

令和4年度

包括外部監査の結果報告書

「来館施設の管理運営に関する財務事務の
執行について」

豊橋市包括外部監査人

世羅 徹

目次

第1	外部監査の概要	1
1	外部監査の種類	2
2	選定した特定の事件（テーマ）	2
3	事件を選定した理由	2
4	外部監査の対象部局	2
5	外部監査の対象期間	3
6	外部監査の実施期間	3
7	外部監査の方法	4
	（1）監査の主な要点	4
	（2）主な監査手続	4
8	包括外部監査人補助者	5
9	利害関係	5
第2	包括外部監査対象の概要	6
1	公共施設に関する豊橋市の計画	7
2	豊橋市の指定管理者制度	9
3	観光に関する事業、組織及び予算決算の概要	11
	（1）観光に関する国の動向	11
	（2）観光に関する愛知県及び豊橋市の動向	12
	（3）豊橋市の観光施策	17
4	「総合動植物公園事業特別会計」について	28
	（1）豊橋市と総合動植物公園事業特別会計の財務状況	28
5	対象とした来館施設	32
	（1）豊橋市の来館施設	32
	（2）対象とした施設	33
	（3）対象とした施設の収入支出の分析	35
第3	監査の結果と意見（総括）	45
1	識別した指摘及び意見の一覧	46
2	監査結果要約	53
第4	監査の結果と意見（各論）	57
I	総合意見	58
II	個別来館施設の意見	61
1	豊橋市公会堂	61
	（1）来館施設の概要	61

(2)	主な利用内容	62
(3)	利用申し込み方法	63
(4)	利用料金	63
(5)	指定管理料の推移	67
(6)	監査結果	67
2	総合スポーツ公園サッカー場	72
(1)	来館施設の概要	72
(2)	主な利用内容	73
(3)	利用申し込み方法	73
(4)	利用料金	73
(5)	指定管理料の推移	74
(6)	監査結果	75
3	穂の国とよはし芸術劇場	81
(1)	来館施設の概要	81
(2)	主な利用内容	81
(3)	利用申し込み方法	84
(4)	利用料金	84
(5)	指定管理料の推移	86
(6)	監査結果	87
4	豊橋市交通児童館	90
(1)	来館施設の概要	90
(2)	主な利用内容	91
(3)	利用申し込み方法	93
(4)	利用料金	93
(5)	指定管理料の推移	93
(6)	監査結果	94
5	地域振興施設（道の駅とよはし）	97
(1)	来館施設の概要	97
(2)	主な利用内容	98
(3)	利用料金	98
(4)	指定管理料の推移	99
(5)	監査結果	99
6	陸上競技場	111
(1)	来館施設の概要	111
(2)	主な利用内容	111

(3)	利用申し込み方法	113
(4)	利用料金	113
(5)	指定管理料の推移	114
(6)	監査結果	115
7	豊橋球場	120
(1)	来館施設の概要	120
(2)	主な利用内容	120
(3)	利用申し込み方法	121
(4)	利用料金	121
(5)	指定管理料の推移	122
(6)	監査結果	122
8	豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）	127
(1)	来館施設の概要	127
(2)	主な利用内容	128
(3)	利用料金	129
(4)	指定管理料の推移	130
(5)	監査結果	130
9	商家「駒屋」	148
(1)	来館施設の概要	148
(2)	主な利用内容	148
(3)	利用申し込み方法	151
(4)	利用料金	151
(5)	指定管理料の推移	152
(6)	監査結果	152
10	豊橋市民センター（カリオンビル）	163
(1)	来館施設の概要	163
(2)	主な利用内容	164
(3)	利用申し込み方法	166
(4)	利用料金	167
(5)	指定管理料の推移	167
(6)	監査結果	168
III	その他の意見	176
1	観光施策の取組みに関する全般的な意見	176
(1)	監査結果	176
2	「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した豊橋市の観光	

施策の取組みに関する個別意見.....	180
(1) 「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した観光課題 の一覧化について.....	180
(2) 監査結果.....	182

第1 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 項に基づく包括外部監査

2 選定した特定の事件（テーマ）

来館施設の管理運営に関する財務事務の執行について

3 事件を選定した理由

豊橋市では「第 6 次豊橋市総合計画」の中で「魅力にあふれ、いきいきとにぎわいあるまち」を目指すまちの姿のひとつに定めており、まちなかの活性化、のんほいパークの魅力向上、シティプロモーションの推進、観光の振興があげられている。なかでも来館施設は、それらの施策の推進に欠かせないものとする。

「観光の振興」については、国内外から観光客が訪れたいまちを目指すとしており、コロナ禍において停滞していた観光について、今後回復すると見込まれている。観光の振興に必要な来館施設のほかにも、市民が利用する来館施設における豊橋市の施策及び管理状況について市民の関心は高いと思料する。特に、「のんほいパーク」については、豊橋市における観光の中心的施設であると考えられ、その魅力向上を図ることは豊橋市としても重要と考えられる。

来館施設について、関連する法令及び条例・規則等に準拠して管理運営しているか、豊橋市の施策に沿いつつ経済性に配慮されているかなどについて、検証が必要と考えている。以上の理由から、来館施設の管理運営に関する財務事務執行をテーマとして選定した。

4 外部監査の対象部局

観光事業に関連する部局を中心に、来館施設を管理している部局等を対象とした。

- ・ 財務部（資産経営課）
- ・ 企画部（首都圏活動センター）
- ・ 市民協創部（市民協働推進課）
- ・ 文化・スポーツ部（「文化のまち」づくり課、「スポーツのまち」づくり課）
- ・ こども未来部（こども未来館）
- ・ 産業部（観光プロモーション課、農業企画課）
- ・ 総合動植物公園（動植物園）
- ・ 教育部（美術博物館）

5 外部監査の対象期間

令和3年度（自：令和3年4月1日 至：令和4年3月31日）

ただし、必要があると判断した場合には、令和2年度以前に遡り、また、一部令和4年度についても対象とした。

6 外部監査の実施期間

自：令和4年6月1日 至：令和5年1月25日

7 外部監査の方法

(1) 監査の主な要点

来館施設の管理運営に関する財務事務について、ア. 合規性、イ. 経済性、効率性、有効性、ウ. 公平性、正確性に着目して監査を実施した。

ア 合規性

関連法令、条例、規則、要綱等に準拠して事務が行われているかどうか検討するため、対象施設を視察し、事務の流れについて説明を受け、関連文書の閲覧を行う。また、個別検討対象として抽出した対象施設に関する財務事務について所管課に質問し、関係書類の閲覧及び証拠書類との照合を行う。

イ 経済性、効率性、有効性

経済的、効果的かつ効率的に、事務が行われているかどうか検討するため、個別検討対象として抽出した対象施設を視察するとともに、財務事務について所管課に質問し、関係書類の閲覧及び証拠書類との照合を行う。

ウ 公平性、正確性

来館施設の管理運営に係る財務事務が、法規に準拠し、公平かつ正確に行われているかを検討するため、個別検討対象として抽出した対象施設を視察するとともに、財務事務について所管課に質問し、関係書類の閲覧及び証拠書類との照合を行う。

(2) 主な監査手続

ア 来館施設に関する事務の執行は関連諸法令・諸規程に基づき適切に行われているか。

イ 来館施設の事務が、目的に適合しており有効かつ効率的に行われているか。

ウ 来館施設の事務が、経済性に配慮して行われているか。

エ 来館施設の利用促進に関する施策が行われているか。また、効果測定が適切に行われているか。

オ 来館施設が新型コロナウイルス対策を含めて安全管理が施されているか。また、維持・修繕は適切に行われているか。

8 包括外部監査人補助者

仲 友佳子 (公 認 会 計 士)
岩 田 香 織 (公 認 会 計 士)
大 野 由美子 (公 認 会 計 士)
宮 崎 翼 (公 認 会 計 士)
城 野 沙 織 (公 認 会 計 士)
鈴 木 徹 也 (公 認 会 計 士)
佐 々 木 豊 (公 認 会 計 士 試 験 合 格 者)

9 利害関係

包括外部監査人及び補助者は、いずれも監査の対象とした事件について地方自治法第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】

報告書中の表の数値は、原則、端数未満の金額は切り捨て、人数、比率は四捨五入している。

したがって端数処理の関係上、合計とその内訳が一致しない場合がある。

外部監査を通じて発見した、指摘すべき事項、意見を付すべき事項について、それぞれ、【指摘】、【意見】として記述した。それぞれの内容は以下のとおりである。

【指摘】 「法令や規則等に違反している事項、不当な事項等」

【意見】 「自治体運営の経済性・効率性・有効性、公平性、正確性を踏まえた結果、改善することが望まれる事項」

本報告書に記載されている情報は、監査時点のものであり、公開情報、豊橋市から提出を受けた資料のほか、その内容に関する質問を基礎として試算している。

入手した資料や情報自体の妥当性・正確性までは包括外部監査人は十分に検証できていない場合がある。

第2 包括外部監査対象の概要

1 公共施設に関する豊橋市の計画

本外部監査のテーマは「来館施設の管理運営に関する財務事務の執行について」であり、対象となる来館施設は公共施設である。公共施設については、平成 29 年 3 月に、豊橋市が保有する公共施設等について、長期的かつ総合的な管理の方針を定めた、「豊橋市公共施設等総合管理方針」が公表されている。また、平成 30 年 3 月に、豊橋市が所有する様々な公共施設の現状を市民と共有することを目的とした「豊橋市公共施設白書」が公表されている。「豊橋市公共施設白書」は、3 年ごとに更新していくこととされており、最新版は令和 2 年 12 月に公表されている。

「豊橋市公共施設白書」において、個別票が作成されている施設は以下のとおりである。

なお、豊橋総合動植物公園については、緑地公園であるとの判断により、「豊橋市公共施設白書」には含まれていない。

【図表 2-1-1】「豊橋市公共施設白書」による施設分類

文化・社会教育系施設	
コミュニティ関連施設	校区市民館、地区市民館
文化施設	公会堂、市民文化会館、アイプラザ豊橋、ライフポートとよはし、穂の国とよはし芸術劇場、西川芸能練習場、三の丸会館
図書館	中央図書館、向山図書館、大清水図書館
博物館等	美術博物館、民俗資料収蔵室、自然史博物館、石巻自然科学資料館、視聴覚教育センター、地下資源館、二川宿本陣資料館、商家「駒屋」、文化財センター
その他施設	男女共同参画センター、市民センター、青少年センター
スポーツ系施設	
スポーツ施設	総合体育館、地区体育館、武道館、球場、陸上競技場、市民プール、トレーニングセンター、グリーンスポーツセンター、市民球技場、総合スポーツ公園サッカー場、高師緑地馬場、庭球場、屋内プール・アイスアリーナ
その他施設	市民クラブハウス

産業系施設	
産業振興施設	職業訓練センター、勤労者会館
観光施設	吉田城鉄櫓、地域振興施設
その他施設	ポートインフォメーションセンター
学校教育系施設	
学校施設	小学校、中学校、高等学校、家政高等専修学校、くすのき特別支援学校
野外教育施設	少年自然の家、野外教育センター
その他施設	学校給食共同調理場、教育会館
子育て支援系施設	
保育所等	こども園、保育園、高山学園、児童クラブ
幼児・児童施設	交通児童館、こども未来館、ミラまちこども館
その他施設	こども若者総合相談支援センター
医療・保健福祉系施設	
医療・保健施設	市民病院、保健所・保健センター、こども発達センター、休日夜間急病診療所、休日夜間・障害者歯科診療所、看護専門学校
衛生施設	斎場、霊苑、墓地
地域・高齢福祉施設	地域福祉センター、老人福祉センター、老人憩いの家、高齢者活動センター
その他施設	総合福祉センター、障害者福祉会館、総合老人ホームつつじ荘、更生保護会館
その他施設	
その他施設	職員会館、資源化センター余熱利用施設
行政系施設	
庁舎施設	市役所、窓口センター、まちなか活性課事務所、土木維持事務所
消防施設	消防署（所）、消防団器具庫・詰所
防災施設	水防倉庫、防災備蓄倉庫、防災器材庫、津波防災センター
環境施設	資源化センター、環境センター、資源リサイクルセンター、プラスチックリサイクルセンター、廃棄物最終処分場、浸出水処理施設

市営住宅	市営住宅
その他施設	食肉衛生検査所、石巻平野町地内建物（旧選果場）、市ヶ谷ビル、南大清水苗圃、選挙管理委員会倉庫、公舎

（出所：「豊橋市公共施設白書」 資料編）

2 豊橋市の指定管理者制度

本外部監査のテーマは「来館施設の管理運営に関する財務事務の執行について」であり、対象となる来館施設の多くは指定管理となっている。豊橋市では、「指定管理者制度導入に関する基本方針」を公表しており、指定管理者制度が導入された平成18年度以降の対応方針として、以下のように定めている。

【図表2-2-1】指定管理者制度導入に関する基本方針

管理委託していた「公の施設」（平成18年度時点）	平成18年度133施設全てに導入
直営で管理している「公の施設」（平成18年度時点）	道路法、河川法等個別の法令で指定管理者制度が導入できない施設を除いて、導入可能な施設から順次指定管理者制度を導入する。
今後新たに供用する「公の施設」	施設の性格・設置目的、管理運営の形態等を精査した上で、指定管理者制度の導入を検討する。

（出所：豊橋市「指定管理者制度導入に関する基本方針」から監査人が加工）

また、管理形態の判断基準として、直営か指定管理者制度かの判断基準を以下のとおりとしている。

【図表2-2-2】指定管理者制度導入の判断基準

指定管理者制度	直営
① 利用者サービスの向上 民間ノウハウの活用（新たな発想による自主事業の企画・運営等）により、利用者サービスが向上するもの	① 業務委託等の活用 清掃・メンテナンス等の業務委託で対応でき、施設の管理と活用への民間ノウハウの適用の余地が少ないもの
② 管理運営コストの削減 競争原理の導入、民間ノウハウの活用（柔	② 公的関与の必要性 施設が提供するサービスの専門性や利用の

指定管理者制度	直営
<p>軟な人材活用、コスト意識の徹底等)により管理運営コストの削減が実施できるもの</p> <p>③ 経営能力の活用 利用料金制度の採用等により、指定管理者の経営能力が活用され、施設の利用促進が期待できるもの</p> <p>④ 定型的・定例的な管理業務の確立 定型的・定例的な管理業務で運営され、市の政策的な事業の展開が必要でないもの</p> <p>⑤ 民間参入の可能性有 行政以外に同様のサービスを提供する民間事業者等が存在するもの</p>	<p>公平性の確保等のため、市が主体的に施設運営に関与する必要があるもの</p> <p>③ 民間参入の可能性無 行政以外に同様サービスを提供する民間事業者等が存在せず、民間参入の可能性がないもの</p> <p>④ 施設のありかたの再検討 施設のありかたの再検討を行うため、一定の検討期間を確保する目的で直営を維持する必要があるもの</p>

(出所：豊橋市「指定管理者制度導入に関する基本方針」)

これにしたがい、指定管理者制度導入に適する業務量がないなど、現状においては指定管理者制度の導入効果が見込めない施設として、以下の施設を列举している。

【図表 2-2-3】指定管理者制度の導入効果が見込めないとする施設一覧

ポータルインフォメーションセンター	豊橋市更生保護会館	市営墓地 (5)
豊橋市民病院附属産院	豊橋市資源化センター	豊橋市石巻自然科学資料館
都市公園 (一部)	多目的広場	豊橋市保育所・こども園 (5)
豊橋市立高山学園	豊橋市総合老人ホームつつじ荘	豊橋市保健センター・こども発達センター (2)
豊橋総合動植物公園 (動物園ゾーン)	豊橋市民病院	水道施設・下水道施設 (3)
豊橋市野外教育センター	豊橋市少年自然の家	豊橋市図書館
豊橋市美術博物館	豊橋市自然史博物館	豊橋市視聴覚教育センター
豊橋市地下資源館	豊橋市南稜地区市民館	豊橋市津波避難施設 (3)

(出所：豊橋市「指定管理者制度導入に関する基本方針」)

3 観光に関する事業、組織及び予算決算の概要

本外部監査のテーマは「来館施設の管理運営に関する財務事務の執行について」であり、対象となる来館施設は市民だけではなく、豊橋市外からの観光旅行者の利用に供される施設を中心に対象としている。そのため、豊橋市の観光に関する事業、組織及び予算決算の概要把握は監査を行う上で、必要な前提情報であると考えことから以下に示す。

(1) 観光に関する国の動向

ア 観光立国に向けた日本の近年の取組

国は観光を成長戦略の柱、地方創生の切り札として、平成 24 年の政権交代以降、観光立国の実現に向けて、官民一丸となり、ビザの緩和、空港や C I Q の整備、多言語表記・アナウンスなどストレスフリーで観光できる受入環境整備、スノーリゾートや文化施設・国立公園などのコンテンツづくり等に努めてきた。

その結果、令和元年には平成 24 年の約 4 倍、世界で 12 位、アジアで 3 位となる 3,188 万人の外国人旅行者が訪れ、訪日外国人旅行消費額についても 4.8 兆円と、平成 24 年からの 7 年間で 2 倍以上の伸びとなっている。また、日本人による国内旅行消費額は令和元年には 22 兆円と、国内における旅行消費額の約 8 割を占め、日本人の国内旅行は引き続き我が国の観光の基盤となっている。このように、日本経済における観光の存在感は高まり、地域経済にとっても極めて重要な役割を果たしてきた。

令和 2 年 1 月以降の新型コロナウイルスの世界的な拡大以降、水際対策を徹底したこと、また、国内においても旅行控えの動きが生じたことなどにより、国内外の観光需要は大幅に減少している。

国はこのような状況に対して、まずは、観光回復の大前提となる感染拡大防止策を徹底した上で、当面の回復を担う日本人国内旅行の需要を強力に喚起するとともに、ワーケーション等の普及により、旅行市場を拡大しつつ、旅行需要を分散させ、混雑や密を低減させる方針を示している。また、本格的なインバウンド回復に向けて、より一層日本の魅力を高めるべく、回復までの期間を活用して、観光産業の再生、国内外の観光客を惹きつける滞在コンテンツの充実、先端技術も活用した受入環境整備を一挙に進め、また、国内外の感染状況等を見極めた上で、インバウンドの段階的復活に向けた取組みを進めることとしている。

以上を踏まえ、以下の取組みを政策プランの柱として示している。

【図表 2-3-1】感染拡大防止と観光需要回復のための政策プラン（概要）

感染拡大防止と観光需要回復のための政策プラン（概要）

観光庁

- 観光には全国で約900万人の方が従事。雇用の維持と事業の継続が極めて重要。
- 今後は、感染拡大防止策の徹底を大前提に、当面の観光需要の回復を担う日本人国内旅行の需要を強力に喚起しつつ、本格的なインバウンド回復に備えた取組を進める。
- まずは感染拡大防止策の徹底。その上で、Go To トラベル事業を延長し、ワーケーション等を普及させつつ、国内の観光需要を喚起。
- 併せて、本格的なインバウンド回復に向け、国の支援によるホテル、旅館、観光街等の再生、魅力的な滞在コンテンツ造成、観光地等の受入環境整備、国内外の感染状況等を見極めた上でのインバウンドの段階的復活の取組を推進する。

(1) 感染拡大防止策の徹底とGo To トラベル事業の延長等

- 感染拡大防止策の徹底
 - ・事業者と旅行者双方の感染拡大防止策の着実な実施（単独ガイドライン、新たなガイドライン等）
 - ・Go To トラベルにおける感染拡大防止策の徹底
- Go To トラベル事業の延長
 - ・例えば、中小事業者、被災地など観光需要の回復が遅れている事業者へ地域へ配慮しつつ、Go To トラベルを延長。感染状況を踏まえて適切に運用
- ワーケーション等の普及
 - ・企業と地域双方の環境整備や、マッチング実施による企業と地域の継続的な関係性の構築

(2) 国の支援によるホテル、旅館、観光街等の再生

- ・観光施設を再生し、さらに地域全体で魅力と収益力を高めるため、新たな補助制度を創設。融資制度を大幅に拡充して、短期集中で強力に支援。具体的には、
 - ①観光施設全体が再生できるような施設改修に対する補助制度（負担割合:1/2）と、経営革新等の専門業による支援制度を創設するとともに融資制度を大幅に拡充。
 - ②地域の観光まちづくりの拠点と連携した施設の撤去等についても新たに支援し、一歩に観光地としての原価を改善。
 - ③事業者連帯や集約経営、自治事業者間等での連携・協力を支援し、国の収益性を改善。魅力を向上。
 - ④公社施設の魅力と収益力を向上すべく、これらの施設において民間活力を導入する場合は施設改善を支援。

(3) 国内外の観光客を惹きつける滞在コンテンツ充実

- ・地域に伝わる歴史の打撃と地域に根ざった観光資源の磨き上げ
- ・スーパーストアやアドベンチャーツーリズム等の高付加価値・滞在型コンテンツの造成
- ・物産展、古民家、グランピング等の個性ある宿泊施設整備
- ・上質なサービスを求める観光客誘致のための環境整備
- ・デジタル技術を活用したコンテンツ磨き上げ等

(4) 観光地等の受入環境整備

- ・観光地等における多言語対応、無料Wi-Fi等の整備等の促進
- ・最先端技術を活用したストレスフリーな旅行の実現
- ・観光地等におけるハード・ソフト両面からのバリアフリーの促進

(5) 国内外の感染状況等を見極めた上でのインバウンドの段階的復活

- ・国内外の感染状況等を見極めた上で、感染状況が落ち着いている国・地域から、ビジネストラフィックに準じた防疫措置を徹底の上、管理された小規模分散型パッケージツアーを試行的に実施
- ・我が国の観光資源を合わせた魅力や安全・安心への取組に関する情報等の発信による訪日プロモーションの充実

（出所：観光庁 HP「感染拡大防止と観光需要回復のための政策プラン」）

(2) 観光に関する愛知県及び豊橋市の動向

ア 観光入込客数の状況

観光庁が公表している「共通基準による観光入込客統計」においては、①県内宿泊者、②県内日帰り者、③県外宿泊者、④県外日帰り者の4つの区分により、各都道府県の観光入込客数を集計している。愛知県における観光目的の観光入込客数の推移は

【図表 2-3-2】のとおりである。

【図表 2-3-2】愛知県の観光入込客数（観光目的）の推移（単位：千人・回）

	県内旅行客			県外旅行客			県内旅行客割合
	宿泊	日帰り	合計	宿泊	日帰り	合計	
令和3年	2,024	57,183	59,207	2,004	14,746	16,750	77.9%
令和2年	1,761	50,504	52,265	1,715	17,274	18,989	73.4%
令和元年	2,271	66,590	68,861	2,699	33,964	36,663	65.3%
平成30年	2,093	66,571	68,664	2,667	28,028	30,695	69.1%
平成29年	2,010	73,855	75,865	2,677	25,878	28,555	72.7%

（出所：愛知県観光コンベンション局HP「愛知県観光入込客統計」より監査人が集計）

令和2年は新型コロナウイルスの流行により、県内旅行者、県外旅行者どちらも減少しているが、令和3年は回復傾向となった。ただし、県外旅行者の日帰りについては減少している。これは、コロナ禍において県を跨いだ旅行を避ける傾向にあり、特に近隣の県からの日帰りでの旅行者が減少したと考えられる。

また、愛知県は、県内からの旅行者割合が高く、これについては新型コロナウイルスが流行する前と後でも変わらず、約7割が県内旅行者となっている。「共通基準による観光入込客統計」にて令和3年の数値が公表されている17都道府県（令和4年10月11日時点）の平均は58.3%であり、愛知県の77.9%は他都道府県と比較しても県内旅行者の割合は高いといえる。

また、県外からの旅行者の多くが日帰りとなっており、県外からの宿泊者数は県内からの旅行者の宿泊者数と同程度となっている。

イ 観光消費額の状況

県の観光消費額（宿泊費、交通費、飲食費、土産物代等）は、新型コロナウイルスが流行する前の令和元年までは訪日外国人については観光目的、ビジネス目的ともに増加傾向にあった。日本人旅行者については、観光目的は平成29年から平成30年にかけて減少傾向にあったものの、令和元年は若干増加傾向となった。

ただし、新型コロナウイルスの影響により、令和2年以降は観光目的については大きく減少している。

【図表2-3-3】愛知県の観光消費額の推移 (単位：百万円)

	日本人旅行者		訪日外国人		合計
	観光目的	ビジネス目的	観光目的	ビジネス目的	
令和3年	285,775	164,425	—	—	450,200
令和2年	300,453	117,092	12,835	36,484	466,864
令和元年	484,382	135,820	47,572	192,086	859,860
平成30年	435,090	157,167	40,261	126,771	759,289
平成29年	473,963	164,913	22,958	61,820	723,654

(出所：愛知県観光コンベンション局HP「愛知県観光入込客統計」より監査人が集計)

ウ 県内の主な観光資源と観光客の訪問状況

愛知県観光コンベンション局が公表している「観光レクリエーション利用者統計」による、令和3年の愛知県内観光レクリエーション利用者数の上位50地点は、【図表2-3-4】のとおりである。

【図表 2-3-4】愛知県内の観光レクリエーション利用者数上位観光資源(単位:人)

順位	市町村	観光資源名	令和3年	令和2年	前年比
1	刈谷市	刈谷ハイウェイオアシス	6,160,000	5,500,000	112.0%
2	岡崎市	NEOPASA 岡崎	4,066,321	3,975,548	102.3%
3	常滑市	中部国際空港来場者	3,961,000	5,394,000	73.4%
4	豊川市	豊川稲荷	3,420,424	3,763,342	90.9%
5	名古屋市	熱田神宮	3,100,507	5,642,933	54.9%
6	豊橋市	道の駅とよはし	2,213,084	1,930,862	114.6%
7	名古屋市	東山動植物園	1,756,409	1,343,593	130.7%
8	豊田市	鞍ヶ池公園	1,417,900	1,108,000	128.0%
9	名古屋市	名古屋港水族館	1,255,084	937,529	133.9%
10	一宮市	国営木曾三川公園 138 タワーパーク	1,241,168	1,141,399	108.7%
11	刈谷市	刈谷市交通児童遊園	1,213,633	746,326	162.6%
12	豊田市	豊田スタジアム	1,155,070	1,028,021	112.4%
13	岡崎市	道の駅藤川宿	1,150,285	1,082,996	106.2%
14	碧南市	明石公園	1,128,734	195,996	575.9%
15	新城市	もっくる新城	1,124,830	921,560	122.1%
16	碧南市	あおいパーク	1,058,593	992,054	106.7%
17	一宮市	真清田神社	1,046,928	1,080,345	96.9%
18	長久手市	愛・地球博記念公園	1,006,400	870,500	115.6%
19	江南市	国営木曾三川公園 フラワーパーク 江南	993,786	901,299	110.3%
20	犬山市	成田山名古屋別院	976,700	1,586,100	61.6%

順位	市町村	観光資源名	令和3年	令和2年	前年比
21	稲沢市	尾張大國霊神社（国府宮）	974,993	938,566	103.9%
22	尾張旭市	愛知県森林公園	969,105	1,014,457	95.5%
23	津島市	津島神社	957,920	1,103,795	86.8%
24	豊橋市	豊橋総合動植物公園	935,392	815,210	114.7%
25	名古屋市	ナゴヤドーム	926,784	1,093,807	84.7%
26	名古屋市	農業文化園・戸田川緑地	919,030	792,907	115.9%
27	田原市	めっくんはうす	910,017	855,533	106.4%
28	知立市	三河三弘法・遍照院	861,800	1,237,000	69.7%
29	西尾市	西尾市憩の農園	720,114	797,617	90.3%
30	名古屋市	名古屋城	677,989	648,089	104.6%
31	常滑市	めんたいパークとこなめ	668,346	668,011	100.1%
32	名古屋市	瑞穂運動場	665,556	554,655	120.0%
33	西尾市	一色さかな広場	637,900	669,917	95.2%
34	名古屋市	名古屋市科学館	635,764	478,336	132.9%
35	豊田市	香嵐溪	633,303	616,131	102.8%
36	常滑市	りんくうビーチ	573,480	486,139	118.0%
37	犬山市	大縣神社	570,000	441,668	129.1%
38	瀬戸市	道の駅 瀬戸しなの	561,700	499,300	112.5%
39	豊田市	愛知県緑化センター	560,200	598,500	93.6%
40	豊田市	三河湖	524,892	460,425	114.0%
41	安城市	デンパーク	480,840	400,179	120.2%
42	安城市	堀内公園	467,379	389,288	120.1%

順位	市町村	観光資源名	令和3年	令和2年	前年比
43	弥富市	海南こどもの国	460,550	360,351	127.8%
44	名古屋市	愛知県美術館	452,327	328,086	137.9%
45	名古屋市	東谷山フルーツパーク	444,703	376,754	118.0%
46	幸田町	道の駅 筆柿の里・幸田	444,600	368,344	120.7%
47	名古屋市	久屋大通庭園（フラリエ）	433,458	366,363	118.3%
48	美浜町	えびせんべいの里	407,170	396,758	102.6%
49	西尾市	道の駅にしお岡ノ山	404,031	455,954	88.6%
50	豊川市	東三河ふるさと公園	397,951	385,960	103.1%

（出所：愛知県観光コンベンション局HP「観光レクリエーション利用者統計」）

豊橋市からは、6位に道の駅とよはし、24位に豊橋総合動植物公園が入っている。

(3) 豊橋市の観光施策

ア 豊橋市の基本構想・基本計画及び実施計画

豊橋市では、令和3年度からを計画期間とする「第6次豊橋市総合計画」の中で、8つの目指すまちの姿の1つとして「魅力にあふれ、いきいきとにぎわいあるまち」を定め、「まちなかの活性化」「のんほいパークの魅力向上」「シティプロモーションの推進」「観光の振興」を政策として掲げている。

【図表2-3-5】「第6次豊橋市総合計画」における政策と基本方針

政策	取り組みの基本方針
1. まちなかの活性化	<ul style="list-style-type: none">・魅力あるまちなかの整備・まちなかのにぎわいの創出
2. のんほいパークの魅力向上	<ul style="list-style-type: none">・生物多様性の保全と動物福祉の推進・生きものや環境への理解・共感の育成・人が集まる拠点づくり
3. シティプロモーションの推進	<ul style="list-style-type: none">・まちのブランド化の推進・豊橋のファンづくり
4. 観光の振興	<ul style="list-style-type: none">・観光資源の魅力づくり・おもてなし環境の充実・誘客につながるプロモーションの推進

また、「第6次豊橋市総合計画前期基本計画実施計画」を策定しており、各政策に関する具体的な事業名・概要を公表している。

【図表 2-3-6】「第 6 次豊橋総合計画前期基本計画実施計画」抜粋

6-1 まちなかの活性化

No	事業名	概要	今後3年間の取り組み	戦略						
1	6-1-1 市街地再開発等事業 (駅前大通二丁目 地区第一種市街地 再開発等事業)	中心市街地における業務、商業機能の再生や都心居住を促すため、都市型住宅、まちなか図書館、まちなか広場などの公共公益機能、商業施設等を備えた再開発事業を支援する。 【総事業費：約 229 億円 (約 98 億円)、整備期間：H28～R6】	・建物除却 ・西棟建築工事等	4-1						
	まちなか活性化課	<table border="1"> <tr> <td>R3</td> <td>R4</td> <td>R5</td> <td>R6</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R3		R4	R5	R6			
R3	R4	R5	R6							
2	6-1-1 市街地再開発等事業 (豊橋駅西口駅前 地区優良建築物等 整備事業)	中心市街地における商業機能の再生や、都心居住を促すため、交通利便性の高い西口駅前地区において商業施設と都市型住宅の供給を行う再開発事業を支援する。 【総事業費：約 54 億円 (約 11 億円)、整備期間：R1～R4】	・建築工事等	4-1						
	まちなか活性化課	<table border="1"> <tr> <td>R3</td> <td>R4</td> <td>R5</td> <td>R6</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R3		R4	R5	R6			
R3	R4	R5	R6							
3	6-1-1 市街地再開発等事業 (豊橋花園商店街 地区優良建築物等 整備事業)	中心市街地における老朽街区の解消や商業機能の再生、都心居住を促すため、商業施設と都市型住宅の供給を行う再開発事業を支援する。 【総事業費：約 8.5 億円 (約 1.7 億円)、整備期間：R4～R6】	・調査設計 ・建物除却 ・建築工事等	4-1						
	まちなか活性化課	<table border="1"> <tr> <td>R3</td> <td>R4</td> <td>R5</td> <td>R6</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R3		R4	R5	R6			
R3	R4	R5	R6							
4	6-1-2 まちなかにぎわい 創出事業	中心市街地のにぎわいを創出するため、歩行者天国、クリスマスマーケットなど、来街のきっかけとなるイベントを開催・支援するとともに、各公共施設や商業施設などと連携し、回遊性の向上を図る。また、まちなかの公共空間や遊休不動産の活用に向けた取り組みを進める。	<ul style="list-style-type: none"> ・とよはしクリスマスマーケットの開催 ・公共空間活用の促進 ・歩行者天国の開催支援 ・リノベーションまちづくりの推進 ・エリアマネジメントの促進 	2-2 4-2						
5	6-1-2 TMO 支援事業	中心市街地の魅力づくりのため、TMO (株式会社豊橋まちなか活性化センター) が行う官民連携まちなかにぎわい創出事業をはじめ、共通駐車券や空き店舗活用などを支援する。	<ul style="list-style-type: none"> ・にぎわい創出につながる各種イベントの実施 ・エリアマネジメントの推進 ・共通駐車券事業補助 ・まちなかインキュベーション事業補助 	2-2 4-2						
	まちなか活性化課									

6-2 のんほいパークの魅力向上

No	事業名	概要	今後3年間の取り組み	戦略
6	6-2-1 総合動植物公園管理運営事業 (生物多様性保全推進事業)	生物多様性の保全と動物福祉を推進するため、希少生物の調査研究と保全に取り組むとともに、動物に配慮した獣舎等の飼育環境の改善と飼育技術の向上を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ・豊橋市周辺に生息する希少生物の調査 ・ボルネオ保全プロジェクト等への参画 ・獣舎の改修 ・飼育技術向上に関する講習会への参加 	
	動植物園			

No	事業名	概要	今後3年間の取り組み	戦略
7	6-2-2 総合動植物公園管理運営事業 (環境・動物教育普及事業) 動植物園	のんほいパークが、生物多様性保全の普及啓発や生き物を楽しみながら学ぶことができる環境教育の場となるよう、講座や体験などの教育プログラムを充実する。	<ul style="list-style-type: none"> 市内の学校等と連携した環境・動物教育の実施 出前講座、園内講座、体験プログラムの実施 	2-2
8	6-2-3 総合動植物公園管理運営事業 (のんほいパーク魅力向上事業) 動植物園	のんほいパークの魅力向上のため、ナイト ZOO など魅力的で特別な体験ができるイベントを開催するとともに、持続的な事業運営のために収益性の高いコンテンツの充実を図る。また、来園者が園内で快適に過ごせるよう、老朽化した施設や設備の改修・長寿命化に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> ナイト ZOO の開催 プロモーション活動の実施(新聞掲載、新聞折込、電車内・豊橋駅内広告等) 施設長寿命化の実施 経営等改革推進委員会の開催 	2-2

6-3 シティプロモーションの推進

No	事業名	概要	今後3年間の取り組み	戦略
9	6-3-1 まちのブランド化推進事業 政策企画課 秘書課	多くの方に「選ばれるまち」となるため、市民によるシティプロモーション活動を支援するとともに、本市ならではの仕事や暮らしの魅力をわかりやすいメッセージによって発信し、好感度をもって受け入れられる「豊橋ブランド」の確立を図る。	<ul style="list-style-type: none"> 市民のシティプロモーション活動への支援 連続テレビ小説「エール」を活用した地域間の交流 映像等を用いた豊橋の魅力発信 	2-2
10	6-3-2 豊橋のファンづくり活動事業 政策企画課 首都圏活動センター	本市のことを好きになり、関わりを持ちたいファンを増やすため、イベントやPR活動などにより本市の魅力を市内外に時勢を捉えて発信するとともに、市だけでなく関係団体やファン自らによる本市の魅力発信を促進する。	<ul style="list-style-type: none"> 住みよいまちのPR 若者向けのプロモーションの実施 首都圏でのPR ほの国東三河応援倶楽部の活動支援 	2-2 2-3

6-4 観光の振興

No	事業名	概要	今後3年間の取り組み	戦略
11	6-4-1 まつり・イベント支援事業 観光プロモーション課	市内外から多くの人々が訪れ、季節の変化や普段とは違った満足感を感じて楽しむことができるよう、豊橋まつり、春まつり、花しょうぶまつりなど、多くの人々を集める各種まつりやイベントを開催・支援する。	<ul style="list-style-type: none"> ・春まつり、花しょうぶまつり開催費の補助 ・豊橋まつり開催費の補助 	2-2
12	6-4-2 観光宣伝事業 観光プロモーション課	国内外の人々に対して本市の認知度を高めて訪問を促すため、近隣市町村と連携しながら雑誌や新聞で情報発信を行うとともに、観光案内所を利用したPR活動を推進する。	<ul style="list-style-type: none"> ・観光PR活動の推進 ・観光案内所の運営 ・広域観光の推進 ・本市の観光資源やイベントを活用した宿泊プランの造成販売への支援 	2-2
13	6-4-3 観光プロモーション推進事業 産業政策課 観光プロモーション課	本市の優れた特産品等の販売促進や本市のイメージ向上を図るため、国内外でのプロモーション活動に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的なプロモーションの実施 ・産業プロモーションブースの更新 ・ブランドイメージの向上と販売促進への支援 ・インバウンドの推進 	2-2
14	6-4-3 観光プロモーション推進事業 (まちの魅力創出と磨き上げ) 観光プロモーション課	多くの観光客に本市を訪れてもらえるよう、手筒花火を核としたイベント「炎の祭典」の開催や、道の駅「とよはし」を拠点とした体験型観光の充実など、観光コンテンツの魅力創出を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ・炎の祭典開催支援 ・道の駅を拠点としたサイクルツーリズムの推進 	2-2

(出所：豊橋市HP「第6次豊橋市総合計画前期基本計画 実施計画」)

イ 豊橋市行財政改革プラン

豊橋市では、令和3年3月に「第6次豊橋市総合計画」の推進を下支えして、今後の行財政改革の方針と具体的な取組みを示すものとして「豊橋市行財政改革プラン2021-2025」を策定している。

「豊橋市行財政改革プラン2021-2025」では、目指す姿として「持続可能でスマートな行財政運営の実現」を掲げており、財政運営、行政運営それぞれの基本方針と施策を【図表2-3-7】のとおり策定している。

【図表2-3-7】「豊橋市行財政改革プラン2021-2025」の基本方針及び施策
[財政運営]

基本方針	施策
I 筋肉質な財政構造への転換	安定した自主財源の確保

基本方針	施策
	受益と負担の適正化
	事業の選択と重点化
Ⅱ 公共施設マネジメントの推進	施設保有量の適正化
	施設長寿命化の推進
Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進	上下水道事業の安定的な運営
	病院事業の安定的な運営
	特別会計の健全経営

[行政運営]

基本方針	施策
Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化	組織機構改革の推進
	事務の適正性の確保
	事務の合理化
Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	定員管理の適正化
	人材の育成と確保
	働き方改革の推進
Ⅲ デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進	ICTの利活用
	行政手続のデジタル化の推進
	官民データの利活用
Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進	関係行政機関との連携の推進
	時代に即した広報の推進

「豊橋市行財政改革プラン 2021-2025」の1つ前に策定されていた「豊橋市行財政改革プラン 2016」における基本方針と重点推進項目は【図表2-3-8】のとおりである。

【図表2-3-8】「豊橋市行財政改革プラン 2016」の基本方針及び重点推進項目

基本方針	重点推進項目
Ⅰ 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立	歳出抑制と歳入確保の推進
	公共施設・インフラの最適化
	限られた財源の効果的な活用の促進
	地方公営企業などの経営健全化の推進
Ⅱ 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化	政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント

基本方針	重点推進項目
	定員管理と給与の適正化
	内部統制や監査機能の充実・強化
	他の行政機関との連携推進
	Ⅲ市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化
	市民への情報提供と情報共有の推進
	協働意識の醸成と人材育成
	市民、自治会、NPOなどとの協働の推進
	民間活力の効果的な活用

重点推進項目の1つである、「他の行政機関との連携推進」の中で、観光事業についても触れられていた。

【図表2-3-9】重点項目「他の行政機関との連携推進」

重点推進項目	他の行政機関との連携推進					
施策番号	24	施策名	他の行政機関との連携・共同処理の推進			
取組概要				指標	目標値	
他の行政機関などとの連携・共同実施により、産業・観光事業など様々な分野でより効果的かつ効果的に事業を行う。また、東三河地域や中核市などの他自治体とシステムの共同化・広域利用を継続的に検討し、実施する。				広域連携事業実施数 (H28年度:200件)	330件 (H32年度)	
				経済的効果額	0.4億円 (H28～32年度)	
主な取組項目		H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
情報システムの開発・運用などの広域共同処理		検討・実施	→			→
広域連携を活用した観光振興などの実施		検討	実施	→		→

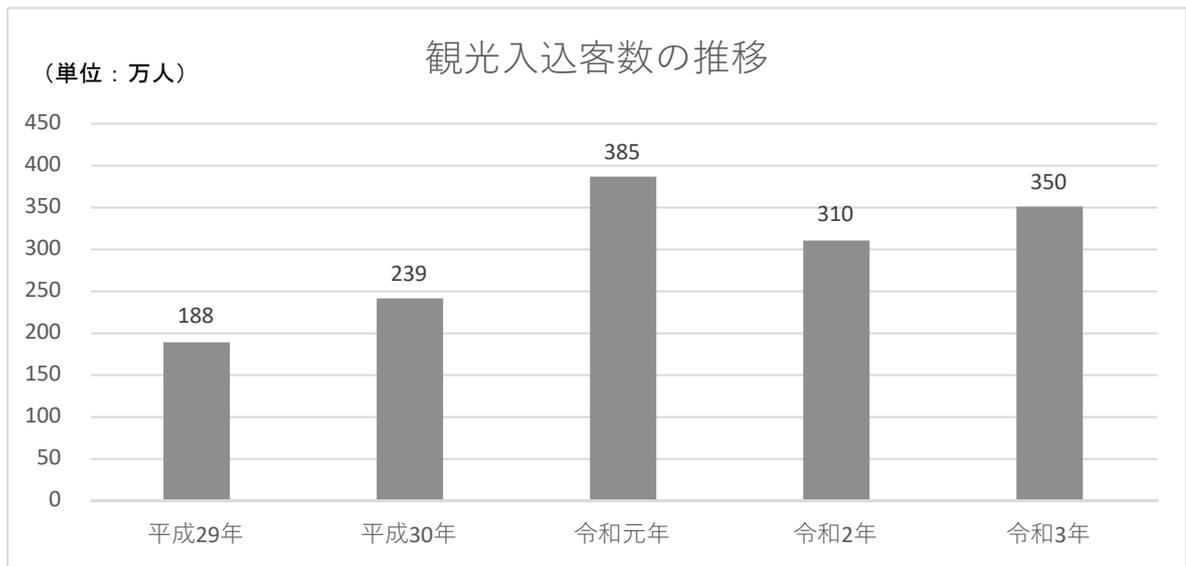
(出所：豊橋市行財政改革プラン2016(平成28年度～平成32年度))

一方で、「豊橋市行財政改革プラン2021-2025」においては、各施策の中で、観光事業について触れられている記載は見受けられなかった。

ウ 豊橋市の観光客数の推移

過去5年間の、観光入込客数の推移は、【図表2-3-10】のとおりである。

【図表2-3-10】豊橋市の観光入込客数の推移



(出所：「2022年 豊橋の産業」)

平成29年以降、令和元年まで増加傾向であったが、新型コロナウイルスによる影響から令和2年は減少している。しかし令和3年は令和元年までの数値には及ばないものの、回復傾向となっている。

なお、観光入込客数は、「愛知県観光レクリエーション利用者統計」により集計し、公表しているデータを使用している。

「愛知県観光レクリエーション利用者統計」にて公表されている調査対象基準は以下3つの要件を満たすものである。

1. 非日常利用が多い(月1回以上の頻度で訪問する人数の割合が半分未満)と判断される地点であること。
2. 観光入込客数が適切に把握できる地点であること。
3. 前年の観光入込客数が年間1万人以上、若しくは前年の特定月の観光入込客数が5千人以上であること。

(出所：愛知県観光コンベンション局HP)

豊橋市においては、【図表2-3-11】の観光レクリエーション資源・施設名が集

計された結果となっている。

【図表 2-3-11】 令和3年観光レクリエーション利用者統計（資源・施設別）

（単位：人又は人泊）

分類	観光レクリエーション資源・施設名	年間利用者数
行事・催事	鬼祭（安久美神戸神明社）	※ 1
	うめまつり	※ 1
	さくらまつり	20,000
	つつじまつり	※ 1
	花しょうぶまつり（賀茂しょうぶ園）	40,000
	豊橋祇園祭（吉田神社）	※ 1
	豊橋みなとフェスティバル	※ 1
	炎の祭典	※ 1
	羽田祭（羽田八幡宮）	※ 1
	豊橋まつり	※ 1
神社・仏閣	東観音寺	840
	普門寺	18,000
名所・旧跡等	嵩山蛇穴	0
	吉田城	24,342
公営公園等	豊橋総合動植物公園	935,392
	豊橋公園	0
公営博物館・資料館等	二川宿本陣資料館	20,093
	美術博物館	108,045
	視聴覚教育センター・地下資源館	76,561
海岸遊覧等	伊古部海岸	0
山・高原・溪谷・谷川・湖・池等	葦毛湿原	49,855
	石巻山	0
	豊橋自然歩道	0
	多米峠無料休憩所	0
その他	道の駅とよはし	2,213,084
合計		3,506,212

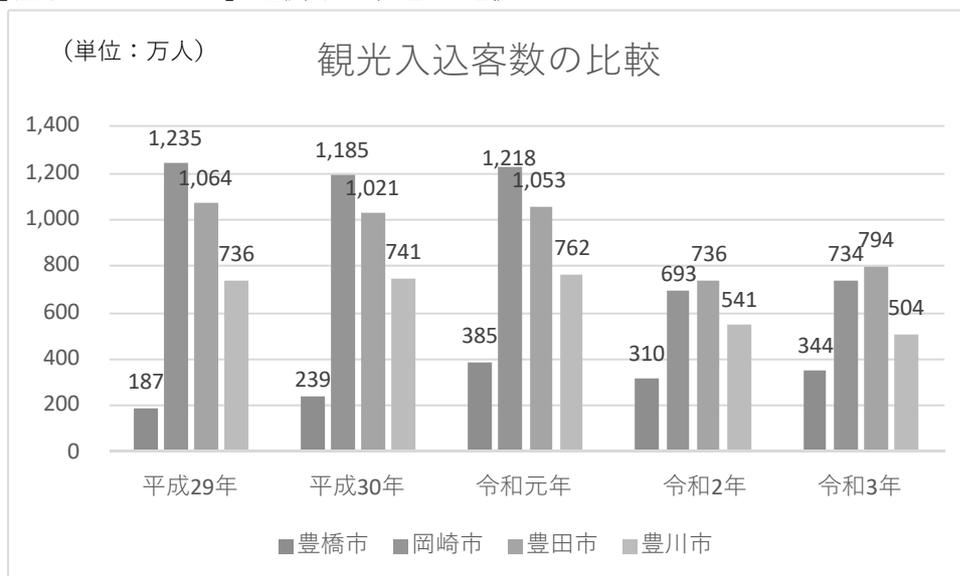
（出所：「2022年 豊橋の産業」）

※ 1 新型コロナウイルスによる影響で、中止となったもの。

エ 近隣市町村との比較

近隣の市町村である、豊田市・岡崎市・豊川市と観光入込客数を比較すると、豊田市及び岡崎市は、豊橋市の2倍以上の観光入込客数となっている。なお、ここでの観光入込客数は、比較をすることから近隣市町村について同じ出所からデータを利用するため、愛知県観光コンベンション局が公表している「観光レクリエーション利用者統計」を利用している。前頁の【図表2-3-11】「令和3年観光レクリエーション利用者統計（資源・施設別）」では、市が公表しているデータを利用しているが、愛知県観光コンベンション局の「観光レクリエーション利用者統計」では集計の対象となっていない行事・催事関連の数値がふくまれているため、人数が若干異なっている。

【図表2-3-12】近隣市町村との比較



(出所：愛知県観光コンベンション局HP「観光レクリエーション利用者統計」)

各市の観光入込客数の集計地点として公表されている対象施設のうち、主な施設は、【図表2-3-13】のとおりである。

【図表2-3-13】主な対象施設

	主な対象施設
豊橋市	道の駅とよはし、豊橋総合動植物公園、美術博物館、視聴覚教育センター・地下資源館、葦毛湿原等
岡崎市	NEOPASA 岡崎、道の駅藤川宿、岡崎市南公園、岡崎市東公園、岩津天満宮、岡崎公園等

	主な対象施設
豊田市	鞍ヶ池公園、豊田スタジアム、香嵐溪、愛知県緑化センター、三河湖、道の駅どんぐりの里いなぶどんぐり横丁等
豊川市	豊川稲荷、諏訪の桜トンネル、東三河ふるさと公園、赤塚山公園（ぎょぎょランド）、砥鹿神社等

(出所：愛知県観光コンベンション局HP「観光レクリエーション利用者統計 参考資料」)

岡崎市では、NEOPASA 岡崎の影響が大きく、令和3年では、734万人の観光入込客数のうち、406万人がNEOPASA 岡崎への来場者である。また、豊田市でも令和3年の794万人の観光入込客数のうち鞍ヶ池公園が141万人、豊田スタジアムが115万人となっている。

「観光レクリエーション利用者統計」によると、愛知県内の利用者数上位観光資源の上位50カ所に、近隣4市町村で令和3年の観光入込客数が最も多い豊田市は5カ所（8位 鞍ヶ池公園、12位 豊田スタジアム、35位 香嵐溪、39位 愛知県緑化センター、40位 三河湖）が入っているのに対して、豊橋市は2カ所（6位 道の駅とよはし、24位 豊橋総合動植物公園）となっている。

【図表2-3-14】近隣市町村との比較（令和3年、一部数値は令和3年度）

	岡崎市	豊田市	豊川市	豊橋市
人口	385,355人 (令和4年1月1日時点)	419,048人 (令和4年1月1日時点)	186,775人 (令和3年12月31日時点)	372,604人 (令和4年1月1日時点)
令和3年観光入込客数(万人)	734	794	504	344
観光入込客数(令和3年)/人口(令和3年末又は令和4年初)	19.1人	18.9人	27.0人	9.2人
令和3年度一般会計歳入額(億円)	1,492	2,090	776	1,495
令和3年度一般会計歳出額(億円)	1,406	1,948	736	1,434

	岡崎市	豊田市	豊川市	豊橋市
令和3年度の歳出額に占める観光関係支出額 (商工費のうち、観光費、観光情報関連費等、観光関連費用)	0.27%	0.50%	0.13%	0.10%
観光に関する計画	岡崎市観光基本計画	豊田市観光実践計画	豊川市観光振興推進計画	第3次豊橋市産業戦略プラン
50位以内に入った施設(2021年版)	NEOPASA 岡崎(2位) 道の駅藤川宿(13位)	鞍ヶ池公園(8位) 豊田スタジアム(12位) 香嵐溪(35位) 愛知県緑化センター(39位) 三河湖(40位)	豊川稲荷(4位) 東三河ふるさと公園(50位)	道の駅とよはし(6位) 豊橋総合動植物公園(24位)

(出所：各市HP公表資料、愛知県観光コンベンション局HP)

商工費のうち、観光費、観光情報関連費等の観光関連費用の歳出額に対する割合について、近隣4市で比較すると、豊橋市が0.10%と最も低い数字となっている。

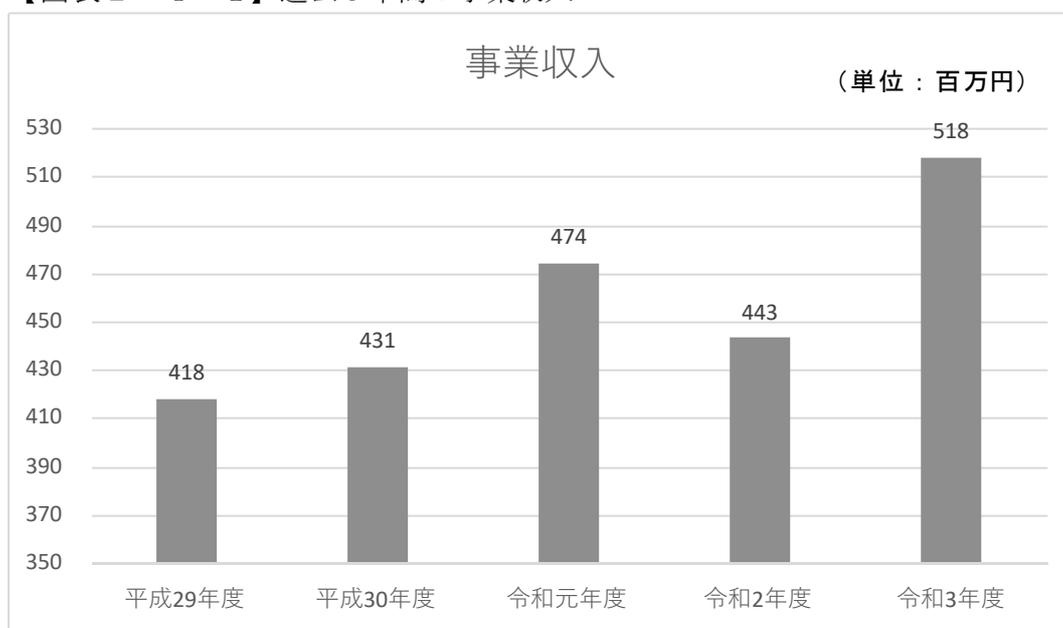
4 「総合動植物公園事業特別会計」について

(1) 豊橋市と総合動植物公園事業特別会計の財務状況

豊橋市は、観光施策の1つに「のんほいパークの魅力向上」を掲げている。のんほいパークとは、豊橋総合動植物公園の別名であり、豊橋市では総合動植物公園事業特別会計を設け、総合動植物公園事業に関する決算を公表している。

過去5年間の総合動植物公園事業特別会計の事業収入をみると、令和元年度まで順調に推移していたが、令和2年度は、新型コロナウイルスの影響により臨時休園したこともあり、減少した。しかし、令和3年度は開園日数も令和元年度の水準に戻り、事業収入も大きく回復し、過去5年間で最も高い水準となっている。

【図表2-4-1】過去5年間の事業収入



(出所：豊橋市決算書より監査人が加工)

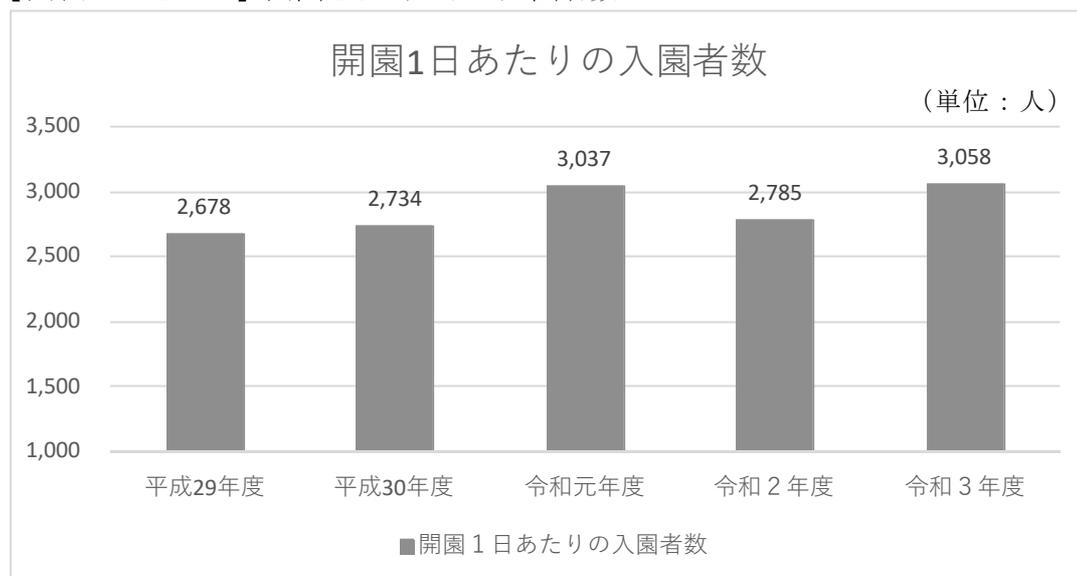
入園者数についても同様に、新型コロナウイルスの影響により、令和2年度は大幅に減少となったものの、令和3年度は回復した。これは、令和3年5月にインドからアジアゾウが3頭来園したことにより大きな注目を集めたことや、コロナ禍において屋外施設であったことから、他の屋内施設と比較するとその影響が少なかったものと推測される。一方で、緊急事態宣言の発出に伴い、ナイトZOOが開催日程の途中で中止になるなどの影響もあり、新型コロナウイルス前の令和元年度には一歩及ばない入園者数となっている。

【図表 2-4-2】 入園者数の推移

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
入園者数	838,322 人	858,357 人	962,840 人	804,922 人	960,167 人
開園日数	313 日	314 日	317 日	289 日	314 日

(出所：豊橋市HP「主要施策成果報告書」)

【図表 2-4-3】 開園 1 日当たりの入園者数

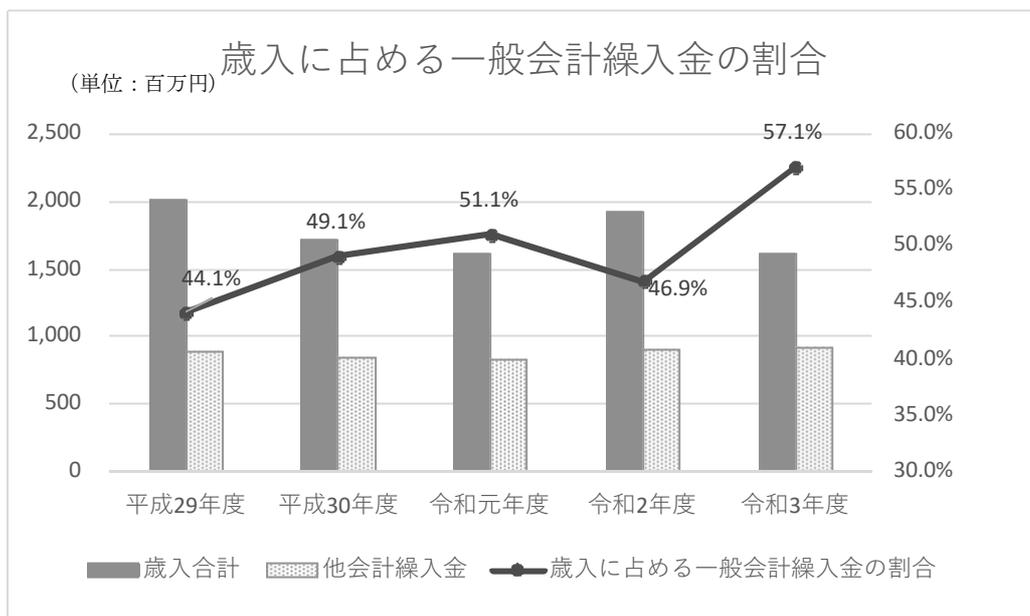


(出所：豊橋市HP「主要施策成果報告書」より監査人が加工)

新型コロナウイルスの影響により、令和 2 年度は、4 月 14 日～5 月 25 日まで臨時休園した。通常は入場者数が増えるGW期間が臨時休園となっていたことから、開園日数当たりの入園者数も、令和元年度までは増加傾向であったが、令和 2 年度は減少している。

また、総合動植物公園事業特別会計には、一般会計から多額の繰入金を拠出しており、歳入合計に占める一般会計繰入金の割合は、過去 5 年間約 50%となっている。令和 2 年度から令和 3 年度において比率が大きく変化しているのは、一般会計繰入金の金額は例年と同水準であるが、令和 2 年度は 5 億円近い市債の発行による歳入があったため、令和 2 年度は歳入全体が他の年度と比べると大きくなっていたことから、一般会計繰入金の割合が減少したものである。

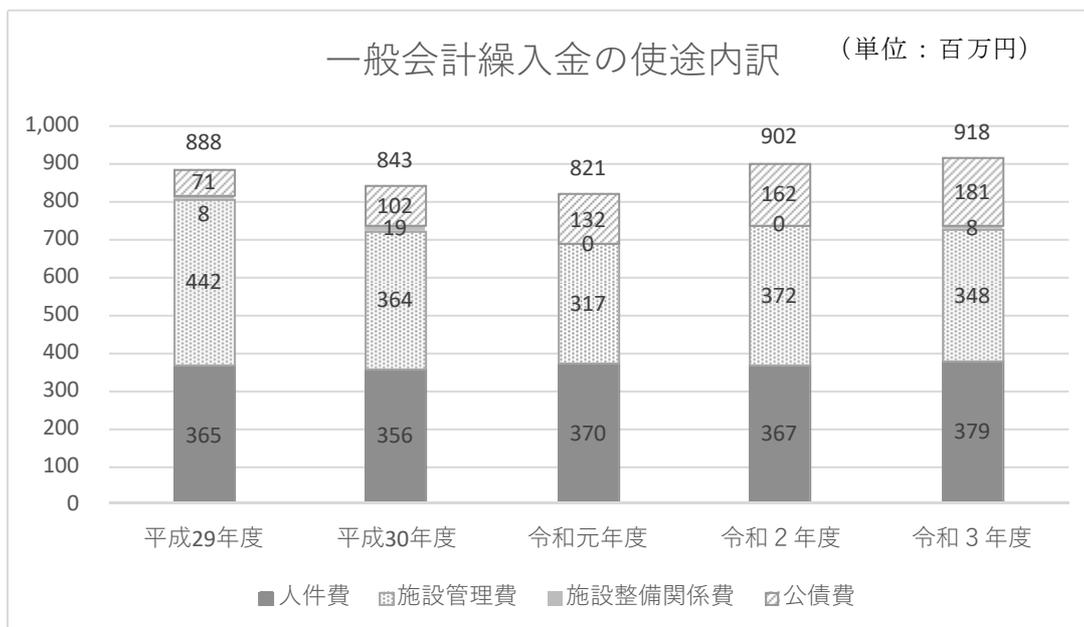
【図表 2-4-4】歳入に占める一般会計繰入金の割合



(出所：決算書より監査人が加工)

一般会計繰入金の使途としては、人件費及び施設管理費が 80%程度を占めており、過去 5 年間の推移をみても、その内訳は大きな変化はない。

【図表 2-4-5】一般会計繰入金の使途内訳



(出所：決算付属書より監査人が加工)

豊橋市以外にも、動植物園関連の特別会計を有する自治体は存在しており、比較的決算規模に近い動植物園関連の特別会計は【図表2-4-6】のとおりである。

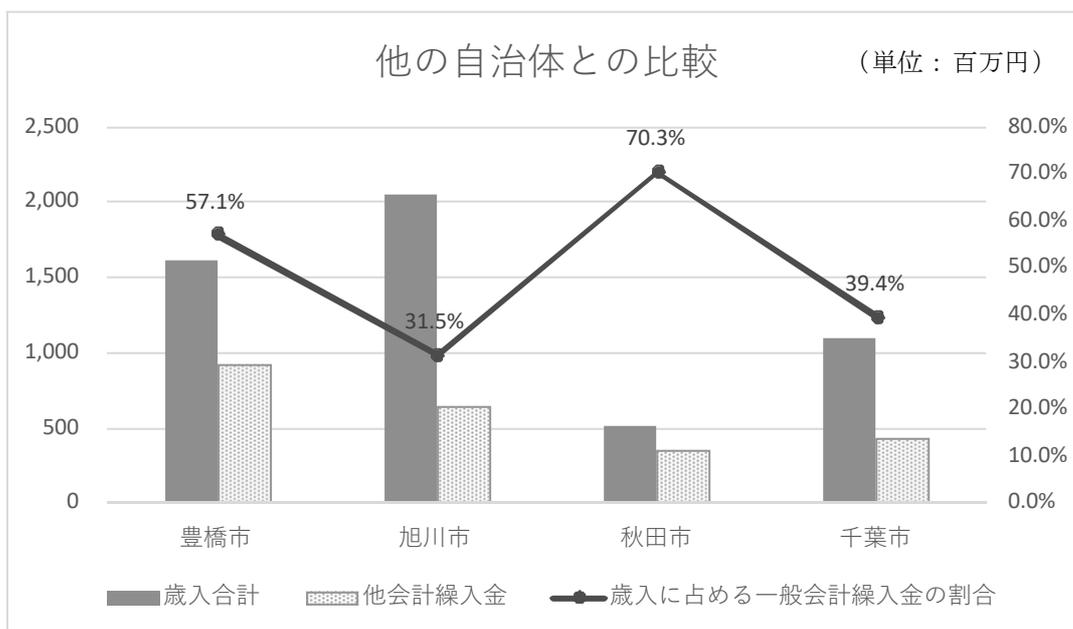
【図表2-4-6】動植物園関連の特別会計を有する自治体例

自治体名	動植物園	特別会計
旭川市	旭山動物園	旭川市動物園事業特別会計
秋田市	大森山動物園	秋田市大森山動物園会計
千葉市	千葉市動物公園	千葉市動物公園事業特別会計

(出所：監査人が作成)

歳入に占める一般会計繰入金の割合について、令和3年度の各自治体の特別会計の決算数値と比較したところ、豊橋市の動植物園事業特別会計の数値は、他の自治体の特別会計と比較し、特別高い数字ではないことが分かる。

【図表2-4-7】他の自治体との比較（歳入に占める一般会計繰入金の割合）



(出所：決算書より監査人が計算)

5 対象とした来館施設

(1) 豊橋市の来館施設

豊橋市では、豊橋市の施設の多くに指定管理者制度を導入している。指定管理者導入施設一覧は【図表 2-5-1】のとおりである。

【図表 2-5-1】指定管理者導入施設一覧

NO	施設名称	公募
1	市民センター	○
2	校区市民館 (50 館)	
3	豊橋市民文化会館 (西川芸能練習場含む)、豊橋市公会堂	○
4	豊橋市三の丸会館	○
5	アイプラザ豊橋	○
6	穂の国とよはし芸術劇場	
7	ライフポートとよはし (豊橋市コンサートホール及び中ホール)	○
8	男女共同参画センター	○
9	勤労者会館	○
10	教育会館	○
11	総合体育館、総合スポーツ公園サッカー場、地区体育館 (10 施設)、トレーニングセンター	○
12	市民プール (※1)、武道館、豊橋球場、陸上競技場、硬式・軟式庭球場、東田球場、高師緑地青少年広場、向山運動広場、明海広場、明海少年広場	○
13	岩田総合球技場、グリーンスポーツセンター (※1)、万場調整池庭球場	○
14	屋内プール・アイスアリーナ	○
15	総合福祉センター (あいトピア)	
16	地域福祉センター (八町・大清水・牟呂)	○
17	老人福祉センター (仁連木・下地・高師・石巻・大岩)	○
18	老人憩の家 (西川、東細谷、城下)	
19	高齢者活動センター (牟呂、石巻)	
20	障害者福祉会館 (さくらピア)	
21	こども未来館	○
22	交通児童館	○
23	休日夜間急病診療所	

NO	施設名称	公募
24	休日夜間・障害者歯科診療所	
25	職業訓練センター	
26	地域振興施設（道の駅とよはし）	
27	駅前大通公共駐車場（第1、第2）、松葉公園地下駐車場	○
28	自転車等駐車場（豊橋駅東口、豊橋駅西口、二川駅南口）、自動車駐車場施設（二川駅南口）	○
29	豊橋駅東西自由連絡通路	○
30	市営住宅	○
31	総合動植物公園	
32	地区市民館（21館）	
33	青少年センター	○
34	神田ふれあいセンター	
35	民俗資料収蔵室	
36	商家「駒屋」	
37	資源化センター余熱利用施設	

（出所：豊橋市HP）

※1 市民プール、グリーンスポーツセンターは令和3年度末で閉館した施設である。

（2）対象とした施設

（1）のうち、市民のみならず豊橋市外からも来館する施設と想定される中から、来客数が多い施設を中心に10施設を抽出し、個別に監査対象とし施設往査を実施した。

【図表2-5-2】対象施設

	施設名	来客数（人）		
		令和元年度	令和2年度	令和3年度
1	地域振興施設（道の駅とよはし）	1,245,550	1,331,259	1,552,455
2	豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）	962,840	804,922	960,167
3	豊橋市交通児童館	238,300	167,669	180,108
4	穂の国とよはし芸術劇場	229,357	78,707	123,798
5	商家「駒屋」	97,667	70,162	68,343
6	陸上競技場	83,457	37,190	64,849
7	豊橋市民センター	163,388	64,222	82,995
8	豊橋市公会堂	61,630	18,490	34,671

	施設名	来客数（人）		
		令和元年度	令和2年度	令和3年度
9	豊橋球場	60,863	18,822	20,522
10	総合スポーツ公園サッカー場	—（※1）	19,345	28,548
	合計	3,143,052	2,610,788	3,116,456

（出所：豊橋市HP 各年度の指定管理者業務モニタリング評価表）

※1 総合スポーツ公園サッカー場は令和2年度に開設した施設であるため、令和2年度以降の実績を記載している。

(3) 対象とした施設の収入支出の分析

対象とした施設の令和2年度の収入及び支出、並びに各種財務の指標は以下のとおりである。なお、指標は新型コロナウイルス影響前の平成30年度と令和2年度について記載する。また、陸上競技場・豊橋球場は、指定管理者制度を導入している複数の施設全体での決算資料しかなく、平成30年度と令和2年度では、管理施設等指定管理業務の範囲が異なるため、比較が困難であることから、下表には数値を記載していない。

【図表2-5-3】各施設の収入1（平成30年度） 【単位：千円】

施設名	収入			
	使用料	借入金収入	その他収入	収入計
豊橋市公会堂	4,850	—	24,102	28,952
総合スポーツ公園サッカー場	平成30年度は開業前であるため該当なし			
穂の国とよはし芸術劇場	36,448	—	73,100	109,548
豊橋市交通児童館	—	—	27,143	27,143
道の駅とよはし	平成30年度は開業準備期間中であるため収入はなし			
陸上競技場	※1	※1	※1	※1
豊橋球場	※1	※1	※1	※1
豊橋総合動植物公園	431,125	261,000	1,024,867	1,716,992
商家「駒屋」	—	—	32,902	32,902
豊橋市民センター	7,317	—	29,810	37,127

(出所：豊橋市提供の各施設決算資料)

※1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表2-5-4】各施設の収入2（平成30年度） 【単位：千円】

施設名	その他収入の内訳						その他 合計
	市からの収入				一般財源 等負担額 合計	その他	
	補助金	繰入金	指定 管理料	その他			
豊橋市公会堂	—	—	24,096	—	24,096	6	24,102
総合スポーツ公園 サッカー場	平成30年度は開業前であるため該当なし						
穂の国とよはし 芸術劇場	—	—	71,842	—	71,842	1,258	73,100
豊橋市交通児童館	—	—	26,483	—	26,483	660	27,143

施設名	その他収入の内訳						その他 合計
	市からの収入				一般財源 等負担額 合計	その他	
	補助金	繰入金	指定 管理料	その他			
道の駅とよはし	平成30年度は開業準備期間中であるため収入はなし						
陸上競技場	※1	※1	※1	—	※1	※1	※1
豊橋球場	※1	※1	※1	—	※1	※1	※1
豊橋総合動植物公園	—	843,383	—	—	843,383	181,484	1,024,867
商家「駒屋」	—	—	19,300	—	19,300	13,602	32,902
豊橋市民センター	—	—	29,500	310	29,810	—	29,810

(出所：豊橋市提供の各施設決算資料)

※1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表2-5-5】各施設の収入1（令和2年度）

【単位：千円】

施設名	収入			
	使用料	借入金収入	その他収入	収入計
豊橋市公会堂	1,884	—	25,246	27,130
総合スポーツ公園サッカー場	6,095	—	402	6,497
穂の国とよはし芸術劇場	16,470	—	82,688	99,158
豊橋市交通児童館	—	—	27,890	27,890
道の駅とよはし	101,303	—	7,133	108,436
陸上競技場	※1	※1	※1	※1
豊橋球場	※1	※1	※1	※1
豊橋総合動植物公園	443,629	449,300	1,033,127	1,926,056
商家「駒屋」	—	—	31,857	31,857
豊橋市民センター	4,380	—	33,373	37,753

(出所：豊橋市提供の各施設決算資料)

※1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表 2-5-6】各施設の収入 2 (令和 2 年度)

【単位：千円】

施設名	その他収入の内訳						その他 合計
	市からの収入				一般財源 等負担額 合計	その他	
	補助金	繰入金	指定管 理料	その他			
豊橋市公会堂	1,413	—	23,828	—	25,241	5	25,246
総合スポーツ公園 サッカー場	—	—	※ 2	—	—	402	402
穂の国とよはし芸術 劇場	14,069	—	67,179	—	81,248	1,440	82,688
豊橋市交通児童館	798	—	25,926	—	26,724	1,166	27,890
道の駅とよはし	—	—	—	—	—	7,133	7,133
陸上競技場	※ 1	※ 1	※ 1	—	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋球場	※ 1	※ 1	※ 1	—	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋総合動植物公園	—	902,998	—	—	902,998	130,129	1,033,127
商家「駒屋」	—	—	20,100	—	20,100	11,757	31,857
豊橋市民センター	3,108	—	30,108	157	33,373	—	33,373

(出所：豊橋市提供の各施設決算資料)

※ 1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

※ 2 総合スポーツ公園サッカー場は、指定管理者制度を導入している他の施設との合計での指定管理料になることから、総合スポーツ公園サッカー場単独の指定管理料の数値がなかったため、指定管理料を 0 として計算している。

【図表 2-5-7】各施設の支出 1 (平成 30 年度)

【単位：千円】

施設名	支出 1				
	人件費	委託費	需用費	その他	支出計
豊橋市公会堂	5,732	11,936	7,333	1,025	26,026
総合スポーツ公園サッカー場	平成 30 年度は開業前であるため該当なし				
穂の国とよはし芸術劇場	41,822	21,461	30,284	7,002	100,569
豊橋市交通児童館	19,339	2,110	1,601	6,393	29,443
道の駅とよはし (※ 2)	110	—	51	192	353
陸上競技場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋球場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1

施設名	支出1				
	人件費	委託費	需用費	その他	支出計
豊橋総合動植物公園	356,468	565,576	212,672	579,670	1,714,386
商家「駒屋」	17,772	2,143	2,547	10,081	32,543
豊橋市民センター	19,653	6,383	5,276	3,283	34,595

(出所：豊橋市提供の各施設の決算資料)

※1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

※2 道の駅とよはしは、令和元年に開業しており、平成30年度は開業準備時の費用のみ計上されている。

【図表2-5-8】各施設の支出2（平成30年度）

【単位：千円】

施設名	支出2			コスト合計
	減価償却費（※1）		その他非現金支出	
	市分	施設分		
豊橋市公会堂	1,013	—	—	27,039
総合スポーツ公園サッカー場	平成30年度は開業前のためなし			
穂の国とよはし芸術劇場	70,571	—	—	171,140
豊橋市交通児童館	7,865	—	—	37,308
道の駅とよはし	—	410	—	764
陸上競技場	52,800	—	—	52,800
豊橋球場	2,716	—	—	2,716
豊橋総合動植物公園	250,927	—	—	1,965,313
商家「駒屋」	6,110	173	-148	38,678
豊橋市民センター	23,022	—	—	57,617

(出所：「豊橋市公共施設白書」(豊橋市の減価償却費)、豊橋市提供の各施設の決算資料)

※1 減価償却費は、豊橋市の資産として豊橋市で計上されている減価償却費と、施設の資産として施設で計上されている減価償却費をそれぞれ分けて記載している。

【図表2-5-9】各施設の支出1（令和2年度）

【単位：千円】

施設名	支出1				
	人件費	委託費	需用費	その他	支出計
豊橋市公会堂	6,570	13,488	6,004	1,119	27,183
総合スポーツ公園サッカー場	2,762	1,137	1,098	1,468	6,465

施設名	支出1				
	人件費	委託費	需用費	その他	支出計
穂の国とよはし芸術劇場	40,401	25,525	26,288	6,195	98,410
豊橋市交通児童館	18,233	2,169	1,492	5,118	27,013
道の駅とよはし	30,492	7,407	14,298	20,425	72,623
陸上競技場	※1	※1	※1	※1	※1
豊橋球場	※1	※1	※1	※1	※1
豊橋総合動植物公園	367,909	508,906	220,705	771,536	1,869,056
商家「駒屋」	17,225	2,011	2,905	9,084	31,226
豊橋市民センター	22,219	6,388	4,666	6,121	39,394

(出所：豊橋市提供の各施設の決算資料)

※1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表2-5-10】各施設の支出2 (令和2年度)

【単位：千円】

施設名	支出2			コスト合計
	減価償却費(※1)		その他非現金支出	
	市分	施設分		
豊橋市公会堂	1,289	—	—	28,472
総合スポーツ公園サッカー場	2,144	—	—	8,609
穂の国とよはし芸術劇場	70,410	1,100	—	169,920
豊橋市交通児童館	7,893	—	—	34,906
道の駅とよはし	46,490	2,987	—	122,100
陸上競技場	52,800	—	—	52,800
豊橋球場	2,716	—	—	2,716
豊橋総合動植物公園	275,406	—	—	2,144,462
商家「駒屋」	9,555	94	29	40,904
豊橋市民センター	23,022	—	—	62,416

(出所：「豊橋市公共施設白書」(豊橋市の減価償却費)、豊橋市提供の各施設の決算資料)

※1 減価償却費は、豊橋市の資産として豊橋市で計上されている減価償却費と、施設の資産として施設で計上されている減価償却費をそれぞれ分けて記載している。

【図表 2-5-11】各施設の財務指標

【単位：円】

施設名	施設別比率			
	貸館等稼働率 (%)		延床面積 1 m ² 当たりコスト	
	平成 30 年度	令和 2 年度	平成 30 年度	令和 2 年度
豊橋市公会堂	16.7	7.6	9,171	9,657
総合スポーツ公園サッカー場	—	43.0	—	36,314
穂の国とよはし芸術劇場	59.3	37.0	21,295	21,143
豊橋市交通児童館	—	—	40,961	38,324
道の駅とよはし	—	5.9	415	66,244
陸上競技場	20.5	6.4	※ 1	※ 1
豊橋球場	65.0	41.2	※ 1	※ 1
豊橋総合動植物公園	—	—	4,963	5,415
商家「駒屋」	—	—	57,124	60,411
豊橋市民センター	63.2	36.9	28,833	31,234

(出所：「豊橋市公共施設白書」(貸館等稼働率)、豊橋市提供の各施設の決算資料より監査人が計算)

※ 1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表 2-5-12】各施設の財務指標

【単位：円】

施設名	施設別比率			
	利用者 1 人当たりコスト		市民 1 人当たりコスト	
	平成 30 年度	令和 2 年度	平成 30 年度	令和 2 年度
豊橋市公会堂	417	1,539	72	76
総合スポーツ公園サッカー場	—	446	—	23
穂の国とよはし芸術劇場	676	2,159	454	452
豊橋市交通児童館	159	208	99	93
道の駅とよはし	—	63	—	325
陸上競技場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋球場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋総合動植物公園	2,290	2,644	5,211	5,707
商家「駒屋」	400	583	103	109
豊橋市民センター	475	1,004	153	166

(出所：豊橋市提供の各施設の決算資料より監査人が計算)

※ 1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

【図表 2-5-13】 各施設の財務指標

施設名	施設別比率			
	受益者負担割合		一般財源等負担割合	
	平成 30 年度	令和 2 年度	平成 30 年度	令和 2 年度
豊橋市公会堂	17.9%	6.6%	89.1%	88.7%
総合スポーツ公園サッカー場	—	70.0%	—	—
穂の国とよはし芸術劇場	21.3%	9.7%	42.0%	47.8%
豊橋市交通児童館	0%	0%	71.0%	78.6%
道の駅とよはし	—	83.0%	—	0%
陸上競技場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋球場	※ 1	※ 1	※ 1	※ 1
豊橋総合動植物公園	21.9%	20.7%	42.9%	42.1%
商家「駒屋」	0%	0%	49.9%	49.1%
豊橋市民センター	12.7%	7.0%	51.7%	53.5%

(出所：豊橋市提供の各施設の決算資料より監査人が計算)

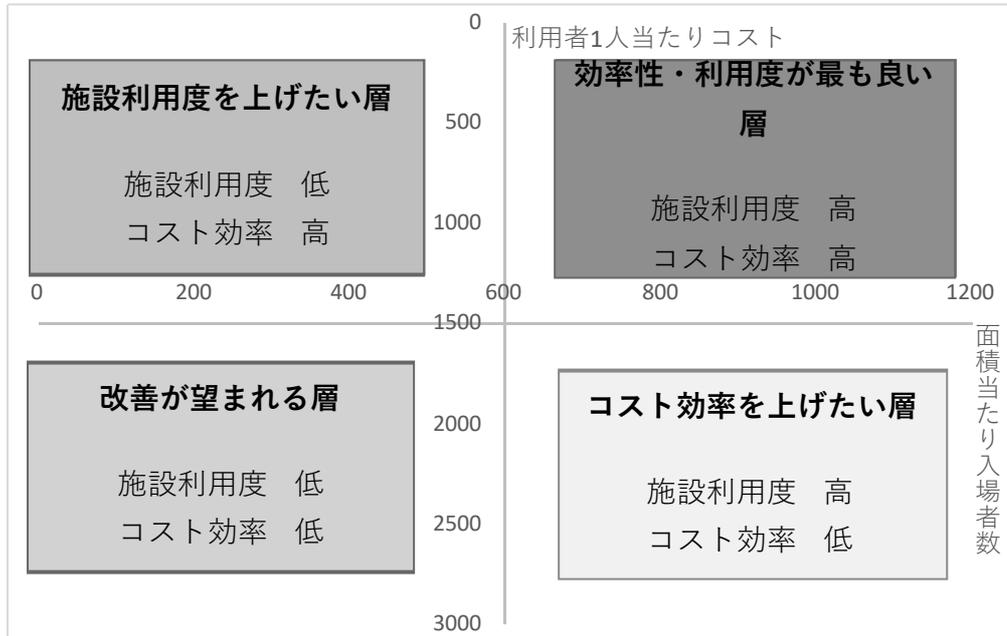
※ 1 個別の決算資料を入手できなかったため、記載を省略している。

豊橋市公会堂は他の施設と比較すると、一般財源等負担割合が高い結果となっている。これは、豊橋市が会議や催し物で優先的に利用することから、コストに対する豊橋市の負担が多くなっていると考えられる。豊橋市交通児童館も一般財源等負担割合が高くなっているが、利用料無料の施設であり、地域子育て支援拠点の役割も担っていることから、こちらもコストに対する豊橋市の負担が多くなっているといえる。

一方、豊橋総合動植物公園については、一般財源等負担割合は 42.1%であるが、このほかに市債も発行されており、それらを合わせるとコストに対する一般財源+市債の割合は、63.1%と高い数値となっている。

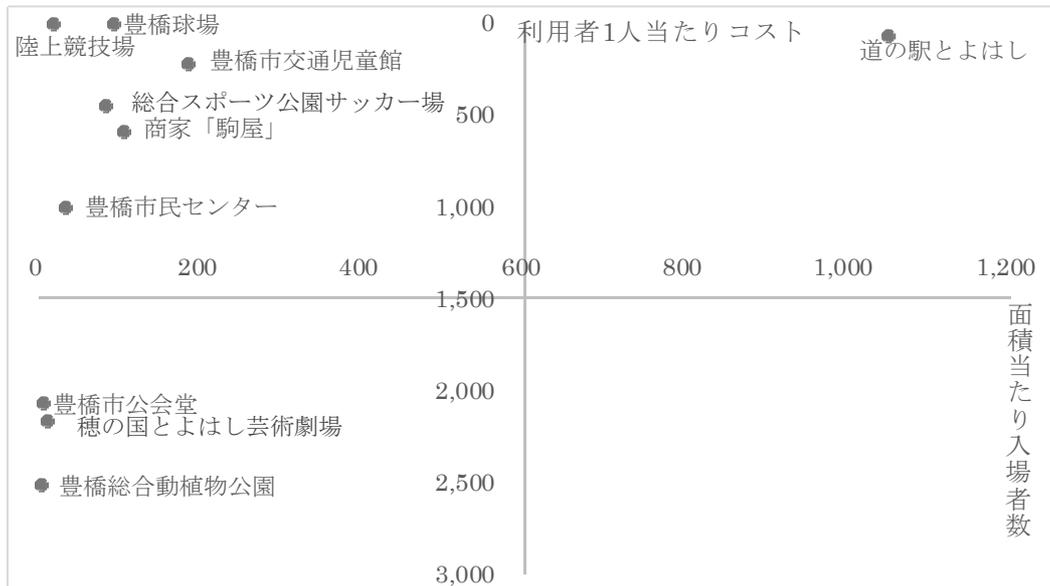
令和 2 年度の施設の利用度、利用者 1 人当たりコストについて分析した結果を表した表の説明が以下である。

【図表 2-5-14】分析結果の説明



分析した結果は、以下のとおりである。

【図表 2-5-15】施設利用度と利用者 1 人当たりコスト（令和 2 年度）

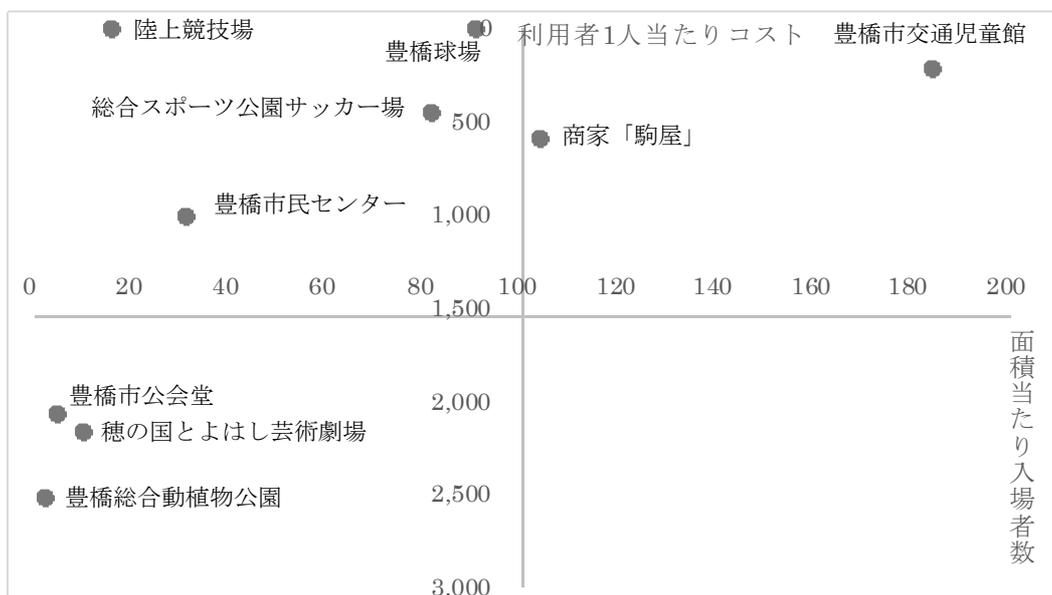


（注）陸上競技場と豊橋球場については、個別の決算数値が把握できないことから、利用者 1 人当たりコストは 0 となっている。

これによると、道の駅とよはしは、施設利用度も高く、利用者 1 人当たりコストも低いことから、コスト効率も良好な施設であるといえる。施設管理者及び豊橋市が協力して広告宣伝を行ったことにより知名度もあがり、利用者数が順調に推移していることがいえる。また、道の駅とよはしは、地域振興施設であり、入場料がかからないことも施設利用度が高い要因といえる。

ここで、面積当たり入場者数が突出して良い結果となった道の駅とよはしを除いたグラフが、【図表 2-5-16】である。

【図表 2-5-16】施設利用度と利用者1人当たりコスト（令和2年度、道の駅とよはしを除く）



道の駅とよはしを除いて比較した場合、豊橋市交通児童館が、施設利用度・コスト効率ともに良い結果となっている。豊橋市交通児童館は無料施設である。

一方、豊橋総合動植物公園や、穂の国とよはし芸術劇場については、施設利用度・コスト効率ともに悪い結果となっているが、豊橋総合動植物公園は遊園地等も含めた面積が広大な公園であることから、面積当たり入場者数が、他の施設と比較すると悪い結果となると考えられる。穂の国とよはし芸術劇場は、減価償却費が他の施設と比較すると多額になっていることや、演劇等の公演を行う施設であることから利用者数が他の施設と比較して新型コロナウイルスの影響を受けやすく大きく減少していたことから、令和2年度においてはコスト効率が悪い結果となっていると考えられる。

第3 監査の結果と意見（総括）

1 識別した指摘及び意見の一覧

包括外部監査の結果識別された指摘、意見について以下のとおり一覧化した。

【図表3-1-1】指摘・意見の一覧

指摘・意見	担当部署	頁
I 総合意見		
1. 施設の利用料金の徴収のありかたを整理することが望まれる。【意見1】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課 「スポーツのまち」づくり課 産業部 農業企画課	P. 58
2. 各施設のコストについて施設ごとに適切に管理することが望まれる。【意見2】	財務部 資産経営課 文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 59
II 個別来館施設の意見		
1 豊橋市公会堂		
ア 固定資産の管理について、豊橋市の規則に従い適切に管理すべきである。【指摘1】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 67
イ 新型コロナウイルス対策の一環として利用者から入手している「豊橋市文化施設利用についての確認事項」について、全ての利用者から入手することが望まれる。【意見3】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 68
ウ 「豊橋市公会堂利用料減免申請書」は豊橋市の正式な書類のため、インクで記載し、修正があれば二重線で訂正すべきである。【指摘2】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 68
エ 釣銭準備金について保有することを検討されることが望まれる。【意見4】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 68
オ 「豊橋市公会堂利用承認申請書」について、利用料の適切な徴収の根拠とし、金額決定基準を明確にするために、聞き取り結果については記録を残すことが望まれる。また、必要に応じ、企業活動の有無の欄の設置も併せて検討することも望まれる。【意見5】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 69

2 総合スポーツ公園サッカー場		
ア サッカー場の施設については、徹底して行われるべきである。【指摘3】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 75
イ AED設置状況について、利用者がわかりやすいように倉庫外に明記することが望まれる。【意見6】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 75
ウ 消火器が設置されているが、備品に埋もれている状況であった。有事の際にすぐに利用できる場所に設置されることが望まれる。【意見7】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 76
エ キャンセルについて利用規約に記載することが望まれる。【意見8】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 76
オ 平日昼間の利用状況について、サッカー以外での利用も検討しながら、稼働率を高めることを検討することが望まれる。【意見9】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 77
カ 総合スポーツ公園内の案内板に、サッカー場が明記されていないため、追加で明記されることが望まれる。【意見10】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 77
キ 売上日報の承認状況について、施設長が適切に承認することが望まれる。【意見11】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 78
ク スポーツ合宿等支援事業補助金のホームページでの情報提供について、わかりやすく掲載することを検討されることが望まれる。【意見12】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 79
3 穂の国とよはし芸術劇場		
ア 備品の状況について、豊橋市と指定管理業者で適時に情報共有を行うことが望まれる。【意見13】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 87
イ 現金について、組織として定期的に残高を確認する仕組みづくりが望まれる。【意見14】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 87
ウ 複写式用紙が必要ではない施設については、コピー用紙で対応するなどの方法が望まれる。【意見15】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 87
エ 決裁書等の事項は網羅的に記載する必要がある。【指摘4】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 89
オ 客席誘導灯のカバーはずれないように、確実に固定する必要がある。【指摘5】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 89
カ 階段などに貼付されている蓄電テープは、剥がれていないか定期的に確認し、剥がれているものについては適切な対応を行うことが望まれる。【意見16】	文化・スポーツ部 「文化のまち」づくり課	P. 89

4 豊橋市交通児童館		
ア イベントの申し込みについて、窓口やはがきの申し込みだけではなく、メールやWEB等での申し込みを選択肢に含めることを検討することが望まれる。【意見17】	こども未来部 こども未来館	P. 94
イ 職員の目が届きにくい2階部分については、ペランダに出入りしないようにさらに注意喚起を促すことが望まれる。【意見18】	こども未来部 こども未来館	P. 94
ウ 滑り台の着地地点に握りこぶし大の穴が開いており、利用する子どもの安全のためにも、土で埋めるなどの対応が望まれる。【意見19】	こども未来部 こども未来館	P. 94
エ 備品台帳に誤った金額で計上されているブランコ下マットについて、適切に備品台帳を修正すべきである。【指摘6】	こども未来部 こども未来館	P. 95
5 地域振興施設（道の駅とよはし）		
ア 小口現金の実査についてダブルチェック体制の整備が望まれる。【意見20】	産業部 農業企画課	P. 99
イ T o m a t e の休館日について、実際の運用と整合するようにパンフレットなどへ記載することを検討することが望まれる。【意見21】	産業部 農業企画課	P. 99
ウ テナントの賃料を上げることを検討するとともに、共有スペースについてもテナントより利用料を徴収することを検討することが望まれる。【意見22】	産業部 農業企画課	P. 100
エ 財務指標分析より、株式会社道の駅とよはしでは、資金が過剰に貯蓄されていることが推察されることから、今後の更なる経営拡大、売上増加のために設備投資等の資金運用を検討することを豊橋市から働きかけることが望まれる。【意見23】	産業部 農業企画課	P. 108
オ 株式会社道の駅とよはしは一定程度の利益を生み出す企業となってきたことから、出資者として株主への配当を働きかけることが望まれる。【意見24】	産業部 農業企画課	P. 110

6 陸上競技場		
ア 豊橋市営運動場利用に関する細則の見直しが望まれる。【意見 25】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 115
イ 豊橋市のホームページに施設ホームページのリンクを張ることが望まれる。【意見 26】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 117
ウ 「豊橋市財産管理規則」第 35 条に従い、備品シールの貼付を徹底すべきである。【指摘 7】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 118
エ 引き続き、新旧指定管理者間の引継ぎが円滑に進められるよう指導することが望まれる。【意見 27】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 119
7 豊橋球場		
ア 豊橋市のホームページに施設ホームページのリンクを張ることが望まれる。【意見 28】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 122
イ 豊橋球場と豊橋市民球場について、明確に区別可能な名称へ変更するなどの対応が望まれる。【意見 29】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 122
ウ 利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、目的外使用許可申請の手続きが必要である。【指摘 8】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 123
エ 起案用紙の起案者の押印及び訂正印の押印を徹底すべきである。【指摘 9】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課	P. 125
8 豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）		
ア 敷地内の未使用地について、有効活用を進めるか来園者にも状態を理解しやすいように標識を設けることが望まれる。【意見 30】	総合動植物公園 動植物園	P. 130
イ 安全確保のため、植物園大温室展望デッキの下には注意喚起や臨時の防護対策を行うことが望まれる。【意見 31】	総合動植物公園 動植物園	P. 132
ウ トイレ標識は見やすい位置に表示があり、かつ目立つ表示にすることが望まれる。【意見 32】	総合動植物公園 動植物園	P. 133
エ 男性用トイレには赤ちゃん用の座椅子も整備しておくことが望ましいほか、おむつ替え設備は利用しやすいように適時に更新を行うことが望ましい。また授乳室の案内表示はよりわかりやすい表記とすることや、男性によるおむつ替えも想定した赤ちゃん用のケアスペースを整備することが望まれる。【意見 33】	総合動植物公園 動植物園	P. 134

オ 業者選定の起案書に審査結果通知書を添付して保管することで、決裁の根拠とするとともに、次年度手続の効率化に役立てることが望まれる。【意見 34】	総合動植物公園 動植物園	P. 135
カ サーキット場運営保守業務に関して、月次で委託先より提出を受けている業務実施報告書の中で広報活動の状況についても報告させることで、仕様書に基づいて適切に業務が行われていることを確認することが望まれる。【意見 35】	総合動植物公園 動植物園	P. 135
キ サーキット場運営保守業務の委託に関して、年度末に改めて提出させている契約期間全体としての業務実施報告書については提出を省略することで、確認事務を効率化することが望まれる。【意見 36】	総合動植物公園 動植物園	P. 136
ク 各決裁手続においては、決裁者押印欄に併記された決裁日付記入欄において、最終決裁日付を記入すべきである。【指摘 10】	総合動植物公園 動植物園	P. 137
ケ 遊園地の臨時開催日の委託契約について、包括的な契約として契約書を取り交わし、日程が決まった際には覚書形式などで契約を更新することによって、手続を簡略化することができないかを検討することが望まれる。【意見 37】	総合動植物公園 動植物園	P. 137
コ 「のんほいパークコンシェルジュおすすめマップ」について、より多くの来園者の手元に届く形にすることが望まれる。【意見 38】	総合動植物公園 動植物園	P. 137
サ 使用料については可能な範囲で条例又は規則で定めるように検討することが望まれる。【意見 39】	総合動植物公園 動植物園	P. 138
シ 豊橋総合動植物公園の入園料について、他の施設と比較し値上げを検討し、豊橋市の一般会計からの繰入金について減額の検討を行うことが望まれる。【意見 40】	総合動植物公園 動植物園	P. 139
ス 総合動植物公園整備基金寄附金、動物スポンサー寄附金も活用しつつ、施設の老朽化対応や来園者の利便性の向上に資する施設の改修を担当課が主体的に進めることが望まれる。【意見 41】	総合動植物公園 動植物園	P. 146
9 商家「駒屋」		
ア 特定非営利活動促進法に則り貸借対照表は作成後遅滞なく公告する必要がある。【指摘 11】	教育部 美術博物館	P. 152

イ 条例で使用料が定められた施設については、使用料の徴収の考え方について整理を行うことが望まれる。【意見 42】	教育部 美術博物館	P. 154
ウ 豊橋市の歴史文化を全国に発信するため、ホームページで地元の特産品を紹介することが望まれる。【意見 43】	教育部 美術博物館	P. 155
エ 他団体の宿場街道等の整備事例を参考に、二川宿という貴重な歴史的資源の価値の向上をさらに目指すことが望まれる。【意見 44】	教育部 美術博物館	P. 157
10 豊橋市民センター（カリオンビル）		
ア ホームページの情報の信頼性を確保するためにも、ホームページは適時的確に更新する必要がある。【指摘 12】	市民協創部 市民協働推進課	P. 168
イ 会計上既に価値がなく廃棄済み扱いである固定資産であっても、資産管理上必要である場合、固定資産台帳に計上を行うことが望まれる。【意見 45】	市民協創部 市民協働推進課	P. 169
ウ 条例に示されたとおりに利用者が利用できるように、時間外の利用が可能な旨をパンフレットやホームページ等で利用者に案内することが望まれる。【意見 46】	市民協創部 市民協働推進課	P. 170
エ 組織として定期的に現預金残高を確認する仕組みづくりが望まれる。【意見 47】	市民協創部 市民協働推進課	P. 172
オ 老朽化した設備については、計画的に修繕を行い、利用者の利便性に資することが望まれる。【意見 48】	市民協創部 市民協働推進課	P. 172
Ⅲ その他の意見		
1 観光施策の取組みに関する全般的な意見		
ア 豊橋市の観光の課題を明確にしたうえで、観光施策に積極的に取り組むことが望まれる。【意見 49】	産業部 観光プロモーション課	P. 176
イ コロナ禍における観光の方針について明確にすることが望まれる。【意見 50】	産業部 観光プロモーション課	P. 177

2 「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した豊橋市の観光施策の取組みに関する個別意見		
ア 観光消費額等の観光指標を設けて、効果測定することが望まれる。【意見 51】	産業部 観光プロモーション課	P. 182
イ 豊橋総合動植物公園の適切な料金設定を検討することが望まれる。【意見 52】	総合動植物公園 動植物園	P. 183
ウ 1人当たりの旅行消費額の増額を目指して今後も新たな施策を検討することが望まれる。【意見 53】	産業部 観光プロモーション課	P. 183
エ 入場券の発行媒体の多様化について検討することが望まれる。【意見 54】	総合動植物公園 動植物園	P. 184
オ 新たなステークホルダーである東三河DMOとも連携し東三河地域の広域観光をさらに発展させることが望まれる。【意見 55】	産業部 観光プロモーション課	P. 185
カ 豊橋市首都圏活動センターの役割や活動についてより積極的かつ適時に開示することが望まれる。【意見 56】	企画部 首都圏活動センター	P. 186
キ 豊橋観光コンベンション協会に働きかけ、モデルコースを増加するなどにより、回遊性を高めることが望まれる。【意見 57】	産業部 観光プロモーション課	P. 188
ク フィルムコミッション団体等との連携による「ロケのまちの豊橋」としての訴求力をさらに強化することが望まれる。【意見 58】	産業部 観光プロモーション課	P. 190
ケ 豊橋市の観光施策が一覧化されたサイトについて、一般社団法人豊橋観光コンベンション協会等のステークホルダーと連携して構築されることが望まれる。【意見 59】	産業部 観光プロモーション課	P. 191
コ ターゲットに応じた魅力度向上策の展開について、検討することが望まれる。【意見 60】	文化・スポーツ部 「スポーツのまち」づくり課 産業部 観光プロモーション課 農業企画課 総合動植物公園 動植物園	P. 198

2 監査結果要約

発見された主な指摘及び意見は次のとおりである。なお、以下は「第4 監査の結果と意見（各論）」に記載の指摘・意見のなかでも、特に重要と考えられる監査結果である。

(1) 施設の利用料金の徴収のありかたを整理することが望まれる。【意見1】（参照：I 1）

利用申請書には「入場料（会費）等の有無」や「企業活動の有無」の欄が設けられているものの、この記載では材料費や施設の利用料のみを会費として徴収しているのか判断がつきにくく、施設担当者が利用申請者への聞き取りにより個々のケースごとに判断しているとのことであり、営利目的（企業活動）か否か画一的な判断基準を作成することは難しいが、実態に即した料金徴収のありかたを整理することが望まれる。

(2) 各施設のコストについて施設ごとに適切に管理することが望まれる。【意見2】（参照：I 2）

指定管理先も豊橋市の施設であることには変わりなく、施設の管理を行うにあたっては、施設ごとの収入やコストを把握することが望まれる。施設の管理運営のモニタリングをより適切に行うためにも、各施設に対して共通経費は面積や人員で按分することや、一部共通経費以外の部分の区分できる収支だけでも提出させるなど、できる部分から施設ごとのコストを明確にするように指導することが望まれる。

(3) 固定資産の管理について、豊橋市の規則に従い適切に管理すべきである。【指摘1】（参照：II 1（6）ア）

固定資産については、適切な管理を行うため、豊橋市の備品シールを貼付し、台帳と現物の整合性が確認できるようにするべきである。豊橋市としては、貼付までは必ずしも求めているということであり、実際に綴帳など貼付が難しいものもあると理解できる。ただし、シールが保管されていても、それがどの物品に対するものであるのかが不明確であれば、シールの意味はなく、適切に備品管理ができていのかどうか、客観的には疑問が生じる。今後、貼付せずに保管するものについては、どの備品に対するものであるかを明確にシールに記載するなどして把握できるようにするべきである。

(4) サッカー場の施錠については、徹底して行われるべきである。【指摘3】（参照：II 2（6）ア）

視察時に施錠状況を確認したところ、出入口の1か所について南京錠が外れており、施錠されていない状態であった。有料施設であることから、自由に出入りできる状況は望ましくなく、施設担当者は利用者から利用終了の報告を受けた後、全ての出入口について施

錠の確認を行うべきである。

(5) 決裁書等の事項は網羅的に記載する必要がある。【指摘 4】(参照：Ⅱ 3 (6) エ)

令和 3 年 5 月 1 日起案の「支出負担行為決裁書」について決裁日の記入がなかった。また、令和 3 年 5 月 25 日起案の「起案用紙」について決裁日と施行日の記入がなかった。決裁書等の事項は網羅的に記載する必要がある。

(6) イベントの申し込みについて、窓口やはがきの申し込みだけではなく、メールや WEB 等での申し込みを選択肢に含めることを検討することが望まれる。【意見 17】(参照：Ⅱ 4 (6) ア)

従来から、イベントへの参加は往復はがきによる申し込み、または窓口での受付のみであった。しかし、メールや SNS が発展している世の中で、はがき・窓口申し込みのみというのは時代にそぐわないともいえる。また、中高生の利用を増やしたいとの方針で、近年中高生向けのプログラムも増やしているが、こちらは窓口受付のみとなっている。担当者に確認したところ、現在のはがき以外での受付も検討中とのことであった。今後、幅広い年齢層の参加者を増やすためにも、はがきでの申し込みを残しつつも、WEB やメールでの申し込みも実施することが望まれる。

(7) テナントの賃料を上げることを検討するとともに、共有スペースについてもテナントより利用料を徴収することを検討することが望まれる。【意見 22】(参照：Ⅱ 5 (5) ウ)

テナントからの賃料収入について、他の道の駅のテナント賃料に関する条例等に基づき、道の駅とよはしの令和 3 年度の実績値を使用して試算を行った。この結果、道の駅とよはしは全 17 件中 12 位の結果となった。他の道の駅と比較すると定額賃料は大きく乖離はないものの、売上歩合分賃料については低いと考える。

近年のコロナ禍のように、来客数が減少傾向にある場合には、定額賃料による安定収入を確保しつつも、テナントの売上歩合分賃料も他の道の駅と同程度の賃料収入を得るよう、定額賃料と売上歩合分賃料のバランスをみながらテナント賃料の値上を検討することが望ましい。共有スペースについても賃料を徴収することを検討することが望まれる。

(8) 財務指標分析より、株式会社道の駅とよはしでは、資金が過剰に貯蓄されていることが推察されることから、今後の更なる経営拡大、売上増加のために設備投資等の資金運用を検討することを豊橋市から働きかけることが望まれる。【意見 23】(参照：Ⅱ 5 (5) エ)

財務指標分析より、株式会社道の駅とよはしでは、資金が過剰に貯蓄されていることが推察されることから、今後の経営拡大、売上増加のために設備投資等の資金運用を検討することを豊橋市から働きかけることが望まれる。

(9) 「豊橋市財産管理規則」第 35 条に従い、備品シールの貼付を徹底すべきである。

【指摘 7】(参照：Ⅱ 6 (6) ウ)

備品の適切な管理のため、「豊橋市財産管理規則」第 35 条に従い、備品シールの貼付を徹底すべきである。

(10) 利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、目的外使用許可申請の手続きが必要である。【指摘 8】(参照：Ⅱ 7 (6) ウ)

豊橋球場建物内の現地視察を行った際、豊橋市又は指定管理者が設置していない冷蔵庫及びロッカーが見受けられた。利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、「豊橋市財産管理規則」第 11 条（行政財産の目的外使用の許可）に従い、目的外使用許可申請の手続きが必要である。

(11) 安全確保のため、植物園大温室展望デッキの下には注意喚起や臨時の防護対策を行うことが望まれる。【意見 31】(参照：Ⅱ 8 (5) イ)

植物園内にて木造通路の大温室展望デッキが老朽化により通行止めとなっていたが、ルートを進むと大温室展望デッキの下を通る道順になっていた。注意喚起と最低限の防護対策をすることで、大温室展望デッキの改修が完了するまでの間に対応することが考えられる。

(12) 総合動植物公園整備基金寄附金、動物スポンサー寄附金も活用しつつ、施設の老朽化対応や来園者の利便性の向上に資する施設の改修を担当課が主体的に進めることが望まれる。【意見 41】(参照：Ⅱ 8 (5) ス)

中核市の中でこれほどの来場者数がある動植物園は他には例がなく、のんほいパークの魅力が多数の来場者を支えており、今後ものんほいパークが多数の方々に支持されることが期待できる。よって、利用者ニーズに的確に応えるためにも、施設の老朽化対応や来園者の利便性の向上に資する施設の改修を、寄附者の意思に沿い、担当課が主体的にかつ適時に対応できるように、柔軟に対応することが望まれる。

(13) 特定非営利活動促進法に則り貸借対照表は作成後遅滞なく公告する必要がある。【指摘 11】(参照：Ⅱ 9 (6) ア)

平成 28 年 6 月 1 日に成立した改正 N P O 法の特定非営利活動促進法第 28 条の 2 において、N P O 法人は貸借対照表を作成後遅滞なく公告することが義務づけられている。しかしながら、令和 4 年 8 月 4 日現在、ホームページでは令和 2 年度臨時総会資料は公表されていたが、その中に貸借対照表は含まれていなかった。特定非営利活動促進法に則り貸借対照表は作成後遅滞なく公告する必要がある。

(14) ホームページの情報の信頼性を確保するためにも、ホームページは適時的確に更新する必要がある。【指摘 12】(参照：Ⅱ10 (6) ア)

豊橋市民センター(カリオンビル)のホームページでの「お知らせ」の中に「令和元年 10 月から利用料金が改定されました」とのリンクがあるが、リンク先のページは令和 4 年 4 月 1 日からの利用料金一覧表であり、お知らせの内容と異なる内容となっていた。ホームページの内容が適時に更新されていなかったり、情報が誤っているとホームページの信頼性が低下し、利用者が閲覧しなくなったり、誤った情報により利用者をミスリードする可能性があることから、ホームページは適時的確に更新する必要がある。

(15) 豊橋市の観光の課題を明確にしたうえで、観光施策に積極的に取り組むことが望まれる。【意見 49】(参照：Ⅲ1 (1) ア)

第 6 次豊橋市総合計画基本計画の「観光の振興」に記載されている取り組みについて深掘するような観光に関する計画を立案し、P D C A サイクルを意識した進捗状況の確認や振り返りを行うことにより、豊橋市の観光の発展を目指すことを期待する。

(16) 豊橋総合動植物公園の適切な料金設定を検討することが望まれる。【意見 52】(参照：Ⅲ2 (2) イ)

愛知県は 1 人当たりの旅行消費額の増額を愛知県の取り組むべき課題として挙げている。1 人当たりの旅行消費額を増加するためには、各施設における消費単価の増額、訪問施設数の増加、滞在日数の増加等の方策が考えられる。

監査人としては、各施設における消費単価の増額に着目し、豊橋総合動植物公園の適正な料金設定について提言する。豊橋総合動植物公園の入園料は他の同種の施設と比較すると低料金に抑えられている印象である。公の施設は利用者負担が原則ではあるところ、民間施設の代替性や住民生活における必需性等を考慮して、公費の負担割合が定められるべきであると考えられる。

豊橋総合動植物公園の料金の設定にあたっては、適切な公費負担割合の考え方を明確にしたうえで、適切な水準にまで料金を上げることを検討することが望まれる。

第4 監査の結果と意見（各論）

I 総合意見

1 施設の利用料金の徴収のありかたを整理することが望まれる。【意見1】

(1) 監査結果

豊橋市は、条例の施設の利用料金について「収益を目的として入場料若しくは会費の類を徴収する場合又は企業活動に利用する場合の利用料金は、当該利用料金の3倍の額とする。」としている。

訪問した施設で利用承認申請書を閲覧したところ、入場料(会費)等の有無の欄で「有」にチェックがある場合でも材料費などであると利用者の申告があれば、入場料若しくは会費の類の徴収には該当しないと判断して個人利用の利用料を徴収している。

しかし、申請者名や利用目的を見ると、企業が講師に委託して教室を行い、参加者の募集は企業のホームページで行っているケースや、講師が自身のホームページで有料にて料理教室や習字講座を募集して開催するケース、エステサロンのホームページで参加者を募り参加料を徴収して教室に利用したりする場合も、申し込み者が営利目的ではないとの申告に基づき、個人利用として3倍の額を徴収していないケースが発見された。

利用申請書には「入場料(会費)等の有無」や「企業活動の有無」の欄が設けられているものの、この記載では材料費や施設の利用料のみを会費として徴収しているのか判断がつきにくく、施設担当者が利用申請者への聞き取りにより個々のケースごとに判断しているとのことであり、営利目的(企業活動)か否か画一的な判断基準を作成することは難しいが、実態に即した料金徴収のありかたを整理することが望まれる。

【図表4-I-1-1】各施設の利用承認申請書(発見事例)

施設名	利用目的	入場料(会費)等の有無(「有」の場合の会費金額)	企業活動の有無	利用料金の徴収額の基準	監査人の意見
豊橋市公会堂	写真撮影	無	記載欄なし	個人利用	最終的に問題はないが、企業活動の有無について申請書に記載欄がない。
豊橋市公会堂	写真撮影	無		企業活動	
道の駅とよはし	ケーキ教室	有(公表なし)	無	個人利用	参加者から会費を徴収している
道の駅とよはし	健康ドリン	有	無	個人利用	ため、営利目的

施設名	利用目的	入場料（会費）等の有無（「有」の場合の会費金額）	企業活動の有無	利用料金の徴収額の基準	監査人の意見
	ク教室	(4,000 円・注)			（企業活動）に当たるとは考えない。
道の駅とよはし	おむすび教室	有 (2,500 円・注)	無	個人利用	
道の駅とよはし	己書講座	有 (1日 8,500 円、2時間 2,800 円材料費別・注)	無	個人利用	
道の駅とよはし	ドリンク教室	有 (公表なし)	無	個人利用	
陸上競技場	サッカー教室	有 (公表なし)	無	個人利用	

（出所：施設保管の利用承認申請書、会費等はHPより監査人調べ）

注：入場料（会費）については、それぞれのHPで監査人が調べたものであり、申請書に記載されていたものではない。

2 各施設のコストについて施設ごとに適切に管理することが望まれる。【意見 2】

今回の監査で、施設別に分析を行うにあたり、豊橋市に各施設の決算資料を依頼した。その中で、陸上競技場と豊橋球場については、指定管理業者から、指定管理を依頼している施設合計での決算資料しか入手していないとのことであった。指定管理先も豊橋市の施設であることには変わりなく、施設の管理を行うにあたっては、施設ごとの収入やコストを把握することが望まれる。「公の施設の指定管理者制度運用方針」でも、「その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を豊橋市に提出することが義務づけられている」とあり、基本的には施設ごとの経費を把握することを前提に記載されていると考えられる。豊橋市としては、包括的に複数の施設を管理運営しており、全ての経費を施設ごとに明確に仕分けることは困難な場合があり、施設ごとの経費の把握は必須ではないと考えている。ただし、施設の管理運営のモニタリングをより適切に行うためにも、各施設に対して共通

経費は面積や人員で按分することや、一部共通経費以外の部分の区分できる収支だけでも提出させるなど、できる部分から施設ごとのコストを明確にするように指導することが望まれる。

Ⅱ 個別来館施設の意見

1 豊橋市公会堂

(1) 来館施設の概要

名称	豊橋市公会堂
	
	(出所：豊橋市公会堂リーフレット)
所在地	愛知県豊橋市八町通二丁目 22 番地
TEL	0532-51-3077
FAX	0532-51-3078
開館時間	午前 9 時～午後 9 時まで
休館日	毎月第 3 月曜日、12 月 29 日から翌年 1 月 3 日 第 3 月曜日が祝日の場合はその翌平日
竣工	昭和 6 年 8 月
運営方法	指定管理 (公益財団法人 豊橋文化振興財団)

豊橋市公会堂は、市制施行 25 周年に合わせて竣工されたものであり、昭和 40 年代には、1 階部分を市民窓口センターとして使用されていたこともあった。平成 10 年には、国の文化財としても登録されており、歴史ある建物である。

(2) 主な利用内容

豊橋市公会堂にはホール、応接室、その他リハーサル室や楽屋などがある。主な利用内容は、以下のとおりである。

【大ホール】

式典、舞踊大会、歌唱大会、発表会などに利用されている。

【図表4-Ⅱ1-1】大ホール



(出所：豊橋市公会堂HP)

【応接室】

明治時代の雰囲気ある室内であり、企業がパンフレット等に利用するための写真撮影や、個人でのSNSに掲載するための写真撮影会などにも利用されている。

【図表 4－Ⅱ 1－2】 応援室



(出所：豊橋市公会堂HP)

(3) 利用申し込み方法

利用する際の申し込み方法としては以下の3つの方法がある。

- ・ 電話で予約
- ・ 窓口で予約
- ・ インターネットで予約

上記の方法で予約後に、利用日の5日前までに利用承認申請書を窓口へ提出する必要がある。

(4) 利用料金

施設利用料金は、【図表 4－Ⅱ 1－3】のとおりである。

【図表 4 - II 1 - 3】 利用料金の限度額

【ホール等】

(単位：円)

区分		時間	午前	午後	夜間	全日	備考
		午前 9 時から 正午まで	午後 1 時から 午後 4 時まで	午後 5 時から 午後 9 時まで	午前 9 時から 午後 9 時まで		
大ホール	平日		8,610	14,520	18,610	41,740	控室を 含む。
	日曜日、土曜 日及び休日		11,480	19,370	24,830	55,680	
2 階東応接室			850	850	1,120	2,820	
2 階西応接室			850	850	1,120	2,820	
3 階東応接室			1,400	1,400	1,890	4,690	
3 階西応接室			850	850	1,120	2,820	
楽屋			1,160	1,160	1,540	3,860	
リハーサル室 (1)			670	670	890	2,230	
リハーサル室 (2)			770	770	1,010	2,550	
リハーサル室 (3)			770	770	1,010	2,550	

備考

1 休日とは、国民の祝日に関する法律（昭和 23 年法律第 178 号）に規定する休日という。

2 この表の時間外において利用するときの利用料金は、1 時間につき（1 時間に満たないときは 1 時間とみなす。）、その利用が午前 9 時以前のときは午前の、午後 9 時以後のときは夜間の時間区分の 1 時間に相当する額（その額に 100 円未満の端数を生じたときは、これを 100 円に切り上げる。）とする。

3 入場料又は会費の類を徴収する場合の利用料金は、当該利用料金の倍額とする。

4 収益を目的として入場料若しくは会費の類を徴収する場合又は企業活動に利用する場合の利用料金は、当該利用料金の 3 倍の額とする。

5 練習又は準備のため大ホールを利用する場合の利用料金は、当該利用料金の 5 割に相当する額とする。

(出所：豊橋市公会堂設置及び管理に関する条例 別表第 1)

【付属設備】

(単位：円)

区分	時間	午前	午後	夜間	全日	備考
		午前9時から 正午まで	午後1時から 午後4時まで	午後5時から 午後9時まで	午前9時から 午後9時まで	
拡声装置		740	740	1,000	2,480	
マイクロホン		360	360	490	1,210	1本につき
ワイヤレス マイク		580	580	750	1,910	1本につき (電池を含まない。)
テープデッキ		1,170	1,170	1,520	3,860	1台につき
プレーヤー		1,170	1,170	1,520	3,860	1台につき
ピアノ		1,910	1,910	2,540	6,360	
オーバーヘッドプロ ジェクター		180	180	240	600	
液晶プロジェク ター		580	580	750	1,910	
センターピンス ポットライト		1,170	1,170	1,520	3,860	1台につき
特別電源回路		180	180	240	600	コンセント 1口(1.5KW) につき
舞台用踊り台		580	580	750	1,910	

備考 この表の時間外において利用するときの利用料金は、1時間につき(1時間に満たないときは1時間とみなす。)、その利用が午前9時以前のときは午前の、午後9時以後のときは夜間の時間区分の1時間に相当する額(その額に100円未満の端数が生じたときは、これを100円に切り上げる。)とする。

(出所：豊橋市公会堂設置及び管理に関する条例 別表第2)

【照明設備】

(単位：円)

舞 台 照 明 装 置	時間		午前	午後	夜間	全日	備考
	等級・種別		午前9時 から正午 まで	午後1時 から午後 4時まで	午後5時 から午後 9時まで	午前9時 から午後 9時まで	
一 級	フットライト	一式	10,230	10,230	12,280	32,740	カラー フィル ターを含 まない。
	第1 ボーダーライト						
	第2 ボーダーライト						
第1 サスペンションライト							
第2 サスペンションライト							
第3 サスペンションライト							
シーリングスポットライト							
フロントサイドスポットライト							
ステージスポットライト							
アッパーホリゾンライト							
ローアホリゾンライト							
二 級	第1 ボーダーライト 2/3	一式	5,110	5,110	6,130	16,350	
	第2 ボーダーライト 2/3						
	第3 サスペンションライト 1/3						
	シーリングスポットライト 1/2						
	フロントサイドスポット ライト 1/2						
	アッパーホリゾンライト 1/4						
三 級	第1 ボーダーライト 1/3	一式	2,540	2,540	2,970	8,050	
	第2 ボーダーライト 1/3						
	第3 サスペンションライト 1/3						

備考 この表の時間外において利用するときの利用料金は、1時間につき（1時間に満たないときは、1時間とみなす。）、その利用が午前9時以前のときは午前の、午後9以後のときは夜間の時間区分の1時間に相当する額（その額に100円未満の端数を生じたときは、これを100円に切り上げる。）とする。

(出所：豊橋市公会堂設置及び管理に関する条例 別表第3)

なお、入場料又は会費の類を徴収する場合の利用料金は、上記の利用料金の倍の金額となる。また、収益を目的として入場料若しくは会費の類を徴収する場合又は企業活動に利

用する場合の利用料金は、上記の利用料金の3倍の額となる。

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-Ⅱ1-4】のとおりである。

【図表4-Ⅱ1-4】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	73,365	66,869	71,982
指定管理者	公益財団法人 豊橋文化振興財団	公益財団法人 豊橋文化振興財団	公益財団法人 豊橋文化振興財団

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

指定管理料は、豊橋市公会堂だけではなく、豊橋市民文化会館、西川芸能練習場と一体での金額となっている。

(6) 監査結果

ア 固定資産の管理について、豊橋市の規則に従い適切に管理すべきである。【指摘1】

固定資産について、現物を確認したところ、豊橋市の備品シールが貼付されていないものがあった。理由を聞くと、貼付できないものやしづらいもの(緞帳等や機械装置系)については直接貼らずにファイルに保管しているとの回答を得た。保管されているシールは確認できたが、貼付されていない機械(アンプ)について、どのシールのものか確認したところ、不明でありその場でどのシールのものか確認できなかった。そのため、備品台帳と現物の一致を確認することが不可能であった。豊橋市財産管理規則第35条第1項では、備品の整理として「直ちに貼紙に必要事項を記入しこれを当該備品に貼付し整理しなければならない」としている。2項では「貼紙を貼付することが適当ではないと認められる備品については、～省略～備品等管理システムと照合することができる方法により当該備品を整理すればよい」と記載されている。

今回、備品シールが貼付されていなかった物は、音響機器であり、緞帳などと異なりシールを貼付することが適当ではないと認められるものとは言い難い。また、視察当日に、備品と対応するシールがどれに当たるかの回答が得られず、備品等管理システムと照合することができる方法により整理されているとは言えない。

固定資産については、適切な管理を行うため、豊橋市の備品シールを貼付し、台帳と現物の整合性が確認できるようにするべきである。豊橋市としては、貼付までは必ずしも求めていないということであり、実際に緞帳など貼付が難しいものもあると理

解できる。ただし、シールが保管されていても、それがどの物品に対するものであるのかが不明確であれば、シールの意味はなく、適切に備品管理ができているのかどうか、客観的には疑問が生じる。今後、貼付せずに保管するものについては、どの備品に対するものであるかを明確にシールに記載するなどして把握できるようにすべきである。

イ 新型コロナウイルス対策の一環として利用者から入手している「豊橋市文化施設利用についての確認事項」について、全ての利用者から入手することが望まれる。【意見3】

豊橋市が新型コロナウイルス対策の一環として作成し、各施設に配布している「豊橋市文化施設利用についての確認事項」について、利用者から入手していない場合があった。担当者に確認したところ、口頭では必ず確認しており、持ち帰りたいと希望する人や、場合によっては口頭での説明のみで行っている場合もあるとのことであった。しかしコロナ禍で、各利用者に適切な対応を行ったうえでの利用の注意喚起を図るため、またいざという時に施設としては最善を尽くしていたことを証明するものとして、紙面での入手を徹底することが望まれる。担当課に確認したところ、紙面での入手を必須として配布しているものではないとのことであった。現状は、同じ施設の利用者であるのに入手している人と入手していない人が混在しており、中途半端な状況である。施設利用者に注意事項を強く認識させるため、また施設が適切にコロナ対策を行っていることを証明するものとして、もれなく入手することが望ましいと考えられる。また、担当課も施設に対して、紙面での取扱いを明確にすることが望まれる。

ウ 「豊橋市公会堂利用料減免申請書」は豊橋市の正式な書類のため、インクで記載し、修正があれば二重線で訂正すべきである。【指摘2】

「豊橋市公会堂利用料減免申請書」の減免額が鉛筆書されているものが散見された。理由は申請時の利用料の見込み額と実際の利用料とに相違がある場合が多く、修正が必要なケースが多いため、修正可能な鉛筆で記載しているとのことである。「豊橋市公会堂利用料減免申請書」は豊橋市の正式な書類のため、インクで記載し、修正があれば二重線で訂正すべきである。

エ 釣銭準備金について保有することを検討されることが望まれる。【意見4】

豊橋市公会堂では、釣銭準備金を有しておらず、利用料収入を収受する際に、釣銭が生じた場合、場合によっては担当者が釣銭を立て替えている状況がある。担当者に確認したところ、利用料を支払う当日までに、直接申請書を提出するタイミングで、現金でお釣りがなるべく出ないように支払うことを伝えているとのことである。ただ

し、実際には利用者全ての方が、お釣りがないように持参することは考えにくい。現金を保有すると、リスクが生じることも理解できるが、担当者が釣銭を立て替えることは、私費と公費の混同となり望ましい状況ではない。利用件数が多くないことも理解はできるが、1万円分程度の少額の小額の小銭を用意することが望まれる。

オ 「豊橋市公会堂利用承認申請書」について、利用料の適切な徴収の根拠とし、金額決定基準を明確にするために、聞き取り結果については記録を残すことが望まれる。また、必要に応じ、企業活動の有無の欄の設置も併せて検討することも望まれる。【意見5】

「豊橋市公会堂利用承認申請書」には、入場料の有無の確認欄があるのみで、施設利用料金表の倍額となる場合、若しくは3倍となる場合の聞き取り結果を記録する欄がなく、利用料決定の根拠となる記録が残せない。例えば、利用目的が「写真撮影」とあっても、等倍、2倍、3倍となるケースがありその違いが申請書からは判断できない状況である。

担当者に確認したところ、様式に記載する欄がないため記載はしていないものの、打ち合わせで利用目的を聞き取り調査しており、その際に利用料を両方で合意した結果であるとのことである。

「豊橋市公会堂利用承認申請書」について、利用料の適切な徴収の根拠とし、金額決定基準を明確にするために、聞き取り結果については記録を残すことが望まれる。また、必要に応じ、下記【図表4-Ⅱ1-6】の「豊橋市地域振興施設利用承認申請書」のように、企業活動の有無の欄の設置も合わせて検討することも望まれる。なお、施設利用料金の徴収のありかたについては、総合意見として、I 総合意見1にも記載しているため、併せて確認されたい。

【図表 4 - II 1 - 5】豊橋市公会堂利用承認申請書

様式第1 (第4条関係)

豊橋市公会堂利用承認申請書				
指定管理者 様		年 月 日		
		申請者 住 所 氏 名 電話番号 局 番 (法人の場合は名称及び代表者名)		
下記のとおり、豊橋市公会堂を利用したいので申請します。				
記				
利用目的				
利用日時	年 月 日	午前・午後 日午前・午後	時から	時まで
利用区分	区 分	※利用料金	区 分	※利用料金
	大ホール	円	テーブルデッキ	円
	2階東応接室		プレーヤー	
	2階西応接室		ピ ア ノ	
	3階東応接室		オーバーヘッド ドプロジェク ター	
	3階西応接室		液晶プロジェ クター	
	楽 屋		特別電源回路	
	リハーサル 室(1)		舞台用踊台	
	リハーサル 室(2)		センターピン スポットライ ト	
	リハーサル 室(3)		舞 台 照 明 装 置	1 級
	拡声装置			2 級
	マイクロホ ン			3 級
	ワイヤレス マイク		計	
	利用人員	人	入場料等の有無	有 ・ 無
利用責任者	住所 氏名 電話 局 番			
廣 要				

備考 1 利用区分の該当欄に○印を付けること。
2 ※印欄には記入しないこと。

(出所：豊橋市公会堂設置及び管理に関する条例施行規則)

【図表 4 - II 1 - 6】豊橋市地域振興施設利用承認申請書

様式第 2 (第 4 条関係)
プロジェクト室用

豊橋市地域振興施設利用承認申請書

年 月 日

指定管理者 様

住 所
申請者 氏 名
電話番号 ()
(法人の場合は、名称及び代表者名)

下記のとおり、地域振興施設を利用したいので申請します。

記

利用区分	利用日	利用時間	利用料金
<input type="checkbox"/> プロジェクト室 1	年 月 日から 年 月 日まで	午前・午後 時から 午前・午後 時まで	円
<input type="checkbox"/> プロジェクト室 2 キッチン有り	年 月 日から 年 月 日まで	午前・午後 時から 午前・午後 時まで	
<input type="checkbox"/> プロジェクト室 2 キッチン無し	年 月 日から 年 月 日まで	午前・午後 時から 午前・午後 時まで	
利用目的		加算利用料金	
利用内容		減免利用料金 (減額・免除)	
利用予定人数		人 合計利用料金	
入場料(会費)等の有無	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	企業活動の 有無	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
利用責任者	住所 氏名	電話 ()	
備考			

注 太線内をご記入ください。

(出所：豊橋市地域振興施設条例施行規則)

2 総合スポーツ公園サッカー場

(1) 来館施設の概要

名称	総合スポーツ公園サッカー場
	 <p style="text-align: right;">(出所：監査人が撮影)</p>
所在地	愛知県豊橋市神野新田町メノ割
TEL	0532-32-9611
FAX	0532-32-9612
開館時間	午前9時～午後9時まで
休館日	月曜日 ただし、その日が国民の祝日に関する法律（昭和23年法律第178号）に規定する休日（以下「休日」という。）に当たる時は、その日後においてその日に最も近い休日でない日
使用できる種目	サッカー
開設	令和2年4月（総合スポーツ公園の開設は平成11年3月）
運営方法	指定管理（ハマダスポーツ企画・日本管財グループ）

総合スポーツ公園サッカー場は、令和2年4月に、従来からある豊橋総合スポーツ公園内に整備された。総合スポーツ公園には、サッカー場のほかに、豊橋市のスポーツ活動の

拠点として位置づけられており、総合体育館や野球場、屋内プール・アイスアリーナ（アクアリーナ豊橋）、遊具ゾーンなども整備されている。

（２） 主な利用内容

総合スポーツ公園サッカー場の利用については、サッカーでの利用に限定されており、フットサルやラグビーなど、他のスポーツで利用することはできない。

（３） 利用申し込み方法

利用する際の申し込み方法としては以下の２つの方法がある。

【図表４－Ⅱ２－１】利用申し込み方法

抽選予約	申し込み可能期間	利用月３か月前の１日午前９時から同月１５日午後５時まで
	抽選日	利用月３か月前の１６日
	結果確認	利用月３か月前の２０日 午前９時以降
	方法	原則インターネット。 抽選申し込みは１団体当たり１か月につき５申し込みまで可能。 第３希望まで設定ができる。（同一内容の複数申し込み、同一日の複数申し込みはできない）
一般予約	申し込み可能期間	利用月の２か月前～５日前まで
	方法	インターネット：終日 総合体育館窓口：午前９時から先着順。総合体育館へ申請書を提出。 ※窓口での予約の場合、順番に案内するため、インターネット予約より遅れる可能性がある。

（出所：総合スポーツ公園サッカー場HPより監査人が加工）

（４） 利用料金

利用料金については、豊橋市総合スポーツ公園サッカー場条例の別表にて定められている。

【図表 4 - II 2 - 2】 利用料金の限度額

(単位：円)

区分			金額（1時間につき）		
			平日		日曜日、土曜日及び休日
			午前9時から午後5時まで	午後5時から午後9時まで	午前9時から午後9時まで
人工芝サッカー場	アマチュアスポーツのため利用する場合	入場料又はこれに類する金銭を徴収しない場合	3,000	4,500	4,500
		入場料又はこれに類する金銭を徴収する場合	6,000	9,000	9,000
	上記以外の場合	入場料又はこれに類する金銭を徴収しない場合	6,000	9,000	9,000
		入場料又はこれに類する金銭を徴収する場合	60,000	90,000	90,000
審判兼事務室			500		
照明設備			2,000		

(出所：豊橋市総合スポーツ公園サッカー場条例 別表)

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表 4 - II 2 - 3】のとおりである。

【図表 4 - II 2 - 3】 指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
指定管理料		130, 524	148, 371
指定管理者		ハマダスポーツ企画・ 日本管財グループ	ハマダスポーツ企画・ 日本管財グループ

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

令和 2 年度に開設した施設であるため、令和 2 年度以降の実績を記載している。なお、指定管理料は、豊橋市総合体育館、地区体育館（10 施設）、トレーニングセンターを含んだ金額である。

(6) 監査結果

ア サッカー場の施錠については、徹底して行われるべきである。【指摘 3】

人工芝のグラウンドである総合スポーツ公園サッカー場については、有料施設であることから、利用時以外は 2 か所ある入口が南京錠によって施錠を行い、外部から人が自由に入出りできない管理がなされている。視察時に施錠状況を確認したところ、出入口の 1 か所について南京錠が外れており、施錠されていない状態であった。

担当者に確認したところ、直近の利用時に、通常は 1 か所しか開錠しないが、利用者からの希望があり、普段は開錠しない入口についても開錠したが、担当者間の引継ぎがうまくいっておらず、利用後の施錠確認の際に、施錠をし忘れていたとのことであった。有料施設であることから、自由に入出りできる状況は望ましくなく、施設担当者は利用者から利用終了の報告を受けた後、全ての出入口について施錠の確認を行うべきである。

イ AED 設置状況について、利用者がわかりやすいように倉庫外に明記することが望まれる。【意見 6】

サッカー場の視察を行った際に、AED の場所を確認したところ、備品等が保管されている倉庫内に設置されているとの回答を得て、実物を確認した。利用者に対しては、代表者に初回利用時に口頭で場所の説明を行っているとのことであった。ただし、設置されている倉庫の外などに AED があることを知らせる貼紙などはなく、一見すると AED があることに気づきにくい状態であった。いざという時に、利用者が適時に利用するためにも、倉庫外に AED があることを知らせる紙などを設置するなどして、利用者全てに対して、AED 設置場所が明確に示されることが望まれる。

ウ 消火器が設置されているが、備品に埋もれている状況であった。有事の際にすぐに利用できる場所に設置されることが望まれる。【意見7】

総合スポーツ公園サッカー場に隣接する倉庫には、消火器が設置されている。倉庫内を視察したところ、消火器は、備品に埋もれており一見するとわかりづらい場所に置かれていた。有事の際に、適時に利用するためにも、備品の保管場所を、倉庫内の別の場所に移動させるなど、消火器がすぐに利用できる場所に設置されることが望まれる。

【図表4-Ⅱ2-4】実際の消火器の状況



(出所：監査人が撮影)

エ キャンセルについて利用規約に記載することが望まれる。【意見8】

サッカー場の利用について、予約日の5日前までにキャンセルをした場合は、キャンセル料が発生しないが、原則として4日前からのキャンセルについては、全額キャンセル料の支払いが行われる。これについて、HPに公表されている利用規約を確認したところ、同じ敷地内にあるアクアリーナ豊橋や体育館の利用規約には明示されているものの、サッカー場については規約に明示されていなかった。キャンセル料を徴収すること自体は、豊橋市の「豊橋市体育施設利用承認取扱要綱」で定められていることから問題ではないが、利用者が事前にキャンセル料について認識するためにも、利用規約において記載することが望まれる。

オ 平日昼間の利用状況について、サッカー以外での利用も検討しながら、稼働率を高めることを検討することが望まれる。【意見 9】

サッカー場の利用状況を確認したところ、休日及び平日夜間は、その多くが予約で埋まっている状況であるのに対して、平日昼間の利用が少ない状況であった。担当課に確認したところ、サッカー場はサッカーのみの利用に限定しており、その他のスポーツなどで利用することは現状ではできないとのことであった。

平日昼間の利用を促進するのであれば、利用対象者は未就学児、高齢者、未就園児とその保護者などになる。例えば、保育園や幼稚園に貸し出しを行うことや、高齢者向けの体操、赤ちゃんを連れてのヨガなども考えられる。利用をサッカーに限定している現状では実現不可能であるが、利用用途を広げることも含めて、平日昼間の稼働率を上げることを検討されることが望まれる。

カ 総合スポーツ公園内の案内板に、サッカー場が明記されていないため、追加で明記されることが望まれる。【意見 10】

総合体育館前に設置されている総合スポーツ公園案内図において、総合スポーツ公園サッカー場が掲載されていない。担当者に確認したところ、総合スポーツ公園ができた当初の案内図であり、追加で令和2年度に整備したサッカー場については記載がないとのことであった。なお、従来からある無料の天然芝の少年サッカー場は明記されている。利用者にわかりやすい案内図にするためにも、シールなどで該当箇所に案内を追加することが望まれる。

【図表 4 - II 2 - 5】 総合スポーツ公園内の案内図



(出所：監査人が撮影)

本来、スケートボードの横が、人工芝サッカー場である（案内図内のサッカー場の絵は、天然芝の無料少年サッカー場である）。

キ 売上日報の承認状況について、施設長が適切に承認することが望まれる。【意見 11】

毎日作成されている売上日報について、統括責任者、副統括責任者、副責任者、入力者の確認欄があるが、多くの売上日報について副責任者と入力者の確認印のみでその他は空欄となっていた。また、一部入力者のみの確認印のものもあった。

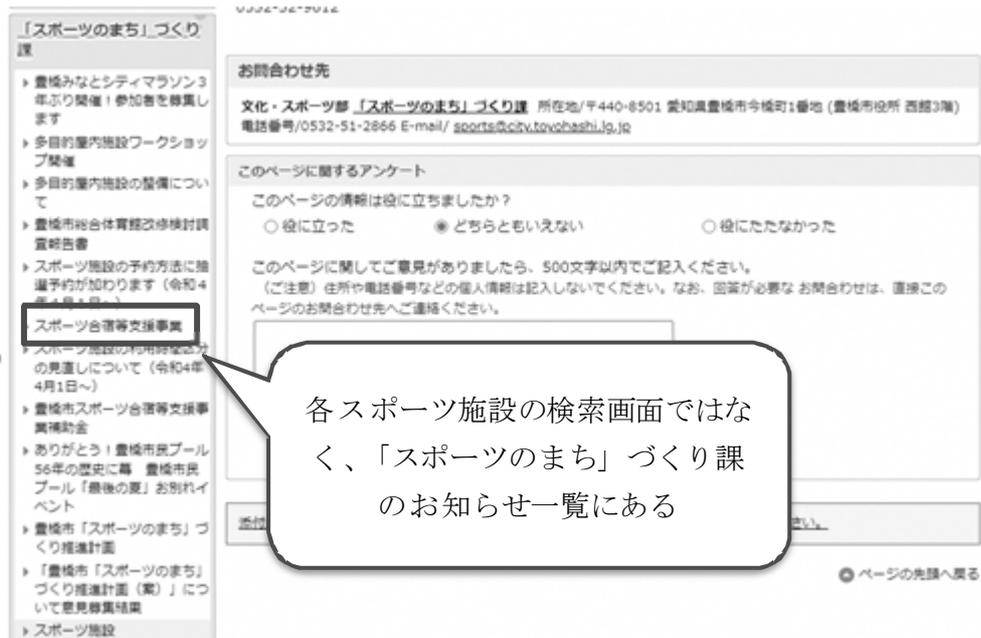
担当者に確認したところ、入力者と副責任者の確認があればよく、統括責任者の確認は必須ではないとのことであった。また副責任者の欄が空欄のものについては、休暇などでの確認印の押印漏れとのことであった。

会社の共通フォーマットを利用しているため、不要の確認欄を削除するまではないが、斜線を引くなどして不要であることを明確にすることが望まれる。

ク スポーツ合宿等支援事業補助金のホームページでの情報提供について、わかりやすく掲載することを検討されることが望まれる。【意見12】

豊橋市では、スポーツ合宿等支援事業補助金として、平日のスポーツ施設利用に伴う豊橋市内宿泊について、1人1泊1,000円の補助金を交付している。これは、豊橋市の「スポーツのまち」づくり課のホームページに掲載されている。ただし、各スポーツ施設の検索結果ページには掲載されていないため、補助金の案内に気づきにくい状況である。例えば、浦河町のように、各スポーツ施設のページに掲載するなど、スポーツ施設を検索した人の目につきやすい掲載をするなど、さらに周知を促すことが望まれる。

【図表4-Ⅱ2-6】「スポーツのまち」づくり課ホームページ画面



(出所：豊橋市HP)

【図表 4 - II 2 - 7】浦河町ホームページ画面

■ 優駿の里公園人工芝サッカー場

・優駿の里公園人工芝サッカー場



令和3年に完成した優駿の里公園内にある日高管内唯一の人工芝サッカー場です。(天然芝2面併設)

北海道内でも降雪量が少ない地域のため、積雪期を除く長期間の利用が見込まれます。

利用案内

住 所	浦河町西舎141-24 (優駿の里公園内)
利用期間	通年 (積雪等により利用できない場合があります)
利用時間	午前5時から午後9時まで (夜間照明はありません)
施設概要	グラウンド 8,030㎡ (ロングパイル人工芝60mm) 一般用 (105m×68m) 1面、少年用 (68m×50m) 2面
利用料金	町内の個人・団体は無料です 町外の方や入場料を徴収して使用する場合などは使用料がかかります
駐 車 場	普通自動車370台
利用方法	利用申込は利用日の2か月前から受け付けます 利用日の3日前までに使用申請書を提出してください (申込先) ファミリースポーツセンター TEL0146-22-3953
そ の 他	公園内にある「うらかわ優駿ビレッジアエル」には、団体宿泊棟、大浴場、レストラン、会議室などの施設があります。

・ダウンロード 人工芝サッカー場使用申請書 (28KB)

※浦河町では、町内で宿泊を伴う合宿を行う団体等に対し、宿泊料の一部を補助しています。

(浦河町文化・スポーツ合宿誘致推進補助金について、詳しくはこちら)

浦河町のホームページでは、サッカー場を検索した画面上で、補助金についての記載があるため、サッカー場を検索した人に補助金について周知してもらいやすい状況である

3 穂の国とよはし芸術劇場

(1) 来館施設の概要

名称	穂の国とよはし芸術劇場
	 <p>(出所：穂の国とよはし芸術劇場パンフレット)</p>
所在地	愛知県豊橋市西小田原町 123 番地
TEL	0532-39-8810
FAX	0532-55-8192
開館時間	午前 9 時～午後 10 時まで
休館日	毎月第 3 月曜日、12 月 29 日～翌年 1 月 1 日 第 3 月曜日が祝日の場合はその翌平日
開館	平成 25 年 4 月 30 日
運営方法	指定管理（公益財団法人豊橋文化振興財団）

穂の国とよはし芸術劇場は、豊橋市により東三河市民のための演劇・舞踊・音楽等の芸術文化の振興と芸術文化を活用した市民の交流と創造活動の活性化を図るため、芸術文化交流施設として開館された。ホール施設として主ホール（778 席）、アートスペース（266 席）がある。その他、演劇、ダンス、音楽の練習や発表などが可能な創造活動室や展示や会議が可能な研修室などがあり、市民が交流・活動する文化の“プラットフォーム”として幅広く活用できる。

(2) 主な利用内容

穂の国とよはし芸術劇場には主ホール、アートスペース、創造活動室、研修室などがあ

る。

主な利用内容は、以下のとおりである。

(以下、穂の国とよはし芸術劇場の施設写真の出所は穂の国とよはし芸術劇場ホームページより)

【図表4-Ⅱ3-1】主ホール

演劇、講演会、各大会やコンサートに利用されている。



【図表4-Ⅱ3-2】アートスペース

演劇から音楽、講演会、展示などに幅広く利用されている。



【図表 4 - II 3 - 3】 創造活動室



A～Gまで7部屋が存在する。

A、Bは主ホール、アートスペースの舞台と同じ大きさであり、リハーサルで用いられることを想定し、その他演劇、ダンスの上演にも利用されている。

C、Dにはアップライトピアノが設置され、音楽練習をはじめ、ワークショップや研修、会議などに利用されている。

E、F、Gの各部屋にはドラムセット、エレクトリックピアノ、ギター・ベースアンプが常設され、楽器を使用した音楽スタジオとして利用されている。

【図表 4 - II 3 - 4】 研修室



大小の2部屋があり、研修、会議や展示会に利用されている（写真は研修室大）。

(3) 利用申し込み方法

窓口または電話にて仮予約を行い、その後2週間以内に窓口にて申請書を提出する必要がある。インターネットや電話のみで利用申し込みを完結させることはできず、申し込み者は必ず窓口まで赴く必要がある。

(4) 利用料金

施設利用料金は【図表4-Ⅱ3-5】のとおりである。

【図表4-Ⅱ3-5】施設、附属設備利用料金の限度額

【ホール等】

(単位：円)

区分			時間	午前	午後	夜間	全日
				午前9時から正午まで	午後1時から午後5時まで	午後6時から午後10時まで	午前9時から午後10時まで
主ホール等	主ホール	平日	27,900	41,300	53,900	123,100	
		日曜日、土曜日及び休日	37,300	53,600	68,400	159,300	
	楽屋A101		400	600	600	1,600	
	楽屋A102		400	700	700	1,800	
	楽屋A103		400	700	700	1,800	
	楽屋A104		400	700	700	1,800	
	楽屋A105		400	700	700	1,800	
	楽屋A201		1,300	1,800	1,800	4,900	
	楽屋A202		1,300	1,800	1,800	4,900	
	楽屋A203		1,300	1,800	1,800	4,900	
アートスペース等	アートスペース	平日	8,300	12,500	15,400	36,200	
		日曜日、土曜日及び休日	12,400	18,700	22,600	53,700	
	楽屋B101		200	300	300	800	
	楽屋B201		300	400	400	1,100	
	楽屋B202		600	800	800	2,200	
創造活動室A			5,500	8,500	9,500	23,500	
創造活動室B			2,700	4,200	4,700	11,600	
創造活動室C			1,300	2,000	2,200	5,500	
創造活動室D			1,300	2,000	2,200	5,500	
創造活動室E		平日	1時間につき600円				

区分	時間	午前	午後	夜間	全日
		午前9時から正午まで	午後1時から午後5時まで	午後6時から午後10時まで	午前9時から午後10時まで
		(午後6時から午後10時までは、1時間につき1,200円)			
	日曜日、土曜日及び休日	1時間につき1,200円			
創造活動室F	平日	1時間につき600円 (午後6時から午後10時までは、1時間につき1,200円)			
	日曜日、土曜日及び休日	1時間につき1,200円			
創造活動室G	平日	1時間につき600円 (午後6時から午後10時までは、1時間につき1,200円)			
	日曜日、土曜日及び休日	1時間につき1,200円			
研修室(大)		2,500	3,300	3,300	9,100
研修室(小)		1,600	2,200	2,200	6,000

備考

- 1 この表に記載されていない共用スペースを占有して利用する場合は、1平方メートル当たり1時間につき9円の利用料金を徴収するものとする。
- 2 休日とは、国民の祝日に関する法律（昭和23年法律第178号）に規定する休日という。
- 3 この表の時間外において利用するときの利用料金は、1時間につき（1時間に満たないときは、1時間とみなす。）、その利用が午前9時以前のときは午前の、午後10時以後のときは夜間の時間区分の1時間に相当する額（その額に100円未満の端数を生じたときは、これを100円に切り上げる。）とする。
- 4 2,000円を超える入場料又は会費の類（以下「入場料等」という。）を徴収する場合の利用料金は、当該利用料金に次に定める倍数を乗じて得た額とする。
 - (1) 入場料等の最高額が2,000円を超え5,000円以下の場合 1.5倍
 - (2) 入場料等の最高額が5,000円を超える場合 2倍
- 5 前項の規定にかかわらず、企業活動のために主ホール等又はアトスペース等若しくは創造活動室（A・B）を利用する場合の利用料金は当該利用料金の2倍の

- 額、その他の施設を利用する場合の利用料金は当該利用料金の3倍の額とする。
- 6 練習又は準備のため主ホール等又はアートスペース等を利用する場合の利用料金は、当該利用料金の2分の1に相当する額とする。

(出所：穂の国とよはし芸術劇場条例 別表第1)

【附属設備】

区分	単位	利用料金の額
舞台設備	1点又は一式につき	8,700円以内で市長が定める額
照明設備	1点又は一式につき	37,300円以内で市長が定める額
音響設備	1点又は一式につき	16,500円以内で市長が定める額
映像設備	1点又は一式につき	3,200円以内で市長が定める額
その他	1点又は一式につき	200円以内で市長が定める額

備考

1 別表第1に規定する芸術劇場の施設の利用料金の利用区分に従い、午前、午後又は夜間の利用をもって1回、午前から午後まで又は午後から夜間までの利用をもって2回、全日の利用をもって3回の利用として計算する。

2 午前9時以前又は午後10時以降の時間外において利用するときの利用料金は、1時間につき(1時間に満たないときは、1時間とみなす。)、当該利用料金の4分の1に相当する額(その額に100円未満の端数が生じたときは、これを100円に切り上げる。)とする。

(出所：穂の国とよはし芸術劇場条例 別表第2)

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-II 3-6】のとおりである。

【図表4-II 3-6】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	72,938	67,179	64,591
指定管理者	公益財団法人 豊橋文化振興財団	公益財団法人 豊橋文化振興財団	公益財団法人 豊橋文化振興財団

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

(6) 監査結果

ア 備品の状況について、豊橋市と指定管理業者で適時に情報共有を行うことが望まれる。【意見 13】

創造活動室FのRolandアンプ(JC-120B)について備品管理台帳への計上について確認したところ、備品管理台帳に計上されていなかった。

穂の国とよはし芸術劇場では、施設管理運営は指定管理業者が行っているが、備品維持管理は特別目的会社が行っている。

そのため、所有は豊橋市であり、豊橋市が備品台帳を管理しているが、当該備品を更新した際に、豊橋市と特別目的会社の間で情報共有ができておらず、備品台帳に反映できていなかったことによる漏れである。

今後は、更新を行った際は、豊橋市と特別目的会社、また指定管理業者とも速やかに情報共有するとともに、年に一度の棚卸を行う際にも、備品管理台帳と実物の整合性について、適切に検討を行うことが望まれる。

イ 現金について、組織として定期的に残高を確認する仕組みづくりが望まれる。【意見 14】

毎日業務終了後にレジのお金と「入金一覧表」の金額を担当者が照合して、入金一覧表に照合印を押印している。翌日別の担当者が「料金入金連絡票及び入金決済簿」に納入金額等を記載し決裁を受けたうえで、銀行入金を行っている。しかしながら、月末等の適切なタイミングで、会計上の帳簿残高と実際の現金残高が合致しているかについて組織的に確認し決裁する仕組みはないとのことであった。なお、担当者レベルでは行っているとのことである。

現金の出入りであるフローについては決裁を行っているものの、現預金の残高、すなわちストック情報について組織的な確認が行われていないことにより、不正のトライアングルである現金の流用や横領の機会を生み出す可能性があることから、組織として定期的に残高を確認する仕組みづくりが望まれる。

ウ 複写式用紙が必要ではない施設については、コピー用紙で対応するなどの方法が望まれる。【意見 15】

公益財団法人豊橋文化振興財団は、穂の国とよはし芸術劇場以外に、豊橋市民文化会館、ライフポートとよはし、豊橋市公会堂、豊橋市三の丸会館、西川芸能練習場を管理している。

これらの施設では過去から複写式の用紙である「利用料金入金連絡票及び入金決済簿」に納入金額等を記入し決裁を受けたうえで、銀行入金を行っている。

【図表 4 - II 3 - 7】 利用料金入金連絡票及び入金決裁簿

(公財)豊橋文化振興財団 指定管理
利用料金入金連絡票及び入金決裁

公益財団法人 豊橋文化振興財団
理事長 藤原 俊 男 様

令和 3 年度
指定管理者事業
(納入目的)
穂の国とよはし芸術劇場利用料
(内 訳)

納入施設
穂の国とよはし芸術劇場

納入年月日
令和 3 年 4 月 2 日

管理番号
001

納入年度
03

納入金額		百万	千	百	十	円
金額	¥	2	3	8	0	0

事務局長	専任主査	係	入力欄	納入者印
決裁				

※ 当月分の利用料金入金連絡票、収入課定簿及び収納金出納簿は、翌月の10日までに財務事務所に提出して下さい。

¥5,044,825

(出所：穂の国とよはし芸術劇場から入手)

他の施設では用紙を複数の場所で保管する必要があるため、複写式の用紙を使用しているが、穂の国とよはし芸術劇場では保管先が1か所のため、本来は複写式の用紙である必要はないものの、他の施設と同様の取扱いを過去から行っていることから、複写式の用紙を使用しているとのことであった。なお、使用しなかった用紙は単に保管しているとのことであった。

複写式用紙の作成は外注する必要があるため、通常はコピー用紙よりも高価になると考えられる。また、コピー用紙であれば納入施設についてあらかじめ印字して印刷できるが、複写式のため納入施設をゴム印で押印するなどの事務コストもかかっている。

そのため、様式自体は複写式のものと同様とし、コピー用紙を用いることにより用紙の作成コスト、事務コストの削減を検討されることが望まれる。

同様の事例であるが、施設利用料への領収書として、3枚セットの複写紙を使用している。1枚は領収書として利用者に渡しているが、残り2枚は領収書控として切り離されず保管されている。2枚ある領収書控のうち、1枚は担当者のメモ用とする意図であるが、大部分がメモとして用いられず保管されている状況である。

2枚ある領収書控のうち、1枚は担当者のメモ用とする意図であるが、大部分がメモとして用いられず保管されている状況であるので、コスト削減の観点から、2枚セットの複写紙を用い、領収書控を1枚とすることを検討すべきである。

エ 判決書等の事項は網羅的に記載する必要がある。【指摘4】

令和3年5月1日起案の「支出負担行為判決書」について判決日の記入がなかった。また、令和3年5月25日起案の「起案用紙」について判決日と施行日の記入がなかった。

判決書等の事項は網羅的に記載する必要がある。

オ 客席誘導灯のカバーはずれないように、確実に固定する必要がある。【指摘5】

法令により客席誘導灯の設置が求められているが、誘導灯の割れや汚れ対策として、透明なカバーが誘導灯に設置されている。カバーはマグネットで貼り付ける形式のものを使っているため、カバーが下にずれ、誘導灯の光が隠されてしまっているものがいくつかあった。

割れや汚れ対策としてカバーを使用する際には、カバーが下にずれて光が隠されるような状況がないことが必要である。マグネット式でカバーを張り付けているため、より強力なマグネットを使用するか、両面テープで止めるなど、確実にカバーを固定することが求められる。

カ 階段などに貼付されている蓄電テープは、剥がれていないか定期的に確認し、剥がれているものについては適切な対応を行うことが望まれる。【意見16】

法令等で求められているわけではないものの、利用者への利便性の観点から、運営元が自主的に蓄電テープをホールの階段などに貼付している。貼られていた蓄電テープのうち、いくつかの箇所ではテープが取れてなくなっている箇所があった。定期的にテープが剥がれていないかチェックするなどの行為は行っていないとのことだった。

定期的に貼付したテープが剥がれていないかを確認し、剥がれてしまっている箇所については再度テープを貼付することなどの対応を行うことが望ましい。

4 豊橋市交通児童館

(1) 来館施設の概要

名称	豊橋市交通児童館
	 <p>(出所：豊橋市交通児童館公式F a c e B o o k)</p>
所在地	豊橋市向山町字池下 35 番地
TEL	0532 - 61 - 5818
FAX	0532 - 61 - 5818
開館時間	午前 9 時～午後 5 時
休館日	月曜日（祝日・振替休日の場合は翌平日） 年末年始（12 月 29 日～1 月 3 日） ※一部特別開館日あり
開館	昭和 44 年 5 月 1 日
運営方法	指定管理（ニコリン共同事業体（昭和建物管理株式会社、エリアワン株式会社、株式会社イベントプロワイド、株式会社豊橋園芸ガーデン））

豊橋市交通児童館は、向山交通児童遊園が併設された児童館である。向山交通児童遊園では、アスレチックやジャングルジム、ローラー滑り台といった遊具に加え、自転車、一輪車等の各種乗り物を無料で貸し出しており、信号や道路標識などが設置されている園内で、交通ルールを覚えながら乗ることができる。

交通児童館では、未就園児を対象としたプレイルームのほかに、工作ができるワークショップルームや図書室などがある。0～3歳の未就園児とその保護者を対象としたつどいの広場も開設されている。

(2) 主な利用内容

【交通児童館】

交通児童館では、子どもたちとその保護者のための様々なあそびを提供しており、工作や室内ゲーム、卓球台の貸し出しなどを行っている。工作や体を動かす運動プログラム、乳幼児向けの音楽・体操等のプログラムも開催している。

(以下、豊橋市交通児童館の施設写真の出所は豊橋市交通児童館ホームページ)

【図表4-Ⅱ4-1】ワークショップ室



【図表4-Ⅱ4-2】自転車シミュレーター



【向山交通児童遊園】

向山交通児童遊園では、アスレチックやすべり台などの遊具に加え、安全に対する意識を高め、交通ルールを身につけるように信号や踏切、道路標識などを設置している。遊園内は、児童館で貸し出す乗り物等で走行することができる。また、幼稚園・保育園・小学校などを対象にした交通安全教室を開催しているほか、個人を対象にした自転車の乗り方指導を行っている。緑豊かな遊園で、自然に触れてあそぶこともできる。

【図表4-Ⅱ4-3】コインカート広場



【図表 4－Ⅱ 4－4】一輪車乗り場



【つどいの広場】

0～3歳児と、その保護者を対象に親子のふれあい、友達づくり、子育ての情報交換や相談などを目的にした広場である。子育てに関するミニ講座や工作、遊びの企画も行っている。

(3) 利用申し込み方法

交通児童館を利用する場合は、個人利用と団体利用で手続きが異なる。

- ・個人利用…エントランスで当日受付を実施する。
- ・団体利用…あらかじめ申し込み書を提出する。

(4) 利用料金

館内の施設において、利用料金は発生せず、自転車や一輪車、ストライダー等の乗り物も全て無料での貸し出しとなっている。一部イベントにつき、参加費として数百円徴収する場合があるが、それ以外は基本的に無料の施設となっている。

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表 4－Ⅱ 4－5】のとおりである。

【図表 4 - II 4 - 5】 指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
指定管理料	25,069	25,926	26,630
指定管理者	豊橋市交通児童館 共同事業体	豊橋市交通児童館 共同事業体	豊橋市交通児童館 共同事業体

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

(6) 監査結果

ア イベントの申し込みについて、窓口やはがきの申し込みだけではなく、メールやWEB等での申し込みを選択肢に含めることを検討することが望まれる。【意見 17】

従来から、イベントへの参加は往復はがきによる申し込み、または窓口での受付のみであった。しかし、メールやSNSが発展している世の中で、はがき・窓口申し込みのみというのは時代にそぐわないともいえる。また、中高生の利用を増やしたいとの方針で、近年中高生向けのプログラムも増やしているが、こちらは窓口受付のみとなっている。担当者に確認したところ、現在ははがき以外での受付も検討中とのことであった。今後、幅広い年齢層の参加者を増やすためにも、はがきでの申し込みを残しつつも、WEBやメールでの申し込みも実施することが望まれる。

イ 職員の目が届きにくい2階部分については、ベランダに出入りしないようにさらに注意喚起を促すことが望まれる。【意見 18】

視察を行った際に、2階図書室の窓が自由に開けられるようになっていた。窓からベランダに出ることも可能であり、また2階図書室は子どもだけで利用する小学生以上が多く利用する場所であり、職員の目も届きにくい場所である。担当者に確認したところ、通常は開け閉め禁止の紙を貼っていたが、窓の清掃を行う際に外しており、そのままとなっていたとのことである。ベランダに出て利用者がけがをするおそれもあることや、開閉がしづらい窓であり、閉める際に指を挟む危険性などもある。今後は、利用者が自由にベランダに自由に入出入りすることがないように、さらに注意を促すことが望まれる。

ウ 滑り台の着地点に握りこぶし大の穴が開いており、利用する子どもの安全のためにも、土で埋めるなどの対応が望まれる。【意見 19】

遊具の滑り台の着地点に、大きめの穴が開いているのが見受けられた。小さい子どもの利用者が、けがをするおそれもあり、土で埋めるなどの対応をされることが望ま

しい。また、日々の遊具や自転車の状況などの日常点検について、今以上に十分に行うことが望まれる。

【図表 4 - II 4 - 6】現場視察写真



(出所：監査人が撮影)

エ 備品台帳に誤った金額で計上されているブランコ下マットについて、適切に備品台帳を修正すべきである。【指摘6】

備品台帳に計上されているブランコマットについて、単価 88,000 円のもの4セット計上されていたが、担当者へのヒアリングで、実際には単価 22,000 円のもの4セットであることが判明した。担当者の認識誤りであり、豊橋市においては備品台帳に計上するものは単価 50,000 円以上であることから、ブランコマットについて

は備品台帳に計上しなくてもよいものであった。担当者に対して、豊橋市の計上基準について周知徹底を図るとともに、備品台帳について正しく整備されるべきである。

5 地域振興施設（道の駅とよはし）

（1） 来館施設の概要

名称	地域振興施設（道の駅とよはし）
	 <p>（出所：道の駅とよはし（freemobile-navi.jp））</p>
所在地	豊橋市東七根町字一の沢 113 番地 2
TEL	0532-21-3500
FAX	0532-21-4555
開館時間	<p>[T o m a t e] 午前9時～午後7時（花マルシェは、午後6時までの営業）</p> <p>[あぐりパーク食彩村] 午前9時～午後6時 トイレ、情報提供コーナーは24時間利用可能</p>
休館日	<p>[T o m a t e] 年中無休（花マルシェは、毎月第1水曜日休館）</p> <p>[あぐりパーク食彩村] 毎月第1水曜日休館 トイレ、情報提供コーナーは年中無休</p>
開設	<p>[T o m a t e] 令和元年5月</p> <p>[あぐりパーク食彩村] 平成21年4月</p>
運営方法	指定管理（株式会社道の駅とよはし）

道の駅とよはしは、国道23号豊橋東バイパス七根インターそばに位置する道の駅である。施設内には特産の豊橋牛や豊橋カレーうどんを食べることのできる飲食店や、オリジナルクラフトビールやブラックサンダーとコラボしたワッフルなどを買うことができる販売店、豊橋市と田原市で作られた農産物を買うことのできる農産物直売所などが存在する。

(2) 主な利用内容

道の駅内には、以下の施設がある。

[飲食店]

いっしょうめし

つるあん

ジェラートサンタ

コッペとサンド オリーブの風

[販売店]

ヤマサちくわ

まるっとみかわ

t e m i y o

食彩村花マルシェ

あぐりパーク食彩村

[その他]

インフォメーションコーナー

情報提供施設

プロジェクト室

デッキテラス・芝生広場

(3) 利用料金

本施設は、入館料などはなく、トイレや交通情報などを確認することができる情報提供コーナーを無料で利用することができる。

プロジェクト室が2室あり、以下の料金で利用することができる。

【図表4-Ⅱ5-1】利用料金

(単位：円)

区分		午前9時から午後1時まで	午後2時から午後6時まで	午前9時から午後6時まで
プロジェクト室1		780	780	1,560
プロジェクト室2 (キッチン付き)	全面利用(キッチンあり)	1,020	1,020	2,040
	片面利用(キッチンなし)	780	780	1,560

※企業活動等に利用する場合の料金は、上記料金の3倍となる。

レンタサイクルやネクストクルーザー（電動EVミニカー）によるガイドツアーが実施されており、その料金は以下のとおりである。

[レンタサイクル] 4時間コース：1,000円 1日コース：2,000円

[ネクストクルーザー] 120分コース：6,600円

（出所：道の駅とよはしHP）

（4） 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-II-5-2】のとおりである。

【図表4-II-5-2】 指定管理料の推移

（単位：千円）

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	0	0	0
指定管理者	株式会社 道の駅とよはし	株式会社 道の駅とよはし	株式会社 道の駅とよはし

（出所：指定管理者業務モニタリング評価表）

令和元年度の指定期間は平成31年4月26日から令和2年3月31日である。

なお、道の駅とよはしについては、指定管理料は支払われていない。

（5） 監査結果

ア 小口現金の実査についてダブルチェック体制の整備が望まれる。【意見20】

小口現金について日々現金の枚数を数えている。小口現金出納帳から求められるあるべき残高との照合を担当者が行い、上長が確認を行っている。担当者が休みの時には、上長が自ら実査及び照合を行い、後日担当者が出勤したのちに担当者に確認してもらうという運用を行っている。

担当者が休みになるごとに上長の1人体制にあるのはリスク管理上望ましくない。上長は下位者作業の確認に集中し、別の職員でダブルチェックの体制を整えるなどの対応が望まれる。

イ T o m a t e の休館日について、実際の運用と整合するようにパンフレットなどへ記載することを検討することが望まれる。【意見21】

道の駅とよはしには、道の駅とよはしが運営するT o m a t e と、J A が運営する食彩村がある。T o m a t e は年中無休であり、食彩村は毎月第1水曜日が休館日と

なっている。豊橋市地域振興施設条例施行規則第3条では、地域振興施設は無休とするが、指定管理者が必要と認める時には臨時的に休館することができるかとされている。T o m a t e は、開業してから3年間、新型コロナウイルスでの臨時的な休館以外に、毎年1月1日を施設の整備日として、情報提供コーナー、トイレ、授乳室以外の店舗部分（テナント、直営店）を休館日としている。条例に従い、施設管理のために必要として休館日としているもので、問題ではない。

しかし、毎年休館日とするのであれば、パンフレットなどで公開されている休館日については、訪問者に有用な情報とするためにも、年中無休（1月1日はトイレ等一部施設を除いて施設点検のため休館）などと記載することを検討することが望まれる。

ウ テナントの賃料を上げることと検討するとともに、共有スペースについてもテナントより利用料を徴収することを検討することが望まれる。【意見22】

「豊橋市地域振興施設条例」別表店舗等では、店舗スペースの利用料金について賃料を下記のように定め、テナントより徴収している。

【図表4-II5-3】店舗スペースの利用料金

区分	単位	金額（税込）
店舗スペース	1月につき	売上高に100分の4を乗じて得た額に1平方メートル当たり2,750円を加えた額
備考 面積が1平方メートル未満であるとき、又は面積に1平方メートル未満の端数があるときは、1平方メートルとして計算するものとする。		

（出所：豊橋市地域振興施設条例）

テナントからの賃料収入について、他の道の駅のテナント賃料に関する条例等に基づき、道の駅とよはしの令和3年度の実績値を使用して試算を行った。この結果、道の駅とよはしは全17件中12位の結果となった。なお、比較対象とした道の駅は、設置条例等にてテナント料が公表されているもの、若しくは、テナントの募集要項にてテナント料情報が公開されているものを抽出した。

【図表4-II5-4】比較対象とした道の駅の場所

No.	名称	所在地
	道の駅 とよはし	愛知県豊橋市東七根町字一の沢113番地2
1	道の駅 かみしほろ	北海道河東郡上士幌町字上士幌東3線227-1
2	道の駅 なないろ・ななえ	北海道亀田郡七飯町字峠下380番2
3	道の駅 平泉	岩手県西磐井郡平泉町平泉字伽羅楽

No.	名称	所在地
4	道の駅 KOKOくろべ	富山県黒部市堀切 925 番地 1
5	道の駅 ひたちおおた	茨城県常陸太田市下河合町 1016 番地の 1
6	道の駅 かさま	茨城県笠間市手越 22 番地 1
7	道の駅 しもにた	群馬県甘楽郡下仁田町大字馬山 3766 番地 11
8	道の駅 池田温泉	岐阜県揖斐郡池田町片山 1953 番地 1
9	道の駅 なんぶ	山梨県南巨摩郡南部町中野 3034 番地 1
10	道の駅 伊豆ゲートウェイ函南	静岡県田方郡函南町塚本字西穴田、大久保及び王子地内
11	道の駅 ちくら・潮風王国	千葉県南房総市千倉町千田 1051
12	道の駅 潮見坂	静岡県湖西市白須賀 1896 番地の 2
13	道の駅 但馬のまほろば	兵庫県朝来市山東町大月字北山 92 番地 6
14	道の駅 にちなん日野川の郷	鳥取県日野郡日南町生山 386 番地
15	道の駅 みまの里	徳島県美馬市美馬町字願勝寺 72 番地
16	道の駅 つの	宮崎県児湯郡都農町川北 5129 番地

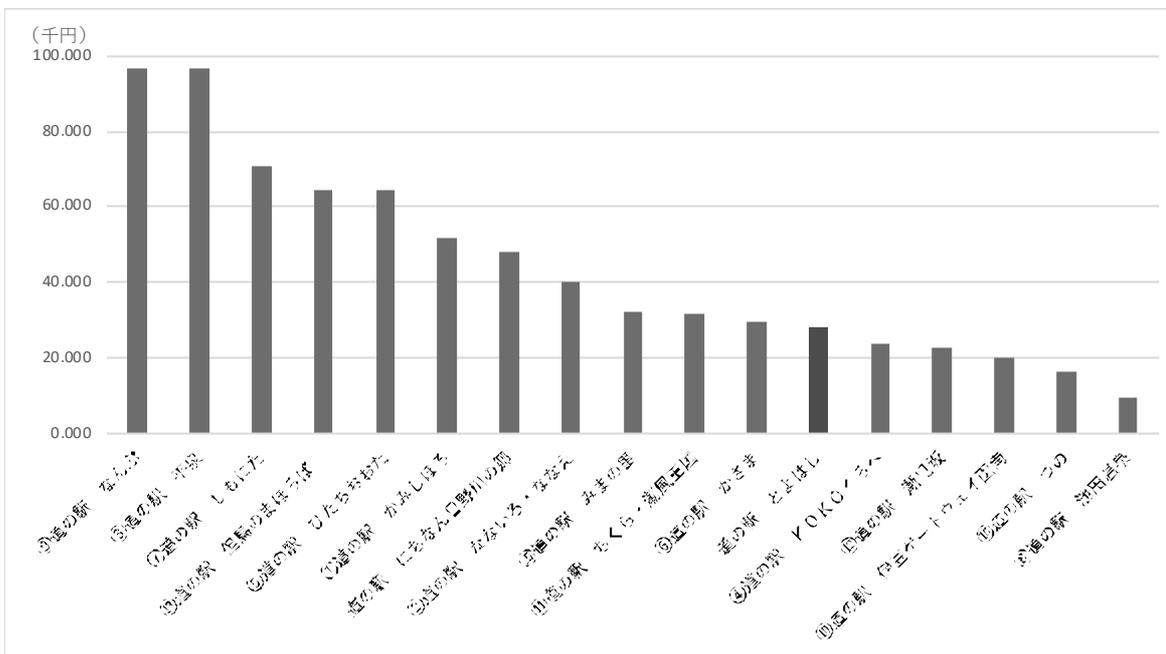
(出所：監査人が作成)

【図表 4 - II 5 - 5】 比較対象とした道の駅の所在地地図



(出所：フリー素材を利用して監査人が作成)

【図表4-Ⅱ5-6】他の道の駅のテナント料試算条件で計算した場合の賃料試算額



(出所：監査人が作成)

【図表4-Ⅱ5-7】他の道の駅のテナント料試算条件と試算額

順位	No.	名称	テナント料試算条件		試算額 (税抜) (単位：千円)	備考
			定額賃料 (税抜) ※市町村内の事業者 の場合	売上歩合分賃料 その他 ※市町村内の事業 者の場合		
1	9	道の駅なんぶ	—	売上金額の30%	96,654	
1	3	道の駅平泉	—	売上金額の30%	96,654	
3	7	道の駅 しもきた	1㎡当たり 1,000 円/月	売上金額の20%	70,964	
4	13	道の駅 但馬 のまほろば	—	売上金額の20%	64,436	
4	5	道の駅 ひた ちおおた	—	売上金額の20%	64,436	
6	1	道の駅 かみしほろ	1㎡当たり 3,000 円/月	売上金額の10%	51,802	
7	14	道の駅 にち なん日野川の 郷	—	売上金額の15%	48,327	
8	2	道の駅 なな いろ・ななえ	1㎡当たり 3,709 円/月	売上金額の5%	40,321	
9	15	道の駅 みまの里	—	売上金額の10%	32,218	
10	11	道の駅 ちく ら・潮風王国	飲食店販売店 1㎡当たり 2,000円/月 物販販売 1㎡当たり 3,000円/月	売上金額の5%	31,925	
11	6	道の駅かさま	1㎡当たり 2,000円/月+ 共益費1㎡当たり 200円/月	レストラン売上金 額の4% フードコート売上 金額の8%	29,847	
12		道の駅 とよはし	1㎡当たり 2,500円/月	売上金額の4%	27,809	
13	4	道の駅 KO KOくろべ	飲食 月額 2,454 円×㎡ 物販 月額 299,000円	売上金額の8%	23,886	定額金額若 しくは売上 歩合金額の いずれか大 きい額

順位	No.	名称	テナント料試算条件	試算額 (税抜) (単位:千円)	備考	順位
			定額賃料 (税抜) ※市町村内の事業者 の場合	売上歩合分賃料、 その他 ※市町村内の事業者 の場合		
14	12	道の駅朝見坂	レストラン 年額320万円 売店 年額280万円	レストラン 年間5,000万円を 超える売上額の 10% 売店 年間1億を超える 売上額の5%	22,650	
15	10	道の駅 伊豆 ゲートウェイ 函南	1 m ² 当たり 2,455円/月 共益費 50,000円/月	—	20,226	
16	16	道の駅つの	1 m ² 当たり 2,500円/月	—	16,320	
17	8	道の駅 池田温泉	レストラン棟 76,000円/月 物産販売所棟 212,000円/月	—	9,648	

(出所：監査人が作成)

上位の道の駅は使用面積当たりの賃料は低い傾向にある一方で、売上歩合分賃料が10%以上と高く設定されている。逆に下位の道の駅については定額賃料が設定されているものの、売上歩合分賃料が低い傾向にある。

上記の道の駅のうち、道の駅とよはしと同様に定額賃料が設定されている道の駅の平均賃料を監査人が算定したところ、面積当たり月額1 m²当たり2,215円となり道の駅とよはしの2,500円と比較して低いものの、売上歩合分賃料については平均が10%と4%と比較してかなり高い率となった。試算した平均賃料を基に道の駅とよはしの賃料を試算すると年額で33,503千円の見込みとなり、現状と比較して5,694千円増加することとなった。

道の駅とよはしについては、他の道の駅と比較すると定額賃料は大きく乖離はないものの、売上歩合分賃料については低いと考える。

近年のコロナ禍のように、来客数が減少傾向にある場合には、定額賃料による安定収入を確保しつつも、テナントの売上歩合分賃料も他の道の駅と同程度の賃料収入を得るよう、定額賃料と売上歩合分賃料のバランスをみながらテナント賃料の値上を検討することが望ましい。

また、道の駅とよはしでは通路や飲食スペース、トイレなどの共有部分495 m²につ

いてはテナントから使用料を徴収していない。店舗によってはイートインスペースのある店舗もあるものの、共有スペースについても賃料を徴収した場合には、現状の面積当たりの賃料で試算して月額 1,237 千円の増加が見込まれる。このため、共有スペースについても賃料を徴収することを検討することが望まれる。

【図表 4-Ⅱ 5-8】賃料根拠の条例及び各施設のホームページ等

No.	名称	賃料根拠の条例及び各施設のホームページ等
	道の駅 とよはし	賃料 https://kri503.legal-square.com/HAS-Shohin/jsp/SVDocumentView H P https://michinoeki-toyohashi.jp/
1	道の駅 かみしほろ	賃料 https://www.kamishihoro.jp/files/up/0002/00005294_1537844588.pdf H P https://karch.jp/michinoeki/
2	道の駅 なないろ・ななえ	賃料 https://www.town.nanae.hokkaido.jp/hotnews/files/00005300/00005368/bosyuyoko.pdf H P https://nanairo-nanae.jp/
3	道の駅 平泉	賃料 https://www.town.hiraizumi.iwate.jp/reiki/reiki_honbun/c134RG00000733.html H P https://hiraizumi.town/
4	道の駅 KOKO くろべ	賃料 黒部市道の駅 KOKO くろべ条例 (g-reiki.net) H P https://www.koko-kurobe.jp/
5	道の駅 ひたちおおた	賃料 https://www.city.hitachiota.ibaraki.jp/data/reiki/reiki_honbun/e012RG00001207.html H P http://www.hitachiota-michinoeki.jp/page/dir000002.html

No.	名称	賃料根拠の条例及び各施設のホームページ等
6	道の駅 かさま	賃料 https://www.city.kasama.lg.jp/data/doc/1580104338_doc_1_0.pdf H P https://m-kasama.com/facility
7	道の駅 しもにた	賃料 https://www.town.shimonita.lg.jp/html/reiki_int/reiki_honbun/e238RG00000921.html H P https://michinoeki-shimonita.com/
8	道の駅 池田温泉	賃料 http://www.town.ikeda.gifu.jp/reiki_int/reiki_honbun/i334RG00000526.html H P http://www.ikedaosens.jp/michinoeki/
9	道の駅 なんぶ	賃料 https://www.town.nanbu.yamanashi.jp/reiki_int/reiki_honbun/e632RG00000637.html H P http://michinoeki-nanbu.com/
10	道の駅 伊豆ゲートウェイ函南	賃料 https://www.kawata.org/wp-content/uploads/2016/03/syuttensyabosyuuyouko.pdf H P https://www.izugateway.com/
11	道の駅 ちくら・潮風王国	賃料 https://shiokaze-oukoku.jp/wp-content/uploads/2017/11/boshu-yoko.pdf H P https://shiokaze-oukoku.jp/
12	道の駅 潮見坂	賃料 https://www.city.kosai.shizuoka.jp/section/reiki/reiki_honbun/g322RG00000647.html H P https://www.shiomizaka.com/
13	道の駅 但馬のまほろば	賃料 http://www.city.asago.hyogo.jp/reiki/reiki_honbun/r166RG00000854.html H P https://green-wind.co.jp/

No.	名称	賃料根拠の条例及び各施設のホームページ等
14	道の駅 にちなん 日野川の郷	賃料 https://lg.joureikun.jp/nichinan_town/act/frame/frame110000677.htm H P https://nichinan-hinogawanosato.jp/
15	道の駅 みまの里	賃料 https://www.city.mima.lg.jp/reiki_int/reiki_honbun/r096RG00001051.html H P https://mimanosato.jp/
16	道の駅 つの	賃料 https://www.town.tsuno.lg.jp/reiki/reiki_honbun/q632RG00000478.html H P https://michinoeki-tsuno.com/

(出所：監査人が作成)

エ 財務指標分析より、株式会社道の駅とよはしでは、資金が過剰に貯蓄されていることが推察されることから、今後の更なる経営拡大、売上増加のために設備投資等の資金運用を検討することを豊橋市から働きかけることが望まれる。【意見 23】

株式会社道の駅とよはしの決算書より財務指標分析を行った結果、下記のような結果となった。なお、平成 30 年度は営業開始前のため分析検討対象からは除いた。

【図表 4－Ⅱ 5－9】財務指標年度比較

No	財務指標	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
1	流動比率	343.6%	350.1%	479.7%
2	当座比率	285.9%	319.6%	440.0%
3	固定比率	14.2%	20.4%	18.0%
4	現預金月商比率	630.5%	564.3%	606.9%

(出所：監査人が作成)

流動比率とは、1年以内に現金化できる流動資産に対する、返済・支払期日が1年以内の流動負債の割合を示す比率である。一般的に流動比率が200%を超えていれば、返済能力が高いと言われている。以下の計算式で求められる。

$$\text{流動比率 (\%)} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

株式会社道の駅とよはしでは、年々流動比率が上昇しており、500%近くとなっている。このため、現金預金が過剰に貯蓄されていると推察される。

当座比率とは当座資産である流動資産から棚卸資産を除いた現金預金や売掛金などの資産の流動負債に対する比率が当座比率である。当座比率は流動比率と同じように短期の支払能力を示しており、当座比率が高ければ高いほど短期の支払能力は高い、つまり倒産などのリスクが低いことを表す。当座比率は一般的に120%程度が目安と言われている。以下の計算式で求められる。

$$\text{当座比率 (\%)} = \text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

株式会社道の駅とよはしでは、年々当座比率も上昇しており、450%近くとなっている。このため、当座比率からも現金預金が過剰に貯蓄されていると推察される。

固定比率は、土地や建物などの長期にわたり事業で使われる資産が純資産に対して占める割合を表す比率である。固定資産に投下した資本の回収には時間がかかるため、できるだけ自己資本でまかなった方が会社の経営が安定すると考えられる。したがって、固定比率は、その会社の長期的な安定や支払能力を示す指標である。一般的には、固定資産比率が100%を下回っていれば、経営状態が長期的に安定水準にあると言われている。以下の計算式で求められる。

$$\text{固定比率 (\%)} = \text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$$

株式会社道の駅とよはしでは、例年20%近くと100%を大きく下回っている。これは固定資産として建物や土地を所有していないことが要因であると推察される。今後は、現在潤沢にある資金を設備投資に充てるなど、将来の売上増加や規模拡大のための投資をする余地もあると思料する。

現預金月商比率は会社が月商の何か月分の現預金を保有しているのかを示す指標である。会社の運営には会計上の利益だけでなく、キャッシュをどれだけ保有しているのかを常に把握しておく必要がある。現預金月商比率を見ると当面の資金繰りがわかるため、金融機関などでは企業の安全性を測る指標として頻繁に用いられている。一般的に中小企業であれば現預金月商比率の目安は150%程度と言われている。以下の計算式で求められる。

$$\text{現預金月商比率 (\%)} = (\text{現金} + \text{預金}) \div \text{月商} (= \text{年間売上高} \div 12 \text{ か月}) \times 100$$

株式会社道の駅とよはしでは、例年600%近くとなっている。これは月の売上高の6倍の資金を保有していることとなり、この指標からも資金が潤沢にあることが推察される。

以上の財務指標分析より、株式会社道の駅とよはしでは、資金が過剰に貯蓄されていることが推察されることから、今後の経営拡大、売上増加のために設備投資等の資

金運用を検討することを豊橋市から働きかけることが望まれる。

オ 株式会社道の駅とよはしは一定程度の利益を生み出す企業となってきたことから、出資者として株主への配当を働きかけることが望まれる。【意見 24】

株式会社道の駅とよはしは設立から4期経過し、売上や当期純利益が堅調に推移している。また、上記意見に記載しているとおり、現預金も十分保有している状況にある。

豊橋市は株式会社道の駅とよはしに対して19,500千円出資しており、出資割合が65%の筆頭株主である。株式会社道の駅とよはしは一定の利益を生み出す企業と成長していることから、今後さらに成熟した株式会社を目指すために、出資者として株主への配当を働きかけることが望まれる。

6 陸上競技場

(1) 来館施設の概要

名称	豊橋市陸上競技場
	 <p>(出所：豊橋市陸上競技場 (toyo-sports.jp))</p>
所在地	豊橋市今橋町3番地
TEL	0532-53-8811
FAX	0532-53-8811
開館時間	午前9時から午後9時まで
休館日	月曜日 ただし、その日が国民の祝日に関する法律（昭和23年法律第178号）に規定する休日（以下「休日」という。）に当たる時は、その日後においてその日に最も近い休日でない日
使用できる種目	陸上競技全般、サッカー
開設	昭和24年 設立 平成30年 改修
指定管理者	エリアワン株式会社

(2) 主な利用内容

陸上競技全般に利用されるだけでなく、サッカーでも利用することが可能である。施設内には、コンディショニングルームや、ストレッチルームも完備されている。

【図表4-Ⅱ6-1】コンディショニングルーム



(出所：豊橋市陸上競技場 (toyo-sports.jp))

【図表4-Ⅱ6-2】ストレッチルーム



(出所：豊橋市陸上競技場 (toyo-sports.jp))

本部スタンドは1,542人、盛土スタンドは11,100人が収容可能となっている。なお、周囲には、豊橋球場や市営軟式庭球場、市営硬式庭球場、武道館がそろうている。

(3) 利用申し込み方法

利用する際の申し込み方法としては以下の2つの方法がある。

【図表4-Ⅱ6-3】利用申し込み方法

(陸上競技場全体)

専用使用	申し込み可能期間	利用日2か月前の午前9時から受付開始。
	方法	総合運動場管理事務所にて受付。
個人使用		陸上競技場にて受付

(フィールドのみ)

抽選予約	申し込み可能期間	利用月3か月前の1日午前9時から同月15日午後5時まで
	抽選日	利用月3か月前の16日
	結果確認	利用月3か月前の20日 午前9時以降
	方法	原則インターネット。 抽選申し込みは1団体当たり1か月につき5申し込みまで可能。 第3希望まで設定ができる。(同一内容の複数申し込み、同一日の複数申し込みはできない)
一般予約	申し込み可能期間	利用月の2か月前～5日前まで
	方法	インターネット：終日 総合運動場管理事務所窓口：午前9時から先着順。総合運動場管理事務所へ申請書を提出。 ※窓口での予約の場合、順番に案内するため、インターネット予約より遅れる可能性がある。

(4) 利用料金

利用料金は【図表4-Ⅱ6-4】、【図表4-Ⅱ6-5】のとおりである。

【図表4-Ⅱ6-4】利用料金の限度額 (個人利用)

(単位：円)

区分	普通使用 (1回につき)		定期使用 (1年につき)
	平日	日曜日、土曜日及び休日	
競技場	一般 200	一般 300	一般 24,000
	児童・生徒 100	児童・生徒 150	児童・生徒 6,000

区分	普通使用（1回につき）		定期使用 （1年につき）			
	平日	日曜日、土曜日及び休日				
コンディショニング グループ	一般	800	一般	1,200	一般	24,000
	児童・生徒	400	児童・生徒	600	児童・生徒	6,000

（出所：豊橋市HP）

【図表4-Ⅱ6-5】利用料金の限度額（専用使用）

（単位：円）

区分		午前	午後	夜間	全日
		午前9時から正午まで	午前1時から午後5時まで	午後6時から午後9時まで	午前9時から午後9時まで
競技場	平日	8,140	10,180	8,140	26,460
	日曜日、土曜日及び休日	12,210	15,270	12,210	39,690
フィールド	平日	4,070	6,110	4,070	14,250
	日曜日、土曜日及び休日	6,100	9,160	6,100	21,360
記録室(写真 判定装置を 含む。)	平日	1回につき4,070			
	日曜日、土曜日及び休日	1回につき6,100			

（出所：豊橋市HP）

（5）指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-Ⅱ6-6】のとおりである。

【図表 4－Ⅱ 6－6】 指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	82,075	77,065	80,302
指定管理者	公益財団法人豊橋市体育協会	公益財団法人豊橋市体育協会	公益財団法人豊橋市体育協会

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

令和元年度から令和3年度は、市民プール、武道館、豊橋球場、陸上競技場、軟式・硬式庭球場、東田球場、高師緑地青少年広場、向山運動広場、明海広場、明海少年広場が全て同一の指定管理業者であるため、上記の指定管理料は、これら施設の合計の金額である。

なお、令和4年度より、指定管理者が公益財団法人豊橋市体育協会から、株式会社エリアワンに変更となっている。

(6) 監査結果

ア 豊橋市営運動場利用に関する細則の見直しが望まれる。【意見 25】

「豊橋市営運動場利用に関する細則」には市営運動場の専用利用の承認を受けようとする者は、指定管理者が市長の承認を得て定める申請期間内に専用利用承認申請書(様式第1)を指定管理者に提出しなければならない。とある。しかし、現状はe-あいちの活用によりインターネットを利用して予約が可能であるが、e-あいちより出力される豊橋市運動場専用利用承認申請書が、「豊橋市営運動場利用に関する細則」の様式第1とは異なる形式のものとなっている。このため、豊橋市営運動場利用に関する細則を現状に合わせるよう、見直すことが望まれる。

また、e-あいちより出力される豊橋市営運動場専用利用承認申請書のフォーマットについて、申請者の住所が指定管理者の名前のすぐ下にあり、混乱することからレイアウトを変更することも望まれる。

【図表4-Ⅱ6-7】承認申請書（様式1）

豊橋市営運動場専用利用承認申請書

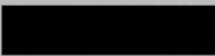
令和 4 年 7 月 20 日

エリアワン株式会社
代表取締役社長 杉浦 祐介 様

申請者 

固定電話 局 番

次のとおり市営運動場を利用したいので申請します。

利用目的			
利用日時	4年8月18日午前13時の分から4年8月18日午前21時の分まで		
入場予定人員	70 人	利用人員	70 人
入場料等	徴収する	徴収しない	<input checked="" type="radio"/>
利用者 責任者	住所	同上	
	氏名		
利用区分			

（出所：豊橋営運動場利用に関する細則様式第1）

【図表 4 - II 6 - 8】専用利用承認申請書 (e-あいちより出力される)

豊橋市営運動場専用利用承認申請書

申請日 : 令和4年6月28日
承認番号 : 109371862

指定管理者 エリアワン株式会社 様

住 所 [REDACTED]

申請者印鑑欄
氏 名 [REDACTED]

団体 / 氏名 [REDACTED]
代表者名 [REDACTED]
電話番号 [REDACTED]
担当者名 [REDACTED]
担当者電話番号 [REDACTED]

次のとおり市営運動場を利用したいので申請します。

利用目的 [REDACTED]	入場予定人員 [REDACTED]
-----------------	-------------------

利 用 日	開始時間	終了時間	施 設 又 は 設 備 名	利用料金
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	¥3,200
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	¥4,070
施設利用料金計	¥7,270	設備利用料金計		
		減免利用料金計		
		合計利用料金		¥7,270
備 考				

受付館 : 豊橋球場 1/1ページ

(出所 : e-あいちより出力される申請書)

イ 豊橋市のホームページに施設ホームページのリンクを張ることが望まれる。【意見 26】

令和4年度に指定管理者が豊橋市陸上競技場施設のホームページを作成したものの、豊橋市のホームページにリンクが張られていなかった。豊橋市のホームページは写真の掲載やアクセス方法の情報がなく、施設概要が文章で記載されているのみでイメージが湧きづらいものであった。指定管理者の作成した施設のホームページは写真や地図が掲載されており、情報がわかりやすいものであることから、施設の情報を広く公開し、利用者にわかりやすくするために、豊橋市のホームページに施設ホーム

ページのリンクを張ることが望まれる。

ウ 「豊橋市財産管理規則」第 35 条に従い、備品シールの貼付を徹底すべきである。

【指摘 7】

陸上競技場で管理されている備品の現物を確認したところ、備品シールの貼付のないものや、貼付があっても文字が消えて見えないものが散見された。

「豊橋総合運動場等管理運営仕様書」では、「指定管理者は、豊橋市の所有に属する物品については、豊橋市予算決算会計規則及び豊橋市財産管理規則並びに関係例規に基づいて管理等を行うものとする。」とあり、「豊橋市財産管理規則」第 35 条によると、備品は備品等管理システム登録時に「貼紙（備品シール）」を貼付しなければならない旨定められている。

そのため、備品の適切な管理のため、「豊橋市財産管理規則」第 35 条に従い、備品シールの貼付を徹底すべきである。

【図表 4－II 6－9】豊橋市財産管理規則

豊橋市財産管理規則 (備品の整理) 第 35 条 主務課長は、会計管理者等から備品を受け入れ、その記録を備品等管理システムにより確認したときは、直ちに貼紙（様式第 9）に必要事項を記入し、これを当該備品に貼付し整理しなければならない。 2 前項の規定にかかわらず、貼紙を貼付することが適当でないと認められる備品については、主務課長は、備品等管理システムと照合することができる方法により当該備品を整理すれば足りる。

様式第 9（第 35 条関係）

豊橋市	
分類	.
品名	
規格	
取得日	

(出所：豊橋市HP)

エ 引き続き、新旧指定管理者間の引継ぎが円滑に進められるよう指導することが望まれる。【意見 27】

陸上競技場を含む豊橋総合運動場の指定管理者は、令和3年度までの公益財団法人豊橋市体育協会から、令和4年度より、株式会社エリアワンに交代した。豊橋市は、令和4年1月初旬から豊橋市、新指定管理者及び旧指定管理者の三者協議を実施し、業務引継ぎが円滑に進められるよう指導を行ってきたが、往査日(令和4年8月4日)時点では、引継ぎが不十分であった。

具体的には、7(6)ウに記載した、利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、豊橋市の備品に該当するものか、使用団体が設置したものかについて把握していなかった。

引き続き、新旧指定管理者間の引継ぎが円滑に進められるよう指導することが望まれる。

7 豊橋球場

(1) 来館施設の概要

名称	豊橋球場
	
	(出所：豊橋球場 (toyo-sports.jp))
所在地	豊橋市今橋町3番地(豊橋公園内)
TEL	0532 - 56 - 6051
FAX	0532 - 56 - 6021
開館時間	午前9時から午後9時まで
休館日	月曜日 ただし、その日が国民の祝日に関する法律(昭和23年法律第178号)に規定する休日(以下「休日」という。)に当たるときは、その日後においてその日に最も近い休日でない日
使用できる種目	硬式野球、軟式野球、ソフトボール
開設	昭和23年
指定管理者	エリアワン株式会社

(出所：豊橋市HPより監査人が加工)

(2) 主な利用内容

硬式野球、軟式野球、ソフトボールで利用できる。夜間照明が4基備わっていることから、ナイターでの利用も可能である。

(3) 利用申し込み方法

利用する際の申し込み方法としては以下の2つの方法がある。

【図表4-Ⅱ7-1】利用申し込み方法

抽選予約	申し込み可能期間	利用月3か月前の1日午前9時から同月15日午後5時まで
	抽選日	利用月3か月前の16日
	結果確認	利用月3か月前の20日 午前9時以降
	方法	原則インターネット。 抽選申し込みは1団体当たり1か月につき5申し込みまで可能。 第3希望まで設定ができる。(同一内容の複数申し込み、同一日の複数申し込みはできない)
一般予約	申し込み可能期間	利用月の2か月前～5日前まで
	方法	インターネット：終日 総合運動場管理事務所窓口：午前9時から先着順。総合運動場管理事務所へ申請書を提出。 ※窓口での予約の場合、順番に案内するため、インターネット予約より遅れる可能性がある。

(4) 利用料金

利用料金は【図表4-Ⅱ7-2】のとおりである。

【図表4-Ⅱ7-2】利用料金の限度額

(単位：円)

区分		午前	午後	夜間	全日
		午前9時から正午まで	午後1時から午後5時まで	午後6時から午後9時まで	午前9時から午後9時まで
豊橋球場	平日	2,790	3,720	2,790	9,300
	日曜日、土曜日及び休日	3,710	4,940	3,710	12,360
放送設備		1,270	1,270	1,270	3,810

(出所：豊橋市HPより監査人が加工)

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-Ⅱ7-3】のとおりである。

【図表4-Ⅱ7-3】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	82,075	77,065	80,302
指定管理者	公益財団法人豊橋市体育協会	公益財団法人豊橋市体育協会	公益財団法人豊橋市体育協会

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

令和元年度から令和3年度は、市民プール、武道館、豊橋球場、陸上競技場、軟式・硬式庭球場、東田球場、高師緑地青少年広場、向山運動広場、明海広場、明海少年広場が全て同一の指定管理業者であるため、上記の指定管理料は、これら施設の合計の金額である。

なお、令和4年度より、指定管理者が公益財団法人豊橋市体育協会から、株式会社エリアワンに変更となっている。

(6) 監査結果

ア 豊橋市のホームページに施設ホームページのリンクを張ることが望まれる。【意見28】

令和4年度に指定管理者が豊橋球場施設のホームページを作成したものの、豊橋市のホームページにリンクが張られていなかった。豊橋市のホームページは写真の掲載やアクセス方法の情報がなく、施設概要が文章で記載されているのみでイメージが湧きづらいものであった。指定管理者の作成した施設のホームページは写真や地図が掲載されており、情報がわかりやすいものであることから、施設の情報を広く公開し、利用者にわかりやすくするために、豊橋市のホームページに施設ホームページのリンクを張ることが望まれる。

イ 豊橋球場と豊橋市民球場について、明確に区別可能な名称へ変更するなどの対応が望まれる。【意見29】

豊橋市内には、今回監査の対象とした総合運動場内の豊橋球場とは別に、岩田運動公園内に豊橋市民球場があり、両者の名称が近似している。豊橋球場では、プロ野球の開催時に豊橋市民球場と間違えてしまう利用者への対策として、駐車場入口に豊橋市民球場ではない旨を記載した紙を貼るようになっているとのことであった。

利用者の利便性向上のためにも、明確に区別可能な名称へ変更するなどの対応が望まれる。

ウ 利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、目的外使用許可申請の手続きが必要である。【指摘 8】

豊橋球場建物内の現地視察を行った際、豊橋市又は指定管理者が設置していない冷蔵庫及びロッカーが見受けられた。担当者に確認したところ、野球協会が設置したものであり、本来、「豊橋市財産管理規則」第 11 条（行政財産の目的外使用の許可）に従い、目的外使用許可申請が必要であったことが判明した。

利用団体が豊橋球場建物内に設置した冷蔵庫及びロッカーについて、「豊橋市財産管理規則」第 11 条（行政財産の目的外使用の許可）に従い、目的外使用許可申請の手続きが必要である。

【図表 4－Ⅱ 7－4】豊橋球場建物内に設置されたロッカー



(出所：監査人が撮影)

【図表 4－Ⅱ 7－5】豊橋球場建物内に設置された冷蔵庫



(出所：監査人が撮影)

エ 起案用紙の起案者の押印及び訂正印の押印を徹底すべきである。【指摘9】

協定書の締結に関する指定管理者の起案用紙を確認したところ、起案者の押印と決裁日付を修正した箇所への訂正印が押印されていないため、押印を徹底すべきである。

【図表4-II7-6】起案用紙

起 案 用 紙

起 案	平成31年 4月 1日	保存期間	1・⑤・10・永		
決 裁	平成31年 4月 X日	起 案 者	千賀 章子 印		
理事長	副理事長	事務理事	事務役員	次 長	係 長
					
件 名	平成31年度 豊橋市との指定管理に関する協定書の締結について (何い)				
このことについて、指定管理に関する年度協定書を締結してよろしいか。					
記					
1、契約協定書 別 添					
2、契約者（協定者） 豊橋市					
3、指定管理料 総合運動場等 金243,345,000円 (31年度=82,075,000円 32年度=80,653,000円 33年度=80,617,000円)					
岩田総合球技場等 金217,820,000円 (31年度=71,850,000円 32年度=72,460,000円 33年度=73,510,000円)					
*収入印紙について					
不要（平成18.7.5（水）豊橋税務署、 高城氏から電話あり。スポーツ課当時加藤主幹へ）					
結果 不課税とのこと					
公益財団法人豊橋市体育協会					

(出所：公益財団法人豊橋体育協会から入手)

8 豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）

（1）来館施設の概要

名称	豊橋総合動植物公園
	 <p style="text-align: right;">（出所：監査人が撮影）</p>
所在地	豊橋市大岩町字大穴 1 - 238
TEL	0532-41-2185
FAX	0532-41-8030
開園時間	午前 9 時～午後 4 時 30 分（入園は午後 4 時まで）
休園日	毎週月曜日（祝日及び振替休日の場合は翌平日） 12 月 29 日～1 月 1 日
開園	昭和 29 年：「豊橋動物園」開園 平成 4 年：「豊橋総合動植物公園」開園
運営方法	指定管理（公益財団法人 豊橋みどりの協会）

豊橋総合動植物公園（のんほいパーク）は、本格的な動物園と植物園、自然史博物館が併設された、国内でも数少ない総合公園である。

(2) 主な利用内容

【動物園】

のんほいパークの動物園ゾーンは、動物の自然な姿や生息地の環境を身近に感じることができるように造られている。アフリカのサバンナに生息する動物には草木や岩、プールなどを用いて草原や水辺をリアルに再現した放飼場を、また、極寒の極地に生息する動物には、白夜を再現した年間を通して低温な展示室を設けており、動物の生き活きとした様子を観察することができる。そのほかにも、日本産動物のエリアや、動物の生態や身体の仕組みなどを楽しく学べる動物資料館、家畜とふれあうことができるなかよし牧場など、数多くのエリアが設けられ、様々な動物の魅力を感じながら環境について学ぶことができる。

【植物園】

植物園ゾーンは、まるで熱帯のジャングルに飛び込んだかのようにカラフルで珍しい植物を楽しむことができる「大温室」と、約 40,000 株の四季折々の花や緑に癒される屋外植物園ゾーンで構成されている。

【遊園地】

のんほいパークの遊園地ゾーンには、キッズコースターや観覧車など、全 13 種の様々なアトラクションがあり、子どもから大人まで楽しむことができる。また、一日乗り放題券も販売している。

【自然史博物館】

自然史博物館には、生物系、地学系の標本 4,200 点以上が常設展示されている。恐竜をはじめ、世界各地の化石や郷土の動植物の標本がところ狭しと並び、クイズやゲームを通して地球誕生から現在までの地球の歴史と生物の進化、郷土の自然について、子どもから大人まで楽しみながら学ぶことができる。また、4K 3D 映像を日本最大級のスクリーンで見ることができる大型映像シアターでは、恐竜や自然に関する様々な番組を上映し、自然史博物館入口前の広場には、ブラキオサウルスの親子をはじめとする 10 体の実物大の恐竜模型が展示され、撮影スポットとしても人気である。

(3) 利用料金

【図表4-Ⅱ8-1】入園料

当日券

(単位：円)

	一般	団体(有料入園者30名以上)
大人	600	480
小・中学生・市内在住70歳以上	100	80
未就学児	無料	無料

前売券

(単位：円)

大人	480
小・中学生・市内在住70歳以上	80

定期入園券(年間パスポート)

(単位：円)

大人	2,000
小・中学生	300

【駐車料金】

(単位：円)

普通車	200
準中型・中型・大型車	400

【園内バス(土日祝日のみ運行)】

(単位：円)

	1回乗車	1日乗車券(1日乗り放題)
大人	200	500
子ども(中学生以下)	100	250
未就学児(保護者同伴)	無料	無料

(出所：豊橋総合動植物公園HP)

(4) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-II 8-2】のとおりである。

【図表4-II 8-2】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	278,000	272,676	278,000
指定管理者	公益財団法人 豊橋みどりの協会	公益財団法人 豊橋みどりの協会	公益財団法人 豊橋みどりの協会

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

(5) 監査結果

ア 敷地内の未使用地について、有効活用を進めるか来園者にも状態を理解しやすいように標識を設けることが望まれる。【意見30】

動物園内に未使用地が複数箇所あったが、立ち入り禁止等の標識は特段なく、現状では活用されていないエリアとなっていた。

用途不明の未整備地が目に入ることで、来園者にマイナスの印象を与える恐れがある。そこで、現状で明確に用途が決まっているのであればその旨の標識を示すことによって来園者の興味を促すことなどが考えられる。例えば獣舎を拡張する予定である旨の掲示等が考えられる。あるいは、用途が決まっていないのであれば、来園者の安全性向上の観点から不用意に侵入できないようにガードを張る、一時的な有効活用の観点から簡易的な整備を行うことによって遊び場や休憩所を設けることなどが考えられる。例えば、ゾウ舎横の空き地は、ゾウを空輸した際のコンテナがおいてあるが、これ自体を展示物として展示するなども考えられる。

【図表4-Ⅱ8-3】現場視察写真 サルデッキ横の空き地



(出所：監査人が撮影)

【図表4-Ⅱ8-4】現場視察写真 ゾウ舎横の空き地



(出所：監査人が撮影)

イ 安全確保のため、植物園大温室展望デッキの下には注意喚起や臨時の防護対策を行うことが望まれる。【意見 31】

植物園内にて木造通路の大温室展望デッキが老朽化により通行止めとなっていたが、ルートを進むと大温室展望デッキの下を通る道順になっていた。

安全確保を最優先で考えると、大温室展望デッキの下を通過しないよう道順に変更して、不慮の事故を確実に回避することが考えられる。ただ現実的には展示物を容易に移動できないことを考慮すると、注意喚起と最低限の防護対策をすることで、大温室展望デッキの改修が完了するまでの間は対応することが考えられる。

【図表 4－Ⅱ 8－5】現場視察写真

展望台デッキは、②の写真のとおりとなっており、老朽化により危険性が高いとして立ち入り禁止となっている下を通るコースとなっている（①展望台デッキ下）。

① 展望台デッキ下



（出所：監査人が撮影）

② 展望台デッキ上



(出所：監査人が撮影)

ウ トイレ標識は見やすい位置に表示があり、かつ目立つ表示にすることが望まれる。【意見 32】

園内のトイレ標識が腰掛サイズのキュービック型で示されているが、あまりに小さく目立たないうえに、地表に設置されていることで表示が雑草や泥はねなどで簡単に隠れてしまうほど低い位置になるため、発見が難しくわかりにくい。

トイレ標識は来園者の多くが利用するため、普段使っていない来園者が見慣れない標識を発見することは難しいため、見やすい位置に表示があることと、目立つ表示にする方が来園者の利便性向上に寄与すると考えられる。

【図表 4－Ⅱ 8－6】現場視察写真



(出所：監査人が撮影)

- エ 男性用トイレには赤ちゃん用の座椅子も整備しておくことが望ましいほか、おむつ替え設備は利用しやすいように適時に更新を行うことが望ましい。また授乳室の案内表示はよりわかりやすい表記とすることや、男性によるおむつ替えも想定した赤ちゃん用のケアスペースを整備することが望まれる。【意見 33】

中央門前の園内トイレにおいて、男性用トイレには赤ちゃん用の座椅子が設置されておらず、また多目的トイレに設置されたおむつ替え設備も経年劣化により使用しづらい状態であると見受けられた。また、中央門前の事務棟には授乳室が設けられているが、事務棟入口ドアに案内表記はあるものの識別が難しく、また男性の入室は不可であるため、おむつ替えの利用であっても女性に限られる状態であると見受けられた。

園においては、遊園地エリアのジェットコースターの更新時に緩やかなもののみ残していることや、動物とのふれあいコーナーの充実、植物園「イベントのへや」に自由研究用の展示を設けていることにも表れているとおり、小学生低学年までの子連れを主要ターゲットにしていることがうかがえる。その点、主要ターゲットとしているような来園者層は、赤ちゃんを連れているケースが多いと想定されるものの、園内の赤ちゃんケアを想定した設備について適時の更新が期待される状態にある。また、男性による赤ちゃんケアを想定した設備が乏しいため、その充実化が期待される状態に

ある。合わせて、授乳室など赤ちゃん用のケアスペースについては、利用者の緊急性に鑑みて案内表記も充実させることで、安心して利用できる環境となり、主要ターゲットとしているような来園者層からの支持獲得に寄与するものと考えられる。

オ 業者選定の起案書に審査結果通知書を添付して保管することで、決裁の根拠とするとともに、次年度手続の効率化に役立てることが望まれる。【意見 34】

サーキット場運営保守業務の委託に関して、契約手続関連の綴りに一者随意契約となる承認根拠である審査結果通知書が保管されていなかった。

一者随意契約について、豊橋市の契約規則に定める金額を超えるものは契約検査課による審査が求められているが、前回の審査から5年以上経過しない案件については審査を省略することができるため、契約時の業者選定に関しては、当該審査の省略事由に該当することを示したうえで決裁を行う必要がある（毎年度、契約検査課より発出される委託業務業者選定等に関する書類の提出依頼にて、前回の審査から5年以上経過し引き続き一者随意契約を予定する案件に対しては、一者随意契約案件等に係る審査依頼書の提出が要求されている）。したがって、業者選定の起案書に審査結果通知書を添付して保管することで、決裁の根拠とするとともに、次年度手続の効率化に役立てることが望ましい。

園の事務所に保管されている業者選定の起案書に審査結果通知書が添付されていない理由を確認したところ、契約検査課において契約事務が執行される案件に関しては、園から契約検査課に対して契約手続執行関連書類を提出する際には審査結果通知書を添付するものの、契約検査課において審査結果通知書が回収された状態で園に契約手続執行関連書類が返却されるため、園の事務所には審査結果通知書が残らない状態にあると考えられる。したがって、上記のとおり園の事務所において審査結果通知書を保管する必要性に鑑みて、契約検査課においては審査結果通知書の複写などを園に返却するとともに、園においても業者選定の起案書に審査結果通知書を添付・保管する運用により、事務の効率化に役立つと考えられる。

カ サーキット場運営保守業務に関して、月次で委託先より提出を受けている業務実施報告書の中で広報活動の状況についても報告させることで、仕様書に基づいて適切に業務が行われていることを確認することが望まれる。【意見 35】

サーキット場運営保守業務の委託に関して、仕様書上、サーキット場の広報活動として以下の事項が定められているものの、その実施状況に対して検査が行われていなかった。なお、実際の実施状況について担当者に確認したものが以下である。

仕様書で定められた事項	実施状況
SNS（フェイスブック等）を用いて、年間12回以上サーキット場の周知、レースイベントの告知等の広報活動を行うこと。	フェイスブックやインスタグラム等を用いて毎月広報活動を行っている。
年間3回以上雑誌若しくは電子雑誌広告を行うこと。	年1回の雑誌掲載と併せ、年2回以上のYouTubeによる電子公告を行っている。
広報活動を行う前には、市担当者に内容の確認を行うこと。	レースイベント等行事開催に関する確認は行っているものの、広報に関する事前確認は行えていない。

仕様書において定めている要求事項について、適切に実施されていることを検査において確認することが必要であり、具体的には豊橋市担当者により確認を行うことも考えられるが、現在委託先より提出を受けている業務実施報告書において記載することにより確認することが効率的であると考えられる。

キ サーキット場運営保守業務の委託に関して、年度末に改めて提出させている契約期間全体としての業務実施報告書については提出を省略することで、確認事務を効率化することが望まれる。【意見36】

サーキット場運営保守業務の委託に関して、月次で委託先からの業務実施報告書を提出させている。そのうえで、年度末においては改めて契約期間全体（一年間）としての業務実施報告書を提出させている。

現状、年度末に改めて提出させている契約期間全体としての業務実施報告書は、月次で提出させている業務実施報告書と比べて、完了日付の記載が業務期間と別で再掲されているのみであり、具体的な業務実施内容は月次の業務実施報告書にて実質的に満たしている状態にある。また、契約期間最終月である3月においては、月次の業務実施報告書と年間の業務実施報告書がともに提出されているものの、園における検査報告としては月次のもののみ作成されている状況であることから、年間の業務実施報告書は形式的であり、月次の業務実施報告書と重複するものであることがうかがえる。この年間の業務実施報告書に対して、園として正式な手続により検査報告まで実施している状況にはないが、書面上の証跡からは一定の確認事務は行われていることが読み取れることから、年間の業務実施報告書の提出と確認事務を省くことで、事務の効率化に僅かながら寄与するものと考えられる。

ク 各決裁手続においては、決裁者押印欄に併記された決裁日付記入欄において、最終決裁日付を記入すべきである。【指摘 10】

遊戯施設修繕業務の委託に関して、契約事務過程での決裁手続において、決裁日付の記録漏れが散見された。例えば、施工計画書の受理、現場代理人・主任技術者通知書の受理、検査立会依頼書の依頼提出などにおいて、決裁日付も記入する運用であるところ、決裁日付の記入が行われていなかった。

決裁日付の記入漏れは形式的な事務手続不備ではあるものの、実行前に適切な承認を得ていることの証明として決裁日付を記入する運用とされている趣旨を踏まえて、最終決裁者あるいは決裁後の回付を受けた起案担当者により徹底すべきものであると考えられる。

ケ 遊園地の臨時開催日の委託契約について、包括的な契約として契約書を取り交わし、日程が決まった際には覚書形式などで契約を更新することによって、手続を簡略化することができないかを検討することが望まれる。【意見 37】

現状、遊園地の臨時開催日の委託契約について、開催日が1日のみの場合でも臨時開催ごとに契約書を取り交わしている。

これは、臨時開催日が決定されないと日にちを契約書に記載ができないほか、委託会社側でも人員の手配ができないこともあり、契約ができないとのことである。

遊園地の臨時開催ごとに契約を結ぶことは事務手続きが煩雑なので、包括的な契約として契約書を取り交わし、日程が決まった際には覚書形式などで契約を更新することによって、契約事務手続を簡略化することができないかを検討することが望まれる。

コ 「のんほいパークコンシェルジュおすすめマップ」について、より多くの来園者の手元に届く形にすることが望まれる。【意見 38】

定期的に発行される、のんほいパーク職員のおすすめの園内の回り方が記されたパンフレット（のんほいパークコンシェルジュおすすめマップ）が存在するが、ホームページにアップされておらず、各入口の他パンフレットとともに来園者が自由に手に取れる状態にもない。各入口の受付に申し出ないともらえない状態になっている。つまり、このパンフレットの存在を知らない来園者の手元には届かない状態である。

来園者の利便性向上のためには、ホームページにアップしたり、各入口の他パンフレットとともに来園者が自由に手に取れる場所においておくなど、より多くのパンフレットが来園者の手元に届く形にすることが望まれる。

サ 使用料については可能な範囲で条例又は規則で定めるように検討することが望まれる。【意見 39】

地方自治法第 225 条において、行政財産の使用又は公の施設の利用については使用料を利用者（受益者）から徴収することができ、また、地方自治法第 227 条により、普通地方公共団体の事務で特定の者のためにするものについては手数料を徴収することができる」と定められている。

豊橋総合動植物公園においては、豊橋総合動植物公園規則別表第 1（第 9 条関係）において使用料を定めて、これに則って使用料を徴収している。

【図表 4－Ⅱ 8－7】豊橋総合動植物公園規則別表第 1（第 9 条関係）（単位：円）

遊具の名称		単位	使用料	
スポーツカート		1 人 1 回につき	1,000	
大観覧車		1 人 1 回につき	300	
レーザーガンシューティング		1 人 1 回につき	300	
ウォーターシューティングライド		1 人 1 回につき	300	
メリーゴーランド		1 人 1 回につき	200	
サイクルモノレール		1 人 1 回につき	200	
ゴーカート		1 人 1 回につき	200	
キッズコースター		1 人 1 回につき	200	
こども汽車		1 人 1 回につき	100	
フラワーカップ		1 人 1 回につき	100	
自動木馬		1 人 1 回につき	100	
バッテリーカー		1 台 1 回につき	100	
ボート		1 隻 30 分につき	300	
園内移動乗り物	園内バス	1 人 1 回につき	200	
		1 人 1 日につき	大人	500
	小・中学生		250	
	セグウェイ	1 人 15 分につき	500	

（出所：豊橋市HP）

しかしながら、以下については規則等で定めがないまま使用料が徴収されている状況である。この理由としては、エサやり体験の対象は毎年変化するため、状況に応じて機動的に対応することができるように規則等では定めていないとのことであった。

【図表 4-Ⅱ 8-8】 ホームページで定められている料金等 (単位：円)

エサやり体験	ヤギ・ヒツジ・アヒル	100
	カピバラ	200
テンジクネズミのなかよし教室		100
乗馬体験 小学生 (30名まで)		200 (1人)
ウマのなかよし教室		300 (1組)

(出所：のんほいパークHPを元に監査人が作成)

全ての料金を規則等で定める必要はないが、例えば他団体では乗馬体験については条例で定めている事例もあるため、使用料については可能な範囲で条例又は規則で定めるように検討することが望まれる。

【図表 4-Ⅱ 8-9】 平塚市都市公園条例

(6) ふれあい動物園ポニー乗馬場

馬場使用料

区分	使用料
乗馬場	1人1回(乗馬場1周ごと)につき 100円

備考 ポニーに乗馬できる者は、小学生以下の者に限る。

(出所：平塚市HP)

シ 豊橋総合動植物公園の入園料について、他の施設と比較し値上げを検討し、豊橋市の一般会計からの繰入金について減額の検討を行うことが望まれる。【意見 40】

全国の動物園について、入場料、面積及び面積当たりの入場料について比較を行った。比較対象としたのは、ホームページ「動物園 Zoo-palette」に掲載されていた全国の動物園であり、合計で91施設である。対象とした動物園は、【図表 4-Ⅱ 8-10】のとおりである。

【図表 4 - II 8 - 10】 全国の動物園の（大人）入園料㎡当たり料金

施設名	所有者	公民	大人 入園料 (円)	面積 (㎡)	入園料㎡当 たりの料金 (円/㎡)
札幌市円山動物園	札幌市	公営	800	224,780	0.0036
旭川市旭山動物園	旭川市	公営	1,000	151,999	0.0066
釧路市動物園	釧路市	公営	580	478,000	0.0012
おびひろ動物園	帯広市	公営	420	75,000	0.0056
ノースサファリ サッポロ	有限会社 サクセス 観光	民間	1,800	4,620	0.3896
弥生いこいの広場	弘前市	公営	440	47,868	0.0092
盛岡市動物公園	株式会社もりおか パークマネジメント	民間	500	372,000	0.0013
岩手サファリパー ク	株式会社東北サファ リーパーク	民間	2,700	123,000	0.0220
秋田市大森山動物 園	秋田市	公営	730	150,070	0.0049
八木山動物公園	仙台市	公営	480	146,463	0.0033
東北サファリパー ク	株式会社東北サファ リーパーク	民間	2,900	1,500,000	0.0019
宇都宮動物園	有限会社宇都宮動物 園	民間	1,400	118,100	0.0119
那須どうぶつ王国	那須高原リゾート開 発株式会社	民間	2,400	430,000	0.0056
那須サファリパー ク	株式会社東北サファ リーパーク那須支店	民間	2,800	72,901	0.0384
那須ワールドモン キーパーク	株式会社東北サファ リーパーク那須支店	民間	2,100	42,145	0.0498
群馬サファリパー ク	群馬サファリ・ワー ルド株式会社	民間	2,700	360,000	0.0075
千葉市動物公園	千葉市	公営	700	339,722	0.0021
市川市動植物園	市川市	公営	440	60,000	0.0073
市原ぞうの国	有限会社 市原ぞう の国	民間	2,200	35,000	0.0629

施設名	所有者	公民	大人 入園料 (円)	面積 (㎡)	入園料㎡当 たりの料金 (円/㎡)
サユリワールド	有限会社 市原ぞう の国	民間	1,300	13,000	0.1000
日立市かみね動物 園	日立市	公営	520	150,000	0.0035
東筑波ユートピア	株式会社 戦豆	民間	1,200	69,000	0.0174
埼玉県こども動物 自然公園	埼玉県	公営	700	460,000	0.001522
東武動物公園	東武レジャー企画株 式会社	民間	1,800	610,000	0.0030
智光山公園こども 動物園	狭山市	公営	200	33,000	0.0061
宝登山小動物公園	宝登興業株式会社	民間	500	334	1.4970
よこはま動物園 ズーラシア	横浜市	公営	800	453,000	0.0018
こどもの国	社会福祉法人こども の国協会	民間	600	1,000,000	0.0006
金沢動物園	横浜市	公営	500	128,000	0.0039
上野動物園	東京都	公営	600	142,000	0.0042
多摩動物公園	東京都	公営	600	523,000	0.0011
井の頭自然文化園	武蔵野市	公営	400	115,500	0.0035
羽村市動物公園	株式会社横浜八景島	民間	400	13,500	0.0296
足立区生物園	足立区	公営	300	7,200	0.0417
富山市ファミリー パーク	富山市	公営	500	330,000	0.00152
いしかわ動物園	石川県	公営	840	230,000	0.0037
須坂市動物園	須坂市	公営	200	298,000	0.0007
茶臼山動物園	長野市	公営	600	150,000	0.0040
小諸市動物園	小諸市	公営	500	24,238	0.0206
遊亀公園附属動物 園	甲府市	公営	320	14,000	0.0229
静岡市立日本平動 物園	静岡市	公営	620	102,984	0.0060

施設名	所有者	公民	大人 入園料 (円)	面積 (㎡)	入園料㎡当 たりの料金 (円/㎡)
浜松市動物園	浜松市	公営	410	123,000	0.0033
三島市立公園楽寿園	三島市	公営	300	75,474	0.0040
伊豆アニマルキングダム	株式会社 伊豆バイオパーク	民間	2,500	398,000	0.0063
伊豆シャボテン動物公園	株式会社伊豆シャボテン公園	民間	2,600	200,000	0.0130
熱川バナナワニ園	株式会社 熱川バナナワニ園	民間	1,800	11,943	0.1507
富士サファリパーク	小泉アフリカ・ライオン・サファリ 株式会社	民間	2,700	740,000	0.0036
豊橋総合動植物公園	豊橋市	公営	600	396,000	0.001515
東山動植物園	名古屋市	公営	500	595,800	0.0008
日本モンキーセンター	株式会社名鉄インプレス	民間	1,900	199,712	0.0095
大内山動物園	大内山動物園（私設・個人経営）	民間	2,000	27,420	0.0729
天王寺動物園	地方独立行政法人天王寺動物園（2021/3までは大阪市直営）	民間	500	110,000	0.0045
ひらかたパーク	有限会社アニマルエスコートサービス（京阪電気鉄道株式会社）	民間	1,600	159,048	0.0101
京都市動物園	京都市	公営	750	41,383	0.0181
福知山市動物園	福知山市	公営	220	559,000	0.0004
神戸市立王子動物園	神戸市	公営	600	80,618	0.0074
神戸どうぶつ王国	株式会社 どうぶつ王国	民間	1,800	52,000	0.0346

施設名	所有者	公民	大人 入園料 (円)	面積 (㎡)	入園料㎡当 たりの料金 (円/㎡)
姫路市立動物園	姫路市	公営	210	30,759	0.0068
姫路セントラル パーク	株式会社ジャパン パーク&リゾート	民間	3,600	1,900,000	0.0019
イングランドの丘	南淡路農業公園株式 会社（第三セク ター）	民間	1,000	540,000	0.0019
アドベンチャー ワールド	株式会社アワーズ (AWS CO., LTD.)	民間	4,800	800,000	0.0060
池田動物園	株式会社池田動物園	民間	1,300	80,000	0.0163
渋川動物公園	有限会社ナチュレ・ ファーム瀬戸内	民間	1,100	99,174	0.0111
松江フォーゲル パーク	株式会社一畑パーク	民間	1,500	320,000	0.0047
福山市立動物園	福山市	公営	520	26,476	0.0196
広島市安佐動物公 園	広島市	公営	510	513,800	0.0010
周南市徳山動物園	周南市	公営	600	50,000	0.0120
秋吉台サファリラ ンド	田中金属株式会社	民間	2,600	440,000	0.0059
ときわ動物園	公益財団法人宇部 市常盤動物園協会	民間	500	1,000,000	0.0005
しろとり動物園	株式会社 白鳥どう ぶつ園	民間	1,500	12,000	0.1250
愛媛県立とべ動物 園	愛媛県	公営	500	112,000	0.0045
とくしま動物園	徳島市	公営	600	151,900	0.0039
高知県立のいち動 物公園	高知県	公営	470	199,000	0.0024
福岡市動物園	福岡市	公営	600	103,206	0.0058
大牟田市動物園	大牟田市	公営	500	44,000	0.0114
到津の森公園	北九州市	公営	800	106,000	0.0075

施設名	所有者	公民	大人 入園料 (円)	面積 (㎡)	入園料㎡当 たりの料金 (円/㎡)
久留米市鳥類センター	久留米市	公営	260	30,000	0.0087
海の中道海浜公園	国土交通省	公営	450	3,500,000	0.0001
長崎バイオパーク	バイオパーク株式会社	民間	1,900	300,000	0.0063
九十九島動植物園・森きらら	佐世保市	公営	830	83,191	0.0100
アフリカンサファリ	九州アフリカ・ライオン・サファリ株式会社	民間	2,600	1,150,000	0.0023
くじゅう自然動物園	日米農薬株式会社	民間	1,000	240,000	0.0042
別府ラクテンチ	株式会社ラクテンチ	民間	1,300	74,362	0.0175
熊本市動植物園	熊本市	公営	500	245,000	0.0020
阿蘇カドリー・ドミニオン	株式会社阿蘇熊牧場	民間	2,400	300,000	0.0080
阿蘇 FarmLand・ふれあい動物王国	株式会社 阿蘇ファームランド	民間	900	1,000,000	0.0009
宮崎市フェニックス自然動物園	宮崎市	公営	840	130,000	0.0065
長崎鼻パーキングガーデン	株式会社ヤマモトブレジャー	民間	1,200	101,000	0.0119
平川動物公園	鹿児島市	公営	500	314,000	0.0016
ネオパークオキナワ	名護市	公営	900	209,000	0.0043
沖縄こどもの国	沖縄市	公営	500	163,720	0.0031

(出所：HP「動物園 Zoo-palette」掲載の日本全国の動物園一覧より監査人が集計)

ここで、豊橋総合動植物公園と、その他の動物園の面積当たり入園料について、比較する。(【図表4-Ⅱ8-11】参照)

【図表4－Ⅱ8－11】面積当たり入園料（大人）の比較

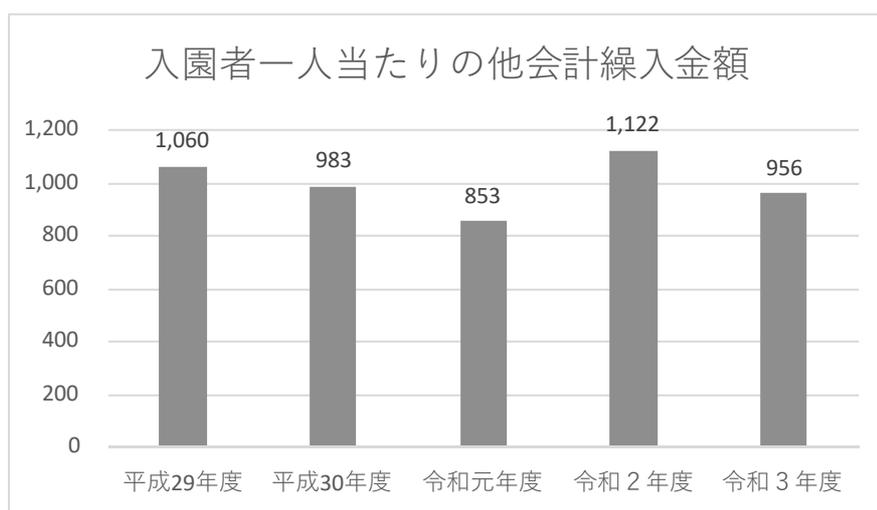
	豊橋総合動植物公園	公営のみの平均	全体の平均
面積当たり入園料（円/㎡）	0.0015	0.0063	0.0339

（出所：監査人の集計）

豊橋総合動植物公園は0.0015円/㎡であるのに対して、全国平均は0.0339円/㎡、豊橋総合動植物公園と同じ公営のみの平均は0.0063円/㎡である。公営のみの平均は、豊橋総合動植物公園の4倍となっており、全国平均に至っては、22倍となっている。このことから、面積の広さに対して、豊橋総合動植物公園の入園料は、全国の動植物公園と比較してかなり低価格であることが言える。面積が広い場合、動物の数も多く入園者の満足度も高くなると言え、また面積が広い場合、その分の管理コストもかかると考えられる。

豊橋総合動植物公園は、豊橋市の中で特別会計として独立した会計単位で決算書を作成されている。その中で、総合動植物公園事業特別会計に対して、赤字を補填するために、一般会計から、毎年10億円近い金額が、市税を財源として、繰入金という形で投入されている。入園者1人当たりの一般会計からの繰入金の額は、若干の増減はあるものの、過去5年間1,000円程度となっている。

【図表4－Ⅱ8－12】入園者1人当たりの他会計繰入金額



（出所：監査人が算出）

このように、単純に考えても、入園者1人に対して、公費負担が1,000円近く発生していることになる。公費の負担を減少させるためにも、入園料について、値上げの

検討をされたい。

- ス 総合動植物公園整備基金寄附金、動物スポンサー寄附金も活用しつつ、施設の老朽化対応や来園者の利便性の向上に資する施設の改修を担当課が主体的に進めることが望まれる。【意見 41】

豊橋市は令和 2 年度にチンパンジー運動場に新しいエンリッチメント施設を整備するためのクラウドファンディングを実施し、目標金額 5,000 千円を大幅に上回る 8,251 千円の寄附を集め、プロジェクトを成立させている。

その他にも「のんほいパーク動物スポンサー」として、法人団体は一口当たり年額 10 万円、個人は一口当たり年額 2 万円で募り、以下の寄附を集めることに成功している。

【図表 4 - II 8 -13】 総合動植物公園整備基金寄附金、動物スポンサー寄附金の推移
(単位：千円)

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
基金寄附金	11,360	8,077	9,101
スポンサー寄附金	6,836	14,760	18,460
合計金額	18,196	22,837	27,561

(出所：歳入歳出決算書を元に監査人が作成)

【図表 4 - II 8 -14】 総合動植物公園整備基金

(単位：千円)

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
前年度末残高	34,936	40,905	59,767
決算年度中増減高	5,969	18,862	8,367
決算年度末残高	40,905	59,767	68,134

これらの寄附を使用して、施設の目的に応じた施設の整備や老朽化の対応を行っているが、現場を視察し施設の状況を確認した結果、以下の施設については早急な対応が求められると認識している。

- ・トイレの改修
- ・駐車場の拡充
- ・おむつ替え用の施設の整備（上述意見のとおり）

豊橋市は令和 4 年 5 月 24 日に「豊橋市総合動植物公園長寿命化計画」を策定し、計画的な施設の維持管理を進めていることは監査人も理解しているところである。ま

た、一般会計からの多額の繰入も行っている現状を考えると、老朽化対策が優先され、来園者の利便性の向上に資する投資まで十分に資金が回らない現状も理解できるところである。

のんほいパークとしては、豊橋市の現状も理解したうえで、総合動植物公園整備基金寄附金、動物スポンサー寄附金により財源確保の努力を行っており、豊橋市としてもこの努力は尊重したうえで、一般会計からの繰入は考慮することが必要であると考ええる。

中核市の中でこれほどの来場者数がある動植物園は他には例がなく、のんほいパークの魅力が多数の来場者を支えており、今後ものんほいパークが多数の方々に支持されることが期待できる。よって、利用者ニーズに的確に応えるためにも、施設の老朽化対応や来園者の利便性の向上に資する施設の改修を、寄附者の意思に沿い、担当課が主体的にかつ適時に対応できるように、柔軟に対応することが望まれる。

9 商家「駒屋」

(1) 来館施設の概要

名称	商家「駒屋」
	 <p>(出所：商家「駒屋」HP)</p>
所在地	豊橋市二川町字新橋町 21 番地
TEL	0532-41-6065
開館時間	午前 9 時～午後 5 時
休館日	月曜日（祝日の場合は開館し、翌平日休館） 年末年始（12 月 29 日～1 月 1 日）
公開	平成 27 年 11 月 一般公開開始
運営方法	指定管理（特定非営利活動法人二川宿）

商家「駒屋」は、主屋・土蔵など 8 棟の建物からなり、二川宿で商家を営むかたわら、問屋役や名主などを勤めた田村家の遺構である。豊橋市内に数少ない江戸時代の建造物で、当時の商家の一般的な形式を良く残していることから、平成 15 年 5 月に豊橋市指定有形文化財となった。

(2) 主な利用内容

商家「駒屋」では以下の施設を使用することができる。

①主屋（板の間を除く）…床面積 139.04 m²

[主な用途] 展示会、体験講座など

[概要] 和室 4室 (8畳×2室、6畳×2室)
一部は壁で仕切られています。

②離れ座敷 (1室分) …床面積 24.77 m²

[主な用途] 展示会、体験講座、華道会など

[概要] ・北和室 (10畳、床の間付き) ・中和室 (10畳) ・南和室 (8畳、床の間付き)
複数の部屋の同時使用もできます。

③茶室…床面積 24.96 m²

[主な用途] 茶会、体験講座など

[概要] 茶室 (4.5畳、床の間付き)、水屋 (3畳)、控えの間 (3畳)

④南土蔵 (ギャラリー部分) …床面積 39.28 m²

[主な用途] ・展示ケース内展示

[概要] 展示ケース内は蛍光灯による照明で、展示ケース外の照明用にライティング
グレールあり。

展示ケースには施錠可能。

⑤広場…床面積 570.00 m²

[主な用途] 展示会、体験イベントなど

[概要] 屋外、天然土舗装

また、蔵カフェ「こまや」、駄菓子・雑貨・お土産「ふたこまや」もあり、食事や買い物を楽しむこともできる。

【図表4-Ⅱ9-1】蔵カフェ「こまや」写真



(出所：商家「駒屋」HP)

【図表4-Ⅱ9-2】駄菓子・雑貨・お土産「ふたこまや」写真



(出所：商家「駒屋」HP)

(3) 利用申し込み方法

受付期間：使用する日の6か月前の1日から（先着順）

申し込み方法：電話で申し込み

仮受付完了後、必要な書類を提出し、使用料を支払った時点で正式な受付となる。

(4) 利用料金

施設利用料金は【図表4-II9-3】のとおりである。

【図表4-II9-3】利用料金一覧表

(単位：円)

施設名称	床面積 (㎡)	使用料		
		午前	午後	全日
		午前9時から 正午	午後1時から 5時	午前9時から 午後5時
主屋(板の間を除く)	139.04	2,490	3,330	5,820
離れ座敷(和室1室分)	24.77	660	880	1,540
茶室	24.96	660	880	1,540
南土蔵	39.28	1,040	1,400	2,440
広場	570.00	240	320	560

入場料・会費などを徴収する場合の使用料は、表の2倍の額になります。

収益を目的として入場料・会費などを徴収する場合、または企業活動で使用する場合の使用料は、表の3倍の額になります。

(出所：商家「駒屋」施設使用のご案内)

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-II 9-4】のとおりである。

【図表4-II 9-4】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	20,011	20,600	20,857
指定管理者	特定非営利活動法人二川宿	特定非営利活動法人二川宿	特定非営利活動法人二川宿

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

(6) 監査結果

ア 特定非営利活動促進法に則り貸借対照表は作成後遅滞なく公告する必要がある。

【指摘11】

平成28年6月1日に成立した改正NPO法の特定非営利活動促進法第28条の2において、NPO法人は貸借対照表を作成後遅滞なく公告することが義務づけられている。また、公告の方法として、次の1～4の方法のいずれかを定款で定めることができる。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 官報に掲載する方法2. 日刊新聞紙に掲載する方法3. 電子公告（内閣府NPO法人ポータルサイト（※）を利用する方法を含む。）4. 公衆の見やすい場所に掲示する方法 |
|---|

商家「駒屋」の指定管理者であるNPO法人二川宿は、定款第54条において以下のとおり定めており、貸借対照表の広告は法人のホームページで行うこととしている。

【図表4-II 9-5】NPO法人二川宿 定款の抜粋

第54条 この法人の公告は、この法人の掲示場に掲示するとともに、官報に掲載して行う。ただし、法第28条の2第1項に規定する貸借対照表の公告については、この法人のホームページに掲載して行う

(出所：NPO法人二川宿HP)

しかしながら、令和4年8月4日現在、ホームページでは令和2年度臨時総会資料は公表されていたが、その中に貸借対照表は含まれていなかった。

【図表4-Ⅱ9-6】NPO法人二川宿のホームページ（令和4年8月4日現在）

NPO法人二川宿

役割

- ・商家「駒屋」を運営管理することで二川宿の魅力を全国に発信する。
- ・地域文化を次世代へ継承し個性あふれるまちを継続していく。
- ・地域活動を支援しより魅力あるまちづくりを行う。

目的

二川宿を中心とする二川地域の歴史文化を全国に発信し、地域住民の誇りとなる地域づくりを目指すとともに、地域資源である市民活動を支援し、次世代への文化の継承をすることで、住まう人、訪れる人に魅力ある地域とすることを目的とする。

設立の趣旨

二川地域は、江戸時代に東海道33番目の宿場町として、本陣、旅館、商家などの賑みから栄えてきました。現代においても戦災や大規模な自然災害に見舞われることなく、山、川などの自然が豊かで古い町並み、町割りが残る独自性を持つ文化的な地域です。

時代が個人の志向を重視し、価値観の多様化する中で、独自の文化、商店街の衰退や若者の都市部への流出、住民の高齢化、空き家の増加など、現代の多くの地方が抱える問題がこの地域においても顕著に表れてきています。このままでは地域経済は破綻し、過疎化への発展から独自の文化さえも喪失していく恐れをはらんでいます。

それに対して、地域の誇りが残るこの地域の自治意識の高い住民により様々な議論を重ねていく中で、地域住民がこの地域に誇りを持ち、文化を継承していく必要性、物から心への豊かさに対する意識改革、地域コミュニティの増進など取り組む課題が明確となってきました。

そのためには、地域住民が主役となり戦略的なまちづくりを議論し、地域の歴史文化の魅力を内外へ発信、文化的な市民活動の更なる発展のための支援、この地域の未来を担う青少年の教育など、まちづくりの拠点として持続可能な組織が必要だと考えました。それには利益を追求する企業や目的や目標の明確でないサークルでなく、社会的な信用を備え、透明性の高い運営を行う特定非営利活動法人が最も希望を叶える組織であるとの結論に至りました。

この組織には、歴史を繋ぐ時間軸のハブとして、地域を繋ぐ空間軸のハブとして、人を繋ぐ人間軸のハブとしての役割を持たせることで住民の活動で飛躍するまちづくりが可能となり、文化的で豊かな地域へと発展すると考えます。

役員

理事長	山本剛生
副理事長	菊田宗隆
副理事長	児玉和久
理事	梅岡愛子
理事	松坂直政
理事	高津山久
理事	中道久美子
監事	山本紀子

公開資料・定款

- ・定款
- ・令和2年度臨時総会資料

入会案内

NPO法人二川宿では趣旨・目的に賛同し、共に活動していただける方を募集しています。
下記の入会申込書を作成し、商家「駒屋」事務所へご提出下さい。

- ・入会申込書

（出所：NPO法人二川宿HP）

特定非営利活動促進法に則り貸借対照表は作成後遅滞なく公告する必要がある。

イ 条例で使用料が定められた施設については、使用料の徴収の考え方について整理を行うことが望まれる。【意見 42】

豊橋市二川宿本陣資料館条例の第 8 条において、商家「駒屋」を使用しようとする者は、指定管理者の承認を受けなければならないとあり、使用料は別表第 3 及び別表第 4 に定められている。

【図表 4－Ⅱ 9－7】豊橋市二川宿本陣資料館条例抜粋

第 8 条 商家「駒屋」を使用しようとする者は、指定管理者の承認を受けなければならない。承認を受けた事項を変更しようとするときも、同様とする。
 2 前項の承認を受けた者（以下「使用者」という。）は、市長が定める日までに別表第 3 及び別表第 4 に定める使用料を納付しなければならない。

（出所：豊橋市HP）

【図表 4－Ⅱ 9－8】豊橋市二川宿本陣資料館条例別表第 3（第 8 条関係）

（単位：円）

区分	時間	午前	午後	全日
		午前 9 時から 正午まで	午後 1 時から午 後 5 時まで	午前 9 時から午 後 5 時まで
主屋		2,490	3,330	5,820
離れ座敷（和室各 1 室につ き）		660	880	1,540
茶室		660	880	1,540
南土蔵		1,040	1,400	2,440
中土蔵		1,180	1,570	2,750
北土蔵（全体）		1,950	2,590	4,540
北土蔵（キッチン部分）		660	860	1,520
北土蔵（ギャラリー部分）		1,290	1,730	3,020
広場		240	320	560

（出所：豊橋市HP）

しかしながら、商家「駒屋」ホームページの料金表においては、中土蔵及び北土蔵

については、料金表に掲載されていない。この理由は、中土蔵が、駄菓子・雑貨・お土産「ふたこまや」として、北土蔵が蔵カフェ「こまや」として使用されており、実際には施設の利用ができないためとのことであった。

【図表4-Ⅱ9-9】商家「駒屋」ホームページ料金表

料金表				
施設名称	主な用途	午前	午後	全日
主座	展示会 体験講座	2,490円	3,330円	5,820円
廻れ座敷	展示会 体験講座 華道会	660円	880円	1,540円
茶室	茶会 体験講座	660円	880円	1,540円
南土蔵	ギャラリー	1,040円	1,400円	2,440円
広場	展示会 体験講座	240円	320円	560円

(出所：豊橋市HP)

豊橋市二川宿本陣資料館条例の第8条において、商家「駒屋」を使用しようとする者は、指定管理者の承認が必要と定められていることから、実際に中土蔵、北土蔵の使用を希望する者がいた場合には、指定管理者が使用を承認しないということになるものと思われるが、条例で使用料が定められている施設が利用できない状況は不自然であると思われる。そのため、条例を改正して使用料の対象施設から除外することが望まれる。若しくは、指定管理者が継続して使用しているため、他の者は使用できないという整理を行うのであれば、通常であれば得られたはずの使用料については減免が行われているという整理を行う必要があると考える。

条例で使用料が定められた施設については、使用料の徴収の考え方について整理を行うことが望まれる。

ウ 豊橋市の歴史文化を全国に発信するため、ホームページで地元の特産品を紹介することが望まれる。【意見43】

商家「駒屋」がある二川地域は、江戸時代に東海道33番目の宿場町として、本陣、旅籠、商家などの営みから栄えてきた。現代においても戦災や大規模な自然災害に見舞われることなく、山、川などの自然が豊かで古い町並み、町割りが残る独自性を持

つ文化的な地域である。

また、豊橋市は日本一の前掛けの産地であり、二川地域では各戸に地元豊橋で織られた帆前掛生地を使ったのれんが掛けられ、風情のある街並みのアクセントとなっている。

【図表4-II 9-10】 駒屋の入口に掛けられている帆前掛生地を使ったのれん



(出所：商家「駒屋」HP)

最近では、帆前掛けに加えて、豊橋で織られた帆前掛け生地を使ったリバーシブルトートバッグが作られ、豊橋市のふるさと納税の返礼品となっている。また、帆前掛け生地で作られた、色とりどりのスマホ入れショルダーポーチも商品化されており、伝統を守りつつ時代とともに新しいものを作り続けている。

【図表 4－Ⅱ 9－11】 帆前掛け生地を使ったスマホ入れショルダーポーチ



(出所：監査人が撮影)

これらの商品は、駄菓子・雑貨・お土産「ふたこまや」で購入することができることから、豊橋市の歴史文化を全国に発信するため、ホームページで地元の特産品を紹介することも考えられる。

エ 他団体の宿場街道等の整備事例を参考に、二川宿という貴重な歴史的資源の価値の向上をさらに目指すことが望まれる【意見 44】

二川宿は東海道五十三次の 33 番目の宿場町として栄え、現在でも本陣などの歴史的な建物や当時の町割りが残り、街道沿いの格子のたたずまいが宿場町の風情を今に伝える貴重な歴史的資源である。豊橋市は、歴史的なまち並み景観や伝統・文化を将来に引継ごうと、住民、行政、専門家が協働で新たな取り組みを進めている。

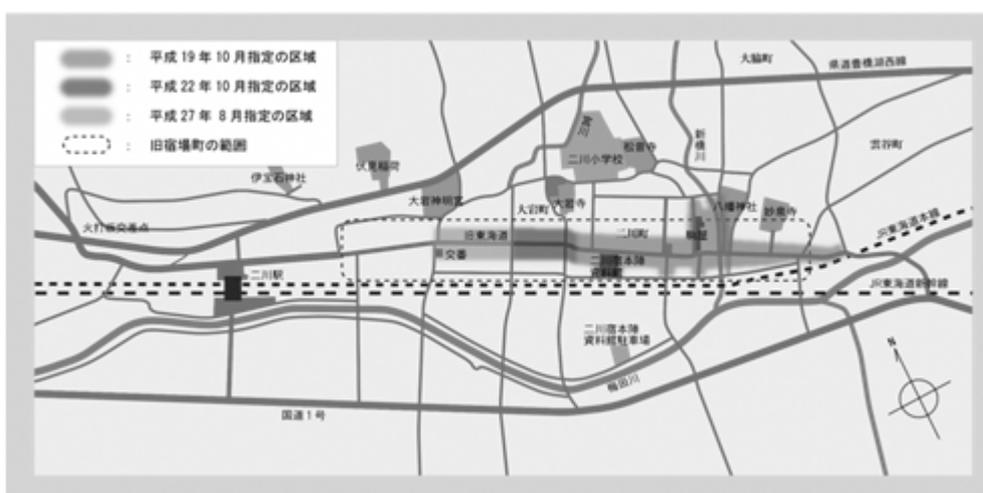
【図表 4－Ⅱ 9－12】 二川地区の写真



(出所：豊橋市HP)

また、豊橋市は住民主体のまち並み景観形成を積極的に支援し景観形成を重点的に図る区域として、「豊橋市まちづくり景観条例」に基づき「まちづくり景観形成地区」を指定している。二川地区は、このまちづくり景観形成地区として以下の範囲が指定されている。

【図表 4－Ⅱ 9－13】 二川宿景観形成地区



(出所：豊橋市HP)

上述のとおり豊橋市は二川地区という貴重な資源の保全に努めているものの、旧東海道の現状はアスファルト舗装で、電線が張り巡らせており情緒ある景観とは異なる様相となっている。また、国道1号と隣接していることもあり、生活道路や抜け道として利用され交通量が多いことから、歩行者の通行は危険が伴い、観光客がゆったりと散策できる状況にはなっていないのが現状である。

【図表4-Ⅱ9-14】二川地区の現在の写真



(出所：監査人が撮影)

他の団体では歴史的な道や歴史的資源等を整備した事例が多数あることから、他団体の宿場街道等の整備事例を参考に、二川宿という貴重な歴史的資源の価値の向上をさらに目指すことが望まれる。

①～③の説明文の出所：奈良文化財研究所HP

https://sitereports.nabunken.go.jp/files/attach/46/46103/122258_4_中山道と信州への道.pdf

- ① 北国街道海野宿（長野県東御市本海野）
車道部を脱色アスファルト舗装、歩道部を天然土と碎石ダストの混合舗装とし、電柱撤去、水路改修等も行っている。

【図表 4 - II 9 -15】北国街道海野宿



（出所：一般財団法人信州とうみ観光協会HP）

- ② おはらい町通り（三重県伊勢市）
道路を石畳舗装とし、石畳の色を変えることで車道部と歩道部の区分を明確にした。電線の地中化も行っている。

【図表 4 - II 9 -16】 おはらい町通り



(出所：公益財団法人伊勢市観光協会HP)

③ 諏訪町本通り（富山県八尾町）

御影石を用いた石畳舗装や電線類地中化を行い、常夜燈をイメージした街路灯自然石の足元燈等を設定している。

【図表 4 - II 9 -17】 諏訪町本通り



(出所：富山県HP)

- ④ 岐阜県飛騨市大横丁の街なみ（岐阜県高山市）
電線類の地中化と道路の美装化を実施している。

【図表 4 - II 9 -18】 岐阜県飛騨市大横丁の街なみ



(出所：街なみ環境整備事業パンフレット 国土交通省住宅局 [001017215.pdf \(mlit.go.jp\)](https://www.mlit.go.jp/001017215.pdf))

10 豊橋市民センター（カリオンビル）

(1) 来館施設の概要

名称	豊橋市民センター
	 <p>(出所：豊橋市民センターHP)</p>
所在地	豊橋市松葉町二丁目 63 番地
TEL	0532-56-5141
開館時間	午前 9 時～午後 9 時
休館日	月曜日（祝・休日を含む） 年末・年始（12 月 29 日～1 月 3 日）
開館	平成 4 年 4 月 20 日
運営方法	指定管理（特定非営利活動法人リシュ）

豊橋市民センターカリオンビルは、市政と市民の懸け橋となり、新しいタイプの都市施設として、市街地の活性化を目的とし市政の情報や各種の相談、集会、交流活動など、多目的な利用が可能な複合機能をもった施設である。

(2) 主な利用内容

豊橋市民センターカリオンビルには多目的ホール、大中小の会議室、4つのミーティングルームがある。講演会、研修会、各種の会議や集会など、利用人数に合わせて利用することができる。全館無線LAN完備であり、各部屋にホワイトボード・マーカーがある。その他、プロジェクター、移動スクリーン、DVDプレーヤー、CDラジカセ、マイク（中会議室・大会議室・多目的ホールのみ）を無料で貸し出している。

(以下、豊橋市民センターの施設写真の出所は豊橋市民センターHP)

【図表4-Ⅱ10-1】多目的ホール



【図表 4－Ⅱ10－2】大会議室



【図表 4－Ⅱ10－3】第1ミーティングルーム



(3) 利用申し込み方法

予約抽選の申し込みは利用日の属する4か月前の1日から15日に行う（抽選結果は4か月前の20日に決定する）。

また、従来は施設予約システムを使う方法と使わない方法の2種類の申し込み方法があったが、現在は新型コロナウイルスの影響により利用内容が変更になる場合があるため、施設予約システムによる予約は休止している。

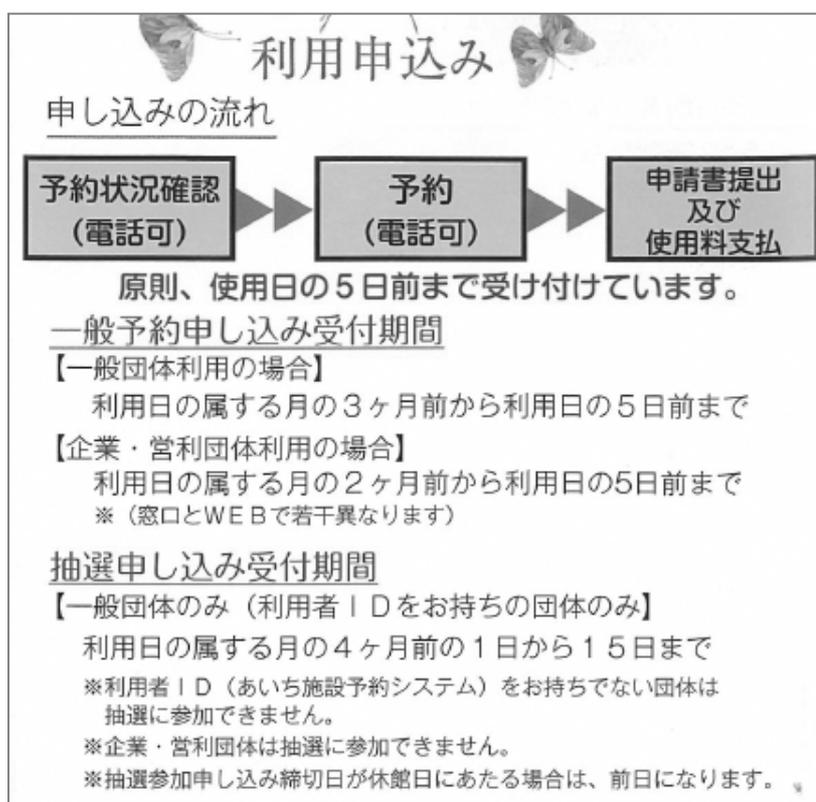
施設予約システムを使わない場合

- 1、電話または窓口で予約状況を確認
- 2、電話または窓口で仮予約
- 3、利用日の5日前までに、窓口にて申請書提出及び利用料の支払い

施設予約システムを使う場合

- 1、施設予約システムで予約
- 2、利用日の5日前までに、窓口にて利用料の支払い

【図表4-Ⅱ10-4】施設の利用申し込み



（出所：豊橋市民センターパンフレット）

(4) 利用料金

施設利用料金は【図表4-Ⅱ10-5】のとおりである。

【図表4-Ⅱ10-5】利用料金一覧表

(単位：円)

室名	人員 (人)	時間			
		午前 午前9時～ 正午	午後 午後1時～ 午後5時	夜間 午後6時～ 午後9時	全日 午前9時～ 午後9時
多目的ホール	99	3,810 (11,430)	5,110 (15,330)	3,810 (11,430)	12,730 (38,190)
大会議室	90	3,360 (10,080)	4,470 (13,410)	3,360 (10,080)	11,190 (33,570)
中会議室	63	2,620 (7,860)	3,510 (10,530)	2,620 (7,860)	8,750 (26,250)
小会議室	24	1,180 (3,540)	1,560 (4,680)	1,180 (3,540)	3,920 (11,760)
第1・第2・ 第3・第4 ミーティン グルーム	10	550 (1,650)	730 (2,190)	550 (1,650)	1,830 (5,490)

() 内は営利目的料金

備考

収益を目的として入場料若しくは会費の類を徴収する場合又は企業活動に利用する場合の利用料は、カッコ内の額とします。

納付した利用料は、申請者の都合で利用を取りやめた場合は還付しません。

市長が特別の事由があると認めた時は、利用料を減免することができます。

(出所：豊橋市民センターHP)

(5) 指定管理料の推移

過去3年間における指定管理料の推移は【図表4-Ⅱ10-6】のとおりである。

【図表 4－Ⅱ10－6】指定管理料の推移

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
指定管理料	29,865	30,107	30,138
指定管理者	特定非営利活動法人ビリーブ	特定非営利活動法人ビリーブ	特定非営利活動法人ビリーブ

(出所：指定管理者業務モニタリング評価表)

令和4年4月1日より指定管理者が特定非営利活動法人ビリーブより特定非営利活動法人リシュへ変更されている。特定非営利活動法人リシュの指定期間は令和4年4月1日から令和9年3月31日までの5年間である。

(6) 監査結果

ア ホームページの情報の信頼性を確保するためにも、ホームページは適時的確に更新する必要がある。【指摘12】

豊橋市民センター(カリオンビル)のホームページでの「お知らせ」の中に「令和元年10月から利用料金が改定されました」とのリンクがあるが、リンク先のページは令和4年4月1日からの利用料金一覧表であり、お知らせの内容と異なる内容となっていた。

【図表4-Ⅱ10-7】豊橋市民センターのホームページ

令和元年10月から利用料金が改定されました

リンク先のページ

利用料金一覧表

豊橋市民センター
Toyohashi Citizen's Center

利用料金一覧表

令和4年4月1日から利用料金が変更されました。
料金の詳細につきましては、後ページに記載しておりますのでご確認ください。
()内は志願料金の料率

区分	人数 (人)	料率			
		年間 年額900円～1200円	半年 年額450円～年額600円	3ヶ月 年額225円～年額300円	1ヶ月 年額90円～年額120円
多目的ホール	99	3,810円 (11,430円)	2,110円 (15,330円)	3,810円 (11,430円)	12,720円 (38,190円)
大会場	46	5,300円 (15,080円)	4,470円 (13,410円)	3,360円 (10,080円)	11,190円 (33,270円)
中会議室	63	2,620円 (7,860円)	2,510円 (10,330円)	2,620円 (7,860円)	8,790円 (26,250円)
小会議室	24	1,180円 (3,540円)	1,500円 (4,600円)	1,180円 (3,540円)	3,220円 (11,760円)
第1・第2・第3・第4 ミーティングルーム	10	200円 (1,600円)	710円 (2,190円)	550円 (1,650円)	1,830円 (5,490円)

(出所：豊橋市HP)

ホームページの内容が適時に更新されていなかったり、情報が誤っているとホームページの信頼性が低下し、利用者が閲覧しなくなったり、誤った情報により利用者をミスリードする可能性があることから、ホームページは適時的確に更新する必要がある。

イ 会計上既に価値がなく廃棄済み扱いである固定資産であっても、資産管理上必要である場合、固定資産台帳に計上を行うことが望まれる。【意見 45】

固定資産として使用中であるが、固定資産の管理シールでは廃棄済みとなっており、固定資産台帳に計上されていないものがあった。

既に廃棄済み扱いであり、会計上価値があるものではないが、盗まれては困るものなど資産管理上重要であり管理の必要がある場合、固定資産台帳に計上し、管理を行うことが望まれる。

ウ 条例に示されたとおりに利用者が利用できるように、時間外の利用が可能な旨をパンフレットやホームページ等で利用者に案内することが望まれる。【意見 46】

【図表 4－II 10－8】豊橋市民センター条例

別表（第 4 条、第 5 条、第 17 条関係）

（一部改正〔平成 20 年条例 53 号・25 年 34 号・31 年 14 号・令和 3 年 20 号〕）

利用料金の限度額

（単位：円）

区分	時間	午前	午後	夜間	全日
	午前 9 時から 正午まで	午後 1 時から 午後 5 時まで	午後 6 時から 午後 9 時まで	午後 9 時から 午後 9 時まで	午前 9 時から 午後 9 時まで
多目的ホール		3,810	5,110	3,810	12,730
大会議室		3,360	4,470	3,360	11,190
中会議室		2,620	3,510	2,620	8,750
小会議室		1,180	1,560	1,180	3,920
ミーティング ルーム		550	730	550	1,830

備考

- この表の時間外において利用するときの利用料金は、1 時間につき（1 時間に満たないときは、1 時間とみなす。）、その利用が午前 9 時以前のときは午前の、午後 9 時以後のときは夜間の時間区分の 1 時間に相当する額（その額に 100 円未満の端数を生じたときは、これを 100 円に切り上げる。）とする。
- 収益を目的として入場料若しくは会費の類を徴収する場合又は企業活動に利用する場合の利用料金は、当該利用料金の 3 倍の額とする。

（出所：豊橋市民センター条例 下線は監査人が加工）

条例上は午前 9 時以前、午後 9 時以降に利用を希望する場合には、その利用が午前 9 時以前の時は午前の、午後 9 時以後の時は夜間の時間区分の 1 時間に相当する金額を支払えば施設の利用が可能であると規定されているが、パンフレットにはその旨が記載されておらず、利用者が利用できることがわかりにくい状況となっている。なお、

今まで時間外の利用についての申し出はなかったとのことである。

【図表4-Ⅱ10-9】豊橋市民センターのパンフレット



利用料金一覧

時間区分 午前 9:00~12:00 夜間 18:00~21:00
午後 13:00~17:00 全日 9:00~21:00
使用時間には準備、後片付け等に要する時間を含みます。

()内は営利目的料金

6階 多目的ホール (定員99名)			
午前	午後	夜間	全日
3,810 円 (11,430 円)	5,110 円 (15,330 円)	3,810 円 (11,430 円)	12,730 円 (38,190 円)
5階 大会議室 (定員90名)			
午前	午後	夜間	全日
3,360 円 (10,080 円)	4,470 円 (13,410 円)	3,360 円 (10,080 円)	11,190 円 (33,570 円)
4階 中会議室 (定員63名)			
午前	午後	夜間	全日
2,620 円 (7,860 円)	3,510 円 (10,530 円)	2,620 円 (7,860 円)	8,750 円 (26,250 円)
4階 小会議室 (定員24名)			
午前	午後	夜間	全日
1,180 円 (3,540 円)	1,560 円 (4,680 円)	1,180 円 (3,540 円)	3,920 円 (11,760 円)
3階 第1~第4ミーティングルーム (定員各10名)			
午前	午後	夜間	全日
550 円 (1,650 円)	730 円 (2,190 円)	550 円 (1,650 円)	1,830 円 (5,490 円)

※金額は消費税10%を含みます

(出所：豊橋市民センターパンフレット)

条例に示されたとおりに利用者が利用できるように、時間外の利用が可能な旨をパンフレットやホームページ等で利用者に案内することが望まれる。

エ 組織として定期的に現預金残高を確認する仕組みづくりが望まれる。【意見 47】

豊橋市民センターの指定管理者である、特定非営利活動法人リシュでは、日々の記帳については、顧問税理士に委託しており、顧問税理士が収入・支出伝票を記帳し会計帳簿を作成している。指定管理者は、顧問税理士が作成した会計帳簿を元に、豊橋市に提出する毎月の資料を作成している。しかしながら、現金残高は 187,648 円（令和 4 年 6 月末残高）あるにもかかわらず、会計帳簿上のあるべき現預金の金額と、預金と手許現金との照合は行っていないとのことであった。

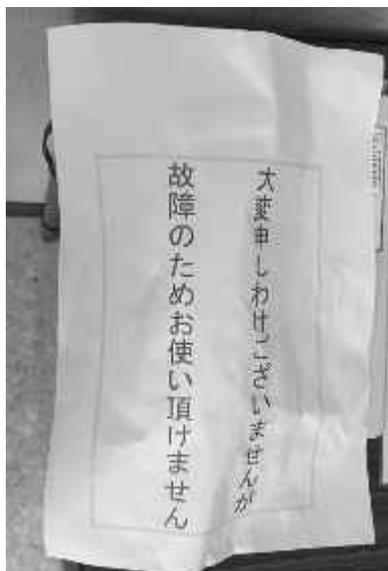
収入・支出については顧問税理士が記帳しているため誤りはないと思われるが、現在の確認内容では、現預金の日々のフローのみの確認となっている。会計帳簿上のあるべき現預金の金額と、預金と手許現金との照合といった、ストック情報については確認が行われていないため、万が一収入、支出の記帳が一部漏れていたとしても、気づくことが困難であると思われる。また、会計帳簿上の現預金と通帳と手許現金の実物の照合が定期的に行われないことにより、不正のトライアングルである現金の流用や横領の機会を生み出す可能性があることから、組織として定期的に現預金残高を確認する仕組みづくりが望まれる。

オ 老朽化した設備については、計画的に修繕を行い、利用者の利便性に資することが望まれる。【意見 48】

豊橋市民センターは平成 4 年 4 月の開業から 30 年程度経過し、開設当初から使用している設備については、使用による摩耗や故障等の不具合が多数出ている状況であった。

以下の事例以外にも、トイレの故障による使用不可の張り紙、カーテンのシミ汚れ、天井の過去の雨漏りによるシミ、鐘の不具合、防犯カメラのモニターの不具合等経年による不具合等が散見された。

【図表 4 - II 10 - 10】豊橋市民センター電話機の故障案内



(出所：監査人が撮影)

【図表 4 - II 10 - 11】 摩耗が進んだ会議室の椅子



(出所：監査人が撮影)

【図表 4 - II 10 - 12】 ベランダの塗装剥がれ



(出所：監査人が撮影)

豊橋市は近い将来大規模修繕を予定しているとのことであるが、10万円以下の軽微な修繕については指定管理者が行う定めとなっている。ただし、設備の経年による不具合は、現在の指定管理者の負担のみで行うことは困難な場合もあると考えられる。そのため、豊橋市と指定管理者は十分に連携したうえで、老朽化した設備については、計画的に修繕を行い、利用者の利便性に資することが望まれる。

Ⅲ その他の意見

1 観光施策の取組みに関する全般的な意見

(1) 監査結果

来館施設を監査テーマとしているが、「観光」がキーワードとなると考えた。豊橋市では「第6次豊橋市総合計画」の中で「魅力にあふれ、いきいきとにぎわいあるまち」を8つの目指すまちの姿の1つに定めており、「まちなかの活性化」、「のんほいパークの魅力向上」、「シティプロモーションの推進」、「観光の振興」が挙げられている。中でも来館施設は、それらの施策の推進に寄与するものであり、本テーマで選定している来館施設の有効性、効率性を高めることによって、豊橋市が目指している姿に近づくものと考え、ここでは、観光に焦点をあてて意見を述べる。

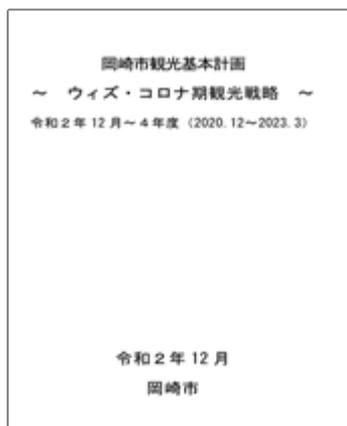
ア 豊橋市の観光の課題を明確にしたうえで、観光施策に積極的に取り組むことが望まれる。【意見 49】

近隣自治体である豊田市、岡崎市、豊川市では、それぞれ以下のように観光について特化した計画を策定している。

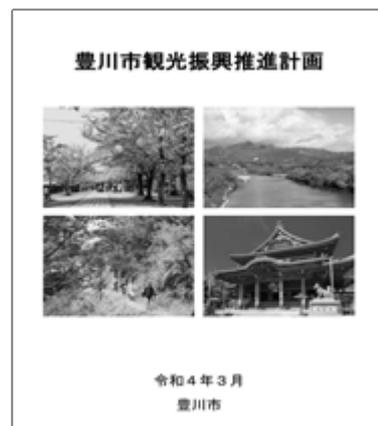
【図表 4－Ⅲ 1－1】近隣自治体の観光計画



(出所：豊田市HP)



(出所：岡崎市HP)



(出所：豊川市HP)

豊橋市の方針としては、現時点では観光に特化した計画の策定予定はないとのことである。

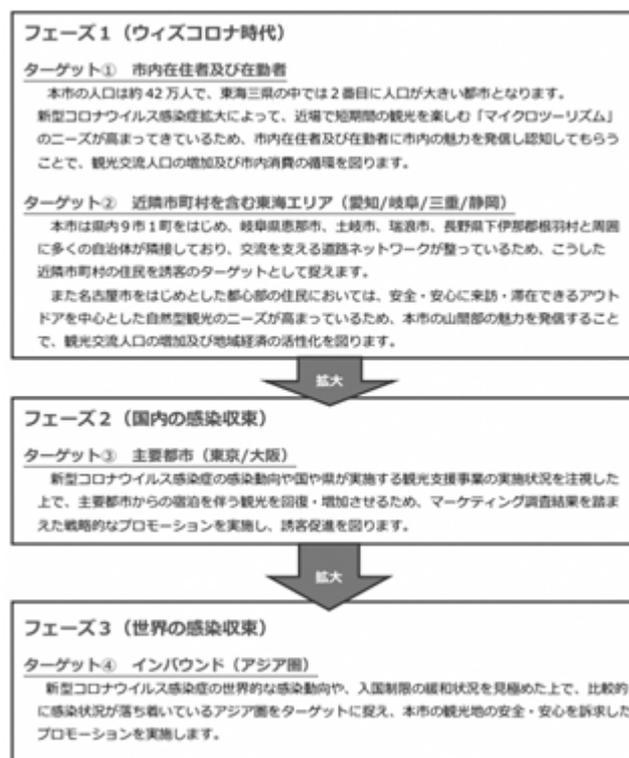
監査人としては「観光について特化した計画」という形式にこだわるものではないが、豊橋市の観光が計画的かつ持続的に推進されるように第6次豊橋市総合計画基本計画の「観光の振興」に記載されている取組みについて深堀するような観光に関する計画を立案し、PDCAサイクルを意識した進捗状況の確認や振り返りを行うことにより、豊橋市の観光の発展を目指すことを期待する。そもそも、豊橋市においては

他市に比べて観光の位置づけに重きを置いているように見えないが、手筒花火をはじめとして観光資源が認知されつつあるため、観光に関する計画部分を独立させるなど、観光施策に注力して、地域活性化を図ることが望まれる。

イ コロナ禍における観光の方針について明確にすることが望まれる。【意見 50】

近隣の市町村（岡崎市、豊田市、豊川市）で、現在公表されている観光計画では、それぞれ新型コロナウイルスの影響を踏まえて、コロナ禍における観光の方針を公表している。豊田市では、フェーズ1（ウィズコロナ時代）・フェーズ2（国内の感染収束）・フェーズ3（世界の感染収束）の3パターンを想定し、それぞれの適切なタイミングでターゲットを拡大することを設定している。

【図表4-Ⅲ1-2】豊田市観光実践計画の一部抜粋



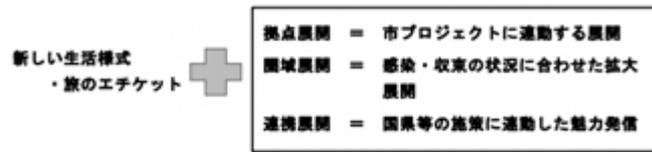
（出所：豊田市HP「豊田市観光実践計画2021～2024」）

岡崎市においては、「ウィズ・コロナ期観光戦略」として、ウィズコロナに対応する臨時の行動計画を策定している。この中では、従来の観光に関するアクションプラン（2017～2020）施策への影響や、コロナ禍での「新しい生活様式」に対応した進行中のプロジェクト対応（拠点展開）、感染・収束状況を踏まえた集客対象エリアの段階的拡大対応（圏域展開）、国県の施策対応（連携展開）を複合的に展開するとして各展開の詳細な計画を策定している。

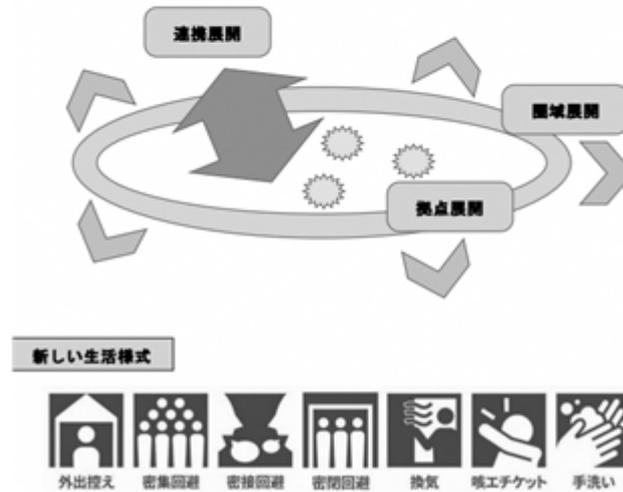
【図表 4-III 1-3】岡崎市「ウィズ・コロナ期観光戦略」一部抜粋

5 戦略の展開

本戦略については、「新しい生活様式」に対応し、ウィズ・コロナ、アフター・コロナを見据えながら、進行中のプロジェクト対応（拠点展開）、感染・収束状況を踏まえた集客対象エリアの段階的拡大対応（圏域展開）、国県の施策対応（連携展開）を、複合的に展開する。



(イメージ)



(出所：岡崎市HP「ウィズ・コロナ期観光戦略」)

豊川市でも同様に、新型コロナウイルスによる観光に与える影響を分析し新たな計画を策定しており、ウィズコロナ時代の誘客につながる取り組みの推進や、新たなライフスタイルに対応した豊川観光イメージの創出・確立などを計画している。

【図表 4-Ⅲ 1-4】豊川市「観光振興推進計画」抜粋

基本方針 1 新たなライフスタイルに対応した豊川観光イメージの創出・確立

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による社会経済活動の大きな転換に伴う新たなライフスタイルに対応し、効果的な情報発信により新たな客層も呼び込むとともに、新しいコンテンツを創出、磨き上げを行うなど、観光客の呼び込みを図ります。

施策 1- (1) 新たなライフスタイルに対応したコンテンツの創出・磨き上げ

① 観光資源の新しい活用方法の検討

豊川市が有する既存の観光資源について、テーマでの再整理や、新たなライフスタイルに応じた魅力の見つめ直し等を行うことにより、新たな活用方策を検討します。

実施事業	1. 既存の観光資源の新たな魅力の発掘・有効活用【◎】	短期	協会
	2. 民間活力を利用した新たな施設利用方法の検討	中期	商工
連携主体	商工会議所、観光関連事業者 等		
ターゲット	カップル・夫婦、若年層、ビジネス、外国人旅行者 等		
マーケット	全対象		

(出所：豊川市HP「豊川市観光振興推進計画」)

豊橋市が策定した「第3次豊橋市産業戦略プラン」は、新型コロナウイルスの影響を考慮して策定しており、新型コロナウイルスへの対応として、フェーズ1（維持）・フェーズ2（回復）・フェーズ3（成長）の3パターンを想定し、それぞれのフェーズの考え方が示されている。観光に関する項目としては、新型コロナウイルスによる影響についての課題認識が記載されているが、具体的な施策は記載されていない印象である。新型コロナウイルスも収束し、ウィズコロナとしての生活が浸透しつつあり、国もGoToトラベルなど経済・観光を推進していく施策を打っている現状であることから、豊橋市においても新型コロナウイルス対策やアフターコロナを踏まえて、今まで以上に観光施策を策定されることが望まれる。

2 「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した豊橋市の観光施策の取組みに関する個別意見

(1) 「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した観光課題の一覧化について

豊橋市は、上述のとおり、「第6次豊橋市総合計画基本計画」がある。その中の一つに「観光の振興」が掲げられており、「第6次豊橋市総合計画前期基本計画実施計画」の中に今後3年間の取組みが記載されている。また、「第6次豊橋市総合計画基本計画」を下支えする計画として「第3次豊橋市産業戦略プラン」があり、観光に関する戦略が含まれており、このプランに沿って観光施策を推進している。そこで、監査人としては、愛知県に属する一つの自治体として「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応する形で豊橋市の観光の課題を一覧化し課題を明確にしたうえで、観光施策に取り組んでいくことを提案する。

愛知県では、愛知県観光振興基本条例に基づき「あいち観光戦略 2021-2023」（計画期間：2021年度～2023年度）を策定し、県の観光施策を推進している。

【図表4-Ⅲ2-1】あいち観光戦略 2021-2023 の概要



（出所：愛知県HP）

豊橋市は愛知県の自治体として、県の観光戦略を推進する一役を担っていると考えられ、「あいち観光戦略 2021-2023」の「取り組むべき課題」に対応した形で特徴や課題を明確にし、改善策を講じていくことが、豊橋市及び愛知県の観光施策の推進にとって良策であると考えます。

監査人が考える県の「取り組むべき課題」に対応した課題一覧は以下のとおりである。

【図表 4-Ⅲ 2-2】愛知県が取り組むべき課題に対応した豊橋市への提案

愛知県の取り組むべき課題	豊橋市の課題案	課題解決に向けた監査人の提案
1人あたり旅行消費額の増額	観光消費額の把握	ア 観光施策に対する効果測定の実施
	利用料金等の値上げ	イ 豊橋総合動植物公園の適切な料金設定
	買上点数・使用回数の増加	ウ 1人当たりの旅行消費額の増額を目指した新たな施策
デジタル化への対応	デジタル入場券	エ 入場券の発行媒体の多様化
変化多様化・細分化・高度化する旅行者のニーズへの対応	ステークホルダーとの連携強化	オ 東三河DMOとの連携
	シティプロモーションのありかた検討	カ 豊橋市首都圏活動センターの活動開示
	回遊性の向上	キ 豊橋コンベンション協会との連携によるモデルコースの増加
愛知DCの成果や大規模事業・プロジェクトの活用	ロケ地の魅力としての提案	ク フィルムコミッション団体等との連携による「ロケのまちの豊橋」としての訴求力の強化
観光コンテンツの高付加価値化	観光施策の一覧化	ケ 豊橋市ホームページ等での観光施策の一覧化
観光の再生、県民市場の開拓	リピーターの増加、新たなニーズの開拓	コ ターゲットに応じた魅力度向上策の展開

(出所:「あいち観光戦略 2021-2023」の概要 愛知県HPから監査人が作成)

(2) 監査結果

ア 観光消費額等の観光指標を設けて、効果測定することが望まれる。【意見 51】

自治体が観光施策を推進する目的の一つは、税金という財源を投入して観光施策を実施した結果、自治体の認知度や魅力が高まり、直接的、間接的に自治体の歳入が増えることにより、財源の負担者である市民へ還元されることであると考ええる。

そのためには、観光施策を実施した結果、いくらの金額的な効果があったのかについて把握する必要がある。観光消費額は効果額の算定にあたって一つの重要な指標であると考ええる。観光庁が策定した「観光立国推進基本計画」においても、観光立国の推進に関する目標の一つとして、「国内観光の拡大・充実」が掲げられており、目標値として「国内旅行消費額」が設定されている。

【図表 4－Ⅲ 2－3】観光指標例

		目標値	実績値
		平成 32 年 (2020 年) まで	平成 27 年 (2015 年)
1. 国内旅行消費額		21 兆円	20.4 兆円
【参考指標】	① 国内宿泊観光旅行の年間平均宿泊数	2.5 泊 (若年層 3 泊 ^{※2, ※3})	2.27 泊 (若年層 3.18 泊 ^{※2, ※3})
	② 国内宿泊観光旅行を行わない国民の割合	40%程度 (若年層 ^{※2} 40%程度)	46.8% (若年層 ^{※2} 40.2%)
	③ 地方部 ^{※4} における日本人延べ宿泊者数及び国内旅行消費額(旅行中支出のみ)	3 億 1,000 万人泊 12 兆円	2 億 9,447 万人泊 10.6 兆円

(出所：観光庁HP「観光立国推進基本計画」)

豊橋市は観光消費額について、客観的な数値を把握できないことから、観光指標として採用しておらず、観光施策の効果の把握という点では不十分であると考ええる。なお、近隣の市町村である、豊田市・岡崎市・豊川市では観光消費額を公表している。

豊橋市の観光施策の推進にあたっては、貴重な税金を投入して観光施策を実施する目的を明確にし、目的に沿って公金を投入した結果、いくらの金額的な効果があったかを把握する必要がある。そのためにも、観光消費額等の観光指標を設けて、効果測定することが望まれる。

イ 豊橋総合動植物公園の適切な料金設定を検討することが望まれる。【意見 52】

愛知県は1人当たりの旅行消費額の増額を愛知県の取り組むべき課題として挙げている。1人当たりの旅行消費額を増加するためには、各施設における消費単価の増額、訪問施設数の増加、滞在日数の増加等の方策が考えられる。

監査人としては、各施設における消費単価の増額に着目し、豊橋総合動植物公園の適正な料金設定について提言する。

【意見 40】に記載のとおり豊橋総合動植物公園の入園料は他の同種の施設と比較すると低料金に抑えられている印象である。公の施設は利用者負担が原則ではあるところ、民間施設の代替性や住民生活における必需性等を考慮して、公費の負担割合が定められるべきであると考ええる。

豊橋総合動植物公園の料金の設定にあたっては、適切な公費負担割合の考え方を明確にしたうえで、適切な水準にまで料金を上げることを検討することが望まれる。

ウ 1人当たりの旅行消費額の増額を目指して今後も新たな施策を検討することが望まれる。【意見 53】

1人当たりの旅行消費額を増加するためには、観光客の滞在日数の増加も有効な手段である。

豊橋市は豊橋市内で旅館業を営む者が豊橋市の観光資源を活用した宿泊プランを造成し、販売したときにその宿泊料金に対して、予算の範囲内で補助を行う「豊橋市観光宿泊プラン販売支援補助金」を令和4年度に実施している。これは、新型コロナウイルスの影響で利用が著しく減少している豊橋市内宿泊需要の喚起を図ることを目的としている。

【図表 4-Ⅲ 2-4】豊橋市観光宿泊プラン販売支援補助金の概要

補助対象となる宿泊プラン	市の観光資源を活用し、宿泊者1人につき、1泊当たり5,000円（消費税及び地方消費税を含む。）以上の宿泊サービスを提供する宿泊プラン
補助金の額	補助対象事業に対し、宿泊者1人につき、1泊当たり2,000円。ただし、1回の利用につき2泊までを対象

（出所：豊橋市観光宿泊プラン販売支援補助金交付要綱）

このような補助により旅館業を営む事業者がお得なプランを造成することにより、観光客はお得に豊橋市内に滞在することができることから、観光客の滞在日数の増加につながる事が考えられる。滞在日数が増加すれば、1人当たり旅行消費額の増加にもつながる。1人当たりの旅行消費額の増額を目指して、今後も新たな施策を検討

することが望まれる。

エ 入場券の発行媒体の多様化について検討することが望まれる。【意見 54】

豊橋総合動植物公園の前売券は、現在のところ、園の改札窓口か豊橋市役所でしか購入することができず、コンビニエンスストア等では販売が行われていない状況である。

【図表 4-Ⅲ 2-5】 豊橋総合動植物公園の入園料のサイト

■ 前売券	
大人	480円
小・中学生	80円

● 販売場所
・ のんほいパーク内各所の窓口（中火門・東門・西門）
・ 豊橋市役所 東館1階 じょうほうひろば くわしく見る

■ 有効期限
・ 購入当日から無期限： 5月1日200名と定員超過時にはご利用できません。

（出所：豊橋総合動植物公園HP）

理由としては、コンビニエンスストア等での販売手数料との兼ね合いで販売するメリットが得られないためとのことであるが、現在の販売方法だと他市から初めて来園する方は、当日券の購入しか難しい状況であり、前売券のメリットを享受できない状況である。

東京都や大阪府ではオンライン決済による入場券の販売を行っている団体もあり、このような他の団体の事例も参考にしつつ、費用対効果を見極めながら入場券の発行媒体の多様化について検討することが望まれる。

【図表 4-Ⅲ 2-6】 都立動物園・水族園のオンライン決済の案内

都立動物園・水族園でオンライン決済による入場券
「オンラインチケット」の販売開始！ ～各園窓口
で入場券購入に並ぶことなく入園できます～

2021年7月14日 by 建設局



(出所：東京都構造改革推進チーム事務局HP)

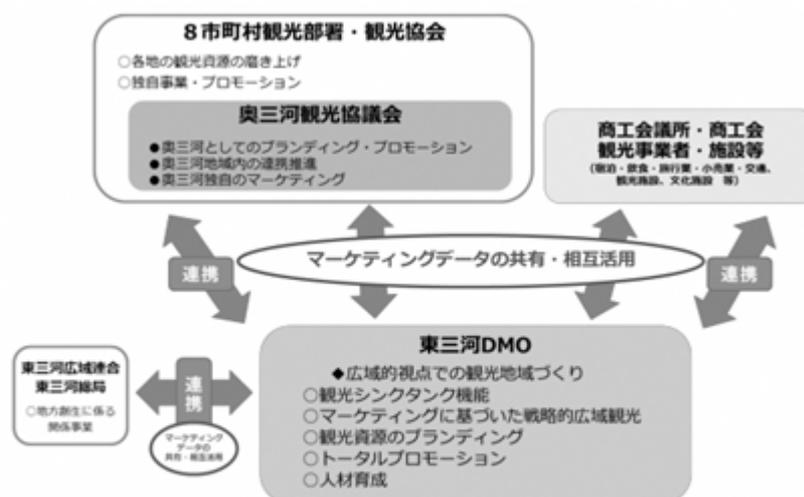
オ 新たなステークホルダーである東三河DMOとも連携し東三河地域の広域観光をさらに発展させることが望まれる。【意見 55】

「東三河DMO構想推進計画」に記載があるように、豊橋市を含む東三河地域は、豊かな自然や食、歴史、伝統文化等、多様な資源に恵まれているものの、それらを観光資源としてはうまくまとめることができず、各地の魅力を観光振興に生かされていない状況である。原因としては、観光を担う「人材・情報・ノウハウ・資金の不足」や「観光データの収集・分析・共有ができていない」ことなどが挙げられ、マーケティング戦略に基づいた効果的な受入体制の整備（ブランディング）やプロモーションができていないことによるものである。

このような状況を改善するためには、行政だけで対応することは困難であると考えられ、観光振興機運を高めていくためには、様々なステークホルダーとの連携強化が必要であるとする。豊橋市は従来から愛知県東三河広域観光協議会の一員として、様々なステークホルダーと連携し、東三河地域の広域観光に尽力してきた。

今回、東三河広域連合において、DMO研究会が立ち上がり、検討が進められることとなったことから、豊橋市としても新たなステークホルダーである東三河DMOともさらに連携し東三河地域の広域観光をさらに発展させることが望まれる。

【図表 4-Ⅲ 2-7】 東三河内の観光関係者の連携イメージ



図：東三河内の観光関係者の連携イメージ

(出所：東三河DMO構想推進計画 (R 4～R 6))

カ 豊橋市首都圏活動センターの役割や活動についてより積極的かつ適時に開示することが望まれる。【意見 56】

豊橋市は豊橋市首都圏活動センター（以下、首都圏活動センター）を東京都千代田区に開設し運営している。

当該センターは、都市・地域の特性（地理的好条件・自然の豊かさ・農産物を始めとする付加価値の高い特産品など）を最大限に生かしながら、長期的展望に立ち戦略性に富んだシティプロモーション活動を展開することは、地方分権、さらには地方主権時代に欠かすことのできない取り組みであるとの認識から設立されたものである。今日まで、首都圏におけるシティプロモーションの行動拠点、自立的自治体への推進・サポート拠点、団体や近隣都市との橋渡し役を務める広域・サポート拠点として機能させてきた。

近年の新型コロナウイルスの拡大に伴い、生活スタイルの変化、デジタル化の進展、市民意識の変化によりシティプロモーションを取り巻く環境は大幅に変化しているものの、豊橋市はシティプロモーションの目的は変わるものではないという認識であり、全国が疲弊しているこのような時だからこそ、アフターコロナに向けて、他都市に対する優位性を発揮するためにも首都圏活動センターの役割が重要であることは、監査人も認識している。

一方、豊橋市は首都圏活動センターの役割及び活動についてホームページで公表しているが、首都圏活動センターの重要な役割である「国からの情報収集機能や国への要望活動などの調整機能」については明記されておらず、市民がこのような役割を

担っていることを知ることが難しい状況であると考える。

また、首都圏活動センターの主要な情報発信の媒体はメールマガジンとフェイスブックであるということは理解しているが、監査人がホームページを確認した令和4年10月11日現在ではホームページの更新が長期間にわたって滞っている状況が確認され、ホームページを閲覧した市民からは首都圏活動センターの活動が長期間なされていらないような誤解を受ける可能性があると考える。

豊橋市は首都圏活動センターについて重要な拠点であると位置づけて、税金を投じてこのセンターを維持していることから、市民に対してその役割や活動についてより積極的かつ適時に開示することが望まれる。

【図表4-Ⅲ2-8】令和3年度以降更新がないページ



(出所：豊橋市HP)

【図表4-Ⅲ2-9】令和3年11月25日以降更新がないページ



(出所：豊橋市HP)

【図表4-Ⅲ2-11】豊橋周遊観光MAP抜粋



(出所：一般社団法人豊橋観光コンベンション協会HP)

豊橋観光コンベンション協会に働きかけることによりモデルコースを増加させることは、豊橋市内の観光客の回遊性を高め、新たな魅力の発見に貢献するものと考えられる。豊橋市の更なる魅力が発掘されれば、リピート客の増加にもつながると思料する。

なお、近隣の市町村では岡崎市観光協会が「岡崎おでかけツアーズ」として、四季に応じた岡崎市の魅力を伝えるプランをホームページで紹介するとともに、パンフレットも作成しているので、参考としていただきたい。

【図表4-Ⅲ2-12】岡崎おでかけツアーズ

2022年秋プラン

 <p>バスプラン</p> <p>昭和レトロなボンネットバスで行くおかぎきノスタルジア街道</p> <p>【実施日】10月22日(土)、30日(日) 【旅行代金】 キャンプカレープラン8,500円 自然箸定食プラン9,470円</p>	 <p>バスプラン</p> <p>岡崎に来たら見逃せない！ 二つの大河ドラマのゆかりをめぐ る「岡崎いいトコめぐり」昼食付</p> <p>【実施日】11月26日(土) 【旅行代金】7,700円</p>	 <p>バスプラン</p> <p>楽しみ方いろいろ♪宮崎茶お点前 体験と「岡崎の二大紅葉スポット めぐり」</p> <p>【実施日】11月29日(火) 【旅行代金】7,000円 ※ランチはオプションからお選び下さい</p>
 <p>歩きプラン</p> <p>家康公が愛した香木で楽しむ「香 り袋作りとお抹茶体験」</p> <p>【実施日】10月19日(水) 【旅行代金】3,600円</p>	 <p>歩き+路線バスプラン</p> <p>家康公危機一髪！ 一向一揆激戦地「小豆坂」「馬頭 原」古戦場をあぐるく！</p> <p>【実施日】10月20日(木) 【旅行代金】2,400円</p>	 <p>歩き+路線バスプラン</p> <p>「道根往還」完全突破！ 鍛冶屋の五本松～欠の三本木 お弁当付き</p> <p>【実施日】10月29日(土) 【旅行代金】3,500円</p>

(出所：一般社団法人 岡崎市観光協会HP)

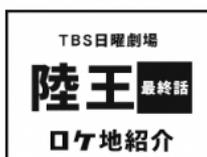
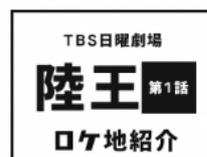
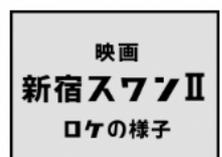
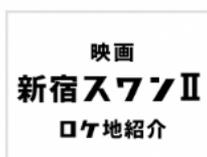
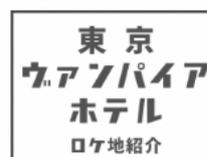
ク フィルムコミッション団体等との連携による「ロケのまちの豊橋」としての訴求力をさらに強化することが望まれる。【意見 58】

豊橋市は「第6次豊橋市総合計画まちづくり戦略」の「個別戦略2 選ばれ集う『ひとの流れづくり』」の施策の基本方針において、交流・関係人口の拡大を掲げており、具体的な実施事項として「地元グルメやロケ地など多彩な地域資源を生かしたプロモーション」について言及している。

豊橋市は連続テレビ小説「エール」、TBS日曜劇場「陸王」をはじめ様々な映画やテレビのロケ地となってきた。

【図表 4-Ⅲ 2-13】 テレビ・映画のロケ地等の紹介

テレビ・映画の舞台

 <p>豊橋市で行われた「クノ野郎と美しき世界 EPISODE.01 ピアニストを撃つな!」のロケの様子を紹介中です。</p>	 <p>ロケのまち豊橋の、ロケ地を紹介するマップ完成!</p>	 <p>豊橋市出身の女優「真魚(まお)」さん出演映画「カメラを止めるな!」大ヒット! 8.18豊橋で舞台挨拶が行われました</p>	 <p>1/4~1/28 豊橋市中央図書館で陸王の豊橋ロケ風景や劇中小道具の展示を行っています</p>
 <p>豊橋市はTBS日曜劇場「陸王」最終話でロケ地となりました。ロケ当日の様子を紹介中です。</p>	 <p>TBS日曜劇場「陸王」最終話で、豊橋市がロケ地となった場所を紹介中です。</p>	 <p>豊橋市はTBS日曜劇場「陸王」第1話でロケ地となりました。ロケ当日の様子を紹介中です。</p>	 <p>TBS日曜劇場「陸王」第1話で、豊橋市がロケ地となった場所を紹介中です。</p>
 <p>豊橋ふるさと大使：園子温監督。豊橋市での撮影の様子を紹介中です。</p>	 <p>豊橋ふるさと大使：園子温監督。豊橋市でロケ地になった場所を紹介しています。</p>	 <p>豊橋ふるさと大使：園子温監督。豊橋市で行われた撮影の様子を紹介しています。</p>	 <p>豊橋ふるさと大使：園子温監督。豊橋のロケ地を紹介しています。</p>

(出所：ええじゃないか豊橋 豊橋市HP)

「ロケのまちの豊橋」として今後も選ばれるためには、豊橋市の魅力を映画製作者等に伝え、ロケ地として具体化していく協力者が必要であると考えられ、フィルムコミッション団体等の、映画やテレビドラマ、CMなどのロケーションを誘致し、撮影がスムーズに進行するようサポートする団体との連携は重要であるとする。

豊橋市はこれまでも「ロケのまちの豊橋」として、愛知県へのロケの誘致をけん引してきたが、「第6次豊橋市総合計画まちづくり戦略」の施策の基本方針の達成に向けて、適宜事業者と連携し「ロケのまちの豊橋」としての訴求力をさらに強化することが望まれる。

ケ 豊橋市の観光施策が一覧化されたサイトについて、一般社団法人豊橋観光コンベンション協会等のステークホルダーと連携して構築されることが望まれる。

【意見 59】

観光政策審議会の「今後の観光政策の基本的な方向について(答申第39号)」においては、観光の定義を「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて行う様々な活動であって、触れ合い、学び、遊ぶということを目的とするもの」としている。

観光というのは広い概念であり、どこまでを観光と捉えるかは各自治体の判断に委ねられるというのは監査人も理解するところである。

ただし、豊橋市を訪問したい1人の観光客という立場で考えると、一つのサイトを訪れたら豊橋市に関連する観光情報の全てにアクセスできることが望ましい状況であると言える。現在の豊橋市の観光に関連する情報は、少なくとも3つの異なるサイトに掲載されていると考える。

一つは豊橋市のホームページの「魅力・観光」のページである。

【図表4-Ⅲ2-14】豊橋市ホームページ「魅力・観光」のページ



(出所：豊橋市HP)

二つ目は、豊橋市のホームページのトップページからアクセス可能な政策企画課が管理している「ええじゃないか豊橋」の観光のページである。

【図表4-Ⅲ2-15】ええじゃないか豊橋のテレビ・映画の舞台のページ

The image shows a screenshot of the website 'ええじゃないか豊橋' (Ee Ja nai ka Toyohashi). At the top left, there is a navigation menu with 'ええじゃないか豊橋' and '豊橋の魅力発見ホームページはこちら'. Below it are buttons for '豊橋市議会', '組織から探す', and 'よくある質問'. To the right, there is a '重要なお知らせ' (Important Notice) section with a table of news items:

重要なお知らせ	新着情報
2022年09月25日	豊橋市職員等の新型コロナウイルス感染について **NEW
2022年09月23日	休日における新型コロナウイルス感染症患者の診療体制について **NEW
2022年09月22日	初回接種（1・2回目）の接種券発行申請について **NEW
2022年09月22日	追加接種（3回目）の接種券発行申請について（転入）など **NEW
2022年09月22日	追加接種（3回目）の接種券発行申請について（転入など） **NEW

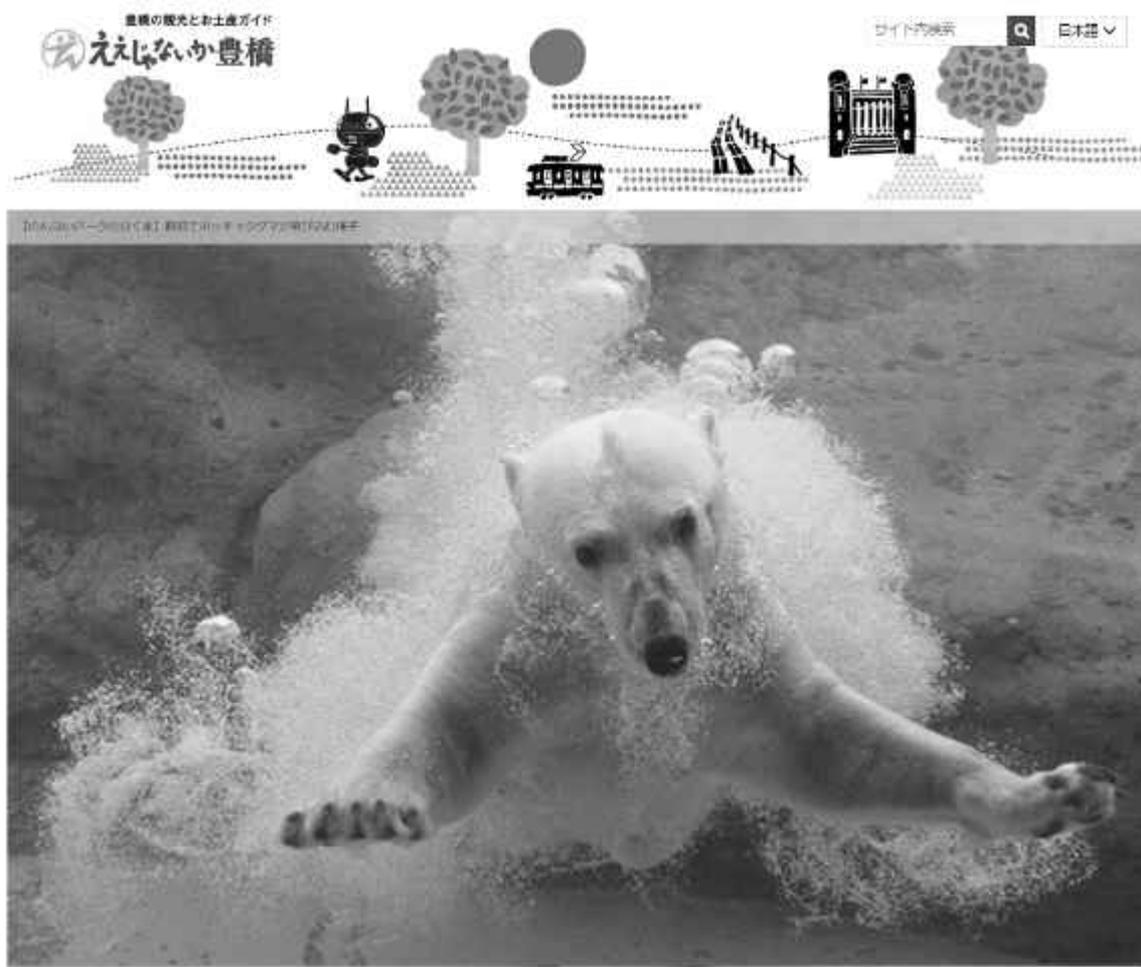
The main content area features a navigation bar with 'ENJOY 楽しむ', 'LIVE 住む', 'BUSINESS ビジネス', and 'CONNECT つながる'. Below this is a search bar and social media icons. The main banner is for the movie 'カメラを止めるな!' (Camera Stop!), featuring the text '豊橋市出身の女優 真魚(まお)さん出演の大ヒット映画『カメラを止めるな!』舞台挨拶付き上映が豊橋市で行われました。' (A big hit movie 'Camera Stop!' starring actress Mao from Toyohashi City is being screened on stage with a stage greeting in Toyohashi City.). Below the banner is a '再開' (Restart) button and a progress indicator.

At the bottom, there is a breadcrumb trail: 'ええじゃないか豊橋 > 楽しむ > テレビ、映画の舞台'. Below that is a paragraph of text: '名だたる映画監督、俳優・女優を輩出し、街のあちこちでロケが行われるほど業界内でも評判のまち 素敵なお二つの映画祭もある、映画とロケのまち 豊橋！ロケ地となった作品や映画祭のご案内です！' (A town famous for producing many famous movie directors, actors, and actresses, where location shooting is done all over the town, so it is also famous in the industry. There are also two wonderful movie festivals. Toyohashi! Location shooting town. We will introduce you to the works and movie festivals that have been location shooting sites!)

(出所：ええじゃないか豊橋 豊橋市HP)

三つ目は、一般社団法人豊橋観光コンベンション協会のページである。

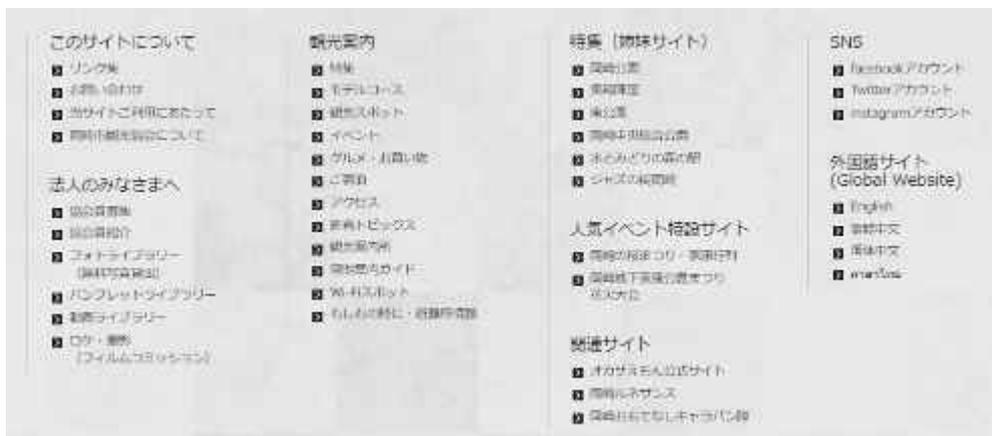
【図表4-Ⅲ2-16】一般社団法人豊橋観光コンベンション協会のページ



(出所：一般社団法人豊橋観光コンベンション協会HP)

3つのページを所管する部署や団体が異なることは監査人も理解しているが、観光客の利便性を考えれば、これら3つのホームページにまたがる情報について、一つのサイトからアクセスできることが望まれる。例えば、近隣市町である岡崎市では、岡崎市公式観光サイト「岡崎おでかけナビ」に全ての観光情報が集約されており、観光に関する情報へのリンク先についても一覧化されている。

【図表 4-Ⅲ 2-17】愛知県岡崎市公式観光サイトのサイト案内



(出所：一般社団法人 岡崎市観光協会HP)

豊橋市観光施策のステークホルダーの中でも、一般社団法人豊橋観光コンベンション協会との連携は非常に重要であると考えます。現在、豊橋市のホームページと一般社団法人豊橋観光コンベンション協会のホームページで豊橋市の歴史に関連する施設について紹介しているが、紹介している施設が一致していない状況である。

【図表 4-Ⅲ 2-18】豊橋市ホームページ「魅力・観光」のページ



(出所：豊橋市HP)

【図表4-Ⅲ2-19】豊橋観光コンベンション協会「歴史」のページ



(出所：一般社団法人豊橋観光コンベンション協会HP)

観光客の視点からすると、観光情報は整合していることが好ましいと考えられることから、両者のホームページのありかたについては、一度検討することが望まれる。

また、豊橋市のホームページから豊橋観光コンベンション協会のホームページにアクセスしようとする、「魅力・観光>魅力発信>観光情報>豊橋観光コンベンション協会」と数回クリックしないとアクセスできない仕組みとなっている。

【図表 4-Ⅲ 2-20】「豊橋観光コンベンション協会」へのリンクページ



(出所：豊橋市HP)

豊橋市の観光施策が一覧化されたサイト構築の検討にあたっては、ホームページへのアクセスを容易にするページ作りということも含めて検討されることが望まれる。

ターゲットに応じた魅力度向上策の展開について、検討することが望まれる。

【意見 60】

あいち観光戦略において、取り組むべき課題として「観光の再生、県民市場の開拓」を掲げている。これは、新型コロナウイルスの影響により観光需要が減少し、さらに県を跨いだ行動が制限される状況の中で、県民のリピート客の増加と新たな顧客の獲得により観光需要を創出しようという考えであると思料する。

豊橋市においても市民のリピート客の増加、新たな顧客の獲得という考え方は通じるものと考えられる。市民が豊橋市内の観光地に魅力を感じ、繰り返し足を運んでもらうことにより、豊橋市が投入した観光に対する投資が直接市民に還元されることは好ましい状況である。

豊橋総合動植物公園では、豊橋市内在住の70歳以上については、入園料が100円となるなど、市民に配慮した施策を実施しているが、市民のリピート客の増加という視点での魅力向上策を今後も展開されることが望まれる。

次に愛知県民（豊橋市民を除く）に対する豊橋市の魅力度向上についてであるが、豊橋市は「スポーツ合宿等支援事業補助金」を交付している。補助金の概要は以下のとおりである。

【図表 4-III 2-21】 スポーツ合宿等支援事業補助金概要

対象団体	市外に所在する学校の部活動、スポーツ少年団、企業のクラブ、サークル等のアマチュアスポーツ団体
助成要件	下記の項目をすべて満たすこと ・ 平日に市内の市有スポーツ施設を利用すること ・ 平日の市有スポーツ施設利用日の前日又は当日に市内宿泊施設に宿泊すること ・ 平日の市有スポーツ施設利用に伴う延べ宿泊数が10泊以上であること（宿泊した参加者の数に宿泊した日数を乗じて得た数が10以上） ・ 豊橋市または豊橋観光コンベンション協会から他の補助金を受けていないこと。 ・ 政治的又は宗教的活動を目的としていないこと
助成金額及び上限	宿泊施設に宿泊した参加者1人1泊当たり1,000円 ただし、同一団体が同一年度内に受けられる助成金額の上限額は100,000円

（出所：スポーツ合宿等支援事業補助金パンフレット）

市民利用を阻害しない範囲で、豊橋市外の方がこの補助金を利用して、豊橋市のス

スポーツ施設や宿泊施設を利用することにより、施設の魅力や豊橋市の魅力を感じてもらい、繰り返し足を運んでもらえるようになれば好ましい状況であると考えている。

その他にも、愛知県民（豊橋市民を除く）に対する魅力向上の1つとして、「道の駅とよはし」は豊橋東バイパス七根ICからすぐの位置にあり、豊橋市以外からのアクセスも良く、豊橋市の食に身近に触れることができる場所となっている。実際に、豊橋市内外から多くの人々が訪れる場所になっているが、今後も、今以上にアピールすることで、豊橋市外から多くの人に豊橋市へ足を運んでもらうきっかけにつながることを期待される。

以上のように愛知県民（豊橋市民を除く）に対する豊橋市の魅力向上は、実際に足を運ぶきっかけを作り、魅力に直接触れてもらうことが重要であると考えている。

最後に、県外在住者に対する豊橋市の魅力向上についてであるが、「いつか豊橋市を訪れたい」と思ってもらえるよう、魅力を伝達し続けることが重要であると考えている。魅力の伝達方法としては、ホームページを通じた情報提供、「ロケのまちの豊橋」としての認知度の向上等が考えられる。また、豊橋市で既に取り組んでいる「ええじゃないか豊橋チャンネル(YouTube 動画)」のコンテンツの増加ということも考えられる。観光施策が将来の観光需要にどのように結びつくかの効果の測定は難しい面もあるが、観光施策とその効果という視点を大切に、ターゲットに応じた魅力向上策をさらに展開することが望まれる。