

東京都政策連携団体が策定する経営改革プランの  
2022年度改訂に関する評価委員意見について  
(案)

令和4(2022)年3月

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会



## 目 次

1	はじめに	1
2	経営改革プラン改訂に当たってのこれまでの経緯	2
3	経営改革プラン改訂に関する委員意見	6
4	経営改革プラン改訂に関する委員意見（団体別）	15

### 【参考資料】

検討経過	47
東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会委員名簿	47



## 1 はじめに

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会（以下「評価委員会」という。）の委員は、東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会設置要綱（平成31年3月20日付30総行革監第104号）第2条第1号に基づき、総務局長の求めに応じ、東京都政策連携団体（以下「政策連携団体」という。）の経営評価に関して、政策連携団体のより一層の経営改革に資する目標設定及び評価となるよう意見を述べることとされている。

都政改革の一環として、2018年度から2020年度までの3年間で重点的に取り組む改革事項をまとめた「経営改革プラン」を、2018年6月に策定し、2021年5月には、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とした、第2期の「経営改革プラン」を新たに策定した。都は、この経営改革プランを、経営目標評価制度の評価対象と位置付け、委員からの意見を踏まえ、政策連携団体の経営目標の設定及び評価を毎年度行っている。

今回は、第2期経営改革プランの2年目となる2022年度に向け、これまでの取組の進捗のほか、長期化・常態化する新型コロナウイルス感染症の影響や東京2020大会開催レガシーの活用など、今般の状況等を的確に踏まえた経営目標の設定等を行うため、同プランの改訂を実施する。

改訂の具体的な手順としては、まず、各政策連携団体が自らプランの点検を行い、「経営改革プラン改訂シート」（当初版）を作成した。それについて、令和4年1月の第3回評価委員会での議論を踏まえた委員との意見交換を2月7日から14日にかけて実施した。その後、各政策連携団体は委員意見を踏まえた修正等を行い、改めて「経営改革プラン改訂シート」（最終版）を提出している。

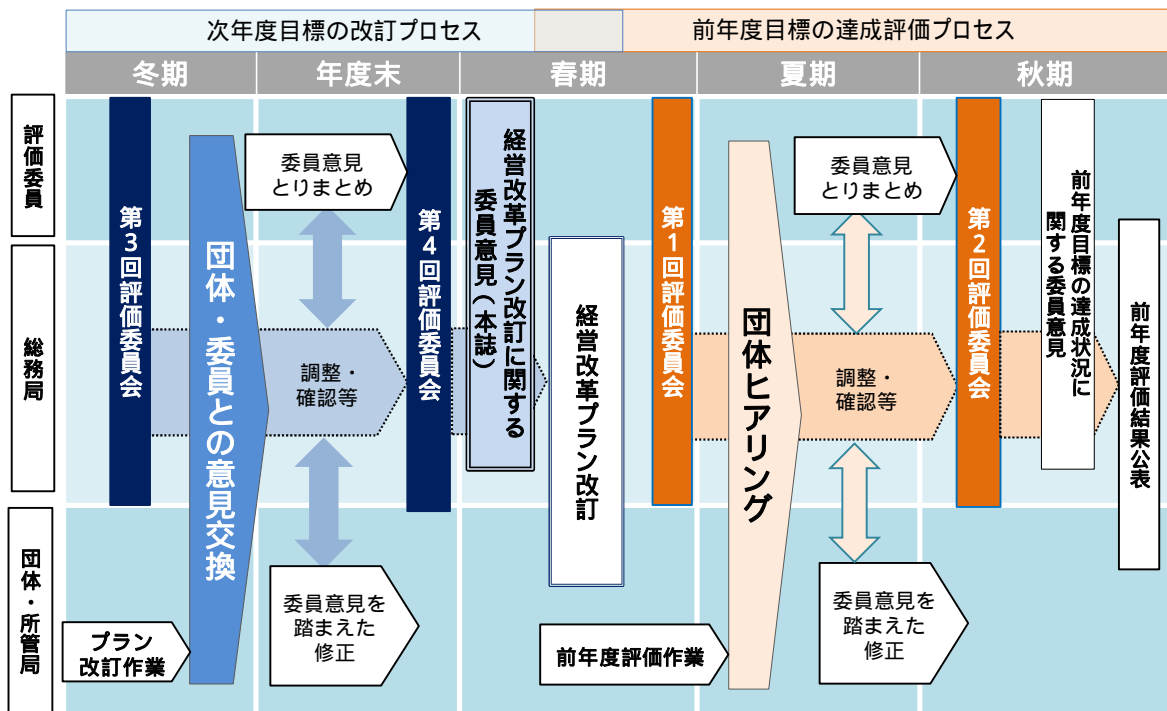
本紙は、今回の経営改革プラン改訂に関する委員意見を改めて示すとともに、今後の経営改革の取組に当たっての意見を述べるものである。

## 2 経営改革プラン改訂に当たってのこれまでの経緯

今回の経営改革プラン改訂に関する委員意見を示すに当たり、本章では、東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会事務局（以下「事務局」という。）より、委員との意見交換に至るまでの経緯について説明する。

### （1）委員との意見交換の位置づけ

政策連携団体の経営目標の設定及びその評価にあたっては、「経営改革プランの改訂」及び「経営目標の達成状況」に係る意見交換及びヒアリングを、全ての団体に対し、年に複数回実施している。取組のフローは概ね下図のとおりである（本委員会設置当初の時期を除く。）。



### （2）第2期経営改革プラン策定時における考え方

昨年度実施した第2期経営改革プランの策定においては、ポストコロナ社会の到来を見据えた戦略、スピード感を持ったDXの推進、民間等の外部との積極的な連携等を策定に当たっての重要な視点として位置付けた。また、戦略等の抜本的な見直しが必要な団体 1 や、強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体 2 に対しては、重点的な意見交換等を通じ、団体が取り組むべき戦略の洗練を図った。

加えて、「改革の視点に立ち、単に難易度・重要度が高いのみならず、経営面において大きな変化が成されるなど、より視座の高い戦略及び到達目標」は『経営改革目標』として、その他の「重点的かつ着実に取り組むべき戦略及び到達目標」は『事業執行目標』として、団体の各戦略をいずれかへ区分することとした。

【経営改革目標とした戦略名/団体 及び 区分決定に係る要点(2021年3月時点)】

**最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出 / (公財)東京都歴史文化財団**

コンテンツ力の向上に向け、組織横断的に取り組む体制の整備や事業規模の整理など、今後の計画を具体的に整理している。先進的な取組を進めるため、学芸員に加え、マルチジャンルの民間有識者の意見も取り入れるなど、今後は、民間有識者との交流・連携等について検討を要する。

**シンクタンク・アドバイザー機能の強化 / (公財)東京都都市づくり公社**

団体が実施する「調査研究」の価値を高め、有償での調査研究機能の本格実施に向けた取組内容となっている。

**新たな都政課題等へ貢献する JKK 住宅の供給 / 東京都住宅供給公社**

団体の企画機能強化等に向けた組織改革を行い、コロナ禍により生じる住まいの新たなニーズや在り方の変化にスピード感を持って対応し、先駆的に実施する取組を賃貸住宅市場への波及をも図る内容となっている。

**環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開 / (公財)東京都環境公社**

組織横断的な部署を新たに設置し、行動変容に向けたアプローチ方法を構築・実践すると整理している。なお、2021年度は調査・分析・検討を行うこととしているが、行動変容に関する指標や情報発信の手法を抜本的に変えるなど、今後具体的な検討成果を示すことを要する。

**東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化 / (公財)東京観光財団**

コロナの影響に伴い、インバウンド中心の取組から、国内観光振興や事業者支援の強化等の新たな課題に対応するため、団体の企画機能・専門性を強化するとともに、観光関連団体と連携強化を進めていく内容となっている。

**ニーズに応える公園運営 / (公財)東京都公園協会**

コロナの影響により公園利用に変化が生じる中、新たなニーズに応える公園運営に向け、現場から具体的な方法論や解決策を吸い上げることにより企画機能を向上させ、都へ提言等を行う内容となっている。なお、2021年度は詳細な調査・分析・検討を進めるとしているが、今後その成果として公園の特性等を踏まえた具体的な評価指標を示すとともに、各公園の目指すべき姿及び全体のビジョンを示すことを要する。

さらに、今後の団体改革に向けては、コロナの影響を踏まえたコスト削減や収支均衡に向けた取組の重要性、コロナや東京2020大会を踏まえた戦略や到達目標等の柔軟な見直し、IT化・DXに関して生産性向上とともに費用対効果を精査すべきこと、スピード感を持って民間等との連携を図るべきこと等が、委員意見の総論として示された。

1 (公財)東京都防災救急協会、(株)東京臨海ホールディングス

2 (公財)東京都歴史文化財団、(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京都環境公社、(公財)東京都公園協会

### (3) 今回の改訂において重視すべき点

第2期経営改革プラン策定後における、都の施策内容等を踏まえ、事務局では以下の内容を「改訂の視点」として整理し、令和4年1月に実施した第3回評価委員会において、委員へ確認を行った。

- 1 「2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見(2021年10月)」を確認し、スピードアップが必要である事項については、積極的にその対応を図るなど、現在の戦略内容に不足はないか
- 2 「第2期経営改革プラン(2021年度～2023年度)」策定以降の状況変化を的確に踏まえ、以下 から を中心に、現在の戦略内容に不足がないか

コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえた取組

短期・中期問わず、団体が担うべき事業等を将来に渡り安定的に実施するための取組等に不足がないか

コロナによる環境変化に応じた事業内容の検討、コロナへの対応に伴い得た知見の活用などの取組等に不足がないか

「デジタルファースト推進計画」へ団体の手続き等のデジタル化が明記されたことによる取組

コスト縮減等を踏まえたQOS向上に資する手続きのデジタル化等、デジタル化・DXに係る取組等に不足がないか

東京2020大会が完了しその成果等を総括する中で、レガシーを活用すべき取組  
レガシーの定義について改めて考察を行ったうえで、戦略に反映させるべき取組等に不足がないか

「シン・トセイ都政の構造改革 QOS アップグレード戦略」へ団体の経営力強化が明記されたことによる取組

職員満足度やエンゲージメントの向上、同業他社等との人事交流など、戦略に反映させるべき取組等に不足がないか



その上で、第3回評価委員会では、委員から主に以下の意見が示された。

- 環境変化の速度が増している状況を踏まえ、取り組む必要性が低くなった事項は戦略から除外するとともに、新たに必要となる重要な取組については、課題等を明らかにした上で、新規戦略の策定等を行う必要がある。
- 状況変化により、組織の在り方やミッションも変化する。これらについては、所管局と団体との間で議論・整理を行う必要がある。過去に設定したKPIに基づき粛々と実施していくのみでは、経営改革プランは単なる書き物に陥る恐れがある。
- 収支の構造改革等を実施する場合には、財務面から見た課題を的確に抽出し、その上で何を成すべきで、どのように解決していくのかを明確にするべきである。
- 民間企業等はエンゲージメント、ウェルビーイング等について注力し始めている。財務面のみならず、これら非財務的な価値をどのように見える化し、組織を改革していくかという視点も重要である。
- 東京2020大会のレガシーの実現は、都民が注視している。関係の団体は同レガシーに係るビジョンを明確化した上で、経営改革プランの改訂を行うべきである。

各団体は、前述の「改訂の視点」及び委員からの意見を踏まえ、「経営改革プラン改訂シート」(当初版)を提出し、委員との意見交換を実施した。

### 3 経営改革プラン改訂に関する委員意見

#### (1) 意見交換における重要な指摘事項

下記の3団体については、意見交換において、今後の団体経営における重要な課題等を指摘したものであり、今後も引き続き注視すべきである。

##### 国内観光を重視した戦略への見直し【(公財)東京観光財団】

経営改革プランの改訂に当たっては、コロナ禍から常態への転換を見据えた見直しが必要であるが、観光産業における現在の状況を踏まえると、国内観光への取組も重視した戦略の展開が喫緊かつ重要な課題と思われる。

一方、団体から提出された経営改革プランにおける記載は、抽象的かつ不十分であり、これら国内観光に対する取組等、今後の観光戦略に向けた団体の考えが読み取りにくかったため、意見交換を通じて見直しを要請したところである。

見直し後の経営改革プランについては、その蓋然性の検証と、具体的な検討・実施状況について、今後もモニタリングが必要である。また、国内観光に対する取組等については、観光を取り巻く動向に応じて引き続き局とともに柔軟に検討すべきである。

##### 不採算事業への抜本的対応【東京水道(株)】

2020年度評価において委員より指摘した、統合前の旧(株)PUCで発生した営業赤字の原因となった事業部門の損失については、今後、同様の問題の再発を防ぐ必要がある。会社においては、事業部門のみならず全社の財務・経営管理や取締役会、社外役員の役割等にまで踏み込んだ広範な総点検を実施中と認識しているが、当該調査と並行して下記の検討を行うべきである。

- ( )事業部門内の不芳案件のモニタリング強化(追加損失の回避と、再発防止策の徹底)
- ( )事業部門のみならず管理部門、役員の管掌のマネジメント体制の見直し

なお、当該事業の今後の在り方については重要な経営課題である。事業環境や内部構造、マネジメント体制も含め、所管局と検討の上、早期に結論を出すべきである。

## 中長期的な事業構造検討の必要性【東京臨海高速鉄道（株）】

経営改革プランでは、厳しい事業環境を認識の上、安全品質やモチベーションの低下を及ぼさない範囲でのコスト削減および投資抑制が計画、具体化されている。一方で、コロナ禍により、利用者の勤務スタイル等が大きく変化する中で、減収が続くことが想定され、同プランによる対応だけでは、事業の維持に限界が見込まれる。

即ち、当社は、既存の有利子負債の規模が大きく、現在の収支構造では、早期の返済が困難である上に、今後の大きな設備投資負担に耐えられない可能性がある。こうした中期的視点から当該事業の在り方、及び経営形態については、所管局と前広に検討を始める必要がある。

## (2) 各団体への指摘事項

上記以外の団体に対して実施した意見交換での要旨については、次章「4 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見(団体別)」に記載しているが、その内容を事務局が集計したものが以下 から まで続く表である。

### 収支改善

団体名	委員意見要旨
(公財)東京都人権啓発センター	事業毎に収支に差異が出ており、プラスマイナスの発生要因が疑問である。実態に即した数字であれば判断の材料になると思うが、配付等の考え方において、実態とずれている部分があるのであれば意思決定が誤ってしまう可能性がある。
(公財)東京都歴史文化財団	戦略5について、外部資金の獲得方法として、共同事業や新規事業の立ち上げを想定しているのか、寄付を想定しているのか等、現状と比較の上で整理すべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	ホール事業の収支をどのように改善させていくのか、正味財産の蓄積もあるため投資も含め整理すべき。繰り入れ等の内部会計に抛らず黒字化の方策を検討すべき。収益改善が難しい場合、費用を精査しどのように収支均衡を保つのが重要であり、それを戦略5に記載すべき。
(公財)東京都交響楽団	正味財産が7億円に満たない状況にあるほか、コロナ禍によりコンティンジェンシーがどのような形で起こるか分からない中、通常の演奏機会が奪われることも含め、様々なBCPを検討しておく必要がある。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	指定管理については、コロナの影響もあるが、収支均衡が原則であるため、それに向けての努力というものが必要となる。
(一財)東京マラソン財団	正味財産も限られている中、コンティンジェンシーについては早めに関係各所と調整しておいたほうが良い。その前段として、財団全体の事業の在り方については引き続き議論するべきである。また、東京マラソンの開催に頼らない形として、複数大会の実施やバーチャルマラソンの強化を図ることや、ランニングサポート等、別の協力者をつけることは重要である。
(一財)東京マラソン財団	これまでは東京マラソンへの寄附が財団全体に対しての寄附となっていたが、マラソンが中止になった際のことも考慮し、自主財源でも動けるよう、団体全体の活動への協賛や寄附をいただく形も検討した方が良い。
(一財)東京マラソン財団	団体全体の取組に対して、いつでも寄附して頂くことが可能なプラットフォームを作り、寄附文化を根づかせるということは重要な取組である。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略2について、自治体の財政状況は今後も悪化していくと思われるが、既存事業の事業量確保に向けて、新規受託等に引き続き取り組んでいくべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略2の区画整理事業については毎年収支がマイナスとなっている。その背景は承知しており、赤字幅は圧縮されていると思うが、恒常的に収支マイナスという構造は望ましくないため、どのような形で改善し、収支均衡を目指していくのか戦略に記載すべきである。
東京都住宅供給公社	都営住宅管理等受託事業の赤字は、全体収支に占める割合は小さいものの少額ではないため、収支均衡を図るよう具体的な取組・検討を継続すべきである。
(公財)東京都医学総合研究所	都財政の先行きが不透明な中、今後外部資金をどのように獲得していくのか。外部資金を獲得すること自体は目的ではないが、外部から見た際の研究の規模を示す一つの目安としても目標値の作成を検討すべきである。

団体名	委員意見要旨
(公財) 東京動物園協会	コロナにより様々影響が生じているが、固有公益事業における損益分岐点はどのような形となるか。また、自営で行う事業は、一部直営を止めるケースもある。不規則に事業を止めざるを得ない状況も想定されるため、この損益変動の波をどう抑えていくのかは非常に重要である。
(公財) 東京動物園協会	固定費をどのように圧縮するのかについて、人件費は簡単に動かせないが、中長期的には、無人店舗運営のような形態も含め、無人で商品を販売できる仕組みや、店舗はあるが極力職員数が少ないオペレーションの在り方など、将来を見据え、継続して検討すべきである。
(公財) 東京動物園協会	外部収入を来園者数で割った平均単価が低い状況を踏まえ、例えば、飲食やグッズ等バランスを見ながら、より有効な収益確保策を検討するとともに、思い出をつくるという意味で、一番バランスの良い点がどこなのか、引き続き検討すると良い。
(公財) 東京動物園協会	動物園の展示の役割の重要性は変わらないが、教育普及活動の重要性も非常に高まっていくのではないかと。その中で、どこまでが指定管理料で賄われているのか。
(公財) 東京動物園協会	指定管理業務の収支均衡を図りながら、事業間の収益と収支のバランスを見て事業を行うことが大前提である。
(公財)東京都 路整備保全公社	公1事業、公2事業の赤字については、要因の説明や対策を継続することが必要である。
(公財)東京都 路整備保全公社	例えば、公1事業には、主に設計委託業務と工事委託業務の2つがあるが、赤字の理由は何なのか。元々が赤字の事業を受託する理由や今後の対策については、説明が必要である。
(公財)東京都 路整備保全公社	公2事業については、指定管理業務と、「s-park」等費用だけ出る構造の事業があり、分けて説明した方が良い。収支構造の整備や、支出が超過している委託事業、特に公1事業については、どのように赤字幅を圧縮するのか、引き続きの検討と説明ができるようにすべき。
(公財)東京都 路整備保全公社	施工管理におけるデジタル化について、積極的な投資を求められる場合があることから、収支については説明できる状態にしておくべきである。
(公財)東京都 路整備保全公社	収益事業の利益を活用して実施している公益事業が赤字であるため、当該事業を行う理由を説明する必要がある。また、非財務効果として、公益性の向上や公共的な便益にどのような影響を及ぼしたのかなどについて、一定程度、説明を行った方が、より理解を得られる。
(公財)東京都 路整備保全公社	収入均衡に向けた取組について、内容に応じて継続しつつも、適宜改善を図るべきである。また、駐車対策事業等で発生した赤字に対して、どのように改善を図っていくか、実態把握や改善を要する状況であれば整理しておき、説明できるようにしておくべきである。
(公財)東京都 路整備保全公社	公社としてやるべき事業を行うためにも、駐車場事業については、収入を増加させていく必要があるが、単価をどのように維持、稼働率をどう上げるかという課題に突き当たる。より突き詰めて、他の民間事業者の取組をベンチマークしながら、公社ならではの形で付加価値をつくり、収入を増やすべきである。
(株) 東京スタジアム	Jリーグの開催等により、当団体を取り巻く経営環境は以前より改善している一方、イベントやコンサートが当団体の収益の柱である中、これらをどのように回復させていくのが重要となってくる。
(株) 東京スタジアム	指定管理について、施設の利用料収入が停滞しており厳しい状況にあるが、指定管理でありつつも赤字となる現状を踏まえると、都と何らかの調整を行っていく必要がある。
(株) 東京スタジアム	戦略3で施設同時利用を掲げられているが、スケールメリットによる経費削減等は見込めないか。赤字が続いている現状を踏まえると、固定費等の経費削減に関する取組についても、シートに記載すべきである。
多摩都市モノ レール(株)	リモートワークの進展に伴う新しい事業について、例えばテレワークブースの駅内設置や、シェアオフィスへの場所貸しといった土地の有効利用などにより見込めるものはないか。
多摩都市モノ レール(株)	今期業績の黒字化の主要因として、外注費と修繕費を削減している。トレードオフで悩ましいが昨年度以降コスト削減のために最低限の設備投資しか行っていないと、いずれ資金計画に支障が来ると考えられる。資金繰りはメリハリを付けてシミュレートすべきである。
東京臨海高速鉄 道(株)	資金繰り計画について、ワーストケース・ベースケース・グッドケースの3種類程度のシミュレーションをしておくべきである。
東京臨海高速鉄 道(株)	コストカットについて、設備費は急に削れないため部品のスペックダウンを検討するなど、積み上げつつ、今できることは全てやっている感がある。次のステップは、運行ダイヤと編成の見直し。そうすると、人員も車両の更新費用もじわじわと減少させることに繋がる。
東京臨海高速鉄 道(株)	収入構造は、定期外のほうがインパクトが大きいが、資金繰り計画の推計上定期はオフィス環境の変化に伴い従来の水準に戻らない前提となっているが、一方で定期外は平成30年度水準に戻る形でシミュレートしている。このあたりの蓋然性は一体どこから来ているのか。
東京臨海高速鉄 道(株)	設備投資について、早い段階でバリューエンジニアリングの提案を事業者から受け、スペックダウンをどのように考えるかという話と、電動部品の関係は、現在は供給不足のため逆に高騰化の傾向にあるが、設備投資計画がどのような想定に基づいているのか。
(株)東京国際 フォーラム	今後の見通しが引き続き厳しい中、純資産がそれほどない状況で、局への意見になるのかもしれないが、コンテンツジェンシーとして、資本政策等々、都としての支援策の在り方は並行して検討する必要がある。会社による自助努力ははかりされていると思うが限界がある。
(株)東京国際 フォーラム	当面の収益に左右されない安定した資本を有するなどの財務状況がないと、施設の価値を高めるための事業などは継続できない可能性がある。
(株)東京国際 フォーラム	底地と建物自体が都の保有する物件であるが、最近のコンベンション事情やDX化の民間の事情を見た上で、投資についてはどのような形で進めるのか。
(株)東京国際 フォーラム	団体からの資金拠出のない事業の検討については、他企業の経営も苦しい中、難しい調整となる可能性もあるが、交渉や調整はぜひ頑張っていたきたい。
(株)東京臨海 ホールディングス	鉄道事業の収支シミュレーションについては、定期的に推計の前提条件の妥当性等を確認しながら、引き続き管理していくべきである。
(株)東京臨海 ホールディングス	展示事業については、引き続き今後の展示の在り方の動向に注視していく必要がある。
東京交通サー ビス(株)	収益性の検証は、粗利率率の単一の目標を設定するのみではなく、事業ごとに経費の精査や課題の洗い出し等を行い、それを踏まえ、今後どのように取り組んでいくのかまで検討しなければ戦略として不十分である。
東京交通サー ビス(株)	収益性の検証を行うに当たっては、利益率の低い事業から高い事業へリソースを移す社全体のポートフォリオの話と、利益率向上に向けてどのように取り組んでいくのかなど個別事業の話は分けて整理すべきである。
東京交通サー ビス(株)	新規事業については、既存の競合他社がどのように利益を出しているのかを分析し、どのように収益性を上げ、会社全体の粗利率率向上に貢献していくのかを記載すべきである。
東京水道(株)	次年度以降は公共IT事業の赤字を同社の他の事業でカバーする状況から脱すべきである。また、赤字が発生している案件については、発注者との交渉の取組の継続や再発防止に向けた検証を行うべきであり、その状況は注視していく。
東京水道(株)	公共IT事業について、受注規模を縮小した場合、損益分岐点も変わってくるため、規模に見合った体制で事業に取り組むべきである。

## D X 推進

団体名	委員意見要旨
(公財) 東京都人権啓発センター	研修のオンライン化については、受講者側のメリット等も加味し、オンラインと並行し対面についても情報伝達等に適している形式にて実施すべきである。
(公財) 東京税務協会	既存コンテンツのオンライン化や新規顧客の獲得の次には、新たなコンテンツの開発が求められる。オンライン化によって、新規コンテンツ創出やフォーマット変更など様々なことが生じる。インタラクティブ化や新たなコンテンツの作成に向け、ニーズ把握を行うべきである。
(公財) 東京税務協会	パッケージ配信型のWeb講義は交通費等の費用が抑えられる他、在宅でも視聴可能、遠方でも講師派遣が不要等のメリットがある。講義の内容は税務に関する一般的なものであり地域性のある話ではないので、オンラインへのシフトを進めていくべきである。
(公財) 東京都歴史文化財団	江戸東京博物館のデジタル化の取組について、コンテンツのデジタル化に留まらず、リアルとデジタルを重ねて表現するなど、現実ではできないことを付け加えていくことも必要である。そうしたデジタルならではの取組をしているのであれば、シートに記載すべきである。
(公財) 東京都スポーツ文化事業団	コロナによって運動の仕方は大きく変化しており、スポーツジム等もリアルとバーチャルを組み合わせた運営など、様々変化が生じている。
(公財) 東京都スポーツ文化事業団	改訂シートでは5G環境の整備や活用と記載されているが、もう少し踏み込んで、サイバー空間とリアルを組み合わせた上でどのように取り組んでいくのかなど、各施設の特徴に応じて整理をした方が良い。
(公財) 東京都スポーツ文化事業団	2020年度に開設したWEBサイト「SPOPITA」については、認知度の向上及び活用状況の理解を促すため、ログを分析しながら、どのような課題があり、利用頻度の高いものをどのように拡充するのか、コンテンツの入れ替え等はどうか、もう少し踏み込んで示した方が良い。
(公財) 東京都スポーツ文化事業団	デジタル化の取組を進めるとともに、アナログとして残す部分については、どのような形で残していくのかといった視点も必要である。高齢者や障がい者の方も利用することから、デジタルディバイドを防止する取組が重要である。
(公財) 東京都福祉保健財団	戦略1にて郵送やFAXによる研修の申請受付が未だ多く残る中、システム構築によりオンライン申請の環境を整備するとのことであるが、コロナ禍によりDXが進むこの機会を活用し、オンライン申請が浸透するよう取り組むべきである。
(公財) 東京都中小企業振興公社	戦略1に記載のデジタル化は業務改善のための、いわゆる役所のデジタル化のように見える。公社事業そのもののDXという議論自体を正面から行った方が良い。新しいテーマがたくさん出てくると思う。
(公財) 東京観光財団	戦略3の「DX活用を通じた高齢者支援等」について、DXを使ってそれをどのように観光事業に落とし込んでいくのか、具体的に記載すべきである。
(一財) 東京学校支援機構	学校事務の集約化・効率化に当たっては、書類を集約して処理する取組だけでなく、中長期を見据え、現場の声を聞き取りながらデジタル化による効率化の視点を持ち検討すべきである。
(公財) 東京防災救急協会	オンラインにも得手不得手な部分があり、対面実施が適している講習内容もある。一方で、オンラインはコスト削減効果も認められるため、質的にマイナスにならないのであれば、進めていく必要がある。
(公財) 東京防災救急協会	講習のオンライン化については、コロナ終息後には対面実施を求めるニーズも予測されることから、対応の検討は必要。
(公財) 東京防災救急協会	オンラインには、オンデマンドで自分のペースで適時視聴し自学自習するものと、インタラクティブに一部実習も交えるものがある。希望するも受講できない方がいるならば基本事項はオンデマンドで受講した上で対面に臨めば、対面の講習時間は半分になる。
(公財) 東京防災救急協会	オンラインが一般化すると、特に防災や消防のコンテンツは、無料でいつでも見られるようにすべきという流れが出てくる。収益の確保と幅広い人に浸透させ迅速に届けるという目的は、相反部分が出るが、これらの舵取り、設計は早めに検討しておくべきである。

## 外部連携

団体名	委員意見要旨
(公財) 東京都人権啓発センター	例えばNPOなどの人権に取り組む他団体との連携によって、発信とともに情報交換を行うことで、情報が集まる中心的な場所となる人権啓発センターが他の団体を繋ぎ、啓蒙活動を実施することで、人権課題の被害者が減っていくのではないかと。
(公財) 東京税務協会	Web講義の販売営業について、職員で対応すべき部分と外注できる部分とを見極め、全国にチャンネルを持つ代理店に頼むなど効率的な進め方を検討すべきである。
(公財) 東京都歴史文化財団	外部人材の受け入れについても、共同客員研究員を呼ぶなど雇用に縛られない様々な人材確保の方法があるため、内容をより詰めるべきである。
(一財) 東京都つながり創生財団	人権分野や集合住宅における多文化共生など、類似のコンテンツについて取り組む政策連携団体（人権啓発センター、住宅供給公社等）があるため、団体間の連携についても検討すべきである。
(一財) 東京マラソン財団	東京2020大会のレガシーについては、より相乗効果を上げるため、他の政策連携団体と連携し、取り組むべきである。
(公財) 東京都都市づくり公社	有償支援と無償支援の間に、互助組織のような形で年会費を取り、必要に応じて都立大や外部の総研と連携しながら、複数自治体による共同受注や職員研修を行う定期的なインフラを新設するのも1つの方法である。
(公財) 東京都都市づくり公社	外部のシンクタンクやフリーランスの人材を活用し、団体のシンクタンク機能を人材プールとして厚くする方法もある。また自治体との直接のつながりや、東京都の公社であるという信用力やブランド力を駆使し、プロジェクトメイキングに繋げていくべき。
(公財) 東京都環境公社	子どもに対する環境意識を高めるための教育は必要であり、引き続き、学校との連携を図るべきである。
(公財) 東京都中小企業振興公社	戦略3のマッチング体制は継続的に必要であり、体制構築したならばさらに発展させ、マッチングが進むようにしていく必要がある。大企業や大学、シニアや学生などが幅広く入り、探している相手を見つけれられる体制をデジタルを活用して作っていく必要がある。
(公財) 東京都公園協会	一部の自治体では、全部の公園をマーケットサウンディングに出した上で、改善の余地があるものを掘り起こし、可能な部分は外部の力を借りて取組を進めている。例えば、キャッシュレスの達成状況のほか、駐車場の空き情報の発信の状況、パークPFIの可能性のある公園の把握や着手の状況など、他の自治体でも取り組んでいる事項は、都民の関心が高い。
(株) 東京スタジアム	戦略1で記載のある東京2020大会のレガシーについて、スポーツ文化事業団やマラソン財団をはじめ他の政策連携団体と連携し、取組が重複化しないようにするとともに、レガシーをより促進できるよう協力し取り組んでいくことが重要である。
多摩都市モノレール(株)	人の交流と違い、共同発注は仕様が違うため難しいとは思いますが、他の運行事業者と何か共同で発注できるものは無いものか。
(株) 多摩ニュータウン開発センター	高齢者の増加に伴うモビリティの課題について、多摩ニュータウン開発センターが中心となって、地域の若い世代が高齢者の移動支援を行うような仕組みづくりを検討すべきである。
(株) 東京国際フォーラム	他局や他団体で実施するイベントも、極力フォーラムに集約させるようなことも支援として必要ではないかと。



## 人材確保

団体名	委員意見要旨
(公財)東京都交響楽団	楽員のモチベーション維持に向けて、一定程度環境を保証し、将来の不安を抱かせないようにすることも重要である一方、新たな演奏会への出演など新たな刺激を楽団としてどのように確保するのか、楽員の声も取り入れながら検討するべきである。
(一財)東京都つながり創生財団	今後の事業規模や事業の拡大に対してどのような人材がどの程度必要が整理し、予算措置や都からの派遣含めた必要人員などの規模感の関係各所と調整しておいた方がよい。都からの派遣や固有職員で対応するケースもあれば、人材が不足している場合は一時的に外部から人材を確保する必要もあるなど、適宜、外部とも連携すべきである。
(公財)東京都福祉保健財団	今後介護人材が国内で確保しにくい状況になることが見込まれるが、外国人材の確保や自動化・機械化の推進など、事業者への支援も含め、人材確保が困難な場合にどのような取組を行うのか検討が必要である。
(社福)東京都社会福祉事業団	人材確保が急務な中、やりがいだけでなく給与面で改善するというのは合理的であるが、フラストレーションの蓄積が中堅層の離職に繋がっているならば、離職の原因を職層別に分析し対応するべきではないか。
(社福)東京都社会福祉事業団	労働負荷についてはこれまでも議論してきたが、現行導入している見守りセンサー等も活用し、更にICTや介護機器の活用を促進させ職員の負担軽減を図る必要がある。
(一財)東京学校支援機構	コロナ禍で児童生徒のメンタルケアが重要となっているが、一般の教員では対応が難しい領域もある。サポーターの供給においてはメンタルケア人材の確保も重要ではないか。また、サポーター人材の人物保証も併せて重要である。
(株)東京スタジアム	戦略2・個別取組事項5「事業遂行に向けた人材の確保と育成」について、大学院等への聴講とあるが、聴講というところがしっくりこない。大学院に行かせるのなら分かるが、何を聴講して、どういう人材を育てるのかという視点が必要ではないか。

## 情報発信

団体名	委員意見要旨
(公財)東京都人権啓発センター	普段人権についてあまり考えたことがない人も、コロナ禍により様々な不自由を感じるなど、人権について考える機会を多く持つことができた。コロナ差別やエッセンシャルワーカーの方に対する誹謗中傷など、今だからこそ発信できる情報を打ち出しをされるべき。
(公財)東京都人権啓発センター	人権課題については、関心がない人に届かないという課題がある。裾野を広げていくという意味でも、コロナにより人権へ関心が高まっている機会を利用すべきである。
(公財)東京都馬しよ振興公社	戦略2の特産品の販売について、アロマディフューザー等広報をしていくということだが、どのように広報していくのか。取材を待つという受け身ではなく、積極的に広報していくべきではないか。
(公財)東京都交響楽団	沢山あるオーケストラの中で都響が選ばれるよう、コンテンツの内容や発信方法を工夫するなど、引き続き検討し取り組んでいくべきである。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	コロナ禍により利用制限をしている施設もあるが、東京2020大会レガシーとなる施設を利用したいと思っている方もいるため、制限解除後は、多くの都民に届く、分かりやすい広報をするべきである。
(一財)東京マラソン財団	マラソンは、参加者一同で走り一体感などが生まれてくる場所にも価値がある。そのため、健康増進の価値を発信していくとともに、人との繋がりを創出している点についても発信していくべきである。
(一財)東京マラソン財団	日本は海外と比較して寄附の文化はあまり無いが、寄附をする理由や大義名分があると貢献しようという気持ちを持つ。メディア戦略を含めた情報発信にもしっかりと注力すると良い。
(公財)東京都医学総合研究所	コロナについては様々な情報が錯綜する中、公的な機関の正しい情報を一人でも多くの方に届けるためには、団体のホームページやSNSによる情報発信だけでなく、都との連携やサービス登録者への定期的な情報発信等、様々な媒体を活用し積極的な情報発信を行うべきである。
(公財)東京都医学総合研究所	公表している論文や情報などは大人向けであるが、コロナワクチンは子どもも接種を自身で判断すべき場面となる。そのため、子自身が団体のTwitterやHPを見ても理解できるよう、平易な言葉で情報を発信することも重要である。
(公財)東京しごと財団	女性が経験を生かせる仕事は介護や保育補助等を主に想定しているとのことだが、職への理解を得られるよう周知していくとともに、それら介護や保育の提供を通じた感謝等のポジティブな要素からの仕事の発掘を行うことも重要である。
(公財)東京都農林水産振興財団	援農ボランティアの対応も強化されているということだが、今このコロナの状況だからこそ、PRにも力を入れるべき。
(公財)東京都農林水産振興財団	戦略1で、農業に関心がない方等へも、農業に関する知識や情報を提供するような仕組みがあってもいい。東京にいながら農業に携わることへのニーズは、実は潜在的に高い。在京で農業可能であることを周知し、将来的な人材確保につなげていく取組があってもよい。
(公財)東京都農林水産振興財団	戦略2の多摩産材について、使うことによるメリットや魅力について消費者側は知らない。知らなければ結局のところ消費が増えない。例えば建築業等へのPRを工夫すべきである。
(公財)東京都農林水産振興財団	戦略3のトウキョウXについて、例えば環境に良いなどのメリットを消費者側にも示すことで、多少価格が高くても、意識の高い消費者の購買意欲に繋がっていくのではないか。
(公財)東京都公園協会	今まで行った取組や実績について、一定程度、達成できた部分はアピールすべきである。その際は、年度ごとに逐一、来年度2か所整備すると発信しても、全体が見えないため、これまで実施した内容を束ねて達成状況を振り返り、適時まとめて情報発信すると良い。
(一財)東京学校支援機構	サポーター活動については、ニーズを先回りしてリサーチし、その内容をアナウンスすることで学校側も使いやすくなる。リサーチのための人材を用意することも一つのポイントである。

## 政策提言の在り方

団体名	委員意見要旨
(公財)東京都 市づくり公社	政策立案機能は一体何なのか分かりづらい。政策提言を誰のためにするのか、それにかかる費用をどう徴求するのか、有償を前提としてどのような組立てをするのか、そこをもう一段突き詰めるべき。
(公財)東京都 小企業振興公社	中小企業とひとくくりしているが、本来は産業別や、アーリーステージ、既存企業等で分類されるべき。ある程度網羅性は必要であると思うが、公社がどこに注目をしているのかが戦略3及び4に繋がるため、今後提案したい事業はより明確にしたほうが良い。
(公財)東京都 小企業振興公社	公社は現業に一番近い立場であるため、新しい中小企業の未来の課題などを積極的に都にフィードバックしながら、中小企業政策の橋頭堡の役割を担っていくべき。
(公財) 東京しごと財団	戦略4で、プロパー職員の能力向上のため環境整備に努めるなど間接的な取組に留まっているが、特定分野の勉強会を実施するなど、具体的な取組を記載できないか。定期的な協議の仕組みをつくると書けば実際に協議が始まる。都と意見交換しているだけでは戦略にはならない。
(公財) 東京しごと財団	具体的にこの分野で提案をしたい等、何を提案するのか議論しない限り、仕組みの議論をしていても駄目である。何を提案するのか議論してないのであれば議論を始める旨を記載すべきであり、まずは人材開発から始めるというだけでは、戦略として掲げるには不足している。
(公財) 東京しごと財団	働き方そのものについて、どのような働き方があって、それに対してどのようにマッチングをすべきで、企業の仕組みを変えるために都として何を助成をすべきかを考えるのであれば政策提言となる。今の雇用環境ではなく、将来の雇用環境を先取りした議論をすべきである。

## 戦略設定の考え方

団体名	委員意見要旨
(公財)東京税務 協会	コンテンツを全国へ販売し収益改善を図る旨を出した方が良い。また、戦略1と2で重なる部分がある。戦略1は既存コンテンツのオンライン化、戦略2はオンラインを活用した新規顧客の獲得と整理すべき。戦略1は既に達成したのであれば、戦略としなくても良い。
(公財)東京都 市づくり公社	シンクタンク機能と技術アドバイザー機能は、異なる話が1つにまとまってしまっている。前者は事業拡大のための先行費用のため、後者は技術サービスとしての事業化と考えると張りつける人間や時間軸が異なるはずであるため、戦略を分けて整理すべき。
東京都住宅供給 公社	公社の中で、どのような戦略に基づき、どのような分析をし、どのようなニーズがあり、優先度合いを勘案して当該事業を行う等のロジックが示されていない。どのようなセグメント分け・ニーズ把握をして、将来をどのように捉えるのか、戦略の冒頭に盛り込んだ方が良い。
(公財)東京都 小企業振興公社	戦略4の中身は既に未来の東京に関するのではなく、現状の支援としてやるべきことで、内容的には戦略3に含まれるべきものがほとんどではないかと思う。戦略4にはもう一つ先の未来のことを書かなければ事業が固定化してしまい、存在価値が薄れてきてしまう。
(公財)東京都農 林水産振興財団	戦略3のトウキョウXについて、目標は消費者に何が起きるかが重要であり、種豚の供給可能数の向上等は目標にならない。また、「流通改革・拡大策の実施」としか記載のない部分があるが、最終的にどれだけ売りたいか記載すべきである。
(公財)東京都農 林水産振興財団	戦略2で、多摩産材の利用拡大を個別取組事項等でも上げているが、技術者の確保・育成、市場能力の強化など、様々な実施した上で、実際に多摩産材自体がどの程度市場に出荷され、結果的にどのような効果があったのかが見えづらい。
(公財) 東京観光財団	観光産業は、2025年辺りまではインバウンドの回復を見切り、国内の近隣観光やワーケーション等、方向転換を全国で行っているが、アフターコロナのインバウンドばかり見ている、既定の路線プラスアルファに留まり、国内シフトをあまり感じない。
(公財) 東京観光財団	やっていることが計画に表れていない。インバウンドといっても実際来れないので、その空いた分をどうやって穴埋めするのかというのが最重要課題ではないか。

## 目標水準の明確化・記載の充実

団体名	委員意見要旨
(公財)東京都人 権啓発センター	賛助会員の会費の116万円以上という目標は、今期既に達成している状況であるため、変更すべきではないか。
(公財)東京都島 しょ振興公社	「東京愛らんど」の受託事業者について、飲食業者から特産品に強い事業者へ移行するが、事業者が変わったことに伴い強化された事項や改革効果等、課題がある場合は事業者へどのように対応するのか、モニタリングを含め何らかし注力するのであればその旨も記載すべきである。
(公財)東京都島 しょ振興公社	戦略3の広告宣伝事業については、アンケートを今年と来年に実施した上で、何かをやりますというのでは、スピード感に欠ける。
(公財)東京都島 しょ振興公社	戦略1の自律改革という言葉は非常に曖昧であるため、中期計画の考え方を基に、公社が一体何をして、どんな役割だということを記載すべきである。今時点での会社の立ち位置として何をやるかについては、明確に書き込んだ方が説得力がある。
(公財)東京税務 協会	収入目標の下方修正があったが、関東地方の自治体では反応が薄い等、一年間のWeb講義の営業活動の実績を踏まえ把握できた事項を目標設定に反映すべきである。
(公財)東京都交 響楽団	戦略5「計画的・戦略的な楽員の採用」の2022年計画に「より受験しやすいオーディションの実施」と記載があるが、動画審査の導入などセクション・楽器ごとに審査環境の工夫など、どのような意味で受験しやすいと記載しているのか、具体的な記載とすべきである。
(公財)東京都ス ポーツ文化事業団	戦略の1から5の立て方は必要なことが挙げられていると思うが、年次計画の中身に具体性に乏しい。例えば、戦略2のアスリートの活躍機会の拡大については実施する作業のみの記載であり、戦略3のオンライン決済導入については何を目標としているのかが分からない。
東京都住宅供給 公社	戦略2のテレワークや宅配ボックスに係る年次計画は、全体の達成目標に対して何%程度まで到達したのか進捗が分かる記載が必要である。また、経営戦略であるため、来年度の作業項目ではなく、全体のうち当該取組で何割が解決できるのかを示すべきである。
東京都住宅供給 公社	どのようなアセットの付加価値を高める必要があり、サステナブルファイナンスの活用など、どのような資金を調達する必要があるのか。住宅のアセットマネジメントシステムの導入に繋がるものと思うが、全体の話として繋がるよう表現した方が良い。
(公財)東京都環 境公社	他団体とのパートナーシップの形成など、年次計画の記載が件数のみとなっているが、例えば、新しいタイプのパートナーシップの形成であれば、その内容をより踏み込んで示すべきである。そもそも、件数を増やすことが目標で良いのかも疑問である。
(公財)東京都福 祉保健財団	戦略4の山谷地域における利用者支援に向けて、相談記録データを新たに管理することであるが、どのように分析・活用するのか具体的な検討内容を記載すべきである。
(公財) 東京しごと財団	戦略3「シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増」について、年次計画は女性会員400人増としているが、会員数・女性割合の現状や、取組をどのように実施し、どのような意味を持つのか記載からは見え辛い。どの程度の女性割合等を目標とするのかを示した方が良い。
(公財) 東京しごと財団	戦略1「業界団体との連携プログラムの実施」について、2021年度の支援人数実績が計画値を下回る一方で、2022年度の支援人数増を計画している。2021年度はどのような課題や障害があり計画値を下回ったのか、2022年度はどのような見込みで計画値を達成可能なのか。
(公財)東京都農 林水産振興財団	ウッドショックで価格が相当上がったが、例えば1年前の価格水準にも戻った場合、林業としては対応の採算性が確保できる水準なのか、どのレベルが目標とすべき水準なのか。シートを拝見する限りでは見えづらい。

団体名	委員意見要旨
(公財) 東京観光財団	戦略5の「次世代MICE」について、どういったニーズがあるのか。また、次世代MICEのようなものというのはどういうことが起こっていて、それを観光財団としてどう捉えているのか、具体的に記載すべきである。
(公財) 東京都公園協会	様々な取組を多角的に行っているが、各項目について、あるべき姿の何割程度まで進んでいるのか判然としない。着実に取組を積み上げてはいるが、改訂シート上では、いつまでに目標を達成する予定なのか読み取れない。
(公財) 東京都道路整備保全公社	戦略1の無電柱化事業の到達目標を30キロから40キロに変更している一方、2021年度は計画に対して厳しい状況にある。これらは、期末に発注が集中する傾向にあるが、単価の高止まり、入札不調になるケースもあり、スケジュールの平準化を図りながら進めていくべきである。
東京水道(株)	公共IT事業の今後の在り方については、所管局とともに具体的な期限を定め、検討を進めていくべきである。
東京水道(株)	公共IT事業の取組に関する記載が、大きく変更されているが、改訂に至った経緯も記載すべきである。

## その他主要な委員意見

団体名	委員意見要旨
(公財) 東京都人権啓発センター	コロナ禍におけるDV被害など、女性に向けた取り組みも引き続き行うべきである。
(公財) 東京都島しょ振興公社	戦略3について、島へ実際に定住する場合、実際には自治体が決めると思うが、お金の部分でのメリットや、子育て視点、島の住宅事情、空き家利用等、様々ある。関係人口創出を促す旨を団体として掲げているのであれば、定住の着地点まで見届けるべきである。
(公財) 東京税務協会	Web講義のアンケートの結果を見ると「大体」理解できたという声が多い。無償から購入に至った件数が半数以下であるが、理解がより深まる内容であればもっと購入実績も上がったと考えられる。講義内容の見直しも必要である。
(公財) 東京都歴史文化財団	江戸東京博物館は大規模改修とリンクした形でDXに力を入れるということだが、他館の計画や投資の状況を具体的に記載すべきである。施設の改修とデジタル化の取組が並行している場合、リニューアルオープン時点で内容の不整合が生じる可能性がある。改修の位置づけや他館との関係を改めて整理した上で記載した方がよい。
(公財) 東京都歴史文化財団	戦略3の個別取組事項4「ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築」について、研究するだけでなく、その成果をどのように活用し現実として落とし込むのか計画へ反映すべきである。
(一財) 東京都つながり創生財団	ボランティアレガシーネットワークは立ち上がりとして登録数を増やすことも重要であるが、実際の効果として閲覧数・マッチング後の参加者数等を把握した上で、改善に繋げていく取組をプランへ反映すべきである。
(一財) 東京都つながり創生財団	東京2020大会ボランティア登録者等の東京2020大会を踏まえ登録者を増やす点と、今後実際のボランティア活動に活用されるべき点について、今後具体的な目標や数値化すべきである。
(一財) 東京都つながり創生財団	様々な団体や自治体で、ボランティアの活躍を推進している中、団体毎に幾つもデータベースがあると、別々に管理され非効率な面がある。
(公財) 東京都スポーツ文化事業団	コロナとどのように同居していくかという状況になってきているため、レガシーの意味を含めもう少し踏み込んで整理すると良い。
(公財) 東京都都市づくり公社	汎用的な都市づくりの在り方について整理をし、それを内部の蓄積として技術支援に役立てるための先行投資ということであれば理解できるが、到達目標に「多摩地域15市町村」とあるが収益として期待し難いとなるとしっくりこない。公社が他社と比較し何に優位性や先行性を有しているゆえに実施するのかについても前倒しして早めに検討すべき。
(公財) 東京都都市づくり公社	都市づくり調査室は、いわゆるR&D機能とノウハウの外販というビジネス部分との2つの側面があると思うが、売り先が15自治体と数が限られているため、十分に資金を回収しきれない可能性がある。
東京都住宅供給公社	ニーズを整理するにあたり、公社が有するもの、受託しているものでの整理のほか、地域別や、住居者をタイプ別にカテゴリー分けした上で、公社として着手する取組を、年度ごとに段階的に整理する形であると分かりやすい。
東京都住宅供給公社	戦略の視点として、都の人口が流出傾向にあり、住宅事情にも大きな影響があることから、公社の事業へのインパクトを分析し、現時点から対策すべき内容等を示した方がよい。
東京都住宅供給公社	住宅から様々な分野へコンバージョンをしていくことも想定され、建て替え後90年の除却期間中に用途や経済事情が変わることなどがあり得る。将来を見据え、そうした部分を定期的に見直しで反映できると良い。
東京都住宅供給公社	戦略4について、内部統制制度自体は、一定の整備ができれば、マイナーチェンジはあるにせよ、淡々と運用するものとなる。2022年度以降は、大きな業務改善があるならばその計画を記載すべきであり、BCPの対応などの個別取組が挙がってきてもおかしくない。
東京都住宅供給公社	コミュニティの活性化の観点では、年代別人口の多い高齢者のみならず、若い世代もコミュニティに在るのが本来の姿である。高齢者にとっても、若い人にとっても、魅力的に住みたいと思う場所になると良い。
(公財) 東京都環境公社	これまで抽象的だった内容が、大分、個別具体的に変わった半面、抽象的な部分がまだ残っているため、その部分を明らかにすると良い。
(公財) 東京都環境公社	行動変容のために情報発信を行い、それがどのような形で行動変容につながるのか、これの測定方法は非常に難しい。広報のみ行えば良いわけではなく、具体的にどのような変容を促し、それをどのように測定するのかについては、まだ課題として残っている。
(公財) 東京都環境公社	SDGsの取組は、公社で行う分野を絞り込んでいるが、こうした取組を行うことで、どのように資金を活用するのか、取組がもたらす効果についても検討すると良い。
(公財) 東京都環境公社	戦略2に東京サーキュラーエコノミー推進センター(仮称)の開設とあるが、開設に係る背景要因や、何を目標としてどのような事業を行うのか、追記が必要である。どのようなリソースがあり、どのようなパートナーシップを集め、何を実施していくのか、整理した方がよい。
(公財) 東京都環境公社	戦略3の気候変動適応センターの開設についても、センターの相互の関係や連携、連携することによって何が得られるのかについて、戦略に盛り込まなければ、既存事業をセンターで括っただけという印象になりかねないため、もう少し説明があった方がよい。
(公財) 東京都環境公社	コロナ禍でテイクアウト容器が増えており、廃プラ削減の観点からプラ容器を使うべきではないとしても、使わざるを得ない状況にある。そのため、環境負荷の少ない代替用品の提案なども行えると良い。
(社福) 東京都社会福祉事業団	戦略1に「重大事故防止」とあるが、ヒューマンエラーに起因するものと、事件・事故に該当するものを含んでおり「事故」の定義が広い。事故の種類により対策は変わるため、職員個人の取組の強化だけでなく、管理者側として人事政策への取り組みなどを掲げる必要がある。
(公財) 東京しごと財団	コロナ禍で経済状況が変化中、政策提言をするのであれば、働き方そのものについて働く人と企業に何を訴えるのかということも掘り下げて研究したほうが良い。
(公財) 東京しごと財団	副業・兼業、変則労働の時代において、複数の企業で働くためどのようにマッチングを行うか、企業に副業・副業を推進するためにどのような支援をすべきか等、新しい働き方を考えた上で情報収集すべきである。
(公財) 東京しごと財団	戦略3・個別取組事項2「就労困難者支援窓口での就労支援」について、ハローワークの仕事と類似しているが、ハローワークとの棲み分けや連携、重複する部分の整理・統合も必要ではないか。



団体名	委員意見要旨
(公財)東京都農林水産振興財団	ウッドショックを契機とした取組の強化について、需要逼迫により供給増は重要であるが、一方で長期的な視点では、ある程度ブランド力を高め、価格を高く確保できるかというところが一番のポイントと思われる。その点がわかるよう、戦略に反映されると良い。
(公財)東京都農林水産振興財団	農業ボランティアに興味がある方がいるにもかかわらず、受け入れ先が不足しているならば、そうした場を作ることも一つのソリューションとしてあり得る。如何にして希望者の農業のやる気を具体化できるのか一つ考えた方が良い。
(公財)東京観光財団	官民連携で次世代MICEは取り扱われてきており、様々なPFIやPPPのアドバイザーが先行事例調査をやり尽くしている。優先順位や必然性、スピード感も記載すべきである。他の地方公共団体が誘致のため、事前の取組を3～4年前から進めており、他の状況も勘案すべき
(公財)東京都公園協会	戦略1で、ニーズ・ポテンシャル分析を行い算出した「居心地の良さ」を踏まえ、来年度以降、次の具体的な取組に落とし込んでいくのかが不明確である。毎年度ニーズ調査を行う予定としているが、「居心地の良さ」の向上の有無にも留意しながら、取組を行っていくべきである。
(一財)東京学校支援機構	サポーター活動については、サポーターの満足度の目標設定を改めるとともに、学校への浸透を図っていくことが重要である。満足度の向上はリポート率を向上させる際の次のステップの課題として出てくる。
(一財)東京学校支援機構	現在の満足度が90%程度であれば、大きな問題はないため、カバレッジを確保すべきである。サポーターの需給でアンマッチが発生している分野に対し、どのように拡充していくかに力点を置かなければカバレッジは上がらない。
(公財)東京防災救急協会	戦略3の救命講習について、実技を伴う講習は、コロナ禍では十分に受け入れられない状況であるが、今後はどのようにして受け入れを増やしていくつもりなのか。
(株)東京スタジアム	都内のラグビー会場の1つである秩父宮は長期間の建て替えが予定されているが、どのような形でチームを誘致していくのか検討すべきである。また、コロナで見逃せない部分もあるが、中長期を見据えた施設全般の有効活用についても検討すべきである。
(株)東京スタジアム	産総研との実証実験をはじめ設備の活用に向けて、地域だけでなく様々な主体と連携し取り組んでおり、コロナ禍の中で非常に多角的なトリアルをされている。オンラインイベントやスポーツも含め、コロナを契機に新たな可能性を模索する取組を継続していくべきである。
多摩都市モノレール(株)	無人駅における安全対策について、無人駅を抱えている他鉄道事業者の取組も参考に、乗客に不安を与えないよう対策を継続して検討していくべきである。
(株)多摩ニュータウン開発センター	コロナの影響によりビル内の各店舗は閉店判断を行う可能性もある。休業中の店舗を含む状況把握に努め、空きが出るような場合には、迅速に対応できるようにしておくことが重要である。
(株)多摩ニュータウン開発センター	戦略3に関連して、国も高蔵寺ニュータウンなどで自動運転の実証実験を実施しており、そこでは今後モデル地区として力を入れていくとのことなので、そのような状況も視野に入れて、スマートシティについて考えていくと良い。
(株)東京国際フォーラム	屋台村は地域のにぎわいに関係し、コロナ禍でも屋外で営業しているが、どのような形で全体に貢献しているのか。寄与度が高いのであれば、ブランの戦略等に位置付けていくことも検討すべきである。
(株)東京国際フォーラム	ニューノーマルにより人が集まるのが難しくなることを長期的な視野に入れる中、どのように形を変えていくのかと、大局観を考慮しておく必要がある。今後場所を提供するというビジネスがどうあるべきかは、一回立ち返って考えるべき。
(株)東京臨海ホールディングス	局と連携して実施するベイエリアDICプロジェクト、各種プロモーション等や補助金を活用した企業の誘致等を行うようだが、スケジュールや取組効果等は、どのように見込んでいるのか。
(株)東京臨海ホールディングス	コロナ禍においては、子会社の財政状況のモニタリングなどホールディングスとしての機能が強く求められたが、これを契機と捉え、グループファイナンスの取組を一層推進していくことも検討されたい。
(株)東京臨海ホールディングス	現場の各子会社とホールディングスが得られる情報には違いがある。今後の動向について、現場が楽観視するのであればホールディングスは厳しく見るなど、異なる立場で前提条件を議論すること等により、ホールディングス機能がより発揮されるのではないかと。
東京交通サービス(株)	戦略3「新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供」について、「課題を発掘し、どのような技術があるのか関係各社等と探索し、開発していく」といった重要なプロセスを記載すべきである。これらを通じてR&D、技術開発能力を持つことが重要である。
東京交通サービス(株)	戦略1・個別取組事項1「社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実」について、2021年度計画に「指標の検討」と記載されているが、2022年度以降の年次計画においては、指標に関する記載がない。今後、どのように取り組んでいくのか記載すべきである。
東京都下水道サービス(株)	研究開発について、会社の将来にどのように寄与するのかを踏まえ、事業拡大に資する開発やR&Dの研究等、中身を整理する必要がある。特に、会社の業績に直結しない開発を行う場合は、将来の事業や基礎研究に、どのように寄与するものか示した方が良い。
東京都下水道サービス(株)	2022年度開始の包括委託について、当面はコスト増となるかもしれないが、効率的に運営し、損益に貢献する形で運営するべきである。一定程度ノウハウを習熟してからとなるが、中長期的には、他の自治体の下水道処理場を受託するなど、横への展開も検討するべきである。
東京都下水道サービス(株)	東京都以外への事業展開は、どこまでどのようなペースで広げていくかビジョンを持って取り組むべき。目標が無ければ進まないため、中長期の具体的な目標や方針のアセスメントを2022年度の目標に記載すべきである。その際は剰余金の活用についても整理するべきである。
東京都下水道サービス(株)	インフラの維持が自力では困難な自治体が今後多数出てくる中、そうした自治体への支援なども考える必要があるのではないかと。

### (3) その他、各局、団体、事務局への助言事項

経営改革プランの中で、戦略として収支改善に関する取組を掲げていない場合、財務状況及びそれに係る団体の自己認識及び潜在的な事項も含めた課題の把握が困難となる。そのため、今後、全ての団体は、ヒアリング時等において、収支見込及び財務状況への課題認識について説明を行うべきである。また、経営改革プランのフォームも改訂すべきである。

今回のプラン改訂では、「戦略の細部まで具体的な整理・検討が行われたか」という点と、「検討を踏まえた取組がプランに具体的に記載されているか」という点について、団体間で大きく差が生じた。今後はこれらを類型化し、対応を検討する必要があるのではないか。

組織の活性化は重要な課題であるが、テレワーク実施率や男性育児休暇の取得率等よりも、プロフェッショナル集団としての団体全体の活性度などを、例えば民間企業で実施している従業員満足度調査等を参考としつつ、俯瞰・比較することも必要ではないか。

## 4 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）

### 1（公財）東京都人権啓発センター

【総務局所管】

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「自主財源の確保」</b>                      ・賛助会員の魅力作りと収入の確保は、現時点で目標金額達成済み（1,160千円以上）であるため、これまでの取組効果等を整理した上で、3年後の到達目標を改訂すべきである。</p>	<p>賛助会員については、PRはしているものの新たな入会者の獲得がなかなか進まず、入会者と退会者が拮抗している状態であり、会員数を維持するため働きかけを行っているところである。そのような実態を踏まえ、センターでは、賛助会員募集に係る広報を強化し、認知度を高めることにより、確実に賛助会員を確保することに注力していく方針である。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・研修のオンライン化については、受講者側のメリット等も加味し、オンラインと並行し対面についても情報伝達等に適している形式にて実施すべきである。
- ・賛助会員の会費の116万円以上という目標は、今期既に達成している状況であるため、変更すべきではないか。
- ・普及啓発事業は3,000万程度の赤字、展示室・図書室事業はプラス2,900万、相談事業はプラス2,100万と事業毎に収支に差異が出ている。事業毎のプラスマイナスの発生要因が疑問である。実態に即した数字であれば判断の材料になると思うが、配付等の考え方において、実態とずれている部分があるのであれば意思決定が誤ってしまう可能性がある。
- ・普段人権についてあまり考えたことがない人も、コロナ禍により様々な不自由を感じるなど、人権について考える機会を多く持つことができた。コロナ差別やエッセンシャルワーカーの方に対する誹謗中傷など、今だからこそ発信できる情報を打ち出しをされるべき。
- ・人権課題については、関心がない人に届かないという課題がある。裾野を広げていくという意味でも、コロナにより人権へ関心が高まっている機会を利用すべきである。
- ・追加資料では女性の人権課題についての記載がないが、コロナ禍におけるDV被害など、女性に向けた取り組みも引き続き行うべきである。
- ・発信をしていくだけでなく、解決に資するということも重要。その場合、例えばNPOなどの人権に取り組む他団体との連携によって、発信とともに情報交換を行うことで、情報が集まる中心的な場所となる人権啓発センターが他の団体を繋げ、啓蒙活動を実施することで、人権課題の被害者が減っていくのではないかと。

#### （今後に向けての課題）

- ・人権問題については、コロナ禍という時機にかなった情報発信を行うとともに、関心がない人にも裾野を広げ、情報が届くようにすることが重要である。また、NPO等他団体との連携を更に進めることで、人権啓発センターが様々な情報が集まる中心的な場所としての役割を担うとともに、他団体を繋げて啓蒙活動を実施することで被害者を減少させるなど、情報発信のみならず、解決に資する取組も行っていくことが重要である。

## 2 (公財) 東京都島しょ振興公社

【総務局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「自律改革の推進」</b>                      ・中期計画について、計画のポイントや「第5次」と「第6次」の違い、また、戦略2以降との関連性を年次計画等に具体的に記載した上で、現在の公社の役割や立ち位置等を明らかにすべきである。</p> <p><b>戦略2「特産品の販売拠点としての機能強化」</b>                      ・新しい「東京愛らんど」運営受託事業者について、事業者が持つ課題や強みを踏まえた上で公社としてどのように対応していくか、年次計画等に記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「関係人口増加を目的とした情報発信の強化」</b>                      ・広報宣伝事業について、アンケート調査で明らかになった課題について翌年度に改善するというのはスピード感に欠ける。アンケート調査で明らかになった課題は当該年度中に対応した上で、翌年度は前年度明らかにならなかった部分についてアンケートを実施し更なる改善を図るなど、年次計画を加速化させるべきである。</p>	<p>戦略1                      ・計画策定の過程ではなく、計画のポイントを実績に明記するとともに、年次計画には、第6次実施計画の4つの事業展開の柱を明記し戦略2以降に繋がるように修正する。</p> <p>戦略2                      ・「東京愛らんど」運営受託事業者が持つ強みを踏まえて事業展開を図ることとするため、強みを活かした年次計画等に修正する。</p> <p>戦略3                      ・スピード感を持って事業を進めるため、年次計画を加速させる。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略1の中期計画については、中身を書かなければ意味がない。戦略2以降との関連性にもふれつつ、具体的に記載すべきである。
- ・「東京愛らんど」の受託事業者について、飲食業者から特産品に強い事業者へ移行する話があったが、その場合に、その事業者が変わったことに伴い強化された事項や改革効果等、課題がある場合にはシートに記載すべきであり、事業者へどのように対応するのか、モニタリングを含め何らか注力するのであればその旨も記載すべきである。
- ・戦略3の広告宣伝事業については、アンケートを今年と来年に実施した上で、何かをやりますというのでは、スピード感に欠ける。
- ・戦略1の自律改革という言葉は非常に曖昧であるため、中期計画の考え方を基に、公社が一体何をして、どんな役割だということを記載すべきである。今時点での公社の立ち位置として何をやるかについては、明確に書き込んだ方が説得力がある。
- ・戦略3について、魅力の発信や就業体験により、島に興味を持ち、住んでみたいと思う方を増やす取組はわかるが、実際に定住する場合、他地域と比較しての具体的な支援策があるのか。実際には自治体が決めるとは思うが、お金の部分で何らかのメリットを出すことや、子育て視点、島の住宅事情、空き家をどう利用できるか等、様々ある。関係人口創出を促す旨を団体として掲げているのであれば、定住の着地点まで見届けるべきである。
- ・戦略2の特産品の販売について、アロマディフューザー等広報をしていくということだが、どのように広報していくのか。取材を待つという受け身ではなく、積極的に広報していくべきではないか。

#### (今後に向けての課題)

- ・関係人口増加に向けた取組については、島に興味を持たせるだけに留まらず、移住する際の金銭的な支援や、地域との交流支援、子育て支援、住宅支援等、定住後の支援等についても、自治体と連携しながら公社としてできることを検討し、取組を進めていくべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「オンライン化を通じた新たな自治体支援」・戦略2「収入確保による経営基盤の安定化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1は既存事業のオンライン化、戦略2はオンラインを活用した新規顧客の獲得にするなど、戦略1と戦略2の関係を整理すべきである。また、戦略1については、目標の達成状況を踏まえ戦略の位置づけを再検討すべきである。</li> </ul> <p><b>戦略1・個別取組事項3「Web講義事業の展開」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度よりWeb講義の有償化を開始したが、これまでの営業活動で得た知見を踏まえ、今後どのように展開していくか、年次計画等に具体的に記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1は、オンライン化の更なる推進による自治体支援と位置付け、個別取組事項をその優先順位順に変更するとともに、年次計画へ新たな取組を追加した。</li> <li>・このうち、Web講義事業については本プラン対象期間の先を見据えてリニューアル版の制作に向けた取組を行い、ハイブリッド型セミナーについてはICTを活用した更なる質の向上を実現することとし、いずれも2023年度までの年次計画及び目標に盛り込んだ。</li> <li>・戦略2は、戦略1を含めた各取組による収入確保と位置付けた。</li> <li>・このうちWeb講義事業については、2021年度の販売活動で得た知見を踏まえて、具体的な販売拡大戦略を2023年度までの年次計画に盛り込んだ。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・Web講義の販売営業について、職員で対応すべき部分と外注できる部分とを見極め、全国にチャンネルを持つ代理店に頼むなど効率的な進め方を検討すべきである。
- ・戦略1の目標の立て方が曖昧である。コンテンツを全国へ外販し、収益を改善していくという側面をしっかりと出した方が良い。また、戦略1と戦略2で重なる部分がある。戦略1は既存コンテンツのオンライン化、戦略2はオンラインを活用した新規顧客の獲得と整理すべきである。その場合、戦略1は既存コンテンツのオンライン化を既に達成したのであれば、戦略としなくとも良いのではないか。
- ・既存コンテンツのオンライン化やオンライン化による新規顧客の獲得の次には、新たなコンテンツの開発が求められる。
- ・オンライン化によって、新規コンテンツの創出やフォーマットの変更など様々なことが生じる。インタラクティブ化や新たなコンテンツの作成に向け、ニーズ把握を行うべきである。
- ・パッケージ配信型のWeb講義は交通費等の費用が抑えられる他、在宅でも視聴可能、遠方でも講師派遣が不要等のメリットがある。講義の内容は税務に関する一般的なものであり地域性のある話ではないので、オンラインへのシフトを進めていくべきである。
- ・収入目標の下方修正があったが、関東地方の自治体では反応が薄い等、一年間のWeb講義の営業活動の実績を踏まえ把握できた事項を目標設定に反映すべきである。
- ・Web講義のアンケートの結果を見ると「大体」理解できたという声が多い。無償から購入に至った件数が半数以下であるが、理解がより深まる内容であればもっと購入実績も上がったと考えられる。講義内容の見直しも必要である。

#### (今後に向けての課題)

- ・Web講義の営業活動は団体の職員のみでは限界がある。更なる普及拡大のため、営業活動の外注化を検討すべきである。
- ・既存顧客に向けたコンテンツのオンライン化、オンライン化による新規顧客の獲得の次には新たなコンテンツの開発が求められる。インタラクティブ化新たなコンテンツ開発に向け、ニーズ調査を行うことが必要である。



調査を通じた委員意見 (今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>全般について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各戦略の取組について、団体として計画している部分は具体的に記載を充実させ、検討が不十分である部分は一層検討を進めるべきである。</li> </ul> <p><b>戦略2「最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出」について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>江戸東京博物館以外の施設について、今後DXの取組をどのように展開していくか、具体的に記載すべきである。</li> </ul> <p><b>戦略5「持続的な事業実施のための財務、人事面での取組み」について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナの影響で収益性の高い大規模展覧会等を実施できない状況においては、費用精査による収支均衡が当面の課題であり、財務の取組として戦略に記載すべきである。</li> <li>外部人材の受け入れについて、共同客員研究員を招くなど、雇用に縛られない人材確保の方法を検討し、記載を充実すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員意見を踏まえ、各戦略の3か年の取組みに、団体名等の具体の計画を追記した。併せて、到達目標を加筆した。特に、戦略2においては、目標と個別取組事項「デジタルアートデザインラボ(仮称)の開設と運営」を追記した。また、戦略5においては、検討を一層進めた上で、到達目標に数値を設定した他、3か年の取組みにも反映させた。</li> <li>戦略2「最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出」について、江戸東京博物館以外の施設での取組みは、個別取組事項1にDXの基盤整備として記載した(たてもの園、東京文化会館他)。その他、戦略1個別取組事項2も、DXの取組みとして具体的に記載した(庭園美術館、写真美術館他)。</li> <li>戦略5「持続的な事業実施のための財務、人事面での取組み」について、委員意見を踏まえ、目標の個別取組事項に収支均衡等について記載した。また、外部人材の受け入れについては、人事交流を行うこととし、候補等を具体的に記載した。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- 戦略1及び戦略2について、中身は説明を聞くとよく分かるが、3か年の取組が具体的な現場の作業の記載に留まり、年次計画に見えない。
- 総じて、前半の戦略は中身があるが書けていない。後半の戦略はきっちり検討されていない印象を受ける。書けるところは具体的に書き、考えていないところはしっかりと考えるべきである。
- 江戸東京博物館は大規模改修とリンクした形でDXに力を入れているということだが、他館の計画や投資の状況を具体的に記載すべきである。施設の改修とデジタル化の取組が並行している場合、リニューアルオープン時点で内容の不整合が生じる可能性がある。戦略の中で改修の位置づけや他館との関係を改めて整理した上で記載した方が良い。
- 戦略5について、外部資金の獲得方法として、共同事業や新規事業の立ち上げを想定しているのか、寄付を想定しているのか等、現状と比較の上で整理すべきである。外部人材の受け入れについても、共同客員研究員を呼ぶなど雇用に縛られない様々な人材確保の方法があるため、内容をより詰めるべきである。
- 令和2年度決算において、ホール事業がコロナの影響もあり相当赤字となった。令和3年度の決算見込の状況を踏まえ、ホール事業の収支をどのように改善させていくのか。
  - 収支改善に向けては、正味財産の蓄積もあるため、投資も含め、整理すべき
  - 繰り入れ等の内部会計に抛らず、経常収支をどのように黒字化させるのかを検討すべき。
  - 収益が少ない上、改善が難しい場合、費用を精査し、どのように収支均衡を保つのが重要であり、それを戦略5に記載すべき。
- 戦略3の個別取組事項4「ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築」について、年次計画にはレクチャー・ワークショップ・シンポジウムという言葉が並んでいるが、研究するだけでなく、その成果をどのように活用し現実として落とし込むのか計画へ反映すべきである。
- 戦略2のデジタル化と戦略3のウェルビーイングの関係性・結び付けについて、シートの記載では分からないため記載を充実すべきである。
- 江戸東京博物館のデジタル化の取組について、コンテンツのデジタル化に留まらず、リアルとデジタルを重ねて表現するなど、現実ではできないことを付け加えていくことも必要である。そうしたデジタルならではの取組をしているのであれば、シートに記載すべきである。

#### (今後に向けての課題)

- コンテンツ力の向上に向け、各館において取組を進めているが、これらを取りまとめる団体の専門性等により、一層の推進を図るべき内容について、改めて整理すべきである。
- コロナ禍の影響もありホール事業の経営は厳しい状況にあるため引き続き費用の精査等に取り組むとともに、正味財産を活用した投資の在り方についても整理すべきである。

## 5（公財）東京都交響楽団

【生活文化局所管】

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略5・個別取組事項1「計画的・戦略的な楽員の採用」</b>                      ・「より受験しやすいオーディションの実施」について、審査に係る具体的な工夫事項等が明確に分かるよう具体的に記載すべきである。</p>	<p>戦略5・個別取組事項1「計画的・戦略的な楽員の採用」において、委員意見を踏まえ、適宜適切な選考となるようにコロナ禍で新たに採用したオーディション実施方法（動画審査等）について記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・団体の将来像に関する有識者懇談会であった提言については、新しい中期経営計画にてまとめるとのことだが、短期・長期の取組であるか精査しつつ、提言を踏まえた取組状況等については公開する必要がある。
- ・楽員のモチベーション維持に向けて、一定程度環境を保証し、将来の不安を抱かせないようにすることも重要である一方、新たな演奏会への出演など新たな刺激を楽団としてどのように確保するのか、楽員の声も取り入れながら検討するべきである。
- ・正味財産が7億円に満たない状況にあるほか、コロナ禍によりコンティンジェンシーがどういう形で起こるか分からない中、通常の演奏機会が奪われることも含め、様々なBCPを検討しておく必要がある。
- ・沢山あるオーケストラの中で都響が選ばれるよう、コンテンツの内容や発信方法を工夫するなど、引き続き検討し取り組んでいくべきである。
- ・戦略5・個別取組事項1「計画的・戦略的な楽員の採用」の2022年計画に「より受験しやすいオーディションの実施」と記載されている。動画審査の導入などセクション・楽器ごとに審査環境の工夫を行っているなど、どのような意味で受験しやすいと記載しているのか、具体的な記載とするべきである。

#### （今後に向けての課題）

- ・楽員のモチベーション維持・向上に向けては、新たな演奏会への出演など新たな刺激を楽団としてどのように確保するのか、楽員の声も取り入れながら検討するべきである。
- ・正味財産が潤沢な状況でないほか、コロナ禍により今後も通常の演奏機会が奪われることも想定される中、様々なBCPを検討すべきである。
- ・数多あるオーケストラの中で都響が選ばれるよう、コンテンツの内容や発信方法を工夫するなど、引き続き検討し取り組んでいくべきである。

## 6 (一財)東京都つながり創生財団

【生活文化局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2・個別取組事項1「ボランティアレガシーネットワーク(仮称)の構築・運営」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア文化の定着に向けた取組効果向上に向け、閲覧数・参加者数等の実績を踏まえ、どのように改善に向けた取組を実施していくのかプランへ記載すべきである。</li> </ul>	<p>ボランティア文化の定着を目的とした東京ボランティアレガシーネットワーク(VLN)活性化のため、VLNへのアクセス数、団体・活動等のページへの遷移数、ユーザーの投稿等を分析することを追記した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・ボランティアレガシーネットワークは立ち上がりとして登録数を増やすことも重要であるが、実際の効果として閲覧数・マッチング後の参加者数等を把握した上で、改善に繋げていく取組をプランへ反映すべきである。
- ・東京2020大会ボランティア登録者等の東京2020大会を踏まえ登録者を増やす点と、今後実際のボランティア活動に活用されるべき点について、今後具体的な目標や数値化すべきである。
- ・様々な団体や自治体で、ボランティアの活躍を推進している中、団体毎に幾つもデータベースがあると、別々に管理され非効率な面がある。
- ・取り組む事業内容に対し職員は20名ほどであるため、メリハリをつけて取り組む必要。今後の事業規模や事業の拡大に対してどのような人材がどの程度必要か整理し、予算措置や都からの派遣含めた必要人員などの規模感の関係各所と調整しておいた方が良い。都からの派遣や固有職員で対応するケースもあれば、人材が不足している場合は一時的に外部から人材を確保する必要もあるなど、適宜、外部とも連携すべきである。
- ・人権分野や集合住宅における多文化共生など、類似のコンテンツについて取り組む政策連携団体(人権啓発センター、住宅供給公社等)があるため、団体間の連携についても検討すべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・ボランティアレガシーネットワークについては、継続的に活動してもらえよう定量的に把握可能な点は数値化するなど具体的な目標を設定すべきである。
- ・人権分野や集合住宅における多文化共生など、関連する取組を実施している他の政策連携団体との連携を行い、効率的かつ効果的な事業実施を図るべきである。
- ・事業範囲は広範囲に及ぶため、メリハリをつけて取り組みを実施する必要がある。また、今後必要となる人員規模や確保方法等について予め整理しておくべきである。



調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「アスリートの活躍機会の拡大」・戦略3「レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上」</b>            ・実施する事項については記載されているが、最終的にどこを目指し、どのように取り組んでいくのか、3年後の到達目標や個別取組事項等に具体的に記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上」</b>            ・5Gの環境の整備や活用といった記載をするだけでなく、それぞれの施設の特徴に応じた形で目標や計画を整理すべきである。</p>	<p>・戦略2、戦略3について、委員意見を踏まえ、「3年後(2023年度)の到達目標」を見直し、目指すべき方向性や具体的な取組の方針等を「3か年の取組(年次計画)2022年度・2023年度」、「課題解決の手段」に記載した。</p> <p>・戦略3について、委員意見を踏まえ、「3年後(2023年度)の到達目標」を見直し、東京体育館、東京アクアティクスセンターの施設の特徴に応じた内容を「3か年の取組(年次計画)2022年度・2023年度」に記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・コロナによって運動の仕方は大きく変化しており、スポーツジム等モリアルとバーチャルを組み合わせた運営など、様々変化が生じている。
- ・改訂シートでは5G環境の整備や活用と記載されているが、もう少し踏み込んで、サイバー空間とリアルを組み合わせた上でどのように取り組んでいくのかなど、各施設の特徴に応じて整理をした方が良い。
- ・2020年度に開設したWEBサイト「SPOPITA」については、認知度の向上及び活用状況の理解を促すため、これまでのログを分析しながら、どのような課題があり、利用頻度の高いものをどのように拡充するのか、コンテンツの入替え等はどうするかなど、もう少し踏み込んで示した方が良い。
- ・指定管理については、コロナの影響もあるが、収支均衡が原則であるため、それに向けての努力というものが必要となる。
- ・コロナについては、どのように同居していくかという状況になってきているため、レガシーの意味を含めもう少し踏み込んで整理すると良い。
- ・戦略の1から5の立て方は切れ味が良く、書いてある要素も必要なことが挙げられていると思うが、年次計画の中身が具体性に乏しい。例えば、戦略2のアスリートの活躍機会の拡大については実施する作業のみの記載であり、戦略3のオンライン決済導入については何を狙っているのかが分からない。
- ・デジタル化の取組を進めるとともに、アナログとして残す部分については、どのような形で残していくのかといった視点も必要である。高齢者や障がい者の方も利用することから、デジタルデバイドを防止する取組が重要である。
- ・コロナ禍により利用制限をしている施設もあるが、東京2020大会レガシーとなる施設を利用したいと思っている方もいるため、制限解除後は、多くの都民に届く、分かりやすい広報をするべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・SPOPITAについては、認知度の向上及び活用促進を促すため、これまでの利用状況を分析し、課題点を洗い出すとともに、利用頻度の高いコンテンツの拡充やコンテンツの入替え等について検討すべきである。
- ・コロナについても、どのように共生していくのか検討が必要となる中、これまでの対応等を今後のレガシーとして踏み込んで整理することが重要である。

## 8 (一財)東京マラソン財団

## 【オリンピック・パラリンピック準備局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略3・個別取組事項2「運動習慣継続に向けた取組の推進」</b>            ・都民の運動習慣の継続や健康促進のためにどういった取組をするのか、2022年度以降の年次計画を具体的に記載すべきである。</p>	<p>・気軽に運動できる場や機会の提供を行うことを年次計画に追記した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・レガシーハーフマラソンの新設やバーチャルマラソンの取組のほか、ランニングサポート事業においても収支幅はマイナスであるが一定の積み上げが出てきているなど、自助努力はかなり進められている。
- ・正味財産も限られている中、コンティンジェンシーについては早めに関係各所と調整しておいたほうが良い。その前段として、財団全体の事業の在り方については引き続き議論すべきである。また、東京マラソンの開催に頼らない形として、複数大会の実施やバーチャルマラソンの強化を図ることや、ランニングサポート等、別の協力者をつけるということは重要である。
- ・これまでは東京マラソンへの寄附が財団全体に対しての寄附となっていたが、マラソンが中止になった際のこととも考慮し、自主財源でも動けるよう、団体全体の活動への協賛や寄附をいただく形も検討した方が良い。
- ・団体全体の取組に対して、いつでも寄附して頂くことが可能なプラットフォームを作り、寄附文化を根づかせるということは重要な取組である。
- ・東京2020大会のレガシーについては、より相乗効果を上げるため、他の政策連携団体と連携し、取り組むべきである。
- ・マラソンは、参加者一同で走り一体感などが生まれてくるところにも価値がある。そのため、健康増進の価値を発信していくとともに、人との繋がりを創出している点についても発信していくべきである。
- ・日本人は、海外と比較して寄附の文化はあまり無いが、寄附をする理由や明快な大義名分があると貢献しようという気持ちを持つ国民ではないか。そのため、どのような文脈でどのような人々にどのような手段で伝えていくのかも1つの大きな鍵と考えられる。メディア戦略を含めた情報発信にもしっかりと注力すると良い。

#### (今後に向けての課題)

- ・東京マラソンの開催のみに頼るのではなく、複数大会の実施やバーチャルマラソンの強化など、財団全体の今後の事業の在り方については、関係局も含めて引き続き協議を続けることが重要である。
- ・寄付、協賛の拡充に当たっては、寄附の目的や対象者、伝達方法等を整理し、メディア戦略を含めた情報発信にも注力すべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」</b>            ・シンクタンク機能と技術アドバイザー機能の話が混在しているが、両者は性質が異なるものであり、人員や時間軸も分けて管理する必要がある。このため、戦略を分けるなど記載を再整理し、両者を明確に区分すべきである。その上で、2022年度以降の年次計画については、具体的な内容を記載すべきである。</p> <p><b>戦略2「既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得」</b>            ・土地区画整理事業の収支改善に向け、どのように取り組んでいくのかを戦略に記載すべきである。</p>	<p><b>戦略1「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」</b>            ・委員意見を踏まえ、調査研究(シンクタンク機能)と技術支援(アドバイザー機能)の両者の性質が異なることから、団体における現状(課題)、課題解決の手段、3年後(2023年度)の到達目標、個別取組事項において、明確に区別し、再整理を行った。そのうえで、2022年度以降の年次計画については、両者の取り組むべき具体的な内容を記載した。</p> <p><b>戦略2「既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得」</b>            ・委員意見を踏まえ、事業継続性の観点から、団体における現状(課題)、課題解決の手段、3年後(2023年度)の到達目標、個別取組事項に土地区画整理事業の収支改善に向けた取組を記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略1の調査研究の有償化について、最終的に公社の収益にどう跳ね返っていくのか、それともR&Dの基礎研究としてコストセンターなのか、位置づけをはっきりさせるべき。シンクタンク機能とアドバイザー機能は似て非なるものである。
- ・無償支援から有償支援への切り替えは、現実的にはかなり難しい。「初めから有償前提の情報提供」としないと、そもそも成立し難い。
- ・政策立案機能は一体何なのかが分かりづらい。局の政策を補完するという意味であれば、その政策提言に係る費用は都から頂く必要が本来出てくる。政策提言を誰のためにするのか、それにかかる費用をどう徴求するのか、有償を前提としてどのような組立てをするのか、そこをもう一段突き詰めるべき。
- ・シンクタンク機能と技術アドバイザー機能は、異なる話が1つにまとまってしまっている。前者は事業拡大のための先行費用のため、後者は技術サービスとしての事業化と考えると張りつける人間や時間軸が異なるはずであるため、戦略を分けて整理すべき。
- ・汎用的な都市づくりの在り方について整理をし、それを内部の蓄積として技術支援に役立てるための先行投資ということであれば理解できるが、到達目標に「多摩地域15市町村」とあるが収益として期待し難いとなるとしっくりこない。一般論としてのフレームを作り、それを都の市町村部に対し、将来的には似たような周辺都市に対して役立つフレームを作る先行研究なら理解できる。この手の業務はシンクタンクだけではなく、建設コンサルタントが総合計画業務の中でかなり先行しているため、公社が他社と比較し何に優位性や先行性を有しているからこれを実施するのについても、併せて前倒しして早めに検討すべき。
- ・資料の具体性は良いが、都市づくり調査室は、いわゆるR&D機能とノウハウの外販というビジネス部分との2つの側面があると思うが、売り先が15自治体と数が限られているため、十分に資金を回収しきれない可能性がある。
- ・有償支援と無償支援の間に、互助組織のような形で年会費を取り、必要に応じて都立大や外部の総研と連携しながら、複数自治体による共同受注や職員研修を行う定期的なインフラを新設するのも1つの方法である。
- ・外部のシンクタンクやフリーランスの人材を活用し、団体のシンクタンク機能を人材プールとして厚くする方法もある。また自治体との直接のつながりや、東京都の公社であるという信用力やブランド力を駆使し、プロジェクトメイキングに繋げていくべき。
- ・戦略2について、自治体の財政状況は今後も悪化していくと思われるが、既存事業の事業量確保に向けて、新規受託等に引き続き取り組んでいくべきである。
- ・戦略2の区画整理事業については毎年収支がマイナスとなっている。その背景は承知しており、赤字幅は圧縮されていると思うが、恒常的に収支マイナスという構造は望ましくないため、どのような形で改善し、収支均衡を目指していくのか戦略に記載すべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・都市づくり調査室における調査研究の有償化について、途中で無償支援から有償支援に切り替えるのは困難であるため、有償支援を前提として今後の方向性を組み立てるべきである。その上で、公社の収益に寄与させるものなのか、R&Dのコストセンターなのか、位置づけを明確にするとともに、政策立案支援については、その支援の対象や費用の徴求方法について、有償を前提として更に検討を深めるべきである。なお、調査研究については、特定の都内自治体のみを対象とするのではなく、将来的には様々な都市を対象とすべきである。また、こうした業務については、建設コンサルタント等の民間企業が先行しているため、団体としてどの分野で優位に立てるのか、前倒しで検討する必要がある。

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に決まった内容を列挙するのみでは戦略性に欠けるため、各個別取組事項について、公社としてどのような戦略に基づき、どのようにニーズを把握した上で、当該事業を行うと判断したのか、ロジックを示すべきである。また、年次計画については単なる作業項目と捉えられないよう、目標に対する進捗状況を示すなど、より具体性のある内容に修正すべきである。</li> </ul> <p><b>戦略4「社会貢献の最大化と自立的経営の両立」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制の構築・運用について、例えば2022年度以降の監査室における事業やBCPへの対応など、具体的な取組や方向性を「3か年の取組（年次計画）」に記載すべきである。</li> </ul>	<p><b>戦略2「新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年次計画設定に至るニーズや背景について、課題解決の手段及び個別取組事項に追記するとともに、年次計画において、宅配ボックスの設置に係る全体像と目標に対する進捗状況がわかるよう修正した。</li> </ul> <p><b>戦略4「社会貢献の最大化と自立的経営の両立」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制の構築・運用について、要因分析に監査室の設置を追記するとともに、ガバナンス強化に向けた具体的な取組及びBCPへの対応など、具体的な取組や方向性を「3か年の取組（年次計画）」に記載した。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- 戦略2のテレワークや宅配ボックスに係る年次計画は、全体の達成目標に対して何%程度まで到達したのかが示されておらず、進捗が分かる記載が必要である。また、経営戦略であるため、来年度の作業項目ではなく、全体のうち当該取組で何割が解決できるのかを示すべきである。
- シェアサイクル等の利用者目線の具体的な項目については、何年でどこまでの進捗を目標とするのか、戦略の前提として、プランに記載すべきである。
- 極めてコンサパティブな書きぶりになっているため、ニーズ調査や事業者との調整等、団体で努力しているスタンスを示した方が良い。
- 戦略2が経営改革目標であるにも関わらず、記載内容が事業執行目標に近いイメージであるため、もう少し戦略性に富む記載にした方が良い。
- ニーズを整理するにあたり、公社が有するもの、受託しているものでの整理のほか、地域別や、住居者をタイプ別にカテゴリー分けした上で、公社として着手する取組を、年度ごとに段階的に整理する形であると分かりやすい。
- 戦略の視点として、都の人口が流出傾向にあり、住宅事情にも大きな影響があることから、公社の事業へのインパクトを分析し、現時点から対策すべき内容等を示した方が良い。
- どのようなアセットの付加価値を高める必要があり、そのために、サステナブルファイナンスの活用など、どのような資金を調達する必要があるのか、その結果として、住宅のアセットマネジメントシステムの導入に繋がるのだと思うが、個々のつながりが希薄であるため、全体の話として繋がるよう表現した方が良い。
- プランには、具体的事象のみが記載されており、公社の中で、どのような戦略に基づき、どのような分析をしたら、このようなニーズがあり、その中で優先度合いを勘案して、当該事業を行う、といったロジックが示されていない。住宅を貸す公社として、どのようなセグメント分けをして、どのようなニーズの把握をして、将来をどのように捉えていくのか、戦略の冒頭に盛り込んだ方が良い。
- 住宅から様々な分野へコンバージョンをしていくことも想定され、建て替え後90年の除却期間中に用途や経済事情が変わることなどがあり得る。将来を見据え、そうした部分を定期的に見直して反映できると良い。
- 都営住宅管理等受託事業の赤字は、全体収支に占める割合は小さいものの少額ではないため、収支均衡を図るよう具体的な取組・検討を継続すべきである。
- 戦略4について、内部統制制度自体は、一定の整備ができれば、マイナーチェンジはあるにせよ、淡々と運用するものとなる。2022年度以降は、大きな業務改善があるならばその計画を記載すべきであり、BCPの対応などの個別取組が挙がってきてもおかしくない。内部監査機能を強化するための専門部署を創設して対応するのであれば、2022年度の計画へ対応の一環として追記することや、BCPの対応についても、2021年度で終了ではなく、2022年度以降も継続する旨や、今後の予定等を示すなど、説明内容をプランへ反映すべきである。
- 個々の取組を当該年度に行う理由が不明確となっているため、取組を行う背景を示すべきである。
- コミュニティの活性化の観点では、年代別人口の多い高齢者のみならず、若い世代もコミュニティにいるのが本来の姿である。若い世代の子どもと高齢者との結びつきなどを通じて、生きがいを感じたり、外に出ていくなど、コミュニティ活動が高まっていく。高齢者にとっても、若い人にとっても、魅力的で住みたいと思う場所になると良い。

#### （今後に向けての課題）

- 都の人口が流出傾向にあることを踏まえ、将来的な住宅事情への影響や公社事業へのインパクトを分析した上で、今後の戦略を検討すべきである。また、住宅用地が様々な分野にコンバージョンすることも考えられるため、状況変化に応じた、建物や土地の新たな活用方法を検討するなど、定期的に戦略の見直しを行い、取組に反映すべきである。
- 都営住宅管理等受託事業について、収支均衡を図るための具体的な対策を継続的に検討すべきである。



調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「サステナブルな資源循環型社会への転換」</b>                      ・東京サーキュラーエコノミー推進センター(仮称)の開設にあたり、その背景要因、センターが掲げる目標や取組について、具体的に記載すべきである。</p> <p><b>戦略4「環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開」</b>                      ・2021年度中のアプローチ手法等の構築に係る成果を踏まえて、どのように都民への行動変容を実現していくのか、各個別取組事項における年次計画に、より具体的な内容を記載すべきである。</p>	<p><b>戦略2「サステナブルな資源循環型社会への転換」</b>                      新たに設置する「東京サーキュラーエコノミー推進センター」の設置理由のほか、廃プラスチックや食品ロス削減の課題に対する先進的取組の社会への展開について、具体的に記述した。</p> <p><b>戦略4「環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開」</b>                      都民への行動変容に向けては、地球温暖化防止活動推進センター、東京サーキュラーエコノミー推進センター、気候変動適応センターの3つのセンターにおいて、それぞれの分野における都民・事業者と行政を繋ぐハブ拠点として、行動変容に繋がるコンテンツの充実と発信など機能強化を図るとともに、2030年のカーボンハーフに向けて相互に連携を強化し、脱炭素化に取り組む企業・団体との協働など具体的なパートナーシップの形成先と取組等について記述した。</p>

経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・これまで抽象的だった内容が、大分、個別具体的に変わった反面、抽象的な部分がまだ残っているため、その部分を明らかにすると良い。
- ・行動変容のために情報発信を行い、それがどのような形で行動変容につながるのか、これの測定方法は非常に難しい。広報のみ行えば良いわけではなく、具体的にどのような変容を促し、それをどのように測定するのかについては、まだ課題として残っている。
- ・SDGsの取組は、公社で行う分野を絞り込んでいるが、こうした取組を行うことで、どのように資金を活用するのか、取組がもたらす効果についても検討すると良い。
- ・戦略2に東京サーキュラーエコノミー推進センター(仮称)の開設とあるが、この組織が何を行うのか、判然としない。開設に係る背景要因や、何を目標として、どのような事業を行うのか、もう少し追記が必要である。どういうリソースがあり、どのようなパートナーシップを集め、何を実施していくのか、もう少し整理した方が良い。
- ・戦略3の気候変動適応センターの開設についても、これまでは地球温暖化防止活動推進センターが重要である旨の説明がなされてきたが、東京サーキュラーエコノミー推進センター(仮称)も含めた3つのセンターの相互の関係や連携、連携することによって何が得られるのかについて、戦略に盛り込まなければ、既存事業をセンターで括っただけという印象になりかねないため、もう少し説明があった方が良い。
- ・他団体とのパートナーシップの形成など、年次計画の記載が件数のみとなっているが、例えば、新しいタイプのパートナーシップの形成であれば、その内容をより踏み込んで示すべきである。そもそも、件数を増やすことが目標で良いのかも疑問である。
- ・コロナ禍でテイクアウト容器が増えており、廃プラ削減の観点からプラ容器を使うべきではないとしても、使わざるを得ない状況にある。そのため、環境負荷の少ない代替用品の提案なども行えると良い。
- ・子どもに対する環境意識を高めるための教育は必要であり、引き続き、学校との連携を図るべきである。

(今後に向けての課題)

- ・環境配慮への行動変容に向けた情報発信をすることで、どのような変容を促し、どのように測定・評価していくのか、引き続き検討の上、具体化を進めていくべきである。またSDGsの取組について、どのように公社のリソースを使い、どのような効果を目指すのかについても、併せて具体化を進めていくべきである。
- ・既存の地球温暖化防止活動推進センターと、2021年度に開設された気候変動適応センター及び2022年度に開設予定のサーキュラーエコノミー推進センター(仮称)について、単に既存事業を括ったものと捉えられないよう、3つのセンターの相互関係や連携を通じて得られる効果などについて、明確化する必要がある。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略4・個別取組事項4「相談記録データの管理及び分析・活用」</b>            ・今後、相談記録データを活用することで、どのような支援を検討しているのか具体的に記載すべきである。</p>	<p>2022年度に、利用者動向の把握や利用者に適した社会資源の抽出を行うための相談記録データ等の管理・分析を行う。2023年度には、2022年度の分析に基づき、利用者の属性や利用者の置かれた環境を考慮した、生活の自立や安定化に向けた支援を実施していくことを想定している。委員意見を踏まえ、「2022・2023年度の取組内容」にその旨明記した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略4の山谷地域における利用者支援に向けて、相談記録データを新たに管理するとのことであるが、どのように分析・活用するのか具体的な検討内容を記載すべきである。
- ・戦略1にて郵送やFAXによる研修の申請受付が未だ多く残る中、システム構築によりオンライン申請の環境を整備するとのことであるが、コロナ禍によりDXが進むこの機会を活用し、オンライン申請が浸透するよう取り組むべきである。
- ・今後介護人材が国内で確保しにくい状況になることが見込まれるが、外国人材の確保や自動化・機械化の推進など、事業者への支援も含め、人材確保が困難な場合にどのような取組を行うのか検討が必要である。

#### (今後に向けての課題)

- ・今後介護人材の確保がより困難となる状況を見据え、介護ロボット等の次世代介護機器の普及や、海外人材の確保に向けた取組など、今後の介護分野の継続性を確保する取組を進めるべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信」</b>            コロナ禍により様々な情報が錯綜する中、正確な情報を幅広く届けることを趣旨として以下の内容を検討し、2022年度以降の年次計画等に記載すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体のHPやSNSによる情報発信のみならず、都と連携した情報発信を行うなど、より多くの方に情報が届く発信方法</li> <li>・子どもも含め誰もが分かるような言葉を使った情報発信</li> </ul>	<p>医学研では、プレス発表や東京都が提供する番組を通じた情報発信など、より多くの都民に情報が届くよう、取り組んできました。2021年12月には「研究所紹介動画」をYouTubeに掲載するなど、動画の作成にも取り組んでおり、都と連携した情報発信方法として、東京都公式動画チャンネル「東京動画」の活用も図っていきます。また、コロナウイルス変異株など、特に関心の高いテーマについては、子どもでもその内容について理解が深められるよう、イラストを使い、わかりにくいとされる部分をなるべく平易な言葉で紹介するように努めます。以上の内容を、年次計画等に記載します。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・都財政の先行きが不透明な中、今後外部資金をどのように獲得していくのか。外部資金を獲得すること自体は目的ではないが、外部から見た際の研究の規模を示す一つの目安としても目標値の作成を検討すべきである。
- ・コロナについては様々な情報が錯綜する中、公的な機関の正しい情報を一人でも多くの方に届けるためには、団体のホームページやSNSによる情報発信だけではなく、都との連携やサービス登録者への定期的な情報発信等、様々な媒体を活用し積極的な情報発信を行うべきである。
- ・公表している論文や情報などは大人向けであるが、コロナワクチンは子どもも接種を自身で判断すべき場面となる。そのため、子自身が団体のTwitterやHPを見ても理解できるよう、平易な言葉で情報を発信することも重要である。

#### (今後に向けての課題)

- ・コロナ禍により、都財政を含め先行きが不透明な中、今後外部資金をどのように確保していくのか、目標値を設定して取り組むべきである。
- ・情報発信について、都と連携する等により東京都医学総合研究所の存在を知らない方へ向け、引き続き積極的に発信する必要がある。

## 1 4 (社福) 東京都社会福祉事業団

【福祉保健局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現」</b>                      ・事故防止に向けて、事例共有や誓約書の提出等の職員個人の取組に依った内容に加え、人事施策等、管理者側としての取組や目標についても記載すべきである。</p>	<p>重大事故に関してはこれまでも懲戒処分を実施するとともに、事故を踏まえ採用面接時に具体的な支援場面を想定した事例問題を取り入れるなど見直しを図ってきている。今後も適正な採用選考及び人事管理を実施していくこととし、取組に追加した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・人材確保が急務な中、やりがいでだけでなく給与面で改善するというのは合理的であるが、フラストレーションの蓄積が中堅層の離職に繋がっているならば、離職の原因を職層別に分析し対応すべきではないか。
- ・労働負荷についてはこれまでも議論してきたが、現行導入している見守りセンサー等も活用し、更にICTや介護機器の活用を促進させ職員の負担軽減を図る必要がある。
- ・戦略1において「重大事故防止」とあるが、情報流出などの事務の失敗やヒヤリハットなど単純にヒューマンエラーに起因するものと、事件・事故に該当するものを含んでおり「事故」の定義が広い。本来は事故の種類によって取り組み方や対策は変わってくるため、職員個人の取組の強化だけでなく、管理者側として人事政策への取り組みなどを掲げる必要がある。

#### (今後に向けての課題)

- ・離職防止について、若手職員や中堅職員など職員の属性別に離職理由は異なる為、離職の原因や満足度を階層別に分析し、今後の対応や方向性を検討するべきである。



調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信」</b>  ・事業提案については、コロナ禍においてニーズの変化がある中、公社がどこに注目しているのかという点を明確にした上で目標や計画を記載すべきである。  ・「公社業務の更なるデジタル化」について、現状の記載は単なる業務改善のためのデジタル化に見えるため、公社の事業に関するデジタル化について具体的な内容を記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施」・戦略4「未来の東京」に向けた強い中小企業をつくる重点支援の実施」</b>  ・戦略3は「現在」取り組むべき中小企業支援について、戦略4は「未来」に向けた中小企業支援について、それぞれ記載することとしているが、現状の戦略4の記載内容は、既に「未来」ではなく「現在」取り組むべきものが散見される。戦略4の各取組について、プラン策定後の時間経過に伴う状況の変化を改めて整理した上で、「現在」取り組むべきものについては戦略3へ移行すべきである。また、新たな政策課題がある場合は戦略4に追加するなど、戦略3及び戦略4の再整理が必要である。</p>	<p>委員の意見を踏まえ、以下の修正を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1の事業提案について、年次計画欄に公社で重点分野と位置付けている分野を明示した。</li> <li>・戦略1の公社業務のデジタル化については、事業でデジタル対応を行っている取組を実績に記載した。</li> </ul> <p>・戦略4の2022年度年次計画のうち、Web会議システムやWeb等を活用した販路開拓支援等は、コロナ禍で対面での商談が制限される中、まさに現在行われている取組であることから戦略3に移行した。なお、クラウドファンディング等については現時点で浸透しているとは言いえないことから、今後の情勢を見て、来年度以降の見直しを検討する。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略1に記載のデジタル化は業務改善のための、いわゆる役所のデジタル化のように見える。公社事業そのもののDXという議論自体を正面から行った方が良い。新しいテーマがたくさん出てくると思う。
- ・記載ぶりの関係ゆえに中小企業とひとくくりにしているが、本来は産業別や、アールステージ、既存企業等で分類されるべき。業態ごとにコロナ禍でのニーズを把握し、その上で戦略1の提案事業数30件の目標につながっていくものと考えられる。公的機関であるが故にある程度網羅性は必要であると思うが、プランにメリハリを出す上では、公社がどこに注目しているかが戦略3及び4に繋がるため、今後提案したい事業はより明確にしたほうが良い。
- ・戦略4の中身は既に未来の東京に関するのではなく、現状の支援としてやらなければならないことで、内容的には戦略3に含まれるべきものがほとんどではないかと思う。プラン改訂においては、戦略4にはもう一つ先の未来のことを書かなければ事業が固定化してしまい、公社としての存在価値が薄れてきてしまう。
- ・公社は現業に一番近い立場であるため、新しい中小企業の未来の課題などを積極的に都にフィードバックしながら、中小企業政策の橋頭堡の役割を担っていくべき。
- ・戦略3・個別取組事項1「経営革新に向けた支援の充実」について、実績に記載があるマッチング体制は継続的に必要であり、体制構築したならばさらに発展させ、マッチングが進むようにしていく必要がある。大企業や大学、シニアや学生などが幅広く入り、探している相手を見つけられる体制をデジタルを活用して作っていく必要がある。また、これらの成功事例や参考となる事例があれば公開可能となった折に、広く周知できるようにすべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・現場に近い公社の立場を活かし、中小企業の未来の課題などを積極的に都にフィードバックするなど、中小企業政策の橋頭堡としての役割を担っていくべきである。
- ・今後、様々な団体との更なるマッチング支援が可能となるよう、デジタル化を通じて体制を発展させていくべきである。また、参考となるマッチング事例については可能な限り公開を進め、多くの事例について誰もが情報収集できるような仕組みづくりを検討すべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1・個別取組事項2「業界団体との連携プログラムの実施」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度の11月末時点の支援人数実績が計画値を下回る一方で、2022年度の支援人数については、当初目標からの拡充を計画している。2021年度はどのような課題や障害があり計画値を下回ったのかを分析した上で、2022年度計画値の達成に向けた取組についても年次計画に記載すべきである。</li> </ul> <p><b>戦略3・個別取組事項3「シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年次計画は女性会員400人増としているが、数字の妥当性が判断できない。現在の会員数や女性割合等、現状や課題認識を示した上で、目標とすべき到達水準を明確にすべきである。</li> </ul> <p><b>戦略4「しごと財団の政策提言力の強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の能力向上のための環境整備など間接的な記載に留まるのではなく、特定の分野を決めて勉強会を実施するなど政策提言力の向上に向けた具体的なアクションプランを年次計画に記載すべきである。</li> </ul>	<p><b>戦略1・個別取組事項2「業界団体との連携プログラムの実施」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員の意見を踏まえて、2021年度の要因分析をより詳細に記載し、2022年度の年次計画に計画値達成に向けた取組を記載した。</li> </ul> <p><b>戦略3・個別取組事項3「シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員の意見を踏まえて、現在の会員数や女性会員数、女性割合、女性会員数400人増の考え方を記載した。</li> </ul> <p><b>戦略4「しごと財団の政策提言力の強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員の意見を踏まえて、都との連携等来年度以降の取組に関する具体的なアクションプランを記載した。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略4について、プロパー職員の能力向上のため環境整備に努めるなど間接的な取組に留まっているが、特定の分野を決めて勉強会を実施するなど、具体的なアクションプランを記載できないか。また、定期的な協議の仕組みをつくと書けば実際に協議が始まる。都と意見交換しているというのは単なる日常業務であり、戦略にはならない。
- ・具体的にこの分野で提案をしたい等、何を提案するのか議論しない限り、仕組みの議論をしても駄目である。何を提案するのか議論していないのであれば議論を始める旨を記載すべきであり、まずは人材開発から始めるというだけでは、戦略として掲げるには不足している。
- ・コロナ禍で経済状況が変化する中、政策提言をするのであれば、働き方そのものについて働く人と企業に何を訴えるのかということを掘り下げて研究したほうが良い。
- ・1日8時間月20日間正規職員として働く形に捉われて雇用のマッチングをしている限りでは、新しいものはほとんど出てこない。副業・兼業、変則労働の時代において、複数の企業で働くためどのようにマッチングを行うかや、企業に兼業・副業を推進するためにどのような支援をすべきか等、新しい働き方を考えた上で情報収集すべきである。
- ・業績が厳しい企業も多く、総人件費をなかなか確保できない中では、マッチングの実現数もじり貧になってくる可能性もある。働き方そのものについて、どのような働き方があって、それに対してどのようにマッチングをすべきで、企業の仕組みを変えるために都として何を助成をすべきかを考えるのであれば政策提言となる。今の雇用環境ではなく、将来の雇用環境を先取りした議論をすべきである。
- ・戦略3・個別取組事項3「シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増」について、年次計画は女性会員400人増としているが、会員数・女性割合の現状や、取組をどのように実施し、それにより、どのような意味を持つのか記載からは見え辛い。また、どの程度の女性割合等を目標とするのかを示した方が良い。
- ・女性が経験を生かせる仕事は介護や保育補助等を主に想定しているとのことだが、職への理解を得られるよう周知していくとともに、それら介護や保育の提供を通じた感謝等のポジティブな要素からの仕事の発掘を行うことも重要である。
- ・戦略1・個別取組事項2「業界団体との連携プログラムの実施」について、2021年度の支援人数実績が計画値を下回る一方で、2022年度の支援人数増を計画している。2021年度はどのような課題や障害があり計画値を下回ったのか、2022年度はどのような見込みで計画値を達成可能なのか、記載すべきである。
- ・戦略3・個別取組事項2「就労困難者支援窓口での就労支援」について、ハローワークの仕事と類似しているが、ハローワークとの棲み分けや連携、重複する部分の整理・統合も必要ではないか。

#### (今後に向けての課題)

- ・コロナ禍で経済状況が変化する中、既存の働き方を前提としていては新たな政策提言は行えない。副業・兼業、変則労働など、新しい働き方を前提とし、その推進のためにどのような支援ができるかを検討するなど、将来の雇用環境を先取りした議論を行い政策提言に繋げていくべきである。

調査を通じた委員意見 (今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大」</b>          ・多摩産材について、現状や課題認識を示した上で、目標とすべき到達水準を明確にすべきである。また、各取組の年次計画は、各取組を実施することによる効果や目標に対してどの程度の進捗となるのかがわかるよう、具体的に記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化」</b>          ・供給可能数のような単なるアウトプットを目標とするのではなく、流通のニーズを捉えた上での課題設定や、消費者側にもたらす効果を念頭に置いた目標設定など、戦略全体の記載を再整理すべきである。</p>	<p><b>戦略2「高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大」</b>          ・委員意見を踏まえ、理由・背景欄に多摩産材の年間生産量と計画値を追記して到達点を明確にした。目標達成に向け、技術者の確保育成と高性能林業機械の導入により生産性向上を図り、安定的な木材供給と需要創出に取り組んでいく。2023年度の生産量到達目標については、原木市場の能力や災害復旧による林道の利用制限があり、直近での生産拡大が難しく現状維持となるため記載を見送るが、早急に原木市場の在り方等について検討し、具体的な到達目標が樹立できるよう努めていく。</p> <p><b>戦略3「トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化」</b>          ・委員意見を踏まえ、戦略を設定した背景や流通・消費者ニーズを起点とした課題及び目標設定など戦略全体を再整理して、トウキョウX出荷頭数の到達目標を具体的に記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略3のトウキョウXについて、要因分析・背景に、流通のニーズがあることはあまり書かれていない。目標は消費者に何が起きるかが重要であり、種豚の供給可能数の向上等は目標にならない。エンドユーザーへ何が起きるのかを目標とするべきである。これら目標設定は自身の作業工程となっており見直すべきであり、「流通改革・拡大策の実施」としか記載のない部分があるが、最終的にどれだけ売りたいというのは、どこかに書いておくべきである。
- ・戦略2で、多摩産材の利用拡大を個別取組事項等でも上げているが、技術者の確保・育成、市場能力の強化など、様々実施した上で、実際に多摩産材自体がどの程度市場に出荷され、結果的にどのような状況になっているかという情報がシートになく、実際にこのような育成をしましたというところで記載が終わっているため、どのような効果があったのかが見えづらい。
- ・ウッドショックで価格が相当上がったが、例えば1年前の価格水準にも戻った場合、林業としては相応の採算性が確保できる水準なのか、どのレベルが目標とすべき水準なのか。シートを拝見する限りでは見えづらい。
- ・ウッドショックを契機とした取組の強化について、需要逼迫により供給増は重要であるが、一方で長期的な視点では、ある程度ブランド力を高め、価格を高く確保できるかというところが一番のポイントと思われる。その点ができるよう、戦略に反映されると良い。
- ・援農ボランティアの対応も強化されているということだが、今このコロナの状況だからこそ、PRにも力を入れるべき。
- ・戦略1で、農業に関心がない方や、情報がない方たちにも、農業に関する知識や情報を提供するような仕組みがあってもいい。東京にいながら農業に携わることへのニーズは、実は潜在的に高い。在京で農業可能であることを周知し、将来的な人材確保につなげていく取組があってもよい。PRに関しては、全体的に弱い印象を受ける。
- ・農業ボランティアに興味がある方がいるにもかかわらず、受け入れ先が不足しているならば、そうした場を作ることも一つのソリューションとしてあり得る。如何にして希望者の農業のやる気を具体化できるのか一つ考えた方がよい。
- ・戦略2の多摩産材について、使うことによるメリットや魅力について消費者側は知らない。知らなければ結局のところ消費が増えない。例えば建築業等へのPRを工夫すべきである。
- ・戦略3のトウキョウXについて、例えば環境に良いなどのメリットを消費者側にも示すことで、多少価格が高くても、意識の高い消費者の購買意欲に繋がっていくのではないかと。

#### (今後に向けての課題)

- ・東京にいながら農業に携わるといふニーズは潜在的に高いことから、農業無関心層も含めて幅広く、農業に関する知識や情報を提供できるような仕組みを構築する等、将来的な人材確保に繋がる取組を検討すべきである。また援農ボランティアの希望者に対して、需要に見合う十分な受け入れ先を確保するなど、農業意欲を実際に発揮する場を提供することも、人材確保に向けた取組の一環として検討すべきである。
- ・多摩産材について、長期的には、ブランド力の向上と価格水準を高くできるかが最も重要なポイントであり、生産力の向上を図るだけでなく、そのメリットや魅力について消費者側へのPRを強化するなどの取組も検討すべきである。



調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>全般について</b> 現状のプランからは、喫緊の課題である国内観光の空室等を埋める取組など、今後の観光戦略について団体の考えが読み取れず、記載内容が抽象的かつ不十分である。このため下記をはじめとして意見交換時の指摘事項に留意し、プラン全体の記載内容を見直すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体としての状況認識を示した上で、目指すべき方向性が明確となるようなプラン構成とすべき</li> <li>・個々の取組を列挙するだけでなく、現状及びニーズを示した上で、団体としてどう捉えたのかを明らかにし、当該取組を行う必然性を説明すべき</li> <li>・年次計画は単なる作業項目ではなく、具体的な取組内容やその意図を記載するとともに、目標に対しどの程度の進捗を目指しているのかがわかるように記載すべき</li> </ul>	<p>コロナ禍からの回復とその先の成長に向けた財団としての取組の方向性を明確に示すため、全体を見直し、目指す到達目標ごとに戦略としてまとめた。</p> <p>戦略1では、喫緊の課題である「観光経済の復活」を新たな戦略に位置づけて、コロナ禍によりインバウンドが見込めない中で国内観光の促進に軸足を移して実行していく方向性について、戦略を再構成して掲げた。</p> <p>戦略2では、戦略を実行していくために必要な財団自身の機能強化を掲げた。</p> <p>戦略3では、来るべきインバウンドの回復に向けた布石を打つ戦略を掲げた。</p> <p>戦略4では、これまでのMICE誘致施策の継続に加え、海外競合都市に比べデジタル化が遅れている東京のMICEの現状を分析し、DX促進のための具体的な取組を新たに掲げた。</p> <p>各戦略において、年度ごとにどのように課題に取り組み、いかに検証して改善・発展させていくかを具体的に記載するとともに、関係業界や関係者の現状及びニーズをどのように捉えて事業に反映させていくか、方向性を具体的に記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・観光産業は、2025年辺りまではインバウンド回復に見切りを付け、国内の近隣観光やワーケーション等への方向転換を全国で行っているが、アフターコロナのインバウンドが中心の既定路線プラスアルファの内容に留まり、国内シフトをあまり感じない。空室等をどのように穴埋めするのかというのが最重要課題ではないか。
- ・戦略2の「支援の強化」も、強化として中身をどのように変化させるのか記載しなければ、戦略にならない。
- ・戦略2は、全体的に毎年アンケートばかり実施する記載となっており、何をするのか分からない。
- ・戦略2のワンストップ支援センターについて、組織を作れば解決できるかのように見えるため、どのような背景で何をするのか記載すべきである。
- ・戦略3の「SDGsや環境配慮を求める」「エコツーリズムやサステナブルツーリズム」の記載も何をするのか曖昧である。
- ・戦略5の「次世代MICE」について、どのようなニーズがあり、何が起こっていて、それを団体としてどのように捉えているのか、具体的に記載すべきである。
- ・官民連携で次世代MICEは以前から取り扱われており、様々なPFIやPPPのアドバイザーが先行事例調査を実施している。スピード感に欠けるため、優先順位も含めた必然性とスピード感も記載すべきである。国内でも他の地方公共団体が誘致のため、事前の取組を3～4年前から進めており、これらの状況も勘案すべきである。
- ・戦略3の「DX活用を通じた高齢者支援等」について、DXにより、どのように観光事業に落とし込んでいくのか、具体的に記載すべきである。
- ・戦略1の「共同研究の実施」について、研究テーマを設定するのは良いが、実際に観光の推進にどのような形で生かしていくのか、更に詳細を示すべきである。
- ・戦略1の「中期経営計画の策定及び進捗管理」が個別取組に書いてあるが、計画の進捗管理自体を年次計画に書くものではない。企画提案の実施も、何をするのか中身の記載が無い。

#### (今後に向けての課題)

- ・コロナ禍によりインバウンドが見込めない間は、国内観光の促進に軸足を移して実行していく方向性を戦略として新たに掲げたが、見直し後のプランにおけるその蓋然性の検証と、具体的な検討・実施状況について、今後もモニタリングが必要である。また、国内観光に対する取組等については、観光を取り巻く動向に応じて引き続き局とともに柔軟に検討すべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・コロナにより様々影響が生じている状況だが、固有公益事業における損益分岐点はどのような形となるか。また、自営で行う事業は、不確実な状況ではリスクが高く、一部直営を止めるケースもある。将来の展望として、コロナの第6波以降、不規則に事業を止めざるを得ない状況も想定されるため、この損益変動の波をどう抑えていくのかは非常に重要である。
- ・固定費をどのように圧縮するのかについて、人件費は簡単に動かせないが、中長期的には、無人店舗運営のような形態も含め、無人で商品を販売できる仕組みや、店舗はあるが極力職員数が少ないオペレーションの在り方など、将来を見据え、継続して検討すべきである。
- ・外部収入を来園者数で割った平均単価が低い状況を踏まえると、例えば、飲食へお金を頂いているのか、グッズに頂いているのか等、バランスを見ながら、より有効な収益確保策を検討するとともに、思い出をつくるという意味で、一番バランスの良い点がどこなのか、引き続き検討すると良い。
- ・動物園の展示の役割の重要性は変わらないが、教育普及活動の重要性も非常に高まっていくのではないか。その中で、どこまでが指定管理料で賄われているのか。
- ・指定管理業務の収支均衡を図りながら、事業間の収益と収支のバランスを見て事業を行うことが大前提である。

#### (今後に向けての課題)

- ・固定費の圧縮については、中長期的な視点を踏まえ、例えば、無人店舗運営のような形態も含め無人で商品を販売できる仕組みや、店舗はあるが極力職員数が少ないオペレーションの在り方など、将来を見据えた方策を継続して検討していくべきである。
- ・来園者が入園料以外の出費を抑える傾向にある中、客単価を上げるために、園内の飲食事業を重視するのか、または思い出作りや教育的要素のあるグッズ販売を重視するのかについては、収益事業でありながら公共的な意味も含んでいる協会のミッションとのバランスを見ながら、有効な方策を継続して検討すべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1・個別取組事項4「公園に対する都民の評価を図る調査の設計・実施」</b>          ・「居心地の良さ」指標の向上に向けた具体的な取組を年次計画に記載すべきである。また併せて、ニーズ調査の結果をどのように取組に反映させるのか、年次計画に記載すべきである。</p> <p><b>戦略2・個別取組事項3「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」</b>          ・顧客のサービス向上につながる具体的な取組を年次計画に記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開」</b>          ・EV充電器の設置について、現状の年次計画は設置数のみの記載となっており、計画の妥当性が判断できない。全体像や目標とすべき到達水準を明確にした上で、毎年度どの程度の進捗を目指しているのかがわかるよう、年次計画を修正すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズ調査の結果を施設の維持管理やイベントなどの公園運営に活かし、翌年度の「居心地の良さ指数」の向上を図る旨を追記した。</li> <li>・戦略1・個別取組事項4に具体的な取組を年次計画に記載すべきという意見に対して、個別取組事項1に「占用許可制限の緩和」「ドッグラン事業」を具体的な都への提言の検討案として追記した。</li> <li>・ICTを活用した霊園墓所案内や公園のデジタルマップを提供する旨を追記した。</li> <li>・2022年度までの計画の全体像に対する進捗状況が分かるよう、年次計画を修正した。なお、2023年度は、環境局の計画が策定され次第、対応する。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・様々な取組を多角的に行っているが、各項目について、あるべき姿の何割程度まで進んでいるのか判然としない。着実に取組を積み上げてはいるが、改訂シート上では、いつまでに目標を達成する予定なのかが読み取れない。
- ・一部の自治体では、全部の公園をマーケットサウンディングに出した上で、事業者から手が上がった内容は全て検討するなど、改善の余地があるものを掘り起こし、可能な部分は外部の力を借りて取組を進めている。例えば、キャッシュレスの達成状況のほか、駐車場のフリーWi-Fiの全体の進捗状況や、駐車場の空き情報の発信の状況、民間の飲食店の出店状況、パークPFIの可能性のある公園の把握や着手の状況など、他の自治体でも取り組んでいるような事項については、都民の関心が高い。
- ・戦略2の「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」へ、具体的な取組事例を反映すべきである。
- ・戦略1について、ニーズ・ポテンシャル分析を行い、算出した「居心地の良さ」を踏まえ、来年度以降、次の具体的な取組にどのように落とし込んでいくのか不明確である。毎年度ニーズ調査を行う予定としているが、その結果をどのような形で落とし込むのかが分からない。その後も「居心地の良さ」の向上の有無にも留意しながら、取組を行っていくべきである。
- ・戦略3におけるEV充電器の設置について、収益はまだ出ていないと思うが、次年度かなりの数を設置する予定となっている。現状の利用率等は、どのような状況か。
- ・今まで行った取組や実績について、分かりやすくアピールするための工夫があっても良い。例えば、駐車場の満空情報やEVなど、残り2つでほぼ全て達成できるといった項目は全部達成したとか、あるいは、都立公園では全ての公園においてこういう取組ができており、それが全国や都道府県立の公園で初の取組であるなど、一定程度、達成できた部分はアピールすべきである。その際は、年度ごとに逐一、来年度2か所整備すると発信しても、全体感が見えないため、これまで実施した内容を束ねて達成状況を振り返り、適時まとめて情報発信すると良い。

#### (今後に向けての課題)

- ・近年、様々な取組を多角的に実施しているが、個々の取組を年度単位で発信しているのは、全体像やこれまでの目標に対する達成状況が見えない。今後はこれまで実施した取組内容を検証し全体総括を行った上で、適時適切に都民に対しまとめてわかりやすく情報発信を行っていくべきである。
- ・「居心地の良さ指数」については、その具体的な内容や現状及び目標とする数値を明確にすべきである。また、指数向上に向けた具体的な取組について早期に実行へ移すべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「道路事業の着実な実施による都への貢献」</b></p> <p>・無電柱化事業の3年後の到達目標を上方修正しているが、入札不調等により現在の進捗状況が芳しくないことから、その現実性に懸念がある。このため、個別取組事項(施工マネジメントの強化(多摩地域の施工体制整備))において、無電柱化事業の2021年度末の進捗状況の見通しを「実績(11月末時点)」「要因分析」等に記載するとともに、例えば発注時期の分散化等、入札不調にならないための対策についても、2022年度以降の年次計画に記載すべきである。</p>	<p>・委員意見を踏まえ、戦略1の「実績(2021年11月末時点)及び要因分析」及び、個別取組事項「施工マネジメントの強化(多摩地域の施工体制整備)」の2021年度「要因分析」に、年度末の見通しを記載するとともに、2022年度以降の年次計画に、入札不調への対策に取り組むことを記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・公1事業、公2事業の赤字については、要因の説明や対策を継続することが必要である。
- ・例えば、公1事業には、主に設計委託業務と工事委託業務の2つがあるが、赤字の理由は何なのか。都からの委託料と、実際の発注金額が、昨今の技術系の人材不足の影響もあり単価が上がったことで収支がマイナスになるとのことだが、元々が赤字の事業を受託する理由や今後の対策については、説明が必要である。
- ・公2事業については、指定管理業務と、「s-park」のように公社として費用だけ出るような構造の事業があるため、それぞれ分けて説明した方が良い。株式会社ではないため、利益を求めする必要はないが、収支構造の整備や、支出が超過している委託事業、特に公1事業については、どのように赤字幅を圧縮するのか、引き続きの検討と適切な説明ができるようにすべきである。
- ・施工管理におけるデジタル化について、積極的な投資を求められる場合があることから、収支については説明できる状態にしておくべきである。
- ・収益事業の利益を活用して実施している公益事業が赤字であるため、公社が当該事業を行う理由を説明する必要がある。また、こうした取組の結果、公社の収入とは別に、非財務効果として、公益性の向上や公共的な便益にどのような影響を及ぼしたのかなどについて、一定程度、説明を行った方が、より理解を得られる。団体のミッションに基づき、非財務的な便益を社会的に創出するために事業に取り組んでいる旨の説明を強化した方が、説明責任を果たすことができる。
- ・戦略1の無電柱化事業の到達目標を30キロから40キロに変更している一方、2021年度は計画に対して事業の実施がかなり厳しい状況にある。仮に今年度予定分を後年度後倒しにして実施するならば現実性を問われる。今期末の見通しを示すなど説明が必要である。また、これら事業は、期末に発注が集中する傾向にあるが、その場合、単価等が高止まりしたり、入札不調になるケースもあるため、スケジュールの平準化を図りながら進めていくべきである。
- ・収入均衡に向けた取組について、内容に応じて継続しつつも、拡充できる部分があれば、適宜改善を図るべきである。また、駐車対策事業等で発生した赤字に対して、どのように改善を図っていくか、戦略に載せなくとも、実態把握や改善を要する状況であれば考え方を整理しておき、説明できるようにしておくべきである。
- ・道路事業で公社としてやるべき事業を行うためにも、駐車場経営事業については、トップライン(収入)を増加させていく必要があるが、単価をどのように維持するのか、稼働率をどう上げるかという永遠の課題に突き当たる。その辺りをより突き詰めて、他の民間事業者の取組をベンチマークしながら、公社ならではの形で付加価値をつくり、収入を増やすべきである。引き続き、単価の引き上げや、稼働率の向上に尽力する必要がある。

#### (今後に向けての課題)

- ・公1事業、公2事業について、赤字要因の説明や対策が求められる。その際、特に公1事業に含まれる、収益事業の利益を活用して実施している公益事業については、収入を生み出す事業構造となっていないことから、本事業を実施することで団体の公益性がどの程度向上するのか、また、どのような公共的な便益を社会に創出し非財務効果としてどのようなものをもたらすのかなどを整理した上で、団体のミッションとして実施する理由や必要性を明らかにし、都民に対する説明責任を果たすべきである。
- ・なお、準公益事業を継続実施していくためにも、収益事業である駐車場経営事業については、収入を増加させていく必要があり、他の民間事業者の取組をベンチマークしつつ、公社ならではの付加価値を設け、単価及び稼働率向上に資する方策を検討していくべきである。



調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「外部人材の確保と提供」</b>            ・目標に記載の「学校満足度」について、定義を明確化した上で、アンマッチ・カバレッジへの対応を検討し、記載すべきである。</p> <p><b>戦略3・個別取組事項3「共通事務受託体制の整備」</b>            ・現状の記載では2023年度まで運用のチェックが続くように見えるため、具体的な進捗が分かるように記載すべきである。</p>	<p><b>戦略1「外部人材の確保と提供」</b>            ・「学校満足度」については「サポーター活動に対する学校満足度」と定義し、記載内容を修正する。            ・アンマッチの原因については、外部人材活用検討会等において分析しており、求人のある地域や専門性の高い分野において、登録サポーターが少ないことなどが理由となっている。引き続き、外部人材活用検討会等において検討するとともに、学校のニーズに応じたサポーターの募集や研修による専門性の向上など各種対応を行っていくこととし、記載内容を修正する。            ・カバレッジへの対策としては、登録(率)と求人(数)を合わせて高めていくことが重要であると考えている。そのためには、認知度を上げること、リサーチを行い新たなニーズを先取りすることなどが必要である。データ分析等を強化し、教育庁と連携しながら新たな教育課題へ対応していくこととし、記載内容を修正する。</p> <p><b>戦略3・個別取組事項3「共通事務受託体制の整備」</b>            ・具体的な進捗が分かるよう、対象校数を記載するなど、年次計画を詳細化する。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・サポーター活動については、学校満足度を改めサポーターの満足度の目標設定を改めるとともに、学校への浸透を図っていくことが重要である。サポーターを使って良かったという経験を早々に一度でも持つことが肝要であり、まず認知度の向上を図るべきである。満足度の向上はリピート率を向上させる際の次のステップの課題として出てくる。
- ・現在の満足度が90%程度であれば、大きな問題はないため、カバレッジを確保すべきである。サポーターの需給でアンマッチが発生している分野に対し、どのように拡充していくかに力点を置かなければカバレッジは上がらない。
- ・サポーター活動については、ニーズを先回りしてリサーチし、その内容をアナウンスすることで学校側も使いやすくなる。リサーチのための人材を用意することも一つのポイントである。
- ・コロナ禍で児童生徒のメンタルケアが重要となっているが、一般の教員では対応が難しい領域もある。サポーターの供給においてはメンタルケア人材の確保も重要ではないか。また、サポーター人材の人物保証も併せて重要である。
- ・学校事務の集約化・効率化に当たっては、書類を集約して処理する取組だけでなく、中長期を見据え、現場の声を聞き取りながらデジタル化による効率化の視点を持ち検討すべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・外部人材の確保と提供に当たっては、満足度のみならず認知度やカバレッジをどのように向上させていくのか検討し取り組んでいくべきである。
- ・学校事務の集約化・効率化においては、書類を集約し処理することも重要であるが、中長期を見据え、デジタル化による効率化の視点を持ち、所管局とともに検討を進めていくことが重要である。



調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略3「救え！救命講習向上プロジェクト！」</b>            ・実技を伴う研修について、コロナ禍においてどのように受講者需要に応えていくかという視点も重要であり、課題解決の手段や年次計画等にその旨記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、コロナ禍における受講者需要に応えるべく、会場の見直し等を所管局と連携して行っていく旨を追記した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・オンラインにも得手不得手な部分があり、対面実施が適している講習内容もある。一方で、オンラインはコスト削減効果も認められるため、質的にマイナスにならないのであれば、進めていく必要がある。
- ・講習のオンライン化については、コロナ終息後には対面実施を求めるニーズも予測されることから、対応の検討は必要。
- ・戦略3の救命講習について、実技を伴う講習は、コロナ禍では十分に受け入れられない状況であるが、今後はどのようにして受け入れを増やしていくつもりか。
- ・オンラインにも2種類あり、オンデマンドで自分のペースで適時に視聴して自学自習すれば良いものと、インタラクティブに一部実習も交えてというものがある。希望するも受講できない方がいるならば基本事項はオンデマンドで受講した上で対面に臨めば、対面の講習時間は半分になる。そのあたりは切り分けて考えるべきである。
- ・オンラインが一般化すると、特に防災や消防のコンテンツは、無料でいつでも見られるようにすべきという流れが出てくる。収益の確保と、できるだけ幅広い人に浸透して迅速に届けるという目的は、相反する部分が出てくるが、これらの舵取り、設計は早めに検討しておくべきである。

#### （今後に向けての課題）

- ・講習のオンライン化については、利便性の向上やコスト削減効果がある一方、実技を伴うものなど対面での実施に適した講習もあるため、講習効果が質的にマイナスにならないように留意しつつ、長所短所を見極めながら進めていくべきである。
- ・オンデマンド配信により無料でいつでも見られる防災や消防のコンテンツについて、収益確保と幅広い人々へ迅速に情報を届けるという目的の相反性を考慮しつつ早めの検討に着手するべきである。

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進」・戦略3「両施設の同時利用による相乗的な魅力向上」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・赤字が続いている中、経費節減に関する取組についても記載すべきではないか。</li> </ul> <p><b>戦略2・個別取組事項5「事業遂行に向けた人材の確保と育成」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年度に大学院への聴講等を行うとあるが、どのような科目を履修することを予定しているのか。また、それを行うことで、どのような人材を育成し事業に活かしていくのか、具体的に記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トイレ等の混雑の見える化の解析手法の確立に向けた実証実験や、感染抑止実証実験は、関係者と連携し、弊社の負担なく実施できるよう調整したことを踏まえ、戦略2の実績及び年次計画を修正する。また、2月のむさブラのイベントで味スタコンコースに食事休憩場所を提供し、一体的利用を行う際、味スタの備品や飲食事業者との繋がりを活用し、経費節減を図ったことを踏まえ、戦略3の実績及び年次計画を修正する。</li> <li>・メディア・エンターテインメントに関する講義の科目等履修生派遣を予定している。感染症やDXで大きく変革するエンターテインメントビジネスを時機を捉えて把握し、会社の将来像を弾力的に適応させていく人材を育成する。戦略2の実績及び年次計画を修正する。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・Jリーグの開催等により、当団体を取り巻く経営環境は以前より改善している一方、イベントやコンサートが当団体の収益の柱である中、これらをどのように回復させていくのが重要となってくる。
- ・都内のラグビー会場の1つである秩父宮は長期間の建て替えが予定されているが、サッカーと比較しラグビーの方が芝生が傷みやすいことも踏まえ、どのような形でチームを誘致していくのか検討すべきである。また、コロナで見通せない部分もあるが、中長期を見据えた施設全般の有効活用についても検討すべきである。
- ・指定管理について、施設の利用料収入が停滞しており厳しい状況にあるが、指定管理でありつつも赤字となる現状を踏まえると、都と何らかの調整を行っていく必要がある。
- ・戦略3で施設同時利用を掲げられているが、スケールメリットによる経費削減等は見込めないか。赤字が続いている現状を踏まえると、固定費等の経費節減に関する取組についても、シートに記載すべきである。
- ・戦略1で記載のある東京2020大会のレガシーについて、スポーツ文化事業団やマラソン財団をはじめ他の政策連携団体と連携し、取組が重複化しないようにするとともに、レガシーをより促進できるよう協力し取り組んでいくことが重要である。
- ・戦略2・個別取組事項5「事業遂行に向けた人材の確保と育成」について、大学院等への聴講とあるが、聴講というところがしっくりこない。大学院に行かせるのなら分かるが、何を聴講して、どのような人材を育てるのかという視点が必要ではないか。
- ・コロナで苦労されている中でもスポーツ振興に取り組み、それを地域と連携して取り組んでいくといったコンセプトがきちんとあり、非常にしっかりしたものを持っていると感じる。
- ・産総研との実証実験をはじめ設備の活用に向けて、地域だけでなく様々な主体と連携し取り組んでおり、コロナ禍の中で非常に多角的なトライアルをされている。オンラインイベントやスポーツも含め、コロナを契機に新たな可能性を模索する取組を継続していくべきである。

#### （今後に向けての課題）

- ・オンラインイベントやスポーツも含めコロナを契機に大きく変わる中、施設の活用方法等について、様々な可能性を引き続き模索していくべきである。
- ・東京2020大会レガシーの促進に当たっては、東京都スポーツ文化事業団や東京マラソン財団をはじめ他の政策連携団体と連携し、取り組んでいくべきである。

2 5 多摩都市モノレール(株)

【都市整備局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応

経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・リモートワークの進展に伴う新しい事業について、例えばテレワークブースの駅内設置や、シェアオフィスへの場所貸しといった土地の有効利用などにより見込めるものはないか。
- ・今期の業績の黒字化の主要因として、外注費と修繕費をかなり削減していることが挙げられる。トレードオフで悩ましいが昨年度以降コスト縮減のために最低限の設備投資しか行っていないとなると、いずれ資金計画上にしわ寄せが来ると考えられる。資金繰りはメリハリを付けてシミュレートすべきである。
- ・人の交流と違い、共同発注は仕様が違うため難しいと思うが、他の運行事業者と何か共同で発注できるものは無いものか。
- ・無人駅における安全対策について、無人駅を抱えている他鉄道事業者の取組も参考に、乗客に不安を与えないよう対策を継続して検討していくべきである。

(今後に向けての課題)

- ・今般の設備投資は最低限のものとしているが、後年度負担が大きくなることに備えた資金計画のほか、他の鉄道事業者との共同発注について引き続き検討すべきである。また、社会環境の変化に伴う新たな事業展開など収益確保の取組についても、あわせて検討すべきである。

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・資金繰り計画について、ワーストケース・ベースケース・グッドケースの3種類程度のシミュレーションをしておくべきである。
- ・コストカットについて、設備費は急には削れないために部品のスペックダウンを検討するなど、小さなものを積み上げつつ、今できることは全てやっている感がある。次のステップは、運行ダイヤと編成の見直し。そうすると、人員も車両の更新費用もじわじわと減少させることに繋がる。
- ・収入構造は、定期外のほうがインパクトが大きい。資金繰り計画の推計上定期はオフィス環境の変化に伴い従来の水準に戻らない前提となっているが、一方で定期外は平成30年度水準に戻る形でシミュレートしている。このあたりの蓋然性は一体どこから来ているのか。
- ・運航ダイヤのほか、非常に難しいが運賃に関して考える必要がある。例えば構造的に定期外が多いのであれば、定期外の運賃を多少上げて、逆に定期の割引率を上げることで、定期の利用者を増やすということも、方策としては考え得る。当然運賃に関しては、非常に微妙な問題であることは承知している。
- ・設備投資についてR4から大きなものが見込まれているため、早い段階でバリューエンジニアリングの提案を事業者から受け、スペックダウンをどのように考えるかという話と、一方で、電動部品の関係は、現在は供給不足のため逆に高騰化の傾向にあるが、設備投資計画がどのような想定に基づいているのか、数字だけでは見えない。

#### （今後に向けての課題）

- ・引き続きコスト縮減に取り組み、今後の状況によっては、人件費や固定費の削減のためのダイヤや編成の見直しも視野に入れるべきである。また併せて、運賃についても、定期と定期外それぞれの状況を踏まえた上で、利用者の増加に繋げる方策なども含め、その在り方について検討していくべきである。

## 2.7 (株)多摩ニュータウン開発センター

【都市整備局所管】

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2「安定した収益確保と計画的なビル管理」</b>                      ・テナントの空室期間を最小限に止め、安定した賃料収入を確保するためには、各テナントの状況把握を適切に行い、状況に応じて迅速に対応することが重要であり、そのための取組について、課題解決の手段や年次計画等に記載すべきである。</p>	<p><b>戦略2「安定した収益確保と計画的なビル管理」</b>                      ・委員意見を踏まえ、2022年度以降の年次計画に各テナントの状況を適切に把握し、常時、迅速に対応するための取組について記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

**（委員からの指摘事項・意見等）**

- ・コロナの影響によりビル内の各店舗は閉店判断を行う可能性もある。休業中の店舗を含む状況把握に努め、空きが出るような場合には、迅速に対応できるようにしておくことが重要である。
- ・戦略3に関連して、国も高蔵寺ニュータウンなどで自動運転の実証実験を実施しており、そこでは今後モデル地区として力を入れていくとのことなので、そのような状況も視野に入れて、スマートシティについて考えていくと良い。
- ・高齢者の増加に伴うモビリティの課題について、多摩ニュータウン開発センターが中心となって、地域の若い世代が高齢者の移動支援を行うような仕組みづくりを検討すべきである。

**（今後に向けての課題）**

- ・高齢者の増加に伴うモビリティの課題について、当社が中心となった、地域の若い世代が高齢者の移動を支援するような仕組みづくりを検討すべきである。



調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略1「コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築」</b>            ・地域の賑わいづくりにも関係する屋台村について、コロナ禍においても団体の収入に貢献しているとのことであれば、新たに年次計画に記載する等、経営改革プランに位置付け取組推進を図るべきである。</p> <p><b>戦略4「DX・SDGsに対する取組促進」</b>            ・SDGsを活用した事業展開について、具体的な取組内容を年次計画に記載すべきである。</p>	<p><b>戦略1「コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築」</b>            委員意見を踏まえ、収入に寄与する新たなサービスの取組について年次計画に追記</p> <p><b>戦略4「DX・SDGsに対する取組促進」</b>            委員意見を踏まえ、SDGsを活用した具体的な取組について年次計画に追記</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・今後の見通しが引き続き厳しい中、純資産がそれほどない状況で、コンティンジェンシーに耐えられるのか。局への意見になるのかもしれないが、コンティンジェンシーとして、資本政策等々、都としての支援策がどうあるべきかは並行して検討する必要がある。会社による自助努力はかなりされていると思うが、自助努力にも限界がある。
- ・当面の収益に左右されない安定した資本を有するなどの財務状況がないと、施設の価値を高めるための事業などは継続できない可能性がある。
- ・底地と建物自体が都の保有する物件であるが、最近のコンベンション事情やDX化の民間の事情を見た上で、投資についてはどのような形で進めるのか。
- ・他局や他団体で実施するイベントも、極力フォーラムに集約させるようなことも支援として必要ではないか。
- ・団体からの資金拠出のない事業の検討については、他企業の経営も苦しい中、難しい調整となる可能性もあるが、交渉や調整はぜひ頑張っていたきたい。
- ・戦略2でアンケートを実施し情報共有を図ったとあるが、主催事業にどのような形で生かされたのかわからない。
- ・屋台村は地域のにぎわいに関係し、コロナ禍でも屋外で営業しているが、どのような形で全体に貢献しているのか。寄与度が高いのであれば、プランの戦略等に位置付けていくことも検討すべきである。
- ・ニューノーマルにより人が集まるということが難しくなるということを長期的な視野に入れる中、どのように形を変えていくのかということについて、ビッグピクチャー・大局観を考慮しておく必要がある。今後場所を提供するというビジネスがどうあるべきかは、一回立ち返って考えるべき。
- ・戦略4にSDGsという言葉が出てくるが、御社のような業態のところで考えたときに、SDGsとは一体何を想定されているのか。

#### （今後に向けての課題）

- ・厳しい経営状況が続く中、純資産の減少に留意するとともに、団体の自助努力にも限界があることから、都も含めたコンティンジェンシーの検討を行うべきである。
- ・従来のように多くの人が集まることは困難となることを長期的な視野に入れ、場所を提供するビジネスが今後どうあるべきかについて、大局的に考えるべきである。

## 2 9 (株)東京臨海ホールディングス

【港湾局/産業労働局所管】

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p><b>戦略2・個別取組事項2「バイエリアDICプロジェクトの支援」</b>            団体が取り組む事項を記載するだけでなく、取組により想定している効果や全体の進捗状況などを年次計画や3年後の到達目標等に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、DICプロジェクトで想定している効果等を年次計画や3年後の到達目標に記載した。</p>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・局と連携して実施するバイエリアDICプロジェクト、各種プロモーション等や補助金を活用した企業の誘致等を行うようだが、スケジュールや取組効果等は、どのように見込んでいるのか。
- ・コロナ禍においては、子会社の財政状況のモニタリングなどホールディングスとしての機能が強く求められたが、これを契機と捉え、グループファイナンスの取組を一層推進していくことも検討されたい。
- ・鉄道事業の収支シミュレーションについては、定期的に推計の前提条件の妥当性等を確認しながら、引き続き管理していくべきである。
- ・展示事業については、引き続き今後の展示の在り方の動向に注視していく必要がある。
- ・現場の各子会社とホールディングスが得られる情報には違いがある。今後の動向について、現場が楽観視するのであればホールディングスは厳しく見るなど、異なる立場で前提条件を議論すること等により、ホールディングス機能がより発揮されるのではないかと。

#### (今後に向けての課題)

- ・地域価値の向上に向けた取組の推進のためにも、グループファイナンスの一層の有効活用により各子会社へのグリップを強化するべきである。
- ・各子会社の収支状況について、現場である事業会社とは視点を変えた立場から今後の動向を注視し、ホールディングスとしての機能を発揮させるべきである。

調査を通じた委員意見(今回の改訂で対応すべき事項)	委員意見を踏まえた対応
<p>○戦略1・個別取組事項1「社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当年度計画に記載の「指標の検討」について、今後どのように取り組んでいくことを検討しているのか、2022年度以降の年次計画に記載すべきである。</li> </ul> <p>○戦略2・3年後の到達目標「全事業合計での粗利率9.5%」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全事業の粗利率を向上させていくためには、以下の2点に分けて整理する必要があり、個別取組事項も区分し記載すべきである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ごとの粗利率向上に向けた取組について</li> <li>・各事業の利益率を踏まえたポートフォリオについて</li> </ul> </li> </ul> <p>○戦略3「新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年次計画の記載を改め、企業・局等と共同研究を行い新技術を開発するプロセス及びそれによりR&amp;D機能・技術開発能力を保持する等の重要な取組を記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1、指標化に関しては現時点で検討中のため、2022年度以降の取組については、今年度の検討状況を踏まえて対応する旨を個別取組事項1の年次計画2022、2023年度にそれぞれ追記した。</li> <li>・戦略2、利益率を踏まえたポートフォリオについて、各事業は交通局の事業計画に基づき受託しており、各セグメントにおいて一定の利益を確保し、事業を継続できるよう、各事業の特性を踏まえた費用縮減策や人員の再配分などを実施していく。事業ごとの粗利率向上に向けた取組については、各事業の特性を踏まえた費用縮減策などを検討し、可能なものから実施していく旨を「改訂の内容の及び考え方」、「年次計画」に追記した。</li> <li>・戦略3、年次計画について「新技術のサーチ、情報交換等に関する取組」、「機器等の試行導入や実配備に係る取組」に順序を整理し記載した。</li> </ul>

### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

#### (委員からの指摘事項・意見等)

- ・収益性の検証は、粗利率の単一の目標を設定するのみではなく、事業ごとに経費の精査や課題の洗い出し等を行い、それを踏まえ、今後どのように取り組んでいくのかまで検討しなければ戦略として不十分である。
- ・収益性の検証を行うに当たっては、利益率の低い事業から高い事業へリソースを移す社全体のポートフォリオの話と、利益率向上に向けてどのように取り組んでいくのかなど個別事業の話は分けて整理すべきである。
- ・新規事業については、既存の競合他社がどのように利益を出しているのか分析し、どのように収益性を上げ、会社全体の粗利率向上に貢献していくのかを記載すべきである。
- ・戦略3「新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供」について、各新技術の導入状況を個別取組事項に記載することでは不十分であり、「課題を発掘し、どのような技術があるのか関係各社等と探索し、開発していく」といった重要なプロセスを記載すべきである。これらを通じてR&D、技術開発能力を持つことが重要である。
- ・戦略1・個別取組事項1「社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実」について、2021年度計画に「指標の検討」と記載されているが、2022年度以降の年次計画においては、指標に関する記載がない。今後、どのように取り組んでいくのか記載すべきである。

#### (今後に向けての課題)

- ・収益性の検証を行うに当たっては、社全体のみならず事業ごとの収益性を踏まえた視点を持って、引き続き取り組むことが重要である。
- ・局やICT企業等との連携・情報交換等を引き続き実施することで知見を蓄積し、新技術を活用するとともに技術開発能力を有することができるよう取り組むべきである。

### 3 1 東京水道（株）

【水道局所管】

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p>・戦略3・個別取組事項3「新規業務受託に向けた検討・実施」 公共IT事業に係る改訂内容についての説明が不足しているため、改訂に至った経緯も記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、戦略3の「改訂の内容及び考え方について」欄等に、改訂に至った経緯を記載した。</p>

#### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

##### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・次年度以降は公共IT事業の赤字を同社の他の事業でカバーする状況から脱するべきである。また、赤字が発生している案件については、発注者との交渉の取組の継続や再発防止に向けた検証を行うべきであり、その状況は注視していく。
- ・公共IT事業について、受注規模を縮小した場合、損益分岐点も変わってくるため、規模に見合った体制で事業に取り組むべきである。
- ・公共IT事業の今後の在り方については、所管局とともに具体的な期限を定め、検討を進めていくべきである。
- ・公共IT事業の取組に関する記載が、大きく変更されているが、改訂に至った経緯も記載すべきである。

##### （今後に向けての課題）

- ・プロジェクト別の収支や進捗の管理等について改善が図られたところであるが、引き続きこれらに取り組み、公共IT事業の次年度黒字見込みを堅持すること。また、当該事業の今後の在り方については、所管局とともに期限を定め、検討を進めるべきである。

### 3 2 東京都下水道サービス（株）

【下水道局所管】

調査を通じた委員意見（今回の改訂で対応すべき事項）	委員意見を踏まえた対応
<p>・戦略1・個別取組事項2「東京都以外への事業展開」            戦略的に事業展開を図っていくためには、中長期の具体的な目標や方針を記載したアセスメントを作成することが重要であり、2022年度の年次計画にアセスメントを作成する旨、記載すべきである。</p>	<p>・戦略1・個別取組事項2「東京都以外への事業展開」            2022年度の計画に「事業展開に関する基本方針の策定」を追加した。</p>

#### 経営改革プランの改訂に関する意見交換会要旨

##### （委員からの指摘事項・意見等）

- ・研究開発について、会社の将来にどのように寄与するのかを踏まえ、事業拡大に資する開発やR&Dの研究等、中身を整理する必要がある。特に、R&Dの研究など、会社の業績に直結しない開発を行う場合は、将来の事業や基礎研究に、どのように寄与するものか示した方が良い。また、今後は従来の施工だけでなく、建設関連のデジタル投資や保守関連の技術投資もある中、剰余金の活用先や活用方法も含め、技術ロードマップを示しながら、投資配分を決めた方が良い。
- ・2022年度から新たに開始する包括委託について、当面は習熟のための人員増等によりコスト増となるかもしれないが、効率的に運営し、少なくとも損益には貢献する形で運営することが第一である。一定程度ノウハウを習熟してからとなるが、中長期的には、他の自治体の下水道処理場を受託するなど、横への展開も検討すべきである。
- ・東京都以外への事業展開は、どこまでどのようなペースで上げていくといったビジョンを持って取り組むべきである。目標が無ければ進まないため、中長期の具体的な目標や方針のアセスメントの自体を2022年度の目標に記載すべきである。また、その際は剰余金の活用についても併せて整理すべきである。
- ・インフラの維持が自力では困難な自治体が今後多数出てくる中、そうした自治体への支援なども考える必要があるのではないか。

##### （今後に向けての課題）

- ・研究開発を実施するに当たっては、当社の将来にどのように寄与するのかを踏まえ、各投資の中身を整理すべきである。
- ・都から新たに受託する包括委託について、短期的には損益に貢献しながら習熟を図りつつ、中長期的には他自治体からの受託に繋げるなどの展開も検討すべきである。
- ・インフラの維持が自力では困難な自治体が今後多数出てくることを見込まれる中、そうした自治体への支援などについても検討すべきである。
- ・東京都以外への事業展開は、中長期的にどの程度のペースや規模で拡大していくのか方針を策定するとともに、方針に沿って、戦略的に事業展開を進めていくべきである。



(参考資料)

【検討経過】

日 程	議 事
第3回委員会 (令和4年1月6日)	・経営改革プランの改訂について
委員による調査 (令和4年2月上中旬)	・各団体への聞き取り調査
第4回委員会 (令和4年3月28日)	・経営改革プランの改訂に係る委員意見のとりまとめ について

【委員名簿】

(敬称略・五十音順)

役 職 等	氏 名
慶應義塾大学総合政策学部教授	上 山 信 一
木下公認会計士事務所	木 下 哲
学習院大学法学部政治学科教授	藤 田 由紀子
宇都宮大学地域デザイン科学部准教授	三 田 妃路佳
第一生命経済研究所ライフデザイン研究部長主席研究員	宮 木 由貴子
日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事	山 田 英 司