

東京都政策連携団体経営改革プラン (2021 年度～2023 年度)

令和3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、各団体が、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」（以下「第1期経営改革プラン」という。）を策定し、自律的な経営改革の取組を進めてきました。また、都は、この第1期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・運用を行ってきました。

この度、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。第2期経営改革プランでは、新型コロナウイルス感染症による影響や、ポスト・コロナ社会の到来を見据えた中期的な視点による戦略、都政を取り巻く新たな課題を的確に捉えた事業展開により、各団体の強みやポテンシャルを磨き上げる戦略などが盛り込まれています。本冊子は、全政策連携団体のこれら第2期経営改革プランを取りまとめたものです。

今後も、第2期経営改革プランに基づき、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戦略や取組を実現するとともに、その達成状況等の公表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	「第2期経営改革プラン」について	・・・	1
2	各政策連携団体「第2期経営改革プラン」	・・・	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	・・・	8
2	公益財団法人東京都島しょ振興公社	・・・	14
3	公益財団法人東京税務協会	・・・	20
4	公益財団法人東京都歴史文化財団	・・・	26
5	公益財団法人東京都交響楽団	・・・	32
6	一般財団法人東京都つながり創生財団	・・・	38
7	公益財団法人東京都スポーツ文化事業団	・・・	44
8	一般財団法人東京マラソン財団	・・・	50
9	公益財団法人東京都都市づくり公社	・・・	56
10	東京都住宅供給公社	・・・	62
11	公益財団法人東京都環境公社	・・・	68
12	公益財団法人東京都福祉保健財団	・・・	74
13	公益財団法人東京都医学総合研究所	・・・	82
14	社会福祉法人東京都社会福祉事業団	・・・	88
15	公益財団法人東京都保健医療公社	・・・	94
16	公益財団法人東京都中小企業振興公社	・・・	102
17	公益財団法人東京しごと財団	・・・	108
18	公益財団法人東京都農林水産振興財団	・・・	114
19	公益財団法人東京観光財団	・・・	120
20	公益財団法人東京動物園協会	・・・	126

2 1	公益財団法人東京都公園協会	・ ・ ・	1 3 2
2 2	公益財団法人東京都道路整備保全公社	・ ・ ・	1 3 8
2 3	一般財団法人東京学校支援機構	・ ・ ・	1 4 4
2 4	公益財団法人東京防災救急協会	・ ・ ・	1 5 0
2 5	株式会社東京スタジアム	・ ・ ・	1 5 6
2 6	多摩都市モノレール株式会社	・ ・ ・	1 6 2
2 7	東京臨海高速鉄道株式会社	・ ・ ・	1 6 8
2 8	株式会社多摩ニュータウン開発センター	・ ・ ・	1 7 4
2 9	株式会社東京国際フォーラム	・ ・ ・	1 8 0
3 0	株式会社東京臨海ホールディングス	・ ・ ・	1 8 6
3 1	東京交通サービス株式会社	・ ・ ・	1 9 2
3 2	東京水道株式会社	・ ・ ・	1 9 8
3 3	東京都下水道サービス株式会社	・ ・ ・	2 0 6

1 「第2期経営改革プラン」について

「第2期経営改革プラン」は、政策連携団体（全33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。

◇ 「第2期経営改革プラン」の策定の視点

新型コロナウイルス感染症の拡大により、デジタル化の遅れなど社会の構造的な課題が浮き彫りとなる中、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、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、第2期経営改革プランの策定に当たっては、以下の3つの視点により、新たな課題を的確に捉えた経営目標を設定することとした。

1. 都の「長期戦略」及び「構造改革実施方針」を踏まえ、デジタルトランスフォーメーション（DX）を進めるための戦略を重点的に検討

（例）先端技術活用によるコンテンツの配信や、申請受付業務のオンライン化等

2. 新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえ、ポスト・コロナ社会の到来を見据えた中期的な視点により、社会変化を契機と捉えた積極的な戦略や、経営維持の観点による財務的な戦略を設定

（例）対面業務からオンライン業務への転換を契機とした実施規模拡大や、収支状況改善に向けた取組等

3. 民間企業や政策連携団体間での連携を図り、効率的でスピード感のある戦略を展開することで、都庁グループ全体の機能強化を図る
- (例) 民間企業との共同による事業実施や、業界団体とのネットワークを活用した事業の推進等

◇ 「第2期経営改革プラン」の構成及び記載内容

各政策連携団体が策定した「第2期経営改革プラン」では、各団体の経営情報のほか、各団体の経営目標を、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。

（1）経営目標（団体別）

経営目標（団体別）として、団体ごとに、前述の策定の視点を踏まえ、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、新たな課題への対応状況を明確なものとした。

戦略ごとの記載事項は以下様式例のとおりであり、戦略の区分は様式の①から③の位置に明記することとしている。

団体名				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
戦略〇		①		②		③				
戦略を設定する理由・背景										
団体に於ける現状（課題）						課題解決の手段				
3年後（2023年度）の到達目標						2021年度の主な取組				

◆ 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、これまでと同様に、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た団体

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 新たな課題への対応による区分

ポスト・コロナを見据えた戦略や、先進的なD Xの取組を進めるための戦略、経営維持の観点による戦略、民間等と連携し事業展開を図る戦略、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・業務改革を推進していくため、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、「手続きのデジタル化」及び「テレワーク」について、各団体における現状・課題を分析した上で、2021 年度末までの目標を掲げている。

なお、都の「シン・トセイ 都政の構造改革Q O Sアップグレード戦略」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5つのレス等の取組を推進していく。

※ 5つのレス（はんこレス、F A X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

- ・ 今般の新型コロナウイルス感染症による影響は、先行きが不透明であることから、本プラン策定後も、各団体においては、今後の動向を見極めた上で、必要に応じて戦略や到達目標等を柔軟に見直ししながら、団体運営を進めていく。
- ・ 経営改革プラン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

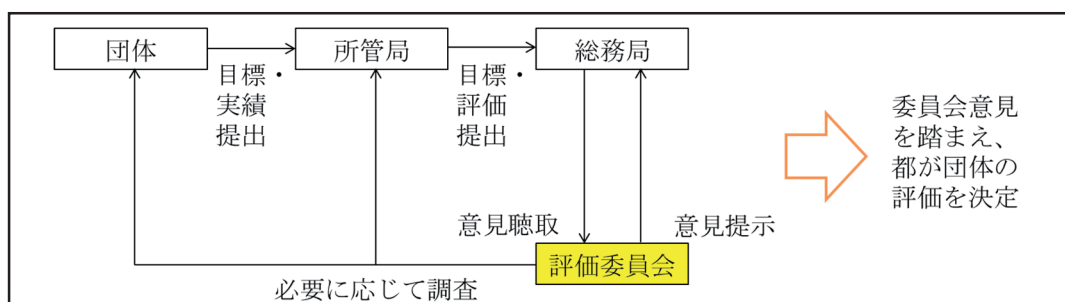
政策連携団体自らに、経営に関する目標を設定させ、その達成状況等を都で評価し公表することを通じて、団体経営の改善等を図ることを目的とする制度である。

◇ 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」等の改訂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8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、大学教授、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、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「第2期経営改革プラン」

◇ 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	18 (公財)東京都農林水産振興財団
2 (公財)東京都島しょ振興公社	19 (公財)東京観光財団
3 (公財)東京税務協会	20 (公財)東京動物園協会
4 (公財)東京都歴史文化財団	21 (公財)東京都公園協会
5 (公財)東京都交響楽団	22 (公財)東京都道路整備保全公社
6 (一財)東京都つながり創生財団	23 (一財)東京学校支援機構
7 (公財)東京都スポーツ文化事業団	24 (公財)東京防災救急協会
8 (一財)東京マラソン財団	25 (株)東京スタジアム
9 (公財)東京都都市づくり公社	26 多摩都市モノレール(株)
10 東京都住宅供給公社	27 東京臨海高速鉄道(株)
11 (公財)東京都環境公社	28(株)多摩ニュータウン開発センター
12 (公財)東京都福祉保健財団	29 (株)東京国際フォーラム
13 (公財)東京都医学総合研究所	30 (株)東京臨海ホールディングス
14 (社福)東京都社会福祉事業団	31 東京交通サービス(株)
15 (公財)東京都保健医療公社	32 東京水道(株)
16 (公財)東京都中小企業振興公社	33 東京都下水道サービス(株)
17 (公財)東京しごと財団	

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

2020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	11 人	(都派遣職員	7 人	都退職者	0 人)
	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（2019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	214,103	100%	209,229	100%	4,874
(償却前損益)					6,782
普及啓発事業	31,738	14.8%	38,046	18.2%	△ 6,308
展示室・図書室事業	46,276	21.6%	36,075	17.2%	10,201
講演・講座・研修事業	29,404	13.7%	33,036	15.8%	△ 3,632
相談事業	38,919	18.2%	43,328	20.7%	△ 4,409
施設管理運営事業	39,677	18.5%	27,154	13.0%	12,523
その他事業	15,653	7.3%	17,421	8.3%	△ 1,768
法人会計	12,436	5.8%	14,170	6.8%	△ 1,734

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

事業収益 14,252

その他 1,358

都財政受入額 198,493

<都財政受入額 内訳>

都補助金	87,902
都指定管理料	110,591

経常費用内訳

管理費 14,170

事業費 195,059

<事業費 内訳>

人件費	94,338
委託費	48,843
諸謝金	19,637
その他	32,241

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	123,872	3 流動負債	21,192
現金及び預金	121,640	借入金	
有価証券		その他	21,192
その他	2,232	4 固定負債	5,610
2 固定資産	188,573	借入金	
基本財産	136,000	その他	5,610
特定資産	44,996	負債合計	26,802
その他固定資産	7,578	(正味財産の部)	
一固定資産	7,578	正味財産合計	
一有価証券等		285,643	
一その他			
資産合計	312,445	負債・正味財産合計	312,445

※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。

(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	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

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	2021年度の主な取組
【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）	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
【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	新たな人材育成方針の確立 新人事制度の構築
【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	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

(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	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

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、自治体を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	2021年度の主な取組
【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）	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
【目標②】 自治体からの受託等事業の拡大（年2団体）	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
【目標③】 賛助会員の魅力作りと収入の確保（1,160千円以上）	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

(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	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	2021年度の主な取組
【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%）	アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化 出張展示・体験学習会の充実・強化 「特別展示」等を活用した新たな事業の展開 都民講座のオンライン配信の推進 「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
	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 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 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 都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者の確保 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	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、当事者の声を聞く拾うとともに、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	2021年度の主な取組
【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	区市町村等へのPR活動の実施 社会科見学受入れ増の取組の実施 Webを活用したPR活動 人権プラザHPの充実強化 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
	人権施策推進都庁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 イベント等の動画配信によるPR活動の強化 プラザのホームページのリニューアル 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

(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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		事業の性格上、現在、申請や手続は紙ベースで行われているものが中心となっている。また、件数の多い研修講師出講申込などは、紙媒体の書類の元本確認・交付を必要としている。	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。
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、押印廃止の可否を検討している。	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。
	FAXレス	FAXでしかやり取りできない業務以外は極力FAX以外の手段で対応している。	原則としてFAXを廃止する。
	ペーパーレス	複合機のカウンターを設置し、使用数量の縮減について職員に働きかけ、コピー用紙の枚数の削減に努めている。	引き続き、コピー用紙削減に努める（2019年度比で40%削減）。
	キャッシュレス	①徴収手続の大部分を占める研修講師出講料金は、口座振込等で徴収している。 ②現金で徴収することとなっている文書の開示請求等は、ほぼ申請がない。	引き続き、口座振込等を徹底する（口座振込 100%）。
	タッチレス	①一般人権相談は、電話・面接・Eメール・手紙で受け付けている。 ②都民講座など一部の行事において、YouTubeを利用し、リアルタイムで動画配信を行っているほか、一部展示について「オンライン展示」を実施している。	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。）。
テレワーク		テレワーク端末が未整備である。	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

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

2020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 (6) アンテナショップ「東京愛らんど」における飲食事業			
役職員数	役員数	9 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	9 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）した分も含む		
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

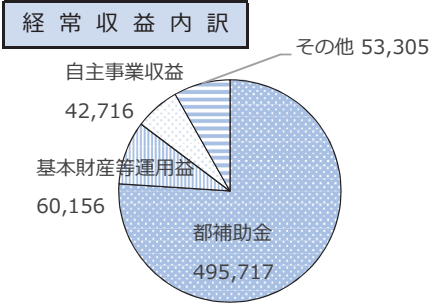
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	651,894	100%	667,197	100%	△ 15,303
(償却前損益)					△ 6,584
基本財産運用益等	44,806	6.9%	0	0.0%	44,806
地域振興事業	15,409	2.4%	57,818	8.7%	△ 42,409
展示販売事業	11,865	1.8%	20,501	3.1%	△ 8,636
広報宣伝事業	0	0.0%	30,297	4.5%	△ 30,297
施設等管理運営事業	24,830	3.8%	8,967	1.3%	15,863
交通関連事業	510,434	78.3%	510,737	76.5%	△ 303
東京愛らんど飲食事業	9,840	1.5%	10,509	1.6%	△ 669
法人会計	34,710	5.3%	28,368	4.3%	6,342

※固定資産への投資額：0

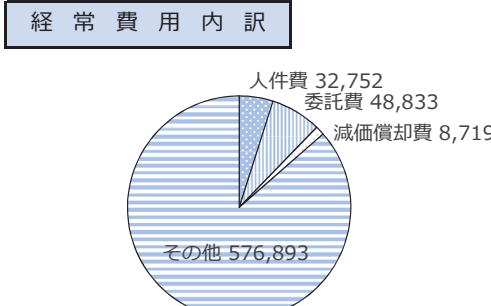
経常収益内訳



<都補助金 内訳>

ヘリコミ運航補助金	495,717
-----------	---------

経常費用内訳



<人件費 内訳>

給与	14,392
地域手当	2,937
期末・勤勉手当	6,433
その他	8,990

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	329,866	3 流動負債	37,000
現金及び預金	276,794	借入金	
有価証券		その他	37,000
その他	53,073	4 固定負債	2,240,000
2 固定資産	6,808,279	借入金	2,240,000
基本財産	4,000,000	その他	
特定資産	2,623,435	負債合計	2,277,000
その他固定資産	184,844	(正味財産の部)	
ー固定資産	87,110	正味財産合計	4,861,144
ー有価証券等	97,000		
ーその他	734		
資産合計	7,138,145	負債・正味財産合計	7,138,145

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

戦略1	自律改革の推進	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

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	2021年度の主な取組
【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。	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。
	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。
	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。

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	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	2021年度の主な取組
【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。	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
	島の生産者・加工業者を掘り起こす。他の事例も参考にし、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。 取り扱い商品数2020年度比+10%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。
	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。

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	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	2021年度の主な取組
【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。	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。
【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。	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。
	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。

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	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	2021年度の主な取組
【目標①】 適切な事業のあり方についての方針を策定する。	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。
【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。	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。
【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。	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。

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
5 つ の レ ス	手続の デジタル化	公社における申請にかかる手続（事業者等からの申請、発出する通知）は、押印の定めがある。	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。
	はんこレス	公社における申請にかかる手続（事業者等からの申請、発出する通知）は、押印の定めがある。	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。
	FAXレス	従来FAXで行っていた会議の開催通知文送付や出欠確認を、メールで行うようにするなど、FAXレスの推進に取り組んでいる。	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%
	ペーパーレス	会議が終了した際、欠席委員に会議資料を紙ベースで郵送するのではなく、PDFに変換したデータをメールで送信するなど、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	コピー用紙の使用量を2019年度比で40%削減する。
	キャッシュレス	「東京愛らんど」の運営において、運営事業者はクレジットカード決済、ICカード決済を導入しており、既に対応済み	—
	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		全職員週2回のテレワーク日を割り振り、テレワーク率16.9%	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

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

2020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	180 人		(都派遣職員	11 人	都退職者	32 人)
	非常勤職員数	7 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					

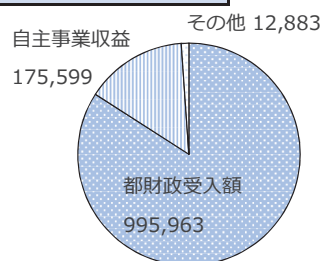
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	1,184,445	100%	1,185,160	100%	△ 715
(償却前損益)					13,311
税知識の普及啓発事業	975,108	82.3%	995,240	84.0%	△ 20,132
軽油分析事業	45,960	3.9%	32,073	2.7%	13,887
家屋評価事業	42,605	3.6%	43,151	3.6%	△ 546
人材派遣事業	114,524	9.7%	101,405	8.6%	13,119
法人会計（管理費）	6,248	0.5%	13,291	1.1%	△ 7,043

※固定資産への投資額：1,320

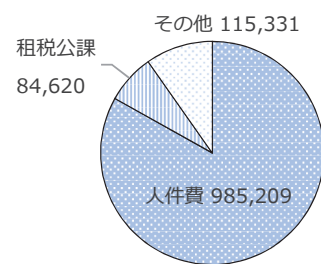
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

受託料	990,115
受取会費	5,848

経常費用内訳



<人件費 内訳>

役員報酬	11,509
給与手当	847,217
法定福利費	126,483

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	255,757
現金及び預金	158,493
有価証券	
その他	97,264
2 固定資産	648,572
基本財産	350,600
特定資産	131,644
その他固定資産	166,328
一固定資産	56,318
一有価証券等	110,000
一その他	10
資産合計	904,329

(負債の部)	
3 流動負債	116,994
借入金	
その他	116,994
4 固定負債	36,073
借入金	
その他	36,073
負債合計	153,067
(正味財産の部)	
正味財産合計	751,263
負債・正味財産合計	904,329

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

- ・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）

◆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。

◆また、新任税務職員等がいつでも学ぶことのできるWeb講義（令和3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、人材育成を支援する必要がある。

課題解決の手段

◆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。

◆Web講義は自主事業に切り替えた上、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に集中的に広報活動を行い、その有用性をPRする。

3年後（2023年度）の到達目標

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）

2021年度の主な取組

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。
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）。
Web講義事業の拡大（協会自主事業）	・Web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 ・Web講義購入自治体にアンケートを実施

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	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

・今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：1,610万円

【目標②】書籍：200万円

【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。

2021年度の主な取組

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講義とあわせて広報活動の実施 ・書籍販売収入額140万円（上記470自治体の5割）
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）
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）

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	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

・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、都〇Ｂ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〇Ｂ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（予定）。

課題解決の手段

◆都〇Ｂ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、〇ＪＴ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、将来的には〇Ｂ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	2021年度の主な取組
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。	無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保
【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）	・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
【目標②】固有職員の管理職ポスト等への登用（管理職2名、課長補佐8名）	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〇ＪＴ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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
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。	—
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。	—
FAXレス	FAXは、大部分が受託事業により使用されているものである。自主事業では、職員募集や税務相談など年間100件程度の使用となっており僅少である。受託事業分については委託者と協議を行い、外部要因に係る分を除き代替手段への切り替えを実施した。	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%）
ペーパーレス	2019年度におけるコピー用紙の総使用実績は約300万枚程度であるが、この数値は受託事業を含んだ数値であり、自主事業分での使用は約44万枚である。自主事業分については、経費削減を目的としたPTを立ち上げ、メール等により紙使用量削減の意識啓発を定期的に行っている。また、定期開催している幹部会議においてプロジェクターを使用するなど、ペーパーレスに取り組んでいる。	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、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）
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。	—
タッチレス	会員団体向けの研修において、ハイブリッド型の開催を試行（会場5名、Web7名）	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。
テレワーク	自宅でのテレワークを可能とするため、グループウェア（サイボウズ）や協会メインファイルサーバーへのアクセス環境を整備。在宅勤務が可能な職員を対象に、11月16日より週1回のテレワークを本格実施	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 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) 生活文化局

1 基礎情報

2020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			
役職員数	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	371 人	(都派遣職員	33 人	都退職者 5 人)
	非常勤職員数	57 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・・・資料情報システム（東京都目黒区三田1-13-3恵比寿ガーデンプレイス内）他 ・建物付属設備・・・北側レストラン内装工事（東京都墨田区横網1-4-1）他 等			

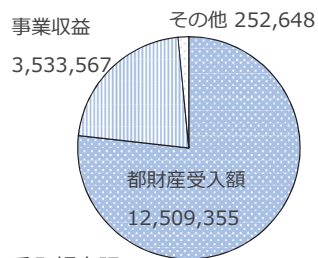
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	16,295,569	100%	16,455,627	100%	△ 160,057
(償却前損益)					△ 53,805
美術館・博物館事業	7,848,872	47.4%	7,868,432	47.0%	△ 19,560
ホール事業	4,338,912	26.2%	4,455,474	26.6%	△ 116,563
アーツカウンシル事業	3,191,313	19.3%	3,197,848	19.1%	△ 6,535
その他事業	1,165,588	7.0%	1,182,987	7.1%	△ 17,399
法人会計	25,032	0.2%	25,032	0.1%	0

※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

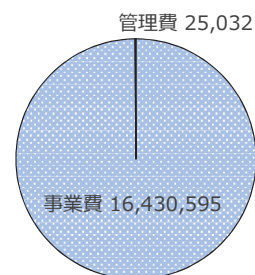
経常収益内訳



<都財産受入額内訳>

指定管理料	7,340,374
補助金	2,387,429
負担金	2,079,822
出えん金・助成金	701,730

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,467,967
事業管理費	573,573
その他	13,389,055

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,687,904
現金及び預金	5,980,763
有価証券	
その他	707,141
2 固定資産	7,730,249
基本財産	1,551,498
特定資産	5,676,845
その他固定資産	501,906
一固定資産	501,906
一有価証券等	
一その他	
資産合計	14,418,153

(負債の部)	
3 流動負債	3,412,518
借入金	
その他	3,412,518
4 固定負債	697,398
借入金	
その他	697,398
負債合計	4,109,916
(正味財産の部)	
正味財産合計	10,308,237
負債・正味財産合計	14,418,153

※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	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

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

【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の視聴者数増

2021年度の主な取組

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
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4000点
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

(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	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

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

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。

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%

【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

2021年度の主な取組

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
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
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

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	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

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・シンガポール美術博物館等…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

【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）

【目標③】
クリエイターと障害者・高齢者等の当事者による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）

2021年度の主な取組

内外連携体制の構築	財団内でのテーマ別研究会の実施
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
民間連携によるインターフェイス開発	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

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	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、団体全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

2021年度の主な取組

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
芸術文化事業助成の継続実施	新規助成事業の開始

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		・申請の手続等についての実態把握 ・団体の規程等の改正により対応が可能か否かの検証を開始	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。
5つのレス	はんこレス	・押印の定めがある手続についての実態把握 ・団体の規程等の改正により対応が可能か否かの検証を開始 ・指定管理業務に係る規程について順次改正	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。
	FAXレス	・FAX通知のみだった業務（入札質問受付、見積競争結果通知等）をメール通知へ変更を推進 ・公演ご招待について、FAXからメール申し込みへの変更などを推進	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）。
	ペーパーレス	・コピー用紙削減にむけ、両面印刷や割り付け印刷を日頃から心がけている。 ・グループウェアの掲示板機能を活用し、極力閲覧する文書の印刷を控えている。	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）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）。
	キャッシュレス	・画像貸出（約450件）は業務委託（全件振込対応） ・その他の手続について、費用対効果も含め、対応方法について検討	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）。
	タッチレス	・講演等について、一部オンライン開催 ・ワークショップなどの一部を、Webで配信 ・展覧会（約1,500日＝件数）、公演（約600回＝件数）を除くイベント等についても実態を把握	・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）
テレワーク		コロナ禍における私物端末（BYOD）によるテレワークを認めているものの、情報セキュリティの観点等から本来は財団としてテレワーク用のPC端末を整備することが望ましい。他方、経費の観点で導入ができておらず、一層の推進に向けては課題がある状況	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

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) 生活文化局

1 基礎情報

2020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	117 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	非常勤職員数	8 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（2019年度決算・単位：千円）

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,824,418	100%	1,786,575	100%	37,843
(償却前損益)					44,385
公益目的事業	1,762,569	96.6%	1,724,231	96.5%	38,338
法人会計	60,920	3.3%	61,668	3.5%	△ 748
その他事業	930	0.1%	676	0.0%	254

※固定資産への投資額：85,615

事業別損益

経常収益内訳 受取補助金等 101,400 事業収益 555,262 都財政受入額 1,144,034 その他 23,723 <都財政受入額 内訳> <table><tr><td>補助金</td><td>1,023,000</td></tr><tr><td>負担金</td><td>115,261</td></tr><tr><td>受託料</td><td>5,774</td></tr></table>	補助金	1,023,000	負担金	115,261	受託料	5,774	経常費用内訳 (事業)賃借料 87,789 (事業)委託費 110,053 出演者報酬 285,309 人件費 1,067,731 その他, 235,693 <人件費 内訳> <table><tr><td>給料手当</td><td>855,906</td></tr><tr><td>法定福利費</td><td>132,214</td></tr><tr><td>賞与</td><td>39,254</td></tr><tr><td>その他</td><td>40,357</td></tr></table>	給料手当	855,906	法定福利費	132,214	賞与	39,254	その他	40,357
補助金	1,023,000														
負担金	115,261														
受託料	5,774														
給料手当	855,906														
法定福利費	132,214														
賞与	39,254														
その他	40,357														

貸借対照表	(資産の部)		(負債の部)	
	1 流動資産	471,280	3 流動負債	235,623
	現金及び預金	304,867	借入金	
	有価証券		その他	235,623
	その他	166,413	4 固定負債	86,855
	2 固定資産	636,969	借入金	
	基本財産	22,951	その他	86,855
	特定資産	564,855	負債合計	322,478
	その他固定資産	49,162	(正味財産の部)	
	ー固定資産	23,114	正味財産合計	785,770
	ー有価証券等			
	ーその他	26,049		
	資産合計	1,108,249	負債・正味財産合計	1,108,249

※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。

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	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

「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%

2021年度の主な取組

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）
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
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
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

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	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

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
- 【目標④】
- ・外国人対応の更なる充実

2021年度の主な取組

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
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
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）
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

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	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

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	2021年度の主な取組
【目標①】 ・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開 【目標②】 ・魅力発信に係る広報・営業活動の実施 【目標③】 ・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施	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
	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
	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

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	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

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：H27～H31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	2021年度の主な取組
【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	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
	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
	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のより効果的な活用策を検討
	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、新型コロナウイルス感染症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）

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	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

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

2021年度の主な取組

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

「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

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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
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	—
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について、FAXからメールによる受付への切り替えを随時実施	・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、受付件数を98%減少させる。（2019年度比）
	ペーパーレス	・紙資料で配布していた演奏会場におけるアンケートについて、電子媒体を導入するなど、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	・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）
	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	①定期演奏会において電話やオンライン予約を原則としている。 ②YouTube都響チャンネルにおける演奏動画の配信やソロ・コンサートマスターの記念演奏会のリアルタイム配信を実施した。	・各種演奏会におけるオンライン配信の本数を拡大
テレワーク		・テレワーク実施規定の整備とともにリモートデスクトップを導入することで、テレワークを実施可能とした。	・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

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) 生活文化局

1 基礎情報

2020年10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				
役職員数	役員数	4 人	(都派遣職員	1 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	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	7 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		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年度予算・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	87,669	100%	87,668	100%	1
(償却前損益)					1
財団の管理運営	87,669	100.0%	87,668	100.0%	1

※固定資産への投資額：1,200

収入内訳

その他 1

都補助金 87,668

支出内訳

その他 2,712

管理費 46,571

事業費 38,385

<事業費内訳>

委託費	14,163
給料手当	11,344
賃借料	4,050
その他（通信運搬費等）	8,828

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(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	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

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（令和3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じ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	2021年度の主な取組
【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	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
	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
	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
	「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%
	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

(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	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

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、都が構築したボランティアレガシーネットワーク（仮称）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るとともに、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	2021年度の主な取組
【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 ・参加団体数及び登録者数増（2021年度比） 【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）	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・おもてなし語ボラのうち希望者の登録一般参加者の募集（検討中）
	地域コミュニティの活性化事業の実施 ・パイロット事業「ちよいボノ東京（仮称）」の実施 ・参加自治体数累計3自治体

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	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

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	2021年度の主な取組						
【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50%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	<table> <tr> <td>団体の業務効率化に資する各システムの導入</td><td> ・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 </td></tr> <tr> <td>モチベーション向上に資する人事制度の構築</td><td> ・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 </td></tr> <tr> <td>公益認定の取得</td><td> ・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 </td></tr> </table>	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	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	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
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						
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						
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						

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
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	—
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	FAX受信の電子化を実施(100%)
	ペーパーレス	会議室におけるモニター設置、ペーパーレス会議を実施している 設立から11月末までで約1万枚（月間の一人当たり約700枚）
	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	多言語相談ナビにおける法律相談のオンライン対応を実施 相談員研修をオンラインで実施
テレワーク	現状すべての職員がテレワーク実施可能な体制を整備している	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

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

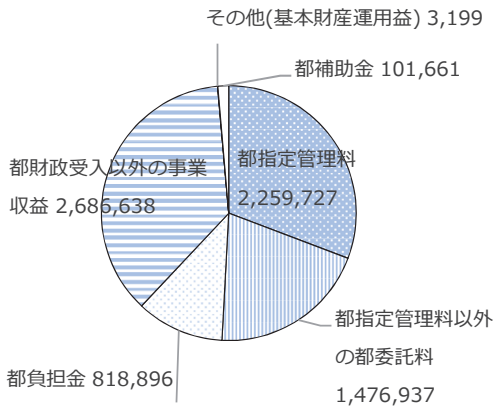
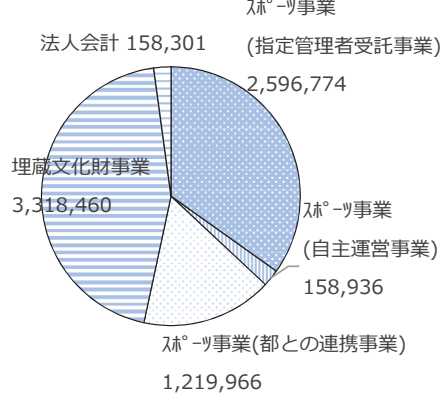
(所管局) オリンピック・パラリンピック準備局、教育庁

1 基礎情報

2020年8月1日現在

設立年月日		1985年10月1日				
所在地		東京都新宿区荒木町13-4 住友不動産四谷ビル1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	179 人	(都派遣職員	36 人	都退職者	5 人)
	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（2019年度決算・単位：千円）

事業別損益	<table><tr><th>区分</th><th>経常収益</th><th>構成割合</th><th>経常費用</th><th>構成割合</th><th>損益</th></tr><tr><td>事業全体</td><td>7,347,058</td><td>100%</td><td>7,452,437</td><td>100%</td><td>△ 105,379</td></tr><tr><td>(償却前損益)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>△ 68,737</td></tr><tr><td>指定管理者受託事業</td><td>2,545,430</td><td>34.6%</td><td>2,596,774</td><td>34.8%</td><td>△ 51,344</td></tr><tr><td>自主運営事業</td><td>170,175</td><td>2.3%</td><td>158,936</td><td>2.1%</td><td>11,239</td></tr><tr><td>都との連携事業</td><td>1,180,509</td><td>16.1%</td><td>1,219,966</td><td>16.4%</td><td>△ 39,457</td></tr><tr><td>埋蔵文化財事業</td><td>3,292,338</td><td>44.8%</td><td>3,318,460</td><td>44.5%</td><td>△ 26,122</td></tr><tr><td>法人会計</td><td>158,606</td><td>2.2%</td><td>158,301</td><td>2.1%</td><td>305</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> ※固定資産への投資額：13,288	区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益	事業全体	7,347,058	100%	7,452,437	100%	△ 105,379	(償却前損益)					△ 68,737	指定管理者受託事業	2,545,430	34.6%	2,596,774	34.8%	△ 51,344	自主運営事業	170,175	2.3%	158,936	2.1%	11,239	都との連携事業	1,180,509	16.1%	1,219,966	16.4%	△ 39,457	埋蔵文化財事業	3,292,338	44.8%	3,318,460	44.5%	△ 26,122	法人会計	158,606	2.2%	158,301	2.1%	305												
	区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益																																																							
	事業全体	7,347,058	100%	7,452,437	100%	△ 105,379																																																							
	(償却前損益)					△ 68,737																																																							
	指定管理者受託事業	2,545,430	34.6%	2,596,774	34.8%	△ 51,344																																																							
	自主運営事業	170,175	2.3%	158,936	2.1%	11,239																																																							
	都との連携事業	1,180,509	16.1%	1,219,966	16.4%	△ 39,457																																																							
	埋蔵文化財事業	3,292,338	44.8%	3,318,460	44.5%	△ 26,122																																																							
	法人会計	158,606	2.2%	158,301	2.1%	305																																																							
	経常収益内訳  経常費用内訳 																																																												
	<table><tr><td data-bbox="162 1361 237 2018" rowspan="13">貸借対照表</td><td data-bbox="237 1361 1418 2018"><table><tr><th colspan="2">(資産の部)</th><th colspan="2">(負債の部)</th></tr><tr><td>1 流動資産</td><td>3,132,857</td><td>3 流動負債</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>現金及び預金</td><td>1,461,036</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>有価証券</td><td></td><td>その他</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>その他</td><td>1,671,821</td><td>4 固定負債</td><td>222,436</td></tr><tr><td>2 固定資産</td><td>1,168,034</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>基本財産</td><td>500,000</td><td>その他</td><td>222,436</td></tr><tr><td>特定資産</td><td>475,998</td><td>負債合計</td><td>2,738,885</td></tr><tr><td>その他固定資産</td><td>192,036</td><td>(正味財産の部)</td><td></td></tr><tr><td>—固定資産</td><td>192,036</td><td>正味財産合計</td><td>1,562,006</td></tr><tr><td>—有価証券等</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>—その他</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>資産合計</td><td>4,300,891</td><td>負債・正味財産合計</td><td>4,300,891</td></tr></table></td></tr></table> ※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。	貸借対照表	<table><tr><th colspan="2">(資産の部)</th><th colspan="2">(負債の部)</th></tr><tr><td>1 流動資産</td><td>3,132,857</td><td>3 流動負債</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>現金及び預金</td><td>1,461,036</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>有価証券</td><td></td><td>その他</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>その他</td><td>1,671,821</td><td>4 固定負債</td><td>222,436</td></tr><tr><td>2 固定資産</td><td>1,168,034</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>基本財産</td><td>500,000</td><td>その他</td><td>222,436</td></tr><tr><td>特定資産</td><td>475,998</td><td>負債合計</td><td>2,738,885</td></tr><tr><td>その他固定資産</td><td>192,036</td><td>(正味財産の部)</td><td></td></tr><tr><td>—固定資産</td><td>192,036</td><td>正味財産合計</td><td>1,562,006</td></tr><tr><td>—有価証券等</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>—その他</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>資産合計</td><td>4,300,891</td><td>負債・正味財産合計</td><td>4,300,891</td></tr></table>	(資産の部)		(負債の部)		1 流動資産	3,132,857	3 流動負債	2,516,449	現金及び預金	1,461,036	借入金		有価証券		その他	2,516,449	その他	1,671,821	4 固定負債	222,436	2 固定資産	1,168,034	借入金		基本財産	500,000	その他	222,436	特定資産	475,998	負債合計	2,738,885	その他固定資産	192,036	(正味財産の部)		—固定資産	192,036	正味財産合計	1,562,006	—有価証券等				—その他				資産合計	4,300,891	負債・正味財産合計	4,300,891						
貸借対照表	<table><tr><th colspan="2">(資産の部)</th><th colspan="2">(負債の部)</th></tr><tr><td>1 流動資産</td><td>3,132,857</td><td>3 流動負債</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>現金及び預金</td><td>1,461,036</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>有価証券</td><td></td><td>その他</td><td>2,516,449</td></tr><tr><td>その他</td><td>1,671,821</td><td>4 固定負債</td><td>222,436</td></tr><tr><td>2 固定資産</td><td>1,168,034</td><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>基本財産</td><td>500,000</td><td>その他</td><td>222,436</td></tr><tr><td>特定資産</td><td>475,998</td><td>負債合計</td><td>2,738,885</td></tr><tr><td>その他固定資産</td><td>192,036</td><td>(正味財産の部)</td><td></td></tr><tr><td>—固定資産</td><td>192,036</td><td>正味財産合計</td><td>1,562,006</td></tr><tr><td>—有価証券等</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>—その他</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>資産合計</td><td>4,300,891</td><td>負債・正味財産合計</td><td>4,300,891</td></tr></table>		(資産の部)		(負債の部)		1 流動資産	3,132,857	3 流動負債	2,516,449	現金及び預金	1,461,036	借入金		有価証券		その他	2,516,449	その他	1,671,821	4 固定負債	222,436	2 固定資産	1,168,034	借入金		基本財産	500,000	その他	222,436	特定資産	475,998	負債合計	2,738,885	その他固定資産	192,036	(正味財産の部)		—固定資産	192,036	正味財産合計	1,562,006	—有価証券等				—その他				資産合計	4,300,891	負債・正味財産合計	4,300,891							
	(資産の部)		(負債の部)																																																										
	1 流動資産		3,132,857	3 流動負債	2,516,449																																																								
	現金及び預金		1,461,036	借入金																																																									
	有価証券			その他	2,516,449																																																								
	その他		1,671,821	4 固定負債	222,436																																																								
	2 固定資産		1,168,034	借入金																																																									
	基本財産		500,000	その他	222,436																																																								
	特定資産		475,998	負債合計	2,738,885																																																								
	その他固定資産		192,036	(正味財産の部)																																																									
	—固定資産		192,036	正味財産合計	1,562,006																																																								
	—有価証券等																																																												
	—その他																																																												
資産合計	4,300,891	負債・正味財産合計	4,300,891																																																										

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

「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り組みが求められている。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

2021年度の主な取組

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) レコメンド機能の実装
- 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

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)

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

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	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

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】
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

【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

2021年度の主な取組

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

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

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

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	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

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

- ・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や5G等デジタル技術の活用を推進し、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	2021年度の主な取組
【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5G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	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 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5G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 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

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	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

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	2021年度の主な取組
【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】 デジタル専任組織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	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充足するなど、新規事業等の検討・提案（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） 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

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	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

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、平成9年度から平成23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	2021年度の主な取組	
【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。
	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。
	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。

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
5つのレス	手続のデジタル化	手続のデジタル化を推進できるよう、団体の規程等の改正によりデジタル化の対応が可能か調整中。	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。
	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、規程等の改正に向けて検討中。	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。
	FAXレス	WEBからのイベント申し込み誘導のためチラシにQRコードを貼付する等、FAXレスの推進に取り組んでいる。	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）。
	ペーパーレス	会議においてタブレットを活用することや、一部の申請書類等についてデータでの提出を可能とする等、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	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）。
	キャッシュレス	施設利用料のキャッシュレス化(全5施設中0施設)。	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
	タッチレス	イベントにおいて、一部オンライン開催を実施。	イベントにおける非接触型での開催を拡充。
テレワーク		タブレット端末の導入やVPN構築によるテレワーク環境を整備している。	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

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) オリンピック・パラリンピック準備局

1 基礎情報

2020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	1 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	0 人）
	非常勤役員数	38 人	（都派遣職員	10 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	38 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		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（2020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	4,132,773	100%	3,961,438	100%	171,335
(償却前損益)					249,010
東京マラソン及び 関連イベント事業	3,985,347	96.4%	3,532,828	89.2%	452,519
チャリティ事業	167	0.0%	32,585	0.8%	△ 32,418
オフィシャルイベント事業	10	0.0%	8,959	0.2%	△ 8,949
ランニングサポート事業	141,795	3.4%	194,064	4.9%	△ 52,269
法人会計	5,454	0.1%	193,001	4.9%	△ 187,547

※固定資産への投資額：59,661

経常収益内訳

参加料収益	690,833
協賛金収益	2,439,843
協賛物品収益	277,646
その他	414,506

経常費用内訳

人件費	174,299
通信運搬費	120,823
委託費	2,157,776
支払手数料	412,742
選手招聘費	166,453
協賛物品費	267,702
その他	468,641

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,104,367	3 流動負債	720,430
現金及び預金	982,683	借入金	
有価証券		その他	720,430
その他	121,684	4 固定負債	
2 固定資産	1,209,916	借入金	
基本財産	880,000	その他	
特定資産	82,243	負債合計	720,430
その他固定資産	247,673	(正味財産の部)	
一固定資産	235,201	正味財産合計	1,593,853
一有価証券等			
一その他	12,472		
資産合計	2,314,283	負債・正味財産合計	2,314,283

※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。

(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	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

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ブチャリティの充実など、具体的な取組みにつなげている。

◆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。

2021年度の主な取組

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

(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	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

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

2021年度の主な取組

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

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

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

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

(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	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

「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出し、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	2021年度の主な取組
①ONE TOKYO会員 68万人 ※2020年7月1日時点619,632人を10%増加	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
②ひとび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	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
③VOLUNTAINER会員 3万4千人 ※東京2020大会後も会員規模を維持	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
④東京2020大会レガシー創出	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

(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	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

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	2021年度の主な取組
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	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
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	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
	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
	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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		一部書面による申請・通知手続があるものの、大部分の手続はデジタル化がなされている。	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
5 つ の レ ス	はんこレス	・情報公開に係る決定通知については押印することとなっているが、それ以外の手続については押印不要としている。 ・手続のデジタル化を進めるため、11月から電子決裁システムを導入	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
	FAXレス	約180件（2020年4月～11月実績） 対外的な調整において、電子ファイルでの送受信により連絡調整が行えるよう、相手方への働きかけを図っている。	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）
	ペーパーレス	約75,000件（2020年4月～11月実績） 電子決裁システム導入や、内部会議等のノートPC活用した実施など、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	コピー用紙の使用量を2019年度比で40%削減する（例外除く）。
	キャッシュレス	都民利用施設については、全施設キャッシュレス化対応している。 ※ランナーサポート施設「ジョグポート有明」の導入(2019年12月)等	都民利用施設については、全施設対応済
	タッチレス	・相談業務については、すべて非接触型の窓口を設置し運用している。 ・ボランティア向け講習会やランニングクリニックをオンラインにより実施：約20件（2020年4月～11月実績）	説明会等における非接触型での開催の拡大を図る。
テレワーク		・東京都の方針等を踏まえ、テレワークを実施している。 ・整備した端末等を活用し、テレワーク実施率54%	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

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

2020年8月1日現在

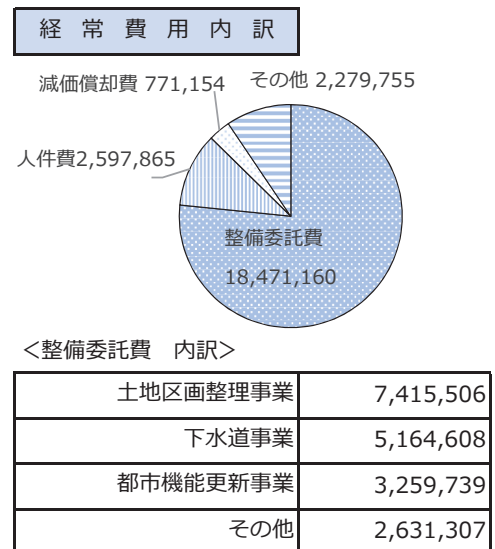
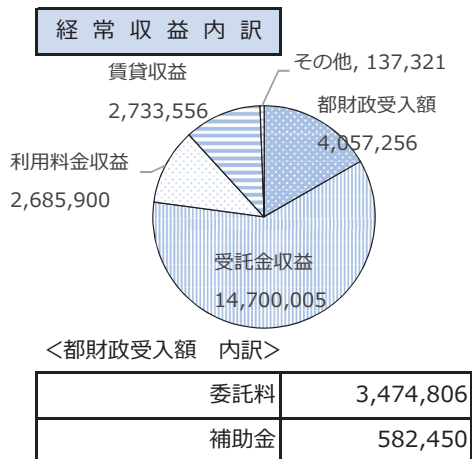
設立年月日		1961年7月20日					
所在地		東京都八王子市子安町4-7-1　サザンスカイトワー八王子6・7階					
団体の使命		公社は、多摩地域を中心に土地区画整理事業や下水道事業等を受託し、道路・公園・下水道等、都市の基礎的社会資本の整備を進めている。 また、道路整備と一体的に進める沿道まちづくりや、木密地域不燃化など、多面的なまちづくりでも、重要な役割を担っている。 こうした事業を通じて、安心して快適な都市環境を実現し、魅力的な東京の発展に貢献することが、公社の使命である。					
事業概要		公社の主要な事業は、 ①主に多摩地域において、土地区画整理事業、下水道事業を自治体から受託し、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	265 人		(都派遣職員	16 人	都退職者	15 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（2019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	24,314,039	100%	24,119,933	100%	194,106
(償却前損益)					965,260
公1 公益目的事業会計	21,499,096	88.4%	21,988,878	91.2%	△ 489,782
収1 収益事業等会計	2,801,863	11.5%	1,918,440	8.0%	883,423
法人会計	13,080	0.1%	212,616	0.9%	△ 199,536

※固定資産への投資額：44,929



貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	19,497,836	3 流動負債	4,814,536
現金及び預金	9,054,615	借入金	
有価証券		その他	4,814,536
その他	10,443,221	4 固定負債	3,531,880
2 固定資産	53,640,326	借入金	
基本財産	13,000	その他	3,531,880
特定資産	23,320,881	負債合計	8,346,415
その他固定資産	30,306,445		
ー固定資産	29,493,699	(正味財産の部)	
ー有価証券等	47,998	正味財産合計	64,791,746
ーその他	764,748		
資産合計	73,138,162	負債・正味財産合計	73,138,162

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

新型コロナウイルス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）

会社はこれまで60年近くに亘り都や区市町村から事業を受託しながら都市づくりに携わってきた。一方、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」を取り組むべき方向性として掲げた。

さらに、この方向性と軌を一にして、「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」という政策連携団体の将来像が示された。会社は、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、調査研究や技術支援の取組を開始したところである。

課題解決の手段

市町村のニーズの多様化や、技術職員の不足等、東京の都市づくりやそれを取り巻く環境の変化に対応していくため、新設した都市づくり調査室において2つの取組を進める。調査研究は、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、市町村の課題解決に貢献する。その過程において市町村との信頼関係を構築した上で、より質の高い調査研究を実施し、可能な限り早い段階での調査研究の有償化に取り組む。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、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、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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
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	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。
②多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施	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 ・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。
③①のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施	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 ・共同研究1件の実施
④有償調査研究の本格実施準備完了	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 ・関係機関との調整 ・課題への対策の実施 ・自治体との調整

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	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

会社は、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、令和元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とから、事業量を確保していくこと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。令和2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。

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	2021年度の主な取組
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）	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。 ・前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。
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）	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。
③20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）	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。

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	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

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）

ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者折衝が停滞することが予測され、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る。また、事業進捗に伴い業務量が減少していく可能性がある中で、自治体のニーズに応える事業を積極的に展開していく必要がある。

課題解決の手段

受託中事業を着実に執行すると共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共に、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、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か年平均)
- ②2024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3件

2021年度の主な取組

- | | |
|--------------------------------|--|
| ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者対応の工夫 | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 |
| 道路事業等の終盤にあたる業務(道路築造等)の検証、分析の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |
| 新規路線整備事業の受託 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

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	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

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17億2千8百万円に対し、2019年度末においては、19億2千3百万円と安定しているが、2020年度上半期において、新型コロナウイルスの影響により約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はかるため、既存建物の経年劣化による賃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共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

2021年度の主な取組

- | | |
|---------------------------|--|
| 建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |
| ウィズコロナ、ポストコロナでの資産活用について検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・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) |
| 建物共同化事業の着実な推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |
| 都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・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な区と連携していく。 |

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		手続のデジタル化を推進できるよう、はんこレス・FAXレスの推進に取り組んでいる。	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。
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、件数が多い案件を優先し、年度内の改正に向け取り組んでいる。	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となるよう、環境整備に取り組む。
	FAXレス	これまでFAXで行ってきた業務について、個別の共有メールアドレス設定を検討するなど、FAXレスの推進に取り組んでいる。	これまでFAXで行って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)
	ペーパーレス	オンラインミーティングシステムやグループウェアなど、働く場所にとられない環境整備の検討を行い、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	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中で、ペーパーレス促進に努める。
	キャッシュレス	①土地使用料の納付【地域支援事業】(962件)、利用券の購入【青梅(昭島)建設発生土再利用事業】(400件)については、口座振替によるキャッシュレスに取り組んでいる。 ②情報公開資料コピー代金等(20件)は現金による徴収方法を行っているため、情報公開方法やクレジットカード、電子マネー、QRコード決済の導入可能性について検討を行っている。	都民利用施設はないため、独自の取組を行っていく。 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。
	タッチレス	①都民や事業者を対象とする相談業務については、電話対応(700件)にて、タッチレスに取り組んでいる。 ②都民や事業者を対象とする講演会、説明会等の3件のうち、1件については後日配信可能なYouTube公式チャンネルの開設(1月予定)に向けて取り組んでいる。	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。
テレワーク		年度末に向けて、在宅勤務環境では対応できない業務が増加している中、自宅PCから職場PCへのアクセスを可能にするなど、テレワークシステムを整備し、テレワーク実施率は月14%※を達成している。 ※「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	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

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

2020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	1 人	都退職者	4 人)
	常勤役員数	5 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	4 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	4 人)
	非常勤職員数	171 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、 71,087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				

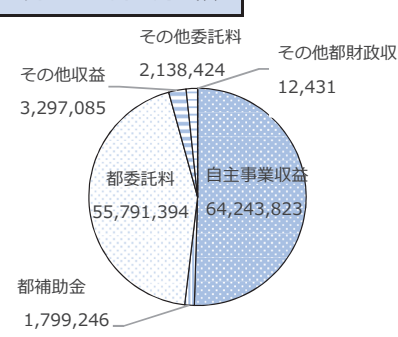
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	127,282,403	100%	117,497,988	100%	9,784,415
(償却前損益)					23,653,370
公社住宅賃貸事業	65,643,026	51.6%	55,401,328	47.2%	10,241,698
都営住宅管理業務等受託事業	56,907,713	44.7%	57,481,375	48.9%	△ 573,662
その他事業	4,731,664	3.7%	4,615,285	3.9%	116,379

※固定資産への投資額：6,794,043

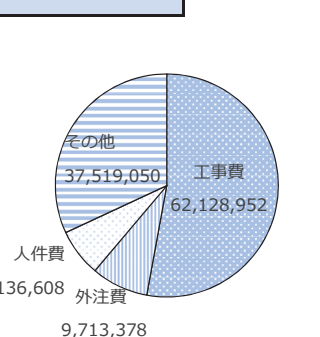
売上高内訳



<自主事業収益 内訳>

家賃収入	59,067,931
駐車場使用料収入	2,581,150
管理費等収入	653,892
その他	1,940,849

営業費用内訳



<工事費 内訳>

賃貸住宅管理事業	18,963,744
都営住宅等管理業務受託	34,878,485
都営建替受託	4,408,680
その他	3,878,043

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	85,503,959	3 流動負債	75,626,282
現金及び預金	56,671,937	借入金・社債	44,488,181
有価証券	14,750,000	その他	31,138,101
その他	14,082,022	4 固定負債	736,989,145
2 固定資産	1,160,540,761	借入金・社債	587,231,548
固定資産	1,141,214,579	その他	149,757,597
有価証券		負債合計	812,615,427
その他	19,326,182	(純資産の部)	
資産合計	1,246,044,720	5 資本金	105,000
		6 剰余金	433,324,293
		7 その他	
		資本合計	433,429,293
		負債及び資本合計	1,246,044,720

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

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%を維持し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、住宅政策により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を図るため、経営資源を最大限活用し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、団地内の商店街では物販等のテナントが撤退し、賑わいが低下しており課題となっている。

課題解決の手段

◆JKK住宅は、これまで中堅所得者向けとしての色彩が強かった基本的な性格を、今後は高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者向けを重視する方向に見直す。
◆このため、住宅確保要配慮者向けの入居支援を拡充し、低廉な家賃の住宅を一層利用しやすくするよう、技術部門を強化してストックを効果的に管理運営する仕組みを構築し、建物の長寿命化を推進していく。
◆また、住宅確保要配慮者にとっての大きな課題である居場所づくりに向けて交流拠点を整備するほか、様々な団体との連携やコミュニティの立上げ支援スタッフの配置など組織的な取組を強化し、多様な世帯・世代による交流と共助あるコミュニティを創出する。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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）	子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実 家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組 子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出 地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり ○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 ○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 ○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 ○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

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	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

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。とりわけ新型コロナウイルス感染症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）

◆当社は政策連携団体として、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、住まいを通じて政策課題や社会課題の解決を図ることが求められている。そうした課題への対応は住宅分野においては時間がかかるものであるが、急速な社会変化に対しても迅速に対応し、今後の公的賃貸住宅を先導する役割を担う必要がある。
◆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

◆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だし、より付加価値の高い先駆的事業を推進する。
◆JKK住宅のスケールを活かして先駆的取組を各種展開していく。また、先駆的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していく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【目標①】新しい日常に対応した住環境の整備（延45団地以上） 【目標②】先駆的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）	新しい日常に対応した取組の推進 超高齢社会への対応 多様化するニーズへの対応 行政連携によるJKK初の鳥しよ部における住宅供給 賃貸住宅市場への波及 ○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） ○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 ○ベ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 ○その他先駆的モデル事業の検討 ○先駆的モデル実施に係るニーズの把握 ○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 ○先駆的事業の効果測定 ○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

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	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

新型コロナウイルス感染症を契機として、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	2021年度の主な取組
【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）	お客さまの声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案 高齢者対応、自治会支援の強化 DXによるお客さまサービスの向上 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 ○「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 ○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） ○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 ○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

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	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

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	2021年度の主な取組
【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）	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 内部統制の構築・運用 業務を効率的に行うための業務システム改善 収益力の強化と負債の圧縮 多様なマンパワーの活用 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 ○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 ○財務系システム開発完了・運用開始 ○建設営繕系システム開発中 ○居住者管理系システム開発に係る業者選定 ○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 ○東京都借入金の着実な償還 ○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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		①都民・事業者等からの申請や届出等の手続のうち入居申込、電子入札等はデジタル化している。他の手続についてはデジタル化に向けて調査・検討している。 ②対外的に発出する通知等のうち電子入札関連0.7万件はデジタル化している。デジタル化していない通知等のうち払込票等が18.1万件、各種通知等が4.1万件でそれぞれの特性に応じた対応を調査・検討している。	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。
5つのレス	はんこレス	①都民・事業者等からの申請や届出等の手続のうち約5.7万件は、順次、押印廃止の準備を進めている。1.3万件は、実印や契約印など本人確認等が必要な押印である。 ②対外的に発出する通知のうち18.1万件は電子公印で、残り0.6万件は公印を使用している。これらについては順次、公印省略（押印廃止）への移行を進めている。 ③社内手続等についてはシステムリニューアル等により、旅費・超勤申請等から電子決裁に移行している。	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。
	FAXレス	FAXの受信は2017年度に電子化しており10.1万件の受信がある。 送信件数は5万件であり、主に区市営住宅に係る修繕の完了報告等でFAXを利用している。FAXからメールへの切替えに向けて相手方との調整を進めるなど、FAXレスの推進に取り組んでいる。	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
	ペーパーレス	ペーパーレス会議に向けた環境の整備（タブレット・リモート会議ツール・会議室へのモニター設置等）や資料の紙保管からデータ保管への移行など、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	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
	キャッシュレス	①住宅家賃の支払いは原則として口座振替でありキャッシュレスとなっている。 ※現金払いの希望には、窓口センター、募集センター、本社の一部部署において対応している。また、家賃等が現金書留で送られてきた場合も対応している。 ②一部住宅の共用部に設置されているシアタールームについては利用予約と同時に利用料のクレジットカード決済に対応している。	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。
	タッチレス	①相談業務のうち、42万件はお客さまセンター（コールセンター）での電話対応でありタッチレス（非対面）である。窓口での対面による相談等業務は28.6万件となっている。 ②相談申請や説明等についてはタッチレスに（非対面）に向けて郵送などへの切替えを順次実施している。	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
テレワーク		本社部門を中心に、業務に支障のない範囲内で一部テレワークを実施しているほか、サテライトオフィスを本社、亀戸・立川窓口センターに設置し、職員の移動時間の短縮を図っている。また、タブレット端末を利用した本社と出先事業所（現場）との連絡体制の構築等に取り組んでいる。	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

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

2020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	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	1 人	都退職者	1 人)	
	常勤職員数	315 人	(都派遣職員	71 人	都退職者	14 人)	
	非常勤職員数	63 人					
基本財産		358,017 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		99.4 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		2,017 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」959.59m2 土地賃借「ガソリンスタンド併設型水素ステーション」2,428.52m2 (東京都江東区潮見1-3-2)					

2 財務情報（2019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	6,575,657	100%	6,416,840	100%	158,817
(償却前損益)					388,623
公益目的事業1 (環境調査研究事業等)	1,978,865	30.1%	1,875,877	29.2%	102,988
公益目的事業2 (資源の循環利用に関する事業等)	4,549,968	69.2%	4,505,240	70.2%	44,728
収益事業等 (水素社会実現推進等事業)	34,102	0.5%	11,606	0.2%	22,496
法人会計	12,722	0.2%	24,117	0.4%	△ 11,395

※固定資産への投資額：74,193

経常収益内訳

自主事業収益
223,806

区市町村等収益
2,744,650

都財政受入額
3,589,226

その他 17,975

<都財政受入額 内訳>

受託料	3,451,462
補助金	74,960
その他	62,804

経常費用内訳

減価償却費
229,806

人件費
2,074,238

委託費
3,122,683

その他 990,113

<委託費 内訳>

再委託費	1,377,951
その他	1,744,732

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	3,283,454	3 流動負債	979,019
現金及び預金	1,502,601	借入金	
有価証券		その他	979,019
その他	1,780,853	4 固定負債	53,826,846
2 固定資産	55,957,207	借入金	
基本財産	358,017	その他	53,826,846
特定資産	54,250,860	負債合計	54,805,865
その他固定資産	1,348,329	(正味財産の部)	
ー固定資産	760,577	正味財産合計	4,434,796
ー有価証券等			
ーその他	587,752		
資産合計	59,240,661	負債・正味財産合計	59,240,661

※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。

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	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

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。

◆新型コロナウイルスの影響により、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、再生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新型コロナウイルス感染症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	2021年度の主な取組
【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	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 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 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

戦略2	サステナブルな資源循環型社会への転換	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

持続可能な資源利用の定着に向けて、CO2実質ゼロのプラスチック利用や食品ロス対策など重点的に取り組んでいくとともに、長期化するコロナ感染を踏まえ、社会インフラを支える事業の体制強化を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆事業者におけるワンウェイプラスチック使用削減などリサイクルが十分に進んでいない状況にある。

◆食品ロスを削減していくには、実態がデータで理解されていないなど正しい知識と行動を普及していくことが課題である。また、公社事業全体においても食品ロスに関連する取組が不足している。

◆中央防波堤処分場の運営管理及び粗大ごみ申告受付は、コロナ禍においても中断が許されない社会基盤を支える事業であるが、クラスター発生など緊急時対応において脆弱な面が顕在化した。

課題解決の手段

◆業界団体等とのネットワーク強化によるオフィスビルの分別リサイクル拡大にむけた3Rアドバイザーの派遣に加えて、オンライン講習会による理解促進など重層的な取組の推進により事業効果を高めていく。

◆出前授業などの学習コンテンツを活用して、食品ロスに特化した学習プログラムを構築、処分場見学など事業機会を通じて、家庭の食品ロスに関する取組を促進する。加えて、研究所の食品ロス調査研究の成果を活用しながら、外食産業における食べ残し量の改善を図る取組を促進し、食品ロス削減に向けて社会的浸透を図る。

◆社内組織の枠を超えたバックアップ体制の構築や分散型の事業運営などリスク管理体制を強化していく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【目標①】 ◆3Rアドバイザーによるリサイクルの改善実施事業者120件 【目標②】 ◆研究所等これまでの知見やノウハウを活用した家庭及び外食における食品ロス削減の促進 【目標③】 ◆リスク管理体制の再構築、運用	事業者向けプラスチック対策の強化 ・3Rアドバイザーによるリサイクル改善の取組事業者数40件（廃プラスチック対策に係る知見を活用した情報発信、講習会等の普及強化により、3R・適正処理を促進） 食品ロス対策の普及強化 ・食品ロス環境学習プログラムの構築・試行／実施世帯数100件（食ロスアプリを活用した環境学習等プログラムの構築とデータの集約） コロナ禍でのリスク管理体制強化 ・分散管理方式による受付センターの運営 ・コロナ対応BCP計画の検討・策定、ルール等の試行

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	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

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。

◆国や民間など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	2021年度の主な取組
【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）	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 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） 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。）

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	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

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	2021年度の主な取組
【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	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 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工ネマネ設備の導入、ICTを活用した展示改修 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）

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化	●対象手続の洗い出しを実施 - 都から受託している事業を除く申請・届出等1,253件のうち ・業務委託先から提出される「完了届」：1,166件 ・事業者等からの加入申請・届出等：87件 ●都受託手続のデジタル化など情報収集等を実施	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
5 つ の レ ス	はんこレス	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
	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。
	ペーパーレス	①WEBセミナーの開催に併せた資料の電子配信、公社全体会議等内部会議におけるタブレット端末の活用など、ペーパーレス化を実施 ②事業委託元の指示（仕様）による報告書や資料等の書面提出など、受託契約上相当数使用 ※助成金事業については、一部電子申請化に対応 ③内部管理事務は、起案・決裁、申請・承認など全て紙書式によるため、電子化の検討を開始
	キャッシュレス	①団体の規定等で定めるものは全件口座振替等のキャッシュレスを可能としている。一方で、手数料等を徴収する手続3,571件の大半は浄化槽検査事業の手数料納付であるが、浄化槽設置者は多摩や島しょなど遠隔地に多数あり、近隣に金融機関がないなど設置者の対応上、現金徴収は不可避である。 ②公社内における現金授受に係る事務処理として、小口現金など経理係から直接支給する事業所が存在。また、少額の備品購入は、現金払いを原則として処理している。
	タッチレス	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）
テレワーク	●テレワーク先から社内システムにアクセスすることができるSSL-VPNやリモートアクセス環境の整備、Teams・Zoomといったオンライン会議システムの導入等の、テレワーク環境の基盤整備を実施	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

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4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	12 人	(都派遣職員	2 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	2 人	都退職者	2 人)	
	常勤職員数	179 人	(都派遣職員	55 人	都退職者	4 人)	
	非常勤職員数	47 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					

2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）（公財）東京都福祉保健財団

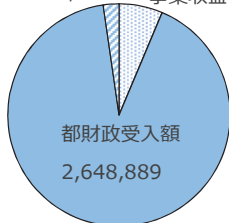
事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	2,898,488	100%	2,965,884	100%	△ 67,396
(償却前損益)					△ 17,460
人材育成事業	813,397	28.1%	817,839	27.6%	△ 4,442
普及・啓発、情報提供等事業	1,119,486	38.6%	1,130,040	38.1%	△ 10,554
事業者等支援事業	301,261	10.4%	355,261	12.0%	△ 54,000
行政職員研修事業	75,668	2.6%	75,668	2.6%	0
その他事業	102,220	3.5%	102,220	3.4%	0
法人会計	486,456	16.8%	484,856	16.3%	1,600

※固定資産への投資額：71,292

経常収益内訳

その他 65,718 事業収益 183,881

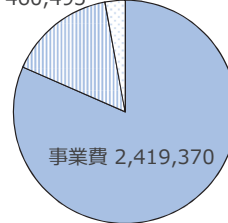


<都財政受入額内訳>

受取都補助金	1,578,075
都委託金収益	1,070,814

経常費用内訳

管理費 460,495 その他 86,019



<事業費内訳>

職員費	567,206
事業費	1,833,021
減価償却費	18,718
貸倒損失	425

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,224,634	3 流動負債	1,103,360
現金及び預金	1,129,539	借入金	
有価証券		その他	1,103,360
その他	95,095	4 固定負債	1,907,781
2 固定資産	4,266,516	借入金	31,020
基本財産	500,000	その他	1,876,761
特定資産	3,088,532	負債合計	3,011,141
その他固定資産	677,984	(正味財産の部)	
一固定資産	56,811	正味財産合計	2,480,009
一有価証券等			
一その他	621,173		
資産合計	5,491,150	負債・正味財産合計	5,491,150

※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（2019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	356,501	100%	356,501	100%	0
(償却前損益)					2,079
労働部門事業	63,477	17.8%	63,477	17.8%	0
福祉部門事業	249,022	69.9%	249,022	69.9%	0
管理部門	44,002	12.3%	44,002	12.3%	0

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

その他 7,584

都財政受入額 348,917

<都財政受入額内訳>

福祉保健局補助金	289,212
産業労働局補助金	59,124
福祉保健局委託金	580

経常費用内訳

管理費 44,002

事業費 312,499

<事業費内訳>

労働部門	63,477
福祉部門	249,022

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	40,965	3 流動負債	40,965
現金及び預金	40,600	借入金	
有価証券		その他	40,965
その他	365	4 固定負債	19,369
2 固定資産	58,862	借入金	
基本財産	1,000	その他	19,369
特定資産	57,862	負債合計	60,334
その他固定資産		(正味財産の部)	
ー固定資産		正味財産合計	39,493
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	99,827	負債・正味財産合計	99,827

※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。

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	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

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。
 ◆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手法を取り入れた事業は56.6%
 ※研修・セミナー事業に限った場合の導入率は84.6%

【自主的に領域を拡大する取組】

◆都の福祉保健医療行政の補完・支援する団体として、今後も幅広く福祉保健医療分野での人材育成事業を展開していく必要がある。

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。
 ◆オンライン研修等を積極的に導入するとともに、実践形式を伴う研修等は、その質の確保が課題であることから、手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まとめており、2023年度からの本格実施を目指す。

【自主的に領域を拡大する取組】

◆障害分野への拡大同様に、今後も都の施策に柔軟な対応していくため、財団が持つ人材育成に関するノウハウを活用し、新たな対象分野への人材育成事業を検討していく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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な人材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。	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
	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
	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
	障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の育成研修を実施 - 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
	【自主的に領域を拡大する取組】児童相談所職員等を育成する研修実施を検討 - 都への提案、調整 - 実施に向けて児童相談所等へのニーズ調査 - 財団実施体制の検討

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	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ICT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くとともに、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	2021年度の主な取組
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。	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ICT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）
②東京都社会福祉事業団へのICT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。	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・ICT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
③職員宿舍借り上げ支援が充実している。	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 - 高齢分野 2,344戸 障害分野 254戸
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。	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
⑤区市ニーズに応じた同行支援が実施できている。	区市の動向把握及び受託サービス拡大の検討 ・受託件数 - 高齢分野 400件 - 障害分野 120件、サービス拡大の検討

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	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

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、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。

2021年度の主な取組

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

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

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	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

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。
◆利用者の高齢化が進行し、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、新型コロナウイルス感染症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。
◆高齢などの理由により就労での自立が困難な利用者は生活保護などの適切な支援に結びつける。また、支援が困難な利用者に対しては、アウトリーチやNPO法人等との連携により、適切な社会資源に繋げるなど生活の安定に向けた取組を行っている。
◆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。

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。

2021年度の主な取組

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)

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

応急援護の実施

- ・宿泊援護 延300件
- ・給食援護 延250件
- ・新型コロナウイルス感染症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。

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	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

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部分がある。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・会計などの一本化を行う必要がある。

◆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。

◆昨今は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ておく必要がある。

課題解決の手段

◆財団内の文書及び財務・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、区市町村に対する新たな支援策を模索するとともに、都の関係団体に連絡・調整を行い、双方の強みを活かした連携の検討など、団体自ら事業拡大を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
①職場環境整備が進み業務効率の向上を図れている。	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
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。	固有職員年齢構成の偏在化は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
③財団独自研修等を毎年度1から2事業展開している。	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
④組織力強化に向けた人材育成や福祉ニーズを把握できる制度構築を図っている。	区市及び他団体との連携 ・交流先区市の検討・調整 ・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
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。	

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化	【福祉保健財団】 都民・事業所からの申請や届け出等の手続のうち、福祉サービス事業所調査等、約50%の手続を、オンラインにて実施している。 【城北・労働福祉センター】 日雇労働者の職業紹介や利用者カードの更新等の手続を行っているが、各利用者は、スマートフォン、パソコン等を使用する環境にないため、デジタル化が困難な状況にある。	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
はんこレス	【福祉保健財団】 下記について検討依頼（12月上旬）の準備を整えた。 ・規程改正が不要なものは速やかに押印を廃止する。 ・押印の定めがある手続のうち、当財団の規程等の改正により対応が可能な手続等については、順次改正する。 【城北・労働福祉センター】 押印の定めがある手続はあるが、利用者の多くが印鑑を所有しておらず、署名で済ませている実態がある。今後申請の様式を変更し、押印廃止に変更する予定である。	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
FAXレス	【福祉保健財団】 研修の受講申込方法をメール受付に切り替える等、FAXレスの推進に取り組んでいる。 【城北・労働福祉センター】 職業紹介では、登録事業所から求人票がFAXで届き、それをもとに日雇労働者に対して紹介を行い、紹介状を発行。登録事業所に対しては、紹介状の写しをFAXで送付といった作業がある。登録事業所は零細企業が多く、メール等の対応が困難な状況にある。FAXレスの推進に向けては、メール対応が可能な相手にはPDF化し、電子データで送信している。	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
ペーパーレス	【福祉保健財団】 2019年度導入した庶務事務システムを2020年度から本格実施し、旅費・休暇・超勤申請を電子決裁に切り替えた。 新型コロナウイルス感染拡大を契機に、一部の事業において、研修等の実施方法を従来の集合型からオンラインに切り替えたことで、研修資料の配布を紙から電子データに切り替えている。 【城北・労働福祉センター】 対利用者においては、日雇労働者の職業紹介や利用者カードの更新等の手続を行っているが、スマートフォン、パソコン等を使用する環境にないため、紙ベースでのやりとりにならざるを得ない。内部的には、ペーパーレス化推進に向けて、都からの通知等は紙で出力せず、共有フォルダに保存し閲覧できるようにしている。	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）
キャッシュレス	【福祉保健財団】 現金収受や銀行振込等に対応している。 【城北・労働福祉センター】 情報公開にあたって、開示申出者から費用負担を求める手続があるが、実績はない。	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（ウェルネスエッジ）について、キャッシュレス化に対応する。
タッチレス	【福祉保健財団】 新型コロナウイルス感染拡大を契機に、研修事業等において、可能なものについて、従来の集合型からZOOM等によるリアルタイムオンラインや動画視聴によるオンライン研修に切り替えた。 【城北・労働福祉センター】 日雇労働者の生活相談等を行っているが、各利用者はスマートフォン、パソコン等を使用する環境にないため、オンライン予約が困難である。また、給食相談や衣類相談等は現物支給になるため、対面での相談が必要になる。	・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。
テレワーク	【福祉保健財団】 2020年5月よりテレワークを導入し、令和2年11月のテレワーク端末稼働率8% 【城北・労働福祉センター】 テレワークには対応できていないが、職場での密集を避けるため、可能な範囲で在宅勤務を実施している。	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

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

2020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の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	188 人	(都派遣職員	39 人	都退職者	6 人)	
	非常勤職員数	98 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（2019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	3,922,223	100%	3,954,752	100%	△ 32,529
(償却前損益)					361,235
研究事業	3,716,116	94.7%	3,748,645	94.8%	△ 32,529
法人会計	206,107	5.3%	206,107	5.2%	0

※固定資産への投資額：455,669

経常収益内訳

事業収益 584,216

都委託料 59,980

都補助金 3,204,137

その他 73,890

<都財政受入額 内訳>

補助金	3,204,137
委託料	59,980

経常費用内訳

管理費 206,107

事業費 3,748,645

<事業費 内訳>

職員費	1,464,734
事業直接費	951,197
研究事業費	1,332,714

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	782,873	3 流動負債	957,989
現金及び預金	779,194	借入金	
有価証券		その他	957,989
その他	3,679	4 固定負債	403,871
2 固定資産	1,543,201	借入金	
基本財産	300,000	その他	403,871
特定資産	480,411	負債合計	1,361,860
その他固定資産	762,790	(正味財産の部)	
ー固定資産	762,790	正味財産合計	964,214
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	2,326,074	負債・正味財産合計	2,326,074

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

都内の新型コロナウイルス感染症の拡大は、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、マスコミやインターネットを通じて、新型コロナウイルス感染症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新型コロナウイルス感染症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。

2021年度の主な取組

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。

「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。

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。

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	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

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、新型コロナウイルス感染症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、政策につなげる提言を行う。
◆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。

2021年度の主な取組

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。

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。

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ル作成）、効果の検証方法について検討を行う。

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	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

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」等はコロナ禍にあって中止した。
◆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。

2021年度の主な取組

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。
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。
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。
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。新型コロナウイルス感染症の終息状況や、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。

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
5つのレス	手続のデジタル化	手続のデジタル化を推進できるよう、オンラインで完結する手続を前提とした関係規程等の見直しについて検討している。	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。
	はんこレス	はんこレスを推進するため、押印を不要とする規定内容に改正するよう、関係規程等の見直しを検討している。	原則としてははんこレス化ができるよう、2020年度末までを目途に関係規程等を改正する。ただし、税額控除の証明書である寄付金等の受領書については、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。
	FAXレス	一部の業務においては従前よりFAXによる送受信を使用しているが、メールによる送受信に切り替えるよう、相手先事業者と個別に調整していくことを検討している。	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%)
	ペーパーレス	所内会議やイベントで使用する資料を当日のWeb会議システムや事前のメールでデータ配信したり、規程集の紙配布を止めることで、紙資料の削減に取り組んでいる。	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。
	キャッシュレス	夏のセミナー参加費の徴収は口座振込を決済手段としている。	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。
	タッチレス	今年度の開催実績及び予定において、セミナーや講演会などの研究者や一般都民向けの一部のイベントで、オンライン予約やオンライン開催を既に行っている。	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（都医学研部民講座（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））
テレワーク		テレワークシステムの試行的導入を2021年度に行うための準備として、現在、テレワークが可能な職場環境整備に伴う業務の洗い出しや、専門コンサルとの契約に向けた事前の相談を行っている。	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

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

2020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				
役職員数	役員数	10 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	9 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	1 人）
	常勤職員数	1,054 人	（都派遣職員	283 人	都退職者	7 人）
	非常勤職員数	333 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				

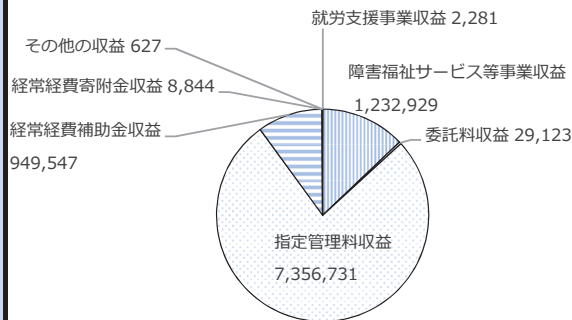
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	9,580,081	100%	9,304,318	100%	275,763
（償却前損益）					463,171
児童養護施設	2,197,998	22.9%	2,198,361	23.6%	△ 363
障害者（児）施設	6,984,014	72.9%	6,715,310	72.2%	268,704
間接部門（法人本部）	369,211	3.9%	375,250	4.0%	△ 6,039
その他事業（公益事業）	28,858	0.3%	15,397	0.2%	13,461

※固定資産への投資額：0

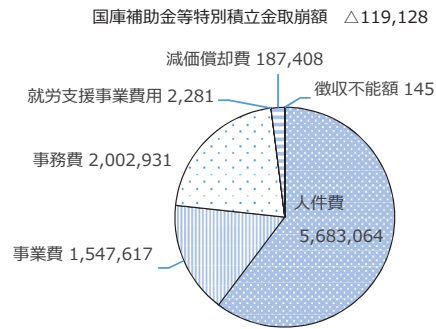
サービス活動収益内訳



＜指定管理料収益内訳＞

児童養護施設	2,187,220
障害者（児）施設	5,166,710
間接部門（法人本部）	0
その他事業（公益事業）	2,800

サービス活動費用内訳



＜人件費支出内訳＞

児童養護施設	1,375,129
障害者（児）施設	4,093,433
間接部門（法人本部）	203,530
その他事業（公益事業）	10,971

貸借対照表

（資産の部）	
1 流動資産	2,789,126
現金及び預金	2,557,769
有価証券	
その他	231,358
2 固定資産	9,263,424
基本財産	2,916,747
固定資産	743,004
有価証券	
その他	5,603,673
資産合計	12,052,550

（負債の部）	
3 流動負債	2,251,490
借入金	15,480
その他	2,236,010
4 固定負債	965,306
借入金	263,560
その他	701,746
負債合計	3,216,796
（純資産の部）	
5 基本金	10,000
6 その他	8,825,754
純資産合計	8,835,754
負債・純資産合計	12,052,550

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(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	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

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の約75%が被虐待であり、民間より10%高く、また、中高生も47%と、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、事故発生の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。

2021年度の主な取組

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
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
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
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
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

(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	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

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共に、ICT等の先進的取組を発信する。

3年後（2023年度）の到達目標

- ①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
- ②専門的なケアに必要な知識・技術を習得している。
- ③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。
- ④他団体への支援技術・ICT等の普及を行っている。

2021年度の主な取組

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スカ向上研修 ・「福祉マイスター制度」（仮称）の制度設計
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。
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
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
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5402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）

(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	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	2021年度の主な取組
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。	東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討 ・本施設への移行（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）
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。	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
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。	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 ・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
	地域との連携・協働

(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	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

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年度民間介護離職率：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共に、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	2021年度の主な取組
①安定的な運営が可能な人材の確保・育成ができていく。 ・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%	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
②働きやすい職場環境が整備されると共に、職員の負担軽減が図られている。	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
③自主運営施設で必要な積立が計画的に行われている。	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 ・育児中の職員の選考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
	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
	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。

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		都民・事業者等からの申請については、外泊の届出、施設・物品の貸出申請、個人情報開示請求等の手続において紙での申請となっている	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
5 つ の レ ス	はんこレス	都民・事業者等からの申請については、外泊の届出、施設・物品の貸出申請、個人情報開示請求等の手続において紙での申請となっており、押印を求める様式となっている	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
	FAXレス	・広告等一方的に送付されてくるものや、施設においては関係機関の要望によりFAXで書類の送付を行っているケースがある ・非常災害時BCPにて、各施設から本部への情報提供の手段をFAXとしている	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
	ペーパーレス	会議資料等のペーパーレス化に向け、検討を行っている	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）
	キャッシュレス	情報開示に係る手数料について、現金での徴収を行っている	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
	タッチレス	保護者会や採用説明会において、オンライン対応を一部導入	・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
テレワーク		本部においては、同時に端末を複数人の職員が共有する体制で実施	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

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

2020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	15人	(都派遣職員	5人	都退職者	3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	13人	(都派遣職員	5人	都退職者	1人)	
	常勤職員数	2,918人	(都派遣職員	100人	都退職者	13人)	
	非常勤職員数	2,379人					
基本財産		513,102千円					
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				
		102千円	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（2019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	56,376,850	100%	57,595,350	100%	△ 1,218,500
(償却前損益)					1,417,795
病院運営	54,954,037	97.5%	56,149,188	97.5%	△ 1,195,151
がん検診事業	1,369,703	2.4%	1,393,053	2.4%	△ 23,350
法人会計	53,110	0.1%	53,110	0.1%	0

※固定資産への投資額：1,502,586

経常収益内訳

都財政受入額 9,925,031

自主事業収益 46,180,401

その他 271,418

<都財政受入額 内訳>

補助金	9,760,758
委託料	145,658
その他都財源	18,614

経常費用内訳

人件費 29,317,768

委託費 7,169,151

材料費 11,343,335

その他 9,765,096

<人件費 内訳>

常勤（給料手当・役員報酬）	18,368,994
非常勤報酬・パート給与	5,256,488
その他	5,692,286

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	10,680,792	3 流動負債	8,061,868
現金及び預金	2,611,058	借入金	
有価証券		その他	8,061,868
その他	8,069,734	4 固定負債	10,542,737
2 固定資産	9,477,952	借入金	
基本財産	513,102	その他	10,542,737
特定資産	5,121,415	負債合計	18,604,604
その他固定資産	3,843,436	(正味財産の部)	
ー固定資産	3,788,100	正味財産合計	1,554,140
ー有価証券等	55,318		
ーその他	18		
資産合計	20,158,744	負債・正味財産合計	20,158,744

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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削減に努め、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費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、更なる費用削減に努めていく。

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	2021年度の主な取組
【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%）	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
	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
	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
	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

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	2021年度の主な取組
【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%）	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
	経営管理の体制整備 - 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

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

1年後（2021年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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	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
【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	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
【目標③】多様な働き方の実現や新型コロナウイルス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	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 ・職種の特長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
	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
	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

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

1年後（2021年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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）	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
	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
	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
	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
	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

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	2021年度の主な取組
【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）	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
	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
	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
	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。
	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

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(QI)の見直しと充実を図り、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	2021年度の主な取組
【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、新入院患者数が増加（新入院患者数：47,688人、病床利用率：69.6%）	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 ・病院救急車の活用を推進 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置を検討
	臨床指標及び医療の質に係る指標（QI）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（QI）の公表
	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
	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
	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

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

取組事項		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手順のデジタル化		・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。 ・全体の7割以上を占めているのは、医療費の未払いに関する書類であり、患者が記載する「支払猶予申請書」や、病院から発送する「支払督促状」であった。	・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。
5つのレス	はんこレス	・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。 ・全体の9割以上を占めているのは、入札契約手続における書類であった。	・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	・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。	・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	・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。	・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	・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。 ・医療費の支払い方法は、現金に加え、クレジットカード、デビットカード、電子マネーがあり、現在一部の病院でQRコード決済を試行導入している。	・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	・2020年11月に、『「5つのレス」の徹底に向けた実態把握調査』を行い、病院・所を含めた実態の把握を行った。 ・患者と医療相談員とのオンラインによる相談環境の構築を検討している。	・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		・公社事務局ではメールのみ閲覧できる環境で実施していたが、サーバ内のファイル、スケジュール等も閲覧できる職場と同等の環境を整えた。しかし、適応可能な端末台数は不足している。	・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

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

2020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	294 人	(都派遣職員	39 人	都退職者	2 人)
	非常勤職員数	140 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				

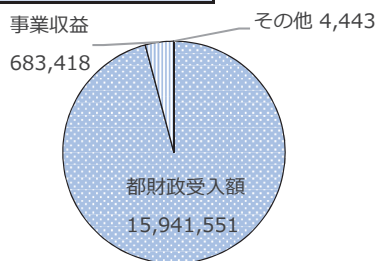
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	16,629,412	100%	16,593,208	100%	36,204
(償却前損益)					251,743
販路開拓支援事業	2,936,631	17.7%	2,934,132	17.7%	2,499
新事業創出支援事業	8,597,166	51.7%	8,601,672	51.8%	△ 4,506
総合支援事業	2,451,249	14.7%	2,451,197	14.8%	52
その他事業	2,415,005	14.5%	2,376,874	14.3%	38,131
法人会計	229,361	1.4%	229,332	1.4%	29

※固定資産への投資額：517,579

事業別損益

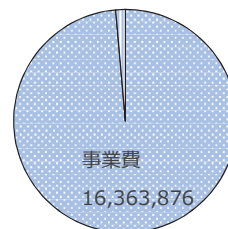
經常收益内訳



＜都財政受入額 内訳＞

補助金	5,271,309
委託料	968,014
その他	9,702,228

経常費用内訳



＜事業費内訳＞

人件費	2,347,776
委託費	1,696,064
その他	12,320,035

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	31,460,917
現金及び預金	2,704,546
有価証券	
その他	28,756,371
2 固定資産	5,399,698
基本財産	556,580
特定資産	4,794,167
その他固定資産	48,952
一固定資産	35,801
一有価証券等	
一その他	13,151
資産合計	36,860,615

(負債の部)	
3 流動負債	30,996,863
借入金	
その他	30,996,863
4 固定負債	940,115
借入金	
その他	940,115
負債合計	31,936,977
(正味財産の部)	
正味財産合計	4,923,637
負債・正味財産合計	36,860,615

※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	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

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、新型コロナウイルスの影響も重なり、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、不断の見直しを図られた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、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（R元：93.5%、H30：88.5%、H29：91.9%）

【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（R元：86件、H30：97件、H29：102件⇒3か年平均95件×20%増）

2021年度の主な取組

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
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
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
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、新たにリステイング広告の試行） ○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

(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	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

新型コロナウイルスの影響も重なり、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%（R元：固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%）

2021年度の主な取組

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
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]
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）

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	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	2021年度の主な取組
【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 (R元：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 (R元：累計89社)	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 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） ○生産性向上へ向けた支援の充実（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） 企業ステージに応じた知財の戦略的活用等の更なる促進 ○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 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

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	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

DX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はなく、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	2021年度の主な取組
【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 (R元：261件、H30：126件、H29：99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% (H30：64.3%、H29：65.1%)	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） 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 ○スタジアム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 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 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）

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		○TOKYO創業ステーションにおける利用会員登録や、産業貿易センターにおける利用申込等は、既にオンラインで実施している。 ○助成金申請については、現在「製品開発着手支援助成事業」で電子申請を試行で実施しており、その知見をもとに他の助成金への展開を検討している。	○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)
5 つ の レ ス	はんこレス	○産業貿易センターにおける利用申込については、はんこレスとし電子申請を円滑に進めるため、2020年度に規程を改正した。 ○助成金申請について、押印の代替手法を検討している。 ○公社業務のデジタル化のため、電子決裁システムの導入を検討している。	○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。
	FAXレス	○FAXでの送信はセキュリティの関係で、原則禁止している。 ○相手方の契約により電子化が禁止されている新聞スクラップは例外(送受信内訳:送信3,000件、受信9,300件)	○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	○全管理職が出席する経営会議でデジタル端末を活用するなど、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	○コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減(新型コロナ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。
	キャッシュレス	○セミナーや研修受講料や施設利用料について、原則納入通知書や口座振替等で実施している。 ○京浜島施設について、利用料のキャッシュレス化について検討している。	○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。
	タッチレス	○総合相談について、対面や電話での対応のほか、既にオンラインで実施している。 ○各種研修・セミナーについて、一部オンラインでの配信を実施している。	○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。
テレワーク		○テレワーク端末等を確保し、4～5月にはテレワーク業務を一部で試行実施した。 ○その後は、新型コロナ対策としての、相談業務や助成金業務等に対応するため、テレワークを限定的に運用している。 ※個人所有デバイスを活用(BYOD)した際、公社の個人アカウント接続のセキュリティ強化を図るため、リモート接続用アカウントを確保済み	○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。

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

2020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		働く意欲を持つ都民のために、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	13 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	12 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	157 人	（都派遣職員	25 人	都退職者	2 人）
	非常勤職員数	177 人				
基本財産		495,253 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			
		844 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（2019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	6,894,858	100%	6,895,903	100%	△ 1,045
(償却前損益)					12,019
シルバー人材センター事業	1,517,581	22.0%	1,531,604	22.2%	△ 14,023
障害者就業支援事業	562,600	8.2%	582,129	8.4%	△ 19,529
東京都しごとセンター事業	3,523,783	51.1%	3,511,796	50.9%	11,987
雇用環境整備事業	1,208,338	17.5%	1,210,949	17.6%	△ 2,611
収益事業（損害保険の代理業）	52,844	0.8%	31,462	0.5%	21,382
その他事業	2,021	0.0%	0	0.0%	2,021
法人会計	30,627	0.4%	30,901	0.4%	△ 274
内部取引消去	△ 2,938	0.0%	△ 2,938	0.0%	0

※固定資産への投資額：7,978

経常収益内訳

＜その他事業収益内訳＞

シルバー派遣事業収益	1,206,733
高齢者活躍人材育成事業収益	63,411
若年者地域連携事業受託収益	24,080
広域提案事業収益	22,137

経常費用内訳

＜事業費内訳＞

委託費	4,013,422
臨時雇賃金	949,820
嘱託員等報酬	375,381
その他	1,526,379

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	10,196,027	3 流動負債	10,175,541
現金及び預金	1,389,358	借入金	
有価証券		その他	10,175,541
その他	8,806,670	4 固定負債	374,454
2 固定資産	905,427	借入金	
基本財産	495,253	その他	374,454
特定資産	302,015	負債合計	10,549,995
その他固定資産	108,159	(正味財産の部)	
一固定資産	28,235	正味財産合計	551,459
一有価証券等			
一その他	79,924		
資産合計	11,101,454	負債・正味財産合計	11,101,454

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

戦略1	コロナ禍の情勢を踏まえた雇用緊急対策	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

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。

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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組						
【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）	<table border="1"> <tr> <td>雇用創出・マッチング等による早期再就職支援</td><td>・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）</td></tr> <tr> <td>業界団体との連携プログラムの実施</td><td>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</td></tr> <tr> <td>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</td><td>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</td></tr> </table>	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）	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	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
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）						
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						
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						

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	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

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	2021年度の主な取組								
【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）	<table border="1"> <tr> <td>多様な人材活用に関するコンサルティング</td><td>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）</td></tr> <tr> <td>テレワークの定着支援</td><td>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）</td></tr> <tr> <td>男性従業員の育児休業取得促進</td><td>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）</td></tr> <tr> <td>企業登録制度の整備</td><td>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</td></tr> </table>	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）	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）	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）	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
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）								
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）								
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）								
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								

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	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

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。
- ◆障害者を取り巻く状況が変化する中において、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】
令和4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

2021年度の主な取組

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年の認証ソーシャルファームを10社支援（計20社）
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
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
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
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

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	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

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）

2021年度の主な取組

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
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
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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		一部助成金手続についてJグランツの導入に向けた内容調整実施	対応可能な手続については、全件規程等を改正
5 つ の レ ス	はんこレス	形式的な押印や事実の通知のみとなっている業務については、すべて押印廃止とした。	対応可能な手続については、全件規程等を改正
	FAXレス	購入予定物品の見積徴収や刊行物の内容確認など、慣習的に実施している手続について原則FAXの利用停止	デジタルツール等の活用により、FAXの送信数・受信数を98%削減とする。
	ペーパーレス	・給与明細・旅費申請等一部の手続を除き、起案、庶務関係の申請・承認手続、会議における資料展開は紙に印刷して行っている。 ・すべての助成金手続を紙で行っている。	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
	キャッシュレス	団体の規程等に基づき使用料等を徴収する手続の2019年度実績は0件である。 文書開示に係る手数料の支払方法は、現在、窓口払いで現金のみの取扱いとなっている。	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。
	タッチレス	就業支援のオンライン化導入を皮切りに、セミナー、相談等について動画配信やWEB会議等の手法により、試行実施も含めタッチレス対応を行っている。	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		大半の職員がコロナ対策の助成金業務に携わっており、テレワークの実施が極めて困難な状況である。このため、育児・介護等の事情を抱える職員を中心に、部分的なテレワーク実施にとどまっている。 実施率18.8%（実施職員数25人／正規職員数133人）	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）

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

2020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となる後継者の確保育成や農林水産業の振興、森林保全整備、緑化推進事業等を行い、都市と調和する農林水産業の振興、うるおいと活力ある都民生活の向上、感性豊かな次世代の育成に寄与す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) 農業振興課事業 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・オリンピック・パラリンピック関連事業推進課事業 東京の農林水産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、多摩産材の利用拡大等 (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	9 人	(都派遣職員	1 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	7 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	181 人	(都派遣職員	131 人	都退職者	5 人)
	非常勤職員数	45 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（2019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	3,250,293	100%	3,261,330	100%	△ 11,037
(償却前損益)					11,964
事業課各センター事業	415,028	12.8%	417,401	12.8%	△ 2,373
農業振興課事業	349,855	10.8%	349,895	10.7%	△ 40
地産地消・利活〃ック・パ〃リソ ビ〃ック関連事業推進課事業	122,637	3.8%	122,637	3.8%	0
森の事業課事業	1,413,866	43.5%	1,426,358	43.7%	△ 12,492
農林総合研究センター事業	711,241	21.9%	711,241	21.8%	0
その他事業	38,180	1.2%	38,180	1.2%	0
法人会計	199,486	6.1%	195,618	6.0%	3,868

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

自主事業収益

299,267

その他

57,733

都財政受入額

2,893,293

<都財政受入額 内訳>

都補助金	719,913
都受託料	1,312,969
受取基金	860,411

経常費用内訳

人件費

637,939

委託費

1,116,645

その他

1,506,746

<人件費 内訳>

役員報酬	26,100
給料手当	386,012
退職給付	10,505
福利厚生	215,322

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産

803,216

現金及び預金

588,550

有価証券

その他

214,666

2 固定資産

7,723,924

基本財産

1,187,480

特定資産

6,036,195

その他固定資産

500,249

ー固定資産

2,856

ー有価証券等

ーその他

497,393

資産合計

8,527,140

(負債の部)

3 流動負債

638,366

借入金

18,628

その他

619,739

4 固定負債

567,159

借入金

427,646

その他

139,512

負債合計

1,205,525

(正味財産の部)

正味財産合計

7,321,615

負債・正味財産合計

8,527,140

※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	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

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未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	2021年度の主な取組	
【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	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 東京農業アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実 援農ボランティア制度の効果的な実施	○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） ○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 ○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

(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	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

多摩の森林は、水源涵養や災害防止等、東京の都市活動や都民の暮らしを支える大きな役割を果たしているが、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。そこで、森林循環の確保に必要な高度な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）

- ・森林循環促進事業により、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、林業技術者の不足から事業拡大が難しい状況にある。
- ・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。林業生産への経済的損失のほか、適切な森林整備への影響も懸念。
- ・森林循環を促進するためには、伐採の拡大と併せて、その森林から搬出される多摩産材に対する需要の確保も不可欠。
- ・大消費地・東京で森林や木材の魅力と木を使うことの意義を広く普及PRし、新たな木材需要を喚起して木材利用を促進する必要がある。

課題解決の手段

- ・多摩地域の適切な森林循環確保に必要な伐採搬出を担う高度な林業技術者の確保育成を図るため、都有地を活用した研修施設（東京トレーニングフォレスト）の開設及び他県林業事業体の誘致を進める。
- ・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、多くの都民が訪れ、利用する商業施設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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組	
【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】 PR効果の高い多摩産材利用施設の導入・設置支援 30施設	伐採搬出技術者の確保育成 シカ被害対策 多摩産材の利用拡大	○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(林業事業体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) ○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） ○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)

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	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

都市化の進展や後継者不足により都内畜産農家数は減少し東京産畜産物の生産量も大幅に下落（H16:18,253t→R1:10,501t）。収益性の高い畜産経営への転換を促すため、消費者ニーズの高い東京ブランド畜産物「トウキョウX」の普及と生産・流通の拡大を図り、都内畜産産業振興を推進。

団体における現状（課題）

- ・青梅畜産センターでは、東京ブランド畜産物トウキョウ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。
- ・現在の豚舎は老朽化し、衛生レベルの維持が困難で、生産者からの種豚供給希望の増加に対応できない。
- ・種豚の生産・供給能力向上と衛生管理体制の強化のため、施設の再編整備を実施（2020年度末完成）
- ・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状況。また、育成率向上のため、既存生産者への技術指導も不可欠。
- ・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

- ・施設の再編整備による新豚舎完成（2020年度末）後は、高度な衛生管理システムや飼養管理の自動化など新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。
- ・都内及び都外の生産者の新規開拓に向けて、積極的な働きかけを行うとともに、生産者への生産関連データの提供と飼養管理技術指導をより充実し、生産能力向上と生産数拡大を図る。
- ・マーケティング調査（2020年度実施）の結果から生産者、流通業者の意向等を把握し、関係者と連携してトウキョウX枝肉格付けや取引基準の見直しを推進する。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【目標①】 新施設における確実な衛生管理等の実施と種豚の生産・配付数の増大 【目標②】 都内及び都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③】 流通体制の改善策の検討、実施によりトウキョウX流通量を拡大し、都民の豊かな食生活に貢献	新施設におけるトウキョウX種豚の供給能力の向上 トウキョウX生産者の新規開拓と生産者指導体制の強化 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
	○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 ○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

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	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

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	2021年度の主な取組
【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%	企業等との連携体制による技術や英知の結集 東京型スマート農業技術の研究開発の推進 研究成果の公表、技術相談等のデジタル化
	○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 ○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 ○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

(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	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

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	2021年度の主な取組	
【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 1200名	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
	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、受検率を向上）
	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
	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

(公財)東京都農林水産振興財団

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		・J グランツ補助金システムの活用（2件） ・堆肥受付WEBシステムの導入検討 ・援農ボランティア参加者と受入農家のマッチング・アプリの導入検討	・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
5つのレス	はんこレス	・都民・事業者等からの申請、届出について、要綱等に基づき押印を求めているものが多い ・これまで慣習的に求めていた押印は必要性を精査し、都方針に沿って原則廃止 ・旅費システム、勤怠管理システムなど内部事務の電子化検討 ・ビジネスチャンスナビを活用した電子契約の試行（2019年度実施率7%、23/328件）	・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%）
	FAXレス	・財団からの発信は電子メール等への移行を徹底。事業者等に方針を周知し協力要請 ・各庁舎の複合機の設定変更を行い、FAX受信の電子化を徹底（紙排出を廃止）	・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、デジタルデバイスへの配慮からFAX完全廃止は困難、併用も視野）
	ペーパーレス	・文書管理システムや電子決裁の仕組みが未整備、紙で起案・事業決定（電子決定率0%） ・幹部会、業務打合せなどオンラインWEB会議を随時実施、紙資料の配布を廃止し電子データ共有方式に転換	・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、事業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%）
	キャッシュレス	・「緑の募金」のキャッシュレス化検討（PayPay） ・少額前渡金など現金決済のキャッシュレス対応検討	・「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
	タッチレス	・就農相談など双方向型業務は対面とオンラインを併用し、利用者の利便性を向上 ・民間主催のオンライン就農相談会出席（2回） ・オンラインによる遠隔授業（東京農業アカデミー八王子研修農場） ・職員研修などZoomオンライン受講の仕組み整備（開催2回、延べ12名WEB視聴） ・非対面、非接触型のイベント開催（食産業WEBキャンペーン）	・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
テレワーク		・職員が自宅等から組織内のグループウェア（メール、スケジューラー）にアクセスできるサイボウズ・セキュアシステムの導入 132ライセンス契約済 ・リモートデスクトップ方式によるテレワークシステム導入件数 34ライセンス契約済 ・職員貸与用モバイルPC端末 15台配備済 ・テレワーク実施率2%（2020年9～11月の月平均）※算出方法は右記参照	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）

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

2020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	130 人	（都派遣職員	17 人	都退職者	0 人）
	非常勤職員数	5 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・ビジュアル・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（2019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	8,981,037	100%	8,946,920	100%	34,117
(償却前損益)					200,181
①外国人旅行者誘致	4,479,188	49.9%	4,479,188	50.1%	0
②観光情報の発信	2,053,467	22.9%	2,053,467	23.0%	0
③MICE誘致	671,328	7.5%	671,328	7.5%	0
④地域の観光振興	1,583,110	17.6%	1,583,110	17.7%	0
⑤その他事業	101,762	1.1%	82,567	0.9%	19,195
⑥収益事業等会計	83,498	0.9%	68,576	0.8%	14,922
⑦法人会計	8,684	0.1%	8,684	0.1%	0

※固定資産への投資額：59,087

経常収益内訳

その他 137,437

都財政受入額 8,843,600

<都財政受入額 内訳>

受託料	5,507,766
補助金	1,387,962
負担金	1,222,007
その他	725,864

経常費用内訳

人件費 802,911

事務費その他 407,138

物件費 7,736,870

<物件費内訳>

東京都受託事業費	4,980,490
観光事業費	1,255,187
地域振興事業費	545,330
その他	955,863

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	5,809,264	3 流動負債	5,644,734
現金及び預金	5,718,184	借入金	
有価証券		その他	5,644,734
その他	91,080	4 固定負債	13,212,040
2 固定資産	15,194,341	借入金	
基本財産	300,500	その他	13,212,040
特定資産	14,787,410	負債合計	18,856,774
その他固定資産	106,432	(正味財産の部)	
一固定資産	84,049	正味財産合計	2,146,832
一有価証券等			
一その他	22,382		
資産合計	21,003,606	負債・正味財産合計	21,003,606

※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。

(公財)東京観光財団

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	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）

◆インバウンド回復に時間を要する中、インバウンド対応の取組だけでなく、国内観光振興や事業者支援の強化、旅行者の志向の変化に対応した観光資源開発、DXの活用によるサービス展開など新たな課題に対応することが求められている。
◆それらの課題にオール東京で対応するため、多様な主体と連携しながら現場意見の集約や市場動向分析を行い、各主体間の連携促進を図る必要がある。また、外国人の視点に加え各分野に造詣の深い国内有識者の視点を事業に反映する必要がある。
◆インバウンド回復を見据え、デジタルマーケティングを活用したプロモーション展開や、デジタル化等新たな競争条件を踏まえたMICE誘致を行う必要がある。

課題解決の手段

◆国内誘客に軸足を置きながら新たな施策を企画していくため、先進的取組を行う企業やIT関連企業、観光協会など多様な主体と共同研究を実施するとともに、有識者が観光に係る諸課題を議論するアドバイザリー会議を創設・運営することで、多様な主体との観光振興ネットワークを構築する。
◆共同研究やアドバイザリー会議により蓄積した知見や新たな施策を都への企画提案や財団の事業へ反映するとともに、情報共有や公開議論を行うカンファレンスにて、多様な主体に普及していく。
◆デジタル活用などをテーマとした専門性向上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、職員の専門性を向上させていく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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】 専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名	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
	中期経営計画の策定及び進捗管理 ○企画提案等を踏まえ、中期経営計画を策定・公表
	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
	観光に係る諸課題を議論するアドバイザリー会議の開催 ○在京外国人や国内有識者によるアドバイザリー会議を年2回開催 ○カンファレンス（年1回）にて公開議論の実施
	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

(公財)東京観光財団

戦略2	観光関連事業者への支援の強化	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

新型コロナウイルス感染症の影響によるインバウンド需要の消失や外出自粛による国内観光需要の減少により、賛助会員をはじめとした観光関連事業者の経営に大きなマイナスの影響が出ており、早期復活に向けて新たな経営課題に取り組む事業者の支援が必要。

団体における現状（課題）

◆観光関連事業者への支援を強化することが急務であり、感染症対策への支援やオンライン化への移行、デジタルデータの活用など新たな事業者ニーズを踏まえ、賛助会員を始めとした民間事業者等に対する情報発信や支援等が必要。
◆ウィズコロナに対応した新たな事業を展開する上で、賛助会員ネットワークを活用したビジネス交流機会の提供など、ビジネスチャンスの獲得を求める賛助会員からの声が高まっている。
◆経営悪化等を理由とした賛助会員の退会が2020年度は11月末時点で14社・団体に上っていることから、賛助会員向けサービスの魅力向上を図り、PR機会の提供など賛助会員への支援を強化することが必要。

課題解決の手段

◆新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマで財団主催セミナー「TCVBミーティング」を開催し、各種事業の中で蓄積した先進事例等についても情報提供を図ることで、賛助会員を始めとした事業者の事業展開を後押ししていく。
◆賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントを、会員企業や政策連携団体等と共催することにより、事業者による新たなビジネスの創出に寄与し、観光関連産業の活性化に貢献していく。
◆賛助会員のニーズをきめ細かに把握し、新たなサービスを提供することで、既存会員の満足度を高めるとともに新規賛助会員を獲得し、賛助会員ネットワークをより強固なものとしていく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【目標①】 ・2023年度末までにTCVBミーティング参加者・視聴者数 3,000名（年10回、各回100名） 【目標②】 ・2023年度末までに民間事業者同士の商談機会の提供件数 600件（年4回、各回50件） 【目標③】 ・2023年度末までの新規賛助会員獲得数 120社・団体	TCVBミーティングにおける情報発信 ○新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施 ○TCVBミーティング参加者へのアンケートを実施
	民間事業者同士の商談機会の提供 ○他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施
	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

(公財)東京観光財団

戦略3	地域の観光振興のための取組強化	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

近郊への観光、自然・健康志向、旅行の小規模化・分散化など、旅行者の志向が変化中、「新たな旅行スタイル」に向けた取組が急速に進み、地域間の競争が激化している。また、観光分野におけるSDGs達成に向けた環境対策やDX活用を通じた高齢者支援等「社会的課題の解決」が求められている。

団体における現状（課題）

◆インバウンド需要の回復に時間を要する中、先に回復が見込まれる国内旅行需要の喚起に向け、旅行者が東京において「新たな旅行スタイル」を体験できる、あるいは「社会的課題の解決」に貢献できる商品・サービス提供に向けた取組の強化が必要。

◆将来的なインバウンド需要の回復も見据え、地域住民、観光協会、民間企業や自治体等様々な主体が連携し、地域・住民に寄り添った持続可能な観光地経営の推進が求められる。

◆国内旅行者に対し、都内観光事業者の感染防止対策や東京観光の魅力について、東京の観光推進機構（DMO）として、一体的な情報発信を強化することが求められる。

課題解決の手段

◆地域の観光資源を総点検し、DX対応を進めつつ発掘と磨き上げを行うことで、新たな旅行スタイルに対応する、あるいは社会課題の解決に貢献する商品・サービスの開発や高付加価値化を目指す。

◆地域の観光振興及び持続可能な観光地経営の推進に向けて、地域・住民の理解促進を図りつつ、当財団がDMOとしてハブ的機能を発揮し、都や地域の観光協会、民間事業者など多様な主体との観光振興ネットワークを構築し、各主体間の連携等の促進を図る。

◆国内観光需要の喚起のため、感染防止対策やテーマ性をもった東京観光の魅力について、DX対応・デジタル技術の活用も踏まえ、DMOとして一体的にプロモーションを展開。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係る地域資源の発掘・磨き上げ
2023年度末までに30件

【目標②】
・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係るベストプラクティスの検証・地域への情報発信
2023年度末までに30件

2021年度の主な取組

観光団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用
○引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案
OSDGsへの貢献やDXによる利便性の向上など、「社会的課題の解決」の視点をとり入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援

ベストプラクティスを多面的に分析し、地域と共有
○地域住民の理解促進につながる観光地経営の推進をはじめとする先進的な取組を進める都外の地域を多面的、継続的に分析することで、ベストプラクティスを10件発信

多様な主体との連携・協働
○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化

国内旅行者向けのプロモーション展開
○旅行者の多様な関心・志向に対応し、東京観光の新鮮さや意外性を想起させるテーマ性のあるプロモーションを展開
○1都3県を中心とする近隣県と連携し、東京2020大会のレガシーを活用したPRを実施

(公財)東京観光財団

戦略4	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	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を中心により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×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%

2021年度の主な取組

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

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。

(公財)東京観光財団

戦略5	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	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

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。

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。また、誘致中の国際会議ではデジタル化等新たな競争条件を踏まえた提案により誘致強化を図る。
◆ビジネスイベンツウェブサイト（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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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	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）
	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）
	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

(公財)東京観光財団

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

取組事項		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手順のデジタル化		現時点でオンライン化対応済のものは、全体の約3%程度である（件数ベース）。	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。
5つのレス	はんこレス	現時点でははんこレス対応済のものは、存在しない。	押印廃止に係る財団内ルールを策定するとともに、押印の定めの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ものについては、2021年度末までに全件、規程等を改正する。また、代替措置の整備に向け、システム導入の試行を行う。
	FAXレス	パソコン等機器を使用できない事業者等を除き、積極的にメールを使用するなど、FAXレスの推進に取り組んでいる。	機器の設定変更による受信の電子化を推進するとともに、引き続き、パソコン等機器を使用できない事業者等を除き、積極的にメールを使用することにより、2021年度のFAX送受信件数を98%減少させる（2019年度比・送信相手先がFAX受信以外不可のものを除く。）。
	ペーパーレス	財団内外での打合せや研修等について、積極的にMicrosoft Teamsの画面共有機能を使用するなど、ペーパーレスの推進に取り組み、紙の使用を抑えている。	新たに電子契約や起案等の電子化を導入するなど内部業務手続上のペーパーレスを推進させることにより、2021年度のコピー用紙総使用量を40%減少させる（2019年度比）。
	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一部クレジットカード払いが可能（検定受験料については、試験会場ごとに申込み・支払いを行うため、会場ごとに対応が異なる。） ・広告掲載費等は、口座振替で対応済	・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。
	タッチレス	一部の説明会等は、オンラインで実施している。	原則、全ての説明会等をオンラインで実施する。
テレワーク		テレワーク中の社内サーバー接続を可能にするなど整備を行い、窓口事務従事職員を除く全職員がテレワーク可能な環境となっている。テレワーク可能な職員による実施率約53%※（2020年8月24日から9月18日まで） ※「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

20 公益財団法人東京動物園協会

2 財務情報（2019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	9,164,277	100%	9,323,125	100%	△ 158,848
(償却前損益)					△ 69,537
動物園・水族園の管理運営事業	5,865,924	64.0%	5,943,384	63.7%	△ 77,460
教育普及・都民協働事業等	105,370	1.1%	207,787	2.2%	△ 102,417
売店・飲食店等の運営事業	2,983,120	32.6%	2,862,019	30.7%	121,101
法人会計	209,863	2.3%	309,935	3.3%	△ 100,072

※固定資産への投資額：162,487

経常収益内訳

その他 100,871
販売収益 2,927,726
指定管理料 6,071,941
業務受託収益 63,739

<業務受託収益内訳>

大島公園動物園飼育管理	42,728
ジャイアントパンダ関連委託	12,532
恩賜上野動物園トイレ洋式化	7,579
トキ健康管理	901

経常費用内訳

その他 1,654,290
水道光熱費 798,096
販売売上原価 1,481,737
委託費 2,178,243
人件費 3,210,760

<人件費内訳>

給料手当	2,606,746
退職給付費用	113,575
法定福利費	490,438

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,332,047	3 流動負債	1,103,224
現金及び預金	557,099	借入金	
有価証券		その他	1,103,224
その他	774,948	4 固定負債	26,540
2 固定資産	2,023,994	借入金	
基本財産	600,000	その他	26,540
特定資産	337,671	負債合計	1,129,764
その他固定資産	1,086,323	(正味財産の部)	
ー固定資産	469,327	正味財産合計	2,226,277
ー有価証券等	460,676		
ーその他	156,321		
資産合計	3,356,042	負債・正味財産合計	3,356,042

※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。

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	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

コロナ禍により、動物園・水族館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）

○新型コロナウイルス感染症の拡大以前は主に園内でのギフトショップ、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、固定費の圧縮をはかり、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

2021年度の主な取組

商品販売チャネルの強化	○ネット販売チャネルの調査・検討・試行 ○園外での販売チャネル（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
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
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△104百万円）

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	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

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）

○平成18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。
○平成23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。
○東京都は、平成30年度に第二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。
③計画の進捗状況については、毎年東京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。
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。

2021年度の主な取組

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。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開	・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。
第二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。 ・トキや小笠原産陸産鳥類の普及啓発のため、一般公開に向け取り組む。

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	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

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。
○東京都が定めたブ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。
③令和2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	2021年度の主な取組
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。	第二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
	国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化
	動物福祉の推進
	・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。 ・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。 ・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。

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	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

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。野生動物を扱う動物園・水族館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、記載内容等がまちまちである。
○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野生動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・水族館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	2021年度の主な取組
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。	オンライン等による教育活動／情報発信の強化
	教育普及のための展示解説ツールの充実
	地球環境保全に関する普及啓発活動の推進
	・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)。 ・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。 ・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。

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	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

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）

○新型コロナウイルス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、新型コロナウイルス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完了。
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。

2021年度の主な取組

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。
5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	・2020年度に東京都から受託した調査業務において策定した5G等活用に係る事業計画に基づき、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。
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	・前年度実施した若年層来園者へのアンケート結果に基づく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。

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		団体の規程等の改正により対応可能な手続等のデジタル化について検討を進めている。	団体の規程等の改正により対応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。
5つのレス	はんこレス	団体の規程等の改正により対応可能なはんこレス対応について検討を進めている。	団体の規程等の改正により対応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。
	FAXレス	メール等の代替手段への変更について関係機関等と調整を進めている。	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）。
	ペーパーレス	一部会議のWeb開催、印刷時の両面印刷等の原則化などにより、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	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）。
	キャッシュレス	使用料等の徴収業務は全てキャッシュレスを実現している。	キャッシュレス対応を継続して実施する。
	タッチレス	・「来園」「電話」「書簡」により動物相談を受け付けており、非接触により相談業務を実施している（非接触である電話相談が約7割）。 ・WEBにより実施可能な講習会は非接触型で開催した。	・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。
テレワーク		飼育現場や売店・レストランなどテレワークが困難な職場以外は、業務状況等を踏まえテレワークを実施している（週1回以上）。	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

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

2020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	610 人	（都派遣職員	54 人	都退職者	31 人）
	非常勤職員数	91 人				
基本財産		344,638 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		294,638 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（2019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	16,612,357	100%	16,119,455	100%	492,902
(償却前損益)					641,926
公1事業（都市緑化・公園緑地）	10,308,102	62.1%	10,013,988	62.1%	294,114
公2事業（都市緑化基金）	36,497	0.2%	42,832	0.3%	△ 6,335
公3事業（河川・水辺環境）	1,545,607	9.3%	1,617,721	10.0%	△ 72,114
自主事業	4,721,484	28.4%	4,415,261	27.4%	306,223
法人会計	667	0.0%	29,653	0.2%	△ 28,986

※固定資産への投資額：343,877

経常収益内訳

都委託(特命)	7,335,098
収益事業	4,715,965
都委託(公募)	2,099,464
都委託(河川)	1,262,847
都委託(受託)	349,844
その他	849,140

経常費用内訳

委託費	6,585,000
その他	5,770,277
人件費	3,764,178

<委託費 内訳>

公1事業（都市緑化・公園緑地）	4,688,864
公2事業（都市緑化基金）	6,960
公3事業（河川・水辺環境）	1,001,886
自主事業	880,613
その他	6,678

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	6,148,764	3 流動負債	2,885,710
現金及び預金	3,545,970	借入金	
有価証券		その他	2,885,710
その他	2,602,794	4 固定負債	395,780
2 固定資産	4,862,634	借入金	
基本財産	344,638	その他	395,780
特定資産	3,633,445	負債合計	3,281,490
その他固定資産	884,552	(正味財産の部)	
ー固定資産	780,380	正味財産合計	7,729,908
ー有価証券等			
ーその他	104,171		
資産合計	11,011,398	負債・正味財産合計	11,011,398

※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。

(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	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

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、新型コロナウイルス感染症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。

◆こうしたなか、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】

・新規来園者の掘起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。

2021年度の主な取組

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

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

「新しい日常」における新たな使い方の提供

・協会公式アプリ「TOKYO PARKS PLAY」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）、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）

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

(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	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

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およ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】

・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

2021年度の主な取組

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

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/全760台）を実施
・スマートフォン300台を導入

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

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
・デジタル化推進等に係る情報交換会の実施（年2回）

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	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

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、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）に落ち込む見込みである。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、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、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みである。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、収益向上とコスト削減に取り組み、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み。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	2021年度の主な取組
【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。	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
	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
	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
	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）

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		①都市緑化基金事業におけるオンライン募金導入等に向け、必要な協会規定等の改定について検討している。 ②旅費システムの導入が完了している。	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。
5 つ の レ ス	はんこレス	①押印の定めのある手続のうち、規定等の改正により押印廃止が可能かどうか等検討を行っている。 ②文書管理システムについて、導入を完了しており試行運用を実施している。	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。
	FAXレス	「事故等発生第一報メモ」等の報告方法がFAXを用いての報告から、Word様式の事故報告書をメールに添付して東京都ほか関連部署へ送信の報告に変更（2019年12月から試行、2020年4月1日から本格実施）となったことにより、2019年度に比べ、公園サービスセンター等のFAX送受信回数は減少している。	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）
	ペーパーレス	2019年度から取組を開始し、2019年度は2017年度比15%減を達成した。具体的には、文書管理システムの新規導入、旅費システム・勤怠システムの活用、電子入札の活用、タブレット導入による会議のペーパーレス化、研修資料の外注などに取り組んでいる。	コピー用紙：2017年度比▲50%
	キャッシュレス	①水上バス（一般運航便）発着場2施設に電子マネー対応の券売機を導入済み ②8駐車場、売店・飲食店13店舗、自動販売機123台のキャッシュレス端末を導入済み ③オンライン募金(Jcoin Pay)導入にあたり調整中	①券売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
	タッチレス	①緑と水の市民カレッジにて開催している講座等のオンライン化を推進・実施し、オンライン上での予約対応を開始 ②キッズリウムにて屋外プログラムに加えオンラインプログラムを開催	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
テレワーク		在宅勤務可能な職員180人に対し、テレワーク端末180台導入	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

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

2020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	442 人	(都派遣職員	26 人	都退職者	138 人)
	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） ・ 白鬚西はなみずき駐車場（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

等

2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

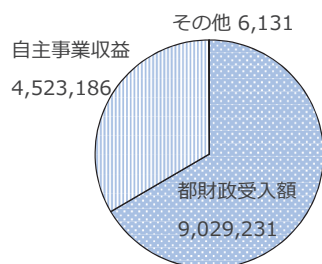
事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	13,558,548	100%	13,265,997	100%	292,551
(償却前損益)					547,494
公1事業（道路事業）	9,888,566	72.9%	10,031,134	75.6%	△ 142,568
公2事業（駐車対策事業）	791,697	5.8%	1,055,203 ※2	8.0%	△ 263,506 ※2
収益事業（自主経営事業）	2,878,036	21.2%	2,132,858	16.1%	745,178
法人会計	249	0.0%	46,802	0.4%	△ 46,553

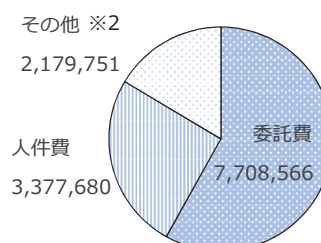
※1 固定資産への投資額：125,857

※2 内部取引消去後(△12,433)の金額

経常収益内訳



経常費用内訳



※2 内部取引消去後(△12,433)の金額
<委託費 内訳>

工事等委託	6,560,158
設計等委託	1,009,868
その他	138,541

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	12,617,495
現金及び預金	9,996,271
有価証券	
その他	2,621,225
2 固定資産	6,002,484
基本財産	500,000
特定資産	2,759,100
その他固定資産	2,743,384
一固定資産	2,374,041
一有価証券等	100,000
一その他	269,343
資産合計	18,619,979

(負債の部)	
3 流動負債	7,752,964
借入金	
その他	7,752,964
4 固定負債	799,370
借入金	
その他	799,370
負債合計	8,552,334
(正味財産の部)	
正味財産合計	10,067,645
負債・正味財産合計	18,619,979

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

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きを効率化し、事業者との協力により、工期短縮、コスト削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）

2021年度の主な取組

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（4km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（6km） ・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
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
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

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	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

「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）

2021年度の主な取組

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、EV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
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
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

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	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

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み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	2021年度の主な取組										
【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）	<table border="1"> <tr> <td>採用体制強化及び採用活動充実</td><td> - 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） - ダイレクトリクルーティングの試行（経験者） - 学校訪問、インターンシップ等の実施（新卒） </td></tr> <tr> <td>嘱託から固有への計画的な振替の継続実施（用地・土木）</td><td> - 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ヵ年）の検討 </td></tr> <tr> <td>固有職員の都への派遣研修の継続及び人事交流の検討</td><td> - 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】 </td></tr> <tr> <td>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</td><td> - 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） </td></tr> <tr> <td>他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）</td><td> - 建設局3団体による情報交換会の設置 - 採用、デジタル化推進等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 </td></tr> </table>	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） - ダイレクトリクルーティングの試行（経験者） - 学校訪問、インターンシップ等の実施（新卒）	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ヵ年）の検討	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】	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）	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、デジタル化推進等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
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） - ダイレクトリクルーティングの試行（経験者） - 学校訪問、インターンシップ等の実施（新卒）										
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ヵ年）の検討										
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】										
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）										
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、デジタル化推進等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										

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
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、件数が多い案件を優先し、順次規程等の改正を検討している。	・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。
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、件数が多い案件を優先し、順次規程等の改正を検討している。
	FAXレス	メール等の代替手段に変更可能なものは随時切り替えを実施し、FAXレスの推進に取り組んでいる。
	ペーパーレス	一部社内会議にWeb会議システムを活用するなど、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。
	キャッシュレス	駐車場のうち、指定管理をしている東京都駐車場6場については対応済み。2020年度は公社時間制駐車場のうちガーデンパーク六本木駐車場他9場で電子マネーに対応したキャッシュレス端末を導入している。
	タッチレス	講習会等における非接触型での開催の検討している。
テレワーク	モバイルWi-Fiの導入など、テレワーク端末を整備し、テレワーク実施率20%※となっている。 ※「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	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

2 3 一般財団法人東京学校支援機構

一般財団法人東京学校支援機構

(所管局) 教育庁

1 基礎情報

2020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OBが助言等を行うことで、課題に対する迅速かつ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	46 人	(都派遣職員	15 人	都退職者	7 人)
	非常勤職員数	5 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（2019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	254,593	100%	130,191	100%	124,402
(償却前損益)					125,330
機構の管理運営	254,593	100%	130,191	100%	124,402

※固定資産への投資額：124,401（出捐金は除く）

経常収益内訳

基本財産運用益 1

都財政受入額
254,592

<都財政受入額 内訳>

補助金	254,592
-----	---------

経常費用内訳

管理費
47,550

事業費
82,641

<事業費 内訳>

人件費	18,496
委託費	25,007
減価償却費	162
その他	38,976

<管理費 内訳>

人件費	12,002
減価償却費	766
その他	34,782

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	205,879	3 流動負債	205,878
現金及び預金	202,106	借入金	
有価証券		その他	205,878
その他	3,773	4 固定負債	
2 固定資産	314,401	借入金	
基本財産	190,000	その他	
特定資産		負債合計	205,878
その他固定資産	124,401	(正味財産の部)	
一固定資産	124,401	正味財産合計	314,403
一有価証券等			
一その他			
資産合計	520,280	負債・正味財産合計	520,280

※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。

(一財)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	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

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
※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

2021年度の主な取組

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）
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）
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）
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、国際交流コンシエー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
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

(一財)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	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

教育課題の複雑化・高度化や国際化の進展等にもとない、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、2020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

2021年度の主な取組

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
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
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
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
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

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	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

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、新型コロナの影響で、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。

石綿関係法令の改訂により、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	2021年度の主な取組
【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	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） 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。 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

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	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

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	2021年度の主な取組
【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】アフター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	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 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） 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 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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		TEPRO Supporter Bank申請登録については、システムによる電子手続を実施するなど、デジタル化を推進している。一方、契約関係書類など対外的に発出する文書については、紙媒体での原本交付が必要なため、現時点ではオンラインで解決することが困難である。	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。
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、件数が多い案件を優先し、順次規程等を改正した。	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。
	FAXレス	契約書等のやり取りは電子データ（PDFなど）を利用し、可能な限りFAXを使用しないようにしている。都立学校施設維持管理業務において、Web環境が整っていない登録工事店においては、FAXによる対応が必要である。	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。
	ペーパーレス	タブレット及びペーパーレス会議ツールの導入、打合せで紙資料を原則として使わないという職場ルールの設定・遵守、大型ディスプレイの個人配備など、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	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)。
	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	対象事業であるTEPRO Supporter Bankについて、個別面談については電話により対応、研修及びシンポジウムについてはオンラインにより対応の上、後日シンポジウムについては動画配信を行うなど、全ての業務においてタッチレスに変更した。	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。
テレワーク		自宅勤務に関する規程整備、オンライン会議システムやクラウド型ファイル共有システムの導入など、テレワーク環境を整備した。	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

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

2020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 職 員 数	役員数	27 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	24 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	66 人	（都派遣職員	14 人	都退職者	36 人）
	非常勤職員数	300 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（2019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	2,348,409	100%	2,288,373	100%	60,036
(償却前損益)					88,745
防災・救急指導事業	396,633	16.9%	509,142	22.2%	△ 112,509
防災・救命講習事業	824,251	35.1%	826,602	36.1%	△ 2,351
防災思想普及事業	492,132	21.0%	499,187	21.8%	△ 7,055
防災・救急関係図書販売等事業	600,678	25.6%	381,260	16.7%	219,418
法人会計	34,715	1.5%	72,183	3.2%	△ 37,468

※固定資産への投資額：40,805

経常収益内訳

基本財産運用益 10,658

自主事業収益 878,600

都財政受入額 1,415,249

その他 43,902

<都財政受入額 内訳>

東京消防庁受託料	1,338,682
東京都福祉保健局受託料	76,567

経常費用内訳

委託費 172,527

租税公課 122,305

賃借料 106,756

印刷製本費 180,958

消耗品費 142,821

人件費 1,331,329

その他 231,678

<人件費 内訳>

給与手当	1,092,924
役員報酬	29,779
事業主負担金	189,401
その他	19,225

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,073,912	3 流動負債	175,184
現金及び預金	879,420	借入金	
有価証券		その他	175,184
その他	194,492	4 固定負債	75,996
2 固定資産	1,506,659	借入金	
基本財産	1,040,000	その他	75,996
特定資産	398,996	負債合計	251,179
その他固定資産	67,663	(正味財産の部)	
一固定資産	66,075	正味財産合計	2,329,392
一有価証券等			
一その他	1,588		
資産合計	2,580,571	負債・正味財産合計	2,580,571

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

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】

受験準備講習会にて実施している全講習における電子申請・電子決済の導入

2021年度の主な取組

受験準備講習会のオンライン化及び他講習への拡大

◆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）

受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入及び他講習への拡大

◆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

戦略2	広げる！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	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

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着ける。
◆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

2021年度の主な取組

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）

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

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

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	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

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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【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）	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
【目標②】 ・受講者10名に対し、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%	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%

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標	
手続の デジタル化	・救命講習の受講申請手続において、2017年度より受講管理システムを導入し、24時間受付可能となるWebによる電子申請処理も行っている。 ・協会規程等に基づく手続の件数について、実態調査を実施し、現状を把握した。	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。	
5 つ の レ ス	はんこレス	・協会の規程等に基づく押印が必要な手続について実態調査を実施し、現状を把握した。 ・起案関係において、在宅勤務時にも滞りなく行えるよう電子メールを活用した決裁処理を臨時運用している。 ・協会内にてはんこレス化に向けてのプロジェクトチームを設置し、今後の方策の検討を進めている。	・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。
	FAXレス	・FAXの現状について、各機器毎の年間総送受信件数、業務内容及び利用状況を把握し、デジタルツールの導入の検討を進めている。 ・協会内にてFAXレス化に向けてのプロジェクトチームを設置し、今後の方策の検討を進めている。	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）
	ペーパーレス	・コピー用紙使用の現状について、各課毎の使用枚数や使用傾向を把握した。 ・協会内にてペーパーレス化に向けてのプロジェクトチームを設置し、今後の方策の検討を進めている。	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）
	キャッシュレス	協会内にてキャッシュレス化に向けてのプロジェクトチームを設置し、今後の方策の検討を進めている。	・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。
	タッチレス	協会内にてタッチレス化に向けてのプロジェクトチームを設置し、今後の方策の検討を進めている。	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。
テレワーク	個人端末に情報セキュリティが担保できるリモートアクセスサービスが可能となる機器を導入し、テレワーク（在宅勤務）を試行した。	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、10月の場合【345件/勤務日数（21日）/41名】×100（%） ・9月の場合【328件/勤務日数（20日）/41名】×100（%）	

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) オリンピック・パラリンピック準備局

1 基礎情報

2020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	25 人	（都派遣職員	11 人	都退職者	0 人）
	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				

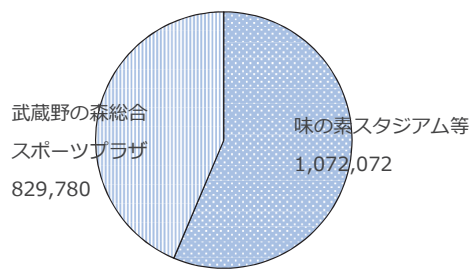
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	1,901,853	100%	1,955,263	100%	△ 53,410
(償却前損益)					130,297
施設運営業務	1,901,853	100%	1,955,263	100%	△ 53,410

※固定資産への投資額：28,481

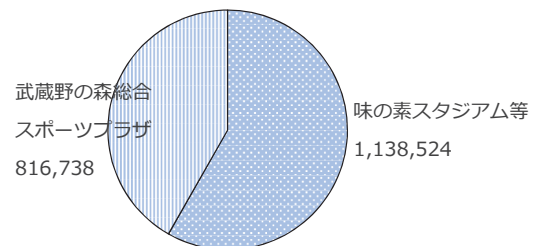
売上高内訳



<味の素スタジアム等 内訳>

施設利用売上	610,469
委託業務売上	105,839
その他売上	355,765

営業費用内訳



<味の素スタジアム等 内訳>

売上原価	871,320
販売費及び一般管理費	267,204

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,401,971
現金及び預金	5,624,003
有価証券	499,728
その他	278,240
2 固定資産	3,717,341
固定資産	2,951,111
有価証券	649,800
その他	116,430
資産合計	10,119,312

(負債の部)	
3 流動負債	426,229
借入金・社債	
その他	426,229
4 固定負債	154,985
借入金・社債	
その他	154,985
負債合計	581,214
(純資産の部)	
5 資本金	9,652,500
6 剰余金	△ 114,402
7 その他	
純資産合計	9,538,098
負債・純資産合計	10,119,312

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(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	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

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じ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み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みの充実・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。

2021年度の主な取組

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
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。）

(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	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厳しくなる中、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みは行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取り込めていない。
- ・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の余地がある。
- ・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み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。

2021年度の主な取組

地域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
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な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 ・IT技術を活用したスタジアム体験等を向上させる取組み
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
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
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

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	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

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繋がる他、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みとして、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。

2021年度の主な取組

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。）

同時利用促進のための取組み

○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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		<味の素スタジアム> - 施設利用申請は主にメールで受け付けており、手続のデジタル化を推進している。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> - 一般団体予約について、インターネットから申込が可能。 - スポーツ振興事業等について、ホームページやメールによる申込が可能。	<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。
5つのレス	はんこレス	<味の素スタジアム> - 施設利用申請は主にメールで受け付けており、手続のデジタル化を推進している。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> - サブアリーナ等の一般団体予約については、インターネットから押印なしで申込が可能。 - 押印が不要と思われる書類について、押印の廃止を検討中。	<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。
	FAXレス	<両施設> - 従来FAXで行ってきた業務について、メール使用に切り替えるなどFAXレスを推進している。 - 通常業務におけるFAXの送信は銀行の送金確認などのやむを得ない場合の使用が多い。 - 受信は会社宛の緊急連絡の場合が多く、送信よりも受信件数が圧倒的に多い。	<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）。
	ペーパーレス	<両施設> - 社内電子決裁システムの導入など、ペーパーレス化に取り組んでいる。 - 支払関係書類は紙ベースでの受領が多い。また支払案件が多く、効率化の観点から紙ベースによる簡易決裁を用いている。	<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）。
	キャッシュレス	<味の素スタジアム> - 施設利用は、原則として口座振替により利用料を徴収している。 <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。 - 個人利用については、券売機のキャッシュレス対応を東京都と検討中。	<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。
	タッチレス	<味の素スタジアム> 2020年度は都民や事業者を対象とする業務は中止している。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> - 講座形式の事業について、事業の目的や効果を踏まえ、オンライン開催の可能性を検討中。 - イベント主催者との打合せをWEB会議で開催（1回）。	<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と思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。
テレワーク		<両施設> - タブレット端末などを導入し環境の整備を進めている。 - テレワークの実施率は30%程度。	<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

26 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

2020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	13 人	(都派遣職員	1 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	10 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	232 人	(都派遣職員	9 人	都退職者	1 人)
	非常勤職員数	12 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）				

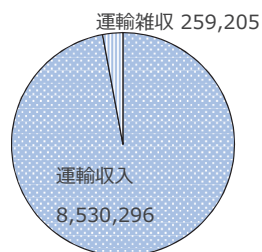
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	8,789,501	100%	8,074,359	100%	715,142
(償却前損益)					3,107,231
旅客運送事業	8,530,296	97.1%	7,969,376	98.7%	560,920
付帯事業	259,205	2.9%	104,983	1.3%	154,222

※固定資産への投資額：1,660,192

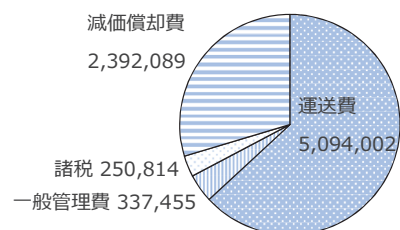
売上高内訳



<売上高 内訳>

運輸収入	8,530,296
運輸雑収	259,205

営業費用内訳



<営業費用 内訳>

運送費	5,094,002
一般管理費	337,455
諸税	250,814
減価償却費	2,392,089

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	7,779,386
現金及び預金	6,184,236
有価証券	70,000
その他	1,525,150
2 固定資産	61,294,040
固定資産	61,121,004
有価証券	
その他	173,036
資産合計	69,073,426

(負債の部)	
3 流動負債	7,139,806
借入金・社債	3,055,684
その他	4,084,122
4 固定負債	27,803,172
借入金・社債	27,278,512
その他	524,660
負債合計	34,942,979
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	34,030,447
7 その他	
純資産合計	34,130,447
負債・純資産合計	69,073,426

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

新型コロナウイルス感染症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。感染症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）

◆運輸収入の2020年度上期実績は、対前年度比42.3%減と大きく減少した。下期にかけて回復傾向もみられるものの、以前の水準の運輸収入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、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運輸収入を確実に確保するとともに、付帯事業や定期外乗車の増収を目指し、増収策について継続的に検討していく。

◆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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
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	収支試算に基づく事業の管理 ・前年度決算・収入予測を踏まえた第2期中期経営計画の策定
	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
	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

戦略2	輸送の安全確保とお客サービス維持・向上	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

新型コロナウイルス感染症の影響により、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減少に転じ、回復の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、コスト縮減の観点から、人員配置を見直す必要性が生じている。

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。

◆また、リモートによるお客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、可能な限りのお客サービス向上に向けた取組を推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
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サービスの向上	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
	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
	お客サービスの向上 ・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

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	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

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）

◆「新しい日常」の定着を見据え、集客と感染防止のバランスをとった施策により、地域のにぎわい創出につながる取組が必要である。

◆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。

◆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繋げていく。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
①1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繋がる新規の期間施策を年間3件以上実施	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
	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立 ・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
	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

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	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

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繋げる。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	2021年度の主な取組
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	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
	テレワーク環境の充実 ・VPN環境の整備 ・シン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
	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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		・モバイルPASMO利用開始(2020年3月)	・規程改正可能な手続きについて、全件規程改正
5 つ の レ ス	はんこレス	・規程改正の可否について検討中	・規程改正可能な手続きについて、全件規程改正
	FAXレス	・代替手段の導入が困難な業務が存在(他交通事業者との一斉連絡)	・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)
	ペーパーレス	・社内会議時のペーパーレス化を実施 ・eラーニングシステムの導入により、研修時のペーパーレスを促進	・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)
	キャッシュレス	・全駅において、交通系ICカード利用によるキャッシュレス利用可能(IC化率:93.6%)	—
	タッチレス	・説明会及び講習会の一部内容についてはオンライン等による動画配布を実施しているが、運転士・工事委託事業者に実施するクレバリン検査(作業負担をかけることを目的としたテスト)は会場で実施する必要があり、オンライン化は困難。	— (タッチレス化不可)
テレワーク		・私物PCを利用したテレワークを実施	・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】

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

2020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	10 人	(都派遣職員	3 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	6 人	(都派遣職員	3 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	322 人	(都派遣職員	18 人	都退職者 3 人)
	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（2019年度決算・単位：千円）

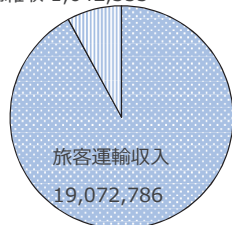
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	20,715,139	100%	15,127,436	100%	5,587,703
(償却前損益)					12,524,426
鉄道事業	20,715,139	100.0%	15,127,436	100.0%	5,587,703

※固定資産への投資額：2,957,462

売上高内訳

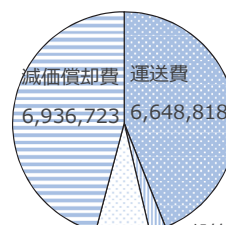
運輸雑収 1,642,353



<売上高 内訳>

旅客運輸収入	19,072,786
運輸雑収	1,642,353

営業費用内訳



諸税 1,183,180

一般管理費 358,714

<営業費用 内訳>

運送費	6,648,818
一般管理費	358,714
諸税	1,183,180
減価償却費	6,936,723

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	11,812,836
現金及び預金	4,935,444
有価証券	4,800,590
その他	2,076,802
2 固定資産	198,716,027
固定資産	193,389,336
有価証券	2,506,759
その他	2,819,932
資産合計	210,528,862

(負債の部)	
3 流動負債	14,704,276
借入金・社債	9,142,842
その他	5,561,434
4 固定負債	104,532,949
借入金・社債	103,794,224
その他	738,725
負債合計	119,237,225
(純資産の部)	
5 資本金	124,279,000
6 剰余金	△ 32,987,362
7 その他	
純資産合計	91,291,638
負債・純資産合計	210,528,862

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

戦略1	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	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

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、人材の育成とあわ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。

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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組	
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45%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。	固有社員を中心とした人員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。
	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。
	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。

戦略2	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	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

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、東京2020大会が開催されるとしても、当初想定通りのお客が見込めるか不透明な中、東京ビッグサイトの使用制限や当社線沿線での屋外イベント等は開催されないなど、乗車人員の減少が見込まれる。

・2022年度以降についても、コロナを契機とする、テレワークの進展などにより、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、厳しい経営状況が続くことが見込まれる。

・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、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	2021年度の主な取組	
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）	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。
	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。
	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未払金の返済を行い、残高を945億円まで減少させる。

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	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

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）

・新型コロナウイルス感染症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。

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。

・社として防災基本計画や事業継続計画等の再構築、および実践的な教育・訓練を通じて自然災害への対応能力を向上させる。

・警察や消防等との連携、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の向上をめざす。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組	
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	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
	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
	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
	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

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	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

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みが必要である。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、誰もが利用しやすく快適な施設等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。

・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。

・お客様サービスの持続的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、沿線地域に魅力発信し続ける。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組	
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 ③2024年の新車運行開始に向け手続等が完了 ④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改善 ⑤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	バリアフリー化の推進	・7駅すべてにおいて、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
	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
	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。
	地域活性化への取組強化や情報発信の充実化	・進出企業とのタイアップの実施 ・前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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		駅における乗車券・定期券等の購入、払い戻し、遺失物受け取り、工事関係申し込み、申請等において書面手続が必要。 遅延証明書や構内立ち入り許可、工事関係手続について書面発出が必要。	当社規定等に基づく対応可能な手続については、全件規定等を改正する。
5 つ の レ ス	はんこレス	作業を行う際の作業申込書、申込書に対する承認書などについて押印が必要。	当社規定等に基づく対応可能な手続については、全件規定等を改正する。
	FAXレス	各事業所(各駅)から本社への業務報告のFAX受信について、紙出力から電子ファイルによる受信への切り替えを進めている。	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。
	ペーパーレス	社内の幹部会議等では一部Web会議を導入。各事業所から本社への報告等についても、ペーパーレス化を進めている。	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。
	キャッシュレス	全施設でキャッシュレス決済を導入済み。	—
	タッチレス	工事等にかかる協議についてはメールや電話での相談も受け付けている。コロナ禍への対応として、安全連絡会についてWEBを活用した開催の試行を検討中。	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。
テレワーク		コロナ禍への対応として、一部本社社員を中心に自宅PCを活用するなどして在宅勤務を実施している。	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】

28 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

2020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	3 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	4 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	7 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	5 人)
	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（2019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	1,605,926	100%	1,232,769	100%	373,157
(償却前損益)					642,341
不動産賃貸事業	1,325,478	82.5%	1,153,204	93.5%	172,274
駐車場賃貸事業	258,961	16.1%	74,723	6.1%	184,238
その他（手数料・その他収入）	21,487	1.3%	4,842	0.4%	16,645

※固定資産への投資額：157,346

売上高内訳

手数料・その他 21,487

駐車場賃貸事業 258,961

不動産賃貸事業 1,325,478

<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	493,609
ガレリア・ユギビル	758,086
プラザA	73,783

営業費用内訳

手数料・その他 4,842

駐車場賃貸事業 74,723

不動産賃貸事業 1,153,204

<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	442,887
ガレリア・ユギビル	664,895
プラザA	45,422

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産

2,990,063

現金及び預金

2,952,539

有価証券

その他

37,524

2 固定資産

7,275,298

固定資産

7,267,154

有価証券

その他

8,143

資産合計

10,265,360

(負債の部)

3 流動負債

716,505

借入金・社債

73,824

その他

642,681

4 固定負債

4,404,037

借入金・社債

2,542,296

その他

1,861,742

負債合計

5,120,543

(純資産の部)

5 資本金

897,000

6 剰余金

4,247,818

7 その他

純資産合計

5,144,818

負債・純資産合計

10,265,360

※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

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	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

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。

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のものがほとんどで手書きのものも多い。決裁も全て紙ベースである。

◆テナントビル管理システムの情報が会計システムと共有されていないため、請求や支払の情報が会計システム内で共有化されず、会計処理に手間がかかる。

◆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ことから、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ルートを構築したが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。

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、社内でも共有を図る。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、決裁のスピードアップ、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索など業務効率化を図るため、電子決裁を導入する。

◆テナントビル管理システムと会計システムとの連携を図り、情報を一元化し、会計システムの処理業務を簡素化する。

◆リーシングなどのテナントビル管理だけでなく、施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、プロモーションなどができる人材を自社で育成する。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組				
【目標①】ビル管理、文書管理、電子決裁、会計システムと連携した総合マネジメントシステムの構築 【目標②】電子決裁率 100% 【目標③】会計システムへの直接入力割合を80%減 ※現行直接入力100% 【目標④】専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る。	<table> <tr> <td>総合マネジメントシステムの構築</td><td>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</td></tr> <tr> <td>専門知識を持った人材の育成</td><td>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する</td></tr> </table>	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	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する
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				
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する				

(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	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

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年度までには総額約37億円の費用を見込んでいる。

上記必要資金の確保のため、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、新型コロナウイルス感染症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	2021年度の主な取組				
【目標①】 ・コロナ流行前の収入を確保する。 ※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）	<table> <tr> <td>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</td><td>（バオレビル） 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</td></tr> <tr> <td>収益の安定的な確保</td><td>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 約13.4億円（都への債務残高）</td></tr> </table>	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	（バオレビル） 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	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 約13.4億円（都への債務残高）
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	（バオレビル） 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				
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 約13.4億円（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	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

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）

◆新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められているが、それに対応した取組が無い。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。また近隣商業施設の割引サービスの合算処理ができず、施設利用者の回遊性の向上による駐車場利用者の増加が期待できない。

課題解決の手段

◆前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
◆近隣商業施設との駐車場割引サービスの合算処理の実現

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

2021年度の主な取組

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
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
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
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

(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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化	建物内の作業や工事等のための事業者からの届出が主であるため、できるだけファックスではなく、電子データで送信してもらうように周知している。	届出をする事業者に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。
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	建物内の作業や工事等のための事業者からの届出が主であるため、できるだけファックスではなく、電子データで送信してもらうように周知している。
	ペーパーレス	テナントビル管理システムが構築され、文書の保存を電子データで行い、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。
	キャッシュレス	賃料や使用料は会社口座に入金されるため、現金での対応は無い。
	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	2020年8月にモバイル端末、ルーターを整備し、テレワーク実施を可能にした。 テレワーク実施率 5% 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク可能な職員数】	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】

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

2020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	1 人	都退職者 0 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	1 人	都退職者 0 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	59 人	(都派遣職員	7 人	都退職者 3 人)
	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			

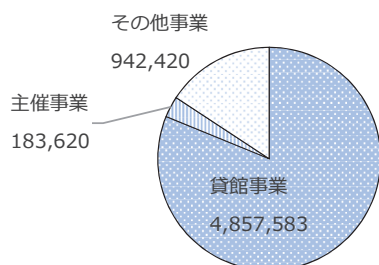
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	5,983,623	100%	6,792,666	100%	△ 809,043
(償却前損益)					△ 601,834
貸館事業	4,857,583	81.2%	4,711,307	69.4%	146,276
主催事業	183,620	3.1%	607,155	8.9%	△ 423,535
その他	942,420	15.7%	1,474,203	21.7%	△ 531,783

※固定資産への投資額：167,263

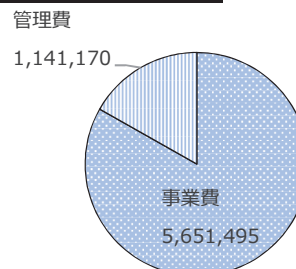
売上高内訳



<貸館事業 内訳>

施設使用料収入	3,471,501
開催支援収入	1,275,903
違約金収入	110,179

営業費用内訳



<事業費 内訳>

外注費	3,153,974
人件費	226,863
その他	2,270,658

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	5,735,038
現金及び預金	4,138,176
有価証券	401,226
その他	1,195,636
2 固定資産	1,852,354
固定資産	1,057,785
有価証券	700,000
その他	94,569
資産合計	7,587,392

(負債の部)	
3 流動負債	2,303,770
借入金・社債	
その他	2,303,770
4 固定負債	734,706
借入金・社債	
その他	734,706
負債合計	3,038,476
(純資産の部)	
5 資本金	490,000
6 剰余金	4,058,916
7 その他	
純資産合計	4,548,916
負債・純資産合計	7,587,392

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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	2021年度の主な取組
①新たな催事案件の継続的な獲得	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
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）	利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施
③多角的な広告展開による広告収入の確保	デジタルサイネージ等を活用した広告展開
④空き店舗区画の解消 件数3件⇒0件	新たな店舗戦略の検討・実施
⑤国際会議 2件獲得／年	海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成
	・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
	・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）
	・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）
	・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
	・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）

戦略2	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	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

- コロナの影響を踏まえた主催事業の実施内容見直し（実施規模、事業費、感染拡大防止など）
- 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	2021年度の主な取組
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）	既存主催事業の開催規模の見直し
②貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件	営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施
③利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合 50%⇒55%）	外部連携による共催事業の検討・実施
	アンケート結果などを用いた効果検証
	・「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
	・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
	・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
	・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

戦略3	経営基盤強化に向けた経費節減の取組強化	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

新型コロナウイルス感染症の感染拡大や東京2020大会の開催延期により、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。この難局を乗り越えるためには、徹底的な経費節減により収支改善を図る必要がある。

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も残り当面限界があるため、固定費圧縮による収支改善が必要

■施設利用者へのサービスや内部業務における紙処理についてサービス向上・効率化・経費節減の観点から電子化への移行が必要

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

■IT活用による効率化・ペーパーレス化に向けた業務の見直し

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
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）	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
	施設利用手続、社内業務の電子化 ・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）

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	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

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などグローバルスタンダードへ対応していくことが求められている。

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

■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

■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	2021年度の主な取組
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 ②SDGsを活用した事業展開に着手	5Gにかかるインフラ整備及びサービスの検討・実施 ・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
	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。
	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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		紙ベースで事務処理しており、デジタル化できていない状況。デジタル化にあたっては、新たなシステム導入の必要性も想定されることから、現状厳しい経営状況のなか、すぐに導入することは困難な状況。	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
5つのレス	はんこレス	はんこレスについては、手続のデジタル化とあわせて取り組む方向であるが、規程改正や別の手段により押印を省略することが可能かどうか改めて検証していく。	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
	FAXレス	現状、FAXで処理している事務手続について、今年度中に電子メールでの事務処理に移行することを予定している。	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。
	ペーパーレス	社内会議については、原則、ペーパーレスとし、PCで情報共有している。プリントについても複合機を利用することで誤印刷を防止し、紙の減量化に努めている。	コピー用紙の使用量を2016年度比で50%削減する。
	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。	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。
	タッチレス	一部の自主事業において、オンライン配信のサービスを導入し、実施中である。	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
テレワーク		新型コロナウイルス感染防止対策の一環としてテレワーク導入のため、前倒しで在宅勤務対応のPCを整備し、全社員を対象にテレワークを実施している。	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】

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

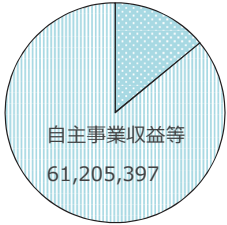
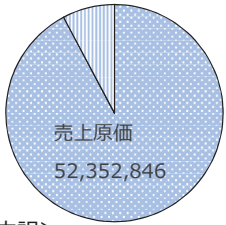
(所管局) 港湾局、産業労働局

1 基礎情報

2020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				
役員数	役員数	13(47) 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(31) 人	(都派遣職員	3(14) 人	都退職者	0(0) 人)
	常勤職員数	22(562) 人	(都派遣職員	16(64) 人	都退職者	0(24) 人)
	非常勤職員数	0(4) 人	※役員数の（　）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（2019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	71,197,229	100%	56,757,758	100%	14,439,471
	(償却前損益)					28,778,735
	埠頭事業	15,606,929	21.9%	11,924,991	21.0%	3,681,938
	交通事業	10,712,468	15.0%	7,327,277	12.9%	3,385,191
	展示会事業	13,911,509	19.5%	10,354,038	18.2%	3,557,471
	ビル事業	23,254,954	32.7%	15,635,202	27.5%	7,619,752
	熱供給事業	4,250,587	6.0%	3,922,778	6.9%	327,809
	その他	3,460,782	4.9%	7,593,472	13.4%	△ 4,132,690
※固定資産への投資額：15,020,627						
貸借対照表	売上高内訳					
	都財政受入額 9,991,831					
						
	自主事業収益等 61,205,397					
	<都財政受入額 内訳>					
	受託料	3,941,220				
	指定管理料	1,843,871				
	施設利用料	4,089,439				
	その他	117,301				
貸借対照表	営業費用内訳					
	販売費及び一般管理費 4,404,912					
						
	売上原価 52,352,846					
	<売上原価 内訳>					
	人件費	4,990,328				
	委託費	10,635,994				
	減価償却費	14,058,737				
	その他	22,667,787				
貸借対照表	(資産の部)					
	1 流動資産	88,403,888				
	現金及び預金	62,561,349				
	有価証券	15,312,597				
	その他	10,529,942				
	2 固定資産	305,915,050				
	固定資産	287,444,761				
	有価証券	12,881,719				
	その他	5,588,570				
	資産合計	394,318,937				
貸借対照表	(負債の部)					
	3 流動負債	26,546,568				
	借入金・社債	6,936,264				
	その他	19,610,303				
	4 固定負債	125,325,411				
	借入金・社債	96,983,979				
	その他	28,341,433				
	負債合計	151,871,979				
	(純資産の部)					
	5 資本金	12,000,000				
	6 剰余金	182,593,847				
	7 その他	47,853,112				
	純資産合計	242,446,959				
	負債・純資産合計	394,318,937				
※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。						

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	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

新型コロナウイルス感染症の拡大で、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、新型コロナウイルス感染症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中で、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し、新型コロナウイルス感染症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

2021年度の主な取組

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
(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
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

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	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

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踏まえ、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、客観的な地域の現状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DICプロジェクトの動向を踏まえ、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。

2021年度の主な取組

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
ベイエリアDICプロジェクトの支援	- ベイエリアDICプロジェクトの実現に向け、まちづくり協議会等と連携した支援の実施 - ベイエリア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
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

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	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

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市地等は、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中、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中、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	2021年度の主な取組
【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。	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 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 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 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 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

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	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

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中、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、まちびらきから20余年を迎える臨海副都心は、開発当初から築きあげてきた「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、荷役効率化と周辺の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	2021年度の主な取組
【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。	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）
【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。	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（H7製造14基中11基更新）
【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。	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

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	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

少子高齢化が進む中、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を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を進めていく。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。

2021年度の主な取組

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

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

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わせた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

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
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	—
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	○恒常的にFAXを使用する業務はなく、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。なお、受信件数の大半は、業務と関連性のない広告が一方的に送られてくるものである。	○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。
ペーパーレス	○2020年4月から11月まで 約17万枚 ○複合機の印刷設定について、両面印刷を初期設定とするなど、これまでも使用枚数の抑制に取り組んできたところ。	○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。
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	○全社員（22名）がテレワークを実施できる環境を整備した。 ○なお、社員は、テレワークが可能な業務とそうでない業務のいずれにも従事していることから、在宅勤務と出勤とを併用した勤務体制を実施している。	○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

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

2020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	309 人	(都派遣職員	20 人	都退職者	62 人)
	非常勤職員数	58 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（2019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	7,512,241	100%	7,172,926	100%	339,315
(償却前損益)					377,828
駅務施設事業	1,328,133	17.7%	1,193,134	16.6%	134,999
電気施設事業	1,238,619	16.5%	1,207,794	16.8%	30,825
車両・機械事業	2,591,793	34.5%	2,536,485	35.4%	55,308
土木・建築事業	2,315,378	30.8%	2,185,029	30.5%	130,349
発電事業	38,318	0.5%	50,484	0.7%	△ 12,166

※固定資産への投資額：151,303

売上高内訳

その他収入 203,174

都財政受入額
7,309,067

<都財政受入額 内訳>

駅務施設事業	1,327,743
電気施設事業	1,036,175
車両・機械事業	2,591,793
土木・建築事業	2,315,037
発電事業	38,318

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 352,810

事業費
6,820,116

<事業費 内訳>

人件費	1,964,234
外注費	4,330,006
その他	525,876

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,039,172	3 流動負債	910,028
現金及び預金	551,390	借入金・社債	77,770
有価証券		その他	832,258
その他	1,487,782	4 固定負債	345,284
2 固定資産	1,094,233	借入金・社債	
固定資産	205,797	その他	345,284
有価証券	608,500	負債合計	1,255,312
その他	279,936	(純資産の部)	
資産合計	3,133,405	5 資本金	20,000
		6 剰余金	1,854,332
		7 その他	3,761
		純資産合計	1,878,093
		負債・純資産合計	3,133,405

※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。

戦略1	人材の確保・育成	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

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

2021年度の主な取組

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NET申込を導入
- ・指標の検討

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

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

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	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

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】

◆工事監理について、さらに業務範囲を拡大するためには、高度なノウハウを習得する必要がある。

◆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。

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、経費の削減に取り組むとともに、受託業務の増による収益増に向けて局と協議し、収支改善を図っていく。

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】発電事業の黒字化

2021年度の主な取組

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

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T K S 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

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

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	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

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）

◆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。

◆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。

課題解決の手段

◆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。

◆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。

3年後（2023年度）の到達目標	2021年度の主な取組
【目標①】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②】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 【目標③】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）	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） 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） 試行導入、指標の検討・設定、効果検証（2事業所） 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 ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入と指標の検討（1件 VR技術を使った研修教材）

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化	TKSで対象となる手続は全て契約関係であるが、団体の契約に関する指導監督指針により契約の適正性確保が求められていることから、国や都（局）の制度を注視し、団体においても迅速に対応する。 団体の内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を進めている。	対応可能な手続については、全件規程等を改正 内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を推進し、2020年度中に旅費精算システムを稼働させる。
はんこレス	TKSで対象となる手続は全て契約関係であるが、団体の契約に関する指導監督指針により契約の適正性確保が求められていることから、国や都（局）の制度を注視し、団体においても迅速に対応する。 団体の内部事務手続について、はんこレス化を進めている。	対応可能な手続については、全件規程等を改正 内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を推進し、2020年度中に旅費精算システムを稼働させる。
FAXレス	Eメールの活用等により件数を減少させる。 相手側からFAXによる報告を求められているものに関しては、代替の可否について協議や調整が必要	原則、総務本部においてFAX送信数・受信数の98%削減
ペーパーレス	タブレットの活用等により、会議資料やマニュアル、図面等の紙出力を減少させる取組を行っている。	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。
キャッシュレス	団体の規程等に基づく手続として情報開示に係る手数料があるが、取扱実績が無い。	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。
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	・タブレット41台にアプリを搭載したほか、モバイル端末9台、モバイルルーター9台を導入した。 ・テレワーク実施率は 9.1%	・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】

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

2020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 ・ITサービス業務 ・その他			
役 職 員 数	役員数	9 人	(都派遣職員	4 人	都退職者 2 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	1 人	都退職者 2 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	1,987 人	(都派遣職員	95 人	都退職者 184 人)
	非常勤職員数	624 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			

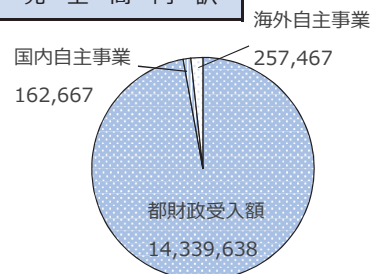
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円） 東京水道サービス株式会社分

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	14,759,773	100%	14,422,133	100%	337,640
(償却前損益)					738,229
管路管理事業	9,136,575	61.9%	8,780,304	60.9%	356,271
浄水施設管理事業	4,151,138	28.1%	4,139,426	28.7%	11,712
コンサル・調査事業	1,462,568	9.9%	1,499,557	10.4%	△ 36,989
その他事業	9,492	0.1%	2,847	0.0%	6,645

※固定資産への投資額：439,401

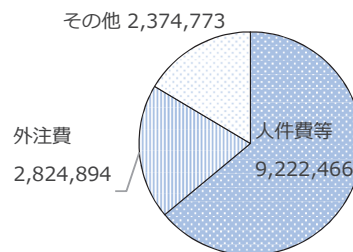
売上高内訳



<都財政受入額 内訳>

管路管理事業	9,136,575
浄水施設管理事業	4,151,138
コンサル・調査事業	1,051,926

営業費用内訳



<人件費等 内訳>

労務費	8,663,959
給料等	558,507

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	5,087,840
現金及び預金	2,683,925
有価証券	
その他	2,403,916
2 固定資産	2,601,137
固定資産	1,402,294
有価証券	300,000
その他	898,842
資産合計	7,688,977

(負債の部)	
3 流動負債	2,086,163
借入金・社債	
その他	2,086,163
4 固定負債	1,516,598
借入金・社債	
その他	1,516,598
負債合計	3,602,761
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	4,503,826
7 その他	△ 517,610
純資産合計	4,086,216
負債・純資産合計	7,688,977

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

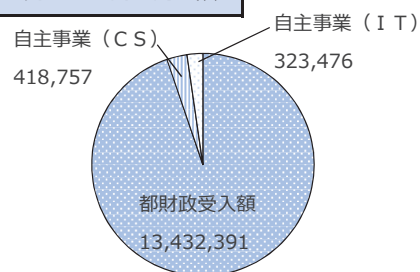
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円） 株式会社PUC分

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	14,174,624	100%	14,696,460	100%	△ 521,836
(償却前損益)					290,785
カスタマーサービス事業	6,524,021	46.0%	6,290,500	42.8%	233,521
I T 事業	7,650,603	54.0%	8,405,960	57.2%	△ 755,357

※固定資産への投資額：409,574

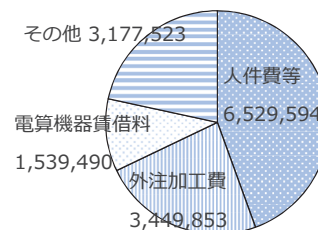
売上高内訳



<都財政受入額 内訳>

カスタマーサービス事業	6,105,264
I T 事業	7,327,127

営業費用内訳



<人件費等 内訳>

労務費	4,737,792
給料	501,385
労務厚生費及び職員厚生費	929,147
労務退職給付費用及び職員退職給付費用	361,270

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	3,992,529
現金及び預金	317,169
有価証券	
その他	3,675,360
2 固定資産	4,703,228
固定資産	1,980,561
有価証券	806,535
その他	1,916,131
資産合計	8,695,757

(負債の部)	
3 流動負債	2,485,979
借入金・社債	
その他	2,485,979
4 固定負債	3,098,338
借入金・社債	
その他	3,098,338
負債合計	5,584,317
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	3,007,463
7 その他	3,977
純資産合計	3,111,440
負債・純資産合計	8,695,757

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

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	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

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OB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OB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OJT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	2021年度の主な取組
【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）	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
	今後の業務移転・性能発注方式を見据えたOJTの見直し ◆浄水場運転管理に関する業務マニュアルをOJT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OJTプログラムの検討
	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
	受託業務のICT化・DX推進 ◆工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ーレス化等）

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	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

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	2021年度の主な取組
【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）	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
	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
	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
	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

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	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

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（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）

2021年度の主な取組

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基に、見直しを行う事業の方向性を確定
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	・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
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）

東京水道(株)

戦略4	DX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	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

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

- ◆ICT活用・DX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、CS）、自主事業（水道、IT））において営業利益を確保

2021年度の主な取組

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PTの設置・検討
ICT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、電子裁決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
今後の事業展開を見据えた人材の確保・育成	・局OB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IT人材の育成を検討・実施
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
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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		・2020年度から稟議起案や一部の社内申請手続について、ワークフローシステムを導入	・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。
5 つ の レ ス	はんこレス	・受託業務を除く当社が定める様式について、順次規程等の改正を検討	・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
	FAXレス	・FAXレス対応不可の業務の洗い出し、それ以外は原則として廃止の方向で調整	・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）
	ペーパーレス	・ペーパーレス化推進について社内通知を実施 ・スキャナー（PDF化）の活用、タブレットによるペーパーレス会議、web会議の推進 ・通知の添付資料は、グループウェアや社内LAN上の共有フォルダに格納	・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）
	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	・オンライン入札の導入を検討 ・会社説明会、採用時面接、職場紹介等、採用活動のリモート開催を検討	・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）。
テレワーク		・テレワーク実施率の目標値を設定し、新型コロナウイルス感染症対策を推進 【テレワーク実施率の目標値】 管理本部3割、各本部：業務に支障がない範囲	・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

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

2020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	6 人	(都派遣職員	1 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	3 人)
	非常勤役員数	3 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	799 人	(都派遣職員	248 人	都退職者	225 人)
	非常勤職員数	147 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（2019年度決算・単位：千円）

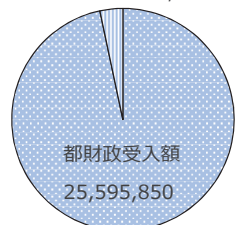
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	26,475,392	100%	25,036,295	100%	1,439,097
(償却前損益)					1,990,708
下水道管路関連事業	8,055,633	30.4%	7,117,865	28.4%	937,768
水処理関連事業	10,793,809	40.8%	10,104,908	40.4%	688,901
汚泥処理関連事業	6,254,165	23.6%	5,941,266	23.7%	312,899
調査研究及び研修	1,052,595	4.0%	1,437,828	5.7%	△ 385,233
その他事業	319,190	1.2%	434,428	1.7%	△ 115,238

※固定資産への投資額：661,415

売上高内訳

自主事業収益 879,542



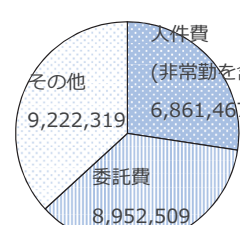
都財政受入額 25,595,850

<都財政受入額 内訳>

都委託料	25,568,105
物品販売等	27,745

営業費用内訳

人件費 (非常勤を含む) 6,861,467



委託費 8,952,509

その他 9,222,319

<(常勤) 職員給与費 内訳>

給与	2,992,913
賞与	1,153,596
その他	983,349

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	17,242,490	3 流動負債	6,089,504
現金及び預金	9,458,389	借入金・社債	
有価証券		その他	6,089,504
その他	7,784,101	4 固定負債	1,352,757
2 固定資産	2,708,681	借入金・社債	56,253
固定資産	1,914,431	その他	1,296,503
有価証券	100,000	負債合計	7,442,260
その他	694,250	(純資産の部)	
資産合計	19,951,171	5 資本金	100,000
		6 剰余金	12,408,910
		7 その他	
		純資産合計	12,508,910
		負債・純資産合計	19,951,171

※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。

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	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

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おり、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

2021年度の主な取組

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
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
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

戦略 2	下水道サービスのDX	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

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O B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

2021年度の主な取組

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行う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
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
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
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

戦略3	人材の確保育成	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

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〇B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〇B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。

都〇B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	2021年度の主な取組
【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	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 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 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 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

戦略4	ガバナンスの強化	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

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	2021年度の主な取組
【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	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 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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		申請業務については、人孔番号文字キャップ購入申込、研修申込（民間事業者向け）、排水設備工事責任技術者試験準備講習会の申込等がある。すべて、書面での手続となっている。 通知については、駐車場の料金改定通知、研修終了証交付等の業務がある。	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。
5 つ の レ ス	はんこレス	駐車場賃貸業務に係る申込・解約について、申請書に押印を求めている。	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。
	FAXレス	水道工事、ガス工事等が実施される際に下水道管を誤って掘削しないよう水道工事等の受注事業者から工事の立会いを依頼される。この依頼がFAXで行われており、受信件数において多くの比率を占めている。 そのほか、下水道施設の修繕にかかる見積依頼をFAXで行っている。	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）。
	ペーパーレス	社内PCのほぼ全てがデスクトップPCであり、ノートPCのように各自が持ち込んで会議や打合せを行うのが困難な状況にある。またペーパーレス会議システムも未導入である。 電子決裁システムも導入していないため、全てが書面決裁の状況にある。	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）。
	キャッシュレス	8項目の手続があり、その総件数8100件の8割弱が駐車場使用料の徴収である。 上記すべての手続で、口座振替に対応している。	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	・下水道研修センターによる事業者へ講師の派遣や事業者を対象とした研修 ・土木技術課による排水設備工事責任技術者試験の受験準備講習会について、対面を原則としているが、併せて一部でeラーニングを実施している。	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。
テレワーク		・2020年10月にテレワーク端末100台を追加し、テレワークの取組を試行しており、テレワーク率は10%となっている。 ・テレワークの実施に係る課題・問題点等の整理を進めている。	・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】

戦略3	人材の確保育成	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

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〇B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〇B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。

都〇B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

2021年度主な取組

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

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

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

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

戦略4	ガバナンスの強化	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

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

2021年度主な取組

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

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

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		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続のデジタル化		申請業務については、人孔番号文字キャップ購入申込、研修申込（民間事業者向け）、排水設備工事責任技術者試験準備講習会の申込等がある。すべて、書面での手続となっている。 通知については、駐車場の料金改定通知、研修終了証交付等の業務がある。	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に対応する。
5 つ の レ ス	はんこレス	駐車場賃貸業務に係る申込・解約について、申請書に押印を求めている。	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。
	FAXレス	水道工事、ガス工事等が実施される際に下水道管を誤って掘削しないよう水道工事等の受注事業者から工事の立会いを依頼される。この依頼がFAXで行われており、受信件数において多くの比率を占めている。 そのほか、下水道施設の修繕にかかる見積依頼をFAXで行っている。	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）。
	ペーパーレス	社内PCのほぼ全てがデスクトップPCであり、ノートPCのように各自が持ち込んで会議や打合せを行うのが困難な状況にある。またペーパーレス会議システムも未導入である。 電子決裁システムも導入していないため、全てが書面決裁の状況にある。	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）。
	キャッシュレス	8項目の手続があり、その総件数8100件の8割弱が駐車場使用料の徴収である。 上記すべての手続で、口座振替に対応している。	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	・下水道研修センターによる事業者へ講師の派遣や事業者を対象とした研修 ・土木技術課による排水設備工事責任技術者試験の受験準備講習会について、対面を原則としているが、併せて一部でeラーニングを実施している。	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。
テレワーク		・2020年10月にテレワーク端末100台を追加し、テレワークの取組を試行しており、テレワーク率は10%となっている。 ・テレワークの実施に係る課題・問題点等の整理を進めている。	・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】

登録番号（3）30

東京都政策連携団体経営改革プラン（2021年度～2023年度）
令和3年5月発行

編集発行 東京都総務局総務部グループ経営戦略課
新宿区西新宿二丁目8番1号
電話 03（5388）2322

印刷 株式会社まこと印刷
港区虎ノ門三丁目19番7号
電話 03（6230）9590



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。



古紙配合率70%
白色度70%再生紙を使用しています