

東京都政策連携団体経営改革プラン 2022 年度改訂版

令和 4（2022）年 5 月



東京都

はじめに

東京都（以下「都」という。）は、都政の様々な分野において都民及び事業者に公的サービスを提供している東京都政策連携団体（以下「政策連携団体」という。）を都庁グループの一員と位置付け、「政策連携団体による改革」、「所管局による改革」、「総務局による改革」の3つの切り口から改革を推進してきました。

この改革の一環として、2018年度から2020年度までの3年間の経営改革に資する取組をまとめた「東京都政策連携団体経営改革プラン」（第1期経営改革プラン）を各団体が策定し、自律的な経営改革の取組を進めてきました。その後、令和3（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「東京都政策連携団体経営改革プラン（2021年度～2023年度）」（以下「第2期経営改革プラン」という。）を策定しました。都は、これらの経営改革プランを東京都政策連携団体経営目標評価制度の評価対象に位置付け、毎年度、改訂・運用を行っています。

この度、都の施策の内容や環境の変化への的確に対応していくため、各政策連携団体は、第2期経営改革プランの進捗状況を確認した上で、計画期間の2年目に向けた見直しを行い、「東京都政策連携団体経営改革プラン2022年度改訂版」（以下「経営改革プラン2022年度改訂版」という。）として改めて策定しました。本冊子は、これら見直し後の第2期経営改革プランの内容を取りまとめたものです。

今後も、経営改革プラン2022年度改訂版に基づき、各政策連携団体が、質の高い都民サービスを提供するための取組を実施するとともに、経営目標への達成状況の公表等を通じて都民への説明責任を果たすことで、都庁グループ一丸となって都政の課題解決にまい進してまいります。

目次

1	「経営改革プラン2022年度改訂版」について	・・・	1
2	各政策連携団体「経営改革プラン2022年度改訂版」	・・・	7
	東京都政策連携団体一覧（33団体）	・・・	7
1	公益財団法人東京都人権啓発センター	・・・	9
2	公益財団法人東京都島しょ振興公社	・・・	19
3	公益財団法人東京税務協会	・・・	29
4	公益財団法人東京都歴史文化財団	・・・	37
5	公益財団法人東京都交響楽団	・・・	47
6	一般財団法人東京都つながり創生財団	・・・	57
7	公益財団法人東京都スポーツ文化事業団	・・・	65
8	一般財団法人東京マラソン財団	・・・	75
9	公益財団法人東京都都市づくり公社	・・・	85
10	東京都住宅供給公社	・・・	95
11	公益財団法人東京都環境公社	・・・	105
12	公益財団法人東京都福祉保健財団	・・・	115
13	公益財団法人東京都医学総合研究所	・・・	127
14	社会福祉法人東京都社会福祉事業団	・・・	135
15	公益財団法人東京都保健医療公社	・・・	145
16	公益財団法人東京都中小企業振興公社	・・・	155
17	公益財団法人東京しごと財団	・・・	165
18	公益財団法人東京都農林水産振興財団	・・・	175
19	公益財団法人東京観光財団	・・・	185
20	公益財団法人東京動物園協会	・・・	195

2 1	公益財団法人東京都公園協会	・ ・ ・	2 0 5
2 2	公益財団法人東京都道路整備保全公社	・ ・ ・	2 1 3
2 3	公益財団法人東京学校支援機構	・ ・ ・	2 2 1
2 4	公益財団法人東京防災救急協会	・ ・ ・	2 3 1
2 5	株式会社東京スタジアム	・ ・ ・	2 3 9
2 6	多摩都市モノレール株式会社	・ ・ ・	2 4 7
2 7	東京臨海高速鉄道株式会社	・ ・ ・	2 5 7
2 8	株式会社多摩ニュータウン開発センター	・ ・ ・	2 6 7
2 9	株式会社東京国際フォーラム	・ ・ ・	2 7 5
3 0	株式会社東京臨海ホールディングス	・ ・ ・	2 8 5
3 1	東京交通サービス株式会社	・ ・ ・	2 9 5
3 2	東京水道株式会社	・ ・ ・	3 0 3
3 3	東京都下水道サービス株式会社	・ ・ ・	3 1 3

1 「経営改革プラン 2022 年度改訂版」について

「第2期経営改革プラン」は、政策連携団体が経営改革に資する取組をまとめた3か年計画（2021～2023年度）である。

今回策定した「経営改革プラン 2022 年度改訂版」は、昨年度策定した「第2期経営改革プラン」の計画期間の2年目にあたり、目標や年次計画等の見直しを行ったものである。

◇ 「経営改革プラン 2022 年度改訂版」策定の視点

都の政策推進の一翼を担う政策連携団体は、「都庁グループ」の一員として、持続可能な都市へと進化する「サステナブル・リカバリー」の実現等に向けた都の施策や団体を取り巻く環境の変化に応じた経営改革の取組を着実に推進する必要がある。

こうした状況を踏まえ、経営改革プラン改訂版の策定に当たっては、これまでの取組の進捗状況等を踏まえた戦略の磨き上げやスピードアップに加え、以下の3つの視点を重視した改訂を行うこととした。

1. 感染症の脅威への対応や東京 2020 大会に向けた取組により
積み上げてきた知見等の活用

（例）オンラインによる事業実施、ボランティア文化定着に向けた取組、東京 2020 大会レガシー関係イベント等の新設・拡充等

2. 都の「未来の東京」戦略 version up 2022」(以下「長期戦略」という。)、**「シン・トセイ 2 都政の構造改革QOSアップグレード戦略 version up 2022」**(以下「シン・トセイ 2」という。)等を踏まえた、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

(例) DXを活用した業務効率の向上のほか、都民サービスの向上等に資する取組の新設・拡充等

3. 新型コロナウイルス感染症による収支への影響を踏まえた、中長期の視点による団体が担うべき事業の安定化

(例) 直近の財務状況を踏まえた経費節減及び収益確保策等の新設・拡充等

◇ 「経営改革プラン 2022 年度改訂版」の構成及び記載内容

各政策連携団体が策定した「経営改革プラン 2022 年度改訂版」では、各団体の「基礎情報」、「財務情報」のほか、「2022 年度改訂版のポイント※」及び「経営目標」を掲載している。

また、各団体の経営目標は、団体の経営課題を踏まえた経営目標(以下「経営目標(団体別)」という。)と、全団体が取り組むべき共通の経営目標(以下「共通戦略」という。)の2つに分けて設定している。これら2つの経営目標の内容は以下のとおりである。

※ 同資料には主な改訂内容等を掲載しているが、(改訂前)と記載しているものは、昨年の「第2期経営改革プラン」策定時における計画内容である。

（１）経営目標（団体別）

経営目標（団体別）として、団体ごとに、経営課題解決に向けた戦略を複数（３から５つ程度）記載している。また、戦略の区分を設定し、各戦略の性質や難易度、主な課題への対応状況を整理している。

戦略ごとの記載事項は以下の例のとおりであり、戦略の区分は様式の①から③の位置に明記している。

団体名		経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
戦略〇	①	②		③				
戦略を設定する理由・背景 ※ 戦略を設定する理由や背景となる、団体を取り巻く外的環境や課題を記載								
団体における現状（課題） ※「戦略を設定する理由・背景」を踏まえ、団体において解決すべき経営課題を具体的に記載				課題解決の手段 ※「団体における現状（課題）」を解決するため、団体が取り組むべき具体的方針を記載				
３年後（2023年度）の到達目標 ※ 戦略の成果として目指す、３年後（2023年度）の具体的な到達目標を記載								
実績（2021年11月末時点）及び要因分析 ※「３年後（2023年度）の到達目標」に対する、2021年11月末時点の実績を記載								
個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）			2022年度計画			
※「３年後（2023年度）の到達目標」の達成のために必要となる、個別・具体的な取組を「2021年度計画」、「2021年11月末時点の実績」、これらを踏まえて設定した「2022年度計画」に分けて記載								

◆ 戦略の区分について

① 組織運営及び事業運営

経営効率化、組織強化等、組織運営に関する戦略は「組織運営」として、新たな事業展開、事業内容の強化等、事業実施に関する戦略は「事業運営」として、どちらかに区分している。

② 経営改革目標及び事業執行目標

団体の強みを生かした都市力強化のための更なる事業展開や政策提案に向けた取組など、より難易度が高く、チャレンジングな戦略は、「経営改革目標」として、各団体が重点的に取り組み着実に進めていくべき戦略は、「事業執行目標」として、どちらかに区分している。

「経営改革目標」として戦略を区分した団体は、その積極的な取組に対し、評価の際に高評価を付与することとし、団体のチャレンジ精神を引き出すことで、自律的な改革の取組を促していく。

※「経営改革目標」として戦略を区分している団体・戦略名

団体名	戦略名
(公財)東京都歴史文化財団	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)東京都都市づくり公社	シンクタンク・アドバイザー機能の強化
東京都住宅供給公社	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給
(公財)東京都環境公社	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)東京観光財団	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)東京都公園協会	ニーズに応える公園運営

これらは、経営において何が大きく変わるのか、視座の高い戦略となっているか、企画機能の向上や専門性の強化等、改革の取組が前進する仕組みの構築が図れているか等の視点を踏まえた内容としている。

③ 主な課題への対応による区分

新型コロナウイルス感染症や東京 2020 大会後などの状況変化に対応した戦略、Q O S（クオリティー・オブ・サービス）向上等に向けD X推進を図る戦略、経営維持の観点による財務戦略、民間等と連携した事業展開や人事交流等を図る戦略、都の長期戦略と関連している戦略は、該当する内容に応じて区分している。

(2) 共通戦略

団体のD X・業務改革を加速していくため、全団体が取り組むべき共通戦略として、「5つのレス※」のほか、「手続のデジタル化」及び「テ

レワーク」について、「第2期経営改革プラン」策定時に引き続き、今回は2022年度末までの目標を掲げている。

なお、都の「シン・トセイ2」の内容を踏まえ、全団体が概ね都と同水準の取組となるよう目標設定を行っており、政策連携団体も含めた都庁グループ全体でDXを^{てこ}梃子としたQOS向上に資する取組を推進していく。

※ 5つのレス（はんこレス、FAXレス、ペーパーレス、キャッシュレス、タッチレス）

◇ その他留意事項

- ・ 「経営改革プラン2022年度改訂版」策定後も、各団体においては、都の施策の内容や外部環境の変化を的確に踏まえ、必要に応じて戦略や到達目標等を柔軟に見直しながら、団体運営を進めていく。
- ・ 経営改革プランに掲げる取組の実施に伴い必要となる財政措置や組織・人員措置等については、各年度の予算・所要人員等を通じて適宜精査し、必要に応じて反映させていく。

＜参考＞ 「東京都政策連携団体経営目標評価制度」について

◇ 目的

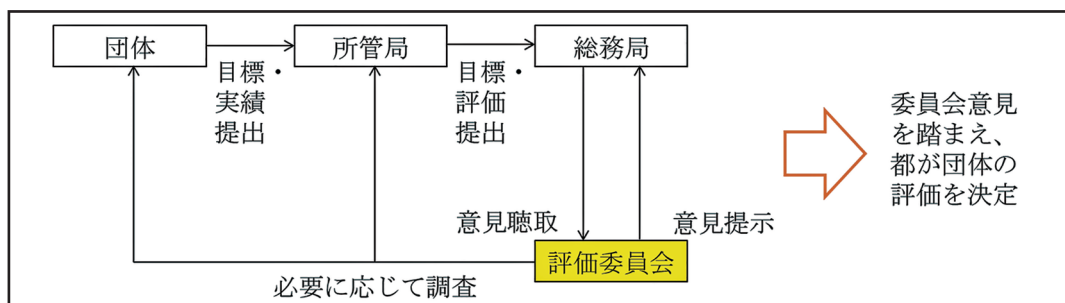
政策連携団体自らが、経営に関する目標を設定し、その達成状況等を都で評価し公表することを通じて、団体経営の改善等を図ることを目的とする制度である。

◇ 経営目標の設定・評価

- ・ 各政策連携団体の「経営改革プラン」を経営目標評価制度の対象として、「経営課題解決のための戦略」、「3年後（2023年度）の到達目標」、「個別取組事項」の改訂等を通じて目標設定を行い、都は、毎年度、その達成状況等について評価を行う。
- ・ 目標設定・評価等に当たっては、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から意見を聴取した上で行い、都が各政策連携団体の評価を決定する。
- ・ 目標設定は1月から3月まで、評価は6月から10月までを目途にそれぞれ行う。

※ 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は、学識経験者、経営コンサルタント、公認会計士等の外部有識者により構成され、総務局長の求めに応じて、団体の経営目標、評価、経営状況全般等について意見を述べる。

（イメージ図）



2 各政策連携団体「経営改革プラン 2022 年度改訂版」

◇ 東京都政策連携団体一覧（33 団体）

1（公財）東京都人権啓発センター
2（公財）東京都島しょ振興公社
3（公財）東京税務協会
4（公財）東京都歴史文化財団
5（公財）東京都交響楽団
6（一財）東京都つながり創生財団
7（公財）東京都スポーツ文化事業団
8（一財）東京マラソン財団
9（公財）東京都都市づくり公社
10 東京都住宅供給公社
11（公財）東京都環境公社
12（公財）東京都福祉保健財団
13（公財）東京都医学総合研究所
14（社福）東京都社会福祉事業団
15（公財）東京都保健医療公社
16（公財）東京都中小企業振興公社
17（公財）東京しごと財団

18（公財）東京都農林水産振興財団
19（公財）東京観光財団
20（公財）東京動物園協会
21（公財）東京都公園協会
22（公財）東京都道路整備保全公社
23（公財）東京学校支援機構
24（公財）東京防災救急協会
25（株）東京スタジアム
26 多摩都市モノレール(株)
27 東京臨海高速鉄道(株)
28（株）多摩ニュータウン開発センター
29（株）東京国際フォーラム
30（株）東京臨海ホールディングス
31 東京交通サービス(株)
32 東京水道(株)
33 東京都下水道サービス(株)

1 公益財団法人東京都人権啓発センター

公益財団法人東京都人権啓発センター

(所管局) 総務局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1971年4月1日			
所在地		東京都港区芝2-5-6 芝256スクエアビル2階			
団体の使命		同和問題をはじめとする人権問題の解決に資するため、教育・啓発及び人権擁護等の事業を実施し、都民の人権意識の高揚を図ること。			
事業概要		(1) 普及啓発に関する事業 (2) 講演・講座・研修等及び相談に関する事業 (3) 情報収集・提供、調査研究等に関する事業 (4) 出版物等の発行に関する事業 (5) 東京都及び都内区市町村等の行う人権に関する教育・啓発に係る事業 (6) 人権啓発関係施設の管理運営 (7) その他この法人の目的を達成するために必要な事業			
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 2 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	常勤職員数	16 人	(都派遣職員	7 人	都退職者 0 人)
	再雇用・非常勤職員数	4 人			
基本財産		136,000 千円			
都出資（出捐）額		100,900 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む		
都出資（出捐）比率		74.2 %			
他の出資（出捐） 団体及び額		100 千円	部落解放同盟東京都連合会		
		35,000 千円	果実の繰入		
		千円			
		千円	その他	団体	
その他資産		なし			

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	284,866	100%	279,036	100%	5,830
(償却前損益)					7,857
普及啓発事業	37,470	13.2%	69,901	25.1%	△ 32,431
展示室・図書室事業	80,230	28.2%	50,995	18.3%	29,235
講演・講座・研修事業	30,364	10.7%	34,586	12.4%	△ 4,222
相談事業	67,988	23.9%	46,139	16.5%	21,849
施設管理運営事業	39,039	13.7%	30,737	11.0%	8,302
その他事業	18,354	6.4%	33,592	12.0%	△ 15,238
法人会計	11,421	4.0%	13,086	4.7%	△ 1,665

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

事業収益 10,598 その他 1,474

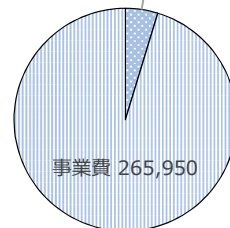


<都財政受入額 内訳>

都補助金	101,098
都指定管理料	171,696

経常費用内訳

管理費 13,086



<事業費 内訳>

人件費	107,984
委託費	109,388
諸謝金	16,452
その他	32,126

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	140,794
現金及び預金	138,405
有価証券	
その他	2,388
2 固定資産	188,229
基本財産	136,000
特定資産	42,996
その他固定資産	9,233
ー固定資産	9,233
ー有価証券等	
ーその他	
資産合計	329,023

(負債の部)	
3 流動負債	32,639
借入金	
その他	32,639
4 固定負債	5,967
借入金	
その他	5,967
負債合計	38,605
(正味財産の部)	
正味財産合計	290,417
負債・正味財産合計	329,023

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆戦略①の進行管理手法の検証・見直しにより目指す到達点として、確実に事業効果を確保することを明記
- ◆戦略①の新たな人材育成方針の確立について、何を行うのかを明確化
- ◆戦略②の賛助会員の募集に係る広報の強化により、確実に賛助会員を確保することを追記

【プランの主な改訂内容】

戦略①組織体制の強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
進行管理手法の 検証・見直し	・年次計画を策定、定期的な進行管理や評価・検証を実施 ・前年度の実績を踏まえ、事業内容、進行管理や評価・検証方法の見直しを実施	進行管理手法の 検証・見直し	・2021年度に策定した計画の実効値を上げていくため、計画策定から評価・見直しまでのマネジメントサイクルを実践することで、確実に事業効果を確保 ・前年度の実績を踏まえ、事業内容、進行管理や評価・検証方法の見直しを実施
新たな人材育成 方針の確立	・新人人材育成方針の策定 ・職員研修基本計画の策定、それに伴う研修実施計画の見直し	新たな人材育成 方針の確立	・育成目標を定めた上で、目標達成に向けた課題等の検討を進め、新人事制度に即した新人人材育成方針を策定 ・専門的知識の取得や能力開発を目指した新たな研修体制を含む職員研修基本計画を策定。次年度に向けて研修実施計画について検討

戦略②自主財源の確保

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
賛助会員の募集 に係る広報の強 化	センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施	賛助会員の募集 に係る広報の強 化	・入会者と退会者が拮抗している状況を踏まえ、会員募集に係る広報を強化して認知度を高め、確実に賛助会員を確保 ・センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施

(公財)東京都人権啓発センター

戦略 1	組織体制の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機に新たな人権課題に対する取組も必要となり、さらに、現下の新型コロナウイルス感染症により新たな差別事象が発生するなど、人権課題が急激に複雑・多様化し、人権啓発教育の体制の質及び量の強化が必要となっている。

団体における現状（課題）

◆東京都人権プラザの指定管理期間が令和9年度までと長期間であることに加え、「未来の東京」戦略ビジョンに掲げられた「インクルーシブシティ東京」の実現が至上命題であるなど、施設の機能強化や事業の拡充に向けた財団の役割が増大している。

◆次々に顕現化するとともに、複雑・多様化する人権課題に組織全体で機動的に対応していくためには、人権啓発を担う人材の育成、能力向上を図り、マンパワーとして活用するのに併せ、これまで以上に効率的な業務執行体制を確立することが喫緊の課題である。

課題解決の手段

◆中期計画をベースとした年次計画に基づいて、明確な目標を設定し、確実に進行管理を行うとともに、定期的に評価・検証を実施する。

◆小規模かつ専門的事業を担う組織に相応しい人材育成を確立するために、所要の予算獲得を目指す。

◆人材の育成及び現有人材のより有効な活用を図るため、組織の見直しを含めた組織体制の強化を行い、計画的かつ効率的な業務執行を実現する。

◆積極的に業務改善を進め、DX推進やポスト・コロナの観点も踏まえ、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先的に実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

中期計画等に基づく進行管理の徹底による効果的・効率的な事業執行（事業の必要性を見据え、再構築、見直しを実施）

【目標②】

新人事制度に基づく有為な人材の育成及び組織執行体制の強化

【目標③】

DX推進やポスト・コロナを踏まえた適時適切な業務改善による業務の効率化、デジタル化

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・引続き、定期的に進行管理会議を実施するとともに、中期計画等の確実な進行管理のため、年度計画に基づく進行管理表を作成・共有し、事業の見える化を行った。

・有為な人材の育成及び組織執行体制の強化のため、専門的業務に従事する職員に対する職層導入・固有化などを行う新人事制度の構築に向け、都との調整を進めた。

・DX推進やポスト・コロナを踏まえた業務の改善のため、会計システムのクラウド化を行い、経理事務の効率化を図った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
進行管理手法の検証・見直し	年次計画を策定、定期的な進行管理や評価・検証を実施	・2020年度に引続き、進行管理会議を隔週で実施するとともに、進行管理表を作成し、進行管理を行った。 ・2021年度の取組状況について、理事会、評議員会にて中間報告を実施した。	2021年度に策定した計画の実効値を高めていくため、計画策定から評価・見直しまでのマネジメントサイクルを実践することで、確実に事業効果を確保 前年度の実績を踏まえ、事業内容、進行管理や評価・検証方法の見直しを実施
新たな人材育成方針の確立	新人事制度の構築	・専門人材に相応しい任用給与制度構築に向け、新人事制度の概要をまとめ、都との調整を進めた。 ・新制度に伴う規程整備に向け、準備を進めた。	育成目標を定めた上で、目標達成に向けた課題等の検討を進め、新人事制度に即した人材育成方針を策定 専門的知識の取得や能力開発を目指した新たな研修体制を含む職員研修基本計画を策定。次年度に向けて研修実施計画について検討
適時適切な業務改善（毎年度）	生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善	・DX推進、在宅勤務の常態化に向けた業務環境改善に向け、会計システムのクラウド化を実施した。	職員からの提案や意見を聴取する機会を設け、職員への働きかけを実施 職員からの提案や意見に対し、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善

(公財)東京都人権啓発センター

戦略2	自主財源の確保	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

財団における経常収益の90%以上が都からの補助金並びに指定管理料である一方、新型コロナウイルス感染症や税制改革の影響により、都の財政環境は一層厳しくなることが予想されることから自主財源の確保が必須となる。

団体における現状（課題）

◆財団の自主財源は、自らの専門性を活かし、試行的あるいは先駆的な独自事業を実施するための原資である（現状の財団の自主財源は、基本財産の運用益、事業収益並びに賛助会員からの会費）。基本財産運用益は、近年の金利低下により、2020年度予算ベースで24万円であり、賛助会費も個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、賛助会員数が2018年度は33団体52名、2019年度は32団体53名と横ばいである。さらに、2020年度は研修講師の出講事業がコロナ禍によるキャンセルで大幅に減少した。

課題解決の手段

◆財団の能動的な実施を可能にする自主財源に限られる中、新規事業を立ち上げ、また、収益を大きく伸長させることは容易ではない。そのため、既存研修事業の着実な実施に加え、自治体が実施する研修の新規受託等を拡大すべく積極的にPR活動を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施（講師出講 150団体以上）

【目標②】

自治体からの受託等事業の拡大（年2団体）

【目標③】

賛助会員の魅力作りと収入の確保（1,160千円以上）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・人権研修講師出講事業、専門員派遣研修事業ともに、コロナ禍の下での実施に向け、オンライン研修や録画による研修といった対応を行った。人権研修講師の出講回数は108回、専門員派遣研修は延べ12団体で実施した。
- ・役職員が市町村に対し営業活動を行い、自治体からの受託事業等の新規獲得に努めた。
- ・賛助会員については、団体会員と個人会員の合計で1,176千円の収入を確保した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
研修講師出講事業、派遣研修事業の回復と積極的な実施	研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施 自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し	・人権研修講師の出講は、41団体で出講回数108回となった。 ・専門員を活用した専門員派遣研修は延べ12団体で実施した。	研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施 自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し
自治体からの受託等事業の拡大	区市町村等へのPR活動の実施 委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施	・新規受託の獲得に向け、役職員が市町村に営業活動を実施した。	自治体からの受託等事業の実施 区市町村等へのPR活動の実施 委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施
賛助会員の募集に係る広報の強化	センターホームページのリニューアルにあわせ、賛助会員募集の広報を強化 センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施	・情報誌をはじめ、あらゆる機会を捉え、賛助会員のPR活動を実施した。 ・団体会員と個人会員の合計で1,176千円の収入を確保した。	入会者と退会者が拮抗している状況を踏まえ、会員募集に係る広報を強化して認知度を高め、確実に賛助会員を確保 センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施

(公財)東京都人権啓発センター

戦略3	啓発機会の拡大と実施事業の質の強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症による新たな差別事象の発生やSNSによる誹謗中傷などを背景に、様々な人権課題に対する都民の関心が高まってきていることに加え、東京都では「未来の東京」戦略ビジョンで「インクルーシブシティ東京」の実現を掲げており、人権啓発・教育の推進が至上命題となっている。

団体における現状（課題）

◆従前の人権課題全般にわたる啓発事業を充実拡大することなくして、人権を取り巻く環境の変化に的確に対応していくことはできない。

とりわけ、東京都が「未来の東京」戦略ビジョンに掲げる多様な人々がともに支え合う「インクルーシブシティ東京」の実現には、都の人権啓発の拠点である人権プラザの機能強化が必須である。そのためには、「専門性、現場性及び機動性」という強みを発揮して、人権啓発・教育をより効果的に実施するとともに、都庁各局や民間と連携して事業内容の更なるレベルアップを図ることが必要である。

課題解決の手段

◆学校や企業に対する啓発活動を一層推進するため、展示アウトリーチ活動を強化する。アウトリーチ活動に活用可能な展示品の充実を図るとともに、ICT技術等を活用したオンライン展示（企画展のオンラインツアー等）についても実施する。併せて、体験学習会も拡充する。

◆民間の知恵を活用し、広く当事者を起点とした特別展示を展開するとともに、当事者等との体験交流型イベントを開催し、新たな成果物を産み出し、その活用を図っていく。

◆ポスト・コロナ時代を見据えDXを推進し、都民講座におけるQOSの向上を図り、その普及啓発効果の維持・向上を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】学校や企業など現場のニーズを反映した事業の見直し（体験学習会25回、出張展示18回）

【目標②】特別展示等を活用した新たな事業の展開（年6回）

【目標③】都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者獲得。「人権について考えるきっかけになった」と評する受講者の割合（80%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・アウトリーチ活動強化のための新たな取組として、都内2か所で巡回展示を実施した。
- ・体験学習会は目標回数を上回る実績をあげた。また、出張展示についても2020年度の実績を上回った。
- ・体験・交流型の事業として「発明プロジェクト」を展開するとともに、動画を配信することで広く普及啓発を行った。
- ・都民講座は既実施4講座全てオンライン開催とし、うち2講座は定員を大きく上回るライブ配信視聴者を獲得した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化	アウトリーチ活動に活用可能な展示の検討 ICT技術等の活用の検討 プラザのコンテンツの活用に向けた都庁各局等への情報提供	・アウトリーチ活動に活用可能な展示を検討・実施 ・オンラインコンテンツをアーカイブとして公開 ・プラザのコンテンツの企画や活用について都庁関係局等と連携	アウトリーチプログラムの開発 成果の検証、次年度に向けた活用の検討 現場ニーズの反映
出張展示・体験学習会の充実・強化	体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数16回（うち新しい場所での出張展示1回） 学校などの外部研修等参加の拡充	・体験学習会の実施回数26回 ・出張展示実施回数8回（うち新しい場所での出張展示4回）	体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数17回（うち新しい場所での出張展示1回） 学校などの外部研修等参加の拡充
「特別展示」等を活用した新たな事業の展開	当事者等との体験交流型イベント（6回） 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討 イベントにおける民間等との連携	・当事者等との体験交流型イベントを3回実施 ・体験交流型イベント動画を配信	当事者等との体験交流型イベント（6回） 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討・実施 イベントにおける民間等との連携
都民講座のオンライン配信の推進	都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者の確保	・都民講座をオンラインで4回実施。ライブ配信視聴者数は702人（募集定員100名に対する参加率は85.5%）。対面で実施した場合の会場定員80名に対する参加率は90.3%	都民講座のオンライン化に伴い、従前のチラシ配布に加え、HPやSNS等のWebを活用した広報を展開し、会場参加者とライブ配信視聴者を確保
「人権について考えるきっかけになった」受講者の割合向上	社会的なニーズへの対応とともに、常に講座の質の向上を図る。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80%	・アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合81.8%	社会的なニーズへの対応とともに、常に講座の質の向上を図る。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80%

(公財)東京都人権啓発センター

戦略4	東京都人権プラザのPR強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、DXに関する関心が一気に高まるとともに、日々デジタルツール技法が進展している。こうした点を意識し、今後は様々なWebサービスを活用した多角的な情報発信を強化していくことが肝要である。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍を誘因として社会全体でデジタル化が進展している。これをレバレッジとして、機動性があるHPをはじめ、様々なWebサービスを活用し、多角的にプラザのPR強化を図ることが重要である。

◆自治体や企業等に、これまで多様な啓発活動を展開することで財団が培った知識・ノウハウを活用した具体的な連携事業を提案するとともに、プラザの事業内容の理解の深化を図る。

◆現在の人権プラザのHPは機動性を欠き、情報を周知する機能が悪く、新規性を欠き、発信力がないため、早急に見直す必要がある。

課題解決の手段

◆区市町村連絡会議での広報に加え、役職員の個別訪問などにより、自治体が実施する人権研修の受託に向けて積極的にPR活動を実施

◆教員や自治体職員、修学旅行生等の積極的な受入を行うとともに、展示物や展示室を活用した事業をWeb上で発信することにより、PRを強化

◆情報発信力の強化のため、人権プラザHPの内容の充実を図り、訴求力を向上することが必要であるため、見直しを実施

◆都民の身近な人権啓発施設として、当事者の声を聞く場とともに、広く発信するために都庁各局や関係団体と連携してネットワークを構築

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】自治体の人権研修受託拡大に向けた区市町村等への積極的なPR活動（年10回以上）

【目標②】都内学校の社会科見学受入れ増やWebを活用したPR活動（社会科見学100校）

【目標③】プラザHPを活用した効果的な情報発信

【目標④】当事者に由来する情報の発信によるプラザの認知度向上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・港区からの受託事業が2020年度に終了したことを受け、市町村に対し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。
- ・コロナ禍の下、学校側においては社会科見学受入れにかかるPR活動を受け入れられる状況になかったが、プラザのイベント等の動画配信を100%実施するなど、Webを活用したPR活動を強化した。
- ・情報発信力の強化のため、プラザホームページをリニューアルし、情報発信プラットフォームとして再構築する。
- ・当事者の声を収集・発信し、課題解決を図る場（仕組み）をプラザに設置した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
区市町村等へのPR活動の実施	人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施	・人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動を実施した。 ・新規受託の獲得に向け、役職員が市町村に対し営業活動を実施した。	人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施
社会科見学受入れ増の取組の実施	社会科見学受入れ増の取組の実施	・都内学校の社会科見学の受入れは1件（修学旅行は0件）、展示室の入場者数は983名である（2020年度比22.4%減）。	イベントや講座実施等の機会を捉え都内学校に対しプラザ事業のPRを行うほか、教育庁・区市町村教育委員会等への働きかけを実施
Webを活用したPR活動	イベント等の動画配信によるPR活動の強化	・プラザのイベントや講座の動画配信を100%実施した。併せて、動画のアーカイブ化を進めた。	プラザのイベントや講座の動画配信を推進 出張展示等における動画活用検討・実施
人権プラザHPの充実強化	プラザのホームページのリニューアル	・プラザのホームページのリニューアルに係る契約を締結した。	リニューアル後のホームページを有効活用するための運用ルールを定め、より効果的かつ効果的な情報発信を実現
当事者の声を広く収集し、効果的に情報発信する方法の検討・実施	当事者の声の収集方法の検討、試行 都庁各局や関係団体等との積極的な情報共有によりネットワークの足がかりを形成	・当事者の課題や悩みを共有し、解決していく場（仕組み）として「コマ칭グウォール」を発明し、プラザに設置した。	当事者の声を反映した情報発信 都庁各局や関係団体等と連携して、より効果的な情報発信を実施

(公財)東京都人権啓発センター

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		関係団体の意見も聞きながら、ペーパーレス化・ハンコレス化を進め、手続等のオンライン化を図るため、対応可能な手続については、全件規程等を改正する。	手続等のオンライン化に向け検討中	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%程度のデジタル化を実施 2022年度は、2021年度において対応可能な手続のデジタル化を実施したため、法律相談の申込みのデジタル化（メール受付）を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	押印の定めがある手続のうち団体の規定等の改正により対応が可能な手続等については、慣習的に求めてきた押印を原則廃止とすべく、規程等を改正する。	押印を廃止した規程等は0件	団体自らが定める規程等に基づく押印は引き続き廃止。ただし、文書の開示決定通知等の情報公開に係る通知については、都における取扱いを注視
	FAXレス	原則としてFAXを廃止する。	2019年度比で削減率80.0%（2019年度11月比で72.4%削減）	引き続き、FAXの送信数・受信数の削減△98%を継続
	ペーパーレス	引き続き、コピー用紙削減に努める（2019年度比で40%削減）。	2019年度比で削減率54.0%（2019年度11月比で35.2%削減）	コピー用紙の使用量を引き続き削減し、年度末までに2019年度同月比60%削減
	キャッシュレス	引き続き、口座振込等を徹底する（口座振込100%）。	研修講師出講料金は口座振込100% 文書の開示手数料や保有個人情報の開示手数料については、実績なし	引き続き、口座振込等を徹底（口座振込100%）
	タッチレス	行事におけるオンライン配信等を拡充する（100%。ただし、対面を講師が要望した場合は除く。）。	4月から11月までに実施した18行事のうち、オンライン配信を実施したものは17行事（オンライン配信率94.4%） うち、対面とオンラインを併用したハイブリッド形式で実施したものは1行事 ※共催・後援団体と調整の結果、オンライン配信を行わなかった1行事は、定員を1/2にするなどコロナ対策を取った上で対面で実施	引き続き行事におけるオンライン配信等を実施（100%。ただし、対面を講師が要望した場合は除く。）
テレワーク		クラウドで作業する携帯可能なパソコンを予算の範囲内で購入し、テレワーク可能な職員については月40%（※）実施（2021年7月対象）。 また、当該月以外については、週1回テレワークを実施する。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	2021年7月（7/1～7/31）をテレワーク月間とし、テレワーク可能な職員については月8回のテレワークを実施した。当該月のテレワーク実施率は39.7%（※） また、当該月以外については、週1回テレワークを実施した。 ※実施件数（127件）/当月の勤務日数（20日）/テレワーク勤務可能な職員数（16人）＝39.7%	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応

2 公益財団法人東京都島しょ振興公社

公益財団法人東京都島しょ振興公社

(所管局) 総務局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

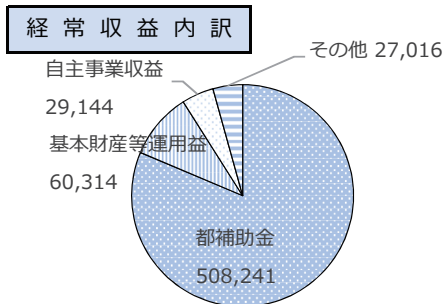
設立年月日		1989年10月2日						
所在地		東京都港区海岸1-4-15 島嶼会館2階						
団体の使命		伊豆諸島及び小笠原諸島地域の活性化を図るため、地域の産業、観光等の振興に関する事業を行うことによって東京都の島しょ地域の振興と豊かな地域社会の形成に寄与することを目的とする。						
事業概要		公社の目的達成のため、主に以下の事業を実施 (1) 地域振興に係る特産品の開発、普及、観光の振興、人材育成及び助成事業 (2) 特産品に係る展示販売、斡旋事業 (3) 情報・資料の収集提供及び広報事業 (4) 地域振興に係る施設の設置・管理運営事業 (5) 島しょ間交通網の整備に関する調査・研究及び支援事業 他						
役職員数	役員数	8 人		(都派遣職員		3 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	0 人		(都派遣職員		0 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	8 人		(都派遣職員		3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	8 人		(都派遣職員		4 人	都退職者	0 人)
	非常勤職員数	0 人						
基本財産		4,000,000 千円						
都出資（出捐）額		1,818,400 千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）□た分も含む				
都出資（出捐）比率		45.5 %						
他の出資（出捐） 団体及び額		2,181,600 千円		東京都島しょ9町村				
		千円						
		千円						
		千円		その他		団体		
その他資産		・ヘリコミ格納庫 東京都八丈島八丈町大賀郷2839-2 ・木炭倉庫 東京都大島町岡田字沢立8-1及び8-3 ・木炭倉庫 東京都大島町岡田字新開75-2 ・木炭倉庫 東京都八丈島八丈町三根5015 等						

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

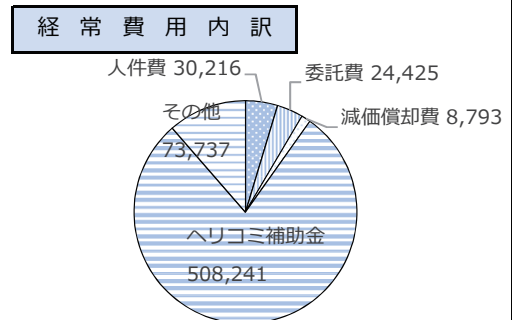
区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	624,714	100%	645,412	100%	△ 20,698
(償却前損益)					△ 11,904
基本財産運用益等	44,807	7.2%	0	0.0%	44,807
地域振興事業	823	0.1%	28,815	4.5%	△ 27,992
展示販売事業	10,137	1.6%	19,526	3.0%	△ 9,389
広報宣伝事業	0	0.0%	29,134	4.5%	△ 29,134
施設等管理運営事業	3,840	0.6%	7,690	1.2%	△ 3,850
交通関連事業	522,696	83.7%	522,166	80.9%	530
東京愛らんど飲食事業	9,817	1.6%	8,814	1.4%	1,003
法人会計	32,594	5.2%	29,267	4.5%	3,327

※固定資産への投資額：0



<都補助金 内訳>

ヘリコミ運航補助金	508,241
-----------	---------



<人件費 内訳>

給与	14,330
地域手当	2,878
期末・勤勉手当	6,941
その他	6,067

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	363,364
現金及び預金	278,674
有価証券	
その他	84,690
2 固定資産	6,800,826
基本財産	4,000,000
特定資産	2,623,435
その他固定資産	177,391
一固定資産	79,530
一有価証券等	97,000
一その他	861
資産合計	7,164,190

(負債の部)	
3 流動負債	83,744
借入金	
その他	83,744
4 固定負債	2,240,000
借入金	2,240,000
その他	
負債合計	2,323,744
(正味財産の部)	
正味財産合計	4,840,446
負債・正味財産合計	7,164,190

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 第6次中期実施計画について、公社の役割やポイントを明記するとともに、計画に基づく内容を戦略①の取組事項に追記
- ◆ 公社と物販を強みとする「東京愛らんど」運営受託事業者が連携して島しょ生産者に積極的に働きかけた結果、戦略②の3年後の到達目標のうち目標①については達成したため、上方修正のうえ実施

【プランの主な改訂内容】

戦略①自律改革の推進

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
事業の効果検証の可視化	第6次中期実施計画に基づき着実に事業を推進し、自律改革を推進する。取り組んだ内容をシートに記載することで可視化し、理事・監事・評議員に定期的に報告する。	事業の効果検証の可視化	4つの事業展開の柱（1特産品 2関係人口創出 3ヘリ運航支援 4組織力向上）に基づき 事業を推進し、自律改革を推進する。取り組んだ内容をシートに記載することで可視化し、理事・監事・評議員に定期的に報告する。

戦略②特産品の販売拠点としての機能強化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ショップで取り扱う特産品の種類を20%増加させる。 【目標②】 魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。 【目標③】 通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。	【目標①】 ショップで取り扱う特産品の種類を60%増加させる。 【目標②】 魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。 【目標③】 通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。

(公財)東京都島しょ振興公社

戦略 1	自律改革の推進	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○		○		

戦略を設定する理由・背景

人員を都・島しょ町村からの派遣職員、予算を出捐金・貸付金の運用益で賄う公社の執行体制は脆弱である。今後も、必要な事業を安定的に継続し、サービスの質を維持・向上させていくためには、限られた人員及び予算を最大限有効活用することが必要となる。

団体における現状（課題）

◆公社は、都及び島しょ町村からの派遣職員によってのみ構成されているため、人事異動による職員交代のスパンが短く、ブローパー職員を抱える他団体と比較し執行体制が脆弱である。
◆また、出捐金・貸付金の運用益については、長引く低金利により、利回りの上昇が見込めず、予算の確保が厳しい状況が続いている。
◆一方、新型コロナウイルス感染症の影響により島への観光客は減少しているため、公社はより一層、島しょ地域の産業・観光振興を推進し、特産品生産者、観光事業者等を支援することが求められる。

課題解決の手段

◆限られた人員及び予算を最大限有効活用し成果を生み出すため、一定の役割を終えた事業については、見直しを検討するなど、事業の選択及び集中を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】長期的なスパンで財政状況を分析し、都・他団体との重複事業を中心に事業のあり方を見直し、移管、統廃合を実施する。真に必要な施策を展開することで、交通アクセス・産業分野の事業の担い手として島しょ振興を一層推進していく。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・各町村より、第5次中期実施計画（2019年度～2021年度）の評価及び第6次中期実施計画の策定に向けた意向を聞き取り、第6次中期実施計画（素案）を作成した。
・効果検証等を行い、中小企業等振興補助及びデザインプロジェクトについて、事業の廃止の方向性を示した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
事業の効果検証の可視化	第6次中期実施計画案を作成し、理事会において策定する。	・第5次中期実施計画からの自律改革を継承しつつ、公社の役割である島しょ町村の補完機能、橋渡し機能を踏まえた計画とするため、町村意見を調査のうえ、反映 ・第6次中期実施計画では、島しょ地域の課題である人口減少を踏まえ、新たに「関係人口の創出」を事業展開の柱に追加	4つの事業展開の柱（1 特産品 2 関係人口創出 3 ヘリ運航支援 4 組織力向上）に基づき事業を推進し、自律改革を推進する。取り組んだ内容をシートに記載することで可視化し、理事・監事・評議員に定期的に報告する。
後年度収支予測の実施	2022年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。	・今後、後年度収支予測を行うにあたり、飲食事業の廃止に伴う収益事業等会計の取扱いを整理するとともに、2021年度起債の事業債、地方公共団体等の利率の把握を行った。 ・第6次中期実施計画においては、後年度収支予測に影響する長期的な事項を反映させるために見積書を取得した。	2023年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。
事業の移管、統廃合	事業の洗い出しを行い、移管、統廃合のスキームの方針を決定する。	・中小企業等振興補助について、公益財団法人東京都中小企業振興公社が先導している事業であることから検討結果を踏まえ2021年度をもって廃止する方向を示した。 ・デザインプロジェクトについて、検証の結果、効果が見いだせず、また、近年申請者も1件と少ないことから2021年度をもって廃止する方向を示した。	決定した方針に基づき、事業スキームを策定し、事業の移管、統廃合を実施する。

(公財)東京都島しょ振興公社

戦略2	特産品の販売拠点としての機能強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、都は、緊急事態措置の発表、東京アラートの発動、酒類の提供を行う飲食店に対する二度にわたる自粛要請を行った。飲食店を営む事業者にとって、厳しい環境となっている。

団体における現状（課題）

◆コロナ前までは着実に売り上げを伸ばしていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により「東京愛らんど」の休業、時短営業等を余儀なくされた。そのため、島の特産品販売、PRの機会が減少している。
◆さらに、立地の問題や、客船ターミナル内という客層が限定されている中では、「特産品PRの場」としての役割には限界がある。

課題解決の手段

◆限られた予算を有効に活用するため、「東京愛らんど」を「島しょ特産品の販売拠点」としての役割に限定させるため、特に赤字幅が大きく、新型コロナウイルス感染症を拡大させるリスクのある飲食事業を廃止する。
◆新しい「東京愛らんど」運営受託事業者のもと、物販や通信販売の事業に注力し、特産品の販売機会の確保、拡大を図る。
◆従来のショップ主軸の手法から、通販等の対面でない手法を強化していく。
◆島内生産者を掘り起こし、ショップや通販で取り扱う商品を充実させることで島しょ地域の魅力を伝え、訪島につなげる。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

ショップで取り扱う特産品の種類を60%増加させる。

【目標②】

魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。

【目標③】

通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・「東京愛らんど」運営受託事業者と共に生産者とコミュニケーションを図ることでショップの品数を増やしている。外出自粛等の影響により、ショップの11月までの売上高は2018年度と比較し6,930万円から3,880万円に減少したが、イベント時にチラシを配布する販促活動を行うことで、10月までの通販は218万円から219万円と同水準を維持した。
- ・品川駅構内に3週間イベント出展するなど東京愛らんど認知度を広め、販売協力店などtoB向けの販路拡大を図っている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実	物販を強みとする「東京愛らんど」運営受託事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こし、適切な食品表示の啓発を図りながら、安心安全で魅力ある店舗を運営する。 ショップ以外の販路を開拓する。 良質な特産品を見極めながら取り扱い商品数2020年度比+40%を目標とする。	・事業者と共に生産者と対面し、食品表示にかかる説明を行い理解を深めた。レイアウトの工夫や、酒類販売免許を活かし、集客につなげた。 ・これまでショップのみで販売していた特産品を、通信販売でも取り扱うようにした。 ・ショップ取り扱い商品数を2020年度の238品から320品に増やし、+34%となった。	物販を強みとする事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こすとともに、助言等を通じて積極的にコミュニケーションを図り、地域における取組を支援していく。商品を引き立たせる陳列を行うなど、魅力ある店舗づくりを実施する。 良質な特産品を見極めながら取り扱い商品数2020年度比+50%を目標とする。
島の農水産物等を加工した新商品の開発	商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。	・島レモンの香を活かしたアロマディフューザーの商品化を目指し、生産者及び加工業者と調整を図った。 ・加工業者からは香成分の抽出率が高いレモンの品種を聞き取り、これを栽培している農家を調べたうえで、レモン農家を視察した。 ・視察を通じ、農薬の使用履歴、出荷可能数量、卸価格等の調査を行った。	新規開発した商品を店舗や通信販売で取り扱う。更なる商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。
通信販売事業の効率化、強化	「東京愛らんど」運営受託事業者への委託化により事業の効率化を図る。 通信販売を独自に実施できない島内事業者を掘り起こし、「東京愛らんど」通販に取り入れ、スケールメリットを働かせる。あわせてtoB向けの販路拡大方法を検討する。	・「東京愛らんど」、通信販売事業、販売協力店にかかる事務を運営受託事業者に一括して委託した。 ・東京宝島事業と連携し、販路拡大を望んでおり、将来性があると運営受託事業者が判断した生産者に対し、ショップでテスト販売できる機会を提案した。 ・東京諸島販売協力店を5店舗開拓し、登録店は31店舗となった。	「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 島内事業者が使いやすく、数ある通販サイトに埋もれず消費者に届くような、新たな通信販売事業の仕組み・運用方法を、特産品の開発・販売を専門とする運営受託事業者の知見も活かしながら検討する。

(公財)東京都島しょ振興公社

戦略3	関係人口増加を目的とした情報発信の強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、旅行者の減少や従来のような対面型イベントの開催が困難となっている中で、情報発信の機会、質の確保が必要となる。

団体における現状（課題）

◆新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、従来主軸にしていた対面型イベントが大幅に減少し、島の魅力、各種情報等の発信機会が減少している。
◆また、これまでは「島の認知度向上」を目的に情報発信を実施してきたが、目的・ターゲットが混在しており、特に、観光関係の情報については、都や関係団体が行う広報・情報発信と重複している。

課題解決の手段

◆情報発信の主な目的を「特産品の魅力」「島への移住・定住情報」「島で暮らすこと・働くことの魅力」等を発信することによる「関係人口の増加」とし、「島と関わりを持とうとする人」を増やしていく。
◆その上で、より力を入れるべき広報媒体や事業の選別などを行い、広報宣伝事業実施による効果を測定する。
◆町村広報担当者との連携を深め、町村が発信する移住定住に関する情報やワーケーションに関する情報を集約し発信することで、情報を求めている方に必要な情報を届きやすくする。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

漁業・農業就業体験事業の実施による新規就業者を10名以上創出する。

【目標②】

効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図るとともに、島しょ町村が提供する情報を集約し、SNS等で発信するポータル機能を強化する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・漁業・農業就業体験事業を実施し、参加者12名のうち5名が町村の長期農業研修の参加や町営住宅の申込など、移住に向けた準備を行った。体験だけでなく、島の住宅事情等きめ細かな情報を参加者に提供することで移住につなげている。
- ・首都圏在住の20～69歳の男女300名を対象としたアンケート調査を2021年5月に実施して島しょ地域に対する認識を把握し、アンケート結果を公社事業に活かした。
- ・公社SNSを活用し、町村が取り組む移住定住に関する情報を発信した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ポータル機能の強化	町村などが提供する移住定住やワーケーションなどに関する情報を集約し、SNS等で発信する。 また、都と連携し、移住定住に関する新たなポータル機能のあり方について検討する。	・町村が行う島ぐらし相談会に関する告知をSNSにより発信し、町村事業を後押しした。 ・「東京愛らんど」を移住定住に関する情報発信スペースとして活用する合意形成を図った。そして、各町村が作成しているパンフレット類を配置して広く紹介し、デジタルサイネージを設置して訪島意欲を醸成させる方針を打ち出した。	都と連携し、新たなポータル機能の構築を行う。
就業体験事業の実施	就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数3名を目標とする。	漁業・農業就業体験事業を実施した。 ・三宅村 農業 3泊4日 3名参加 ・八丈町 漁業 4泊5日 4名参加 ・小笠原村母島 農業 11泊12日 2名参加 ・大島町 農業 3泊4日 3名参加	就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数3名を目標とする。
広報宣伝事業にかかる効果測定の実施	SNSごとの情報発信件数や取組内容を整理して効果測定の方法を検討し、実施する。	・SNSごとに、特性や反応がよい投稿内容を明確化した。 ・2021年のアンケート調査の結果を踏まえ、デジタルサイネージを活用して島のPRを行った。また、島焼酎を特集したニュースレターをプレスし、雑誌等の紹介につなげて愛好者の裾野を広げるとともに、飲食店と連携し島島材を用いたコラボメニューを企画した。	前年度のアンケート調査では明らかにならなかった広報宣伝事業の取組成果については、前年度と同様の調査を実施して、各指標を比較した効果検証を行う。効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図っていく。

(公財)東京都島しょ振興公社

戦略4	ヘリコプター利用者の利便性の向上及び事業収支の改善	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響による旅行者の減少、不要不急の外出抑制により、全国的に航空業界が低迷している中で、「東京愛らんどシャトル」の搭乗率も減少し、収支の赤字幅が拡大している。

団体における現状（課題）

◆ヘリコプター事業は、収支差額を都の補助金により補填している。長期的に事業を継続する観点から、今後もサービスを維持・向上させていくためには、少しでも収支の赤字幅を減少させ、事業収支を改善していく必要がある。

課題解決の手段

◆ヘリコプター事業の経営改善を図るためには、「収入の増加」を図る必要がある。そのため、利用者の満足度向上により利用頻度を高めること及び適正な運賃体系について検討する。
◆また、都・公社・運航事業者の役割を踏まえつつ、都と共に事業スキームの在り方を検討する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
適切な事業のあり方についての方針を策定する。
- 【目標②】
より適正な運賃体系について検討・見直し、収支の赤字幅を縮減する。
- 【目標③】
利用者の利便性・満足度の向上を図ることで、コロナ禍以前の過去最高搭乗率60.3%を上回る搭乗率61%以上を達成し、収入増につなげる。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・都と連携し検討すべき内容を精査した。
- ・アンケートで要望の多かったANAとの接続及びタ方の臨時便が運航可能となるよう、運航ダイヤ改正（案）を策定した。今後は新機種の運航開始に併せて運航ダイヤの変更を行う。
- ・搭乗者アンケートの項目に利用目的を追加し実施することで、利用者の意見の把握に努めるとともに、外部調査時に提供できるようにする。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
事業スキームの見直し、方針策定	都と連携し、検討事項の洗い出しを行う。	公社と都で連携し、以下の内容を軸に検討すべき内容を精査した。 ・現行の交通体系の分析 ・交通アクセスの課題の洗い出し ・補助金の交付方法	航空会社へのヒアリング等を含めた外部調査を都と協働で行い、本事業のあり方について検討する。 また、利用者ニーズの把握に当たっては、搭乗者アンケートを活用する。
現行ダイヤの分析、検討	現行ダイヤの課題を踏まえた合理的なダイヤを比較検討するなどし、改正を行う。 その他、搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。	・ANAとの接続及びタ方の臨時便が運航可能となるよう、運航事業者と調整を行い、運航ダイヤ改正（案）を策定し、調整はスムーズに行うことができた。今後、理事会等に諮り実施に向けて調整を行っていく。 ・搭乗者アンケートの項目に利用目的を追加して実施し活用する。（期間：2021年12月1日～31日）	搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。
運賃体系の分析、検討	他の交通機関の運賃体系を参照し、路線ごとの搭乗率を基にシミュレーションするなどして収支を改善させるための運賃体系を検討する。	愛らんどシャトル運航事業者と連携し、比較対象を検討するとともに、他のヘリコプター（遊覧飛行・ヘリタクシーも含め）の料金及び他道県の離島における航空料金の調査を行った。 ・エクセル航空などの運航会社ごとに料金を調べた。 ・関係団体から航路について情報を収集した。	外部調査の結果や、搭乗者アンケートを活用し、新たな運賃体系を構築する。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	押印の定めがある手続のうち公社の規程改正により対応が可能なものについては、2021年度に規程を改正し、押印を不要にしてメールにより手続が行えるようにする。	押印の定めがある手続のうち、要綱改正及び廃止により、ハンコレス化を8件実施した。 計画13件 実施8件 進捗率61.5%	都民・事業者を対象とした手続きについては、（契約手続関係を除き）既に手続きの75%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性に向け、2023年度までの取組を検討
5つのレス	はんこレス	押印の定めがある手続のうち公社の規程改正により対応が可能なものについては、2021年度に規程を改正し、押印を不要にしてメールにより手続が行えるようにする。	要綱改正及び廃止により目標の100%（13件）を達成済み
	FAXレス	デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数の削減△98% 2021年度の到達目標は年間で7枚であるが、広告FAX受信、島の業者のネット環境、町村役場等のネット不通等、外的要因の事情から目標は達成できなかった。 11月末時点の使用実績は89件	外部事業者にメールによる情報提供を働きかけるとともに、FAX受信をPDF化にし対前年度△98%
	ペーパーレス	コピー用紙の使用量を2019年度比で40%削減する。 2021年度の到達目標は年間で84千枚 11月末時点の使用実績は48千枚	コピー用紙の使用量は2019年度比で60%削減の56千枚
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく案件なし	—
	タッチレス	団体の規程等に基づく案件なし	—
テレワーク	テレワーク可能な職員については月40%※実施 ※「実施件数64件(2回×4週×8人)/当月の勤務日数20日/テレワーク勤務可能な職員数8人」により算出	11月末時点のテレワーク実績は24件 月平均 約2%	新型コロナウイルス感染症拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に、都庁グループの一員として、適切に対応する。

3 公益財団法人東京税務協会

公益財団法人東京税務協会

(所管局) 主税局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1952年10月25日				
所在地		東京都中野区中野4-6-15				
団体の使命		地方公共団体における税財政の制度及び実務の研究、税財政関係資料の収集及び提供、税務職員の能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行うことで、会員団体である63都区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献し、もって地方財政の確立及び住民の豊かで安定した生活の実現に寄与することを目的としている。				
事業概要		目的を達成するため次の事業を行っている。 ・ 地方税財政の制度に関する調査研究 ・ 講演会、研修会の実施等 ・ 研究雑誌、図書及び印刷物等の頒布 ・ 納税者に対する税知識の普及啓発 ・ その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	181 人	(都派遣職員	10 人	都退職者	30 人)
	再雇用・非常勤職員数	5 人				
基本財産		350,600 千円				
都出資（出捐）額		300,200 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		85.6 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		50,400 千円	剰余金繰入			
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

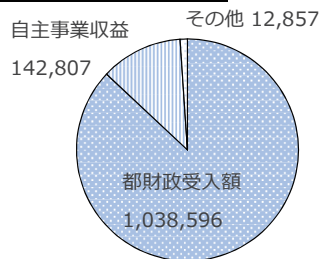
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,194,261	100%	1,197,997	100%	△ 3,736
(償却前損益)					12,914
税知識の普及啓発事業	1,018,639	85.3%	1,018,986	85.1%	△ 347
軽油分析事業	16,810	1.4%	31,674	2.6%	△ 14,864
家屋評価事業	43,085	3.6%	37,702	3.1%	5,383
人材派遣事業	109,739	9.2%	98,207	8.2%	11,532
法人会計（管理費）	5,988	0.5%	11,429	1.0%	△ 5,441

※固定資産への投資額：0

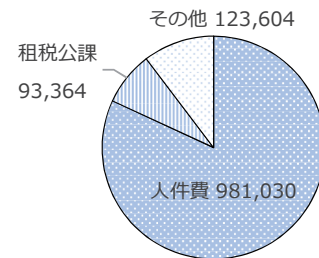
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

受託料	1,032,573
受取会費	6,023

経常費用内訳



<人件費 内訳>

役員報酬	11,137
給与手当	844,493
法定福利費	125,400

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	340,484
現金及び預金	209,027
有価証券	
その他	131,457
2 固定資産	563,056
基本財産	350,600
特定資産	122,778
その他固定資産	89,679
一固定資産	39,669
一有価証券等	50,000
一その他	10
資産合計	903,540

(負債の部)	
3 流動負債	128,645
借入金	
その他	128,645
4 固定負債	20,473
借入金	
その他	20,473
負債合計	149,119
(正味財産の部)	
正味財産合計	754,421
負債・正味財産合計	903,540

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆Web講義事業を戦略①の最優先事項と位置付け、2021年度実績等を踏まえて配信数の目標を見直すとともに、リニューアル版の制作について目標及び年次計画へ追記

◆収入確保に係る戦略②の目標を合わせて見直し、3年間で8,200万円の収入（利益：3,300万円）を確保

【プランの主な改訂内容】

戦略①オンライン化を通じた新たな自治体支援

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
下記のとおりオンライン化の取組を推進する。 【目標①】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当） 【目標②】講師派遣研修100講座（2019年度の約5割に相当）程度をオンラインで実施 【目標③】Web講義配信数：670自治体（全国約1,720自治体の約4割に相当）	下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。 【目標①】Web講義配信数：450自治体（全国約1,720自治体の約3割に相当）、リニューアル版の制作 【目標②】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上 【目標③】講師派遣研修100講座（2019年度の約5割に相当）程度をオンラインで実施

戦略②収入確保による経営基盤の安定化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
下記収入額を確保する。 【目標①】Web講義：1,610万円 【目標②】書籍：200万円 【目標③】ハイブリット型セミナー：2,170万円 【目標④】広告：190万円 目標①～④の取組により3年間合計10,500万円の収入（利益：4,500万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る。	下記収入額を確保する。 【目標①】Web講義：1,200万円 【目標②】書籍：70万円 【目標③】ハイブリット型セミナー：2,170万円 【目標④】広告：190万円 目標①～④の取組により3年間合計8,200万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る。

(公財)東京税務協会

戦略 1	オンライン化を通じた新たな自治体支援	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	

戦略を設定する理由・背景

- ・全国自治体では今般のコロナ禍において税務知識・ノウハウの継承が一層困難となっている。
- ・税務セミナーの開催や講師派遣を見送った多くの自治体からオンライン研修等の要望がある。

団体における現状（課題）

- ◆新任税務職員がいつでも学べることのできるWe b 講義（2021年度から自主事業として実施）を多くの自治体に配信することで、自治体における人材育成を支援する必要がある。
- ◆ウィズコロナ、ポストコロナを見据え、新たな自治体のニーズに応じたセミナー手法を確立し、当協会の支援を更に充実させる必要がある。

課題解決の手段

- コロナ禍においても場所・時間の制約を受けずに知識の継承ができるよう、以下の手段による新たな自治体支援を展開する。
- ◆We b 講義は自主事業に切り替えた上、協会We b サイト、機関誌（東京税務レポート）で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体に集中的に広報活動を行い、その有用性をPRする。
- ◆新型コロナウイルス感染症の状況にかかわらず税務セミナーや講師派遣研修を受講できるよう、集合とオンラインを組み合わせたハイブリッド型セミナーやオンライン研修（派遣先又は協会側で配信）など、配信業者等の民間企業の協力を得て、自治体のニーズや状況の変化に対応できる研修等を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標

下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。

- 【目標①】We b 講義配信数：450自治体（全国約1,720自治体の約3割に相当）、リニューアル版の制作
- 【目標②】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上
- 【目標③】講師派遣研修100講座（2019年度の約5割に相当）程度をオンラインで実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・We b 講義は、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことや、購入予算の確保が困難な自治体もあることから、配信数は113自治体に止まっている。
- ・ハイブリッド型セミナー受講者数は604人となり、コロナ禍においても接触等の懸念がないオンラインの利点を活かして着実に成果をあげている。
- ・オンライン型講師派遣は43講座となり、自治体のニーズを踏まえた対応により、一定の成果をあげることができている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
Web 講義事業の拡大（協会自主事業）	・We b サイト・機関誌でWeb 講義の周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等に集中的に広報活動を実施。配信数470自治体 ・We b 講義購入自治体にアンケートを実施	・Web 講義の販売について、We b サイトや機関誌による広報、県市等への直接訪問又は資料送付による延570団体への周知、地方税共同機構の協力を得たPR等を実施。配信数は113自治体。 ・豪雨等の被災自治体支援のため46自治体へ無償提供を案内し6自治体へ提供。 ・We b 講義購入自治体にアンケートを実施。	・全国自治体に広報活動を行いWe b 講義の有用性を周知する。配信数300自治体 ・より分かりやすく受講者のニーズに合ったリニューアル版の制作に向けて、アンケート結果の分析等を踏まえた課題及び解決策の整理並びにコンテンツ案の検討を行う。
ハイブリッド型セミナーの実施	・ハイブリッド型（オンライン＋集合）セミナーを実施する。受講者数540人以上 ・受講者の情報交換の場であるオンラインサロンの開設に向けた準備を行う。	・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型の税務セミナーを計12コースで実施。受講者数は604人、前年度対比で412人の増。2021年度の計画値を上回った。 ・オンラインサロンに対する要望等について、受講者へアンケートを実施。回答者の過半数が費用や内容次第で参加を検討と回答。	・ハイブリッド型セミナーを実施する。受講者数700人以上 ・受講生や研修講師の意見を参酌し、ICTを活用した更なる質の向上について検討し、試行する。 ・オンラインサロンの運用を開始する。
オンライン型講師派遣研修の実施	・講師派遣先自治体の意向（オンライン研修の可否）を確認したうえで、それに応じた研修を実施 ・60講座（年間講座数の約3割に相当）のオンライン研修を目指す（未実施自治体にPRも実施）。	・講師派遣依頼先自治体の意向を確認し、実施が可能な自治体に対しては、現地又は協会からのオンラインで講義を実施している。 ・43講座のオンライン研修を実施。12月以降に9講座を実施し、2021年度末までの合計で52講座を実施予定。	・未実施自治体へのPRの実施 ・80講座（年間講座数の約4割に相当）のオンライン研修を目指す。

(公財)東京税務協会

戦略2	収入確保による経営基盤の安定化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○	○	○	

戦略を設定する理由・背景

・一般のコロナ禍において社会的にオンライン研修等に対するニーズが高まっているほか、各自治体においてもDX推進の取組が急速に進むなど、新たなビジネスチャンスが生まれている。

団体における現状（課題）

◆近年の人件費高騰やコロナ禍におけるセミナー等の事業の中止等の影響により、協会の経営状態は厳しい状況にある（2020年度収支決算は1,600万円の赤字見込(2020年11月末時点)）。収入確保による協会経営の安定化を図る必要がある。
◆Web講義は、全国自治体で広く利用できる価格を設定。一方、配信費等の毎年一定の費用が発生するとともに税制改正を的確に反映するため、3年に一度大幅なリニューアルが必要。最新の講義を継続的に提供するためには、必要な収入を確保する必要がある。
◆受講者数の減少により大幅な減収となった税務セミナーについても、今後継続していくためには、オンライン型も加えることにより必要な収入を確保する必要がある。

課題解決の手段

◆Web講義については、協会Webサイト、機関誌（東京税務レポート）で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体へ集中的に広報活動を行い、受講を促す。
◆Web講義参加自治体に対しては、講義に利用できる書籍を割引価格で提供するなどインセンティブを付す。
◆税務セミナーの開催は、遠隔地で受講可能なオンライン型セミナーと集合型セミナー（従来型の討議）を組み合わせたハイブリッド型セミナーを展開し、受講者数の回復（増加）を図ることで、収入確保も図る。
◆また、協会Webサイトに民間企業の広告掲載をすることで、収入確保の一助とする。

3年後（2023年度）の到達目標

下記収入額を確保する。
【目標①】Web講義：1,200万円
【目標②】書籍：70万円
【目標③】ハイブリッド型セミナー：2,170万円
【目標④】広告：190万円

目標①～④の取組により3年間合計8,200万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・Web講義及び書籍販売は、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったこと等の要因により、販売収入額がそれぞれ284万円及び約12万円に止まっている。
・ハイブリッド型セミナー収入額は1,439万円となり、コロナ禍においても接触等の懸念がないオンラインの利点を活かして着実に成果をあげている。
・バナー広告は、業者の掲載見送り等の要因により、収入額は38万円に止まっている。
・これらの結果、目標①～④の取組による収入額は約1,800万円（利益：約750万円）に止まっている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
Web講義による収入確保	・Web講義販売収入額1,210万円（配信数470自治体） ・Web講義について、協会Webサイト・機関誌で周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等（地方税共同機構等）に集中的に広報活動を実施する。	・Web講義販売収入額は284万円、配信数は113自治体。 ・Web講義の販売について、Webサイトや機関誌による広報及び県市等への直接訪問又は資料送付による延570団体への周知、地方税共同機構の協力を得たPR等を実施。	・全国自治体への広報活動の実施 ・活用事例のメディアでの発信、2021年度の顧客に対するリピート購入の働きかけ、大口購入が期待できる研修機関や滞納整理機構への絞った直接訪問等を実施 ・Web講義販売収入額800万円（配信数300自治体）
Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保	・Web講義とのセット販売開始 ・Web講義とあわせた広報活動の実施 ・書籍販売収入額140万円（上記470自治体の5割）	・Web講義の販売促進を図るため書籍とのセット販売を開始。 ・セット販売について、Webサイトや機関誌による広報及び県市等への直接訪問又は資料送付による周知を行うとともに、地方税共同機構の協力を得てPRを実施。 ・書籍販売収入額は約12万円、16自治体が購入（上記113自治体の約14%）。	・Web講義とあわせた広報活動の実施 ・書籍販売収入額50万円（上記300自治体の2割）
ハイブリッド型セミナーによる収入確保	・ハイブリッド型セミナーを本格実施 ・セミナー収入額1,380万円（2019年度の70%まで回復）	・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型の税務セミナーを計12コースで実施。 ・ハイブリッド型セミナーによる収入額は約1,439万円（2019年度実績の約73%まで回復）。	・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額1,780万円（2019年度の90%まで回復）
Webサイトを活用したバナー広告収入確保	・機関誌（東京税務レポート）の広告掲載事業者に加え、ウィズコロナ、ポストコロナを見据えてデジタル化に資する事業者等を想定した募集を実施 ・バナー広告収入額100万円（4社）	・Webサイトを活用したバナー広告について、機関誌（東京税務レポート）の広告掲載事業者及び協会の関係事業者へ募集を実施。 ・バナー広告収入額は38万円（4月以降2社、9月以降3社）。	・新規事業者を開拓 ・バナー広告収入額140万円（6社）

(公財)東京税務協会

戦略3	固有職員を中心とした新たな組織運営	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

- ・団塊世代（再任用職員）の大量退職時代が過ぎたことによる定年退職者の減少等の影響等により、都ＯＢ職員の確保が困難な状況になっている。
- ・また、公務員の定年延長の動向等に鑑みると、更に人材確保が困難になると見込まれる。

団体における現状（課題）

- ◆これまでマネジメントを担ってきた都ＯＢ職員は、退職者数の減少から職員の確保が困難な状況となっている。
- ◆人材の確保が厳しさを増しており固有職員を中心に据えた組織運営への転換が必要となっている。
- ◆そのため、2020年度に新たな組織・人事制度及び給与制度を設計したところであり、2021年度から新制度に基づいた運営を開始する。

課題解決の手段

- ◆都ＯＢ職員（所長等）に代わって事業運営を行う固有職員を確保するため、協会キャリアプラン・人材育成計画に合わせた人材育成を図る。
- ◆業務の中核を担うコア人材（無期雇用職員）の中から、マネジメントを担う人材を選抜し、ＯＪＴや協会内研修に加え、人材育成事業団等の外部研修機関等も活用することで管理監督者の登用にに向けた育成に取り組む。
- ◆管理職ポストである事業所長や課長補佐級ポストである管理係長への計画的登用を進め、将来的にはＯＢ職員の配置は真に必要なポストに限定し、8事業所の所長・管理係長（課長補佐）は全て固有職員へ切り替える。

3年後（2023年度）の到達目標

固有職員を中心とした組織運営を実現し、税務実務の補完や全国自治体の習熟支援などの協会の機能維持・向上を図る。

- 【目標①】固有職員に占める無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保（5割）
- 【目標②】固有職員の管理職ポスト等への登用（管理職1名、課長補佐4名）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・無期雇用職員を47%確保しており、協会の方針の職員への周知や、積極的な受験の勧奨により、着実に取組を推進している。
- ・面談等を通じたヒアリングの実施のほか、係長級職員及び主任級職員に対して協会独自のパワーアップ研修を実施するなど、固有職員の管理職及び課長補佐への登用を見据えた取組を着実に推進している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保	・面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）43%確保	・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）47%確保	・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）48%確保
固有職員（マネジメント人材）の管理職・課長補佐級ポストへ登用	・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・管理職及び課長補佐登用に向けた研修やＯＪＴを実施	・2022年2月に管理職選考及び課長補佐選考を実施予定 ・面談や事業所訪問を通じて、職員のヒアリングを実施 ・管理職及び課長補佐登用を見据え、係長級職員及び主任級職員に対して協会独自のパワーアップ研修を実施	・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・課長補佐及び係長登用に向けた研修やＯＪＴを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・課長補佐1名登用

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し なお、協会主催の東京税務セミナーや講演会の申し込み手続については、既にWebによる申し込みもハガキなどと並行して実施している。	—	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
はんこレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し なお、契約事務などで求められる押印以外、対外的文書については印章を省略し、はんこレスを実施済みである。	—	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
FAXレス	自主事業分におけるFAX送受信件数については、オンライン等への変更を進め、職員募集（ハローワークはFAXに限定されている）等、外的要因以外のもの全てにおいて使用を取りやめる。（協会の責に帰する案件の削減率100%）	自主事業分におけるFAX送受信は毎月10件程度発生しているが、オンライン等への変更を進めている。相手方の事情によりFAXを使用せざるを得ない場合を除き、2021年12月末までにFAXの送受信を100%削減する見込みである。	相手方の事情によりFAXを使用せざるを得ない場合を除き、FAXの送受信をゼロとする取組を継続する。
5つのレス ペーパーレス	自主事業により使用するコピー用紙については、削減に対する意識啓発を引き続き行うとともに、会議のペーパーレス化などを更に推進することで、使用量を30%減少させる。（2020年度比）	11月末時点での4月から11月の累計で使用量が対前年度比、45%の減少が達成できている。	自主事業により使用するコピー用紙については、削減に対する意識啓発を引き続き行うとともに、電子決定や会議のペーパーレス化などを更に推進することで、使用量を60%減少させる。（2019年度比）
キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し なお、東京税務セミナーや講師派遣研修の参加費など、会員団体等からの徴収は全て口座振込を利用しており、キャッシュレスを実施済みである。	—	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
タッチレス	東京会場で実施する東京税務セミナー21講座をハイブリッド型により開催し、非接触による受講環境を整備する。	東京会場で実施する東京税務セミナー12講座をハイブリッド型により開催し、非接触による受講環境を整備した。	東京会場で実施する東京税務セミナー12講座をハイブリッド型により開催し、非接触による受講環境を引き続き提供していく。
テレワーク	ZoomやWebexなどのWEB会議やSkypeなどのチャットツールの使用を定着化させ、業務の効率化と質の向上を図るとともに、週2回のテレワークを実施し、2021年4月のテレワーク実施率40%を目指す。【実施回数（252回）／当月の勤務日数（21日）／テレワーク勤務可能な職員数（30名）】	・4月のテレワーク実施率33% ・テレワーク可能な職員数を30名から中野本部全職員へ増加	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

4 公益財団法人東京都歴史文化財団

公益財団法人東京都歴史文化財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1995年10月1日				
所在地		東京都墨田区横網1-4-1				
団体の使命		東京都における芸術文化の振興並びに都市の歴史及び文化の継承とその発展を図り、もって創造性に満ち、潤いのある地域社会づくりに寄与すること				
事業概要		(1) 国指定重要文化財等を活用した芸術文化の振興 (2) 江戸及び東京期を中心とした都市の歴史と文化の振興 (3) 写真及び映像文化の振興 (4) 現代美術を中心とした芸術文化の振興 (5) 美術を中心とした芸術文化の振興と表現活動拠点の提供 (6) 音楽、演劇、歌劇、舞踏等の芸術文化の振興 (7) 若手芸術家の育成、支援及び芸術家と都民との交流の振興 (8) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役員数	役員数	12 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	3 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	11 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	常勤職員数	361 人	(都派遣職員	32 人	都退職者	4 人)
	再雇用・非常勤職員数	51 人				
基本財産		1,551,498 千円				
都出資（出捐）額		500,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		32.2 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		831,398 千円	旧社団法人東京都映画協会			
		45,000 千円	株式会社みずほ銀行			
		25,000 千円	東武鉄道			
		150,100 千円	その他	36 団体		
その他資産		・美術品・・・東海道五拾三次（東京都墨田区横網1-4-1）他 ・リース資産・・・施設予約管理システム（東京都台東区上野公園8-36）他 ・建物附属設備・・・北側レストラン内装工事（東京都墨田区横網1-4-1）他				

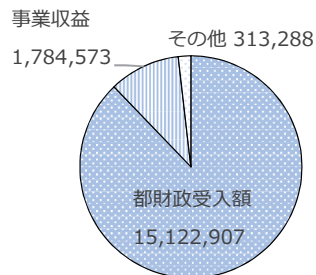
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	17,220,768	100%	17,417,796	100%	△ 197,028
(償却前損益)					△ 122,721
美術館・博物館事業	7,027,423	40.8%	6,927,839	39.8%	99,584
ホール事業	3,615,743	21.0%	3,860,693	22.2%	△ 244,950
アーツカウンシル事業	5,620,106	32.6%	5,617,289	32.3%	2,817
その他事業	1,166,516	6.8%	1,220,995	7.0%	△ 54,479
法人会計	26,616	0.2%	26,617	0.2%	△ 1

※固定資産への投資額：60,308 ※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

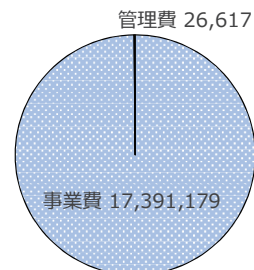
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

指定管理料	7,711,614
補助金	2,228,305
負担金	4,791,443
出えん金・助成金	391,544

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,583,914
委託費	7,043,316
出演料	2,112,956
その他	5,650,993

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	7,180,681
現金及び預金	6,682,639
有価証券	
その他	498,043
2 固定資産	7,152,785
基本財産	1,551,498
特定資産	5,177,495
その他固定資産	423,792
一固定資産	423,792
一有価証券等	
一その他	
資産合計	14,333,466

(負債の部)	
3 流動負債	3,889,096
借入金	
その他	3,889,096
4 固定負債	721,677
借入金	
その他	721,677
負債合計	4,610,772
(正味財産の部)	
正味財産合計	9,722,694
負債・正味財産合計	14,333,466

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆アーティスト・クリエイターの創作支援等の場として、東京文化戦略2030に位置付けられている、デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設、運営を、新たな目標、取組として戦略2に新設
- ◆オリンピック・パラリンピックのレガシーとして取り組む、芸術文化を通じた多様性や包摂性のさらなる推進のため、国際プラットフォームを構築する事業を、新たな取組として戦略3に新設
- ◆コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえ、都財政の先行きが不透明な中でも団体として担うべき事業等を持続的に実施するため、組織としての経営課題への取組みが求められていることから、戦略5を新設

【プランの主な改訂内容】

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

個別取組事項 (新規)	2022年度
デジタルアート デザインラボ (仮称)の開設 と運営	アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ、 デジタルアートデザインラボ（仮称）を開設

戦略3 芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与

個別取組事項 (新規)	2022年度
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	多様性や包摂性の推進等をテーマとした国際カンファレンスを開催し、欧米やアジア諸国の 専門家が集う講演や、国内外の異分野機関等をつなぐネットワーキングプログラム、展示・ 上映を中心としたショーケース等を実施

【新規】戦略5 持続的な事業実施のための財務、人事面での取組

3年後の到達目標
【目標①】新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための財源として、累計2億円以上を積立 【目標②】経費節減と外部資金の獲得により経常収支比率100%(収支差ゼロ)を達成 【目標③】人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上 【目標④】人事交流を通じた財団職員の能力の向上 【目標⑤】財団職員の組織コミットメントの向上

(公財)東京都歴史文化財団

戦略 1	デジタルを活用した都立文化施設の利便性・アクセス性の向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				○

戦略を設定する理由・背景

東京2020大会に向けたTokyo Tokyo FESTIVALの取組により文化事業が拡大し、アートを楽しむ人、創造・発信する人が益々増加している（令和元年11月19日生活文化局局務報告資料より）。一方、コロナ禍において文化施設の社会的役割が変化している。

団体における現状（課題）

◆都立文化施設が発信する情報はアクセシビリティの面で更なる改善が必要である。
「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の合計は46.8%

◆都立文化施設における収蔵品、展覧会や公演等の活動記録の公開点数は海外の状況と比較して低い状況にある。
都立文化施設の収蔵品目録公開点数約56,000点（2019年）
MET…PDの所蔵品37万5千点以上をオープンアクセス化
MoMA…約20万点の収蔵品のうち、約8万3千点をオンライン公開

課題解決の手段

◆デジタルを活用して情報保障の拡充や文化資源の情報公開を推進していく。
◆バリアフリー設備・サービス・事業の情報を一元化し、情報発信力を強化していく。
情報アクセシビリティ向上を図り、情報格差の是正を図る。

◆都立文化施設の収蔵品公開のための連携システムの構築、データの拡充を行う。
◆ワークショップやシンポジウム等のオンライン参加プログラムの拡充を推進していく。
参加体験機会の拡充により、新たな文化価値を創出する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の割合増（46.8%以上）

【目標②】

収蔵品目録公開点数90,000点

【目標③】

オンライン参加プログラム（参加型/双方向）への興味関心増

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、収蔵品画像新規公開については、オンライン対応の知見をレガシーとして継承する取組として、既存のデータを有効活用することによりスピードアップが可能となり、対応を前倒しすることができた。またワークショップ等双方向対話型プログラムにおいても、新たに整備した情報通信基盤を活かすことで、実験的な取組を含めて実施した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
情報アクセシビリティ向上に向けた環境整備	新規ウェブサイト（ロゴ・ビジュアルアイデンティティ作成含む）の公開	2施設のアクセシビリティ調査を実施し、過年度調査分と合わせ、ウェブ掲載を行うユニバーサルガイド（施設の案内図）計8施設分を作成中。これらを掲載するウェブサイトの掲載内容・仕様を確定。3月にサイト公開予定。	公開したウェブサイトへ、車いす利用者・障害者等に向けた施設のバリアフリー設備、施設までのアクセス等の情報を一元公開することによる、アクセシビリティの向上
東京都コレクション（都立文化施設の収蔵品）公開	収蔵品画像新規公開点数約4,000点	約8,000点の新規画像を公開した。	・Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録新規公開点数約7万点（改修休館中（2022～2025予定）の江戸東京博物館を中心に、庭園美術館、写真美術館、現代美術館を予定） ・同ウェブサイトから一部画像データ（パブリックドメイン）のダウンロード利用開始による、データ利用の促進
オンライン参加プログラムの公開	ワークショップ等双方向対話型プログラムの実施	江戸東京博物館・たてもの園の特別展に併せ、youtubeでの生配信を利用し、質問等も可能な双方向対話型の企画を実施した他、写真美術館では作家出演のニコニコ美術館を配信した。通信基盤の増強が完了した芸術劇場では、ロンドンと劇場をつなぎタイムラグなく同時演奏する公演を開催した。	高品質映像オンデマンド配信の実施によるオンラインコンテンツの充実により、ユーザーの都合に合わせて質の高い体験機会を提供（写真美術館で試行予定）

(公財)東京都歴史文化財団

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
			○		○	○			○

戦略を設定する理由・背景

都立文化施設を拠点に、都民に幅広く親しまれている芸術文化に加え、テクノロジーを駆使した新たなアートやエンターテインメント性の高いイベント等が創造発信されるよう、これまでの枠を超えた取組・連携が求められている。（「『未来の東京』戦略ビジョン」より）

団体における現状（課題）

◆専門人材が横断的に連携し、コンテンツへの戦略的投資等の仕組みを検討するとともに、体制強化のための専門人材の継続的な拡充が必要。

◆高品質な施設インフラの整備が必要。

◆世界の最先端の動きを取り込んだコンテンツの生産により東京の魅力を高め、競争力を強化することが必要。

スミソニアン博物館・大英博物館等…所蔵品の3Dデータを公開
MoMA・Tateモダン…オンラインVRで展覧会を鑑賞できる360度映像等を公開

◆海外では、デジタル環境整備を背景に、アーティストがテクノロジーを活用した先駆的な芸術が生まれている。

課題解決の手段

◆財団事務局に配置した専門的知見を有する人材を中心に、学芸・舞台制作・舞台技術等横断的な専門人材によるタスクフォースを結成し事業を推進する。

◆施設インフラ・情報環境を整備していく。
いずれの都立文化施設においても常に高品質なデジタルコンテンツの提供を可能としていく。

◆先進的なDXの推進により、収蔵品3Dデータや高精細画像の公開、VRやイマーシブ体験を提供する新たなデジタルコンテンツの開発・提供を行っていく。
収蔵品の新しい楽しみ方を提供するとともに、リアルとデジタルを往来する新たな体験を創造していく。

◆世界のアートシーンの潮流を踏まえ、テクノロジーとアートの融合による新たな芸術発信を生み出す場を整備。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

整備可能な施設における高品質で安定的な通信基盤の整備率 100%（対象7施設）

【目標②】

収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開

【目標③】

xRによるバーチャルミュージアムの公開

【目標④】

誰もが新たなデジタルアートに触れられる体験機会の提供

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、各施設の情報通信基盤の整備については計画の前倒しを予定している他、収蔵品3Dデータの撮影・公開、VR映像コンテンツについても、有識者の協力を得ることで、独自性のあるコンテンツ開発を鋭意進めている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
各施設の情報通信基盤の整備	高品質情報通信基盤の構築 2施設	東京芸術劇場にて整備工事を完了。現代美術館については、2月に着工・年度内に工事完了予定。	高品質情報通信基盤の構築について、2023年度以降に予定の2施設を前倒し、4施設を実施し、整備率86%の達成（たてもの園、写真美術館、文化会館、庭園美術館を予定）
収蔵品3Dデータや高精細画像の公開	収蔵品3Dデータのテスト撮影と公開	1～3月の撮影・公開に向けて、江戸東京博物館の収蔵品を対象として準備中。 また、Tokyo Museum Collection (ToMuCo) での公開に加え、撮影した工芸品、生活民具等のデータを目標③のVR映像コンテンツに組み込む等、さらなる利活用についても計画を策定した。	収蔵品3Dデータ、高精細・ドローンによる特殊撮影等のテスト撮影と公開（江戸東京博物館を予定）
xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備	常設展の参加型VR映像コンテンツの新規公開	江戸東京博物館・事務局・CG制作の専門家とともにプロジェクトチームを結成し、コンテンツ開発を進行中。3月に公開予定。	常設展等の360度全景映像コンテンツを新規公開し、江戸東京博物館改修休館中（2022～2025 予定）にも、デジタルならではの江戸・東京の魅力を継続的に提供
デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設と運営	—	専門的知見を有する人材を中心に、実現に向けた調査、必要な機能の検討、構想づくりを行った。	アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ、デジタルアートデザインラボ（仮称）を開設

(公財)東京都歴史文化財団

戦略3	芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

海外の主要文化施設では、芸術文化の力による社会課題解決の取組が進展しており、アートの力や都立文化施設の資源を活用し、多様な価値観を認めあう共生社会の実現への貢献が求められている。（「『未来の東京』戦略ビジョン」より）

団体における現状（課題）

◆各施設ではこれまでも多言語対応・バリアフリー対応を進めるとともに、高齢者、障害者、乳幼児等に向けたプログラムを実施してきたが、多様な東京の社会課題に包括的に対応していくためには内外の体制整備が必要

「障害者対象事業の利用経験・認知について」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の認知率は16.4%

MoMA・シンガポール美術館等…教育普及プログラムとは別途アクセスプログラムを開始

課題解決の手段

◆従来の各施設での取組に加え、財団全体の重点的な取組として財団事務局に設置したコアチームを中心に、本プロジェクトを「面」として拡げていく。

◆コアチームのコーディネートにより、各施設横断的な担当者会・テーマ別打ち合わせを実施する。これらの取組により内部連携体制を強化し、現場の課題やニーズを共有する。

◆外部の専門機関・団体等と新たなネットワークを構築する。このネットワークを活用し、新たなプログラムの企画開発や、最先端技術を活用したインターフェイス開発を推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

「障害者対象事業の利用経験・認知について」の認知率増（16.4%以上）

【目標②】

各施設新規プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）

【目標③】

外部の専門機関・団体等との協働プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

各目標について取組を計画的に進めている。特に、民間連携によるインターフェイス開発については、プロジェクトチームで綿密に進めることで事業の具現化につながっている他、オリパラレガシーの発展のため、ダイバーシティ推進に向けた事業を強化した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
内外連携体制の構築	財団内でのテーマ別研究会の実施	財団12施設の担当者が一堂に会す担当者会を今年度2回開催した。また、つながり創生財団、厚生労働省や文化庁との情報交換や連携、筑波技術大学との協働等、外部との連携体制も構築している。	・財団内でのテーマ別研究会の継続実施 ・筑波技術大学、厚生労働省、文化庁、つながり創生財団等の専門団体との情報交換や協働等の連携体制を強化し、個別取組事項の2番目の計画実施等へもつなげる
新規プログラムの企画開発・検証	新規プログラムの企画検討	エイジフレンドリー&ダイバーシティ事業（都美術館）や多文化共生をテーマとした公開レクチャー（東京芸術劇場）、共遊楽器のワークショップ（東京文化会館）、親子ベビーカーツアー（庭園美術館）など、各施設での新規プログラムを立ち上げた。	・つながり創生財団と連携し、やさしい日本語を使用した多文化共生プログラムの実施 ・個別取組事項の4番目の国際カンファレンスで実施する、インクルーシブデザインの手法をもちいて文化や言語が異なる人々が集う共創型ワークショップにおいて、新たなプログラムを創発
民間連携によるインターフェイス開発や協働ワークショップの実施	ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証1件	ピッチコンテスト参加者とたてもの園で、AR技術等を活用した園内ガイドアプリケーション・コンテンツの開発に着手した。2月には一般ユーザーへの体験会を開催予定している。	ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証（1件）により、最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける
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	—	国内文化施設の人材育成の基盤となるアクセシビリティ・コーディネートのスキル開発について、筑波技術大学と連携し、レクチャー・ワークショップ・調査研究を実施した。 3月には国内モデルとして、知見や調査結果を発信予定である。	多様性や包摂性の推進等をテーマとした国際カンファレンスを開催し、欧米やアジア諸国の専門家が集う講演や、国内外の異分野機関等をつなぐネットワーキングプログラム、展示・上映を中心としたショーケース等を実施

(公財)東京都歴史文化財団

戦略4	芸術文化の創造活動の支援	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限措置や外出自粛などにより、様々な文化イベントが中止となり、アーティストや団体等の活動の場が失われた。アフターコロナに備え、芸術文化の担い手を継続的に支援する取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆これまでも都立文化施設等において多様な支援の取組を実施しているが、それぞれの取組は充実している一方、団体としての体系整備や、都の文化政策との連動性の確保が必要。

◆コロナ禍で影響を受けた芸術文化活動への緊急支援として、アーティスト等個人や団体を支援する「アートにエールを！東京プロジェクト」を、都との共催により実施してきたが、長期化するコロナ禍により落ち込んだ芸術文化活動に対しては、今後も継続的な支援強化が必要。

課題解決の手段

◆都が策定する新たな文化戦略と連動し、中長期的な視点により支援事業を体系的に展開。

◆「アートにエールを！東京プロジェクト」をレガシーとして継承・発展させ、助成プログラムの新設・拡充等により、助成事業全体を強化。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

支援の取組や成果をわかりやすく発信するとともに、アーティストや芸術文化を支える人材を着実に育成・支援

【目標②】

アーティストのキャリアや芸術団体等の活動ステージ、活動規模に応じた柔軟な支援プログラムを開発し、多様な創造活動の担い手のステップアップを後押し

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

「新たな文化戦略」に沿った人材の支援育成事業の体系化について、外部有識者からの意見も踏まえ2022年度に都と整理・検討することとなった。より質の高いものとして各種事業を体系化するため、財団として単独で可能な準備を着実に進めている。

新規助成事業については、4助成プログラムを開始した。より幅広い選択肢を示すことにより、これまで以上に様々な団体の活動に合わせた申請が可能となり、支援につながっている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の体系化	・新文化戦略に沿ってアーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業を体系化	財団内で取り組むアーティスト発掘支援事業については、体系的に捉えるために現状を取りまとめた。芸術文化を支える人材の各種育成事業については、現状の把握を実施したうえで、今後都と新文化戦略に沿って体系化を検討するための準備を進めている。	・都が「新たな文化戦略」に沿って実施を予定している既存人材育成事業の評価検証及び、検討委員会への協力 ・都と協働し、組織横断で体系的な人材育成プログラムを構築
芸術文化事業助成の継続実施	・新規助成事業の開始	2021年度新設の以下4助成プログラムを開始した。 ・スタートアップ助成 第1回公募：申請638件、採択60件 ・伝統芸能体験活動助成 申請44件、採択17件 ・ライフウィズアート助成 申請13件、採択7件 ・大規模文化事業助成 11月12日申請締切、1月上旬採択決定予定	東京の芸術文化の魅力を向上させ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善

(公財)東京都歴史文化財団

戦略5	持続的な事業実施のための財務、人事面での取組【新規】	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○	○	○

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえ、都財政の先行きが不透明な中でも団体として担うべき事業等を持続的に実施するため、組織としての経営課題（財務、人事面）への取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆来館者が戻りつつあるものの、入場料収入及び施設使用料収入は、新型コロナウイルス感染症まん延前の約54%程度に留まっている（2019年対比）。美術館・博物館においては、予約システムを導入し、安全に観覧可能な反面、ブロックバスター展などによる大幅な来場者増が見込めなくなっている状況。来場者の減少に伴い、ショップ・レストラン等の収益も落ち込み、管理手数料収入は約34%程度に減少している（2019年対比）。

◆新たな文化戦略で示される目標を達成するためには、職員の専門性などの能力の向上や、エンゲージメントの向上が必要であるが、例えば現行人材育成方針は10年以上見直しを行っておらず、東京の芸術文化を取り巻く現状を踏まえた職員の人材育成のための取組が不足している。

課題解決の手段

◆大幅な収入増加が見込めない現状においては、収入見合いで徹底した経費節減を実施。

◆現預金と正味財産を活用して積立を実施し、一定の事業規模を計画的に確保するとともに安定した団体運営に備える。

◆更なる財源の確保に向け、補助金・助成金等の情報収集及び獲得、協賛企業の維持及び掘り起こし等の取組を実施。

◆職員の専門性等の維持向上を図るとともに、新たな文化戦略の実現に寄与できる人材を育成していくため、現行人事制度を見直す。

◆職員の能力向上に資するよう、都や民間企業・他団体との人事交流を推進。

◆職員のエンゲージメントを高めるため、経営ビジョンの共有と更なる実行の仕組みづくりを推進。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための財源として、累計2億円以上を積立

【目標②】

経費節減と外部資金の獲得により経常収支比率100%(収支差0)を達成

【目標③】

人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上

【目標④】

人事交流を通じた財団職員の能力の向上

【目標⑤】

財団職員の組織コミットメントの向上

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
自己財源の積立・活用	—	・令和4年度予算編成の状況及び11月末時点決算見込を踏まえ、積立の規模及び原資を検討 ・経費節減の徹底により、11月末決算見込における当期経常増減額のマイナス幅を予算対比で圧縮（予算▲5.15億円→決算見込▲1.65億円） ・経常収支比率：99.1%	・新たに1億円程度の積立を実施し、各館連携事業や広報、展覧会・公演等の充実に取り組むことで、財団の認知度やブランド力を向上 ・経常収支比率：100%（収支差0）
更なる外部資金の獲得	—	・各館の外部資金等の現状調査とヒアリングを実施 ・新型コロナウイルス感染症対策に係る国庫補助金・助成金獲得状況 2020：0.98億円→2021：1.76億円（申請額含む） ・協賛金及び受取寄付金の状況 2020：協賛金1.12億円、受取寄付金0.26億円 ほぼ同水準で推移しているが、つなぎ止めにに向けた働きかけを継続	・科学研究費獲得に向けた、学術研究機関指定への申請のための実績づくり ・現状分析に基づき、財団全体で協賛・寄附拡充のためのノウハウ共有等の仕組みを構築
新たな人材育成方針等の策定	—	現行人材育成方針等の課題整理 ・人材の確保 ・専門知識の向上 ・キャリア形成	人材育成方針見直し検討 具体的には、以下について財団職員や他団体、有識者へのヒアリングを行い、最適な見直し案を作成 ・各施設の特性に応じた専門人材の確保 ・業務内容を踏まえた雇用形態の見直し ・雇用形態毎のキャリアプランと育成計画の策定 ・職員のスキルアップを図るための研修機会の確保
東京都や民間企業等との人事交流を実施	—	都との相互人事交流及び民間企業等との人事交流の実施に向けた検討	2023年度の実施に向けて、都及び以下のような人事交流候補企業等と個別に調整 ・観光業界など、財団の事業内容に関連する企業等 ・他の文化施設団体などの関連施設等 ・その他職員の育成につながる団体、企業等
職員参画型の運営方針の改定とプロジェクトの実施	—	財団の運営方針である「長期ビジョン」の改定に、職員参画型で着手	・財団の運営方針である「長期ビジョン」の改定に職員参画型で取組、公開 ・職員参画による提案実現型プロジェクトを開催し提案を採用

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		対応可能な手続については、全件規程等を改正 さらに、指名競争入札による契約において、先行的に財団事務局にて電子入札の導入を進め、電子入札率100%を目指す。	年度末の改正完了に向けて、書面での確認が必須である手続きを除き、規程類から書面での提出を求める記述を無くすよう確認、更新作業を実施している。 また、対象となる電子入札について、現時点で財団事務局における実施率は100%である。	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした受付手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。2022年度は、上記手続きの一覧化を行い、件数が上位のものから手続のデジタル化に着手するとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施。
5つのレス	はんこレス	押印の定めがある手続等については、2021年度末までに全件団体の規程等の改正を行う。	押印根拠のない、押印欄や押印の定めがある規程の洗い出しを完了した（149件）。今年度中の改定に向けた手続きを実施している。	対都民・事業者からの提出書類を対象とした押印については、法令及び所管局（生活文化スポーツ局）以外の規程で定められているものを等を除き廃止済み。内部手続の押印についてはワークフローシステムによる電子起案を進めることで、順次廃止していく。
	FAXレス	紙排出していたFAX受信について、PDF等で取り込む方式を採用することで、受信件数を削減する。また、FAX送信についても各種申請手続や広報業務、公演招待等をメール等で行う検討を進める。これらの取組を通じ、FAX送受信件数の98%減を目指す（対2019年度・財団事務局・例外除く）。	FAXの受信電子化及び送信電子化を完了し、FAX送受信件数は0件を達成している。	引き続きFAXでのやり取りをメールへ移行するよう調整を進めるとともに、FAXの送受信電子化を実施し、FAX送受信件数の98%減を継続する（対2019年度・財団総務部・例外除く）。
	ペーパーレス	打ち合わせや会議の電子会議化（プロジェクトやモニターの導入、資料配布のPDF化）を行うことでコピー用紙の40%減を目指す（対2019年度・財団事務局・例外除く）。	4月～11月の累計で2019年度比約47%減となっており、2021年度末到達目標の達成に向け計画的に取り組んでいる。	打ち合わせや会議の電子会議化（プロジェクトやモニターの導入、資料配布のPDF化）、ミスピントの削減を徹底することでコピー用紙の60%減を目指す（対2019年度・財団総務部・例外除く）。
	キャッシュレス	専用受付で対応する観覧料（2020年度全施設対応済）に加え、事務室等で対応している施設使用料についても、2021年度末までに機器導入やシステム改修等を検討すると共に事務フローなどを見直すなどキャッシュレス化に対応する（全施設）。	施設使用料のキャッシュレス化未完施設数：4施設（江戸東京博物館、写真美術館、現代美術館、東京都美術館）のうち、3施設（写真美術館、現代美術館、東京都美術館）は、2021年度中の導入完了に向けて対応中。江戸東京博物館は、2025年度の大規模改修時に導入するよう調整した。	専用受付で対応する観覧料（2020年度全施設対応済）及び事務室等で対応している施設使用料（2021年度全施設対応済）を今後も都民が使いやすいよう、運用改善等を検討するなど、2022年度も引き続き対応する。
	タッチレス	・東京2020大会前までにインバウンドを対象とした非接触型電子チケットの導入（美術館・博物館全館） ・2021年度の展覧会について混雑、行列が想定される場合に事前予約制の導入（3展覧会程度）	・東京2020大会前に導入することを見送り、2021年度中に事業内容を公表し、2022年度発売開始することを目途に調整している。早期再開が期待されるBtoB向けなど、やがて再開するインバウンドに備えたアプローチも検討している。 ・計37展覧会において事前予約制を導入した。	・インバウンドを対象とした非接触型電子チケットの導入（美術館・博物館全館）について、2023年度中に発売予定とし、準備をすすめる（インバウンド機運により柔軟に対応）。 ・2022年度の展覧会について混雑、行列が想定される場合には事前予約制を導入。
テレワーク		グループウェアをクラウド化し外部からアクセスできる機能を追加するなど、職員のテレワーク環境を整備していく。 これにより、テレワーク可能な職員についてのテレワーク実施率を40%へと向上する。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	管理部門や窓口部門を除く部門、かつ貸出端末やWi-Fi機器、リモートアクセスサービスなどテレワーク環境が整備された部署において、コロナの感染拡大状況にありテレワークが推進されていたオリパラ期間である7月～9月に約41%のテレワーク実施率を達成した。	業務内容や繁閑、端末のリブレース時期を考慮して、外部からリモートアクセスできる環境を整備し、新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に適切に対応する。

5 公益財団法人東京都交響楽団

公益財団法人東京都交響楽団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1965年2月1日				
所在地		東京都台東区上野公園5-45 東京文化会館内				
団体の使命		・ 交響楽を通じて都民の情操を豊かにするとともに、音楽芸術の普及向上を図り、首都の文化発展に寄与すること。				
事業概要		① 公開演奏事業（定期演奏会、プロムナードコンサート等） ② 青少年のための演奏事業（音楽鑑賞教室等） ③ ①・②以外の音楽芸術普及事業（室内楽、アウトリーチ等） ④ その他楽団の運営目的を達成するために必要な事業				
役 職 員 数	役員数	11 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	118 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	9 人				
基本財産		22,951 千円				
都出資（出捐）額		1,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		4.4 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		15,800 千円	自主繰入			
		6,151 千円	運用収入等繰入			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,450,613	100%	1,536,919	100%	△ 86,306
(償却前損益)					△ 76,923
公益目的事業	1,390,047	95.8%	1,472,384	95.8%	△ 82,337
法人会計	60,566	4.2%	64,535	4.2%	△ 3,969

※固定資産への投資額：14,066

経常収益内訳

受取補助金等
113,598

事業収益
195,271

都財政受入額
1,097,641

その他 44,103

<都財政受入額 内訳>

補助金	1,023,000
負担金	74,091
受託料	550

経常費用内訳

(事業)賃借料
68,519

(事業)委託費
101,500

出演者報酬
135,202

人件費
1,047,306

その他, 184,392

<人件費 内訳>

給料手当	851,447
法定福利費	131,510
賞与	31,310
その他	33,039

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産	474,268
現金及び預金	343,036
有価証券	
その他	131,232
2 固定資産	428,537
基本財産	22,951
特定資産	363,967
その他固定資産	41,619
一固定資産	17,232
一有価証券等	
一その他	24,387
資産合計	902,805

(負債の部)

3 流動負債	105,993
借入金	
その他	105,993
4 固定負債	96,967
借入金	
その他	96,967
負債合計	202,960
(正味財産の部)	
正味財産合計	699,845
負債・正味財産合計	902,805

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえ設定

【プランの主な改訂内容】

戦略②日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	・効果検証を踏まえた検討実施	来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	・訪問先との十分な調整を踏まえた オーダーメイド型小規模演奏会の実施

戦略③発信力の強化による認知度の向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	・効果検証を踏まえた検討実施	各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	・TOKYO MXなど各種メディアとの 連携強化・購買動向の分析を踏まえた 広報媒体・手法を用いたPRの実施

戦略⑤演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
計画的・戦略的な楽員の採用	・効果検証を踏まえた検討実施	計画的・戦略的な楽員の採用	・より受験しやすいオーディション (動画審査、伴奏者の手配等)の実施

(公財)東京都交響楽団

戦略1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

「首都東京の音楽大使」として芸術文化都市東京の実現に寄与するという使命を踏まえ、多くの人々へ良質な音楽に触れる機会を提供し、音楽芸術の更なる普及を図ることが必要である。また、コロナ禍により、業界全体で顧客離れが懸念されることから、音楽芸術の灯を絶やさない取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆当楽団においても、コロナへの不安から、従来の定期会員の多くが演奏会場へ足を運ぶことを懸念するなど、顧客離れ（従来の入場者数の40%程度）が進んでいる。

◆このような中、ウィズ・コロナに係る対応を踏まえながらも、当楽団の使命を果たすべく音楽芸術の普及向上に向けた事業活動を継続し、最低限従来の水準（※）まで賑わいを取り戻すことが必要である。
※自主公演の年間入場者率：2019年度実績

課題解決の手段

◆「演奏会再開への行程表と指針」に基づき、舞台上・客席・楽屋等における適切なコロナ対策を講じる。

◆ウィズ・コロナ時代においても、本戦略の柱である「クラシックファン・都響ファン」の獲得を目指す施策を、関係企業や関係者と連携しながら各種事業の中で展開していく。
※新たなファン獲得に向けた取組として、歌う！聴く！踊る！をコンセプトとして誰もが音楽の楽しさを体感・表現できる大規模音楽祭を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・大規模音楽祭の開催地域拡大・定着化
- ・大規模音楽祭における実行委員会方式の運用
- ・子供向け音楽事業の推進

【目標②】

- ・ヤングシート（青少年招待席）事業の更なる成長

【目標③】

- ・自主公演の年間入場者率の確保：82.0%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・コロナ禍の影響を受けて、年間入場者数に関しては計画値を下回る状況にあるが、サラダ音楽祭においてワークショップや動画配信事業を強化したほか、各種子供向け音楽事業を着実に実施するなど、音楽芸術の更なる普及向上を図っている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施	・大規模音楽祭の開催地域拡大（多摩・島しょ）	【実施規模】 ・オーケストラ公演：5回（多摩地域2回含む） ・ワークショップ：28回 ・子供のためのオペラ：2回 ・バーチャル体験イベント：2回 ・ミニコンサート：2回 ・動画配信：11本	・民間企業と連携した広報等による大規模音楽祭の定着化 ・実行委員会方式の導入、効果検証 ※導入の目的：民間企業の協賛や事業協力を得やすくすること等、関係者：協賛企業等
子供向け音楽事業の着実な実施	・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携した教育支援プログラムの実施 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施	・サラダ音楽祭で子供向け音楽事業を実施 ・教育支援プログラムの室内楽型を実施 ・アウトリーチ型の学校訪問事業を実施	・サラダ音楽祭で新たな教育プログラムを実施 ・教育支援プログラムの再構築 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施
ヤングシート（青少年招待席）事業の成長に向けた戦略構築	・ウィズ・コロナ時代において効果的なPR手法・招待方法等の検討	・演奏会前に青少年向け公演紹介コンテンツを新規に作成・公開し、招待者以外へも普及促進	・これまでアプローチできていなかった青少年向けの普及促進（青少年向け公演紹介コンテンツを活用）
自主公演の年間入場者率の確保	・78.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進	・56.4% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進	・80.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 ・定期会員券販売の再開

(公財)東京都交響楽団

戦略2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

コロナへの不安が生じる閉塞的な時代だからこそ、人々の心を豊かにすべく音楽芸術を通じた社会貢献が求められている。オーケストラ業界においても、社会の潮流であるウィズ・コロナを踏まえた新しいサービスのあり方を模索していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆当楽団は、都民のオーケストラとして、社会貢献活動を着実に実施し、その取組を発信していくことが求められている。

◆また、更なる利便性向上を実現すべく、コロナ対応を前提としながらも、より多くの来場者が満足できるサービスを提供することが必要となる。具体的には、5つのレスに係る対応やサービス向上に資する各種取組をこれまで以上に推進することが重要である。

◆加えて、東京2020大会後のレガシーとして、外国人対応の充実をこれまで以上に推進していくことが必要である。

課題解決の手段

◆演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届け、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するため、関係企業や関係者と連携しながら青少年・高齢者・多摩島しょに向けた「出張演奏会」を継続実施する。
※コロナ禍により、主催者からの出演依頼が減少しているため、過年度実績水準（2020年度計画）まで段階的な回復を目指す。

◆来場者アンケートにおける要望や事務局職員向けの各種研修等を踏まえ、サービス向上に取り組む。また、キャッシュレス・チケットレスサービス導入を促進する。

◆日本を代表するオーケストラとして、WEBの多言語対応に積極的に取り組むことにより、外国人へのサービスを向上させる。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回
- ・社会貢献に関するPRの実施

【目標②】

- ・来場者の期待に応えるサービスの提供

【目標③】

- ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上（全面的なキャッシュレスの導入）

【目標④】

- ・外国人対応の更なる充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・コロナ禍において求められる新たな事業活動（オーダーメイド型小規模演奏会の実施、キャッシュレス・チケットレスサービスの導入等）を着実に推進したほか、音楽鑑賞教室中止の代替公演として室内楽アウトリーチを数多く実施するなど、東京の音楽大使として社会貢献を果たしている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施	・45回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施	・79回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施	・55回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施
来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	・来場者アンケートに記載された要望等を踏まえた対応	・オーダーメイド型小規模演奏会の実施	・訪問先との十分な調整を踏まえたオーダーメイド型小規模演奏会の実施
キャッシュレス・チケットレスサービスの導入	・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの試行導入、効果検証（数回の定期演奏会で試行）	・主催公演において、電子チケット導入済 ・2022年度会員券においても電子チケットの導入を予定 ・電子チケットの改善対応をシステム会社に依頼中 ・キャッシュレス決済のサービス拡充を検討	・キャッシュレスサービスに係る対応の充実（交通系ICの導入など） ・チケットレスサービスの本格導入（半分程度の定期演奏会で実施）
WEBチケットサービス等における多言語対応の促進	・テスト版を用いた本格導入に係る検討	・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入について検討中	・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

(公財)東京都交響楽団

戦略3	発信力の強化による認知度の向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍では、日本国内のみならず世界中でSNSや動画配信等の新たな媒体を用いた広報活動の実施が加速しており、オーケストラ業界全体においても、音楽芸術に係る発信力の強化は喫緊の課題となっている。

団体における現状（課題）

◆近年のSNSの発展はめざましく、多種多様な広報媒体が社会に普及しており、認知度向上や魅力発信に向けた業界内の競争は激化している。

◆このような中、当楽団においても、都響ファンの拡大・増加に向けてこれまで以上に戦略的な広報活動を実施しなければ、都響の魅力や先進的な事業活動等を効果的に社会へ訴求できなくなってしまう懸念がある。

課題解決の手段

◆各種SNSによる情報発信のほか、出演者・企業等の関係者との連携を踏まえ、より効果的かつ広範に都響サウンドを伝えていく。

◆各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。

◆都響ファンの裾野を広げるべく、動画・音源配信に注力するなど、新たなリソースを活用した効果的なPR活動を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開（更なる認知度向上の実現）

【目標②】

・魅力発信に係る広報・営業活動の実施（関係企業等との更なる連携強化）

【目標③】

・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施（都響ファンの更なる獲得）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・2020年度から注力している各種メディアとの連携や動画・音源配信事業を引き続き展開するとともに、訴求力のある出演者等と連携した広報活動を展開するなど、認知度向上に係る取組を推進している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	・発信力のある出演者や協賛企業等と連携した広報活動（HP、Twitter、Facebook、Instagram等における都響の紹介など）の実施 ・新たな魅力発信の方策として、楽団員の練習風景等の公開を検討	・主催公演における出演者等と連携して各種SNSを用いた広報活動を展開 ・楽団員と連携して練習風景等をSNSへ公開し、演奏会場への来場を誘致	・出演者や楽員と連携したリハーサル風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	・各種メディアとの連携や各世代ごとに有効な広報媒体・広報手法を用いたPRの実施	・TOKYO MXで「アンコール！都響」放送開始 ・新たなプロモーションビデオを作成 ・TOKYO MX、ドルビー社と協働し、9/4演奏会の音声を立体音響にて収録	・TOKYO MXなど各種メディアとの連携強化 ・購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法を用いたPRの実施
動画・音源配信事業の更なる推進	・撮影・録音した動画や音源を用いた配信事業の実施	・コロナ禍における演奏活動の記録として、「都響ノート」の配信を継続 ・9/20Fate Grand Orderコンサートを生配信 ・演奏動画を再活用	・オーケストラをより身近に感じていただくなど、ファン層の拡大に繋がるPRを目的とした配信（都響の事業活動の様子等）の推進

(公財)東京都交響楽団

戦略4	財政基盤の段階的な改善	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○			○	○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、オーケストラ業界及び文化事業全体の各種収益は大幅に減少し、関係法人における収支改善の取組は不可欠となっている。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍においては多くの演奏会が中止・延期になるなど、当楽団においても入場料収益等の大幅な減少や協賛金等の獲得が困難になるなど、収支は極めて厳しい状況にある。

◆今後も、現行の演奏会の開催方法（使用座席数の削減など）に伴う入場料収益等の減少は不可避であり、最低限従来の水準（※）まで収益を取り戻すことが必要である。
※入場料収益：2015～2019実績（コロナの影響を受けた中止公演分を含む）／5年

課題解決の手段

◆自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。

◆企業・個人からの協賛金・寄付金の獲得について、段階的な回復を目指すため、関係者連携を踏まえたより効果的な戦略構築を図る。

◆例年申請している各種助成金に加え、コロナ対応に係る助成金への申請により、更なる外部資金の獲得を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・自主公演の年間入場料収入の確保：273,000千円

【目標②】

・企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築

【目標③】

・助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請：8,000千円

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・コロナ禍の影響を受け、自主公演の年間入場料収入や企業協賛金・個人寄付金の獲得に関しては依然として厳しい状況にあるが、外部資金獲得に向けて工夫を凝らした様々な取組を実施しており、引き続き、継続・新規の各種取組を推進していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
自主公演の年間入場料収入の確保	・140,000千円 ・2020年度に実施したオンライン配信の効果検証	・61,565千円 ・オンライン配信の効果検証	・207,000千円 ・有料オンライン配信事業者との契約条件の調整や支援企業と連携した配信手法等の検討
企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	・企業との継続的かつ新たな連携関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な協賛金獲得方法の検討	・コロナ禍等による支援終了が複数あった一方、2020年度は保留となっていた企業等へ粘り強い働きかけを実施	・コロナ禍により支援保留となっている企業等への継続的働きかけや新規支援企業の開拓 ・大口支援企業との連携事業など関係性を強化する取組（各種イベント等）の実施
個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	・サポーターとの継続的かつ新たな協調関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な個人支援獲得方法の検討 ・サポーター向けイベントやリハーサル見学などにより効果的な活用策を検討	・コロナ禍だからこそ直接的（手紙、メール、挨拶等）な協調関係を構築、実施	・支援特典の工夫（特典CDの配布等）等による都響ファンの獲得 ・個々のサポーターと接点を持つ取組（手書きの手紙、メール、公開GPなど）を継続
助成金の安定的な確保	・従来の助成申請に加え、コロナ対応に係る各種助成金への申請を実施（従来規模の助成金8,000千円に加え、コロナ拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度等の各種助成金の募集状況を踏まえた申請）	・助成団体の調査と計画的な申請を実施（助成金11,000千円を申請） ・コロナ拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度に申請（助成金25,000千円を申請）	・各種助成金への申請を着実に実施（助成金8,000千円を申請）

(公財)東京都交響楽団

戦略5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

オーケストラは専門的な知識・経験・技術を要する特殊な業界であることなどから、優秀な人材確保が極めて難しい環境下にある。

団体における現状（課題）

◆このような中、当楽団においても、楽員オーディションを踏まえた採用を計画的に進めるほか、事務局職員の人材育成にも注力する必要がある。

◆具体的には、受験者が受けやすい方法によるオーディションの実施や、優秀な事務局職員の育成に向けた取組が不可欠となってくる。

課題解決の手段

◆オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。

◆当楽団を下支えする事務局職員の指導育成体制を構築する。

◆都や他団体等との人材交流を実施することで多彩な知見獲得に繋げ、楽団事務局の強固な運営体制を構築する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・都響サウンドの更なる充実

【目標②】

・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備

【目標③】

・多彩な知見を持つ事務局職員の育成

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・人材は楽団における最大の財産であることを踏まえ、優秀な楽員・事務局職員の採用・育成に向けて社会情勢等に応じた各種取組を継続的に実施していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
計画的・戦略的な楽員の採用	・オーディション実施方法の工夫等を踏まえた優秀な楽員の採用	・オーディションを2回実施 ・希望者にはピアノ伴奏者を楽団で手配 ・コロナ対策を考慮したオーディションを実施	・より受験しやすいオーディション（動画審査、伴奏者の手配等）の実施
「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定及び新規採用職員に対する運用 ・インターン制度や契約職員を経由した採用など、中長期的視点に基づくリクルート体制の検討	・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定、運用 ・事務局職員の新規採用に向けて採用試験を実施中（2021年内に終了予定） ・きめ細かな人材育成の実施	・関係業務に精通した職員の採用を目的とした研修生制度等を活用した新たなリクルート体系の検討実施
他組織との人材交流の活性化	・都への研修派遣（音楽分野以外の業務も多く担当）の実施 ・新たな他組織（他団体等）との人材交流に係る検討・交渉	・長期派遣研修の実施（1名） ・派遣研修に係る新規業務への着任の検討	・都への研修派遣（1名：音楽分野以外の業務を中心に担当）の実施 ※研修の目的：より多面的な知見の獲得や多様な経験を積む研修期間とすること

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	・団体及び都の規程等に基づく案件なし。 ・事務局の経費精算システム等の導入を推進する。
5つのレス	はんこレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—
	FAXレス	・招待状案内の受付手段：原則としてメール受付のみとすることで、受信件数を98%減少させる。（2019年度比）	・招待状案内の受付手段：原則としてメール受付のみとすることで、計画値の25%以下で推移
	ペーパーレス	・ミーティング資料：原則として電子媒体とすることで、使用量を50%減少させる。（2019年度比）	・ミーティング資料：原則として電子媒体とすることで、引き続きの使用量の削減△60%を継続させる。（2019年度比）
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—
	タッチレス	・各種演奏会におけるオンライン配信の本数を拡大	・各種演奏会におけるオンライン配信の継続実施
テレワーク	・テレワーク可能な職員については月40%※実施（職員が設定するテレワーク月間を対象） ※「実施件数：48回／当月の勤務日数：20日／テレワーク勤務可能な職員数：6人（トライアルとして各部2人抽出）」により算出	・概ね計画値どおりに実施しており、12月以降で経営企画部に在籍する職員1名の実施により達成見込み	・新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

6 一般財団法人東京都つながり創生財団

一般財団法人東京都つながり創生財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2020年10月1日				
所在地		東京都新宿区西新宿2-4-1 新宿 N S ビル8階				
団体の使命		東京都において多文化共生社会づくり及び共助社会づくりを推進する事業を実施し、人と人とのつながりを育むことにより、地域コミュニティの活性化を図り、もって都民一人ひとりが輝ける社会を実現する。				
事業概要		(1) 多文化共生社会づくりに関する事業 (2) 共助社会づくりに関する事業 (3) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	8 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	17 人	(都派遣職員	7 人	都退職者	1 人)
	再雇用・非常勤職員数	5 人				
基本財産		88,675 千円				
都出資（出捐）額		88,675 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	収入	構成割合	支出	構成割合	収支差額
事業全体	49,683	100%	51,180	100%	△1,498
(償却前損益)					1,561
事業運営	21,169	42.6%	22,348	43.7%	△ 1,179
管理運営	28,514	57.4%	28,832	56.3%	△ 318

※固定資産への投資額：16,336

収入内訳

固定資産受贈益 1,707

流動資産受贈益 9,466

受取補助金等 38,509

支出内訳

管理費 22,348

事業費 28,832

<事業費内訳>

給料手当	7,260
賃借料	4,495
委託費	2,983
その他（消耗什器備品費等）	14,094

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	16,736	3 流動負債	20,791
現金及び預金	16,736	借入金	
有価証券		その他	20,791
その他		4 固定負債	4,174
2 固定資産	152,108	借入金	
基本財産	88,675	その他	4,174
特定資産	56,702	負債合計	24,965
その他固定資産	6,731	(正味財産の部)	
一固定資産		正味財産合計	143,879
一有価証券等			
一その他	6,731		
資産合計	168,844	負債・正味財産合計	168,844

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 自然災害等の非常時にも都民に対しわかりやすく迅速な情報発信を行うことのできるよう、戦略①の取組に多文化共生ポータルサイトの改修を追記
- ◆ 東京2020大会を契機としたボランティア文化の定着を目的に、東京ボランティアレガシーネットワークの活性化の取組として、戦略②の取組にポイント制度の開始及びアクセス数や投稿等の分析を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略① 多文化共生社会づくりの推進

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
情報提供の充実	・外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比5%増） ・AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の目標設定 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化	情報提供の充実	・ 利用者がより情報を取得しやすいように多文化共生ポータルサイトを改修 ・外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比5%増） ・AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の目標設定 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化

戦略② 共助社会づくりの推進

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
ボランティアレガシーネットワーク（仮称）の構築・運営	・ システムの運用 ・ 2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・ 中間支援団体との連携強化及び新規開拓による参加団体数の増 ・ 参加者数の増	東京ボランティアレガシーネットワークの構築・運営	・ システムの運用・改善 ・ システム利用活性化のためサイト内で利用できるポイント制度を開始 ・ 2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・ 東京ボランティアレガシーネットワークへのアクセス数に加え東京ボランティアレガシーネットワークから団体・活動等のページへの遷移数の把握とともにユーザーの投稿等を分析

(一財)東京都つながり創生財団

戦略 1	多文化共生社会づくりの推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○		○		○	○

戦略を設定する理由・背景

都内の在住外国人は過去30年間で21万人から57万人に増加するとともに東南アジア出身者を中心に多様化が進んでいる。在住外国人と日本人が相互理解を深め、共に快適に暮らすまちを実現するため、都、区市町村、国際交流協会や民間団体等と連携し、重層的な多文化共生施策を展開する必要がある。

団体における現状（課題）

◆東京都国際交流委員会から事業を継承（2021年4月）し、都の多文化共生推進の中核を担う必要がある。

◆そのため、地域において多文化共生を担う区市町村、国際交流協会や民間団体等のニーズに応えていかなければならない。

◆また、地域日本語教育や、「やさしい日本語」の都内における活用状況などの現状把握・分析を行い、都と連携した効果的な事業を行う必要がある。（文化庁が公表した「令和元年度 国語に関する世論調査」ではやさしい日本語の認知度は約30%）

課題解決の手段

◆連絡会議等を通じ、区市町村や協会等との継続的な信頼関係を構築するとともに、DXの推進により、地域における課題の把握や情報の共有化を図る。

◆区市町村等地域の窓口では対応困難なケースについて、広域的な支援を展開する。

◆都と連携し、ITを活用した地域日本語教育の推進や、「やさしい日本語」の普及啓発に資する事業を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・AIチャットボットの活用等による多文化共生ポータルサイトのアクセス数増（2021年度比10%増）

【目標②】

・地域の外国人相談窓口に対する支援件数 300件/年

【目標③】

・やさしい日本語の認知度 40%

【目標④】

・地域日本語教育データベースの構築、パイロット事業の開始

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・東京都国際交流委員会から事業を継承し、都と連携し、多文化共生推進に関する事業を本格的に開始した。
・東京都外国人新型コロナ生活相談センター（TOCOS）の機能を一部継承し、多言語相談ナビで対応を行ったほか、やさしい日本語や多言語による情報発信を適宜行うことで、都のコロナ対策に貢献した。
・コロナ拡大により情報発信業務等の業務増が生じたが、やさ日リーフレットの作成や東京日本語教室サイト（12/1オープン）の構築など各分野の事業について着実に前進させた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
情報提供の充実	・多文化共生ポータルサイトを開設し、やさしい日本語をはじめ多言語で情報発信 ・AIチャットボットの検討・構築 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの構築検討	・2021年4月1日より多文化共生ポータルサイトを開設し、在住外国人向けの生活情報等をやさしい日本語及び多言語で発信 ・AIチャットボット構築中 ・東京国際交流団体連絡会議等を主催することにより外国人コミュニティとつながるネットワークを構築	・利用者がより情報を取得しやすいように多文化共生ポータルサイトを改修 ・外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比5%増） ・AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の目標設定 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化
広域ネットワーク型の外国人相談体制の構築	・東京都多言語相談ナビの体制拡充（TOCOS機能の一部継承を含む） ・弁護士会と連携した専門相談開始・相談員研修の実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）構築に向けた区市町村等との調整 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数250件	・東京都多言語相談ナビを14か国語で対応 ・弁護士会と連携した専門相談を実施（10月～対面相談を再開）、相談員研修・事例共有会（外部向け）を1回実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）構築に向けた区市町村等からヒアリングを開始 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数183件（コロナ関連除く）	・専門相談の拡大（こころ・在留資格） ・相談員研修の実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）の検討 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件
通訳支援体制の構築	・区市町村で対応困難な言語等について、通訳支援の仕組みを検討 ・通訳に関する研修を検討	・多言語相談ナビにおいて区市町村では対応困難な言語等の通訳支援を実施 ・相談員の対応力向上のため、通訳に関する研修を実施	・通訳に関する研修実施 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件【再掲】
「やさしい日本語」普及啓発事業	・ターゲット別普及啓発の検討、実施 ・リーフレットを作成 ・研修会の実施 ・活用事例や役立つツールの発信 ・やさしい日本語の認知度 30%	・多文化共生ポータルサイト内にやさしい日本語普及啓発コーナーを設置 ・やさしい日本語の活用事例やツールを紹介するリーフレットを作成・配布 ・やさしい日本語研修をオンラインで実施	・ターゲット別普及啓発の検討、実施（2021年度の取組を踏まえ改善） ・研修会の実施 ・やさしい日本語の普及啓発人材の育成 ・活用事例や役立つツールの発信 ・やさしい日本語の認知度 35%
地域日本語教育の推進	・日本語教室等データベース作成、紹介 ・地域日本語教育ネットワークの構築	・東京日本語教室サイトを構築 ・日本語教室のためのオンライン使い方講座を実施	・文化庁補助事業を通して地域日本語教育の支援を行い、財団及び日本語教室間のネットワークを構築 ・地域日本語教育実態調査の結果を踏まえ、都と連携して区市町村やボランティア支援等のパイロット事業を検討

(一財)東京都つながり創生財団

戦略2	共助社会づくりの推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

都内においても少子高齢化や単身世帯の増加などが進み、またコロナ禍で人と人とのつながりが希薄になる中、地域コミュニティの重要性は増す一方である。そうした状況を踏まえ、人と人とのつながりを取り戻す共助社会づくりの取組が必要である。

団体における現状（課題）

- ◆東京2020大会では多くの大会関連ボランティアが活動するが、ボランティアに関心を持った人たちの活動を継続させる仕組みづくりが必要である。
- ◆現在は活動希望者が、個々の団体に直接アプローチすることが必要となっており、興味・関心のある活動につながりにくいといった課題がある。
- ◆また、コロナの影響により現地での活動が難しくなっている状況を踏まえ、活動の継続や機運を維持する取組が必要である。
- ◆また、地域の中核を担ってきた町会・自治会では、深刻な担い手不足の中、新たな地域課題への対応が期待される状況である。外部人材を活用するなど、新たな発想や手法を取り入れていく必要がある。

課題解決の手段

- ◆共助社会づくりを担当するポストを新設し、都と連携して新たな事業を開始する。
- ◆東京2020大会を契機としたボランティア文化の定着を図るため、都が構築した東京ボランティアレガシーネットワークシステムの運営を開始する。
- ◆これにより、ボランティアの魅力を伝えとともに、受入団体間で運営ノウハウを共有し、活動の継続を支援する。
- ◆民間企業等との連携により、デジタル化など新たな視点を加えた取組を促進し、地域の中核である町会・自治会の活動の活性化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・システム稼働による情報提供充実等を通じた参加者の裾野拡大とボランティア団体の連携強化による活性化

【目標②】

- ・新たな課題への対応を含めた地域コミュニティの活性化事業の本格実施
- ・参加自治体数累計9自治体（パイロット事業実績により見直し）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・東京ボランティアレガシーネットワークの稼働を開始するとともに、シティキャスト、おもてなし語学ボランティア、その他多くのユーザーが登録
- ・ボランティア活動情報を掲載するなどボランティア文化の活性化を促進
- ・パイロット事業「まちの腕きき掲示板」事業を開始
- ・3区市が参加し、マッチングを開始

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
東京ボランティアレガシーネットワークの構築・運営	・システムの運用開始・改善 ・中間支援団体との連携実現及び参加団体の募集 ・シティキャスト・おもてなし語学ボランティアのうち希望者の登録 ・一般参加者の募集（検討中）	・2021年11月2日より東京ボランティアレガシーネットワークの運用開始 ・ユーザー登録数約5,000件、登録団体数約40団体 ・シティキャスト約1,800人、おもてなし語学ボランティア約600人、その他約2,000人（重複有）が登録	・システムの運用・改善 ・システム利用活性化のためサイト内で利用できるポイント制度を開始 ・2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・東京ボランティアレガシーネットワークへのアクセス数に加え、東京ボランティアレガシーネットワークから団体・活動等のページへの遷移数の把握とともにユーザーの投稿等を分析
地域コミュニティの活性化事業の実施	・パイロット事業「ちよいぽノ東京（仮称）」の実施 ・参加自治体数累計3自治体	・「まちの腕きき掲示板事業」を開始 ・中野区、三鷹市、町田市と連携を開始 ・三鷹市の案件についてマッチングが完了し、プロジェクト進行中	・企業・大学・NPO等とのマッチング支援も含めた事業執行までの伴走支援を行う「町会・自治会応援キャラバン」を実施 ・「まちの腕きき掲示板」事業を継続実施 ・参加自治体数累計6自治体

(一財)東京都つながり創生財団

戦略3	財団の運営基盤の整備	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

財団は設立から間もないため、各種制度設計やシステム化への早急な対応が課題である。また、都民ニーズに柔軟に対応した独自事業を展開するため、自主財源確保に向けた取組が必要である。

団体における現状（課題）

◆設立間もない団体であり、現在、最小限の人員体制で稼働しているため、文書管理、勤怠管理等の総務系システムが未導入であることから、全てが紙による決裁となっている。

◆同様に人事考課や昇任制度が導入されておらず、職員の業績を適正に評価する仕組みの構築が必要である。

◆また、収入が都補助金のみとなっているが、独自事業の展開に向けた自主財源の確保に取り組む必要がある。

課題解決の手段

◆各業務システムを導入し、業務の効率化やペーパーレス化を推進する。

◆業績評価や昇任制度など人事制度を確立することにより、職員のキャリア形成を支援する。

◆自主財源確保に向けた賛助会員制度等の検討を行う前提として、寄付者への税制優遇が可能となる公益認定を取得する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・文書の電子決定率100%

【目標②】

・2020年度比一人当たり紙使用量70%削減

【目標③】

・採用から退職までに必要な人事制度の確立

【目標④】

・公益認定の取得

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・旅費システム、勤怠管理システムを導入した。また、2021年12月より文書決裁システムを導入している。システムの導入により着実にペーパーレス化を推進した。

・都や他団体の状況を参考に、業績評価制度構築に向けて検討を行った。

・公益認定に向けて、顧問会計士と調整を行い、スケジュールの確認や申請書類の作成等準備を進めた。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
団体の業務効率化に資する各システムの導入	・文書管理システム、勤怠管理システム、庶務事務システム等必要なシステムについて検討 ・システム導入に合わせた規程改正を順次実施	・2021年9月に旅費システム導入、同年10月に勤怠管理システム導入 ・システム導入に伴う規程改正を実施	・各システムを順次導入し、ペーパーレス化を推進 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く） 2020年度比一人当たりの紙使用量70%削減
モチベーション向上に資する人事制度の構築	・業績評価制度の検討及び導入（試行） ・財団が求める人材像を明確化し、他団体との連携などノウハウを持った専門人材の確保に向けた取組について検討	・業績評価制度及び専門人材の確保に向けた取組について検討を実施 ・固有職員の専門性を向上させるための研修に参加	・スペシャリティを確保しながら事業拡大に見合った体制を構築していけるよう、採用を含めた人事制度の在り方を検討 ・業績評価を導入し、昇給及び勤勉手当に反映 ・財団の求める人材の育成方法について昇任制度と合わせ検討を実施 ・退職金制度の検討
公益認定の取得	・公益認定に向けた専門家への相談を行い、認定までに必要な事項出し及びスケジュールについて検討	・公益認定に向けた顧問会計士との調整を開始。認定までの事項出し、スケジュールの検討を行い、申請書類の作成を開始	・公益認定を前提とした財務・会計書類の整備

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	団体及び都の規程等に基づく案件なし。 2021年度に試行実施した一般財団法人東京都つながり創生財団補助金申請に係るJグランツシステムの利用について、2022年度以降は本格実施とし、より一層の手続のデジタル化を進めていく。
5つのレス	はんこレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	団体及び都の規程等に基づく案件なし。 2021年度に試行導入したJグランツシステムによる補助金申請や文書決裁システム等を活用することにより、年間を通してはんこレス化への取組を継続する。
	FAXレス	FAX受信の電子化を実施（100%）	—	2021年度までに受信は100%電子化を達成しており、引き続き取組を継続 2022年度からは、財団に関する業務については送信についても電子化を進め、より一層のFAXレス化に取り組んでいく。
	ペーパーレス	文書管理システム等の2022年度の導入に向けて、ペーパーレス化の取組を推進 ※2022年度以降の詳細の取組については戦略3参照	・紙使用について、2020年度比64%減（月平均・1人当たり使用枚数2020年900枚、2021年360枚）	2021年度に導入した各システムを活用することにより、ペーパーレス化の取組を継続し、2020年度比一人当たりの紙使用量70%削減する。 ※2023年度の詳細の取組については戦略3参照
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	団体の規程等に基づく案件なし。
	タッチレス	多言語相談ナビにおける法律相談のオンライン対応を継続 今後実施する研修等についてもオンライン対応を継続	・多言語相談ナビにおける法律相談対応を実施（2021年度累計28件） ・オンラインによる研修を実施（2021年度累計5件）	・多言語相談ナビにおける法律相談のオンライン対応を継続 ・今後実施する研修等についてもオンライン対応を継続 ・東京都多文化共生ポータルサイト等でのAIチャットボット導入
テレワーク		テレワーク可能な職員については月40%※実施（2021年8月対象） ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	・2021年8月をテレワーク推進月間とし、月49.5%実施	・テレワーク可能な職員については月50%※実施（2022年8月対象） ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出 ・新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に、都庁グループの一員として、適切に対応する。

7 公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

(所管局) 生活文化スポーツ局、教育庁

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1985年10月1日				
所在地		東京都渋谷区千駄ヶ谷1-29-9 日本パーティビル3階				
団体の使命		都民の生涯にわたるスポーツ等の普及振興を図るとともに、東京都内における埋蔵文化財の保護を図り、もって、都民の文化的生活の向上に寄与すること。				
事業概要		(1) スポーツ等の振興 (2) 埋蔵文化財の調査研究、保存、公開活用及び知識の普及 (3) 東京都及びその関係団体から受託するスポーツ等に関する事業 (4) 東京都の施設等の管理運営 (5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業 (6) 上記各項目の事業の推進に資するための収益事業等				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	187 人	(都派遣職員	37 人	都退職者	7 人)
	再雇用・非常勤職員数	1 人				
基本財産		500,000 千円				
都出資（出捐）額		500,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益	
事業全体	7,120,702	100%	7,211,910	100%	△ 91,208	
(償却前損益)					△ 55,588	
スポーツ事業	指定管理者受託事業	3,122,140	43.8%	3,139,908	43.5%	△ 17,768
	自主運営事業	90,207	1.3%	135,327	1.9%	△ 45,120
	都との連携事業	422,014	5.9%	448,381	6.2%	△ 26,367
	埋蔵文化財事業	3,314,536	46.5%	3,316,801	46.0%	△ 2,265
	法人会計	171,805	2.4%	171,493	2.4%	312

※固定資産への投資額：21,812

経常収益内訳

<都財政受入額 内訳>	
都指定管理料	3,086,652
都指定管理料以外の都委託料	1,552,016
都負担金	153,722
都補助金	126,619

経常費用内訳

<埋蔵文化財事業 内訳>	
委託費	2,763,340
給料手当・福利厚生費	391,372
租税公課費	41,295
その他	120,794

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	3,173,712	3 流動負債	2,600,491
現金及び預金	1,940,217	借入金	
有価証券		その他	2,600,491
その他	1,233,495	4 固定負債	160,190
2 固定資産	1,039,807	借入金	
基本財産	500,000	その他	160,190
特定資産	396,540	負債合計	2,760,681
その他固定資産	143,267	(正味財産の部)	
ー固定資産	143,267	正味財産合計	1,452,838
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	4,213,519	負債・正味財産合計	4,213,519

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆ 5 Gの整備等、各施設の特徴に応じたデジタル技術の活用等によりスポーツ施設の魅力を最大限発揮していくため、戦略③の取組を具体化

【プランの主な改訂内容】

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

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】指定管理施設の利用拡大 【目標②】大会等におけるWEB等を活用した映像配信サービスの提供や5 G等の活用(2施設) 【目標③】指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献	【目標①】指定管理施設の利用拡大 【目標②】大会等におけるWEB等を活用した映像配信サービス (AI搭載カメラを活用し映像配信) の提供や5 Gの整備による利用者サービスの向上 【目標③】指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大	2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始	デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大	1) 主催者等に対し、施設の5 G環境を周知し、全都的総合体育施設である東京体育館で開催される国際大会等で5 G活用促進 2) 2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始。
施設の魅力向上に寄与する企画の提案	1) 東京都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 2) 次期指定管理者決定	施設の魅力向上に寄与する企画の提案	1) 東京都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 2) ホームページリニューアルに併せ、事業における様々な参加者等のニーズに幅広く対応するため、オンライン決済を全施設で順次導入 3) 次期指定管理者決定

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略 1	スポーツが日常生活に溶け込んだ「スポーツフィールド東京」の実現	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

「スポーツフィールド東京戦略」において、都民の日常にスポーツが溶け込んだまちを創出するために、スポーツの場を拡げる取組が求められている。加えて、コロナ禍により都民の健康に対する認識が高まっている。

団体における現状（課題）

・スポーツ実施率70%の達成などスポーツ振興という都政の重要課題について取り組んできた。しかし、現状、スポーツ実施率は60%に止まっており、加えて、コロナ禍のためスポーツの実施が困難な状況となっている。

・そのような現状を打破するため、幅広い層をターゲットとしたソフト事業の充実を図っていくことが必要である。

課題解決の手段

・「スポーツフィールド東京」の実現に寄与するため、スポーツ東京案内事業を軸に「新しい日常」を踏まえたより戦略的な事業展開を図る。

・スポーツ実施率向上については、事業団の強みである柔軟性を生かし、無関心層への働きかけ等事業展開を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

都内でスポーツができる場の情報一元化

【目標②】

無関心層や「新しい日常」にも対応する多角的なスポーツ情報の発信

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①施設検索のコンテンツにおいて、公共施設は網羅しているものの、民間施設については掲載されていなかったため、「都内でスポーツができる場の一元化」に向けて、2022年度の予定を前倒しし、2021年度中に民間施設情報の掲載に着手
②「無関心層や『新しい日常』」にも対応する多角的なスポーツ情報の発信」のため、東京2020大会施設のヴァーチャルツアーを新たに掲載し、更に追加予定。そのほか、動画や読み物のコンテンツの充実化に向けて準備中

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
都民誰もがスポーツ施設にアクセスできる環境の整備	1) 施設情報の更新 2) レcommend機能の実装 3) 民間施設等の導入に向けてCMSを開発 4) 需要の高い競技施設の特集	SPOPIAという情報発信サイトを以下のとおり運営した。 1) 既存情報の確認・修正を実施。民間施設情報の掲載を前倒しで行うため、掲載作業中 2) レcommend機能を実装 3) より確実な収集方法を実施予定 4) 人気の競技を際立たせて表示。更に充実化を図る予定	1) 施設情報の拡充 2) レcommend機能の充実 3) 民間スポーツ施設や公開空地・商業施設等スポーツ施設以外の活用に向けた検討
WEBを活用した新規コンテンツ創出	1) 無関心層に響くような多角的な切り口からの情報発信 2) スポーツイベント情報を掲載 3) 問い合わせ機能充実に向けた検討(チャットボット等)	1) 動画集コンテンツの充実化に向けて調整中 2) スポーツイベント情報の検索コンテンツを新たに搭載。同時に、都と連携したキャンペーンも実施 3) お勧めスポーツ診断機能について検討中	1) コンテンツを改良・追加 2) イベント情報にレcommend機能や検索機能を追加 3) チャットボット等の実装
新しい日常において都民がスポーツに親しむための情報発信	1) 新しい日常を踏まえた情報の内容充実 2) スポーツ動画の紹介を2020年度の倍以上に増加	1) スポーツ施設のヴァーチャルツアーを掲載。また、自宅のできる運動動画などの追加に向けて準備中 2) 230以上の動画掲載やカテゴリの改善に向けて準備中	コロナ禍の状況に対応しながら継続的に実施

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略2	アスリートの活躍機会の拡大	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

東京2020大会に向けて東京都と連携して育成・強化したアスリートが大会で活躍することが期待されている。こうした取組を大会後もレガシーとして最大限に活用していく必要がある。

団体における現状（課題）

・事業団では、東京都と連携しアスリートの発掘・育成・強化を行っている。しかし、多くのアスリートがスポーツで培った経験を地域等で活かしたいと思っている一方で、活躍できる機会が少ない。

・コロナ禍において、人が集まる大規模なスポーツイベント・教室等が実施できない。

課題解決の手段

・アスリートや競技団体とのパイプを持つ東京都体育協会と連携し、アスリートを区市町村へ派遣する等の事業を実施していく。

・オフライン・オンラインを問わず、アスリートによるスポーツの裾野拡大に向けた事業を支援していく。

・コロナ禍で活動の場が減少しているアスリートのキャリアパスの形成にも寄与できる事業を展開していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

アスリート等の活動の場の拡大を通じた地域におけるスポーツの裾野拡大

【目標②】

アスリートの活動や情報発信への支援

【目標③】

東京都スポーツ推進企業とアスリート等の連携によるスポーツ活動の実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①「地域におけるスポーツの裾野拡大及びアスリート等の活動の場の拡大」のため、コロナ禍においても安全に十分配慮しながら、区市町村への指導者派遣を8件実施、さらに5件調整中。また、2022年度のアスリート派遣に向けて東京都体育協会等との協議実施

②「アスリートの活動や情報発信への支援」のため、当WEBサイトにおいてアスリートに関する動画の掲載を開始

③東京都スポーツ推進企業にアスリートを派遣するとともに、スポーツ活動を実施し、令和3年度版EnjoySportsカタログを作成

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
東京2020大会で活躍したアスリート等指導者の派遣事業	1) 指導者派遣を実施（40件）するとともに、アスリート等の活躍の機会拡大について検討、関係機関と調整 2) WEBサイト上で指導者派遣の実例紹介	1) 指導者派遣を8件実施済、5件調整中。2022年度のアスリート等の派遣について東京都体育協会等と協議 2) 掲載に向けて調整中	各区市町村に直接アスリート等の魅力を説明するなど、アスリート等がその経験をもとに地域で活躍できるよう支えるため、以下の取組を実施 1) アスリート等派遣の実施 2) アスリート等の体験談や指導紹介をWEB等で発信 3) 指導内容や対象等の見直し・拡充検討
WEBを活用したアスリートの情報発信	社会的認知拡大のため、アスリート動画を紹介	アスリートに関する動画を掲載済、更なる追加を検討中	アスリート動画の追加
東京都スポーツ推進企業Enjoy Sports促進事業	東京都スポーツ推進企業へのアスリートやインストラクター等の派遣に向けた各種調整、資料作成	1) 令和3年度版EnjoySportsカタログを作成 2) インストラクター等の派遣を1件実施済	企業におけるスポーツの取組に対する意欲やスポーツ実施率の向上、さらには、アスリート等の活躍の場の拡大に資するため、アスリート等の魅力をより分かりやすく伝えるカタログを作成するなど、2021年度の実績を踏まえ、適宜見直しを行いながら継続実施

(公財)東京都スポーツ文化事業団

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	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

スポーツ施設の魅力を最大限発揮し、都民が集うことができる拠点となるための取組が求められている。

団体における現状（課題）

・新型コロナ拡大により、スポーツ施設の利用率が低下している。一方で、感染拡大防止の観点から、参集型ではなく、オンライン等デジタル技術を活用したイベントが求められている。

・事業団の管理しているスポーツ施設の指定管理期間が2022年度までとなっている。2023年度以降も引き続き指定管理業務を担えるよう、施設の魅力を高める企画を検討する必要がある。

課題解決の手段

東京2020大会を通じたスポーツ施設の充実やスポーツ実施気運の高まりを踏まえ、スポーツフィールド東京の実現に寄与するため、以下の手段を設定

・指定管理施設においてレガシーやデジタル技術の活用を検討していく。

1) 東京2020大会のレガシーを活用した事業を展開し、都民のスポーツへの関心を高め、施設利用や事業参加者の増加へ繋げる。

2) WEB等デジタル技術の活用を推進するとともに、5 Gの活用を促進し、スポーツをより親しみやすいものとする。

・現状の指定管理業務を検証し、これまで培った事業団のノウハウや東京2020大会のレガシーを最大限に活用し、より東京都のスポーツ振興施策に沿った提案を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

指定管理施設の利用拡大

【目標②】

大会等におけるWEBを活用した映像配信サービス（AI搭載カメラを活用し映像配信）の提供や5 Gの整備による利用者サービスの向上

【目標③】

指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①指定管理施設の利用拡大に向け、スポーツ実施率の低い層に向けた事業など、計画に沿った各種事業を実施し、「新しい日常」にも対応するため、自宅でも参加できるものなど、配信等を行った。

②WEB等を活用した映像配信サービスの提供に向けてシステム導入を着実に進めるとともに、5 Gの整備や、事業におけるオンライン決済の導入について検討した。

③指定管理施設を活用し、都施策により積極的に貢献していくため、現在実施している取組の検証を開始

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
事業メニューの充実	1) 「新しい日常」に対応した事業の検討（自宅でも参加できるものなど） 2) スポーツ実施率の低い層に向けた事業の検討 3) 大会レガシーを活用した事業の検討・実施	1) 事業での動画コンテンツの作成・配信及びインターネット申込を実施 2) 働き盛り・子育て世代向けの事業を実施 3) 施設で実施された東京2020大会種目のレガシーとして、事業の中で当該種目に係るプログラムを行い、写真パネルを展示する予定	1) 2021年度に行った検討を踏まえ、実施可能なものについては早期に事業開始 2) オリンピアン等のアスリートを招聘したイベントを開催するなど、大会レガシーを活用した事業を実施
デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大	1) 東京体育館及び東京アクアティクスセンターについて、東京2020大会の結果を踏まえた5 G等の活用の検討 2) スポーツ大会等における映像配信など新サービスの検討	1) 5 Gを整備 2) 映像配信においては、東京都と協議のうえ、AIを搭載したシステムの導入を検討。年明けより回線整備など設置のための調整行い契約予定	1) 主催者等に対し、施設の5 G環境を周知し、全都的総合体育施設である東京体育館で開催される国際大会等で5 G活用促進 2) 2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始
施設の魅力向上に寄与する企画の提案	現在の取組を検証し、新たな指定管理提案書の作成を開始	1) デジタル専任担当職員1名を設置 2) 主任級職昇任選考を実施予定（対象者4名） 3) 主任級職昇任及び主任級職研修を実施 4) 事業におけるオンライン決済導入の検討を実施	1) 東京都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 2) ホームページリニューアルに併せ、事業における様々な参加者等のニーズに幅広く対応するため、オンライン決済を全施設で順次導入 3) 次期指定管理者決定

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略4	専門性を活かした企画立案機能向上及び組織体制の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

東京都による政策連携団体の役割見直しに伴い、時代に即した新たな事業を展開する等、戦略的に事業を企画立案することが求められている。

団体における現状（課題）

・スポーツ実施率の向上を目指し、スポーツ振興を推進していく組織として、これまで以上に高い企画立案機能が求められる。

・時代に即した新たな事業等を展開するため、デジタル化を推進していく必要がある。

・施策の実行力を高めるため、固有職員の人材育成が不可欠であるが、スポーツ部門における固有職員の監督職が不在であり、主任級も少ない。

課題解決の手段

・プロジェクトチーム等の活用により施策提言や事業提案を行っていく。

・研修制度の充実等により、職員の能力開発を支援し、企画力の底上げを図る。

・DXを効果的・効率的に実施することが可能な組織体制とする。

・将来、監督職として事業団の中核を担う主任級職員を育成し、事業団の組織体制を強化する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

東京都へのスポーツ事業等の提案件数毎年5件以上

【目標②】

体育施設管理士等の資格取得支援制度等、能力開発に関する支援制度の拡充

【目標③】

デジタル専任担当の設置及び将来の組織の中核を担う主任級職員を5名以上育成

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①事業団内のプロジェクトチームにより、東京都の予算要求時期に合わせ、東京2020大会のレガシーや、スポーツ実施率の向上を踏まえた5つの新規事業企画案を提出

②能力開発に関する支援制度として、ICTの分野の資格を新たに対象とすることを検討

③デジタル専任担当を設置し、将来の組織の中核を担う主任級職員の研修を実施し、育成に努めた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
プロジェクトチームを活用した事業の企画・提案	新たな企画立案等を行うためのプロジェクトチームを発足するなど、新規事業等の検討・提案（提案5件）	東京都の予算要求時期に合わせ、5つの新規事業企画案を提出済	職場のデジタル化により可能となった横断的なデータ活用によって組織内のアイデアを吸い上げ、企画検討に生かす（提案5件）
研修の充実等による職員の能力開発支援	1）資格取得支援制度の拡充（対象資格の拡大） 2）職員の職務能力向上を目指した研修受講機会拡充の検討（企画、ICT、広報、交渉力などスキルアップ等）	1）新たに対象とする資格の検討を実施 2）研修受講機会の拡充に向けた検討を実施	1）資格取得支援制度の拡充について継続実施 2）研修制度の充実
デジタル専任担当の設置・主任級職員の育成	1）デジタル専任担当職員1名 2）デジタル専任担当部署の検討 3）主任級職昇任選考を実施（対象者3名） 4）主任級職昇任及び主任級職研修実施	1）デジタル専任担当職員1名を設置（併せてプロジェクトチームを設置） 2）主任級職昇任選考を実施予定（対象者3名） 3）主任級職昇任及び主任級職研修を実施	1）デジタル専任担当職員の増員を検討 2）主任級職昇任選考を実施（対象者5名） 3）主任級職昇任及び主任級職研修実施

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略5	埋蔵文化財事業における若手職員の育成	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

文化財保護法改正（H31.4）に伴い、文化財の保存だけでなくその活用も求められるなど埋蔵文化財を取り巻く状況が変化することで、ベテラン調査研究員の多くが退職時期にあたり、採用中断後に採用された職員のレベルアップが必要となっている。

団体における現状（課題）

・埋蔵文化財センターの調査研究員（職種：学芸研究）については、1997年度から2011年度までの15年間にわたり採用を中断したため、ベテラン職員の多くが退職期を迎える中、事業の中核を担う若手職員への技術継承・人材育成が急務となっている。

課題解決の手段

・ベテラン職員（監督職）が行っている業務を主任・中堅職員に実務経験させていく。また、都教委に職員派遣し、事業者調整や文化財行政全般の知識を習得させる。

・中堅・新人職員の現場調査能力、報告書作成能力の向上を図るため、ベテラン職員からの実践研修を実施する。

・新人職員には、中堅職員とのペア制度を実施するとともに、継続的な研修・OJTを実施する。中堅職員にはリーダー養成研修を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

開発事業者との調整や設計積算など、センターの中核業務を担う職員を育成

【目標②】

考古学的知見に加え、高い専門技術を備え、質の高い報告書を作成できる職員を育成

【目標③】

現場の責任者として、請負業者への指示・監督ができるまで新人職員を育成

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①都教委への派遣研修を2021年4月より実施。また、事業調整部門に中堅職員を第4四半期に配置することとした。

②習熟度に合わせたカリキュラムに基づき実践研修を計画どおり実施している。

③新人職員にはリーダー研修受講者である分室長とペア制によるOJT研修、中堅職員にはリーダー養成研修を実施

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
実務経験等による高度な知識・能力等の習得（主任・中堅職員）	1）主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整・設計積算等を実務経験させる。 2）主に主任級職昇任者1名を都教委に派遣し、開発事業者との調整や文化財行政全般の知識を習得させる。	1）事業調整部門に配置する調査研究員は、現在までに配置していないが、2022年1月から3月の間に配置して実務経験させる。 2）都教委に調査研究員1名を2021年4月から派遣し、埋蔵文化財事業等の調整や文化財行政全般の業務に係る研修を実施している。	1）主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整・設計積算等を実務経験させる。 2）引き続き、別の主任級職員1名を都教委に派遣する。
実践研修による高度な専門知識の習得（中堅・新人職員）	中堅・新人職員には、土層の見分け方や各時代の住居跡の発掘方法、高度な測量技術等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。	当初計画どおり全7回の研修を予定し、11月末までに4回を実施した。12月以降についても残る3回を計画している。 第1回 5月28日 第2回 6月29日 第3回 7月28日 第4回 10月13日	2021年度の実践研修をベースに、出土した遺物等の整理・分類方法や写真撮影技術、報告書作成ソフトなどの操作技術等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。
ペア制度、研修・OJTの実施（新人職員）	1）中堅職員とのペア制度や研修・OJTにより、新人職員の業務遂行能力（現場の業務管理・安全管理等）を向上させる。 2）中堅職員にリーダー養成研修を受講させ、ペアリーダーとする。	1）4月から新人職員（1名）に対して、前年度までにリーダー研修を受講した中堅職員（主任級）とのペア制度を実施している。 2）リーダー養成研修は、採用3年目の調査研究員に受講させ、フィードバック研修についても12月2日に実施する。	1）2年目職員について、分室長（現場責任者）を補助し、分室長不在時も請負会社等への指示が適切にできるようにする。 2）引き続き、研修・OJTにより業務遂行能力の向上を図る。 3）引き続き、中堅職員にリーダー養成研修を受講させ、ペアリーダーとする。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		団体の規程等に基づく対応可能な手続等については、全件規程等を改正する。	新たに団体利用における抽選機能を設けたことや、EnjoySports促進事業において、手続きのデジタル化を実施	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討
5つのレス	はんこレス	団体の規程等に基づく対応可能な手続等については、全件規程等を改正する。	7月末までに団体の規程等に基づく対応可能な手続き等については、全件規程等の改正を行った。	対都民・事業者を対象とした押印については、法令等で規程のあるもの等を除き廃止済み。内部手続の押印についても団体自らが定める規程等に基づく押印は廃止している。
	FAXレス	FAXの電子化により、送受信件数を98%削減する（事務局・3月分）。	年度当初にFAXの送受信電子化を達成している。	引き続き、FAX送受信件数の2019年度比98%以上削減を徹底する。
	ペーパーレス	コピー用紙の使用量を2017年度比で50%削減する（事務局・2月-3月分）。	2021年度の2,3月の実績を2017年度同月比50%とするための毎月の月別目標を11月まで毎月達成している。	印刷カウント数を2018年度比で65%削減する。（事務局）
	キャッシュレス	施設利用料のキャッシュレス化(4施設※)。※東京アクアティクスセンターは未開業	東京体育館・駒沢オリンピック公園総合運動場・東京武道館については、クレジットカード決済対応済み。 東京辰巳国際水泳場においては、全3種（クレジットカード・電子マネー・QRコード）の決済手段導入完了。	都民利用施設については、全施設対応（4施設※）済み 売店等の利用者サービス事業においては、指定管理者更新時のキャッシュレス対応店舗の拡大に向け、事業者と調整 ※東京アクアティクスセンターは未開業
	タッチレス	イベントにおける非接触型での開催を拡充。	タッチレスによる事業を13件実施	引き続き、イベントにおける非接触型での開催を拡充する。
テレワーク		テレワーク可能な職員について月40%※実施する。 ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	令和3年8月を「テレワーク強化月間」と位置づけ、テレワーク勤務可能な職員について端末を用いたテレワークを推進し、月40%を達成した。	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

8 一般財団法人東京マラソン財団

一般財団法人東京マラソン財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2010年6月30日				
所在地		東京都江東区有明3-7-26 有明フロンティアビルB棟8階				
団体の使命		東京マラソンを安定的に運営し、国内外から多くのランナーが集う世界最高水準の大会へと発展させるとともに、ランニングスポーツの普及振興を通じて、都民の健康増進と豊かな都民生活の形成に寄与すること。				
事業概要		（１）ランニングイベント事業 ～ひとびとがランニングを楽しむ機会の提供～ 東京マラソンを世界最高峰の大会へ、オフィシャルイベントの充実 （２）ランニングライフ事業 ～ひとびとの生活の中にランニング・ジョギングがある生活の実現～ ランニングスポーツやジョギングの普及振興 （３）ウェルネス事業 ～ひとびとが健康づくりに取り組む社会の実現～ 健康寿命の延伸、豊かで健康的な生活 （４）社会貢献事業 ～走ることで社会につながる スポーツの先にある社会貢献～ チャリティやボランティアを通じた社会貢献				
役 職 員 数	役員数	39 人	（都派遣職員	10 人	都退職者	0 人）
	常勤役員数	2 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	0 人）
	非常勤役員数	37 人	（都派遣職員	9 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	39 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	0 人）
	再雇用・ 非常勤職員数	0 人				
基本財産		880,000 千円				
都出資（出捐）額		800,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		90.9 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		80,000 千円	（公財）日本陸上競技連盟			
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021大会年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	880,614	100%	1,032,486	100%	△ 151,872
(償却前損益)					△ 99,080
東京マラソン及び 関連イベント事業	748,134	85.0%	703,203	68.1%	44,931
チャリティ事業	77	0.0%	28,113	2.7%	△ 28,036
ランニングサポート事業	124,529	14.1%	140,913	13.6%	△ 16,384
法人会計	7,874	0.9%	160,256	15.5%	△ 152,382

※固定資産への投資額：49,080

経常収益内訳

都財政受入額 7,286
その他 33,495
事業収益 839,833

<事業収益内訳>

参加料収益	39,401
協賛金収益	706,091
その他	94,341

経常費用内訳

管理費 160,256
事業費 872,230

<事業費内訳>

人件費	192,873
通信運搬費	2,141
委託費	406,141
支払手数料	94,427
協賛物品費	1,453
その他	175,195

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	904,310	3 流動負債	667,016
現金及び預金	328,203	借入金	
有価証券		その他	667,016
その他	576,107	4 固定負債	
2 固定資産	1,130,492	借入金	
基本財産	880,000	その他	
特定資産	77,847	負債合計	667,016
その他固定資産	172,645	(正味財産の部)	
一固定資産	160,173	正味財産合計	1,367,787
一有価証券等			
一その他	12,472		
資産合計	2,034,802	負債・正味財産合計	2,034,802

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆東京レガシーハーフマラソンの創設を踏まえ、戦略②及び戦略③における年次計画に追記、具体化
- ◆バーチャルマラソン等、新しい収益事業の実績を踏まえ、戦略②における目標を上方修正

【プランの主な改訂内容】

戦略②継続した収益の確保

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
協賛金収益（協賛物品含む）の確保	・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあっても、マーケット・ビジネスの機会としてパートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の確保	協賛金収益（協賛物品含む）の確保	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を着実に獲得していく
バーチャルマラソン等、新しい収益事業	・2021年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入1,750万円	バーチャルマラソン等、新しい収益事業	・2021年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入5,000万円
競技運営経費の精査	・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会、2022大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の削減を図る	競技運営経費の精査	・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の節減を図る ・2022年から開始する東京レガシーハーフマラソンの競技運営経費についても精査し、適正な経費で実施

戦略③財団事業の拡充、多様化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
東京2020大会のレガシーの創出	・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施	東京2020大会のレガシーの創出	・東京都と連携し、第1回レガシーハーフマラソンをセレブレーションマラソンと位置付けて、着実に開催

(一財)東京マラソン財団

戦略 1	長期的な経営戦略に基づく事業展開及び効果検証	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

2019年7月に今後10年間の事業の方向性を示した長期経営計画「アクションプラン beyond2020」を公表した。今後は、新型コロナウイルス感染症等、状況変化も踏まえ、計画に基づき事業展開を図るとともに、適宜、効果検証を行うことで、戦略的かつ効果的な財団運営を行うことができる。

団体における現状（課題）

◆計画に沿って、東京マラソン連続落選者への対応やアクティビティの充実など、具体的な取組につなげている。

◆策定した計画について、「新しい日常」や東京2020大会後の社会情勢等の状況変化も踏まえ、戦略的・効果的に事業を執行していく必要がある。

課題解決の手段

◆新型コロナウイルス感染症等、新たな課題に対しても、計画の趣旨、目的を達成できるよう、創意工夫を施した事業展開により、計画を推進していく。

◆PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認・検証していく。

3年後（2023年度）の到達目標

①東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツ振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的・効果的に財団事業が推進されている

②財団の安定的な運営の確保に向け、収益構造の多角化や事業費の抑制が図られている

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・東京マラソン2021の再延期や東京マラソン2022の開催を断念するなど、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、新たな財団の柱となる東京レガシーハーフマラソンの創設やバーチャルを活用したイベント・取組を実施するなど、工夫を施しながら計画の趣旨に沿って着実に運営している。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
計画に基づく事業の実施及び検証	- 新型コロナウイルス感染症等、新たな課題に対しても、計画の趣旨、目的を達成できるよう、創意工夫を施した事業展開を図る - PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証	2022年からの東京レガシーハーフマラソンの創設や、コロナ禍において、工夫して事業を実施し、ランニングスポーツの振興を図るなど、計画に即した運営を実施	2021年の実績や検証等を踏まえ、引続き計画を推進

(一財)東京マラソン財団

戦略2	継続した収益の確保	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○	○	○		○

戦略を設定する理由・背景

財団収益は、ランニングイベントをはじめとした事業等のサービスの価値やスポーツビジネスとしてのブランドを高めることで確保する企業からの協賛金や大会参加料等、自己収益が大半となっている。安定した財団運営を行っていくためには、引き続き継続した自己収益の確保が必要である。

団体における現状（課題）

◆財団収益の約66%は協賛金であり、収益の半分以上を占めている。新型コロナウイルス感染症の影響による経済状況や東京2020大会後のスポーツビジネスに対する変化により、協賛金収入の確保の困難が見込まれる。

◆新型コロナウイルス感染症の影響により、通常の規模・実施方法でイベント等ができないことによる収益減が見込まれている。協賛金に加え、新たな日常をはじめ、時代のニーズに則した手法を取り入れた事業の実施による、収益確保が必要である。

課題解決の手段

◆コロナ禍にあっても、東京マラソンをはじめ、各事業について創意工夫を行うことで財団のブランド価値を維持・向上させることで、協賛金額の維持を目指す。

◆バーチャルマラソンやオンラインボランティア講習の拡充など、「新しい日常」に適合したICT、DX等を活用した事業の充実を図り、事業収益の維持・向上を図る。

◆東京マラソンにおいては、新型コロナウイルス感染症対策を講じ、安全・安心な大会を実施するとともに、運営の工夫などにより、経費の縮減に努めていく。

3年後（2023年度）の到達目標

①経常収益 38億円
※2021大会年度予算並み

②各事業セグメントにおける独立採算を目指した事業展開により、単年度における収支均衡を維持する

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・東京マラソン2021の定員減や厳しいスポンサーセールスに加え、東京マラソン2022を開催しないことによる協賛金収益の減等により経常収益の確保は困難が見込まれている。
・引き続き経費削減に努めるとともに、財団ブランドの維持・向上やDX等を活用した事業の充実など、時代の変化に応じた事業展開を図り、収益確保や安定的な財政運営に努めていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
協賛金収益（協賛物品含む）の維持	・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあっても、マーケット・ビジネスの機会として、パートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の達成	・2021大会実績 協賛金収益 23.8億円（暫定値） 物品提供物 2.7億円（暫定値） 計 26.5億円 ※2022大会年度に協賛金の7割（約16.8億円）を収入予定（3割は2021大会年度に収入済） ・東京マラソン2022を開催しないことにより、当該大会分の協賛金収益は入らない見込み	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を確実に獲得していく
バーチャルマラソン等、新しい収益事業	・ICT、DX等を活用したイベントなどに加え、運営における活用について検討していく ・既存のオフィシャルイベント並みの収入1,500万円を確保	・Run as One - GLOBAL Virtual Run Series :参加料収入約1,340万円 ・バーチャル東京マラソン2021：参加料収入約3,590万円 ・東京マラソンバーチャルEXPO 2021を準備中	・2021年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入5,000万円
ボランティア受託事業収益	・オンラインによる講習等、新しい日常を踏まえた実施方法をPRするなど、マラソン関係業務やボランティア研修等を積極的に受託する ・15件	・有償9件（全体11件） 自治体 有償3件 団体等 有償6件（全体8件）	・2021年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）
競技運営経費の精査	・適切な新型コロナウイルス感染症対策を講じるなど、安全・安心な大会運営に取り組んでいく	・新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた競技運営経費を精査中	・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の節減を図る ・2022年から開始する東京レガシーハーフマラソンの競技運営経費についても精査し、適正な経費で実施

(一財)東京マラソン財団

戦略3	財団事業の拡充、多様化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

「アクションプラン beyond2020」において、東京マラソンの質の向上やランニングスポーツの普及振興に加え、少子高齢化等の社会的課題、社会貢献の視点を踏まえ、事業セグメントを再構成し、東京マラソンのほか、多角的な事業を通じて、健康で豊かな暮らしの実現への貢献を目指している。

団体における現状（課題）

◆「ランニングイベント事業」「ランニングライフ事業」「ウェルネス事業」「社会貢献事業」の4つに再構築した事業セグメントに基づき多角的に事業を実施

◆東京2020大会後の更なるスポーツ振興やスポーツビジネス環境の変化を見据え、東京マラソンに加え、新たなコンテンツを創造し、財団経営のもう一つの柱に育てていくことが必要である。

課題解決の手段

◆事業セグメントごとの目的・テーマを明確にし、目的に沿って、既存事業の深化や新規の取組を進め、東京マラソン以外の財団事業を充実させていく。

◆東京2020組織委員会と締結した連携協定において、オリンピックレガシーの創出と継承に関して協力することを明記している。東京2020大会のレガシーに関する検討を踏まえ、新たな柱となるランニングイベントの検討を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①ONE TOKYO会員 68万人
※2020年7月1日時点619,632人を10%増加
- ②ひとひとが健康づくりに取り組む社会の実現に向け、積極的に取り組んでいる
- ③VOLUNTAINER会員 3万4千人
※東京2020大会後も会員規模を維持
- ④東京2020大会レガシー創出

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・東京マラソンと並ぶ新たな柱となる東京レガシーハーフマラソンの創設に加え、運動習慣継続に向けた取組の推進、VOLUNTAINER活動の活性化を図るなど、新型コロナウイルス感染症の影響下においても、実施内容の工夫により、事業の深化・多様化を進めた。
- ・ONE TOKYO会員数は62.7万人であり、東京マラソンの延期等により伸び悩んでいる。
- ・VOLUNTAINER会員数は37,704人であり、東京2020大会後も会員規模を維持している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ONE TOKYO 会員向けサービスの充実	・東京マラソンとの運動強化や有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図る ・ONE TOKYO会員 64万人	・ONE TOKYO会員 62.7万人	・東京マラソンとの連携強化や、有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図るとともに、東京レガシーハーフマラソンとの連携を図っていく ・ONE TOKYO会員 66万人
運動習慣継続に向けた取組の推進	・東京都等とも連携しながら、身近にランニング等ができる環境や機会の創出を行うなど、運動習慣促進・継続に向けた取組を推進	・東京タワーパーティカルラン（東京タワーの外階段600段を駆け上がるイベント）を実施	・2021年実績を踏まえた環境・機会の創出に努め、気軽に運動できる場や機会を提供するなど、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
VOLUNTAINER活動の活性化	・東京2020大会開催以降の大規模な国際大会の開催による気運醸成を背景に、育成プログラムの多様化やスキルアップ講習などを環境に応じた効果的な受講方法と合わせて実施	・他のマラソン大会等への運営協力3件 ・VOLUNTAINERホームページにオンラインでの交流を進める場として、トークルームを設置	・2021年実績等を踏まえ、他大会への運営協力やカリキュラム・受講機会等を提供するなど、VOLUNTAINERの活動の活性化を図っていく
東京2020大会のレガシーの創出	・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施	・2021年6月理事会において、2022年から東京レガシーハーフマラソンを創設することを決定	・東京都と連携し、第1回東京レガシーハーフマラソンをセレブレーションマラソンと位置付けて、確実に開催

(一財)東京マラソン財団

戦略4	東京マラソンチャリティ等の更なる充実	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

東京マラソンを通じた社会貢献の視点から寄付金の募集、スポーツレガシー事業等のチャリティ事業を実施している。チャリティ事業を充実し、浸透させることで、日本の寄付文化の醸成に貢献していく。

団体における現状（課題）

◆東京マラソンの寄付総額は、約7億円と年々、増加している。一方、ロンドンマラソンの寄付総額約88億円（2019年）やボストンマラソンの約41億円と、AbbottWMMシリーズ下の他大会は高い水準にある。

◆SDGsの視点を踏まえ、衣類リユース（洋服ポスト）や大会フラッグのリユース等、東京マラソンを通じた持続可能な大会運営への取組を実施

課題解決の手段

◆寄付者と寄付先団体が直接つながり、継続的な寄付金獲得の効果が期待されるアクティブチャリティの仕組みを浸透させるなど、寄付文化の醸成を推進していく。

◆スポーツレガシー事業について、強化育成、環境整備、普及啓発、社会貢献の4つのテーマに基づき、多様化・充実を図り、財団として社会貢献を進める。

◆持続可能な大会運営に向け、既存の取組に加え、東京マラソンの場において創出が期待できる協賛企業や、技術・ノウハウを有する企業等との連携等により、先進的な取組を実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

①チャリティ寄付金額 8億円
※2020大会年度約7.2億円を10%増加

②東京マラソンを通じた持続可能な大会運営が一層、推進されている

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・新型コロナウイルス感染症の影響により、東京マラソン2022を開催できないことに伴い、チャリティ金額は少額となっているものの、「RUN with HERAT」の開始により、チャリティ事業を充実させることができた。また、スポーツレガシー事業についても、着実に実施した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫	・寄付先団体と連携したアクティブチャリティの広報等により2020大会並みの寄付金7.2億円を目指す ・東京マラソン以外の機会も捉えた寄付金増加に向けた取組の検討・実施	・83千円 ・東京マラソン財団チャリティ「RUN with HEART」を開始	・東京マラソンにおける実績等を踏まえ、寄付金額の増加を目指す ・7.6億円
寄付先団体数の増加	・寄付先団体と連携した広報等により、東京マラソンチャリティの周知を図り、団体数の維持を図る ・39団体	・35団体	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る ・42団体
スポーツレガシー事業の充実	・新型コロナウイルス感染症の動向を踏まえ、適切な対策を講じながら、子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく	・パラ陸上チャレンジサポート事業7回（江戸川区車いす陸上教室6回、ガイドランナー講座1回）	・2021年実績等を踏まえ、引続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る
持続可能な大会運営	・洋服ポストの設置に加え、大会運営において環境に配慮した製品等を活用するなど、持続可能な大会に向けた取組を実施	・持続可能な大会に向けての取組を検討中	・2021年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	規程等に基づき対応可能な手続については、全件規程等を改正済	申請等の手続規程のうち、対象となる1規程については、メールでの申請可としている	都民・事業者等を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既にデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討
5つのレス	はんこレス	規程等に基づき対応可能な手続については、全件規程等を改正済 対象となる規程等は全件改正済み	対象となる規程等を改正済 都の規程等を踏まえ対応が必要な手続きについては、押印廃止を都と連携して進めていく。
	FAXレス	デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数の削減△98%（2021年12月・例外除く）	FAXの送信数は必要最低限とすることを徹底するとともに、受信については2021年6月21日から機器の設定により、全件を電子化、送信についても2021年7月6日に電子化を導入した。 年間を通じて、FAXの送信数・受信数を98%削減（例外除く）
	ペーパーレス	コピー用紙の使用量を2019年度比で40%削減する（例外除く）。	2021年4月から11月までの目標値192千枚に対して157千枚を使用 コピー用紙の使用量を引き続き削減し、2019年度同月比60%削減（例外除く）
	キャッシュレス	都民利用施設については、全施設対応済 都民利用施設「ジョグポート有明」においてキャッシュレス対応している	現状、都民利用施設の運営は行っていないが、新規に都民利用施設を運営する場合には、特段の理由がある場合を除きキャッシュレス対応とする。
	タッチレス	説明会等における非接触型での開催の拡大を図る。	ONE TOKYOやジョグポート有明のイベントについて、適宜オンラインで実施している。 マラソンイベントや対面指導・説明が必要なイベント・説明会等を除き、オンラインで実施する。
テレワーク	テレワーク可能な職員による実施率50%※を維持（2021年4月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	テレワーク可能な職員による実施率60%（2021年4月実績）	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

9 公益財団法人東京都都市づくり公社

公益財団法人東京都都市づくり公社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1961年7月20日					
所在地		東京都八王子市子安町4-7-1　サザンスカイトワー八王子6・7階					
団体の使命		公社は、多摩地域を中心に土地区画整理事業や下水道事業等を受託し、道路・公園・下水道等、都市の基礎的社会資本の整備を進めている。 また、道路整備と一体的に進める沿道まちづくりや、木密地域不燃化など、多面的なまちづくりでも、重要な役割を担っている。 こうした事業を通じて、安心して快適な都市環境を実現し、魅力的な東京の発展に貢献することが、公社の使命である。					
事業概要		公社の主要な事業は、 ①主に多摩地域において、土地区画整理事業、下水道事業を自治体から受託し、多摩地域の都市基盤整備を推進 ②主に区部の木密地域において、建て替え促進や共同化、用地買収業務を自治体から受託し、土地区画整理事業等で培ったまちづくり手法を活用して、不燃化を推進 ③地域社会や都民等の利益の増進に寄与することを目的として、都市づくり支援事業(技術支援、助成、調査研究、普及啓発)の実施である。 加えて、 ④地域の利便性向上や地域社会の発展に貢献するため、公社用地を活用し、生活拠点施設の建設、貸付、事業用借地権による社会福祉施設等への貸付等の収益事業を実施することにより、安定的な財源を確保している。					
役職員数	役員数	9 人		(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	4 人		(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	5 人		(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	263 人		(都派遣職員	16 人	都退職者	13 人)
	非常勤職員数	29 人					
基本財産		13,000 千円					
都出資（出捐）額		10,000 千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		76.9 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		各500 千円		八王子市・青梅市・町田市・日野市・福生市・羽村市			
		千円					
		千円		その他		団体	
その他資産		(土地) 日野区画整理事務所用地他　約9,588㎡ (建物) 日野区画整理事務所（東京都日野市万願寺6-42-2）他31棟					

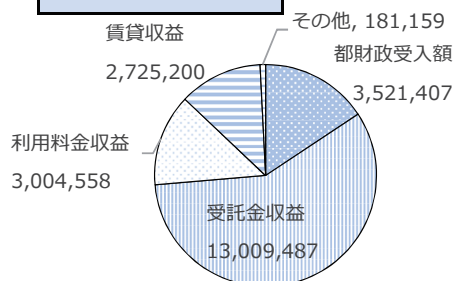
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	22,441,811	100%	22,372,611	100%	69,200
(償却前損益)					833,573
公1 公益目的事業会計	19,563,106	87.2%	20,270,248	90.6%	△ 707,142
収1 収益事業等会計	2,867,527	12.8%	1,883,224	8.4%	984,303
法人会計	11,178	0.0%	219,140	1.0%	△ 207,961

※固定資産への投資額：106,482

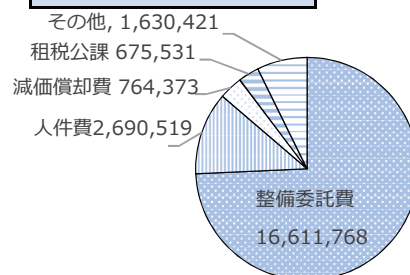
経常収益内訳



<受託金収益 内訳>

土地区画整理事業	7,905,849
下水道事業	4,446,196
都市機能更新事業	657,442

経常費用内訳



<整備委託費 内訳>

土地区画整理事業	7,403,454
下水道事業	3,826,562
都市機能更新事業	2,530,603
その他	2,851,150

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	22,152,418
現金及び預金	9,688,120
有価証券	
その他	12,464,298
2 固定資産	52,981,179
基本財産	13,000
特定資産	23,311,854
その他固定資産	29,656,325
ー固定資産	28,831,345
ー有価証券等	10,003
ーその他	814,978
資産合計	75,133,597

(負債の部)	
3 流動負債	6,893,949
借入金	
その他	6,893,949
4 固定負債	3,432,731
借入金	
その他	3,432,731
負債合計	10,326,680
(正味財産の部)	
正味財産合計	64,806,916
負債・正味財産合計	75,133,597

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆シンクタンク・アドバイザー機能の強化に向けて、調査研究・技術支援の取組を推進してきたが、それぞれ自治体へのニーズを踏まえた対応等が求められるため、戦略①の個別取組事項に具体的な内容を記載

◆財務状況の更なる改善に向けて、全体最適化を見据えた基幹系システムの更新など、DX推進による経営力の強化を図るため、戦略⑤を新設

【プランの主な改訂内容】

戦略① シンクタンク・アドバイザー機能の強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	- 自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 - 自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。	企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	- 前年度に引き続き、自治体の特色から政策課題分析8件をまとめると共に、当該自治体との意見交換を通じ、課題解決につながる企画提案を4件行う。 ・社外有識者による定期的研修の実施と企画提案に向けた助言活用 ・自治体のニーズや意見等の整理、各自治体に共通するテーマの分析・検証
共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	- 共同研究①の公表と公表後のフォローアップ - 共同研究②の実施	共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	・多摩地域における観光政策等の共同研究①の公表と公表後のフォローアップ - 共同研究②の実施
有償調査研究の実施に向けた検討	- 対策の継続実施 - 有償調査研究の試行	有償調査研究の実施に向けた検討	・調査研究を実施した自治体における庁内調整の支援や協議会等への委員としての参加依頼など、現状のニーズを踏まえた有償調査研究の在り方の検討と試行
公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。	公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応するとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、支援の強化を図る。

【新規】戦略⑤ 更なる経営力の強化に向けたDXの推進

3年後の到達目標

- ①セグメント別分析の確立に向けた工数管理の導入
- ②場所にとらわれない働き方を推進する環境整備
- ③DXの推進、職員への浸透に向けた専門人材の育成

(公財)東京都都市づくり公社

戦略 1	シンクタンク・アドバイザー機能の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
			○					○	○

戦略を設定する理由・背景

コロナ感染拡大の影響が加わり、都市づくりにおける市町村のニーズはますます多様化していく。こうした状況下、政策連携団体としての将来像「自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団」の実現を目指し存在価値を向上させていく必要がある。

団体における現状（課題）

公社は都市づくりを取り巻く大きな環境の変化を踏まえ、「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」に取り組むべき方向性として掲げ、この方向性と軌を一にして、政策連携団体の将来像が示された。これらを具現化するため、2020年4月に「都市づくり調査室」を新設し、調査研究担当による調査研究（シンクタンク機能）と技術担当による技術支援（アドバイザー機能）の取組を進めている。

調査研究は、自治体の政策形成に関与するため、その達成には長期的なスパンで自治体とのネットワーク構築、調査研究の質向上と具体的なニーズ検証が必要である。

技術支援は、技術職員不足や技術的な課題に悩む自治体に対し、短期的なスパンで様々なニーズに応えることが求められる。

課題解決の手段

調査研究は、多摩全域の地域課題分析を行い、潜在的な課題とその解決策を市町村に対して企画提案し課題解決に貢献することで、市町村との信頼関係を構築する。同時に、民間シンクタンク等との共同研究や社外有識者活用による人材育成を行うとともに、蓄積した自治体ニーズ等を整理し、より自治体の期待に応える質の高い調査研究業務の方向性を検討のうえ、企画提案に基づく自治体からの有償化ニーズに積極的に応える。

技術支援は、技術職員不足や具体的な技術課題に悩む自治体に対し、公共施設の整備等の円滑な推進に関する技術的な助言・相談を実施する。また、そこから生じる対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していくとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、技術支援を強化する。

3年後（2023年度）の到達目標

【調査研究】

①多摩地域市町村の半数に当たる15市町村に対し、各々の課題の解決策を企画提案

②①のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施

③有償調査研究の本格実施準備完了

【技術支援】

④多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

各自治体に向けた政策課題分析や企画提案（15市町村）については、各テーマの調査研究を通じて、研究量と研究の質を着実に積んでいる。また、他団体との連携（2件）を図ることで、新たな分野の知見や調査研究能力の向上を図りつつある。更に、有償化研究に向けた事業スキームに道筋をつけており、今後、有償の調査研究が可能な水準まで質の向上を図る。

技術支援については、自治体への支援ニーズの把握及び的確な助言・相談の実施により、計画通り、支援自治体を5自治体に拡大している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	・自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 ・自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。	・現在、政策課題分析は3件が完了。企画提案は1件の企画提案書を取りまとめし、12月に企画提案を予定 ・企画提案等する自治体と地域課題に関する意見交換など議論・調整することで、ネットワークを形成し、信頼関係を構築中 ・並行して、社外有識者による定期的研修の実施・企画提案に向けた助言活用を実施	・2021年度に引き続き、自治体の特色から政策課題分析8件をまとめるとともに、当該自治体との意見交換を通じ、課題解決に繋がる企画提案を4件行う。 ・社外有識者による定期的研修の実施と企画提案に向けた助言活用 ・自治体のニーズや意見等の整理、各自治体に共通するテーマの分析・検証
共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	・共同研究①の実施	・年度内に自治体へ企画提案する1件として、観光分野のシンクタンク機関である株式会社JTB総合研究所と連携し、多摩地域における観光施策等を協働で研究中。連携を通じ、まちづくりに関する調査研究能力を発揮させるとともに、新たな分野（観光）について、調査研究能力を向上させている。	・多摩地域における観光政策等の共同研究①の公表と公表後のフォローアップ ・共同研究②の実施
有償調査研究の実施に向けた検討	・有償化に向けた課題の整理・深掘り ・課題への対策の実施 ・関係機関との調整 ・自治体との調整	・公益目的事業の自主事業である都市づくり調査事業について、受託事業スキーム骨子案を整理し、課題解決に向け、事業内容変更を公益認定所管行政庁と協議中 ・自治体との調整について、地域課題分析の共有及び意見交換を踏まえ、対象自治体から環境基本計画等の更新委託について打診があり、現在調整中	・調査研究を実施した自治体における庁内調整の支援や協議会等への委員としての参加依頼など、現状のニーズを踏まえた有償調査研究の在り方の検討と試行
公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、2020年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を5とする。 また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。	・2020年度に支援した3自治体と2021年度も継続して支援を実施するとともに、2021年度新たに2自治体と技術支援を開始。現在、この5自治体に対し、技術的な助言・相談を行っている。また、技術的な助言・相談を実施している自治体から要請のあった有償での受託事業について、2022年度から実施可能か、現在調整中	・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、2021年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応するとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、支援の強化を図る。

(公財)東京都都市づくり公社

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

公社は、多摩地域に軸足を置きながら、土地区画整理事業や下水道事業等により都市基盤整備を進めてきた。これらを取り巻く社会経済情勢が大きく変化する中、その変化に対応しながら事業量及び収益を確保し、多摩地域を中心として引き続きまちづくりに貢献していく必要がある。

団体における現状（課題）

土地区画整理事業においては、現在受託している全16地区の事業進捗率は、2019年度末時点で事業費ベースで約47%である。一方、そのうち4地区が概ね10年以内に終了見込みであることや自治体の投資的経費が抑制される傾向にある。このような状況を踏まえ、事業継続性の観点から事業量の確保と収支構造改善が今後の課題となる。

下水道事業においては、多摩地域の下水道普及の概成により大規模な汚水工事が減少したものの、小規模な工事への効率的な対応、雨水管工事や耐震化による防災性の向上やストックマネジメントなど新たなニーズが生じつつあり、これらに対応することが公社に求められている。一方、下水道事業の収支は改善傾向であるが、更なる赤字幅の縮小が必要である。

課題解決の手段

土地区画整理事業においては、受託中事業を年度計画に従って着実に実施することで公社の役割を果たしていく。2020年度末の受託総事業費に対して各年度ごとに進捗率2%程度の達成を目指す。一方、新規地区の公社事業化も視野に入れ、まちづくりの専門家として自治体の動きを支援していく。また、適切な事務費算定基準となるよう、関係自治体と協議を行う。

下水道事業においては、多摩地域のみならず島しょ部も含めてより多くの自治体を支援していく。自治体のニーズや期待の多様化を踏まえつつ、年度計画の着実な実施や業務の質の向上により、各自治体からの信頼を確保し業務の受託に繋げていく。また、工事規模に関わらない、業務内容に応じた適切な事務費算定の新基準を適用することで収支均衡を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標

- ① 施行者の各年度の土地区画整理事業計画の着実な執行（3か年平均90億円規模の事業実施）
- ② 新規土地区画整理地区の事業化に向けた支援（準備組合の設立）
- ③ 20自治体からの下水道業務受託及び下水道事業の収支均衡（3か年平均）
- ④ 土地区画整理事業の収支改善に向けた事務費算定基準の改定

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

土地区画整理事業は、2021年度84億円の執行を見込む。3年後の到達目標に向け、進捗管理を徹底するとともに、自治体と綿密な調整を図り、事業推進に寄与するよう取組を継続する。また、準備組合設立に向け、地元自治体・地権者に対し深度を深めた助言・サポートを継続する。下水道事業は、22自治体から業務委託を受託し、質の高い受託事業の執行により、2022年度以降も20自治体以上の業務受託に取り組んでいる。また事業収支は概ね収支均衡の見込みとなっており、3年後の到達目標に向け着実に取り組んでいる。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
事業地区内の道路の効率的な整備	・年度実施計画に定める道路整備延長の90%以上を確保する。 ・2020年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事の上半期発注と進捗管理を徹底する。	・整備延長は、1,337mの計画のうち、1,300m（97.2%）の施工を見込んでいる。 ・重点管理工事は11月末において全て発注済みとなっている。	・年度実施計画に定める道路整備延長の90%以上を確保する。 ・2021年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事の上半期発注と進捗管理を徹底する。
地元自治体・地元主体のサポートの推進	・対象となる地区において、地元自治体及び地元主体の勉強会への助言を通じて、着実に事業への合意形成を進めていく。	・対象となる地区の地元自治体との書面に基づき、事業進捗に向け、設計（案）の作成並びに地元住民による勉強会への参加や権利者説明への同行などサポートを継続している。なお、権利者より、事業に対し好意的な評価を得ている。	・対象となる地区において、2021年度の勉強会の深度を深め、事業化を前提とした事業計画（案）の作成に向け、助言やサポートを行う。
下水道事業の着実な実施による信頼確保及び事務費収入の確保	・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進捗管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。	・多摩地域及び島しょ部の22自治体から業務受託 ・下水道事業は収支均衡見込み	・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進捗管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。
土地区画整理事業の収支構造の改善に向けた取組	・関係自治体と綿密な協議のうえ、業務実態と事務費収入との乖離が大きい業務について、適切な事務費算定基準となるよう提案を実施していくとともに、公社の強みについて理解を得ながら改定に向けた協議を実施	・関係自治体からなる部会において、事務費算定基準の改定の必要性及び改定内容について説明を実施。更に、全ての関係自治体を個別訪問し、詳細について説明を実施	・関係自治体と綿密な協議のうえ、業務実態と事務費収入との乖離が大きい業務について、適切な事務費算定基準となるよう提案を実施していくとともに、公社の強みについて理解を得ながら改定に向けた協議を継続

戦略3	都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○				○

戦略を設定する理由・背景

首都直下地震の切迫性を踏まえ、また地域の防災性向上のため、特定整備路線や不燃化特区における道路整備が求められている。また、2017年度末時点で都市計画道路の多摩地域の完成率は約61.5%となっており、多摩地域における利便性向上に向けた道路整備が求められている。

団体における現状（課題）

コロナによる社会の変化に柔軟に対応しながら、引き続き、ウィズコロナ・ポストコロナにおける権利者折衝において業務の効率化や社会変化に応じた業務の工夫が求められている。

一方、積極的な営業活動の結果、新規の都市計画道路等の用地買収業務や不燃化特区に関する業務について、広く自治体から支援要請を確認できている。

これらの現状を踏まえ、安心して快適な都市環境を実現し、魅力的な東京の発展への貢献をより一層果たすべく、組織体制を強化し、広く自治体のニーズに応えていくことが求められる。

課題解決の手段

受託中事業を着実に執行するとともに新規の路線整備事業の受託を目指す。

具体的には、受託中事業においては、個々の予定業務を着実に執行するとともに、業務の効率化やウィズコロナ、ポストコロナでの権利者対応など社会状況に応じた業務を行うことで、年度計画を着実に実施する。

また、業務内容、業務量変動に対し代替業務を提案するとともに、自治体のきめ細かなニーズに対応し、2024年度以降の事業展開へ備える。

新規路線整備事業については、人員体制を強化し、都内全域の自治体に対して、都市計画道路等の用地買収及び不燃化特区に関する業務の受託を提案していく。

3年後（2023年度）の到達目標**① 予定業務の着実な執行**

- ・全用地買収画地の90%契約
- ・20画地(3年平均)

② 2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案**③ 都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託6件****実績（2021年11月末時点）及び要因分析**

用地買収業務の権利者折衝や相談窓口において、オンライン化によるタッチレスの工夫を行い、着実に推進できている。また、2024年度以降の業務展開に備え、これまでの実績から高低差解消補償業務の新規受託に向けた調整を開始している。さらに、営業活動の結果、特定整備路線等の実績から都市計画道路の新規受託に向けた調整を進めるとともに、不燃化特区について2区より新規受託の打診があり、自治体と調整を行っている。3年後の到達目標を上方修正し、その達成に向け、各個別取組事項を着実に推進している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者対応の工夫	・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の20%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の10%をタッチレスとする。	・権利者折衝については電話やレターパックを積極的に活用している。 ・目黒相談窓口は総件数18件のうち、電話相談3件、オンライン相談1件を実施した。 ・補助73号線相談窓口は総件数30件のうち、電話相談20件、オンライン相談2件を実施した。	・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の40%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の20%をタッチレスとする。
道路事業等の終盤にあたる業務(道路築造等)の検証、分析及び受託	・区部における主要生活道路等工事業務のヒアリング ・区部における主要生活道路無電柱化工事業務のヒアリング	・自治体ヒアリングにより道路事業の終盤にあたる業務ニーズとして道路築造等に伴う高低差解消補償業務を確認し、自治体との意見交換を実施 ・2020年度より都市計画道路における高低差解消補償業務を受託していることから、別の路線について同様の業務に関する受託の依頼がきている。	・高低差補償継続案件(都市計画道路)1件 ・高低差に関する補償業務の新規受託1件 ・既存事業における高低差解消に関する自治体へのヒアリング ・区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務のヒアリング・検証・分析
新規路線整備事業の受託	・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託に向けた提案 ・不燃化特区受託に向けた提案	・都市計画道路1路線（1都） 都と役割分担や地元の入り方を協議中 ・都市計画道路1路線（1都1区） 2022年度締結の覚書内容について協議中 ・不燃化特区受託（2区）：業務見積りを提出済 ・道路及び公園の用地買収（1市） 地区の現況及び権利関係について情報提供を依頼中	・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託、不燃化特区受託に向けた提案、見積提出、覚書締結

(公財)東京都都市づくり公社

戦略4	地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

土地建物の貸付について、収益を確保するため、建物価値の維持向上および安定的な資産運用を図る。また、地域や関係自治体とともに建物共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。

団体における現状（課題）

2017年度末建物賃貸収入は17億2,800万円に対し、2019年度末においては、19億2,300万円と安定しているが、2020年度上半期において、コロナの影響により約1,500万円の賃料減額となっている。今後、ポストコロナを見据えた建物賃貸収入の安定化を図るため、既存建物の経年劣化による賃貸料の低下を最小限にしつつ、公社経営の安定と住民の快適性や利便性を維持するため、収入を確保しながら修繕工事を適切に実施していく必要がある。

課題解決の手段

既存事業を着実に実施するとともに新規収益事業を開拓していく。
具体的には、既存事業においては、保有施設の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。
新規収益事業については公社資産を活用した新規収益物件の創出を行う。
また、不採算、低未利用資産については、社会変化に応じた新たな資産活用に向けて見直しを図っていく。
都有地を活用した魅力的な移転先整備事業への参画により地域活性化や防災性の向上に寄与する。

3年後（2023年度）の到達目標

①戦略的な資産管理・運用による毎年度8億円規模の収益確保

②地域活性化や、防災性の向上に寄与する新規物件3件の創出

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

建物修繕は、テナント先の営業時間等を考慮し一部年度を跨る工事となったが、長期修繕計画見直し作業は対象18件のうち、12件実施し、その方向性より賃貸収入の低下を最小限にすべく修繕実施時期の前倒しを行う等、着実に進めている。また、大規模貸付地の更新は条件協議を丁寧に実施した結果2022年1月の契約締結に向け予定通りの進捗となっている。さらに、建物共同化事業や都有地を活用した魅力的な移転先整備事業は関係者との調整を密にする等、これらの取組により目標の毎年度8億円を上回る収益を達成する見込である。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	- 建物貸付契約の更新1件 - 修繕実施2件 - 長期修繕計画の見直し	- 北野タウンアルプスの年度内契約更新に向け協議中 - 河辺タウンビルA修繕工事を2021年6月23日に契約し、現在施工中 - 長期修繕計画見直し作成業務を2021年6月30日に契約し、現在実施中	予定された修繕3件を実施し、既存建物の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。
ウィズコロナ、ポストコロナでの資産活用について検討	- 新たな資産活用指針の運用開始 - 一時貸付地の見直し（収益性・公益性ともに低い土地や将来の利活用計画の無い土地に関する保有の見直し） - 貸付建物利活用の方法の検討（継続利用、用途転用、貸付先の変更、処分等の検討）	- 活用方針に従い定期貸付地のうち大規模貸付地（5,000㎡以上）につき土地定期借地契約更新に向け調整中 - 貸付で検討していた用地を分譲することで検討開始 - 低未利用地は9月に貸付の要望を受け継続を決定 - 公社保有温浴施設貸付申込事業者事業計画を作成中。年内審査予定。申込受付1件、建物内見4件	関係自治体との協議・調整を行い、土地分譲1件（低未利用地）により収益確保を図る。
建物共同化事業の着実な推進	- 東池袋B街区 年度末に建物しゅん工、取得床について運用開始 - 東池袋C街区 建物共同化に向けた合意形成の継続と関係機関協議、都市計画審議会（報告、諮問）の手続きを実施	- 東池袋B街区 2021年9月に1・3階商業床の賃貸借予約契約、同10月に2階商業床の賃貸借本契約、同11月に住宅床の管理委託契約を締結 - 東池袋C街区 詳細な計画検討及び設計を進めるとともに、東京都及び豊島区等関係機関と調整中 - 加えて、東小金井24街区の建物共同化事業の代表事業者の民間事業者を決定	- 東池袋C街区 共同化建物着工 - 東小金井24街区 共同化建物取得床に関する協議
都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進	- 木密地域にお住まいの方々の移転先となる集合住宅の建築設計を実施 - 木密地域の移転先として活用できるよう区と連携していく。	5月下旬に地盤調査実施 6月下旬に江北地区まちづくり協議会に参加 7月末にサステナブル先導事業に関する補助金申請 - 東京都及び足立区と情報連絡会を開催 - 基本設計が完了し、サステナブル先導事業に関する補助金が採択され今後は実施設計を予定	- 移転先となる集合住宅の建築工事を実施 - 工事中も含め周辺住民との交流を深め関係性を良好にしていく取組を実施

(公財)東京都都市づくり公社

戦略5	更なる経営力の強化に向けたDXの推進 【新規】	組織 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○		○	○		

戦略を設定する理由・背景

人口減少、少子高齢化の進行、都市の成熟等により自治体は限られた財源で多様化する都市づくりのニーズに対応している。こうした背景を受け、公社は既存事業の着実な推進とともに、新たな事業展開が求められており、顧客サービス向上のため、限られた経営資源の最適化、業務効率化等が必要となる。

団体における現状（課題）

これまで都市づくり調査室の設置、事業別収支の把握による事務費算定基準の改定や業務改善の取組など、企画提案力・経営分析力の強化、収支構造の改善など、経営力の強化と安定した収益確保に取り組むとともに、採用強化に努め、職員のマンパワーの確保と育成を行ってきた。

一方、各事業最小単位でのコストや進捗に必要なデータが収集されていないため、リアルタイムに把握できず、早期の問題発見手法や適正な人員体制の構築など、組織運営に課題が残っている。また、ワークフローの紙運用等、業務効率性の改善の余地がある。さらに、過去実績の蓄積や検索性が悪く、ノウハウを十分に活用できていない。これらの課題解決にはICT技術の活用と専門人材の育成が必要となっている。

課題解決の手段

更なる経営力の強化に向け、各事業最小単位の経営状況を可視化するとともに、業務プロセスの見直しを通じた業務最適化を実施し、業務運営の質向上と経営資源の確保を行うための基幹システム等を構築していく。

具体的には、ICT技術を活用した工数管理により、各事業最小単位のセグメント分析を構築し、早期問題を発見・対策の実施、コスト・人員の最適化などを実現し、中長期的な業務継続性を担保していく。また、ワークフローの紙運用やシステム多重入力等に対するシステム一元化による業務の最適化に加え、可搬性に優れた端末を導入し、業務の効率性を図る。

さらに、中長期的な顧客サービス向上に向けて、デジタル技術の職員への浸透のためDX専門部署を新設し、人材育成も並行して進める。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①セグメント別分析の確立に向けた工数管理の導入
- ②場所にとらわれない働き方を推進する環境整備
- ③DXの推進、職員への浸透に向けた専門人材の育成

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
DX推進に向けた業務手法の検証による基幹システムの更新と運用開始	—	・各事業最小単位でのコスト把握や業務の全体最適化に向けて、基幹システム更新（契約管理、台帳管理、勤怠管理、文書管理、人事給与、経理会計等）の基本方針を設定し、9月にRFIをシステムベンダ各社に依頼。2022年度のシステムベンダ選定に向け、現行業務の流れ等について各事業部にヒアリングし、要件整理を実施中	・工数管理の導入による経営分析力の強化や業務の全体最適化による効率化の方向性等を整理のうえ、システムベンダを選定し、システム設計・構築を進める。 ・また2023年度の稼働開始に向け、ユーザーテストやデータ移行等を進める。
全職員への可搬性に優れた業務端末の導入	—	・ペーパーレス促進に向け、幹部職員にタブレット端末を試験的に配備し、会議資料のペーパーレス化を進めているとともに、各職場に共用機としてタブレット端末を配備する準備を進める。 ・2023年度のリプレイスで導入する機種選定に向け、試験配備機器の使用状況や運用上の課題を確認する。	・試験的に配備したタブレット端末の使用状況等を踏まえ、次期業務端末の選定やネットワーク環境等の検討を行う。
デジタル人材の育成	—	・2022年度からの育成開始に向け、外部研修等について情報収集を行っている。	・DX専門部署におけるデジタル人材育成に向けた計画を作成し、必要な外部研修の受講を計画的に行う。 ・全職員向けのICTリテラシー向上のための研修を計画し、実施する。 ・また、顧客サービス向上に繋がるデジタル技術の最新動向や各部の要望を踏まえ、新技術等について情報収集や活用ノウハウの蓄積を進める。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
5つのレス	手続のデジタル化	団体の規程等の改正によりデジタル化の対応が可能な手続等については、2021年度末までに全件規程等を改正する。また、規程等の改正に加え、意思決定のあり方について検討を行い、電子決定・押印決定の区別を明確にし、2022年度からのオンラインでの完結が可能となるよう、環境整備に取り組む。	団体の自主事業として定める規程等の改正によりデジタル化の対応が可能な手続（都民・事業者等からの申請や届出等2手続、対外的に発出する通知等2手続）については、11月末時点で規程等を改正した。 また、内部の手続のデジタル化については文書のみならず、業務全体最適化を目指し、システム全体の更新を行うため、2023年度のシステム稼働に向けた取組に変更を行った。	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。 2022年度は、東京都建設発生土再利用センター利用手続（約1万件以上）、自主事業及び都事業の受託等に関する工事・設計等の手続のうち、デジタル化可能な手続（年間200件程度）をはじめとした手続のデジタル化（メールによる対応を含む）を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
	はんこレス	押印の定めがある手続のうち団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに全件、規程等を改正する。また、規程等の改正に加え、意思決定のあり方について検討を行い、電子決定・押印決定の区別を明確にし、2022年度からの電子決裁が可能なよう、環境整備に取り組む。	押印の定めがある手続のうち、団体の自主事業として定める規程等の改正により、はんこレス可能な手続数・通知等の種類数12に対し、11月末現在で11を改正。残り1を年度末に向けて改正を行う。 また、内部の手続のはんこレス化については文書のみならず、業務全体最適化を目指し、システム全体の更新を行うため、2023年度のシステム稼働に向けた取組に変更を行った。	団体自らが定める規程等に基づく押印は引き続き廃止するとともに、所管局の規程等に基づく建設発生土に関する利用申請手続（約1万件以上）、自主事業及び都事業の受託等に関する工事・設計等の手続（年間1000件程度）をはじめとした手続等について、一層の押印廃止を所管局と連携して実施
	FAXレス	これまでFAXで取り組んでいた業務における規定等の改正、ファクシミリ受信の電子化や共有メールアドレスの設定等の活用により、2021年度のFAX送信数・受信数を98%削減する。（本社総務部、2019年度比、例外を除く）	FAXで取り組んでいた業務において規程等の改正が可能なものについては、年度当初に共通メールアドレスの設定等の活用を行った。 加えて、7月までにFAXドライバを全業務端末に導入し、ダイレクトFAXを可能にした。この取組によりFAXの送受信を電子化することで、削減率△98%を達成を見込んでいる。	引き続き、FAXの送信数・受信数の削減△98%を継続（本社総務部、例外除く）
	ペーパーレス	タブレット端末等を導入し、ペーパーレスまたはオンライン会議に変更し、2021年度のコピー用紙総使用量を2019年度比で40%削減させる。（本社総務部、2021年8月、例外を除く）また、コピー枚数および毎月の削減率を見える化することで、ペーパーレス促進に努める。	コピー枚数および削減率を見える化するとともに、大会議室の大型モニターやオンライン会議システムの導入など、ペーパーレスに向けた取組を行うことで、本社総務部、2021年8月において2019年度比40%削減を達成した。 現在、更なる取組としてタブレット端末を導入し、ペーパーレスを強化している。	コピー用紙の使用量を引き続き削減し、10月までに2019年度同月比60%削減する。（本社総務部、例外を除く）
	キャッシュレス	都民利用施設はないため、独自の取組を行っている。 ①口座振替にて対応している業務については、その他のキャッシュレス化の導入について検討を行う。 ②現金徴収を行っている情報公開資料については、情報公開方法やクレジットカード、電子マネー、QRコード決済の導入について、検討を行い、キャッシュレス化を図る。	①については既に口座振替におけるキャッシュレスを達成している。そのほかのキャッシュレス化の導入については検証の結果、手数料が増加するため、引き続き口座振替によるキャッシュレスを運用していく。 ②については、クレジットカード、電子マネー、QRコード決済に対応可能なよう設備を導入し、キャッシュレス化を図った。	引き続き、情報公開資料等の徴収について、クレジットカード、電子マネー、QRコード決済の運用を行っていく。
テレワーク	タッチレス	①電話対応業務は、今後の事業の継続期間を踏まえ、Web相談やチャットボット等の活用について検討を行う。 ②残りの2件の説明会、セミナー等については先行して取り組んでいるYoutube公式チャンネルの開設等の取り組みを水平展開し、オンラインでの開催を行う。	①については、既に電話対応によるタッチレスを完了している。対象事業が2021年度末に終了するため、費用対効果の面からWeb相談やチャットボット等の活用は実施せず、電話対応によるタッチレスを継続することとした。 ②については、対象となる都市づくりフォーラム、自治体向けセミナーについては、動画配信によるオンラインでの開催を2月に予定している。	引き続き、都市づくりフォーラム等についてはYoutube公式チャンネルを活用したオンラインでの開催等、タッチレスの取組を推進する。
	テレワーク	テレワークシステムに加え、オンライン会議システム導入によりコミュニケーションの障壁をさらに低くし、テレワーク可能な職員については月40%※実施（2021年8月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	テレワークシステムの活用や、オンライン会議システムの導入を推進したが、事業部において設計や工事など業務性質上、テレワークでの対応が難しいことが影響し、実施率24%に留まった。 869/21/172＝24.0%	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

1 0 東京都住宅供給公社

東京都住宅供給公社

(所管局) 住宅政策本部

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1966年4月1日					
所在地		東京都渋谷区神宮前5-53-67 コスモス青山					
団体の使命		・ 建替えや既存ストックの再生等による良質な公社賃貸住宅の供給や住宅セーフティネットとしての都営住宅等の公平・公正な管理など、公的住宅事業者としてお客様に安全・安心で良質な住まいとサービスを提供する。 ・ 少子高齢社会や環境問題への対応、防災性の向上など、都の住宅政策の一翼を担う重要なパートナーとして、住宅事業を通じ地域社会に貢献する。 ・ 効果的・効率的な事業展開や、財務・人財・組織力など経営基盤の強化を通じ、長期的な安定経営を実現して、都民の住まいの安定を図る。					
事業概要		・ 公社住宅事業：更新時期を迎えた団地の建替え等を進めるとともに、既存ストックの耐震化や適切な維持管理に取り組んでいる。また、少子高齢社会への対応としてサービス付き高齢者向け住宅の供給、高齢者施設や子育て支援施設の整備・誘致、親世帯と子世帯の近居支援などに取り組むとともに、ひとり親世帯や新婚世帯等の入居機会の拡大に取り組んでいる。 ・ 受託事業：都営住宅や区・市営住宅など約27万戸の住宅の管理・入居者対応のほか、都営住宅建替工事監理などの業務を実施している。					
役職員数	役員数	6 人		(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	5 人		(都派遣職員	1 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	1 人		(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	1,063 人		(都派遣職員	6 人	都退職者	3 人)
	再雇用・非常勤職員数	172 人					
基本財産		105,000 千円					
都出資（出捐）額		105,000 千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		千円					
		千円					
		千円		その他		団体	
その他資産		・ 公社賃貸住宅 231団地、 70,741戸 ・ ケア付き高齢者住宅 1 団地、370戸 ・ サービス付き高齢者向け住宅 4 団地、224戸 ・ 社屋 渋谷美竹事務所（渋谷区）など10か所					

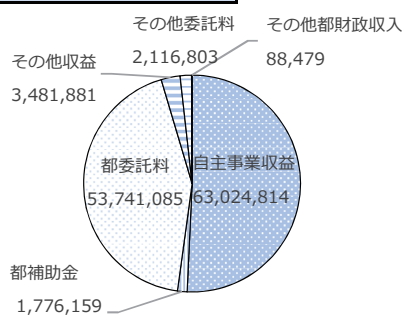
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	124,229,221	100%	114,023,782	100%	10,205,438
(償却前損益)					24,517,273
公社住宅賃貸事業	64,454,447	51.9%	53,547,317	47.0%	10,907,129
都営住宅管理業務等受託事業	56,195,706	45.2%	56,947,086	49.9%	△ 751,380
その他事業	3,579,068	2.9%	3,529,379	3.1%	49,689

※固定資産への投資額：10,875,016

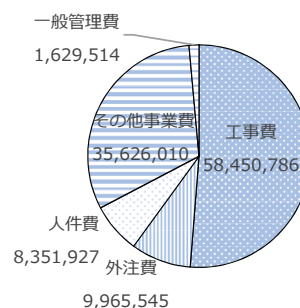
売上高内訳



<自主事業収益 内訳>

家賃収入	58,631,166
駐車場使用料収入	2,573,272
管理費等収入	653,574
その他	1,166,802

営業費用内訳



<工事費 内訳>

賃貸住宅管理事業	17,618,333
都営住宅等管理業務受託	32,337,306
都営建替受託	3,957,008
その他	4,538,139

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	64,208,028
現金及び預金	39,863,787
有価証券	17,100,000
その他	7,244,241
2 固定資産	1,151,222,114
固定資産	1,132,373,301
有価証券	
その他	18,848,813
資産合計	1,215,430,142

(負債の部)	
3 流動負債	41,563,184
借入金・社債	17,426,281
その他	24,136,902
4 固定負債	732,326,298
借入金・社債	582,876,981
その他	149,449,317
負債合計	773,889,482
(純資産の部)	
5 資本金	105,000
6 剰余金	441,435,660
7 その他	
資本合計	441,540,660
負債及び資本合計	1,215,430,142

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆コミュニティ活動について、取組を一層拡大することとし、戦略①を上方修正

◆宅配ボックスの設置等について、よりスピード感を持って取り組んでいくこととし戦略②を上方修正

【プランの主な改訂内容】

戦略①住宅セーフティネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合33%以上） 【目標②】要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化） 【目標③】要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（30件以上）	【目標①】住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合33%以上） 【目標②】要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化） 【目標③】要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（50件以上）

戦略②新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
新しい日常に対応した取組の推進	○テレワーク環境の導入(7団地:既存5,建替2) ○タッチレス型エレベーターの導入(建替2団地) ○宅配ボックスの設置(7団地:既存5、建替2)	コロナの感染拡大を契機とした、 新しい日常に対応した取組の推進	○テレワーク環境導入の計画策定 ○テレワーク環境の導入(10団地:既存8,建替2) ○タッチレス型エレベーターの導入(建替2団地) ○宅配ボックスの設置(22団地:既存20,建替2) (74団地/137団地設置率54%)

東京都住宅供給公社

戦略 1	住宅セーフティネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

少子高齢化の進展により高齢単身世帯やひとり親世帯の増加など世帯構成は大きく変化し、住宅確保が困難な世帯の存在やコミュニティ活動の低下などの課題が顕著になっている。また、公的住宅には子育て世帯や高齢者など多世代が住み替えも可能で共生できる住環境づくりが求められている。

団体における現状（課題）

◆当社は幅広い都民に対して安全・安心な住まいとサービスを提供することにより入居率96%を維持するなど安定経営を図っている。都に住宅政策本部が設置され、当社は政策連携団体となり、都の住宅政策の課題に積極的に取り組むことが使命となっている。高い入居率を確保しながら都の重要課題である住宅確保要配慮者の入居機会の確保や居住の安定に向けた取組を一層推進していく必要がある。

◆また、高度経済成長期に建設したJKK住宅では、入居者の高齢化が進み自治会活動などの担い手の不足によりコミュニティ機能が低下している。また、商店街では物販等のテナントが撤退し、生活利便性や賑わいも低下しており課題となっている。

課題解決の手段

◆都の政策連携団体として住宅政策の一翼を担っていくため、子育て世帯や高齢者など住宅確保要配慮者の入居機会をより一層確保していく。また、JKK住宅経営においては、今後の人口減少を見据え、既存住宅の長期活用を図ることが重要であり、長寿命化の取組を通して、比較的所得の低い方も入居可能な低廉な家賃の住宅数を一定程度確保し、住宅確保要配慮者の受け皿としての役割も一層果たしていく。

◆都や地元自治体、NPO、民間企業等と連携し、子育てしやすく、高齢者が安心して暮らせる住まいとサービスを提供して、多様な世帯・世代による交流と共助のあるコミュニティを創出する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合33%以上）

【目標②】

要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化）

【目標③】

要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（50件以上）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ①高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合の向上）に向けて、入居支援のニーズ等を検討のうえ、新たな入居支援制度（2件）を導入した。
- ②長寿命化の指標・超長期修繕計画の策定に向けた検討を進めた。
- ③専門スタッフ（JKK住まいるアシスタント）を配置し、新規コミュニティ活動イベントの開催を進めた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	○現行の入居支援制度等の検証・見直し、新たな入居支援制度等の検討 ○入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） ⇒入居支援制度利用割合28%以上	○現行の入居支援制度等の検証、新たな入居支援制度の導入（2件） ○ひとり親相談会や入居支援チラシの配布実施 ⇒入居支援制度利用割合 27.8%（11月末時点）	○現行制度等の見直し・新たな制度等の試行実施 ○入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） ⇒入居支援制度利用割合30%以上
家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	○住宅事業者として全国初のISO55001（アセットマネジメントシステム）導入に向けた仕組み等の検討・策定 ○長寿命化の指標を検討 ○超長期修繕計画の検討	○ISO55001導入に向けた仕組みを画面化した（アセットマネジメントシステムマニュアル案）を策定 ○長寿命化の指標、超長期修繕計画の策定の基礎となる検討実施	○アセットマネジメントシステムマニュアル作成、体制整備、認証取得（運用開始） ○長寿命化の指標の策定 ○超長期修繕計画・投資（修繕）時期の平準化の検討
子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	○民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入 ○自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証 ○子育て世帯に配慮した住宅の建設 ○高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整	○既存住宅への見守りサービス導入に向けた実証実験を開始 ○自動運転車両による移動支援実証実験に向けた準備走行実施 ○子育て支援住宅の認定取得に向けた検討 ○整備・運営事業者と事業推進に向けた協議・調整	○センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 ○自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証 ○子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） ○高齢者施設等の整備（2団地）
地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり ○入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ（コミュニティアドバイザー）を新たに配置（2名） ⇒新規コミュニティ活動5件	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくりの推進 ○コミュニティ活動を支援する専門スタッフ（JKK住まいるアシスタント）配置（2名） ⇒新規コミュニティ活動9件（大学1件、拠点1件、住まいる7件）	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり ○JKK住まいるアシスタントの増員 ⇒新規コミュニティ活動15件（20件/50件 進捗率48%）

東京都住宅供給公社

戦略2	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
			○		○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

少子高齢化や健康志向の高まり等により人々の考え方や住まい方は変化し、住宅への新たなニーズが生まれてきている。とりわけコロナによる変化には早急な対応が必要である。これらの課題にスピード感を持って取り組み、その成果を賃貸住宅市場に波及させていくことも重要である。

団体における現状（課題）

◆当社は公的団体として、社会の変化や人々の考え方、ライフスタイルの多様化などによる住まいニーズの変化を捉え、当社の保有するアセットや人的資源を最大限活用して政策課題や社会課題の解決を図ること、また先駆的な事業にも迅速に取り組み、賃貸住宅市場を先導する役割を担うことが求められている。
◆先駆的な取組等を賃貸住宅市場に波及させるため、積極的に情報発信していくことが必要である。

課題解決の手段

◆コロナを契機とした新しい日常への対応や健康志向の高まり、高齢者の見守り・バリアフリーなど多様化する住まいニーズを的確に捉え、スピーディーに取組を進めていくため、ソフト・ハードの取組を一体的に企画する新組織の設置など、戦略的な組織改正を行う。
◆住宅分野以外の新たな領域の関係団体や民間事業者・行政等との連携によりシナジー効果を生み出し、より付加価値の高い先駆的な住宅や地域課題解決に資する住宅など、民間事業者が手掛け難い新しいタイプの住宅を提供していく。
◆JKK住宅のスケールを活かして先駆的な取組を各種展開していく。また、先駆的な事業の政策効果を社会に発信することにより、今後の公的賃貸住宅を先導し、その成果を賃貸住宅市場に波及させていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

新しい日常に対応した住環境の整備（3か年の新規整備 延80 団地以上）

【目標②】

先駆的な事業の実施による新たなニーズへの対応（新しいタイプの住宅供給や新たな領域へのチャレンジを5団地以上実施し、効果的な広報戦略により賃貸住宅市場への波及を図る。）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①計画を上回るテレワーク環境の整備9団地導入、宅配ボックス設置8団地設置に向けて、団地の選定、業者発注等の準備を進めた。
②シニア向け住宅、ペット等共生住宅、禁煙住宅、小笠原住宅の整備を進めるとともに、ウイルス対策仕様の検討を行うなど新たなニーズへの対応に向けて取組を推進した。また、インターネット配信サービスによるプレスリリースを実施し、効果的な情報発信を行った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
コロナの感染拡大を契機とした、新しい日常に対応した取組の推進	○テレワーク環境の導入（既存5団地） ○宅配ボックスの設置（既存5団地）	○テレワーク環境の導入（既存9団地着工） ○宅配ボックス設置（既存8団地着工） （52団地／135団地 設置率39%）	○テレワーク環境導入の計画策定 ○テレワーク環境の導入 （10団地：既存8、建替2） ○タッチレス型エレベーターの導入 （建替2団地） ○宅配ボックスの設置 （22団地：既存20、建替2） （74団地／137団地 設置率54%）
超高齢社会を見据え、必要な機能を整備した低負担の高齢者向け住宅の提供	○シニア向け住宅 ・建設工事着工 ・シニア向け住宅の見守りサービス事業者の選定 ※既存住宅へのセンサー方式を活用した見守りサービスの導入	○シニア向け住宅 ・建設工事実施設計中 ・シニア向け住宅の見守りサービス事業者の選定	○シニア向け住宅 ・建設・施工監理 ・入居者募集の具体的な検討 ※既存住宅への見守りサービス利用拡大
健康志向や生きがい創出など多様化するニーズに対応した先駆的な住宅の提供	○ペット等共生住宅の建設に向けた課題抽出・仕様検討 ○禁煙住宅の建設工事着工 ○その他先駆的なモデル事業の検討 ○先駆的なモデル実施に係るニーズの把握	○ペット等共生住宅の建設に向けた設備やルール作りの検討 ○禁煙住宅の建設工事中 ○その他先駆的なモデル事業の検討 ・ウイルス対策・非接触設備 ・ZEH-M oriented基準に適合する仕様	○ペット等共生住宅の仕様確定、採算性検証 ○禁煙住宅の建設・施工監理 ○その他先駆的なモデル事業の実施（1団地） ○モデル事業の具体化に向けた施策・候補等検討
地域の課題解決に向けた行政連携による住宅の提供（初の島嶼部での住宅）	○小笠原村における新たな住まいモデルの基本設計・実施設計 ○住宅管理に向けた地元との調整	○小笠原住宅の基本設計・実施設計の実施 ○募集方法や管理方法について地元との調整	○小笠原村における新たな住まいモデルの工事着手、建設 ○入居者募集に向けた小笠原村との協議 ○モデル事業の拡大に向けた調整・検討
新たな取組に関する賃貸住宅市場への波及	○先駆的な事業の効果測定 ○インターネット配信サービスの活用・効果検証 ○メディア戦略の検討・構築	○既存住宅におけるコミュニティサロンへのWi-Fi導入に関する居住者アンケートを実施 ○インターネット配信サービス（PR TIMES）を活用したプレスリリース15件実施（PV数31,029、転載サイト295件） ○新たな公社ブランドの構築の検討	○先駆的な事業の効果測定 ○インターネット配信サービスの活用・効果検証 ○メディア戦略の展開

東京都住宅供給公社

戦略3	都営住宅管理等における業務改善とお客さまサービスの向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

コロナを契機として、社会全体で各種手続等のデジタル化・簡素化の動きが加速している。都営住宅では、65歳以上の住宅名義人は6割を超え、増加する高齢者への対応とともに、障がい者や外国人への配慮など、多様なニーズに応える住宅管理が求められている。

団体における現状（課題）

◆当社は都営住宅管理における入居者アンケート調査を毎年度実施している。サービスの総合的な満足度（5段階評価の上位2項目）は、2002年度の33.9%から2019年度には51.9%まで改善している。引き続き、入居者の住宅管理への多様なニーズや社会変化に対応し、お客さま満足度を更に向上させることが課題となっている。

◆都営住宅では名義人が65歳以上の世帯は68.7%（2019年度末）となっており著しく高齢化が進んでいる。入居者や自治会のニーズを踏まえた更なる支援に取り組んでいくことが重要である。

◆コロナの影響や利便性向上の観点から非対面での対応の拡大が求められている。

課題解決の手段

◆お客さまに寄り添った高い水準のサービスを提供していくため、お客さまの声を分析したうえで最適なサービスのあり方を検討し、都に新たな施策や改善提案を行うなどサービスの改善に繋げていく。

◆都では、年間12万件の申込を郵送等で受け付けている都営住宅入居者募集業務のオンライン化を検討している。都に協力しながら適切に対応し、DX化など非対面での業務拡大を図りQOSを向上させていく。

◆都営住宅管理業務の膨大な事務作業について、先進技術の活用も見据え、事務処理方法の見直しを図り、業務の効率化や正確性の向上につなげていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

都営住宅管理サービスの総合的な満足度（55%以上）

【目標②】

都営住宅募集オンライン化対応（2021年度完了）

【目標③】

業務効率化・お客さまサービス改善のための管理業務改革プロジェクト（2022年度完了）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ①「お客様の声改善会議」の継続実施や都に新たな施策や改善提案を行うなどサービスの改善に努めた。
- ②2022年2月に予定している都営住宅入居者募集のオンライン化にあたり、実務を担当する者として主にユーザー側画面の構築等で都に協力した。このほか、今後予定している都営住宅入居者の管理システムの再構築に向けて、実務担当として業務分析がスムーズに行えるよう業務の整理に協力した。
- ③RPAの実効性と費用対効果を検証し、導入を決定した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
お客さまの声を踏まえた業務改善及び都への政策提案	○「お客様の声改善会議」の継続実施（対応・情報共有50件） ○お客さまの声を踏まえた都への政策提案（5件） ⇒都営住宅管理サービスの総合的な満足度53%以上	○「お客様の声改善会議」の継続実施 ○お客さまの声を踏まえた都への政策提案（6件）	○「お客様の声改善会議」の継続実施（対応・情報共有50件） ○お客さまの声を踏まえた都への政策提案（5件） ⇒都営住宅管理サービスの総合的な満足度54%以上
高齢者対応、自治会支援の強化	○共益費事業による自治会支援の拡大（新規申込50団地） ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（新規開催10団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回）	○共益費事業の新規申込60団地 ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（新規開催4団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回）	○共益費事業による自治会支援の拡大（申込50団地） ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（新規開催10団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回）
DXによるお客さまサービスの向上	○募集オンライン化に向けた都のシステム構築への協力・社内体制構築、オンライン化開始 ○チャットボットを活用した問い合わせ対応開始 ○都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力	○2022年2月の毎月募集から運用開始に向けた都のシステム構築に参画等の準備実施 ○チャットボットを活用した問い合わせ対応を開始（2021年3月） ○都の依頼により管理システムの再構築に向けた業務の整理を開始	○都営住宅入居者募集ホームページの着実な運用及び各種募集（定期使用住宅募集、単身向一般募集等）へのオンライン化拡大に係る都のシステム構築協力 ○都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力
RPAの導入等による業務の効率化とお客さまサービスの改善	○RPA、AI-OCR等導入の実効性と費用対効果の検証 ○業務フローの見直しによる業務改善や業務の再構築を実施 ○申請における提出書類の簡素化	○RPAの実効性と費用対効果を検証し、導入を決定 ○RPAのシナリオ構築に合わせ業務の再構築を開始 ○募集審査書類の簡素化を都に提案	○RPA、AI-OCR等導入の選定や社内体制の構築、業務処理の開始

東京都住宅供給公社

戦略4	社会貢献の最大化と自立的経営の両立	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○		

戦略を設定する理由・背景

当社は都の政策連携団体として、また地方住宅供給公社法に基づく法人として、都政や社会に貢献することが求められる一方で、健全な経営を自立的に実現しなければならない事業体である。また自立的経営を確保するうえで、ガバナンスの強化が極めて重要である。

団体における現状（課題）

◆当社は、自立的で健全な経営を実現しながら、住宅事業を通じて政策課題や社会課題に取り組み、社会に貢献していくことが使命であるが、社会貢献の取組を拡大していくためには、収益力を強化するとともに、必要な資金を確保するなど更なる財務基盤の強化が課題となる。
◆また、こうした目的を実現するためには、経営を支える組織的なマネジメント体制が必要となっている。
◆さらに、人材面では、女性の登用や意欲と能力のある65歳超の人材の活用などが社会的に求められている。

課題解決の手段

◆社会貢献の取組をJKK東京アクションプランにおいては「公共政策的事業指標」として見える化し、今後施策の拡大を図っていく。
◆現行の執行体制や業務フローを見直し、内部統制が確保できるよう体系化して更なる体制強化を進めていく。
◆個々の住宅の状況に応じた的確な対策による入居促進等により収益力の向上を図っていく。また、安定的かつ有利な条件での資金調達を行いながら、内部資金を活用して都借入金をはじめとした負債の圧縮に取り組み、バランスシートを改善していく。
◆女性の登用を進めるための研修の充実や高齢者の登用制度の創設に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

公共政策的事業指標の拡大（毎期前年度以上）

【目標②】

ガバナンス強化（内部統制本格運用）

【目標③】

財務指標（売上高経常利益率12%以上、自己資本比率40%以上）

【目標④】

多様な人材登用による組織体制の強化（新規女性管理職・係長10名以上、高齢者登用制度創設）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ①見守りサービスの導入に向けた取組を推進するなど社会貢献の取組を進めた。
- ②ガバナンス基本方針、リスク管理規程など規程等の案を整備したほか、内部統制ツールを策定し自己点検、評価、見直しなど内部統制（PDCAサイクル）の実施に向けた準備を進めた。
- ③通期業績見通として、2021年度は売上高経常利益率12.66%、自己資本比率37.55%となる見込である。
- ④2021年4月付で女性職員5名が係長に昇任した。また、再雇用社員制度の雇用上限年齢引き上げに向け制度見直し案を作成した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
少子高齢社会、防災、コロナ対策など公共政策的取組の推進	公共政策に資する主な取組（戦略1・2より再掲） ○民間企業等と連携した見守りサービスの導入 ○シニア向け住宅の建設工事着工 ○高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整 ○建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入	○民間企業等と連携した見守りサービスの導入 ○シニア向け住宅の建設工事にかかる実施設計 ○高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整 ○テレワーク環境の導入（既存9団地着工）	○安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 ○シニア向け住宅の建設・施工監理 ○高齢者施設等の建設工事 ○建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入
内部統制の構築・運用	○ガバナンス強化のための組織改正と業務フローの検証 ○内部統制方針・規程、管理ツールの策定、試行実施 ○BCP（地震編・風水害編・感染症編）の見直し	○ガバナンス強化に向けた新組織等の検討 ○ガバナンス基本方針（案）、リスク管理規程（案）、内部統制自己評価に向けた様式を整備 ○BCP（地震編・風水害編・感染症編）の見直し	○監査室による独立した監査の実施 ○外部理事の選定・登用 ○内部統制として、現場部門による自己点検・改善、内部統制評価担当による評価を実施 ○BCP（地震編・風水害編）の見直し、コロナ対策を備えたBCP（感染症編）の刷新
業務を効率的に行うための業務システム改善	○財務系システム開発完了・運用開始 ○建設営繕システム開発中 ○居住者管理システム開発に係る業者選定	○財務系システムの最終テスト、要件再確認 ○建設営繕システム開発中（基本設計の完了） ○居住者管理システム（インターネット募集機能）開発中	○財務系システム開発完了・運用開始 ○建設営繕システム開発中 ○居住者管理システム開発に係る要件定義
収益力の強化と負債の圧縮	○JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（50戸以上） ○建替え ○都借入金の着実な償還	○空家リニューアルの推進（48戸竣工） ○10団地の建替事業を推進 ・3団地工事中、3団地実施設計、3団地基本設計、1団地事業説明会準備 ○都借入金の償還92億円	○JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） ○建替え（竣工2団地） ○都借入金の着実な償還（83億円）
多様なマンパワーの活用	○女性職員の意見交換会やキャリアアップに向けた研修の実施・検証 ○意欲と能力のある再雇用社員の雇用上限年齢引き上げについて制度策定 ○福祉的人材の新規登用・育成	○年度内実施に向けて調整 ○再雇用社員制度の雇用上限年齢の引き上げに向けた制度見直し案作成 ○JKK住まいるアシスタント2名を採用	○女性職員の研修参加対象者拡大・内容の充実 ○再雇用社員の新制度による登用開始 ○JKK住まいるアシスタントの採用拡大・育成

東京都住宅供給公社

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		①公社の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正。 ②デジタル化による多様な手続への移行を推進。	①事業者等に対し紙様式による手続きを定めている規程等を改正 ②事業者等の申請についてメール申請を認めるなどデジタル化を進めている。	①引き続き、デジタル化による多様な手続への移行を推進。 ②都事業の受託である都営住宅管理にかかる手続については、シン・トセイ2や東京デジタルファースト推進計画に合わせた都の取組に積極的に協力。
5つのレス	はんこレス	①お客様（入居者・事業者等）からの申請・届出等は、原則押印廃止。 ※実印や契約印など本人確認が必要な押印は、デジタル化の方向性を整理。 ②対外的に発出する通知等については、公印省略（押印廃止）とする。 ③社内申請手続については、デジタル化等により原則、押印廃止とする。電子決裁については、導入に向けて検討を推進。	①押印廃止可能手続数64件/120件 廃止済 ②対外的に発出する通知等については公印省略済（押印廃止済） ③社内申請手続について書類申請から電子申請へ切替済 電子決裁についてはシステム開発事業者と契約（9月）、要件定義実施中	①引き続き、公社自らが定める規程等に基づく、お客様（入居者・事業者等）からの申請・届出等は、原則押印廃止。 ②引き続き、公社自らが定める規程等に基づく、対外的に発出する通知等については、原則公印省略（押印廃止）。 ③都が押印を定めている手続きについて、手続のデジタル化によるはんこレス化に積極的に協力。 ④引き続き、社内申請手続については、デジタル化等により原則、押印廃止。 ⑤電子決裁システムの運用を開始。
	FAXレス	原則、FAXの使用を禁止。 ※聴覚に障がいがある方などFAXによる問い合わせが必要な場合を除く	11月のFAX件数1,702件（FAXからメールに切替え約1,000件実施）	①引き続き、原則、FAXの使用を禁止。
	ペーパーレス	コピー用紙の購入量を50%削減（2016年度比）する。 ＜コピー用紙購入量＞ 2016年度実績：約1,619万枚 2021年度目標：約810万枚	コピー用紙購入量 798万枚	①コピー用紙の使用量を引き続き削減し、3月までに購入量を55%削減（2020年度比）する。 ＜コピー用紙購入量＞ 2020年度実績：約1,531万枚 2021年度実績：約1,006万枚（2月末時点） 2022年度目標：約689万枚
	キャッシュレス	住宅家賃の支払いについて、さらなる口座振替の促進に取組む。 敷金など初期費用等について、クレジットカード決済の検討に着手。 社内手続では少額の備品購入等についてキャッシュレスの検討を推進。	口座振替未登録の新規入居者へのダイレクトメール等により、住宅家賃の口座振替を促進 敷金など初期費用等について、クレジットカード決済を検討 少額の備品購入等についてキャッシュレス精算へ移行	①住宅家賃の支払いについて、さらなる口座振替の促進に取組む。 ②公社住宅の敷金などの初期費用等について、クレジットカード決済を導入。
	タッチレス	①ホームページの各ページにおいてチャットボットを導入 ②対面（窓口対応）から非対面（郵送）への切替えを推進	①ホームページの各ページにチャットボットを導入、ホームページにメール問合せフォームを設置 ②入居者向け広報紙において郵送申請や申請書類のWebダウンロードを案内するなど、対面から非対面への切替えを推進	①ホームページの各ページにおいてチャットボットを拡充 ②対面（窓口対応）から非対面（郵送）への切替えを推進
テレワーク		企画部門や総務部門など業務に支障が無い部門を中心にテレワークができる環境の整備・拡大を進めるとともに、テレワーク月間を設け、テレワーク可能な職員については月40％※実施する。 さらに、テレワークに馴染まない業務の抜本的な見直しを推進。 ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	テレワーク対応パソコン100台の導入（6月）、PCを用いたテレワークの試行実施（6月から9月）により、テレワークができる環境の整備・拡大を推進 試行実施結果を踏まえ、テレワーク対応パソコン100台の追加導入を決定（10月）	①新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に、都庁グループの一員として、適切に対応する。

1 1 公益財団法人東京都環境公社

公益財団法人東京都環境公社

(所管局) 環境局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1962年5月14日				
所在地		東京都墨田区江東橋4-26-5 東京トラフィック錦糸町ビル 8階				
団体の使命		東京都や区市町村等の環境施策を補完し、その事業の円滑な実施に協力する公益法人として、環境分野に関する専門的知識や人材を活かし、多様化・深刻化する環境課題の解決に挑み、持続可能で魅力と活力あふれる都市・東京の実現に貢献する。				
事業概要		(1)環境に係る調査研究及び技術開発等に関する事業 （東京都環境科学研究所における調査研究及び環境技術支援等） (2)環境に係る広報、普及啓発及び支援等に関する事業 （環境学習、緊急暑さ対策事業等） (3)地球温暖化防止活動の支援等に関する事業 （中小規模事業所及び家庭部門に対する省エネ推進、再エネの導入促進等） (4)自然環境の保全等に関する事業 （緑地保全地域の維持管理とボランティア人材の育成等） (5)資源の循環利用に関する事業 （粗大ごみ収集申込の受付、中防内側廃棄物処理施設の運営管理等） (6)廃棄物の適正処理及び処理技術の支援等に関する事業 （中防外側処分場の管理運営、廃棄物処理施設における技術支援等） (7)その他(1)から(6)の公益目的事業の推進に資するために必要な事業 （収益事業）				
役職員数	役員数	9 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	2 人）
	常勤役員数	2 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	2 人）
	非常勤役員数	7 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	328 人	（都派遣職員	68 人	都退職者	12 人）
	再雇用・非常勤職員数	61 人				
基本財産		356,072 千円				
都出資（出捐）額		356,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		72 千円	有価証券受取利息			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		水素情報館「東京スイソミル」959.59㎡ 土地賃借「ガソリンスタンド併設型水素ステーション」2,428.52㎡ （東京都江東区潮見1-3-2）				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	7,347,409	100%	6,877,528	100%	469,882
(償却前損益)					685,519
公益目的事業1 (環境調査研究事業等)	2,678,487	36.5%	2,208,645	32.1%	469,842
公益目的事業2 (資源の循環利用に関する事業等)	4,627,859	63.0%	4,633,850	67.4%	△ 5,991
収益事業等 (水素社会実現推進等事業)	34,080	0.5%	11,627	0.2%	22,454
法人会計	6,983	0.1%	23,405	0.3%	△ 16,423

※固定資産への投資額：79,272

経常収益内訳

自主事業収益

227,100

区市町村等収益

2,754,694

都財政受入額

4,353,757

その他

11,858

<都財政受入額 内訳>

受託料	4,245,667
補助金	45,940
その他	62,150

経常費用内訳

減価償却費

215,637

人件費

2,149,164

委託費

3,493,635

その他

1,019,092

<委託費 内訳>

再委託費	1,389,219
その他	2,104,416

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	3,926,897	3 流動負債	1,177,793
現金及び預金	1,394,765	借入金	
有価証券		その他	1,177,793
その他	2,532,132	4 固定負債	55,264,437
2 固定資産	57,412,986	借入金	
基本財産	356,072	その他	55,264,437
特定資産	55,710,223	負債合計	56,442,230
その他固定資産	1,346,691	(正味財産の部)	
ー固定資産	694,663	正味財産合計	4,897,653
ー有価証券等			
ーその他	652,028		
資産合計	61,339,883	負債・正味財産合計	61,339,883

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆持続可能な資源循環利用の定着に向けた情報発信・連携拠点として、東京サーキュラーエコノミー推進センターを立ち上げ、技術開発や新ビジネスの創出を目指す企業の連携・共創を促進するほか、事業現場で培ったノウハウの活用により、実効性の高い取組を広く展開し、公社の「現場力」を向上していくため、戦略②を抜本的に改訂
- ◆都民・事業者による環境配慮行動が日常のものとなるよう各事業のリソース・コンテンツを最大限生かすとともに、多様な主体と連携・協働しながら訴求力の高いアプローチを展開するため、戦略④の各取組を強化

【プランの主な改訂内容】

【大幅改訂】戦略②サステナブルな資源循環型社会への転換

3年後の到達目標

- 【目標①】 再生資源を需給者間で有効活用する事業モデルの展開
- 【目標②】 技術力と機動力の高い組織基盤の整備

個別取組事項 (大幅改訂)	2022年度
資源循環に係る 情報発信、ナ レッジ共有	●「東京サーキュラーエコノミー推進センター」を開設し、廃プラ対策や食品ロス対策などの先進的取組を社会に展開 ・情報発信・交流ポータルを開設（事業者や区市町村の取組事例や最新情報を広く発信） ・シンポジウムの開催（サーキュラーエコノミーに関する好事例や成果等広く共有）
公社現場力の向 上に向けた人材 の育成と組織体 制の整備	●社会基盤を支える廃棄物処理を中心に担う関連部署の事業再編 ●廃棄物処理をはじめとした環境全般に係る技術・知識・ノウハウの共有など事業の質の向上に向けた技術系職員に係る人材育成プランを策定

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

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
行動変容に向け た具体的なアプ ローチ方法等の 構築	・検討結果を踏まえたアプローチ手 法等の試行 等	行動変容に向け た具体的なアプ ローチ方法等の 構築	●公社全体の環境配慮取組方針のもと、公社全事業で展開 (特に資源循環分野で取組を強化し、東京サーキュラーエコノミー推進センターを情報発信拠点として、廃プラ対策や食品ロス対策など先進的な取組のマッチング、モデル事業を展開)

(公財)東京都環境公社

戦略 1	エネルギーの脱炭素化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

2050年のCO2排出実質ゼロに向けて、エネルギーの脱炭素化を図るため、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの利用拡大など実効性の高い事業をより強力に推し進めていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆ゼロエミッション化に直接寄与する助成金事業については、申請者の利便性を高めて様々な事業者・都民に利用してもらうことが必要であるが、現在の申請方法では申請書の記入や書類の不備への手続き等に際し、申請者側の手間がかかっている。

◆ZEVの普及拡大に向けて、関心層・無関心層それぞれに対する情報提供・支援等が重要であるが、それが十分に出来ていない。

◆コロナの影響により、新たな生活様式が広がっている中で、これまでの省エネ対策の見直しが必要となってきた。

課題解決の手段

◆オンライン申請、AI-OCRなどICTを活用した審査業務の効率化を通じて助成金事業の利便性を高めるとともに、それまでに培った申請者ニーズの把握や活用事例の蓄積により、新たな助成金事業の展開について都への提案を行うことで、再エネなど脱炭素エネルギーの転換を促進する。

◆ZEV関連事業について、誰もが理解できるよう効果的な情報提供をしつつ、多様な主体と連携し、各事業の利用者に即した広報・啓発活動を実施するなど、ZEV普及に向けた気運を醸成する。

◆省エネルギー対策とコロナ拡大防止の両立を図るため、申込者確保に向けた診断方法等（換気設備効率化等）の見直しを図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

◆助成金電子申請導入率を事業数ベースで原則100%に向上 ※効果が見込めない事業を除く

【目標②】

◆クール・ネット東京と連携してZEVの普及活動を実施する外部団体等を30以上に拡大

【目標③】

◆新たな省エネ診断手法の提案・実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・助成金事業の電子申請導入は、申請書類の見直しや簡素化を行い利便性向上の視点を踏まえ対応し、申請件数や申請書類の特徴などに応じ、より効果的な電子申請の方法を選択した。
・ZEVの普及広報では、ターゲットごとに広報手段やコンテンツ作成を行い、ショート動画を活用するなど、理解しやすく効果的な情報発信を行うとともに、省エネルギー診断では、コロナ対策と省エネの両立に向け効果的な広報活動を展開し、2020年度と比較し申込者が約100件増加した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
助成金事業の利便性向上	・既に導入したシステムの改修等により、電子申請導入率を30%に向上 ・AI-OCR・RPA等により、審査業務の一部をデジタル化	・電子申請導入率を84%に向上 ※効果が見込めない事業を除く ・ZEV導入促進事業の審査業務においてAI-OCR・RPAを導入	●既に導入したシステムの改修等により電子申請導入率100% ※効果が見込めない事業を除く ●利便性の高い電子申請システム（WEBフォーム）の構築に向けた比較、検討 ●AI-OCR・RPAの試行実施の結果を踏まえた効率的な審査業務の展開や申請者データ等の分析が可能となるデータベースの構築に向けた検討
ZEVの普及	・チャットボット、WEBセミナーの開催など、多様な広報啓発手法を展開 ・これまでで不十分であった家庭向けの広報物を充実 ・10以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施	・チャットボット構築（2022年2月公開予定）、WEBセミナー2回開催 ・ZEVポータルサイト構築（2022年1月公開予定）、WEBイベント開催（2022年1～3月開催予定） ・民間企業等との連携に関する設置要綱策定（2021年11月）	●助成事業の積極的な活用を促すなど、ZEVの利用意識を高めるような動機付けコンテンツを提供 ●20以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施
コロナ禍での省エネ対策強化	・新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 ・オンライン診断等の検討、実施に向けた都への提案	・換気設備に対する省エネ提案を実施（73件） ・オンライン診断の実施方法を都に提案	●新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 ●オンライン診断の具体的な実施方法の検討、試行実施

(公財)東京都環境公社

戦略2	サステナブルな資源循環型社会への転換 【大幅改定】	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

カーボンハーフスタイルの実現に向けて、廃プラスチックや食品ロス等の資源ロスの削減、廃棄物の循環利用に積極的に取り組むとともに、社会基盤である廃棄物処理機能の持続的な確保に向けて、パンデミックや災害時にも機動的に対応できる人材の育成、組織体制の強化を図る必要がある。

団体における現状（課題）

◆会社では、これまでも廃プラ対策や処分場管理など、資源循環の利用や廃棄物の適正処理に取り組んできたが、これらの事業は、部署を跨いで散在しており、事業間のシナジー効果の発揮など、実効性を高める取組が必要である。

◆特に、廃プラ、食品ロスについては、都民・事業者からごみとしての排出割合が高く、消費後のリサイクル・適正処理の観点のみならず、資源利用の流れをライフサイクルやサプライチェーンの視点で捉え、あらゆる主体の自主的な行動を後押しする取組が重要である。

◆社会基盤を支える事業として、コロナに対応したBCPの運用はもとより、社会全体の持続的な廃棄物処理機能の維持・高度化に対応する人材の育成と組織体制の整備が不可欠である。

課題解決の手段

◆資源循環の情報発信・連携拠点として、「東京サーキュラーエコノミー推進センター」を開設し、都民・事業者等からの相談をワンストップで受け付けるとともに、主体に応じた効果的な取組をコーディネートしていく。

◆資源利用に係る情報発信を広く行うとともに、行動変容促進モデル事業や相談マッチング事業等により、需給者間の連携を促進する。更に、3Rアドバイスの強化などを通じ、都民・事業者への行動変容に繋げていく。

◆コロナ禍における円滑な事業継続に加え、社会変化に応じた安定的な廃棄物処理機能の維持に向けて、専門的な人材の育成・確保により組織基盤の強化に取り組む。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

◆再生資源を需給者間で有効活用する事業モデルの展開

【目標②】

◆技術力と機動力の高い組織基盤の整備

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・3Rアドバイスや食品ロス対策の取組は、コロナ感染拡大の影響を受け、事業機会が失われ、実績が伸び悩んでいる。（3R⇒10件／食品ロス⇒2件の講座）今後は、資源のサプライチェーンに視点を当て、好事例の情報発信、都民・事業者からの相談・マッチングなど取組を強化していく。

・社会基盤を支える事業体制の強化は、コロナ対応として分散型センター運営の整備やBCPの策定により成果が出ている。今後、災害時にも対応しうる人材の育成にも焦点を当て、廃棄物処理機能の維持に貢献していく。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
資源循環に係る 情報発信、 ナレッジ共有	—	—	●「東京サーキュラーエコノミー推進センター」を開設し、廃プラ対策や食品ロス対策などの先進的取組を社会に展開 ・情報発信・交流ポータルを開設（事業者や区市町村の取組事例や最新情報を広く発信） ・シンポジウムの開催（サーキュラーエコノミーに関する好事例や成果等広く共有）
都民・事業者 等からの相談 受付、マッチ ング事業	—	—	●リユースや食品ロス削減等新たな仕組み作りを目指した相談・マッチング事業を展開（20件） ・地域のエコイベントや飲食店のリユース容器の導入 ・ボトルtoボトルリサイクルへの助言 ・民間企業が保有する食品の活用先の紹介等
・行動変容促進モデル事業 ・事業者向け プラスチック 対策の強化	—	—	●地域の多様な主体が取り組む食ロスやプラ削減の行動変容促進活動を支援し、地域密着型のサーキュラービジネスの創出に向けたモデル事業を実施 ●3Rアドバイスによるリサイクル改善 ・好事例の紹介などを通じて多様な事業者へのアプローチを実践（取組事業者数80件）
公社現場力の 向上に向けた 人材の育成と 組織体制の整 備	—	—	●社会基盤を支える廃棄物処理を中心に担う関連部署の事業再編 ●廃棄物処理をはじめとした環境全般に係る技術・知識・ノウハウの共有など事業の質の向上に向けた技術系職員に係る人材育成プランを策定

(公財)東京都環境公社

戦略3	レジリエントな東京に向けた気候変動適応への貢献	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

都内における気候変動の影響をふまえて、東京2020大会における暑さ対策の知見・ノウハウの活用はもとより、科学的知見に基づく気候変動適応の推進など、都民生活や自然環境への被害の回避・軽減を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆気候変動適応に係る情報について、分野ごとに様々な主体から発信されており、効果的な情報の共有ができていない。

◆気候変動の要因や影響は、エネルギー、自然、都市インフラなど様々な分野に及んでいるが、これまでは各分野ごとに設定した調査研究に留まっており、分野横断的な調査研究活動が少ない。

◆気候変動をはじめとした環境課題の解決に向けて、他研究機関との連携の強化などにより調査研究の幅を広げ、質的向上を図る必要がある。

課題解決の手段

◆東京2020大会における暑さ対策や都市のヒートアイランド研究における知見等を最大限活かし、都と連携して地域気候変動適応センターを設置し、気候変動に関する科学的知見や適応策などを集約し、区市町村をはじめ都民等に広く発信する。

◆気候変動の要因や影響を与えるエネルギー、自然、資源循環分野などの横断的・総合的な調査研究を進め、都の環境施策に貢献していく。

◆国や民間等の他の研究機関と気候変動対策に繋がる研究を推進するなど、研究能力を高め、気候変動適応に貢献していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ◆適応センターの開設・運営
- ◆区市町村支援の仕組みづくりと支援の実施
- ◆HP等により知見等を区市町村をはじめ都民等に広く発信（随時）

【目標②】

- ◆横断的・総合的な調査研究の推進（プロジェクト研究1件）

【目標③】

- ◆気候変動対策に繋がる他の研究機関との連携（3件）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・気候変動適応センターは1月4日に業務を開始する。HPにはイラスト等を使用し気候変動の理解が進むよう工夫を重ねた。
- ・分野横断的な調査研究は、プロジェクトリーダー等を選出し所内各科に呼び掛けたことで気候変動に関連する6研究が立案された。今後2年間で実施していく。
- ・他機関との連携は、東京都立大学法人与包括協定を締結し新たな連携に向けて協議を開始した。国立研究開発法人建築研究所と協働する「都市におけるヒートアイランド暑熱リスクに関する研究」には環境研究総合推進費が認められた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
気候変動適応に関する情報収集や発信機能の強化	・気候変動適応センターの開設準備と設置後の運営 ・区市町村支援の仕組みづくり ・HP等により気候変動適応に関する情報を発信	・開設準備3者協議会を開催（局、公社、研究所） ・国環研地域気候変動適応センター定例会（3回）、江戸川区気候変動適応センター有識者会議（2回）に参加 ・研究所ニュースNO.38に開設特集を掲載（12/30号） ・公社HP内に東京都気候変動適応センターの情報サイトを開設（1/4公開予定）	●区市町村支援の実施（随時） ●HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 ●PRイベント1回以上 ●活動事例紹介セミナー2回（オンライン配信含む）
分野横断的な調査研究の推進	・新たな研究態勢の構築（自主研究の募集に際して、プロジェクトリーダーを設置するなど、既存の研究分野を横断した調査研究を実施する態勢を創出）	・プロジェクトリーダー、サブリーダーを選出し、所内横断的な態勢を創出し各研究科（員）に呼び掛け、「（仮称）持続可能でレジリエントな都市構築に資する気候変動対策に関する研究」との総括タイトル下に分野横断的な課題別6研究を選定	●分野横断的なプロジェクト研究を実施1件（プロジェクトリーダーを中心に、2022年から2023年の2年間継続する自主研究とし、中間報告を実施するなど進捗を確認） ●研究所ニュースやHP等に研究概要等を掲載
他の研究機関等との連携・協働の強化	・他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。）	・東京都立大学法人（都立大学ほか）と包括連携協定を締結（7/16） ・同協定に基づき都立大学との間で研究課題を協議、今後の連携・協働を確認（11/17） ・国立研究開発法人建築研究所（代表研究者）と気候変動対策に資する研究で連携が成立し、2021年度より実施（当所は分担研究者）	●他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。）

(公財)東京都環境公社

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
			○			○		○	

戦略を設定する理由・背景

環境配慮型ライフスタイルの浸透・定着に向けて、効果的なコミュニケーションやアプローチ手法を構築するとともに、その取組を多様な主体と連携・協働を図りながら、環境分野に関連する各取組を加速・深化し、都民・事業者等の行動変容に繋げる。

団体における現状（課題）

◆2030年温室効果ガス50%削減などの目標実現に向けては、都民・事業者等自らがより一層環境に配慮した行動を実践する必要があるが、コロナの影響もある中で、どのような誘導策が効果的であるかが不透明な状況である。

◆環境配慮の行動スタイルの変容に向けては、個々の実情に応じたアプローチが必要であり、既存の手法による事業展開、情報発信だけでは、大きな効果は得られない。

◆SDGsの視点から、学校教育、産業振興、都市づくりなど他分野との連携が不足している。

課題解決の手段

◆公社の持つ幅広いネットワークを活用し、社会ニーズとそれを踏まえた環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析、行動変容に向けた有効なアプローチ方法等を構築する。

◆DXの推進と多様なチャネルを活用したアウトリーチの実践に加え、行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等を実践するなど、公社カスタマー層の拡大やつながりの強化を図り、環境配慮行動に向けた行動変容に繋げる。

◆新たに設置するSDGs推進室が中心となり、多様な主体と連携した取組を強化していく。特に、SDGsの視点から教育、都市づくりなど他分野団体との連携を進め、都民・事業者等の自発的な行動を後押しする。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

◆環境配慮行動への行動変容に向けた実効性の高いアプローチ手法等の構築と実践

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・クール・ネット東京の持つユーザーの特性に応じた広報展開など試行的取組を踏まえ、公社全体の環境配慮行動の取組方針を決定した。また、省エネ商材の販売促進と省エネ対策の普及を目的として、民間企業等と連携し情報発信を実施したほか、スイソミルでは、より訴求力の高い施設とすべく、施設改修の方針を決定し、今後研究所等と連携し順次実施していく。
・公社らしいSDGs取組案を検討するとともに、暑さ対策グッズの活用促進と資源循環利用の定着に向けた他団体との相互連携を試行するなど、今後、取組を深化させていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
行動変容に向けた具体的なアプローチ手法等の構築	・公社リソースの洗い出しと必要な情報の精査や収集手段の検討 ・ニーズ・環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析・検討	・クール・ネット東京の持つユーザーの特性に応じて試行的なアプローチを展開（2021年6月～） ・公社全体の環境配慮行動の定着に向けた取組の方向性を決定（2021年9月 経営会議） （目標1）各事業分野に存在するユーザーの特性に応じたアプローチの実践（目標2）外部主体との連携・共創を軸にアプローチ経路の多角化	●公社全体の環境配慮取組方針のもと、公社全事業で展開 （特に資源循環分野で取組を強化し、東京サーキュラーエコノミー推進センターを情報発信拠点として、廃プラ対策や食品ロス対策など先進的な取組のマッチング、モデル事業を展開）
環境配慮行動を喚起する事業の展開	・多様なチャネルを活用した効果的な情報発信 ・体験価値向上に向けたスイソミルの水素エネマネ設備の導入、ICTを活用した展示改修	・民間企業と連携した省エネ対策の広報を展開（2021年8月～） ・水素エネルギーの最近の社会的動向や将来像など踏まえ、スイソミルの施設改修の方針を決定（2021年10月）（方針①：水素社会実装に向けた社会的な取組等の情報を発信、方針②：再エネ由来CO2フリー水素の利活用を見える化）	●金融機関、企業、団体等と連携した効果的な広報展開 ●大会レガシーやCO2フリー水素の利活用など水素社会をより身近に感じていただく普及施設を目指し施設改修を実施
他団体とのパートナーシップの形成	・多様な主体と連携した各事業・プログラムの推進 ・他団体とのパートナーシップの形成（他団体との連携事業の検討・試行）	・公社におけるSDGsの取組を検討し、6分野（エネルギー、自然、資源循環、普及啓発、組織運営、調達・財務基盤）9提案による取組を決定（2021年5月～） ・ソーシャルスポーツイニシアティブとの連携協定の締結（12/10締結予定）	●公社SDGsの取組提案をベースとした各連携事業・プログラムの実施 （教育機関と連携して、水素エネルギーに加えて新たに食品ロス削減に向けた出前授業など都内小学校に展開（戦略2⇒4）するとともに、エネルギーや自然分野などの新たなコンテンツを制作するなど環境学習プログラムを拡充）

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		①会社の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	①対象手続に係る規程・要綱を2021年8月までに改正完了	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、ほぼ全てのデジタル化を行う。2022年度は「次世代タクシーの普及促進事業（3,250件）」「充電設備導入促進事業（1,000件）」「地産地消型再エネ増強プロジェクト（115件）」をはじめとした手続きのデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施。 ※括弧書きは年間想定手続き件数
5つのレス	はんこレス	①会社の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	①対象手続に係る規程・要綱を2021年8月までに改正完了	会社の規程等に基づく押印は引き続き廃止するとともに、所管局の規程等に基づく「浄化槽の検査事務」「東京都地球温暖化対策ビジネス事業者登録・紹介制度」や「優良性基準適合認定制度における審査事務（産業廃棄物処理業者）」をはじめとした手続等について、一層の押印廃止を所管局と連携して実施。
	FAXレス	①本社（管理部門）の2021年度のFAX送受信件数を原則として98%削減（2019年度比） ②事業委託元に対し、FAXレス化に向けた協力を引き続き要請 ③受信について設定可能な手続はすべて電子化して対応する。	①本社（管理部門）の2021年度のFAX送受信件数の上限 7件（2019年度比98%削減）のところ、送受信件数実績 0件 ②メールへの移行等FAXレスに向けた協力要請を継続して実施 ③受信設定が可能な機器について2021年4月までに全て電子化済み。	引き続き、本社（管理部門）のFAXの送信数・受信数の削減△98%（2019年度比）を継続
	ペーパーレス	①事務所におけるタブレット端末の整備・活用を順次実施し、ペーパーレス化を推進 本社（管理部門）の2021年度のコピー用紙総使用量を40%削減（2019年度比） ②ペーパーレス化の推進に向け、事業委託元と引き続き調整 ③内部管理事務にワークフローシステム（仮称）を導入	①本社（管理部門）の2021年度のコピー用紙総使用量の上限 176,000枚（2019年度比40%削減）のところ、使用量実績 96,883枚（11月末時点の使用計画 117,000枚 計画比 83%） ②事業委託元等へ業務報告書や資料等の電子化などペーパーレス化に向け要請を継続して実施 ③ワークフローシステムの選定・導入後、業務フロー・様式等を再検討し、必須入力項目の設定や承認ルートの精査など事務負担軽減を考慮したシステム構築を実施	本社（管理部門）のコピー用紙の使用量を引き続き削減し、7月までに2019年度同月比60%削減する。
	キャッシュレス	①引き続き、浄化槽設置者の意向を踏まえながら口座振替を進めていくとともに、利便性を向上させるためQRコード等の対応も検討していく。 ②全ての事業所（計8ヶ所）に金融口座を設け、経理係から各事業所への金銭授受は、口座振替を原則とする（2022年2月末）。また、少額の備品購入は、クレジットカードやデビットカードによる購入を原則とする。（2022年2月末）	①浄化槽検査担当者及びキャッシュレス機器取り扱い事業者と意見交換を行い、バーコードなど電子マネーの導入の検討を進めた。 ②全ての事業所（計8ヶ所）に、経理係から各事業所への金銭授受を行う金融口座を設け、口座振込みを原則とした。また、少額備品の購入は、デビットカードによる購入を原則とした。	○浄化槽法定検査の請求事務における支払手続き（クレジット、バーコード等）の拡充（2022年度末）
	タッチレス	①オフラインで実施するイベントについても、オンラインでの開催が可能なものから試行・効果検証を行う。 ②スイソミルへの非接触型展示の導入（2021年度末）	①前年度リアルで開催した講習会やコロナの影響により開催できなかったイベント等をオンラインで開催した。 ○産業廃棄物処理業者向け講習会や講座、研修会のほか、各種説明会など、YouTubeやZoomなどを活用して開催した。 ○イベント等では、スイソミル夏休みイベントのほか、SDGs週間ワークショップをオンラインで開催した。 ②スイソミル来館者向けプロモーション映像の4か国語（日・英・中・韓）対応を7/14から開始したほか、東京スイソミルの施設改修の方向性を決定した。	○スイソミルの非接触型展示も踏まえた施設改修を継続（2022年度末）
テレワーク		テレワーク可能な職員については月40%※実施（2021年7月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	テレワーク可能な職員（ライフラインの維持・窓口業務等従事職員を除外）における2021年7月のテレワーク実施率 55.5%	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

1 2 公益財団法人東京都福祉保健財団

公益財団法人東京都福祉保健財団

(所管局) 福祉保健局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2002年3月1日					
所在地		東京都新宿区西新宿2-7-1					
団体の使命		都の福祉保健医療行政を支援・補完する団体として、「福祉保健医療を担う人材の育成」、「利用者のサービス選択の支援」、「福祉保健システムの適正な運営の支援等」、「山谷地域に居住する日雇労働者の生活向上の支援に関する事業」の4つを軸とした事業展開を図ることにより、都の福祉保健医療行政の充実及び都民に対する福祉保健医療サービスの向上に寄与する。					
事業概要		・福祉保健医療人材の育成に関する事業 ・福祉保健医療に関する相談及び情報提供並びに福祉サービス評価に関する事業 ・NPO法人及び社会福祉法人等に対する支援事業 ・日雇労働者に対する無料職業紹介等の就労支援に関する事業 ・日雇労働者に対する生活総合相談等の生活向上に関する支援事業 ・行政職員等研修及び行政機関支援に関する事業					
役 職 員 数	役員数	13 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)	
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)	
	非常勤役員数	12 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	1 人)	
	常勤職員数	176 人	(都派遣職員	52 人	都退職者	3 人)	
	再雇用・非常勤職員数	48 人					
基本財産		501,000 千円					
都出資（出捐）額		301,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		60.1 %	(財) 東京都地域福祉財団寄付額 200,000千円 (財) 東京都老人総合研究所寄付額 100,000千円 (公財) 城北労働・福祉センターから承継 1,000千円				
他の出資（出捐） 団体及び額		200,000 千円	(財) 東京都地域福祉財団				
		千円					
		千円	その他 団体				
その他資産		なし					

2021年4月1日に「公益財団法人東京都福祉保健財団」と「公益財団法人城北労働・福祉センター」が合併したことに伴い、次のとおり各情報の内容を記載している。

- ・基礎情報：合併後の情報を記載
- ・財務情報：合併前の団体ごとの情報を記載

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）（公財）東京都福祉保健財団

事業別損益

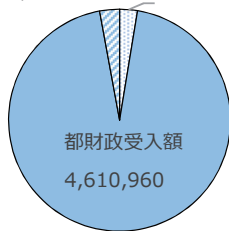
区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	4,879,083	100%	5,043,072	100%	△ 163,989
(償却前損益)					△ 102,381
人材育成事業	606,951	12.4%	610,046	12.1%	△ 3,095
普及・啓発、情報提供等事業	1,020,270	20.9%	1,024,166	20.3%	△ 3,896
事業者等支援事業	2,341,271	48.0%	2,409,261	47.8%	△ 67,990
行政職員研修事業	70,014	1.4%	70,014	1.4%	0
行政機関支援事業	97,907	2.0%	97,907	1.9%	0
法人会計	178,453	3.7%	205,055	4.1%	△ 26,602
共通経費	590,629	12.1%	652,804	12.9%	△ 62,175

※固定資産への投資額：17,712

※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値に一致しない。

経常収益内訳

事業収益 127,211
その他 140,912

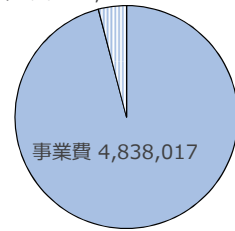


<都財政受入額内訳>

受取東京都補助金	3,552,113
東京都受託収益	1,058,847

経常費用内訳

管理費 205,055



<事業費内訳>

職員費	945,524
事業直接費	3,892,493

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,883,399	3 流動負債	1,721,061
現金及び預金	1,797,444	借入金	
有価証券		その他	1,721,061
その他	85,956	4 固定負債	299,981
2 固定資産	3,991,161	借入金	13,260
基本財産	500,000	その他	286,721
特定資産	2,862,180	負債合計	2,021,042
その他固定資産	628,980		
一固定資産	84,240	(正味財産の部)	
一有価証券等		正味財産合計	3,853,519
一その他	544,740		
資産合計	5,874,560	負債・正味財産合計	5,874,560

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）（公財）城北労働・福祉センター

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	351,984	100%	351,984	100%	0
(償却前損益)					1,963
労働部門事業	60,992	17.3%	60,992	17.3%	0
福祉部門事業	246,844	70.1%	246,844	70.1%	0
管理部門	44,148	12.5%	44,148	12.5%	0

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

その他 7,312

都財政受入額 344,672

<都財政受入額内訳>

福祉保健局補助金	287,020
産業労働局補助金	57,099
福祉保健局委託金	553

経常費用内訳

管理費 44,148

事業費 307,836

<事業費内訳>

労働部門	60,992
福祉部門	246,844

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	42,183	3 流動負債	42,183
現金及び預金	41,540	借入金	
有価証券		その他	42,183
その他	643	4 固定負債	20,525
2 固定資産	59,385	借入金	
基本財産	1,000	その他	20,525
特定資産	58,385	負債合計	62,709
その他固定資産		(正味財産の部)	
ー固定資産		正味財産合計	38,859
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	101,568	負債・正味財産合計	101,568

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ オンライン研修を推進してきた中で、更なる研修効果の確保と受講者の利便性向上に向けて、戦略①にオンライン手法の検証とオンライン受付システムの導入に関する取組を記載
- ◆ より効果的な利用者支援の実施に向けて、アウトリーチを充実させるための見直しをするとともに、合併メリットを活かした職員の支援スキル向上、相談記録データの分析・活用の検討を行う等、戦略④の取組を修正

【プランの主な改訂内容】

戦略① 福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【都の施策を確実に実施する取組】 ①高齢分野、保育分野、障害分野、生活福祉分野において必要な人材を都の計画に応じて育成している。 【自主的に領域を拡大する取組】 ②今後、東京都で喫緊に必要となる人材育成事業について、財団において実施している。	【都の施策を確実に実施する取組】 ①高齢分野、保育分野、障害分野、生活福祉分野において必要な人材を都の計画に応じて育成している。 【研修効果及び利便性向上に向けた取組】 ②伝えるべき知識・情報をしっかりと伝達する本来の目的を遵守しつつ、受講者の利便性が向上した人材育成事業を実施している。

戦略④ 山谷地域に居住する日雇労働者に対する支援

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
アウトリーチの実施	・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回	アウトリーチの実施、 財団実施研修への参加による職員スキルの向上	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 261回/年 ・財団実施研修の聴講 相談担当職員全員を対象（生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択）

個別取組事項 (新規)	2022年度
相談記録データの管理及び分析・活用	・相談記録データの管理及び分析・活用方法の検討 (利用者動向の把握や利用者に適した社会資源の抽出等を目的)

(公財)東京都福祉保健財団

戦略 1	福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○		○			○

戦略を設定する理由・背景

少子高齢化の進展に伴う福祉保健医療ニーズは拡大・多様化・複雑化しているとともに、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築が推進されている。

団体における現状（課題）

【都の施策を確実に実施する取組】

- ◆福祉人材不足の解消に向けて、各分野が抱える課題や都の施策を踏まえて、人材の確保・育成・定着をしていく必要がある。
- ◆2025年を目途としている地域包括ケアシステムの構築に向けて、都における地域包括ケアシステムの一端を支える人材を育成していく必要がある。
- ◆少子高齢化の進展とともに拡大・多様化・複雑化する福祉保健医療ニーズや、都における新たな課題に柔軟な対応が求められている。

【研修効果及び利便性向上に向けた取組】

- ◆ポスト・コロナの対応として、研修のオンライン化を実現する必要がある。
- ※全事業のうち、一部でもオンラインを取り入れた事業は56.6%
- ※研修事業に限った場合の導入率は84.6%
- ◆研修の申込受付や受講者管理は研修ごとに独自の方法で実施しており、且つ郵送やFAXによる受付方法が多く残っていることから、受講者の手間や郵送経費等の省力化・経費縮減化等を検討する必要があるとともに、効率的でミスのない受付管理や受講者管理を行っていく必要がある。

課題解決の手段

【都の施策を確実に実施する取組】

- ◆介護保険制度の中核を担う専門人材を養成するとともに、地域包括ケアシステムにおいてサービスのコーディネート等を行う人材を育成する。
- ◆待機児童問題の解消に向けた「子ども・子育て支援新制度」の実施に伴い地域の保育等で担い手となる人材を養成する。
- ◆生活困窮者に対する支援の重要性は増しているため、その支援を担う人材を育成していく。また、ひきこもりの中高年化問題について、その課題解決を担う人材育成事業を構築し、支援する人材を育成する。

【研修効果及び利便性向上に向けた取組】

- ◆研修効果を勘案した上でオンライン研修を積極的に導入する。演習やグループワークなど実践形式を伴う研修は、その質の確保が課題であるため、方法の検討を行っている。また、既にオンライン化に関する実施方針を取り纏めており、2023年度から本格実施を目指す。
- ◆実施方針に基づき、研修受付、資料收受、受講者管理、アンケート実施、修了証の発行など、研修実施に係るオンライン受付システムを構築・導入する。

3年後（2023年度）の到達目標

【都の施策を確実に実施する取組】

- ①高齢分野、保育分野、障害分野、生活福祉分野において必要な人材を都の計画に応じて育成している。

【研修効果及び利便性向上に向けた取組】

- ②伝えるべき知識・情報をしっかりと伝達する本来の目的を遵守しつつ、受講者の利便性が向上した人材育成事業を実施している。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

各分野の専門人材の育成については、2021年度から新たに開始したひきこもりに係る支援者等の育成を含め、都の施策動向を見据えながら次年度以降の事業展開の検討を行うなど、都の喫緊の課題である福祉人材対策への取組を継続して進めている。また、各種研修等の実施にあたっては、オンラインやオンデマンド媒体を積極的に導入・活用し、長期化しているコロナ禍においても都の施策や都民、事業者等のニーズへの対応に努めている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
地域包括ケアシステムに資する人材の養成研修を実施	・介護支援専門員実務研修 養成数1,666人 ・介護保険制度改正への対応 ・地域包括支援センター職員研修（初任者）（現任者）受講者数 800人 新たに講師養成研修を検討・構築・実施	・介護支援専門員実務研修 養成数 982人（2022年1月～3月 504人養成予定） 制度改正に係る別冊テキストの作成及び配付 オンライン研修の段階的实施 ・地域包括支援センター職員研修 受講者数 574人 講師養成研修はカリキュラム検討委員会を設置の上、研修構築（2022年1月～3月に実施）	・介護支援専門員実務研修 養成数 860人 ・オンライン研修の本格実施 ・地域包括支援センター職員研修（初任者）（現任者）受講者数 700人（講師養成）受講者数 150人
子育て支援員の養成研修を実施	・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講者数 2,660人	・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講決定者数 2,370人	・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講者数 2,660人
生活困窮者やひきこもりに対する支援者等の育成研修を実施	・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 ・（仮）ひきこもりに係る支援者研修 初年度の研修の着実な実施 受講者数 200人	・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 37人（3コース未実施） ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 145人（2回未実施）	・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 240人
障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の養成研修を実施	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,500人	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講決定 1,294人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講決定 1,220人	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,700人
育成する人材に応じた研修実施方法の検討及び受付システムの構築・導入	・オンライン等の非接触型研修の推進と分析・検証 ・オンライン受付システムの試行的導入に向けた課題整理、機能要件検討・調整	・Web会議システム、Youtube（動画配信）、eラーニング等のオンライン・オンデマンドシステムを活用した非接触型研修へのスキーム変更及び着実な実施 ・機能要件、仕様調整を行うとともに、財団内調査、デモ操作体験等を通じて導入システムを決定 ・使用料等の運用経費を予算要求中	・育成する人材に応じた適切な研修実施と分析・検証（非接触型、集合型、ハイブリット型） ・研修受付管理等システムの試行的導入及び本格導入に向けた課題整理、機能要件検討・調整

(公財)東京都福祉保健財団

戦略2	福祉保健医療サービスを提供する事業者への支援強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○		○		○	○

戦略を設定する理由・背景

2025年には都内で介護職員が約3万6千人不足すると見込まれるなど、介護サービス事業所にとって職員の確保・定着は喫緊の課題であるとともに、事業者への指導・助言などを通じてサービスの質の向上等を図っている区市町村の役割は重要性を増している。

団体における現状（課題）

◆都における第8期東京都高齢者保健福祉計画策定に伴い、財団がこれまで実施してきた介護人材の確保・定着に関する既存事業を、介護現場における生産性の向上に資する事業に再構築する必要がある。

◆事業者に対する助成事業においては、直に事業者と接する現場として、事業者ニーズを収集・把握し、より効果的な事業構築をしていく必要がある。

◆区市町村による事業者への実地指導について、区市町村ごとに指導ノウハウや体制のばらつき等の課題があるため、事務受託法人として支援していく必要がある。

課題解決の手段

◆介護現場における生産性の向上に資する事業への再構築において、都の補助金との連動を見据えながら、介護ロボット等の次世代介護機器とデジタル機器の導入促進を効果的に支援していくとともに、併せて組織体制や人材の育成など、マネジメントに関する支援を行う。

◆助成事業においては、事業者ニーズを把握した上で、より効果的な制度設計に向けた提案を都にしていけるとともに、事業の周期に応じて効果検証を行う。

◆コロナ禍において区市ニーズや動向等の把握をするため、区市との連絡会や情報交換会を主催することで、受託件数の推計や受託サービス拡大の検討ができるとともに、計画的な事業実施体制の見直しが可能となる。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①財団の支援が介護ロボット等の補助金申請を行う事業者に対して、より効果を高めている。
- ②東京都社会福祉事業団へのデジタル等導入促進及び財団事業の活用により同団体の取組を発信している。
- ③職員宿舍借り上げ支援が充実している。
- ④子供や家庭を支えるための事業をより効果的に再構築し、ニーズに即した支援を行っている。
- ⑤区市ニーズに応じた同行支援が実施できている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

介護現場における生産性の向上に資する事業への再構築については、都の計画を踏まえた普及啓発事業の再構築を行っているとともに、事業者に対しては都の各種補助制度と普及啓発を効果的に連動させた事業展開を図っている。財団が実施する事業者に対する助成事業については、事業者ニーズを把握しながら過年度の事業検証を行うなど、各助成事業の見直しや充実に努めている。区市町村ニーズに応じた同行支援については、長期化しているコロナ禍での区市町村の実地指導動向を把握しながら柔軟に受託している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
介護現場における生産性向上に向けた普及啓発及び補助制度の活用促進	・現行の次世代介護機器の活用支援事業と介護職員キャリアパス導入促進事業にデジタル活用促進事業等を加えて事業再構築 ・各種セミナー等開催 10種 ・機器展示コーナーの運営（オンラインを駆使した非接触型による介護ロボット等の情報提供を検討・実施、その他コンテンツの情報収集及び導入可能性の検討）	・既存事業の統合・拡充・再構築を図りながら、介護事業所の生産性向上に向けた補助制度と普及啓発を効果的に連動させた新規事業を構築 ・各種セミナー等開催 8種（2種未実施） ・オンラインを併用した体験展示コーナー（見学・体験・相談）の運営（オンライン展示会も企画・実施予定）	・実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 ・各種セミナー等開催 10種 ・機器展示コーナーの運営（来所とZoomを併用した情報提供を実施）
財団内事業コラボレーションによる他の政策連携団体との協働	・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 ・東京都社会福祉事業団への働きやすい福祉の職場宣言に向けた支援	・次世代介護機器・デジタルについて、これまでの東京都社会福祉事業団に対する情報提供や体験等が、2021年度においても同団体の機器導入における施設間共有や導入の具体化に寄与 ・東京都社会福祉事業団の働きやすい福祉の職場宣言申請に向けたサポート	・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 ・東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむずびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信
介護サービス事業所への職員宿舍借り上げに対する助成	・助成戸数 2,598戸 高齡分野 2,344戸 障害分野 254戸	・助成戸数（内示） 2,419戸 高齡分野 2,133戸（継続1,083、新規1,050） 障害分野 286戸（全て新規扱い）	・助成戸数 7,660戸（※） 高齡分野 6,847戸 障害分野 813戸 （※）都の介護人材確保策の強化に伴う助成戸数の拡充
事業効果の検証を踏まえた助成制度の実施	・専門家を活用した成果連動型助成に関する事業効果検証の実施及び次年度からの事業実施に向けた再構築	・専門家を活用した事業検証に基づく事業再構築及び2022年度に向けた事業周知・公募（名称を「実績連動型助成」に変更）	・事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 ・採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施
区市の動向把握及び受託サービス拡大の検討	・受託件数 400件 高齡分野 120件、サービス拡大の検討	・受託件数 145件（8区14市1町） 高齡分野 57件（6区8市）	・受託件数 402件 高齡分野 130件、サービス拡大の検討

(公財)東京都福祉保健財団

戦略3	都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

スマートフォン等の普及により、都民が福祉保健医療サービスに関する情報収集をしやすくなっている一方で、福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に伴い、都民へのサービス選択の支援は重要性を増している。

団体における現状（課題）

◆情報社会において、情報量の増加や情報の質が劣化していくスピードが速いが、公平性・中立性を有する団体として、常に最新情報を収集し、発信していく必要がある。
◆高齢分野、障害分野をはじめとする福祉全般を所管する団体として、東京都福祉のまちづくり条例及び東京都福祉のまちづくり推進計画に基づいたユニバーサルデザインに関する有益な情報を提供していく必要がある。
◆福祉人材の不足は深刻な状況が見込まれている中で、事業所の職場の魅力や事業所情報を都民や求職者に発信していく必要がある。

課題解決の手段

◆誰もが安心、快適に暮らせるユニバーサルデザインのまちを地域に生み出すことの実現に向けた一端として、都内ユニバーサルデザイン情報の発信に努めていく。
◆「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりを促進するとともに、積極的に取り組んでいる事業所の情報を都民や求職者に発信することで、福祉人材の確保に努めていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①ユニバーサルデザイン情報を充実させ、高齢者、障害者など誰もが外出時に必要な情報を提供できている。
- ②働きやすい福祉の職場宣言を公表する事業所を増やし、新卒者を含む求職者と事業所のミスマッチを防いだ福祉人材の確保・定着が進められている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

都内のユニバーサルデザイン情報の発信については、「とうきょうユニバーサルデザインナビ」の運営を、ユーザーアンケートを踏まえながら内容の充実を図っているとともに、既存掲載情報のメンテナンスを行い、常に最新の情報を収集・発信し、高齢者や障害者などの外出時に必要な情報を提供している。働きやすい福祉の職場の情報発信に向けては、「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりを促進するための新たなセミナーを実施しており、働きやすい福祉の職場宣言を行う事業所の増に繋がっている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
とうきょうユニバーサルデザインナビの運営	・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進	・サイト内容の充実 - 情報掲載施設数 1,757件（うち新規掲載 79件） ※年度内に新規コンテンツ2件追加予定 ・既存掲載情報の最新化を維持 ・区市町村HPへのリンク掲載 32区市町村	・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進
働きやすい福祉の職場の情報発信に向けた事業者支援	・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催	・事業者支援コーディネーター派遣 50法人・事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催 - 未宣言法人向けセミナー 参加 81法人 - 宣言済み法人向けセミナー 参加 29法人	・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催

(公財)東京都福祉保健財団

戦略4	山谷地域に居住する日雇労働者に対する支援	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

山谷地域においては、日雇労働者等の高齢化の進行や建設現場の機械化などにより、日雇労働市場が縮小しており、日雇労働者を取り巻く環境が年々厳しさを増す中、生活の安定に向けた支援の必要性が高まっている。

団体における現状（課題）

◆センターの民間求人数は減少傾向にある。また、利用者の高齢化が進行しており、高齢者に見合った求人を開拓していく必要がある。
◆利用者は減少傾向にある一方で高齢化が進行し、就労による自立が難しくなりつつある利用者が増えている。また、生活に変化を望まず、困っていても支援を求めない利用者が一定数いる。
◆求人数の減や高齢化の進行、コロナの感染拡大等により、利用者の生活に大きな影響を及ぼしており、応急援護などの福祉的な支援へのニーズが高まっている。

課題解決の手段

◆高齢の利用者の年齢や体力に見合った民間の求人を開拓し、職業紹介に努めていく。
◆アウトリーチ等の実施により利用者のニーズを適切に把握することで、高齢などの理由で就労自立が困難な利用者には生活保護等、その他の支援困難な利用者には適切な社会資源に繋げるなど、利用者の生活の安定に向けた取組を行っていく。
◆人材育成の観点から、財団が実施する関連研修に職員を積極的に参加させ、支援困難あるいは相談内容の多様な来所者に対する職員の支援スキルの強化を図る。
◆利用者一人ひとりの状況に応じたきめ細かな相談支援を行うとともに、適切な応急援護を行う。
◆センターの保有する利用者情報や相談記録データを分析・活用することで、より効果的な支援に繋げていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①民間の求人開拓等により、安定的かつ高齢者に適した求人が確保されている。
・民間紹介のうち高齢者に適した紹介 65%以上
- ②アウトリーチ等により利用者の生活安定が図られている。
・利用者の生活安定確保 30人／3年間
- ③利用者の状況や社会経済状況等の変化に応じた適切な応急援護が実施されている。
- ④相談記録データを分析・活用した利用者支援を実施している。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

民間紹介のうち高齢者に適した紹介の割合は、月によって多少のばらつきはあるが、これまでの求人開拓の効果もあり計画数を上回っている（2021年11月末現在 71.2%）。
利用者の生活安定確保は、アウトリーチがコロナの影響により実施できない状況もあったが、相談等により利用者の状況の変化を的確に捉え、着実に成果を上げている（2021年11月末現在 8名）。
応急援護は、8月には熱中症予防の観点から宿泊援護枠を拡大するなど利用者の状況の変化に応じた適切な対応を行った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
求人の開拓・確保	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 900件）	・民間紹介 1,099件 （うち高齢者に適した紹介782件）	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 950件）
アウトリーチの実施、財団実施研修への参加による職員スキルの向上	・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回	・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 2.8回	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 261回／年 ・財団実施研修の聴講 相談担当職員全員を対象（生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択）
応急援護の実施	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 コロナの影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。	・宿泊援護 延280件 ・給食援護 延202件 利用者の状況に柔軟に対応するため、8月には熱中症予防の観点から宿泊援護枠を拡大した。	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 コロナの影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。
相談記録データの管理及び分析・活用	—	—	・相談記録データの管理及び分析・活用方法の検討 （利用者動向の把握や利用者に適した社会資源の抽出等を目的）

(公財)東京都福祉保健財団

戦略5	社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

総合的に福祉保健医療分野の事業を実施する体制構築や、新たな政策課題に都と連携して先駆的に取り組みながら事業実施能力を強化していくこと、さらに、合併する城北労働・福祉センターの安定的運営やノウハウ共有による従来事業へのフィードバックを期待されている。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍においてデジタル化の遅れが都政の構造的な課題となったことに起因して、都政のDXが推進していく一方で、財団内の文書及び財務・会計に係る意思決定は従来どおりの紙を使用した押印による決裁を行っているなど、デジタル化が進捗していない。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、庶務、文書、財務・会計などの一本化が必要である。
◆都からの委託・補助事業は増加している一方で、財団の予算や人員などの運営体制は都の施策動向に大きく影響を受けることから、固有職員年齢構成は偏在化や若年化している。
◆社会情勢の変化が多いため、都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象から、新たな福祉ニーズが発生していることを把握し、福祉保健医療分野での領域拡大に努める必要がある。

課題解決の手段

◆文書及び財務・会計に係る意思決定をデジタル化していくとともに、Web会議を導入・促進し、業務効率の向上及び城北労働・福祉センターとの事務の効率化を図る。
◆将来の安定した団体運営を見据えた人材確保や人材育成を行っていくために、採用制度や人材育成計画の見直しを図っていく。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、福祉現場を踏まえた人材育成を検討する。
◆組織横断的なPTにより、新たな福祉ニーズを発掘しながら自主事業の検討・実施を進めていく。
◆都との連携を強化しながら都からの事業の拡充や区市町村に対する新たな支援策を模索するとともに、都の関係団体と双方の強みを活かした連携の検討など、財団自ら事業拡大を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①職場環境整備が進み業務効率の向上を図れている。
- ②将来の安定した団体運営に向けた人材を確保している。
- ③財団独自研修等を毎年度1～2事業展開している。
- ④局との連携強化を図り、政策連携団体としての役割を更に発揮している。
- ⑤局及び都の関係団体との新たな連携体制の構築を図っている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

内部管理に関する業務効率化に向けた検討を進めているとともに、2021年度から合併した城北労働・福祉センターとの事務の一本化も段階的に進めている。また、安定した団体運営に向けた人材確保・育成にあたっては、「職員人材育成方針」の改訂・職員周知を行うとともに、経験者採用制度を導入し、団体の課題に応じた対策を講じている。福祉ニーズに応じた自主事業の検討・実施や新たな区市町村支援の模索等の財団自らが事業拡大を図る取組についても、経営資源の活用や都との連携を図りながら着実に推進している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入	・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入に向けた仕様検討・調整・予算要求 ・2022年度運用開始に向けた規程整備や職員周知	・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入に向け、必要な要件等を整理し、予算要求	・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 ・運用を踏まえた課題等の洗い出し・改善策の検討
固有職員年齢構成の偏在化是正に向けた採用制度の見直し	・経験者採用制度の導入・活用	・固有職員年齢構成の偏在を是正するため、経験者採用制度を導入し、11月1日から募集を開始	・導入（採用）後の分析・検証 ・当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討）
財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開	・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討	・都内福祉サービス提供事業者を対象とした法人運営サポート研修の企画立案・募集・実施（申込21事業所、参加20事業所） ・保育施設園長を対象とした保護者対応カブラッシュアップ研修を企画立案・募集（申込30事業所） ・団体の経営資源である調査結果やアンケート結果等の活用・分析に基づく事業発案	・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討
局との連携強化及び区市町村・他団体との連携	・区市町村ニーズ調査の実施に向けた都の担当との調整 ・医療関係団体等との連携に向けた調整 ・児童相談所職員等を育成する研修実施を検討、都との調整	・区市町村ニーズ調査の実施に向けた都との調整・連携及び区市町村福祉所管会議への趣旨説明並びにニーズ調査アンケートの実施	・局内調査に基づく計画を踏まえた事業内容の検討及びそれに伴う人員・組織・スペースの検討・調整 ・区市町村ニーズ調査結果の分析及び区市町村への確認及び区市町村支援策の検討 ・医療関係団体等との具体的な連携内容の調整 ・児童相談所職員等を育成する研修内容について都との検討・調整、実施体制の検討

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	財団の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	一部の事業で補助金申請や研修受付に係るシステム（デジタル化）を導入	2023年度末までに都民・事業者等を対象とした研修事業等の受付の70%以上をデジタル化する。 2022年度において、財団独自の研修事業共通の受付システムの試行実施を進めるほか、状況に応じて他のシステムや手法においてデジタル化を行うとともに、年度末までの目標達成に向けた準備等を実施する。
5つのレス	はんこレス	財団の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	対応可能な手続きのうち、50%の規程等を改正 対都民・事業者を対象とした押印については、法令等で規定のあるもの等を除き廃止済み。 電子決裁システムの導入により、内部手続きにおける押印を原則として廃止。
	FAXレス	管理部門において、デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数の98%削減 管理部門において、デジタルツールの活用により段階的な削減 ・4-11月平均65%削減 ・（7月）電子化ツール導入後 7-11月平均93%削減 ・（7月）電子化ツール及び（9月）新たなパンキングシステム導入後 9-11月平均99%削減	管理部門において、デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数の98%削減目標を引き続き設定し、取組みを継続する。
	ペーパーレス	管理部門において、コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減する。 （対象期間：2020年10月と2021年10月との比較）	管理部門において、74%削減 （2020年10月35千枚 / 2021年10月9千枚） 引き続き管理部門において、コピー用紙の使用量を2020年度比で55%以上削減する。 （対象期間：2020年10月と2022年10月とを比較）
	キャッシュレス	財団の規程等に基づき施設利用料を徴収する都民利用施設（ウェルネスエイジ）について、キャッシュレス化に対応する。 ・決済プラットフォームの選定及び申請を完了し、現在審査中 ・クレジットカードについては審査が完了し、QRコード及び電子マネーについては現在審査中	都民利用施設（ウェルネスエイジ）については、キャッシュレス対応済み。
	タッチレス	・相談業務において、オンライン相談ができる体制整備を行い、相談方法の選択肢を広げる。 ・研修や説明会等において、座学のみものは原則オンライン化とする。 ・実習やグループワーク等が伴う研修等は、その実施効果を低下させないオンライン手法を検討する。	・相談業務について、来所や電話・メールと並行してZoomによるオンライン対応を導入 ・座学のみ研修について、eラーニングによる非接触型研修を実施 ・研修効果を維持・向上させるため、研修カリキュラムや講師の意向等に応じて、集合型とオンラインを組み合わせたハイブリット型などの柔軟な手法による研修実施 相談業務や座学のみ研修のオンライン・オンデマンドによる非接触型の対応を継続する。
テレワーク	テレワーク可能な職員については月40%※実施 算出式：4,356件/242日（年）/45人 ※「実施件数/年間勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	4-11月平均で月18%実施	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として適切に対応する。

1 3 公益財団法人東京都医学総合研究所

公益財団法人東京都医学総合研究所

(所管局) 福祉保健局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1999年4月1日				
所在地		東京都世田谷区上北沢2-1-6				
団体の使命		当研究所は、神経系及びその疾患等に関する研究、精神障害の本態、成因、予防及び治療等に関する研究及びがん、感染症をはじめとする未解明の重要疾患の制御等に関する研究を総合的に取り組み、優れた研究成果を普及することにより、都民の医療と福祉の向上に寄与することを目的としている。				
事業概要		・ 都民ニーズに対応し、研究成果の都民還元を目指したプロジェクト研究の推進 ・ がん対策や新型インフルエンザ対策などの特別研究 ・ 研究成果をテーマにした都民向け講演会や、研究者向け研修会などの普及事業				
役 職 員 数	役員数	15 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	14 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	1 人)
	常勤職員数	187 人	(都派遣職員	32 人	都退職者	7 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	99 人				
基本財産		300,000 千円				
都出資（出捐）額		300,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

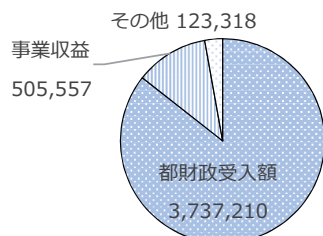
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	4,366,085	100%	4,413,246	100%	△ 47,161
(償却前損益)					338,469
研究事業	4,155,196	95.2%	4,202,357	95.2%	△ 47,161
法人会計	210,889	4.8%	210,889	4.8%	0

※固定資産への投資額：297,560

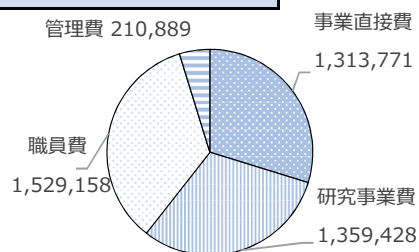
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

補助金	3,698,680
委託料	38,530

経常費用内訳



<事業直接費 内訳>

プロジェクト研究費	269,011
特別研究費	543,739
産学連携等研究費	395,751
その他	105,270

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	854,927
現金及び預金	849,470
有価証券	
その他	5,457
2 固定資産	1,565,360
基本財産	300,000
特定資産	514,775
その他固定資産	750,585
一固定資産	750,585
一有価証券等	
一その他	
資産合計	2,420,288

(負債の部)	
3 流動負債	1,036,246
借入金	
その他	1,036,246
4 固定負債	411,084
借入金	
その他	411,084
負債合計	1,447,331
(正味財産の部)	
正味財産合計	972,957
負債・正味財産合計	2,420,288

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)を対象としたワクチンの開発スケジュールについて、概ね1年程度遅れる見通しが製薬企業から示されたことを受け、年次計画を変更
- ◆より多くの都民に情報が行き届くよう、団体のHPやSNS、広報誌などに加え、都の情報媒体を活用
- ◆分かりにくいとされる研究やその内容を、子どもでも理解が深められるよう、イラストや平易な言葉を使った情報発信方法を工夫

【プランの主な改訂内容】

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

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
新型及び汎用型 コロナウイルス ワクチンの開発 を推進	企業が実施する第I/II相臨床試験の実施に合わせ、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行う。	新型及び汎用型 コロナウイルス ワクチンの開発 を推進	企業が実施する第I/II相臨床試験で使用する製剤の作製と並行し、 医学研では実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行い、企業に結果をフィードバックする。
「都民講座」や HP、SNS等を通 じ、研究内容や 成果を紹介	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、感染状況を踏まえ、都民の関心に応じた最新のテーマ設定を行う。	「都民講座」や HP、SNS等を通 じ、研究内容や 成果を紹介	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、 東京都公式動画チャンネル「東京動画」を活用するなど、さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行う。
世界中の最新の 研究成果につい て積極的かつ分 かりやすく情報 発信	研究の進展状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。	世界中の最新の 研究成果につい て積極的かつ分 かりやすく情報 発信	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を 週に1本のペースで 日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。 また、 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、イラストや平易な言葉を使って紹介する。

(公財)東京都医学総合研究所

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

都内のコロナの拡大は、未だ収束を見通すことができない状況にあり、都民は感染のリスクに不安を抱いている。また、マスクやインターネットを通じて、コロナに関する様々な情報があふれるなか、信頼できる情報の発信が求められている。

団体における現状（課題）

◆新型インフルエンザやデング熱に関するワクチン開発研究を行ってきた実績を背景に、東京都の特別研究として、コロナワクチンの開発（10年間）のほか、コロナ抗体測定研究を実施するなど、都政の重要課題であるコロナ対策に取り組んでいる。
実施にあたっては、全所を挙げた「新型コロナ特別対策チーム」を組織している。

◆独自の取組として、HPに「新型コロナウイルス感染症関連サイト」を立ち上げたほか、各プロジェクトの専門性を活かした「コロナ関連研究」を実施している。

課題解決の手段

◆コロナウイルスがSARS、MERSと概ね10年周期で、重篤な呼吸器系疾患を引き起こす変異を起こしていることを踏まえ、汎用性のあるワクチン開発を行う。

◆医学研の強みを生かし、正確かつ最新の情報を都民へ分かりやすく発信する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

汎用型コロナウイルスワクチンについては、基礎研究を確実に進めるとともに、現行ウイルスを対象とした臨床試験に着手する。

【目標②】

学術的な裏付けをもった最新の情報を広報誌やHP等を通じて都民に提供している。また、コロナ関連研究についても、「都民講座」を開催して研究成果を都民に提供する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

コロナについては、新たな変異株が出現するなど、未だ収束を見通すことができない。
そうした中、将来出現することが予想される新たなウイルスに対応する汎用型ワクチンの開発研究は、動物モデルによる安全性や変異株に対する評価など順調に進んでいる。また、コロナに対する情報発信は、既存の取組に加え、Twitterを使った情報発信に努めるなど、3年後（2023年度）の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進	企業が実施する少人数の患者を対象とした第I/II相の臨床試験（最適な用法・用量を確認し、ワクチンの有効性と安全性を調査する）を行うための治験薬を使用して、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性の評価を行う。	動物モデルでの予防効果および安全性評価を行った。特に、ファイザー社製やモデルナ社製など現行ワクチンに抵抗性を示す変異株、現在の流行株（具体的には、初期流行株、ベータ変異株、デルタ変異株）に対する発症予防効果をマウスモデルで確認し、いずれのウイルス株に対しても、100%の生存率を示した。	企業が実施する第I/II相臨床試験で使用する製剤の作成と並行し、医学研では実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行い、企業に結果をフィードバックする。
「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、都民の関心に応えたテーマ設定を行う。	研究所パンフレットに「都医学研の新型コロナウイルスへの取り組み」を掲載するとともに、第5回都民講座（2021/10/21）では、「病原体の感染のしくみ・新型コロナウイルスとクラミジアを例に」と題して開催した。また、Twitterを使い、「COVID19情報」として、28件のツイートを行った。	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、東京都公式動画チャンネル「東京動画」を活用するなど、さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行う。
世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信	常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。	「ワクチン接種後の抗体価の衰退と3回目のブースター接種」（2021/11/2）や「新型コロナウイルスワクチンのデルタ株(B.1.617.2)に対する有効性」（2021/8/10）など、研究所HPに一般向け・研究者向け、合わせて38件掲載した。	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を週に1本のペースで日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。 また、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、イラストや平易な言葉を使って紹介する。

(公財)東京都医学総合研究所

戦略2	都の福祉保健課題の解決に向けた研究の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

人や予算を有効に活用した、透明性、信頼性の高い効果的な施策を行うとともに、その効果を検証できるものとするため、行政施策において、科学的根拠に基づいた施策の立案・実施が求められている。

団体における現状（課題）

社会健康医学研究センターは、疫学的アプローチによる知見や科学的手法を通して、都の福祉保健行政への貢献を目指す新たな組織である。

◆都の委託を受けて開発した、行動・心理症状（BPSD）に対する認知症ケアプログラムは、2018年度から都による普及と実装が進められている。

◆「東京iCDC専門家ボード」の疫学・公衆衛生チームに参画し、疫学的な見地から、コロナ対策を検討している。

◆児童虐待対応件数が増加する中、東京都児童福祉審議会専門部会の議論では、予防的支援の効果的な実施のために、予防的支援モデルの確立と普及展開が求められており、福祉保健局少子社会対策部より相談を受けている。

課題解決の手段

◆東京発の認知症ケアプログラムが全国の自治体で利用可能なものとするため、行動・心理症状を「見える化」するオンラインシステムやe-Learning研修システム、研修修了者の継続的なプログラム活用を支援するフォローアップ等の運用体制を構築する。

◆人流データを活用した流行予測モデルの提供とともに、疫学的見地に基づく感染症リスクの分析・評価を通じ、政策につながる提言を行う。

◆科学的裏付けをもった政策展開が必要とされており、政策提言に結び付けられる科学的根拠を検証するため、3か年のモデル事業を都、区市町村と連携して実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

認知症ケアプログラムが全国展開し、認知症の人の行動・心理症状の改善に寄与する。

【目標②】

都民の行動自粛等のための定量的な判断材料を提供し、感染抑止に貢献する。

【目標③】

支援が必要な家庭に対する効果的な支援策が検証され、モデル事業参加の自治体にノウハウが蓄積される。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

「認知症ケアプログラム」「人流データを活用した流行予測モデル」「予防的支援モデル」、いずれも関係者との議論や綿密な打ち合わせ、データ収集・解析技術をもって、都の福祉保健課題と向き合っており、3年後（2023年度）の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
都・厚生労働省と連携した認知症ケアプログラムの普及、展開	研修のオンライン化を進め、全都普及を推進するとともに、全国普及に向けた研修体制等の検討・準備を行う。また、介護関連事業団体と連携した普及啓発を行う。	研修受講者がケアプログラムを介護現場で確実に実践できるようにするため、e-Learning実施後、2回のフォローアップ研修をオンラインで受講できる体制を構築し、アドミニストレーターを都内で203名養成した。また、全国普及に向けた国のモデル事業にも協力し、142名が養成された。	全都普及を推進するとともに、全国普及に向けて国が実施する他府県での試行を支援する。また、これまで蓄積してきたデータに加え、他府県（試行）からデータ収集を行う。
人流データ分析に基づく感染抑止策の検討と提言	ハイリスクな人流・滞留に対する介入策について、具体化を図るため、さまざまなデータの蓄積と分析を行い、感染拡大の予測精度の向上を図る。	都内主要繁華街におけるレジャー目的の夜間滞留人口を抽出する仕組みを構築し、その時系列データを用いた新規感染者数の予測システムを構築した。このシステムによる分析結果を都のモニタリング会議で毎回、報告をした。また、第5波以降には、ワクチン未接種・未完了者のハイリスク滞留人口を可視化する仕組みも構築した。	ハイリスクな人流・滞留に対して、より効果的な介入時期・介入策の検討を行う。 （※今後のコロナの感染拡大状況を踏まえ、取組内容に変更あり。）
児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発	モデル事業の実施案（支援モデルのプロトコール作成）、効果の検証方法について検討を行う。	毎週、モデル自治体とのミーティングを重ね、支援モデルを設計し、具体化を進めるとともに、その実現に不可欠な母子保健・子ども家庭支援センターの協働体制確立に向けた基盤整備などを行った。また、新たな支援モデルの効果を科学的に検証する際に必要となる比較対照群のデータ収集を11月から開始した。	モデル事業の効果検証を実施するとともに、人材育成プログラムのプロトタイプを開発し、モデル事業の参加自治体を対象に研修を試行する。

(公財)東京都医学総合研究所

戦略3	都立病院等とのさらなる連携強化と実用化に向けた支援の実施	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

都立病院・公社病院には、がん医療や小児医療、精神疾患医療、難病医療などに関する豊富な症例や希少疾患に係る診療実績がある。研究所と医療現場とが連携した研究から、新たな診断法の開発や診断精度の向上、研究成果の早期実用化や臨床応用が期待されている。

団体における現状（課題）

◆ゲノム解析研究は、最適な治療方法選択のための診断や治療薬の開発など、都民の健康を守るための必須なプラットフォームになると期待されており、ゲノム医学研究センターを新たに設置した。

◆病院等連携支援センターが行う「臨床現場における研究シーズの発掘」等については、これまで連携のあった病院以外との共同研究を開始するなど、連携強化を図っている。また、都立病院等連携として行ってきた「TMEDフォーラム」等はコロナ禍であって中止した。

◆知的財産活用支援センターの「都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援」が着実に広がっている。

課題解決の手段

◆遺伝子発現解析を通じ、病変部位に含まれる細胞集団の特性解析、血液等からのバイオマーカー探索、がん細胞の増殖解明等、都立病院等に対し新たな研究を提案する。

◆都立病院新改革実行プラン2018では、多摩キャンパスに「臨床研究支援センター」を整備し、研究支援体制の充実強化を図るとともに、医学研との共同研究の一層の推進が謳われている。こうした都立病院の方針を踏まえ、より連携の密度を高めていく。

◆都立病院等には、知的財産に係る専門職チームがなく、知的財産の権利化やその活用、企業との交渉には不慣れである。都立病院等への支援は10年超にわたる研究所の知的財産活用の経験を活かした支援を継続する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

ゲノム・遺伝子解析技術を用いた臨床研究の実績が増える。

【目標②】

制度の検証や取組の評価を通じて、より効果的な運用が図られ、その結果、論文や学会発表等が行われる。

【目標③】

独法化後も見据えながら、都立病院等に対する知的財産に係る支援を実施し、特許出願などを行う。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

医学研では、ゲノム解析や研究費の支援、知的財産の権利化等を通して、都立・公社病院との連携強化に努めている。このうち、知的財産の権利化等については、病院側からの相談件数が増えてきており、医学研・病院の双方で体制の強化が必要となってきた。このため、協議を進めてきたが、改めて、2022年7月の地方独立行政法人への移行後に検討することになっている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ゲノム・遺伝子解析を用いる臨床研究の構築と推進	分室のある駒込病院を端緒として、ゲノム医学研究センターの具体的な取り組みを紹介するとともに、病院側のニーズ把握に努め、臨床研究を提案する。	医学研が設けている「都立病院等連携研究」の枠組みを活用し、都立駒込病院血液内科と新たな共同研究を開始した。また、次の研究へと発展する可能性を秘めた「臨床現場における研究シーズの発掘」では腫瘍内科、病理科と議論を重ね、新たに連携して行うこととなった。	提案した臨床研究を開始し、ゲノム解析等に着手する。また、臨床研究の提案を、多摩総合・小児総合など複数の病院へ広げる。
都立病院等との連携研究の充実	検証を踏まえ、より効果的な制度を運用するとともに、「TMEDフォーラム」や「駒込・医学研リサーチカンファレンス」など、オンラインで開催し、広く制度のユーザーである医師等が参加できるようにする。	「都立病院・公社病院等との連携研究セミナー」（2021/5/26）をオンラインで開催した。また、「臨床現場における研究シーズの発掘」では11月に都立駒込病院の腫瘍内科と病理科から申請があり、いずれも採択した。	採択案件については、フォーラム等を活用して研究成果を発表するなど、リサーチマインドをもった医師等が制度の利用を検討するように、働きかけを行う。
地方独立行政法人における知的財産関連規程の策定等を支援	医学研でのこれまでの経験を踏まえ、地方独立行政法人における知的財産関連規程策定上のポイントを示し、病院経営本部や公社事務局の同規程案策定を支援する。	2022年7月の独法化が決定し、年度当初から、病院経営本部には独法化を見据えた今後の支援（知財関連規程の策定も含む）について、協議を進めてきたが、改めて、独法化後に検討することとした。	地方独立行政法人における知的財産関連規程の決定や施行に向けての取り組みや課題解決に、医学研での経験を踏まえ支援する。
病院職員の発明等の知的財産の権利化及びその実用化を推進	既単独出願案件については、ライセンス活動を実施し、実用化に向けた活動を推進する。コロナの終息状況や、病院の独法化の進捗を見極めつつ、新規発明の開示があれば、特許出願の対応を行う。	昨年度出願した案件（点滴ライト）の外国出願（PCT出願）を行った他、新規の特許出願を2件（放射線防護シールド、腫瘍サンプラー）行った。これらについてマーケティングを行い、興味を持った企業とはライセンス交渉を開始した。民間企業との共同研究契約をはじめとした各種産学公連携関連の交渉や契約は20件である。	病院の独法化の進捗を考慮しつつ、新規特許出願を実現する。当該年度に複数のシーズ（企業へ紹介できる知的財産）がある場合には、BioJapan等の展示会・商談会に出展も含めたライセンス活動を行う。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	原則としてオンラインで完結できるよう、2020年度末までを目途に関係規程等を改正し、2021年度以降、ホームページ等を活用した手続を整備する。ただし、寄付金等申込手続でPC等未所持の個人については、書面手続を可とする。また、税額控除の証明書である寄付金等の受領書は押印の定めがあることから、国の動向を踏まえて対応する。なお、相手方に不利益となり得る内容を含む通知や感謝状は見直し対象外とする。	現在、デジタル化への取組に着手しており、見直し対象である規程の一部の改正に向けて進めている。（下記はんこレスの進捗実績に同じ。）	対都民・事業者を対象とした手続については、（契約手続関係等を除き、）既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を進める。
5つのレス	はんこレス	見直し対象である規程の一部（評議員選定委員会規則）の改正案は今年11月開催の評議員選定委員会での説明を行い、年度末の理事会で承認を受ける計画で進めている。 また、2021年6月に契約締結して以降、はんこレス等を目指した業務改善及びテレワークを可能とするためのコンサル委託業務を進めている。	対都民・事業者を対象とした押印については、法令等で規程のあるもの等を除き廃止済みである。 内部手続きの押印についても団体自らが定める規程等に基づく押印は、電子決裁システムを試行的に導入する2022年度末までに、試行対象業務の範囲内で廃止する。 その他の内部手続きについても、試行後の検証結果で対応困難となったものを除き、押印を廃止していく。
	FAXレス	FAX送受信に代わりメールでの対応ができるよう、連絡相手先との調整を順次行っていく。（実施率：100%）	2019年度実績における該当部署において、引き続き、FAXの送信数・受信数の削減△98%を継続する。
	ペーパーレス	ペーパーレスを進めるため、Web会議システムを活用し、所内説明会や研修会、各種委員会その他配布資料等に係るコピー用紙総使用量の40%の削減（2019年度比）を目指す。	コピー用紙の使用量を引き続き削減し、電子決裁システムの試行導入に伴う対象業務について、2023年2月までに2021年度同月比40%の削減を目指す。
	キャッシュレス	①夏のセミナー参加費：会場受付での電子決済方法（クレジットカード、電子マネー、QRコード）について検討していく。 ②特許実施許諾料等（ライセンス料等）：特定の製薬企業等との契約に基づくものであり、他の物品購入契約等と同様、引き続き口座振込を決済手段とする。	都民利用施設は無いため、独自の取組として開催イベント（現在、コロナ禍により開催見送り中）のキャッシュレスでの決済手段を検討したが、費用対効果を踏まえ、導入は予定していない。
	タッチレス	①オンライン開催と対面式開催との混合で実施するもの〔都医学研都民講座（年8回）〕 ②原則としてオンライン開催するもの（ただし、研究者間の交流促進の観点から一部については対面式開催とする）〔都医学研セミナー（年42回）、都医学研シンポジウム（年1回）〕 ③対面式開催するもの〔国際シンポジウム（年2回）、サイエンスカフェ（年3回）、夏のセミナー（年1回）、高校生フォーラム（年1回）、連携大学院説明会（年1回）〕	①都医学研都民講座は、第1回（4月）から第6回（11月）はオンライン開催で実施した。第7回（1月）と第8回（2月）はハイブリッド開催の予定である。 ②都医学研セミナー及び都医学研シンポジウムは全てオンライン開催で実施している。 ③国際シンポジウムは来年度に開催を延期した。サイエンスカフェは中止していたが、3月は感染状況を見据えて開催方法を検討する。夏のセミナー及び高校生フォーラムは中止した。連携大学院説明会は5月にオンライン開催で実施している。
テレワーク	テレワークシステムについて2021年度末を目途に試行導入を進めており、在宅勤務が可能な業務を担当する職員においての実施率を40%とする。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	現在、在宅勤務が可能な業務が一部の部署に限られており、実施率は30%であるが、テレワーク環境整備（PCのリモートアクセス設定）の試行段階として事務局を対象に2021年度末を期限として進めている。	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に対し、都庁グループの一員として、研究業務の遂行に支障を生じない範囲において、適切に対応する。

1 4 社会福祉法人東京都社会福祉事業団

社会福祉法人東京都社会福祉事業団

(所管局) 福祉保健局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1998年6月1日				
所在地		東京都新宿区大久保3-10-1-201				
団体の使命		○被虐待児や最重度障害者など、支援困難な利用者を数多く受け入れてきた実績により培った専門的な利用者支援のノウハウを継承し、特別な支援が必要で、民間では受け入れ困難な利用者を積極的に受け入れ、都立施設が担ってきた公的な役割やセーフティネットとしての機能を担っていく。 ○都立施設改革により民間移譲を行う施設について、民間移譲先運営事業者として自主運営を行うことと併せて、地域のニーズに対応した自主事業を積極的に展開することにより、これまで培ってきた利用者支援のノウハウを活かすとともに、民間事業者としての創意工夫と柔軟な運営により、利用者本位の質の高いサービスの提供と地域福祉の向上に寄与する。				
事業概要		○児童養護施設、障害者支援施設及び福祉型障害児入所施設の運営（指定管理及び自主運営） ○子育て短期支援事業の受託運営、障害福祉サービス事業（短期入所事業、共同生活援助事業）、特定相談支援事業、一般相談支援事業、障害児相談支援事業の運営 ○知的障害者就労支援事業、知的障害者短期入所事業、障害者（児）日中一時支援事業の受託運営				
役員数	役員数	11 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	2 人）
	常勤役員数	1 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	1 人）
	非常勤役員数	10 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	1 人）
	常勤職員数	1,053 人	（都派遣職員	259 人	都退職者	7 人）
	再雇用・非常勤職員数	335 人				
基本財産		10,000 千円				
都出資（出捐）額		10,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		建物 障害者支援施設 希望の郷東村山（東京都東村山市萩山町 1 -35- 1） 建物 共同生活援助事業 きらり（東京都東大和市清水 6 -1156- 6） 等				

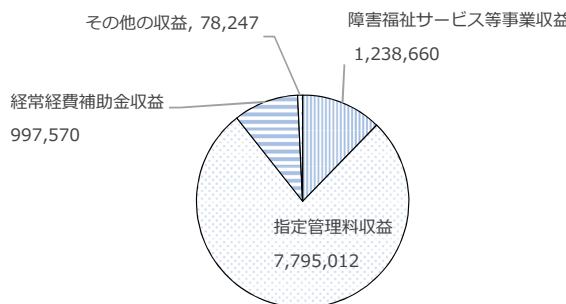
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	サービス活動収益	構成割合	サービス活動費用	構成割合	損益
事業全体	10,109,488	100%	9,860,545	100%	248,943
(償却前損益)					443,650
児童養護施設	2,437,525	24.1%	2,415,478	24.5%	22,047
障害者（児）施設	7,211,406	71.3%	7,010,746	71.1%	200,660
間接部門（法人本部）	431,640	4.3%	420,312	4.3%	11,328
その他事業（公益事業）	28,918	0.3%	14,008	0.1%	14,910

※固定資産への投資額：0

サービス活動収益内訳

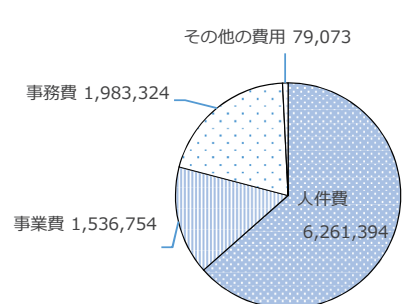


その他の収益, 78,247
障害福祉サービス等事業収益
1,238,660
経常経費補助金収益
997,570
指定管理料収益
7,795,012

<指定管理料収益内訳>

児童養護施設	2,417,580
障害者（児）施設	5,374,910
その他事業（公益事業）	2,522

サービス活動費用内訳



その他の費用 79,073
事務費 1,983,324
事業費 1,536,754
人件費
6,261,394

<人件費内訳>

児童養護施設	1,579,603
障害者（児）施設	4,430,673
間接部門（法人本部）	241,135
その他事業（公益事業）	9,982

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,063,158	3 流動負債	1,389,197
現金及び預金	1,817,609	借入金	15,480
有価証券		その他	1,373,717
その他	245,550	4 固定負債	981,932
2 固定資産	9,278,010	借入金	248,080
基本財産	2,796,270	その他	733,852
固定資産	728,938	負債合計	2,371,128
有価証券		(純資産の部)	
その他	5,752,803	5 基本金	10,000
資産合計	11,341,168	6 その他	8,960,040
		純資産合計	8,970,040
		負債・純資産合計	11,341,168

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆重大事故を発生させないため、「抜本的対策」に新たな取組を追加

◆職員確保・定着に向けた給与制度等の大幅な見直しや働きやすい職場環境づくりの充実・強化

【プランの主な改訂内容】

戦略①利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
抜本的対策 の着実な実施	・「抜本的対策」の本格実施 (例)外部専門家スーパーバイズの継続 支援現場への管理監督者の 積極的関与・状況把握 事例集配布・全職員アンケート による意見交換会 夜間の事故防止体制の強化	抜本的対策 の着実な実施	・「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める新たな取組の実施 (例)職員一人ひとりの取組を実施 職員の悩みや不安を受け止める 訪問相談員の設置 外部専門家による施設のコンサルテーションの導入 福祉のしごとの悩み相談窓口の実施 ・適正な採用及び人事管理の実施
虐待防止研修の 拡充	・虐待防止研修 (e-ラーニング総論研修)の受講 ・研修実績のデータ管理の開始 ・虐待等防止研修教材の活用 ・事業団コンプライアンス研修及び局 研修を継続実施	虐待防止研修の 拡充	・虐待防止研修 (e-ラーニング総論研修)の受講 ・研修実績のデータ管理の実施 ・虐待等防止研修教材の活用 ・事業団コンプライアンス研修及び局 研修を継続実施 ・チーフ等職員向け研修カリキュラムの実施

戦略④社会福祉法人としての運営基盤の強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
職員確保・定着 に向けた人事・ 給与制度等の適 切な運用・見直 し	・固有職員の管理監督者層の計画的な 育成・ポスト配置 ・初任給、給料表、地域手当等の見直 し及び2021年度見直し内容の運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業 の実施 ・他団体への派遣研修の実施	職員確保・定着 に向けた人事・ 給与制度等の適 切な運用・見直 し	・固有職員の管理監督者層の計画的な 育成・ポスト配置 ・給与制度全般に渡る抜本的な改正及 び効果的な運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業 の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施
ライフ・ワー ク・バランスの 推進、働きやす い職場環境づく り	・「働きやすい職場宣言事業」の目標 を達成し、認定を取得 ・遅番勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」(仮称)、 「配偶者同行休業制度」(仮称)の実施 ・職員のための相談体制の充実	ライフ・ワー ク・バランスの 推進、働きやす い職場環境づく り	・「働きやすい職場宣言事業」の目標 を達成し、認定を取得 ・遅番勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」(仮称)、 「配偶者同行休業制度」(仮称)の実施 ・職員のための相談体制の充実 ・メンタルヘルス研修の実施

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略 1	利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

障害施設・児童養護施設を問わず、利用者や児童の人権を守り、安全・安心な生活を確保することは、施設運営の中で最も基本的かつ重要なことである。

団体における現状（課題）

○事業団児童養護施設では入所理由として被虐待が約75%であり、民間より10%高く、中高生も47%であり、民間より20%以上高い。専門的な支援を要する児童が増加傾向にある。

○事業団障害者（児）施設の知的障害の重度・最重度の割合は児童施設で約4割、成人施設で約8割であり、強度行動障害がある方、高齢化や重度化した方、医療的ケアや心理的ケアを必要とする方を積極的に受け入れていることから、年々支援が困難な方が増加傾向にある。

○支援困難者の増加に伴い、事故発生リスクが高まることから、虐待防止の取組を継続していく必要がある。

課題解決の手段

○権利擁護・虐待防止を徹底するため、職員の意識改革や利用者の安全確保に向けた環境整備を推進し、重大事故防止の取組チェック体制を強化する。

○事業団全体で、各施設の事案や取組を共有・検証すること等により、各施設の危機管理意識や人権意識の強化を図る。

○事業団を挙げて2019年度及び2020年度に策定した虐待等重大事故防止に向けた抜本的対策を着実に実施する。

○管理監督者を含む全職員を対象とした虐待防止研修を拡充・強化する。

○福祉サービスへの満足度を高め、個人の権利擁護のため、第三者委員による定期的な相談の実施や適切な苦情対応など、利用者や児童が意見や苦情を伝えやすい環境を整備していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。
- ②懲戒処分に該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。
- ③利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年度は利用者本位のサービスを提供しながら、施設・事業団虐待等防止委員会での綿密な事案共有や再発防止策の策定、コンプライアンス委員会での第三者意見の反映など体制の充実・強化を図るとともに、「重大事故ゼロ運動」の実施、スーパーバイズの拡充や虐待防止研修の強化、支援の可視化など、重大事故が発生しないよう「抜本的対策」を着実に進めている。今後も引き続き実施していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
虐待防止体制の充実・強化	・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置検討	・事業団虐待等防止委員会を3回実施 ・各施設で虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等を計画どおり実施、反映 ・5月に第1回コンプライアンス委員会を開催し意見聴取、取組に反映 ・1施設で虐待防止マネージャー先行設置	・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置
抜本的対策の着実な実施	・「抜本的対策」の本格実施（例）外部専門家スーパーバイズの拡充 ・支援現場への管理監督者の積極的関与 ・状況把握 ・事例集配布・全職員アンケートによる意見交換会 ・夜間の事故防止体制の強化	・各施設における重大事故ゼロ運動を実施 ・外部専門家スーパーバイズとして、医師、弁護士、福祉専門職（民間施設長・都OB）を活用 ・管理監督者の夜間巡回の実施 ・事例集配布 ・敷地内カメラの増設、一部公務室のカメラ設置 ・「福祉のしごとの悩み相談窓口」を設置（12月開設）	・「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める新たな取組の実施（例）職員一人ひとりの取組を実施 ・職員の悩みや不安を受け止める訪問相談員の設置 ・外部専門家による施設のコンサルテーションの導入 ・福祉のしごとの悩み相談窓口の実施 ・適正な採用及び人事管理の実施
虐待防止研修の拡充	・虐待防止研修（e-ラーニング型総論研修）の受講 ・研修の電子化移行に向けた調整 ・虐待等防止研修教材の開発・活用 ・事業団コンプライアンス研修及び局研修を継続実施	・虐待防止研修（e-ラーニング総論研修）を全職員が受講 ・人事管理システムを用いたe-ラーニングを実施 ・虐待事例集を作成し、全施設へ配布。園研修等で活用 ・事業団コンプライアンス研修はe-ラーニング、虐待防止局研修は集合型で実施	・虐待防止研修（e-ラーニング総論研修）の受講 ・研修実績のデータ管理の実施 ・虐待等防止研修教材の活用 ・事業団コンプライアンス研修及び局研修を継続実施 ・チーフ等職員向け研修カリキュラムの実施
利用者・児童からの要望等への適切な対応	・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施・活用	・全施設福祉サービス第三者評価の受審・2020年度結果への改善取組実施 ・意見箱の設置、園長への手紙、メール相談の実施 ・利用者満足度調査はこれから実施予定	・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施・活用
第三者委員への相談環境の整備	・各施設における第三者委員への相談会の実施	・各施設における第三者委員への相談回数54件	・各施設における第三者委員への相談会の実施

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略2	蓄積してきた支援技術を生かした高度なケアの提供	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○		○	

戦略を設定する理由・背景

被虐待児童の増加、発達障害・愛着障害等専門的な支援を要する児童の増加による支援ニーズや、強度行動障害や医療的ケアを必要とする障害者の施設利用ニーズが増大している。

団体における現状（課題）

○特別な支援が必要な利用者や児童を積極的に受け入れるというセーフティネットとしての役割を引き続き果たしていくためには、専門的な支援を提供できる体制の維持・強化が課題となっている。

○平均在職年数は2015年度から変わらず約6年となっており、若手職員が増加していることから、そのような職員の専門性を高めていくことが必要である。

○政策連携団体として、これまで蓄積してきた支援技術を他団体へ普及していく必要がある。

課題解決の手段

○事業団で蓄積してきた支援技術やノウハウを、研修等を通じて若手職員に確実に継承し、法人全体での専門性を高めていく。

○障害児者施設における医療的ケアの提供体制や強度行動障害のある障害児者の受入れ体制の充実を図るため、専門的な技術習得のための研修の受講機会の確保や、資格取得支援の拡大により、各施設の状況や特長に応じた専門性の高い職員を確保する。

○連携型専門ケア機能モデル事業などの先駆的な取組や、選択肢を広げる支援、アフターケアの充実などにより、児童にさらに寄り添った支援を行えるようにしていく。

○研修や学校等へ講師派遣や実習受入れを行うとともに、ICT等の先進的取組を発信する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 蓄積してきた支援技術を継承した若手職員が中堅職員へと育っている。
・固有正規職員（福祉職）平均在職年数…7.3年以上
- 専門的なケアに必要な知識・技術を習得している。
- 専門性を活かし、利用者・児童の特性や状況に応じた支援を提供している。
- 他団体への支援技術・ICT等の普及を行っている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年度は専門的なケアを担う職員の確保を、研修受講や新たな資格取得支援制度により着実に進めた。また、児童の自立支援に、外部団体の職場体験等の積極的活用やLINEを活用したアフターケアなどを実施した。さらに、積極的に次世代介護機器の導入及び横展開を図り、その成果をホームページ等で他団体へ発信した。今後は着実に研修を実施するとともに支援スキル継手法を検討していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
専門的なケアが提供できる体制の充実	- 喀痰吸引等研修…新規で7人受講 - 強度行動障害支援者養成研修…新規で40人受講 - 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 「福祉マイスター制度」（仮称）の制度設計	- 喀痰吸引等研修8人受講 - 強度行動障害支援者養成研修23人受講 - グループリーダー就任時にはスーパーバイズ研修（外部）の受講、管理監督者向けのスーパーバイズ力向上研修は計画中	- 喀痰吸引等研修…新規で7人受講 - 強度行動障害支援者養成研修…新規で40人受講 - 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 - 退職するベテラン職員から後輩職員へ支援スキルを継承するためのメッセージの発信
自己啓発支援制度の拡充	- 資格取得支援の拡充 …3年間で46人が制度活用 - 福祉専門職加算Ⅰ取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る	- 資格取得支援制度を15人が活用 2021年4月時点で福祉専門職加算Ⅰ取得には38人不足 - 資格取得支援制度活用者のうち、12人が社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士、公認心理師を取得	- 資格取得支援の実施 …3年間で46人が制度活用 - 福祉専門職加算Ⅰ取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る
児童養護施設の児童の選択肢を広げる支援の実施	- NPO等との連携による職場体験や学習支援 …児童の進路決定率100% - 自立訓練や学力向上を図る取組 - アフターケア専用LINEアカウントの開設の検討 - 自立支援ニュースのバージョンアップ	- 職場体験を35回実施、園内学習会を714回開催、全通塾希望者への支援を実施し、進路内定率は43% - LINEアカウントを開設し、退所児童との連絡手段としてLINEの活用を開始 - 児童の自活訓練における自立支援ニュースの更なる活用	- NPO等との連携による職場体験や学習支援 …児童の進路決定率100% - 自立訓練や学力向上を図る取組 - アフターケア専用LINEアカウントの活用
連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実	事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括	- 東京都と関係機関との課題の検討状況を共有し、本格実施に向けて連携 - 原籍施設へ復帰した児童3人を訪問2回、電話連絡を1～2か月に1回程度実施 - 全児相担当者向けに見学会を4回実施	事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括
先進的取組等で蓄積してきた支援技術・ICT等を他団体へ普及	- 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） - 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5,402人） - ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団との連携）	- 講師派遣回数21回 - 実習生の受け入れを3,169人実施 - 東京都福祉保健財団からの情報を参考に次世代介護機器を導入 - 障害者支援施設デジタル技術等活用支援モデル事業により導入した分身ロボット活用の情報発信	- 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） - 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5,402人） - ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団等との連携）

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略3	地域の福祉向上への貢献、地域との連携の強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

これまで、東京都全体のニーズに対応して支援が必要な利用者を広域的に受け入れる役割を中心に担ってきた。今後は、こうした役割にとどまらず各地域に根差した施設として、その専門機能を活かして地域の支援ニーズに対応していくことが一層求められていく。

団体における現状（課題）

○東村山福祉園では改築にあたり、通所サービスなど、地域で暮らす障害児の生活を支えるサービスの更なる充実を図り、地域福祉の向上に貢献する必要がある。

○日野療護園については、利用者の安全・安心かつ快適な生活を確保していくとともに、地域の社会資源として地域の支援ニーズへの対応を踏まえた改築計画を進めていく必要がある。

○地域の福祉ニーズに対応した取組の実施により地域社会へ貢献できるよう、地域と連携して、支援の充実を図る必要がある。

課題解決の手段

○東村山福祉園の改築を進めるにあたって、地域のニーズを的確に把握し、通所サービスなど地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。

○日野療護園の改築にあたり、利用者サービスのより一層の向上を図ることはもちろん、ユニバーサルデザインに配慮した建物であること、災害に強い建物であること、地球環境に配慮した建物であること等の条件を満たすよう、計画を進めていく。併せて、地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。

○地域と連携した防災訓練の実施などを通して、地域での役割を確実に果たせるようにする。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①東村山福祉園は、改築後の施設で運営しており、地域の障害児の支援が充実している。
- ②日野療護園は、計画どおり改築され、地域の障害者の支援を拡充している。
- ③地域が求める役割（地域交流スペースの提供、学校役員や自治会役員を担う、地域行事への職員動員・物品貸出など）を担い、地域との協働が進んでいる。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年度は、東村山福祉園については2022年度の本設移転に向け、通所サービスの充実に向けた検討を継続して実施した。日野療護園については計画どおり建設工事に着手し、園内PTで通所・短期入所の拡充に向けた検討を進めた。両園とも今後も検討を進めていく。
また、地域との協働はコロナ感染症予防のため、行事等は中止となっているが、集合型以外の方法を工夫しながら実施した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・本設施設への移行（2023年度を予定）に向け、地域の障害児向けの新たな通所サービスを検討（内部調整）	・地域の障害児向けの新たな通所サービスの検討PTの開催（3回）	・本設施設への移行（2023年度を予定）に向け、地域の障害児向けの新たな通所サービスを検討（東京都及び地域との調整）
日野療護園の改築の円滑な実施	・実施設計、建築工事に着工・施工 ・環境に関する認証制度を取得できるよう設計会社と検討	・8月末に実施設計終了、9月29日に建設工事契約を締結、11月着工 ・設計会社と検討会を実施し、地球環境保全に配慮した実施設計とした。	・建築工事施工・建物竣工 ・環境に関する認証制度を取得できるよう施工会社と調整
日野療護園移転改築に伴う通所・短期入所の拡充に向けた検討	・通所・短期入所等の拡充後の定員規模、人員配置体制、日中活動内容、送迎体制、送迎エリア、相談支援事業の規模などを検討	・園内PTを7回開催し、検討を継続	・通所・短期入所等の拡充後の定員規模、人員配置体制、日中活動内容、送迎体制、送迎エリア、相談支援事業の規模などを検討
地域との連携・協働	・地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 ・福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施	・地域イベント及び住民参加の園行事はコロナ感染症予防のため未開催 ・福祉避難所の開設に係る協定を5施設締結。2施設で毎月1回防災無線の応答テストの実施、1施設で合同総合防災訓練を実施	・地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 ・福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略4	社会福祉法人としての運営基盤の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○	○	○	

戦略を設定する理由・背景

福祉分野の離職率が全業界平均より高い数値で推移しているなど、業界全体で人材不足が深刻化している。（2019民間介護職離職率：14.4%）

また、2019年に働き方改革関連法が制定されたことにより、業界問わず「働きやすさ」の向上について更なる改善が期待されている。

団体における現状（課題）

○福祉業界では人材不足が深刻化しており、事業団においても、施設運営に必要な職員の確保が極めて困難となっている。また、離職率が年々増加し、2019年度は11.9%となっている。こうした状況で、職員にかかる負担が増大している。

○都派遣職員と固有職員が2：8の割合となり、事業団の将来を担う固有職員の育成や管理監督者層への登用を引き続き行っていく必要がある。

○休暇制度の整備等、働きやすさの向上に向けた取組を順次行ってきたが、現状を踏まえ更なる取組を進めていく必要がある。

○新たな事業展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたり、自己資産が限られているため、財源の確保が大きな課題となっている。

課題解決の手段

○学校との連携強化による学生へのアピール強化や採用チャネルの拡充のほか、経験者や無資格者等の幅広い人材の採用をより進めていく。

○固有職員の積極的な管理職登用や、処遇改善、ライフ・ワーク・バランスの推進等により、職員の定着率アップを目指す。

○次世代介護機器の導入やICT環境の整備により、利用者・児童の安全性を向上させるとともに、職員の負担を軽減する。

○自主運営施設において、報酬改定を受けた加算の取得や、効率的な施設運営によるコストダウンなど、収支内容の精査により、継続して安定した施設運営を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①安定的な運営が可能な人材の確保・育成ができています。
・固有正規職員（福祉職）離職率11.9%（2020年度）を維持
・管理監督者の固有職員割合40%
- ②働きやすい職場環境が整備されとともに、職員の負担軽減が図られている。
- ③自主運営施設で必要な積立が計画的に行われている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年度は、積極的な採用活動、辞退防止の取組により、既に2020年度の内定者と同数の内定者数を確保した。固有職員の登用に向けた昇任試験を着実に実施し管理監督者の固有職員割合を41.8%とするとともに、給与の見直しに向けた検討委員会を設置し、セーフティネットを担う団体の給与水準への見直しを進めてきた。また、職員の負担軽減に向けたICTの活用として人事システムや勤怠管理システム等の導入を図り、事務の効率化を進め、自主運営施設については、ランニングコストの低減に努めた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
様々な人材の確保のための採用活動及び採用制度の拡充	・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦制度、実習生等特別制度の拡充 ・児童養護施設における児童指導員の育成 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施	・学校訪問等84校、採用説明会20回、内定式2回及び内定者交流会1回実施、その他採用イベント出展22回、施設見学会36回実施 ・学校推薦校との連携強化、16人採用 ・実習生等特別制度対象者の継続的ケア、9人採用 ・学生バイト等無資格者・シルバー人材を活用 ・10月よりキャリア採用・一般通年採用を開始	・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施
職員確保・定着に向けた人事・給与制度等の適切な運用・見直し	・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・昇給制度の見直し、各寮・棟のチーフ等に職務手当を支給及び更なる給与制度見直しの検討（コンサル活用等） ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施	・管理監督者層ポストのうち41.8%に固有職員登用（2021年4月1日時点。98人中41人） ・年度当初から昇給抑制緩和を実施。職務手当156人支給（11月実績）。人事・給与制度検討委員会3回開催 ・宿舍借上げ実績4件。奨学金返済事業は年度末支給へ実施要綱作成中 ・都へ派遣研修1人実施中	・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・給与制度全般に渡る抜本的な改正及び効果的な運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施
ライフ・ワーク・バランスの推進、働きやすい職場環境づくり	・「働きやすい職場宣言事業」の申請・公表 ・育児中の職員の遅番勤務を支援する制度の構築検討 ・職員・家族の都合に応じた「留学等休職制度」（仮称）や「配偶者同行休業制度」（仮称）の導入検討 ・職員のための相談体制の充実	・全施設で「働きやすい福祉の職場宣言事業」申請準備 ・育児中の職員の遅番勤務の支援制度の導入検討中 ・「留学等休職制度」（仮称）や「配偶者同行休業制度」（仮称）の導入検討準備中 ・ハラスメントやメンタルヘルスの相談窓口に加え、「福祉のしごとへの悩み相談窓口」を設置（12月開設）	・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・遅番勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実 ・メンタルヘルス研修の実施
ICT環境の整備・強化及び次世代介護機器の導入	・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの導入に向けた検討 ・2020年度までの研修履歴のシステム入力・整理 ・次世代介護機器等導入事例の事業団内共有の仕組み構築	・研修受講履歴を人事システムで効率的に管理 ・人事システム、勤怠管理システム、旅費精算システムは段階的に導入し10月以降は完全導入 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの導入の本格的検討は今後実施 ・事業団ICT等推進本部の設置、開催	・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用開始 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入
自主財源の確保	・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。	【決算見込】 ・日野療護園…6百万円（1.0%）の収入増（対2021年度予算比） ・希望の郷東村山…17百万円（1.8%）の収入増（対2021年度予算比）	・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。 ・事業団賛助会制度の運用

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	該当する規程等がないため、改正不要	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を実施。2022年度は、施設使用許可の申請（120件）、外出・外泊の申出（1200件）をはじめとした手続のデジタル化を実施
5つのレス	はんこレス	団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	該当する規程等について全10件中8件は改正済み	事業団自らが定める規程等に基づく押印は引き続き廃止を検討するとともに、決裁の手続をはじめとした内部手続等について、一層の押印を廃止
	FAXレス	デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数の98%削減（本部のみ対象） ※先方の指示による送受信除く	本部のFAX送信数・受信数は、2020年11月末3000件、2021年11月末で90件で、同期比較で2910件削減（99%減）	引き続き、FAXの送信数・受信数の削減△98%を継続（本部）
	ペーパーレス	コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減する（本部のみ対象）	本部のコピー用紙使用量は、2020年11月末37.8万枚、2021年11月末15.5万枚で、同期比較で22.3万枚削減（59%減）	コピー用紙の使用量を引き続き削減し、令和5年3月までに2020年度同月比55%削減（いずれも本部）
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく手数料の徴収については、全施設にてキャッシュレス化に対応する	規程を確認し、支払方法について明記しているものではなく、改正の必要はないことを確認	以下のような取組により業務の現金取扱い件数の削減 ・講師謝礼金の現金支払いの廃止 ・日常的な消耗品等の購入を原則ネット注文とし振込での支払を推進 ・施設、利用者の特性に応じて、利用者の預り金を電子マネーにより管理し、外出時等に使用できるよう活用
	タッチレス	・保護者会や採用説明会等において、対面式とオンライン対応を併用して実施する ・受験生の利便性を高めるため、5回実施する採用選考と同じ回数以上、オンライン説明会を実施する	保護者会は、保護者との関係で対応可能な施設において、対面式とオンライン対応を併用する形式で実施 採用説明会は、Web方式で17回開催、参集方式で3回開催	・保護者会や採用説明会等において、対面式とオンライン対応を併用して実施 ・受験生の利便性を高めるため、5回以上、オンライン説明会を実施
テレワーク		本部のテレワーク可能な職員については、月40%実施（2021年8月対象） ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	本部のテレワーク可能な職員について、月40.1%実施（2021年8月実績）	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応

1 5 公益財団法人東京都保健医療公社

公益財団法人東京都保健医療公社

(所管局) 病院経営本部

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1988年6月1日				
所在地		東京都千代田区神田駿河台2-5 東京都医師会館 3階				
団体の使命		○公社では、「医療で地域を支える。」という基本理念の下、6病院1センターを運営している。 ○6病院においては、地域における中核病院としての役割を担い、誰もが身近な地域で症状にあった適切な医療を受けられるよう、地域の医療機関との機能分担と連携を図るとともに、住民が必要とする医療サービスを提供し、地域の医療資源の効果的な活用に努めている。 ○東京都がん検診センターにおいては、がん検診の着実な実施や専門技術者の養成等を行い、地域におけるがんの早期発見に努めている。				
事業概要		○公社病院の運営による、地域住民が必要とする保健医療サービスの提供（地域の中核病院としての地域医療連携の一層の推進） ○東京都がん検診センターにおける、精度の高いがん検診事業及び検診従事者の養成事業				
役職員数	役員数	16人	(都派遣職員	6人	都退職者	4人)
	常勤役員数	3人	(都派遣職員	0人	都退職者	3人)
	非常勤役員数	13人	(都派遣職員	6人	都退職者	1人)
	常勤職員数	2,844人	(都派遣職員	78人	都退職者	16人)
	非常勤職員数	2,211人				
基本財産		513,189千円				
都出資（出捐）額		500,000千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		97.4%				
他の出資（出捐） 団体及び額		10,000千円	社団法人東京都医師会 出捐金			
		3,000千円	社団法人東京都歯科医師会 出捐金			
		189千円	基本財産受取利息			
		千円	その他 団体			
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益	区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
	事業全体	72,124,592	100%	57,157,477	100%	14,967,115
	(償却前損益)					17,519,139
	病院運営	70,939,613	98.4%	55,951,064	97.9%	14,988,549
	がん検診事業	1,117,590	1.5%	1,139,024	2.0%	△ 21,434
	法人会計	67,389	0.1%	67,389	0.1%	0
※固定資産への投資額：2,840,249						
貸借対照表	経常収益内訳			経常費用内訳		
	<自主事業収益 内訳>			<人件費 内訳>		
	医業収益	37,665,287		常勤（給料手当・役員報酬）	18,490,734	
	検診事業収益	328,164		非常勤報酬・パート給与	5,551,926	
	その他収益	1,370,260		その他	5,759,216	
	(資産の部)			(負債の部)		
	1 流動資産	26,128,782		3 流動負債	10,823,619	
	現金及び預金	13,278,080		借入金		
	有価証券			その他	10,823,619	
	その他	12,850,702		4 固定負債	10,974,386	
	2 固定資産	13,946,504		借入金		
	基本財産	513,189		その他	10,974,386	
	特定資産	9,710,966		負債合計	21,798,004	
	その他固定資産	3,722,349		(正味財産の部)		
	一固定資産	3,682,110		正味財産合計	18,277,282	
	一有価証券等	40,226				
	一その他	12				
	資産合計	40,075,286		負債・正味財産合計	40,075,286	

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(公財)東京都保健医療公社

戦略 1	スケールメリット等を生かした経営	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

公社は6病院1検診センターを運営しており、総病床数（約2,000床）は都内全体の2%という都内最大級の医療関連法人である。スケールメリットを活かした費用削減や効率的な経営情報の共有を行うことで、病院経営及び運営に効果的な取組を実施する。

団体における現状（課題）

これまでも公社のスケールメリットを活かして共同購入の推進や契約等について見直しを進めるなど費用縮減に努め、医業収支比率の向上に取り組んできた。しかし、患者数の減少による減収や、職員の増による給与の増加により医業収支比率は低下傾向である。

病院独自で取り組んでいる好事例を共有することで公社の特色を活かし、シナジー効果の発揮を促進するとともに、東京都政策連携団体として、新型コロナウイルス感染症に係る医療提供体制の確保をはじめとした都施策への貢献を図っていかねばならない。

課題解決の手段

引き続き共同購入の推進や契約について見直しを図り、更なる費用縮減に努めていく。

事務局機能を発揮して各病院の経営の取組について蓄積し、経営ノウハウの好事例を病院へフィードバックすることで収入増加へ取り組んでいく。さらに人材育成の場として公社合同研修を充実させ、きめ細やかな研修をフォローしていく。

政策連携団体として都施策の実現に向け、公社が有するノウハウや専門性等を活かして積極的に協力していく。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】新型コロナウイルス感染症への積極的な対応と一般診療との両立を図り、新入院患者を確保するとともにコスト削減に努め、経営の効率化や経営改善を実施（医業収支比率:84.0%）

【目標②】後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化（後発医薬品数量シェア：93.0%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・経営改善のため収入確保や経費縮減に努めたが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴い、入院及び外来患者数の大幅な減少により収入が減少。しかし、都施策に協力し、積極的な感染患者の受入れによる補助金等により、地域医療確保事業会計医業収支比率は、11月累計で82.9%（新型コロナウイルス感染症関連補助金等を除いた比率76.0%）。引き続き、新型コロナウイルス感染症の流行状況に臨機応変に対応しながら、都施策に協力しつつ、収入確保や経費縮減を継続実施する。

・後発医薬品の導入促進を進め、後発医薬品の数量シェアは、95.2%に拡大した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
スケールメリット等を生かした契約手法の導入	- 放射線機器保守委託及び環境負荷の低い電力供給の一括契約の検討 - 目標を購入価格の全国相対評価割合に変更し、効果的な価格交渉を実施 - 検査科直営化に伴う検査試験薬の一括購入を拡充 - 後発医薬品の導入促進によりシェアを93.0%に拡大	- 放射線機器保守委託の履行状況を確認し、一括契約に向けた検討を予定。また、電力契約については、包括契約により約4,900万円削減 - 高額医薬品目の交渉を実施し、予定数量ベースで約350万円削減 - 検査科直営化に伴い、158品目の検査試験薬について共同購入を実施 - 後発医薬品シェアを95.2%に拡大	—
経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	- ツールを活用した経営情報の共有を推進 - 病院運営に有益な情報の共有を推進	- 公社共通のグループウェアを利用した経営情報の共有を実施 - 病院運営に有益な病院独自の取組を、各職層における会議体を通じて公社全体へ展開	—
人材育成の推進	研修評価を踏まえた、研修内容の精査、改善の実施	- 新型コロナウイルス感染症の流行状況を踏まえた公社主催の研修会の実施（11研修） - 経営講演会の開催を2022年1月と2月に開催予定 - 東京都が主催する職種ごとの研修への参加（29研修）	—
都施策協力に向けた企画力の強化	- 地方独立行政法人への移行に向けた準備 - キャッシュレス、タッチレス等のDXの推進 - 東京2020大会への医療スタッフ派遣の調整・実施 - 外国人患者受入の推進 - 整備計画等に沿って、省エネルギー機器の導入を拡大	- 都立病院と一体となった地方独立行政法人設立に向けた準備の推進 - QRコード決済を3病院に導入（多摩南部地域病院、大久保病院、豊島病院） - 東京2020大会へ医療従事者を延べ797人派遣 - 外国人患者を延べ2,313人受入れ - 多摩南部地域病院で院内照明のLED化を検討	—
都施策への貢献	- 新型コロナウイルス感染症患者の受入病床の確保や診療体制の整備を継続実施 - 東京都の要請に応じた派遣協力の実施	- 新型コロナウイルス感染症患者を公社全病院において、7,171人の新入院患者を受入れ - 東京都が整備した宿泊療養施設へ医療従事者を158名派遣	—

※ 2022年7月に地方独立行政法人へ移行予定であることから、経営改革プランにおける2022年度改訂は実施していない。

(公財)東京都保健医療公社

戦略2	より効率的な運営のあり方の検討・実施	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

「新公立病院改革ガイドライン」（総務省）においても経営の効率化にあたり「職員採用の柔軟化、勤務環境の整備、研修機能の充実など、医師等の医療スタッフを確保するための取組みを強化すべきである。」としており優秀な人材の確保・育成や経営の効率化、確固たる財務基盤等が重要である。

団体における現状（課題）

東京都と同じ人員・予算要求の手順・手続を踏まなければならない、問題の発出から実際に人員・予算がつき課題に取り組むまでに相当の期間と労力を要する。そのため、新たな医療課題等に迅速に対応することができず、経営改善機会が先延ばしとなっている。

課題解決の手段

他の政策連携団体と同様の管理・指導ではなく、病院の特性に応じた、柔軟な人員管理手法を有効的に活用するなど、収入の改善と経営の体制強化を図り、自律的経営を追求していく。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】経営改善に向けた効果的な経営管理体制の整備・運用

【目標②】新型コロナウイルス感染症患者を受け入れながら経営効率化の取組により収支改善に努める
(地域医療確保事業会計経常収支比率：97.2%)

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・各職層における会議体で経営目標の進捗管理やベストプラクティスの共有を実施。
・経営改善のため収入確保や経費縮減に努めたが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴い、入院及び外来患者数の大幅な減少により収入が減少。しかし、都施策に協力し、積極的な感染患者の受入れによる補助金等により、地域医療確保事業会計経常収支比率は、11月累計で99.7%（新型コロナウイルス感染症関連補助金等を除いた比率93.0%）。引き続き、新型コロナウイルス感染症の流行状況に臨機応変に対応しながら、都施策に協力しつつ、収入確保や経費縮減を継続実施する。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
柔軟な人員の運用	・本制度を活用して採用した医師を効果的に活用	・診療報酬改定等に即応可能な医師の人員管理手法を活用して採用した医師6名の活用を図った。	—
経営管理体制の整備	・会議体の機能強化などによる経営改善に向けた経営企画機能の強化 ・経営目標管理について、必要に応じて改善 ・経営改善に向けた病院支援策の検討・実施	・各職層における会議体で経営目標の進捗管理やベストプラクティスの共有を実施し、経営改善の取組を推進 ・週次で開催している公社事務局経営企画PTにて、各病院分析担当者より病院の経営改善策を報告 ・状況に応じた柔軟な経営目標の設定による経営管理の実施 ・新型コロナウイルス感染症の影響により医業収支が悪化	—

(公財)東京都保健医療公社

戦略3	専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

近年、医療技術が目覚ましく進歩し、それに伴い医療の複雑・高度化が進んでいる。また、病院は労働集約型産業であるため、優秀な人材の育成や確保が求められている。

団体における現状（課題）

労働集約型産業であるため、事業運営上の課題を解決するためには個々人のスキルアップが不可欠であるが、育成に関する体系的な研修計画に沿った人材育成が不十分である。また、地域包括ケアシステムの構築に向けて、地域でリーダーシップを発揮できる人材を育成する必要があるが、現時点では地域に出ていく人材は限られている。

そのため、公社の運営を担う人材や、地域の医療機関や福祉・介護施設のスタッフを支援できる人材を計画的に確保・育成するとともに、多様な働き方を可能にする環境整備や新型コロナウイルス感染症の感染リスクを軽減する取組を推進する等、職員が安心して働けるような環境を整備する必要がある。

課題解決の手段

色々な疾患を抱えた患者に対応していくため、総合診療能力を有した医師や特定行為研修を受講した看護師の育成や活用を行っていく。

事務職員について、複雑・高度化する課題に適切に対応すべく、医事や経営分析、調達業務、情報システム等の病院運営に専門特化した職員の育成が求められることから、事務職員の「強み」となる資質・能力を伸ばすための研修やキャリアパスを作成していく。

自己啓発支援、資格取得支援、公社合同研修等によりスキルアップを図っていく。

ICT化を推進し、多様な働き方の実現や新型コロナウイルス感染症の感染リスク軽減を図っていく。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】特定行為に係る看護師について、2021年度末までに新たに2名を派遣し、計画的に受講修了者を増加

【目標②】病院運営に必要なデータ分析スキル習得に向け、大学院派遣研修に事務職員1名の派遣を継続

【目標③】多様な働き方の実現や新型コロナウイルス感染症の感染リスクを軽減するため、公社事務局において週2回以上のテレワークを推進

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・特定行為に係る看護師については、新たに5名を派遣し、研修を受講中である。
- ・大学院派遣研修は1名が研修を受講中である。
- ・テレワーク可能な公社事務局職員の勤務日に対するテレワーク実施率は59%であり、週2回以上テレワークを実施している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
特定行為に係る看護師の育成	・新規派遣受講者を派遣（2名以上） ・新たな分野の特定行為実施手順等の作成	・特定行為研修に新たに5名を派遣 ・精神神経薬剤投与分野の特定行為実施手順書を作成中	—
事務職員の経営スキルの向上	・研修計画に基づく効果的な研修の実施と実施状況を通じた改善 ・医事業務の育成体制強化 ・地方独立行政法人への移行を見据えた経営意識を醸成させる取組の検討・実施	・事務職員研修の実施（7回） ・医事業務の育成体制強化に向け、各病院で実技研修を実施予定 ・大学院派遣研修（1名派遣）や経営分析調査分科会（2回開催）を通じて事務職員の経営分析能力を養成 ・事務職員が積極的に病院経営に参加し、能力を発揮できるようなキャリアパスやラダー制度について、新法人の制度等を検討	—
固有職員の管理職の育成及び資格取得支援や自己啓発支援の実施	・管理職の育成実施状況に応じた取組の改善の検討・実施 ・職種特性に応じた資格取得支援や自己啓発支援及び必要に応じた改善の実施	・課長補佐研修を4回実施 ・資格取得支援を実施し、9名が新たに資格を取得	—
医師・看護師の負担軽減及び多様な働き方を可能とする環境の整備	・医師事務作業補助者及び看護助手を確保するとともにガイドラインに基づく各病院での人材育成や更なる活用の推進 ・テレワークやオフピーク通勤等の推進	・医師事務作業補助者および看護補助者について、人員体制を強化し、医師及び看護師の負担軽減を実施 ・テレワークやオフピーク通勤を実施	—
オンラインでの採用活動による新型コロナウイルスの感染リスクの軽減	・オンラインを活用した採用面接等の取組を推進	・ウィズコロナでの採用活動として、動画配信による就職説明会やオンライン採用面接を一部実施	—

(公財)東京都保健医療公社

戦略4	「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

2025年に団塊の世代が75歳以上に到達し、医療介護需要がピークを迎える。医療介護総合確保推進法では、質の高い医療・介護サービスの提供や持続可能な社会保障制度の確立のために、病床機能分化と連携、在宅・介護との連携を通じた地域包括ケアシステムの構築を目指すとしている。

団体における現状（課題）

高齢による合併症や独居等を理由に、在宅復帰が困難となるケースも少なくなく、安心して在宅療養が行えるよう、在宅移行支援を行うほか、急性増悪時には適切に対応する必要がある。また、患者にとっては診療や看護を受ける場所を問わず、入院中から退院後まで一貫した受療が必要であるが、これまで進めてきた医療・介護関係者の協働等についてさらに推進していく必要がある。

地域包括ケアシステムの構築が求められる中、公社は医療の効率的な提供という役割から一歩踏み出し、これまで培ってきた医療連携のノウハウを活用して、介護等の保健・福祉を含めた連携を進め、地域包括ケアシステムの構築に貢献していかなければならない。

課題解決の手段

公社全病院に患者支援センターを設置し、多職種による効果的かつ包括的な入退院支援を実施出来る体制を確保するとともに、地域医療機関および介護など保険・福祉施設に対する多様な医療技術支援の実施や退院時（合同）カンファレンスへの積極的な参加により、「顔の見える関係」を構築していく。

併せて、病院救急車の更なる活用等による救急受入体制を強化することで、可能な限り在宅療養患者の急性増悪時受入を実施するなど、地域医療機関及び介護など保険・福祉施設のバックアップ体制を構築し、地域包括ケアシステムへの貢献を図る。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】急性期病院として公社が有する知識等を地域にフィードバックし、在宅移行支援を行うとともに、在宅療養患者の急性増悪時には円滑に受入れを行う体制を6病院で整備（介護支援等連携指導料：1,100件）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・新型コロナウイルス感染症の感染拡大による患者減少の影響により、介護支援等連携指導料の算定件数は229件（2020年度同期差△154件）となった。新型コロナウイルス感染症の流行状況に配慮しつつ、地域包括ケアシステムの構築に貢献するため、これまで培ってきた医療連携のノウハウを活用して、地域の医療機関や介護等の保健・福祉を含めた切れ目ない連携を進めていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
入院前・早期から退院を視野に入れた在宅移行支援の推進	・退院支援カンファレンスや定期的な意見交換会の実施や研修の開催 ・地域のニーズに合わせた認定看護師等による指導等の取組を実施	・退院支援カンファレンスの実施（退院時共同指導料2算定127件、介護指導料算定229件）及び研修・講演会等の技術支援の実施（公社全病院計95回） ・地域のニーズに合わせた認定看護師等による指導等の取組を実施	—
急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備	・遠隔画像診断ツールを導入し、夜間等でも院内の専門医が外部から円滑に診断ができる取組を進め、救急受入体制を強化 ・病院救急車の活用の推進 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置を検討	・公社全病院の救急応需率54.3% ・多摩南部地域病院、荏原病院、豊島病院で導入している病院救急車を新型コロナウイルス感染症患者の搬送に活用 ・総合診療医の配置（4病院）等、柔軟な人員配置による救急受入体制整備の実施	—
訪問看護師との切れ目のない連携の構築	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の継続的な実施 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けセミナーの開催及び更なる充実に向けた内容精査 ・在宅看護交流会等の実施及び更なる充実に向けた内容精査	・病棟看護師の退院前・退院後訪問を継続的に実施（退院前訪問58件、退院後訪問9件） ・訪問看護ステーション向けセミナー（2回）や認定看護師による交流会等の実施（18回） ・在宅看護交流会の実施（1回）	—
在宅医や介護施設等への支援及び支援のためのネットワーク構築	・在宅医等に対する講演会・勉強会の実施 ・認定看護師による研修等の実施 ・情報共有のための連絡会等の継続的な実施 ・地域の在宅医療関係者との会議等への参加 ・介護施設等のスタッフに対する研修の実施	・地域との交流研修・症例検討会の実施（76回） ・認定看護師の出張研修の実施（17回） ・連絡会の開催を通じた情報交換の実施（7回） ・介護施設等のスタッフに対する研修会の企画、開催（7回）	—
患者支援センターの充実強化及び栄養管理分野での協力・連携	・新たな2病院において、患者支援センターを強化・充実させ、地域の状況に合わせた対応を実施 ・栄養管理分野での地域連携の取組に関する、病院間での交流研修の実施 ・栄養食事指導の取組強化を通じた地域全体での栄養指導体制の構築	・入退院支援加算算定実績：東部地域病院663件、荏原病院1,650件 ・相談件数：東部地域病院11,831件、荏原病院23,041件 ・地域の栄養関連研究会との交流会を実施（11回） ・在宅医療・介護スタッフに対し、栄養評価手法等の技術支援講習会の開催（5回）	—

(公財)東京都保健医療公社

戦略5	医療連携の更なる推進	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

2025年に団塊の世代が75歳以上に到達し、医療介護需要がこれまでにないほど増加することから、質の高い医療・介護サービスの提供や持続可能な社会保障制度の確立のために、医療介護総合確保推進法に基づき病床機能分化と連携を地域全体で推進していく必要がある。

団体における現状（課題）

公社病院は地域医療支援病院として紹介・逆紹介による医療機関同士の連携を推進してきたが、病床の機能分化や薬剤分野等の連携を更に推進する必要がある。これまで培ってきた医療連携のノウハウを活かし、共同診療や在宅移行支援、患者により安全で継続した薬物療法を提供していくために地域の薬局等との連携を強化する等、医療連携の取組を充実強化していく必要がある。

地域医療構想では、医療機能を重視した連携や事業ごとの柔軟な連携が求められており、行政的医療の提供とあわせて都立病院と二次医療圏を超えた連携を強化することで、高度専門医療を地域医療と切れ目なく提供し、都民医療の更なる向上を目指していかなければならない。

課題解決の手段

「地域完結型」医療の実現に向け、引き続き疾病別地域医療ネットワークへの参画や共同診療・共同利用の実施、地域の要望に合った薬剤師会との勉強会等の開催のほか、各自の役割を具体的に定め相互に機能を補完することで患者に対してより良い医療を提供していくアライアンス連携について必要に応じて拡大の検討を行うことで、医療連携の更なる推進を図る。

引き続き、多様な分野において都立病院との連携を行うほか、人事交流等により人材育成を推進し都民医療の更なる向上を目指していく。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】急性期病院として、「地域完結型」医療の実現に向け、高度急性期や回復期、慢性期の医療機関や地域の診療所等と連携を推進するとともに、都立病院との協働体制に基づく質の高い医療提供体制を構築する（紹介患者数：55,014人、逆紹介患者数：58,830人）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により新型コロナウイルス感染症の診療を最優先に対応した結果、一般診療を一部制限したことで、紹介患者数：29,841人（2020年度同期差△2,036人）、逆紹介患者数：33,677人（2020年度同期差△1,810人）と減少した。引き続き、新型コロナウイルス感染症の流行状況に配慮しつつ、地域医療機関との連携強化に取り組み、紹介・逆紹介を推進していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
アライアンス連携の検討・実施	・アライアンス連携の導入拡大の検討	・新たに大久保病院と多摩北部医療センターで、連携可能な医療機関を検討	—
都立病院との連携強化	・新型コロナウイルス感染症の流行状況を踏まえた医師派遣の検討、合同カンファレンス・合同研修の実施、人事交流の促進 ・都立病院と一体となった地方独立行政法人への移行に向けた準備の推進	・都立病院の新型コロナウイルス感染症専用医療施設へ医療従事者を138名派遣 ・都立病院との人事交流の実施 ・都立病院と一体となった地方独立行政法人への移行に向けた準備の推進	—
疾病別地域医療ネットワークの推進	・CCUネットワークなどの疾病別地域医療ネットワークに参加	・CCUネットワークなどの疾病別地域医療ネットワークに参加	—
共同診療、高額医療機器の共同利用の推進	・共同診療、高額医療機器の共同利用について、インターネット予約システムの運用方法を案内するなど、積極的なPRを実施し、利用の推進を図る。	・公社全施設において共同利用に関する冊子やリーフレットの内容を見直し、共同利用促進に向けた取組を実施（高額医療機器共同利用実績：2,391件）	—
薬業連携の強化	・他医療機関の要望に合った講演会・勉強会の継続開催 ・院外採用薬の使用動向分析に基づき、保険薬局と連携し、品目を整理 ・地域フォーミュラリーの実現に向けた連携強化	・地域医療機関や薬剤師会との講習会等の開催（公社全病院計61回） ・院外採用薬品を地域の保険薬局へ情報提供 ・地域フォーミュラリーの実現に向けた検討は新型コロナウイルス感染症の影響により中断中	—

(公財)東京都保健医療公社

戦略6	地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

これまで、東京の発達した交通網を背景に、高度医療提供施設が集積している区中央部や区西部、北多摩南部に他圏域からも患者が集まっている。後期高齢者の増加など高齢化が更に進み、患者の遠距離の通院等が難しくなる中で、より患者に身近な地域での診療が求められる。

団体における現状（課題）

疾病構造の変化や高齢化により複数の合併症を有する患者が増加しており、複雑多様化する医療需要に応えていく必要があり、複数の合併症等を有する患者を各地域で受入を行う体制を構築することは必須である。そのため、幅広い医療提供が可能な総合診療基盤を有する公社病院が、地域の医療ニーズの変化を的確に捉えながら、地域に必要とされる医療を提供していくことが重要である。

これまで地元の区市や医師会からなる運営協議会や地域医療構想調整会議での要望、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズを捉えた医療提供を実施してきたが、更なる地域への医療貢献のための取組を推進していかなければならない。

課題解決の手段

地域に必要とされる医療を提供していくため、運営協議会や地域医療機関を対象としたアンケート調査を通し、地域の医療ニーズを的確に捉える。また、アクセス解析等に基づくホームページの充実や、SNSや広報誌、講演会等の様々な媒体を活用し、情報発信を実施していく。

臨床指標と医療の質にかかわる指標（Q I）の見直しと充実に図り、地域に対する分かりやすい病院情報提供の推進や指標の改善を進め、より良い病院運営を追求する。

東京総合医療ネットワークへの参画を検討するなど、地域のニーズに合った地域医療連携を推進し、地域への医療提供体制を盤石なものにしていく。

1年後（2021年度）の到達目標

【目標①】地域に必要な医療を提供していくため、患者ニーズや医療ニーズの把握に努め、連携医との連携強化の取組を通じた紹介患者数の増加や救急搬送患者の積極的な受入れ等により、新入院患者数を増加（新入院患者数：47,688人、病床利用率：69.6%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により新型コロナウイルス感染症の診療を最優先に対応した結果、一般診療を一部制限したことで、新入院患者数は24,655人（2020年度同期差△2,825人）と2020年度より減少し、病床利用率も46.9%（2020年度同期比△10.9pt）と2020年度より低下した。新型コロナウイルス感染症の流行状況に配慮しつつ、引き続き、医療機関訪問や救急隊訪問に一層力を入れて取り組み、地域ニーズの把握に努めるほか、救急受入体制の充実や地域医療機関との連携強化などを行い、さらなる新入院患者の獲得に取り組む。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備【再掲】	・遠隔画像診断ツールを導入し、夜間等でも院内の専門医が外部から円滑に診断ができる取組を進め、救急受入体制を強化 ・病院救急車の活用の推進 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置を検討	・公社全病院の救急応需率54.3% ・多摩南部地域病院、荏原病院、豊島病院で導入している病院救急車を新型コロナウイルス感染症患者の搬送に活用 ・総合診療医の配置（4病院）等、柔軟な人員配置による救急受入体制整備の実施	—
臨床指標及び医療の質に係る指標（Q I）の公表	・臨床指標の公開による積極的な情報発信 ・医療の質に係る指標（Q I）の公表	・各病院及び公社全体における臨床指標の公開 ・都立病院と公社全体のQ Iのあり方について検討実施	—
情報発信の強化	・様々な広告媒体を活用し、効果的な広報の実施 ・地方独立行政法人への移行に関する情報発信の実施	・広告媒体を利用した診療科の紹介や特色等の掲載を検討 ・公社の取組をPRする「公社の事業実績」の作成 ・理事会及び評議員会の議事要旨の公開 ・広報誌「公益財団法人東京都保健医療公社だより」の作成 ・新型コロナウイルス感染症の情報発信	—
運営協議会及び地域医療に関する調査研究の充実	・効果的な運営協議会の開催 ・アンケート結果に基づく、ニーズを踏まえた病院運営の実施	・各公社全病院における運営協議会を1回開催 ・地域の医療機関に対してのアンケート調査の結果を参考に、改善を実施	—
地域への情報のフィードバック	・地域の要望等を踏まえたデータの提供・共有の推進 ・地域の要望等を踏まえ、研修・勉強会等を通じた情報のフィードバックの推進 ・東部地域病院における東京総合医療ネットワーク参画への調整を実施	・地域の要望等を踏まえたデータの提供・共有の推進 ・東部地域病院における東京総合医療ネットワーク参画への調整を実施	—

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	・ 公社の状況等を踏まえつつ、独法化に向けて取組を推進するための検討を行い、対応可能な手続については、規程・要綱等を改正する。	・ 2021年10月に多摩南部地域病院において、窓口でマイナンバーカードや健康保険証を利用して患者の資格情報等を確認するオンライン資格確認を導入した。また、電子署名の導入について検討を実施	—
5つのレス	はんこレス	・ 入札契約手続における見積書、納品書、完了届などへの押印を不要とする取組を実施し、対応可能な手続については、規程・要綱等を改正する。	—
	FAXレス	・ 公社事務局においては、電子データでやり取りを行っており、使用件数0件の取り組みを継続していく。	—
	ペーパーレス	・ 公社事務局においては、タブレット端末等の活用により、対応可能な会議資料のコピー用紙の使用量を2017年度比で50%減少させる。	—
	キャッシュレス	・ QRコード決済については2021年度までに全病院に導入する。 また、現在契約しているクレジットカード会社による前払い決済や、会計時の混雑を避けるために、会計窓口に寄らなくても診療費を支払えるサービスを独法化を踏まえて検討する。	—
	タッチレス	・ 患者と医療相談員とのオンライン相談を実施する。	—
テレワーク	・ 独法化後は東京都本体、公営企業等と同等の「実施機関」の扱いになる。それを見据え、2021年度、公社事務局ではテレワークを推進するために、職場と同等の環境で業務が行える端末を調達し、東京都の目標と同じ40%（週2回）以上の実施を目指す。 ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	・ テレワーク可能な公社事務局職員のテレワーク実施率は59%であり、目標を達成している。	—

1 6 公益財団法人東京都中小企業振興公社

公益財団法人東京都中小企業振興公社

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1966年7月29日			
所在地		東京都千代田区神田佐久間町1-9			
団体の使命		・ 都内中小企業の経営基盤の強化に関する事業を総合的に実施することにより、中小企業の経営の安定と発展に貢献し、もって地域経済の振興に寄与することを目的とする。			
事業概要		・ 公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、あらゆるステージに対応する中小企業の総合的な経営支援機関として、事業を実施している。 ・ 特に、大手企業のOB人材等を活用した国内外への販路開拓支援、創業や新製品・新サービス開発など、中小企業による新事業創出への支援、ワンストップ総合相談や事業承継・再生など総合的な支援を重点的に展開している。			
役員数	役員数	13 人	(都派遣職員	3 人	都退職者 2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 2 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	3 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	302 人	(都派遣職員	39 人	都退職者 1 人)
	再雇用・非常勤職員数	165 人			
基本財産		556,580 千円			
都出資（出捐）額		279,640 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む		
都出資（出捐）比率		50.2 %			
他の出資（出捐） 団体及び額		210,940 千円	旧(財)東京都勤労福祉協会		
		66,000 千円	旧(財)東京都中小企業振興公社		
		千円			
		千円	その他 団体		
その他資産		・ 【建物】 中小企業会館（東京都中央区銀座2-10-18） 等			

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	25,243,106	100%	25,307,131	100%	△ 64,025
(償却前損益)					218,419
販路開拓支援事業	2,784,756	11.0%	2,902,999	11.5%	△ 118,243
新事業創出支援事業	15,064,108	59.7%	15,068,049	59.5%	△ 3,941
総合支援事業	4,620,268	18.3%	4,621,019	18.3%	△ 751
その他事業	2,545,920	10.1%	2,487,095	9.8%	58,825
法人会計	228,055	0.9%	227,968	0.9%	87

※固定資産への投資額：372,078

経常収益内訳

事業収益
657,067

都財政受入額
24,562,500

その他 23,540

<都財政受入額 内訳>

補助金	13,425,412
委託料	1,080,074
その他	10,057,014

経常費用内訳

管理費 227,968

事業費
25,079,162

<事業費内訳>

人件費	2,469,767
委託費	2,847,254
その他	19,762,141

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	44,500,995	3 流動負債	44,186,068
現金及び預金	8,870,715	借入金	
有価証券		その他	44,186,068
その他	35,630,280	4 固定負債	928,330
2 固定資産	5,703,813	借入金	
基本財産	556,580	その他	928,330
特定資産	5,098,889	負債合計	45,114,397
その他固定資産	48,345	(正味財産の部)	
ー固定資産	35,267	正味財産合計	5,090,411
ー有価証券等			
ーその他	13,078		
資産合計	50,204,808	負債・正味財産合計	50,204,808

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆現場との接点を持つ公社の強みを施策立案に積極的に活かしていくため、戦略①で数値目標を新たに設定
- ◆脱炭素を契機とした新市場への参入支援、スタートアップに対する知財支援の強化など、近年の社会経済環境の変化を捉え、戦略③の年次計画を更新

【プランの主な改訂内容】

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

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 【目標②】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件	【目標①】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 【目標②】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件 【目標③】 ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件

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

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
経営革新等に向けた支援の充実	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた支援を試行（スマート化、環境、医療技術など）	経営革新等に向けた支援の充実	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始 ○海外展開における企業のデジタルツールの強化を支援
企業ステージに応じた知財の戦略的活用 of 更なる促進	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実	企業ステージに応じた知財の戦略的活用 of 更なる促進	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実 ○スタートアップ知財支援事業を開始

(公財)東京都中小企業振興公社

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	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

生産年齢人口の減少やデジタル化に向けた新たな生産・サービス技術の出現のほか、新型コロナの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。また、公社もデジタル化の促進を積極的に進めて業務改革を行うことで、中小企業支援施策を積極的に提供していくことがより求められている。

団体における現状（課題）

◆近年、公社の予算額及び事業数が急激に増加しており、公社職員は日々の業務に追われてしまっているが、中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、時機を逸することなく事業展開をしていくことが必要である。

◆現在、利用者満足度は93.5%（2019年度）と90%以上を達成できているが、公社認知度は45.5%（2019年度）である。都内の全中小企業に対し認知度を高めることも重要であるが、まずは公社事業の対象業種等にターゲットを絞り、事業内容をより知ってもらうことが必要である。

課題解決の手段

◆公社業務のデジタル化の取組を推進していくことで更なる業務の効率化を図るとともに、効率化による時間を用い、利用者である中小企業のニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業改善を強化していく。

◆このようにして、不断の見直しを図りながら事業を円滑に執行し、利用者満足度の向上を図っていく。

◆また、中小企業が課題解決のために公社事業を選択し利用できるよう、ターゲットを明確にし、戦略的な広報を展開していく。それにより、新聞等の媒体への露出を積み重ね、公社の主要事業の認知度の向上を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
- ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持（2019年度:93.5%、2018年度:88.5%、2017年度:91.9%）
- 【目標②】
- ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件（2019年度:86件、2018年度:97件、2017年度:102件）
- 【目標③】
- ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件（2020年度:8件）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- 利用者満足度調査は2021年度末に実施予定
- 新聞や公的機関のSNS等の媒体への掲載記事数は、プレスやSNSでの積極的な発信に加えて、助成事業の開発製品をメディアで紹介する機会を新たに設けるなどにより、11月末時点で81件であった。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
中小企業ニーズの把握体制の強化	○利用者満足度調査の継続実施（事業別認知度の分析） ○公社CS向上委員会によるサービス改善の継続実施 ○業種ごとに利用企業の経営者インタビューの実施 ○下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討	○利用者満足度調査及び認知度調査を2月に実施予定 ○利用者の要望を踏まえ、助成対象経費の一部見直しや初心者向けチラシ作成等を実施 ○公社事業を利用する企業経営者の方々へのインタビューを実施予定 ○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を2021年度中に策定予定	○利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 ○公社内の利用者意見を集約・共有するシステム・体制の検討（中小企業や大企業、研究機関等から情報を収集・共有・分析） ○新しい企業巡回等の開始
公社業務の更なるデジタル化	○公社PCのモバイル化、電子決裁システム等の運用開始 ○電子申請の更なる検討（助成金申請の電子化の拡大） ○オンライン相談の拡充（知財相談など） ○チャットボットによる情報提供の強化	○端末のモバイル化により会議等のオンライン化やペーパーレス化を推進 ○文書管理システム稼働により全部署で電子決裁を開始 ○感染症対策助成事業で電子申請開始、約8千件の申請 ○経営・創業支援等の既存事業で、相談業務のオンライン化やセミナー等のオンライン・アーカイブ配信に順次対応し、利用者の利便性を向上	○電子申請の充実 ○オンライン相談の更なる利便性向上 ○オンラインで実施した事業も含めて、収集した企業情報の共有化・活用促進を検討
事業PDCAサイクルの徹底	○効果的な目標への見直し・管理（アウトプット＋アウトカム（成果目標）へ） ○研究開発に係る助成金利用企業の事業化を促進するため、公的機関の支援メニューを組み合わせ、重点的にサポートするプロジェクトを試行で実施	○事業を「創業」「海外販路」等のユニットに分類し、事業分野別のKPIの設定を検討 ○助成金利用企業に対し、企業訪問により事業者の課題に応じた支援事業を紹介	○効果的な目標管理の継続 ○左記の重点的にサポートするプロジェクトを拡大 ○公社の自主事業提案制度を活用するなど、事業の不断の見直しや都への提案を実施
戦略的広報体制の確立	○外部専門家による、担当職員向け研修の本格実施 ○プッシュ型広報の更なる強化（メールマガジン・SNS等の見直し、新たにリスティング広告の試行） ○HPの見直し検討（より見やすい構成の検討） ○他の支援機関との広報連携の強化	○広報アドバイザーを設置し、当該専門家を講師に、広報実務に関わる職員等を対象にした研修を実施 ○Twitterの更新頻度を向上するとともに、投稿内容については専門家からのフィードバックを踏まえ発信 ○年度内に公社HPのトップページを改修予定 ○産技研とTwitterのフォロー等による相互の情報発信	○事業別認知度を踏まえた広報策の構築 ○ターゲットを捉えた広報展開（業界紙への掲載・リスティング広告の実施）・HPのリニューアル ○現場の臨場感が伝わる動画の発信（経営者へのインタビューと併せて）
中小企業のニーズを踏まえた施策立案	—	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案 ○自主事業の職員提案を募集（24事業）	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案（創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等） ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○事業改善提案をテーマとした新入職員研修を実施

(公財)東京都中小企業振興公社

戦略 2	中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○				

戦略を設定する理由・背景

新型コロナの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している中で、公社に求められる支援策も多様化しており、職員のスキルを環境に対応させなければならない。そのため、中小企業のニーズを踏まえ、総合支援機関の一員として伴走型支援ができる職員のさらなる育成が求められている。

団体における現状（課題）

◆近年、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、事業を円滑に実施していくために多くの職員を新規に採用したため、経験の浅い公社職員が増えている（直近6年間で職員数は約1.5倍の189名）。

◆中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、現場を積極的に訪問するほかデジタルを活用し、中小企業ニーズを把握していくことが必要である。

◆また、2020年7月に都立産業貿易センター（公社は指定管理者）の利用予約等管理システム開発で不適切な事案があったため、より一層のコンプライアンス強化が必要である。

課題解決の手段

◆中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができるよう、公社職員の人材育成を強化していく。

◆また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通じて、職員一人一人の能力向上を図っていく。

◆さらに、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられるよう、公社全体の統治強化を維持していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・2023年度末までに職員の中小企業支援に関する資格保有割合を70%
（2019年度：固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

○職員の資格取得費助成の利用等により資格取得者が増加し、2021年度の中小企業支援に関する資格保有割合は54.3%（重複なし）であった。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
中小企業支援力を中心とした職員の能力向上	○中小企業支援やデジタルの知識付与も含め、「人材育成基本方針」を見直し（関連資格の取得支援の強化等） ○対象職員別の研修体系の見直し・メンター制度等の検討、若手職員の職場交流の実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の検討	○若手職員の声を踏まえ、公社職員に必要な能力や習得方法をわかりやすくまとめたガイドラインを策定予定 ○オンデマンド型研修やメンター制度の2022年度導入に向け制度設計。新入職員向け研修での職場交流を実施 ○自主事業の職員提案を募集（24事業）。年度終了後に事業実績等の報告会を開催予定	○メンター制度等の導入 ○職場交流の効果検証・見直し ○自己啓発制度の見直し（外部機関の研修・セミナー受講費の補助など） ○デジタル人材の育成強化等を検討・実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の実施
中小企業支援力の実証機会の確保	○事業担当の枠を超え、期間を定めず個別企業を総合的に担当する中長期支援の見直し ○下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討[再掲]	○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を2021年度中に策定予定	○新しい企業巡回等の実施（担当職員以外も関与）[再掲] ○公社コンシェルジュ制度の構築（中小企業へ適切な事業紹介を実施できる職員の育成、模擬総合相談） ○「中長期支援（所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度）」の研修化を検討
組織内コンプライアンス等の更なる強化	○コンプライアンス研修の強化（管理職・監督職・一般職・委嘱者向け研修の実施） ○自己監査の強化（職員への個別ヒアリングの実施等） ○自己監査に加え、外部の専門家によるチェック体制の構築・試行（お客さま対応・ITセキュリティ等）	○全職層を対象としたコンプライアンス研修を実施 ○自己検査実施時に各課職員への個別ヒアリングを実施 ○外部専門家を交えたクレーム・事故防止検討PTにて、現状の取組等を共有し、更なる対策を検討	○強化した自己監査の継続（職員への個別ヒアリングの実施等） ○外部の専門家によるチェック体制の継続

(公財)東京都中小企業振興公社

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナの影響により、製造業やサービス業など様々な業種において、中小企業の経営は厳しくなっている。こうした中、アフターコロナに向けても中小企業の成長を支える基盤を強化していくため、デザイン・知財・事業承継などの支援策がより一層求められている。

団体における現状（課題）

◆公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施している。

◆今後、中小企業が新たに成長していくためには、デザイン経営やSDGs・知財の観点もより重要となる。

◆新型コロナの影響により、非常に厳しくなっている中小企業の経営を立て直し、経営基盤を強化していくことが必要であり、事業承継等に関する支援の重要性もより増加している。

課題解決の手段

◆経営相談や専門家派遣等の事業を継続するほか、ものづくり企業やサービス業において、新しい生活様式に対応した支援を充実させていく。

◆これらにより、中小企業の経営基盤が強化され、新たに世の中に製品やサービスが出ることを目指していく。

◆また、製品開発や海外展開等に欠かせない知財戦略を促進する。事業承継等については、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していく。

◆中小企業のネットワーク構築について、近隣県の支援機関と連携するほか、事業承継について、国の支援センターや地域金融機関と連携するなど、関係機関との連携強化を継続していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・2023年度末までに新たな製品・サービスの事業化及び販路拡大した企業数を600件（2019年度：新製品の開発・販路拡大542件×10%増）

【目標②】

・2023年度末までに知財戦略策定企業数を累計150社（2019年度：累計89社）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

○「新しい日常」に対応したサービス展開に取り組む事業者へのハンズオン支援や、開放特許等の技術シーズを持つ大企業と中小企業とのマッチングなどを着実に実施し、11月末時点の新たな製品・サービスの事業化・販路拡大した企業数は314件であった。
○相談、助言等を継続的に行うとともに、必要に応じて専門家を派遣して多面的に支援を行い、11月末時点の知財戦略策定企業数は累計で計116社であった。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
経営革新等に向けた支援の充実	○中小企業のネットワーク構築及びイノベーション創出支援の継続（多摩ものづくりコミュニティ等） ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の継続 ○都と連携した新型コロナ対策の継続 ○成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた検討	○イノベーション多摩支援事業を実施、企業の成長分野への参入機会を創出（389件） ○デザイン経営講座、SDGs普及啓発セミナー等を実施 ○感染症対策助成約2.2万件申請受付 ○脱炭素など新市場に対応した事業を都に提案	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始 ○海外展開における企業のデジタルツールの強化を支援
産業のサービス化に対応した支援の充実	○新しい生活様式に対応した新サービス創出の支援を実施（人材支援・資金支援） ○生産性向上に向けた支援の充実（DX推進との連携） ○新しい日常や業態転換等に向け、都と連携した新型コロナ対策の継続（助成金等）	○「新しい日常」対応型サービス創出支援事業を開始し、企業へのハンズオン支援等を実施（24件） ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支援する事業を検討 ○飲食事業者向けに経営基盤強化を支援する事業を開始（申請受付462件）。業態転換支援を約1.6万件申請受付	○新しい日常への事業継続及び対応事例の発信 ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支援する事業を試行で実施 ○ものづくり起業家の事業化支援を試行で実施し、産業のサービス化を促進
企業ステージに応じた知財の戦略的活用による更なる促進	○オンラインによる相談、セミナーの体制構築と実施 ○知財センターの3支援室（城東・城南・多摩）での専門家（弁護士・弁理士）によるオンライン相談の開始 ○スタートアップ企業等を対象とする集中ハンズオン支援の検討	○オンラインによる知財関連セミナーを実施 ○2021年度中にオンライン相談を開始予定 ○スタートアップ知財支援事業に関する事業を都に提案	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実 ○スタートアップ知財支援事業を開始
企業再編、承継、再生に係る支援の強化	○中小企業の強靱化に向け、民間事業者と連携したM&Aによる第三者承継の更なる推進 ○金融機関からの案件紹介の充実 ○経営・技術基盤向上に向けて、企業間の緩やかな連携により、経営統合や事業連携を目指すグループ化事業を試行	○中小企業と国内譲受（買い手）事業者とのM&Aマッチング支援を実施 ○事業承継・再生支援事業では、新規相談739件のうち金融機関紹介による相談案件を79件受付 ○企業のグループ化事業のスキーム、実施体制を変更した上で、2021年度内に開始予定	○国の支援センターや地域金融機関との連携強化、特にハンズオン支援を通じ企業に寄り添いながら様々な事業を実施 ○承継に向けた後継者育成支援の充実、承継税制の動向を踏まえた集中的な支援 ○新分野展開等に必要となる中小企業の連携支援を試行で実施

(公財)東京都中小企業振興公社

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナを乗り越え、「未来の東京」に向け、高い技術を持つ都内の中小企業や都内各地の多様な産業が稼ぐ力を伸ばし、我が国経済の屋台骨として力強く成長していくことが求められている。

団体における現状（課題）

◆都は2019年12月に、2040年代に目指す東京の姿「ビジョン」と、その実現のために2030年に向けて取り組むべき「戦略」を示した「『未来の東京』戦略ビジョン」を策定した。

◆中小企業ニーズを捉え、現場を持つ公社として都と連携し、企業の強みや特徴を伸ばし、稼いでいける中小企業への発展のため、様々な支援が必要である。
◆また、リアルとバーチャルを利用して中小企業支援を強力に推進していくことも求められている。

◆このように、様々な事業を実施していることが公社の強みであるが、近年の状況を踏まえ、特に重点をおいている事業を中小企業に示し、利用を強力に促していくことが必要である。

課題解決の手段

◆中小企業のさらなる発展に向け、以下の4点を重点分野として集中的に支援していく。

①創業支援

区部及び多摩地域の開業率を向上

②販路開拓支援

新型コロナを受け、リアル・バーチャルの両面のほか、国内外での販路開拓を強化

③生産性向上へ向けた支援

D X推進等により生産性向上を推進

④中核人材育成

企業がより発展していけるよう、経営者を支える中核人材を育成

◆これら事業を利用し、当初想定していた目標を達成できた中小企業等を増やしていく。（利用企業の満足度だけでなく、今後は一歩進んだ目標達成度で、これらの事業を評価）

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・2023年度末までに創業のプランコンサルティング修了件数を400件（2019年度：261件、2018年度：126件、2017年度：99件⇒区部・多摩地域で掘り起こし）

【目標②】

・2023年度末までに重点支援事業について利用企業の目標達成度を70%（2018年度：64.3%、2017年度：65.1%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

○担任のプランコンサルタントがビジネスプランの作成を継続的に支援し、11月末の創業プランコンサルティング修了件数は350件であった。

○重点支援事業利用企業の目標達成度は2021年度末に行う利用者満足度調査で集計

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
きめ細かい創業支援の展開	○スタートアップ支援事業の実施（行政課題解決型）、区部及び多摩地域のTOKYO創業ステーション間の連携強化 ○事業可能性評価の継続（ハンズオン支援の実施） ○企業成長に向けた資金調達・出口戦略を試行で実施（金融・投資・育成機関等との連携等）	○創業支援拠点での起業支援、行政との協働を目指すスタートアップ向けイベント(101回)を実施 ○事業可能性評価委員会等で評価された企業に対し、公社事業の紹介等、企業課題にあわせたハンズオン支援を実施（14件） ○VC等からの資金調達を検討しているベンチャー企業向けエクイティファイナンス・カレッジを開催	○金融機関や区市町村等との連携強化による創業者の掘り起こしとシームレスな創業支援の実施 ○ベンチャー企業創出に向けた支援の充実 ○企業成長に向けた資金調達・出口戦略の支援充実（ピッチ会、交流会によるエクイティファイナンス、マッチング等）
リアル・バーチャルを舞台とした販路開拓支援の強化	○リアル・オンライン併用による国内外の商談・マッチング支援を推進 ○スタジオ活用やバーチャル展示会等への対応力強化を支援 ○現地拠点（タイ・インドネシア・ベトナム）活用による海外展開の集中支援	○リアル・オンライン両面で売込候補企業や商社等とマッチング ○中小企業のオンライン展示会出展等の営業活動に係るハンズオン支援（55件） ○現地ビジネスの経営相談、ローカル企業とマッチング ○産業貿易センター（指定管理事業）では営業活動を強化。ハイブリッドイベント開催支援として設備改善を予定	○新たな販路開拓支援メニューの構築（クラウドファンディング等） ○関係機関等とのネットワークを駆使した広域マッチングの企画及び実施 ○アフターコロナの状況に即した国際展開支援の検討（タイ周辺国（CLM）・欧米等進出への支援検討等） ○次期の指定管理事業に際して費用負担を都と調整
デジタル技術等による生産性向上へ向けた支援の強化	○中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進に向けた総合的支援の開始（ICT・IoT・AI・ロボット・5G・データ活用） ○一体的支援に向けた公社の組織体制変更	○巡回員による普及啓発、相談対応、専任アドバイザーによる現地調査・ハンズオン支援、助成金などを総合的に実施（現地調査131件、助成金受付220件） ○中小企業のデジタルツールを導入助成の施策構築。 2022年度実施予定	○デジタル技術活用が進まない中小企業への集中的支援の実施（デジタルツールやシステム導入、設備投資への助成（約500件）） ○普及啓発に向けたデジタル技術の活用事例の発信
中小企業のデジタル化や経営者を支える中核人材育成	○中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進に向けた総合的支援との連携（人材育成） ○経営者を支える人材育成の継続 ○人材確保に関する他の機関との連携（しごと財団など）	○デジタル化推進に関する人材育成面での支援として、ロボットやIoT導入のノウハウを学ぶ講座を開催 ○経営者を支える次世代リーダーを育成する「経営人財NEXT20」を開講 ○企業診断ツールを作成し、中小企業に対してアンケート実施	○DX関連の人材育成支援の効果検証・見直し ○経営のほか、技術分野について関係機関との連携強化を検討 ○経営者を支える「経営人財」育成の拡充検討 ○人材課題に関する連携（しごと財団など）

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		○対応可能な手続については、全件規程等を改正 ○さらに、複数の助成金について、2021年度の申請から、これまでの持参や郵便での申請方法に電子申請を加え、デジタル化を推進していく。※2023年度に、電子申請対応の完了（助成金）	○対応可能な手続について、順次デジタル化を実施 ○一部の助成金申請について、J グランツで電子申請での受付を開始。また、感染症対策助成事業においては新たに独自の電子申請システムを構築し、受付（約8千件）	○2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。2022年度は、採用に係る応募書類の電子申請化（年間応募見込約1,000件）、創業助成事業申請手続（事業全体の申請見込約500件）、市場開拓助成事業申請手続（事業全体の申請見込約110件）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	○対応可能な手続については、全件規程等を改正 ○さらに、助成金申請について、押印の代替手法を試行で実施する。 ○電子決裁システムの運用を開始している。	○対応可能な手続について、順次はんこレス化を実施 ○一部の助成金申請について、J グランツで電子申請での受付を開始。また、感染症対策助成事業においては新たに独自の電子申請システムを構築し、受付（約8千件） ○11月より電子決裁システムを稼働し、全部署で電子決裁を実施	○法令で定める契約手続及び助成金事業のうち電子申請によらない手続を除いて、原則押印を廃止
	FAXレス	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続
	ペーパーレス	○コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減（新型コロナウイルスの緊急対策関連を除く） ○具体的には、事務業務でのペーパーレスを推進（電子決裁システム等の導入）するほか、セミナーや助成金説明会等をリアルとオンラインで実施し、コピー用紙総使用量を減少させる。	○コピー用紙の使用量を、2020年度比41%削減	○コピー用紙の使用量を2020年度比で55%削減（新型コロナウイルスの緊急対策関連を除く）
	キャッシュレス	○都民利用施設については、全施設対応 ○さらに、京浜島施設での新たな決済手段を試行で実施する。	○都民利用施設については、全施設対応 ○京浜島施設での新たな決済手段（QRコード決済）を導入	○都民利用施設については、全施設対応
	タッチレス	○引き続き、オンラインで実施 ○さらに、知財相談について、知財センターの3支援室（城東・城南・多摩）での専門家（弁護士・弁理士）相談の体制を構築していく。	○引き続き、オンラインで実施 ○知財相談について、今年度中にオンライン相談を開始	○オンライン配信や事後閲覧など、説明会・講演会等イベントにおける非接触・非対面対応の取組を順次拡大
テレワーク		○公社PCをモバイル化し、テレワーク環境を整備する。 ○緊急対策の助成金事業など、在宅勤務の実施に馴染まない業務に従事する職員が大部分を占めるため、新型コロナ感染症の状況を踏まえ、随時テレワーク業務の可否を検討していく。	○公社PCをモバイル化するとともに、規定類を整備し、テレワーク実施体制を構築。 ○在宅による業務実施が可能な部署等において、随時テレワークを実施	○在宅による業務実施が可能な部署等において、随時テレワークを実施 ○新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、事業の執行状況も踏まえて適切に対応

1 7 公益財団法人東京しごと財団

公益財団法人東京しごと財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1975年10月25日				
所在地		東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター8階				
団体の使命		働く意欲をもつ都民のために、その経験や能力を生かした雇用・就業を支援するとともに、東京の産業の振興に必要な人材の育成を図り、もって豊かな職業生活の実現と活力ある地域社会づくりに寄与する。				
事業概要		（１）「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）」に規定されるシルバー人材センター事業など高年齢者のいきがいの充実及び社会参加の促進を図るために必要な事業 （２）雇用・就業に関する相談、講習、能力開発等の事業及び女性・高年齢者・障害者等の就業に関する個別支援事業 （３）事業主に対する人材の確保・育成及び雇用環境の整備等の支援に関する事業 （４）損害保険の代理業 （５）その他、この財団の目的を達成するために必要な事業				
役 職 員 数	役員数	12 人	（都派遣職員	3 人	都退職者	0 人）
	常勤役員数	1 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	0 人）
	非常勤役員数	11 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	181 人	（都派遣職員	26 人	都退職者	1 人）
	再雇用・ 非常勤職員数	191 人				
基本財産		495,294 千円				
都出資（出捐）額		250,909 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		50.7 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		243,500 千円	シルバー人材センターを設置する都内58区市町村			
		885 千円	基本財産（指定正味財産）受取利息			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

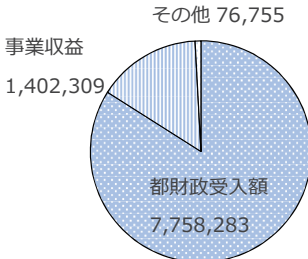
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	9,237,347	100%	9,248,496	100%	△ 11,149
(償却前損益)					3,359
シルバー人材センター事業	1,655,545	17.9%	1,657,223	17.9%	△ 1,678
障害者就業支援事業	583,764	6.3%	612,788	6.6%	△ 29,024
東京都しごとセンター事業	4,037,296	43.7%	4,028,791	43.6%	8,505
雇用環境整備事業	2,892,098	31.3%	2,895,774	31.3%	△ 3,676
収益事業（損害保険の代理業）	50,125	0.5%	34,996	0.4%	15,129
その他事業	1,998	0.0%	0	0.0%	1,998
法人会計	20,216	0.2%	22,619	0.2%	△ 2,403
内部取引消去	△ 3,695	0.0%	△ 3,695	0.0%	0

※固定資産への投資額：137,389

経常収益内訳

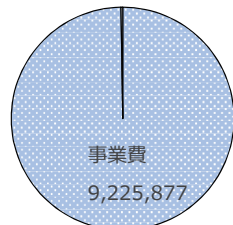


その他 76,755
事業収益 1,402,309
都財政受入額 7,758,283

<都財政受入額内訳>

補助金	909,898
委託料	3,605,181
その他	3,243,204

経常費用内訳



管理費 22,619
事業費 9,225,877

<事業費内訳>

委託費	4,943,996
臨時雇賃金	1,043,298
嘱託員等報酬	737,839
その他	2,500,744

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	29,016,417	3 流動負債	29,139,202
現金及び預金	1,944,264	借入金	
有価証券		その他	29,139,202
その他	27,072,153	4 固定負債	423,517
2 固定資産	1,069,538	借入金	
基本財産	495,294	その他	423,517
特定資産	329,446	負債合計	29,562,718
その他固定資産	244,797	(正味財産の部)	
ー固定資産	27,982	正味財産合計	523,237
ー有価証券等			
ーその他	216,815		
資産合計	30,085,955	負債・正味財産合計	30,085,955

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆コロナ禍を契機に、社会のDX推進が加速化しているため、戦略①にコロナの影響により離職した方が成長産業であるデジタル業界等に就職できるよう支援する取組を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略① コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現（5,000人） 【目標②】業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援（600人） 【目標③】第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化（24,000人）	【目標①】コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現（5,000人） 【目標②】業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援（600人） 【目標③】第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化（24,000人） 【目標④】成長産業であるデジタル業界等への就職支援（3,000人）

個別取組事項 (新規)	2022年度
デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施	・ デジタル分野のスキルアップ講習を実施（1,200人） ・ 成長産業であるデジタル業界等のマッチングイベントを開催（1,500人）

(公財)東京しごと財団

戦略 1	コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍の煽りを受け、2020年11月の都内の有効求人倍率は1.19倍と、前年同期の2.06倍と比較して大きく下落している。大幅に悪化した雇用情勢の回復に向け、中期的な視野で雇用就業対策を実施していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍により多くの方が職を失っており、早期の再就職に向けた緊急的な支援が必要である。

◆コロナ禍による産業構造の転換、業界別の労働需要の変化に対応した円滑な再就職の支援が求められている。

◆大学生内定率が低下するなど、新卒の就職市場は厳しい状況となっている。第二の就職氷河期を生まないために、あらゆる支援を総動員する必要がある。

◆コロナ禍を契機に、社会のDX推進が加速化しており、コロナの影響により離職した方が成長産業であるデジタル業界等に就職できるよう支援する必要がある。

課題解決の手段

◆新たに労働者派遣のスキームを活用して雇用の創出・安定化を図るとともに、求職者と企業とのマッチング機会を設けていく。

◆業界団体とのネットワークを最大限活用し、コロナ禍で離職を余儀なくされた方々の未経験業界への挑戦を後押しする。

◆2020年6月に開始したオンラインサービスをはじめ、多様な就職支援プログラムなどにより、若年層への効果的な支援を展開する。

◆デジタル業界等への就職を支援するため、デジタルスキルを習得する講習を実施するとともに、デジタル産業に特化したマッチング機会を設けていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現（5,000人）

【目標②】業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援（600人）

【目標③】第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化（24,000人）

【目標④】成長産業であるデジタル業界等への就職支援（3,000人）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】年度当初は緊急事態宣言が発令された影響で、求職者の動きが鈍かったが、緊急事態宣言解除後は、求職者の動きや企業の採用意欲が向上したため、直近の11月は実績が上向いている。

【目標②】今後実施する4回の講習については、より多くの受講者を確保するため、業界団体等とともに、コースの魅力やすでに受講した方の声をPRしていく。

【目標③】前年度に比べて新規登録者は約1,200人増加するなど実績は順調に推移しており、引き続き目標の8,000人の支援に向けて取り組んでいく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
雇用創出・マッチング等による早期再就職支援	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施（24回・1,200人）	・労働者派遣のスキームを活用し、979人の雇用を創出 ・マッチング等（カウンセリング、セミナー、合同就職面接会）によるプログラムを実施（15回・622人）	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施（28回・1,540人）
業界団体との連携プログラムの実施	成長分野や人手不足業界などを中心に5つの業界を選定、計10回の講習を実施し、200人を支援	5つの業界を選定、5回の講習を実施し、76人を支援	・業界団体から要望の多い成長産業や人手不足分野などを中心に5つの業界を選定 ・応募が堅調なITや介護の実施回数を増やし、計12回の講習を実施し、300人を支援 ・より多くの受講者を確保するため、業界団体等と連携し、広報を強化
オンライン就職支援・各種支援プログラム拡充による支援の展開	オンラインセミナーやオンライン企業説明会など、サービスメニューを拡充させるとともに非正規対策支援プログラムの実施により、若年層8,000人を支援	オンライン企業説明会などオンラインサービスメニューを拡充し、若年者早期就職支援事業など非正規対策プログラムを実施したことにより、若年層の新規登録者4,548人を支援	学生向けサイトの求人情報の提供を増やす（150件/日から200件/日へ）など、学生向けオンライン就職支援のさらなる強化や新卒者向け合同就職面接会の拡充等により、若年層8,000人以上を支援
デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施	—	—	・デジタル分野のスキルアップ講習を実施（1,200人） ・成長産業であるデジタル業界等のマッチングイベントを開催（1,500人）

(公財)東京しごと財団

戦略2	ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保 支援や労働環境整備	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○			○

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍による消費の落ち込み等により、企業の業績が不安定な状況となっており、中小企業等が「新しい日常」のもと、ポスト・コロナを生き抜いていけるよう、時代のニーズに沿った雇用支援が求められる。

団体における現状（課題）

◆企業における自社従業員の雇用維持・安定化のためには、これまでの人材確保・雇用環境整備とは異なる支援が求められており、財団として対応する必要がある。
このため、新たな働き方に関する支援を実施するとともに、従業員がより働きやすい環境づくりを支援していくことが重要である。

課題解決の手段

◆人材シェアリングなどコロナ禍における雇用維持等に向け有効となる働き方に対する支援を実施する。

◆「新しい日常」の定着・促進に向け、テレワーク環境基盤の整備を加速させるとともに、男性従業員の育児休業取得を一層促進する支援策を実施する。

◆企業向けの様々な支援メニューを一元的に管理し、企業側に必要な情報を提供できる仕組みを構築する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

コロナ禍による中小企業の実情・課題に応じた採用力支援や人材活用に関するコンサルティングを実施（990社）

【目標②】

・テレワークの導入や定着を支援（6,000件） ・男性従業員の育児休業取得を支援（1,200件）

【目標③】

財団が実施する企業向け支援に関する広報を強化（400社）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】コロナによる経営状況の悪化に伴い、人材確保を喫緊の課題とする企業が減少し、コンサルティングの需要が落ち込んだが、緊急事態宣言解除後は実績が上向いている。

【目標②】テレワーク助成の支給決定件数は目標に到達する見込みだが、テレワークに馴染まない業務・業種であることを理由にテレワークを導入していない企業も存在するなど、よりきめ細やかな支援が必要である。

【目標③】他団体にヒアリングを行い、安価であり十分なセキュリティも担保される一般的な配信サービスの活用を決定した。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
多様な人材活用に関するコンサルティング	兼業・副業人材活用アドバイザーや専門・中核人材採用アドバイザーを配置し、コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）	人材確保に関するコンサルティングの実施 ・実施企業：143社	コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）
テレワークの定着支援	中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成（2,000件）	中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の助成 ・支給決定：1,930件	・中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成（1,700件） ・ハンズオン支援によるコンサルティングを受けた企業に対するテレワーク導入にかかる費用を助成（300件）
男性従業員の育児休業取得促進	男性従業員の育児休業取得推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給（400件）	働くババママ育児取得応援奨励金「働くババコース」 ・支給決定：381件	男性従業員の育児休業取得推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給（750件）
企業登録制度の整備	システムの構築に向け、他団体等の実態調査を実施し、必要となる経費について検討・予算要求	他団体に対しヒアリングを行い、一般的な配信サービスの活用を決定	本格運用を開始し、定期的に企業に必要な情報を発信することで、広報力を強化（登録企業200社）

(公財)東京しごと財団

戦略3	就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			○

戦略を設定する理由・背景

誰もがいきいきと働き活躍できるダイバーシティを実現していくために、年齢、性別、地域、個々人の抱える様々な事情など、あらゆる面の多様性に着目した就労支援を充実していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆ソーシャルインクルージョンの取組は始まったばかりであり、様々な支援策を着実に実施し、軌道に乗せていく必要がある。
◆シルバー人材センターには女性の経験を活かせる仕事もあるが、会員における女性割合が少なく、ニーズに十分応えられていない。（2020年度末の会員数79,816人、女性会員数28,880人、女性割合36.2%）
◆障害者を取り巻く状況が変化している中において、障害者にとっても、多様な就業機会が必要となっている。
◆多摩地域においては、広範な対象エリアや多様な地域性もあり、区部と比較してサービスが行き届きにくい状況となっている。このため、地域の特色を考慮しながらサービス展開を図っていく必要がある。

課題解決の手段

◆国内初の取組であるソーシャルファームへの支援策を充実させる。また、就労困難者への支援窓口を活用し、様々な理由から就労に困難を抱える方へのサポートを行う。
◆女性会員増に向けた周知・広報の強化とともに、女性向けの就業開拓を行う。
◆障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型支援に加え、短時間の職場体験実習の実施やテレワーク活用等を支援し、障害者の就業機会を拡充する。
◆新たに開設した女性しごと応援テラス多摩ランチにおける女性再就職支援を充実するとともに、しごとセンター多摩の更なる整備を推進する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
・ソーシャルファームの創設を支援 ・就労困難者支援を充実（360人）
【目標②】
シルバー人材センターでの女性向け就業開拓と女性会員を獲得
【目標③】
障害者を雇用する企業への支援を充実
【目標④】
2022年度に立川市へ移転するしごとセンター多摩の機能を拡充

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】 2021年度の募集説明会は、支援予定を超える応募があり、普及啓発の効果があつた。
広報活動により訪問者は着実に増えており、目標は達成できる見込みである。
【目標②】 全体の入会数が伸びる中で、女性向けPRの効果が顕在化し、女性会員数は順調に増加している。
【目標③】 実績が伸び悩んでいるため、障害者雇用に関する相談会等による中小企業の開拓に努める。
【目標④】 感染者数の増加時期に実施した際は定員に達しなかったが、今後は参加者が増える見込みである。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ソーシャルファームの創設を支援	2020年度の認証ソーシャルファーム10社に対する支援に加え、2021年度の認証ソーシャルファームを10社支援（計20社）	・2020年度に都が認証した28事業所に対し、事業運営に関する相談を行うとともに、16事業所に対しては補助金交付決定。さらに事業の進捗が進展している1事業所に対して経営コンサルティングを4回実施 ・2021年度の認証ソーシャルファームの募集を9月に開始し、23事業所が応募	・都が2020年度及び2021年度に認証したソーシャルファーム約30事業所に対し支援 ・東京にソーシャルファームが根付くことに向け、普及啓発を幅広く実施
就労困難者支援窓口での就労支援	専門サポートコーナーで年間120人の方の就労困難者を支援	専門サポートコーナーの支援決定者 98人	専門サポートコーナーで年間180人の就労困難者を支援
シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増	女性向けリーフレットの作成などにより、シルバー人材センターにおける女性会員400人増	女性会員数 648人増 (2021年3月末時点：28,880人 2021年11月末時点：29,528人)	前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増）
中小企業等に対する障害者雇用支援の拡充	・初めて障害者を雇用する企業に対する伴走型支援の実施（60社） ・中小企業等に対する障害者のテレワーク導入に係る経費の助成や、これまで対象としていなかった短時間の職場体験実習に対する助成を実施	・初めて障害者を雇用する中小企業28社に対する伴走型支援を開始 ・当初想定していた支援社数10社への障害者テレワーク導入支援を開始 ・短時間の職場体験実習をメニューに加えたが、11月末時点においては申請にいたっていない。	・初めて障害者を雇用する企業60社に対して伴走型支援を実施（テレワーク導入支援のメニューを追加） ・障害者の職場定着を支援するジョブコーチに対し、新たにICTヘルプデスクを活用し、障害者の定着支援を強化
多摩地域における新拠点開設及び支援拡充	・女性しごと応援テラス多摩ランチにおける支援メニューの充実 ・全年齢層を支援対象とした新拠点開設に当たっての都・国・市町村等関係機関との連絡・調整	・「子育て応援！企業交流会」を2回実施（7月、8月）し、8企業に対し、22人（定員30人）が参加 ・全年齢層を支援対象とした新拠点開設に当たっての都・国・市町村等関係機関との連絡・調整を実施	・地元自治体のニーズに応じた女性再就職支援プログラムを実施（635人） ・新拠点開設後は、就職準備度に応じたセミナー・グループワーク・企業内実習等により正規雇用化を図る「就職チャレンジ多摩」等新規事業を実施し、多摩地域の就労支援を拡充（250人）

(公財)東京しごと財団

戦略4	しごと財団の政策提言力強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

東京しごと財団は、雇用就業分野のプロフェッショナル組織として、都から積極的な政策提言を求められているが、職員が企画立案を実際に行うための枠組み構築や人材育成が十分でない。職員一人ひとりの能力及び意欲向上を図り、組織的に企画提案能力を高めることが急務である。

団体における現状（課題）

◆若手職員を対象に、事業の企画立案に類する研修を実施しているが、職員一人ひとりが担当事業の改善や立案を行う仕組みが無く、都からの指示を待つ受け身の姿勢になりがちである。

◆職員の昇任に当たっては、年数要件を定めているが、年次の浅い職員は、例えば中途採用で経験があったとしても早期に昇任できる制度となっていない。

◆事業運営に対する発想の固定化

過去の経緯を参考に事業運営を行うことが多く、新たな発想が生まれにくいという弊害も生じている。このため、第三者の視点から財団を見つめ直し、新たな風を取り込んでいく必要がある。

課題解決の手段

◆職員全員が担当事業等の課題を整理し、現場の知見を活かして改善・新規の提案を取りまとめ、都と予算要求前に意見交換することで事業化へとつなげていく。

◆財団での経験年数が浅くても、意欲・能力のある職員が早期に昇任できるよう、主任、係長職への昇任年数要件を緩和する。

◆雇用就業分野等に強みを持つ民間企業や公的団体等に対し、個別の事業実施にとどまらず、連携を強化することで、職員の視野を広げる。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

機動的な事業執行体制と都への政策提言力を強化（事業提案3件）

【目標②】

財団での職歴は浅いが、能力・意欲のある職員が活躍できる人事制度の見直し（3名の輩出）

【目標③】

雇用就業分野等に強みを持つ公的団体や民間企業との人事交流を実施（派遣・受け入れ合わせて4名以上）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

財団内での議論により事業の改善能力を高めつつ、都との意見交換の実施を予算要求過程に位置付けたことで、より活発な意見交換が行われた。

【目標②】

東京都の昇任基準等を踏まえ、主任職及び係長職への昇任について、職務経験年数要件の緩和を検討した。

【目標③】

調整にあたり、人事交流の趣旨や双方のメリットについて説明し、交流の実施について賛同を得ることができた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
予算要求過程における事業提案を実施	・都に対し事業提案に係る意見交換のトライアルを実施 ・トライアルを踏まえ、予算要求までの正式プロセスの検討 ・当年度の提案結果の考察、次年度に向けた提案内容の検討	財団内において、定例的に現状の事業改善策等について議論するとともに、財団の各事業課と都の所管課との間で、予算要求過程における意見交換のトライアルを緊密に実施	・都との協議により設定した雇用就業課題に対し、事業提案を行う。（事業提案数1件） ・事業提案に関する勉強会や若手職員向け研修を実施 ・当年度の提案結果を考察し、次年度に向けた改善案を検討
昇任に係る年数要件の見直し及び新要件による選考実施	・昇任基準の検討 ・財団内での意見交換及び調整 ・職員の昇任に関する細目の改正 ・職員への周知・説明	財団内での意見交換を実施し、主任職及び係長職への昇任について、職務経験年数要件の見直しを検討	・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出（1名）
人事交流の実施	・人事交流実施候補の選定及び打診 ・協定締結 ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定	雇用就業分野等に強みを持つ団体等から、人事交流実施候補を選定し、相手方と調整のうえ、交流の実施について合意	・人事交流を実施（2名） ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	対応可能な手続については、全件規程等を改正	対応可能な5事業について、規程等を改正し、Jグランツ補助金システムを導入（うち1事業は12月導入予定）	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。小規模テレワークコーナー設置促進事業（200社/年）、テレワーク導入ハンズオン支援事業（300社/年）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	対応可能な8手続きについて、規程改正済み	若者正社員チャレンジ事業のキャリア習得奨励金支給申請をはじめとした手続等について、一層の押印廃止を所管局と連携して実施
	FAXレス	FAX送信数・受信数 2020年度同月比 85%削減	FAXの送信数・受信数を100%削減(2020年度比)とする。
	ペーパーレス	紙の使用量が最も多い事業課を対象に、以下の取組によりコピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減する。 ・超過勤務・休暇の申請・承認手続のシステム化による紙処理の削減 ・会議室へのLAN配線整備によるペーパーレス会議の推進 ・一部助成金手続の電子化、助成金審査手続の更なる効率化	対象を財団全体に拡大し、以下の取組によりコピー用紙の使用量を2020年度比で55%削減する。 ・電子決裁システムの導入 ・助成金手続の電子化の推進
	キャッシュレス	文書開示に係る手数料の支払については、スマホのQRコード決済の導入をする。	QRコード決済の導入手続き中 ・文書開示に係る手数料の支払について、スマホのQRコード決済を導入済み ・4月から運営を開始する「TOKYOシェアオフィス墨田」について、キャッシュレス対応
	タッチレス	相談業務、説明会については、専用の道具を用いる講習等を除き、必要に応じて対面の手段を残しつつ、オンライン対応する。	引き続き、相談業務、説明会については、専用の道具を用いる講習等を除き、必要に応じて対面の手段を残しつつ、オンライン対応する
テレワーク	2021年度に実施予定のテレワーク強化月間において、Web会議導入・利用拡大、テレワーク勤務推奨等を行い、テレワーク可能な職員のテレワーク実施率を40%とする。 （算出方法：実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数）	今年度実施したテレワーク強化月間における、テレワーク可能な職員のテレワーク実施率45%	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する

1 8 公益財団法人東京都農林水産振興財団

公益財団法人東京都農林水産振興財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1991年3月1日					
所在地		東京都立川市富士見町3-8-1					
団体の使命		(定款第3条 目的) 東京都内において、農林水産業の担い手の確保・育成、経営基盤の強化、森林整備、試験研究の推進と成果の還元、農林水産資源の拡大などを通じて、食と緑に関する都民生活の向上に貢献するとともに、環境と調和する農林水産業の振興を図ることを目的とする。					
事業概要		(1) 事業課各センター事業（農林水産資源拡大事業） 「トウキョウX」「奥多摩やまめ」など種畜・種苗の生産配付、系統維持等 (2) 農業支援課事業 東京農業の担い手の確保・育成、都内農家の経営支援、苗木生産供給等 (3) 地産地消推進課事業 東京農林水産Webサイトの運営、東京都GAPなど認証取得支援等 (4) 森の事業課事業 森林の整備・保全、森林循環促進、花粉対策、多摩産材利用拡大等 (5) 農林総合研究センター事業 農・畜・林分野に関する試験研究と成果還元、他機関との共同研究等					
役職員数	役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)	
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)	
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)	
	常勤職員数	177 人	(都派遣職員	117 人	都退職者	4 人)	
	再雇用・非常勤職員数	44 人					
基本財産		1,187,480 千円					
都出資（出捐）額		765,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		64.4 %					
他の出資（出捐）団体及び額		199,450 千円	農業協同組合・農業協同組合連合会等				
		13,500 千円	森林組合・森林組合連合会等				
		12,000 千円	漁業組合・漁業組合連合会等				
		197,530 千円	その他	49 団体			
その他資産		バイオマスチップ製造施設建物及び構築物（東京都奥多摩町） 貯木場建物及び構築物（東京都青梅市） 等					

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	3,842,050	100%	3,907,524	100%	△ 65,474
(償却前損益)					△ 37,721
事業課各センター事業	457,923	11.9%	460,401	11.8%	△ 2,478
農業支援課事業	394,994	10.3%	409,424	10.5%	△ 14,430
地産地消推進課事業	99,120	2.6%	99,120	2.5%	0
森の事業課事業	1,610,790	41.9%	1,663,698	42.6%	△ 52,908
農林総合研究センター事業	992,172	25.8%	992,172	25.4%	0
その他事業	35,402	0.9%	35,402	0.9%	0
法人会計	251,650	6.5%	247,308	6.3%	4,342

※固定資産への投資額：2,207,326

経常収益内訳

自主事業収益
286,713

都財政受入額
3,504,124

その他 51,213

<都財政受入額 内訳>

都補助金	904,759
都受託料	1,632,406
受取基金	966,959

経常費用内訳

人件費 699,093

委託費 1,381,623

賃借料 97,385

支払負担金・助成金 450,994

その他, 1,278,429

<委託費 内訳>

事業課各センター事業	64,818
森の事業課事業	985,867
農林総合研究センター事業	90,802
その他	240,136

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	966,457	3 流動負債	837,392
現金及び預金	880,719	借入金	39,105
有価証券		その他	798,287
その他	85,738	4 固定負債	489,083
2 固定資産	9,903,496	借入金	357,850
基本財産	1,187,480	その他	131,233
特定資産	8,312,632	負債合計	1,326,475
その他固定資産	403,385	(正味財産の部)	
ー固定資産	1,939	正味財産合計	9,543,478
ー有価証券等			
ーその他	401,446		
資産合計	10,869,953	負債・正味財産合計	10,869,953

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆都内農家の収益性向上に向けた新たな農業経営の展開や島しょ農業の支援を強化するため、戦略①チャレンジ農業支援センターの専門家派遣及び販路開拓・拡大支援の目標設定を上方修正し実施。また、農業への関心が高まる中、援農ボランティアの受入農家数を確保・拡大するため目標設定を上方修正し実施

◆ウッドショックを契機とした木材需要への対応と多摩産材利用拡大に向けた取組を強化するため、戦略②に高性能林業機械の導入による伐採搬出作業の効率化と中大規模建築物の木造木質化整備支援（拡充）を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略①担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援 事例 累計330件（派遣農家数） 【目標②】八王子研修農場修了生の着実な就農 100% 【目標③】東京広域援農ボランティア事業受入農家数 50件 (6～7件増/年度) 派遣件数 2,000件	【目標①】財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援 事例 累計352件 （派遣農家数） 【目標②】八王子研修農場修了生の着実な就農 100% 【目標③】東京広域援農ボランティア事業受入農家数 60件 (6～7件増/年度) 派遣件数 2,000件

戦略②高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 不足する伐採搬出技術者の50%確保(25名) 【目標②】 ドローンによる被害監視とシカ柵設置による森林被害の解消 ・被害状況調査 420ha（5か年で全管理地700ha達成） ・シカ防護柵設置 150ha 【目標③】 P R 効果の高い多摩産材利用施設の導入・設置支援 30施設	【目標①】 ・必要な伐採搬出技術者の5割確保(25名) ・高性能林業機械の導入 2台 【目標②】 シカによる森林被害の解消 ・ドローンによる被害調査 420ha（5か年で全管理地700ha達成） ・シカ防護柵設置 150ha 【目標③】 ・P R 効果の高い施設での多摩産材利用 30施設 ・中大規模木造建築物整備支援 3施設

(公財)東京都農林水産振興財団

戦略 1	担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

東京の農家戸数は1万戸を下回り、毎年約100haの農地が宅地等に転用されるなど農家戸数や農地の減少に歯止めがかからない。一方で、新たな経営展開を目指す意欲的な農業者も多数存在し、また、非農家出身者が都内で就農する事例も増えているほか、援農ボランティアへの関心が高まっている。

団体における現状（課題）

・チャレンジ農業支援センターにおいて、経営多角化や販路開拓など新たな経営展開に取り組む農業者に対して、外部専門家等の派遣や助成事業による支援を実施。

・新規就農支援として、東京農業アカデミー八王子研修農場では、毎年5名程度の研修生を受入れ、2年間の研修を実施。研修生の就農については、栽培技術や経営ノウハウの習得に加え、就農地の探索・選定や農地利用に関する手続等が必要。就農希望地で借用可能な農地は極めて少なく、相当な時間と調整を要する。

・援農ボランティア事業では、ボランティア登録者数が700名を超える一方で受入農家は31件と少なく、トイレやロッカー等の受入環境の不整備が課題となっている。

課題解決の手段

・都長期戦略に掲げる「農家1戸あたり産出額800万円（2030年度）」を目指し、6次産業化や新たな販売形態の導入など収益性の高い農業経営の展開を支援。農業者ニーズを踏まえ専門家による支援分野の拡大、農業者の創意工夫を発揮した取組や好事例の発信等を通じて、農業者の経営力向上を図る。

・都や自治体、関係機関等との連携を強化し、総合的なサポート体制のもとで、就農検討期から就農まで切れ目ない支援を実施。八王子研修農場については、着実に営農できるよう研修期間中だけでなく、研修終了後もフォローしていく。

・援農ボランティア事業の受入農家を確保・拡大するため、事例のPRや農家の受入環境整備を支援する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援事例 累計352件（派遣農家数）

【目標②】

八王子研修農場修了生の着実な就農 100%

【目標③】

東京広域援農ボランティア事業 受入農家数60件（6～7件増／年度） 派遣件数 2,000件

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・チャレンジ農業支援センターでは、動画制作による広報活動やセミナーのオンライン配信などデジタル化を推進。遠隔地との通信が可能となり、島しょ地域からの相談が増加している。
- ・八王子研修農場では、生育状況や天候など柔軟に対応しながら研修を実施したほか、第1期生の就農希望地を早期から関係機関と連携して現地に働きかけを行い、11月末には全員の就農予定地が決定した。
- ・援農ボランティアでは、関係機関からも積極的に情報収集を行い農家の掘り起こしを行ったところ、受入農家数が44件となった。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
チャレンジ農業支援センターの販路開拓・拡大支援の強化	○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数 80件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数 30件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）	○Webプロモーション等の専門家2人新規登録、ホテルレストラン部門販路開拓ナビゲータ1人新規委嘱 ○セミナー実施1回、59人出席（オンライン参加含） ○専門家派遣農家数74件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数23件（成約数15件） ○助成事業 37件 （HPで発信予定の新規優良事例動画の作成 2事例）	○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数85件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数36件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）
東京農業アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実	○第1期生・2期生（計10名）の研修実施 ○第1期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、運用	○R3研修計画書に基づき第1期生・2期生（計10名）に対して研修を実施している。 ○第1期生は11月末現在、就農予定地が決まり、農地貸借に向けて調整を行っている。 ○研修カリキュラムのほか、就農希望地の現場調整や地権者、区市町との情報交換、国の交付金事務等の支援を行った。	○第2期生・3期生（計10名）の研修実施 ○第2期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し
援農ボランティア制度の効果的な実施	○新規の受入農家6件（累計37件） ○受入環境整備支援事業 5件 ○派遣件数1,500件 ○効率的なマッチングシステムの検討・導入	○受入農家数（累計）44件 ○受入環境整備支援事業 1件 ○派遣件数 801件 ○援農ボランティアWEBサイトの改修、自動マッチング機能の構築	○受入農家数（累計）53件 ○受入環境整備事業 7件 ○派遣件数 1,700件 ○受入農家を増やすためのPR動画の作成（取組事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）

(公財)東京都農林水産振興財団

戦略2	高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

多摩の森林は、林業の衰退等により伐採、利用、植栽、保育という森林循環が停滞し森林の荒廃が危惧されている。現在の多摩産材生産は年間2万4千㎡であるが、将来(2030年)の持続的な森林循環に必要な3万6千㎡の伐採搬出と木材利用の確保に向け、林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大を図る。

団体における現状（課題）

・多摩の森林循環に必要な3万6千㎡の伐採搬出と木材利用を確保するためには、伐採更新の拡大とそれに見合う木材需要の確保が必要

・財団では、主伐事業により、スギ林等の伐採、搬出と花粉の少ないスギ等の植栽を行っているが、事業の拡大に必要な林業技術者(約50名)の育成と作業の効率化が不可欠

・伐採後の森林整備では、近年、シカ個体数の増加や分布域の拡大により伐採地の森林被害（苗木の食害、樹幹の剥皮害等）が深刻な状況であり、適切な森林整備への影響も懸念

・木材利用では、増加する木材供給量に対して、材の付加価値が高い建築等での活用を図るため、木材利用の普及PRに加え、新たな木材需要の開拓が必要

課題解決の手段

・東京トレーニングフォレストを活用して、伐採搬出を担う技術者の育成を進めるとともに他県林業事業体の誘致を進める。また、生産性向上を図るため、先進的な高性能林業機械の導入を図る。

・植栽管理の効率化を図るため、ドローンを活用したシカ被害状況調査、監視を計画的に実施。被害想定区域におけるシカ防護柵の設置及び恒常的な維持管理により植栽木被害を軽減

・ショッピングセンターや駅舎など、多くの都民が利用する施設や建築物の外構等の木質化への支援を通じて、多摩産材の魅力を効果的に発信するとともに、情報発信拠点の活用等により、オフィスや民間住宅等への多摩産材の利用促進を図る。また、新たな需要開拓として、都内での中大規模木造施設の拡大に向けた支援を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・必要な伐採搬出技術者の5割確保(25名) ・高性能林業機械の導入 2台

【目標②】

シカによる森林被害の解消

・ドローンによる被害調査 420ha（5か年で全管理地700ha達成） ・シカ防護柵設置 150ha

【目標③】

・PR効果の高い施設での多摩産材利用 30施設 ・中大規模木造建築物整備支援 3施設

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・伐採搬出の技術者育成については、2021年5月に東京トレーニングフォレストを開設し、5名の研修生を育成している。今後は、事業発注等の受入条件の整備を行い、他県からの新規参入の促進を図っていく。

・シカ被害対策については、計画のとおり作業を進め、被害軽減に努めている。

・多摩産材の利用拡大については、補助事業の事業者への浸透が進み、着実に補助事業を実施している。また、MOCTIONについては、コロナの影響で来場者が伸び悩んでいるが、オンラインを活用して情報提供を進めている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
伐採搬出技術者の確保育成	○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者への説明と参加の働きかけ) ○他県からの新規参入 1社(3名程度)	○新規伐採搬出技術者 5名(累計5名) ・東京トレーニングフォレスト 研修生5名受講 ・他県からの新規参入 0件	○新規伐採搬出技術者 8名(累計16名) ・東京トレーニングフォレストでの高度技術者育成5名 ・他県からの新規参入 3名(1社) ○高性能林業機械の導入 1台
シカ被害対策	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha(植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域の植栽地優先) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 121ha ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 54ha	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha(植栽管理地面積700haの20%・シカ防護柵設置植栽管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)
多摩産材の利用拡大	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業10件(事業者向けの効果的なPRの実施) ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者：年間7千人、セミナー：5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)	○補助事業の交付決定 12件 ○MOCTION来場者 4,018名(4-11月) セミナー開催 4回 家造りセミナー 2回 (セミナー等のWEB参加者数 6,870名)	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件 ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者：年7千人、セミナー：5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信) ○中大規模木造建築物整備支援 1件

(公財)東京都農林水産振興財団

戦略3	トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

都市化の進展や後継者不足により都内畜産農家は漸減状態で少規模ながら収益性の高い畜産経営への転換が必要。一方、トウキョウXマーケティング調査結果では東京ブランド畜産物「トウキョウX」の流通及び消費者のニーズは高い。2026年度2万頭出荷を目指し、都民の豊かな食生活へ貢献する。

団体における現状（課題）

- ・青梅畜産センターでは、トウキョウX（豚）の系統維持、血統管理及び生産者への種豚の生産・配付を実施
- ・衛生レベル確保、生産者からの種豚供給希望増に応えるため、施設を再編整備（2020年度末竣工）
- ・トウキョウXは繁殖数が少なく、飼育が難しい等の問題があり、新規生産者を獲得しづらい。また、育成率向上のため、技術指導も不可欠
- ・マーケティング調査（2020年度実施）によると、販売店の6割が取扱を増やしたい意向あり。また、消費者アンケートでは約46%が購入希望あり。更に、トウキョウXのブランド認知度は56%（2人に1人）
- ・トウキョウXの高いブランド力を維持しつつ流通を円滑に進めるため、現状の流通体制の課題整理を踏まえ、改善策を講じる必要がある。

課題解決の手段

- ・新豚舎（2020年度完成）の高度な衛生管理システムや自動飼養管理機能を最大限に活用して、種豚の生産・供給能力の向上を目指すとともに、都内外の生産者の飼養頭数の増加と新規生産者開拓に向けた働きかけを行う。合わせて生産者への技術指導をより充実し、生産能力向上と生産数拡大を推進する。
- ・マーケティング調査（2020年度実施）における生産者、流通事業者の意向等を踏まえ、関係者と連携してトウキョウX取引方法等の見直しを図るとともに、トウキョウXのブランド認知度を高めながら消費需要を喚起していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

トウキョウX肉豚出荷頭数増大
・14,000頭 ・種豚供給可能数 180頭

都内外の新規生産者の確保と技術指導体制の強化

・試験飼育 累計2件 ・本格飼育 累計2件

【目標②】

流通体制の改善により流通量を拡大するとともに、トウキョウXを積極的にPRして認知向上を図り購入しやすい環境をつくる。

・トウキョウX認知度 66%（3人に2人）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化に向けて、

・生産改革 生産計画に基づく種豚供給と技術指導による品質管理、新規生産者開拓による出荷頭数の増大

・流通改革 複数事業者による流通体制の確保と販売ルートが多様化、普及PR

これらの取組を着実に推し進め、取引に係る課題整理や関係者への調査等を実施。トウキョウXのブランド力を高め、消費者への認知向上と販売促進に繋げていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
肉豚出荷頭数の増大と新規生産者開拓	○新施設における生産計画の策定 ○新施設を活用し衛生管理の徹底等により種豚の供給能力を拡大 ○試験飼育 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ（5件） ○技術指導 28回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化	○新施設における生産計画作成 ○種豚供給実績（農家配付） 44頭（肉豚出荷頭数 6,460頭） ○試験飼育 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ 0件 ○生産者への技術指導 11回	○トウキョウX肉豚出荷頭数 13,000頭 ○種豚供給可能数（農家配付）160頭 ○新規生産者開拓 ・新規試験飼育 1件 ・本格飼育へ移行（生産者の新規獲得）1件 ○生産者技術指導の実施
市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施	○生産計画の策定（2022年度予算に反映） ○現状の流通体制の課題整理と改善・拡大策を検討し、予算化 ○新施設の紹介など事業PR動画の作成・配信	○新施設における生産計画作成 ○従来の1体制から新たに複数の流通体制を構築（1体制→3体制） ○東京の畜産振興に資する事業PR動画コンテンツ等の作成・配信 2回	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 ・複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用 ○販売促進、普及PRの取組支援 ・トウキョウXの認知度調査の実施 1回 ・販促キャンペーンの実施 1回

(公財)東京都農林水産振興財団

戦略4	多様なセクターとの連携による先進的研究開発の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

東京では、狭い農地でも高収益が可能な農業の実現や質の高い都民サービスが提供できる持続可能な農業の構築が大きな課題である。ICTやAIなどの技術革新が目覚ましい今日、こうした先進技術を活用した東京型スマート農業の実現やDXの推進による質の高いサービスの提供が求められている。

団体における現状（課題）

・生産者や都民ニーズに応える先進的研究開発を進めるには、企業や大学等が集積する東京の強みを活かした新たな研究推進体制の構築が不可欠である。

・「稼ぐ農業」の実現に向け、ICTを活用した技術開発は緒に就いたところ。今後、生産現場のニーズを反映した東京の実情に合ったスマート農業の技術開発を加速していかなければならない。

・さらに、研究の普及還元におけるデジタル化は遅れている状況にあり、生産者や都民の利便性や効果的な情報発信などについて、ポストコロナを見据えた新たな仕組みを構築していく必要がある。

課題解決の手段

・スタートアップを始めとする民間企業や大学、生産者など多様なセクターで構成する研究開発プラットフォームで得られた民間等の技術シーズや発想を研究開発に活用する。

・独自開発した「東京フューチャーアグリシステム」を進化させるとともに、民間企業などと研究開発グループを立ち上げ、ICTやAI等の先進的技術を活用した東京型スマート農業技術を確立する。また、企業とのプロジェクトによりローカル5Gを活用した新たな農業技術を開発する。これらの取組により、農業DXを推進する。

・研究成果のデジタルライブラリー化や生産者等からの技術相談など、様々な分野でDXの取組を進め、質の高いサービスを提供する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・東京型スマート農業の研究開発に活用できる、企業等からの新たな研究提案 累計100件

【目標②】

・東京型スマート農業の研究開発成果を生産者の技術導入指針となる「活用モデル」として提示 累計10件

【目標③】

・リモートやWebサイトを活用した、技術相談等のデジタル化 50%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

○企業や大学等が集積する東京の強みを活かし、多様なセクターで構成するプラットフォーム会員との活発な情報交換や研究提案などにより、民間の先端的技術や独創的発想をスマート農業研究開発に活用

○ローカル5Gを活用したトマト栽培の遠隔支援や、現場ニーズと企業等の技術シーズをマッチングした栽培管理アプリなど、オリジナルリティーある共同研究開発により東京農業のイノベーション創出に貢献

○研究成果の公表や技術相談等におけるデジタル化の導入により、情報発信DX化の推進ならびに情報発信力を強化

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
企業等との連携体制による技術や英知の結集	○研究開発グループのコーディネートと運営 ○プラットフォーム会員との情報交換：50回 ○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催） ○企業等から新たな研究提案：40件	○プラットフォーム会員数：164件（2020年度比21件増）、研究開発グループの形成：6件 ○企業等の技術シーズや研究推進などに関する情報交換：48回 ○Web講演会3回、若手生産者との交流会1回、アグリビジネス創出フェア出展1回：計5回 ○大学、企業等からの新たな研究提案：45件	○研究開発グループのコーディネートと運営 ○プラットフォーム会員との情報交換：50回 ○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催） ○企業等から新たな研究提案：30件
東京型スマート農業技術の研究開発の推進	○イチゴ用進化型システムの研究開発 ○ローカル5Gのトマト栽培遠隔支援システム実証試験 ○東京型スマート農業研究開発：6件（ニーズ調査と企業等からの研究提案を踏まえ新規設定） ○「活用モデル」の提示：2件	○独自開発した栽培システムを整備、実証試験を開始 ○NTTと共同で調布市の試験施設で遠隔栽培支援を実現（6/25プレス発表・記者会見） ○企業等とオリジナルリティーある共同研究開発：6件（4/22プレス発表） ○「活用モデル」の提示：1件「東京型農作業スケジュール管理アプリ」開発（8/26プレス発表）	○イチゴ用進化型システムの技術マニュアル作成 ○ローカル5Gのトマト栽培遠隔支援システムのモデル化 ○東京型スマート農業研究開発：6件（ニーズ調査と企業等からの研究提案を踏まえ設定：新規2件） ○「活用モデル」の提示：4件
研究成果の公表、技術相談等のデジタル化	○オンライン成果発表会・セミナー等の開催率：100% ○研究成果の動画配信：2件（イチゴ新品種の栽培方法等映像化効果の高いもの） ○デジタルによる技術相談体制の構築・実施	○「森林・林業研究発表会」などオンライン化100% ○研究成果の動画配信：1件 全国に先駆けて確立した「少花粉ヒノキにおける種子生産手法」を技術が活用できる時期に合わせてホームページ上に掲載 ○ホームページ上で技術マニュアルを動画配信（9件）及び相談窓口を設置	○研究成果の動画配信：2件（2021年度研究成果等） ○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：30%

(公財)東京都農林水産振興財団

戦略5	固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍を背景に、生産者等の新たなニーズや、消費者の食や地産地消への関心の高まり等、農林水産業を取り巻く環境も変化。都内農林水産業に対する都民の十分な認知・理解の下、財団に期待されるニーズを的確に捉え機動的で柔軟な事業展開実現のため、職員育成と経営企画機能の強化が必要

団体における現状（課題）

- ・農林水産業の現場を支える総合支援拠点として、生産者・事業者のニーズや社会状況の変化に的確に対応するためには、一人ひとりの企画調整力や事業執行力の向上が不可欠
- ・財団固有職員は主任級が6割を占めるが係長級以上を輩出できていない。係長候補者を育成し、係長を輩出するとともに、将来の管理職候補者として育成を図ることが不可欠
- ・経営企画機能を発揮し、都への施策提案等、都と協働して課題解決に向けた取組を実行し、財団に期待される役割を果たすことが不可欠
- ・東京の農林水産業に対する都民の認知は49.7%と低い（2019年財団調査）。東京の農林水産業振興のために、戦略的な広報展開と情報発信の強化が不可欠

課題解決の手段

- ・職員の企画調整力や事業執行力を高めるため、「固有職員人材育成プラン」（2020年策定）に基づき、研修や自己啓発支援の充実化を図る。
- ・固有職員の係長昇任を後押しするため、「前歴加算制度」を活用した意欲醸成に加え、候補者及び昇任者に対する研修等によりマネジメント能力を育成する。
- ・マーケティング調査や現場の職員意見等により、都民・事業者のニーズを的確に捉えた経営と機動的で柔軟性の高い事業展開を実現
- ・戦略的な広報展開に加え、東京の農林水産ファンを獲得・拡大し、財団の取組に対する評価、ニーズ等を定期的に調査することで、新たな需要動向に対応した施策を展開

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・農林業体験研修実施（新任者100%）
- ・外部機関との異業種交流研修実施（固有6名）
- ・自己啓発への積極的支援（申込者30名）
- ・都庁長期派遣研修実施 3名

【目標②】固有職員の係長登用 2名

【目標③】施策提案15件

【目標④】東京の農林水産ファン獲得1800名

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

○固有職員人材育成では、研修実施計画を策定し、感染対策を講じつつ、オンラインや動画研修、eラーニングを積極的に活用して着実に研修を実施

○東京農林水産ファンクラブを立上げ、マーケティング調査等を通じて、社会情勢の変化やニーズを的確に捉え、新たな施策を展開していくための基盤を整備した。応援サポーターとの連携企画（農産物直売ECサイトに都内生産者特集ページ制作等）の実施など、東京の農林水産業を益々盛り上げ、東京ブランドの認知向上や消費拡大、生産者支援に繋げていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
固有職員を中心とした研修・キャリア支援の実施	○研修実施計画の策定 ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の運用（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名	○2021年度研修実施計画 3月公表 ○体験研修への参加 参加者48名（新任100%受講） 異業種交流研修への参加 参加者2名 ○自己啓発支援制度の運用 申込者10名 ○都庁への長期派遣研修 固有職員1名派遣	○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名
係長級職員の育成と登用	○前歴加算制度の評価、見直し ○主任級及び昇任者を対象としたマネジメント研修の実施 ○係長試験の実施、登用（研修等を通じ職員の意識醸成を図り、受験率を向上）	○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 内容調整中 ○係長試験の実施（申込受付中12/15迄）	○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 ○係長試験制度の改訂（2023年度施行で規程改正）
財団・都施策の充実に資する企画提案	○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の運用と見直し 都民・事業者ニーズや職員意見をもとに現場力を活かした実効性の高い施策を提案・実行して、新たな課題や行政需要に的確に対応	○農林水産振興に関する提案 5件8項目（7月） ○職員提案制度の実施 申請18件/選定6件（6-9月） ○マーケティング調査 ・交通会館マルシェ街頭調査の実施（11月～） ・消費者調査、農業生産者調査、商品モニター調査の調査設計（12～3月実査予定）	○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の着実な運用 ○マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善 ・調査結果を踏まえ、「稼ぐ農林水産業」のための仮説設定と検証 ・調査結果を事業や取組に反映するほか、新たな施策の提案に繋げる
東京の農林水産ファン層の獲得・拡大	○HPやSNSによる情報発信（更新100回） ○オンラインとリアルイベントによる魅力発信 2回 ○財団ファンクラブ設置、会員数800名 ○農林水産に関する調査の設計、実施	○HPやSNSによる情報発信（Twitter更新135回） ○東京農林水産フェア（10-12月）ハイブリット開催による魅力発信 1回 ○東京農林水産ファンクラブ設置（7月）会員数1116名（11月末時点） ○農林水産に関する調査の設計、実施	○ターゲットを意識した情報発信 TwitterやLINE等、多様な発信ツールの活用（更新150回） ○東京農林水産ファンクラブを活用した魅力発信 2回 ○東京農林水産ファンクラブ運営、会員数1500名

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
5つのレス	手続のデジタル化	・対応可能な手続については、全件規程等を改正 ・補助事業の電子申請手続などJグランツ補助金システムの活用 ・2021年度内に堆肥受付WEBシステム稼働開始 ・2021年度内に援農ボランティアのマッチング・アプリ稼働開始	・財団HPを活用したオンライン申請の導入 2件 ・Jグランツを活用した補助金事業（電子申請手続） 3件 ・堆肥受付WEBシステムの構築及び運用開始（4月） ・援農ボランティア事業の自動マッチングシステム導入（12月予定）	・2023年度までに都都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。 2022年度は、公募型東京農林水産魅力発信事業の補助金申請（R4新規：3件程度）、青年農業者等育成センターにおける就農相談の利用申請（R2：本所177件）、林業労働力確保支援センターにおける林業就労相談の利用申請（R2：27件）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施 ・対応可能な補助金に係る手続については、Jグランツ補助金申請システムを積極的に活用
	はんこレス	・対応可能な手続については、全件規程等を改正 ・旅費や休暇申請等の内部管理事務を電子化し、迅速な意思決定及び業務効率化を図る ・2021年4月から契約方式は原則電子契約とし、本格的な運用開始（実施率40%）	・23件で対応、今後、年度末までに更に6件対応予定 ・旅費、勤怠管理、文書など内部管理事務の電子化を検討・一部導入 ・電子契約の本格実施（4-11月実施率29.1%、76/261件）	・公募型東京農林水産魅力発信事業（新規）など補助金に係る手続等について、Jグランツを活用した手続のデジタル化により押印を廃止。一層の押印廃止を産業労働局と連携して実施 ・文書管理システムを導入し、文書事務の電子化により迅速な意思決定及び業務効率化を図る。 ・電子契約の実施（実施率50%）
	FAXレス	・デジタルツール等の活用によるFAXの送信数・受信数の98%削減（立川庁舎管理課） ・引き続きFAX利用の事業者等に対して、電子メール等の活用を協力要請（事業部門及び農総研においては、デジタルデバインドへの配慮からFAX完全廃止は困難、併用も視野）	・FAX送受信数98.3%削減（立川庁舎管理課、4-11月） ・ダイレクトFAX機能をPC設定し、FAX送受信の電子化を徹底（紙による送受信を廃止）	・デジタルツール等の活用により、引き続きFAXの送信数・受信数の削減98%を継続（立川庁舎管理課） ・引き続きFAX利用の事業者等に対して、電子メール等の活用を協力要請
	ペーパーレス	・コピー用紙の使用量を2019年度比で40%削減（立川庁舎管理課） ・財団事務処理規則の一部改正により、事案決定方式を署名又は押印による方式から、電子決定方式に変更（2020年12月） ・グループウェア・サイボウズのワークフロー機能を活用して簡易的な電子決裁を導入（電子決定率10%）	・コピー用紙の使用量71%削減（立川庁舎管理課、4-11月） ・簡易的な電子決裁フォームの運用、電子決定率13.2%（4-11月） ・文書管理システムの本格導入に向けて予算要求を実施	・コピー用紙の使用量を2019年度比で70%削減（立川庁舎管理課） ・文書管理システムの導入について、2022年度設計開発・試行、2023年度から本格運用開始予定、電子決裁を一層推進
	キャッシュレス	・「緑の募金」のキャッシュレス化導入調整（PayPay） ・少額前渡金の現金決済など、クレジットカードによる新たな決済手段の導入検討 ・堆肥、ヒナ販売（現金取扱）のキャッシュレス化検討	・「緑の募金」キャッシュレス化の検討（継続） ・少額前渡金の事務手続を電子化（4月から運用開始） ・堆肥センター「元気堆肥の有償配布」キャッシュレス化（7月）、花粉の少ない森づくり運動「花粉募金」キャッシュレス化（11月）	・ヒナ販売（現金取扱）のキャッシュレス化の検討 ・高速道路料金のETCカードによる支払等、新たな決済手段の導入を検討
タッチレス	・オンラインセミナー、オンライン成果発表会等の開催 ・デジタルによる技術相談体制の構築・実施（農総研） ・動画コンテンツの制作・配信による財団事業の紹介PR	・コロナ禍でのイベント開催方法の検討・実施 東京農林水産フェア（10/25～12/28）、農総研オンライン成果発表会（7、3月） ・都GAPオンライン商談会（11月）、MOCTIONセミナー等 ・技術相談コーナーの試行設置と相談体制の整備（農総研） ・財団HP内に各事業PR動画を集約した「動画コレクション」を開設（11月末閲覧数7,817PV獲得）、「懐かしの試験場」デジタルアーカイブの制作（1月公開予定）	・オンラインセミナー、オンライン成果発表会等の開催 ・デジタルによる技術相談の実施（農総研） ・動画コンテンツの制作・配信による財団事業の紹介PR	
テレワーク	- 各職場の勤務状況に応じて、テレワークの活用促進とモバイル環境整備を推進 ・立川庁舎Wi-Fi環境整備（無線LAN設備設置工事）、館内のモバイルワークを実現 ・遠隔会議（TV会議）システムの導入 ・2021年度テレワーク実施率 目標40%（※算出方法 実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数）	・立川庁舎（全館）Wi-Fi環境整備（無線LAN設備）2022年3月より運用開始予定 ・遠隔会議（TV会議）システム2022年3月より運用開始予定 ・テレワーク実施率 31.6%（4-11月）	・新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に対して適切に対応 ・各職場の勤務状況に応じて、モバイル環境を活用したテレワークを推進	

19 公益財団法人東京観光財団

公益財団法人東京観光財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2003年10月15日				
所在地		東京都新宿区山吹町346-6　日新ビル6階				
団体の使命		東京都民の英知によって育まれた産業や技術と東京都が有する歴史的文化的に価値ある資源等を活用して、東京都における魅力ある観光と国際的なコンベンションの振興を図り、もって、本邦の産業と経済を活性化させるとともに、国民文化の向上と国際相互理解の増進に寄与することを目的とする。				
事業概要		1　公益目的事業（公益目的事業会計） ・外国人旅行者誘致 ・観光情報の発信 ・MICE誘致 ・地域の観光振興 2　その他事業（収益事業等会計、法人会計） ・パスポート交付に伴う東京都手数料徴収業務等				
役職員数	役員数	27　人	（都派遣職員	3　人	都退職者	1　人）
	常勤役員数	4　人	（都派遣職員	1　人	都退職者	1　人）
	非常勤役員数	23　人	（都派遣職員	2　人	都退職者	0　人）
	常勤職員数	129　人	（都派遣職員	18　人	都退職者	0　人）
	再雇用・非常勤職員数	4　人				
基本財産		300,500　千円				
都出資（出捐）額		0　千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		0.0　%				
他の出資（出捐） 団体及び額		237,800　千円	(社)東京コンベンション・ビジターズ・ビューロー			
		30,000　千円	株式会社東京ビッグサイト			
		5,000　千円	東京商工会議所			
		27,700　千円	その他	46　団体		
その他資産		デジタルサイネージ40基（新宿区5基、中央区3基、墨田区1基、台東区7基、渋谷区7基、千代田区9基、江東区3基、港区5基）　等				

2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	5,997,551	100%	6,053,170	100%	△ 55,619
(償却前損益)					249,336
①外国人旅行者誘致	2,320,768	38.7%	2,320,768	38.3%	0
②観光情報の発信	1,603,680	26.7%	1,603,680	26.5%	0
③MICE誘致	422,719	7.0%	422,719	7.0%	0
④地域の観光振興	1,533,504	25.6%	1,533,504	25.3%	0
⑤その他事業	37,095	0.6%	105,643	1.7%	△ 68,548
⑥収益事業等会計	77,688	1.3%	64,759	1.1%	12,929
⑦法人会計	2,097	0.0%	2,097	0.0%	0

※固定資産への投資額：16,731

経常収益内訳

その他 51,397

都財政受入額 5,946,154

<都財政受入額 内訳>

受託料	3,417,597
補助金	1,110,019
負担金	560,708
その他	857,830

経常費用内訳

事務費その他 554,365

人件費 874,328

物件費 4,624,477

<物件費内訳>

東京都受託事業費	2,928,683
観光事業費	598,753
地域振興事業費	426,005
その他	671,036

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	4,590,897	3 流動負債	4,499,334
現金及び預金	4,399,107	借入金	
有価証券		その他	4,499,334
その他	191,789	4 固定負債	16,975,902
2 固定資産	18,891,178	借入金	
基本財産	300,500	その他	16,975,902
特定資産	18,480,441	負債合計	21,475,235
その他固定資産	110,237	(正味財産の部)	
ー固定資産	83,707	正味財産合計	2,006,839
ー有価証券等			
ーその他	26,530		
資産合計	23,482,075	負債・正味財産合計	23,482,075

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆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
- ◆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、戦略を再構成
- ◆デジタル化が遅れている東京のMICEのDXを促進するため、具体的取組を新たに設定

【プランの主な改訂内容】

【新規】戦略1 観光経済の復活に向けた取組

3年後の到達目標

- 【目標①】都内観光経済の復活に寄与する取組の推進（訪都観光の活性化や都内事業者の下支えを実現）
 【目標②】観光関連事業者向けに財団が実施する経営セミナー及び事業者交流会・商談会への参加者数 延べ1100事業者

戦略2（旧戦略1） 東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
企画提案の実施	○2021年度の共同研究やアドバイザリー会議での議論を踏まえ、財団・都施策の充実に資する企画提案を実施（10件） ○提案結果の検証及び2023年度の提案内容の検討	企画提案の実施	○ <u>2021年度に策定した中期経営計画の進行管理（PDCAのうちのA（改善/Act））の一環に企画提案を位置づけ、財団内で組織的に検討する体制を整備</u> ○ <u>中期経営計画に掲げるコロナ禍からの回復と成長に向けた6つの柱を推進するために、新規事業の提案や既存事業の改善提案を検討し、都へ企画提案を実施（10件）</u>

戦略4（旧戦略5） 国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大

個別取組事項 (新規)	2022年度
MICEのDX促進	○MICEに活用できる最先端テクノロジーの東京都モデルを公表、東京でのMICE開催を予定している主催者に周知、助成することでデジタル化を促し、東京におけるMICEのDXを加速 助成件数：4件

(公財)東京観光財団

戦略 1	観光経済の復活に向けた取組【新規】	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				

戦略を設定する理由・背景

当財団はこれまでインバウンド旅行者誘致に比重を置いてきたが、長期化したコロナ禍からの回復フェーズにおいては、まずはいち早く需要回復の見込める国内観光に注力する必要がある、このことを踏まえた新たな戦略の推進が急務と言える。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍の長期化により観光業界が疲弊していることを鑑み、観光需要の回復フェーズにおいては、渡航制限の緩和に係る国の動向も注視しつつ、まずは国内観光に焦点を当て、これまでと異なるアプローチにより観光経済の回復促進を行うことが急務となっている。

◆観光関連事業者はコロナ禍により甚大な影響を受けており、事業者のニーズに合った支援メニューを用意し、わかりやすく提供していくことが必要である。

課題解決の手段

◆国内需要を積極的に喚起し、取り込むことにより、都内の観光経済を活性化させる。また、これに当たり近隣県と連携して国内の旅行気運を高めることで、国内の観光経済全体への寄与を図る。

◆国内旅行者に対して東京の新たな魅力を訴求するプロモーションを積極的に実施する。

◆都内外の観光関連事業者や業界団体等による推進体制を立ち上げ、近隣観光など「新しい観光」への対応体制を強化するとともに、率先行動を通じて気運の醸成と需要喚起を図る。

◆観光事業者向け相談窓口や情報提供機能等を有するワンストップ支援センターを設置・運営するなど、事業者への支援の取組を強化していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

都内観光経済の復活に寄与する取組の推進（訪都観光の活性化や都内事業者の下支えを実現）

【目標②】

観光関連事業者向けに財団が実施する経営セミナー及び事業者交流会・商談会への参加者数 延べ1100事業者

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

—

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
マイクロツーリズムの促進	—	○都内・近隣観光の推進に向けて、コンテンツ開発や宿泊・日帰り旅行への助成等について、実施の準備を進めたが、コロナ禍の状況から直前での中止、延期を余儀なくされるなど、積極的な人流促進に舵を切れない状況下であった。	観光関連事業者等との連携により、都民や近隣県民の訪都や都内宿泊・回遊などを促す取組を実施： ○マイクロツーリズムに係る業界側の気運醸成も含めた受入体制づくり ○魅力的な旅行商品の開発・販売の促進 ○ロングステイ等を率先的に実践する取組の推進とともに、その動きを情報発信 ○近隣県と連携した観光プロモーション（旅行者参加型キャンペーン等）の実施
国内観光促進	—	○積極的な人流促進に舵を切ることではできない状況下ではあったが、コロナ収束後の誘客に繋がるよう、国内トラベル誌への記事出稿やオンラインイベントの開催等を行った。	日本全国からの誘客を促す取組を実施： ○東京来訪者の特性や東京が持つ多様性を活かしたプロモーション（トラベル誌等へ特定のテーマに沿った記事広告の出稿等）を実施 ○東京2020大会関連イベントや都内で開催される国際スポーツ大会の機会を捉え、大会関連施設周辺等の新たな観光資源を発信する取組（旅行者参加型イベントの実施、ウェブサイトでの情報発信等）を実施 ○国内の大都市と連携したキャンペーン等により、旅行ムードを醸成
観光関連事業者への支援	—	○観光事業者向けワンストップ支援センターの設置に向けた準備を実施中。 ○賛助会員向けオンラインビジネスマッチングを1回開催（11月）し、22社が参加した。（旧戦略2）	○観光事業者向けワンストップ支援センターを設置し、運営を開始する。 ○観光事業者や賛助会員をはじめとする事業者等の経営を下支えするために、観光経営セミナー4回以上、事業者交流会2回以上、商談会3回以上を開催する。（想定参加者数 延べ550事業者）

(公財)東京観光財団

戦略2	東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
			○		○	○		○	

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響からの都内観光産業の早期復活に向けて、多様な主体が一体となって国内観光振興やDXの浸透等新たな課題に対応していくことが求められており、当財団の企画機能・専門性を強化して観光振興ネットワークを構築することで東京の観光振興を牽引する必要がある。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍をきっかけに観光産業は大転換期を迎えた。旅行に対する価値観は変化し、世界共通の課題であるSDGsの達成をはじめ、地域コミュニティとの調和等もこれまで以上に意識されている。この転換期を新たなスタートと捉え、コロナ禍から回復を遂げ、その先に持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市へと進化していくために、財団は2021年度に中期経営計画を策定した。

◆新たな課題に取り組むためには、多様な主体との連携や、2021年度に設置したアドバイザリー会議の活用等、財団外部の知見を広く取り入れる仕組みが重要である。また、多様な主体を牽引していくために、財団の対外的なプレゼンスを向上させることも肝要である。さらに、職員の専門性を高めていくことが必要である。

課題解決の手段

◆先進的取組を行う企業やIT関連企業、観光協会等、多様な主体と連携して共同研究を実施し、新たな課題等に関わる知見を得るとともに、研究成果等を広く発信することで、財団の対外的なプレゼンスを向上させる。

◆中期経営計画の進捗状況、共同研究やアドバイザリー会議により蓄積した知見、財団の持つネットワークから吸い上げた業界の声等を基に、必要な施策を検討し、都への企画提案や財団の事業へ反映する。

◆財団がネットワークを牽引していくために、新たな関係の構築や、賛助会員制度運営の活性化による既存の関係の維持を行う。

◆以上の取組の推進において不可欠となる財団職員自身の専門性向上のため、研修を実施するとともに、専門性向上に資する資格等取得を組織的に支援していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

財団・都施策の充実に資する企画提案数 30件

【目標②】

共同研究・アドバイザリー会議の議論をテーマとしたカンファレンスへの参加者・視聴者数 600名

【目標③】

新規賛助会員獲得数 120社・団体

【目標④】

専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標① 実績17件：コロナ禍に関連する取組等、年次計画を上回る数の事業を提案するに至った。

目標② 実績0名：カンファレンス未開催のため。（第4四半期に開催予定・年1回）

目標③ 実績22社・団体：TCVBミーティングに参加した非会員や、コロナ禍でも成長のあるアプリや非接触型製品の開発をしている企業等に勧誘を行った。

目標④ 実績0名：8月に仕組みを導入し、該当資格等について職員へ周知を実施。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
企画提案の実施	○財団・都施策の充実に資する企画提案を実施（5件） ○提案結果の検証及び2022年度の提案内容の検討	○財団が都からの受託等により実施している事業の改善・充実及び都の2022年度施策の充実に資する企画提案を実施した。（17件）	○2021年度に策定した中期経営計画の進行管理（PDCAのうちのA（改善/Act））の一環に企画提案を位置づけ、財団内で組織的に検討する体制を整備 ○中期経営計画に掲げるコロナ禍からの回復と成長に向けた6つの柱を推進するために、新規事業の提案や既存事業の改善提案を検討し、都へ企画提案を実施（10件）
共同研究の実施	○デジタルマーケティング等をテーマに民間事業者や都内観光協会との共同研究3件の実施 ○研究成果をカンファレンス（年1回）で発表	○共同研究について1件実施済、2件実施中である。（「アフターコロナのDMOの役割について」：実施済、「観光施設におけるMEO対策の効果検証」：実施中、「海外メディアジャーナリストの視点から振り返る東京2020大会」：実施中） ○DMOのあり方や観光に係る専門的な知見が得られた。	○観光に係る多様な主体にとって有意義な知見となりうる研究テーマを設定し、民間事業者等との共同研究を3件実施 ○研究成果をカンファレンス（年1回）で発表することで、知見を広く共有し、財団のプレゼンスを向上 ○情報を広くリーチさせるため、財団サイトのほかPR媒体を活用した広報を実施
賛助会員向け新サービスの提供	○賛助会員向けアンケートの実施 ○アンケート結果を踏まえ、TCVBミーティング等での会員企業によるPR機会の提供など新サービスの実施 3件	○賛助会員向けに「新型コロナウイルス感染症における影響と今後に向けてのニーズ調査」を実施（5月） ○新サービス2件実施済、1件企画中である（「賛助会員同士のオンライン商談会」：実施済、「TCVBミーティングでの賛助会員PR動画配信」：実施済、「日本観光ショーケースin大阪への参加」：企画中）	○賛助会員向けアンケートを実施し、会員の状況やニーズ、SDGsやDXといった新たな課題に対する意識等を把握 ○既存会員の満足度向上及び新規会員の獲得に向け、ニーズを捉えながら会員向けサービスの改善を実施（2022年度新サービスを3件実施（会員同士の視察・体験ツアー開催等））
専門性向上のための能力開発	○デジタルマーケティングやDXの活用など観光の新たな課題をテーマとした専門性向上研修を6回実施 ○マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を財団職員に補助する仕組みを導入	○多摩地域の観光振興、観光における危機管理、デジタルマーケティング、SDGsをテーマに、専門性向上研修を5回実施した。（各回70名以上、延べ420名受講） ○専門性向上に資する検定・資格試験の受験料等を財団職員に補助する仕組みを導入した。（8月）	○共同研究等で得られた知見や時勢の要求を踏まえて研修テーマを設定し、専門性向上研修を6回実施 ○マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を補助することで受験勧奨

(公財)東京観光財団

戦略3	外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				○

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響を受けたインバウンドについて、2019年並みの交流人口に回復するのは2024年と言われており、さらに新型コロナウイルス感染症が終息に向かう時には観光経済の回復を目指して世界各国が一斉にプロモーションを実施し、競争の激化が予想される。

団体における現状（課題）

◆東京2020大会に向けて、TVCMを中心に多くの潜在的訪日旅行者層に対して「認知」拡大に向けたプロモーションを実施してきた。大会後は、東京への関心をつなぎとめるとともに、これまで獲得した「認知」や「関心」を「意欲」へとつなげるプロモーションの展開が求められる。

◆国際旅行が以前の水準に回復するまで4年程度を要するとのUNWTOの予測もあることから、市場ごと・ターゲットごとの国際旅行需要の回復基調に合わせて、他都市との競合も意識しながらプロモーションを展開する必要がある。

課題解決の手段

◆訪都意欲の獲得に向けて、SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの他、キャンペーン等を実施することでSNSフォロワーを増やし、意欲的に東京の情報を収集する層を獲得していく。

◆訪都需要回復見込みが早い市場や訪都意欲のある有望層に焦点を当て、時機を逸することなくプロモーションを展開していく。また、各市場やターゲットに適したメディアにおいて、訪都意欲が高まるコンテンツの活用など様々なプロモーション手法を駆使しながら「観光地としての東京」の浸透を図り、有望層の訪都意欲の更なる向上に努める。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

意欲的に東京の情報を収集する層の獲得：
2023年度末までにSNSフォロワー数総計45万人増
(15万人 x 3年)

【目標②】

観光レップが設置されている重要15市場における、訪都意欲のある有望層が東京の実施するプロモーションに接触した割合：
2023年度末までに市場平均32%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標① 実績5,507人増：国際的な渡航制限等により訪都が叶わない状況が続いており、SNSフォロワー数は微増したものの目標を大きく下回った。第3・第4四半期においても東京への関心の繋ぎ止めを継続し、キャンペーンや広告配信によりフォロワー数の増加を目指す。

目標② 実績は年度末までに判明：日本の水際対策や各国状況を注視し、タイミングを逸することなく各市場の特性に応じたプロモーションを継続する。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施	○感染症の影響が残る中、訪都を希求する内容を中心に各SNSの特徴を活かした発信を行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増	○SNSフォロワー数：5,507人増 (11月末時点)：1,206,660人	○キャンペーン等を実施しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増
各市場特性に基づいたプロモーションの実施	○感染症の影響が残る中、各市場の状況・特性を踏まえつつ、プロモーションを実施。別途海外市場動向調査で測定している訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を2019年並みに回復させる。	○実績は年度末までに判明 ○日本および各国の感染状況と渡航制限を注視しながらプロモーションを実施している	○感染症の状況を注視しつつ、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を向上させる。

(公財)東京観光財団

戦略4	国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○			○	○

戦略を設定する理由・背景

国際会議、報奨旅行等は海外都市との誘致競争が激化している。新型コロナウイルス感染症の拡大により安全・安心な開催やデジタル化等新たな競争条件が加わった。ポスト・コロナに向け、誘致活動を積極的に推進するとともに、継続してMICE開催地東京のプレゼンス向上を図る必要がある。

団体における現状（課題）

◆新型コロナウイルス感染症拡大の影響により主催者や参加者からは安全・安心な開催はもとよりデジタル化（オンライン会議整備等）といった施設の受入環境整備への対応が求められているものの、財団として十分な支援が出来ていない。

◆加えて、海外先進都市のコンベンションビューローと比較すると、財団は感染症対策等安全・安心なMICE開催に係る取組を始めとする対外的な情報発信が遅れている。

◆さらに、デジタル化に対応した人材や誘致に必要なグローバルな視点を持つ人材が質量ともに未だ不十分である。

◆総じてMICEのデジタル化については海外競合都市に比べ周回遅れであることが否めず、財団が具体的な先進事例を示しつつ国内事業者等を先導していく必要がある。

課題解決の手段

◆ウィズ・コロナではオンラインPR推進により海外の主催者等の東京への関心を繋ぎとめ、ポスト・コロナで対面営業を一気に展開する。

◆ビジネスイベントウェブサイト（BET）、Tokyo Unique Venues（TUV）及びTokyo MICE Hubsのコンテンツ（360°動画等）を充実させ、海外の主催者等向けにMICE開催地としての東京をPRしていく。

◆財団職員や都内事業者の人材育成支援を強化し、MICEに係る人材を増やすとともに、デジタル対応能力の向上などレベルの底上げを図る。

◆MICEのDXを加速するために必要不可欠な国内外の最先端テクノロジーを早急に見極め、東京都モデルを策定する。それを基に、まずは主催者へのPR・支援を実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

2023年度末までに、財団が支援した国際会議（C）、報奨旅行等（MI）の誘致成功件数:75件

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標① 実績 6 件（国際会議（C）誘致成功件数：6 件、報奨旅行等（MI）誘致成功件数：0 件）：

感染症の影響により海外渡航制限が継続しているものの、Cは6件の誘致実績を残した。MIは問い合わせはあるものの、新規誘致案件が発生しない状況が続いている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
主催者・プランナーへのプロモーション強化	○海外ネットワークの活用及びターゲットの絞り込み等を行い主催者・プランナーへのアプローチを実施 商談件数：275件（250件（2020年度想定）x1.1） （海外・国内トレードショー、ファムトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）	○商談件数：229件	○2021年度の結果を踏まえて主催者・プランナーへの追加アプローチを実施 商談件数：330件（275件（2021年度想定）x1.2） （海外・国内トレードショー、ファムトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）
ウェブサイトへのアクセス数増加	○定期的なコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等によるウェブサイトへの誘導 アクセス件数（合計）：291,000件 （BET：160,000件、TUV：120,000件、MICE Hubs：11,000件）	○アクセス件数：323,908件 （BET：116,773件、TUV：198,462件、MICE Hubs：8,673件）	○2021年度の結果を踏まえたコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等を継続し誘導 アクセス件数（合計）：322,000件 （BET：180,000件、TUV：130,000件、MICE Hubs：12,000件）
人材育成の高度化	○講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を実施 受講者数：150名	○受講者数：0名（11月末時点未開催） ○従来の都内MICE関連事業者等向けの講座に加え、新たに学生向けの「MICE概論」講座を追加（12月開講予定） ○プレスリリースを実施（11月15日）	○2021年度の結果を踏まえた講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を継続 受講者数：150名
MICEのDX促進	—	—	○MICEに活用できる最先端テクノロジーの東京都モデルを公表、東京でのMICE開催を予定している主催者に周知、助成することでデジタル化を促し、東京におけるMICEのDXを加速 助成件数：4件

(公財)東京観光財団

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	当財団の規程等の改正によりデジタル化の対応が可能な手続等については、2021年度末までに全件、規程等を改正する。また、2021年度末までにシステム導入の試行を行う。	○9月1日付で決定事案の施行時に押印を必須としていた文書事務規程を改正 ○内部決裁手続きをデジタル化するワークフローシステムの導入に向け更に文書事務規程の改正内容を検討	○2023年度までに事業者等を対象とした補助金手続について100%デジタル化を行う。 2022年度は、全ての補助金の受付手続き（25件程度）の電子化を行い、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	○要綱等の改正により57件の様式から押印廃止（年度当初に設定した11月末までの目標比172.7%）	○ワークフローシステム（電子起案・決定システム）の導入により、起案及び社内手続きにおけるすべての手続きのハンコレスを目指す。 ○2022年度は補助金事業の申請受付手続きについて、Jグランツ等を活用し一層の押印廃止を実施
	FAXレス	○7月までに送受信を完全に電子化した。	○引き続き、FAXの送信数・受信数の削減△100%を継続
	ペーパーレス	○11月時点：合計500千枚（2019年度総数1,300千枚）	○コピー用紙の使用量を引き続き削減し、2019年度比60%減（観光事業部）
	キャッシュレス	・シティガイド検定受験対策セミナーの受講料は、オンライン上での申込みのため、全件クレジットカード払いで対応する。 ・広告掲載費等については、クレジットカード、電子マネー及びQRコードでの支払いができるよう、関係規程等の改正や機器等の導入を行う。	○キャッシュを扱っていた事業（シティガイド検定の受講料支払、広告掲載費の支払）については既に対応済み。
	タッチレス	○財団職員への各種ガイダンス（庶務ガイダンス、新任研修、実務研修等）を、集合形式ではなくオンラインで実施した。 ○プロポーザル方式契約における企画審査会を、原則としてオンラインで実施した。 ○今年度はこれまで、コロナ禍の状況を鑑み、すべてのTCVBミーティングをオンライン開催としている。	○各種財団内研修・企画審査会等を開催する場合には、原則オンラインとする。 ○賛助会員等を対象とするセミナー・商談会についてはオンラインを基本とするが、ニーズに応じて、ハイブリッド開催、リアル開催のどれが最も効果的か検討し実施する。
テレワーク	現在運用で行っているテレワークに係る申請手続の簡素化や半日単位のテレワーク実施等について規程改正を行うなど、よりテレワークを活用しやすい環境を整備することで更なる定着を図る。テレワーク可能な職員による実施率50%※（2021年9月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	○令和3年4月に在宅勤務型テレワーク要綱を改訂し、半日のテレワークを許可するとともに、様式を簡略化した。 ○勤怠システムを更新し、より申請のしやすい仕様にした。 ○2021年9月実施率 48.6%	○多様な働き方の実現に資するため、積極的に活用する。 ○新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、政策連携団体として、適切に対応する。

20 公益財団法人東京動物園協会

(所管局) 建設局

2021年8月1日現在

東京動物園協会

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	7,677,177	100%	8,238,586	100%	△ 561,409
(償却前損益)					△ 457,639
動物園・水族園の管理運営事業	5,959,765	77.6%	5,932,797	72.0%	26,968
教育普及・都民協働事業等	152,454	2.0%	226,111	2.7%	△ 73,657
売店・飲食店等の運営事業	1,359,552	17.7%	1,774,669	21.5%	△ 415,117
法人会計	205,406	2.7%	305,008	3.7%	△ 99,602

※固定資産への投資額：112,264

経常収益内訳

<指定管理料内訳>

人件費	1,474,338
事業費	3,643,748
間接費	445,865
消費税	556,395

経常費用内訳

<人件費内訳>

給料手当	2,251,944
退職給付費用	253,942
法定福利費	449,532

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,415,214	3 流動負債	1,260,485
現金及び預金	727,349	借入金	200,000
有価証券		その他	1,060,485
その他	687,865	4 固定負債	184,384
2 固定資産	1,680,454	借入金	
基本財産	600,000	その他	184,384
特定資産	256,202	負債合計	1,444,868
その他固定資産	824,252	(正味財産の部)	
一固定資産	486,688	正味財産合計	1,650,800
一有価証券等	201,741		
一その他	135,824		
資産合計	3,095,668	負債・正味財産合計	3,095,668

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆基金による保全活動を着実に推進するための財源確保を目的として、多様な寄付手段の活用を戦略②における「課題解決の手段」及び「3年後（2023年度）の到達目標」等に追加

【プランの主な改訂内容】

戦略②野生生物保全の一層の推進

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。 【目標②】協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。 【目標③】評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。	【目標①】野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。 【目標②】協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。 【目標③】評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開	・前年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。	野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開 と多様な寄付手段の活用	・前年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。 ・助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得につなげる。

(公財)東京動物園協会

戦略 1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○	○	○	○

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍により、動物園・水族園においては積極的に集客を図ることができない状況が長期化する中、主に園内で物販・飲食サービスを提供してきた収益事業部門は大幅な減収となり固有公益事業の財源も減少していることから、抜本的な対策を講じる必要がある。

団体における現状（課題）

○コロナの拡大以前は主に園内のギフトショップ、レストランを運営し、そこから得られた収益を固有公益事業に毎年繰り入れ、動物園事業の発展に貢献してきた。
○入園者の減少により業況が大きく悪化している動物園内の飲食・ギフト販売など収益事業は、団体の財政基盤であるとともに固有公益事業の財源でもあり、早急な回復が必要である。

課題解決の手段

①来園者を魅了する飲食、ギフト商品の開発により客単価・売上増を目指すとともに、固定費の圧縮を図り、収益事業の安定化、強靱化を進める。
②固有公益目的事業の維持の観点から、来園者へのサービス提供を主軸として園内販売を強化しつつ、通販や園外販売など販路の開拓、拡大を推進する。
③動物園内でこれまで収益事業に活用してこなかった人材、ソフトを発掘し、これらを活用した新たな事業を構築する。
※なお、確保した財源を有効活用し最大限の費用対効果を実現すべく、全社的にコストの見直しを進める。

3年後（2023年度）の到達目標

①2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰入れを実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

収益事業会計は赤字見込のため公益事業会計への通常の繰入れは行わず、ドネーション商品売上高の一部のみ実施予定
目標①：商品販売チャンネル強化としてアマゾン試行販売と園外出店10件、外部事業者による園内キッチンカーを展開した。
目標②：有料映像コンテンツとしてDVDやデジタルカスタムフォトブック制作に着手した。
目標③：臨時休園と入場制限により収益事業売上高は大幅減。来園者減対応として一部店舗を休止し、アルバイト雇用抑制や嘱託員退職不補充等の対策により人件費を大幅に抑制した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
商品販売チャンネルの強化	・ネット販売チャンネルの調査・検討・試行 ・園外での販売チャンネル（イベントや委託販売）について調査・検討・試行 ・園外売上：30,000千円 ・園内のケータリングカー展開など外部事業者の活用	・アマゾンでの試行販売実績：6アイテム、1,111点、8,438千円 ・園外でのポップアップショップ10件実施、売上19,167千円 ・一部フードショップの休止にともない、外部委託によるキッチンカーを上野・多摩で展開	・ネット販売チャンネル試行結果を検証し、有効な手法を実施 ・イベントや委託販売試行結果を検証し、有効な手法を実施 ・園外売上：40,000千円
有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保策の検討	・有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規の収益確保策の検討・調整 ・新規事業の企画・試行	・映像コンテンツ活用商品として、①ジャイアントパンダ「シャンシャン」成長記録DVD、②ジャイアントパンダ「シャンシャン」カスタムフォトブックの2点を制作中	・返還延期に伴い販売時期が延期となったシャンシャン関連商品の販売状況を踏まえた新規事業の実施、並びに、今後の事業展開を検討
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	・売上目標：2,107,000千円 ・人件費の圧縮（アルバイト職員の削減や固有職員の退職不補充等により、収益事業部門の人件費対前年度比△104,000千円）	・収益事業売上実績：728,246千円（対前年度比△442,306千円） ・収益事業人件費：243,860千円（対前年度比△110,878千円）	・売上目標：2,409,000千円 ・業況に応じた人員体制による事業執行

(公財)東京動物園協会

戦略2	野生生物保全の一層の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

温暖化などの地球環境の変動や、人間社会の活動による開発・乱獲などにより、多くの野生生物は絶滅の危機に瀕しており、生物多様性は急速に失われつつある。多様な野生動物を飼育してきた動物園・水族館においては、野生生物保全に向けた取組を一層推進することが求められている。

団体における現状（課題）

○2006年度に野生生物保全センターを設置し、保全活動に取組んできたが、その取組のひとつである保全に関する調査・研究は大学や研究機関が主体となって行う共同研究が中心であり、より主体的な調査・研究活動が求められる。
○2011年度に、寄付金を財源とする法人独自の公益事業として野生生物保全基金を設置し、特に動物種や地域を限定せず広く保全活動の支援を目的に助成金交付事業を展開しているが、より積極的に保全活動に関わっていく必要がある。
○都は、2018年度に第2次ズーストック計画を策定し、対象種124種の保全活動に取り組んでいるが、計画の推進が限定的な種も多く、活動の一層の推進が求められている。

課題解決の手段

①野生生物保全センターの組織体制、所掌業務について検証を行い、組織の機能を強化し、保全に関する調査・研究活動の充実を図る。
②法人独自の公益事業として自ら保全活動を行うには人員的な制限もあることから、保全基金を活用し、協会が設定した保全テーマでの公募を行う事で、固有事業としての保全活動を実現する。また、保全活動推進のための財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を図る。
③計画の進捗状況については、毎年都が開催する評価検証会議において検証し、取組の改善・見直しを行う。また、ズーストック計画対象種について、種毎に計画推進ハンドブックを作成するなど、より計画的かつ着実に活動を推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。
- ②協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。
- ③評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①：野生生物保全センターのこれまでの取組や成果、課題などを洗い出し、方向性について検討を実施した。国際的な動向も視野に収め、引き続き検討を進める。
目標②：独自の保全事業に着手し研究成果を得た。希少種繁殖に繋がる取組を着実に継続している。新たな寄付手段も定着の傾向を見せている。
目標③：ハンドブックの対象種を決定し、分類群ごとのワーキンググループを設定し、作成作業を開始した。トキ舎基本設計については都と会議を重ね、検討を進行している。小笠原陸産貝類は展示を開始した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	・第2次都立動物園マスタープランに課題として挙げられている「野生生物保全センターを中心とした調査・研究のコーディネート」を推進するため、組織や所掌業務の検討を行う。	野生生物保全センターにおけるこれまでの取組や成果、課題等について整理した。これにもとづき、各園飼育展示課長を中心としたPTにより方向性に関する事前検討を実施する。	・2021年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 ・調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	・公益財団としての独自の保全事業を推進するために、設定したテーマで保全活動を行うパートナーとなる対象者を決定し、固有事業としての保全活動を開始する。 ・3か年の保全活動計画を策定。実績評価を行い、年度末に第1次報告書を作成する。 ・財源確保のために多様な寄付手段の活用を図る。	・設定したテーマをもとにパートナーを決定し、「希少鳥類における域外保全の推進にむけた繁殖生理生態の解明」への取組を3年間の計画として開始。 ・計画に沿って動物園の鳥類の性ホルモンや日長・気温、産卵日等の測定及び解析を実施。 ・従来のクレジットカード決済に加え、スマホアプリの寄付システムを導入。	・2021年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。 ・助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得に繋げる。
第2次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	・ズーストック種124種の計画推進ハンドブックについて、作成・更新計画を作成する。 ・トキや小笠原陸産貝類の普及啓発のため、一般公開に向け取り組む。	・2021年度に作成する34種を決定し、ワーキンググループを作り作成作業中である。 ・トキ公開に向けて多摩動物公園に新設予定のトキ舎の基本設計について、都と検討を進めている。 ・多摩、葛西、井の頭で小笠原陸産貝類の展示を開始した。	・2021年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取り組む。 ・認定希少種保全動植物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進する。

(公財)東京動物園協会

戦略3	飼育展示の一層の充実	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

国際法・国内法の規制の強化等により展示動物の確保が年々困難になる中、動物園・水族館は、展示の意義や効果を検証した上で、動物福祉にも配慮した飼育展示計画を策定し、国内外の園館と連携し、展示動物の確保・維持を図っていかねばならない状況にある。

団体における現状（課題）

○野生動物の減少とそれに伴う環境保全意識の高まりや、法律による規制の強化等により、新たな野生動物の入手は年々困難になっている。
○都が定めたズーストック種及び協会が独自に定めた保全対象種といった希少種については、計画的な飼育展示・繁殖が行われているが、その他の展示動物については特に明文化された計画はない。
○野生動物を生息環境ではない施設において飼育する動物園等では、動物福祉の向上が求められている。
○動物福祉の推進にあたっては、種によっては1頭あたりの飼育面積を増やす必要があり、飼育展示する種を絞る必要もある。

課題解決の手段

①限られた施設を有効に活用するために、飼育の目的やその展示効果等を検証し、飼育展示する種を整理した飼育展示計画を策定する。
②日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークや世界動物園水族館協会を介した国際ネットワークをさらに強化し、連携した希少種の繁殖活動を進める。
③2020年度に策定した「東京動物園協会動物福祉ポリシー」に基づき、自己点検による改善等、動物福祉を推進する。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。
- ②日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。
- ③動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①：各園の基本方針について、1エリアを選択して都に提出した。今後、都との検討を進めていく。
目標②：国内外の各種会議等に参加してネットワークを強化するとともに、国際標準登録の利用促進を進めた。
目標③：動物福祉に関する研修プログラム候補の内容を確認中である。2021年度内に協会内研修を実施する。動物福祉基準について日本動物園水族館協会のヒアリングに参加予定。情報を収集し、活用を図る。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
第2次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定	・第2次都立動物園マスタープランに則り、各園の基本方針（全体方針）をもとに飼育展示計画・基本方針を策定する。	・各園の1エリアを選定のうえ、基本方針案及び飼育展示計画案を都に提出。	・2021年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針をもとに、家畜を含む飼育動物全種および飼育予定種について、飼育目的、活用方針等を整理し、飼育展示計画・動物種リストを作成する。
国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・国内血統登録種のZIMSによる国際標準登録に協力。	・日本動物園水族館協会主催の総会、各種会議への参加による国内ネットワーク強化。 ・世界動物園水族館協会（WAZA）総会、保全計画専門家グループ（CPSG）などの国際会議への参加による海外ネットワーク強化。 ・国際動物園情報管理システム（ZIMS）による国際標準登録に協力。	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のガイドライン作成にあたり、各種動物の種別計画管理者、専門技術員として執筆に協力。
動物福祉の推進	・飼育系職員に動物福祉に関する研修を受講させる。 ・日本動物園水族館協会が作成したチェックシートを活用し、動物福祉に関する自己評価を実施する。	・動物福祉研修に使用する教材内容を確認中である。 ・チェックシートの活用に向けて日本動物園水族館協会から情報を収集。動物福祉基準に関するヒアリングに12月に参加する。 ・上野動物園では動物福祉向上のための飼育管理の工夫（環境エンリッチメント）について情報共有の仕組みを整備した。	・日本動物園水族館協会の福祉基準に基づいて実施する自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。

(公財)東京動物園協会

戦略4	教育普及活動の一層の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○			○

戦略を設定する理由・背景

地球環境の急速な悪化は、そこに住む生物の絶滅のリスクを増すだけでなく、人の暮らしにも大きく影響を与えるようになってきた。野生生物を扱う動物園・水族園にとって保全教育の役割はますます重要なものとなっている。

団体における現状（課題）

○コロナ禍の中で、来園の困難な学校団体や一般来園者に対しオンラインによる教育普及活動コンテンツの配信やワークショップ等の学習機会の確保等に取り組んでいるが、クオリティや頻度等において、既存のプログラムに比べ同等の内容にまでは至っていない。
○各園で掲示されている生物の種ラベルは、園それぞれの考えで表されており、記載内容等が統一されていない。
○海外での動物園等における教育活動の中心が保全教育にシフトしている中で、これまでの取組に保全へのメッセージは少なく、その表現の技法も試行錯誤の状態である。

課題解決の手段

①教育普及センターの機能向上を図り、センターを核としてオンラインによる学習コンテンツの内容の向上及び4園連携によるプログラムを実施する。聴覚障がい者等幅広い利用が可能なプログラムの開発を行う。
②特に動物園3園の種ラベルの内容統一を進める。また、保全教育、環境教育に資する解説を表記するなど、内容の充実を図る。
③野生生物の住む環境やその種の状況に関する情報発信をこれまで以上に強化するほか、動物園・水族園が有する資源を生かして個人で取り組めるSDGsを促進する啓発活動を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上（4段階評価）を目指す。
- ②種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。
- ③来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①：オンライン教育プログラムの実施計画と実施状況を把握するとともに、コロナ禍において積極的な教育活動を実施し、好評を得た。事例分析に基づき、アフターコロナにおけるオンラインプログラムの効果的な実施を図る。
目標②：動物の種情報を掲載する「種ラベル」について現況把握の調査を実施した。統一のための検討を進める。
目標③：保全教育や環境教育に係るプログラムの整理を進めるとともに、SDGsとの関係を整理した。今後都立動物園が取り組むべき啓発活動について計画を策定する。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
オンライン等による教育活動／情報発信の強化	・オンラインプログラム実施計画の策定。コンテンツ作成技術等の研修の開催。年度プログラムの実施（試行）。	・四半期に一度開催する教育普及分科会において、各園オンラインプログラムの実施計画と実施状況を把握した。 ・これまで実施してきたオンラインプログラムを抽出、分類し、計画策定のデータベースを整えた。 ・オンラインプログラム実施の技術面での情報共有を図り、技術的なフォローを行った。	・オンラインプログラム実施計画初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施。
教育普及のための展示解説ツールの充実	・種ラベル統一への各園の問題点の検証と共有。ワーキンググループを置き完了までのプロセスの計画策定。現行の普及啓発ラベルの評価検証。	・動物展示施設の近くに設置して動物名・学名・分布域・保全状況等を示す「種ラベル」は各園の方針で作成されており、表記や内容に統一性が欠けるため、現状を整理し、統一の方向性を検討した。 ・現況を把握するために、2020年度の上野動物園に続き、多摩動物公園における種ラベルと普及啓発ラベルを調査した。	・種ラベル内容の検討と各園調整。普及啓発ラベルの内容の検討と各園調整。実施計画策定。
地球環境保全に関する普及啓発活動の推進	・現行解説等の評価検証。保全教育・環境教育の研修。ワーキンググループによる推進計画策定。	・園内で実施する解説ガイドをはじめ、飼育担当職員によるトーク、外部講師による講演、展示を通じた解説等、保全教育や環境教育に係るプログラムを抽出し、整理を進めた。 ・都立動物園における保全教育・環境教育プログラムについて、都立動物園マスタープランの20の取組、およびSDGsの各目標に沿って整理した。	・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善。

(公財)東京動物園協会

戦略5	利用者サービスの質の向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

動物園・水族園が伝えたいメッセージを届けるためには、これまでは来園してもらうことを大前提としていたが、コロナ禍においては積極的に集客を図ることができない状況の長期化が見込まれる。こうした中、全国の園館では最新技術も活用した、新たなサービスによる魅力向上に知恵を絞っている。

団体における現状（課題）

○コロナ感染拡大の影響により、入場制限の実施や、通常の形でのイベントを中止せざるを得ない。
○タッチレス等の推進や新たな技術を活用した情報発信など、来園者に対しより一層安心・快適で、かつ魅力あるサービスを提供する必要がある。
○来たくても来られない人向けのサービスを提供する必要がある。

課題解決の手段

①2019年9月から入場券購入時のキャッシュレスを一部導入しているが、来園者の利便性向上を考慮し、これを拡充するとともに、コロナ感染拡大防止のため、対面購入の必要がないオンライン決済を導入する。
②次世代通信技術である5G等の新たな技術を活用し、多くの来園者／非来園者に情報発信を行うとともに、この技術を飼育展示など他部門でも活用し、業務の効率化を図る。
③外部有識者をアドバイザーとして招聘し、設定したターゲットに向けた効果的なサービス向上策を検討する。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入を完了する。
- ②5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。
- ③外部有識者の知見も取り入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①：オンラインチケットを導入するとともに、3園にQRコードを導入し、キャッシュレスの取組を進めた。年間パスポート等、さらなる取組を進める。
目標②：上野動物園混雑マップを公開した。また、5G等の先端技術に係る業務委託を受託した。2021年度内に実証実験と検証を実施する。
目標③：デジタルマップを公開するとともに、インスタグラムの運用体制強化、新たな消毒マップの導入など、サービス向上を図った。引き続き、外部有識者も加わるサービス向上委員会を通じてさらなるサービス向上を図る。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
キャッシュレス・タッチレスの推進	・4園での入場券のオンライン決済を導入する。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。	・オンライン決済（オンラインチケット）を4園に導入 ・多摩、葛西、井の頭の3園にQRコード決済を導入（上野動物園は2020年度に導入済）	・年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策について調査し、都と調整しながら導入準備を進める。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。
5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	・2020年度に策定した事業計画に基づき、5G等を活用した実証実験を進めるなど、新たな来園者サービスを実施する。	・キャリア事業者と連携した5G置局のモデル事業として、AIカメラを活用した上野動物園混雑マップを6月4日に公式ホームページで公開 ・都立動物園における5G等の先端技術を活用した情報発信事業実証実験実施業務委託を11月5日付けで都より受託	・2021年度に実施した実証実験に基づき、新たな来園者サービスの定常化を図るとともに、飼育展示等、多様な事業部門での技術活用の準備を進める。
外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組	・2020年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら新たなターゲットを設定し、サービス向上策の準備を進める。	・コロナ禍に対応しタッチレスで都立動物園の見どころを取得できるデジタルマップを公開するとともに、Instagram運用に4園の統一感を持たせる計画投稿体制を構築。また、入園時に踏んでいただく消毒マップに動物園らしいデザインを導入 ・新たなターゲットとサービス向上策について外部有識者の意見を取り入れ検討中	・2021年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策の全体像について準備を進める。

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに規程等の改正を進め手続のデジタル化を推進する。	協会内のどのような業務をデジタル化の対象とするかについて、各部署において洗い出しを実施した。	対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、2021年度に入園に伴うオンライン整理券（総入園者の約93%：145万人が利用）、オンライン入場券（有料入園者の約22%：22万人が利用）のデジタル化を導入、実施し、動物園・水族館の業務としては既に70%以上のデジタル化を達成している。引き続き、更なる利便性の向上に向け、デジタル化の推進を検討していく。
5つのレス	はんこレス	団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに規程等の改正を進めはんこレス化を推進する。	服務関係書類や新商品開発書類については、はんこレス化が完了した。
	FAXレス	送信相手先都合により対応できないものを除き、原則社内からのFAX送信は禁止とする。また、取引先等と調整を図り、2021年度のFAX送受信件数を減少させるとともに、受信の電子化を徹底し、2021年度のFAX送受信件数を98%減少させる（2019年度比）。	11月末現在において本社ではFAXの電子メール化が完了しており、各園においても年度内を目途に実施していく。これにより協会全体でFAXレスが可能となる。
	ペーパーレス	Web会議の更なる推進や、印刷時の2アップ（1枚の紙に2枚分を印刷）の推進などにより、本社において2021年度のコピー用紙総使用量を40%減少させるとともに、全社では10%減少させる（2019年度比）。	WEB会議等の推進により、11月末現在で協会全体において目標を上回る54%の削減を達成している。
	キャッシュレス	キャッシュレス対応を継続して実施する。	・オンライン決済（オンラインチケット）を4園に導入した。 ・多摩、葛西、井の頭の3園にQRコード決済を導入した（上野動物園は昨年度導入済） ・東京動物園協会野生生物保全基金のオンライン寄付は一昨年度導入したクレジットカード決済に加え、本年度はスマホアプリによる寄付を導入した。
	タッチレス	・相談業務については、引き続き現状を維持していく。 ・講習会等については、非接触型での開催が可能なものについては引き続き実施し、それ以外のものについては試行・効果検証を行う。	・動物相談業務は現状を維持していく。 ・講演会等の各種イベント等については、新型コロナウイルス感染症の状況を見極めながら、オンラインプログラムを効果的に実施する。
テレワーク	テレワーク困難職場以外の職員は引き続きテレワークを実施する（実施率40%）。 ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	全職員に対し可能な限りテレワークを実施するよう働きかけてきたが、「飼育現場や売店・レストランなどのテレワーク困難職場」以外の職員のテレワーク実施率は約20%となっている。	新型コロナウイルス感染症拡大時における都・国等からのテレワーク実施要請へ都庁グループの一員として、全職員に対し、更なるテレワークの推進を要請しながら、引き続き可能な限りのテレワーク推進に努めていく。

2 1 公益財団法人東京都公園協会

公益財団法人東京都公園協会

(所管局) 建設局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1954年2月25日			
所在地		東京都新宿区歌舞伎町2-44-1 東京都健康プラザハイジア9・10F			
団体の使命		東京都の公園緑地事業及び河川事業を補完し、都民本位のサービスを提供するとともに、進んでその積極的発展に貢献する。 《協会の目指す姿》 公園緑地及び水辺環境において、高い専門性（技術力、蓄積されたノウハウ）と提案力、実行力を有し、都民のニーズに対応し、行政を補完する公的サービスの提供を担うことができる団体			
事業概要		（１）都市緑化及び公園緑地等に関する普及啓発、利用促進及び防災機能の強化 （２）東京都都市緑化基金の造成、管理及び運用 （３）河川及び水辺環境に関する普及啓発、利用促進、施設管理及び防災機能の強化 （４）都立公園・庭園、霊園等における売店、駐車場等の管理運営			
役職員数	役員数	14 人	（都派遣職員	2 人	都退職者 3 人）
	常勤役員数	3 人	（都派遣職員	0 人	都退職者 2 人）
	非常勤役員数	11 人	（都派遣職員	2 人	都退職者 1 人）
	常勤職員数	615 人	（都派遣職員	53 人	都退職者 33 人）
	再雇用・非常勤職員数	91 人			
基本財産		344,642 千円			
都出資（出捐）額		50,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む		
都出資（出捐）比率		14.5 %			
他の出資（出捐） 団体及び額		294,642 千円	自主繰入等		
		千円			
		千円	その他	団体	
その他資産		・ パークス光が丘（東京都練馬区光が丘4-1-1） ・ 小金井公園バーベキュー売店（東京都小金井市関野町1-13-1） ・ 水元公園バーベキュー売店（東京都葛飾区水元公園4-2） 等			

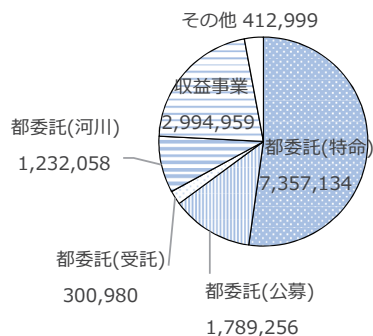
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	14,087,386	100%	15,085,285	100%	△ 997,899
(償却前損益)					△ 834,792
公1事業 (都市緑化・公園緑地)	9,609,708	68.2%	10,233,016	67.8%	△ 623,308
公2事業 (都市緑化基金)	34,406	0.2%	40,194	0.3%	△ 5,788
公3事業 (河川・水辺環境)	1,429,465	10.1%	1,530,528	10.1%	△ 101,063
自主事業	3,013,110	21.4%	3,251,382	21.6%	△ 238,272
法人会計	697	0.0%	30,165	0.2%	△ 29,468

※固定資産への投資額：128,157

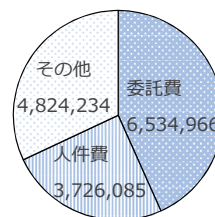
経常収益内訳



<都委託 内訳>

公1事業 (都市緑化・公園緑地)	9,447,370
公3事業 (河川・水辺環境)	1,232,058

経常費用内訳



<委託費 内訳>

公1事業 (都市緑化・公園緑地)	4,993,551
公2事業 (都市緑化基金)	5,216
公3事業 (河川・水辺環境)	953,729
自主事業	575,738
その他	6,732

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	5,833,278
現金及び預金	3,775,804
有価証券	
その他	2,057,474
2 固定資産	4,757,931
基本財産	344,642
特定資産	3,433,781
その他固定資産	979,508
ー固定資産	813,588
ー有価証券等	
ーその他	165,920
資産合計	10,591,209

(負債の部)	
3 流動負債	3,179,904
借入金	
その他	3,179,904
4 固定負債	470,108
借入金	
その他	470,108
負債合計	3,650,011
(正味財産の部)	
正味財産合計	6,941,197
負債・正味財産合計	10,591,209

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆新たな評価指標を「居心地の良さ指数」と設定し、「ニーズ分析」と合わせた運用について記載
- ◆コロナの影響に伴う正味財産の減少及び電子帳簿保存法施行への対応を行うため、システム連携の方法とスケジュールを変更

【プランの主な改訂内容】

戦略①ニーズに応える公園運営

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	・運用を踏まえた成果の分析、評価指標の検証	公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	・日比谷公園など16公園を対象にしてニーズ調査及び「居心地の良さ指数」調査を実施 ・調査結果を分析し、施設の維持管理やイベントなど公園運営に活かし、16公園の「居心地の良さ指数」を向上(平均値): 16公園(日比谷、木場、林試、砧、駒沢、代々木、城北、石神井、光が丘、舎人、水元、葛西、府中の森、小山内裏、小金井、桜が丘) ※「居心地の良さ指数」は2021年度に初めて計測したものであるため、2022年度の結果を踏まえ2023年度の目標では上昇率の目標を記載予定

戦略②さらなるDXの推進による組織力の向上

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・2023年度の超過勤務時間8%減 * 2019年度比12,000時間減 【目標②】 ・文書管理システムを中心として、台帳管理、人事、POS、財務会計の主要4システムを連携させる。 【目標③】 ・公園緑地とそれに関する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修	【目標①】 ・2023年度の超過勤務時間8%減 * 2019年度比12,000時間減 【目標②】 ・財務会計システムとPOSシステムとを連携稼働させる。 ・財務会計システムと台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携について事前調整を行う。 【目標③】 ・公園緑地とそれに関する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修

(公財)東京都公園協会

戦略 1	ニーズに応える公園運営	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
			○		○			○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、公園の利用者数も全体的に減少しているものの、住宅街の公園など一部の公園では利用者が大幅に増加している公園もある。新しい日常における都民ニーズの変化を的確に捉えた公園運営を行う必要がある。

団体における現状（課題）

◆ニーズが多様化・高度化し、都立公園の多面的活用が推進される中で、コロナ拡大の影響による生活の変化に伴い、公園の利用にも変化が生じてきている。
◆公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの推進に向けて、4公園においてエリアマネジメント協議会等、地域との協働によるプロジェクトを立ち上げるなど着実に取組を進めている。
◆こうした中、都の政策連携団体として、ポストコロナを見据え「新しい日常」に対応した公園運営のあり方を模索し、ニーズに応える公園改革を推進していく必要がある。

課題解決の手段

◆各公園の特性やニーズ、ポテンシャルを分析し、ニーズに応える公園運営に資する改革案を都に提言、実施する。
◆公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの実現に向け、浮間公園ガーデンカフェプロジェクトをはじめとした地域との協働によるコミュニティの段階的な発展、強化を果たしていく。
◆「新しい日常」における、「長い開催期間を設定し、人々が都合の良いときに来て楽しむ、3密にならない催し」等による新たな賑わいの創出に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・新規来園者の掘り起こしやリピーターの拡充など公園の利用促進を引き続き図っていくとともに、ニーズが更に多様化する新しい日常下において、2021年度に公園の分類毎に都民の評価を測る新たな評価指標の設定を行い、2023年度に向け、向上させていくことを目標とする。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・20公園をピックアップしてニーズ調査を実施するとともに、地域の方々の声を聞き、ポスト・コロナのニーズ変化の把握を行った。その結果を踏まえ、ニーズに応えるためにどのような公園運営を行っていくべきかを具体的な取組として検討しており、今後都に提言していく。また、地域や企業と連携した取組を進め、ニーズに応える公園運営として、新たな評価指標を定め、その向上を図っていく。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言	・ニーズとポテンシャルの分析に基づき、規制緩和による賑わい創出や、雨や暑さを避ける休憩所やキッズスペースの設置といったサービス向上について、主要10公園を中心に具体的な改革案を検討	・ニーズ・ポテンシャル分析及び新規調査、改革案検討中 ①占用許可等制限の緩和（ユニークベニュー拡大、楽市楽座、テアトル広場の運営）②ドッグラン事業（登録料制度、ネーミングライツ）③スポーツ事業（ランステーション、ストリートスポーツ）④インクルーシブ（遊具、職員育成、ガイド、大学連携）	・2021年度の検討を踏まえ、ボトルネックとなる課題への対応策（規制緩和等）や財政面への影響を考慮して、改革案を策定し都に提言 ＜検討案＞ ○占用許可等制限の緩和 ・地域の商店街や農家と連携したマルシェ（楽市楽座）：小金井公園 ・メイン通りをアートと飲食で賑わいを作る（テアトル広場の運営）：葛西臨海公園 ○ドッグラン事業 ・企業連携、ネーミングライツ：5公園（木場、駒沢、代々木、城北中央、舎人）
地域と一体となったマネジメントの推進	・地域社会の向上に貢献するために、多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施 ・公園長公園等において地域との交流や出合いを促す取組を実施	・6公園でエリアイベント、パークミーティングを実施 ①近隣企業18社による「日比谷パークミーティング」 ②近隣13団体による小金井「コスモスまつり」 ③近隣10団体による浮間「チームUkiUki」他3公園 ・地域との交流を促す取組を実施 代々木「青空フィットネスイベント」他5公園	・小金井公園で地元事業者や観光協会等と協働し、地域活性化に向け「じもとマルシェ」を開催する等、協議会を立ち上げた9公園で地域のニーズや課題解決の取組を実施：9公園（日比谷、木場、砧、代々木、浮間、葛西臨海、城北、府中の森、小金井） ・高井戸公園での「おおぞら会議」等13公園で地域との交流や出合いを促す取組を実施：13公園（日比谷、青山、砧、駒沢、代々木、汐入、光が丘、舎人、水元、府中の森、神代、小山内裏、高井戸）
「新しい日常」における新たな使い方の提供	・アプリを使用し、3密を避けながら楽しめるウォークラリー（葛西臨海公園）、防災啓発のためのウォークラリー（防災公園グループ）を実施 ・他公園への横展開や新規取組の検討（ワーキングプレイス設置や歴史探訪アプリ制作等）	・当協会公式アプリ「TOKYO PARKS PLAY」 ①防災ウォークラリー（代々木他21公園）実施 ②「日比谷公園歴史ミステリー」他4本リリース ・横展開、新規取組の実施 ①ドローン撮影・公開（神代他2公園） ②神代「ワーキングプレイス」（Wi-Fi環境等）設置 ③9庭園、神代「人感センサー」導入	・アプリの利用状況を調査し、より楽しめるようにニーズに応えたコンテンツを3本リリース ・アプリ「TOKYO PARKS PLAY」ダウンロード数の向上（目標値43,000） ・アプリの効果測定を行い、費用対効果を検証 ・今後のモバイルサービスの方向性を検討 ・他公園への横展開や2023年度に向けた新規取組の検討
公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	・調査の実施、評価指標の設定	・ニーズ・ポテンシャル分析 ①2020年度調査結果の分析実施4～9月（調査対象20公園） ②新規ニーズ調査実施 ・評価指標の設定 公園ごとに「居心地の良さ」を表す指標を検討	・日比谷公園など16公園を対象にしてニーズ調査及び「居心地の良さ指数」調査を実施 ・調査結果を分析し、施設の維持管理やイベントなど公園運営に活かし、16公園の「居心地の良さ指数」を向上（平均値）：16公園（日比谷、木場、林試、砧、駒沢、代々木、城北、石神井、光が丘、舎人、水元、葛西、府中の森、小山内裏、小金井、桜が丘） ※「居心地の良さ指数」は2021年度に初めて計測したものであるため、2022年度の結果を踏まえ2023年度の目標では上昇率の目標を記載予定

(公財)東京都公園協会

戦略2	さらなるDXの推進による組織力の向上	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、都民の生活や働き方に大きな変化がもたらされ、デジタルツールの活用が大きく進展している。DXの推進は、サービス水準や業務効率化の向上の点で重要な課題であり、スピード感をもって対応する必要がある。

団体における現状（課題）

◆2020年度までの経営改革プランで示したとおり、チャットボットシステムや電子決済システム、キャッシュレス機器の導入などAI導入、ICT化等の推進による業務効率化及びコスト削減を図っている。
◆コロナ禍における社会の変化に伴い、DX推進の動きが加速化しその重要性が高まっており、当協会においても、さらなる取組の推進により組織運営の基盤を強化し、サービス向上を図っていく必要がある。
◆ただし、コロナによる経営へのダメージは甚大であり、投資については、この先の財政面の回復を見ながら慎重に検討しなければならない。

課題解決の手段

◆ICT基盤やIT環境、その他デジタルツールを活用する上での内部環境を整備し、生産性の向上や業務の効率化をさらに進める。
◆具体的には、複数ある業務システムの連携、IT環境や通信ツールの改善に継続して取り組むとともに、ホームページの改修や視聴ニーズがさらに高まっている動画の制作環境の整備等により広報を強化していく。
◆都立公園抽選会のオンライン配信といった、デジタルツールを活用した情報発信・サービス向上に積極的に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・2023年度の超過勤務時間8%減
※2019年度比12,000時間減

【目標②】

- ・財務会計システムと、POSシステムとの連携稼働
- ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携に向けた事前調整を実施

【目標③】

- ・公園緑地とそれに関係する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

- ・電子決裁の導入や、パソコンのスペック向上による処理速度向上等により業務効率化が進み、時間外労働が2019年11月累計と比較し約3.6万時間削減を達成した。

【目標②】

- ・コロナの影響に伴う正味財産の減少及び、電子帳簿保存法施行によるIT業界の製品対応の見通しが不透明なため、システム連携の方法の再検討とスケジュールの変更が生じた。

【目標③】

- ・広報戦略の策定を進めるとともに、建設局3団体の情報交換会をきっかけとする連携を行い、利便性の高いホームページへの改修に向けて前進した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ICT基盤の強化に向けたシステム連携の整備	・文書管理システムの完全稼働（電子決裁率95%） ・文書管理システムと台帳管理システムを連携実現 ・文書管理システムと人事システム、POSシステム及び財務会計システムとの連携に向けた調整	・2021年4月、完全稼働、電子決裁率98%実現 ・文書管理システムと台帳管理システムの連携延期 ・各システムの連携について、情報収集	・電子帳簿保存法及び適格請求書等保存方式適用の法施行を鑑みIT業界の対応状況を調査 ・財務会計システムとPOSシステムの連携について事前調整
業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化	・DXの推進に向けた新規サーバの導入 ・社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善 ・リモート会議やテレワーク等を円滑に行うためのPCのバージョンアップ（230台/全760台）を実施 ・スマートフォン300台を導入	・最新クラウド基盤への移行、テスト稼働を経て、10月から全面切換え実施 ・無線LAN環境を拡充（160台接続可能） ・全760台のPCのうち230台をリース期限1年前倒しで更新。スペックが強化されたコンパクトPCを調達 ・スマホ300台導入により、固定電話回線のお客様利用優先化	・社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善 ・PCのバージョンアップ（210台/全760台）を実施
デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充	・積極的な広報展開のための組織体制の確立及び広報戦略の策定 ・動画配信に関する社内ルールの策定	・「お客様係」を廃止し、新たに「広報係」を設置、広報戦略の具体策策定中 ・ガイドラインを作成し、作成意図や禁止事項を明確化	・組織内の効率的な情報共有に向けたナレッジシステムの構築・運用開始 ・ホームページの改修に向けて、公園緑地とそれに関係する情報・サービスの収集及び整理、多様な主体との折衝 ・ICTを活用した公園案内所案内や公園のデジタルマップを提供
他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）	・建設局3団体による情報交換会の設置 ・デジタル化推進に係る情報交換会の実施（年2回）	・9月に情報交換会を設置し、9月、11月に開催 ・近隣駐車場情報や満空情報の共有について提案し、利用者に有益な連携を図ることで合意。当協会ホームページ「公園へ行こう」の各公園のアクセス情報にリンク。その他、電子決裁や5レスの取組、人材確保について情報交換	・デジタル化推進に係る情報交換会の継続（年2回） ・他団体好事例の社内活用等

(公財)東京都公園協会

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○		○	○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ拡大の影響で、収益事業の経常利益が前年比▲821百万円（2019年度決算：306百万円 → 2020年度補正予算：▲515百万円）に落ち込む見込である。これに伴い、一般正味財産が大きく減少し、今後の安定的な公益事業運営が危ぶまれる状況にある。

団体における現状（課題）

◆2020年度の収益事業は、コロナ拡大の影響で、売店、駐車場等の収益施設の休業を余儀なくされ、およそ3億円の赤字決算となる見込である。これにより、財政基盤も甚大な影響を受け、この回復が大きな課題となっている。
◆近年、駐車場の占用料の増加や、職員構成の大半を占める臨時職員の賃金改定など経営経費の増加リスクも踏まえた上で、公益目的事業に還元する利益を安定的に確保する必要がある。

課題解決の手段

◆収支の分析を踏まえ、収益向上とコスト縮減に取り組み、経常利益を確保して財政運営の安定化を図る。また、公益事業の充実のために、原資を確保する収益事業を積極的に展開するとともに、さらなるサービスの向上を図る。
◆これに向けて、事業領域の拡大、便益施設のリニューアルによる収益向上に取り組む。また、ケータリング出店の拡大やバーベキュー事業の強化とともに新たな事業の開発に取り組み、魅力的な収益事業を展開する。
◆脱炭素・5G時代に向けて、新たな技術の導入により、サービス向上を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益3カ年合計10億円を目標とする。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・緊急事態宣言等に伴う店舗閉鎖期間や商品販売制限などにより意図した収益は得られない中、新規事業の提案やケータリングカー出店数の拡大などを行った。引き続き、2023年度の目標達成のために収益向上策の推進とコスト縮減などの収支構造の改善を図っていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
収益施設の新設による事業領域の拡大	- 新規収益事業の提案を国及び都と調整 - 民間の飲食店事業者を公募 - 民間事業者による施設設計	- 代々木公園オリンピック記念宿舎を活用し、総合拠点の創出提案 - 多様な業態事業者と意見交換を実施、都への提案資料作成中 - 潮風公園におけるBBQ等の展開 - マーケット調査を実施、都への提案資料作成中 - 上野恩賜公園カフェ2店舗、11月公募開始 - 日比谷公園カフェ1店舗、11月再公募	- 都と事業協議を継続し、民間事業者による設計・工事に着手 - 上野2店舗開業 - 日比谷1店舗開業 ※2023年度までの目標5店舗に対し累計3店舗
施設のリニューアル及び新たな業務形態の展開による収益向上	ニーズ・ポテンシャルの分析に基づき、都民サービス向上と収益向上を狙いリニューアル計画を立案	- リニューアル計画は2021年度分のみ立案 - 井の頭公園ポーター売店リニューアル計画「和モダン」をコンセプトに策定	- リニューアル計画策定 - 売店2店舗をリニューアル ※2023年度までの目標4店舗に対し累計2店舗
新しい日常における魅力的な収益事業展開	- イベント時など集客に併せてケータリング出店数を拡大（120%） - BBQサイト数拡充、ナイター利用について都に提案 - コロナによって高まった屋外での飲食やテイクアウト等のニーズに応える新たな事業展開を検討	11月末現在1,481台出店、対2019年度比116% - コロナ禍により4～9月、BBQ場閉鎖のため、都への新規提案を見送り - 公園内飲酒飲食の制限解除の見通し及び今後の社会動向が見極められないため中止	- ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 - BBQサイト数拡充、ナイター利用について実施 - 検討結果をもとに新たな魅力的収益事業を都に提案
未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開	- EV充電器を設置（2公園15基） - キャッシュレス機器を設置（2駐車場2台） - 駐車場におけるフリーWi-Fiの設置（2駐車場） - Webによる駐車場満空情報の配信（2駐車場）	環境局において設置予定場所の変更があった事及び半導体供給不足により2021年度の設置は出来ない。	- EV充電器を設置（9公園67基） ※2022年度までの計画合計 16公園83基 （2018年度設置済：6公園6基、2020年度設置済：1公園10基、2022年度設置予定：9公園67基） - バスの予約システムの導入

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		①協会規定等の改定により、デジタル化の対応が可能な手続等については全件規定改正を行う。	①調査の結果、デジタル化の対応が可能な手続は17件あり、うち1件（東京都都市緑化基金助成金交付要綱）は規定改定が必要と判明した	・2023年度までに対都民等を対象とした手続のうち70%以上のデジタル化を行う。 ・2022年度は、低公害低燃費駐車料割引カード申請（約10,000件/年）、イベント申込（約5,000件/年）、東京都緑化基金助成金申請（約100件/年）の3件についてデジタル化を行う。 ・2023年度は70%の目標達成に向け残りの手続をデジタル化する。
5つのレス	はんこレス	①押印の定めのある手続について、内容について見直しを行い、改正が可能なものについては全規定改正を行う。 ②2021年4月からは試行運用の結果を元に、財務会計システム等他システムとのシステム連携に向けての調整を完了させる。	①下記の押印を廃止できないもの（約100件）を除き押印を廃止した （ア）法令に定めがあるもの（イ）都や区などの対外的な様式（ウ）都との協定書等 （エ）押印廃止によりコンプライアンス確保が困難になるもの（オ）表彰状 評議員選定委員会事務処理要領など、押印の廃止にあたり規程改定を要するものは改定済 ②各システムの連携については、当面、情報収集に努め、IT業界の着しきをみてシステム開発を実施する	・評議員選定委員会事務処理要領など、押印の廃止にあたり規程改正を要するものは改正し、下記の廃止できないものを除き押印を廃止済 （ア）法令に定めがあるもの（イ）都や区などの対外的な様式（ウ）都との協定書等 （エ）押印廃止によりコンプライアンス確保が困難になるもの（オ）表彰状 ・所管局の規定等に基づく手続については、一層の押印廃止を所管局と連携して実施
	FAXレス	FAX送受信について、ペーパーレスFAX等の機能の導入を検討し、送信相手先都合により対応できないものを除き、2019年度のFAX送受信件数から98%減少させる。（本社・2021年10月対象・例外除く）	10月に本社にて、紙受信とPDF受信を併用したFAX受信PDF化を実施し、2019年度比で送受信数98%減を達成 （約8,000件→約160件）	引き続き、FAXの送信数・受信数の削減98%減を継続（本社。例外を除く）
	ペーパーレス	コピー用紙：2017年度比▲50%	2017年度使用枚数の50%=3,388,700枚に対して、 2021年11月末時点の使用枚数2,122,500枚（62.6%）	コピー用紙の使用量を引き続き削減し、2023年3月までに本社において2018年度同月比65%削減する。（例外を除く）
	キャッシュレス	①発券機を導入するスペースのない発着場においても、Airペイ等の導入の検討を行う。 ②全ての売店・飲食店及び駐車場キャッシュレス化（全売店・飲食店舗及び観光バス専用と閉鎖中の駐車場を除く全駐車場）についてはすべてのキャッシュレス化を完了 ③オンライン募金(Jcoin Pay)導入完了	①水上バスの有人発着場（発券機のあった両国・二天門に加えて竹芝・お台場・葛西）5箇所すべてにキャッシュレス決済用端末（Airペイ）を導入 ②全ての売店・飲食店及び駐車場キャッシュレス化を完了済 ③オンライン募金（Jcoin Pay）導入完了済	都の施策の対象となった都民利用施設については全施設対応済み
	タッチレス	有料ウェブ講座非接触型オンラインプログラム開催の本格実施	緑と水の市民カレッジ講座 「江戸大名庭園の見どころと庭園技法（小石川後楽園）」4月～9月配信 「ハスを楽しむ～その不思議な魅力～上野公園散策」7月～9月配信 「江戸代表庭園の見どころと庭園技法（六義園）」10月～1月 「樹木医と学ぼう！」10月～12月 2021年度東京都立霊園新規募集に係る抽選会 YouTubeライブ映像配信 8月19日～10月4日（47日）	・都立霊園使用者募集抽選会のオンライン配信 ・チャットボットによる霊園案内を継続して実施 ・東京都都市緑化基金のオンライン募金を継続して実施
テレワーク		テレワーク可能な職員については月40%※（実施対象時期は業務に応じて設定） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	49%達成	新型コロナウイルス感染症拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として適切に対応する

2 2 公益財団法人東京都道路整備保全公社

公益財団法人東京都道路整備保全公社

(所管局) 建設局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1960年3月19日					
所在地		東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル20階					
団体の使命		安全快適な道路環境の創出と駐車対策の推進等を通じて都市再生及び機能の維持増進に貢献する。					
事業概要		1 道路事業 東京都内の道路ネットワークの早期完成と防災機能の向上等に向け、道路用地取得事業や無電柱化推進事業等に取り組むとともに、区市等の自治体職員への技術支援を通じて、道路の早期整備に貢献している。 また、円滑な道路交通の確保と地域環境の向上等に向け、重要道路施設等の安全・安心な管理と道路空間の付加価値向上に取り組んでいる。 さらに、都民とともに進める様々なみちづくり支援の取組として、都民の道路に対する関心や愛護意識を醸成するため、都内の道路工事現場等を見学する道路見学ツアーを企画・運営するなど、安全・快適な道路環境の創出、首都東京の都市機能の維持増進に貢献している。 2 駐車対策事業 違法路上駐車の削減及び環境負荷軽減に資する調査・研究を実施し、その成果を、都民・社会に積極的に発信・提案している。 また、調査・研究により得られた知見に基づき、駐車場で展開可能な先駆的施策を東京都と連携を図りながら積極的に実践していくとともに、これらの先駆的施策を東京都内における駐車場に広く普及させるため、様々な事業者支援に取り組んでいる。 さらに、駐車場案内サイト「s-park」を活用し、都内の駐車場情報を提供することにより、都内駐車場の利用促進と違法路上駐車対策に取り組み、都市の環境改善、首都東京の再生に貢献している。 3 自主経営事業 道路空間等を活用した駐車場等の自主事業の運営により得られた収益を原資として、公益目的事業を通じて広く都民・社会に還元している。					
役員数	役員数	10 人		(都派遣職員 2 人		都退職者 2 人)	
	常勤役員数	3 人		(都派遣職員 0 人		都退職者 2 人)	
	非常勤役員数	7 人		(都派遣職員 2 人		都退職者 0 人)	
	常勤職員数	455 人		(都派遣職員 24 人		都退職者 126 人)	
	再雇用・非常勤職員数	0 人					
基本財産		500,000 千円					
都出資（出捐）額		1,000 千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		0.2 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		499,000 千円		自主繰入等			
		千円		その他 団体			
その他資産		・ 錦糸町パークタワー（東京都墨田区江東橋3-5-16） ・ 大久保駐車場（東京都新宿区大久保3-10-1） ・ 白鬚西はなみずきガレージ（東京都荒川区南千住8-5-9） ・ 船堀橋西駐車場（東京都江戸川区小松川1-6-12） 等					

2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

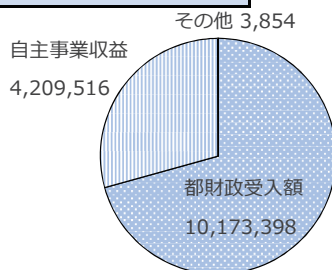
事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	14,386,768	100%	14,721,592	100%	△ 334,824
(償却前損益)					△ 89,491
公1事業(道路事業)	11,521,999	80.1%	11,662,053	79.2%	△ 140,054
公2事業(駐車対策事業)	642,778	4.5%	911,637 ※2	6.2%	△ 268,859※2
収益事業(自主経営事業)	2,221,644	15.4%	2,091,295	14.2%	130,349
法人会計	347	0.0%	56,607	0.4%	△ 56,260

※1 固定資産への投資額：62,354

※2 内部取引消去後(△3,600)の金額

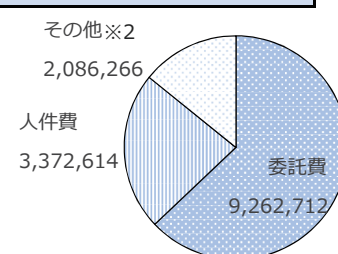
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

無電柱化事業	6,335,750
橋梁長寿命化事業	1,044,410
その他	2,793,237

経常費用内訳



※2 内部取引消去後(△3,600)の金額

<委託費 内訳>

工事等委託	8,080,712
設計等委託	1,042,229
その他	139,772

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	11,320,761
現金及び預金	9,234,983
有価証券	
その他	2,085,779
2 固定資産	6,172,176
基本財産	500,000
特定資産	2,709,000
その他固定資産	2,963,176
一固定資産	2,246,910
一有価証券等	400,000
一その他	316,266
資産合計	17,492,938

(負債の部)	
3 流動負債	6,840,029
借入金	
その他	6,840,029
4 固定負債	862,198
借入金	
その他	862,198
負債合計	7,702,227
(正味財産の部)	
正味財産合計	9,790,710
負債・正味財産合計	17,492,938

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆無電柱化の推進について、都の無電柱化加速化戦略に貢献し、スピード感を持って実施していくため、戦略①の目標を上方修正し実施

◆ZEV用充電設備の設置拡充について、時間制駐車場への展開に加え、定期制駐車場への設置拡充を図る必要から、戦略②に定期制駐車場におけるニーズ調査等を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略① 道路事業の着実な実施による都への貢献

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】延べ30kmの無電柱化事業の着手 【目標②】橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討 【目標③】都からの用地取得の受託拡大（特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始）	【目標①】延べ 40km の無電柱化事業の着手 【目標②】橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討 【目標③】都からの用地取得の受託拡大（特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始）

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
施工マネジメントの強化（多摩地域の施工体制整備）	- 区部新規事業着手路線2箇所（4km） - 多摩地域新規事業着手路線3箇所（6km） - 多摩地域の施工体制整備	施工マネジメントの強化（多摩地域の施工体制整備）	- 区部新規事業着手路線2箇所（6.4km） - 多摩地域新規事業着手路線2箇所（3.2km） 発注時期の分散化等入札不調対策の実施 - 多摩地域の施工体制整備

戦略② 都の政策と連携した駐車場事業の推進

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
脱ガソリン社会の実現に向けたZEV用充電設備の設置拡充	2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置	脱ガソリン社会の実現に向けたZEV用充電設備の設置拡充	2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置（年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に89%設置予定） 定期制駐車場へのZEV用充電設備の設置に向けた、ニーズや設置方法等の調査・検討

(公財)東京都道路整備保全公社

戦略 1	道路事業の着実な実施による都への貢献	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

東京の道路行政を支える政策連携団体として、「『未来の東京』戦略」に掲げる無電柱化の推進、幹線道路ネットワークの構築、橋梁などの都市インフラの維持・更新に一層貢献していくことが求められている。

団体における現状（課題）

◆無電柱化は、現在、都から63箇所、整備延長124.7kmを受託しており、今後、都の「無電柱化加速化戦略」により受託増が見込まれるとともに、多摩地域の工事が本格化するため、事業の効率的な執行が必要である。

◆橋梁長寿命化は、現在、都から5橋を受託し、設計は都が行い、照査・積算・施工は公社が行っているが、照査の段階で設計思想の確認や設計変更に時間を要している。このため、業務の進め方改善や設計精度の向上が必要である。

◆道路用地取得は、今後の業務量も踏まえて積極的に受託するとともに、専門家集団として困難度の高い路線に取り組んでいくことが求められている。

課題解決の手段

◆高い技術力を維持し、取組を加速する実施体制を構築するため、無電柱化本体工事が本格化する地域の施工マネジメントの強化や手続を効率化し、事業者との協力により、工期短縮、コスト縮減の取組を着実に推進していく。

◆橋梁長寿命化事業における詳細設計から工事施工までを一貫して公社が実施できるよう、技術力向上に向けて都との人事交流などの検討・調整を進める。

◆防災・渋滞解消等の事業効果の高い路線やマンション用地の取得を受託するとともに、特に困難度の高い路線については、公社のノウハウを活かし、計画的かつ効率的な用地取得の方策を都に提案していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

延べ40kmの無電柱化事業の着手

【目標②】

橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討

【目標③】

都からの用地取得の受託拡大

（特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・目標①について、無電柱化の加速化に向け区部・多摩地域を合わせて2箇所5.6Kmの新規路線に着手した。設計委託の契約不調が複数件発生している状況を踏まえ、発注方法を工夫しながら着手路線の箇所数を増やしていく。
- ・目標②について、詳細設計受託に向け都と協議を開始した。
- ・目標③について、多摩地域の骨格幹線道路1路線の受託に向け都と協議を開始するとともに、困難度の高い路線について取得方針の策定に向けてアセスメントを実施した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
施工マネジメントの強化（多摩地域の施工体制整備）	・区部新規事業着手路線3箇所（4.8km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（10.1km） ・無電柱化の加速化のため、都と多摩地域の施工体制強化に向けた調整を実施	・区部新規事業着手路線0箇所（0km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（5.6km） ・多摩地域の施工体制強化について、都と調整を実施し、2022年度調整人員要求に反映	・区部新規事業着手路線2箇所（6.4km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（3.2km） ・発注時期の分散化等入札不調対策の実施 ・多摩地域の施工体制整備
橋梁長寿命化事業に係る詳細設計の受託に向けた検討	・詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 ・都との人事交流の実施について調整	・詳細設計の受託及びその前提となる都との相互人事交流について、都と協議を実施	・詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 ・詳細設計受託に向けた体制整備の調整を実施 ・都との人事交流の実施について調整
新たな手法による困難路線の用地取得開始及び課題解決策の提言	・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・特に困難度の高い路線について ・ボトルネックとなる課題抽出に向け、認可前に用地アセスメント（事前調査）を実施 ・課題を踏まえ、都、関係事業者、公社により取得方針を決定	・多摩地域の骨格幹線道路である立川3・3・30の新規受託に向け、都と協議を実施 ・東武線連続立体交差事業について、課題抽出のため、用地アセスメント（事前評価）を実施 ・抽出された課題を踏まえ、処理方針を検討	・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・取得方針に基づき、用地説明会、土地評価、物件調査等実施し、課題に対する解決策を都へ提言

(公財)東京都道路整備保全公社

戦略 2	都の政策と連携した駐車場事業の推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

「ゼロエミッション東京」や「キャッシュレス化」及び「違法路上駐車対策」などの都政策との連携に加え、「脱ガソリン社会の実現」に向けた新たな課題に積極的に対応し、公益法人として、円滑な道路交通の確保、都市環境の改善等に資する公益的・先駆的施策をより一層実践する必要がある。

団体における現状（課題）

◆「ゼロエミッション東京」の実現に協力するため、駐車場にZEV用充電設備を設置してきたが、「2030年までにガソリンエンジン車の新車販売台数ゼロ」の方針を踏まえ、計画的に設置拡大を図っていく必要がある。

◆都と連携しオートバイ駐車場の開設に取り組んでいるが、都内には依然一定数のオートバイの違法路上駐車が発生している。民間事業者が整備しにくいオートバイ駐車場について、引き続き公社が整備していく必要がある。

◆キャッシュレス化の推進に寄与するため、引き続き駐車場のキャッシュレス精算対応を拡大していく必要がある。

課題解決の手段

◆ZEV（FCV、EV、PHV）の普及促進に協力するため、時間制駐車場へのZEV用充電設備の新規設置及び台数の拡充を図るとともに、定期制駐車場の充電設備について、利用者ニーズを踏まえ、設置する。

◆オートバイの駐車需要に対し駐車場が不足している地域を中心に、更なるオートバイ駐車スペースの拡充を図る。

◆駐車場における多様な決済手段に対応したキャッシュレス精算機器の調査検討・導入により、駐車場利用者の更なる利便性の向上とキャッシュレス化の推進を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

都の重要施策に貢献する先駆的な駐車対策の推進
（ZEV用充電設備は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入）

【目標②】

キャッシュレス化の推進による利用者の利便性向上の実現
（キャッシュレス精算機器は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・目標①について、ZEV用充電設備の設置に向け、設置場所や機器調査等を行い今後3年間の実施計画を策定するとともに、2場2基の充電設備を設置した。今後、7場8基の設置を予定しており2021年度末には年次計画の10基を達成する見込である。
・目標②について、キャッシュレス化の推進に向け、機器調査等を行い今後3年間の実施計画を策定するとともに、4場に導入した。今後、3場に導入を予定しており2021年度末には年次計画の5場を上回る7場となる見込である。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
脱ガソリン社会の実現に向けたZEV用充電設備の設置拡充	・対象駐車場について、ZEV用充電設備の設置スペースの調査を実施し、新たに10基を設置	・200V充電スタンド2場2基設置 （上原一丁目、寛永寺橋）	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置 （年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に89%設置予定） ・定期制駐車場へのZEV用充電設備の設置に向けた、ニーズや設置方法等の調査・検討
効果的なオートバイ駐車スペースの拡充	・既設駐車場のデッドスペースの調査や新規の事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置	・オートバイスペース4場34台分設置 （練馬UD、奥戸、熊野前、練馬北町）	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置
多様な決済手段に対応したキャッシュレス機器の調査検討・導入	・対象駐車場の利用状況調査を実施し、優先順位を定め、キャッシュレス対応機器を新たに5場導入 ・多様な決済手段に対応した機器の検討	・4場にキャッシュレス機器導入 （塩浜二丁目（ICカード）、熊野前（クレジットカード・ICカード）、寛永寺橋（クレジットカード・ICカード）、上原一丁目（クレジットカード・ICカード・QRコード））	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入 （年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に73%導入予定） ・多様な決済手段に対応した新たな機器を導入

(公財)東京都道路整備保全公社

戦略3	専門家集団形成に向けた職員の確保・育成	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

国・地方公共団体、民間企業等との採用競合や、土木・電気技術職員の人員不足により、公社の採用募集に対する応募が少なく職員の確保が困難な状況が続いている。また、都退職者の減少により道路事業等のノウハウを持つ人材の確保も困難となっている。

団体における現状（課題）

◆これまで、技術系職員の確保に向け、学校訪問、インターンシップ等の取組を実施し一定の成果を挙げてきた。しかしながら、新卒者においては公務員志望が多く、内定辞退率が高くなっている。また、経験者においても募集回数増等に取り組んできたが、応募が少ない状況が続いており、無電柱化推進事業等の受託増加に対応していくには、依然、土木・電気職の採用数が不足している状況にある。

◆用地取得事務従事職員の約5割、無電柱化等に従事する土木技術職員の約6割が60歳以上と高齢化が進展しており、都退職者の採用が困難な状況が続いていることから、高齢職員の退職に伴う高度な技術・ノウハウの喪失による事業の停滞が懸念される。

課題解決の手段

◆職員確保に向けた採用体制の強化及びWeb会社説明会など、オンラインを活用した採用活動の充実により、特に不足している土木・電気の技術職員の採用・必要人員数の充足を図る。

◆都退職者の採用減少に対応するため、引き続き技術職員の技術・ノウハウ継承に向け、育成研修システムを活用するとともに、嘱託職員から固有職員への計画的な振替、派遣研修を継続して実施し、専門家集団の形成による事業執行能力の強化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

固有職員（事務・土木・電気職）の確保策の強化による必要人員数の充足

【目標②】

専門家（スペシャリスト）の育成に向けた技術継承及び資格取得の促進
（補償業務管理士：延べ5名合格、7部門全てにおいて1名以上の資格保有者を輩出）
（土木施工管理技士：延べ10名合格）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・目標①について、ダイレトリクルレーティング、インターンシップ等の採用活動を実施するとともに、採用体制の強化に向け都と調整を行った。さらに建設3団体間の情報交換会を開催し各団体の活動事例の共有・意見交換を行った。
・目標②について、計画的に嘱託から固有への振替（5名）や都派遣研修（4名）を実施するとともに、資格取得に向けた研修を実施し職員の技術継承及び資格取得の促進を図った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
採用体制強化及び採用活動充実	- 採用体制強化に向け都と調整を実施 - 採用動画（会社・業務紹介）の作成・活用（経験者、新卒） - ダイレトリクルレーティングの試行（経験者） - 学校訪問、インターンシップ等の実施（新卒）	- 採用体制強化について、都と調整を実施し、2022年度調整人員要求に反映 - 採用動画の作成委託に向け、内容、仕様等を検討 - 経験者採用において、ダイレトリクルレーティング（2名・事務）を実施したが、応募なし - 夏季インターンシップ（大卒向け）を実施し、7名参加	- 採用体制の整備 - ダイレトリクルレーティングの本格実施（経験者） - Web会社説明会の試行（新卒） - 学校訪問、インターンシップ等の拡充（新卒）
嘱託から固有への計画的な振替の継続実施（用地・土木）	- 育成研修システム等の活用により、技術・ノウハウの継承を図り、固有職員（5名）の振替を実施 - 振替計画に基づき2022年度の固有振替（4名）について調整 - 次期振替計画（2023～2027年度の5カ年）の検討	2021年度は5名の固有振替を実施（土木5名） 2022年度の固有振替（4名）について、都と調整を実施し、2022年度調整人員要求に反映	- 育成研修システム等の活用により、技術・ノウハウの継承を図り、固有職員（4名）の振替を実施 - 都方針による事業量及び新振替計画（2023～2027年度）に応じた固有振替数について調整
固有職員の都への派遣研修の継続及び人事交流の検討	- 固有職員の都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名（新規）） - 都との人事交流の実施について調整【再掲】	- 土木技術職員（固有1名）及び用地取得事務従事職員（固有2名）の計3名の都（建設局道路管理部・用地部）への派遣研修を継続実施 2021年度から新たに電気技術職員（固有1名）の都（建設局道路管理部）への派遣研修を開始	- 固有職員の都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名） - 都との人事交流の実施について調整【再掲】
用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進	- 用地補償業務管理士の資格取得研修の継続実施（7名受講、2名合格） - 土木施工管理技士の資格取得研修の新規実施（9名受講、3名合格）	- 用地補償業務管理士の資格取得研修を実施し6名受講 - 土木施工管理技士の資格取得研修を実施し23名受講	- 用地補償業務管理士の資格取得研修の継続実施（6名受講、2名合格） - 土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（11名受講、3名合格）
他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）	- 建設局3団体による情報交換会の設置 - 採用、デジタル化推進に係る情報交換会の実施（年2回） - 業界団体との意見交換の実施	建設局3団体情報交換会を設置（9月）し、2回の開催により採用活動やデジタル化の取組状況等の情報共有・意見交換を実施	- 情報交換会の継続（年2回） - 業界団体との意見交換の実施 - 他団体事例の活用等

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		・PT設置により、事務事業の高度化・効率化に向け、全社的にデジタル化を推進する。 ・対応が可能な手続等について、デジタル化を推進することで、オンラインで完結できるシステム等の整備を完了させる。	・デジタル化による全社的な業務改善を推進し、事務事業の効率化を図ると共に、DXや構造改革等を推進することを目的としてデジタル化推進等プロジェクトチームを2021年6月に設置し検討を開始した。 ・無電柱化事業等において、2021年4月から工事情報共有システムの試行運用を開始した。 ・文書管理システムの構築に向け仕様書、機能要件書等を作成した。	・対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続き関係等を除き、既に手続きの70%以上がデジタル化済み（工事に係る請負事業者との各種申請手続き等）であるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討
5つのレス	はんこレス	・押印の定めがある手続のうち団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに規程等の改正を完了させる。	・押印の定めがある手続きのうち、3件の規程改正を完了しはんこレス化を実施した。 （土木材料試験の申込、カーシェアリング事業者の駐車場申込等）	・団体自らが定める規程等に基づく対都民・事業者を対象とした押印は、法令で規定のあるもの及び一部手続き等を除き、廃止済である。 ・駐車場定期契約に係る手続きや内部手続き等の押印廃止に取り組んでいく。
	FAXレス	・原則社内からのFAX送信は禁止とする。 ・受信に関しても関係各所にFAX以外の利用協力を求めるとともに、受信の電子化を徹底し、2021年度のFAX送受信件数を98%減少させる。（2019年度比）	・FAX送受信件数は、2019年度比で67.8%減少となった。 （送信件数：69.0%減少、受信数：67.2%減少）	・FAXの送信数・受信数の2019年度比98%削減を継続（本社総務部）
	ペーパーレス	Web会議システムの活用の更なる推進や、印刷に本人認証が必要なICカード認証プリンターの導入で、無駄な印刷を極力排除する。これらの取組を行い、本社総務部における2021年11月のコピー用紙総使用量を40%減少（2019年11月比）させるとともに、全社では年間15%減少（2019年度比）させる。	・本社総務部における2021年11月のコピー用紙総使用量は2019年度比で49.7%減少となった。 ・全社における2021年11月末までのコピー用紙総使用量は2019年度比で25.1%減少となった。	・コピー用紙の使用量を引き続き削減し、2022年10月までに2019年度比同月比60%削減する（本社総務部）
	キャッシュレス	公社駐車場におけるキャッシュレス化の推進については、戦略2を参照	・戦略2を参照	・同左
	タッチレス	講習会等における非接触型での開催が可能なものから試行する。	・講習会等において、以下の6項目でオンライン等にて開催した。 ①用地取得に係る「無料相談窓口」の試行実施（4月～） ②自治体職員を対象とした「道路メンテナンス講習会」の開催（7月） ③都民参加型イベントである「夢のみち」の開催（7・8月） ④ボランティア団体の活動紹介等を行う「夢のみちフォーラム」の開催（9月）（参集形式からHP上での代替実施） ⑤自治体の用地担当職員を対象とした「用地取得講習会」の開催（10月） ⑥工事受注者を対象とした「工事事故防止安全講習会」の開催（11月）	・講習会等で非接触型での開催が可能なものについて、継続実施する
テレワーク		モバイルWi-Fiの追加導入、小型PCの導入等により、2021年11月のテレワーク実施率※は40%とする。 ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	・2021年11月のテレワーク実施率は21.9%となった。	・新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する

2 3 公益財団法人東京学校支援機構

公益財団法人東京学校支援機構 (2022年4月1日より一般財団法人から公益財団法人に移行)

(所管局) 教育庁

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2019年7月1日				
所在地		東京都新宿区西新宿8-1-2 P M O 西新宿7階				
団体の使命		都内公立学校を多角的に支援する事業を実施することにより、教職員の負担軽減と教育の質の向上を図り、もって東京の教育の振興に寄与する。				
事業概要		(1) TEPRO Supporter Bank (ティープロサポーターバンク) 事業 学校が必要とする学校・教員を支援する人材の紹介及び学校と人材をマッチングし、学校における教育支援人材の質・量の確保と定着に向けた支援を行う事業 (2) 学校法律相談デスク事業 学校の経営・教育上の課題に対する相談に弁護士・校長 O B が助言等を行うことで、課題に対する迅速かつ的確な対応を可能とするための支援を行う事業 (3) 学校における事務及び施設の管理に関する事業 学校施設で生じる維持・小口修繕について工事店と連携して迅速に対応し、学校における安全・安心な学びを守る事業 (4) 会計年度任用職員選考支援 会計年度任用職員選考を実施・運営し、選考業務の効率化と教育庁における選考業務の負担軽減、質向上を実現する事業				
役職員数	役員数	11 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	54 人	(都派遣職員	18 人	都退職者	5 人)
	再雇用・非常勤職員数	6 人				
基本財産		190,000 千円				
都出資（出捐）額		190,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

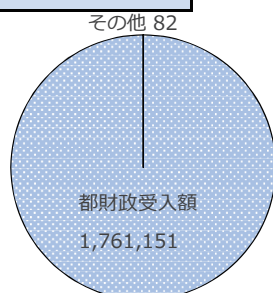
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,761,233	100%	1,742,439	100%	18,794
(償却前損益)					41,807
都立学校施設維持管理事業	1,391,924	79.0%	1,392,446	79.9%	△ 522
会計年度任用職員選考業務支援事業	13,953	0.8%	13,953	0.8%	0
外部人材活用調査事業	4,293	0.2%	4,293	0.2%	0
TEPRO Supporter Bank事業	168,691	9.6%	147,901	8.5%	20,790
学校法律相談デスク事業	29,842	1.7%	29,842	1.7%	0
管理運営	152,530	8.7%	154,005	8.8%	△ 1,475

※固定資産への投資額：41,724

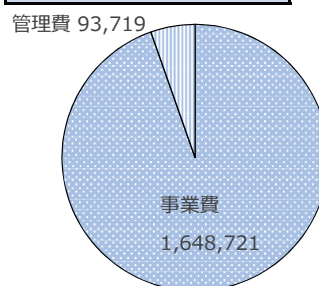
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

受託料	1,410,169
補助金	350,981

経常費用内訳



<事業費内訳>

都立学校施設維持費	1,279,442
人件費	186,262
委託費	90,553
その他	92,464

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	1,299,802
現金及び預金	1,294,030
有価証券	
その他	5,772
2 固定資産	333,112
基本財産	190,000
特定資産	
その他固定資産	143,112
一固定資産	143,112
一有価証券等	
一その他	
資産合計	1,632,914

(負債の部)	
3 流動負債	1,299,718
借入金	
その他	1,299,718
4 固定負債	
借入金	
その他	
負債合計	1,299,718
(正味財産の部)	
正味財産合計	333,196
負債・正味財産合計	1,632,914

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

◆マッチング強化に向け、学校ニーズに応じたサポーターの募集や専門性が必要なサポーターへの研修を実施

◆外部人材の活用促進に向け、データ分析や局との連携を強化し、モデル事例を創出

【プランの主な改訂内容】

戦略①外部人材の確保と提供

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
学校と登録者とのマッチングサポートの強化	・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたマッチングを推進 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善 (求人3,500人、マッチング3,500～7,000件)	学校と登録者とのマッチングサポートの強化	・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーターの募集及びマッチングを推進 ・専門性が必要なサポーターに研修を実施 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善 (求人3,500人、マッチング3,500～7,000件)
新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	・検討会も踏まえ、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援などモデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進	新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	・検討会も踏まえたデータ分析を強化し、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援など教育庁とも連携し、モデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進

(公財) 東京学校支援機構

戦略 1	外部人材の確保と提供	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

教職員の負担軽減と学校教育の質の向上を図るため、都内公立学校において外部人材を一層活用した学校経営・指導体制を構築する必要がある。そのために、機構において、多様な外部人材を安定的に確保する人材バンクを運営し、学校のニーズに応じた人材紹介を進めていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆学校のニーズに応じた適切な外部人材（サポーター）を学校に紹介するとともに、学校に対してサポーターの一層の活用を促していくため、多様なサポーターを安定的に確保し、積極的に学校とサポーターとのマッチングを図っていく必要がある。

◆登録しているサポーターにとってやりがいのある学校支援活動を紹介するため、個々のサポーターの専門性や学校での活動状況を踏まえた活躍の場を広く提供していく必要がある。

課題解決の手段

◆コーディネーターが学校のニーズを掘り起こし、きめ細かいマッチングを行うことで成功事例を創出、PRし、学校に一層の外部人材活用を促す。

◆様々な媒体を通じた広報活動を計画的に展開し、サポーターを広く確保する。さらに、大学、企業・団体、地域から、学校のニーズに応じた専門性ある人材開拓を進める。

◆Withコロナ・Afterコロナに対応した人材やICT等、新たな教育課題に対応した人材を確保し、学校での活用を促す。

◆登録希望者の登録前研修や登録後のスキルアップ研修等によりサポーターのスキルアップを図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】学校のニーズに応じた人材を紹介し、教員の負担軽減に寄与

※求人：4,000人

※マッチング：4,000～8,000人

※サポーター活動に対する学校満足度：80%

【目標②】多様な人材を確保し、登録者の専門性の発揮等により教育の質の向上に寄与

※人材登録：15,000人

※モデル事例の創出

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①求人1,524人、マッチング3,485件。コロナ禍の影響により新規求人数は伸びなかった。また、コーディネーターが学校への活用事例紹介やサポーターへの研修を行ったが、ボランティア形態（有償・無償）や地域性などの条件が合わなかったことにより、マッチングに困難な状況があった。

②人材登録9,170人。登録の少ない地域について、自治体広報誌を通じたPRや施設へのチラシ配布等を集中的に行った。サポーター登録者数の伸びは1ヶ月に約100人で、着実に増加している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
学校と登録者とのマッチングサポートの強化	- 学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたマッチングを推進 - 教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 - 学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善（求人3,000人、マッチング3,000～6,000件）	- 学校ニーズに応じたサポーターマッチングを実施 求人掲載 1,524人 マッチング 3,485件 - 校長会等における事例等説明 81回 - 学校アンケート11/19より実施	- 学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーターの募集及びマッチングを推進 - 専門性が必要なサポーターに研修を実施 - 教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 - 学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善（求人3,500人、マッチング3,500～7,000件）
広報活動の展開や大学・企業等との連携による登録者の拡大	- 各種広報活動の展開 - シンポジウムの開催 - 人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会（事例紹介、人材確保策の検討等）の開催 - 区市町村の地域学校協働本部・人材バンクとの連携（サポーター登録：11,000人）	サポーター登録 9,170人（個人5,110人、93団体4,060人） - チラシ配布48,000枚、交通広告掲載8路線 - 自治体等広報掲載5件 10/4座談会開催、オンラインシンポジウムとして12月配信 9/9登録団体連携協議会開催（26団体31名参加） - 地域コーディネーターとの連携（3自治体）	- 各種広報活動の展開 - シンポジウムの開催 - 人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会の開催 - 区市町村の多様な地域人材との連携体制の構築（サポーター登録：13,000人）
外部人材を活用した成功事例の創出・普及と人材の活用促進	- 学校への好事例ヒアリング調査の実施 - 学校における外部人材活用の推進（サポーター活動事例ファイルや人材バンクニュースの発行、座談会の実施等） - 学校における外部人材活用促進検討会の開催（事業の在り方、学校や教育委員会への提案等を検討）	- 学校への好事例取材15件を活動事例ファイルとして学校紹介 - 人材バンクニュース2回発行 - 外部人材活用検討会の実施（5回）	- 学校への好事例ヒアリング調査の実施 - 学校における外部人材活用の推進（サポーター活動事例ファイル等の発行、活用促進研修会の開催等） - 学校における外部人材活用促進検討会の開催 - 学校種別、活動分野、地域の実情等に応じた人材活用策の提案
新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	- 検討会も踏まえ、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援などモデル事例を創出 - オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進	- 教育庁との連携によるICTサポート事業を18団体・大学とともに展開、11月まで10団体が9自治体で116名活動 - オンラインによる支援モデル事業について検討を開始	- 検討会も踏まえたデータ分析を強化し、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援など教育庁とも連携し、モデル事例を創出 - オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進
登録者がやりがいをもって活動するための仕組みの構築	- 登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進） - 優秀事例の紹介などサポーターのインセンティブとなる取組の実施	- 学校活動未経験者（全員）に対する登録前研修・面談の実施（635人） - 登録者研修 オンライン研修2回（特別支援75名、部活動51名） - オンデマンド研修2回 コミュニケーションスキル413回視聴 スポーツマンシップ177回視聴	- 登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進） - 優秀事例の紹介や専門性を発揮できる機会の創出など、サポーターのインセンティブとなる取組の実施

(公財) 東京学校支援機構

戦略 2	学校教育活動への高度かつ専門的支援	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

教育課題の複雑化・高度化や国際化の進展等にもない、教育施策や学校の課題が多様化し、教職員の負担が増加している。教員が児童・生徒への指導等に専念できる環境を作るため、専門的な支援が求められている。

団体における現状（課題）

◆学校法律相談デスク事業では、都立学校への周知により認知度が向上し、令和2年11月までに相談件数61件、36校が利用し、うち10校は複数回利用している。

学校管理職に対し、日々の学校経営に弁護士の知見を活用できることの意義（有効性）を実感してもらい、多くの学校が、より気軽にかつ早期に当デスクへ相談するよう促していく必要がある。

◆国際交流等の教育施策の充実化に向けて、英語による交流先の開拓・調整等教員が慣れない業務を行っている事例もあり、教員の負担軽減と国際交流の促進に向けて、きめ細かい支援を行っていく必要がある。

課題解決の手段

◆学校法律相談デスクに相談した学校の満足度を高めるため、学校経験豊富な機構職員と教育分野に強い弁護士とが連携し、学校からの相談に丁寧できめ細かく対応する。

また、学校の積極的な相談・活用を促進するため、相談事例（成功事例）を蓄積し学校に周知するとともに、教育庁関係部署と随時情報を共有する。

◆国際交流事業等について、都教委が策定する実施計画に基づき、事業の進行管理や各種業務について、各学校の実情や特色にあった助言・支援の提供、海外教育機関との連絡調整、留学生受け入れ業務の全体統括や、海外との交流イベントや海外プロモーション等の企画・実施に対応した働きかけ等具体的な調整を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】全都立学校を対象に法律相談を実施し、相談に適切・迅速に対応

※相談対応件数：年間250件

※満足度80%

【目標②】都内公立学校の実情や特色に合った国際交流の実施を支援

※3年間で延べ約2,000件のマッチングを支援

（注）コロナ感染症の世界的流行により海外交流希望の減少の恐れあり

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①学校法律相談デスク事業の相談件数57件。コロナ禍の影響により、専門相談員（弁護士）のテレワークによる対応日数が51日（約56%）という状況の中、機構相談員と専門相談員の緊密な連携により、相談業務を円滑に運営した。

②国際交流コンシェルジュ事業は海外の学校とのマッチング対応件数292件。コロナ禍においても実効性のある事業とするため、ビデオチャット、ビデオ録画ツール等を活用し、オンライン交流の活性化を推進した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
専門相談員の機構事務室での業務従事体制を確保	・直接弁護士に相談できる運営を維持するために、5名程度の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 ・相談事例を蓄積し、より正確・迅速に対応	・5名の専門相談員（弁護士）が週3回、輪番で従事 ・相談対応件数：57件 ・利用学校数：43校（うち複数回利用：9校）	・直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を勘案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 ・事業運営のノウハウの蓄積・共有 ・オンライン相談の試行
相談案件の概要を関係部署で共有し組織的な対応を促進	・情報連絡会（年3回）の実施 ・専門相談員（弁護士）打合せ（年2回）の実施 ・管理職向け事例説明会等の実施	・総務課、法務監察課、学校経営支援センター、教育相談センター等関係部署による「情報連絡会」2回実施（7月・11月） ・専門相談員（弁護士）による「意見交換会」1回実施（11月） ・西部学校経営支援センター支所副校長連絡会で、専門相談員（弁護士）による研修を実施（11月）	・情報連絡会（年3回）の実施 ・専門相談員（弁護士）意見交換会の実施 ・「訴訟件数」減少の検証 ・学校経営支援センターや教職員研修センターと連携し、専門相談員（弁護士）による具体的な事例を想定した管理職向け説明会の実施
事例及びデータの情報提供を実施	・「学校法律相談デスク通信」年4回発行 ・相談事例集の作成・配布（年度末） ・データベースの整理	・「学校法律相談デスク通信」を3回メール配信 ・相談案件をデータベースに整理 ・西部学校経営支援センター支所副校長連絡会で、専門相談員（弁護士）による研修を実施（11月）	・アンケート等により「トラブル時の対応力」が向上したことの検証 ・ICTを活用したデータベース化の検討（学校管理職の閲覧機能も設定）
国際事業を活用するよう学校に働きかけ	・オンラインも活用し、学校向けのコンシェルジュ活用説明会を実施 ・パンフレットや動画などで効果的に広報を展開 ・オリパラ教育の世界とまちプロジェクト等と連動しオリパラ開催を契機に学校に周知・活用を促進	・「国際交流コンシェルジュ通信」を2回メール配信 ・都内公立学校向けに周知チラシ配布（9月） ・区市町村の教育委員会にDM送付（請求チラシ、ガイドチラシ等）（11月） ・教員向けオンライン説明会を2回実施（10月、11月）	・SNSやHPによる事例等の配信 ・オンライン等による学校向けのコンシェルジュ活用説明会の実施 ・オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進
教育効果の高い交流内容へ改善するよう学校、都教委等との調整	・ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 ・都教委や海外教育省の政策的意図を汲み、行政的観点から調整 ・教育プログラムに関する学校の意向確認、意向を反映した教育プログラムの調整	・海外の学校とのマッチング支援対応件数292件（令和2年度通期実績292件）	・ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 ・海外の新規交流先の開拓を推進を加速し、学校のニーズを踏まえ、最適な交流先とのマッチングを支援 ・オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案

(公財) 東京学校支援機構

戦略3	学校事務の集約化・効率化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

学校における複雑化・多様化する課題に対し、チーム学校として対応していくためには、学校事務職員による経営参画や教員支援を一層進める必要がある。参画・支援体制を確立するには、業務を集約するなどの事務の効率化が必要である。

団体における現状（課題）

◆都立学校施設維持管理業務では、修繕依頼をFAXからシステムに変更し、業務効率化を推進した。また、工事上限金額を引上げ、バリアフリー化等の多様な修繕工事に対応した。

一方、コロナの影響で、施設の実査や図面収集ができず、そのため都教委等の提供資料や学校からの写真で修繕工事に対応した。また、学校施設の多くは築年数が古く、石綿含有建材を使用している施設が多く専門的対応が必要である。

◆学校事務のセンター化では、事務の集約で事務職員に創出される時間を活用し、学校経営参画や教員支援の強化を図り、教員負担を軽減する。就学支援金等の申請受付業務集約は、本格実施に向けて受託体制の整備が必要となる。

課題解決の手段

◆修繕工事を迅速、的確に実施するためには、修繕対象校の図面や写真、石綿含有状況等の資料を事前に収集しデータベース化する。

石綿関係法令の改正により、学校施設で使用している石綿含有建材の修繕工事については、今後、監督庁への事前報告の対象範囲が拡大されるため、発注者として登録工事店への研修や指導を徹底し、安全・安心な施工を推進する。

◆令和3年度申請受付業務受託にかかるモデル事業を実施する。その成果を踏まえ、効率的、効果的な事業スキームを構築する。また、事務の委託・集約化の促進に向け、都の検討スピードに即応できる体制を整備する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】全校の実査や図面等のデータベース化により、迅速で的確な修繕工事を実施

【目標②】工事店に石綿対応の研修や指導等を行い、事前報告の必要な工事について漏れなく実施

【目標③】就学支援金事務等の都立学校における共通事務の受託に向けた業務執行体制の構築

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

①学校図面のデータ化については、対象校及び支援センターに図面保有状況調査を実施し、令和3年度は160校分をデータベース化した。

②石綿対策徹底については、工事店への説明会や通知に加え、システム改修により発注書と同時に石綿調査書が印刷される改修を行い調査を徹底した。

③学校事務のセンター化では、申請受付業務のモデル事業を受託して業務ノウハウの集積と事務スキーム改善提案を行い、令和4年度以降の事業拡大に向けた受託体制整備を推進した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
学校施設の実査及び図面等のデータベース化	・修繕発注業務と並行して学校実査を行い、修繕工事に必要な学校施設図面の選定や写真を収集 ・図面のデータベース化については外部委託し成果物を業務に活用（対象245施設の1／2程度）	・小口・緊急修繕対象校241校のうち、160校について学校施設図面のデータベース化を完了	・修繕発注業務と並行して学校実査を行い、修繕工事に必要な学校施設図面の選定や写真を収集 ・図面のデータベース化については外部委託し成果物を業務に活用（対象245全施設完了）
工事店への石綿対応の研修や指導により、事前報告を実施	・登録工事店の募集や説明会において、令和4年4月から監督庁への事前報告の必要な工事に、飛散レベル3の石綿含有建材が追加される点やシステムで報告する点を周知 ・また、事前報告は、令和5年10月から有資格者に限定される点を周知し資格取得を促す。	・登録工事店376社全社に対し、石綿含有建材の施工関係法令の改正内容を100%周知 ・石綿事前調査が必要な修繕工事での事前調査実施率100%	・登録工事店の募集や説明会において、事前報告の対象工事に、新たに飛散レベル3の石綿含有建材の修繕工事が追加されたことを周知し、発注者として監督 ・令和5年度の登録工事店の資格基準に、石綿事前調査の有資格者がいることを追加することを周知
共通事務受託体制の整備	・都立高校5校で、高等学校等就学支援金の申請受付業務にかかるモデル事業を実施 ・モデル事業の成果を踏まえ、申請受付の受託にかかる事業スキームを構築	・高等学校等就学支援金の申請受付業務に係るモデル事業について、受託業務を遅滞なく履行し、申請受付事務の集約に関するノウハウを集約 ・モデル事業で明らかになった事務集約の課題を分析し、令和4年度以降の事務スキーム改善提案、機構内体制の整備に活用	・就学支援金の受託範囲を24校に拡大するとともに、全都立高校を対象に、都立高等学校一人1台端末購入支援金関係事務を受託開始 ・受託事務の業務改善及び効率化に向けた分析の実施 ・引き続き、受託可能な共通事務の事業化に向けた検討及び体制構築を推進

(公財) 東京学校支援機構

戦略4	多角的な事業展開を可能とする強固で柔軟な組織体制の強化・推進	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				○

戦略を設定する理由・背景

社会で急速なIT化が進む中、コロナの影響も重なり、テレワーク等働き方が大きく変わりつつある。また、学校現場においても、児童・生徒の学びを止めないよう、IT化をはじめコロナに対応するための様々な取組が必要とされている。

団体における現状（課題）

◆各事業を着実に推進し、都内公立学校を多角的に支援していくためには、事業を担う職員の力を最大限発揮していかなければならない。そのためには、組織体制を盤石にするとともに、柔軟な働き方を選択できる職場環境を積極的に整備していくことが必要である。

◆事業の着実な推進には、学校現場や都民・企業・団体の理解と協力が不可欠であるが、事業への理解は十分とはいえない状況である。東京都の教育施策と学校現場を支える政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく必要がある。

課題解決の手段

◆学校を支える公益事業を行う財団としての信頼性を向上させるため、公益財団法人への移行を図る。また、組織拡大による業務負担増を抑制するため業務の効率化を図る。

◆テレワークや勤務の形態等、柔軟な働き方を推進する環境や制度を整備し、必要な専門的知識・経験を有する優秀な人材を確保する。また、研修やOJTにより職員を育成していくとともに、キャリアプランに係る制度を整備し、職員が安心して働ける環境を構築する。

◆SNSを積極的に活用するなど効果的なPRにより、学校や都民・企業・団体等に対して、学校支援に関する取組内容や成果を周知していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】公益財団法人化及び内部決裁電子化

※電子決裁率原則100%

【目標②】優秀な人材の確保・育成

※研修満足度80%

【目標③】Afterコロナ時代の新たな働き方を実践

※テレワーク実施週3日以上

【目標④】学校現場や都民等が、学校課題解決の一手段として各事業を認知

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- 令和4年度からの公益法人化に向けて、理事会・評議員会の承認を経て申請を行った。文書システム導入に向け検討している。
- オンライン採用説明会など機構で働く魅力を発信し、採用につなげた。また、オンラインを活用し、出勤抑制の中でも研修を充実させることができた。
- テレワーク関連ツールを整備し、週1～4日のテレワークを実施した。
- HPコンテンツの充実化やSNSの発信強化を行い、機構の事業等について積極的にPRを行った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
公益財団法人への移行及び事業拡大を見据えた組織体制の構築	・公益財団法人への移行手続き（10月下旬申請） ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・電子決裁システム及び制度検討	・公益認定申請書を所管行政庁へ提出（11月） ・公益法人移行に伴う財務体制の検討、令和5年度以降の事業拡大に向けた組織体制や制度を検討し、併せて必要な人員要求等を実施 ・年度内の文書システム導入に向け検討	・公益財団法人として事業実施（年度当初から） ・公益財団法人制度に対応した運営・財務体制の確立（自主財源の将来的な確保に向けた検討を含む。） ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・電子決裁システムの導入
採用活動及び職員研修の拡充	・採用説明会の開催やオンライン面接等の検討 ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・固有職員の定着・キャリア形成に向けた制度構築 ・資格取得支援制度の活用促進 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）	・オンライン採用説明会を実施（10月）（参加者4名、採用者1名） ・資格取得支援の追加募集を実施（11月） ・研修の充実（機構内の情報セキュリティ、文書事務、ハラスメント防止研修、外部委託等によるコンプライアンス、若手職員向けの実務研修、石綿作業主任者技能講習など）	・採用説明会の開催やオンライン面接等の導入 ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・長期的採用計画の策定、採用募集や選考フローの更なる効率化に向けた検討 ・正規職員の登用、育成 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）
柔軟な働き方を推進する制度・環境構築とテレワークの推進	・柔軟な働き方（勤務時間、兼業）により優秀な人材の確保が見込まれる職種の検討と制度構築 ・テレワーク関連ツール（携帯電話、PC関連機器）整備 ・希望する職員が週2日以上テレワーク実施	・柔軟な働き方として、フレックスタイム制の情報収集 ・テレワーク関連ツール（携帯電話、共有サーバーへのVPN接続）整備 ・コロナ対策も兼ねて出勤割合を定め、週1～4日のテレワークを実施	・テレワークに係る環境整備・拡充（ハンコレス、内部決裁、勤怠管理の手続き等） ・全職員が週2日以上テレワーク実施
様々な媒体・広報物を活用した積極的なPRの実施	・事業紹介記事などHPコンテンツの充実 ・SNSでの発信強化 ・機構PR動画の作成 ・インターネット調査による効果測定	・東京都国際交流コンシェルジュ事業のページを新設 ・音声読み上げ機能などアクセシビリティを向上する機能を搭載 ・HPと連動したSNS発信（Twitter・Facebook合計79回） ・PR動画の作成に着手	・SNSでの発信強化 ・効果測定にもとづいた新たな広報戦略の検討

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	契約関係書類など対外的な文書を除き、2021年度末までに対応が可能な手続等については全件規程等を改正し、デジタル化を実施する。	契約関係書類など対外的な文書を除き、対応が可能なものについては、デジタル化を実施済である。	対都民・事業者を対象とした受付手続については、契約手続き関係等を除き、すでに手続の70%以上がデジタル化済みであるが、さらなる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討する。
5つのレス	はんこレス	押印の定めがある手続のうち団体の規程等の改正により対応が可能な手続等については、2021年度末までに全件、規程等を改正するとともに代替措置を整備する。	年度末（2、3月）に、未完了の手続・通知等について対応予定
	FAXレス	FAX送受信を100%削減する（Web非対応工事店を除く。）。また、Web非対応工事店とのFAX対応についても電子化によりペーパーレスとする。	・7月からFAXの電子化を実施し、原則として紙でのFAX送受信を禁止した。 ※紙によるFAX送受信41件（Web非対応工事店を除く。）
	ペーパーレス	職場ルールを徹底するとともに、外部との打合せでも紙資料を使用しないなど、ペーパーレスをさらに推進し、コピー用紙総使用量を50%削減する(2019年度比)。	・コピー用紙総使用量267千枚（到達目標の約46%）
	キャッシュレス	—	—
	タッチレス	引き続き、面談・研修・イベントについては電話やオンラインを活用し、タッチレスを徹底する。さらに、研修内容を後日閲覧可能とするなど、参加者の利便性の向上を図る。	・TEPRO Supporter Bank登録前研修・面談 1回（電話） ・TEPRO Supporter Bank登録者研修 2回（Zoom、YouTubeで実施。後日視聴可能） ・（学校法律相談デスク）学校からの相談 1回（相談件数57件。電話・メールで実施）
テレワーク	テレワーク可能な職員については月40%実施 ※（2021年9月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数」により算出	2021年9月 テレワーク46%実施	・携帯電話の配備や、PCによるクラウド型IP電話サービスの活用などテレワーク環境整備をさらに進め、感染症拡大時などにも業務継続できるようテレワークを推進する。 ・新型コロナウイルス感染症拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

2 4 公益財団法人東京防災救急協会

公益財団法人東京防災救急協会

(所管局) 東京消防庁

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1973年10月1日				
所在地		東京都千代田区麹町1-12（東京消防庁麹町合同庁舎内4階）				
団体の使命		安心して暮らせる社会の実現を目指して、防災・救急業務関係者の育成並びに都民の防災・救急に関する意識と行動力の向上に関する事業を進め、都民の生命、身体及び財産を災害等から保護するとともに、地震等の災害による被害を軽減し、もって社会公共の福祉の増進に寄与すること				
事業概要		・ 防火管理者、危険物取扱者等の防災業務関係者を育成するための事業 ・ 防災思想の普及及び防災行動力向上のための事業 ・ 火災を予防し、地震等の災害による被害を軽減するための事業 ・ 応急手当及び救急についての普及啓発に関する事業 ・ 救急車の適正利用等の救急需要対策に関する事業				
役員数	役員数	28 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	2 人）
	常勤役員数	3 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	2 人）
	非常勤役員数	25 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	67 人	（都派遣職員	14 人	都退職者	37 人）
	再雇用・非常勤職員数	306 人				
基本財産		1,040,000 千円				
都出資（出捐）額		170,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		16.3 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		30,000 千円	みずほ銀行			
		30,000 千円	有限会社報恩会			
		25,000 千円	明治安田生命保険			
		785,000 千円	その他	26 団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	2,278,244	100%	2,377,181	100%	△ 98,937
(償却前損益)					△ 79,218
防災・救急指導事業	366,166	16.1%	523,782	22.0%	△ 157,616
防災・救命講習事業	935,444	41.1%	946,531	39.8%	△ 11,087
防災思想普及事業	542,897	23.8%	553,739	23.3%	△ 10,842
防災・救急関係図書販売等事業	398,981	17.5%	289,063	12.2%	109,918
法人会計	34,756	1.5%	64,064	2.7%	△ 29,308

※固定資産への投資額：20,766

経常収益内訳

基本財産運用益 10,658

自主事業収益 647,702

都財政受入額 1,594,851

その他 25,033

<都財政受入額 内訳>

東京消防庁受託料	1,500,159
東京都福祉保健局受託料	94,692

経常費用内訳

委託費 192,070

租税公課 140,474

賃借料 101,316

印刷製本費 93,523

消耗品費 123,421

人件費 1,543,711

その他 182,666

<人件費 内訳>

給与手当	1,276,992
役員報酬	29,235
事業主負担金	223,736
その他	13,748

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,012,005	3 流動負債	245,423
現金及び預金	779,047	借入金	
有価証券		その他	245,423
その他	232,958	4 固定負債	68,891
2 固定資産	1,493,590	借入金	
基本財産	1,040,000	その他	68,891
特定資産	386,252	負債合計	314,314
その他固定資産	67,338	(正味財産の部)	
一固定資産	67,122	正味財産合計	2,191,281
一有価証券等			
一その他	216		
資産合計	2,505,595	負債・正味財産合計	2,505,595

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆危険物取扱者試験受験準備講習会のオンライン化を前倒しで実施し、予防講習のデジタル化をさらに推進
- ◆消防博物館のデジタル化について、計画の全体像を明確にするため、具体的な目標数値を掲示
- ◆救命講習について、長期化するコロナ禍での受講者需要に応えるべく、新たな講習会場を確保

【プランの主な改訂内容】

戦略①進め！予防講習デジタルプロジェクト！～講習におけるデジタル化の推進～

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
受験準備講習会のオンライン化及び他講習への拡大	◆各受験準備講習会のオンライン化を本格運用 ◆コンテンツの充実化 ◆受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） ◆費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討	受験準備講習会のオンライン化及び <u>受託講習等</u> への拡大	◆<u>自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習の本格運用</u> ◆<u>充実したコンテンツをリニューアル</u> ◆受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） ◆費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討

戦略②広げろ！防災展開プロジェクト！～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
消防博物館のデジタル化の推進	◆博物館収蔵品のデータベース化（画像等含む:中期） ◆収蔵品紹介アプリの拡充（動画等）	消防博物館のデジタル化の推進	◆博物館収蔵品の<u>公開用データの作成（価値ある収蔵品500点/1,000点）</u> ◆収蔵品紹介アプリの拡充（動画等） ◆<u>新たなコンテンツの作成</u>

戦略③救え！救命講習向上プロジェクト！～効果的な救命講習指導の推進～

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
講習内容の見直し	◆蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成 ◆短縮救命講習のウェブ受付開始、本格運用	講習内容の見直し	◆短縮救命講習のウェブ受付開始、本格運用 ◆新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成 ◆<u>長期化するコロナ禍を踏まえた、新たな講習会場の確保について、所管局と連携</u>

(公財)東京防災救急協会

戦略 1	進め！予防講習デジタルプロジェクト！ ～講習におけるデジタル化の推進～	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○	○	○	○

戦略を設定する理由・背景

東京都において「東京デジタルファースト条例」が成立され、政策連携団体においても手続等のデジタル化の推進を求められており、また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人と人が接触しないようにするため、3密（密閉・密集・密接）を避ける形での講習会やセミナーを実施していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆当協会はこれまで、テレワークの試験的導入や、WEB会議システムの運用開始など、段階的にDXへの取組を進めてきたが、防災関係者の育成や応急手当普及のための各種講習等の実施に際しては、対面形式・集合形式を主としてきた。
◆このような状況の中、今般の新型コロナウイルス感染症拡大を契機とし、加速度的にオンライン形式による講習等を推進することが求められている。
◆さらに、「東京デジタルファースト条例」の成立なども踏まえ、電子申請をはじめあらゆる分野において、都民サービス水準の更なる向上のため、デジタル化に取り組んでいく必要がある。

課題解決の手段

◆受験準備講習会（自主講習）で実施している講習から講習のオンライン化及び電子申請・決済を導入し、段階的に他の講習へ展開していく。なお、講習のオンライン等に対する都民ニーズを見極めながら、関係機関とも協議し、すべての座学講習でのオンライン化の環境整備を推進する。
◆これらの取り組みを強力に推進していくべく、令和2年度に設置したDX推進検討委員会を中心に、有識者の知見や先進的取組を行っている団体のノウハウなどを取り入れながら、ICTの活用により都民の利便性を向上させる。
◆また、DX推進による効果を確認し、費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

受験準備講習会（自主講習）における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大

【目標②】

受験準備講習会（自主講習）の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年7月に本プランの実現に向けた推進方策を協会内部に通知（推進通知）し、個別取組事項について強力に推進する方針を示した。
その結果、受験準備講習会の一部で試験的に導入していた講習のオンライン化及び電子申請・電子決済については10月から本格運用を実現した。また、アンケートにより受講者ニーズを把握しつつ、費用対効果を考慮した上でハイブリット方式による講習配分を決定した。
これらは推進通知により経理部門等を含め横断的な業務調整が可能な体制を構築したことが要因として考えられる。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
受験準備講習会のオンライン化及び受託講習等への拡大	◆受講ニーズの把握、集合型・オンライン型の配分検討 ◆各受験準備講習会のオンライン化を試験的に導入開始 ◆アンケート調査の実施、検証及びコンテンツの充実化 ◆受託講習等への拡大に向けた関係機関との協議（可能な講習から順次オンライン化を実現）	◆2022年度における各受験準備講習会でのオンライン型の配分を約40%に決定 ◆危険物取扱者講習では、5月からオンライン型講習を試験的に導入し、10月から本格運用を開始 ◆危険物取扱者講習の新たなWeb動画を製作 ◆受託講習等において所管局と協議し、民間各社のシステムの比較、検討を実施	◆自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習の本格運用 ◆充実したコンテンツをリニューアル ◆受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） ◆費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討
受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大	◆受験準備講習会にて実施している講習の電子申請及び電子決済の導入に向けた事務フローを整理 ◆電子申請・電子決済システムの構築	◆危険物取扱者講習のオンライン型講習では、5月から電子申請・電子決済を試験的に導入し、10月から本格運用を開始 ◆危険物取扱者講習の集合型講習では、9月から電子申請を開始	◆危険物取扱者講習の集合型講習における電子決済の導入 ◆自衛消防技術試験受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入 ◆受講者の利便性を向上させるため、電子申請・電子決済に係るアンケート調査の実施及び検証 ◆受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との協議（可能な講習から順次導入）

(公財)東京防災救急協会

戦略2	広げろ！防災展開プロジェクト！ ～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

激甚化する豪雨災害や首都直下地震等の発生が危惧される中、防災へのニーズは益々多様化そして増加しているため、東京都としても自助・共助のレベルアップへの働きかけを様々な部局に渡って行う必要が出てきている。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により都立施設は利用制限等を実施している。

団体における現状（課題）

◆東京消防庁の政策連携団体である当協会はこれまで「東京消防庁のパートナー」として、災害発生時の対応とその事前の備えのための対策を中心に事業展開してきた。
◆博物館・防災館において利用しやすい体制の構築として外国人スタッフを採用し、来館者の利便性の向上等を図ってきたが、コロナ禍を踏まえた新たな展開として、幅広い層に防災行動力の更なる向上策を検討する必要がある。
◆また、東京都の見える化改革において、事業総点検により各局や区市町村にて行き届いていない防災事業があることが示唆されたため、当協会がそれらに対応することで、東京都の防災の受け皿として都民の安全安心に資するという新たな役割が求められている。

課題解決の手段

◆幅広い層の防災への関心を惹きつけるため、消防博物館及び防災館の効果的な活用方策について検討する。
◆消防博物館においては、オンライン環境から博物館の展示品を閲覧できるデジタルツール（動画・音声等、解説は多言語対応）を整備し、積極的に広く都民へ防火・防災への興味を喚起していくことで、防災意識の向上へつなげていく。
◆防災館等においては、アフターコロナを見据え、誰にでも利用しやすい施設を目指して、外国人や障がい者に配慮した運用や施設を整備し、防災館での体験を通じて実践力を身に付ける。
◆さらに、総合防災部の事業の一部受託を、東京都総務局、東京消防庁及び当協会の3者により推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上

【目標②】

防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接遇対応の充実化による利用者満足度の向上

【目標③】

総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

戦略1において記載した推進通知を基に各取組を確認したところ、博物館のデジタル化推進については当初計画通りに進展していることが確認できた。また、利用者満足度の向上については、前回プランにおいて策定した外国人次第要領において得た知見も踏まえ対応したことにより、マニュアル作成に必要な課題の抽出ができたため、予定を前倒して2022年度からマニュアルの作成に着手できる見通しとなった。

なお、受託セミナーの決定については、コロナ禍の影響により具体的な検討が進展していない状況である。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
消防博物館のデジタル化の推進	◆博物館収蔵品のデータベース化（画像等含む：前期） ◆収蔵品紹介アプリの拡充（画像・音声等）	◆展示史材200点全てのデータ移行が完了 ◆収蔵品紹介アプリにおいて最も価値ある展示史材50点のうち29点の登録及び公開が完了 ◆新たなコンテンツの拡充における検討と準備	◆博物館収蔵品の公開用データの作成（価値ある収蔵品500点/1,000点） ◆収蔵品紹介アプリの拡充（動画等） ◆新たなコンテンツの作成
障がい者接遇マニュアル等の作成及び活用	◆障がい者へヒアリングし、課題を抽出 ◆障がい者への接遇要領に関するマニュアルの検討	◆障がい者に配慮した防災館・博物館の運営に関する分科会の委員の一員である障がい者にヒアリングを実施し、課題を抽出 ◆分科会を開催し、障がい者への接遇要領に関するマニュアルを検討	◆障がい者へのヒアリングにより抽出した課題の分析 ◆障がい者接遇マニュアルの作成
受託セミナーの決定及びオンライン化の整備	◆3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 ◆人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 ◆オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作	—	◆3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 ◆人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 ◆オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作

(公財)東京防災救急協会

戦略3	救え！救命講習向上プロジェクト！ ～効果的な救命講習指導の推進～	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○			○

戦略を設定する理由・背景

AEDの普及が広まるなか、一人でも多くの命を助けるため、バイスタンダーによる応急手当実施率を更に向上させる必要がある。

団体における現状（課題）

◆当協会は、年間約25万人に対する救命講習を実施しており、東京都応急手当普及推進協議会（応急手当を広く都民に普及するため関係機関によって構成される協議会）の構成員として、その目標達成（都民の昼間人口の20%に対する応急手当講習の実施）を牽引してきた。
◆このことから、応急手当の実施率向上のためには、実効性のある講習指導を推進し、行動力あるバイスタンダーを育成することが必要である。
◆救命講習は実技を伴うため集合形式で実施する必要があるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により密を避ける必要があり、講習会場における定員を標準よりも減少させている。

課題解決の手段

◆救命の現場に居合わせた際、受講者が自信を持って応急手当が実施できるよう、講習内容の見直し及び講習資器材の充実を図ることで、より効果的な講習指導体制を構築する。
◆集合形式で実施する講習時間を短縮することにより感染防止対策を強化し、新しい生活様式に対応するため、座学のオンライン化を拡大していくとともに、長期化するコロナ禍を踏まえた、新たな講習会場の確保について、所管局と連携していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

オンライン学習（電子学習室）を活用した短縮救命講習の運用拡大（個人向け）

【目標②】

- ・受講者を10名とした1グループに対し、4体の人形、4器のAEDトレーナーの配置率100%
- ・胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

戦略1において記載した推進通知を基に各取組を確認したところ、目標①については、システム改修は2021年度内に完了見込みであり、2022年度の本格運用の見通しが立ったが、国のガイドラインの発出が遅れるなどコロナ禍の影響により講習内容の改訂及びテキスト教材の作成は遅れている。

また、目標②についても、コロナ禍における受講者の利便性及び講習内容の充実の観点から早期対応を図ったため、年度目標を上回って達成する見通しであり、外的要因を除いた自助努力の観点では本戦略は計画通り進展していると考えられる。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
講習内容の見直し	◆新しい蘇生ガイドラインに対応した講習内容の改訂及びテキスト教材の作成 ◆短縮救命講習に対応するためのシステム改修	◆救急に関する教科書作成委員会を設置し、9月に第1回目を開催 ◆3月下旬での短縮救命講習に対応したシステムリリースに向け、改修作業に着手	◆短縮救命講習のウェブ受付開始、本格運用 ◆新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成 ◆長期化するコロナ禍を踏まえた、新たな講習会場の確保について、所管局と連携
講習資器材の充実	◆3体、3器での資器材配置率100% ◆4体、4器での資器材配置率20% ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用に向けたスマートデバイスの種別及び必要数量の検討 ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率95%	◆受講者10名に対する3体、3器での資器材配置率100%達成 ◆受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率60%達成 ◆スマートデバイスの種別及び必要数量を決定 ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率95%達成	◆受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率80% ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100% ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できるスマートデバイスの増強

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。 また、受験準備講習会における電子申請の導入に向けた事務フローを整理、要件定義、費用対効果を検討し、その結果を基に電子申請システムを構築する。	・団体の規程等に基づく対応可能な手続についての規程等6つのうち5つを改正した。 ・集合型の危険物取扱者試験受験準備講習会において9月に電子申請を開始し、111人（62%）の方が利用している。	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、都受託事業を含めた残りの対象手続についても、2023年度までのデジタル化を検討
5つのレス	はんこレス	・団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。 ・起案関係において、2021年度内にワークフローシステムを導入し、年間約3,500件分の起案のデジタル化を実現させ、はんこレス化を図る。	・5つの規程等を改正し、はんこレスが可能な都民・事業所等から手続・通知等21種類のうち、17種類のはんこレス可を実現した。（81%） ・電子回付決裁を可能とするワークフローシステムを決定し、2022年度4月からの本格運用に向けた事前習熟期間を設定した。	対都民・事業者を対象とした押印については、法令等で規程のあるもの等を除き廃止済み。内部手続の押印についても団体自らが定める規程等に基づく押印は、組織の意思決定表示の必要性等により対応が困難なものを除き2022年度中に廃止する。
	FAXレス	協会本部の中で、最もFAXの受信数が多い防災事業課においてデジタルツールを導入し、2021年度のFAX送受信件数を98%減少させる。（2019年度比）	・防災事業課において、100%減少（2019年度比） ・他部署において導入を検討	対象を麹町合同庁舎（本部）内すべての課に拡大し、引続き、FAXの送信数・受信数の削減△98%を継続（例外除く）
	ペーパーレス	左記の結果を基に、職員に対するペーパーレスへの意識の徹底（両面印刷、複数ページの統合印刷、プレビュー確認後印刷の義務化）、印刷機のHDD機能を活用した留め置き印刷機能の導入、会議等にて使用するペーパー資料をIT端末による電子化への移行、月毎のコピー用紙の使用枚数の見える化を実施、起案関係のデジタル化（ワークフローシステムの導入）により2021年度のコピー用紙総使用量を団体全体で50%減少させる。（2016年度比）	2016年度に比べて51%減少 （2016年11月末1,020,000枚使用 2021年11月末495,000枚使用）	コピー用紙の使用量を引続き削減し、3月までに2016年度同月比70%削減する。（例外除く）
	キャッシュレス	・販売テキストにおいてキャッシュレス決済機能を搭載した券売機を導入する。 ・新たな電子申請システムの導入にあたり、受講料の決済処理にキャッシュレス決済可能なシステムを構築する。	・神田試験講習場のテキスト販売において、4月から券売機を2台導入し、8月にキャッシュレス決済機能を追加で導入した。 （8月～11月末キャッシュレス実施人数：1,129人（約20%）） ・危険物取扱者試験受験準備講習会において、5月からオンライン講習を試験的に運用し、電子申請及びクレジットカード決済が可能なシステムを導入した。 （2021年度オンライン講習受講人数：80人（約23%））	消防技術試験講習場、消防博物館、各防災館の売店に、キャッシュレス決済機能を搭載したPOSレジを導入する。
	タッチレス	販売テキストにおいてキャッシュレス決済機能を搭載した券売機を導入させ、現金の授受の機会を減少させる。	神田試験講習場のテキスト販売において、4月から券売機を2台導入し、現金の受払の機会を減少させた。 （2021年度券売機利用人数：12,474人）	消防技術試験講習場、消防博物館、各防災館の売店に、現金の授受の機会を無くすため、セミセルフ機能を搭載したPOSレジを導入する。
テレワーク		1 左記の試行対象者を拡大しての効果を検証する。 2 上記の検証を受けてテレワーク可能な職員による実施率40%の実現に向け、リモートアクセスサービスの本格的な導入のための整備を推進する（2021年8月から10月までの間のいずれかの月を対象）。	8月において、テレワーク実施率42%を達成	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

2 5 株式会社東京スタジアム

株式会社東京スタジアム

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1994年8月11日			
所在地		東京都調布市西町376-3			
団体の使命		・民間の資金、経営のノウハウを活かし、独立採算による健全なスタジアム経営を維持すること。 ・多摩地域のスポーツ振興に貢献すること。			
事業概要		味の素スタジアム、アミノバイタルフィールド及び周辺施設において、以下の事業を行っている。 ・スポーツ系イベントの開催（サッカーJリーグ、ラグビー、駅伝等） ・商業系イベントの開催（コンサート、フリーマーケット等） ・商業施設（売店、レストラン等）の運営 ・広告スペースの販売 『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務			
役職員数	役員数	12 人	(都派遣職員	2 人	都退職者 1 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	26 人	(都派遣職員	11 人	都退職者 0 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人			
発行株式数		193,050 株			
資本金		9,652,500 千円			
都持株数		70,000 株			
都持株比率		36.3 %			
他の出資団体の持株数		18,000 株	京王電鉄株式会社		
		14,000 株	(公財) 東京市町村自治調査会		
		9,652 株	株式会社みずほ銀行		
		81,398 株	その他	39 団体	
その他資産		・フットサルコート（東京都調布市西町290-3） ・事務所棟、倉庫等（東京都調布市西町376-3）※アミノバイタルフィールド内 等			

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

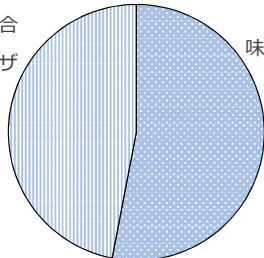
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	1,236,757	100%	1,517,095	100%	△ 280,338
(償却前損益)					△ 96,585
施設運営業務 (味の素スタジアム等)	655,849	53.0%	860,012	56.7%	△ 204,163
施設運営業務 (武蔵野の森総合スポーツプラザ)	580,909	47.0%	657,083	43.3%	△ 76,174

※固定資産への投資額：15,958

売上高内訳

武蔵野の森総合
スポーツプラザ
580,909

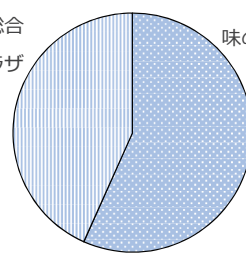


<味の素スタジアム等 内訳>

施設利用売上	309,109
委託業務売上	42,573
その他売上	304,166

営業費用内訳

武蔵野の森総合
スポーツプラザ
657,083



<味の素スタジアム等 内訳>

売上原価	611,317
販売費及び一般管理費	248,695

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,231,359
現金及び預金	5,908,022
有価証券	
その他	323,337
2 固定資産	3,547,946
固定資産	2,798,157
有価証券	649,849
その他	99,940
資産合計	9,779,305

(負債の部)	
3 流動負債	374,207
借入金・社債	
その他	374,207
4 固定負債	110,009
借入金・社債	
その他	110,009
負債合計	484,216
(純資産の部)	
5 資本金	9,652,500
6 剰余金	△ 357,411
7 その他	
純資産合計	9,295,089
負債・純資産合計	9,779,305

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆大会レガシーの継承と情報発信力の向上に繋げるため、戦略①に「（仮称）味スタ・むさプラミュージアム」を追記
- ◆厳しい経営状況においても、取組を着実に推進するため、戦略②に経費節減に関する取組を追記
- ◆スポンサー企業等と連携し、集客力向上に繋げるため、戦略②に「（仮称）健康ウォーキング事業」を追記
- ◆2021年度の検討結果を踏まえ、戦略②の外部講習や大学院の聴講等に関する記載を具体化

【プランの主な改訂内容】

戦略①RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示	両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、 （仮称）味スタ・むさプラミュージアムの企画調整

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

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
地域と連携した味の素スタジアムの施策展開	○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	地域等と連携した味の素スタジアムの施策展開	○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、 経費節減に向けた調整を行いつつ 、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○感染症の状況を見ながら、スポンサー企業等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、（仮称）健康ウォーキング事業を試行的に実施し、効果を検証・調整
事業遂行に向けた人材の確保と育成	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	事業遂行に向けた人材の確保と育成	○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等 2回 ○大学院のメディア・エンターテイメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得 2名参加

(株)東京スタジアム

戦略1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

RWC2019や東京2020大会を契機として、都民が安全・安心にスポーツイベントに参加できるよう、その受け皿としての役割を積極的に果たしスポーツフィールド・東京の実現に貢献するとともに、両大会のレガシーを活かしたより戦略的な施設運営、事業展開を可能にするため。

団体における現状（課題）

- ・東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等を始めたが、大会後も都民のスポーツ需要に応えていくことが求められている。
- ・RWCのレガシーとして、子供からプロまで様々な階層における機会を増やしラグビーの発展に貢献することが求められている。
- ・大会のレガシーとして5つの柱が立てられているが、持続可能性分野について、環境面のハード施策は進んでいるもののイベント運営等のソフト施策はこれから取り組む段階にある。
- ・復興五輪という大会の趣旨を踏まえ、福島県の道の駅の支援を行ってきたが、大会以降の被災地への関心の薄れや震災の風化が懸念されている。

課題解決の手段

- ・広く都民が楽しめるパラスポーツやマイナースポーツについて、競技団体等と連携した体験会等を通じて、普及と活性化に貢献する。
- ・ラグビーは、体験イベントや様々な試合等の開催により、新リーグの気運醸成を支援するとともに、ラグビーの発展とチームの底上げに協力する。
- ・東京2020大会における環境に配慮した持続可能な取組等をレガシーとして継承し、環境負荷の低減に向けた取組の充実・強化を図っていく。
- ・東京2020大会後も被災地への支援を継続し、震災復興の重要性を発信していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。
【目標②】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①について、多摩地域のスポーツ拠点として都や地元3市と連携したパラスポーツ等のPRやラグビーの気運醸成に資するイベントの開催等、都のスポーツ振興施策に貢献している。
目標②について、環境配慮に向けた取組として、東京2020大会で調達された各種物品のうち利用可能なものを譲り受け、施設内で活用している。また、被災地への継続的な支援に向けた連絡調整を通じて、被災地との絆を深めるとともに、社内での意識を醸成している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 6メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致に係る調整 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示	○当初計画の6メニューに加え、調布市と武蔵野の森総合スポーツプラザが共催したパラスポーツ体験会においてクイズや展示を実施 ○地元3市のイベントに連動したむさブララグビープラザの開催（1回）、ラグビーリーグワンの誘致及び天然芝管理等との調整 ○武蔵野の森総合スポーツプラザでのRWC2019記念グッズ等や東京2020大会マスコット像の展示	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの企画調整
東京2020大会における環境配慮や復興支援のレガシーの継承	○スタジアムイベント時の環境配慮ガイドライン作成 ○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）	○廃棄物の適正処理に係る講習の受講（1回）、東京2020大会で調達された各種物品のうち十分に利用可能なものを譲り受け施設内で活用 ○味スタ感謝デーでの被災地ブース出展に向けた調整（ただし、味スタ感謝デーは感染症の状況を踏まえ11月から2月に延期）	○環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 ○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）

(株)東京スタジアム

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○	○	○	○

戦略を設定する理由・背景

新国立競技場の開業や有明アリーナの開設等により大規模なスポーツ大会やコンサートの誘致競争が激しくなる中、利用者から選ばれ続けるスタジアム・アリーナとなるには、更なる感染予防策により安全・安心を確保し、中長期的な視点で安定的な経営基盤の底上げを図る必要があるため。

団体における現状（課題）

- ・集客力向上に向けた個別の取組は行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取込めていない。
- ・多様化・高度化する利用者ニーズに合致したきめ細かいサービスの提供が求められている。
- ・既存イベントの合間や閑散期等にはフリーマーケットや撮影等の受入れを行ってきたが、新たなビジネスモデルも視野に入れた更なる施設活用之余地がある。
- ・施設の認知度向上に努めてきたが、施設の安全面やブランド面でイメージ向上につながる戦略的な取組が十分に行われていない。
- ・大会後は競合施設との競争も見込まれる中、自ら情報収集して企画立案し、収益を高めるノウハウある人材の育成を行う段階にある。

課題解決の手段

- ・周辺の企業や大学、行政機関等とも連携し、東京全域からの来場客が長時間滞在したくなるメニューを揃える。
- ・収支の状況を見ながら、価値の高いサービスを提供できるよう、施設のリニューアルやICT技術の活用で利用環境の整備・充実を図り、生産性を高める。
- ・感染症の状況を見ながら、収益性の高いイベントや話題性の高い新たな企画等を実施し、施設稼働率を向上させる。
- ・特色あるイベントの開催や広報戦略の展開、施設の安全面のアピールにより、施設のブランドイメージを向上させ、他の施設と差別化を図る。
- ・企画や事業分析を外部に任せるだけでなく、外部からの専門的な助言を受け、事業遂行に向けた人材の確保と育成を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。
- 【目標②】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。
- 【目標③】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①について、調布市スマートシティ協議会への参加やシェアサイクルの実証実験の試行に向け、着実に準備している。
目標②について、センサリールーム等の設置や武蔵野の森総合スポーツプラザでのキャッシュレス決済導入等による利用環境の向上、ラグビーリーグワンの誘致による施設稼働率の向上に積極的に取り組んできた。引き続き新たな取組を試行・検証する。
目標③について、アニメやeスポーツの誘致、感染症対策に資する実証実験への参加や各種訓練の実施を引き続き進め、イメージ向上につながる取組を検討していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
地域等と連携した味の素スタジアムの施策展開	○中長期ビジョンに基づき、地元市や関係事業者等と「スタジアムを核とするエリアで1日楽しめる仕組み（周遊観光バス、周遊割引チケット等）」について、感染症の状況を見ながら、検討を開始	○調布市や地元鉄道会社等へのヒアリング（3回）を踏まえ、調布市によるシェアサイクル実証実験参加に向け、サイクルポート設置場所の検討や都との各種調整を実施 ○地域における連携を促進するために調布市が設立したスマートシティ協議会への参加に向けた各種調整を実施	○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○感染症の状況を見ながら、スポンサー企業等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、（仮称）健康ウォーキング事業を試行的に実施し、効果を検証・調整
リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	○中長期ビジョンに基づき、以下の項目について具体的取組や費用を社内で検討 ・立見席、ベビーカー席、キッズスペース等の整備 ・場内売店におけるキャッシュレス決済導入 ・ICT技術を活用したスタジアム体験等を向上させる取組	○Jリーグクラブと連携したキッズスペース・センサリールームの設置（8回） ○武蔵野の森総合スポーツプラザでのキャッシュレス決済導入（11月）、味スタ売店のキャッシュレス決済導入に向けた事業者ヒアリング（1回）及び売店事業者との意見交換（1回） ○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の実施（11月～）	○イベント主催者や売店事業者等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、費用負担の少ないもの等について、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組等についての情報収集を継続し、当社のモデルを採求
新たなビジネスモデルを実現するための新規事業の追求	○中長期ビジョンに基づき、感染症の状況を見ながら、以下の項目を社内で検討 ・ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ・閑散期等を活用した話題性のあるイベント等の開催 ・若手アーティストの発掘・育成の場の提供	○コンサートを誘致したが、感染症によりキャンセルとなった（1件）。 ○Jリーグのオフシーズンに、新たに設立されたラグビーリーグワンを誘致（3試合） ○味スタ感謝デーを活用した若手アーティストへの発表の場の提供を企画	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ○ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ○事業を試行的に実施し、効果を検証・調整
安全面やブランド面のイメージ向上	○中長期ビジョンに基づき、以下の項目を社内で検討 ・アニメ・eスポーツ等のブランドイメージの構築 ・SNSやAIチャットボット等による情報発信の充実 ○ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集 ○事故・災害時対応の訓練・研修の情報発信	○アニメコンサートの誘致（4件）、Jリーグクラブと連携したeスポーツコンテンツの実施（1回） ○SNSを活用した情報発信（FB81回、Twitter127回） ○Jリーグクラブ・産業総合研究所と連携した感染抑止実証実験（1回） ○武蔵野の森総合スポーツプラザでの救命等講習の開催（2月予定）、消防訓練（2回）	○イベント主催者等と連携して、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○引き続きICT技術等の先進的な取組について情報収集し、GBACは取得に向けて準備 ○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信
事業遂行に向けた人材の確保と育成	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	○スポーツビジネス等に関する知見を広げるため、オンラインセミナー等の外部講習の受講（2回） ○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣の検討	○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等2回 ○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得 2名参加

(株)東京スタジアム

戦略3	両施設の同時利用による相乗的な魅力向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設を一体的・効果的に活用することで、サービスや営業力の向上につながる他、多摩地域のスポーツ拠点として地域のスポーツ振興や地域活性化に貢献するため。

団体における現状（課題）

・各施設の規模や特性が異なることから、両施設を一体的に活用した大規模イベントの開催は難しく、これまではRWCのような国際的なイベントや当社主催の味スタ感謝デーで活用してきた。

課題解決の手段

・両施設を一体的に管理する当社ならではの取組として、施設を相互補完する形での利用も促進することで、施設利用の魅力向上を図り、収益性を高める。
・利用者が複数施設の同時利用をイメージしやすいよう一体的なブランドイメージの発信を行うとともに、同時利用メリット等の提案を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を6つ以上実施し、利用者の高い評価を得ている。
【目標②】スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

目標①について、東京2020大会組織委員会による利用期間が両施設で異なる中ではあったが、両施設のスケジュールを常時共有し、両施設の一体的利用や相互補完利用について、計3件の実績を積み上げた。
目標②について、両施設の一体的利用をイメージできるようなPRを実施した。今後は、各施設のイベントを双方でSNS発信する等、一体的なPRも検討していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
スタジアム等とプラザの一体での事業開催	○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 ○両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用年合計4つ以上（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）	○各施設の利用スケジュールの洗い出し ○一体的利用実績（2件） ○相互補完利用実績（1件）	○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 ○両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用年合計5つ以上（感染症の状況で回数は見直す） ○一体的利用を行う際、社内のノウハウや関連事業者とのつながりを活用するなど、経費節減を図る。
同時利用促進のための取組	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの検討・試行4回以上 ○国内外で複数の施設を一体的に利用したイベント事例を情報収集	○SNSを活用した両施設の一体的PR実績（1回）	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行5回以上

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
5つのレス	手続のデジタル化	<味の素スタジアム> ・利用規程等の見直しと合わせて、一連の手続を原則としてオンラインで実施できるよう検討を進める。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・新規登録団体などのインターネット申込を促進する。	<味の素スタジアム> ・施設利用の申請・承認手続をオンラインで実施するために、利用規程等の見直しが必要か、実印押印を省略できるかなど、社内で検討を進めた。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・新規登録団体などのインターネット申込を促進し、計70件の申込があった。 ・スポーツ体験会（小学生走り方教室）の開催に当たり、紙だけでなくインターネットによる申込も活用した。	対都民・事業者を対象とした受付等の手続については、原則としてデジタル化済みであるが、更なる活用促進のため、以下の取組を行う。 <味の素スタジアム> ・施設利用の申請を原則としてオンラインフォームで行えるよう、HPの改修を進める。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・引き続き、施設利用申込及びスポーツ体験会におけるインターネットによる申込を促進する。
	はんこレス	<味の素スタジアム> ・規程等の改正及び電子システム等の導入の検討を進め、対応可能な手続からはんこレスを推進する。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・押印が不要と思われる書類を抽出し、規程等の改正により、2021年度末までに押印を廃止する。	<味の素スタジアム> ・電子決裁システムを本格的に運用し、原則として電子決裁とした。 ・超過勤務申請や部長決裁等、押印が必要な業務を7件削減した。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・一般団体用の使用申込書等について様式変更を行い、押印不要とした。	<両施設> ・引き続き電子決裁システムの原則利用を推進する。 <味の素スタジアム> ・請求書、発注書、施設利用申請手続きについて、訴訟等のリスクや契約相手方の意向を考慮した上で、慎重に押印の廃止を検討する。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・利用団体からの申請様式の押印については廃止済み。
	FAXレス	<両施設> ・従来FAXで取り組んでいた業務についてメールで行うなど、2021年度のFAX件数を98%減少させる（2019年度比）。	<両施設> ・2019年度同時期のFAX件数と比較して、100%減少を達成した（2021年4月～11月末）。	<両施設> ・引き続き、インターネットFAXを運用し、2022年度FAX件数の98%以上減少を継続する。（2019年度比）
	ペーパーレス	<両施設> ・社内電子決裁システムを更に活用し、2021年度のコピー用紙総使用量を30%減少させる（2020年度比）。	<両施設> ・2020年度同時期のコピー用紙総使用量と比較して、約50%減少を達成した（2021年4月～11月末）。	<両施設> ・引き続き電子決裁システムの原則利用を推進するとともに、PDF編集ソフトを積極的に活用することで、2022年度のコピー用紙を、2020年度比55%減少させる。
	キャッシュレス	<武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・団体利用については、銀行振込・クレジットカード決済が可能な旨を更に浸透させる。 ・2021年度内の導入に向け、キャッシュレス対応の準備を進める。	<武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・11月の施設利用再開にあわせて、利用料金の支払いに電子マネー・QRコード決済を導入した。	<味の素スタジアム> ・施設利用についての支払いは、全施設キャッシュレス対応済み。 ・イベント時の売店の支払いについて、売店事業者と協議の上、3種のキャッシュレス決済の導入を検討する。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・個人利用及び団体利用の支払いは、キャッシュレス決済対応済み。 ・駐車場の利用料金について、キャッシュレス決済に対応する。
	タッチレス	<両施設> ・検討の結果、対面ではなくとも効果的に事業の実施が出来る見込まれるものについては、2021年度末までに、オンライン開催を検討する。 ・現地確認を伴わない打合せについては、WEB会議を積極的に実施する。	<両施設> ・現地確認を伴わない打合せはWEB会議を活用し、味の素スタジアムでは約100件、武蔵野の森総合スポーツプラザでは約60件実施した。	<両施設> ・対面ではなくとも効果的に事業の実施ができると見込まれるものについて、引き続き、オンライン開催を推進する。
	テレワーク	<両施設> ・オンライン会議の積極的な活用などにより、2021年度12月のテレワーク実施率を40%とする。 ※「実施件数/当月の勤務日数・テレワーク勤務可能な職員数」により算出	<両施設> ・都民対応のため、事務所に出勤する社員を一定数確保する必要がある中で、接触リスク軽減のため、可能な限りテレワークを実施した。	<両施設> 新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

2 6 多摩都市モノレール株式会社

多摩都市モノレール株式会社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1986年4月8日				
所在地		東京都立川市泉町1078-92				
団体の使命		多摩をつなぐモノレール事業者として、安全を最優先にお客様から信頼され喜ばれる交通サービスを実現し、多摩地域の魅力と活力の向上に貢献すること。				
事業概要		多摩都市モノレールの運行				
役 職 員 数	役員数	16 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	13 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	240 人	(都派遣職員	10 人	都退職者	0 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	7 人				
発行株式数		1,008,780 株				
資本金		100,000 千円				
都持株数		805,704 株				
都持株比率		79.9 %				
他の出資団体の 持株数		33,060 株	沿線 5 市			
		89,760 株	民鉄 3 社			
		80,256 株	銀行等 1 3 団体			
		株	その他	団体		
その他資産		・ 運営基地（東京都立川市泉町1078-92）				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

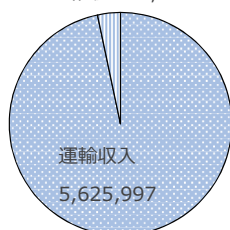
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	5,819,569	100%	7,260,935	100%	△ 1,441,366
(償却前損益)					584,095
旅客運送事業	5,625,997	96.7%	7,161,481	98.6%	△ 1,535,484
付帯事業	193,572	3.3%	99,453	1.4%	94,119

※固定資産への投資額：701,525

売上高内訳

運輸雑収 193,572



<運輸収入 内訳>

定期外収入	3,220,874
定期収入	2,405,124

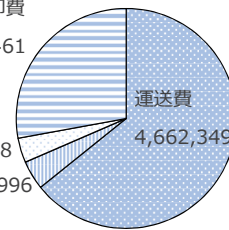
営業費用内訳

減価償却費

2,025,461

諸税 261,128

一般管理費 311,996



<運送費 内訳>

人件費	1,544,324
修繕費	1,327,881
外注費	1,316,287
その他	473,856

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	4,796,018
現金及び預金	2,972,309
有価証券	
その他	1,823,709
2 固定資産	59,869,119
固定資産	59,655,333
有価証券	
その他	213,786
資産合計	64,665,137

(負債の部)	
3 流動負債	6,716,527
借入金・社債	3,690,444
その他	3,026,083
4 固定負債	25,191,905
借入金・社債	24,588,068
その他	603,837
負債合計	31,908,432
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	32,656,705
7 その他	
純資産合計	32,756,705
負債・純資産合計	64,665,137

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 運輸収入は回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準には回復しない見通しであり、経費縮減を徹底していく必要があるため、運行ダイヤや駅の業務体制の効率化について、戦略①に追記
- ◆ 他社線での事件を踏まえ、ハード・ソフト両面から異常時の対応力強化を図ることを、戦略②に追記
- ◆ 定期外収入の増加に向け、沿線地域の様々な主体と連携した取組を展開することについて、戦略③に追記

【プランの主な改訂内容】

戦略①収入確保と経費縮減による経営の安定化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
経費の縮減	・ 事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施	経費の縮減	・ 事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施 ・ 動力費、修繕費、業務委託費等の縮減に向け、運行ダイヤや駅の業務体制等の更なる効率化を検討

戦略②輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上

個別取組事項 (新規)	2022年度
異常時の対応力強化	・ 警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・ 異常時対応力強化に資する設備投資（車内防犯カメラ等）の検討 ・ SNS等のビッグデータをAIが解析し、迅速に危機情報を検知するシステムを試行導入

戦略③沿線地域との連携による地域活性化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓	・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマに応じた施策の実施 ・ 沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施	沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓	・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマ (子育て支援等) に応じた施策の実施 ・ 当社単独のイベントに留まらない、 沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施

多摩都市モノレール(株)

戦略 1	収入確保と経費縮減による経営の安定化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○		○		

戦略を設定する理由・背景

コロナの影響により鉄道事業者全体で運輸収入が大幅に減少している。コロナ収束の見通しは立たず、「新しい日常」の定着により今後も厳しい環境が続くことが予測される中、事業継続に必要な資金を確保し、交通事業者としての責務を果たしていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆運輸収入は、2020年度では、2019年度比約34%減と大きく減少した。2021年度上半期では2019年度比約29%減と、回復傾向が見られるものの、コロナ禍前の水準に戻る目は立っていない。

◆安全運行に必要な経費の確保を最優先に、老朽化した施設・設備の更新、借入金返済等の資金需要にも適切に対応していく必要がある。

◆営業収入に占める付帯事業の割合は約3%で推移している。駅舎等の商業利用にあたっては、空間が限られていることに加え、道路占用の規制がある中で、他鉄道事業者と同等の付帯事業の展開が困難な状況にある。

課題解決の手段

◆収入確保と経費削減の観点から様々な創意工夫を行い、営業損益の均衡・黒字化を目指していく。

◆具体的には、安全、安定輸送を着実に推進しつつ、営業費の徹底した抑制を行う。加えて、付帯事業や定期外乗車の増収に向け、増収策を継続的に検討し、積極的に実施していく。

◆また、事業の効率性や費用対効果の検証を行い、現時点で緊急性の低い事業については、実施時期の見送り、統合するなど徹底した見直しを行うとともに、契約手法の工夫などにより更なる経費縮減を図る。

◆さらに、サービス水準を維持しつつ、運行ダイヤや駅の業務体制等を見直し、執行体制を効率化していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①安定的かつ継続的に黒字基調となる経営構造の構築
- ②開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分（2021年3月末時点944百万円）の完済

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・2021年度上半期は、当初想定を下回る営業収益となったため、早期に予算執行の厳格化を決定するとともに、夏季賞与の削減を実施する等、営業費用の縮減を図った。この結果、営業利益は2.5億円となった。今後、大きく乗車人員が下振れない限り、通期においても若干の黒字を計上できる見通し。
- ・開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分残高は615百万円（2021年9月末時点）。
- ・次期中期経営計画の策定に向け、事業の検討を進めるとともに、毎月の利用実績を踏まえ、定期的に収入予測の更新を行っている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
収支試算に基づく事業の管理	・2020年度決算・収入予測を踏まえた第2期中期経営計画の策定	・各月の利用実績を踏まえ、収入予測を毎月更新 ・第2期中期経営計画については、計画期間や策定手法を含め社内で検討を進めるとともに、事業案のとりまとめを実施	・2021年度決算や定期的に実施する収入予測の見直し等を踏まえつつ、事業計画のローリングを実施 ・黒字基調となる経営構造を構築するため、最新の収入予測等を前提に、中長期的な収支改善策の検討を進め、各種計画を見直し
付帯事業収入の確保	・既存事業の料金体系、契約形態等の検証 ・広告新商品や駅構内商業利用の拡充に向けた検討・調整 ・新グッズ開発や、グッズ販路拡大に向けた継続検討	・駅構内コンビニの契約事業者を新たに選定 ・新たな広告媒体の導入を決定するとともに、対象業種の拡大も決定 ・新たなグッズとして、子ども向けマスクの販売を開始 ・新たに他の鉄道事業者が運営する通販サイトでの販売を開始	・既存事業の契約形態等の検証結果を踏まえた改善（コンベ方式導入など） ・駅構内に固定店舗を新規開店
経費の縮減	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施	・業績を踏まえ、早期に更なる予算執行の厳格化を社内に通達するとともに、夏季賞与を約10%削減 ・一部の保守作業を直営化し、委託費を削減 ・経費縮減につながるダイヤの検討を実施	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施 ・動力費、修繕費、業務委託費等の縮減に向け、運行ダイヤや駅の業務体制等の更なる効率化を検討

多摩都市モノレール(株)

戦略2	輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

コロナの影響により、鉄道業界全体で業績が悪化しており、ポストコロナを見据え、終電の繰上げや運転本数の見直しなど、お客様サービスのあり方について大きな変化が起きている。

団体における現状（課題）

◆開業以来、年々増加していた乗降人員がコロナ禍以降減少に転じ、回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準への回復については、見通しが立たない状況にある。

◆こうした状況の中でも、交通事業者として最大の責務である安全・安定輸送を確保していかなければならない。

◆当社は、乗降人数に応じて有人駅、無人駅の運用を分けており、無人駅でのトラブル対応や、支援を必要とするお客様への対応などのため、これまで駅の有人時間帯増加を進めてきたが、環境の変化に伴い、コスト削減の観点から、人員配置を見直す必要性が生じている。

◆他の鉄道事業者では、近年、車両内での犯罪行為等も発生しており、異常時において、いかにお客様の安全を確保していくか、検討する必要がある。

課題解決の手段

◆お客様の安全と、快適な移動を実現できるよう、事業の基盤となる軌道・駅施設等については、計画的な修繕・更新を行い、事故を未然に防止することで安全輸送を確保する。

◆リモートによるお客様サービスの向上施策の検討など、無人駅でのサービス向上をはじめ、費用対効果を検証しながら、可能な限りのお客様サービス向上に向けた取組を推進していく。

◆異常時において、お客様の安全を確保できるよう、乗務員の装備等を見直すとともに、警察等とも連携しながら総合的な訓練を実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①運転無事故の継続（※）
※鉄道事故報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」0件の継続
- ②「お客様の声」を踏まえた全てのお客様が安全かつ快適に移動できるハード・ソフト両面からのお客様サービスの向上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・厳しい経営環境においても、安全で快適な移動に資する設備投資等は優先順位を高く設定し、着実に実施した。
- ・体制の効率化を図るため、お客様の利用状況に応じた駅の運営体制に改める一方で、サービス水準が低下しないよう、リモート接遇に特化した研修を、外部の教育機関と連携して実施した。
- ・他の鉄道事業者で発生した車両内での犯罪行為事案を踏まえ、警察と連携した訓練を実施し、異常時の対応力を強化した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
軌道・駅施設の計画的な修繕・更新	・RC支柱補修6基 ・エスカレーター更新9基 ・エレベーター更新2基 ・駅舎塗装塗替え1駅	・年度内に下記の更新等を実施できる見通し - RC支柱補修6基 - エスカレーター更新7基 - エレベーター更新4基 - 駅舎塗装塗替え1駅	・RC支柱補修8基 ・エスカレーター更新8基 ・エレベーター更新6基 ・駅舎塗装塗替え1駅
車両修繕に合わせた車両の機能向上	・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 4編成	・既に2編成の更新が完了しており、年度内に計画どおり4編成の更新が完了予定	・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 3編成 【全編成更新完了】
お客様サービスの向上	・乗降人員の増減に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・無人駅でのサービス向上に向けた対策の検討、実施 ・リモート接遇教育に関する外部研修の受講	・2020年度の乗降人員を踏まえ、一部の駅において4月から有人時間帯を縮小 ・遠隔監視装置の更新に係る情報収集を実施 ・リモート接遇に関する外部研修を実施	・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・リモート接遇に関する教育ビデオを全社向けの研修にも活用するなど、接遇に関する教育の更なる充実化 ・遠隔監視装置の更新 ・ICカードで障害者割引を受けられるサービスの開始
異常時の対応力強化	—	・車両内等において犯罪行為が発生した際の対応訓練を、地元警察と連携して実施 ・乗務員等の護身用の備品を新たに購入	・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に資する設備投資（車内防犯カメラ等）の検討 ・SNS等のビッグデータをAIが解析し、迅速に危機情報を検知するシステムを試行導入

多摩都市モノレール(株)

戦略3	沿線地域との連携による地域活性化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○	○	○	

戦略を設定する理由・背景

当社が多摩地域の発展に貢献していくためには、沿線の自治体や団体、企業との連携が不可欠である。ポストコロナにおいて、地域経済の停滞が懸念される中、都心部に乗り入れず、多摩地域のみを南北に結ぶ唯一の路線である強みを活かし、一層の地域活性化を図る役割が求められている。

団体における現状（課題）

◆営業収益の大宗を運輸収入が占める収入構造にあるが、テレワークの定着等を踏まえると、沿線地域の交流人口をいかに増やし、定期外収入を確保していくかがポイントとなる。

◆「新しい日常」を前提に、集客と感染防止のバランスをとった施策を実施し、地域のにぎわい創出につながる取組を展開していく必要がある。

◆特に、沿線自治体や企業・団体との地域活性化に係る連携には、更なる発展の余地があり、地域活性化に向けた施策の実施を前提とする情報共有や相互協力のための関係構築が必要である。

課題解決の手段

◆沿線地域との連携により、増客・増収につながる新たな旅客誘致施策を企画・実施する。

◆これまで、会社単独で開催してきたイベントについては、沿線の自治体や企業等との連携を深め、感染防止にも配慮しながら、拡大に努めていく。

◆コロナ禍において、マイクロツーリズムへの関心が高まる中、多摩地域を中心に都内や近県を対象とするマーケティングリサーチを定期的の実施することにより、地域における顧客ニーズを分析し、連携施策の効果検証、施策の更なる充実につなげていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ① 1日乗車券増販に向けた、通年施策の新規実施
- ② 増客・増収や地域のにぎわい創出につながる新規の期間施策を年間3件以上実施

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・緊急事態宣言の解除された10月以降は、接続する鉄道事業者等と連携しながら、お客様に沿線を回遊していただける企画を実施した。また、2020年度は当社主催イベントを全て中止したが、2021年度は11月に感染防止に配慮した新たな形式での車両基地見学イベントを開催し、来場されたお客様からは好評を博した。
- ・地元の企業や大学生等との新たな取組も開始しており、今後も積極的に様々な取組を実施できるよう、地元との関係構築に努めている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
新たな旅客誘致施策の実施	・1日乗車券増販に向けた新規通年施策の開始 ・新規期間施策の開始（1件） ・結節する鉄道他社との連携施策（広告枠融通の検討等）を計画	・1日乗車券増販に向けた施策の実施に向け、地域の事業者との調整等を実施 ・接続する鉄道事業者等と連携して、お客様の回遊を誘引する企画を実施	・通年施策の検証と見直し ・期間施策の検証と件数増（1件→2件） ・多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の実施
沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓	・沿線集客施設との連携関係を確認 ・沿線主要企業との情報共有窓口を開拓 ・観光協会や商工会等含む沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施	・沿線自治体の実施する観光プロモーションと連携 ・プロバスケットボールチームと連携した取組を実施 ・沿線の大学生と連携した沿線地域のPRを実施 ・沿線でマイクロモビリティシェアリングサービスを実施する企業との連携を検討	・沿線自治体や団体、企業との連携テーマ（子育て支援等）に応じた施策の実施 ・当社単独のイベントに留まらない、沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施
マーケティングリサーチの実施	・当社の認知度や需要を探るリサーチを実施	・リサーチに係る情報収集等を実施	・リサーチ結果を反映した施策を立案・実施

多摩都市モノレール(株)

戦略4	やりがいや働きやすさを実感できる組織の実現	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○		○		

戦略を設定する理由・背景

雇用環境の見通しが不透明な状況となる中、今後、労働力人口の減少により、構造的に人材確保や労働生産性の向上が課題となることが見込まれる。従業員満足度（ES）を高め、生産性向上や人材の定着、ひいては顧客満足度（CS）向上へとつなげていくことが重要となっている。

団体における現状（課題）

◆共働き家庭の増加や価値観の多様化により、育児や介護等をはじめ、プライベートと仕事との両立を可能とする柔軟な働き方の重要性が益々高まっている。

◆開業時に入社した固有社員が勤続20年を迎え、組織の中心的業務を担うようになる一方で、管理職ポストは他団体からの出向者が占めており、固有社員のキャリアビジョンを明確にすることが重要である。

◆2018年度～2020年度にかけ、組織改編や新たな人事制度（評価・報酬制度）の構築を実施しており、その効果や新たに生じた課題について検証する必要がある。

課題解決の手段

◆全ての社員が自らの仕事のやりがいや働きやすさを感じられる職場環境を実現し、社員満足度向上を目指す。

◆具体的には、社員満足度調査を定期的実施することで、社員の要望を吸い上げるとともに、実際の業務、それによる成果創出と総合的なシナジー効果を実現していく。

◆固有社員を管理職ポストへ登用していくことで、キャリアアップを目指す社員のロールモデルをつくり、モチベーション向上につなげる。また、柔軟な働き方を可能とする環境の構築を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①社員満足度調査の結果向上
②2022～2023年度採用者の定着率（※）90%以上を維持
※定着率：（過去3年間の採用者のうち現在も社員である者／過去3年間の採用者）×100

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・2021年4月から導入している新人事制度を着実に運用しており、今後実施する社員満足度調査の結果向上が期待できる。
- ・柔軟な働き方を可能とするため、VPN環境の整備を進めたほか、シンククライアント端末の調達を進めるなど、テレワーク環境の充実に努めた。
- ・固有社員の能力向上を図るため、他の鉄道事業者への研修派遣実現に向けた調整を進めた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
社員満足度調査の実施・取組への反映	・社員満足度調査の検証・取組への反映	・過年度に実施した社員満足度調査の検証を実施	・社員満足度調査の実施
テレワーク環境の充実	・VPN環境の整備 ・シンククライアント端末の導入 ・電子会議システムや電子決裁システムの導入に向けた検討	・VPN環境の整備完了 ・シンククライアント端末については調達中 ・電子会議システムは導入完了 ・電子決裁システムは導入を検討中	・電子決裁システムの導入 ・電子入札システムの導入 （システム導入によりテレワーク時に実施できる業務が拡大）
固有社員の育成強化	・固有社員の管理職配置ポストの検討	・固有社員の管理職配置ポストの検討 ・固有社員の他の鉄道事業者への派遣を検討	・固有社員の管理職登用 ・固有社員の人事交流計画の策定
職場環境の整備	—	・女性社員の増加を踏まえた、事業所仮眠室改修工事の準備を実施	・設備管理所の仮眠室工事 ・経営状況を踏まえた本社棟改修工事の検討等を実施

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	・ 規程改正可能な手続きについて、全件規程改正	・ 改正可能な手続について、規程改正に向けた準備を進めている。	・ 対都民・事業者を対象とした手続については、（拾得物受領関係等を除き、）既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討
5つのレス	はんこレス	・ 規程改正可能な手続きについて、全件規程改正	・ 改正可能な手続について、規程改正に向けた準備を進めている。
	FAXレス	・ FAXの送受信件数98%削減（他事業者との一斉連絡や相手からの要望があった場合等除く）	・ 送受信件数の削減目標（2019年度比98%減）は未達 ※11月末時点では約93.0%削減
	ペーパーレス	・ 紙で処理している事務（旅費、休暇等）をシステム化予定（2021年度中） ・ 社内会議や研修でのペーパーレスを一層推進し、コピー用紙使用量40%削減を目指す。（本社共用複合機ベース、対2019年度比）	・ 旅費、休暇等に係る社内申請手続のデジタル化に向けた調整を実施 ・ コピー用紙使用量の削減目標（2019年度比40%減）を達成 ※11月末時点では約40.1%削減
	キャッシュレス	・ 団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	・ 団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
	タッチレス	・ 団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	・ 団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
テレワーク	・ 2021年度中に社内ネットワークに接続可能なシンクライアント端末を導入 ・ 本社部門におけるテレワーク実施率40%達成（2021年度中、業務繁忙等を考慮した1カ月） 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数】	・ VPN環境を整備し、シンクライアント端末を調達中 ・ 本社部門におけるテレワーク実施率40%達成 ※最も実施率が高い1カ月で約52%の実施率	・ 新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する

2 7 東京臨海高速鉄道株式会社

東京臨海高速鉄道株式会社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1991年3月12日			
所在地		東京都江東区青海1-2-1			
団体の使命		内陸の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大動脈として、安全・安定輸送の確保を通じて沿線地域の発展に貢献すること。			
事業概要		臨海副都心線（りんかい線）の整備、運営、運行			
役職員数	役員数	12 人	(都派遣職員	5 人	都退職者 2 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 2 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	5 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	331 人	(都派遣職員	18 人	都退職者 2 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人			
発行株式数		2,485,580 株			
資本金		124,279,000 千円			
都持株数		2,269,800 株			
都持株比率		91.3 %			
他の出資団体の持株数		60,000 株	東日本旅客鉄道株式会社		
		44,000 株	品川区		
		17,400 株	株式会社みずほ銀行		
		94,380 株	その他	40 団体	
その他資産		・ 本社 東京都江東区青海1-2-1 ・ 駅舎（東京テレポート駅等） 東京都江東区青海1-2-1等 ・ 駐車場 東京都江東区辰巳3-4等 等			

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

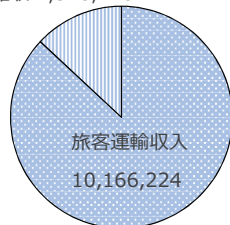
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	11,694,952	100%	14,486,605	100%	△ 2,791,653
(償却前損益)					4,164,452
鉄道事業	11,694,952	100.0%	14,486,605	100.0%	△ 2,791,653

※固定資産への投資額：3,955,417

売上高内訳

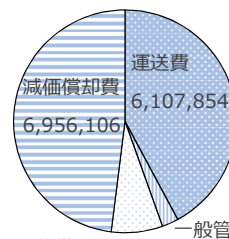
運輸雑収 1,528,728



<旅客運輸収入 内訳>

定期外収入	5,366,402
定期収入	4,799,822

営業費用内訳



<運送費 内訳>

人件費	1,927,655
修繕費	1,171,395
委託料	615,463
その他	2,393,341

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	11,562,676
現金及び預金	8,434,792
有価証券	
その他	3,127,884
2 固定資産	194,314,406
固定資産	191,103,944
有価証券	1,801,059
その他	1,409,403
資産合計	205,877,082

(負債の部)	
3 流動負債	13,426,122
借入金・社債	9,259,696
その他	4,166,426
4 固定負債	105,151,711
借入金・社債	104,496,307
その他	655,404
負債合計	118,577,833
(純資産の部)	
5 資本金	124,279,000
6 剰余金	△ 36,979,752
7 その他	
純資産合計	87,299,248
負債・純資産合計	205,877,082

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 厳しい経営環境の中、戦略①の深度化を図るため、到達目標①に対する取組事項を「経費削減」と「収益の確保」の観点に分けるとともに、他の鉄道会社等の事例も収集し当社の取組を一層強化していく旨を追記
- ◆ 固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、戦略②に社員のエンゲージメントの向上に関する取組を新設
- ◆ 他社線における列車内傷害事象の発生等を踏まえ、戦略③にセキュリティ向上にむけた取組を新設

【プランの主な改訂内容】

戦略① 公共インフラの担い手として安定的な事業運営

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
経費の節減や関連事業等による収益増を通じた経常黒字の確保	- 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 - 駅の構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。	徹底的な事業精査による経費節減を通じた経常黒字の確保	- 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容等を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等 - 以上の取組により経常黒字を目指す。
		収益の確保による経常黒字の確保	沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。 - 駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。

戦略② 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進

個別取組事項 (新規)	2022年度
社員のエンゲージメントの向上	- 社員と経営層との意見交換の場を定期的で開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。 - 当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。

戦略③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

個別取組事項 (新規)	2022年度
車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組	- 巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 - 他社線を含む内外の状況を踏まえた取組の継続

東京臨海高速鉄道(株)

戦略 1	公共インフラの担い手としての安定的な事業運営	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○		

戦略を設定する理由・背景

当社線の利用者はコロナの影響を受け、沿線でのイベント規模縮小、訪日外国人旅客の消失、テレワークの進展等により、大幅に減少していることに加え、東京2020大会の開催とそれに伴う東京ビッグサイトの使用制限の延長などにより、運輸収入が減少するなど非常に厳しい状況が続くことが想定される。

団体における現状（課題）

・2021年は、緊急事態宣言等が断続的に発出され乗車人員は厳しい状況が続いた。また東京2020大会も無観客開催となった。それにより中間決算の運輸収入は予算を若干下回ったが、経費削減や増収に取り組むことで、損益収支は予算より改善。今後のコロナの影響を注視する必要がある。

・2022年度以降も、コロナを契機とする、テレワークの浸透などにより、乗車人員や運輸収入がコロナ前の水準に戻ることは困難であり、厳しい経営状況が継続することが見込まれる。

・安全・安定・安心輸送のためには、老朽化が進む既存設備の維持更新や大規模設備投資を実施する必要がある。

・一方、開業に係る初期投資として鉄道運輸機構が建設した鉄道施設に対する譲渡代金等の返済が2033年まで継続する。

課題解決の手段

・コロナの影響を確実に予測することは困難であるが、収入が減少する中、安定的な事業運営のため、安全・安定輸送を前提とし、乗車人員の動向や施設の老朽化度合い等を踏まえ、併せて事業の必要性・緊急性等を見極めつつ、他社の事例を参考にしながら事業の先送りや見直し等を行いコストの節減を徹底していく。

・設備投資については、最少のコストで最大の効果を得るため、最大限の補助金等の確保や、既存施設の老朽化度合い等に応じた更新時期・規模等の見極め・設備のダウングレードなどによるコストの縮減や平準化を行い、計画的に実施していく。

・コロナなどの環境変化を踏まえた収益見込等の分析や、金融市場等の動向把握に努めつつ、過去の建設資金を約定通り返済していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①収益の確保と徹底的な事業精査等による経費の節減を通じた経常黒字の確保
- ②安全・安定輸送のため最大限の補助金確保等による既存施設の維持更新、大規模設備投資の計画的実施
- ※ホームドア3駅及び車両1編成等
- ③鉄道施設の譲渡代金等の約定返済を着実に実施（2023年末時点で残高728億円まで減少）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・コロナ禍における厳しい経営状況の中で、支出の抑制に取り組んだ結果、営業費については前年同期と比べて削減した。また、2020年度発売し好評だった人気アニメとコラボした一日乗車券の再販売、劇団四季有明劇場とのタイアップ、オンラインショップでの新商品の追加などを実施することで収益増加を図った。
- ・設備投資は補助金を確保しつつ、最少のコストで最大の効果が得られるように進めている。
- ・長期末払金・長期借入金については、計画的に返済を行っている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
徹底的な事業精査による経費節減を通じた経常黒字の確保	・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減することで、経常収支の悪化を最小限に抑える。	・設備保守点検の実施見直しや東京2020大会関連経費の精査等の支出の抑制に取り組んだ結果、営業費は前年同期比△287百万円の7,123百万円（前年同期7,411百万円）となり、経常利益は前年同期比1,077百万円改善し、△1,218百万円（前年同期△2,295百万円）となった。※中間決算（9月末）時点	・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容等を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 ・他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。 【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等 ・以上の取組により経常黒字を目指す。
収益の確保による経常黒字の確保	・駅構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路拡大等により収益増を図り、経常収支の悪化を最小限に抑える。	・沿線施設や他企業と連携を図り、タイアップ広告や許諾化商品の販売等を行ったのに加え、昨年度末に開設したオンラインショップでは毎月新商品の追加を行った。その結果、営業収益は前年同期比737百万円増加し6,245百万円となり、営業収益のうち、運輸雑収は41百万円増加し、795百万円となった。※9月末時点	・沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収につながる取組を実施する。 ・駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。
最大限の補助金確保と計画的な設備投資	・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 ・最大限補助金を確保し、天王洲アイル及び品川シーサイド駅のホームドア導入工事、橋脚への耐震補強工事を進める。	・設備投資は、予算策定段階で可能な限り事業の先送りを実施しているが、執行段階においても、規模等の見直しを図るなどコスト削減を図りつつ実施した。その結果、設備投資額586百万円（9月末時点取得資産総額）となった。 ・補助金については、天王洲アイル駅のホームドア導入工事で120百万円取得した。	・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 ・最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていく。
鉄道運輸機構が建設した鉄道施設の譲渡代金等の着実な返済	・長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期末払金の返済を行い、残高を945億円まで減少させる。	・長期末払金の返済は着実に進めており、現時点の残高は99,219百万円となった。3月末は残高94,441百万円を予定しており、目標を達成する見込である。	・長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期末払金の返済を行い、残高を852億円まで減少させる。

東京臨海高速鉄道(株)

戦略2	安定的な事業運営の実現に向けた組織・人材体制づくりの推進	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

他社からの経験豊富な人材確保が厳しくなっている環境下において、安定的な事業運営と会社の発展の実現には、人材育成と技術継承による固有社員一人ひとりの能力向上と、固有社員を主体とした体制づくりを推進する必要がある。

団体における現状（課題）

・他社からの人材に頼ることなく、将来的にも安定的な鉄道事業運営を継続していくために、新たな人事制度のもと、人材の育成と併せて固有社員を中心とした組織体制づくりが求められる。

・そのためには、固有社員の比率を向上させることに加えて、将来当社の事業運営の核となる人材を多数育成することが必要である。

・また、現下の厳しい経営環境にあっても、固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、社員のエンゲージメントを高めることが期待されている。

課題解決の手段

・従来の採用活動に加え、高卒採用や経験者採用などにより採用した多様な人材を的確に育成し、実力のある固有社員を積極的に中核ポストに登用していく。

・新人事制度の円滑かつ効果的な運用に向け昇任選考を的確に実施するとともに、新制度の柱である人事考課制度の定着を図るため、評価者向けの研修を継続的に実施していく。

・職種の垣根を超えた研修の実施など研修の充実により、人材育成体制を強化していく。

・社員一人ひとりの意見を積極的に汲み取り、的確に事業運営に反映させる仕組みづくりを進めるとともに、鉄道が担う社会的使命や意義等についての社員の意識を涵養し、理解を深める取組を強化していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①固有社員比率を現状の64.3%から68%以上へと高める。
- ②指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。
- ③職種の垣根を越えて参加できる研修により他職種の業務への理解や連携を深めつつ、研修の高度化を図り、業務の質を継続的に高める体制を整え、将来当社を支える人材の育成を目指す。
- ④社員の意欲が高まり、不断の経営改善と生産性向上が図られる環境を実現する。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

固有社員への切り替えを計画的に進めたことで、全社員に占める固有社員比率は66%にまで達している。また、中核となる固有社員の育成や指導職ポストへの登用を進め、指導職以上における固有社員比率は45%を達成した。さらに、人事考課制度の定着に向け、評価者向け研修を継続的に実施するとともに、若手向けの研修の充実やOJT体制の強化など、人材育成体制の強化を図った。加えて、社員提案制度や社内PTの活用等を通じて社員の声や意見を事業運営に反映させる取組を積極的に進めた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
固有社員を中心とした人材体制づくりに向けた取組	・東京2020大会後の要員計画を再整理しつつ、他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを進め、固有社員中心の人員体制づくりを進める。	・東京2020大会後の要員計画の再整理及び他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを順次実施 ・Web等を活用した効率的・効果的な採用活動の推進及び高卒採用の継続の実施	・各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	・新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を42%以上とする。	・指導職以上における固有社員比率は45%に到達	・新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を47%以上とする。
人材育成体制の強化	・2020年度より開始した新人事制度の柱である人事考課制度の定着に向け、人事評価者研修を悉皆研修として実施していく。 ・高卒新入社員等若手向けの社員研修やOJTを強化する。	・新規指導職昇任者等を対象とした人事評価者研修の実施（6月）及び指導職向け悉皆研修の実施（11月） ・若手向け社員研修等の実施及びOJT指導者研修の企画・内容検討（3月実施予定）	・職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画する。 ・2021年の育成状況を踏まえ、高卒社員等若手社員の教育を継続する。
社員のエンゲージメントの向上	—	・社員提案制度の継続的な実施 ・全社的な新型車両検討PTへの現場社員の参画 ・更なる社内コミュニケーション強化に向けた取組手法の検討	・社員と経営層との意見交換の場を定期的に開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。 ・当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。

東京臨海高速鉄道(株)

戦略3	ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					○

戦略を設定する理由・背景

鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に実現するとともに、バリアフリーに対する社会的要請や近年の自然災害の激甚化などに適切に対応すべく、ハード・ソフト両面から取り組み、輸送の安全確保の更なる徹底を行っていく必要がある。

団体における現状（課題）

・コロナの影響により収益が減少する中であっても、鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に確保していく必要がある。

・ハード面においては、ホームドアの整備によるお客様の安全の確保や高架橋や橋梁等の鉄道施設の耐震補強が必要となる。

・また、ソフト面においては、近年の自然災害の頻発化・激甚化に対する業務活動の維持や早期回復に向けた防災基本計画や事業継続計画の再構築等による事故・災害等への対応強化が必要である。

・2021年8月及び10月に他社線車内で発生した傷害事件を受けて、一層のセキュリティ確保に向けた取組が求められている。

課題解決の手段

・補助金等を確保しつつ、ホームドアの整備や橋脚数の最も多い第4辰巳高架橋をはじめとする高架橋や橋梁の耐震補強を進める。

・会社として防災基本計画や事業継続計画の再構築、および実践的な教育・訓練を通じて自然災害への対応力を向上させる。

・警察や消防との連携、他鉄道事業者との情報共有、訓練視察等を通じて事故・災害等への対応能力向上を目指す。

・セキュリティ確保に向けた施策を抽出し、施策の実現可能性ごとに進捗管理を行ってセキュリティの向上を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①ホームドア5駅整備完了
- ②2023年度線路内転落件数3件以内
- ③第4辰巳高架橋の橋脚24基の耐震補強完了
- ④防災基本計画等に基づく訓練を年1回程度実施。他事例の学びによるPDCAサイクルの確立
- ⑤他鉄道事業者の事例を参考としつつ警察・消防と連携した実践的訓練を実施
- ⑥セキュリティ確保への対応強化

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

引き続き厳しい経営状況が続く中、補助金を確保しつつホームドアの整備に取り組み、天王洲アイル駅の供用を開始、第4辰巳高架橋の耐震補強工事も進行中である。また、防災基本計画の改訂等も予定どおり実施。安全面に関しては、他社線において立て続けに列車内傷害事件が発生したことを受け、改めてセキュリティ面の再検討を行い、可能なものから対策を実施した。今後も引き続き計画的に強化策の実施を予定。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
補助金確保の上でのホームドア整備によるホーム上安全対策の推進	・補助金を確保しつつ天王洲アイル駅と品川シーサイド駅のホームドアを整備	・天王洲アイル駅のホームドアは都の補助金を確保し整備完了。2021年6月供用開始 ・品川シーサイド駅のホームドアは国、品川区の補助金を確保し現在整備中。2022年3月までに供用開始を予定	・補助金を確保しつつ東京テレポート駅のホームドアを整備
補助金確保の上での災害に強い施設の整備	・補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚6基の耐震補強を実施	・第4辰巳高架橋耐震補強工事は、国、都の補助金を確保し現在工事中	・補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施
防災マネジメントの強化	・防災基本計画、事業継続計画（震災編）の制定・改正 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施	・4月に防災基本計画（震災編）の改訂、同（風水害編）の制定を実施。9月に事業継続計画（震災編）の改訂を実施 ・異常時総合訓練やテロ事象に係る本社対策本部訓練を実施	・防災上の新たなリスク洗い出し・評価 ・防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施
関係機関と連携した安全対策の推進	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施	・同業他社との訓練等に参加し情報交換を行った	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施
車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組	—	・警察と連携した訓練を実施 ・セキュリティ強化のための各種施策の洗い出しを行い、結果に基づいて、警備警戒の強化についての車内放送や、ポスター掲示による注意喚起、本社社員や駅助役による駅巡回警備などを実施、警備員の増員に向けた検討を開始	・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続

東京臨海高速鉄道(株)

戦略4	沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

今後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化等を通じた利用者の利便性の向上、快適に移動できる空間の整備などのハード面の取組が必要である。また、一層のお客様サービスのためには、分かりやすい案内にとどまらず、地域との連携・情報発信等に加え沿線のバリューアップが求められる。

団体における現状（課題）

・東京2020大会やその後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化の更なる推進や車内環境の快適性の向上など、障害者の視点も含め、誰もが利用しやすく快適な環境の整備が必要となる。

・また、お客様の多様化に応じたお客様サービスの継続的な向上や沿線地域との連携や沿線情報の発信により、地域の活性化や沿線のバリューアップを目指していく必要がある。

課題解決の手段

・バリアフリー化の推進として、車椅子が単独乗降できるよう、ホームの先端に櫛状のゴムを設置し、車両とホームの隙間を縮小するとともに、エスカレーターのリニューアルと音声案内機能等を導入していく。

・障害をお持ちの方の更なる利便性向上に向け、障害者用ICカード導入に向けた取組を行う。

・製造から25年が経過した車両を、より快適な車内空間を有する新型車両に置き換える。

・お客様サービスの維持向上に向けた取組を強化する。

・引き続き沿線のバリューアップに向け、沿線地域・企業との連携を継続・強化し、沿線地域に来る魅力を発信し続ける。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①全7駅でホームと車両の隙間に櫛ゴムを設置
- ②天王洲アイル駅1基、東雲駅2基のエスカレーターリニューアル完了
- ③2023年度に障害者用ICカードの運用開始を目指す
- ④2024年の新車運行開始に向け手続き等が完了
- ⑤ホーム整列ラインや車イス対応表示等の敷設、PDCAによるお客様サービスの改善
- ⑥沿線企業等との連携、イベントタイアップ2023年度12件以上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

バリアフリー化の推進は、ホームと車両の隙間対策としての櫛状ゴム設置を7駅全てで完了させるなど予定通り進めた。また、新型車両導入に向けた準備も滞りなく進んでいる。お客様サービスの向上については、覆面調査を踏まえ、PDCAサイクルによる持続的な取組を進める。また沿線のバリューアップに資する取組は従来以上に地域を広げた展開を進めている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
バリアフリー化の推進	・7駅全てにおいて、車椅子用フリースペース近くのドア部分に櫛ゴムが設置され、単独乗降が可能となるようホームとの隙間が縮小 ・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事の設計を実施	・ホームと車両の隙間対策として、7駅全てで櫛状ゴムの設置完了。 ・天王洲アイル駅の13号機エスカレーター更新工事は、実施設計を完了した。	・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事を実施 ・東雲駅のエスカレーター2基の更新工事の設計を実施
快適な車内環境の整備	・構造等の仕様を検討 ・車両の搬入・搬出方法の検討	・安全やバリアフリーへの配慮等も含めた構造等の仕様検討、ならびに必要な諸手続きを進めた。 ・現在運行中の車両の廃車方法や搬出方法について調査検討を進めた。	・構造等の仕様を確定 ・車両の搬入・搬出方法の確定
高品質なお客様サービスの実現	・的確な情報提供；分かりやすい案内放送や放送文例の作成・改善を行う。ホームの整列ラインや車イス対応表示等の敷設を実施。 ・PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。	・お客様にわかりやすい案内放送実現のためにアナウンス用のガイドブックを作成し、正確な情報提供を心掛けた。 ・サービス改善の取組等の成果等の検証による課題の把握を進めるべく覆面調査を11月に実施した。	・的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 ・PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。
地域活性化への取組強化や情報発信の充実	・進出企業とのタイアップの実施 ・2020年の試行を踏まえた駅前施設の活用方法の検討 ・沿線地域情報発信エリアの拡充（品川エリア等） ・MaaS等臨海地域における都の施策やまちづくり協議会等の活動との連携	・進出企業とのタイアップを積極的に実施した。 ・観光案内所では、オリパラ期間中東北復興関連のイベントが開催された。 ・品川エリア（天王洲地区）エリマネ団体に加入し、更なる連携強化を開始。 ・2021年度上半期はコロナ禍によるイベント中止等があったが、10月以降まち協イベント等に積極的に参加した。	・進出企業とのタイアップの実施 ・駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 ・沿線地域情報発信エリア拡充（新木場・東雲エリア等） ・MaaS等臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		当社規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。	作業申込書については社内規程改定済、構内立ち入り届についてもデジタル対応済。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、対面での本人確認が必須な手続等を除き、2023年度までに70%以上のデジタル化を目指すこととし、2022年度までに概ね60%のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	当社規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。	作業申込書については社内規程改定済、構内立ち入り届についてもデジタル対応済。	対都民・事業者を対象とした押印は引き続き廃止するとともに、内部手続については、経営状況等を踏まえ、引き続き対応を検討
	FAXレス	各事業所(各駅)から本社への業務報告の受信の電子化を2019年度より段階的に進めており、2018年度比98%削減する。	業務報告の電子化は100%達成済。	2021年度までにFAXレスの取組は達成しており、引き続き取組を継続
	ペーパーレス	対応可能な業務(社内の幹部会議で使用する紙資料や各事業所から本社への報告等)を対象に2018年度比45%削減する。	社内会議等の電子化を着実に進め、目標を上回る53%の削減を実現。	対応可能な業務(社内の幹部会議で使用する紙資料や各事業所から本社への報告等)を対象に、2018年度比65%削減する。
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
	タッチレス	工事等にかかる相談等についてはメールや電話でも受け付けており、対応済。コロナ禍への対応として始めた安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえて、継続を目指す。	安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえ、今年度も継続を予定している。	工事等にかかる相談等についてはメールや電話でも受け付けており、対応済。2020年度より始めた安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえて、継続を目指す。
テレワーク		自宅PCの使用によりテレワークが実施できる社員のうち、本社各部署において在宅での実施が可能な業務に従事する社員について月40%実施。(2022年3月対象) 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク可能な職員数】	今夏の新型コロナ感染拡大時には40%近いテレワーク達成率を実現した。	当社の業務状況を踏まえつつ、新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

2 8 株式会社多摩ニュータウン開発センター

株式会社多摩ニュータウン開発センター

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1988年7月16日				
所在地		東京都八王子市南大沢2-2　パオレビル7階				
団体の使命		・多摩ニュータウン西部の南大沢地区における地域住民の生活利便のための商業・業務施設等の管理運営を通じて、地域の健全な発展に貢献				
事業概要		(１) 複合ビル及び商業ビルの賃貸 (複合ビル「パオレ」、商業ビル「ガレリア・ユギ」、駅前店舗棟「プラザＡ」) (２) 駐車場経営 (第１駐車場(パオレビル内)、第２駐車場(ガレリア・ユギ併設))				
役 職 員 数	役員数	6 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	4 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	8 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	6 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	0 人				
発行株式数		17,940 株				
資本金		897,000 千円				
都持株数		9,180 株				
都持株比率		51.2 %				
他の出資団体の 持株数		897 株	株式会社みずほ銀行			
		897 株	株式会社三菱ＵＦＪ銀行			
		897 株	株式会社三井住友銀行			
		6,069 株	その他	18 団体		
その他資産		・パオレ　(東京都八王子市南大沢2-2) ・第１駐車場　(東京都八王子市南大沢2-2) ・ガレリア・ユギ　(東京都八王子市南大沢2-28-1) ・第２駐車場　(東京都八王子市南大沢2-28-3) ・プラザＡ　(東京都八王子市南大沢2-29)				

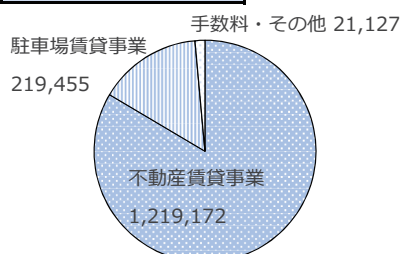
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	1,459,754	100%	1,197,233	100%	262,521
(償却前損益)					546,013
不動産賃貸事業	1,219,172	83.5%	1,110,734	92.8%	108,438
駐車場賃貸事業	219,455	15.0%	77,390	6.5%	142,065
その他(手数料・その他収入)	21,127	1.4%	9,108	0.8%	12,019

※固定資産への投資額：338,054

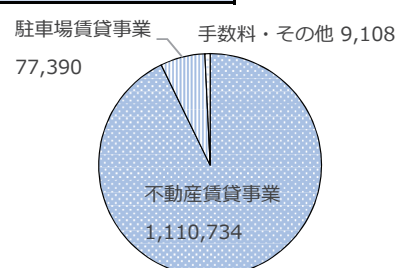
売上高内訳



<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	451,038
ガレリア・ユギビル	702,624
プラザA	65,511

営業費用内訳



<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	442,605
ガレリア・ユギビル	632,320
プラザA	35,808

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	2,668,862
現金及び預金	2,640,097
有価証券	
その他	28,765
2 固定資産	7,331,034
固定資産	7,320,195
有価証券	
その他	10,839
資産合計	9,999,896

(負債の部)	
3 流動負債	586,623
借入金・社債	0
その他	586,623
4 固定負債	4,088,528
借入金・社債	2,542,296
その他	1,546,233
負債合計	4,675,151
(純資産の部)	
5 資本金	897,000
6 剰余金	4,427,745
7 その他	
純資産合計	5,324,745
負債・純資産合計	9,999,896

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(株)多摩ニュータウン開発センター

2022年度改訂版のポイント

- ◆コロナ禍において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取組みを戦略②に追記
- ◆南大沢地区のスマートシティ実現に向け、デジタルサイネージにおいて先端技術を活用した実証実験の実施を戦略③に追記

【プランの主な改訂内容】

戦略②安定した収益確保と計画的なビル管理

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
収益の安定的な確保	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 賃貸収入 約9.4億円 駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）	収益の安定的な確保	<u>コロナ禍の中、テナントへのヒアリングにより経営状況を把握し、撤退有無に関わらず常時後継テナントの情報を収集し空室期間を短縮。</u>また、駐車場割引認証施設の拡大等により安定した収益確保と着実な返済を履行 賃貸収入 約9.4億円 駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）

戦略③南大沢地域に貢献する活動の推進

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、利用者の利便性、経済性等を検討しながら、先端技術活用策を具体化した店内案内や会計精算等の実施	5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、<u>パオレビルに新たに設置したデジタルサイネージにおいて、例えば利用者とコンテンツ提供者の双方向での利用を実現するような先端技術を活用した実証実験の実施</u> <u>デジタルサイネージ前のふれあい広場を活用し、広場のイベントをサイネージでライブ配信するなど、賑わいを創出</u>

(株)多摩ニュータウン開発センター

戦略 1	機能的な組織運営の実施	組織 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

ペーパーレス化による働き方改革や業務効率化のためデジタル化が加速している。コロナの影響により、生活様式が大きく変わり、企業もデジタル技術を活用し、ビジネスモデルや業務プロセスの変革が求められている。また南大沢地区がスマート東京先行実施エリアに選定され、取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆テナントに関する情報管理が紙ベースであるため、テナントビル管理システムを構築し、請求や支払処理などを統合してシステム化を図った。これに伴いシステム内の情報の取扱いなど運用の過程やテレワークの実施などで更なるセキュリティ強化が必要となっている。また、システム化を踏まえ、意思決定プロセスの重複排除など更なる業務の見直しが望まれる。

◆当社主要業務が不動産賃貸事業におけるリーシングであるが、都OBで経験を有する人材が極めてまれである。都OB以外からの人材確保に努めているが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。

◆パオレビルに大型のデジタルサイネージを設置した。今後サイネージを積極的に活用したプロモーションや広告利用を進める必要がある。

課題解決の手段

◆テナントに関する全ての情報をシステム化して、社内で共有を図る。さらに起案文書など従来紙で保存していた書類について、全てシステムで保存する。ペーパーレス化によるコスト削減、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索、電子決裁導入など業務効率化を図るため、テナントビル管理システムを活用し、更なる業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を行う。

◆リーシングなどのテナントビル管理の専門知識を持った人材を自社で育成する。

◆施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、先端技術を活用したプロモーション活動が可能な専門的な知識を持つ人材を育成する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・ビル管理、文書管理機能、セキュリティを強化した総合マネジメントシステムの構築

【目標②】

・職階に応じた意思決定の権限の見直しや電子決裁による事務の効率化

【目標③】

・リーシングなど専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る

【目標④】

・自社独自で先端技術を活用した情報の発信

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

テナントビル管理システムの構築により、テナント情報や起案文書などを全て電子化し、構築後も改善を行い必要とされる機能を追加した。これにより総合マネジメントシステム構築の目標を達成した。今後は業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を図る。社員自らの専門的スキルを向上させ、広告やプロモーションなど当社自ら企画作成することができ、生産性の向上の目標を達成した。今後はさらにデジタルサイネージを活用するためのOAスキルを習得させる。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
総合マネジメントシステムの構築	テナントビル管理システムと会計システムとの連携における事前調査・検討	システム委託会社及び税理士事務所と両システムとの連携の事前調査及び検討を実施	支払処理の流れを検証し、それを踏まえたシステム改修を行い、押印箇所や不要な手続きの削減を図る。 システム内の情報の取扱いを検証し、セキュリティ強化した改修を行う。
リーシングなど専門知識を持った人材の育成	事業分析から求められるスキルを検証し、社員のスキル、経験、各種能力などの現状を確認して、新たなニーズに合うような育成手法を決め、人材育成計画を作成	OAスキルを身に着けた社員が、委託業者が作成していたグルメマップやかかわら版、会社HPのデザインを自ら企画作成できるようになり、迅速かつ効率的な販促活動を実施	リーシング業務に必要な不動産の知識や幅広い専門的なビジネスの知識を含め外部の研修を積極的に受講させ、ビル管理の専門知識を習得させる（1人）。
先端技術を活用したプロモーションが可能な専門的人材の育成	—	—	パオレビルに設置したデジタルサイネージの積極的な活用を図るため、外部の研修を積極的に受講するなど動画作成や編集作業のスキルを習得させる（1人）。

(株)多摩ニュータウン開発センター

戦略 2	安定した収益確保と計画的なビル管理	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○			○		

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、近隣地域で店舗売上低迷の結果、飲食店やサービス店などの閉店が多くなっている。テナントの撤退を防止し、安定した収益を確保するため、建物の魅力を高め競争力向上を図る。

団体における現状（課題）

◆2017年度から東京都に対する債務償還が始まり、2026年度まで今後、毎年3億円程度、計約27億円を弁済することになる。
一方では、主要ビルが築27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2026年度までに総額約37億円の費用を見込んでいる。

またコロナ禍により、テナントの撤退も予想される。
このため、必要資金の確保に向けて、主要事業である不動産賃貸において、適正な賃料水準のもと、テナントの維持・確保が必要である。

課題解決の手段

◆今後の債務弁済と大規模修繕のための費用増加に対し、主要事業である不動産賃貸において、テナントの撤退に対して、迅速に後継テナントの入居に努め、空室期間を極力短くするなど、テナントを確実に維持し、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進め、コロナ感染対策を踏まえた非接触型機器の導入など、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・コロナ流行前の収入を確保
※12.2億円（賃料、駐車場収入）

【目標②】

- ・民事再生債務縮小
都への債務残高 ※7.1億円（2023年度末）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

賃貸及び駐車場収入については、コロナ禍による一部テナントへの賃料免除や外出自粛要請などにより、コロナ流行前の収入には戻っていない。
都への民事再生債務は2022年3月に予定通り返済予定である。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	（パオレビル） エレベーターリニューアル（5基） （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修工事、屋上防水工事	（パオレビル） 2021年10月エレベーターリニューアル（5基）改修済 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修工事実施中（2022年5月まで） 屋上防水工事実施中（12月まで）	（パオレビル） 避難誘導灯改修、トップライト改修、外壁改修 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修（工事）、エスカレーター改修
収益の安定的な確保	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 賃貸収入 約9.2億円 駐車場収入 約2.4億円 債務残高 13.4億円（都への債務残高）	賃貸収入 約6.2億円 駐車場収入 約1.4億円 債務残高 約16.6億円 (2021年度分を2022年3月に支払予定→債務残高約13.4億円)	コロナ禍の中、テナントへのヒアリングにより経営状況を把握し、撤退有無に関わらず常時後継テナントの情報を収集し空室期間を短縮。また、駐車場割引認証施設の拡大等により安定した収益確保と着実な返済を履行 賃貸収入 約9.4億円 駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）

(株)多摩ニュータウン開発センター

戦略3	南大沢地域に貢献する活動の推進	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○		○	

戦略を設定する理由・背景

都の施策により南大沢地区が最先端の研究とICT活用による住民生活の向上が融合した持続可能なスマートエリアとして発展が望まれている。また、南大沢駅前に3棟の商業・業務施設、2カ所の駐車場を運営する都の政策連携団体として、地域住民の生活利便のため、地域の健全な発展に貢献する。

団体における現状（課題）

◆コロナの影響で、新たな生活様式が求められており、それに対応した取組が必要とされている。従来ビル管理事業が主体のため、地域のニーズも把握していない。

◆南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして、先端技術の活用を図りながら、地域の課題や対応策についての検討が求められている。

◆現在、非接触ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及しているが、駐車場精算が現金のみで、利便性に欠ける。

課題解決の手段

◆2020年度に実施した一般的なニーズ把握調査をさらに掘り下げ、地域のニーズ把握を随時行い、会社の保有資産を活用した取組を実証的、段階的に実施する。

◆都と連携しながら会社の地域貢献事業の実施を進める。

◆駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応を進める。

◆ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システムを導入する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・実証的、段階的な取組で一定の効果が認められたものについて事業化実施

【目標②】

・キーテナントとのプロモーション活動強化などによる先端技術の地域実装

【目標③】

・駐車場利用における利便性の向上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

テレワークステーションについて、2021年度の利用状況等を検証し、事業化の際のスキームについて協議中である。

またキーテナントとデジタルサイネージを活用した広告活動について検討中である。

駐車場については、キャッシュレスシステムを導入し、利便性の向上を図った。今後さらに利用機能を追加する予定である。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
地域貢献に資する新規事業実施	地域の公的セクターとしての信用や所有する不動産の積極的な活用など会社の強みを生かした事業計画を通して、地域の貢献に資する地域のニーズ調査の実施 南大沢駅周辺では未設置のリモートワークステーションを開設し、実証実験の実施	テレワークステーションは年度末まで実証実験を延長 地元市のシェアサイクル実証実験の協力など地域の貢献に資する事業の実施	2021年度に実施した地域の貢献に資する事業の検討に基づき、地元の企業や団体などの情報をデジタルサイネージを利用して発信することやシェアサイクル事業への協力など、地域の貢献に資するパイロット事業の試行 2021年度の検証を基に、テレワークステーションの運営形態の確立
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	東京都が実施している南大沢スマートシティ協議会と連携し、商業施設内にデジタルサイネージを活用した広告活動の実施	11月末にパオレビルに大型サイネージを設置	2021年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、パオレビルに新たに設置したデジタルサイネージにおいて、例えば利用者とコンテンツ提供者の双方向での利用を実現するような先端技術を活用した実証実験の実施 デジタルサイネージ前のふれあい広場を活用し、広場のイベントをサイネージでライブ配信するなど、賑わいを創出
駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入	駐車場の集客力を向上させ、スムーズな入出場の実現を目指し、駐車場管理会社とのコスト面や機器等の調整、導入準備	パオレビルに2台、ガレリアユギビルに2台キャッシュレス対応の精算機を設置	2021年度に設置した電子マネーの使用可能な精算機にクレジットカードの利用機能追加
駐車場合算処理に向けた近隣商業施設との連携	地域の回遊性や滞在性を高めることにより、地域の賑わいの向上や利用者の利便性の向上を図るため、地域の事業主体と課題解決のための調整を進め、連携案策定	地域の事業主体と課題解決のための調整を行ってきたが、三井アウトレットパークの跡地利用の動向を踏まえ、改めて近隣商業施設との調整を図ることとした	ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システム導入事例の検証

(株)多摩ニュータウン開発センター

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	届出をする事業者にもメールにて電子データで書類を提出するよう周知徹底を図り、事業者の都合で対応できない場合を除き、100%デジタル化を推進する。	事業者の都合で対応できない場合を除き、目標を達成している。	届出をする事業者にもメールにて電子データで書類を提出するよう周知徹底を図り、事業者の都合で対応できない場合を除き、引き続き100%デジタル化を維持する。
5つのレス	はんこレス	—	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
	FAXレス	事業者の都合で対応できない場合を除き、目標を達成している。	届出をする事業者にもメールにて電子データで書類を提出するよう周知徹底を図り、事業者の都合で対応できない場合を除き、引き続き100%デジタル化を維持する。
	ペーパーレス	テナントビル管理システムによる文書登録活用により、システムで対応可能なものについて、2021年度のコピー用紙総使用量を40%減少させる。（2019年度対比）	テナントビル管理システムによる文書登録機能の更なる活用により、システムで対応可能なものについて、2022年度のコピー用紙総使用量を60%減少させる。（2019年度対比）
	キャッシュレス	—	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
	タッチレス	—	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
テレワーク	テレワーク可能な職員による実施率 40% 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数】	テレワーク可能な職員による実施率79%	新型コロナウイルス感染拡大時における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

29 株式会社東京国際フォーラム

株式会社東京国際フォーラム

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2003年4月4日				
所在地		東京都千代田区丸の内3-5-1				
団体の使命		○「世界をリードする都心型MICE施設」として、首都東京に相応しい催事を積極的に誘致・開催し、東京における更なる産業振興を図るとともに、企業として独立採算による強固な経営基盤を確立すること。 ○「都の政策連携団体」として、都民の貴重な財産である東京国際フォーラムを有効活用し、魅力あるイベントを自らが主催開催することを通じて、東京の顔である「大手町・丸の内・有楽町地区」をはじめとする近隣地域の賑わいを創出するとともに、東京の魅力を発信する拠点となること。				
事業概要		○ 東京国際フォーラムのホール・会議室等の管理運営 ○ 東京国際フォーラムのサービス施設の管理運営 ○ 国際交流促進等のための催事の企画、制作、実施及びその受託 ○ その他上記に附帯する一切の業務 ※ 「株式会社東京国際フォーラム定款第2条」より抜粋				
役員数	役員数	5 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	58 人	(都派遣職員	7 人	都退職者	3 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人				
発行株式数		9,800 株				
資本金		490,000 千円				
都持株数		5,000 株				
都持株比率		51.0 %				
他の出資団体の持株数		1,000 株	東日本旅客鉄道株式会社			
		1,000 株	三菱地所株式会社			
		1,000 株	サントリーホールディングス株式会社			
		1,800 株	その他	4 団体		
その他資産		なし				

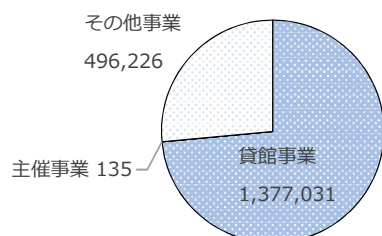
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	1,873,392	100%	4,251,582	100%	△ 2,378,190
(償却前損益)					△ 2,174,252
貸館事業	1,377,031	73.5%	2,900,794	68.2%	△ 1,523,763
主催事業	135	0.0%	75,346	1.8%	△ 75,211
その他	496,226	26.5%	1,275,442	30.0%	△ 779,216

※固定資産への投資額：167,263

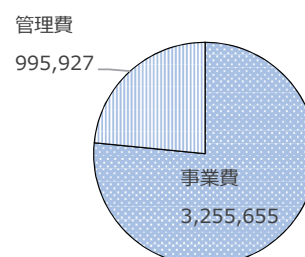
売上高内訳



<貸館事業 内訳>

施設使用料収入	1,073,256
開催支援収入	247,729
違約金収入	56,046

営業費用内訳



<事業費 内訳>

外注費	2,742,124
人件費	209,082
その他	304,448

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	2,997,272
現金及び預金	2,495,650
有価証券	
その他	501,622
2 固定資産	1,820,792
固定資産	1,084,160
有価証券	700,000
その他	36,632
資産合計	4,818,064

(負債の部)	
3 流動負債	1,875,350
借入金・社債	
その他	1,875,350
4 固定負債	820,896
借入金・社債	
その他	820,896
負債合計	2,696,246
(純資産の部)	
5 資本金	490,000
6 剰余金	1,631,818
7 その他	
純資産合計	2,121,818
負債・純資産合計	4,818,064

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 安定的な事業継続のためには、組織力の向上が不可欠ことから戦略②に組織体制強化の取組を追記
- ◆ 厳しい経営状況の中で、主催事業を継続できるよう実施方法を抜本的に見直すため、戦略③の目標を修正

【プランの主な改訂内容】

戦略②経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
①固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70%→60%以下) ②ワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー（利用者から施設利用申込の電子化、各種申請の電子化、起案の電子決定、社内回付書類など）	①固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70%→60%以下) ②技術系社員の新陳代謝と他団体との人材交流
個別取組事項 (新規)	2022年度
技術系社員の採用・他団体との人材交流	・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）

戦略③社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開

3年後の到達目標（改訂前）		3年後の到達目標(改訂後)	
①主催事業における収支比率の改善（2017～2019年度平均比で10%以上改善） ②貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件③利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合 50%→55%）		①資金拠出によらず地域貢献に寄与する主催事業の確立・展開 ②貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件 ③利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合 50%→55%）	
個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
既存主催事業の開催規模の見直し	・「LFJ東京2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・「丸の内キッズジャンボリー2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・社会テーマに沿った主催事業の企画検討	収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施	・新たな事業スキームによる主催事業の試行 ・事業実施後、翌年度における事業の継続について検討

(株)東京国際フォーラム

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○	○		○		

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の拡大により当館での催事は大幅に減少している。今後は感染が収束に向かう中、催事の種別にもよるが、徐々に従来の状態に回復する想定をもとに、適宜その状況に応じた営業戦略により収益を回復させていく。

団体における現状（課題）

- 当面、当館で開催される催事件数の落ち込みによる売上の低迷が続くと予想
- コロナ以前の水準近くまで稼働率を回復させ、売上を確保することにより財務状況を改善することが必要
- コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要
- イベント自粛等に伴う来場者減少やテレワークによる出勤者減少の影響で館内飲食店等テナントの売上は低迷し、退店するテナントが発生
- コロナの影響を踏まえた新たなニーズや視点での店舗戦略が必要
- 当面、国際会議開催の方向性が不透明な状況の中、更なる誘致獲得を進めていくために現状に即した臨機応変な取組やポストコロナを想定した中長期的な戦略が必要

課題解決の手段

- コロナ禍やコロナ収束後を見据えた新たなターゲットの取り込みに向けた販促強化
- コロナ禍等での催事開催に対応した備品・サービス提供など顧客サービス強化
- 広告媒体の開拓、実態に則した新たな商品の開発
- コロナによる影響を踏まえた飲食店舗区画の新たな活用策の検討（テイクアウトが強みの店舗、飲食と物販のハイブリッド型店舗など）
- 新規店舗参入障壁の解消に向けた入店条件の見直し
- オリパラレガシーの活用など当社の強みを活かした誘致活動
- 地域連携や人材育成を強化するなど戦略的な取組を構築

3年後（2023年度）の到達目標

- ① 新たな催事案件の継続的な獲得
- ② 主要 6 ホール稼働率59%を確保（修繕等による貸出不能分を含めた稼働率）
- ③ 多角的な広告展開による広告収入の確保
- ④ 空き店舗区画の解消 件数 3 件⇒ 0 件
- ⑤ 国際会議 2 件獲得／年

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

コロナ禍で需要が増える催事にターゲットを絞った内覧会を開催し、受注に繋がったほか、主催者等のニーズを踏まえ、サービス拡充を図るなど新たな顧客獲得に努めた。広告展開については、先進導入企業の取組事例の研究に加え、導入コストを抑えた手法等をあわせて検討していく。空き店舗の解消に向けては、利用者ニーズの高いテイクアウト対応や稀少性のあるジャンルなど競争性の高い店舗をターゲットにして出店交渉し、新規入店に繋がった。大丸有地域の連携により国際会議 1 件を獲得した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
年度毎の新たな催事ターゲット選定及び販促活動の実施	・ コロナが継続する見込みとして、資格試験、入学試験、実地研修、オンライン会議、ハイブリッド会議等をターゲットに販促活動を実施 獲得目標 20件	・ コロナ禍だからこそ需要が増える催事（試験会場、商品発表会など）にターゲットを絞った内覧会を開催し、試験催事16件、商品発表会等 6 件を受注した。	・ コロナがやや沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 通信（5G）、自動運転（Lv4）、コミュニケーションツールの高機能化（VR、TE）など。 獲得目標 20件
利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施	・ 新たなニーズに対応した追加サービスの検討 ・ ハイブリッド催事や配信催事の増加に伴う新たな備品、サービス内容の検討と導入（オンライン会議、ライブ配信、国際会議ハイブリッド開催など催事の種類、規模によりニーズが異なる配信サービスへの対応）	・ 設営サービスの一環としてウイルス対策備品を商品化するとともに、利用が減少しているケータリング業者によるキッチンカーでのランチ販売を試行実施した。 ・ 主催者等のニーズを踏まえ、従前より安価な配信サービスの提供を新たに開始し、コロナ禍における新たな顧客の獲得に努めた。	・ コロナ長期化による催事スタンダードの変化に対応した営業ツールの見直し ・ 社会状況の変化に伴う新たな開催支援増収に向けた備品更新、サービスの導入 ・ 地上広場で展開するキッチンカーでの飲食提供について、キッチンカーのポテンシャルを活かし、利用者ニーズを踏まえた営業展開を検討
デジタルサイネージ等を活用した広告展開	・ DXなどを活用した新たな広告収入策の検討（デジタルサイネージ等を活用した広告商品の展開、ポスターケースのデジタルサイネージ化等）	・ デジタルサイネージの活用をはじめとする幅広い広告収入策について、類似施設へのヒアリングや先進導入企業の取組事例の研究を実施している。	・ 新たな広告収入策の策定及び実施に向けた検討
新たな店舗戦略の検討・実施	・ 適正な業態出店のための募集条件の見直し ・ 空き区画の募集実施 ・ 新規店舗 1 件	・ 2021年 6 月に飲食業 1 店舗が新規入店しており、その他の空き区画について、入居店舗の募集を開始した。	・ 新規店舗開店準備及び開店 ・ 空き区画の募集継続と未出店区画の方向性策定 ・ 新規店舗 1 件
海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成	・ 海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） ・ オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・ 新規誘致 2 件 ・ 国内外の専門研修派遣による人材育成（1 研修 2 名程度）	・ UIA（国際団体連合）主催の会議に参加し、国際会議の最新動向に係る情報を収集するとともに、スポーツ関連イベントの継続開催に向けた働きかけを強化した。 ・ MICE人材の育成のため、主任級社員を主担当とした開催運営や海外顧客との直接交渉を担うOJTの実施に取り組み、国際会議 1 件を新たに受注した。	・ 海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） ・ オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・ 新規誘致 2 件 ・ 国内外の専門研修派遣による人材育成（1 研修 2 名程度）

(株)東京国際フォーラム

戦略2	経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○	○	

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響により、貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれているため、経費節減を行い収支改善を図る必要がある。また、将来に渡って安定的な施設管理を行うため、組織体制を整備する必要がある。

団体における現状（課題）

■業務委託費や光熱水費など固定費の割合が高く、利益が出にくい収支構造となっている。主要事業である貸館収入はコロナの影響を大きく受けているため、固定費圧縮による収支改善が必要

■社員の高齢化や年齢の偏りにより将来的に組織力の低下が懸念され、特に施設を維持管理するための技術・ノウハウの継承や最先端の知識や経験豊富な経験者の採用が急務である。また、将来的に安定した組織体制を構築していくため、若手社員をはじめとする人材をより効果的に育成することが必要

課題解決の手段

■施設稼働状況に即して業務内容を柔軟に見直せる仕組みにして委託費を縮減
■低コストな施設維持管理手法の見直し
■更なる節電の徹底など光熱水費の縮減
■人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務縮減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減

■即戦力となりうる高度かつ豊富な知見を有する経験者の採用
■東京都職員の受入による安定的な施設管理体制の構築
■東京都や関連団体との人材交流を通じた人材の育成

3年後（2023年度）の到達目標

①固定費率

2019年度固定費率10%以上圧縮（70%→60%以下）

②技術系社員の新陳代謝や他団体との人材交流

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・固定費圧縮に向けて、使用頻度が低水準であった設備の廃止や警備業務へのデジタル化の導入などにより経費節減を図った。
・施設の維持管理に不可欠な技術やノウハウの継承のため、即戦力となる技術系社員の採用に努めるとともに、他団体との人材交流に向けて、具体的な協議及び調整を実施した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し	2022年度コンベ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 - 施設設備の抜本的な運用見直しによる経費削減 - 固定費率68%程度	使用頻度が低水準であった吸収式温水発生器（店舗からの雑排水処理に使用）の廃止や警備ロボットの導入などにより、経費節減を図った。	- コンベ実施 2023年度コンベ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 - 固定費率64%程度
技術系社員の採用・他団体との人材交流	—	2021年10月、機械職社員1名を採用した。 - 東京2020大会組織委員会に派遣していた社員2名が9月末で帰任し、社員向けの報告会を開催した。 - 他団体との人材交流に向けて、具体的な協議及び調整を実施した。	- 大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 - 都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 - 他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） - 更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）

(株)東京国際フォーラム

戦略3	社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○		○		

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体でイベントの開催自粛が続いており、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。

団体における現状（課題）

■ イベント自粛等により貸館事業収入は、70%以上の減収、館内店舗等のサービス施設収入についても50%近い減収になるなど、当社の経営は過去に類を見ない厳しい状況。
■ こうした中、賑わい創出など地域貢献を主目的とした主催事業の開催については、コロナ禍での実施方法や採算性などを踏まえた見直しが必要

課題解決の手段

■ コロナの影響による経営状況を踏まえ、資金拠出のない主催事業スキームの検討
■ ポストコロナやSDGsなど社会テーマに沿った企画検討
■ 貸館事業と連携した新たな主催事業スタイルの検討
■ 主催事業が継続可能となるためのタイアップ企業・協賛企業の獲得
■ 事業効果の明確化（主催事業利用者意見、貸館につながった件数、広告収入など）

3年後（2023年度）の到達目標

- ① 資金拠出によらず地域貢献に寄与する主催事業の確立・展開
- ② 貸館事業収入につながる仕組みの構築 1件
- ③ 利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合50%→55%）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・ 収支改善に資する新たな主催事業の確立・展開に向けて、すべての主催事業を対象に、関係先との個別協議を開始し、今後の主催事業の実施可否などを検討した。
・ 営業戦略を融合した新たな事業展開の構築については、これまで培ってきた大丸有地域の企業や団体とのネットワークを活かし、今後のニーズが見込まれるSDGsなど新たな視点からの事業を検討し、今後の事業化を視野に入れ情報収集を行った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施	・ 「LFJ東京2021」の日程を3日⇒1日へ短縮、有料公演を6会場から1会場に縮小 ・ 「J-CULTURE FEST」については貸館事業の関係で休止も含め検討	・ すべての主催事業を対象に、関係先との個別協議を開始し、今後の主催事業の実施可否などを検討した。	・ 新たな事業スキームによる主催事業の試行 ・ 事業実施後、翌年度における事業の継続について検討
営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施	・ 貸館事業で培ってきたコネクションを活用した新たな発想に基づく企画の検証	・ 大丸有地域の企業が連携して進めているSDGsなど最新のテーマの取組について、今後の事業化を視野に入れ情報収集を行った。	・ 前年度の検証で実効性と採算性が確認された場合、開館25周年事業の一環として実施を検討
外部連携による共催事業の検討・実施	・ 各事業の状況に応じて、当社の主催（共催）事業として実現することでメリットが見込まれる話題性、発信性の強い企画との連携を個別に検討 ・ 協賛企業獲得に向けた営業	・ 現在実施している主催事業の目的や効果等を踏まえ、外部連携による事業実施を前提に、各関係先との個別協議を実施した。	・ 既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費縮減の観点から外部連携による共催事業での実施を検討 ・ 協賛企業獲得に向けた営業
アンケート結果などを用いた効果検証	・ アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・ 各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映	・ 2021年10月及び11月に実施した「月曜シネサロン&トーク」で来場者アンケートを実施し、その集計結果を社内グループウェアで公開し情報共有を図った。	・ アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・ 各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・ 満足度53%

(株)東京国際フォーラム

戦略4	DX・SDGsに対する取組促進	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

社会的責任ある企業として社会構造や社会的ニーズの変化に対応して積極的にDXやSDGsに取り組んでいくことが求められるとともに、経営改善に向けた新たな収益確保や主催事業の見直しの観点からもDXやSDGsを有効に活用していく必要がある。

団体における現状（課題）

- コロナ禍においてweb配信など新たなイベント形態が生じる中、貸館利用の需要低下が見込まれる
- コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要
- SNSなどを活用した効果的な情報発信
- 施設利用者の利便性向上や内部管理業務の効率化の観点から電子化への移行が必要
- 国際的にSDGsの取組の必要性、重要性が高まる中、会社としての取組の方向性が不明確

課題解決の手段

- 5G環境の整備による利用者へのサービス向上
- SNSなどを活用した施設販売促進にも寄与する広報戦略の強化
- 業務の効率化・ペーパーレス化に向け、実情に即したITの活用・促進
- 当社のSDGs活動方針を策定したうえで、それに基づく戦略的な取組を実施

3年後（2023年度）の到達目標

- ① 配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス実施
- ② SDGsを活用した事業展開に着手
- ③ 内部管理業務の効率化に向けたワークフローへの電子化導入・促進
3業務フロー（起案の電子決定、申請事務の電子化、社内回付書類の電子化など）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・ DX推進による顧客サービスの向上に向けて、社内横断的なPTの設置により、DX推進に資する取組と実施に当たっての課題整理に着手するとともに、各項目の実現可能性を検討した。
- ・ 社内業務の効率化については、ペーパーレスやはんこレス等の取組を抽出し、実施のメリットや想定されるコストなどを踏まえ、優先度を整理したほか、現行のグループウェアを活用し、各種申請等の電子化を促進した。
- ・ SDGsについては、既存・新規取組の抽出、重点課題の整理、推進体制や理念体系の検討などを行った。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
DX推進による顧客サービスの更なる向上	・ 検討PTを設置し、5G環境整備と利用者・来館者向けサービス内容を検討 ・ 5Gアンテナ設置に向けキャリアと調整	・ 2021年6月にPTを設置し、各所属においてDX推進に資する取組と実施に当たっての課題整理に着手した。 ・ 他社事例の取材やオンライン講座により、PTメンバーの基礎知識を深め、各項目の実現可能性を検討した。	・ PTでの検討結果を踏まえ、短期的に実現可能なものを中心に、顧客サービス向上に繋がる具体的な取組に着手 ・ 多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施
DXなど活用した広報戦略の検討・実施	・ ツイッター等SNSを活用した広報の検討・実施。	・ SNS運用チームの活動を開始し幅広いトピックでツイートを行った結果、ツイッターから当社サイトへのアクセス数は前年度比で約3倍に増加している。 ・ 新たな広報戦略の構築に向け、類似施設へのヒアリングやITツール等の導入事例の研究等に着手した。	・ SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
SDGs活動方針及びアクションプランの策定	・ 検討PTを設置し、SDGs活動方針を検討・策定 ・ 活動方針を基にアクションプランを検討	・ 社内横断的なPTを設置し、既存・新規取組の抽出、重点課題の整理、推進体制や理念体系の検討などを行った。	・ 活動方針を基にアクションプランを策定 ・ 大丸有地域の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの開催を検討
社内業務の電子化による効率化の促進	・ 利用者向け業務のIT化に向けた検討 ・ 内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進（業務フロー電子化1件）	・ 2021年6月にPTを設置し、各所属においてペーパーレスやはんこレス等の取組を抽出し、実施のメリットや想定されるコストなどを踏まえ、優先度を整理した。 ・ 現行のグループウェアを活用し、各種申請等の電子化を促進した。（給与減免申請、育児休業等申出など5件）	・ 各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・ 現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	2021年6月に設置したDX検討PTにおいて、デジタル化対応が可能な手続きについて検討を進めている。その1つとして、施設利用に関する問合せについては、ウェブサイト上に専用フォームを掲載し、対応しているところであるが、利用問合せフォームへの動線改修やフォームの見直しなど利用者が問合せしやすい環境整備を図るための運用改善について具体的に検討している。	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。2022年度は、ウェブサイトに掲載している利用問合せフォームについて、分かりやすくスピーディにアクセスできるよう動線改修を進めるなど、手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施し、利用者が問合せしやすい環境を整備することで利用申込に繋げていく。
5つのレス	はんこレス	規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正	DX検討PTのなかで、デジタル化とあわせて検討しているが、施設利用申込書の様式見直しに伴うはんこレスなど運用改善により対応可能なものについては、先行して実施に向けて取り組んでいる。
	FAXレス	利用者への周知を図り、2021年度末までに電子メールでの事務処理を軌道に乗せ、定着化させていく。2021年度末までに原則、FAX送受信からの完全移行を目指す。	利用者の利便性向上を図るため、会議室予約にかかる利用申込書について、2021年1月よりFAXに加えて、電子メール添付による受付を開始した。
	ペーパーレス	コピー用紙の使用量を2016年度比で50%削減する。	会社全体でペーパーレス化に取り組んでおり、社内PTにおいても各所管の紙使用の状況を精査し、一層の削減に向けて取り組んでいる。 11月末時点において、使用実績は2016年度比50%削減の目標範囲内で推移している。
	キャッシュレス	団体の規程等に基づき、施設利用者から徴収する施設利用料や駐車場料金等については、原則、全施設キャッシュレス化対応している。	対応済み
	タッチレス	2021年度に実施する主催事業については、原則、オンライン配信を併用する等の策を講じながら実施していく。※2021年1月末時点では2021年度の主催事業件数は未定	2021年度に実施した主催事業については、リアルとオンライン配信を併用する形で実施している。 ①月曜シネサロン&トーク（10/14,11/29開催） ②TOKYO FANTASHION 2021（11/20開催）
テレワーク	テレワーク可能な社員について月40%実施（2021年7月～9月対象） 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数】	【テレワーク実施率（2021年7月～9月対象）】 ◆7月1日-31日 在宅勤務日数342日/全出勤日数1044日 32.8% ◆8月1日-31日 在宅勤務日数371日/全出勤日数1047日 35.4% ◆9月1日-30日 在宅勤務日数386日/全出勤日数1007日 38.3% ◆7月～9月計 在宅勤務日数1099日/全出勤日数3098日 35.5%	テレワークについては、これまで新型コロナ対応として試行的に実施してきたが、2022年度からは改めて規程を整備のうえ本格導入し、社員の事情に応じた働きやすい環境を整備するとともに、新型コロナウイルス感染症対策など社会的要請に対しても適切に対応していく。

30 株式会社東京臨海ホールディングス

株式会社東京臨海ホールディングス

(所管局) 港湾局、産業労働局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2007年1月31日	
所在地		東京都江東区青海2-5-10 テレコムセンタービル4階	
団体の使命		当社は、東京港の国際競争力の強化と、臨海副都心開発の総仕上げの推進体制を一層充実していくことを目的として設立された持ち株会社である。臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供するグループの中核として、グループを統括するとともに、さらなるまちの成熟に向けて臨海地域のエリアマネジメントを推進する役割を担っており、東京都を支援・補完しながら、臨海地域の発展に貢献することを使命としている。	
事業概要		埠頭事業、交通事業、展示会事業、ビル事業、熱供給事業の5つの主要事業と、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策など地域へ貢献する取組による、臨海地域のエリアマネジメント	
役職員数	役員数	13(46) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 1(8) 人)
	常勤役員数	3(16) 人	(都派遣職員 0(0) 人 都退職者 1(8) 人)
	非常勤役員数	10(30) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 0(0) 人)
	常勤職員数	20(563) 人	(都派遣職員 14(63) 人 都退職者 0(22) 人)
	再雇用・非常勤職員数	0(6) 人	※役職員数の()内の数値はグループ各社も含めた人数である。
発行株式数		1,127,930 株	
資本金		12,000,000 千円	
都持株数		960,136 株	
都持株比率		85.1 %	
他の出資団体の持株数		36,362 株	株式会社みずほ銀行
		20,800 株	株式会社日本政策投資銀行
		20,640 株	東京電力エナジーパートナー株式会社
		89,992 株	その他 22 団体
その他資産		なし	

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益	区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
	事業全体	55,768,822	100%	52,025,565	100%	3,743,257
	(償却前損益)					18,762,071
	埠頭事業	14,966,645	26.8%	11,654,384	22.4%	3,312,261
	交通事業	4,475,420	8.0%	7,422,103	14.3%	△ 2,946,683
	展示会事業	7,731,837	13.9%	7,758,156	14.9%	△ 26,319
	ビル事業	21,156,842	37.9%	14,841,741	28.5%	6,315,101
	熱供給事業	3,992,585	7.2%	3,289,996	6.3%	702,589
	その他	3,445,493	6.2%	7,059,185	13.6%	△ 3,613,692
	※固定資産への投資額：9,342,199千円					
貸借対照表	売上高内訳					
	<都財政受入額 内訳>					
	受託料	3,123,120				
	指定管理料	2,061,320				
	施設利用料	4,035,696				
	その他	41,815				
	営業費用内訳					
	<売上原価 内訳>					
	人件費	4,877,633				
	委託費	9,196,246				
	減価償却費	14,732,825				
	その他	19,330,881				
	(資産の部)					
	1 流動資産	87,338,449				
	現金及び預金	60,038,811				
	有価証券	16,651,385				
	その他	10,648,253				
	2 固定資産	299,333,541				
	固定資産	281,830,754				
	有価証券	11,319,532				
	その他	6,183,255				
	資産合計	386,671,991				
	(負債の部)					
	3 流動負債	22,061,902				
	借入金・社債	7,527,009				
	その他	14,534,894				
	4 固定負債	120,191,125				
	借入金・社債	91,594,970				
	その他	28,596,156				
	負債合計	142,253,028				
	(純資産の部)					
	5 資本金	12,000,000				
	6 剰余金	183,610,065				
	7 その他	48,808,897				
	資本合計	244,418,963				
	負債・純資産合計	386,671,991				
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。						
※グループ内取引分を相殺しているため各社決算値の合算値とは一致しません。						

2022年度改訂版のポイント

- ◆コロナ禍が長期化するなか、グループの安定的な経営を維持するため、戦略①の経営状況管理にかかる内容を追記
- ◆臨海副都心の地域価値向上にむけた取組について検討が進みつつあるため、戦略②の年次計画等を具体化

【プランの主な改訂内容】

戦略① 安定したグループ経営の継続

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
交通事業・展示会事業の経営状況管理	・収支シミュレーションの実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・必要な対策を検討・実施しながら事業を継続	交通・展示会等の経営状況管理	・<u>旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き</u>収支シミュレーションを実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・<u>コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど</u>必要な対策を検討・実施しながら事業を継続

戦略② 臨海副都心の地域価値向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
MICE誘致の推進	・体制の整備 ・本格稼働に向けて活動の試行	MICE誘致の推進	・<u>本格的な活動に向けた体制の整備</u> ・<u>MICE誘致推進のためのPRの試行・実施</u> ・<u>外部からの問合せ対応を開始</u>
ベイエリアDICプロジェクトの支援	・ベイエリアDICプロジェクトの動向に合わせた支援の実施	DICプロジェクトの支援	・<u>先端技術の実装と、スタートアップ集積に向けて、スタートアップ等とエリアを繋ぐサポートをする窓口を設置（都と協定締結予定）</u> ・<u>都とともに当社も事務局となるDIC協議会の運営を通じて、スタートアップ企業の臨海副都心への進出を促進</u>

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略 1	安定したグループ経営の継続	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○			○		

戦略を設定する理由・背景

コロナの拡大で、旅行・出張・通勤や、催事・会議などに関する人々の動きが減少している。また、都心部における新築オフィスビルの大量供給等でオフィスビルは厳しい競争にさらされている。

団体における現状（課題）

◆子会社の交通事業は沿線施設の開業と観光レジャー需要に、展示会事業は旺盛な会場利用需要に支えられ、堅調な営業成績となっていたが、コロナ拡大により経営に影響を受けている。

◆ビル事業を行う子会社（株）東京レポートセンターは、リファイナンス実施により資金収支は改善したが、借入金依存度は相対的にまだ高い状況（35%）にある。一方で、今後ビルの経年劣化に伴う修繕・更新投資の増大、コロナ後のオフィス環境の変化に対応した戦略的投資が求められるなかで、必要な資金を確保していく必要がある。

◆当社は、持株会社としてグループ財務状況の健全化に取り組む必要がある。

課題解決の手段

◆収支状況について、定期的な現状把握とシミュレーションを子会社とともにを行い、コロナが収支に与える状況等を踏まえながら、適切な財務運営によって安定的な経営を維持していく。

◆ビル事業収益の向上を図り、支出効果を見極めた効率的な資金運用に努めることにより、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るとともに、借入金の返済を着実に進めていく。

◆グループファイナンスを効率的に活用し、資金需要に対応していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

グループ子会社の経常利益の黒字化

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2020年度に経常損失を計上した子会社2社の2021年度上半期の概況では、東京ビッグサイトは黒字に回復し、ゆりかもめは昨年同期より赤字幅が減少しているが、緊急事態宣言の発令等で収益の変動も想定されることから、引き続き、毎月の収支等の把握と、必要に応じた収支シミュレーションの更新により、経営状況を注視している。

現時点で資金投入を要する状況ではないが、必要に応じて資金面でバックアップできるようグループファイナンスを運営している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
交通・展示会等の経営状況管理	- 収支シミュレーションの実施 - 事業各社との定例的な会合による状況把握 - 必要な対策を検討・実施しながら事業を継続	2つの将来シナリオを想定し、収支シミュレーションを実施（6月） - 収支、主要経営指標等の状況把握（毎月） - 必要な対策の検討	- 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 - 事業各社との定例的な会合による状況把握 - コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続
（株）東京レポートセンターの借入金の返済	借入金残高 429億円	当初予定どおり、3月の返済で、借入金残高429億円となる見込み	借入金残高 410億円
グループファイナンスの有効活用	- グループ各社の資金状況を見据えた資金運用 - 必要に応じてグループファイナンス預入金払出による資金繰り改善 - 貸付利率の見直し検討	- 安全性、流動性を最優先に外部運用 - 貸付利率の見直し検討中	- グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 - 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略 2	臨海副都心の地域価値向上	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○		○	○

戦略を設定する理由・背景

臨海副都心は、都内では貴重な緑豊かで海に面した開放的な景観や多様な屋内外の貸しスペース、宿泊・商業・娯楽・教養施設等が集積する観光拠点であるが、都心の複数エリアで大規模開発が進展し、地域の相対的な魅力の低下が危惧されるとともに、コロナ禍でまちの活力が低下している。

団体における現状（課題）

◆ここ数年、東京ビッグサイトの拡張とともに近隣地域の開発が更に進み、ホテルやホール等のMICE関連施設やアフターコンベンションに資する商業施設等が充実してきたが、コロナ禍により今後の先行きの見通しが困難になっている。

◆青海南地区における研究開発や産業創成に関する施設の集積など、臨海副都心の特色を生かした地域の発展に、都と連携して取り組む必要がある。

◆コロナ禍による環境変化をふまえ、地域企業と連携して地域の価値を高めていく必要がある。

課題解決の手段

◆当面は、MICE拠点としての特色を生かせるよう、先行事例や国の施策等を研究するとともに、施設データ集約と主催者等への効率的な情報提供などにより、地域全体の取組となるよう牽引していく。

◆「スマート東京」先行実施エリアとして、ビジネスモデルプロジェクトやショーケース利用の受け入れに努め、地域に新しい価値を生み出す。

◆地域に根差した団体として、地域企業や来街者の声、客観的な地域の現況把握や施策提言を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

MICE主催者等の利便性向上のため、MICE拠点の窓口としての機能強化が図られている。

【目標②】

都のDigital Innovation City（まちの課題解決等に資する先端技術を持つスタートアップ企業と連携し、新たなまちの魅力創出）の動向を踏まえ、必要に応じた支援ができていく。

【目標③】

立案・提言した施策が、都において採用される。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

MICE誘致の推進は、地域事業者等も参加する形での意見交換会の場を設けるとともに、即戦力となる人材も確保し、2023年度の本格的な活動開始に向け始動できた。今後、地域の施設等に関する調査に取り組むとともに、地域事業者等との議論を深めながら、体制づくり等の検討を進めていく。

DICプロジェクトは、協議会の構成員として議論に加わるとともに、自動運転等の実証実験の実施に向けた調整や、企画の公募、地域企業の参加の促進など、当社の強みも活かしながら都と連携して事業を推進している。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
MICE誘致の 推進	・推進体制の検討着手 ・MICEで活用しうる地域の施設等に関する調査の実施及び事業スキームの検討	・地域でMICE受入実績のある主な施設運営者や港湾局など8者での意見交換会を実施（9月） ・地域で連携してのMICE誘致推進体制を検討中 ・旅行代理店からの出向社員の採用（10月、1名） ・施設等に関する調査について委託仕様等準備（12月発注予定）	・本格的な活動に向けた体制の整備 ・MICE誘致推進のためのPRの試行・実施 ・外部からの問合せ対応を開始
DICプロジェ クトの支援	・DICプロジェクトの実現に向け、まちづくり協議会等と連携した支援の実施 ・DICプロジェクトに関連のあるグループ会社や進出事業者に対する情報提供等の実施	・都が事務局の「Digital Innovation City協議会」に参加 ・シンボルブロードで実施予定の自動運転や、XR技術を活用した集客エンタメイベントの実施に向けた調整、実証実験企画の公募選定への参画 ・プロジェクトの情報提供に努め、青海南地区のオフィスビル入居企業が公募に応募	・先端技術の実装と、スタートアップ集積に向けて、スタートアップ等とエリアを繋ぐサポートをする窓口を設置（都と協定締結予定） ・都とともに当社も事務局となるDIC協議会の運営を通じて、スタートアップ企業の臨海副都心への進出を促進
臨海副都心の 現状把握と都 への提言	・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言	・MICEに係る地域の強みや主催者のニーズ等の現状把握についての調査を2021年度内に実施予定 ・まちづくり協議会事務局の業務受託や各種プロジェクトチームへの参加により意見を収集 ・地域価値向上に資する公園等の活用策について他事例等の研究及びグループの公園管理会社と意見交換	・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略3	臨海副都心の賑わいの持続と発展	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

戦略を設定する理由・背景

都内有数の屋外イベント空間である臨海副都心の公園や都有地等は、東京2020大会にも活用されるが、大会延期に伴う諸課題に対応していく必要がある。また、街の大切な活力である商業・宿泊施設は、コロナ禍の影響で観光客等が減少するなか、厳しい状況に直面している。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍により臨海副都心は大変厳しい状況にあるが、東京2020大会の主要施設になるビッグサイトや公園等の提供、観客輸送等を万全に行い、大会の成功を支える必要がある。

◆インバウンド需要が当面見込めないなか、地域の各施設の活力が減退しないよう、地域企業を支えていかなければならない。

◆ポスト・コロナも見据えて、2020年9月に開業したクルーズターミナルを活かした地域の活性化を図っていく必要がある。

◆東京2020大会開催を控えるとともに沿線施設も相次ぎ開業しており、地域としてのアピールをより一層推進し、少しでも来街者を取り戻していく必要がある。

課題解決の手段

◆大会に向けた準備を着実に進めるとともに、開催地としてのレガシーの活用に取り組む。

◆当社は、東京臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担うとともに、指定管理者として公園運営にも携わっている。地域企業とのネットワークを活かして、屋外の公共空間の活用も含めて、国内外の方々が楽しめる魅力的な場を演出していく。また、展示会等の誘致に向けた積極的な営業活動を展開し、施設の利用を促進する。

◆将来の国際クルーズ需要の回復を見越して、地域をあげた寄港の歓迎や、乗下船客等の来街を促す仕組みを構築していく。

◆大会開催や沿線施設の相次ぐ開業を活かして地域のPRを強化し、イメージアップを図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

年間来街者数（日本在住者）3,700万人（当社調べ）
※東京2020大会の本格的な土地利用が始まる前（2018年）の水準である。
※ただし、2020年11月までの利用推移から、定期券での来街は25%減少する想定を置いた。
※変動予測の難しい訪日外国人旅行者は、人数に加えない。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

2021年1月～11月までの年間来街者数（当社調べ・一部推計値含む）は、2,028万人（※）である。
当年度は、大会開催のためビッグサイトや都有地（公園等）の催事利用に制約があったことに加え、緊急事態宣言の断続的な発令で地域の施設においても直接的な集客活動が難しく、来街者数は回復していないが、地域の話題を絶やさぬよう地域事業者等と連携してライトアップ企画等に取り組んだ。
※訪日外国人旅行者数については推計に使用する公的機関の調査資料が公表されていないため、数値に含む。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
オリンピック成功への協力とレガシー活用	- 大会延期に伴う展示棟利用制約の対応 - 開催地モニュメントの設置、大会後のフォトスポットとしての活用 - オリンピックレガシー等を活かした来街者数増加や回遊性向上に資する事業の検討	- 延期後の大会期間に合わせた展示棟の利用調整を実施 - 開催地モニュメントをオリンピックプロムナードの一角に設置（7月） - 大会後のモニュメント常設場所について都と協議、現在移設工事中	-
地域企業等と連携した賑わいづくり	- まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化に向けた検討 - 複数の地域企業が参画するイベントの開催促進	- 地域のアウェアネスカラーライトアップに参画（自由の女神像） - 地域のイルミネーションアイランド企画でのグループ施設の活用と、開催支援 - 地域企業と冬の「レインボー花火」の開催是否について議論（今期は中止）	- まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化 - 都の施策と連携してイベントの開催等を促進
利用者ニーズに基づく展示会等の誘致活動の展開	- 施設利用者等のニーズの把握 - 新規展示会等の誘致 - 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供 - 施設や催事等の情報発信力の強化	- 館内サービス等に係るニーズ調査を実施中 2023年度の利用調整を開始 - コロナ禍での催事開催を支援するサービスの構築 - SNSを用いた情報の発信を強化	- 施設利用者等のニーズの把握 - 新規展示会等の誘致 - 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の検討
クルーズターミナルを活かした地域の活性化	- 乗下船客、船員の地域への誘導促進（観光ルートの紹介等） - ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の検討	都やターミナル施設管理者等との情報交換	ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の実施
来街者獲得のための広報・情報発信	「東京お台場.net」のアクセス解析等による現行コンテンツの分析や類似サイトのコンテンツ調査の実施 - SNSごとの特性を踏まえた情報発信方法の検討 - グループ広報企画担当者会開催等連携した広報活動の検討	- 臨海地域ポータルサイト「東京お台場.net」の改善（おさんぽコース作成等） - LINEアカウントによる定期的な地域情報発信による、友だち数の順調な増加 - グループ広報企画担当者会開催予定（12月）	「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの検討・作成 - SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 - グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略4	社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

我が国の物流を支える東京港は、今後も貨物量の増大が見込まれるなか施設能力が限界を超えつつあり、抜本的対策を要する時期にきている。また、まちひらきから20余年を迎える臨海副都心は、開発当初から築き上げてきた「安全・安心」の特長を将来にわたって守り抜いていかなければならない。

団体における現状（課題）

◆東京港の抜本的な貨物処理能力の向上には既存コンテナふ頭の再編が不可欠であり、ヤード及び荷役施設の整備・貸付等を担う子会社東京港埠頭（株）は、都と一体となって再編に取り組む必要がある。

◆臨海副都心の開発当初から子会社各社が運営を担ってきた基盤インフラの主要な設備が、更新時期を迎えている。

◆地域のさらなる発展に向け、環境に配慮したまちの創出に貢献することが求められている。

課題解決の手段

◆中央防波堤外側ふ頭第2バースへ機能移転した青海ふ頭第3バースの跡地を活用して青海ふ頭を再編。青海ふ頭第4バースの拡張や青海公共ふ頭の拡張とトランスファークレーンの導入により、荷役効率化と周辺交通渋滞緩和を図る。

◆臨海地域の都市基盤を支える公共性の高い施設について、サービスの提供を途切れさせることなく設備を更新していく。

◆グループ環境行動計画に基づき、温室効果ガス削減等に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

青海コンテナふ頭の物流機能を維持しながら、ヤード改修等が着実に進捗している。

【目標②】

ゆりかもめの自動運転及び熱供給事業の冷水安定供給に必要な設備が適切に更新されている。

【目標③】

特定低公害車・低燃費車への転換促進により、環境に配慮したまちの形成に貢献している。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

青海コンテナふ頭では、利用者との調整を行いながら、荷役への影響を最小限に抑えつつ、A4バースの拡張及び公共ふ頭再編に向けての整備を着実に進めている。

また、ゆりかもめ熱供給施設では、サービスを継続させつつ主要設備を更新していくための様々な制約に対処しながら施工を進めており、このうち今年度の熱供給用冷凍機の更新は計画どおり完了した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
青海コンテナふ頭の再編整備	・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など）	・5バース中2バースの整備に着手 ・A4バース拡張整備中（2020年12月着手） ・公共ふ頭の再編整備に着手（A3跡地の一部工事、10月着手）	・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など）
インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新	・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所（対象6箇所中1箇所完了） ・熱供給用冷凍機：1基更新（1995年製造14基中11基更新）	・ゆりかもめATC/TD装置：1箇所（有明）更新中（装置製作、動作確認等実施） ・熱供給用冷凍機：1基（有明南・吸収式冷凍機）更新（H7製造14基（改修した1基除く）中11基更新）	・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所（対象6箇所中2箇所完了）
特定低公害・低燃費車への転換	・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進	・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進	・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略5	人材育成と働きやすい職場づくりによるグループの基盤強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				

戦略を設定する理由・背景

少子高齢化が進むなか、会社が将来にわたって地域の発展を支えていくためには、人材育成及び優秀な人材に選ばれる魅力ある職場環境の創出が必要である。

団体における現状（課題）

◆OJTやグループ共同研修等によりグループ全体として人材の育成を図っているが、固有社員の割合は全社員の約9割を占めるまでに増加しており、更なる取組が求められている。

◆広い視野を持ち、各事業や臨海地域に精通した人材育成のため、様々な経験や研修の機会の充実に取り組んでいく必要がある。

◆社員が意欲と能力を十分発揮することによって生産性向上を図れるよう、ライフ・ワーク・バランスのとれた働き方ができる職場環境を形成していく必要がある。

課題解決の手段

◆グループ社員に共通して必要な能力・知識を習得するための研修は、受講対象や内容の充実に図っていくとともに、オンライン研修の拡充などにより、受講しやすい環境整備も進めていく。また、グループ各社の研修担当者等との意見交換などを通じて、より効果的な共同研修の検討・実施を推進する。

◆固有社員について、グループ内外の人事交流やプロジェクト研修等を継続的に行うための仕組みを作る。あわせて、採用（障害者雇用を含む）の手法などの情報交換の機会を作る。

◆個々のライフスタイルに合った働き方ができる職場環境の整備と、生産性の向上に必要な施策を着実に進めていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

事業や地域に精通するとともに多様な経験を積んだ固有社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に貢献している。

【目標②】

グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

グループ共同研修のオンライン化を進め、交代制勤務者も含め受講しやすい環境を整えてきたことで、グループの社員として必要な知識や能力の習得機会の拡充につながっている。また、人事交流を行う上での課題や、採用手法について、グループ各社の状況把握や情報共有に取り組んでいる。

社内においては、社員の働き方を検証してきたところであり、電子データの文書管理の工夫や、端末の利便性向上等を順次進めていくことで、テレワークの併用など働きやすい職場環境の形成に努めていく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
グループ共同研修	- オンライン研修の拡充 - WEBも併用したプロジェクト研修の実施 - 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討	- グループ共同研修の全てをオンラインで実施予定（2020年度6研修 → 2021年度9研修） - プロジェクト研修はWEBと対面開催を併用して効率的に実施中 - 各社の研修担当者会を開催（12月予定）	担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施
固有社員の採用・育成	- 受入可能ポストやフォロー体制の検討 - 採用手法の情報交換会の設置	- グループ各社における受入派遣の課題をヒアリングし、2022年度の人事交流案を調整中 - グループ会社間で採用手法を共有	- 制度化に向けた労働法制度の取扱いの整理・検討 - 派遣可能な各社との人事交流の実施
多様な働き方の実現	- 各社のテレワーク等の課題整理、解決策検討 - 各種ICTツールの活用状況など社員の働き方の検証 - テレワークの積極的活用にあふらしいワークスタイルを検討 - 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向けて取り組む	- 各社でテレワーク等を継続的に実施 - 電子データの探索性・閲覧性の向上、リモート会議ツールの習熟が必要 ①文書管理サーバの再構成、②端末のマルチディスプレイ化、③リモート会議ツールの標準化・社内研修を順次実施 - グループで障害者雇用事例を共有	- 各社のテレワーク等の課題の解決 - 生産性向上に向けた施策の実施、推進 - 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
5つのレス	はんこレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し ○事業決定のための押印を含む内部手続の押印について、2023年3月までに電子化を行う（業務システム上の都合により対応が困難な内部手続きを除く）。
	FAXレス	○相手方の都合によりやむを得ずFAXを使用するケースがあるが、そうしたケースにおいてもペーパーレスによる取扱いができるよう、2021年内を目標に複合機を更改し、ペーパーレスでFAXを送受信できる機種を選定する。また、更改後は、ペーパーレスによる取扱いを標準設定とし、紙によるFAX送受信の98%削減を目指す。	・複合機の要件を整理するとともに、導入する機種を選定した。 ○引き続き、紙によるFAX送受信の98%削減を継続する。
	ペーパーレス	○両面印刷の奨励など、引き続き使用枚数の抑制に取り組む。 ○2021年内を目標にタブレット導入等の施策の実施を計画しており、導入後の期間において、2019年度比で紙の使用枚数40%減を目指す。	・タブレット型端末等の機器の導入に着手し、順次社内展開を進めている。 ・ペーパーレス会議やリモート会議を促進し、紙を使用する機会を低減させた。 ・従前紙で配布していた給与支給明細を電子化した。
	キャッシュレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
	タッチレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
テレワーク	○引き続き在宅勤務を併用した勤務体制を継続する。 ○在宅勤務の実施率は月40%（※）を目標とする。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	・月40%を目標とする在宅勤務に継続して取り組んでいる。	○引き続き在宅勤務を併用した勤務体制を継続する。 ○新型コロナウイルス感染拡大時等において、都・国等からの在宅勤務委実施要請があった際には、適切に対応する。

3 1 東京交通サービス株式会社

東京交通サービス株式会社

(所管局) 交通局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1969年10月16日				
所在地		東京都中央区東日本橋1-9-7 GI東日本橋ビル4階				
団体の使命		当社は、「鉄道・軌道保守のプロフェッショナルとして、高度な技術力と蓄積したノウハウをベースに、質の高いメンテナンスを提供し、都営交通の安全・安定輸送に貢献する」との企業理念に基づき、交通局と一体となってお客様の安全・安心を確保しつつ、サービス向上に努めていくことを使命としている。				
事業概要		鉄道・軌道施設及び車両等の保守管理業務				
役 職 員 数	役員数	10 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	321 人	(都派遣職員	19 人	都退職者	60 人)
	再雇用・非常勤職員数	50 人				
発行株式数		40,000 株				
資本金		20,000 千円				
都持株数		40,000 株				
都持株比率		100.0 %				
他の出資団体の 持株数		株				
		株				
		株				
		株	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	7,761,897	100%	7,496,084	100%	265,813
(償却前損益)					322,320
駅務施設事業	1,390,881	17.9%	1,265,928	16.9%	124,952
電気施設事業	1,352,106	17.4%	1,337,654	17.8%	14,452
車両・機械事業	2,514,004	32.4%	2,502,465	33.4%	11,539
土木・建築事業	2,463,630	31.7%	2,344,710	31.3%	118,920
発電事業	41,276	0.5%	45,326	0.6%	△ 4,050

※固定資産への投資額：63,667

売上高内訳

その他収入 175,583

都財政受入額
7,586,314

<都財政受入額 内訳>

駅務施設事業	1,390,443
電気施設事業	1,180,954
車両・機械事業	2,510,012
土木・建築事業	2,463,630
発電事業	41,276

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 438,409

事業費
7,057,675

<事業費 内訳>

人件費	2,061,883
外注費	4,464,214
その他	531,578

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,225,926	3 流動負債	949,191
現金及び預金	699,412	借入金・社債	
有価証券		その他	949,191
その他	1,526,514	4 固定負債	373,538
2 固定資産	1,141,899	借入金・社債	
固定資産	211,218	その他	373,538
有価証券	607,700	負債合計	1,322,730
その他	322,982	(純資産の部)	
資産合計	3,367,825	5 資本金	20,000
		6 剰余金	2,021,858
		7 その他	3,237
		純資産合計	2,045,096
		負債・純資産合計	3,367,825

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆受託事業の収益力向上の取組として、戦略②に定量的な数値目標を用いた収益性の検証を追記
- ◆発電事業の収支改善について、到達目標を単年度の黒字化から継続的な事業黒字体制の構築に上方修正
- ◆戦略③について、局や企業等との連携やリサーチなどの取組と実運用の取組を優先度で整理

【プランの主な改訂内容】

戦略②新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託 【目標②】 本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増（約2億円） 【目標③】 発電事業の黒字化	【目標①】 建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託 【目標②】 本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増（約2億円） 【目標③】 発電事業の継続的な事業黒字体制構築 【目標④】 全事業合計での粗利率9.5%

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

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件） ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入（1件）	新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	・交通局等と連携・情報交換、<u>ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に応用できる新技術を試行</u>（1件） ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）
実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（6事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）	実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（6事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）

東京交通サービス(株)

戦略 1	人材の確保・育成	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

今後、労働力人口が減少し、技術系の人材確保がさらに困難になることが見込まれる。このような状況においても、総合保守会社として安定した事業運営を行うためには、これまで主に職場単位で進めていた人材育成等について、会社全体のサポートを強化していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆業務の中核を担ってきた都OBの減少が見込まれる中でも、固有社員の技術力向上や技術継承を着実に進めていく必要がある。

◆受託事業拡大を踏まえ、より高度な知識・技術を有する専門人材を育成する仕組みを強化していく必要がある。

◆業務に必要な専門性や技術力を有することの裏付けとなる資格の取得に対して、支援が十分でなく、固有社員の資格取得が進んでいない。

課題解決の手段

◆鉄道の総合保守会社としての基礎を支える社員の技術スキルの証左として、社内資格である業務責任者の取得推奨をこれまで進めてきた。今後、当該資格保有者を組織的に育成することで、社員の技術レベルのボトムアップを図るとともに、新たな業務領域への事業進出や技術職員の人材育成システムにおけるメルクマールとしていく。

◆業務分野毎に策定している社員の人材育成計画について、各職種（電気・機械・土木・建築）に応じて高度な知識・技術を習得させるなど見直しを図り、専門人材の育成を図っていく。

◆現行の資格取得時の支援に加え、取得難易度や業務への活用度合いに応じた支援策の検討、導入を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を各90名育成する。2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。

【目標②】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し

【目標③】資格取得支援策の策定、導入

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】外部研修の活用、ベテラン社員による社内技術研修などを推進し、社員の技術レベルのボトムアップを図ることで、技術スキルの証左である業務責任者の育成を図った（業務責任者1級76名、2級83名）。

【目標②】組織的な技術継承、技術レベルの高度化・多様化に対応していくため、人材育成計画の策定に向けた既存計画の見直し、整理・調整を行った。

【目標③】資格取得支援策の策定に向けた課題の洗い出しを行い、外部講習の活用など資格取得を支援する仕組みを検討した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実	- 外部研修受講率94% - 社内研修（業務責任者準備講習など）の開催（2回） - 新たな研修メニューの調査及びアンケート実施 - 通信教育のインターネット申込を導入 - 指標の検討	- 外部研修受講率96.8% - 業務責任者準備講習の開催（2回） - 技術力向上の課題を踏まえたアンケート、社員満足度の調査を検討 - 通信教育のインターネット申込を導入（受講者数前年対比11名増） - 指標検討のため外部コンサルに調査を依頼	- 未受講者への外部研修提案（外部研修受講率97%） - 前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催（3回） - 社員満足度調査の実施・検証 - 通信教育メニューの拡充 - 指標の検討・設定、指標に基づき社員の技術スキル向上策を検討・試行
人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入	- 人材育成計画の策定 - 資格取得支援策の課題整理、方策の検討	- 人材育成計画策定に向けた社内検討を実施 - 資格取得支援策の課題整理	- 人材育成計画に基づいた実施（各部署ごとの状況に合わせて順次実施） - 資格取得支援策の一部運用開始
局と一体となった人材育成	- 交通局との調整（新規人事交流、研修など） - 交通局への派遣研修	- 新規人事交流の働きかけ、局と当社合同の研修への参加 - 交通局への長期派遣研修を実施（4名）	- 交通局との調整（新規人事交流、研修など） - 前年度の取組内容に基づく見直し - 交通局への派遣研修

東京交通サービス(株)

戦略2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

交通局の事業量増加に伴い、当社の担う事業領域が拡大する中、工事監理業務を成長の柱として育ててきた。今後も安定的な経営を行い、総合保守会社として局に貢献するためには、新たな事業領域への進出や受託事業規模の拡大を図るとともに、採算性の悪い事業の収益力の向上を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）

【新たな事業領域への進出】

◆建築分野について、局所有地上建物の工事監督・監理を受託できる体制を構築していく必要がある。

【既存事業における業務範囲の拡大】

◆工事監理等、受託業務を拡大していくためには、高度なノウハウの習得が必要である。

◆保守管理について、より高度な知識・経験を要する業務の受託拡大のための体制整備が十分でない。

【発電事業の収支改善】

◆発電事業については、事業赤字を解消し、早期の黒字化を図る必要がある。

【収益性の確保と効果検証】

◆売上が伸びる中、定量的な指標を用いた検証等、事業の収益性に関する効果検証が不十分

課題解決の手段

◆建築分野については、局と当社の相互の人材交流により、工事監督・監理のノウハウを習得しつつ、専管組織設置に向けた準備を行う。

◆人材交流等により、ノウハウ（高度な判断を行うスキルや経験）の習得や体制整備を進めることで、業務範囲を拡大していく。

◆発電事業については、経費削減策や受託業務増に向けた局との協議を継続し、早期の収支改善を図る。

◆粗利率を各事業の収益性を把握するための指標として設定、公表し、継続的に検証していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託

【目標②】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増（約2億円）

【目標③】発電事業の継続的な事業黒字体制構築

【目標④】全事業合計での粗利率9.5%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】新規分野となる建築工事監理・監督補助業務について、2022年度期首の受託開始に向けた体制整備を着実に進めている。

【目標②】既存事業についても、受託拡大のため社員のノウハウ習得に努めている。

【目標③】発電事業については、収入と支出の両面から収支改善に取り組んでおり、成果が表れている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備	・固有社員の局派遣研修実施 ・専管組織設置に向けた体制準備	・固有社員1名を局に派遣研修実施中 ・専管組織の設置に向け、所要人員を要求した。	・局派遣研修から社員が帰任しノウハウを還元 ・局から当社への現役職員派遣 ・業務受託開始
業務範囲拡大に対応するための体制整備	・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・業務範囲拡大に向けた体制整備（浅草線ホームドアなど） ・局と当社共同の訓練や研修、勉強会の拡充 ・必要な部門について局への派遣研修実施	・都派遣や都OB社員などからOJT等によるノウハウ習得を継続 ・駅務機器、昇降設備など4名を派遣中	・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・業務範囲拡大に向けた体制整備 ・必要な部門について局への派遣研修実施
発電事業の収支改善	・受託業務の増 ・外注費の減 ・収支の均衡	・ダム・発電所の電気設備等点検受託箇所増加 ・外注作業の直営化 ・収支改善 (2021年度10月末 粗利益4,338千円、前年度同期の粗利益 ▲1,409千円)	・受託業務の増 ・黒字化
【収益性の確保・向上】 各事業における収益性の検証	—	・2020年度決算 粗利率9.1% (駅務施設事業14.3% 電気施設事業6.9% 車両・機械事業6.2% 土木・建築事業10.5% 発電事業 ▲3.4%)	・事業の特性を踏まえた費用削減策等（例：駅務施設事業において外注作業を精査し、作業の一部を直営化） ・全事業における粗利率目標：9.3% ・経営指標の公表（売上高粗利率、売上高営業利益率、売上高当期純利益率の推移をHPに掲載）
【収益性の確保・向上】 各事業における粗利率向上策の実施	—	—	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務：14.5%（外注費 ▲3百万円） 電気：7.2%（人件費 ▲4百万円） 車両：6.2%（外注費 ▲3百万円） 土木：9.5%（外注費 ▲3百万円） 発電：10.5%（これまでの取組を継続）

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	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			○

戦略を設定する理由・背景

都OB、就業人口減により即戦力社員の確保が困難な中、設備老朽化や機器の高機能化に対応するため、ICT等新技術を活用し、業務の効率化など、より質の高いメンテナンスの提供を実現していく。導入効果は試行を繰り返す中で見極める必要があるが、業務の高度化・省力化の取組のため設定する。

団体における現状（課題）

◆業務の効率化や実務研修などに活用できるデジタル技術について、常に最新の動向を注視する必要がある。

◆現場と事業所間の情報伝達は、主に電話やメールを利用しているが、現場状況がリアルタイムで正確に把握できない、時間を要するなどの課題がある。

◆現場作業時におけるデジタルツールの活用が不足しているため、作業時に不測の事態（機器故障、作業の遅延等）が発生した場合、現場の状況報告や対応方法等を迅速に共有できないことにより、作業時間や期間が長引くことがある。

課題解決の手段

◆社員のスキルアップの支援等を通じて質の高いメンテナンスの提供を実現するため、技術の最新動向の情報収集を行い、作業の省力化・効率化に向けた検討を進め、新技術を導入する分野の拡大を図る。

◆ウェアラブルカメラ等を活用することにより、迅速・正確な情報の伝達・共有を可能にする。（遠隔指示の充実、障害対応時間の短縮などにも寄与）

◆現場作業支援アプリ（関連資料を現場で閲覧可能にする）を入れたタブレットを携行し、効率的な作業につなげる。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】新たに活用する技術の試行及び導入効果検証（3件）、検証結果を踏まえた本格導入（2件）

【目標②】ウェアラブルカメラの3事業所導入による、情報伝達時間の短縮

【目標③】現場作業支援アプリの8事業所導入による、作業効率の向上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

【目標①】VR技術を使った研修教材（VR技術の特性を生かし、鉄道業界に馴染む安全に関する研修）の導入に向けて情報収集を行った。

【目標②】ウェアラブルカメラを1事業所に導入し、現場での運用を通して新たな課題が出てきた。課題解決に取り組むとともに、導入効果の検証と並行し、導入拡大を検討する。

【目標③】現場作業支援アプリを4事業所で運用し、書類の電子化による省力化など、業務内容に合わせた活用をしている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	・交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへのリサーチを通じて、保守業務等に有用な新技術を継続して発掘（1件 VR技術を使った研修教材）	・鉄道技術展、外部研修機関等から情報収集 ・VR研修教材について業者3社から情報収集	・交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に活用できる新技術を試行（1件） ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）
実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	・ウェアラブルカメラの試行結果検証及び実運用（1事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、指標の検討・設定、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（4事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入、指標の検討・設定、効果検証（2事業所）	・ウェアラブルカメラの運用（1事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入（1事業所） ・現場作業支援アプリの運用（4事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入（2事業所）	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（6事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	対応可能な手続については、全件規程等を改正	・団体独自の規程に基づく対外的な案件について、デジタル化に関する規程改正は無し	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き対応済みである。
はんこレス	対応可能な手続については、全件規程等を改正	・対応可能な3手続きは全件規程等を改正した	対応可能な手続きについては全件規程等を改正済み。
FAXレス	原則、総務本部においてFAX送信数・受信数の98%削減	2021年度目標（上限値22件）に対して、送信実績5件	引き続き、総務本部において、FAX送信数・受信数の98%削減を継続
ペーパーレス	原則、総務本部においてコピー用紙の使用量を2020年度比で30%減少させる。	2021年度目標（上限値315千枚）に対して、実績148千枚	総務本部において、コピー用紙の使用量を2020年度比で55%減少させる。
キャッシュレス	情報開示に係る手数料については、今後一定程度実績があった場合、費用対効果を見極めた上で、キャッシュレス化対応を図る。	手数料収受の取扱い件数は0件	情報開示に係る手数料について、今後一定程度実績があった場合、費用対効果を見極めた上で、キャッシュレス化対応を図る。
タッチレス	—	—	—
テレワーク	・モバイル端末とモバイルルーター各15台を導入する。 ・テレワーク勤務可能な職員による実施率目標40% 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数】	・モバイル端末及びモバイルルーター各15台を増備した ・テレワーク実施率 30.7%	新型コロナウイルス感染症拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に、都庁グループの一員として適切に対応する。 （ライフラインの維持に従事する職員を除く）

3 2 東京水道株式会社

東京水道株式会社

(所管局) 水道局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		2020年4月1日（東京水道株式会社としての業務開始日）				
所在地		東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー37階				
団体の使命		首都東京の水道システムを最前線で支え、安全でおいしい高品質な水道水を安定的に供給し、総合的な事業運営ノウハウで、お客さまに質の高いサービスを提供するとともに、国内外事業体の経営基盤強化を支援し、持続可能な水道事業運営に貢献する。				
事業概要		・ 管路施設管理 ・ 浄水施設管理 ・ コンサルティング・調査 ・ 水道料金徴収業務等の公益事業に係る各種事務処理の代行 ・ コールセンターの構築・運営 ・ I T サービス業務 ・ その他				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	5 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	2,018 人	(都派遣職員	115 人	都退職者	121 人)
	再雇用・非常勤職員数	748 人				
発行株式数		3,422 株				
資本金		100,000 千円				
都持株数		2,752 株				
都持株比率		80.4 %				
他の出資団体の持株数		230 株	損害保険ジャパン株式会社			
		170 株	株式会社みずほ銀行			
		120 株	みずほ信託銀行株式会社			
		150 株	その他	2 団体		
その他資産		・ 立川ビル 東京都立川市柴崎町3-6-14 他				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	28,480,526	100%	28,220,252	100%	260,275
(償却前損益)					1,434,815
水道施設管理・整備業務	11,881,424	41.7%	11,380,032	40.3%	501,392
お客さまサービス業務	14,563,475	51.1%	14,144,518	50.1%	418,957
水道関連自主事業	626,598	2.2%	624,090	2.2%	2,508
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,409,029	4.9%	2,071,612	7.3%	△ 662,583

※固定資産への投資額：558,203

売上高内訳

都財政受入額	27,542,162
その他	938,365

<都財政受入額 内訳>

水道施設管理・整備業務	11,881,424
お客さまサービス業務	14,563,475
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,097,262

営業費用内訳

事業経費	2,683,850
賃借料	1,684,554
外注加工費	5,681,430
その他	2,466,600
労務費等	15,703,818

<労務費等 内訳>

労務費	11,928,985
給料	1,165,355
労務退職給付費用及び職員退職給付費用	637,997
労務厚生費及び職員厚生費	1,971,481

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	9,875,746
現金及び預金	3,540,721
有価証券	
その他	6,335,025
2 固定資産	6,122,041
固定資産	2,678,760
有価証券	1,106,362
その他	2,336,920
資産合計	15,997,787

(負債の部)	
3 流動負債	4,125,859
借入金・社債	
その他	4,125,859
4 固定負債	4,657,140
借入金・社債	
その他	4,657,140
負債合計	8,782,999
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	7,108,882
7 その他	5,907
純資産合計	7,214,788
負債・純資産合計	15,997,787

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆DXの進展などにより事業環境が急速に変化していくことが予想されており、スピーディーな経営判断に活用するため、戦略③に収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施等を記載
- ◆大規模システム開発案件等において事業運営上の課題があり、事業の選択と集中を着実に進めていく必要があることから、戦略③の公共IT自主事業の展開に関する取組を改訂
- ◆水道関連自主事業についてはWEB会議システムを活用し、2021年度中に5件の新規案件を獲得できたことから、採算性を考慮したうえで戦略③の目標を上方修正し実施

【プランの主な改訂内容】

戦略③ICTなど新技术を活用した戦略的な自主事業等の展開

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（5件以上） 【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善 【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）	【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（10件以上） 【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善 【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
受注判断プロセスやプロジェクトマネジメント手法の検証・改善	・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・プロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善	受注判断プロセスや 収支も含めた プロジェクトマネジメント手法の検証・改善	・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
新規業務受託に向けた検討・実施	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件） ・新たな組織体制のもと、自主事業計画に基づく営業活動により公共IT自主事業を新規受託	新規業務受託に向けた検討・実施	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件、計7件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開

東京水道(株)

戦略 1	水道施設の維持管理など技術系業務の効率的な執行体制の整備	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、技術系業務は今後20年で業務移転される。

団体における現状（課題）

◆業務移転の開始当初は、都〇Ｂの採用や退職派遣などにより、社員を確保し業務を運営するとともに、若手社員への技術の継承を図ってきた。

◆しかし、現在は、都〇Ｂ社員の退職が増加するとともに、社員の採用が難しくなっており、今後の受託拡大に向けた更なる人材の確保・育成や技術継承が困難となっている。

◆こうした状況の中でも、今後予定されているこれまで経験のない新たな技術系業務の移転に確実に対応しなければならない。

課題解決の手段

◆技術系業務の実務研修や〇ＪＴの充実などにより、個々の社員のレベルを向上させるとともに、ＩＣＴ技術の積極的な活用やＤＸの推進によって業務を効率化させる。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】 受託業務拡大に備え、現場における幅広い経験と専門的な知識を有する社員を確保

【目標②】 技術系受託業務へのＩＣＴ技術の導入・ＤＸ推進による業務効率化（40業務のうち5業務）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・受託業務の拡大に備え、技術系部署が新規に受託する業務において必要な研修科目、包括受託を想定した〇ＪＴプログラムや業務スキルを測定する方法等の検討を、業務移転の調整と並行して推進
・社内ＰＴによる組織的な検討体制の下、タブレット等携帯端末の試行、工事監督事務支援システムの運用開始や他企業工事立会業務におけるウェアラブルカメラの活用検討など、技術系受託業務へのＩＣＴ技術の導入・ＤＸ推進を通じた業務効率化に向け取組を推進

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
今後の業務移転を見据えた新たな研修の実施	・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、新たな研修科目を検討	・技術部署が新規に受託する業務において必要な研修科目を検討	・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、2021年度の20科目に加え、新たな研修科目を検討 ・新規研修を1科目実施（計21科目）
今後の業務移転・性能発注方式を見据えた〇ＪＴの見直し	・浄水場運転管理に関する業務マニュアルを〇ＪＴでも活用しやすい内容に改善 ・浄水場の包括受託に則した実践的な〇ＪＴプログラムの検討	・新たに策定した育成モデルを踏まえ、マニュアルの改善点等を整理中 ・包括受託を想定した〇ＪＴプログラムを検討	・浄水場の包括受託に則した実践的な〇ＪＴプログラム（設計・施工、水質管理、事故対応等）の実施 ・今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映した〇ＪＴの実施方法を検討
業務の習熟度を測る仕組みの検討・実施	・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検討・策定 ・ＴＷエキスパート制度（仮称）の検討	・習熟度の測定方法を検討 ・制度の内容等を検討	・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの導入 ・ＴＷエキスパート制度（仮称）の運用開始
受託業務のＩＣＴ化・ＤＸ推進	・工事事故対応でのタブレット等携帯端末の試行導入 ・社内ＰＴにおける検討を踏まえた受託業務へのＤＸ推進に向けた具体的な活用を検討（点検データの蓄積、局提出報告書等のペーパレス化等）	・工事監督部署にタブレット等携帯端末（スマートフォン）を導入し、現場において試行 ・関係書類を管理する工事監督事務支援システムの運用を開始するとともに、現場業務（他企業工事立会業務）においてウェアラブルカメラを試行	・工事事故対応以外の業務でのＩＣＴ機器（タブレット等携帯端末、ドローン、ウェアラブルカメラ）の試行導入 ・点検データ等のデータベース化の実施 ・局提出報告書等のペーパレス化の試行

東京水道(株)

戦略 2	お客さま対応など営業系業務の効率的な執行体制の整備	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○			

戦略を設定する理由・背景

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、営業系業務は今後10年で業務移転される。

団体における現状（課題）

◆業務移転の開始から10年以上が経過し、これまでの営業所やお客さまセンターの運営などを通じて、お客さま対応に必要な経験・ノウハウが蓄積されており、安定的な業務運営が確保できている。

◆今後は、更なる営業所の移転による業務量の増加に対応しつつ、当社独自の創意工夫を行うことで、より効率的な業務執行体制を確保した上で、お客さまサービスを向上させなければならない。

課題解決の手段

◆今後の営業所の移転に伴う業務の拡大や区部・多摩お客さまセンターの機能の一元化に伴うセンター運営の見直しを見据えて、ICT技術の積極的な活用により、効率的な業務運営体制の構築や業務改善を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】営業所の運営費を5%削減（2020年度受託済営業所を対象）

【目標②】給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上

【目標③】お客さまセンターのオペレーター業務に係る運営費を2%削減（2019年度比）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・営業所の運営コスト効率化に向けて、社員構成の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施
- ・営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化について、社内PTを設置して検討。窓口の混雑状況の提供やオンライン受付の実施に向けて、効果的な施策の導入を検討するため、混雑状況調査や指定給水装置工事事業者へのアンケートを実施
- ・お客さまセンターの運営コスト効率化に向けて、要員配置の基本的な考え方やナビダイヤル導入に向けた課題を整理

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
効率的な業務運営によるコストの最適化	・受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の検討	・受託営業所における社員配置の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施	・受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の試行 ・運営費削減（3%）
営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化	・社内PTにおいて、給水装置業務と営業所業務について一体的に案内可能な総合窓口の検討、水道局との調整 ・相談・PRを一体的に行う街角イベントの運用マニュアル作成 ・関係社員への研修実施	・総合窓口化について検討 ・マニュアルに掲載する内容の検討 ・研修実施に向け、内容を検討	・総合窓口化を試行し、一体的な案内を実施（全20か所中2か所） ・街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行 ・試行を踏まえた効果の検証、改善策の検討
窓口の混雑情報の提供、オンライン受付の実施	・混雑状況を分析し、情報提供の内容を選定 ・受付のオンライン予約の検討 ・新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら電子申請出前講座の開始	・窓口の混雑状況調査を実施し、調査結果を分析中 ・オンライン予約に利用するシステムの導入に向けた課題整理 ・電子申請出前講座を68回実施（11月末時点）	・混雑情報提供の試行（全20か所中2か所） ・オンライン予約の試行（全20か所中2か所） ・電子申請出前講座の継続実施・検証
お客さまセンター機能の一元化による運営体制の見直し	・お客さまセンター機能一元化後の人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤル（用途別番号振分）の検討 ・緊急時ナビの要件等を整理、ユーザー権限の拡大・試行 ・活用促進のため、AIタブレットのコンテンツを改善	・今後の要員配置の基本的な考え方を整理するとともに、ナビダイヤル導入に向けた課題を検討 ・統括SV等の7名に緊急時ナビのユーザー権限を付与 ・災害時給水ステーション関係のコンテンツの改善に向けて作成中	・お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの試行による運営費削減（1%） ・改修後の緊急時ナビの本格活用、社内運用者の拡大

東京水道(株)

戦略3	ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○		○	

戦略を設定する理由・背景

改正水道法施行に伴い、全国の水道事業体で広域連携や官民連携が拡大の見込みであり、当社の強みを生かした新たな事業展開が期待されるとともに、働き方改革の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ICT活用・DX推進が加速している。

団体における現状（課題）

◆水道局からの受託業務を通じて蓄積した技術・ノウハウをもとに、技術系・営業系・IT系に関する業務を他の水道事業体等から受託するなど、自主事業を展開してきた。

◆現在、売上の約9割を水道局からの受託事業が占めているが、今後、他事業体等からの自主事業割合を拡大し、経営の自主性を向上させていかなければならない。

◆一方で、2019年度決算の自主事業において営業損失が発生したため、原因分析を通じた対策を実施することで、早急な改善に取り組む必要がある。

◆また、水道局からの受託事業に対応する人材の確保が必要なため、新たな事業を展開するための体制の不足が見込まれる。

課題解決の手段

◆現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。

◆受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。

◆ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（10件以上）

【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善

【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・水道関連自主事業について、WEB会議システム等の活用により地元企業との協力関係の維持に努め、新規にWISHカスタマイズ契約を受注

・公共IT自主事業について、仕様の精査によるリスクの洗い出しを過去事例を参考に行うなど受注判断プロセスを見直し、大規模開発案件の課題を踏まえた組織的な進捗管理体制を整備するなどプロジェクトマネジメント手法を改善

・社内PTによる組織的な検討体制の下、社内業務の改善や新規業務の開発等に向けて、他企業工事立会業務においてウェアラブルカメラを試行

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
既存事業の採算性の精査	・業務の執行体制や収益の確保状況をもとに、見直しを行う事業の方向性を確定	・2020年度のプロジェクト別収支を踏まえ、収益改善対象について収支構造を分析し、方向性を検討	・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整
受注判断プロセスや収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の検証・改善	・契約内容や仕様の精査、収支見通しの精緻化、委託者との協議など、受注判断プロセスの見直し ・プロジェクトマネジメント手法や外部の視点を活用したリスク管理体制の見直し	・仕様の精査により想定されるリスクを洗い出したうえで積算を行うプロセスを見直すとともに、長期の開発案件については、年度・工程単位の契約となるよう発注者と協議 ・進捗管理体制の改善や、外部アドバイザーによる指摘等を活用してリスク管理体制を見直すとともに、期中のプロジェクト別収支の試行に向けて検討	・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
新規業務受託に向けた検討・実施	・地元企業との協業による営業活動に加え、WEB会議システム等、新たな営業手法を活用した営業活動を展開 ・市場動向を踏まえた営業戦略の策定 ・営業戦略を踏まえた自主事業計画の策定 ・既存業務の終了に合わせた新たな組織体制の検討	・新たな営業手法（WEB会議システム）を活用して、上下水道料金システム「WISH」カスタマイズ契約等を地元企業と締結（計5件） ・自主事業計画の策定について検討中	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件、計7件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開
新規業務の開発・商品化に向けた検討・実施	・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善の試行（2件） ・新技術の開発に関する他企業等との折衝・調整（3件）	・漏水防止業務において給水管管理図を追加搭載したモバイルマッピングシステムを試行 ・TSリークチェッカーとWISHを連動させた新たなサービスのプロトタイプの開発において他企業との調整等を実施するとともに、データマイニングによる管路情報データの活用に向けた調査を委託	・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証 ・新技術の開発に向けた他企業等との連携（1件）

東京水道(株)

戦略4	D Xの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	D X	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○		○	○		

戦略を設定する理由・背景

水道局からの受託業務を始めとした当社の業務を安定的かつ効率的に履行するためには、人材や財務などの会社の経営基盤の強化が必要である。

団体における現状（課題）

◆コンプライアンスの強化に向けた取組の中で、全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。

◆また、2017年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、2019年度決算において営業損失が発生している。

◆さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。

課題解決の手段

◆I C T活用・D X推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図るとともに、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。

◆具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。

◆また、新たな統合基幹業務システムを導入することで、会計業務を効率化・自動化し、プロジェクト別収支管理を見直す。

◆さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】意識調査において、20項目中11項目が他社平均以上（2020年度：6項目）

【目標②】2023年度末の定着率95%（2021年度採用者分）
（2017年度採用者：89.4%）

【目標③】全てのセグメント（局受託業務（水道施設管理、C S）、自主事業（水道、I T））において営業利益を確保

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・社員のエンゲージメント向上に向けて、受託業務において水道局と当社が共同で取り組むべき課題について検討を行うとともに、営業系の受託業務のプロセス見直しを推進するため社内P Tを設置し検討
・人事施策の改善検討に向けて、外部アドバイザーの意見を参考に、退職理由等の分析を実施
・プロジェクト別収支管理により判明した収支改善が必要な業務について改善策を検討するとともに、プロジェクト別収支管理自体の見直しに向けてアドバイザーへ会社からの意見を参考に統合基幹業務システムを選定中

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
エンゲージメントの向上に向けた業務プロセスの見直し	・お客さまサービス業務に関する共通課題の洗い出し ・業務プロセスの見直しを行う社内P Tの設置・検討	・お客さまサービス業務等の共通課題を整理し、水道局と共有 ・社内P Tを設置し、検討	・社内P Tの検討結果を踏まえた業務プロセスの見直し ・社員の率先した業務プロセス改革意識の醸成
I C Tの活用や環境整備による働き方改革の推進	・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証の取得に向けた条件整備 ・テレワークの推進に向け、電子決裁の徹底や押印廃止に向けた規程改正等を実施 ・技術系職場における女性更衣室の設置	・外部機関認証の認定基準適合に向けた施策の検討 ・テレワークの推進に必要なデジタルツールの導入に向け、規程改正を検討 ・女性更衣室の設置に向けて検討中	・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得（1件） ・D Xを活用した生産性向上につなげる働き方改革の検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置
今後の事業展開を見据えた人材の確保・育成	・局O B等が一定期間特定の業務に従事する柔軟な働き方を可能とする人材登録制度を検討 ・退職理由等を分析し、人事施策の改善を検討 ・受託業務と自主事業の両方に対応可能なI T人材の育成を検討・実施	・人材登録制度を検討 ・退職理由等の分析を実施 ・育成方法・研修内容等を検討	・人材登録制度の運用を開始 ・人事施策を改善 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を実施 ・I T人材を柔軟に配置し、事業の進捗管理を通じて中核人材を育成
新システムの導入等を通じたプロジェクト別収支管理の見直し	・新たな統合基幹業務システムの選定及びそれに合わせた現行業務手順の見直し案の作成 ・プロジェクト別収支管理を強化するための分析手法を検討・確定し、2020年度決算を対象にその分析手法を試行 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施	・9月に各ベンダーへ情報提供依頼（R F I）を发出 ・新たな分析手法を検討し、2020年度決算を対象に試行 ・収支改善が必要な業務の選定を行い、8月実施の取締役会等へ報告するとともに、課題が共通する他の案件も含めて改善策を検討	・新たな統合基幹業務システムの調達、試行、運用準備 ・2021年度に試行した分析手法の検証・更なる改善を行い、2021年度決算を対象に分析を実施 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施
統合を機とした固定費の削減（2019年度比）	・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約200百万円	・未統合の各種事務系システムの統合作業を実施中	・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約230百万円

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		・団体の規程等に基づく、対応可能な手続については、全件規程等を改正 ・社内通知の実施などにより、稟議起案は2020年度から導入したワークフローシステムを原則利用するものとし、2021年度の稟議決裁におけるワークフロー決定率は80%以上とする。	・電子署名導入において改正対象となる21規程について改正箇所の洗い出し完了 ・規程の改正方法について検討中 ・稟議ワークフロー実績 11月末時点実績 ワークフロー2,039件/稟議全件2,140件（ワークフロー決定率95.2%）	・団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正済みであり、今後もデジタル化を継続していく。 ・局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。
5つのレス	はんこレス	・団体の規程等に基づく、対応可能な手続については、全件規程等を改正	・電子署名導入において改正対象となる21規程について改正箇所の洗い出し完了、規程の改正方法について検討中 ・市販の電子署名サービスを選定し試行中	・内部手続の押印について団体自らが定める規程等に基づく押印は、外部機関との調整により対応が困難なものを除き2021年度中に廃止済みであり、今後はんこレスを継続していく。 ・局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。
	FAXレス	・デジタルツール等の活用により、対応可能なFAXの送信数・受信数を2020年度比で95%削減する（本社管理部門等・例外除く）	参考：年間送・受信上限計画値 383件 11月末時点送・受信上限計画値 241件 11月末時点送・受信実績値 321件（対計画値133.1%） ・FAX2台廃止（管理本部、水道技術本部）	・デジタルツール等の活用により、対応可能なFAXの送信数・受信数を2020年度比で96%削減（本社、管理部門等。例外除く）
	ペーパーレス	・コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減する（本社管理部門等・例外除く）	参考：年間使用上限計画値 2,951,000枚 11月末時点使用上限計画値 1,971,000枚 11月末時点実績値 1,725,000枚（対計画値87.5%）	・コピー用紙の使用量を2020年度比で55%削減（本社、管理部門等。例外除く）
	キャッシュレス	—	—	—
	タッチレス	・2021年度末までに管理本部対応のオンライン入札（一般競争入札）を実施する。 ・リモートで採用活動を実施する（2021年度に実施する職場紹介（職場見学会）のうち、50%以上をリモートで実施）。	・ビジネスチャンス・ナビ2020を活用したオンライン入札の導入に向け、規程の改正や要綱の作成等に着手 ・企業説明会全75回のうち74回をリモートにて実施。職場見学会全9回のうち7回をリモートにて実施	・2021年度にオンライン入札の試行を開始したことを受け、検証をしつつ、社内の他部署にも順次、試行範囲を拡大 ・リモートで採用活動を実施（2022年度に実施する企業説明会及び職場見学会のうち、70%以上をリモートで実施） ※新型コロナウイルス感染症の状況により目標変動あり。
テレワーク		・テレワーク勤務可能な社員については月40%※実施（2022年2月対象） ※「実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な常勤社員数」により算出	・【参考】テレワーク勤務可能な常勤社員のテレワーク率28.2%（11月）	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。

3 3 東京都下水道サービス株式会社

東京都下水道サービス株式会社

(所管局) 下水道局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1984年8月1日				
所在地		東京都千代田区大手町2-6-2　日本ビル				
団体の使命		○東京都の下水道事業を支える 東京下水道グループの一員として、都の下水道事業を補完・代行し、下水道局との一体的な事業運営により、公共性の確保を図るとともに、連携をより一層強化し、安全性と信頼性を確保しつつ、効率的な事業展開に努め、下水道サービスの維持向上を目指す。 ○技術力向上と下水道事業への貢献 現場力を駆使し、事業を遂行するための総合的な技術力の向上に努め、その成果を下水道局にフィードバックするとともに、関連企業等への技術支援を通じて、下水道界全体の活性化や技術力向上に貢献する。 ○技術継承と人材育成 下水道事業を確実かつ安定的に運営していくため、これまで培った技術やノウハウを次世代へ確実に継承すべく、人材の確保と育成に努める。				
事業概要		1.下水道管路関連事業 下水道事務所出張所業務、建設発生土改良業務、下水道台帳情報システム業務、光ファイバーネットワーク管理業務、積算システム関連業務、工事監督補助業務、緊急処理受付業務、排水設備調査業務、保守管理立会業務 2.水処理関連事業 水処理施設保全管理業務、ポンプ所施設保全管理業務、再生水業務、水質試験業務 3.汚泥処理関連事業 汚泥処理業務、汚泥炭化施設運転管理業務、粒度調整灰製造・販売業務 4.調査研究及び研修事業 下水道新技術調査・研究業務、下水道研修センター業務 5.その他の事業				
役 職 員 数	役員数	7 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	4 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	804 人	(都派遣職員	228 人	都退職者	213 人)
	再雇用・非常勤職員数	136 人				
発行株式数		2,000 株				
資本金		100,000 千円				
都持株数		1,000 株				
都持株比率		50.0 %				
他の出資団体の 持株数		370 株	一般社団法人東京下水道設備協会			
		120 株	損害保険ジャパン株式会社			
		120 株	明治安田生命保険相互会社			
		390 株	その他	5 団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益	区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
	事業全体	24,717,316	100%	24,224,117	100%	493,199
	(償却前損益)					1,017,961
	下水道管路関連事業	7,481,707	30.3%	6,693,711	27.6%	787,996
	水処理関連事業	10,248,065	41.5%	10,200,577	42.1%	47,488
	汚泥処理関連事業	5,963,061	24.1%	5,910,606	24.4%	52,455
	調査研究及び研修	759,282	3.1%	1,043,512	4.3%	△ 284,230
	その他事業	265,201	1.1%	375,711	1.6%	△ 110,510

※固定資産への投資額：428,529

売上高内訳

自主事業収益 632,204
都財政受入額 24,085,112

<都財政受入額 内訳>

都委託料	24,062,034
物品販売等	23,078

営業費用内訳

人件費(非常勤を含む) 6,606,175
委託費 8,936,227
その他 8,681,715

<委託費 内訳>

下水道管路関連事業	2,678,440
水処理関連事業	4,971,858
汚泥処理関連事業	778,727
調査研究及び研修	497,018
その他事業	10,184

貸借対照表	(資産の部)		(負債の部)	
	1 流動資産	17,274,829	3 流動負債	5,814,304
	現金及び預金	7,544,178	借入金・社債	
	有価証券		その他	5,814,304
	その他	9,730,652	4 固定負債	1,249,010
	2 固定資産	2,679,194	借入金・社債	41,554
	固定資産	1,784,100	その他	1,207,456
	有価証券	200,000	負債合計	7,063,314
	その他	695,094	(純資産の部)	
	資産合計	19,954,023	5 資本金	100,000
			6 剰余金	12,790,709
			7 その他	
			純資産合計	12,890,709
			負債・純資産合計	19,954,023

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2022年度改訂版のポイント

- ◆戦略①新たなフィールドへの挑戦に、新たな取組として「事業展開に関する基本方針を策定」を追加
- ◆戦略③人材の確保育成に、新たな取組として「特別支援学校卒の採用実施・定着策の検討」を追加

【プランの主な改訂内容】

戦略① 新たなフィールドへの挑戦

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
東京都以外への 事業展開	・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 29業務 ・熊本市との共同研究を踏まえ、他団体へ下水道台帳システム契約に向けた営業活動を実施 ・湯河原町へ水質管理支援業務に加え、保全管理支援業務を提案	東京都以外への事業 展開	・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 29業務 ・熊本市との共同研究を踏まえ、他団体へ下水道台帳システム契約に向けた営業活動を実施 ・湯河原町へ水質管理支援業務に加え、保全管理支援業務を提案 ・事業展開に関する基本方針を策定

戦略③ 人材の確保育成

個別取組事項 (改訂前)	2022年度（改訂前）	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
人材確保の取組 強化	・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】 前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進	人材確保の取組強化	・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】 前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 ・特別支援学校卒の採用実施・定着策の検討

東京都下水道サービス(株)

戦略 1	新たなフィールドへの挑戦	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

東京都から新たに水再生センターの運転を含む業務を包括委託で受託することとなった。また、社会経済情勢の変化により国内他都市の下水道事業運営の厳しさが増すことから、運営上の課題解決への貢献が求められている。役割の高度化や活動領域の拡大により、企業価値の向上を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）

東京都においては、下水道局が水再生センター（水処理施設）に関する新たな施設運営手法を整理し、当社は区部 1 施設を受託することとなった。これまで培ってきた技術・経験・ノウハウを発揮しながらも、新たな業務に的確に対応していく必要がある。

国内他都市の下水道事業において、事業運営上の課題解決への貢献が求められているが、当社は、これまで東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたため、今後は都や他の民間企業と連携して東京都以外での事業拡大を図る必要がある。また、当社の経営面においても、売上高に占める局受託事業の割合が高いため、収入源を多様化し、経営の安定化を図る必要がある。

課題解決の手段

新たに水再生センターの運転業務を含む包括委託を受託するため、さらなる創意工夫を行い、技術力や経済性の発揮等によるサービス向上を目指す。

当社の持つ技術・ノウハウを活用し、事業運営に課題を抱える自治体を支援し、地方との共存共栄に貢献する。また、これまで現場のニーズ等を踏まえた技術開発や、局のノウハウ及び民間企業や大学が持つ先進技術や専門性を融合させた技術開発に取り組み、東京の下水道事業等に貢献してきたが、今後は、これらの技術を広く新たな分野にも展開を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

包括委託を通じた技術領域の拡大及び運営体制の効率化に向けた改善提案の準備

【目標②】

東京都以外の新規案件 3 件獲得。全国の下水道事業の課題解決に貢献し、企業価値を向上

【目標③】

開発技術の用途先を他事業などの新たな分野に転用する改良・改善の実施 1 件

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・水処理施設運転管理の包括委託に向けて、準備委員会を設置・開催するとともに、社員への研修を実施した。
- ・東京都以外への事業展開については、各取組を順調に進めている。
- ・開発技術の用途先を新たな分野への転用に向けて、4 件の開発技術を抽出し、他分野への適用の可能性について共同開発者等と意見交換を実施した。

個別取組 事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
水処理施設の新たな施設運営手法（包括委託）の対応	・水処理施設全般を管理・運営するために必要な業務体制の検討・準備 ・新たに包括委託となる水処理施設の運転管理に対応する運転操作員の技術習得のためフィールド研修を実施	・技術専務を委員長として設置した「包括管理準備委員会」を 2 回開催し、社内横断的な小委員会やWGを経た議案について決定 ・包括対象施設の特性を共有する研修を 5 回（延べ35名）、監視システム操作研修を 1 回（47名）実施	・雨季・乾季を含めた 1 年を通して行う包括委託の初年度として性能要件の遵守、保全管理に運転・水質管理を加えた一体的な運営の実施 ・運転操作員の人材育成及び技術力向上に向けた研修を実施
東京都以外への事業展開	・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 28 業務 ・熊本市と下水道台帳システムを活用した共同研究を実施 ・支援業務を通じて湯河原町の課題を抽出 ・コンサルタント資格登録範囲の拡大 ・関連業界団体と他都市への展開に向けた情報交換会を実施	・更新講習等 23 業務実施 ・熊本市の検証エリアの下水道台帳データの輸入は完了、管路内調査の優先箇所を抽出開始 ・湯河原町への水質支援業務（10 回）を通じ、維持管理上の課題についてヒアリングを実施 ・計画 1 部門の登録に対し、2 部門を 11 月に届出済 ・関連業界団体と情報交換会を 2 回実施	・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 29 業務 ・熊本市との共同研究を踏まえ、他団体へ下水道台帳システム契約に向けた営業活動を実施 ・湯河原町へ水質管理支援業務に加え、保全管理支援業務を提案 ・事業展開に関する基本方針を策定
開発技術の用途先を新たな分野に転用する改良・改善の実施	・用途先を新たな分野に転用する対象技術の選定に向け共同開発者や工法協会・研究会等の開発技術関係者間での情報収集及び分析し 3 件を抽出	・4 件の開発技術について、他分野への適用の可能性や課題について意見交換を実施	・用途先を新たな分野に転用するための開発技術を 1 件選定し、改良・改善に向けた開発者間の役割分担等の方針検討と合意形成 ・開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集及び分析を継続実施

東京都下水道サービス(株)

戦略2	下水道サービスのDX	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携・人事交流	長期戦略
				○		○		○	

戦略を設定する理由・背景

あらゆる産業においてICTを利用した変化が生じている中、新型コロナウイルスの世界的大流行が生じ、社会のデジタル化がさらに加速している。当社においても、これらの社会変革にあわせて業務の効率化などの取組強化が求められている。

団体における現状（課題）

当社が担っている下水道施設の維持管理業務においては、今後、下水道施設の老朽化により、維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加が見込まれている。また、近年多発している局地的な大雨による浸水被害への対策や地球温暖化防止対策のため、下水道施設の維持管理業務の高度化や効率化にも応えていかなければならない。

このような中で、当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都OB社員が今後大量に退職する状況にあり、若手社員に世代交代を進めていく中で、サービス水準の低下が生じかねない状況にある。同時に、若手社員スキルの向上による当社全体の技術力の維持・向上が大きな課題となっている。

課題解決の手段

当社事業において、下水道施設の維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加等に対応していく。これに向け、将来的にAI等を活用したシステムを構築し、業務の高度化・効率化を目指す。

当面は、DXの導入によりベテランが減り若手が増える中でも、システムの支援を受けることでベテランと同等のサービス水準を維持できるようにする。また、サービス水準の維持にとどまらず、当社の技術力向上を目指し、DX導入による業務の生産性向上で生み出された時間を、現場での技術継承等に活用していく。同時に、AIに蓄積したベテランの知識やARなどの映像技術を、人材育成のツールとしても活用していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

管路部門の全30事業所等でICTを活用して現場業務を効率化

【目標②】

業務を効率化するAI等を活用したシステムを試行開始

【目標③】

1 水再生センター及び1ポンプ所で新技術を実機検証

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・タブレット端末の契約やアプリ試行検証の準備等、取組を順調に進めている。
- ・自動音声応答機器を設置し、電話受付の自動音声応答を開始するとともに、通話録音データの蓄積・分析を開始した。
- ・データベースの作成に向けて、熟練技術者の持つ経験と知識等の資料収集を行っている。
- ・運転・保全業務の効率化に向けて、業務分析調査を実施し、関連業界団体とも共同研究を開始した。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
スマートデバイスを用いた現場業務の効率化や情報管理の簡素化	・下水道管の維持管理や工事現場でデータ入力や図面のクラウド化、リアルタイムの情報共有などを図ることによる業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、タブレット端末などスマートデバイスを70台導入し、一部の部署や業務で試行・検証	・タブレット端末の契約締結 ・ソフトウェアの試行検証作業に着手	・現場業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、試行する対象部署や業務を拡大
下水道受付センターにおける電話応答業務支援システムの試行	・簡易な質問に対する自動音声応答の試行・検証 ・電話機に録音機器を設置し、音声のテキスト化に必要な音声データの蓄積・登録	・自動音声応答機器を設置し、自動音声応答の試行開始 ・録音機器を設置し、音声のテキスト化に必要な音声データの蓄積・登録の開始	・自動音声応答による電話業務の導入 ・蓄積・登録した音声データのテキスト化を実施 ・テキスト化した音声データを分析し、問合せに対するFAQの構築着手
管路管理業務の効率化、省力化並びに高度な業務遂行にAIを活用	・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成に着手 ・熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化	データベースを作成するため、熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識等の資料収集作業中	・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成を継続 ・熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化
下水処理施設の維持管理業務の高度化・効率化	・運転・保全業務等の効率化に向けたAI・ICT・新技術等を活用して業務をサポートできる作業や人でしかできない作業等を業務分析 ・関連業界団体の高度な専門的知見を活用	・デジタル技術を用いることで運転・保全業務の効率化が可能となる業務分析調査を実施 ・関連業界団体と共同研究を開始。維持管理業務の高度化・効率化に向けて、課題の抽出や解決策の提示を行う打合せを5回実施	・センシング技術や画像分析技術等を活用し業務をサポートするために必要な技術検討 ・熟練技術者が経験と知識として保有する業務ノウハウを見える化

東京都下水道サービス(株)

戦略3	人材の確保育成	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

当社は下水道施設の維持管理業務を中心に東京の下水道事業を支えており、将来にわたって安定的な事業運営体制を確保するため、人材の確保育成が不可欠である。しかし、労働市場の縮小や都OB社員の退職により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まっている状況にある。

団体における現状（課題）

当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都OB社員が今後大量に退職する状況にあり、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まる事態に直面している。また、将来の安定した事業運営のためにも、固有社員の年齢構成の偏りを是正していく必要がある。

都OB社員の退職による技術水準、ノウハウの低下も懸念されており、若手都派遣社員の増加や、固有社員の新卒採用の拡充により、下水道事業経験が浅い社員が増える中、計画的継続的な育成、技術継承が課題となっている。

課題解決の手段

新卒者の確実な採用に加え、年齢層の谷間である30代社員を確保するための戦略的な採用により、今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用する。

新たに採用した固有社員の育成に加え、現場での業務経験が少ない都派遣社員のジョブローテーションの場として、技術継承の取組を推進し、技術社員の資格取得の促進や局との人材交流などにより会社全体の技術レベルの維持向上を目指す。

人材育成のツールとしてARなどの映像技術を活用するなど、DXの導入により技術や知識の継承を効果的に進める。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

新卒採用の対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で90人採用

【目標②】

下水道局への固有社員の研修派遣を計7名派遣。全4職種で実施し人材育成を推進

【目標③】

VR・AR等DXを活用した映像教材の導入や技術社員の資格取得促進による技術力の維持向上

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・新卒採用、中途採用ともに順調に採用が進んでいる。計画にはないものの、新たに特別支援学校生のインターンシップを実施した。

- ・固有社員については、計画通り局へ研修派遣を行った。1月に管理職選考を行う予定である。
- ・勉強会や模擬試験を実施し、資格取得に向けて社をあげて取り組んだ。
- ・冊子の改訂作業や若手社員座談会、成果報告会等を通じて、技術力の向上、技術継承を図った。VR・AR技術等を用いた映像教材の開発も順調に進んでいる。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
人材確保の取組強化	・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施（20校訪問・会社説明会5回） 技術系の専門学校への採用活動を試行（5校訪問） ・【中途採用】 年齢層を勘案した採用の実施 キャリアを重視した採用方法の検討 ・障害者雇用を推進	・【新卒採用】 2023新卒の採用計画策定（25校程度訪問・会社説明会5回程度実施・専門学校への対象拡大予定） ・【中途採用】 8月に6名、10月に8名を採用。2月採用実施予定 ・障害者雇用 採用選考5回実施、11月に1名採用。年度内に新たに2名採用予定 特別支援学校インターンシップ生2名受入実施	・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】 前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 特別支援学校卒の採用実施・定着策の検討
固有社員の育成・登用	・固有社員事務職1名を新たに下水道局に研修派遣（計5名） ・固有社員の積極的な管理職への登用	・固有社員事務職1名、土木職1名、設備職1名、環境検査職2名（計5名）を局へ研修派遣 ・管理職選考を1月実施予定	・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計6名） ・固有社員の積極的な管理職への登用
技術社員の資格取得の促進	・【講習会・勉強会改善・充実】 新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・【新規】 ・社外講習会の受講支援に一級土木施工管理技士を追加	・下水道第3種技術検定に向け、勉強会7回、模擬試験1回実施 11月の本試験を15名受験 ・下水道管理技術認定試験に向け、勉強会3回、模擬試験1回実施し、11月の試験を16名受験 ・一級土木施工管理技士試験に向け、講習会及び試験に11名参加	・【講習会・勉強会改善・充実】 ・新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続
技術継承の取組の実施	・「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂作業を機会とした技術向上の取組の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の開発 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施	・若手とベテランを交えた編集委員を構成し、改訂作業の取組を実施。年度末には書籍の改訂版を発行予定 ・稼働中の工事現場での撮影を実施。映像編集委託の準備中 ・第1回技術継承委員会を開催し本年度の行動計画を策定、計画に基づく取組を実施	・「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂版を活用した勉強会等の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の試行・検証 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施

東京都下水道サービス(株)

戦略4	ガバナンスの強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

戦略を設定する理由・背景

下水道局において今後の施設運営手法の検討が行われ、当社に新たな役割が求められるなどグループ経営の強化、ガバナンスの強化が求められている。また、会社法の改正やコーポレートガバナンスコードの改訂等により、ガバナンスの強化が社会的にも求められている。

団体における現状（課題）

当社では、これまで内部統制システムの整備やコンプライアンス確保の取組を強化してきた。今後も政策連携団体として下水道局と一体的な事業運営を行っていくため、さらにガバナンスを強化する必要がある。

当社の役員構成は、都関係者が多数を占めているが、今後は政策連携団体として経営基盤強化や経営の透明性向上を図るため、民間の人材の活用が必要となっている。加えて、東京都以外への事業展開や下水道サービスへのDX導入など当社が重点的に進める取組にも、民間における知見の活用が必要となっている。

課題解決の手段

役員に民間の人材を登用することにより民間の知見や経営感覚を取り入れ、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンスコード等を参考に基本方針を策定する。また、外部の視点を経営の監督に活かし、内部統制の強化やコンプライアンスの確保を図る。特に、関連当事者間取引や契約に関するチェックを強化し、その結果を公表することにより、経営の透明性向上を図る。

加えて、役員のトレーニングに関する方針を定め、民間の経営手法を積極的に導入するとともに、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行うことにより、事業の拡大やDX導入による業務の高度化・効率化などにも民間の知見を活用していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

コーポレートガバナンスに関する基本方針を策定し運用するとともに、取締役会の機能強化により、ガバナンスを強化

【目標②】

独立性要件を満たした役員を2名登用し、経営基盤のさらなる強化や経営の透明性向上を実現

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

- ・ガバナンス強化については、目標に向けて順調に進んでいる。関連当事者間の取引や契約に関するチェックについては、2022年度実施予定であったが、2021年度に前倒しして実施する予定
- ・民間の人材の登用については、2022年度までの2か年で実施する予定であったが、目標を前倒し2021年度で達成することができた。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
ガバナンス確保の取組強化	・コーポレートガバナンス基本方針を策定 ・取締役会の開催頻度の増加（原則、年6回開催） ・コーポレートガバナンス基本方針に基づき、関連当事者間の取引や契約に関するチェックの強化、役員のトレーニングの方針の策定など取締役会の審議議案を拡大	・コーポレートガバナンス基本方針（案）作成中 ・取締役会開催実績＜書面開催除く＞（4月、6月（2回）、8月、10月 計5回）	・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・役員のトレーニングの実施 ・取締役会の実効性の分析評価を実施 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施
民間の人材の登用	・役員の独立性判断基準を策定・公表 ・独立性要件を満たした取締役1名以上を達成 ・監査役の機能強化を図るため、独立性要件を満たした社外監査役1名の選任手続を実施	・4月に役員の独立性判断基準を策定し、自社ホームページにて公表 ・6月の定期株主総会にて、独立性要件を満たした取締役、監査役を各1名選任	—

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。 デジタル化が可能な申請業務については、事務フロー等を整理し、メール受付の試行を開始する。 通知については、可能な限りメール等で対応する。	・排水設備工事責任技術者試験準備講習会の申込手続きについて、6月からメールでの申込受付を開始した。 ・人孔番号文字キャップ及び書籍購入申込については、来年度早期の運用に向けてシステムを構築している。 ・研修申込（民間事業者向け）については、来年度の募集開始に向けて、ホームページに申込入力システムを設置するための準備を進めている。 ・駐車場の料金改定通知は、駐車場使用契約の条項に規定されている契約行為の一部であるため対象から除外した。	○2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。2022年度は、以下の手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施していく。 ・人孔番号文字キャップ及び書籍購入申込については、2022年度早期にシステム構築を完了し、運用を始める。 ・研修申込（民間事業者向け）については、申込入力様式を作成し、メール受付を開始する。 ○局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。
5つのレス	はんこレス	団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正し、押印を廃止する。 デジタル化が可能な部分について、メール等での受付を検討する。	・対象となる駐車場賃貸業務に係る申込書、解約届について押印を廃止し（8月）、はんこレスを達成した。	対都民・事業者を対象とした押印については、法令等で規程のあるものを除き廃止済み。 2022年4月に電子決裁システムを本格稼働し、内部手続の押印についても団体自らが定める規程等に基づく押印は、令和5年度稼働に向けてシステム整備中の動怠処理を除き、廃止する。
	FAXレス	電子化に対応する複合機が設置されている部署については、業務の見直しと合わせて、FAXの電子化を行う。送信については、可能な限りメール等に移行する。 2020年度比98%削減する（本社、2021年11月対象）。	2020年度の実績値 1,300件、目標値 20件 ・11/1～11/30の送受信件数 実績値 12件（昨年度比99%減）	FAXの電子化により、FAXレスを達成している。 引き続き、2020年度比98%削減を継続する（本社）。
	ペーパーレス	2021年10月に更新するPC120台を、全てノートPCへと切り替える。合わせて、社用携帯向けに配備している無線LANをノートPC向けに転用するなど、環境整備に取り組む。 また、電子決裁システムを導入し、電子決裁を進める。 社内への啓発も行いながら、2020年度比30%削減する（本社、2021年11月対象）。	2020年度の実績値 270千枚、目標値 189千枚 ・11/1～11/30の印刷枚数 実績値 237千枚（昨年度比12%減）	本社移転に伴い、無線LANの開始、ディスプレイの設置を行い、ペーパーレスの環境を構築する。 社内への啓発も行いながら、本社移転・ペーパーレス環境整備後の9月以降、2020年度比55%削減する（本社）。
	キャッシュレス	すべての手続でキャッシュレス化を達成している。	—	すべての手続でキャッシュレス化を達成している。
	タッチレス	講師派遣、研修等の参加申込みについては、社内規程や様式、事務フロー等を整理し、メール受付の試行を開始する。	・当社は下水道技術実習センターの施設利用受付を受託しており、委託者の電話回線で仮受付を行っている。また、当社の講師派遣は、その施設利用時に講師を希望される場合に併せて受付している。内容調整を行った後の正式な申込（申込書のやり取り等）は、既にメール受付を行っているため、タッチレスとなっている。 ・排水設備工事責任技術者試験準備講習会の申込手続きについて、6月からメールでの申込受付を開始した。	すべての手続でタッチレス化を達成している。
テレワーク		・2021年10月に更新する120台のPCにテレワーク端末の機能を持たせ、在宅勤務可能な職員の全てにテレワーク可能な端末を配備する。 ・テレワークを実施する際の課題や問題点の解消を進め、テレワーク率40%に拡大する（本社、2021年11月対象）。 【実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数】	テレワーク勤務可能な社員数 240人 ・11/1～11/30の実施件数 728件（15%）	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する