済に対して実質的にどの程度の効果を有しているのかを客観的に判断することが困難な状況にある。

以上のことから、本事業は多額の公費を投入するものである以上、単に宿泊者数に係る数量目標を設定するにとどまらず、費用対効果及び事業の終期に関する基準を含めた包括的な成果管理の枠組みを事前に構築しておくことが必要であったと考えられる。また、事業実施後においては、観光消費額のみに着目するのではなく、地域内付加価値等を含めた観点から事業効果を検証し、その検証結果を踏まえ、事業の継続、拡大、見直し又は縮減について判断する仕組みを構築する必要がある。

【推計の前提条件及び算定根拠】

上述の推計における前提条件及び算定根拠は以下のとおりである。

1 訪日外国人の消費水準に関する前提

観光庁「訪日外国人の消費動向 インバウンド消費動向調査結果及び分析 2024 年年次報告書」によれば、台湾人一般客一人当たりの旅行支出額は 187,512 円、平均泊数は 6.0 泊とされている。これに基づくと、一般客一人当たりの一泊当たり旅行支出額は、 $187,512 \text{ 円} \div 6.0 \text{ 泊} = 31,252 \text{ 円}$ となり、概ね 3 万円程度と整理される。

2 県内宿泊数に関する前提

台湾チャーター便利用促進業務委託に係る精算内訳によれば、宿泊利用支援の実績は、1泊目が 9,131 人、2泊目が 2,531 人であり、1泊目利用者のうち、県内に 2泊した者の割合は 27.7% ($2,531 \text{ 人} \div 9,131 \text{ 人}$)であった。

チャーター便利用者は、少なくとも県内に 1泊はしているものと仮定した上で、県内宿泊数の平均を $1 \text{ 泊} + 2 \text{ 泊目利用割合} (27.7\%) = \text{約 } 1.27 \text{ 泊}$ と推定した。なお、3泊以上の旅行者については、統計資料が得られないこと及び推計を保守的なものとする観点から、本推計には含めていない。

3 台湾チャーター便利用者数の推計

県集計資料（下表）によれば、令和 6 年度における台湾チャーター便の台湾人等利用者数（延べ人数）は 28,969 人である。同一旅行者が往復で搭乗していると仮定すると、実人数ベースの推定旅行者数は、 $28,969 \text{ 人} \div 2 = 14,484.5 \text{ 人}$ と算定され、概数として約 14,000 人と推計した。

4 補足（留意点）

以上の推計は、全国平均の消費水準を用い、かつ宿泊日数についても最低限の前提に基づくものであり、台湾チャーター便利用者の実際の県内消費額が本推計を上回る可能性を否定するものではない。

【秋田台北便の利用状況】

令和6年度（2024年度）

月	便数	延べ 搭乗数	搭乗率	秋田行 搭乗数	秋田行 搭乗率	桃園行 搭乗数	桃園行 搭乗率	うち 台湾人等
4月	16	2,650	92.0%	1,312	91.1%	1,338	92.9%	2,329
5月	18	2,520	77.8%	1,263	78.0%	1,257	77.6%	2,109
6月	18	2,952	91.1%	1,513	93.4%	1,439	88.8%	2,527
7月	16	2,619	90.9%	1,325	92.0%	1,294	89.9%	2,376
8月	18	2,990	92.3%	1,516	93.6%	1,474	91.0%	2,653
9月	18	2,881	88.9%	1,438	88.8%	1,443	89.1%	2,460
10月	16	2,674	92.8%	1,365	94.8%	1,309	90.9%	2,328
11月	16	2,521	87.5%	1,304	90.6%	1,217	84.5%	2,169
12月	18	2,864	88.4%	1,456	89.9%	1,408	86.9%	2,480
R7.1月	18	2,910	89.8%	1,522	94.0%	1,388	85.7%	2,643
2月	16	2,759	95.8%	1,376	95.6%	1,383	96.0%	2,432
3月	18	2,933	90.5%	1,482	91.5%	1,451	89.6%	2,463
計	206	33,273	89.7%	16,872	91.0%	16,401	88.5%	28,969

（誘客推進課より提供された資料を基に監査人が作成）

対象事業： 冬季誘客に向けた情報発信事業

対象委託業務： 韓国情報発信業務委託

区分： 意見

内容： 契約保証金免除及び随意契約理由の妥当性について

本委託業務の目的は、韓国向けSNS等を利用して継続的に観光情報を発信することにより、秋田県の認知度向上を図るとともに、秋田県への来訪意欲を喚起することである。

まず、契約保証金については、秋田県財務規則第178条第3号に基づき、過去2年間に国又は地方公共団体と同種同規模の契約を複数回締結し、これらを全て誠実に履行していること、並びに当該契約を履行しないおそれがないことを確認したうえで、免除する取扱いとしている。

しかしながら、実際の運用においては、過去2年間に国又は地方公共団体と同種同規模の契約を複数回締結した事実を証する契約書の写しを確認するととどまっておらず、契約の履行状況や履行の誠実性、また履行不能となるおそれの有無を判断するための情報について、十分な確認が行われていない状況が認められた。

契約保証金の免除は契約不履行等のリスクを伴うことから、契約履行状況に関するヒアリング等を実施し、誠実に履行されていることを具体的に証する資料等により確認したうえで、免除の可否を判断することが適当である。また、その確認内容については、免除理由として内部文書上に明確に記載しておくことが望まれる。

次に、本委託業務に係る随意契約理由書においては、「韓国の首都であるソウル特別市内に事務所を置き、旅行業者との広範囲のネットワークを有するほか、長年にわたる県内観光情報の蓄積及び活用実績があり、本業務を確実に遂行できるのは同団体のみである」として、単独随意契約としている。

しかしながら、「同団体のみである」と断定する根拠としては、記載内容が必ずしも十分とはいえず、長年にわたる実績を主たる理由として他の事業者の参入可能性を排除する結果となっている点については、競争性確保の観点から慎重な検討が求められる。

随意契約の適用にあたっては、当該団体以外の事業者では当該業務の履行が困難であると判断した具体的な理由について、客観的かつ具体的に整理・説明したうえで、理由書に明確に記載することが望まれる。

対象事業： 冬季誘客に向けた情報発信事業

対象委託業務： 韓国情報発信業務委託

区分： 指摘

内容： SNS フォロワー購入の妥当性について

本委託業務の目的は、上述のとおりである。

受託者が作成した業務完了報告書によれば、韓国向け秋田県公式 Instagram アカウントについて、韓国内における信ぴょう性の向上及び信用ある公式アカウントとしての認知獲得を目的として、第三者サービスを利用したフォロワー及びエンゲージメントの購入が実施されたとされている。報告書では、フォロワー5,000人及び「いいね！」10,150件を購入した旨が記載されている。

しかしながら、当該行為は、実在する利用者の自発的な関心や評価に基づいてアカウントの信頼性を高めるものではなく、数値上の体裁を整えることを主眼とした手法であると言わざるを得ない。すなわち、信ぴょう性を高めるという事業目的そのものと、フォロワーを購入するという事業手法との間には、本質的な齟齬が存在している。

また、購入により増加したフォロワー数や「いいね！」数は、当該アカウントに対する実質的な関心度、情報発信効果又は観光誘客への波及効果を何ら示すものではない。

このような数値を成果として整理・報告することは、事業の実質的な効果測定を困難にするのみならず、成果を実態以上に示す結果となるおそれがあり、事業評価の公正性・透明性を損なうものである。

さらに、フォロワーやエンゲージメントの購入行為は、一般にSNS運営事業者が定める利用規約に抵触するおそれがあるとされており、アカウントの停止や信用失墜といったリスクを内包している。そのようなリスクを伴う手法を、県が公費を用いて実施する委託事業の中で採用したことは、事業執行方法の適切性を欠くのみならず、公金支出としての妥当性を著しく損なうものと評価せざるを得ない。

以上のことから、本件におけるフォロワー及び「いいね！」の購入は、事業目的との整合性、成果指標の妥当性及び公費支出の正当性のいずれの観点からも問題があり、県として今後同様の事業を実施するに当たっては、成果の定義及び事業手法について抜本的な見直しを行う必要がある。

第 10 台湾便交流促進事業

(1) 事業の目的

秋田空港発着の台湾便を活用した秋田・台湾間の交流促進を図るとともに、乗客へのおもてなし等の受入環境を整備することにより、安定的な運航の継続を図る。

具体的な事業の概要は以下のとおり。

ア．台湾便県民利用促進事業

タイガーエア台湾及び現地旅行会社に対し、運航経費や旅行商品造成費への支援を行うほか、各種プロモーションを実施する。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
令和 6 年度秋田空港利用促進協議会特別負担金	R6	総会資料	2,000,000
	R7. 4. 8	秋田空港利用促進協議会	

イ．受入環境整備事業

タイガーエア台湾及び現地旅行会社に対し、運航経費や旅行商品造成費への支援を行うほか、各種プロモーションを実施する。

下表は本事業に係る負担金の一覧である。

負担金の名称	制度開始	確認方法	負担額(円)
	支出日	負担先	
令和 6 年度秋田空港利用促進協議会特別負担金	R6	総会資料	1,680,000
	R7. 4. 8	秋田空港利用促進協議会	

(2) その他

該当なし

(3) 結果

指摘、意見すべき事項は認められなかった。

第2節 観光戦略課

観光戦略課が所管する観光施設のうち、監査人が任意に選定した以下の施設について、訪問調査を実施した。当該調査においては、施設関係者へのヒアリング、内部管理文書等の閲覧、並びに固定資産の実地照合等の監査手続を行った。

- (1) 秋田県ふるさと村
- (2) 秋の宮山荘

第1 秋田県ふるさと村

(1) 対象事業

秋田ふるさと村推進事業

(2) 指定管理者

株式会社秋田ふるさと村

(3) 指定期間

本県と株式会社秋田ふるさと村との間で締結された「秋田県ふるさと村の管理に関する基本協定書（以下、「基本協定書」という。）」において、指定期間は令和3年4月1日から令和8年3月31日までと定められている。

(4) 指定管理料

基本協定書において、本県が株式会社秋田ふるさと村に対して支払う指定管理料は、年度ごとに締結する「秋田県ふるさと村の管理に関する年度協定書（以下、「年度協定書」という）」により定めるものとされている。令和6年度における年度協定書によれば、当該年度における指定管理料は177,625,000円（うち消費税及び地方消費税の額16,147,727円）とされている。

(5) その他

基本協定書、年度協定書のほか、本県が所有する物品のうち、秋田県ふるさと村の適正な管理運営に必要な物品については、「物品無償貸付契約書」を締結の上、無償で貸与している。

(6) 結果

区分：指摘

内容：貸付物品の实地照合及び表示管理について

本県から指定管理者に貸与している物品について实地照合を行ったところ、物品無償貸付契約書における貸与物品明細書に記載された数量と現物の数量が一致しない項目が確認された。サンプルベースでの实地照合において確認された、現物との差異は以下のとおりである。

貸付物品明細書				实地数量		差	
番号	品名・名称	規格・品質	数量				
203	座卓	W1,800×D600×H330 休憩所用(2F)	30	個	28	個	-2 個

(物品貸与明細書を基に監査人が作成)

また、現物には貸付物品明細書との対応関係を確認できる表示等が付されておらず、明細書上のどの項目に該当するのか判別が困難な状況であった。さらに、指定管理者が所有する物品と県有物品とを区分するための表示等も施されておらず、両者を識別することが難しい状況が認められた。

これらはいずれも、県有財産の適切な管理・把握の観点から望ましい状況とはいえず、資産管理の明確化に向けた改善が必要と考えられる。

区分：意見

内容：月例報告制度の実効性確保について

基本協定書第22条においては、指定管理者は、本業務の実施状況、収支状況、管理施設の利用状況その他県が指示する事項について、月例報告書を提出する義務を負うものとされている。これは、指定管理業務の進捗及び収支動向を県が継続的に把握し、適切な管理監督を行うための重要な仕組みである。

令和6年度においては、所定の月例報告書に加え、会計ソフトから出力された試算表が毎月提出され、部署内において供覧が行われていることが確認された。一方で、令和4年度及び令和5年度については、同様の資料を入手しているものの、当該資料が部署内で供覧された、又は内容の確認・検証が行われたことを示す記録や形跡は確認できなかった。

月例報告書は、年度末の事後的な確認にとどまらず、業務の進捗や収支状況の変化を早期に把握し、必要に応じて是正や指導を行うための重要なモニタリング手段である。提出された資料が形式的に受領されるにとどまり、内容の確認や内部での共有が十分に

行われていない場合、月例報告制度が本来期待される機能を十分に果たしているとは言い難い。

今後は、月例報告書及び試算表について、提出を受けるだけでなく、定期的に内容を確認・共有した上で、業務運営や収支状況に関する課題の把握や対応に活用するなど、月例報告制度を実質的なモニタリングに結び付けていくことが望まれる。

区分：意見

内容：事業報告制度の実効性確保について

基本協定書第 23 条においては、指定管理者は、本業務の実施状況、収支決算、管理施設の利用状況その他県が指示する事項について、事業報告書を提出する義務を負うものとされている。これは、指定管理業務が適切に実施されているかを県が確認・評価するための重要な手続である。

しかしながら、令和 6 年度において県が受領している提出資料を見ると、主として業務委託費の内訳、小破修繕の実施一覧、営業概況に関する資料（取締役会添付資料）等にとどまっており、基本協定書において求められている年度計画に対する業務の実施状況や、収支決算の内容を体系的に整理した事業報告書は確認できなかった。

また、令和 6 年度における事業計画において実施が予定されていた利用者アンケートの収集・分析についても、事業報告書等において具体的な報告はなされていない。

加えて、決算数値については、取締役会資料や株主総会資料が提出されているものの、これらの数値が正式に承認されたことを確認できる議事録や、税務申告書等の真正性を担保する資料が十分に確認されていない状況にある。

指定管理料は、指定管理者の事業計画及びその実績を踏まえて妥当性が検証されるべきものであり、県においては、年度ごとの事業実施状況及び収支状況を的確に把握・分析することが不可欠である。現状のように、事業報告の内容が限定的で、計画と実績の対比や分析が十分に行われていない場合、指定管理業務に対するモニタリング機能が十分に果たされているとは言い難い。

今後は、基本協定書に基づく事業報告書の提出内容を改めて明確化した上で、年度計画に対する実施状況、収支決算の分析、利用者満足度等を含めた報告を求めるとともに、指定管理料の算定及び見直しにこれらの実績を適切に反映させる仕組みを整備することが望まれる。

区分：意見

内容：利用者満足度評価の根拠確認について

指定管理者制度導入施設評価においては、「施設の有効性（利用者の満足度）の向上に関する取組」が評価項目の一つとされており、利用者満足度は当該評価における主要なKPIとして位置付けられている。評価基準は、満足度80%以上をA評価、60%以上80%未満をB評価、60%未満をC評価とするものであり、令和6年度においては、利用者満足度90.9%との結果に基づき、A評価とされている。

しかしながら、ヒアリングによれば、当該利用者満足度の数値については、指定管理者から口頭で説明を受けた内容を基に評価が行われており、アンケートの集計結果や調査方法、回答数等を確認できる資料の提出は受けていないとのことであった。

利用者満足度は、指定管理者の業務成果を評価する上で重要な指標であり、その数値は評価結果のみならず、指定管理者に対する評価や今後の運営方針にも影響を及ぼし得るものである。そのため、評価に当たっては、アンケート結果等の客観的な資料に基づき、調査方法や集計内容の妥当性を確認した上で判断することが望ましい。

数値の根拠となる資料を確認しないまま評価が行われている場合、評価結果の客観性や信頼性が十分に確保されているとは言い難く、指定管理者制度導入施設評価が形式的なものにとどまるおそれがある。

今後は、利用者満足度をKPIとして評価に用いる以上、アンケートの実施方法、集計結果及び分析内容等について、書面による提出を求め、評価の根拠を明確にした上で評価を行う体制を整備することが望まれる。

区分：意見

内容：効率性評価指標及び評価方法の在り方について

指定管理者制度導入施設評価においては、「効率性の向上等に関する取組」が評価項目の一つとされており、当該項目については、経費及び収入の前年度比による改善状況を基に評価が行われている。評価基準は、経費・収入ともに前年度比5%以上改善した場合をA評価、5%以上悪化した場合をC評価とし、それ以外をB評価とするものとされている。

令和6年度においては、収入が592,603千円（前年度比111.7%、前年差+61,842千円）と増加した一方、経費についても575,377千円（前年度比111.0%、前年差+57,221千円）と増加していることから、当該評価基準に基づきB評価とされている。

しかしながら、当該評価方法では、収入が大幅に増加した場合であっても、経費が一定割合以上減少しない限りA評価とならない仕組みとなっており、事業規模の拡大や積極的な集客施策に伴う費用増加が必ずしも評価に反映されない構造となっている。この

ため、効率性の向上に向けた取組の成果が、評価結果に十分に反映されていない可能性がある。

また、効率性の評価を前年度比のみで行っている点についても、単年度の増減要因に左右されやすく、事業計画に基づく取組の成果や達成度を適切に評価できていないおそれがある。

効率性の向上をよりの確に評価するためには、前年度比に加え、利益率や段階損益といった収益構造に着目した指標、あるいは年度計画に対する実績（計画比）を併用するなど、複数の視点から評価を行うことが望ましい。

今後は、指定管理者の経営努力や事業成果が適切に評価に反映されるよう、評価指標や評価方法の在り方について見直しを行い、評価制度の実効性を高めていくことが求められる。

区分：意見

内容：指定管理料算定及び検証の在り方について

指定管理者制度の運用に当たり、本施設については基本協定に基づき指定管理者が選定され、年度ごとに年度協定を締結し指定管理料が定められている。しかしながら、年度協定において指定管理料を定めるに際し、当該年度の事業内容や収支見通し等を踏まえた見積りや積算の提示が行われておらず、金額の算定根拠が必ずしも明確とは言い難い。

ヒアリングによれば、指定管理料の水準は、5年間の指定期間を前提として実質的にあらかじめ設定されており、年度ごとの指定管理料については、その総額を指定期間で均等に配分する形で決定されているとのことであった。社会情勢の変化や事業環境に大きな影響が生じた場合には金額の見直しが行われ得るものの、基本的には指定期間を通じて同水準が維持されている状況にある。

指定管理者において一定の利益が継続的に計上され、内部留保が積み上がっている場合には、単年度の事業実績や収支状況を踏まえ、指定管理料の水準について検証・見直しを行うことも必要と考えられる。指定管理料が実態に比して高止まりした状態が継続する場合、指定管理者側における経営改善や効率化に向けた取組が弱まるおそれも否定できない。

本県においては、指定期間中であっても、年度協定の締結に当たり、事業内容や収支状況に基づく一定の積算・検証を行い、指定管理料の妥当性を確認する仕組みを整備することが望まれる。

第2 秋の宮山荘

(1) 対象事業

秋の宮山荘推進事業

(2) 指定管理者

秋の宮山荘SA運営共同事業体(代表団体 株式会社サンアメニティ)

(3) 指定期間

本県と秋の宮山荘SA運営共同事業体との間で締結された「秋田県営秋の宮山荘の管理に関する基本協定書(以下、「基本協定書」という。)」において、指定期間は令和5年11月1日から令和7年3月31日までと定められている。

(4) 指定管理料

基本協定書において、本県が秋の宮山荘SA運営共同事業体に対して支払う指定管理料は、基本協定書第26条により無料とするものとされている。

(5) その他

基本協定書のほか、本県が所有する物品のうち、秋田県営秋の宮山荘の適正な管理運営に必要な物品については、「物品無償貸付契約書」を締結の上、無償で貸与している。

(6) 結果

区分：指摘

内容：貸付物品の識別管理及び状況把握について

県から指定管理者へ無償貸付されている物品については、「物品無償貸付契約書 別添 貸付物品明細書」において連番を付して列挙されている。

しかしながら、監査対象年度の前後において作成された当該明細書同士を照合したところ、附番された番号に不整合が生じていた。これは、当該連番が貸付物品固有の識別番号として付与されたものではなく、単に明細書上の表示順序を示すものにとどまっていることによるものである。

また、貸付物品の中には、「ベンチ」など一般名詞のみが記載されているものが散見され、第三者が現物と明細書とを突合することが困難な状況となっていた。

このような状況を踏まえ、貸付物品を一意に特定できるよう、固有の管理コード等を付すことを検討することが望ましい。

次に、指定管理者の交代時に県が起案した貸付物品明細書について、現地職員から、過去において既に廃棄された物品が含まれている旨の指摘がメールによりなされ、これを受けて原案の訂正が行われている。

物品無償貸付契約書においては、指定管理者が貸付物品を廃棄しようとする場合には、あらかじめ県の承諾を得ることとされているが、当該承諾を得ないまま廃棄されたとみられる。これらのことから、県において貸付物品の状況を十分に把握できていなかった可能性がうかがえる。

常時貸付物品の状況を把握することは困難であると考えられるが、不定期に実査を行うなど、適切なモニタリング体制を構築することが望まれる。

区分：意見

内容：補助対象財産の引継ぎと財産処分制限への対応について

秋の宮山荘の指定管理者の変遷は下表のとおりであり、令和7年度以後の指定管理者は、令和6年度までの指定管理者とは異なっている。

年度	指定管理者
平成30年度	(株)グリーンハウス
令和元年度	(株)グリーンハウス
令和2年度	(株)グリーンハウス
令和3年度	(株)グリーンハウス
令和4年度	(株)SDI サービス(4月から6月) (株)サンアメニティ(1月から3月)
令和5年度	(株)サンアメニティ
令和6年度	秋の宮山荘S A運営共同事業体(代表団体 (株)サンアメニティ)
令和7年度	(株)共立ソリューションズ

(観光戦略課より提供された資料を基に監査人が作成)

令和6年度の指定管理者においては、予約管理やフロント会計等の業務効率化による企画営業業務の拡大、プロモーション強化による新規顧客獲得及びリピーター確保等の効果が期待できるとして、県から補助金の交付を受け、「ホテルシステム」を取得・導入していた。なお、当該補助金の財源は、「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」である。

当該システムについては、指定管理者の交代に当たり、「今後も引き続き秋の宮山荘において指定管理者に活用されることが望ましい」との判断から、県において引継ぎ価格を試算し、当該金額により令和7年度の指定管理者が買い取る取扱いとされていた。

一方で、補助金により取得した資産については、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律第22条において、各省各庁の長の承認を受けないで、補助金等の交付の目的に反して使用し、譲渡し、交換し、貸し付け、又は担保に供してはならない旨が規定されている。

本件における当該システムの引継ぎは、形式上は指定管理者間の売買と整理されているものの、実質的には補助事業により取得した資産の譲渡に該当する可能性があると考えられる。

この点について県によれば、本補助金は、令和6年度の指定管理者である特定の法人の利益拡大を目的とするものではなく、県有施設である秋の宮山荘の機能強化及び利用者の利便性向上を目的として交付したものであるとしている。

本補助金により令和6年度指定管理者が取得した資産については、施設の附帯設備として、交付目的である観光振興及び業務効率化に継続的に供されることを想定していたものであり、指定管理者の交代後においても同施設内で同一用途に使用されていることから、目的に反して使用されている状況にはないと判断し、補助金の返還事案には該当しないとの整理を行っていたものである。

しかしながら、補助事業により取得した当該資産の引継ぎが財産処分制限に抵触するか否かについての法令上の整理や、仮に抵触する場合における県としての対応方針（補助事業実施者への返還請求の要否、国との協議・説明の在り方等）について、検討の過程や判断内容を示す十分な記録が保全されていなかった。このため、後日、当該取扱いの妥当性について説明を求められた場合に、県としての判断根拠や検討経緯を客観的に示すことが困難となるおそれがある。

今後、指定管理者の交代等に伴い、補助事業により取得した資産の引継ぎや取扱いを検討する場合には、当該取扱いが財産処分制限に該当するか否かについて法令上の整理を行うとともに、必要に応じて国や関係機関との事前相談・確認の内容を含め、検討及び判断に至る過程を記録として明確に保全しておくことが求められる。あわせて、類似事案が生じた場合に備え、県としての基本的な考え方や対応手順を整理しておくことが望まれる。

区分：意見

内容：小破修繕の実施状況及び保全体制について

下表は令和6年度までの指定管理者から提出された事業報告に記載された修繕費の推移である。

R3	R4	R5	R6
620	1,414	637	175

(観光戦略課より提供された資料を基に監査人が作成)

一般に、施設を中核とする宿泊業においては、施設の保全の観点から、適切かつ継続的な修繕を行うことが重要である。年度協定書によれば、小破修繕以外の修繕については県が負担し、小破修繕については指定管理者が費用を負担することとされている。

訪問実査時のヒアリングによれば、修繕の必要性を認識しながらも、十分に修繕が行き届いていない箇所が多数存在するとのことであった。指定管理者が支出してきた小破修繕費の状況は上表のとおりであるが、施設保全の観点からみて、十分な修繕が行われていたかどうかについては疑問が残る。特に、指定管理者が撤退を決定した令和6年度

における小破修繕費は 175 千円にとどまり、撤退直前の 3 か月間においては支出が確認されていなかった。

当該施設は、赤字経営が継続していたことに加え、指定管理料が原則無料とされていたことから、指定管理者において十分な修繕費を確保することが困難であった可能性がある。また、撤退を決定した事業者において、将来を見据えた修繕が行われにくくなることは一般的に想定される。こうした状況の下、必要な修繕が先送りされていたことは、撤退した指定管理者を対象としたサウンディングにおいて、大規模修繕に限らず、耐用年数が迫っている設備の維持修繕や保守等の実施について、県に費用負担の要請がなされていたことからもうかがえる。

施設の維持管理は指定管理者の責任であることは協定書等により明らかにされているが、十分な修繕が行われない場合には、施設の劣化、ひいては魅力の低下を招く結果となることが考えられる。

今後は、小破修繕費の金額把握にとどまらず、修繕内容や未対応箇所の状況についても把握・確認するなど、施設保全の観点から、県におけるモニタリングの在り方について再検討することが望ましい。

区分：意見

内容：不可抗力該当性及びリスク分担整理について

年度協定書によれば、不可抗力に起因して指定管理者（乙）に損害、損失又は増加費用が発生した場合には、指定管理者はその内容及び程度の詳細を記載した書面により県に通知し、県は当該通知を受けて損害状況を確認した上で、指定管理者と協議し、不可抗力該当性の判定や費用負担の在り方等を決定することとされている。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、観光産業全体が甚大な影響を受けたことは周知の事実であるが、当該影響が年度協定書に定める「不可抗力」に該当するか否かについては、契約上、極めて慎重な検討と判断が求められる事案であったと考えられる。

本件については、当時、県と指定管理者との間で一定の協議が行われていた形跡が認められるものの、感染症拡大のような事象が不可抗力に該当し得るか否か、また、その場合の費用負担やリスク分担の考え方について、あらかじめ整理された共通認識や明確な判断枠組みが十分に示されていたとは言い難い面があった。

一方、令和 7 年度以後の指定管理者との協定においては、「リスク分担表」が作成され、感染症等についても不可抗力に該当する可能性がある事象として整理されている。これは、過去の経験を踏まえ、指定管理者との間でリスクの所在や対応の考え方を事前に共有しようとする取組として評価できる。

本事例を踏まえ、感染症の流行や大規模災害等、事前に十分な想定や明確な基準設定が困難な事象が発生した場合においても、不可抗力該当性や費用負担の在り方について

て、どのような論点に基づき、どのような検討・判断が行われたのかを整理し、記録として残していくことが重要である。

こうした判断の経過や考え方を蓄積していくことにより、将来、同様又は類似の事案が生じた際に、過去の検討内容を参照しながら、より迅速かつ合理的な判断を行うことが可能となるとともに、指定管理者の交代時における引継ぎや、県組織内における知見の共有にも資するものと考えられる。

区分：意見

内容：秋の宮山荘の設置目的と存続意義について

秋の宮山荘は、秋田県営観光レクリエーション施設条例に基づき、恵まれた自然環境の下で県民が自由時間を活用して行う観光レクリエーション活動の利便の増進を図り、もってゆとりのある県民生活の実現に寄与することを目的として設置された観光レクリエーション施設である。

下表は、県集計資料に基づき、令和5年度以前6年間における秋の宮山荘の宿泊人数及び宿泊者のうち秋田県民の人数の推移を示したものである。併せて、秋田県人口を基に、各年度において秋田県民のうち当該施設を宿泊利用した者の割合を推計した。

年	宿泊人数 A	宿泊人数 のうち、 秋田県 B	秋田県の 比率 B / A	秋田県の 人口 C	秋田県民 のうち、 秋の宮山 荘を宿泊 利用した 割合（推 定） B / C	備考
2018年	14,653	5,251	35.84%	980,684	0.54%	
2019年	15,181	4,758	31.34%	965,927	0.49%	
2020年	10,822	6,859	63.38%	959,502	0.71%	コロナ流行期
2021年	8,819	5,718	64.84%	944,874	0.61%	コロナ流行期
2022年	4,797	2,968	61.87%	929,915	0.32%	コロナ流行期
2023年	8,072	3,446	42.69%	913,514	0.38%	

（観光戦略課より提供された資料を基に監査人が作成）

これによると、全宿泊者に占める秋田県民の割合は、県境をまたぐ移動が制限されていた新型コロナウイルス感染症の流行期を除き、おおむね3割から4割強にとどまって

おり、利用実態としては、県民向け観光レクリエーション施設というよりも、広域からの利用を前提とした一般的な観光宿泊施設としての性格が強い状況にあると認められる。

また、秋田県民の宿泊数及び秋田県民のうち当該施設を宿泊利用した割合はいずれも、秋田県プレミアム商品券の配布等により一時的に県民による県内宿泊需要が喚起されていた期間を除き、長期的には減少傾向にあり、県民全体に対する利用の広がりは一時的なものである。

以上の利用実態を踏まえると、秋の宮山荘は、設置当初に想定された県民福利に寄与する観光レクリエーション施設としての役割と、現在の利用実態との間に乖離が生じている可能性があると考えられる。

一方、当該施設の運営に当たっては、指定管理者による運営に対し、令和7年度から指定管理料として年額1,100万円が支出されることとされている。加えて、施設の維持管理に係る大規模修繕については県が費用を負担しており、令和元年度から令和5年度までの5年間における大規模修繕費の累計額は18,565万円、年平均では約3,713万円に上っている。

このように、当該施設については、指定管理料に加え、多額の修繕費を含む県の財政負担が継続的に発生している状況にある。

さらに、当該施設は県有施設であることから、民間の宿泊施設であれば通常発生する家賃、固定資産税及び減価償却費といったコストを負担していないにもかかわらず、運営収支は恒常的に赤字となっている。

民間の宿泊施設と提供する機能に大きな差異が認められない現状を踏まえると、当該施設は、宿泊事業としての経済的持続性を欠いている可能性が高く、県が宿泊施設として保有・運営を継続すること自体について、根本的な見直しを要する状況にあると考えられる。

条例に基づく施設として引き続き存続させるのであれば、県民利用の拡大に向けた具体的な方策の検討や、施設の位置付け及び役割の再整理について、期限や検証方法を明確にした上で、実質的な検討を行うことが不可欠である。

その上で、県有施設であることによって初めて実現可能な公共的役割や、民間では代替困難な機能を明確にした上で、指定管理による運営継続の妥当性を含め、当該施設の今後の在り方（存続、機能転換、民間活力の活用等）について、費用対効果の観点から総合的に検討する必要がある。

第3節 全体総括

本監査を通じて認められた事項について、以下のとおり意見を付す。

区分：意見

内容：契約の在り方について（随意契約・契約保証金・概算払等）

本章において指摘又は意見を付した各事業を通覧すると、契約方式の選択、予定価格の設定、契約保証金の免除及び概算払の運用等、契約の在り方に関し、制度趣旨との整合性及び財務リスク管理の観点から慎重な検討を要する事例が複数認められた。

本監査対象年度である令和6年度当時は、地方自治法施行令第167条の2第1項第1号の規定を受けた秋田県財務規則により、役務契約に係る随意契約の上限額が100万円とされていた。その結果、一定規模を超える業務について形式的には提案競技を要する運用となっていた。

しかしながら、観光プロモーション等の業務においては、迅速性、専門性及び継続性が求められる場面も少なくなく、すべての案件を一律に提案競技に付することは必ずしも現実的ではなかったと考えられる。このような制度設計の下では、制度の形式的要請と、業務の迅速性、専門性及び継続性の確保との間で調整を要する構造となっており、結果として随意契約を選択する方向に運用が傾きやすい要因の一つとなっていたことは否定できない。

令和7年度において、少額随意契約の基準額が100万円から200万円へ引き上げられたことは、近年の物価水準の上昇や契約実務の実態を踏まえ、事務負担の軽減及び契約事務の効率化を図る観点から行われた制度見直しであると理解される。従前の基準は、設定当時の経済環境を前提としたものであり、その後の物価上昇や業務の高度化・専門化を踏まえると、実務との乖離が生じやすい側面を有していたことは否定できない。今回の基準引上げは、競争性の確保という原則を維持しつつ、効率性及び合理性との均衡を図る趣旨のものであり、契約制度の実効性を高める方向での見直しとして評価できる。

もっとも、基準額の引上げは随意契約の範囲を拡大する側面も有することから、改正後の制度の下においても、随意契約の適用理由や積算根拠を適切に整理・記録し、競争性及び財務リスク管理の観点からの統制を確保することが重要である。

契約保証金の免除については、個別契約単位では履行実績が確認されていたものの、同一年度内に複数の高額契約が集中している状況を踏まえた総合的な履行能力の検証は十分とは言い難い事例が認められた。また、過去の契約実績が委託予定額の2分の1に満たないにもかかわらず「同種同規模」と判断していた事例もあり、その解釈については慎重な検討を要する状況であった。契約保証金制度は、形式的要件の確認にとどまるものではなく、契約の確実な履行及び自治体財政の安全性を担保するための実質的なり

スク管理制度であることを踏まえ、免除判断に当たっては、事業者の履行能力及び財務的余力を横断的・総合的に検証することが望まれる。

さらに、概算払については、法令上許容されるものであるものの、多額の資金が業務完了前に交付される以上、債務不履行や不測の事態に伴う回収不能リスクを内包することは否定できない。支払時期及び支払方法については、受託者の事業規模、契約実績及び業務内容を踏まえた上で、財務リスクの低減を意識した検討が求められる。

以上を総合すると、本節で認められた課題は、個々の契約手続について法令違反に該当するか否かを本報告において断定するものではないが、適法性及び制度趣旨との整合性の観点から看過し得ない論点を含むものであり、例外的手法が重層的に用いられることにより、契約制度本来の統制機能が十分に発揮されにくい構造が生じていた点にあると考えられる。今後は、制度改正の趣旨を踏まえつつ、契約方式の選択理由、予定価格算定過程、契約保証金免除の判断根拠及び概算払の必要性について、第三者にも理解可能な形で整理・記録するとともに、事業全体を俯瞰した統制及びリスク管理の視点を一層強化することが求められる。

なお、本監査は観光戦略課及び誘客推進課を対象として実施したものであり、他の部局において同様の事例が存在するか否かについては、本報告において明らかにするものではない。しかしながら、契約制度の運用は個別の部局にとどまらず全庁的な統制に関わる事項であることを踏まえると、今後の対応を検討するに当たっては、関係制度を所管する部局が中心となり、全庁的な観点から制度趣旨との整合性及びリスク管理の在り方について整理し検証を進めることが望まれる。

区分：意見

内容：長期的視点と経済効果を踏まえた成果管理について

本章において取り上げた各事業を通覧すると、長期的視点に立った事業設計及び経済効果を意識した成果管理の在り方について、なお検討を要する論点が認められた。

観光関連事業は、情報発信、旅行商品造成支援、プロモーション、イベント実施等、多様な手法により構成されており、短期的な成果のみならず、中長期的な認知度向上やブランド価値の醸成といった効果も期待されるものである。そのため、成果の測定が必ずしも容易でないことは理解できる。

この点、複数の事業において、「造成数」「掲載数」「実施回数」等の活動量指標を成果指標（KPI）として設定していることは、成果管理を意識した取組として評価できる。

しかしながら、多額の公費を投入する事業については、活動実績の把握にとどまらず、最終的な政策目的との関係を明確に整理し、事後的な検証を行うとともに、その結

果を事業の継続、拡大、縮減又は見直しの判断に反映させる仕組みをあらかじめ構築しておくことが重要である。

とりわけ、事業効果を一過性のものととどめず、将来の施策へ確実に結び付けていくためには、事業実施段階において、成果の活用方針及び次年度以降の展開を見据えた長期的な視点からの設計が求められる。

また、事業成果の評価に当たっては、単なる活動量に着目するのではなく、最終的に地域にもたらされる経済的効果との関連を意識したKPI設定及び検証を行うことが必要である。

区分：意見

内容：委託費の県外流出を伴う事業における経済性管理について

県外事業者への委託を前提とする事業については、県内事業者への委託と比較して、より慎重かつ厳格な経済性管理が求められる。これは、投下した費用が域外へ支出される構造にある以上、期待した効果が十分に発現しない場合には、県内経済への波及が限定的となる可能性があるためである。

したがって、当該種の事業においては、単に一定の経済効果が見込まれるというだけでは足りず、当該事業に要した費用と得られた成果との関係、すなわち費用対効果の観点からの検証が不可欠である。

特に、事業効果の把握に当たっては、単なる「消費額」ではなく、真に県内に帰着した経済効果、すなわち域内において新たに生じた付加価値が、域外へ支払った費用を上回ったかどうかという観点を持つことが重要である。

もっとも、域内付加価値の正確な測定は技術的に困難であり、観光統計においては一般に「消費額」が主要な指標として用いられているところである。しかしながら、観光統計の目的と自治体における個別事業の経済性評価の目的とは必ずしも一致するものではないことから、事業評価に当たっては、消費額指標を参考としつつも、域内への経済的帰着を意識した検討を行うことが望まれる。

さらに、限られた公費を投下する以上、当該事業については、単に一定の経済効果が見込まれるというだけでは足りず、同様の目的を達成し得る他の政策手段と比較して、その効果が相対的に優位であることが求められる。

また、事業の成否を客観的に判断するためには、事業開始前の段階において、適切かつ明確なKPIを設定し、事後的に費用対効果を検証し、その結果を踏まえて事業継続の是非を判断する仕組みを構築しておくことが重要である。

総費用が多額となる事業、特に委託費の大部分が県外流出を伴う事業については、以上の観点を踏まえた一層厳格な経済性管理が求められる。特に台湾関連の事業について

は、事業費の規模及び支出構造に鑑み、継続的かつ実質的な成果検証が行われることが望まれる。

区分：意見

内容：海外誘客事業の持続可能性及び交通戦略の在り方について

本章において検討した台湾関連事業を含む海外誘客事業については、路線誘致とプロモーションを組み合わせることにより、短期的には来県客数の増加という一定の成果が認められる。しかしながら、その大部分を占めるチャーター便への経済的支援は、将来にわたり恒常的に継続されることを前提とすべき性質のものではないことは、第1節第9において述べたとおりである。当該施策の出口戦略としては、単なる一時的な誘客にとどまらず、本県が当該国・地域の旅行市場において観光地として定着し、公費による継続的な支援を要することなく、一定の需要が自律的に維持される状態を実現することが求められる。

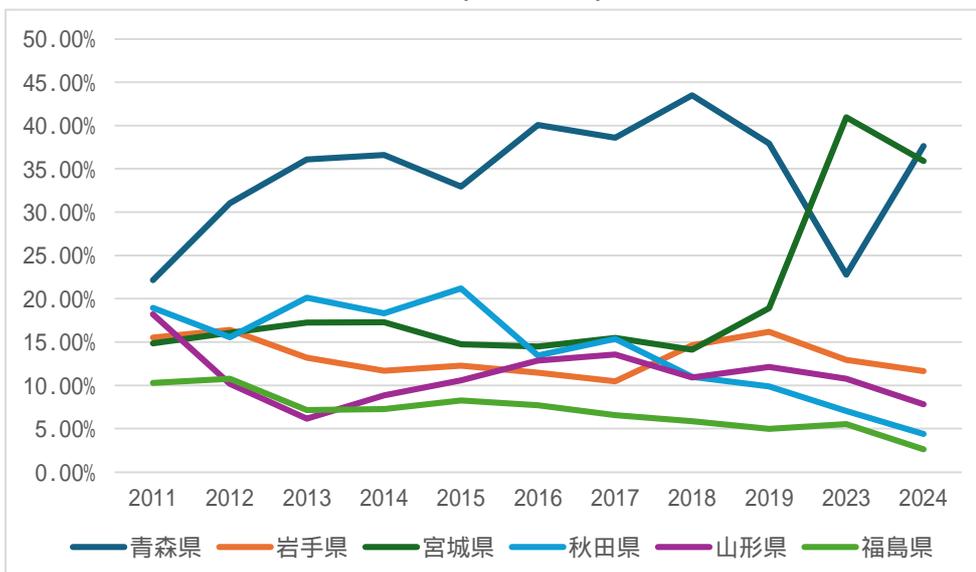
過去の事例を見ると、韓国との航空便が運航していた時期には韓国人観光客について一定の来訪実績があり、2015年（平成27年）においては韓国人観光客の宿泊数シェアが東北6県内で21.19%（6県中2位）を占めていた。しかし、同年12月の運休以後、本県のシェアは継続して低下している状況が見受けられる。このことは、交通手段の確保が需要形成に強く影響する一方で、路線により創出された需要が中長期的に定着するとは限らないことを示している。

海外路線の維持には相応の公費負担が伴い、また、国際情勢、為替動向、航空会社の経営判断等の外部要因にも左右されるというリスクを内在している。したがって、海外誘客事業については、単年度の利用実績のみならず、当該市場における認知度の定着状況、リピーター率、直行便の有無と来訪実績との関係性等を含めた中長期的な持続可能性の観点から検証を行うことが重要である。

その上で、観光戦略全体としては、海外市場への挑戦とともに、三大都市圏をはじめ、札幌、仙台、広島、福岡等の国内主要都市との安定的な交流基盤の確保を含めたりリスク分散の視点も必要である。国内市場は、観光需要のみならず、産業活動やビジネス往来を含む人的交流の基盤ともなり得るものであり、言語・制度面の障壁が相対的に低く、需要構造も比較的安定していることから、交通整備に係る支援の在り方についても、費用対効果の観点から検討する余地がある。また、国内市場向け施策については、県内事業者への委託等により実施可能な領域が相対的に広く、委託費の大部分が域外流出を伴う海外事業とは経済性管理の前提条件が異なる。さらに、契約管理や成果検証の透明性を確保しやすいという側面もあることから、事業実施上のリスク構造も海外事業とは性質を異にすることを踏まえる必要がある。

県としては、個別市場への重点投資を継続する場合においても、その投資が将来的な「定着」に結び付くのか、あるいは継続的な公費投入を前提とする構造にとどまるのかについて、データに基づく検証を行い、観光戦略にとどまらず、交流政策全体の構成を再評価していくことが望まれる。

【韓国人観光客宿泊数シェアの推移（東北6県）】



年	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
2011	22.17%	15.51%	14.87%	18.94%	18.23%	10.29%
2012	31.01%	16.42%	16.07%	15.54%	10.19%	10.78%
2013	36.07%	13.19%	17.26%	20.14%	6.19%	7.16%
2014	36.58%	11.67%	17.28%	18.33%	8.86%	7.27%
2015	32.96%	12.26%	14.74%	21.19%	10.60%	8.25%
2016	40.04%	11.46%	14.49%	13.45%	12.86%	7.70%
2017	38.57%	10.48%	15.49%	15.36%	13.55%	6.55%
2018	43.50%	14.62%	14.12%	10.97%	10.92%	5.87%
2019	37.92%	16.17%	18.90%	9.90%	12.12%	5.00%
2023	22.79%	12.93%	40.95%	7.03%	10.77%	5.53%
2024	37.62%	11.64%	35.90%	4.40%	7.81%	2.63%

出典）日本政府観光局（JNTO）国籍別 都道府県別延べ宿泊者数

新型コロナウイルス感染症の流行期については以下のとおりである。傾向の把握に必ずしも資しないと判断し、上表においては除外して表示している。

年	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
2020	29.10%	13.96%	20.02%	12.11%	11.27%	13.54%
2021	10.36%	33.33%	25.89%	3.24%	11.97%	15.21%
2022	11.59%	12.56%	34.02%	10.24%	18.05%	13.54%

区分：意見

内容：外部環境の変動を踏まえた観光施策の評価と今後の方向性について

本監査において検討対象とした観光施策は、いわゆる「アフターコロナ」という、大きな環境変動の直後に実施されたものである。新型コロナウイルス感染症の拡大は、観光需要の急減という構造的な変化をもたらし、その回復過程における施策展開は、不確実性の高い状況下での対応を伴うものであった。

さらに、2025年（令和7年）においては熊被害の多発により県内観光需要にも影響が生じていることが推察される。実際に、「世界遺産を活用した誘客促進事業」におけるツアーの催行状況を確認したところ、2025年秋に予定されていたツアーの相当数が熊の出没を理由に中止となり、実施されたツアーについても多数のキャンセルが発生していた。

「世界遺産を活用した誘客促進事業」のファムツアー 実施状況				
No	ツアー日程	定員	実施	備考
1	2025/10/16～18	7名	×	クマ被害を憂慮し、実施無し
2	2025/11/1～3	7名	×	クマ被害を憂慮し、実施無し
3	2025/10/19～21	24名	6名	催行（ただし、クマ被害憂慮を理由とするキャンセル多数）
4	2025/10/25～27	24名	13名	催行
5	2025/10/21～23	20名	×	顧客都合によりキャンセル（クマ被害憂慮と推察される）
6	2025/10/31～11/2	12名	6名	催行

（誘客推進課より提供された資料を基に監査人が作成）

これらはいずれも、対象部局を含む観光行政部門の直接的な統制の及ばない外部要因であるという点で共通している。自然環境に起因する熊被害もまた、外生的リスクが顕在化した事例の一つと位置付けることができる。

このような環境の下において、対象部局は路線誘致やプロモーション等の施策を通じ、来訪実績の回復に向けた取組を継続してきたところであり、その努力は適切に評価されるべきものである。

一方で、観光は外部環境の影響を受けやすい分野であり、単年度の実績のみで施策の成否を判断することには限界がある。外部要因の影響を整理し、施策の効果と区分して検証する方法や、平時と非常時を踏まえた評価の在り方について、引き続き検討する必要がある。

観光は、観光行政部門単独で完結する政策ではなく、交通、危機管理、鳥獣対策、地域振興等、各部署が連携して進めるべき施策である。加えて、令和7年に設置された総合政策課マーケティング戦略室のように、データ分析や戦略立案を担う機能を活用し、観光施策を含む各分野の政策を横断的に見直していくことは、外部環境の変動に対応し得る持続可能な観光戦略の構築に資するものと考えられる。

外部環境の変動が常態化する状況においては、個別施策を単年度実績のみで評価するのではなく、県全体としての政策の組み立てやマーケティング戦略との整合性の中で検証していく姿勢が求められる。こうした取組を積み重ねることにより、外部変動に強い観光行政の在り方を着実に確立していくことが期待される。

以上