

・組織一般の基本的な問題として、その持続的で安定した運営のためには、組織体制及び事業展開の普段の改革を通して、組織財政を効率的に運用し、財政基盤を強固にしなければならない。

・財政基盤の確立にあたっては、官民一体となった観光振興の推進という趣旨から、道においても相応の役割と責任を尽くすことが期待されるが、また同時に、推進組織自らの努力も重要である。

・この推進組織は、民間主導の理念のもとに、その時々ニーズや状況変化に迅速柔軟に対応できるように機動性と自主性を高めながら5つの機能を果たしていくことから、主体的に事業展開することが重要であり、従来道の補助・負担金だけでなく、新たな自主事業の拡大を図るべく十分な自主財源を確保し、民間の資金割合を従来以上に高める必要がある。

そのためには、推進組織としては、魅力ある事業展開を通じて観光振興の意義を経済界、産業界、そして道民に訴え、その理解と協力を得て、広く各界各層によって支えられるよう、財政基盤の拡大に努める必要がある。

・推進組織の財源としては、会員からの会費、道などからの補助・負担金、推進組織が実施する事業などに伴う事業協賛金を基本とし、さらに必要に応じて収益事業や受託事業も検討すべきである。

・また、年度を超えたプロモーション事業の展開や年度内に緊急に実施すべき事業など、予算執行上の問題として、弾力的な運用がどこまでできるのか等も今後検討していくべきである。

②機構の職員構成

常勤46人（正職員11人・出向等35人）で構成されており、出向等のうち1名は北海道が派遣している。前述の「観光地域づくり法人形成・確立計画」によると「プロパー職員を中心に、民間事業者（交通、旅行、銀行、広告出版、飲料メーカー等）と行政（北海道庁）、市町村（札幌市、釧路市）・市町村観光協会や観光連盟（千歳）等からの出向職員で構成し、官民一体で北海道観光を先導する中核的推進組織。」と説明されている。

北海道から職員を派遣するに際し、「北海道職員の公益社団法人北海道観光振興機構への派遣に関する協定書」を締結している。

③機構の実施事業について

機構の令和4年度における実施事業は以下のとおりである。

	事業名	事業目的・概要	R3 予算額	R4 予算額
1	観光人材確保・育成事業	ポストコロナを見据えた北海道観光の受入体制整備を推進するため、セミナーや研修を実施し、観光人材の確保や育成を図る ・観光事業者等のインバウンド対応を行う人材のスキルアップ ・観光関連の地域別、業種別の観光人材育成研修（IT活用やDX等に対応）	30,853	30,853
2	アドベンチャートラベル推進事業 (人材育成分)	ATWSの開催を契機として、アドベンチャートラベルを道を代表するツーリズムとするため、人材育成を実施する ・AT人材の育成（野外救急救命（WFA）研修、アクティビティ能力向上研修、スルーガイド知識・技能研修）	30,848	30,647
3	ユニバーサルツーリズム推進事業	様々な観光シーンにおいて誰もが安心・安全に道内旅行を楽しむことができる受入体制の整備を推進する ・バリアフリー対応 ・ホスピタリティ向上（子供向け啓発活動、日本語を活用したホスピタリティ啓発活動） ・食のユニバーサル対応	20,000	19,895
4	北海道観光誘致推進事業 (おもてなし推進事業)	観光ボランティアの増加と観光事業者等のホスピタリティ向上を図る ・北海道観光ボランティア連絡協議会への支援 ・ホスピタリティ研修会の開催	1,350	1,350
人材育成・サービス向上事業			83,051	82,745
5	地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業	地域の観光協会等が実施する新たな商品づくり等の取組を支援し、地域経済の活性化を図る ・補助金（補助率：1/2） 地域単独：上限200万円 広域連携：上限400万円 DMO枠：上限1,000万円 ・ワーケーション、DX、ゼロカーボンの推進を重点的に支援 ・アドバイザー派遣、ルート検証、DMO戦略支援	235,328	239,262
6	広域観光周遊促進事業	外国人観光客をターゲットに、観光地を周遊するための2次交通の利便性を向上し、魅力ある観光地づくりを進めることで地域偏在の解消を図る ・広域連携・周遊促進 モデルルートの企画（2次交通を活用した周遊観光の検討）、モデルルートの造成（企画したルートの検証、旅行商品の造成・販売）、旅行商品販売の支援 ・2次交通利便性向上 バス位置の検索や決済システムの実証実験	160,062	154,935
商品開発事業			415,949	394,197
7	広域連携DMOとしてのデジタルマーケティング事業	新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた観光誘客促進を図るため、マーケティングデータの収集・分析を実施 ・HPの利用状況分析 ・デジタルマーケティング（アンケート）調査 （国内）優良顧客調査、消費動向分析 （海外）スノーレジャー市場のニーズ調査・分析 （共通）競合地域のDMOの取組と道内との取組に比較分析	142,984	70,844
8	ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業	感染症対策情報等を一元的にリアルタイムで提供することにより、インバウンド客をはじめ、誰もが安心安全に滞在できる観光地づくりを推進する ・AIチャットボットを活用し、感染症や災害に関する情報の多言語による情報発信システムの構築		39,356
基盤整備事業			142,984	110,200
9	誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業（国内）	新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ北海道観光の再興を図るため、プロモーションを実施する 【国内誘客促進部門】 ・北海道ブロック記者発表会開催、アプリ開発（観光マップ、クーポン情報） ・道内直行便運航地域でのプロモーション ・Web・SNSプロモーション 大規模イベント出展 ・交通機関を活用した旅行商品造成支援 ・交通連携プロモーション ・AT情報発信、商談会	343,348	239,122
10	北海道GoToトラベル事業	道内外の旅行者を対象としたGoToトラベル事業による旅行商品の割引にあたり需要喚起を実施する ・TVC、Web広告、交通広告		581,392

事業名	事業目的・概要	R3 予算額	R4 予算額
11 北海道教育旅行活性化事業	北海道への教育旅行誘致を図るため、情報発信及び関係者に対するプロモーション等を実施する ・学校関係者へのセールス活動 ・教育旅行関係者を対象としたモデルコースへの招へい ・学校旅行の事前学習のためのアドバイザーの派遣	23,540	23,240
12 北海道観光誘致推進事業 (地域プロモーション事業)	地域の観光関係者で構成する4部会事業への支援(道南、道央、道北、道東部会) ・モニターツアー、宣伝広告、商品造成、メディア招へい、プロモーション等	60,000	60,000
13 どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業	首都圏における北海道旅行の情報提供拠点の運営 ・東京交通会館に設置した「どさんこ旅サロン」の運営及び誘客促進PR	12,720	12,720
14 北海道観光誘致推進事業 (国内)	観光関係団体の連携強化の取組に対する補助	38,624	38,620
15 北海道観光誘致推進事業 (観光PR催事)	「北海道物産展」と連動した観光PR	1,004	998
国内プロモーション事業		791,521	956,092
16 誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業(海外)	新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ北海道観光の再興を図るため、プロモーションを実施する [海外誘客促進部門] ・デジタルメディアを活用したプロモーション ・新規就航や運航再開時におけるプロモーション ・コンテンツ整備、旅行博出展	121,000	187,594
19 アドベンチャートラベル推進事業	ATWSの開催を契機として、アドベンチャートラベルを道を代表するツーリズムとするため、人材育成や戦略的な市場開拓等の取組を実施 ・海外誘客プロモーション ・映像制作、本州エージェントとの連携、ポータルサイト整備(集中対策)	49,636	91,721
17 MICE誘致支援事業	本道へのMICE誘致を促進するため、地域のコンベンション等誘致や受入体制の充実を図る ・オンライン商談会の開催 ・商談会等への出展への支援	30,961	34,360
18 北海道観光誘致推進事業 (海外)	国際観光推進事業 ・多様な媒体宣伝(新聞広告、WEB広告、パンフレット制作等) ・マスコミ等招聘(北海道情報発信効果が高いメディアへの支援等) ・国際旅行博出展等	34,557	34,557
海外プロモーション事業		256,191	348,232
計		1,689,696	1,891,466

※事業の統合・廃止等の関係上、各項目の小計と構成事業の事業費の合計は一致しない。

(図 機構ホームページより)

これらの事業について、機構においてはそれぞれの事業の実施に際して、独自に審査会を設けており、審査会の決定の下で各事業を行っているとのことである。

3 観光振興における予算執行と負担金事業について

(1) 観光振興における予算執行状況について

令和4年度観光局当初予算計上は2,031,396千円（コロナ禍特別対策事業を除く）。内訳としては、観光局事業（以下、「直営事業」と言う。）が139,930千円（構成比6.9%）、機構負担金事業は1,891,466千円（構成比93.1%）である。

参考として、令和5年度観光局予算計上は1,823,199千円（コロナ禍特別対策事業を除く）。内訳としては、観光局事業（以下、「直営事業」と言う。）が162,459千円（構成比8.9%）、機構負担金事業は1,660,740千円（構成比91.1%）である。

○ 令和4年度 観光局所管 予算一覧

事業名		当初予算額
機構負担金	広域連携DMOとしてのデジタルマーケティング事業	70,844
	地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業	239,262
	広域観光周遊促進事業	154,935
	北海道教育旅行活性化事業	23,240
	観光人材確保・育成事業（負担金分）	30,853
	アドベンチャートラベル推進事業（負担金分）	56,888
	アドベンチャートラベル推進事業（地方創生推進交付金分）	65,480
	誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業	377,047
	誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業（地方創生推進交付金分）	49,669
	北海道旅行割引事業費（負担金分） GoToトラベル ※R3繰越予算	581,392
	どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業	12,720
	ユニバーサルツーリズム推進事業	19,895
	MICE誘致支援事業	34,360
	北海道観光誘致推進事業（負担金分）	94,557
	北海道観光誘致推進事業（管理費等）	40,968
ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業	39,356	
機構負担金 計		1,891,466
道直営	アドベンチャートラベル推進事業（道直営分）	25,055
	アドベンチャートラベル・ワールドサミット2023開催推進費	19,703
	欧米人任用によるインバウンド強化事業費	5,135
	宿泊施設を核とした滞在型観光推進事業費	2,240
	機構負担金関係事務費	2,056
	観光人材確保・育成事業（道直営分）	23,647
	北海道さっぽろ「食と観光」情報館運営費	34,982
	北海道ロケーション誘致推進費	274
	観光振興諸費	5,803
	アウトドア活動振興環境整備事業費	368
	住宅宿泊事業法関連事業費	14,441
	観光統計調査事業費	6,046
	北海道観光誘致推進事業（道事務費）	180
	道直営 計	
観光局（コロナ禍特別対策事業除く） 合計（A）		2,031,396
<コロナ禍特別対策事業>		
直営	教育旅行支援事業	1,582,211
直営	北海道旅行割引（道直営分） GoToトラベル ※繰越予算	38,104,515
直営	北海道旅行割引（道直営分） 道民割 ※繰越予算	16,064,500
観光局（コロナ禍特別対策事業） 合計（B）		55,751,226
観光局 総計（A）+（B）		57,782,622

（図 令和4年度観光局所管 予算一覧）

(2) 負担金事業とは

負担金とは、北海道が策定した「支出事務の手引き（改訂版）」において下記のとおり定められている（以下、抜粋）。

18 負担金、補助及び交付金

概説

本節は、北海道財務規則（昭和 45 年北海道規則第 30 号）上細節経理を必要とするものではないが、節の説明として負担金、補助金及び交付金の三つの細節に区分されている。

1 負担金 これに区分されて支出されるものはいろいろのものが含まれるが、法令上特定の事業について、普通地方公共団体が当該事業から特別の利益を受けることに対して一定の金額を支出する経費である。

この負担金のほかに任意に各種団体を普通地方公共団体が構成している場合において、その団体の必要経費に充てるため、構成各団体が取り決められた費用を支出する場合があります、これも本節から支出される。

典型的な負担金のほかに、負担金と全く同様の意味、内容で用いられるものに分担金があるが、その用語の使い分けは必ずしも明確ではない。

なお、負担金の支出は、当該普通地方公共団体の予算に少なからぬ影響を与えているのが実情である。すなわち、法令等で負担が義務づけられている経費にあっては、いわゆる超過負担の問題があり、任意の負担金の場合は、普通地方公共団体が構成又は加盟している各種団体等の会員として、その維持運営のために負担金という名目で会費を支出している例が多い。

2 補助金 一般的には、特定の事務事業の育成、助長するために普通地方公共団体が公益上必要があると認めた場合に対価なくして支出するものである。

補助金は国の施策に基づき（市町村が都道府県の施策に基づいて行う場合もあるが）国から補助金を受け間接的に補助する場合と、普通地方公共団体が独自の施策、奨励を図る目的で自らの判断で補助する場合がある。

また、補助金には、法令に基づくものと予算措置によって行われるものがあり、いずれも憲法第 89 条又は地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 232 条の 2 に定める公金支出の制限に反しない限り支出することは可能である。

補助金として支出されるものは、その名称を例えば奨励金、助成金等といったものでもその実質が補助金と同様のものは、この節によって支出されるものである。

3 交付金 法令又は条例等により、他の普通地方公共団体あるいは組合等に対して、普通地方公共団体の事務を委託している場合において当該事務処理の報償として支出するもの、また特定の事業の助成、発達等をはかるためのいわゆる奨励のために給付するもの、その他固定資産税に代わる財源補填の性格を有するものなどその種類は多岐にわたる。

歳出予算科目上は「負担金、補助金及び交付金」として切り離さないで使うものとされているが、これらを混同することは、負担区分を不明瞭にするので、歳出予算の目的に照らし厳密に区分し、適正に執行すべきである。

（支出事務の手引き（改訂版）18 負担金、補助及び交付金）

項 目	細 目 及 び 根 拠	説 明 及 び 関 係 資 料
1 負担金	<p>1 決定書の記載事項</p> <p>2 法令上特定の事業に係る負担金の区分</p> <p>(1) 受益者負担金</p> <p>(2) 原因者負担金</p> <p>(3) 損傷者負担</p>	<p>負担金を支出する場合、法令上特定の事業について、北海道が当該事業から特別の利益を受け、それに対し国又は他の地方公共団体に義務的に支出すべきものであるか、また、北海道が任意に構成又は加盟している各種団体に対し、会費、分担金等として支出すべきものであるかなどを正しく把握し執行しなければならない。</p> <p>負担金の交付を決定するための決定書には、おおむね次の事項を記載し、関係書類を添付する。 (1) 負担金の名称（〇〇負担金と具体的に記載する。） (2) 目的又は理由 (3) 内容（交付決定額等） (4) 根拠法令及び協定書等の主要事項（協定書等を添付） (5) 債権者名 (6) 道費負担の区分及び金額算定（算出）の基準（規則、協定、機関決定の内容等を添付） (7) 支出の方法（概算払、前金払の有無及びその理由） (8) 支出の時期 (9) 予算科目及び経理現況 (10) 通知文、指令文等 (11) その他参考となる関連事項（書類）</p> <p>特定の公益事業に特別の利害関係をもつ者に、その事業に必要な経費の全部又は一部を負担させるために課す公法上の金銭給付たる負担金については、負担義務者の種類により、次のように分けられる。</p> <p>特定の公の事業に必要な経費に充てるため、その事業により特別の利益を受ける者に負わせる負担で、金銭給付義務を通常としている。 例えば、道路に関する工事により著しく利益を受ける者に対し、その利益を受ける限度において、その費用の一部を負担させる等がある。</p> <p>事業を必要にさせる原因となる行為をする者に課せられる負担金で、金銭給付義務を通常としている。 例えば、道路法（昭和27年法律第180号）第58条第1項（原因者負担金）で「道路管理者は、他の工事又は他の行為により必要を生じた道路に関する工事又は道路の維持の費用については、その必要を生じた限度において、他の工事又は他の行為につき費用を負担する者にその全部又は一部を負担させるものとする。」と規定している。</p> <p>特定の公の事業に属する施設に特に損傷を与える行為をする者に負わせる負担で、金銭給付義務を通常としているが、原因者負担金と類似している。 例えば、下水道法（昭和33年法律第79号）第18条（損傷負担金）で「公共下水道管理者は、公共下水道の施設を損傷した行為により必要を生じた公共下水道の施設に関する工事に要する費用については、その必要を生じた限度において、その行為をした者にその全部又は一部を負担させること</p>

（支出事務の手引き（改訂版）18 負担金、補助及び交付金）

(3) 機構負担金について

前述のとおり、北海道が観光振興に関する事業を行うに当たり、実に9割超を機構負担金事業として実施している。これは、機構が道と同程度の民間負担（現物協賛）を行うことにより、効果的な事業執行に役立つことが期待されており、道、機構及び関係機関により官民一体となり連携協同して実施する体制が最も事業効果が高く、効率的に目的が達成できるためとしている。

そこで、道は各年度ごとに機構と「事業に係る協定書」を締結しており、当該協定書に基づいて、機構負担金事業を機構とともに進めている。観光局における機構負担金の予算作成に向けた作業の流れは以下のとおりである。

観光振興機構負担金事業の予算編成の流れ

(R4年度)

(1) 道観光局・機構担当者の意見交換	随時	・ 道観光局と機構担当者間での意見交換
(2) 予算要求案の作成	10～11月中旬	・ 道（観光局）が予算要求案を作成
(3) 機構要望の提出	12月8日	・ 機構負担金事業についての要望を提出（機構→知事）
(4) 予算査定	12～1月	・ 知事査定を経て道予算案を策定
(5) 道予算案の提案・議決	2～3月	・ 道予算案について、議会議論を経て議決

(図 観光局より入手した作業一覧図)

なお、令和4年度の協定書締結に関しては、観光局として「道内経済の一層の活性化に向けて、関連産業のすそ野が広く経済波及効果の高い観光分野の振興施策を実施するため、(公社)北海道観光振興機構の令和4年度事業に参画し、負担金を支出するとともに、事業の適切な執行及び管理を行うため、令和4年4月1日付けで『令和4年度事業に係る協定書』を締結することとする。」としている。

また、協定書においては、北海道と機構が共同で実施する事業について各事業の具体的名称、北海道負担経費、機構負担経費が明記されている。負担割合については、道と機構が対等な立場において連携共同し事業を実施するという観点から、負担金事業総体としては、道と民間の同等の負担として1：1を確保することとしているが、負担金事業の各個別事業ごとに見ると、誘客プロモーションの実施、観光戦略策定のための各種調査、観光人材の確保・育成、旅行商品開発支援等その内容・分野は様々

であり、その分野ごとに民間負担となりうる現物協賛の積上内容に濃淡が生じていることから、事業ごとでは必ずしも負担割合1：1にはならないとのことである。なお、機構負担経費には現物協賛額を含むこととされている。

そして、本協定書を根拠として、事業ごとに支出負担行為登録を行い、機構に支出を行っている。執行機関は経済部観光局観光振興課、予算種別は一般会計（会計）・経済費または総合政策費（款）・負担金（節）である。

（４）機構負担経費における現物協賛について

機構は道と負担金事業を行うに当たり、前述のとおり協定書において道と同程度の経費を負担する形となっている。そこで、当該機構負担経費については、金銭的負担に限らず、現物協賛という形での負担も含まれる形となっており、観光局としても、「負担金事業を実施するに当たり、機構が道と同程度の民間負担（現物協賛）を行うことにより、効果的な事業執行に役立つことが期待されており、こうした官民一体となった形で本道観光振興を推進していくことが重要であることから、負担金事業における現物協賛の必要性を認識している。」とのことであった。

そこで、現物協賛の例は下記のとおりである。

〈現物協賛の例〉

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 関係の観光事業者（宿泊・運輸・体験観光事業者・旅行会社・飲食店等）による通常提供価格から実際の割引額② 各関係機関等により提供された協賛品（例：無料宿泊券、ノベルティ他）③ 新聞・雑誌・無料パブリシティへの記事掲載等 |
|--|

なお、現物協賛については、機構負担経費の算定上、金額として測定されているが、当該金額については、その測定方法について統一的な運用がなされていない。

（５）実績報告

協定書には（別紙１）「事業実施報告書」、（別紙２）「事業精算書」の各様式が定められ、第９条にて機構は「本事業が完了したときには、速やかに、別表各号の事業の処理成果を記載」した各様式を北海道に提出するよう規定されている。これらの報告によって集計された令和４年度の各事業の決算額は下図のとおりである。

○ 令和4年度 観光振興機構負担金事業の予算実績対比表

(単位：千円)

事業名	予算額（補正後）		決算額	
	道負担金	現物協賛	道負担金	現物協賛
広域連携DMOとしてのデジタルマーケティング事業	70,844	20,577	68,727	23,437
地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業	239,262	214,000	223,819	324,243
広域観光周遊促進事業	84,570	56,100	77,670	80,816
北海道教育旅行活性化事業	23,240	18,838	21,335	14,211
観光人材確保・育成事業（負担金分）	30,853	30,853	28,978	62,253
アドベンチャートラベル推進事業（負担金分）	56,888	88,195	51,532	14,413
アドベンチャートラベル推進事業（創生推進交付金分）	65,480	22,781	60,400	7,532
誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業	377,000	478,400	372,120	392,033
誘客促進・需要喚起による北海道観光再興事業（創生推進交付金分）	49,669	42,432	47,787	46,419
北海道旅行割引事業費（負担金分）	346,550	362,450	100,000	276,781
どさんこ旅サロンの運営・利用促進事業	12,720	29,316	12,720	17,018
ユニバーサルツーリズム推進事業	19,895	23,265	19,709	25,845
MICE誘致支援事業	28,160	38,750	27,509	34,951
北海道観光誘致推進事業（負担金分）	94,557	146,704	92,270	106,357
ポストコロナへ向けた安全・安心な観光の情報発信事業	39,356	8,060	38,995	8,070
観光事業環境変動対策特別事業	193,806	250,000	193,806	82,621
R4計	1,732,850	1,830,721	1,437,377	1,516,999
北海道旅行割引事業費（負担金分） GoToトラベル ※R3繰越予算	581,392	635,482	580,693	554,536
R3繰越計	581,392	635,482	580,693	554,536
合計	2,314,242	2,466,203	2,018,070	2,071,534

(図 令和4年度観光局事業の予算実績対比表)

(6) 効果測定

負担金事業の効果測定について、前述の令和3年度包括外部監査において意見があったことから、北海道は「事業立案時において、事業成果を測るため、それぞれの事業ごとに機構、道で協議の上、定量的な成果指標を可能な限り定めることとし、事業終了後にその達成度を評価することとする。また、定量的な成果指標の設定が困難な場合においては、道と機構において、事業成果についての協議を行い、その内容を記録することで、道の便益や公益上の必要性を直接または間接的に考慮した事業の遂行がなされることを明確にすることとする。」との措置を講じ、これを公表した。

(7) 直営事業について

機構負担金事業が現物協賛を前提とした政策実施手法であるのに対し、直営事業は同じ支出負担行為でありながらも、実施主体が北海道であることからそのような制約がない。前述の「北海道観光戦略推進組織のあり方について」（平成19年5月公表）においても、「民間や地域のみでは実施し得ない事業の実施」の必要性を指摘しており、その具体例として「魅力ある観光地づくり、受入基盤の整備（空港、道路、景観等の整備、観光案内所の運営、人材育成など）」などを挙げている。

機構負担金事業とは異なり、道と事業受託者の間で個別事業ごとの契約を行っている。また、コンソーシアム方式などによる委託契約も採り入れている。

4 過年度における観光局に対する監査意見とそのフォローについて

(1) 令和3年度包括外部監査における監査結果及び北海道が講じた措置

令和3年度包括外部監査における意見及び北海道が講じた措置は以下のとおりである。

令和3年度 北海道包括外部監査の結果に基づき講じた措置等【特定のテーマ：産業振興に係る財務事務の執行について】	
意見（改善を要する事項）	講じた措置
<p>「地域の魅力を活かした観光地づくり推進事業」 【事業の内容に適合した成果指標を設定すべきである。】 本事業は公益社団法人北海道観光振興機構による間接補助事業であるため、補助を受ける観光関連団体については事業毎に成果目標等を設定しているが、道としては目標を定めてはいないとのことであった。しかしながら、負担金か補助金か委託であるかなど支払の名目を問わず、また、道として実施する直接事業であるか間接事業であるかを問わず、支出した資金に見合う成果が得られているかの評価は当然に行うべきものであると考える。道は、事業の内容に適合した成果指標を設定し、支出した負担金に見合う成果が得られていることの検証を行うべきである。</p>	<p>事業立案時において、事業成果を測るため、それぞれの事業ごとに機構、道で協議の上、定量的な成果指標を可能な限り定めることとし、事業終了後にその達成度を評価することとする。</p> <p>また、定量的な成果指標の設定が困難な場合においては、道と機構において、事業成果についての協議を行い、その内容を記録することで、道の便益や公益上の必要性を直接または間接的に考慮した事業の遂行がなされることを明確にすることとする。</p>
<p>「国内誘客促進強化事業」 「広域連携DMOとしての北海道インバウンド戦略立案事業」 【適切な成果指標を設定すべきである。】 負担金の定義について地方自治法その他の法律上の明確な規定はなく、一般的に地方自治体が構成する団体等の行う特定の事業や活動に対して行う支出とされる。公益上の必要性（地方自治法232条の2）が求められる支出という点で補助金と同じであるが、一般的に負担金は自治体が一定の便益を受けるという点で補助金と異なっている。したがって「一定の便益を道が受けていること」及び「公益上の必要性」を目標数値や文書により明らかとするため、以下の事項を整備することが望ましい。</p> <p>①事業目標の設定と達成度の評価 ②事業を進めるうえで実施している道と観光振興機構との打ち合わせメモ ③については、短期的な数値目標を設定するのが困難な事業の場合もあると考えられる。その場合には、当該事業にかかる打合せメモを作成することで、道の便益や公益上の必要性を直接または間接的に考慮した事業の遂行がなされていることを明確にすることが望ましいと考える。</p>	<p>事業立案時において、事業成果を測るため、それぞれの事業ごとに機構、道で協議の上、定量的な成果指標を可能な限り定めることとし、事業終了後にその達成度を評価することとする。</p> <p>また、定量的な成果指標の設定が困難な場合においては、道と機構において、事業成果についての協議を行い、その内容を記録することで、道の便益や公益上の必要性を直接または間接的に考慮した事業の遂行がなされることを明確にすることとする。</p>
<p>「国内誘客促進強化事業」 「広域連携DMOとしての北海道インバウンド戦略立案事業」 【検査すべき項目・内容の明文化を検査すべきである。】 当該負担金について、執行内容について、道の職員が観光振興機構に訪問し、その内容をチェックした結果問題なかった旨の報告書が作成されているが、具体的なチェック内容が明記されていない。補助金であれば、要綱や運用方針、Q & A等の文書により対象範囲や提出物等の詳細が定められ、補助金支給の適切性をチェックするポイントが明らかとなるが、当該負担金の支出に関してそのように明文化されたものはない。観光振興機構における負担金に対応する事業の支出内容をチェックする際のチェック方法や過去の指摘事項等をふまえたチェック内容を文書化し標準化・効率化のためにチェックリストの作成等を行うことが望ましいと考える。</p>	<p>過去の指摘内容等を踏まえたチェックリストを作成し、令和3年度負担金事業の完了検査から支出内容をチェックする際に活用することとした。</p>
<p>「観光誘客促進道民割引事業」 【契約変更以外の対応を検査すべきであった。】 観光誘客促進道民割引事業は、A社、B社、C社を構成員とする受託コンソーシアムに委託された（契約期間：令和2年6月24日から令和3年3月26日まで。委託料：2,492,364,900円）。その後、令和2年10月及び令和3年3月に、契約変更が結ばれ、委託額の変更（委託料：5,192,312,772円）と委託期間の延長（契約の終期：令和3年8月13日）がなされた。その結果、委託料は当初の倍額以上となり、期間も年度を超えるものとなった。</p> <p>道によれば、変更契約に関する規則等は存在せず、契約条項に協議によって契約を変更できるとの文言が存在することを理由に、予算の範囲内で変更契約は可能であるとのことであった。また、以下の理由に基づき、変更契約を行ったとの説明を受けた。</p> <p>①「どうみん割ぶらす・りとうぶらす」は、現行の「どうみん割」に金額を追加して実施する事業であり、「どうみん割」と分けて考えることは出来ない。</p> <p>②委託先は、公募型プロポーザル方式により正式な手続きを経て、選定された業者である。</p> <p>③現在進行中の事業であり、現行「どうみん割」に加えて「どうみん割ぶらす・りとうぶらす」を柔軟かつ確実に行うためにノウハウがある現委託先に委託する必要がある。</p> <p>④ノウハウがない新たな委託先を選定した場合、事務作業の混乱や遅れの発生、別々に委託することによる事務作業の煩雑さ、非効率になることが予想される。</p> <p>⑤拡充業務を効果的に実施するためには、道内宿泊事業者等への割引額支援業務を円滑に進める必要があり、現在、その業務は観光誘客促進道民割引事業（どうみん割）受託コンソーシアムが行っており、本事業を委託するには、円滑な事業実施が期待できる現受託者をおいて他にはない。</p> <p>しかしながら、上記の説明は現委託先との随意契約の理由になり得ても、契約変更により対応可能な理由となるかどうかは疑問がある。特に、②委託先について一定の手続きを経て選定された業者であることは、変更契約を制限する理由と考えられる。</p> <p>本契約は、当初予定していた委託内容、委託期間及び委託料を変更するものであり、期間については年度を過ぎ、委託料は当初契約に定めるものの倍額を超えるものであったことを考慮すれば、変更契約以外の手続きを検討すべきであった。</p>	<p>今後起案する旅行割引事業に係る同様の委託契約について、利用者・事業者の負担や混乱、効率性や経済性等を総合的に勘案し、可能な限り変更契約以外の手続きを検討する。</p>

（２）その他監査における指摘事項と北海道の措置状況

観光局において、過去5年間における監査委員など外部から何らかの指摘、指導を受けた事項は下図のとおりである。