

令和元年度

包括外部監査の結果報告書

東京都包括外部監査人  
公認会計士 久保直生



## 包括外部監査報告の概要

### 1 監査の対象とした特定の事件名（監査のテーマ）

産業労働局における中小企業対策事業及び観光産業対策事業に関する事務の執行並びに公益財団法人東京都中小企業振興公社及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について

対象局：産業労働局

対象団体：公益財団法人東京都中小企業振興公社

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

### 2 指摘・意見の件数

| テーマ   | 指摘 | 意見 | 合計 |
|---|----|----|----|
| 産業労働局における中小企業対策事業及び観光産業対策事業に関する事務の執行並びに公益財団法人東京都中小企業振興公社及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について | 9  | 82 | 91 |



## 目 次

|   |    |
|---|----|
| 産業労働局における中小企業対策事業及び観光産業対策事業に関する事務の執行並びに公益財団法人東京都中小企業振興公社及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について | 1  |
| <b>第1 外部監査の概要</b>   | 3  |
| I 外部監査の種類   | 3  |
| II 選定した特定の事件（監査のテーマ）  | 3  |
| III 監査対象年度  | 3  |
| IV 監査対象部局名等   | 3  |
| V 監査の実施期間   | 3  |
| VI 包括外部監査人及び補助者   | 4  |
| 1. 包括外部監査人  | 4  |
| 2. 補助者  | 4  |
| VII 特定の事件を選定した理由  | 5  |
| VIII 外部監査の方法  | 7  |
| 1. 監査の要点  | 7  |
| 2. 主な監査手続   | 7  |
| IX 利害関係   | 7  |
| <b>第2 監査対象の事業内容</b>   | 8  |
| I 産業労働局の主な概要について  | 8  |
| 1. 産業労働局の事業内容について   | 8  |
| 2. 職員及び組織の状況について  | 10 |
| (1) 職員の状況について   | 10 |
| (2) 組織の状況について   | 10 |
| 3. 都及び産業労働局の予算について  | 13 |
| II 中小企業対策事業について   | 15 |
| 1. 中小企業の特徴について  | 15 |
| (1) 都における中小企業数  | 15 |
| (2) 中小企業者の定義について  | 15 |
| (3) 中小企業が抱える課題について  | 16 |
| (4) 商店街が抱える課題について   | 18 |
| 2. 都が実施する中小企業支援について   | 20 |
| (1) 東京都中小企業振興ビジョンについて   | 20 |
| (2) 商工部が実施する中小企業支援について  | 21 |
| (3) 金融部が実施する中小企業支援について  | 22 |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| (4) 雇用就業部が実施する中小企業の人材確保に関する事業について  | 24        |
| III 観光産業対策事業について                   | 26        |
| 1. 観光立国推進基本法と都の観光産業振興について          | 26        |
| (1) 政府の観光立国構想について                  | 26        |
| (2) 日本における観光の状況                    | 26        |
| (3) 東京における観光の状況                    | 28        |
| (4) 都の観光産業対策に関する施策について             | 29        |
| (5) 東京都観光産業振興実行プランについて             | 30        |
| (6) 都が実施する観光産業対策について               | 31        |
| IV 公益財団法人東京都中小企業振興公社の概要            | 33        |
| 1. 中小企業振興公社について                    | 33        |
| (1) 東京都監理団体について                    | 33        |
| (2) 業務内容と沿革について                    | 33        |
| 2. 中小企業振興公社の事業の概要について              | 38        |
| 3. 中小企業振興公社の財務状況について               | 41        |
| V 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの概要        | 44        |
| 1. 都産技研について                        | 44        |
| 2. 都産技研の事業の概要について                  | 47        |
| (1) 研究開発について                       | 47        |
| (2) 技術支援について                       | 48        |
| (3) 技術経営支援について                     | 48        |
| (4) 海外展開支援について                     | 49        |
| (5) 産業交流について                       | 49        |
| (6) 産業人材育成について                     | 50        |
| 3. 都産技研の財務状況について                   | 51        |
| <b>第3 監査の結果</b>                    | <b>55</b> |
| I 中小企業対策事業に関する事務の執行について            | 56        |
| 1. 都における中小企業支援事業について               | 56        |
| (1) 東京都中小企業振興ビジョンにおける達成目標について      | 56        |
| (2) 事業初年度の予算計画の妥当性について             | 58        |
| 2. 経営支援施策について                      | 61        |
| (1) BCP 策定支援事業に係る支援目標の設定について       | 61        |
| (2) 中小企業サイバーセキュリティ対策の普及促進について      | 64        |
| (3) 生産性向上のためのベストプラクティス提供事業の有効性について | 69        |
| 3. 技術支援施策について                      | 73        |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| (1) 生産性向上のための IoT、AI、ロボットの導入支援について | 73  |
| 4. 創業支援施策について                      | 78  |
| (1) インキュベーション施設の運営について             | 78  |
| (2) 多摩ものづくり創業の推進事業について             | 84  |
| (3) 青山創業促進センターの運営について              | 88  |
| (4) エンジェル税制の対象企業確認業務について           | 92  |
| (5) 経営支援課事業の創業支援への活用について           | 97  |
| 5. 地域工業の活性化施策について                  | 101 |
| (1) 白鬚共同利用工場の有効活用について              | 101 |
| (2) 東京都企業立地相談センターの運営について           | 104 |
| 6. 地域商業の活性化施策について                  | 109 |
| (1) 商店街ステップアップ応援事業の執行率について         | 109 |
| (2) 商店街空き店舗活用事業の活用について             | 111 |
| 7. 総合的支援施策について                     | 113 |
| (1) 中小企業世界発信プロジェクト事業について           | 113 |
| (2) 医工連携事業における医工連携人材育成について         | 118 |
| 8. 金融支援施策について                      | 120 |
| (1) 中小企業制度融資について                   | 120 |
| (2) ファンドを活用した中小企業支援について            | 126 |
| (3) クラウドファンディングを活用した資金調達支援         | 130 |
| 9. その他の施策について                      | 135 |
| (1) テレワークの導入促進について                 | 135 |
| II 観光産業対策事業に関する事務の執行について           | 140 |
| 1. 観光産業対策事業の目標及び効果測定について           | 140 |
| (1) 観光産業振興に関する計画について               | 140 |
| (2) 都民への情報公開について                   | 144 |
| (3) 観光に関する都民の満足度について               | 151 |
| (4) 観光財団と連携した事業の執行について             | 154 |
| 2. 外国人誘致について                       | 164 |
| (1) 外国人旅行者誘致のためのプロモーションについて        | 164 |
| (2) 欧米豪を中心とした富裕層の誘致について            | 176 |
| 3. 国際会議（MICE）誘致について                | 182 |
| (1) 国際会議（MICE）について                 | 182 |
| (2) 目標設定について                       | 183 |
| (3) ユニークベニューについて                   | 187 |
| 4. 魅力を高める観光資源の開発について               | 197 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| (1) 観光資源の開発について                       | 197 |
| (2) 島しょ地域への集客方法について                   | 197 |
| 5. 受入環境・受入体制整備について                    | 206 |
| (1) 観光案内所について                         | 206 |
| (2) デジタルサイネージについて                     | 210 |
| (3) 多言語による災害対策について                    | 220 |
| (4) Wi-Fi について                        | 226 |
| (5) ボランティアについて                        | 227 |
| 6. その他の事業について                         | 238 |
| (1) ユースホステルについて                       | 238 |
| Ⅲ 公益財団法人東京都中小企業振興公社の経営管理について          | 242 |
| 1. 経営支援施策について                         | 242 |
| (1) 下請企業対策における会員登録の促進と取引情報提供の実施方法について | 242 |
| (2) 下請企業対策における効率的な企業巡回の実施について         | 246 |
| (3) 中小企業新サービス創出事業における助成事業の検査方法について    | 248 |
| 2. 技術支援施策について                         | 252 |
| (1) 次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業について  | 252 |
| (2) 弁理士マッチング支援システムについて                | 257 |
| 3. 地域商業の活性化施策について                     | 261 |
| (1) 商店街起業及び事業承継に係る助成事業について            | 261 |
| (2) 商店街若手・女性リーダー応援プログラムについて           | 265 |
| 4. 総合的支援施策について                        | 268 |
| (1) 中小企業支援システムの活用について                 | 268 |
| (2) 医工連携事業及び医療機器産業参入支援事業について          | 270 |
| (3) 広報情報誌、企業広告誌について                   | 273 |
| (4) 京浜島勤労者厚生会館について                    | 275 |
| (5) 総合相談窓口の満足度調査について                  | 281 |
| 5. 中小企業振興公社の自主事業について                  | 285 |
| (1) 中小企業会館の現行建築基準法への対応について            | 285 |
| (2) 中小企業会館建物管理委託契約について                | 288 |
| (3) 建物補修等積立資産について                     | 291 |
| 6. 中小企業振興公社のガバナンスについて                 | 296 |
| (1) 評議員会及び理事会の開催及び決議方法について            | 296 |
| (2) 監事監査の実効性について                      | 299 |



|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| (3) 情報セキュリティの強化について                | 300 |
| (4) 基金に関する開示について                   | 302 |
| (5) 中小企業会館事業の損益の適正な算定について          | 305 |
| IV 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について | 307 |
| 1. 機器の利用状況の把握について                  | 307 |
| 2. 機器利用及び依頼試験の料金算定方法について           | 311 |
| 3. バンコク支所の運営について                   | 316 |
| 4. 貯蔵品の管理について                      | 320 |
| (1) 薬品の管理状況について                    | 320 |
| (2) 廃棄品の管理状況について                   | 323 |
| 5. 図書の管理について                       | 327 |
| (1) 図書室の運営規程について                   | 327 |
| (2) 図書資料の貸出状況について                  | 329 |
| (3) 図書室の運営状況について                   | 334 |
| 6. 固定資産の管理について                     | 337 |
| 7. 未収金の管理について                      | 340 |
| 8. 預金口座の管理について                     | 344 |
| 9. 人件費等の計算誤りについて                   | 345 |
| 10. 研究テーマ別の費用対効果の検証について            | 348 |
| 11. 建物の有効活用及び利用促進について              | 352 |
| (1) 東京イノベーションハブについて                | 352 |
| (2) 製品開発支援ラボについて                   | 353 |
| (3) 創作実験ギャラリーについて                  | 356 |
| (4) 食堂について                         | 356 |

(注) 当報告書の金額（公表されている資料等を使用している場合を除く。）は、表示単位未満は切り捨て、また、%の場合には、小数点以下第2位を四捨五入している。

なお、報告書中の表及びグラフは、端数処理の関係で総額と内訳の合計とが一致していない場合がある。

産業労働局における中小企業対策事業及び  
観光産業対策事業に関する事務の執行並びに  
公益財団法人東京都中小企業振興公社及び  
地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの  
経営管理について



## 第1 外部監査の概要

### I 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項の規定に基づく包括外部監査

### II 選定した特定の事件（監査のテーマ）

産業労働局における中小企業対策事業及び観光産業対策事業に関する事務の執行並びに公益財団法人東京都中小企業振興公社及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について

### III 監査対象年度

平成30年4月1日から平成31年3月31日まで  
ただし、必要に応じて他の年度についても監査の対象とした。

### IV 監査対象部局名等

東京都産業労働局  
公益財団法人東京都中小企業振興公社  
地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

### V 監査の実施期間

令和元年7月4日から令和2年3月31日まで

## VI 包括外部監査人及び補助者

### 1. 包括外部監査人

| 資格等   | 氏名   |
|-------|------|
| 公認会計士 | 久保直生 |

### 2. 補助者

| 資格等        | 氏名    |
|------------|-------|
| 公認会計士      | 村松啓輔  |
| 公認会計士      | 谷川陽子  |
| 公認会計士      | 松田麻貴  |
| 公認会計士      | 森本恵梨奈 |
| 公認会計士      | 千野輝実  |
| 公認会計士      | 鈴木崇大  |
| 公認会計士      | 佐田明久  |
| 公認会計士試験合格者 | 進藤陽香  |
| 公認会計士試験合格者 | 諏訪部千絵 |
| その他        | 渡邊美樹  |
| その他        | 安西久美子 |

## Ⅶ 特定の事件を選定した理由

東京都は、経営・技術支援、創業支援など様々な商工施策を通して、中小企業の育成・発展を図るとともに、制度融資などの多様な金融支援により中小企業の資金調達の円滑化を図るほか、貸金業者の適正な運営の確保と資金需要者の利益保護を図るため、貸金業の指導・監督を行っている。平成 28 年 12 月に策定された「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020 年に向けた実行プラン～」において、都の支援による中小企業の成長産業分野への参入など、中小企業支援による経済活動の活性化が政策目標として掲げられ、平成 30 年 1 月に公表された「『3つのシティ』の実現に向けた政策の強化（平成 30 年度）～2020 年に向けた実行プラン～」においても、本格的な少子高齢・人口減少社会の到来が見込まれる中、東京が持続的に成長していくために、中小企業の生産性向上に向けた取組を支援するとともに、都内中小企業等の事業承継・再生等に対する支援を 2020 年に向けた政策目標として掲げている。中小企業支援対策予算についても、平成 30 年度一般会計予算は、金融支援 2,830 億円を含め 3,804 億円と、産業労働局予算の約 84%を占めており、都における重要な施策の一つである。さらに、平成 30 年 12 月に、中小企業を取り巻く経営環境が急速に変化する中で、中小企業の一層の発展を図るため、東京都の基本的な考え方を明らかにする「東京都中小企業・小規模企業振興条例」を制定し、平成 31 年 1 月には、都内中小企業が様々な時代の変化に的確に対応して輝き続けられるよう、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるためのビジョンである「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創る V 戦略～」を策定し、中小企業支援を強力に推し進めている。

また、東京都は、世界最高の「PRIME 観光都市・東京」の実現に向け、「消費拡大に向けた観光経営」、「集客力が高く良質な観光資源の開発」、「観光プロモーションの新たな展開」、「MICE 誘致の新たな展開」、「外国人旅行者の受入環境の向上」、「日本各地と連携した観光振興」の 6 つの戦略に基づく観光施策を戦略的に展開している。観光産業対策事業の平成 30 年度の予算についても、特に外国人旅行者誘致のための新たな展開に対して前年度比 23.5%増の予算措置をするなど、前年度比 1.2%増の 166 億円の予算が組み立てられており、予算面からも東京都の重点施策の一つとして考えられる。平成 31 年 1 月に公表された「『3つのシティ』の実現に向けた政策の強化（2019 年度）～2020 年に向けた実行プラン～」

（以下「平成 31 年実行プラン」という。）においても、世界に冠たる観光都市・東京を目指し、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京 2020 大会」という。）に向け従前からの政策目標を強化している。東京都の調査によると、平成 29 年に東京都を訪れた外国人旅行者は約 1,377 万人で、対前年比 5.1%増加しているが、引き続き東京の魅力発信と観光プロモーションの効果

的な展開、外国人旅行者の受入環境の向上を通して、2020 年に向けて更なる外国人旅行者の増加を目指すとともに、外国人旅行者の消費拡大のための施策を実行している。さらに、平成 31 年 2 月には、東京 2020 大会までにより多くの外国人旅行者を迎え入れる環境を確実に整え、大会を成功に導いていくために取り組むべき重点テーマを整理した「PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン ～東京 2020 大会に向けた重点的な取組～」を策定している。

これらの事業は、東京の成長性に関連する事業として都民の関心も非常に高く、監査を合規性のみならず経済性・効率性・有効性の観点から総合的に検証することは意義があるものと判断するとともに、平成 31 年実行プランにおいても政策目標が強化されており、2020 年に向けた目標に対する進捗状況を確認するために、監査を行う時宜にもかなうと考え、産業労働局の上記の事業に絞って令和元年度包括外部監査の対象事件として選定した。

加えて、産業労働局の政策連携団体である公益財団法人東京都中小企業振興公社は、東京都における中小企業の総合的・中核的な支援機関として各種支援事業を提供し、産業労働局と一体となって中小企業支援を行っており、平成 29 年度の東京都からの財政支出額が 109 億円と、中小企業対策事業で重要な役割を果たしていることから、併せて監査対象とすることが適切と考える。さらに、産業技術に関する試験、研究、普及及び技術支援等を行うことにより都内中小企業の振興を図り、都民生活の向上に寄与することを目的に設立された地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターについても、中小企業の技術力向上支援において重要な役割を果たしており、平成 30 年度において第 3 期中期計画の折り返し点の 3 年を経過し、その計画の進捗状況を確認することにも意義があることから監査対象とした。

なお、観光産業対策事業に関しては、政策連携団体である公益財団法人東京観光財団について、同財団の平成 29 年度の東京都からの補助金等の受入予算額が約 73 億円と、都の観光産業対策事業予算の約 45%になることから、同財団における事務の執行についても併せて監査することが有効と考える。



## VIII 外部監査の方法

### 1. 監査の要点

産業労働局における中小企業対策事業及び観光産業対策事業に関する事務の執行並びに公益財団法人東京都中小企業振興公社及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について、経済性、効率性、有効性、関係法令等の準拠性を中心に監査を実施した。

### 2. 主な監査手続

関係法令・条例・規則、予算書、事業に関する各種管理資料・意思決定資料その他必要書類の閲覧・分析、証憑との突合、関係者からのヒアリング、現場視察、その他必要と認めた監査手続を実施した。

また、これ以降の本文中における各団体の記載については、以下の略称を用いることとする。

| 団体名                    | 略称       |
|------------------------|----------|
| 公益財団法人東京都中小企業振興公社      | 中小企業振興公社 |
| 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター | 都産技研     |
| 公益財団法人東京観光財団           | 観光財団     |

## IX 利害関係

監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定に定める利害関係はない。

## 第2 監査対象の事業内容

### I 産業労働局の主な概要について

#### 1. 産業労働局の事業内容について

産業労働局では、東京の産業を活性化し、雇用の確保を図るための様々な施策を推進している。また、農林水産業や観光産業の振興にも取り組んでいる。

分野別の事業内容は、表 A1-1-1 のとおりである。

表 A1-1-1 産業労働局 分野別の事業内容

| 分野     | 事業内容  |
|--------|---|
| 中小企業支援 | 経営・技術支援、創業支援など様々な商工施策を通して、中小企業の育成・発展を図っている。また、制度融資などの多様な金融支援により中小企業の資金調達の円滑化を図っているほか、貸金業者の適正な運営の確保と資金需要者の利益保護を図るため、貸金業の指導・監督を行っている。   |
| 観光     | 世界最高の「PRIME 観光都市・東京」の実現を目指して、「消費拡大に向けた観光経営」、「集客力が高く良質な観光資源の開発」、「観光プロモーションの新たな展開」、「MICE 誘致の新たな展開」、「外国人旅行者の受入環境の向上」、「日本各地と連携した観光振興」の6つの戦略に基づく施策を展開している。                                 |
| 農林水産   | 農業、林業、水産業における経営安定の支援や生活基盤の整備、食の安全・安心の確保に向けた施策を展開し、地域の活性化や新鮮で安全・安心な農産物の提供に取り組んでいる。   |
| 雇用就業   | 若者をはじめ女性や高齢者、障害者を対象とした就業支援、職業訓練、ライフワークバランスの促進など、様々な施策を実施している。「東京しごとセンター」では、年齢層に応じたきめ細かな就職支援、「職業能力開発センター」では、職業訓練を通じた、東京の産業を支える人材の育成、「労働相談情報センター」では、労働相談や、労働知識の普及啓発、企業への雇用環境整備支援を行っている。 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

産業労働局は、表 A1-1-2 の各部署で職務分掌されているが、今回の監査対象事業である「中小企業対策事業及び観光産業対策事業」は、商工部、金融部と観光部を中心に分掌しており、本報告書の対象も、主としてこの部署としている。

表 A1-1-2 産業労働局 各部の主な分掌事務

| 部     | 分掌事務  |
|-------|---|
| 総務部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・局所属職員の人事及び給与に関する事。</li> <li>・局の予算、決算及び会計に関する事。</li> <li>・局の組織及び定数に関する事。</li> </ul>  |
| 商工部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業振興施策の計画及び調整に関する事。</li> <li>・中小企業振興公社に関する事。</li> <li>・中小企業の創業支援に関する事。</li> <li>・商店街の振興に関する事。</li> <li>・都産技研に関する事。</li> </ul>   |
| 金融部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業金融施策の調整に関する事。</li> <li>・中小企業制度融資に関する事。</li> <li>・信用保証協会に関する事。</li> <li>・貸金業に関する事。</li> </ul>  |
| 観光部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光に関する企画及び調整に関する事。</li> <li>・観光の振興に関する事。</li> <li>・旅行者の受入環境整備に関する事。</li> <li>・観光に関する情報の収集及び提供に関する事。</li> </ul>  |
| 農林水産部 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・農林漁業施策及び食の安全安心に係る施策の計画及び調整に関する事。</li> <li>・農林水産業の振興に関する事。</li> <li>・農林水産物の普及啓発に関する事。</li> <li>・食の安全・安心の確保に関する事。</li> </ul>  |
| 雇用就業部 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・就業の推進、労使関係の改善、勤労者の福祉及び職業能力開発に係る施策の計画及び事業の調整に関する事。</li> <li>・就業対策事業の実施及び連絡調整に関する事。</li> <li>・労使関係の改善に係る事業の実施及び連絡調整に関する事。</li> <li>・事業主等が行う職業能力の開発及び向上に対する支援に関する事。</li> </ul> |

(産業労働局「事業概要 令和元年版」より監査人が作成)

## 2. 職員及び組織の状況について

### (1) 職員の状況について

平成30年4月1日時点における産業労働局の職員の状況は表A1-2-1のとおりである。産業労働局1,263人のうち、商工部が113人、金融部が41人、観光部が54人となっている。

表A1-2-1 職種別の職員数（平成30年4月1日時点）

（単位：人）

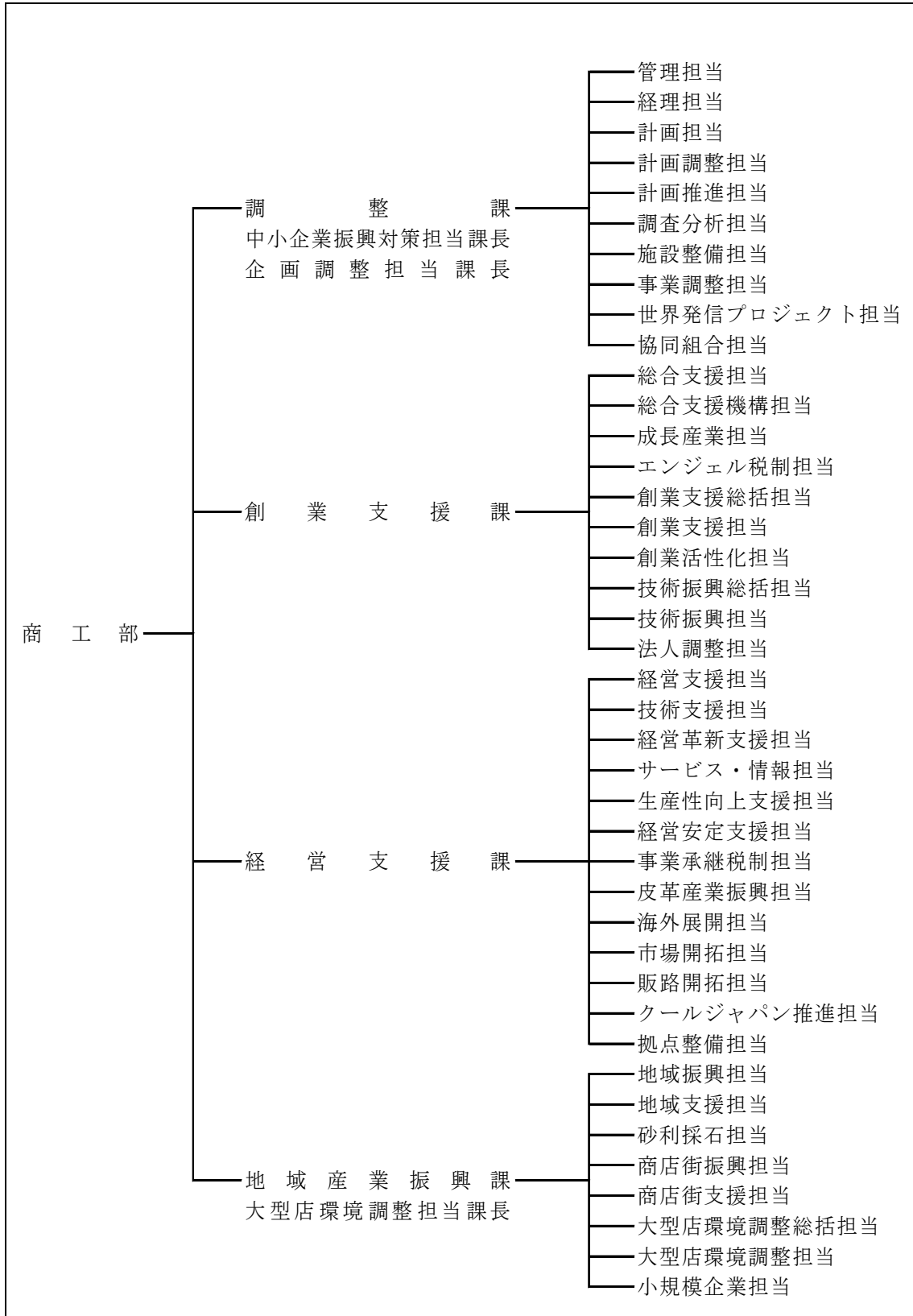
| 部・所           | 事務系 | 技術系 | 技能労務系 | 計     |
|---------------|-----|-----|-------|-------|
| 総務部           | 79  | 2   | -     | 81    |
| 商工部           | 109 | 4   | -     | 113   |
| 金融部           | 41  | -   | -     | 41    |
| 観光部           | 54  | -   | -     | 54    |
| 農林水産部         | 62  | 78  | -     | 140   |
| 雇用就業部         | 102 | 13  | -     | 115   |
| 皮革技術センター      | 5   | 11  | -     | 16    |
| 農業振興事務所       | 13  | 64  | -     | 77    |
| 森林事務所         | 6   | 44  | -     | 50    |
| 島しょ農林水産総合センター | 10  | 50  | 31    | 91    |
| 家畜保健衛生所       | 3   | 25  | -     | 28    |
| 労働相談情報センター    | 106 | -   | -     | 106   |
| 職業能力開発センター    | 145 | 171 | -     | 316   |
| 東京障害者職業能力開発校  | 9   | 26  | -     | 35    |
| 合計            | 744 | 488 | 31    | 1,263 |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

### (2) 組織の状況について

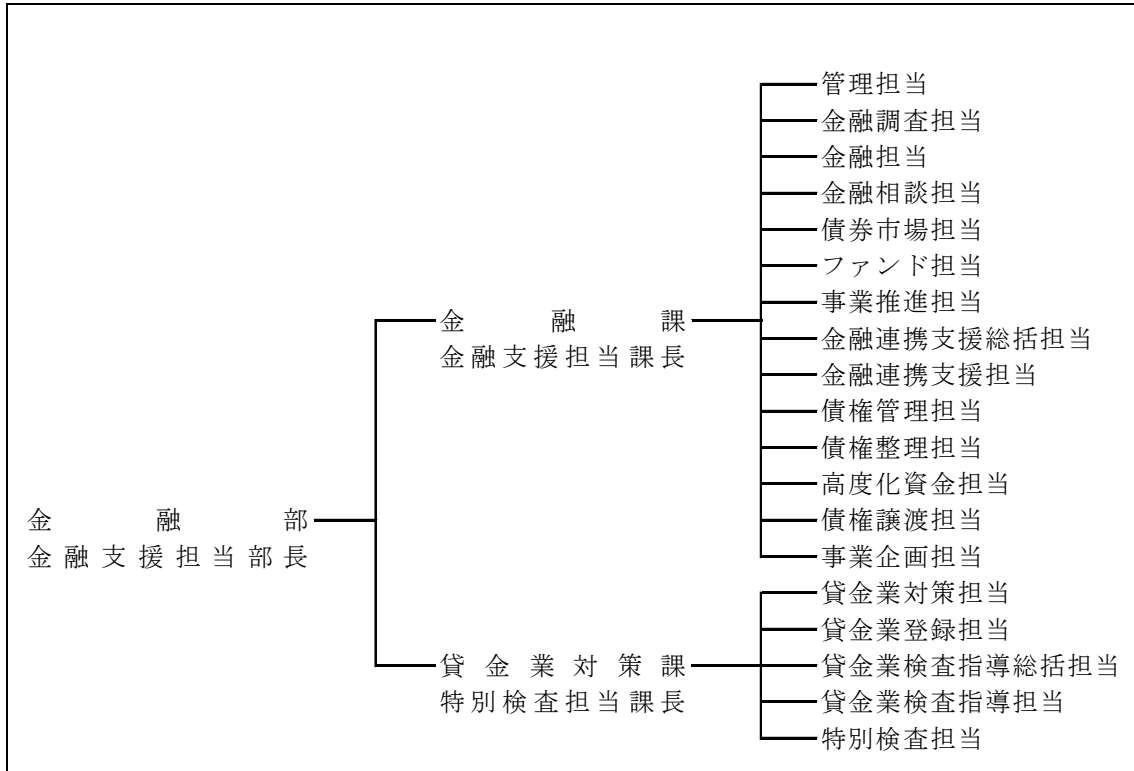
平成30年4月1日時点における、商工部、金融部及び観光部の組織は、図A1-2-1、図A1-2-2、図A1-2-3のとおりである。

図 A1-2-1 産業労働局 商工部の組織図（平成 30 年 4 月 1 日時点）



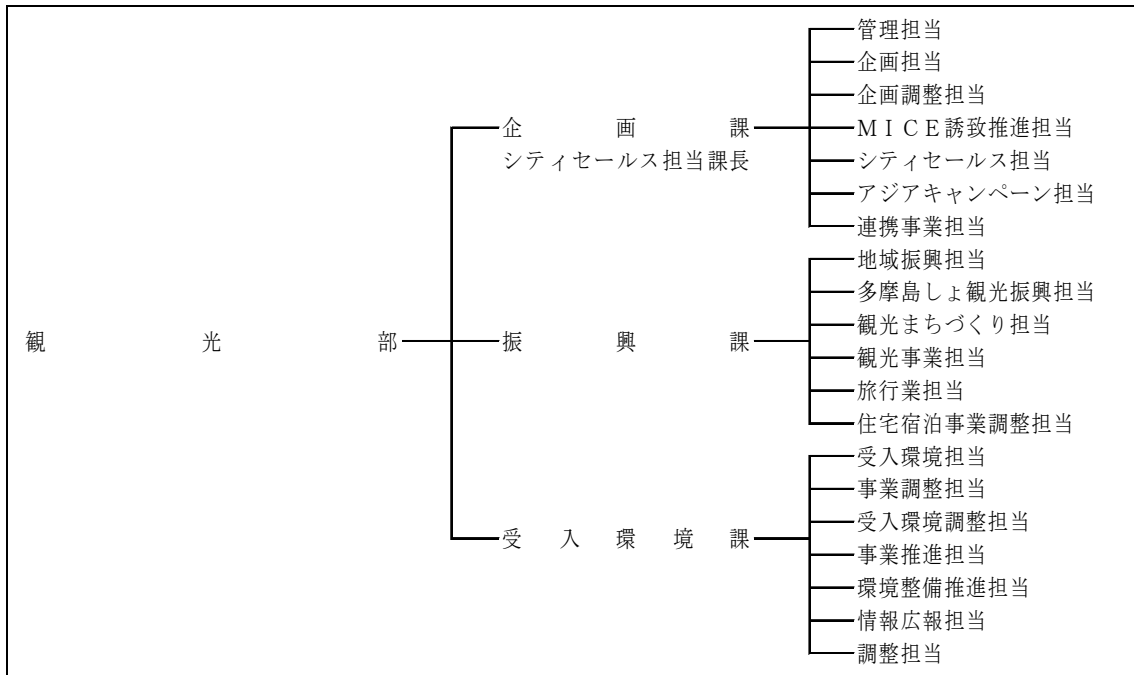
（産業労働局作成資料より監査人が作成）

図 A1-2-2 産業労働局 金融部の組織図（平成 30 年 4 月 1 日時点）



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

図 A1-2-3 産業労働局 観光部の組織図（平成 30 年 4 月 1 日時点）



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### 3. 都及び産業労働局の予算について

平成 30 年度における都及び産業労働局の予算は表 A1-3-1 のとおりである。都の平成 30 年度予算は、「将来を見据えて財政の健全性を堅持しつつ、東京 2020 大会の成功とその先の未来に向けて、都政に課せられた使命を確実に果たしていく予算」との位置付けのもと編成されている。

産業労働局では、東京 2020 大会とその先を見据えつつ、『『3つのシティ』の実現に向けた政策の強化（平成 30 年度）～2020 年に向けた実行プラン』に掲げた中小企業支援による経済活動の活性化、世界に冠たる観光都市・東京の実現などといった従来から実施している取組をさらに充実強化していく方針である。

この結果、平成 30 年度の産業労働局の一般会計予算は 4,555 億円となり、東京都一般会計予算 7 兆 460 億円に占める割合は 6.5%となっている。

表 A1-3-1 平成 30 年度東京都予算と産業労働局予算

(単位：百万円)

| 区分     | 東京都予算      | 産業労働局予算    |
|--------|------------|------------|
| 一般会計   | 7,046,000  | 455,511    |
| 特別会計   | 5,438,900  | 23,432 (※) |
| 公営企業会計 | 1,959,100  | -          |
| 合計     | 14,444,000 | 478,943    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 中小企業設備導入等資金会計及び林業・木材産業改善資金助成会計並びに沿岸漁業改善資金助成会計の合計額である。

また、都の中小企業対策及び観光産業対策に係る当初予算の直近 5 年間の推移を見てみると、表 A1-3-2 のとおり、観光産業対策費については増加傾向にある。これは、東京 2020 大会とさらにその先を見据え、観光産業の振興に向け、国内外の旅行者を積極的に誘致していくとともに、観光資源の開発や受入環境の整備を推進するための結果と言える。

表 A1-3-2 直近 5 年間の中小企業対策費及び観光産業対策費の当初予算

(単位：百万円)

| 区分          | 平成 26 年度 | 平成 27 年度      | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-------------|----------|---------------|----------|----------|----------|
| 中小企業<br>対策費 | 393,345  | 397,378       | 403,069  | 398,229  | 380,490  |
| 観光産業<br>対策費 | 3,063    | 28,622<br>(※) | 15,291   | 16,403   | 16,601   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 平成 27 年度において、東京を訪れる国内外の旅行者に対する受入環境の充実及びその他観光都市としての東京の発展に資する事業に要する資金に充てるため、東京都おもてなし・観光基金を設置し、200 億円を積み立てている。



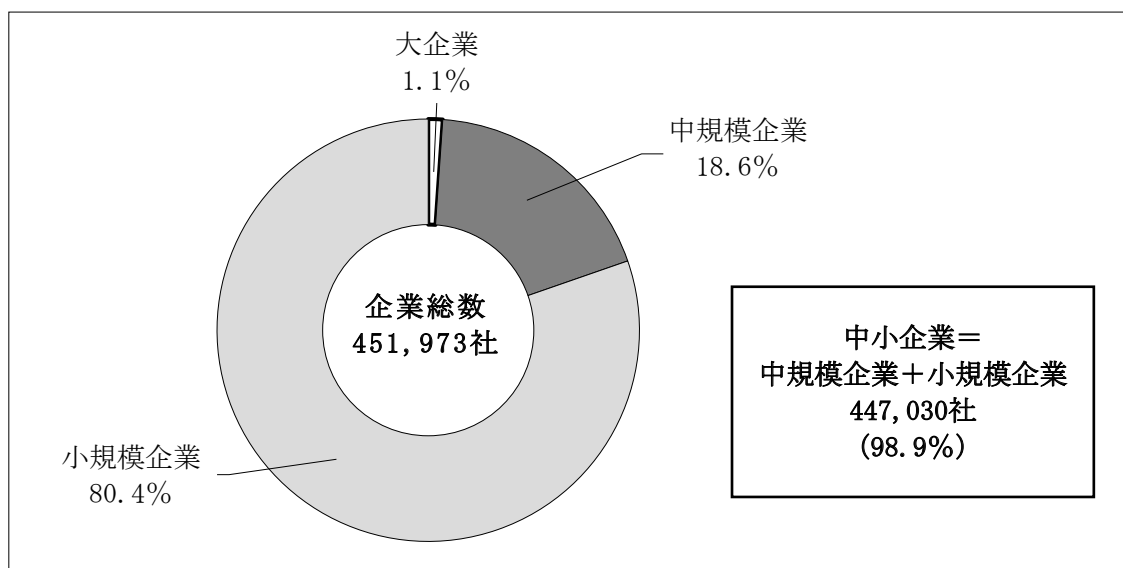
## II 中小企業対策事業について

### 1. 中小企業の特徴について

#### (1) 都における中小企業数

都における事業所数は約 62 万所であり、全国の 11.6%を占めている。都における会社企業数は約 25 万社で、全国の 15.3%を占め、特に資本金 10 億円以上の企業数は全国の 50.6%を占めている。一方、グラフ A2-1-1 のとおり、個人経営等を含めた都内の企業総数は約 45 万社であり、都内企業の 98.9%が中小企業となっている。都内の中小企業は、地域社会を活性化させるとともに地域経済を支える基盤として、重要な役割を果たしている。

グラフ A2-1-1 都における企業の規模別構成比



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、都には外資系企業の 76.3%が立地しており、国際的なビジネスの拠点でもある。このように多くの事業所や企業が集積している都では、活発な経済活動を支える事業資金の需要も多く、銀行貸出残高は全国の 42.4%を占めている。

#### (2) 中小企業者の定義について

グラフ A2-1-1 において、都内中小企業数は 447,030 社であることが分かるが、ここで、中小企業者の定義について整理しておく。法律によって中小企業者を定

義している範囲や規模が異なるため、一義的には定義できないが、「中小企業基本法」によると、中小企業者の定義は表 A2-1-1 のとおりである。

表 A2-1-1 中小企業基本法における中小企業者の定義

| 業種           | 従業員規模・資本金規模          |
|--------------|----------------------|
| 製造業、建設業、運輸業等 | 300 人以下又は 3 億円以下     |
| 卸売業          | 100 人以下又は 1 億円以下     |
| サービス業        | 100 人以下又は 5,000 万円以下 |
| 小売業          | 50 人以下又は 5,000 万円以下  |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### (3) 中小企業が抱える課題について

中小企業庁が平成 28 年 10 月に公表した「中小企業・小規模事業者の現状と課題」によると、中小企業が直面している課題として、表 A2-1-2 に記載した内容が挙げられている。

表 A2-1-2 中小企業が直面する課題

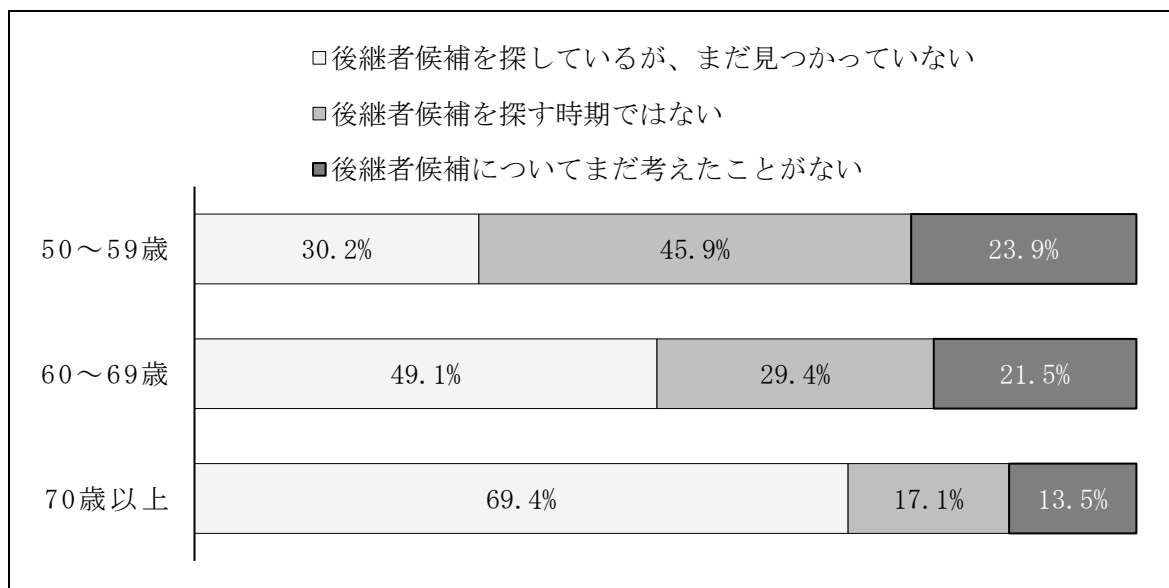
| 課題                 | 内容  |
|--------------------|---|
| 低迷する労働生産性          | 中小企業は製造業、非製造業とも、労働生産性が低下している。大企業は生産性を向上させており、大企業と中小企業との生産性の差は拡大している。  |
| IT 投資の遅れ           | 中小企業では、約半数の企業において、給与・経理業務などの内部管理業務向けのシステムや電子メールの導入が進んでいるが、収益に直結する調達、販売、受発注管理などのシステムは、1～2 割の企業による導入にとどまっている。 |
| 設備投資の伸び悩み、設備不足、老朽化 | 設備投資は大企業、中小企業共に伸び悩む中、中小企業では、設備の不足感が生じており、設備の老朽化も進んでいる。  |
| 売上高の伸び悩み           | 中小企業 1 社あたりの売上高は増加しているものの、中小企業全体の売上高は伸び悩んでいる。   |
| 事業者数の減少            | 中小企業・小規模事業者は減少が続き、ここ 20 年間で約 120 万社減少。最近、企業の倒産件数は減少しているが、休廃業・解散は高水準で推移している。                                 |
| 経営者の高齢化            | 経営者の高齢化が進展しており、経営者年齢が上がることにより、投資意欲が減退している。  |

(中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題」(平成 28 年 10 月)より監査人が作成)

表 A2-1-2 のいずれの課題についても、都内の中小企業はすべからく直面していると考えられる。例えば、上記課題の一つである「経営者の高齢化」については、経営者の高齢化が進む中、後継者を見つけることができているほか、承継はまだ先のことであるとする経営者が多いという状況を生み出している。

平成 29 年 4 月に中小企業庁が公表した「2017 年版中小企業白書」によると、後継者について「候補者もない、または未定である」とアンケートに答えた経営者に、後継者候補に関する考えを聞いた結果がグラフ A2-1-2 である。

グラフ A2-1-2 経営者の年代別に見た、後継者候補がない企業の状況



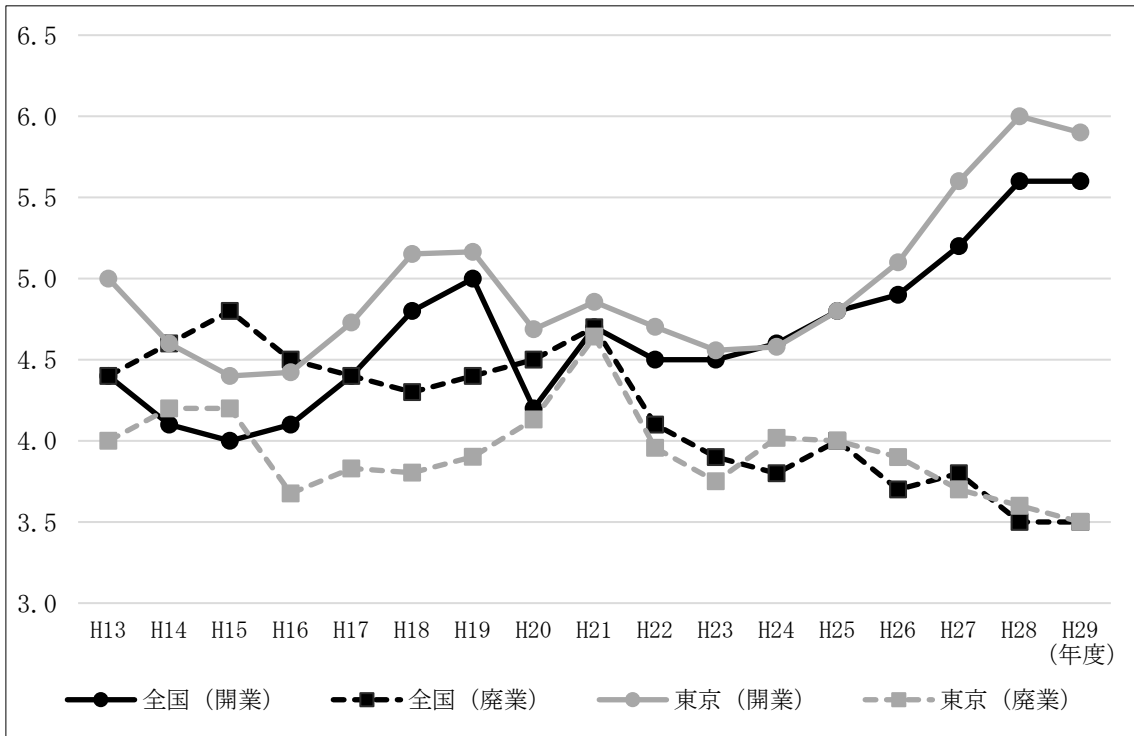
(中小企業庁「2017 年版中小企業白書」より監査人が作成)

これを見ると、70 歳以上であっても後継者候補を探していない、もしくは考えていないという割合が全体の 30%を超えることがわかる。将来の承継を先に見据えた事業の展開や経営の改善をどう促すか、また会社経営やその技術力などの存続に向け、幅広い承継の仕組みづくりをどのように進めていくかが課題であると考えられる。

また、課題の一つとして挙げられている「事業者数の減少」についても、これからの企業経営の担い手となる起業家を多く生み出すための仕組みや基盤が十分にできていないのが現状である。グラフ A2-1-3 に東京と全国の開廃業率の推移をまとめた。

グラフ A2-1-3 全国と都の開廃業率の推移

(単位：%)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

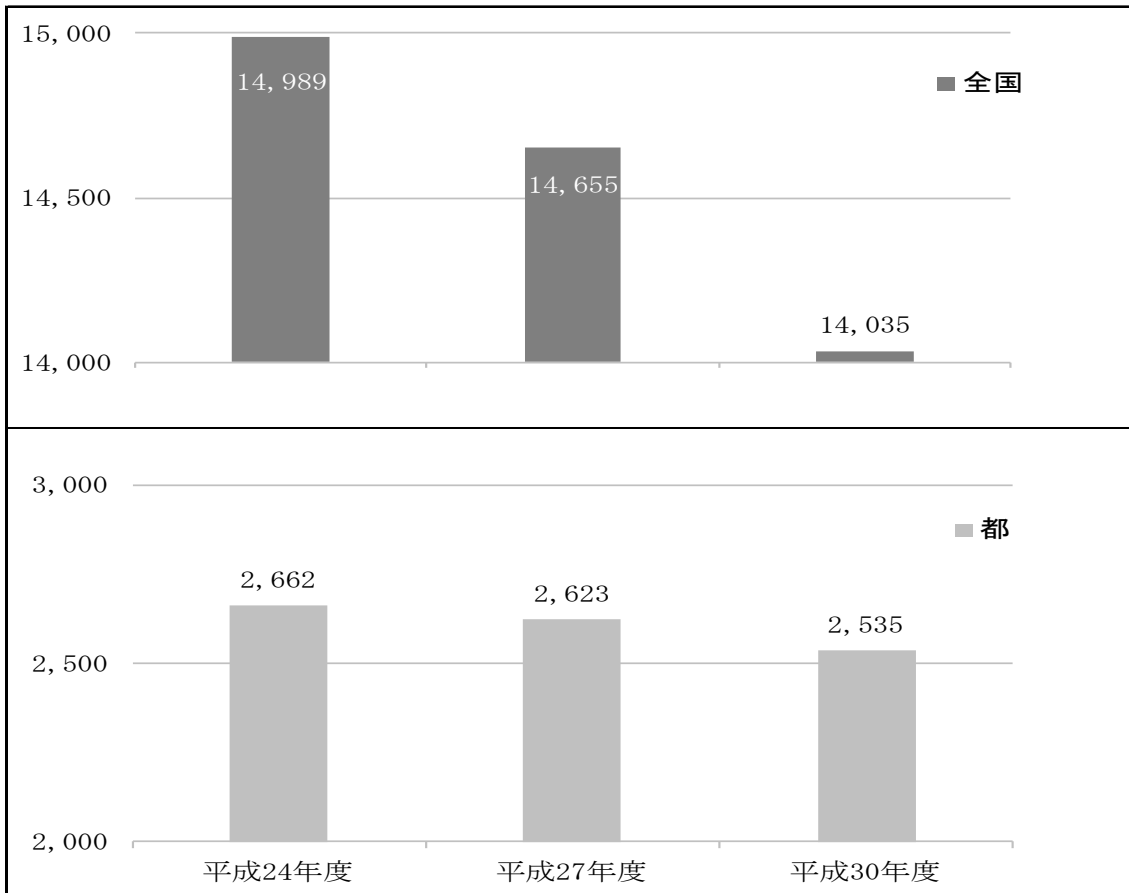
これを見ると、全国及び東京の開業率は 4~6%台を推移していることが分かる。欧米諸国では、フランスやイギリスなどが 10%を超える水準となっていることを踏まえると、我が国は、東京を含めて低い水準となっている。中長期的な将来を見据え、開業率を欧米並みの 10%を超える水準に引き上げる基盤をどう整備していくかが課題であると言える。

#### (4) 商店街が抱える課題について

都には多くの商店街があり、平成 30 年度では、全国の 18.1%を占める。グラフ A2-1-4 は、全国及び都の商店街数の推移をまとめたものである。

グラフ A2-1-4 全国及び都の商店街数の推移

(単位：商店街数)



(中小企業庁「商店街実態調査報告書(平成24年度・平成27年度・平成30年度)」より監査人が作成)

これを見ると、全国、都ともに、商店街数が減少している状態であることが分かる。これは、モータリゼーションの進展もあり、郊外への大規模小売店舗の出店が進み、商店街を中心とする中心市街地は空洞化していることなどが要因として考えられる。また近年では、ネット販売や宅配サービスの普及もあり、商店街の業況はますます厳しくなっていると考えられる。

都の商店街が抱える課題について、都がまとめた、平成22年度、平成25年度、平成28年度の「東京都商店街実態調査報告書」を見ると、一貫して、1位は「後継者が不足している」、2位は「商店街に集客の核となる店舗がない、あるいは弱い」となっている。後継者問題については本報告書「第2Ⅱ1.(3)」でも述べたとおり、商店街に限った話ではないとはいえ、このような課題が長年解決されていないことも、商店街数の減少に関連性があると推測される。

## 2. 都が実施する中小企業支援について

### (1) 東京都中小企業振興ビジョンについて

都内企業の 98.9%が中小企業である現状において、都内の中小企業が様々な時代の変化に的確に対応して輝き続けられるよう、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるために、都は平成 31 年 1 月に「東京都中小企業振興ビジョン」（以下「中小企業振興ビジョン」という。）を策定した。この中小企業振興ビジョンでは、「都内産業の現状」や「3つの環境変化と社会経済の動き」の分析を踏まえ、中小企業のおおむね 10 年後の目指すべき姿や数値目標などを明示している。

中小企業振興ビジョンにおける目指すべき姿と数値目標は表 A2-2-1 のとおりである。

表 A2-2-1 中小企業振興ビジョンにおける目指すべき姿と数値目標

| 目指すべき姿                 | 数値目標                            |
|------------------------|---------------------------------|
| 持続可能性のある経営を実現          | 都内の黒字企業の割合が 50%超                |
| イノベーション創出や海外展開による力強い成長 | 業績(※1)が成長している都内中小企業の割合が 55%以上   |
| 世界有数の起業しやすい都市へと発展      | 都内の開業率が 12%                     |
| 小規模企業の活躍等による地域力の向上     | 都内の全ての自治体で経済成長率(※2)がプラス         |
| 多様な人材が中小企業で活躍          | 都内企業(従業員 30 人以上)のテレワークの導入率が 70% |

(「中小企業振興ビジョン」より監査人が作成)

※1 売上高の対前年度比

※2 区市町村ごとの付加価値額の伸び率

また、中小企業振興ビジョンにおいては、上記目指すべき姿及び数値目標の実現に向けた「5つの戦略」と「取組の方向性」が記載されている。

【(参考) 中小企業振興ビジョンにおける5つの戦略】

|     |                  |
|-----|------------------|
| 戦略Ⅰ | 経営マネジメントの強化      |
| 戦略Ⅱ | 中小企業の成長戦略の推進     |
| 戦略Ⅲ | 起業エコシステムの創出      |
| 戦略Ⅳ | 活力ある地域経済に向けた基盤整備 |
| 戦略Ⅴ | 人材力の強化と働き方改革の推進  |

(「中小企業振興ビジョン」より監査人が作成)

【(参考) 中小企業振興ビジョンにおける効果的な施策展開を実現するための取組の方向性】

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の振興に関する条例の理念等の実現</li> <li>・ 支援機関の強化</li> <li>・ 中小企業の利便性の向上</li> <li>・ 施策の認知度の向上</li> </ul> |
|---|

(「中小企業振興ビジョン」より監査人が作成)

(2) 商工部が実施する中小企業支援について

都では、経営・技術支援、創業支援など様々な商工施策を通じて、中小企業の育成・発展を図っている。商工部が実施している中小企業対策の概要は、表 A2-2-2 のとおりである。

表 A2-2-2 商工部における中小企業支援施策の概要

| 区分   |             | 主な内容   |
|------|-------------|--|
| 経営支援 | 経営革新支援      | 中小企業や事業協同組合、あるいは任意グループが経営革新を図るため、創意工夫を活かした新商品・新サービスの開発、生産、提供等の新たな事業活動を行う場合に、低利融資などにより支援する。 |
|      | 経営安定支援      | 需要の低迷などにより厳しい環境にある産業、親会社の動向に左右される不安定な下請企業、伝統的な技術・技法を伝承する産業などに対し、環境変化への対応や経営力強化のための支援を実施する。 |
|      | 販路開拓支援      | 都内中小企業等が見本市、会議等として活用できる施設の運営・管理をはじめ、海外展開や海外販路拡大を志向する企業を支援する。                               |
|      | ネットワークづくり支援 | 中小企業の経営の改善と安定を図るため、中小企業団体の指導機関である東京都中小企業団体中央会への支援や産学公連携事業など、連携した活動を支援する。                   |
| 技術支援 |             | 新製品・技術の開発や基盤技術強化のための支援、開発成果の実用化の支援などの各種取組を通じて、中小企業の技術力向上を支援する。                             |

|          |   |
|----------|---|
| 創業支援     | 意欲的に創業に取り組む人々に対し、起業とその後の経営の安定・発展に向けた支援を行うことで、活発な創業の促進を目指す。  |
| 地域工業の活性化 | 区市町村と連携し、ネットワークの強化や広域的な企業間取引の活性化を図る取組を支援するとともに、競争力のある企業を呼び込むための立地支援や操業環境の整備などの取組を推進し、地域産業の活性化を図る。 |
| 地域商業の活性化 | 区市町村や商店街の多種多様な取組を積極的に支援するとともに、都が直面する行政課題の解決につながる商店街の取組や地域団体と連携して行う地域ぐるみの活動に対して支援を行い、商店街の活性化を図る。   |
| 総合的支援    | 中小企業振興公社を核として、産業労働局商工部等の都の機関や都産技研等と連携して総合的・継続的な支援を行う。   |
| 試験研究機関   | 試験研究機関を設置して、中小企業の抱える技術的課題に積極的に支援を行う。  |
| 商工施設の整備  | 多摩地域の広域的産業交流の中核機能を担い、都域を超えた産学・産産連携を促進する交流拠点を八王子に整備する。   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### (3) 金融部が実施する中小企業支援について

都では、中小企業の資金調達の円滑化を図るため、制度融資を実施し、都内の中小企業者等に対し、事業に必要な資金を融資するとともに、地域の金融機関との連携による新たな金融支援策など都独自の金融支援により資金調達の多様化を推進している。

金融部が実施している中小企業支援施策の概要は、表 A2-2-3 のとおりである。

表 A2-2-3 金融部における中小企業支援施策の概要

| 区分        |          | 主な内容   |
|-----------|----------|--|
| 中小企業制度融資等 | 中小企業制度融資 | 制度融資は、都、東京信用保証協会及び金融機関の三者協調の下、都内の中小企業者が事業の活性化や経営の安定化等に必要な資金を金融機関から円滑に調達できるように設けられている融資制度である。都が融資の原資となる資金を金融機関に預託し、金融機関は都の定める条件で中小企業者に融資を行い、東京信用保証協会は中小企業者の信用保証を行う。 |



|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| 中<br>小<br>企<br>業<br>制<br>度<br>融<br>資<br>等 | 中小企業金融の信用補完等           | 都は、東京信用保証協会が代位弁済により取得した求償権の一部について、原則として償却の際に補助を行っている。また、制度融資を利用する中小企業者を対象に、信用保証料の一部を都が補助している。                     |
|   | 金融機関と連携した海外展開支援        | 金融機関と海外ビジネスの実務ノウハウを有する独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）等の支援機関が連携し、海外展開の構想段階から資金調達まで一貫して中小企業を支援する。                             |
|   | 東京都動産・債権担保融資（ABL）制度    | 中小企業の資金調達の選択肢を広げるため、不動産担保に頼らずに、中小企業が保有する機械・設備や売掛債権、在庫といった様々な事業用資産を担保として有効活用し、事業資金を融資する。                           |
|   | 地域の金融機関と連携した新たな金融支援策   | 高い技術力や優れたビジネスプラン等を有しているにもかかわらず、当面の事業継続に必要な資金の確保に困窮している中小企業に対し、都と地域の金融機関が連携して金融支援を適切かつ円滑に実施することにより、中小企業の資金繰りを支援する。 |
|   | 女性・若者・シニア創業サポート支援      | 信用金庫・信用組合を通じた低金利・無担保の融資と地域創業アドバイザーによる経営サポートを組み合わせることで、都内での女性・若者・シニアによる地域に根ざした創業を支援する。                             |
|   | 金融機関と連携した事業承継支援        | 事業の収益性がありながらも財務上の課題により事業承継が円滑に進まない中小企業者に対して、金融機関と専門家が連携して事業承継計画の策定から実行までを継続的にサポートしつつ、必要な資金を融資する。                  |
|   | 中小企業向けファンドの管理          | 中小・ベンチャー企業に対して資金供給や経営支援を行うファンド等に出資し、モニタリング等を実施する。   |
|   | 事業承継支援ファンド             | 事業承継支援と成長支援とを合わせて提供できるファンドへの出資を通じて、成長可能性を有する中小企業の事業承継を円滑に進めるとともに、事業承継を契機とした次なるステージへの成長を促進する。                      |
|   | クラウドファンディングを活用した資金調達支援 | 主婦・学生・高齢者等の様々な層による創業や新製品の開発、ソーシャルビジネス等への挑戦を促進するため、クラウドファンディングを活用した資金調達が支援するとともに、クラウドファンディングの普及を図る。                |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 中<br>小<br>企<br>業<br>制<br>度<br>融<br>資<br>等 | 災害復旧資金融<br>資等利子補給   | 大島台風災害、三宅島火山災害及び東日本大震災の被災者の金融費用を軽減するため、災害復旧資金融資の利用者に対して利子補給を行う。                                   |
|   | 包括連携協定に<br>基づく金融機関<br>との連携推進等                               | 平成 27 年 9 月に東京 T Y フィナンシャルグループ（現 東京きらぼしフィナンシャルグループ）等と締結した「東京における産業振興に関する包括連携協定」に基づき金融機関との連携を推進する。 |
|   | 都内中小企業に<br>対する施策活用<br>促進事業                                  | 地域に密着した地域金融機関の力を最大限に活用し、都内中小企業に対して都の産業振興施策の更なる浸透を図る。  |
|   | 中小企業設備リ<br>ース事業（商工<br>部所管）                                  | リース実施機関である中小企業振興公社が、中小企業に代わって生産設備等を購入し、低廉な価格でリースすることにより、中小企業者等の経営基盤の強化に必要な設備等の導入を促進する。            |
| 高度化資金貸付                                   | 工場団地や商店街の整備といった大型の設備投資を行う事業に組合等が取り組む際に、長期・低利・大口の融資を行う制度である。 |   |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

#### （４）雇用就業部が実施する中小企業の人材確保に関する事業について

雇用就業部においても、中小企業の人材確保等を支援するための事業を実施している。雇用就業部が実施している中小企業の人材確保支援事業の概要は、表 A2-2-4 のとおりである。

表 A2-2-4 雇用就業部における中小企業の人材確保支援事業の概要

| 区分                | 主な内容  |
|-------------------|---|
| 中小企業採用力<br>向上支援事業 | 「人材確保相談窓口」を設置し、採用に苦慮する中小企業の悩みに日常的に応えるとともに、セミナーや専門家派遣によるコンサルティングを通じて、女性・高齢者等多様な人材の活用を促進することにより、中小企業の人材確保を支援する。 |

|                  |  |
|------------------|--|
| 中小企業の外国人受入支援事業   | <p>中小企業に対し、外国人材の活用や留学生の採用に関する情報を提供するとともに、採用や受入に関する知識付与を行う。</p> <p>また、日本での就職を希望する留学生等に対して、中小企業や日本での就職に関する情報提供を行う。</p> <p>さらに、中小企業と外国人材との相互理解及びマッチング促進を図るため、企業説明会等を実施する。</p> |
| 産業人材の確保・育成事業     | <p>中小企業の魅力を若者・女性等に発信し、中小企業のイメージアップ、理解促進や就職促進を図る。</p> <p>また、専門家（人材ナビゲータ）を配置し、個別企業のニーズに応じた人材の確保から育成、定着までの一貫した支援を実施する。</p>  |
| 団体課題別人材力支援事業     | <p>都内中小企業の人材確保に関する課題を解決するため、業界団体を通じて各業界特有の課題に対応した採用や育成・定着・雇用環境整備に関する支援を実施し、中小企業の人材力強化を図る。</p>  |
| 団体別採用カスパイラルアップ事業 | <p>人材確保等に課題を抱えている業界や中小企業団体に属する中小企業に対し、女性活躍推進及び働き方改革の視点に立ち、採用や育成・定着・雇用環境整備に取り組めるよう団体を通じた人材確保支援を行い、成功事例やノウハウを広く業界内に波及させることで、業界全体の採用力の底上げを図る。</p>                             |
| 人材戦略マネジメント支援事業   | <p>中小企業においては、採用・定着・能力開発等多岐にわたる人材面の課題を抱えており、部分的な対策では解決に至らないことから、生産性向上や競争力強化に向けて、中期的視点で人材戦略を構築する支援を行う。</p> <p>また、事業成長等において中核的役割を担う人材の確保についても合わせて支援する。</p>                    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### Ⅲ 観光産業対策事業について

#### 1. 観光立国推進基本法と都の観光産業振興について

##### (1) 政府の観光立国構想について

経済波及効果の大きい観光は、急速に成長するアジアを始めとする世界の観光需要を取り込むことにより、地域活性化、雇用機会の増大などの効果とともに、世界中の人々が日本の魅力を発見し、伝播することによる諸外国との相互理解の増進も同時に期待することができる。

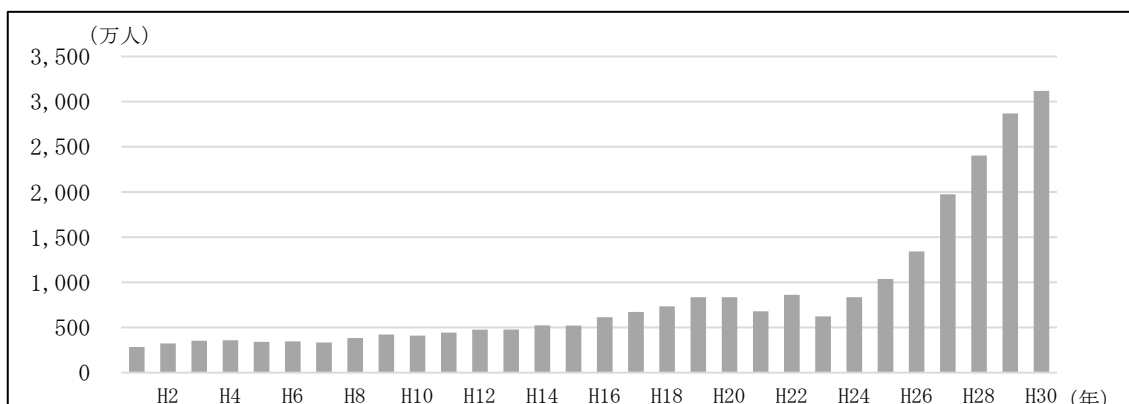
地域が一丸となって個性あふれる観光地域を作り上げ、その魅力を自ら積極的に発信していくことで、広く観光客を呼び込み、地域の経済を潤し、ひいては住民にとって誇りと愛着の持てる、活気にあふれた地域社会を築いていくことが観光立国には不可欠である。

そのため、政府は、観光が我が国の力強い経済を取り戻すための極めて重要な成長分野と捉え、観光立国推進基本法の制定を始め、様々な取組を実施し、観光立国の実現に向けて邁進している。

##### (2) 日本における観光の状況

日本への外国人旅行者数の推移を見てみると、グラフ A3-1-1 のとおり、平成 23 年の東日本大震災と福島第一原子力発電所事故の影響により一時的に落ち込みはあるものの、政府が旅行者誘致のために、訪日外国人のビザ発給要件を緩和したうえ、平成 24 年末から円安基調になったことから訪日客は大幅に増加し、全体的に右肩上がりとなっている。平成 30 年に日本を訪れた外国人旅行者数は 3,000 万人を突破し、過去最高となった。

グラフ A3-1-1 訪日外国人旅行者数の推移



(JTB 総合研究所ホームページ (※) より監査人が作成)

※ 日本政府観光局 (JNTO) 発表統計より JTB 総合研究所が作成したデータを参照している。

また、近年、ラグビーワールドカップ 2019 の開催や東京 2020 大会を控え、観光庁は観光を地方創生の切り札、成長戦略の柱であると認識し、訪日外国人旅行者数を 2020 年に 4,000 万人、2030 年に 6,000 万人とする目標を掲げ、取組を進めてきている。

平成 29 年 3 月に閣議決定された「観光立国推進基本計画」において、平成 29 年から令和 2 年までの 4 年間について、表 A3-1-1 の内容が、基本的な目標として設定されている。

表 A3-1-1 観光立国推進基本計画の目標

| 項目                        | 令和 2 年までの目標値       | 平成 27 年実績値         |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| 国内旅行消費額                   | 21 兆円              | 20.4 兆円            |
| 訪日外国人旅行者数                 | 4,000 万人           | 1,974 万人           |
| 訪日外国人旅行消費額                | 8 兆円               | 3.5 兆円             |
| 訪日外国人旅行者に占めるリピーター数        | 2,400 万人           | 1,159 万人           |
| 訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数    | 7,000 万人泊          | 2,514 万人泊          |
| アジア主要国における国際会議の開催件数に占める割合 | 3 割以上<br>アジア最大の開催国 | 26.1%<br>アジア最大の開催国 |
| 日本人の海外旅行者数                | 2,000 万人           | 1,621 万人           |

(観光庁ホームページより監査人が作成)

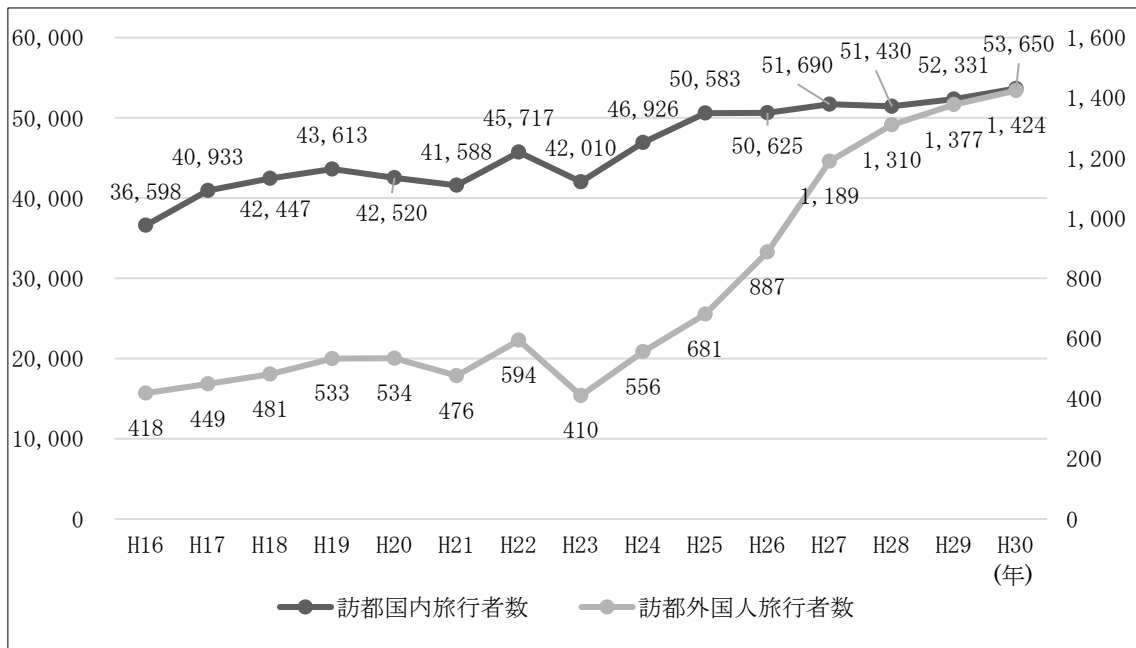
### (3) 東京における観光の状況

#### ① 旅行者数

東京を訪れる旅行者の推移は、グラフ A3-1-2 のとおりである。

グラフ A3-1-2 訪都旅行者数の推移

(単位：万人)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 左軸が訪都国内旅行者数、右軸が訪都外国人旅行者数である。

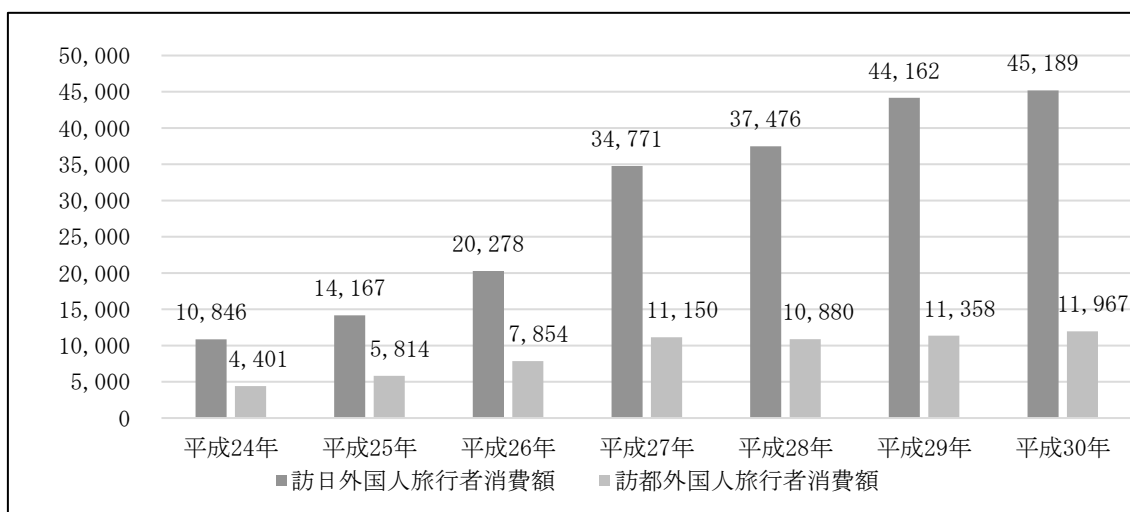
グラフ A3-1-2 を見ると、訪都外国人旅行者数は、この 10 年間で約 2.7 倍に増加し、平成 30 年には過去最高の 1,424 万人に達している。また、訪都国内旅行者数は、近年 5 億人超で推移している。

#### ② 消費額

旅行者による消費額の推移を見ると、グラフ A3-1-3 のとおり、訪日外国人旅行者の消費額は、年々増加し、平成 30 年には約 4 兆 5,000 億円を記録している。また、平成 30 年に訪都外国人旅行者が都内で消費した金額は、1 兆 1,967 億円と前年に比べ 5.4%増加している。

グラフ A3-1-3 外国人旅行者による消費額の推移

(単位：億円)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 訪日外国人旅行者消費額は平成30年より調査方法を変更している。

#### (4) 都の観光産業対策に関する施策について

都としても、観光産業振興の意義を、旅行者の宿泊費、飲食費、交通費、買物代などの観光消費を通じて、旅行業をはじめ、交通機関や宿泊業のほか、飲食業を含めた幅広い産業に経済面の波及効果と雇用の創出等を生み出し、地域の活性化にも寄与すると捉え、平成13年度に産業労働局に観光を所管する部署を設置、平成14年度には観光部を設置した。平成15年度の「観光立国行動計画」策定、日本政府観光局（JNTO）設立といった国の施策に先駆けて施策を推進してきた（表 A3-1-2 参照）。

表 A3-1-2 観光行政の沿革

| 年度     | 都                                       | 国   |
|--------|---|---|
| 平成13年度 | 産業労働局に観光関連部門を設置<br>「東京都観光産業振興プラン」策定     | —   |
| 平成14年度 | 産業労働局観光部設置<br>シティセールス開始                 | —   |
| 平成15年度 | 東京コンベンション・ビジターズビューローが財団法人東京観光財団として改組・設立 | 「観光立国行動計画」策定<br>ビジット・ジャパン・キャンペーン開始<br>日本政府観光局（JNTO）設立 |

|          |   |                     |
|----------|---|---------------------|
| 平成 18 年度 | 「東京都観光産業振興プラン」改定                              | 「観光立国推進基本法」制定       |
| 平成 19 年度 | —   | 「観光立国推進基本計画」閣議決定    |
| 平成 20 年度 | —   | 観光庁設置               |
| 平成 23 年度 | 東京観光財団が公益財団法人へ移行                              | 「観光立国推進基本計画」改定      |
| 平成 25 年度 | 「東京都観光産業振興プラン」改定<br>東京 2020 大会開催決定            | —                   |
| 平成 27 年度 | —   | 「明日の日本を支える観光ビジョン」策定 |
| 平成 28 年度 | 「PRIME 観光都市・東京<br>～東京都観光産業振興実行プラン<br>2017～」策定 | 「観光立国推進基本計画」改定      |
| 平成 29 年度 | 「PRIME 観光都市・東京<br>～東京都観光産業振興実行プラン<br>2018～」策定 | —                   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

#### (5) 東京都観光産業振興実行プランについて

都では、平成 25 年 9 月の東京 2020 大会開催決定以降、大会開催を契機として世界有数の観光都市・東京へと飛躍するため、計画的に観光産業の振興を推進してきた。

平成 28 年度に、観光を巡る急速な環境の変化に迅速かつ的確な対応を図るため、中長期的な視点に立ち、総合的かつ体系的な施策の展開を目指し、「PRIME 観光都市・東京 ～東京都観光産業振興実行プラン～」(以下「観光実行プラン」という。)を新たに策定し、状況の変化に対応するため、毎年度内容を更新しながら施策を展開している。

観光実行プランでは、2020 年の訪都外国人旅行者数 2,500 万人、訪都外国人消費額 2 兆 7,000 億円などの目標を掲げ、さらに、東京の観光産業振興に向けた 6 つの戦略を設定している。観光実行プランで掲げている数値目標及び 6 つの戦略は、表 A3-1-3 及び図 A3-1-1 のとおりである。



表 A3-1-3 観光実行プランで掲げている主な数値目標

| 項目         | 令和2年(2020年) | 令和6年(2024年) |
|------------|-------------|-------------|
| 訪都外国人旅行者数  | 2,500万人     | 3,000万人     |
| 外国人リピーター数  | 1,500万人     | 1,800万人     |
| 訪都外国人消費額   | 2兆7,000億円   | —           |
| 訪都国内旅行者数   | 6億人         | —           |
| 訪都国内旅行者消費額 | 6兆円         | —           |

(観光実行プランより監査人が作成)

(注) 訪都外国人旅行者数については、「東京都長期ビジョン」(2014年)において、おおむね10年後の2024年頃の目標値を設定しているが、訪都外国人消費額、訪都国内旅行者数及び訪都国内旅行者消費額については、2020年以降の目標値を設定していないため、観光実行プランにおいても目標値を設定していない。

図 A3-1-1 東京の観光産業振興に向けた6つの戦略

- 1 消費拡大に向けた観光経営
- 2 集客力が高く良質な観光資源の開発
- 3 観光プロモーションの新たな展開
- 4 MICE誘致の新たな展開
- 5 外国人旅行者の受入環境の向上
- 6 日本各地と連携した観光振興

(観光実行プランより監査人が作成)

## (6) 都が実施する観光産業対策について

都の観光産業対策に関する施策の概要は、表 A3-1-4 のとおりである。

表 A3-1-4 都の観光産業対策に関する施策の概要

| 区分             | 主な内容  |
|----------------|---|
| 外国人旅行者誘致の新たな展開 | 東京に広く世界から旅行者を誘致するために、官民一体となったブランディングを進めるとともに、効果的・的確なプロモーション活動を実施し、東京の魅力を積極的に国内外にアピールしていく。 |

|               |   |
|---------------|---|
| MICE 誘致の推進    | MICE の開催は、多くの外国人旅行者を呼び込むことで、高い経済波及効果をもたらすとともに、都市のプレゼンス向上や観光地としての東京の PR にもつながることから、様々な施策を効果的に展開し、東京への誘致を推進する。              |
| 魅力を高める観光資源の開発 | 東京が持つ様々な観光資源を生かし、旅行者のニーズを把握しながら、多様な観光資源を複合的に組み合わせ、旅行者を惹き付けるとともに、来訪者の回遊性を高める。  |
| 受入環境の充実       | 東京を訪れる外国人旅行者が安心かつ快適に観光を楽しめるよう、旅行者の移動・滞在を支える基盤の整備を計画的かつ集中的に進めるとともに、旅行者を迎え入れる滞在環境の整備や、観光事業者のサービスレベルの向上を図る取組を支援し、観光消費の拡大を図る。 |
| 人材の育成・活用      | 東京の観光振興を支える人材や、国際的視野を持つグローバルな人材など、幅広い人材を育成・活用していく。  |
| 推進体制の構築       | 東京における観光産業の振興を図るため、行政と民間事業者等の架け橋となる公益財団法人東京観光財団を支援する。また、被災地応援ツアーに関する支援や、観光事業の企画調整等を行う。                                    |

(産業労働局「事業概要 平成 30 年版」より監査人が作成)

#### IV 公益財団法人東京都中小企業振興公社の概要

##### 1. 中小企業振興公社について

###### (1) 東京都監理団体について

東京都監理団体とは、「東京都監理団体指導監督要綱」によると、都が出資又は出えんを行っている団体及び継続的な財政支出、人的支援等を行っている団体のうち、全庁的に指導監督を行う必要のある団体等と定義されていた。

なお、平成 31 年 4 月の制度改正に伴い、都と政策実現に向け連携するなど、特に、現在の都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要があるものが政策連携団体として指定された。

産業労働局では、中小企業振興公社を監理団体、現在の政策連携団体の一つとして所管している。

###### (2) 業務内容と沿革について

中小企業振興公社は、昭和 41 年に中小企業の下請取引の紹介等を行うため、都により財団法人東京都下請企業振興協会として設立されたのが始まりで、その後、事務の移管や団体の統廃合などに伴い、事業範囲を拡大してきている。

なお、中小企業振興公社は、都における中小企業の総合的・中核的な支援機関として各種支援事業を提供し、東京の経済の活性化と都民生活の向上に寄与することを目的としている。

表 A4-1-1 中小企業振興公社の概要

| 項目     | 概要   |
|--------|--|
| 設立     | 昭和 41 年 7 月                                      |
| 基本財産   | 556,579,500 円                                    |
| 出えん者   | 東京都  |
| 理事長    | 福田 良行（平成 31 年 3 月 31 日時点）                        |
| 役員・評議員 | 理事（理事長含む）9 名、監事 2 名、評議員 10 名（平成 31 年 3 月 31 日時点） |
| 職員数    | 397 名（平成 31 年 3 月 31 日時点）                        |
| 所在地    |  |
| 本社     | 東京都千代田区神田佐久間町 1-9                                |
| 助成課    | 東京都千代田区神田練塀町 3-3                                 |

|   |   |
|---|---|
| 創業支援課                                   | 東京都千代田区丸の内 2-1-1  |
| 取引振興課 医工連携担当                            | 東京都中央区日本橋本町 2-3-11  |
| 東京都知的財産総合センター                           | 東京都台東区台東 1-3-5  |
| 経営戦略課<br>国際事業課<br>中小企業世界発信プロジェクト<br>事務局 | 東京都千代田区神田和泉町 1-13   |
| 城東支社                                    | 東京都葛飾区青戸 7-2-5  |
| 城南支社                                    | 東京都大田区南蒲田 1-20-20   |
| 多摩支社                                    | 東京都昭島市東町 3-6-1  |
| 産業貿易センター台東館                             | 東京都台東区花川戸 2-6-5   |
| 京浜島勤労者厚生会館                              | 東京都大田区京浜島 2-9-1   |
| 中小企業会館                                  | 東京都中央区銀座 2-10-18  |
| タイ事務所                                   | 20Floor Interchange21 Bldg, 399<br>SUKHUMVIT ROAD, KLONGTOEY NUA,<br>WATTANA, BANGKOK 10110<br>THAILAND |

(中小企業振興公社作成資料及びホームページより監査人が作成)

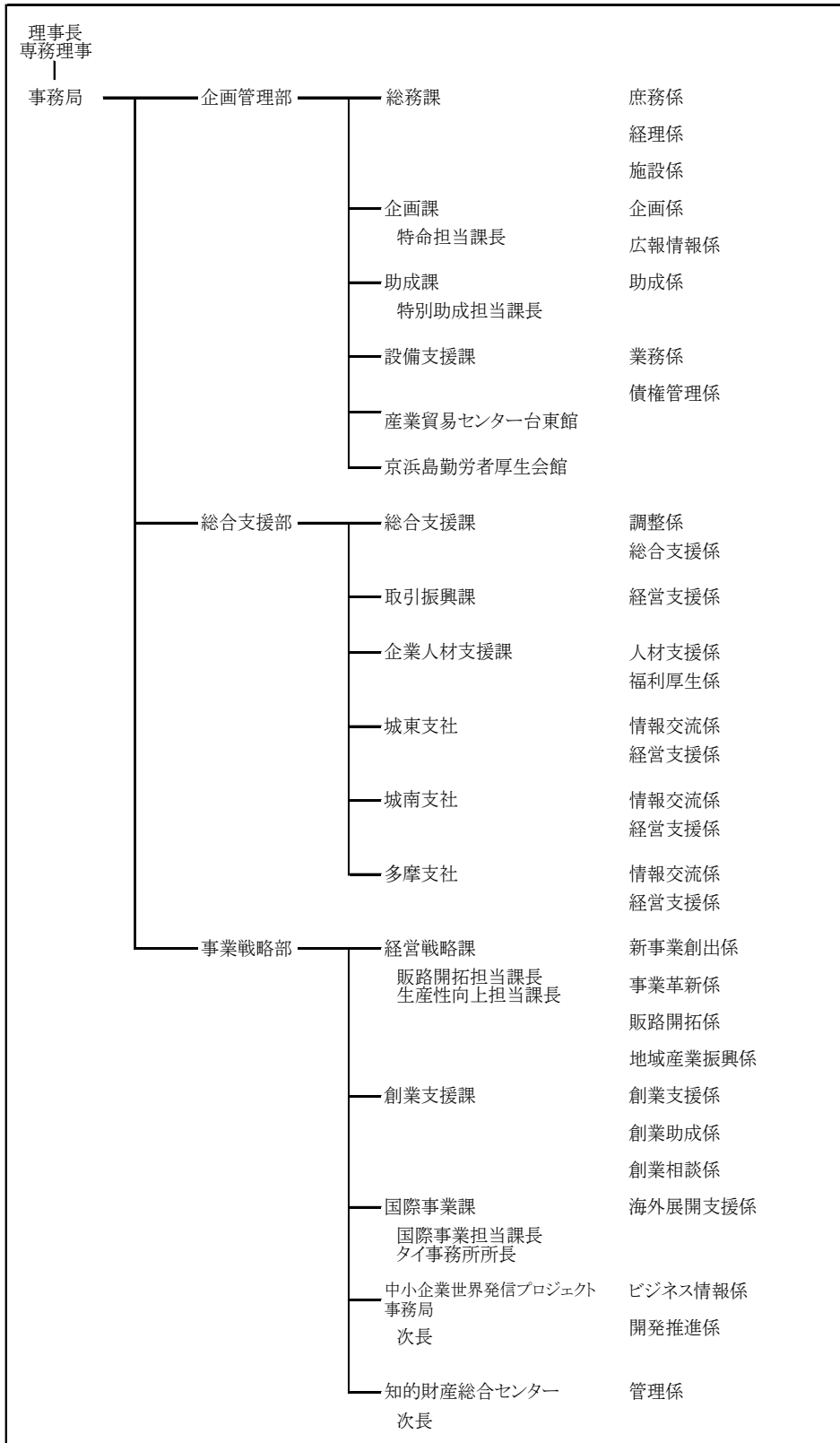
表 A4-1-2 中小企業振興公社の主な沿革

| 年月           | 沿革   |
|--------------|--|
| 昭和 41 年 7 月  | 民法第 34 条に基づく公益法人として財団法人東京都下請企業振興協会設立                         |
| 昭和 41 年 8 月  | 下請取引あっせん・調査広報事業開始  |
| 昭和 46 年 4 月  | 立川相談所開設、下請取引にかかわる苦情紛争処理事業開始                                  |
| 昭和 48 年 10 月 | 工場移転関連指導事業開始   |
| 昭和 58 年 4 月  | 財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更、中小企業者に対する機械設備の貸与事業開始                    |
| 昭和 63 年 4 月  | 東京都中小企業振興基金事業開始  |
| 平成 元年 4 月    | 財団法人東京都中小企業会館との統合、管理運営事業開始                                   |
| 平成 3 年 7 月   | 立川相談所を立川支所に名称変更、城東相談所開設                                      |
| 平成 8 年 4 月   | 立川支所を多摩支所に、城東相談所を城東支所に名称変更、城南支所開設。創業支援機能整備事業、新製品・新技術開発助成事業開始 |
| 平成 10 年 4 月  | 東京都立産業貿易センターの管理運営・建物維持管理受託事業開始。創造的技術開発助成事業開始                 |

|              |  |
|--------------|--|
| 平成 12 年 4 月  | 設備資金貸付事業開始   |
| 平成 12 年 5 月  | 中小企業支援法に基づく中小企業支援センターの指定を受け、事業開始   |
| 平成 12 年 8 月  | 新事業創出促進法に基づく中核的支援機関の認定を受ける   |
| 平成 14 年 4 月  | 城東・城南・多摩の各地域の中小企業振興センター事業が公社移管   |
| 平成 15 年 4 月  | 財団法人東京都勤労福祉協会と統合、東京都知的財産総合センター開設   |
| 平成 18 年 4 月  | 社団法人東京産業貿易協会の解散に伴い国際化支援事業等を継承  |
| 平成 20 年 7 月  | 裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律（通称 ADR 法）に基づく認証紛争解決事業者として法務大臣の認証を取得  |
| 平成 23 年 3 月  | 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（整備法）第 44 条の規定に基づき、公益財団法人として認定 |
| 平成 23 年 4 月  | 整備法第 106 条に基づき、財団法人から公益財団法人に移行   |
| 平成 27 年 12 月 | タイ王国バンコク都にタイ事務所開設  |
| 平成 28 年 11 月 | 東京都医工連携イノベーションセンター内に事務所開設  |
| 平成 29 年 1 月  | 丸の内に TOKYO 創業ステーション開設  |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

図 A4-1-1 中小企業振興公社の組織図 (平成 30 年 4 月 1 日時点)



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 A4-1-3 中小企業振興公社の職員数（平成 30 年 4 月 1 日時点）

（単位：人）

| 組織名   | 事務  | 建築 | 合計  |
|-------|-----|----|-----|
| 企画管理部 | 130 | 2  | 132 |
| 総合支援部 | 106 | 0  | 106 |
| 事業戦略部 | 137 | 0  | 137 |
| 合計    | 373 | 2  | 375 |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

## 2. 中小企業振興公社の事業の概要について

中小企業振興公社が実施している主な事業の概要は、表 A4-2-1 のとおりである。

表 A4-2-1 中小企業振興公社が実施する主な事業の概要（平成 30 年度）

| 事業名         | 事業の概要   |
|-------------|---|
| 総合支援事業      | 中小企業からの相談を専門の相談員がワンストップで答える。<br>また、経営・人材育成支援など企業の成長段階に応じた様々なメニューを用意している。  |
| マーケティング支援事業 | 優れた製品開発力や技術力を持ちながら、市場開拓力が弱いために販路先の確保に苦慮する中小企業を対象に、販路開拓などのマーケティング支援を実施する。  |
| 創業支援事業      | 創業を真剣に考えている人を対象に、実際に創業して事業化を行うまで、窓口で創業相談員がマーケティングやビジネスプラン作成へのアドバイスを行う「プランコンサルティング」を実施している。<br>また、経営に必要な知識や情報を提供する各種セミナーを展開している。 |
| 経営革新等支援事業   | 中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画の作成を目指す中小企業に対して様々な支援を行うとともに、計画の申請を受け付けている。  |
| 事業承継・再生支援事業 | 将来の事業継続に向けた承継計画づくりや実行上のアドバイスを継続的に行う支援をしている。   |
| 下請企業等振興事業   | 受発注情報等の提供を通じて企業間取引の活性化・適正化を図っている。   |
| 知的財産活用支援事業  | 東京都知的財産総合センターの運営を通し、都内中小企業による知的財産の創造・保護・活用の促進を図っている。  |
| 国際化支援事業     | 都内中小企業の海外販路開拓支援を行っている。  |
| 助成金事業       | 「技術革新基金」（平成 15 年設置）等を活用して中小企業の技術開発等を支援するため、各種助成事業を実施している。   |
| 企業人材育成事業    | 中小企業における人材育成及び経営力の向上を支援するため、企業の様々なニーズを踏まえて各種研修を実施している。<br>また、中小企業における、中核人材を中心とした人材の確保・育成を支援するための事業を実施している。                      |



|                  |  |
|------------------|--|
| ものづくり事業化支援事業     | ものづくりから事業化に至る過程の知識・経験を有する人材の育成を目的に、講義と現地個別指導等を組み合わせた支援を行う。中小企業の実情に合わせ、ものづくりから販売までを一貫してハンズオンで支援し、継続的にプロダクト・イノベーションに取り組むことができるよう社内体制の基盤強化を推進することで中小企業の持続的な発展を促進する。 |
| 資金等活用支援事業        | 平成 14 年度まで実施していた設備資金貸付事業及び設備貸与事業について、未収債権の管理・保全を実施する。  |
| 企業福利厚生支援事業       | 低コストで大企業並みの福利厚生を実現し、人材の確保と定着を支援している。   |
| 地域産業情報収集・提供等事業   | 中小企業振興公社情報誌の発行及びホームページの運営を通じ、企業経営に役立つ情報を迅速・的確に提供するとともに、中小企業による情報発信を支援する。   |
| 地域産業振興事業         | 城東・城南・多摩支社において、それぞれの地域特性を踏まえた経営支援を行っている。   |
| 中小企業世界発信プロジェクト事業 | 東京 2020 大会等の開催を契機とした中長期のビジネスチャンス を、都内の中小企業はもとより、日本全国の中小企業に波及させ、その優れた技術・製品等を世界に発信するプロジェクトである。   |
| 産業貿易センター事業       | 東京都立産業貿易センターは、都における商工業及び貿易の振興を目的に、見本市・展示会等のために利用する施設として設置され、展示室と会議室及び備品の貸出しを行っている。   |
| 施設運営管理事業         | 中小企業の活動を支援するため、中小企業会館の会議室の貸出し等を行うとともに、秋葉原庁舎及び神田庁舎の維持管理を行う。   |
| 共済事業             | 専門的・家内労働者や従業員 4 人以下の製造業を営む個人事業主等が、病気やケガで働けなくなった際の生活保障を主な目的とした共済制度を運営する。  |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 A4-2-2 中小企業振興公社が実施する事業別の決算額（平成 30 年度）

（単位：千円）

| 事業名              | 決算額        |
|------------------|------------|
| 総合支援事業           | 162,242    |
| マーケティング支援事業      | 345,128    |
| 創業支援事業           | 1,084,556  |
| 経営革新等支援事業        | 505,432    |
| 事業承継・再生支援事業      | 205,848    |
| 下請企業等振興事業        | 113,754    |
| 知的財産活用支援事業       | 597,825    |
| 国際化支援事業          | 629,416    |
| 助成金事業            | 6,301,410  |
| 企業人材育成事業         | 131,983    |
| ものづくり事業化支援事業     | 41,009     |
| 資金等活用支援事業        | 105,848    |
| 企業福利厚生支援事業       | 146,356    |
| 地域産業情報収集・提供等事業   | 153,866    |
| 地域産業振興事業         | 495,982    |
| 中小企業世界発信プロジェクト事業 | 409,529    |
| 産業貿易センター事業       | 379,787    |
| 施設運営管理事業         | 238,090    |
| 共済事業             | 15,983     |
| 公社管理運営           | 2,036,916  |
| 合計               | 14,100,970 |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

### 3. 中小企業振興公社の財務状況について

中小企業振興公社の平成 28 年度から平成 30 年度までの財務状況は、表 A4-3-1 の貸借対照表、表 A4-3-2 の正味財産増減計算書、表 A4-3-3 のキャッシュ・フロー計算書のとおりである。

表 A4-3-1 平成 28 年度から平成 30 年度までの貸借対照表の推移

(単位：千円)

| 科目         | 平成 28 年度   | 平成 29 年度   | 平成 30 年度   |
|------------|------------|------------|------------|
| 資産の部       |            |            |            |
| 流動資産       | 41,807,186 | 26,842,567 | 30,025,799 |
| 固定資産       | 41,425,144 | 41,391,645 | 5,125,285  |
| 資産合計       | 83,232,330 | 68,234,213 | 35,151,084 |
| 負債の部       |            |            |            |
| 流動負債       | 41,137,276 | 62,982,574 | 29,490,699 |
| 固定負債       | 37,751,209 | 847,068    | 914,730    |
| 負債合計       | 78,888,486 | 63,829,643 | 30,405,429 |
| 正味財産の部     |            |            |            |
| 指定正味財産     | 1,280,379  | 1,270,453  | 1,524,937  |
| 一般正味財産     | 3,063,464  | 3,134,116  | 3,220,716  |
| 正味財産合計     | 4,343,844  | 4,404,570  | 4,745,654  |
| 負債及び正味財産合計 | 83,232,330 | 68,234,213 | 35,151,084 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

平成 30 年度における固定資産の主な減少要因は、地域中小企業応援ファンド基金積立資産が 20,000,000 千円、設備リース事業基金資産が 15,291,462 千円減少したことによるものである。

また、平成 30 年度の流動負債の主な減少要因は、1 年以内返済予定長期借入金が 20,000,000 千円、設備リース事業基金が 15,318,044 千円減少したことによるものである。

表 A4-3-2 平成 28 年度から平成 30 年度までの正味財産増減計算書の推移

(単位：千円)

| 科目             | 平成 28 年度   | 平成 29 年度   | 平成 30 年度   |
|----------------|------------|------------|------------|
| 一般正味財産増減の部     |            |            |            |
| 経常増減の部         |            |            |            |
| 経常収益           | 12,479,041 | 12,080,713 | 14,173,144 |
| 経常費用           | 12,392,179 | 12,009,516 | 14,100,970 |
| 当期経常増減額        | 86,861     | 71,196     | 72,174     |
| 経常外増減の部        |            |            |            |
| 経常外収益          | 107        | 3,092      | 17,337     |
| 経常外費用          | 1,067      | 3,637      | 2,911      |
| 当期経常外増減額       | ▲960       | ▲545       | 14,426     |
| 税引前当期一般正味財産増減額 | 85,901     | 70,651     | 86,600     |
| 当期一般正味財産増減額    | 85,577     | 70,651     | 86,600     |
| 一般正味財産期首残高     | 2,977,887  | 3,063,464  | 3,134,116  |
| 一般正味財産期末残高     | 3,063,464  | 3,134,116  | 3,220,716  |
| 指定正味財産増減の部     |            |            |            |
| 当期指定正味財産増減額    | 347,864    | ▲9,925     | 254,484    |
| 指定正味財産期首残高     | 932,514    | 1,280,379  | 1,270,453  |
| 指定正味財産期末残高     | 1,280,379  | 1,270,453  | 1,524,937  |
| 正味財産期末残高       | 4,343,844  | 4,404,570  | 4,745,654  |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 A4-3-3 平成 28 年度から平成 30 年度までのキャッシュ・フローの状況の推移

(単位：千円)

| 科目               | 平成 28 年度  | 平成 29 年度  | 平成 30 年度    |
|------------------|-----------|-----------|-------------|
| 事業活動によるキャッシュ・フロー | 820,384   | 6,331     | 1,282,713   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲694,567  | ▲87,619   | 36,127,441  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲23,234   | ▲31,863   | ▲36,814,106 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | ▲1,050    | ▲3,494    | ▲3,978      |
| 現金及び現金同等物の増減額    | 101,532   | ▲116,645  | 592,070     |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 1,854,590 | 1,956,122 | 1,839,477   |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 1,956,122 | 1,839,477 | 2,431,548   |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

平成 30 年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、地域中小企業応援ファンド基金積立資産取崩収入が 20,000,000 千円、設備リース事業基金取崩収入が 15,380,634 千円計上されている。

また、平成 30 年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、1 年以内返済予定長期借入返済支出が 20,000,000 千円、設備リース事業基金返還支出が 15,318,044 千円計上されている。

## V 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの概要

### 1. 都産技研について

都産技研は、平成 18 年に都により設置された地方独立行政法人であり、都内の中小企業に対する技術支援（研究開発、依頼試験、技術相談、人材育成など）により、東京の産業振興を図り、都民生活の向上に貢献することを役割としている。平成 23 年 10 月には、臨海副都心青海地区に新たな都産技研の本部拠点を開設し、開発型中小企業の技術支援に注力している。

表 A5-1-1 都産技研の概要

| 項目       | 概要  |
|----------|---|
| 設立       | 平成 18 年 4 月   |
| 資本金      | 28,051,831 千円（平成 31 年 3 月 31 日時点）   |
| 出えん者     | 東京都   |
| 理事長      | 奥村 次徳（平成 31 年 3 月 31 日時点）   |
| 役員       | 理事長 1 名、理事 2 名、監事 1 名（平成 31 年 3 月 31 日時点）                                 |
| 職員数      | 常勤 313 名、非常勤 37 名（平成 31 年 3 月 31 日時点）                                     |
| 所在地      |   |
| 本部       | 東京都江東区青海 2-4-10   |
| 城東支所     | 東京都葛飾区青戸 7-2-5  |
| 墨田支所     | 東京都墨田区横網 1-6-1 KFC ビル 12 階  |
| 城南支所     | 東京都大田区南蒲田 1-20-20   |
| 多摩テクノプラザ | 東京都昭島市東町 3-6-1  |
| バンコク支所   | MIDI Building, 86/6, Soi Treemit, Rama IV Road, Klongtoei, Bangkok 10110. |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

表 A5-1-2 都産技研の主な沿革

| 年月           | 沿革                          |
|--------------|-----------------------------|
| 大正 10 年 10 月 | 東京府立東京商工奨励館（東京都立工業奨励館の前身）設立 |
| 大正 13 年 8 月  | 東京市電気研究所（東京都電気研究所の前身）設立     |
| 昭和 2 年 3 月   | 東京府立染織試験場（東京都立繊維工業試験場の前身）設立 |
| 昭和 34 年 7 月  | 東京都立アイソトープ総合研究所設立           |

|              |   |
|--------------|---|
| 昭和 45 年 12 月 | 東京都立工業奨励館と東京都電気研究所を統合し、東京都立工業技術センター設立   |
| 平成 9 年 4 月   | 東京都立工業技術センターと東京都立アイソトープ総合研究所を統合し、東京都立産業技術研究所として発足   |
| 平成 12 年 4 月  | 東京都立繊維工業試験場と統合  |
| 平成 18 年 4 月  | 東京都立産業技術研究所と城東地域中小企業振興センター、城南地域中小企業振興センター、多摩中小企業振興センターの技術部門を統合するとともに、地方独立行政法人へ移行し、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターとなる |
| 平成 22 年 2 月  | 多摩テクノプラザ開設  |
| 平成 23 年 10 月 | 臨海副都心青海地区に本部を開設   |
| 平成 27 年 4 月  | タイ王国にバンコク支所開設   |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

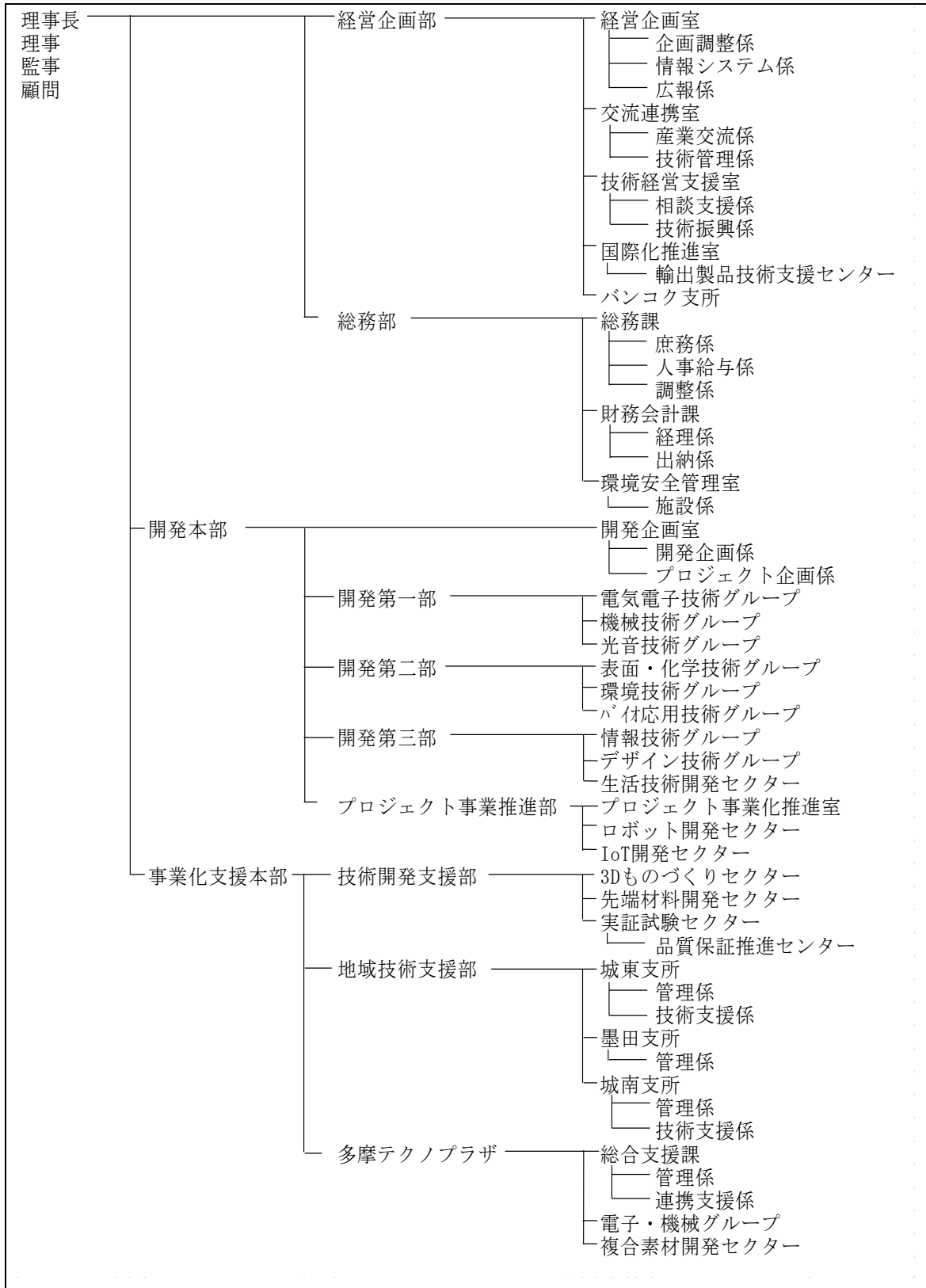
表 A5-1-3 都産技研の職員数 (平成 30 年 4 月 1 日時点)

(単位：人)

|            | 正規  | ワイド時間型 | 計   |
|------------|-----|--------|-----|
| 職員 (固有職員)  | 292 | 38     | 330 |
| 研究職        | 252 | 28     | 280 |
| 主席研究員      | 10  | -      | 10  |
| 上席研究員      | 26  | -      | 26  |
| 主任研究員      | 71  | -      | 71  |
| 副主任研究員     | 95  | -      | 95  |
| 研究員        | 50  | 28     | 78  |
| 事務職        | 40  | 10     | 50  |
| 職員 (都派遣職員) | 15  | -      | 15  |
| 合計         | 307 | 38     | 345 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

図 A5-1-1 都産技研の組織図 (平成 30 年 4 月 1 日時点)



(都産技研作成資料より監査人が作成)



## 2. 都産技研の事業の概要について

都産技研が実施している主な事業の概要は、以下のとおりである。

### (1) 研究開発について

中小企業の技術課題への対応や新産業の育成、都市課題の解決に寄与するために、基盤技術の高度化や今後成長が見込まれる技術の強化を目的に研究開発を行っている。

表 A5-2-1 都産技研が実施する研究開発の概要

| 事業名       |               | 事業の概要  |
|-----------|---------------|--|
| 基盤研究      |               | 将来必要となる技術の開発や多くの中小企業が抱える課題を解決する研究に取り組んでいる。   |
| 共同研究      |               | 都産技研と企業や業界団体、大学などが協力し、それぞれが持つ技術とノウハウを融合し、技術開発や製品化に向けた研究を共同で推進している。   |
| 競争的外部資金研究 |               | 国や財団等の競争的資金研究に採択された課題に取り組んでいる。   |
| プロジェクト事業  | ロボット産業活性化事業   | 東京ロボット産業支援プラザを拠点として、技術開発にとどまらず、サービス分野で活用されるロボットを創り（実用化）、新しいサービスの提供（事業化）を目指す中小企業を支援する。<br>基盤技術開発による技術移転や公募型共同研究開発の実施、ロボット産業への参入促進、試作・評価、安全性・信頼性評価の認証取得などの支援を行うほか、普及開発セミナーや実践的エンジニア養成講習会を開催し、ロボット産業の人材育成を行う。   |
|           | 中小企業のIoT化支援事業 | IoT（Internet of Things）を活用した工場の生産性の向上や新製品開発による新事業参入を支援する「中小企業のIoT化支援事業」を平成29年度から開始した。<br>本事業では、IoTに関する技術相談対応や中小企業と大学、大手企業等とのネットワークづくりを行い、IoT化を推進する。また、センサーやソフトウェアなどのIoT機器の開発支援や中小工場などのIoT化推進のためのシステム開発を支援する。 |

|          |                 |  |
|----------|-----------------|--|
| プロジェクト事業 | 航空機産業への参入支援事業   | 航空機産業クラスター「TMAN」「AMATERAS」を中心に、航空機産業への参入・参入希望企業への技術支援を行っている。<br>また、東京都・TMAN 事務局と連携し、販路開拓、資質の向上、技術・品質向上を目的に、中小企業の航空機産業への参入を支援している。                  |
|          | 障害者スポーツ研究開発推進事業 | 東京 2020 大会に向けて、東京都では障害者がスポーツに取り組みやすい環境整備を進めている。<br>その一環として、障害者スポーツに関連する製品開発を通じ、障害者スポーツの競技力向上や障害者のスポーツへの参加拡大を図るため、「障害者スポーツ研究開発推進事業」を平成 29 年度から開始した。 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

## (2) 技術支援について

専門知識や試験研究設備を活用した技術的アドバイスや各種試験測定・分析などによって、中小企業の技術的課題の解決を支援している。また、高付加価値製品の開発や売れる商品開発のための技術支援、製品の信頼性・安全性を確保する品質評価など、中小企業の新製品・新技術開発を支援している。

表 A5-2-2 都産技研が実施する技術支援の概要

| 事業名    | 事業の概要   |
|--------|---|
| 総合支援窓口 | 横断的な技術分野の相談や、依頼試験、機器利用、オーダーメイド開発支援、実地技術支援に関する相談を受けている。        |
| 技術相談   | 情報・電子、材料・化学、製造技術、環境・省エネルギー、デザイン・設計、製品化支援技術など幅広い分野の技術相談を受けている。 |
| 実地技術支援 | 工場や事業所を訪問し、現場が抱える技術的な課題に取り組んでいる。                              |
| 依頼試験   | 顧客の多様なニーズに応じて、試験、測定、分析を行い、試験結果に基づいて技術的なアドバイスを実施する。            |
| 機器利用   | 顧客自身で操作する様々な試験機器を設置し、機器の操作方法や試験データの読み方の説明を行う。                 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

## (3) 技術経営支援について

都産技研が保有する知的財産の活用促進や、各種助成金に対する技術審査な

どによって、中小企業の技術力を基盤とした新事業展開を支援している。

表 A5-2-3 都産技研が実施する技術経営支援の概要

| 事業名     | 事業の概要  |
|---------|--|
| 知的財産の活用 | 都産技研による職務発明を登録(出願)し、都産技研の知的財産を都内中小企業等に活用してもらうことによって、新製品の開発や研究期間の短縮化等、技術開発・製品開発を支援する。 |
| 技術審査    | 都や区市町村、商工団体が行う表彰や助成事業等に必要な技術審査に協力する。公的な試験研究機関として、公平・公正・中立な審査を行っている。                  |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

#### (4) 海外展開支援について

広域首都圏輸出製品技術支援センター (MTEP) では、1都10県1市の公設試験研究機関が連携して、中小企業のための海外展開支援サービスを実施している。海外の製品規格の情報提供、評価試験等の支援を実施するとともに、海外市場参入を検討する企業向けのセミナー等を行う。また、タイ王国バンコク支所にて、ASEAN 地域に展開する中小企業に対し現地での技術支援を行うとともに、現地情報を都内中小企業へ提供している。

表 A5-2-4 都産技研が実施する海外展開支援の概要

| 事業名                | 事業の概要  |
|--------------------|--|
| 海外展開技術支援           | 輸出時における海外の製品安全規格についての相談や情報提供、海外の製品規格に適合するための評価試験など、技術面における中小企業の海外展開支援サービスを行っている。                         |
| 海外支援拠点<br>(バンコク支所) | タイ王国を中心とした ASEAN 地域に展開する日系中小企業への技術支援を行っている。技術相談や技術セミナー開催による情報提供のほか、都産技研本部とのテレビ会議システムを活用し、迅速な課題解決に対応している。 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

#### (5) 産業交流について

中小企業と大学や他の試験研究機関との連携、又は企業同士の連携を促進することで、新製品開発や新規事業への進出を支援している。

表 A5-2-5 都産技研が実施する産業交流の概要

| 事業名         | 事業の概要  |
|-------------|--|
| 東京イノベーションハブ | 中小企業の交流支援の場として「東京イノベーションハブ」を設置している。<br>中小企業と大学・学協会・研究機関との連携を促進するセミナーや交流会、展示会を開催し、産学公連携を推進する。                         |
| 異業種交流       | 異業種交流グループを毎年1グループ募集し、企業間交流活動を支援している。<br>各グループが一堂に集まる合同交流会を毎年1回開催し「出会いの場」、「製品開発の場」、「ビジネスの場」を提供している。                   |
| 技術研究会       | 都内中小企業の技術者と都産技研職員によって構成される研究会であり、課題解決や技術力向上を目的とした自主的活動の支援を行っている。   |
| 公設試験研究機関連携  | 首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、横浜市）の5つの公設試験研究機関が設立した、「首都圏テクノナレッジ・フリーウェイ（TKF）」では、ウェブサイトを通じて首都圏公設試験研究機関が保有している技術や設備などの情報を提供している。 |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

## （6）産業人材育成について

新技術や産業動向に係わる実践的な研修・セミナーを行い、中小企業の技術力向上や技術者の養成を支援している。

表 A5-2-6 都産技研が実施する産業人材育成の概要

| 事業名         | 事業の概要  |
|-------------|--|
| 技術セミナー・講習会  | 新技術、産業動向、国際化対応などに関する講義形式の「技術セミナー」と、実践に役立つ実習と講義を組み合わせた「講習会」を開催している。 |
| オーダーメイドセミナー | 新入社員研修や営業担当者向けの技術セミナー等、個々の企業や業界団体の人材育成ニーズに応じたセミナーを編成している。          |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

### 3. 都産技研の財務状況について

都産技研の平成 28 年度から平成 30 年度までの財務状況は、表 A5-3-1 の貸借対照表、表 A5-3-2 の損益計算書、表 A5-3-3 のキャッシュ・フロー計算書、表 A5-3-4 の行政サービス実施コスト計算書のとおりである。

表 A5-3-1 平成 28 年度から平成 30 年度までの貸借対照表の推移

(単位：千円)

| 科目        | 平成 28 年度   | 平成 29 年度   | 平成 30 年度   |
|-----------|------------|------------|------------|
| 資産の部      |            |            |            |
| 固定資産      | 31,210,363 | 30,081,176 | 29,047,117 |
| 流動資産      | 2,181,273  | 3,107,512  | 3,916,515  |
| 資産合計      | 33,391,636 | 33,188,688 | 32,963,632 |
| 負債の部      |            |            |            |
| 固定負債      | 5,240,705  | 4,840,322  | 4,345,024  |
| 流動負債      | 1,606,784  | 2,303,733  | 3,051,913  |
| 負債合計      | 6,847,489  | 7,144,055  | 7,396,937  |
| 純資産の部     |            |            |            |
| 資本金       | 28,051,831 | 28,051,831 | 28,051,831 |
| 資本剰余金     | ▲2,185,761 | ▲2,813,645 | ▲3,351,490 |
| 利益剰余金     | 678,076    | 806,446    | 866,353    |
| 純資産合計     | 26,544,147 | 26,044,632 | 25,566,694 |
| 負債及び純資産合計 | 33,391,636 | 33,188,688 | 32,963,632 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 A5-3-2 平成 28 年度から平成 30 年度までの損益計算書の推移

(単位：千円)

| 科目                  | 平成 28 年度  | 平成 29 年度  | 平成 30 年度  |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| 経常費用                |           |           |           |
| 業務費                 | 5,055,463 | 4,597,677 | 4,961,272 |
| 一般管理費               | 3,092,271 | 2,950,024 | 3,069,669 |
| 財務費用                | 484       | 317       | -         |
| 雑損                  | 2,422     | 2,061     | 687       |
| 経常費用合計              | 8,150,640 | 7,550,081 | 8,031,630 |
| 経常収益                |           |           |           |
| 運営費交付金収益            | 5,653,883 | 5,510,885 | 5,931,894 |
| 手数料収益               | 428,195   | 416,122   | 413,130   |
| 使用料収益               | 215,903   | 222,586   | 241,704   |
| 受講料収益               | 12,413    | 10,483    | 8,125     |
| 指導事業収益              | 1,782     | 2,771     | 2,633     |
| 受託事業収益              | 398,918   | 362,607   | 442,446   |
| 外部資金導入研究収益          | 15,522    | 17,969    | 21,986    |
| 補助金等収益              | 84,150    | -         | -         |
| 科学研究費間接経費収益         | 7,799     | 24        | 738       |
| 財務収益                | 544       | 260       | 181       |
| 雑益                  | 3,274     | 2,709     | 6,979     |
| 資産見返勘定戻入            | 1,544,027 | 1,217,532 | 1,199,388 |
| 経常収益合計              | 8,366,416 | 7,763,952 | 8,269,210 |
| 経常利益                | 215,775   | 213,871   | 237,579   |
| 臨時損失                | 62        | 16,817    | 16,531    |
| 臨時利益                | 73        | 16,817    | 6,061     |
| 当期純利益               | 215,786   | 213,871   | 227,110   |
| 前中期目標期間繰越積立金<br>取崩額 | -         | -         | 8,508     |
| 当期総利益               | 215,786   | 213,871   | 235,619   |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 A5-3-3 平成 28 年度から平成 30 年度までのキャッシュ・フローの状況の推移

(単位：千円)

| 科目               | 平成 28 年度   | 平成 29 年度   | 平成 30 年度  |
|------------------|------------|------------|-----------|
| 業務活動によるキャッシュ・フロー | 352,618    | 1,846,345  | 1,652,808 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲1,513,559 | ▲1,030,173 | ▲903,762  |
| 資金に係る換算差額        | ▲484       | ▲317       | 36        |
| 資金増減額            | ▲1,161,425 | 815,853    | 749,082   |
| 資金期首残高           | 2,860,069  | 1,698,643  | 2,514,497 |
| 資金期末残高           | 1,698,643  | 2,514,497  | 3,263,580 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 A5-3-3 で、平成 28 年度の資金増減額が▲11 億 61 百万円となっている要因については、設立団体である都への納付金の支払額が 13 億 27 百万円含まれているためである。

表 A5-3-4 平成 28 年度から平成 30 年度までの行政サービス実施コストの状況の推移

(単位：千円)

| 科目           | 平成 28 年度  | 平成 29 年度  | 平成 30 年度  |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| 業務費用         | 7,069,070 | 6,525,124 | 6,900,630 |
| 損益外減価償却相当額   | 706,888   | 713,385   | 709,746   |
| 引当外賞与増加見積額   | 2,147     | 14,278    | 11,589    |
| 引当外退職給付増加見積額 | 62,785    | 46,971    | 218,476   |
| 機会費用         | 383,801   | 378,255   | 354,663   |
| 行政サービス実施コスト  | 8,224,693 | 7,678,015 | 8,195,105 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

地方独立行政法人における行政サービス実施コストとは、地方独立行政法人の業務運営に関して、住民等の負担に帰せられるコストである。平成 30 年度の業務費用 69 億円は、損益計算書における経常費用及び臨時損失の合計 80 億 48 百万円から、手数料収益や受託事業収益などの自己収入等 11 億 47 百万円を控除したものである。

また、都産技研は、事業の経費のうち、都産技研の収入をもって充てることが適当でないものや、業務の財源に充てるために必要な金額については、都から運営費交付金を交付されている。そのうち、運営費交付金収益の平成 28 年度から平成 30 年度までの推移は、表 A5-3-5 のとおりである。

表 A5-3-5 運営費交付金収益の推移

(単位：千円)

| 区分       | 平成 28 年度  | 平成 29 年度  | 平成 30 年度  |
|----------|-----------|-----------|-----------|
| 運営費交付金収益 | 5,653,883 | 5,510,885 | 5,931,894 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

平成 30 年度において、59 億 31 百万円の運営費交付金が収益化されており、都産技研の経常収益 82 億 69 百万円のうち、71.7%と高い割合を占める。



### 第3 監査の結果

指摘及び意見の件数は、以下のとおりである。

| テーマ                                | 指摘 | 意見 | 合計 |
|------------------------------------|----|----|----|
| I 中小企業対策事業に関する事務の執行について            | 0  | 22 | 22 |
| II 観光産業対策事業に関する事務の執行について           | 0  | 29 | 29 |
| III 公益財団法人東京都中小企業振興公社の経営管理について     | 3  | 17 | 20 |
| IV 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について | 6  | 14 | 20 |
| 計                                  | 9  | 82 | 91 |

## I 中小企業対策事業に関する事務の執行について

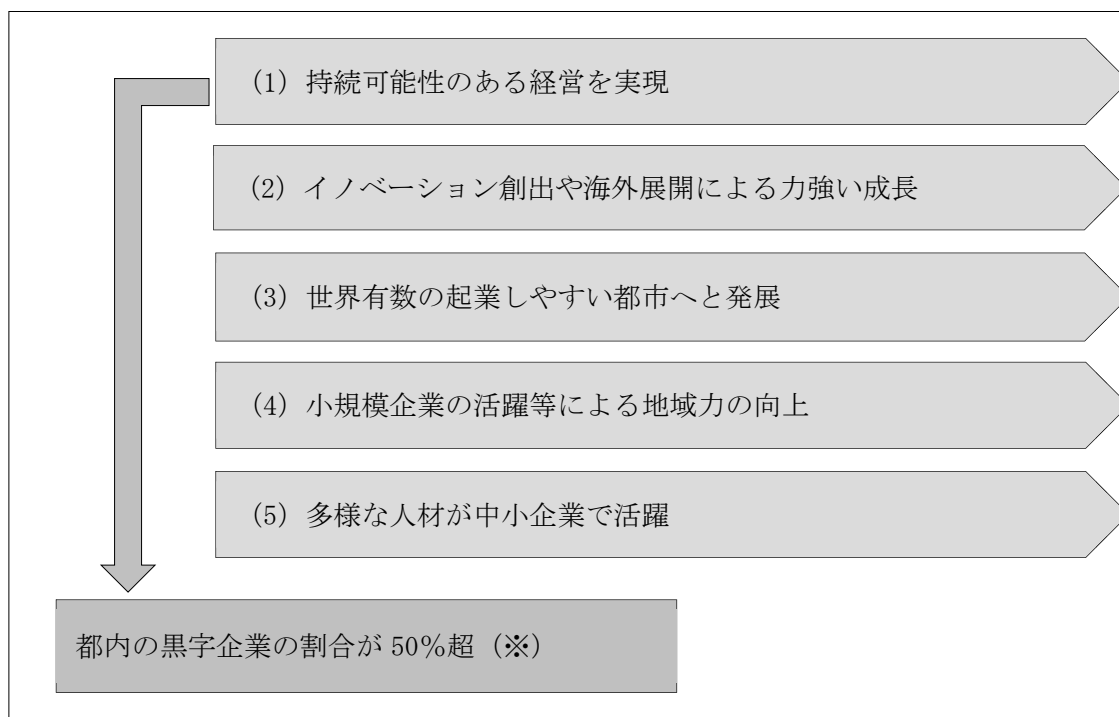
### 1. 都における中小企業支援事業について

#### (1) 東京都中小企業振興ビジョンにおける達成目標について

都では、本報告書「第2Ⅱ2.(1)」で述べたとおり、中小企業振興ビジョンに基づき中小企業支援を実施している。中小企業振興ビジョンでは、中小企業の振興を図る上で、中小企業の10年後の目指すべき姿の一つとして、「持続可能性のある経営を実現」することが掲げられている。また、持続可能性のある経営を実現するための具体的な達成目標として、「都内の黒字企業の割合が50%超」という目標を設定している。

ここで、都内の企業とは、都内に事務所又は事業所を設けて事業を行っている法人を指し、大企業も含まれるものの、都内企業数の99%程度を中小企業が占める中、中小企業における黒字割合の上昇に焦点を当てた目標設定となっている。

図 B1-1-1 中小企業振興ビジョンにおける目指すべき姿と達成目標



(中小企業振興ビジョンより監査人が作成)

※ 黒字企業は、法人事業税申告の際の課税対象となる「所得金額」がプラスの法人を指す。「所得金額」は、会計上の利益に益金や損金を加減して算出する。

「都内の黒字企業の割合が 50%超」という達成目標について、過去から現在の黒字企業割合の推移から検討してみる。過去、都内における黒字企業割合が最も高かったのは、平成 2 年の 69.0%である。バブル景気時に 50%を超える企業が黒字となっているが、平成 3 年以降は 50%を超えることなく現在に至っている。近年は 30%前後で推移しており、直近のデータによれば、平成 22 年に 24.6%で底を打ち、平成 29 年に 32.9%となっている。黒字企業割合 50%超という達成目標は、近年の上昇度合いが 10 年後まで継続することを前提とした、意欲的な目標設定となっている。

ここで、「都内の黒字企業の割合が 50%超」という達成目標について、目標値の試算方法を産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

**【産業労働局の回答】**

「持続可能性のある中小企業の経営の実現」に向けた施策を加速させるため、近県の目標も参考に設定した。

目標として設定した 50%超という数値は、これまでの推移を維持すれば実現できないとは言えないものの、バブル景気以降超えられたことがなく、高い目標設定となっている。目標達成に向けて、都としてこれまで以上に事業を推進することが望まれる。また、掲げられた達成目標は、「おおむね 10 年程度の期間に達成すべき新たな目標」として中小企業振興ビジョンには記載されている。

**(意見 1-1) 東京都中小企業振興ビジョンにおける達成目標について**

東京都中小企業振興ビジョンにおいて、「持続可能性のある経営を実現」という目指すべき姿に対し、「都内の黒字企業の割合が 50%超」という達成目標を掲げている。「ビジョン」という性質上、長期的な事業の方針を決定し、効果的な事業の推進を促すためには、容易に達成できる目標ではなく、高い目標を設定することは適切である。

しかしながら、社会経済の動向が不透明な中で高い達成目標をクリアするには、不断の努力と適切な進捗管理が求められる。現在、都では、内部の執行管理と外部からの評価を活用しながら進捗管理を実施している。引き続き、こうした取組を十分に活用しながら、必要であれば事業の方向性を軌道修正するなど、ビジョン達成に向けた進捗管理を適切に行い、今後の中小企業支援事業を効果的に実施されたい。

(2) 事業初年度の予算計画の妥当性について

産業労働局における中小企業支援対策として実施されている事業において、予算額に対する決算額の割合（以下「予算執行率」という。）が低い事業が散見された。その中で、予算執行率が低迷した要因として、初年度実施のためという要因が挙げられたのが、表 B1-1-1 にある 2 事業である。

経営人材育成による企業力強化支援事業は、予算額 18,840 千円に対し、決算額 8,405 千円と予算執行率は 44.6%、未執行額は 10,434 千円である。また、生産性向上のための IoT、AI、ロボット導入支援については、予算額 78,304 千円に対し、決算額 32,183 千円と、予算執行率は 41.1%、未執行額は 46,120 千円である。

表 B1-1-1 予算執行率の低い事業のうち、初年度実施であることが要因である事業

|             | 経営人材育成による<br>企業力強化支援事業                             | 生産性向上のための IoT、<br>AI、ロボット導入支援          |
|-------------|--|--|
| 事業内容        | 経営視点を持ち経営者を支える人材（＝経営人材）、近い将来経営者を支える次世代リーダーの育成を支援する | IoT 等の最先端技術を有効に活用した生産性の向上を図るための支援を実施する |
| ①予算額        | 18,840 千円  | 78,304 千円                              |
| ②決算額        | 8,405 千円   | 32,183 千円                              |
| ③予算執行率（②/①） | 44.6%  | 41.1%                                  |
| ④未執行額（①-②）  | 10,434 千円  | 46,120 千円                              |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

経営人材育成による企業力強化支援事業については、予算執行率が 44.6%にとどまった要因を産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

- ・事業初年度ということもあり、セミナーや講座の実施内容の企画検討や準備等に時間を要し、個別支援の開始時期が遅れた。
- ・単年度で 40 社支援する計画（8 月から 3 月までで 40 社を個別支援する計画）から、各 20 社、2 回に分けて複数年度で支援する計画（11 月から 8 月までで 20 社、3 月から 12 月までで 20 社を個別支援する計画）に変更したため、企業への個別支援件数が計画を下回った。

経営人材育成による企業力強化支援事業は、普及啓発セミナー、経営人材育成講座、個別支援から成り、原則として経営人材育成講座の修了企業が個別支援の対象となる。個別支援では、経営人材育成講座にて描いた成長ビジョンを具体化するため、企業ごとにコーディネーターが月に1回程度、定期的に訪問し、経営人材の育成をサポートしていく。個別支援を実施するためには、全5回程度の経営人材育成講座を修了する必要があるため、計画が後ろ倒しになったことで、当初見込んでいた個別支援がなくなったことが予算執行率の低下につながったと言える。当初単年度支援を予定したものの、複数年度にわたり支援を実施することで、翌年度の事業執行となり、平成30年度においては、10,434千円の予算額が利用されない結果となった。

次に、生産性向上のためのIoT、AI、ロボットの導入支援について、予算執行率が41.1%にとどまった要因を産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

**【産業労働局の回答】**

事業初年度のため、事業周知に時間を要し、結果として診断業務等の実施が年度後半となったことにより、計画に比べ実績が伸びなかった。

生産性向上のためのIoT、AI、ロボット導入支援については、事業の周知に時間を要し、実際の支援開始が遅くなってしまったことが予算執行率の低下につながった。結果として、平成30年度においては、46,120千円の予算が利用されない結果となった。

**(意見1-2) 事業初年度の予算計画の妥当性について**

産業労働局において、平成30年度に実施された事業のうち、2事業が、事業初年度であるという理由で、予算額を大きく下回る決算額となっている。事業初年度であるため、計画を立てることは、過年度から継続して実施している事業に比較して困難であることも予想される。

しかしながら、1事業については、事業開始後に事業内容の具体的な検討をした結果、大幅な事業計画の変更があり、もう1事業については、事業周知に時間を要するなどにより、予算額の半分以上が未執行の状態となった。事業内容の変更理由として、セミナーや講座の企画検討や準備に時間を要したことや、事業周知に時間を要したことが挙げられているが、事業初年度であることを考慮しても、予算要求時点からの大幅な事業内容の変更や、事業周知に多くの時間を要したことについては、計画段階の見積もりに疑問が残る。予算執行率の低下は、余

剰資金を発生させることとなり、必要な事業に必要な予算を使用することができないおそれがある。新たな事業を実施する場合には、事業初年度による計画の変更を理由に、予算額に対する決算額の割合が著しく低下することのないよう、精緻な見積もりを行う必要がある。

したがって、産業労働局は、今後も新たな事業を計画する場合には、予算の範囲内で最大の効果を発揮できるよう、準備段階を見込んだ上で、十分な計画を経て、適切な予算を設定されたい。

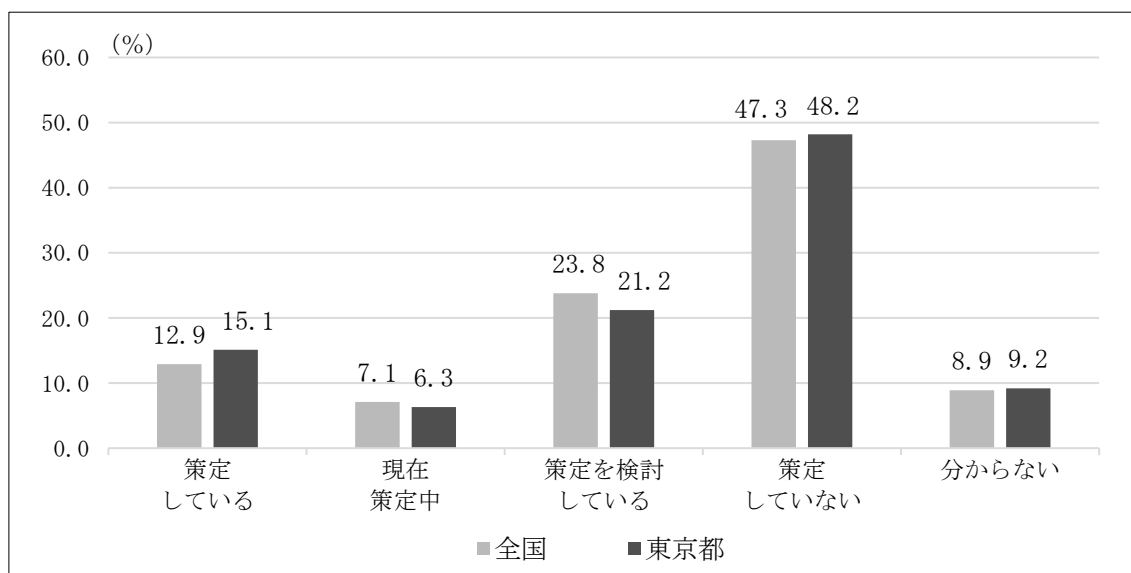
## 2. 経営支援施策について

### (1) BCP 策定支援事業に係る支援目標の設定について

BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) とは、中小企業庁ホームページによれば、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画をいう。中小企業においては、経営基盤が脆弱であることも多く、突如発生する緊急事態に対し、有効な手段を検討、準備しておかなければ、廃業や事業縮小につながることも考えられる。そこで、緊急時に事業の継続や早急な復旧を図るため、BCP の策定を行うことが必要となる。

中小企業における BCP 策定状況を見ると、グラフ B1-2-1 のとおり、「策定している」と回答した企業は、全国で 12.9%、東京都では 15.1%であり、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した企業と合わせて見ても、東京都の BCP 策定率は、全国の BCP 策定率と同程度の状況となっている。

グラフ B1-2-1 全国、東京都における中小企業の BCP 策定状況

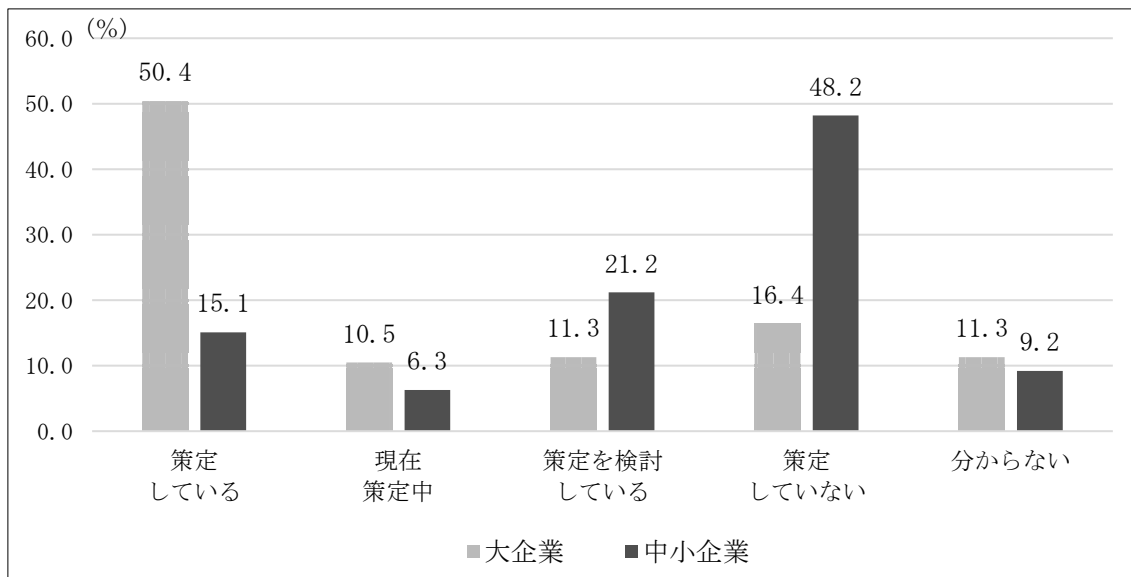


(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、都内における大企業と中小企業の BCP 策定率を比較して見ると、グラフ B1-2-2 のとおり、「策定している」と回答したのは、大企業では 50.4%、中

小企業では 15.1%と、大企業と比較すると、中小企業における BCP 策定率は低い状況となっている。また、「策定していない」と回答した企業が、都内中小企業では 48.2%と、最も多い回答率となっている。

グラフ B1-2-2 都内大企業と中小企業の BCP 策定率



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

都では、都内中小企業へ BCP の浸透を図るため、「東京都 BCP 策定支援事業」を実施している。平成 30 年度における BCP 策定支援事業では、表 B1-2-1 にあるとおり、BCP 普及啓発セミナー、BCP 策定支援講座、専門家派遣（BCP 策定個別コンサルティング）、フォローアップセミナー、事例研究発表会を実施した。

表 B1-2-1 BCP 策定支援事業一覧

| 事業名                         | 事業内容  |
|-----------------------------|---|
| BCP 普及啓発セミナー                | BCP 策定の必要性やすでに策定した企業の事例を紹介するとともに、本事業の効果や利用方法等についての説明を実施。                            |
| 実績                          | 年 2 回開催、参加企業数 135 社   |
| BCP 策定支援講座                  | これまで BCP を策定したことのない中小企業に対して、演習を通して簡易版 BCP の策定等を行う講座を開催。                             |
| 実績                          | 年 14 回開催、参加企業数 230 社  |
| 専門家派遣<br>(BCP 策定個別コンサルティング) | BCP 策定支援講座に参加した企業のうち、専門家派遣を希望する企業に対して策定個別コンサルティングとして専門家を派遣し、各企業の状況に応じた BCP 策定支援を実施。 |
| 実績                          | BCP 策定支援講座参加企業のうち、90 社に対し専門家を派遣   |



|             |  |
|-------------|--|
| フォローアップセミナー | すでに BCP を策定している企業に対し、実効性の高い BCP への改定や組織活動としての定着化を目的としたセミナーを開催  |
| 実績          | 年 2 回開催、参加企業数 23 社   |
| 事例研究発表会     | BCP に積極的に取り組んでいる企業による具体的な事例の発表や参加者との意見交換を通して、参加企業における BCP の定着化や新たな課題発見、課題解決を図るとともに、BCP についての興味・関心を喚起することを目的とした事例発表会を開催 |
| 実績          | 参加企業数 180 社  |

(中小企業振興公社 平成 30 年度「事業報告書決算書」より監査人が作成)

表 B1-2-1 のとおり、様々な BCP 策定支援事業は実施しているものの、都内中小企業においては、BCP を作成していない企業も多いことから、BCP 策定支援事業の目標設定について、産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

**【産業労働局の回答】**

・BCP 策定支援事業において、BCP の策定を完了する企業数（見込み）について、平成 29 年度から令和元年度までの 3 年間で、各年度 100 社×3 年＝合計 300 社を見込んでいる。

BCP を策定していない都内の中小企業の割合は依然として多いことから、都は、例えば、BCP 策定支援事業のコンサルティングにおいて、BCP の策定を完了する企業数について明確な目標を立てるなど、都内中小企業が BCP 策定に向けて取り組むことを、積極的に推進することが期待される。

**(意見 1－3) BCP 策定支援事業に係る支援目標の設定について**

中小企業においては、緊急事態での廃業や事業縮小といったリスクに備えるため、BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) を策定しておくことが重要となる。地震や水害等の災害時に、中小企業の事業が停止することを避けるため、また、復旧に要する時間を短くするために、都としても BCP 策定に向けて、力を入れて取り組む必要があると考える。

都内中小企業の BCP 策定率は 15.1%と、全国中小企業の策定率 12.9%と比較しても特別低いわけではない。しかしながら、BCP を策定していない企業が 48.2%と、このような中小企業に対し、支援していく余地は大きい。

こうした中、事業を実施する上では、目標設定を明確に行うことで、どういっ

た事業をどの程度実施する必要があるかが明白になり、具体的な事業の実施が可能になると言える。現状では、事業を実施しているものの、目標値がないため、BCP 策定支援事業の効果測定を行うことができない。例えば、本事業におけるコンサルティングによる BCP 策定企業数など、目標を明確に設定した上で、具体的な支援に取り組まれない。

## (2) 中小企業サイバーセキュリティ対策の普及促進について

企業において、サイバーセキュリティ対策は、コンピューターウイルスの感染や、コンピューターへの不正なアクセスによる会社データの改ざん、破壊、情報漏洩を防ぎ、会社コンピューターやコンピューターネットワークの安全を確保して、会社が事業を実施する上で不可欠な要素となっている。都では、都内企業の約 99%を中小企業が占めており、首都東京の経済の重要な基盤である中小企業を守るため、中小企業サイバーセキュリティ対策の普及促進を行っている。

都内中小企業において、自ら情報セキュリティ対策に取り組むことを宣言している企業数は、表 B1-2-2 のとおり、令和元年 7 月末現在で、累計 13,135 社である。

表 B1-2-2 都内中小企業におけるサイバーセキュリティ対策取組状況

(単位：社)

|     | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和元年 7 月末現在累計 |
|-----|----------|----------|-------|---------------|
| 企業数 | 129      | 11,009   | 1,997 | 13,135        |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) が行っている都内中小企業の SECURITY ACTION 自己宣言者数。

情報セキュリティ 5 か条 (OS やソフトウェアは常に最新の状態にしよう!等) に取り組む中小企業又は情報セキュリティ基本方針を定め外部公開している中小企業。

また、中小企業に対するサイバー攻撃の被害について、産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

#### 【産業労働局の回答】

- ・平成 28 年度に行った「中小企業におけるサイバーセキュリティ対策実態調査報告書(東京都) (以下「平成 28 年度調査」という。)」によると、過去にサイバー攻撃にあったと回答した割合は、1.9%となっている。
- ・平成 29 年度、都内中小企業 100 社に行った標的型メール攻撃訓練においては、95%の企業が情報漏洩等の被害につながる行動 (URL 型を選択した企業 83 社のうち 94%が誘導先 URL にアクセス、添付ファイル型を選択した 17 社全てが同ファイルを開封) をとっており、中小企業の多くが被害にあうおそれがある状況と推察される。

産業労働局によれば、平成 28 年度調査において、サイバー攻撃にあったと回答した割合は 1.9%と、高い割合ではない。しかしながら、標的型メール攻撃訓練においては、95%の企業が情報漏洩等の被害につながる行動をしており、中小企業におけるサイバーセキュリティに対する意識を高めていく必要があると考えられる。

こうした状況の中、都では、サイバーセキュリティ対策の普及促進として、表 B1-2-3 のとおり事業を実施している。

表 B1-2-3 中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の普及促進事業

| 項目                     | 事業内容   |
|------------------------|--|
| 相談窓口の設置                | 東京都産業労働局内に、都内中小企業者等を対象としたサイバーセキュリティに関する相談窓口を設置。情報セキュリティ対策の強化や情報流出事案等に関する相談を受け付けている。        |
| ポータルサイト運用              | 緊急サイバーセキュリティ情報や都の事業情報等を発信している (図 B1-2-1 参照)。   |
| サイバーセキュリティガイドブックの配布・公開 | 中小企業がサイバー攻撃について必ず行うべき対策や、事故が発生した場合の初期対応などを分かりやすく伝えるガイドブックを作成、配布、ネット上で公開している (図 B1-2-2 参照)。 |

(産業労働局ホームページより監査人が作成)

図 B1-2-1 中小企業向けサイバーセキュリティ対策の極意ポータルサイト



(都ホームページ「中小企業向けサイバーセキュリティ対策の極意ポータルサイト」より抜粋)

図 B1-2-2 サイバーセキュリティガイドブック表紙



(産業労働局ホームページ「サイバーセキュリティガイドブック」より抜粋)

相談窓口の設置に関して、計画相談件数、実績相談件数について、産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

- ・相談件数の計画は設定していない。
- ・平成30年度の相談件数実績は73件である。
- ・令和元年度は、出張相談窓口の回数を平成30年度よりも増やしたところ、9月9日時点で相談件数47件と、平成30年度同日時点で17件の実績に比べて、相談件数は増加傾向にある。

相談窓口の設置に関し目標値等はなく、平成30年度の相談件数は73件と、開庁日で換算すると3日に1件程度となっている。これに対し、都では、令和元年度に出張相談の回数を増やしたところ、相談件数が増加傾向にあることから、相談窓口に対する需要はあることが推察される。

また、相談窓口の対応については、表B1-2-4のとおり、非常勤職員を配置して対応している。非常勤職員としてサイバーセキュリティの知識を有する者を配置しており、専門的な相談ができるようになっている。配置された非常勤職員の業務としては、相談窓口対応以外にもポータルサイトの構築・運用、ガイドブックの作成・更新、イベント時の普及啓発活動等の普及啓発に係る業務や、相談業務・普及啓発業務を行うための情報収集、情報整理、情報の蓄積といった業務を担っている。

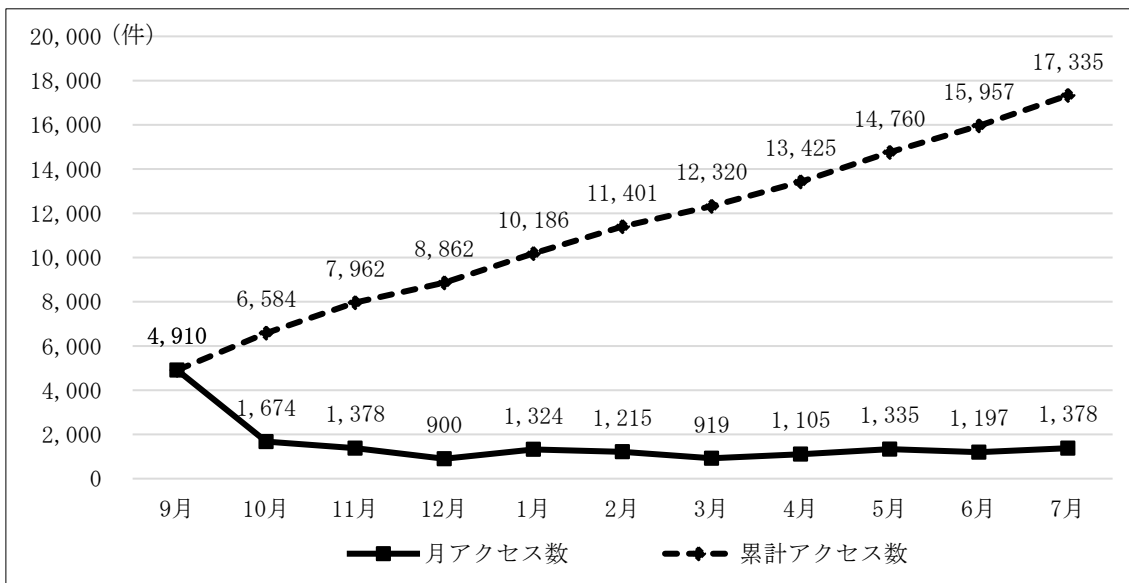
表 B1-2-4 相談窓口の対応

|       |  |
|-------|--|
| 職員数   | 3名   |
| 勤務形態  | 非常勤職員として週4日勤務                                |
| 相談対応者 | サイバーセキュリティに関する専門的知識を有する、警視庁及び国のIT政策支援機関等の出身者 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

次に、ポータルサイトについて、アクセス数の推移を見てみることにする。グラフB1-2-3のとおり、アクセス数は平成30年9月7日の開設から、開設月は4,910件、その後は月に1,000件程度のアクセスとなっている。アクセス数累計では令和元年7月で17,335件となっている。

グラフ B1-2-3 ポータルサイトアクセス数推移（平成 30 年 9 月から令和元年 7 月まで）



（産業労働局作成資料より監査人が作成）

ポータルサイトへのアクセスは開設月以降、横ばいとなっている。想定しているアクセス数について産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

- ・ 想定しているアクセス数は特にない。
- ・ 開設から1年経ったため、あまり見られていないページがあるかどうかを分析し、今後改修に努めたい。

（意見 1-4）中小企業サイバーセキュリティ対策の普及促進について

都内中小企業においては、サイバーセキュリティ対策を進めている企業はあるものの、標的型メール攻撃訓練の結果から、95%の中小企業が被害にあう可能性があることが分かっている。このような状況から、サイバーセキュリティ対策を支援していくことは、東京の経済基盤を支える上で、不可欠な事項であると言える。

都では、サイバーセキュリティ対策として、相談窓口の設置や、ポータルサイトの運用、サイバーセキュリティガイドブックの配布や公開を行っている。これらの事業に際しては、サイバーセキュリティの専門的な知識を持つ職員が対応しており、ポータルサイトやサイバーセキュリティガイドブックについては、専門的な知識を持たない人にも分かりやすく、サイバーセキュリティについて伝えている。こうしたサイバーセキュリティ対策支援の整備をしながらも、平成 30

年度の相談窓口での相談件数は 73 件であり、ポータルサイトのアクセス数は、開設月は 4,910 件、その後は月 1,000 件程度で推移している。令和元年度においては、出張相談の回数を増やした結果、相談件数は増加傾向にあり、需要はあると推察される。今後、出張相談を増やすなど、サイバーセキュリティに関する相談を受け付けていることを広く周知して、中小企業のニーズに適切に対応されたい。

相談窓口の設置、ポータルサイトの運用のいずれも、中小企業支援として効果的であると考えられるが、事業の実施に当たっては、上記も踏まえ、相談窓口に関する PR・周知活動の状況や、ポータルサイトのアクセス数など、事業の成果が分かる指標により、目標設定を行う必要がある。事業を実施する上で、どのような支援をどの程度行うか明確にし、目標に対する達成度合いを測って事業の効果を検証し、その後の事業に活かされたい。

### (3) 生産性向上のためのベストプラクティス提供事業の有効性について

都では、生産性向上のヒントとなる、自社に最適な知見や情報（ベストプラクティス）を気軽に素早く収集できる仕組みを構築する目的で、生産性向上のためのベストプラクティス提供事業を実施している。

生産性向上のためのベストプラクティス提供事業では、生産性向上セミナーの開催、生産性向上ポータルサイトの構築、ワンポイントヒアリングの実施を展開しており、平成 30 年度における実施内容、実績は表 B1-2-5 のとおりである。

表 B1-2-5 生産性向上のためのベストプラクティス提供事業実施内容

|      | 生産性向上セミナー<br>の開催   | ポータルサイトの構築  | ワンポイントヒアリング<br>の実施   |
|------|--|---|--|
| 実施内容 | 「生産性向上のためのきっかけがつかめない」、「どのように課題を解決したらよいかわからない」等の悩みを抱える中小企業に、気づきを与えるためのセミナーを開催する | 生産性向上に関して頻出する相談について情報発信するポータルサイトを整備し、中小企業の自己解決を図る | 個々の中小企業が知りたい生産性向上に関する情報を、先進事例や知見等を有する現役の業界知見者等がワンポイントで提供する |
| 実績   | セミナー開催 5 回   | アクセス数 3,256 件                                     | 相談件数延べ 108 件   |

|                        |   |           |           |
|------------------------|---|-----------|-----------|
| 予算額                    | 10,704 千円                                   | 16,299 千円 | 56,121 千円 |
| 決算額                    | 9,720 千円                                    | 9,255 千円  | 9,167 千円  |
| 予算執行率<br>(決算額/<br>予算額) | 90.8%                                       | 56.8%     | 16.3%     |
| 全体                     | 予算額 83,555 千円 決算額 46,664 千円 予算執行率 55.8% (※) |           |           |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 上記記載事項以外に審査会委員謝金等を含んでいるため、全体額と一致しない。

事業全体として、予算額は 83,555 千円に対し、決算額は 46,664 千円と、予算執行率は 55.8%となっている。事業内容の中で特に予算執行率が低いのはワンポイントヒアリングとなっており、予算額は 56,121 千円に対し、決算額は 9,167 千円と、予算執行率は 16.3%と低い結果となった。予算執行率が低迷した要因について、産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

- ・予算執行率が低かった原因の一つとして、ワンポイントヒアリングの相談回数上限が 1 企業あたり 2 回までであり、利用者にとっては制限が厳しく、積極的な利用の妨げとなってしまったと考えられる。
- ・他の相談機関と競合して相談件数が伸びなかった。

ワンポイントヒアリングは、多くの企業の利用を促すという趣旨から、相談回数上限を 1 企業あたり 2 回に定めて実施された。表 B1-2-6 のとおり、計画では相談件数 1,000 件を想定していたが、相談件数は延べ 108 件と、計画に比べ、10 分の 1 程度、企業数では 66 社のみの利用となった。産業労働局の回答にあるとおり、1 企業あたり相談回数 2 回という上限があることにより、相談件数が伸び悩んだ結果となった。

表 B1-2-6 ワンポイントヒアリングの計画相談件数及び実績相談件数詳細

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 計画相談件数 | 1,000 件                           |
| 実績相談件数 | ① 1 回相談 : 24 社                    |
|        | ② 2 回相談 : 42 社 相談社数計 (①+②) : 66 社 |
|        | 相談件数延べ 108 件                      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、相談件数が伸び悩んだ要因として、他の相談機関と競合したことにより、



相談件数が増えなかったことが挙げられている。生産性向上のためのベストプラクティス提供事業におけるワンポイントヒアリングの特徴について、産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

- ・生産性向上のためのベストプラクティス提供事業は、企業の経営課題解決を直接の目的とはしておらず、中小企業が自社の生産性向上のヒントを気軽に情報収集できるような取組を支援し、生産性向上に向けた具体的な行動へと促すことを目的としている。
- ・ワンポイントヒアリングにおける相談対応者・情報提供者は企業の現役社員やOB等である。

ワンポイントヒアリングは、図 B1-2-3 にある生産性向上のためのベストプラクティス提供事業におけるポータルサイトからのインターネット申込み、若しくは電話にて申込み可能となっている。ポータルサイト上では、ワンポイントヒアリングの申込みだけでなく、各企業におけるベストプラクティス事例の紹介も行っている。

図 B1-2-3 生産性向上ベストプラクティス提供事業ポータルサイト

東京都 生産性向上ベストプラクティス > 都庁総合トップページ

トップページ 事業紹介 事例検索 お申込み/お問合せ 関係施策紹介 よくあるご質問

### 生産性向上のためのベストプラクティス提供事業とは

人口減少社会が到来する中であっても都内経済が発展し続けるためには、中小企業者（個人事業主を含む）が生産性向上を重要課題と捉え実現していくことが重要です。  
そのためには、自社に最適な知見や情報（ベストプラクティス）を参考に行動していくことが効率的かつ効果的です。  
多くの中小企業が気軽に収集できる情報を提供し、生産性向上に向けた具体的な行動へのサポートを行います。

**無料経営相談を申し込む**

（「生産性向上ベストプラクティス提供事業ポータルサイト」より抜粋）

(意見 1－5) 生産性向上のためのベストプラクティス提供事業の有効性について

生産性向上のためのベストプラクティス提供事業は、予算執行率 55.8%と、予算額に対して決算額が 5 割程度にとどまった。実績が低迷した主な要因として、ワンポイントヒアリングの実績相談件数が計画相談件数を大幅に下回ったことが判明している。実績相談件数が伸び悩んだ要因として、利用回数に 1 企業 2 回までという制限があったこと、また、相談事業として、他の相談機関と競合してしまったことが挙げられる。

多くの企業に利用してほしいという趣旨の下、利用回数上限を設定したものの、利用回数上限があることにより、利用しにくく、相談企業数が伸び悩むという結果となっていた。

また、ワンポイントヒアリングは、企業の生産性向上のためのベストプラクティスを提供するという点に特化して実施しているものの、他の相談機関と競合してしまい、中小企業に広く活用されていない状況があった。他の相談機関と競合して相談件数が伸びないということであれば、あえて都が事業として実施する必要はないと言える。このような状況において、生産性向上のためのベストプラクティス提供事業として都が相談事業を実施する必要があるのか、今一度検討されたい。

### 3. 技術支援施策について

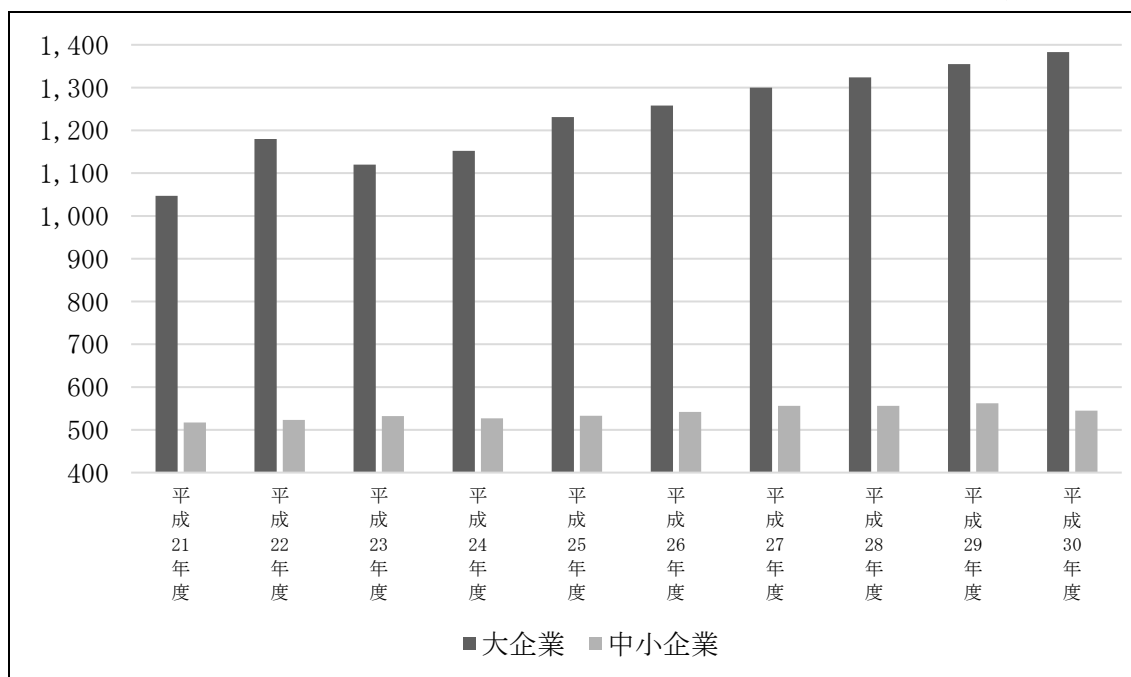
#### (1) 生産性向上のための IoT、AI、ロボットの導入支援について

都は、生産性向上のための IoT、AI、ロボットの導入支援として、企業巡回やセミナーの開催による普及啓発を始め、IoT 等の最先端技術の導入を検討している中小企業に対して、専門家による相談対応、適正な機器の導入に係る診断等を実施している。

中小企業において特に IoT、AI、ロボットの導入が必要となる理由として、大企業と中小企業の生産性の乖離があげられる。グラフ B1-3-1 は大企業と中小企業の労働生産性の推移である。グラフ B1-3-1 では労働生産性として従業員一人当たり付加価値を用いている。平成 21 年度以降、大企業の労働生産性の上昇に対して、中小企業の労働生産性の上昇は緩やかであり、大企業と中小企業の生産性の格差が拡大している状況である。

グラフ B1-3-1 大企業と中小企業の労働生産性の推移

(単位：万円)



(財務省「法人企業統計」より監査人が作成)

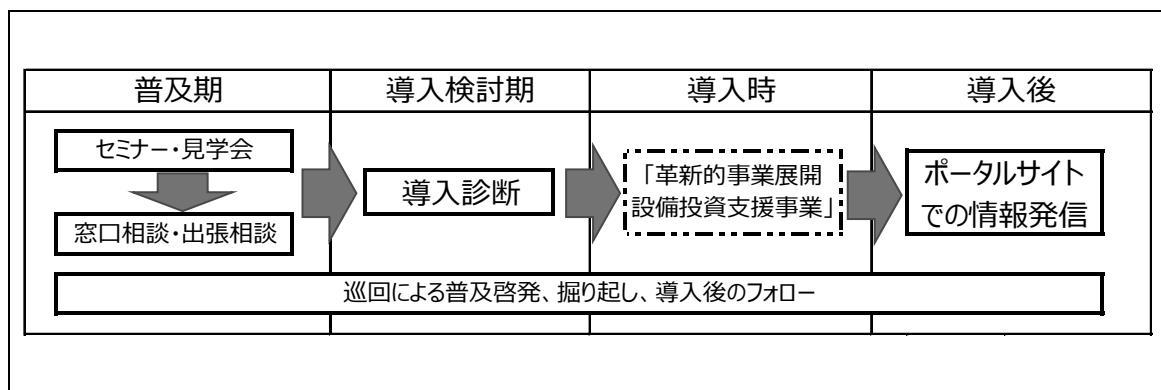
(注) 従業員一人当たり付加価値 (営業純益 (営業利益 - 支払利息等) + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数) を表す。

また、人口減少社会を迎える中、特に中小企業における労働力不足が深刻化しており、生産性向上による省力化が求められる状況である。このような状況に対応するため、中小企業においては、IoTを始めとする最先端技術の導入を進めることで、生産性の飛躍的な向上を図ることが重要である。

### ① IoT、AI、ロボットの導入・活用支援の概要

生産性向上のためのIoT、AI、ロボットの導入支援に関する実際の業務は、都補助事業として、中小企業振興公社が実施している。IoT、AI、ロボットの導入支援のうち、IoT・AI導入・活用支援については、中小企業振興公社の総合支援部総合支援課、ロボット導入・活用支援については中小企業振興公社の事業戦略部経営戦略課で実施しており、それぞれ担当部署は異なるが中小企業のIoT、AI、ロボットの導入状況に応じて類似した支援を実施している。

図 B1-3-1 生産性向上のためのIoT、AI、ロボット導入・活用支援のイメージ



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

図 B1-3-1 はIoT、AI、ロボット導入・活用支援の実施業務のイメージを示したものである。普及期から導入までの段階に応じた支援を実施している。普及期にはセミナーや見学会により普及啓発を図るとともに、相談対応により実際の導入検討の促進を図っている。導入検討期における導入診断については、IoT、AIの導入支援とロボットの導入支援とで内容は異なる。

IoT、AIの導入支援は、具体的な取組を考えるための導入前適性化診断と、IoT、AIの導入を本格的に検討している企業を対象にした導入機器診断を行っている。導入機器診断は導入前適性化診断を利用している企業の利用に限定されており、IoT、AI製品、サービスの提案やRFP（提案依頼書）の作成支援等を実施している。

一方、ロボットの導入支援としては、導入前適性化診断のみを実施している。

ロボットの導入前適性化診断では、ロボット分野の専門家が現地にてコンサルティングを実施し、自動化・省人化の可能性のある工程・作業に係る自動化システム構想案を提示し、最適なロボットシステム導入等について提案を行っている。ロボットは単体で機能するものではないため、導入するに当たっては、セットで導入する加工機など全体としての構想が必要になる。ロボットの導入前適性化診断は、IoT、AI の導入前適性化診断と導入機器診断の一部を合わせたようなイメージである。

ICT 化や IoT・ロボット活用を進めるために必要となる最新機械設備を、新たに購入する企業等に対しては、革新的事業展開設備投資支援事業として助成金の交付を行っている。

## ② IoT、AI、ロボットの導入・活用支援の実績について

IoT、AI 導入支援については、平成 30 年度の実績として、IoT・AI に係る経営相談を 51 件実施、導入前適性化診断として、IoT・AI の導入を計画する都内中小企業 24 社に専門家を合計 123 回派遣、導入機器診断として、導入前適性化診断を受けた 2 社に IoT や AI 製品、サービスの提案を実施、普及啓発セミナーを 4 回開催している。

ロボット導入支援については、平成 30 年度の実績として、普及啓発セミナーを 6 回開催し、ロボットの導入企業等の見学会を 2 回開催、ロボット導入・活用に係る相談窓口として 78 件の相談対応を実施、出張相談としてロボットの導入を計画する都内中小企業に専門家を派遣し、導入可能性等の目利きや導入に向けたアドバイス等について 24 件の支援を行い、ロボットによる自動化設備の導入を検討している企業に対する導入前適性化診断を 15 件実施している。

中小企業振興公社に、平成 30 年度に IoT、AI、ロボットの導入支援を受けた企業で、導入実績のある事業者数について質問したところ、IoT、AI 導入前適性化診断では、最大で 1 社当たり 6 回の専門家派遣を行っているが、IoT、AI の導入状況について、令和元年 7 月末現在、導入済み企業数が 1 社、導入検討中企業数が 20 社、未確認が 3 社であった。また、ロボット導入支援を受けた企業は、使用条件等を業者と検討中である企業が多く、令和元年 8 月末現在では導入に至った企業はなかった。ロボットの導入支援で対象とするような産業用ロボットは、情報収集から導入・稼働まで相当の時間を要することから、単年度の支援で終了することはなく、複数事業年度にわたって支援がなされるものである。

IoT、AI 導入支援について、導入前適性化診断を受けた企業の導入実績は少ないと言える。また、導入前適性化診断よりも IoT、AI の導入を本格的に検討している企業を対象としている、導入機器診断の募集規模は、IoT や AI 製品、サー

ビスの提案が 10 社、RFP（提案依頼書）作成提案が 7 社であるが、利用実績は 2 社であり、事業効果が発揮されていない。IoT、AI 導入支援は、事業初年度であり、導入前適性化診断を受けた企業についても、導入機器診断を受ける段階まで至らない場合が多かったと言える。導入機器診断の対象者は、導入前適性化診断を利用している企業に限定していることから、募集規模に対して、利用企業が少ないことが見込まれる場合には、導入前適性化診断を利用していない企業で、IoT、AI の導入を本格的に検討している企業も対象とすることを検討する余地はあると考える。

また、IoT、AI の導入前適性化診断は、ロボット導入支援と異なり、単年度支援である。IoT、AI の導入前適性化診断について、事業年度単位の支援で十分な支援が行われているか、中小企業振興公社に確認したところ、平成 30 年度の導入前適性化診断の申込み件数は、下半期の件数が多く、第 4 四半期の申込み企業 6 社について、5 社が最大 6 回の専門家派遣を終了しており、平成 31 年 1 月に申込みをした企業であっても、企業のニーズに応じ、必要な派遣回数確保できており、十分な支援を行うことができているとのことであった。また、導入前適性化診断終了後は、導入機器診断や各種助成金、新技術活用アドバイザーによるサポート等、導入までの長期的な支援を行う体制を構築している。一方で、導入実績や導入機器診断の利用実績は少ないことから、専門家派遣回数が最大 6 回で十分であるかどうか、導入前適性化診断の実績を踏まえて検討することが望まれる。

中小企業の生産性向上のための一つの方法として、IoT、AI の活用があり、導入実績向上が目的ではないが、中小企業において、IoT 等の最先端技術の導入が少ないとすれば、生産性向上に寄与することが期待できない。都内に約 45 万社もの中小企業がある中で、導入前適性化診断について、IoT、AI の導入実績が 1 社のみというのは、政策効果が十分に発揮されているとは言い難い。

#### （意見 1－6）IoT、AI 導入支援の促進について

中小企業振興公社では、IoT、AI の導入支援として、IoT、AI 導入前適性化診断を実施している。IoT、AI 導入前適性化診断業務の実施企業 24 社のうち、実際に IoT、AI の導入実績のある企業は 1 社であった。また、導入前適性化診断よりも IoT、AI の導入を本格的に検討している企業を対象としている、導入機器診断の利用実績は 2 社である。都内に約 45 万社もの中小企業があることを勘案すれば、政策効果が十分に発揮されているとは言い難い。

IOT、AI 導入支援は事業初年度であり、IoT、AI 導入前適性化診断を受けた企業について、導入段階に至る企業は少なかったと考えられるが、導入機器診断の対象者は、導入前適性化診断を利用している企業に限定していることから、募集

規模に対して、利用企業が少ないことが見込まれる場合には、導入前適性化診断を利用していない企業で、IoT、AI の導入を本格的に検討している企業も対象とすることを検討する余地はあると考える。

また、IoT、AI の導入前適性化診断は、ロボット導入支援と異なり、単年度支援である。平成 30 年度の実績では、平成 31 年 1 月以降に IoT、AI の導入前適性化診断の申込みを行った企業でも、最大 6 回の専門家派遣が実施できている。一方で、導入実績や導入機器診断の利用実績は少ないことから、専門家派遣回数が最大 6 回で十分であるかどうか、検討の余地があると考ええる。

したがって、中小企業振興公社は、IoT、AI 導入支援について、中小企業における IoT、AI の導入が拡大するように、導入機器診断の募集規模に対して、利用企業が少ないことが見込まれる場合には、導入前適性化診断を利用していない企業で、IoT、AI の導入を本格的に検討している企業も導入機器診断の対象とすることを検討されたい。また、専門家派遣回数が最大 6 回で十分であるかどうか、導入前適性化診断の実績を踏まえて検討されたい。

## 4. 創業支援施策について

### (1) インキュベーション施設の運営について

都は、創業者を支援するため、低廉な賃料でオフィスを提供し、あわせて、経営支援などを行う創業支援施設であるインキュベーション施設の運営を行っている。インキュベーション施設の運営管理は中小企業振興公社が実施している。

インキュベーション施設は、都が保有する空き庁舎や産業サポートスクエア・TAMA において運営されている。都は、インキュベーション施設において、社会的課題解決に取り組む事業者や研究開発型企业等で創業を図ろうとする者又は創業1年から5年未満の中小企業者に対し、低廉な賃料で創業の場を提供し、インキュベーションマネージャーによる経営支援を実施している。

平成30年度に稼働していたインキュベーション施設は表B1-4-1のとおりである。都は、表B1-4-1に記載したインキュベーション施設のほか、区部創業支援機能としてタイム24ビルのインキュベータオフィス及びスモールオフィスの運営や、先駆的ベンチャー支援施設として東京コンテンツインキュベーションセンターや白鬚西R&Dセンターの運営も行った。

表B1-4-1 平成30年度に稼働していたインキュベーション施設の概要

| 施設名                       | 所在地                    | 開設     | 部屋数 |
|---------------------------|------------------------|--------|-----|
| ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA | 墨田区本所                  | 平成12年度 | 20室 |
| ベンチャーKANDA                | 千代田区内神田                | 平成13年度 | 25室 |
| インキュベーションオフィス・TAMA        | 昭島市東町（産業サポートスクエアTAMA内） | 平成22年度 | 6室  |

(産業労働局作成資料及び中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表B1-4-1に記載のインキュベーション施設のうち、ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA(以下「インキュベーションオフィス・SUMIDA」という。)では全入居者が施設を退去し、平成31年3月末をもって閉鎖している。また、ベンチャーKANDAでは9社が退去し、平成31年3月末での入居者数は1社となっている。なお、タイム24ビルのインキュベータオフィス及びスモールオフィスも平成30年度に閉鎖している。

#### ① インキュベーション施設の入居率について



インキュベーションオフィス・SUMIDA とベンチャーKANDA は、建物の老朽化と入居率低迷という理由により廃止の意思決定が行われ、平成 29 年 3 月をもって新規の入居者募集を停止している。それぞれのインキュベーション施設の入居件数の推移について確認したところ、表 B1-4-2 のとおりであった。

表 B1-4-2 インキュベーション施設の入居件数推移

|          | インキュベーションオフィス・SUMIDA |         | ベンチャーKANDA     |         |
|----------|----------------------|---------|----------------|---------|
|          | 年度末入居件数<br>(件)       | 入居率 (※) | 年度末入居件数<br>(件) | 入居率 (※) |
| 平成 22 年度 |                      |         | 25             | 100%    |
| 平成 23 年度 | 9                    | 45%     | 20             | 80%     |
| 平成 24 年度 | 13                   | 65%     | 12             | 48%     |
| 平成 25 年度 | 10                   | 50%     | 10             | 40%     |
| 平成 26 年度 | 7                    | 35%     | 14             | 56%     |
| 平成 27 年度 | 4                    | 20%     | 15             | 60%     |
| 平成 28 年度 | 7                    | 35%     | 15             | 60%     |
| 平成 29 年度 | 6                    | 30%     | 10             | 40%     |
| 平成 30 年度 | 1                    | 5%      | 1              | 4%      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 入居率は年度末入居件数÷部屋数により監査人が算定した。

インキュベーション施設の入居件数の推移を見ると、インキュベーションオフィス・SUMIDA については、平成 23 年度のリニューアル開業後から部屋数に対して入居者数は少なく、平成 24 年度末を除いて、50%以下の入居率となっており、低い入居率が続いていた。ベンチャーKANDA については、平成 22 年度のリニューアル開業当初の入居率は高く、開業以降、入居率は低下傾向にあるが、インキュベーションオフィス・SUMIDA と比較すれば、入居率は高い傾向にあったと言える。

インキュベーションオフィス・SUMIDA について、平成 23 年度のリニューアル後も、入居数が低い水準で推移していることを踏まえ、リニューアル当時の利用見込みがあるか、産業労働局に質問したところ、以下の回答を得た。

【産業労働局の回答】

平成 12 年からリニューアル前の施設における入居率は概ね 80%以上で推移しており、リニューアル後も同程度の利用を見込んでいた。

部屋数：22（平成 21 年度末で一時閉鎖）

|                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| 平成 12 年度末：22 件 | 平成 15 年度末：16 件 | 平成 18 年度末：20 件 |
| 平成 13 年度末：18 件 | 平成 16 年度末：14 件 | 平成 19 年度末：22 件 |
| 平成 14 年度末：18 件 | 平成 17 年度末：21 件 | 平成 20 年度末：18 件 |

リニューアル当初は 80%程度の入居率を見込んでいたが、結果的には見込みと異なり、当初より低い入居率となっていた。リニューアルに当たって、社会的課題解決を目的とするようなソーシャル・ビジネスを対象としていることに変更はないが、有料化し、地域課題に特化したビジネスを対象とし、インキュベーションマネージャーを設置した等の変更を行っている。リニューアル当初から見込みを下回る入居率で推移していたことから、インキュベーションオフィス・SUMIDA の閉鎖の検討について、より早期に行うべきであったと考えられる。

インキュベーション施設の閉鎖意思決定時の根拠資料を確認したところ、都のインキュベーション施設について、平成 29 年 3 月に見直しを行うに当たっての経緯と見直しの方針について記載がある。見直しを行った経緯として、都が、平成 8 年に当時その分野で最新のビルであった「タイム 24 ビル」内に、先駆的にインキュベーション施設を設置し、その後、空き庁舎を活用したインキュベーション施設を順次開設したものの、複数の施設で老朽化するとともに、民間等の動きとして、平成 10 年代後半から、民間事業者等のインキュベーション施設開設が活発化し、近年では、多様な機能を持つ民間施設が数多く開設されてきた状況がある。民間等の施設の増加により、ハード面の支援の必要性が減少してきたことから、産業労働局は民間との役割分担を精査するとともに、創業者や創業希望者が官民の多様なサービスを選択できるよう、広く相談や資金面での支援、認定インキュベーション施設の紹介等、ソフト支援を重点的に展開するように見直しを行っている。都は、平成 30 年度に民間等のインキュベーション施設数の調査を行い、最新の状況を把握している。

また、インキュベーションオフィス・SUMIDA の入居率が低かった要因について産業労働局に質問したところ、インキュベーションオフィス・SUMIDA は老朽化している上、駅から距離のある場所に位置し、交通の便が悪いことも要因として考えられるとのことであった。都の空き庁舎の活用については、利用者の利便性も考慮し、利用されやすい方法で検討する必要があると考えられる。

したがって、産業労働局は、インキュベーションオフィス・TAMA や新たなイ

ンキュベーション施設を運営する場合など、今後もインキュベーション施設の運営を行うに当たって、民間等のインキュベーション施設数の動向を定期的に確認して方針を決定するとともに、インキュベーション施設の入居率等を定期的に分析して、施設の必要性について検討をする必要がある。なお、インキュベーションオフィス・TAMA については、入居率が良好かつ比較的建築年数が浅く、多摩地域のインキュベーション施設が少ないことから、存続と判断している。平成 29 年 3 月に見直しを行った際に使用した、都内インキュベーション施設数の情報は、平成 23 年度調査のものであることから、最新の状況について、定期的に把握することが望ましい。

(意見 1-7) ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA の過去の入居率を踏まえたインキュベーション施設の運営について

インキュベーション施設の一つであるソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA (以下「インキュベーションオフィス・SUMIDA」という。)は平成 23 年度にリニューアル開設し、平成 31 年 3 月末をもって閉鎖している。インキュベーションオフィス・SUMIDA のリニューアル当初は、80%程度の入居率を見込んでいたが、開設直後より、見込みより低い入居率が継続しており、その廃止の検討について、早期に行うことが望ましかったと考える。

この点、閉鎖を行ったインキュベーション施設の入居率が低下していた要因として、民間事業者等のインキュベーション施設開設が活発化し、多様な機能を持つ民間施設が数多く開設されてきた状況により、地域によって偏りはあるが、都がインキュベーション施設の運営を行う必要性が低下してきたことが挙げられる。また、インキュベーションオフィス・SUMIDA については、老朽化していることに加えて、駅から距離のある場所に位置し、交通の便が悪いことも入居率が低くなった要因として考えられる。都の空き庁舎の活用については、利用者の利便性も考慮し、利用されやすい方法で検討する必要がある。

したがって、産業労働局は、インキュベーションオフィス・TAMA や新たなインキュベーション施設を運営する場合など、今後もインキュベーション施設の運営を行う場合は、柔軟な方針決定を行うことができるように、民間等のインキュベーション施設数の最新の状況を、定期的に把握されたい。また、インキュベーション施設の入居率等の分析に基づき、施設存続の判断を適時に実施されたい。

## ② インキュベーションオフィス・TAMA の運営について

インキュベーションオフィス・TAMA は、産業サポートスクエア TAMA 内に設置

されたインキュベーション施設で、先端的なものづくり分野や研究開発型企业などで創業を図ろうとする創業者又は創業3年未満の者等を入居対象としている。都は、地域ものづくり企業の集積と地域産業の発展を図るなどの趣旨で、多摩地域のものづくり分野での創業支援に力を入れている。

インキュベーションオフィス・TAMAの直近3年間の入居状況は、表B1-4-3のとおりである。

表 B1-4-3 平成 28 年度以降のインキュベーションオフィス・TAMA 入居状況

| 部屋 No | 平成 28 年度               | 平成 29 年度              | 平成 30 年度              |
|-------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 301   | 入居継続<br>平成 27 年 7 月入居  | 入居継続                  | 入居継続                  |
| 302   | 入居継続<br>平成 27 年 11 月入居 | 入居継続                  | <b>平成 30 年 8 月退去</b>  |
| 303   | 入居継続<br>平成 27 年 7 月入居  | 入居継続                  | 入居継続                  |
| 304   | 入居継続<br>平成 25 年 2 月入居  | 入居継続<br>平成 30 年 1 月退去 | 平成 31 年 3 月入居         |
| 305   | 入居継続<br>平成 27 年 7 月入居  | 入居継続                  | 入居継続                  |
| 306   | 入居継続<br>平成 25 年 11 月入居 | 入居継続                  | <b>平成 30 年 10 月退去</b> |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

監査人が令和元年8月に視察を行った時点では、302号室と306号室は空室となっていた。空室2室に係る問い合わせ状況を確認するため、空室となってから令和元年8月末時点までの月別の問い合わせ件数について、インキュベーションオフィス・TAMAを運営管理する中小企業振興公社に質問したところ、以下の回答を得た。

**【中小企業振興公社の回答】**

平成 30 年度：4 件（11 月：3 件 1 月：1 件）

平成 31 年度：2 件（4 月：1 件 5 月 1 件）

また、上記回答に関連して、中小企業振興公社は以下のとおり現状分析を行っているとの回答を得た。

#### 【中小企業振興公社の回答】

ものをつくる場所の確保以前の製造技術や生産技術の保有、ゼロベースでのサプライチェーンの構築、設備投資とオペレータ確保のハードルが高く、入居対象者は少数にとどまる。関係機関へ照会しても、支援者に占めるものづくり創業者の割合は3.5%前後、少ない機関では1%を切る機関がある中、ものづくり創業の灯を絶やさないよう、鋭意募集を継続中である。現在、卒業や隣の多摩テクノプラザへの移転者が出た関係で空室となった2室について、問い合わせもあるが、その問い合わせは今のところ対象者以外からであり、入居候補とはなっていない。

インキュベーションオフィス・TAMA について問い合わせはあるものの、入居対象となる創業者等からの問い合わせはなく、多摩地域でのものづくり創業者の割合は低いことから、入居対象となるようなものづくり分野で創業を図ることに意欲的な者に対する周知をさらに図る必要がある。

空室 2 室に係る周知方法を確認したところ、ホームページでの掲載及び入居募集案内チラシの配布を行っているとのことであった。ホームページについては、TOKYO 創業ステーションウェブサイト内の「インキュベーションオフィス情報」、「東京創業 NET」、及び中小企業ビジネス支援サイトの「J-net21」に掲載している。入居募集案内チラシについては多摩地域の公的機関等（商工会議所等）への配架・周知依頼及びセミナー開催時のチラシ配布により周知を実施している。また、中小企業振興公社は、入居対象となる者等の状況を把握するため、創業相談について活発に取り組む市町村等との情報交換を行っている。

なお、中小企業振興公社によれば、問い合わせしてきた者の情報源のほとんどがインターネット検索であり、ウェブサイトからの情報発信は有効であると考えているとのことであった。

インキュベーションオフィス・TAMA について、一定の周知は行われているものの、意欲的に創業を行おうとする者等に対して訴求されるように、周知先の拡大を検討することが望ましい。また、創業支援について、多摩地域の市町村等との連携を今まで以上に強化することで、入居対象となる者の掘り起こしを行うことが望ましい。

(意見 1-8) インキュベーションオフィス・TAMA の入居募集の周知について多摩地域での先端的なものづくり分野や研究開発型企业などで創業を図ろうとする創業者又は創業 3 年未満の者等を入居対象としたインキュベーションオフィス・TAMA は、6 部屋を有するものの、平成 30 年度中に退去が生じており、空室が 2 室生じている。空室 2 室について、問い合わせはあるものの、入居対象者以外からの問い合わせであり、入居候補となっていない。また、多摩地域での

のづくり創業者の割合は低い。そのため、入居対象となるようなものづくり分野で創業を図ることに意欲的な者に対する周知をさらに図る必要がある。また、インキュベーションオフィス・TAMA の入居対象となる者の掘り起こしを行う必要がある。

したがって、中小企業振興公社は、今まで以上に多摩地域で意欲的に創業を行おうとする者等に対して、インキュベーションオフィス・TAMA の入居について訴求されるように、周知先の拡大を検討されたい。また、創業相談について活発に取り組む市町村等との情報交換を更に強化し、入居対象者の発掘を推進されたい。

## (2) 多摩ものづくり創業の推進事業について

都では、多摩地域におけるものづくり分野での創業予定者及びものづくり型創業支援施設運営事業者への支援を通じて、多摩地域におけるものづくり分野での起業、さらには、都内の産業の活性化を図るため、多摩ものづくり創業支援事業を行っている。具体的な施策は中小企業振興公社が実施している。

中小企業振興公社では、平成 30 年度において、ものづくり分野での創業を目指す有望な起業家に対して、基礎知識の習得や起業のアイデアの具体化に向けた「デジタル工作機器活用支援セミナー」、「ものづくり基礎技術向上講習会」、「創業セミナー」を各 1 回、「多摩ものづくり創業プログラム」を 5 回、多摩地域の創業支援施設利用者との「多摩ものづくり交流会」を 1 回実施している。セミナー、講習会、プログラム及び交流会のそれぞれの募集定員及び参加者数は、表 B1-4-4 のとおりである。

表 B1-4-4 平成 30 年度に開催したセミナー等の募集定員と参加者数

| 開催日      | 名称・テーマ                                     | 募集定員 | 参加者数 |
|----------|--|------|------|
| 7 月 19 日 | ・デジタル工作機器活用支援セミナー<br>デジタルファブリケーションの動向      | 30 名 | 6 名  |
| 7 月 25 日 | ・ものづくり基礎技術向上講習会<br>3D-CAD 入門講習会            | 8 名  | 7 名  |
| 9 月 6 日  | ・創業セミナー 勝つための創業計画書の作り方<br>～持続可能なビジネスモデルとは～ | 30 名 | 10 名 |

|        |                    |   |     |    |
|--------|--------------------|---|-----|----|
| 9月22日  | 多摩ものづくり<br>創業プログラム | 第1部：創業者の心構え<br>第2部：ものづくりの先輩企業<br>者の体験談  | 10名 | 5名 |
| 9月29日  |                    | 第1部：ものづくりのマーケ<br>ティング (1)<br>第2部：ものづくりのマーケ<br>ティング (2)  |     |    |
| 10月6日  |                    | 第1部：ものづくりにおけるデ<br>ザイン<br>第2部：ものづくりの法務と知財  |     |    |
| 10月13日 |                    | 第1部：提案力向上プレゼン<br>テーション<br>第2部：ものづくりの財務と資<br>金調達   |     |    |
| 10月20日 |                    | 第1部：事業計画書作成<br>第2部：事業計画書発表  |     |    |
| 2月27日  | 多摩ものづくり<br>交流会     | ①デジタル工作機器を使った<br>「本革で作る刻印入りブック<br>マーク」の作成<br>②多摩ものづくり創業支援事業<br>の概要説明<br>③創業支援施設「Tschool」の概<br>要説明及び施設見学<br>④参加者との意見交換 | 20名 | 4名 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B1-4-4 のとおり、セミナーや交流会の参加者数は4名～10名と少なく、平成30年度に開催された全てにおいて募集定員を下回っている状況である。7月19日に開催された「デジタル工作機器活用支援セミナー」は、30名の定員に対して参加者が6名であり、定員の2割にとどまっている。また、7月25日に開催された「ものづくり基礎技術向上講習会」を除いて、参加者数は募集定員の半分以下と低い水準となっている。

セミナーや交流会の参加者が少ないと、事業の政策効果が十分に発揮されないと見えるが、事業計画時の定員の決定方法について中小企業振興公社に質問したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

【定員の決定方法】

リーフレット等（おおむね1,800部）に対する公的なアンケートにおける製造業での創業希望割合（3.4～3.7%）や、来場割合を勘案し、また、近隣自治体を実施した創業セミナーの定員数などを参考にした。セミナーによっては、受講者がPCを使用する演習形式もあり、会場で使用可能なPC台数、講師の受講者受入体制等を勘案した。

【周知方法】

- ・リーフレット等の自治体への配架
- ・メールマガジンによる情報発信
- ・創業助成事業説明会資料へのリーフレット封入
- ・創業支援機関・施設を訪問して事業説明及び周知依頼
- ・SNS（Facebook）の活用

リーフレット等の配布実績や多摩地域の創業希望割合をもとに定員の算定を行っており、一定の根拠に基づいていたと言える。当該セミナーや交流会の参加実績が少ない要因として、中小企業振興公社に質問したところ、多摩地域の産業特性として、創業率の低い傾向のある製造業の割合が多いこと、当該企業を対象としたPRが不足していたとのことであった。政策効果を発揮させるためにも、十分なPRを行った上で、事業を執行する必要があったと考えられる。

なお、令和元年9月末時点で開催されたセミナーの開催状況は、表B1-4-5のとおりである。

表B1-4-5 令和元年度以降に開催されたセミナーの開催状況

| セミナーの名称          | 定員  | 参加者数 |
|------------------|-----|------|
| デジタル工作機器活用支援セミナー | 30名 | 17名  |
| ものづくり基礎技術向上講習会   | 8名  | 6名   |
| 創業具体化セミナー        | 30名 | 22名  |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

平成30年度に開催されたセミナー等の参加者が少なかったことを踏まえて、講義内容の詳細項目をPRするなど強化が図られている。また、就業している創業予定者が多いとの分析から、開催日の変更をしているほか、創業具体化セミナーについて、テーマの変更を行う対応をしている。このように、平成30年度に開催されたセミナーの参加者が少なかった要因について分析した上で、必要な



対策を講じている。

しかしながら、設定している定員に対して、参加者は少ない状況である。セミナー等の参加者数について、平成 30 年度の分析を実施しても、参加者数が増加しない場合には、多摩地域のものづくり創業支援に係るニーズが少ない可能性もある。都は、多摩地域のものづくり創業の活性化の必要性とニーズについて分析し、事業の方向性について検討する必要がある。また、多摩地域に集積しているものづくり企業数の減少を抑制し、都内の産業を活性化するため、多摩地域のものづくり創業の活性化には重要性があると考えられる。都は、多摩ものづくり創業支援事業を実効性のあるものにするために、多摩ものづくり創業支援事業として実施しているセミナー等への参加者が少ない状況を踏まえ、多摩地域の創業予定者の掘り起こしや創業希望者の育成に力を入れる必要がある。

この点、多摩地域におけるものづくり創業の支援については、令和 2 年度に、立川市に創業支援拠点（多摩）を開設するため、多摩地域の創業支援については、一元化される。

したがって、多摩地域の新たな創業支援拠点において、初期創業準備者の掘り起こしに重点を置いた支援を実施されたい。

#### （意見 1－9）多摩ものづくり創業の推進事業の見直しについて

中小企業振興公社では、多摩ものづくり創業支援事業として、ものづくり分野での創業を目指す有望な起業家に対して、基礎知識の習得や起業のアイデアの具体化に向けた「デジタル工作機器活用支援セミナー」、「ものづくり基礎技術向上講習会」、「創業セミナー」、「多摩ものづくり創業プログラム」、多摩地域の創業支援施設利用者との「多摩ものづくり交流会」を実施している。これらセミナーや交流会の参加者数は、4 名～10 名にとどまっており、募集定員を大きく下回っている状況である。

セミナーや交流会への参加実績が少ない要因については、多摩地域の産業特性として、創業率の低い傾向のある製造業の割合が多いことと、当該企業を対象とした PR が不足していたとのことであった。

中小企業振興公社では、平成 30 年度に開催したセミナー等の低い参加実績を踏まえて分析を行った上で、改善を行っている。しかしながら、セミナー等の参加者数は増加しているものの、設定した定員に対して不足している状況は継続している。また、多摩地域に集積しているものづくり企業数の減少を抑制し、都内の産業を活性化するため、多摩地域のものづくり創業の活性化には重要性があると考えられる。

したがって、中小企業振興公社は、ものづくり創業支援事業について、十分な期間を設けて PR を実施するとともに、改善を図られたい。

なお、令和2年度に、立川市に創業支援拠点を開設予定であることから、多摩地域におけるものづくり創業の支援については、一元化される予定である。

多摩地域におけるものづくり創業支援の重要性も踏まえ、多摩ものづくり創業支援事業を実効性のあるものにするために、都は、引き続き、多摩地域におけるものづくり創業の活性化の必要性とニーズを分析するとともに、新たな創業支援拠点において、初期創業準備者を掘り起こすための取組に重点をおいた支援を実施されたい。

### (3) 青山創業促進センターの運営について

都は、青山創業促進センターにおいて、都が抱える政策課題の解決に結び付く分野や、ベンチャーキャピタルが投資しにくい分野等で起業に取り組む有望な起業家及び起業予定者に対し、短期集中的にアクセラレーションプログラムを提供している。また、当該アクセラレーションプログラム受講者を応援しうる先輩起業家等に対し、低廉な賃料でオフィスを提供している。両者を一体的に運営することで、入居者同士が活発に交流しながら切磋琢磨する場を構築し、創業の更なる促進を図るものである。青山創業促進センターは、青山スタートアップアクセラレーションセンターとも言う。

#### ① アクセラレーションプログラムの内容

アクセラレーションプログラムでは、書類審査や面接審査等を経て、プログラム受講者として選定された起業家又は起業を予定されている方を対象とし、約5か月間の短期集中型の育成プログラムを無料で提供する。プログラム期間中、青山創業促進センターにおいて、事業を成長させるための支援を行う存在であるアクセラレーターのほか、未上場企業等に対して投資を行う存在であるベンチャーキャピタリストなどの外部支援者が、各種研修・ワークショップの講師や相談・指導員（メンター）となって、ビジネスプランの立案・ブラッシュアップを支援する。

青山創業促進センターは、創業10年未満の先輩起業家等が入居できるオフィスも併設しており、先輩起業家等が受講生への支援を行っている。また、施設内には談話室等の共用スペースもあり、受講生は先輩起業家や他受講生と交流し、お互いが切磋琢磨できる場を提供している。

プログラム終盤には、プログラム受講者が、ベンチャーキャピタリストや大企業の前でビジネスモデルやサービス内容を説明し、投資や共同事業の実施などを訴求する「デモデイ」を開催し、プログラム受講者が、資金調達などを通じて

成長を図る機会を提供する。

## ② 受講生

都が抱える政策課題の解決に結び付く分野や、ベンチャーキャピタルが投資しにくい分野での起業に取り組むベンチャー企業を中心に選定している。

アクセラレーションプログラムの選考基準について産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

### 【産業労働局の回答】

・審査項目は以下の6つとなり、一次審査・最終審査共に50点満点で配点は同じである。

①起業の経緯・原体験：10点

②潜在的な市場性：7.5点

③実現可能性（スキル・チーム構成）：7.5点

④解決策のユニークさ：7.5点

⑤青山スタートアップアクセラレーションセンターへのコミットメント：7.5点

⑥分野のマッチ（都の課題解決に関する分野であるか）：10点

・審査の構成については、一次審査と最終審査の二部構成となっており、審査の評点は、一次審査の評点に5分の3を乗じた評点と、最終審査の評点に5分の7を乗じた評点を合計した点数である。この評点の上位10チームを採択する。

審査については、都の政策課題解決に関する分野のマッチに重きを置いた評点で、応募者の中から評点の上位10チームが採択される。アクセラレーションプログラムは5か月の短期集中プログラムであり、年間で2回のプログラムが実施されるため、年間の選定数は最大で20チームとなる。平成30年度に募集を行った第6期と第7期の応募は、それぞれ134件、66件であったのに対して、受講決定数は、いずれも10件であり、人気の高いプログラムとなっていることが分かる。

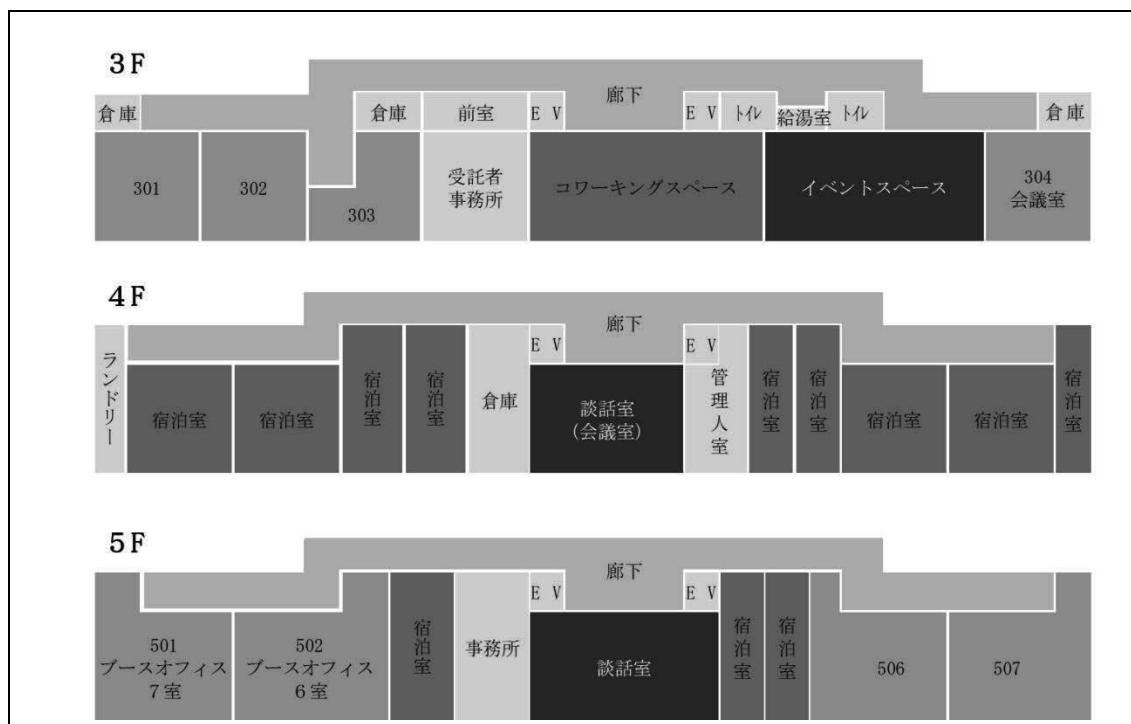
過去の受講者については、青山創業促進センターのホームページ上に公開されており、有名なスタートアップが多数存在し、事業効果が高い。

## ③ 青山創業促進センターの建物の概要

青山創業促進センターは、コスモス青山 SOUTH 棟の3階から5階までを都が借り受けて利用している。コスモス青山は表参道駅より徒歩7分、渋谷駅より

徒歩 12 分の青山通り近くに所在しており、受講企業にとって立地の良い場所に位置している。青山創業促進センターは、コワーキングスペース、イベントスペース、先輩起業家等のオフィス及び宿泊室から構成されている。図 B1-4-1 は青山創業促進センターの見取図である。

図 B1-4-1 青山創業促進センターの見取図



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

図 B1-4-1 を見ると、4 階部分は大部分が宿泊室に利用されていることが分かる。アクセラレーションプログラムは人気のプログラムであることから、オフィススペースを拡充し、受講企業の増加を図ることができないか、宿泊室の稼働率について産業労働局に質問したところ、以下の回答を得た。

**【産業労働局の回答】**

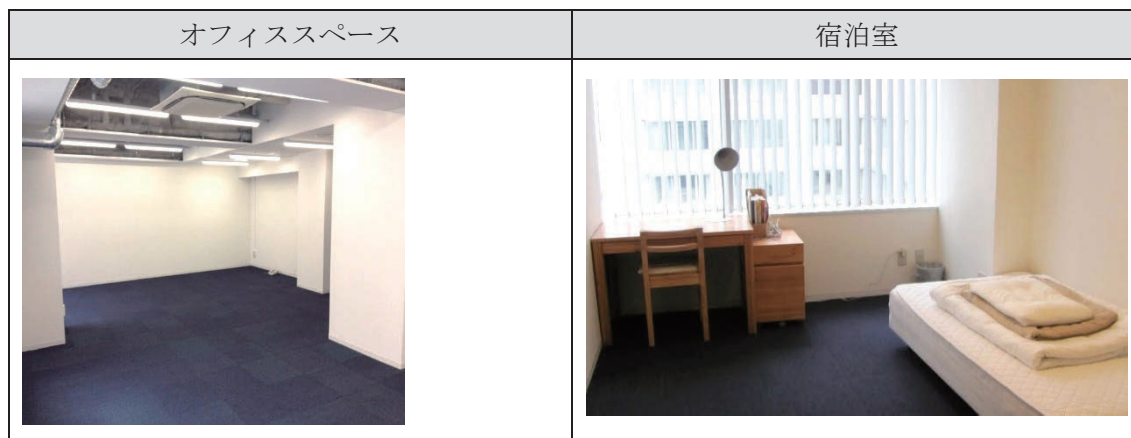
「稼働率」というものは算出していないが、本施設は宿泊滞在型施設であるため、利用の際に受講生に提出してもらった「宿泊届」等を元に利用率を計算すると、およそ 35%程度である。

補足として、宿泊室については、受講者 1 チームにつき 1 室が割り当てられているとのことである。宿泊滞在型施設であるため宿泊室の存在は重要であるが、産業労働局が「宿泊届」等により計算した利用率は、およそ 35%と低い状況で

ある。通期にわたって、低稼働の状況が継続している場合には、宿泊室の効率的な運用により、青山創業促進センターの施設の有効活用をすることで、アクセラレーションプログラム受講企業に対する支援の充実を図る余地があると考えられる。

アクセラレーションプログラムでは、全受講者が同時に宿泊するメニューがあり、常時空き室が生じるとは限らないことから、現在の支援内容を前提とすると、宿泊施設について、オフィススペースへの転用は適切ではない。また、受講者数を拡大することの合理性について、産業労働局に確認したところ、創業に意欲的に取り組む意識の高い受講者を確保すること等を踏まえると、受講者数を拡大することは適切ではないと判断している。したがって、現状の受講者数の範囲内で、宿泊施設の有効活用の方法を検討する必要がある。

写真 B1-4-1 青山創業促進センターの施設



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

写真 B1-4-1 は、青山創業促進センターの施設の写真である。特別な仕様ではなく、どの受講者でも利用可能な施設であると言える。宿泊室については、限りある宿泊室を効率的に利用する方法を検討することで、より適切な運用ができるものと考えられる。

#### (意見 1-10) 青山創業促進センターの運営について

都は、青山創業促進センターにおいて、都が抱える政策課題の解決に結び付く分野や、ベンチャーキャピタルが投資しにくい分野等で起業に取り組む有望な起業家及び起業予定者に対し、短期集中的にアクセラレーションプログラムを提供している。青山創業促進センターは、同じ施設内に入居する先輩起業家や他受講生との交流等を図ることにより、お互いが切磋琢磨できる場が提供されているという特徴がある。また、当該アクセラレーションプログラムの募集への広

募に対する受講者決定倍率は10倍程度と、人気の高いプログラムとなっている。また、過去の受講企業には有名なスタートアップも多く、事業効果が高いと言える。

しかしながら、青山創業促進センターの宿泊室の利用率は35%程度であり、宿泊室は1社につき1室が割り当てられていることから、施設利用の効率化を図る余地はある。宿泊室も使えるというアクセラレーションプログラムの特徴も生かしつつ、稼働の低い宿泊室を効率的に運用することで、青山創業促進センターの施設の有効活用及び入居者の利便性向上が図られると考えられる。

以上より、産業労働局は、宿泊室の稼働状況を分析し、宿泊室を1社1室にするのではなく、限りある宿泊室を効率的に利用する方法を検討し、青山創業促進センターの施設の有効活用及び入居者の利便性向上を図られたい。

#### (4) エンジェル税制の対象企業確認業務について

第5次地方分権一括化法の成立により、国（経済産業省）から都道府県に対し、中小企業等経営強化法に基づく特定新規中小企業に対する投資等の確認業務が移管されたことを受け、都は、エンジェル税制の対象企業確認業務を適切かつ円滑に遂行するとともに、エンジェル税制活用促進に向けた周知を図っている。

エンジェル税制とは、ベンチャー企業への投資を促進するために、ベンチャー企業へ投資を行った個人投資家に対して税優遇を行う制度である。ベンチャー企業とは、画期的なアイデアや技術を駆使し、新たな商品・サービスを提供する、小・中規模で創業10年未満程度の未上場の新興企業を指す。基準日において要件を全て満たしている場合、都道府県が、ベンチャー企業に対して確認書を交付し、個人投資家は、都道府県から交付された確認書等の必要書類を添付して確定申告を行うことで、税優遇を受けることができる。

エンジェル税制については、確認書の交付を受けるために申請する必要書類が多く、要件も複雑多岐にわたるため、ベンチャー企業からの申請書類に不備が多いのが現状である。そのため、正式な確認申請前に申請書類を全て提出してもらい、事前に要件の確認や申請書類作成の支援を行っており、書類が整った段階で、ベンチャー企業から正式な確認申請を受け付ける。この確認申請前の問い合わせ対応及び事前の書類確認が業務の中心を占めている。

表 B1-4-6 エンジェル税制実績推移

| 内容             | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|----------------|----------|----------|----------|
| 新規問い合わせ企業数     | 242      | 655      | 1,079    |
| 申請件数           | 150      | 200      | 248      |
| 投資家人数（確認書発行件数） | 435      | 989      | 1,858    |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

表 B1-4-6 は、平成 28 年度以降のエンジェル税制の問い合わせ件数、申請件数及び投資家人数の推移を示したものである。いずれも増加しており、エンジェル税制活用促進はなされていると言える。一方で、これらの増加に対応するのに十分な人員の増員は行っておらず、エンジェル税制の対象企業確認業務担当者の定数については、平成 28 年度以降、2 名であり、実人数でも 3 名程度となっている。表 B1-4-7 は、平成 28 年度以降の業務担当者の人数（実人数・定数）の推移である。

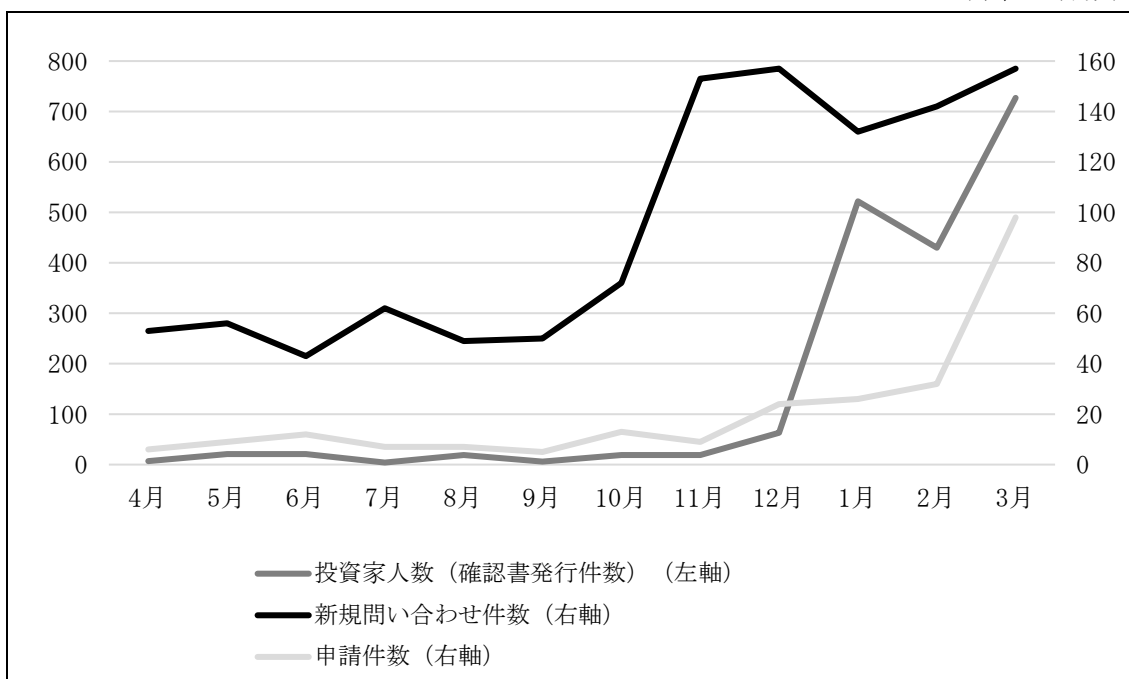
表 B1-4-7 エンジェル税制業務担当者の人数

|     |     | 平成 28 年度 | 平成 29 年度       | 平成 30 年度       |
|-----|-----|----------|----------------|----------------|
| 常勤  | 定数  | 2 名      | 2 名            | 2 名            |
|     | 実人数 | 2 名      | 3 名（うち 1 名は兼務） | 3 名（うち 1 名は兼務） |
| 非常勤 | 定数  | —        | —              | 1 名            |
|     | 実人数 | —        | —              | 1 名            |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

グラフ B1-4-1 平成 30 年度のエンジェル税制実績の月次推移

(単位：件数)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

グラフ B1-4-1 は、平成 30 年度のエンジェル税制の問い合わせ件数、申請件数及び投資家人数の月次推移である。グラフ B1-4-1 によれば、確認書発行件数などで、月により偏りがみられる。人員の効率的な配置について、月に応じた担当人員の柔軟な配置は可能かどうか、産業労働局に質問したところ、定数としての配置は難しく、状況に応じて応援を入れており、繁忙期には 5 名程度の対応となるとのことであった。

エンジェル税制対象企業確認業務は、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律や租税特別措置法などの各種法令やマニュアルの理解など、高い専門性が求められ、また、審査能力等のノウハウの蓄積が必要となる。したがって、専任の職員や部局の設置がなされた、永続性のある十分な実施体制が必要であると考えられる。

エンジェル税制の問い合わせ件数、申請件数及び投資家人数の増加により、エンジェル税制の申請から処理までの日数について遅延が生じていないか、産業労働局に質問したところ、正式な申請書を受理した日から通知を行う日までの標準処理期間は 20 日であるとのことであった。また、申請から通知までのスケジュールについて質問したところ、以下の回答を得た。



### 【産業労働局の回答】

○申請から通知までのスケジュール

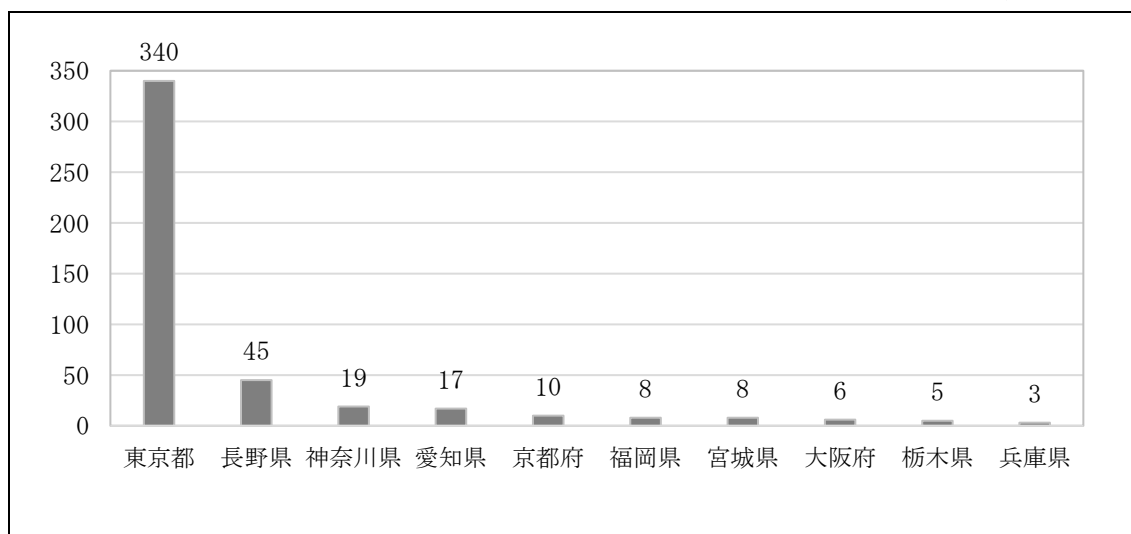
- ・正式申請書の受理  
↓ 内容確認（平均7日程度）
- ・起案の作成  
↓ 回付（平均11日程度）
- ・決裁  
↓ （平均2日程度）
- ・施行  
申請企業に簡易書留で発送

正式な申請書を受理してから内容確認をするのに7日程度で実施できており、適時な確認が行われていると言える。一方で、正式な申請書を受理するまでの事前の書類確認が、業務の多くを占めるということであった。

そこで、事前確認業務の効率化の観点から、事前確認業務の電子化の可能性について、都に質問したところ、事前確認業務の電子化については、国が制度改正を検討しており、それに合わせて検討を予定しているとのことであった。エンジェル税制の対象企業確認業務は、中小企業庁から伝達されるマニュアルに則って実施するものであり、都独自で効率化できる要素は限られている。また、グラフB1-4-2は、平成24年度から平成28年度までの都道府県別のエンジェル税制を利用した延べ企業数である。

グラフ B1-4-2 都道府県別のエンジェル税制を利用した延べ企業数

(単位：社数)



(経済産業省「ベンチャー支援に関する取組について」より監査人が作成)

(注1) 平成24年度から28年度までのエンジェル税制を利用した延べ企業数である。

(注2) エンジェル税制を利用した延べ企業数が3件以上の都道府県のみを掲載している。

グラフ B1-4-2 のとおり、エンジェル税制を利用した企業数は、東京都が大部分を占めている。したがって、エンジェル税制の対象企業確認業務に関する運用上の課題や要件の簡略化の可否について、都が率先して国と共有を図る必要がある。

この点、都は、意見交換の実施や国要望の機会をとらえて、国へ要件の簡略化や課題等について積極的に要望を行い、日常的なやり取りや情報の共有化にも努めている。また、エンジェル税制確認業務について、電子化の余地があるか確認したところ、事前確認業務の電子化については、国で制度の改正を検討しており、それに合わせて検討を予定しているとのことであった。国とのコミュニケーションの中で、例えば、電子化の方法など、効率化についての具体的な方法を提案することが望ましい。

(意見1-11) エンジェル税制の対象企業確認業務の業務効率化に向けた取組について

エンジェル税制の対象企業確認業務は、国から都道府県に移管された業務である。

本業務は、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律、租税特別措置法などの各種法令やマニュアルの理解など、高い専門性が求められ、また、審査能力等のノウハウの蓄積が必要となることから、専任の職員や部局の設置がなされた、持続性のある十分な実施体制が必要であると考えられる。

エンジェル税制の対象企業確認業務については、事前相談業務も含めれば、対応件数の増加により、業務量が増加している。一方で、当該業務を担当する人員配置について定数を見ると、十分な定数の増加と増配置が行われているとは言いがたい。産業労働局では、一定の定数の中、作業ピークに応援を入れることにより対応しており、経験の浅い職員も対応するため、実効性のある事前相談・確認業務が担保されないおそれがある。

エンジェル税制の対象企業確認業務は、事前の書類確認に多くの時間を要する。事前確認業務の電子化等を実施する場合には、国の制度改正が必要であり、また、エンジェル税制の対象企業確認業務は、中小企業庁から伝達されるマニュアルに則って実施するものであることから、都独自で効率化できる要素は限られている。一方、都道府県別のエンジェル税制利用件数は、東京都が大部分を占めており、エンジェル税制の対象企業確認業務の国の制度の影響は、都が最も受けることになる。

この点、都は、意見交換の実施や国要望の機会をとらえて、国へ要件の簡略化や課題等について積極的に要望を行い、日常的なやり取りや情報の共有化にも努めている。また、事前確認業務の電子化による効率化について、国が制度の改正を検討しており、都は、国とのコミュニケーションの中で、具体的な方法を提案することが望ましいと考える。

したがって、都は、エンジェル税制の対象企業確認業務の実効性のある執行と事務効率化に向けた取組として、繁忙期でも実効性のある事前相談・確認業務ができる体制を確保するとともに、国とのコミュニケーションの中で、事前確認業務の効率化についての具体的な方法などを提案されたい。

#### (5) 経営支援課事業の創業支援への活用について

都内には、多様な中小企業が存在し、その中でも、城東・城南地区や多摩地域などには、優れた基盤技術や製品開発力がある中小企業が集積している。

産業労働局商工部では、意欲的に創業に取り組む人々に対する様々な支援を実施している。都内の基盤技術や製品開発力を有する中小企業の存在は、意欲的に創業に取り組む人々にとっても価値のあるものである。都内の中小企業と創業予定者や起業者との接点を構築できれば、創業予定者や起業者への技術及び設備面での支援効果も期待できると考えられる。

産業労働局商工部各課では、それぞれ中小企業支援の事業を実施している。商工部で実施している中小企業支援で獲得した関係や情報について、創業支援に活用することで、より政策効果が発揮できる事業もあると考えられる。中小企業支援のうち、下請企業の振興に関することや事業承継・再生支援事業については、経営支援課で実施している。

まず、下請企業対策の一つとして、中小企業振興公社が、都の補助事業として実施する取引情報提供事業がある。取引情報提供事業は、下請中小企業振興法に基づく事業として、受発注等の取引情報を提供するとともに、発注・受注企業の登録推進、発注企業の開拓、受注企業の特性等の把握を実施している。受注企業の登録に当たっては、業種、主要製品、主要設備・加工技術・加工材質等の情報を収集している。受注企業については、24,374社と多くの中小企業が登録しており、中小企業振興公社では、データベースによりこれらの情報を管理している。中小企業に関する設備や技術に関する情報を活用して、事業計画を有しているものの設備や、技術を必要としている創業予定者や起業者を結びつけることで、創業の実現可能性を上げるような支援が可能となると考えられる。ただし、取引情報提供事業のデータベースの情報は、当該事業にのみ利用することを目的として収集しているものであり、当該情報を活用する場合には、個別に承諾を得る

などの対応が必要である。

また、中小企業振興公社は、都の補助事業として、事業承継・再生支援事業を実施している。事業承継・再生支援事業では、中小企業の事業承継や再生に係る経営課題の解決に精通したスタッフ及び巡回支援員を計 24 名配置し、新規 933 社を含む、延べ 1,550 社からの相談を受けている。平成 30 年度の新規受付企業に係る相談実績は表 B1-4-8 のとおりである。

表 B1-4-8 事業承継・再生支援事業の平成 30 年度相談実績

(単位：件数)

| 区分       | 受付  | 相談終了 | 令和元年度以降継続 |
|----------|-----|------|-----------|
| 新規受付企業合計 | 933 | 885  | 48        |
| 承継       | 799 | 778  | 21        |
| 再生       | 128 | 101  | 27        |
| 廃業       | 6   | 6    | 0         |

(中小企業振興公社「平成 30 年度 事業報告書」より監査人が作成)

表 B1-4-8 のとおり、企業の存続を前提とした支援を行っており、承継や再生に関する相談が多い。事業承継を勧めないといった判断を行っているかについて、中小企業振興公社にヒアリングを行ったところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

都内中小企業への事業承継・再生に向けた支援では、企業側の意向と現状分析（資金繰り等の財務面、後継者有無、事業の見通し等）を踏まえた客観的なアドバイスを実施している。その際、生産性（収益性）の低い企業に対して、磨き上げによる生産性（収益性）改善に向けた提案を行う一方、経営者や後継者の意欲・覚悟次第では廃業（又は破産手続）も併せて案内することもある。

廃業をしたいという前提での相談者もいることから、廃業に関する案内や支援も行っている。廃業をするに当たっては、経営成績や財務状況の悪化により、事業の継続が困難になる場合のほか、経営成績や財務状況は廃業をするまで悪化していないものの、経営者の高齢化や健康の問題、後継者の見通しが立たないなどの理由により廃業する場合もある。中小企業庁が実施したアンケート調査では、中小企業者・小規模企業者が廃業を決断した理由として、表 B1-4-9 のような回答となっている。

表 B1-4-9 廃業を決断した理由

(単位：%)

| 理由                            | 回答割合 |
|-------------------------------|------|
| 経営者の高齢化、健康（体力・気力）の問題          | 48.3 |
| 事業の先行きに対する不安                  | 12.5 |
| 主要な販売先との取引終了（相手方の倒産、移転のケース含む） | 7.8  |
| 経営者の家族の問題（介護、高齢化、教育等）         | 4.9  |
| 事業経営の更なる悪化の回避                 | 4.4  |
| 後継者（事業承継）の見通しが立たない            | 4.2  |
| その他                           | 18.0 |

(中小企業庁「平成 26 年版中小企業白書」より監査人が作成)

事業承継が困難などの理由により廃業を検討する中小企業に対しては、創業予定者や起業者との結び付きを作ることで、事業承継の支援をすることができ、創業予定者や起業者は、事業承継を行いたい中小企業の設備等を承継することができれば、設備面等での創業支援が可能となる。中小企業のシーズと創業予定者や起業者のニーズを合致させ、事業の相乗効果を図ることができると考えられる。

したがって、創業予定者や起業者に対して、ニーズがあれば、経営支援課で実施している事業承継支援や下請企業支援で実施している事業を活用した支援を行うことで、より効果的な創業支援を行う余地があると考ええる。

#### （意見 1-12）経営支援課事業の創業支援への活用について

商工部経営支援課では、事業承継支援や下請企業への支援を実施している。

事業承継支援では、事業承継の相談において、廃業についても相談を受けることがある。廃業に関しては、経営の継続が困難な場合と承継者がいないことにより事業の継続を諦める場合等が考えられるが、承継者がいれば経営を継続することが可能な場合等には、事業承継を行いたい中小企業と創業予定者や起業者のマッチングを行うことで、事業承継と設備面等での創業支援の相乗効果が図られると考えられる。

また、下請企業支援では、中小企業振興公社が、取引情報提供事業において、中小企業に関する情報を集めてデータベース化している。平成 30 年度末時点で、システムに登録している受注企業数は 24,374 社であり、当該システム上で、多くの中小企業の設備や技術に関する情報を把握している。当該データベースの情報は、下請企業支援の取引情報提供事業にのみ利用することを目的として収集していることから、当該事業以外の目的・用途で第三者に提供することはでき

ないが、個別に承諾を得るなど、適切な手順を踏んで、創業予定者など、第三者に提供することは可能であると考える。

したがって、産業労働局では、中小企業振興公社と連携して、創業予定者や起業者からのニーズがあれば、例えば、経営支援課で実施している事業承継支援や下請企業支援で実施している事業について、創業支援課と連携することで、創業支援に役立てることを検討されたい。

## 5. 地域工業の活性化施策について

### (1) 白鬚共同利用工場の有効活用について

都は、昭和44年に、木造密集市街地が広がり防災性に課題のある江東地区において、住民が震災時に避難できる広場を有する大規模な防災拠点の整備を目的として「江東再開発基本構想」を策定した。この構想に基づき、白鬚東、白鬚西、亀戸・大島・小松川の3地区で、市街地再開発事業による防災拠点整備（以下「江東防災再開発事業」という。）が実施された。都は、白鬚東・白鬚西地区の中小工業者で、江東防災再開発事業の後、同地区内で営業の継続を希望しながら、権利変換施設・再開発住宅併設作業所等に入居できない者の営業再建を図るため、当該企業が入居した共同利用工場の管理を実施している。

権利変換施設とは、市街地再開発事業において、従前建物・土地所有者等が受け取る従前資産の評価に見合う再開発ビルの権利床である。白鬚東地区と白鬚西地区の工業の実態は、ほとんどが小規模企業であり、賃貸工場での事業経営者又は工場を所有している者でもその資産は少ないため、権利変換では営業再建上無理が生じる。したがって、都と地元工業者で協議した結果、当地区では、再開発住宅併設作業所と共同利用工場の2種類を設置することとなった経緯がある。

共同利用工場については、白鬚東地区、白鬚西地区に有しており、それぞれの施設の概要は表B1-5-1のとおりである。

表 B1-5-1 白鬚共同利用工場の施設概要

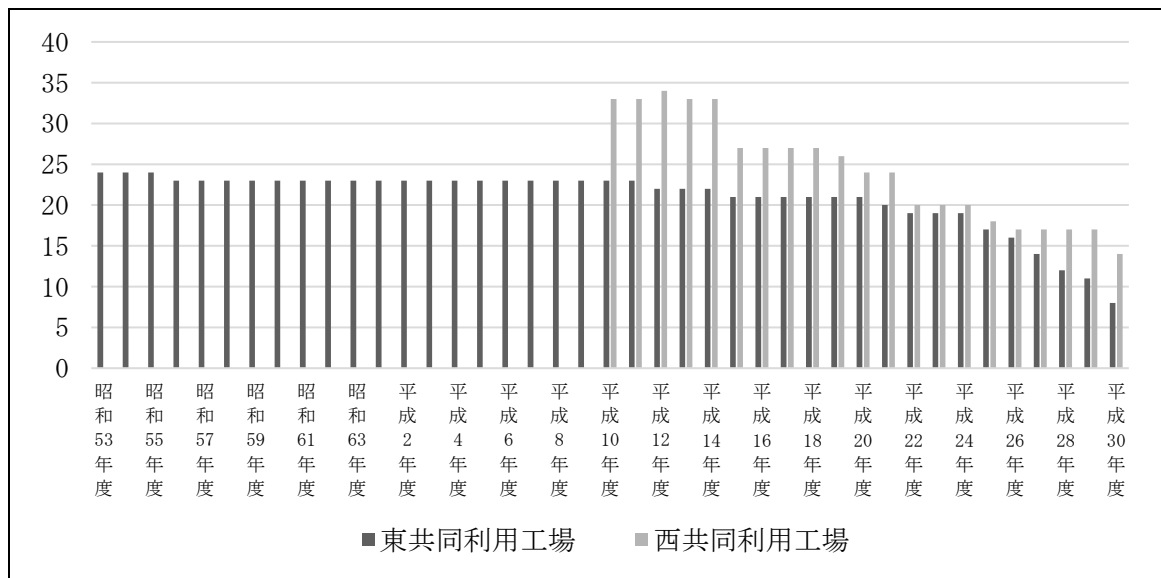
| 名称        | 作業室数 | 所在地         | 建築年   | 規模        |
|-----------|------|-------------|-------|-----------|
| 白鬚東共同利用工場 | 26   | 墨田区堤通2-1    | 昭和53年 | 地上1階、地下1階 |
| 白鬚西共同利用工場 | 41   | 荒川区南千住8-5-7 | 平成10年 | 地上3階      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

江東防災再開発事業に伴い、白鬚東共同利用工場は昭和53年、白鬚西共同利用工場は平成10年に竣工した。白鬚東、白鬚西共同利用工場ともに、江東防災再開発事業推進のため、作業室を失うこととなる中小工業者等に貸し付けることを目的とした施設であり、新たな入居者はなく、入居者の高齢化による廃業等により、当初の目的による入居者は減少している。再開発事業実施後も同地区内で営業の継続を希望しながら、権利変換施設・再開発住宅併設作業所等に入居できない者として白鬚共同利用工場に入居している企業数の推移は、グラフB1-5-1のとおりである。

グラフ B1-5-1 白鬚東・白鬚西共同利用工場の入居件数の推移

(単位：件数)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

当初の目的での入居者が退去したため空区画となっている区画等について、有効活用を図るとともに、中小工業者の発展の一助とし、東京の産業の活性化を図ることを目的として、白鬚東共同利用工場において生じていた空区画については、平成19年5月から、中小工業者に対し公募し、審査会を経て3年間の短期貸付を行っている。また、白鬚西共同利用工場において生じた空区画については、研究・技術開発型のインキュベーション施設（白鬚西 R&D センター）として、平成19年7月から、5年間の貸付を行っている。さらに平成28年度からは、白鬚東共同利用工場と同様に、3年間の短期貸付も実施している。

当初の目的での入居者が減少することにより、空区画として活用すべき区画は増大していると言えることから、空区画の更なる活用が求められる。そこで、短期貸付の対象となった区画について活用が進んでいるか、平成30年度末時点での短期貸付の区画の室数と利用室数を確認したところ、表 B1-5-2 のとおりであった。

表 B1-5-2 平成30年度末白鬚共同利用工場 短期貸付区画の利用状況

|           | 短期貸付区画 | 利用室数 | 貸出し可能室数 |
|-----------|--------|------|---------|
| 白鬚東共同利用工場 | 15     | 8    | 4       |
| 白鬚西共同利用工場 | 13     | 4    | 7       |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)



(注) 原状回復等で使用できない部屋もあることから「短期貸付区画－利用室数」は貸出可能室数と一致しない。

白鬚東共同利用工場については、短期貸付区画 15 室のうち、利用室数は 8 室であり、約 53%が利用されている。白鬚西共同利用工場については、短期貸付区画 13 室のうち、利用室数は 4 室となっており、約 30%が利用されている。特に白鬚西共同利用工場については、有効活用を目的とした短期貸付区画の稼働率が低く、十分な活用ができていないと言えない。

次に、白鬚西共同利用工場で生じた空区画のもう一つの活用方法である、白鬚西 R&D センターの稼働状況について確認したところ、表 B1-5-3 のとおりであった。

表 B1-5-3 平成 19 年度以降の白鬚西 R&D センター 稼働状況

|      | H19<br>年度 | H20<br>年度 | H21<br>年度 | H22<br>年度 | H23<br>年度 | H24<br>年度 | H25<br>年度 | H26<br>年度 | H27<br>年度 | H28<br>年度 | H29<br>年度 | H30<br>年度 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 入居件数 | 14        | 15        | 16        | 17        | 14        | 10        | 13        | 11        | 13        | 12        | 10        | 10        |
| 部屋数  | 15        | 17        | 17        | 21        | 21        | 21        | 21        | 23        | 23        | 14        | 14        | 14        |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

白鬚西 R&D センターについては、平成 28 年度以降の入居件数は、部屋数に対して 7 割を超えている。しかしながら、平成 27 年度までは、新たに生じた空き区画は全て R&D センターの区画としていたが、R&D センターの入居状況が 14 件前後で推移していたことを踏まえて、平成 28 年度に、R&D センターの区画を 14 区画とし、それ以外の空き区画を短期貸付区画として運用することとなった経緯がある。したがって、短期貸付区画を白鬚西 R&D センターに転用することによる、施設全体の稼働率の向上は期待できない。

短期貸付区画が十分に有効活用されていない白鬚西共同利用工場については、短期貸付区画の募集に関する周知方法を見直し、入居者の確保を図る必要がある。また、白鬚東短期貸付区画についても、稼働率向上の余地があり、募集に関する周知方法の見直しを実施することが望ましい。

### (意見 1－13) 白鬚共同利用工場の有効活用について

都は、白鬚東地区と白鬚西地区において、共同利用工場を運営している。白鬚共同利用工場については、江東防災再開発事業推進のため、作業室を失うこととなる中小工業者等に貸し付けることを目的とした施設であり、入居者の高齢化による廃業等により、当初の目的による入居者は減少している。

都では、空区画となっている区画等についての有効活用を図るため、また、中小工業者の発展の一助とし、東京の産業の活性化を図ることを目的として、近隣区内に事業場を有する、建設業及び製造業並びにサービス業のうち、機械修理等の工場設備を有する事業者を対象に、白鬚東共同利用工場では、平成19年5月から、3年間の短期貸付を実施している。また、白鬚西共同利用工場では、平成19年7月から、研究・技術開発型のインキュベーション施設である白鬚西 R&D センターとして活用するとともに、平成28年度からは、都内に住所を有する製造業及び建設業を営む事業者並びに製造業等の商品開発や販路拡大等に寄与すると認められる事業者（ただし、小売業を除く。）を対象として、白鬚東共同利用工場同様に、短期貸付を実施している。

白鬚東共同利用工場の短期貸付区画については53%程度、また、白鬚西共同利用工場の短期貸付区画については30%程度の入居率である。いずれも稼働率向上の余地が十分にあり、短期貸付区画が地域産業活性化のために十分に活用されているとは言えない。

したがって、産業労働局は、白鬚共同利用工場の短期貸付区画の募集に関する周知方法を見直し、入居者の確保を図られたい。周知方法の見直しによっても稼働率の向上が見込まれない場合には、短期貸付対象者の要件を見直すことも含め、地域産業活性化の目的に限定せず、白鬚共同利用工場の空き区画を有効に活用できる方法を検討されたい。

## （2）東京都企業立地相談センターの運営について

産業労働局では、都内での立地を希望する企業に対して、適時適切なアドバイスや情報提供を行う相談センターである、東京都企業立地相談センター（以下「企業立地相談センター」という。）を設置し、都内への立地を支援している。企業立地相談センターの運営は、都内企業と地域産業の持続的な発展のため、企業の都内への立地を、情報面からサポートすることを目的として、民間事業者に委託して実施している。区市町村や民間の不動産事業者と連携し、立地を希望する企業へ産業振興施策や物件の情報を提供することで、きめ細やかな立地支援を行っている。

企業立地相談センターでは、都内での立地を希望する企業に対する相談業務のほか、セミナー及び情報交換会の開催等を行っている。企業立地相談センターにおける主な運営実績は、表 B1-5-4 のとおりである。

表 B1-5-4 企業立地相談センター運営実績

| 企業立地相談センターにおける相談件数等 |            |          |
|---------------------|------------|----------|
|                     | 平成 29 年度   | 平成 30 年度 |
| 相談件数 (※1)           | 86 件 (※2)  | 194 件    |
| 協力事業者への紹介件数         | 69 件 (※2)  | 166 件    |
| 協力事業者数              | 283 社 (※3) |          |

| 企業立地相談センターで開催されたセミナーの実績                     |       |       |
|---|-------|-------|
|   | 定員    | 参加者数  |
| 東京都企業立地セミナー2018 夏 IoT 時代の企業変革 “東京に立地するメリット” | 150 名 | 121 名 |
| 東京都企業立地セミナー2019 時代のニーズをつかむ “東京に立地するメリット”    | 150 名 | 98 名  |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

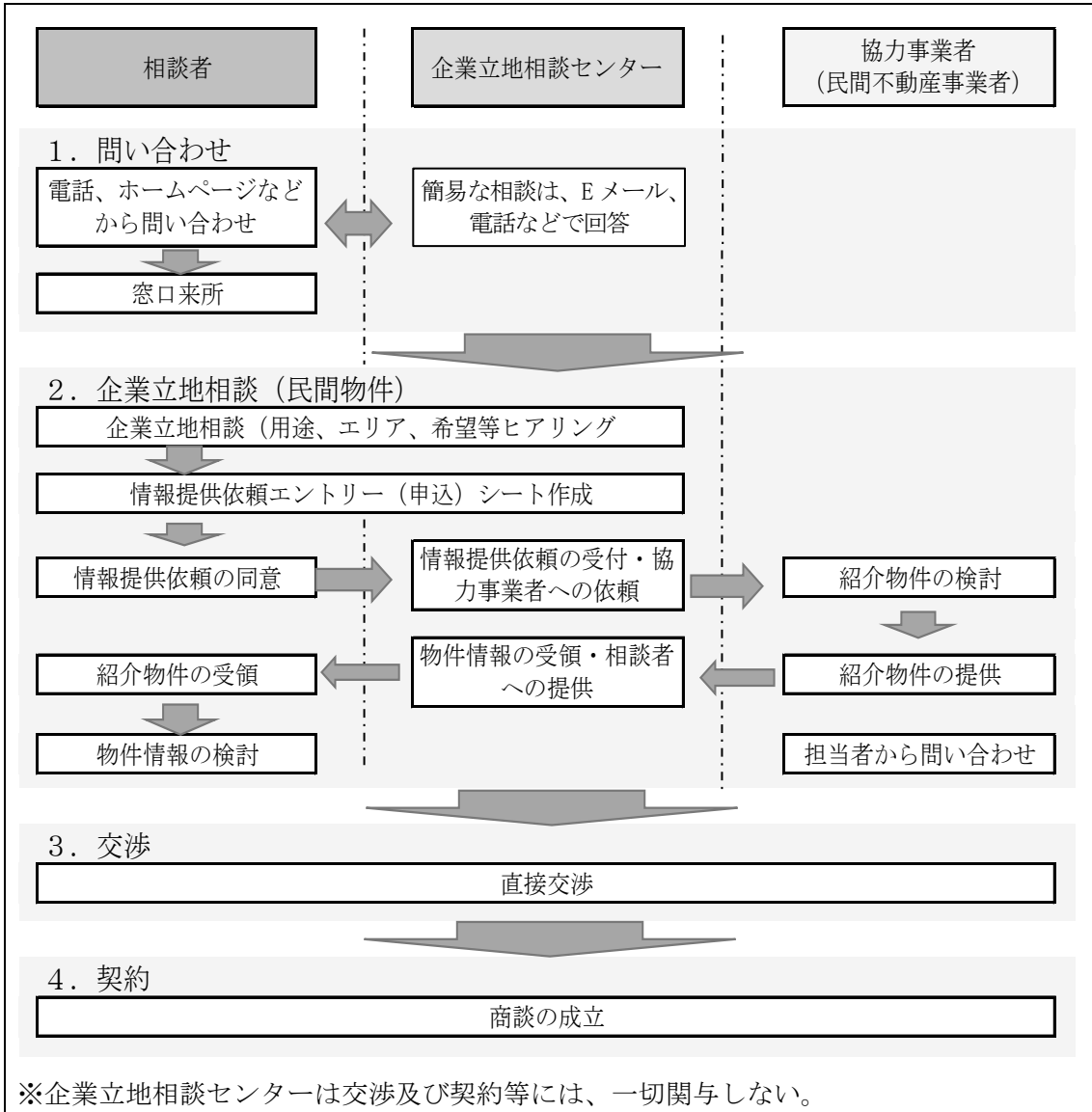
※1 相談件数は、来所相談件数を集計している。

※2 平成 29 年 12 月 (センター開設) から平成 30 年 3 月までの実績である。

※3 平成 30 年度末時点の事業者数である。

企業立地相談センターでは、協力事業者へ照会し、利用者に対して民間物件情報を提供する。また、企業立地相談センターが保有する公的物件情報や支援制度情報の提供も行っている。民間物件を対象とする場合のフロー例は、図 B1-5-1 のとおりである。

図 B1-5-1 民間物件を対象とする場合のフロー例（協力事業者と連携）



次に、企業立地相談センターにおける運営費について確認した。平成 30 年度における企業立地相談センター運營業務委託費の内訳は、表 B1-5-5 のとおりである。

表 B1-5-5 企業立地相談センター運営業務委託費内訳

(単位：円)

| 内訳                   | 金額         |
|----------------------|------------|
| 企業立地相談センターの管理運営費     | 66,400,620 |
| 調査業務費                | 6,333,400  |
| セミナー及び情報交換会の開催       | 8,731,000  |
| 企業立地相談センターサイトの更新・管理  | 1,530,000  |
| 企業立地相談センターサイトのリニューアル | 8,304,980  |
| 消費税                  | 7,304,000  |
| 合計                   | 98,604,000 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

企業立地相談センターの運営には、約 1 億円の業務委託費がかかっている。セミナー及び情報交換会の開催等も行っているが、業務の中心は相談業務であることから、相談業務の成果検証が重要であると言える。

そこで、相談対応等の目標件数について、産業労働局に質問したところ、設立当初の相談件数の想定は、年間約 1,000 件であり、年間 50 週、週 5 日で 1 日当たり 4 件程度という想定のもと算出されている。また、当該想定件数については、事業開始前の予算要求時の想定として算出した件数である。

平成 30 年度の実績については、来所相談、電話・メール相談も含めた相談対応及び協力事業者からの問い合わせ対応も含めて 655 件となっており、想定件数を大きく下回っている。平成 30 年 4 月以降、広告経費の減少等により、相談件数が伸び悩んでいたが、広告手段について検討を行い、平成 30 年 12 月から実施したウェブ広告による PR 効果により、平成 31 年 1 月からは大幅に増加している。令和元年度は、相談件数 1,000 件について達成する見込みである。引き続き、利用状況に対応して、適切なタイミングで周知活動の強化を図っていく必要がある。

また、相談件数以外にも、協力事業者から物件情報の提供があった際の相談者への連絡・情報提供数や、協力事業者数が大きく増加している。協力事業者については、令和元年 7 月末時点で 418 社であり、平成 30 年度末から 135 社増加している。物件情報提供数については、平成 30 年度に 515 件の物件情報の提供及び 1,778 件の相談・調整を実施しているところ、令和元年 7 月末時点で 277 件の物件情報提供及び 1,067 件の相談・調整を実施している。

したがって、成果指標として、相談件数以外の目標設定についても検討する余地がある。協力事業者の増加は、利用者への物件情報提供の拡充につながる指標であると言える。物件情報の提供及び相談・調整業務の件数は、単純に増加する

ことが望ましいものではないが、満足度調査等のアンケートを実施することにより、利用者への相談対応の質に関する指標を把握できると考えられる。

(意見 1-14) 東京都企業立地相談センターの運営における目標の設定について

東京都企業立地相談センター(以下「企業立地相談センター」という。)では、都内での立地を希望する企業に対する相談業務のほか、セミナー及び情報交換会の開催等を行っている。企業立地相談センターの運営には、約 1 億円の業務委託費がかかっており、業務の中心が相談業務であることから、相談業務の成果検証が重要であると言える。

この点、企業立地相談センターにおける年間の想定相談件数は、年間 50 週、週 5 日で 1 日当たり 4 件程度という想定のもと、年間 1,000 件程度と算出されている。平成 30 年度の相談件数は 655 件であったが、都は、相談件数の伸び悩みを踏まえ、広告手段の検討を行い、平成 30 年 12 月からウェブのリスティング広告を行うなど、適切なタイミングで周知活動の強化を図っている。平成 31 年 1 月より、相談件数は増加しており、令和元年度については、1,000 件に達する見込みである。

また、相談件数以外にも、協力事業者数等が大きく増加していることから、成果指標として、相談件数以外の目標設定についても検討する余地がある。利用実態やニーズに応じた事業を行うためにも、年度ごとに、適切な指標を用いて目標設定を行うことが望ましい。具体的な成果指標として、物件情報提供の量的充実を示す協力事業者数や、利用者への相談対応の質を示す満足度調査等のアンケート結果を利用することが考えられる。

したがって、都は、企業立地相談センターの運営に関する成果指標として、相談件数に加え、協力事業者数や満足度調査等のアンケート結果などの、相談件数以外の指標にも着目した目標設定をすることを検討されたい。

## 6. 地域商業の活性化施策について

### (1) 商店街ステップアップ応援事業の執行率について

都では、商店街が抱える潜在的な課題の抽出や課題解決に向けた取組の提案を、アウトリーチで行う体制を区市町村で整備するよう、商店街ステップアップ応援事業として、支援を行っている。

商店街ステップアップ応援事業は、3つの柱があり、それぞれ表 B1-6-1 のとおりである。

表 B1-6-1 商店街ステップアップ応援事業の概要

|             | 概要   | 補助対象者               |
|-------------|--|---------------------|
| 専門家派遣       | 商店街の主体的な取組を後押しするため、専門家等を派遣し、必要なノウハウを提供する   | 東京都商店街振興組合連合会及び区市町村 |
| 巡回相談        | 商店街活動について悩みを抱える商店街への巡回相談を実施する  | 区市町村                |
| 市場調査、計画策定支援 | 専門家派遣事業等を活用した商店街が行う調査や活性化計画策定等を支援<br>(都補助率 2/5、区補助率 2/5、事業者負担率 1/5、補助限度額 200 万円) | 区市町村                |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

平成 30 年度の予算額は 2 億円であり、決算額は 31 百万円であることから、執行率は 15.7%と非常に低い事業となっている。

商店街ステップアップ応援事業については、表 B1-6-1 のとおり、区市町村への補助が主であり、専門家派遣と巡回相談の商店街への延べ支援件数を区市町村別に見てみると、表 B1-6-2 のとおりであった。

表 B1-6-2 区市町村別の延べ支援件数の推移

(単位：件)

|       | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-------|----------|----------|----------|
| 専門家派遣 |          |          |          |
| 文京区   | 114      | 96       | 131      |
| 杉並区   | 60       | 45       | 47       |
| 江戸川区  | 40       | 20       | 35       |
| 町田市   | -        | -        | 117      |
| 小計    | 214      | 161      | 330      |
| 巡回相談  |          |          |          |
| 墨田区   | 200      | 205      | 204      |
| 北区    | -        | -        | 68       |
| 町田市   | 90       | 90       | -        |
| 西東京市  | 38       | 36       | -        |
| 小計    | 328      | 331      | 272      |
| 合計    | 542      | 492      | 602      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B1-6-2 を見ると、専門家派遣及び巡回相談は、毎年度、一定程度利用されていることが分かる。しかし、補助対象となっている区市町村は、専門家派遣と巡回相談を合わせても 7 区市のみであり、区市町村からの申請が限られている状況である。

これについて、区市町村からの申請が少なかった理由を確認したところ、アンケート等を実施していないため、不明とのことであった。

#### (意見 1-15) 商店街ステップアップ応援事業の執行率について

都では、商店街が抱える潜在的な課題の抽出や課題解決に向けた取組の提案を、アウトリーチで行う体制を区市町村で整備するよう、専門家等を派遣し、必要なノウハウを提供する専門家派遣や、商店街活動について悩みを抱える商店街への巡回相談などを行っている。

平成 28 年度から平成 30 年度までにおける専門家派遣及び巡回相談の商店街への延べ支援件数は、それぞれ 542 件、492 件、602 件と、一定程度発生しているものの、補助対象となっている区市町村は 3 年間で 7 区市に限られており、平成 30 年度の予算執行率は、15.7%と非常に低い状況である。

これに関し、区市町村からの申請が少なかった理由について、都は把握していない。商店街の課題や悩みの解決につながる事業であることから、区市町村が幅



広く事業を活用するため、また、今後の事業の在り方を検討するに当たって有用な情報を得るため、区市町村への聞き取りを行うなど、申請が少ない要因を把握し、適切な対応を図られたい。

## (2) 商店街空き店舗活用事業の活用について

都では、商店街の空き店舗問題に対して、先進的な取組により地域課題の解決や賑わい創出を行う商店街を支援し、都内商店街の空き店舗活用のモデル的事業として広く波及させるため、空き店舗活用モデル事業を行っている。

空き店舗活用モデル事業は、商店街が主体となる事業で、企画や計画を商店街が主体性を持って行うことは必要だが、必ずしも商店街が自主運営するということに限定せず、運営を委託して実施することも許容されており、NPO等が運営主体として商店街と協働して活動することも可としている。補助率は3/4、補助限度額3,000万円であり、補助対象事業例としては、地域での創業支援、地域ブランドのPRや全国各地との連携、保育・介護・学童保育等が挙げられ、以下の事業例が示されている。

表 B1-6-3 空き店舗活用事業におけるモデル的事業例

| テーマ        | 事業例  |
|------------|--|
| 他自治体との連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方の商品を販売するアンテナショップ</li> <li>・ 地方の食材を提供する飲食店</li> </ul>                          |
| 地域での創業支援   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業カフェ</li> <li>・ コワーキングスペース（1日チャレンジショップ等）</li> <li>・ 地元の若者向け商業体験スペース</li> </ul> |
| 地域ブランドのPR  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元のブランド食材を活用した飲食店</li> <li>・ アニメ等のゆかりの地PR</li> </ul>                            |
| 保育・介護・学童関連 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間保育、民間学童保育</li> <li>・ デイサービス</li> </ul>  |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

当該事業は、まず、商店街から提案があった事業について、モデルとして相応しいか否かを審査会に諮り、その事業が認められた場合は、補助金の交付申請を行えるという流れになっている。平成29年度に申請があった1件については、モデル事業の指定を受けたが、その後、物件の確保が困難となり、補助金の交付申請には至らなかった。

平成30年度については、いずれもモデル事業に指定されるに至っていない。

その結果、平成 30 年度の予算額は 162 百万円である一方、決算額は 16 百万円であり、執行率は 9.9%と非常に低い状況であった。

平成 30 年度について、執行率が低い理由及び対策について確認したところ、以下のとおりであった。

【産業労働局の回答】

(要因)

当該補助金は、単に施設の整備や活動費の補助を目的としておらず、他の商店街のモデルとなりうる先進的な取組として、事業の具体性や発展性、継続性等が求められることから、申請団体にとってはやや敷居が高いものになっていることが考えられる。

(対策)

審査会は書類審査のみとなっていることから、ステップアップ応援事業等を活用して、第三者の意見も交えながら、申請内容をより具体的で実現可能なものとして提案してもらえるよう勧めている。

(意見 1-16) 商店街空き店舗活用事業の活用について

都では、商店街の空き店舗問題に対して、先進的な取組により地域課題の解決や賑わい創出を行う商店街を支援し、都内商店街の空き店舗活用のモデル的事例として広く波及させるため、空き店舗活用モデル事業を行っている。

他の商店街のモデルとなりうる先進的な取組として、事業の具体性や発展性、継続性等が求められることから、商店街にとってはやや敷居が高いと考えられ、申請件数は、平成 29 年度は 1 件、平成 30 年度は 2 件にとどまっている。

商店街の空き店舗が長期化すると、商店街全体の雰囲気にも悪影響を及ぼす可能性がある。将来的な事業の発展、継続に結び付けられるようなアイデアの創出と具体化に寄与するための研修を活用するなど、有効な対応を実施の上、商店街空き店舗活用事業を広く活用されたい。

## 7. 総合的支援施策について

### (1) 中小企業世界発信プロジェクト事業について

中小企業世界発信プロジェクトは、東京 2020 大会の開催等を契機とした中長期のビジネスチャンス、都内の中小企業はもとより、日本全国の中小企業に波及させ、その優れた技術・製品等を世界に発信するプロジェクトである。中小企業世界発信プロジェクト事業の中で、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の運営を行っている。

#### ① 「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の運営

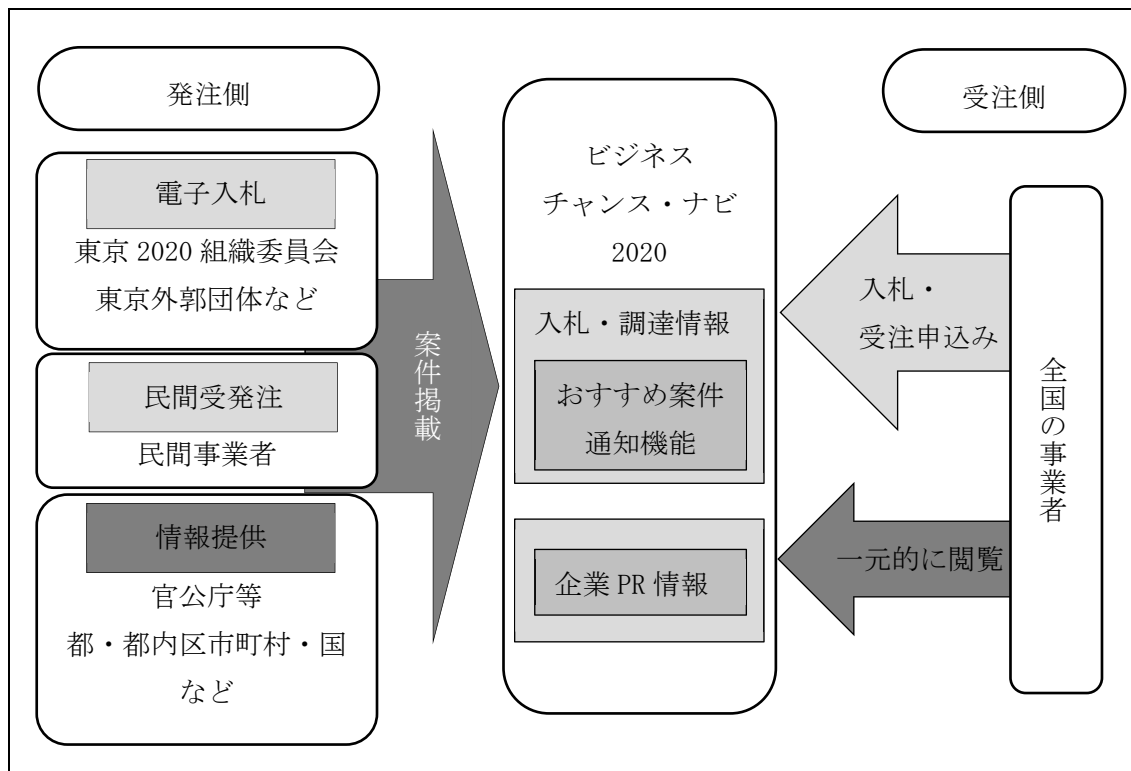
中小企業振興公社では、都内中小企業の受注機会の拡大に向けた取組として、平成 28 年 4 月から、東京 2020 大会等を契機とする官民の調達情報を一元的に集約した受発注のマッチングサイト「ビジネスチャンス・ナビ 2020」が本格稼働し、民間発注案件の掲載や、都、国等、官公需の入札情報の提供を開始した。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」は、都、東京商工会議所、東京都商工会議所連合会、東京都商工会連合会、東京都中小企業団体中央会、中小企業振興公社による「中小企業世界発信プロジェクト推進協議会」により運営されており、中小企業振興公社が事務局となっている。

#### ② 「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の特徴

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」のシステムのイメージは、図 B1-7-1 のとおりである。都内中小企業の支援を目的としているが、大企業も登録可能となっている。都内中小企業利用者は、低保証率の信用保証が利用可能になる等の支援制度が用意されている。

図 B1-7-1 「ビジネスチャンス・ナビ 2020」のシステムイメージ



(中小企業世界発信プロジェクト推進協議会作成資料より監査人が作成)

ビジネスチャンス・ナビの主な特徴としては、以下が挙げられる。

- (ア) オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の電子入札に唯一参加可能である
- (イ) 東京都外郭団体の電子入札機能がある
- (ウ) 民間企業同士のビジネスマッチング機能がある

他機関で運営しているビジネスマッチングサイトは、例として、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する「ジェグテック」や、日本全国の商工会議所が運営する「ザ・ビジネスモール」などが挙げられる。これらは、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の主な特徴として記載した(ウ)の機能を有しており、この点においては、類似しているが、(ア)(イ)の電子入札機能は、ビジネスチャンス・ナビならではの機能となっている。また、電子入札機能のほか、都や区市町村等の入札情報の提供が行われている。したがって、従来にはない機能を備えたビジネスマッチングのシステムとして活用されることが期待されるものである。なお、(ウ)については中小企業世界発信プロジェクト発足当初からある機能で、(ア)(イ)はオリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の利用開始の

タイミングで導入されているものである。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の登録企業数について確認したところ、平成 31 年 3 月 31 日時点で、中小企業・大企業含めて 29,073 件とのことであった。また、都外郭団体の電子入札機能については、令和元年 7 月 1 日時点で 15 団体が利用している。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の利用状況については、入札・発注案件及びその件数がホームページで公開されており、活用が図られている。図 B1-7-2 は、令和元年 9 月 27 日時点のホームページ上で公開されている「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の入札・発注案件数である。

図 B1-7-2 「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の利用状況

| ビジネスチャンス・ナビ2020の利用状況  |       |                     |       |
|-----------------------|-------|---------------------|-------|
| 入札・発注<br>案件数（募集中）     |       | 企業登録数               |       |
| 東京2020組織委員会<br>（電子入札） | 9 件   | 都外郭団体等<br>（電子入札）    | 3 件   |
| 民間<br>（ビジネスマッチング）     | 129 件 | 都・都内区市町村等<br>（入札情報） | 634 件 |

（ビジネスチャンス・ナビ 2020 運営事務局ホームページより抜粋）

このように、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」は、ビジネスマッチングのシステムとしては、前述の（ア）（イ）の特徴を有する独自のシステムとして多くの自治体や企業に活用されているところである。しかしながら、東京 2020 大会に向けて開発が進められてきたものであり、特に大会終了後は、オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の電子入札に唯一参加可能であるという特徴がなくなることから、電子入札機能について、活用されなくなる可能性が考えられる。

電子入札機能に対する投資額としては、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」のシステムに対して、平成 31 年 3 月 31 日時点までに資産計上された投資額は 398 百万円であり、この中に電子入札機能開発に係る投資額が含まれている。「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の機能追加の経緯は、表 B1-7-1 のとおりである。

表 B1-7-1 ビジネスチャンス・ナビ 2020 機能の経緯

|                                  |
|----------------------------------|
| 平成 28 年度                         |
| 4 月 28 日 サイトオープン                 |
| ①民間受発注、②情報提供（都）、③情報提供（国、他県等）スタート |
| 12 月 26 日                        |
| ④情報提供（区市町村）スタート                  |
| 平成 29 年度                         |
| 4 月 3 日 組織委員会が利用開始               |
| ⑤電子入札スタート                        |

（東京都中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

平成 27 年度以降、機能追加も含めて段階的にソフトウェアとして合計で 398 百万円の資産計上が行われており、平成 29 年 3 月 31 日以降、電子入札機能に係る開発費が資産計上されている。電子入札機能の追加に関連するソフトウェアとしての資産計上額を集計したところ、235 百万円であった。なお、当該金額には、民間受発注機能追加に係る投資額も含まれる。表 B1-7-2 は、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の機能追加内容と取得価額を示したものである。

表 B1-7-2 ビジネスチャンス・ナビ 2020 機能追加内容と取得価額

| 資産名                                  | 取得日付                 | 取得価額                | 対象機能                               |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ 2020 システム開発(SE 作業)   | 平成 28 年<br>3 月 31 日  | 69,978,600 円        | ①民間受発注<br>②情報提供（都）<br>③情報提供（国、他県等） |
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ 2020 機能追加（28 年 9 月）  | 平成 28 年<br>9 月 30 日  | 32,270,400 円        | ①民間受発注<br>基本機能                     |
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ機能追加（28 年 12 月発注情報連携） | 平成 28 年<br>12 月 27 日 | 14,211,288 円        | ④情報提供（区市町村）                        |
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ機能追加（29 年 3 月）        | 平成 29 年<br>3 月 31 日  | 12,441,600 円        | ①民間受発注<br>基本機能                     |
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ（29 年 3 月、財務局・区市町村連携） | 平成 29 年<br>3 月 31 日  | 33,673,968 円        | ②情報提供（都）<br>④情報提供（区市町村）            |
| 世界発信ビジネスチャンス・ナビ機能追加（29 年 3 月、電子調達機能） | 平成 29 年<br>3 月 31 日  | <u>81,778,680 円</u> | ⑤電子入札                              |

|                                    |                     |                     |                         |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| ビジネスチャンス・ナビ電子調達機能追加改修【二次開発】        | 平成 29 年<br>7 月 31 日 | <u>34,128,000 円</u> | ⑤電子入札                   |
| ビジネスチャンス・ナビ 2020 機能追加(平成 30 年 3 月) | 平成 30 年<br>3 月 31 日 | <u>30,715,200 円</u> | ⑤電子入札<br>①民間受発注<br>基本機能 |
| ビジネスチャンス・ナビ 2020 新機能追加             | 平成 31 年<br>3 月 31 日 | <u>88,825,896 円</u> | 基本機能<br>⑤電子入札<br>①民間受発注 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B1-7-2 のうち、電子入札機能に係る開発費が関連するものについて下線を付している。このようにおおむね 235 百万円もの投資を行い開発した電子入札機能については、東京 2020 大会終了までの短期間で機能を終えることなく、陳腐化しない範囲で活用を行うべきと考える。

電子入札機能に着目すると、都の電子入札のシステムとして「東京都電子調達システム」や東京電子自治体共同運営による「電子調達サービス」がある。「ビジネスチャンス・ナビ 2020」は、「東京都電子調達システム」や「電子調達サービス」にはない、都外郭団体の電子入札機能を有するところに特徴がある。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の電子入札機能の開発については、基本機能及び民間受発注機能の開発も一部含めた上で算定すると、235 百万円の投資を行っており、当該投資を東京 2020 大会終了にかかわらず有効活用するため、電子入札機能の継続的な使用の可能性を検討する必要がある。

都は、電子入札機能について、東京 2020 大会終了後も継続して有効活用できるよう、都外郭団体の利用増加に向けた働きかけにより発注案件を増加させ、サイト内の受発注取引の活性化を図る方向で検討を進めているとのことであった。

また、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」を含む中小企業世界発信プロジェクト事業は、令和 2 年度末までの基金事業であり、基金事業終了までに、具体的な方向性を策定することが望まれる。

(意見 1-17) 「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の今後の活用について

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」は、ビジネスマッチングのシステムとして開発されているが、オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会及び都外郭団体の電子入札機能を有する独自のシステムとなっている。また、電子入札機能に着目すると、都の電子入札のシステムとして「東京都電子調達システム」や、東京電子自治体共同運営による「電子調達サービス」があるが、それらにはない、都外郭団体の電子入札機能を有するところに特徴がある。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の電子入札機能の開発については、基本機能及び民間受発注機能の開発も一部含めた上で算定すると、235 百万円の投資を行っており、当該投資を東京 2020 大会終了にかかわらず有効活用するため、電子入札機能の継続的な使用の可能性を検討する必要がある。

都は、電子入札機能について、東京 2020 大会終了後も継続して有効活用できるように、都外郭団体の利用増加に向けた働きかけにより発注案件を増加させ、サイト内の受発注取引の活性化を図る方向で検討を進めているとのことであった。

「ビジネスチャンス・ナビ 2020」は、電子入札機能のほか、民間企業同士のマッチング機能、情報提供機能を特徴の柱と位置付けており、都及び中小企業振興公社は、「ビジネスチャンス・ナビ 2020」のシステム開発に相応の投資がなされていることも踏まえ、ナビ全体としてより効果的なサイトとなるよう、基金事業である、中小企業世界発信プロジェクト事業終了後におけるナビ全体の方向性を検討されたい。

## (2) 医工連携事業における医工連携人材育成について

都では、平成 29 年度より、都内中小企業の医工連携を推進する人材育成を目的とする講座を開設している。当該講座の受講対象は、東京都医工連携 HUB 機構（以下「医工連携 HUB」という。）に登録している都内の中小ものづくり企業及び製販企業である。

表 B1-7-3 医工連携人材の育成講座及びプログラム

| プログラム名                      | 概要  | 対象                                | 平成 30 年度<br>受講者数 | 平成 30 年度<br>費用 |
|-----------------------------|---|-----------------------------------|------------------|----------------|
| 医工連携人材<br>育成講座              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医工連携</li> <li>・ 法規制概論</li> <li>・ 開発事例紹介</li> <li>・ 医療機器の事業化</li> </ul> | 医療機器産業又は医工連携に関心のある企業の従業員等         | 73 名             | 3,926 千円       |
| 医療機器開発<br>海外展開人材<br>育成プログラム | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外展開情報収集</li> <li>・ 臨床現場視察</li> <li>・ トレーニング機器操作</li> </ul>            | アジア・新興国を中心とした医療機器の海外展開を目指す企業の従業員等 | 前期：6 名<br>後期：4 名 | 5,443 千円       |



|                                    |   |  |     |         |
|------------------------------------|---|--|-----|---------|
| 医療機器開発<br>イノベーション<br>人材育成プ<br>ログラム | ・先端医療機器<br>・イノベーション創出<br>プロセス<br>・ビジネスプラン作成 | イノベーティブ<br>な医療機器の開<br>発を目指す企業<br>の従業員等 | 12名 | 9,996千円 |
|------------------------------------|---|--|-----|---------|

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B1-7-3 の講座は、中小企業の従業員等を対象としているが、このうち医工連携人材育成講座では、空きがあれば、大企業の従業員や、臨床機関、研究機関の職員も参加可能とのことであり、受講料はいずれも無料である。過去に実施した講座において、受講者がものづくり中小企業のみであった際、製販企業の受講生がおらず、議論が活発化しなかったという意見があったとのことである。

そうであれば、ものづくり中小企業と大手製販企業が同じ講座を受講する機会を設けることで、双方のマッチングの機会が増え、ものづくり中小企業の従業員にとって実践的な知識を吸収することができるというメリットがあると考えられる。

#### (意見 1-18) 医工連携人材の育成について

都では、都内中小企業の医工連携を推進する人材育成を目的とする講座を無料で開設しており、空きがあれば、東京都医工連携 HUB 機構（以下「医工連携 HUB」という。）に会員登録のある大企業の従業員や、臨床機関、研究機関の職員も参加可能としている。受講対象は、医工連携 HUB に登録している都内中小企業であるため、ものづくり中小企業の従業員しか参加しない場合、講座におけるグループ討議や意見交換の際に、議論が活発化しない場合がある。

ここで、ものづくり中小企業と大手製販企業が同じ講座を受講することは、双方のマッチングの機会が増え、ものづくり中小企業の従業員にとって実践的な知識を吸収することができるというメリットがある。そのため、欠員時にのみ、例外的に大手製販企業の従業員を受け入れるのではなく、規模の大小を問わず、一定数の製販企業の従業員を受け入れるなど、受講者の構成を検討されたい。

## 8. 金融支援施策について

### (1) 中小企業制度融資について

#### ① 中小企業制度融資の概要

制度融資とは、地域の産業経済振興や企業の育成等を目的に、地方自治体によって作られている信用保証協会保証付き融資のシステムである。

制度融資の当事者は、地方自治体である都道府県や区市町村、融資申込者である中小企業や個人事業主等の小規模企業者、銀行・信用金庫等の民間金融機関、そして公的機関である信用保証協会となっている。

信用保証協会が、中小企業・小規模事業者の保証委託申込みに応じて保証を承諾し、金融機関から融資が実行されると、中小企業・小規模事業者の資格、借入金の使途、保証金額等一定の要件を備えた保証についてはすべて、中小企業信用保険法に基づく信用保険に付保される仕組みになっており、これを包括保証保険制度という。この場合、信用保証協会は、保険の種類ごとに定められた保険料を、株式会社日本政策金融公庫（以下「日本政策金融公庫」という。）に支払うことになっている。

信用保証協会の保証によって融資を受けた中小企業・小規模事業者が、所定期限までに金融機関へ借入金の返済を行わない場合、その事実が金融機関から信用保証協会に通知され、信用保証協会は、中小企業・小規模事業者に代わって金融機関に弁済する。

この代位弁済が、信用保険上の保険事故であり、この代位弁済額の70～90%（この率を保険填補率という。）を保険金として日本政策金融公庫から信用保証協会が受領する。信用保証協会はこの保険金を受領後、中小企業・小規模事業者からの弁済の都度、その回収金を保険填補率に応じて日本政策金融公庫に納付する。

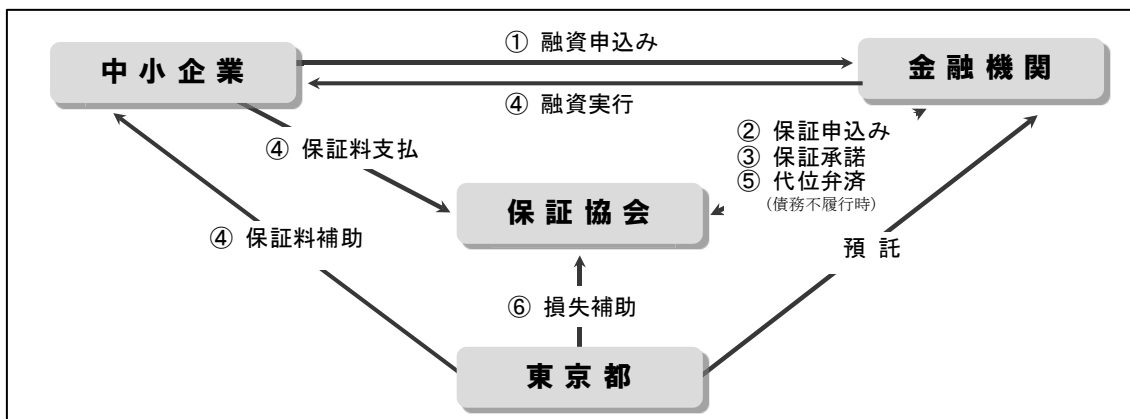
#### ② 都の中小企業制度融資の状況

##### (i) 中小企業制度融資制度の枠組み

都の制度融資も、上記の制度融資の枠組みのように設計されており、都と東京信用保証協会（以下「保証協会」という。）と指定金融機関の三者協調のうえに成り立っており、都内の中小企業者が金融機関から融資を受けやすくするこ

とを目的としている。

図 B1-8-1 中小企業制度融資の流れ



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(ii) 中小企業制度融資の利用状況

都では、創業、事業拡大、経営安定化等のニーズに応じた様々な融資メニューを用意している。融資メニューごとの融資実行件数、融資実行額は、表 B1-8-1 のとおりである。

表 B1-8-1 中小企業制度融資の融資実行件数及び融資実行額の推移

(単位：件数 件、実行額 百万円)

| 融資制度区分        |     | 平成 26 年度 | 平成 27 年度 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|---------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| 小規模企業<br>向け融資 | 件数  | 14,134   | 14,186   | 13,916   | 14,401   | 19,481   |
|               | 実行額 | 91,330   | 94,180   | 89,427   | 82,041   | 119,206  |
| 一般事業資<br>金融資  | 件数  | 11,805   | 14,441   | 13,324   | 10,479   | 10,819   |
|               | 実行額 | 225,318  | 297,210  | 271,846  | 193,772  | 216,219  |
| 創業融資          | 件数  | 779      | 939      | 1,272    | 1,708    | 2,058    |
|               | 実行額 | 4,761    | 6,533    | 9,284    | 12,263   | 16,669   |
| 産業力強化<br>融資   | 件数  | 268      | 552      | 645      | 646      | 858      |
|               | 実行額 | 5,703    | 8,953    | 12,112   | 13,361   | 20,368   |
| 経営支援融<br>資    | 件数  | 2,122    | 2,082    | 1,769    | 1,282    | 1,003    |
|               | 実行額 | 38,820   | 41,087   | 34,513   | 23,693   | 18,820   |
| 企業再生支<br>援融資  | 件数  | 6,311    | 10,957   | 10,655   | 9,671    | 11,343   |
|               | 実行額 | 194,762  | 338,117  | 332,342  | 287,150  | 338,140  |

|              |     |           |           |           |           |           |
|--------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 災害復旧資<br>金融資 | 件数  | 5         | 2         | 1         | 2         | 0         |
|              | 実行額 | 109       | 20        | 3         | 10        | 0         |
| 小計           | 件数  | 35,424    | 43,159    | 41,582    | 38,189    | 45,562    |
|              | 実行額 | 560,803   | 786,098   | 749,528   | 612,288   | 729,423   |
| 一般保証付<br>融資  | 件数  | 48,517    | 39,183    | 42,298    | 45,444    | 32,812    |
|              | 実行額 | 517,636   | 386,229   | 397,589   | 500,054   | 376,684   |
| 合計           | 件数  | 83,941    | 82,342    | 83,880    | 83,633    | 78,374    |
|              | 実行額 | 1,078,439 | 1,172,327 | 1,147,117 | 1,112,342 | 1,106,107 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### ③ 預託金方式と利子補給方式について

制度融資が、銀行等の民間金融機関が独自に行う融資と異なり、低い金利となっているのは、預託金や利子補給があるためである。

ここで預託金とは、地方自治体から制度融資に応じてくれる金融機関に対し、融資額等に応じて税金から貸し付けられる貸付金で、制度融資の原資として活用できるので、その分、金融機関の負担が軽くなる。

また、利子補給とは、同じく地方自治体が、本来利用者が支払うべき制度融資に掛かる金利の支払い負担分の一部をカバーするために使うもので、その原資も税金である。

都では、中小企業制度融資にあたり、一部のメニュー以外については、預託金方式を採用している。

表 B1-8-2 預託金予算額

(単位：百万円)

| 融資制度区分    | 平成 26 年度 | 平成 27 年度 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 小規模企業向け融資 | 87,500   | 109,200  | 110,253  | 109,658  | 121,538  |
| 一般事業資金融資  | 1,000    | 1,000    | 1,000    | 1,000    | 1,000    |
| 創業融資      | 11,000   | 11,300   | 14,654   | 14,416   | 19,695   |
| 産業力強化融資   | 42,200   | 39,700   | 41,778   | 40,164   | 29,778   |
| 経営支援融資    | 129,800  | 110,300  | 104,455  | 105,662  | 69,220   |
| 企業再生支援融資  | -        | -        | -        | -        | -        |
| 災害復旧資金融資  | 1,700    | 1,200    | 1,200    | 800      | 800      |
| 小計        | 273,200  | 272,700  | 273,340  | 271,700  | 242,031  |

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 一般保証付融資 | 1,400   | 1,400   | 1,400   | 1,400   | 1,400   |
| 合計      | 274,600 | 274,100 | 274,740 | 273,100 | 243,431 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B1-8-2 を見ると、都は、2,000 億円超を金融機関に預託金として預け入れていることが分かる。

都に預託金方式を採用している理由、及び利子補給方式に変更することを検討したことがあるかについて質問したところ、融資件数から想定すると、膨大な事務量及びコストが発生することが明白であるため、利子補給方式を採用しないことについて検討はしていないものの、都としては、災害復旧資金融資を除いて、利子補給方式を採用していないとの回答であった。

#### ④ 損失補助の審査について

中小企業・小規模事業者が、金融機関から受けた融資の返済を行うことができなかつた場合、保証協会が金融機関に代位弁済を行う。この代位弁済により取得した求償権のうち、一定の基準を満たしたものについて、都は、中小企業制度融資保証債務履行補助金（以下「損失補助」という。）を交付している。

表 B1-8-3 は、中小企業制度融資にかかる代位弁済額、損失補助額及び補助金回収額の推移である。

表 B1-8-3 代位弁済額、損失補助額及び補助金回収額の推移

(単位：千円)

| 項目     | 平成 26 年度   | 平成 27 年度   | 平成 28 年度   | 平成 29 年度   | 平成 30 年度   |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 代位弁済額  | 44,244,625 | 38,484,988 | 35,655,739 | 31,041,372 | 32,172,616 |
| 損失補助額  | 10,192,954 | 7,739,893  | 6,891,570  | 6,276,910  | 5,239,824  |
| 補助金回収額 | 462,575    | 576,567    | 503,537    | 439,218    | 501,622    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B1-8-3 をみると、損失補助額は年々減少傾向にあるものの、平成 30 年度においても、52 億円の補助金が保証協会に対して支払われている。

ここで、都が損失補助金を交付するまでの調査方法を見てみることにする。損失補助は、適正な支出を行うために、保証協会からの申請を受けてから補助金の支出まで、約 1 年にわたる詳細な調査を行っている。

1 年間の流れは、まず保証協会が、4 月から 5 月に申請案件の精査を行い、都に補助金交付申請を行う。その後、都職員による書面調査及び対面調査並びに専

門家による書面調査及び対面調査を経て、補助金の使途につき、東京都信用保証補助審査会（以下「審査会」という。）に諮問している。

都職員による書面調査は、6月から翌年1月、対面調査は、7月から翌年1月に実施している。また、専門家による書面調査は、8月から翌年1月、対面調査は、12月から翌年1月に実施している。

それぞれの調査の調査対象、調査方法、調査項目は、表 B1-8-4 のとおりである。

表 B1-8-4 補助対象案件の調査の概要

| ① 都職員による調査   |   |
|--|---|
| 調査対象   | 全件  |
| 調査方法   | 債務者別資料等による書面及び補助事業者との対面による調査  |
| 調査項目   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補助対象の融資か</li> <li>・ 業務方法書に従い債務の保証をしているか</li> <li>・ 日本政策金融公庫の保険金の補てんがあるか</li> <li>・ 補助金の金額算定に誤りがないか</li> <li>・ 保証状況（保証時の財務状況、資金使途、業歴、保証回数、企業規模、回収条件等）に不審な点はないか</li> <li>・ 代位弁済状況（事故原因、業況、期限の利益の喪失事由等）に不審な点はないか</li> <li>・ 求償権管理状況（担保処分、資産状況、保証人の現状、相続状況、督促状況等）に不審な点はないか等</li> </ul> |
| ② 専門家（弁護士及び公認会計士）による調査   |   |
| 調査対象   | 一定基準（保証直後、多数口、高額）による選定及び無作為抽出   |
| 調査方法   | 債務者別資料等による書面及び補助事業者との対面による調査  |
| 調査項目   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金使途に疑問な点はないか</li> <li>・ 後向きな融資となっていないか</li> <li>・ 事業計画等返済見込みがあるか</li> <li>・ 事故原因に不審な点はないか</li> <li>・ 担保価値と回収金額に差がないか等</li> </ul>  |
| ③ 審査会（説明する案件）  |   |
| <p>審査会では、専門家による調査が行われたもののうち、特に説明すべき案件として、専門家が選定した案件について、主に保証の経緯、事故原因及び代位弁済後の状況等について説明している。委員による質問に回答する形式で審議され、審査会に付議された案件に係る補助金の使途の妥当性について答申がなされる。</p> |   |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

都では、このように約1年にわたる詳細な調査を行った上で、年1回、審査会を開催している。

審査会では、長期にわたる詳細な調査の過程を報告するとともに、債務者別、案件別の保証の経緯、事故原因、代位弁済後の状況、償却理由等について、債務者ごとに審議案件の説明を行い、都は審査会の答申を受けた上で、補助金の決定を行っている。

平成30年度における事前調査及び審査会で説明の対象となった案件の件数は、表B1-8-5のとおりである。

表 B1-8-5 平成30年度における補助対象案件の調査・説明件数

|           | 債務者数 (件) | 案件数 (件) | 補助対象債務額 (千円) |
|-----------|----------|---------|--------------|
| 都職員による調査  | 2,785    | 5,269   | 5,250,439    |
| 専門家による調査  | 81       | 345     | 373,405      |
| 審査会における説明 | 25       | 119     | 142,709      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 随時、債務者からの回収金があるため、都職員による調査の補助対象債務額と表B1-8-3の損失補助額とは一致していない。

また、審査会の議事録により、審査会の開催状況をみると、表B1-8-6のとおりである。なお、具体的な債務者の状況説明部分に関しては、「東京都信用保証補助審査会運営要綱」第三の規定に基づき、非公開とされている。

表 B1-8-6 審査会の開催状況 (平成30年度)

|      |                 |
|------|-----------------|
| 開催日  | 平成31年2月8日 (金曜日) |
| 開催時間 | 15時00分から16時15分  |
| 出欠状況 | 出席委員 9名、欠席委員 1名 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表B1-8-5を見ると、審査会の説明対象となっている債務者数は、調査対象2,785件中25件と0.9%である。つまり、審査会で説明対象としている案件は、より審議が必要な案件に絞り込まれているといえる。

また、表B1-8-6を見ると、平成30年度の審査会の開催時間は、当初2時間を予定していたが、15時00分から16時15分までの1時間15分となった。審査会においては、都職員及び専門家による詳細な調査の過程や、債務者別、案件

別の保証の経緯、事故原因、代位弁済後の状況、償却理由等を報告することを考えると、限られた時間の中で、要点をおさえた効率的な説明が求められるが、代位弁済後の中小企業及び連帯保証人からの回収可能性についての説明がなされていない案件も、一部見受けられた。

#### (意見 1-19) 中小企業制度融資における損失補助の審査について

都は、都内の中小企業者が、事業の活性化や経営の安定化等に必要な資金を金融機関から円滑に調達できるように、国の「信用保証制度」を基盤として運営されている制度融資の枠組みを用いて、中小企業を支援している。この保証制度を使って借入れをした中小企業者が借入金を返済できなくなった場合、東京信用保証協会（以下「保証協会」という。）が借受者に代わって金融機関に弁済し、都は、保証協会が代位弁済により取得した求償権の一部について、補助を行っている。

都では、補助金の使途の公正妥当を期するため、保証債務履行損失補助を行うに当たり、東京都信用保証補助審査会（以下「審査会」という。）による審査を行っている。

平成 30 年度に実施された審査会は、25 債務者の案件について説明が行われたが、その開催時間は 1 時間 15 分であった。都職員及び専門家による詳細な調査の過程や、債務者別、案件別の保証の経緯、事故原因、代位弁済後の状況、償却理由等を報告することを考えると、要点をおさえて効率的に説明を行う必要があるが、代位弁済後の中小企業及び連帯保証人からの回収可能性についての説明がなされていない案件も、一部見受けられた。

産業労働局は、限られた時間の中で委員が十分な審査を行えるよう、特に、中小企業及び連帯保証人からの回収可能性についても、十分に審査会で説明されたい。

### (2) ファンドを活用した中小企業支援について

#### ① ファンドについて

ファンドは、一般的に、投資家から集めたお金を一つの大きな資金としてまとめ、運用の専門家が、株式や債券などに投資・運用する商品で、その運用成果が、投資家それぞれの投資額に応じて分配される仕組みの金融商品である。集めた資金をどのような対象に投資するかは、ファンドごとの運用方針に基づき、専門家が決定している。

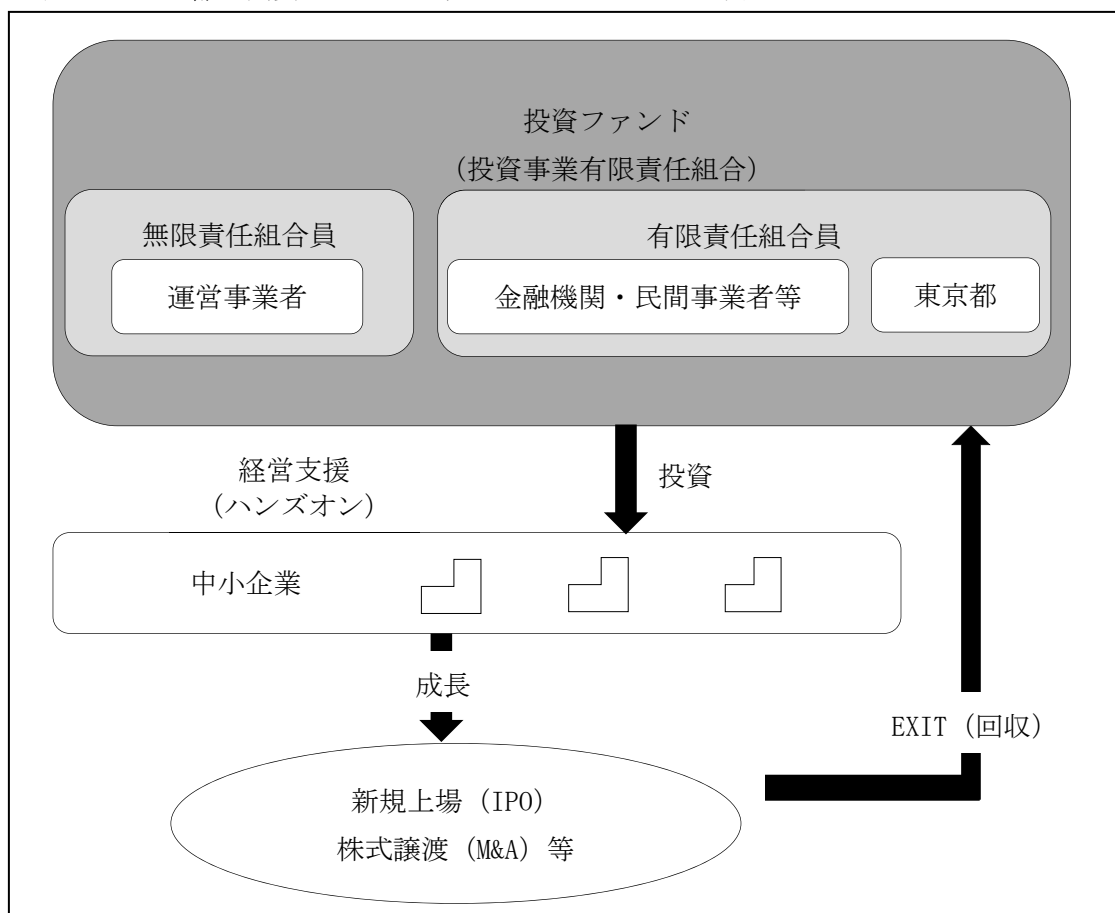
また、ファンドの運用成績は市場環境などによって変動し、ファンドの運用



によって生じた損益は、それぞれの投資額に応じて全て投資家に帰属することになる。

都が出資しているファンドのスキームの一例は、図 B1-8-2 のとおりである。

図 B1-8-2 都が出資しているファンドのスキームの一例



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

## ② 都が出資しているファンド

都は、都内の中小企業振興に向けた多様な金融手法の一つとして、民間の事業者が運営するファンドを活用し、中小企業に対する投資と経営支援を実施している。このファンドの活用は、都の出資が民間からの出資の呼び水となり、都内の産業活動の活性化につながることも目指している。

都では、平成 30 年度時点で 4 本のファンドへ出資している。それぞれのファンドの概要は、表 B1-8-7 のとおりである。

表 B1-8-7 都が出資しているファンドの概要

(単位：億円)

| ファンド名              | 事業者名                | 出資年月         | 都の出資額 | ファンド全体の出資額 |
|--------------------|---------------------|--------------|-------|------------|
| 事業承継支援ファンド         | 日本プライベートエクイティ株式会社   | 平成 30 年 12 月 | 25    | 68.5       |
| ベンチャーファンド          | インキュベイトファンド         | 平成 29 年 12 月 | 10    | 111        |
| 中小企業連携促進ファンド       | 株式会社トライハード・インベストメンツ | 平成 28 年 11 月 | 30    | 216        |
| 東京都ベンチャー企業成長支援ファンド | 大和企业投資株式会社          | 平成 25 年 1 月  | 20    | 55         |
|                    |                     | 計            | 85    | 450.5      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

## ③ ファンドの事業目的

都が出資している各ファンドの事業目的は、表 B1-8-8 のとおりである。

表 B1-8-8 都が出資しているファンドの事業目的

| ファンド名              | 事業目的  |
|--------------------|---|
| 事業承継支援ファンド         | 企業経営者の高齢化が進み、事業承継が喫緊の課題となる中、東京都は、新たにファンドを活用した支援を開始し、成長可能性を有する中小企業の事業承継を円滑に進めるとともに、事業承継を契機とした次なるステージへの成長を促進していく。 |
| ベンチャーファンド          | IoT や AI など先端技術を活用したイノベーション創出に向け、リスクが高く民間からの資金調達ที่難しい起業初期段階のベンチャーを主な投資対象とし、資金だけでなく経営面など、成長に必要な様々な面から支援する。      |
| 中小企業連携促進ファンド       | 優れた技術を持ちながら、経営資源の不足により単独での事業化が困難な中小企業と様々な主体（大学、大企業、日本各地の企業等）との連携を促進し、新たな分野に挑戦する中小企業の成長を後押しする。                   |
| 東京都ベンチャー企業成長支援ファンド | 有望な技術力を持つ、ものづくりベンチャー企業を対象に、資金・経営の両面から支援する。  |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

いずれのファンドについても、必要な資金調達が容易でない中小企業やベンチャー企業に対して、ファンドへの出資を通じて支援することで、中小企業やベンチャー企業の成長を後押しすることを目的としている。また、都が出資することで、民間からの出資が促進されることが期待されている。

#### ④ ファンドの情報公開について

都からファンドへの出資額の源泉は、当然ながら都民の税金である。都がファンドへ出資する目的は、中小企業やベンチャー企業の成長促進、民間資金の呼び水機能を担うことであり、ファンドへの出資は当該目的を達成するための手段の一つに過ぎない。そのため、ファンドへ出資して終わりということではなく、出資の目的の達成度合いを継続的にモニタリングし、もって都民への説明責任を果たす必要がある。

ここで、ファンドに関する情報提供の方法について質問したところ、局から以下の回答を得た。

##### 【産業労働局からの回答】

金融部が出資しているファンドは、ベンチャーや中小企業の支援を目的としており、情報公開に当っては、支援先のベンチャーや中小企業の事業運営上の支障とならないよう慎重な配慮が求められます。ファンドからの支援を公表することで従業員や取引先、顧客等の関係者に大きな影響を与え、中小企業支援という本来の目的を損なうことの無いよう十分に考慮する必要があると考えております。

しかしながら、ファンド出資の成功事例を周知することで中小企業事業者に対して多様な選択肢を示す意義は大きいとも考えており、ファンドゼネラルパートナー（以下「GP」という。）との交渉により、「事業承継支援ファンド」については、GPが投資先の同意を得たうえで、紹介記事を作成してGPのホームページに掲載し、都のホームページとの間にリンクを貼る形で公開しております。

守秘義務でも規定されておりますように、他の民間投資家や運営事業者等の、ファンドに関わる様々なステークホルダーの利益を守るという観点からの配慮も合わせて、今後も、様々な公表手法を検討し、最適な公表に努めていきたいと考えております。

局のホームページでは、ファンドの出資総額や運営事業者、ファンドの存続期間といった情報は公開されているものの、都以外の出資者やその数といった情報は公開されていない。その理由を局に確認したところ、「個人情報及び個別企業情報に当たるため開示は控えさせて頂く」とのことであった。しかし、都が

出資することで民間からの出資を喚起する呼び水になることを期待しているにもかかわらず、ファンドの出資総額は公表されているものの、民間からの出資額や出資者数といった具体的なデータが公表されていなければ、情報提供としては不十分である。

例えば、神奈川県が設立した「かながわ中小企業支援ファンド」のホームページを見ると、民間企業も含めたすべての出資者の名称が掲載されている。もちろん、局の回答にあるとおり、守秘義務の観点からの配慮も必要であるのは理解しているものの、その場合でも、守秘義務契約の存在及び当該守秘義務契約により情報提供に制限が生じる旨を適切に公表することも、情報提供の観点から一つの案と考える。

また、投資の成功事例については、「GP や投資先の了解が得られる場合には、発信に努めていきたい」とのことであるが、中小企業の事業運営上の支障とならないよう配慮しつつ、情報公開の透明性の観点からも、投資の成果について積極的に情報提供をすることが望まれる。

#### (意見 1-20) ファンドに係る情報提供について

都は、都内の中小企業振興に向けた多様な金融手法の一つとして、民間の事業者が運営するファンドを活用し、中小企業に対する投資と経営支援を実施している。また、都の出資が民間からの出資の呼び水となり、都内の産業活動の活性化につながることも目指している。

現在、産業労働局のホームページでは、ファンドの総額や運営事業者、ファンドの存続期間といった情報は公開されているものの、都以外の出資者やその数といった情報は公開されていない。ファンドへの出資額の源泉は税金である以上、都民に対して一定の説明責任が生じるのは当然である。投資事業有限責任組合契約に基づく守秘義務条項等により、すべての事項について情報提供ができるわけではないことは理解できるものの、守秘義務を遵守する範囲内で、都民に対して積極的な情報開示を検討されたい。

また、投資の成功事例については、「ファンドゼネラルパートナーや投資先の了解が得られる場合には、発信に努めていきたい」とのことであるが、中小企業の事業運営上の支障とならないよう配慮しつつ、情報公開の透明性の観点からも、投資の成果について積極的に情報提供をすることを検討されたい。

#### (3) クラウドファンディングを活用した資金調達支援

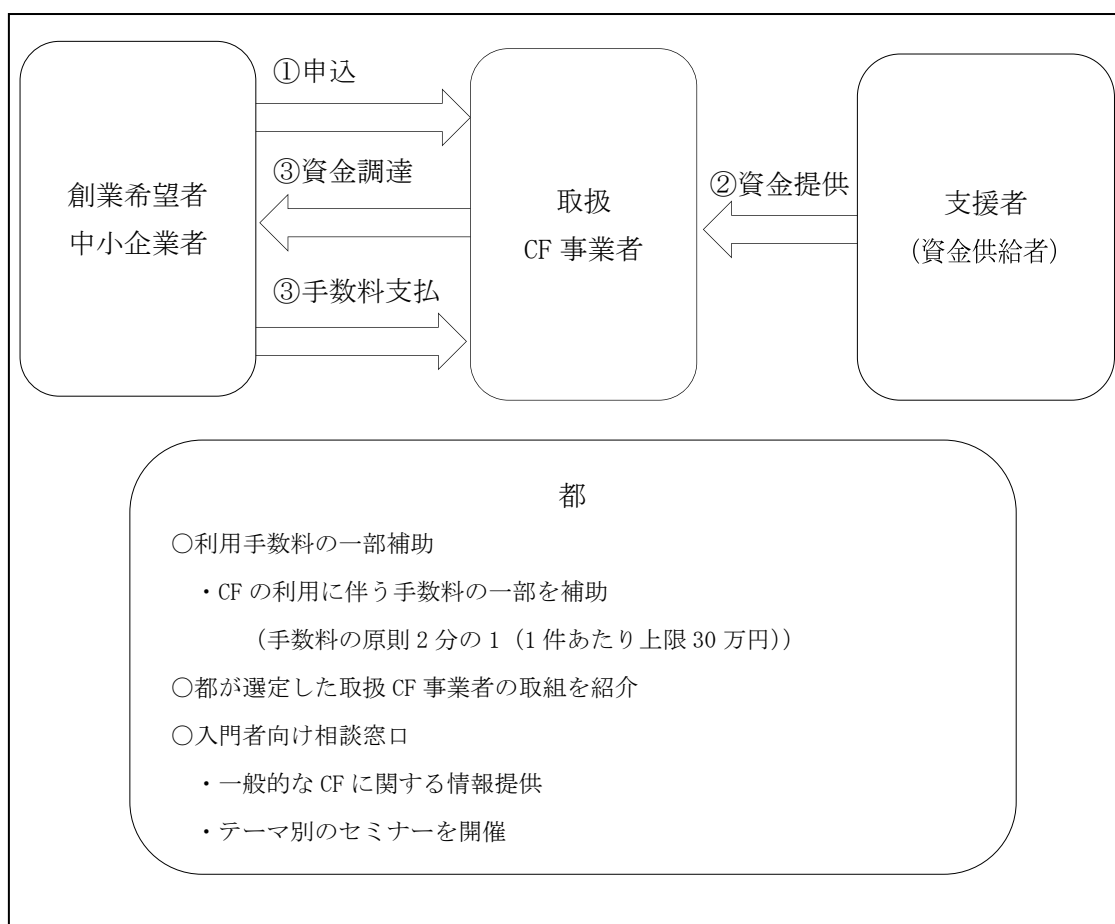
クラウドファンディング（以下「CF」という。）とは、創業希望者等が、取り組もうとする事業内容をインターネット上に掲載し、その内容に共感した不特

定多数の人々から資金を調達することができる仕組みであり、近年、創業や新製品の開発、ソーシャルビジネス等に係る資金調達手法として、その活用が注目されている。

都は、主婦・学生・高齢者等の様々な層による創業や新製品の開発、ソーシャルビジネス等への挑戦を促進するため、新たに CF を活用した資金調達支援を、平成 29 年度から実施している。

都が実施している CF を活用した資金調達のスキーム及び支援内容は、図 B1-8-3 のとおりである。

図 B1-8-3 CF を活用した資金調達のスキームと都が実施している支援内容



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

ここで、CF を活用した資金調達支援の当初予算、決算額と実績の推移を、表 B1-8-9 にまとめてみる。

表 B1-8-9 CF を活用した資金調達支援の当初予算、決算額と実績の推移

|          | 当初<br>予算額<br>(千円) | 決算額<br>(千円) | 執行率<br>(%)<br>(※) | 実績             |                     |              |
|----------|-------------------|-------------|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
|          |                   |             |                   | セミナー<br>開催 (回) | 相談窓口<br>での相談<br>(件) | 手数料補助<br>(件) |
| 平成 29 年度 | 100,000           | 29,328      | 29.3              | 6              | 67                  | 9            |
| 平成 30 年度 | 100,000           | 35,013      | 35.0              | 12             | 150                 | 45           |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 決算額/当初予算額で算定している。

表 B1-8-9 を見ると、平成 29 年度から始まった制度とはいえ、平成 29 年度及び平成 30 年度においては、執行率が非常に低い状況となっている。平成 30 年度を見ると、セミナー開催や相談窓口での相談では一定の執行を見たものの、CF の利用手数料の補助は低調であり、実際に CF の利用手数料の補助に使われたのは、5,761 千円にとどまっている。

そこで、執行率が低かった理由を産業労働局に質問したところ、以下の回答を得た。

**【産業労働局からの回答】**

本事業では、CF による資金調達を希望する創業希望者等が、CF 取扱事業者に支払う手数料に対する補助などを実施している。平成 30 年度は制度開始から 2 年目で、実績は前年度より増えたものの、当初想定していた目標には達しなかったことから、一定の不用額が発生した。

事業 2 年目となる平成 30 年度には、実績や利用件数についても前年度比では伸びているものの、執行率は依然として低い状況が続いている。また、平成 31 年 3 月に、都が中小企業に対して行ったアンケート調査によると、CF を活用した資金調達支援を利用する意向がない理由について、「利用方法についての情報不足」といった意見が多く挙げられている。

そこで、当該 CF 事業の周知方法について産業労働局に確認したところ、以下の回答を得た。

### 【産業労働局からの回答】

本事業のターゲットに対し、関心の深さに応じ、複数の手法により CF を活用した資金調達支援の普及・周知に努めています。

#### ○動画配信

事業の PR 動画を配信

<配信場所>

- ・東京動画
- ・新宿駅西口のデジタルサイネージ
- ・SNS 広告

#### ○パンフレットや事例集の配布

セミナー等での配布、関係機関等にて配架

<配架場所>

- ・東京都中小企業振興公社
- ・TOKYO 創業ステーション
- ・日本政策金融公庫
- ・東京商工会議所
- ・金融機関
- 等

#### ○セミナーの開催

- ・CF に関する一般的知識の講義
- ・CF 事業者による活用方法や具体的事例の紹介
- 等

上記回答にもあるとおり、都としても CF を活用した資金調達支援事業を周知するために、様々な施策を実施している。

しかし、まず、CF の利用を検討している人にとって、CF の仕組みやメリット、リスクという情報は非常に重要であると考えられる。都では、動画配信やパンフレットの配布など、様々な媒体で情報発信を行っているが、都が作成しているホームページをみると、CF のメリットについては掲載しているものの、リスクについては、「取扱 CF 事業者が運営するウェブサイトをご覧ください」という紹介のみであり、利用者が、自ら取扱 CF 事業者のウェブサイトアクセスしない限り、当該情報は入手できない状況となっている。

事業を行う場合、どのような情報に需要があるのか、それに対し、提供している情報は過少・過剰になっていないかを確認することは重要である。

例えば、神奈川県が支援している「神奈川ものづくり『わくわく』夢ファンド」のように、ホームページ上でメリットと注意点を詳細に記載するのも一つの案であると考えられる。

CF を活用した資金調達自体が、そもそも最近になって活発になり始めたこともあり、仕組みを含めた CF に関する基礎知識については、まだまだ世間に十分に浸透しているとは言えない状況である。セミナーにおいてアンケートを実施し、ニーズを把握するなどは行っているが、利用者はもとより、将来的に利用者になり得る人たちが欲している情報は、どのようなものであるかを今一度検討

したうえで、当該情報がきちんと周知されているかを確認する必要があると言える。

（意見 1－2 1）クラウドファンディングを活用した資金調達支援に係る情報提供について

平成 29 年度に開始したクラウドファンディング（以下「CF」という。）を活用した資金調達支援の執行率が低い状況が続いている。平成 31 年 3 月に、都が中小企業に対して行ったアンケート調査によると、CF を活用した資金調達支援を利用する意向がない理由について、「利用方法についての情報不足」といった意見が多く挙げられている状況である。

都としても、当該事業を周知すべく様々な施策を実施しているところであるが、利用者はもとより、将来的に利用者になり得る人たちがどのような情報を欲しているのか、それに対し、今現在提供している情報はニーズを満たしたものであるかについて検討されたい。



## 9. その他の施策について

### (1) テレワークの導入促進について

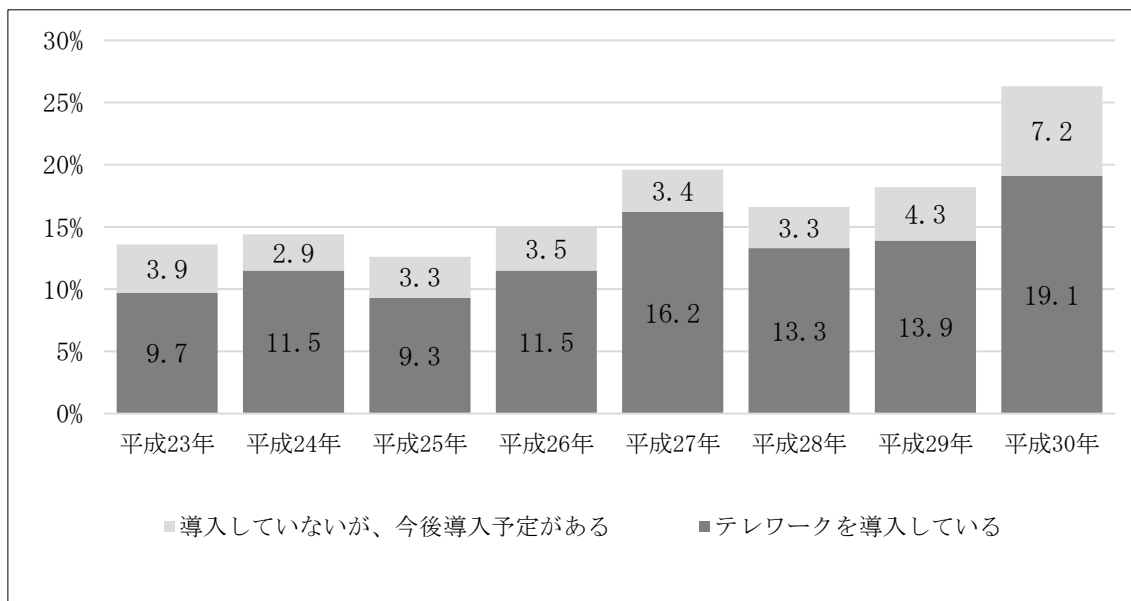
都の「中小企業振興ビジョン」は、中小企業のサポートに向け、中長期的な視点に立ち、その方向性を示すため、有識者会議を設けて議論を積み重ね、それらを踏まえて取りまとめられたものである。ビジョンでは、中小企業の10年後の目指すべき姿を示し、その実現に向けた施策を5つの戦略のもと進めていくこととしている。

中小企業振興ビジョンの達成目標については、本報告書「第2Ⅱ2.(1)」のとおりであり、その中の1つ、「(5)多様な人材が中小企業で活躍」することを目標に、都内企業（従業員30人以上）のテレワーク導入率が70%以上という目標を掲げている。おおむね10年程度の期間に達成すべき目標であることから、令和11年頃までに、テレワーク導入率を70%以上とするということになる。また、短期的には、令和2年度の目標を導入率35%としている。テレワークとは、ICT（情報通信技術）を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方であり、ライフワークバランスの実現、人口減少時代における労働力人口の確保、地域の活性化などへも寄与するものとされる。

なお、テレワークの導入率の考え方としては、中小企業に限った目標ではなく、従業員30人以上の都内企業の導入目標である。

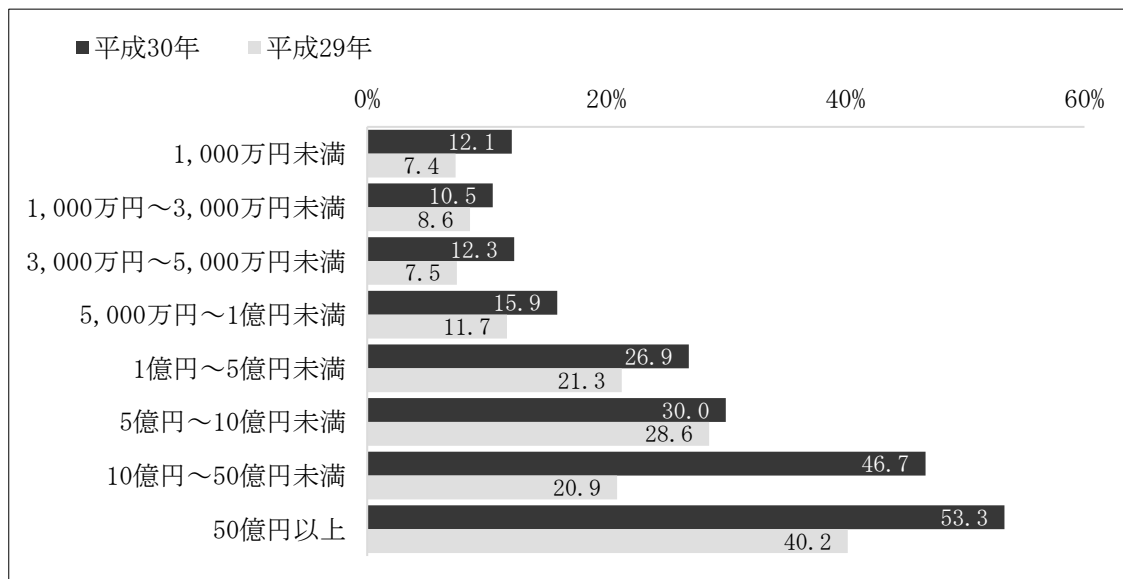
総務省の通信利用動向調査においては、資本金別に調査を実施しており、テレワーク導入率の推移は、グラフB1-9-1のとおりである。

グラフ B1-9-1 テレワーク導入率の推移



(総務省「平成30年通信利用動向調査」より監査人が作成)

グラフ B1-9-2 資本金規模別のテレワーク導入率



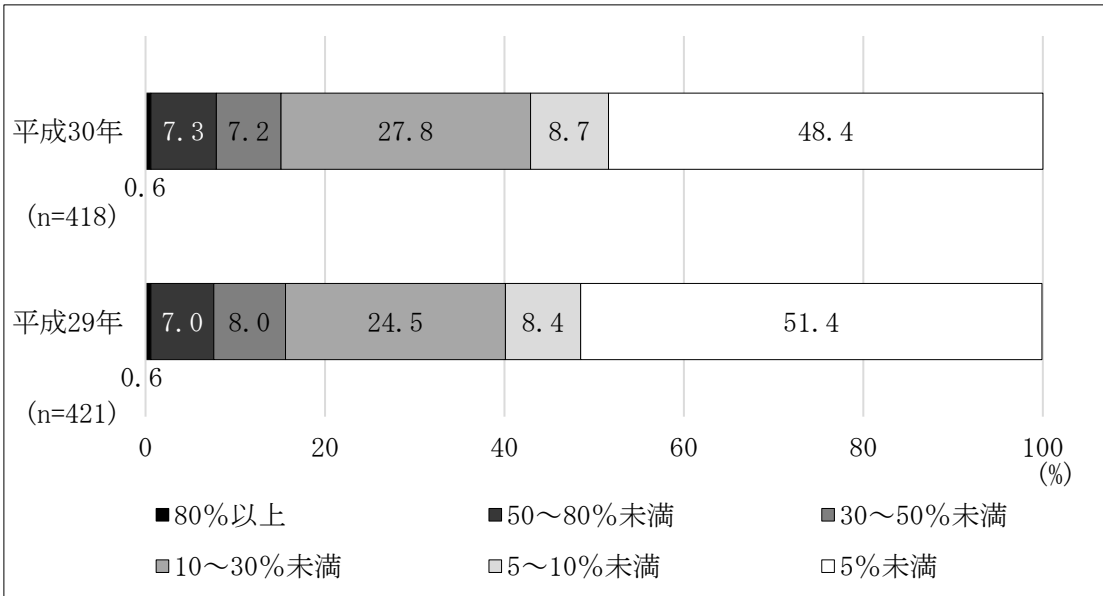
(総務省「平成30年通信利用動向調査」より監査人が作成)

グラフ B1-9-2 を見ると、資本金規模の大きい企業ほど、テレワークの導入率が高いことが明らかである。

また、テレワークを導入している企業のうち、テレワークを利用する従業員の割合を見てみると、グラフ B1-9-3 のとおりであり、テレワークを導入してい

も、実際に利用している従業員の割合は、5%未満の企業が半数近くであり、テレワークの導入が一部の従業員に限られている状況であることが分かる。

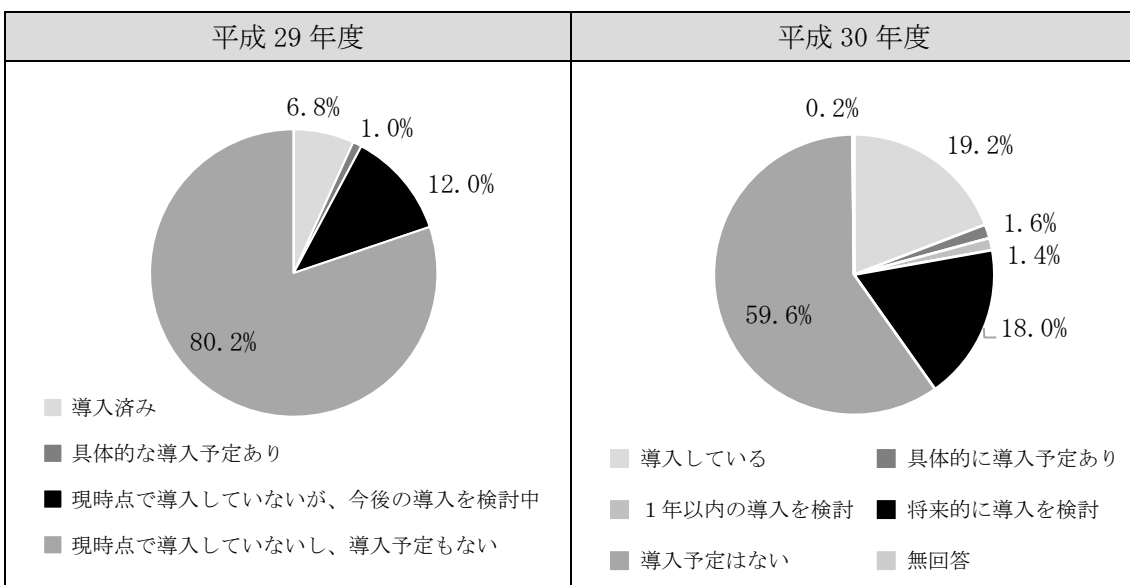
グラフ B1-9-3 テレワークを利用する従業員の割合

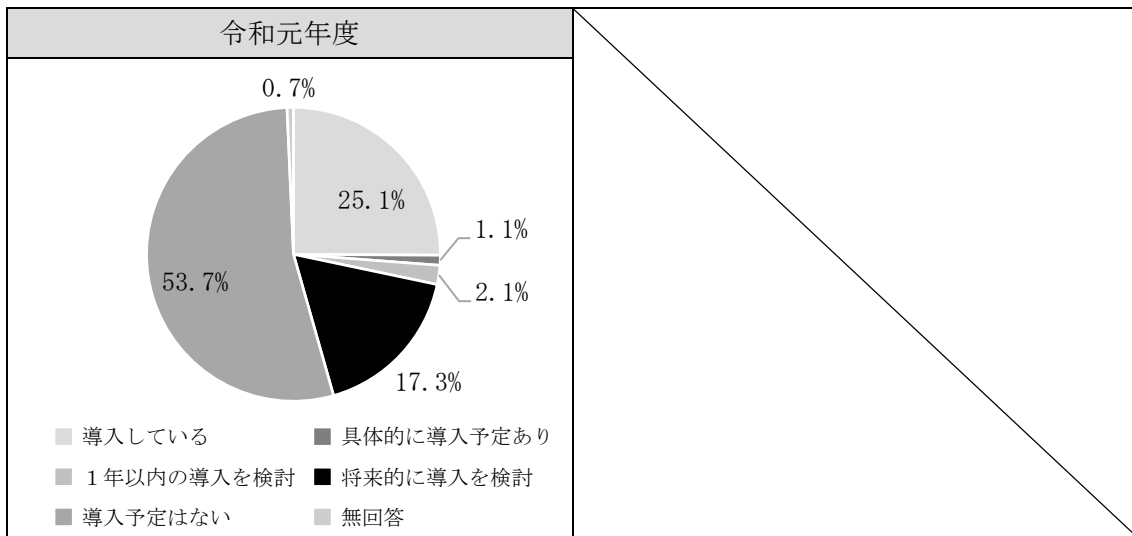


(総務省「平成30年通信利用動向調査」より監査人が作成)

ここで、都内企業におけるテレワークの導入状況の推移を見ると、グラフ B1-9-4 のとおりである。

グラフ B1-9-4 都内企業におけるテレワークの導入状況の推移





(東京都「TOKYO はたらくネット」より監査人が作成)

テレワークを既に導入している都内企業の割合は、平成 29 年度 6.8%、平成 30 年度 19.2%、令和元年度 25.1%と、ここ 3 年間で大幅に上昇しており、また、将来的に導入を検討している都内企業も増加していることが明確である。ただし、導入予定はないと回答している都内企業が半数以上いることも事実である。

テレワークの導入については、単に、各企業の労働生産性を向上させるにとどまらず、在宅勤務やモバイルワークなど、多様な働き方が可能になると考えられる。テレワークの導入は、特に人手不足であり、従業員の確保に苦慮している中小企業にとって有用な施策であり、また、効率的な経営につながると考えられる。

そこで都では、以下の事業を行い、テレワークの導入促進を図っている。

表 B1-9-1 テレワークの促進のための施策

(単位：千円)

| 事業名  | 平成 30 年度<br>決算 | 令和元年度<br>予算 |
|--|----------------|-------------|
| テレワーク導入実態調査  | 7,398          | 9,851       |
| テレワーク推進センター及びライフ・ワーク・バランス推進窓口の運営                   | 71,101         | 138,514     |
| ハンドブックの作成・体験型セミナー<br>(平成 30 年度：テレワークモデル実証・体験型セミナー) | 152,680        | 11,903      |
| ワークスタイル変革コンサルティング                                  | 62,832         | 289,559     |

|                            |         |           |
|----------------------------|---------|-----------|
| テレワーク気運醸成イベント              | 9,253   | 10,000    |
| サテライトオフィス設置等補助事業           | 51,888  | 296,357   |
| テレワーク導入促進整備補助事業（はじめてテレワーク） | —       | 2077,135  |
| 業界団体連携によるテレワーク導入促進事業       | —       | 600,000   |
| 区市町村テレワーク推進モデル             | —       | 45,000    |
| テレワーク導入促進アプリ               | —       | 88,220    |
| テレワーク活用・働く女性応援事業           | 201,550 | 570,447   |
| 合計                         | 556,702 | 4,136,986 |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

### （意見 1－22）テレワークの導入促進について

都では、平成 31 年 1 月に「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創る V 戦略～」を策定し、その中で、おおむね 10 年程度の期間に達成すべき目標として、テレワークの導入率 70%を掲げている。短期的には、令和 2 年度までに導入率 35%を目標としている。

テレワークの導入に際し、コンサルティングの実施や、導入経費と制度整備にかかる費用の助成を行うなど、企業のテレワーク導入支援を行っている結果、平成 30 年度の導入率は 19.2%、令和元年度の導入率は 25.1%と上昇傾向にある。

テレワークの導入は、中小企業にとって、大きな課題となっている人材確保のほか、生産性の向上や災害時の事業継続等にも資することから、テレワークの普及啓発等をより一層推進されたい。

## Ⅱ 観光産業対策事業に関する事務の執行について

### 1. 観光産業対策事業の目標及び効果測定について

#### (1) 観光産業振興に関する計画について

##### ① 観光産業振興に関する計画の概要

都では、平成 25 年 9 月の東京 2020 大会開催決定以降、大会開催を契機として世界有数の観光都市・東京へと飛躍するために、観光産業振興に関する計画に基づき各種施策を展開している。

表 B2-1-1 は、東京 2020 大会開催決定以降に策定された、観光産業振興に関する計画をまとめたものである。

表 B2-1-1 観光産業振興に関する計画

| 策定年月         | 計画名  |
|--------------|--|
| 平成 26 年 12 月 | 外国人旅行者の受入環境整備方針  |
| 平成 27 年 3 月  | 東京のブランディング戦略   |
| 平成 27 年 7 月  | 東京都 MICE 誘致戦略  |
| 平成 29 年 1 月  | PRIME 観光都市・東京 ～東京都観光産業振興実行プラン 2017～                    |
| 平成 30 年 2 月  | PRIME 観光都市・東京 ～東京都観光産業振興実行プラン 2018～                    |
| 平成 31 年 2 月  | PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン<br>～東京 2020 大会に向けた重点的な取組～ |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

平成 28 年度に、観光を巡る急速な環境の変化に迅速かつ的確な対応を図るため、中長期的な視点に立ち、総合的かつ体系的な施策の展開を目指し、観光実行プランを新たに策定し、状況の変化に対応するため、毎年度内容を更新しながら施策を展開している。

本報告書では、平成 29 年 1 月策定の計画を「観光実行プラン 2017」、平成 30 年 2 月策定の計画を「観光実行プラン 2018」、平成 31 年 2 月の計画を「観光実行プラン 2019」と記載している。

##### ② 観光実行プランの総合目標について

観光実行プラン 2018 では、表 B2-1-2 のとおり総合目標として数値目標を掲

げている。この数値目標については、観光実行プラン 2017 から変更はない。

表 B2-1-2 観光実行プラン 2018 で掲げている数値目標

| 項目         | 令和 2 (2020) 年 | 令和 6 (2024) 年 |
|------------|---------------|---------------|
| 訪都外国人旅行者数  | 2,500 万人      | 3,000 万人      |
| 外国人リピーター数  | 1,500 万人      | 1,800 万人      |
| 訪都外国人消費額   | 2 兆 7,000 億円  | － (※)         |
| 訪都国内旅行者数   | 6 億人          | － (※)         |
| 訪都国内旅行者消費額 | 6 兆円          | － (※)         |

(観光実行プランより監査人が作成)

※ 訪都外国人旅行者数については、「東京都長期ビジョン」(2014 年)において、おおむね 10 年後の 2024 年頃の目標値を設定しているが、訪都外国人消費額、訪都国内旅行者数及び訪都国内旅行者消費額については、2020 年以降の目標値を設定していないため、観光実行プランにおいても目標値を設定していない。

表 B2-1-2 のとおり、観光実行プランで掲げている主な数値目標は、旅行者数や旅行者消費額となっている。この数値目標は、都内の観光産業の成長を踏まえながら、国が設定した訪日外国人旅行者数や訪日外国人旅行消費額の目標も念頭に置いて設定したものである。

この点、観光実行プランで掲げている目標値を、都が、区市町村、地域の観光関連団体、民間事業者等への支援などの観光振興施策を着実に展開していくことで、官民一体となって達成を目指しているものと考えるのであれば、数値目標として旅行者数や旅行者消費額を掲げることは、目標とすべき指標として妥当と考えられる。

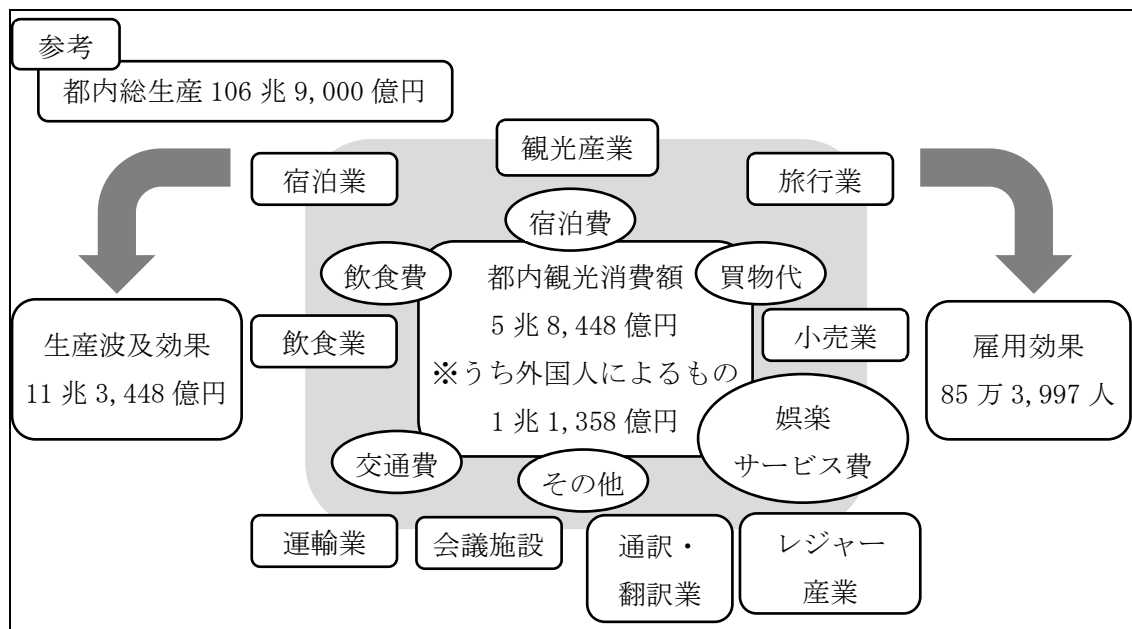
そもそも産業労働局の役割を考えると、概要にも記載したとおり、東京の産業を活性化し、雇用の確保を図るための施策を推進し、観光産業の振興に取り組むことにある。観光に限れば、「観光産業の振興」を担っているのであり、東京の観光産業自体が活性化し、雇用の確保、税収のアップといった観光産業のあるべき姿を想定し、そこに向かって目標設定、目標を達成するための各種施策を展開する必要があると考えられる。

### ③ 観光産業対策に関する目標設定について

観光産業は、旅行者の宿泊費、飲食費、交通費、買物代などの観光消費を通じて、旅行業をはじめ、交通機関や宿泊業のほか、飲食業を含めた幅広い産業に経

済面の波及効果と雇用の創出等を生み出す。

図 B2-1-1 観光産業の経済波及効果（平成 29 年）



（産業労働局作成資料より監査人が作成）

産業労働局では、観光産業振興に向けた施策を推進するための基礎資料として、訪都旅行者数等に関する調査を実施し、訪都旅行者による経済波及効果をまとめ、公表している。

平成 16 年から平成 29 年までの都内観光消費の経済波及効果の推移は、表 B2-1-3 のとおりである。

表 B2-1-3 都内観光消費の経済波及効果の推移

|         | 生産波及効果<br>(億円) | 所得効果 (億円) | 税収効果 (億円) | 雇用効果 (人) |
|---------|----------------|-----------|-----------|----------|
| 平成 16 年 | 75,751         | 30,237    | 2,218     | 473,353  |
| 平成 17 年 | 87,457         | 35,349    | 2,472     | 499,352  |
| 平成 18 年 | 93,905         | 36,297    | 2,766     | 527,274  |
| 平成 19 年 | 97,583         | 37,814    | 3,146     | 549,019  |
| 平成 20 年 | 98,030         | 39,148    | 3,127     | 560,659  |
| 平成 21 年 | 86,745         | 34,117    | 3,752     | 429,765  |
| 平成 22 年 | 98,360         | 36,758    | 4,110     | 518,852  |
| 平成 23 年 | 77,915         | 33,443    | 2,843     | 697,664  |
| 平成 24 年 | 91,449         | 36,843    | 3,333     | 742,457  |



|         |          |         |        |          |
|---------|----------|---------|--------|----------|
| 平成 25 年 | 102, 235 | 41, 645 | 3, 728 | 841, 711 |
| 平成 26 年 | 108, 467 | 44, 338 | 3, 959 | 946, 627 |
| 平成 27 年 | 116, 354 | 45, 998 | 4, 245 | 948, 250 |
| 平成 28 年 | 110, 852 | 43, 753 | 4, 043 | 891, 842 |
| 平成 29 年 | 113, 448 | 45, 094 | 4, 212 | 853, 997 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 平成 16 年から平成 22 年までは平成 17 年産業連関表による推計、平成 23 年から平成 29 年までは平成 23 年産業連関表による推計である。

表 B2-1-3 を見ると、生産波及効果、所得効果、税収効果及び雇用効果ともに、おおむね増加傾向で推移していることが分かる。

このように、都内観光消費の経済波及効果を算出しているが、産業労働局は、生産波及効果、所得効果、税収効果、雇用効果といった経済波及効果は、推計した観光消費額を基に景況などに左右される様々な外部的要因を加味して推計する数値であることから、目標値として設定することには不確実性があるとしている。経済波及効果が、数値目標として適切でないのであれば、少なくとも観光産業の規模等を想定し、外国人旅行者数などの目標を設定すべきと考えられる。

また、産業労働局に、外国人観光客向けの各種施策を計画するに当たり、経済効果を見積もっているか質問したが、都では、消費額の増加に向けて、平均宿泊日数が長く、消費単価の高い欧米豪の旅行者誘致や、経済波及効果の高い MICE の誘致、都内回遊性の向上と滞在時間の長期化を狙いとした観光資源の開発など、経済波及効果を意識した施策を展開し、取組の効果を検証しているとの回答であった。

観光産業を活性化させるためには、外国人旅行者数の増大だけを目標にするのではなく、それを受け入れるために必要な観光産業自体の規模も検討し、旅行者の増大とともに成長させる必要がある。

そのため、産業労働局は、観光産業を担う旅行業、宿泊業、飲食業、運輸業、レジャー産業、会議施設、通訳・翻訳業等の振興に向けた取組を進めるに当たって、まず、都が目指すべき観光産業の規模等を想定し、そのために必要な訪都外国人旅行者数、訪都外国人消費額を設定すべきと考えられる。

#### (意見 2-1) 観光実行プランにおける目標設定について

東京都観光産業振興実行プラン(以下「観光実行プラン」という。)では、2020 年の訪都外国人旅行者数 2,500 万人、訪都外国人消費額 2 兆 7,000 億円などの

目標を掲げている。この目標は、都内の観光産業の成長を踏まえながら、国が設定した訪日外国人旅行者数や訪日外国人旅行消費額の目標も念頭に置いて設定したものである。

そもそも産業労働局の観光産業対策事業の役割を考えると、観光産業の振興である。産業労働局は、事後的に生産波及効果、所得効果、税収効果、及び雇用効果を算出しているものの、経済波及効果は、推計した観光消費額を基に景況などに左右される様々な外部的要因を加味して推計する数値であることから、数値目標として適切でないと考えている。

観光産業を活性化させるためには、外国人旅行者数の増大だけを目標にするのではなく、それを受け入れるために必要な観光産業自体の規模も検討し、旅行者の増大とともに成長させる必要がある。

したがって、産業労働局は、目標設定に当たり、まず、都が目指すべき観光産業の規模等を想定し、そのために必要な訪都外国人旅行者数、訪都外国人消費額を見積り、一方で、その受け皿として、観光産業を担う旅行業、宿泊業、飲食業、運輸業、レジャー産業、会議施設、通訳・翻訳業等の振興に向けた取組を進められたい。

## (2) 都民への情報公開について

### ① 観光実行プランの政策目標について

都は、総合目標達成に向けて、観光実行プランにおいて政策目標を策定している。政策目標及び平成30年度の実績値は、表B2-1-4のとおりである。

表 B2-1-4 観光実行プラン 2018 の政策目標

| 政策目標                        |                           | 目標年次     | 目標値                           | 実績値               |
|-----------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------|-------------------|
| 観光案内の充実                     | 広域的な観光案内機能を担う拠点の整備        | 令和元年度    | 外国人旅行者が多く訪れる 10 地域            | 9 地域              |
|                             | 「街なか観光案内」の展開              | 令和元年度    | (※1) 及び東京 2020 大会会場周辺         | 8 地域              |
|                             | 観光案内窓口の拡充・機能強化            | 令和元年度    | 外国人旅行者が多く訪れる 10 地域内に 200 か所程度 | 137 か所            |
|                             | 新たな観光情報センター(多摩)の整備        | 平成 29 年度 | 1 か所                          | 1 か所              |
| デジタルサイネージの設置                |                           | 令和元年度    | 150 基程度                       | 79 基              |
| 観光案内サインの設置                  |                           | 令和元年度    | 600 基程度                       | 315 基             |
| 外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境に対する満足度 |                           | 令和 2 年   | 90%以上に向上                      | 78.7% (※2)        |
| 無料 Wi-Fi 利用環境の向上 (※3)       |                           | 令和元年度    | 700 か所                        | 512 か所            |
| ボランティアの育成・活用                | 観光ボランティアの活用               | 令和 2 年   | 3,000 人                       | 2,779 人 (※4)      |
|                             | おもてなし親善大使の育成              | 令和 2 年   | 1,000 人                       | 1,005 人 (※4)      |
| アクセシブル・ツーリズムの充実             | 宿泊施設のバリアフリー化支援            | 令和元年度    | 150 件<br>(平成 29 年度から令和元年度まで)  | 15 件(交付決定件数) (※5) |
|                             | 都の支援による観光バス等のバリアフリー化 (※6) | 令和元年度    | 50 台                          | 58 台(交付決定件数)      |
| 国際会議の開催件数                   |                           | 令和 6 年   | 世界トップ 3 に入る 330 件             | 325 件 (※2)        |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) グレーの網掛けがかかっている項目は、事業の進捗状況について当報告書でコメントしているものである。

※1 「外国人旅行者の受入環境整備方針」に基づく外国人旅行者が多く訪れる 10 地域(新宿・大久保、銀座、浅草、渋谷、東京駅周辺・丸の内・日本橋、秋葉原、上野、原宿・表参道・青山、お台場、六本木・赤坂)

※2 平成 30 年実績

※3 旅行者に無料 Wi-Fi が利用できる場所をよりわかりやすく示すために、目標値の表記を観光実行プラ

ン 2017 のアンテナの設置基数から Wi-Fi が利用可能なエリア（か所数）に見直している。

※4 平成 31 年 4 月 1 日時点

※5 この他、令和元年度に交付決定したものが 4 件

※6 リフト付観光バス車両の台数

表 B2-1-4 をみると、施策ごとに数値目標を掲げ、その目標達成に向けて取り組んでいることが分かる。

## ② 都の観光産業対策の都民への情報公開について

観光産業振興は、限られた事業者で達成するものではなく、自治体、観光関連団体、様々な業種の民間事業者、街、そしてその住民、ひいては都民など、多様な主体が連携して取り組むことにより実現するものである。

そこで、産業労働局に、より都の観光を発展させ、かつ、都民が直接的にメリットを受けることができる施策を検討しているか質問したところ、下記の回答が得られた。

### 【産業労働局の回答】

観光産業は、旅行者の宿泊費、飲食費、交通費、買物代などの観光消費を通じて、旅行業のみならず、交通機関や宿泊業のほか飲食業を含めた幅広い産業に経済面の波及効果と雇用の創出等を生み出し、地域の活性化にも寄与している。このことから、東京における観光産業振興は、広く都民に対して大きな経済波及効果を生み出している。

また、都は、観光案内機能の充実、アクセシブル・ツーリズムの推進や地域の観光資源の開発支援など、国内外の旅行者の多様なニーズに応える取組を行っている。多摩・島しょ地域への誘客については、豊かな自然や文化等、地域の観光資源を生かした観光コンテンツの造成・販売を行っており、特に、島しょ地域においては、しまぼ通貨（プレミアム付き宿泊旅行商品券）によるキャッシュレス決済も進めている。これらの取組は、都民の都内観光の振興にも資するものである。

さらに、都内各地の歴史や文化等を観光資源として活用した街歩きツアーの開発など、地域の取組に対する支援を行うことで、地域住民の東京の魅力の再認識につなげている。こうした様々な取組により、都民にも都内での観光を楽しんでもらう施策を進めている。

確かに、しまぼ通貨や街歩きツアーなどは、都民でも利用可能である。また、Wi-Fi や、デジタルサイネージなどの観光案内機能が充実することで、都内での生活がより快適になるとも言える。

しかし、観光産業対策は、広く都民に対して大きな経済波及効果を生み出し

たとしても、それを都民が実感することは難しいと考えられる。

そこで、産業労働局が実施している観光産業対策について、どれくらいのコストをかけて、どんな事業を行っているか、またその成果を都民に伝えているか検討することとする。

都が実施している観光産業対策について、施策内容とそれに要する費用、施策の効果을合わせて都民に情報公開しているか、産業労働局に質問したところ、費用については予算決算で、施策や効果についてはホームページや実行プラン等でそれぞれ公表している。また、財務局の「事業評価」は、都の全ての事業についてきめ細かい事後検証を行い、評価結果を次年度予算に的確に反映させるものであり、毎年、当該年度に終期を迎える事業等を対象として、各局及び財務局で評価を行い、結果については財務局ホームページでも公開しているとのことであった。

そこで、都財務局が公表している平成30年度事業評価をみると、産業労働局観光部関連（見直し・再構築）は11事業であった。

表 B2-1-5 財務局公表の事業評価（抜粋）

（単位：千円）

| 事業名                 | 現状と課題  | 取組内容  | 平成30年度<br>予算 |
|---------------------|--|---|--------------|
| 民間事業者と連携した旅行者誘致事業   | 原則として1か国1件の旅行博に出展しているが、市場の状況に合わせ、旅行博以外の手法を検討するなど、国ごとに戦略的な展開が必要 | 各国における旅行博出展を見直すとともに、新たにBtoCプロモーションや訪都促進キャンペーンを実施するなど、国ごとにプロモーションの内容を再構築 | 374,664      |
| ショートショートフィルムフェスティバル | 国際短編映画祭である本フェスティバルにおけるコンペティション部門の実施などを通じ、東京の多彩な魅力を国内外に発信       | 一部の取組を見直しつつ、東京の多彩な魅力を国内外に発信するインキュベーターとして、本フェスティバルの開催を引き続き支援             | 91,240       |
| 多摩・島しょ魅力発信事業        | 国内外旅行者を多摩・島しょ地域に誘客していくためには、継続した情報発信が必要                         | Web や SNS 等を活用しながら、引き続き多摩・島しょ地域の魅力を効果的に発信                               | 304,046      |

|                          |   |  |         |
|--------------------------|---|--|---------|
| 多摩・島しょ地域旅行商品販売促進事業       | 外国人旅行者にとって魅力あるコンテンツが不足し、旅行商品の造成実績が少ないことから、事業スキームの見直しが必要     | 事業スキームを見直し、国内外旅行者の誘客に向けた地域の機運醸成、コンテンツの造成、販売支援等を実施                              | 7,582   |
| 多摩・島しょ観光交通促進プロジェクト       | モニターツアーや実証実験が、新たな交通用具の導入等の自治体の取組に必ずしも結びついておらず、事業スキームの見直しが必要 | 地域での新たな交通用具の導入を加速するため、自治体と連携した事業実施等、効果的な手法への見直しを実施                             | 71,486  |
| 島しょ地域キャッシュレス化推進事業        | しまぼ通貨の取組により誘客だけでなく、観光関連事業者における電子決済機器の利用に関する理解を促進            | 観光客の利便性の向上を図るための新たなキャッシュレス化の取組について検証を実施  | 502,441 |
| 東京の多様性を活かした観光まちづくり推進支援事業 | 対象地域全体に観光まちづくりの取組が広がっておらず、一層の推進が必要                          | 一部補助メニューを見直しつつ、地域における観光振興の促進に向け、取組がなされていない区市も含めて引き続き支援を実施                      | 156,125 |
| 地域資源発掘型実証プログラム事業         | 地域の多様な主体から地域資源活用のアイデアを募集・実施することにより旅行者の誘致を展開                 | 複数年の支援により、PDCAサイクルの強化や、インフラを活用したルート造成を新たに取り込むなど、事業内容の見直しを図り、引き続き地域の多様な主体の取組を支援 | 272,560 |
| ムスリム等多様な文化・習慣に関する受入環境整備  | 日本とは異なる文化や習慣を持つ外国人旅行者の理解促進を図り、受入環境を整備                       | 類似事業の統合により、業務の効率化を図るとともに、ベジタリアンに関する情報提供等を新たに追加することで、実施内容を充実                    | 50,942  |

|                                   |  |  |         |
|-----------------------------------|--|--|---------|
| アクセシブル・ツーリズムの推進                   | 障害者や高齢者等が積極的に外出して、様々な交通機関を快適に利用しながら旅行などを行えるよう、誰もが安心して都内観光を楽しめる環境の整備が必要 | 障害者や高齢者等の受入れを積極的に行っている事業者や観光地情報を集約した総合ウェブサイトを作成し、広く国内外に発信することで、宿泊事業者等受入事業者の取組を促進 | 91,183  |
| 東京2020大会に向けた宿泊施設・飲食店の受動喫煙防止対策支援事業 | 平成32年4月完全施行の東京都受動喫煙防止条例及び健康増進法改正に伴い、事業環境の変化に対応する事業者の取組へ支援が必要           | 新規制への対応を踏まえた事業者支援に内容を変更するとともに、完全施行後の事業のあり方について検討                                 | 960,831 |

(東京都ホームページより監査人が作成)

表B2-1-5を見ると、事業名と予算、取組内容等の記載がある。これは、当該事業の検証をしたうえで今後の事業展開を記載しているとのことであるが、対象事業は、主に終期を迎えた事業に限定されている。

また、「見える化改革」において、産業労働局観光部の事業についても、適正な予算・人員・サービス水準となっているか、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することにより、その実態と課題の「見える化」を図り、主体的な経営単位である各局等が、従来の自律改革のレベルにとどまらず、経営・戦略改革のレベルで局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげているとのことであった。

### ③ 利用者や都民へのアンケートについて

産業労働局は、観光産業施策の成果を測定するために、利用者や都民に対してアンケートを行っている。

例えば、産業労働局は、インバウンド旅行者を対象にした、多言語での観光情報の提供を目的に、屋外にデジタルサイネージを設置している。デジタルサイネージは、地図や周辺の飲食店等が掲載され、周辺情報や乗換・運行情報等を調べられるほか、災害時には避難場所等の情報が表示され、実態としては都民も利用するものとなっている。

このデジタルサイネージに関して、産業労働局は、平成 28 年 12 月に「高機能型観光案内標識（デジタルサイネージ）の利用実態等調査」（以下「利用実態等調査」という。）を、外国人旅行者を対象に実施した結果、「また利用したい」という回答が多かったことを理由に、デジタルサイネージは利用者から好評と評価している。

しかし、デジタルサイネージの設置には 1 台当たり 1,600 万円を要し、1 年間運用するのに 280 万円のコストがかかっており、費用対効果の検証が必要と考えられる。

この点、産業労働局は、費用対効果の検証は必要であるものの、デジタルサイネージは防災情報などの提供も行う機能があり、観光案内標識とコスト面の単純な比較をすることは適切でないとしているが、税金を使って事業を行う以上、費用に見合った効果が得られているかどうかは検証すべきと考えられる。

また、産業労働局は、様々な施策により海外で東京を PR しているが、その結果、何人の観光客が東京を訪れ、都の観光産業にどの程度影響を与えているかを測定することは難しい。しかし、この PR コストも、原資は都税であるから、PR の内容、費用などを不断に検証し、都民に対して公開していくことも、効果測定が難しい観光産業対策に関しては有効ではないかと考えられる。

#### （意見 2-2）都民への情報公開について

産業労働局が、観光産業対策として実施している事業について、コストやその成果を公表しているか確認したところ、他の局と同様に、終期を迎える事業等を対象として財務局と検証した結果を、「事業評価」として財務局のホームページで公表している。また、「見える化改革」において、産業労働局観光部の事業についても、適正な予算・人員・サービス水準となっているか、他により有効な政策がないかといった観点から分析・評価することにより、局事業の自律的かつ総合的な見直しにつなげているとのことであった。

観光産業対策事業は、その効果測定が難しい事業であるが、観光産業振興は、限られた事業者で達成するものではなく、自治体、観光関連団体、様々な業種の民間事業者、街、そしてその住民、ひいては都民など、多様な主体が連携して取り組むことにより実現するものである。

したがって、産業労働局は、「事業評価」や「見える化改革」を一層活用し、全庁的な事業の検証やその都民への公表を積極的に行うとともに、各施策について、より都民の声を事業に反映できるよう検討されたい。



### (3) 観光に関する都民の満足度について

#### ① 都民の満足度調査について

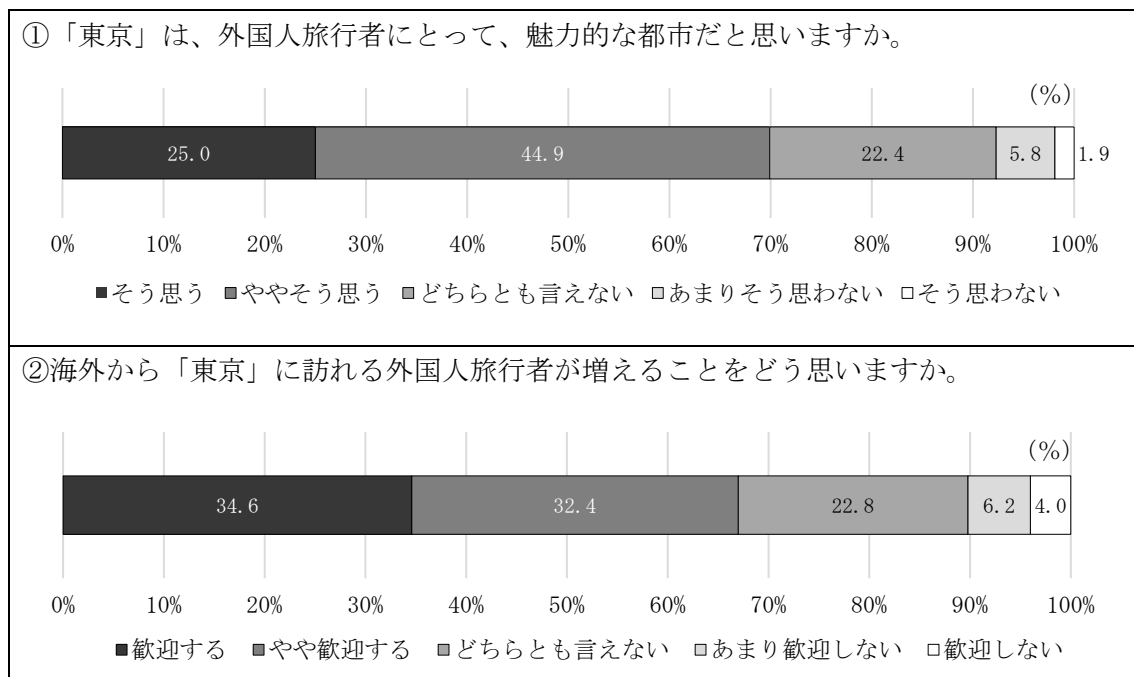
産業労働局における観光産業振興の施策は、大きく分けて、旅行者の誘致と東京を訪れる外国人旅行者が安心かつ快適に観光を楽しめるように環境を整える施策が中心となっている。

これらの施策により観光客の増加が見込まれるが、訪都外国人観光客が増加すると、経済活動が活発になるなど、様々なメリットが生まれることが期待される反面、デメリットも存在すると考えられる。

都は、東京に居住する都民を対象に、東京や海外の都市に対する評価や、外国人旅行者の受入れに関する意識等の調査を、平成26年度に行っている。

都民の外国人旅行者に対する意識に関する調査結果は、グラフB2-1-1のとおりである。

グラフ B2-1-1 都民の外国人旅行者に対する意識に関する調査結果



(東京都「東京のブランディング戦略」より監査人が作成)

グラフ B2-1-1 を見ると、都民の約70%は、東京は外国人旅行者にとって魅力的な都市であると考えており、約67%は、訪都外国人旅行者を歓迎している。ただし、魅力的な都市について「そう思う」、外国人旅行者を「歓迎する」と答

えた人は、それぞれ 25.0%、34.6%であり、さらなる意識の向上は必要である。

また、「東京への訪都外国人が増えることによる影響」について挙げられた意見のうち、「そう思う」、「ややそう思う」の合計割合が 50%超の項目は、表 B2-1-6 のとおりである。

表 B2-1-6 訪都外国人が増えることによる影響に関する都民の認識

(単位：%)

| 回答   | 割合 (※) |
|--|--------|
| 外国人の日本文化に対する理解が深まる                         | 63.5   |
| 旅行関連での消費が大きく増加する                           | 62.6   |
| 治安の良さや人が親切、おもてなしの心がある等、世界での日本のイメージアップにつながる | 60.2   |
| 東京の再開発が進む                                  | 56.5   |
| 消費に付随して、各種商品の生産波及効果も大きい                    | 55.1   |
| インフラが整備される                                 | 53.9   |
| 観光関連産業などでの雇用創出効果が大きい                       | 53.6   |
| 治安が悪くなりそう                                  | 52.7   |
| 東京都外にも経済効果が波及する                            | 51.9   |
| 外国人との市民レベルでの交流が増えることで、国際的な相互理解につながる        | 51.7   |
| マナー違反が見受けられて、気分を害することが多い                   | 50.3   |

(東京都「東京のブランディング戦略」より監査人が作成)

(注) 網掛けの項目はマイナスイメージの回答である。

※ 各項目について、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」で回答を求めた結果のうち、「そう思う」と「ややそう思う」の合計割合である。

表 B2-1-6 を見ると、「外国人の日本文化に対する理解が深まる」、「旅行関連での消費が大きく増加する」等の効果を期待する声が 60%超となっている一方で、都民の約半数には、治安やマナー違反の増加にやや懸念を抱えているという意見もある。

この点、産業労働局に、これらの懸念に関して実施している施策を質問したところ、日本におけるマナーが掲載されたパンフレットを作成、配布するとともに、産業労働局が開設している東京の観光公式サイト「GO TOKYO」でも日本でのマナーについて掲載し、外国人旅行者への周知を図っている。また、事業者向け

に、文化・習慣の違いへの対応方法に関する知識やノウハウを習得するためのパンフレットの配布やセミナーなどを実施しているとのことであるが、都民の約半数が抱える、マナー違反の増加などといった懸念への対応策としては、不十分と考えられる。

#### (意見 2-3) 都民の満足度向上に向けた施策について

都が平成 26 年度に実施した、外国人旅行者の受入れに関する意識等の調査結果によると、「外国人の日本文化に対する理解が深まる」、「旅行関連での消費が大きく増加する」等の効果を期待する声が 60%超となっている一方で、都民の約半数が、治安やマナー違反の増加にやや懸念を抱えている。

この点、産業労働局は、これらの懸念に関して、日本におけるマナーが掲載されたパンフレットやウェブサイトで外国人旅行者への周知を図っているが、都民の約半数が抱える、マナー違反の増加等といった懸念への対応策としては、不十分と考えられる。

観光は、都民の生活と併存できてこそ成り立つものであるから、観光地の混雑度合いやマナー違反の発生状況といった悪影響を把握し、観光と生活の両立に向けた環境づくりや、それに向けた対策を講じるなど、都民が抱えるマナー違反の増加等といった懸念への対応を検討されたい。

#### ② オーバーツーリズム対策について

観光客の急増によるデメリットとして、オーバーツーリズムが挙げられる。オーバーツーリズムとは、観光地が耐えられる以上の観光客が押し寄せる状態、つまり、過剰な混雑が生じている状態のことである。例えば、旅行客の著しい増加により、渋滞悪化、ゴミの増加、景観の損失など、住民の生活環境が悪化したり、観光客の満足度を著しく低下させるような状況が生じる可能性がある。

観光庁が、令和元年 6 月に公表した「持続可能な観光先進国に向けて」によると、全国的な傾向として、現時点においては、他の主要観光国と比較してもオーバーツーリズムが広く発生するには至っていないと言えるが、主要な観光地を抱える自治体は、訪問する旅行者の増加に関連する課題の発生を認識しており、特に近年では、混雑やマナー違反に関する個別課題を強く意識する傾向にある。さらに、当該地方自治体の多くが、これらの課題に対する様々な対応策を講じ始めているとのことである。

そこで、産業労働局に、訪都外国人旅行者が増加することにより生じている

問題点と、既に実施中の対策について質問したところ、以下のような回答が得られた。

【産業労働局の回答】

銀座や浅草など都内の主要観光地において、時間帯によっては、路上に駐停車する観光バスの集中による渋滞や観光バス利用者の滞留が問題となった。国や都、区、関係事業者は、平成27年12月に、各構成員の取組の連携と効果的な対策の検討などを協議する「貸切バス駐車問題対策会議」を設置。現状把握を図るとともに、マナーアップキャンペーンを実施した。また、台東区は、乗降分離・乗降場の交通規制や、区営駐車場と乗降場の利用の事前予約制度を導入するなどの対策を実施し、状況は改善されてきている。

オーバーツーリズムについては、特に基準は存在しないため、どのレベルに達するとオーバーツーリズムに該当するとも言いきれず、産業労働局では、現在、都内でオーバーツーリズムについて、大きな問題となっている事案はないとの認識であり、国も現時点においては、オーバーツーリズムが広く発生するには至っていないとの見解である。

しかし、オーバーツーリズム問題は、発生後の対応には時間も要すると考えられることから、他道府県や区市町村から情報を収集し、できるだけ早期に状況を把握検討し、対策を講じる必要があると考える。

(意見2-4) オーバーツーリズムへの対策について

観光客の急増によるデメリットとして、オーバーツーリズム問題が挙げられる。

現在は、オーバーツーリズムは顕在化していないが、今後、各施策を実行することにより観光客が増加した場合、都内でもオーバーツーリズム問題が生じる可能性は否定できない。

オーバーツーリズム問題は、発生後の対応には時間も要すると考えられることから、既に観光客が増大している他道府県や区市町村から情報を収集し、できるだけ早期に、対策の検討に着手されたい。

(4) 観光財団と連携した事業の執行について

① 観光財団の概要

観光財団は、産業労働局所管の監理団体（現在は政策連携団体）で、東京商工会議所や民間企業・団体が出えんする公益財団法人であり、「東京」の観光振興

を担う団体として、都の観光行政を補完する役割を担っている。「世界から選ばれ続ける TOKYO へ。」を組織理念に掲げ、様々なパートナーと連携しながら、旅行者やビジネスイベントを誘致するとともに、地域の観光振興や受入環境を向上するための取組を幅広く展開している。

つまり、観光財団の役割は、行政と民間事業者との橋渡し役と考えられる。

観光財団の概要は、表 B2-1-7 のとおりである。

表 B2-1-7 観光財団の概要

| 項目     | 概要   |
|--------|--|
| 設立     | 平成 15 年 10 月   |
| 基本財産   | 300,500,000 円  |
| 出えん者   | 東京商工会議所、民間企業・団体  |
| 理事長    | 前田 新造（令和元年 7 月 23 日時点）   |
| 役員・評議員 | 理事（理事長含む）24 名、監事 3 名（令和元年 7 月 23 日時点）<br>評議員 24 名（令和元年 6 月 24 日時点） |
| 職員数    | 131 名（平成 31 年 3 月 31 日時点）  |
| 所在地    | 東京都新宿区山吹町 346 番地 6 日新ビル  |

（観光財団作成資料より監査人が作成）

都との役割分担は、表 B2-1-8 のとおり、都が政策策定、施策の推進を担い、観光財団が、具体的に国内外の旅行者誘致等を行っている。

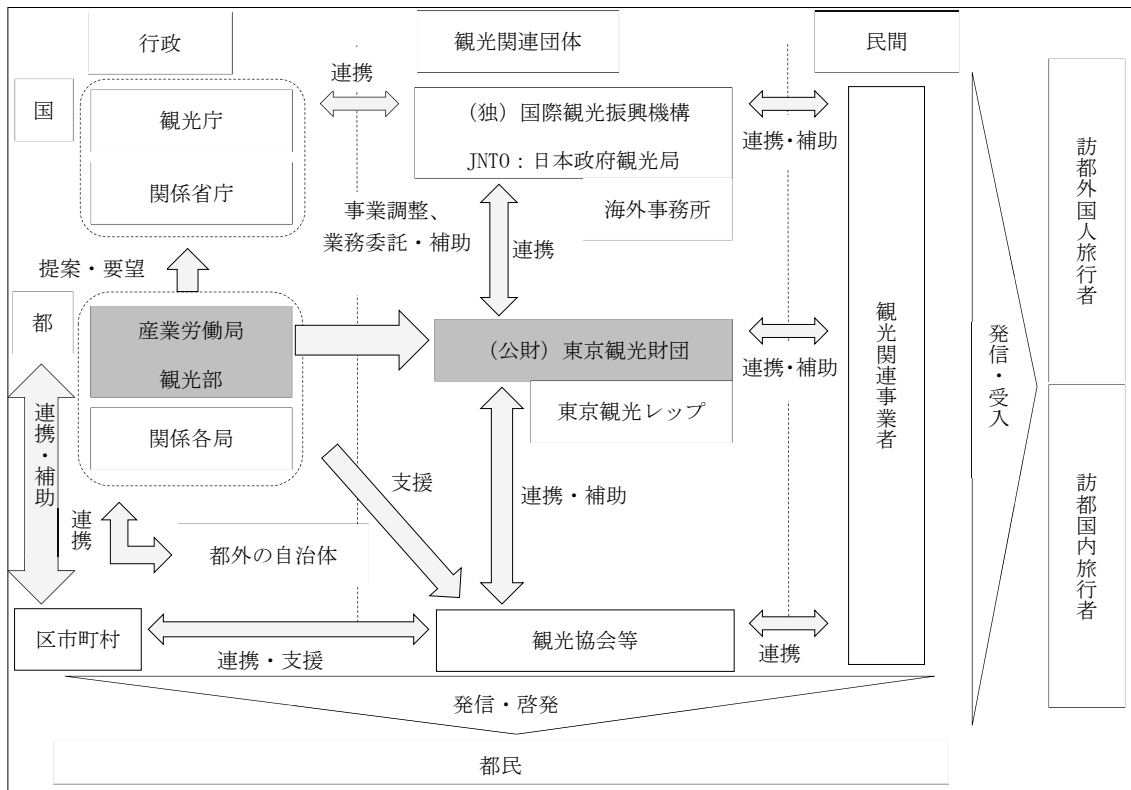
表 B2-1-8 各団体との役割分担

| 団体   | 役割   |
|------|--|
| 国    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・法・制度整備等（査証発給要件の緩和等）</li> <li>・国としての施策展開（観光統計の整備等）</li> <li>・広域交通基盤の整備（羽田空港の機能強化等）</li> </ul> |
| 都    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京全体の視点による政策策定、施策の推進</li> <li>・地域に対する協力・支援</li> <li>・国内外における連携の推進</li> </ul>                 |
| 区市町村 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村における政策の企画・立案</li> <li>・地域の各主体に対する支援等（観光協会への支援等）</li> </ul>                               |

|       |   |
|-------|---|
| 観光財団  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京全体の広域的な視点による国内外の旅行者誘致</li> <li>・民間事業者に対する付加価値のある情報提供</li> <li>・各地の観光協会等の取組や連携の促進</li> </ul> |
| 観光協会等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域における取組の推進軸としての主体的な活動</li> <li>・都や区市町村、民間事業者、都民等と一体となって協働する枠組みの形成</li> </ul>                 |
| 民間事業者 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行者ニーズに対応した商品開発</li> <li>・旅行者の満足度を高めるサービス提供</li> <li>・行政・地域と一体となった取組の推進</li> </ul>            |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

図 B2-1-2 都の観光産業振興に係る各主体の関係図



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

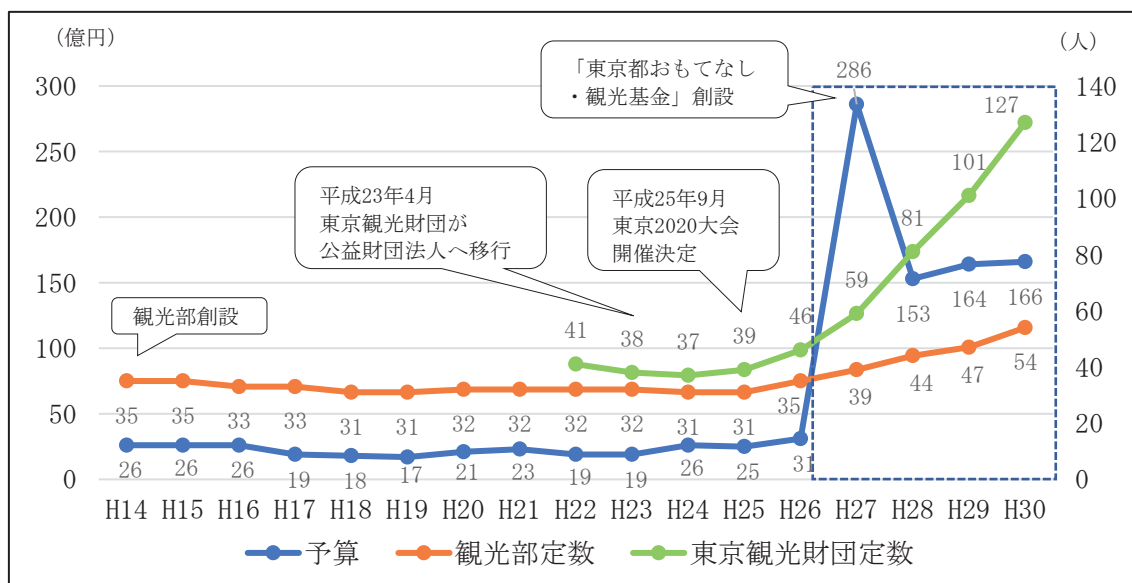
## ② 観光財団への資金の拠出について

### (i) 観光産業振興事業の予算推移

平成 25 年 9 月の東京 2020 大会開催決定以降、観光産業対策事業の予算は大

幅に増加し、産業労働局観光部と観光財団の定数も増加している。

グラフ B2-1-2 観光産業対策事業の予算・観光部と観光財団の定数の推移



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 定数は各年度4月1日現在である。

グラフ B2-1-2 を見ると、平成 27 年度以降、観光産業振興事業の予算、観光部及び観光財団の定数が伸びていることが分かる。なお、平成 27 年度は、東京を訪れる国内外の旅行者に対する受入環境の充実及びその他観光都市としての東京の発展に資する事業に要する資金に充てるため、東京都おもてなし・観光基金（以下「観光基金」という。）を設置し、200 億円を積み立てている。

この観光基金は、平成 27 年 3 月制定の東京都おもてなし・観光基金条例に基づいて積み立てられ、その管理及び運営は、庁内の関係各部署が行っている。

観光基金の年度別積立額及び取崩額は、表 B2-1-9 のとおりである。

表 B2-1-9 観光基金の年度別積立額及び取崩額

(単位：百万円)

|         | 平成 27 年度 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| 積立額     | 20,000   | -        | -        | -        |
| 取崩（使用）額 | -        | 1,700    | 5,552    | 4,103    |
| 残高      | 20,000   | 18,299   | 12,746   | 8,643    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 取崩（使用）額及び残高は、百万円未満を切り捨てて記載している。

平成 30 年度末時点で、当初積立額 200 億円の 56.8%に当たる 114 億円を各事業に拠出し、取崩済となっている。産業労働局によると、観光基金の利用計画はなく、条例において終了年度は定めていないが、観光振興に資する該当事業へ適切に充当しているとのことである。

(ii) 観光財団への資金の拠出方法について

都は、毎年度の予算の範囲内で、観光財団へ様々な業務の委託・補助等を行っている。観光プランの 4 つの主要施策の、平成 30 年度の予算内訳と観光財団への委託及び補助等の額は、表 B2-1-10 のとおりである。

表 B2-1-10 4 つの主要施策の平成 30 年度の予算内訳と観光財団への委託及び補助等の額  
(単位：億円)

| 主要施策          | 予算額  | うち観光財団への委託 | うち観光財団への補助等 |
|---------------|------|------------|-------------|
| ① 外国人旅行者の誘致   | 52.3 | 28.3       | 18.2        |
| ② MICE 誘致の推進  | 15.6 | 2.3        | 10.8        |
| ③ 観光資源の開発     | 27.7 | 5.3        | 13.8        |
| ④ 受入環境の充実     | 65.9 | 15.9       | 21.5        |
| 観光産業振興費 計 (※) | 166  | 51.9       | 66.9        |
| 割合            | —    | 31.3%      | 40.3%       |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 上記以外の事業を含んでいるため、合計とは一致しない。

表 B2-1-10 のとおり、平成 30 年度の観光産業振興費予算額は約 166 億円で、うち観光財団への委託及び補助等の額は、全体の約 7 割を占めている。

また、都が観光財団へ行う資金の拠出方法としては、委託料のほか、補助金、負担金、出えん金がある。

委託料と補助金、負担金については、都も観光財団も、当該年度中に執行し、支出しなければならないが、出えん金は、都の決算としては執行済となるが、観光財団では翌年度以降に支出することが可能である。

そこで、観光産業振興費について、産業労働局と観光財団を一体とみなした平成 30 年度期間中の支出額を算定すると、表 B2-1-11 のとおりとなる。



表 B2-1-11 観光産業振興費の予算と決算額の内訳

(単位：百万円)

| 項目               |         | 記号     | 計算式       | 金額              |
|------------------|---------|--------|-----------|-----------------|
| 観光産業振興費予算        |         | A      |           | 16,601          |
| 決算額              | 観光財団執行分 | 委託料    | B         | 4,605           |
|                  |         | 補助金    | C         | 1,049           |
|                  |         | 負担金    | D         | 1,182           |
|                  |         | 出えん金   | 財団期首残高    | E               |
|                  | 当期出えん額  |        | F         | 3,792           |
|                  | 財団当期取崩額 |        | G         | 1,824           |
|                  |         | 財団期末残高 | H         | E+F-G<br>11,948 |
| 観光財団以外への委託料・補助金等 |         | I      |           | 2,326           |
| 都歳出額             |         | J      | B+C+D+F+I | 12,956          |
| 期間中の支出額          |         | K      | B+C+D+G+I | 10,988          |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B2-1-11 によると、局の予算 16,601 百万円 (A) に対する都歳出額は 12,956 百万円と、その執行率は全体で 78%であるが、平成 30 年度期間中の支出額は 10,988 百万円と決算額より少なく、また、財団の出えん金期末残高 (H) は 11,948 百万円であり、1 年間の観光産業振興費予算の約 7 割に相当する金額が、平成 30 年度末時点で支出されていない状況となっている。

次に、財団へ出えんを行っている事業のうち、MICE 関連の拠出について検討することとする。

## (iii) MICE 誘致の出えん金拠出について

## (ア) 国際会議等の誘致、開催支援基金について

都では、東京の魅力を国内外にアピールする機会であるとともに、高い経済波及効果が期待できる MICE 誘致を積極的に進めている。その一環として、都では観光財団へ出えんを行い、開催地が未決定であり、かつ東京及び海外都市が開催候補地となっている等の一定の要件を満たした国際会議や国際イベント（以下「国際会議等」という。）に対して、東京に誘致するための活動資金や開催時の運営資金の助成及び開催支援プログラムを提供する等の支援事業を行っている。また、東京を開催地として新たに立ち上げられ、かつ継続的な開催を予定してい

る等の一定の要件を満たした国際会議等に対しても、上記と同様に観光財団への出えんを通じて支援事業を行っている。

都から観光財団に出えんされた、国際会議等の誘致・開催支援基金の収支状況は、表 B2-1-12 のとおりである。

表 B2-1-12 都から観光財団に出えんされた国際会議等の誘致・開催等のための基金に係る平成 30 年度の収支状況

(単位：千円)

|                                | 平成 29 年度末<br>出えん金残高<br>(うち、今後<br>取崩予定額)<br>(※1) | 平成 30 年度<br>出えん額 | 平成 30 年度<br>基金取崩額<br>(助成件数) | 平成 30 年度末<br>出えん金残高<br>(うち、今後<br>取崩予定額)<br>(※1) |
|--------------------------------|---|------------------|-----------------------------|---|
| (1) 国際会議誘致資金<br>助成             | 31,006<br>(4,375)                               | 10,000           | 1,830<br>(3 件)              | 39,176<br>(-)                                   |
| (2) 国際会議開催資金<br>助成             | 552,852<br>(394,154)                            | 175,000          | 91,263<br>(19 件)            | 636,589<br>(359,400)                            |
| (3) 国際会議開催支援<br>プログラム          | 275,821<br>(217,500)                            | 100,000          | 43,457<br>(18 件)            | 332,364<br>(187,500)                            |
| (4) 国際イベント誘致<br>資金助成           | 16,000<br>(-)                                   | 4,000            | -<br>(0 件)                  | 20,000<br>(-)                                   |
| (5) 国際イベント開催<br>資金助成           | 70,000<br>(2,500)                               | 10,000           | 2,500<br>(1 件)              | 77,500<br>(-)                                   |
| (6) 国際イベント開催<br>支援プログラム        | 35,000<br>(2,500)                               | 7,500            | 926<br>(1 件)                | 41,573<br>(-)                                   |
| (7) 国際会議等立上準<br>備資金助成          | 11,745<br>(-)                                   | 12,000           | -<br>(0 件)                  | 23,745<br>(2,000)                               |
| (8) 立上げ型国際会議<br>等開催資金助成        | 27,500<br>(-)                                   | 27,500           | -<br>(0 件)                  | 55,000<br>(-)                                   |
| (9) 立上げ型国際会議<br>等開催支援プログラ<br>ム | 13,709<br>(-)                                   | 13,709           | -<br>(0 件)                  | 27,418<br>(-)                                   |
| 合計                             | 1,033,634<br>(621,029)                          | 359,709          | 139,977                     | 1,253,366<br>(548,900)                          |

(観光財団作成資料より監査人が作成)

※1 誘致資金及び立上準備資金助成の対象として登録している会議・イベントの助成金交付申請額、又

は開催資金助成及び開催支援プログラムの支援対象として登録している会議・イベントの助成金交付・支援予定額の合計のうち、次年度以降、基金からの取崩しを予定している額の合計である。

観光財団における平成 30 年度末の出えん金残高は、1,253 百万円となっており、今後の誘致活動に向けた支援の財源が、十分に確保されている状態にある。一方、平成 30 年度末時点で、令和元年度以降に具体的に支援が予定されている助成金額については、548 百万円となっており、それ以外については、将来的には助成される可能性があるものの、具体的には予定されていない財源となっている。

また、平成 30 年度に、実際に誘致活動に対して助成された金額である基金取崩額は 139 百万円であり、平成 30 年度に追加で出えんされた 359 百万円の半分以下である。また、今後の支援予定額についても、平成 29 年度末と平成 30 年度末を比較すると減少している状態にある。結果として、平成 30 年度末における出えん金残高は、翌年度以降の支援予定を含めて勘案すると、平成 29 年度末残高に比較して増大していると言える。

事業ごとに確認すると、(4)国際イベント誘致資金助成、(7)国際会議等立上準備資金助成、(8)立上げ型国際会議等開催資金助成、(9)立上げ型国際会議等開催支援プログラムに関しては、平成 29 年度末時点で今後の支援予定が一切なく、かつ出えん金残高があるにもかかわらず、平成 30 年度に追加で出えんがなされており、このうち、(7)国際会議等立上準備資金助成以外については、平成 30 年度末においてもなお、今後の支援予定がない状態にある。

以上のように、国際会議等の誘致・開催支援のための基金については、必要な残高が確保されているにもかかわらず、追加で出えんを行っているようにみえる。これは、都と観光財団の契約上、当該年度以外の基金残高を活用できなかったことが原因であったが、令和元年度より、従前の契約に関して覚書を取り交わし、基金残高を活用できるようにしたとのことである。

#### (イ) MICE 拠点育成支援基金について

都では、都内の会議施設や宿泊施設、商業施設などの MICE に関する施設が集積する地域に対して、MICE の誘致や受入れに向けた取組を支援している。具体的には、国内外の MICE 主催者等に向けて、各エリアの魅力や強み、施設情報などを紹介するためのウェブサイトの作成の助成などに活用されている。(ア)の国際会議等の誘致・開催等のための基金と同様、観光財団への出えんを通じた支援となっている。

都から観光財団に出えんされた、MICE 拠点育成支援基金の収支状況は、表 B2-1-13 のとおりである。

表 B2-1-13 都から観光財団に出えんされた MICE 拠点育成支援基金に係る平成 30 年度の収支状況

(単位：千円)

|                   | 平成 29 年度末<br>出えん金残高<br>(うち、今後取崩<br>予定額) (※) | 平成 30 年度<br>出えん額 | 平成 30 年度<br>基金取崩額 | 平成 30 年度末<br>出えん金残高<br>(うち、今後取崩<br>予定額) (※) |
|-------------------|---|------------------|-------------------|---|
| MICE 拠点育<br>成支援事業 | 32,575<br>(500)                             | 21,601           | 500               | 53,676<br>(992)                             |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ MICE 拠点育成支援事業の支援対象として承認している助成金交付・支援予定額の合計額のうち、次年度以降基金からの取崩を予定している額の合計である。

観光財団における平成 30 年度末の出えん金残高は、53 百万円となっており、今後取崩しが予定されている平成 30 年度分の助成金額が、1 百万円に満たないことに鑑みると、観光財団において、今後の都内の MICE 拠点育成活動に向けた支援の財源が、十分に確保されている状態にある。また、平成 30 年度に、追加で 21 百万円の出えんがされているが、これについても、平成 29 年度末における、その後の平成 29 年度分の支援予定額が、1 百万円に満たないことに鑑みると、出えん金の残高が増大する要因になっていると考えられる。

以上より、東京へ MICE 誘致を推進するための事業である、国際会議等の誘致・開催支援及び MICE 拠点育成支援のいずれにおいても、平成 30 年度末時点において、観光財団に対して実際に予定されている助成金額を上回る出えんが実施されていることが確認できる。

都としては、MICE 誘致活動に力を入れており、今後の潜在的な支援の可能性も含め、積極的に観光財団に出えんしていることについては一定の理解ができる。しかしながら、出えん金については、都から観光財団に支出し、観光財団の基金とされている間は、他の事業には転用できないことになる。

よって、出えん対象となっている事業の具体的な資金需要について、可能な限り広く把握するよう努め、より資金需要のある他の事業の推進機会を縮小させることによる、機会損失を生じさせないようにする必要がある。事業ごとに、これまでの実績や今後支援が予定されている金額、さらには今後の見通し

を踏まえて金額をより正確に算出し、事業規模の見直しや、不足分を追加で出えんするといった対応が必要と考えられる。

(意見 2-5) 出えん金の取扱いについて

観光財団は、産業労働局所管の監理団体（現在は政策連携団体）で、東京商工会議所や民間企業・団体が出えんする公益財団法人であり、「東京」の観光振興を担う団体として、都の観光行政を補完する役割を担っている。

この観光財団に対して、産業労働局は、委託や出えんとして資金を拠出し、観光財団で事業を執行しているが、産業労働局の予算の執行率算定上は執行済となる出えん事業の場合、観光財団では、翌年度以降に支出することができる。観光財団の執行状況を見ると、平成 30 年度末時点において、すでに取り崩しを予定された助成金額があることを考慮しても、出えん金残高が前年度と比較し増大している事業があることが確認された。

出えん金については、都から観光財団に支出し、観光財団の基金とされている間は、他の事業には転用できない。

したがって、観光産業対策に関する事業の予算や予算執行率、事業の進捗を検討する際には、産業労働局と観光財団を一体として考え、事業ごとに、これまでの実績や今後支援が予定されている金額、さらには今後の見通しを踏まえて金額をより正確に算出し、事業規模の見直しや、不足分を追加で出えんするといった対応を検討されたい。

## 2. 外国人誘致について

### (1) 外国人旅行者誘致のためのプロモーションについて

#### ① 海外向けプロモーション施策の目標及び効果測定について

都は、「旅行地としての世界的な認知度の向上」を東京 2020 大会に向けた重点テーマとし、産業労働局の観光産業対策事業でも、PR 映像の制作や各種広告等の海外向けのプロモーションに積極的に取り組んでいる。

広告や映像等によるプロモーションは、イメージの向上など、成果の計測が難しいことが多いと考えられる。そこで、目標の設定方法の適切性及び施策評価の適切性の観点から検討を行った。

海外向けに実施するプロモーション事業について、各施策の平成 29 年度の実績値、平成 30 年度の目標値、実績値及び令和元年度の目標値は、表 B2-2-1 のとおりである。

表 B2-2-1 主なプロモーション施策と成果指標

(単位：千人)

| プロモーション施策            | 成果指標   | 平成 29 年度<br>実績値 | 平成 30 年度<br>目標値 | 平成 30 年度<br>実績値 | 令和元年度<br>目標値 |
|----------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| テレビ CM               | 想定視聴者数 | 2,229,960       | 2,452,960       | 2,665,063       | 2,698,256    |
| オンライン<br>プロモーション     | 閲覧者数   | 217             | 240             | 471             | 264          |
| Tokyo Tokyo<br>公式サイト | 閲覧者数   | 1,718           | 1,890           | 899             | 2,079        |
| YouTube<br>(PR 映像)   | 視聴者数   | 6,290           | 6,920           | 32,311          | 7,612        |
| 旅行博出展                | ブース来場者 | 156             | 170             | 171             | 187          |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

まず、成果指標としてリーチ数を用いて進捗を管理している。リーチ数とは、発信したプロモーション施策を見たユーザーの数である。プロモーションの最

終的な目的は、訪都旅行者の増加であるものの、プロモーション後、実際に訪都旅行を行った人数の推定値等ではなく、都の施策の純粋な効果として計測可能な指標であるリーチ数を成果指標としているとのことである。この点、成果指標の設定には合理性があると言える。

では、目標設定の方法はどうか。表 B2-2-1 を確認すると、Tokyo Tokyo 公式サイトの閲覧者数の平成 30 年度実績値が、目標閲覧者数の半数にも満たないにもかかわらず、令和元年度には、平成 30 年度の目標値をさらに上回る目標を設定していた。また、YouTube (PR 映像) の視聴者数の平成 30 年度実績は、目標を大きく上回っていたにもかかわらず、令和元年度には、実績より大幅に低い目標値が設定されており、目標と実績に乖離が生じている。

ここで、目標の設定方法について産業労働局に確認したところ、平成 30 年度には、平成 29 年度の実績値のおよそ 10%増、令和元年度には、平成 30 年度の目標の 10%増を目標として設定したとのことであった。

また、10%増という目標は、平成 30 年 7 月に報告した「見える化改革」に基づき、訪都旅行者数の伸び率を参考に設定したとのことであった。しかし、前年度の「目標値」の 10%増という目標は、施策の実態に基づかないものとなってしまい、進捗管理の指標として不十分である。実績見込みを踏まえるなど、実態に即し、達成を目指すべき数値として、目標を設定する工夫が必要である。

また、プロモーション施策は、目標設定の方法として、前年度比一律 10%増という方法で目標設定を行っていた。テレビ CM 等の視聴者は情報に対し受動的であるのに対し、YouTube 動画の閲覧者や旅行博などのイベントの参加者は能動的にアクセスしてくるものと考えられるなど、媒体によって、情報の受け手の都に対する認知度や興味の度合い・方向性は異なる。複数の媒体を使ってプロモーションを行うのは、こうした媒体ごとの特性を活かし、様々な層に対してアプローチするのに有用だからであると考えられる。このため、本来であれば、一定の層へのアプローチを強化したいからこの媒体の目標は上げるというように、何らかの目的の達成のために、媒体ごとに目標値を増加させるものであり、その増加の度合いには強弱があつてしかるべきである。こうした各媒体の特性を生かした施策の見直しは、事業者からの報告等を踏まえ、実態に即した形で行っているが、目標には反映されていない。プロモーション全体については、KPI を用いた複数市場における効果測定調査において、東京に関する認知や関心等、各国における効果を測定、検証しているが、個別のプロモーション施策について、各媒体によるプロモーションの現状分析を踏まえ、有効な目標を設定すべきである。

#### (意見 2-6) 海外向けプロモーション施策の目標設定について

都は、「旅行地としての世界的な認知度の向上」を東京 2020 大会に向けた重点テーマとし、産業労働局の観光産業対策事業でも、PR 映像の制作や各種広告等の海外向けのプロモーションに積極的に取り組んでいるが、プロモーションは、イメージの向上など、成果の計測が難しいことが多いと考えられる。監査人は、目標の設定方法の適切性及び施策評価の適切性の観点から検討を行った。

海外向けに実施するプロモーション事業について、目標の設定方法を確認したところ、平成 30 年度には、平成 29 年度の実績値のおよそ 10%増を目標として計画していたが、令和元年度には、平成 30 年度の目標の 10%増を目標として設定したとのことであった。

前年度の目標値の 10%増という目標は、施策の実態に基づかないものとなってしまい、進捗管理の指標として不十分である。実績見込みを踏まえるなど、実態に即し、達成を目指すべき数値として、目標を設定する工夫が必要である。都には、目標を実態に即した、達成を目指すべき数値として設定する工夫をされたい。

また、プロモーション施策は、目標設定の方法として、前年度比一律 10%増という方法で目標設定を行っていた。媒体によって、情報の受け手の都に対する認知度や興味の度合い・方向性は異なる。複数の媒体を使ってプロモーションを行うのは、こうした媒体ごとの特性を活かし、様々な層に対してアプローチするのに有用だからであると考えられる。このため、本来であれば、ある層へのアプローチを強化したいからこの媒体の目標は上げるといのように、何らかの目的の達成のために、媒体ごとに目標値を増加させるものであり、その増加の度合いには強弱があつてしかるべきである。こうした各媒体の特性を生かした施策の見直しは、事業者からの報告等を踏まえ、実態に即した形で行っているが、目標には反映されていない。プロモーション全体については、KPI を用いた複数市場における効果測定調査において、東京に関する認知や関心等、各国における効果を測定、検証しているが、個別のプロモーション施策について、各媒体によるプロモーションの現状分析を踏まえ、有効な目標を設定されたい。

#### ② ウェブサイトによる情報発信の目標設定及び費用対効果について

都は、観光産業振興対策として実施する各種事業で、情報発信手段の一つとしてウェブサイトを開設し、運営している。平成 30 年度に都が運営していた観光関連のウェブサイトの一覧を入手し閲覧した結果、都の観光関連のウェブサイトのうち、特に外国人旅行者誘致のために行う事業のウェブサイトについて、開設費用が 1,000 万円を超えるものが多かった。



表 B2-2-2 は、都が開設している外国人旅行者誘致事業に係るウェブサイトであり、このうち、開設費用が 1,000 万円を超えているものについて、平成 30 年度の目標及び都の評価を確認した結果は、表 B2-2-3 のとおりである。

表 B2-2-2 外国人旅行者誘致事業に係るウェブサイト一覧

| 名称   | 開設時期<br>・開設費用                           | アクセス数<br>(回) | 関連施策・開設運営目的   |
|--|---|--------------|---|
| <b>情報の収集及び発信</b>   |   |              |   |
| 東京の観光公式<br>ウェブサイト<br>GO TOKYO<br>( <a href="https://www.gotokyo.org/">https://www.gotokyo.org/</a> )     | 平成 14 年度<br>(※1)<br><br>費用不明<br>(※1)    | 36,864,642   | <b>ウェブサイトによる情報発信</b><br>国内外から旅行者を東京へ誘致するため、東京に存在する様々な観光の魅力に関する情報をウェブサイトにより発信し、これを広く認識してもらうことにより、訪都旅行予定者を確保する。                 |
| Tokyo Tokyo<br>公式 Web サイト<br>( <a href="https://tokyotokyo.jp">https://tokyotokyo.jp</a> )               | 平成 29 年<br>6 月<br><br>16,448 千円<br>(※2) | 1,727,643    | <b>旅行地としての魅力発信</b><br>アイコンとキャッチフレーズ「Tokyo Tokyo Old meets New」及びそれを活用したコンテンツの発信。  |
| & TOKYO<br>公式 Web サイト<br>( <a href="https://andtokyo.jp/">https://andtokyo.jp/</a> )                     | 平成 27 年<br>5 月<br><br>2,808 千円<br>(※2)  | 83,851       | <b>旅行地としての魅力発信</b><br>ロゴ「& TOKYO」及びそれを活用したコンテンツの発信。   |
| <b>観光プロモーション等の積極的な展開</b>   |   |              |   |
| Tokyo Timeless<br>Temptations<br>( <a href="https://timelesstokyo.com/">https://timelesstokyo.com/</a> ) | 平成 31 年<br>2 月<br><br>12,550 千円         | 2,658        | <b>欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーション</b><br>・プロモーションの一環として、富裕層向け旅行地としての「東京」の認知度向上を目指す。<br>・主に海外の富裕層向け旅行事業者等を対象に、東京の観光地や特別な体験、モデルコースなどを紹介。 |

|   |   |                                  |   |
|---|---|----------------------------------|---|
| WELCOME TO ASIA<br>( <a href="https://welcomeasia.jp/">https://welcomeasia.jp/</a> )  | 平成 16 年<br>9 月<br><br>費用不明<br>(※1)                                      | 172,068                          | <b>ウェルカム・アジアキャンペーン</b><br>・アジア観光促進協議会(※3)加盟都市の魅力を発信する。<br>・各都市の情報や観光 PR 映像等を紹介。   |
| Tourism of ALL JAPAN×TOKYO<br>( <a href="https://www.tourism-alljapanandtokyo.org/">https://www.tourism-alljapanandtokyo.org/</a> )<br>及び各地域特設サイト | 平成 27 年<br>11 月<br>以降順次<br><br>94,369 千円<br>(※2)<br>(本事業に関連するウェブサイトの合計) | 2,003,087<br>(本事業に関連するウェブサイトの合計) | <b>東京から日本の魅力新発見</b><br>・都と日本各地との連携事業から生み出される様々な情報を発信し、訪都外国人旅行者が日本各地を認知し、実際に現地を訪問することを促す。<br>・プラットフォームサイトに情報を一元化し、各地域特設サイト等への効率的な誘導を促す。                                |
| Japan Sports Journey<br>( <a href="https://www.sportsjourney.jp/">https://www.sportsjourney.jp/</a> )   | 平成 30 年<br>10 月<br><br>19,652 千円<br>(※2)                                | 285,096                          | <b>国際スポーツ大会を契機とした観光振興</b><br>・東京(日本)でスポーツ観戦を楽しむ人たちをターゲットとしたキャンペーンサイト。<br>・ラグビーワールドカップや国際的なスポーツ大会等の観戦者に向けて東京や会場情報を紹介。<br>・東京でのスポーツ観戦を契機とした外国人旅行者の旅行満足度を高めるためのコンテンツを掲載。 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※1 文書保存年限が切れているため、確認が不可能である。

※2 ウェブサイトの開設及び運営を一括して業者に委託しているため、開設初年度のサーバー運用費等、開設費用以外を含んだ金額である。

※3 アジア観光促進協議会とは、アジアの 10 都市が相互に情報交換しながら観光ネットワークを築き、連携して欧米豪等からの旅行者誘致に取り組んでいる団体である。

会員都市：バンコク、デリー、ハノイ、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、ソウル、台北、トムスク、東京

表 B2-2-3 ウェブサイトについての目標の設定と都の評価

| 名称                            | 平成 30 年度の<br>目標  | 目標の設定根拠   | 評価  |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>情報の収集及び発信</b>              |  |   |   |
| Tokyo Tokyo<br>公式 Web サイト     | ユニークユーザー数前年度比<br>10%増                                      | 東京 2020 大会が開催される 2020 年までに加速度的に東京ブランドの認知を向上するため、本目標を設定している。 | 東京ブランドに対する「想起」、「興味」を拡げることを図るため、オンライン広告での WEB サイトへの誘引を、国に応じて PR 映像閲覧へ振り変えた。<br>結果として、目標とする WEB サイトの UU 数は達成できなかったが、PR 映像の閲覧数は前年度比 514%と非常に高い数値となり、東京ブランド全体としての費用対効果は高いものと認識している。 |
| <b>観光プロモーション等の積極的な展開</b>      |  |   |   |
| Tokyo Timeless<br>Temptations | 平成 31 年 2 月末に開設しており、平成 30 年度の PV 数等の目標設定及び費用対効果の評価は行っていない。 |   |   |
| Tourism of ALL<br>JAPAN×TOKYO | ユニークユーザー数：<br>1,990,000UU                                  | 連携先の自治体や交通事業者等とで結成する協議会などにおいて、目標を設定している。                    | 連携先の自治体や交通事業者等とで結成する協議会において事業効果を報告し、意見交換を行っている。   |
| Japan Sports<br>Journey       | サイトアクセス数：<br>10 万 PV                                       | 当該ウェブサイトにかかる予算額、他事業の実績、国際スポーツ大会への関心度、企画提案内容等を踏まえて目標を設定している。 | サイトアクセス数に限らず、ユーザー属性、ページ別アクセス数等を基にした専門的見地からの利用状況の分析・評価を運営事業者から報告してもらい、次年度以降の運営に活かしている。   |

(産業労働局資料より監査人が作成)

表 B2-2-3 に記載した、目標の設定及び費用対効果の評価を行っている 3 件のウェブサイトのうち、「Tourism of ALL JAPAN×TOKYO」及び「Japan Sports Journey」

に関しては、外部的な要因を勘案して合理的に目標を設定し、また、評価段階では、外部の意見を反映してウェブサイトの有効性の評価を行っていることが認められた。

一方、「Tokyo Tokyo 公式 Web サイト」の目標設定根拠は、平成 30 年 7 月に報告した「見える化改革」に基づき、「東京 2020 大会が開催される 2020 年までに加速度的に東京ブランドの認知を向上するため」、訪都旅行者数の伸び率等を踏まえ、リーチ数を成果指標として、個別のプロモーション施策の目指すべき方向性を示しているとのことであつた。この方向性に基づき、平成 30 年度のユニークユーザー数を、平成 29 年度の実績に対して 10%増加させるとしているが、目標と施策の方針に乖離が生じている。

また、「Tokyo Tokyo 公式 Web サイト」において、目標とするユニークユーザー数を達成できなかった理由として、オンライン広告でのウェブサイトへの誘引を、一部 PR 映像閲覧へ振り変えたことによると分析しており、必ずしもウェブサイトのユニークユーザー数が達成できなくとも、事業全体としての効果は高いと評価している。

この評価自体は理解できるものであり、「Tokyo Tokyo 公式 Web サイト」は、アイコンとキャッチフレーズの発信という事業の目的を達成するためのツールの一つとして、今後も役割を担うことに異論はない。しかし、事業全体の方針として、ウェブサイトへの誘引を減らすことが有効であると分析するのであれば、翌年度のウェブサイトのユニークユーザー数は、現状維持程度が適切であるように考えられる。しかしながら、都の令和元年度の目標は、依然として前年度比 10%増としているとのことであり、方針と目標に乖離がある状態であつた。

ウェブサイトを開設・運営する事業においては、事業全体の中でのウェブサイトの位置付けを踏まえ、事業の方向性に即した適切な目標を設定することが求められる。

(意見 2-7) 外国人旅行者誘致のために行う事業のウェブサイトについて

外国人旅行者誘致のために行う事業のウェブサイトのうち、開設費用が 1,000 万円を超えているものについて、平成 30 年度の目標及び都の評価を確認した。

その結果、「Tokyo Tokyo 公式ウェブサイト」は、ユニークユーザー数を「10%」増加させるという目標値と施策の方針に乖離が生じている。

また、「Tokyo Tokyo 公式ウェブサイト」において、目標とするユニークユーザー数を達成できなかった理由として、オンライン広告でのウェブサイトへの誘引を、一部 PR 映像閲覧へ振り変えたことによると分析しており、必ずしもウェブサイトのユニークユーザー数が達成できなくとも、事業全体としての効果は高いと評価している。

この評価自体は理解できるものであり、またウェブサイトも事業全体の中で有効にアイコンとキャッチフレーズの発信という目的を、今後も担うものであると考える。しかし、事業全体の方針として、ウェブサイトへの誘引を減らすことが有効であると分析するのであれば、翌年度のウェブサイトのユニークユーザー数は、現状維持程度が適切であるように考えられる。しかしながら、都の令和元年度の目標は、依然として前年度比 10%増としており、方針と目標に乖離がある状態であった。

都には、ウェブサイトを開設・運営する事業においては、事業全体の中でのウェブサイトの位置付けを踏まえ、事業の方向性に即した適切な目標を設定されたい。

### ③ SNS の戦略的な運営について

#### (i) SNS の活用状況について

都では、各事業の情報発信のため、ウェブサイトを開設している事業のうち、必要性が認められる事業について、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を活用している。主な SNS は、以下の 3 種類である。

表 B2-2-4 主な SNS

| 種類        | 特徴   | 利用者数（※）       |
|-----------|--|---------------|
| Facebook  | 友達や同僚、同級生、近所の人たちと交流を深めることのできる SNS                        | 23 億 2,000 万人 |
| Twitter   | 利用者が 140 文字以内の「ツイート」と呼ばれるメッセージを投稿することでつながるコミュニケーション・サービス | 3 億 2,100 万人  |
| Instagram | 画像や短時間動画を投稿することでつながるコミュニケーション・サービス                       | 10 億人         |

(Facebook 社、Twitter 社、Instagram 社ホームページ及び産業労働局ホームページより監査人が作成)

※ 利用者数は、平成 30 年 12 月時点の月間アクティブユーザー数として、各社公式サイトに公表されている人数を記載している。

SNS は、無料で利用できる点、タイムリーな情報提供ができる点、世界中のユーザーに気軽にアクセスしてもらえる点において、情報提供手段としてメリットが大きい。このため、外国人旅行者の誘致に当たり、世界中でプロモーション活動を行う都の施策の一つとして、SNS の活用には大いに有効性が認められる。

そこで、産業労働局が運営する SNS アカウントが情報発信力を持ち、全体として効率的に運営されているか確かめるために、表 B2-2-5 に示す、産業労働局が運営する観光関連の情報発信のための SNS アカウントの一覧を入手し、各 SNS で当該アカウントの運営状況を閲覧した。

表 B2-2-5 都の観光関連の SNS アカウント一覧（平成 30 年度末時点）

| 種類<br>(言語)                     | アカウント名称  | 開設時期・<br>更新頻度         | フォロ<br>ワー数<br>(人) | 運営目的  |
|--------------------------------|--|-----------------------|-------------------|---|
| <b>外国人旅行者誘致の新たな展開</b>          |  |                       |                   |   |
| <b>ウェブサイトによる情報発信事業</b>         |  |                       |                   |   |
| Facebook<br>(日・英含む<br>全 11 言語) | GO TOKYO<br>(日)@GoTokyo. JP<br>(英)@TokyoFunClub  | 平成 24 年度<br>週 2 回～5 回 | 835, 245          | 国内外から旅行者を東京へ誘致するため、東京に存在する様々な観光魅力に関する情報を SNS により発信し、これを広く認識してもらうことにより、訪都旅行予定者を確保する。 |
| Twitter<br>(日・英)               | GO TOKYO<br>(日)@tokyo_kankou<br>(英)@GOTOKYOofficial                                      | 平成 25 年度<br>週 2 回～5 回 | 61, 370           |   |
| WeChat<br>(簡体字)                | GO TOKYO   | 平成 29 年度<br>週 1 回     | 10, 754           |   |
| NAVER<br>(韓国語)                 | GO TOKYO   | 平成 29 年度<br>週 3 回     | 86, 819           |   |
| <b>旅行地としての魅力発信事業</b>           |  |                       |                   |   |
| Facebook<br>(日・英)              | Tokyo Tokyo Old<br>meets New<br>(日)@TokyoTokyoOldmeetsNewJa<br>(英)@TokyoTokyoOldmeetsNew | 平成 29 年度<br>週 1 回程度   | 76, 214           | アイコンとキャッチフレーズ「Tokyo Tokyo Old meets New」及びそれを活用したコンテンツの発信                           |
| Twitter<br>(英)                 | TokyoTokyoBrand  | 平成 29 年度<br>週 1 回程度   | 1, 249            |   |

|                           |   |                       |        |   |
|---------------------------|---|-----------------------|--------|---|
| Instagram<br>(英)          | Tokyotokyoooldmeetsnew                          | 平成 29 年度<br>週 1~2 回程度 | 24,708 | 東京への観光意欲を喚起する静止画及び動画コンテンツの発信  |
| <b>ウェルカム・アジアキャンペーン事業</b>  |   |                       |        |   |
| Instagram<br>(英語)         | Welcome to Asia<br>@welcometoasia_wta           | 平成 28 年度<br>週 2 回程度   | 9,750  | ・アジア観光促進協議会加盟都市の魅力を発信するため。  |
| Facebook<br>(英語)          | Welcome To Asia<br>Campaign<br>@WTAPhotocontest | 平成 24 年度<br>週 2 回程度   | 31,057 | ・インスタグラムと連動したフォトコンテスト等の投稿を実施。   |
| <b>国際スポーツ大会を契機とした観光振興</b> |   |                       |        |   |
| Facebook<br>(英語)          | Japan Sports Journey<br>@JapanSportsJourney     | 平成 30 年度<br>月 5~7 回   | 49,567 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京（日本）でスポーツ観戦を楽しむ人たちが対象。</li> <li>・ラグビーワールドカップの観戦者に向けて東京や会場情報を紹介。</li> <li>・東京でのスポーツ観戦を契機とした外国人旅行者の旅行満足度を高めるためのコンテンツを写真や動画を活用して掲載。</li> </ul> |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) フォロワーとは、あるアカウントの投稿を受け取るユーザーのことである。同一の目的を持つ SNS アカウントについて複数言語のアカウントを運営している場合、フォロワー数は全言語のアカウントのフォロワー数の合計値を記載している。

表 B2-2-5 のうち、Twitter アカウント「TokyoTokyoBrand」では、週 1 回程度、同事業のウェブサイトの新着記事へ誘導する内容を投稿している。しかし、フォロワー数が 1,249 人と少ないため、情報発信としては効果がごく狭い範囲に限られている。

また、Twitter には「リツイート」という機能があり、リツイートされた投稿は、リツイートしたアカウントのフォロワーにも表示されるため、多数リツイートされることで投稿が拡散していく。しかし、同アカウントの投稿内容が、表 B2-

2-5 の他のアカウントによりリツイートされている状況は、監査人が閲覧した限り確認できず、他事業の SNS アカウントを介しての波及効果も期待できない状況であった。

この点、産業労働局としては、「個別の事業において、仕様内容や業者からの提案により、各種 SNS を活用している。」とのことであり、各アカウント間で連携体制を取るなどの全体的な SNS 戦略は策定していないとのことであった。

確かに、各事業でターゲットは異なるため、個々の施策で独立した SNS アカウントの運営を行うことには一定の合理性が認められる。しかし、外国人旅行者誘致という大きな目的をもつ事業全体として、リツイート等により、アカウントで相互にユーザーを誘導する仕組みを作れば、より情報発信力は強化されると考えられる。

また、現在は、ウェブサイトを開設しない事業では、SNS アカウントを持たない方針であるとのことであった。SNS アカウントの中には、他事業の紹介を行っているものもあるが、例えば、Go Tokyo のアカウントのように、総合的な情報発信を行う中核的なアカウントを長期的に育成すれば、SNS アカウントを持たない事業で行った施策についても、更なる情報発信が可能となる。産業労働局には、このような SNS の特徴を活かして、更に活発な情報発信と波及効果の獲得を行えるよう、戦略的な SNS の活用を図ることが求められる。

(意見 2-8) SNS の強みを活かした SNS アカウントの戦略的な運営について

都では、各事業の情報発信のため、主に Facebook、Twitter、Instagram の 3 種類の SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) を活用している。

SNS は、無料でタイムリーな情報提供ができる点、世界中のユーザーに気軽にアクセスしてもらえる点において、情報提供手段としてメリットが大きい。このため、外国人旅行者の誘致にあたり、世界中でプロモーション活動を行う都の施策の一つとして、SNS の活用には大いに有効性が認められる。

都では、各種 SNS で、外国人旅行者誘致を目的とした個々の事業に紐づく SNS アカウントを開設・運営しているが、産業労働局は、各アカウント間で連携体制を取るなどの全体的な SNS 戦略は策定していなかった。

確かに、各事業でターゲットは異なるため、個々の施策で独立した SNS アカウントの運営を行うことには一定の合理性が認められる。しかし、外国人旅行者誘致という大きな目的をもつ事業全体として、リツイート等により、アカウントで相互にユーザーを誘導する仕組みを作れば、より情報発信力は強化されると考えられる。また、現在は、ウェブサイトを開設しない事業では、SNS アカウントを持たない方針であるとのことであった。SNS アカウントの中には、他事業の



紹介を行っているものもあるが、例えば、Go Tokyo のアカウントのように、総合的な情報発信を行う中核的なアカウントを長期的に育成すれば、SNS アカウントを持たない事業で行った施策についても、更なる情報発信が可能となる。

したがって、産業労働局は、SNS の特徴を活かして、更に活発な情報発信と波及効果の獲得を行えるよう、戦略的な SNS の活用を図られたい。

(ii) Instagram の有効活用について

表 B2-2-5 を見ると、外国人旅行者の誘致を行う事業の中でも、都内の観光情報を多言語により発信するウェブサイトである「GO TOKYO」が、情報発信事業の施策として運営する各種 SNS アカウントのフォロワー数が、比較的多くなっている。産業労働局としても、現状、「GO TOKYO」関連の SNS アカウントを、観光関連事業全体の中でも中心的な SNS アカウントであると考えているとのことである。

ここで、Instagram のように写真を中心としたサービスは、視覚的にアピールできるため、言語的な障壁も低く、効果的に世界へ都の魅力を発信する手段となり得ると考えられる。しかし「GO TOKYO」は、都が定期的に更新する Instagram アカウントを保有していない。この点、産業労働局に確認したところ、「GO TOKYO」は、訪都旅行における具体的な都の観光情報を収集する層を想定しており、Instagram の活用については、特に、初期段階での都のイメージ訴求に有効であると考えており、「Tokyo Tokyo」がその役割を担っているとのことである。

他都市の公的機関が運営する Instagram アカウントとの比較は、表 B2-2-6 のとおりであった。

表 B2-2-6 各都市の Instagram アカウントの状況（令和元年 11 月 25 日時点）

| 都市名          | 名称・アカウント                               | フォロワー数(人) | 投稿数(件) | 開設時期         |
|--------------|--|-----------|--------|--------------|
| 東京           | Tokyo Tokyo<br>@tokyotokyoooldmeetsnew | 40,600    | 223    | 平成 29 年 10 月 |
| ソウル(韓国)      | Visit Seoul<br>@visitseoul_official    | 93,500    | 204    | 平成 30 年 2 月  |
| ニューヨーク(アメリカ) | NYCgo<br>@nycgo                        | 455,000   | 4,907  | 平成 24 年 8 月  |
| ロンドン(イギリス)   | Visit London<br>@visitlondon           | 824,000   | 2,182  | 平成 25 年 8 月  |

|          |                                   |         |       |         |
|----------|-----------------------------------|---------|-------|---------|
| パリ(フランス) | Paris je t'aime・<br>@parisJeTaime | 564,000 | 2,590 | 平成24年8月 |
|----------|-----------------------------------|---------|-------|---------|

(各都市の Instagram より監査人が作成)

(注) 開設時期は、掲載されている投稿の中で最も古い投稿があった時期を記載している。

Instagram は写真が中心となるため、言葉による情報発信が中心的な Twitter のような SNS よりも、投稿が容易であると考えられるが、アカウントの開設時期が遅かったこともあり、「Tokyo Tokyo」の投稿数は、欧米各都市に比べるとかなり少ない 223 件にとどまっている。また一方で、「Tokyo Tokyo」よりも開設時期が遅いソウルのアカウントと比べても、フォロワー数自体が伸びていない。SNS は、フォロワー数が多いアカウントほど拡散される機会も増え、多くの人の目に留まるようになることから、今後、より一層運営に力を入れることが望まれる。

産業労働局としても、観光 PR 関連の事業で「#TokyoTokyo」のハッシュタグの使用を促したり、一般の Instagram ユーザーの投稿の中で、イメージの合う投稿を再投稿する等の取組は行っているが、更に積極的な活用を検討することが有効である。

#### (意見 2-9) Instagram を活用した効果的な都のイメージの発信について

Instagram のように写真を中心としたサービスは、視覚的にアピールできるため、言語的な障壁も低く、効果的に世界へ都の魅力を発信する手段となり得ると考えられる。産業労働局は、Instagram の活用については、特に、初期段階での都のイメージ訴求に有効であると考えており、「Tokyo Tokyo」がその役割を担っている。

産業労働局は、観光 PR 関連の事業で「#TokyoTokyo」のハッシュタグの使用を促したり、一般の Instagram ユーザーの投稿の中で、イメージの合う投稿を再投稿する等の取組は行っているが、更に積極的な活用を検討されたい。

#### (2) 欧米豪を中心とした富裕層の誘致について

##### ① 欧米豪の旅行者の特徴について

都では、全世界で約 3,300 万人いるとされる富裕層の中でも、上位 1 割程度を境に旅行行動に差異が出るため、主に、世帯年収約 5,550 万円以上、金融資産約 5.5 億円以上と想定される、上位富裕層を対象にプロモーションを行っている。

表 B2-2-7 のとおり、米国で、主に高所得者層に購読されている大手旅行雑誌「コンデ・ナスト・トラベラー」が実施した読者投票による「世界で最も魅力的な大都市ランキング」では、東京が4年連続で1位に選ばれている。

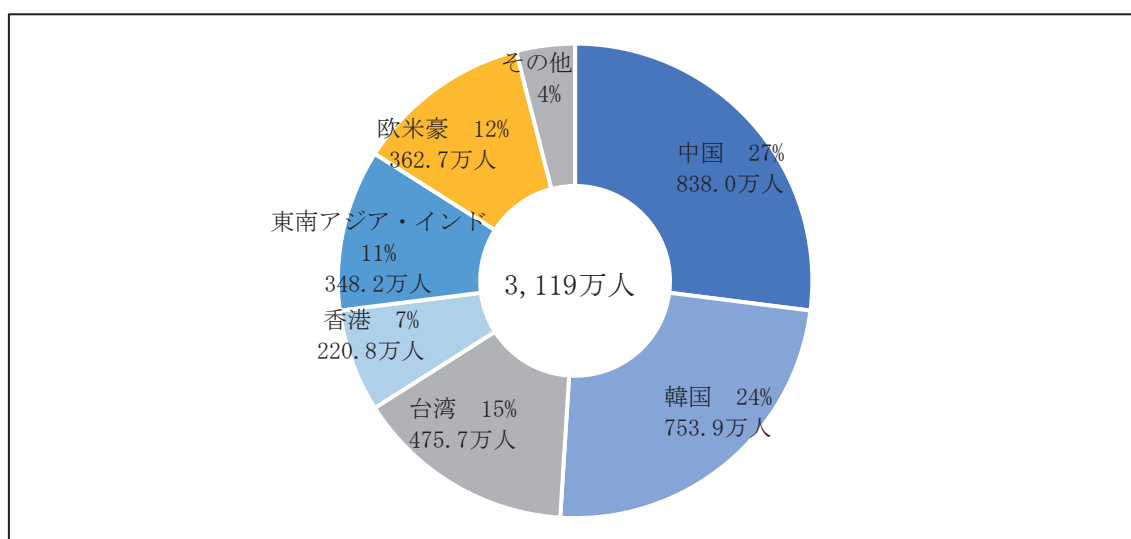
表 B2-2-7 世界で最も魅力的な大都市ランキング

| 令和元年順位 | 平成 30 年順位 | 平成 29 年順位 | 都市名     | 国名      |
|--------|-----------|-----------|---------|---------|
| 1 位    | 1 位       | 1 位       | 東京      | 日本      |
| 2 位    | 2 位       | 3 位       | 京都      | 日本      |
| 3 位    | 7 位       | 13 位      | シンガポール  | シンガポール  |
| 4 位    | 4 位       | 2 位       | ウィーン    | オーストリア  |
| 5 位    | 12 位      | —         | 大阪      | 日本      |
| 6 位    | —         | —         | コペンハーゲン | デンマーク   |
| 7 位    | 15 位      | 12 位      | アムステルダム | オランダ    |
| 8 位    | 9 位       | 4 位       | バルセロナ   | スペイン    |
| 9 位    | —         | —         | 台北      | 台湾      |
| 10 位   | 6 位       | 6 位       | シドニー    | オーストラリア |

(観光実行プラン 2018 及び産業労働局ホームページより監査人が作成)

次に、訪日外国人旅行者の国・地域別の内訳を見てみると、グラフ B2-2-1 のとおり、中国や韓国を含むアジアがかなりの割合を占め、欧米豪は 362 万人と全体の 12%となっている。

グラフ B2-2-1 訪日外国人旅行者国・地域別の内訳 (平成 30 年)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注1) 東南アジアは、タイ・シンガポール・マレーシア・インドネシア・フィリピン・ベトナム、欧米豪は、英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン・ロシア・米国・カナダ・オーストラリアを集計している。

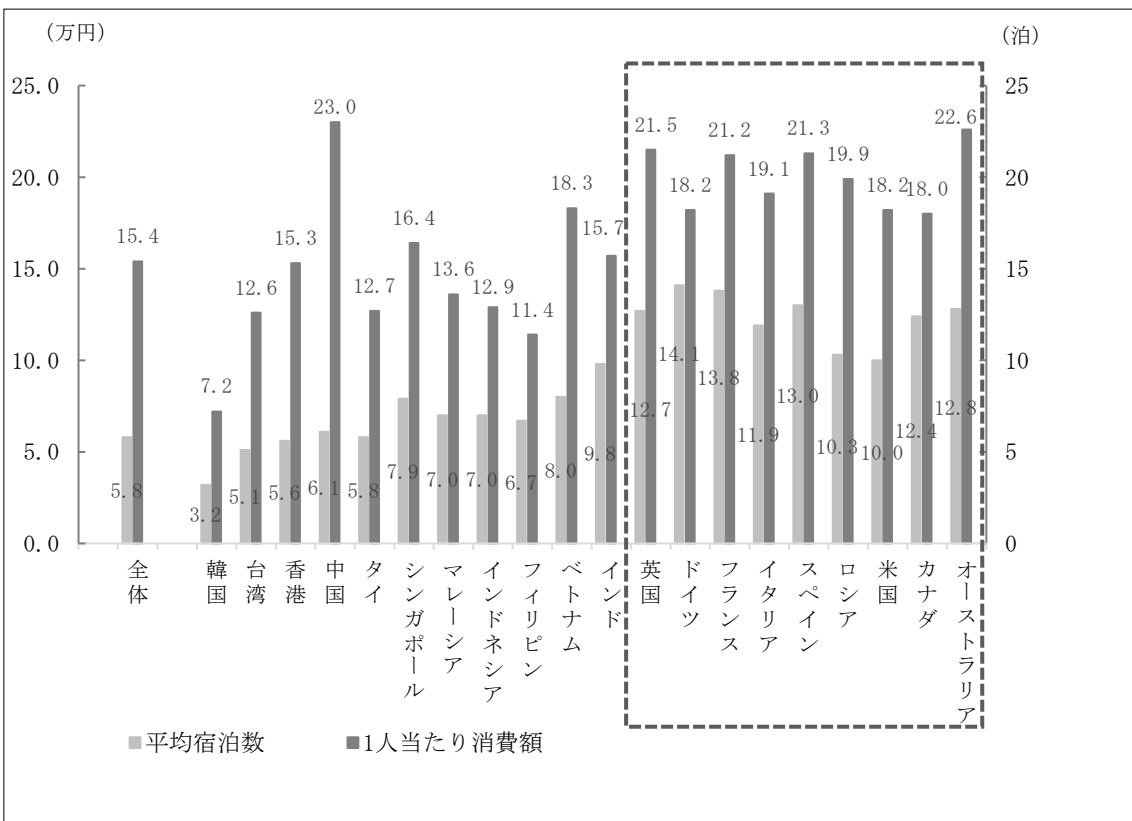
(注2) 日本政府観光局の平成30年推計値を基にしている。

つまり、東京は、米国の所得者層に魅力的な都市との印象があるものの、訪日外国人旅行者の内訳を見ると、欧米豪の占める割合はあまり大きくない状況である。

一方、国・地域別の訪日外国人一人当たり消費額と平均宿泊数を見ると、グラフB2-2-2のとおり、アジアの国々と比較して、欧米豪の国々がおおむね高くなっている。

したがって、欧米豪に対して東京をアピールし、誘致を促すことは観光産業対策として有効と考える。

グラフ B2-2-2 国・地域別の訪日外国人1人当たり消費額と平均宿泊数（平成29年）



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注1) 平均宿泊数は観光・レジャー目的の数値である。

(注2) 観光庁の訪日外国人消費動向調査の数値を基にしている。

② 都の欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーション事業について

欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーション事業は、表 B2-2-8 の内容で観光財団へ委託している。

表 B2-2-8 欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーションの委託内容

(単位：千円)

| 項目                | 当初契約額   | 決算額     |
|-------------------|---------|---------|
| 旅行博・商談会出展         | 87,192  | 73,706  |
| 富裕層へのアクセス構築       | 62,604  | 53,891  |
| 観光レップを活用したプロモーション | 60,000  | 60,011  |
| 富裕層のニーズ等に関する調査    | 83,400  | 83,267  |
| 企画調整費             | 7,582   | 7,582   |
| 管理費・消費税           | 24,717  | 5,775   |
| 合計                | 325,495 | 284,232 |

(欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーション事業に関する委託契約書より監査人が作成)

表 B2-2-8 のとおり、富裕層の誘致に関して、産業労働局は、平成 30 年度に 2 億 8,423 万円の費用を投じている。産業労働局に富裕層の誘致活動の目標を質問したところ、富裕層を新たに呼び込むことは、観光を、東京の成長をけん引する有力産業へ飛躍させるという将来像に向け、経済波及効果に着目した有力な取組であり、訪都外国人旅行者数や訪都外国人消費額を拡大させることを、最終的な目標と考えているとのことであった。

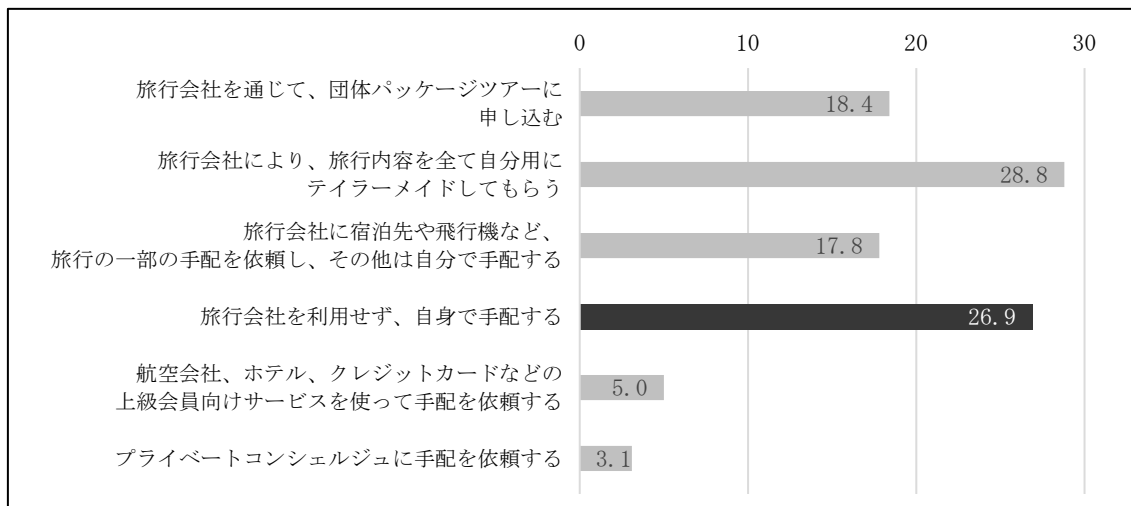
そこで、さらに局に対して、都の富裕層誘致の現状を質問したところ、訪都旅行者数等を推計する「観光客数等実態調査」において、所得層ごとの旅行者数や観光消費額を推計することは困難であり、把握できない。また、産業労働局における誘致の取組については、商談会などにおいて、富裕層旅行を扱う海外の事業者等に的確に情報を届けることが重要であり、そのような機会の拡大を図っているとのことであった。

③ 富裕層向けプロモーション事業の効果測定について

「平成 30 年度成果指標を用いた複数市場における効果測定業務」において、一般的な富裕層の訪都旅行の手配方法について、アンケートを実施している。

グラフ B2-2-3 富裕層の訪都旅行の手配方法

(単位：%)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

富裕層の約2割は、「旅行会社を利用せず、自身で手配する」という回答があるものの、約7割は旅行会社等を利用した方法で手配していることから、産業労働局は、商談会などにおいて、富裕層旅行を扱う海外の事業者等に情報を届けることが重要と考えており、また、所得層ごとの旅行者数や観光消費額は把握できないとのことであった。

また、平成31年2月に開設しているウェブサイト「Tokyo Timeless Temptations」は、表B2-2-2のとおり、欧米豪を中心とした富裕層向けプロモーション用の、主に旅行会社等を対象としたウェブサイトであるが、開設費用は1,255万円、平成30年度のアクセス数は2,658回となっている。このアクセス数は開設後2か月の回数であり、まだ周知が進んでいない可能性があり、年間数を推定すると16,000回となる。

#### (意見2-10) 富裕層の誘致について

都では、欧米豪を中心とした上位富裕層（世帯年収約5,550万円以上、金融資産約5.5億円以上と想定）を対象に、平成30年度において、2億8,423万円のコストをかけてプロモーションを行っている。

しかし、富裕層の誘致活動の最終的な目標は、観光実行プラン2018で数値目標として掲げている、訪都外国人旅行者数や訪都外国人消費額を拡大させることとしており、所得層ごとの旅行者数や観光消費額は把握できないとのことである。

あった。

多くの消費が期待でき、また旅行者数が伸びることが想定される欧米豪の富裕層に誘致を働きかけることは有効と考えられるが、産業労働局は、都税を投入して事業を実施するのであるから、観光実行プラン 2018 で数値目標として掲げている、訪都外国人旅行者数や訪都外国人消費額を拡大させることのほかに、富裕層向けプロモーション事業の中で効果測定を実施されたい。

### 3. 国際会議（MICE）誘致について

#### （1）国際会議（MICE）について

MICE とは、企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention/Conference）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である。

MICE は、企業・産業活動や研究・学会活動等と関連している場合が多いため、一般的な観光とは性格を異にする部分が多く、観光振興という文脈でのみ捉えるのではなく、MICE について、「人が集まる」という直接的な効果はもちろん、人の集積や交流から派生する付加価値や大局的な意義についての認識を高める必要がある。

表 B2-3-1 MICE の定義・該当する活動

|   | 区分                       | 定義                                     | 該当する活動        |
|---|--------------------------|--|---------------|
| M | Meeting                  | 企業等が目的に応じて関係者を集めて行う会議                  | 企業系会議/研修/セミナー |
| I | Incentive Travel         | 企業等が、従業員や代理店等の表彰、研修、顧客の招待等を目的で実施する旅行   | 企業の報奨/研修旅行    |
| C | Convention<br>Conference | 国際機関・団体、学会等が主催又は後援する会議                 | 大会/学会/国際会議    |
| E | Exhibition<br>Event      | 国際機関・団体、学会、民間企業等が主催又は後援する展示会、見本市、イベント等 | 展示会/見本市/イベント  |

（日本政府観光局（JNTO）ホームページより監査人が作成）

都は、海外都市との誘致競争が激化する中、東京への更なる MICE 誘致を推進するため、平成 27 年 7 月に「東京都 MICE 誘致戦略」を策定し、本戦略に基づく MICE 誘致施策を着実に実施していくことで、MICE 開催都市東京の揺るぎないプレゼンスの確立を目指している。

「東京都 MICE 誘致戦略」における数値目標は「おおむね 10 年後（2024 年頃）までに、世界トップ 3 に入る年間 330 件の国際会議の開催」である。

また、重点分野は、表 B2-3-2 のとおりである。



表 B2-3-2 MICE の重点分野

|             |  |
|-------------|--|
| 企業系会議 (M)   | 東京でのビジネス拡大やネットワーク構築を目指す海外企業                              |
| 報奨・研修旅行 (I) | コストよりも東京の都市としての多様な魅力を重視する海外企業                            |
| 国際会議 (C)    | 学術分野：医歯薬・理工学系<br>産業分野：情報通信、金融、健康・医療、環境・エネルギー、危機管理、ロボットなど |
| イベント (E)    | 外国から多くの参加者の集まる国際的なイベント                                   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

## (2) 目標設定について

国際会議の件数は、国際団体連合 (Union of International Associations。以下「UIA」という。) が公表している。国際会議統計の選定基準は、表 B2-3-3 のとおりであり、当該条件のいずれかを満たす会議が UIA 国際会議統計に反映される。

表 B2-3-3 国際会議統計の選定基準

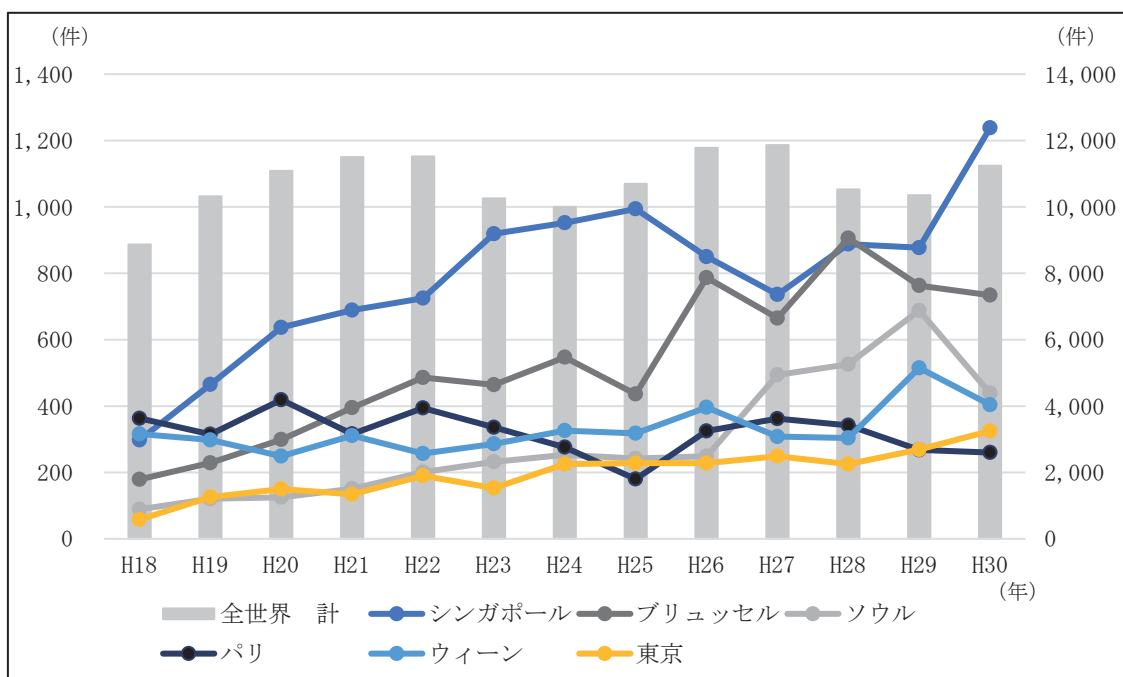
|  |
|--|
| <p>(1) 国際機関・国際団体 (UIA に登録されている機関・団体) の本部が主催又は後援した会議 (※)</p> <p>① 参加者数 50 人以上</p> <p>② 参加国数 開催国を含む 3 カ国以上</p> <p>③ 開催期間 1 日以上</p> |
| <p>(2) 国内団体若しくは国際団体支部等が主催した会議</p> <p>① 参加者数 300 人以上 (うち 40%以上が主催国以外の参加者)</p> <p>② 参加国数 開催国を含む 5 カ国以上</p> <p>③ 開催期間 3 日以上</p>     |

(観光庁「2017 年国際会議統計」より監査人が作成)

※ ただし、主催者が国際機関・国際団体であるか否かについては、組織の目的、会員、活動内容等の情報を総合的に勘案し、UIA が判断している。また、主催者が「国際機関・国際団体」でないと判断された場合でも、会議名、展示会併設の有無、事務局の有無等の情報を総合的に勘案し、(1) に該当する国際会議とみなされる場合もあることが判明している。

ここで、UIA 国際会議統計を基にした国際会議件数の推移をみると、グラフ B2-3-1 のとおりである。

グラフ B2-3-1 国際会議開催件数の推移



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注)各都市における国際会議開催件数は左軸、全世界の国際会議開催件数計は右軸で表示している。

また、目標設定時の基準となる、平成25年から平成30年までの各都市の国際会議開催件数は、表B2-3-4のとおりである。

表 B2-3-4 平成25年から平成30年までの各都市の国際会議開催件数

(単位：件)

| 都市名    | 平成25年 | 平成26年 | 平成27年 | 平成28年 | 平成29年 | 平成30年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| シンガポール | 994   | 850   | 736   | 888   | 877   | 1,238 |
| ブリュッセル | 436   | 787   | 665   | 906   | 763   | 734   |
| ソウル    | 242   | 249   | 494   | 526   | 688   | 439   |
| パリ     | 180   | 325   | 362   | 342   | 268   | 260   |
| ウィーン   | 318   | 396   | 308   | 304   | 515   | 404   |
| 東京     | 228   | 228   | 249   | 225   | 269   | 325   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

産業労働局に目標値の設定方法を質問したところ、国際会議の目標値は、都の長期ビジョン（平成26年12月）において設定したものであり、平成25年度の目標設定時の約1.5倍の件数を、おおむね10年後である令和6年までの開催

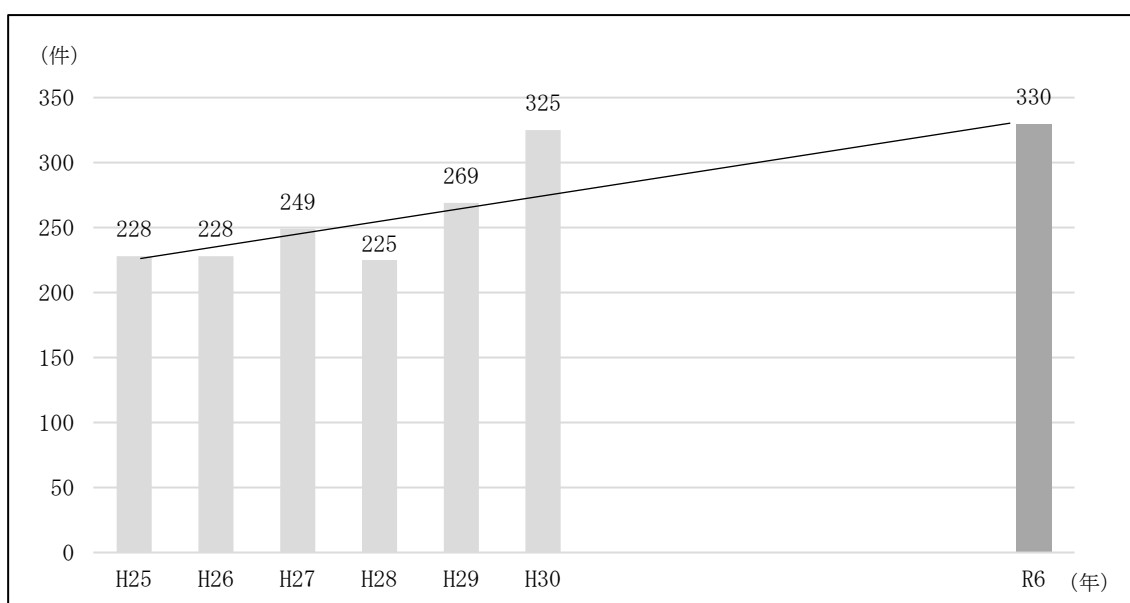
件数として目標設定し、この目標設定時には、330 件を達成すればトップ 3 に入る計画であったとのことである。

しかし、その後、全世界的に国際競争が激化しており、平成 30 年の世界第 3 位であるソウルは 439 件となるなど、仮に競合する各都市が、平成 30 年時点の開催件数で推移した場合には、目標値である 330 件を達成しても、トップ 3 に入ることはできない状況である。

本来、目標値は、あるべき姿を想定した上で、その姿をいつ達成するか、そのためには計画期間内にどこまで目指すかを検討した上で設定すべきと考えられる。

ここで、目標設定時から現在までの、東京での国際会議の開催件数の推移と目標値について、グラフで表してみることにする。

グラフ B2-3-2 東京での国際会議開催件数の推移と目標値



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

産業労働局によれば、観光実行プラン 2018 を策定した、平成 31 年 2 月の時点における直近の実績は、平成 29 年の 269 件であり、グラフ B2-3-2 のとおり、年によりばらつきはあるものの、目標値である 330 件に向かって、おおむね順調に推移していることから、目標値の見直しには着手していないとのことであった。その後、国際団体連合から、平成 30 年の実績である 325 件が示されたため、既に目標件数の 98% を達成している状況となっている。

都は、毎年、観光実行プランを策定しており、業務を継続的に改善するという点から、当初設定した目標について、その取り巻く状況の変化を踏まえ、不断に見直しを行う必要があると考えられる。

なお、産業労働局では、国際会議の開催に当たり、誘致経費や開催時の会場借上げ費などを助成する「国際会議誘致・開催支援事業」を実施しているが、過去3年間で都が支援した国際会議の件数は、表 B2-3-5 のとおりである。

表 B2-3-5 都が誘致に当たり助成した国際会議の開催件数

(単位：件)

|           | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-----------|----------|----------|----------|
| 国際会議の開催件数 | 9        | 9        | 20       |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

国際会議は、誘致から開催まで一般的に3～8年を要するなど、長期にわたるため、誘致時点（支援を開始した時期）と実際の会議開催までの期間は様々である。そのため、「その年度の開催件数＝その年度の支援件数」ではないが、表 B2-3-5 を見ると、都が支援した国際会議の件数は、平成 28 年度の 9 件から、平成 30 年度は 2 倍以上の 20 件に増加している。

(意見 2-1-1) MICE に関する目標設定について

平成 26 年 12 月に策定した「東京都長期ビジョン」及び「東京都 MICE 誘致戦略」において、「おおむね 10 年後（2024 年頃）までに、世界トップ 3 に入る年間 330 件の国際会議の開催」を数値目標としている。しかし、仮に競合する各都市が、平成 30 年時点の開催件数で推移した場合には、目標の 330 件を達成しても、既に世界トップ 3 は達成することができない状況である。

産業労働局は、毎年、観光実行プランを策定しており、業務を継続的に改善するという点から、その取り巻く状況の変化を踏まえ、不断に目標値の見直しを行われたい。

### (3) ユニークベニューについて

#### ① ユニークベニューについて

ユニークベニューとは、歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場のことである。

都では、都内の美術館や庭園などの特別感を演出できる施設を、MICE の会議やレセプション等の会場、いわゆるユニークベニューとして利用する取組を推進するための事業を行っている。

都が、施設の承諾を得てパンフレットに掲載している都内のユニークベニュー施設を例示すると、表 B2-3-6 のとおりであり、掲載施設数は、平成 29 年度が 38 施設、平成 30 年度が 57 施設と年々増加している。

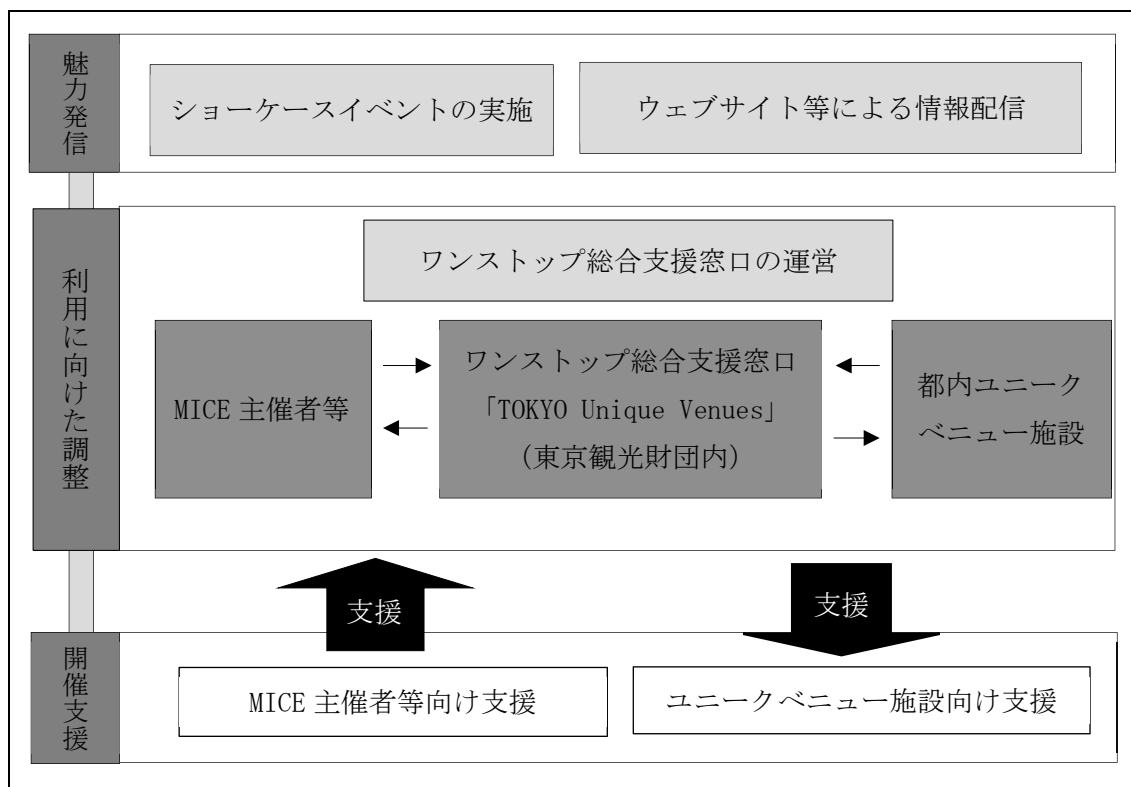
表 B2-3-6 都内ユニークベニュー施設（一例）

|       |            |  |
|-------|------------|--|
| 都立施設  |            | 浜離宮恩賜庭園、清澄庭園、東京都庭園美術館、東京都美術館、東京都写真美術館、東京都江戸東京博物館、江戸東京たてもの園、東京都現代美術館、葛西臨海水族園、旧前田家本邸洋館、東京都庁展望室         |
| 民間等施設 | 美術館・博物館    | すみだ北斎美術館、上野の森美術館、刀剣博物館、サントリー美術館、山種美術館  |
|       | 神社仏閣       | 乃木神社、池上本門寺、回向院、題経寺、深大寺   |
|       | 屋外空間       | 福德の森、六本木ヒルズアリーナ・毛利庭園、虎ノ門ヒルズ・オーバル広場、アーク・カラヤン広場、大手町仲通り   |
|       | テーマパーク・水族園 | マダム・タッソー東京、キッザニア東京、よみうりランド、サンリオピューロランド、宇宙ミュージアム TeNQ、しながわ水族館   |
|       | その他        | 3×3Lab Future、寺田倉庫、観世能楽堂、東急プラザ銀座、大井競馬場、フジテレビジョン「フォーラム」、角川大映スタジオ、東京スカイツリータウン、SKY CIRCUS サンシャイン 60 展望台 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、都は、図 B2-3-1 のとおり、ユニークベニューの活用推進に向けて魅力発信を行うとともに、利用に向けた調整、開催支援の各施策を行っている。

図 B2-3-1 ユニークベニユーの活用推進に向けた都の取組



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

## ② ユニークベニユーの魅力発信

観光庁によると、海外においては、会議やレセプション開催時に、ユニークベニユーを利用することが一般的となっており、また、MICE 誘致に際し、ユニークベニユーを利用できることは、開催地決定の鍵となってきた。しかしながら、日本では、ユニークベニユーとしてのポテンシャルの高い施設は多く存在するものの、利用はあまり進んでいない状況となっている。

都においても、平成 30 年度にユニークベニユーとしてパンフレットに掲載されている施設について、産業労働局が把握している開催件数は 24 件と、その利用が進んでいない状況は同様であり、今後、利用可能な施設の拡大や一層の活用推進が必要と言える。

## ③ ユニークベニユー利用促進におけるパンフレットの活用について

都では、平成 28 年度から、ユニークベニユーとして利用する施設を広く PR するパンフレットを作成し、企業や MICE 関係者への配布を行っているところである。これに関して、都では「平成 30 年度ユニークベニユー魅力発信業務」と

して、表 B2-3-7 の仕様により観光財団へ委託を行っている。

表 B2-3-7 仕様書（件名：平成 30 年度ユニークベニュー魅力発信業務委託）抜粋

|  |
|--|
| 第 3 履行期間   |
| 契約締結日（※1）から平成 31 年 3 月 31 日まで                          |
| 第 5 委託内容   |
| 4 規格   |
| (1) ユニークベニュー専用ウェブサイト                                   |
| 言語：日本語及び英語   |
| (2) ユニークベニューPR パンフレット                                  |
| パンフレットの規格は以下のとおりとすること。                                 |
| 言語：日本語及び英語（和英併記）                                       |
| 英語により原稿作成を行うか、翻訳する場合はプルーフリーディングをかけること。                 |
| 大きさ：A4 判   |
| 色：カラー  |
| 数量：10,000 部（※2）  |
| ページ数：表紙含め 140 ページ程度                                    |
| 5 配布先等   |
| (1) ユニークベニュー専用ウェブサイト                                   |
| 東京都のプレスリリースに合わせてウェブ上に公開すること。                           |
| (2) ユニークベニューPR パンフレット                                  |
| <u>本委託の目的に合致する効果的な配布先や活用方法等を提案し、都と協議の上決定すること。</u> （※2） |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

※1 契約日は、平成 30 年 8 月 24 日

※2 下線は監査人追加

また、本業務に係る委託金額については、表 B2-3-8 のとおりとなっている。

表 B2-3-8 平成 30 年度ユニークベニュー魅力発信業務委託費用

(単位：千円)

|                   | 実績額     |
|-------------------|---------|
| ユニークベニューウェブサイト制作費 | 50,975  |
| ユニークベニューパンフレット制作費 | 34,058  |
| 企画調整費             | 7,581   |
| 管理費               | 7,409   |
| 消費税等              | 784     |
| 合計                | 100,810 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

なお、ユニークベニューPR パンフレットについては、制作後の倉庫保管及び配送業務の一部についても都から観光財団へ委託され、観光財団からパンフレット作成業者と同一の業者へ委託されている。平成 30 年度制作分のユニークベニューPR パンフレットに係る、平成 31 年 4 月 1 日から令和 2 年 3 月 31 日までの倉庫保管及び配送業務については、985 千円の費用が予定されているとのことである。表 B2-3-8 のとおり、ユニークベニューPR パンフレット製作費については、34,058 千円となっており、この金額に見合った PR 効果が得られているか確認することとする。

ユニークベニューPR パンフレットについて、平成 30 年度末に作成されたものを確認すると、平成 29 年度に作成されたものから 19 の施設がプラスされ、57 施設の掲載となり内容が充実された。57 のユニークベニューがこの 1 冊で一覧可能で、それぞれの施設の規模や内部の間取りをそのまま伝える写真に加え、実際のパーティ利用時のイメージを分かりやすく伝える写真も掲載され、都のユニークベニューの PR の目的を十分に果たす、優れた内容になっていると評価できる。

しかしながら、その在庫状況や都のホームページでの公開状態から判断すると、その優れた内容に見合った PR 効果が十分に発揮されていないのではないだろうか。具体的な在庫状況は表 B2-3-9 のとおりである。



表 B2-3-9 ユニークベニューPR パンフレットの在庫状況

|           | 掲載施設数<br>(施設) | 委託実績額<br>(千円) | 当初印刷部数<br>(部) | 在庫部数 (※)<br>(部) |
|-----------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| 平成 28 年度分 | 22            | 37,116        | 10,000        | 1,690           |
| 平成 29 年度分 | 38            | 34,985        | 10,000        | 1,035           |
| 平成 30 年度分 | 57            | 34,058        | 10,000        | 3,485           |
|           |               |               | (観光財団内)       | (189)           |
|           |               |               | (外部倉庫)        | (3,296)         |

(観光財団作成資料より監査人が作成)

※ 令和元年9月2日時点の在庫部数である。

平成 28 年度及び平成 29 年度のパンフレットは、最新の平成 30 年度のパンフレットより掲載施設数が少なく、内容も古くなっていると考えられるが、まだそれぞれ 1 割以上の在庫部数が残っており、未配布による機会損失及び在庫管理にかかる費用について指摘できる。平成 30 年度分については、平成 31 年 4 月より PR 活動のための配布を始めたとのことであり、1 万部に対する配布計画には、各国大使館、上場企業、外資系企業といった主催者を中心に、具体的な配布先名称、配布予定数について計画されており、5 か月が経過したところで、3,485 部が在庫として残っているとのことである。

今後、都は専用ウェブサイトを中心にユニークベニューの周知を進め、新たなパンフレットの作成予定はないとのことである。平成 30 年度作成分については、効果の高い配布先に対して適時に配布し、在庫が極力残らないように計画的に活用する必要がある。

(意見 2-12) ユニークベニュー利用促進におけるパンフレット活用について

都では、都内の美術館や庭園などの特別感を演出できる施設を、MICE の会議やレセプション等の会場、いわゆるユニークベニューとして利用する取組を推進するため、平成 28 年度から、これらの施設を広く PR するパンフレットを作成し、企業や MICE 関係者への配布を行っている。平成 28 年度から平成 30 年度までの間、毎年度、新しいパンフレットを作成しており、年々約 35 百万円の直接的な費用がかかっている。

しかしながら、平成 30 年度のパンフレット作成時点において、平成 28 年度及び平成 29 年度のパンフレットは、それぞれ 1 割以上の在庫部数が残っていた。

平成 30 年度作成分については、ユニークベニュー利用促進のために、最も訴求すべき主催者を中心とした当初の配布計画をもとに十分に検討した上で、在

庫が極力残らないように計画的に活用されたい。

#### ④ 産業労働局ホームページ掲載の PR パンフレットについて

令和元年7月に産業労働局のホームページを確認したところ、PR パンフレットの概要が紹介されていたものの、その内容は 38 施設であり、平成 29 年度のパンフレットの内容となっていた。

ユニークベニューのパンフレットとしてダウンロード可能な PDF が掲載されていたものの、最新ではない平成 29 年度のパンフレットのみであった。これに関して、産業労働局に質問を行ったところ、以下のとおりの回答を得た。

##### 【産業労働局の回答】

産業労働局ホームページのユニークベニューパンフレットのページについては今後更新予定。

○平成 30 年度末にユニークベニュー施設数の増加、パンフレットの改訂に合わせ専用ウェブサイトを設置しており、東京都の最新のユニークベニュー情報は下記HP参照可。

(今後適宜更新予定)

<https://tokyouniquevenues.jp/jp/>

本来、ユニークベニューの利用促進のためには、最新の 57 施設をアピールし、パンフレットについても最新のものを掲載すべきであるところ、特別な理由もなく、その更新が遅れていると感じざるをえない。

#### (意見 2-13) 産業労働局ホームページ掲載の PR パンフレットについて

産業労働局のホームページでは、最新の施設数やパンフレットが新年度になって半年が経とうとする時点でも未更新となっていた。都は、ユニークベニュー専用のウェブサイトを立て上げ、最新の情報を掲載している一方で、ホームページには古い情報が掲載されたままとなっており、都民に誤解を与えかねない。

したがって、産業労働局は、ホームページの情報を常に最新のものに更新されたい。

#### ⑤ ユニークベニュー専用ウェブサイトのオープンについて

都は、平成 31 年 3 月に、都内の特別感を演出できる施設のユニークベニュー利用を推進するため、新たに、ユニークベニュー専用ウェブサイトを開設し、都立施設、美術館や神社仏閣、テーマパークなど、多様な魅力をもつ 57 施設を紹

介している。

前述の、平成 28 年度から発刊しているユニークベニューPR パンフレットと合わせて有効に活用することで、MICE 開催都市としての東京の多様な魅力や、ユニークベニューの活用方法等を分かりやすく効果的に発信することにより、都内のユニークベニューの利用拡大を目指すものである。

ウェブサイトでは、ユニークベニューの 1 分間の紹介動画をはじめ、施設一覧、活用事例が紹介されている。また、施設カテゴリー（庭園、美術館・博物館、水族館等）や人数規模ごとに施設が検索でき、ユニークベニューの活用を検討している事業者に対して、訴求効果が期待できるものとして、その内容については評価ができる。

これに関しても、都では、ユニークベニューPR パンフレットと同様、「平成 30 年度ユニークベニュー魅力発信業務」として、観光財団へ委託を行っている。表 B2-3-8 に記載のとおり、ユニークベニューウェブサイト制作費として、直接的に 50,975 千円がかかっている。さらに、運用管理コストとして、令和元年度は 15,323 千円の業務委託費がかかっている。平成 31 年 3 月 27 日の開設から令和元年 9 月 2 日時点までで、6,235 件のアクセス数が確認されているとのことである。また、ウェブサイトでは、上記④のユニークベニューPR パンフレットがダウンロードできる点で、パンフレットとの連携も図られている。

このように、制作費用に加え、継続した運用管理コストがかかるユニークベニュー専用ウェブサイトについては、できるだけ多くの関係者に閲覧してもらえよう取組を行うべきと考えるが、次の 3 点により、その充分性に疑問が残るところである。

第一に、ユニークベニュー専用ウェブサイトへのアクセスのルートが、あまり確保されていないのではないだろうか。産業労働局及び観光財団のそれぞれのホームページにおいて、平成 31 年 3 月 27 日のユニークベニュー専用ウェブサイトのオープンにかかるプレスリリースがされ、その資料の中で、ユニークベニュー専用ウェブサイトのアドレスと QR コードが掲載されているものの、これ以外については、産業労働局及び観光財団のそれぞれのホームページから直接のリンクがされていない。

第二に、ユニークベニュー専用ウェブサイトの効果を測定するためには、アクセス数分析が有用である。しかしながら、もともとのユニークベニュー専用ウェブサイトのアクセス数の目標が設定されていないため、6,235 件については、その効果測定や、成果分析ができない。これについて、産業労働局では、令和元年度の 1 年をかけて、アクセス利用状況等を分析しており、今後その分析を踏まえ、アクセス数の目標を設定するとのことである。

第三に、ユニークベニュー専用ウェブサイトでは、平成 30 年度に作成されたユニークベニューPR パンフレットがダウンロード可能となっており、PR 効果の向上には寄与しているものと考えられるが、これまで何件ダウンロードされたか等の情報の入手に乏しい。

(意見 2-14) ユニークベニュー専用ウェブサイトの更なる有効活用について

都は、平成 31 年 3 月に、都内のユニークベニュー利用を推進するため、新たに、ユニークベニュー専用ウェブサイトを開設し、都立施設、美術館や神社仏閣、テーマパークなど、多様な魅力をもつ 57 施設を紹介している。開設に当たって、約 35 百万円前後の直接的な費用がかかり、保守管理費用としても、令和元年度においては 15 百万円の業務委託費がかかっている。

そのため、ユニークベニュー専用ウェブサイトについては、できるだけ多くの関係者に閲覧してもらえよう取組を行うべきと考える。令和元年度において、1 年をかけて実施しているアクセス利用状況等の分析を踏まえたうえで、今後、サイトへのアクセス数の目標を設定し、実際の達成度合いを評価し、できるだけ関心のある事業者がユニークベニュー専用ウェブサイトへアクセスしてくれるような対策を講じられたい。また、ユニークベニュー専用ウェブサイトからパンフレットをダウンロードできることも PR には強みとなるが、このダウンロード件数についても、当該ウェブサイトの利用状況等とあわせて把握できるように努められたい。

#### ⑤ ユニークベニューの利用に向けた調整

ユニークベニューの主催者と施設のマッチングを推進するため、都の委託により、観光財団がワンストップ総合支援窓口(以下「ワンストップ窓口」という。)を、平成 30 年 5 月 18 日から運営している。

ワンストップ窓口では、MICE 主催者等に対し、ユニークベニューとして利用可能な施設の紹介や施設側との調整、イベントプランの提案、行政機関への手続等の支援を行うとともに、施設側に対しては、実施にかかる課題解決に向けた助言・アドバイスを行っている。

なお、ワンストップ窓口への、平成 30 年度の間合せ件数は 186 件である。

#### ⑥ ユニークベニューの開催支援

都内におけるユニークベニューの一層の活用の推進に向け、産業労働局では、

会議やイベント、レセプションの主催者に対して、都内施設を利用する際に発生する会場設営経費への支援や、ユニークベニユーの会場となる施設の機能強化を図るための、イベントやレセプション等の開催に必要な設備の導入の支援を行っている。

これらの支援は、ユニークベニユー利用促進事業として実施されているが、表 B2-3-10 のとおり、平成 30 年度の予算執行率は低い結果となっていた。

表 B2-3-10 ユニークベニユー利用促進事業の予算執行率

| 事業名            | 予算額（千円） | 決算額（千円） | 執行率（％） |
|----------------|---------|---------|--------|
| ユニークベニユー利用促進事業 | 147,444 | 38,565  | 26.2   |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

低執行率となった要因を産業労働局に質問したところ、ユニークベニユー活用については、諸外国と比較すると利用者の負担が大きく、利活用の浸透が十分ではないことから、平成 30 年度は、申請件数（4 件）が予定件数（20 件）よりも大幅に少なかったことなどにより、執行率が低くなったとのことである。

ユニークベニユーに関して、申請件数が伸び悩んだ理由としては、会議等の主催者側に利用の意識が少ないことと、会場となる施設側もユニークベニユーとして使用することにまだマイナスイメージがある点が挙げられる。

そこで、ユニークベニユーに関する補助に関して、執行件数及び問い合わせがあったが申請に至らなかったものの件数を、産業労働局に質問したところ、表 B2-3-11 の回答が得られた。

表 B2-3-11 ユニークベニユーに関する補助の執行件数等

（単位：件）

| 項目               | 問い合わせがあったが申請に至らなかった件数 | 補助決定件数 |
|------------------|-----------------------|--------|
| ユニークベニユー会場設営支援   | 13                    | 4      |
| ユニークベニユー受入環境整備支援 | 4                     | 3      |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

補助されなかったものの理由は、そもそもユニークベニユーとして使用できない施設に関する問い合わせだった、既存設備の更新であり新たにユニークベニユー受入れ施設としての環境整備ではなかった、などが挙げられる。

ここで、主催者側の支援となる、ユニークベニュー会場設営支援の事業実施要綱を見ると、助成金交付の対象の要件として、「東京都内のユニークベニューを会場として開催される MICE に係るイベント等であること」が挙げられている。

今まで、会議やイベント、レセプション等の利用が行われていなかった施設、特に、歴史的な建造物や美術品、工芸品等がある施設にとって、全く異なる利用方法となることから、文化的なイメージが損なわれる、イベント等により美術品を破損する可能性があるなど、施設の開放に対するハードルは高いと考えられる。

確かに、MICE 開催によって、高い経済波及効果や産業力の強化、都市のプレゼンスの向上が図られるため、都市の競争力を強化する観点から、都として MICE 誘致を推進し、ユニークベニューの活用推進に、その一環として取り組んでいるものであるから、ユニークベニュー開催支援に係る助成金については、一定の制約を設けることが必要である。

一方で、ユニークベニューを効率的に周知するためには、段階的な取組が必要である。ユニークベニュー活用推進の本来の目的である MICE 誘致に向けた助成を、今後も強力に進めていくことと併せ、専用ウェブサイトに掲載する施設数や実際の活用事例を増やすほか、会議やレセプション等に限らず、多様な利用方法を発信することも有効であると考えられる。

現在、ユニークベニューワンストップ総合支援窓口においては、MICE に係るイベントという制約を設けずに、主催者からのニーズに応じて、広くユニークベニュー活用を後押ししているとのことであるが、より積極的に、本来の利用方法とは異なる施設の利用を促すよう、周知が必要と考えられる。

#### (意見 2-15) ユニークベニューの周知について

都内におけるユニークベニューの一層の活用の推進に向け、産業労働局では、主催者側、施設側にそれぞれ助成金の交付を行っているが、申請件数が伸び悩んだ結果、その執行率は低くなっている。

都のみならず日本では、まだユニークベニューの利用はあまり進んでおらず、施設側にユニークベニューとしての利用に抵抗感がある状況である。

そこで、専用ウェブサイトへ掲載する施設数や実際の活用事例を増やすほか、ユニークベニューの新たな魅力を引き出すため、会議やレセプション等に限らず、多様な活用方法を提案するなど、ユニークベニューとしての使用を広く周知するなどの段階を踏み、より効率的にユニークベニューの利用が促進されるよう検討されたい。

#### 4. 魅力を高める観光資源の開発について

##### (1) 観光資源の開発について

東京は、江戸時代から続く伝統文化や最先端の技術に加え、食やエンターテインメント、アニメやマンガ等のポップカルチャー、ファッション、多摩・島しょの豊かな自然など、多様で豊富な「宝物」を有している。

都は、これらの「宝物」を十分に生かしていくため、国内外旅行者の興味や関心に合わせて観光資源の開発を進めていくことが重要と考えている。

とりわけ、島しょへの旅行者誘致を進めるために、各種施策を実施している。

##### (2) 島しょ地域への集客方法について

###### ① 島しょ地域の旅行者数について

都には、一般人が生活を営む島として、伊豆諸島の9島（大島、利島、新島、式根島、神津島、三宅島、御蔵島、八丈島、青ヶ島）、小笠原諸島の2島（父島、母島）の計11の島がある。

島しょ地域への旅行者数については、昭和48年をピークに長年減少傾向にあり、ピーク時の36%の旅行者数にとどまっている。ここ10年ほどの旅行者数は、表B2-4-1のとおりである。平成25年に発生した大島土砂災害の影響で、平成26年の旅行者数が大幅に減少したが、平成27年以降の旅行者数は増加傾向にある。

表 B2-4-1 島しょ地域の旅行者数と消費額の推移

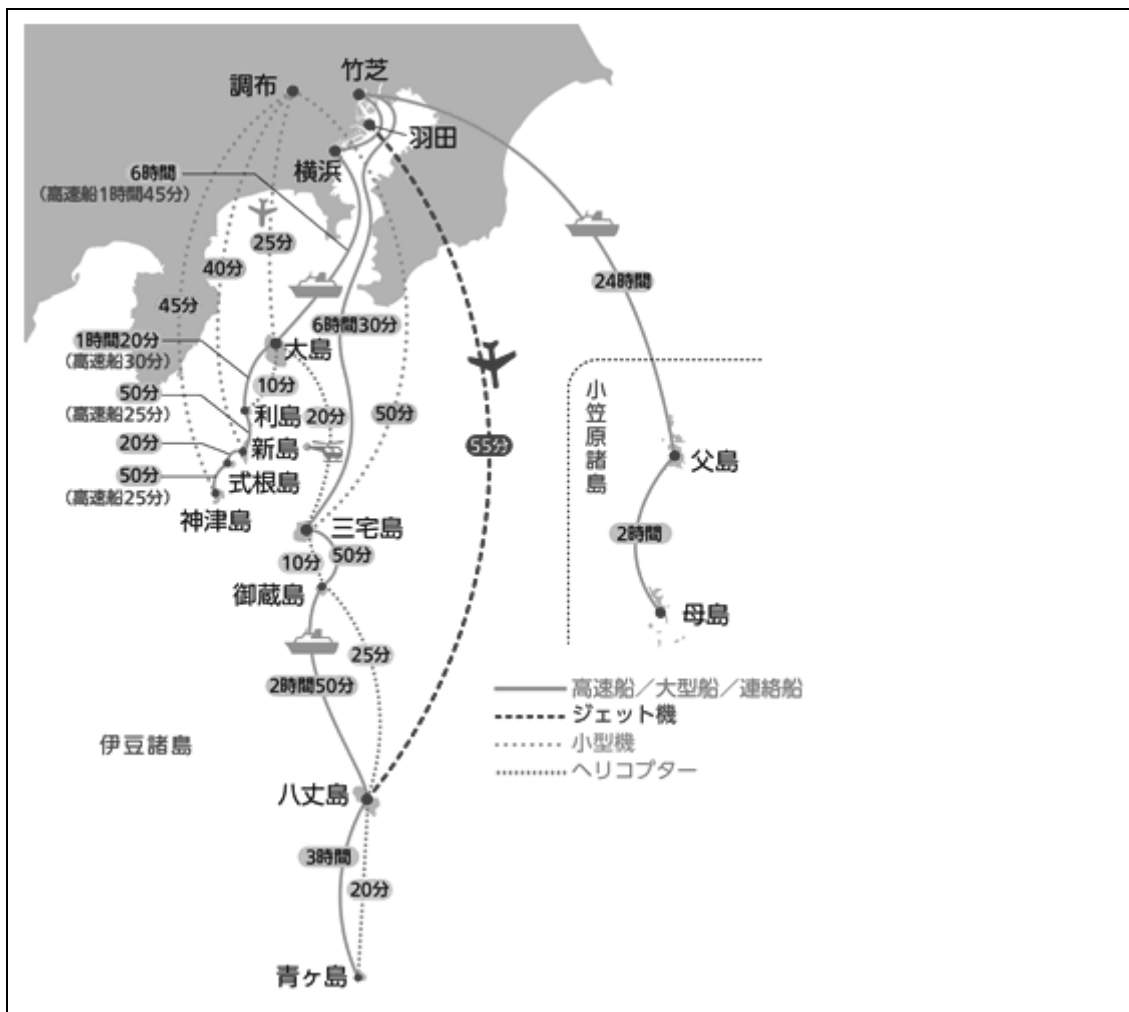
(単位：旅行者数 万人、消費額 億円)

|      | 平成20年 | 平成25年 | 平成26年 | 平成27年 | 平成28年 | 平成29年 | 平成30年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 旅行者数 | 46.8  | 46.2  | 42.7  | 44.9  | 45.8  | 49.6  | 50.2  |
| 消費額  | 160   | 137   | 131   | 132   | 138   | 151   | 147   |

(東京都「伊豆諸島・小笠原諸島観光客入込実態調査報告書」より監査人が作成)

また、都内本土からの各島の位置関係と、交通手段及び移動に係る所要時間は、図B2-4-1のとおりである。

図 B2-4-1 都内本土から島々への交通手段



(東京都ホームページより抜粋)

図 B2-4-1 のとおり、都内本土から島しょ地域への経路には、竹芝からの船便と調布飛行場（大島、新島、神津島、三宅島の4島）若しくは羽田空港（八丈島のみ）からの航空便がある。

島しょ地域への旅行者誘致は、往路復路の船又は飛行機が、天候により予定どおり運行しない可能性があることが課題の一つとなる。この点、都では、港の静穏度向上を図るため、防波堤や岸壁などの整備を進めるとともに、高速ジェット船の安定就航に寄与するしゅんせつの実施など、各島、各港の特色を踏まえ、就航率向上に向けた取組を進めている。また、円滑な移動に向けた運航情報の提供等により、観光客の利便性の向上に努めている。

## ② 島しょ地域に関する PR について



島しょ地域の観光資源等の魅力が十分認知されていないという課題への対策として、都では多摩地域と合わせて、ウェブサイト「TAMASHIMA.tokyo」や SNS 等の情報発信ツールを多角的に活用し、積極的にプロモーションを行っている。

加えて、島しょ地域の観光振興として行う各事業で、PRの一環として、JR 山手線車内や国際線の機内モニター、都営バスラッピングといった交通広告を実施しているほか、ポスターやパンフレットを作成している。

ポスターの掲示場所及びパンフレットの配布場所は、表 B2-4-2 のとおりである。

表 B2-4-2 多摩・島しょ地域への誘客ポスター及びパンフレットの掲示・配布場所（平成 30 年度）

| 名称                          | 対象地域             | 掲示・配布場所  | 主なターゲット        | 設置時期                           |
|-----------------------------|------------------|--|----------------|--------------------------------|
| ポスター                        |                  |  |                |                                |
| TAMASHIMA<br>ポスター           | 多摩・<br>島しょ地<br>域 | ①東京観光情報センター、町<br>村、観光協会等<br>②ツーリズム EXPO 等                            | 国内外の旅行者        | ①通年<br>②開催時                    |
| しまぼ通貨<br>ポスター               | 島しょ地<br>域        | ①東京観光情報センター、島<br>内各加盟店、町村、観光協会<br>等<br>②都庁前駅貼り広告<br>③ツーリズム EXPO 等    | 国内の旅行者         | ①通年<br>② 6/25 ～<br>7/1<br>③開催時 |
| 縁結びポス<br>ター                 | 島しょ地<br>域        | ①大島、新島、式根島、神津島<br>各観光協会<br>②女子旅 EXPO                                 | 20～40 代の女<br>性 | ①通年<br>②開催時                    |
| パンフレット                      |                  |  |                |                                |
| Have a<br>nice<br>TAMASHIMA | 多摩・<br>島しょ地<br>域 | ①東京観光情報センター、町<br>村、観光協会等<br>②ツーリズム EXPO 等                            | 国内外の旅行者        | ①通年<br>②開催時                    |
| Tokyo<br>Natural            | 多摩・<br>島しょ地<br>域 | ①東京観光情報センター、町<br>村、観光協会等<br>②ツーリズム EXPO 等                            | 国内外の旅行者        | ①通年<br>②開催時                    |
| しまぼ通貨<br>PR パンフレ<br>ット      | 島しょ地<br>域        | ①東京観光情報センター、島<br>内各加盟店、町村、観光協会<br>等<br>②UC カード会員誌同梱<br>③ツーリズム EXPO 等 | 国内の旅行者         | ①通年<br>②12 月発<br>行号<br>③開催時    |

|                              |           |  |                |                                       |
|------------------------------|-----------|--|----------------|---------------------------------------|
| 東京の島で<br>2人旅                 | 島しょ地<br>域 | ①フリーペーパー「メトロミ<br>ニッツ」綴込み<br>②大島、新島、式根島、神津島<br>各観光協会<br>③東京観光財団 等 | 20～40 代の女<br>性 | ①フリー<br>ペーパ<br>ー配布<br>時<br>②通年<br>③通年 |
| 心ときめく<br>出会いが待<br>つ東京の島<br>へ | 島しょ地<br>域 | ①東海汽船<br>②島しょ地域各観光協会<br>③東京観光情報センター 等                            | 20～40 代の女<br>性 | ①通年<br>②通年<br>③通年                     |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B2-4-2 を見ると、ポスターやパンフレットの掲示・配布場所は、東京観光情報センターや駅・港、旅行関連イベント等が多い。これらの場所に設置することで、観光の情報を求めている人に的確に情報を提供できる点で有効である。

また、長期休暇の旅行シーズンを控えた時期に、都庁前駅にポスターを掲示すること、クレジットカード会員誌にしまぼ通貨 PR のパンフレットを同梱することや、多くの人が手に取るフリーペーパーにパンフレットを綴じ込む手法は高い有効性があったと考えられる。

しかし、主なターゲットを確認すると、「国内又は国内外の旅行者」となっている。都は、そもそも島しょ地域では、観光資源等の魅力が十分に認知されていないという課題を認識しているのであるから、より広い層をターゲットとし、旅行者を含む大勢が日常的に目にする場所や偶然手に取れる場所に設置し、主体的に情報を取得しようとしていない層にも認知される機会を増やすことが求められると考えられる。

#### (意見 2-16) 島しょ地域に関する周知について

都は、島しょ地域の観光振興として行う各事業において、PRの一環として、JR 山手線車内や国際線の機内モニター等の交通広告を実施しているほか、ポスターやパンフレットを作成している。ポスターやパンフレットの掲示・配布場所は、東京観光情報センターや旅行関連イベント等が多くなっていたが、まずは、島しょ地域の豊かな自然環境をアピールし、より多くの人に島しょ地域の魅力を認知してもらうことが重要と言える。

したがって、都は、ポスターやパンフレットの掲示・配布、様々な広告を行う際には、既に島しょ地域への旅行に興味のある人だけでなく、島しょ地域の魅力がより多くの人々に伝わるよう周知に努められたい。

### ③ しまぼ通貨について

#### (i) しまぼ通貨の概要と効果について

都は、ポスターやパンフレットだけではなく、島しょ地域の PR や島外旅行者の島しょ地域への送客を図る趣旨から、「しまぼ通貨」を導入している。

ここで、しまぼ通貨とは、東京の 11 島などの加盟店で利用できるプレミアム付宿泊旅行商品券で、電子しまぼ発行後に購入可能となる。また、電子しまぼとは、スマートフォンで利用できる「東京島めぐり PASSPORT (愛称：しまぼ)」であり、発行後は、東京の 11 島を巡るスタンプラリーに参加でき、特典加盟施設で提示すると、割引等のサービスが受けられるものである。

表 B2-4-3 しまぼ通貨の導入趣旨と店舗加盟条件

|        |  |
|--------|--|
| 導入趣旨   | 島しょ地域の PR 及び島外旅行者の島しょ地域への送客と、現地での観光関連の消費を促進し、東京諸島の産業の活性化を図る。 |
| 店舗加盟条件 | 島内又は竹芝客船ターミナル待合所及び客船内に店舗を構え、事業を行っている者、又は島内に在住し、事業を行っている者     |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

なお、しまぼ通貨は、年度ごとに販売期間、使用期限、販売価格が決められ、平成 30 年度は、表 B2-4-4 の内容で販売されている。

表 B2-4-4 平成 30 年度におけるしまぼ通貨の販売内容

| 項目      | 内容                                |
|---------|-----------------------------------|
| 販売・利用期間 | 平成 30 年 4 月 23 日～平成 31 年 3 月 31 日 |
| 予定販売数   | 100,000 セット (1 人につき 8 セットまで購入可能)  |
| 使用期限    | 購入日から 6 か月間利用可能                   |
| 販売価格    | 1 セット 10,000 円分のしまぼ通貨を 7,000 円で購入 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、販売開始から平成 30 年度までの利用状況、利用できる店舗数は、販売期間に差があるものの、表 B2-4-5 のとおり増加している。

表 B2-4-5 しまぼ通貨の利用状況

| 項目                | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-------------------|----------|----------|
| 利用者数 (人) (※1)     | 5,658    | 20,575   |
| 利用金額 (千円)         | 142,946  | 787,764  |
| 利用できる店舗数 (軒) (※2) | 257      | 328      |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 平成 29 年度の販売は 10 月から、平成 30 年度の販売は 4 月から行われている。

※1 利用者数は、電子しまぼ登録者数である。

※2 利用できる店舗数は、各年度末時点の状況である。

産業労働局は、しまぼ通貨の効果について、以下のように説明している。

**【産業労働局の回答】**

3,000 円のインセンティブや島めぐりを楽しむスタンプラリーの提供等により、島しょ地域へ誘客

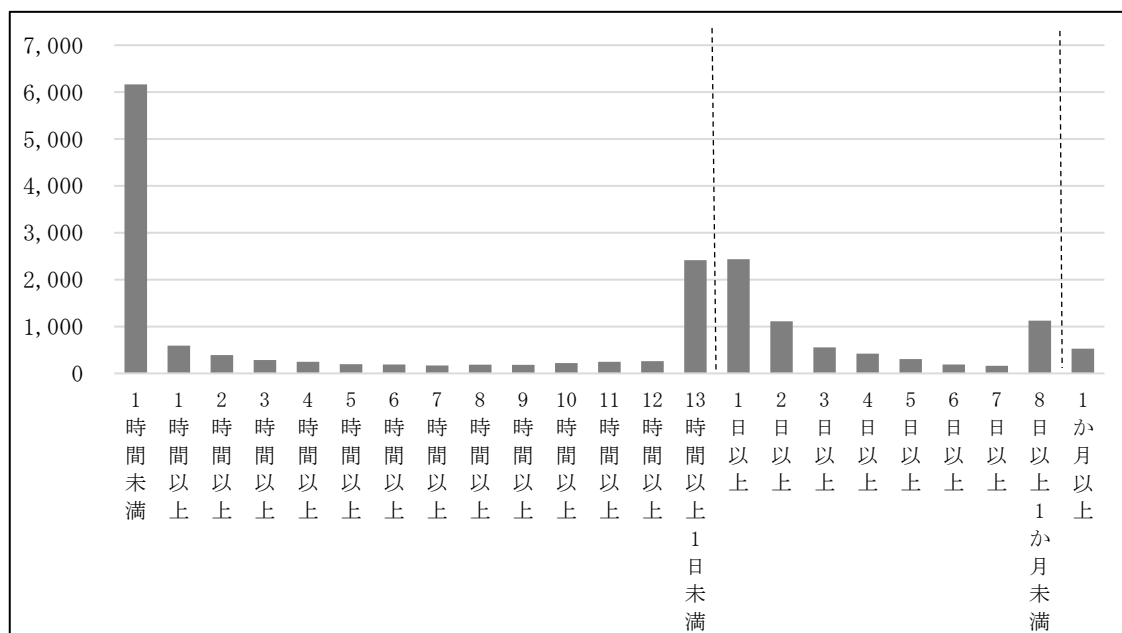
※東京諸島の旅行者数：平成 28 年 457,711 人→平成 29 年 495,706 人 (+37,995 人)  
→平成 30 年 502,464 人 (+6,758 人)

販売期間が短かった平成 29 年度のしまぼ通貨の利用者(電子しまぼ登録者数)は 5,658 人であるものの、平成 30 年度のしまぼ通貨の利用者は 20,575 人であり、大幅に増加している。また、平成 30 年の島しょ地域旅行者数は 502,464 人で、平成 29 年度の 495,706 人から 6,758 人増加しているが、電子しまぼ登録者アンケートにおいて、東京の島に行くのが「はじめて」との回答は、全回答数の 3 割を占め、新たな誘客に繋がっている一方、来島のきっかけとしてしまぼ通貨を挙げた回答は、1 割となっている。

なお、グラフ B2-4-1 のとおり、しまぼ通貨の購入から初回の利用までの時間が 1 時間以内、つまり島しょ地域に到着後、使用直前の購入が大多数を占めていることが分かる。この点、産業労働局は、天候により、交通機関が予定通り運行しないこともあることから、島に行ってから購入するケースが多いため、この結果はやむを得ないものと考えているとのことである。

グラフ B2-4-1 しまぼ通貨の購入から初回の利用までの時間当たり件数

(単位：件)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注)しまぼ通貨の購入から初回の利用までの時間が24時間未満については、1時間ごとの件数を集計し、24時間以上744時間未満については1日ごとの件数を集計している。

(ii) キャッシュレス決済について

しまぼ通貨は、現金決済が主体となっている島しょ地域において、キャッシュレス決済への理解の促進など、島しょ地域への誘客以外にも効果を期待した施策である。

しかし、しまぼ通貨は独自の決済システムであるため、決済用の専用端末を加盟店に設置する必要がある。また、決済システムを維持するためにも費用が発生する。

しまぼ通貨の導入コスト、運用コストは、表 B2-4-6 及び表 B2-4-7 のとおりである。

表 B2-4-6 しまぼ通貨の導入コスト

(単位：千円)

| 項目         | 金額     |
|------------|--------|
| サイト・発行管理機能 | 47,500 |
| スタンプラリー機能等 | 5,000  |
| 電子スタンプ設置   | 5,000  |
| 計          | 57,500 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 全て税抜き金額である。

表 B2-4-7 しまぼ通貨の運用コスト内訳

(単位：千円)

|               | 平成 29 年度 | 平成 30 年度      | 計       |
|---------------|----------|---------------|---------|
| 業者への委託料       | 119,444  | 120,845       | 240,289 |
| <b>システム関連</b> | 59,250   | <b>49,800</b> | 109,050 |
| 運営事務局関連       | 15,420   | 34,470        | 49,890  |
| 広報関連          | 27,510   | 18,686        | 46,196  |
| 管理費           | 8,417    | 8,937         | 17,354  |
| 消費税           | 8,847    | 8,951         | 17,799  |
| プレミアム分        | 42,195   | 232,069       | 274,264 |
| 加盟店への売上金振込手数料 | 819      | 2,851         | 3,670   |
| 観光協会への交付金     | 1,273    | 2,872         | 4,145   |
| 「しまぼ通貨ツアー」協力金 | 26,826   | 69,861        | 96,687  |
| 事務費           | 2,949    | 697           | 3,646   |
| 計             | 193,506  | 429,195       | 622,702 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B2-4-7 において太字で示したとおり、平成 30 年度には、決済システムの維持に関連する費用だけで、4,980 万円と多額の費用がかかっている。

事業開始後、既に QR コード決済などの新たなキャッシュレスシステムが、都内本土では普及していることを踏まえ、都としても、新たなキャッシュレス化の取組を模索する方針である。技術の進歩や変化が目覚ましい分野において、新たに大規模なシステムを導入する取組を検討する場合には、その経済的・社会的な持続可能性も併せて検討する必要がある。

(意見 2-17) 島しょ地域への効果的かつ持続可能な誘客策の検討について  
都は、島しょ地域の PR や島外旅行者の島しょ地域への送客を図る趣旨から、  
しまぼ通貨を導入している。

しまぼ通貨は独自の決済システムを維持するため、多額のコストが必要となる。また、事業開始後、既に QR コード決済などの新たなキャッシュレスシステムが都内本土では普及していることを踏まえ、都としても、新たなキャッシュレス化の取組を模索する方針である。

したがって、都には、誘客を目的とした施策では、誘客効果をねらう対象や規模を明確にし、様々な広告手法の中から最も効果の高い方法を取れるよう、比較検討を行うとともに、技術の進歩や変化が目覚ましい分野において、新たに大規模なシステムを導入する取組を検討する場合には、その経済的・社会的な持続可能性も併せて検討されたい。

## 5. 受入環境・受入体制整備について

都は、東京を訪れる外国人旅行者が、安心かつ快適に観光を楽しめるよう、東京 2020 大会までに、外国人旅行者の移動・滞在を支える基盤を都内全域で計画的かつ集中的に整備するための方針「外国人旅行者の受入環境整備方針～世界のおもてなし都市・東京の実現に向けて～」(以下「受入環境整備方針」という。)を策定している。受入環境整備方針の取組期間は、平成 27 年度から東京 2020 大会までの、おおむね 5 年間となっている。

また、受入環境整備方針では、「多言語対応の改善・強化」、「情報通信技術の活用」など、5 つの視点に基づき、都内全域で、都、区市町村、民間事業者等が連携・協働して、ソフト・ハード両面からの取組を推進することとしている。

主な取組は、表 B2-5-1 のとおりである。

表 B2-5-1 受入環境整備方針における主な取組

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・観光案内所の拡充や観光ボランティアの育成</li><li>・多言語による案内サインの充実や通訳アプリの活用</li><li>・無料 Wi-Fi やデジタルサイネージの整備の推進、緊急時・災害時での活用</li><li>・都立施設等における「TOKYO FREE Wi-Fi」のサービス提供</li><li>・宿泊・飲食・観光施設での多言語対応や、多様な文化・習慣を持つ旅行者への対応</li></ul> |
|--|

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

### (1) 観光案内所について

#### ① 都内の観光案内所

都が、都内 5 か所で運営している東京観光情報センターを始め、広域的な観光案内拠点や東京観光案内窓口で、旅行者へ観光案内を行っている。

受入環境整備方針では、外国人旅行者が多く訪れる地域及び東京 2020 大会の会場周辺に設定された重点整備エリア内では、徒歩 2～3 分圏内で観光情報を得られる環境の実現を目標としている。

都が、事業として運営又は指定している観光案内施設の概要は、表 B2-5-2 のとおりである。



表 B2-5-2 都が事業として運営又は指定している観光案内施設（平成 30 年度末時点）

（単位：件）

| 項目         | 観光案内  | 言語   | 施設数 |
|------------|---|--|-----|
| 東京観光情報センター | 地域の観光情報（周辺の観光スポットや宿泊施設・飲食店等の情報）に加え、都内及び全国の観光情報や交通アクセス等の提供を行う。 | フルタイムで少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐。<br>英語を除く 2 以上の言語での案内が常時可能。       | 5   |
| 広域的な観光案内拠点 | 地域の観光情報に加え、都内及び近隣の県を含む広域的な観光案内を行う。                            | フルタイムで少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐。<br>電話通訳サービス等を利用し、英語以外の言語も対応できる。  | 9   |
| 東京観光案内窓口   | 地域の観光情報の提供を行う。  | 英語対応ができる体制（英語対応スタッフの配置、モニター付きコールセンターサービスの利用、翻訳アプリ等の利用）であること。 | 283 |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

（注）都が事業として運営又は指定している観光案内施設に限る。

## ② 広域的な観光案内拠点について

都内全域での観光案内機能の充実を図るために、外国人旅行者が多く訪れる重点整備エリアの 10 地域それぞれに、広域的な観光案内機能を担う拠点を設置、又は設置予定としている。

表 B2-5-3 広域的な観光案内拠点

（単位：人）

| 地域        | 施設名                    | 運営主体  | 開設時間       | 平成 30 年度<br>利用状況 | コンシェルジュ |
|-----------|------------------------|-------|------------|------------------|---------|
| 新宿<br>大久保 | 東京観光情報センター<br>バスタ新宿（※） | 産業労働局 | 6:30～23:00 | 318,610          | 4       |

|                     |  |                             |                                       |           |     |
|---------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|-----------|-----|
| 上野                  | 東京観光情報センター<br>京成上野 (※)                             | 産業労働局                       | 8:00～18:30                            | 187,185   | 4   |
| 浅草                  | 浅草文化観光センター   | 台東区                         | 9:00～20:00                            | 1,205,909 | 3～4 |
| 臨海副都心               | お台場 SKY ツーリスト<br>インフォメーション                         | 日の丸自<br>動車興業<br>株式会社        | 10:00～<br>18:00                       | 6,960     | 1   |
| 銀座                  | 中央区観光情報センター  | 中央区観<br>光協会                 | 9:00～21:00                            | 65,448    | 3   |
| 東京駅周辺<br>丸の内<br>日本橋 | 東京シティアイ  | 日本郵便<br>株式会社                | 8:00～20:00                            | 29,746    | 2～3 |
| 六本木<br>赤坂           | 六本木ヒルズ<br>総合インフォメーション                              | 森ビル株<br>式会社                 | 10:00～<br>21:00                       | 89,739    | 3   |
| 原宿<br>表参道<br>青山     | 表参道ヒルズ インフォ<br>メーションカウンター                          | 表参道ヒ<br>ルズ                  | 11:00～<br>21:00<br>(日曜日は<br>20:00 まで) | 17,237    | 2   |
| 秋葉原                 | 秋葉原観光情報センター  | NPO 法人<br>秋葉原観<br>光推進協<br>会 | 12:00～<br>17:00                       | -         | 1   |
| 渋谷                  | shibuya-san tourist<br>information & art<br>center | 東急不動<br>産株式会<br>社           | 10:00～<br>23:00                       | -         | 2～3 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

※ 東京観光情報センターが広域的な観光案内拠点の役割も担っている。

表 B2-5-3 の開設時間を見ると、臨海副都心が 18 時、秋葉原が 17 時までとなっている。都がナイトライフ観光にも力を入れ、近隣の店舗が 21 時頃まで営業していることを考えると、閉館時間が早すぎる印象である。この点、産業労働局に、運営主体となっている企業等に、開設時間の延長を依頼しないのか質問したところ、夜の時間帯に広域の観光情報を求めるニーズが多くない、施設の入居スペースが交流スペースとして使われるなど、地域のインバウンド旅行者の来訪状況、施設の利用形態などを運営者が総合的に経営判断しているとのことであった。ただし、夜の時間帯に観光情報を求めるニーズがないということは、運営者からのヒアリングによる情報が中心であり、改めてニーズがないという検証

は行っていないとのことだった。

なお、広域的な観光案内拠点の募集要項には、年間 240 日以上の開設、土日は原則開所することなどという条件が付されているが、開設時間に関する条件は求められていない。これは、日本政府観光局が外国人観光案内所を規定する条件と同様とのことであった。

観光案内機能の充実を図る目的で、広域的な観光案内拠点を指定しているのだから、設置場所、開設時間についても旅行者のニーズを把握し、それに合わせた運営を行うべきである。

しかし、産業労働局では、観光案内所機能について、区市町村や民間事業者等と役割分担しており、民間事業者が都の募集に申請して観光案内を行うのは、本業との関連において、それが自らの付加価値を高めるといった経営判断があるためと考え、都が直接運営する観光情報センター以外の観光案内施設については、ランニングコストを補助する等の考えはないとのことであった。

#### 【産業労働局の回答】

都が直接運営する観光情報センター以外の拠点及び窓口については、区市町村や観光関連団体、民間事業者等と連携して事業を実施することとしており、そのため、都は、拠点や窓口の開設整備に係る費用の補助制度を設け、また、観光案内を行う上で必要となる各種ツールを貸与するなどの運営支援を行っている。

このように、観光案内所機能の役割分担の中で、必要な支援を行っている。

また、表 B2-5-3 の平成 30 年度利用状況を見ると、浅草で 1,205,909 人の一方、臨海副都心は 6,960 人と大きな差がある。産業労働局によると、カウント方法は、施設ごとに異なっているとのことであり、年度比較ができるように、毎年度同じ基準により利用者数を把握しているものの、施設によりカウント方法が異なるのであれば、施設間の比較には用いることができない。

#### (意見 2-18) 広域的な観光案内拠点のサービス改善の検討について

都が事業として運営又は指定している観光案内施設として、東京観光情報センター、広域的な観光案内拠点及び東京観光案内窓口がある。

このうち、広域的な観光案内拠点は、外国人旅行者が多く訪れる地域である都内 10 地域に整備し、民間事業者等を指定して開設している。

この広域的な観光案内拠点は、フルタイムで少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐するなど、主に外国人旅行者が、街なかを観光する際に必要な情報を入手する際にとっても有用であるが、一方で、例えば、案内窓口の開設時間の延

長や窓口利用者数の把握などの点で、改善する余地があると考える。

今後、外国人旅行者が増えれば、観光案内窓口の必要性も高まることが想定される。

産業労働局は、観光案内施設について、利用者の声を聞いて、運営事業者と協議を行い、必要であれば、開設時間の延長を行うなど、広域的な観光案内拠点のサービス改善を検討されたい。

## (2) デジタルサイネージについて

### ① デジタルサイネージについて

都では、主に多言語による観光情報の提供を目的に、デジタルサイネージを屋内外に設置している。デジタルサイネージには、表 B2-5-4 のとおり、屋外型、屋内スタンド型、及び屋内卓上型の 3 種類がある。

表 B2-5-4 デジタルサイネージの種類及び機能

| 項目   | 屋外型   | 屋内型  |   |
|------|---|--|---|
|      |   | スタンド型  | 卓上型   |
| 外観   |  |  |  |
| 設置場所 | 重点整備エリアに設定した外国人旅行者が多く訪れる 10 地域  | 都内全域の東京観光案内窓口等   |   |
| 目的   | 街なかでの周辺観光情報等の提供   | 東京観光案内窓口等での観光案内の補助   |   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 機能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺情報の検索</li> <li>・乗換/運行情報</li> <li>・トラブル時の問い合わせ先</li> <li>・旅行者歓迎動画等の配信</li> <li>・災害発生時の災害情報提供</li> <li>・病気・ケガ、災害時の対応</li> <li>・喫煙所情報</li> <li>・無料 Wi-Fi の提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・都内情報の検索</li> <li>・乗換情報</li> <li>・トラブル時の問い合わせ先</li> <li>・旅行者歓迎動画等の配信</li> <li>・災害発生時の災害情報提供</li> </ul> |
| 言語 | 日本語、英語、中国語（繁体字、簡体字）、韓国語  |   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

デジタルサイネージの設置箇所数の目標及び平成 30 年度の実績は、表 B2-5-5 のとおりである。

表 B2-5-5 重点整備エリアにおけるデジタルサイネージの設置箇所数の目標及び平成 30 年度実績

(単位：基)

| 区分 | 目標  | 実績 |
|----|-----|----|
| 屋外 | —   | 25 |
| 屋内 | —   | 54 |
| 合計 | 150 | 79 |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

屋外型及び屋内型デジタルサイネージの設置 150 基という、都としての目標は、まだ半数程度達成できていない。都としては、重点整備エリアでの歩行空間の情報提供機能の向上のため、東京 2020 大会までに、屋外型デジタルサイネージを 40 基程度に増設したい考えとのことである。

なお、デジタルサイネージの設置コスト及び運用コストは、表 B2-5-6 のとおりである。

表 B2-5-6 デジタルサイネージの 1 台当たりコスト

(単位：万円)

| 区分 | 設置コスト | 運用コスト |
|----|-------|-------|
| 屋外 | 1,600 | 280   |
| 屋内 | 70    | 10    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

屋外型デジタルサイネージは、高機能型観光案内標識であり、上記の設置コストがかかっている。一方、写真 B2-5-1 のような通常の観光案内標識の設置コストは、約 270 万円とのことである。デジタルサイネージには、通常の標識にはない様々な観光案内機能があるため、単純比較はできないが、屋外型デジタルサイネージは、通常の観光案内標識の約 6 倍の設置コストが必要となる。

写真 B2-5-1 通常の観光案内標識（例）



（令和元年 12 月 19 日に監査人が撮影）

## ② 屋外型デジタルサイネージについて

### （i）屋外型デジタルサイネージの設置場所について

屋外型デジタルサイネージは、平成 30 年度末時点で 25 か所に設置されている。設置場所は、広域的な案内拠点と同様、外国人旅行者が多く訪れる都内 10 地域を対象としている。

平成 30 年度末時点で設置されている屋外型デジタルサイネージは、表 B2-5-7 のとおりである。

表 B2-5-7 屋外型デジタルサイネージの設置エリア別設置数

(単位：基)

| 設置エリア         | 設置数 |
|---------------|-----|
| 上野            | 4   |
| 新宿・大久保        | 3   |
| 臨海副都心         | 3   |
| 東京駅周辺・丸の内・日本橋 | 4   |
| 秋葉原           | 3   |
| 六本木・赤坂        | 3   |
| 渋谷            | 2   |
| 銀座            | 1   |
| 浅草            | 2   |
| 原宿・表参道・青山     | 0   |
| 計             | 25  |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

ここで、デジタルサイネージの設置場所をどのように決定しているのかについて、産業労働局に質問したところ、外国人旅行者が多く訪れるエリア内で、主要駅から観光スポットへの動線上を、職員が実査しながら検討している。また、設置に当たっては、道路管理者、交通管理者、及び地元区や商店会などの同意や、電力と光ファイバーの引き込み工事可否、及び他の埋設物の有無といった条件を満たす必要があるとのことである。

なお、屋外型デジタルサイネージは、設置場所決定後に製作するとのことであるため、都や観光財団では、屋外型デジタルサイネージの在庫を保有していない。

## (ii) 屋外型デジタルサイネージの耐用年数について

屋外型デジタルサイネージは、設置に1,600万円、運用コストとして280万円を要する。また、屋外型デジタルサイネージは、機器自体が高額であるから、故障した場合には、その修繕費用も多額になることが想定され、旅行者の観光案内に支障のないように、その対応策を考えておく必要があると考えられる。

そこで、屋外型デジタルサイネージが、設置後、どのくらいの期間使用可能であるのか、産業労働局に質問したところ、帳簿上は、耐用年数を5年で減価償却処理している。しかし、屋外型デジタルサイネージは特注品であり、メーカーからも法定耐用年数より長期の使用が可能と聞いているものの、物理的にどの

程度の期間使用可能か不明である。また、部品交換等の小修繕を含めた適切な維持管理の経費を当面の修繕費用と考えているが、いずれ発生すると考えられる大規模な修繕や取換費用については、少なくとも平成 30 年度時点では、耐用年数内で問題なく稼働していることから、今後、耐用年数が経過してからの課題と認識しているとのことであった。

(意見 2-19) 屋外型デジタルサイネージの耐用年数及び修繕費用の見積りについて

都では、主に多言語による観光情報の提供を目的に、デジタルサイネージを屋内外に設置しており、屋外型デジタルサイネージは、街なかでの周辺観光情報の提供等を目的として、設置された場所周辺の地図、飲食店等の周辺情報を検索できるとともに、無料 Wi-Fi を提供している。

平成 30 年度末時点で、25 基の屋外型デジタルサイネージを設置しているが、東京 2020 大会までに 40 基の設置を目指している。しかし、屋外型デジタルサイネージは特注品であり、メーカーからも法定耐用年数より長期の使用が可能と聞いており、部品交換等の小修繕を含めた適切な維持管理の経費を当面の修繕費用と考えているとのことであったが、いずれ発生すると考えられる大規模な修繕や取換費用については、少なくとも平成 30 年度時点では、耐用年数内で問題なく稼働していることから、今後、耐用年数が経過してからの課題と認識しているとのことであった。

産業労働局は、屋外型デジタルサイネージを設置するに当たり、新規の設置費用や運用コストだけではなく、デジタルサイネージの修理費用や代替費用について十分検討されたい。

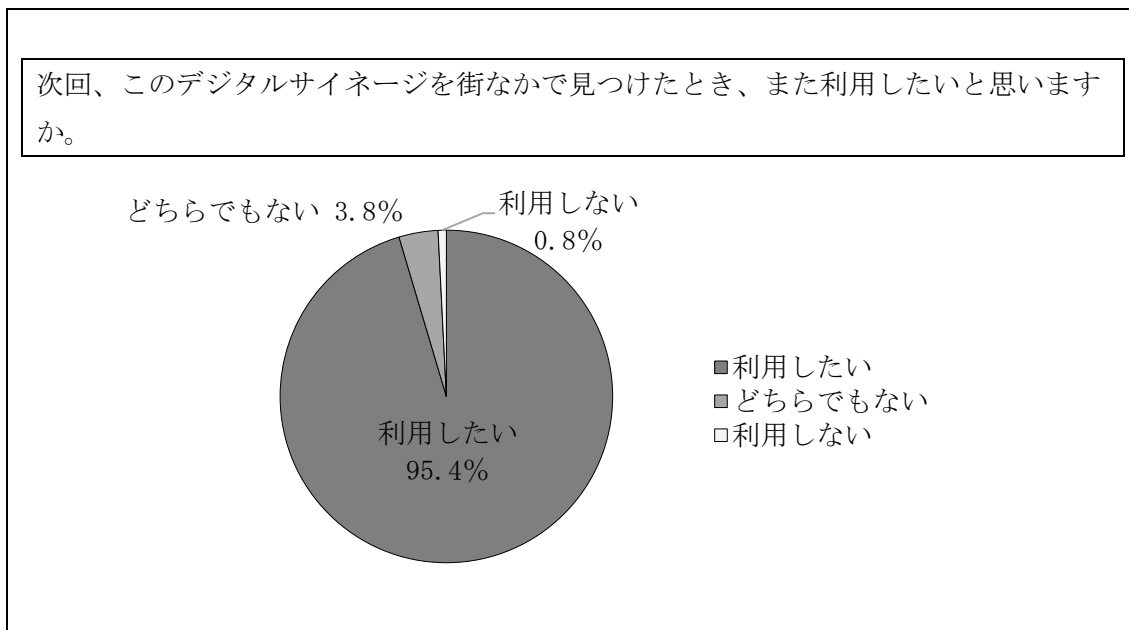
(iii) 屋外型デジタルサイネージの利用状況について

都は、平成 28 年 12 月に利用実態等調査を実施し、デジタルサイネージの利用状況の把握を行った。

利用実態等調査の利用者アンケートでは、「次回、このデジタルサイネージを街なかで見つけたとき、また利用したいと思うか」という問いに対し、「利用したい」と回答した割合が 95.4%となっており、デジタルサイネージの利用の満足度は高いことがうかがえる。



グラフ B2-5-1 デジタルサイネージの満足度調査



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

一方で、同利用者アンケートにおいて、使用理由は「地図を見るため」が74.7%と、次に多い回答である「行き先が決まっていないので、おすすめの観光スポットやイベントを知りたかったから」の20.6%を大きく上回っており、通常の観光案内標識では不十分なのか、設置コスト、運用コストを踏まえた上で、通常の観光案内標識以上に、利用者に価値を提供しているかという点で、検証が必要である。

この点、産業労働局は、通常の観光案内標識の情報更新が5年に1回なのに対し、デジタルサイネージの地図は随時更新され、建物等の更新が頻繁な都市部において有効であり、また、デジタルサイネージでは、GO TOKYOやEAT 東京からの情報など、観光案内標識以上の観光情報を提供するほか、旅行者への歓送迎メッセージや様々なイベント等の動画を放映しており、観光スポットやイベント情報の検索を望む利用者が一定数いる以上、デジタルサイネージの情報は有用であると考えているとのことである。

また、屋外型、屋内型ともに、機器ごとにタッチ回数を集計しており、屋外型サイネージだけで合計約230万タッチとなっているが、一人当たり10回のタッチを10回とカウントする単純なタッチ数の集計であるため、デジタルサイネージの最新の利用者数を把握することはできなかった。

なお、調査実施当時の設置箇所は、都庁前などの4か所のみであったため、25基の設置を完了している平成30年度末時点では状況が変わっているが、その後、

定期的に同様の調査は実施していない。

平成 28 年度に実施した利用実態等調査では、実際に利用した方へ「使用の目的は果たせましたか」という問いを行い、「はい」が 85.5%、「いいえ」が 14.5%であり、ここでも利用の満足度は高いことがうかがえるが、「いいえ」と答えた利用者からは、表 B2-5-8 のような意見が挙げられている。

表 B2-5-8 利用実態等調査で「いいえ」と回答した利用者の意見

| 意見   | 年齢     | 居住国    |
|--|--------|--------|
| 利便性について  |        |        |
| スマートフォンの方が、すぐに多くの情報が得られる。  | 20 代男性 | アメリカ   |
| お店のカテゴリーが分かりづらい。(例：時計を探したいのだけれど、どのお店に行けばいいのかわからない)                               | 30 代女性 | インドネシア |
| 目的地がリストになかった。また、検索リストを見ていく手間が面倒。   | 40 代男性 | アメリカ   |
| ホテルの検索リストから、自分の泊まるホテル名を探すのが大変だったので、タイプして検索できるようにして下さい。                           | 30 代女性 | マレーシア  |
| 行きたい駅名は知っているけれど、路線図上で見つけるのが観光客にとっては難しいので、駅名をタイピングできたら便利なのに。                      | 20 代女性 | アメリカ   |
| 情報について   |        |        |
| あるコーヒーショップに行きたかったが、検索リストになかった。   | 20 代女性 | チリ     |
| 自分の行きたいレストランが検索リストになかった。結局自分の携帯で地図を見て、目印になる建物を見つけ、それをスクリーン上で見つけて行き方を知るという手間を取った。 | 30 代男性 | フランス   |
| 言語について   |        |        |
| フランス語が必要   | 30 代男性 | フランス   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

表 B2-5-8 を見ると、少数意見ではあるが、主に、目的地をリストから選ぶ検索方法の不便さや、リストに目的地が登録されていない情報の不十分さなどが指摘されている。

この点、産業労働局に対して、デジタルサイネージで文字入力による検索機能を搭載する予定があるか質問したところ、デジタルサイネージ設置箇所は人通りの多い場所であるため、滞留を発生させず、素早く情報を検索してもらうことも考え、リスト方式を採用しているとのことであった。

また、デジタルサイネージに登録されている飲食店は、都が運営する多言語メニュー制作支援ウェブサイト「EAT 東京」に掲載された店舗に限られている。このため、目的地が定まっていない場合には、リストから選ぶことで充実した観光情報を提供できるが、特定の目的地を検索したい場合には不便な場合がある。この点、産業労働局は、飲食店での意思疎通に不便を感じているインバウンド旅行者に対して、外国語対応メニューがある飲食店を紹介するという目的で案内をしているものであると説明しているが、実態として、日本人も利用していることを考慮すれば、より幅広い店舗の情報提供も考えられる。

なお、データの更新頻度について、監査人が産業労働局に質問したところ、地図上の情報（両替所、トイレ、Wi-Fi など）は年に1回更新され、観光情報・イベント情報は毎日更新、乗換案内・運行情報、さらには、地図情報自体は随時更新されるとのことであった。

このように、デジタルサイネージは、通常の観光案内標識にはない様々な情報を掲載できる一方、その情報量が、スマートフォン等で検索できる情報量に比べ圧倒的に少ない。産業労働局は、屋外では、デジタルサイネージそのものが無料Wi-Fi「TOKYO FREE Wi-Fi」の提供スポットとなっているため、旅行者が保有するスマートフォン等デジタル機器での検索も想定しているとのことであったが、そうであるならば、利用状況とコストを踏まえた場合、通常の観光案内標識に無料Wi-Fiスポットを併設することと比較することも考えられる。

### ③ 屋内型デジタルサイネージについて

屋内型デジタルサイネージは、観光案内窓口の補助目的で、観光情報センターや東京観光案内窓口に設置されている。掲載されている情報は、基本的には屋外型のデジタルサイネージと同様であるが、屋外型デジタルサイネージが観光案内標識という位置付けであることから、地図情報を含め、設置されている箇所周辺の情報しか検索できないのに対し、屋内型デジタルサイネージは都内全域が対象となっている。

しかし、任意の単語により検索することができない点、飲食店を始めとする

掲載情報は限られている点は、屋外型デジタルサイネージと同様であり、観光案内窓口の補助的な位置付けである。

この点、導入時点で、屋内型デジタルサイネージとタブレットの設置を比較検討したか質問したところ、屋内型デジタルサイネージは観光案内に特化した機能を持ち、一定の整理された観光情報を素早く検索できるメリットがあり、タブレットとは違った強みがあること、また、インターネットに接続したパソコンやタブレットをそのまま置き、利用していただくことは、サイバーセキュリティ上危険なため、セキュリティ対策や機能制限など、個別のカスタマイズが必要であり、そのコストも発生するため、デジタルサイネージを選択したとのことである。

一方、屋内型デジタルサイネージを設置している観光情報センターの中には、屋内型デジタルサイネージのほかにパソコンを設置し、併用している例もある。

なお、観光情報センターには、窓口で対応できない言語の旅行者対応のために、窓口スタッフが、テレビ電話で多言語コールセンターの翻訳者と会話するためのタブレットが配置されているが、翻訳を必要とする旅行者が来場したタイミングで、他の来場者が検索のために長時間タブレットを使用中の場合、本来、提供できるはずの翻訳サービスが提供できない局面が想定されるため、窓口利用者が検索のために使用することは、想定していないとのことである。

#### (意見 2-20) デジタルサイネージの利便性向上について

都は、平成 28 年 12 月に、「高機能型観光案内標識（デジタルサイネージ）の利用実態等調査」（以下「利用実態等調査」という。）を実施し、デジタルサイネージの利用状況の把握を行った。現在は、調査時点と比べ設置箇所が増加し、状況が変わっているが、その後、定期的に同様の調査は実施していない。

さらに、利用実態等調査では、利用者から、少数意見ではあるが、目的地をリストから選ぶ検索方法の不便さや、リストに目的地が登録されていない情報の不十分さなどが指摘されている。

屋外では、デジタルサイネージそのものが無料 Wi-Fi 「TOKYO FREE Wi-Fi」の提供スポットとなっているため、旅行者が保有するスマートフォン等デジタル機器での検索も想定されている。

また、専用端末を設置し、運用するコストを考えれば、少なくとも屋内型デジタルサイネージの代わりとして、通常の検索エンジンでの検索も可能なパソコンやタブレットなどの端末を設置することも有用だった可能性もあるが、都では、屋内型デジタルサイネージは観光案内に特化した機能を持ち、一定の整理さ

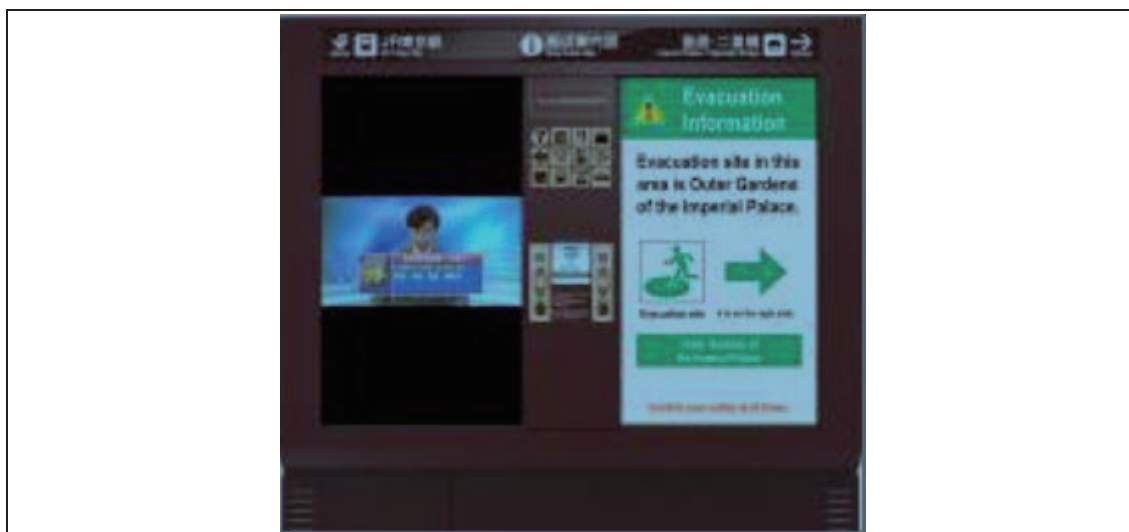
れた観光情報を素早く検索できるメリットがあり、タブレットとは違った強みがあるため、デジタルサイネージを選択したとのことである。

都は、デジタルサイネージのような、都独自のシステムや機器の開発を検討する際は、利用者にとっての利便性や情報の充実度を考慮し、費用対効果を検証した上で、社会的に普及した既存ツールの導入や活用も検討されたい。また、現在設置されているデジタルサイネージについては、旅行者にとって利便性の高い情報提供ができるよう、デジタルサイネージの利用実態を把握し、機能向上を図られたい。

#### ④ 非常時の対応について

屋外型デジタルサイネージは、災害等の非常時は画面が切り替わり、図 B2-5-1 のような表示となる。

図 B2-5-1 屋外型デジタルサイネージの非常時の画面イメージ



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

震度 6 弱以上の地震が発生したとき、図 B2-5-1 の非常時画面に自動的に切り替わり、その他の場合には、都の指示によって手動で切り替えることができる。

屋外型デジタルサイネージには左右 2 つの画面があるが、非常時には、左画面で音声のない NHK の放送が流れ、右画面でアラートの避難場所等の情報が 4 言語（日本語、英語、中国語、韓国語）で表示される。なお、非常時には、利用者にデジタルサイネージを占有させることは適切でないため、通常の機能は使用できないとのことである。

また、都が提供する無料 Wi-Fi サービスは、災害発生時には登録手続なしで

接続を可能とするとのことである。屋外用デジタルサイネージは、無料 Wi-Fi スポットとしての機能も併せ持っているため、デジタルサイネージ付近ではインターネットによる情報入手も可能となる。

このようなデジタルサイネージの非常時の機能は、刻々と状況が変化する中で、誰もが情報を必要とする非常時において、日本語が理解できない外国人旅行者のみならず、日本人にとっても貴重な情報源となり、自然災害の多い国の都市として、今後もさらに整備が求められる有効な施策と言える。

ここで、災害時には停電が予想されるが、屋外用デジタルサイネージは、非常用電源としてバッテリーを内蔵している。しかし、産業労働局にバッテリーの持続時間について質問したところ、平成 30 年度時点では、1 時間程度であるとの回答であった。

災害時には、電気の復旧には時間を要することが想定されるため、非常用電源はできるだけ長く電力を持続できるよう機能の向上を図るべきである。

#### (意見 2-21) 屋外型デジタルサイネージの非常用電源について

屋外型デジタルサイネージは、災害等の非常時は画面が切り替わり、音声のない NHK の放送が流れるとともに、Lアラートの避難場所等の情報が 4 言語（日本語、英語、中国語、韓国語）で表示される。

また、都が提供する無料 Wi-Fi サービスは、災害発生時には登録手続なしで接続を可能とするとのことである。屋外用デジタルサイネージは、無料 Wi-Fi スポットとしての機能も併せ持っているため、デジタルサイネージ付近ではインターネットによる情報入手も可能となる。

しかし、災害時には停電が予想されるが、屋外型デジタルサイネージの非常用電源として内蔵しているバッテリーの持続時間は、平成 30 年度時点では、1 時間程度である。

電気の復旧には時間を要することが想定されるため、都は、非常用電源はできるだけ長く電力を持続できるよう機能の向上を図られたい。

### (3) 多言語による災害対策について

#### ① 都内施設の災害時の対応について

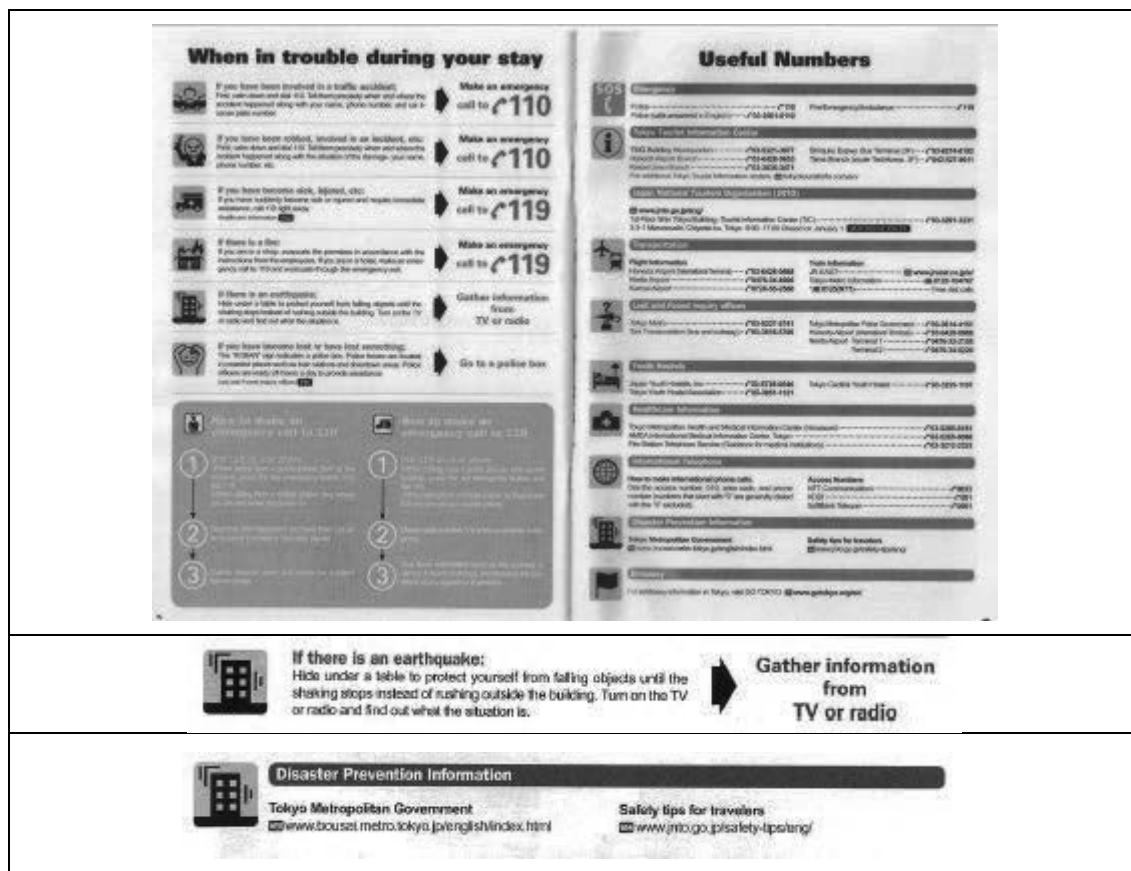
政府は、平成 30 年 9 月に開かれた観光戦略実行推進会議で、「非常時の外国人旅行者の安全・安心確保のための緊急対策」を取りまとめ、外国人旅行者への情報提供の多重化を図る方針を示した。

都においても、自然災害の多い日本の都市として、日本語が分からない外国人旅行者が、災害発生時に情報を入手できる体制を構築しておくとともに、外国人旅行者自ら身の安全を確保できるよう、地震等災害が発生した場合の対応を事前に案内し、混乱を最小限に抑えるよう周知する必要がある。

災害時の対策として、都は、直営の観光情報センターにおける災害時の対応を想定し、スタッフに対して対応マニュアルを配布し、対応方法を周知している。また、デジタルサイネージも、一定程度以上の災害が発生した場合には、災害情報発信の画面に切り替わるよう設計されている。さらに、産業労働局だけでなく他局においても、様々な災害時の情報発信体制を整えるなど、都として災害対応には、より力を入れる方針である。

災害時には、どこでどのように情報を得ることができるか、外国人旅行者に対し周知しているのか質問したところ、東京の観光公式ガイドブック外国語版（以下「公式ガイドブック」という。）等に掲載しているとのことであった。当該公式ガイドブックに掲載されている情報は、図 B2-5-2 のとおりである。

図 B2-5-2 公式ガイドブックに情報が掲載されているページ



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

公式ガイドブックを見ると、自然災害のうち地震については、揺れが収まるまで机の下に隠れて身を守ること、テレビやラジオで情報収集することと記載されている。また、総務局総合防災部の東京都防災ホームページや、日本政府観光局(JNTO)が災害等の緊急時に必要とする情報を提供するサイト「Safty Tips」も紹介しているが、それぞれアドレスの記載にとどまっている。

事前の情報周知は、災害時に冷静に行動するために重要である。公式ガイドブックには、スマートフォン向け防災アプリのダウンロードを促したり、災害時情報を配信するウェブサイトのQRコードを掲載するほか、街なかでは、デジタルサイネージや観光情報センターでも情報を得られることの案内がされるよう、公式ガイドブックの充実を図るべきである。

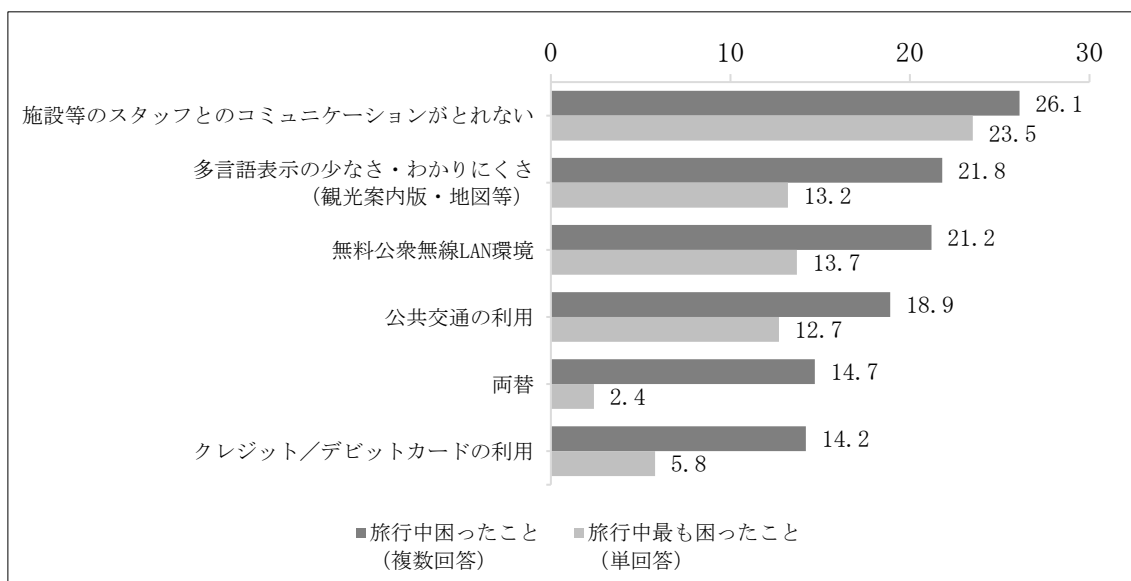
また、多言語での対応が求められる施設として、観光情報センターのほか、広域的な観光案内拠点、東京観光案内窓口、さらには宿泊施設やレストラン、その他店舗等が考えられる。災害時には、現場のスタッフが誘導することになるが、産業労働局としては、広域的な観光案内拠点のコンシェルジュに対し、参考になるような対応方法を共有するとともに、地震などの大規模な災害が発生した場合に、宿泊施設などが外国人旅行者のために円滑な誘導や情報提供ができるように作成した「外国人旅行者の安全確保のための災害時初動マニュアル」を業界団体を通じて配布するとともに、研修などを通じて、都内の宿泊施設などへの普及啓発活動を実施している。

グラフ B2-5-2 のとおり、平常時においても、施設等のスタッフとのコミュニケーションは、外国人旅行者が訪日旅行中に最も困ったこととして挙げられており、緊急時には、ますます店舗等スタッフの外国人旅行者対応は難しくなると予想される。



グラフ B2-5-2 外国人旅行者が訪日旅行中に困ったこと（平成 29 年度）

（単位：％）



（産業労働局作成資料より監査人が作成）

（注）「困ったことはなかった」とする回答を除き、旅行中に困ったことの上位 6 項目まで掲載。

外国人旅行者が多く訪れることが想定される施設に対しては、例えば、災害時に利用できる簡単な指差し会話帳などを配布することも有用と考えられる。

#### （意見 2-2-2）都内施設の災害時の対応について

都は、災害時の対策として、直営の観光情報センターにおける災害時の対応を想定し、スタッフに対して対応マニュアルを配布し、対応方法を周知している。また、デジタルサイネージの画面も、一定程度以上の災害が発生した場合には、災害情報発信用に切り替わるよう設計されている。さらに、産業労働局だけでなく他局においても、様々な災害時対応の体制を整えるという都の方針である。

しかし、都が災害時の情報収集手段をお知らせしているという、東京の観光公式ガイドブック外国語版（以下「公式ガイドブック」という。）には、身を守る方法の簡単な説明や、テレビやラジオで情報収集すること、総務局総合防災部の東京都防災ホームページや、日本政府観光局（JNTO）が災害等の緊急時に必要とする情報を提供するサイト「Safty Tips」のアドレスしか書かれていなかった。

産業労働局は、事前の情報周知策として、公式ガイドブックには、スマートフォン向け防災アプリのダウンロードを促したり、災害時情報を配信するウェブサイトの QR コードを掲載するほか、街なかでは、デジタルサイネージや観光

情報センターでも情報を得られることの案内がされるよう、公式ガイドブックの充実を図りたい。

また、多言語での対応が求められる施設として、観光情報センターのほか、広域的な観光案内拠点、東京観光案内窓口、さらには宿泊施設やレストラン、その他店舗等が考えられる。災害時には、現場のスタッフが誘導することになるが、産業労働局としては、広域的な観光案内拠点のコンシェルジュに対し、参考になるような対応方法を共有するとともに、地震などの大規模な災害が発生した場合に、宿泊施設などが外国人旅行者のために円滑な誘導や情報提供ができるよう、「外国人旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル」を業界団体を通じて配布し、研修などを通じて、都内の宿泊施設などへの普及啓発活動を実施しているとのことである。平常時においても、施設等のスタッフとのコミュニケーションは、外国人旅行者が訪日旅行中に最も困ったこととして挙げられており、緊急時には、ますます店舗等スタッフの外国人旅行者対応は難しくなると予想される。

産業労働局は、外国人旅行者が多く訪れることが想定される施設に対しては、例えば、災害時に利用できる簡単な指差し会話帳の配布など、より一層の備えを検討されたい。

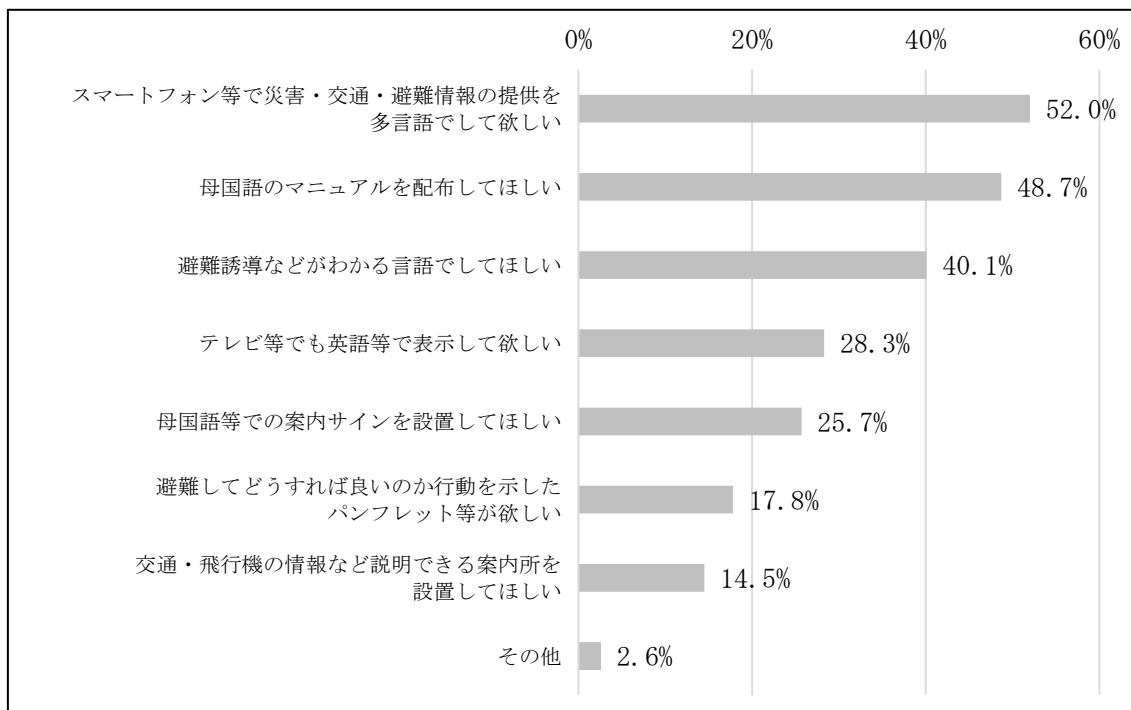
## ② 外国人旅行者自身の災害時対応の周知について

国内の大都市において災害が発生した最近の例として、平成30年6月18日に発生した「大阪府北部地震」（最大震度6弱）がある。都は大阪府の対応も参考にしながら、災害対策の強化に努めてきたとのことである。

大阪府北部地震では、当時、近畿圏に滞在していた訪日外国人旅行者を対象に、民間事業者による調査が実施されており、今後の都の外国人旅行者に向けた災害対策にとって、有用なものとなっていると考える。

当該調査では、外国人旅行者が地震発生時に希望する対応として、多言語による災害状況の発信のほか、どのように行動すればよいか、マニュアルやパンフレットを配布してほしいとの回答が多くあった。

グラフ B2-5-3 外国人旅行者が地震発生時に希望する対応



(株式会社サーベイリサーチセンター「大阪府北部地震における訪日外国人旅行者の避難行動に関する調査」(平成30年6月29日)より監査人が作成)

この点、都では、総務局総合防災部が、発災時の対処法や災害知識など、今すぐ活用でき、いざというときにも役立つ情報を分かりやすくまとめた防災ブック「東京防災」の多言語版を作成し、また、多言語で利用できる東京防災アプリを作成している。また、生活文化局が、災害・急病・怪我など緊急時の対応、情報の入手方法、日本人に支援を求める際の会話集などをコンパクトに記載した「ヘルプカード」を多言語で作成している。ヘルプカードの情報は、東京防災アプリの一機能としても入っている。そして、都の地域防災計画では、産業労働局は、外国人旅行者に対する情報提供への協力を担うこととなっている。

今後、外国人旅行者の受入環境整備の一環として、災害時にも外国人旅行者が混乱せず行動できるよう、各局と連携して、外国人旅行者側にとってもらいたい行動や、地震の震度の説明書きなど、災害情報の把握に必要な情報について、外国人旅行者への周知を行うことが期待される。

(意見2-23) 外国人旅行者向けの災害時対応に関する情報の周知について

都と同様、国内の大都市において災害が発生した例として、平成30年6月18日に発生した「大阪府北部地震」(最大震度6弱)があり、当時、近畿圏に滞在していた訪日外国人旅行者を対象に調査が実施されている。その結果、外国人旅

行者が地震発生時に希望する対応として、多言語による災害状況の発信のほか、どのように行動すればよいか、マニュアルやパンフレットを配布してほしいとの回答が多くあった。

都では、これまで各施策において、災害時の対策として多言語での情報発信を重視し整備してきている。産業労働局は、今後、外国人旅行者の受入環境整備の一環として、災害時にも外国人旅行者が混乱せず行動できるよう、各局と連携して、外国人旅行者側にとってもらいたい行動や、地震の震度の説明書きなど、災害情報の把握に必要な情報について、外国人旅行者への周知方法を検討されたい。

#### (4) Wi-Fi について

情報通信技術の発達に伴い、スマートフォン等の携帯情報端末の利用が進むなど、旅行者の情報収集・発信方法が変化しており、空港や駅、飲食店等において、民間事業者による無料 Wi-Fi サービスの提供が進んでいる。

都は、都立施設や外国人旅行者が多く訪れる地域の街なかにおいて、また、都営地下鉄や都営バス等での無料 Wi-Fi サービスの提供、観光案内窓口や宿泊施設での Wi-Fi アンテナの設置を支援してきた。

しかし、平成 26 年 8 月に都が行った「都内における外国人旅行者の Wi-Fi 等通信サービス利用状況調査」によると、訪都外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境に対する満足度で、「満足」、「ほぼ満足」の回答割合は 76.7%にとどまっていることから、外国人旅行者の受入環境整備方針では、訪都外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境満足度を、90%以上に向上させることを目標としており、この目標は観光実行プラン 2018 でも変更はない。

表 B2-5-9 訪都外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境に対する満足度

(単位：%)

| 回答項目      | 平成 26 年 8 月の回答割合 | 平成 30 年 8 月の回答割合 |
|-----------|------------------|------------------|
| 満足        | 35.5             | 37.2             |
| ほぼ満足      | 41.2             | 41.5             |
| どちらともいえない | 5.8              | 9.1              |
| 少し不満      | 11.1             | 6.1              |
| 不満        | 6.4              | 1.6              |
| 計         | 100.0            | 100.0            |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

このように、産業労働局は、訪都外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境満足度を、90%以上に向上させることを目標に、無料 Wi-Fi の整備を進めているが、平成 30 年 8 月時点の満足度は 78.7%と、その満足度は伸び悩んでいる。

その理由を産業労働局に質問したところ、平成 26 年時点と比較して、都が整備しているもの以外にも、都内において利用できる無料 Wi-Fi スポットは増えてきているものの、その一方で、つながりやすさや通信速度等、サービスの質のニーズもあり、こうした結果の要因と考えられるとのことであった。

また、目標とする無料 Wi-Fi 利用環境満足度 90%以上の達成に向けては、民間や区市町村の取組への支援のほか、外国人旅行者に向けた利用環境周知を強化していくとの回答であった。

なお、公衆無線 LAN の年間運用コストは、アンテナ個々の保守コスト等から成り、平成 30 年度実績で約 2,100 万円である。また、整備目標に向けて、残り 200 か所を整備するためのコストは約 1 億 5,000 万円、整備完了後の年間運用コストは年間約 2 億円と想定されている。

#### (意見 2-24) 無料 Wi-Fi 利用環境の改善について

産業労働局は、訪都外国人旅行者の無料 Wi-Fi 利用環境満足度を、90%以上に向上させることを目標に、無料 Wi-Fi の整備を進めているが、平成 30 年 8 月時点の満足度は 78.7%と、その満足度は伸び悩んでいる。

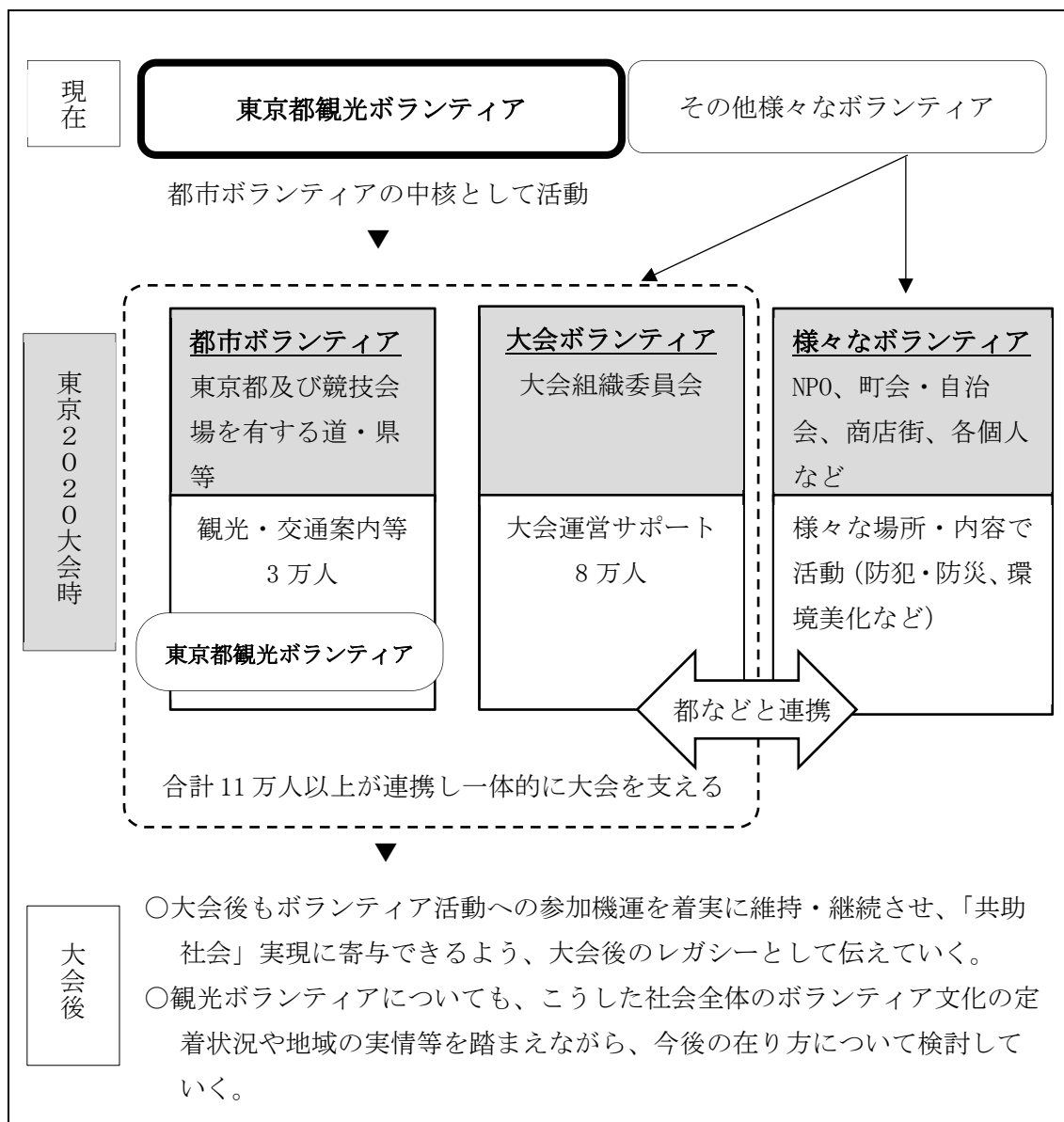
その要因の一つとして、つながりやすさや通信速度等、サービスの質のニーズもあることから、利用環境満足度の向上を目標に掲げるのであれば、適時に旅行者のニーズを把握し、それを施策に生かせるよう対策を講じられたい。

#### (5) ボランティアについて

##### ① 観光ボランティアの事業費について

都では、現在、東京 2020 大会を見据え、外国人旅行者等の案内を行うボランティアを募集・育成している。東京 2020 大会に向けた都のボランティアの育成・活用の取組は、図 B2-5-3 のとおりである。

図 B2-5-3 都のボランティアの育成・活用の取組



(産業労働局「観光実行プラン2019」より監査人が作成)

産業労働局では、このうち、東京都観光ボランティア（以下「観光ボランティア」という。）の育成・活用を行っている。なお、観光ボランティアは、大会期間中、都市ボランティアの中核として活躍が期待されている。観光ボランティアの活動及び産業労働局が実施する観光ボランティア活用事業の概要は、表 B2-5-10 のとおりである。なお、本事業の実施は観光財団へ委託している。

表 B2-5-10 観光ボランティアの活用事業の概要

| 種類                | 観光ボランティア  | おもてなし親善大使育成塾   |
|-------------------|---|--|
| 活動内容              | ①外国人旅行者向け観光ガイドサービス（観光ルート案内）<br>②都庁案内・展望室ガイドサービス<br>③街なか観光案内（声掛け案内）<br>④派遣ボランティア業務 | ①東京の観光スポット、外国人旅行者への接し方等を学ぶ。<br>②都内の観光スポットに関する活動、外国人旅行者への観光案内・文化案内体験等への参加                       |
| 対象・要件             | ・18歳以上<br>・一定の語学力（例：英検2級以上）<br>・1か月に1回以上活動に参加が可能であること                             | ・都内在住・在学の中学生・高校生<br>・一定の語学力（例：英検3級以上）<br>・大使任命後も継続的に活動に参加が可能であること                              |
| 事業内容              | 観光ボランティアの募集・登録を行い、管理運営するとともに、観光案内や旅行者ニーズを踏まえた支援を行う。                               | 次世代を担う若い世代を対象に、おもてなしの心をもって外国人旅行者に都内観光スポットを案内する中高生のボランティア（「おもてなし親善大使」）を育成・任命し、大使としての活動を企画・運営する。 |
| 令和2年<br>目標人数      | 3,000人  | 1,000人   |
| 人数(平成31年<br>4月1日) | 2,779人<br>(ほか、休止者274人)  | 1,005人   |
| 平成30年度<br>事業費(※1) | 予算額   | 516,309千円  |
|                   | 決算額   | 476,202千円<br>(うち、観光財団委託額475,970千円)   |

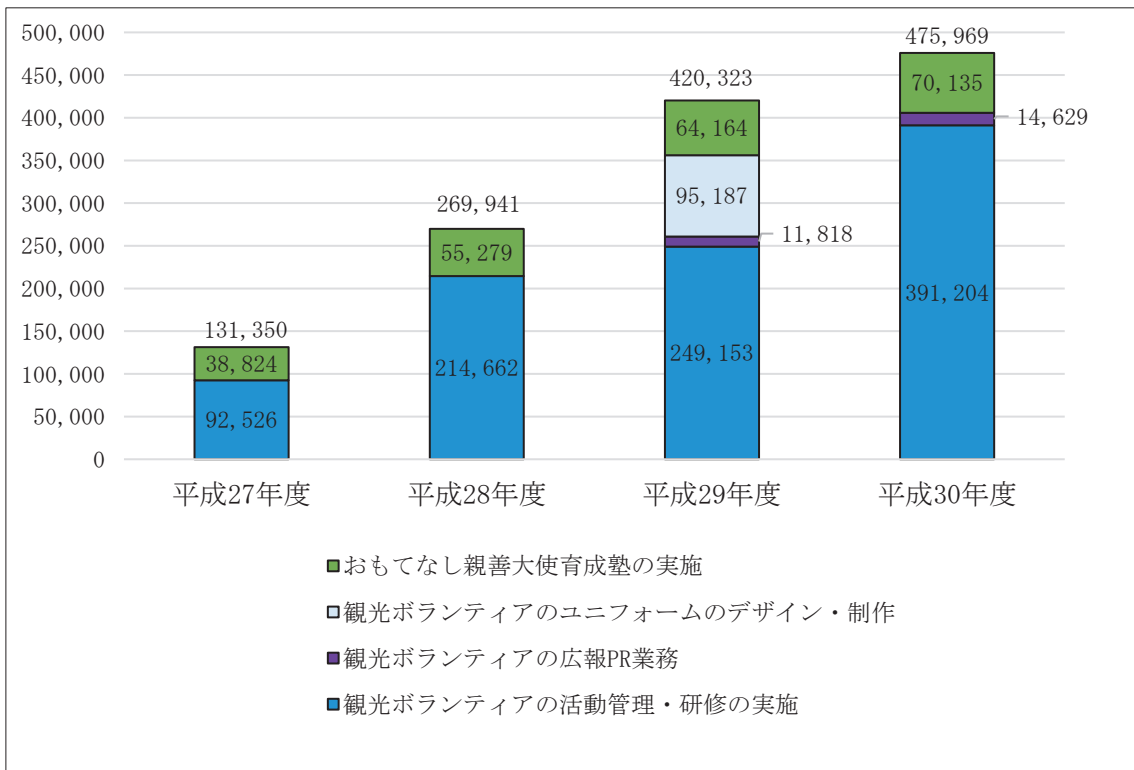
(産業労働局資料より監査人が作成)

※1 平成30年度観光ボランティア及びおもてなし親善大使育成塾の事業費である。

表 B2-5-10 を見ると、本事業の予算額は5億円を超える規模となっている。これは、産業労働局の観光事業全体の予算額のうち3%を占めるものであり、規模の大きな事業となっていることが分かるが、本事業の決算額のうち、財団への委託事業費の用途の内訳推移は、グラフ B2-5-4 のとおりである。

グラフ B2-5-4 観光ボランティア委託事業費内訳推移

(単位：千円)



(産業労働局作成資料より監査人が作成)

グラフ B2-5-4 を見ると、「観光ボランティアの活動管理・研修の実施」に係る費用が用途の大半を占め、かつ、金額も年々増加している。

「観光ボランティアの活動管理・研修の実施」には、ボランティアに対して支払う交通費が含まれているほか、表 B2-5-11 に示した、観光ボランティアの方々が無事に活動に取り組めるよう、直接的にサポートする業務にかかる費用が含まれている。

表 B2-5-11 観光ボランティアの活動管理・研修の実施に係る主な業務内容

| 業務                           | 具体例   |
|------------------------------|---|
| ① 観光ボランティアの日々の活動管理及び登録に関する業務 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア活動日の現場監督</li> <li>・ボランティア控所の管理運営</li> <li>・観光ボランティアの活動シフトの作成</li> <li>・外国人観光客からのツアー申込受付に関する業務</li> <li>・ユニフォームの管理</li> <li>・ボランティアポータルサイトの運用</li> <li>・次年度の活動希望調査の実施 等</li> </ul> |



|                               |  |
|-------------------------------|--|
| ② 新規活動時等の<br>対応業務             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・活動地点における地元の団体等との調整</li> <li>・ボランティア控所の設営</li> <li>・活動マニュアルの作成・翻訳・印刷 等</li> </ul>                   |
| ③ 活動者の意見集<br>約・コミュニケー<br>ション等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光ボランティアからの意見や質問への対応(電話・E-mail 等)</li> <li>・ボランティアとの意見交換会の企画・運営</li> <li>・満足度調査の実施・集計 等</li> </ul> |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

このようなサポート業務に対し支払われる、「観光ボランティアの活動管理・研修の実施」に係る費用が、年々増加している理由について、産業労働局に質問したところ、新規活動によるボランティア控所の設置に伴う管理運営コストの増加や、現場監督者の人件費が増えている。また、登録者の増加に伴い、研修の費用も増えている。とのことであった。

なお、目標としていた、外国人旅行者が多く訪れる 10 地域での街なか観光案内の実施は達成されたため、現時点では、追加コストのかかるような新規の活動開始予定はないとのことである。

そこで、本事業の研修実績を確認したところ、表 B2-5-12 のとおりの状況であった。

表 B2-5-12 観光ボランティア研修実績

| カテゴリ      | 内容                          | 年度       | 回数<br>(回) | 予定参加<br>人数(人) | 実際参加<br>人数(人) | 参加率<br>(%) |
|-----------|-----------------------------|----------|-----------|---------------|---------------|------------|
| 全体研修      | 観光ボランティアの活動概要やホスピタリティの研修を実施 | 平成 27 年度 | 1         | -※            | -※            | -※         |
|           |                             | 平成 28 年度 | 1         | 1,923         | 1,058         | 55.02      |
|           |                             | 平成 29 年度 | -         | -             | -             | -          |
|           |                             | 平成 30 年度 | -         | -             | -             | -          |
| 新規登録者向け研修 | ボランティアの活動概要を学ぶ研修            | 平成 27 年度 | 1         | 599           | 517           | 86.31      |
|           |                             | 平成 28 年度 | 1         | 570           | 481           | 84.39      |
|           |                             | 平成 29 年度 | 1         | 728           | 658           | 90.38      |
|           |                             | 平成 30 年度 | -         | -             | -             | -          |

|              |   |          |    |        |       |       |
|--------------|---|----------|----|--------|-------|-------|
| 活動別研修(知識・特色) | 活動別に、活動場所の知識や特色、案内方法を学ぶ研修               | 平成 27 年度 | 1  | 629    | 530   | 84.26 |
|              |   | 平成 28 年度 | 1  | 878    | 527   | 60.02 |
|              |   | 平成 29 年度 | 4  | 5,166  | 2,671 | 51.70 |
|              |   | 平成 30 年度 | 5  | 6,950  | 2,014 | 28.97 |
| 活動別研修(実踏)    | 活動別に、実際に案内を実施する現場での案内方法等を学ぶ研修           | 平成 27 年度 | 1  | 703    | 579   | 82.36 |
|              |   | 平成 28 年度 | 2  | 1,982  | 1,078 | 54.38 |
|              |   | 平成 29 年度 | 4  | 991    | 931   | 93.94 |
|              |   | 平成 30 年度 | 4  | 4,050  | 863   | 21.30 |
| ボランティアリーダー研修 | リーダーを対象に、リーダーシップやコミュニケーションスキル(傾聴)に関する研修 | 平成 27 年度 | -  | -      | -     | -     |
|              |   | 平成 28 年度 | 1  | 66     | 64    | 96.97 |
|              |   | 平成 29 年度 | -  | -      | -     | -     |
|              |   | 平成 30 年度 | 1  | 150    | 84    | 56.00 |
| その他          | ボランティアから希望の多いテーマについての研修                 | 平成 27 年度 | -  | -      | -     | -     |
|              |   | 平成 28 年度 | -  | -      | -     | -     |
|              |   | 平成 29 年度 | -  | -      | -     | -     |
|              |   | 平成 30 年度 | 1  | 1,200  | 1,031 | 85.92 |
| 合計           |   | 平成 27 年度 | 4  | 1,931  | 1,626 | 84.21 |
|              |   | 平成 28 年度 | 6  | 5,419  | 3,208 | 59.20 |
|              |   | 平成 29 年度 | 9  | 6,885  | 4,260 | 61.87 |
|              |   | 平成 30 年度 | 11 | 12,350 | 3,992 | 32.32 |

(産業労働局資料より監査人が作成)

(注) 同一の研修カテゴリであっても、研修内容について重複するものはない。

※ 人数を集計していないため不明。

表 B2-5-12 を見ると、研修の回数は増加しているものの、未活動者も含めて登録者全員を対象に研修規模を設定したものや、希望制研修もあることから、参加者はあまり増えておらず、予定参加者数に対する実際参加者数の割合は、平成 30 年度には 32.3% となっている。ボランティアは本業を持っている人が多く、全員の都合を合せることは基本的に難しいため、例えば研修は同一研修であっても、複数機会を設けて参加機会を担保するなどの取組が必要となり、また、各回

の人数が均等にならないことも考え、2～3割程度は枠に余裕を持たせることも必要ではあるため、参加予定人数を収容できる大規模な会場を用意していたことや、外部から招いた講師の費用などを考えると、必要以上の費用がかかっていたと考えられる。

#### (意見2-25) 観光ボランティア事業に係る費用について

都では、現在、東京2020大会を見据え、外国人旅行者等の案内を行うボランティアを募集・育成しているが、産業労働局では、東京都観光ボランティア（以下「観光ボランティア」という。）の育成・活用を行っている。

本事業の予算額は5億円を超え、規模の大きな事業となっている。このうち、「観光ボランティアの活動管理・研修の実施」には、ボランティアに対して支払う交通費が含まれているほか、観光ボランティアの方々が円滑に活動に取り組めるよう、研修経費を含めたサポート業務にかかる費用が含まれている。

このようなサポート業務に対し支払われる、「観光ボランティアの活動管理・研修の実施」に係る費用は年々増加しているが、この理由について、監査人が産業労働局に質問したところ、「新規活動によるボランティア控所の設置に伴う管理運営コストの増加や、現場監督者の人件費が増えている。また、登録者の増加に伴い、研修の費用も増えている。」とのことであった。

確かに、観光ボランティアの登録者数の増加や、街なか観光案内地域の拡大、観光ガイドツアーのコース増加などの活動の充実に伴って、研修の回数が増加しているものの、未活動者も含めて、登録者全員を対象に研修規模を設定したものや希望制研修もあることから、研修の予定参加者数に対する実績参加者数の割合は、平成30年度には32.3%となっている。

ボランティアの安全確保や管理のための費用や、質の向上を目的とした研修費用は必要である。ボランティア活動は自主的な社会貢献活動であり、都が、そうした意欲あるボランティアの活動にかかる費用を負担することでサポートし、活動の活性化を図ることには意義がある。しかしながら、あまりに多額のコストをかけることは望ましいとは言えず、必要な研修を、適切な規模で実施することが望まれる。

都では、東京2020大会前ということもあり、現時点では、費用は増加傾向にあるが、必要な研修を効率的に実施するなど、抑制できる費用はないか再度検討し、コスト抑制に努められたい。

#### ② 観光ボランティアの活動状況について

産業労働局では、東京2020大会までに、3,000人の観光ボランティアの育成

を目標としている。

平成 31 年 4 月 1 日現在、活動休止者を除く観光ボランティアの登録者数は 2,779 人と、既に目標の 92.6%に達しているが、登録者数が 3,000 人を超えていたことを理由に、平成 30 年度は新規募集を行っていない。

しかし、登録者の内訳を見てみると、登録者のうち 727 名が、平成 28 年度からの過去 3 年間、1 度も活動実績がないとのことであった。

こうした未活動者の中には、活動申請はしているが条件が合わず活動できない者など、活動の意思はあるが実際の活動に至っていない者も含まれているとのことであるが、登録者数全体の 4 分の 1 程度が未活動の状況となっている。

活動実績がある観光ボランティア数で見ると、目標には大きく届いていない状態にもかかわらず、新規募集を行わないということは、結果として、観光ボランティアに興味を持った他の都民が活動に参加できず、望ましくない。

#### (意見 2-26) 観光ボランティアの活動の活性化について

産業労働局では、東京 2020 大会までに、3,000 人の観光ボランティアの育成を目標としている。

平成 31 年 4 月 1 日現在、活動休止者を除く観光ボランティアの登録者数は 2,779 人であるが、登録者のうち 727 名が、平成 28 年度からの過去 3 年間、1 度も活動実績がないとのことであった。このように、登録者数全体の 4 分の 1 程度が未活動の状況となっているにもかかわらず、登録者数が 3,000 人を超えていたことを理由に、平成 30 年度は新規募集を行っていない。このため、結果として、観光ボランティアに興味を持った他の都民が活動に参加できず、望ましくない。

産業労働局は、数字上の登録者数ではなく、実際の活動者数を基に、研修計画の立案や新規募集を行うなど、実態を踏まえた管理運営を行われたい。

### ③ 東京 2020 大会後の観光ボランティア事業の在り方の検討について

観光ボランティアは、東京 2020 大会時には、3 万人の都市ボランティアの中核として活動することが期待されており、観光ボランティアとして活動している者の多くが、東京 2020 大会の都市ボランティアに応募している。

さらに、東京 2020 大会後について、観光実行プラン 2019 には、以下のとおり記載がある。

【「観光実行プラン 2019」より抜粋】

○ 多くの都民・国民が東京 2020 大会のボランティアに参加し、活躍することで、大会後もボランティア活動への参加気運が高まると考えられる。この気運を着実に維持・継続させ、様々な活動への参加に繋げていくことで、ボランティア文化の定着と、一人ひとりが互いに支え合う「共助社会」実現に寄与できるよう、大会後のレガシーとして伝えていく。

(東京都・組織委員会「東京 2020 大会に向けたボランティア戦略」より)

○ 観光ボランティアについても、こうした社会全体のボランティア文化の定着状況や地域の実情等を踏まえながら、今後のあり方について検討していく。

このうち、2 点目の観光ボランティアの記載に関し、東京 2020 大会後の在り方の検討状況について、産業労働局に質問したところ、ボランティアへの参加機運が高まった令和 2 年度に、どのような取組を行っていくかは検討しており、まずは令和元年度から、ボランティア登録者を定期的に入れ替える制度を整えて実施しているとの回答であった。

(意見 2-27) 東京 2020 大会後の観光ボランティアの活用について

東京 2020 大会後について、観光実行プラン 2019 では、「観光ボランティアについても、こうした社会全体のボランティア文化の定着状況や地域の実情等を踏まえながら、今後のあり方について検討していく。」と記載されている。

この点、東京 2020 大会後の在り方の検討状況について、監査人が産業労働局に質問したところ、ボランティアへの参加機運が高まった令和 2 年度に、どのような取組を行っていくかは検討しており、まずは、ボランティア登録者を定期的に入れ替える制度を整えて、令和元年度から実施しているとの回答であった。

東京 2020 大会において、3 万人が都市ボランティアとして参加することが想定されている。また、ロンドン 2012 大会終了後も、大多数の人が継続的にボランティア活動に参加している。東京 2020 大会終了後にも、多くのボランティアが継続して活動を行うことを希望することも想定できる。最も活動意思が強いと考えられる大会終了直後に、スムーズに活動を続けていくことが、ボランティア活動を定着させていくに当たり肝要ではないだろうか。

産業労働局は、希望する都市ボランティアを、観光ボランティアとして受け入れられるよう、東京 2020 大会終了までに運営体制を整え、募集方法や募集時期を、適時に都市ボランティアに対し告知するよう検討されたい。

#### ④ 都民による観光客へのおもてなしと観光アピールについて

令和元年度に実施された 2019 年ラグビーワールドカップや、東京 2020 大会などの大きなイベント開催の場合、その開催施設や周辺地域を中心に、ボランティアを集中的に配置する必要がある。

東京 2020 大会以降も、観光客が多く訪れる地域、つまり、都が、受入環境整備方針において重点整備エリアに位置付けている 10 地域については、継続的にボランティアの配置が望まれる。

一方で、イベント開催時期以外、観光客が多く訪れる地域以外は、それらの時期、場所に比べ、観光案内窓口やデジタルサイネージ等の観光案内情報が少ないことから、広く、一般都民のおもてなしの気持ちが重要になってくると考えられる。

この点、都は「おもてなしポケットガイド」(以下「ポケットガイド」という。)を配布し、外国人旅行者に限らず、街なかで出会った困っている方に、どのように対応したらよいかについて周知している。

しかし、ポケットガイドの配布は、好評のため一時在庫切れとなっていた。令和元年 12 月時点では、都庁第一本庁舎及び第二本庁舎の案内コーナーや、都営地下鉄駅構内、都内の区立図書館で配布している。

また、表 B2-5-10 に記載のとおり、一定の語学力をもった都内在住・在学の中学生及び高校生を対象に、「おもてなし親善大使育成塾」を行っているが、任命された者が 1,000 人と、都内の中高生のごく一部となっている。

東京は、日本の玄関口として、また、国や都の施策により、更に観光客が増加すると想定される。ボランティアの育成も引き続き必要ではあるが、都民一人ひとりも、おもてなしの心で観光客を迎え入れられる体制作りが必要である。

長いスパンで考えると、将来、都の観光を支える担い手となってくれる小・中学生に、広くおもてなしの心を伝えることも有用と考えられる。

まず、なぜ都が、外国人旅行者の増加を目指しているかについての都民への十分な説明を行い、理解を得ることが重要である。

その上で、全都民が観光客を温かく迎えられよう体制になるよう、長いスパンでおもてなしの心を育てていく必要があると考えられる。

また、産業労働局が実施する各施策は、都への誘客に力を入れているが、観光産業の振興という点からすると、都民が観光を行い、消費することも有効と言える。さらに、現在は SNS による情報伝達が活発に行われているため、都内を観

光した都民が、東京の良さを SNS により拡散し、結果的に、外国人や他道府県の日本人も東京に興味関心が集まり、旅行者が増えるという好循環が生じる可能性も考えられる。

(意見 2-28) 都民による観光客へのおもてなしと観光アピールについて

東京を世界有数の観光都市にするためには、観光情報センターや観光案内標識を設置し、ボランティアを育成することも重要であるが、東京で生活している全都民が、観光客を温かく迎える「おもてなし」の心を育てる必要があると考えられる。

そのためには、なぜ都が、外国人旅行者の増加を目指しているかについての都民への十分な説明を行い、理解を得ることが重要であり、また、将来を担う小・中学生に対し、おもてなしの心を伝えることも有用と考えられる。

また、産業労働局が実施する各施策は、都への誘客に力を入れているが、観光産業の振興という点からすると、都民が東京観光を行い、消費すること、さらに、都内を観光した都民が、東京の良さを SNS により拡散し、結果的に、外国人や他道府県の日本人も東京に興味関心が集まり、旅行者が増えるという好循環が生じる可能性も考えられる。

したがって、産業労働局は、都民みんなが観光客を温かく迎えられる体制になるよう、長いスパンでおもてなしの心を育てていくための方策を検討するとともに、都民が東京観光により東京の魅力を再発見し、世界に発信できるよう、更なる施策を検討されたい。

## 6. その他の事業について

### (1) ユースホステルについて

#### ① ユースホステル事業の概要

都では、民間事業者の自主性や創意工夫を活かした効率的な運営により、利用者サービスの向上を図るため、ユースホステルとして使用することを条件に、飯田橋にある施設を、民間事業者である一般財団法人日本ユースホステル協会（以下「日本ユースホステル協会」という。）に貸し付けている。

ユースホステル施設の概要は、表 B2-6-1 のとおりである。

表 B2-6-1 ユースホステル施設の概要

|      |  |
|------|--|
| 場 所  | 東京都新宿区神楽河岸 1 番 1 号セントラルプラザ 18・19 階   |
| 延床面積 | 1,721.11 m <sup>2</sup> （地下室・事務室を含む。）  |
| 貸付期間 | 平成 28 年 4 月 1 日から令和 3 年 3 月 31 日までの 5 年間<br>（定期建物賃貸借契約による）                   |
| 室 数  | 洋室 10 人用 2 室      和室 6 人用 2 室<br>8 人用 2 室<br>4～5 人用 25 室<br>3 人用 2 室（車椅子利用可） |
| 収容定員 | 179 人  |

（産業労働局「事業概要 令和元年版」より監査人が作成）

また、ユースホステル事業による都の収支は、表 B2-6-2 のとおりである。

表 B2-6-2 ユースホステル事業の収支

（単位：千円）

|    | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|----|----------|----------|----------|
| 収入 | 27,247   | 24,957   | 24,122   |
| 支出 | 101,432  | 166,956  | 91,703   |
| 差引 | ▲74,185  | ▲141,999 | ▲67,581  |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）



ユースホステルがある施設では、最近 3 年間に、以下の大規模修繕が行われており、その負担により、ユースホステル事業は赤字になっているが、稼働率は高く、修繕が完了すれば、収支の大幅な改善が見込めるとのことである。

表 B2-6-3 大規模修繕の内容

(単位：千円)

|     | 平成 28 年度  | 平成 29 年度  | 平成 30 年度 |
|-----|-----------|-----------|----------|
| 共用部 | 1,046,229 | 1,544,425 | 685,250  |
| 専有部 | -         | 35,420    | 34,793   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、ユースホステル事業の収入は、家賃相当と収入見合賃料からなり、収入見合賃料は、税引前収支差額の 15%と契約で決められている。

平成 28 年度から平成 30 年度までの収入の内訳は、表 B2-6-4 のとおりである。

表 B2-6-4 ユースホステル事業の収入の内訳

(単位：千円)

|        | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|--------|----------|----------|----------|
| 家賃相当   | 20,244   | 20,244   | 20,244   |
| 収入見合賃料 | 7,003    | 4,713    | 3,878    |
| 収入 計   | 27,247   | 24,957   | 24,122   |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

また、収入見合賃料の算定の基準となっている税引前収支差額は、表 B2-6-5 のとおりである。

表 B2-6-5 収入見合賃料の算定の基準となっている税引前収支差額

(単位：千円)

|         | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|---------|----------|----------|----------|
| 収入      | 193,266  | 185,800  | 166,336  |
| 支出      | 146,580  | 154,379  | 140,481  |
| 税引前収支差額 | 46,686   | 31,420   | 25,854   |
| 収入見合賃料  | 7,003    | 4,713    | 3,878    |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

(注) 収入と支出は前年度の数値である。

## ② ユースホステル事業収入の検証方法について

収入見合賃料の算定は、産業労働局が日本ユースホステル協会から入手している決算書をもとに行っているが、産業労働局に、都の収入見合賃料の計算基礎となる、日本ユースホステル協会におけるユースホステル事業単体の収益の正確性の検証方法について質問したところ、以下の回答が得られた。

### 【産業労働局からの回答】

日本ユースホステル協会では、日常的に、本部と運営している各ユースホステルとに分けて区分経理している。一部、本部と各ユースホステル間で経理処理がなされているものもあるが、監査報告を行うにあたっては、これら処理の妥当性を含め、各ユースホステルの収支の正確性も合わせて監査を実施していると聞いている。そのため、監査報告書の確認をもって、正確性が担保されていると認識している。

ユースホステル事業に関して、都は、定期建物賃貸借契約書に基づき、日本ユースホステル協会から、月単位での定額家賃収入と事業年度当たりの税引前収支差額の15%の収入見合賃料を受領しているが、税引前収支差額の正確性について、都において検証手続がなされていない。日本ユースホステル協会全体の財務諸表については、公認会計士による監査を受けているが、収入見合賃料の算定の基準としての、ユースホステル事業のみの収支計算書についての監査証明を受けていないため、都は、日本ユースホステル協会が算定した金額を、検証しないまま受け入れていることになる。

そのため、当該ユースホステルの税引前収支差額の正確性について、都独自に検証するか、日本ユースホステル協会の会計監査人に、法人全体の財務諸表の監査証明に加えて、ユースホステル事業のみの収支計算書について監査証明を求める等の措置を講ずる必要がある。

(意見2-29) ユースホステル事業における収益の正確性の検証方法について

ユースホステル事業に関して、都は、定期建物賃貸借契約書に基づき、一般財団法人日本ユースホステル協会（以下「日本ユースホステル協会」という。）から、月単位での定額家賃収入と事業年度当たりの税引前収支差額の15%の収入見合賃料を受領しているが、税引前収支差額の正確性について、都において検証手続がなされていない。日本ユースホステル協会全体の財務諸表については、公認会計士による監査を受けているが、収入見合賃料の算定の基準としての、ユース

スホステル事業のみの収支計算書についての監査証明を受けていないため、都は、日本ユースホステル協会が算定した金額を、検証しないまま受け入れていることになる。

そのため、当該ユースホステルの税引前収支差額の正確性について、都独自に検証するか、日本ユースホステル協会の会計監査人に、法人全体の財務諸表の監査証明に加えて、ユースホステル事業のみの収支計算書について監査証明を求める等の措置を講じられたい。

### Ⅲ 公益財団法人東京都中小企業振興公社の経営管理について

#### 1. 経営支援施策について

##### (1) 下請企業対策における会員登録の促進と取引情報提供の実施方法について

下請事業者の経営基盤は脆弱で、経済情勢の変動等に伴う種々の影響を受けやすい。そのため、都では、下請取引等を始めとする諸問題の解決に向けて取り組むとともに、適正な仕事の確保等により、下請事業者の自立化を図っている。

下請中小企業振興法によれば、下請事業者とは、中小企業者のうち、資本金、出資金（個人の場合は従業員数）が自己より大きな事業者から委託を受けて、以下の行為（①物品の製造委託、②製造のための設備、器具の製造委託又は修理委託（自らが業として製造・修理を行わない場合も含む。）、③修理委託、④情報成果物作成委託、⑤役務提供委託）を業として行うものをいう。

都において実施されている下請企業対策は、表 B3-1-1 のとおりである。

表 B3-1-1 下請企業対策事業の一覧

|             | 事業内容  | 平成 30 年度<br>予算額 |
|-------------|---|-----------------|
| 下請企業取引対策    | 受注・発注の情報提供、技術支援向上及び下請企業取引対策商談会を実施し、下請中小企業の適正な仕事の確保や自立化を支援。  | 49,362 千円       |
| 取引改善指導（ADR） | 下請取引に係る紛争解決のため、下請取引紛争解決センター（法務大臣による ADR 認証を取得）を設置し、迅速かつ効果的な相談及び調停を実施。調停人として弁護士を配置しているほか、紛争解決専門員が問題の解決に当たる。また、取引適正化相談員を配置し、巡回による取引改善指導を実施。               | 53,065 千円       |
| 下請企業等への支援   | 親企業団体との協議会を開催し、生産動向や発注動向等を聴取するとともに、下請企業に対する不法・不当なしわ寄せの防止と下請法の法令順守の指導を実施。また、東京商工会議所及び東京都商工会連合会に設置する経営安定特別相談室において、倒産防止相談事業を実施。さらに、官公需における中小企業の受注機会の確保を図る。 | 6,481 千円        |

（産業労働局作成資料より監査人が作成）

下請企業対策として実施している事業のうち、下請企業取引対策については、都からの補助事業として、中小企業振興公社が事業を実施している。

下請企業取引対策として、中小企業振興公社では、主に製造業を対象として、中小企業振興公社への会員登録を促進している。登録した企業に対し、取引情報を提供しており、発注企業からの取引先紹介、あっせんの依頼に対し、中小企業振興公社が、設備や技術等の適合条件に合った受注企業を検索、相手方企業を選定して紹介、あっせんを行っている。発注企業は、中小企業以外の大企業や都内企業に限らず登録可能となっており、受注企業は、都内中小企業を登録対象としている。

平成 28 年度から平成 30 年度の新規登録企業の推移は、表 B3-1-2 のとおり、毎年度おおむね 1,000 件程度が新規登録されている。この結果、平成 31 年 3 月末には、発注企業として登録されている企業は 7,337 社、受注企業として登録されている企業は 24,374 社、合計で 31,711 社が登録されている。

表 B3-1-2 新規登録企業数推移と登録企業数累計

(単位：社)

|      | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 登録企業数<br>(平成 31 年 3 月末時点) |
|------|----------|----------|----------|---------------------------|
| 発注企業 | 109      | 158      | 128      | 7,337                     |
| 受注企業 | 1,018    | 885      | 840      | 24,374                    |
| 合計   | 1,127    | 1,043    | 968      | 31,711                    |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

受注企業の登録企業数について見てみると、登録対象となり得る企業数は、表 B3-1-3 のとおり、45,207 社である。登録対象企業数に対し、受注企業の登録企業数の割合は 53.9% である。

表 B3-1-3 受注登録対象企業

| 対象企業                   | 企業数       |
|------------------------|-----------|
| 都内中小企業                 | 447,030 社 |
| 都内中小企業のうち、登録対象企業 (※) ① | 45,207 社  |
| 登録済受注企業②               | 24,374 社  |
| 受注企業登録率 (②/①)          | 53.9%     |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

※ 都内中小企業のうち、製造業を対象とする。

また、発注企業については、中小企業以外、都内以外の企業も対象とされているが、登録されている企業は 7,337 社と、受注企業の 3 分の 1 程度となり、少ないのが現状である。

発注企業、受注企業ともに登録社数が増えない要因を中小企業振興公社に確認したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

- ・ 目標新規登録件数は年間 800 社。
- ・ 例年、新規登録企業数と同数程度の廃業等による登録取消しがあるため、登録企業数は一定程度で推移している。
- ・ 製造業主体の事業であり、製造業の企業数自体が減少しているため、登録企業数が一定数にとどまっている。

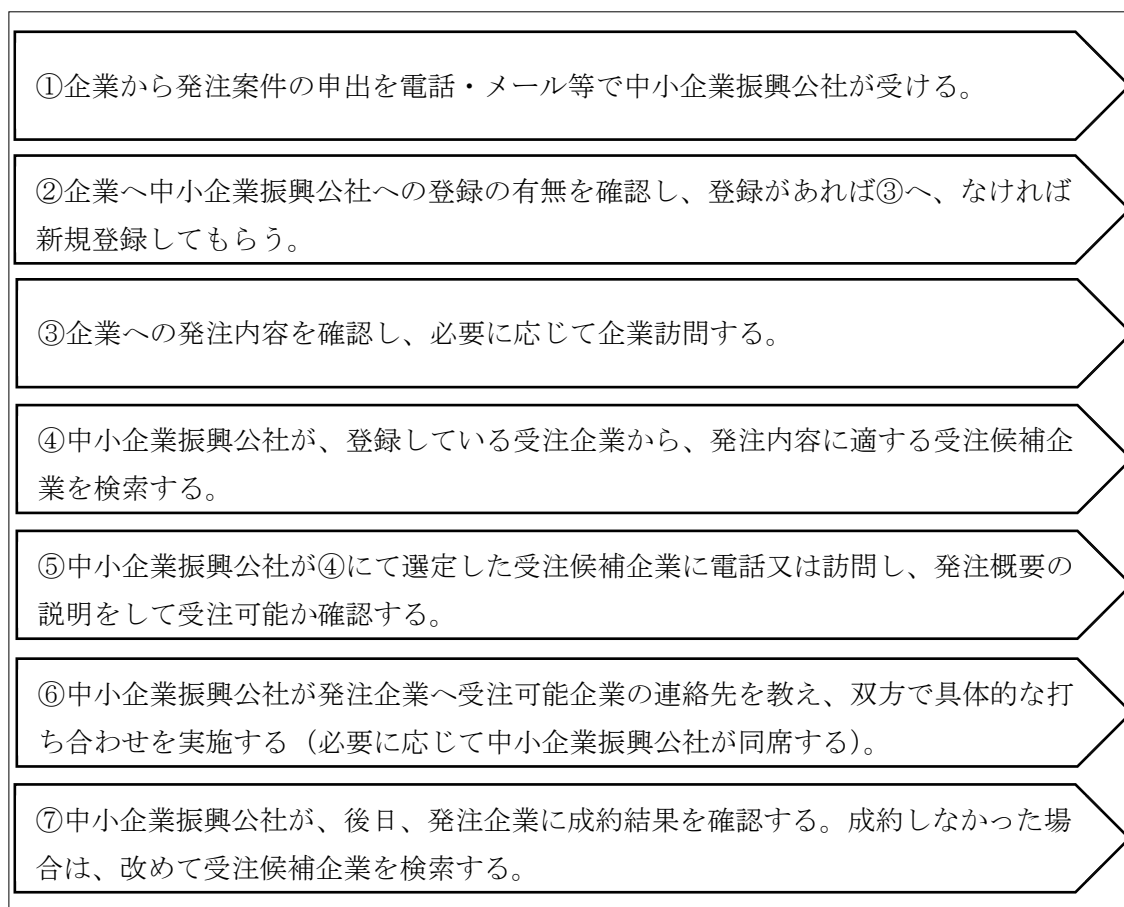
また、登録している企業について、満足度調査を実施しているか中小企業振興公社に確認したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

- ・ 登録企業に対する満足度調査は実施していないが、登録企業のうち、取引情報提供事業を利用した企業については、取引が成立したかどうかで満足度を把握することができると考えており、成約率を上げることが満足度を上げることにつながると考えている。
- ・ 平成 30 年度の成約率は 36.1%（取引情報提供件数 858 件、うち、成立件数 310 件）。

受発注の登録後、発注企業から発注の依頼があった場合の手続については、図 B3-1-1 のとおりである。発注企業からの発注依頼を中小企業振興公社が受け、発注内容に応じて、登録受注企業の中から受注可能な企業を中小企業振興公社が探して、成約に結びつける流れとなっている。

図 B3-1-1 取引情報提供の流れ



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

(意見 3-1) 下請企業対策における会員登録の促進と取引情報提供の実施方法について

下請企業取引対策において、下請事業者に対して受発注の取引情報の提供を行っている。取引情報の提供に際しては、発注企業と受注企業が登録した上で、登録した発注企業からの発注情報の申出を受け、中小企業振興公社が受注企業を探し、登録した受注企業が受注するという流れとなっている。

受発注の取引が活発に行われるためには、発注企業、受注企業の双方において、登録企業を増やすことが必要となる。平成 31 年 3 月末において、登録している発注企業は 7,337 社、受注企業は 24,374 社である。発注企業については、都内企業や中小企業であることを登録条件としていないことから、より多くの企業が登録されることが望まれる。また、受注企業数については、登録対象となり得る企業のうち、受注企業として登録している企業数の割合が、53.9%であるものの、廃業等により、登録数が伸び悩んでいる状況が見られる。

今後、PR 活動の強化や、成約事例の紹介等を進め、登録を一層促進すること

に取り組まれない。

## (2) 下請企業対策における効率的な企業巡回の実施について

中小企業振興公社では、下請企業取引対策として、受注企業の情報把握や発注企業の開拓のために、企業巡回を実施している。企業巡回は、中小企業振興公社の職員が、主に製造業を営む都内中小企業を直接訪問し、技術力や設備等の特性や経営状況を把握し、企業の課題やニーズを掘り起こして中小企業振興公社の支援事業を紹介するために実施されており、企業の詳細な情報を収集するに当たり有用となっている。

平成30年度は、延べ6,943社を巡回している。企業巡回に携わる職員は表B3-1-4のとおりであり、年間で計6,000件程度を巡回目標件数として、総勢22名の職員が対応している。

表 B3-1-4 企業巡回にあたる職員数、年間巡回目標件数、年間に要する日数

|             | 一般職員   | 常勤嘱託員  | 非常勤嘱託員 | 合計     |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
| 職員数         | 10名    | 2名     | 10名    | 22名    |
| 年間巡回目標件数    | 165件/人 | 280件/人 | 380件/人 | 6,010件 |
| 年間、巡回に要する日数 | 72日/人  | 120日/人 | 156日/人 | -      |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

企業巡回は、担当者が1件ずつ企業を訪問するため、対応人数も時間もかかることとなる。訪問ではなく、メールや電話等での対応はできないか、中小企業振興公社に確認したところ、以下の回答を得た。

### 【中小企業振興公社の回答】

- ・受注企業を巡回することで、保有設備・加工内容等の技術力や特性、経営状況等についての把握が可能になり、より精度の高い受発注のマッチングにつなげることができる。
- ・その他の課題やニーズについても、現場を見てヒアリングすることで、顕在化していない支援ニーズを掘り起こし、他の事業につなぐことができる。
- ・電話、メールによる情報収集、情報提供では詳細を把握できず、適切なマッチングにつながらない可能性がある。
- ・発注開拓の場合も、巡回による対話により、発注ニーズを詳細に把握することが可能になると考えている。

また、企業を訪問する際の流れについて、中小企業振興公社に確認したところ、



以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

- ・巡回を主な業務として行っている非常勤嘱託員は、午前中に、午後訪問する企業の情報収集等の準備をし、5社を目標に巡回する。5社を訪問し、うち実際に話を聞くことができるのは3社程度である。
- ・職員はエリアを決めて回っており、エリアによっては、アポイントメントを取らないと受け入れてくれない地域があり、その場合は事前にアポイントメントを取っている。
- ・取引のあっせんでは、事前に連絡して企業訪問している。
- ・発注業者開拓、新規登録促進目的の巡回では、アポイントメントを取って訪問しているが、登録企業への訪問時は、アポイントを取らずに訪問することも多い。

企業巡回では、中小企業振興公社職員が企業を訪問し、企業の保有設備や加工内容等の技術力や、設備の稼働状況等を見ることで、経営状況を把握することが可能である。中小企業振興公社担当者によれば、実際に企業を訪問することで得た情報を受発注登録に反映し、的確なマッチングにつなげることができることである。既に会員となっている受注企業を訪問する際は、日々の仕事に追われる中小企業から事前にアポイントメントを取るの難しい場合も多いことから、アポイントメントなしで訪問することが多く、結果として5社訪問しても、実際に聞き取りができるのは3社程度にとどまっていた。企業巡回を実施の際に、事前に訪問予定の企業と連絡を取り合い、対応可能であることが判明している5社を訪問することで、効率的に巡回できるのではないかと考える。

(意見3-2) 下請企業対策における効率的な企業巡回の実施について

中小企業振興公社では、企業の状況や技術、特性、経営状況を詳細に確認し、企業の課題やニーズを掘り起こすために、企業巡回を実施している。1件ずつ企業を訪問することで、企業の設備の稼働状況や技術力といった詳細な情報を収集することが可能となっている。しかしながら、企業巡回では、アポイントメントなしで企業を訪問することがあり、実際に企業から話を聞くことができるのは、訪問した5社のうち3社程度にとどまることもある。

あらかじめ、訪問先企業に対して電話等でコミュニケーションを取ることで、より多くの企業を訪問することができることから、中小企業のニーズを的確に効率よく把握するため、効率化を念頭に、実施方法を再検討されたい。

また、訪問ではなく、電話やメール、テレビ電話等によるタイムリーな相談を望んでいる企業も存在することが考えられることから、すべての企業を直接訪問するのではなく、企業の希望や企業巡回にかかる人手、時間などの費用対効果

を考慮した上で、下請企業の支援への取組方法を検討されたい。

### (3) 中小企業新サービス創出事業における助成事業の検査方法について

都は、中小企業新サービス創出事業として、サービス産業における新たなビジネスモデルの創出や、関連するサービス分野への進出などに取り組む企業に対して、事業計画の策定から資金面までを、きめ細やかに切れ目なく支援を行い、早期の事業化を図っている。

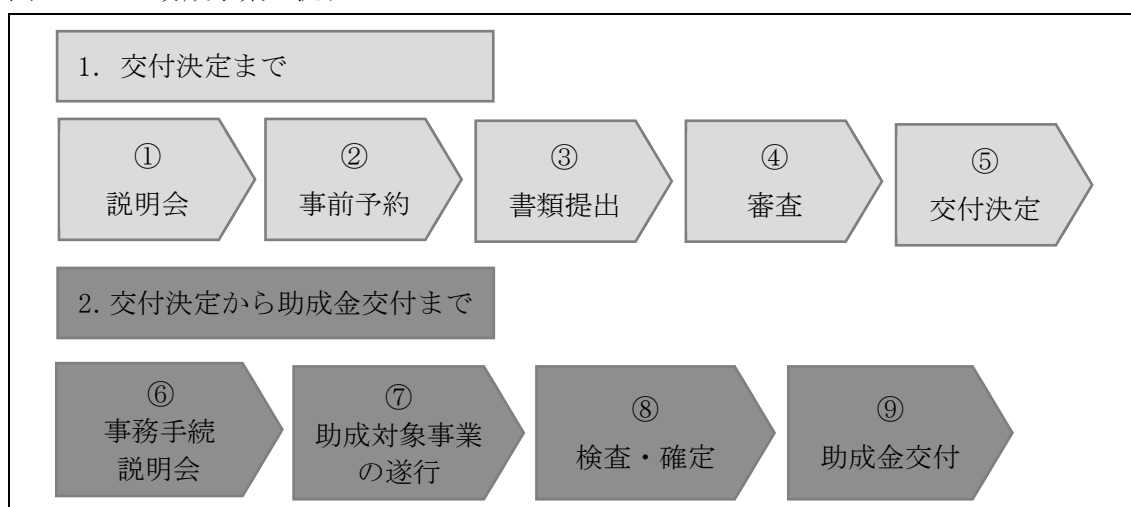
実際の業務については、中小企業振興公社が実施している。具体的には、普及啓発事業（セミナーの開催）、サービス経営人材育成支援事業、革新的サービスの事業化支援事業、及び都内サービス事業者への訪問発掘調査と他課連携の業務を行っている。

中小企業新サービス創出事業のうち、革新的サービスの事業化支援事業については、助成率 1/2 以内、助成限度額 20,000 千円の助成事業で、平成 30 年度の交付決定額は 320,220 千円となっており、中小企業新サービス創出事業の予算 372,913 千円のうち、大部分を占める事業である。中小企業新サービス創出事業として行う助成事業は、中小企業振興公社から革新的なサービスの事業化に要する経費の一部を助成金として直接支給するものである。

#### ① 助成事業の流れ

助成事業についての説明会の実施から助成金交付までの一連の流れとしては、一般的に、図 B3-1-2 のとおりとなる。

図 B3-1-2 助成事業の流れ



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

ほとんどの事業で実施される説明会への出席は、助成金の交付を受けるに当たって必須ではない。事前予約については、中小企業振興公社のホームページ上で実施する。書類提出では、申請者が書類を持参し、中小企業振興公社職員がその場で確認を行う。交付決定までの審査では、提出された申請書に基づき書類審査や面接審査等を実施する。全ての審査を通過し、助成金の交付が決定すると、検査の実施方法や書類作成方法を説明する。採択された助成対象事業の遂行が行われたのち、助成対象事業の状況や購入物の帳票類を確認して、事業が適正に実施されたかを検査し、助成金額を確定する。助成金額の確定後、交付となる。

特に検査・確定において、中小企業振興公社から中小企業に直接助成を行う事業である場合には、検査担当者は、事前に助成対象事業者から入手した帳票類のコピーを入手し、内容を確認した上で、後日、助成対象事業者を訪問し、原本の確認を行うことが通常である。

## ② 中小企業新サービス創出事業における助成事業の執行

中小企業新サービス創出事業について、助成金の検査・確定の方法について確認したところ、助成対象事業者が作成した実績報告書に基づき、助成金を活用した内容及び成果について、書類検査と現地検査からなる完了検査が実施されていた。完了検査の実施については、革新的サービスの事業化支援事業助成金交付要綱（以下「交付要綱」という。）第17条に基づき、実施している。

### 【(参考) 交付要綱（一部抜粋）】

第17条 理事長は、前条の報告を受けた場合においては、報告内容の審査及び必要に応じ現地調査等を行い、助成事業の成果が助成金の交付決定の内容及びこれに付した条件に適合するものと認めるときは、交付決定の範囲内において交付すべき金額を確定し、当該助成事業者の様式第7号により通知する。

完了検査では、職員2名以上が立ち会い、成果物の確認や帳票類の原本照合を実施していることを、完了検査報告書の閲覧により確認した。

書類検査では、事務手続説明会で説明された必要書類が提出され、事業に要した費用の実績や事業化状況の確認など、適正に検証が行われていた。

現地検査では、成果物の確認や、事前に入手した帳票類について、原本確認を行ったものについて、原本確認の証跡として照合印が押されていることを確認した。

原本確認の証跡について、監査人が複数の事業者をサンプルで選定し、帳票類

を閲覧したところ、支払に係るファームバンキングのコピーについて、原本確認がされているのかが確認できないものがあった。

証憑類の原本照合について、証跡を残すことが求められている規程類があるか確認したところ、革新的サービスの事業化支援事業における検査・確定方法について、革新的サービス事業化支援事業完了検査マニュアルが定められており、同マニュアルには以下のとおり定められている。

【(参考) 革新的サービスの事業化支援事業完了検査マニュアル (一部抜粋)】

第二章 完了検査

(1) 完了検査の内容

～中略～

③ 提出された伝票等の書類について原本照合を行い、書類が整備されていることを確認する。照合を行ったら、写しに原本照合印を押印する。

～中略～

(3) 完了検査実施手順

検査訪問準備

1. 照合印 (検査日の日付)、付箋、電卓、チェックリストを準備

～中略～

帳票原本照合

1. 帳票類コピーをファイル順に照合する

- ・取引別に帳票コピーと企業の原本を1枚ずつ照合
- ・照合できた帳票コピーに照合印を押印
- ・調査報告書等の大量の書類をデータで納品されている場合等において、メール文や、ファイル構成図等で履行が確認できる場合には、原本照合を省略することができる。

(注) 文中の省略、及び中略は監査人が加筆。

このようにマニュアルでは、提出された帳票類について1枚ずつ原本照合を行い、照合を行ったものについては、写しに原本照合印を押印する取扱いとなっている。しかしながら、サンプルで選定した帳票類については、原本照合を実施しているものの、帳票が複数頁にわたるものについては、1枚目のみに押印し、次頁以降の押印を省略するなど、必ずしも全ての帳票類に押印がされておらず、有効に運用されていなかった。

帳票原本照合について、取扱いが定められている趣旨として、公金を使用した助成事業において、中小企業振興公社が事業者に対して直接助成を行う事業については、中小企業振興公社が責任を持って、助成対象事業の執行状況について十分に検証する必要があることが考えられる。また、実質的な照合が行われていること

はもちろんのこと、照合証跡を残すことについても、適正に完了検査が実施されていることを検証するために重要である。

なお、中小企業振興公社が実施する助成事業に関しては、各々の助成事業の特性に応じて検査を実施する必要があることから、事業ごとの検査マニュアルにおいて、実施手順や帳票の原本照合など、検査方法を定めている。

(指摘 3-1) 中小企業新サービス創出事業における助成事業の検査方法について

革新的サービスの事業化支援事業では、中小企業の革新的なサービスの事業化に要する経費の一部を助成している。革新的サービスの事業化支援事業は、中小企業振興公社から中小企業に対して助成金を直接支給するものであり、助成金の検査・確定に当たっては、助成対象事業の執行状況について十分に検証する必要から、助成事業の実績に関する帳票の現物確認が求められている。

助成金の検査・確定については、革新的サービスの事業化支援事業助成金交付要綱に基づき実施されており、具体的には革新的サービスの事業化支援事業完了検査マニュアル（以下「検査マニュアル」という。）に基づき、検査が実施されている。検査マニュアルでは、提出された帳票類について 1 枚ずつ原本照合を行い、照合を行ったものについては、写しに原本照合印を押印する取扱いとなっている。

しかしながら、原本確認の証跡について、サンプルを選定し帳票類を閲覧したところ、一部の書類について、原本確認の照合印が残されていないものがあつた。実質的な照合が行われていることはもちろんのこと、照合証跡を残すことについても、適正に完了検査が実施されていることを検証するために重要である。

したがって、中小企業振興公社は、助成事業の適正な事業の執行を行うため、助成事業ごとの検査方法について、検査マニュアルに従った運用を行われたい。

## 2. 技術支援施策について

### (1) 次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業について

中小企業振興公社では、次世代の産業を牽引するような中小企業による技術開発要素のある大型開発プロジェクトを支援する事業として、次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業を、平成 27 年度から実施している。イノベーションマップで示された開発支援テーマに基づき、中小企業を核とした連携体（他企業・大学・研究機関等）が行う技術・製品開発に要する経費の一部を助成するものである。平成 30 年度のイノベーションマップで示された開発支援テーマは、次のとおりである。

#### 【イノベーションマップで示された開発支援テーマ】

1. 防災・減災・災害予防に関する技術・製品の開発
2. インフラメンテナンスに関する技術・製品の開発
3. 安全・安心の確保に関する技術・製品の開発
4. スポーツ振興・障害者スポーツに関する技術・製品の開発
5. 子育て・高齢者・障害者等の支援に関する技術・製品の開発
6. 医療・健康に関する技術・製品の開発
7. 環境・エネルギーに関する技術・製品の開発
8. 国際的な観光・金融都市の実現に関する技術・製品の開発
9. 交通・物流・サプライチェーンに関する技術・製品の開発

(中小企業振興公社作成資料から監査人が作成)

表 B3-2-1 平成 30 年度 次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業の概要

| 項目  | 内容  |
|-----|---|
| 特徴  | <ul style="list-style-type: none"><li>・原材料費、委託・外注費、人件費などの開発にかかわる経費から、展示会出展費や広告費などの販路開拓に係る費用まで幅広い経費が助成対象となる。</li><li>・最長 3 年間の開発にかかった助成対象経費の 2/3 以内を、8,000 万円を限度に助成する。(申請下限額 1,500 万円)</li><li>・助成対象期間を複数の期に分けることで、期の完了ごとに助成金が交付される。(期の設定には一定の条件あり。)</li></ul> |
| 対象者 | <ul style="list-style-type: none"><li>・都内の本店又は支店で実質的な事業活動を行っている中小企業者等</li><li>・都内での創業を具体的に計画している個人</li></ul>  |

|        |  |
|--------|--|
| 要件等    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションマップに掲げられた開発支援テーマに合致した技術・製品の研究開発であること</li> <li>・他企業・大学・公設試験研究機関等との連携が含まれていること</li> <li>・早期に実用化を目指す研究開発であること</li> </ul> |
| 助成対象期間 | 平成31年1月1日から令和3年12月31日まで（3年以内）  |
| 助成限度額  | 8,000万円（申請下限額1,500万円）  |
| 助成率    | 助成対象と認められる経費の2/3以内   |
| 助成対象経費 | 原材料・副資材費、機械装置・工具器具費、委託・外注費、専門家指導費、直接人件費、規格等認証・登録費、産業財産権出願・導入費、展示会等参加費、広告費  |
| 予算額    | 9億6千万円   |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

表 B3-2-1 のとおり、次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業については、最長 3 年間という長い助成期間であること、幅広い開発経費を対象とした高い助成率と高額な助成限度額（対象経費の 2/3 以内、上限 8,000 万円）という特徴を有し、都内の中小企業者等が、社外ノウハウを活用した革新的な大型の技術・製品開発を行うに当たり、力強く支援する助成事業である。よって、当該助成を希望する中小企業者の数は、採択される助成対象者数に対して非常に多く、その採択過程は以下のとおりである。

表 B3-2-2 助成対象者採択までの流れ（平成 30 年度）

|  |                     |       |
|--|---------------------|-------|
| 1. 事前エントリー（WEB）<br>2. 事業説明会開催（計 7 回）<br>3. 申請書類提出（対面）<br>4. 一次審査（書類）<br>5. 現地調査<br>6. 二次審査（面接）<br>7. 総合審査会 助成対象者決定 | イベント                | 社数    |
|  | 事業説明会（計 7 回）        | 411 社 |
|  | 申請受付数               | 110 社 |
|  | 一次審査通過              | 41 社  |
|  | 二次審査通過              | 15 社  |
|  | 総合審査会で採択            | 15 社  |
|  | →申請受付数に対して約 14%の採択率 |       |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

表 B3-2-2 のとおり、平成 30 年度については最終採択数 15 社と、申請受付数 110 社から算定した採択率は 13.6%となっている。また、表 B3-2-3 のとおり、当該助成事業が開始された平成 27 年度以降の各年度とも、おおむね同等の低い採択率となっており、革新的な大型の技術・製品開発を行おうとする意欲のある

都内中小企業者等にとって、継続して魅力のある助成事業であることがうかがえる。

表 B3-2-3 次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業の採択状況

|                       | 平成 27 年度    | 平成 28 年度    | 平成 29 年度    | 平成 30 年度    |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 事業総額（百万円）             | 1,026       | 1,165       | 1,908       | 1,303       |
| 助成予定額（百万円）<br>（平均助成額） | 625<br>(41) | 673<br>(48) | 820<br>(54) | 792<br>(52) |
| 申請受付数                 | 131 件       | 93 件        | 110 件       | 110 件       |
| 採択件数                  | 15 件        | 14 件        | 15 件        | 15 件        |
| 採択率（％）                | 11.5        | 15.1        | 13.6        | 13.6        |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

中小企業振興公社では、助成事業完了年度の翌々年度より 5 年間は、毎年度、事業者に対して企業化状況報告書の提出を義務付け、事業化の状況、当該事業に係る収益や原価に関する数値を求め、助成完了後の事業化の状況の把握に努めているとのことである。また、平成 30 年度からは、企業化状況報告書提出までの間の事業化等の状況を把握するため、助成事業完了年度の翌年度において、訪問等による実施状況調査などを行い、よりきめ細やかに事業化の状況の把握に努める方針とのことである。

ここで、平成 27 年度に開始された次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業における、各年度の採択事業者の事業化の状況を確認する。平成 27 年度事業の助成対象期間は、平成 28 年 1 月 1 日から令和元年 12 月 31 日（4 年以内）であり、平成 28 年度事業の助成対象期間は、平成 29 年 1 月 1 日から令和 2 年 12 月 31 日（4 年以内）である。平成 27 年度と平成 28 年度に採択された事業者の中には、助成事業が完了（中止を含む。）している事業者が存在することから、表 B3-2-4 にてその状況を確認する。平成 27 年度に採択された 15 件のうち、助成期間の途中で中止されたものが 4 件あり、既に完了した 6 件のうち、事業化が確認されたものが 3 件、事業化に向けた開発を継続中のものが 1 件であり、残りの 2 件の事業化状況については、令和元年度中に、訪問等による実施状況調査などの実施により確認する予定とのことである。また、平成 28 年度に採択された 14 件のうち、助成期間の途中で中止されたものが 1 件、令和元年 9 月 9 日時点において完了したものが 1 件であり、その事業化状況は令和元年度中に、訪問等による実施状況調査などにより確認する予定とのことである。



表 B3-2-4 平成 27 年度及び平成 28 年度に採択された中小企業者等の事業化の状況

| 平成 27 年度採択(平成 28 年 1 月 1 日から最長 4 年間の助成) |          |           |  |                             |
|---|----------|-----------|--|-----------------------------|
| 完了/<br>中止                               | 完了<br>時期 | 助成<br>確定額 | (完了翌年度)<br>訪問等による実施状況調査結果等                                 | (完了翌々年度～)<br>企業化状況報告結果      |
| 完了①                                     | 平成 30 年度 | 26 百万円    | 事業化あり(製品の販売活動実施中)  | -                           |
| 完了②                                     | 平成 28 年度 | 5 百万円     | -  | 事業化あり(製品の販売活動に関する宣伝等を行っている) |
| 完了③                                     | 平成 29 年度 | 51 百万円    | 事業化継続中(助成事業の成果をさらに改良して事業化を推進する方針であり、製品化に向けて開発を計画・実施中)      | -                           |
| 完了④                                     | 平成 29 年度 | 31 百万円    | 事業化あり(助成事業の成果をさらに改良して事業化を推進する方針であり、継続的に販売実績はあるが、利益は出していない) | -                           |
| 完了⑤                                     | 平成 30 年度 | 18 百万円    | 令和元年度中に実施予定  | -                           |
| 完了⑥                                     | 平成 30 年度 | 10 百万円    | 令和元年度中に実施予定  | -                           |
| 中止①                                     | 平成 30 年度 | 25 百万円    | 令和元年度中に実施予定  | -                           |
| 中止②                                     | 平成 29 年度 | 42 百万円    | 令和元年度中に実施予定  | -                           |
| 中止③                                     | -        | -         | 助成なし   |                             |
| 中止④                                     | -        | -         | 助成なし   |                             |
| 平成 28 年度採択(平成 29 年 1 月 1 日から最長 4 年間の助成) |          |           |  |                             |
| 完了①                                     | 平成 30 年度 | 69 百万円    | 令和元年度中に実施予定  | -                           |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

平成 27 年度に採択された 15 件中、一部成果が認められ、助成金を支払った 2 件を含めた 4 件が、令和元年 9 月 9 日時点で助成事業の中止となっていることについては、採択に当たっての審査の過程では予測しえないことが開発過程で生じる等、やむを得ない事情はあるにせよ、一方で、採択されなかった中小企業者等の中に、さらに目標の実現性、計画の妥当性を備えている中小事業者等の存在の可能性についても否定することはできない。よって、真摯に革新的な事業に取り組もうとしている中小企業者等の意欲に応えるためにも、採択過程においては、新規性、優秀性、市場性ととも目標の実現性、計画の妥当性についても

重視しながら厳正な評価が行われ、適切な採択がなされることが望まれる。

また、平成 27 年度に採択された 15 件中 6 件が完了し、令和元年 9 月 9 日時点で事業化が確認されたものは 3 件、事業化に向けた開発を継続中のものが 1 件、残りの 2 件の事業化状況については今後確認予定ということであるが、これに関しても、採択された中小企業者等に関しては、できるだけ事業化という当初の目的が達成されるべきであり、そのために、中小企業者等の努力もさることながら、中小企業振興公社は継続的に事業化の経過を見守り、サポートするべきであろう。

(意見 3-3) 次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業について

中小企業振興公社では、中小企業による技術開発要素のある大型開発プロジェクトを支援する事業として、次世代イノベーション創出プロジェクト 2020 助成事業を、平成 27 年度から実施している。最長 3 年間の助成期間、幅広い開発経費を対象とした高い助成率と高額な助成限度額（対象経費の 2/3 以内、上限 8,000 万円）という特徴を有し、都内の中小企業者等が革新的な大型の技術・製品開発を行うに当たり、力強く支援する助成事業となっている。中小企業振興公社では、助成事業完了年度の翌々年度より 5 年間は、毎年度、事業者に対して企業化状況報告書の提出を義務付け、また、平成 30 年度からは、助成事業完了年度の翌年度において、訪問等による実施状況調査を行うなど、助成完了後の事業化の状況の把握に努める方針とのことである。助成期間が長いことから、事業化の実績については、事業開始年度である平成 27 年度に採択された 15 件に関しても、本報告書作成時点において助成期間が継続しており、限定的に確認できるのみであるが、採択された中小企業者等の全てが、必ずしも順調に事業化に至る状況とは言えない。

真摯に革新的な事業に取り組もうとしている中小企業者等の意欲に応えるためにも、採択過程においては、新規性、優秀性、市場性ととも目標の実現性、計画の妥当性についても重視しながら、各審査項目に関して厳正な評価が行われ、適切な採択がなされなければならない。また、事業化までには長い年月を費やすこともあり、性急に結論を出せるものではなく、加えて、市場や経済・社会情勢、経営環境の変化等のやむを得ない事情を踏まえた事業者の経営判断による中止もあり得ることは理解する。一方で、採択された中小企業者等に関しては、できるだけ事業化という当初の目的が達成されるよう、中小企業振興公社は継続的に事業化の経過を見守り、必要に応じて追加の支援の機会を提案する等により、事業化の実現性を高めるよう取り組まれない。

## (2) 弁理士マッチング支援システムについて

都は、都内中小企業による知的財産の創造・保護・活用の促進を目的に、東京都知的財産総合センター（以下「知財センター」という。）を設立し、その運営は、中小企業振興公社が行っている。知財センターでは、相談事業（知的財産相談）、セミナー、外国知財支援等助成、知的財産戦略導入支援等を主な事業として、中小企業の支援を行っている。知財センターでは、知的財産戦略導入支援の一つとして、中小企業と弁理士の出会いの場を提供する支援システムである、弁理士マッチング支援システムを運営している。弁理士の専門分野は多岐にわたり、中小企業が自社のニーズに合った弁理士を探すのは難しいのが現状である。そこで、実務経験など一定の要件を満たした弁理士に、弁理士マッチング支援システムに登録してもらい、中小企業が知的財産権を取得・活用する際に、適任の弁理士を選任できるシステムとなっている。弁理士マッチング支援システムへ登録している弁理士は、平成31年3月31日現在、428名である。表B3-2-5のとおり、監査人が、令和元年10月1日に日本弁理士会の「弁理士ナビ」で検索したところ、都における中小・ベンチャー企業に対応可能な弁理士数は約1,200人であり、このうち約35%の弁理士が、弁理士マッチング支援システムへ登録を行っていることになる。

### 【弁理士マッチング支援システムへの登録要件】

- (1) 日本弁理士会の新弁理士リスト検索システム「弁理士ナビ」の「中小・ベンチャー企業に対応可能な弁理士」に登録していること。
- (2) 弁理士としての実務経験が3年以上あること。
- (3) 弁理士マッチング支援システムの利用規約に同意していること。
- (4) 過去5年間に日本弁理士会会長又は経済産業大臣より処分を受けたことがないこと。

（知財センターホームページより監査人が作成）

表 B3-2-5 都における弁理士登録数

| 分類                        | 時点         | 人数     |
|---------------------------|------------|--------|
| 都に主たる事務所をおく弁理士数           | 平成31年3月31日 | 6,127人 |
| 都における中小・ベンチャー企業に対応可能な弁理士数 | 令和元年10月1日  | 1,201人 |
| （内訳）23区内                  | 令和元年10月1日  | 1,146人 |
| （内訳）23区外                  | 令和元年10月1日  | 55人    |

（日本弁理士会ホームページ及び弁理士ナビより監査人が作成）

弁理士に業務を依頼したい都内の中小企業が、弁理士マッチング支援システムに申込みを行ってから、弁理士とマッチングするまでの流れは、表 B3-2-6 のとおりである。弁理士への業務の依頼を希望する中小企業が、弁理士マッチング支援システム上の所定の項目について選択入力し、具体的にどのような弁理士に業務を依頼したいかについて、300 字以内で入力すること等により、5 件～10 件の弁理士からの受託連絡を受けられる可能性がある。その中から、中小企業自身の判断で、特定の弁理士を選定できるという無料の受発注システムであり、中小企業の自主性を尊重しながらも、知的財産権の取得・活用をサポートするという、中小企業にとってメリットの大きな仕組みであると評価できる。

表 B3-2-6 弁理士マッチング支援システムの申込みからマッチングまでの流れ

| No. | 項目                                  | 内容   |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1   | 中小企業者によるネット申込み                      | 企業名、依頼案件名、権利分野、技術分野、依頼区分、受付期限日（弁理士の募集を受け付ける期限）、受付希望件数（5 件又は 10 件）等           |
| 2   | 案件の概要をメール                           | 1 で申し込まれた案件の概要について知財センターから登録弁理士へメール配信  |
| 3   | 受託希望の意思表示<br>（但し、受託希望の弁理士がない可能性もある） | 2 のメールで案件の概要を確認し、業務の受託を希望する弁理士が知財センターあてにメールで連絡                               |
| 4   | 弁理士の情報を提示                           | 3 で知財センターが受けた弁理士からのメールを業務依頼した中小企業に転送<br>（登録弁理士から受注希望通知メールを受信後、2 営業日以内に転送される） |
| 5   | 弁理士選定・交渉                            | 4 で転送された弁理士の中から中小企業の判断で弁理士を選定、交渉、折衝のプロセス                                     |
| 6   | 成約（契約締結）                            | 5 による交渉が合意に至った場合には、中小企業から弁理士に直接業務を依頼し、契約を締結                                  |
| 7   | 中小企業による報告                           | 弁理士への業務依頼が正式に決定したら、知財センターに連絡<br>依頼した業務が終了（出願が終了した等）した際にも知財センターに連絡            |
| 8   | アンケート                               | 中小企業：弁理士の満足度に関するアンケート回答<br>業務を受託した登録弁理士：アンケート回答                              |

（知財センターホームページより監査人が作成）

このように、都内の中小企業にとってメリットが大きいと考えられる弁理士マッチング支援システムが、実際に中小企業によってどの程度活用され、結果として、中小企業と弁理士がマッチングした成果について確認するため、平成 30 年度の弁理士マッチング支援システムの運営状況について、知財センターに質問を行ったところ、表 B3-2-7 のとおりの回答であった。

弁理士マッチング支援システムが、実際に中小企業によってどの程度活用されているかの判断指標の一つとなる、サイトへのアクセス件数はカウント不可であるものの、申請案件数は 60 件との回答であった。また、中小企業と弁理士の成約状況については、表 B3-2-6 では、「7. 中小企業による報告」として、「弁理士への業務依頼が正式に決定したら、知財センターに連絡」とされているが、実際には、「案内はしているが、成約に関する報告は一部である」との回答であり、成果を把握しかねる状態であった。また、表 B3-2-6 の「8. アンケート」についても、平成 29 年度、平成 30 年度ともに該当がなく、改善につながられた実績がないとのことであった。

表 B3-2-7 弁理士マッチング支援システムの運営状況（平成 30 年度）

| 項目          | 内容   |
|-------------|--|
| サイトへのアクセス件数 | —（システム上の設定がないためカウント不可）   |
| 登録件数（弁理士）   | 428 名（平成 31 年 3 月 31 日時点）  |
| 登録件数（中小企業）  | 都内中小企業であれば登録なく利用可能<br>（都内中小企業数約 45 万社）                           |
| 申請案件数       | 60 件   |
| マッチング件数     | —（成約に関する報告は一部であるが、利用企業から、「特許出願に関して早い判断につながった」等のお礼の連絡をいただくことがある。） |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

#### （意見 3－4）弁理士マッチング支援システムについて

東京都知的財産総合センター（以下「知財センター」という。）では、中小企業と弁理士の出会いの場を提供する支援システムとして、弁理士マッチング支援システムを運営している。システムへの登録弁理士数は、平成 31 年 3 月 31 日現在、428 名である。複数の弁理士の中から、中小企業自身の判断で、特定の弁理士を選定できるという無料の受発注システムであり、中小企業の自主性を尊重しながらも、知的財産権の取得・活用をサポートするという、中小企業にとってメリットの大きな仕組みであると評価できる。

弁理士マッチング支援システムの成果といえる、中小企業と弁理士の成約に

関する報告については、知財センターホームページでは、「弁理士への業務依頼が正式に決定したら、知財センターに連絡。依頼した業務が終了（出願が終了した等）した際にも知財センターに連絡」と案内されており、報告を呼びかけているものの、企業からの報告は一部であり、成果を把握しかねる状態であった。また、アンケートを通じた意見の募集についても、平成 29 年度、平成 30 年度ともに該当がなく、改善につなげられた実績がないとのことであった。

弁理士マッチング支援システムにおける中小企業と弁理士の成約状況については、中小企業及び弁理士から報告の協力をいただけるよう働きかけることにより、活用状況の把握に一層努めるべきである。その上で、都は必要に応じた改善を図ることにより、都内中小企業にとってますます利用価値のあるシステムとなるように取り組まれない。

### 3. 地域商業の活性化施策について

#### (1) 商店街起業及び事業承継に係る助成事業について

中小企業振興公社では、商店街における開業者や事業後継者の育成及び支援を行い、都内商店街の活性化を図る目的で、都内商店街で起業する際に必要となる店舗の事業所整備費、実務研修受講費、店舗賃借料の一部を助成している。

表 B3-3-1 商店街起業及び事業承継に係る助成の概要

|           |         | 商店街起業・承継支援事業  | 若手・女性リーダー応援プログラム<br>助成事業  |
|-----------|---------|---|---|
| 目的        |         | 都内商店街で開業又は既存事業の後継を行う中小小売商業者等が開業等をするに当たり、店舗の新装又は改装及び設備導入等に要する経費の一部を助成することにより、商店街における開業者や事業後継者の育成及び開業等を支援し、都内商店街の活性化を図る | 都内商店街で女性又は若手男性が開業するに当たり、店舗の新装又は改装及び設備導入等に要する経費の一部を助成することにより、商店街における開業者の育成及び支援を行い、都内商店街の活性化を図る |
| 助成対象期間    |         | 交付決定日から1年間（店舗賃借は、   | 交付決定から2年間）  |
| 申請要件（※）   |         | ・中小企業者（会社及び個人事業主）<br>・都内商店街での開業を具体的に計画している者   | ・都内商店街での開業を具体的に計画している者<br>・女性又は39歳以下の男性   |
| 助成率・助成限度額 | 事業所整備費  | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の2/3以内<br>（限度額：250万円）   | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の3/4以内<br>（限度額：400万円）   |
|           | 実務研修受講費 | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の2/3以内<br>（限度額：6万円）   | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の2/3以内<br>（限度額：6万円）   |
|           | 店舗賃借料   | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の2/3以内<br>（限度額：1年目15万円/月、<br>2年目12万円/月）   | 助成事業を実施し助成対象と認められる費用の3/4以内<br>（限度額：1年目15万円/月、<br>2年目12万円/月）                                   |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

※ 平成30年度募集要項に記載の申請要件のうち、主なものを抜粋している。

それぞれ、商店街の開業に当たっての助成であることは同じであるが、対象者と助成金額が異なる。いずれも申請書類に基づき、一次審査（書類審査）を行い、一次審査を通過した申請者に対して二次審査（面接審査）を行い、助成対象者を決定する。

また、募集要項においては、助成事業の完了後の注意事項が、以下のとおり、記載されている。

表 B3-3-2 助成事業完了後の注意事項

|              |   |
|--------------|---|
| 関係書類の保存      | 助成事業に係る関係書類及び帳簿類は助成事業の完了した年度の翌年度から起算して5年間保存しなければならない。   |
| 業務の休止又は廃業    | 助成事業を完了した年度の翌年度から起算して5年間は、原則として助成事業に係る店舗における業務を休止又は廃業することはできない。   |
| 実施結果状況報告書の提出 | 助成事業が完了した年度の翌年度から5年間の助成事業の実施結果について、毎年、報告書を提出する必要がある。  |
| 財産の管理及び処分    | 助成事業により取得又は効用の増加した財産（設備）について、公社が定める一定の期間内に処分（目的外使用、売却、譲渡、交換、貸付、担保に供すること及び廃棄）しようとするときは、あらかじめ中小企業振興公社に申し出て承認を得なければならない。 |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

（注）平成30年度募集要項から、監査人が必要と思われる部分のみ抜粋して要約している。

このように、商店街で起業・承継する際に、助成金で購入した財産に関しては、他に流用できないような仕組みとなっており、また、助成事業完了後5年間は、実施結果状況報告書にて、起業・承継後の状況を把握できる体制となっている。

さらに、助成金交付申請書においては、商店街で起業・承継するに際して必要な情報が細かく定められている。



表 B3-3-3 助成金交付申請書の事業計画書に記載が必要な事項

|   |  |     |     |
|---|--|-----|-----|
| 事業の具体的な内容                                 |  |     |     |
| ①店舗のコンセプト②取扱商品・サービスの特徴③標的顧客④周辺環境⑤PR活動等    |  |     |     |
| 本事業を行う目的・動機（開業等の目的や動機、開業等までの準備等を記載）       |  |     |     |
| 本事業の経験、人脈（開業等までに得た本事業に必要なスキルや経験、人脈について記載） |  |     |     |
| 事業効果（商店街の活性化への貢献度・波及効果について記載）             |  |     |     |
| 収支計画（収支計画表及びその積算根拠、損益分岐点等について記載）          |  |     |     |
| 助成対象事業開始後の収支計画表                           |  |     |     |
|   | 1年目  | 2年目 | 3年目 |
| 売上高                                       |  |     |     |
| 売上原価                                      |  |     |     |
| 経費  | 人件費  |     |     |
|   | 家賃   |     |     |
|   | 支払利息   |     |     |
|   | その他  |     |     |
|   | 合計   |     |     |
| 営業利益                                      |  |     |     |
| 従業員数                                      |  |     |     |
| 積算根拠（1年目～3年目まで区別して記載）                     | <b>【売上高】</b><br>客単価×客数<br><b>【売上原価・経費】</b><br>変動費、固定費<br><b>【損益分岐点売上高】</b><br>固定費÷（1-変動比率）<br><b>【損益分岐点比率】</b><br>損益分岐点売上高÷売上高 |     |     |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

（注）平成30年度募集要項から、監査人が必要と思われる部分のみ抜粋して要約している。

このように、収支計画表においては、積算根拠まで細かく記載を求めている。

表 B3-3-2 のとおり、助成事業完了後、5年間は、助成事業の実施結果について、毎年、報告書を提出する必要があることから、実施結果状況報告書の内容について確認したところ、表 B3-3-4 のとおりであった。

表 B3-3-4 実施結果状況報告書における報告事項

|            | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
|------------|-----|-----|-----|
| 売上高        |     |     |     |
| 原価         |     |     |     |
| 売上総利益      |     |     |     |
| 販売費及び一般管理費 |     |     |     |
| 営業利益       |     |     |     |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

(注) 若手・女性リーダーシップ応援プログラムについては、報告書作成時点で実施結果状況報告書を提出する必要のある対象者がいないことから、実施結果状況報告書のフォーマットは作成していない。そのため、商店街起業・承継支援事業に係る実施結果状況報告書のフォーマットから必要な部分を抜粋して要約している。

上表のとおり、実施結果状況報告書では、助成金交付申請書で求められる収支計画書より簡易な損益状況の記載にとどまっている。

これは、収支計画表においては、店舗の経営について理解を問う観点とともに、公金の導入先として採択にふさわしいかという観点で、より詳細な費目別経費等の見込みも記載してもらっているものの、実施結果状況報告書においては、その後の店舗経営が順調かどうかの把握を目的としており、費目別経費等の記載による事業者負担増を避けるため、簡易な損益状況の記載にとどまっているとのことである。

なお、中小企業振興公社が事業者の経営状況を把握する機会は、事業開始後3回あり、1回目は店舗開設から約2か月後、2回目は1年目の店舗賃借料の支払時、3回目は2年目の店舗賃借料の支払時である。そのため、これらの機会を通じて確認した際や、実施結果状況報告書を確認した際に、利益が出ていない場合は、事業者にはヒアリングを行った上で専門家が指導を行う商店主スキルアップ事業や、商店街パワーアップ作戦を案内しているとのことであるが、利益がどの程度出ていない場合に他の事業を案内するのか、明確な基準はない。

利益が想定よりも発生していない場合には、事業者自身でも、その要因を分析し、専門家の指導を受けることにより、当初の収支計画表に沿った経営を行うことができ、その結果、事業者自身の経営力向上や、商店街の活性化につながると考えられる。

#### (意見3-5) 商店街起業及び事業承継に係る助成事業について

中小企業振興公社では、商店街における開業者や事業後継者の育成及び支援を行い、都内商店街の活性化を図る目的で、都内商店街で起業する際に必要とな

る店舗の事業所整備費、実務研修受講費、店舗賃借料の一部を助成している。

助成金の交付申請書のうち、収支計画表では、売上高、売上原価、主な内訳別の経費、営業利益、従業員数、損益分岐点積算根拠などの記載を細かく求めている。事業開始後、中小企業振興公社が事業者の経営状況を把握する機会は3回あり、これらの機会や、事業完了後に提出する実施結果状況報告書によって利益が出ているか確認し、利益が出ていない場合には、専門家派遣等の事業を紹介しているが、どの程度利益が出ていない場合に専門家派遣等の事業を紹介するのか、明確な基準はなく、専門家派遣等の事業の利用は、事業者の判断に任されている。さらに、実施結果状況報告書では、売上高、原価、売上総利益、販売費及び一般管理費、営業利益の記載のみであり、経費の内訳や売上げなどの分析結果の記載は求めている。

事業者に対しては、多額の助成金を支払うことから、中小企業振興公社が事業者の経営状況を把握する際は、事前の収支計画表における項目の計画数値と実績数値を比較し、計画と実績の差がある場合には、原則として専門家派遣等の事業を活用するなど、明確な基準を設け、事業者が積極的にその要因を把握して経営改善に努めることにより、事業者の経営力向上や都内商店街の活性化を図りたい。

## (2) 商店街若手・女性リーダー応援プログラムについて

中小企業振興公社では、都内商店街の空き店舗の解消に向けて、都内商店街での起業を希望する若手や女性を後押しする事業を行っている。

表 B3-3-5 若手・女性リーダー応援プログラムの概要

| 事業                   | 概要   |
|----------------------|--|
| チャレンジショップの設置         | 若手や女性の起業家が商店街での販売経験を積めるチャレンジショップ（東京都チャレンジショップ創の実）を開設し、試験的な商品販売機会を提供する。<br>平成29年度に自由が丘、平成30年度に吉祥寺に開設。 |
| 繁盛店視察プログラム           | 若手や女性で起業を希望する者等が地方の繁盛店に赴き、繁盛店の経営手法等を学ぶ集団研修を実施する。   |
| 若手・女性リーダー応援プログラム助成事業 | 事業を営んでいない女性又は若手男性が開業する際に必要となる店舗の事業所整備費、実務研修受講費、店舗賃借料の一部を助成する。  |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

上記のうち、繁盛店視察プログラムについては、本格開業を目指す人、開業後間もない人、商店街内にある店の後継者に、地方の繁盛店等での視察を実施し、経営ノウハウを学ぶ機会を提供することで、商店街におけるスムーズな開業と安定的な経営の維持を図り、都内商業の活性化を促進することを目的としているとのことであり、平成 29 年度から開始した。

平成 30 年度における繁盛店視察プログラムは、表 B3-3-6 のとおりである。

表 B3-3-6 繁盛店視察プログラムの募集概要、視察スケジュール（平成 30 年度）

|         | 開業コース<br>(名古屋)   | 開業コース<br>(横浜) | 事業承継コース<br>(川越)  |
|---------|--|---------------|--|
| 募集対象者   | 都内商店街での開業希望の者又は開業後 5 年以内の者   |               | 都内商店街に属する店舗を承継予定の者又は承継後 5 年以内の者。あるいは、都内商店街での開業希望の者又は開業後 5 年以内の者              |
| 参加資格    | 成人（20 歳以上）女性又は平成 31 年 3 月 31 日時点で 20 歳以上 39 歳以下の成人男性で、以下のいずれかを満たした者<br>1. 下欄の中小企業振興公社指定のセミナー受講後 5 年以内の者又は現在受講中の者<br>2. 所属する商店街の代表者からの推薦を受けた者 |               |  |
| 指定のセミナー | 商店街起業促進サポート事業、TOKYO 創業ステーション内で行われる開業者向けセミナー受講者又はプランコンサルティング利用者   |               | 商店街リーダー実践力向上塾、商店街起業促進サポート事業、TOKYO 創業ステーション内で行われる開業者向けセミナー受講者又はプランコンサルティング利用者 |
| 参加費用    | 施設入館料、研修資料代、研修中の食費等を実費負担<br>※東京駅と現地との往復旅費及び宿泊費は不要  |               |  |
| 定員      | 各 15 名（応募者多数の場合は抽選）  |               |  |

|        |   |   |  |
|--------|---|---|--|
| スケジュール | <b>【1日目】</b><br>9：00 東京駅集合<br>→新幹線で名古屋駅へ移動<br>→繁盛店視察3か所程度<br>→名古屋市内で宿泊  | 9：30 東京駅集合<br>→バスで横浜市内へ移動<br>→繁盛店視察3か所程度<br>→視察振返りと意見交換 | 9：30 東京駅集合<br>→バスで川越市内へ移動<br>→繁盛店視察3か所程度<br>→視察振返りと意見交換<br>18：00 頃東京駅着 |
|        | <b>【2日目】</b><br>10：00 ホテル発<br>→繁盛店視察2か所程度<br>→視察振返りと意見交換<br>18：00 頃東京駅着 | 18：00 頃東京駅着   |  |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

当該事業は平成29年度に開始しており、平成29年度は金沢、小田原、川崎の3か所で、42人が参加した。平成30年度は39人参加しており、平成29年度と平成30年度に重複して参加している人数は11人とのことである。

上表のとおり、応募者多数の場合は抽選となっていることから、初めて応募した人が落選し、重複参加者が当選しているケースが無いか質問したところ、参加資格を満たしていながら落選した者はいないとのことである。

#### (意見3-6) 商店街若手・女性リーダー応援プログラムについて

中小企業振興公社では、都内商店街の空き店舗の解消に向けて、都内商店街での起業を希望する若手や女性を後押しする事業を行っている。その中で、本格開業を目指す人、開業後間もない人、商店街内にある店の後継者に、地方の繁盛店等での視察を実施し、経営ノウハウを学ぶ機会を提供することで、商店街におけるスムーズな開業と安定的な経営の維持を図り、都内商業の活性化を促進することを目的として、繁盛店視察プログラムを行っている。

当該プログラムは、応募者多数の場合は抽選となっている。事業が開始した平成29年度と平成30年度に重複して参加した者は11人おり、参加資格のある重複参加者が当選し、初めて応募した人が落選したケースはない。

繁盛店視察プログラムの目的は、商店街におけるスムーズな開業と安定的な経営の維持を図り、都内商業の活性化を促進することであり、できる限り多くの、意欲ある者に参加してもらうことが望ましいと考える。

今後、応募者多数の場合、抽選という方法ではなく、初めての応募者を優先することや、応募用紙自己PR欄などで意欲のある者を当選させることなど、都内商業の活性化に寄与する者が参加できるよう、工夫されたい。

#### 4. 総合的支援施策について

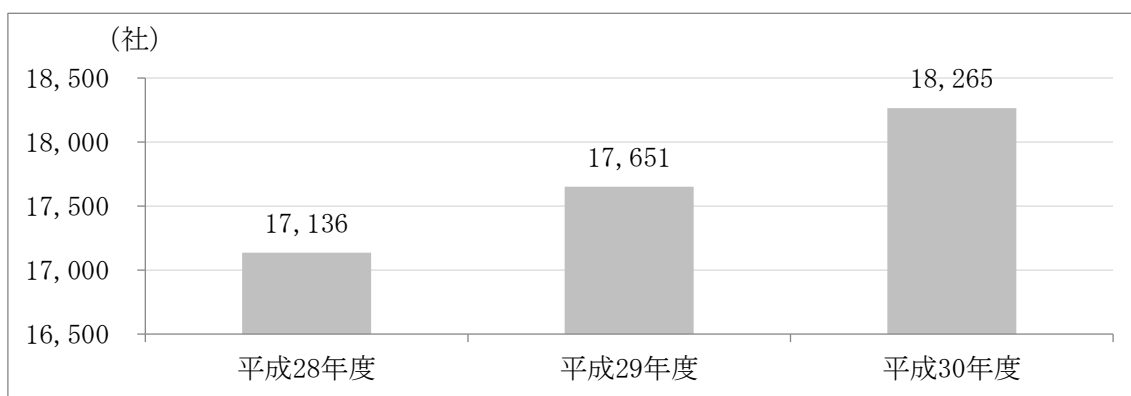
##### (1) 中小企業支援システムの活用について

中小企業振興公社では、中小企業の受発注情報などをデータベース化し、インターネットで提供することにより、双方向性を持った交流や中小企業同士の情報交換を可能とし、商取引拡大の有力な支援ツールとなるよう、中小企業支援システムを管理・運営している。

中小企業支援システムは、中小企業振興公社が保有している登録企業の情報をデータベース化し、取引情報提供事業や総合相談・助成事業等を効果的に実施しているものである。なお、企業の情報をデータベース化しているものを、顧客管理システムという。中小企業振興公社は、登録企業がどのような支援メニューを利用したかなどを顧客管理システムにおいて情報管理しているほか、自社のアドレスを中小企業振興公社に登録したネットクラブ会員に対し、メールマガジンにより、都及び中小企業振興公社の施策情報を提供している。中小企業振興公社では、令和元年9月より、現行の中小企業支援システムから新システムへ移行している。中小企業支援システムの開発費用は2億85百万円、運用費用は平成30年度は28百万円であり、新システムの開発費用は4億42百万円である。

ここで、現行の中小企業支援システムにおいて、自社のメールアドレスを登録したネットクラブ会員数の推移は、グラフB3-4-1のとおりである。

グラフ B3-4-1 中小企業支援システムのネットクラブ会員数の推移



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

中小企業振興公社では、各種展示会などで加入促進に努めており、グラフ B3-4-1 のとおり、中小企業支援システムのネットクラブ会員数は伸びてきていることが分かる。しかし、平成 30 年度の加入者数 18,265 社は、都内中小企業数 447,030 社のわずか 4.1%に過ぎない。

ネットクラブ会員数が少ない理由について、中小企業振興公社に質問したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

助成金申請やセミナー受講等の公社支援メニューの利用には、企業の会員登録が前提とはなっていない。現在、会員登録数を増やすため、都内企業の巡回支援や公社各事業の利用企業へ会員登録を促すなどを行っている。今後も、公社の情報発信に向け、会員登録数を増やすため、PR を積極的に行う予定。

また、中小企業支援システムの開発当初、ネットクラブ会員数を想定していたが質問したところ、特に想定していないとのことであった。

さらに、新システムへ移行する必要性について、現行の中小企業支援システムを改良して使用することはできないのか確認したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

現行システムについて、アプリケーションのサポートが終了し、セキュリティの確保ができなくなるため、その受け皿となるシステムが必要であった。また、現行システムは約 10 年前に構築されたため、運用上の課題として以下のものが考えられた。

①支援情報の一元管理

(複数のサブシステムの顧客情報が管理されていない)

②企業情報の更新

(訪問時の都度入力のため、企業情報が最新でないことが多く、情報のばらつきが大きい)

以上から、現行システムを利用し続けることができないため、新システムを開発することとなった。

新システム移行に当たっては、より効果的な中小企業支援を行えるよう、各種説明会・セミナーや助成金の電子申請機能や、説明会の動画配信機能を順次実装し、中小企業の利便性を向上させる予定とのことである。

さらに、これまで中小企業支援システムへの登録は、「一法人、一担当者、一 ID」であったものの、新システムでは「一法人、複数担当者、複数 ID」となり、個人別に登録が可能となる。これにより、個人ごとのマイページが利用可能とな

り、自身がどのようなセミナーを受講したかなどを参照することができ、また、メールマガジンも、各企業の個人ごとに登録可能となることから、中小企業振興公社からの情報を、各個人がいち早く入手することが可能となる。

なお、これまでの企業ページはなくなり、自社の誰がどのようなセミナーを受講したかは、各社が従業員に確認しないと分からない。また、助成金の申請は、各社が担当者を設けて、その担当者が申請することとなるため、どの助成金に誰が申請しているかは、各社が担当者ごとに確認しないと分からないとのことである。

また、中小企業振興公社全体の事業における新規利用者数は、1,000社確保することを目標に掲げてはいるものの、新システム移行後における、ネットクラブ会員数の目標は、特段定めていないとのことであった。

#### （意見3-7）中小企業支援システムの活用について

中小企業振興公社では、中小企業支援システムにおいて、登録企業の情報をデータベース化し、どのような支援メニューを利用したかなどを管理しているほか、アドレスを中小企業振興公社に登録したネットクラブ会員に対し、メールマガジンにより、都及び中小企業振興公社の施策情報を提供している。

中小企業支援システムは、令和元年9月に新システムへ移行し、各種説明会・セミナーや助成金の電子申請機能や、説明会の動画配信機能を順次実装する予定とのことである。

具体的な導入予定時期は未定であり、現在、導入に当たって制度設計を行っているとのことであり、中小企業にとっても、中小企業振興公社にとっても、より効率的な運用ができるよう、早期の導入を目指されたい。

また、多額の費用を掛けて構築したシステムであることから、より多くの中小企業に中小企業支援システムを利用してもらえるよう、ネットクラブ会員数について高い目標値を定めるとともに、積極的な宣伝を実施されたい。

#### （2）医工連携事業及び医療機器産業参入支援事業について

都は、戦略的産業分野として、中小企業の医療機器産業への参入に向けた取組支援を行っている。

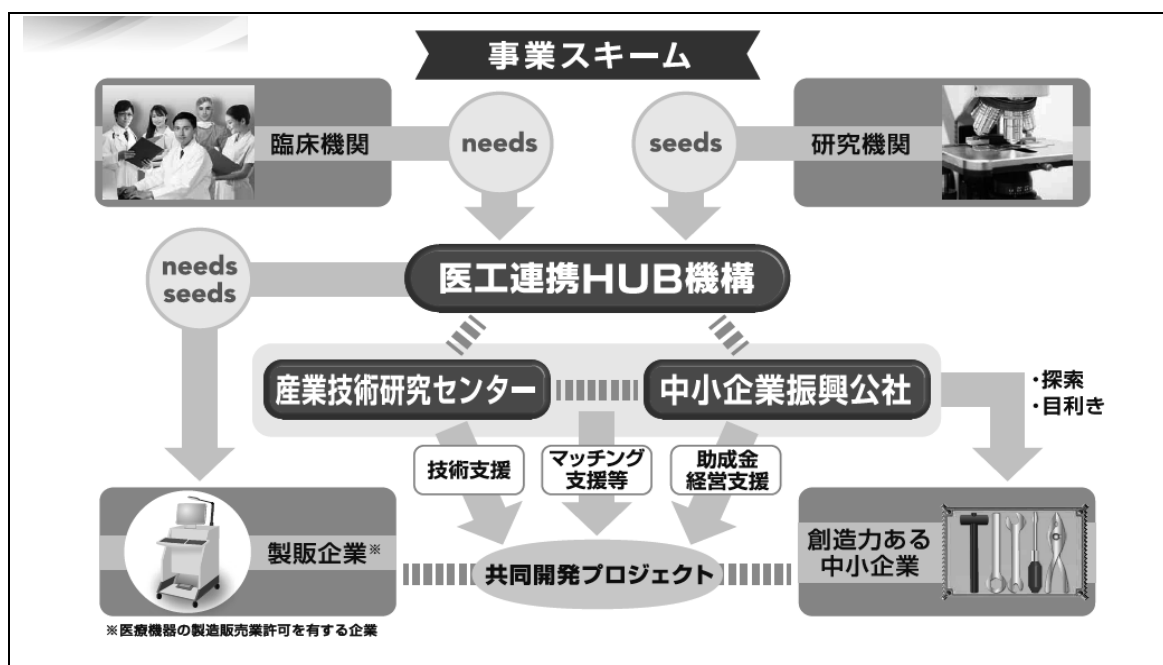
医療機器産業は、将来にわたり持続的な成長が見込まれており、世界の医療機器市場は、平成28年から令和3年までの6年間で、予想成長率が5.2%となっている。医療機器産業は、品目数が30万品目以上で、一品目当たりの生産額が小さいニッチ市場が多く、大企業が研究開発費を投じないような分野も存在するため、中小企業に参入のチャンスがあると考えている。また、精密加工、表面



処理、機械制御など、基盤技術の組み合わせで構成されている機器も多く、中小企業がもともと有する高度なものづくり技術を活用しやすい産業分野であることから、本分野への参入を支援すべく事業を立ち上げた。

上記を受け、中小企業振興公社では、ものづくり中小企業と臨床機関、医療機器製造販売企業、大学等研究機関との間での医工連携の取組を介して、ものづくり中小企業の医療機器産業への参入を促進し、都内経済活性化を図るため、様々な事業を行っている。

図 B3-4-1 都における医工連携のイメージ図



(産業労働局作成資料より抜粋)

### ① 医工連携 HUB との連携について

都は、医療関係者と企業の交流機会を提供し、医工連携により臨床現場のニーズに基づく医療機器開発・事業化を推進するため、平成 27 年度に、医工連携 HUB を開設した。運営は、民間企業に委託し、平成 30 年度の委託費用は 2 億 23 百万円となっている。

医工連携 HUB は、図 B3-4-1 のとおり、中小企業振興公社及び都産技研と連携し、臨床機関、研究機関から、医療機器に関するニーズやシーズ、技術情報を収集・集約し、都内ものづくり企業と医療機器メーカーなどの製販企業のマッチング支援を行っている。

また、医工連携コーディネータが、分野ごとにニーズ・シーズ収集、マッチング、助成金等支援策紹介、各種専門家と連携したアドバイスなどを実施している。

表 B3-4-1 医工連携コーディネータ

| 担当             | 対象               | 所属       |
|----------------|------------------|----------|
| 臨床機関コーディネータ    | 医療関係者            | 医工連携 HUB |
| 研究機関コーディネータ    | 研究機関従事者          |          |
| 製販企業コーディネータ    | 製販企業の従業員等        |          |
| ものづくり企業コーディネータ | 都内ものづくり中小企業の従業員等 | 中小企業振興公社 |
| 技術支援コーディネータ    | 技術支援を必要とする方      | 都産技研     |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

## ② 医療機器産業参入促進助成事業について

中小企業振興公社は、都からの出えん金を原資として、都内ものづくり中小企業と製販企業が、新たな医療機器の共同開発を行うに当たり、研究開発から実用化までの経費の一部を助成している。

表 B3-4-2 医療機器産業参入促進助成事業の概要

| 事業名             | 概要  | 事業期間      | 助成率・<br>限度額        |
|-----------------|---|-----------|--------------------|
| 医療機器等事業化支援助成事業  | 新たな医療機器の開発等に係る経費の一部を助成                              | 交付決定日から5年 | 2/3 以内<br>5,000 万円 |
| 医療機器等開発着手支援助成事業 | 新たな医療機器の開発における、本格開発前の製品可能性の検証、市場ニーズの調査等に要する経費の一部を助成 | 交付決定日から1年 | 2/3 以内<br>800 万円   |

(産業労働局及び中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

助成の対象となるのは、医工連携 HUB の会員登録をしている都内中小製販企業と、中小企業振興公社の医療機器産業参入支援事業の会員登録をしているものづくり中小企業である。

当該事業は平成 28 年度から開始し、平成 30 年度までの採択数と交付決定額は、表 B3-4-3 のとおりである。

表 B3-4-3 医療機器産業参入促進助成事業の採択状況

| 事業名                 | 平成 28 年度<br>交付決定額<br>(採択数) | 平成 29 年度<br>交付決定額<br>(採択数) | 平成 30 年度<br>交付決定額<br>(採択数) | 累計<br>交付決定額<br>(採択数)   |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 医療機器等事業化支<br>援助成事業  | 185,312 千円<br>(5 件)        | 469,350 千円<br>(13 件)       | 467,387 千円<br>(12 件)       | 1,122,049 千円<br>(30 件) |
| 医療機器等開発着手<br>支援助成事業 | -                          | -                          | 14,200 千円<br>(2 件)         | 14,200 千円<br>(2 件)     |

(産業労働局作成資料より監査人が作成)

事業完了後には、助成対象事業者から、製品化の実績や医療機関への販売実績などの報告を受ける。また、助成対象事業者が収益を計上した場合には、中小企業振興公社は、その収益の一部の納付を受けることとなっている。

なお、報告書作成時点においては、助成事業が完了した案件はなく、事業の成果は確認できないとのことであるが、医療機器等事業化支援助成事業において、開発がほぼ終了し、薬事承認に向けて準備を進めている案件があること、医療機器等開発着手支援助成事業の 2 件は、今後本格的な開発を行わない方向であることを把握している。

### (意見 3-8) 医療機器産業参入促進助成事業について

中小企業振興公社は、都内ものづくり中小企業と製販企業が、新たな医療機器の共同開発を行うに当たり、研究開発から実用化までの経費の一部を助成する事業を、平成 28 年度より実施している。

報告書作成現時点では、助成事業が完了しておらず、実際に製品化された案件はないとのことであるが、今後、当該事業の効果を継続的に把握し、事業存続の検討や、今後の助成対象先の決定などに役立てられたい。

### (3) 広報情報誌、企業広告誌について

中小企業振興公社では、広報情報誌と企業広告誌を、毎月 10 日に無料で発行している。中小企業振興公社登録企業のうち、自社のメールアドレスを中小企業振興公社に登録したネットクラブ会員の中で、情報誌の送付を希望している企業に送付される。また、東京商工会議所各支部、都内区市町村などの関係団体、中小企業振興公社支社などの関係部署に配布している。

表 B3-4-4 中小企業振興公社が発行する広報情報誌、企業広告誌

| 種類                        | 掲載内容   |
|---------------------------|--|
| 広報情報誌<br>「ARGUS (アーガス)」   | 公社のイベント、セミナー情報や会員企業の紹介、時期に合わせたお勧め事業の紹介、他社事例、経営コラムなどを掲載 |
| 企業広告誌<br>「ビジネスサポート TOKYO」 | 中小企業の様々な製品、技術、サービス情報を掲載                                |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

いずれの広報誌に関しても、中小企業振興公社のホームページで公表されていることから、PDF 版は、ネットクラブ会員に登録していなくとも、自由に閲覧可能である。過去 3 年間における、広報誌の PDF 版の閲覧数は、表 B3-4-5 のとおりである。

表 B3-4-5 広報情報誌、企業広告誌の PDF 版閲覧数

(単位：ページビュー)

| 種類             | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|----------------|----------|----------|----------|
| ARGUS (アーガス)   | 13, 111  | 14, 296  | 16, 471  |
| ビジネスサポート TOKYO | 8, 574   | 8, 140   | 14, 698  |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

ここで、平成 30 年度における広報誌の発行部数と発行費用、広告収入を確認したところ、表 B3-4-6 のとおりであった。

表 B3-4-6 広報情報誌、企業広告誌の発行部数、発行費用、広告収入

| 種類             | 発行部数      | 発行費用       | 広告収入      |
|----------------|-----------|------------|-----------|
| ARGUS (アーガス)   | 21, 000 部 | 21, 000 千円 | -         |
| ビジネスサポート TOKYO | 22, 000 部 | 6, 000 千円  | 6, 000 千円 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

それぞれ、発行部数はどのように決定しているか確認したところ、いずれも、顧客管理システムから、送付を希望している企業数を抽出するほか、関係団体及び各課配布分の実績等を踏まえ、発行部数を決定しているとのことであった。また、毎年度、前年度の実績を見て、発行部数の見直しを検討しているとのことである。ただし、過年度において、広報誌の廃棄数を把握したことはないとのことである。

これらの広報誌は、ネットクラブ会員のうち、希望している企業に冊子を送付しているが、1企業1冊のため、企業内では回し読みをしていると想定される。しかしながら、PDF版は誰でも閲覧可能であることから、冊子よりも早く閲覧可能である。冊子を希望する企業に対し、今後も送付を希望するか、定期的に確認する体制となっているか質問したところ、特段、確認は行っていないとのことであった。

広報誌のうち、ビジネスサポート TOKYO については、中小企業の製品などを周知するために、広告を掲載することが可能である。近年、PDF版の閲覧数が増加していることから、より多くの人々がビジネスサポート TOKYO を閲覧しており、企業広告誌としての価値が高まっていると言えることから、単価を見直すことも考えられる。しかし、過年度において、単価は見直したことはなく、これは、ビジネスサポート TOKYO は、販路開拓や企業間の技術連携を促進するために、中小企業の製品・技術を広く周知するという面があるので、PDF版の閲覧数増加により単価の見直しは行っていないとのことである。

#### (意見3-9) 広報情報誌、企業広告誌について

中小企業振興公社では、広報情報誌「ARGUS (アーガス)」と企業広告誌「ビジネスサポート TOKYO」を、それぞれ毎月1回、無料で発行している。中小企業振興公社登録企業のうち、自社のメールアドレスを中小企業振興公社に登録したネットクラブ会員の中で、情報誌の送付を希望している企業や関係団体に配布している。なお、PDF版については、中小企業振興公社のホームページに掲載されており、誰でも閲覧可能となっている。

発行部数は、顧客管理システムから、送付を希望している企業数を抽出するほか、関係団体等への配布分の実績等を踏まえて決定している。しかし、冊子を希望する企業に対し、今後も送付を希望するか、定期的に確認する体制とはなっておらず、また、関係団体における廃棄数を把握したことはないとのことである。

PDF版を中小企業振興公社ホームページで公表していることから、冊子でなくとも、PDF版の閲覧で足りる企業もあると想定され、また、関係団体でどの程度廃棄されているのか確認を行っていないことから、冊子の送付又は配布の希望を把握し、利用者のニーズに対応して発行できるような体制を構築されたい。

#### (4) 京浜島勤労者厚生会館について

中小企業振興公社は、京浜島地区の中小企業に働く勤労者の福祉の向上を図るために、京浜島勤労者厚生会館を運営し、体育館や会議室を提供している。京浜島勤労者厚生会館は、昭和56年4月に開設され、平成15年4月に旧監理団

体である財団法人東京都勤労福祉協会と統合したことに伴い、中小企業振興公社が運営を引き継いでいる。京浜島勤労者厚生会館の土地・建物は都が所有し、建物及び工作物を中小企業振興公社へ無償で貸し付け、都が、中小企業振興公社に補助金を交付の上、運営している。

表 B3-4-7 京浜島勤労者厚生会館の概要

| 休館日    | 日曜日、国民の祝日、12月29日～1月3日       |        |  |
|--------|-----------------------------|--------|--|
| 開館時間   | 午前9時～午後8時30分                |        |  |
| 施設等    | 会議室、和室、談話室、サークル室、体育館、テニスコート |        |  |
| 種別     | 収容人員                        | 面積     | 主な用途   |
| 大会議室   | 55人（教室型）                    | 95.8㎡  | 会議、講演会、研修会   |
| 小会議室   | 16人（円卓型）                    | 47.5㎡  | 少人数での会議・会合   |
| 第一和室   | 12人                         | 12畳    | 会議、華道・茶道等サークル活動（付属設備：茶室、水屋）                          |
| 第二和室   | 10人                         | 10畳    |  |
| サークル室  | 60人                         | 135.5㎡ | 各種サークル活動、研修会、会議、パーティ等多目的利用可能                         |
| 体育館    | -                           | 570.0㎡ | バスケットボール、バレーボール、バドミントン（4面）、卓球（8卓）（付属設備：ロッカー、シャワールーム） |
| テニスコート | -                           | 477.3㎡ | オムニコート1面   |

（京浜島勤労者厚生会館設置要綱及び京浜島勤労者厚生会館ホームページより監査人が作成）

表 B3-4-8 京浜島勤労者厚生会館の利用料

| 種別    |      | 午前     | 午後     | 夜間     |
|-------|------|--------|--------|--------|
| 会議室   | 大会議室 | 3,000円 | 4,350円 | 3,000円 |
|       | 小会議室 | 1,700円 | 2,400円 | 1,700円 |
| 和室    | 第一和室 | 1,300円 | 2,000円 | 1,300円 |
|       | 第二和室 | 1,300円 | 2,000円 | 1,300円 |
| サークル室 |      | 3,450円 | 4,650円 | 3,450円 |

|        |         |             |                |              |         |        |
|--------|---------|-------------|----------------|--------------|---------|--------|
| 体育館    | 貸切の場合   | 区分しないで使用する時 |                | 9,450円       | 11,700円 | 9,450円 |
|        |         | 区分して使用する時   | 2分割した場合は1区画につき | 4,750円       | 5,850円  | 4,750円 |
|        |         |             | 3分割した場合は1区画につき | 3,150円       | 3,900円  | 3,150円 |
|        | 貸切でない場合 |             |                | 卓球1卓 1時間     |         | 600円   |
|        |         |             |                | バドミントン1面 1時間 |         | 450円   |
| テニスコート |         |             | 1時間            |              | 1,000円  |        |

(京浜島勤労者厚生会館設置要綱より監査人が作成)

また、京浜島勤労者厚生会館の施設利用者数及び施設別稼働率の推移は、表B3-4-9及び表B3-4-10のとおりである。

表 B3-4-9 京浜島勤労者厚生会館の施設利用者数の推移

(単位：人、%)

| 種別        | 平成 28 年度 |       | 平成 29 年度 |       | 平成 30 年度 |       |
|-----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|           | 利用者      | 割合    | 利用者      | 割合    | 利用者      | 割合    |
| 大会議室      | 3,833    | 4.6   | 2,556    | 3.1   | 2,537    | 3.2   |
| 小会議室      | 1,436    | 1.7   | 1,432    | 1.7   | 999      | 1.3   |
| 第一和室      | 285      | 0.3   | 80       | 0.1   | 0        | 0.0   |
| 第二和室      | 200      | 0.2   | 80       | 0.1   | 0        | 0.0   |
| サークル室     | 2,533    | 3.0   | 2,293    | 2.7   | 3,721    | 4.7   |
| 体育館       | 5,473    | 6.5   | 4,539    | 5.4   | 4,672    | 5.9   |
| 体育館(無料開放) | 2,559    | 3.0   | 1,515    | 1.8   | 1,216    | 1.5   |
| 卓球        | 875      | 1.0   | 343      | 0.4   | 177      | 0.2   |
| バドミントン    | 224      | 0.3   | 201      | 0.2   | 176      | 0.2   |
| テニスコート    | 4,694    | 5.6   | 4,844    | 5.8   | 4,456    | 5.7   |
| 食堂        | 54,802   | 65.2  | 56,616   | 67.6  | 52,818   | 67.1  |
| 談話室       | 7,162    | 8.5   | 9,252    | 11.0  | 7,960    | 10.1  |
| 全体        | 84,076   | 100.0 | 83,751   | 100.0 | 78,732   | 100.0 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B3-4-10 京浜島勤労者厚生会館の施設別稼働率の推移

| 種別     | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|--------|----------|----------|----------|
| 大会議室   | 9.88%    | 8.42%    | 6.79%    |
| 小会議室   | 13.12%   | 16.28%   | 9.95%    |
| 第一和室   | 1.03%    | 0.25%    | 0.00%    |
| 第二和室   | 0.25%    | 0.25%    | 0.00%    |
| サークル室  | 9.64%    | 8.13%    | 9.41%    |
| 体育館    | 31.70%   | 29.09%   | 27.88%   |
| テニスコート | 28.15%   | 30.30%   | 27.34%   |
| 全体     | 20.07%   | 19.12%   | 17.71%   |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

近年、利用者数は逡減し、施設の稼働率も低い状況である。

そこで、京浜島勤労者厚生会館では、利用拡大を図るため、また、自己啓発、健康増進及び体育・レクリエーションなどの福祉事業を実施することにより、生涯学習や健康増進の機会を提供し、勤労意欲の増進と余暇の有効活用に資するとともに、これらの事業を通じて勤労者の生活の充実向上を図るため、平成 30 年度は以下の事業を実施した。

表 B3-4-11 自己啓発健康増進等福祉事業

|     | 健康づくり<br>セミナー   | 京浜島写真教室        | 京浜島勤労者<br>美術展  | 京浜島体力測定<br>大会       |
|-----|-----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 定員  | 20～30 人         | 30 人           | 100 点          | 40 人                |
| 対象  | 京浜島及び周辺地区に勤務する者 |                |                |                     |
| 形態  | 講師による落語         | 講師による初心<br>者講義 | 絵画、写真、手工<br>芸  | 握力や反復横跳<br>びなど計 5 種 |
| 参加者 | 30 人            | 6 人            | 109 点(25 人)(※) | 23 人                |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

※ 講師 2 人を招いて合評会を実施した。合評会の参加者は 9 人。

健康づくりセミナーは、定員と同程度の参加者があり、京浜島勤労者美術展の出品数は、予定を超過した出品数であったが、合評会への参加は少なかった。また、京浜島写真教室、京浜島体力測定大会は、定員を大幅に下回る参加者数であった。

表 B3-4-11 のような自己啓発健康増進等福祉事業を実施する以外に、利用拡



大を図るための施策について質問したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

- ・東京都京浜島工業団地協同組合連合会からの協賛による会館事業のPR
- ・京浜島だよりの発行
- ・島内アンケート調査
- ・無料開放日の設定

そこで、島内アンケートの結果を確認したところ、表 B3-4-12 のとおりであった。

表 B3-4-12 島内アンケートの概要

| 項目        | 訪問   | 郵送  |
|-----------|--|---|
| 調査対象      | 各協同組合 16 団体、協議会の事務局、駐車場契約企業 19 社             | 訪問先以外の 172 社  |
| 回答人数（回収率） | 9 団体、1 協議会、17 社：76 通<br>（回収率：77%）            | 20 社：38 通<br>（回収率：11.6%）  |
| 利用の有無     | 有：79%、無：21%                                  | 有：84%、無：16%   |
| 希望するイベント  | 例年通り：51%、無回答 42%、<br>その他：7%                  | 例年通り：47%、無回答 42%、<br>その他：11%                                    |
| 満足度       | 大変満足：3%、満足：73%、<br>不満：7%、大変不満：2%、<br>無回答：15% | 満足：18%、やや満足：13%、<br>普通：45%、<br>やや不満：13%、不満：3%、<br>無回答：5%、その他：3% |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

島内アンケートの結果を見ると、利用したことがある者は多いものの、希望するイベントは例年どおりという回答が約 50%、無回答は約 40%と、関心が高くない様子がうかがえる。また、訪問形式でのアンケートでは、京浜島勤労者厚生会館の満足度について、「大変満足」及び「満足」という回答が 76%であるのに対し、郵送形式でのアンケートでは、「満足」及び「やや満足」という回答が 31%、「普通」という回答が 45%となっているが、郵送形式でのアンケートは、回収率が 11.6%と非常に低い。

なお、京浜島勤労者厚生会館の運営に係る事業費及び経常収益は、表 B3-4-13 のとおりである。

表 B3-4-13 京浜島勤労者厚生会館の運営に係る事業費及び経常収益

| 科目   |                    | 内容                       | 金額（千円）  |
|------|--------------------|--------------------------|---------|
| 事業費  | 給料手当、退職給付費用、福利厚生費等 | 公社職員等の人件費                | 41,072  |
|      | 修繕費                | 会館施設（建物及び設備等）に関する修繕費     | 6,621   |
|      | 光熱水費               | 会館の光熱水費                  | 8,903   |
|      | 委託費                | 食堂運営や会館清掃、設備保守点検等に関する委託費 | 42,680  |
|      | 工事費                | 体育館屋上防水に関する工事費           | 14,580  |
|      | その他                | 上記以外の科目の合計               | 6,552   |
|      |                    | 合計                       | 120,408 |
| 経常収益 | 受取補助金等             | 都からの補助金                  | 75,517  |
|      | 事業収益               | 食堂の売上げや施設の貸出収入           | 44,854  |
|      |                    | 合計                       | 120,371 |

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

表 B3-4-13 において、修繕費や工事費が発生しているが、これは、京浜島勤労者厚生会館の施設の老朽化に伴い発生しているものである。

（意見 3-10）京浜島勤労者厚生会館について

中小企業振興公社では、京浜島地区の中小企業に働く勤労者の福祉の向上を図るために、京浜島勤労者厚生会館を運営し、体育館や会議室を安価に提供している。

しかし、近年、利用者が逡減しており、平成 30 年度の施設利用率は 17.71% と低い状況である。また、利用拡大を図り、勤労者の生活の充実向上を図るため、自己啓発健康増進等福祉事業として、健康づくりセミナー、写真教室、美術展、体力測定大会を実施しているが、参加率が低い事業も存在する。

このような状況を打開するための一歩として、京浜島内企業に対するアンケートを実施しているが、希望するイベントの項目に関しては、無回答が約 40% と、関心の薄さがうかがえる。また、郵送形式でのアンケートは、回収率が 11.6% と低く、満足という回答が 31%、普通という回答が 45% である。

京浜島勤労者厚生会館は、昭和 56 年に設置され、建物が老朽化していることや、利用率が低いことに鑑み、今後も、京浜島地区の中小企業に働く勤労者の福祉の向上等を図るために、京浜島勤労者厚生会館の施設の有効活用を図る取組

を幅広く検討されたい。

(5) 総合相談窓口の満足度調査について

中小企業振興公社では、中小企業が直面する多種多様な経営課題に対応するため、ワンストップ総合相談窓口を本社に設け、中小企業診断士、社会保険労務士、弁護士、公認会計士等の専門家を配置して、経営・金融、法律、創業・会社設立、IT 関連、税務会計等の分野について、様々な相談に対応している。

表 B3-4-14 総合相談窓口の概要

| 項目       | 主な相談分野                                 | 対応する専門家           |
|----------|--|-------------------|
| 経営<br>相談 | 経営全般、融資・助成金、営業、ビジネスプラン（事業計画）作成、経営革新計画等 | 中小企業診断士           |
|          | 創業・起業、会社設立登記等                          | 中小企業診断士、司法書士、行政書士 |
|          | 労務（給与・雇用・社会保険、人事組織、能力開発等）              | 社会保険労務士           |
|          | 税務・会計・直接金融（私募債）、株式公開等                  | 公認会計士、税理士         |
|          | IT 化支援、情報セキュリティ等                       | IT コーディネーター       |
|          | ISO 認証取得支援等                            | ISO 審査員           |
|          | 不動産取引等                                 | 不動産コンサルティングマスター   |
| 法律<br>相談 | 契約、トラブル、債権回収、企業整理等の相談                  | 弁護士               |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B3-4-15 総合相談窓口の利用方法

| 相談区分 | 担当相談員                 | 受付時間                                      | 相談時間                     | 電話相談 | 来社相談 | メール相談 | 予約          |
|------|-----------------------|---|--------------------------|------|------|-------|-------------|
| 経営相談 | 弁護士以外                 | (午前)<br>9:00～11:30<br>(午後)<br>13:00～16:30 | 最大1時間(午前は12時まで、午後は17時まで) | ○    | ○    | ○     | 不要<br>(先着順) |
| 夜間   | 中小企業診断士<br>ITコーディネーター | 17:30～18:30<br>18:30～19:30                | 毎週火曜日<br>最大1時間           | ×    | ○    | ×     | 必要          |
| 法律相談 | 弁護士                   | 13:00～15:00                               | 最大30分間<br>(週1回まで)        | ×    | ○    | ×     | 必要          |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

また、城東支社、城南支社、多摩支社においても、専門家が経営全般、創業、金融、法律、労務等、様々な相談に応じている。

平成28年度から平成30年度までの総合相談実績の推移は、表B3-4-16のとおりである。また、城東支社、城南支社、多摩支社における、平成28年度から平成30年度までの経営相談実績の推移は、表B3-4-17のとおりである。

表 B3-4-16 総合相談実績(本社)の推移 (単位:件)

| 区分        | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 |
|-----------|--------|--------|--------|
| 総合相談延べ件数  | 13,493 | 14,329 | 14,304 |
| 利用事業者数延べ数 | 5,063  | 4,603  | 4,634  |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

表 B3-4-17 経営相談実績(支社合計)の推移 (単位:件)

| 区分        | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 |
|-----------|--------|--------|--------|
| 相談延べ件数    | 6,178  | 6,542  | 6,319  |
| 利用事業者数延べ数 | 1,847  | 1,893  | 2,086  |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

本社における総合相談事業に関して、どのような効果があったと測定しているか確認したところ、相談終了日当日に、相談事業者に対し満足度調査を実施し

ているとのことであった。そこで、平成 30 年度における相談に関し、満足度調査の結果を確認したところ、表 B3-4-18 のとおりであった。

表 B3-4-18 満足度調査の結果

| 利用事業者       | 方法           | 回答有無          | 回答         |
|-------------|--------------|---------------|------------|
| 本社<br>4,634 | 来社<br>2,872  | 回答あり<br>2,136 | 大変満足 1,297 |
|             |              |               | 満足 737     |
|             |              |               | 不満 38      |
|             |              |               | 大変不満 6     |
|             |              |               | 無回答 58     |
|             | 回答なし 736     | -             |            |
|             | 電話、メール 1,762 | -             | -          |
| 支社<br>2,086 | -            | -             | -          |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

中小企業振興公社としては、利用事業者数 4,634 件のうち、2,136 件の回答を得て、「大変満足」1,297 件 (60.7%)、「やや満足」737 件 (34.5%) と、合計で 95.2% が満足したという結果であったと認識しているとのことである。

ここで、本社における相談のうち、電話及びメールでの利用事業者と、支社における利用事業者について、満足度調査を実施しているか確認したところ、以下の回答を得た。

【中小企業振興公社の回答】

電話相談及びメール相談は、急ぎの回答を必要とする場合が多いため、相談者への迅速な対応を優先し、ヒアリングやアンケートによる満足度調査の実施は検討していない。

また、支社における相談事業に関しては、効果測定可能な満足度調査が実施できていないので、本社に準じた調査の実施を、今後検討する。

(意見 3-1-1) 総合相談窓口の満足度調査について

中小企業振興公社では、中小企業が直面する多種多様な経営課題に対応するため、ワンストップ総合相談窓口を本社に設け、中小企業診断士、社会保険労務士、弁護士、公認会計士等の専門家を配置して、経営・金融、法律、創業・会社設立、IT 関連、税務会計等の分野について、様々な相談に対応している。また、本社よりも小規模ではあるが、支社においても相談事業を行っている。

当該事業の効果測定として、満足度調査を実施しており、本社における来社での相談については、回収した満足度調査のうち、95.2% が「大変満足」、「満足」

と回答している。しかしながら、本社における来社以外の相談及び一部の支社での相談については、満足度調査を実施していない。

事業の効果測定という観点においては、偏った回答となることを避け、広く意見を入手することが望ましいと考える。

今後、満足度調査を実施する対象、範囲、頻度の妥当性を検討の上、調査を実施し、満足と回答しなかった利用事業者の回答内容を今後の相談窓口業務に活かされたい。

## 5. 中小企業振興公社の自主事業について

### (1) 中小企業会館の現行建築基準法への対応について

#### ① 中小企業会館の概要

中小企業会館は、表 B3-5-1 のとおり、中小企業振興公社が所有し、東京都中央区に所在する敷地面積 657 m<sup>2</sup>、延べ床面積 6,309 m<sup>2</sup>、地上 11 階地下 2 階建て、昭和 35 年 8 月竣工、築 59 年の建物施設である。

表 B3-5-1 中小企業会館の概要

| 所在地   | 敷地面積               | 建物面積                       |                              |
|---|--------------------|----------------------------|------------------------------|
| 東京都中央区銀座<br>2 丁目 10 番 18 号<br>(昭和 35 年 8 月開設) | 657 m <sup>2</sup> | 延べ 6,309 m <sup>2</sup>    |                              |
|   |                    | 鉄骨鉄筋コンクリート造地上 11 階地下 2 階建て |                              |
|   |                    | 1 階 583.30 m <sup>2</sup>  | 8 階 431.47 m <sup>2</sup>    |
|   |                    | 2 階 635.99 m <sup>2</sup>  | 9 階 415.53 m <sup>2</sup>    |
|   |                    | 3 階 635.99 m <sup>2</sup>  | 10 階 137.19 m <sup>2</sup>   |
|   |                    | 4 階 614.18 m <sup>2</sup>  | 11 階 58.34 m <sup>2</sup>    |
|   |                    | 5 階 562.31 m <sup>2</sup>  | 地下 1 階 639.40 m <sup>2</sup> |
|   |                    | 6 階 507.70 m <sup>2</sup>  | 地下 2 階 626.38 m <sup>2</sup> |
|   |                    | 7 階 461.28 m <sup>2</sup>  |                              |

(中小企業振興公社「平成 30 年度 事業報告書」及び不動産登記簿謄本より監査人が作成)

中小企業会館の貸付事業は、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」(以下「認定法」という。)における公益目的事業として認定を受けており、中小企業振興公社は、地下 1 階から 10 階までの各階について、主として非営利法人又は非営利団体に賃貸している。

また、8 階及び 9 階については、講堂及び会議室として時間貸ししており、企業の面接、会社説明会、各種会議のほか、入居企業及び団体の研修・セミナーなどに幅広く利用されている。平成 28 年度から平成 30 年度までの利用実績は、表 B3-5-2 のとおりである。

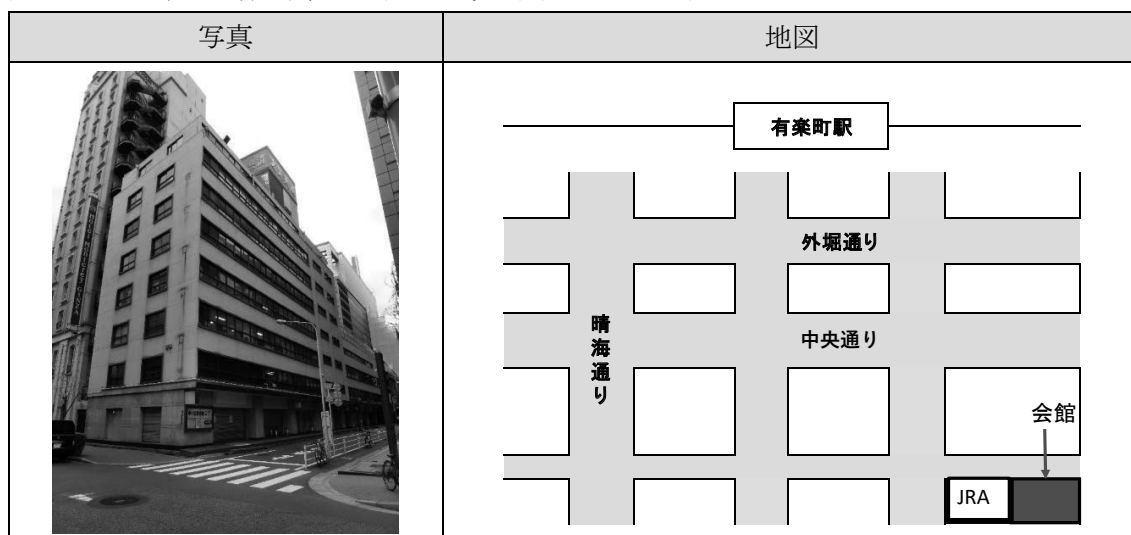
表 B3-5-2 中小企業会館講堂・会議室利用実績

| 施設  | 年度       | 利用可能日数 | 全館日中稼働率 | (参考) 夜間稼働率 |
|-----|----------|--------|---------|------------|
| 講堂  | 平成 28 年度 | 346 日  | 55.5%   | 47.8%      |
|     | 平成 29 年度 | 343 日  | 52.9%   | 39.6%      |
|     | 平成 30 年度 | 346 日  | 47.4%   | 28.7%      |
| 会議室 | 平成 28 年度 | 346 日  | 64.9%   | 18.0%      |
|     | 平成 29 年度 | 343 日  | 55.7%   | 16.2%      |
|     | 平成 30 年度 | 346 日  | 51.9%   | 13.1%      |

(中小企業振興公社「平成 30 年度 事業報告書」より監査人が作成)

なお、中小企業会館の外観の写真及び立地を示す地図は、図 B3-5-1 のとおりである。

図 B3-5-1 中小企業会館の建物の外観写真及び立地地図



(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

## ② 中小企業会館の現行建築基準法への対応について

中小企業会館は、昭和 35 年 8 月の竣工であり、竣工時の建築基準法等の旧法・旧規定の基準で合法的に建築されているが、その後の法令の改正や都市計画変更等により、以下のとおり、不適格な部分が生じている。

ア. 建築物の避難階以外の階がその建築物が 6 階以上の階でその階に居室を有するもの等の場合には、その階から避難階又は地上に通ずる 2 以上の直通階段を設けなければならないとされている。(建築基準法施行令第 121 条)



- イ. 地下階は機械排煙設備、地上階には排煙上有効な窓もなく、火災が発生した場合に避難上支障のある高さまで煙又はガスの降下が生じない建築物の部分定める建築基準法に定める告示の例外規定にも当たらない。(建築基準法施行令第126条の2、第126条の3及び平成12年建告第1436号)
- ウ. 火災時、消防隊の進入口となる非常用進入口又は代替進入口の規格に適合する窓等がない。

建築基準法は、原則として、「着工時」の法令や基準に適合することを要求しているため、既存不適格は、着工・完成後の法令の改正等、新たな規制ができた場合に生ずるものであり、そのまま使用しても直ちに違法というわけではないが、老朽化した施設及び各種設備の性能や安全を確保するためには、建物賃貸人としての安全配慮義務の観点からも、速やかな対応策の検討が求められる。

中小企業会館が寄附された当時の経緯を踏まえ、中小企業振興公社は都と連携しながら、今後の中小企業会館の在り方について速やかに検討に着手し、対応策を検討すべきである。

また、中小企業会館の講堂、会議室の利用実績が低下してきており、このことと建物の既存不適格問題との関係についても検討し、必要に応じてしかるべき対応をし、利用実績の向上に努めることが必要である。

#### (意見3-12) 中小企業会館の現行建築基準法への対応について

中小企業会館は、昭和35年8月の竣工時点においては、建築基準法等の法令に違反するところはなかったが、竣工後60年近く経過している現在においては、①二方向避難のための直通階段が設けられていないこと、②十分な排煙設備を有していないこと、③非常用進入口及び代替進入口がないことから、現行の建築基準法に対して既存不適格となっている。

建築基準法は、原則として、「着工時」の法令や基準に適合することを要求しているため、既存不適格は、着工・完成後の法令の改正等、新たな規制ができた場合に生ずるものであり、そのまま使用しても直ちに違法というわけではないが、老朽化した施設及び各種設備の性能や安全を確保するためには、建物賃貸人としての安全配慮義務の観点からも、速やかな対応策の検討が求められる。

中小企業会館が寄附された当時の経緯を踏まえ、中小企業振興公社は都と連携しながら、今後の中小企業会館の在り方について速やかに検討に着手し、対応策を検討すべきである。

また、中小企業会館の講堂、会議室の利用実績が低下してきており、このことと建物の既存不適格問題との関係についても検討し、必要に応じてしかるべき対応をし、利用実績の向上に努められたい。

## (2) 中小企業会館建物管理委託契約について

中小企業会館の建物管理に関する平成30年度から平成32(令和2)年度までの管理委託契約については、以下の特命理由により、A株式会社と随意契約を締結している。同社とは、途中、入札により他社と契約した平成24年度及び平成25年度を除いて、中小企業会館の管理運営事業を開始した平成元年度から契約を締結しており、平成30年度までで延べ28年間契約している。最近の契約内容、契約金額は、表B3-5-3のとおりである。

表 B3-5-3 中小企業会館管理委託契約の状況

(単位：千円)

| 契約年月日         | 契約先   | 契約内容                           | 金額(※)   |
|---------------|-------|--------------------------------|---------|
| 平成24年<br>4月1日 | B株式会社 | 平成24・25年度<br>中小企業会館建物管理委託契約    | 86,350  |
| 平成26年<br>4月1日 | A株式会社 | 平成26・27年度<br>中小企業会館建物管理委託契約    | 97,848  |
| 平成28年<br>4月1日 | A株式会社 | 平成28・29年度<br>中小企業会館建物管理委託契約    | 97,478  |
| 平成30年<br>4月1日 | A株式会社 | 平成30・31・32年度<br>中小企業会館建物管理委託契約 | 146,217 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

(注) 中小企業会館と秋葉原庁舎の建物管理を一体的に行っていたため、契約書記載の金額から中小企業会館に係る建物管理経費を抽出した金額を記載している。

※ 金額には、消費税及び地方消費税を含んでいる。

平成30年度の随意契約については、「特命理由書」に以下の理由が記載され、承認されている。「特命理由書」に記載された理由は、表B3-5-4のとおりである。

表 B3-5-4 平成 30・31・32 年度中小企業会館建物管理委託契約特命理由書（抜粋）

（理由 1）

中小企業会館は設備及び施設が老朽化（竣工後 57 年経過）しており、空調設備（冷温水発生機・空調機・エアコン・ポンプ等）は設置後、20 年以上を経過し、更新時期を迎えている。

また、衛生設備（小便器自動洗浄装置等）は修理部品等の調達が困難になってきており、突発的な事故がいつ起こるかわからない状況である。

建物利用者への影響を最小限にとどめるには、些細な異変を早期に発見し、大きな事故になる前に処置する必要がある。些細な異変を感知するには日々の点検や経過観察等で積上げた情報量や経験値による所が大きく、記録や引継ぎだけで対応できるものではない。

現業者は予防保全の観点から自主的に点検回数を増やし、清掃方法の工夫等、老朽化した施設の事故防止や不具合を事前に発見するための取組を積極的に行い、平成 26 年度の外部袖看板部の一部落下の危険性については、事前点検により発見し、対処している。

近年の代表的不具合

平成 26 年度 排水管改修工事（管閉塞によるトイレ使用不可）

平成 26 年度 外部袖看板撤去工事（老朽化による落下の恐れ）

平成 27 年度 小便器自動洗浄装置修繕工事（ピストンバルブ経年劣化により小便器使用不可）

平成 27 年度 講堂エアコン修繕工事（主要部品経年劣化により冷房不能）

平成 28 年度 空調機・ポンプ修繕工事（経年劣化により空調機異音・ポンプ漏水）

平成 28 年度 小便器自動洗浄装置修繕工事（ピストンバルブ経年劣化により小便器使用不可）

（理由 2）

中小企業会館は建築基準法の既存不適格部分が多数存在し、消防設備も古いタイプの設備が残っている。そのため、現代の一般的なビルとは異なる部分もあり、一度火災等が発生すると被害が拡大しやすく危険性が大きい。緊急時にはそれらの会館特有の事情を習熟した上で臨機応変に対応する必要がある。自然災害が多発し、いつどのような形で災害が起こるかわからない状況の昨今では、不慣れな知識不足では許されず、受託開始時点から建物内部の構造、設備の扱い方法、入居団体等の活動状況を熟知していなければ避難等に支障が生ずるおそれがあり、老朽化した施設及び各種設備の性能や安全を確保するためには、施設・設備の構造、機能、性能に熟知した業者に請け負わせる必要がある。

（中小企業振興公社作成資料より監査人が作成）

ここで、特命契約を締結することができる場合については、公益財団法人東京都中小企業振興公社財務規程（以下「財務規程」という。）第 68 条の 3 に以下の規定がある。

【（参考）財務規程（一部抜粋）】

（特別契約）

第 68 条の 3 次の各号の一に該当するときは、競争入札、複数見積契約及びプロポーザル方式によらず、単数見積により契約を締結することができる。ただし、いずれの場合も契約を締結しようとする相手方が暴力団関係者等と判明している場合を除く。

- (1) 緊急契約 緊急の必要により契約しなければならないとき。
- (2) 独占契約 特許及び著作権等の関係により、契約の相手方が一者に限定されるとき
- (3) 特定契約 予定価格が 1 件 30 万円未満のとき。
- (4) 次に掲げるものの一に該当するとき。
  - イ 競争入札又は複数見積契約に付することが不利と認められるとき。
  - ロ 時価に比して著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき。
  - ハ 官公庁、公法人又は公益法人と契約するとき。
  - ニ 競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき。
  - ホ 落札者が契約を締結しないとき。
  - ヘ 外国で契約をするとき。
  - ト 前各号に定めるもののほか、理事長が特に必要と認めたとき。

「特命理由書」によると、上記財務規程第 68 条の 3 第 1 項第 4 号のイに該当するとして、A 株式会社と随意契約を締結しているが、同条項は「競争入札又は複数見積契約に付することが不利と認められるとき。」であり、特命理由書前段に記載されている、施設が老朽化しており、突発的な事故がいつ起こるか分からない状況で、他の業者への引継ぎが困難であること及び既存不適格部分が多く他の業者では不測の事態に対応できないとの理由と、整合性が取れているか疑問である。

実際は、平成 24 年度及び平成 25 年度に、別の業者の落札により当該建物管理委託契約を締結しているが、当該業者の管理業務については、入居者及び中小企業振興公社から見て、十分な管理業務内容ではないという評価である。そのため、平成 26 年度から随意契約で、A 株式会社と管理委託契約を締結しているが、現行の財務規程上、上記の理由による随意契約を許容するに足る条項は存在し

ていない。当該業者以外に適当な契約者がいないことを理由として随意契約を行うことが必要であれば、財務規程の条項を見直すことが必要である。

なお、「特命理由書」に記載された既存不適格の状況の解消をすることが、第一義的には必要であることを付言する。

### (指摘 3-2) 中小企業会館建物管理委託契約における特命理由について

「特命理由書」によると、公益財団法人東京都中小企業振興公社財務規程（以下「財務規程」という。）第 68 条の 3 第 1 項第 4 号のイに該当するとして、現在契約している建物管理に係る業者（以下「現契約会社」という。）と随意契約を締結しているが、同条項は「競争入札又は複数見積契約に付することが不利と認められるとき」であり、特命理由書前段に記載されている、施設が老朽化しており、突発的な事故がいつ起こるか分からない状況で、他の業者への引継ぎが困難であること及び既存不適格部分が多く他の業者では不測の事態に対応できないとの理由と、整合性が取れているか疑問である。

実際は、平成 24 年度及び平成 25 年度に、別の業者の落札により当該建物管理委託契約を締結しているが、当該業者の管理業務については、入居者及び中小企業振興公社から見て、十分な管理業務内容ではないという評価である。そのため、平成 26 年度から随意契約で、現契約会社と管理委託契約を締結しているが、現行の財務規程上、上記の理由による随意契約を許容するに足る条項は存在していない。当該業者以外に適当な契約者がいないことを理由として随意契約を行うことが必要であれば、財務規程の条項を見直されたい。

### (3) 建物補修等積立資産について

中小企業振興公社は、中小企業会館の将来の補修等のために、平成 30 年度末において、19 億 8,497 万円の建物補修等積立資産を有している。建物補修等積立資産の平成 28 年度から平成 30 年度までの各事業年度の積立額及び取崩額は、表 B3-5-5 のとおりである。

表 B3-5-5 建物補修等積立資産の最近 3 年間の積立て・取崩しの状況

(単位：千円)

| 年度       | 前期末残高     | 当期積立額   | 当期取崩額 | 当期末残高     |
|----------|-----------|---------|-------|-----------|
| 平成 28 年度 | 1,748,101 | 100,923 | -     | 1,849,024 |
| 平成 29 年度 | 1,849,024 | 70,462  | -     | 1,919,487 |
| 平成 30 年度 | 1,919,487 | 65,491  | -     | 1,984,978 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B3-5-6 中小企業会館事業収支計算書

(単位：円)

| 科目            | 平成 28 年度    | 平成 29 年度    | 平成 30 年度    |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| I. 事業活動収支の部   |             |             |             |
| 1. 事業活動収入     |             |             |             |
| (1) 特定資産運用収入  |             |             |             |
| 建物補修等積立資産利息収入 | 4,868,466   | 149,345     | 342,314     |
| 特定資産運用収入計     | 4,868,466   | 149,345     | 342,314     |
| (2) 事業収入      |             |             |             |
| 中小企業会館事業収入    | 236,227,711 | 218,797,396 | 213,993,329 |
| 事業収入計         | 236,227,711 | 218,797,396 | 213,993,329 |
| (3) 雑収入       |             |             |             |
| 雑収入           | 0           | 0           | 0           |
| 雑収入計          | 0           | 0           | 0           |
| 事業活動収入計       | 241,096,177 |             | 214,335,643 |
| 2. 事業活動支出     |             |             |             |
| (1) 事業費支出     |             |             |             |
| 事業費支出         |             |             |             |
| 会議費支出         | 0           | 0           | 0           |
| 消耗品費支出        | 983,221     | 841,919     | 1,176,601   |
| 修繕費支出         | 493,776     | 1,278,130   | 1,232,262   |
| 旅費交通費支出       | 42,352      | 42,666      | 38,434      |
| 通信運搬費支出       | 379,894     | 504,104     | 451,355     |
| 支払手数料支出       | 143,264     | 124,738     | 141,894     |
| 保険料支出         | 690,499     | 608,819     | 612,078     |
| 役務費支出         | 250,460     | 497,920     | 5,250       |
| 広告宣伝費支出       | 239,760     | 0           | 0           |
| 什器備品費支出       | 0           | 0           | 178,200     |
| 助成金支出         | 1,200,000   | 1,200,000   | 1,200,000   |
| 光熱水料費支出       | 18,164,231  | 19,476,410  | 20,735,276  |
| 使用料及び賃借料支出    | 454,932     | 471,152     | 321,770     |
| 報償費支出         | 1,296,000   | 972,000     | 1,296,000   |
| 租税公課支出        | 37,941,772  | 35,732,421  | 37,813,637  |
| 研修費支出         | 13,500      | 0           | 0           |
| 会費支出          | 30,000      | 18,000      | 30,000      |
| 委託費支出         | 52,984,194  | 62,472,711  | 52,441,233  |

|                      |                    |                   |                   |
|----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| 工事請負費支出              | 0                  | 244,080           | 8,964,000         |
| 事業費支出計               | 115,307,855        | 124,485,070       | 126,637,990       |
| 管理費支出                |                    |                   |                   |
| 役員報酬支出               | 6,747,348          | 6,487,349         | 6,672,360         |
| 給料手当支出               | 13,414,876         | 13,812,690        | 12,159,004        |
| 福利厚生費支出              | 3,121,729          | 3,139,331         | 2,919,559         |
| 管理費支出計               | 23,283,953         | 23,439,370        | 21,750,923        |
| 事業費支出計               | 138,591,808        | 147,924,440       | 148,388,913       |
| 事業活動支出計              | 138,591,808        | 147,924,440       | 148,388,913       |
| 事業活動収支差額             | 102,504,369        | 71,022,301        | 65,946,730        |
| II. 投資活動収支の部         |                    |                   |                   |
| 1. 投資活動収入            |                    |                   |                   |
| (1) 特定資産取崩収入         |                    |                   |                   |
| 預り保証金返済積立資産取崩収入      | 3,167,100          | 1,850,160         | 3,065,200         |
| 預り敷金返済積立資産取崩収入       | 8,815,074          | 0                 | 455,748           |
| 特定資産取崩収入計            | 11,982,174         | 1,850,160         | 3,520,948         |
| (2) 預り保証金・敷金収入       |                    |                   |                   |
| 預り敷金収入（会館）           | 0                  | 0                 | 292,092           |
| 預り保証金・敷金収入計          | 0                  | 0                 | 292,092           |
| 投資活動収入計              | 11,982,174         | 1,850,160         | 3,813,040         |
| 2. 投資活動支出            |                    |                   |                   |
| (1) 特定資産取得支出         |                    |                   |                   |
| 退職給付引当資産取得支出         | 1,580,630          | 560,000           | 455,000           |
| <b>建物補修等積立資産取得支出</b> | <b>100,923,739</b> | <b>70,462,301</b> | <b>65,491,730</b> |
| 預り敷金返済積立資産取得支出       | 0                  | 0                 | 292,092           |
| 特定資産取得支出計            | 102,504,369        | 71,022,301        | 66,238,822        |
| (2) 預り保証金敷金返済支出      |                    |                   |                   |
| 預り保証金返済支出            | 3,167,100          | 1,850,160         | 3,065,200         |
| 預り敷金返済支出             | 8,815,074          | 0                 | 455,748           |
| 預り保証金敷金返済支出計         | 11,982,174         | 1,850,160         | 3,520,948         |
| 投資活動支出計              | 114,486,543        | 72,872,461        | 69,759,770        |
| 投資活動収支差額             | ▲ 102,504,369      | ▲ 71,022,301      | ▲ 65,946,730      |

|               |            |            |            |
|---------------|------------|------------|------------|
| III. 財務活動収支の部 |            |            |            |
| 1. 財務活動収入     |            |            |            |
| 財務活動収入計       | 0          | 0          | 0          |
| 2. 財務活動支出     |            |            |            |
| 財務活動支出計       | 0          | 0          | 0          |
| 財務活動収支差額      | 0          | 0          | 0          |
| IV. 予備費支出     | 0          | 0          | 0          |
| 当期収支差額        | 0          | 0          | 0          |
| 前期繰越収支差額      | 21,374,755 | 21,374,755 | 21,374,755 |
| 次期繰越収支差額      | 21,374,755 | 21,374,755 | 21,374,755 |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

建物補修等積立資産について、認定法第5条第9号に規定する「遊休財産」を算定するに当たり、遊休財産から除外される資産取得資金（同法施行規則第22条第3項第2号に規定する特定の財産の取得又は改良に充てるために保有する資金（当該特定の財産の取得に要する支出の額の最低額に達するまでの資金に限る。））として取り扱われている。

内閣府公益認定等委員会が公表している「公益認定等の運用について（公益認定等ガイドライン）」においては、資産取得資金について、資金の目的である財産を取得し、又は改良することが見込まれること及び取得又は改良の対象とその時期が具体的なものであることを要するとしているが、中小企業振興公社においては、現在のところ、将来実施すべき中小企業会館の改修、修繕の明確な計画が策定されていない。建物補修等積立資産の各事業年度の積立額は、上記のとおり、中小企業会館事業の収支計算書の当期収支差額が零となるように算定されており、将来の改修、修繕の計画に基づいて算定されたものとはなっていない。建物補修等積立資産については、今後の中小企業会館の在り方について速やかに検討に着手し、それと合わせて、対応策を検討すべきである。

また、中小企業会館事業については、認定法に規定する公益目的事業として認定を受けており、公益認定申請書においては、当該事業から得られた収益は、館内に設けたPRコーナーを活用した入居企業のPRをはじめ、中小企業支援のための各種事業に充てるとしているが、平成28年度から平成30年度までの3事業年度においては、当該事業から得られた利益（当期収支差額）については、建物補修等積立資産の原資となっており、公益認定申請書に記載された対応がされていない。



(指摘 3-3) 建物補修等積立資産に関する修繕計画の策定について

建物補修等積立資産について、資金の目的である財産を取得し、又は改良することが見込まれること及び取得又は改良の対象とその時期が具体的なものであることを要するとしているが、中小企業振興公社においては、現在のところ、将来実施すべき中小企業会館の改修、修繕の明確な計画が策定されていない。建物補修等積立資産の各事業年度の積立額は、中小企業会館事業の収支計算書の当期収支差額が零となるように算定されており、将来の改修、修繕の計画に基づいて算定されたものとはなっていない。建物補修等積立資産については、今後の中小企業会館の在り方について速やかに検討に着手し、それと合わせて、対応策を検討すべきである。

また、中小企業会館事業については、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律に規定する公益目的事業として認定を受けており、公益認定申請書においては、当該事業から得られた収益は、館内に設けた PR コーナーを活用した入居企業の PR をはじめ、中小企業支援のための各種事業に充てるとしているが、平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 事業年度においては、当該事業から得られた利益（当期収支差額）については、建物補修等積立資産の原資となっていることから、行政庁に提出する年次報告書に記載されたい。

## 6. 中小企業振興公社のガバナンスについて

### (1) 評議員会及び理事会の開催及び決議方法について

中小企業振興公社の平成30年度における評議員会及び理事会の開催日及び議題は、表 B3-6-1 及び表 B3-6-2 のとおりである。

表 B3-6-1 評議員会の開催状況

| 回             | 開催日            | 議決事項・報告事項   | 備考    |
|---------------|----------------|---|-------|
| 第1回<br>臨時評議員会 | 平成30年<br>6月1日  | (議決事項)<br>議案第1号 評議員1名の選任に関する件<br>議案第2号 理事2名の選任に関する件<br>議案第3号 監事1名の選任に関する件   | 決議の省略 |
| 定時評議員会        | 平成30年<br>6月28日 | (議決事項)<br>議案第1号 評議員1名の選任に関する件<br>議案第2号 平成29年度決算に関する件<br>議案第3号 理事1名の選任に関する件<br>(報告事項)<br>報告事項1 平成29年度事業報告について<br>報告事項2 経営改革プランについて<br>報告事項3 産業貿易センター浜松町館指定管理について |       |
| 第2回<br>臨時評議員会 | 平成30年<br>9月10日 | (議決事項)<br>議案第1号 評議員1名の選任に関する件   | 決議の省略 |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

表 B3-6-2 理事会の開催状況

| 回            | 開催日            | 議決事項・報告事項   | 備考    |
|--------------|----------------|---|-------|
| 第1回<br>臨時理事会 | 平成30年<br>5月25日 | (議決事項)<br>議案第1号 評議員会の決議の省略及び目的である事項の決定について                      | 決議の省略 |
| 第1回<br>定時理事会 | 平成30年<br>6月13日 | (議決事項)<br>議案第1号 平成29年度事業報告及び決算に関する件<br>議案第2号 平成30年度収支予算の補正に関する件 |       |

|              |                 |  |       |
|--------------|-----------------|--|-------|
|              |                 | 議案第3号 定時評議員会の日時及び場所並びに目的である事項等に関する件<br>(報告事項)<br>報告事項1 理事長及び専務理事の職務執行状況報告について  |       |
| 第2回<br>臨時理事会 | 平成30年<br>6月18日  | (議決事項)<br>議案第1号 定時評議員会の目的である事項の追加及び評議員候補者の決定に関する件  | 決議の省略 |
| 第3回<br>臨時理事会 | 平成30年<br>8月24日  | (議決事項)<br>議案第1号 評議員会の決議の省略及び目的である事項の決定について   | 決議の省略 |
| 第4回<br>臨時理事会 | 平成30年<br>12月10日 | (議決事項)<br>議案第1号 職員就業規程の改正に関する件<br>議案第2号 職員給与規程の改正に関する件   | 決議の省略 |
| 第5回<br>臨時理事会 | 平成31年<br>1月11日  | (議決事項)<br>議案第1号 平成30年度事業計画の変更及び収支予算の補正に関する件  | 決議の省略 |
| 第2回<br>定時理事会 | 平成31年<br>3月27日  | (議決事項)<br>議案第1号 平成30年度収支予算の補正に関する件<br>議案第2号 平成31年度事業計画及び収支予算に関する件<br>議案第3号 業務処理規程の改正に関する件<br>議案第4号 職員就業規程の改正に関する件<br>議案第5号 内部統制体制の整備に関する件<br>議案第6号 常勤の理事の報酬額の決定に関する件<br>議案第7号 評議員会の決議の省略及び目的である事項の決定に関する件<br>追加議案 事務局長の任免に関する件<br>(報告事項)<br>報告事項1 理事長及び専務理事の職務執行状況について |       |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

上記のとおり、評議員会及び理事会について、臨時評議員会及び臨時理事会の全てについて、会議体としての会議は開催されず、いわゆる持ち回りにより決議がされている。その決議方法については、定款第 36 条第 2 項において、「前項の規定にかかわらず、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般法」という。）第 197 条において準用する同法第 96 条の要件を満たしたときは、理事会の決議があったものとみなす。」と規定している。一般法第 96 条は、理事会設置一般社団法人は、理事が理事会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき、理事（当該事項について議決に加わることができるものに限る。）の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたとき（監事が当該提案について異議を述べたときを除く。）は、当該提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす旨を、定款で定めることができると規定しており、臨時理事会の決議方法が、法令及び定款に違反していることはない。

また、一般法第 194 条においては、理事が評議員会の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき、評議員（当該事項について議決に加わることができるものに限る。以下同じ。）の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の評議員会の決議があったものとみなすとしており、臨時評議員会の決議方法についても、法令及び定款に違反していることはない。

しかし、臨時理事会の決議事項の中には、事業計画の変更及び収支予算の補正に関する件等、法人の重要事項の審議内容が含まれており、それらが全て決議省略の取扱いとなっていることは、法人ガバナンスの観点から疑問である。

また、評議員会は、一般法及び定款第 16 条において、次の事項について専決決議する、公益財団法人における最高意思決定機関である。

- ① 評議員の選任又は解任
- ② 理事、監事及び会計監査人の選任及び解任
- ③ 理事及び監事の報酬等の額
- ④ 貸借対照表及び損益計算書（正味財産増減計算書）並びにこれらの附属明細書、財産目録並びにキャッシュ・フロー計算書の承認
- ⑤ 定款の変更
- ⑥ 残余財産の処分
- ⑦ 基本財産の処分又は除外の承認

⑧ その他評議員会で決議するものとして法令又はこの定款で定められた事項

臨時評議員会において、評議員の選任、監事の選任議案が審議されているが、これは法人の最高議決機関の構成員等の決定という重要事項の審議である。評議員等の選任にかかわる関係団体の人事異動の時期は様々であり、任期満了前の辞任もあることから、評議員選定の都度、評議員会を開催することは、機動的かつ柔軟な法人運営を阻害するという事情は理解するものの、決議の省略による議決方法については、抑制的に用いるべきである。

(意見 3-13) 評議員会及び理事会の開催及び決議方法について

中小企業振興公社の平成 30 年度の臨時評議員会及び臨時理事会については、その全てにおいて、決議の省略（持ち回り審議）の取扱いとなっている。

しかし、臨時理事会の決議事項の中には、事業計画の変更及び収支予算の補正に関する件等、法人の重要事項の審議内容が含まれており、それらが全て決議省略の取扱いとなっていることは、法人ガバナンスの観点から疑問であることから、原則として理事会を開催されたい。

臨時評議員会においては、評議員の選任、監事の選任議案が審議されているが、これは法人の最高議決機関の構成員等の決定という重要事項の審議である。評議員等の選任にかかわる関係団体の人事異動の時期は様々であり、任期満了前の辞任もあることから、評議員選定の都度、評議員会を開催することは、機動的かつ柔軟な法人運営を阻害するという事情は理解するものの、決議の省略による議決方法については、抑制的に用いるべきであり、今後の運用方法について検討されたい。

(2) 監事監査の実効性について

中小企業振興公社の監事の 1 名は、従来から、産業労働局産業企画担当部長が就任することとなっている。平成 30 年 3 月 31 日現在の当該監事は、同担当部長の人事異動に伴い、平成 30 年 6 月 1 日開催の臨時評議員会の決議に基づき、後任の担当部長が選任され、現在の監事に変更となっているが、新任監事が、同年 6 月 4 日付けで、理事長あての監事監査報告書を提出している。

監事は、理事の職務の執行を監査し、監査報告を作成する義務があり、そのために、監事は、いつでも、理事及び使用人に対して事業の報告を求め、又は法人の業務及び財産の状況の調査をする権限を有する。監事は、理事が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款

に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を理事会に報告する義務を有するものである。

産業労働局と中小企業振興公社との関係から、監事に産業労働局産業企画担当部長が就任する理由については理解できるが、後任の監事はその職責と責任のもとに監査報告を行うに当たり、十分な監査期間を確保できる選任時期となるよう、評議員会決議の時期に関する配慮が必要である。

#### (意見 3-14) 監事監査の実効性について

中小企業振興公社の監事の 1 名は、従来から、産業労働局産業企画担当部長が就任することとなっている。平成 30 年 3 月 31 日現在の当該監事は、同担当部長の人事異動に伴い、平成 30 年 6 月 1 日開催の臨時評議員会の決議に基づき、後任の担当部長が選任され、現在の監事に変更となっているが、新任監事が、同年 6 月 4 日付けで、理事長あての監事監査報告書を提出している。

産業労働局と中小企業振興公社との関係から、監事に産業労働局産業企画担当部長が就任する理由については理解できるが、後任の監事はその職責と責任のもとに監査報告を行うに当たり、十分な監査期間を確保できる選任時期となるよう、評議員会決議の時期に関して配慮されたい。

#### (3) 情報セキュリティの強化について

中小企業振興公社では、毎年度、情報セキュリティ対策の向上に資することを目的として、情報セキュリティ内部監査を実施している。具体的には、情報セキュリティ対策の実施状況について、情報セキュリティ関連基準等に準拠して適切に業務が遂行されているかを評価し、問題点があれば指摘するとともに、改善に向けての検討、助言を行っている。

平成 30 年度に実施された情報セキュリティ内部監査報告書を閲覧したところ、監査手続、監査結果の概要は、表 B3-6-3 及び表 B3-6-4 のとおりであった。

表 B3-6-3 情報セキュリティ内部監査の監査手続

|           |  |
|-----------|--|
| ア 監査技法    | 自己点検結果の閲覧（レビュー）を行う。問題がある可能性が発見された場合は、該当部署にヒアリングを行う。              |
| イ 監査手続の順序 |  |
| ①指摘事項の検出  | 個人自己点検と部署自己点検の点検結果から、情報セキュリティ関連規程が遵守されているかを確認する。指摘すべき事項があれば検出する。 |

|              |   |
|--------------|---|
| A 個人自己点検     | 点検結果から重要事項について不適切な回答をした回答者を抽出して、原因と対策を検討した後、監査人若しくは監査補助者がコメントを付与する。                 |
| B 部署自己点検     | 点検結果のコメントについて、指摘すべき事項が見つかった場合は原因と対策を検討した後、監査人若しくは監査補助者がコメントを付与する。                   |
| ②各課へのフィードバック | 指摘事項を課ごとに内容をまとめ、各課の情報セキュリティ責任者（課長級職員）にフィードバックする。フィードバック後、30日以内に課内で必要な処置が取られたかを確認する。 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

表 B3-6-4 情報セキュリティ内部監査の監査結果（個人自己点検、部署自己点検）

| 個人自己点検 |  |      |        |
|--------|--|------|--------|
| No.    | 点検内容   | 指摘件数 | 前期指摘件数 |
| 1      | 実施手順書に定められた方法で業務処理を行いましたか                        | 7件   | 9件     |
| 2      | 情報セキュリティ上の問題を起こした際は、初動マニュアル等、定められたルールに従い報告をしましたか | 1件   | 1件     |
| 3      | 重要な書類やCDなどを廃棄する場合は、シュレッダーにかけるなど、適切な処分をしていますか     | 2件   | 2件     |
| 4      | パスワードを他人が見えるような場所に貼らないなどのように、他人にわからないように管理していますか | 1件   | 4件     |
| 5      | 外部へメールを送信する際は、ダブルチェックを徹底していますか                   | 24件  | 26件    |
| 6      | 不信なメールの添付ファイル、本文中のリンクには注意を払い、適切に処理しましたか          | 1件   | 3件     |

| 部署自己点検 |                    |      |                       |
|--------|--------------------|------|-----------------------|
| No.    | 点検内容               | 指摘件数 | 指摘内容                  |
| 1      | 実施手順書等、部署内規則への準拠   | 2件   | 実施手順書の更新・追加・周知が不十分    |
| 2      | 共有フォルダ（公社文書）管理について | 4件   | 不要ファイルの削除が不十分         |
| 3      | 部署内の周知・徹底活動について    | 3件   | 10の基本ルール、実施手順書の周知が不十分 |

(中小企業振興公社作成資料より監査人が作成)

情報セキュリティ内部監査の結果は、各課へフィードバックし、各課で実施した対応内容を提出させ、適切に対応されたかを確認しているものの、指摘件数は一定程度発生している。

(意見 3-15) 情報セキュリティの強化について

中小企業振興公社では、毎年度、情報セキュリティ対策の向上に資することを目的として、情報セキュリティ内部監査を実施している。情報セキュリティ内部監査の結果は、各課へフィードバックし、各課で対応した内容を提出させ、適切に対応されたかを確認している。

平成 30 年度の指摘件数は、平成 29 年度より減少しているものの、一定数、発生している。特に、委嘱者や非常勤嘱託職員に対する指摘が多いとのことであるが、セキュリティ事故が発生した場合には、中小企業振興公社の責任となることから、より実効性のある研修やマニュアル配布など、対策を講じられたい。

(4) 基金に関する開示について

中小企業振興公社が都から委託を受けて実施している中小企業支援事業のうち、助成金事業については、都が中小企業振興公社に資金を出えんし、中小企業振興公社は、当該資金を「基金」として受け入れ、管理している。平成 31 年 3 月 31 日現在の基金は、表 B3-6-5 のとおりである。

表 B3-6-5 中小企業振興公社における基金 (平成 31 年 3 月 31 日現在)

(単位：千円)

| 科目                   | 残高        |
|----------------------|-----------|
| 技術革新基金資産             | 976,750   |
| ものづくり企業グループ高度化支援基金資産 | 68,056    |
| 商店街起業支援基金資産          | 4,020     |
| 先進的防災技術実用化支援基金資産     | 634,718   |
| 次世代創出基金資産            | 3,012,475 |
| 成長産業分野海外展開支援基金資産     | 63,629    |
| 創業活性化特別支援基金資産        | 9,022,312 |
| ASEAN 展開サポート事業基金資産   | 78,045    |
| 中小企業世界発信プロジェクト基金資産   | 615,323   |
| 新経営力強化基金資産           | 1,668,548 |
| 中小企業新サービス創出基金資産      | 627,019   |
| 医療機器産業参入促進基金資産       | 1,419,202 |



|                      |            |
|----------------------|------------|
| 地域の魅力創出基金資産          | 725,351    |
| 商店街起業承継基金資産          | 257,719    |
| 危機管理対策促進基金資産         | 319,715    |
| 革新的事業展開設備投資支援基金資産    | 7,763,588  |
| 市場開拓助成基金資産           | 164,568    |
| サービス産業データ利活用促進支援基金資産 | 20,000     |
| 合計                   | 27,441,040 |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

中小企業振興公社は、基金を流動資産として会計処理するとともに、資金は都からの預り金であり、中小企業振興公社は中小企業に資金を助成する責務があることを示すために、基金と同額を流動負債たる見返負債として計上している。

中小企業振興公社は、決算期後1年以内に基金を中小企業に助成する事業計画であるために、見返負債を流動負債に計上し、それとの対応で「基金」についても「流動資産」に計上しているが、公益法人会計基準の運用指針においては、特定の目的のために積み立てている資産については、固定資産の部の特定資産として開示することが示されている。また、基金は、助成事業のみに用途が限定されていることから、キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲からは除外されており、「基金」も含めた流動資産に計上されている現金及び預金と、キャッシュ・フロー計算書の資金の金額が大きく乖離しており、財務諸表の利用者から見た資金の流動性の判断に誤解を生じさせるおそれがある。

また、「基金」を固定資産たる特定資産として開示することにより、財務諸表の利用者に対して以下の情報を提供することになり、財務内容の明瞭開示にもつながると考えられる。

- ① 財務諸表に対する注記における「基本財産及び特定資産の増減」及び「基本財産及び特定資産の財源」に基金の増減及び財源が開示されることとなるため、財務諸表の利用者に「基金」の受入れ及び助成実績を明瞭に示すことになる。
- ② キャッシュ・フロー計算書において、基金の増減が、投資活動のキャッシュ・フローに総額で開示されるために、「基金」の受入れ及び助成実績を明瞭に示すことになる。

「基金」の開示について、流動負債として処理された見返負債との対応を重視して流動資産に計上するという考え方は、全く否定するものではないが、見返負債が全て1年以内に解消されるとは限らないことから、見返負債を固定負債に、

「基金」を固定資産たる特定資産として処理することを、上記理由に基づき検討すべきである。

(意見3-16) 基金に関する開示について

中小企業振興公社は、「基金」を流動資産として会計処理するとともに、同額を流動負債たる見返負債として計上している。

公益法人会計基準の運用指針においては、特定の目的のために積み立てている資産については、固定資産の部の特定資産として開示することが示されている。また、基金は、助成事業のみに用途が限定されていることから、キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲からは除外されており、「基金」も含めた流動資産に計上されている現金及び預金と、キャッシュ・フロー計算書の資金の金額が大きく乖離しており、財務諸表の利用者から見た資金の流動性の判断に誤解を生じさせるおそれがある。

また、「基金」を固定資産たる特定資産として開示することにより、財務諸表の利用者に対して以下の情報を提供することになり、財務内容の明瞭開示にもつながると考えられる。

- ① 財務諸表に対する注記における「基本財産及び特定資産の増減」及び「基本財産及び特定資産の財源」に基金の増減及び財源が開示されることとなるため、財務諸表の利用者に「基金」の受入れ及び助成実績を明瞭に示すことになる。
- ② キャッシュ・フロー計算書において、基金の増減が、投資活動のキャッシュ・フローに総額で開示されるために、「基金」の受入れ及び助成実績を明瞭に示すことになる。

「基金」の開示について、流動負債として処理された見返負債との対応を重視して流動資産に計上するという考え方は、全く否定するものではないが、見返負債がすべて1年以内に解消されるとは限らないことから、見返負債を固定負債に、「基金」を固定資産たる特定資産として処理することについて、上記理由に基づいて検討されたい。

(5) 中小企業会館事業の損益の適正な算定について

中小企業振興公社は、事業別の損益計算書(正味財産増減計算書)を作成して、経営管理の資料として活用している。そのうち、中小企業会館事業の平成28年度から平成30年度までの損益計算書(正味財産増減計算書)は、表B3-6-6のとおりである。

表 B3-6-6 中小企業会館事業の損益計算書(正味財産増減計算書)

(単位:円)

|          | 平成28年度      | 平成29年度      | 平成30年度      |
|----------|-------------|-------------|-------------|
| 1 経常増減の部 |             |             |             |
| (1) 経常収益 |             |             |             |
| 特定資産運用益  | 4,868,466   | 149,345     | 342,314     |
| 事業収益     | 236,227,711 | 218,797,396 | 213,993,329 |
| 計        | 241,096,177 | 218,946,741 | 214,335,643 |
| (2) 経常費用 |             |             |             |
| 事業費      |             |             |             |
| 役員報酬     | 6,747,348   | 6,487,349   | 6,672,360   |
| 給料手当     | 13,414,876  | 13,812,690  | 12,159,004  |
| 福利厚生費    | 3,121,729   | 3,139,331   | 2,919,559   |
| 減価償却費    | 5,541,034   | 5,097,532   | 4,831,876   |
| 消耗品費     | 983,221     | 841,919     | 1,176,601   |
| 修繕費      | 493,776     | 1,278,130   | 1,232,262   |
| 支払助成金    | 1,200,000   | 1,200,000   | 1,200,000   |
| 光熱水料費    | 18,164,231  | 19,476,410  | 20,735,276  |
| 報償費      | 1,296,000   | -           | 1,296,000   |
| 租税公課     | 37,941,772  | 35,732,421  | 37,813,637  |
| 委託費      | 52,984,194  | 62,472,711  | 52,441,233  |
| 工事費      | -           | 244,080     | 8,964,000   |
| その他      | 3,825,291   | 3,799,399   | 2,233,981   |
| 計        | 145,713,472 | 153,581,972 | 153,675,789 |
| 当期経常増減額  | 95,382,705  | 65,364,769  | 60,659,854  |

(中小企業振興公社「平成30年度 事業報告書」より監査人が作成)

中小企業会館事業における損益計算書（正味財産増減計算書）の経常費用のうち、役員報酬について、専務理事の報酬の約2分の1を当該事業に配賦しているが、その根拠が明確にされていない。平成30年度において、専務理事の報酬の総額については、その約2分の1の6,672,360円を中小企業会館事業に、約2分の1の5,784,936円を公社管理運営業務事業に配賦しており、その他の事業には配賦されておらず、その配賦基準が客観的に合理的であるか疑問である。当該事業から得られた利益が適切に使用されることが、公益目的事業としての認定のための要件とした場合には、その利益が適切に算定されたものであることが必要であり、その観点からも、現状の費用の配賦基準が妥当であるかどうかについて、見直しが必要である。

（意見3-17）中小企業会館事業の損益の適正な算定について

中小企業会館事業は、不動産賃貸借事業であり、法人税法第2条第13項の収益事業に該当するが、中小企業団体の相互連携と中小企業の活動を支援し、もって中小企業の事業の活性化、地域社会の振興に資することを目的として位置付けられ、また、当該事業から得られた収益は、館内に設けられたPRコーナーを活用した入居企業等のPRをはじめ、中小企業支援のための各種自主事業に充当するとして、公益目的事業として認定を受けている。

中小企業会館事業における損益計算書（正味財産増減計算書）の経常費用のうち、役員報酬について、専務理事の報酬の約2分の1を当該事業に配賦しているが、その根拠が明確にされていない。専務理事の報酬の総額については、その約2分の1の6,672,360円を中小企業会館事業に、約2分の1の5,784,936円を公社管理運営業務事業に配賦しており、その他の事業には配賦されておらず、その配賦基準が客観的に合理的であるか疑問である。当該事業から得られた利益が適切に使用されることが、公益目的事業としての認定のための要件とした場合には、その利益を適切に算定することが必要であり、その観点からも、現状の費用の配賦基準が妥当であるかどうかについて見直しが必要である。

公益目的事業は、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第5条の規定により、収支相償であることが求められている。不適切な費用の配賦により、当該事業の利益が過少に表示されている場合には、収支相償の規定を念頭においての対応との疑念を持たれるおそれもある。また、費用の適正な配賦がなされて初めて、各事業の損益計算が適正になされ、事業ごとの損益計算の数値が経営管理に使用できる。

上記の観点から、役員報酬のみならず経費の事業別損益への配賦が、合理的な配賦基準に基づいて行われているかどうかについて見直されたい。

#### IV 地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターの経営管理について

##### 1. 機器の利用状況の把握について

都産技研では、都内中小企業等のために、中小企業では導入が困難な各種試験機器を用意し、貸出しを行っている。

平成 28 年度から平成 30 年度における、機器利用及び依頼試験のための機器等購入額は、表 B4-1-1 のとおりである。

表 B4-1-1 機器利用及び依頼試験のための機器購入額

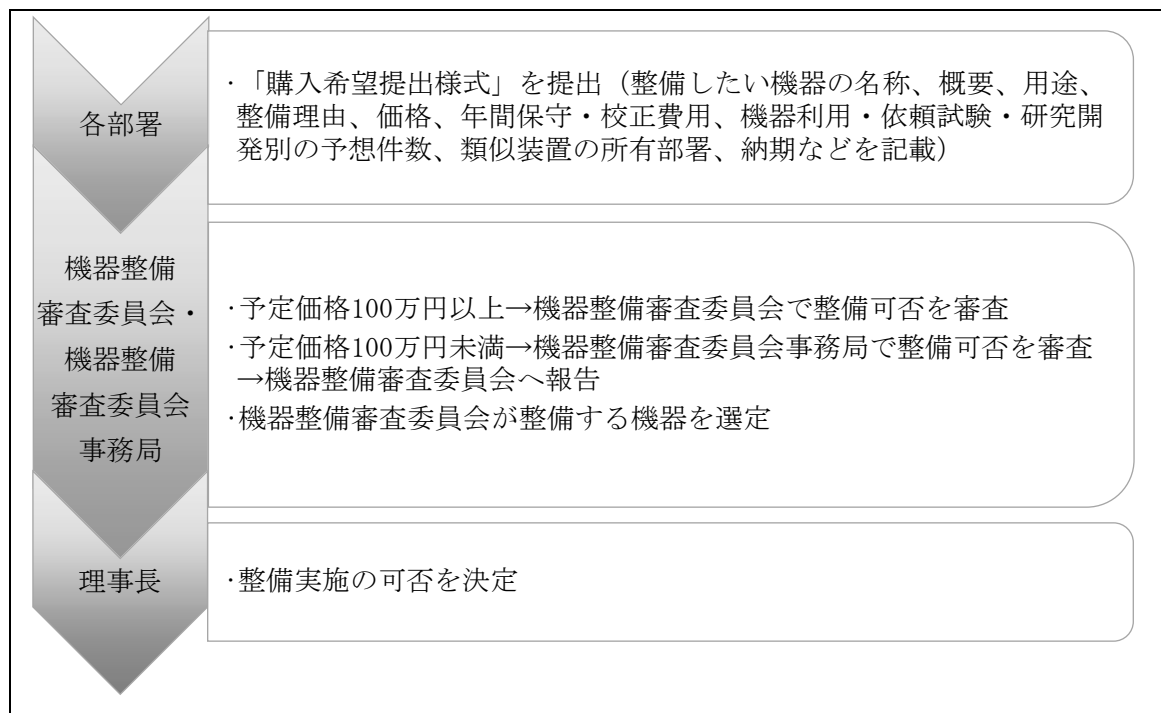
(単位：千円)

| 機器購入額 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-------|----------|----------|----------|
| 機器利用  | 107,519  | 293,075  | 92,531   |
| 依頼試験  | 185,268  | 115,257  | 68,223   |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

毎年度、1～4 億円の機器を購入していることが分かる。ここで、都産技研における機器整備の流れは、図 B4-1-1 のとおりである。

図 B4-1-1 機器整備の流れ



(都産技研作成資料より監査人が作成)

各部署が作成する購入希望提出様式のうち、類似装置の所有部署については、購入希望部署が、機器管理システムや都産技研ホームページの機器・設備検索で、調査・確認することとなっている。

図 B4-1-2 機器管理システムの検索画面

機器管理システム

検索条件:

- 組織・担当: [ ] 担当者のみで検索
- 登録日: 2019/04/01 から 2020/03/31 まで
- 機器カルテ番号: EKT [ ] から EKT [ ] まで
- 機器名: [ ] 含む

検索対象:  削除データの検索

機器購入申請:  有  無  すべて

廃棄状態:  未  済  すべて

| 選択                       | 機器カルテ番号<br>出払番号 | 登録日<br>組織                 | 機器名       | 廃棄 |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|-----------|----|
| <input type="checkbox"/> | EKT190001       | 2019/04/09<br>実証試験セクター    | 大型冷熱衝撃装置  | 未  |
| <input type="checkbox"/> | EKT190002       | 2019/04/09<br>実証試験セクター    | 大型冷熱衝撃装置  | 未  |
| <input type="checkbox"/> | EKT190003       | 2019/04/09<br>実証試験セクター    | 中型冷熱衝撃装置  | 未  |
| <input type="checkbox"/> | EKT190004       | 2019/04/09<br>実証試験セクター    | 中型冷熱衝撃装置  | 未  |
| <input type="checkbox"/> | EKT190005       | 2019/04/11<br>デザイン・技術グループ | 装置型傾斜計測装置 | 未  |
| <input type="checkbox"/> | EKT190006       | 2019/04/15<br>技術実所        | 分光分析装置    | 未  |
|                          | EKT190007       | 2019/04/15                |           |    |

(都産技研作成資料より抜粋)

図 B4-1-3 機器・設備検索画面

機器・設備検索

都産技研が保有する試験・研究設備をキーワード、分類、対象、利用目的、設置場所から探せます。

キーワード: [ ]

AND検索  OR検索

分類:

- A: 分析・評価
  - 構造分析
  - 物性測定
  - 疲労性評価
  - バイオ
- B: 非破壊検査
- C: 顕微鏡
  - 超音電子顕微鏡
  - マイクロスコップ
  - その他
- D: 撮写・顕微・表示機
  - 顕微
  - 顕微
  - 表示機
- E: 電気計測・電気安全
  - 電源・負荷・電圧計測
  - 材料・インピーダンス測定
  - 電子計測
  - 電気安全・高電圧試験
  - 電気標準・校正、その他
- F: EMC
- G: 形状計測・カメラ
  - 寸法・形状計測
  - カメラ
- H: 放射線
- I: 機械
  - 機械評価
  - 加工・試作
- J: 電気印・信託機器・冷熱衝撃
  - 信託機器
  - 冷熱衝撃
  - 電気印・信託、その他
- K: 強度・硬さ・振動・衝撃
  - 強度・衝撃
  - 硬さ・摩耗
  - 振動
  - 耐久性
- L: 耐熱・耐光・耐食
  - 耐熱性・耐光性
  - 耐食性
- M: 加工機・造形機
  - 加工機
  - 造形機
- N: 半導体製造・MEMS加工
- O: デザイン・シミュレーション・設計支援ツール
  - デザイン
  - シミュレーション・設計支援

(都産技研ホームページより一部抜粋)

そこで、機器管理システム及び機器・設備検索が、適時に更新されているか確認した。

まず、機器を購入した際には、購入部署が機器管理システム及び機器・設備検索への登録を行い、財務会計課が財務会計システムへの資産登録を行う。財務会計課の資産登録情報は経営企画室に伝達され、経営企画室が資産登録情報を機器管理システムへ登録する。そして、年に1回、経営企画室から購入部署に登録確認の依頼を行っている。

このように、機器管理システム及び機器・設備検索については、購入部署による登録漏れがあった場合に、適時に更新されていない可能性がある。

#### (意見4-1) 機器管理システム及び機器・設備検索の登録について

都産技研では、中小企業では導入が困難な試験機器を整備し、機器利用や依頼試験を行っている。機器の購入に関しては、購入希望部署が「購入希望提出様式」を作成し、機器整備審査委員会において購入の可否を判断している。購入希望提出様式には、類似装置の有無を記載することとなっており、購入希望部署の研究員は、機器管理システム及び都産技研ホームページの機器・設備検索画面を調査・確認している。

都産技研においては、機器を購入した際には、購入部署が機器管理システム及び機器・設備検索に登録するとともに、財務会計課が財務会計システムへ資産登録を行い、経営企画室が資産登録情報を機器管理システムに登録する。機器管理システム及び機器・設備検索への登録については、年に1回、経営企画室から購入部署へ、登録確認の依頼を行っている。このため、購入部署による登録漏れがある場合には、類似装置の調査確認が適切に行えないおそれがある。

効率的かつ精度よく機器の購入を検討するためにも、機器管理システム及び機器・設備検索に、適時に登録することが望まれる。

また、都産技研ホームページの機器・設備検索は、利用者である中小企業等が試験機器を検索する際に利用する画面であることから、登録漏れの確認を適時に実施されたい。

表 B4-1-1 のとおり、都産技研では多額の機器等を購入していることから、それぞれの機器の稼働目標や利用状況を設定しているか、また、機器別の収支を把握しているか確認したところ、以下のような回答を得た。

【都産技研の回答】

依頼試験や機器利用の支援事業では、利用料金を試験項目ごとの単価の積算により算定している。通常、依頼試験等は複数の機器を用いて実施するため、この単価の内訳として、それぞれの機器の取得価額等の要素が含まれているが、現行システムでは試験項目ごとの利用状況は集計可能なものの、各機器の寄与割合を算出することができないため、機器別の利用回数・稼働率及び収支の情報が得られない。

(意見 4 - 2) 機器の利用状況の把握について

都産技研では、中小企業の機器利用や依頼試験のために、中小企業では導入が困難な試験機器を整備している。機器の購入時には、機器の予想利用回数、予想収益金額が、購入の意思決定の一つの要素となっている。

機器利用に関しては、機器別の利用回数を把握しているものの、依頼試験に関しては、一つの試験で複数の機器を利用することも多いことから、試験項目別の試験の実施回数しか把握しておらず、機器別の利用回数は把握していない。そのため、機器の利用目標と実績の比較も行っていない。

今後、機器購入時の予想利用回数と実際の回数を把握するなど、不要な機器の購入を行っていないか事後的なモニタリングを行うとともに、機器購入に当たっての判断や、利用率が低い機器の利用促進の検討に役立てるため、機器別に利用状況を把握することを検討されたい。



## 2. 機器利用及び依頼試験の料金算定方法について

都産技研では、中小企業が利用可能な様々な試験機器を用意し、有料で貸出しを行っている。また、中小企業の依頼に基づき有料で試験を行い、証明書を発行する事業を行っている。

そこで、機器利用及び依頼試験の料金の算定方法について確認したところ、それぞれ以下のとおりであった。

### 【機器の利用料金の算定方法】

#### (1) 単価の基礎額

①人件費：受付、準備・説明、清掃・調整にかかる時間から算出

②減価償却費：機器取得価額を基礎として以下の算式で算出

$$\text{(機器の取得価額} \times 0.9 / \text{耐用年数)} / \text{年間使用時間}$$

耐用年数：5年

年間使用時間：前年度の総営業時間

③機器の保守校正費：保守校正費を年間使用時間で除し、時間当たりとした金額

④機器の修繕費：取得金額の 4/1000（年間補修率）を年間使用時間で除し、時間当たりとした金額

⑤光熱水費：機器使用時の使用料実費

⑥消耗品費：機器使用時の実費

⑦その他経費：申込書や請求書発行にかかる用紙印刷代等

#### (2) 一般料金と中小企業料金の算定

中小企業料金算定方法：人件費を 1/2 として算出

#### (3) その他

人件費単価、年間使用時間、光熱水費（電気料、ガス料、水道料）については、単価作成時の前年度の実績値を用いる。

### 【依頼試験の料金の算定方法】

#### (1) 単価の基礎額

①人件費：受付、準備、試験、データ整理、成績書等発行にかかる時間から算出

②減価償却費：機器取得価額を基礎として以下の算式で算出

$$\text{(機器の取得価額} \times 0.9 / \text{耐用年数)} / \text{年間使用時間}$$

耐用年数：5年

年間使用時間：前年度の総営業時間

③機器の修繕費：取得金額の 4/1000（年間補修率）を年間使用時間で除し、時間当たりとした金額

- ④機器の保守校正費：保守校正費を年間使用時間で除し、時間当たりとした金額
  - ⑤賃金、旅費：試験を都産技研外で実施する場合など（通常0※現状は使用した項目なし）
  - ⑥印刷製本費：申込書や請求書、成績証明書等成果物発行にかかる用紙印刷代等
  - ⑦光熱水費：試験時にかかる電気、ガス、水道費実費
  - ⑧その他経費：試験にかかる消耗品費等の実費
- (2)一般料金と中小企業料金の算定  
中小企業料金算定方法：人件費を1/2として算出
- (3)その他  
人件費単価、年間使用時間、光熱水費（電気料、ガス料、水道料）については、単価作成時の前年度の実績値を用いる。  
また、試験に複数機種を使用する場合、並列で使用するのか、直列で使用するのか等から、償却費は調整して算出している。

上記の機器利用及び依頼試験の料金算定方法における減価償却費について見ると、機器の取得価額に0.9を乗じていることが分かる。当該理由について質問したところ、過年度において、法人税法で定められた定額法による減価償却費の計算方法が、「取得価額×90%×償却率」で算定していたことから、当該計算方法に従って計算しているとのことであった。

しかし、平成19年度税制改正において、定額法の計算方法が変更となり、平成19年4月1日以後に取得する減価償却資産の定額法による減価償却費の計算方法については、「取得価額×償却率」で算定されることとなった。また、平成19年3月31日以前に取得した減価償却資産についても、備忘価額1円まで償却することができることとなった。都産技研の減価償却費の計算においても、当該方法に従って計算しており、取得価額×10%を残存価額としている減価償却資産はない。

以上より、機器利用及び依頼試験の料金算定方法において、減価償却費については、取得価額×10%部分も含めて計算するべきであり、現在の計算方法では、本来あるべき料金よりも低い料金が設定されている可能性がある。

また、機器利用及び依頼試験の料金算定方法における、平成30年度の原価計算に使用する実績値は、表B4-2-1のとおりである。

表 B4-2-1 平成 30 年度における原価計算に使用する実績値

| 人件費 (円) | 総営業時間<br>(時間) | 電気料<br>(円/kWh) | ガス料<br>(円/m <sup>3</sup> ) | 水道料<br>(円/m <sup>3</sup> ) |
|---------|---------------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| 4,358   | 1,891         | 17             | 98                         | 734                        |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

ここで、具体的に、電気料、ガス料、水道料の単価について確認するために、計算根拠資料を閲覧したところ、以下のとおりであった。

表 B4-2-2 平成 30 年度における原価計算に使用する実績値の根拠

| 項目     | 使用量                   | 料金            | 単価    |
|--------|-----------------------|---------------|-------|
| 電気料    | 12,762.103kWh         | 217,667,341 円 | 17 円  |
| ガス料    | 23,298 m <sup>3</sup> | 2,273,885 円   | 98 円  |
| 上水道料   | 21,626 m <sup>3</sup> | 9,394,682 円   | 434 円 |
| 下水道料   | 24,935 m <sup>3</sup> | 7,478,672 円   | 300 円 |
| 水道料合計  | -                     | -             | 734 円 |
| 光熱水費合計 | -                     | 236,814,580 円 | -     |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 B4-2-2 における、光熱水費料金の合計は 2 億 36 百万円である一方、都産技研の平成 30 年度の損益計算書における光熱水費は 5 億 11 百万円であることから、当該差額の内容を確認したところ、以下のような回答を得た。

**【都産技研の回答】**

平成 30 年度の損益計算書の光熱水費と、原価計算票の基礎になっている光熱水費実績との間に差が生じている要因は、次の 2 つである。

1 「本部地域冷暖房システム」にかかる費用が考慮されていない

原価計算票の計算での光熱水費項目では、使用する試験機器等の稼働に必要な光熱水費を積算している。その数値は、機器設備の仕様等から算出している。

「本部の地域冷暖房システム」については、室内空調に利用されており、使用する試験機器等の稼働に直接算出されるものではないので、原価計算票の計算での光熱水費項目で積算していない。

2 「墨田支所」、「城南支所」の光熱水費実績が考慮されていない

墨田支所及び城南支所は、賃貸人若しくは施設管理者から光熱水費が請求されており、施設担当（環境安全管理室）では把握していなかったため、光熱水費実績が含まれていない。

都産技研からの回答「1. 本部地域冷暖房システムにかかる費用」に関しては、機器の利用に直接関連する費用ではないことから、機器利用及び依頼試験の料金算定において含めないというのは、合理性があると言える。

一方、回答「2. 墨田支所及び城南支所の光熱水費実績」に関しては、機器の利用に直接関連する費用であると言え、料金算定において含めるべきではないであろうか。

原価計算の考え方については、過年度に、都産技研において検討された算定方法が引き継がれており、当時の考え方の背景については資料が残存していないことから、墨田支所及び城南支所における費用の取扱いを検討したか否かについては明確でないとのことである。利用料金を算定するに当たって、含めるべき費用の範囲は、都産技研の意向によるところではあるが、明確な理由がなく、一部の費用を算定に入れていないとすると、問題があると言える。

なお、墨田支所及び城南支所における光熱水費実績を含めて計算した場合の単価について確認したところ、表 B4-2-3 のとおりであった。

表 B4-2-3 平成 30 年度における原価計算に使用する実績値（墨田支所・城南支所考慮後）

| 項目    |     | 使用量                   | 料金            | 単価    |
|-------|-----|-----------------------|---------------|-------|
| 電気料   | 考慮前 | 12,762.103kWh         | 217,667,341 円 | 17 円  |
|       | 考慮後 | 15,209.434kWh         | 264,926,152 円 | 17 円  |
| ガス料   | 考慮前 | 23,298 m <sup>3</sup> | 2,273,885 円   | 98 円  |
|       | 考慮後 | 62,168 m <sup>3</sup> | 5,972,266 円   | 96 円  |
| 上水道料  | 考慮前 | 21,626 m <sup>3</sup> | 9,394,682 円   | 434 円 |
|       | 考慮後 | 34,138 m <sup>3</sup> | 14,478,284 円  | 424 円 |
| 下水道料  | 考慮前 | 24,935 m <sup>3</sup> | 7,478,672 円   | 300 円 |
|       | 考慮後 | 24,935 m <sup>3</sup> | 7,478,672 円   | 300 円 |
| 水道料合計 | 考慮前 | -                     | -             | 734 円 |
|       | 考慮後 | -                     | -             | 724 円 |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

墨田支所及び城南支所の光熱水費を考慮した場合、電気料については単価が変わらず、ガス料及び水道料については単価が下落することが分かった。

(意見 4-3) 機器利用及び依頼試験の料金算定方法について

都産技研においては、中小企業が利用可能な様々な試験機器を用意し、中小企業に対し、有料で機器の利用提供及び依頼試験を実施している。

平成 30 年度における機器利用及び依頼試験の料金算定方法について確認したところ、減価償却費の計算方法及び光熱水費の単価の算定方法について、見直しが必要であると考えます。

まず、減価償却費の計算方法について、「取得価額×0.9÷耐用年数」で計算をしているが、これは、平成 19 年度税制改正において、定額法による計算方法が変更となる前の計算方法である。現在の定額法による計算方法は、「取得価額×償却率」で計算することから、0.9 を乗じることはなく、都産技研における現在の計算方法では、「取得価額×0.1」が過少に計算されていることにより、計算上、過少に計算されている金額分、機器の投資金額が回収されないことになる。

また、光熱水費については、前年度の実績単価に、各機器の利用時想定使用量を乗じて計算しているところ、前年度の実績単価を算定するにあたって、一部の支所の光熱水費が含まれていない。

利用料金の算定方法において、どのような計算方法によるかは、都産技研の意向によるところではあるが、明確な理由なく、本来含めるべき費用の一部を計算に含めていないことは問題がある。

機器の利用及び依頼試験の料金算定方法について、あるべき金額の算定方法を見直し、適切に算定されたい。

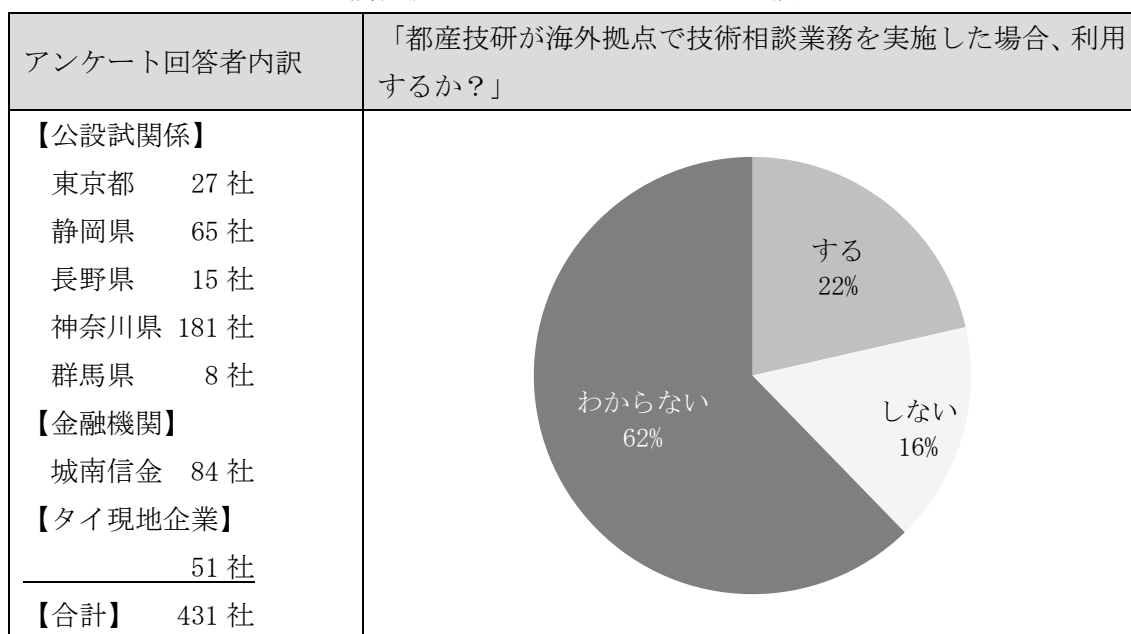
### 3. バンコク支所の運営について

都産技研は、平成 27 年 4 月に、ASEAN 地域に展開する日系中小企業の技術支援を行うため、初の海外拠点として、タイのバンコクに支所を開設した。バンコク支所では、主に技術相談や技術セミナーを開催し、日系中小企業に情報提供を行っている。また、必要に応じ、都産技研本部とテレビ会議システムを活用し、迅速な技術的課題解決に貢献している。

都産技研が海外拠点を開設するに至った背景としては、平成 24 年 10 月に、中小企業の海外展開を技術面で支援する「広域首都圏輸出製品技術支援センター」(MTEP：エムテップ) を立ち上げ、専門相談員が、アジアや EU、北米等へ製品を輸出する際に障害となる海外規格への相談や、各種セミナーで情報提供を実施し、海外展開支援を推進している中で、海外展開希望先でも同様の技術支援を実施することへの要望が高まり、中小企業が展開済み及び今後展開する希望の多いタイで、支所を開設したものである。

バンコク支所開設に当たって実施したニーズ調査の結果は、グラフ B4-3-1 となっている。

グラフ B4-3-1 バンコク支所開設に当たって実施したニーズ調査



(都産技研作成資料より監査人が作成)

グラフ B4-3-1 を見ると、回答者は都以外の他県からの回答が多く、都産技研が海外拠点で技術支援を実施した場合、利用するかという質問に対しても、利用

すると回答した割合は 22%に過ぎない。

また、バンコク支所開設に当たり、どのような効果を見込んでいたかを確認したところ、表 B4-3-1 のとおりであった。

表 B4-3-1 バンコク支所開設時に見込んでいた事業効果

|                      |
|----------------------|
| (1) 日系中小企業タイ工場の事業改善  |
| ① 工場の技術力向上（特に品質面）    |
| ② 新製品開発を促進           |
| ③ 販路開拓への技術情報の提供      |
| ④ 現地試験所等技術支援情報の提供    |
| (2) 輸出型中小企業への貢献      |
| ① 現地技術ニーズ情報の提供       |
| ② 海外展示会・商談会への出展支援    |
| ③ 海外販路開拓支援           |
| (3) 都産技研職員の国際化       |
| ① 企業の海外展開を指導できる職員の拡大 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 B4-3-1 のような定性的な事業効果は見込んでいたものの、相談件数やセミナー開催回数などの定量的な目標件数は、対外的には掲げておらず、内部目標として、技術相談の目標件数を、平成 27 年度 200 件、平成 28 年度 300 件、技術相談・実地技術支援の目標件数を、平成 29 年度以降 350 件としていたとのことである。

次に、バンコク支所における、利用者からの満足度調査やアンケート調査の実施の有無を確認したところ、バンコク支所開設直後の平成 28 年度に、利用満足度やその活用実態、支援ニーズを把握するためにアンケートを行っているが、利用者 145 社のうち、アンケートを回収できたのは 26 社にとどまっているとのことである。その要因について、都産技研では、質問項目が多く回答に時間を要すること、支所開設当初であり未回答者に督促を行っていないことが、回収率が低い要因であったと考えている。平成 29 年度以降はアンケートを実施していない。

そこで、アンケート以外に、バンコク支所における利用実績を確認するため、技術相談等の回数を確認したところ、表 B4-3-2 のとおりであった。

表 B4-3-2 バンコク支所における技術相談等の実施回数及び参加人数

| 項目                           | 平成 28 年度   | 平成 29 年度                 | 平成 30 年度                        |
|------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|
| 技術相談・実地技術支援                  | 314 件  | 284 件                    | 283 件                           |
| 技術セミナー                       | -  | 4 回 (77 名)               | -                               |
| 遠隔技術セミナー                     | 5 回 (36 名)                                       | 4 回 (24 名)               | 2 回 (9 名)                       |
| オーダーメイドセミナー (有料)             | -  | -                        | 2 回                             |
| ラボツアー                        | 6 回 (87 名)                                       | 6 回 (58 名)               | 6 回 (68 名)                      |
| 中小企業振興公社タイ事務所と連携した企業交流会      | 1 回 (17 社)                                       | 4 回 (41 名)               | 4 回 (74 名)                      |
| 中小企業振興公社タイ事務所と連携したものづくり企業交流会 | 1 回 (71 名)                                       | 1 回 (50 名)               | 1 回 (78 名)                      |
| 産業交流、他機関との連携                 | ・首都大学東京との共催セミナー2回 (42 名)<br>・技術情報勉強会 5 回 (105 名) | ・首都大学東京との共催セミナー2回 (40 名) | ・埼玉県タイサポートデスクとの共催セミナー1 回 (35 名) |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 B4-3-2 を見ると、中小企業振興公社のタイ事務所や他の中小企業支援機関等と連携した交流会は活発に実施していることが分かる。一方、技術相談・実地技術支援に関しては、年々、実施件数が逡減しており、また、平成 29 年度及び平成 30 年度は内部目標件数を下回っている状況である。

#### (意見 4-4) バンコク支所の運営について

都産技研では、平成 27 年 4 月に、初の海外拠点であるバンコク支所を開設し、日系中小企業等の技術相談や技術セミナーを開催している。

バンコク支所の開設に当たっては、相談件数やセミナー開催回数など、具体的な目標は、対外的には掲げておらず、内部目標として、技術相談の目標件数を、平成 27 年度 200 件、平成 28 年度 300 件、技術相談・実地技術支援の目標件数を、平成 29 年度以降 350 件としていた。技術相談・実地技術支援件数の実績は、平成 28 年度から平成 30 年度にかけて逡減しており、平成 29 年度及び平成 30 年度は内部目標を下回っている状況である。



また、バンコク支所においては、開設直後に、利用満足度や活用実態、支援ニーズを把握するために145社にアンケートを実施しているが、回収は26社にとどまっており、平成29年度以降は、アンケートを実施していない。

今後、利用者のニーズを適切に把握するために、アンケートのWeb形式での実施や督促を行うことにより、多くの利用者からアンケートを回収できるよう工夫をされたい。また、バンコク支所における利用目標を明確にし、中小企業振興公社のタイ事務所や、他の中小企業支援機関等と連携し、利用促進を図るなど、バンコク支所の運営について検討されたい。

#### 4. 貯蔵品の管理について

##### (1) 薬品の管理状況について

都産技研は、研究・実験等の目的で、本部及び各支所において薬品を保有しており、地方独立行政法人東京都立産業技術センター化学物質等取扱要綱（以下「要綱」という。）を定め、管理している。

監査人は、薬品の管理の適切性を検討するために、薬品管理台帳から任意でサンプルを抽出し、本部及び多摩テクノプラザに現場往査した際に、当該サンプルについて実査を行った。

##### ① 薬品の保管について

都産技研では、要綱上、薬品の保管について以下のとおり定めている。

##### 【(参考) 要綱 (一部抜粋)】

###### (保管)

- |   |
|---|
| <p>第14条 化学物質等を保管する場合は、保管庫等で行わなければならない。</p> <p>2 化学物質等が入った容器には、転落・転倒防止措置を講じなければならない。</p> <p>3 保管量等に変動が生じた場合は実際の保管量を確認し、薬品管理支援システム (IASO) の登録情報を書き換えなければならない。</p> |
|---|

本部及び多摩テクノプラザにおいて、サンプルとした薬品は全て保管庫等に保管されていた。また、保管庫に落下防止のパイプが設置されていたり、保管庫内でも深さのあるトレイに入れて保管していたりと、転落・転倒防止措置が講じられていることが認められた。

しかしながら、本部実験室の一部の薬品の保管状況については、廃液やごみ箱と一緒に、ドラフトチャンバー（以下「作業台」という。）下部の床面に置かれていたため、廃棄予定のものであるか確認したところ、薬品が多くなり薬品棚に格納するスペースがないため、使用途中の薬品の一部を、作業台下部に一時的に置いたとのことであった。

この点、薬品を床に置いている場合、人や物が接触して薬品が転倒するおそれがある。また、本来あるべき場所に薬品を保管していないことにより、必要な際に薬品を探すことが困難になったり、管理が不十分になったりすることも考えられる。

薬品については、安全に保管することが重要であり、薬品の保管が必要となる

実験室等には、薬品を格納できる保管庫を確保すべきである。

(指摘 4-1) 薬品の保管について

都産技研では、地方独立行政法人東京都立産業技術センター化学物質等取扱要綱上、薬品は全て保管庫等に保管し、転落・転倒防止措置を講じなければならない旨を規定しているが、本部実験室において、一部の薬品が廃液やごみ箱と一緒に、ドラフトチャンバー（以下「作業台」という。）下部の床面に置かれていた。

これらの薬品は、実験室内の薬品が多くなり、薬品棚に格納できるスペースがないため、使用途中の薬品の一部を、一時的に作業台下部に置いたとのことである。

この点、薬品を作業台下部の床面に置いている場合、人や物が接触して薬品が転倒するおそれがある。また、本来あるべき場所に薬品を保管していないことで、必要な際に薬品を探すことが困難になったり、管理が不十分になったりすることも考えられる。

薬品を安全に保管するために、薬品の保管が必要となる実験室等には、薬品を格納できる保管庫を確保されたい。

② 毒物劇物の保管状況について

都産技研では、要綱上、毒物劇物の保管について以下のとおり定めている。

【(参考) 要綱 (一部抜粋)】

(毒物劇物の保管)

- 第15条 毒物劇物（第2条1号口によるもの。以下同じ。）のための保管庫は、施錠可能な専用のものでなければならない。
- 2 保管庫及び容器には毒物又は劇物であることが外部から明確に識別できるように、毒物及び劇物取締法で定められた表示を行わなければならない。
  - 3 保管庫は、盗難等防止のため施錠しなければならない。
  - 4 毒物の使用に当たってはその都度、薬品管理支援システム (IASO) に年月日、取扱量、在庫量及び風袋込みの重量を記録しなければならない。
  - 5 化学物質等管理責任者は毒物劇物の入庫、使用及び廃棄の都度、薬品管理支援システム (IASO) の登録情報について確認しなければならない。

多摩テクノプラザにおいて、サンプルとした薬品のうち、毒物は担当者のみが入ることのできる専用室内の施錠された棚に保管されていた。専用室の鍵及び

棚の鍵は、別の部屋において一括して管理していた。

本部においても、毒物は、これを扱う部屋内に設置された保管庫で施錠管理されていた。一方、保管庫の鍵については、本部として統一した鍵の保管ルールはなく、ある部屋では、「かぎ」とシールを貼付した保管庫横の引出しに鍵を保管していた。この引出し自体は施錠可能なものであるものの、普段は施錠していないとのことであり、引出しの鍵の所在も不明であった。

本部の各実験室は、部屋自体施錠することができ、通常は、実験室を使用する職員以外が入室することはないとのことであるが、いずれの職員の ID カードでも入室は可能である。このように、鍵の所在が明らかである場合、毒物劇物の盗難防止の目的で行っている保管庫の施錠管理が意味をなさない。

また、「厚生労働省医薬・生活衛生局医薬品審査管理課長通知 薬生薬審発 0724 第 1 号（平成 30 年 7 月 24 日）」（以下「厚生労働省通知」という。）では、以下のとおり、毒物及び劇物の保管場所の鍵の管理を求めている。

【(参考) 厚生労働省通知（一部抜粋）】

2 かぎの管理について

かぎの管理が不十分である場合、毒物及び劇物の保管管理が意味をなさないため、毒物及び劇物の保管場所の管理と併せて、以下の措置を講じ、かぎの管理にも十分留意すること。

- (1) かぎの管理者を選任すること。
- (2) かぎの管理者の不在時に備え、あらかじめ代理者を選任しておくこと。
- (3) かぎの管理簿を備えること。
- (4) 毒物及び劇物を取り扱う必要のない従業員や部外者がかぎを入手及び使用できないようにすること。また、かぎの管理者又は代理者が不在時においても、同様の管理を実施すること。

都産技研は、当該厚生労働省通知を認識していなかったが、毒物劇物保管庫の施錠管理の趣旨を踏まえ、鍵の管理を適切に行えるよう、規定を新設する必要がある。

(指摘 4-2) 毒物劇物の鍵の保管について

監査人が都産技研本部を視察した結果、毒物の保管庫の鍵について統一した保管ルールはなく、鍵の所在を明示して毒物保管庫横に保管されていた。

毒物劇物の保管庫の施錠管理は、毒物劇物の盗難を防止する趣旨で地方独立行政法人東京都立産業技術センター化学物質等取扱要綱に規定されているが、

鍵の所在が明らかである場合、保管庫の施錠管理が意味をなさない。

また、「厚生労働省医薬・生活衛生局医薬品審査管理課長通知 薬生薬審発 0724 第1号（平成30年7月24日）」（以下「厚生労働省通知」という。）では、毒物及び劇物の保管場所の鍵の管理について必要な措置を求めているが、都産技研は、当該厚生労働省通知を認識していなかった。

都産技研は、毒物劇物保管庫の施錠管理の趣旨を踏まえ、規定を新設し、鍵の管理を適切に行われたい。

## （2）廃棄品の管理状況について

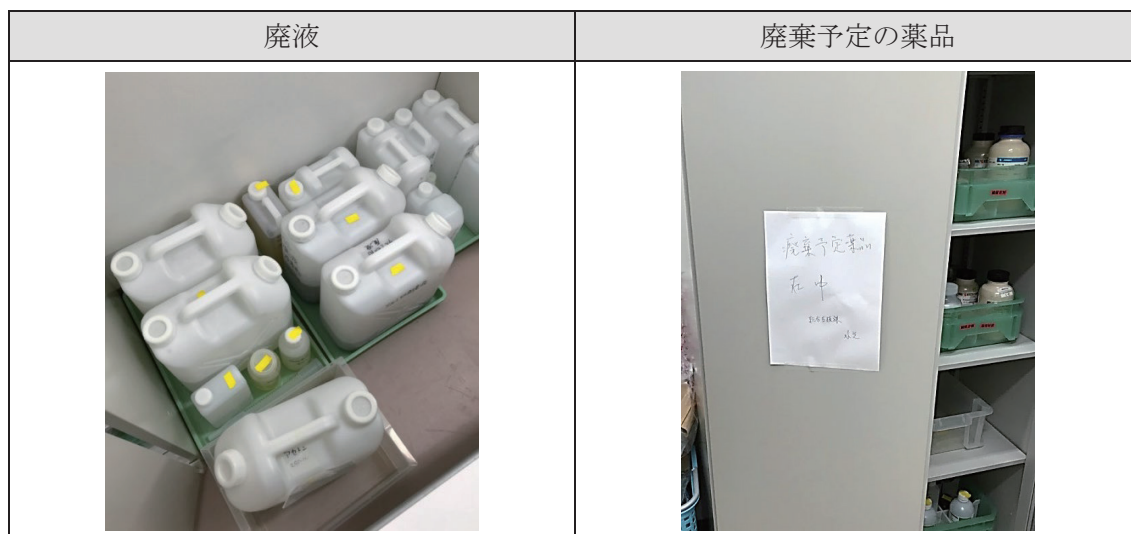
都産技研では、保有する薬品の廃棄について、各種法令及び都産技研で定める規程に従って行うこととしている。使用済み化学物質等や廃棄試薬（以下「廃棄品」という。）は、年2回程度、原則として支所ごとに、専門の業者に依頼し廃棄している。なお、廃棄量の少ない多摩テクノプラザ及びテレコムセンタービル内のIoT支援サイト分を、本部の廃棄に合わせて、同一業者に回収を依頼し、廃棄を実施することもある。

廃棄品の回収までの室内保管については、「化学物質等廃棄物取扱いの手引き」（以下「手引き」という。）を定め、職員に周知している。

監査人は、本部及び多摩テクノプラザに現場往査した際に、廃棄品が手引きに従って管理されているか確認した結果、以下のとおりであった。

多摩テクノプラザでは、次回の廃棄まで、廃棄品を鍵のかかる保管室に集めて管理している。同保管室には、廃棄品以外の薬品も保管しているため、写真 B4-4-1 のように、廃棄予定の薬品は棚を分け、さらに容器に黄色のテープを貼ることで、混在しないよう管理している。

写真 B4-4-1 廃棄品の保管状況（多摩テクノプラザ）

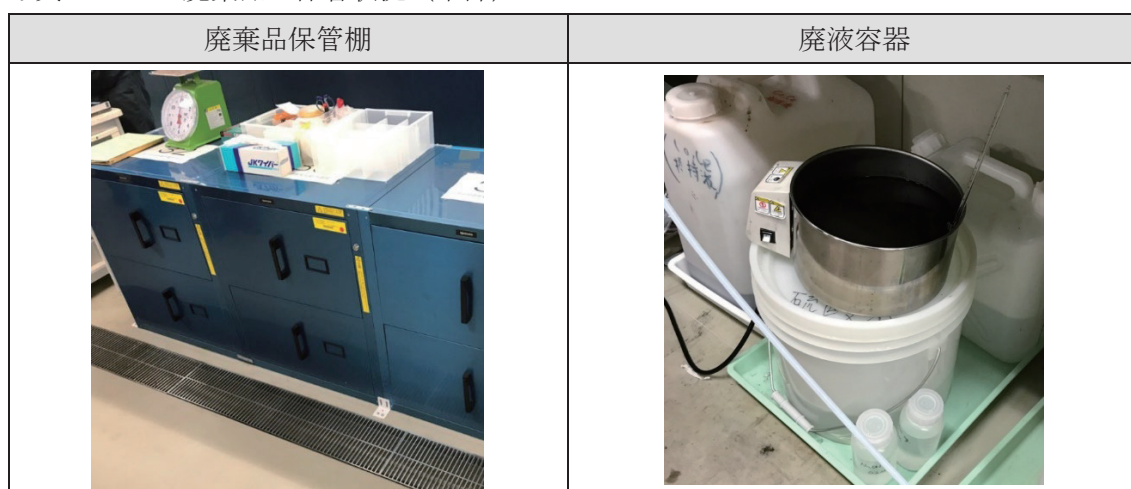


（令和元年 8 月 23 日に監査人が撮影）

テープにより区別する運用は、規程上求められているわけではないが、廃棄品が明らかとなり、管理上有効である。

本部では、写真 B4-4-2 左のように、通常の実験室等とは別に、廃棄品保管棚が設置された少量危険物倉庫があるが、監査人往査時には、空の状態の棚もあった。この少量危険物倉庫へは、廃棄品回収の直前に廃棄品の多くが持ち込まれており、それまで廃棄品は各実験室内に置かれている。監査人が視察した実験室では、写真 B4-4-2 右のように、廃液の入ったポリタンクやボトル（以下「廃液容器」という。）が、作業台の下に複数並んだ状態で置かれていた。

写真 B4-4-2 廃棄品の保管状況（本部）



（令和元年 9 月 3 日に監査人が撮影）

作業台の下に置かれた廃液容器の中には、毒物及び劇物取締法上、劇物に指定されている「硫酸」と記された廃液容器もあった。このように、物の多い実験室において、足元に廃液容器が置かれている場合、人や物と接触して廃液容器が転倒するおそれがあるほか、衝撃を受けて廃液容器が損傷し、内容物が漏洩する危険性もある。この点、都産技研によれば、「保管している廃液は一定濃度以下に希釈させているため危険性は低い。廃液容器の下部には手引きに従いトレートを設置して漏洩を防いでいる。」とのことである。

確かに、一定濃度以下の廃液について、薬品保管庫外での室内保管は、手引き上、問題ない運用であることを、監査人も確認した。しかし、転倒防止の観点では、作業台の下に廃液容器があるため、特に小型の廃液容器について、転倒を防止する措置は不十分である。現在の管理状況でも、手引きに違反していないものの、薬品保管庫外で廃液容器を管理する場合、廃液容器に物が接触して衝撃が加わることの防止及び廃液容器の転倒や内容物の漏洩を防止するための対策を検討することが望ましい。

また、監査人は、視察した実験室内で、写真 B4-4-2 右のとおり、実験機材が廃液容器の上に置かれていることを確認した。廃棄容器の上に実験機材等の物品が置かれていると、転倒する危険性があるほか、実験室には部外者が立ち入ることは想定されないため可能性は低いが、廃棄品と現用品が混在して取り違えるおそれもないとは言えない。このため、廃棄品を管理する場所には、現用品を配置しないことが望ましい。

さらに、現状では、廃棄品の多くは各実験室に置かれている。一方、本部には前述のとおり、少量危険物倉庫に一部空いている保管棚がある。実験室内で使用しない廃棄品や廃液容器は、適時に少量危険物倉庫へ移動する運用を検討し、実験室内の整理に努めることが望ましい。

#### (意見 4-5) 廃棄品の保管について

都産技研では、使用済み化学物質等や廃棄試薬（以下「廃棄品」という。）は、年 2 回程度、原則として支所ごとに、専門の業者に依頼し廃棄している。廃棄品の回収までの保管については、「化学物質等廃棄物取扱いの手引き」（以下「手引き」という。）を定めている。

本部実験室を視察したところ、廃液の入ったポリタンクやボトル（以下「廃液容器」という。）が、実験室のドラフトチャンバー（以下「作業台」という。）の下に、複数並んだ状態で置かれていた。

転倒防止の観点では、作業台の下に廃液容器があるため、特に小型の廃液容器について、転倒を防止する措置は不十分である。現在の管理状況でも、手引きに違反していないものの、薬品保管庫外で廃液容器を管理する場合、廃液容器に接触して衝撃が加わることの防止及び廃液容器の転倒や内容物の漏洩を防止するための対策を検討されたい。

また、監査人は、実験機材が廃液容器の上に置かれていることを確認した。廃棄容器の上に実験機材等の物品が置かれていると、転倒する危険性があるほか、実験室には部外者が立ち入ることは想定されないため可能性は低いですが、廃棄品と現用品が混在して取り違えるおそれもないとは言えない。このため、廃棄品を管理する場所には、現用品を配置しないよう改められたい。

さらに、実験室内で使用しない廃棄品や廃液容器は、適時に少量危険物倉庫へ移動する運用を検討し、実験室内の整理に努められたい。



## 5. 図書の管理について

### (1) 図書室の運営規程について

都産技研は、本部図書室、多摩資料室、墨田図書室において、それぞれ図書資料を保有し、貸出しを行っている。都産技研における図書資料に関する規程類は、表 B4-5-1 のものがある。監査人は、規程類を通読し、不足していると思われる事項について、都産技研に質問を行った。

表 B4-5-1 都産技研図書関連規程類

- ・図書室運営要領（以下「運営要領」という。）
- ・図書購入要領
- ・図書室図書資料管理細則（以下「細則 A」という。）
- ・図書室図書資料整理・登録細則（以下「細則 B」という。）
- ・図書室図書資料保管細則（以下「細則 C」という。）
- ・図書室図書資料装備細則（以下「細則 D」という。）
- ・図書室利用案内

（都産技研作成資料より監査人が作成）

まず、図書室の利用者については、運営要領第 2 章第 6 条 (2) のとおり、所属部署名義での利用を認めている。

#### 【(参考) 運営要領 (一部抜粋)】

##### 第 2 章 利用

(利用者)

第 6 条 利用者は次の各号に掲げる者とする。

- (1) 都産技研役員、職員、任期付職員、ワイドキャリアスタッフ職員、サポートスタッフ、人材派遣職員（以下「職員等」という。）
- (2) 各課、室、グループ、セクター
- (3) 相互貸借機関
- (4) 一般利用者
- (5) その他経営企画室長が許可した者

所属名義で貸し出された図書資料については、部署に据え置き、都産技研施設内で閲覧されることを想定しているとのことである。しかし、規程上は、所属名義で貸し出された図書資料の利用方法については定めがなく、都産技研施設外

への持ち出しや職員個人に対する転貸は制限されていない。

次に、図書資料の除籍については、細則 A 第 10 条第 2 項のとおり、紛失・所在不明の期間が 3 年以上経過した図書資料を除籍することができる定めがある。

【(参考) 細則 A (一部抜粋)】

10 図書資料の除籍及び処分

(2) 保管基準を経過したもの(細則C)及び次に該当する図書資料は除籍することができる。

ア) 紛失・所在不明の期間が3年以上経過したもの。

イ) 破損・汚損・消耗のため補修不能なもの。

ウ) 資料価値・利用価値を失ったもの。

エ) 複本・類書があり利用が少ないもの。

ここで、「紛失」について、規程上明文化された定義はないが、都産技研では、貸出手続を経ずに帯出されたものを紛失とみなしている。そのため、延滞中の図書資料は紛失として扱われないため、未返却図書資料の返却督促や搜索を、何年間も継続して行う運用となっている。

以上のように、図書室の管理運営上、不足していると思われる項目について、明確な規定を整備する必要がある。

(意見 4-6) 図書室の運営規程について

都産技研の図書室に関する規程類を確認したところ、不足している項目が確認された。

まず、図書室の利用者について、図書室運営要領上、各課、室、グループ、セクター等、所属部署名義での貸出しが認められているが、所属名義で貸し出された図書資料の利用方法については定めがなく、施設外への持ち出しや職員個人に対する転貸は制限されていない。

次に、図書資料の除籍について、紛失・所在不明の期間が 3 年以上経過した図書資料を除籍することができる定めがある。しかし、「紛失」について、規程上明文化された定義はなく、貸出手続を経ずに帯出されたものを紛失としており、延滞中の図書資料は紛失として扱われないため、未返却図書の返却督促や搜索を、何年間も継続して行う運用となっている。

都産技研は、図書室の管理運営上、不足していると思われる項目について、明確な規定を整備されたい。

## (2) 図書資料の貸出状況について

運営要領上、図書資料の貸出冊数及び貸出期間、返却については、以下のとおり定められている。

### 【(参考) 運営要領 (一部抜粋)】

#### (貸出冊数及び期間)

第10条 利用者は原則として、次の各号の区分に従い、所定の手続きを経て図書資料を帯出することができる。ただし、経営企画室長は状況により冊数及び期間を変更することができる。

#### (1) 職員等

ア) 役員、職員、任期付職員、ワイドキャリアスタッフ職員 100冊以内180日以内  
イ) サポートスタッフ、人材派遣職員 50冊以内90日以内

(2) 各課、室、グループ、セクター 300冊以内180日以内

(3) 相互貸借機関 貸出は行わない

(4) 一般利用者 貸出は行わない

(5) その他経営企画室長が許可した者 申請書(別紙1)提出により貸出を行う。

#### (図書資料の返却)

第12条 貸出図書資料は期限内に返却しなければいけない。

2 延長申請があった場合は、所定の手続きを経て、貸出期間を1回に限り延長することができる。ただし、当該図書資料について他に予約者がいない場合に限る。

3 出向、民間企業研修、休暇、休業、退職等で1か月を超えて都産技研で勤務しないときは、事前に貸出図書を返却しなければいけない。

4 借受者が利用資格を失ったときは直ちに貸出図書を返却しなければいけない。

監査人が、本部図書室所管の図書資料の貸出資料一覧表(令和元年9月3日時点)を閲覧したところ、規程に反する貸出しが確認された。

163人(各課、室、グループ、セクター12部署への貸出しを含む。)に対する2,499冊の図書資料の貸出しのうち、規程に反する貸出状況は、表B4-5-2のとおりである。

表 B4-5-2 貸出状況（令和元年 9 月 3 日時点）

| No. | 事象     | 該当件数 | 詳細                              |
|-----|--------|------|---------------------------------|
| ①   | 貸出冊数超過 | 1 部署 | 貸出冊数 367 冊                      |
|     |        | 1 名  | 貸出冊数 214 冊                      |
| ②   | 返却期限超過 | 7 部署 | 期限超過図書冊数 268 冊（うち、1 年以上超過 5 冊）  |
|     |        | 52 名 | 期限超過図書冊数 207 冊（うち、1 年以上超過 48 冊） |
| ③   | 未返却退職者 | 3 名  | 冊数 8 冊（全て 1 年以上返却期限超過）          |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

### ① 貸出冊数の上限を超過した貸出しについて

表 B4-5-2 のとおり、貸出冊数の上限を超える貸出しが 2 件確認された。

当該 2 件のうち、1 部署は、平成 31 年 3 月 6 日に 111 冊、同年 3 月 7 日に 253 冊と、2 日間で 364 冊を借り受けている。なお、1 日目の貸出しについては、9 月 2 日に返却期限を迎えており、監査人が確認した時点で返却期限を超過していた。また、貸出冊数超過となっている 1 名についても、貸出冊数 214 冊の図書資料のうち 213 冊を、2 日間で借り受けているが、2 日目の令和元年 8 月 21 日には 162 冊を借り受けており、職員に対する貸出冊数の上限である 100 冊を、1 日のうちに超過している。

このように上限を超えた貸出しを行う場合、貸出不可となる仕組みはないか質問したところ、システム上は、現在の貸出冊数にかかわらず、貸出可能となっているとのことであった。

この点、システム上、上限を超える貸出しを行う場合にはエラーが出る仕様に変更するなど、貸出上限を超過した貸出しを制限する必要がある。仕様変更が困難な場合には、少なくとも図書資料の貸出手続を行う際に、システム上での貸出者情報の確認による、貸出中の図書の資料の冊数を確認し、新規に貸し出す図書資料の冊数が上限を超えていないか、確認を徹底する必要がある。

#### （指摘 4-3）貸出冊数の上限を超過した貸出しの制限について

都産技研では、図書室運営要領上、貸出冊数の上限を、職員は 100 冊以内、各課、室、グループ、セクターは 300 冊以内と定めている。

しかしながら、監査人が貸出資料一覧表を閲覧したところ、運営要領に定める貸出冊数の上限を超える貸出しが 2 件確認された。

このように上限を超えて貸し出す場合であっても、システム上は貸出可能となっているとのことである。

この点、システム上、上限を超える貸出しを行う場合にはエラーが出る仕様に

変更するなど、貸出冊数の上限を超過した貸出しを制限する仕組みを講じられたい。システムの仕様変更が困難な場合には、少なくとも図書資料の貸出手続を行う際に、システム上の貸出中の図書資料の確認を行い、新規に貸し出す図書資料の冊数が上限を超えていないか、確認を徹底されたい。

## ② 返却期限を超過した貸出しについて

表 B4-5-2 のとおり、返却期限を過ぎても未返却となっている図書資料が 475 冊確認された。このうち、返却期限から 1 年以上経過しても未返却となっている図書資料は 53 冊であった。

延滞者に対する督促状況について、都産技研に質問したところ、以下の回答を得た。

### 【都産技研の回答】

毎年 2 月と 8 月に、所内ポータルサイトの掲示板に貸出図書の返却又は更新手続の案内を掲示している。

返却・更新手続がなされなかった図書は、職員に個別にメールで連絡している。所在が確認できなかった図書は、年に一度、所内のポータルサイトの掲示板に所在不明図書一覧を掲示し、期間を定めて検索を実施している。

上記のような督促努力にもかかわらず、紛失により返却されない図書もあるとのことである。

図書資料を紛失した場合には、同一の図書資料の現物による賠償か、入手困難な場合には、金銭による賠償が求められることが考えられる。都産技研において、運営要領上、賠償責任について、以下のとおり定められている。

### 【(参考) 運営要領 (一部抜粋)】

#### (賠償責任)

第 15 条 利用者が故意又は過失により図書資料及び図書室内の備品を亡失、破損、汚損した場合は、直ちに図書室に届け出ると共に現物又は相当代金で賠償しなければならない。

このように運営要領上、故意又は過失のいずれの場合においても、損害賠償責任を負うと定められているものの、これまでに図書資料の紛失に関して賠償を求めた事例はなく、本規定は有名無実化していると言える。

また、都産技研では、紛失・所在不明の期間が 3 年以上経過した図書資料は除

籍することができる」と定められており、故意又は過失のいずれの場合も賠償を求めない現状の運用では、図書資料の紛失に係る損失を、都産技研が負担をすることとなる。

さらに、延滞中の図書資料の返却を受けないまま、追加の貸出しを行っている例が確認された。

運営要領では、以下のように、延滞者の図書室の利用を制限することができる旨を定めているが、厳格な運用には及んでいないものであり、利用者が借り受けた図書資料に対する管理責任は、実質的に何ら問われていない。

【(参考) 運営要領 (一部抜粋)】

(延滞者の利用制限)

第13条 貸出期限が過ぎても図書資料の返却がなく、延長申請もされない場合は、これらの状況が解消するまで次の各号に掲げる手続きを停止することができる。

- (1) 図書資料の貸出
- (2) 図書資料の予約
- (3) 図書資料の購入依頼

延滞者に対しては、原則として追加の図書資料の貸出しはせず、業務の都合上、追加の貸出しが特に必要と認められる場合には、所属長の承認を得る規定を設けるなど、図書室の規律ある運営に努める必要がある。

(指摘 4-4) 返却期限を超過した貸出しについて

都産技研では、図書室運営要領 (以下「運営要領」という。) 上、職員及び各課、室、グループ、セクターの貸出期間を 180 日以内と定めている。

しかしながら、監査人が貸出資料一覧表を閲覧したところ、運営要領に定める返却期限を超える貸出が 475 冊確認された。

都産技研では、返却期限が到来しても図書資料を返却しない未返却者に対して督促を行っているが、紛失により返却されない図書資料もあるとのことである。このような場合には、運営要領上は、故意又は過失を問わず、賠償を求める規定はあるものの、これまでに賠償を求めたことはないとのことである。

また、都産技研では、紛失・所在不明の期間が 3 年以上経過した図書資料は除籍することができ、紛失となった場合には、都産技研が経済的損失を負担することとなる。

さらに、延滞中の図書資料の返却を受けないまま、追加の貸出しを行っている例が確認された。運営要領では、延滞者に対する図書資料の貸出し等を制限する

ことができる旨を定めているが、厳格な運用には及んでいない。

以上より、現状、利用者の図書資料の管理責任は、実質的には何ら問われない運用となっていると言える。都産技研は、運営要領に従い、利用者の責任により図書資料を紛失等した場合には、利用者に対し賠償責任を問われない。また、延滞者に対しては、原則として追加の図書の貸出しはせず、業務の都合上、追加の図書の貸出しが特に必要と認められる場合には、所属部署長の承認を得る規定を設けるなど、図書室の規律ある運営に努められたい。

### ③ 退職者に対する図書資料返却の督促について

表 B4-5-2 のとおり、図書資料を返却しないまま退職しているケースが 3 件確認された。

都産技研では、職員が退職する場合の図書資料の返却依頼について、図書資料以外の貸与備品類と合わせて要返却リストに記載し、返却を求めているとのことである。

未返却図書として確認した退職者 3 名について、未返却となった経緯と現在の状況を都産技研に質問したところ、「3 名とも手元にはないとのこと未返却のまま退職した。都産技研建物内にはあると思うとのことだったので、毎年 2 月と 8 月に、所属長に対して検索依頼を行っているが、発見されていない。検索期間に関する規定もないため、今後も毎年検索依頼を出す予定である。」との回答を得た。

退職時の未返却図書について、紛失扱いとして賠償を求めないのは、前述のとおり、都産技研では、「紛失・所在不明」として取り扱うのは貸出手続を行わずに図書室外に持ち出されたもの限定して運用しているためである。従って、退職者の未返却図書は貸出しの記録があるため、紛失・所在不明に該当せず、賠償や除籍の対象とはならないとのことである。

なお、継続して検索依頼することで発見されるケースが、年に数冊あるとのことである。規定に則り、返却できない場合には、賠償を求めることも検討すべきである。

ここで、職員に貸与していた備品について、退職時に返却を受けられない場合の取扱いについて監査人が質問したところ、規程はないとのことであった。図書資料以外の貸与備品が、退職時に返却されないことはないとのことであるが、今後、図書資料と同様の事態が発生する可能性もある。都産技研は、退職時に貸与していた備品の返却を受けられない場合の取扱いを定め、未返却図書についても、同様の扱いとすることを検討すべきである。

(意見 4－7) 退職者に対する図書資料返却の督促について

図書資料を返却しないまま退職しているケースが 3 件確認された。

都産技研では、職員が退職する場合の図書資料の返却依頼について、図書以外の貸与備品類と合わせて要返却リストに記載し、返却を求めているとのことである。

都産技研は、貸出手続を行わずに図書室外に持ち出されたものを「紛失・所在不明」図書として運用しているため、退職時の未返却図書は紛失扱いとはならず、賠償や除籍の対象としていない。

なお、継続して検索依頼することで発見されるケースが、年に数冊あるとのことであるが、規定に則り、返却できない場合には、賠償を求めることを検討すべきである。

また、職員に貸与していた備品が、退職時に返却を受けられない場合の取扱いに関する規定もないとのことであった。都産技研は、退職時に貸与していた備品の返却を受けられない場合の取扱いを定め、未返却図書についても、同様の扱いとすることを検討されたい。

### (3) 図書室の運営状況について

監査人は、図書室の運営状況について、本部図書室及び多摩資料室の視察及び都産技研への質問を行ったところ、以下の状況であった。

#### ① 図書システムへの雑誌の登録について

多摩資料室を視察したところ、雑誌については、雑誌貸出簿で貸出管理を行っていた。監査人が、雑誌の登録状況について質問したところ、「購入した雑誌のうち、単独で購入希望があったものについては、図書資料として、受入時にシステム登録するが、定期購読しているような雑誌については、個別にシステム登録を行っていない」との回答であった。

この点、細則 A を閲覧すると、雑誌について、図書資料と扱いを区別する旨は、特段定められていなかった。

確かに、雑誌は最新の情報を得ることを目的としており、受け入れた雑誌の全てを図書システムに登録するとすれば、業務上煩雑になることも理解できる。しかし、現行の規定とは異なるルールに基づき雑誌の管理を行うのであれば、ルールを明文化すべきである。

また、都産技研によれば、いわゆる逐次刊行物と呼ばれる、定期購読している



雑誌について、バックナンバーは合冊製本して保管しているものの、現状、製本後も、新規に図書システムに登録していないとのことである。合冊製本した雑誌は、図書システムに登録して 1 冊の図書として扱うことで、管理や閲覧が効率化されると考えられる。

そのため、合冊製本した雑誌については、図書システムに登録する規定を設け、運用することが望ましい。

#### (指摘 4-5) 図書システムへの雑誌の登録について

雑誌の登録状況については、購入した雑誌のうち、単独で購入希望があったものについては、図書資料として、受入時にシステム上登録するが、定期購読しているような雑誌については、個別にシステム登録を行っていない。

この点、図書室図書資料管理細則において、雑誌について、図書資料と扱いを区別する旨は、特段定められていない。

都産技研は、現行の規定とは異なるルールに基づき雑誌の管理を行うのであれば、ルールを明文化し、これに則った運用を行われたい。

#### (意見 4-8) 合冊製本した雑誌について

都産技研では、いわゆる逐次刊行物と呼ばれる、定期購読している雑誌について、バックナンバーは合冊製本して保管しているものの、現状、製本後も、新規に図書システムに登録していない。

合冊製本した雑誌は、図書システムに登録して 1 冊の図書と扱うことで、管理や閲覧が効率化されると考えられる。

都産技研は、合冊製本した雑誌について、図書システムに登録されたい。

#### ② 多摩資料室の図書資料の管理について

平成 30 年度の多摩資料室の所在不明図書は、表 B4-5-3 の 5 冊であった。

表 B4-5-3 多摩資料室所在不明図書一覧（平成 30 年度）

（単位：円）

| 資料名                     | 受入日              | 受入価格   |
|-------------------------|------------------|--------|
| 3次元 CAD SolidWorks 練習帳  | 平成 26 年 5 月 29 日 | 2,138  |
| 布の構造と性質                 | 昭和 50 年 2 月 10 日 | 0      |
| はじめてのネットワーク・アナライザ       | 平成 23 年 3 月 7 日  | 1,596  |
| 新アパレル工学事典               | 平成 7 年 3 月 22 日  | 36,050 |
| 染色型紙：福島県立会津工業高等学校コレクション | 平成 6 年 5 月 11 日  | 0      |
| 合計                      |                  | 39,784 |

（都産技研作成資料より監査人が作成）

所在不明図書とは、資料室内にあるはずだが、棚卸しの結果、現物が見つからなかった図書である。多摩資料室には司書は常駐せず、図書資料の貸出手続は職員自身が行う運用となっている。このため、所在不明図書は、適切な貸出手続によらずに資料室外に持ち出された可能性も否定できない。

また、監査人が多摩資料室を視察したところ、監視カメラや持出防止のゲートなどは設置されていなかった。

多摩資料室は、職員のみが利用できるため、一般利用者に公開している本部図書室と比較すれば、無断で図書資料が持ち出されるリスクは低い。また、現状、所在不明となっている図書資料は 5 冊であり、多いとも言えない。

しかしながら、数万円を超える高価な図書資料も所蔵しており、誰でも図書資料を持ち出せる状況は望ましくないことから、図書資料の適切な管理方法について、対策を検討する必要がある。

#### （意見 4-9）多摩資料室の図書資料の管理について

多摩資料室において、所在不明図書が 5 冊ある。所在不明図書とは、資料室内に図書資料があるはずだが、棚卸しの結果、現物が見つからなかったもの、又は貸出期日を過ぎても返却されない、所在不明となった図書である。多摩資料室は司書は常駐せず、図書資料の貸出手続は職員自身が行うため、所在不明図書が、適切な貸出手続によらずに資料室外に持ち出された可能性も否定できない。

都産技研は、数万円を超える高価な図書資料も所蔵していることから、図書資料の適切な管理方法について、対策を検討されたい。

## 6. 固定資産の管理について

都産技研では、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター固定資産管理規則（以下「固定資産管理規則」という。）に従い、毎事業年度、固定資産の実査を実施している。

固定資産管理規則上、固定資産管理台帳と現品の照合に差異を認めるときは、その原因を調査し、資産管理責任者及び経理責任者に報告するとともに、差異の原因について対策を講じ、再発の防止に努めることが定められている。

平成 28 年度から平成 30 年度の固定資産実査の結果は、表 B4-6-1 のとおりである。

表 B4-6-1 固定資産実査の結果一覧

(単位：件)

| 内容                                  | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| 保有資産数                               | 6,826    | 7,326    | 7,520    |
| 問題なし                                | 6,253    | 6,857    | 6,987    |
| 不適切事項あり                             | 575 (※)  | 469      | 533      |
| 登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致               | -        | 368      | 393      |
| 現品管理シールの貼付なし                        | -        | 48       | 77       |
| 登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致及び現品管理シールの貼付なし | -        | 27       | 44       |
| 搜索の結果発見                             | -        | 8        | 8        |
| 所在不明                                | -        | 14       | 7        |
| 廃棄申請なく廃棄済み                          | -        | 4        | 4        |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

※ 平成 28 年度までは不適切事項の内容内訳は集計していない。

実査の結果、何らかの不適切事項のあった固定資産が、過去 3 年連続で 500 件前後と、多数発見されている。

平成 29 年度からは、不適切事項の内訳の集計も行っており、中でも「登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致」の件数は、現品管理シールの有る場合と無い場合を合わせ、平成 30 年度には 437 件と、不適切事項の 8 割を占めている。

この原因を都産技研に質問したところ、グループ長等の使用責任者から資産

管理者である財務会計課長への申請が漏れることがあり、固定資産台帳上の登録情報が修正されないことにより発生するケースが多いとのことである。都産技研の特性として、研究員が使用しているスペックの高いパソコン等の固定資産は、研究の継続性等の理由により、人事異動に伴い、少額物品を含め、全て所属換申請書を提出する必要がある。この対策として、職員の異動が多く、申請漏れが発生しやすい4月に、所属換申請提出の依頼文を全所掲示板に掲載し、職員に対し、固定資産及び少額物品の所属換えを申請するよう周知しているとのことである。

また、実査の結果、「所在不明」及び「廃棄申請なく廃棄済み」の固定資産も、平成29年度、平成30年度と複数確認されている。平成30年度の不備については、全て少額物品に関する不備であるが、いずれも廃棄過程で適切に処理が行われず、固定資産台帳と不一致が生じたとのことである。なお、実査後は適切に処理が行われており、現在では、固定資産台帳からは各物品は抹消されているとのことである。

固定資産管理規則上、実査の結果、固定資産管理台帳と現品の照合に差異を認めるときは、原因を調査し、対策を講じることが求められる。この点、都産技研は、規則に則り、原因調査等を行っており、規則違反とは言えない。

しかし、実査の結果、不備が発見されること自体が、本来順守すべき固定資産管理規則や固定資産等の処分について定めた細則等の規定に反していると言える。

特に、登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致に関し、都産技研では先述のとおり、個々の職員へ注意を促すことで対策としているが、2年続けて、実査で同様の不備が多数発見されている現状に鑑み、より正確かつ効率的に手続を行うために、異動者の多い時期には、異動職員が使用していた固定資産の所属換えの申請を部署ごと一括して行うなど、より効果的な対策を講じ、規則に則った固定資産管理を行えるよう、管理を徹底すべきである。

#### (意見4-10) 固定資産の管理について

都産技研では、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター固定資産管理規則（以下「固定資産管理規則」という。）に従って、固定資産の実査を年1回実施しているが、過去3年連続で、不適切事項が500件前後発見されている。中でも、登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致の件数が、不適切事項の8割を占めている。

この原因は、グループ長等の使用責任者から資産管理者である財務会計課長への申請が漏れ、固定資産台帳上の登録情報が修正されずに発生するケースが多いとのことである。都産技研の特性として、研究員が使用しているスペックの

高いパソコン等の固定資産は、研究の継続性等の理由により、人事異動に伴い、少額物品を含め、全て所属換申請書を提出する必要がある。この対策として、都産技研は、職員の異動が多く申請漏れが発生しやすい4月には、所属換申請提出の依頼文を全所掲示板に掲載し、職員に対し、固定資産及び少額物品の所属換えを申請するよう周知している。

また、実査の結果、所在不明や、廃棄申請がないまま廃棄が行われていた固定資産も、複数確認されている。平成30年度の不備については、全て少額物品に関する不備であるが、いずれも廃棄過程で適切に処理が行われず、固定資産台帳と不一致が生じてしまったとのことである。

固定資産管理規則上、実査の結果、固定資産管理台帳と現品の照合に差異を認めるときは、原因を調査し、対策を講じることが求められる。この点、都産技研は、規則に則り、原因調査等を行っており、規則違反とは言えないが、実査の結果、不備が多数発見されることそのものが、本来的には順守すべき固定資産管理規則や固定資産等の処分について定めた細則等の規定に反している結果と言える。

特に、登録情報と現品の所属場所・管理所属の不一致に関し、都産技研には、引き続き個々の職員へ注意を促されたい。2年続けて、実査において同様の不備が多数発見されている現状に鑑み、より正確かつ効率的に手続を行うために、異動者の多い時期には、異動職員が使用していた固定資産の所属換えの申請を部署ごと一括して行うなど、より効果的な対策を講じ、規則に則った固定資産管理を行えるよう、管理を徹底されたい。

## 7. 未収金の管理について

都産技研において未収金が発生した場合は、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター未収金事務処理細則（以下「未収金事務処理細則」という。）に従って、債権管理台帳にて管理することとなっている。

### 【(参考) 未収金事務処理細則（一部抜粋）】

第2条 債権の管理は、経理事務管理者が行うものとする。本部で発生した債権は財務会計課長が、支所で発生した債権は支所長が、多摩テクノプラザで発生した債権は総合支援課長が管理を行う。

2 経理事務管理者は、債権管理台帳に次項の必要事項を記入し整備する。

第4条 請求書発行後30日を経過しても未回収の債権については、財務会計課長に債権を移管する。

ここで、平成30年度末時点の債権管理台帳を確認したところ、案件は、表B4-7-1及び表B4-7-2の2つであった。

### 表B4-7-1 債権①の概要

【債権の名称】ラボ 平成23年8、9月賃料

【金額】210,200円（105,100円×2か月分）

#### 【債権管理台帳概要】

平成23年6月 ラボ退去申出書面受領

平成23年8月 撤収状況確認

平成25年7月 財務会計課引継

平成26年7月 督促状送付（1～2か月に1回のペースで督促状送付）

平成30年2月 督促状送付

令和元年8月 督促状送付

#### 【監査人の所見】

本件は、賃貸借契約書において、利用を中止する3か月前までに解約届を提出し、利用を中止する月の末日までの期間が3か月に満たない場合には、解約届を提出した月を含む3か月分の賃貸料を支払うものとされていることにより、平成23年8月、9月の賃貸料を支払う必要があるものの、未納となっている案件である。

債権管理台帳を見ると、平成25年7月に財務会計課が引き継いだ後は、定期的に督促状を送付しているものの、平成30年2月以降は、令和元年8月までの1年半、督促状を送付しておらず、債権が滞留している状況である。

（都産技研作成資料より監査人が作成）

表 B4-7-2 債権②の概要

|  |
|--|
| <p>【債権の名称】 ラボ 平成 29 年 8 月賃料、6～8 月光熱水費</p> <p>【金額】 186,941 円</p> <p>(賃料 8 月 : 163,020 円、光熱水費 6 月 : 7,775 円、7 月 : 7,901 円、8 月 : 8,245 円)</p> <p>【債権管理台帳概要】</p> <p>平成 29 年 9 月 8 月分請求書送付後、代表者の住所不明で返送</p> <p>平成 29 年 10 月 財務会計課引継</p> <p>平成 30 年 1 月 登記簿受領</p> <p>平成 30 年 2 月 登記簿記載の代表者あてに督促状送付</p> <p>令和 元年 8 月 督促状送付</p> <p>【監査人の所見】</p> <p>本件は、入居者が退去後、請求書を送付したものの、代表者の住所不明で返送され、未納となっている案件である。</p> <p>債権管理台帳を見ると、平成 29 年 10 月に財務会計課が引き継いだ後は、住所を特定して、平成 30 年 2 月に督促状を送付したものの、それ以降は、令和元年 8 月までの 1 年半、督促状を送付しておらず、債権が滞留している状況である</p> |
|--|

(都産技研作成資料より監査人が作成)

なお、都産技研における主な収益である依頼試験及び機器利用の料金は、原則として前納としており、入金確認後に試験等に着手することから、通常、未収金が発生することはない。また、本部及び多摩テクノプラザにおいて、実験室・試験室として利用可能な製品開発支援ラボの賃料についても前払いであることから、未収金が発生することは考えにくい。ただし、製品開発支援ラボの付加使用料(電気料金、水道・下水道料金及びガス料金)は、実費を後払いすることから、未収金が発生する。

債権管理台帳の 2 件については、イレギュラーな案件であることから、都産技研としては、今後同様の案件が発生しないような対策は、特段実施していないとのことである。

また、債権①のケースは、債権発生から財務会計課が引き継ぐまでに 2 年超経過しており、これは、未収金が発生した多摩テクノプラザにおいて督促を行っていたものである。また、債権②のケースも、債権発生から平成 30 年 2 月まで、代表者の住所を特定し、督促状を送付している。財務会計課が引き継いでからも、平成 30 年 2 月までは督促状の送付を継続している。督促をいつまで実施する必要があるか質問したところ、規程やマニュアル等では、明確な定めがないとのこ

とであった。

なお、いずれの案件も、平成30年2月から令和元年8月までの1年半、督促状を送付していない。これは、前担当者から現担当者への引継ぎがなされず、督促の実施を失念していたことによるものである。

さらに、監査人が未収金事務処理細則を確認したところ、不履行債権に該当する場合は、貸倒損失の会計処理を行う旨が定められていることから、貸倒損失処理の有無を確認したところ、処理していないとのことであった。

【(参考) 未収金事務処理細則 (一部抜粋)】

|   |
|---|
| 第5条 債務者に各号のいずれかの事実が生じた場合は、貸倒対象とする。<br>4 履行期限後、債権者との取引を停止した時から1年以上経過し督促業務を行うも回収が困難な債権の場合 (不履行債権)<br>第6条 貸倒債権対象に該当する債権については、年度末に貸倒損失の会計処理を行う。 |
|---|

これは、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター経理事務規則 (以下「経理事務規則」という。) においては、当初の履行期限から10年を経過した後、債権の免除等により貸倒れが確定した時点で、貸倒損失として会計処理するとされており、こちらに則って処理しているためである。

【(参考) 経理事務規則 (一部抜粋)】

|  |
|--|
| 第18条 会計規程第27条に定める債権の全部もしくは一部の免除またはその効力の変更を行うことができる場合は、債務者が無資力またはこれに近い状態にあるため履行期限の延期をした債権について、当初の履行期限から10年を経過した後において、なお、債務者が無資力またはこれに近い状態にあり、かつ、弁済することができる見込がないと認められるときとする。 |
|--|

(指摘4-6) 未収金の管理について

都産技研では、未収金が発生した場合は、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター未収金事務処理細則 (以下「未収金事務処理細則」という。) に従って、債権管理台帳にて管理している。

平成30年度末時点における債権管理台帳を確認したところ、2件の未収金が発生しており、いずれも、直近1年以上、督促を実施していなかった。

未収金については、本来、都産技研が得るべき収入であり、適時に督促を行わない場合、債務者が所在不明となる可能性や時効を迎える可能性があることか



ら、督促頻度を定め、適時に督促を行われたい。

また、2件のうち1件は、債権発生から平成30年度末までに7年超経過しているものの、督促状の送付を継続している。今後も継続して督促を行う場合、未収金の管理及び督促に係る費用が積み重なることから、督促の実施期限についてマニュアル等を定め、適切に未収金の管理をされたい。

さらに、未収金事務処理細則において、不履行債権については、貸倒損失の会計処理を行うとされているが、貸倒損失処理はしていない。これは、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター経理事務規則（以下「経理事務規則」という。）に従った処理である。経理事務規則が優先されるのであれば、未収金事務処理細則の規定が有名無実化することから、両規程を見直されたい。

## 8. 預金口座の管理について

都産技研が保有している預金口座の通帳を実査したところ、1年以上、取引がない普通預金口座が発見された。

表 B4-8-1 1年以上取引がない普通預金口座（令和元年9月3日現在）

| 銀行名   | 項目         | 最終記帳日       |
|-------|------------|-------------|
| みずほ銀行 | 郵便料金口      | 平成27年8月18日  |
| みずほ銀行 | 3センター建管口   | 平成22年10月29日 |
| みずほ銀行 | 科学研究費口（文科） | 平成24年1月5日   |

（監査人が作成）

いずれも残高はゼロであり、現在は使用していないものの、今後使用する可能性があることから、口座を廃止していないとのことである。また、都産技研の各規程において、長期間使用していない口座の取扱いは、いずれにも規定されていないとのことである。

### （意見4-1-1）預金口座の管理について

都産技研が保有している普通預金口座のうち、1年以上、取引のない口座が発見された。いずれも、今後使用する可能性があることから、口座を廃止していないとのことである。

しかしながら、未使用の口座は、不正利用のリスクがあり、また、管理コストも発生することから、長期間利用実績がなく、今後の利用予定が明確でない預金口座については、廃止を検討されたい。

## 9. 人件費等の計算誤りについて

都産技研の平成30年度の内部監査結果及び業務事故の一覧を閲覧したところ、人件費等に関連する、表B4-9-1の事案が確認された。

表B4-9-1 人件費等関連事案

| 番号 | 事案                                  | 影響                                      | 原因  | 対応策   |
|----|-------------------------------------|---|---|---|
| ①  | 近接地外の出張日当の支給過不足が散見された。              | 支給不足：<br>125,600円<br>超過支給：<br>4,400円    | ・出張者が旅行区分を誤って申請したため。<br>・総務課による確認及び旅行命令権者による決裁時に誤入力を発見できなかったため。 | 出張先に応じて旅行区分(近接地外・地内)が自動選択されるように総務システムの改修を実施した。                        |
| ②  | 職員1名について、期末手当の支給割合の除算期間の算定ミスが発見された。 | 支給不足：<br>59,991円                        | 支給割合を担当者の手入力により行っていたため。   | ・除算期間から支給割合を自動的に算定できるエクセルシートを作成した。<br>・給与担当者及び係長によるダブルチェックを実施することとした。 |
| ③  | 退職手当について、勸奨退職で算定するところ、普通退職で算定した。    | 過少支給：<br>6,874,226円<br>遅延損害金：<br>6,591円 | 勸奨退職の起案作成者(係長)から給与事務担当者への起案文書の共有が漏れたため。                         | 給与担当者が退職手当調書を作成する段階で根拠書類を全て揃え、係内でダブルチェックを行うこととした。                     |

(都産技作成研資料より監査人が作成)

これらについて、監査人は、都産技研が講じる対応策の有効性について確認した。

まず、①について、当該事案の発生原因は、出張者自身が旅行区分の入力を誤ったこと、総務課による確認時及び旅行命令権者による決裁時に当該誤入力を発見できなかったことである。これに対し、都産技研は、旅行区分を手動選択ではなく、出張先に応じて自動選択されるようシステムを改修済である。これにより、手入力による誤りが防止できるとともに、確認者や決裁者による旅行区分の

確認も不要となるため、対策は有用であると言える。

次に、②について、当該事案の発生原因は、支給割合を担当者の手入力により行っていたことである。これに対し、都産技研は、支給割合の自動算定エクセルシートを作成したことで、手入力による人為的誤りが防止できるため、対策は有用であると言える。一方、給与担当者と係長のダブルチェック体制については、「これまでも期末手当の支給に当たり支給額のダブルチェックを行ってきたが、支給割合の入力については、担当が手入力で行っていたためミスが発生した。」とのことである。都産技研としては、支給割合のエクセルによる自動計算及び算定結果の反映状況のダブルチェックの実施で再発を防止できると考えている。しかし、これまでもダブルチェックを実施していたにもかかわらず見落としがあった点に鑑みれば、ダブルチェックの確認項目をチェックリスト化して確認するなど、ダブルチェック体制そのものの改善が必要である。

また、③について、発生の経緯については、以下の回答を得た。

**【都産技研の回答】**

勸奨退職の起案を人事給与係長が作成し、決裁後、係長が保管していた。当該起案文書が給与事務担当者へ共有されなかったため、給与事務担当者は普通退職として処理した結果、退職手当金額が誤って支給された。人事給与係長及び給与事務担当者ともに、4月の人事異動により交代したため、退職区分の誤りに気が付かなかった。

こうした経緯を踏まえ、都産技研は対策として、退職決定起案を係内で共有するとともに、給与担当が退職手当調書を作成する段階で根拠書類を全て揃えること、及び係内でダブルチェックを行うことを挙げている。

しかし、本件については、従来もダブルチェックを行う体制であったとのことであり、ダブルチェックが機能せず見落とししてしまった事実に鑑み、②の対策同様、ダブルチェックの方法そのものを見直し、体制を強化する必要がある。

**(意見4-12) 人件費等の計算誤りについて**

監査人が、都産技研の平成30年度の内部監査結果及び業務事故の一覧を閲覧したところ、人件費等の算定ミス、支給過不足が複数確認された。

これらのうち、都産技研が再発防止のための対策として、ダブルチェックの実施を掲げたものがあつた。しかし、当該対策を実施することとした業務については、これまでもダブルチェックを実施していたとのことであり、具体的にダブルチェックの方法を改善しないのであれば、今後の対策としては、その有効性に疑

問が残る。

都産技研は、ダブルチェック体制の強化を図るため、一次確認者、二次確認者それぞれが確認すべき項目をチェックリスト化して確認するなど、より実効性のある具体的な対策を講じられたい。

## 10. 研究テーマ別の費用対効果の検証について

都産技研では、都からの運営費交付金を用いて、都産技研独自の研究及び企業等との共同研究を行っている。公金からなる運営費交付金を用いた研究活動であることから、製品化に至った研究がどの程度あるのか、運営費交付金を使って実施すべき意義のある研究なのかをよく検討する必要があるという観点で、確認を行った。

表 B4-10-1 平成 30 年度における都産技研における研究にかかる費用

|     | 基盤研究       | 共同研究      | 協創研究      |
|-----|------------|-----------|-----------|
| 執行額 | 125,327 千円 | 56,071 千円 | 13,769 千円 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

表 B4-10-1 は、全て運営費交付金により執行されている。では、執行額に見合った成果が出ているか、費用対効果は妥当か、という観点において、都産技研及び産業労働局はどのように評価しているのか確認したところ、以下のような回答を得た。

### 【都産技研及び産業労働局の回答】

内部資金による研究である基盤研究、共同研究、協創的研究開発については、短期的には、開始時、中間、終了時にヒアリングを行い、評価を行っている。

長期的には、年に 2 度の業務巡回において、企業が興味を示して共同研究に発展したか、あるいは得られた研究成果を基に外部資金に応募・採択されたか、特許出願、発表・論文投稿数などをまとめた「研究等成果表」によって研究テーマの展開をチェックしている。また、研究成果が基となって製品化やトラブル解決したものについては、支援事例カードによって把握している。

研究は継続して行わなければ、企業が利用できる技術までに完成せず、途中で、研究テーマの分割、合流もあるため、1 つのテーマごとの費用という観点では評価していない。

産業労働局及び外部評価委員会では、事業計画を項目ごとに分けた評価は行っているが、個別の研究テーマごとの評価は行っていない。

また、都産技研の評価に関する体系図については、図 B4-10-1 のとおりである。

図 B4-10-1 都産技研の評価体系図

|               | 評価対象年度  |     |     |     |     | 評価主体                            | 評価目的                                       | 評価内容                            |
|---------------|---|-----|-----|-----|-----|---------------------------------|--|---------------------------------|
|               | 1年目   | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 |                                 |  |                                 |
| <b>年度評価</b>   | ○   | ○   | ○   | ○   | ○   | <b>都知事</b><br>(評価委員会の意見を踏まえて評価) | 評価対象年度以降の業務運営の改善に活用するため                    | 年度毎の実績や自己評価を基に評価                |
| 全体評価          | 総合評価  |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 項目別評価         | 24項目それぞれの評価                                   |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 自己評価          | 産技研の独自評価(全体・項目別)                              |     |     |     |     | <b>都産技研</b>                     | 自律的な業務運営の改善や知事評価の参考のため                     | 年度毎の実績を基に評価                     |
| 自己評価の参考       | 個別研究テーマ評価等、学協会への参加、経営会議への事業実績報告、会計監査人からの監査意見等 |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| <b>見込評価</b>   | ○(4年分)  |     |     |     |     | <b>都知事</b><br>(評価委員会の意見を踏まえて評価) | 評価の結果を業務及び組織全体の全般にわたる検討並びに次期中期目標の策定に活用するため | 中期計画4年間の実績や自己評価を基に評価(30年法改正による) |
| 全体評価          | 総合評価  |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 項目別評価         | 24項目それぞれの評価                                   |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 自己評価          | 産技研の独自評価(全体・項目別)                              |     |     |     |     | <b>都産技研</b>                     | 自律的な業務運営の改善や知事評価の参考のため                     | 4年間の実績を基に評価                     |
| 自己評価の参考       | 個別研究テーマ評価等、学協会への参加、経営会議への事業実績報告、会計監査人からの監査意見等 |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| <b>期間実績評価</b> | ○(5年分)  |     |     |     |     | <b>都知事</b><br>(評価委員会の意見を踏まえて評価) | 中期目標の変更を含めた、業務運営の改善等に活用するため                | 見込評価や自己評価を踏まえて中期計画5年間を評価        |
| 全体評価          | 総合評価  |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 項目別評価         | 24項目それぞれの評価                                   |     |     |     |     |                                 |  |                                 |
| 自己評価          | 産技研の独自評価(全体・項目別)                              |     |     |     |     | <b>都産技研</b>                     | 自律的な業務運営の改善や知事評価の参考のため                     | 5年間の実績を基に評価                     |
| 自己評価の参考       | 個別研究テーマ評価等、学協会への参加、経営会議への事業実績報告、会計監査人からの監査意見等 |     |     |     |     |                                 |  |                                 |

(都産技研作成資料より抜粋)

産業労働局においては、個別の研究テーマごとの評価を行っていないが、事業計画を項目ごとに分けた評価を行っている。当該評価は、都産技研のホームページにおいても公表されている「業務実績評価書」である。当該業務実績評価書においては、全体評価と項目別評価に分かれ、項目別評価は24の項目ごとに、都産技研が提出した業務実績等報告書やヒアリング等をもとに、評価を行っている。

ここで、実際に都産技研の研究の結果、製品化に結び付いた案件があるか、ある場合、その製品化に要した費用及び市場での販売実績について確認したところ、以下のとおりであった。

表 B4-10-2 製品化に結び付いた件数

| 種類   | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|------|----------|----------|----------|
| 基盤研究 | 0 件      | 3 件      | 7 件      |
| 共同研究 | 10 件     | 15 件     | 10 件     |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

【都産技研の回答】

(1) 市場での販売実績

市場での販売実績については、①開示可、②都産技研内部だけ開示可、③開示不可の企業要望がある。②と③については提示できない。また、①に該当する場合も、開示する際に、都度同意を得ることを条件にしているため、提示できない。

(2) 製品化にかかった費用

製品化に結び付いた研究の上流には、多くの場合継続して行われた研究があり、当該製品以外にも応用されていたり、途中で研究テーマの分割、合流もあるため、1つの製品ごとにかかった費用を算出することは難しい。

確かに、製品化に結び付くまでには、様々な工程において、研究や技術開発が必要であり、数々の失敗や試行錯誤を伴うなど、長い時間を要するものであり、一定期間に費やした費用のみで評価することは困難である。研究の中には、「支援事業の高度化」のように製品化を目的としないものも含まれており、また、企業との共同研究である場合、中小企業の意向により、全てを公表することができない状況にあることも理解でき、そのため、研究成果を全て金額で評価することが困難なことも理解できる。しかしながら、都からの運営交付金を用いた研究であり、都産技研は、都民への説明責任を果たすことも求められる立場であることから、テーマごとの研究費に対するそれぞれの研究成果を測る指標として、どのようなものがふさわしく、また、都民の理解を得やすい指標であるか、検討する必要があると考える。

(意見 4-13) 研究テーマ別の成果指標について

都産技研は、都の設立する地方独立行政法人として、都知事からの評価を受けているが、研究テーマごとの評価は受けていない。都産技研から提出された業務実績等報告書や都産技研へのヒアリング等から評価を行っている。

監査人が、都産技研の研究から製品化に結び付いた案件を確認したところ、件数は把握できたが、具体的な市場での販売実績は、中小企業からの要望により、提示できないとのことである。また、製品化に要した費用についても、当該製品



以外に応用されていること、研究テーマが途中で分割・合流することがあることなどの理由により、算出が困難とのことである。研究テーマの中には、支援事業の高度化のような、販売実績等の金額で評価することがなじまない研究もあり、研究テーマ別に研究成果を全て金額で評価することが困難であることは理解できる。

しかしながら、都産技研は、都からの運営費交付金を用いて運営しているからには、当該研究を実施する必要性があることを、都民に適切に説明する必要があると言える。

都産技研は、テーマごとの研究費に対するそれぞれの研究成果を測る指標として、何がふさわしいのか、どのような指標が都民にとって理解しやすいか、検討されたい。

## 1 1. 建物の有効活用及び利用促進について

### (1) 東京イノベーションハブについて

都産技研では、本部において、中小企業の交流支援の場として、東京イノベーションハブという会議室を設けている。工業組合、団体、学協会、研究機関、大学と、中小企業の連携を促進するセミナーや交流会、展示会を開催し、産学公連携を推進している。また、都内中小企業団体などの交流の場として、技術情報を発信する講演会やセミナー、大学シーズと企業ニーズをマッチングする交流会や展示会などに利用可能である。

表 B4-11-1 東京イノベーションハブの概要

|                   |   |
|-------------------|---|
| 利用日               | 原則、土・日・祝日・年末年始を除く営業日  |
| 施設の概要             | 面積：350 m <sup>2</sup><br>天井高：7m<br>電源：単相 100V、コンセント 40 か所<br>収容人数：スクール形式約 100 人、シアター形式約 300 人   |
| 附帯設備              | DLP プロジェクター、200 インチ電動スクリーン、折りたたみテーブル、椅子、VHS&ブルーレイディスクレコーダー、マイク 他                                |
| 利用時間・<br>利用料金 (※) | 全日 9 時～21 時 210,000 円<br>午前 9 時～12 時 63,000 円<br>午後 13 時～17 時 84,000 円<br>夜間 18 時～21 時 63,000 円 |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

※ 利用料金は平成 30 年度末時点。

ここで、東京イノベーションハブの利用率を確認したところ、表 B4-11-2 のとおり、非常に低い稼働状況であることがわかる。

表 B4-11-2 東京イノベーションハブの利用率の推移

|     | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 |
|-----|----------|----------|----------|
| 利用率 | 23.7%    | 21.0%    | 24.0%    |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

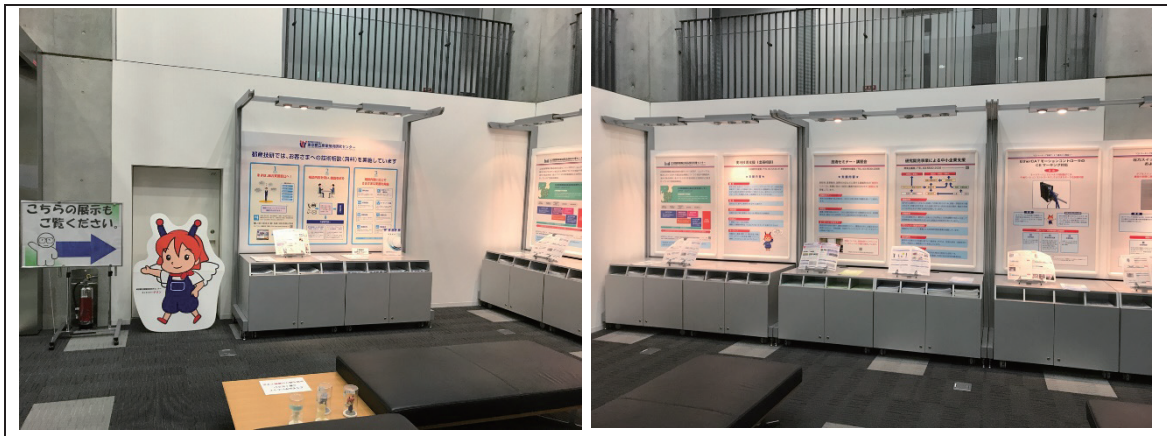
利用率を上げるために、どのような工夫をしているか確認したところ、以下のような回答を得た。

### 【都産技研の回答】

- Web サイトやリーフレット（兼ポスター）で周知を図っている。
- 都産技研が主催する技術セミナーやその他のイベントにて活用している。
- 産学公連携での利用が主目的であり、協定締結機関による活用を推進するため、利用率向上に向けて、今後、関係機関への周知を徹底して行う予定である。

また、東京イノベーションハブの横には常設展示エリアがあり、都産技研における研究成果などがパネルにて紹介されている。常設展示がある旨は、ホームページなどで周知されておらず、東京イノベーションハブを利用した場合の待ち時間などに、利用者に見学してもらう目的で設置している。

写真 B4-11-1 東京イノベーションハブ横の常設展示エリア



(令和元年 9 月 3 日に監査人が撮影)

### (2) 製品開発支援ラボについて

都産技研では、製品や技術の開発を行う企業、新規創業を目指す企業等を支援し、都内中小企業の活性化に寄与するために、24 時間利用できる製品開発支援ラボを、本部及び多摩テクノプラザに設置している。製品開発支援ラボは、入居者が複数年にわたり実験・試験室として利用できる賃貸スペースであり、製品開発や知財に関する相談を無料で受けられるラボマネージャーが設置されている。また、本部には、化学実験室や、工作台、小型旋盤、ボール盤などを利用できる試作加工室が設置されている。

表 B4-11-3 製品開発支援ラボの月額使用料

|          | タイプ   | 室名         | 床面積 (㎡) | 月額使用料 (円) (※) |
|----------|-------|------------|---------|---------------|
| 本部       | 機械系   | ラボ 301～304 | 62.68   | 163,020       |
|          |       | ラボ 305     | 58.45   | 152,020       |
|          |       | ラボ 306     | 67.46   | 175,460       |
|          | IT系   | ラボ 307     | 30.92   | 80,420        |
|          |       | ラボ 308     | 35.16   | 91,430        |
|          |       | ラボ 309～311 | 33.48   | 87,000        |
|          | 電気系   | ラボ 312～316 | 37.51   | 97,500        |
|          | 化学系   | ラボ 317     | 56.86   | 167,590       |
|          |       | ラボ 318     | 83.82   | 272,940       |
| ラボ 319   |       | 89.21      | 286,930 |               |
| 多摩テクノプラザ | タイプ A | ラボ 2・3     | 41.69   | 108,090       |
|          | タイプ B | ラボ 1       | 43.64   | 113,030       |
|          | タイプ C | ラボ 4・5     | 83.38   | 216,200       |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

※ 賃貸料、共益費、特別管理費、付帯設備費を含めた金額である。光熱水費は入居者の実費負担である。

ここで、製品開発支援ラボの入居状況を確認したところ、表 B4-11-4 及び表 B4-11-5 のとおり、多くのラボは入居者がおり、入居率は非常に高いものの、一部空室がある。

表 B4-11-4 本部 製品開発支援ラボの入居状況 (平成 30 年度)

| 室番         | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| ラボ 301     | ○  | ×  | ×  | ×  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 302     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 303     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 304     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 305     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 306     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ×   | ×   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 307     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 308(※1) | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ×  | ×  | ×  |
| ラボ 309     | ×  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 310     | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ラボ 311     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 312(※2) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × | × | × |
| ラボ 313     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 314     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 315     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 316(※3) | ○ | ○ | ○ | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| ラボ 317     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 318     | ○ | × | × | × | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ラボ 319(※4) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

(注) ○ : 入居、× : 空室

※1 令和元年5月から入居

※2 令和元年6月から入居

※3 令和元年8月時点まで空室

※4 平成31年4月から入居

表 B4-11-5 多摩テクノプラザ 製品開発支援ラボの入居状況 (平成30年度)

| 室番      | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|---------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| ラボ 1(※) | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ×  |
| ラボ 2    | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 3    | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 4    | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |
| ラボ 5    | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○   | ○   | ○  | ○  | ○  |

(都産技研作成資料より監査人が作成)

(注) ○ : 入居、× : 空室

※ 令和元年8月時点まで空室

表 B4-11-4 のうち、平成30年7月から空室となっているラボ 316 について、入居希望者からの応募があったか確認したところ、平成31年2月に1件申込みがあり、入居企業が決定したものの、当該企業からラボ 319 への部屋替え申請があり、入居者選定審査会で変更が決定されたため、依然としてラボ 316 は空室となっているとのことである。

そこで、入居希望者を増やすために、どのような工夫をしているか確認したところ、以下のような回答を得た。

#### 【都産技研の回答】

- Web サイトで周知を図っている。
- 展示会や産業交流展にてパンフレットを配布している。

他のラボの入居状況を見る限り、利用を希望する企業は多くいることが想定される。

#### (3) 創作実験ギャラリーについて

都産技研の本部内には、創作実験ギャラリーと呼ばれる会議室があり、セミナーや INNOVESTA（都産技研の施設公開）などで使用されている。創作実験ギャラリー内には、都産技研における研究成果などが、パネルや模型にて紹介されている。ギャラリーがある旨は、ホームページなどで周知されておらず、都産技研に訪問した方に、待ち時間などに見学してもらう目的で設置している。

写真 B4-11-2 創作実験ギャラリーの展示エリア



(令和元年 9 月 3 日に監査人が撮影)

#### (4) 食堂について

都産技研の本部内には、平成 30 年 12 月末まで、職員や訪問者のための食堂があった。しかし、食堂の運営委託業者が不採算を理由に、平成 31 年 1 月以降の契約を辞退した。他の食堂運営委託業者の入札や、弁当屋による販売も検討したものの、委託業者と契約ができなかったため、現在は飲食可能な休憩スペースとして利用している。

写真 B4-11-3 食堂があったエリア



(令和元年9月3日に監査人が撮影)

#### (意見4-14) 建物の有効活用及び利用促進について

都産技研の本部には、中小企業の交流支援の場として、東京イノベーションハブという会議室を設けており、工業組合、団体、学協会、研究機関、大学と、中小企業の連携を促進するセミナーや交流会、展示会を開催し、産学公連携を推進している。東京イノベーションハブの平成30年度の利用率は24.0%と、非常に低い状況である。

東京イノベーションハブについては、利用率を上げるために周知徹底することはもちろんのこと、本来の目的以外の目的でも使用できるようにするなど、柔軟な利用を検討されたい。また、利用者にとって、どのような条件であれば利用する意思があるか、広く意見を聴取し、有効に活用できるよう検討されたい。

また、本部及び多摩テクノプラザには、製品や技術の開発を行う企業、新規創業を目指す企業等を支援し、都内中小企業の活性化に寄与するために、24時間利用できる製品開発支援ラボを設置している。平成30年度の本部の製品開発支援ラボの入居状況を確認したところ、入居率は高いものの、平成30年7月から令和元年8月時点まで、空室となっている部屋が1室存在した。さらに、本部内には、特段、ホームページ等で周知はしていないものの、訪問者が、待ち時間などに都産技研の研究成果などを観覧可能な、常設展示エリアを設けている。

都産技研内には、中小企業の技術的な相談や実験が可能なエリア以外に、中小企業の交流支援の場や入居可能な実験・試験室、研究成果の展示室等が存在するものの、その存在が十分にPR・周知されていない可能性が見受けられることから、今後の利用促進に向けた対策を講じられたい。

また、平成30年12月末まで、本部には食堂があったものの、平成31年1月以降は、食堂運営委託会社と契約ができなかったため、やむを得ず飲食可能な休憩スペースとなっている。

今後も継続して休憩スペースとして運営するか、他の用途へ転用するか、検討されたい。