

令和6年度

包括外部監査結果報告書

(概要)

観光振興、観光関連事業に関する事務の執行

神戸市包括外部監査人

弁護士 松谷 卓也

第1章 包括外部監査の概要

第1 監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び包括外部監査契約に基づく特定の事件に関する監査

第2 選定した特定の事件及び監査対象期間

1 選定した特定の事件（監査テーマ）

観光振興、観光関連事業に関する事務の執行

2 監査対象期間

令和5年度（令和5年4月1日から令和6年3月31日まで）

但し、必要に応じて過年度及び令和6年度の事務についても監査対象とした。

第3 監査テーマ選定の理由

神戸市（以下「市」という。）は、旧居留地や異人館、有馬温泉、動物園、水族館、須磨海岸、六甲山等、市内に多くの観光施設や観光資源を有し、関西圏全体としてインバウンド需要もある。

日本全体だけでなく市としても人口減少による地域内のみによる消費額減少が否定できない傾向にあるなか、観光という地域外の訪問客による観光消費額の増加、観光に伴う各種関連産業の活性化、観光で地域が稼げる仕組み作りは地域経済にとっても重要であるし、魅力ある街づくりとしても重要である。

観光振興によってもたらされる果実は、旅行業、ホテル業、飲食業、製造業、販売業など、幅広い業種に直接または間接的におよぶだけでなく、観光客を受け入れる地域側の視点からすると地域文化の活性化や地域文化を観光資源として発信し継承していくための地域戦略にもなりうるうえ、産業、文化、都市計画、景観、交通、コミュニティといった多岐にわたる政策分野との接点もあることからすると、国の各省庁に連なる縦割り行政ではなく横断的、総合的かつ多様な視点からの政策が重要となることから、外部から俯瞰的にチェックし、政策や内部体制を見直すことで総合行政として対応していく必要がある。

また、神戸2025ビジョンにおいても、令和7年までの神戸観光推進のためのKPI（成果指標）として、日本人延べ宿泊者数590万人、外国人延べ宿泊者数100万人、観光消費額3700億円といった数値が目標設定されており、観光に対する期待値、目標値も大きい。

さらに、令和7年4月には大阪・関西万博が開催される予定で、近接する都市である神戸市においても観光客の流入が見込まれること、新型コロナウイルスが収束しインバウンドを含む観光客や観光消費額も回復傾向にあることからすると、このタイミン

グで観光に関する監査を行う意義は大きい。

支出額としても、令和 5 年度における市（観光企画課）の予算として、須磨海浜水族園のリニューアル工事等を含む観光関連事業予算額は約 28 億円（令和 4 年度の決算額は約 17 億円）と大きく（監査テーマ選定時点で正確な金額を算出することは困難だが、副次的に観光振興に関連する事業費を含めると、もっと高額になると考えられる。なお、実際に監査を開始してから判明した監査対象とした範囲の観光振興、観光関連事業に関する令和 5 年度の予算額は約 105 億円である）、これらの適正な執行を監査することは重要である。

加えて、市とともに、市及び周辺地域で形成する「神戸観光圏」における観光事業を公民連携で推進するDMO（観光地域づくり法人）で、市の外郭団体でもある一般財団法人神戸観光局（以下「神戸観光局」という。）には、令和 4 年度、負担金、受託料、使用料として市から約 11 億円が支払われており、神戸観光局のありかた、市との関係性、神戸観光局の観光推進事業の適正化、出納その他の事務の執行を監査する意義も大きい。

よって、観光振興、観光関連事業に関する事務の執行をテーマとして、異なる利害を有する複数の主体が共存する地域社会における公共的かつ多様な視点を踏まえつつも、不相当な財政負担がないか外部から監査を行うことは重要な意義があり、市民利益にも有用であるため、監査対象として選定した。

第 4 包括外部監査の方法

1 監査の視点、着眼点

(1) 基本的な視点

以下の基本的視点に加え、地域への経済効果、住民生活への影響の観点から監査を実施した。

- ア 法令違反の事務執行はないか（地方自治法第 2 条第 16 項－適法性の視点）
- イ 最少の費用で最大の効果をあげているか（同法第 2 条第 14 項－経済性、効率性、実効性 [いわゆる 3E] の視点）
- ウ 住民福祉の増進に寄与するものであるか（同法第 2 条第 14 項）
- エ 組織及び運営の合理化が図られているか（同法第 2 条第 15 項）

(2) 特に留意した着眼点

監査対象となる対象部局、外郭団体、指定管理者ごとに、以下の個別の着眼点に留意して監査を行った。

ア 経済観光局

- ① 事業目的に整合する合理的な K P I（成果指標）を設定し、かつ目標値を明確に設定したうえで、成果や観光経済効果は検証されているか。
- ② 事業の手法や実施内容は、目的及び成果指標の目標値を達成するために効果

的か。

- ③ 事業の活動と効果に因果関係があることを分析あるいは適切に検討しているか。
- ④ 社会情勢の変化に応じて、事業内容が見直されているか。
- ⑤ 補助金、負担金などの要否は適切に検討され、法令等に準拠して適切な交付手続きを経たうえで、目的に適合する形で使用されているか（確認、検証もされているか）。
- ⑥ 事業費の見積もり、積算は適切になされているか。
- ⑦ 委託事業の要否は適切に検討され、契約金額の合理的な低減努力が行われ、委託先の選定や契約及び事務手続きは法令等に準拠して適切に行われたうえで、適切に履行されているか（確認、検証もされているか）。
- ⑧ 事務の執行に際して、経済性、効率性を追求しているか。
- ⑨ 事業費と成果との比較（費用対効果）を合理的に分析あるいは適切に検討しているか。
- ⑩ PDCAサイクルは有効に行われ、施策に反映されているか。
- ⑪ オーバーツーリズムの観点からの、住民生活への影響の有無や程度、調査、対策は行われているか。
- ⑫ 他の部署（観光メインではないが、観光に関連する施策を行ったり、施設の管理等を行っている部署）との間での、観光の観点からの連携や情報共有、対策が適時、適切に行われているか。
- ⑬ 市と神戸観光局との関係、負担金、受託料等の支出、指導、監督は適切に行われているか。
- ⑭ 指定管理者の募集、審査は適切に行われているか。
- ⑮ 指定管理者の指導、監督、評価は適切に行われているか。

イ 文化スポーツ局、建設局、港湾局、都市局、交通局

概ね経済観光局に準ずる視点になるが、そもそも、観光が副次的な効果として考えられる事業等に関して、観光の観点からの検証や目標は設定され、政策が立案、実行されているか。

ウ 神戸観光局

- ① 観光地マーケティング（例えば、受け入れ環境の見える化、来訪者の見える化、観光による地域へのインパクトの見える化等）は適切、効果的に行われているか。
- ② 広域観光組織として実効的な体制が作られ、役割を果たしているか。
- ③ インバウンド対策として、神戸市以外の周辺自治体との連携が適切に行われているか。
- ④ 専門性を有する人材が登用、権限付与され、各事業において効率性と成果を重視する組織体制、仕組みとなっているか。
- ⑤ 地域事業者、地域住民等の意見を吸い上げ、協議を行い、事業に適切に反映さ

せるための仕組みがあり、適切かつ有効に実行され、検証もされているか。

- ⑥ その他、DMOとして、実行力のある適切な組織運営、事業計画、実行、検証等が行われているか。
- ⑦ 事業目的に整合する合理的なK P I（成果指標）を設定し、かつ目標値を明確に設定したうえで、成果や観光経済効果は検証されているか。
- ⑧ 事業の手法や実施内容は、目的及び成果指標の目標値を達成するために効果的か。
- ⑨ 事業の活動と効果に因果関係があることを分析あるいは適切に検討しているか。
- ⑩ 社会情勢の変化に応じて、事業内容が見直されているか。
- ⑪ 事業費の見積もり、積算は適切になされているか。
- ⑫ 指定管理業務または市からの受託業務等は適切に行われているか。
- ⑬ 指定管理業務または市からの受託業務について、市への報告、相談は適切に行われているか。
- ⑭ 市からの委託事業の要否は適切に検討され、契約金額の合理的な低減努力が行われ、委託先の選定や契約及び事務手続きは法令等に準拠して適切に行われたうえで、適切に履行されているか（確認、検証もされているか）。
- ⑮ 事務の執行に際して、経済性、効率性を追求しているか。
- ⑯ 事業費と成果との比較（費用対効果）を合理的に分析あるいは適切に検討しているか。
- ⑰ P D C Aサイクルは有効に行われ、施策に反映されているか。
- ⑱ 市と神戸観光局との関係は適切で、連携しつつも自立的な経営ができているか。
- ⑲ 神戸観光局の経理事務は適正に行われているか。

エ 株式会社神戸ウォーターフロント開発機構（以下「ウォーターフロント開発機構」という。）

- ① 市との間で締結した神戸ポートタワー運営条件書、定期賃貸借契約書に沿って適切に業務が行われているか。
- ② 神戸ポートタワーの運営事業者の募集、審査、選定は適切か。
- ③ 神戸ポートタワーの運営事業者の指導、監督、評価は適切に行われているか。

オ 各指定管理者

- ① 指定管理業務は適切に行われているか。
- ② 市への報告、相談は適切に行われているか。

2 主な監査の実施方法

(1) 監査の方法

監査手続は、概ね以下の手法で行った。

ア 予備調査

令和6年4月12日、市における観光振興、観光関連事業に関する事務執行の概要を把握するために、市監査事務局（以下「監査事務局」という。）を通じて、市経済観光局、港湾局、文化スポーツ局、建設局、都市局、交通局等に対し、観光振興、観光関連事業に関する事務執行の全体像や概要、観光施設や資源の管理及び整備状況、補助金、負担金、業務委託、観光イベント、神戸観光局の概要、その他観光振興や観光関連事業に従事する市の外郭団体等について、回答、資料提出を求める質問書を送付し、一部を除き同年5月中旬頃までに回答書、各資料の提出を受けた。

イ 概要説明

令和6年5月14日、上記予備調査の回答書、各資料を監査人、補助者チームで検討したうえで、観光振興、観光関連事業に関する事務執行の概要等といった全体像について、経済観光局観光企画課や神戸観光局の各担当者から直接説明を受け、若干の質疑応答を行った。

ウ 経済観光局幹部が持つ問題意識の意見聴取

令和6年5月31日、経済観光局の局長をはじめとして幹部から、観光振興、観光関連事業に関する問題意識に関する説明、意見を聴取した。

エ 追加調査及び本調査

上記の予備調査と概要説明を踏まえ、監査の便宜上、補助者9名を4チームに分け、既述した「特に留意した着眼点」に基づき監査対象事項を整理分担し（主として、局や外郭団体、指定管理者ごとにチームを分けた）、チームごとに個別の追加質問、資料要求事項を整理し、令和5年5月31日、予備調査の対象となった既述した各部局等に加え、神戸観光局をはじめとした関係する外郭団体、指定管理者に対し、これらの追加質問、資料要求事項を送付し、一部を除き、同年6月14日までに概ね回答書、各資料の提出を受けた。

そのうえで、令和6年7月1日より、資料の閲覧、ヒアリング、現地視察等の本調査を実施した。

また、資料の閲覧、ヒアリング、現地視察等の結果を踏まえて、質問事項、資料要求を随時追加で行い、それぞれ追加での回答、各資料の提出を受けた。

オ 概要報告

令和6年11月下旬、監査対象部局等に対し、監査の結果及び意見を記載した報告書の素案を示し、事実認定や結果及び意見に関する対象部局等の見解を聴取、確認した。

第5 監査対象部局等

1 局

経済観光局

港湾局、文化スポーツ局、建設局、都市局、交通局

2 外郭団体

一般財団法人神戸観光局

株式会社神戸ウォーターフロント開発機構

3 指定管理者

以下の施設等に関する各指定管理者

- (1) 神戸市立六甲山牧場
- (2) 神戸市立青少年科学館
- (3) 神戸市風見鶏の館・神戸市ラインの館
- (4) 神戸布引ハーブ園
- (5) 神戸海洋博物館
- (6) 神戸港ウォーターフロントエリア（メリケンパーク～ハーバーランド広場の総称）
- (7) 神戸ファッション美術館

前記の神戸観光局を監査対象とすることに伴い、以下の各施設に関する指定管理者または指定管理者の代表者となっている神戸観光局

- (8) 神戸国際会議場、神戸国際展示場
- (9) 有馬4施設（金の湯、銀の湯、有馬温泉観光交流センター、太閤の湯殿館）
- (10) ポートターミナル、中突堤旅客ターミナル

第6 監査の実施体制

包括外部監査人	弁護士	松谷卓也
補助者	弁護士	大野彰子
	弁護士	鈴木亮
	弁護士	中野宗一郎
	弁護士	中原卓也
	弁護士	中村健人
	弁護士	森川拓
	弁護士	三好貴将
	弁護士	吉田皓
	公認会計士	道幸尚志

第7 往査等の状況

監査手続においては、主に、①監査人事務所や補助者事務所における記録の精査、検討、調査結果を踏まえた問題点の抽出作業、報告書起案に関する業務、②監査人事務所

でのミーティングによる監査手法や問題点に関する協議、③市役所、神戸観光局、ウォーターフロント開発機構、指定管理者の事務所に赴いての資料閲覧やヒアリング、④観光関連施設の現地視察などの業務を実施した。

第8 包括外部監査の実施期間

令和6年4月1日から令和7年1月14日まで

第9 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の規程により記載すべき利害関係はない。

第2章 監査の結果及び意見

第1 各局等に共通する全般的事項

項目	区分	タイトル / 要旨
1 観光振興、観光関連事業に係る市全体の横断的な取組		
		<p>観光振興、観光関連事業に係る全庁的、横断的な定義、視点、ルールを作成と見直し</p> <p>市は、観光振興、観光関連事業に係る全庁的、横断的な定義、視点、ルールを作成したうえで、市や外郭団体の所有、運営する観光施設や、観光施策、観光関連事業の位置付けやあり方、運営の方向性について横断的な見直しを行うべきである。</p> <p>なお、定義を作る際は、硬直的な定義や運用により、かえって、観光振興、観光関連事業としての検証が漏れることがないよう、複数の例示やルールとして定義を定めた趣旨や解釈指針を明記するべきであることに加え、実際の運用として市民感覚、利用実態に基づく不断の検証を行う姿勢を忘れてはならない（例えば、定期的に検証を行う委員会を設置し、メンバーに外部委員や一般市民も参加する形式で、あくまで市外部の意見を取り込む形での検証会を開催することも検討されたい）。</p> <p>また、ルール作成にあたっては、施設や事業の主目的が観光以外にあったとしても、副次的に観光振興の目的や効果があったり、一般市民の利用実態が観光として多く利用されているなど、複眼的な視点も重要である。</p> <p>さらに、ルール作成にあたっては、観光としての目的に整合する合理的かつ具体的なKPIを設定したうえで、成果や観光による経済効果を検証することや、前例踏襲ではなく社会やニーズの変化、利用実態に応じた事業全体の検証、PDCAサイクル、観光の観点からの他局や外郭団体、観光関連事業にかかわる指定管理者、民間事業者との連携のあり方についても意識し、市外部の有識者や事業者、一般市民の意見や感覚等も踏まえた具体的かつ観光振興にとって有意義なルールとなるように努めるべきである。</p>
	意見 1	
	意見 2	<p>観光振興、観光関連事業に関する横断的、有機的な協力、コラボレーションへの積極的な取組</p>

	<p>市は、観光振興、観光関連事業について、各局の所管や運営する指定管理者の別にこだわらない、横断的、有機的な協力、コラボレーションへの積極的な取組を行うべきである。</p> <p>また、その際、市の施設だけでなく、地域への観光振興、地域事業者への経済効果の観点から、周囲の民間事業者（既存の市や外郭団体、指定管理者との関係にこだわらず、フラットに広く民間事業者を対象として見るべきである）や民間観光施設との連携、有機的な協力、コラボレーションへの積極的な取組を行うことも検討するべきである。</p> <p>コラボレーションの一例としては、神戸ファッション美術館にある（一部、現在でも他館に貸し出したり、美術館の服飾講座で見せているものはあるが、全体としてはごく一部で、多くの収蔵品が保管され、使用や展示されずに眠っている状態である）市が施設建設時に買い集める等した数多くの服飾品のうち、神戸布引ハーブ園であればドイツの洋館をモデルとしているのでドイツの衣装を指定管理者へ貸し出し、指定管理者としても来訪者に衣装を貸し出して写真撮影してもらう体験やSNS映えする施設としてアピールし、一方、神戸ファッション美術館では、神戸にいながら世界各国の衣装を着る体験や写真撮影ができる施設であること（但し、現在、神戸ファッション美術館では、そのような取組は継続的には行われていないものの、過去にはバーチャル試着や学館連携で大学が作成した収蔵レプリカ2種類の試着体験が実施されていたことがあるなか、バーチャル試着の再開は予定しているようである。）を神戸布引ハーブ園の来訪者にアピールし、相互の集客に努めるなど、市や外郭団体だけでなく、各指定管理者や他の民間施設、民間事業者からも広く意見を募り、それこそ、民間も含めた関係事業者と膝をつき合わせた事業アイデアの検討、協議を行うべきであり、コラボレーション事業にあたっては利用者となる一般市民の感覚が重要であることから、発案された企画等について一般市民（当該企画のターゲット層を中心としつつも、それだけにとらわれない幅広い層の意見も聴取することが望ましい）の率直な意見を聴取する機会をもうけるなどといったことも合わせて検討されたい（上記一例は、取組内容をブレインストーミングするための一例として監査人が出したアイデアの一例にすぎ</p>
--	---

		<p>ず、同事業を実行するべきというメッセージではないので、実際の事業にあたっては、民間事業者や各指定管理者から出たアイデアや一般市民の意見を尊重、重視されたい。</p> <p>なお、上記のような一連の取組を行うにあたっては、観光行政を横断的に統括する組織が必要であり、例えばであるが、外郭団体でDMOである神戸観光局を市全体の観光振興、観光関連事業を統括し結び付ける団体として、全局や外郭団体等にまたがる横断的な役割、協力体制を取り決め、市の側としても各局がこれに協力する義務等を定め、活用することがDMOのあるべき姿として理想的と思われるが、監査結果として後述する神戸観光局のDMOとしての不十分な体制、経済観光局の出先機関であるかのような運営実態を改善することが前提として必要であり、合わせて市は観光行政の枠組みを練り直すべきである。</p>
2 選定委員会、選定評価委員会		
	意見 3	<p>市において統一的な書面による確認方法のルールを確立し、当該ルールの運用の徹底を図るべき必要性</p> <p>選定委員会、選定評価委員会の選定において、委員と応募業者との利害関係がない旨の誓約書を各委員から徴取する等、市において統一的な書面による確認方法のルールを確立し、当該ルールの運用の徹底を図るべきである。</p>
3 業務委託に係る入札と随意契約		
	意見 4	<p>契約方法に係る一般競争入札原則と例外としての随意契約</p> <p>委託契約における契約方法の原則があくまで一般競争入札であることを前提として、随意契約については、法令上の要件を満たす例外的な場合でなければ締結できないという法理論を周知し、かかる実務運用を徹底するべきである。</p>
4 観光関連施設の指定管理者全体に対する指導、監督		
	意見 5	<p>適正な間接費（本社経費等）の把握</p> <p>市は、指定管理者が算出する間接費（本社経費等）について、その根拠等を確認の上、同金額が適正か計上方法も含めて検証するべきである。</p>
	意見 6	<p>再委託手続の適正な履践</p> <p>指定管理者は、指定管理業務の一部を再委託するにあたって、協定書に定められた条項を意識した再委託契約書等を作成、締結するべきであり、市は、指定管理者による再委託時</p>

	<p>の承諾に際し、契約書案を確認し、協定書記載の内容が反映されていないのであれば、その点を指導した上で、適正な再委託手続がなされるよう指定管理者を指導、監督するべきである。</p>
意見 7	<p>効果的かつ合理的なモニタリングの実施</p> <p>市は、各指定管理者が実施する利用者アンケート回収率向上を図るため、DX化を推進するなどして全指定管理施設利用者の意見や要望を合理的に収集する統一的なシステム構築について検討するべきである。</p>
意見 8	<p>所管課担当者間の意見交換</p> <p>指定管理者制度を導入している各施設の所管課担当者を対象とした定期的な意見交換の場をもうけるなどして、指定管理業務に関する意見交換の場を充実させることにより、自らが所管している施設の運営管理等の参考とし、実務に活かすことが望まれる。</p>

第 2 経済観光局

1 補助金等	
意見 9	<p>観光地支援助成の活用</p> <p>観光地支援助成について、制度の周知方法、募集团体の範囲を再検討するなどし、観光団体等にとって、より利用しやすい活用が望まれる。</p>
意見 10	<p>事業計画書の取り扱い</p> <p>観光地支援助成について、登録団体から助成金の交付申請を受け付ける際には、事業計画書の提出を求めるべきである。</p>
2 負担金等	
意見 11	<p>負担金等支出の必要性、相当性の判断及び検討体制</p> <p>経済観光局は、負担金等の支出によりどのような効果が市ひいては市民にもたらされるのか、負担金等の額の根拠、必要性や相当性について今まで以上に厳格に検討した上で、負担金等の支出あるいは打ち切りを決定するべきである。</p>
3 業務委託	
意見 12	<p>業務委託先の選定方法</p> <p>業務委託契約の締結先の選定は、入札が原則であることを改めて周知徹底し、入札によるべきものがないか、慎重かつ</p>

	具体的に検討することが望まれる。
意見 13	継続的な業務に関する業務委託契約 継続的な業務につき特命随意契約が繰り返し締結される場合には、定期的に金額の妥当性の検証や他業者への発注可能性を検討し、その検討結果を資料として残すべきである。
	契約約款の取り違えの予防 業務委託契約に添付する契約約款の取り違えがないよう、再度担当者らに注意喚起し、また、チェック体制に遺漏がないか再確認するべきである。
4 神戸国際会議場・国際展示場	
意見 15	国際会議開催件数のK P I 設定基準 市全体における国際会議開催件数のK P I 設定のみならず、神戸国際会議場、神戸国際展示場における国際会議開催件数のK P I も設定するべきである。 また、国際会議開催件数のK P I について、開催される国際会議の実態に合わせた適正なK P I 値設定を行うべきである。例えば、J N T O 基準の現地開催分のみならず、現地開催とオンライン開催を併せた開催形態であるハイブリッド開催分も含めた件数（ビューロー基準（C V B 基準））によるK P I も設定し、その実績値も公表するなど検討するべきである。 他方で、神戸国際会議場について、市が「国際会議場」と銘打って公費を投じ、国際会議を積極的に誘致する施設として、政府が掲げる観光立国推進基本計画にも沿う形で世界的競争力を強化するのであれば、国内基準であるJ N T O 基準ベースのみでK P I を設定するのではなく、世界標準であるI C C A 基準もK P I に加えて公表するべきである。
	施設老朽化に対する建替や大規模改修の要否の検討 国際展示場・国際会議場の老朽化に対して、今後、公費を投じた建替や大規模改修の是非が議論されるときには、そもそも公共的施設としての「国際展示」場、「国際会議」場の存在意義、これら「国際展示」・「国際会議」としてのニーズ、経済観光的側面からの施設利用状況（海外からの来訪者数や国内からの宿泊を伴う来訪者数等）と神戸地域への具体的な経済波及効果といった具体的なデータや数値等を踏まえて、果たして市がこれらを建替たり大規模改修を行わねばな
意見 16	

		らないのかについて、例えば、観光政策に関する専門家も含めた外部有識者も交えて厳格に検証するべきである。その際、決して箱物行政・前例踏襲主義で、建替といった結論ありきで進めるのではなく、例えばPFI事業として民間事業者に委ねるなどの選択肢も広く視野に入れて取り組むべきである。
	意見 17	神戸国際展示場 3号館の土地賃料
		公益性を理由に土地の賃料を全額免除してその後免除の要否や免除割合を検討していないのは適切とはいいがたく、少なくとも、免除の要否や、免除割合（例えば、2分の1か4分の1か、全額免除か）について検討することが望ましい。
5 有馬 4 施設		
	意見 18	より魅力溢れる収益力のある観光施設、民間事業への転換
		有馬温泉 4 施設について、現状維持ではなく、より魅力溢れる収益性を確保できる観光施設を目指すべきであり、例えば指定管理の枠組みの見直しだけでなく、太閤の湯殿館を除く 3 施設については民間への事業譲渡やPFI事業方式への移行等の方策も検討するべきである。
6 インバウンド動向調査委託業務		
	意見 19	委託業務内容変更への厳格な対応
		委託業務について、仕様書記載のとおり委託業務の実施がなされないようであれば、委託先業者と委託料減額等の交渉を行い、委託業務内容及び結果に相応しい適切な委託料の支払いを心がけるべきであるし、委託業務の目的に直結しかねない変更は安易に受け入れるべきではない。
	意見 20	委託料減額要件の委託契約書への追記検討
		明確な根拠をもって委託料の減額申入れを行うため、個別の委託契約書の「6 別紙委託契約約款に付加する条項」欄に、より緩やかな契約変更条項を追記するなどして具体的に対応することも検討するべきである。
7 道の駅「神戸フルーツ・フラワーパーク 大沢」		
	指摘事項 1	委託先の選定方法
		市は、道の駅「神戸フルーツ・フラワーパーク 大沢」の運営管理業務について、現状の委託先選定方式（特命随意契約）を改め、受託者を公募するべきである。 なお、市が委託している事業の一部について神戸農政公社

	<p>以外には遂行できないものが含まれているのであれば、当該事業のみを神戸農政公社に特命随意契約で委託する余地はあるとしても、その余の事業については受託者を公募すべきである。</p>
意見 21	<p>施設の位置付けと目標設定</p> <p>市は、道の駅「神戸フルーツ・フラワーパーク 大沢」が観光施設であること（施設の運営目的に観光振興が含まれること）を明確にし、また、入場者目標その他観光施設として達成すべき指標を設定すべきである。</p>
	<p>情報発信施設・休憩施設の有効活用</p> <p>市は、情報発信施設・休憩施設のさらなる有効利用を検討すべきである。</p>
意見 22	<p>情報発信施設・休憩施設の有効活用</p> <p>市は、情報発信施設・休憩施設のさらなる有効利用を検討すべきである。</p>
意見 23	<p>賃貸借契約の見直し</p> <p>市は、神戸農政公社に対する土地建物の賃貸借契約の要否や賃料設定について、見直しを検討すべきである。</p>
	<p>賃貸借契約の見直し</p> <p>市は、神戸農政公社に対する土地建物の賃貸借契約の要否や賃料設定について、見直しを検討すべきである。</p>
8 神戸登山プロジェクトにおける人流分析手法の研究業務の委託	
意見 24	<p>委託業務により獲得すべき目的・目標の明確化</p> <p>委託業務として発注する以上は、当該業務により獲得すべき目的・目標を明確にして取り組むべきである。</p>
	<p>委託業務により獲得すべき目的・目標の明確化</p> <p>委託業務として発注する以上は、当該業務により獲得すべき目的・目標を明確にして取り組むべきである。</p>
9 六甲摩耶スカイシャトルバス	
指摘事項 2	<p>修繕費用の負担についての使用貸借契約改定の必要性</p> <p>六甲摩耶スカイシャトルバスの修繕費用の負担について、市が使用貸ししているバスの大規模修繕費用を、借主負担ではなく貸主負担とするのであれば、そのとおりに使用貸借契約書を改定すべきであって、契約書を改定せずに負担金協定書を取り交わすことで、本来の契約内容を潜脱した大規模修繕費用の支出を容認している現在の運用は改めねばならない。</p> <p>なお、山上の公共交通ネットワーク構築という公益的事業存続のために大規模修繕費用を貸主負担とする内容へと使用貸借契約書を改定する場合には、公益性確保の観点から、バス運行会社の側にもシャトルバス運航事業を一定年数継続することを義務とする内容を盛り込むことも検討するべきである。</p>
	<p>修繕費用の負担についての使用貸借契約改定の必要性</p> <p>六甲摩耶スカイシャトルバスの修繕費用の負担について、市が使用貸ししているバスの大規模修繕費用を、借主負担ではなく貸主負担とするのであれば、そのとおりに使用貸借契約書を改定すべきであって、契約書を改定せずに負担金協定書を取り交わすことで、本来の契約内容を潜脱した大規模修繕費用の支出を容認している現在の運用は改めねばならない。</p> <p>なお、山上の公共交通ネットワーク構築という公益的事業存続のために大規模修繕費用を貸主負担とする内容へと使用貸借契約書を改定する場合には、公益性確保の観点から、バス運行会社の側にもシャトルバス運航事業を一定年数継続することを義務とする内容を盛り込むことも検討するべきである。</p>
意見 25	使用貸借契約の訂正申入れの必要性

		市としては、神戸農政公社・神戸六甲鉄道株式会社間の物品使用貸借契約書第1条記載の車両の所有者について、同公社に訂正を促すべきである。
10 国民宿舎神戸摩耶ロッジ跡地の利活用		
	意見 26	旧神戸摩耶ロッジ跡地の利活用に向けたスピード感ある具体的計画の立案
		貴重な観光資源である旧神戸摩耶ロッジ跡地について、長期間遊休地としておくことは市有財産の利活用として適切ではないため、市として同地の観光資源を今後どのように活かして観光振興・観光政策を推進するのか、今後の具体的なスケジュールを明らかにして、今からでもスピード感をもって積極的に取り組むべきである。

第3 港湾局

1 神戸観光局への負担金		
	指摘事項 3	協定事項の遵守及び事後検証の実施
		港湾局は、神戸観光局との間における負担金協定書に基づき、神戸港振興事業に係る事業計画の策定に積極的に参加し、神戸観光局による事業執行を管理監督することを通じて、港湾局の負担金額の必要性及び相当性につき、事業年度ごとに検証すべきである。また、当該事業計画の策定への参加及び当該検証にあたっては、港湾局が協定事項を遵守していることが確認できる客観的な資料を取得・作成すべきである。
2 こうべみなとの夜実行委員会への負担金		
	意見 27	協定事項と実態の乖離の是正
		協定書の協定事項において経費の一部を負担するという記載と、実際には市の分担金のみを予算収入としているという実態の乖離を是正すべきである。
	意見 28	こうべみなとの夜実行委員会の運営の改善
		実効性のある本件事業の実現のため、官民それぞれの分野で活動する各委員の知見に基づいた多角的、実質的な議論を踏まえ、事業報告を受けた効果測定その他の事後検証、同検証結果に基づく翌年度の事業変更や改善を行うことを含め、こうべみなとの夜実行委員会の運営の改善がなされるべきである。

	意見 29	<p>花火事業の事業展開の検討</p> <p>花火事業につき、分散型花火と1日型花火の効果測定を踏まえ、あらためていずれの型式で行うか等、今後の事業展開について、観光振興の観点から十分な検討を行うべきである。</p>
3 株式会社神戸ウォーターフロント開発機構との間における委託契約		
	指摘事項 4	<p>契約事項の遵守及び再発防止策の実施</p> <p>港湾局と株式会社神戸ウォーターフロント開発機構との間における委託契約について、港湾局が、委託業務の大部分に係る一括した再委託を承認したのは契約違反であり、再発防止策を講じるべきである。</p> <p>かかる再発防止策については、現行の港湾局の委託審査委員会に上記再委託を前提に審査し、承認を与えるといった形骸化がうかがわれることを踏まえ、例えば、市と本件機構との間において、一定の金額以上の随意契約を締結する場合には、外部有識者による合議制の審査機関による審査を経るといった制度的担保の構築が考えられるところである。</p>
4 神戸ポートタワーに係る変更工事		
	意見 30	<p>観光対策事業に係る必要性及び費用対効果の事前検証</p> <p>耐震補強他の改修という工事請負契約の本来の趣旨と異なるプロジェクトマップ対応工事のような観光対策事業については、原則として、入札時から特段の事情の変更がない限り当該入札に係る工事の追加工事として実施するべきではなく、例外的に実施する場合であっても、その必要性及び費用対効果に係る事前の十分な検証がなされるべきである。</p>
5 ポートターミナル		
	意見 31	<p>指定管理施設についての計画的な維持管理の必要性</p> <p>市は、現在神戸観光局が指定管理を行っているポートターミナルについて、施設の改修、建替など、今後の維持管理について計画的に行うべきである。</p>

第4 文化スポーツ局

1 神戸マラソン実行委員会への負担金		
	意見 32	<p>変更契約書における業務内容の詳細な記載</p> <p>業務内容の変更に伴い変更契約書を締結する際、具体的な</p>

	業務内容の変更についても契約書へ詳細に記載するべきである。
意見 33	<p>前年度の変更契約の内容等の十分な吟味と次年度の契約への反映</p> <p>今後、受託業者との業務委託契約書締結に先立ち、前年度の変更契約の内容等を十分に吟味し、次年度の契約へ反映するべきである。</p>
意見 34	<p>契約書における委託料算定根拠の詳細明記</p> <p>受託業者との当初の業務委託契約においては、委託料の算定根拠の詳細を契約書に明記するべきである。</p>
2 神戸市民祭協会（神戸まつり）への補助金	
指摘事項 5	<p>競争原理を生かした委託業者の選定</p> <p>神戸まつりの企画運營業務全般にかかる委託業者は前年度までを踏襲する形の随意契約で同じ業者を選定するのではなく、年度ごとに競争原理を生かした委託業者の選定を行うべきである。</p>
意見 35	<p>委託業者による業務報告書の提出</p> <p>委託業者との契約書において、業務完了報告は業務報告書を作成して行うよう義務付ける条項を置き、各委託業者に対して業務報告書の提出を徹底させるべきである。</p>
意見 36	<p>おまつり屋台村の屋台の出店料の検討</p> <p>年度ごとに、神戸まつり終了後におまつり屋台村の収支のバランスを検討するほか、他の同種事例の相場や、地元の放送業者が行っている屋台の出店料とのバランスを考慮し、適宜、次年度以降の出店料の変更、見直しを進めるべきである。</p>
3 神戸六甲ミーツ・アートへの補助金	
意見 37	<p>補助金額の上限や基準設定</p> <p>神戸六甲ミーツ・アートについて、要綱上、補助金額の上限や基準を設定するべきである。</p>
意見 38	<p>経済効果の検証</p> <p>神戸六甲ミーツ・アートへの補助金事業、金額については、主催者以外の地域事業者への経済効果が十分かつ具体的に検証されるべきである。</p>
4 神戸ゆかりの美術館	
意見 39	神戸ゆかりの美術館について指定管理者の導入検討

		神戸ゆかりの美術館の運営について指定管理者の導入を検討すべきである。
意見 40	神戸ファッション美術館の所管の見直し	
	神戸ファッション美術館の所管について、神戸ゆかりの美術館と同様、文化スポーツ局にすることを検討するとともに、少なくとも両館を同じ局の所管として統一的に運営方針を決定すべきである。	
5 小磯記念美術館		
指摘事項 6	委託業者選定にかかる入札実施	
	地方自治法上、自治体が行う契約は、一般競争入札が原則であり、かかる原則論を重視するために、技術的に可能であれば、入札による業務委託先の選定を行うべきである。	

第5 建設局

1 建設局における他局との連携		
意見 41	建設局における経済観光局・神戸観光局との連携	
	大規模公園ビジョンの観光エリアに係る具体的な事業計画の策定やその実施については、建設局、経済観光局及び神戸観光局による十分な連携に基づいて行われるべきである。	
2 王子動物園の利活用		
意見 42	王子動物園の観光資源としての利活用	
	王子動物園の再整備に係る今後の具体的な事業計画の策定については、観光資源としての利活用の観点を十分に踏まえて行われるべきである。 例えば、動物科学資料館のように、教育施設としての機能のほか、観光資源としての利活用を見込むことができる施設のリニューアルや、王子動物園内の遊園地及びレクリエーション機能の再配置については、P a r k - P F I を含む P F I のような民間資金やノウハウを活用することが考えられる。	
意見 43	王子動物園の活動指標・成果指標（K P I）の策定	
	王子動物園の関連事業については、活動指標及び成果指標（K P I）を策定すべきである。	

第6 都市局

1 新ロープウェー建設

意見 44	新ロープウェー建設の事業化については十分な検討と合意形成に努めるべきこと
	新ロープウェー建設の事業化については、摩耶山近辺への民間施設の誘致や有力な新観光コンテンツの開発等とセットでなければ事業化することについては見合わせることも含め、十分な検討と合意形成に努めるべきである。

第7 交通局

1 電車を利用した観光事業	
意見 45	委託先事業者の選定方法の考慮要素
	今後、民間事業者と連携して観光事業を行う場合には、神戸地域への経済効果を主要な目的の一つとして明確に位置付け、民間事業者の選定方法として利益配分のほか、民間事業者が提案する集客方法や広報力なども総合考慮の上、選定するべきである。
意見 46	経済観光局や神戸観光局との連携
	観光関連事業を実施する際には、Feel KOBEへの掲載をはじめとして、経済観光局や神戸観光局と連携して観光事業等の広報を積極的に行っていくべきである。

第8 神戸観光局

1 契約事務	
指摘事項 7	契約事務に関する規程の制定
	神戸観光局は、契約相手の選定方法や契約書の作成、契約内容に変更が生じた場合の対応等の契約事務手続に関する規程を制定するべきである。
指摘事項 8	契約締結時の契約書作成または代替手段
	神戸観光局は、契約事務において、原則として契約書を作成するべきである。 なお、契約書の作成を省略する場合には、発注書及び請書を作成するなど少なくとも客観的証拠を残す代替手段をとるべきである。
指摘事項 9	契約内容変更時の変更契約書等の作成
	神戸観光局は、締結した契約内容に変更が生じた場合、契約内容に変更が生じた事実及び変更内容を事後的に確認できるように変更契約書や覚書を作成するなどして客観的証拠を

		残すべきである。
意見 47	契約相手の選定方法の見直し	
	<p>神戸観光局は、契約相手の選定に対して、公募型プロポーザル方式や競争入札による選定を基本とし、随意契約による選定は契約の性質または目的が公募型プロポーザル方式や競争入札に適しないものに限定する等、契約相手の選定方法を見直すべきである。</p>	
2 審査委員会の運営		
指摘事項 10	契約審査委員会の持ち回り審議の常態化の是正	
	<p>神戸観光局は、契約審査委員会要綱では例外的に許容されている持ち回り審議が常態化している現在の審査会の審議を改め、委員会による会議体での審議を原則とする運用とすべきである。</p> <p>なお、委員の出席の確保が困難な場合、Z o o m等のウェブ会議システムを利用した委員会の開催を可能とするための契約審査委員会要綱の改正も検討すべきである。</p>	
指摘事項 11	補助金支出の審査の適正化	
	<p>神戸観光局は、補助金事業について、補助金審査委員会要領に基づき補助金審査委員会の審議によって、適正に審査するべきである。</p>	
3 決裁手続		
意見 48	決裁区分の徹底	
	<p>神戸観光局は、契約締結や支出負担行為にかかる決裁区分を徹底し、決裁区分を遵守した起案の作成、決裁を行うべきである。</p>	
意見 49	契約書確認の徹底	
	<p>神戸観光局は、契約締結にかかる決裁手続に際して、契約書の記載に誤りがないか確認を徹底するべきである。</p>	
4 委託先選定における見積書の審査		
指摘事項 12	委託先選定時の見積書の厳密な審査	
	<p>神戸観光局は、契約の相手先業者を選定するに際し、見積書の審査を厳密に行うべきであり、例えば、単位を「1式」とだけするなど、あいまいな表記に対しては、内容の詳細を追究するべきである。</p>	
5 会計処理 1 退職給付引当金		
	指摘事項 13	退職給付費用の適正な算定

		神戸観光局は当年度の退職給付費用（退職給付引当金繰入額）を適正に算定すべきである。
指摘事項 14	過剰な引当金	神戸観光局は退職給付引当金の定年退職等の退職金の支給時において過剰に引き当てられていた各人の要支給額について引当金を適切に取り崩すべきである。 また、令和5年度末において過剰引当となっている退職給付引当金残高を適正金額に修正すべきである。
	退職給付引当金の計上基準	退職給付引当金の計上基準を「期末退職給与の要支給額（団体都合）に相当する金額を計上している」と明確にするべきである。 また、現状の団体都合要支給額で計上している退職給付引当金の計上基準は保守的すぎるので、通常の公益財団法人が採用している期末自己都合要支給額を計上する方式に変更することを検討されたい。
意見 50	退職給付引当金の計上基準	退職給付引当金の計上基準を「期末退職給与の要支給額（団体都合）に相当する金額を計上している」と明確にするべきである。 また、現状の団体都合要支給額で計上している退職給付引当金の計上基準は保守的すぎるので、通常の公益財団法人が採用している期末自己都合要支給額を計上する方式に変更することを検討されたい。
6 会計処理 2 賞与引当金		
意見 51	賞与引当金の計上方法の改善	賞与引当金について、乖離幅が小さくなるような計上方法を工夫し、改善を検討すべきである。
	賞与引当金の計上に伴う社会保険料の計上	賞与引当金の計上に伴う社会保険料の相当額を計上すべきである。
意見 52	賞与引当金の計上に伴う社会保険料の計上	賞与引当金の計上に伴う社会保険料の相当額を計上すべきである。
意見 53	総勘定元帳上の勘定科目の適正化	神戸観光局は総勘定元帳及び合計残高試算表上の賞与引当金という勘定科目を支払手形勘定で表記しているが、賞与引当金勘定とするべきである。
7 会計処理 3 固定資産		
指摘事項 15	固定資産台帳と総勘定元帳等の勘定科目の不一致の解消	建物と建物付属設備の金額が固定資産台帳と総勘定元帳・合計残高試算表の勘定科目の金額が不一致となっているので、適正に修正すべきである。 今後は、台帳と会計帳簿が不一致とならないよう、毎年度末に一致しているかを必ず確認する必要がある。
	間仕切りの表示勘定科目の適正化	総合インフォメーションセンターにある間仕切りが什器備
指摘事項 16	間仕切りの表示勘定科目の適正化	総合インフォメーションセンターにある間仕切りが什器備

		品に分類されているが、その構造から建物付属設備等に分類すべきである。
8 会計処理 4 その他の勘定科目の会計処理		
	意見 54	業務委託費に計上されている弁当代金の勘定科目の見直し 神戸観光局は神戸国際会議場及び神戸国際展示場等で開催される学会等で提供している弁当代を業務委託費に計上しているが、適切な勘定科目に変更すべきである。
	指摘事項 17	指定管理者の収支報告（決算報告）における本部費の計上 神戸観光局は、指定管理事業の適切な収支の把握のために、市に提出している指定管理者の収支報告（決算報告）に本部費を計上すべきである。 また、市としても、本部費を含めた公の施設の収支報告（決算報告）を提出するように指導すべきである。
9 事業		
	意見 55	各事業の効果測定及びその測定方法自体の適正かつ厳密な検証 市と神戸観光局は、実施する事業について、その事業によって得られる効果を適正かつ厳密に検証すべきである。
10 アーリーバードキャンペーン事業		
	意見 56	アーリーバードキャンペーン事業の継続の見直し 神戸観光局は、アーリーバードキャンペーン事業について、財団負担金事業との重複が生じている現状を踏まえて、事業を継続する必要があるか見直すべきである。事業を継続する場合には、対象となるツアーには原則として助成事業を案内する等して積極的に活用し、担当者の裁量による現在の運用は改めるべきである。
11 首都圏へのプロモーション事業		
	意見 57	首都圏へのプロモーション事業の見直し 神戸観光局は、首都圏へのプロモーション事業について、事業の見直しを行い、メディアへのプロモーションの方法を再検討すべきである。
12 リアルプロモーション事業		
	意見 58	リアルプロモーション事業の見直し 神戸観光局は、リアルプロモーション事業の見直しを行い、事業内容を再検討すべきである。
13 海外トップインフルエンサー招聘事業		

	意見 59	海外トップインフルエンサー招聘事業の廃止検討 今後、海外トップインフルエンサー招聘事業の実施は廃止を検討すべきである。
14 ワコーレビジョン放映事業		
	意見 60	ワコーレビジョン観光PR映像放映事業の継続の見直し 神戸観光局は、神戸ハーバーランド大型ビジョン（ワコーレビジョン）による観光PR映像の放映事業について、その必要性や費用に見合う効果の有無等を検討し、事業継続の是非を見直すべきである。
15 神戸観光親善大使事業		
	意見 61	神戸観光親善大使事業の継続の見直し 神戸観光局は、神戸観光親善大使について、その必要性、事業費に見合う観光振興効果の有無等について検討し、継続の是非を含め、事業を見直すべきである。
16 観光案内所の運営		
	意見 62	運営実績等の報告義務の明文化 神戸観光局が有馬温泉観光協会へ支払っている有馬温泉観光総合案内所の運営経費に係わる負担金に関し、同案内所運営に係わる覚書において実績等の報告を求める条項を追加すべきである。
	意見 63	案内人数の集計・報告の実施 神戸観光局は、神戸空港総合案内所における案内人数を把握するため、同所においても案内人数を集計し、神戸観光局に報告するよう運営主体と協議すべきである。
17 神戸公式観光サイトの運営		
	意見 64	観光公式サイトの情報掲載基準の作成、及び外部との協働体制の構築 神戸観光局は、公式観光サイトへ掲載する観光関連情報について、情報の掲載基準を定めるとともに、市の他局や外郭団体、指定管理者等と情報提供、収集等の連携体制を構築し、必要十分な観光情報を発信することができるように取り組むべきである。
18 ちよい飲み手帖制作業務に係る委託事業		
	意見 65	ちよい飲み手帖掲載店舗間の公平性を担保する仕組み作り 今後も同様の事業を実施するのであれば、掲載店舗・事業者間の公平性を担保する仕組み作り、少なくとも、掲載の機

		会の公平性を確保する方策や、掲載店舗の選定・審査の透明性等を確保する方法を、委託先事業者に要求するべきである。
19 date. KOBE事業		
	指摘事項 18	date. KOBE事業への補助金支給の廃止 神戸観光局は、date. KOBE事業への補助金支給を廃止するべきである。
20 神戸ウェディング会議への協賛金		
	指摘事項 19	神戸ウェディング会議への協賛金の廃止 神戸観光局は、神戸ウェディング会議に対して、協賛金の支出を廃止し、これまで支出した協賛金について、用途を調査するべきである。
21 スマアワShip&Cycle事業		
	意見 66	スマアワShip&Cycle事業の終了、実施方法の総括 市（港湾局）は、スマアワShip&Cycle事業を予定どおり終了し、予算組・計画策定段階も含め、実施方法について総括を行うべきである。
22 神戸港カレンダーや神戸港グッズの販売		
	意見 67	神戸港カレンダーや神戸港グッズの製造中止 神戸観光局は港湾振興事業において行っている神戸港カレンダーや神戸港グッズの製造中止を検討するべきである。
23 廃止・終了される事業の総括		
	意見 68	廃止・終了される事業の総括 神戸観光局は、令和5年度で廃止した夜景バス事業や、直営の事業としては終了するアニメツーリズム事業について、総括的な検証を行ない、今後行う事業に活かすべきである。
24 政教分離原則との関係で問題のある支出		
	意見 69	支出の見直し 市は、神戸観光局と共に、有馬観光振興イベントにおける入初式について、神戸観光局が市の財源により支出している補助金の見直しを行うべきである。
25 訪日グループ旅行を対象とした助成事業		
	指摘事項 20	要綱における助成要件充足性の確認の徹底 神戸観光局は、既存の宿泊証明書に加えて、報告書や領収書を聴取する等して申請のあった訪日旅行グループが神戸市

		内の観光施設に立ち寄り、食事を行った事実の確認を徹底するとともに、パスポートの写し等を聴取して訪日旅行者であることの確認を行うべきである。
26 ポートピア 81 記念基金による補助金の支出		
	指摘事項 21	要綱と整合性のある補助金の運用 神戸観光局は、ポートピア 81 記念基金を利用したインフィオラータこうべ事業への補助金の交付について、現在の申請体制のあり方の見直しを含め、交付要綱と整合性のある運用に改めるべきである。
	指摘事項 22	報告書の徴取の徹底 神戸観光局は、インフィオラータこうべ事業について、補助事業完了実績報告書の徴取を徹底するべきである。
27 観光事業補助金		
	意見 70	補助金の実績報告書の添付資料の充実・明確化 神戸観光局は補助金に係わる「補助事業完了実績報告書」実績報告書に請求書、領収書の写し等の事業に係わる支出の証憑を提出させるよう観光事業補助金交付要綱を改正するべきである。
28 有馬 4 施設		
	意見 71	勘定科目と整合した費用の請求及び費用負担の範囲の明確化 神戸観光局は、市に対し「修繕費」の名目で什器備品代を請求するべきではない。 また、市は、指定管理事業において、市と指定管理者のそれぞれが負担するべき費用やその範囲を明確化するべきである。
29 神戸国際会議場・国際展示場		
	指摘事項 23	50 万円超の小修繕工事に関する市との事前協議の実施 神戸観光局は、50 万円を超える小修繕が発生した場合、仕様書の定めに従い、その都度、市と事前協議を実施するべきである。
	意見 72	実施した修繕工事の報告時期の見直し 神戸観光局は、修繕工事を実施した場合、速やかに報告書を提出するべきである。
	意見 73	利用料金改定の検討 市と神戸観光局は、神戸国際会議場及び神戸国際展示場の利用料金について、周辺他都市の M I C E 施設の利用料金も

		踏まえて改定に向けて協議することが望ましい。
	意見 74	国際会議の誘致に向けた協力体制の構築 神戸観光局は、国際会議の誘致に向けて、兵庫県との間で協力体制を構築するべきである。
30 近隣都市との広域連携強化		
	意見 75	近隣都市との広域連携強化 神戸観光局は、未だ実施されていない顧問に就任している首長との意見交換の場を設けること検討するべきである。また、現在おこなわれている役所間の連携に留まらず、双方の住民や観光業者を巻き込んで、新たな視点で双方の地域の特性及び観光資源の魅力の洗い出し、その魅力の連携を図り、観光客に訴求するためのマーケティング戦略を立てる等の方策を検討するべきである。
31 DMOとしての役割・機能		
	意見 76	DMOとしての役割・機能の再検討 市と神戸観光局は、神戸観光局がDMOとしての本来の役割・機能を果たせるよう現状の体制、運営、役割分担、連携のあり方等の見直しを行うべきである。
	意見 77	多様な関係者との合意形成の充実化、及び既存の観光資源発掘、活用、磨き上げに向けた具体的な取組の実施 神戸観光局は、DMOとして求められる役割を果たすため、関係する事業者のみならず、地域に向けた取組をより充実させるとともに、観光資源の発掘、磨き上げに向けた取組にも引き続き努めるべきである。

第9 神戸ポートタワー（賃借人：株式会社神戸ウォーターフロント開発機構）

	意見 78	適正賃料の設定 賃料設定は市の算定基準に基づくものであり基準に反するものではないが、ウォーターフロント開発機構は神戸ポートタワーを転貸等することにより、神戸市に賃料を支払ったとしても年額約 4400 万円の利益（ただし、別途ウォーターフロント開発機構の本社経費は発生する。）を継続的に得られることになることを踏まえ、神戸ポートタワーのように収益力を有する施設においては、収益力を考慮した適正な賃料とするべきである。
--	--------------	---

第 1 0 神戸市立六甲山牧場（指定管理者：六甲山牧場運営共同事業体）

	意見 79	<p>施設修繕費用の実質的負担者の明確化</p> <p>六甲山牧場の施設の修繕費用の実質的負担者が市と指定管理者いずれにあるのかを一義的に明確にする書面を作成すべきである。</p>
	意見 80	<p>管理運営納付金額決定への市の関与及び管理運営納付金の循環中止</p> <p>六甲山牧場チーズ館 1 階の管理運営納付金額の算定を指定管理者に委ねるのではなく、市が主体的に決定すべきである。</p> <p>また、六甲バターから市を経由して指定管理者に修繕費用 375 万円を実質的に循環させている現在の運用は改めるべきである。その際には、指定管理者に任せるのではなく、市が当事者として前記合意書の見直しも含めて積極的に是正を図るべきである。</p>
	意見 81	<p>本社経費の相当性についての意識と適正化</p> <p>市は、指定管理者が算出する本社経費について、その根拠等を確認の上、同金額が適正か検討し、不適正であれば指定管理者に対し修正等の措置を求めるべきである。</p>

第 1 1 神戸市立青少年科学館（指定管理者：S F G神戸）

	意見 82	<p>施設運営目的の乖離</p> <p>施設運営の目的について、市と指定管理者との間に乖離が生じないように、市は、施設の位置付けや運営目的の認識を速やかに再検討し、効果的な施設運営の観点からも市と指定管理者との間で施設運営目的や方向性について共有を図るべきである。</p>
--	--------------	---

第 1 2 神戸市風見鶏の館・神戸市ラインの館（指定管理者：株式会社日比谷花壇）

	意見 83	<p>再委託手続</p> <p>市の指定管理者管理運営業務協定書は、指定管理者が業務を執行するにあたっての再委託手続等について定めているところ、指定管理者は協定書に従った手続を履践すべきである。</p> <p>市は、指定管理者が協定書に従った再委託契約手続等を行うよう指定管理者を監督すべきである。</p>
--	--------------	--

	意見 84	官民協働の推進 市が主導して市が所有または関係する類似施設間の協働を図るべきである。
--	--------------	--

第 1 3 神戸布引ハーブ園（指定管理者：神戸リゾートサービス株式会社）

	意見 85	間接費（本社経費等）の相当性についての意識と検証 市は、指定管理者が算出する間接費（本社経費等）について、その相当性について意識し、同金額が適正か検討するべきである。
	意見 86	モニタリング結果の記録 市は、モニタリングを実施した場合には、実施結果を記録として保存するべきである。

第 1 4 神戸海洋博物館（指定管理者：株式会社丹青社）

	意見 87	本社経費の相当性についての意識と適正化 市は、指定管理者が算出する本社経費について、その根拠等を確認の上、同金額が適正か検討し、不適正であれば指定管理者に対し修正等の措置を求めるべきである。
	指摘事項 24	協定書中の契約内容の遵守及び指導 指定管理者は、再委託先との間で、最低賃金法を遵守することを求め、同法に違反した場合の解除等を意識した再委託契約を締結するべきである。 また、市も再委託の承諾を行うにあたり締結予定の契約書を確認しているのであるから、前記協定書に基づき指定管理者を指導するべきである。

第 1 5 神戸港ウォーターフロントエリア（指定管理者：神戸港“U”パークマネジメント共同事業体）

	指摘事項 25	協定書中の契約内容の遵守及び指導 指定管理者は、再委託先との間で、最低賃金法を遵守することを求め、同法に違反した場合の解除等を意識した再委託契約を締結するべきである。 また、市も再委託の承諾を行うにあたり締結予定の契約書を確認しているのであるから、前記協定書に基づき指定管理者を指導するべきである。
	指摘事項 26	仕様書中の契約内容の不遵守

		<p>指定管理者は、仕様書に定められたとおり業務を行うべきであり、市も仕様書を確認の上、神戸港共同事業体を指導するか、必要に応じ仕様書を改訂するべきである。</p>
	意見 88	<p>ハーバーランド広場の跳ね橋の修繕、点検についての検討</p> <p>市は、跳ね橋が故障した際に修繕するか否か、跳ね橋の機能を維持し続けるための点検を継続するかについては、修繕費用、点検費用等の費用に見合うだけの地域への経済効果があるのか、具体的な観光資源としての経済波及効果等を十分に考慮して検討するべきである。</p> <p>そして、それらが説明し得ないのであれば跳ね橋機能の維持を断念するべきである。</p>

第 16 神戸ファッション美術館（指定管理者：神戸新聞地域創造・神戸新聞事業者共同事業体）

	意見 89	<p>神戸ファッション美術館の位置付け、現実的な路線としての観光資源・観光施設への明確な方針転換の必要性</p> <p>市は、神戸ファッション美術館を、設立当初の理念・目的に拘泥することなく、現実的な路線として観光資源・観光施設として明確に位置付けて積極的に集客を図り、施設自体の黒字化を図るべきであるが、そのような方向転換を図らないのであれば、施設そのものの廃止や民間への売却も検討するべきである。</p>
	意見 90	<p>神戸ファッション美術館を観光主眼に変えていく具体策等</p> <p>前記意見 89 に関連して、市は、神戸ファッション美術館の在り方や利用方法そのものを、観光主眼へと大きく軸を変えていくために、例えば、①貯蔵ファッション品の一般客への貸与や写真撮影などの体験型施設とするなどした上で、それでも利活用できない貯蔵品については、オークション等で売却したり、貴重な文化財であれば国に引き取ってもらうなどして貯蔵品の管理数を減らすとともに、②貸会議室を美術館から切り離してより有利な条件でのテナント誘致を図るなどの具体策の展開を、より積極的に検討するべきである。</p>
	意見 91	<p>指定管理者選定評価委員会における外部有識者評価委員の指摘事項を局課内で共有して後任にも引き継ぐ仕組みの構築</p> <p>市は、指定管理者選定評価委員会における外部有識者評価委員からの指摘や意見等を担当課・局内で共有し、人事異動</p>

		後の後任者にも適切に引き継いで改善を図る実効的な仕組み作りを検討すべきである。
	意見 92	指定管理者応募辞退者への辞退理由聴取の必要性
		指定管理者に関心があり申込みがあったものの、その後正式な応募に至らずに辞退する事業者が現れた場合には、市としては可能な限り詳細に辞退理由をヒアリングしたり、サウンディング調査を実施するなどして、参入障壁となっている懸念事項等について、応募要領で明らかにする、あるいは応募要領の内容やスキームを変更すること等も含めて、今後活かすべきである。
	意見 93	インセンティブ制度及び基準額検証の必要性
		市は、インセンティブ制度の指定管理運営業務に与える効果について検証するなどし、インセンティブ基準額や制度そのものについても随時再検討すべきである。
	意見 94	一般管理費の相当性についての意識と適正化
		市は、指定管理者が算出する一般管理費について、その相当性について意識し、同金額が適正か検討すべきである。
	意見 95	施設設備そのものの老朽化への計画的な対応
		市は、神戸ファッション美術館の施設としての方向性、存続の有無、施設設備の老朽化対応を含めた中長期的な計画を速やかに決定すべきである。公共性が低く、採算性も改善も見込めない場合、廃止や他の施設への転向、売却も検討すべきである。

第3章 総評

第1 総括

1 市や外郭団体の行う観光振興、観光関連事業は多岐にわたっている。

また、観光に関する定義は抽象的で、市の側から見れば、観光以外の目的、あるいは副次的に観光目的があるにすぎない場合でも、市民や利用者目線からすると神戸の魅力として観光施設や観光事業となっていることもあるうえ、縦割行政のなか、観光行政を担う役割が市のなかで期待されている経済観光局観光企画課以外の局や課については、観光行政に関する認識、意識が乏しいケースが往々にして見受けられた。

そのため、今回、観光振興、観光関連事業に関する事務の執行について包括外部監査において外部の目を入れ、観光企画課だけにとどまらず横断的に市全体の観光行政をチェックし、観光行政の実態や課題を抽出したことには大きな意義があったものといえる。

なお、観光は、本来、今回の監査対象とした事業や部局だけに留まるものではなく、神戸の自然、里山、歴史文化、公園、スポーツ施設、文化施設、震災等より広い分野にもおよび、もっと幅広い視野をもって取り組むべきものであるが、限られた時間、人員や観光行政の枠組み等のなか、監査対象を絞らざるをえず、広げることができなかったものであること、観光の対象やニーズは時々刻々と変動するものであることから、市においては本監査の範囲だけにとらわれず、さらに広い範囲、視野で今後の観光行政について不断の検証を続けていくことが望まれるものである。

2 本来、観光事業自体は、必ずしも行政が行わなければならないものではなく、むしろ、民間事業者が営利事業として行い、あるいは地域の行事、地域特有の文化や歴史、食材や料理、特産品、施設、自然等に旅行者が魅力を感じるにより生じてきた事業であるなか、観光による直接的な飲食、物品購入、サービス、宿泊による消費だけでなく、間接的に労働需要や製造業等の促進といった地域への経済的波及効果が大きいことから、地域への経済的効果が生じることを公益的理由として行政が観光振興や観光関連事業を行い、時には行政自身が観光事業を行うことが許容されるものである。

また、観光事業自体は、娯楽的要素を含むものも多く、消費者のニーズや動向を踏まえたサービスが求められるとともに、本来、規律ではなく市民感覚での創造的、感覚的、遊技的な要素等も求められるものであることから、その意味でも、行政よりも民間事業者が主体となって行うことが、よりニーズに沿うことが期待できる類の事業といえる。

したがって、観光事業に関して、市や神戸観光局が本来果たすべき役割は、トップダウンのように前面に出て上位下達で決めるのではなく、あくまで民間や地域が主体、中心となって、幅広い地域人材や民間資本の積極的な活用も行うとともに、地域経済の発展にも結び付く事業を行ったりアイデアや地域全体として取り組むべき課題やニーズを出し、それを市や神戸観光局が後方から支援、促進し、地域事業者間や様々なステー

クホルダー（住民、まちづくり団体、地元金融機関、地元商工会、大学、不動産会社等）の媒介役を果たす、マンパワーやアイデアを集結させる役割を果たす、下から支えたり結びつけ、個々の活動をまち全体の取り組みへと調和させていくコーディネーターとしての役割を果たすこと等が望まれる。

第2 市や外郭団体、指定管理者の観光振興、観光関連事業の在り方に関する提案、意見

1 市と神戸観光局を含めた外郭団体、各指定管理者の役割分担の再構築

総括で述べたとおり、観光事業の主体、中心は民間であり、その意味で、今後も、市の行う観光関連事業に関して、外郭団体である神戸観光局やウォーターフロント開発機構は、地域経済のプラットフォームとして民間を有機的・機能的に連携するとともに、各指定管理者が果たすべき役割は大きく、特に、指定管理者による管理運営を継続し、むしろ、広げていくことも検討していく必要がある。

もともと、市としては、市が本来行うべき支援的な事業の丸投げ、入札原則の潜脱（のように外形的に見える行為も含む）をすることは許されないし、適切な指導監督を行うべきで、過度な依存は慎むとともに、真に適切な予算、費用を掌握し、予算の削減（但し、当然ながら、優越的地位の濫用的な行為や下請けいじめとなるような委託先等にだけ負担を事後的に強いるようなことや、必要な予算の強引な削減はするべきではなく、実態を把握したうえで、業務のDX化や必要性の低い業務の削減を伴う合理的な予算の削減に向けた協議を行うべきである）も進めるべきである。

なお、市の負担金のもと、観光行政の大部分を担っている神戸観光局については、現在、多くの業務が市の下請、第二観光企画課とでもいうべき市の出先機関のような役割、位置付けを多く担っているように見えるが、そうではなく、DMOとしての本来的役割をメインとして実行させる方向にシフトチェンジするべきであり、市と神戸観光局との役割分担をあらためて再構築することが望まれるし、この再構築にあたっては、DMOに関する専門的知見を有する外部有識者を交え、実態や実行力の伴う体制づくり、役割分担の仕組みを検討するべきである。

2 市としての観光行政への全体的、横断的な取組

現在、市の観光行政においては、各局や各施設がばらばらに動いており、地域全体や市全体を俯瞰して広い視点から観光関連事業が行われているとは言い難く、近視眼的と言わざるを得ない。

市としては、観光振興、観光関連事業の統一的運用、全体的、横断的な取り組みが求められ、縦割り行政ではない、全庁的な取り組みを推進するとともに、長期的ビジョンを示すべきである。

3 民間を含めた市全体の観光関連施設や事業における市の立ち位置、役割

既述したとおり、観光事業の主役は民間であり、市は、今一度、民間を含めた市全体

の観光関連施設や事業における市の施設、事業の必要性（市が運営する必要があるかも含む）を含め、市の立ち位置、役割をフラットに検証し、市として継続して運営、あるいは行うべき事業なのか、客観的な数字やマーケティング、リサーチ、市民や地域事業者の声等も集め、検証の土台となる資料を十分に整理したうえで、あらためて考えるべきである。その際、肯定、否定それぞれの理由となる十分な資料や具体的数字の提供なく、漠然と市民や有識者との意見交換、委員会等を開催することで、必要な検証過程を経たと形ばかり取り繕うことがないように注意するべきである。

民間への事業売却、PFI事業の実施、事業や施設自体の廃止、廃止に伴う一部事業の民間との連携等を含め、市全体としての目線において、今一度、各施設や事業の存続意義、必要性、有効性を検証し、真の官民連携での神戸地域全体の発展を目指すべきである。

4 神戸観光局のDMOとしての本来的役割の実行

神戸観光局は、DMOとしての登録は受けているが、実態としては市の第二観光企画課としての側面が強く、DMOとして不十分と言わざるを得ず、DMOとしての本来的役割を実行するべきである。

一部の官民での協議はあるものの、形式上の組織構成、神戸観光局からの説明や報告を主とした会合、親睦会により、地域事業者を含めた多様な関係者、官民の合意形成を行っているという建前論を維持するべきではなく、頭上の直接的な出資者たる市役所本体ではなく、その先の一番重視すべきステークホルダーであり、地盤となる中小企業を含めた多様な民間事業者と真に膝を突き合わせた協議、ボトムアップ形式での事業、合意形成を図り、真の地域観光の司令塔（トップダウンという意味ではない）としての役割を果たすべきである。

また、目まぐるしく変化する観光動向等に的確に対応していくことが求められていることから、最新技術も活用し、不断の検証姿勢のもと、前例踏襲主義ではないデータに基づく戦略、KPI、PDCAサイクルまたはOODAループ（「Observe（観察）」「Orient（状況判断）」「Decide（意思決定）」「Act（行動）」の4つのプロセスの頭文字をとった造語で、O→O→D→Aのループへつなげていき、変化の速い環境に適応しやすいスピーディーな意思決定を行う取り組み）によるアップデートされた事業を行うべきであり、各事業について市から移管された事業であるため数字の根拠が不明、委託先任せで自己による検証不十分といった事態は解消するべきである。

さらに、目新しい新規事業に飛びつくことを重視するより、神戸の地域に根差した自然、文化、歴史などを貴重な観光資源として、継続性、コストパフォーマンス、地域性の観点から、既存あるいは隠れた地域の観光資源の磨き上げに向けた地道な取り組みをより重視するべきである。

5 前例踏襲主義の打破とPDCAサイクル、OODAループ

市の行う観光振興、観光関連事業において、以前からの継続事業であり継続的に前提としてきた数字であるため根拠不明の状態があるケースがあったことは、単なる前例踏襲主義といえ、社会情勢が変化しているなかで、何の合理的根拠にもならず、行政の怠慢、思考停止と言わざるを得ない。

市本体が行う事業全てにおいても、前例踏襲主義となっている事業についてはこれを打破するとともに、民間であれば当然に行われて然るべきPDCAサイクル又はOODAループによる検証を常に行うべきである。

6 市民感覚による観光行政の検討

市の観光行政のなかには、観光の消費者、旅行者や市民目線が乏しく、社会情勢の変化や実態を無視し、市が事業開始時や施設開設時に定めた目的や事業内容がガラパゴス化しているものと言わざるを得ない、あるいはそこまでではなくても目的や事業内容、必要性をあらためて見直すべき部分がある。

市民感覚、市民目線で、今一度、市の観光行政とは何か、市の観光行政のありかた、範囲、内容含め、見直しを行うべきである。

7 地域への経済効果、居住する市民目線からの不断の検証

市の行う観光行政においては、地域への経済効果があつてこそ公益性、市が行う意義が認められるのであるから、地域への経済効果は常に検証されなければならないし、効果測定を委託事業者に丸投げするだけで終わることがあつてはならない。

また、居住する市民目線からの検証も必要で、現在、市においてはいわゆるオーバーツーリズムと呼ばれる現象はあまり見受けられないが、何のための観光振興、観光関連事業なのか、原点に立ち返り、今後も不断の努力と検証を続けていく必要がある。

以上