

平成 2 4 年度包括外部監査結果報告書の概要

第 1 包括外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方自治法第 2 5 2 条の 3 7 第 1 項及び徳島県外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条に基づく包括外部監査

2 選定した特定の事件の名称（テーマ）

(1) 監査対象

観光及びこれに関連する事業について

(2) 監査対象機関

知事部局，企業局，教育委員会その他上記事業に関係する各部局及びその所管する団体

(3) 監査の対象とした期間

平成 2 3 年度。ただし，必要に応じて平成 2 2 年度以前及び平成 2 4 年度も監査の対象とした。

3 監査を実施した期間

平成 2 4 年 6 月 2 2 日から平成 2 5 年 3 月 1 4 日まで

4 監査従事者

(1) 包括外部監査人

弁 護 士 島 尾 大 次

(2) 包括外部監査人補助者

弁 護 士 森 晋 介
公認会計士 藤 原 晃

5 監査テーマ選定の理由

徳島県は、古くから四国の玄関口として対外的な文化、経済の交流が盛んであり、進取の気風に富んだ県民性を形成し、四国八十八ヶ所の巡礼者を温かく迎える「おもてなし」の文化を育んできた伝統を有する。

かかる伝統を踏まえて、徳島県では、平成21年6月、「もてなしの阿波とくしま観光基本条例」を制定し、これに基づき、観光資源の活用、魅力的な産品の創出、新たな観光分野の開拓、観光旅行者の受け入れ態勢の整備、徳島県の魅力を戦略的に発信するための取組、国際観光の振興に関する取組、広域的な観光の振興等に関する諸施策を推進している。

しかし、これらの諸施策については、その効果の測定、分析、経費支出等が適切になされているかが一見して分かりづらく、また、厳密な検証がなされない嫌いがある。

そこで、徳島県が推進する観光及びこれに関連する事業につき、適切に実施されているかを監査する必要がある。

6 監査の着眼点

- (1) 観光及びこれに関連する事業につき、適法かつ効率的、効果的、経済的に行われているか。
- (2) 同事業につき、外部者への委託等が行われている場合、その契約及び支出が適正になされているか。

第2 外部監査対象の概要

1 観光基本条例の制定，徳島県観光振興基本計画の策定及びその内容

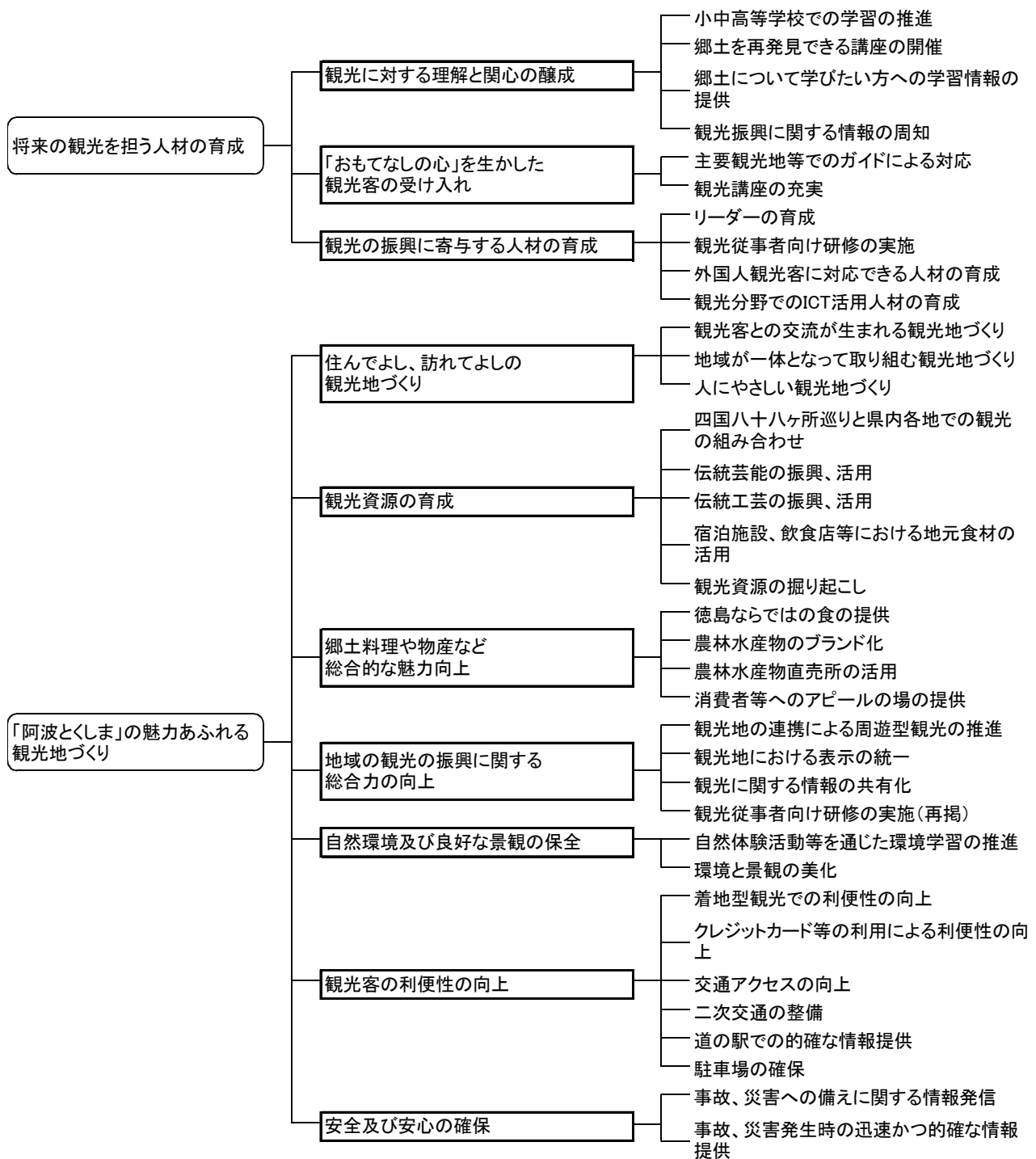
徳島県は，平成21年6月25日に「もてなしの阿波とくしま観光基本条例」を制定，施行するとともに，同条例に基づき，徳島県観光振興基本計画を策定している。

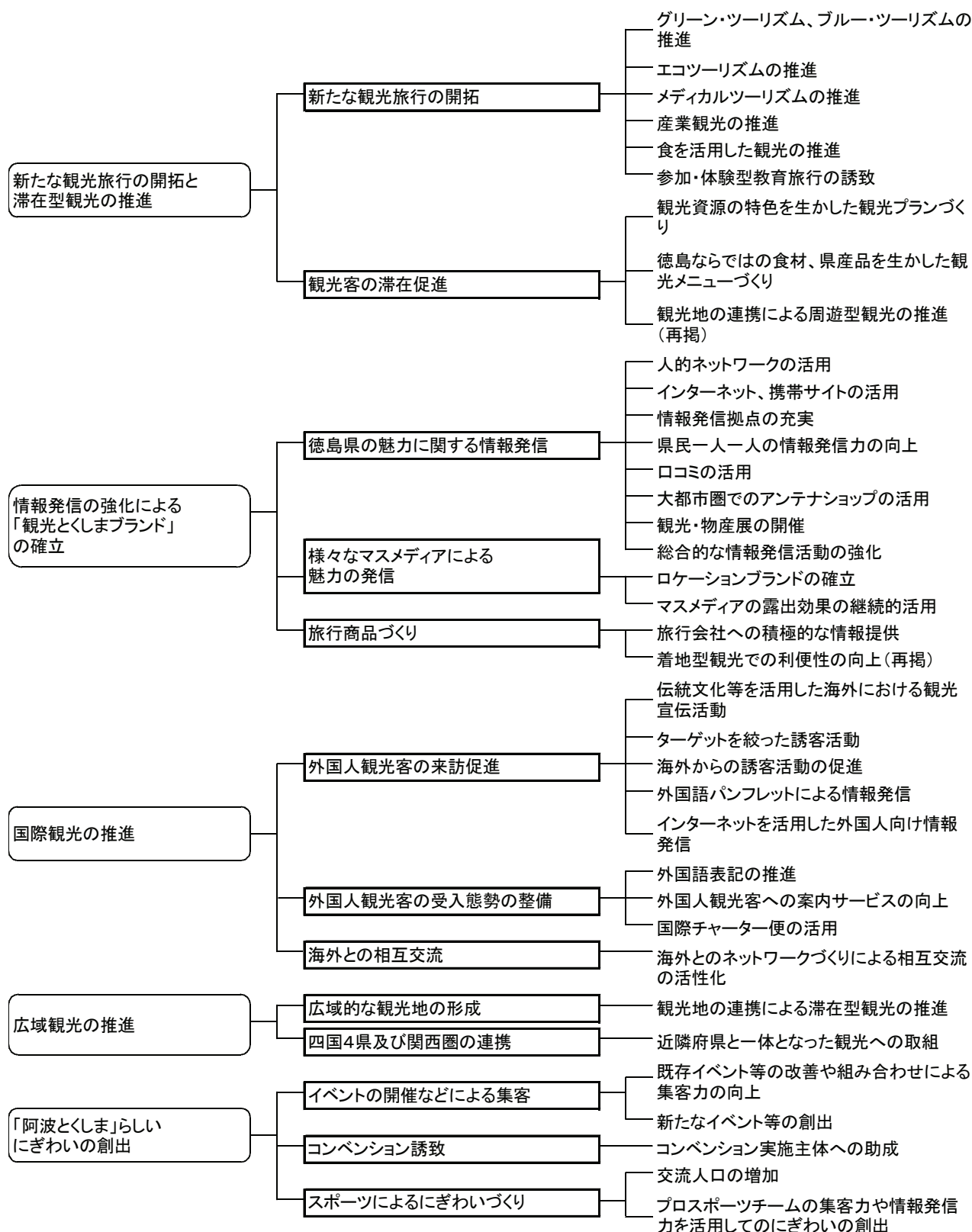
同計画は，観光振興における課題として，県民意識の向上，観光地域づくりの担い手となりうる人材の育成，多様なニーズへの対応，新たな観光旅行の開拓，滞在型観光の推進，知名度の向上，リピーターの増加，国際観光の推進，広域観光の推進の9項目を挙げている。

また，同計画は，徳島県が目指す将来像として，「すべての県民が，地域に対する誇りと愛着を持ち，観光に関わりを持っていること。」など5項目を掲げるとともに，戦略目標として，観光入込客数，県外入込客数，宿泊者数，外国人入込客数，外国人宿泊者数，コンベンション年間開催件数につき，それぞれ数値目標を掲げている。

2 観光の振興に関する基本方針

徳島県観光振興基本計画は，観光の振興に関し，7つの基本方針を定めている。以下の図は，かかる7つの基本方針に基づき，各事業を体系化したものである。





3 実績を検証するシステムについて

観光に関する施策の実施状況，戦略目標の達成状況等を検証するシステムとして

は、徳島県観光審議会がある。観光審議会は毎年1回開催され、徳島県観光振興基本計画の概要の説明、諸施策の実施状況の説明、当年度の計画及び事業の説明等が行われている。

4 観光関連の予算

以下の表は、徳島県観光振興基本計画に関連する事業につき、その予算の概略をまとめたものである。同表によれば、観光関連の事業が多岐にわたり、その予算額も巨額に上っており、県民の生活にも大きな影響を与えていることが認められる。

徳島県観光振興基本計画関連予算

(単位:千円)

徳島県観光振興基本計画の項目		平成23年度 最終予算額	平成24年度 当初予算額
1 将来の観光を担う人材の育成			
(1) 観光に対する理解と関心の醸成			
○小中高等学校での学習の推進		17,783	39,400
○郷土を再発見できる講座の開催		17,271	14,161
○郷土について学びたい方への学習情報の提供		12,428	12,436
○観光振興に関する情報の周知		66,050	66,445
(2) 「おもてなしの心」を生かした観光客の受け入れ			
○主要観光地等でのガイドによる対応		25,368	7,523
○観光講座の充実		7,035	7,008
(3) 観光の振興に寄与する人材の育成			
○リーダーの育成		23,835	22,998
○観光従事者向け研修の実施		16,800	19,490
○外国人観光客に対応できる人材の育成		2,300	3,290
○観光分野でのICT活用人材の育成		31,567	15,345
2 「阿波とくしま」の魅力あふれる観光地づくり			
(1) 住んでよし、訪れてよしの観光地づくり			
○観光客との交流が生まれる観光地づくり		2,379	2,341
○地域が一体となって取り組む観光地づくり		48,862	47,885
○人にやさしい観光地づくり		27,548	8,544
(2) 観光資源の育成			
○四国八十八箇所巡りと県内各地での観光の組み合わせ		10,921	16,290
○伝統芸能の振興、活用		40,027	40,491
○伝統工芸の振興、活用		1,160	1,160
○宿泊施設、飲食店等における地元食材の活用		7,252	2,322
○観光資源の掘り起こし		34,126	59,818
(3) 郷土料理や物産など総合的な魅力向上			
○徳島ならではの食の提供		7,252	2,322
○農林水産物のブランド化		52,531	45,624
○特産品・土産物の掘り起こし(仮称)		105	0
○農林水産物直売所の活用		15,302	17,667
○消費者等へのアピールの場の提供		43,034	42,031
(4) 地域の観光の振興に関する総合力の向上			
○観光地の連携による周遊型観光の推進		77,062	66,895
○観光地における表示の統一		2,155	2,785
(5) 自然環境及び良好な景観の保全			
○自然体験活動を通じた環境学習の推進		41,982	27,792
○環境と景観の美化		50,327	21,190
(6) 観光客の利便性の向上			
○着地型観光での利便性の向上		52,119	30,080
○クレジットカード等の利用による利便性の向上		2,300	2,290
○交通アクセスの向上		7,500	2,500
○二次交通の整備		144,802	184,600
○道の駅での的確な情報提供		27,312	27,145
○駐車場の確保		17,547	10,711
(7) 安全及び安心の確保			
○事故、災害への備えに関する情報発信		0	0
○事故、災害発生時の迅速かつ的確な情報提供		300	300

徳島県観光振興基本計画の項目		平成23年度 最終予算額	平成24年度 当初予算額
3 新たな観光旅行の開拓と滞在型観光の推進			
(1) 新たな観光旅行の開拓			
○グリーン・ツーリズム、ブルー・ツーリズムの推進		16,800	15,990
○エコ・ツーリズムの推進		7,600	13,000
○メディカルツーリズムの推進		16,610	21,700
○産業観光の推進		20,538	20,290
○食を活用した観光の推進		2,500	4,700
○参加・体験型教育旅行の誘致		16,800	19,490
(2) 観光客の滞在促進			
○観光資源の特色を生かした観光プランづくり		20,691	10,996
○徳島ならではの食材、県産品を生かした観光メニューづくり		51,592	45,845
4 情報発信の強化による「観光とくしまブランド」の確立			
(1) 徳島県の魅力に関する情報発信			
○人的ネットワークの活用		2,935	6,462
○インターネット、携帯サイトの活用		29,312	36,726
○情報発信拠点の充実		18,846	19,581
○県民一人一人の情報発信力の向上		75,240	75,006
○ロコミの活用		22,337	22,353
○大都市圏でのアンテナショップの活用		4,821	5,500
○観光・物産展の開催		67,893	65,390
○総合的な情報発信活動の強化		62,312	62,145
(2) 様々なマスメディアによる魅力の発信			
○ロケーションブランドの確立		9,027	8,612
○マスメディアの露出効果の継続的活用		9,027	8,612
(3) 旅行商品づくり			
○旅行会社への積極的な情報提供		65,012	72,818
5 国際観光の推進			
(1) 外国人観光客の来訪促進			
○伝統文化等を活用した海外における観光宣伝活動		88,165	61,585
○ターゲットを絞った誘客活動		0	4,180
○海外からの誘客活動の推進		2,155	3,785
○外国語パンフレットによる情報発信		4,455	5,075
○インターネットを活用した外国人向け情報発信		4,455	5,075
(2) 外国人観光客の受入体勢の整備			
○外国語表記の推進		2,300	2,290
○外国人観光客への案内サービスの向上		15,249	14,638
○国際チャーター便の活用		35,310	48,870
(3) 海外との相互交流			
○海外とのネットワークづくりによる相互交流の活性化		18,900	13,799
6 広域観光の推進			
(1) 広域的な観光地の形成			
○観光地の連携による滞在型観光の推進		51,760	51,550
(2) 四国4県及び関西圏の連携			
○近隣府県と一体となった観光への取組		49,743	50,173
7 「阿波とくしま」らしいにぎわいの創出			
(1) イベントの開催などによる集客			
○既存イベント等の改善や組み合わせによる集客力の向上		1,033,154	1,063,070
○新たなイベント等の創出		49,362	44,180
(2) コンベンション誘致			
○コンベンション実施主体への助成		18,850	18,850
(3) スポーツによるにぎわいづくり			
○交流人口の増加		18,556	47,366
○プロスポーツチームの集客力や情報発信力を活用してのにぎわい創出		1,900	1,120
合 計		1,833,954	1,708,709

・各項目の予算額については、複数の項目に該当し、再掲となる部分についても計上しているため、予算額欄の計と合計欄は一致しない。

・また、上記は、包括外部監査人調べの概数である。

第3 個別の観光関連事業についての検討及び意見

(観光・物産PR)

1 とくしまロケーション・ブランド発信事業（観光政策課）

(1) 検討

ア 観光戦略における位置付け，他の事業，イベントとの提携，相乗効果について

ロケ撮影の支援・誘致がいかなる形で観光交流・産業などの振興に結びつくかは，必ずしも明らかではない。このため，徳島県の観光戦略における本事業の位置付けも明確であるとはいえない。

また，他の事業において，本事業と連動して，ロケ地，ロケの実績等を活かした観光振興が十分に行われているともいいがたい。

イ 委託先の選定について

本事業は，随意契約によって，財団法人徳島県観光協会に委託されている。しかし，本事業がおよそ同協会以外の民間事業者では遂行できないような事業とはいえない。

ウ 事業，イベントのチェック，報告体制について

担当課は，毎年度末に，徳島県観光協会から報告書の提出を受け，その内容を把握している。しかし，それを超えて，担当課において，報告書の内容を踏まえて，負担金等の額が適切であるか検討したり，次年度に向けて，事業の内容を見直したり変更したりしてきた様子は窺われない。

エ ユーザーからの意見聴取，反映について

本事業の参加者には，ロケ撮影を行う撮影関係者，エキストラその他の形でロケ撮影をサポートする県民・県内事業者が存在する。

しかし，いずれの参加者に対しても，アンケートその他の手段によって，その意見を十分に聴取している様子は窺われない。

オ 費用対効果の測定について

本事業は、平成14年度の事業開始から平成23年度末までで合計221件、年平均で20件以上のロケ支援の実績を有する。しかし、ロケにも、様々な種類があり、当然、ロケ地等の知名度のアップ、観光交流・産業などの振興に大きく貢献するものとそうでないものがあり得る。

(2) 指摘及び意見

本事業の必要性は認められるが、本事業の観光戦略における位置付けについて再検討するとともに、その効果を最大限に発揮するために、他の事業との提携についても検討すべきである。(意見)

仮に、事業の性質上、委託者の能力等が重要な考慮要素になるとしても、たとえば、プロポーザル方式によって受託者を選定するなど、できる限り多様な事業者の参加を求めて本事業を活性化すべきである。(意見)

今後は、単に報告書を受けるだけではなく、事業の内容についても、十分なチェック、見直しを行うように努めるべきである。(意見)

本事業の参加者には、ロケ撮影を行う撮影関係者、エキストラその他の形でロケ撮影をサポートする県民・県内事業者が存在する。今後の事業展開の参考にするためにも、アンケートその他の手段によって、これらの参加者から積極的に意見を聴取する仕組みを構築すべきである。(意見)

単にロケの件数のみならず、ロケの内容、影響等をも考慮した上で、本事業の実績を検証する必要がある。また、本事業によって、どの程度の経済効果が見込まれるのか、それが投じた費用に見合うものであるか、仮に、見合うものといえない場合、今後の事業展開はいかにあるべきか等、費用対効果の測定とこれに基づく事業の見直しを定期的に実施すべきである。(意見)

2 徳島県物産観光交流プラザ運営事業（観光政策課）

(1) 検 討

ア 事業、イベントのチェック報告体制について

財団法人徳島県物産協会に対し、1522万0800円の委託料支出がなされている。

同協会からは、年度末に、委託業務完了報告書が提出されている。同報告書は、委託精算書と題する経費7項目の金額が記載された一覧表、各項目の内訳を記載した一覧表、毎月の企画展示のテーマ一覧表と展示内容を撮影した写真によって構成されているが、内容としては非常に簡素なものに留まっている。

イ ユーザーからの意見聴取、反映について

現状では、購買動向に関する情報の収集や分析は行われているものの、徳島県による情報の活用が十分になされているとはいえない。

ウ 課題の把握、改善について

本事業の報告書には、今後の事業展開を図る上で必要なデータに関する記述に乏しく、課題を分析するという観点からの記述は、一切見受けられない。

エ 委託先の選定について①（検討過程の記録化）

本事業については、委託先による事業報告が担当者間の口頭でのやりとり等に依拠する比重が高いこともあって、その事業の実施主体の選定過程や支出（金額）の必要性の検討過程について、客観的な検証が困難である。

オ 委託先の選定について②（選定ないし契約内容の見直し）

現在、展示商品の構成や販売手数料は、委託先に一任されているのが実情であり、その当否について、担当課は、施設設置者及び運営委託者として、綿密な監督ができているとはいえない難しい実情にある。

もちろん、委託先において展示商品選定基準を策定するなどして、公平性を担保する一定の措置が講じられてはいるものの、同規定は、商品展示において委託先の関連企業の商品を優先して取り扱うと定められているなど、公平性確

保の点で疑問がないとはいえない。

(2) 指摘及び意見

本事業には、支出金額に見合った事業報告がなされているといえるか疑問があるため、今後は、事業内容について、課題の発見や後日の検証可能性という観点も考慮した、より詳細な報告を事業完了報告書にも記載させるべきである。(意見)

委託先を介し、あるいは、委託先から適切な情報提供を受けた上で、徳島県自らが、ユーザーの購買動向に関する情報やニーズを収集し、これを分析して広く活用する仕組みを導入すべきである。(意見)

本事業については、運営の公平性を確保しつつ、展示商品の販促及びPR活動を積極的に展開するという観点から、委託先の選定ないし委託先との契約内容等を見直し、さらなる改善について検討を行うべきである。(指摘)

3 新鮮とくしまブランド戦略対策事業（とくしまブランド課）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置付け，他の事業，イベントとの提携，相乗効果について

(ア) まず，本事業の対象品目は，ブランド品目，ブランド育成品目，地域育成品目，とくしま特選ブランドの4種類があり，それぞれ目的，要件等が異なるものの，一般の消費者にとっては，その区別は分かりづらい。

(イ) 次に，本事業における個別事業の差異も分かりにくい。

たとえば，「とくしまブランド協力店」と「美味しいよ！とくしまブランド店」との区別は，一見して分かりづらい。

また，「とくしまブランド特使」，「なっ！とくしまソムリエ」，「新鮮 なっ！とくしま大使」，「とくしまブランド・クチコミ応援隊」も，「とくしま」と「なっ！とくしま」と「新鮮 なっ！とくしま」，「特使」と「大使」というようによく似ていながら少しずつ違った用語を使っていること等もあって，その区別は分かりにくい。

(ウ) 他方，「新鮮 なっ！とくしま」号は，他の都道府県，市町村に例を見ない独創的な移動するブランドショップ（走る広告塔）であり，概ね徳島県のマスコットキャラクター「すだちくん」が同行していることも相まって，近年の「ゆるキャラ」・「ご当地キャラ」ブームの影響も加わり，そのインパクト，注目度等は非常に大きい。

イ 補助金，負担金の支出について

「飛び出す」ブランド産地育成事業では，農業関係団体等が「産地改造計画」等に基づき実施する情報戦略・人材育成等の事業を支援するために補助金を交付している（「消費感度」強化事業）。

しかし，当該団体等からの実績報告書の内容は，主に事業費の内訳，補助金の使途等であって，事業の実施による具体的成果，将来の課題等の記載に乏しい。

また、農業関係団体等に補助金を交付するという事業の性質上、交付を受ける団体等が毎年ほぼ同じであるという実態も窺われる。

ウ 事業、イベントのチェック、報告体制について

- (ア) まず、「とくしまブランド戦略会議」は、毎年８月、委員を集めて県庁で開催され、担当課から、数値目標の達成状況を含む比較的詳細な報告がなされた上で、委員が自由に意見を述べるという形で行われている。

しかし、報告書では、事業の達成状況を数値で説明しようとして、様々な数値が列挙されており、重要な数値とそうではない数値の区別がやや不明瞭である上、適宜、新たな観点に基づく数値も加わり、全貌が評価しづらい面がある。また、「産地戦略会議」と提携したり、意見を交換したりしている様子も窺われない。さらに、せっかく委員を集めて会議を開催しながら、委員の意見がその場での感想に近いものになっているのももったいないといえる。

- (イ) 次に、「産地戦略会議」については、担当課員も出席し、「産地改造計画」の達成状況の検証、事業の実施状況・収支等の報告等がなされてはいるものの、「とくしまブランド戦略会議」と提携している様子は窺われない。

- (ウ) また、「新鮮 なっ！とくしま」号については、イベント等に派遣の都度、担当職員が参加者（一般の消費者）の反応等を記載した報告書を作成し、適宜、参加者のアンケート調査等も実施し、それを踏まえた改善を図っている。外部に貸し出した場合も、貸出先に利用状況等を記載した報告書の提出を求めている。

エ 広報及び周知について

- (ア) 本事業のうち、走る「とくしまブランド」展開事業は、イベント実施に際し、「とくしまブランド協力店」、関連団体（農協等）等と協力して事前の広告宣伝が概ねスムーズに行われている。

他方で、「美味しいよ！とくしまブランド店」については、未だ知名度が高いとまではいえない。

(イ) また、「ブランド応援隊」活用事業では、「すだちくん」の知名度が突出しており、その広告宣伝効果は大きいと思われる。

「とくしまブランド特使」、「なっ！とくしまソムリエ」についても、県内外におけるイベントや東京で開催した「とくしまブランド・トップセールス」において、県産農林水産物のPRに一定の活用がなされている。

他方、「新鮮 なっ！とくしま大使」、「とくしまブランド・クチコミ応援隊」については、県産農林水産物に関心のある県内外の人材を育成し、ボランティア的な活動として協力頂いているが、未だ十分な活用がなされているとはいえない。

オ ユーザーからの意見聴取、反映について

まず、「新鮮 なっ！とくしま」号については、イベント等に際し、適宜、参加した一般の消費者を対象にして、県産農林水産物についての簡単なアンケート等を実施している。

また、ブランド品目、ブランド育成品目、地域育成品目、とくしま特選ブランドについては、量販店やイベント会場で実施する「新鮮 なっ！とくしま」号を活用したPRにおいて、ある程度、一般の消費者からの意見聴取がなされている。

カ 費用対効果の測定について

まず、本事業の対象品目については、ブランド品目は計30品目、ブランド育成品目は計10品目、とくしま特選ブランドは31商品となっている。「産地戦略会議」による「産地改造計画」の策定数は累計114件となっている。

また、「新鮮 なっ！とくしま」号の運行回数は累計391回に達し、「とくしまブランド協力店」は36店舗（うち国外3店舗）となり、「美味しいよ！とくしまブランド店」は23店舗となっている。

他に、各種協力店として、地産地消協力店（県内）は263店舗、阿波尾鶏指定店は510店舗（うち県内114店舗、国内〔県内を除く〕391店舗、海外〔香港〕5店舗）、徳島産はも指定料理店（県内）が78店舗、徳島県産は

も応援料理店（県外）が9店舗、徳島県産はも指定加工業者（県内）が5店舗となっている（平成25年1月末日現在）。

さらに、「とくしまブランド特使」は2名、「なっ！とくしまソムリエ」は30名、「新鮮 なっ！とくしま大使」は127名、「とくしまブランド・クチコミ 応援隊」は942名となっている。

（2）指摘及び意見

できる限り他の事業と連携し、一目で徳島県が認定した徳島県産品と分かるような統一的な認定表示（とくしまブランドの統一化）を検討すべきである。（意見）

名称やキャッチフレーズについて、一般の消費者、県民等に分かりやすいある程度統一的な用語を使うなどして、より分かりやすい個別事業のPRを検討すべきである。（意見）

今後とも、「新鮮 なっ！とくしま」号を効果的に活用することにより、「とくしまブランド」のPR活動に貢献することが期待される。（意見）

「飛び出す」ブランド産地育成事業にかかる補助金の交付につき、より具体的な報告を求めて補助金が効果的に支出されているかを検証し、かつ、毎年、的確な審査を行い、場合により新規性のある事業に集中的に補助金を交付するなど、メリハリのついた運営が求められる。（意見）

「とくしまブランド戦略会議」につき、具体的な数値目標の達成状況等にかかる各数値の意味、重要性、位置付け等を整理し、年1回の会議に留まらずに適宜、委員の意見を聴取し、「産地戦略会議」とも提携し、意見を交換しながら、より積極的な形で事業の実施状況を精査することが望まれる。（意見）

「産地戦略会議」につき、「とくしまブランド戦略会議」とも提携し、意見を交換しながら、より活発な検討・検証、意見交換がなされるように工夫すべきである。（意見）

「新鮮 なっ！とくしま」号につき、報告書の作成、アンケート調査等が実施され、それを踏まえた改善が図られるなど、一定のチェック、報告体制が確立し、実効性を上げているものと評価できるので、今後、より良い運営を目指すとともに、他の事業にもそのノウハウを活かすべきである。（意見）

「美味いよ！とくしまブランド店」につき、未だ知名度が高いとまではいえないので、効果的な広告宣伝の方法などを工夫する必要がある。（意見）

「ブランド応援隊」活用事業につき、「すだちくん」は、その広告宣伝効果は大きいと思われるが、経済効果等を勘案し、より一層積極的に、県産農林水産物の広告宣伝に活用すべきである。「とくしまブランド特使」、「なっ！とくしまソムリエ」についても、一定の活用がなされているものの、より一層の活用が期待される。（意見）

「新鮮 なっ！とくしま大使」、「とくしまブランド・クチコミ応援隊」は、未だ十分な活用ができておらず、より積極的な活用が期待される。（意見）

ブランド品目、ブランド育成品目、地域育成品目、とくしま特選ブランドにつき、消費者から直接、意見を聴取し、かつ、市場関係者に対する継続的なアンケート等の実施も検討すべきである。（意見）

本事業は、相当の実績を上げているが、実績を活かして、具体的な成果にどのように結びつけていくかにつき、これまで以上に検討すべきである。（意見）

(国際観光)

4 みんないっしょに外国人観光客事業（国際戦略課）

(1) 検 討

ア 費用対効果の測定について

本事業の目的は、徳島県を含む四国4県を紹介する番組を中国のテレビ局で放映してもらうことにより、番組を視聴した中国人に徳島県の観光地の魅力をアピールし、徳島県への中国人観光客の誘引を図ることである。

もっとも、中国で本番組を見て来県した観光客の数は不明である。また、番組を視聴したことによる来県者が存在したか否かについて、フィードバックされるような仕組みがなかっただけではなく、番組の反響がどのような内容でどの程度存在したかということについて、何らかの集約等がなされた形跡もない。

イ 事業の成果の有効活用について

本事業には、副産物として、実際に制作され放映された番組のDVDが作成されている。ところが、担当課では、中国のテレビ局が制作したDVDを受領はしているものの、十分な活用を持てていないとのことであった。

ウ 委託先選定の適切性について

本事業は、財団法人徳島県観光協会に随意契約の方法により、委託されている。しかし、事業の内容からして、他に受託可能な企業が存在しなかったとは思われない。

(2) 指摘及び意見

効果測定が困難な事業については、当該事業を実施した理由や戦略上の位置付けが明確にされる必要があり、今後は、それらについてより慎重な検討がなされるべきである。（意見）

本事業の成果物については、日中関係悪化によるイベントの中止等マイナス要因はあるものの、現在の状況下でなお活用の余地がないか、検討されることが望ましい。（意見）

複数の候補者の中から競争的手法により委託先を選定することが望ましく、仮

に、本事業のような内容でも担い手が一者しか存在しないのであれば、そのこと自体が由々しき事態である。よって、かかる事態を早急に解消すべく、事業の担い手の育成等、事態解消に向けた方策について検討し着手すべきである。(意見)

5 徳島阿波おどり空港国際線就航促進事業（交通戦略課）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

現在、本事業が膠着状態となり、国際観光推進に影響を及ぼす状況にあることについて、担当課は、かかる現状については、尖閣諸島問題に端を発した日中関係の悪化等、一自治体では如何ともしづらい外部的な要因に影響を受ける場所が大きいと認識しているようである。

しかし、そもそも一般論としていえば、日中関係に限らず、相手国との国際関係や外交上の問題等は、国際観光の推進において常に内在するリスクであるといえる。

イ 費用対効果の測定について

本事業が目的としていたのは、「徳島阿波おどり空港における国際チャーター便の就航促進」であり、助成金は、チャーター便の定着、就航数増加による経済波及効果による回収を企図した投資と位置づけられるものであったと評価できる。

とすれば、今回のように短期間で運航が休止してしまったのでは、一定の効果はあったものの、期待していた長期に渡る大きな効果は得られなかったといわざるを得ない。

ウ 課題の把握、改善について

後の経済効果を見込んで初期投資的に補助を行うこと、さらには当初の試験的導入時に補助の増額を行うことは、無用のトラブルを誘引する危険がある。いわば当初に損失覚悟で費用負担を行うものであり、あくまで後の経済効果で回収する投資と位置づけられる反面、補助を得ようとする側は、補助金、しかもとりわけ経済効率のよい条件である増額分の交付を受けることのみを目的として、計画を立て、申請することがあり得る。

(2) 指摘及び意見

定期チャーター便等を利用した国際観光の推進に当たっては、特定地域、路線

に偏重せず、むしろ、複数の地域に目を向けた多面的な事業を展開すべきであり、かかる観点から、必要に応じて戦略や基本方針の立て直し（変更）にも着手すべきである。（意見）

今後、新たな路線や定期便、ツアーを誘致するにあたり補助を行う場合には、より良い補助制度とするために、補助金交付の基準が明確かつ合理的なものとなるようにすべきである。（指摘）

(一般イベント)

6 阿波おどり活性化支援事業（観光政策課）

(1) 検 討

ア ユーザーからの意見聴取，反映について

担当課によれば，徳島駅前に設置される総合案内所の観光通訳ボランティアや県市職員を通じて観光客等の要望の情報収集を行っており，また，徳島県にメール，電話等により阿波おどりに関する苦情等があった場合には，主催者である徳島市観光協会及び徳島市に内容を伝えている，とのことであった。

しかし，単に，観光案内所で聞いたクレームや県に届いた意見等を，そのまま散発的に主催者側に伝達するというだけでは不十分である。

イ 課題の把握，改善について

本事業では，ユーザーのクレーム，ニーズを積極的に収集分析し，今後の事業展開（補助金交付のあり方）に生かすため，課題を分析するという体制が十分に構築されていない。

多額の委託料を支出する以上，主催者サイドから見てイベントが恙なく無事終了したという大まかな総括では，当然のことながら，検証として不十分である。

(2) 指摘及び意見

ユーザーから多様な情報提供を受ける徳島県として，独自にユーザーのクレームやニーズを収集し，これを分析して活用する仕組み・体制を構築すべきである。

具体的には，たとえば，主催者側に書面等を用いた明確な方法で改善要望を行い，主催者側からは各要望についていかなる措置を採ったかという措置結果について報告を受け，その後，当該クレームが減少したか否かについて事後のフォローを行う，といった方法をとることが要請される。（指摘）

観光誘客促進の観点から極めて重要な役割を担うイベントを維持し，さらに発展させていくため，細部も含めて課題を積極的に発見する仕組みを設け，さらなる改善について検討を行うべきである。（意見）

7 春の阿波おどり支援事業（観光政策課）

(1) 検 討

ア 他の事業，イベントとの連携，相乗効果について

「とくしまマラソン」や「徳島LEDアートフェスティバル」（徳島市），「とくしまマルシェ」（徳島市）など他のイベントとの連携については，開催期間ないし実施日が重なっているということ以外に，具体的にどのような連携策がとられているかは，不明であった。

この点，来場者数が増加している事実をもって，他のイベントとの相乗効果の証左であるとの見方も可能であるが，他方，イベント開催期間中に県内宿泊施設がキャパシティの限界に達するケースも発生している模様であることからすれば，かえってイベント同士が相互に効果を減殺し合う弊害が生じているともいえる。

イ 事業，イベントのチェック，報告体制について

「はな・はる・フェスタ実行委員会」の完了報告書は，本イベントを構成する各催しの様子を撮影した写真に簡単な説明を付したもので，説明内容等は本イベントを取り上げた新聞記事と大差ないレベルであり，全体としてイベントの簡易なパンフレットのイメージに近い内容である。

事業実績は，上記完了報告書をさらに簡易にして概要をまとめたものである。

これらの内容では，出店企業のセレクションに不満や問題はなかったか，実行委員会収支の各支出項目のうち削減可能なものはないか，来年以降中止ないしは差し替えをすべき不人気な企画はないか，会場設営において改善すべき点はどこか，県外客誘致の観点からの課題は何かといった，次年度以降の開催に向けて最低限検討すべき基礎的な情報にも欠けるといわざるを得ない。

ウ ユーザーからの意見聴取，反映について

本イベントに関しては，アンケート以外の方法も含め，来場者の声を収集する試み，努力がなされていない点は問題である。

エ 課題の把握、改善について

本イベントの報告書には、もっぱらイベントの盛り上がりを紹介する簡単な報告が記載されているほか、事業の詳細に関する記述に乏しく、課題を分析するという観点からの記述は、一切見受けられない。

多額の補助を行う以上、多数の者が来場してイベントが盛り上がってよかったという大まかな総括では、当然のことながら、検証として不十分である。

オ 補助金、負担金の支出について

「はな・はる・フェスタ実行委員会」に対し、1200万円の補助金支出がなされている。ところが、本イベントについては、事業実施主体の報告も乏しい上に、担当課においてもイベントの実施は既定路線として捉えるためであるか、その支出（金額）の必要性の検討過程が詳細に明らかでなく、客観的な検証がしづらい状況にある。

(2) 指摘及び意見

県内の宿泊施設のキャパシティーが脆弱であるというハード面の欠陥により、イベント同士の連携による相乗効果を減殺し、観光客数の飛躍的増加を阻んでいることは由々しき問題であり、イベント実施における集客増の努力が最大限報われるように、宿泊施設のキャパシティー増加といったハード面の改善についても引続き検討課題とされたい。また、上記課題が解消されるまでの間も、イベント同士の連携の相乗効果を減殺することがないように、連携の範囲や方法について適切な調整を行うべきである。（意見）

本事業には、実績報告書において支出金額に見合った事業報告がなされていないという問題がある。したがって、今後は、イベントのさらなる改善改良を図るため、事業内容についてより詳細な報告を受けて、補助金のあり方についても検証を行うべきである。（指摘）

今後は、支出（各支出項目の金額）の合理性について、客観的な検証が可能となるよう、検討過程の記録化について検討すべきである。（指摘）

8 「マチ★アソビ」関連事業（「マチ★アソビ」支援事業、「マチ★アソビ」海外”発進”事業、デジタルコンテンツPR事業）（観光政策課、にぎわいづくり課）

(1) 検 討

ア 「マチ★アソビ」の開催とアニメによる観光振興について

アニメは、我が国が世界に誇る成熟したサブカルチャーとして、特に若年層を中心に広く浸透しており、多数のファンが存在する。

他方で、アニメのメリット（人の手による著作物であって、観光施設、自然環境等の設備、装置を必ずしも要しない点）は、裏を返せば、徳島県においてアニメの一大祭典が実施される必然性がないことをも意味する。そうであるにもかかわらず、これまで「マチ★アソビ」が開催され、来場者数を大きく伸ばしてきたのは、まさに関係者の支援・努力とアニメ関係者との人的結合に拠るところが大きい。

イ 「マチ★アソビ」の具体的な実施状況について

まず、「マチ★アソビ」のイベントの開催地は、ほとんどが徳島市中心部に集中し、徳島市外であるのはごく一部に留まる。

次に、「マチ★アソビ」のイベント内容は、現在ないし最近のアニメに関わるものが中心である。このため、アニメに関心がない人、アニメの知識が乏しい人等にとっては、内容自体が十分に把握できないものもあり、結果的に参加をためらう事態もありうると思われる。

また、アンケート調査によれば、来場者がアニメ関連のグッズ等に金銭を使ってしまい、飲食についてはあまり支出しないという傾向が窺われる。しかし、せっかく徳島に足を運んでもらいながら、徳島県産品の売り込みがうまくできていないという面も否定できない。

さらに、「マチ★アソビ」の魅力は、全国的に広がっており、遠隔地であるにもかかわらず、大都市からの来場者も増えてきている。他方で、来場者の約8割が日帰り予定となっている。

ウ 「マチ★アソビ」におけるユーザーからの意見聴取、反映について

「マチ★アソビ」では、来場者に対するアンケート調査を実施し、それを元

に、社団法人中小企業診断協会徳島県支部が分析した上で「アンケート調査結果報告書」、「来訪者意識調査結果」などの報告書をまとめている。

エ 「マチ★アソビ」海外”発進”事業について

同事業の具体的内容は、徳島県上海事務所のホームページ内に「マチ★アソビ」を紹介するページを作成し、情報を発信すること、中国の上海・湖南省でプロモーション活動を行うこと、「マチ★アソビ」のプロモーションビデオDVD、パンフレットについて、英語・中国語・韓国語の各版を作成、配布すること、上海ジャパンウィーク・湖南省ジャパンウィークなど海外の現地イベントにコスプレイヤーを派遣すること、上海でコスプレ選手権を実施し、入賞した中国人コスプレイヤーを「マチ★アソビ」に招聘したり、湖南ジャパンウィークに派遣したりすること等である。

(2) 指摘及び意見

「マチ★アソビ」支援事業は、基本的に徳島県の観光政策に大きく寄与するものと評価できるものの、今後も、「アニメと言えば徳島」というイメージを保ちつつ、「マチ★アソビ」を中核とする観光振興を行うためには、関係者の支援・努力、人的結合等により頼らない持続的な仕組みの構築が求められる。(意見)

「マチ★アソビ」のイベントの開催地は、ほとんどが徳島市中心部に集中し、徳島市外であるのはごく一部に留まるので、徳島市外におけるイベントをより増やしていくことが期待される。(意見)

「マチ★アソビ」のイベント内容は、現在ないし最近のアニメに関わるものが中心であるので、今後、より幅広い客層にアピールするべく取り組んでいくことが望まれる。(意見)

来場者にせつかく徳島に足を運んでもらいながら、徳島県産品の売り込みがうまくできていないという面も否定できないので、アニメ関連のグッズ等以外の県産品の販売が促進できるようにすべきである。(意見)

県外からの来場者が多いにもかかわらず、宿泊者が少ないので、来場者に少しでも徳島県内で宿泊してもらえようとするべく、運営面でもより一層の工夫が望まれる。(意見)

来場者に対するアンケート調査を実施し、分析して報告書にまとめている点は、ユーザーの意見を聴取する体制を作り、事業の改善に活かしていこうとする姿勢として、基本的に評価できる。今後、報告書等を活用して、よりよい運営に努めることが期待される。(意見)

「マチ★アソビ」海外”発進”事業は、アニメというサブカルチャーを通じた国際交流、観光振興として一定の成果を上げていると評価できる。今後、適宜、アニメ以外の徳島県の情報をも発信し、海外に「マチ★アソビ」ファン、引いては、徳島県のファンを更に育成し、これらの人材を活用した更なる国際交流、観光振興を図っていくことが期待される。(意見)

(スポーツイベント、スポーツ振興)

9 とくしまマラソン支援事業（にぎわいづくり課）

(1) 検 討

ア 戦略について

(ア) 観光戦略における位置付けについて

本イベントは、年々、県内外への浸透度が高まり、参加者からの評価も高く、県民の健康の増進、スポーツの振興等に大きく寄与しているといえ、成功しているとの評価を受けるべきイベントである。しかし、イベントが成功した次の段階として、イベントの目標が、徳島県観光振興基本計画における最終的な戦略目標とどのようにリンクするのか、つまり、本イベント及び本イベントと他のイベントとの相乗効果により、計画の対象年度ごとに、どのような戦略をもって、何名の観光入込客、県外入込客数、宿泊者数等を目標とするのかについては不明である。

(イ) 他の事業、イベントとの連携、相乗効果について

徳島県内で行われている市民参加型の大型スポーツイベントは、イベント毎には、「にぎわいの創出」に成功しているといえる。

しかし、徳島県がスポーツイベント全般に関して、「にぎわいの創出」に成功しているとの心象を県内外に印象付けるまでには至っていない。その要因としては、それぞれのイベントの連携、関連付け、相乗効果への配慮が十分にできておらず、県全体として「スポーツイベントによるにぎわいの創出」を追求しているという発信力に欠ける点が挙げられる。

イ イベントの安全性、円滑な運営について

(ア) 第3回大会における申込手続について

平成22年4月に行われた第3回大会においては、参加手続において問題があった。

申込者に対して、多大な迷惑をかけてしまうであろうことが、企画当初より想定できなかったのは大きな問題である。

(イ) 第5回大会における安全性への配慮について

平成24年4月に行われた第5回大会では、大会当日の天候が、瞬間最大風速25.9メートルを超える暴風雨となった。

大会当日の天候が暴風雨であることは、数日前から予想できたことである。自らの判断で参加するランナーはともかくとして、未成年のボランティアスタッフについて、参加を認めないという明確な方針を出せなかった点は大きな問題である。

万が一、未成年のボランティアスタッフについて、死亡事故が発生した場合、当然ながら県が損害賠償責任を負うことが懸念されるし、徳島県の観光、イメージにも決定的なマイナスとなる。

(ウ) 第5回大会における参加者への通知について

第5回大会については、当日の悪天候が予想されていたため、中止の場合は、大会当日の朝5時半に、ホームページ上で公表するとされていた。しかし、大会当日にはアクセスが殺到し、参加予定者の多くは、ホームページ上で中止か否かの情報を得ることができなかった。

(エ) ユーザー・参加者からの意見聴取、反映について（第3回大会、第5回大会）

担当課は、第3回大会、第5回大会について、参加者からどのような意見があったかという監査人からの質問に対し、前記各問題点を把握していなかった。

(2) 指摘及び意見

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

各イベントと県全体でのスポーツイベントによる「にぎわいづくり」という最終目標とを繋ぐ中間戦略を策定し、各イベントを束ねることにより相乗効果を狙う戦略が必要である。（意見）

参加者に過度の負担が生じないように、イベントを行う前に、その実施要領に

ついて、担当課内で検討するだけでなく、他のスポーツイベントを実施している担当課、あるいは、参加予定者等から幅広く意見を聴取するといった方策を制度化する必要がある。(指摘)

風雨、気温等の大会当日のコンディションについて、医師等と協議を行い、大会を実行するか否かについて、事前に基準を策定しておくべきである。(指摘)

意見聴取の方法、対象者、時期、及び意見を反映する方法、情報を共有する方法等について、検討を行う必要がある。(意見)

10 2011自転車王国とくしまライド in NARUTO（県民スポーツ課）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置づけについて

徳島県内で行われている市民参加型の大型スポーツイベントは、イベント毎には、「にぎわいの創出」に成功しているといえる。本イベントも、アンケートによれば、参加者の評価は高く、参加者のうち、県外からの参加者の比率も、第1回大会においては38%、第2回大会においては30%とされており、県外からの関心も高いといえる。

しかし、徳島県がスポーツイベント全般に関して、「にぎわいの創出」に成功しているとの心象を県内外に印象付けるまでには至っていない。その要因としては、それぞれのイベントの関連付け、相乗効果への配慮が十分にできておらず、県全体として「スポーツイベントによるにぎわいの創出」を追求しているという発信力に欠ける点が挙げられる。

イ イベントの安全性、円滑な運営について

平成23年度の大会において、3件の事故が発生し、負傷者5名のうち、1名は擦り傷程度であったが、4名は救急搬送され、うち2名は骨折、2名は裂傷を負った。当日、看護師は3名待機していたとのことであるが、医師は待機していなかったとのことである。

(2) 指摘及び意見

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

各イベントと県全体でのスポーツイベントによる「にぎわいづくり」という最終目標とを繋ぐ中間戦略を策定し、各イベントを束ねることにより相乗効果を狙う戦略が必要である。（意見）

実行委員会に医療関係者を入れ、救護所等の問題を含め、意見を運営に反映させるべきであり、イベント当日は医師を待機させるべきである。（意見）

11 四国の右下ロードライド2011（南部総合県民局企画振興部）

(1) 検 討

徳島県内で行われている市民参加型の大型スポーツイベントは、イベント毎には、「にぎわいの創出」に成功しているといえる。

本イベントも、アンケートによれば、参加者の評価は高く、参加者のうち94%から再度参加したいとの回答があり、また99%から「県南部は自然が豊か」との印象を持ってもらうことができている。参加者のうち、県外からの参加者の比率も、約30%とされており、県外の競技者からの関心も高いといえる。

しかし、徳島県がスポーツイベント全般に関して、「にぎわいの創出」に成功しているとの心象を県内外に印象付けるまでには至っていない。

その要因としては、それぞれのイベントの関連付け、相乗効果への配慮が十分にできておらず、県全体として「スポーツイベントによるにぎわいの創出」を追求しているという発信力に欠ける点が挙げられる。

他方で、県南地域での13種（平成24年度末現在）のスポーツイベントを「Human-Powerd Games」（知られざる自然を舞台に、化石燃料を使わず人力だけで競うスポーツイベント）というブランド名でリンクさせている試みは、正に的を射た戦略である。

(2) 指摘及び意見

今後、県南部に留まらず、県全体におけるスポーツイベントとのリンクも検討が必要である。（意見）

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

12 スポーツ王国立国事業（にぎわいづくり課）

（1） 検 討

ア 他の事業、イベントとの連携、相乗効果について

徳島県においては、「とくしまマラソン」、「海部川風流マラソン」、「自転車王国とくしまライド in NARUTO」、「四国の右下ロードライド」、「日和佐トライアスロン」等、参加者から非常に高い評価を得ている大型のスポーツイベントや、これらに限らず、各種様々なスポーツイベントが県内各地で行われている。

イ 委託先の選定について

本事業について、県は、平成20年度から毎年、財団法人徳島県観光協会に委託をしており、契約の方式は、毎年、随意契約となっている。しかし、県内の観光施設に関する知識を同協会のみが有しているわけではないため、他の旅行代理店等の民間企業に委託ができる可能性もある。

ウ インセンティブについて

本事業は、結果が非常に分かりやすいものであるため、インセンティブ契約になじみやすいと考える。

（2） 指摘及び意見

本事業とスポーツイベント、宿泊体験等の事業との関連付けを行うことについて、積極的な検討を望みたい。（意見）

現行の契約方式を再検討し、少なくとも、他の団体からのプロポーザルを受け方式とし、業務内容の固定化を避ける努力をすべきである。（意見）

誘致成功件数に応じて委託金額が変動する部分を設けた契約内容とすることを検討すべきである。（意見）

(観光施設)

13 徳島県立産業観光交流センター（にぎわいづくり課）

(1) 検 討

ア 経済性、有効性について

(ア) 修繕費について

修繕費については、基本協定書において、当該年度に実際に要した費用が 2500 万円を下回った場合には、2500 万円と当該年度に実際に要した費用との差額を指定管理料から減額する旨が定められている。

このため、指定管理者においては、2500 万円を当該年度に使い切るべきとの発想になっても不思議ではない。本来、修繕費は、利用者の安全性の観点、あるいは、より多くの集客を目指すために必要なものかといった観点に基づいて、中長期的な修繕計画を策定し、その上で、個別具体的な支出に関して、県の担当課において支出の妥当性を検討すべきものである。

さらに、指定管理者からの報告においては、修繕費の中に「備品購入費」を含めた金額で報告が行われている。基本協定書においては、「1 件 20 万円以下の県有備品の更新については、修繕費とする」との記載があり、当該規定に基づいた処理ではある。しかし、現行の規定では、ある年度は修繕費が少ないため、備品を多く購入して、2500 万円を使い切るといった行為が行われているのではないかという誤解を招くおそれもあり、また、指定管理者に対して、修繕費と備品購入費とを区分して、それぞれの予算管理、実績把握、あるいは、推移の把握を行うことにより、経営管理に資するとの意識を持たせるとの観点からも望ましいとはいえない。

(イ) 報奨金及びペナルティー制度について

本施設にかかる基本協定書には、指定管理者に対する報奨金、ペナルティーが規定されている。

しかし、平成 19 年度から平成 23 年度までの 5 年間で報奨金が支払われたのは平成 19 年度のみであり、その原因は、使用料収入が年々、減少傾向となっていることによる。使用料収入のクリアーすべき基準と、実績とは大きく乖離している。

また、多目的ホールの稼働率は、ほぼ横ばいで推移しているが、多目的ホール、会議室の使用料収入の減少傾向は著しく、近年の不景気により、会場を利用する大規模な会議、イベント等が減少しているとはいえ、四国最大のコンベンションホールが有効利用されているとはいい難い状況である。

イ 委託先の選定について

本施設は、供用開始時から財団法人徳島県観光協会に管理を委託していた。平成18年度より、指定管理者に管理運営を委託している。平成18年度からの指定管理期間は5年間であり、同協会が指定管理者であった。平成23年度に、再度、指定管理者の選定が行われたが、再び同協会が指定管理者となった。平成23年度からの募集に関しては、他社からの応募はなかったとのことである。

(2) 指摘及び意見

修繕費について、集客目標等と連動した中長期的な修繕計画を策定し、基本的には当該計画に基づいて修繕を実行させていくという考え方が必要である。(意見)

経営管理等の観点から、修繕費と備品購入費とを区分すべきである。(意見)

現状の報奨金の基準が、有効に指定管理者のモチベーションに作用しているとはいえず、見直しが必要である。(意見)

平成23年度からの指定管理者の募集において、応募が1社しかなかったことは、観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず、指定管理者における募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。(意見)

14 徳島県立あすたむらんど（にぎわいづくり課）

（1） 検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

徳島県観光振興基本計画において、本施設については、他の指定管理制度を採用している施設と同様、記載が少なく、県の観光戦略における役割が明確化されていない。また、指定管理者からの事業報告書を見ても、県の観光戦略上、本施設が果たすべき役割という観点からの記載はない。

イ 委託先の選定について

徳島県は、平成18年度より、指定管理者に本施設の管理運営を委託している。平成18年度からの指定管理期間は5年間であり、株式会社ネオビエントが指定管理者であった。平成23年度より、再度、指定管理者の選定が行われたが、再び同社が指定管理者となった。平成23年度からの募集に関しては、他社からの応募はなかったとのことである。

ウ 経済性、有効性について

（ア） 報奨金制度について

本施設の管理運営業務要求水準書には、指定管理者に対する報奨金、ペナルティーが規定されている。

平成22年度までは、クリアすべき使用料収入の額が毎年低くなっていたが、使用料収入実績は年々増加し、これに伴って支払報酬金が増額されていた。集客力のある本施設に関して、クリアすべき使用料収入の額が毎年低くなっていくことは、合理性を欠いており、特に指定管理者のモチベーションという観点から適切ではない。

平成23年度に再度、指定管理者との契約を行った際に、クリアすべき使用料収入の額は、従前よりも増額したものの、5年間、変動せず、一定額とされている。指定管理者にとって、報奨金をもらうために最低限クリアすべき水準として、一定のモチベーションをもたらすことは期待できるが、過去3年間はクリアできている水準であるため、より積極的な集客に繋げようとするモチベーション効果が期待できるとはいえない。

(イ) 修繕費について

修繕費については、基本協定書において、当該年度に実際に要した費用が 2 5 0 0 万円を下回った場合には、2 5 0 0 万円と当該年度に実際に要した費用との差額を指定管理料から減額する旨が定められている。

このため、指定管理者においては、2 5 0 0 万円を当該年度に使い切るべきとの発想になっても不思議ではない。本来、修繕費は、利用者の安全性の観点、あるいは、より多くの集客を目指すために必要なものかといった観点に基づいて、中長期的な修繕計画を策定し、その上で、個別具体的な支出に関して、県の担当課において支出の妥当性を検討すべきものである。

(2) 指摘及び意見

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。(意見)

本施設のように指定管理者制度を採っている施設においても、県の観光戦略上の位置づけを明確化した上で、運営上も、県の観光戦略において果たすべき役割という観点が必要である。(意見)

平成 2 3 年度からの指定管理者の募集において、応募が 1 社しかなかったことは、観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず、指定管理者選定における募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。(意見)

指定管理者がより積極的な集客に努力するような報奨金制度を検討すべきである。(意見)

修繕費について、集客目標等と連動した、中長期的な修繕計画を策定し、基本的には当該計画に基づいて修繕を実行させていくという考え方が必要である。(意見)

15 徳島県立渦の道及び徳島県立大鳴門橋架橋記念館（にぎわいづくり課）

（1）検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

徳島県観光振興基本計画においては、本施設について、他の指定管理制度を採用している施設と同様、記載が少なく、県の観光戦略における役割が明確化されていない。また、指定管理者からの事業報告書を見ても、県の観光戦略上、本施設が果たすべき役割という観点からの記載はない。

イ 委託先の選定について

両施設共に、供用開始時から財団法人徳島県観光協会に管理を委託していた。平成18年度より、指定管理者に管理運営を委託している。平成18年度からの指定管理期間は3年間であり、株式会社ネオビエント・財団法人徳島県観光協会共同体が指定管理者であった。平成21年度及び平成24年度に、再度、指定管理者の選定が行われたが、両年度共に再び同共同体が指定管理者となった。平成24年度からの募集に関しては、他からの応募はなかったとのことである。

ウ 納付金について

本施設において、指定管理者は、毎年、収入額のうち一定額を県に納付し、さらに一定額を超える収入超過があった場合は、超過額の50%を県に納付することとなっている。

しかし、現状の制度では指定管理者の積極的なモチベーションに繋がらないのではないと思われる。仮に、指定管理者が積極的な観光客増加計画を立てたととしても、利用料収入の基準を上回った額の50%は自らの利益とはならないし、仮にコストを伴う計画であれば、県への納付額を加味すると、指定管理者にとっては、マイナスとなるケースもあり得る。

（2）指摘及び意見

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

本施設のように指定管理者制度を採っている施設においても，県の観光戦略上の位置づけを明確化した上で，運営上も，県の観光戦略において果たすべき役割という観点が必要である。（意見）

平成２４年度からの指定管理者の募集において，応募が１社しかなかったことは，観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず，指定管理者における募集期間，情報提供等を再度検討する必要がある。（意見）

指定管理者がより積極的な集客に努力するような報奨金制度を検討すべきである。（意見）

16 徳島県立神山森林公園（林業戦略課）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

徳島県観光振興基本計画において、本施設については、他の指定管理制度を採用している施設と同様、記載が少なく、県の観光戦略における役割が位置付けられていない。また、県の観光戦略上の位置付けがないためか、指定管理者からの事業報告書を見ても、県の観光戦略上、本施設が果たすべき役割という観点からの記載はない。

イ 事業、イベントのチェック、報告体制について

県は、毎年度末、指定管理者から指定管理業務完了報告書の提出を受けているが、その内容は、収支実績報告のみである。なお、担当課によれば、月例報告、モニタリング等を行っているとのことである。

(2) 指摘及び意見

今後、観光施設として本施設が果たすべき戦略的役割を検討し、それに応じた計画案、報告体制を検討すべきである。（意見）

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

17 徳島県鳴門ウチノ海総合公園（都市計画課）

（1）検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

徳島県観光振興基本計画においては、本施設については、他の指定管理制度を採用している施設と同様、記載が少なく、県の観光戦略における役割が明確化されていない。また、指定管理者からの事業報告書を見ても、県の観光戦略上、本施設が果たすべき役割という観点からの記載はない。

しかし、本施設は、ビーチバレー、テニス、フットサル、ゲートボール等、様々な運動競技が可能であり、バーベキューもでき、海辺の散策コースも整備されている。これらのコンテンツからすれば、観光施設としての活用は十分に期待できる。また、県民の視点からすれば、都市公園であろうとも、観光資源として活用可能であれば、積極的に観光目的での活用を期待することは当然である。

イ 事業、イベント実施主体の選定、チェックについて

（ア）事業報告について

毎年度末、指定管理者である鳴門市から指定管理業務完了報告書の提出を受けているが、その内容は、決算書、月別利用者数、当該年度に実施したイベントの状況に留まっている。どのように集客の努力をしたか、現状における課題、アンケートの報告等の記載はなく、当該報告書を見ても、今後、県の担当課及び指定管理者がどのような課題をもって、本施設を運営していくのかという方向性が全く見えてこない。

（イ）委託先の選定について

本施設は、供用開始時から鳴門市に管理を委託していた。平成18年度より、指定管理者に管理運営を委託している。平成18年度からの3年間及び平成21年度からの3年間は、従前と同様に鳴門市が指定管理者であった。平成24年度に、再度、指定管理者の選定が行われたが、またも鳴門市が指定管理者となった。なお、平成24年度からの募集に関しては、他社からの応募はなかったとのことである。

ウ 指定管理者のモチベーションを上げることについて

本施設については、指定管理者に対して、報奨金等の制度がない。

(2) 指摘及び意見

今後、観光施設としての利用，積極的なPR，県の観光戦略上での位置付けを検討した上で、指定管理者に委託すべきである。（意見）

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）

指定管理者からの報告について、観光戦略上の観点からの記載を求めるべきである。（意見）

平成24年度における指定管理者の選定において、他の応募が1社もなかったということは、今後、本施設を観光目的で積極的に活用すべきであるとの観点においては、消極的に評価せざるをえず、募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。（意見）

観光施設としてのより多くの利用を促進するため、他の指定管理施設で行われている報奨金制度等を参考に、何らかの基準を設け、指定管理者のモチベーションを上げる手法を検討すべきである。（意見）

18 徳島県月見が丘海浜公園（都市計画課）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置付けについて

徳島県観光振興基本計画において、本施設については、他の指定管理制度を採用している施設と同様、記載が少なく、県の観光戦略における役割が明確化されていない。また、指定管理者からの事業報告書を見ても、県の観光戦略上、本施設が果たすべき役割という観点からの記載はない。

しかし、本施設は、芝生公園、スポーツ広場、デイキャンプ場、コテージ等の施設を備え、海水浴場と隣接しており、これらのコンテンツからすれば、観光施設としての活用は十分に期待できる。また、県民の視点からすれば、都市公園であろうとも、観光資源として活用可能であれば、積極的に観光目的での活用を期待することは当然である。

イ 事業報告について

毎年度末、指定管理者から指定管理業務完了報告書の提出を受けている。

平成21年度までの指定管理者であった松茂町から受けていた事業報告は、A4判の用紙4枚程度の非常に内容の乏しいものであり、観光施設としての戦略的な記載は一切なかった。

平成22年度から、指定管理者が株式会社スタッフクリエイトに変わり、その内容は充実されつつあるが、やはり、その内容は、決算書、月別利用者数、当該年度に実施したイベントの状況等に留まっている。現状における課題、今後の戦略等の記載はなく、当該報告書を見ても、今後、県の担当課及び指定管理者がどのような課題をもって、本施設を運営していくのかという方向性が全く見えてこない。

ウ 指定管理者のモチベーションを上げることについて

本施設については、指定管理者に対して、報奨金等の制度がない。

(2) 指摘及び意見

今後、観光施設としての利用、積極的なPR、県の観光戦略上での位置付けを

検討した上で、指定管理者に委託すべきである。(意見)

今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。(意見)

指定管理者からの報告について、観光戦略上の観点からの記載を求めるべきである。(意見)

観光施設としてのより多くの利用を促進するため、他の指定管理施設で行われている報奨金制度等を参考に、何らかの基準を設け、指定管理者のモチベーションを上げる手法を検討すべきである。(意見)

(地域観光圏)

19 南部圏域にかかる観光振興事業全般（南部総合県民局企画振興部）

(1) 検 討

ア 徳島県南みどころ情報誌「四国の右下↑（みぎあがり）」について

その内容は、総じて、毎号、季節等に応じた特集を組むとともに、その他様々な観光情報等を掲載するというものであり、頁数が少ないにもかかわらず、盛りだくさんで読み応えがある内容となっている。

担当部によれば、かなりの好評を博していたが、予算等の関係で18号（1年半分）をもって発行を停止し、休刊状態となったとのことである。

イ 南阿波井，南阿波鍋について

南部総合県民局では、「四国の右下」右上がり協議会と協力して、南阿波井，南阿波鍋の開発に携わったほか、南阿波井，南阿波鍋のガイドブック（B6判，オールカラー）を発行したり，ホームページ，各種イベント等でPRしたりして，積極的に南阿波井，南阿波鍋による「四国の右下」の観光振興に努めている。

ウ 「南阿波アウトドア道場」について

アウトドアスポーツにあまり興味のない人に対しても，関心を惹く作りとなっている上，トイレ・食事など充実した情報が掲載されており，他の同種パンフレット等と比較しても完成度が高いものと評価できる。

エ 「だれも知らない四国の右下」について

内容的には，観光スポットといっても，地元ではごく普通の場所であるなど，一般のガイドブックには載らないが，旅人にとっては心がくすぐられるようないわばB級スポットを取り上げて，自然，建造物，文化・歴史，グルメ，ノンジャンルというジャンル毎に紹介するものとなっている。

オ 「四国の右下」PR活動について

以上に取り上げてきたもののほかに，南部総合県民局は，「四国の右下」ブラ

ンドをPRするために、キャッチフレーズ「ぬくいんじょ」・「いっぱいあるで
ないで」・「アウトドアスポーツの楽園」や共通ロゴ「四国の右下↑（みぎあがり）」を定めたり、イメージキャラクター「おひさん」・「サーフィン魚」を作ったり、スポーツイベント「Human Powerd Games」を開催したりしている。

また、観光調査・PRのために、これらのキャッチフレーズ、イメージキャラクター、ロゴ等を用いた観光パンフレットを作成、配布したり、のぼり、ミニのぼり（スタンド付き）、懸垂幕、はっぴ、マフラータオル、ビニル袋など、様々な道具、グッズを製作したりしている。

さらに、「四国の右下ロードライド」、「四国の右下」アウトドアフェス」、「四国の右下」食博覧会」など様々なイベントに職員を派遣して、観光PRを行うほか、来客に対し、南部圏域ないし上記キャッチフレーズ等のイメージ、アクセス手段、感想等につき、アンケート調査を実施している。

また、中国語のパンフレット、イベント情報紙等を作成したり、受入ツール（のぼり、ミニのぼり）を製作したり、地元県民を対象に受入講習会を開催したりして、中国人観光客の誘致に努めている。

これらの活動は、徳島県の他の地域と比べても、非常に積極的なものであり、また、ユーザーの意見を積極的に聴取して事業に反映させていこうとする姿勢は評価できる。

他方で、徳島県における観光政策全体における位置付け、他の観光振興事業（他の圏域におけるものを含む）との情報交換・提携等が十分であるとまではいいがたい面がある。

(2) 指摘及び意見

情報誌「四国の右下↑（みぎあがり）」につき、ホームページ、メールマガジンなどで部分的に復活させ、記事を掲載するなどして、同冊子の編集、発行で蓄積したノウハウを活かし、継続的に情報を発信することが期待される。（意見）

南阿波井、南阿波鍋につき、各種旅行を組み合わせたツアー商品の開発や、県外でのイベント（たとえば、「新鮮 なっ！とくしま」号が参加するイベント）でのさらなるPR等を積極的に図るべきである。（意見）

「南阿波アウトドア道場」につき、費用対効果を測定するとともに、観光客の生の意見を集め、更によりよい内容にするべく努めることが期待される。（意見）

「だれも知らない四国の右下」につき、有名観光スポットがない地方であっても、取り上げ方次第で様々な魅力を発信し、観光スポットを開発できることを示す好例であるので、南部圏域に留まらず、県内の他の地域でも、このノウハウを活かして、同様の観光スポットの発掘等の取り組みが期待される。（意見）

「四国の右下」PR活動は、徳島県における観光政策全体における位置付け、他の観光振興事業（他の圏域におけるものを含む）との情報交換・提携等が十分であるとまではいいがたい面がある。「四国の右下」の独自性を活かしつつも、徳島県全体の観光振興の一環として共通のキャッチフレーズ、イメージキャラクター等の活用を図ったり、本事業で得られたノウハウ等の成果を他の観光振興事業に反映させたりすることを検討すべきである。（意見）

20 体験型観光推進事業，体験型観光連携推進事業（南部総合県民局企画振興部）

(1) 検 討

ア 観光戦略における位置付け，他の事業，イベントとの提携，相乗効果について

本事業は，個人客をもターゲットとしているものの，主に小学校，中学校，高等学校の児童，生徒向けの体験型の教育旅行（修学旅行，宿泊訓練等）をその対象としている。

他方，戦略的観光誘客推進事業（商工労働部観光国際局観光政策課），広域滞在型観光整備推進事業（同課。ただし，執行は西部総合県民局），コンベンション誘致促進事業（同課）も，体験型観光ないしコンベンションを推進ないし誘致する事業であり，事業の内容が類似している。

しかし，たとえば，PR活動に際し，これらの事業との事前の連絡ができておらず，その結果，同一の勧誘先に対してそれぞれ個別にPRをしている場合があるなど，本事業とこれらの事業との提携が十分にできているとはいえない。

イ 「全国ほんもの体験フォーラム」の開催について

本事業のうち体験型観光連携推進事業では，平成23年3月に「第8回全国ほんもの体験フォーラム in 徳島」を徳島県で開催するための事前準備を中心としていた。同フォーラムの参加予定者は約1600名で，初日はアスティとくしまで全体フォーラムを，2日目は県西部（美馬市，東みよし町，三好市），県南部（美波町，牟岐町，海陽町）の6会場に分かれて課題別研究分科会を開催するほか，11種類の体験ツアー（1泊2日）も実施することが予定されていた。

同フォーラムは，フォーラム自体によって今後の本事業の推進に寄与することが見込まれる上，多数の参加者が県外から参加し，県内で宿泊したり，体験ツアーに参加したりすることによって一定の経済効果が見込まれるものであって，それ自体が大規模な体験型観光ないしそのキャンペーンといえる。

ウ 広報及び周知について

本事業では、体験型観光の推進のためにパンフレット・ポスター等を作成している。

エ 費用対効果の測定について

「南阿波よくばり体験」と銘打った体験型観光（教育旅行）の実績によれば、受入学校数、利用者（生徒）数、生徒泊計ともこの数年間で大幅に増加していることが数値的に裏付けられ、本事業は、相当の実績を上げているものと評価できる。

他方で、南阿波よくばり体験における各種体験プログラムの利用料金は、平成26年度から増額される予定である。担当課によれば、従前、国の緊急雇用対策事業を利用して人件費を支出していたが、平成25年度をもって同事業が打ち切られること、平成26年度より消費税の改定が見込まれること等が理由であるとのことである。

(2) 指摘及び意見

体験型観光ないしコンベンションを推進ないし誘致する事業など、内容が類似する事業につき、相互に提携し、情報を交換して、相乗効果を上げるように努めるべきである。（意見）

「全国ほんもの体験フォーラム」の誘致は、大規模な体験型観光ないしコンベンションの事例として評価しうるものであり、今後も同様の誘致の取り組みが期待される。（意見）

本事業では、体験型観光の推進のためにパンフレット・ポスター等を作成しているが、総じて工夫されており、一定の広報効果を上げているものと評価できるので、そのノウハウを他の事業にも活かしていくべきである。（意見）

本事業は、相当の実績を上げているものと評価できるが、南阿波よくばり体験の利用料金が平成26年度から増額される予定であるので、料金の改定にもかかわらず、より一層、利用者を増やせるように、更に魅力的なプログラムの開発、円滑な運営等に取り組むべきである。（意見）

第4 観光関連事業全体についての検討及び意見

1 徳島県の観光を取り巻く状況と課題について

- (1) 全国はもちろん徳島県でも、観光に関わる諸事情は極めて多様化し、複雑なものとなってきているのであって、徳島県が従前と同様の対応をしていたのでは、従前の観光客を確保できるどころか、あつという間に競合する国内ないし海外の観光地に観光客を奪われてしまいかねないような厳しい情勢となっている。

他方で、このことは、徳島県においても、かかる諸事情を的確に把握し、適時に適切な措置を講じれば、観光関連産業を大きく飛躍させ得るチャンスがあることを示している。

そこで、これらの諸事情を踏まえれば、徳島県が、観光関連産業を大きく飛躍させるためには、以下に述べるような課題があるといえる。

- (2) まず、近年、個人の価値観やライフスタイルの多様化に伴い、従来の名所旧跡を巡る観光旅行から観光ニーズが多様化し、また団体旅行から個人旅行へと旅行形態も変化している。

これらの変化に対応するためには、観光資源により一層の磨きをかけ、さらに新たな観光資源を掘り起こすなどによって観光地としての豊富なメニューを取りそろえとともに、体験・学習の要素を取り入れた新しいタイプの旅行形態を開拓する必要がある。

- (3) また、明石海峡大橋の開通をはじめとする高速交通網の整備により、観光客の移動手段の利便性が向上したため、徳島県を訪れる観光客が増加する一方、日帰りや徳島県での観光後に宿泊せずに県外へ移動する「通過型」の観光旅行が増加している状況であり、「滞在観光型」を推進することが緊急の大きな課題となっている。

2 具体的な観光関連事業の実施状況について

数え方にもよるものの、平成24年度観光関連事業の総数は延べ82件にも達し、平成24年度当初予算額は約17億0900万円の高額に及んでいるのであって、観光関連事業は、名実共に徳島県における最重要の事業の一つであるといえる。

この点、観光政策課によれば、平成23年度における特徴的な、あるいは、重点的な事業としては、次のものが挙げられる。

- (1) 「人材の育成」、「滞在型観光の推進」、「魅力あふれる観光地づくり」などにつながる事業として、「戦略的観光誘客推進事業」など
- (2) 「国際観光の推進」につながる事業として、「上海・湖南省交流推進事業」など
- (3) 「情報発信の強化」につながる事業として、「とくしま物産全国発信実証事業」など
- (4) 「広域観光の推進」につながる事業として、「にし阿波観光圏」における「広域滞在型観光整備推進事業」など
- (5) 「にぎわいの創出」につながる事業として、「マチ★アソビ支援事業」など

3 徳島県観光振興基本計画における戦略目標の達成状況について

平成23年度末におけるその状況は、次のとおりである（なお、目標値は、平成26年度における最終的な達成目標である。）。

観光振興基本計画における戦略目標	単位	計画策定時の状況	目標値	実績値	備 考
観光入込客数	万人	1,357 (H19年)	2,150	1,848	実績値は平成23年の数値である。平成23年より全国共通基準の統計方法を導入したため、目標値、従来の実績値との比較は難しくなっている（従来は統計データとは対象規模、対象施設が異なっている。）。
県外入込客数	万人	727 (H19年)	1,450	686	実績値は平成23年の数値である。平成23年より全国共通基準の統計方法を導入したため、目標値、従来の実績値との比較は難しくなっている（従来は延べ人数で集計していたが、現在は実人数の推計値で集計している。）。

観光振興基本 計画における 戦略目標	単位	計画策 定時の 状況	目標値	実績値	備 考
宿泊者数	万人	123 (H 20年)	148	197	実績値は平成 2 3 年の数値である。平成 2 2 年 4 月より観光庁の統計データの対象施設が拡大されたため、従来の基準における宿泊者数よりも実績値は多くなっている（従来の基準によれば、1 4 1 万人となる。）。
外国人入込客	人	16,184 (H 20年)	33,000	12,565	実績値は平成 2 3 年の数値である。
外国人宿泊者 数	人	18,540 (H 20年)	50,000	19,310	実績値は平成 2 3 年の数値である。平成 2 2 年 4 月より観光庁の統計データの対象施設が拡大されたため、従来の基準における宿泊者数よりも実績値は多くなっている（従来の基準によれば、1 7, 0 4 0 人となる。）。
コンベンション年間開催件数	件	216 (H 20 年度)	270	250	実績値は平成 2 3 年度の数値である。

4 観光関連事業の実施状況の評価について

- (1) まず、数値目標としては、総合的な戦略目標については、平成 2 3 年度時点で、宿泊者数、コンベンション年間開催件数は、目標値にほぼ近づいており、このまま順調に推移すれば、目標年度（平成 2 6 年度）において、ほぼ達成できるものと見込まれる。

他方、観光入込客数（外国人を含む総数）は、目標値に相当程度近づいているものの、現状では未だ十分とはいえない。

さらに、外国人入込客数、外国人宿泊者数についても、平成 2 3 年の実績は、平成 2 6 年の目標値と相当の乖離があるといわざるを得ない。

また、県外入込客数は、統計方法が変更されたため、達成状況の把握が困難であるが、観光入込客数等の状況に照らせば、恐らく未だ十分とはいえないものと解される。

- (2) 他方で、個別目標における数値目標については、各項目によって達成状況が様々であり、既に目標値を達成できたものもあれば、未だ目標値に至るには十分ではないものもある。

5 統括的な機能の強化について

(1) 戦略目標達成へのコントロール

ア 徳島県観光振興基本計画においては、前述のとおり、戦略目標として、観光入込客数、県外入込客数、宿泊者数、外国人入込客数、外国人宿泊者数、コンベンション年間開催件数の6つの具体的数値目標が掲げられている。

しかし、具体的な数値目標が記載されているのは、上記の6つの目標値のみであり、当該目標値を細分化した数値目標は記載されていない。つまり、6つの目標値について、具体的に、どのような分野における、どのような施策で、何名の観光客等を増加させ、その結果、どのような積上計算によって6つの目標値の達成を目指すのかについては不明である。

イ この点、一般企業においては、売上、あるいは、利益の目標値を設定する場合、具体的にどの部門、どの製品で、どれだけの売上、利益を獲得するか、そのためには、どのような戦略が必要であるかについて、細分化した目標値が設定され、その目標値の積み上げにより、最終的な売上、利益の目標に到達する道筋が描かれる。そのうえで、PDCAサイクル（P l a n《計画》－D o《実行》－C h e c k《評価》－A c t《改善》）を繰り返すことにより、業務を改善しながら、最終的な目標値の達成が目指される。

しかし、現状の徳島県観光振興基本計画では、目標達成に至るまでの道筋、すなわち、P l a n（計画）が抽象的であるため、上記のPDCAサイクルでいうところの、C h e c k（評価）、A c t（改善）が十分にできないのである。

観光という分野に、具体的数値目標が全て当てはまるとまではいえないが、具体的数値の積み上げという根拠のないままに戦略目標を追求することにも無理がある。

(2) 相乗効果，ノウハウの一元化・共有化

イベント，施設の管理，県産品等のPR活動等が，担当課ごとに行われ，担当課の枠を超えたノウハウの共有，相乗効果の追求，資源の最適化といった点において，検討された形跡が薄いと感じられる。

(3) 他の自治体，観光事業者，観光関係団体との連携，協力

他の自治体で行われているイベントや他の自治体が管理している施設，あるいは，民間施設，民間のイベント，観光関係団体が行う事業についても，常にその動向を注視し，相乗効果が期待できる可能性を探り，関連する事業を束ねてPRする，近隣でのイベント・施設との相乗効果を狙うといった手法が，より多くの観光客の満足度を向上させることはいうまでもない。

さらに，県を含め，それぞれの主体がその役割を十分に果たしているかについて，各主体と協議し，相互に，常に批判，検討を重ねる必要があるが，この窓口についても一本化した方が，問題点を網羅的かつ一元的に把握することができ，解決への道筋をより明確に描くことができる。

6 マスコットキャラクター，キャッチフレーズ等を活用した統一的な観光イメージ戦略について

(1) 徳島県のマスコットキャラクター「すだちくん」は，県民に広く親しまれているのみならず，全国的な知名度も非常に高く，その広告宣伝効果は大きいと思われる。

しかし，観光関連事業では，新鮮とくしまブランド戦略対策事業（とくしまブランド課）で活用されているほか，前述の「近いよ！徳島」のロゴに使用されている例などが見られる程度に留まる。

すだちくんは，徳島県が知的財産権を有しており，格別のコスト（利用料など）を要することなく，観光関連事業における様々な場面での活用が可能である。

また，すだちくんによる具体的な経済効果等は未だ不明な点が多いといわざるを得ないが，報道によれば，他の都道府県等における著名なマスコットキャラクターがもたらす経済効果には，非常に大きなものがあるとのことであるから，すだちくんについても，今後，更なる経済効果等の拡大が期待できる。

- (2) さらに、徳島県には、すだちくん以外にも、観光関連事業において利用可能なマスコットキャラクター（「ちっかーず」、「おひさん」、「サーフィン魚」など）がいくつか存在する。

同様に、観光関連のキャッチフレーズも、「近いよ！徳島」など全県的なもののほか、たとえば、南部観光圏における「ぬくいんじょ」・「いっぱいあるでないで」のように一部地域で使用されているが、徳島県全体に当てはまりうるものも存在する。

7 実行委員会が主催する大型イベントについて

- (1) イベントの中には、例年、参加者が多数に上ることや何年も継続して実施していることから、イベントの開催自体が既定路線となっているものがある。これは、当該イベントへの負担金の交付も当然のことであるとの感覚が生じていることに一因があると考察される。

また、当該年度のイベント収支報告は、次年度以降の負担金交付の有無や額を判断するに当たり重要な材料であるにもかかわらず、その審査はやや緩みを感じられ、報告も詳細さに欠ける点があるのも、かかるイベント支援を既定路線化する空気に起因していると推察される。

- (2) 他方、イベント参加者としては、大型イベント等については県が責任の一端を担っているとの感覚を抱いており、クレームや改善要望が県に寄せられることも少なくない。そのため、県は、参加者の意見に直に接することも多く、イベントの改善すべき点等に関する情報に多く接する立場にあるといえる。

そうだとすれば、徳島県は、寄せられた意見や情報を基に、実行委員会に対して具体的な改善の要望等を行うべき立場にあるといえ、それは補助金を交付していることからしても当然である。

- (3) イベント規模が大型化すると、利害関係者も多数に上り、イベントを円滑に運営するためには、各業界の団体との連携が必要になるのであって、各種団体等と準備段階から協議を行うことの必要性は否定できない。

しかし、固定されたメンバーでは発想も固定しがちであり、斬新なアイデアやこれまでの手法を大きく変更するような改善がなされづらくなることも、少なくない。

全国各地でイベントが開催される中で、徳島県がより多くの誘客を実現したいと思えば、進取の気性に富む新しい人材を得てイベントのあり方を議論することもある必要である。もちろん、議論の結果、従前とほぼ同様のスタイルで実施するとの結論に至る場合もあるであろうが、その検討すらしないで漫然と前例を踏襲することは、問題である。

8 スポーツイベントについて

(1) 観光戦略上の位置づけについて

監査対象としたスポーツイベントについては、参加者からの評価は高く、一応、成功していると評価できる。しかし、徳島県がスポーツイベント全般に関して、徳島県観光振興基本計画に記載されている「にぎわいの創出」に成功しているとの心象を県内外に与えるまでには至っていない。

(2) 安全性、円滑な運営について

イベントによっては、参加者への安全性の配慮が十分でないものがある。

さらに、過去において、参加者に対して明らかに不愉快な思いをさせてしまったと思われるイベントもあり、このようなことでは徳島県に対するイメージを大きく損ねてしまう可能性がある。

(3) 意見聴取、反映について

イベントの意見聴取において、過去の問題を十分に認識していないケースがあった。

9 観光施設について

(1) 観光戦略上の位置づけについて

指定管理者に施設を管理させている場合、施設の安全な管理・運営といった点に関心が集中しがちであり、観光戦略上の観点からの検討、運営が十分に行われ

ていないケースがあった。

また、観光施設としての集客力が十分にあるにもかかわらず、そもそも観光施設としての位置づけがなされておらず、観光戦略上の観点からの運営が行われていないケースがあった。県民の視点からすれば、施設のそもそもの設置目的がどのようなものであろうとも、観光資源として活用可能であれば、観光目的での積極的な活用を期待することは当然である。

(2) 指定管理者のモチベーションについて

指定管理者のモチベーションを上げるために、報奨金等の制度を設けている施設もあるが、報償金の基準が現状の収支等と乖離しており、指定管理者のモチベーションに有効に作用しているとは思えないケースがあった。また、報奨金等の指定管理者のモチベーションを上げる方策が行われていない施設もあった。

(3) 指定管理者の選定について

指定管理者の選定において、応募が1社しかなかったケースが複数見受けられた。

10 指摘及び意見

(1) 観光関連事業の実施状況の評価について（意見）

戦略目標、個別目標について、一応の数値目標を立てていることは、基本的には評価できるが、両目標における達成状況の乖離の原因について、十分に検討する必要がある。

個別目標が概ね順調に推移していることが戦略目標の達成状況に十分に反映されていないとすれば、戦略目標と個別目標との連携について、再考する必要がある。

(2) 統括的な機能の強化について

ア 戦略目標達成へのコントロールについて（意見）

一定の困難が伴うとしても、各イベント、各施設等において、できる限り具体的な数値目標を明確化し、その積み上げにより目標達成に至るまでの道筋を

描くべきである。

仮に、その目標値に到達しなかった場合には、個別具体的に検証してその原因を明確にすることによって、どのイベント、どの施設等にいかなる問題があるかを把握し、積上計算を含め、再度、全体的な方策を練り直すという過程を繰り返すべきである。

イ 相乗効果，ノウハウの一元化・共有化について（意見）

各事業等を全庁的に把握し、各担当課の枠を超えて、横断的に各事業等を束ねる可能性を探り、ブランド化や、相乗効果を狙う機能を強化すべきである。

また、各事業を担当課内で終結させるのではなく、関連する事業を行っている各課が計画段階から共同で協議を行い、まず、「誰に」「何を」「どのように」提供する事業なのかという事業の要素を明確化し、過去に各担当課が蓄積したノウハウを活かせないか、事業の要素を付け加えることにより事業の拡張性を図れないか、各担当課との事業の相乗効果を狙うことはできないか、といった検討を重ねることによって、ノウハウを共有・蓄積させるべきである。

ウ 他の自治体，観光事業者，観光関係団体との連携，協力について（意見）

各担当課が個別に連携等の可能性を探るのではなく、たとえば、観光政策課において、市町村，観光事業者，観光関係団体等の有するイベント・施設等の情報を一元的に管理し、連携についてのノウハウを一元的に蓄積し、さらに、情報交換，批判，検討等を行うに当たっても窓口を一つにすることにより、より効果的，効率的に問題点の解決への道筋を描くべきである。

(3) マスコットキャラクター，キャッチフレーズ等を活用した統一的な観光イメージ戦略について（意見）

すだちくんを始めとするマスコットキャラクター，「近いよ！徳島」などを始めとするキャッチフレーズ等につき、徳島県の観光政策における貴重な資源として位置付けた上で、これらを組み合わせて総合的に活用することで、統一的な観光イメージ戦略を推進していくべきである。

(4) 実行委員会が主催する大型イベントについて

ア 支出の内容やその適否等の審査について（指摘）

徳島県が負担金交付等の方法により支援する以上は、実行委員会の収支等について各経費支出の必要性や収入の中身も含めて審査するのは当然であり、例外を設けることなく、全てのイベントについて十分な審査がなされるべきである。

イ イベント内容の改善を図る仕組みについて（指摘）

実行委員会が主催するイベントであるから、実行委員会が運営の中心的役割を担うのは当然であるが、県としても、負担金を交付する以上は、イベントの内容や運営方法についても積極的に意見を述べるべきである。

また、イベントに関して県に届いた意見や寄せられるクレーム等について、担当課が集約した上で、多く寄せられる意見はないか、毎年継続して寄せられるクレームはないかといった分析・検討を行うことが要請される。

さらに、かかる分析・検討を行った上で、主催者側に書面等を用いた明確な方法で改善要望を行い、主催者側からは各要望についていかなる措置を採ったかという措置結果について書面等で報告を受け、その後、当該クレームが減少したか否かをチェックしていくという、事後のフォローを行うといった仕組み、体制を作ることが要請される。

ウ 実行委員会のメンバーについて（意見）

実行委員会のメンバーに、参加者の目線に立った意見を述べることができる者など、一部新しい人材を得て、より多方面からの意見を取り入れることも検討すべきである。

(5) スポーツイベントについて

ア 観光戦略上の位置づけについて（意見）

今後、各イベントを束ねること等により、相乗効果を狙うといった戦略が必要であり、そのような戦略を策定した上で、徳島県観光振興基本計画における最終的な戦略目標との繋がりを検討すべきである。

イ 安全性、円滑な運営について（指摘）

イベントによっては、参加者への安全性の配慮が十分でないものがあり、今後、計画段階から医師等の意見を反映させ、イベント開催の条件等について事前の基準を策定する必要がある。また、この安全性の基準については、各スポーツイベントを行う担当課において、共通認識とし、各イベントにおいて活用していくべきである。

さらに、イベントを行う際には、事前準備として、担当課の枠を超えて幅広く意見聴取を行う等の方法により、万全の態勢を整えておく必要がある。

ウ 意見聴取、反映について（意見）

イベントの意見聴取において判明した問題点は、引き継ぎを行った上で改善状況をモニターすべきであり、また、他のスポーツイベントを所管する担当課とも情報を共有すべきである。

(6) 観光施設について

ア 観光戦略上の位置づけについて（意見）

各施設における観光戦略上の位置づけを明確にし、その上で指定管理者が行うべき取り組み、報告体制等を検討し、ひいては、徳島県観光振興基本計画における最終的な戦略目標との繋がりを検討すべきである。

イ 指定管理者のモチベーションについて（意見）

報奨金等の指定管理者のモチベーションを上げる方策が行われていない施設、報奨金等の制度を設けているが、報償金の基準が現状の収支等と乖離しており、指定管理者のモチベーションに有効に作用しているとは思えない施設も見受けられるので、他の施設を参考にするなどして、指定管理者のモチベーションを上げるために適切な対策を講じるべきである。

ウ 指定管理者の選定について（意見）

指定管理者の選定において、十分な応募が得られるように、募集期間、情報

提供等を再度検討する必要がある。

第5 「指摘及び意見」の一覧

1 個別事業についての検討及び意見

事業名		指摘及び意見
とくしまロケーション・ブランド発信事業（観光政策課）	1	本事業の必要性は認められるが、本事業の観光戦略における位置付けについて再検討するとともに、その効果を最大限に発揮するために、他の事業との提携についても検討すべきである。（意見）
	2	仮に、事業の性質上、委託者の能力等が重要な考慮要素になるとしても、たとえば、プロポーザル方式によって受託者を選定するなど、できる限り多様な事業者の参加を求めて本事業を活性化すべきである。（意見）
	3	今後は、単に報告書を受けるだけではなく、事業の内容についても、十分なチェック、見直しを行うように努めるべきである。（意見）
	4	本事業の参加者には、ロケ撮影を行う撮影関係者、エキストラその他の形でロケ撮影をサポートする県民・県内事業者が存在する。今後の事業展開の参考にするためにも、アンケートその他の手段によって、これらの参加者から積極的に意見を聴取する仕組みを構築すべきである。（意見）
	5	単にロケの件数のみならず、ロケの内容、影響等をも考慮した上で、本事業の実績を検証する必要がある。また、本事業によって、どの程度の経済効果が見込まれるのか、それが投じた費用に見合うものであるか、仮に、見合うものといえない場合、今後の事業展開はいかにあるべきか等、費用対効果の測定とこれに基づく事業の見直しを定期的実施すべきである。（意見）
徳島県物産観光交流プラザ運営事業（観光政策課）	6	本事業には、支出金額に見合った事業報告がなされているといえるか疑問があるため、今後は、事業内容について、課題の発見や後日の検証可能性という観点も考慮した、より詳細な報告を事業完了報告書にも記載させるべきである。（意見）
	7	委託先を介し、あるいは、委託先から適切な情報提供を受けた上で、徳島県自らが、ユーザーの購買動向に関する情報やニーズを収集し、これを分析して広く活用する仕組みを導入すべきである。（意見）
	8	本事業については、運営の公平性を確保しつつ、展示商品の販促及びPR活動を積極的に展開するという観点から、委託先の選定ないし委託先との契約内容等を見直し、さらなる改善について検討を行うべきである。（指摘）
新鮮とくしまブランド戦略対策事業（とくしまブランド課）	9	できる限り他の事業と連携し、一目で徳島県が認定した徳島県産品と分かるような統一的な認定表示（とくしまブランドの統一化）を検討すべきである。（意見）

事業名		指摘及び意見
新鮮とくしまブランド戦略対策事業（とくしまブランド課）	10	名称やキャッチフレーズについて、一般の消費者、県民等に分かりやすいある程度統一的な用語を使うなどして、より分かりやすい個別事業のPRを検討すべきである。（意見）
	11	今後とも、「新鮮 なっ！とくしま」号を効果的に活用することにより、「とくしまブランド」のPR活動に貢献することが期待される。（意見）
	12	「飛び出す」ブランド産地育成事業にかかる補助金の交付につき、より具体的な報告を求めて補助金が効果的に支出されているかを検証し、かつ、毎年、的確な審査を行い、場合により新規性のある事業に集中的に補助金を交付するなど、メリハリのついた運営が求められる。（意見）
	13	「とくしまブランド戦略会議」につき、具体的な数値目標の達成状況等にかかる各数値の意味、重要性、位置付け等を整理し、年1回の会議に留まらずに適宜、委員の意見を聴取し、「産地戦略会議」とも提携し、意見を交換しながら、より積極的な形で事業の実施状況を精査することが望まれる。（意見）
	14	「産地戦略会議」につき、「とくしまブランド戦略会議」とも提携し、意見を交換しながら、より活発な検討・検証、意見交換がなされるように工夫すべきである。（意見）
	15	「新鮮 なっ！とくしま」号につき、報告書の作成、アンケート調査等が実施され、それを踏まえた改善が図られるなど、一定のチェック、報告体制が確立し、実効性を上げているものと評価できるので、今後、より良い運営を目指すとともに、他の事業にもそのノウハウを活かすべきである。（意見）
	16	「美味しいよ！とくしまブランド店」につき、未だ知名度が高いとまではいえないので、効果的な広告宣伝の方法などを工夫する必要がある。（意見）
	17	「ブランド応援隊」活用事業につき、「すだちくん」は、その広告宣伝効果は大きいと思われるが、経済効果等を勘案し、より一層積極的に、県産農林水産物の広告宣伝に活用すべきである。「とくしまブランド特使」、「なっ！とくしまソムリエ」についても、一定の活用がなされているものの、より一層の活用が期待される。（意見）
	18	「新鮮 なっ！とくしま大使」、「とくしまブランド・クチコミ応援隊」は、未だ十分な活用ができておらず、より積極的な活用が期待される。（意見）
	19	ブランド品目、ブランド育成品目、地域育成品目、とくしま特選ブランドにつき、消費者から直接、意見を聴取し、かつ、市場関係者に対する継続的なアンケート等の実施も検討すべきである。（意見）
	20	本事業は、相当の実績を上げているが、実績を活かして、具体的な成果にどのように結びつけていくかにつき、これまで以上に検討すべきである。（意見）

事業名		指摘及び意見
みんないっしょに外国人観光客事業（国際戦略課）	21	効果測定が困難な事業については、当該事業を実施した理由や戦略上の位置付けが明確にされる必要があり、今後は、それらについてより慎重な検討がなされるべきである。（意見）
	22	本事業の成果物については、日中関係悪化によるイベントの中止等マイナス要因はあるものの、現在の状況下でなお活用の余地がないか、検討されることが望ましい。（意見）
	23	複数の候補者の中から競争的手法により委託先を選定することが望ましく、仮に、本事業のような内容でも担い手が一者しか存在しないのであれば、そのこと自体が由々しき事態である。よって、かかる事態を早急に解消すべく、事業の担い手の育成等、事態解消に向けた方策について検討し着手すべきである。（意見）
徳島阿波おどり空港国際線就航促進事業（交通戦略課）	24	定期チャーター便等を利用した国際観光の推進に当たっては、特定地域、路線に偏重せず、むしろ、複数の地域に目を向けた多面的な事業を展開すべきであり、かかる観点から、必要に応じて戦略や基本方針の立て直し（変更）にも着手すべきである。（意見）
	25	今後、新たな路線や定期便、ツアーを誘致するにあたり補助を行う場合には、より良い補助制度とするために、補助金交付の基準が明確かつ合理的なものとなるようにすべきである。（指摘）
阿波おどり活性化支援事業（観光政策課）	26	ユーザーから多様な情報提供を受ける徳島県として、独自にユーザーのクレームやニーズを収集し、これを分析して活用する仕組み・体制を構築すべきである。 具体的には、たとえば、主催者側に書面等を用いた明確な方法で改善要望を行い、主催者側からは各要望についていかなる措置を採ったかという措置結果について報告を受け、その後、当該クレームが減少したか否かについて事後のフォローを行う、といった方法をとることが要請される。（指摘）
	27	観光誘客促進の観点から極めて重要な役割を担うイベントを維持し、さらに発展させていくため、細部も含めて課題を積極的に発見する仕組みを設け、さらなる改善について検討を行うべきである。（意見）
春の阿波おどり支援事業（観光政策課）	28	県内の宿泊施設のキャパシティーが脆弱であるというハード面の欠陥により、イベント同士の連携による相乗効果を減殺し、観光客数の飛躍的増加を阻んでいることは由々しき問題であり、イベント実施における集客増の努力が最大限報われるように、宿泊施設のキャパシティー増加といったハード面の改善についても引き続き検討課題とされたい。また、上記課題が解消されるまでの間も、イベント同士の連携の相乗効果を減殺することがないよう、連携の範囲や方法について適切な調整を行うべきである。（意見）

事業名		指摘及び意見
春の阿波おどり支援事業（観光政策課）	29	本事業には、実績報告書において支出金額に見合った事業報告がなされていないという問題がある。したがって、今後は、イベントのさらなる改善改良を図るため、事業内容についてより詳細な報告を受けて、補助金のあり方についても検証を行うべきである。（指摘）
	30	今後は、支出（各支出項目の金額）の合理性について、客観的な検証が可能となるよう、検討過程の記録化について検討すべきである。（指摘）
「マチ★アソビ」関連事業（「マチ★アソビ」支援事業、海外発信事業、デジタルコンテンツPR事業）（観光政策課、にぎわいづくり課）	31	「マチ★アソビ」支援事業は、基本的に徳島県の観光政策に大きく寄与するものと評価できるものの、今後も、「アニメと言えど徳島」というイメージを保ちつつ、「マチ★アソビ」を中核とする観光振興を行うためには、関係者の支援・努力、人的結合等により頼らない持続的な仕組みの構築が求められる。（意見）
	32	「マチ★アソビ」のイベントの開催地は、ほとんどが徳島市中心部に集中し、徳島市外であるのはごく一部に留まるので、徳島市外におけるイベントをより増やしていくことが期待される。（意見）
	33	「マチ★アソビ」のイベント内容は、現在ないし最近のアニメに関わるものが中心であるので、今後、より幅広い客層にアピールするべく取り組んでいくことが望まれる。（意見）
	34	来場者にせつかく徳島に足を運んでもらいながら、徳島県産品の売り込みがうまくできていないという面も否定できないので、アニメ関連のグッズ等以外の県産品の販売が促進できるようにすべきである。（意見）
	35	県外からの来場者が多いにもかかわらず、宿泊者が少ないので、来場者に少しでも徳島県内で宿泊してもらえようとするべく、運営面でもより一層の工夫が望まれる。（意見）
	36	来場者に対するアンケート調査を実施し、分析して報告書にまとめている点は、ユーザーの意見を聴取する体制を作り、事業の改善に活かしていこうとする姿勢として、基本的に評価できる。今後、報告書等を活用して、よりよい運営に努めることが期待される。（意見）
	37	「マチ★アソビ」海外”発進”事業は、アニメというサブカルチャーを通じた国際交流、観光振興として一定の成果を上げていると評価できる。今後、適宜、アニメ以外の徳島県の情報をも発信し、海外に「マチ★アソビ」ファン、引いては、徳島県のファンを更に育成し、これらの人材を活用した更なる国際交流、観光振興を図っていくことが期待される。（意見）

事業名		指摘及び意見
とくしまマラソン支援事業（にぎわいづくり課）	38	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
	39	各イベントと県全体でのスポーツイベントによる「にぎわいづくり」という最終目標とを繋ぐ中間戦略を策定し、各イベントを束ねることにより相乗効果を狙う戦略が必要である。（意見）
	40	参加者に過度の負担が生じないように、イベントを行う前に、その実施要領について、担当課内で検討するだけでなく、他のスポーツイベントを実施している担当課、あるいは、参加予定者等から幅広く意見を聴取するといった方策を制度化する必要がある。（指摘）
	41	風雨、気温等の大会当日のコンディションについて、医師等と協議を行い、大会を実行するか否かについて、事前に基準を策定しておくべきである。（指摘）
	42	意見聴取の方法、対象者、時期、及び意見を反映する方法、情報を共有する方法等について、検討を行う必要がある。（意見）
2011自転車王国とくしまライドinNARUTO（県民スポーツ課）	43	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
	44	各イベントと県全体でのスポーツイベントによる「にぎわいづくり」という最終目標とを繋ぐ中間戦略を策定し、各イベントを束ねることにより相乗効果を狙う戦略が必要である。（意見）
	45	実行委員会に医療関係者を入れ、救護所等の問題を含め、意見を運営に反映させるべきであり、イベント当日は医師を待機させるべきである。（意見）
四国の右下ロードライド2011（南部総合県民局企画振興部）	46	今後、県南部に留まらず、県全体におけるスポーツイベントとのリンクも検討が必要である。（意見）
	47	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
スポーツ王国立国事業（にぎわいづくり課）	48	本事業とスポーツイベント、宿泊体験等の事業との関連付けを行うことについて、積極的な検討を望みたい。（意見）
	49	現行の契約方式を再検討し、少なくとも、他の団体からのプロポーザルを受ける方式とし、業務内容の固定化を避ける努力をすべきである。（意見）
	50	誘致成功件数に応じて委託金額が変動する部分を設けた契約内容とすることを検討すべきである。（意見）

事業名		指摘及び意見
徳島県立産業観光交流センター (にぎわいづくり課)	51	修繕費について、集客目標等と連動した中長期的な修繕計画を策定し、基本的には当該計画に基づいて修繕を実行させていくという考え方が必要である。(意見)
	52	経営管理等の観点から、修繕費と備品購入費とを区分すべきである。(意見)
	53	現状の報奨金の基準が、有効に指定管理者のモチベーションに作用しているとはいえず、見直しが必要である。(意見)
	54	平成23年度からの指定管理者の募集において、応募が1社しかなかったことは、観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず、指定管理者における募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。(意見)
徳島県立あすたむらんど (にぎわいづくり課)	55	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。(意見)
	56	本施設のように指定管理者制度を採っている施設においても、県の観光戦略上の位置づけを明確化した上で、運営上も、県の観光戦略において果たすべき役割という観点が必要である。(意見)
	57	平成23年度からの指定管理者の募集において、応募が1社しかなかったことは、観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず、指定管理者選定における募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。(意見)
	58	指定管理者がより積極的な集客に努力するような報奨金制度を検討すべきである。(意見)
徳島県立渦の道及び徳島県立大鳴門橋架橋記念館 (にぎわいづくり課)	59	修繕費について、集客目標等と連動した、中長期的な修繕計画を策定し、基本的には当該計画に基づいて修繕を実行させていくという考え方が必要である。(意見)
	60	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。(意見)
	61	本施設のように指定管理者制度を採っている施設においても、県の観光戦略上の位置づけを明確化した上で、運営上も、県の観光戦略において果たすべき役割という観点が必要である。(意見)
	62	平成24年度からの指定管理者の募集において、応募が1社しかなかったことは、観光戦略の観点においては消極的に評価せざるをえず、指定管理者における募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。(意見)
	63	指定管理者がより積極的な集客に努力するような報奨金制度を検討すべきである。(意見)

事業名		指摘及び意見
徳島県立神山森林公園（林業戦略課）	64	今後、観光施設として本施設が果たすべき戦略的役割を検討し、それに応じた計画案、報告体制を検討すべきである。（意見）
	65	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
徳島県鳴門ウチノ海総合公園（都市計画課）	66	今後、観光施設としての利用、積極的なPR、県の観光戦略上での位置付けを検討した上で、指定管理者に委託すべきである。（意見）
	67	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
	68	指定管理者からの報告について、観光戦略上の観点からの記載を求めるべきである。（意見）
	69	平成24年度における指定管理者の選定において、他の応募が1社もなかったということは、今後、本施設を観光目的で積極的に活用すべきであるとの観点においては、消極的に評価せざるをえず、募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。（意見）
	70	観光施設としてのより多くの利用を促進するため、他の指定管理施設で行われている報奨金制度等を参考に、何らかの基準を設け、指定管理者のモチベーションを上げる手法を検討すべきである。（意見）
徳島県月見が丘海浜公園（都市計画課）	71	今後、観光施設としての利用、積極的なPR、県の観光戦略上での位置付けを検討した上で、指定管理者に委託すべきである。（意見）
	72	今後、より具体的に、どのような戦略で、県の観光客誘致の最終目標に繋げるのかという方針の明確化が必要である。（意見）
	73	指定管理者からの報告について、観光戦略上の観点からの記載を求めるべきである。（意見）
	74	観光施設としてのより多くの利用を促進するため、他の指定管理施設で行われている報奨金制度等を参考に、何らかの基準を設け、指定管理者のモチベーションを上げる手法を検討すべきである。（意見）
南部圏域にかかる観光振興事業全般（南部総合県民局企画振興部）	75	情報誌「四国の右下↑（みぎあがり）」につき、ホームページ、メールマガジンなどで部分的に復活させ、記事を掲載するなどして、同冊子の編集、発行で蓄積したノウハウを活かし、継続的に情報を発信することが期待される。（意見）
	76	南阿波井、南阿波鍋につき、各種旅行を組み合わせたツアー商品の開発や、県外でのイベント（たとえば、「新鮮 なっ！とくしま」号が参加するイベント）でのさらなるPR等を積極的に図るべきである。（意見）

事業名		指摘及び意見
南部圏域にかかる観光振興事業全般（南部総合県民局企画振興部）	77	「南阿波アウトドア道場」につき、費用対効果を測定するとともに、観光客の生の意見を集め、更によりよい内容にするべく努めることが期待される。（意見）
	78	「だれも知らない四国の右下」につき、有名観光スポットがない地方であっても、取り上げ方次第で様々な魅力を発信し、観光スポットを開発できることを示す好例であるので、南部圏域に留まらず、県内の他の地域でも、このノウハウを活かして、同様の観光スポットの発掘等の取り組みが期待される。（意見）
	79	「四国の右下」PR活動は、徳島県における観光政策全体における位置付け、他の観光振興事業（他の圏域におけるものを含む）との情報交換・提携等が十分であるとまではいいがたい面がある。「四国の右下」の独自性を活かしつつも、徳島県全体の観光振興の一環として共通のキャッチフレーズ、イメージキャラクター等の活用を図ったり、本事業で得られたノウハウ等の成果を他の観光振興事業に反映させたりすることを検討すべきである。（意見）
体験型観光推進事業、体験型観光連携推進事業（南部総合県民局企画振興部）	80	体験型観光ないしコンベンションを推進ないし誘致する事業など、内容が類似する事業につき、相互に提携し、情報を交換して、相乗効果を上げるように努めるべきである。（意見）
	81	「全国ほんもの体験フォーラム」の誘致は、大規模な体験型観光ないしコンベンションの事例として評価しうるものであり、今後も同様の誘致の取り組みが期待される。（意見）
	82	本事業では、体験型観光の推進のためにパンフレット・ポスター等を作成しているが、総じて工夫されており、一定の広報効果を上げているものと評価できるので、そのノウハウを他の事業にも活かしていくべきである。（意見）
	83	本事業は、相当の実績を上げているものと評価できるが、南阿波よくばり体験の利用料金が平成26年度から増額される予定であるので、料金の改定にもかかわらず、より一層、利用者を増やせるように、更に魅力的なプログラムの開発、円滑な運営等に取り組むべきである。（意見）

2 観光関連事業全体についての検討及び意見

指摘及び意見

(1) 観光関連事業の実施状況の評価について（意見）

戦略目標、個別目標について、一応の数値目標を立てていることは、基本的には評価できるが、両目標における達成状況の乖離の原因について、十分に検討する必要がある。

個別目標が概ね順調に推移していることが戦略目標の達成状況に十分に反映されていないとすれば、戦略目標と個別目標との連携について、再考する必要がある。

(2) 統括的な機能の強化について

ア 戦略目標達成へのコントロールについて（意見）

一定の困難が伴うとしても、各イベント、各施設等において、できる限り具体的な数値目標を明確化し、その積み上げにより目標達成に至るまでの道筋を描くべきである。

仮に、その目標値に到達しなかった場合には、個別具体的に検証してその原因を明確にすることによって、どのイベント、どの施設等にいかなる問題があるかを把握し、積上計算を含め、再度、全体的な方策を練り直すという過程を繰り返すべきである。

イ 相乗効果、ノウハウの一元化・共有化について（意見）

各事業等を全庁的に把握し、各担当課の枠を超えて、横断的に各事業等を束ねる可能性を探り、ブランド化や、相乗効果を狙う機能を強化すべきである。

また、各事業を担当課内で終結させるのではなく、関連する事業を行っている各課が計画段階から共同で協議を行い、まず、「誰に」「何を」「どのように」提供する事業なのかという事業の要素を明確化し、過去に各担当課が蓄積したノウハウを活かせないか、事業の要素を付け加えることにより事業の拡張性を図れないか、各担当課との事業の相乗効果を狙うことはできないか、といった検討を重ねることによって、ノウハウを共有・蓄積させるべきである。

ウ 他の自治体、観光事業者、観光関係団体との連携、協力について（意見）

各担当課が個別に連携等の可能性を探るのではなく、たとえば、観光政策課において、市町村、観光事業者、観光関係団体等の有するイベント・施設等の情報を一元的に管理し、連携についてのノウハウを一元的に蓄積し、さらに、情報交換、批判、検討等を行うに当たっても窓口を一つにすることにより、より効果的、効率的に問題点の解決への道筋を描くべきである。

(3) マスコットキャラクター、キャッチフレーズ等を活用した統一的な観光イメージ戦略について（意見）

すだちくんを始めとするマスコットキャラクター、「近いよ！徳島」などを始めとするキャッチフレーズ等につき、徳島県の観光政策における貴重な資源として位置付けた上で、これらを組み合わせて総合的に活用することで、統一的な観光イメージ戦略を推進していくべきである。

(4) 実行委員会が主催する大型イベントについて

ア 支出の内容やその適否等の審査について（指摘）

徳島県が負担金交付等の方法により支援する以上は、実行委員会の収支等について各経費支出の必要性や収入の中身も含めて審査するのは当然であり、例外を設けることなく、全てのイベントについて十分な審査がなされるべきである。

イ イベント内容の改善を図る仕組みについて（指摘）

実行委員会が主催するイベントであるから、実行委員会が運営の中心的役割を担うのは当然であるが、県としても、負担金を交付する以上は、イベントの内容や運営方法についても積極的に意見を述べるべきである。

また、イベントに関して県に届いた意見や寄せられるクレーム等について、担当課が集約した上で、多く寄せられる意見はないか、毎年継続して寄せられるクレームはないかといった分析・検討を行うことが要請される。

さらに、かかる分析・検討を行った上で、主催者側に書面等を用いた明確な方法で改善要望を行い、主催者側からは各要望についていかなる措置を採ったかという措置結果について書面等で報告を受け、その後、当該クレームが減少したか否かをチェックしていくという、事後のフォローを行うといった仕組み、体制を作ることが要請される。

ウ 実行委員会のメンバーについて（意見）

実行委員会のメンバーに、参加者の目線に立った意見を述べることができる者など、一部新しい人材を得て、より多方面からの意見を取り入れることも検討すべきである。

(5) スポーツイベントについて

ア 観光戦略上の位置づけについて（意見）

今後、各イベントを束ねること等により、相乗効果を狙うといった戦略が必要であり、そのような戦略を策定した上で、徳島県観光振興基本計画における最終的な戦略目標との繋がりを検討すべきである。

イ 安全性、円滑な運営について（指摘）

イベントによっては、参加者への安全性の配慮が十分でないものがあり、今後、計画段階から医師等の意見を反映させ、イベント開催の条件等について事前の基準を策定する必要がある。また、この安全性の基準については、各スポーツイベントを行う担当課において、共通認識とし、各イベントにおいて活用していくべきである。

さらに、イベントを行う際には、事前準備として、担当課の枠を超えて幅広く意見聴取を行う等の方法により、万全の態勢を整えておく必要がある。

ウ 意見聴取、反映について（意見）

イベントの意見聴取において判明した問題点は、引き継ぎを行った上で改善状況をモニターすべきであり、また、他のスポーツイベントを所管する担当課とも情報を共有すべきである。

(6) 観光施設について

ア 観光戦略上の位置づけについて（意見）

各施設における観光戦略上の位置づけを明確にし、その上で指定管理者が行うべき取り組み、報告体制等を検討し、ひいては、徳島県観光振興基本計画における最終的な戦略目標との繋がりを検討すべきである。

イ 指定管理者のモチベーションについて（意見）

報奨金等の指定管理者のモチベーションを上げる方策が行われていない施設、報奨金等の制度を設けているが、報償金の基準が現状の収支等と乖離しており、指定管理者のモチベーションに有効に作用しているとは思えない施設も見受けられるので、他の施設を参考にするなどして、指定管理者のモチベーションを上げるために適切な対策を講じるべきである。

ウ 指定管理者の選定について（意見）

指定管理者の選定において、十分な応募が得られるように、募集期間、情報提供等を再度検討する必要がある。