

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)

(概要版)

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

<b>I 包括外部監査の概要</b> .....	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
<b>II 監査対象の概要</b> .....	4
1. 豊田市産業振興プランの概要.....	4
2. 豊田市商業活性化プランの概要 .....	7
3. 豊田市観光実践計画の概要 .....	9
<b>III 監査の指摘及び意見（総論）</b> .....	11
1. 監査の指摘及び意見の総括 .....	11
2. 個別の監査の指摘及び意見のまとめ.....	16
<b>IV 監査の指摘及び意見（各論）</b> .....	19
1. 豊田市産業振興プラン .....	19
(1) 投資の受皿となる産業用地の創出.....	19
(2) 中小企業の経営力の強化.....	21
(3) 中小企業のデジタル化の促進.....	23
(4) 新たな事業展開・イノベーション創出の促進 .....	24
(5) スタートアップの誘引・誘発と事業化へ向けた支援.....	26
(6) イノベーションを起こす人材の掘り起こし・育成 .....	27
(7) 企業の働き方改革の推進.....	28
(8) 多様な人材の就労支援 .....	28
(9) 将来の地域産業を担う人材の確保.....	29
2. 豊田市商業活性化プラン.....	30
(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 .....	30
(2) 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する.....	35
3. 豊田市観光実践計画.....	39
(1) 各観光地ならではの魅力向上と新たな観光の創出 .....	39
(2) 地域特性を生かした特産品や観光商品の開発、展開.....	44
(3) 地域資源を支える基盤の拡充.....	46
(4) 観光人材の発掘、育成 .....	46
(5) 戦略的なプロモーションによる観光ブランドの普及.....	47
(6) 全市的な観光マーケティングの推進 .....	49

## 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。

## 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) 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

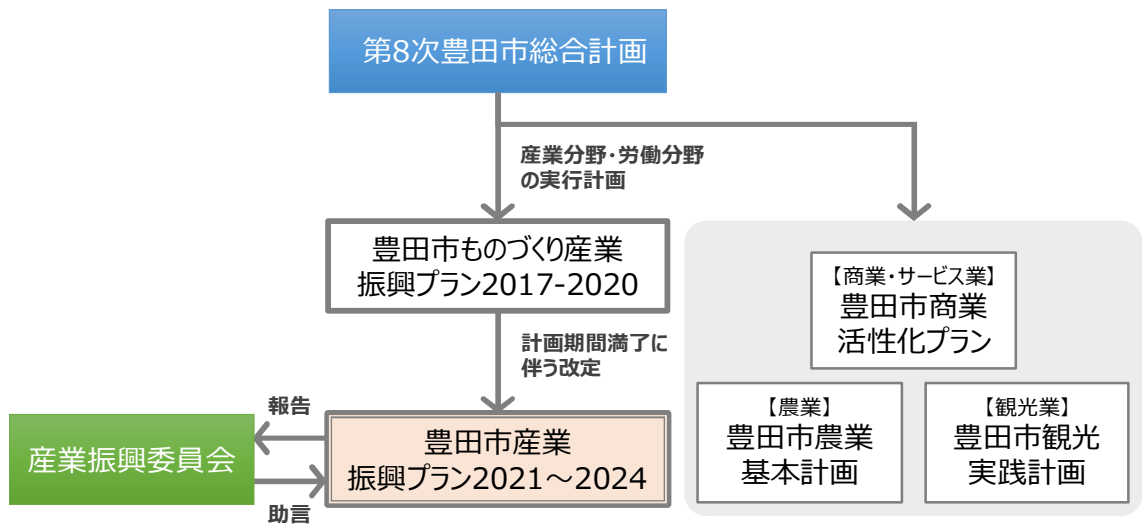
## II 監査対象の概要

### 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 - 1 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 2-2 豊田市産業振興プランでめざす姿

豊田市産業振興プランでめざす姿

活力ある地域のミライを実現する産業都市

○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。

○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。

○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。

○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。

(出所 豊田市産業振興プラン 2021～2024)

図表 2-3 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 2-4 横断的取組項目

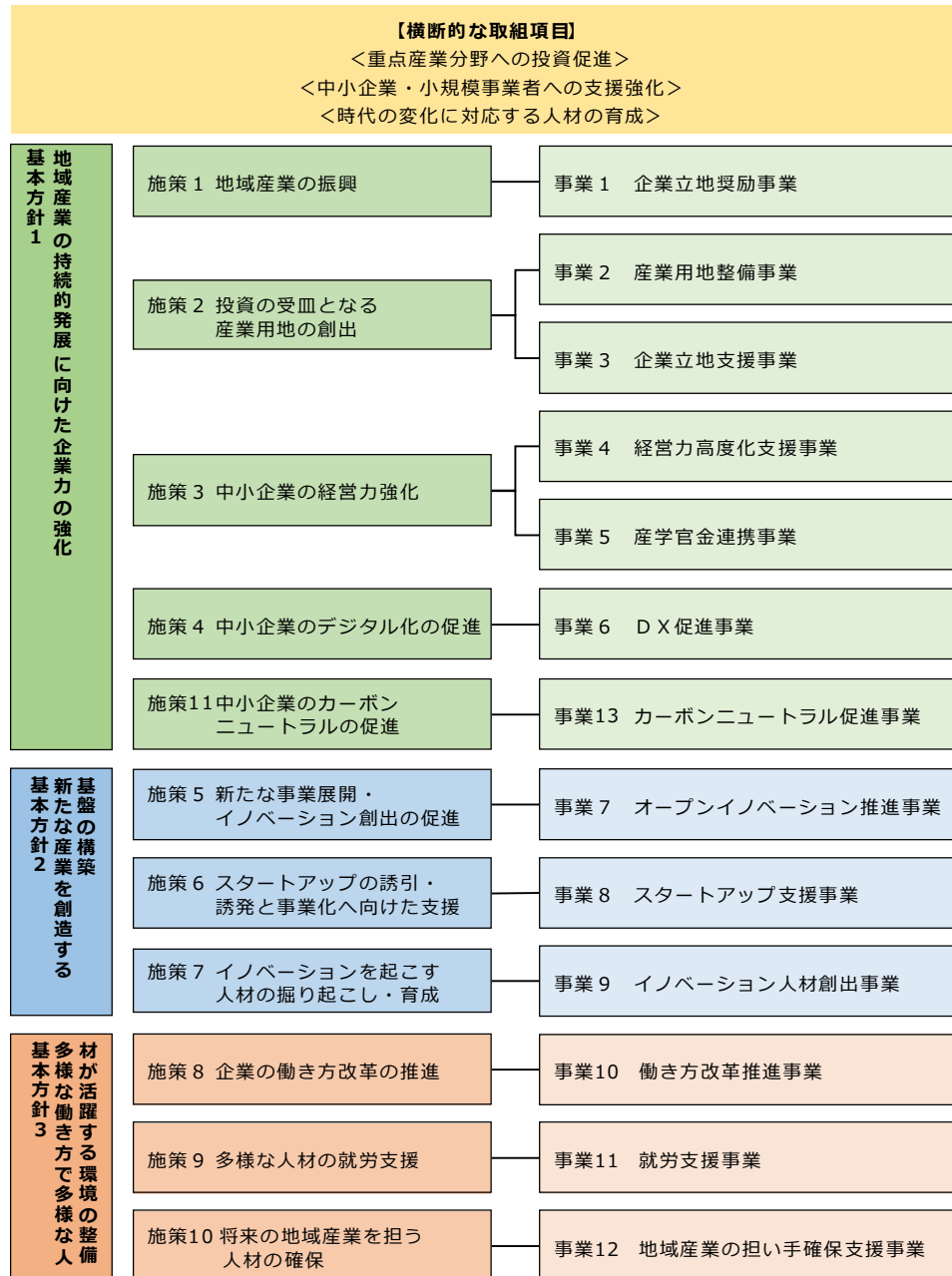
- 重点産業分野への投資促進
- 中小企業・小規模事業者への支援強化
- 時代の変化に対応する人材の育成

(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 2-5 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)

## 2. 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。

### 3. 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。

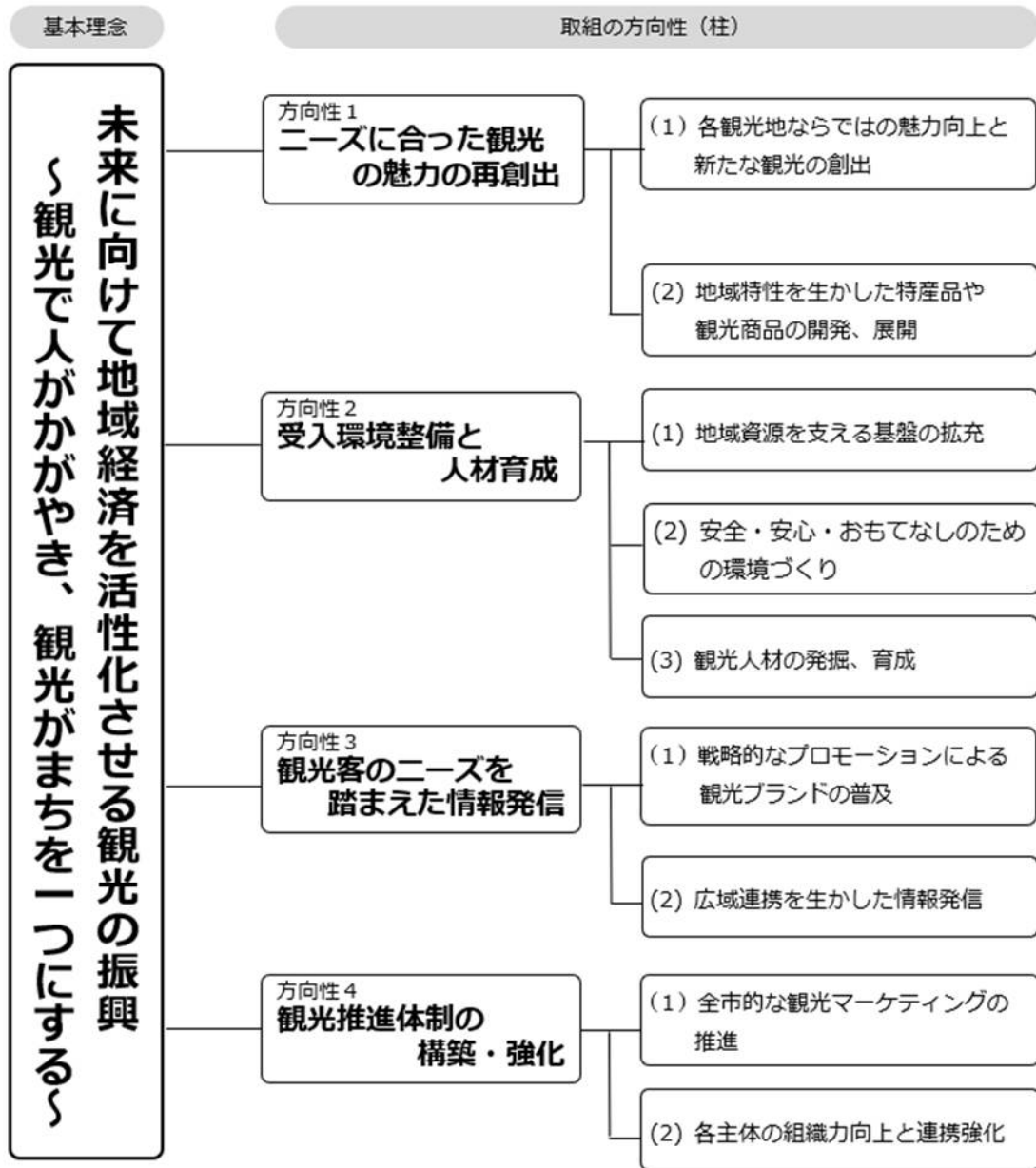
「豊田市観光実践計画 2021～2024」は、令和 3 年（2021）年に策定した「第 8 次豊田市総合計画後期実践計画」の観光分野の実践計画として位置づけ、総合計画と同じ令和 3 年度から令和 6 年度までが策定期間となっている。

「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 2-6 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)

### 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することが困難になる。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・交流の実施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・交流の実施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、定期的に行わ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に行っていない。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行う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」

<b>事業名称：「ずっと元気！プロジェクト」</b>
<b>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。</b>

（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	19
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	19
	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	20
(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	21
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	21
	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	22
(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	23
(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	24
	意見 1-9	ベンチャーマッチングについて	24
	意見 1-10	ピッチイベントについて	25
(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	26
	意見 1-12	ものづくり創造補助金について	26
(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	27
	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	27
(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	28

(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	28
(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	29
	意見 1-17	職業訓練者の推移について	29
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	30
(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	30
	意見 2-3	指標の測定方法について	31
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	31
	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	33
	意見 2-5	長期的な計画の策定について	34
	指摘 2-2	豊田市商業振興条例の記載について	34
(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	意見 2-6	補助金の申請団体の妥当性について	35
	意見 2-7	成果指標について	35
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	36
	意見 2-9	補助金事業執行状況の確認について	37
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	37
	意見 2-11	成果指標について	38
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	39
(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	39
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	40
	意見	負担金支出先における負担金事業と自	40

	3-3	主事業の計上区分について	
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	41
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	41
	指摘 3-2	補助対象事業における予算管理について	42
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	43
	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	43
	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	43
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	44
(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	44
	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	45
(3) 地域資源を支える基盤の拡充			
ア 香嵐渓整備事業の実施	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	46
(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	46
(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	47
	意見 3-14	委託業者の見直しについて	48
	意見 3-15	実施事業間の方向性のすり合わせ	49
(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	49

## 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 産業用地の確保について（意見 1-1）

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 企業立地マッチングの成立件数について（意見 1-2）

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。

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域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。

## ② 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）

豊田市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「豊田市企業立地調整会議設置要綱」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 経営研究会の開催方法（意見 1－4）

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。

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 協定に基づく負担金に関する手続的統制（意見 1－5）

市は、「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。）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、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。

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、負担金の使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。

## ② 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）を支出したところ、令和3年度の豊田ものづくりブランドの収支決算書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いる。

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 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）

「豊田市デジタル化支援補助金交付要綱」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 開放特許マッチングについて（意見1－8）

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。

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。

###### ② ベンチャーマッチングについて（意見1－9）

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）。

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、実績を伸長させるような方策を検討してもらいたい。

### ③ ピッチイベントについて（意見1-10）

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。

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られる。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、他の事例も参考に取組んでいただきたい。

## (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 SENTAN 運営事業について（意見 1－11）

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。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。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。

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らいたい。

#### ② 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令和 2 年度からスタートしている。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 ものづくりミライ塾の運営事業について（意見1-13）

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。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。

② 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）を組み合わせる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。

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られる。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。

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 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）

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、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。「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 就労支援事業について（意見1-16）

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 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。

#### ② 職業訓練生の推移について（意見1-17）

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、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。

## (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 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。

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。

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。

## ② 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 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3-2】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 3-2 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3-3 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3-3】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3-4】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3-4 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3-5 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3期商業活性化推進3カ年計画及び商業観光課作成資料)

## ② 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3-3】は、実施事業と合計金額に変更がないことから年度途中に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。

### ③ 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 3-6】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 3-6 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）

### ④ 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 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たときは、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。

#### ② 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 3-7】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 3-7 補助事業の内容と対象経費

<p><b>補助事業の内容</b></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"><li>(1) 店舗及び商品の宣伝</li><li>(2) 業務の効率化</li></ul> <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き、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><b>補助対象経費</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 店舗及び商品の宣伝（広告料、手数料、委託料）</li><li>(2) 業務の効率化（消耗品費、通信費、手数料、委託料）</li></ul> <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 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。

## ② 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。

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」にて補助対象の件数・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 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。

## ② 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。

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 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「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、明記されていないものである。

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 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。

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。

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。

### ② 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。

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 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。

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 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。

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。

## ② 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。

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られ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 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かった。

「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。

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ことが望まれる。

### ② 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跡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。

### 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（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。

## カ. ふじおか回遊ルートの整備、促進

### ① 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 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。

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。

## ② 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。

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 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。

##### a 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…独立した区分経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。

##### b 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 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。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。

## (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 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。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。

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、随意契約による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、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。

## ② 委託業者の見直しについて（意見3-14）

「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る。

- (※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。

### ③ 実施事業間の方向性のすり合わせ（意見 3-15）

「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（香嵐溪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、「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。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 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

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つ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。