

令和4年度

豊田市包括外部監査結果報告書

(産業振興事業、商業活性化事業及び観光振興事業
に関する財務事務の執行について)

令和5年1月

豊田市包括外部監査人

公認会計士・税理士 林 伸一

目 次

I 包括外部監査の概要	1
1. 外部監査の種類.....	1
2. 選定した特定の事件（テーマ）.....	1
3. 特定の事件（テーマ）を選定した理由.....	1
4. 外部監査の対象部署及び団体.....	1
5. 外部監査の対象期間.....	2
6. 外部監査の実施期間.....	2
7. 外部監査の方法.....	2
8. 補助者.....	3
9. 利害関係.....	3
II 監査対象の概要	4
1. 豊田市の現状.....	4
(1) 人口.....	4
(2) 産業の状況.....	5
(3) 商業の現状.....	7
(4) 観光の現状.....	8
2. 豊田市産業振興プランの概要.....	11
3. 豊田市商業活性化プランの概要.....	14
4. 豊田市観光実践計画の概要.....	16
5. 各プランの実施体制.....	18
(1) 豊田市産業振興プラン.....	18
(2) 豊田市商業活性化プラン.....	21
(3) 豊田市観光実践計画.....	23
III 監査の指摘及び意見（総論）	25
1. 監査の指摘及び意見の総括.....	25
(1) 指標の設定と総合計画との関連について.....	25
(2) 計画の進捗管理について.....	26
(3) 計画推進における市内の連携について.....	27
(4) 計画推進のための新たな契約の仕方について.....	28
(5) デジタル化の促進や税務面における事業者への対応について.....	28
2. 個別の監査の指摘及び意見のまとめ.....	30
IV 監査の指摘及び意見（各論）	34
1. 豊田市産業振興プラン.....	34
(1) 投資の受皿となる産業用地の創出.....	34
ア. 産業用地整備事業.....	34
イ. 企業立地支援事業.....	36
(2) 中小企業の経営力の強化.....	39
ア. 経営力高度化支援事業.....	39
イ. 産学官金連携事業.....	41
(3) 中小企業のデジタル化の促進.....	47
ア. DX促進事業.....	47
(4) 新たな事業展開・イノベーション創出の促進.....	49

ア.	オープンイノベーション推進事業.....	49
(5)	スタートアップの誘引・誘発と事業化へ向けた支援	54
ア.	スタートアップ支援事業.....	54
(6)	イノベーションを起こす人材の掘り起こし・育成	58
ア.	イノベーション人材創出事業.....	58
(7)	企業の働き方改革の推進	61
ア.	働き方改革推進事業.....	61
(8)	多様な人材の就労支援	64
ア.	就労支援事業	64
(9)	将来の地域産業を担う人材の確保	67
ア.	地域産業の担い手確保支援事業.....	67
2.	豊田市商業活性化プラン	72
ア.	豊田市商業活性化プランに関連した事業の実施状況について.....	72
(1)	市内での消費購買を増やすとともに、商業拠点性を向上する	74
ア.	商店街等事業機会拡大事業.....	74
イ.	中心市街地テナントミックス整備事業.....	78
(2)	個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する	84
ア.	魅力あふれる店舗創出事業補助金.....	84
イ.	中小企業指導団体支援（中小企業指導事業補助金）	87
ウ.	商業アドバイザー派遣事業.....	90
3.	豊田市観光実践計画	922
ア.	豊田市観光実践計画における各地区での取組に係る掲載方針の相違について	92
(1)	各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出	933
ア.	花の里の拠点整備.....	93
イ.	ラリーを中心とするモータースポーツイベントを活用した観光振興.....	95
ウ.	どんぐりの里いなぶ周辺整備.....	98
エ.	四季桜、豊田小原和紙、地歌舞伎など地域資源を活用したまちづくり..	100
オ.	しもやま観光戦略プラン事業の推進.....	103
カ.	ふじおか回遊ルートの整備、促進.....	108
(2)	地域特性を生かした特産品や観光商品の開発、展開	110
ア.	いなぶ山里体験の充実.....	110
(3)	地域資源を支える基盤の拡充	113
ア.	香嵐溪整備事業の実施.....	113
(4)	観光人材の発掘、育成	115
ア.	各地区の課題解決に向けたアドバイザー支援.....	115
(5)	戦略的なプロモーションによる観光ブランドの普及	118
ア.	プロモーション手法の充実.....	118
(6)	全市的な観光マーケティングの推進	124
ア.	観光マーケティング調査等による来訪者ニーズの把握.....	124
	(巻末資料) 令和4年度包括外部監査 検討対象事業一覧	

I 包括外部監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び第 4 項に基づく包括外部監査

2. 選定した特定の事件（テーマ）

産業振興事業、商業活性化事業及び観光振興事業に関する財務事務の執行について

3. 特定の事件（テーマ）を選定した理由

豊田市（以下「市」とする。）は、世界でも有数の輸送用機器メーカーの製造拠点を抱え、市町村別の製造品出荷額等は全国一位（経済産業省「2020年工業統計調査」）と、市における産業の中で製造業は、経済的にも雇用の面でも重要である。また、産業別大分類別による産業構造によると、事業所数では卸売業・小売業が最も多く、次いで宿泊業・飲食サービス業が多いこと、市内に多くの観光資源を有することからも商業や観光業も市の主要な産業である。

しかし、新型コロナウイルス感染症の世界的流行、大規模な軍事侵攻の長期化、資源価格の高騰、地球温暖化の対策など、製造業を取り巻く状況は大きく変化し、様々な課題に対応することが求められている。一方、商業及び観光業は、国内景気の低迷や新型コロナウイルス感染症の影響により、大きな打撃をうけている。さらに、全国的に小規模な事業者や商店街が衰退し、後継者問題で廃業するケースも増えている。

市は、「豊田市産業振興プラン」、「豊田市商業活性化プラン」、「豊田市観光実践計画」を立てるなど、製造業、商業、観光業の振興のための施策を数多く実施している。

以上を踏まえ、産業振興事業、商業活性化事業及び観光振興事業に関する財務事務の執行について監査する意義があると判断し、特定の事件として選定した。

4. 外部監査の対象部署及び団体

- ・ 産業部（産業労働課、次世代産業課及び商業観光課）
- ・ 企画政策部（未来都市推進課及び土地利用調整課）
- ・ 環境部（環境政策課）
- ・ 地域振興部（防災対策課、旭支所、足助支所、稲武支所、小原支所、下山支所及び藤岡支所）
- ・ 一般社団法人ツーリズムとよた
- ・ いなぶ観光協会、小原観光協会、藤岡観光協会、松平観光協会
- ・ 藤岡商工会

5. 外部監査の対象期間

令和3年度（必要に応じて過年度及び令和4年度も対象とした。）

6. 外部監査の実施期間

令和4年6月29日から令和5年1月30日まで

7. 外部監査の方法

(1) 監査要点

産業振興事業、商業活性化事業及び観光振興事業に関する財務事務の執行について、次の監査要点により監査を実施した。

ア. 合规性

事務事業が法令、条例、規則、要綱等に基づき、適切に実施されているか。

イ. 経済性、効率性、有効性

事務事業が効果的かつ効率的に実施されているか。また、事務事業が計画や各施策の目標達成に資するものになっているか。

ウ. 計画の進行管理

「豊田市産業振興プラン」、「豊田市商業活性化プラン」及び「豊田市観光実践計画」の各計画の進行管理とその評価が適切に実施されているか。

エ. 民間との連携状況

民間の事業者や観光協会・商工会などの各種団体と連携し、事業効果の最大化や地域の活性化につながるような取組を行っているか。

(2) 主な監査手続

- 各計画の進行状況や管理方法についてヒアリングを行った。
- 各計画の事務事業について、主に重要と判断した事業について質問票により回答を受け、必要に応じてヒアリングを行った。
- 事務事業に関する資料の提出を求め、それらの資料の検討を行った。

(検討対象とした事務事業の一覧は、巻末に一覧を記載している。)

8. 補助者

公認会計士	児山法子
公認会計士・税理士	清水俊行
公認会計士・税理士	佐藤真吾
公認会計士・弁護士	西脇正訓
公認会計士・税理士	丸地弘泰

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 の規定により記載すべき利害関係はない。

【本報告書の記載内容に関する留意事項】

(1) 端数処理

- ・金額は原則切捨て。
- ・比率は小数点一桁未満四捨五入。

(2) 法人の呼称

法人の呼称は次の記載とする。

- ・株式会社（株）
- ・有限会社（有）
- ・公益財団法人または公益社団法人（公財）、（公社）
- ・一般財団法人または一般社団法人（一財）、（一社）
- ・社会福祉法人（社福）
- ・特定非営利活動法人（特非）
- ・独立行政法人（独）

(3) 監査の「指摘」と「意見」の区分について、次の取扱いとする。

「指摘」	「意見」
1. 法令等（法令、条例、規則、規程、要綱等）に抵触するもの。ただし、明らかに軽微なものは除く（単純ミス等他に影響しないもの） 2. 法令等の違反でなくても、不当であるもの、又はその行為が正当性を欠き、市に是正や改善を求めるもの	1. 指摘以外のもの 2. 経済性・効率性・有効性等の観点から、施策や事業の運営合理化等のために、市に改善を要望するもの

Ⅱ 監査対象の概要

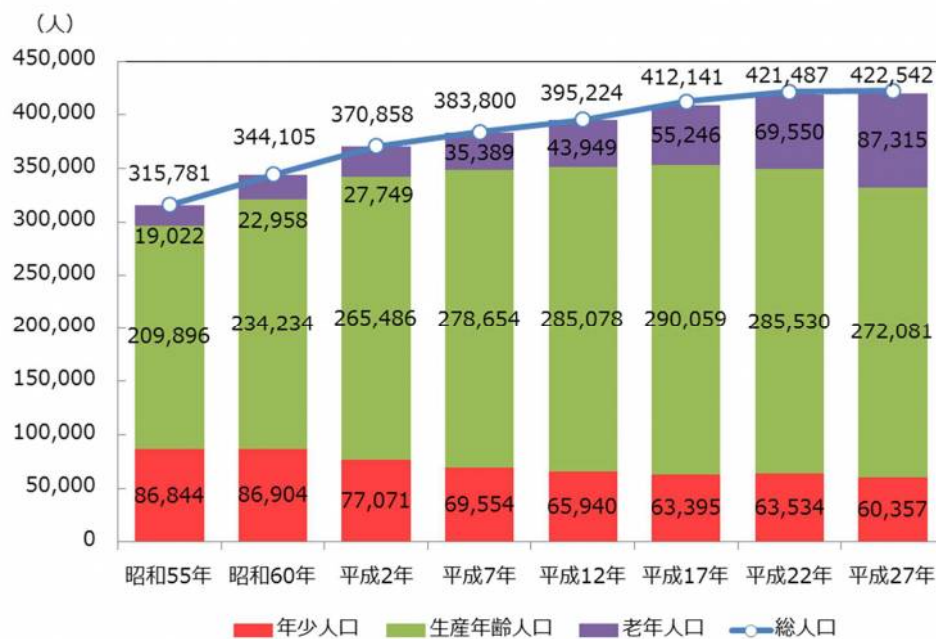
1. 豊田市の現状

(1) 人口

「豊田市人口ビジョン（令和3年3月改訂）」によると、日本の総人口は平成20年をピークに減少しているが、市の総人口は昭和55年以降、増加し続けている。

市の年齢区分別にみると、年少人口（15歳未満人口）は、昭和60年から平成17年にかけて減少しており、一時持ち直したが、平成27年は再び減少している。生産年齢人口（15-64歳人口）は平成17年をピークに減少し続けている。老年人口（65歳以上人口）は昭和55年以降増加の一途をたどり、日本全体と同様に少子高齢化の傾向がみられる。

図表2-1 豊田市の総人口及び年齢3区分別人口推移（年齢不詳を除く）

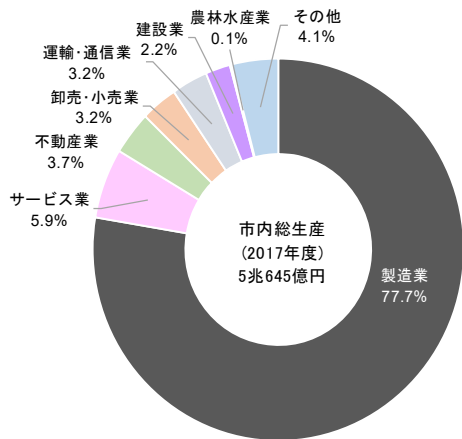


(出所 豊田市人口ビジョン（令和3年3月改訂）)

(2) 産業の状況

市の市内総生産（平成 29（2017）年度）における製造業の割合（77.7%）が突出して高く、サービス業（5.9%）、不動産業（3.7%）、卸売・小売業（3.2%）が続く。

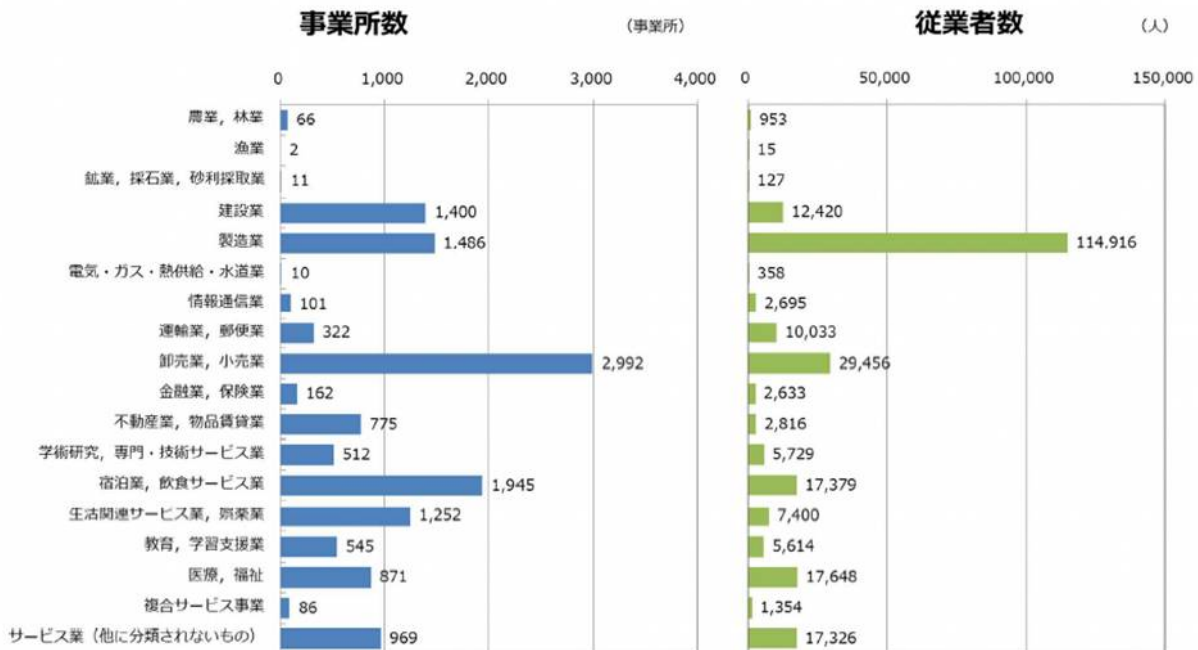
図表 2-2 産業大分類別市内総生産構成比



(出所 豊田市人口ビジョン (令和3年3月改訂))

産業分類別の事業所数は、卸売業・小売業が最も多く、宿泊業・飲食サービス業、製造業と続く。産業分類別の従業者数では、製造業が突出して多く、雇用に大きな貢献をしている。

図表 2-3 産業分類別の事業所数・従業者数



(出所 豊田市人口ビジョン (令和3年3月改訂))

市の規模別の事業所数の推移であるが、従業者数100人未満の事業所数の割合が、全体の97%を超えているが、その数は減少傾向にある。

図表2-4 事業所数の推移（従業者規模別）

従業者規模	事業所数		増減比	構成比	
	2009年	2014年		2009年	2014年
1～4人	7,800	7,424	-4.8%	53.8%	53.1%
5～9人	2,993	2,808	-6.2%	20.7%	20.1%
10～19人	1,837	1,896	3.2%	12.7%	13.6%
20～29人	712	712	0.0%	4.9%	5.1%
30～49人	510	495	-2.9%	3.5%	3.5%
50～99人	337	327	-3.0%	2.3%	2.3%
100～299人	189	204	7.9%	1.3%	1.5%
300～499人	32	34	6.3%	0.2%	0.2%
500～999人	22	25	13.6%	0.2%	0.2%
1,000人以上	19	22	15.8%	0.1%	0.2%
派遣従業者のみ	37	34	-8.1%	0.3%	0.2%
総数	14,488	13,981	-3.5%	100.0%	100.0%

（出所 豊田市産業振興プラン2021～2024）

一方で、開業率をみると、他都市、愛知県内や全国の平均に比べて低く、過去の推移においても、他都市では開業率が伸びている場合が多いが、市においては、停滞している状況がみられる。

図表2-5 事業所の開業率の状況（都市別）

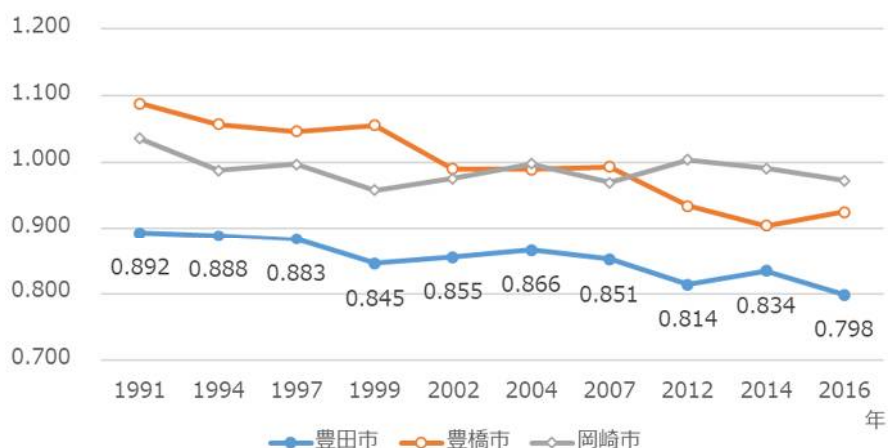
	開業率		
	2012⇒2014年	2014⇒2016年	2016⇒2019年
豊田市	5.10%	4.00%	4.40%
名古屋市	7.40%	5.50%	8.30%
豊橋市	4.40%	4.20%	4.30%
岡崎市	5.20%	4.70%	5.10%
愛知県	6.00%	4.90%	6.30%
全国	6.00%	5.00%	6.70%
東京特別区部	8.10%	6.30%	13.10%
横浜市	7.50%	5.90%	9.20%
大阪市	7.10%	5.60%	11.60%
神戸市	7.90%	5.90%	7.10%
福岡市	9.30%	7.30%	10.20%
浜松市	6.30%	4.80%	5.60%

（出所 豊田市商業活性化プラン2021～2024）

(3) 商業の現状

小売吸引力とは、市の人口当たり小売業年間商品販売金額を県の人口当たり小売業年間商品販売金額で除すことで、市民の市内における消費購買及び他の市町村からの購買・集客力を示すものである。市の小売り吸引力指数は、0.798（平成 28（2016）年）となっている。「豊田市商業活性化プラン」によると、要因としては、周辺の都市に比べ、大規模小売店舗の出店数が少なく、一人当たりの売場面積も狭いことが挙げられる。

図表 2－6 県内中枢都市の小売吸引力指数の推移



(出所 豊田市商業活性化プラン 2021～2024)

図表 2－7 大規模小売店舗の都市比較（店舗数及び人口一人あたりの売場面積）

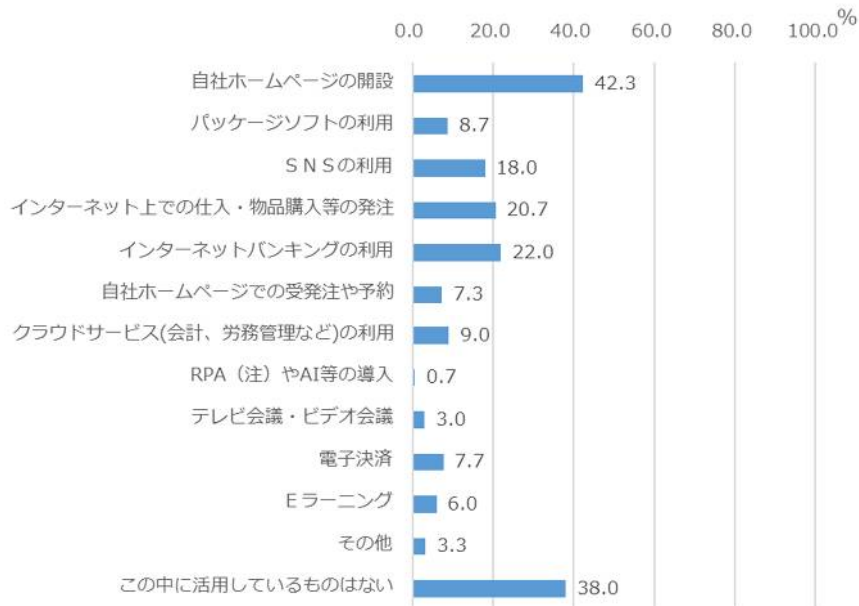


(出所 豊田市商業活性化プラン 2021～2024)

企業間の取引だけでなく、多くの市民が大手通販サイトを頻繁に活用するなど、電子商取引（EC：Electric Commerce）が拡大しているが、【図表 2－8】IT ツール・サービ

スの利活用によると、自社ホームページの開設は半数近くになっているが、SNS の利用、ネット取引による仕入れやインターネットバンキングの利用、電子決済などは一部の事業者に限られている。

図表 2-8 IT ツール・サービスの利活用



(出所 豊田市商業活性化プラン 2021～2024)

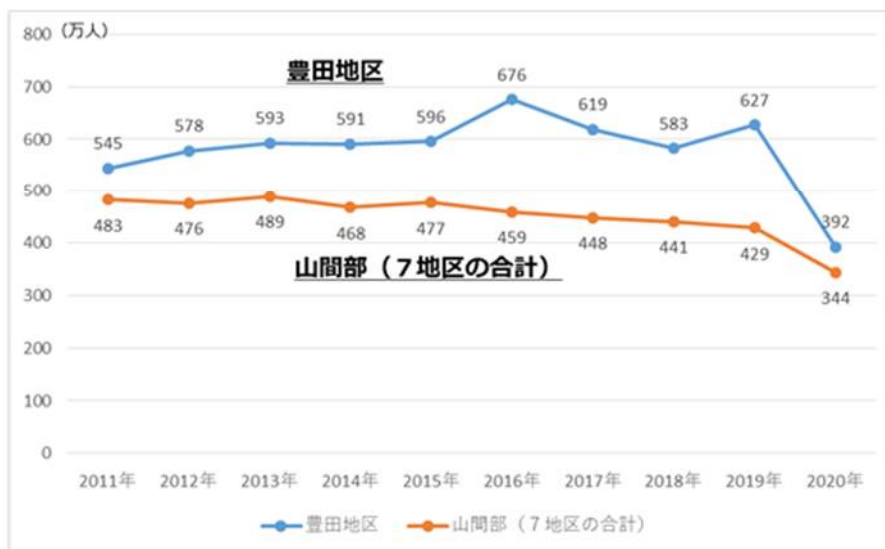
(4) 観光の現状

市の観光レクリエーション資源・施設利用者数(観光入込客数)は平成 21(2009)年以降 1,050 万人前後で推移しており、令和元(2019)年まではほぼ横ばい傾向となっていたが、令和 2(2020)年は新型コロナウイルス感染症の影響で、市内各地のイベントやお祭りが中止もしくは規模を縮小した開催となったため、前年比約 30%減少している。地区別では、豊田地区が全体の 6 割強を占め、地区別の推移では、山間部の減少傾向が続いている。

図表 2-9 豊田市の観光レクリエーション利用者数の推移（全市・地区別）



豊田市の観光レクリエーション利用者総数（観光入込客数）及び地区別推移



(出所 豊田市観光実践計画 2021～2024)

市が実施した市内主要宿泊施設における宿泊者数調査によると、日本人宿泊客数はここ数年約 25 万人前後で推移していたが、令和元（2019）年度は年度末からの新型コロナウイルス感染症の影響もあり宿泊者は減少した。令和 3（2021）年度は、とよた宿割の効果もあり、回復しつつある（とよた宿割とは、市内の登録されたホテル・旅館を利用した場合や、旅行会社等のとよた宿割適用プランを利用した場合に、宿泊・プラン代金の 50% を割り引く事業である。）。

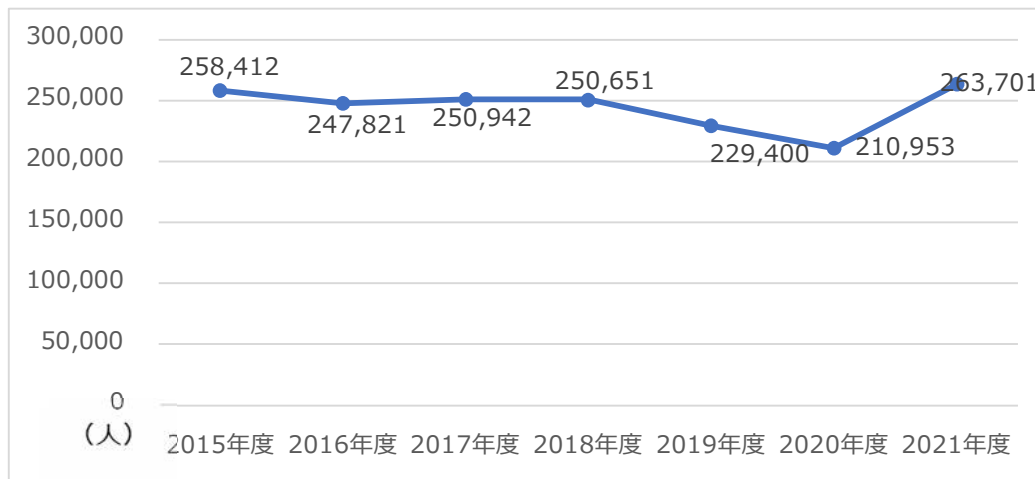
一方、外国人宿泊数は、やや減少気味ではあったが、新型コロナウイルス感染症のため、海外からの入国制限により令和 2（2020）年以降は激減している状況である。

日本人宿泊者数のうち、観光目的の宿泊者数は 99,259 人（全体の 37.6%）、ビジネス目的の宿泊者数は、164,442 人（全体の 62.4%）と多くをビジネス目的が占めている。

外国人宿泊者も同様の傾向である。

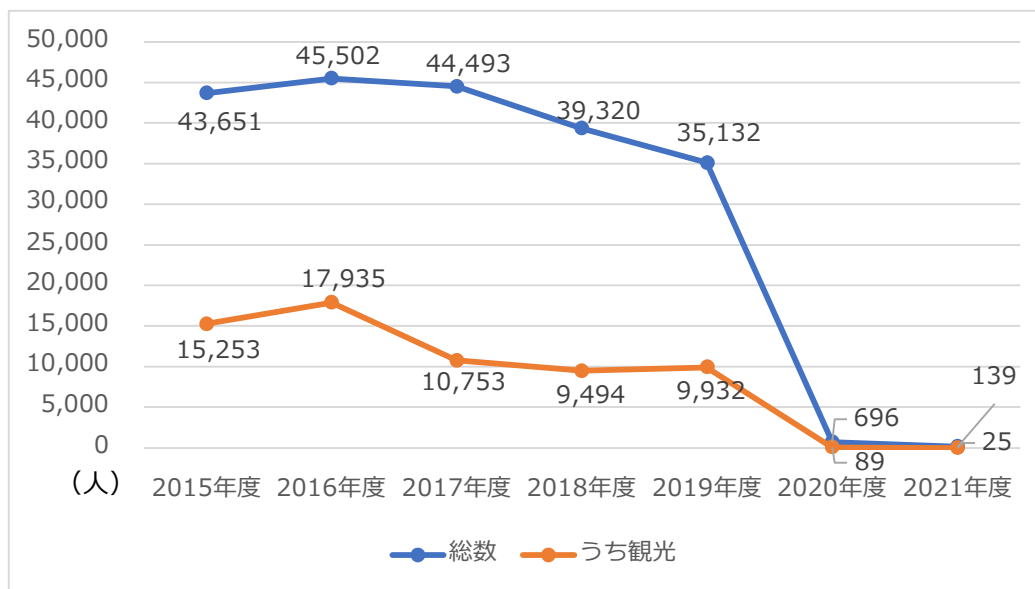
【図表 2-10】、【図表 2-11】の宿泊者数のグラフは、令和元（2019）年度までは 10 施設の数字になっているが、令和 2（2020）年度以降は調査対象施設数が増加し 13 施設の数字になっている。

図表 2-10 豊田市の日本人宿泊者数の推移



(出所 豊田市観光実践計画 2021～2024 から一部加筆・修正)

図表 2-11 豊田市の外国人宿泊者数の推移



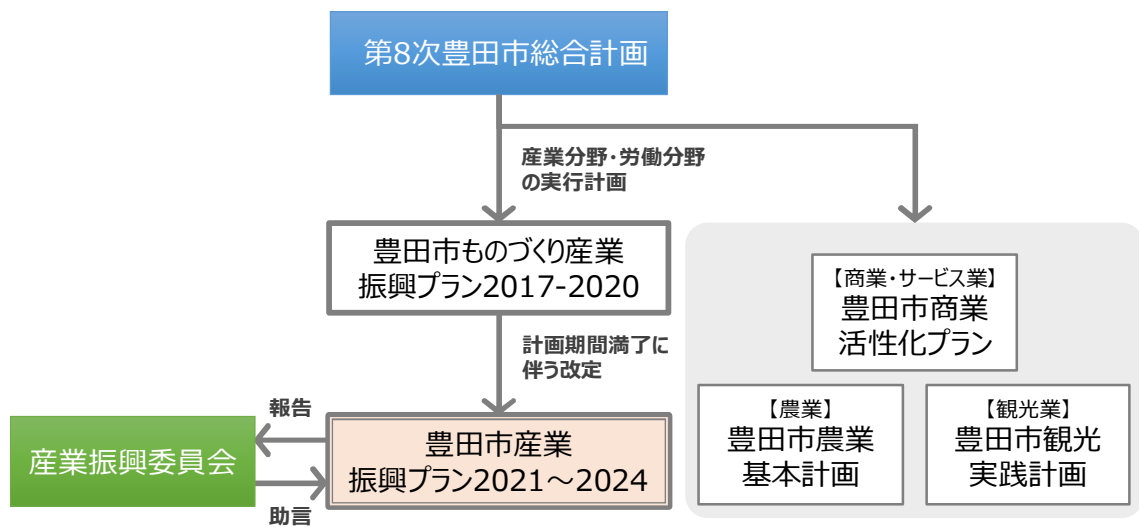
(出所 豊田市観光実践計画 2021～2024 から一部加筆・修正)

2. 豊田市産業振興プランの概要

市では、平成 29 年度から「豊田市ものづくり産業振興プラン 2017-2020」に基づく取組を進め、企業立地奨励金制度の活用による新規企業投資の誘発、ものづくり創造拠点 SENTAN の開所による新産業の創出・育成、女性しごとテラスの開設による就労支援などを進めてきた。一方、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行や、「100 年に一度」といわれる変革期の最中にある自動車関連産業など、本市の産業を取り巻く環境は大きく変化したことから、このような変化に対応し、今後の市内産業がめざすべき将来像を実現するため、新たに「豊田市産業振興プラン 2021～2024」（計画期間：令和 3 年度から令和 6 年度まで）を策定した。

「豊田市産業振興プラン 2021～2024」は、「第 8 次豊田市総合計画後期実践計画（計画期間：令和 3 年度から令和 6 年度まで）」の産業分野及び労働分野の実行計画と位置づけられている。商業・サービス業は豊田市商業活性化プランで、観光業は豊田市観光実践計画で、農業は豊田市農業基本計画で、それぞれ取り上げている。

図表 2-12 豊田市産業振興プランの位置づけ



(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

豊田市産業振興プランは、中小企業支援機関や関係団体、大学等の教育・研究機関、市内企業など様々な主体が参画する「豊田市産業振興委員会」との共働により、本プランの効率的かつ効果的な推進を図っていく。

「豊田市産業振興プラン」では、めざす姿として「活力ある地域のミライを実現する産業都市」を掲げ、3つの基本方針と3つの横断的な取組項目を定めている。

図表 2-13 豊田市産業振興プランでめざす姿

<p>豊田市産業振興プランでめざす姿</p> <p>活力ある地域のミライを実現する産業都市</p> <p>○本市の基幹産業である自動車関連産業の集積を活かし、100年に一度といわれる同産業の構造転換に対応し、ものづくり産業を中心として、わが国の経済を引き続き牽引する産業都市を目指します。</p> <p>○本市の活力を支える中小企業が、産業構造の複雑化・高度化やその転換に対応し、脱炭素やデジタル化等の社会的要請に応えながら、自らの企業力向上を図っていくことを促します。また、本市の立地上の優位性を活かし、企業誘致を進めることで、産業の活力を高めます。</p> <p>○高い技術力の蓄積がある市内企業とスタートアップ等が共創し、イノベーションの創発を促すことで、産業の付加価値向上と競争力向上を図るエコシステムを構築します。</p> <p>○女性や高齢者、若年者、外国人等の多様な人材が、自らのスキルを活かし、磨きながら、柔軟に働き、活躍することを促すことで、本市内外から働き手を引きつけ、企業の人材不足を解消し、新たな価値の創造を図っていきます。</p>

(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

図表 2-14 3つの基本方針

基本方針 1	地域産業の持続的発展に向けた企業力の強化
基本方針 2	新たな産業を創造する基盤の構築
基本方針 3	多様な働き方で多様な人材が活躍する環境の整備

(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

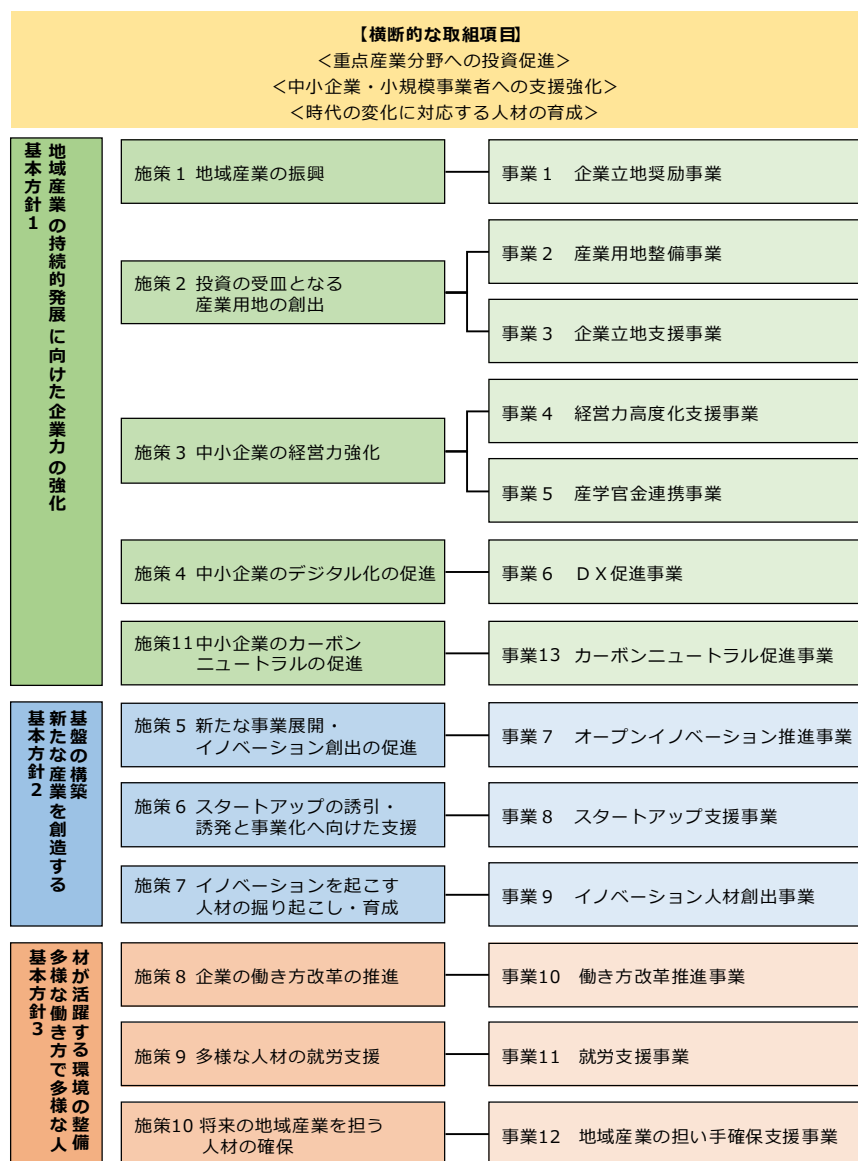
図表 2-15 横断的取組項目

- 重点産業分野への投資促進
- 中小企業・小規模事業者への支援強化
- 時代の変化に対応する人材の育成

(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

豊田市産業振興プランでは下記の体系のもと、具体的な取組を進めている。

図表 2-16 豊田市産業振興プランの体系



(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

3. 豊田市商業活性化プランの概要

市では、商業の活性化により市民の消費ニーズに応え、魅力あるまちづくりを推進することを目指し、平成17年度に「豊田市がんばる商店街応援プラン」を策定し、そのプランに基づき「豊田市商業振興条例」を制定した。その後、数次にわたり商店街の振興、商業活性化に向けた計画の策定を経て、「暮らし楽しむまちづくりに向け、魅力にあふれたまちを次世代に引き継ぐ商業の活性化」を目標とする「豊田市商業活性化プラン（2018～2020）」を平成30年3月に策定した。令和元年10月の消費税引き上げにより、それまで緩やかな拡大傾向にあった国内景気は大きく落ち込み、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大によって飲食店をはじめとする対面型のサービスやインバウンドをターゲットとしたビジネスなどは非常に大きな痛手を受け、更に下落していった。また、地方百貨店の撤退、商店街の衰退傾向、消費者の消費行動の変化など様々な場面において商業を取り巻く環境は大きく変化している。そのような環境下において、「豊田市商業活性化プラン2021～2024」は、「豊田市商業振興条例」に基づき、「商業の振興及び雇用の確保を図り、もって市民生活の向上及び本市経済の発展並びに健全なまちづくりの推進に資すること」を目的として策定するものである。

豊田市商業活性化プランは、市が取り組むこれからのまちづくりの方向性を明らかにする「第8次豊田市総合計画（平成29年3月策定）」の分野別実践計画をより具体化した短期実践計画とも言えるものである。計画期間は、「豊田市産業振興プラン2021～2024」と同様、令和3年度から令和6年度までである。

「豊田市商業活性化プラン2021～2024」では、対応すべきこととして次の政策の方針を掲げている。

- 付加価値の高い商業・商品の創出
- 新たな担い手人材の育成・定着
- 買い物環境の維持・向上

さらにそれらの方針のもと施策と取組を掲げている。

方針1 付加価値の高い商業・商品の創出

施策① 市内での消費購買を増やすとともに、商業拠点性を向上する

《取組1》市民が市内事業者で購買する機会を提供する

《取組2》中心市街地に誘客するきっかけとなるにぎわい空間を創出する

《取組3》訪れたくなる魅力的な店舗集積を図る

《取組4》地域や商店街を盛り上げるために行動する団体を育成する

施策② 豊田市商業の魅力と価値を高める

- 《取組1》豊田ブランドとなる商品・事業者を創出・育成する
- 《取組2》異業種連携による新たな商品・サービスを創出する
- 《取組3》新たなチャレンジに取り組む事業者を地域で応援する

方針2 新たな担い手人材の育成・定着

施策① ベンチャー・エコシステムを活性化して多様な起業を促進する

- 《取組1》起業に対する市民の関心を喚起する
- 《取組2》関係機関連携による包括型のベンチャー支援体制を強化する

施策② 必要な人材を確保しやすい事業者へと転換する

- 《取組1》事業者による多様な人材の活用を支援する
- 《取組2》働き方の多様化に対応した職場をつくる

方針3 買い物環境の維持・向上

施策① 安心して買い物できる環境を確保する

- 《取組1》コロナ禍に対応した店舗づくり等を支援する
- 《取組2》人口減少地域等の食料品・日用品の販売網を保全する

施策② 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する

- 《取組1》ウィズコロナ・ポストコロナを見据えた事業展開を支援する
- 《取組2》事業者の多様な支援ニーズに対応できる支援体制を強化する
- 《取組3》店舗及び商店街が提供するサービスの質を改善する

豊田市商業活性化プランの推進にあたっては、庁内関係部局と常に連携を図りながら各種施策に取り組み、施策の実施主体となる事業者や商店街、地域経済団体等、更には商業の利用者である市民のそれぞれが役割を担い、その実現を図ってゆくとし、豊田市商業活性化プランの実施にあたっては、豊田市商業振興委員会において、施策の進捗状況について確認及び評価を行い、成果の適切な評価と事業の見直しを行ってゆくこととしている。

4. 豊田市観光実践計画の概要

市は、平成 17（2005）年の市町村合併に伴い、紅葉の名所として知られる足助地区の香嵐溪や、春と秋に花を咲かせる小原地区の四季桜など、広大な山間部にある多種多様な観光資源を有する都市となった。市では、平成 30（2018）年に策定した「豊田市観光実践計画 2018-2020」において、「未来に向けて地域経済を活性化させる観光の振興～観光で人がかがやき、観光がまちを一つにする～」を基本理念に掲げ、市、地区観光協会、一般社団法人ツーリズムとよた、観光事業者などが一体となって観光振興に取り組んできたが、令和 2（2020）年初頭からの新型コロナウイルス感染症の流行により観光産業も多大な影響を受けた。

これまでの振り返りを生かし、更なる観光産業の発展と地域資源を生かしたまちづくりの推進を実現するため、「豊田市観光実践計画 2021～2024」を策定した。

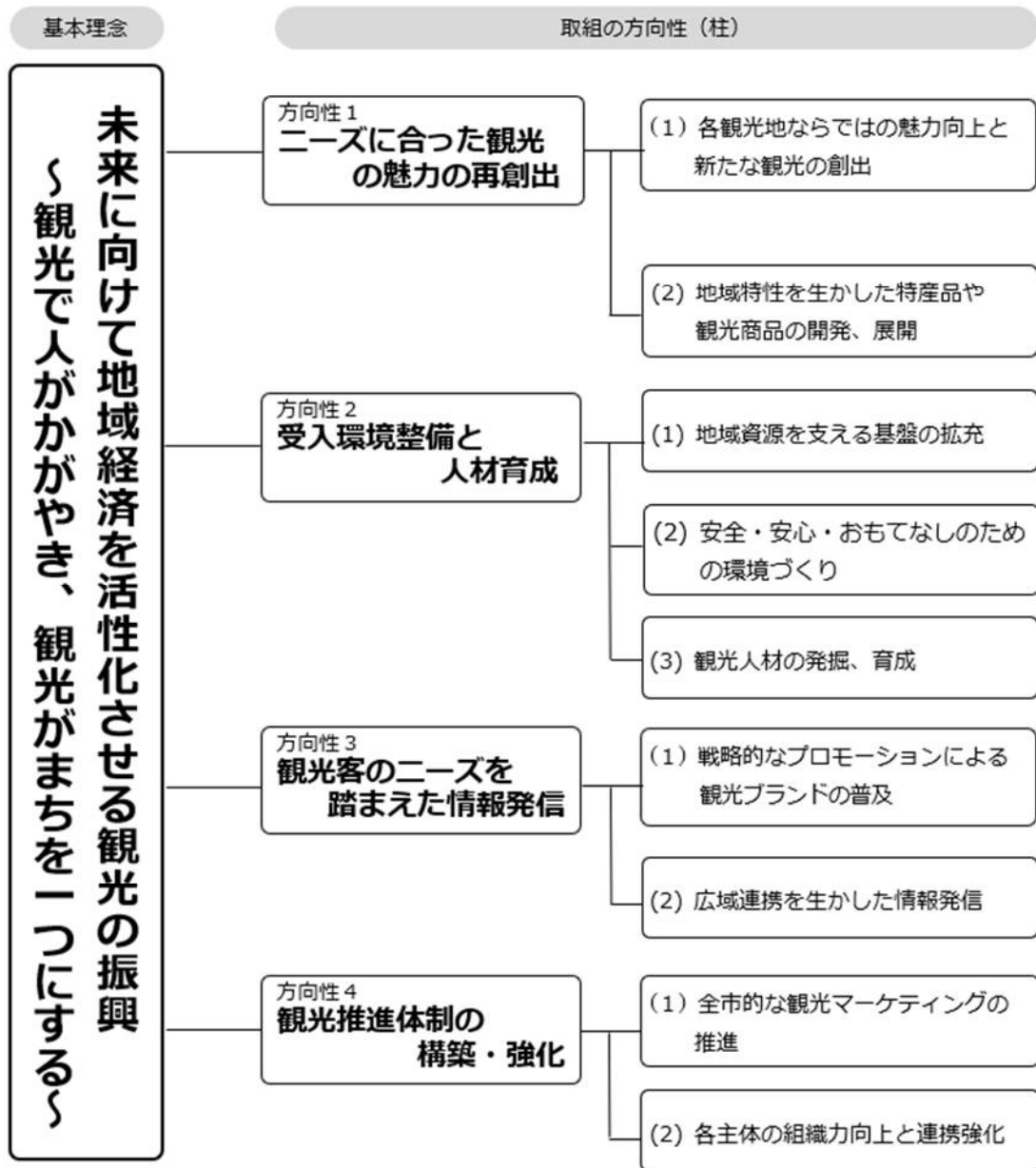
「豊田市観光実践計画 2021～2024」は、令和 3 年（2021）年に策定した「第 8 次豊田市総合計画後期実践計画」の観光分野の実践計画として位置づけ、総合計画と同じ令和 3 年度から令和 6 年度までが策定期間となっている。

「豊田市観光実践計画 2021～2024」では、観光資源の魅力を維持・向上し、地域経済の活性化を図っていく上では、各地区の観光まちづくりを大切にしながら、「観光」を地域経済活性化のための手段として捉え、持続可能な観光活動を展開していく必要があることから、前計画を引き継ぎ、基本理念として「未来に向けて地域経済を活性化させる観光の振興～観光で人がかがやき、観光がまちを一つにする～」を掲げた。

前計画の推進体制の考え方である「チームとよた」を継承し、本計画では「All Toyota Tourism」を掲げ、市内各地区が一体となった推進体制をとりながら、観光振興を進める。

「豊田市観光実践計画 2021～2024」では 4 つの取組の方向性を定め、それぞれの方向性における取組の内容を掲げている。

図表 2-17 豊田市観光実践計画の概要



(出所 豊田市観光実践計画 2021～2024)

5. 各プランの実施体制

各プランの主な担当課や団体はつぎのとおりである。

(1) 豊田市産業振興プラン

豊田市産業振興プランの主な担当課は産業労働課及び次世代産業課である。

ア. 産業労働課

① 職員数（令和4年4月1日現在）

課長1名、副課長1名、担当11名 計13名

この他、会計年度任用職員が5名在籍している。

② 事務分掌

- | |
|-----------------------------------|
| (1) 産業振興計画に関すること。 |
| (2) 産業の振興に関すること。 |
| (3) 企業誘致に関すること。 |
| (4) 産業基盤整備に関すること。 |
| (5) 通信事業及びエネルギー事業に関すること。 |
| (6) 就労支援対策に関すること。 |
| (7) 雇用の安定に関すること。 |
| (8) 勤労者福祉対策に関すること。 |
| (9) 工業関係諸団体及び労働関係諸団体との連絡調整に関すること。 |

③ 業務内容

a 産業振興担当

産業振興委員会の運営
豊田市産業振興プランの管理
景気動向及び企業情報等にかかる情報収集
南部地区産業用地整備事業
地区計画相談業務
民間開発支援業務
産業用地候補地調査
工場立地法関連業務
工場立地動向調査・工場適地調査
企業立地審査会の運営
企業誘致推進条例の運用
企業立地奨励条例の運用
県立地補助金の運用
創エネ設備補助金の運用

省エネ設備補助金の検討
先端設備等導入計画認定業務
既存産業団地との調整
工業団地等入居企業現況調査
産業用地の貸付
電源立地地域対策交付金の管理
豊田加茂環境整備公社関係業務

b 企業支援・労政担当

雇用対策協定運営協議会との調整
就労支援室運営・就労支援事業
就労支援室受付業務
若年者就労支援事業
中高年齢者支援事業
外国人就労支援事業
しごとテラスの運営
女性従業員育成定着支援事業
女性起業支援事業
副業等人材マッチング事業
高校生魅力発信事業
ビジネスフェア高校生見学ツアーの実施
雇用対策協会補助金の運用・事業支援
職業訓練校の管理運営、支援
職業訓練校機械購入補助金の運用
優良事業所表彰運用
表彰制度創設 10 周年記念事業
働き方改革アドバイザー派遣運用
働き方改革セミナーの実施
デジタル化補助金の運用
テレワーク補助金の運用
経営力高度化事業補助事業
勤労者サービスセンター、連合補助金の運用
エコアクション 21 普及促進事業
産業ナビ（リニューアル含む）・FB の運用
中小企業者基礎調査
顕彰会の実施

イ. 次世代産業課

① 職員数（令和4年4月1日現在）

課長1名、副課長1名、担当5名 計7名

この他、会計年度任用職員の職員が5名在籍している。

② 事務分掌

- | |
|-------------------------------|
| (1) 次世代産業の育成に関すること。 |
| (2) イノベーションの創出に関すること。 |
| (3) ものづくり創造拠点の運営管理に関すること。 |
| (4) スタートアップ支援機関等との連絡調整に関すること。 |

③ 業務内容

創造拠点施設 SENTAN の管理運営
創造拠点施設 SENTAN テクニカルスタッフ管理
創造拠点施設 SENTAN 3者連携事業
実証フィールドの管理運営
実証フィールド開発支援事業
次世代航空モビリティ協業ネットワーク
ものづくりミライ塾の運営
ものづくりミライ塾 特許の取得・利活用
ものづくり未来創造基金の管理
とよたイノベーションセンターの運営
とよたイノベーションセンター コーディネーター管理
開放特許マッチング事業
豊田市DXプラットフォーム事業
豊田ものづくりブランド
とよたビジネスフェア
ベンチャーマッチング事業
ピッチイベント
ものづくり創造補助金
スタートアップ候補（掘り起こし）事業
カーボンニュートラル相談窓口

(2) 豊田市商業活性化プラン

豊田市商業活性化プランの主な担当課は商業観光課である。

ア. 商業観光課

① 職員数（令和4年4月1日現在）

課長1名、副課長1名、担当19名 計21名

この他、会計年度任用職員が15名在籍している。

② 事務分掌

- (1) 商業の振興に関すること。
- (2) 商業関係諸団体との連絡調整に関すること。
- (3) 都心地区の活性化に関すること。
- (4) 中小企業の経営相談及び資金融資に関すること。
- (5) 観光事業の計画及び施行に関すること。
- (6) 観光行事の宣伝紹介に関すること。
- (7) 観光施設の維持管理及び開発整備に関すること。
- (8) 観光関係諸団体との連絡調整に関すること。
- (9) 計量行政及び計量検査所の運営管理に関すること。
- (10) 消費生活に関すること。

③ 業務内容

a 中心市街地担当

中心市街地活性化基本計画の推進
中心市街地出資法人との連携
中心市街地商店街等活動支援
エリアマネジメント推進業務
まちなか賑わい回遊性向上業務
中心市街地駐車場の管理
各種実行委員会支援業務
公共的空間活用促進検討業務
中心市街地商店街等活動支援
都心環境計画推進業務
経済対策

b 商業振興担当

豊田市商業活性化プラン(2021~2024)の推進
商業振興委員会
商工会議所・6商工会
商店街マネージャーの設置
創業支援事業の推進及び連携促進
豊田産業文化センターの管理
行政財産・普通財産の貸付業務と適正な管理
大規模小売店舗の立地に関する調整
計量に関する業務
製品安全4法に関する検査
愛知県げんき商店街推進事業費補助金
受付業務のデジタル化の検討
足助商工会館にかかる調査委託
SDGs認証制度関係業務
「先端設備等導入計画」の認定
消費生活センター業務支援

c 観光振興担当

フィルムコミッション
新型コロナウイルス感染症への対応
ジブリパーク開業に伴う市内消費喚起
「どうする家康」放送に伴う環境整備
スポーツ大会の開催を通じた市内消費喚起
ツーリズムとよた
観光施設管理・運営
観光まちづくり事業
来訪者受入環境整備
観光魅力プロモーション事業
地区観光協会等連携・調整
広域連携
その他

(3) 豊田市観光実践計画

豊田市観光実践計画の主な担当課（団体）は商業観光課、支所（旭支所、足助支所、稲武支所、小原支所、下山支所、藤岡支所）、（一社）ツーリズムとよたである。また、各地区の観光協会も実施主体になることもある。

ア. 商業観光課

(2) 豊田市商業活性化プランに記載しているため省略

イ. 支所

① 職員数（令和4年4月1日現在）

図表2-18 支所別人数

(単位：人)

支所名	旭支所	足助支所	稲武支所	小原支所	下山支所	藤岡支所
職員数	15	18	13	12	12	15
支所長	1	1	1	1	1	1
副支所長	1	1	1	1	1	1
副主幹	1	1	1	1		1
その他職員数	12	15	10	9	10	12

令和4年4月1日現在

(出所 市作成資料)

② 事務分掌

- (1) 窓口業務に関すること。
- (2) 地域自治区に係る事業の執行に関すること。
- (3) 住民自治支援業務に関すること。
- (4) 所管する区域の観光交流施策の振興及び関係施設の管理に関すること。
- (5) 本庁組織との連絡調整に関すること。
- (6) 過疎地域の支援に関すること。
- (7) 地域の公共交通に関すること。
- (8) 所管する区域における交流館の土地及び建物の管理に関すること。
- (9) 前各号に掲げるもののほか、市長が指示した事項に関すること。

ウ. (一社) ツーリズムとよた

設立年月日 平成 29 年 2 月 1 日

所在地 愛知県豊田市小坂本町一丁目 2 5 番地 (豊田商工会議所内)

代表者 会長 太田 稔彦 (豊田市長)

組織 副会長 2 人、理事 5 名、監事 2 人、職員 8 人 (令和 4 年 6 月時点)

主な事業内容

- (1) 観光振興等地域活性化のための戦略策定及び当該戦略に基づいた事業立案
- (2) 顧客動向を始めとした各種情報の収集及び分析
- (3) 観光資源の発掘並びに観光商品やその販売促進につながるものごと (ツアー、ルート、イベント、土産物等) の企画、開発及び運営
- (4) 地域資源等を活用した観光商品等を流通・販売するチャネルの確保及びチャネルを使った商品販売
- (5) 地域や観光商品のプロモーション
- (6) 観光や地域活性化に関わる人材等の育成
- (7) 観光を始めとする情報案内等の受入環境整備
- (8) 観光振興等地域活性化に必要な市内外の組織、団体等との連携促進
- (9) 観光関連を始めとする組織、団体等に対するコンサルティング
- (10) その他この法人の目的を達成するために必要な事業に関すること。

Ⅲ 監査の指摘及び意見（総論）

1. 監査の指摘及び意見の総括

(1) 指標の設定と総合計画との関連について（総括意見1・商業活性化プラン／観光実践計画）

計画の目標を達成するためには、進捗管理が重要になる。その管理を行う手法として、PDCA サイクルがある。PDCA サイクルとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字を取ったもので、計画などの目標達成の仕組みであり、国や地方公共団体が実施している政策評価や行政評価、その他計画の進捗管理にその考えが導入されている。特にその目標達成に重要になるのが、Check（評価）、Action（改善）であり、それが十分になされないと、環境の変化や十分な成果が上がらない場合に改善や軌道修正などを行うことが困難になる。昨今、新型コロナウイルス感染症の影響や物価高、世界情勢の不安定化、頻発する災害など経済や安全、生活などの様々な環境の変化が早く、国や地方公共団体においても、それらに早期に対応する必要がある。

評価を行う際に重要になるのが、指標の設定である。とりわけ事業を行うことが活動の目的になりがちであるが、的確な成果指標を設定することで、定量的な成果の評価が可能になり、達成度を客観的に判断することが可能になることでいかに成果をあげるかという「成果志向」につなげることができる。

「豊田市産業振興プラン」については、「第8次豊田市総合計画後期実践計画」の基本施策Ⅴ産業・観光・交流の実践計画として位置づけ、総合計画との連動を重視していることから、総合計画で設定されている「まちの状態指標」を使用しつつ、各施策についても成果指標を設定している。総合計画と連動しながら施策単位でも指標を設定することで、施策単位で総合計画との連動を図りながら、施策を構成する事業の見直しにも活用することが期待できる。

一方、「豊田市商業活性化プラン」においては、「豊田市産業振興プラン」と同様に「第8次豊田市総合計画後期実践計画」の基本施策Ⅴ産業・観光・交流の実践計画と位置づけているが、「豊田市商業活性化プラン」で掲げる指標は「人材育成事業への参加者数」と「創業者数」のみであり、総合計画の施策の柱の指標の一部を使用しているものの総合計画の「まちの状態指標」である「中心市街地大型4店舗の売上高」、「中心市街地空き店舗数」、「商業地に魅力とにぎわいのあるまち」として満足している市民の割合、「小売吸引力指数①最寄品、②買回品」「市内事業所数」について、指標として設定されていなかった。（「まちの状態指標」である「中心市街地1日当たり（5時～24時）の歩行者通行量①平日②休日」、「フリーパーキング対象駐車場の平均利用時間」は、「中心市街地活性化基本計画」において指標として設定している。）「豊田市商業活性化プラン」が、「第8次豊田市総合計画後期実践計画」の実践計画という位置づけであれば、総合計画が掲げる目標を達成するため、

「豊田市商業活性化プラン」においても同様の指標を設定することで総合計画の達成度の確認や改善策の目安などになることも期待できる。したがって、「豊田市商業活性化プラン」においても、総合計画に対応した指標の設定とそれに基づく進捗管理を行うためにさらに施策ごとに指標を設定することが求められる。

「豊田市観光実践計画」においても、他のプランと同様に「第8次豊田市総合計画後期実践計画」の基本施策Ⅴ産業・観光・交流の実施計画と位置づけ、まちの状態指標として「観光客一人当たりの平均消費額」、「主な観光施設やイベントの観光入込客数」、「訪れた観光地について満足と感じた人の割合」、「地域資源を活用した住民主体の活動の数」などが掲げられているが、「豊田市観光実践計画」において、成果指標等は掲げられていない。新型コロナウイルス感染症の影響があり、成果指標の達成などが困難になっていることも理解できるが、他のプランと同様、「豊田市観光実践計画」は「第8次豊田市総合計画後期実践計画」の実施計画という位置づけであれば、総合計画が掲げる目標を達成するため、「豊田市観光実践計画」においても同様の指標を設定することで総合計画の達成度の確認や改善策の目安などになることも期待できる。したがって、「豊田市観光実践計画」においても、総合計画に対応した指標の設定とそれに基づく進捗管理が行えるようにさらに施策ごとに成果指標を設定することが求められる。

(2) 計画の進捗管理について（総括意見2・商業活性化プラン／観光実践計画）

「豊田市産業振興プラン」の進捗管理においては、定期的開催されている産業振興委員会において、「豊田市産業振興プラン」の進捗状況を報告するとともに課題や今後の対応について報告をしている。

一方、「豊田市商業活性化プラン」においては、当プランの第5章計画の推進に向けて（2）進捗管理②評価体制において、「本プランの実施にあたっては、実効性を確保するため、市のみならず第三者による公平・公正な評価を行う必要があります。そのため、豊田市商業振興委員会において、施策の進捗状況について確認及び評価を行い、成果の適切な評価と事業の見直しを行うことで、実効性の高いプランとしていきます。」とし、「豊田市商業活性化プラン」の進捗管理の方法を示しているが、実際には豊田市商業振興委員会において、「豊田市商業活性化プラン」の進捗状況について確認及び評価を定期的実施していなかった。小売吸引力指数が、1を継続的に下回り、市民の市外での購買が多くなっている現状からも、「豊田市商業活性化プラン」の確実な遂行のために、継続的なプランの確認及び評価が必要である。また、市はそのため、当プランに記載しているように、豊田市商業振興委員会等で定期的に当プランの進捗状況を報告するなどして進捗管理を行うことが求められる。

「豊田市観光実践計画」については、支所観光担当者会議などで進捗状況が報告されているが、「豊田市観光実践計画」には具体的な進捗管理の方法の記載はなく、

市全体としての取組につなげてゆく仕組みが明確化されていない。観光業は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、特に外国人は入国制限などで大きく減少している。また山間部については、観光客が減少傾向にあることから、計画の確実な遂行のために、プランの進捗状況の継続的な確認及び評価が必要である。「豊田市商業活性化プラン」と同様に、観光会議などで定期的に「豊田市観光実践計画」の進捗状況を報告するなどして進捗管理を行うことが求められる。

(3) 計画推進における庁内の連携について（総括意見3・産業振興プラン／商業活性化プラン／観光実践計画）

各プランの関係する主要な担当課、団体について、「豊田市産業振興プラン」は産業労働課及び次世代産業課、「豊田市商業活性化プラン」は商業観光課、「豊田市観光実践計画」は商業観光課、支所、(一社)ツーリズムとよた、関係する観光協会となっている。事業によっては、他の部署と連絡・調整することはあるが、「豊田市産業振興プラン」や「豊田市商業活性化プラン」については、産業部内に限定され、「豊田市観光実践計画」においては、同じく産業部の商業観光課並びに支所、観光関連団体(各地区の観光協会、(一社)ツーリズムとよた)に限定されており、各プランについて全庁で定期的に意見交換を行う場は無いとのことである。

各プランの対象になる各産業については、新型コロナウイルス感染症の対応、デジタル化の対応、カーボンニュートラルを始めとする環境への対応、近年頻発する災害への対応など激変する環境に対応してゆく必要がある中、市民の雇用の場を与えるだけでなく、納税を通じて、市の財源を支えている。そのため、市としても必要な施策を掲げ、必要な事業を実施することで、各産業の事業者や労働者を支えてゆく必要がある。とりわけ豊田市においては、事業者に占める製造業の割合が高く、同時に雇用の最も大きな受け皿になっている。「ものづくりのまち」として、障害者雇用などを含めた雇用対策(福祉分野)や技術の継承や「ものづくり」に関する教育(教育分野)など、他の部署との連携が欠かせない部分もある。また、産業労働課が所管する産業振興委員会において、企業や業界団体の代表者、大学教授が出席していることから、産業振興の視点で福祉や教育など他の課が対応する関連する分野についても、議題にあげ議論することも「ものづくりのまち」として、有効ではないであろうか。

各プランの施策や事業の遂行は、市にとって重要なものであり、その事業効果を最大にするためにも、横断的な視点や対応も重要になる。全庁的な連携が可能になるような仕組み作りを検討していただきたい。

(4) 計画推進のための新たな契約の仕方について（総括意見4・産業振興プラン／商業活性化プラン／観光実践計画）

国（内閣府）は、厳しい行財政事情や社会的課題の複雑化の中、新たな官民連携手法である「成果連動型民間委託契約方式（以下「PFS」とする。）」や「ソーシャルインパクトボンド（以下「SIB」とする。）」の活用をすすめている。

従来の委託業務は、受注業者があらかじめ定められた仕様にしたがって実施すれば、成果に関係なく委託費を支払っていたが、PFSでは、成果指標を設定し、成果の評価に応じて委託費を支払うことで、事業効果を最大にするものである。また、その資金調達を民間から行う仕組みとしてSIBが注目されている。

市においても、「ずっと元気！プロジェクト」をPFS/SIB事業として実施をしている。当事業では、成果指標を参加者や要介護リスク点数の低減度、介護保険給付費削減額等にして、その指標に応じて委託費が変動する仕組みになっている。なお、市全体でもPFS/SIB事業は当該事業のみである。

各プランにおいても、より成果の最大化を行う観点から、PFS/SIBの導入を検討することが望まれる。

図表3-1 「ずっと元気！プロジェクト」

事業名称：「ずっと元気！プロジェクト」
事業概要：介護予防による介護給付費の適正化を目指し、65歳以上の高齢者（数千人規模）を対象に、社会参加促進サービス事業者の創意工夫を凝らした社会活動量を増やす30以上の“オンライン”や“三密を避けたオフライン（対面）”でのプログラムを提供。

（出所 内閣府 HP「PFS 事業事例集」）

(5) デジタル化の促進や税務面における事業者への対応について（総括意見5・産業振興プラン／商業活性化プラン／観光実践計画）

総合計画後期実践計画の重点施策2「「ひと」と「しごと」が集まるミライへの投資」施策の柱1「産業拠点としての機能強化」に「市内中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）に係る取組を促進」とあるように、現状、市ではデジタル化が進んでいない状況がある。一方、各プランでも課題にあげられているように新型コロナウイルス感染症が産業において大きな影響を与えているが、その対策として、リモートワークの普及を始めとした新しい働き方や人との接触を避けるために電子取引を拡大するなど、急速にデジタル化への流れに移行している。

特に商業分野においては、電子商取引は年々拡大傾向にあり、市民の多くが頻繁にネットショッピングを活用している状況にある。

国や市でも「デジタル化支援補助金」や「デジタル化促進アドバイザー派遣」を

行っているが、現状でも多くの事業者が対応できていない状況にある。事業者からの申請や申し込みを待つだけでなく、商工会議所などと連携して、未対応者に対して積極的に働きかけるなどデジタル化を促進するような対策を行うことが求められる。

またデジタル化に合わせて、令和6年1月からは電子帳簿保存法の適用により、法人税・所得税の税務申告が必要な事業者は、①電子で作成した帳簿や書類はデータのまま作成し、②紙で受領・作成した書類の画像データでの保存が可能になり、③電子的に受領した取引情報はデータで保存が必要になる。特に③については、取引相手から電子データで取引に関する証憑（請求書など）を受け取った場合は、電子データでの保管が必要になることから、規模の大小に関わらず対応が必要になる。日本商工会議所・東京商工会議所「消費税インボイス制度」「バックオフィス業務のデジタル化」等に関する実態調査（2022年9月8日）によると、小規模な事業者ほど電子帳簿保存法の「内容を理解しておらず、何もしていない」割合が高く、売上高1千万円以下の事業者では56.8%にのぼる。

さらに令和5年10月からインボイス制度（適格請求書等保存方式）が開始になり、消費税の税務申告が必要な事業者は、適格請求書発行事業者の登録が必要になり、請求書等の記載内容の変更や事業者によっては、消費税の計算方法を変える必要があるなど、システム的な対応も必要なことから、準備に時間や費用が掛かる場合が多い。現在、消費税を申告していない小規模な事業者においても、取引先の依頼から課税事業者への変更を余儀なく対応することが求められることも考えられる。しかし、同調査によると適格請求書発行事業者登録申請の割合は10.5%と低く、インボイス制度の導入準備をしていない事業者も全体で42.2%と高い状況にある。商工会議所などはセミナーなどで周知を図っているとのことであるが、現状を鑑みると、時間もないことから、市としても、税務署、商工会議所や税理士会などと連携し、積極的に未対応者に対して働きかけるなどして、事業者の事務的な部分においてもサポートできるような対応を検討していただきたい。

2. 個別の監査の指摘及び意見のまとめ

個別の監査の指摘及び意見の一覧は次のとおりである。指摘が6項目、意見が44項目あり、合わせて50項目である。なお、表中にある「監査の指摘または意見及び区分」は、本報告書における当該項目の区分である。

事業名	監査の指摘または意見及び区分		頁
1. 豊田市産業振興プラン			
(1) 投資の受皿となる産業用地の創出			
ア 産業用地整備事業	意見 1-1	産業用地の確保について	35
イ 企業立地支援事業	意見 1-2	企業立地マッチングの成立件数について	36
	意見 1-3	企業立地手続のワンストップサービスの普遍化	38
(2) 中小企業の経営力の強化			
ア 経営力高度化支援事業	意見 1-4	経営研究会の開催方法	40
イ 産学官金連携事業	意見 1-5	協定に基づく負担金に関する手続的統制	42
	意見 1-6	豊田ものづくりブランド事業における個社支援金のあり方について	44
(3) 中小企業のデジタル化の促進			
ア DX促進事業	意見 1-7	補助金の対象事業者と対象事業との整合性について	48
(4) 新たな事業展開・イノベーション創出の促進			
ア オープンイノベーション推進事業	意見 1-8	開放特許マッチングについて	50
	意見 1-9	ベンチャーマッチングについて	51
	意見 1-10	ピッチイベントについて	52
(5) スタートアップの誘引・誘発と事業化へ向けた支援			
ア スタートアップ支援事業	意見 1-11	SENTAN 運営事業について	55
	意見 1-12	ものづくり創造補助金について	56

(6) イノベーションを起こす人材の掘り起こし・育成			
ア イノベーション人材創出事業	意見 1-13	ものづくりミライ塾の運営事業について	59
	意見 1-14	スタートアップ掘り起こし事業としてのハッカソンの開催について	59
(7) 企業の働き方改革の推進			
ア 働き方改革推進事業	意見 1-15	はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰について	63
(8) 多様な人材の就労支援			
ア 就労支援事業	意見 1-16	就労支援事業について	66
(9) 将来の地域産業を担う人材の確保			
ア 地域産業の担い手確保支援事業	指摘 1-1	豊田高等職業訓練校の利用実績報告の誤りについて	70
	意見 1-17	職業訓練者の推移について	70
2. 豊田市商業活性化プラン			
ア 豊田市商業活性化プラン全般	意見 2-1	豊田市商業活性化プランに関連した事業の実施状況について	72
(1) 市内での消費購買を増やすとともに、商業拠点性を向上する			
ア 商店街等事業機会拡大事業	意見 2-2	評価指標と事業内容の整合性について	76
	意見 2-3	指標の測定方法について	77
イ 中心市街地テナントミックス整備事業	意見 2-4	商業活性化推進交付金の推進計画の変更について	80
	指摘 2-1	商業活性化推進交付金の支出目的の変更について	83
	意見 2-5	長期的な計画の策定について	83
	指摘 2-2	豊田市商業振興条例の記載について	84
(2) 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する			
ア 魅力あふれる店舗創出事業	意見	補助金の申請団体の妥当性について	85

補助金	2-6		
	意見 2-7	成果指標について	86
イ 中小企業指導団体支援（中小企業指導事業補助金）	意見 2-8	補助金の申請内容の妥当性について	88
	意見 2-9	補助金事業執行状況の確認について	89
ウ 商業アドバイザー派遣事業	意見 2-10	アドバイザーの適切性の検討について	91
	意見 2-11	成果指標について	91
3. 豊田市観光実践計画			
ア 豊田市観光実践計画全般	意見 3-1	豊田市観光実践計画における各地区での取組に係る掲載方針の相違について	92
(1) 各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出			
ア 花の里の拠点整備	意見 3-2	負担金支出先との協定書における記載内容の網羅性について	94
イ ラリーを中心とするモータースポーツイベントを活用した観光振興	指摘 3-1	負担金事業収支決算書における予算との計上内容の相違について	96
	意見 3-3	負担金支出先における負担金事業と自主事業の計上区分について	97
ウ どんぐりの里いなぶ周辺整備	意見 3-4	実現可能性のある予算の作成について	99
エ 四季桜、豊田小原和紙、地歌舞伎など地域資源を活用したまちづくり	意見 3-5	豊田市観光実践計画と対象となる予算・実績額との関連性について	101
	指摘 3-2	補助対象事業における予算管理について	102
オ しもやま観光戦略プラン事業の推進	意見 3-6	豊田市観光実践計画における事業と地区での取組との紐づけについて	104
	意見 3-7	負担金事業収支決算書における予算との計上内容の相違について	106
	意見 3-8	負担金支出先における負担金事業と自主事業の計上区分について	107
カ ふじおか回遊ルートの整備、促進	意見 3-9	評価指標の見直しについて	109

(2) 地域特性を生かした特産品や観光商品の開発、展開			
ア いなぶ山里体験の充実	意見 3-10	指定管理事業の収支決算書に対するチェック機能の発揮について	111
	意見 3-11	指定管理事業における活動範囲の明確化について	112
(3) 地域資源を支える基盤の拡充			
ア 香嵐溪整備事業の実施	意見 3-12	負担金事業の収支決算書に対するチェック機能の発揮について	114
(4) 観光人材の発掘、育成			
ア 各地区の課題解決に向けたアドバイザー支援	意見 3-13	観光事業の実施主体間のコミュニケーションについて	116
(5) 戦略的なプロモーションによる観光ブランドの普及			
ア プロモーション手法の充実	指摘 3-3	委託費積算書の各項目の単位について	119
	意見 3-14	委託業者の見直しについて	122
	意見 3-15	実施事業間の方向性のすり合わせ	123
(6) 全市的な観光マーケティングの推進			
ア 観光マーケティング調査等による来訪者ニーズの把握	意見 3-16	各観光協会への調査結果の展開について	124

(「IV 監査の指摘及び意見(各論)」の各事業の冒頭に記載している「①事業の概要」と「②評価指標と事業の進捗等の概要」は、担当課からの回答によるものである(一部、記載方法の統一や体裁を整えるため、監査人が編集している。)。記載がない箇所に関しては、担当課からの回答が無かった場合や、該当事項が無かった場合である。)

IV 監査の指摘及び意見（各論）

1. 豊田市産業振興プラン

(1) 投資の受皿となる産業用地の創出

ア. 産業用地整備事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課 企画政策部土地利用調整課
事業概要	第8次豊田市総合計画の土地利用基本構想において産業誘導拠点等に位置付けられた区域内で、産業用地整備を推進することにより、産業構造の高度化・多角化を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 196,577 千円 決算額 85,723 千円 【財源】一般財源 85,723 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	委託料 77,578 千円 役務費 7,925 千円
支出額の主な内訳	（花本地区産業用地造成事業） 委託料 275 千円 役務費 898 千円 ・信用調査の実施、分譲看板の撤去、新聞広告の掲載、流出土砂の撤去等 （豊田南インターチェンジ周辺地区産業用地整備事業） 委託料 74,564 千円 役務費 608 千円 ・測量予備設計委託、用地調査委託、物件調査委託、道路詳細設計委託、調査士による本人確認業務 （豊田東インターチェンジ周辺地区産業用地造成事業） 委託料 2,739 千円 役務費 6,419 千円 ・境界確定業務、物件調査業務
主な取組実績と成果	【産業誘導拠点における産業用地整備】 ・花本産業団地拡張用地の分譲
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	産業用地創出面積 20ha (R6)
実績件数及び進捗率	(R3)約 3.7ha、進捗率 18.5%

現状の評価	予定を下回った
現状の課題	市有の産業用地のストックがない。
今後の方向性	新たな産業用地の確保に向けた取組を検討する。
主な連携先と連携内容・成果	—

③ 監査の結果及び意見

ア 産業用地の確保について（意見1-1）

市は、第8次豊田市総合計画において、企業の新規立地や事業拡大の促進、市外への流出を防止するため、主要なインターチェンジ周辺や大規模工場周辺等企業の立地ニーズの高い産業誘導拠点等の区域内で、企業の投資の受皿となる産業用地の整備を進めるとしている。

令和3年度から令和6年度までの第8次豊田市総合計画後期実践計画及びその実行計画としての豊田市産業振興プランにおいては、計画期間中の目標として産業用地創出面積を20haとすることが定められているものの、計画1年目の令和3年度においては産業用地創出面積の実績が約3.7haに止まっている。

市は、目標とする産業用地の創出を、市主体の開発事業と民間事業者主体の開発事業の合計によって達成しようとしているところ、令和3年度末時点において、事業の一部又は全部が市主体の開発事業として豊田南インターチェンジ周辺地区や豊田東インターチェンジ周辺地区での産業用地造成事業が進行している。そのため、今後とも継続的に一定規模の開発が実施されて、計画目標とされる産業用地の創出がなされるものと期待されるものの、令和4年10月時点の見込みとして、令和6年度までに産業用地創出が確実に見込まれるものは民間事業者による約6.6haに止まる。

開発事業にあたっては、予定地周辺住民との調整や地権者との交渉等の不確実な要素が多分に含まれ、事業自体も計画から完成に至るまで相当期間を要することから、計画目標の達成をより確実なものにするとともに、長期的に安定した産業用地の確保・創出を行うため、新たな開発事業を行いうるような用地を既存事業の周辺地域だけでなく、それ以外の地域において確保できるよう候補地の調査・探索等を行う取組が望まれる。

イ. 企業立地支援事業

① 事業の概要

所管課等	産業労働課
事業概要	既存の立地支援に加え、市が企業立地の適地を把握した上で民間事業者へ情報提供することで、適地での開発を促進する取組を新たに実施し、企業立地支援の強化を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算措置なし
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	予算措置なし
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	【企業立地マッチング】 <ul style="list-style-type: none"> ・土地情報提供申請件数（5件）。 ・立地希望企業に登録不動産業者等から提供された土地の情報提供を実施。その他、立地に関する相談を受けた際に、相談に応じるとともに各種民間開発支援制度や奨励金制度の周知を実施。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	企業立地支援に係る相談件数 12件（R6）
実績件数及び進捗率	企業立地支援に係る相談件数 （H30）5件、（R1）5件、（R2）1件、（R3）5件、進捗率41.7%
現状の評価	予定を上回った
現状の課題	マッチング事業において事業者と登録不動産事業者から紹介がある土地とのマッチング成功率が低い。
今後の方向性	登録不動産業者等から紹介を受ける用地だけではなく、積極的に市から民間開発の可能性のある新たな候補地の掘り起こしを行い、マッチングの成功率アップを目指していく必要がある。
主な連携先と連携内容・成果	【企業立地マッチング】 愛知県宅地建物取引業協会 豊田支部、登録不動産業者

③ 監査の結果及び意見

a 企業立地マッチングの成立件数について（意見1-2）

市は、「豊田市企業立地マッチング事業実施要綱」を策定し、「本市に立地を希望し、立地に適した土地又は建物についての情報を求めている者と土地又は建物について

の情報を持っている者とを結びつけ、企業立地及び民間による工業系土地利用の促進を図る企業立地マッチング事業」(同実施要綱第1条)を実施している。

市は、立地希望者から土地情報の提供を希望する旨の申請がなされた場合、「豊田市企業立地マッチング事業の登録に関する協定書」を締結する(公社)愛知県宅地建物取引業協会豊田支部の会員や、個別に登録申請をした不動産業者から土地情報の提供を受け、立地希望者に対して、その申請内容に合致する土地情報の提供をすることとしている。なお、市は、立地希望者と不動産業者との間で、情報提供の媒介をするだけであり、情報提供後の立地希望者と不動産業者との具体的な調整に関与するものではない。

過去4年間の立地希望者からの申請件数、それに対する土地情報の提供件数、マッチングの成立件数は、次のとおりである。

図表3-2 企業立地マッチングにおける申請件数、土地情報提供件数、マッチング成立件数

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
申請件数	5件	5件	1件	5件
土地情報提供件数	0件	14件	4件	9件
マッチング成立件数	0件	0件	0件	0件

(出所 市資料より監査人作成)

本取組は、平成24年度から実施しており、継続的に立地希望者からの申請がなされているものの、これまでにマッチングが成立したのは2件に止まり、過去4年間は0件であった。

本取組は、企業立地を検討している事業者等に対して土地情報の提供を行うことにより、市内への企業誘致を促進するとともに、企業立地に関する相談を受けた際に各種民間開発支援制度や市の提供する奨励金制度等の周知を行う等の広報的な側面や立地希望者のニーズを把握する等の情報収集的な側面も併せもっている。そのため、本取組の成果に関して、マッチング件数が少ないことをもって直ちに否定的な評価を与えられるものではない。

しかしながら、本取組が今後とも企業誘致、情報提供、情報収集の観点から有意な取組であるためには、継続的に立地希望者からの申請がなされるとともに、不動産業者からも多様な不動産情報が提供されるよう、立地希望者と不動産業者の双方にとって魅力的な取組とし、それを維持・向上させていく必要がある。

現状では、(公社)愛知県宅地建物取引業協会豊田支部の会員である不動産業者から提供される不動産情報が主になっているところ、市内の不動産について情報を有している周辺地域の不動産業者の登録を増やしたり、市独自に候補地となる情報の

収集に努めたりすること等によって、不動産情報の提供件数やマッチング成立件数の増加に資するような改善が期待される。

b 企業立地手続のワンストップサービスの普遍化（意見 1－3）

市は、「豊田市企業立地調整会議設置要綱」を策定し、「企業立地手続のワンストップサービスとして、民間開発事業者等の窓口での手続に係る事務の効率化及び迅速化を図り、民間による開発を促進するため、豊田市企業立地調整会議（以下「企業立地調整会議」とする。）を設置する」と定めている。

企業立地調整会議は、民間事業者等が開発事業を行うに際し、土地利用対策会議（豊田市開発事業に係る手続等に関する条例に基づく協議）に向けた土地利用計画図等の必要事項の協議及び調整を一括して行い、また、愛知県の土地対策会議研究会において求められた調整事項に係る関係課と、土地対策会議幹事会（愛知県土地開発行為に関する指導要綱に基づく協議）に向けた調整事項の協議を一括して行うこととし、もって、開発に係る指導意見等を効率的に集約し、手続に係る事務の効率化を図るものとされている。

市は、平成 24 年度から本条例を制定し、本取組を導入しているものの、現在まで本取組が利用された実績がない。

利用実績がない主な理由は、対象となりうる開発事業の件数自体が多いわけではなく、開発事業に精通している事業者であれば本取組による市の関与がなくとも事務手続が円滑に行われているためであった。したがって、本取組の利用実績がないからといって、現行制度で対象となりうる開発事業に関し、何らかの支障や手続の遅延等が生じているわけではない。

しかしながら、本取組によって実現しようとする手続に係る事務の効率化及び迅速化といった趣旨は、現行制度が対象とする製造業及び高度先端産業分野の事業の用に供される工場等の設置を目的とした開発事業者（豊田市企業立地調整会議設置要綱第 2 条第 1 号）に限られるものではなく、開発事業地が豊田市企業立地奨励条例で定める産業誘導地区又は農山村地区であるもの（同第 4 条第 3 号）に限られるものでもない。

そのため、市の土地利用対策会議や愛知県の土地対策会議研究会、土地対策会議幹事会等、市や愛知県との協議及び調整が必要となる開発事業のうち、現行制度が対象とする業種や地域以外のものについても、本取組の対象とすることによって事務の効率化及び迅速化を図るとともに、さらに進んで特段の取組として措置を講ずるまでもなく、また製造業等に限定されることなく、普遍的な手続として事務の効率化及び迅速化が図られるような仕組みを整備することによって、市内への企業立地を促進するよう本取組の拡充・深化を図ることが望まれる。

(2) 中小企業の経営力の強化

ア. 経営力高度化支援事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課
事業概要	アンケート調査等を通じて把握した中小企業者の経営課題に対して、全業種を対象とした新たなパッケージ型の補助制度を創設することで、企業の経営力の高度化を後押しする。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 26,500 千円 決算額 19,062 千円 【財源】一般財源 19,062 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助及び交付金 18,562 千円 委託料 500 千円
支出額の主な内訳	中小企業経営力高度化事業補助金 18,562 千円 経営研究会 500 千円
主な取組実績と成果	【中小企業経営力高度化事業補助金】 ・交付件数（102 件）、交付額（18,592 千円） ・全業種対象
特記事項	中小企業経営力高度化事業補助金は令和3年度から開始

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	中小企業経営力高度化事業補助金の交付件数 400 件（R6）
実績件数及び進捗率	中小企業経営力高度化事業補助金の交付件数（R3）102 件、進捗率 25.5%
現状の評価	予定通り実施
現状の課題	一層の制度周知及び活用促進が必要である。多様な支援策を、タイムリーに分かりやすく発信できるよう、デジタル化をはじめ、既存の情報媒体とその運用の見直しが必要である。
今後の方向性	企業ニーズを捉えた補助対象事業の見直しを行うとともに、情報発信媒体の見直しを含めた一層の制度周知及び活用促進を図っていく。
主な連携先と連携内容・成果	—

③ 監査の結果及び意見

a 経営研究会の開催方法（意見1-4）

市は、中小企業における後継者・リーダー候補の人材を集め、同じような立場にいる後継者・リーダー同士が討論・交流する場として、経営研究会を運営し、同研究会を通じて、参加者が視野の拡大、新たなネットワークを形成することにより、将来の経営者・リーダーとしての資質を養い、人材の育成を図ることとしている。

市は、参加事業者のニーズにあった勉強会のテーマ選定や参加者の募集について、民間事業者を活用することが効果的であり、本事業の実施には、市内製造業に関する幅広い知見、好事例を有する市内外の企業に関する情報力及び経営者、後継者、リーダー候補とのネットワークが必要であるとの理由から、地方自治法施行令第167条の2第1項第2号に基づく随意契約として、協同組合豊田市鉄工会との間で経営研究会の運営に関する業務委託契約を締結している。

【委託契約の概要】

委託名	経営研究会業務委託
契約金額	499,400円（税込み）
契約期間	令和3年4月15日から令和4年3月31日まで

経営研究会では、概ね次のような内容において参加者を募集していた。

対 象	豊田市内中小企業の後継者、リーダー
内 容	グループ討議、会社見学による現地現物に基づく研修会等
開催方法	月1回の勉強会
募集定員	15名程度

令和3年度においては、毎月1回のペースで合計12回の経営研究会が開催され、それぞれ15名程度の出席者があった。

経営研究会の参加対象者に特に限定はないものの、参加者の大部分が豊田市鉄工会の組合員となっており、参加者の入れ替わりも少ない。

市内中小企業者の抱える後継者不足等の問題解決のために、市が一定の役割を果たし勉強会等を開催する意義は否定しないものの、そのあり方において、一部の事業者団体やその構成員のための勉強会に止まることなく、より公益に資するような勉強会としての開催方法、参加者募集等を図ることが望まれる。

イ. 産学官金連携事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課 産業部次世代産業課 企画政策部未来都市推進課 地域振興部防災対策課
事業概要	豊田商工会議所等の関係機関と連携し、販路開拓や事業承継、SDGs等の取組を支援するとともに、技術・経営相談を実施する。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 50,526 千円 決算額 48,390 千円 【財源】一般財源 48,390 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助金及び交付金 46,208 千円 需用費 87 千円 委託料 1,265 千円 役務費 830 千円 旅費 0 千円
支出額の主な内訳	とよたイノベーションセンター運営 35,048 千円 豊田ものづくりブランド 3,725 千円 とよたビジネスフェア 8,000 千円 海外セミナー 700 千円 事業承継研究会 87 千円 BCP作成セミナー 830 千円
主な取組実績と成果	【とよたイノベーションセンター運営】 ・技術・経営相談件数（581 件） ・ビジネスマッチング数（14 件） 【豊田ものづくりブランド】 ・認定数（8 件） 【とよたビジネスフェア】 ・出展者数（101 社・団体） ・来場者数（3,350 人） 【海外セミナー】 ・2回開催（11月、2月） 【ここスゴ！！とよた】 ・登録数（113 件）
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	<ul style="list-style-type: none"> とよたイノベーションセンターの相談件数 2,000件 (R6) ビジネスマッチング数 40件
実績件数及び進捗率	<ul style="list-style-type: none"> とよたイノベーションセンターの相談件数 (H30)495件、(R1)476件、(R2)606件、(R3)581件、進捗率 29.1% ビジネスマッチング数 (H30)-、(R1)4件、(R2)20件、(R3)14件、進捗率 35.0%
現状の評価	予定を上回った
現状の課題	従来の技術・経営相談に加え、新規に配置したDX相談員を活用し、支援策を積極的に提供できる相談窓口としていく必要がある。
今後の方向性	人材育成事業に関して、企業ニーズが変化していることに合わせ、プログラムのカリキュラム見直しを進めている。
主な連携先と連携内容・成果	<p>【とよたイノベーションセンターの設置及び運営】</p> <p>豊田商工会議所、豊田工業高等専門学校</p> <p>【豊田ものづくりブランド】</p> <p>豊田商工会議所</p> <p>【とよたビジネスフェア】</p> <p>豊田商工会議所</p> <p>【海外セミナー】</p> <p>日本貿易振興機構</p> <p>【事業承継研究会】</p> <p>豊田商工会議所、豊田信用金庫</p> <p>【とよたSDGsパートナー】</p> <p>パートナー登録企業・団体（ワーキングを通じたイベントの企画・実施、セミナーの共催、学校への出前講座の実施等）</p> <p>【BCP作成セミナー】</p> <p>愛知工業大学</p>

③ 監査の結果及び意見

a 協定に基づく負担金に関する手続的統制（意見1-5）

市は、豊田商工会議所との間で、「とよたビジネスフェア2022」開催に関する協定書（以下「本協定書」とする。）を締結し、豊田商工会議所とともに「とよたビジネスフェア2022」（以下「本ビジネスフェア」とする。）を主催した。

本協定書においては、豊田商工会議所が本ビジネスフェアの開催に係る業務を行い、豊田商工会議所は、事業終了後、市に対して速やかに事業の結果及び決算の報告をすること等が定められていた。

市は、本協定書に基づき、負担金として800万円を支出したところ、豊田商工会議所から報告された決算報告によれば本ビジネスフェアの収支の概要は次のとおりであった。なお、支出の部合計16,900千円のうち13,414千円は、会場設営、交通対策、会場運営他に関する業務委託費として、豊田商工会議所から豊田まちづくり（株）に支払われていた。

図表3-3 「とよたビジネスフェア2022」に係る収支決算書の概要
(単位：千円)

収入の部	
1. 豊田市負担金	8,000
2. 会議所負担金	2,053
3. 出展料	6,847
4. 雑収入	0
収入の部 合計	16,900
支出の部	
1. 会場使用料	714
2. 会場設営費・撤去費	8,935
3. 広告宣伝・PR印刷物	2,343
4. 交通対策費	1,232
5. イベント運営費	2,481
6. 保険料	122
7. 事務費	1,068
8. 出展料返金	0
支出の部 合計	16,900

(出所 豊田商工会議所から提出された「とよたビジネスフェア2022収支決算書」より監査人作成)

市では、負担金に関する固有の運用基準等は定めておらず、負担金を含めた予算全般の運用基準である「節別ハンドブック」に則った運用を行っているところ、当該「節別ハンドブック」においては、「実質、市が主導権を有するイベント等実行委員会方式の場合、原則として負担金ではなく市の直接予算で計上すること。」「負担金の目的、効果、公平性及び公益性を強く意識し、負担金の用途を確認できるような体制を確立した上で予算要求すること。」等の予算要求に関するポイント等が定められている。

本ビジネスフェアでは、その実施に係る会場設営、交通対策、会場運営等の主要な事務が豊田まちづくり（株）に一括して委託されているところ、仮に市が委託者となり同様の業務委託契約を締結するのであれば、豊田市契約規則に定める契約締結の方法等に関する定めに従う必要があり、また、豊田商工会議所を受託者、豊田まちづくり（株）を下請負業者とする再委託を行うのであれば、同じく豊田市契約規則に定める下請負・再委託等に関する定めに従う必要がある。

しかしながら、協定書に基づく負担金の方式を採用した場合、協定書に基づく事務の内容に業務委託やその再委託に類する内容が含まれていたとしても、豊田市契約規則の適用を受けず、同規則が実現しようとする契約の公正性や妥当性の確保、契約履行の確保のために手続を経ることはない。

事業終了後の決算報告等によって事後的に支出の可否等を確認する方法はあるものの、安易に協定書に基づく負担金の方式を選択することによって、委託契約の方法によった場合に履践すべき手続等を回避するような事態を避けるためにも、協定書に基づく負担金の方式をとりうるべき場合や協定書を締結する場合に盛り込むべき内容等に関して一定の指針等を定めることが有用であると思われる。

b 豊田ものづくりブランド事業における個社支援金のあり方について（意見1-6）

市は、豊田ものづくりブランド推進協議会（会長 三宅英臣氏）との間で、豊田ものづくりブランド事業に係る負担金協定書を締結し、負担金として同推進協議会に対し、245万円の負担金（決算額）を支出している。

豊田ものづくりブランドは、当地域を支える中小企業・小規模事業者の持つ高度な技術・製品にスポットを当て、企業の発展・雇用促進と当地域のものづくりレベル向上・イメージアップを目指しており、自動車産業のみならず、様々な製造業から優れた技術、製品を募集し、一定の基準を満たすものを「豊田ものづくりブランド」として認定している。

豊田ものづくりブランドとして認定された事業者に対しては、①展示会への共同出展、②販路拡大に対する取組への支援の他、ロゴマークの使用許可、商工会議所・市・支援機関等の広報媒体への掲載、マスコミ・企業等へのPR支援、認定技術・製品のパンフレット作成掲載、大学等の合同企業説明会への参加（採用面での支援）、豊田市中企業経営力高度化事業補助金（販路拡大事業）の補助限度額引き上げといった特典・支援が準備されている。

令和3年度の豊田ものづくりブランドの収支決算書の概要は次のとおりであるが、このうち広告宣伝費には、個社支援金約320万円が含まれている。

図表3-4 令和3年度の「豊田ものづくりブランド」に係る収支決算書の概要
(単位：千円)

収入の部	
1. 豊田市負担金	2,459
2. 会議所負担金	2,459
3. 登録料	960
4. 雑収入	0
収入の部 合計	5,878
支出の部	
1. 広告宣伝費	5,671
2. 委員謝金	167
3. 旅費交通費	1
4. 会議費	11
5. 通信費	26
6. 雑費	0
支出の部 合計	5,878

(出所 豊田ものづくりブランド推進協議会から提出された「令和3年度 豊田ものづくりブランド収支決算書」より監査人作成)

個社支援金は、豊田ものづくりブランドに認定された技術・製品を持つ企業団体の販路開拓や自立的発展の促進を目的とする支援金であり、新型コロナウイルス感染症の発生前から同趣旨の補助金が設けられていた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響によって展示会等への共同出展が困難になったことから、認定事業者が個別に展示会等に出展する場合でもそれに要する費用等の一部を支援することができるよう時限的に導入された。

支援金の交付は、豊田ものづくりブランド推進協議会の定めた「豊田ものづくりブランド個社支援金交付要綱」に基づいて行われており、交付対象となる経費の範囲を次のように定めている。

図表3-5 豊田ものづくりブランド個社支援金の交付対象となる経費

対象経費	内 容
公告宣伝費	認定製品・技術に関する広告宣伝にかかる経費 ①パンフレット、動画、写真の作成にかかる費用 ②新聞・インターネットなどの媒体に掲載にかかる費用 ③自社ウェブサイトの更新にかかる経費

販売促進費	認定製品・技術の販売促進に係る経費 ①販売促進のためのセミナー開催にかかる経費 ②営業代行にかかる経費 ③市場調査・マーケティングツールの活用に係る経費
展示会出展費	認定製品・技術における展示会出展に係る経費のうち以下に該当するもの ①交通費（公共交通機関に限る） ②宿泊費 ③感染防止対策費 ④その他展示会出展に必要な経費

(出所 豊田ものづくりブランド個社支援金交付要綱の別表1より要約)

中小企業者等が展示会等に出展する場合、豊田市中小企業経営力高度化事業補助金（販路拡大事業）（以下「経営力高度化補助金」とする。）によって補助金を受けることができ、認定事業者が豊田ものづくりブランドの認定技術等に関する出展する場合には補助限度額の上乗せにより合計最大 40 万円の補助金が受けられる。個社支援金は、経営力高度化補助金とは別枠で支給されるものであるから、認定事業者であれば個社支援金と経営力高度化補助金の両方を受けることができる。両者の対象経費は、その範囲が重複しないように定められており、同一事業の同一経費について重ねて補助金等が支給されることはない。

しかしながら、個社支援金については豊田ものづくりブランド推進協議会が所管し、経営力高度化補助金は市が所管していることから、認定事業者は、同一事業に含まれる経費でありながら、その対象の違いによって2つの補助金・支援金の申請手続きを行わなければならない、市と豊田ものづくりブランド推進協議会がそれぞれの申請に対応して事務処理をしなければならない状態であった。このような手続きの煩雑さは、対象経費が混在する可能性を生むことや、個社支援金の原資の一部は、豊田ものづくりブランド推進協議会への市の負担金であると認められることから、同一事業の市からの複数の補助金等の支給は、その支給による成果の測定を困難にするおそれもある。

個社支援金は、新型コロナウイルス感染症による不測の事態に対応して、時限的に定められたものであり、令和3年度までで一旦その役目を終えているものの、同一事業に対する補助金・支援金に関して重複する手続きが定められることで、利用者にとって利便性を損なうような結果となり、また、市にとって事務の不効率やその効果の測定を困難になることのないよう、今後の制度設計に際しては十分に配慮することが望まれる。

(3) 中小企業のデジタル化の促進

ア. DX促進事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課 産業部次世代産業課
事業概要	補助制度の運用による資金的な支援を実施するとともに、専門家の派遣、更に社内でデジタル化を推進できる人材を育成するための講座を開講するなど、市内企業のデジタル化の促進を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 215,000 千円 決算額 286,278 千円 【財源】 交付金 230,035 千円、一般財源 56,243 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助及び交付金 286,278 千円
支出額の主な内訳	デジタル化支援補助金 283,643 千円 テレワーク導入支援補助金 2,635 千円
主な取組実績と成果	【デジタル化促進アドバイザー派遣】 ・派遣件数（36件） 【デジタル×ものづくりカレッジ】 ・育成者数（15人） 【IoT研究会】 ・参加企業（10社） 【製造技術者育成プログラム等】 ・育成者数（88人） 【デジタルスキル等に関する職業訓練機会の拡充】 ・職業訓練のコース数（3コース） 【テレワーク導入支援補助金】 ・交付件数（6件）、交付額（2,635千円）
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	・デジタル化促進アドバイザー派遣件数 20件 (R6) ・職業訓練のコース数（豊田市主催分） 5コース (R6) ・テレワーク導入支援補助金の交付件数 120件 (R6) ・IT人材育成者数 80人 (R6)
実績件数及び進捗率	・デジタル化促進アドバイザー派遣件数

	<p>(H30)-、(R1)-、(R2)-、(R3)36件、進捗率 180.0%</p> <p>・職業訓練のコース数（豊田市主催分）</p> <p>(H30)-、(R1)-、(R2)-、(R3)3コース、進捗率 60.0%</p> <p>・テレワーク導入支援補助金の交付件数</p> <p>(H30)-、(R1)-、(R2)27件、(R3)6件、進捗率 5.0%</p> <p>・IT人材育成者数</p> <p>(H30)-、(R1)-、(R2)-、(R3)32人、進捗率 40.0%</p>
現状の評価	予定を上回った
現状の課題	職業訓練機会の拡充について、求人企業のニーズに応じたコースの開設が必要である。
今後の方向性	<p>企業のデジタル課題解決のため、今年度から派遣上限を5回に増加。今後、「豊田市DX推進プラットフォーム」を軸に、普及啓発・理解促進、デジタル人材の育成・確保、ネットワーク形成支援などを行っていく。</p> <p>企業ヒアリング実施の結果、IT人材育成は必要事項であるため、引き続き支援を実施していく。</p> <p>テレワークは、働く場の多様化に向けた選択肢の1つとして、人材確保においても有効であるため、引き続き、導入支援を図っていく。</p>
主な連携先と連携内容・成果	<p>【デジタル化促進アドバイザー派遣】</p> <p>豊田商工会議所、豊田工業高等専門学校</p> <p>【デジタル×ものづくりカレッジ】</p> <p>豊田商工会議所、豊田工業高等専門学校</p> <p>【IoT研究会】</p> <p>豊田商工会議所、豊田工業高等専門学校</p> <p>【製造技術者育成プログラム・スキルアッププログラム】</p> <p>豊田商工会議所、豊田工業高等専門学校</p>

③ 監査の結果及び意見

a 補助金の対象事業者と対象事業との整合性について（意見1-7）

市は、「豊田市デジタル化支援補助金交付要綱」及び「豊田市デジタル化支援補助金手続要領」を定め、市内中小企業者等がデジタル技術の導入により、経営力を強化し、競争力を高めることで、地域産業の振興に資することを目的とする補助金（以下「デジタル化支援補助金」とする。）を交付することとしている。

上記補助金交付要綱において、デジタル化支援補助金の対象事業者は、製造業、建設業又は運輸業に属する事業を営む中小企業者及び個人事業主とし（交付要綱第3条）、

補助対象事業は①生産性の向上に係る取組(デジタル化された製造設備、情報システム、人員管理システム、在庫管理システム、遠隔業務支援システム、ウェブ会議システム、ソフトウェア等の導入を行うもの)又は②非接触型サービス等の導入に係る取組(電子商取引、キャッシュレス決済等の非接触型の商取引を推進するもの)と定めている。

令和3年度においては、186件の補助金交付申請について申請者から実績報告書の提出を受け、交付すべき補助金額が確定するに至っているものの(総額約2億8364万円)、上記186件のうち、補助対象事業として非接触型サービス等の導入に係る取組を選択した申請は2件(いずれも生産性向上に係る取組との併用。合計27万7000円)にとどまっている。

電子商取引やキャッシュレス決済等の導入については、もっぱら消費者との取引が多い小売業者を中心にニーズが高いと思われるところ、現行の制度においては、小売業者は補助対象事業者に含まれていない。本件補助金の主たる対象事業者を製造業として設定するのであれば、生産性の向上に係る取組を対象事業とすることは合理的であるものの、非接触型サービス等の導入に係る取組の促進を目指すのであれば、補助金の対象事業者として小売業者等を追加する等して、対象事業者と対象事業との整合性を図ることが望ましい。

(4) 新たな事業展開・イノベーション創出の促進

ア. オープンイノベーション推進事業

① 事業の概要

所管課等	産業部次世代産業課
事業概要	市内企業と開放特許などの新たな資源をマッチングさせることで「自動車+α」も含めた新たな事業展開を支援するとともに、新たなプロダクトの製品化、事業化を支援するサポーターとの出会いの場を設ける事業。
事業別予算及び決算と財源(令和3年度)	予算額 20,500千円 決算額 20,145千円 【財源】一般財源 20,145千円
決算額(令和3年度)の主な内訳(節、細節)	委託料 20,145千円
支出額の主な内訳	開放特許マッチング委託料 3,245千円 ベンチャーマッチング委託料 9,900千円 ピッチイベント委託料 7,000千円
主な取組実績と成果	【開放特許マッチング】 マッチング件数(2件)

	【ベンチャーマッチング】 マッチング件数（2件） 【ピッチイベント】 登壇件数（12件）
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	新たな事業展開への取組件数 40件 (R6)
実績件数及び進捗率	(R3)23件 (57.5%)
現状の評価	予定より進んでいる
現状の課題	新事業展開支援は、マッチング後の開発支援や、イベント後のフォローアップが重要であるため、フォローアップ期間の確保など、支援を充実させる必要がある。
今後の方向性	新事業への取組について、金融機関等と連携しながら、支援策をより広く周知する手法を検討していく。
主な連携先と連携内容・成果	特になし

③ 監査の結果及び意見

オープンイノベーション推進事業の具体的な取組として次の3つの取組を行っている。この3つの取組についてそれぞれ、事業の概要をヒアリングして把握し、委託関係書類を閲覧し、合規性を確認した。また各取組の事業成果報告書を閲覧し、事業結果を確認した。合規性について特に問題となるところは発見されなかった。各取組の状況と現状に対する意見は次のとおりである。

a 開放特許マッチングについて（意見1－8）

市内製造業の技術力と開放特許を組み合わせることで新製品開発を支援する取組である。中小企業が新製品・新技術の開発を目指す際、一般的には「時間」と「資金」の2つが課題となるが、大企業等の開放特許を利用することでこの課題を解決し、新製品・新事業の開発を支援することを目的としている。実際には特許業務法人に委託して、開放特許の利用による新製品・新事業の開発のためのセミナーを開催し、開放特許に興味のある市内中小企業のリストアップ、大企業等の開放特許のリストアップ、これらのマッチング作業を行っている。

開放特許マッチングのマッチング実績数の推移は次のとおりである。

図表 3-6 開放特許マッチング実績数の推移

取組名	年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
開放特許 マッチング 実績数(件)	マッチング	2	1	0	2

(出所 市資料により監査人作成)

令和 2 年度は 0 件であったが、令和 3 年度は 2 件のマッチングが実現し、実績が上がっているものの、件数はそれぞれ年 2 件程度と比較的限られている。開放特許マッチング業務はセミナーの開催からマッチング計画の策定、ワークショップの開催、マッチング後の製品開発支援、成果発表会の開催というように、周知徹底から成果発表まで時間を要する取組であり、件数が限られるのはやむを得ないと考えられるが、新製品・新技術の開発を行うに当たっては、開放特許を利用するのは効率的であり、市が開催しているピッチイベントや「ものづくり創造拠点 SENTAN」(以下「SENTAN」とする。)での取組とコラボして今後のさらなる実績拡大が望まれる。

なお、他の地方公共団体でも開放特許マッチング事業は積極的に行われており、例えば、川崎市では(公財)川崎市産業振興財団に委託して「知的財産マッチング事業」が行われている。川崎市では知財交流「川崎モデル」として全国の他の県、都市と連携してマッチング事業を実施しており、令和 4 年 3 月末現在で成約 42 件、製品化 30 件の実績をあげているとのことである((公財)川崎市産業振興財団ホームページより)。

市はこういった他の地方公共団体の事例も参考に、他県、他市との連携を図るなど、実績拡大のための方策を検討されたい。

b ベンチャーマッチングについて(意見 1-9)

ベンチャーマッチングは、開放特許マッチングと同様、市内製造業の技術力とベンチャーの発想力やマーケティング力を組み合わせて新製品開発を支援する取組である。

市内には自動車産業に属する高い技術力を蓄積した製造業者が数多く立地しているが、新規顧客の開拓や新規事業創出、デジタル技術の導入などの取組は他地域の製造業と比べて低調と言われている。一方、「ものづくりベンチャー企業」は何を作るか(何を作れば売れるのか)については長けているものの、どう作るかの技術やノウハウが不足しているケースが多い。そこで、「製造業者」と「ものづくりベンチャー企業」とをうまく連携することができれば、互いにかけている部分を補完し、新製品・新事業が生み出せる可能性がある(オープンイノベーション)。

このオープンイノベーションのために、市は監査法人へ委託し、市内製造企業及びベンチャー企業の募集、選定、個別マッチング調整、プロジェクトチーム組成を

行っている。

ベンチャーマッチングのマッチング実績数は次のとおりである。

図表 3-7 ベンチャーマッチング実績数の推移

取組名	年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
ベンチャー マッチング	マッチング 実績数(件)	4	2	2	2

(出所 市資料により監査人作成)

マッチング実績数は平成 30 年度の 4 件に対し、令和元年度以降 2 件となっている。開放特許マッチングと同様、実績を積み重ねているが、件数は多くないことから、さらなる実績の拡大が望まれる。

なお、ベンチャーマッチングについても、他の地方公共団体で様々なマッチングの取組が行われている。例えば、愛知県は「Aichi Matching」として愛知県内企業と全国のスタートアップ企業とのマッチングの取組を 4 年前からおこなっており、令和 3 年度において 315 件の応募、149 件のマッチングという実績があり、愛知県企業、スタートアップ企業ともに 8 割以上が満足しているとのことである。

市は愛知県など他の地方公共団体とも連携して、実績を伸ばさせるような方策を検討してもらいたい。

c ピッチイベントについて（意見 1-10）

SENTAN の各種事業で生まれたアイデアや製品の事業化・ビジネス化へ向けて、支援するサポーターとのマッチングを行うことを目的として、ピッチイベントを行っている。

具体的には監査法人に委託し、SENTAN で生まれた製品・技術を本格的に事業化できるようにプレゼンター向けに事前ワークショップを企画し、サポーター向けにアピールする機会を提供することを目的として実施した。この結果、令和 3 年 11 月から令和 4 年 1 月に 3 回にわたって開催されたピッチイベント「SENTAN Maker's Pitch」には累計 230 名（会場参加 98 名、WEB132 名）の参加と 12 社の登壇があった。

マッチングの実績数及びピッチイベントの参加者数、登壇者数の推移は次のとおりである。

図表 3-8 ピッチイベント参加者数、登壇者数の推移

取組名	年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
ピッチイベント	参加者数（名）	100	100	98
	開催回数（回）	1	1	3
	オンライン参加者数（名）		不明	132
	登壇会社数（社）	9	6	12
	登壇団体数（件）	7	4	3

（出所 市資料により監査人作成）

ピッチイベントは令和元年度から始まり、令和元年度は現地参加のみであったが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、オンラインのみのピッチイベントとして開催、令和3年度は別々のテーマで3回に分けて現地参加とオンラインのハイブリッドでの開催となった。毎年度100名程度の現地参加者があり、コロナ禍でWEB参加も増加している。ピッチイベントは民間主催のものが多く、自治体が主催しているものはほとんどないとのことであり、ものづくりをリードする市の政策として非常に有意義であると考えます。またSENTANで生み出された新製品・新技術を事業化するための発表の場となっており、相乗効果が期待される。ピッチイベント終了後にはイベント時のゲストからのコメントをとりまとめ、登壇者に提供する、ゲストからのイベント出展の案内を登壇者に展開する、ピッチイベントの来場者のうち、個別面談を希望された方を登壇者に伝え、両者のマッチング機会を創出するなどのフォローアップが行われている。

コロナ禍ということもあり、近年の開催では参加者の定員を制限しているが、参加希望者が多いのであれば、今後、参加者の定員を増やしたり、開催回数を増やしたりして参加の機会を増やし、また開催時間や開催場所を変えるなどして、より参加しやすい状況を作り出すような対策を講じてもらいたい。

なお、ピッチイベントについても全国で数多く開催されており、例えば大阪では「OSAKA INNOVATION HUB」がスタートアップの事業を加速させるための場としてピッチイベントを年間50回以上開催し、ピッチを通して大企業や投資家、メンター、メディアと出会い、新たな結合を創造していることから、他の事例も参考に組み込んでいただきたい。

(5) スタートアップの誘引・誘発と事業化へ向けた支援

ア. スタートアップ支援事業

① 事業の概要

所管課等	産業部次世代産業課
事業概要	市内外からのスタートアップの誘引・誘発を目指し、事業化までに必要となる実証フィールドなどの「活動場所」、開発補助金による「資金」を提供する事業である。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 103,282 千円 決算額 74,672 千円 【財源】一般財源 74,672 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	委託料 12,148 千円 需用費 11,156 千円 負担金、補助金及び交付金 37,574 千円など
支出額の主な内訳	SENTAN 運営費 57,673 千円 （ものづくりミライ塾運営費 20,575 千円を含む） ものづくり創造補助金 16,999 千円
主な取組実績と成果	ものづくり創造補助金 採択数 8 件（うちスタートアップ 1 件）
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	スタートアップ・ベンチャーへの支援件数 8 件 (R6) 重点産業分野への支援件数 8 件 (R6)
実績件数及び進捗率	スタートアップ・ベンチャーへの支援件数 2 件 (25%) 重点産業分野への支援件数 2 件 (25%)
現状の評価	予定通り実施
現状の課題	なごのキャンパスなどとの連携を継続するとともに、地域内に設立される予定の STATION-Ai の動向を注視していく必要がある。
今後の方向性	次世代航空モビリティ協業ネットワークの活用により、当該分野の地域産業化をめざし、普及啓発及び参入促進に取り組んでいく。
主な連携先と連携内容・成果	特になし

③ 監査の結果及び意見

スタートアップ支援事業として活動場所の提供としての SENTAN 運営事業と資金提供としてのものづくり補助金の2つの取組がある。

a SENTAN 運営事業について（意見 1－11）

企業の新事業展開やスタートアップの事業化の具体的な活動場所として SENTAN を開放し、新製品の開発、新事業の展開を支援している。

SENTAN ではアイデア創出から試作開発・販路開拓までとよたイノベーションセンターをはじめとした SENTAN スタッフが支援をしている。

具体的には「ものづくりスペース」での工作機械活用、「交流スペース」での出会いを通じた新たな発想、とよたイノベーションセンターの相談対応などを通じて新製品の開発や企業を支援している。

民間の施設にも、ものづくりワークショップのようなものはあるが、金工、木工、レーザーなどの本格的な工作機器が整備され、熟練のものづくり企業のOBをテクニカルスタッフとして配置し、全面的に支援する施設は全国でも稀有である。

なお、前述のオープンイノベーション推進事業も SENTAN を利用するケースが多い。

図表 3－9 ものづくり創造拠点 SENTAN



（出所 市ホームページより）

SENTAN は地方公共団体が保有する本格的なものづくり創造施設としては、全国でもまれな施設であり、その有効活用は市にとっても大変重要である。

SENTAN の延べ利用人員の推移は次のとおりである。

図表 3-10 SENTAN 利用人員の推移

年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
年間利用人員総数 (名)	12,053	12,724	9,398	10,932
うちセミナー・事業等参加者数 (名)	4,788	5,760	4,289	5,098
うち登録団体利用者数 (名)	3,665	2,814	2,405	3,115
うちものづくりミライ塾参加者数 (名)	1,704	1,928	1,249	1,221

(出所 市資料により監査人作成)

新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、令和 2 年度は利用人員が減少したが、令和 3 年度はセミナー、事業等参加者を中心に利用者が増加した。ただし、現状、さらに利用者促進を図るための対策は取られていないとのことである。

SENTAN は地方公共団体が保有する本格的なものづくり創造施設として、全国で貴重な施設である。「ものづくりのまち」である市の特徴を生かし、さらに利用者数を増やしてゆくなど、新事業発掘の拠点として有効活用を図ってもらえるような方策に取り組んでももらいたい。

b ものづくり創造補助金について (意見 1-12)

ものづくり創造補助金は、新製品・新技術等の開発や新たなビジネスモデルの構築に関する補助である。この補助金は市内に所在する中小企業者による新製品・新技術展開に加え、イノベーションや新たなビジネスモデルの構築を目指すスタートアップの事業化に向けた活動に必要な経費の一部を補助することにより、競争力の向上や新たな産業創出を図ることを目的としている。

補助金の額は次のとおりである。

- 1) 重点産業分野 (豊田市企業立地奨励条例第 2 条第 13 号に定める分野)
補助対象経費の 1/2 以内で 1 年度につき 1 千万円以内
- 2) 共同開発、スタートアップ、第 2 創業者又は農山村地域の事業所で行う事業のいずれかの場合
補助対象経費の 1/2 以内で 1 年度につき 5 百万円以内

3) 上記1) 2) 以外

補助対象経費の1/2 以内で1 年度につき3 百万円以内

ものづくり創造補助金は令和2 年度からスタートしている。ものづくり創造補助金のうち、スタートアップ枠とそれ以外（通常枠）とに区分した応募件数、支給件数と支給実績は次の【図表3-11】のとおりである。

図表3-11 ものづくり創造補助金応募、支給実績

年度 区分	令和2 年度			令和3 年度		
	応募件数 (件)	支給件数 (件)	支給実績 (千円)	応募件数 (件)	支給件数 (件)	支給実績 (千円)
スタート アップ枠	3	2	13,156	1	1	2,500
通常枠	9	6	7,993	11	7	14,499
合計	12	8	21,149	12	8	16,999

(出所 市資料により監査人作成)

令和2 年度に比べ令和3 年度は補助金支給の実績が下がることとなった。

これは、令和3 年度において、採択が決まった1 社が国の「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」を受けることとなり、補助金を重複してもらうことはできないことから当該補助金受給を辞退するというやむを得ない事態が生じたこと、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による部品調達延期により、新製品の開発延期等が発生するなどのやむを得ない状況が発生したことによる。結果として予算25 百万円に対して支給額は約17 百万円、うちスタートアップ枠は1 件、2,500 千円に止まることになった。

しかし、当該補助金の目的は、スタートアップ企業への支援事業として位置付けているが、スタートアップ企業の認知度が小さく、補助金申請、支給実績とも少ないという現状である。

スタートアップ企業への支援策としてオープンイノベーション事業であるマッチング事業、ピッチイベント事業があるがこれらの事業との連携を図るなど、当該補助金の認知度を上げ、有効に活用してもらいたい。

(6) イノベーションを起こす人材の掘り起こし・育成

ア. イノベーション人材創出事業

① 事業の概要

所管課等	産業部次世代産業課
事業概要	市内での起業や事業化の機運醸成を図るため、新たなプロダクトを創出できる人材の発掘・育成を行う事業である。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 33,000 千円 決算額 23,545 千円 【財源】一般財源 23,545 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助金及び交付金 20,575 千円 委託料 2,970 千円
支出額の主な内訳	ものづくりミライ塾 負担金 20,575 千円 ハッカソン運営委託料 2,970 千円
主な取組実績と成果	ものづくりミライ塾 卒塾者数（17人） スタートアップ掘り起こし（ハッカソン） ハッカソン参加数（19チーム）
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	イノベーション人材育成者数 60人（R6） 新たなプロダクトを創出する支援事業数 4件（R6）
実績件数及び進捗率	イノベーション人材育成者数 17人（28.3%） 新たなプロダクトを創出する支援事業数 1件（25%）
現状の評価	予定通り実施
現状の課題	ものづくりミライ塾について、新型コロナウイルス感染症のまん延後、入塾希望者が減少傾向にある。
今後の方向性	ものづくりミライ塾について、周知方法の見直しなどを検討していく。 また、スタートアップ掘り起こしについて、人材発掘に一定の成果が出ているため、引き続き事業を継続していく。
主な連携先と連携内容・成果	特になし

③ 監査の結果及び意見

イノベーション人材創出事業の具体的取組としてもものづくりミライ塾とハッカソン

事業がある。

a **ものづくりミライ塾の運営事業について（意見1-13）**

ものづくりミライ塾は異業種の若者が集まってプロジェクトチームを組み、共同で一つの製品を企画から製品化まで一連の新事業開発を経験する場である。20～39歳の若者で週1回、水曜日の夜に SENTAN に集まり、2年間、塾生自ら製品開発のアイデアを出し合い、製品化につなげている。

運営はものづくりミライ塾実行委員会が行い、その事務局は市産業部次世代産業課に置かれている。運営費は豊田市名誉市民である豊田英二氏のご遺族からの寄付金を基に設立した「ものづくり未来創造基金」を活用した市からの負担金で賄われている。

ものづくりミライ塾の第1期から第7期までの入塾、卒塾の状況は次のとおりである。

図表3-12 入塾者及び卒塾者の推移

期	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期
入塾年度	H27	H28	H29	H30	R1	R3	R4
入塾（人）	21	10	21	20	19	13	11
卒塾（人）	20	7	17	17	17		

（注）令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大のため、募集をしていない。

第6期と第7期は入塾期間が2年間であるため、卒塾者はいない。

（出所 市資料により監査人作成）

入塾者は20人前後と推移していたが、令和3年度以降は、著しく減少している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあるが、週1回（夜間）3時間 SENTAN に通う必要があることも影響していると考えられる。

しかし、SENTAN という恵まれた施設で、同じ世代の仲間と切磋琢磨しながら新たな製品を開発するという機会は、他の地方公共団体では得られない貴重ものである。

広報活動や働きかけを強化することや、開催時間や開催回数をよりフレキシブルにするなど参加しやすい環境を作るなど、意欲ある若者の育成の機会を維持・強化してもらいたい。

b **スタートアップ掘り起こし事業としてのハッカソンの開催について（意見1-14）**

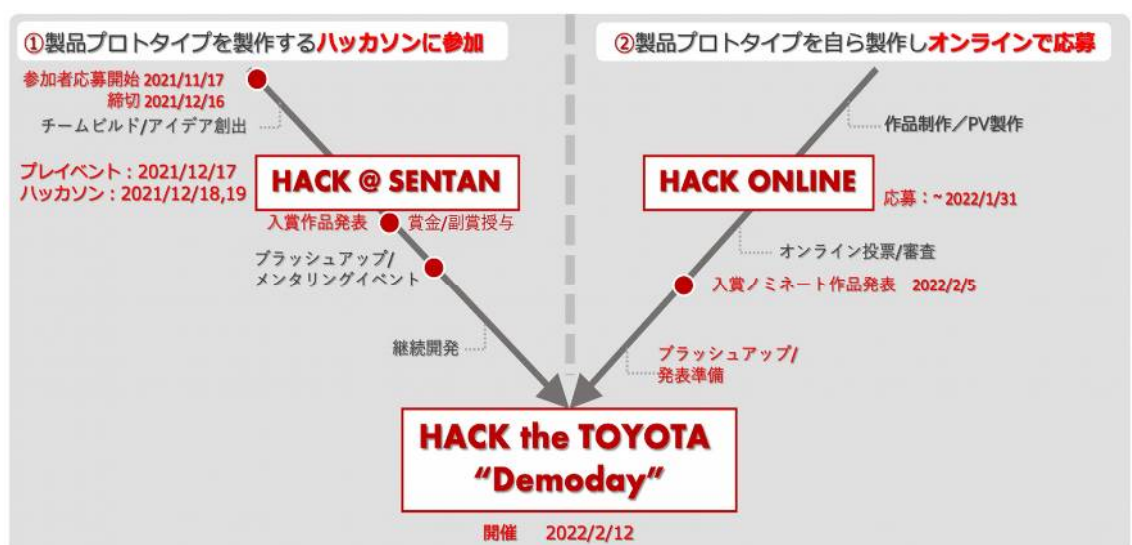
市は、新たな価値の創出やオープンイノベーション及び起業の促進を図ることを目的に、様々な技能を持つ個人やグループが、短期間（2日間程度）で新たな製品

のプロトタイプを制作し発表するハッカソンイベント「HACK the TOYOTA」を開催している。ハッカソン (Hackathon) とはハック (Hack) とマラソン (Marathon) をかけ合わせた造語であり、エンジニア、デザイナー、プランナー、マーケターなどがチームを作り、それぞれの技術やアイデアを持ち寄って、短期間に新たな製品を開発し、成果を競うイベントのことである。

ハッカソンは、デジタル技術を用いたアプリ開発などが主流であるが、「HACK the TOYOTA」は、モノ (ハードウェア) ×コト (ソフトやサービス) を組み合わせて新製品を開発するものづくりハッカソンとして令和2年度から実施している。

「HACK the TOYOTA」は①ハッカソンイベントとして「HACK@SENTAN」を開催 ②オンラインコンテストとしてHACK ONLINEを開催 ③最終審査の場として①及び②の入賞者が競うHACK the TOYOTA Demo dayを開催 の3段階に分けたイベントとして開催されている。2回目の開催となる令和3年度の「HACK the TOYOTA Demo day」には12チームが出場してオンラインにて開催された。

図表3-13 HACK the TOYOTA 説明図



図表 3-14 HACK the TOYOTA 参加者数（チーム数）の実績

年度	令和元年度	令和3年度
HACK@SENTAN 参加者数（人）	49	40
HACK@SENTAN 参加チーム数	9	9
HACK ONLINE 応募件数	2	14
HACK the TOYOTA Demo Day ノミネート数	HACK@SENTAN より 6 HACK ONLINE より 2 合計 8 チーム	HACK@SENTAN より 2 HACK ONLINE より 10 合計 12 チーム

（注）令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大のため中止となった。

（出所 市資料により監査人作成）

市が開催するハッカソンイベント「HACK the TOYOTA」は大きなイベントとなっており、応募者や協賛する民間企業も多い。ハッカソンで生み出された試作品が日本喘息学会での製品紹介につながった実績もあるとのことである。

ハッカソンイベントは、新しいアイデアを掘り起こし、新製品の開発をするきっかけとして、有効な取組であると考えている。意欲ある若者を支援するため、さらに広報等の充実を図り、認知度を高めることによって参加者数、事業規模を拡大してもらいたい。

なお、他地域ではオープンデータの利用や地域の課題解決のハッカソンイベントが行われている。例えば、東京都では「都知事杯オープンデータ・ハッカソン」で東京都のオープンデータを利用した行政課題の解決に向けたデジタルサービスを企画・開発するイベントを開催しており、令和3年度のハッカソンでは41チーム186人が参加して都民の生活の質を向上させるオープンデータを利用したサービスの提案がなされたとのことである。

市においても、ものづくりハッカソンを基礎にサービスの提案にまで課題を広げることも検討してはいかがであろうか。

（7）企業の働き方改革の推進

ア．働き方改革推進事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課
事業概要	経営者等に対して、働き方改革の必要性や取組方法を周知するためのセミナーの開催や、改革に取り組む事業所を個別に支援するための「働き方改革アドバイザー」の派遣を行うとともに、優良事業所を表彰する事業である。

事業別予算及び決算と 財源（令和3年度）	予算額 4,364 千円 決算額 3,972 千円 【財源】一般財源 3,972 千円
決算額（令和3年度） の主な内訳（節、細 節）	報償費 2,061 千円 委託料 1,748 千円、需用費 163 千円
支出額の主な内訳	事業所訪問 758 千円 働き方改革アドバイザー・講師派遣 1,033 千円 はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰 2,150 千円 啓発セミナー・研修 30 千円
主な取組実績と成果	【事業所訪問】 訪問件数（42 件） 【働き方改革アドバイザー・講師派遣】 アドバイザー・講師派遣（58 件、27 事業所） 【はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰】 応募事業所数（39 事業所） 【啓発セミナー・研修】 参加者数 272 人 【豊田市ワーク・ライフ・バランスキャンペーン賛同事業 所】 賛同事業所数 90 事業所
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	働き方改革アドバイザー・講師派遣件数 200 件（R6） はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰受賞事業所数 80 事業所 （R6） 市主催の啓発セミナー等への参加者数 600 人（R6） ワーク・ライフ・バランスキャンペーン賛同事業所数 400 事 業所（R6）
実績件数及び進捗率	働き方改革アドバイザー・講師派遣件数 58 件（29.0%） はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰受賞事業所数 28 事業所（35.0%） 市主催の啓発セミナー等への参加者数 272 人（45.3%） ワーク・ライフ・バランスキャンペーン賛同事業所数 90 事業所（22.5%）
現状の評価	予定より進んでいる

現状の課題	表彰制度が浸透しつつあり、応募事業所数が増加する中、選考過程における公平性を確保しつつ、選考事務の効率化を図る必要がある。
今後の方向性	創設 10 周年の節目に、制度の見直しを検討中である。奏功事例の横展開を図るための取組を拡充予定。
主な連携先と連携内容・成果	特になし

③ 監査の結果及び意見

働き方改革推進事業として次の 4 つの取組を行っており、セミナー、研修、事業所訪問が行われている。

1) 事業所訪問

国・県・市の支援制度や法改正等の内容等に関する情報を個別に事業所を訪問することによって周知徹底を図っている。

2) 働き方改革アドバイザー・講師派遣

社会保険労務士等の働き方改革の専門家をアドバイザー、セミナー講師として派遣している。

3) 啓発セミナー・研修

働き方改革を推進するための啓発や各種法改正の周知徹底を図るため、セミナーの開催や、研修を実施している。

4) はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰

働きやすく働きがいのある職場づくりを積極的に行う事業所の表彰を行っている。

a はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰について（意見 1－15）

はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰についての現状は次のとおりである。

市内の事業所において、はたらく人がイキイキ輝いている事業所を表彰する制度であり、中小規模事業所（従業員 300 人以下）と大規模事業所（従業員 301 人以上）とに分けて、次のような評価項目について評価している。

- 育児や介護、地域活動など、従業員の仕事と生活の両立を支援するための取組
- 性別や年代、就業環境にかかわらず、誰もが働きやすい、働きがいのある職場づくりの取組
- 女性の活躍をはじめ、多様な人材の活用、能力開発や活躍に向けた取組
- 働き方改革の取組・効果と、中長期的な方針、推進体制

受賞した事業所はシンボルマークの使用権を付与され、事業所の PR に使用できるほか、働き方改革取組事例集として掲載され、大学生、高校生向けの企業説明

会への参加、「イキイキ働くよたの先輩名鑑」等への掲載といった特典がある。
事業所表彰の応募者、受賞者の推移は次のとおりである。

図表 3-15 応募者及び受賞者の推移

年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
応募事業所数	14	22	24	39
受賞事業所数	13	18	19	28

(出所 市資料により監査人作成)

「はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰」は年々応募事業所数、受賞事業所数が増加しており、認知度も高まっている。一方で市独自で当該表彰の応募募集から評価選考まで実施していることから、かなりの労力がかかっており、公平性の確保、選考事務の効率化といった課題があると産業振興委員会において評価されている。

企業や従業員にとっても励みになり、またこれから就職をする若者にとっても就職の参考にもなる表彰制度であることから、例えば、民間への委譲や一部事務を民間へ委託するなど事務の効率化を検討することが望まれる。

(8) 多様な人材の就労支援

ア. 就労支援事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課
事業概要	女性や高齢者、若年者、外国人等、多様な人材が活躍できるよう、スキルアップ支援やキャリアカウンセリングを実施したうえで、マッチングを行う事業である。
事業別予算及び決算と財源（令和 3 年度）	予算額 70,370 千円 決算額 70,126 千円 【財源】一般財源 63,671 千円、県委託料 6,455 千円
決算額（令和 3 年度）の主な内訳（節、細節）	需用費 849 千円 委託料 57,849 千円 備品購入費 162 千円 使用料及び賃借料 11,260 千円 負担金、補助及び交付金 6 千円
支出額の主な内訳	女性しごとテラス運営 47,189 千円 女性従業員の育成・定着支援 1,947 千円 女性起業家支援 1,523 千円

	<p>中高年齢者活躍支援 6,455 千円</p> <p>若年者就労支援 1,501 千円</p> <p>就労支援室運営 8,168 千円</p> <p>定住外国人就労支援 3,343 千円</p>
主な取組実績と成果	<p>【女性しごとテラス運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セミナー参加者数（785 人）、相談件数（945 件）、就職決定件数（177 件） <p>【就労支援室運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相談件数（4,546 件）、就職決定件数（291 件） <p>【女性従業員の育成・定着支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参加者数（17 社）、受講者数（延べ 173 人） <p>【女性起業家支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セミナー参加者数（12 人）、ビジネスコンテスト応募件数（31 件）、交流会参加者数（23 人）、相談件数（20 件） <p>【中高年齢者活躍支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エスプレッソ（個別相談、セミナー等）参加者数（174 人） <p>【定住外国人就労支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本語教室（初級・中級）受講者数（95 人）
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	<p>就労支援室と女性しごとテラスの合計就職決定件数 1,680 件 (R6)</p> <p>女性従業員育成定着支援プログラムへの参加事業所数 80 事業所 (R6)</p> <p>セカンドライフ&キャリア支援事業（エスプレッソ）への参加者数 200 人 (R6)</p> <p>日本語教室参加者のうち、進路決定者数 96 人 (R6)</p>
実績件数及び進捗率	<p>就労支援室と女性しごとテラスの合計就職決定件数 468 件 (27.9%)</p> <p>女性従業員育成定着支援プログラムへの参加事業所数 17 事業所 (21.3%)</p> <p>セカンドライフ&キャリア支援事業（エスプレッソ）への参加者数 174 人 (87.0%)</p> <p>日本語教室参加者のうち、進路決定者数 95 人 (99.0%)</p>
現状の評価	予定より進んでいる

現状の課題	働き方に対するニーズの多様化に伴い、対象者にあった、きめ細かい支援策が求められる。 求職者と求人企業のニーズに乖離があり、マッチングに課題がある。
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の就労支援において、雇用マッチングのみならず、起業支援、自営型テレワークの提案、働くことへの関心意欲の醸成、就業者のキャリアアップなど、多様な支援策を展開していく。 ・求職者と求人企業のニーズのギャップを解消するため、マッチング機会の創出や、求職者に対するデジタルスキル習得支援を強化していく。
主な連携先と連携内容・成果	愛知労働局

③ 監査の結果及び意見

a 就労支援事業について（意見1-16）

女性しごとテラスの運営、就労支援室の運営を中心に愛知労働局と協定して、女性向け、中高年齢者向け、若年者向け、定住外国人向けとそれぞれのニーズに合わせた就職支援を実施している。女性しごとテラス及び就労支援室は T-FACE A館9階（豊田市若宮町1-57-1）で、就労を支援する窓口としてオープンしている。

特に女性向けには通常の就労相談のほか、女性向け独自求人の開拓、中小企業の女性の育成及び定着を支援するための各種セミナーの開催、女性起業家支援の各種セミナーの開催等、積極的な支援が行われている。

図表3-16 女性しごとテラス、就労支援室



（出所 市ホームページ）

女性向けの取組は女性しごとテラスの運営のほか、セミナー開催、女性起業家支援など充実している。予算も総額 70,370 千円のうち、50,759 千円が割り当てられている。

一方、中高年齢者、若年者、定住外国人向けの就労支援は、キャリアカウンセリングや就労支援、セミナー開催等に限られており、女性向けの取組に比べ、予算的にも限られている。

新型コロナウイルス感染症拡大により、働き方も変わっており、テレワークも急速に拡大している。求職者と求人企業の間で、働く時間や、働き方、職種、スキルなど多様化するニーズに対して働き方のギャップが生じるケースが多い。

求職者の多様化するニーズに対応して雇用のミスマッチを縮小するため、求人企業に対しては働き方改革を進めるよう強く指導していく一方、求職者に対してはテレワークに対応したデジタルスキルの習得支援など、求職者のニーズに合った支援策の拡大が望まれる。

また、中高年齢者、若年者、定住外国人についても、求職者ごとにスキルが異なるため、個々のスキルに合わせたスキルアップの支援や支援メニューの拡大に取り組んでもらいたい。

(9) 将来の地域産業を担う人材の確保

ア. 地域産業の担い手確保支援事業

① 事業の概要

所管課等	産業部産業労働課
事業概要	効果的に市内企業の魅力を発信するとともに、新たな人材活用のモデル事例を創出し、地域産業の維持に不可欠な中小企業の担い手確保とダイバーシティ経営による付加価値向上を支援する事業である。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 28,982 千円 決算額 26,155 千円 【財源】一般財源 16,155 千円、 企業版ふるさと納税を活用した寄付 10,000 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	委託料 21,173 千円、負担金、補助及び交付金 2,710 千円 需用費 517 千円 使用料及び賃借料 64 千円
支出額の主な内訳	オープンファクトリー 1,001 千円 副業・兼業人材とのマッチング支援 11,000 千円 中小企業魅力発信 5,346 千円

	職業訓練校の管理運営及び運営支援 8,808 千円
主な取組実績と成果	<p>【オープンファクトリー】</p> <p>ワークショップ「フルサトクエスト」2回開催</p> <p>【副業・兼業人材とのマッチング支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・副業・プロボノ人材活用プログラム（10者参加） <p>【中小企業魅力発信】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高校生対象ハイブリッド型中小企業魅力発信事業（6校、28社参加） ※動画作成12社 ・とよたの先輩名鑑の発行 ・企業PRイベント（10社、25人） ・とよたビジネスフェアにおける高校生対象ブース見学ツアー（3校、14社）
特記事項	特になし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	<p>担い手確保支援事業への参加事業所数 200事業所（R6）</p> <p>担い手確保支援事業への参加者数（学生・求職者等）200人（R6）</p>
実績件数及び進捗率	<p>担い手確保支援事業への参加事業所数 59事業所（29.5%）</p> <p>担い手確保支援事業への参加者数（学生・求職者等）93人（46.5%）</p>
現状の評価	予定より進んでいる
現状の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業魅力発信において、高校生、大学生に届く情報発信ツールの活用や、教員やキャリアセンターと連携強化に課題がある。 ・建設業など、特に人材確保に課題を抱える業種において、事業者、業界団体等による人材確保や育成に向けた主体的な取組意欲の喚起、求職者にとって魅力あるイベントの企画立案に課題がある。
今後の方向性	中小企業魅力発信において、デジタルツール等を活用した取組を強化する。
主な連携先と連携内容・成果	特になし

③ 監査の結果及び意見

地域産業の担い手確保支援事業としてオープンファクトリー、副業兼業人材とのマッチング支援、中小企業魅力発信、職業訓練校の管理運営及び運営支援の4つの取組がある。

1) オープンファクトリー

地元の中学生・高校生が働く現場やそこで働く人に出会い、交流することを通じて、地元企業に対する認識を深める機会を提供する取組である。

2) 副業・兼業人材とのマッチング支援

雇用によらない人材確保策として、また外部人材の活用による経営活性化や新事業展開の契機として副業・兼業人材の導入を推進できるよう、マッチング支援を実施している。基本的にはオンラインによるマッチング支援業務である。

3) 中小企業の魅力発信事業

就職を考える学生を対象に市内の中小企業の魅力を「とよたの先輩名鑑」の発行、動画作成配信、合同企業説明会の開催、出張授業などを通じて発信し、市内中小企業の担い手確保を支援している。上述の「はたらく人がイキイキ輝く事業所」表彰で受賞すると優先的に当該魅力発信の事業に参加することができ、担い手確保の機会が増える。

4) 職業訓練校の管理運営及び運営支援

豊田高等職業訓練校は建築関係の事業所で働きながら、木造建築、左官の実技指導が受けられる高等職業訓練校である。週に2～3回夜3時間の実習を受けるものであり、修了者には愛知県知事認定の修了証書が授与され、2級技能検定を受ける資格が与えられる。

豊田高等職業訓練校は職業訓練法人豊田職業訓練協会が指定管理者となって運営されており、市から指定管理料が支払われている。

なお、豊田高等職業訓練校では、この職業訓練以外に、自主事業として大人を対象とする大人の木工教室、左官教室、板金教室や夏休み親子木工教室を開催して、一般向けの職業能力開発と、小学4～6年生へのものづくりの楽しさと親子の触れ合いの喜びを与える機会の付与に貢献している。

図表 3-17 豊田高等職業訓練校校舎写真



(出所 豊田高等職業訓練校ホームページ)

a 豊田高等職業訓練校の利用実績報告の誤りについて（指摘 1-1）

豊田高等職業訓練校の利用人数の推移は次のとおりである。

図表 3-18 職業訓練校利用者数の推移

年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
職業訓練校利用者数	2,573	2,606	4,328	2,942

(出所 市資料により監査人作成)

豊田高等職業訓練校の年次報告書を確認したところ、利用実績報告に誤り（減免参加者数の集計漏れ 年間合計 242 名）があり、年次報告書の提出後、利用者数に関する実績資料の差し替えが行われていた。しかし、月次報告資料については差し替えが行われておらず、月次報告資料と年次報告書で利用者数に差異が生じる状態となっていた。

利用者数は各月実績の積上げ集計であり、施設の有効に活用されているかを把握するための重要な指標であるため、正確な実績報告ができるよう適切に管理してもらいたい。

b 職業訓練生の推移について（意見 1-17）

豊田高等職業訓練校の職業訓練生人数の推移は次のとおりである。

図表 3-19 職業訓練生人数の推移

年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
職業訓練生人数 (人)	10	14	16	15

(出所 市資料により監査人作成)

認定職業訓練事業は、大工・左官の職人の育成と技能伝承を目的に実施しているが、近年、訓練生人数は 15 人前後で推移している。平成元年開校当初は 82 人であったことから、近年は参加者が停滞している。

この原因としては、仕事が終わってから週 2 回から 3 回、夜 18 時から 21 時までの 3 時間参加するというスケジュールにあることがあげられるが、このままではじり貧になり、技能伝承がされなくなる恐れがある。

ものづくりミライ塾と同様、事業者、業界団体等による人材確保や育成に向けた主体的な取組意欲を喚起するなどの効果を期待できるが、職業訓練生人数が低迷している状態が継続するのであれば、事業の有効性の観点から、参加者が参加しやすい日程や受講方法の見直し、SENTAN との連携などの改善策を検討されたい。また、事業実施のニーズ自体が低迷している場合は、事業の廃止・縮小を検討されたい。

2. 豊田市商業活性化プラン

ア. 豊田市商業活性化プランに関連した事業の実施状況について（意見2-1）

豊田市商業活性化プランに対する監査を実施するにあたり、プランに関連する各事業の令和3年度の実施状況を確認したところ、【図表3-20】の通り、複数の事業が実施されていなかった（長期計画に基づき、当初より実施を予定していなかったものを除く）。令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の蔓延によるイベントや店舗営業の自粛により、補助金の種類によっては申請自体が停滞していたことも理由のひとつである。

しかし、申請のなかった補助金の周知方法を確認したところ、多くは市のホームページ上での記載に留まっているとのことであった。「(2) 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する ウ 商業アドバイザー派遣事業」のように、潜在的な利用希望者を行政側が認識していない可能性もあり、効果的な周知の方法について、関連団体とも連携しながら検討していくことが望まれる。

図表3-20 令和3年度に実績のない事業

(単位：千円)

施策名	事業名	事業概要	実績	R3 予算	R3 決算	実績・予算・決算がゼロの理由
豊田市商業の魅力と価値を高める	新ビジネス おうえん補助金	クラウドファンディングを活用して創業や新商品・サービスの開発等の新しい事業を行うための資金調達を行うものに対して、クラウドファンディング活用に係る経費を支援する。	0 件	600	-	申請がなかったため
ベンチャー・エコシステムを活性化して多様な起業を促進する	創業機運醸成事業	若年層向けに「創業ベンチャースクール」を実施し、創業に対する理解を深めるとともに、働き方の選択肢としての認知を図る。	0 件	500	-	新型コロナウイルス感染症の影響で中止
	創業出店促進事業	中心市街地及び地域商店街等の活性化の	0 件	600	-	申請がなかったため

		ため、新たに創業を行う者に対して開業準備期間に係る店舗賃借料を支援する。				
ベンチャー・エコシステムを活性化して多様な起業を促進する	創業塾	創業サポートセンターと豊田信用金庫が主体となり、日本政策金融公庫、中小企業支援ナビ、中小企業庁ミラサポ等と相互協力して創業塾を開催。創業の基礎知識から事業計画のプレゼンテーション等、開業に必要な知識や手法を取得する。	-	-	-	新型コロナウイルス感染症の影響で中止。 (ただし、予算事業ではない)
	空き店舗、空きビル等活用支援事業	中心市街地における空き家、空き地、空きビル等の遊休資産活用による商業、サービス業の立地の促進を目的とした仕組みづくりを支援する。	-	-	-	申請の見込みがなかったため予算措置していない。 (直近実績平成28年度)
安心して買い物できる環境を確保する	買い物環境改善事業	主に山村地域における社会的課題である買い物不自由環境改善に向けたビジネスの立ち上げ等(宅配及び移動販売など)に対して支援する。	0件	1,000	-	申請がなかったため
	創業出店促進事業	中心市街地及び地域商店街等の活性化のため、新たに創業を行う者に対して開業	0件	600	-	申請がなかったため

		準備期間に係る店舗 賃借料を支援する。				
--	--	------------------------	--	--	--	--

(出所：豊田市商業活性化プラン事業一覧表より監査人編集)

(1) 市内での消費購買を増やすとともに、商業拠点性を向上する

ア. 商店街等事業機会拡大事業

① 事業の概要

所管課等	産業部商業観光課
事業概要	商店街等団体が実施する商店街事業機会拡大事業への補助
事業別予算及び決算と 財源（令和3年度）	予算額 11,966 千円 決算額 7,118 千円 【財源】一般財源 7,118 千円
決算額（令和3年度） の主な内訳（節、細 節）	負担金、補助及び交付金 7,118 千円
支出額の主な内訳	9 団体 19 事業（【図表3-21】参照）
主な取組実績と成果	商店街等による顧客の獲得、販売促進等の事業が実施され、 商業活性化が図られた。
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	令和3年度目標 補助団体数9 団体、補助事業数 19 事業 活性化計画策定団体数 第8次総合計画の指標：令和6年度 15 団体（活性化計画策定団体数）				
実績件数及び 進捗率		H30	R1	R2	R3
	活性化計画策定団体数	13 団体	14 団体	14 団体	14 団体
	補助金交付団体数	10 団体	11 団体	10 団体	9 団体
	補助金交付事業数	30 事業	31 事業	24 事業	19 事業
現状の評価	予定通り実施				
現状の課題	新型コロナウイルス感染症の影響により、商店街によるソフト事業が開 催できない状態であり、成果が得られなかった。				
今後の方向性	商店街等事業機会拡大事業を引き続き実施しつつ、支援内容の精査を図 っていく。				
主な連携先と	なし				

連携内容・成果	
---------	--

③ 監査の結果及び意見

当該事業は「豊田市中心小企業団体等事業費補助金」のうち「商店街等事業機会拡大事業（ソフト事業）」の交付を通じて実施される。そのため、令和3年度の同補助金の決算額内訳【図表3-21】より、申請から確定までの書面を閲覧するとともに、商業観光課担当者にヒアリングを行った。

図表3-21 商店街等事業機会拡大事業補助金の内訳

区分	金額	補助率	説明
桜町本通り商店街振興組合	108,000円	40	環境整備事業
西町商店街協同組合	85,000円	40	花植え替え事業（春季）
	80,000円	40	花植え替え事業（冬季）
一番街商店街振興組合	68,000円	40	年末年始イルミネーション
豊田市駅前商業協同組合	303,000円	40	謝恩抽選会
	163,000円	40	得得チケット
永覚新町商店街振興組合	80,000円	90	永覚新町人材育成事業
	592,000円	80	〇〇記念日フェアー及び商店街会員店のPR
	433,000円	80	第26回永覚新町にぎやか市を活かした「〇〇記念日フェアー及び商店街会員店のPR
	340,000円	80	第27回永覚新町にぎやか市を活かした「〇〇記念日フェアー及び商店街会員店のPR
豊田市商業連合協同組合	59,000円	40	第17回とよた小坂食べ歩き飲み歩き（小坂発展会）
	77,000円	40	第2回感謝祭（小坂発展会）

足助中央商店街協同組合	903,000 円	80	街中集客事業（スタンプラリー）
	732,000 円	80	街中集客事業（町並みさんぽ）
	1,308,000 円	80	足助マルシェ
	400,000 円	80	歳末謝恩祭及び抽選会※
稲武商工会	59,000 円	40	街並みの灯り事業
	888,000 円	80	ギフト受注事業
足助商工会	440,000 円	80	EC サイト事業
計（9 団体 19 事業）	7,118,000 円		

（出所：令和 3 年度決算説明資料）

a 評価指標と事業内容の整合性について（意見 2-2）

当該事業は「商店街活性化計画」（豊田市中小企業団体等事業費補助金交付要綱 第 5 条）に基づき行われる事業に対して市から団体への補助金が交付される。この「商店街活性化計画」は、各商店街が作成し、豊田市商業振興委員会の審議を経て市の認定を受けた 4 か年の計画である。

市は、年度の目標として参加団体数と事業数を採用しているが、これらの件数は「商店街活性化計画」自体の認定数に左右される。比較的大規模の商店街が継続的に計画を提出し「商店街活性化計画」の策定団体数自体は横ばいであるものの、平成 30 年以降新たに計画を策定している団体はなく、平成 30 年度における新規団体も令和 4 年度は継続していない。商業観光課は主要な商店街に担当者を配置し「商店街活性化計画」作成の伴走支援を行っているが、新たに申請する団体は停滞している状況といえる。また、令和 3 年度は参加団体数と事業数は目標と同数であったものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、計画していたイベントが中止される等により、決算額は予算を大幅に下回っている。

図表 3-22 商業活性化計画認定数

連番	団体名	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R02	R03	R04	R05	R06	R07	
1	桜町本通り 商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
2	西町商店街協同組合	1期			2期			3期			4期			5期			6期						
3	下山商工会	1期			2期			3期			4期			5期									
4	足助中央商店街協同組合	1期			2期			3期			4期			5期									
5	藤岡商工会	1期			2期			3期			4期			5期									
6	一番街商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
7	ひまわり 通り 商店街振興組合 (H26.9解散)	1期			2期			3期			4期			5期									
8	永覚新町商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
9	旭商工会	1期			2期			3期			4期			5期									
10	稲武商工会	1期			2期			3期			4期			5期									
11	みゆき 商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
12	豊田市駅前商業協同組合	1期			2期			3期			4期			5期									
13	小原商工会	1期			2期			3期			4期			5期									
14	豊田東豊商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
15	新豊田商店街振興組合	1期			2期			3期			4期			5期									
16	大林ヒルズ商店街振興組合 (H26.10解散)	1期			2期			3期			4期			5期									
17	豊田市商業連合協同組合	1期			2期			3期			4期			5期									
18	山之手 発展会	1期			2期			3期			4期			5期									
策定団体数		1	2	3	8	11	12	16	15	15	11	11	13	13	13	14	14	14	13				

(出所：商業観光課資料 商店街等活性化計画策定状況一覧)

補助金申請の起点となる「商店街活性化計画」の作成を促進するような取組をより積極的に行うことが望まれる。また、当該事業の目標値は参加団体数と事業数であるが、豊田市商業活性化プランの目標達成指標 (KGI) は人材育成事業への参加者数としているため、新たな団体や後継者等の参加を促す仕組みを作ることがプランの目的とも整合する。

例えば、助成による成功事例の商店街間での共有会など、商店街の横のつながりを刺激する取組が加えられることにより、他の商店街への認知やモチベーション、若手人材の発掘・育成につながる可能性がある。現状、リモートによる共有会等の展開について実現には至っていないとのことであるが、新たなコミュニケーションツールの活用も視野に入れた検討を行うことが望まれる。

b 指標の測定方法について (意見 2-3)

永覚新町商店街の補助金実績報告書では、成果として商店街の通行量・売上増加店舗数 (組合員へのアンケートによる。) を挙げている。これは、「商店街活性化計画」において「通行量を年3%アップする。夏祭り開催後、平日10:00~18:00に定点測定を実施する。」「売上げアップの店舗を半数以上を目標とし、組合員へのアンケート調査を実施する。」と記載されていることに対応するものである。しかし、売上の調査は自己申告での

「増加・変わらない・減少」の三択による報告ベースという簡便的なものとなっている。また、通行量の調査について、調査日の総数が記載されているが、市から測定地点や測定方法に関するガイドラインは示されていないとのことであった。計測条件についてガイドライン等を示す等の方法により、「新規顧客の獲得・販売促進」の効果を表す指標としてより有効なものとなるよう、客観的な測定方法としていくことが望ましい。

また、豊田市商業活性化プランの目標達成指標（KGI）が人材育成事業への参加者数であるが、令和3年度に対象となった19事業のうち、「永覚新町人材育成事業」以外は直接的に人材育成を目的としたものとなっていない。設定されている成果目標との親和性を高めるため、個々の補助対象の事業の内容や目標値も再検討することが望まれる。

イ. 中心市街地テナントミックス整備事業

① 事業の概要

所管課等	産業部商業観光課
事業概要	民間事業者による「中心市街地テナントミックス再構築プロジェクト会議」の調査事業に基づいた施設整備等支援事業
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	商業活性化交付金 予算額 23,020 千円 決算額 13,650 千円 【財源】一般財源 13,650 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助及び交付金 13,650 千円
支出額の主な内訳	商業活性化交付金 13,650 千円
主な取組実績と成果	<ul style="list-style-type: none"> ・豊田市中心市街地テナントミックス再構築プランの課題を踏まえた各施設の整備事業他の実施 ・プロジェクト会議等の開催 ・大型店連携共同事業会議開催（隔月開催） ・共同販促施策及び勉強会の実施 ・「まちなかショップガイド」作成（秋・春）
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—

現状の評価	予定通り実施
現状の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・テナントミックスビジョンに基づく整備の実現性向上 ・目標設定及び評価指標構築
今後の方向性	継続
主な連携先と連携内容・成果（令和3年度）	<p>中心市街地民間事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商業・サービス機能誘致奨励金→2件（豊田喜多町開発（株）、イオンエンターテイメント（株）） ・公共空間等整備事業→3件（豊田まちづくり（株）） ・中心市街地商店街等店舗等整備事業→実績1件

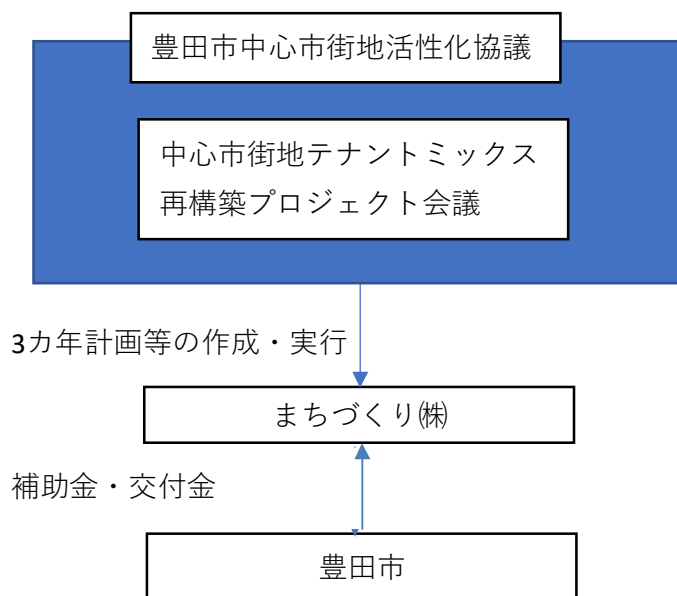
③ 監査の結果及び意見

「中心市街地テナントミックス再構築プロジェクト」

「中心市街地テナントミックス再構築プロジェクト会議」は、市中心市街地活性化協議会に属する組織である。同プロジェクト会議では、テナントミックスの観点から商業の活性化を推進することを目的とし、「豊田市中心市街地テナントミックス再構築調査報告書（以下「再構築調査報告書」とする。）」をもとに課題解決のための施策を官民で検討している。

再構築調査報告書では、中心市街地商業の課題に対する解決方策として大きく「テナントミックスの再構築」「回遊性の向上」「商環境の整備」の3点を示している。この解決方策に従った具体的施策は、豊田まちづくり（株）（以下、「まちづくり（株）」とする。）が中心となり、市からの補助金・交付金による支援を受けながら実行している。また、（一社）TCCM（以下「TCCM」とする。）は、豊田市中心市街地活性化協議会と連携・協力しながら、中心市街地における「まちづくり事業」「プロモーション事業」を実施する団体である。市は主に「豊田市商業振興条例」により各施策の実行を後押しし、具体的には「商業活性化推進交付金」「商業・サービス機能誘致奨励金」、必要に応じて「補助金その他の助成措置」により支援している。

図表 3-23 中心市街地活性化との関係



(出所：商業観光課へのヒアリングをもとに監査人作成)

「商業活性化推進交付金」

市は、「商業活性化推進3か年計画」の認定を経て、認定団体を対象に商業活性化推進交付金を交付している（豊田市商業振興条例 第12条）。

豊田市商業振興条例

(商業活性化推進交付金)

第12条 市長は、中心市街地において、事業者の創意工夫による総合的かつ機動的な活性化事業を支援することにより商業の活性化に資するため、予算の範囲内で商業活性化推進交付金(以下「交付金」とする。)を交付することができる。

a 商業活性化推進交付金の推進計画の変更について(意見2-4)

令和3年度においては、市より「商業活性化推進交付金」を受け次の事業が行われている。新型コロナウイルス感染症の拡大の影響によるイベント中止等により事業規模の縮小や内容の変更が行われ、【図表3-24】のとおり推進計画から交付決定額と確定額が変更されている。

図表 3-24 まちづくり（株） 令和3年度商業活性化推進交付金の内訳

（単位：千円）

事業名	推進計画	変更前 交付金 (注1)	変更後 交付金 (注1)	確定額 (注2)
大型店の連携・共同事業	4,800	4,800	4,800	597
まちなか商店街活性化／空き 店舗等活用事業	480	480	480	258
ジョイカルウェイブ事業	1,500	1,500	—	—
キッズカート共同利用事業	4,280	4,280	4,280	2,070
フリーパーキング事業	1,960	1,600	1,100	725
合計	13,020	12,660	10,660	3,650

（出所 商業活性化推進交付金決裁資料より監査人作成）

（注1）変更前交付金は令和3年4月1日付の決定通知書、変更後交付金は令和4年1月31日付補助金等変更決定通知書より記載している。なお、ジョイカルウェイブ事業はトヨタロックフェスティバルの実施支援を行うものであるが、フェスティバルの中止により変更後ゼロとなっている。

（注2）「大型店の連携・共同事業」の確定額が計画を大幅に下回った理由は、主に当該事業の実施事項である「調査・検証情報収集事業」が実施できなかったことによる。

図表 3-25 TCCM 令和3年度商業活性化推進交付金の内訳

（単位：千円）

事業名	推進計画	交付決定額	確定額
公共施設、公共空間活用事業	3,000	3,000	2,500
まちなか宣伝会議「まちパワーフェスタ事業」	4,400	3,700	3,700
まちなか宣伝会議「情報発信事業」	2,600	3,300	3,800
合計	10,000	10,000	10,000

（出所 商業活性化推進交付金決裁資料より監査人作成）

再構築調査報告書の最新版などをもとに、まちづくり（株）、TCCMにおいて、それぞれ商業活性化推進3か年計画（以下「推進計画」とする。）が、令和2年1月に作成されているが、作成と前後して新型コロナウイルス感染症の拡大が始まり、両団体とも当計画期間はイベント中止・縮小による活性化事業の変更を余儀なくされている。

まちづくり（株）は、交付金対象の事業の実施規模を縮小・中止を受け、豊田市補助金

交付規則第8条に基づき、「令和3年度商業活性化推進交付金変更承認申請書」(令和4年1月31日)により一部変更申請し、承認を受けている。しかし、【図表3-24】のとおり、確定額は変更後の申請額からも大幅に下回っている。

推進計画に変更が生じる場合、原則として変更申請を行い、承認を受けることが必要となる(豊田市商業振興条例第12条第3項)。豊田市商業振興規則では、計画の変更を要しないものについて「目標の達成に支障がないと認められるもののうち、当該事業費の経費総額の100分の20以内のもの」(第3条第2項第5号)に限定している。新型コロナウイルス感染症の蔓延という激しい環境変化により、【図表3-26】のとおり推進計画内の目標の達成には支障が生じていると考えられる。また、推進計画内の各事業についても規模の縮小や変更を余儀なくされている。このような中で、市の財源を最適に配分する観点から、各年度の予算申請時及び進行中に、市は申請団体とともに環境変化が推進計画全体に与える影響を確認し、推進計画自体の変更や事業規模の見直しの要否について検討し、適時に変更申請を行うことが望まれる。

なお、この点について令和4年度以降の計画に関しては、既存事業の実施規模見直しと新たな事業追加のため「第IV期商業活性化推進基本計画変更承認申請書」(令和4年2月7日)を提出し、承認を受けている。

図表3-26 まちづくり(株) 第VI期商業活性化推進3カ年計画の進捗状況

目標指標		令和2年度	令和3年度	令和4年度
大型店売上(4店舗) (百万円)	計画	16,236	16,236	16,236
	実績	11,114	9,957	—
東西ペデデッキ通行量 (平日)(人/日)	計画	46,578	46,578	46,578
	実績	29,650	31,132	—
東西ペデデッキ通行量 (休日)(人/日)	計画	42,631	42,631	42,631
	実績	24,513	27,766	—
駐車場利用台数(台)	計画	3,972,760	3,972,760	3,972,760
	実績	2,854,959	2,947,649	—
FP利用台数(台) (注1)	計画	3,195,165	3,195,165	3,195,165
	実績	2,202,445	2,267,995	—

(出所 まちづくり(株) 第VI期商業活性化推進3カ年計画及び商業観光課作成資料)

(注1) FP: 豊田市中心市街地駐車無料サービスフリーパーキング

図表3-27 TCCM 第2期商業活性化推進3カ年計画の進捗状況

		令和2年度	令和3年度	令和4年度
歩行者通行量(人/日)	計画	32,157	32,307	32,584
	実績	22,124	24,103	—

STREET&PARK MARKET 来場者 数 (人/日)	計画	1,747	1,921	2,113
	実績	1,500	1,500	-
N6 利用者数 (人/日)	計画	44	47	50
	実績	59	83	-

(出所 TCCM 第2期商業活性化推進3カ年計画及び商業観光課作成資料)

b 商業活性化推進交付金の支出目的の変更について（指摘2-1）

TCCM に対する商業活性化推進交付金【図表3-25】は、実施事業と合計金額に変更がないことから年度途中で交付金の変更承認申請は行っていない。しかし、実施事業の内訳金額と内容は変更されており、内訳の「まちなか宣伝会議情報発信事業」については、交付決定額よりも確定額が増額している。これは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により事業の実施が困難となり予算を減額した一方で、当初計画になかった会員のためのページの開設（まちなか宣伝会議を構成する会員団体が議事録や資料をWEB上で共有する目的）のための費用130万円が増額されているためとのことである。当該事業は、本来予定していた外部向けの情報発信事業とは異なり、会員団体という内部向けの設備投資と考えられる。事業の目的については、実施前に市の担当者も把握しているが、本来の事業目的に沿った内容であることを検討した資料は残されておらず、会員ページ開設のシステム構築費用の妥当性・代替手段を含めた費用対効果等を検討し、当該支出が本当に目標達成に必要なものか十分な検討がなされているとは言い難い。

交付総額に変更がない場合でも、交付対象の事業に変更がないかについては慎重な判断を行い、必要であれば適時に変更申請の提出を行うことが望まれる。また、事業環境の変化により、事業内容が変更されることはやむをえないものであるが、変更される内容は従来の承認条件を充足しているか、また、支出により得られる効果を引き続き享受することができるか等の確認手続が必要である。

c 長期的な計画の策定について（意見2-5）

「中心市街地テナントミックス整備事業」は、民間事業者による「中心市街地テナントミックスビジョン再構築プロジェクト会議（以下「プロジェクト会議」とする。）の調査事業に基づいた施設整備を支援する」ことを目的としている。当該プロジェクト会議では再構築調査報告書を作成し、以降これを更新し、直近では令和2年度報告書が作成されている。令和2年度報告ではプランの更新と実行における課題が記載され、内部環境の問題として【図表3-28】のとおり各大型店が抱える共通課題について記載されている。しかし、プロジェクト会議の構成団体が、計画実行の障害となる共通課題への長期的全体的な対応について検討している資料はない。長期的課題は、テナントミックス自体の在り方

に関わるものも多く、整備事業の成果を高めるためにも、長期的な共通課題の解決方針を策定したうえで構成団体の長期計画や3か年計画に落とし込むことが望まれる。

図表3-28 各大型店が抱える共通課題

共通課題	内容
賃料の相場感ギャップが大きく交渉が難航	中心市街地の大型店は単館での収支採算性を求める必要があり、多店舗展開ショッピングセンターより割高に設定しがちである。
内装負担を求める出店が増加	使用料方式（内装ディベロッパー負担）を求める店舗が増えている。ディベロッパーの投資負担増加。
不足業態店舗⇄大規模店舗は坪効率が悪い	大型店舗ほど賃料設定と店舗側売上予測からの賃料要望のギャップが大きく開きがち。
老朽化や新店導入時に想定外のコスト増	耐震・アスベスト・エレベーター・空調等の老朽化が進んでいるビルがあり、修繕や回収に膨大な投資経費がかかる。具体的に店舗区画で不具合が発生すれば店舗誘致の魅力付けに欠ける。

（出所 令和2年度報告より監査人編集）

d 豊田市商業振興条例の記載について（指摘2-2）

豊田市商業振興条例の第14条では、「交付金の額は第11条第2項の認定を受けた推進計画の事業に係る経費の100分の80以内とする。」と記載されている。しかし、第11条は（交付金交付対象事業者）に関する記載であり、引用する条文の誤りと考えられる。引用すべき条文は、第12条第2項「市長は、前項の推進計画が、この条例の目的に適合していると認めるときは、同項の認定をするものとする。」と考えられるため、修正する必要がある。

（2） 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する

ア. 魅力あふれる店舗創出事業補助金

① 事業の概要

所管課等	商業観光課
事業概要	「より質の高い商品・サービスの提供」と「店舗づくり」を支援することを目的とし、経営課題への解決に向けた取組を実施する中小企業者に対して補助を行う。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 1,200千円 決算額 2,294千円 【財源】一般財源 2,294千円

決算額（令和3年度） の主な内訳（節、細 節）	負担金、補助及び交付金、一般補助金 2,294 千円
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	販路拡大や店舗及び商品 PR の方法といった課題に対する取組 を事業者が自ら行うことで、各個店の魅力向上につながっ た。
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	補助件数 4 件
実績件数及び進捗率	補助件数 10 件（令和3年度開始事業）
現状の評価	予定より進んでいる
現状の課題	事業の効果を定量的にとらえておらず、補助金の効果検証が十 分にされていない。
今後の方向性	制度の見直し。
主な連携先と連携内 容・成果	商業アドバイザー派遣事業（令和3年度 派遣実施店舗数 46 件）

③ 監査の結果及び意見

当該事業は、「豊田市個店魅力アップ事業補助金交付要綱」に基づき、(1) 店舗及び商品の宣伝 (2) 業務の効率化、のための経費を 1 件あたり 30 万円を限度として補助するものである。ただし、交付申請を行う 1 年以内に、豊田市商業アドバイザー派遣実施要領に基づく、商業アドバイザー派遣を受け、商業アドバイザーによる評価及び助言を受けた取組に限られている。

a 補助金の申請団体の妥当性について（意見 2-6）

豊田市個店魅力アップ事業補助金交付要綱第 6 条では「市長は、前条の規定により補助金交付申請書が提出されたときは、その内容を審査し、補助金を交付することが適当であると認めるときは、予算の範囲内において補助金の交付額を決定し、補助金交付決定通知書（様式第 2 号）により、補助事業者に通知するものとする。」としている。審査においては、1 年以内に商業アドバイザー派遣事業を受けている事業者からの申請であることを前提としているものの、市における具体的な審査基準を文書化したものがなく、また、令和 3 年度において申請が却下されたものはない。実態としては商業アドバイザー派遣事業の実績内容を確認されたうえで申請が行われているものであるが、補助金が目的に照らして適切であることを審査するためのマニュアル等を設けることが望ましい。

b 成果指標について（意見 2-7）

当該補助金は、豊田市商業活性化プランのうち（買い物環境の維持向上）と関連した補助金とされている。具体的には、豊田市商業活性化プランの中で「ITを利用した新サービス導入や情報発信等の支援により、新しい生活様式に対応した店舗づくりを推進します」と記載されている。一方で、補助事業の内容及び対象経費は【図表 3-29】とされており、必ずしも IT を利用した経営戦略・戦術に対する補助を示していない。令和 3 年度は 10 件の補助実績があり、アプリや HP 制作を目的とするものも含まれていたが、半数は看板や店舗ディスプレイ、リーフレット作成のための支出の補助となっており、IT を利用した経営改善という内容ではなかった。

図表 3-29 補助事業の内容と対象経費

<p>補助事業の内容</p> <p>次の経営課題への解決に向けた取組</p> <ul style="list-style-type: none">（１）店舗及び商品の宣伝（２）業務の効率化 <p>ただし、交付申請を行う 1 年以内に、豊田市商業アドバイザー派遣実施要領に基づく、商業アドバイザー派遣を受けており、商業アドバイザーによる評価及び助言を受けた取組に限る。</p> <p>補助対象経費</p> <ul style="list-style-type: none">（１）店舗及び商品の宣伝（広告料、手数料、委託料）（２）業務の効率化（消耗品費、通信費、手数料、委託料） <p>※消耗品費及び通信費は補助事業の内容に則したソフトウェア等の購入又は使用にかかる費用に限る。</p>
--

（出所 豊田市個店魅力アップ事業補助金交付要綱別表 2 より抜粋）

また、事業者からの報告により個別に売上や顧客の増加状況を確認しているが、これを取りまとめて活用しているものではなく、補助金全体では補助件数を指標としているのみである。

プランの示す IT を利用した経営改善を補助金の主眼に置くのであれば、それに適合するように補助金の対象範囲自体を見直すことが望まれる。また、プランの目標と適合する指標、例えば HP の作成率・PV（ページビュー）数の改善率・キャッシュレス決済の導入率などを指標として設定し、プランの目的と整合した持続的な効果が得られているか検証することが望ましい。

イ. 中小企業指導団体支援（中小企業指導事業補助金）

① 事業の概要

所管課等	産業部商業観光課																													
事業概要	中小企業の健全な発展に資するため、地域経済団体に対し、財政的補助を行う。																													
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額	85,000 千円																												
	決算額	78,906 千円																												
	【財源】一般財源																													
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金、補助及び交付金、一般補助金 78,906 千円																													
支出額の主な内訳	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>区分</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>豊田商工会議所</td> <td>34,992,000 円</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>藤岡商工会</td> <td>7,408,000 円</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>小原商工会</td> <td>7,493,000 円</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>足助商工会</td> <td>9,930,000 円</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>下山商工会</td> <td>7,025,000 円</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>旭商工会</td> <td>4,900,000 円</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>稲武商工会</td> <td>7,158,000 円</td> </tr> <tr> <td></td> <td>計</td> <td>78,906,000 円</td> </tr> </tbody> </table>				区分	金額	1	豊田商工会議所	34,992,000 円	2	藤岡商工会	7,408,000 円	3	小原商工会	7,493,000 円	4	足助商工会	9,930,000 円	5	下山商工会	7,025,000 円	6	旭商工会	4,900,000 円	7	稲武商工会	7,158,000 円		計	78,906,000 円
	区分	金額																												
1	豊田商工会議所	34,992,000 円																												
2	藤岡商工会	7,408,000 円																												
3	小原商工会	7,493,000 円																												
4	足助商工会	9,930,000 円																												
5	下山商工会	7,025,000 円																												
6	旭商工会	4,900,000 円																												
7	稲武商工会	7,158,000 円																												
	計	78,906,000 円																												
主な取組実績と成果	中小企業の健全な発展に寄与した。																													
特記事項	—																													

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	指導件数 5,000 件				
実績件数及び進捗率	指標	H30	R1	R2	R3
	指導件数	4,777	4,736	5,706	6,889
現状の評価	予定より進んでいる				
現状の課題	—				
今後の方向性	—				
主な連携先と連携内容・成果	—				

③ 監査の結果及び意見

図表 3-30 豊田商工会議所に対する補助金内訳

事業名	限度額 (注 1)	決算額	県補助 (注 2)
経営改善普及事業	18,000	12,551	
(1) 経営指導員等設置費	5,000	5,000	○
(2) 記帳指導員等設置費			
(3) 事務局長等設置費	1,000	0	
(4) 記帳指導員等設置費	10,000	0	
(5) 指導事業費		5,894	○
(6) 小規模事業施策普及費		523	
(7) 経営安定特別相談事業費		0	
(8) 若手後継者等育成事業費	2,000	1,134	
まちづくり事業	36,500	14,739	
(1) まちづくりに専任で従事する 職員の設置費	16,500	14,739	
(2) まちづくり事業に要する経費	20,000	0	
組織強化等促進事業	58,700	7,702	
(1) 指導施設建設事業	50,000	3,256	
(2) 商業振興計画等策定事業	1,500	0	
(3) 指導用車両購入事業	700	0	
(4) モデル事業等特別推進事業	5,000	4,003	○
(5) 事業合理化費	1,500	443	
中小企業指導事業	1,500	0	
合計	114,700	34,992	

(注 1) 限度額は豊田市中心小企業団体等補助金交付要綱 別表第 2 (中小企業指導団体等に対する補助事業) に記載されている補助事業ごとの限度額である。

(注 2) 令和 3 年度に愛知県より補助金が支払われている項目に「○」を記載している。

中小企業指導事業補助金は、「豊田市中心小企業団体等事業費補助金交付要綱」に基づき、中小企業指導団体等に対する補助事業として商工会または商工会議所が実施する事業に対する補助金である。補助対象の内訳は【図表 3-30】のとおりである。

a 補助金の申請内容の妥当性について (意見 2-8)

豊田商工会議所に交付された中小企業団体等事業費補助金のうち、令和 3 年度は「まち

づくりに専任で従事する職員の設置費」として3名分の人件費（14,739千円）に対する補助を行っている。補助対象の職員に関しては、組織分担表や人件費明細表により支払額の正確性や実在性を確認している。しかし、同要綱の「地域商工業活性化のために商工業者等の活動を支援する事業」としての業務実施内容や成果の確認が行われていない。実施される業務の内容や、対応する成果を確認し、同業務に選任で従事する職員の人数や補助金額の適切性を確認していくことが望まれる。

b 補助金事業執行状況の確認について（意見2-9）

第8次豊田市総合計画の後期実践計画（2021年～2024年）では、「基本施策V-4-(2)地域特性に応じた商業環境の整備」の施策の柱2「満足感のある生活ができる商業環境の整備」の指標のひとつとして「中小企業への経営指導件数」を設定している。ここで、中小企業への経営指導事業は、「愛知県小規模事業経営支援事業費補助金」に規定する「経営改善普及事業」の中で行われており、当該事業の一部の項目について、市も補助対象としている。

経営指導事業については県より「経営改善普及事業等の実施方針」が発出されており、各補助金対象団体はこれにしたがって事業を実施している。例えば同方針において、中小企業への経営指導の記録方法については、次のとおり記載されている。

図表3-31 指導実績の報告ルール

第2 経営改善普及事業

4 実施方法及び留意点

(10) 経営カルテ

相談指導を行った場合は、必ず経営カルテに記入し、かつ、日計表等によって整理するものとする。（中略）経営カルテは地域別、業種別等地区の実情に応じ、使用に便利なよう商工会等ごとにデータベース化し、原則として電磁的方法により整理保存しなければならない。

また、県に報告する指導実績は、すべて経営カルテに基づくものでなければならない。（後略）

（出所 愛知県「経営改善普及事業等の実施方針」）

また、商工会議所の補助金事業の遂行状況については県の検査が実施され、ここでは県の要綱や実施方針に従った運用が行われていることを確認している。

市は「令和3年度 中小企業団体等事業費補助金交付要綱の運用について」にて補助対象の人件費・経費の具体的な対象範囲を記載しているが、これは県の実施方針を参考としながら作成されており、当該文書に記載のないものは県の実施方針等に従うものとしてい

る。

また、県の行う検査については市の担当者も同席しているほか、後日県より検査結果を受領している。令和3年3月2日付で愛知県西三河県民事務所より受領した「令和3年小規模事業経営支援事業費補助金補助指導検査結果(豊田商工会議所の検査年月日令和3年12月9日、10日)」によると県からの指摘事項はなかった。

しかし、市では、独自に補助金の執行状況の検査は行っておらず、また、県検査に同席した際に内容を記録した資料も残していない。したがって、経営指導件数やその他の補助対象事業がどのように実施・記録・報告されているものか、市として確認した文書が残されていない。

補助金のうち、県と目的が重複する項目であっても、県の検査内容を参考としつつ、市として補助対象の事業内容・執行状況を把握して記録するとともに、指導すべき事項があれば継続して確認していくことが望まれる。また、市のみから補助対象となる項目についても、「中小企業の健全な発展に資するため」の補助金であることに相違はなく、これらが適切に使用され、補助の目的を達成しているかを確認、評価していくことが望まれる。

ウ. 商業アドバイザー派遣事業

① 事業の概要

所管課等	産業部商業観光課
事業概要	より質の高い商品・サービスの提供、店づくりを推進するため、高い意欲と希望をもって事業活動に取り組む事業者を育成するための商業アドバイザーを派遣する。
事業別予算及び決算と財源(令和3年度)	予算額 360千円 決算額 3,240千円 【財源】一般財源
決算額(令和3年度)の主な内訳(節、細節)	謝金 3,240千円
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	事業に課題を抱える事業所に対して商業アドバイザーを派遣し、事業者の育成に寄与した。
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	派遣実施店舗数 13件
----	-------------

実績件数及び進捗率					
		H31	R1	R2	R3
	派遣実施店舗数	3件	2件	4件	46件
	※令和3年度は推薦機関から、当該事業について積極的に案内がなされたことにより件数が大幅に増加しているものと推測されている。				
現状の評価	予定より進んでいる				
現状の課題	専門家派遣制度の需要の際限はないので、派遣推薦の判断基準の精査は必要。				
今後の方向性	制度は継続しつつ、効果測定の方法を検討する				
主な連携先と連携内容・成果	豊田商工会議所 市内6商工会 豊田信用金庫 アドバイザー派遣実施の推薦機関				

③ 監査の結果及び意見

a アドバイザーの適切性の検討について（意見2-10）

派遣するアドバイザーの選定について、豊田市商業アドバイザー派遣事業実施要領5（6）では「アドバイザーの選定は市と推薦機関が連携して決定するものとする。」としている。アドバイザーは中小企業診断士を中心にデザイナーや経営コンサルタント等が選任されており、市は事業所の課題の内容が事業に合致しているか、課題に対してアドバイザーが適当か等を審査し、決裁書類には業務実績情報等が添付されている。しかし、アドバイザーの適合性・適格性・バックグラウンドチェックや、派遣先との利益相反がないかなどの調査に関するルールがない。また、派遣にあたり入手する個人情報や営業情報の秘密保持についての誓約の取り決めがない。

選定にあたり必要な事項を明文化し、推薦機関とともに確認していくことが望まれる。

b 成果指標について（意見2-11）

当該事業は成果を示すものとして、派遣実施店舗数を指標としている。実際には、アドバイザーの指導の実施後に、アドバイザー側と対象事業所双方から報告書を入手しているが、事業の評価についてマニュアル化されておらず、とりまとめて報告内容を評価している資料は作成されていない。事業の成果を示すものとして、報告内容や、収益増加・費用削減などの効果などを使用することを検討されたい。また、好事例などを推薦機関等を通じて広く共有することで、さらなる活動の拡大が期待できるため、検討することが望まれる。

3. 豊田市観光実践計画

ア. 豊田市観光実践計画における各地区での取組に係る掲載方針の相違について (意見3-1)

豊田市観光実践計画では、基本理念である「未来に向けて地域経済を活性化させる観光の振興」を実現するため、①訪れた観光地の満足度、②主な観光地・イベントの観光入込客数、③観光客1人当たりの平均消費額、の目標値を設定し、観光振興の課題に対する各地区での取組を掲載している。

そこで、豊田市観光実践計画における各地区での取組を比較したところ、地区別の掲載事業数は1～4事業と数に幅があり、その内容も整備事業のみに特化している地区から催事やアクティビティ、地元資源の活用等を含めた様々な視点で事業を設定している地区があることを認識した。これは、各地区での観光資源の多寡にも影響するところではあるが、いずれの地区も豊富な観光資源を有している点を考慮すると、豊田市観光実践計画に対する支所による策定方針等の認識の相違が原因と考えられた。

図表3-32 豊田市観光実践計画における地区別事業数

(単位：件)

地区	施策別事業数				事業合計
	1. 各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出	2. 地域特性を生かした特産品や観光商品の開発、展開	3. 地域資源を支える基盤の拡充	4. 安全・安心・おもてなしのための環境づくり	
松平	1	—	—	1	2
藤岡	2	1	—	—	3
小原	1	1	2	—	4
足助	—	—	1	—	1
下山	1	—	1	—	2
旭	1	1	—	—	2
稲武	2	1	1	—	4
合計	8	4	5	1	18
(平均)					(2.6)

(出所 豊田市観光実践計画より監査人集計)

各地区では、観光協会等多くの観光関連団体の活動を通じて様々な取組が行われており、その結果が豊田市観光実践計画の目的達成につながるものであることから、計画策定に関する方針を共有し、施策に紐づけた事業活動として掲載すべきである。

また、市全体としての取組を網羅的に豊田市観光実践計画に反映することで、効果的な実効性評価や有効性ある予算管理が行われるものとする。

(1) 各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出

ア. 花の里の拠点整備

① 事業の概要

所管課等	旭支所
事業概要	花の里「旭」のイメージアップを図るために、既存の観光イベントや旭高原元気村の環境整備を集中的に行う。また、環境整備活動を通して、関係人口の拡大を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 4,800 千円 決算額 4,179 千円 【財源】一般財源 4,179 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	負担金 3,615 千円 消耗品費 564 千円
支出額の主な内訳	花の里づくり事業
主な取組実績と成果	<ul style="list-style-type: none"> ・旭地区の観光の拠点となる「上中のしだれ桃」、「小渡町」、「笹戸町」、「旭高原元気村」について、花を生かした拠点整備を実施。 ・しだれ桃の整備は、しだれ桃の草刈り、剪定を行い、しだれ桃の里の環境保全を実施。 ・小渡、笹戸では整備計画を作成し、計画に即した整備を実施。 ・旭高原は前年に作成した植栽計画に基づき、しだれ桃の防虫、防風等の対策を実施。 ・花街道の整備を実施し、苗木の植栽、肥料の配布。植栽した樹木が成木になり、花街道整備は終了。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	入込客数 350,000 人 (R5)
実績件数及び進捗率	(R1)335,502 人、(R2)175,213 人、(R3)172,261 人、進捗率 49.2%
現状の評価	予定を下回った

現状の課題	特になし
今後の方向性	引き続き集客に向けた取組を継続していく。
主な連携先と連携内容・成果	<ul style="list-style-type: none"> ・旭観光協会、旭高原、おどの夢をかなえる会、笹戸温泉振興会 ・周遊型の観光拠点整備により、地域を挙げた集客活動になった。

③ 監査の結果及び意見

a 負担金支出先との協定書における記載内容の網羅性について（意見3-2）

旭支所では豊田市観光実践計画において2つの事業（「花の里の拠点整備」、「地域資源の活用推進と資源を生かした誘客」）を掲載しており、いずれも主体的に活動している委員会に対して負担金を支出している。その両事業に関して協定書を閲覧したところ、両事業の協定内容の記載に相違を認識した。具体的には、「地域資源の活用推進と資源を生かした誘客」事業では、【図表3-33】のように「目的」から「協議事項」まで、一般的に想定される委員会の活動に対する費用を負担する上で明確にすべき内容が記載されているのに対し、「花の里の拠点整備」事業では、負担金が活用される期間となる「協定期間」及び負担金が余剰となった時の取り扱いである「負担金の返還」について、協定書上、明記されていなかったものである。

図表3-33 旭支所における負担金に係る協定書記載内容の比較

事業名	(当事業) 花の里の拠点整備	地域資源の活用推進と資源を生かした誘客
負担金支出先	花の里づくり実行委員会	あさひ特産品ブランド化推進事業実行委員会
締結文書	協定書 (令和3年4月1日)	協定書 (令和3年12月1日)
記載内容		
目的	○	○
事業の範囲	○	○
事業実施の主体	○	(記載なし)
負担金の額	○	○
負担金の支払	○	○
負担金の返還	(記載なし)	○
実績及び決算の報告	○	○
協定期間	(記載なし)	○
協議事項	○	○

※ ○印は協定書に記載あり

(出所 旭支所 2 事業に係る協定書より監査人が作成)

支所担当者に対するヒアリング及び収支決算書の閲覧において、負担金支出の対象期間は協定締結日から令和 3 年度末までであること、また、負担金に係る余剰金については返還義務があり、令和 3 年度においては余剰金が生じており返還されていることを確認した。しかし、花の里づくり実行委員会の活動に対する費用を負担する上での取り扱いの明確化及び認識の齟齬がないようにするためにも、これらの内容については協定書への明文化が望まれる。

負担金の支出に関しては、補助金等のように市として取扱要綱等の文書は存在しないとの回答を得ているが、協定内容の網羅性及び対応方針の統一化を図るためにも、支所内もしくは全市的な文書の標準化を検討されたい。

イ. ラリーを中心とするモータースポーツイベントを活用した観光振興

① 事業の概要

所管課等	稲武支所
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ラリー競技主催団体と連携し、競技の開催と合わせた地域活性化イベントを地域主体で実施する。 ・「クルマを楽しめるまち」、「モータースポーツが盛んなまち」としての情報発信を実施する。 ・地域の豊かな観光資源と併せてクルマを楽しむ新たな体験プログラムなどを開発する。
事業別予算及び決算と財源（令和 3 年度）	予算額 5,900 千円 決算額 5,900 千円 【財源】 一般財源 5,900 千円
決算額（令和 3 年度）の主な内訳（節、細節）	負担金 5,900 千円
支出額の主な内訳	人件費 2,147 千円 事業費 3,882 千円 事務費 6 千円
主な取組実績と成果	新型コロナウイルス感染症により無観客での競技となり、イベントを実施することができなかったが、リエゾン区間での選手への応援や、次年度に向けてプロモーション動画の作成を行った。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	—
今後の方向性	継続して地域活性化に向けた取組を行ってもらう。
主な連携先と連携内容・成果	・競技主催者 ・競技開催に合わせてイベントの実施

③ 監査の結果及び意見

a 負担金事業収支決算書における予算との計上内容の相違について（指摘3-1）

負担金を支出している「(特非) 稲武まちづくり協議会」から提出された負担金事業に関する収支予算書及び収支決算書を閲覧した結果、支出項目の内訳レベルにおいて予算と実績の計上内容が大きく変更されていることを認識した。これについて、支所担当者にヒアリングした結果、年度中において活動内容に変更が生じたことは適宜把握しており、当該要因の理解に基づいて収支決算書の内容を確認しているとの回答を得たが、年度中において変更確認等の文書による手続は実施されていなかったことを確認した。

具体的には、当初予定していたラリーイベントが中止となったことで予算に計上されていたラリーイベントに係る支出が無くなった反面、予算には計上されていないプロモーションビデオ制作といった広報的性格を有する支出の増加や、固定費的性格を有する人件費が予算の約2倍弱となる実績が計上されていたものである。これは、収支決算書における支出合計自体は予算 6,212 千円に対して実績 6,034 千円と著しく増減はないものの、その支出内容が大きく変更されているものである。

図表 3-34 収支決算書における支出の一部抜粋

(単位：円)

項目	内訳	予算	実績
【当初予算には計上あるが、実績で計上ない取引】			
事業費	謝礼等	600,000	—
	映像中継費	1,450,000	—
	広報費	200,000	—
【当初予算には計上なく、実績で計上された取引】			
事業費	プロモ動画作成	—	1,834,800
	PRグッズ製作	—	330,000
	ホームページ作成	—	215,050

【当初予算から実績が大きく増加した取引】			
人件費	職員給料	945,000	1,828,270
	社会保険事業主負担分	100,000	272,228

(出所 (特非) 稲武まちづくり協議会の収支決算書より監査人が作成)

負担金の支出については補助金等と異なり、市として交付要綱等が設けられていないため、現状においては、当初事業計画から支出内容を変更する場合に変更申請書類の作成を要するものではない。しかし、協定書を締結する際には活動計画や収支予算書等に基づき負担金支出の必要性等を検討し、承認している以上、その内容に著しい変更が生じた場合には従来の承認条件を充足しているか、また、支出により得られる効果を引き続き享受することができるか等の確認手続は必要である。

(参考 豊田市観光振興団体事業補助金交付要綱)

第10条 補助事業者は、補助金の交付決定通知を受けた後において補助対象事業の計画変更(廃止及び中止を含む。)をする場合は、直ちに観光振興団体事業計画変更承認申請に次に掲げる書類を添付して市長に提出し、その承認を受けなければならない。

(1) 補助対象事業変更計画書

(2) 補助対象事業変更予算内訳書

そのため、年度中において当初提出された活動計画や収支予算書の内容を著しく変更する場合には適時にその旨の報告を受けるとともに、活動内容や財務情報等について改めて検討し、引き続き合理性があることを検討した履歴を残すことを検討されたい。

b 負担金支出先における負担金事業と自主事業の計上区分について(意見3-3)

市におけるラリーイベント関連活動は稲武支所での当事業の他、下山支所においても取り組んでいるため、両支所における負担金支出先に対する収支決算書を比較した結果、類似取引に関して収支計算書上の取り扱いが相違していることが認識された。具体的には、ラリーイベントに関連するTシャツ販売に関する収支に関して、当事業(稲武支所)では負担金事業として計上しているのに対し、下山支所の事業では自主事業として計上しているといった計上区分の相違である。

負担金支出先では、負担金を受領し活用する負担金事業と独自の活動である自主事業についてはその収支を明確に区別しており、負担金事業において剰余金が生じた場合には市に返還することと明記されている(ラリーイベント等を活用したまち

づくり事業の実施に関する協定書 第5条)。この点については下山支所の負担金支出先も同様である。

(ラリーイベント等を活用したまちづくり事業の実施に関する協定書)
 第5条 乙 ((特非) 稲武まちづくり協議会) は、事業が完了し、費用に剰余金が生じた場合には、甲 (豊田市) に返還するものとする。

そのため、負担金事業の対象となる取引範囲が異なる場合には、市への剰余金返還額も変わる可能性もあることから、支所での判断に留まらず、市として負担金事業における対象取引の範囲を明確化することで統一的な取り扱いを共有すべきである。

ウ. どんぐりの里いなぶ周辺整備

① 事業の概要

所管課等	稲武支所 (いなぶ観光協会)
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・道の駅の近くに位置する桑原棚田の景観保護や、武田勝頼ゆかりの武節城址 (城山) の整備を進めることにより、景勝地及び山里体験の場として観光振興を進める。 ・滞留時間を増やすことで交流人口を増加させ、稲武ファンの拡大を図る。
事業別予算及び決算と財源 (令和3年度)	予算額 12,462 千円 決算額 3,967 千円 【財源】 一般財源 3,967 千円
決算額 (令和3年度) の主な内訳 (節、細節)	修繕料 968 千円 その他委託料 2,735 千円 備品購入費 264 千円
支出額の主な内訳	支障木伐採業務委託、PR グッズ作成委託、遊歩道修繕、観光看板修繕、公園用ベンチ購入
主な取組実績と成果	城山の環境整備が進むことで新たな地域の魅力が創出された。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—

現状の課題	—
今後の方向性	今後も城山の環境整備を行い、観光振興を図る
主な連携先と連携内容・成果	<ul style="list-style-type: none"> ・いなぶ観光協会 ・あるかまい稲武等のイベントで環境整備した城山を使用。

③ 監査の結果及び意見

a 実現可能性のある予算の作成について（意見3-4）

当事業は、桑原棚田の景観保護や武節城址（城山）の整備を進めることにより、景勝地及び山里体験の場として観光振興を進めることを目的としている。当初予算は12,462千円に対し実績は3,996千円と、その差額8,495千円であり、執行率は32%と予算を大きく下回る結果となった。

図表3-35 内訳ごとの予算と実績の対比

（単位：円）

内容	当初予算	補正後	実績
花木等の植栽	550,000	0	0
遊歩道整備・修繕等	2,200,000	1,014,000	968,000
支障木伐採等	8,250,000	2,733,000	2,734,600
遊歩道案内看板購入等	1,462,000	462,000	264,000
合計	12,462,000	4,209,000	3,966,600

（出所 稲武支所作成資料）

支所担当者にヒアリングをした結果、当初伐採予定地において地権者の同意を得られなかったことや、土砂崩れの可能性を理由として伐採面積が大幅に減少したためとの回答を得た。

確かに、年度中において事業の実現可能性を判断したことで補正を行い、最終的には実績との乖離は△5.8%と小さいものとなっている。しかし、これらの理由は、予算作成段階での調査等によりあらかじめ把握することが可能な要因もあり、実務において実績が予算を大きく下回る場合とは、主として当年度において当初想定されていなかった事象の発生等が影響するものである。

そのため、限られた税収等の収入に対する全市的な観点から資金の有効活用の実現のためにも、予算算定時には予見可能な事象を最大限考慮し、実現可能性に裏付けられた支出額をもとに議論されることが望まれる。

エ. 四季桜、豊田小原和紙、地歌舞伎など地域資源を活用したまちづくり

① 事業の概要

所管課等	小原支所（小原観光協会）
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・他の地域資源や香嵐渓等と連携し、魅力ある四季桜まつりを実施する。 ・新たな切り口（サブカルチャー等）によるプロモーションを実施する。 ・地域と共働の取組を行い、多様な地域資源の活用により、一期集中型から通年周遊型観光への転換を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 12,796 千円 決算額 12,796 千円 【財源】 一般財源 12,796 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	補助金 12,796 千円
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	<ul style="list-style-type: none"> ・多数の観光客が訪れる四季桜まつりにおいて、小原和紙のふるさとへの誘客促進や、歌舞伎の公演等を実施することで、小原地区のPRを実施できた。 ・小原地区が舞台となったアニメ作品との連携事業を実施し、これまでの来場者と異なる層の来場を促すことができた。 【四季桜まつり来場者数】 (R1)162,234人、(R2)54,861人、(R3)52,399人 【来場者満足度（アンケート結果）】 (R1)約60%、(R2)約53%、(R3)約61%
特記事項	四季桜まつりの運営費用は、市からの補助金だけでなく、観光協会の自主財源及び駐車場利用者から集めた協力金が財源となっている。

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場の拡大等が困難であるため、単純に来場者の増加を目指すことができない。 ・来場者の輸送方法の確保も必要であるが、コストの増加を生

	み、その費用をどのように賄うかが課題。 ・観光協会の職員が少なく、地区全体の観光振興を促す取組が困難である。
今後の方向性	・来場者の受け入れ方法等、まつり運営の効率化を図っていく。 ・受け入れ可能な来場者数と地域経済への影響を検討し、量から質を重視する観光戦略を検討する。 ・市からの補助金と観光協会の収益事業のバランスや考え方の整理を図り、観光協会の財務体質強化に務める。 ・観光協会だけでなく、地域全体でまつりを運営する体制の構築を図っていく。
主な連携先と連携内容・成果	・小原観光協会 ・四季桜まつりの企画・運営

③ 監査の結果及び意見

a 豊田市観光実践計画と対象となる予算・実績額との関連性について（意見3-5）

豊田市観光実践計画の事業に係る予算・実績額の妥当性及びその有効性を検討するため関連資料を依頼したところ、従来から事業に紐づいた予算・実績額を算出しておらず、事業の対象範囲も定まっていなかったことが認識された。

支所担当者にヒアリングしたところ、今回の検討に当たって提示された予算・実績額は、地区として最も代表的な催事である四季桜まつりに関する事業をピックアップされたとのことであるが、豊田市観光実践計画に基づいた事業を管理する上で、その対象活動が明確でないことは、評価の継続性の観点からも望ましいものではないため、事業評価及び予算管理の観点から運用に関して見直しが求められる。また、事業名には、支所が誇る観光資源である「四季桜」「豊田小原和紙」「地歌舞伎」が明記されている以上、関連事業団体も含めたその取組や予算・実績額についても整合性を図る必要がある。

図表3-36 小原地区における関連事業団体とその取組

市及び事業団体		主な管理施設や事業
豊田市		
	小原支所	川見四季桜の里、小原ふれあい公園、四季桜公園、各種観光公衆便所等
	小原和紙のふるさと	小原和紙のふるさと（施設全体）
	文化財課	小原地区内文化財施設（市場城跡等）、豊田市歌舞伎伝承館

小原観光協会	小原四季桜まつり
川見四季桜公園を守る会	川見四季桜の里
小原歌舞伎関連団体	小原歌舞伎定期公演、小原歌舞伎出前授業
和紙のふるさと運営協議会	小原和紙のふるさと（和紙工芸体験館）

（出所 小原支所作成資料）

他支所においても豊田市観光実践計画における事業の活用に関してこのような認識の相違がみられる場面もあったことから、その設定や運用については、市全体として再度、共有することが望まれる。

b 補助対象事業における予算管理について（指摘3-2）

小原観光協会に対する補助金は、豊田市観光振興団体事業補助金交付要綱に基づき交付するものであり、小原支所では対象事業期間が終了した際に実績報告書等の提出を受け、その事業実態や決算内容等の確認を実施している。

令和3年度における補助対象事業決算内訳書を閲覧した結果、補助対象事業単位で予算額を超過して補助金を支出している事業（シャトルバス運営費、一般事務管理運営事業）があることを認識した。

図表3-37 予算変更及び実績額が予算額を超過している補助対象事業の抜粋

（単位：円）

補助対象 事業名	変更前 予算額	変更後 予算額	実績額	差引	補足
小原夏まつり 開催事業	840,000	0	0	0	（予算廃止）
シャトルバス 運営費	2,300,000	3,000,000	4,108,367	1,108,367	（予算増額） 予算超過
一般事務管理 運営事業	6,090,000	6,090,000	6,180,297	90,297	予算超過
交通整理費	5,680,000	5,820,000	5,526,673	△293,327	（予算増額）

（出所 小原観光協会の補助対象事業決算内訳書より監査人作成）

令和3年度においては、補助対象事業であった小原夏まつりの中止があり、補助金交付要綱第10条において定める補助対象事業の計画変更（廃止及び中止を含む。）の際に必要な「観光振興団体事業計画変更承認申請書」を作成し、市の承認を受けている。

そのため、補助対象事業の中止に伴い、補助金の総額の減額が見込まれるところ、減額

した分は、今回実績額が予算額を超過しているうちの1事業に充当された形になっていた。

支所担当者に対するヒアリングでは、小原夏まつりの中止は同補助金交付要綱第10条での「補助対象事業の計画変更」に該当するため計画変更承認申請書を受領し、変更内容について承認を行っており、また、実績報告時においても各事業について内容の確認を行い、事業趣旨の変更の有無等を勘案し承認しているとの回答を得た。

しかし、補助金は本来、対象事業に対して必要と認めた金額を補助しているものであり、補助対象事業が取り止めになり残余额が出たからといって、他の事業予算に充当して良いものではない。補助金の性格や市の貴重な財源を使用している点からも、厳格に運用されるものである。

仮に、補助対象事業の金額の増額が必要であれば、小原観光協会は、「観光振興団体事業計画変更承認申請書」を市に提出し、改めてその補助金額の増額の必要性や補助金額の妥当性を検討した上で承認を経る手続が必要と考えられる。現状では、同申請書の運用方法が不明瞭であることも要因の一つであることから、市として補助金に係る運用基準を明確化することで、統一的な取り扱いを共有すべきである。

オ. しもやま観光戦略プラン事業の推進

① 事業の概要

所管課等	下山支所
事業概要	”冒険！体験！発見！しもやま”を統一コンセプトとし、下山に来たことがない人も集まってくるような、魅力ある観光エリアを実現するために、官民連携でしもやま観光戦略プラン アクションプランの掲載事業に取り組む。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	<p>① 豊田市しもやま観光協会補助金 予算額 14,500 千円 決算額 14,500 千円 【財源】一般財源 14,500 千円</p> <p>② 地域予算提案事業 予算額 4,000 千円 決算額 3,815 千円 【財源】一般財源 3,815 千円</p> <p>③ 豊田市ラリーをいかしたまちづくり実行委員会負担金 予算額 4,000 千円 決算額 2,385 千円 【財源】一般財源 2,385 千円</p>
決算額（令和3年度）	① 補助金 14,500 千円

の主な内訳（節、細節）	② 下山観光交流促進事業 3,815 千円 ③ 負担金 2,385 千円
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	① 豊田市しもやま観光協会補助金 （主な補助対象事業） ・ 美食マップの更新及び増刷における観光振興 ・ 三河湖ウォーキングや三河高原アドベンチャー開催における観光誘客 ・ 名古屋地下鉄の車両内への広告掲出における誘客宣伝 ② 地域予算提案事業 ・ 三河湖園地活用のため、試行的に森林セラピー体験会を開催し、参加者及び関係者の反応を受けて森林セラピー事業スキームを作成した。 ③ 豊田市ラリーをいかしたまちづくり実行委員会負担金 ・ 実行委員会運営、主催者との調整、住民・事業者対応、広報、会場設営・運営、駐車場設営・運営、誘導警備
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	—
今後の方向性	—
主な連携先と連携内容・成果	—

③ 監査の結果及び意見

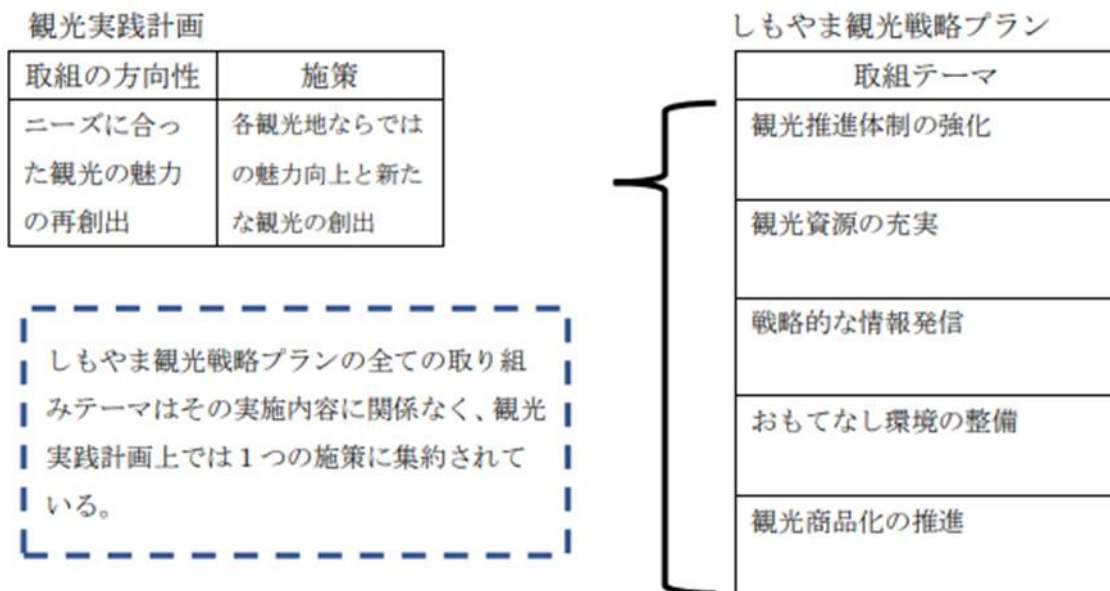
a 豊田市観光実践計画における事業と地区での取組との紐づけについて（意見 3-6）

豊田市観光実践計画において、下山地区での取組は「しもやま観光戦略プラン事業の推進」として1事業に集約されており、豊田市観光実践計画としての施策に基づきその活動が区分されていない。

「しもやま観光戦略プラン」とは、「冒険 体験 発見 しもやま」の実現をコンセプトとして、下山地区における観光まちづくりを推進する取組を示す地区独自の計画であり、5つの取組テーマと15の実施項目により構成されている。同プランは各実施項目の取組、

数値目標や目指す成果を設定し、評価しているもので、有効に活用されているものと判断するが、市として取りまとめている豊田市観光実践計画の作成方針とは視点が異なっているものである。

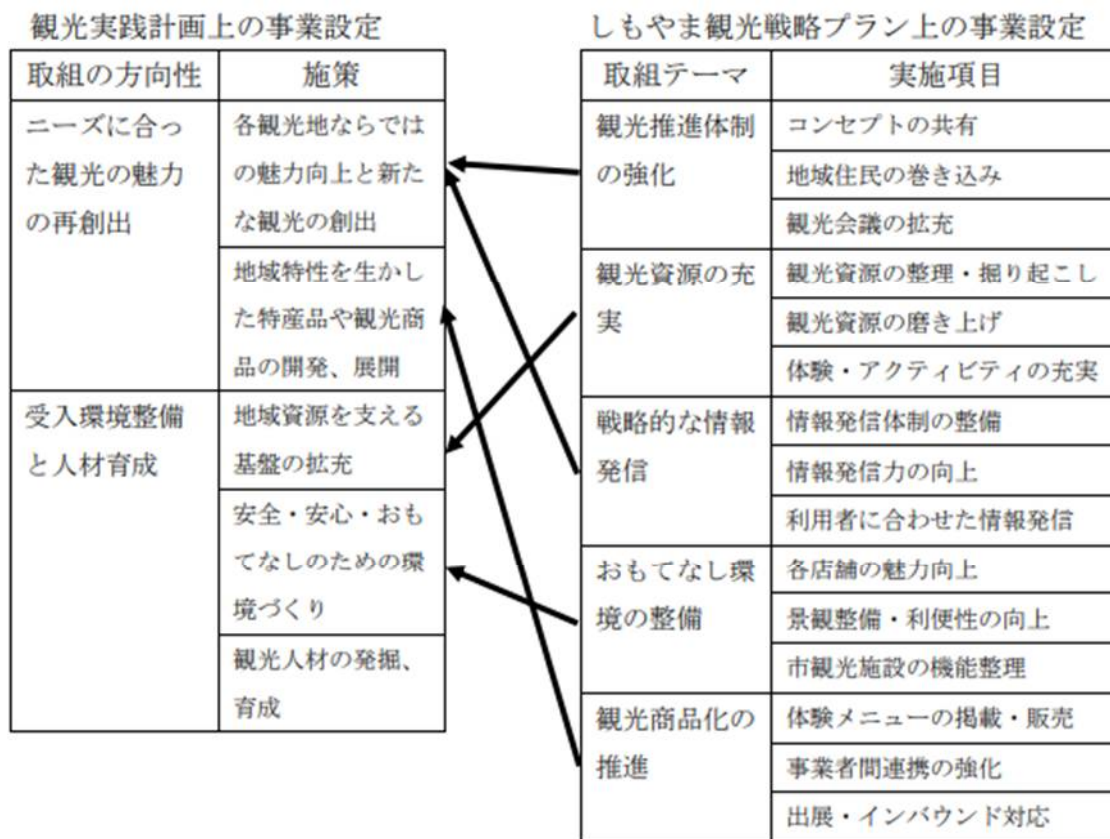
図表 3-38 現状の豊田市観光実践計画としもやま観光戦略プランに係る施策の関係



(出所 豊田市観光実践計画としもやま観光戦略プランより監査人作成)

そのため、例えば「しもやま観光戦略プラン」での取組テーマと豊田市観光実践計画上の施策を関連付けることで市としての視点の整合を図り、取組の方向性を合わせる事が望まれる。

図表 3-39 豊田市観光実践計画としもやま観光戦略プランに係る事業紐づけ改善案



(出所 豊田市観光実践計画としもやま観光戦略プランより監査人作成)

b 負担金事業収支決算書における予算との計上内容の相違について（意見3-7）

「豊田市ラリーをいかしたまちづくり実行委員会負担金」として「しもやまラリーイベント実行委員会」に対し4,000千円を支出しており、下山支所では年度終了時点において実績報告書の提出を受け、活動概要や収支報告を確認している。

これらの資料について閲覧した結果、収支報告において当初予算と支出内訳が大きく異なっていることを識別した。具体的には、当初予定していたラリーイベントが中止になったことで支出内容が大きく変更されていたことに対し、年度中での変更確認に対する証拠が確認できなかった。支所担当者に対するヒアリングにより、使途の変更においては適時に確認、情報共有しながら事務を実施しているとの回答を得たが、補助金や指定管理料による支出の場合、計画内容に著しい変更があれば変更予算内訳書等の提出を求めている点や負担金は当初の事業内容を想定して支出されている点を勘案すれば、負担金支出の場合においても実際の活動内容に著しい変化が生じた場合には、変更内容の妥当性について判断した結果を残すなど、市としての統一的な対応が望まれる。

図表 3-40 収支報告における（負担金事業）支出の一部抜粋

(単位：円)

項目	概要	予算	実績
ラリー開催	Mika Wako モニュメント制作	500,000	—
地区の気運醸成事業	下山地区限定Tシャツ販売	214,500	—
	実行委員会の情報発信事業	200,000	—
SS 公式観戦エリア等でのおもてなし事業	警備等安全対策費	500,000	407,275
	イベント運営費	500,000	796,352
	PR・広報費	300,000	1,058,040
	会場設営費	1,600,000	0

(出所 しもやまラリーイベント実行委員会の収支報告より監査人作成)

c 負担金支出先における負担金事業と自主事業の計上区分について（意見 3-8）

ラリーイベントに関連するTシャツ販売に関する収支について、実績では自主事業に計上されていたが、同じくラリーイベントに関連するTシャツ販売をしている稲武支所の（特非）稲武まちづくり協議会では負担金事業として計上していた。市の貴重な財源を基にした負担金事業については、その用途の適正性や公平性の観点から同様の取り扱いをするべきであり、その区分によって、負担金の市への返還額も変わってくることから、統一的な取り扱いにすることが望まれる。

また、豊田市ラリーをいかしたまちづくり実行委員会からの通知「各地域盛り上げ部会の会計における利息の取り扱いについて（令和4年3月17日）」では、発生した利息を自主事業に計上することを指示しているが、これは自主事業を有した団体において利息発生原因の特定が困難であることを理由としている。そのため、仮にTシャツ販売が負担金事業になる場合は、自主的な財源を有する自主事業がなければ、利息は負担金から発生したものになることから、負担金事業において利息を計上することになる。

図表 3-41 収支報告における自主事業（委員会事業）収入及び支出の部

(単位：円)

項目	概要	予算	実績
委員会事業収入	下山地区限定ラリーTシャツ販売事業	—	402,900
	利子	—	13
委員会事業支出	下山地区限定販売Tシャツ仕入	—	363,000
	振込手数料	—	770
繰越金	令和4年度繰越金	—	39,143

(出所 しもやまラリーイベント実行委員会の収支報告より監査人作成)

カ. ふじおか回遊ルートの整備、促進

① 事業の概要

所管課等	藤岡支所（藤岡観光協会）
事業概要	<p>【藤岡支所】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光によるまちづくりを進め地域の活性化を図るため、当該地区に必要なソフト・ハード事業の計画及び周辺地区を含む回遊ルートを策定する。 ・地域資源を生かした体験メニュー等を開発する。 <p>【藤岡観光協会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ふじまつり・紅葉まつり」のイベント時に、地域バス、シャトルバスを活用した回遊バスを運行する。 ・「ふじ回廊づくり計画」に位置付けられた「ウォーキングコース」を活用した回遊ルートを策定する。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	<p>予算額 13,591 千円</p> <p>決算額 6,708 千円</p> <p>【財源】 一般財源 6,708 千円</p>
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	<p>需用費 72 千円</p> <p>委託料 4,792 千円</p> <p>賃借料 681 千円</p> <p>備品購入費 745 千円</p> <p>賃金 418 千円</p>
支出額の主な内訳	<p>回遊ルート整備・PR 982 千円</p> <p>回遊バス運行 1,117 千円</p> <p>石畳ふれあい広場整備 4,609 千円</p>
主な取組実績と成果	<p>■体験メニュー化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・体験メニューを企画する勉強会を開催し、住民主体となる体験メニューが2件企画された。子供を対象としたカヌー体験会が開催された。 <p>■回遊ルート整備・PR</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の観光拠点に総合案内サイン5か所、お出迎えサイン1か所、誘導サイン5か所を設置。 ・春/夏/秋のドライブルートマップを作成。 <p>■回遊バス運行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・駐車場が少ないイベント会場を結ぶ回遊バスを、春・秋のイベント時に運行。 <p>■石畳ふれあい広場整備</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・住民と今後の広場の活用について長期計画を策定。 ・マスコットキャラクターの着ぐるみを作成。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	<p>(令和3年度)</p> <p>体験メニューの開発 2件</p> <p>石畳ふれあい広場利用者数(年度) 33,000人</p> <p>ふじまつり来訪者 28,600人</p> <p>ふじおか紅葉まつり来訪者 49,350人</p>
実績件数及び進捗率	<p>(令和3年度)</p> <p>体験メニューの開発 2件 (100.0%)</p> <p>石畳ふれあい広場利用者数(年度) 34,513人 (104.5%)</p> <p>ふじまつり来訪者 7,250人 (25.3%)</p> <p>ふじおか紅葉まつり来訪者 38,500人 (78.0%)</p>
現状の評価	予定を下回った
現状の課題	コロナ禍の影響を受け、観光事業が十分に実施できない。
今後の方向性	<p>■体験メニュー化</p> <p>地域資源を生かした体験メニューを今後も増やし、地域の磨き上げに取り組む。</p> <p>■回遊ルート整備・PR</p> <p>サイン、パンフレット等を活用し、イベント来訪者の回遊性を高める。</p> <p>■回遊バス運行</p> <p>バスの運行により、イベント来訪者数の増加を目指す。</p> <p>■石畳ふれあい広場整備</p> <p>広場の修景やマレットゴルフ場の増設等により広場の魅力向上に取り組み、利用者増加を目指す。</p>
主な連携先と連携内容・成果	<p>藤岡観光協会</p> <p>観光PR・利用者増加</p>

③ 監査の結果及び意見

a 評価指標の見直しについて(意見3-9)

検討に当たり、藤岡支所が作成した「地域予算提案事業 事業計画書(当初策定日:2018年7月27日、更新日:2021年8月26日)」を閲覧し、事業内容や目標、年度別計画及び実績などを確認した。

その結果、当該事業は地域住民の観光事業に対する「施政満足度が低い」といった理由からスタートしている一方で、成果の測定が「藤岡・藤岡南地区内体験メニュー数」とされていた。

この点について担当者へヒアリングしたところ、藤岡地区は季節によって来訪者が少ないことから、まずは体験メニュー数を増やすことで地域資源を生かした楽しみを地域住民が生み出すことを優先し、その結果として観光客数の増加につなげたいとのことであった。

最終的に観光客の誘致につなげたいとの目標があるのであれば「観光客数の増加」といった評価指標を掲げることが必要と考える。

また、体験メニューの参加者の分析を通じてメニュー自体が魅力的な観光資源となっているか否か、といった検証の必要性を検討されたい。

(2) 地域特性を生かした特産品や観光商品の開発、展開

ア. いなぶ山里体験の充実

① 事業の概要

所管課等	稲武支所（いなぶ観光協会）
事業概要	地域団体と連携協力し、稲武地区の観光資源の活用を図り、新たな「いなぶ山里体験プログラム」の発掘によるメニューを多様化する。また、既存プログラムの内容を充実させ、魅力ある山里体験を提供し、地域への集客をより強化するための総合的な調整を図る。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 9,400 千円 決算額 9,400 千円 【財源】一般財源 9,400 千円
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	その他委託料 9,400 千円
支出額の主な内訳	いなぶ観光協会への指定管理料
主な取組実績と成果	・令和3年度稲武どんぐり工房来館者数 13,063名（令和2年度比 +4,480名） ・体験プログラムについては、「米作り体験」「ヨガ講座」などの新規事業を企画運営し、利用者ニーズを満たすための内容の改善を図っている。
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	① 体験プログラム参加者数 3,000 件 ② 旧暦のひな祭り時の来館者数 6,000 件
実績件数及び進捗率	① 体験プログラム参加者数 (R1)2,499 件、(R2)661 件、(R3)1,755 件、進捗率 58.5% ② 旧暦のひな祭り時の来館者数 (R1)3,921 件、(R2)3,600 件、(R3)5,397 件、進捗率 90.0%
現状の評価	予定を下回った
現状の課題	・コロナ禍であることから、五平餅作り体験などの飲食イベントの実施を自粛した（現在は再開）。 ・指定管理者である観光協会職員やインストラクターが徐々に高齢化しているため、人材の若返りが将来的に必要なことになる。
今後の方向性	・観光面でのリピーターの獲得や将来的な定住につなげるための「関係人口」の創出に、都市部では経験できない山里体験は必要なツールであり、今後も体験プログラムの改善をしつつ、取組を継続する。
主な連携先と連携内容・成果	・地元農家 ・さつまいも掘り、とうもろこし狩りなどの屋外プログラムの充実

③ 監査の結果及び意見

a 指定管理事業の収支決算書に対するチェック機能の発揮について（意見 3-10）

豊田市稲武どんぐり工房は、「豊田市稲武どんぐり工房の管理運営等に関する基本協定書」及び「同令和 3 年度協定書」に基づき、いなぶ観光協会により管理運営されており、稲武支所では基本協定書第 19 条第 1 項に基づき提出された事業報告書により、指定管理者が行う管理運営が適切に実施されていることを確認する必要がある。

事業報告書のうち、「令和 3 年度豊田市稲武どんぐり工房の管理運営に関する収支決算書」及び「令和 3 年度いなぶ観光協会決算書」を閲覧した結果、協会決算書において自主事業と運営委託事業との区分が一部不明瞭であることに起因し、収支決算書への計上の網羅性及び整合性を確認することができなかった。具体的には、山里体験業務のうち、運営委託業務における事業参加料収入や対応原価である消耗品費等の収支決算書計上額について、協会決算書もしくは補助資料によりその計上の妥当性を支所として確認できていなかったものである。

(豊田市稲武どんぐり工房の管理運営等に関する基本協定書)

第 21 条第 1 項 当該管理運営業務に係る会計区分は、毎年 4 月 1 日から翌年の 3 月 31 日までとし、独立した区分経理を行わなければならない。

協会決算書では、基本的に収入と支出は各事業単位で計上されているが、山里体験業務に関しては自主事業分と運営委託業務分が混在しているため不明瞭になっているものである。基本協定書第 21 条第 1 項により、当該管理運営業務に係る分は独立した区分経理を行っていることから、区分経理に関する資料を入手するなどして計上内容が真実であることを確認し、市としてチェック機能を有効に発揮することが望まれる。

b 指定管理事業における活動範囲の明確化について（意見 3-11）

令和 3 年度の基本協定書「(別記 1) 豊田市稲武どんぐり工房管理運営仕様書」では、指定管理者が行う業務として「施設内の山里体験業務の実施」が明記されているが、指定管理者はそのほとんどを自主事業と判断し、収支決算書にはその一部の収支のみしか計上していなかった。具体的には、【図表 3-42】が山里体験業務の概要であり、そのうち、「指定管理者が行う業務」の①「工芸体験」について、全ての体験プログラムではなく、その一部が対象となっているのみであった。

図表 3-42 山里体験業務の概要

項目	内容	文書
事業区分	指定管理業務	年度協定書
事業名	稲武山里体験	年度協定書
事業目的	どんぐり工房の設置目的である稲武ならではの多様な体験メニューの提供やコーディネートの実施	年度協定書
場所	稲武どんぐり工房	年度協定書
指定管理者が行う業務	① 施設内の山里体験業務の実施 ② 山里体験メニューの拡充・PR機能の強化業務 ③ 山里体験ツアーのコーディネート機能の強化業務 ④ 山里体験受け入れ組織の発掘、育成業務	基本協定書 (仕様書)
上記①の具体的内容	・工芸体験（ストラップ、ぶんぶんごま、絵付け等） ・食体験（そば打ち、うどん作り、五平餅作り等） ・農業体験（米作り、さつまいもほり等） ・自然体験（自然の中でヨガ、名倉川ビンゴ等）	体験プログラム名・参加者数一覧

(出所 年度協定書、基本協定書(仕様書)、令和3年度体験プログラム名・参加者数一覧より監査人抽出)

今回の発生原因は、指定管理業務としては基本協定書により共有されていたものの、その具体的なプログラムについては両者の認識に相違が生じていたものであり、その結果、指定管理事業としての計上額について協会決算書との整合を確認できなかったものである。

なお、今回把握した不明瞭な事業区分については、令和3年度包括外部監査において指摘を受けており、市は令和4年度において山里体験業務を全て自主事業としたことで改善しているとの回答を得た。そのため、支所担当者より変更内容の説明を受けた上で、変更基本協定書に基づいた仕様書の変更を確認した。

よって、今回認識された内容については令和4年度での改善は期待できるものの、指定管理を行う上で、その対象範囲の明確化は指定管理者と共有すべき重要な事項の一つであり、市としては委託する上で指定管理業務を網羅的に把握するとともに、指定管理者による業務の理解を深めることが必要である。指定管理者は収益向上のため様々な取組を実践していく中で、その活動は例年変化しているのも事実であることから、年度協定書を締結する際には、改めて現状の事業活動に関する報告を受けるとともに、実態に即した見直しを適時に検討することが求められる。

(3) 地域資源を支える基盤の拡充

ア. 香嵐溪整備事業の実施

① 事業の概要

所管課等	足助支所
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・モミジの質を高め、魅力向上につながるため、香嵐溪再整備計画を策定し、計画的な間伐や植樹を実施する。 ・香嵐溪命名100年に向け、再整備のために地域の気運醸成を図りながら資金調達の方法や市民、企業、観光客の参画方策を検討する。
事業別予算及び決算と財源(令和3年度)	予算額 9,000 千円 決算額 8,943 千円 【財源】 一般財源 8,943 千円
決算額(令和3年度)の主な内訳(節、細節)	役務費 3,993 千円 委託料 4,950 千円
支出額の主な内訳	<ul style="list-style-type: none"> ・飯盛山危険木等除去手数料

	・香嵐溪再整備基本計画作成業務委託
主な取組実績と成果	(R1) 基本構想（案）の検討 (R2) 香嵐溪再整備計画の方向性、利活用事業の内容検討 (R3) 再整備計画の策定、多様な主体を巻き込んだ利活用事業の推進
特記事項	なし

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	特記事項なし
今後の方向性	令和3年度に策定した再整備計画に基づき、香嵐溪の魅力向上に向けた取組を継続的に実施していく。
主な連携先と連携内容・成果	・三州足助公社、豊田市足助観光協会、地域住民・地域団体 ・香嵐溪再整備に向けた活動に関する連携等

③ 監査の結果及び意見

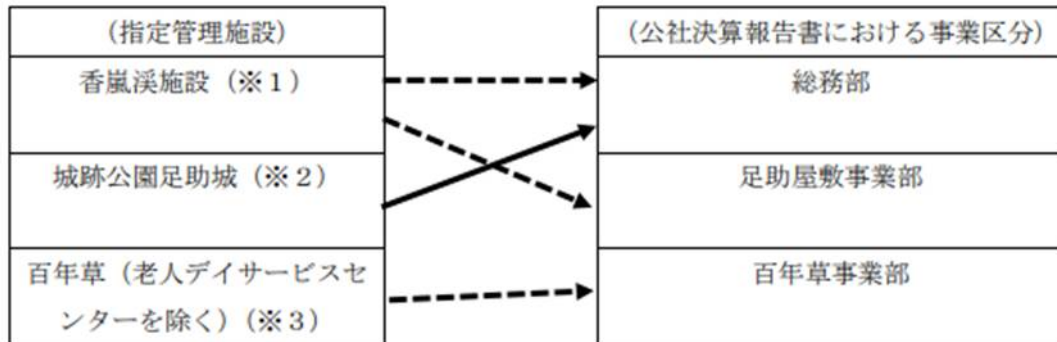
a 負担金事業の収支決算書に対するチェック機能の発揮について（意見3-12）

香嵐溪施設・城跡公園足助城・百年草（老人デイサービスセンターを除く。）に合計189百万円の指定管理料を支出している（株）三州足助公社に対する年度協定書、基本協定書、基本協定書第18条に基づき提出される事業報告書（指定管理別収支決算書含む。）及び公社の決算報告書を閲覧した結果、次の内容を認識した。

(ア) 指定管理別収支決算書と公社決算書の部門別収支状況における不整合

基本協定書第21条では、「当該管理運営業務に係る会計区分は…独立した区分經理を行わなければならない。」と明記されているのに対し、公社の決算報告書では事業部別収支状況が添付されているものの協定書ごとの指定管理施設との区分が整合していなかった。

図表 3-43 指定管理施設と公社決算報告書における事業区分の対比



(出所 年度協定書、公社決算報告書の説明資料より監査人作成)

- ※1 香嵐溪施設に関する収支は、公社決算報告書の事業区分上、総務部及び足助屋敷事業部に分かれて計上
- ※2 城跡公園足助城に関する収支は、公社決算報告書の事業区分上、総務部の一部として計上
- ※3 百年草 (老人デイサービスセンターを除く。)に関する収支は、公社決算報告書の事業区分上、百年草事業部の一部として計上

(イ) 収支計算に反映すべき指定管理事業の範囲が不明確

香嵐溪施設の管理運営等に関する収支決算書では、事業収入として生業体験参加料を全額、生業物販売上として50%を計上しているが、指定管理事業として計上する範囲であることを基本協定書等の文書にて確認することができなかった。また、当該事業収入の見合いとして計上されている支出についても同様の割合で計上されているかの確認ができなかった。

指定管理料を支出し、事業報告を受ける立場にある市としては、その決算内容に問題がないことを確認する必要がある。現状において決算内容の確認は実施しているものの、管理運営業務に係る区分経理に関連する資料を入手するなどして、より効果的なチェック機能の発揮が望まれる。

(4) 観光人材の発掘、育成

ア. 各地区の課題解決に向けたアドバイザー支援

① 事業の概要

所管課等	商業観光課
事業概要	各地区での観光推進における各種課題に対して、自立的な課題解決に向けてのフォローアップを図るため、各地区観光協

	会等を対象に、アドバイザーのマッチング及び派遣を実施する。
事業別予算及び決算と 財源（令和3年度）	予算額 3,000 千円 決算額 2,006 千円 【財源】一般財源 2,006 千円
決算額（令和3年度） の主な内訳（節、細 節）	委託料 2,006 千円
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	アドバイザー派遣 6 件
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	適正な講師の選定
今後の方向性	事業継続
主な連携先と連携内 容・成果	—

③ 監査の結果及び意見

a 観光事業の実施主体間のコミュニケーションについて（意見3-13）

アドバイザーのアドバイスを受ける前後でどのような効果が得られたかについて、アドバイスを受けた事業者から商業観光課に対し「豊田市観光アドバイザー派遣事業実施報告書」が提出されている。商業観光課は当該報告書に基づき、アドバイザーによるアドバイスが適切であったか否かを評価している。令和3年度において派遣を受けた事業者は6団体であり、それぞれの概要はつぎのとおりである。

図表3-44 派遣を受けた事業者、アドバイザー及び実施内容等の一覧

派遣を受けた 事業者	アドバイザー	①実施内容／②実施時期／③委託金額（税込）
笹戸温泉振興 会	樹木医（個人 名であるため 省略）	① 現地確認、樹木診断及び弱っている樹木対策 の指導 ② 令和3年8月 ③ 220,000 円

派遣を受けた事業者	アドバイザー	①実施内容／②実施時期／③委託金額（税込）
おどの夢をか なえる会	(株) 豊田ガ ーデン	① 雨による枯れた花の植え替え作業の指導及び 今後の対策方法の指導 ② 令和3年7月 ③ 220,000円
旭観光協会	三菱UFJリサ ーチ&コンサ ルティング (株)	① 旭地区の現状説明と意見交換等、観光専門家 と地域の担い手による意見交換会、SNS等を活 用したこれからの観光情報発信の指導 ② 令和3年7月～令和3年12月 ③ 500,000円
藤岡観光協会	三菱UFJリサ ーチ&コンサ ルティング (株)	① 講師による講演、参加者との意見交換、藤岡地 区の回遊性向上策に係るアドバイス等 ② 令和3年7月～令和4年2月 ③ 500,000円
スズキ工務店 (三河里旅)	(株) ツーリ ズムデザイナ ーズ	① アドバイザーが経営する拠点視察、意見交換 ② 令和3年7月 ③ 66,000円
TAIKEI ファーム (株) ストロ ベリーパーク みふね	名鉄観光サー ビス(株)	① 観光会社へのアプローチ方法・集客方法の指 導 ② 令和3年9月 ③ 500,000円

(出所 豊田市観光アドバイザー派遣事業実施報告書より監査人作成)

この評価過程の検討に当たり、令和3年度に派遣を受けた事業者が作成した「豊田市観光アドバイザー派遣事業実施報告書」を閲覧し、所感等を確認したところ、アドバイザーから特に「情報発信に関するアドバイス」として次の指摘があった。

旭観光協会

(令和3年11月26日実施報告書より抜粋)

旭地区近隣の地域との連携という部分ではツーリズムとよた様の協力を得て、ALL豊田で連携して旭だけでなく他の地区も巻き込んでいけるとよいと感じた。

合併から15年たつが事業が旧町村単位になってしまっている。

(令和3年12月17日実施報告書より抜粋)

地域の良さを発信しないと伝わらないということで、SNS を中心とした媒体を活用して情報発信することの重要性を改めて実感した。コロナが少しずつ収束しつつある中で、旭地区が観光地として選択してもらうために情報を発信していくことは重要だと改めて実感した。

藤岡観光協会

(令和3年11月26日実施報告書より抜粋)

情報発信については、・・・(略)・・・ホームページの活用と充実、SNS の活用など、来場予定者が最も情報を得る媒体をしっかりと活用すること。

(令和4年2月1日実施報告書より抜粋)

情報発信の視点が弱いことから、ホームページ、SNS などを有効的に活用することも必要である。

この点、情報発信についてツーリズムとよたには、CRM システムや SNS 及び WEB 広告などを通じたリソースやノウハウがあり、ツーリズムとよたにおける重要な事業の一つである。ツーリズムとよたと各観光協会とのコミュニケーションが十分な情報交換を図ることにより「ALL 豊田で連携」し、効率的・効果的な情報発信が可能になると考えられるため、商業観光課及び支所も含め、一層の連携強化の方策を検討されたい。

(5) 戦略的なプロモーションによる観光ブランドの普及

ア. プロモーション手法の充実

① 事業の概要

所管課等	商業観光課 (ツーリズムとよた)
事業概要	ツーリズムとよた HP の充実 (特集ページ等) や SNS を活用した情報発信と HP への誘導、WEB 広告による HP 及び SNS への誘導を行い、広く情報発信するとともに海外現地における広報・営業代行を活用する等、プロモーション手法の充実を図る。
事業別予算及び決算と 財源 (令和3年度)	予算額 20,751 千円 決算額 20,487 千円 【財源】市補助金 20,487 千円
決算額 (令和3年度) の主な内訳 (節、細 節)	—
支出額の主な内訳	—

主な取組実績と成果	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマごとの特集ページや遊び方等を提案するコラムなどの作成・定期更新(随時) ・旅マエ(公式 HP、SNS、Web 広告等)、旅ナカ(公式 HP 等)、旅アト(SNS 等)の段階ごとのデジタルプロモーション ・タイ、台湾、ベトナムにおける海外現地営業代行の設置(R3) <p>【公式 HP 閲覧数】</p> <p>H30 : 約 93 万 PV→R3 : 約 350 万 PV</p>
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	さらに多くの HP 閲覧者や SNS 登録者を増やすための「しかけ」や時代に即した PR 手法の導入を考える必要がある。
今後の方向性	旅行者が情報を求める「旅マエ」、「旅ナカ」、「旅アト」の場面ごとに、よりの確な手法を選定できるよう検討していく。また、インフルエンサーや動画の活用など、費用対効果を考えて取り組んでいく。
主な連携先と連携内容・成果	—

③ 監査の結果及び意見

a 委託費積算書の各項目の単位について (指摘 3-3)

ツーリズムとよたは事業実施に際し、民間企業へ次の業務を委託している (次の【 】の金額は委託契約書における消費税等を含んだ契約金額を示している)。

1) SNS 及び WEB 広告等管理運用業務 【3,968,800 円】

ツーリズムとよたが管理運用する Facebook、LINE@、Instagram を活用し、定期的に市観光情報等を提供するとともに、狙ったターゲットに WEB 広告を掲出する業務

2) 公式ホームページ改修及びコンテンツ追加等業務 【2,200,000 円】

公式ホームページの観光スポットページ (日本語) などの既存ページ等の更新や新規ページの作成をツーリズムとよたと協議した上で行う業務

3) 観光、グルメパンフレット情報更新等業務 【1,908,500 円】

ツーリズムとよたが保有する「とよたび気分」等のデータについて、ツーリズムとよたの指示に従い掲載内容を更新する業務

4) 観光プロモーション動画撮影編集等業務【2,915,000円】

市のプロモーション動画の撮影に当たり、ツーリズムとよたの指示に従った観光スポットの撮影及び動画編集を行う業務

5) CRMシステム基盤構築等業務【10,945,000円】

CRMプラットフォームの構築及び会員制度の立ち上げ業務。また、ツーリズムとよたの公式ホームページ及びCMSに機能を付加し、市への来訪を促す仕組みを構築する業務

なおCRMとは、Customer Relationship Managementの略で、日本語では「顧客関係管理」または「顧客関係性マネジメント」などと訳される。一般的には顧客との長期的な良好な関係を構築し継続していくための手法のことを指す。ITの利用により、顧客の居住地や年齢、趣味嗜好などの膨大な情報を蓄積・管理することでニーズに合わせた情報を届けることが可能となり、市への来訪者の増加が期待される。

6) 海外プロモーション企画・実施等業務【7,634,000円】

ツーリズムとよたの海外誘客におけるターゲット国に対する次の内容を委託する業務

- ・市の観光資源等に対するWebアンケート調査の実施
- ・訪日旅行動向等に関する情報収集及び分析
- ・市の観光セールス拠点の設置
- ・オンラインプロモーションの実施
- ・観光セミナーの実施

上記の委託業務の内容及び委託金額の妥当性を検討するため、それぞれの業務の委託費積算書（見積書に該当）を確認した。

例えば、「CRMシステム基盤構築等業務」における委託費積算書（抜粋）はつぎのとおりである。

図表 3 - 45 委託費積算書（抜粋）

委 託 費 積 算 書

A	B	C	D								
				起案責任者							

委託業務名	CRMシステム基盤構築等業務委託
委託業務の場所	豊田市 小坂本町 地内ほか
積算金額	金10,945,000円

名称	摘要	数量	単位	単価(円)	金額(円)	備考
1 CRMシステム構築 環境整備						
(1) 情報収集環境整備		1	式	100,000	100,000	
(2) 規則・ガイドライン作成		1	式	100,000	100,000	
(3) 職員への説明		1	式	100,000	100,000	
2 会員制度コンセプト開発		1	式	3,500,000	3,500,000	第1号明細参照
3 公式ホームページ連携		1	式	5,850,000	5,850,000	第2号明細参照
4 会員募集と情報発信						
(1) 観光情報発信メール		1	式	200,000	200,000	
(2) 本登録促進メール		1	式	50,000	50,000	
(3) 配信結果報告		1	式	50,000	50,000	
					9,950,000	/
委託金額 (A)						
消費税及び地方消費税額 (B = A × 0.10 円未満切り捨て)					995,000	/
積算金額 (A + B)					10,945,000	

※ 数量、単価、金額欄：上段……当初積算 下段……変更積算

(出所 委託費積算書より監査人抜粋)

この点、「一般社団法人ツーリズムとよた契約規則（令和2年9月23日施行）」の「第2章 契約締結の方法」において次の定めがある。

（予定価格の決定）

第19条 契約担当者は、随意契約によろうとするときはあらかじめ**第11条の規定に準じて**予定価格を定めなければならない。

第11条（第1項及び2項は省略）

第3項 予定価格は、契約の目的となる物件又は役務について、**取引の実例価格、需給の状況、履行の難易、数量、履行期限の長短を考慮**して適正に定めなければならない。

ヒアリングでは、業者との事前協議の段階で工数の精査をしているとの回答を得たが、上記の委託業務すべての委託費積算書の各項目の単位は「一式」となっており、積算根拠の過程が見えにくい。

委託前の段階においては積算根拠が妥当であるか否か、そして委託後においては積算した通りに業務が実施されたか否かを検証するため、例えば工数（時間や日数）など積算の根拠となる単位で見積書を作成すべきと考える。

ツーリズムとよたは市の出資団体であり、補助金等をうけている財政援助団体でもあることから市と同等の対応をすることが望まれる。

b 委託業者の見直しについて（意見3-14）

③ a 5) 「CRM システム基盤構築等業務」の委託業者決定過程の検討において「決定書（標題：CRM システム基盤構築業務委託契約の締結について）」を確認したところ、契約先である民間会社へは「一者特命の随意契約とする。」とあった。また、その理由として「ホームページ運営と密接な連携が必要」である点、及び「ホームページのCMS（※1）を利用しなければならない」点の2点を挙げている。

この点、当該見積書の妥当性についてどのように検証しているかヒアリングしたところ、次の回答を得た。

- ・これまでのCMS改修の実績等も踏まえた委託業者とのCRMシステム導入に係る想定作業量の協議結果に基づき、見積額が提示されている。
- ・当該委託業務以外にもホームページやSNSなど情報発信に係る基幹システムについて、同じ業者に継続して発注している。
- ・それぞれの委託業務契約の締結過程において特段問題となる点はなかった。

一方で、特にシステム系の委託業者については保守業務など長期継続的に発注することが多いが、長年の契約事務の中で発注価格が硬直化し、業務内容が時代に合わなくなるなどの不都合が生じることがある。

こうした弊害を避けるため、一者随契となる業務について定期的に他自治体等の価格をヒアリングし、業者の見積書の妥当性を検討する意識が必要であると考えます。

なお、観光分野における他自治体の CRM システム導入の実績は少なく、システム構成も参考にできる類似団体はなかったことから費用比較は実施していないとの回答も受けているが、開発業者の指値での委託にならないように価格の妥当性については例えば「どのような作業にどの程度の日数が必要か」といった工数の確認などを通じて慎重に検証する必要があることから、検討の過程がわかる積算単位を用いるべきと考えます。

(※1) CMS (Contents Management System コンテンツ管理システム) とは、Web サイトのコンテンツを構成するテキストや画像、デザイン・レイアウト情報 (テンプレート) などを一元的に保存・管理するシステムであり、Web に関する専門知識がなくても簡単にホームページの作成・更新・運営ができる点にメリットがある。

c 実施事業間の方向性のすり合わせ (意見 3-15)

前述した③ a 6) 「海外プロモーション企画・実施等業務」の委託業者決定過程の検討において「令和 3 年度 海外プロモーション企画・実施等業務委託 仕様書」を確認したところ、「・・・(略) 海外誘客におけるターゲット 3 か国 (台湾、タイ及びベトナム)・・・」とあった。当該 3 か国を選定した理由を担当者へヒアリングしたところ、次の回答を得た。

中部国際空港と当該 3 か国間で直行便があること、新型コロナウイルス感染症前の訪日旅行者数が増加傾向であること、自然や花が好まれていること (香嵐渓や四季桜などへの来訪を期待) などを考慮して選定している。

一方で、③ ア 1) 「SNS 及び WEB 広告等管理運用業務」において、Facebook では英語、中国語の言語で情報発信をされており、タイとベトナムの言語が入っていない。

この点について担当者へヒアリングしたところ、法人内にタイ語及びベトナム語を扱える職員がおらず SNS の運用には外部委託の継続が必須となるため、現在は追加の予定はないとのことであった。

特にベトナムは技能実習生といったかたちで来日している方も多いため、将来的なターゲットとして見据えるのであれば、こうした将来の観光客の候補となる人たちにも積極的にアピールする手段としてターゲット国の母国語による情報発信も視野に入れることは有意義であると考えます。

(6) 全市的な観光マーケティングの推進

ア. 観光マーケティング調査等による来訪者ニーズの把握

① 事業の概要

所管課等	商業観光課（ツーリズムとよた）
事業概要	インターネット調査、観光地対面アンケート調査、宿泊動向調査、外国人観光客対面アンケート調査等を実施し、観光消費額、満足度、認知度、リピート率等を確認する。 調査結果を経年把握するとともに、関係者に調査結果を共有し、関係者の事業推進の一助とする。
事業別予算及び決算と財源（令和3年度）	予算額 8,800 千円 決算額 8,778 千円 【財源】市補助金 8,778 千円（ツーリズムとよた）
決算額（令和3年度）の主な内訳（節、細節）	—
支出額の主な内訳	—
主な取組実績と成果	・各調査を通じた観光動向の推移や当法人の取組の効果等の把握 ・関係者を集めた報告会を毎年度開催して調査結果に対する意見交換を行い、当法人の事業展開に活用
特記事項	—

② 評価指標と事業の進捗等の概要

目標	—
実績件数及び進捗率	—
現状の評価	—
現状の課題	特記事項なし
今後の方向性	登録 DMO を目指し、調査・分析方法の検証を行い、正確性のより高いデータ収集を進めていく。
主な連携先と連携内容・成果	地区観光協会、主要観光事業者など

③ 監査の結果及び意見

a 各観光協会への調査結果の展開について（意見 3-16）

「令和3年度豊田市観光マーケティング調査(2022年3月)(以下「調査結果報告書」とする。）」の結果を踏まえ、翌年度以降どのように事業を展開するのか、方針や戦略等

の意思決定の判断過程に利用されているのかについてヒアリングしたところ、次の回答を得た。

- ・観光協会や観光事業者を集めた調査結果報告会（令和4年2月及び3月 報告会実施）の中で、意見交換等を行いツーリズムとよたの事業展開に生かしている。

- ・例えば HP の記事等を制作する過程の中で、観光地への来訪はファミリー層が多い、自然アウトドアを期待する顧客が多いという結果を踏まえ、新規にアウトドアのページを制作する等生かしている。

調査結果報告書をツーリズムとよただけの分析にとどまらず、観光協会や観光事業者を集めて報告会を開催しており、市内の観光業界の発展を見据えた活動を行っている点は評価できる。

一方で、一口に観光協会等と言ってもツーリズムとよたとの関係性に濃淡がある。具体的にはツーリズムとよた自身は、関係団体に調査結果報告書を送付しているが、それに対する反応について積極的に対応する団体とそうでない団体があるとのことである。

委託業者の作成した調査結果報告書はすべての観光事業者に関係がある項目ばかりではなく、各関係団体が置かれた立場もさまざまであるためこうした濃淡が生じることはやむをえない点には同意する。

一方、ツーリズムとよたは市商業観光課の元で、各関係団体と連携し、多様な地域資源を活用した観光商品の造成や情報発信に取り組んできた。令和4年3月に観光庁から候補DMO（※）として登録されたことも踏まえ、今後はより一層各団体との関係を深め、地域の観光のかじ取り役として積極的に観光振興に取り組んでいかなければならない。

（※）DMO（観光地域づくり法人：Destination Management/Marketing Organizationの略称）とは、マーケティング等を活用し、地域住民の理解と参画を得ながら、観光関係団体・事業者と連携し、観光資源の磨き上げ・情報発信を行うことで消費拡大を目指す法人のことである。登録申請団体が一定水準以上の能力を備えていると認められると、まずは「観光地域づくり候補法人：候補DMO」として登録され、活動実績に基づき「登録DMO」として正式登録される。

この点、調査結果報告書のまとめにおいて、次のような記述がある。

（調査結果報告書 P212 の「まとめ」より該当箇所を抜粋）

○周遊促進と消費拡大に向けた仕掛け

・・・（省略）・・・連携促進するかがカギとなる。各地区には観光協会があり、他地区との連携は二の次の事業となっているところが多い。ツーリズムとよたの役割は、地区間連携を促進することによる消費拡大である。

また、逆に各支所や観光協会自身がツーリズムとよたの情報発信に対して積極的に働き

かけ、双方のコミュニケーションの活性化を図ることが市全体における観光業界の盛り上がりにつながると考える。

この点、調査結果報告書のまとめにおいて上記と同様、次のような記述がある。

(調査結果報告書 P212 の「まとめ」より該当箇所を抜粋)

○ツーリズムとよたの認知度向上、理解促進の必要性

ツーリズムとよたの認知度が市民においてもまだ不十分であり、まずは、ツーリズムとよたの存在を知ってもらい、様々な活動の理解、ツーリズムとよたが発信する情報の受け手を増やしていく必要がある。

そのためには、まずは豊田市民から徐々に周辺地区へと知名度向上の輪を広げていくことが求められる。

各支所や観光協会とツーリズムとよたの連携を強めることにより、ツーリズムとよた自身の認知度向上につながることが期待される。

(卷末資料)

令和4年度包括外部監査 検討対象事業一覧

1. 豊田市産業振興プラン

	施策名	事業名	事業概要	所管課
1	企業立地奨励事業	企業立地奨励金	市内で工場等を新增設する際、土地・家屋・償却資産への投資に対し、奨励金を交付する。重点産業分野対象事業に対しては倍額交付する。	産業部産業労働課
2		中小企業設備投資奨励金	市内における中小企業の償却資産への投資に対し、奨励金を交付する。重点産業分野対象事業に対しては、倍額交付する。	産業部産業労働課
3		新エネルギー設備設置奨励金	市内で工場等の新增設に伴い新エネルギー設備を設置した場合、その費用に対し奨励金を交付する。	産業部産業労働課
4		市民雇用奨励金	市内で工場等の新增設に伴い市在住の従業員を新規に雇用等した場合、奨励金を交付する。	産業部産業労働課
5		創造産業立地奨励金	次世代成長分野・集積業種の市内中小企業者が工場等を新增設する際、家屋や償却資産への投資に対し、奨励金を交付する。重点産業分野対象事業には5%上乗せして交付する。	産業部産業労働課
6		中小企業高度先端産業立地奨励金	高度先端産業分野の市内事業者が工場を新增設する際、家屋と償却資産への投資に対し、奨励金を交付する。重点産業分野対象事業には、5%上乗せして交付する。	産業部産業労働課
7		先端設備等導入計画の認定	中小企業者等が作成し、認定経営革新等支援機関の事前確認を受けた先端設備等導入計画を認定する。	産業部産業労働課
8	産業用地整備事業	産業誘導拠点における産業用地整備	企業立地ニーズの高い業誘導拠点等において産業用地を開発する。	産業部産業労働課 企画政策部土地利用調整課
9	企業立地支援事業	企業立地の適地誘導	無秩序な開発や周囲との環境問題の発生など、企業立地時における問題を未然に防ぐため、市が企業立地の適地を把握し、適地での立地を誘導する。	産業部産業労働課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
10		企業立地マッチング	製造業等の企業立地に係る用地を求める企業と、土地の利活用を求める不動産業者を仲介する。	産業部商業観光課 ツーリズムとよた
11		企業立地手続のワンストップサービス	企業立地手続に係る事務の効率化やスピードアップを図るため、立地に係る関係各課との調整を図る。	産業部産業労働課
12		企業立地道路整備支援	開発区域外において企業立地に必要となる道路整備にかかる費用に対し、補助金を交付する。	産業部産業労働課
13	経営力高度化支援事業	中小企業経営力高度化事業補助金	全業種の中小企業を対象に、人材育成、人材確保、販路拡大、BCP策定、事業承継・M&Aの5項目に対して補助金を交付する。	産業部産業労働課
14		経営研究会	市内中小企業経営者や後継者等が交流する勉強会を開催する。	産業部産業労働課
15	産学官金連携事業	とよたイノベーションセンター運営	豊田商工会議所・豊田工業高等専門学校・市の3者連携支援機関である「とよたイノベーションセンター」において、コーディネーターによる技術・経営相談や新事業展開へ向けた各種セミナーを実施する。	産業部次世代産業課
16		豊田ものづくりブランド	豊田商工会議所と連携し、市内中小企業等の優れた技術・製品を「豊田ものづくりブランド」として認定し、ホームページ等での情報発信や展示会への共同出展に加え、オンラインを活用した販路開拓支援を実施。	産業部次世代産業課
17		とよたビジネスフェア	豊田商工会議所と連携し、西三河最大級の総合展示会を開催して、ものづくり企業の販路開拓を支援する。	産業部次世代産業課
18		海外セミナー	日本貿易振興機構（JETRO）と連携し、市内企業の海外展開など、「海外」という切り口でセミナーを開催する。	産業部産業労働課
19		事業承継研究会	豊田商工会議所・豊田信用金庫と連携し、事業承継に係るセミナー等を開催する。	産業部産業労働課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
20		とよたSDGsパートナー	SDGsの普及啓発及び市の地域課題の解決に取り組む企業・団体をパートナーとして登録し、取組の情報共有や連携事業を行う。	企画政策部未来都市推進課
21		こコスゴ！！とよた	市内ものづくり企業をデータベース化し、公開することで、販路開拓を支援する。	産業部次世代産業課
22		BCP作成セミナー	災害時の災害対応力向上に向け、豊田市地震対策事業者連絡会加盟の市内事業者等を対象に、大学等と連携してBCP作成に関するセミナーを開催する。	地域振興部防災対策課
23		豊田市つながる社会実証推進協議会	「民・産・金・学・官」の連携により、市をフィールドとした先進技術実証を実施し、市の地域課題解決につながる技術の高度化・実装を推進する。	企画政策部未来都市推進課
24	DX促進事業	デジタル化支援補助金	市内中小企業が、生産性向上や対面主義脱却を目的として、デジタル技術を導入する際に、補助金を交付する。	産業部産業労働課
25		デジタル化促進アドバイザー派遣	デジタル化の取組が必要と考えているものの、どこから手をつけて良いか分からない中小企業に対し、専門家等を派遣し、個々の企業の抱える課題、デジタル化を進められる部分を見極め、システム開発や導入を支援する。	産業部次世代産業課
26		キャリアチェンジ支援のための職業訓練機会の拡充	キャリアチェンジに必要なリカレント教育として、デジタルスキル等の習得のための職業訓練の機会を拡充するとともに、受講後のマッチングを支援する。	産業部産業労働課
27		テレワーク導入支援補助金	テレワークの新規導入に際し、国の助成金等を活用した中小企業等に対して補助金を交付する。	産業部産業労働課
28		デジタル×ものづくりカレッジ	とよたイノベーションセンターで、自社の業務を俯瞰的に捉え、IoT技術等の活用で現場カイゼンできるITブリッジ人材を育成する講座を実施する。	産業部次世代産業課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
29		I o T研究会	とよたイノベーションセンターで、「中小企業でも取り組めるIoT」をテーマに、先進事例見学やプログラミング講座等を通じて、身につけた知識・技術を基に、企業活動の中で、更なる活用方法を開発する研究会を運営する。	産業部次世代産業課
30		製造技術者育成プログラム・スキルアッププログラム	とよたイノベーションセンターで、製造現場で必要となる PLC 制御、電子回路、センサー等の基礎的な技術や、先端の技術、理論など、実務では得られない応用的な技術を学ぶ講座を実施する。	産業部次世代産業課
31	オープンイノベーション推進事業	開放特許マッチング	市内製造業の技術力と、開放特許というアイデアを組み合わせ、新製品開発を支援する。	産業部次世代産業課
32		ベンチャーマッチング	市内製造業の技術力と、ベンチャーの発想力やマーケティング力を組み合わせ、新製品開発を支援する。	産業部次世代産業課
33		ピッチイベント	ものづくり創造拠点 SENTAN の各種事業で生まれたアイデアや製品の出口戦略として、事業化・ビジネス化へ向け支援するサポーターとのマッチングの場を提供する。	産業部次世代産業課
34	スタートアップ支援事業	課題解決型事業提案マッチング	行政の抱える様々な地域（行政）課題の解決を新産業創出の機会と捉え、それを解決する新製品・サービスを開発する企業・スタートアップを公募し、共働で課題解決に資するモノ・サービスの開発を目指す。	産業部次世代産業課
35		ものづくり創造拠点SENTAN運営	試作開発・交流・相談ができる「ものづくり創造拠点SENTAN」の運営や実証フィールドの提供を通じて、既存企業の新事業展開やスタートアップの事業化を支援する。	産業部次世代産業課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
36		ものづくり創造補助金	新製品・新技術等の開発や、新たなビジネスモデルの構築に係る経費を補助する。特にスタートアップに対しては、「活動拠点の環境整備費」や「人件費」も対象として支援する。	産業部次世代産業課
37	イノベーション人材創出事業	ものづくりミライ塾	「今までにない」「社会に役立つ」という大きな視点で一連の製品開発を経験する「ものづくりミライ塾」を継続実施することで自ら考え、行動し、新製品を創出できる人材を育成する。	産業部次世代産業課
38		スタートアップ掘り起こし	スタートアップ候補の発掘をめざし、起業やアイデアを形にする過程を体験するハッカソンやビジネスプランコンテストを開催する。	産業部次世代産業課
39	働き方改革推進事業	事業所訪問	国・県・市の支援制度や法改正の内容等に関する情報発信とともに現状の把握を行う。	産業部産業労働課
40		働き方改革アドバイザー・講師派遣	社会保険労務士等の働き方改革の専門家を派遣する。	産業部産業労働課
41		はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰	働きやすく働きがいのある職場づくりを積極的に行っている事業所を表彰する。	産業部産業労働課
42		啓発セミナー・研修	働き方改革を推進するための啓発や各種法改正について周知する。	産業部産業労働課
43	就労支援事業	女性しごとテラス運営	職業相談・紹介のほか、キャリアカウンセリングやスキルアップやモチベーションアップの講座を実施する。相談者のニーズに合わせた独自求人の開拓も実施する。	産業部産業労働課
44		女性従業員の育成・定着支援	中小企業の女性の育成及び定着を支援するため、通年で様々なテーマのセミナーを開催する。	産業部産業労働課
45		女性起業家支援	女性の多様な活躍の選択肢の1つとして、女性起業家を支援するため、各種セミナー等を開催する。	産業部産業労働課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
46		中高年齢者活躍支援	中高年齢者の雇用促進のための企業訪問とセカンドライフ・セカンドキャリアに関する相談会、セミナーを開催する。	産業部産業労働課
47		若年者就労支援	若年求職者に対するキャリアカウンセリングや就労支援セミナーを開催する。	産業部産業労働課
48		就労支援室運営	愛知労働局との一体的就労支援事業として、職業相談・職業紹介のほか、職業適性診断や就労支援セミナー、内職相談を提供する。	産業部産業労働課
49		定住外国人就労支援	定住外国人の就職、キャリアアップを支援するための日本語教室のほか、キャリアカウンセリング、就労支援セミナー、職場体験等を実施する。	産業部産業労働課
50		オープンファクトリー	地元の中学生・高校生等が、働く現場やそこで働く人に出会い、交流することを通して、地元企業に対する認識を深める機会を提供する。	産業部産業労働課
51	地域産業の担い手育成確保支援事業	副業・兼業人材とのマッチング支援	雇用によらない人材確保策として、また外部人材の活用による経営活性化や新事業展開の契機として副業・兼業人材の導入を推進できるよう、マッチング支援を実施する。	産業部産業労働課
52		長期インターンシップ受け入れ支援	学生等の受入による社内活性化や、新しい発想を生かした新事業展開、長期的な視点での採用活用ツールとして、長期インターンシップの導入を推進できるよう支援する。	産業部産業労働課
53		中小企業魅力発信	就職を考える学生を対象とした、とよたの先輩名鑑の発行、動画作成配信、出張授業、合同企業説明会等を開催する。	産業部産業労働課
54		建設業振興支援	建設業における業界活性化の取組を支援する。	産業部産業労働課
55		職業訓練校の管理運営及び運営支援	大工左官の職人の育成と技能伝承のための認定職業訓練事業を行う職業訓練校を	産業部産業労働課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
			管理運営するとともに、事業継続を支援する。	
	カーボンニュートラル促進事業	企業立地奨励金 (新エネルギー設備設置奨励金) ※No3 と重複	市内で工場等の新增設に伴い新エネルギー設備を設置した場合、その費用に対し奨励金を交付する。	産業部産業労働課
56		中小企業向け人材育成	中小企業の経営者向けに豊田市脱炭素スクールを開校し、脱炭素経営についての人材を育成する。	環境部環境政策課
57		カーボンニュートラル専門家相談窓口	中小企業者等のカーボンニュートラルに関する理解を深めるため、CO2 排出量の算定や、CO2 を削減する取組などの助言を行う。	産業部次世代産業課
58		カーボンニュートラル創エネ促進補助金	市内で製造業等を営む中小企業者等が、再生可能エネルギー発電設備等（太陽光発電等）を導入するにあたり、その費用の一部を補助する。	産業部産業労働課

2. 豊田市商業活性化プラン

	施策名	事業名	事業概要	所管課
1	市内での消費 購買を増やす とともに、商 業拠点性を向 上する	商店街等事業機会 拡大事業	新規顧客獲得につながるイベント等の開 催支援や大学等との新しい取組（情報提 供、イベント開催、商店街マネジメント、 調査・計画策定等）に対して支援する。	産業部商業観光課
2		中心市街地商店街 等店舗等整備事業	民間投資を先導する不足業種の誘致、チ ャレンジショップ等の整備（空き店舗等 の遊休資産活用を含む）の支援やコミュ ニティ施設等の整備に対して支援する。	産業部商業観光課
3		中心市街地テナン トミックス整備事 業	民間事業者による「中心市街地テナン トミックスビジョン再構築プロジェクト会 議」の調査事業に基づいた施設整備を支 援する。	産業部商業観光課
4		公共空間等整備事 業	集客核における公共空間等の施設（広場、 トイレ、休憩スペース等）の整備等を支 援する。	産業部商業観光課
5		商業・サービス機 能誘致奨励金	商業・サービス機能の拠点となる施設を 誘致するため、条例等で定められた奨励 事業者を支援する。	産業部商業観光課
6		商店街等事業機会 拡大事業（商店街 リーダー育成関 係）	次代の商業、商店街を担う人材育成を 図るため、セミナーへの参加促進及びアド バイザー派遣などの支援により、商店街 の若手・後継者等を、商店街の次世代の リーダーとして発掘・育成し、商店街組 織の意識改革と若返りを目指するとも に、商店街の機能強化及び魅力向上を図 る。	産業部商業観光課
7	豊田市商業の 魅力と価値を 高める	特産品展開事業	事業者の販路拡大及び市のPRのため、事 業者等が実施する市の特産品等の展示 会、即売会等の実施に対して支援する。	産業部商業観光課
8		商店街等事業機会 拡大事業	顧客の獲得、販売促進等の事業機会の 拡大を目的とした商品開発などを支援す る。	産業部商業観光課
9		マッチング促進事 業	事業者の販路拡大及び市のPRのため、生 産者と小売事業者等との商談会の開催に	産業部商業観光課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
			加え、ホームページ等を活用した随時商談が可能な仕組みづくりを進める。	
10		新ビジネスおうえん補助金	クラウドファンディングを活用して創業や新商品・サービスの開発等の新しい事業を行うための資金調達を行うものに対して、クラウドファンディング活用に係る経費を支援する。	産業部商業観光課
11		中小企業経営力高度化事業補助金	全業種の中小企業に対し、販路開拓、人材育成、事業承継・M&A、BCP策定、人材確保の5項目に対して支援する。うち、販路開拓について、見本市等へ出展料や運搬費等を支援する。	産業部産業労働課
12		創業機運醸成事業	若年層向けに「創業ベンチャースクール」を実施し、創業に対する理解を深めるとともに、働き方の選択肢としての認知を図る。	産業部商業観光課
13	ベンチャー・エコシステムを活性化して多様な起業を促進する	信用保証料補助制度（環創）	市内で創業を目指す人（創業間もない人）に対し、必要な知識の習得はじめ対象融資資金に係る信用保証料補助など各種支援を実施し、起業・創業をサポートする。	産業部商業観光課
14		創業出店促進事業	中心市街地及び地域商店街等の活性化のため、新たに創業を行う者に対して開業準備期間に係る店舗賃借料を支援する。	産業部商業観光課
15		ワンストップ創業支援窓口	市をはじめ各支援機関にワンストップ窓口を設置し、必要に応じて関係機関や専門家を紹介するなど、地域資源の発掘から商品化まで、創業の段階に応じたきめ細やかな支援を行う。	産業部商業観光課
16		創業塾	創業サポートセンターと豊田信用金庫が主体となり、日本政策金融公庫、中小企業支援ナビ、中小企業庁ミラサポ等と相互協力して創業塾を開催。創業の基礎知識から事業計画のプレゼンテーション等、開業に必要な知識や手法を取得する。	産業部商業観光課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
17		空き店舗、空きビル等活用支援事業	中心市街地における空き家、空き地、空きビル等の遊休資産活用による商業、サービス業の立地の促進を目的とした仕組みづくりを支援する。	産業部商業観光課
18	必要な人材を確保しやすい事業者へと転換する	オープンファクトリー	地元の中高校生が、働く現場やそこで働く人に出会い、交流することを通して、地元企業に対する認識を深める機会を提供する。	産業部産業労働課
19		副業兼業人材とのマッチング支援	雇用によらない人材活用策として、また、外部人材の活用による経営活性化や新事業展開の契機として、副業・兼業人材の導入を推進できるよう、マッチング支援を実施する。	産業部産業労働課
20		長期インターンシップ受け入れ支援	学生等の受入による社内活性化や、新しい発想を生かした新事業展開、長期的な視点での採用活動のツールとして、長期インターンシップの導入を推進できるよう支援する。	産業部産業労働課
21		中小企業魅力発信	就職を考える学生を対象とした、先輩名鑑（パンフレット）の発行、動画作成配信、出張授業、合同企業説明会などの開催を行う。	産業部産業労働課
		中小企業経営力高度化事業補助金 ※No11 と重複	全業種の中小企業に対し、販路開拓、人材育成、事業承継・M&A、BCP 策定、人材確保の5項目に対して支援する。うち、販路開拓について、見本市等へ出展料や運搬費等を支援する。	産業部産業労働課
22		テレワーク導入支援補助金	新規にテレワークを導入するにあたり、国の助成金等を活用した中小企業等に対して市が上乗せして補助金を交付する。	産業部産業労働課
23	働き方改革アドバイザー・講師派遣	働き方改革の包括的な取組をはじめ、女性活躍やワークライフバランスなどに対する助言や情報提供、セミナー・研修会への講師派遣を実施する。	産業部産業労働課	

	施策名	事業名	事業概要	所管課
24	安心して買い物できる環境を確保する	商店街等施設整備事業	商店街等の活性化を図るために設置する施設・設備整備に係る経費を補助する。共同店舗、顧客用駐車場、アーケード、カラー舗装、ファサード、バリアフリー対応設備、防犯設備、AED、POS システム、環境リサイクル対応設備、国際化対応施設・設備、情報通信システム等が対象となる。	産業部商業観光課
25		買い物環境改善事業	主に山村地域における社会的課題である買い物不自由環境改善に向けたビジネスの立ち上げ等（宅配及び移動販売など）に対して支援する。	産業部商業観光課
26		制度融資	小規模企業等振興資金（振、振小）や豊田市商工業者事資金（マルトヨ）の活用を推進する。	産業部商業観光課
		中小企業経営力高度化事業補助金 ※No11 と重複	全業種の中小企業に対し、販路開拓、人材育成、事業承継・M&A、BCP 策定、人材確保の5項目に対して支援する。うち、販路開拓について、見本市等へ出展料や運搬費等を支援する。	産業部産業労働課
27		創業出店促進事業	中心市街地及び地域商店街等の活性化のため、新たに創業を行う者に対して開業準備期間に係る店舗賃借料を支援する。	産業部商業観光課
28	個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する	魅力あふれる店舗創出事業	豊田市商業アドバイザー派遣事業における講師のアドバイスに基づいて実施する個店の魅力創出・魅力発信事業への支援を行う。	産業部商業観光課
29		中小企業指導団体支援	経営指導員の資質向上など地域経済団体における経営指導力の向上及び団体経営の組織力向上に対する支援を行い、地域経済団体の機能強化、コンサルティング力の強化を図る。	産業部商業観光課
30		商業アドバイザー派遣事業	人材育成を戦略的に行うため、商工会議所・商工会・金融機関が事業者の経営指導をする中で必要と判断した課題を解決	産業部商業観光課

	施 策 名	事 業 名	事業概要	所管課
			するため、に専門分野のアドバイザーを派遣する。	
31		商店街等事業機会 拡大事業（繁盛店 経営者育成関係）	経営者育成のため、自ら商圈調査や消費者ニーズを把握し、計画的に戦略的な販売促進ができるよう、セミナーへの参加やアドバイザー派遣等により、経営のノウハウ・知識の提供など繁盛店づくりに向けた実践的な団体の取組に対して支援する。	産業部商業観光課
		中小企業経営力高 度化事業補助金 ※No11 と重複	全業種の中小企業に対し、販路開拓、人材育成、事業承継・M&A、BCP 策定、人材確保の5項目に対して支援する。うち、販路開拓について、見本市等へ出展料や運搬費等を支援する。	産業部産業労働課

※No11、18、19、20、21、23、24 は豊田市産業振興プランにおいても実施している。

3. 豊田市観光実践計画

	施策名	事業名	事業概要	所管課
1	各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出	花の里の拠点整備	花の里「旭」のイメージアップを図るために、既存の観光イベントや旭高原元気村の環境整備を集中的に行う。また、環境整備活動を通して、関係人口の拡大を図る。	地域振興部旭支所
2		ラリーを中心とするモータースポーツイベントを活用した観光振興	ラリー競技主催団体と連携し、競技の開催と合わせた地域活性化イベントを地域主体で実施する。 「クルマを楽しめるまち」、「モータースポーツが盛んなまち」としての情報発信を実施する。 地域の豊かな観光資源と併せてクルマを楽しむ新たな体験プログラムなどを開発する。	地域振興部稲武支所
3		どんぐりの里いなぶ周辺整備	道の駅の近くに位置する桑原棚田の景観保護や、武田勝頼ゆかりの武節城址（城山）の整備を進めることにより、景勝地及び山里体験の場として観光振興を進める。 滞留時間を増やすことで交流人口を増加させ、稲武ファンの拡大を図る。	地域振興部稲武支所 いなぶ観光協会
4		四季桜、豊田小原和紙、地歌舞伎など地域資源を活用したまちづくり	他の地域資源や香嵐溪等と連携し、魅力ある四季桜まつりを実施する。 新たな切り口（サブカルチャー等）によるプロモーションを実施する。 地域と共働の取組を行い、多様な地域資源の活用により、一期集中型から通年周遊型観光への転換を図る。	地域振興部小原支所 小原観光協会
5		しもやま観光戦略プラン事業の推進	”冒険！体験！発見！しもやま”を統一コンセプトとし、下山に来たことがない人も集まってくるような、魅力ある観光エリアを実現するために、官民連携でしもやま観光戦略プランアクションプランの掲載事業を取り組む。	地域振興部下山支所

	施策名	事業名	事業概要	所管課
6		愛知県緑化センター・昭和の森を拠点とした回遊性の向上	集客力の高い月間に、緑化センター内にインフォメーションを設置し、来訪者へ藤岡地区の観光情報を発信し、季節の見どころ、飲食店、お土産等の周知を図り、観光PRを実施する。 来訪者へアンケート等を行い、立ち寄り箇所数の動向調査を実施する。 「ふじまつり」会場は、ふじの回廊を中心に緑化センター、石畳ふれあい広場など開催箇所数を増やし、まつりの規模拡大を図る。	藤岡観光協会
7		ふじおか回遊ルートの整備、促進	【藤岡支所】 観光によるまちづくりを進め地域の活性化を図るため、当該地区に必要なソフト・ハード事業の計画及び周辺地区を含む回遊ルートを策定する。 地域資源を生かした体験メニュー等を開発する。 【藤岡観光協会】 「ふじまつり・紅葉まつり」のイベント時に、地域バス、シャトルバスを活用した回遊バスを運行する。 「ふじ回廊づくり計画」に位置付けられた「ウォーキングコース」を活用した回遊ルートを策定する。	地域振興部藤岡支所 藤岡観光協会
8		王滝渓谷周遊促進事業の実施	王滝渓谷内でスタンプラリーを実施し、渓谷内での観光客への周遊と滞在時間の向上を図る。	松平観光協会
9		持続可能な観光誘客事業の検討、試行	本市ならではの観光資源を生かし、地域主体の事業、継続を可能にするための収益・運営モデルも考慮した通年型の観光誘客事業を検討・試行する。	産業部商業観光課 ツーリズムとよた
10	地域特性を生かした特産品や観光	地域資源の活用推進と資源を生かした誘客	旭地区の特産品を地域を挙げて売り出す方策について検討・実践し、地域産業の活性化と地域商店への誘客を図る。	地域振興部旭支所

	施策名	事業名	事業概要	所管課
11	商品の開発、展開	いなぶ山里体験の充実	地域団体と連携協力し、稲武地区の観光資源の活用を図り、新たな「いなぶ山里体験プログラム」の発掘によるメニューを多様化する。また、既存プログラムの内容を充実させ、魅力ある山里体験を提供し、地域への集客をより強化するための総合的な調整を図る。	地域振興部稲武支所 いなぶ観光協会
12		小原地区の地域資源を生かした観光商品づくり	地域資源を生かした特産品の開発を推進する。 来訪者が小原の地域性を体験または体感できる観光商品の開発の推進する。 観光商品の供給体制の構築・整備を図る。	地域振興部小原支所 小原観光協会
13		豊田市内（藤岡地区）の地域資源を使った特産品の開発	【藤岡商工会】 藤岡商工会が開発した新たな特産品「ふうちゃん焼き」の商品改良を重ね、本格的な商品化を実施する。 【藤岡観光協会】 フジオカーナは、加茂丘高校などと連携して幅広い年齢層に親しまれるような事業を展開する。 藤岡地区は「フジの花のまち」であることをPRするため、「フジの花」、「紫色」をテーマとした名物を開発する。	藤岡観光協会 藤岡商工会
14		テーマ別観光商品の開発及びプロモーション	「歴史・文化」「自然・四季彩」「アクティビティ」等の様々なテーマに合わせて観光資源を組み合わせることで、魅力ある観光商品を開発する。 観光商品を求める顧客に確実に情報を届けられるよう戦略的にプロモーションを展開する。	ツーリズムとよた
15		地域資源を支える基盤の拡充	香嵐渓整備事業の実施	モミジの質を高め、魅力向上につながるため、香嵐渓再整備計画を策定し、計画的な間伐や植樹を実施する。 香嵐渓命名100年に向け、再整備の

	施策名	事業名	事業概要	所管課
			ために地域の気運醸成を図りながら資金調達の方法や市民、企業、観光客の参画方策を検討する。	
16		道の駅どんぐりの里いなぶの再整備の実施	産業振興・観光振興の拠点として、どんぐり横丁の増改築や、イベント広場へのキャノピー（大屋根）の新築等を行い、売場面積の拡充、飲食エリアの充実やイベント利用の増加を図る。	地域振興部稲武支所
17		四季の回廊ミュージアム構想の継承	四季桜や小原和紙工芸などの地域資源を生かすための共働事業を展開する。柿ヶ入人道橋設置を図る。	地域振興部小原支所 小原観光協会
18		川見四季桜の里とふれあい公園の桜の植替え	川見四季桜の里内の樹木の台帳作成及び診断を行い、植替え・育成計画（長期計画）を策定する。 計画に沿った伐採・植樹や里山林整備事業地への植栽を行い、持続可能な管理体制を構築する。	地域振興部小原支所 小原観光協会
19		三河湖周辺環境整備事業の実施	三河湖を中心とし、地区内の自然アクティビティ（体験含む）を楽しむための拠点として、三河湖観光センターの再整備及び周辺観光施設の利活用方法を考え、施策に反映する。 市道二タ瀬草木線の道路修繕を実施する。	地域振興部下山支所
20	安全・安心・おもてなしのため	外国人観光客への観光案内の実施	秋の観光シーズンを中心に、駅前及び各観光地でコミュニケーションに困っている外国人観光客に対応するため、通訳の派遣及び通訳補助機器を活用した多言語案内を実施する。	産業部商業観光課 ツーリズムとよた
21	の環境づくり	観光ゲートウェイ拠点「とよたびステーション」の充実	「都市部及び山間部の各観光地へ観光客を促す流入口」となる観光ゲートウェイ拠点「とよたびステーション」の認知度向上を図っていくほか、主な機能	産業部商業観光課

	施策名	事業名	事業概要	所管課
			である観光情報発信及び特産品販売の充実を図る。	
22		松平郷園地、王滝溪谷及び猿投山における安全・安心のための環境整備	松平郷園地、王滝溪谷及び猿投山において、観光客の「安心・安全」を確保するため、散策道の改修等の環境整備を進める。また、車で来訪する観光客のための交通環境の整備も併せて進めていく。	産業部商業観光課
23		With コロナを踏まえた観光地の受入体制の整備	各観光地において、各地域の実情及び観光地の特性に応じた、「安心・安全」な観光客の受入ができるような手法を検討・実施する。	産業部商業観光課
24		災害に備えた観光客への案内環境の整備	観光客に対して、災害前・災害時に役立つ情報を発していくほか、災害時に誘導できるような環境整備を検討・実施する。	産業部商業観光課
25	観光人材の発掘、育成	「とよた観光おもてなしパートナー」の育成	宿泊事業者や交通事業者などを主なターゲットに、観光スポットに関する知識や観光案内に関するノウハウを習得するための講座を開催し、受講者をパートナーとして認定する。	産業部商業観光課
26		「とよた観光セミナー」の実施	観光関係者のニーズを踏まえながら、テーマやターゲットを定め、定期的にセミナーを開催する。	産業部商業観光課
27		各地区の課題解決に向けたアドバイザー支援	各地区での観光推進における各種課題に対して、自立的な課題解決に向けてのフォローアップを図るため、各地区観光協会等を対象に、アドバイザーのマッチング及び派遣を実施する。	産業部商業観光課
28		戦略的なプロモーションによる観光	市民向けプロモーションの推進	市民が気軽（手軽）にレジャーを楽しむことができるよう市内観光スポット及びイベントの情報を提供する。

	施策名	事業名	事業概要	所管課
29	光ブランドの普及	豊田市の観光イメージづくり	多様なメディア等を活用し、本市の観光イメージを定着させるために戦略的なプロモーションを実施する。	ツーリズムとよた
30		プロモーション手法の充実	ツーリズムとよたHPの充実（特集ページ等）やSNSを活用した情報発信とHPへの誘導、WEB広告によるHP及びSNSへの誘導を行い、広く情報発信するとともに海外現地における広報・営業代行を活用する等、プロモーション手法の充実を図る。	ツーリズムとよた
31	広域連携を生かした情報発信	愛知県、周辺自治体等との広域連携の推進	県域や市域をまたぐ広域連携協議会等で実施する事業へ積極的に参画する等、本市及び周辺自治体の観光振興を推進する。	産業部商業観光課
32	全市的な観光マーケティングの推進	観光マーケティング調査等による来訪者ニーズの把握	インターネット調査、観光地対面アンケート調査、宿泊動向調査、外国人観光客対面アンケート調査等を実施し、観光消費額、満足度、認知度、リピート率等を確認する。 調査結果を経年把握するとともに、関係者に調査結果を共有し、関係者の事業推進の一助とする。	ツーリズムとよた
33	各主体の組織力向上と連携強化	定期的な観光会議の開催	「All Toyota Tourism」を推進していくため、定期的な観光会議の開催を通じ、観光施策の課題について話し合うとともに、国・県・観光の動向や市の取組についての意見交換・情報共有等を行う。	産業部商業観光課
34		観光地域づくり法人（登録DMO）の体制整備に向けた検討	市の観光施策を戦略的に推進するための仕組み（組織体制）を検討する。	ツーリズムとよた