東京都政策連携団体
経営改革プラン改訂版
（2020 年度）の概要

令和２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、2020年度までの３年間で進めていく自律的な経営改革の取組をまとめたものが、「東京都政策連携団体経営改革プラン」（以下「経営改革プラン」という。）です。都は、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ることとし、毎年度、改訂・運用することとしています。

この度、各政策連携団体が、社会情勢の変化等を踏まえつつ、経営改革プランの進捗状況を確認した上で、最終年度となる３年目に向けた目標や年次計画等の見直しを図り、「東京都政策連携団体経営改革プラン改訂版（2020 年度)」（以下「経営改革プラン改訂版」という。）を策定しました。今回の経営改革プラン改訂版は、３か年計画の３年目に位置づけられるとともに、2021 年度以降の経営戦略等を見据えた結節点となる計画であることから、新たな都政課題等への対応や、次なるステージの事業展開等を見据えた取組を積極的に反映しています。本冊子は、全政策連携団体の経営改革プラン改訂版の概要を取りまとめたものです。

今後も、経営改革プラン改訂版に基づき、各政策連携団体が、質の高い都民サービスを提供するための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邁進してまいります。

目次

１　「経営改革プラン改訂版」の概要について
「経営改革プラン改訂版」の記載事項　・・・　１
新たな都政課題等への対応について　・・・　２
新型コロナウイルス感染症拡大への対応について　・・・　３
その他留意事項　・・・　３
＜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　・・・　４
経営目標の設定・評価　・・・　４

２　各政策連携団体「経営改革プラン改訂版の概要」
東京都政策連携団体一覧（３３団体）　・・・　５

１　公益財団法人東京都人権啓発センター　・・・　７
２　公益財団法人東京都島しょ振興公社　・・・　１９
３　公益財団法人東京税務協会　・・・　３１
４　公益財団法人東京都歴史文化財団　・・・　４３
５　公益財団法人東京都交響楽団　・・・　６１
６　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団　・・・　７３
７　一般財団法人東京マラソン財団　・・・　８９
８　公益財団法人東京都都市づくり公社　・・・１０１
９　東京都住宅供給公社　・・・１１７
１０　公益財団法人東京都環境公社　・・・１３３
１１　公益財団法人東京都福祉保健財団　・・・１５３
１２　公益財団法人東京都医学総合研究所　・・・１６９

１３　公益財団法人城北労働・福祉センター　・・・１８１
１４　社会福祉法人東京都社会福祉事業団　・・・１９３
１５　公益財団法人東京都保健医療公社　・・・２０７
１６　公益財団法人東京都中小企業振興公社　・・・２２９
１７　公益財団法人東京しごと財団　・・・２４３
１８　公益財団法人東京都農林水産振興財団　・・・２５７
１９　公益財団法人東京観光財団　・・・２７３
２０　公益財団法人東京動物園協会　・・・２８７
２１　公益財団法人東京都公園協会　・・・３０３
２２　公益財団法人東京都道路整備保全公社　・・・３１３
２３　一般財団法人東京学校支援機構 ※　・・・３３１
２４　公益財団法人東京防災救急協会　・・・３４１
２５　株式会社東京スタジアム　・・・３５５
２６　多摩都市モノレール株式会社　・・・３６７
２７　東京臨海高速鉄道株式会社　・・・３８１
２８　株式会社多摩ニュータウン開発センター　・・・３９３
２９　株式会社東京国際フォーラム　・・・４０７
３０　株式会社東京臨海ホールディングス　・・・４２１
３１　東京交通サービス株式会社　・・・４３９
３２　東京水道株式会社　・・・４５３
３３　東京都下水道サービス株式会社　・・・４７５

※　新設団体のため、今年度から経営改革プランを策定

１　「経営改革プラン改訂版」の概要について

「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（2018～2020 年度）である。

その最終年度として今回策定する「経営改革プラン改訂版（2020 年度)」は、昨年策定した「経営改革プラン改訂版（2019 年度)」について、その後の進捗状況や外部環境の変化等を踏まえ、目標や年次計画等を見直し、2020 年３月に確定したものである。

本概要は、その主要部分を取りまとめたものである。

◇ 「経営改革プラン改訂版」の記載事項

各政策連携団体が策定した「経営改革プラン改訂版」及び都が取りまとめた本概要には、それぞれ下表●の事項を記載している。

事項		内容	「経営改革プラン改訂版」 ＜団体＞	「経営改革プラン改訂版」の概要 ＜　都　＞
経営情報	基礎情報	沿革、役職員数、使命、決算情報等	●	●
	過年度分析	経常収益額、都財政受入額、職員数の推移及び増減分析	●	
	主要事業分野分析	事業概要、事業収益、事業費用、再委託費及び職員構成分析等	●	
現状分析・評価		SWOT分析による団体経営に関する現状分析・評価	●	
他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）		競合や類似の団体、同種サービスの状況等を比較分析	●	●
改訂のポイント		各団体が進める経営改革について、これまでの主な実績、今後の改革のポイント、プランの主な改訂を都が整理		●
経営課題		自己分析を踏まえ、団体が認識する組織運営や事業運営に関する課題	●	●
戦略		経営課題解決のための戦略	●	●
2020年度までの3年間の取組事項	3年後の到達目標	個別取組事項を通じ、団体が2020年度になりたい姿、もたらされる効果等	●	●
	個別取組事項	2020年度の到達目標達成に向けた年次計画	●	●

※「経営改革プラン改訂版」は各団体のHPで公表

◇ **新たな都政課題等への対応について**

新たな都政課題や多様化する都民ニーズに的確に対応していくため、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していく必要がある。

今回の改訂にあたり、新たに対応すべき都政課題等として、「反映すべき視点」を示し、関連する取組事項等の新設・拡充等を図った。

<u>経営改革プランに反映すべき視点</u>

- 持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）
- 地方との共存共栄（東京と全国各地の連携）
- Ｓｏｃｉｅｔｙ５．０の実現
  （キャッシュレスの推進、オープンデータの活用促進、５Ｇネットワークの構築、ＡＩ、ＩｏＴの活用など）
- 東京２０２０オリンピック・パラリンピック競技大会レガシーの創出・活用
- 民間等との連携（外部リソースの活用）
- オープンイノベーションの推進
- 政策連携団体間の連携
- コーポレートガバナンス

なお、「反映すべき視点」は、各団体の「改訂のポイント」において、その旨表示している。

◇ **新型コロナウイルス感染症拡大への対応について**

新型コロナウイルス感染症の拡大により、本年３月、東京 2020 大会の延期が決定し、４月には国の緊急事態宣言が発令され、都は、感染症のまん延阻止をはじめ経済対策など、都民生活を守るため全力を挙げて取り組んでいる。

社会のあり様が一変し、その行く先も定まらない中、政策連携団体は、刻々と変化する状況を的確に捉え、その機動性を発揮して都と連携しながら積極的に取組を行っている。本「改訂版」に掲げた当初目標（取組事項）の変更や、担うべき取組を新たに追加するなど、事態が終息に向かうまで、主体的にプランを見直しながら団体運営を進めていく。

都としては、各団体の今後の取組を十分に把握した上で、2020 年度の評価において、やむを得ない事業の変更や中止等については配慮するとともに、主体的な緊急対応について評価する項目を加えるなど、今年度の実績を適切に評価する。

◇ **その他留意事項**

・　次期経営計画の検討に当たっては、都民ニーズや外部環境の変化はもとより、都の長期戦略なども踏まえながら、次なるステージの事業展開を見据えた経営戦略の構築を図っていく。

・　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

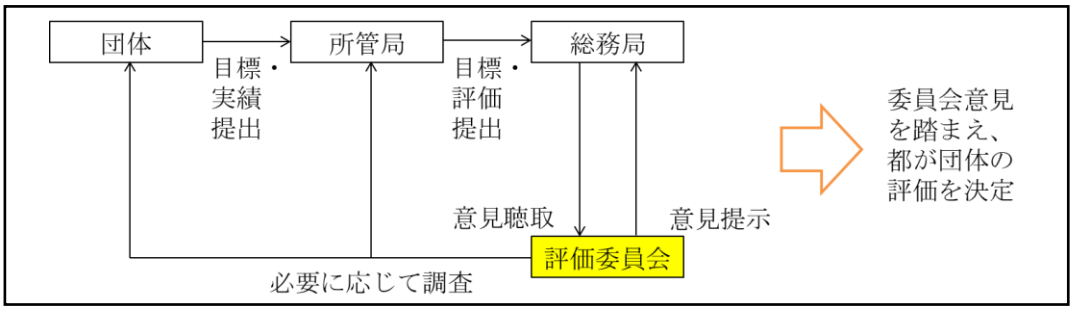
政策連携団体自らに、経営に関する目標を設定させ、その達成状況等を都で評価し公表することを通じて、団体経営の改善等を図ることを目的とする制度である。

◇ 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（2020 年度）の到達目標」及び「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・評価等にあたっては、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及び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、団体の経営目標及び経営状況全般等について意見を述べる。

（イメージ図）



２　各政策連携団体「経営改革プラン改訂版の概要」

◇ 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 (公財)東京都スポーツ文化事業団	23 (一財)東京学校支援機構※
7 (一財)東京マラソン財団	24 (公財)東京防災救急協会
8 (公財)東京都都市づくり公社	25 (株)東京スタジアム
9 東京都住宅供給公社	26 多摩都市モノレール(株)
10 (公財)東京都環境公社	27 東京臨海高速鉄道(株)
11 (公財)東京都福祉保健財団	28(株)多摩ニュータウン開発センター
12 (公財)東京都医学総合研究所	29 (株)東京国際フォーラム
13 (公財)城北労働・福祉センター	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	

※　新設団体のため、今年度から経営改革プランを策定

１　公益財団法人東京都人権啓発センター

１．経営情報

１　基礎情報

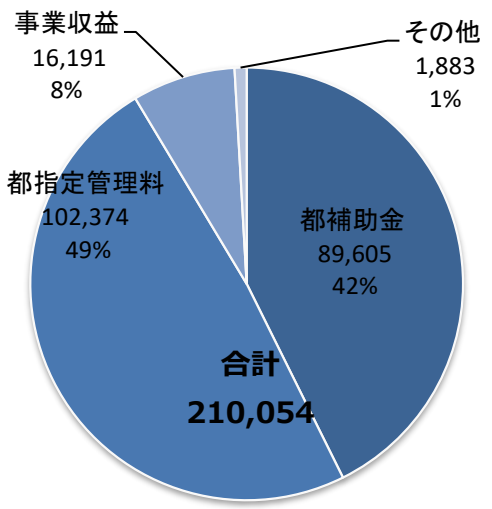
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都人権啓発センター			
所管局	総務局			
設立年月日	昭和46年4月1日			
設立後の主な沿革	昭和46年4月1日　財団法人東京都同和事業促進協会設立 平成10年7月16日　東京都産業労働会館と機能の整理統合を行い、財団法人東京都人権啓発センターとして改組 平成23年3月25日　東京都知事から公益財団法人の認定を受ける 平成23年4月1日　公益財団法人東京都人権啓発センターに移行			
所在地	港区芝2-5-6　芝256スクエアビル2階			
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	部落解放同盟東京都連合会		100	千円
	果実の繰入		35,000	千円
				千円
	その他 ＿＿＿＿団体			千円
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人）			
常勤職員数	11　人　（うち都派遣職員　6　人、都退職者　0　人）			
非常勤職員数	3　人			
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、人権に関する教育・啓発及び人権の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			

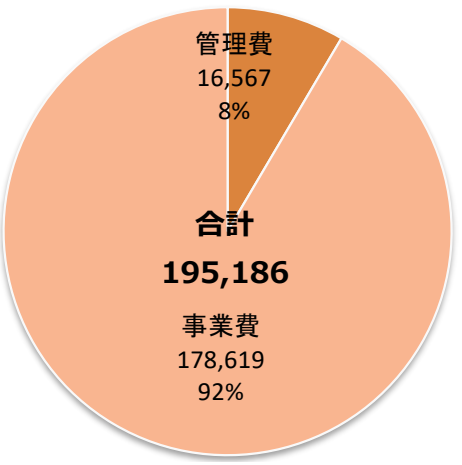
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	210,054	100%	195,186	100%
	普及啓発事業	33,147	15.8%	36,553	18.7%
	展示室･図書室事業	42,660	20.3%	33,519	17.2%
	講演･講座･研修事業	30,044	14.3%	30,982	15.9%
	相談事業	35,662	17.0%	37,150	19.0%
	施設管理運営事業	38,860	18.5%	23,600	12.1%
	その他事業	15,795	7.5%	16,816	8.6%
	法人会計	13,886	6.6%	16,567	8.5%

平成30年度　決算情報

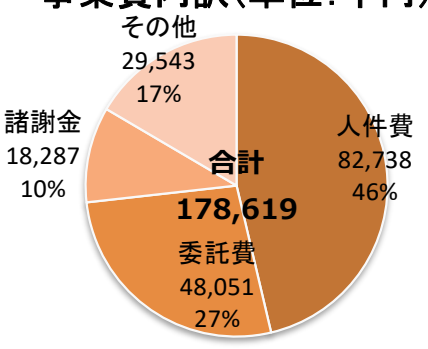
経常収益内訳（単位：千円）



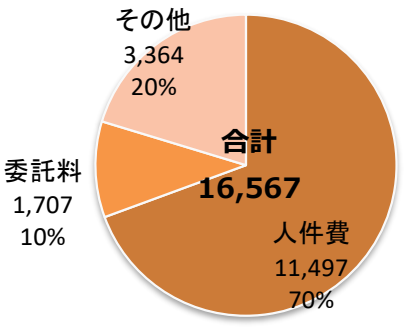
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

比較表

各自治体及び国等で運営する人権普及等の事業を行う法人について、財務及び事業の観点から下記の表のとおり比較を行った。

○　財務・各種事業等の比較（2018年度）

（単位：円）

		公益財団法人 東京都人権啓発センター	A県 (公財)人権啓発情報センター	B県 (公社)人権文化センター	C県 (公財)人権啓発センター
財務	経常収益	210,053,585	84,701,388	57,702,651	97,955,342
	経常費用	195,186,393	84,701,388	58,155,967	97,955,342
	資産	306,639,842	206,224,509	46,347,158	35,564,096
	負債	22,866,686	4,304,452	14,603,882	14,289,609
	正味財産	283,773,156	201,920,057	31,743,276	21,274,487
事業	人権啓発行事実施回数(参加者数)	2回(514人)	2回（不明）	3回(89人)	1回(285人)
	人権啓発指導者養成セミナー実施回数(参加者数)	2回(121人)	5回(1,022人)	5回(80人)	2回(178人)
	人権問題都(県)民講座実施回数(受講者数)	6回(479人)	8回(1,888人)	－	5回(533人)
	人権問題研修講師出向団体数	166件	－	102件	254件
	人権相談件数	1,280件	－	209件	25件
	人権プラザ年間入場者数	13,856人 ［施設貸出なし］	10,344人 ［施設貸出あり］	4,012人 ［施設貸出あり］	17,127人 ［施設貸出あり］
	ホームページへのアクセス数	1,136,719件	（不明）	（不明）	188,627件
	人権情報誌の年間発行回数(発行部数)	4回（70,000部）	3回（24,000部）	3回（10,500部）	4回（20,000部）

出典：正味財産増減計算書及び事業報告書
（東京都人権啓発センター及び他県法人対象年度：2018年度）

分析

・いずれの団体も、県施設の指定管理者としての活動を主に行っている。
・活動内容は、団体により、指導者養成に力点を置くもの、研修講師の派遣に力点を置くもの、県民対象の講座に力点を置くものなど、様々であり、置かれている状況は異なるが、それぞれ特色ある事業展開を行っている。なお、当法人は、いずれの人権啓発事業もバランスよく実施しているところである。
・施設入場者数については、当法人と違い、他団体は会議室等の施設貸出を行っているため多数の利用を得ることができていると言える。
・ホームページへのアクセス数は、公表されている他団体の実績を大きく超えている。
・また、人権相談件数も、他団体の実績を大きく上回っている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②研修事業収入・賛助会費収入の確保

○研修事業収入の拡大
- 令和２年度からの研修講師出講事業の料金改定に向け、出講実績のある団体等に対して周知
- 港区から受託している区民対象の人権連続講座について内容を一新し、都区市町村連絡会などの場で広報を実施

【戦略】③啓発事業の拡充及び質の向上

○体験学習会の充実
- 小中学校からの要望に合わせて、補助犬等デモンストレーション、LGBT・アイヌ文化、東京2020大会の障害者スポーツ（ボッチャ、車椅子バスケットボール、ゴールボール、ブラインドサッカー）の体験学習会を20件以上実施、人権を考えるきっかけとして高評価を獲得

2020年度改訂のポイント

◆ 出張展示を充実させるほか、専門員を活用した学校・企業向け研修講師派遣事業を新たに実施するとともに、事業実施に当たって民間団体等を活用した講師の確保も検討

◆ 民間団体と連携した特別展示の制作や、他の政策連携団体と連携した講座案内など、他団体との連携を図る

【プランの主な改訂】

【戦略】②研修事業収入・賛助会費収入の確保

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
研修事業収入の拡大	・改定の実施 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのＰＲ活動等の実施、事業の適宜見直し	・改定の実施 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのＰＲ活動等の実施、事業の適宜見直し ・民間団体等を活用した講師確保の検討 ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施

【戦略】③啓発事業の拡充及び質の向上

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
出張展示先の新規開拓、充実	・実施回数増（15回。うち新しい場所での出張展示１回） ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	出張展示と講師派遣事業の充実	・出張展示実施回数15回。うち新しい場所での出張展示１回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
・都民講座における募集定員に対する参加者数の割合の維持・向上 ・都民講座における参加者アンケートにおいて、「この講座が、人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上 （過去３か年平均90%以上） ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上 （過去３か年平均90%以上） ・講座開催広報の政策連携団体等との連携 ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）

【戦略】④自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
展示室の入場者数の増加	・展示室入場者数6,000人	・展示室入場者数6,000人 ・都内学校の社会科見学受入れ増の取組

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　組織体制の強化

人権課題が急激に複雑・多様化し、新たな人権課題への関心が高まってきている一方、人々の価値観も多様化しており、事業を進めていく上での中立性・公平性の確保がより重要となっている。

また、東京都人権プラザの指定管理期間について、これまでは最長で５年間であったところ、平成 30 年度からは 10 年間と長期になるため、施設の機能強化や事業の拡充に向けて財団に求められる役割が増大し、これまで取り組んできた人権課題に加えて新たな人権課題等に対応していくための専門的人材の確保・育成が重要である。しかし、啓発業務の中核を担う人材について、非常勤１名を含む５名（平成 29 年度時点）と人員が限られていることや、いずれも正規職員ではないことなど、求められる役割や寄せられる期待に的確に応えていくために強化すべき点も多々ある。

このため、引き続き役員及び管理監督者が企画等の業務運営を適切に指揮・監督することを徹底するとともに、組織全体として新たな人権課題への対応を含め人権啓発を担う人材を育成し、マンパワーを確保することや、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課題である。

②　自主財源の確保

財団の自主財源は、補助金等によらず、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。しかし、当財団においては、経常収益の 90%以上が都からの補助金と指定管理料で占められている中で、財団の自主財源としては、基本財産の運用益、事業収益及び賛助会員からの受取会費を擁しているものの、近年の金利低下により、基本財産運用益が予算ベースで平成 29 年度 196 万円から平成 30 年度 82 万円となり、平成 31 年度以降も大幅に減少していく恐れがあるほか、賛助会費は、個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、会員数が平成 26 年度は 33 団体 54 名、平成 27 年度は 33 団体 48 名、平成 28 年度は 35 団体 50 名と推移しており、その総収入額を維持していくこと自体が困難となりつつある。

都民のニーズや財団に寄せられる期待に応えていくため、可能な限り自主財源を確保していくことが課題である。

③　啓発機会の拡大と実施事業の質の強化

「多様性と調和」を基本コンセプトの一つに掲げる 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や、障害者差別解消法（平成 28 年 4 月 1 日施行）、ヘイトスピーチ解消法（平成 28 年 6 月 3 日施行）及び部落差別解消推進法（平成 28 年 12 月 16 日施行）といった近年における各種法律の制定などを背景として、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。財団は、都の人権啓発の拠点である東京都人権プラザの指定管理者として、また、人権啓発の専門機関として、公平・中立に人権課題全般にわたる啓発事業を行っており、例えば都民講座においては募集定員数に対する参加者数の割合が過去３か年平均で 87.9%と一定の水準を確保しているが、従前の事業内容を継続実施するだけでは、人権を取り巻く状況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 2020 大会の開催都市である東京は、あらゆる差別を許さない、ダイバーシティ（多様性）を実現した都市を目指しており、ＬＧＢＴや障害者に関する取組、社会的問題となっているヘイトスピーチへの対応にも一層注目が集まっていくと考えられる。これまで事業の実施に当たって蓄積してきたノウハウを最大限活用し、性自認や性的指向、障害者、外国人といった人権課題に積極的に対応しながら、人権課題全般における啓発を実施するとともに、事業内容の更なるレベルアップに向けて取組を強化し人々に対する啓発機会を拡充することにより、東京 2020 大会とその先に向け、人権尊重の意識を醸成し、レガシーとしていくことが課題である。

④　東京都人権プラザのＰＲ強化

港区芝に移転した東京都人権プラザは、都営地下鉄の芝公園駅・大門駅、ＪＲ・東京モノレールの浜松町駅からいずれも徒歩 10 分圏内という好条件の立地にあるが、近隣にある国の施設（人権ライブラリー＝公益財団法人人権教育啓発推進センター）と混同されるケースが見受けられることに加え、来館者から「駅などにプラザまでの案内情報が少なく、場所が分かりにくい。」といった声が繰り返し寄せられている。移転に伴いプラザがメディア等で多く取り上げられ、これまでプラザの存在を知らなかった方からも注目を得ることができた一方、移転先の地元への広告・宣伝、プラザまでの案内情報等の発信が不足していると考えられ、立地のメリットを活かしきれていない。

また、東京 2020 大会の開催を控え、より多くの方に人権啓発を行うとともにプラザへ足を運んでもらい、展示室の過去３か年における年間平均入場者 4,456 人から伸長させていく等のためには、都民や企業等と日々身近に接している区市町村や学校等との連携をこれまで以上に緊密に図ることが重要である。しかし、区市町村等に対し、プラザや財団に対する潜在的なニーズを積極的に掘り起こすアプローチは現在十分ではない。こうしたことから、ＰＲの強化に取り組むことが課題である。

４．経営課題解決のための戦略

①　財団固有人材の育成及び業務改善の推進

東京都人権プラザの指定管理期間が 10 年間であることを踏まえて新たな人権課題等に対応していくためには、業務経験から蓄積した専門知識、ノウハウ、情報等を財団の資産として組織的に活用することができる人材の計画的な育成が必要である。これまで財団では長期的な視点に立った人材育成が十分ではなかったため、人権啓発事業の中核的な業務を担う専門員及び経理担当職員を、役員及び管理監督者が長期的に育成していくための方針を新たに策定する。

また、業務執行体制を効率化するためには、職員一人ひとりの意欲を引き出す意識改革・自律改革の推進も重要であるため、職員自らの創意工夫によるボトムアップ型の業務改善の取組を促すことにより、職員一人ひとりのモチベーションを高めていく。加えて、管理監督者が業務遂行の状況を的確に把握し指揮・監督を徹底することにより、限られた人材を一層有効に活用するため、進行管理手法の見直し等を実施していく。

②　研修事業収入・賛助会費収入の確保

人権啓発は受益者負担に必ずしも馴染むものではなく、財団では若年層を含めた幅広い多くの都民に対して機会を提供するため、現在、研修以外の人権啓発事業においては費用負担を求めていない。また、財団の能動的な実施が可能な自主財源確保の取組が限られている中において、新規事業を立ち上げ、収益を大きく伸長させることは容易ではない。そのため、既存の研修講師出講事業や賛助会員制度における更なる収入増のための取組を検討・実施するほか、自治体が実施する研修の新規受託等を拡大していくためのＰＲ活動等を実施する。

③　啓発事業の拡充及び質の向上

都が啓発対象として重点的に考えている若年層をはじめとした都民に対して啓発機会を拡大するためには、東京都人権プラザを拠点とした事業展開だけではなく、積極的に外部へ啓発機会を求めていくことが重要である。そのため、財団が長年にわたり蓄積してきた多様な人権関係団体等とのネットワーク等を活用し啓発の相手方の要望にオーダーメイドできめ細かく対応する、アウトリーチの啓発事業について、東京 2020 大会の開催を視野に入れ、障害者スポーツ等を活用しながら取組を拡充していく。

また、人権啓発においては、人権全体に関する普遍的な視点と各人権課題に関する個別的な視点とを組み合わせた取組が必要である。そのため、近年の人権を取り巻く状況の変化を踏まえ、性自認や性的指向、障害者、外国人といった人権課題に積極的に対応しながら、人権課題全般における啓発を実施するため、財団がこれまで培ってきた人権啓発のノウハウや専門性、人権課題に対する公平性・中立性を発揮するとともに、アンケートの実施等によりイベント参加者等の外部意見を参考としながら、事業内容の質をより一層高めていく。

④　自治体へのＰＲや交通広告を活用したＰＲの強化

移転後のプラザは、複数ある最寄駅からいずれも徒歩 10 分圏内というアクセスの良い場所に立地している。例えばプラザに最も近い都営地下鉄の芝公園駅の１日当たり平均利用者数は約３万人に上る。このようなメリットを活かしたＰＲを実施していくためには、新たに交通広告の機会を増やしプラザの存在の周知を図るとともに、駅出口からプラザまでの案内情報を掲出することにより来館希望者の利便性を向上することが重要である。

また、東京 2020 大会の開催を人権に対する都民の関心を高める好機と捉えながら、これまで実施してきたホームページなどの広報活動等に加え、地元である港区やその周辺区を皮切りに東京都人権プラザや財団に対する要望の聞き取りを行った上で、これまで都民や企業等へ多様な啓発を実施してきた中で財団が培った知識・ノウハウを活用した具体的な連携策を提案していくとともに、プラザの事業内容の理解の浸透を図る。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　財団固有人材の育成及び業務改善の推進

3 年後（2020 年度）の到達目標	長期的な視点での人材育成や業務執行体制の効率化を推進することで、新たな人権課題等にも的確に対応できるよう組織体制を強化する。このことにより、東京都が「2020 年における実行プラン」で掲げている、東京都人権プラザで実施する都民講座や子供人権教室などの事業回数 80 回程度（2017 年度から 4 年間）を達成する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・小規模団体であるが故に、自前の研修等を実施することは困難であるが、人材育成方針に基づき毎年度研修計画を策定し、関係者・関係団体の主催催事なども活用し、可能な限りの職員の能力開発に努めた。 ・工夫を凝らして進行管理会議を運営するとともに、事業全体の企画・計画、調整、進行管理等を担う戦略的組織を新たに設置することとした。 ・職員提案を実施し、実現可能なものから速やかに実施することとした。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
長期的な視点に立った人材育成	人材育成方針に基づく研修実施計画を策定し、本格実施	・引き続き、研修実施計画（年次）を策定 ・職員を各種セミナーや人権関係団体の開催する集会・イベント等行事に積極的に参加させ、職務に役立つ知識・経験の付与に努めた。	人材育成方針の見直し	人事制度の見直しを行うとともに、人材育成方針の見直しを行う。
進行管理の充実	・会議の継続実施 ・進行管理手法の課題抽出及び対応策の検討、実施	・進行管理会議「業務報告会議」を継続して実施 ・特に重要な事業は、個別の進行管理会議を実施し、迅速・確実な進行管理を行った。 ・従前、おおまかな実施日程のみであった次年度事業計画を、より詳細・具体的に策定することとした。	・業務報告会議を継続実施する。 ・東京 2020 大会開催に向けた事業を着実に実施するとともに、大会レガシー創出のための事業展開に向けた進行管理を実施する。 ・進行管理の充実のため所要の組織改正を実施し、中期計画を策定。	・「・会議の継続実施 ・進行管理手法の適宜見直し」としていた目標を、より具体的に記述した。 ・企画広報課の新設により企画・計画機能を集約することで企画・進行管理の充実を図っていく。
職員提案による業務改善	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施（10 件）	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施	―

②　研修事業収入・賛助会費収入の確保

３年後（2020 年度）の到達目標	研修講師出講事業の出講料の改定や研修受託等の拡大、賛助会員の確保等に取り組むことで、可能な限り自主財源を確保（研修事業の収入 12,461 千円以上、賛助会員受取会費 1,160 千円以上）し、都民のニーズや財団に寄せられる期待に応えるための独自事業を実施する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・令和２年度からの研修講師出講事業の料金改定に向けて出講実績のある団体等に対して周知を図った。 ・港区から受託している区民対象の人権連続講座について、前年実績を踏まえた検討を行い内容を一新して実施するとともに、都区市町村連絡会などの場において広報を行い、新たな受注獲得に努めた。 ・事業体系を見直し、委嘱して派遣している人権研修講師に加え専門員を派遣する新たな人権研修事業を令和２年度から実施することとした。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
研修事業収入の拡大	・クライアントへの事前周知 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのＰＲ活動等の実施、事業の適宜見直し	・研修講師派遣の出講料の改定に関し、クライアントへの周知を図った。 ・2018 年度から受託している港区の区民向け人権連続講座を実施 ・上記港区人権連続講座を都区市町村連絡会議等で広報 ・専門員を活用した人権研修講師派遣の仕組みを検討	・改定の実施 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのＰＲ活動等の実施、事業の適宜見直し ・民間団体等を活用した講師確保の検討 ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施	・事業実施に当たっての講師の確保に民間団体等の活用を検討。 ・重要な経営資源である専門員の活用により研修講師派遣事業の一層の充実を図ることとした。
賛助会費収入額の確保	・1,160 千円以上の収入額の確保 ・収入増に向けた取組の実施	・11 月末時点の実績で団体会員と個人会員の合計で 906 千円の収入を確保 ・新たな寄附金の仕組みに取り組み所要の規程整備等を行ったが、当該取組にかかる相手団体の都合により進捗は停滞している	・1,160 千円以上の収入額の確保 ・適宜、収入増に向けた取組の検討、実施	―

③　啓発事業の拡充及び質の向上

３年後（2020 年度）の到達目標	体験学習会を 24 回、出張展示を 15 回実施するとともに、新たに実施するアンケートの意見を踏まえた事業の見直しにより質を向上させ、東京都人権プラザの外部での啓発機会を拡充する。さらに、新たな特別展示の制作、都民講座の実施（募集定員数に対する参加者数の割合を３か年平均 90%以上）により、東京 2020 大会の開催等を契機として人権課題に対する都民の関心を高めていく。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・体験学習会、出張展示ともに今年度の目標回数を達成する目途がたった ・体験学習会については、時宜を踏まえたものとなるよう努めた結果、実施した全校から「生徒にとって人権を考えるきっかけとなった」という高い評価を得ることが出来た ・現在、パラスポーツ関連の展示を行っている特別展示について、東京 2020 大会終了後速やかに大会レガシーにつながり啓発効果の高い展示に切り替えられるよう、検討を行っている ・都民講座について、既実施４講座の全てにおいて定員を上回る参加を得た

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
体験学習会の充実	・実施回数 24 回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・実施回数 20 回（申込数 27 件） ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・実施回数 24 回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	―
出張展示と講師派遣事業の充実	・実施回数増（14 回。うち新しい場所での出張展示１回） ・主催者へのアンケートの本格実施、アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・23 回実施（うち新しい場所での出張展示 10 回） ・主催者へのアンケートの本格実施、アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・出張展示実施回数 15 回。うち新しい場所での出張展示１回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施	出張展示の実施回数は引き続き堅持するとともに、これまで培ったノウハウ等を活かし、新たに専門員を活用し、学校・企業等へ講師として派遣する事業を開始し、外部での啓発事業の一層の充実を図る。
新たな特別展示の検討、制作	展示構成等の検討	民間団体の協力を得ての、新たな特別展示の検討に着手すると共に、所要予算の見積りを実施	民間団体との連携による新たな特別展示の制作	新たな特別展示の制作に当たって、民間団体との連携を明記した。
・都民講座における募集定員に対する参加者数の割合の維持・向上 ・都民講座における参加者アンケートにおいて、「この講座が、人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上 ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）	・都民講座を４回実施し、募集定員に対する参加者数の割合は、100% ・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は 77.7%	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上（過去３か年平均 90%以上） ・講座開催広報の政策連携団体等との連携 ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）	講座開催案内・広報に際し、他の政策連携団体等との連携を図る。

④　自治体へのＰＲや交通広告を活用したＰＲの強化

３年後（2020 年度）の到達目標	東京 2020 大会の開催を人権に対する都民の関心を高める好機と捉え、これまでのホームページなどの広報活動等に加え、新たに実施する自治体からの人権研修の受託に向けたＰＲ活動等により、東京都人権プラザや財団への潜在的なニーズを掘り起こし、来館者の増加を目指す。2020 年度にはプラザの主要施設の一つである展示室入場者数 6,000 人を達成する。 また、駅から施設までの案内情報も含めた交通広告を新たに実施することで、プラザの存在を周知するとともに、来館希望者の利便性を向上する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・港区から受託している区民対象の人権連続講座について、前年実績を踏まえた検討を行い内容を一新して実施するとともに、都区市町村連絡会などの場において広報を行い、新たな受注獲得に努めた。 ・人権学習会など来館者に対する肌理細やかなプログラミング・対応や、魅力ある企画展示の企画・実施に努めることにより、移転前を大きく上回る来場を得ることができた。 ・前年度から実施している近隣の都営地下鉄の駅における電飾看板の掲示を経常実施している。 ・電飾看板については、企画展示や新たな特別展示を盛り込むことで、施設の魅力をより訴求できる内容とするよう検討を行うこととした。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
自治体が実施する人権研修の受託に向けた PR 活動等の実施	・区市町村連絡会議での広報など、区市町村へのＰＲ活動等の実施 ・事業の適宜見直し	・2018 年度から、港区から受託して実施している人権啓発事業について、区市町村連絡会議でＰＲを実施 ・上記港区からの受託事業については、全５回を実施 ・同事業の次年度の実施に向けた検討を行っている。	・区市町村へのＰＲ活動等の実施 ・事業の適宜見直し	―
展示室の入場者数の増加	教員・自治体職員や修学旅行生等の積極的な受入など、展示室入場者増の取組	展示室の入場者数 7,072 人 （前年度同期比 34.2%増）	・展示室入場者数 6,000 人 ・都内学校の社会科見学受入れ増の取組	展示室入場者数を引き続き堅持することに加え、都内学校の啓発充実を目的とした社会科見学受入れ強化のための取組を実施する。
効果的な交通広告の検討	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	最寄の都営地下鉄駅での電飾看板掲出の継続	現状、施設のアクセス案内のみの電飾看板の更新を検討	アクセス案内にとどまらず、企画展示や更新予定の特別展示の広報を掲示するなど、より一般の興味・関心を喚起し得るよう、電飾看板の更新を検討する。

２　公益財団法人東京都島しょ振興公社

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京都島しょ振興公社		
所管局	総務局		
設立年月日	平成元年10月2日（平成23年4月1日：公益財団法人に移行）		
設立後の主な沿革	平成元年～12年度　出損団体からの出損金受入（合計40億円） 平成12年度　通信販売事業開始 平成22年度　小笠原地区TV放送難視聴解消事業終了 平成23年度　公益財団法人化 平成26年度　財団所在地変更（H26.9）		
所在地	東京都港区海岸1－4－15　島嶼会館2階		
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	島しょ9町村	2,181,600　千円	
		千円	
		千円	
	その他　＿＿＿＿団体	千円	
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		
役職員数			
常勤役員数	0　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	8　人　（うち都派遣職員　4　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	0　人		
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　他		

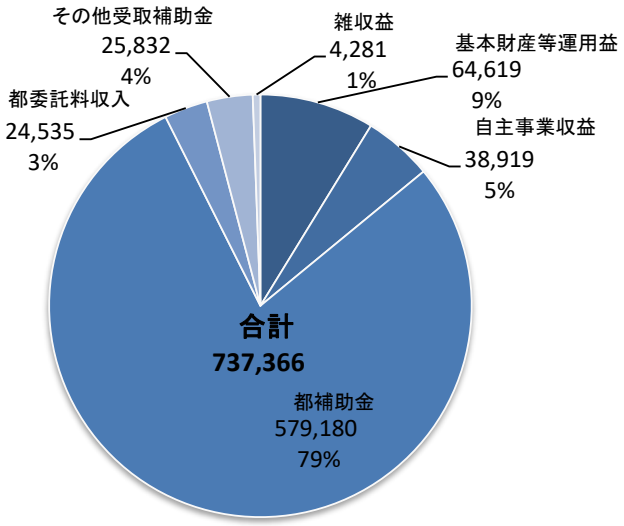
主要事業全体像
（平成30年度決算）
（単位：千円）

区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
事業全体	737,366	100%	744,070	100%
基本財産運用益等※	46,240	6.3%		
地域振興事業	11,389	1.5%	48,962	6.6%
展示販売事業	13,713	1.9%	25,785	3.5%
広報宣伝事業	0	0.0%	29,469	4.0%
施設等管理運営事業	24,535	3.3%	9,389	1.3%
交通関連事業	594,019	80.6%	593,952	79.8%
東京愛らんど飲食事業	11,339	1.5%	10,663	1.4%
法人会計	36,131	4.9%	25,850	3.5%

※公益目的事業会計の共通収益

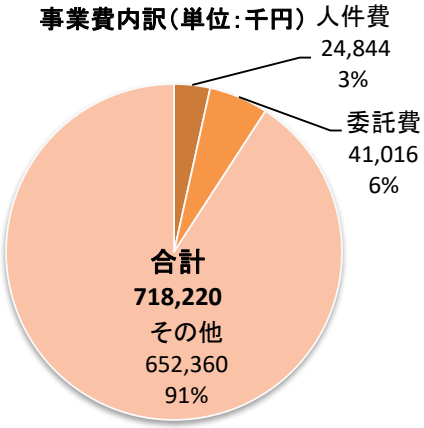
平成30年度　決算情報

経常収益内訳（単位：千円）

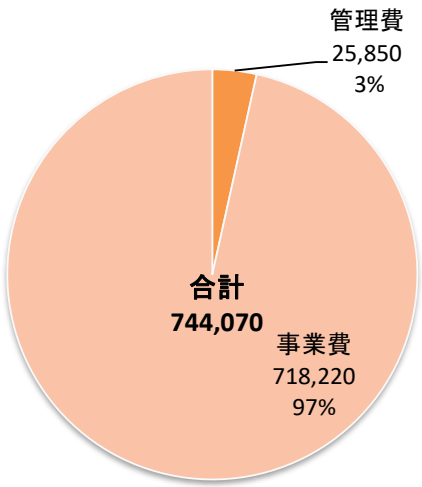


長期借入金内訳（単位：千円）

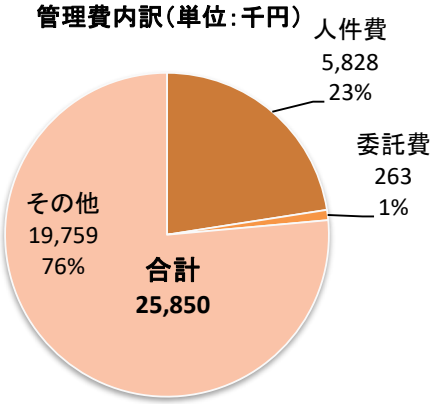
事業費内訳（単位：千円）



経常経費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

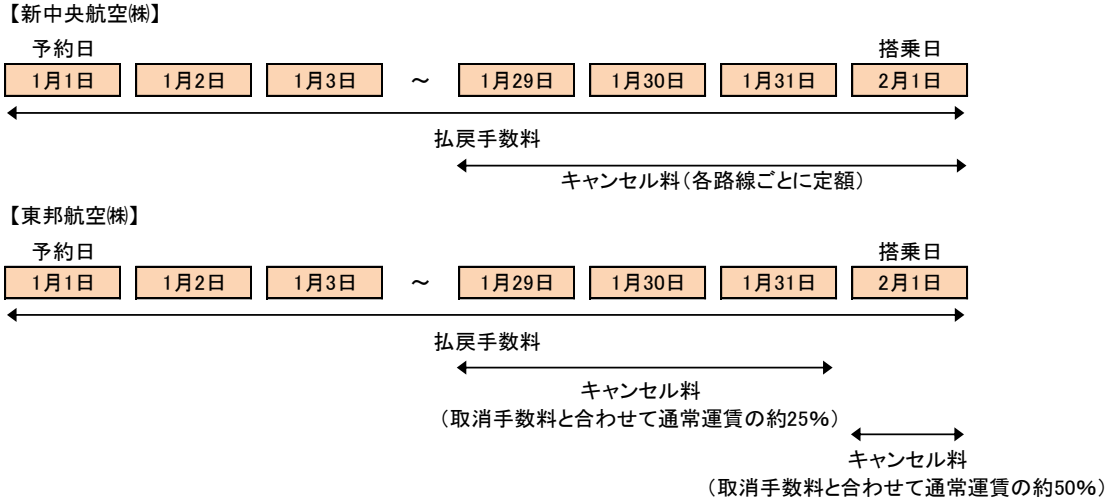
※人件費は福利厚生費を除く

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

ヘリコミューター利用者の搭乗機会を創出して搭乗率を高めるとともに、満足度を向上させるため、令和元年6月1日搭乗分から、新しいキャンセル料金体系を導入した。導入に当たっては、島しょに就航している新中央航空㈱の体系を参考にして、検討を行った。

キャンセル料の発生時期は以下のとおり。（新中央航空㈱ HP参照）



分析1

・各社共通とすることで島民にとって分かりやすいものとなるよう、新中央航空㈱と同様に、キャンセル料発生時期を搭乗日当日を除く3日前から発生するものとした。
・従来はキャンセル料が搭乗日しか掛からなかった。導入後は早めのキャンセルを促すことができ、キャンセル待ちの搭乗者に席を提供できるようになった。

表2

キャンセル料の割合は以下のとおり。（新中央航空㈱ HP参照）

【新中央航空㈱】　単位：円

路線	片道運賃（大人）	払戻手数料+キャンセル料	
		搭乗日当日を除く3日前～搭乗日	
		料金	割合
調布−大島	12,000	2,440	20.3%
調布−新島	14,400	3,440	23.9%
調布−神津島	15,600	3,940	25.3%
調布−三宅島	17,500	4,440	25.4%

【東邦航空㈱】　単位：円

路線	片道運賃（大人）	払戻手数料+キャンセル料			
		搭乗日当日を除く3日前～1日前		搭乗日当日	
		料金	割合	料金	割合
八丈島−青ヶ島	11,750	2,940	25.0%	5,740	48.9%
八丈島−御蔵島	12,820	3,140	24.5%	6,240	48.7%
御蔵島−三宅島	5,870	1,440	24.5%	2,840	48.4%
三宅島−大島	11,880	2,940	24.7%	5,840	49.2%
大島−利島	7,370	1,840	25.0%	3,640	49.4%

分析2

・当日に発生するキャンセル料の割合を前日までのキャンセル料の２倍にすることで、キャンセル率を低下させた。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②特産品展示販売事業の強化

〇東京諸島特産品販売協力制度

・イベント出展時ＰＲ、通販大口利用者売込み、アンテナショップ活用により５店舗新規開拓し、取扱店舗数を24店舗に拡大

【戦略】④ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

〇利便性等の向上に向けた取組

・令和元年６月１日搭乗分からの新キャンセル料金体系を、円滑に導入

〇三宅島離発着場所の移設（ヘリポートから三宅島空港）支援

・移設後の運航事業者への聞き取り調査により、運航ダイヤについての課題を把握

2020年度改訂のポイント

- ◆ 東京都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、アンテナショップの今後の店舗等展開のあり方については、都が実施する「東京宝島事業」との連携など、その動向を踏まえて検討
- ◆ ヘリコミューターの利便性向上のため、天候や季節によるキャンセル率変動を含む、路線・月ごとの新キャンセル料金体系導入効果の検証や、三宅島空港発着時刻など運航ダイヤの見直しを検討

【プランの主な改訂】

【戦略】②特産品展示販売事業の強化

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
愛らんど運営部会において、今後のあり方検討等	必要に応じた改修工事（閑散期（12月～2月等）に実施予定）	都と連携したアンテナショップの今後のあり方検討等	都が実施する「東京宝島事業」の動向も踏まえ、アンテナショップのあり方等の方向性を決定する。

【戦略】④ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
利便性等の向上に向けた取組	2019年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	新キャンセル料金体系導入効果の検証

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
三宅島離発着場所の移設（ヘリポートから三宅島空港）支援	移設後の課題調査	運航ダイヤの見直し検討	現行ダイヤの課題を抽出し、その解決を図る合理的なダイヤを検討する。

３．自己分析を踏まえた経営課題

○　今後の事業運営

公社は、島しょ地域共通の課題解決に向けて、島しょ９町村が 55%出捐し設立された団体であり、比較的小規模な自治体である島しょ町村行政を補完する役割を果たしてきた。

一方、設立から約 30 年が経過し、島しょ地域の人口減少や都・町村事業の変化など、公社を取り巻く状況には変化が生じてきている。

特に財政面では、基本財産等の運用収入や事業収入により自律的な経営が求められるものの、長引く超低金利の影響を受けて財産運用収益の減少が見込まれ、特定財源のない事業の事業費調達が厳しい状況にある。

そのため、これまでの枠組みにとらわれることなく、財産運用益のみに頼らない事業展開、都・町村及び他の団体が行っている公社との類似事業の精査など公社が実施することの必要性の検証、社会経済情勢に応じた事業の見直しなど、自律改革を進めていく必要がある。

今後も、都の支援の下、地域の置かれた現状や町村の意向を十分踏まえながら、特産品展示販売や地域情報の発信、ヘリコミューター事業を実施し、伊豆諸島・小笠原諸島地域全体の振興に貢献していく。さらに、島しょ町村行政の補完だけでなく、都事業を踏まえた事業を実施していくなど、都・町村等の動向を反映した事業展開を図っていく。

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

公社における収入は、受取補助金や各事業からの収益によるほか、基本財産と運用財産の合計約 60 億円の資金運用で得られる収益が大宗を占めているが、近年の金融情勢により、この運用益が年々減少し、収支シミュレーションでは平成 32 年度には約 5,300 万円と、29 年度決算見込額約 8,000 万円と比べ、大幅に減少する見込みである。

②　特産品展示販売事業の強化

「東京愛らんどショップ」や通販サイト等を含めた特産品売上高は、平成 26 年度が１億 940 万円、27 年度が１億 1,830 万円、28 年度が１億 3,000 万円と着実に増加しているものの、更なる特産品ＰＲや島しょ地域の認知度向上のためには、売上高の向上が必要である。

限られたマンパワーの中で、売上高向上を図るには、特産品展示販売事業の販路チャネル毎の更なる分析等を踏まえた販路の拡大や、より効果的な特産品販売の実施が課題である。

また、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた島しょ地域におけるインバウンド対策の必要性、周辺地域の再開発等、近年、「東京愛らんど」を取り巻く状況が変化してきている。これらの時代の変化に即して、伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップとして求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する必要がある。

③　広報宣伝事業の強化

個人の消費・嗜好の多様化や社会経済状況の変化に応じて、より効果的に特産品や観光情報等の島しょ地域の魅力を発信していくために、ＨＰやSNS で、地域に密着したより細かな町村イベントの告知等、島しょ地域に関する分かり易い情報を多数、発信していく必要があるが、今年度は 11 月時点で発信件数が 229 件と十分とは言えない状況にある。

また、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、日本全国で、インバウンド需要の増加が見込まれている。外国人観光客を島しょ地域に呼び込むために、外国人向けの広報やイベントの実施など、関係団体等と連携しながら、地域に密着したより細やかな情報発信の取組が求められる。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

伊豆諸島の地域経済の活性化及び島民の生活基盤の安定を図るため、地形等の制約から飛行場の建設が困難な小離島において、海況による船舶欠航時に離島間の交通手段を確保することが重要である。ヘリコミューターは、島しょ町村住民の重要な交通手段として、利便性の向上に寄与しているが、搭乗率が 50%台前半であることや、昨年度実施した搭乗者アンケート結果による満足度が 68%であったこと等から関係町村や事業者からの意見を踏まえ、更なる利便性向上に向けた取組が求められる。

４．経営課題解決のための戦略

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

ゼロ金利政策の導入後、公社の債券運用による金利収入の確保は非常に厳しい状況となっており、平成 29 年２月に実施した収支シミュレーションでは、28 年度から 36 年度までの累積赤字が、約３億４千万円超となった（なお、28 年度末の公社剰余資金（流動資産及び積立金）は約３億６千万円）。

今後の更なる金利水準の低下や公社の事業規模拡大により、資金不足の発生が前倒しになる可能性が生じている。このような状況下においても、公社の設立目的である島しょ地域の活性化・振興に向けた公益目的事業を実施していく必要がある。

このことから、今後は、地域に密着した細やかな情報発信等の島しょ町村と緊密に連携しているという公社の強みを活かした戦略②から④に掲げる公益目的事業への「選択と集中」による事業規模の見直し等を図りつつ、公社運営が成り立つ現実的な後年度収支計画を毎年度策定する。なお、その見直しに当たっては、島しょ町村の意向やニーズを十分踏まえながら、より効果的な事業手法等を検証していく。

②　特産品展示販売事業の強化

特産品の売上向上や販路拡大を通じて、特産品 PR や島しょ地域の認知度向上を図るため、特産品展示販売事業の取組強化を行い、島しょ地域の活性化・振興に寄与していく。

アンテナショップ・通信販売事業においては、商品価格が適正かどうか実態調査を行い、調査結果を踏まえて、適正な価格の導入を検討する。また、通信販売事業については、外部委託化等、経費の見直しを図る。

公社と覚書を交わしている特産品販売促進店の新規開拓を目指していく。

イベント出展は、「売上」・「島しょ地域の魅力発信」の両面から効果的なイベントへの出展を積極的に行う。

また、島しょ地域のアンテナショップである「東京愛らんど」について、今後の東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や、周辺地域の再開発プロジェクトの完成を見据え、求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する。なお、検討に当たっては、アンテナショップの運営受託業者の選定や通信販売事業の外部委託化において BtoC に強みを持つ事業者を選定する視点を取り入れていく。

③　広報宣伝事業の強化

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたインバウンド需要の取り込みや、多様化する個人の消費・趣向を、地域に密着したより細やかな情報発信を目指し、より効果的に広報宣伝事業を実施していく。

イベントやインターネットを通じた情報発信、就業体験事業を通じた公社の情報発信力を強化する。

インバウンド需要を取り込むため、アンテナショップを活用した外国人向けイベント等を開催する。

各種メディアやＳＮＳを活用し、より細やかに島しょ地域や公社事業の情報発信を行っていく。

島しょ地域への定住促進につなげるため、就業体験事業を実施し、移住・定住に繋がる情報の発信に努めていく。事業実施に当たっては、町村との役割分担を整理し公社は本土における町村窓口としての機能を充実させるなど、より効果的な事業実施を図っていく。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

平成 28 年度に利用者の属性や満足度を把握する目的で実施した搭乗者アンケートについて、毎年度実施することで搭乗者の意見を把握していく。アンケート結果のほか、関係各町村・運航事業者の意見も十分踏まえつつ、実現可能性、費用対効果を勘案しながらヘリコミューター運航の各課題に対応していくことで、搭乗者の利便性・満足度向上の取組を進めていく。

具体的には、平成 28 年度アンケートにおける要望内容を踏まえた利便性向上の取組や、三宅島におけるヘリコミューターと新中央航空の乗り継ぎ改善に向けて、噴火災害により現在三宅島空港から約 10㎞離れた位置にあるヘリ発着場所の移転を進める。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

３年後（2020 年度）の到達目標	限られた財源の下、東京オリンピック・パラリンピックや地方創生に向けた気運の高まりを契機として、特産品の販路拡大や島しょ地域のＰＲにおいて公社の存在意義を発揮していくため、2018 年度に中期計画を策定し、必要な事業見直し等を行い、後年度収支予測（平成 29 年２月実施）からの改善を図る。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	経営改革プラン改訂版の内容を反映させた中期計画改訂版を、５月の理事会に諮り、承認を受け、理事長決裁により策定した。 プランに基づき見直し・検証を行うこととした事業について、全職員が自律改革に取り組んだ。確実な成果が上げられるよう、上半期に取り組んだ内容を取組シートに記載することで可視化した。これを公社運営検討委員会、理事会及び評議員会に報告することで、説明責任を果たした。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
後年度収支予測	2020 年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	2019 年 11 月末に収支の予測を再実施した。 今後 10 年間の財産運用益の見込みが減少傾向であることから、従前より実施している財産運用益を確保するための財産運用規程等の見直し検討を引き続き行っている。	2021 年度の事業計画･予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	―
公益目的事業の実施内容の見直し	【地域振興補助事業】 効果検証を踏まえ、補助対象事業を見直すとともに、東京宝島事業を踏まえた事業実施 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託検討 取扱商品や配送料の価格検証 【広報宣伝事業】 都や町村事業における類似事業を把握の上、役割を整理	【地域振興補助事業】 東京宝島事業を踏まえた事業を 12 月の第３回募集から開始した。 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託及び商品の配送料の検討を実施 【広報宣伝事業】 町村や他団体の類似事業の調査･情報収集を実施。役割を整理	【地域振興補助事業】 効果が高い事業について、情報共有の実施 【特産品販売事業】 検討結果に応じた、通信販売の外部委託や価格改定の実施 【広報宣伝事業】 都・町村事業を踏まえた事業実施	―

② 特産品展示販売事業の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	島しょ地域特産品の認知度向上を図るため、毎年度、新たな出展イベントや特産品取扱店舗を開拓するとともに、アンテナショップのリニューアルを実施することで、特産品売上高１億 5,200 万円を達成している。 ※売上高の目標値は、リニューアル工事に伴う店舗閉鎖や運営業者の変更がないものとして積算 ・毎年度２件の新規イベントへの参加を実現 ・販売協力店 26 店舗
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・各町村に、店舗改善に向けた意見を求めるとともに、都内アンテナショップの運営形態、売上状況、収益体制、費用負担などの現状の調査を行い、店舗運営形態等について検討を進めた。また、特産品売上高（11 月末時点）は、9,257 万円となった。 ・出展するイベントを精査した上で、新規イベント 12 件に出展、前年度の出店件数を上回る見込み。 ・特産品取扱店舗を５店舗新規開拓し、合計店舗数 24 店舗を達成した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
イベント出展	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも２件を新規イベントとする。	現時点で 20 件出展。うち 12 件が新規出展	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも２件を新規イベントとする。	―
東京諸島特産品販売協力制度	特産品取扱店舗を２店舗新規開拓し、取扱店舗数 24 店を目指す。	５店舗を新規開拓し、取扱店舗数を 24 店舗とした。	特産品取扱店舗を２店舗新規開拓し、取扱店舗数 26 店を目指す。	―
都と連携したアンテナショップの今後のあり方検討等	部会での検討結果取りまとめ（９月） 調査・検討結果を踏まえた、事業実施 部会での検討結果及び基礎調査の結果に基づき、必要に応じた改修工事実施設計	部会での検討・報告を実施した上で、店舗改修を含む今後のあり方についての検討を継続することとした。	都が実施する「東京宝島事業」の動向も踏まえ、アンテナショップのあり方等の方向性を決定する。	現在、東京都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、現時点で店舗改修に向けた取り組みを実施するタイミングではないと判断した。

③　広報宣伝事業の強化

３年後（2020年度）の到達目標	島しょ町村の意向を踏まえた細やかな情報発信による島しょ地域のＰＲが図られている。ＨＰ等での情報発信、アンテナショップにおけるイベントの実施や就業体験事業を通じて、島しょ地域及び特産品が広くＰＲされている。 ・情報発信の目的及びターゲットを明確化し、より効果的な情報発信を図る。 ・町村事業を踏まえた就業体験事業の実施 移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化に向け検討を行う。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・情報発信の目的やターゲットを明確化し、効果的な広報宣伝を実施するために、情報発信項目を５つに分類した上で、情報発信件数の目標を設定した。 ・飲食業・製造業者にターゲットを絞ったイベントや長期休暇を利用しての来島を促す若者向けのイベントを開催し、積極的にプレスを誘致することで、効果的な情報発信に努めた。 ・就業体験事業については、町村独自の事業や他県が実施する類似事業について、調査及び情報収集を行い検討を進めた。また、専門サイトなどを活用して、応募者数の大幅増を達成した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
ＨＰやSNSでの情報発信	情報発信の目的をインバウンドや産品PR、移住定住等に分類の上、それぞれのターゲットをしぼったより効果的な情報発信のあり方を検討する。その上で、目的別に情報発信件数の目標を設定	情報発信の目的やターゲットに応じた分類を設定、それぞれの情報発信件数の目標を設定。 年度内には各目標を達成する見込み。	前年度までの情報発信状況を分析の上、より効果的な情報発信を図る。	―
就業体験事業のあり方検討	町村独自の就業体験事業の把握、町村の意見聴取	町村や他府県が実施する事業の現状を把握するとともに、当該事業に対する町村のニーズが高いことを確認した。	役割分担を踏まえた事業実施 移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化	―
プレスへの情報発信	イベントへプレスを誘致する等プレスへの情報発信を強化する。 プレスを誘致したイベント回数３件	計画どおり、３件のイベントについて積極的にプレスリリースを行い、取材を受け、情報発信に繋げることができた。	プレスに取り上げられた媒体数や2019年度に実施したイベントの課題・効果の検証を行い、より効果的な情報発信を図る。	取り上げられた媒体（テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、Web など）毎の回数や内容について検証し、より効果的な情報の発信に繋げていく。

④　ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等

３年後（2020年度）の到達目標	ヘリコミューターの利用者アンケートを実施し利用者の意見を把握し、利便性・満足度向上に向けた取組を実施する。 また、新キャンセル料金の導入により不要な予約や直前キャンセルを抑止し、搭乗機会を創出すること等により、搭乗率60%以上を達成している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	平成30年12月に実施したアンケート調査において、不満な点として、機体が古いという意見があった。現在運航している機体２機のうち１機は平成13年４月から就航しており、更新時期を迎える。このため、公社、運航事業者、都を検討メンバーとする機体更新検討会を設置し、新しい機体の案を検討した。 新キャンセル料金体系導入等が奏功し、H31．１．１～R 元.11.30 の搭乗率は 59.8%（前年同時期の搭乗率は56.0%）に増加した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
アンケート調査	12月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	12月実施予定	12月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	―
利便性等の向上に向けた取り組み	平成30年度アンケート結果を踏まえた取組の実施 新キャンセル料金の導入（６月頃）	６月１日搭乗分から、新キャンセル料金体系を円滑に導入した。	新キャンセル料金体系導入効果の検証	新キャンセル料金導入について、効果の検証を行うこととする。 分析に当たっては、天候等要因を踏まえた効果検証を試みる。 また、季節によりキャンセル率は変動するため、路線ごと及び月ごとに、新キャンセル料金体系導入前後の率を比較するほか、様々な指標を用いて効果検証を行うとともに、搭乗者へのアンケートや関係者からの意見聴取を通じて、現状・要望・改善点を把握し、必要に応じてキャンセル料金体系を見直すなど、利便性向上を図る。
運航ダイヤの見直し検討	移設後の課題調査	運航事業者への聞き取り調査から、運航ダイヤの課題が判明した。	現行ダイヤの課題を抽出し、その解決を図る合理的なダイヤを検討する。	「要因分析」欄に記載した課題や他島路線の課題を抽出・解決することで、さらなる利便性の向上を目指す。

３　公益財団法人東京税務協会

1. 経営情報

1　基礎情報

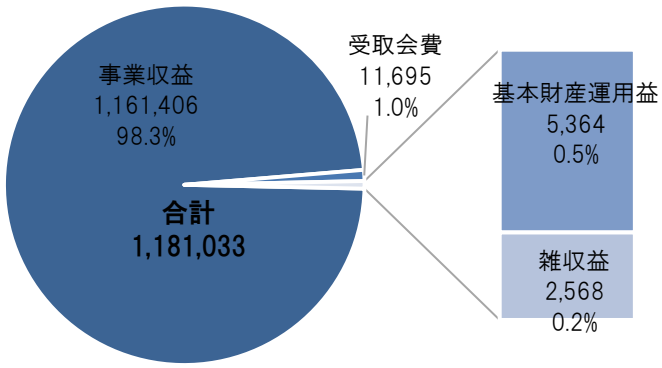
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京税務協会			
所管局	主税局			
設立年月日	昭和27年10月25日			
設立後の主な沿革	昭和60年度　都の自動車税等関連業務の一部を受託 昭和61年4月　軽油分析検査の業務を受託 平成13年9月　一般労働者派遣事業許可を取得 平成24年4月　公益財団法人へ移行 平成25年4月　都の自動車税等関連業務の受託拡大 平成28年4月　都の納税推進業務及び家屋評価に係る調査業務を受託			
所在地	東京都中野区中野4丁目6番15号			
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	剰余金繰入		50,400	千円
				千円
				千円
	その他　＿＿＿＿団体			千円
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	1　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人)			
常勤職員数	183　人　(うち都派遣職員　11　人、都退職者　33　人)			
非常勤職員数	8　人			
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			

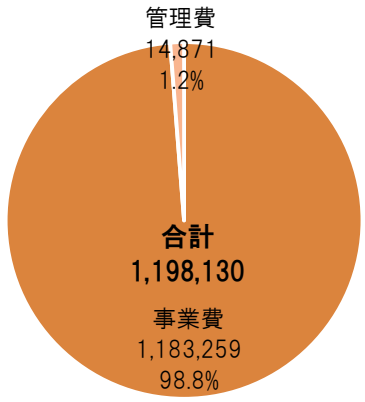
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	1,181,033	100%	1,198,130	100%
	税知識普及啓発事業	213,956	18.1%	235,612	19.7%
	自動車税等事業	558,401	47.3%	563,549	47.0%
	納税推進事業	197,400	16.7%	199,214	16.6%
	軽油分析事業	45,421	3.8%	32,072	2.7%
	家屋評価事業	42,340	3.6%	47,186	3.9%
	人材派遣事業	116,620	9.9%	105,627	8.8%
	法人会計（管理費）	6,894	0.6%	14,871	1.2%

平成30年度　決算情報

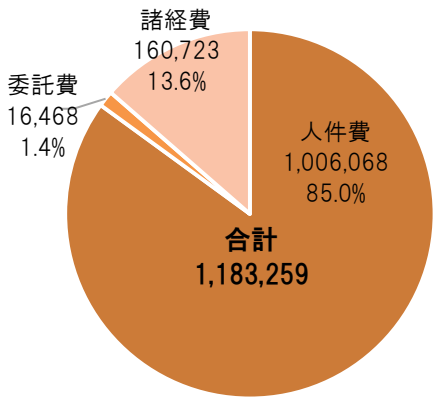
経常収益内訳（単位：千円）



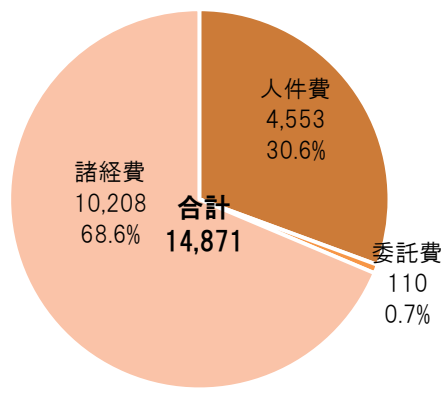
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

財務・出版事業の比較（2018年度）

（単位：千円）

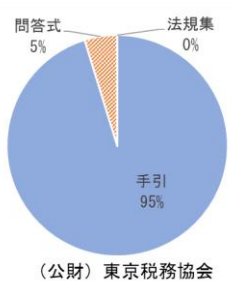
			（公財）東京税務協会	（公財）A協会	（公財）B協会
財務	経常収益	基本財産等運用益	5,364	3	15,188
		事業収益	1,161,406	111,317	19,141
		受取会費・事務費等	11,695	122,389	1,104,301
		雑収益	2,568	632	4,097
		計	1,181,033	234,341	1,142,727
	経常費用	人件費	1,010,621	102,745	39,702
		諸経費	187,509	131,376	1,039,639
		計	1,198,130	234,121	1,079,341
	経常収支　計		△ 17,097	220	63,386
	経常外収支　計		0	0	0
	当期増減額		△ 17,097	220	63,386
事業	出版事業	書籍数	13種類	16種類	25種類
		平均単価（法規集を除く）	800円	2,260円	3,740円
		備考	・滞納整理部門 ・固定資産部門 ・住民税部門	・税務全般 ・会計実務 ・法令集等	・税務全般 ・各種税務手引き、法規集
	事業内容		・地方税財政の制度に関する調査研究 ・地方公共団体税務職員向け研修の実施 ・税務実務関連書籍の販売 ・税知識の普及啓発活動	・会計、税務実務関連書籍の出版 ・公益法人等向けの各種実務研修の実施 ・非営利法人関連の判例等の調査研究	・税知識の普及啓発活動 ・各地域納税協会への財政支援等 ・税務関連書籍の販売 ・不動産賃貸

※計数処理の関係で合計が合わない場合がある。

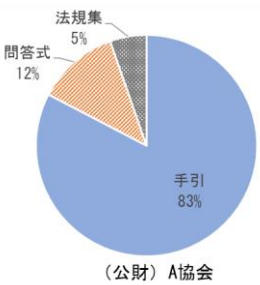
分析1

・当協会のように、税務に特化して同様の事業展開を行っている他団体や民間企業等は存在しないため、出版事業に着目したベンチマークを設定した。
・当協会は経常収益の98%を事業収益で占めている一方、他団体は事業収益の割合が50%未満にとどまっており、50%以上を受取会費・事務費等で占めている。また、経常費用に占める人件費の割合は他団体が50%未満である一方、当協会は84%を占めており、他団体よりも高い。
・このことから、マンパワー型の事業が中核を占める事業形態が、他団体にはない特色であることが分かる。そのため、安定した事業運営のためには、戦略に掲げるとおり固有職員の確保・育成、専門性の維持・向上に継続して取り組むことが合理的であるほか、新たなビジネスモデルとして、Web講義事業等、ICT等を積極的に活用していくことも重要である。

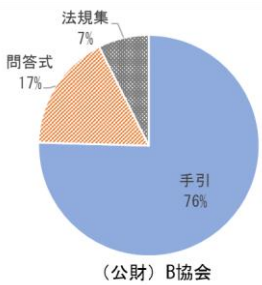
種類別売上高割合（2018年度）



（公財）東京税務協会



（公財）A協会



（公財）B協会

※売上額は販売額×販売部数（または発行部数）としているため、推定値となる。

分析2

・出版事業については、１冊当たりの平均価格を比較すると、Web教材のセット販売による価格改定を実施してもなお割安感があることから、安定した収入確保が見込めると考えられる。
・販売図書の種類別売上高割合を見ると、他団体では問答式が売上げの１割以上を占めており、一定の需要があることがわかる。今後、相談事例をデータベースに蓄積することで、新たな問答式書籍の出版につなげられる可能性がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①自治体支援の新たな展開

〇Web講義の検討
・効果が見込める税務実務初心者を対象としたカリキュラムを設定し、配信方法等の観点から配信事業者を選定

〇Web教材販売の検討
・配信事業者を選定し、本格的実施に向け、機関誌「東京税務レポート」を電子媒体で作成・検証

【戦略】③専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

〇専門職人材バンクの創設
・人材バンクを前倒して創設・運用したことにより、登録者数が増加（都OB等は2019年11月末時点で７名）

2020年度改訂のポイント

◆ 全国自治体の税務行政に貢献して、都が推進する「地方との共存共栄」を実現するため、取組事項や年次計画を見直し、Web講義・Web教材販売として新たな事業を展開

◆ 税務の専門性向上のため、人材バンクの運用による専門人材確保の継続とともに、実務ノウハウの組織的な共有・継承にICT等を活用し、事例の蓄積や検索の環境を整備

【プランの主な改訂】

【戦略】①全国自治体支援の新たな展開

視点：地方との共存共栄

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
戦略	自治体支援の新たな展開 新たな側面支援を実現することにより、会員団体等へ貢献	全国自治体支援の新たな展開 新たな側面支援を実現することにより、会員団体をはじめとした全国の自治体へ貢献

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
Web講義の検討	・課題の把握 ・対応策検討 ・満足度等の指標による成果・効果の検証	Web講義事業の展開	・Web講義配信環境整備、コンテンツ制作開始 ・８月以降、制作完了コンテンツから順次配信 ・計約70時間分コンテンツ、100名受講者獲得 ・幹部による進捗管理、主税局と連携した事業展開

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
Web教材販売の検討	・Web教材販売 ・満足度等の指標による成果・効果の検証	Web教材販売事業の展開	・配信対象は、改訂見込５種類及び新刊１種類 ・書籍販売に合わせて、電子書籍を順次公開 ・紙媒体とセット販売、5,000冊×100円の収入 ・幹部による進捗管理、主税局と連携した事業展開

【戦略】③専門人材の継続的な確保、ICT等の活用による専門性の維持・向上に資する環境整備

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
戦略	専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承 ・定年退職年齢の引き上げやノウハウの保持方法を検討することで高齢化に対応し、当協会の財産を保持 ・人材不足を補う一案として、東京都から現役職員を講師として受け入れ、協会の人材不足を補うと同時に、東京都の人材育成に寄与	専門人材の継続的な確保、ICT等の活用による専門性の維持・向上に資する環境整備 ・定年退職年齢を柔軟化することで、専門人材を確保 ・実務ノウハウの組織的な共有・継承にICT等を活用することで、事例の蓄積や検索しやすい環境を整備、専門性向上に寄与

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
税務知識のデータベース化（FAQ）	―	税務知識のデータベース化によるノウハウ継承	蓄積したデータベースの事業者による運用（Q&A100件の蓄積） ・専門講師ごとに保有している相談事例をデータベースで一元管理し蓄積、困難事例や頻出事例における課題解決ノウハウなどを共有 ・税務実務知識の継承につなげ、研修の高度化や新たな書籍出版における素材としても活用

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　全国自治体の期待に応えた事業の実施

当協会の強みは、滞納整理部門における納税交渉、差押え、捜索等の技法、固定資産税の家屋評価における資材認定など、自治体の現場で長年実務に携わる中で培われた「税務知識・ノウハウ」を有していることである。

一方、会員団体をはじめ全国の自治体では、税務部門の規模が小さく、税務部門から他の行政部門への人事異動が頻繁に行われることにより、経験の浅い職員が増加するなど、税務行政に必要な「税務知識・ノウハウ」の蓄積・継承が困難となっている。

この課題に対し当協会では、「税務セミナー」の開催や自治体職員のニーズに則した図書の出版など側面的な支援を実施している。例えば、税務セミナーは東京都内での開催のほか、北海道日高町、長野県長野市、石川県金沢市において計 24 回開催しており、参加者へのアンケート調査の結果では、満足度が 90%を超えるなど、自治体職員から好評を得ている。これらの取組は、都で推進している全国自治体との「共存共栄」に向けた取組にも繋がるものであり、協会としての使命であると考えている。

当協会が有する「税務知識・ノウハウ」を最大限活用し、これまで以上に会員団体をはじめとした全国の自治体の期待に応える事業を展開することで、側面支援をさらに充実させていく必要がある。

②　技術革新への対応による不断の業務改革・事務改善

自治体の税務行政は、未だに紙ベースの事務処理が中心となっており、これに伴う協会の事務処理に多大な手間とコストがかかっている。また、協会自主事業や内部事務においても、雇用形態の多様性等を背景に大きな手間がかかっているため、これらの省力化が不可欠となっている。

そこで、企画部門を中心とした体制の下、ICT・AI 等を活用した不断の業務改革、事務改善を図ることにより、新規事業展開に経営資源を振り向けるための施策を講じていく必要がある。

③　専門性の維持・向上

当協会で雇用している専門人材は、自治体の税務に精通し実務経験も豊富であることから、その知識・経験を活かし、各自治体の税務職員の育成等を行うなど、会員団体等に貢献していく上で、当協会の大きな強みである。その専門人材が高齢化しており、特に各自治体の業務補完を行う人材派遣職員においては、70 歳を超える者が多く存在する。近年、団塊世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は定年延長の動向などから東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。この状況下、当協会の強みを堅持できなければ、既存事業を安定的に遂行することができなくなるばかりか、全国自治体の期待に応えた事業を実施することもできなくなる。このため、当協会の強みを堅持する観点から、専門人材を継続的に確保するとともに、専門人材が有する知識・ノウハウを組織的に共有・継承していく必要がある。

④　人的資源の有効活用

自動車税関連事業などの事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員が果たす役割は非常に大きい。東京都 OB の減少が見込まれる中、これまで監督職のノウハウを有する都 OB 職員が担っていた課長補佐級（管理係長）職について、固有職員の登用を開始したところだが、今後はさらに上位の職級への登用を見据えた育成やポストに見合う処遇改善などを行うことにより、固有職員を中心とした事業運営に転換していく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　全国自治体支援の新たな展開

現在、各自治体税務職員の能力向上のために、当協会では税務セミナーの開催、税務に関する相談対応や職員ニーズに則した図書の出版など、側面的な支援を実施しているところである。しかしながら、専門人材が高齢化していく中で、今後、専門人材の絶対数が大幅に減少に転じた場合、現在のように各自治体のニーズに十分に応えることが困難な状況が想定される。当協会の財産である専門人材の知識・経験を最大限活用する観点からも、既存事業である研修事業の講義を電子化することや、税務知識を集約した教材を Web 上で販売するなど、新たな側面支援を実現することにより、会員団体をはじめとした全国の自治体への貢献をよりよい形で継続していく。

②　自主事業・内部事務の ICT 化

ICT・AI 等の活用により効率化・高度化・利便性の向上が見込める協会の自主事業・内部事務について検証し、IT 企業 OB 職員の知見も活用し、見直しを図っていく。

③　専門人材の継続的な確保、ICT 等の活用による専門性の維持・向上に資する環境整備

当協会では、各自治体の税務業務の支援や税務職員の育成のため、専門講師の研修派遣事業や人材派遣事業などを行っているが、この先、東京都や市町村の退職者が減少すると見込まれている。専門人材を可能な限り雇用し対応しているものの、現行の対応だけでは限界があることから、現在の採用活動に新たな手法を導入するとともに、定年退職年齢を柔軟化することで、専門人材を確保する。また、実務ノウハウの組織的な共有・継承に ICT 等を活用することで、事例の蓄積や検索しやすい環境を整備し、専門性向上につなげる。

④　自律的運営に向けた組織体制の構築

東京都 OB が減少していく中で、当協会の自律的な運営を目指していく観点からも、OB 職員から固有職員へ監督職ノウハウを継承させつつ、固有職員を計画的に課長補佐級（管理係長）に登用していく必要がある。課長補佐級職員選考を着実に実施し、退職金を含めた処遇改善やキャリアパスを含めた無期雇用職員の在り方等人事給与制度を確立することで、固有職員を中心とした組織体制を構築していく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　全国自治体支援の新たな展開

3 年後（2020 年度）の到達目標	Web 講義等の全国の自治体支援の新たな事業展開を実現することで、全国自治体の税務行政への貢献ができている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	Web 講義、Web 書籍販売に関し、自治体ニーズの把握や事業者とのヒアリングを通じ、事業化に向けた準備が進んでいる。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
Web 講義事業の展開	・Web　授業用のカリキュラム、シナリオの検討 ・自治体のセキュリティ環境の確認 ・提供方法、閲覧料の徴収方法などの仕組みを検討 ・試行	・座学に適した初心者を対象としたカリキュラムを設定 ・徴収方法の仕組みと配信事業者の選定	・受託開始後すぐに、協会 HP のリニューアルや Web 講義システムの構築などの配信環境の整備を行うとともに、コンテンツ制作を開始する。 ・8 月以降、制作が完了したコンテンツから順次配信を行う。 ・合計で約 70 時間分のコンテンツ制作、100 名の受講者の獲得を目指す。 ・幹部職員による進捗管理のほか、委託者である局とも連携して着実な事業展開を図る。	・2020 年度は都主税局からの「地方との共存共栄」に係る受託事業として事業展開を行うことになったため、個別取組事項及び年次計画を見直し ・都主税局と連携し、協会の持つノウハウを生かし、コンテンツを作成・配信する。 ・機関誌をはじめとする複数の媒体による広報や、メール等によるセールスを実施し、セミナー基礎コース定員（180 名）の半数を超える受講者数を目指す。
Web 教材販売事業の展開	・提供方法などの仕組みを検討 ・試行 ・課題の把握 ・対応策検討	・提供方法及び配信事業者の選定 ・機関誌活用による試行準備	・配信は、改訂を見込む 5 種類及び新刊 1 種類を対象とする。 ・配信対象の書籍販売に合わせて電子書籍を順次公開する。 ・紙媒体とのセット販売とし、5,000 冊×100 円の収入確保を目指す。 ・幹部職員による進捗管理のほか、局とも連携して着実な事業展開を図る。	・顧客ニーズの把握や事業スキームの構築、事業者の選定など、検討が進み来年度からの運用開始の目途が立ったため、個別取組事項及び年次計画を見直し。

② 自主事業・内部事務の ICT 化

3 年後（2020 年度）の到達目標	・自治体の税務行政の支援事業や税知識の普及啓発等において、ICT 活用による効率化・高度化が図られている。 ・事務改善等による経費削減効果により、収支改善が図られている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
東京税務レポートの電子化	―	―	・電子化の試行 ・課題の抽出、改善	・紙媒体のみで発行し関係自治体に配付している機関誌「東京税務レポート」について、デジタル配信の可能性を検証したうえ、Web 書籍販売との連携を図る。 ・電子化により、印刷費や郵送費の削減を図る。 ・アクセス解析機能を活用し、誌面の質の更なる向上を図るほか、読者のニーズを把握し、Web 教材の発行にもつなげる。
RPA を活用した事務改善	―	―	・事務フローの見える化 ・RPA を活用した事務の効率化	・2018 年度に、協会の ICT 化促進を目的に、RPA を導入。 ・RPA の活用拡大に向け、職員の知見を高めるため、システム担当職員が RPA のセミナーに参加。 ・協会内のプロジェクトチーム「IT 化推進 PT」や、新規採用した IT 企業 OB 職員の知見も活用し、事務を見える化したうえ RPA による事務改善を進める。

③　専門人材の継続的な確保、ICT 等の活用による専門性の維持・向上に資する環境整備

3 年後（2020 年度）の到達目標	専門職人材バンクを創設し、その登録者数 15 名を確保する取組等を実施することで、専門人材を確保するとともに、ICT 等を活用した税務知識のデータベースを創設、活用することにより、組織の強みである専門性の維持・向上が図られている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	人材バンクを前倒して創設運用したことで、登録者数も伸びている。定年年齢の柔軟化も関係規則整備を実施（2019 年度達成済）、税務実務知識のデータベース化は個人情報の扱い等のルールを定め、運用開始を決定した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
専門職人材バンクの運用	・人材バンクの創設 ・人材バンクの活用による OB 職員の採用	・人材バンクを創設し、運用開始済 ・2019 年 11 月末時点での登録者 7 名	・人材バンク登録者数 15 名の達成	・専門人材の供給源を多角化することで、安定した人材確保とともに、よりリアルタイムの知識・ノウハウの活用を目指す。 ・前倒しで実施した 2019 年度の取組を継続するとともに、登録者数拡大に向け募集先の拡大を図る。 ・専門講師以外に、自治体への派遣職員として活用先を拡大するなど、人材バンクの有機的展開を図る。
税務知識のデータベース化によるノウハウ継承	・知識・データの集約を全職員に拡大 ・データベースを随時更新	・ICT 事業者からのヒアリングを実施 ・事例入力と個人情報の扱い等をルール化	・蓄積したデータベースの事業者による運用（Q&A100 件の蓄積）	・専門講師ごとに保有している相談事例データをデータベースで一元管理し蓄積することで、困難事例や頻出事例における課題解決のノウハウなどを共有 ・税務実務知識の継承につなげるほか、研修の高度化や新たな書籍出版における素材としての活用を目指す。

④　自律的運営に向けた組織体制の構築

３年後（2020 年度）の到達目標	・協会の事業を安定的に運営していくための、新たな人事制度・給与制度の構築に向けた計画が確立されている。 ・５名程度の固有職員が課長補佐（管理係長）級職に登用されている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	制定した課長補佐級（管理係長）選考試験制度を本格実施し職員を登用するとともに、採用３年以内の離職率改善に向けた取り組みも進捗している。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
課長補佐級（管理係長）選考試験制度による登用	・管理係長選考試験制度策定 ・キャリアパスを策定 ・選考試験を本格実施 ・キャリアパスを活用した他部門異動	・課長補佐級（管理係長）選考の本格実施 ・職員の他部門配置	・課長補佐級職員への登用（5 名） ・キャリアパスを踏まえた他部門での登用	・協会のコア人材となり得る職員を対象に、選考を実施する。 ・2020 年度末において、都 OB 職員に代わる 5 名の課長補佐級職員登用を目指す。 ・キャリアパスを踏まえ複数部門に配置するなどの育成を図ったうえで、都 OB 職員が担っているポストを順次協会プロパー職員に振り替える。
新たな給与制度の構築の検討	・勤務時間の柔軟化など、人材定着率の向上に資する方策を幅広く検討 ・検討した方策の実現性の検証 ・規程改正など必要となる手続きの整理	・人材定着率向上に向けた取組の実施	・コア人材の処遇改善に向けた検証	・協会プロパー職員の定着率向上を図り、協会運営を安定的なものとするためには、職員の働き方や貢献に応じた退職金制度を含む新たな給与制度が必要であり、原資の確保策を含め、制度構築に向け検証していく。
新たな組織体制等の構築の検討	・職員構成のベストミックスを検討・実施	・将来の執行体制を見据えた無期選考の実施	・都 OB 職員、協会プロパー職員の新たな役割を踏まえた組織・人事制度構築	・都 OB 職員の確保が困難と見込まれる中、事業の安定的な運営を担う協会プロパー職員が必要なことから、この確保、育成に向けた新たな組織・人事制度の構築を目指す。

４　公益財団法人東京都歴史文化財団

1　経営情報

1　基礎情報

令和元年8月1日現在

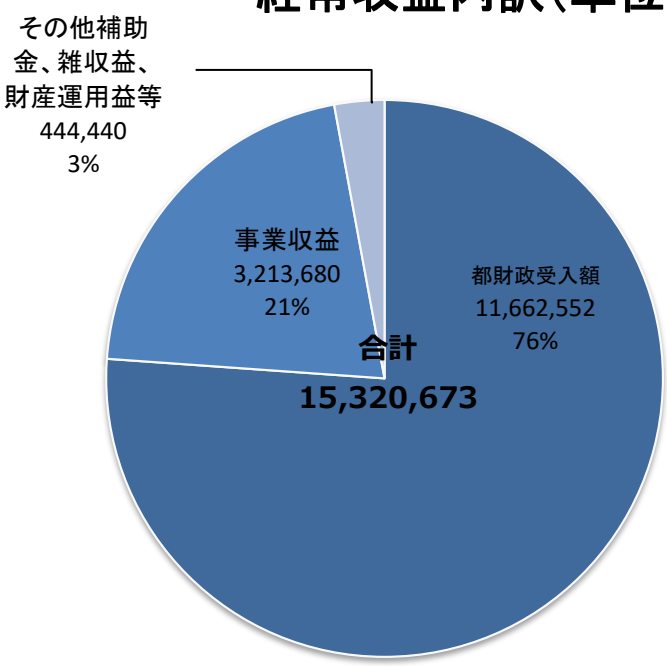
団体名	公益財団法人東京都歴史文化財団		
所管局	生活文化局		
設立年月日	平成7年10月1日		
設立後の主な沿革	昭和57年12月24日　財団法人東京都文化振興会設立 平成 2年10月 1日　財団法人江戸東京歴史財団設立 平成 7年10月 1日　両財団が統合し財団法人東京都歴史文化財団を設立 平成24年11月 1日　アーツカウンシル東京設置		
所在地	東京都墨田区横網一丁目4番1号		
基本財産	1,551,498　千円		
都出資(出捐)額	500,000　千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む	
都出資(出捐)比率	32.2　%		
他の出資(出捐)団体及び額	旧社団法人東京都映画協会	831,398　千円	
	株式会社みずほ銀行	45,000　千円	
	東武鉄道	25,000　千円	
	その他　36　団体	150,100　千円	
その他資産	・美術品・・・東海道五拾三次(墨田区横網1-4-1)　他 ・リース資産・・・映像音響システム(墨田区横網1-4-1)　他 ・建物付属設備・・・北側レストラン内装工事(墨田区横網1-4-1)　他　等		
役職員数			
常勤役員数	1　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人)		
常勤職員数	346　人　(うち都派遣職員　33　人、都退職者　5　人)		
非常勤職員数	56　人		
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		

主要事業全体像 （平成30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
	事業全体	15,320,673	100%	15,138,904	100%
	美術館・博物館事業	7,910,148	50.9%	7,724,227	50.3%
	ホール事業	4,105,769	26.4%	4,123,300	26.8%
	アーツカウンシル事業	2,493,796	16.0%	2,496,633	16.2%
	その他事業	1,014,881	6.5%	998,666	6.5%
	法人会計	25,348	0.2%	25,348	0.2%

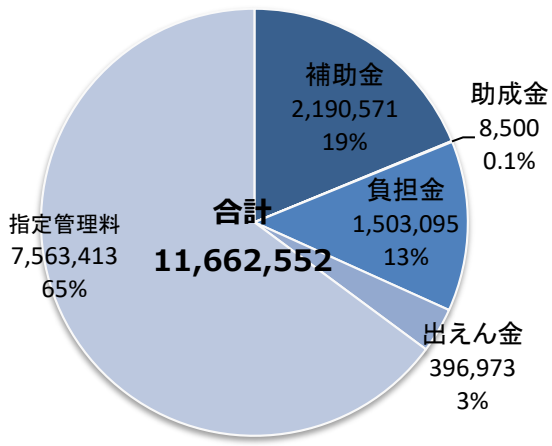
※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

平成30年度　決算情報

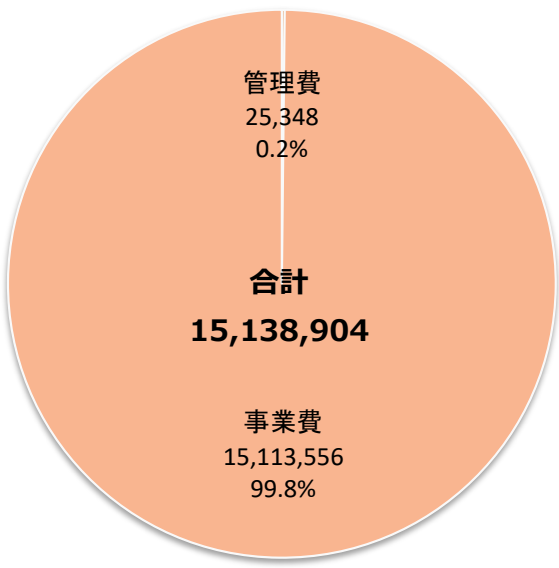
経常収益内訳（単位：千円）



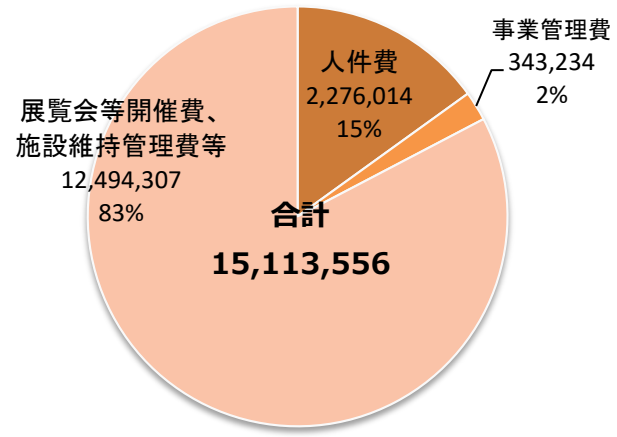
都財政受入額内訳（単位：千円）



経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



※主な事業管理費は事務備品、事務業務委託経費等

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

○国立の美術館・博物館・劇場を管理している団体及び公立施設を管理している団体のうち管理施設数が同規模等の団体を記載。
○一施設当たりの平均職員数、職員一人あたりの観覧者数も掲載（団体により公表されている職員数は、正規職員のみの場合と非正規職員含む場合がある）。

	公益財団法人 東京都歴史文化財団	独立行政法人 国立文化財機構	独立行政法人 国立美術館	公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団	地方独立行政法人 大阪市博物館機構	独立行政法人 日本芸術文化振興会
施設数	13	7	6	14	6	7
内訳	①東京都庭園美術館 ②東京都江戸東京博物館 ③江戸東京たてもの園 ④東京都写真美術館 ⑤東京都現代美術館 ⑥TOKAS本郷 ⑦東京都渋谷公園通りｷｬﾗﾘｰ ⑧TOKASレジﾃﾞﾝｼｰ ⑨東京都美術館 ⑩東京文化会館 ⑪東京芸術劇場 ⑫水天宮ﾋﾟｯﾄ ⑬ｱｰﾂカウンシル東京	①東京国立博物館 ②京都国立博物館 ③奈良国立博物館 ④九州国立博物館 ⑤東京文化財研究所 ⑥奈良文化財研究所 ⑦ｱｼﾞｱ太平洋無形文化遺産研究ｾﾝﾀｰ	①東京国立近代美術館 ②京都国立近代美術館 ③国立映画ｱｰｶｲﾌﾞ ④国立西洋美術館 ⑤国立国際美術館 ⑥国立新美術館	①横浜美術館 ②横浜みなとみらいﾎｰﾙ ③横浜能楽堂 ④横浜にぎわい座 ⑤横浜赤ﾚﾝｶﾞ倉庫1号館 ⑥ｱｰﾂｺﾐｯｼｮﾝ ﾖｺﾊﾏ ⑦大佛次郎記念館 ⑧横浜市民ｷﾞｬﾗﾘｰ ⑨横浜市民ｷﾞｬﾗﾘｰ-あざみ野 ⑩横浜市磯子区民文化ｾﾝﾀｰ 杉田劇場 ⑪横浜市吉野町市民ﾌﾟﾗｻﾞ ⑫横浜市岩間市民ﾌﾟﾗｻﾞ ⑬横浜市市民文化会館 関内ﾎｰﾙ ⑭横浜市緑区民文化ｾﾝﾀｰ みどりｱｰﾄﾊﾟｰｸ	①大阪市立美術館 ②大阪市立自然史博物館 ③大阪市立東洋陶磁美術館 ④大阪市立科学館 ⑤大阪歴史博物館 ⑥大阪中之島美術館準備室	①国立劇場 ②国立演芸場 ③国立能楽堂 ④国立文楽劇場 ⑤国立劇場おきなわ ⑥新国立劇場 ⑦伝統芸能情報館
予算規模 （H31年度予算）	16,708,965,000円	12,771,396,000円	11,004,000,000円	4,165,057,000円	3,037,000,000円	24,370,000,000円
職員数 （正規職員数）	136人	378人	115人	非公表	非公表	349人
備考	R1.8月（正規職員136人・非正規職員255人：計391人。役員を除く）	H31.4.1（役員を除く）	H31.1.1（役員を除く）	正規職員、非正規職員の人数割合等は非公表		H31.4月（役員を除く）
1施設あたりの 平均職員数	10.5人	54.0人	19.2人	–	–	49.9人
観覧者数（H30） （展示、公演等）	5,764,724人	3,849,021人	4,724,087人	1,663,157人	2,033,193人	1,168,229人
備考	①173,790 ②908,868（常設展のみ） ③256,202 ④334,799 ⑤35,172（3日間のみ） ⑥9,000 ⑦2,690 ⑨2,935,501（特別・企画1,640,485、公募展1,295,016） ⑩502,330（自主124,444、他377,886） ⑪606,372（自主346,565、他259,807） --------- ●美博合計：4,656,022 ●ホール合計：1,108,702 ※1　②、⑤は改修工事による休館期間有 ※2　⑬のイベント等の人数は含まず	①2,142,960 ②477,884 ③527,786 ④700,391	所蔵作品展：1,461,016人 企画展：3,182,003人 国立映画アーカイブ上映：66,245 国立映画アーカイブ展覧会：14,823 以上の合計＝4,724,087 （⑥の公募展を除いた合計） 《施設別内訳》 ①631,887 ②880,021 ③81,068 ④1,339,165 ⑤391,067 ⑥企画1,400,879、公募展1,212,730	①946,206 ②246,889 ③21,273 ④56,782 ⑤260,642 ⑦35,907 ⑧26,265 ⑨59,451 ⑩9,742 以上の合計 ⑥270,801（WS等のため合計には入れていない）	①958,928 ②306,171 ③162,573 ④203,070 ⑤402,451	・伝統芸能の公開681,761 ・現代舞台芸術の公演238,237 ・伝統芸能に関する調査研究の実施並びに資料の収集及び活用（展示公開）247,508 ・現代舞台芸術に関する調査研究の実施並びに資料の収集及び活用（展示公開）723
職員一人あたりの 観覧者数	42,388人	10,183人	41,079人	–	–	3,347人
施設管理期間	指定管理期間 4年間（H29-32）	無期	無期	指定管理期間 ①10年　H25-34 ②10年　H24-33 ③5年　H29-33 ④⑦⑧⑨⑪⑫⑬5年　H28-32 ⑭5年　H31-35年度	無期	無期

出典：各団体HP、公益財団法人日本財団ウェブサイト『CANPAN』団体情報

分析

○平成30年度は改修工事により一部休館の施設があったが、観覧者数合計は570万人を超え、施設数や規模等は異なるが、比較団体の中で最多となっている。
○また、東京の芸術文化を牽引し、発展させるプロフェッショナル集団として魅力的な展示等を展開することで、正規職員一人あたりの観覧者数は比較団体内で最多の約42,000人（5,764,724人/136人＝42,388人）を動員している。
○一方で、正規職員率は約35%（136人/391人）となっており、今後も優秀な人材を確保し、安定的な運営をするためには正規職員の割合を増やすなど雇用条件等を整備する必要がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】④多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

○ 「Tokyo Tokyo FESTIVAL　企画公募」
- 2,436件の応募から選定された13事業を「Tokyo Tokyo FESTIVAL スペシャル13」として広報展開
- スペシャル13のうち２事業を実施

【戦略】⑧将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

○子供・若者への文化体験の提供
- スクールプログラム219件、アウトリーチ103件、乳幼児向けコンサート12件、伝統文化プログラム27件実施（約20,000人が参加）

2020年度改訂のポイント

◆ 芸術文化のコンテンツ充実に向けて、特定資産の積立計画を検討

◆ Society5.0の実現やテクノロジーの活用といった先進的な視点も踏まえて、更なる多彩な事業展開を推進

【プランの主な改訂】

【戦略】①雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
専門性向上のための研修の充実	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（アートマネジメントや文化政策を対象とするなど、これまでと異なる分野における専門性向上を図る）	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（アートマネジメントや文化政策を対象とするなど、これまでと異なる分野における専門性向上を図る） ・各館事業実施に必要な、様々な専門的知識・技法を習得するため、国・民間専門機関等が実施する研修会・講習会等に積極的に職員を派遣する。

【戦略】②長期的な視点に立った財務基盤の強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
特定資産の活用	3億円程度 ・人材育成や教育普及事業の継続実施に加え、東京2020大会を捉えた展覧会・公演の充実等	3億円程度 ・人材育成や教育普及事業の継続実施に加え、東京2020大会を捉えた展覧会・公演の充実等 ・東京2020大会後を見据え、発信力の強化、コンテンツの充実に向け、特定資産の積立計画等を検討。

【戦略】④多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

視点：東京2020大会レガシーの創出・活用　視点：Society5.0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	・ソフト面の改善点の検証 ・（必要に応じた）ハード面の改修 ・事業の改善とフェスティバル期間中の取組充実	・キャッシュレスの促進等による利用者サービスの向上 ・事業の改善とTokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実 ・テクノロジーを活用した先進的な事業の検討
「Tokyo Tokyo FESTIVAL企画公募」	・企画の実施・検証	・2020年大会に向けて順次、事業の実施 ・効果的な広報展開

３．自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、国の文化団体に匹敵する国内最大級の文化の専門団体であり、現在 12 の文化施設（東京都庭園美術館、東京都江戸東京博物館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都現代美術館、トーキョーアーツアンドスペース本郷、トーキョーアーツアンドスペースレジデンシー、東京都渋谷公園通りギャラリー、東京都美術館、東京文化会館、東京芸術劇場、東京舞台芸術活動支援センター（水天宮ピット））及びアーツカウンシル東京において、東京の魅力を高める多様な事業を展開している。これまで、各施設等の管理運営を良好に行うとともに、各施設等の連携の取組も行ってきた。

今後は、各施設が独自性を発揮した事業展開がより円滑にできるよう、財団として組織的なバックアップに努めるとともに、複数施設を同時に運営しているスケールメリットをさらに活かしながら、戦略的に事業展開を図っていくことが必要である。そのため、以下の課題解決に取り組む。

①　人材の確保及び育成

財団の最大の資源は人材である。財団ではこれまでも国内最大級の芸術文化の専門団体として、世界でも活躍できるような優秀な専門人材を雇用し、芸術文化の振興に寄与してきた。しかしながら、固有職員のうち正規職員の割合は約３割弱と低く、約７割が非正規雇用職員であり、短期間の指定管理期間による雇用不安を招いている。また、非正規職員の給与も他の大規模な団体と比較すると低い水準となっており、優秀な人材の確保が難しい状況である。また、監理団体として都からの指導監督を受けているため、状況の変化に柔軟に対応した組織運営が困難となっている。今後は、優秀な人材を確保し安定した雇用に結びつけるような制度の構築や、人材育成の充実を図っていく必要がある。

②　持続的な事業実施のための財源確保

財団では、収益性は低くとも公益財団法人として実施すべき教育普及・人材育成や質の高い芸術文化の鑑賞機会を安価で提供する数々の自主事業を実施しているが、今後、江戸東京博物館などにおいて施設の老朽化に伴う改修工事により長期の休館が予定されており、自主事業の実施を安定的に行う財源の確保は困難となる。そのため、今後はレストラン・ショップの運営など収益事業による利益額の増加や、企業協賛金等外部資金の獲得に力を入れていくとともに、長期的な視点に立った財務運営が必要である。

③　発信力の強化とプレゼンス向上

今後、少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化や、エンターテインメントの多様化による実演芸術鑑賞機会の減少が見込まれる。そのような状況においては、従来の顧客層のみならず、子供・若者や外国人等の新たな顧客層に対し、東京の芸術文化が持つ魅力を、外部のノウハウを活用するなどして各館及び財団全体で積極的に発信する必要がある。このため、財団の各文化施設や文化事業をこれまで以上に発信するのはもちろんのこと、文化を通した教育、観光、福祉、地域等への貢献といった取組についてもあわせて幅広く伝えていくなど、発信力強化を図り、財団全体としてプレゼンスを向上させる必要がある。

④　文化芸術の継承と新たな取組

財団は、知名度の高い都立文化施設を管理運営しており、利用者目線に立った不断の施設運営の見直しに取り組む必要がある。また、文化の祭典としての東京 2020 大会の開催、ワークライフバランスの推進、訪都外国人の増など、今後はより東京に集まる人々が増え、その関心も多様化することが想定されるため、多種で多様な事業を継続的に展開することが求められる。これまでの優れた芸術文化を受継ぎ、その魅力を再認識し、理解を深める事業を展開するとともに、斬新で自由な発想による創造的な活動にも挑戦し、東京の魅力を高めることが課題である。

⑤　2020 年に向けた東京の文化シーンの活性化

国内最大級の芸術文化の専門団体として、東京 2020 大会に向けた文化プログラムの成功に向けて、東京の魅力を発信するための展覧会、公演、イベント等の実施により Tokyo Tokyo FESTIVAL の中核を担う責務がある。また、首都である東京の文化団体として、都域や地方の施設等と連携し、施設の周遊性向上等による利便性の向上や、ノウハウの共有を図ることで、全国的な文化振興に貢献する。さらに、2020 年を契機に海外の文化施設等とのネットワークを強化することが求められる。これらを通じて、東京をこれまで以上に良質な芸術文化体験のできる場所にしていくことが課題である。

⑥　社会的課題解決に貢献

2017 年 6 月に国会で改正された新「文化芸術基本法」にあるように、芸術文化の固有の意義と価値を尊重しつつ、社会的課題の解決や、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との、現場レベルでのシームレスな連携を図ることが必要である。東京には多くの人が集まり、少子高齢化、人口減少社会の到来など、社会的な課題が先鋭的に現れる。まちづくりや福祉、教育、産業等の社会的な課題の解決に、芸術文化の力でどのように貢献できるか。具体的な取組を示すことが課題である。

⑦　多様性の尊重

東京 2020 パラリンピックを契機にユニバーサル化が着目され、誰でも社会参加しやすい環境整備が必要である。また、超高齢社会の到来、訪都外国人の増加に伴う国際交流の進展などによって、様々な背景を持つ人たちが、その人らしさを尊重できる社会づくりが必要である。これまで財団全体でバリアフリー等に取り組んできたが、その環境整備は途上であり、こうした課題に対応するために、今後も誰もがアクセスしやすい施設運営や事業展開、芸術文化を通した多様な人たちの社会参加や交流の場をつくることが課題である。

⑧　次世代の育成

高齢化により顧客数の減少、顧客の固定化など芸術文化の需要が縮小し、経済的な格差の拡大に伴い青少年の芸術鑑賞機会の偏在が進むことが予想される。このため、これまで以上に未来を担う子供や若者が芸術文化と出会う機会を提供することが求められる。また、これからの経済を牽引する創造産業への着目、サービスやモノづくりへの付加価値の創出には、芸術文化の関わりが重要であり、創造性を発揮する人材を育成することが課題であると考える。新進アーティストの支援を継続するとともに、各館の実績を活かしながら、他機関や施設と連携することで、文化施設や文化事業に携わるキュレーター、アートマネージャー等の専門人材の養成をより充実していくことが必要である。

４．経営課題解決のための戦略

① 雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

専門性の高い優秀な人材確保のためには、財団を取り巻く状況を踏まえ、職員がその専門性を活かし、意欲を持って能力を発揮できる環境を整えることが必要であり、現行人事給与制度の見直しが不可欠である。特に非正規職員の割合が高いため、計画的な正規職員への雇用転換及び雇用条件の改善を行う。

また、優秀な人材が常に高いレベルで業務に従事できるよう、専門性確保や企画力向上、モチベーション維持のため、研修制度の充実など人材育成方針の見直しを行う。

② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

東京 2020 大会及びその後のレガシーも見据え、財団自主事業を更に充実し、また持続的に実施していくため、企業からの協賛金等や都以外からの助成金等の獲得に努めるとともに、利用者サービス等の向上を図ることで、レストラン・ショップ、ユニークベニュー等収益事業からの収益額の増加を図り、自己財源を安定的に確保する。また、各施設の改修工事に伴う長期休館の影響に対応するため、財団全体で財務上の連携を図り、財務基盤を強化していく。

③ 多角的な広報とプレゼンス向上

各文化施設等の魅力や文化事業を発信する「各館広報」と、財団全体の事業を横断的に発信する「共通広報」を効果的に組み合わせ、様々なターゲットに発信していく。発信にあたっては、紙からインターネットまで多様な媒体を有効活用するとともに、最新メディアの活用も含め、外部のノウハウを積極的に活用していく。また、外部団体や地元地域との広報連携による発信力の強化も図る。特に共通広報においては、各文化施設等の特徴を活かした文化事業を横断的に発信するだけでなく、財団の各文化施設等が一体となり展開する事業や、財団と関係機関の連携事業の広報を充実させることにより、財団全体としてプレゼンスを向上させていく。

④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

より利用者目線に立った施設運営に努めるとともに、コレクションや専門人材を十分に活用し、多彩な展示や公演、プロジェクト等を展開する。これまでに培われてきた芸術文化を継承するとともに、常に最新の研究成果や考え方を取り入れ、時代に呼応した新たな芸術文化の創造、価値の創造に努める。

また、東京文化プログラムの主要な取組をアーカイブ化し、広く公開するとともに後世にも活用できるようにする。

⑤ 国内外の地域・施設との連携強化

2020 年に向けた文化プログラムの実施に際して、国内外の文化施設等との連携を強化し、交流を促進する。これにより、世界・国内有数の質の高い芸術文化を都立文化施設で紹介するとともに、東京発の卓越した芸術文化を世界に届け、国内外においてオリンピックの気運醸成と東京の魅力発信を図る。

また、これまでに培ったネットワークや事業・運営のノウハウを活かして、都域の施設と連携しサービス等の充実を図る。さらに、地方の施設とも連携し、良質な公演や展覧会を共同制作や巡回等により全国的に展開することで、日本の文化的土壌形成の牽引役となる。

⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施

福祉やまちづくりなどの社会的課題の解決に芸術文化の力で貢献する。助成金等の支援策により、企業や NPO など団体と連携して、社会や都市の様々な課題の解決に貢献する。特に超高齢社会の到来を見据え、長きにわたる生涯をよりよく生きるために芸術文化は何ができるのか、様々な角度から試み、効果的な方策を見いだす。また、都内の地域活性化のために、運営する文化施設が立地する地元と連携し、施設と地域の特性を活かし、フェスティバルやプロジェクトなどにより、それぞれの地域に応じた特色ある文化拠点として活性化させ、地域振興に貢献する。

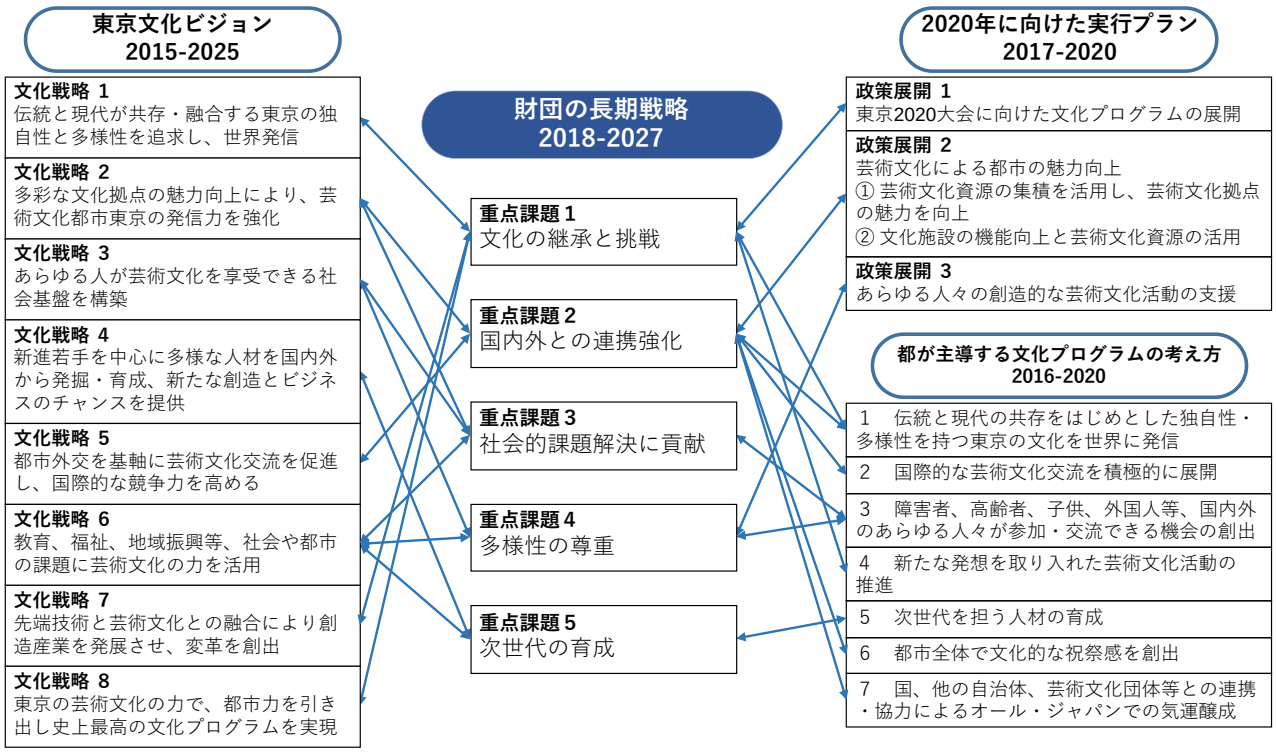
⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

バリアフリー化や多言語対応など、施設や事業、サービス面でのユニバーサル化を進め、あらゆる人がストレスなく芸術文化に親しめるよう、文化施設や文化事業にアクセスしやすい環境整備を進める。国籍や年齢、障害の有無を問わず、様々な背景のある人たちが参加しやすいプログラムを展開することで、芸術文化を通した交流を図り、その人らしさを尊重できる社会づくりをめざす。

⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

子供・若者が芸術文化に触れる機会を年代別に提供するなど、より多くの人が芸術文化を享受できるようにする。新進アーティストを発掘・育成する取組を、賞の授与や発表する機会を提供するなど、文化施設を中心に充実させる。これらの取組を財団全体で紹介し新進アーティスト育成について発信を強化する。また、キュレーターやアートマネージャー、エデュケーター、プログラムオフィサーなど文化に携わる専門人材を、文化施設と大学が連携して持続的に養成する仕組みについて検討を進める。

戦略性をもって財団全体の運営を行うため、今後 10 年間を見据えた東京都歴史文化財団の長期戦略を策定した。戦略に基づき、これまでにない挑戦的な取組など、新たな事業展開を行う。「経営改革プラン」の事業運営上の課題解決のため戦略（④～⑧）は、長期戦略における重点課題（1～5）に対応している。これらと東京都の施策である「東京文化ビジョン」「2020 年に向けた実行プラン」「都が主導する文化プログラムの考え方」との関係は、以下の通りである。



５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

3 年後（2020 年度）の到達目標	国内最大級の芸術文化の団体として、専門性の高い優秀な人材確保のために、以下の取組を実施する。 ○非正規職員から正規職員への雇用転換を着実に実施する。 ○職員の専門性向上のための研修制度を実施（国内外派遣 5 名程度）し、優秀な人材の確保・育成を図る。 ○財団を取り巻く状況を踏まえた新たな人事給与制度を 2021 年度から導入・運用する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○雇用転換については着実に実施している。職員からのニーズも高く、今後も必要な職員の転換をより積極的に進めていく。 ○国内外への職員派遣については予定どおり派遣を実施している。今後もより専門性が高まるよう異なる分野・内容での派遣を進めていく。 ○人事給与制度の見直しについては、取り巻く環境を踏まえて、検討を進めるとともに、早期に実現可能な改善を進めている。 ○専門性の高い優秀な人材確保のために、これらの取組を着実に進めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
優秀な専門人材確保のための、非正規職員の正規職員への雇用転換	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れ順次転換	2020 年 4 月に 6 名転換予定	・社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れながら、予定以上の転換を行っていく。 ・新たな事業課題等に対する人材については、関係機関との連携等を通じ、必要な人材を確保していく。	優秀な人材確保の促進のため、関係部署とも調整を行い、転換を加速する。 また、新たな事業課題等に対応するため、関係部署と調整を行い、必要な人材を確保していく。
専門性向上のための研修の充実	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（美術館における新たな分野の専門性向上や、劇場におけるコンテンツ制作や舞台技術に関する海外等の先進事例を学ぶ）	2 名を派遣し、研修結果の報告会を今後実施予定 2020 年度に向けた募集を実施	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（アートマネジメントや文化政策を対象とするなど、これまでと異なる分野における専門性向上を図る） ・各館事業実施に必要な、様々な専門的知識・技法を習得するため、国・民間専門機関等が実施する研修会・講習会等に積極的に職員を派遣する。	専門的な知識等をより一層習得するため、専門機関が実施する研修等への参加を促進する。
新たな人事給与制度の確立	・新たな人事給与制度（案）の関係各所との調整及び交渉 ・早期に実現可能な改善策の検討	早期に実現可能な処遇改善策として、2020 年度より正規職員と常勤契約職員の賞与の改善を若手職員を中心に実施予定	新たな人事給与制度（案）の確定、2021 年度導入に向けての予算要求	制度導入の目標年度を明確に記載した。

※到達目標と成果指標の考え方（①～⑧共通）

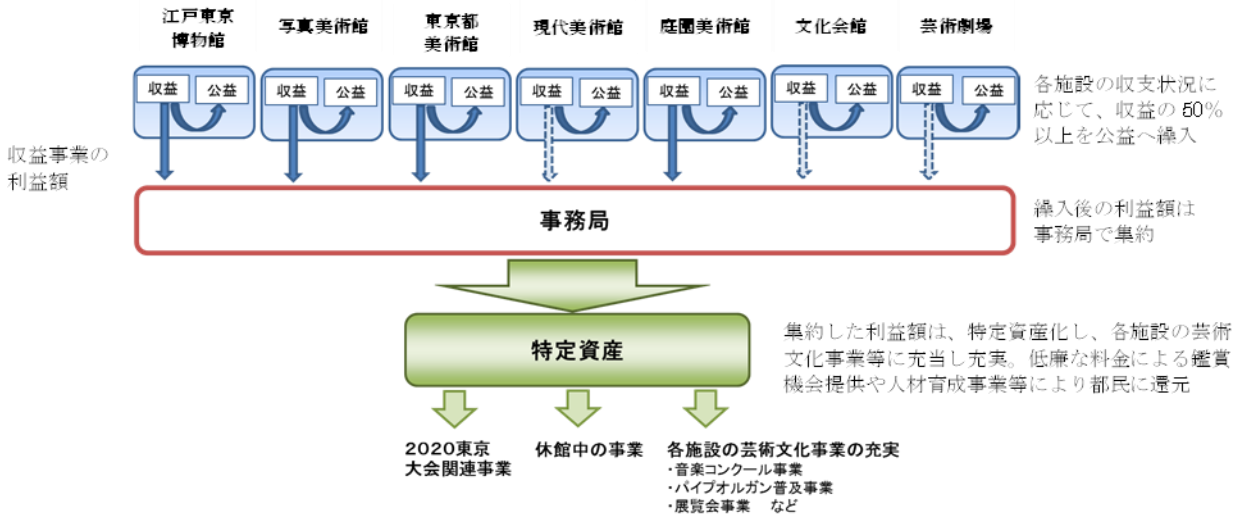
到達目標については、数値で明確に表せるものは数値目標を掲げる。数値目標を設定しにくい事業効果や成果については、アーツカウンシル・イングランドやクリエイティブ・スコットランドなど海外の文化機関の取組の調査結果を踏まえ、アウトカム指標とする。その達成状況については事業実績や満足度、認知度等、アンケートやヒアリング等の結果をもって説明し、取組内容と成果が妥当であるか評価を受ける。

② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

3年後（2020年度）の到達目標	○東京2020大会実施年である2020年度において、質が高く魅力的な自主事業を都民や東京を訪れる方々に提供するため、公益目的事業における財源の獲得増や収益事業の収益増により、自己財源を20.4億円確保する。 ○財務連携により財団全体で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020 東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。（3年で5億7千万円） ○認定法上の公益目的事業を統合することにより、多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○2020年度に自己財源20.1億円確保：2018年度は文化庁等からの補助金及び共催事業等の集客が好調であったことから公益事業、収益事業合わせて17.0億円の実績。2019年度はホールの公演事業及び他の事業収益の好調により15.1億円の獲得を予定。 ○特定資産の活用（3年で5.7億円）：2018年度は6,751千円をオルガンコンサート等事業に活用、2019年度は東京2020大会の盛り上げを意識してオリンピック関連展覧会等多様な事業に2.6億円を活用し、2か年で3.2億円を活用予定。計画を確実に実行していくことで目標を達成。 ○公益目的事業の統合：3事業を1事業に統合する手続きを完了。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
公益事業における自己財源の獲得増	14.0億円	8.2億円	14.7億円 （基準値10%増）	江戸東京博物館の駐車場が東京2020大会への協力のため7か月間閉鎖されることにより、団体客をはじめとした入場者の減少が想定されるが、影響額の算定が困難であるため目標を据え置き、その達成に向けて取り組む。
収益事業の収益額増	5.4億円	3.0億円	5.4億円 （基準値5%増）	江戸東京博物館の駐車場が東京2020大会への協力のため7か月間閉鎖されるため、駐車場利用料の算定を減額した。
特定資産の活用	2億円程度	年度末に特定資産取崩	3億円程度 （・人材育成や教育普及事業の継続実施に加え、東京2020大会を捉えた展覧会・公演の充実等 ・東京2020大会後を見据え、発信力の強化、コンテンツの充実に向け、特定資産の積立計画等を検討）	東京2020大会後の特定資産の活用について方向性を追記した。

《特定資産活用のイメージ》



③　多角的な広報とプレゼンス向上

3年後（2020年度）の到達目標	○財団が関与する様々な文化事業や各文化施設の認知度とともに、財団全体としての認知度を向上させる。 ○子供・若者や外国人などの新たな顧客層が育ち、芸術文化に興味を持つ人々の裾野がより大きく広がっていることを目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○財団HPコンテンツの充実によるホームページ（HP）のページビュー（PV）数増加、ユニークベニューを6施設で展開するなど、財団全体の認知度向上に努めている。 ○国立美術館や鉄道会社等と連携した事業を実施し、新たな顧客層の増加を図ることで、芸術文化に興味を持つ人々の裾野を広げている。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
「共通広報」及び「各館広報」の強化	・財団HPコンテンツの充実（多言語化の推進など） ・デジタルサイネージ等での発信強化 ・財団内の共同事業のアピール動画の作成等	・財団ＨＰコンテンツの充実とPV数増加 ・Tokyo Tokyo FESTIVALの共同ＰＲ動画をデジタルサイネージ等で発信	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中の情報発信の強化 ・公共空間での多角的な広報を展開 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中における共同事業のさらなるアピール	「フェスティバル」とは何を指すか明確に記載した。
MICE振興施策との連携による施設のPR	・ユニークベニュー事業の拡大(6施設*) ・利用促進のための取組強化（施設の視察も含めた現地での事業説明会等）	・ユニークベニューを6施設で展開 ・国際会議の機会を捉えた施設見学2件	・継続実施、検証・改善 ・東京2020大会と連動した文化施設PRの実施	東京2020大会の機会を捉えて、幅広いPRを行うことにした。
外部団体との広報連携	・広報連携の検証・改善 ・広報連携の検証・改善 ・最新メディアや民間の最新ノウハウの活用	・謎解きイベントの拡大継続、新たな来館者層を獲得。 ・PV数前年度比211%増 ・地域や鉄道事業者と連携した広報展開	・さらなる連携の推進（施設・地域など） ・継続実施 ・継続実施	

《アピール・ロゴの例》

芸術文化のあたらしい出会い

文化会館、アーツカウンシル、たてもの園の共同事業の場合

＊2018年度までは東京都庭園美術館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都美術館で実施。2019年度から東京都江戸東京博物館、東京都現代美術館を追加。

④　多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

3年後（2020年度）の到達目標	○都を代表する文化団体として、利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組むとともに、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、新たな価値を提示するような挑戦的な事業の実施によって、都民の様々なニーズに応える。 ○主要な東京文化プログラムをアーカイブ化して広く紹介し、継承する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○利用者視点に立ち、QRコード決済の導入準備等のサービス向上に取り組むとともに、Tokyo Tokyo FESTIVAL企画公募事業を着実に進めており、都民のニーズに応えている。 ○東京文化プログラムデータベース作業を着実に進め、東京文化プログラムを広く紹介する準備を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	・ソフト面の改善 ・（必要に応じた）ハード面の検討 ・新たな価値を提示する挑戦的な事業の継続実施、検証	・ソフト面の改善（危機管理マニュアルの改訂） ・ハード面の改善（バリアフリー工事の実施） ・新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施・検証	・キャッシュレスの促進等による利用者サービスの向上 ・事業の改善とTokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実 ・テクノロジーを活用した先進的な事業の検討	・ソフト面、ハード面に関わらず、Society5.0の実現に伴う利用者サービスの向上を目指すこととした。 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も領域横断的な事業など挑戦的な取組を充実させていく。 ・テクノロジーを活用した先進的な事業に取り組むための検討を行っていくことを追記した。
「Tokyo Tokyo FESTIVAL＊　企画公募＊」	・企画の制作・実施 ・東京2020大会1年前やラグビーワールドカップ開催時期等を捉えた集中的な広報を実施	・事業名称のブランディング ・様々な媒体を活用し、時期を捉えた集中的な広報展開 ・事業の実施（2事業）	・2020年大会に向けて順次、事業の実施 ・効果的な広報展開	・2020年度の取組を明確にした。
東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	方針（基準）に基づき、東京文化プログラムのアーカイブ化の順次実施	・東京文化プログラムの文字情報のデータベースへの実績入力作業	東京文化プログラムのアーカイブ化の順次実施	

＊Tokyo Tokyo FESTIVAL：2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、東京及び日本の文化の魅力を国内外に広く発信することにより気運を醸成し、日本中で盛り上がりを作っていく取組。国内外からの注目が最も集まる2020年4月からの半年間に実施する東京文化プログラムを「Tokyo Tokyo FESTIVAL」と銘打ち、集大成となる文化事業を展開する。2020年までの期間についても「Road to Tokyo Tokyo FESTIVAL」として、さらなる気運醸成を図る。さらに、この取組を通じて、2020年以降を見据えた文化的なレガシーの創出を目指す。

＊企画公募：斬新で独創的な企画や、より多くの人々が参加できる企画を幅広く募り、Tokyo Tokyo FESTIVALの中核を担う事業の創出を図るとともに、人々の記憶に残る東京文化プログラムを創り上げ、2020年を超えて、東京がよりクリエイティブな文化都市へとステップアップしていくことを目指す。アーツカウンシル東京が実施。

⑤　国内外の地域・施設との連携強化

3年後（2020年度）の到達目標	○2020年に向け海外と連携した事業を展開し、国内外に発信する。 ○都内及び近県の文化施設との連携を進め、多くの方が、芸術文化に触れる体制整備に寄与し、またサービス向上を図る（美術館・博物館の共通入館券の参加館100館に拡充）。 ○地方との展覧会、舞台芸術、イベント等の共同実施等（27 件程度）を通して、学術研究や技術・運営ノウハウの共有を図り、全国的な文化振興に貢献する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○国際連携企画を9件実施し、連携事業を継続的に国内外に発信している。 ○美術館・博物館の共通入館券の参加館を95館とし、インバウンド対応の拡充を図るなど、目標達成に努めている。 ○巡回展、公演、イベント等を共同実施することで、地方との連携を図り、全国的な文化振興に貢献している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
海外連携による事業展開と発信	2020年に向けた海外連携事業の継続、検証	国際連携企画9件実施	効果的な事業により連携をさらに強化し、Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も海外連携の取組を充実させ、国内外への発信強化に努める。
文化施設等のネットワークの構築によるサービス充実	・ぐるっとパス*拡大（参加施設95、周遊性を高めるために近隣県施設の参加を促進） ・関係先との調整 ・インバウンド対応の充実	・ぐるっとパス拡大（参加施設95、近隣県施設新規参加4） ・インバウンド対応の拡充	・ぐるっとパス拡大（参加施設100、文化財庭園等の参加を促進） ・体制整備 ・効果検証 ・インバウンド対応の更なる充実 ・民間との連携によるキャッシュレスの導入	Society5.0の実現に向けて、インバウンド対応として民間と連携してキャッシュレスの促進を図る。
地方との連携による全国的な文化振興	・東京キャラバン*の継続実施（5箇所） ・共同制作の継続実施、検証・改善 ・巡回展の継続実施、検証・改善	・東京キャラバン2箇所実施（年度末4箇所実施予定） ・共同制作の継続実施、改善 ・巡回展2件実施（年度末8件実施予定）	・2015年からの集大成として都内で実施 ・効果的な事業により Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実 ・効果的な事業により Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も、巡回展の実施等により地方との連携充実を図り、全国的な文化振興に貢献する。

＊ぐるっとパス：美術館・博物館等の共通入場券

＊東京キャラバン：劇作家・演出家・役者である野田秀樹の発案により、多種多様なアーティストが出会い“文化混流”することで、新しい表現が生まれるというコンセプトを掲げた新たな文化ムーブメント。2015年に開始し、2016年にはリオデジャネイロ、東北（仙台・相馬）、六本木で実施。2017年からはオリンピック・パラリンピックの東京2020公認プログラムとして本格始動。国内各地に出現し、「文化サーカス」を繰り広げていくとともに、地域を越えた交流を継続的に図っていく。アーツカウンシル東京が実施。

⑥　社会的課題の解決に貢献する取組の実施

3年後（2020年度）の到達目標	○社会的課題解決の貢献を求める都の活用戦略も踏まえ、以下の事業の立案、展開を行っていく。 ○東京を拠点とする芸術団体やNPO、福祉団体等が実施する、障害者や高齢者、子供、青少年、外国人等の創造活動や体験機会の拡充と、その環境整備に資する活動を支援する（45件程度）。 ○来るべき超高齢社会を意識し、職員の意識・知識を向上させ、また関連団体とのネットワークを作りながら、文化の力で社会課題に対応すべく、事業を構築する。 ○地域振興を目指し、自治体、施設、団体等との協働事業を実施するなどして、地域総体としての魅力を高める。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○芸術文化活動の助成・支援を計画的に行い、昨年度から計24件を採択。目標（45件程度）に向け、着実に助成・支援を行っている。 ○超高齢化社会を意識した事業を高齢者施設等と連携して実施している。 ○地域との連携事業を継続的に実施し、地域総体としての魅力を高める取組に努めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
社会包摂や社会的課題に繋がる芸術文化活動への助成・支援	・助成・支援の実施、評価（採択15件程度） ・評価方法等の検証	・助成・支援の実施、評価：採択16件（予定） ・評価方法の検証作業中	・助成・支援の実施、評価（採択15件程度） ・評価方法等の改善	
超高齢社会を意識した事業の構築	・事業試行、検証 ・関係団体との連携実施 ・都の活用戦略も踏まえた取組内容の検討	・事業実施、検証 ・高齢者施設等との連携 ・施設横断の検討チームにより検討継続	・事業実施、検証 ・関係団体との連携実施・検証 ・実施・検証	
地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	協働事業実施、2020年に向けた準備	・都内の文化拠点で地域との連携事業を実施 ・2020年に向けた協働事業の拡充の準備	Tokyo Tokyo FESTIVAL 期間中、期間後の協働事業の拡充	Tokyo Tokyo FESTIVAL 期間後も協働事業の実施・拡充に努め、地域総体としての魅力を高める

＊各地域に立地する施設は以下の通り。

上野…東京都美術館及び東京文化会館、両国…東京都江戸東京博物館、清澄白河…東京都現代美術館、池袋…東京芸術劇場

恵比寿…東京都写真美術館、小金井…江戸東京たてもの園

また、六本木及び八王子ではアーツカウンシル東京が事業を実施。

⑦　様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

3年後（2020年度）の到達目標	○社会的課題解決の貢献を求める都の活用戦略も踏まえ、以下の事業の立案、展開を行っていく。 ○東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施する。 ○障害を持つ人が文化施設をストレスなく訪れることができるように整備するとともに、事業や観覧環境に高い満足を得るよう、取組を実施する。 ○伝統文化を体験できるプログラムをはじめとし、訪日外国人が各施設において事業をストレスなく楽しめ、豊かな文化体験を得るようにする。プログラムは財団全館での実施を目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施するため、各事業の準備を着実に進めている。 ○バリアフリー計画の見直しを行うと共に、バリアフリー研修を計画的に実施している。 ○外国人向けプログラムを継続的に実施し、見直した多言語化計画に基づく整備を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
ダイバーシティ（多様性）に着目した事業の展開	・TURNプロジェクト*の継続実施、2020年に向けた準備 ・アウトリーチ検証 ・グランドオープン、展覧会実施 ・関連展覧会準備 ・関連パフォーミングアーツ準備	・TURNプロジェクト事業実施、2020年に向けた準備 ・アウトリーチ検証 ・ギャラリーグランドオープン準備 ・関連展覧会の準備 ・関連パフォーミングアーツ実施	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中の取組充実 ・アウトリーチ検証・改善 ・関連展覧会実施 ・関連パフォーミングアーツ実施	
バリアフリー、ユニバーサル化の推進	・見直した対応計画に基づく整備 ・検証結果に基づきバリアフリー化の対応充実 ・研修内容の充実及びレベルの向上、内容の検証	・対応計画に基づく整備を順次実施 ・バリアフリー研修を実施（初級2回、中級1回）（年度末予定6回）	・整備完了 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の対応充実、次年度以降の対応の検討 ・改善、研修内容のさらなる充実及びレベル向上	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も取組を充実させていくため。
インバウンド対応の充実	・外国人も楽しめるプログラムの継続実施、検証・改善 ・見直した対応計画に基づく整備 （各館のHPやリーフレットにおける施設案内や事業概要等の基本情報を3言語対応する（英、中国簡体字、韓））	・外国人向けプログラムを含め、外国人も楽しめるプログラムを継続実施 ・見直した対応計画に基づき、整備を進めた。 ・インバウンド対応の拡充	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組の強化 ・対応計画に基づく整備 （各館のHPやSNSの多言語化の更なる推進）	東京2020大会の期間を中心として、外国人も楽しめるプログラムを継続的に実施し、期間後も取組を充実させていくこととした。

＊TURNプロジェクト：障害の有無、世代、性、国籍、住環境などの属性や背景の違いを超えた多様な人々の出会いと表現を生み出すアートプロジェクト。様々な分野の機関と連携・協力してプログラムを展開していくことで、一人ひとりが異なる“その人らしさ”を尊重できる関係性のある豊かな社会の創造を目指している。そして、日本における新しいダイバーシティの試みとして国内外へ発信するとともに、TURNの考え方や仕組み、場をレガシーとして継承していく。アーツカウンシル東京が実施。

⑧　将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

3年後（2020年度）の到達目標	○次世代の文化を担う子供・若者に対して、館内外での文化体験の機会を提供し育成する環境を整える取組によって、文化に親しむ層を増加させる。 ○文化事業を担う専門人材の育成のため、大学等と連携する。 ○次世代のアーティストを発掘・育成し、広く紹介し、活躍する場を提供するため、コンクールや賞の定着化を図るとともにステータスの向上に努める。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○文化に親しむ層を増加させるため、スクールプログラム等を着実に実施し、子供や若者への文化体験の機会拡充に努めている。 ○大学との連携に向け、大学にヒアリングを行い、今後の連携強化に向けた調整を行っている。 ○コンクールや賞の定着化やステータスの向上を図るとともに、入賞者や受賞者を海外へ派遣し、海外での活動支援や活躍の機会を創出している。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
子供・若者への文化体験の提供	・スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験の継続実施、検証 ・子供・若者の入場優遇措置等の拡大	・スクールプログラム219件、アウトリーチ103件、乳幼児向けコンサート12件、伝統文化プログラム27件実施（約20,000人が参加） ・文化体験紹介専用サイトの開設 ・18歳以下無料招待の取組（Welcome Youth）の検討	・スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験を、改善した内容で継続実施	
文化事業を担う人材の育成	・インターンシップ、アーツアカデミーの継続実施、内容の検証 ・制度を整理した上で、連携先の大学と実施に向けて調整（カリキュラムとの連動等）	・インターン24名、アーツアカデミー15名　計39名 ・財団内のPTで今後の制度を検討 ・6つの大学にヒアリングを行い、インターン経験を単位認定する仕組みを調整開始	・インターンシップ、アーツアカデミーを改善した内容で継続実施 ・大学との連携実施に向けた準備	
アーティストの発掘・支援	・コンクール及び入賞者事業の継続実施、検証 ・TCAA*の審査・授賞式・海外派遣の実施	・東京音楽コンクールは応募者数増（前年度比109%）、入賞者起用事業74件（年度末予定101件） ・TCAAの審査、海外派遣を実施	・入賞者を起用した事業のさらなる充実 ・TCAAの審査・授賞式・海外派遣の作品制作・成果展の実施	入賞者の活動の機会をさらに広げることで支援を充実させる。

＊アーツアカデミー：アーツカウンシル東京による、東京の芸術文化事業を担う人材を育成するプログラムとして、現場調査やテーマに基づいた演習などを中心としたコース、劇場運営の現場を担うプロデューサー育成を目的とするコース等を実施。

＊東京音楽コンクール：芸術家としての自立を目指す可能性に富んだ新人音楽家を発掘し、育成・支援を行うことを目的としたコンクール。本選ではオーケストラと共演する。入賞者には賞金が贈られ、優勝者には「優勝者コンサート」への出演資格が与えられる。また、入賞後の出演機会の提供やリサイタル支援など、手厚いサポート体制を用意している。東京文化会館が実施。

＊TCAA（Tokyo Contemporary Art Award）：海外で活動する意欲と潜在力のある中堅アーティストを継続的に支援するため、新たな現代美術の賞を創設。民間等、既存の賞でフォローが不足しがちな中堅アーティストを対象としたものとする。東京都現代美術館が実施。

５　公益財団法人東京都交響楽団

１．経営情報

１　基礎情報

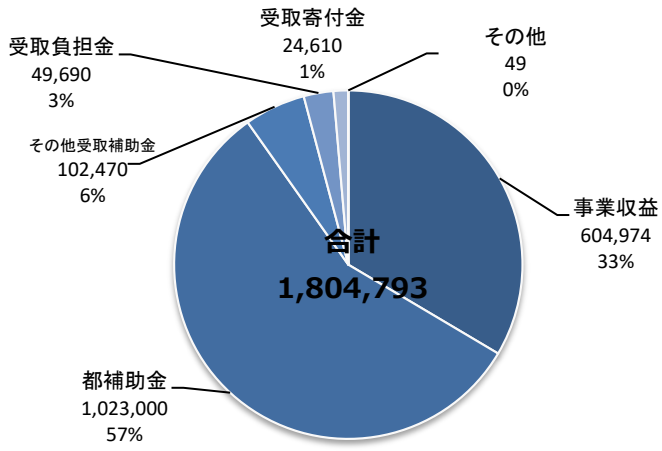
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京都交響楽団			
所管局	生活文化局			
設立年月日	昭和40年2月1日			
設立後の主な沿革	・昭和40年2月　都の全額出捐により財団法人東京都交響楽団設立 ・平成11年3月　特定公益増進法人の認定を取得 ・平成17年5月　契約楽員制度導入 ・平成18年4月　教育庁から生活文化局へ所管移管 ・平成23年4月　公益財団法人へ移行 ・平成27年2月　楽団創立50周年			
所在地	東京都台東区上野公園5-45（東京文化会館内）			
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	自主繰入		15,800	千円
	運用収入等繰入		6,151	千円
				千円
	その他　＿＿＿＿団体			千円
その他資産	該当なし 等			
役職員数				
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　0　人）			
常勤職員数	117　人　（うち都派遣職員　2　人、都退職者　0　人）			
非常勤職員数	6　人			
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			

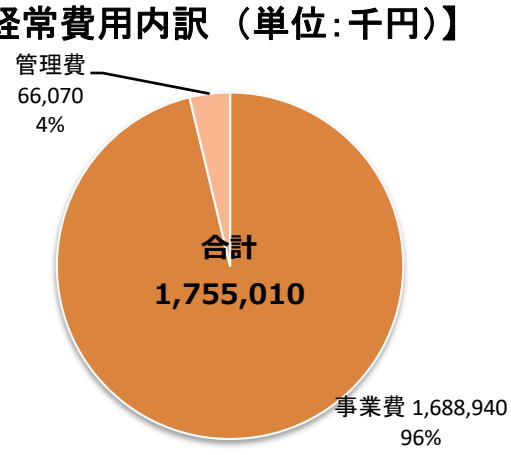
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	1,804,793	100%	1,755,010	100%
	音楽芸術普及事業（公益目的事業）	1,738,919	96.4%	1,687,791	96.2%
	法人会計	64,215	3.6%	66,070	3.8%
	その他事業	1,659	0.1%	1,149	0.1%

平成30年度　決算情報

【経常収益内訳 （単位：千円）】

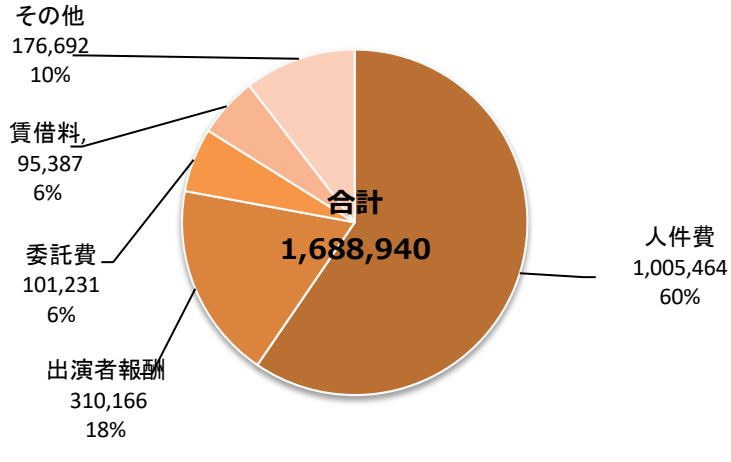


【経常費用内訳 （単位：千円）】

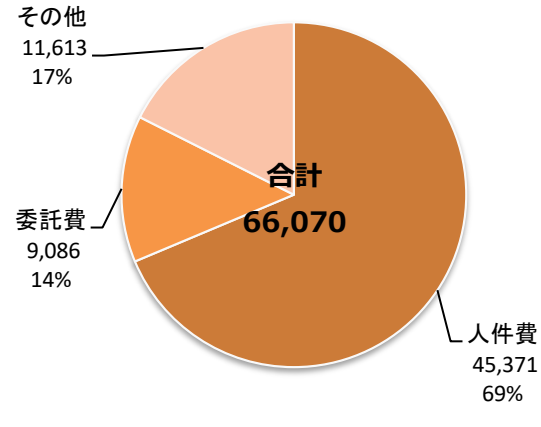


※　長期借入金なし

【事業費内訳 （単位：千円）】



【管理費内訳 （単位：千円）】



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

・ 演奏水準等が都響と同レベルの在京A楽団、B楽団及び、他自治体の外郭団体であるC楽団の3楽団と財務・人員・演奏事業を比較する。

			都響	A楽団	B楽団	C楽団
財務	事業活動収入		1,804,793千円	3,109,971千円	2,161,879千円	1,138,294千円
		演奏収入	604,372千円	1,342,140千円	801,985千円	263,419千円
		公的支援	1,123,000千円	27,369千円	134,006千円	787,501千円
		助成団体・民間支援	26,410千円	1,730,969千円	1,211,964千円	60,305千円
		その他収入	51,011千円	9,493千円	13,924千円	27,069千円
	事業活動支出		1,755,140千円	3,154,118千円	2,149,080千円	1,117,652千円
		事業費	683,606千円	1,310,024千円	1,247,124千円	324,700千円
		人件費	728,436千円	1,349,876千円	628,917千円	647,186千円
		運営管理費	343,098千円	494,218千円	273,039千円	145,766千円
人員	楽員・職員数		120人	137人	120人	97人
演奏事業	オーケストラ公演入場者数		165,200人	208,000人	147,900人	125,800人
	オーケストラ公演回数		132回	114回	107回	109回
		うち音楽鑑賞教室	57回	0回 (2017年度)	1回 (2017年度)	14回 (2017年度)
	小規模公演等回数		109回	48回 (2017年度)	63回 (2017年度)	4回 (2017年度)
	チケット価格（S席プライシング）		7,354円	8,800円	8,000円	5,000円

（出典）オーケストラ実績一覧2018（公益社団法人日本オーケストラ連盟）、日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2018、各楽団ホームページ及び各楽団2018年度事業報告書より作成
※ 集計方法の違いにより、基礎情報等と数値が異なる場合がある。

分析

- 財務面について、都響では収入に占める都の補助金等の公的支援の割合が約６割であるが、在京のＡ楽団、Ｂ楽団においても助成団体・民間支援の割合が約６割であり、他自治体の外郭団体であるＣ楽団では公的支援の割合が約７割と、いずれの楽団も演奏収入以外の補助金・助成金等が重要な財源となっている。
- 事業面では、他の在京オーケストラと比較し、公的支援を受けるオーケストラの役割として、小中学生向けの音楽鑑賞教室を多く実施しているほか、小規模公演として、多摩・島しょ地域や病院・福祉施設など演奏会場になかなか来場できない方々に直接演奏を届ける出張演奏を数多く実施している。
- チケット価格等については、幅広い都民に低廉な価格で良質な音楽を届けるという観点から、他の在京オーケストラと比較して低廉な設定としている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

○誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施
・メインプログラムを３日間、スペシャルコンサートを２日間に拡大し、コンサート、ワークショップの回数・内容を拡充して実施

【戦略】④財政基盤の更なる強化

○自主公演の年間入場料収入の確保
・経費と収入のバランスなどを勘案した適正なチケット価格の設定などにより、11月末現在で2019年度目標の約９割の入場料収入を確保

2020年度改訂のポイント

◆ 東京2020大会に関連した演奏等を行い、クラシックに詳しくない方々に都響を認知してもらうための取組を推進

◆ 電子チケットによるチケットレス化を進め、チケットの発券・受取等に係るお客様負担を軽減する等、顧客サービスを向上

【プランの主な改訂】

【戦略】①新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上　視点：Society5.0の実現　視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施	・拡大実施 ・プログラムなどを更に拡充して実施	・拡大実施 ・東京2020大会を記念したコンサートや、民間企業との連携によるＡＩを活用したワークショップなど内容を更に拡充 ・劇場外のミニコンサートは地域や場所を更に拡大して展開 ・2021年度以降も誰もが気軽に音楽に親しめる機会を提供していくため、音楽祭の継続・定着化に向けた取組を実施
子供向け音楽事業の拡充・再構築	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・新たな子供向け音楽事業の実施	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業との連携の充実・強化 ・大会後の教育支援事業の継続について関係機関と調整

【戦略】②東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上　視点：Society5.0の実現

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 チケットレスサービス等による利便性の向上	・電子チケットによるチケットレス化等の課題の整理・対応方法の検討

【戦略】③発信力の強化による認知度の向上

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
３年後（2020年度）の到達目標	・都響ＨＰをリニューアルし、コンテンツの充実や利便性向上を図ることにより、2020年のＨＰのアクセス件数を2012年度（前回ＨＰの改修後）比で約３割増加（2,055千回）させる。 ・都民のオーケストラとしての活動（社会貢献活動や教育活動）に特化したＰＲなど、より効果的に都響の認知度を向上させるための手法を検討・実施する。 ・動画配信を推進することにより、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。	・都響ＨＰをリニューアルし、コンテンツの充実や利便性向上を図ることにより、情報発信の強化を図る。 ・都民のオーケストラとしての活動（社会貢献活動や教育活動）に特化したＰＲなど、クラシックに必ずしも詳しくない方々にも都響がどのようなオーケストラなのかを認知してもらうため、より効果的に都響の認知度を向上させるための手法を検討・実施する。 ・動画配信を推進することにより、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
効果的なＰＲの実施	・多様な広報手段の効果的な活用 ・上記取組に関する検証	・創立55周年記念ロゴ等による広報展開や東京2020大会に関連した演奏、社会貢献活動のSNSでの発信など、クラシックに詳しくない人に対しても都響の認知度を向上させる取組を実施

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　音楽芸術の更なる普及

当楽団は創立以来 50 年超に渡って多くの人に質の高い音楽をお届けしてきた。しかし、少子高齢化により、次世代を担う若年層が減少傾向にあるなかで、若年層の獲得に向けた事業展開が必要となっている。そのため、都響音楽活動の中核をなす自主公演を着実に実施するとともに、東京 2020 大会に向けた東京文化プログラム事業を行うなど、都の文化事業と連携した新たな取組を進め事業拡大することで、新たなクラシックファン層を獲得するとともに音楽芸術の更なる普及向上を図ることが必要である。

②　多様なニーズに応じたサービスの提供

東京に訪れる外国人観光客は年々増加傾向にあり、これらの外国人観光客を見据えて、海外からもチケットを購入しやすくする等外国人対応を充実することが必要である。さらに、東京を代表するオーケストラとして更なる飛躍を実現するため、都民ニーズを適切に把握し、それを踏まえたサービス向上等に取り組む必要がある。また、さらに、被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏、楽器指導を通じて、都施策との連動を図りつつ、地域社会に貢献する活動を積極的に推進するとともに、それらの取組をＰＲしていくことが必要である。

③　東京を代表するオーケストラとしてのＰＲ

東京には 9 団体のオーケストラが集中している。その中で、公的補助を受ける団体としての都響の独自の取組み（音楽鑑賞教室、被災地支援事業等）を発展させていく必要がある。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高い状況とは言えない。さらに、都響が取り組んでいる事業が広く都民に浸透しているとは言えない状況にある。世界中から注目される東京 2020 大会をチャンスとしてとらえ、世界的なオーケストラと伍する存在になることを目指し、東京を代表するオーケストラとしての都響の更なる認知度向上を図るため、積極的な情報発信・情報公開に努めることが必要である。

④　自主財源の更なる確保

都響の経常収益は近年 17 億円前後で推移しているが、都響の自主財源の一部であるチケット収入やスポンサーからの協賛金、寄付金などは、景気や経済情勢の影響を受けやすい。このような状況の中で、新たな事業に果敢に取り組んでいくためには、安定的な自主財源の確保は必須である。そのため、財政基盤の更なる強化を図る必要がある。

⑤　人材の確保・育成

当楽団の最大の資源は人材である。楽団ではこれまでも高い音楽の質の維持向上のため計画的かつ定期的なオーディションを実施し、優秀な楽員の確保に努めてきた。しかし、都響の演奏水準の向上により、楽員に求められる技術レベルも高くなり、オーディションを実施して 100 人の応募があっても、採用できる人材が皆無という事もままある。平成 29 年度に策定した「東京都交響楽団中期経営計画」に掲げる各事業や「東京文化プログラム」の事業展開を、より一層戦略的かつ効果的に推進していくためには、引き続き、計画的なオーディションの実施等、優秀な楽員の確保による演奏水準の維持向上とともに、事務局組織体制の質的・量的な強化を図る必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

都響は現在、演奏事業として、年間に自主・共催公演を約 40 回、他団体からの依頼公演を約 30 回、小中学生にオーケストラの生の迫力と響きを届ける音楽鑑賞教室を約 50 回、小規模コンサートを約 90 回実施している。
前回オリンピックの生きたレガシーである都響が、東京 2020 大会を契機として更なる飛躍を果たし、世界的なオーケストラに伍する存在となるためには、音楽事業を着実に実施するとともに、更なる事業展開を図っていかなければならない。
このため、引き続き音楽芸術の普及向上を目的とする都響にとって「音楽活動の核」となる自主公演の入場者率を確保し音楽芸術の普及向上を引き続き図っていく。さらに今後は、東京 2020 大会後のレガシー創出を目指して、これまで演奏会等において質の高い音楽の提供に大きく貢献してきた都響の楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭を 2018 年度から実施するなど、今までにない事業を展開することにより、クラシックファン層の裾野を広げていく。

②　東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

都響は、1965 年に東京都によって設立されて以来、都民のオーケストラとして幅広い演奏活動を展開するとともに、様々な事業の広報活動や各種顧客サービスの充実などに取り組み、日本のオーケストラとしては、トップレベルの実力と人気を得るようになった。また「顔の見えるオーケストラ」として、多摩・島しょや病院等、演奏会場になかなか足を運べない方々へ直接演奏を届けるなど、社会貢献に資する演奏活動に取り組み、都施策との連携を図ってきた。
東京を代表するオーケストラとしてより一層飛躍するため、顧客ニーズの把握とそれを踏まえた各種サービスの充実に取り組むとともに、障害者対応研修などのお客様サービスに係る研修や、外国人対応の充実を図る。また、社会貢献活動を着実に実施するとともに、これらの活動をＰＲしていくことで、より多くの都民が演奏を楽しむことができる機会を提供する。

③　発信力の強化による認知度の向上

日本オーケストラ連盟に加盟しているオーケストラは、都響を含めて都内に９団体存在し、演奏事業活動で競合している。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高いレベルに達しているとは言えない。
世界から注目される東京 2020 大会をチャンスとしてとらえ、東京を代表するオーケストラとして取り組んでいる事業などを紹介するとともに、認知度を向上させるため、動画配信の推進やホームページ改修などを行い、ＰＲを強化していく。

④　財政基盤の更なる強化

都響は東京都からの補助金を約 10 億円受け取っており、経常収益 17～18 億円のうち、東京都補助金以外の自主財源の割合は４割程度となっている。また主な自主財源は、チケット収入・出演料収入のほか、協賛金や寄付金となっており、景気や経済情勢の影響を受けやすい。
今後見込まれる新規事業の着実かつ効果的な実施に向けて、自主公演の入場料収入の確保はもとより、協賛金・寄付金の更なる獲得や出演料確保に向けた取組を実施することで、財政基盤の更なる強化を図る。

⑤　演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

東京 2020 大会を契機として都響が更なる飛躍を果たし、都政に貢献するため、「東京文化プログラム」の事業展開や「東京都交響楽団中期経営計画」に基づく取組に積極的かつ戦略的に対応することが必要となっている。
このため、演奏水準を維持向上させていくために、計画的にオーディションを実施し、優秀な楽員を確保する。また、都響事務局においては、演奏会の企画や現場のステージ運営、広報営業などを担う事務局職員の定着率を向上させるとともに、楽団運営の専門家を育成し、知識の継承や専門性の強化を図る。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

３年後（2020 年度）の到達目標	○ 都響に求められている、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえて、音楽芸術の更なる普及を図る。 ○ 東京 2020 大会を絶好の機会ととらえ、大会後のレガシー創出を目指して、楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（※）を拡大実施（2018 年度開始事業）。 （※）「歌い、聴き、踊る」ことができる音楽祭として「Sing and Listen and Dance」の頭文字をとり、名称を「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL[通称:サラダ音楽祭]」とした。 ○ また、新たな子供向け音楽事業を実施するとともに、ヤングシート（青少年招待席）の新規応募者率を現状の４割から６割に引き上げることにより、若年層を中心として新たなクラシックファン・都響ファンを増やす。 ○ これらを通じ、新たな都響ファンを、都響音楽事業の核である自主公演の来場者につなげ、これまでになく高い自主公演の入場者率（86%）を達成する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○ サラダ音楽祭を拡大実施したほか、音楽祭のプログラムなどで新たな子供向け音楽事業を実施した。自主公演の入場者率は 11 月末時点で 83%と目標を下回っているが、効果的な広報等により集客に取り組んでいく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施）	・拡大実施 ・子供向けコンサート、ワークショップなどを拡充 ・ゲーム音楽など多彩なコンサートの実施により若者へのアプローチを強化 ・劇場外のコンサートなど、地域や場所を拡大して実施	・メインプログラムを３日間、スペシャルコンサートを２日間に拡大し、コンサート、ワークショップの回数・内容を拡充して実施（実施規模） ・オーケストラ・器楽公演 14 公演 ・ワークショップ 30 プログラム ・ミニコンサート 99 公演	・拡大実施 ・東京 2020 大会を記念したコンサートや、民間企業との連携によるＡＩを活用したワークショップなど内容を更に拡充 ・劇場外のミニコンサートは地域や場所を更に拡大して展開 ・2021 年度以降も誰もが気軽に音楽に親しめる機会を提供していくため、音楽祭の継続・定着化に向けた取組を実施	・サラダ音楽祭の内容面の拡充に関して追記 ・大会後も継続していくための取組を追記
子供向け音楽事業の拡充・再構築	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・各種関係機関との調整	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・教育庁のオリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業との連携の充実・強化 ・大会後の教育支援事業の継続について関係機関と調整	・新たな子供向け音楽事業として「オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業」との連携を開始したことから、目標を見直し ・大会後も継続していくための取組を追記
ヤングシート（青少年招待席）事業の新規応募者率の向上	・新たな事業ＰＲ手法の検討、実施 ・新規応募者率 50%	・新規応募者率 50.7%	・効果検証 ・新規応募者率 60%	-
自主公演の年間入場者率の確保	・86.0%	・83.1%	・86.0%	-

② 東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

３年後（2020年度）の到達目標	○ 来場者アンケートにより問題点を把握し、ＰＤＣＡサイクルにより継続的に改善を行うことでサービスの向上を図る。 ○ 東京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。 ○ あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえ、多摩・島しょや病院等、演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届ける「出張演奏会」を６５回実施する。また、都響の特徴であるこれらの活動のＰＲを強化することで、都民のオーケストラとしての認知度向上を図るとともに、新たな出張演奏会の依頼につなげ、より幅広い都民に対して音楽を届けていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ アンケートを踏まえてサービスの向上を図ったほか、ＷＥＢの多言語対応も進めている。社会貢献に資する出張演奏は11月末で約５割の進捗であるが、目標達成に向けて精力的に実施していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
来場者アンケートの実施とサービスの向上	・来場者アンケートに記載された苦情要望等に係る改善策の検討、実施	来場者アンケートに記載された苦情・要望等を踏まえた改善の検討、実施	・実施結果の検証と更なる改善に加えて、新たな苦情要望等にも対応	-
お客様サービスに係る研修	・接遇研修 ・障害者対応研修 ・クレーム対応研修 ・救命救急研修 などを適宜実施	・クレーム対応研修 １名受講（６月） ・障害者対応研修 １名受講（10月）	・接遇研修 ・障害者対応研修 ・クレーム対応研修 ・救命救急研修 などを適宜実施	-
外国人対応の充実	・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入 ・都響WEBサイトの多言語対応の実施	・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入に向けシステムの開発事業者と調整中 ・都響ＷＥＢサイトに中国語と韓国語のページを実装済	・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入 ・多言語対応の充実	・多言語対応の充実を図るため
社会貢献に資する出張演奏会の推進	・65回 ・ＰＲの実施	・32回 ・社会貢献事業のＰＲ強化	・65回 ・ＰＲの効果検証	-
チケットレスサービス等による利便性の向上			・電子チケットによるチケットレス化等の課題の整理・対応方法の検討	・チケットの発券・受取等に係るお客様負担を軽減するためのチケットレス化について、デジタル技術を活用した顧客サービスの向上として個別取組事項を追加

③　発信力の強化による認知度の向上

３年後（2020年度）の到達目標	○ 都響ＨＰをリニューアルし、コンテンツの充実や利便性向上を図ることにより、情報発信の強化を図る。 ○ 都民のオーケストラとしての活動（社会貢献活動や教育活動）に特化したＰＲなど、クラシックに必ずしも詳しくない方々にも都響がどのようなオーケストラなのかを認知してもらうため、より効果的に都響の認知度を向上させるための手法を検討・実施する。 ○ 動画配信を推進することにより、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ ＨＰのアクセス件数が大きく減少しているが、リニューアルによるアクセシビリティの向上や、ツイッターによる情報収集の増加が要因として考えられる。効果的なＰＲに努めているほか、動画配信を積極的に行っている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
都響ＨＰへの年間アクセス件数の向上(ページビュー)	・2,025,000回	・724,876回	・1,200,000回	・ホームページリニューアルに伴うアクセシビリティの向上によるページビュー数の減少実績を踏まえ、目標値を再設定。2019年 11 月末実績から年間想定回数を算出し、その１割増加を新たな目標値とする。
効果的なＰＲの実施	・公演チラシの配布方法の改善 ・曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・上記取組等に関する検証	・公演チラシの配布方法の改善 ・曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・上記取組等に関する検証を実施中	・創立 55 周年記念ロゴ等による広報展開や東京 2020 大会に関連した演奏、社会貢献活動の SNS での発信など、クラシックに詳しくない人に対しても都響の認知度を向上させる取組を実施	・クラシックに詳しくない方々にも都響を認知してもらうための取組を目標として記載。
コンサート映像等配信の推進	・著作権、著作隣接権等の整理及び対応方法の検討 ・動画等の特設サイトの設置 ・動画サイトに関する情報収集、課題整理 ・試行実施	・動画サイトに関する検討を踏まえ楽曲の全編公開を開始し、３本公開 ・海外動画配信サイトでの動画配信を実施	・本格実施	-

④　財政基盤の更なる強化

3年後（2020年度）の到達目標	○ 自主公演の入場者数向上や適正なチケット価格の設定に取り組むことで、都響の事業収益の基礎となる自主公演の入場料収入について、2016年度（256,444千円）比で約1割強の増加を目指す（289,000千円）。 ○ 現在支援を受けている企業・個人に対して、継続支援の働きかけを行うとともに、更なる新規の獲得に努め、2020年度の協賛企業95社、個人サポーター数305名を目指す。 ○ 民間からの助成金について、助成の趣旨を踏まえた計画的な申請を継続して実施し、安定的な確保に努める。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 入場料収入は安定的に確保できており、協賛企業数は目標を下回っている状況であるが、個人サポーターは目標を上回る状況にある。助成金については計画的な申請を行っている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
自主公演の年間入場料収入の確保	・281,000千円	・258,679千円	・289,000千円	-
企業協賛金の更なる獲得	・協賛企業90社	・協賛企業88社	・協賛企業　95社	-
個人寄付金の更なる獲得	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数258人	・個人サポーター数295人	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数305人	・2020年度の目標値（266人）を達成しているため、新たに目標値を設定。
助成金の安定的な確保	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・助成団体の調査と計画的な申請を実施（助成金10,900千円を申請）	・助成団体の調査 ・計画的な申請	-

⑤　演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

３年後（2020年度）の到達目標	○ 計画的に優秀な楽員を確保することにより、演奏水準を維持向上させる。 ○ 計画的な事務局職員の採用・育成により、事業を戦略的に実施できるよう事務局機能を強化する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 計画的にオーディションを実施し優秀な楽員の確保に努めているほか、事務局職員についても新規採用やきめ細かな人材育成を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
計画的な楽員の採用	・オーディションの計画的な実施 ・海外在住の演奏家等も受けやすいオーディション実施方法の工夫など、優秀な楽員の獲得に向けた取組の検証	・オーディションを３回実施 ・海外在住者 10 名がオーディションに応募	・オーディションの計画的な実施 ・検証結果に基づく優秀な楽員の獲得に向けた取組の改善	-
「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・優秀な職員の獲得に向けた採用方法の検討と欠員状況に応じた採用の実施 ・目標管理制度導入結果の検証、改善	・2019年４月に職員１名を新規採用 ・専門スタッフの採用方法等を検討 ・目標管理制度を本格導入	・欠員状況に応じた計画的な採用の実施 ・改善結果を踏まえた制度運用によるきめ細かな人材育成の実施	-
研修派遣の実施	・長期派遣研修の実施（１名） ・事務局内への研修効果の波及	・長期派遣研修の実施（１名） ・事務局内へ研修効果の波及	・長期派遣研修の実施（１名） ・研修効果の検証	-

６　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

１．経営情報

１　基礎情報

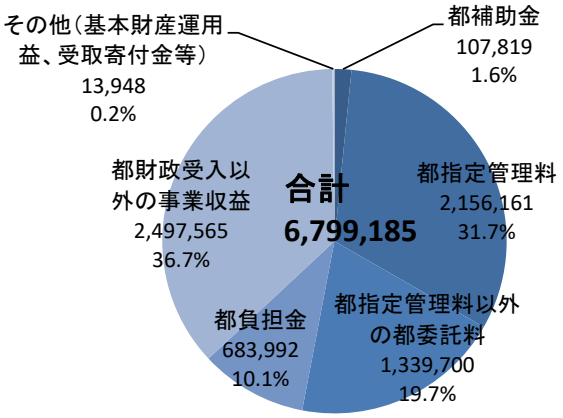
令和元年８月１日現在

団体名	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			
設立年月日	昭和60年10月１日			
設立後の主な沿革	昭和60年10月１日 財団法人東京都教育振興財団設立 昭和63年4月１日 財団法人東京都埋蔵文化財センターを統合し、財団法人東京都教育文化財団となる。 平成11年4月１日 財団法人都民カレッジを統合し、財団法人東京都生涯学習文化財団となる。 平成19年4月１日 法人の名称を「財団法人東京都スポーツ文化事業団」とする。 平成24年4月１日 公益財団法人に移行し、「公益財団法人東京都スポーツ文化事業団」となる。			
所在地	東京都新宿区荒木町13番地4住友不動産四谷ビル1階			
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	%		
他の出資（出捐）団体及び額			千円	
			千円	
			千円	
	その他　　団体		千円	
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	2　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　2　人）			
常勤職員数	171　人　（うち都派遣職員　38　人、都退職者　4　人）			
非常勤職員数	1　人			
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			

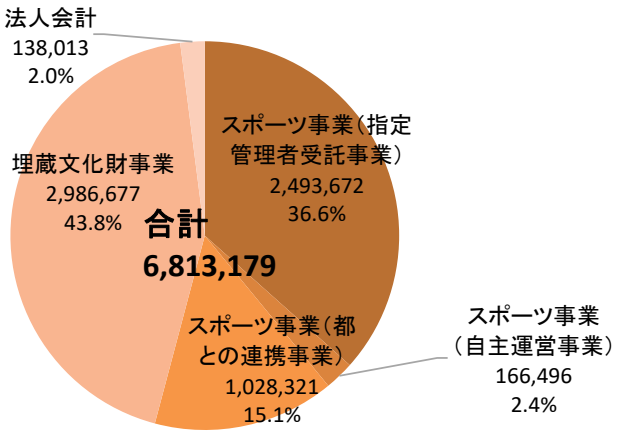
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体		6,799,185	100%	6,813,179	100%
	スポーツ事業	指定管理者受託事業	2,508,615	36.9%	2,493,672	36.6%
		自主運営事業	179,128	2.6%	166,496	2.4%
		都との連携事業	986,962	14.5%	1,028,321	15.1%
	埋蔵文化財事業		2,986,085	43.9%	2,986,677	43.8%
	法人会計		138,395	2.0%	138,013	2.0%

平成30年度　決算情報

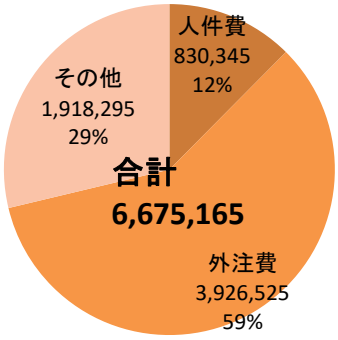
経常収益内訳（単位：千円）



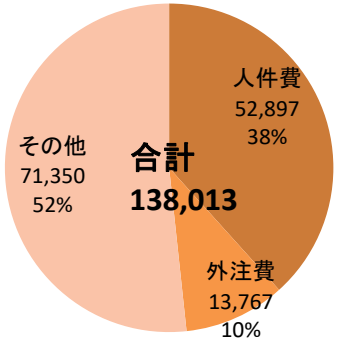
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

今後の事業運営の検討材料とするための他県類似団体比較

○組織概要・事業内容・財務情報の比較（2018年度）

自治体名		東京都	A県	B県	C県
団体名		公益財団法人 東京都スポーツ文化事業団	公益財団法人 A県教育・スポーツ振興財団	公益財団法人 B県教育事業団	公益財団法人 C県スポーツ振興センター
組織概要	設立年	昭和55年7月	昭和48年7月	昭和47年	平成元年
	基本財産	500,000千円	102,500千円	23,410千円	2,405,026千円
事業内容	スポーツ事業	有	有	有	有
	埋蔵文化財事業	有	有	有	無
	事業概要	・スポーツ活動等に親しむことが出来る場の提供事業 ・スポーツ活動等に親しむことが出来る機会の提供事業（スポーツ振興事業、施設活用自主事業、スマイル自主事業、広域スポーツセンター事業、都立学校活用促進モデル事業等） ・競技力向上事業、スポーツ国際交流事業を通じた次世代のスポーツ選手の育成事業 ・埋蔵文化財の調査研究、保存 ・埋蔵文化財の公開活用及び知識の普及　他	・スポーツ振興事業（スポーツ活動推進事業、県立高校体育施設スポーツ開放運営事業等） ・体育施設及び社会教育施設管理運営事業 ・広域スポーツセンター事業 ・埋蔵文化財発掘調査事業 他	・スポーツ施設の管理運営 ・スポーツの普及・推進及び心身の健康の増進に寄与する事業 ・埋蔵文化財に関する調査・研究 ・施設利用者サービス事業 ・その他公益目的事業の推進に資する事業	・研修・研究事業 ・スポーツ普及促進事業 ・情報提供事業 ・国体サポートプロジェクト ・スポーツ医事・健康体力相談室事業 ・C県総合型地域スポーツクラブ育成推進事業 ・C県タレント発掘事業 ・C県スポーツ振興基金事業 ・施設提供事業 ・スポーツ教室の開講　他
	各スポーツ施設の主要施設	【東京体育館】 メインアリーナ、サブアリーナ、屋内プール、トレーニングルーム、陸上競技場、健康体力相談室　他 【駒沢オリンピック公園総合運動場】 陸上競技場、体育館、第一球技場、硬式野球場、武道場、トレーニングルーム　他 【東京武道館】 大武道場、弓道場、トレーニングルーム　他 【東京辰巳国際水泳場】 メインプール、サブプール、ダイビングプール　他	【A県体育館】 第１競技場、第２競技場、温水プール、相撲場、ボクシング場、トレーニングルーム　他 【A県スポーツ会館】 第１～第５競技場、ゴルフ練習場　他 【A県武道場】 大道場、錬成道場、宿泊室　他 【A県○○総合運動場】 野球場、サッカー場、陸上競技場、テニスコート、ゲートボール場　他	【B県立総合体育館】 大アリーナ、小アリーナ、武道場、弓道場、健康体力サポートセンター、トレーニングルーム、プール　他 【B県スポーツ会館】 体育室、多目的室、宿泊室　他	【C県立スポーツ科学情報センター】 メインアリーナ、サブアリーナ、多目的アリーナ、クライミングウォール、ボルダリングウォール、宿泊室　他 【C県立総合プール】 ５０ｍプール、２５ｍプール、飛込プール
財務情報	1 経常収益	6,799,185千円	1,800,399千円	874,366千円	528,154千円
	2 経常費用	6,813,179千円	1,795,221千円	961,772千円	522,294千円
	3 当期経常増減額	△ 13,994千円	5,177千円	△ 87,406千円	5,860千円
（公財）東京都スポーツ文化事業団と比較した他団体事業内容の主な特徴			・A県体育館には、相撲場、ボクシング場（団体利用のみ）があり、多様なスポーツに対応 ・A県スポーツ会館において、ニュースポーツ利用種目の案内、用具の貸出、イベント・体験教室を実施 ・A県体育館とA県スポーツ会館には、県がネーミングライツを導入	・地元地区の賑わい創出・活性化事業を実施し、近隣の商業施設とタイアップした事業に運営協力することにより、B県立総合体育館の集客を図っている。 ・サポートボランティアを支援し、施設運営の盛り上げ等を実施	・利用者ニーズに伴い、平成17年度、C県立スポーツ科学情報センター内にクライミング、ボルダリング施設を県が整備 ・C県立スポーツ情報科学センターの宿泊室は隣接したD市の施設利用時の利用も可能であり、他自治体施設も含めたスポーツ施設利用向上に寄与 ・C県立総合プールの50メートルプールは11月～4月上旬の間、スケートリンクとして運営

出典：各県ＨＰ等

【分析】
○　スポーツ事業だけでなく、スポーツ及び埋蔵文化財両事業に関わる他団体と比較しても、当事業団の財政規模は極めて大きい。
○　競技力向上事業（アスリート・キャリアサポート事業）、スポーツ国際交流事業等、当事業団では他団体では実施していない事業を実施している。

【他県類似団体の運営状況を参考にした、今後の事業運営の検討内容事例】
○　スポーツの裾野拡大のための（一社）東京都レクリエーション協会と連携したニュースポーツ（レクリエーション種目）の展開
○　各施設の地元地区関係団体等と連携した賑わい創出や施設の集客、ボランティアによる施設運営の支援
○　施設の機能を最大限活用した新たなスポーツ施設・設備の整備の検討、都への提案

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

○レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施
- 区市町村への指導者派遣事業・施設利用紹介事業について、令和２年度事業開始に向けて都と予算や人員を調整
- 東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、実施内容を調整

【戦略】②利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

○指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献
- スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための81事業を計画通り実施中
- 東京体育館において、大会に向けた５Ｇ整備について都及び通信事業者等と調整中
- 東京体育館・駒沢オリンピック公園総合運動場・東京武道館におけるキャッシュレス導入の検討

2020年度改訂のポイント

◆ 個別取組事項毎の検討状況等を踏まえ、スポーツレガシーの活用や障害者スポーツの実施拡大等に向けた取組を更に具体化

◆ ５Ｇやキャッシュレス対応といった、新たな都政課題に対する取組の視点を踏まえて改訂

【プランの主な改訂】

【戦略】①企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

視点：東京2020大会レガシーの創出・活用

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施	・先行実施できるものについて以下のような試行を実施。その実施状況を踏まえながら本格実施に向けて、更なる詳細な制度設計や、都と予算化・人員措置についての調整を進めていく。 ①指導者の派遣については、競技団体等と連携し、事業団管理施設を使った指導者の育成に向けた準備を進めていく。 ②施設の紹介については、区市町村施設や民間施設、障害者スポーツ施設等の情報を一元化し、東京2020大会の影響で施設が使用できない方々等にワンストップで施設の案内をしていく。	・コンシェルジュ事業をレガシー活用につながる中核的事業と位置づけ、以下の事業を先行実施。その実施状況を踏まえながら、事業のブラッシュアップや拡充を図り、更なる詳細な制度設計や、都と予算化・人員措置についての調整を進めていく。 ①指導者派遣については、都体協及び競技団体等と連携し、区市町村及び関係団体へ指導者を派遣する。 ②施設の紹介については、スポーツ情報を発信するWEB上のプラットフォームを構築し、その中で体育施設検索システムを公開する。都及び区市町村施設やTOKYOスポーツ施設サポーターズ事業対象施設、都立学校活用促進モデル事業対象施設等の情報を一元化し、都民にワンストップで施設の案内をしていく。 ・専任担当部署を設け、東京2020大会・都と連携したイベントの経験・自主事業実施等の実績及びノウハウを最大限発揮して、2021年度以降の更なるレガシー活用に向けた検討を進めていく。

【戦略】②利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

視点：Society5.0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・スポーツ非実践層に訴求するためのレクリエーション事業、障害者スポーツの普及に資する事業など各種事業を着実に実施 ・各都立スポーツ施設の次期指定管理期間に向けた具体的検討を開始 ・東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営 ・2020大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営	（左記に追加） ・5Gについて、引き続き、導入に向けた調整を行っていくとともに、2020大会の実績を踏まえてレガシー活用の側面から再開館後の効果的な利活用を検討する。 ・東京体育館再開館のタイミングに合わせて３館でキャッシュレスを導入する。

【戦略】③障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
都立学校活用促進モデル事業の拡充	・実施校を順次拡大（更に5校拡大（計25校）） ・５年間の事業実績を踏まえ、事業の見直しを実施 ・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。	・実施校を順次拡大（更に5校拡大（計25校）） ・2020年度のモデル事業終了に伴い、過去5年間の実績を分析し、2021年度以降の拡大に向けてより効率的な管理手法を検討 ・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。

３．自己分析を踏まえた経営課題

（１）スポーツ部門

東京２０２０大会後を見据え、新規恒久施設やアスリート人材などのレガシーを最大限活用し、当事業団の使命である都民のスポーツ振興を一層推進していくためには、都が進める見える化改革等をふまえながら、都施策の現場を担うスポーツの専門家集団として進化していく必要がある。

①　スポーツレガシーを推進し、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業の展開

当事業団はこれまで都のスポーツ行政の現場を担う団体として、都と連携しながら、施策連動性の高い事業を単発的に共催または受託し実施してきた。しかし、東京２０２０大会というビッグイベントがもたらすレガシーや伸び悩むスポーツ実施率など、スポーツ行政を進めていくうえで重点的に取り組むべき主要課題に対し、当事業団はこれまで以上に施策目的に特化した事業展開を進めていかなければならない。そのためには、施設管理というハードに軸足を置いた取組に加え、ソフト事業をより重視していく必要がある。レガシーにつながる新たな事業の実施や、女性や働き盛り世代などスポーツ実施率の低い層をターゲットとした事業を展開するなど、質・量ともに工夫を凝らし、より魅力的で効果的な事業を計画・実施していくことが求められている。あわせて、そうした事業展開の基盤となる各施設や事業団全体の情報システムについて、東京２０２０大会が近づくにつれサイバー攻撃等の脅威が増す中、更なる安全性を確保していかなければならない。

②　より効果的・効率的なスポーツ施設の管理と施設の魅力向上

当事業団が管理運営している施設は多くの都民にご利用いただいており、利用者目線に立って、より使いやすく、より分かりやすい施設運営を行い、施設や事業のより一層の魅力向上を図っていく必要がある。また、都民の声を運営の改善に生かし、それを利用者である都民へも公開していく仕組みの構築や、事業の参加者の声を都に届け、都施策や事業展開へ影響を与えていくような取組が求められている。

今まで以上に利用者のニーズを的確にとらえた施設運営、さらには、そうした施設の魅力を効果的に発信することが必要不可欠であり、その礎となる運営体制については、これまでのスキームにとらわれることなく、各事業者の専門性を活かした効果的・効率的な運営形態を構築していくことが重要である。

③　障害者スポーツの更なる推進

障害者スポーツの振興の重要性が更に増すことが見込まれる中、都政の補完機能を果たすべき当事業団としては、東京２０２０大会以降もパラリンピックのレガシーとして障害者スポーツの強化・充実を推進していくことが重要である。今後、既存事業の体系の中に障害者の視点を積極的に取り入れ、より強化・充実させることにより、障害者スポーツの裾野拡大を図っていくことが必要である。

④　スポーツレガシーを推進する団体として発展するための組織体制の強化

２０２０年というスポーツ行政にとって大きな転換期を迎えようとしている今、政策連携団体である当事業団はスポーツレガシーを推進する団体として更なる飛躍を遂げていかなければならない。局からの委託事業の執行に止まらず、団体自らの力で考え、現場ならではの事業提案や戦略的な事業展開を行うことができるよう、柔軟な執行体制を構築し、企画調整機能の強化を図っていく必要がある。

一方、契約職員は契約期間満了後、他団体等へ転職されることや、売り手市場の社会状況もあり、人材の確保に苦慮している現状がある。東京２０２０大会後の大会関係者等の貴重な人材を獲得するためにも、人事制度を強化し、魅力的なものとしていくことが必要である。また、これまで以上に高いパフォーマンスを発揮するためには、専門性を発揮する固有職員、事業増減に対応しやすい契約職員、都の意向を迅速に具現化する都派遣職員といった職員種別の配置をより最適化していかなければならない。

（２）埋蔵文化財部門

都民・国民共有の文化遺産である埋蔵文化財を適切に調査・研究し、次の世代に確実に引き継いでいくため、職員の育成や技術の継承を的確に行い、埋蔵文化財事業を着実に進めていく必要がある。

⑤　調査研究員の育成及び技術の継承の必要性

埋蔵文化財センターは発足当初、多摩ニュータウン遺跡群調査などの大規模調査を実施してきたが、現在では都内各地に展開し、１つの現場に２、３人しか配置されない小規模な調査事業が中心となっている。大規模調査現場では若手からベテラン職員まで一つの現場に一定規模の職員が配置される中、若手は様々な専門・経験を有する職員から知識・技術を得ることができたが、現在ではきめ細かな知識・技術の継承が難しくなっている。さらに、若手のいる現場に必ずしも指導に適した人材を配置することも困難となっている。

また、センターでは調査事業の推移を勘案し、平成８年度から平成２３年度までの間、固有職員を採用してこなかったが、近年、多数の定年退職者が見込まれる中、東京２０２０大会開催に伴う調査事業量増などに対応するため、平成２４年度から採用を再開し、平成２９年度までに１８名の固有職員を採用している。

しかし、職員採用をしない期間が１６年と長期になったため、ベテラン職員と若手職員の間の中間層が欠落しており、知識や技術の向上を図ることを目指して次世代の監督職の早期育成が課題となっている。

４．経営課題解決のための戦略

①　企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

スポーツ事業は、スポーツを実践する現場を管理運営している当事業団が、その強みを発揮できる重要な分野である。これまでも、指定管理事業であるスポーツ振興事業などにおいて、豊富な経験を生かして充実した事業を行ってきたところである。今後は以下④の体制強化をふまえ、スポーツ事業企画の専門家集団として更なる高みを目指し、都施策の具現化に貢献していく。まず、スポーツ実施率の向上に向け、女性や働き盛り世代などに焦点をあてたソフト事業の企画・運営を強化していくとともに、参加者ニーズの反映や定員数・実施時間の工夫等を行うことで、より多くの都民に利用機会を提供していく。また、現場ならではの視点と専門性を生かし、東京２０２０大会のレガシーを生かした多面的な事業を企画し、都に提案していく。さらに、将来的には都事業に限らず、他の団体と連携したソフト事業の展開も視野に入れ、まずは、（一社）東京都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業にも力を入れ、スポーツ実施率の低い層でも参加しやすいスポーツの場や機会を拡大していく。あわせて、事業展開の拠点ともなる各施設のウェブサイト等の情報セキュリティの向上を図っていく。

②　利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

都民の共有財産である都立施設を預かる当事業団としては、利用者目線に立った、利用しやすく分かりやすい施設運営に努めなければならない。そのためには、第一に利用者のニーズを的確にとらえ、第二にそれを改善へとつなげ、利用者へ公表することなどにより、満足度向上に帰結させていくことが重要である。利用者の声とその対応に関する情報を公開し、利用者サービスの向上を図るとともに、ホームページ等で施設機能の効果的なＰＲを行うことにより、施設の魅力向上に向けて取り組んでいく。また、「パートナーシップ会議」を通じて都施策の方向性や利用者の声を共有するとともに、現場ならではの事業提案を行い、サービス・魅力向上に向けた意見交換を踏まえ、都民・利用者の視点に立ちながら都と一体となった取組を実施していく。加えて、スポーツ振興策の重要な拠点となりうる都立体育施設について、新たなソフト事業を展開するフィールドとして最大限活用するためにも、現在のスキームにとらわれず、各事業者の専門性を活かしたより効果的・効率的な施設運営体制を構築し、新規施設も視野に入れながら確実な受託を目指していく。

③　障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

東京都は、障害者スポーツを東京２０２０大会のレガシーとしていくとともに、障害者スポーツが社会に溶け込んだ東京を創るため、新たな計画策定を進めている。当事業団としてもそうした都の考えと歩調をあわせ、これまで以上に主体的に障害者スポーツの振興に注力していく。

具体的には、都立学校活用促進モデル事業において、都と連携しながら、新たな施設予約システムの稼働や体育施設の貸出し校数の順次拡大、協力団体との更なる連携などによる体験教室の充実等を図る。さらには、そうした事業運営を通して得られたノウハウも生かしながら、これまで実施してきた事業に障害者スポーツの視点を新たに盛り込んでいくことで、障害者スポーツの裾野拡大を促進していく。また、そうした取組の質を高めるとともに管理運営する各施設におけるサービス向上のためにも、担い手となる職員に対し障害者関連資格の取得を促進するなどの育成を図り、実施体制の強化を図っていく。

④　外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

当事業団が東京２０２０大会のレガシーを支え、有効活用していくためには、これまでの現場経験等をふまえつつ、より専門性の高い企画調整能力を発揮していかなければならない。そのためには、これまでの発想や枠組みにとらわれず、外部の知見を積極的に取り入れることや、執行体制の充実を図ることにより、更なる企画力の強化、組織力の向上を図っていく必要がある。

具体的には、高度な専門性を持った人材を有効活用することや、新規事業の展開をも視野に入れた各種別職員（固有職員・契約職員・都派遣職員）の最適な配置、その実現に向けて必要な人材を確保するための人事制度の見直しについて戦略的な計画を策定し、早期に実施することにより、専門家集団としてのパフォーマンスを更に高めていく。

⑤　調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）

調査研究員は高い専門性が求められるため、新規採用職員から監督職までの各段階において、技術・知識やノウハウを着実に継承していくための人材育成システムを構築していく必要がある。

そのため、民間機関が実施する研修制度を活用した新人職員育成リーダー養成研修の受講、文化財発掘調査に必要な知識・技術の習得のための実務研修の実施、監督職の早期育成に向けた研修カリキュラムの策定などの人材育成策を長期的な視点で実施していく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

３年後（2020 年度）の到達目標	・スポーツレガシーを推進するため、施設管理というハード事業とともに、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業を推進し、都民のスポーツ振興に寄与している。 ・施設はあるものの指導者が不足している区市町村の施設等に対し、事業団のネットワークを活用し、指導者としてアスリート等を派遣していく事業、また、都民がそういった区市町村の施設を気軽に利用できるようにするための紹介事業が推進され、アスリート・施設・都民をつなぐコンシェルジュ的役割を事業団が担っている。 ・スポーツ実施率の向上に向け、実施率の低い層に訴求しやすい事業が実施されている。 ・スポーツ非実践層へのアプローチに有効なレクリエーションに関して、東京都レクリエーション協会との連携や職員の資格取得促進などにより、事業団に不足していたノウハウが取り入れられ、効果的なレクリエーション事業が実施されている。 ・安全な情報セキュリティ環境が整備され、サイバー攻撃等による被害が未然に防止されている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都民のスポーツ振興に寄与するため、適宜見直しを行いながら都民ニーズに応える事業を実施している。 ・コンシェルジュ的役割の核となる指導者派遣事業や施設紹介事業について、2020 年度の実施に向けて検討・調整している。 ・東京都レクリエーション協会との連携を通して、資格取得促進及びスポーツ実施率の低い層等を対象とした事業を推進している。 ・関係団体と連携を取りながら、個人情報漏えい防止等セキュリティ強化を進めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施	・更に発展させたコンシェルジュ事業案を検討する。先行実施できるものから試行していくため、都と予算措置や人員措置について調整する。 ①区市町村等からの指導者の派遣要請に応じて、要請内容に見合った指導者を区市町村施設等に派遣する事業 ②都民等からのスポーツをする場所に関する問い合わせに対し、場所・希望など相手の要望に合った施設を紹介する事業 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについては、他施設との連携も踏まえながら都と実施内容の調整を図っていく。	・区市町村への指導者派遣事業・施設利用紹介事業について、令和２年度事業開始に向けて都と予算や人員を調整 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、実施内容を調整	・コンシェルジュ事業をレガシー活用につながる中核的事業と位置づけ、以下の事業を先行実施。その実施状況を踏まえながら、事業のブラッシュアップや拡充を図り、更なる詳細な制度設計や、都と予算化・人員措置についての調整を進めていく。 ①指導者派遣については、都体協及び競技団体等と連携し、区市町村及び関係団体へ指導者を派遣する。 ②施設の紹介については、スポーツ情報を発信する WEB 上のプラットフォームを構築し、その中で体育施設検索システムを公開する。都及び区市町村施設や TOKYO スポーツ施設サポーターズ事業対象施設、都立学校活用促進モデル事業対象施設等の情報を一元化し、都民にワンストップで施設の案内をしていく。 ・専任担当部署を設け、東京 2020 大会・都と連携したイベントの経験・自主事業実施等の実績及びノウハウを最大限発揮して、2021 年度以降の更なるレガシー活用に向けた検討を進めていく。 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、都に対し、ＩＣＴ技術等を活用した展示案を改めて提案する。	2019 年度、事業開始に向けたニーズ調査や関係各所へのヒアリングを実施し、その結果に基づいて事業内容や方向性を調整した。それに伴い 2020 年度の目標を改訂した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	・駒沢におけるターゲットを明確にした新規５事業をはじめ、各施設における見直し事業を着実に実施 ・さらに、2020年度に向けた見直し（スポーツ実施率の低い層などをターゲットにした計４事業）を進めていく。	・駒沢において新規５事業を予定通り実施中 ・見直しを行った４事業のうち、２事業について今年度より実施。残りの２事業については、次年度の実施に向けて調整中	・2019年度に見直した事業を実施。また、適宜見直しを行いながら2021年度以降も継続 ・東京アクアティクスセンターの事業開始に向けて、新たな都民ニーズ等をふまえながら事業計画を再度見直し	2021年度以降の視点を追加
レクリエーション事業の推進	・（一社）東京都レクリエーション協会と連携しながら、当事業団として新たにレクリエーション事業（計２事業）を実施する。 ・都立学校活用促進モデル事業において都レクリエーション協会と実施する体験教室の回数を増加（２５回）	・都レクと連携した新規２事業について、実施に向けて準備中 ・都立学校活用促進モデル事業における都レクとの体験教室について、全２７回のうち２４回まで実施 ・チャレンジ・ザ・ゲーム普及審判員３名取得	・左記事業を継続しつつ、そこで得られたノウハウを生かし他の事業団実施事業にもレクリエーションの要素を反映 ・都立学校活用促進モデル事業で培ったノウハウを活かし、各種事業において都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業を展開していく。	―
安全な情報セキュリティ環境の整備	・組織全体のセキュリティ強化策の実施（例：セキュリティポリシーの強化、権限設定の厳密化や各機器の統合集中管理による監視体制の強化） ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・警視庁等との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・東京２０２０大会に向けた組織委員会との協議・協力	・組織全体のセキュリティ強化を実施 ・個人情報管理に関する研修を実施 ・警視庁や内閣官房等の関係機関との連携を継続実施 ・東京２０２０大会に向けて組織委員会と協議・協力を実施	・関係機関である警視庁サイバー攻撃対策センター、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター、東京都戦略政策情報推進本部ICT推進部との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・大会会場の指定管理者として東京２０２０大会の開催時も継続的な情報発信を維持 ・東京２０２０大会開催に当たり組織委員会との協議・協力	関係先を追加

②　利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

３年後（2020年度）の到達目標	・行政感覚を有する政策連携団体であり、また、公益活動を目的とする公益財団法人でもある事業団がこれまで蓄積してきたノウハウを最大限生かし、都民のスポーツ振興やスポーツレガシーの推進を最優先とした施設運営、事業展開を行っている。 ・管理運営する指定管理施設において、寄せられた利用者の声が施設運営に反映され、そうした対応に関する情報も含めて利用者に公開されている。 ・パートナーシップ会議において、他施設の好事例の導入が図られ、また、自らの管理施設の取組を紹介することにより、指定管理者間の相乗効果が発揮され、都立施設全体の魅力向上が図られている（各年度 紹介１事業、導入１事業）。 ・指定管理施設を拠点にスポーツ実施率の向上や障害者スポーツの振興のための事業等が実施され、さらにはレガシーにつながる新たな事業が推進されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・コンソーシアム事業者の担当者会議やパートナーシップ会議を活用して情報の共有を行い、各施設の運営や魅力向上に活かしている。 ・利用者から寄せられる要望等について、各館で改善を図るとともに事業団内で共有し、対応情報も含めて利用者に公開している。 ・５Ｇネットワーク構築やキャッシュレスの推進など、新たな都政課題への協力や検討を積極的に行った。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
利用者の声を重視した施設運営	・コンソーシアム全社による担当者会議において利用者の声とその対応策について協議し、決定後、速やかに実施。それら利用者の声やその対応について引き続き公表していくとともに、事業団幹部会議において議論・共有し、好事例について他の事業団管理施設での導入を進めていく。 ・東京武道館における早朝営業の試行を実施（５～６月にかけて開館時間を１時間半前倒し。アンケート等による効果測定を行い、都に提言）	・各館において、コンソーシアム事業者との会議を定期的に開催し、情報交換・情報共有を行った。 ・事業団幹部会議において、各施設の管理運営状況を共有し施設運営に活用 ・東京武道館において、令和元年５月１日～６月３０日にかけて早朝開館を実施。影響や課題等を分析、結果を都へ報告し、今後の継続実施等を見送ることとした。	引き続き、新たな利用者の声に対する対応を進めるとともに、コンソーシアム担当者会議や事業団幹部会議において、過去に実施した対応策に問題がないか、更なる改善点がないかを再点検し、施設サービスの向上を図っていく。	東京武道館の早朝営業試行の結果を受けて、今後の継続実施や他施設での実施を見送ることになったため、該当箇所を削除
パートナーシップ会議の活用	・自施設での利用者の声を生かした取組やノウハウを紹介するとともに、他施設での好事例を導入することにより、都立施設全体のレベルアップに貢献していく（紹介１事業、導入１事業） ・実施した取組を適宜ＰＤＣＡサイクルで検証し、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・指定管理者側からも議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。	・第一回パートナーシップ会議に参加 ・他施設での好事例を導入（１事業） ・事業団の取組について次回紹介予定	・引き続き、自施設の取組紹介や他施設での好事例の導入を進めることにより、都立施設全体としての魅力向上に寄与していく（紹介１事業、導入１事業） ・引き続き、ＰＤＣＡサイクルで検証を行い、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・引き続き、指定管理者側から議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。	―

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・新たに受託した施設も含め、管理施設全体を活用しながら、スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための各種スポーツ事業等を実施していく。（81事業） ・２０２０大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、ラグビーワールドカップ２０１９TM及び２０２０大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。	・スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための81事業を計画通り実施中 ・大会会場施設において、都及び組織委員会と緊密に調整を行った。 ・その他の施設において、休館施設の受け皿としての役割も担っている。 ・東京体育館において、大会に向けた5G整備について都及び通信事業者等と調整中 ・3館におけるキャッシュレス導入の検討	・スポーツ実施率が低い層に向けた事業、非実践層に訴求するためのレクリエーション事業、障害者スポーツの普及に資する事業など各種事業を着実に実施 ・各都立スポーツ施設の次期指定管理期間が開始する2023年度に向けて、それらの指定管理獲得に向けた具体的検討を開始 ・２０２０大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、２０２０大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。 ・5Gについて、引き続き、導入に向けた調整を行っていくとともに、２０２０大会の実績を踏まえてレガシー活用の側面から再開館後の効果的な利活用を検討する。 ・東京体育館再開館のタイミングに合わせて3館でキャッシュレスを導入する。	新たな都政課題等へ的確に対応するため、取組内容を追加

③　障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

３年後（2020年度）の到達目標	・障害者スポーツの実践の場となる都立特別支援学校の開放を拡大するとともにスポーツ体験教室を拡充する。 ・質の高い事業実施、サービスの充実のため、障害者関連資格の取得を促進する。 ・既存事業に障害者スポーツの視点を導入する（３事業）とともに、新規事業（１事業）を実施する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都立学校活用促進モデル事業において、対象校を毎年５校ずつ増やし、スポーツ体験教室を拡充。登録団体や利用者の増加に繋がっている。 ・障害者関連資格について、当初の目標数値以上の結果を達成。引き続き資格取得を促進する。 ・障害者スポーツの視点を導入し、事業の見直し及び新規事業を検討、実施している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
都立学校活用促進モデル事業の拡充	・実施校を順次拡大（新たに５校拡大（計２０校）） ・事業を効果的に周知し継続的な運営を行う。 ・全実施校で多様な体験教室を開催するとともに運営体制を構築する。	・予定通り20校で実施 ・体育施設利用案内を作成し、事業を効果的に周知 ・障害者スポーツ団体等の協力団体と連携し体験教室を実施中	・実施校を順次拡大（更に５校拡大（計２５校）） ・2020年度のモデル事業終了に伴い、過去５年間の実績を分析し、2021年度以降の拡大に向けてより効率的な管理手法を検討 ・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。	都立学校活用促進モデル事業終了に伴い、これまでの実績を活かしていくためにより積極的な目標へ改訂
障害者関連資格の取得促進	・ユニバーサルマナー検定を継続実施 ・障がい者スポーツ指導員資格の取得を促進（１名）	・障害者等対応研修を実施 ・障がい者スポーツ指導員資格５名取得	・左記研修を継続実施 ・引き続き、資格取得を促進（2020年度２名、計７名）	・内容を見直し、検定取得から実務形式を含む研修に変更 ・早期に目標を達成したため、計画を前倒しし、残りの担当職員も資格を取得する。
障害者スポーツ関連事業の充実	・見直しを行った事業（３事業）を実施 ・新規事業の準備	・体育の日記念事業において、見直し３事業を実施 ・新規事業の準備を行い、７月に実施	・見直しを行った事業を引き続き実施 ・新規事業を引き続き実施	前倒しで実施した新規事業について、適宜見直しを行いながら2020年度も引き続き実施する。

④　外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

３年後（2020年度）の到達目標	・ハード・ソフト両面のスポーツレガシーを発展させていく団体としての組織体制が整っている。 ・各事業ごとに適した外部人材の活用を図ることにより、必要な専門性が確保され、効果的な事業展開がなされている。 ・各種別の職員が適材適所に配置され、主任級昇任制度をはじめとした処遇の改善や研修等が行われている。 ・双方向の人事交流について都との協議をふまえ、実施されている。 ・計画的な人事ローテーションや資格取得促進により、職員の幅広い知識・能力が身についている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・「組織体制・人材育成方針」を策定し、外部人材の活用や計画的な人材育成を実施中 ・事業団と都の間において、双方向の人事交流を実施中 ・人事ローテーション及び資格取得支援を通して、職員の幅広い知識・能力の習得を促進

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
新たな知見を持つ高度専門人材の活用	・各事業により求められる専門性が異なるため、事業ごとのきめ細やかな活用について、活用形態（直接雇用やアドバイサー等による活用）も含めて検討・実施していく。 （事業ごとに求められる人材のイメージ） ➢競技力向上事業（テクニカルサポート事業）：大学院等で当該分野を専攻する人材 ➢施設運営事業：同種の業務経験や業界関係者との人脈を有する人材 ➢障害者スポーツ事業：アドバイザーとしての障害者アスリート ➢地域スポーツクラブ事業：地域スポーツ等（スポーツ社会学等）を専門とする大学講師 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。	・事業に応じた専門性を有する外部人材を活用し、事業をより効果的に推進 ・専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて組織内での継承を促進	・雇用した人材は都のスポーツ振興に資する能力を備えた人材として育成し、継続して事業団内で活用していくほか、これらの人材が事業団で培った経験やスキルを社会に還元していくための人材輩出の仕組みについても検討していく。 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、事業団が今後取り組んでいくべき事業の企画・検討に活用するとともに、引き続き、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。	専門的知見を持つ外部人材の活用について、団体としての目的を追記した。
効果的・効率的な人員体制の構築・強化	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・方針に基づき主任級昇任選考を実施（対象者２名） ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替える人員要求を実施予定（数名） ・管理監督者層の早期育成を検討	・方針に則して実行中 ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替える人員要求を実施	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・引き続き、主任級昇任選考を実施（対象者２名） ・固有職員主任級職昇任予定	―

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
都施策の実践力を高めるための職員育成	・政策連携団体改革の結果を踏まえながら都と協議し、人事交流について速やかに実行（１名） ・派遣方法につき都（局）との人事交流の協定内容を都と調整	・埋蔵文化財部門において都との人事交流を実施中。次年度について都と調整中 ・スポーツ部門において次年度以降について都と協議中	・引き続き人事交流を実施（１名）	―
計画的な職場ローテーション等による人材育成	・継続実施 ・資格取得等の支援制度を開始	・部門間の人事異動実施 ・資格取得等の支援制度を実施中	・スポーツ部門と埋蔵文化財部門及び管理部門と事業部門において部門間の人事異動を継続実施 ・引き続き、資格取得等の支援制度を実施し、職員へ必要な情報を提供	文言整理による修正

⑤　調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）

３年後（2020年度）の到達目標	・調査研究員の専門性を維持・育成していくため、新人職員、若手から中堅職員、監督職昇任対象職員の各段階の研修を創設・充実させ、人材育成を行うことで専門職員としての技術・ノウハウを着実に継承できる。 ・監督職職員による新人育成に加え OJT リーダーと新人職員をペアで配置し、新規採用者に対する人材育成を図っている。 ・調査に必要な実践研修を充実し、若手から中堅にいたる職員の専門性を高め、技術の継承及び向上を図っている。 ・監督職の育成を促進するため、研修カリキュラムを作成・実施し、次世代の監督職員の育成を図っている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・新規採用職員からベテラン職員までの研修を予定通り実施し、知識・技術の継承を確実に行っている。 ・リーダー職員と新人職員のペア制を新人採用時より予定通り実施している。（年度末まで） ・初年度の研修内容を検証し、レベルアップしたカリキュラムを含めて着実に実施している。（年度末まで） ・外部の研修機関や国、自治体等が実施する研修に積極的に参加させている。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
新人職員の育成	・リーダーと新人職員のペア制による指導を開始する。 ・引き続きリーダー養成研修を実施し、新人を指導する職員を増やす。 《受講者数：３名》	・リーダー養成研修：6月24日実施 《受講者数：３名》 ・リーダー養成研修受講後のフィードバック研修：12月 6 日実施予定《受講者数：３名》	・引き続き養成研修を実施し、リーダーと新人職員のペア制による指導を実施する。 《受講者数：４名》	―
	・前年度にリーダー養成研修を修了した職員と組み、実践指導を開始し、状況を検証する。 《新人職員数：３名》	・新規採用者２名にそれぞれリーダーを任命し、ペア制を開始した。	・前年度同様実践研修を実施 《新人職員数：３名》	―
調査に必要な知識、技術等を早期取得するための実践研修の充実	・前年度の研修内容を踏まえ、レベルアップを図るために専門知識や技術力、現場対応力を向上させる。 （２年度研修）	・新人実践研修（２年度） ➢全７回中、４回実施・レベルアップを図った研修 ➢4回の内、２回実施済み	・調査に係る届出等の行政手続や整理作業や報告書作成技術など、より高度な能力を習得させる。 （３年度研修）	―
	・実践研修（２年次） ➢複雑な遺構の捉え方 ➢測量（写真撮影）技術 ➢遺物の分類や図面作成 ➢保存・分析の基礎知識		・実践研修（３年次） ➢発掘届等書類作成 ➢編集ソフトの操作 ➢設計積算 ➢保存分析機器類の操作	―
監督職の早期育成のための主任職員研修実施	・前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 ・主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。 《対象者：４名》	・人材支援事業団が企画する研修 ➢主任研修：本年度昇任者３名受講 ➢主任パワーアップ研修：平成 30 年度昇任者 2 名受講 ➢フォローシップ研修：主任級未受講者４名受講	・前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 ・主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。 《対象者：６名》	―

７　一般財団法人東京マラソン財団

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月１日現在

団体名	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		
設立年月日	平成22年6月30日		
設立後の主な沿革	平成22年12月　チャリティ事業開始 平成23年2月　公式クラブ ONE TOKYO設立 平成24年10月　ワールドマラソンメジャーズ（現アボット・ワールドマラソンメジャーズAbbottWMM）に加入 平成28年2月　10回記念大会開催 平成28年10月　オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER（ボランテイナー）」設立 平成29年2月　新コースでの東京マラソン実施 令和元年6月　「アクションプラン beyond2020」策定		
所在地	江東区有明3丁目7番26号　有明フロンティアビルB棟8階		
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	（公財）日本陸上競技連盟	80,000　千円	
		千円	
		千円	
	その他　＿＿＿＿団体	千円	
その他資産	なし 等		
役職員数			
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	34　人　（うち都派遣職員　4　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	0　人		
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) 東京マラソンの企画運営 本大会、VOLUNTAINER、チャリティ事業 (2) 東京マラソンの魅力を向上させるための事業 東京マラソンEXPO、ファミリーラン、フレンドシップラン、ウィーク、RUN as ONE - Tokyo Marathon、AbbottWMM (3) ランニングスポーツの普及振興に関する事業 ONE TOKYO事業、JOGPORT有明運営、オフィシャルイベント (4) その他、この法人の設立目的を達成するための事業		

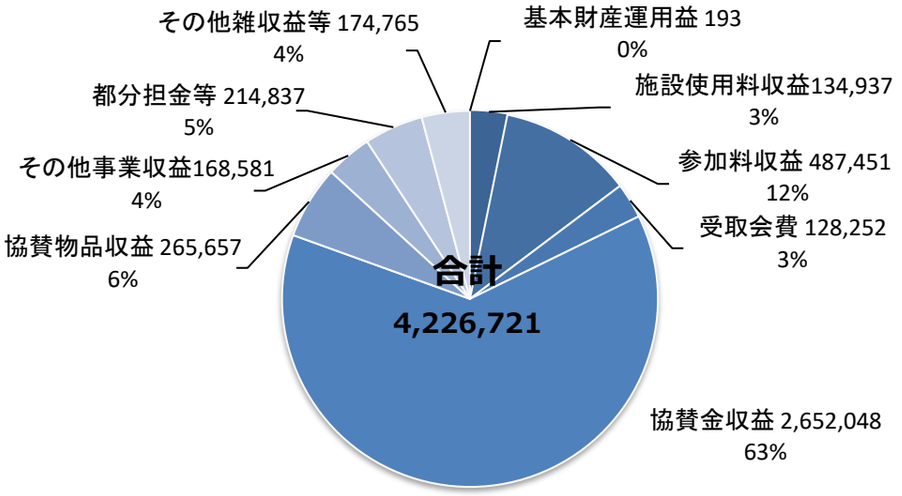
主要事業全体像
（2019大会年度（※）
決算）
（単位：千円）

（※）2018年7月～
2019年6月

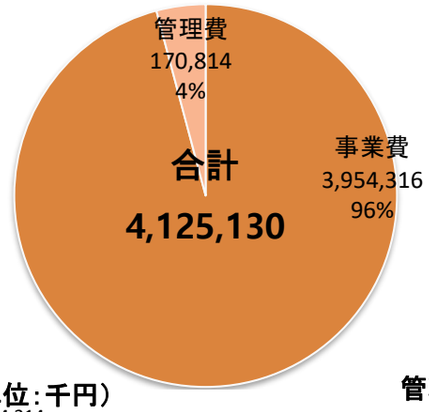
区　分		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
事業全体		4,226,721	100%	4,125,130	100%
	東京マラソン及び関連イベント事業	4,010,893	94.9%	3,699,564	89.7%
	チャリティ事業	221	0.0%	44,343	1.1%
	オフィシャルイベント事業	11,210	0.3%	25,152	0.6%
	ランニングサポート事業	199,528	4.7%	185,257	4.5%
	法人会計	4,869	0.1%	170,814	4.1%

2019大会年度　決算情報

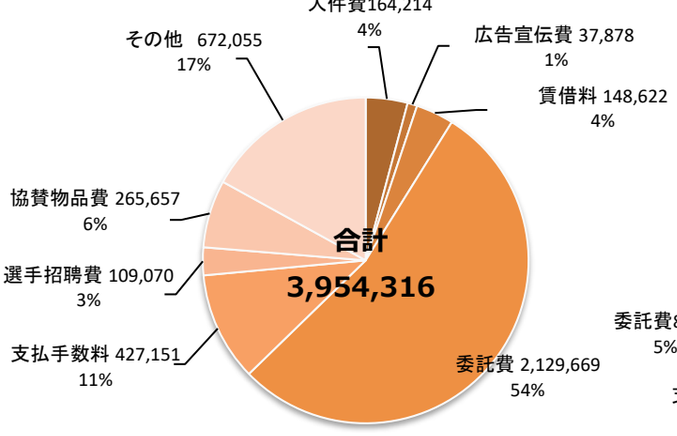
経常収益内訳（単位：千円）



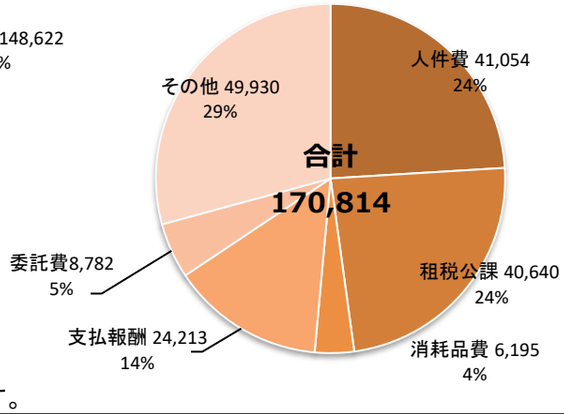
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

東京マラソンと同じく、国内で開催されている大規模都市型マラソン大会と、大会に関する数値や決算額を比較した。

なお、大規模都市型マラソン大会を主催する東京都以外の外郭団体は存在しないため、団体間での比較ではなく、大会間での比較としている。

他の国内大規模大会との比較（2018年度実施大会）

			東京マラソン2019	大会A（＊）	大会B（＊）
参加定員			38,000人	32,000人	28,000人
参加ボランティア（延べ）			12,923人	10,010人	不明
チャリティ寄付総額			¥585,584,652	¥198,373,437	不明
スポンサー企業数			32社	20社	18社
決算額	収入	参加料及び協賛金	¥3,349,335,845	¥1,133,576,210	¥771,245,088
		自治体負担金	¥210,000,000	¥230,000,000	¥130,000,000
		その他	¥451,556,690	¥111,674,331	¥1,110,604
		計	¥4,010,892,535	¥1,475,250,541	¥902,355,692
	支出	大会運営等経費等	¥3,699,564,019	¥1,474,960,002	¥902,347,129
		計	¥3,699,564,019	¥1,474,960,002	¥902,347,129

出典（＊）：大会組織委員会資料

分析

・全体的に、東京マラソンが他大会の数値を上回っている項目が多く、比較して規模が大きいと言える。大会運営等、東京マラソンの取組に他大会が追随している側面もあり、東京マラソンの創設以降、国内全体でも大規模マラソン大会が多く開催されている。

・収入、支出の規模について、東京マラソンが他大会に比べ大きく上回っている。収入については、特に協賛金額が大きいことによるもので、支出については、警備等の安全対策に要する費用が大きいことによるものである。

・他大会では収支が均衡しているのに対し、東京マラソンでは、大会運営のほかに財団オフィシャルイベントや会員制度の運営など、自主事業に係る経費があることから、上記資料上は収支が均衡していない。

・東京マラソン2019では、EXPOの会場変更により、大会運営経費が例年と比べ増加している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】② 2020年以降の継続した収益の確保

○ ボランティア受託事業収益
- 東京2020大会を控え、複数回に及ぶ研修や受託単価の高い案件が増加
- 2019年度実績：約1,380万円（18件）　　（2018年度実績：約453万円（29件））

【戦略】③ 財団事業の拡充、多様化

○ スポーツレガシー事業の充実
- 全国の小学校への働きかけ等により、キッズアスレティクスの実施回数を大幅に増加
- 2019年度実績：沿道小学校（11回）、東日本大震災被災県（９回）　　（2018年度：沿道小学校12回、被災県３回）

2020年度改訂のポイント

◆ 2020年度以降の景気状況が不透明であることから、収益目標については既存計画の設定額を継続

◆ ボランティアやチャリティ等の取組については、実績を踏まえた目標の上方修正を実施

【プランの主な改訂】

【戦略】③ 財団事業の拡充、多様化

視点：東京2020大会レガシーの創出・活用

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
3年後(2020年度)の到達目標	スポーツレガシーとして、東京マラソン以外の財団事業が充実している。 ・オフィシャルイベントが最適な時期に開催されるよう検討が行われ、イベントのＰＲも強化されている。 ・スポーツレガシー事業において、子どもや障害者スポーツ等への普及啓発が推進されるとともに、回数も増加している。 ・Fixed Trackの設置個所が増加している。 ・スポーツボランティア受託事業のメニューや料金が整理され、積極的に受託が行われている。	（左記に追加） ・スポーツボランティア文化が社会に根付くよう、スポーツボランティアの育成やボランティア活動機会の提供に積極的に取り組んでいる。

【戦略】④ 東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

視点：持続可能な開発目標（SDGs）

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
チャリティ寄付金額の増加	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・5.8億円	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・7.2億円

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
寄付先団体数の増加	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・25団体	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・40団体程度

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
VOLUNTAINER会員数の増	３万人	３万４千人

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　長期的な視点に立った戦略的・効果的な団体運営

平成 19 年に始まった東京マラソンは、平成 24 年に AbbottWMM に加入するなど、名実ともに世界最高峰のマラソン大会へと成長した。節目となる 10 回大会を終え、現在、財団として更なる飛躍を遂げるための新たなフェーズへと移行しつつある。世界屈指の大会としての地位を維持確立するとともに、事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくために、2020 年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、長期的なビジョンを持って戦略的に団体経営を行っていく必要がある。

②　2020 年以降の継続した収益の確保

（１）　協賛金収益

現在、財団収益の約 68%が協賛金であり、収益の大部分を占めている。2020 年までは現行の協賛企業数及び協賛金額を維持できる見込みである。2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も引き続き、協賛金収益の維持・確保を図るため、現段階からスポンサーセールスを強化していく必要がある。

（２）　安定的な自主財源の確保

協賛金は不安定な収益であり、安定した団体運営を行っていくためには、収益を協賛金頼みとするのではなく、安定的な自主財源を増やしていかなければならない。一方、ボストンマラソンでの爆破テロ事件以降、安全対策費等の不可欠な経費が年々増大している状況にある。更には昨今の労務単価の上昇や世界各地で頻発しているテロ、暴走車両の人込みへの突入等への対策を踏まえると、今後もますます安全対策に係る経費は増加が見込まれている。そのため、協賛金収入以外の収益確保策を積極的に検討していく必要がある。

③　2020 年以降の事業運営

現在、東京マラソンの他に、オフィシャルイベントとして、ランニングイベントを実施しているものの、2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も更なるスポーツ振興を図っていくためには、主要事業が年 1 回の東京マラソンのみでよいのか、再検討を迫られている状況にある。そのため、東京マラソン以外の事業について、改めて見直しを行い、ランナー・都民にとって、更に魅力的なコンテンツを展開していく必要がある。

④　東京マラソンを通じた更なる社会貢献

東京マラソンを通じた社会貢献事業としてチャリティ事業を実施しているが、外国の寄付が浸透した文化とは文化的に違いがあるとはいえ、歴史ある AbbottWMM の他大会と比べるとまだ大きく差がある状況である。今後、東京マラソンチャリティを更に充実させ、寄付件数及び寄付金額の増加を図り、日本の寄付文化醸成の一助となっていく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　長期的な経営戦略の策定・進捗管理

今後、東京マラソンやそれ以外の事業において、財団が大きく飛躍していくためには、2020 年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を活用して計画的効果的に財団経営を行っていく必要がある。大会の更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティの一層の拡充に向け、戦略的に財団事業を推進していくため、長期的な視点から財団としての理念やビジョンを示す経営計画を策定する。

②　2020 年以降の継続した収益の確保

（１）協賛金収益の維持・確保

2020 年以降のスポンサーセールスを見据え、内部体制の強化を行う。マーケティング及びスポーツビジネスに精通した民間の人材を財団内に配置し、財団の意向をダイレクトに協賛企業（協賛候補企業）に伝え、アプローチできる体制を整えていく。また、財団の固有職員に当該ノウハウを伝達させ、スポーツビジネスに精通した固有人材を増やしていく。

また、現在の協賛契約は、東京マラソン及び東京マラソン財団が実施する事業に対しての包括的な協賛契約となっている。今後はこれを東京マラソン協賛と関連事業（チャリティ、ファミリーラン・フレンドシップラン、VOLUNTAINER、RUN as ONE 等）への個別協賛とに明確に区分し、事業ごとに特化したパートナーの新規開拓を進めることで、協賛企業及び協賛金額の増を図っていく。

（２）安定的な自主財源の増加

協賛金が不安定な収益であるため、安定的な自主財源を増やしていかなければならないが、協賛金に次ぐ収益である参加料収益（全体の約 11.5%）に関していうと、東京マラソンの参加料は消費税対応を除き、10 年以上変更していない。現在は国内でも東京マラソンの出走料を超える大会は多数存在するほか、AbbottWMM の他大会はこの 10 年間で大幅な値上げを実施している状況にある。ボストンマラソンでの爆破テロ事件以降、東京マラソンの安全対策費は年々増加しており、安全安心な大会運営のためには、たとえ協賛金収入が減少したとしても削減することができない経費であるため、他大会の状況等も踏まえながら、参加料等について検討を行っていく。

③　財団事業の拡充、多様化

2020 年以降を見据え、スポーツレガシー事業をはじめとした財団事業の拡充・多様化を図っていく。

まず、東京 2020 組織委員会との連携協力協定に基づき、東京 2020 大会を通じたレガシーの創出と継承に関する事業の構築を検討していく。加えて、財団オフィシャルイベントの更なる充実を図っていく。

スポーツレガシー事業においては、子どもにスポーツ及びランニングに関心を持ってもらうためのミニマラソンや車いす陸上体験教室などを行うキッズアスレティックス事業、公園などにランニングタイム計測機器を埋め込み、身近な公園でのランニングにより都民の健康増進を促す Fixed Track 事業等を拡充していく。

また、ボランティア文化がレガシーとして根付き、更に広まっていくよう、東京マラソン財団オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」を財団事業の一つの柱と位置付け、外部受託も含め積極的にＰＲし、事業展開を図っていく。

なお、東京マラソンについても、より多くの方に走る機会を提供できるよう、定員数の拡大について警視庁等と調整を行いながら、検討していく。

④　東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

寄付先団体が独自の寄付金額を設定し、自らのＰＲ努力によって寄付者を募るアクティブチャリティ枠の増加を行う。また、新規の寄付先団体を追加し、様々な事業分野の団体を増やすことで寄付先の多様性を確保し、寄付希望者の幅を広げていく。更には、法人寄付額の引き上げや海外法人への対象拡大を行う。

また、ランナーの衣服をリサイクルする洋服ポストの設置やエコ素材を利用したノベルティの制作等により、環境に配慮した大会運営を行っていく。

加えて、スポーツボランティアの更なる普及拡大に寄与すべく、VOLUNTAINER 会員の増を図っていく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　長期的な経営戦略の策定・進捗管理

3 年後（2020 年度）の到達目標	・長期経営計画が策定され、東京マラソンやそれ以外の事業において、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を有効に活用しながら、計画に則った段階的・効果的な事業執行が行われている。 ・東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的に財団事業が推進されている。 ・事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくための取組を検討・調整している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	長期経営計画は、2019 年 6 月開催の理事会において正式決定し「アクションプラン beyond2020」として 7 月に公表した。この計画に基づき各事業を執行するとともに、経営改革プランに掲げた他の経営課題についても適宜目標や取組方法を見直した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
長期経営計画の策定	・長期経営計画の内容を経営改革プランに反映。 ・ＰＤＣＡサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証。	・計画を策定 ・長期経営計画の内容をふまえ経営改革プランの各取組事項を改訂	・2020 オリ・パラ終了後の社会情勢を踏まえ、必要に応じて計画の再検証を行う。	―

② 2020 年以降の継続した収益の確保

３年後（2020 年度）の到達目標	経常収益が新規で３億円増加している。 ・警備安全対策費の増に対応した収益確保 ・経常収益 40.5 億円とする。（28 決算 39 億円から新規＋３億円増、コース変更に係る都費 1.5 億円減） ・収益に占める協賛金と参加料のバランスが改善されている。 2020 年度以降に景気後退が予想される中において、2020 年度と同等の収益が確保されるよう、データビジネスや賛助会員制度の創設など、事業セグメントごとに新たな収益確保策が講じられている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	協賛金収益の向上に向けた取組や、参加料改定により、2019 大会年度の経常収益は 42.3 億円となり、到達目標を達成したほか、収益に占める協賛金と参加料のバランスも改善した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
協賛金収益（協賛物品含む）の維持・向上	・現協賛金額増額交渉 ・新規協賛企業獲得交渉	約 27.0 億円 （約 64%）※	約 28.2 億円 （約 67%）※	―
参加料の検討	参加料の改定予定 国内 15,000 円(税抜) （16%）※	国内 15,000 円（税抜）	―	―
競技運営経費の削減	・2019 大会の実績を踏まえて見直しを行い、削減を図る。 ・5.47 億円	削減に向けた取組を実施中	維持、更なる削減の検討	―
ボランティア受託事業収益	収益の維持・向上 （大口の受託案件の有無により大幅に変動する。）	約 1,380 万円	収益の維持・向上 （大口の受託案件の有無により大幅に変動する）	―

※カッコ内の数字は、経常収益に占める協賛金・参加料の割合

③　財団事業の拡充、多様化

３年後（2020年度）の到達目標	スポーツレガシーとして、東京マラソン以外の財団事業が充実している。 ・オフィシャルイベントが最適な時期に開催されるよう検討が行われ、イベントのＰＲも強化されている。 ・スポーツレガシー事業において、子どもや障害者スポーツ等への普及啓発が推進されるとともに、回数も増加している。 ・Fixed Track の設置個所が増加している。 ・スポーツボランティア受託事業のメニューや料金が整理され、積極的に受託が行われている。 ・スポーツボランティア文化が社会に根付くよう、スポーツボランティアの育成やボランティア活動機会の提供に積極的に取り組んでいる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東京2020大会のレガシーとなる事業の実施や新たな事業の検討を着実に進めるとともに、関係団体への働きかけや東京2020大会に向けたスポーツ気運の高まり等により、スポーツレガシー事業の実施回数やボランティア業務の受託が増加するなど、財団事業の拡充・多様化が進んでいる。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
東京2020大会のレガシーの創出	レガシー事業の検討、新規構築	東京マラソン2020の前日祭イベントとして、新たに東京マラソン１マイルズ2020を、新国立競技場のサブトラックで開催。	・レガシー事業の検討、新規構築	―
・オフィシャルイベントの充実 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR	・日程変更検討 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR ・定員（3,000人）達成	・引き続き、日程変更を検討中 ・「東京トライアルハーフマラソン2019」（2019年10月26日（土））は台風による冠水の影響により中止（参考：エントリー数2,492人）	・日程変更検討 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR ・定員（3,000人）達成	―
スポーツレガシー事業の充実	・新たに日本陸連と連携し、実施地域を日本国内全域に拡大し、全国の小学校に働きかけを行い、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図っていく。 ・年１５回	・11回実施 （沿道小学校） ・９回実施 （東日本大震災被災県）	・前年実績を踏まえ、より魅力ある事業への改善に取り組みつつ、引き続き新規実施箇所の開拓を行う。 ・年１５回	―
Fixed Track設置個所の開拓	・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。 ・国営昭和記念公園に1コース増設。以降、運用実績などの効果検証を踏まえ、他施設への導入について検討。	・１箇所３コース 国営昭和記念公園に設置 2.5km・3.9km・5.6kmの３コースを運用	・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。 ・新規設置箇所の開拓	―
ボランティア受託事業の拡充	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年２５件程度	18件（有償16件） ・自治体　７件 ・企業　　３件 ・団体等　８件	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年２５件程度	―

④　東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

３年後（2020年度）の到達目標	・チャリティ事業が拡充され、寄付金額、寄付先団体数が増加している。 ・環境に配慮した大会運営が推進されている。 ・スポーツボランティアの普及促進が行われ、オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」の会員数が増加している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	チャリティの寄付方法・寄付先の多様化に取り組んだ結果、寄付金額、寄付先団体数が増加した。また、東京2020大会が近づき、都市ボランティアの募集が開始されるなど、ボランティア活動への関心が高まり、「VOLUNTAINER」の会員数が増加した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
チャリティ寄付金額の増加	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・5.8億円	・約7.2億円 ・アクティブチャリティ枠の拡充（300→1000）	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・7.2億円	・2020大会チャリティはさまざまな寄付方法により受け付けたことから寄付金額が増加したと推測。一方、2021大会チャリティからは、団体が寄付者からの継続的支援が得られるようアクティブチャリティに一本化して実施する。 （2020大会） ・個人チャリティ　3700人 ・個人チャリティ（クラウドファンディング）　300人 ・アクティブチャリティ1000人 （2021大会） ・アクティブチャリティ5000人 ・引き続き現行水準を維持しながら件数、総額の拡充に努めるが、目標値としては当初目標（2019年度：5.8億円）を超える11月末時点の実績である7.2億円とする。
寄付先団体数の増加	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・25団体	28団体	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・40団体程度	・2021大会チャリティからアクティブチャリティへの一本化に伴い、寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、さらに団体数を拡充する。
洋服ポストの設置	⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	洋服ポストの設置	・前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	―
VOLUNTAINER会員数の増	２万８千人	約３万２千人	３万４千人	・東京2020大会終了後（2020年度以降）は、減少に転ずる可能性があるものの、東京マラソン2021に向けては引き続き増加が見込まれるため、当初目標（2020年度　約３万人）を超える人数を設定

８　公益財団法人東京都都市づくり公社

１．経営情報

１　基礎情報

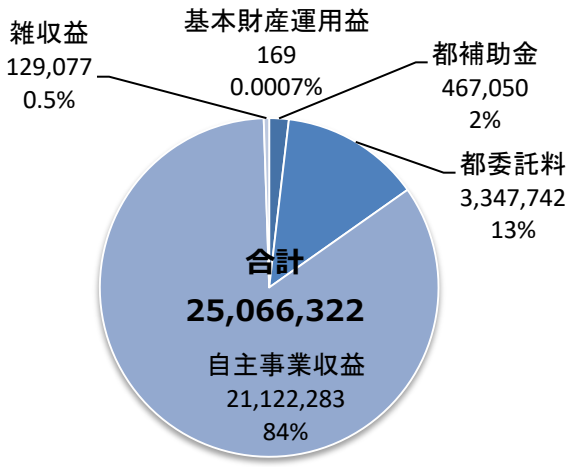
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京都都市づくり公社		
所管局	都市整備局		
設立年月日	昭和36年7月20日		
設立後の主な沿革	昭和36年　東京都及び八王子、青梅、町田、福生、羽村、日野の6市町の出えんにより、財団法人東京都新都市建設公社として設立。本社を千代田区九段におく。土地区画整理事業を受託。用地の取得、造成、貸付、処分を開始 昭和40年　本社を八王子市高倉町に移転 昭和42年　首都圏基本計画が改定されたことを契機に、事業区域を設立6市町の区域から多摩地域全域に拡大 昭和50年　下水道部及び下水道事務所を設置。前年度から受託開始した下水道事業を本格実施 昭和53年　事業範囲を市街地再開発事業にも拡大。建物の取得、建設、管理、貸付、処分も追加 平成3年　首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の整備に伴う用地取得業務を受託 平成5年　JR南武線連続立体交差事業の用地取得等の業務を都から受託 平成7年　東京都建設残土再利用センター運営管理事業（現東京都建設発生土再利用センター運営管理事業）の開始 平成13年　「青梅建設発生土再利用事業」を開始 平成18年　豊島区東池袋地区において「道路整備と一体的に進める沿道まちづくり事業」を実施 平成19年　受託業務の一環として、八王子市公共下水道維持管理及び排水設備等の窓口業務を開始 平成20年　「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」他公益法人制度改革関連3法施行により特例民法法人に移行 平成25年　本社をサザンスカイタワー八王子（八王子市子安町）に移転（1月） 公益財団法人に移行し、東京都都市づくり公社に名称変更（4月） 「木密地域不燃化10年プロジェクトに係る連携に関する覚書」を都と締結 平成30年　新島村特定環境保全公共下水道事業式根島処理区整備の業務を受託 令和元年　東京都政策連携団体に指定		
所在地	東京都八王子市子安町4-7-1　サザンスカイタワー八王子6・7階		
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	八王子市・青梅市・町田市・日野市・福生市・羽村市	各500	千円
			千円
			千円
	その他 ＿＿＿＿団体		千円
その他資産	（土地） 日野区画整理事務所用地ほか　約11,126㎡ （建物） 日野区画整理事務所ほか33棟　日野市万願寺6-42-3　等		
役職員数			
常勤役員数	4　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　2　人）		
常勤職員数	260　人　（うち都派遣職員　14　人、都退職者　13　人）		
非常勤職員数	26　人		
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、安心で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）を実施である。 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。		

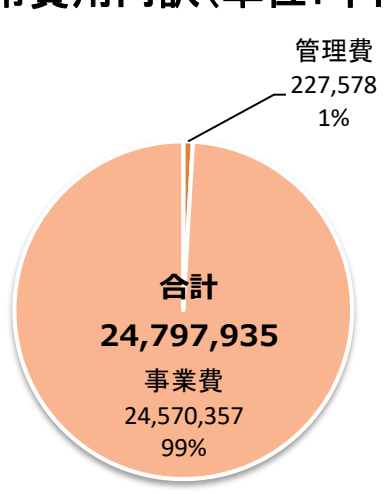
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	25,066,322	100.0%	24,797,935	100.0%
	公1事業	22,206,247	88.6%	22,473,166	90.6%
	収1事業	2,848,747	11.4%	2,097,191	8.5%
	法人会計	11,328	0.1%	227,578	0.9%

平成30年度　決算情報

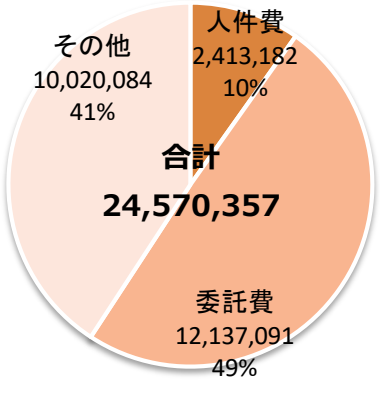
経常収益内訳（単位：千円）



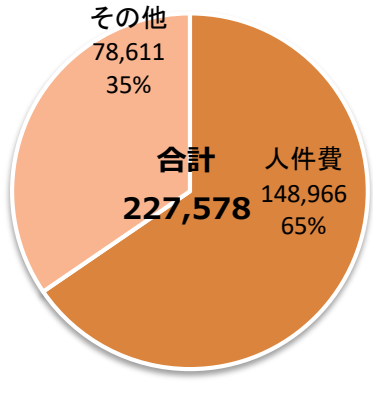
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

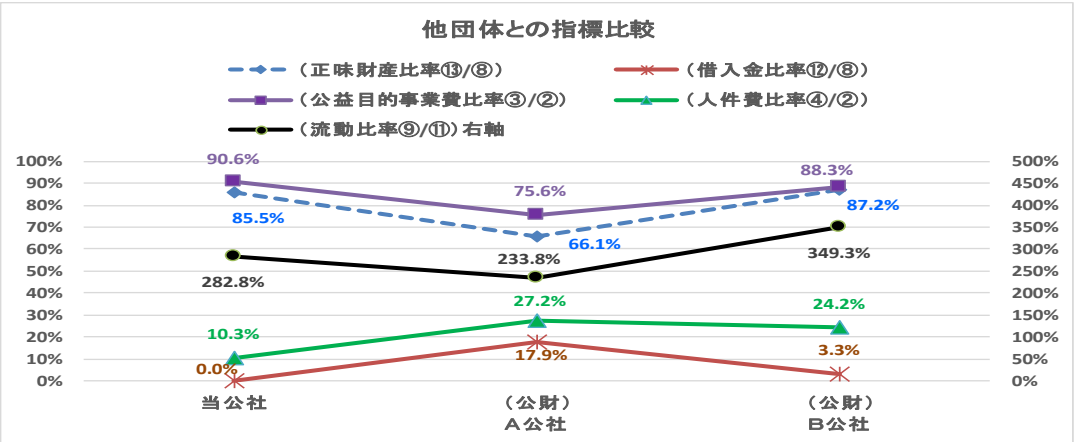
表

不動産賃貸事業等による収益で公益目的事業の費用を賄う財政構造が同様であり、まちづくりの推進や良好な都市環境の実現など類似の事業を行っている道府県の公益財団法人２社と財務諸表を比較した。

【財務諸表（平成30年度決算値）からわかる財務指標の比較表 】

（出典：各公社ＨＰ平成30年度決算資料）

	当公社	（公財）Ａ公社	（公財）Ｂ公社
一般正味財産増減の部			（単位：百万円）
①経常収益	25,066	5,310	3,618
②経常費用	24,798	4,640	3,441
うち　③公益目的事業費	22,473	3,508	3,040
うち　④人件費	2,564	1,263	832
⑤経常増減額（①－②）（評価損益等を含まない）	268	671	176
⑥経常外増減額（評価損益・法人税等を含む）	△40	△6	△5
⑦一般正味財産増減額	228	665	171
貸借対照表			（単位：百万円）
⑧資産	75,522	17,143	5,806
うち　⑨流動資産	20,863	3,059	1,698
⑩負債	10,917	5,819	746
うち　⑪流動負債	7,378	1,309	486
うち　⑫借入金残高	－	3,072	190
⑬正味財産	64,605	11,323	5,060
財務指標		（端数処理により、計算値が合わない場合がある）	
（正味財産比率⑬/⑧）	85.5%	66.1%	87.2%
（借入金比率⑫/⑧）	0.0%	17.9%	3.3%
（公益目的事業費比率③/②）	90.6%	75.6%	88.3%
（人件費比率④/②）	10.3%	27.2%	24.2%
（流動比率⑨/⑪） 右軸	282.8%	233.8%	349.3%



分析

- 返済義務のない自己資本の割合である正味財産比率は「85.5%」となり、財務基盤の安定性と健全性は高い。
- 借入金はないため、借入金比率は「0%」となり、財務基盤の安定性と健全性は高い。
- 公益法人の財務三基準である公益目的事業比率は「90.6%」と高い比率を維持している。
- 経常費用に占める人件費率は「10.3%」となる。人件費は、直ちに削減することが難しいため、比率が高いほど財務の硬直度合いが高いといえるが、他団体と比べると低い比率となっている。
- 流動負債を、流動資産でどれくらい賄えるかを示す流動比率は「282.8%」となる。100%を超えることは安全性の条件ではあるが、比率が高くなることは、遊休財産の多さを示すため、公益法人の財務三基準である遊休財産の保有制限に留意する必要がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

○ 収支構造の改善
- 各事業別に現在の事務費算定基準と実態とのかい離の状況を把握・分析した上で、改善方針を策定
- 同方針を踏まえ、2019年10月以降自治体に対し具体的な協議を開始

【戦略】⑤ 下水道事業の着実な実施と新規事業化

○ 新規事業の受託
- 新規の事業化に向け自治体と協議を行い、下水道事業のニーズを把握した上で営業活動を強化し、新規事業を２件受託

2020年度改訂のポイント

◆ 新規事業の企画・自治体への提案を行うための体制強化として、都市づくり調査室（仮称）を新たに設置し、市町村への技術協力や都市づくりに関わる調査研究等の取組を設定

◆ 事業収支改善に向けた取組として、関係機関との交渉や算定基準の順次改定等、取組の具体化を前倒しで実施

【プランの主な改訂】

【戦略】① 経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規事業分野の開拓	・新分野にかかる新規事業の事業化	・新分野にかかる新規事業の事業化 ・都市づくり調査室（仮称）を設置し、技術協力及び調査研究の実施
収支構造の改善	・対応策に基づく業務効率化の推進 ・対応策に基づく関係機関との調整	・外部専門家の活用による業務の効率化 ・公社の強みについて理解を得ながら、関連する全事業において各関係機関と交渉し、事務費算定基準を順次改定

【戦略】②職員のマンパワーの確保と人材育成

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
職員の育成	・新たな育成制度の積極的運用による職員の能力向上 ・資格試験にかかる受験支援（資格取得人数５名）	・新たな育成制度の積極的運用による職員の能力向上 ・資格試験にかかる受験支援（資格取得人数５名） ・技術分野（土木・建築）を超えた能力養成研修の実施

【戦略】④ 都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規事業の受託	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 〈道路〉１路線 〈不燃化特区〉１地区	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 〈道路〉６路線 〈不燃化特区〉１地区 〈その他（相談業務等）〉１地区

【戦略】⑤ 下水道事業の着実な実施と新規事業化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
事業収支の改善	・対応策に基づく業務効率化の推進 ・対応策に基づく関係機関との調整 ・多摩地域における広域化・共同化の方向性と事務費算定基準の見直しの進捗を踏まえながら、公社として採算性のとれる受託のあり方を検討	・建設事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉 ・維持管理業務の見直し及び事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　健全な財務状況及び安定的な経営の継続

・経常収益額は 2013 年度をピークに減少しており、2015 年度には赤字決算を計上した。自治体のニーズを掘り起こし、新規事業に結び付けるなどして、収益を確保するとともに、着実に費用を削減し、健全な財務状況を継続的に達成していかなくてはならない。
・安心で快適なまちづくりを担う団体として、これまで培ってきたまちづくりのノウハウを活用し、少子高齢社会や防災対策等に対応した新規分野を開拓していく必要がある。
・事故やミス等の発生を防止して、都民や自治体からの信頼を維持していかなくてはならない。
・公益財団法人として、これまでの事業実施で培った技術や都市づくりに関する課題の調査研究等の成果を広く社会に還元し、まちづくりの更なる発展を促さなくてはならない。

②　人材の確保と育成

・50 歳以上の職員が半数を占め、今後、多くの退職者が見込まれることから、公社の強みであるきめ細かなサービスを維持するため、一定数のマンパワーを確保していく必要がある。
・まちづくりの専門家集団として、技術力や提案力を維持・継承していく必要がある。
・ライフ・ワーク・バランスの実現を図るとともに、さらなる女性登用を推進していく必要がある。

③　土地区画整理事業による多摩地域の継続的な発展

・2015 年の多摩地域の高齢化率は約 24%であるが、2040 年には約 35%まで上昇すると見込まれる。人口構成の推移に対応し、都市機能が適正に配置された安心で快適なまちを維持していくことが求められている。
・少子高齢化により、大規模な開発へのニーズが減少していく可能性がある中で、施行中の事業について早期の完了を目指し、着実に実施していくとともに、まちの活性化のため、これまで培ったノウハウを生かして市街地の再整備を図る事業などを展開していく必要がある。

④　都市機能更新事業による地域の防災性や利便性の向上

・首都直下地震の切迫性を踏まえ、都の重要な施策である木密地域不燃化 10 年プロジェクトにおいて、特定整備路線の用地買収等を着実に実施していく必要がある。また地域の防災性向上のため、不燃化特区における道路用地買収などの事業を展開していく必要がある。
・2014 年度末時点で都市計画道路の多摩地域の完成率は約 60%となっており、多摩地域における利便性向上のため、道路用地買収などの事業を展開していく必要がある。

⑤　下水道事業による生活環境の向上

・多摩地域の下水道普及率は 99%を超え、大規模な下水道管布設工事は減少している。
・小規模な下水道管布設工事に効率的に対応するとともに、防災性向上のため、雨水管工事や貯水施設整備などの浸水対策や耐震化などの事業へのニーズを把握し、事業を展開していく必要がある。
・ストックマネジメントや長寿命化など、今後本格化する管きょの老朽化対策のニーズを把握し、事業を展開していく必要がある。

⑥　地域支援事業による収益の確保

・2014 年度末建物賃貸収入は 17 億４千１百万円に対し、2016 年度末においては、17 億１千１百万円と、建物の経年劣化による賃貸料の低下などに伴い減少しているが、公社の安定経営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も修繕工事を適切に実施していく必要がある。
・地域の防災性向上と公社利益獲得を図るため、建物の共同化による不燃化などを積極的に展開していく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

経営分析力の向上や、自治体情報の公社内での共有化などにより、経営の強化を図り、黒字決算を確保する。
また、施行中の事業の着実な実施や新規地区の受託、自治体のニーズをふまえた新規事業分野の開拓や、安全・正確・適正な事業実施を通じて、都民や自治体からの信頼をより一層向上させ受注の機会を増やすことにより、経常収益額を確保し、安定的な経営を維持するとともに、地域住民に対するまちづくり活動支援や各種普及啓発活動を通じて、住民の自発的なまちづくり活動を支える。

②　職員のマンパワーの確保と人材育成

多様な採用方法を導入し、公社のまちづくり事業を担う人材を確保するとともに、技術力や提案力を定着させる人材育成の強化や、業務の成果を適正に評価する人事考課制度の充実を図る。
育児や介護などを抱える職員も働きやすい職場を目指すとともに、女性の管理監督者への登用を図っていく。

③　土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

多摩地域を継続的に発展させるため、インフラや画地の整備など、施行中の事業を着実に実施する。
また、まちの活性化に向けた事業などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。

④　都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

区部においては、都と連携し、特定整備路線の用地買収について、重点的に事業を実施するとともに、地域の防災性向上のための不燃化特区での道路用地買収などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。
多摩地域においては、利便性向上のための道路用地買収などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。

⑤　下水道事業の着実な実施と新規事業化

下水道の未整備地域における汚水管整備を着実に実施するとともに、防災性向上のための浸水対策や耐震化などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。
また、今後の管きょの老朽化に備えるストックマネジメントなどを、自治体の新たなニーズとして具体的に提案し、新たに事業化していく。

⑥　地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化

保有する土地建物について、市場動向をふまえた的確な賃料交渉を行うとともに、計画的・効果的な建物修繕工事により賃貸料の維持を図り、利益を確保する。
また、公社が保有する用地を活用し、建物共同化を進め、不燃化を図るとともに利益を確保する。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

３年後（2020 年度）の到達目標	経営改革を推進するため、事業ごとに収支構造や採算性を把握するなど、経営分析力を強化するとともに、自治体情報の充実と社内での一元的活用により、事業提案力を高める。また、土地区画整理や下水道整備等の既存事業を安全かつ着実に執行して公社の信用を高めるとともに、自治体の新たなニーズを充足する新規分野の開拓・事業化を図る。こうした取組により、毎年度 250 億円の経常収益と黒字決算を達成し、安定経営を確保する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	経営分析手法の確立に向けた検討を開始する等、経営分析力の強化に取組むとともに、収集した自治体情報を基に、全社的に事業提案の実施に向け検討を進める等、事業提案力強化に取組んだ。また、外部の専門家の意見を踏まえた工事安全に係るマニュアルを新たに作成する等、事故防止に積極的に取り組んだ。さらに、新規分野の開拓・事業化に向けては、自治体等との共同研究による検討に加え、新たに「都市づくり調査準備室」を立上げて新規事業分野の開拓に向けた体制を強化した。こうした取組により、３年後（2020 年度）の到達目標である安定経営の確保に向けて着実に取組を進めるとともに、今年度は、既存事業の着実な実施により約 250 億円の経常収益と黒字決算を見込んでいる。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
事故の防止	０件 ・外部の専門家による現場点検・調査を行うとともに、工事安全管理に係る委員会において既存の危機管理マニュアルの見直しをするなど、安全対策を充実、強化	０件 ・安全対策の充実・強化を実施	０件 ・前年度の結果を踏まえ、工事安全に係る各種マニュアルに基づいて現場事務所だけなく、本社においても実施状況を確認指導する等取組を充実、強化	・2019 年度に新たに制定した工事安全に係る各種マニュアルを実務に活用していく。 引き続き、工事での死亡事故や個人情報の紛失事故、重大な交通事故等の防止に努める。
新規事業分野の開拓	・新分野にかかる自治体への事業案の提案	・新分野に係る事業化に向け、街づくり区画整理協会との共同研究、武蔵村山市との研究会を実施 ・引き続き首都大学東京と連携して、既存の若手ＰＴに加えて、新たに公社管理職と市町村職員によるＰＴで研究開始 ・都市づくり調査室（仮称）の前身となる調査準備室を設置	・新分野にかかる新規事業の事業化 ・都市づくり調査室（仮称）を設置し、技術協力及び調査研究の実施	－ ・今年度、公社は東京都政策連携団体の指定を受け、都は公社の将来像として、「自ら企画し、提案する都市づくりの総合支援を行う高度専門家集団」と示した。これを受け、令和２年度から、市町村からの技術相談や都市づくりに関わる調査研究等を行う組織である都市づくり調査室（仮称）を設立する。 この調査室では、この将来像を実現するため、市町村の抱える課題を調査・研究し、その成果を市町村へ展開する。 また、都や市町村から期待されている自治体の技術職員の人手とノウハウの不足という課題解決に向け、市町村に対して技術協力を実施する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
経営分析力と事業提案力の強化	・会計ソフトの再構築 ・自治体情報の全社的な収集と活用	・既存の会計ソフトを活用しつつ、経営分析手法を改善 ・自治体のニーズに基づいて、全社を挙げて作成した新たなまちづくりの提案を自治体に提案し、事業協力の覚書を締結	・経営分析手法の確立 ・自治体情報の分析を進め、潜在的なニーズを顕在化し、よりよいまちづくりに向けて引き続き事業を提案	・運営指標による経営情報の把握に加え、財務会計分析を精緻化する等、経営分析手法の確立に取組むため目標を修正 ・事業協力をさらに深化・拡大させ、公社の提案を実現させていくため、目標を修正
収支構造の改善	・収支構造や採算性等の分析を踏まえた業務効率化や受託費のあり方にかかる改善方針の検討 ・同方針に基づく対応策の検討	・収支構造や業務内容に関する実態と基準のかい離状況等について把握･分析し、受託費のあり方にかかる改善方針を策定 ・同方針に基づき、関係者と協議	・外部専門家の活用による業務の効率化 ・公社の強みについて理解を得ながら、関連する全事業において各関係機関と交渉し、事務費算定基準を順次改定	・外部専門家の助言も得ながら、業務の効率化を進めるため、目標に追加 ・2019年度中に、各関係機関に対して事務費算定基準の改定案を提示できる見込みであることから、目標を修正
業務改善への取組	・外部の専門家を活用し、現在の業務フローの課題を抽出 ・外部専門家の提案を踏まえ、一部の事務所をモデルケースとし、事務処理手順書の見直しなどを行い業務の効率化を実施	・モデル3職場での業務改善活動を実施	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善へ水平展開 ・活動実施職場数 既存3職場 新規4職場	・2020年度は前年度実施した3つのモデル職場に、課題解決プロセスのフォローアップを実施。また、新たにモデル職場を4つ設定し、今年度モデル職場で行ったカリキュラムを実施して、理解度を深めながら水平展開を図る。
まちづくり支援事業の推進	・支援件数 26件	・支援件数 24件	・支援件数 28件	－

② 職員のマンパワーの確保と人材育成

3年後（2020年度）の到達目標	公社が質の高いまちづくり事業を推進していくため、採用制度や職員育成の充実、評価制度の見直しなど、事業を担う人材を確保・育成・評価していく仕組みを再構築する。また、女性管理監督者の育成など、様々なライフステージにおいて、誰もが働きやすい職場環境を構築する。こうした取組により、土地区画整理士をはじめ業務で活用する資格について3か年で延べ15人取得を達成するなど、まちづくりの課題に的確に対応する専門性の高い組織を形成していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	経験者の通年採用の開始や、都への職員派遣や管理職研修実施を進める等、公社の将来を担う人材育成を強化するとともに、職層別到達目標を整理する等業績評価制度の再構築に向けた取組を進めた。また、キャリアパスの作成や女性職員のキャリアアップ研修の企画や、モデル3職場での業務改善活動を実施する等、誰もが働きやすい職場環境づくりを進めている。3年後(2020年度)の到達目標に向けて、現時点で10名が業務で活用する資格を取得する等、専門性の高い組織形成に向けて着実に取り組みを進めることが出来ている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
事業展開を担う人材の確保	・通年採用の拡充による経験者の確保強化	・新卒内定9名 ・経験者内定3名 ・経験者採用4名(年度内)	・新たな採用制度の運用による人材確保	－
職員の育成	・必要な能力を定着させるＯＪＴの充実 ・派遣研修の実施 ・職層別研修等の充実 ・資格試験にかかる受験支援 (資格取得人数5名)	・新任職員育成11名 ・外部派遣研修2名 ・管理職研修12月実施予定 ・資格取得者3名	・新たな育成制度の積極的運用による職員の能力向上 ・資格試験にかかる受験支援 (資格取得人数5名) ・技術分野(土木・建築)を超えた能力養成研修の実施	－ － ・新任職員のチューター制度による育成、派遣研修による企画調整能力の向上、公社改革の重要事項として取り組む管理職の能力向上研修及び資格取得支援という新たな制度を運用しつつ、追加実施項目として、高度専門家集団という将来像の実現に向け、技術系職員の専門分野を超えた能力(土木⇔建築)を養成するための研修を行う。
業績評価の拡充	・人事考課制度にかかる課題への対応策の検討と、対応策に基づく新制度への改正	・職層別到達目標の検討 ・管理職選考の改正検討	・管理職研修等を通じた新人事考課制度の浸透と統一的な運用 ・職層別到達目標実現に向けた自己申告制度の実施 ・改正管理職選考制度の実施	－ ・新人事考課制度として、職層別到達目標の明確化に伴い、目標を職員に浸透させ、達成するため、管理職研修(人事考課研修)での周知徹底を行いつつ、自己申告制度の中での到達度の記入及び指導について検討し実施する。 ・管理職選考項目として新たに一般教養試験を実施することにより基礎知識の習得を任用の必要条件とし、管理職のレベルアップを図る。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
女性管理監督者の登用	・スキルアップ研修等への参画促進など女性職員への意識づけ ・管理監督者数５名	・女性職員のキャリアアップ研修を計画 ・管理監督者数５名予定	・キャリアアップ研修の継続実施を通じた女性職員の管理監督者への登用拡充 ・管理監督者数６名	・女性管理監督者の拡充のため、キャリア形成を意識した研修を行い、女性職員がキャリアパス及びワークライフバランスを積極的に考える機会とする。また、研修時期と任用試験(管理職・主任)応募期間との連動を行うとともに研修結果を踏まえて研修の方法・内容を柔軟に改正する。 －
業務改善への取組 (再掲)	・外部の専門家を活用し、現在の業務フローの課題を抽出 ・外部専門家の提案を踏まえ、一部の事務所をモデルケースとし、事務処理手順書の見直しなどを行い業務の効率化を実施	・モデル３職場での業務改善活動を実施	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善へ水平展開 ・活動実施職場数 既存３職場 新規４職場	・2020年度は前年度実施した３つのモデル職場に、課題解決プロセスのフォローアップを実施。また、新たにモデル職場を４つ設定し、今年度モデル職場で行ったカリキュラムを実施して、理解度を深めながら水平展開を図る。

③　土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

３年後（2020年度）の到達目標	事業施工中の地区においては、着実な基盤整備や円滑な調整などにより、地域の都市機能増進の早期達成を目指す。新規受託地区では、地元や関係自治体との精力的な調整により、早期の事業開始を目指す。また、自治体の新たな事業ニーズを把握のうえ、対応する事業案を提案・受託していく。こうした取組により、毎年度100億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の発展に貢献していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	事業施行中地区の事業進行管理や、新規受託地区の関係機関協議を滞りなく進めている。また、新規地区の掘り起こしを進めており、地元勉強会に参加し、事業化を働きかけていく。こうした取組により、今年度は約92億円の事業実施を見込んでおり、３年後(2020年度)の到達目標である毎年度100億円規模の事業実施の達成に向け、着実に事業を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
新規地区の受託	・現地調査により事業化を提案すべき地区の選定と事業案の策定 ・自治体への事業の提案	・事業化を提案すべき地区を選定し、組合区画整理事業立上げに向けた、地元主体の勉強会をサポート ・自治体への事業提案に向けた準備を実施	・事業化に向けた自治体との調整 ・2020年度までに、新規の土地区画整理事業を、１地区受託	－
新規受託地区の着実な推進（鶴川駅南地区）	・地域住民や地元自治体、関係機関との精力的な調整による事業内容の具体化 ・事業計画決定	・事業内容を具体化し、地域住民への事業説明会を開催 ・今年度末の事業計画の決定に向け、東京都等関係機関との事前協議を着実に実施	・権利関係、土地の利用状況を正確に把握し、換地案の検討 ・関係権利者、地元自治体との入念な調整を経て、換地設計案を作成・提示 ・換地設計案決定	－
事業地区内の道路の効率的な整備	・整備延長 2,300m ・事業を効率的に進めるため、補償や建物移転等との関係で工程がタイトとなる道路整備を重点管理工事と位置づけ、早期発注と進捗管理を徹底	・整備延長 工事起工済延長 約2,700m うち工事完了延長 111m ・重点管理工事（９件）の指定と進捗管理の徹底を実施	・整備延長 2,300m ・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、早期発注と進捗管理を徹底	－

④　都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

3年後（2020年度）の到達目標	木密地域不燃化10年プロジェクトに基づく、特定整備路線の用地買収や、不燃化特区における木密関連事業について、区部で展開してきた事業実績をもとに新規事業案を自治体に提案・受託していく。また、多摩地域の自治体における道路用地買収について、区画整理事業等で培った地域での調整についての実績をもとに、積極的に受託していく。こうした取組により、今後3か年で合計160億円規模の事業実施を達成し、都の重要施策であるセーフシティの実現や、多摩地域の利便性向上に貢献する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	既存事業である特定整備路線等の用地買収事業等を着実に実施するとともに、不燃化特区においては地区毎の特性に応じた事業を自治体との協議、連携のもと実施している。また、新規事業の獲得については、各自治体へ営業活動を実施するとともに事業提案を行うなど、事業拡大、事業量確保に向けて積極的な働きかけを行っている。現在、東京都から特定整備路線の用地買収業務等受託をはじめ、不燃化特区においては5区7地区を、多摩地域では3市より用地買収業務等を受託している。こうした取組により、今年度は約45億円の事業実施を見込んでおり、3年後(2020年度)の到達目標である合計160億円規模の事業実施に向けて全力を尽くし、都の重要施策であるセーフシティの実現や、多摩地域の利便性向上に貢献している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
新規事業の受託	・不燃化特区での事業にかかる区への事業提案 ・多摩地域での用地買収等にかかる自治体への新規事業提案 ・新規事業受託件数 〈道路〉3路線 〈不燃化特区〉1地区	・渋谷区本町地区(不燃化特区)における事業協力の覚書を区と締結 ・多摩地域での用地買収等新規事業獲得に向けた提案 ・新規事業受託件数 〈道路〉0路線(予定) 〈不燃化特区〉1地区	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 〈道路〉6路線 〈不燃化特区〉1地区 〈その他(相談業務等)〉1地区	－ ・営業活動を強化し、更なる新規受託を目指すため目標を修正
特定整備路線等の用地買収の着実な実施	・きめ細かな対応による地域の事業に対する理解の促進 ・プロジェクト終了年度を見据えた地区毎の課題の整理と対応策の検討 ・71画地	・地権者への個別訪問及び事務所での個別相談会の実施等 ・原告、反対派への個別訪問実施(志茂地区) ・15画地 (48画地(年度末見込み))	・プロジェクト最終年度を迎える中での課題への重点的対応 ・2020年度以降を見据えた防災事業への継続的対応への準備 ・48画地	－

⑤　下水道事業の着実な実施と新規事業化

３年後（2020年度）の到達目標	下水道の未整備地域の解消により、都民の生活環境の向上に貢献するとともに、防災対策としての耐震化工事や浸水対策としての雨水管整備などにより、地域の防災性の向上に貢献する。また、今後は多摩地域においても管きょ等の下水道インフラの老朽化が本格化していくなか、ストックマネジメントとしての長寿命化や計画的更新の事業をはじめ、自治体の新たな課題や事業ニーズを把握し、解決に向けた事業案を提案・受託する。こうした取組により、毎年度70億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の都市インフラの整備保全に貢献していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	下水道の新設工事、耐震化工事や、雨水管の整備について早期に工事発注を行う等、管きょの効率的な整備を進め、都民生活の向上や地域の防災性の向上に着実に貢献した。また、ストックマネジメント等自治体の抱える課題や事業ニーズを的確に捉え、積極的に営業活動を行うことで、３年間での目標である６件の新規受託に対し、既に７件の新規受託を達成した。こうした取組により、今年度は約62億円の事業実施を見込んでおり、引き続き、営業活動を積極的に行うこと等により、３年後（2020年度）の到達目標である毎年度70億円規模の事業実施の達成に向け、着実に事業を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
新規事業の受託	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 ２件	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 ２件	・事業化と工事着手に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 ２件	－
管きょの効率的な整備	〈布設延長〉 ・10km ・自治体ごとの進捗状況を把握しながら、大規模工事や困難工事等を重点管理工事に位置付け、早期発注や進捗管理を徹底	〈布設延長〉 ・9.9km ・大規模工事や困難工事等を重点管理工事(11件)に位置付け、早期発注や進捗管理を徹底	〈布設延長〉 ・8.1km ・前年度の取組を踏まえ、自治体ごとの進捗状況を把握しながら、重点管理工事の早期発注や進捗管理を徹底	・2019年度に契約不調となり先送りした工事分を2020年度目標の布設延長に追加した。（８km→8.1km）
事業収支の改善	・収支分析を踏まえた業務効率化や事務費算定基準の見直し等受託費のあり方にかかる対応策の検討 ・東京都及び市町村との検討会において、多摩地域における下水道管路維持管理のコスト効率向上に向けた広域化・共同化を検討	・受託費のあり方にかかる対応策の検討し、協議開始 ・多摩地域における下水道管路維持管理のコスト効率向上に向けた広域化・共同化を検討	・建設事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉 ・維持管理業務の見直し及び事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉	・建設事務費算定基準の改定に向けた取組み状況に伴い、目標内容を修正した。 ・維持事務費算定基準の改定に向けた取組み状況に伴い、目標内容を修正した。 ・広域化・共同化検討会で結論が出るのが2022年度となる見込みである一方、公社にとって事業収支の改善は喫緊の課題であることから、当初の取組を前倒して維持管理業務の見直し及び事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉を2020年度に開始する。従って「多摩地域における広域化・共同化の方向性と事務費算定基準の見直しの進捗を踏まえながら、公社としての採算性のとれる受託のあり方を検討」を削除する。

⑥　地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化

３年後（2020年度）の到達目標	土地建物の貸付について、収益を確保するため、テナント誘致などリーシングの強化や、建物価値の維持向上と費用の抑制との費用対効果のバランスを考慮した建物修繕などにより、安定的な資産運用を図る。また、木密不燃化にかかる事業やまちづくり事業とも連携しつつ、地域や関係自治体とともに建物の共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。こうした取組により、毎年度８億円規模の利益を達成し、地域の活性化や発展に貢献していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東池袋Ｂ街区においては、権利者として進行管理に関与することで、予定どおりに進捗。2019年２月建築工事着工済であり、2022年３月しゅん工予定。地域が推進するまちづくりに貢献し、かつ最大限の収益が得られるよう、事業を進めている。また、新規収益事業については、公社用地を活用した地域の利便性や魅力の向上を図るため、継続して自治体や権利者調整を実施している。なお、土地建物の貸付については、計画的かつ効果的なリーシングを実施するとともに、建物価値の維持向上と費用の抑制との費用対効果のバランスを考慮した建物修繕などにより、安定的な資産運用を図っている。こうした取組により、今年度は約８億円の利益を見込んでおり、３年後（2020年度）の到達目標である毎年度８億円規模の利益を達成し、地域の活性化や発展に貢献している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
新規収益事業の開拓	・自治体や権利者等と事業化に向けた検討	・継続して自治体や権利者との調整を実施	・自治体や権利者等との建物着工に向けた詳細な検討 ・基本設計	－
建物共同化事業の着実な推進（東池袋Ｂ街区）	・再開発組合との建物着工に向けた詳細な検討 ・建築着工	・建築着工は2019年度の目標としていたが、調整を円滑に進め、2018年度に予定より前倒して着工済み ・建築着工後の関連する掘削工事、除去工事などの各種工事を実施	・2022年の竣工に向けた取得区画にかかる運営方法の検討（商業業務床の事業者選定及び住宅床の活用方針決定）	・事業の推進に伴い、目標の具体化を図った。
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	・建物価値の維持向上をふまえた貸付契約の締結や更新 ・修繕実施８棟	・貸付契約の締結　２件 ・修繕実施済　６棟 修繕実施中　２棟	・前年度の取組の分析と、それをふまえた貸付契約の締結や更新 ・修繕実施７棟	－

９　東京都住宅供給公社

１．経営情報

１　基礎情報

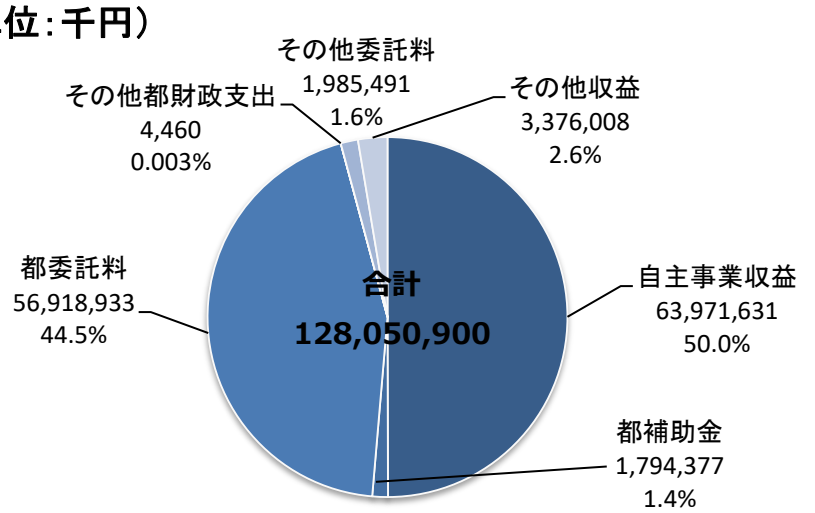
令和元年8月1日現在

団体名	東京都住宅供給公社			
所管局	住宅政策本部			
設立年月日	昭和41年4月1日			
設立後の主な沿革	東京都住宅供給公社は、地方住宅供給公社法に基づき、住宅を必要とする都民に対して賃貸住宅等を供給し、都民の生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として、設立された。 その後、都営住宅の管理業務を円滑かつ適正に実施することを目的として設立された財団法人都営住宅サービス公社（昭和45年12月発足）と平成元年4月に統合し、これまで都営住宅等の管理業務を一貫して実施している。			
所在地	渋谷区神宮前五丁目53番67号　コスモス青山			
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	%		
他の出資（出捐）団体及び額			千円	
			千円	
			千円	
	その他　＿＿＿＿団体		千円	
その他資産	・公社賃貸住宅　232団地、71,508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　等			
役職員数				
常勤役員数	5　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　4　人）			
常勤職員数	1,064　人　（うち都派遣職員　6　人、都退職者　0　人）			
非常勤職員数	174　人			
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ー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。			

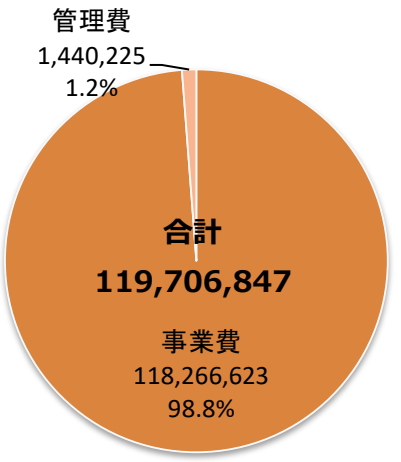
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	事業収益	構成割合	事業原価（一般管理費含）	構成割合
	事業全体	128,050,900	100%	119,706,847	100%
	公社住宅賃貸事業	65,226,040	50.9%	56,854,723	47.5%
	都営住宅管理業務等受託事業	58,164,806	45.4%	58,290,555	48.7%
	その他事業	4,660,054	3.6%	4,561,569	3.8%

平成30年度　決算情報

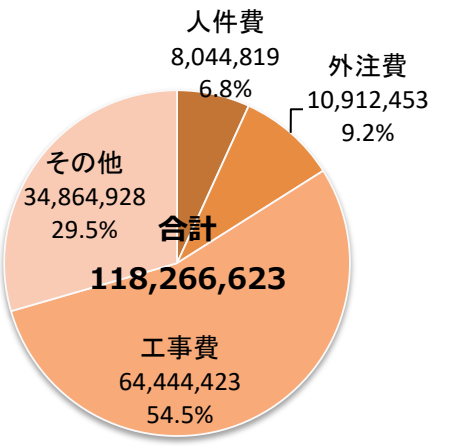
事業収益内訳（単位：千円）



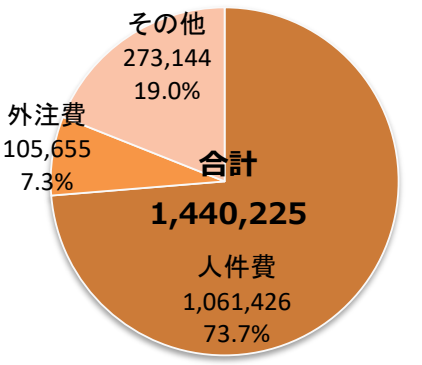
事業原価内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）

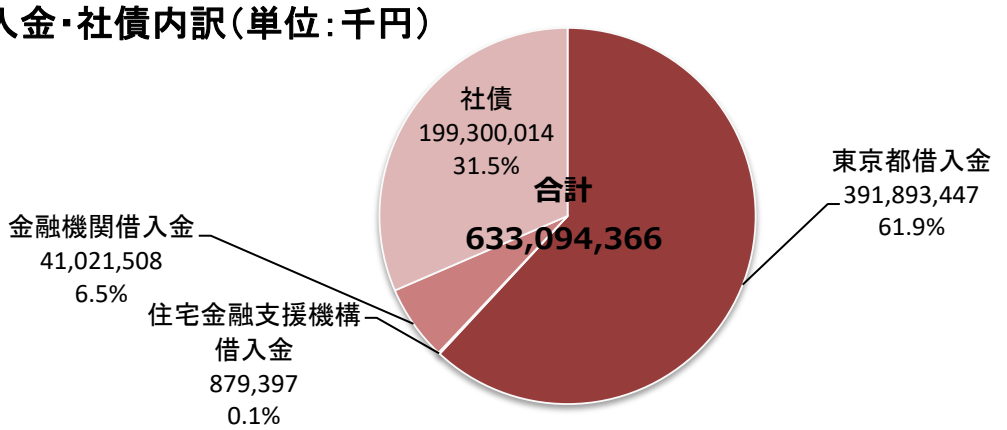


管理費内訳（単位：千円）



※人件費には人材派遣等を含む

借入金・社債内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

公的賃貸住宅の建設や管理を事業としている都市再生機構（ＵＲ）及び管理規模の大きい地方住宅供給公社２社と財務・人員・賃貸住宅等管理事業の状況について比較。

○ 財務･人員･賃貸住宅等管理事業の状況の比較(2018年度)

（単位:千円）

項目		東京都住宅供給公社	都市再生機構※1（ＵＲ）	Ａ公社	Ｂ公社
財務（全会計合計または連結）	売上高	128,382,561	1,065,130,818	16,339,955	22,239,067
	経常利益	8,097,307	134,629,622	2,676,411	2,067,764
	売上高経常利益率	6.31%（一般会計は10.55%）	12.64%	16.38%	9.30%（一般会計は10.27%）
	総資産	1,232,679,626	12,757,255,642	191,279,007	255,950,716
	借入金残高	633,094,366	10,738,547,290	98,348,591	147,336,467
	自己資本	424,179,426	1,227,806,324	61,194,167	56,402,527
	自己資本比率	34.41%	9.62%	31.99%	22.04%
人員	常勤職員数	919名（2019年8月1日現在）	3,152名（特定関連会社は除く）（2019年3月31日現在）	79名（2019年3月31日現在）	163名（2019年3月31日現在）
賃貸住宅等管理事業	管理戸数	340,692戸	718,056戸	14,734戸	51,731戸
	賃貸住宅	71,508戸	718,056戸	13,564戸	21,712戸
	借上賃貸住宅	1,418戸	－	94戸	－
	その他賃貸住宅（ケア付高齢者住宅 サービス付き高齢者向け住宅）	594戸	－	880戸	－
	管理受託(公営住宅等)	267,172戸	－	196戸	30,019戸
	賃貸住宅入居率 ※2	96.2%	90.1%	89.3%	92.4%
	建替戸数(竣工)	6,923戸	－	1,723戸	2,994戸

※1　都市再生機構の財務状況は連結財務諸表を採用
※2　賃貸住宅入居率は戸数ベース

出典：都市再生機構▶「30年度事業報告書」、「改革工程表に基づく情報開示（賃貸住宅部門）」、「法人単位 連結財務諸表」
Ａ公社▶「平成30年度業務報告書」、「平成30年度財務諸表」
Ｂ公社▶「平成30年度業務報告書」、「平成30年度決算報告書」
一般社団法人全国住宅供給公社等連合会▶「地方住宅供給公社業務実績資料集（平成30年度末実績）」

分析

- 賃貸住宅入居率は96.2%となっており、他団体と比較して高い水準を確保出来ている。また、都内の入居率（89.4%※）と比較しても高い水準である。
  ※「平成30年度 住宅・土地統計調査」（総務省）を基に算出
- 他団体と比較して自己資本比率は高いものの、純有利子負債が2018年度末で約6,000億円あり、事業キャッシュフロー対比での債務負担は重い。
- 今後とも他団体と比較・分析を行いながら、自主自立かつ長期的安定経営に向け、財務基盤の強化及び効率的な事業運営に取り組む必要がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

○お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり
- 2019年４月に組織横断的な「お客様の声改善会議」を設置
- 同会議において、コールセンター等に寄せられた様々なお客様の声の全社的な情報共有、改善方針の検討・実施、進行管理

【戦略】⑤公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

○災害対応の充実
- 工事店各社と災害協定を締結（延べ388社と締結）し、災害時に各社が自主的に被害・被災状況の把握等ができる体制を構築
- 台風第15号における被災支援として、公社が工事店を派遣し、住宅の屋根等にブルーシートを張るなどの応急対策を実施

2020年度改訂のポイント

- ◆ 職員一人当たりの超過勤務時間数削減に向けた取組として、新たに技術系職員向けにタブレット端末を導入した効率的な現場監理業務の環境整備や外部コンサルを活用した業務改善、更なる外注化の促進を設定
- ◆ 団地活用方策の適宜見直しや計画（当公社アクションプラン等）への反映を追記

【プランの主な改訂】

【戦略】②高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 業務の効率化に向けた取組の推進	・技術系職員向けのタブレット端末の導入 ・外部コンサルを活用した業務改善の推進 ・人事系システムの開発

【戦略】③計画的･効果的な公社住宅ストックの更新･活用と多様な世帯の居住の促進

視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
団地活用方策の策定	・団地活用方策の策定40団地	・団地活用方策の策定40団地 策定済み団地活用方策の適宜見直し及び計画等へ反映
高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	・コインパーキング設置拡大 ・コミュニティルームの整備２団地／計画４団地 ・宅配ボックス設置拡大 前年度までの利用状況を検証し、新たな設置手法の検討	・コインパーキング設置拡大 駐車場シェアリングの試行実施（２団地） ・コミュニティルームの整備２団地／計画４団地 ・宅配ボックス設置拡大 効果的・効率的な設置手法の検討

【戦略】④地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上

視点：Society5.0の実現　視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	・具体的なサービス内容・体制の決定 ・生活支援サービス拠点の開設	・具体的なサービス内容・体制の決定 ・買い物や公共交通へのスムーズなアクセスなど移動支援の検討

【戦略】⑤公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
団地コミュニティの形成・維持	・自治会活動支援の更なる強化（地元福祉部門、ＮＰＯ等との連携）	・自治会活動支援の更なる強化（団地集会所を活用し、地元自治体と連携して相談会等を実施）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　自主自立かつ長期的安定経営の確立に向けた財務基盤の一層の強化

平成 15 年度に東京都との債務弁済契約を見直し、公社の土地・建物資産は東京都からの借入金の償還が完了した団地から順次公社に権利が帰属することとなっている。公社が自主自立経営を確立し、保有する住宅資産を有効に活用するためには、当初の債務弁済契約の前倒しなどにより、平成 28 年度末残高で 4,125 億円ある東京都借入金を早期に償還する必要がある。

一方、公社賃貸住宅は約６割が築 40 年以上となっており、経年化に伴い収益性の低下が懸念されるため、再編整備や長期活用など将来を見据えた設備投資の拡大に向け、今後、必要な事業資金を確保していく必要がある。

そのためには、事業収益の安定的な確保に向け、これまで以上に事業の効率化に資する取組を進めていくことが課題となっている。

②　時代のニーズや変化に対応できる有為な人材の確保・組織の構築

少子高齢化や単身世帯の増加などに伴う都民のライフスタイルの変化により、住まいに対するニーズの多様化が進んでいる。

このような中、地域のまちづくりと連携して都内に保有する 230 団地 72,000 戸の公社住宅ストックを有効に活用し、地域に開かれた団地として再生していく役割が公社に期待されている。また、公的住宅事業者として、地元自治体等と一層連携を図り、福祉対応の充実や地域コミュニティの支援に取り組んでいくことも求められている。

これらに的確に対応するためには、労働需給が逼迫し、とりわけ技術職の採用が困難である状況であっても、有為な人材を確保し、高い専門性、スキルを持った職員を育成していくことが課題となっている。加えて、商品価値を高めるためのプランニングや高い水準でのサービスを実現するため、お客様の声やニーズを的確に捉え、迅速に施策を展開するなど、更なる経営のスピードアップが課題となっている。

③　居住ニーズの変化に対応した住まいとサービスの提供（人口構造の変化、超高齢化社会の到来に対応した事業展開）

現在、都内で供給される民間賃貸住宅の８割が 50 ㎡未満であり、子育て世帯に適した広さ・間取りの住宅は不足している。また、高齢者が安心して暮らせる賃貸住宅の整備も十分とは言えない。中堅所得者向けに良質な賃貸住宅を供給するという役割を担う公社には、このような住まいのニーズへの対応が求められている。

さらに、東京都の人口は 2025 年をピークに減少に転じると見込まれており、公社は今後の人口減少を見据えて、既存ストックの活用に重点を置いた新たな事業展開が必要となっている。

加えて、公社賃貸住宅については、老朽化や設備水準の相対的な低下により、現在の居住ニーズに合わなくなっている。また、高度経済成長期に入居した世代が一斉に高齢化し、コミュニティ活力の低下も懸念される。

このため、ハード・ソフトの両面から公社住宅団地を再生し、多様な世帯の暮らしを支える住まいとサービスの提供が課題となっている。

④　住宅事業を通じた地域社会への貢献

公社は約 72,000 戸の住宅と緑やオープンスペース、商業施設などを保有しており、これまでも、東京都の住宅政策の一翼を担う重要なパートナーとして、保有する資産を活用し、東京都の住宅政策に連動した事業を展開してきた。

今日、都内では待機児童の解消や今後の高齢者の増加に対応するため、子育て支援施設や特別養護老人ホームなどの福祉施設や周辺住民を含めた生活を支えるための商業機能へのニーズがますます高まっている。また、災害時の自助・共助の促進による地域防災力の向上も必要となっている。こうした課題解決は、単に民間事業者だけでは不十分である。

このため、これら東京の喫緊の課題の解決に向け都と連携して取り組むことが公社の使命であり、公社住宅ストックを有効活用した地域社会への更なる貢献が公社に求められている。

⑤　都営住宅管理における高い水準のサービス提供

都営住宅においては、入居者の高齢化が急速に進行しており、65 歳以上の住宅名義人の割合は６割を超えている。増加する高齢居住者への対応とともに、障がい者や外国人居住者への配慮など、多様なニーズに応える住宅管理が求められている。

公社では都営住宅管理におけるお客様満足度を向上させるため、平成 14 年度から入居者アンケート調査を毎年実施しており、都営住宅管理サービスの総合的な満足度（５段階評価の上位２項目〔満足・まあ満足〕の割合）は、平成 14 年度の 33.9%から平成 28 年度には 50.7%まで改善しているが、住宅管理への多様なニーズに対応し、更に向上させていかなければならない。

このため、長年の公的住宅管理の現場で培ってきた経験や実績、お客様から寄せられた声を踏まえ、より高い水準のサービスを都営住宅管理において提供していくことが課題となっている。

４．経営課題解決のための戦略

①　公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮

事業の一層の効率化に向け、地域の需要動向や個々の団地の状況を踏まえたストックの更新・改善等による公社賃貸住宅１戸当たりの収益性の向上や、コストの縮減、作業効率の向上に取り組む。併せて、公社賃貸資産に対して適切な設備投資を行いつつ、東京都借入金をはじめとした負債を圧縮し、バランスシートを改善することで公社の経営状況に対する信用度を向上させ、安定的かつ有利な条件での資金調達が可能となる環境を整備する。

②　高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

時代のニーズ・変化に的確に対応できるよう、高い専門性と実践力を持った人材を確保するため、今後の業務の見通し等を踏まえ、計画的・弾力的な職員の採用・配置を行うとともに、職員の能力向上や多様なマンパワーの活用により、人材・組織力を進化させていく。

また、お客様の声を経営資源と捉え、社内全体で共有し、関連部署が連携して迅速に施策を検討・実施するなど、お客様の声を活かす体制を進化させる。

③　計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進

多様な世帯の暮らしを支える住まいとサービスを提供するため、公社住宅ストックについて、地域ごとの賃貸住宅需要の動向や、団地ごとの資産・収支状況、入居者特性を分析し、計画的・効果的な投資を行い、地域に開かれた団地として再生する。

将来的に賃貸住宅需要が見込まれる建設年代の古い団地の建替えを推進し、家族構成の変化やライフステージに合わせて住み替え、選択できる住宅を供給するとともに、地元自治体と連携し、地域のまちづくりに貢献する。

長期活用を図る団地については、既存ストックの改善により長寿命化を図るとともに、お客様や地域のニーズに応えたストックとして再生する。

地元自治体の福祉部門との連携や、入居者の福祉ニーズを地域の福祉関係者につなげるなど高齢者が安心して暮らせる取組を推進するほか、民間では十分でないひとり親世帯への入居支援に取り組む。また、コミュニティの活性化を図るため、子育て世帯や学生など若い世代の入居を促進し、公社住宅団地における多世代共生（ダイバーシティ）を実現する。

④　地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上

東京都の住宅政策のパートナーとして、東京の喫緊の課題の解決に向け、建替えにより創出する用地等を活用し、地域のまちづくりと連携しながら、地域の方も利用できる高齢者、障がい者、子育て世帯を支援する施設を整備するとともに、防災都市づくり事業等への活用、緑地や公園、道路の整備を図るなど、良好な住環境の形成と地域の防災性向上に貢献する。

また、公社の事業や地域社会への貢献の取組を積極的に発信し、お客様や地域社会の理解と信頼を高めていくとともに、業務の拡大にもつなげていく。

⑤　公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

都営住宅管理においてより高い水準のサービスを提供していくため、お客様から寄せられた声や居住者属性などの分析、市場調査を実施することにより、団地ごとの最適なサービスのあり方について検討し、これを基に公社自ら業務改善を実施するとともに、都に施策・改善提案を行う。

都営住宅では、入居者の高齢化が急速に進行し、団地のコミュニティ活力が低下しているため、高齢者が安心して生活できるよう、高齢者支援や自治会活動支援の充実を図る。また、入居者が安心して居住できるよう、災害対応の充実を図る。

さらに、都営住宅約 26 万戸、公社住宅約 7 万戸など合わせて約 34 万戸の公的住宅を管理しているスケールメリットを活かすとともに、個々の業務を分析し、民間事業者の活用を進めるなど、業務執行の更なる効率化、コストの縮減に取り組む。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮

3 年後（2020 年度）の到達目標	・資産の効率性を向上させ財務基盤が強化【事業活動によるキャッシュ・フロー毎期 200 億円以上】 ・借入金残高が圧縮され、資本負債構成が改善【都借入金残高：3,717 億円　全体借入金残高：約 6,200 億円】 ・安定的かつ有利な条件で資金を調達するための格付が維持【ＡＡ】
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・公社賃貸資産について、建替えや住戸リニューアルを計画的に推進し価値向上に取り組むとともに、オープンルームの開催や募集キャンペーンなど効果的な募集活動により入居促進を図り、利用率は 96.5%と高い水準を維持している。その結果、中間決算における事業活動によるキャッシュ・フローは 120 億円と堅調な数字となっており、決算では目標である 200 億円以上を確保できる見通しである。 ・安定した事業活動によるキャッシュフローを支えに 2019 年度も借入金残高を縮減し、資本負債構成の改善は着実に進んでいる。（2019 年 11 月末現在：都借入金残高 3,916 億円、全体借入金残高 6,251 億円） ・こうした堅調な収益基盤・安定的な財務基盤に加え、都の政策と連動した取組を推進していることにより、発行体格付けＡＡ（ダブルエーフラット）を維持している。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
賃貸資産の経営効率の向上	公社住宅ストックの更新・改善 建替え 203 戸	建替え 203 戸竣工	公社住宅ストックの更新・改善 建替え 183 戸	
	空家リニューアル 50 戸	空家リニューアル ６戸竣工 45 戸工事中	空家リニューアル 50 戸	
	新たな仕様による空家補修工事の本格実施	試行実施を踏まえた施工方法等の検討	新たな仕様による空家補修工事の本格実施（全団地導入）	試行実施の結果を踏まえ、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法の見直しや標準工期の見直しなどの課題が生じた。現在これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討を行っているため、スケジュールの見直しを行った。
	空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施	空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施 空家補修事務処理の進行管理の徹底	検証、本格実施 （平均 10 日短縮）	
（住宅１戸当たりの年間家賃収入の向上）	空家リニューアルや募集キャンペーンなどの入居促進策の効果を検証・分析し、より効果的な入居促進策をエリアごとに検討・実施 （79.4 万円／戸）	79.3 万円／戸 ※中間決算	前年度の入居促進策の効果を検証・分析し、より効果的な入居促進策をエリアごとに検討・実施 （80.0 万円／戸）	
	賃貸住宅利用率 96%以上	賃貸住宅利用率 96.5%	賃貸住宅利用率 96%以上	
	家賃収納率 98.5%以上	家賃収納率 98.1%	家賃収納率 98.5%以上	

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
業務を効率的に行うためのシステムの統合、機能の改善	入札・契約系システムの開発	入札・契約系システムの開発中	入札・契約系システムの開発	これまで利用していた通信会社のセキュリティ認証機能のサービスが終了することから、入札希望事業者の利便性やコスト面を検討し、独自の機能を構築することとした。そのため、新機能の開発期間を考慮してスケジュールの見直しを行った。 2020 年７月には開発が完了する見込みである。
	人事系システムの開発	人事系システムの開発着手	人事系システムの開発	開発を進める中で、手作業を想定していた事務処理についてもシステム化することで事務の一層の効率化を図ることとしたが、ＳＥの確保が困難であるためスケジュールの見直しを行うこととなった。 2020 年７月には開発が完了する見込みである。
			財務系システムの開発	
			建設営繕系システムの開発中 居住者管理系システムの開発着手	建設営繕系システムと居住者管理系システムについては、当初、事業者選定に係る入札が不調となり、要件定義工程と開発工程を分離してシステム構築を行うこととしたため全体のスケジュールが延びることとなった。 また、ＳＥの確保が困難な昨今の状況に加え、システムと連携したタブレット端末の導入（工事現場でのシステム入力やデータ閲覧）など、より一層の事務改善を図る機能を新たに取り入れることとしたためスケジュールの見直しを行った。 統合データの活用による入居者サービス向上策の検討は、居住者管理系システムの開発に併せて実施する。
東京都借入金の着実な償還	償還額 95 億円 償還完了５団地 （85 団地償還完了／194 団地）	償還額３億円 償還完了０団地 （80 団地償還完了／194 団地）	償還額 107 億円 償還完了５団地 （90 団地償還完了／194 団地）	

② 高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

3年後（2020年度）の到達目標	・自らの経営責任の下、有為な人材の確保、配置が可能【中期採用計画の作成・実施】 ・従来の業務経験を活かした職員の能力向上【資格助成制度を利用した資格取得者数　3か年で50名以上】 ・職員（技術職）のスキル向上【新たな技術系資格取得者数　3か年で10名以上】 ・ライフ・ワーク・バランスの確立と職員への意識の浸透により、すべての職員がいきいきと働くことができる職場が実現【職員一人当たりの超過勤務時間数 10%削減（2016年度比）】
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・今後の退職者見通し等を見据え、複数年度の期間で採用を平準化する中期採用計画を2018年度末に策定し、弾力的な採用活動に取り組んだ。 ・2018年度に対象者と対象資格を拡充した資格取得助成制度の周知及び意識啓発に取り組んだ。その結果、2018年4月から2019年11月までに当該制度を利用して資格を取得した職員数が58名、そのうち新たに技術系の資格を取得した職員が12名となりそれぞれ目標を達成した。 ・ノー超勤デーの徹底や業務の外注化、工事契約方法の見直し検討、サテライトオフィスの拡大など、超過勤務時間数の削減に向けた取組を強化している。（1.1%削減※2019年11月末時点の実績から推計）

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
有期雇用契約社員の無期転換と「人財育成戦略」の策定	業務職員制度の検証・見直し	人事評価制度の運用		
	業務職員を対象とした研修の充実	業務職員を対象とした研修の充実	熟練専門職員を特定業務における指導者的役割として活用するなどの仕組みづくりの検討	
	人財育成戦略に基づく育成の実施（研修等）	人財育成戦略に基づく育成の実施（研修等）		整備した研修計画を既に見直しながら運用していることから、「目標達成済み」として整理する。今後も必要に応じて研修計画の見直しを行っていく。
家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充	制度の拡充検討・新制度の試行（勤務間インターバル）	制度の拡充検討	新制度の実施	
	サテライトオフィスの効果検証	サテライトオフィスの効果検証	サテライトオフィスの本格実施	
業務の効率化に向けた取組の推進		人事系システムの開発着手	人事系システムの開発	超過勤務時間削減に資する取組として戦略①の取組を再掲した。 ・各職員の勤務状況の可視化や管理職による労働管理の徹底 ・人事・給与関連の手続きに係る大幅なペーパーレス化による事務手間の削減

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
			技術系職員向けのタブレット端末の導入	建設・営繕業務に従事する技術系職員がタブレット端末を活用することで、現場と本社での報告・連絡・相談や設計図等の膨大な資料の確認など、従来本社に帰社して行っていた業務を現場で実施できるよう改善し、効率的に現場監理が行える環境を整備する。
		業務改善の推進	業務改善の推進	業務の一層効率化を図るため、外部コンサルを活用して社内マニュアルや既存業務フローの検証及び課題の洗い出しを行い改善を図る。また、作業効率の向上などが見込まれる業務について更なる外注化等を促進する。
お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり	改善策の効果を検証し、実施	お客様の声の全社的な情報共有、改善方針の検討・実施、進行管理	改善事例集の作成、社内研修の実施	お客様の声を踏まえたサービス改善の事例集を作成し、これを用いた社内研修を実施することにより改善事例や対応方針の全社的な情報共有、職員の接遇スキルの向上を図る。また、外部コンサルを活用して、当公社お客様対応の課題、改善点を検証し、更なるお客様サービスの向上に取り組む。

③　計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進

３年後（2020 年度）の到達目標	・まちづくりと連携し、地域に開かれた団地として再生【再編整備事業　着手７団地以上】 ・住戸１戸当たりの年間家賃収入【80 万円以上】 ・バランスのとれた、活気・活力のあるコミュニティが形成【学生の団地自治会活動への参加　２団地以上】
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・建設年代が古い団地のうち賃貸住宅需要が見込まれるものについて、居住ニーズや周辺環境、住宅規模や入居者の特性等を踏まえた検討を行い、2019 年度は新たに３団地の建替え事業に着手した。 ・また、既存ストックの商品力の向上を図るため、お客様のニーズを踏まえ、住戸内（間取りや水回り設備）や共用部（コインパーキング・宅配ボックスの設置）の改善に取り組んだ。 この結果、住戸１戸あたりの年間家賃収入は、中間決算における年間見込みで 79.3 万円となり、目標の 80.0 万円達成に向けて着実に向上している。 ・高齢化が進む町田市の団地において、学生が自治会イベントなどの地域活動に参加しコミュニティの活性化に取り組んだ。他の団地でも展開を図るため大学との協議に取り組んだ。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
団地活用方策の策定	団地活用方策の策定 40 団地	団地別活用方策 作成（10 団地）	団地活用方策の策定 40 団地 策定済み団地活用方策の適宜見直し及び計画等へ反映	団地活用方策については、入居率をはじめ個別団地の環境変化を勘案し、必要に応じて見直しを行っていく。また、団地活用方策を踏まえた個別取組等については、当公社アクションプラン等に適宜反映させる。
老朽化した団地の再編整備	建替事業着手累計 55 団地／建替対象 69 団地 移転制度の策定	建替事業着手累計 54 団地／建替対象 69 団地 移転制度の本格実施	建替事業着手累計 55 団地／建替対象 69 団地	集約型建替えを予定していた１団地では、建設コストや人件費が高止まりしている中、福祉インフラ整備を含め改めて敷地の最有効活用策を検討していくこととしたため、事業着手のスケジュールの見直しを行った。
建替対象外団地における再生事業の実施	実施項目の検討 施設整備に関する地元自治体との開発協議着手	実施項目の検討	団地再生計画の策定 施設整備に関する地元自治体との開発協議着手	東京都との調整により、埋蔵文化財調査の実施期間が当初計画よりも長い期間となったため、開発協議及び事業着手までのスケジュールの見直しを行った。
建物の長寿命化・事故防止に向けた修繕工事の計画的な実施	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の着手 窓枠改修・樹木診断の着手 （延べ 52 団地）	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の着手 （屋上防水１団地、外壁改修１０団地） 窓枠改修・樹木診断の着手 （窓枠改修１団地、樹木診断 40 団地） （延べ 52 団地）	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の実施拡大 窓枠改修・樹木診断の実施拡大 （延べ 65 団地）	樹木診断について、当初予定していた団地が建替えとなることとなったため実施団地数の見直しを行った。
	公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施（９団地）	公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施（９団地着手）	公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施（６団地）	

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
住戸内・共用部の改善(既存ストックの居住性向上) ・空家補修水準の見直し ・空家リニューアル推進	新たな仕様による空家補修工事の本格実施 （リニューアル手法の見直し） 本格実施（１団地） 大学連携による企画住戸の設計 （１団地３住戸）	試行実施を踏まえた施工方法等の検討 （リニューアル手法の見直し） 本格実施（１団地） リノベーションプランの決定及び実施設計着手	新たな仕様による空家補修工事の本格実施（全団地導入） 大学連携による企画住戸の施工	試行実施の結果を踏まえ、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法の見直しや標準工期の見直しなどの課題が生じた。現在これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討を行っているため、スケジュールの見直しを行った。
高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	地元自治体と連携した入居相談会やＰＲ等の実施 コインパーキング設置対象団地の把握、優先順位の決定 コミュニティルームの建設工事着手１団地 宅配ボックス設置対象団地の把握、優先順位の決定	新婚世帯や婚約カップルを対象とした入居支援策の開始 地元自治体と連携した入居相談会等の実施（実施回数：５回） コインパーキング設置対象団地の把握、優先順位の検討 コインパーキング設置５団地（うち１団地は増設） コミュニティルームの整備１団地 宅配ボックス設置対象団地、優先順位の考え方を整理 宅配ボックスの設置 1 団地竣工 4 団地工事中	コインパーキング設置拡大 駐車場シェアリングの試行実施（２団地） コミュニティルームの整備２団地／計画４団地 宅配ボックス設置拡大 効果的・効率的な設置手法の検討	既存駐車場の空き区画の更なる有効活用と利用者ニーズ多様化に対応するため、利用者がインターネットで事前に予約することで駐車区画を確保できる短時間利用可能な駐車場シェアリングの導入を検討する。 外壁改修やエントランス改修と併せて宅配ボックスを設置するなど、団地活用方策や住宅ごとの費用対効果を踏まえ、効果的・効率的な施工方法を検討する。
団地コミュニティの活性化に向けた学生の入居促進	モデル事業の実施１団地（高齢化が進む団地に学生が入居し、地域活動に参加することによって団地コミュニティの活性化を図る事業）	モデル事業の実施１団地（高齢化が進む団地に学生が入居し、地域活動に参加することによって団地コミュニティの活性化を図る事業）	モデル事業の効果検証 連携内容の検討 協定締結の拡大（累計２団地）	モデル事業の協定を締結する目標団地数を具体的に記載した。

④　地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上

3年後（2020年度）の到達目標	・地域包括ケアの充実や地域の防災性向上など公社団地を核として利便性が高く生活しやすい環境が実現【福祉機能や防災機能等を整備した団地　8団地以上】
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・地元自治体と連携し、公社住宅の建替えを通じて、地域の福祉機能を補完・強化する施設等の整備・誘致とともに、防災拠点としての機能の維持・形成に向け取り組みを進めている。【福祉機能や防災機能等を整備した団地　3団地】

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
創出用地等を活用した高齢者、障害者、子育て支援施設等の整備・誘致	特養等3箇所 保育所等の開設に向けた運営事業者との協議・調整、賃貸借契約締結	特養等2箇所開設 1箇所整備中 保育所等の開設に向けた運営事業者との賃貸借契約締結	障害者施設1箇所 保育所等2箇所 高齢者施設の開設に向けた運営事業者の誘致	今後建替えを行う住宅において用地を創出して、高齢者施設の整備に向け運営事業者の誘致を目指す。
高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	事業者の公募・選定、協定締結 事業者と実施項目について協議・調整	事業者の公募・選定 事業者と実施項目について協議・調整	具体的なサービス内容・体制の決定 買い物や公共交通へのスムーズなアクセスなど移動支援の検討	生活サービス拠点は、団地内の給水方式の変更に伴い除却する給水塔の跡地を活用することとしている。給水方式の変更工事が入札不調により遅れていることから、スケジュールの見直しを行った。 郊外型の大規模団地は商業施設や公共交通（バス停）までの距離が遠いため、公共交通事業者などと連携し団地内の移動支援の実現に向けた基礎調査に取り組む。
団地の建替えを通じたマンホールトイレ、防災井戸等の災害時に必要な機能の整備	1箇所	1箇所	2箇所	

⑤　公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

３年後（2020 年度）の到達目標	・長年にわたり蓄積してきた公的住宅管理の経験や実績を踏まえた創意工夫を重ね、都営住宅管理者としての評価向上【都営住宅管理サービスの総合的な満足度 55%以上（５段階評価の上位２項目（満足・まあ満足）の割合)】 ※下位２項目（やや不満・不満）の割合は約５％
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・３年後（2020 年度）の目標の達成に向け、当公社に寄せられた「お客様の声」について改善に取り組むとともに組織的に進行管理を行っている。また、改善の貴重な機会となるネガティブな意見についても細かく分析している。 ・高齢化への対応として、民間事業者等と連携した生活支援サービスの提供、巡回管理業務の強化、団地自治会への更なる支援の取組を進めている。 ・今後は、地元自治体の福祉部門とのより一層の連携、工事店とのネットワークを活用した平常時、緊急時における迅速かつ円滑な対応、安全・安心に向けた更なる取組を進めるとともに、公社住宅の取組を都営住宅管理にも取り込みながら、更なるサービス水準の向上に取り組んでいく。 ・なお、2019 年度の都営住宅管理サービスの総合的な満足度に関するアンケート調査を現在実施しているところである。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
都営住宅管理制度へのフィードバック ・お客様の声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案 ・都民の共有財産である都営住宅の有効活用の提案・支援	団地ごとの入居者属性の分類及び傾向等の把握	「お客様の声」を踏まえた改善方針の検討・実施 団地自治会向け広報紙を活用した「消費生活総合センター」が主催する高齢者向け「出前講座」の紹介	団地や入居者の特性に応じた管理方法及びサービスの検討・提案	
	分析結果に基づく有効活用策の洗い出し 実現可能性の検討・整理 生活支援サービスの実施	市場調査の結果等を踏まえた生活支援サービスの実施内容等の検討		
団地コミュニティの形成・維持	巡回管理業務の強化・充実（有料駐車場点検業務の外部委託化、高齢者支援業務への特化）	「巡回管理業務支援相談員」の配置 有料駐車場点検業務の外部委託化	自治会活動支援の更なる強化（団地集会所を活用し、地元自治体と連携して相談会等を実施）	地元自治体の福祉部門等と連携して、団地集会所を活用し、コミュニティ活動の活性化に取り組む。
	入居者向け広報紙「すまいのひろば」の外国語版の HP 掲載	入居者向け広報紙「すまいのひろば」の外国語版作成及びホームページ掲載		
災害対応の充実	工事店各社の災害協定の締結 工事店と合同の防災訓練を実施	工事店各社と災害協定を締結（延べ 388 社と締結） 台風第 15 号に伴う工事店と連携した被災支援 工事店との合同の防災訓練に向けた準備	災害協定に基づいた、より実践的な防災訓練の実施	2019 年度に各工事店と締結した「災害協定」や 2019 年度に実施する防災訓練の検証を踏まえ、より実践的な内容にブラッシュアップし、実効性の高い訓練を区部・市部それぞれの団地において実施する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
	都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施	都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施 （20 団地着手）	都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施	
	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の提供	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の団地自治会への提供方法の検討	団地自治会等による防災訓練の実施促進	

１０　公益財団法人東京都環境公社

1. 経営情報

1　基礎情報

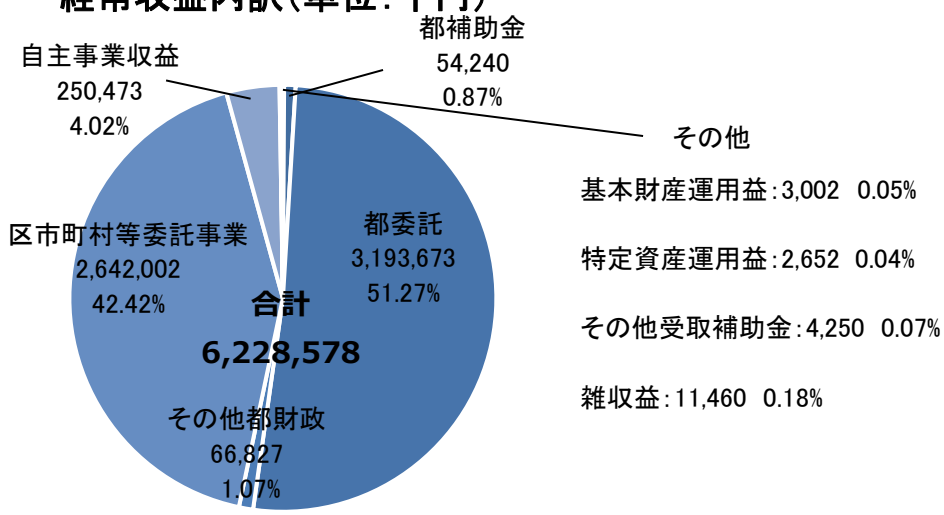
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京都環境公社			
所管局	環境局			
設立年月日	昭和37年5月14日			
設立後の主な沿革	昭和37年5月 (財)東京都環境整備事業協会(出えん金1百万円)設立 昭和48年12月 社名変更(財)東京都環境整備公社となる 昭和53年4月 産業廃棄物等受入業務受託 分析測定業務開始 平成9年10月 城南島廃棄物処理施設(城南島エコプラント)開業 平成17年4月 東京都地球温暖化対策推進ネットワーク事業開始 平成19年4月 東京都環境科学研究所 東京都より移管 平成20年4月 東京都地球温暖化防止活動推進センター事業開始 平成21年4月 中央防波堤外側埋立処分場関連事業の包括受託開始 平成21年8月 都知事より優良性基準適合認定制度第三者評価機関の指定を受ける 平成22年8月 本社を墨田区江東橋四丁目26番5号 に移転 平成23年7月 東日本大震災で発生した災害廃棄物の受入処理等支援事業開始 平成24年4月 公益財団法人 東京都環境公社　に社名変更(公益財団法人へ移行) 平成27年4月 浄化槽法定検査事業開始　自然環境の保全等事業開始　多摩分室開設 平成28年7月 水素情報館「東京スイソミル」開設 平成31年1月 緊急暑さ対策事業開始　暑さ対策緊急対応センター開設			
所在地	〒130-0022　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			
基本財産	357,881	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	99.5	%		
他の出資(出捐)団体及び額	有価証券受取利息	1,881	千円	
			千円	
			千円	
	その他　　団体		千円	
その他資産	水素情報館「東京スイソミル」959.59m^2 土地賃借「ガソリンスタンド併設型水素ステーション」2,428.52m^2 東京都江東区潮見1-3-2　等			
役職員数				
常勤役員数	2　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　2　人)			
常勤職員数	311　人　(うち都派遣職員　75　人、都退職者　18　人)			
非常勤職員数	59　人			
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、スマートエネルギー都市の実現、自然環境の保全、廃棄物の適正処理と資源循環の推進に取り組むとともに、環境科学研究所において都市環境の改善・向上に資する調査研究を通じて、快適な都市環境の創造と持続可能な都市東京の実現に寄与する。			
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自然ボランティアの育成等) (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)			

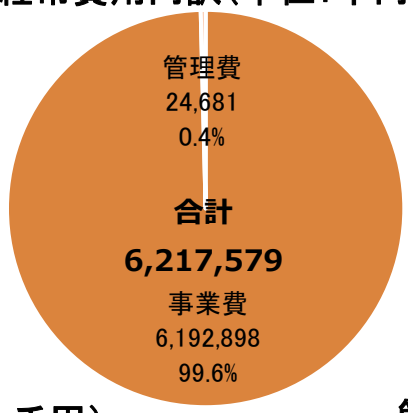
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	6,228,578	100%	6,217,579	100%
	環境調査研究事業	747,590	12%	715,276	12%
	広報普及等事業	71,962	1%	257,666	4%
	地球温暖化防止活動事業	878,056	14%	772,654	12%
	自然環境の保全等事業	86,427	1%	96,520	2%
	資源の循環利用に関する事業	2,174,376	35%	2,183,464	35%
	廃棄物の適正処理及び処理技術の支援等事業	2,229,218	36%	2,155,712	35%
	水素社会実現推進等事業	34,121	1%	11,606	0%
	管理業務（法人会計）	6,828	0%	24,681	0%

平成30年度　決算情報

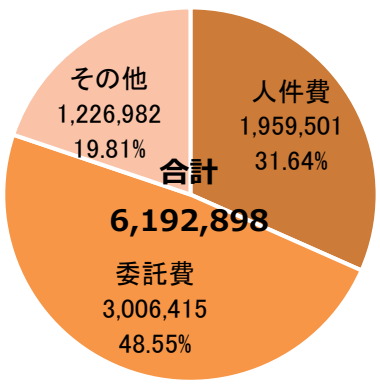
経常収益内訳（単位：千円）



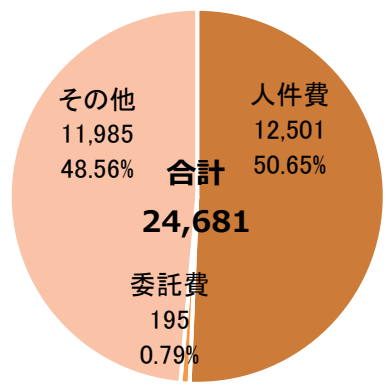
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※長期借入金はありません。
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

●財務体質の強化の観点から、同様の事業を行っている他県の公益財団法人と比較する。

＜30年度決算時点＞　　（単位：千円）

項目			（公財）東京都環境公社	（公財）A 協会	（公財）B 事業団
貸借対照表	流動資産	現金預金	1,303,799	950,009	3,306,357
		事業未収金等	1,594,309	574,900	608,729
		その他流動資産	215,651	22,803	22,264
		計	3,113,759	1,547,712	3,937,350
	固定資産	基本財産	357,881	650,000	500,000
		特定資産	54,278,977	1,804,068	6,222,159
		※うち預り基金（助成事業の原資）	(53,665,708)	(102,281)	－
		※うち積立金等（引当金等を除く）	(608,187)	(776,586)	(2,667,490)
		その他固定資産（建物、構築物、建物付属設備等）	1,363,944	3,495,629	7,129,611
		計	56,000,801	5,949,697	13,851,770
	資産合計		59,114,560	7,497,409	17,789,119
	流動負債		952,908	596,164	1,210,958
	固定負債		53,875,250	1,448,442	3,554,293
	正味財産		4,286,402	5,452,803	13,023,869
	負債及び正味財産合計		59,114,560	7,497,409	17,789,119
正味財産増減計算書	経常収益		6,228,578	2,550,122	4,448,515
		※うち収益事業等	(34,121)	(888,884)	－
	経常費用	人件費	1,999,136	708,487	716,286
		その他事業費	4,218,443	1,831,828	2,817,547
		※うち減価償却費	(291,486)	(299,971)	(1,003,585)
		計	6,217,579	2,540,315	3,533,833
	当期経常増減額（評価損益前調整前）		10,999	9,807	914,682
主な指標	●安全性（流動比率(流動資産÷流動負債)）		327%	260%	325%
	●安定性（自己資本率(正味財産÷資産合計)）		7%	73%	73%
	●収益事業比率(収益事業収益÷全事業収益)		0.55%	34.86%	－
事業内容（定款上の事業の種類）			○環境に係る調査研究及び技術開発等に関する事業 ○環境に係る広報、普及啓発及び支援等に関する事業 ○地球温暖化防止活動の支援等に関する事業 ○自然環境の保全等に関する事業 ○資源の循環利用に関する事業 ○廃棄物の適正処理及び処理技術の支援等に関する事業 ○その他、公益目的事業の推進に資す事業	○環境に関する普及啓発及び活動支援 ○環境学習・教育の推進 ○環境に関する情報の収集及び提供 ○再生可能エネルギー導入の推進 ○環境に関する調査・研究 ○大気、水質、土壌、臭気、騒音、振動の調査・分析・測定 ○市町等の委託を受けて行う一般廃棄物の処理及び処理施設の設置・改良・維持 管理 ○事業者の委託を受けて行う産業廃棄物の処理及び処理施設の設置・改良・維持 管理 ○残土の処分 ○この法人の目的を達成するために必要な事業	○廃棄物処理処分事業 ○循環型社会推進事業 ○環境測定分析事業 ○環境調査事業 ○環境緑化事業 ○環境コンサルタント事業 ○地球温暖化対策事業 ○公共施設等の管理運営事業 ○環境保全に関する普及啓発事業 ○その他、この法人の目的を達成するために必要な事業

出典：各団体ホームページ

分　析

≪安全性≫

短期的な支払能力を表す流動比率では、公社は327%と高い数値となっているが、事業未収金がどの団体よりも大きく、現金回収率の向上により現金預金の増額を図り、将来に備えた積立金の造成に繋げるなど財務基盤を強化していく必要がある。

≪安定性≫

法人の信頼度を表す自己資本率は、他団体が70%以上であるのに対し公社は7%と極めて低いが、資産合計の中には、助成事業の原資である預り基金が含まれており、それらを除けば公社自己資本率は78%となり、安定的な経営を示す数値となっている。

≪収益事業比率≫

全事業に占める収益事業収益の割合は、（公財）A 協会が34.86%と高い。主に再生可能エネルギー固定買取制度を活用した大規模太陽光発電事業（5億6千万余）による収入であり、収益事業からの収益を原資として効果的な公益事業の展開に繋げていることが窺える。公社の収益事業比率は0.55%と低く、現在、受託収益によって経営的には安定しているが、中長期な視点として、収益事業の規模を拡大し公益事業の拡充に繋げていくなど、財務体質の改善を図り強固な事業基盤を構築していく必要がある。なお、（公財）B 事業団は収益事業は実施していない。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進

○長期ビジョン・中期計画の策定
- 経営会議において今後の工程を決定するとともに、全社からの幅広い意見を反映するため長期ビジョン策定PTを設置
- PTにより経営理念及び将来像を検討し、経営会議にて「公社の経営理念及び将来像」を決定

【戦略】②新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保

○企画立案機能の強化
- 公社職員と都職員が共に、政策課題研修を通じて企画立案に必要な能力の向上や基盤作りに向けた取組を実施
- 提案型研修として、ジャカルタ首都特別州における研修を導入するなど実施規模を拡大

2020年度改訂のポイント

- ◆ 財務基盤の更なる強化策として、赤字基調の自主事業について今後の事業方針を作成するなど、具体的な取組を設定
- ◆ 都が策定した「未来の東京戦略ビジョン」及び「ゼロエミッション東京戦略」などを踏まえ、プラスチック削減などの新たな取組を設定

【プランの主な改訂】

【改訂全体】視点：持続可能な開発目標（SDGs）

【戦略】①公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
事業効果やニーズと財務分析を踏まえた今後の事業展開の検討	・事業実績（効果）や決算・資産状況の財務分析と各事業の課題に対する取組状況の進行管理 ・都施策にも資する新たな事業展開を引き続き、検討（収益事業を含む）	・自主事業（都受託以外）の分析及び事業方針の作成等による見直しの推進 ・事業収益を活用した積立金の設置 （各事業の方向性を見据えた資金活用の検討） ・都施策にも資する新たな事業展開の検討（収益事業を含む）

【戦略】②新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
新規採用職員の確保に向けた採用手段の拡充と人材の確保・定着	・技術職に特化した採用活動の改善、本格実施 ・オンライン面接の試行実施 ・新卒採用の試行実施	環境課題をはじめ、多様化する社会経済変化に対応する執行体制の整備	・即戦力としての技術職の確保 ・偏在する職員年齢構成の是正に向けた取組 ・先進的な職場環境の整備

【戦略】③都環境施策に資する先駆的･独創的な研究等の推進

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 気候変動適応策の推進	都市のヒートアイランド対策研究などを行ってきた環境科学研究所への気候変動適応センター設置に向けて各調整を行い、適応に関する情報収集や分析等を実施することで都施策に貢献

【戦略】④公社の専門性を発揮した3R･適正処理の促進

視点：民間等との連携

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
廃プラスチックの適正処理に関するノウハウの蓄積と発信	・廃プラスチック市場の情報収集 ・排出事業者向けセミナー2回	廃プラスチックの資源循環と適正処理の推進	・廃プラスチック市場の情報収集 ・排出事業者向けセミナー2回 ・廃プラスチック国内有効利用に向けた緊急対策の実施 ・３Rアドバイザー制度の試行実施 ・区市町村向け分別回収支援の実施 ・海ごみ問題の情報発信、清掃プログラム実施 ・アジア諸都市と連携した廃プラ等の散乱防止と適正処理を目指す取組の推進

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　実効性のある事業展開とそれを支える財務基盤の構築

○事業費の 90%以上を東京都などの行政からの委託で成り立っている事業体質であるため、行政施策の変化に公社財務が大きく影響を受ける状況となっている。
○近年は連続して赤字決算となっているため、このままでは、局が目指す公社の将来像「環境施策の実行部隊」や「インキュベーター機能の発揮」を実現していくための財務的な体力が失われていくことが懸念される。
○暑さ対策やプラスチック対策など都の施策展開に応じた公社役割の変化や今後の社会経済状況を見据え、公社が持つ「現場力」の強化策や活用方法について、中長期的な視点にたった経営方針を明確にした事業を推進していく必要がある。

②　多様化する環境課題に対応する人材育成が急務

○災害ともいえる猛暑やプラスチック対策など、世界を取り巻く環境課題が都においても顕在化しており、課題解決に資する実効性のある施策の推進に向けて、公社の専門的知見を活用しつつ、新たな行政課題にも対応する事業を実施する必要がある。
○都の受託事業や公社自主事業で現場力やノウハウ、専門性を培ってきたが、都の施策形成に生かすための政策提言や企画立案機能が十分に発揮されていない。
○また、都の環境政策の拡充やニーズの多様化（暑さ対策やプラスチック対策等）に伴う、事業の質的変化に対応していくための人材が不足している。

③　環境科学研究所のシンクタンク機能の強化

○東京を取り巻く環境課題は多様化・複雑化しており、実効性のある環境施策の展開が求められていることから、環境科学研究所は専門性を高め潜在的なニーズを含めた行政ニーズを捉えて先行的な調査研究を行い、都に環境施策の推進に必要となる科学的知見を提供することにより、都が環境施策を展開するためのシンクタンクとしての役割を果たしていくことが強く求められている。

④　廃棄物に関する事業者支援と新たな役割を担う専門性の高い公社職員の人材育成

○民間事業者や環境ビジネスの成長とともに、行政と民間の橋渡し役や多様な主体との間を調整するコーディネーター的な役割を果たしていく必要がある。
○産業廃棄物の資源化・適正処理を推進させていくためには、排出事業者や処理業者が法規制の知識、リサイクルや適正処理に向けた実務能力の向上を図っていくことが必要である。
○一方、産業廃棄物処理業界では、新たな人材の確保と育成が喫緊の課題となっている。
○近年、自治体等における廃棄物処理施設の発注運営形態が DBO 方式に移行し、工場建設や施設管理運営に関して自治体側に立った技術支援業務やマネジメント業務（精密機能検査等）などのニーズが高まっている。

⑤　クール・ネット東京における質の高い事業展開と認知度向上

○クール・ネット東京は、エネルギー対策における都民の関心の広がりや多様化など、環境意識が変化する中、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入に向けた補助事業等を幅広く実施しているが、その事業効果の発信が不十分であり、都民にわかりやすく伝わっていない。
○中小規模事業所においては、人材不足等の理由により温暖化省エネ活動の取組内容・方法・メリット等の理解不足が課題となっており、省エネ対策の周知・PR を効果的に行いつつ、省エネ診断の活用について、積極的な働きかけが必要である。
○都内における地球温暖化防止活動の一層促進させていくには、都受託事業や自主事業で培った知見やノウハウを活用した先駆的な取組を都民や事業者に示していくことも必要である。

⑥　緑地保全活動におけるボランティア人材の不足

○緑地保全活動を行う地元ボランティア団体への参加者の高齢化・固定化が進行し、将来の人材不足が懸念されている。
○また、手入れが行き届いていない荒廃した樹林地や湿地によって、本来の里山景観が損なわれている。

４．経営課題解決のための戦略

①　公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進

○不採算部門の見直しなど公社全体で事業実施に必要な財源確保に努め、安定した財務基盤を構築し、都や民間事業者と連携した実効性の高い事業を展開していく。
○事業運営に多様な意見を反映させるため、外部の意見を取り入れる仕組みを構築する。
○将来にむけて変化する社会ニーズに対し、公社のどの分野の現場力を強化し活用していくのか検討する。また、都の「活用戦略」など新たな経営課題を踏まえ、将来の公社像を見据えた新たな経営方針を策定していく。

②　新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保

○「暑さ対策」や「プラスチック対策」など新たな行政課題に対応しつつ、より実効性のある施策の推進に向けて、受託・委託の関係にとどまらない都と公社の連携の在り方を見直し、相互補完的な事業実施体制の構築を図る。
○都とともに環境政策を担う都庁グループの一員として、更なる機能強化に向け、企画部門の強化を図る。
○公社が担う事業の質的変化に対応するために、専門性や技術力を有する人材の確保・定着を図るとともに、新たな育成の仕組みを構築する。
○各種支援事業の実施者として現場力を磨くとともに、自主事業により得られたノウハウにより、政策提言機能を強化する。

③　都環境施策に資する先駆的・独創的な研究等の推進

○都の環境施策のより一層の進展に資するよう、外部資金導入研究やその取得にも資する自主研究という枠組みを活用して、環境課題を先取りした独自の研究に取り組み、その研究成果を都受託研究等や都の環境行政の新たな展開につなげていく。
○調査研究機関のプレゼンスを高め、優秀な人材を確保するため、研究成果の外部発表など情報発信力を強化する。

④　公社の専門性を発揮した 3R・適正処理の促進

○新たな環境課題や法改正の最新情報の提供、また他の優れた取組事例の紹介など講習会やセミナーの充実を図り、廃棄物の資源化・適正処理を促進させるとともに、公社職員の廃棄物分野における知見や技術力などの専門性を強化する。
○これまでの主力業務であった燃焼管理や補修工事等の設計・積算を中心とした支援業務のほか、廃棄物処理施設の公設民営化に伴う技術支援の高度化に確実に対応していく。

⑤　スマートエネルギー都市の実現に向けた実効性の高い事業展開の推進

○家庭や中小規模事業所に対し、省エネ効果や CO2 削減量等を分かりやすく示すなど、情報発信機能の強化に向けた取組を推進する。
○クール・ネット東京が実施する都の助成金事業について、制度構築を行う都所管部との定期的な検討会を通じて現場からの提案を行い、利便性を高めるなど都助成金事業の効果を高めていく。
○多種多様な中小規模事業所への省エネ活動の推進を図っていくため、区市町村や業界団体との連携を強化しつつ、各企業の実態に沿った実効性の高い省エネ診断事業を推進する。
○自主事業として、再生可能エネルギー由来 FIT 電気供給モデル事業を実施し、都内への再生可能エネルギー由来電力の導入促進を図るとともに、将来的に集客力の高い施設への供給を目指すなど戦略的な広報・普及策の政策提言を行っていく。

⑥　豊かな自然環境の保全を支える環境整備と裾野の拡大

○新たな担い手を確保するため、都民へ向けた緑地保全活動の情報発信の核となる、森林・緑地保全活動センター（WEB サイト「里山へ GO!」）の認知度向上を図る。
○ボランティア団体との協力体制により、保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元などの植生管理を計画的に取り組み、多様な生物の生息、生育空間の確保を推進するとともに、その活動効果を HP 等で公開し、見える化を図る。
○参加者の経験やニーズに応じたプログラムの企画など充実を図り、満足度の高い活動内容を通じて、参加リピーター数の拡大とボランティア人材の掘り起こしに繋げていく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進

3 年後（2020 年度）の到達目標	国連の持続可能な開発目標である SDGs への貢献や、都の長期戦略ビジョン及びゼロエミッション東京戦略等を踏まえ、以下のような取組を推進していく。 ○環境配慮行動を牽引する事業や環境課題を先取りした事業など、多様化する環境課題に対応できる経営体質を確立している。 ○外部からの多様な意見を事業運営に反映する仕組みが構築されている。 ○中長期的な視点にたった経営方針である長期ビジョン・中期計画が策定され、各事業において、本方針に沿った強化策や活用展開を図っている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○暑さ対策ではテストイベントの 5 競技において、ハード及びソフト対策の試行及び検証を実施した。事業実施を通じて得られた課題や効果的な暑さ対策を都に示すことにより、東京 2020 大会における都の施策に反映するなどの連携強化が図られた。 ○組織横断的な意見集約により今後の経営理念や将来像を定めるとともに、新たな事業展開に向けた取組の論点整理を進めるなど、長期ビジョン・中期計画の策定に向けた取組を計画的に進めている。 ○東京スイソミルや環境学習事業においてアンケート結果を踏まえた業務改善を図るとともに、理事や評議員と積極的な意見交換により、再エネ水素の活用についての知識醸成、廃プラ対策の普及対策の促進などの取組を進めている。 ○官・団・民の役割分担を踏まえ、「廃蛍光管適正処理事業」の事業終了などの事業を見直しや経費縮減の取組を進め、収支を改善させた。また、収支決算や収支予測の分析を通じて収益の今後の活用を検討するなど、財務体質の強化を図っている。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
新たな行政課題への対応と都と公社の相互補完的な実施体制の構築	○都と公社による共同事業の実施（東京 2020 大会に向けた暑さ対策） ○公社が現場で培ったノウハウを都施策へ効果的にフィードバックする手法の検討・試行	○テストイベントを活用した検証：5 競技 ○テストイベントにてナレッジマネジメント研修実施：6 名参加 ・ビーチバレー ○暑さ対策以外での都施策へのフィードバックの実施	○東京 2020 大会における暑さ対策事業の実施及びレガシーとしての知見の蓄積 ○使用済み物品のリユースリサイクル等、公社が現場で培ったノウハウを都施策へ効果的にフィードバック	○資源循環分野事業において、専門性を高める取組として、オリパラ組織委の職員派遣で培った知見をレガシーとして公社に持ち帰り、使用済み製品のリユースやリサイクルなど持続可能な資源利用に定着に向けて取り組んでいく。
長期ビジョン・中期計画の 策定	○公社事業の棚卸と今後の強化策などを再検討（検討会を設置）	○長期ビジョン策定 PT の設置 ○公社経営理念及び将来像の決定 ○公社事業の棚卸と今後の強化策など検討にあたっての各部による論点整理を実施	○都の長期戦略ビジョンや SDGs への貢献等を踏まえた長期ビジョン・中期計画（2021 年から 3 年間）の策定	○都が策定した「ゼロエミッション東京戦略」及び「長期戦略ビジョン」の視点を踏まえながら、公社長期ビジョンを策定していく。 ○また、環境事業に取り組む公益団体として、都民・事業者が行う SDGs に繋がる環境への取組を支援・促進していくことについて、長期ビジョン及び中期計画に盛り込み、事業活動を通じて、SDGs の達成に貢献していく。
外部からの多様な意見を事業運営に反映する仕組みの構築	○外部理事をはじめ、監事や評議員への積極的な情報提供と意見交換を実施し、公社事業への運営に反映。	○理事・監事・評議員への情報提供と意見交換を実施し、公社事業への運営に反映。	○より効果的な事業運営に向けた外部意見反映の体制を構築	○公社では、来年度自然環境の保全事業が拡充するほか、環境学習事業も受託に依らない自主的な取組を促進している。 2020 年度理事等の改選に際し、こうした分野に専門的な知見を持つ方を中心に構成の見直しを行い事業運営に活かしていくとともに、更なるガバナンス強化に繋げていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
事業効果やニーズと財務分析を踏まえた今後の事業展開の検討	○事業実績（効果）や決算・資産状況の財務分析と各事業の課題に対する取組状況の進行管理 ○都施策にも資する新たな事業展開の検討に着手（収益事業を含む）	○30 年度決算を踏まえた財務分析を実施 ○毎月各事業の課題に対する取組状況を公社全体で共有 ○R 元年度収支予測の実施 ○都施策にも資する新たな事業展開の検討に着手（収益事業を含む）	○自主事業（都受託以外）の分析及び事業方針の作成等による見直しの推進 ○事業収益を活用した積立金の設置 （各事業の方向性を見据えた資金活用の検討） ○都施策にも資する新たな事業展開の検討（収益事業を含む）	○不採算事業の終了など財務改善の取組により、赤字基調の経営から 30 年度に黒字化を図り、31 年度も引続き黒字収支となる見込みである。 ○各事業の進捗管理や決算・資産状況の財務分析を継続し、赤字基調の事業については、今後の事業方針を立てるなど更に見直しを進めていく。 ○また、収益事業を含め、各事業の方向性について論点整理を進めるとともに、収益を将来に向けた事業展開の必要財源として有効活用（積立金の設置）するなど、事業効果を高める取組を推進しつつ、財務基盤の強化を図っていく。

② 新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保

３年後（2020 年度）の到達目標	○現場で培われた公社の知見が都に十分還元され、暑さ対策など新たな行政課題に対応する事業を都と公社の連携のもと、推進している。 ○東京都等との人材交流や企画部門の組織人員体制の充実が進み、都庁グループの一員としての企画立案力が向上している。 ○多様化するニーズや事業の質的変化に対応していくための、人材の確保と定着が図られている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○全社を挙げて、各事業の課題や必要な取組の検討を開始するとともに、組織の枠を超えた横断的なミーティングを通じて、公社の将来像など意識共有に取り組んだ。また、他団体と海洋プラに関する相互理解を図った結果、環境局と公社主催の廃プラスチックセミナーで講師として招聘するなど事業効果を高める取組を進めている。 ○政策課題研修を実施し、職員の課題解決能力の向上、都・公社双方が持つ知見の共有、人的ネットワークの構築等に取り組んでいる。また、提案型研修では、海外諸都市における研修を導入するなど、対象を拡大して実施することで、より幅広い知見の獲得に取り組んでいる。 ○都やオリパラ組織委への職員派遣、より有為な人材確保に向けた採用手法の拡充、育児介護支援制度の改正による働きやすい職場環境の整備等を通じて、多様化する環境ニーズや事業の質的変化に適切に対応できる人材の育成・確保・定着に取り組んでいる。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
オープンイノベーションを喚起する機会の創出	○公社各部において、検討会を設置（ニーズとシーズの把握と分析、必要な取組等） ○経営会議で各部の取組状況を定期的に報告 ○次年度事業計画や予算への反映（取組中止も含む）	○公社各部において、課題と必要な取組等を検討（論点整理） ○他団体との連携を実施 ○オフサイトミーティング（公社カフェ）の試行 ○経営会議にて各部の取組状況を定期的に報告 ○次年度予算に反映	○他団体との連携を実施 ○オフサイトミーティング（公社カフェ）の実施 ○経営会議にとどまらず社内各会議にて各部の取組状況を定期的に報告	○他団体との連携やオフサイトミーティングの試行など 2019 年度の取組を踏まえて、2020 年度に向けて必要な財源を措置し、公社内・外と連携する取組を更に推進していく。 ○他団体との交流を図り、相互理解を図っていくことにより連携した取組を促進していく。 ○経営会議にとどまらず、様々な社内会議において各部の取組状況を共有することで、課題解決や新たな発想等につながる機会の創出を図る。 ○今年度は、公社の経営理念や将来像について、組織の枠を超えて議論し共通の認識を持つことができた。本取組を継続して実施し、職員自らが情報収集したことや社会動向を踏まえた公社の必要な取組などを議論していくことで、職員一人ひとりの意識と行動を変え、チャレンジ精神に富んだ人材を育む土壌を公社に醸成していく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
公社の持つ現場力・専門性の強化	○企画立案機能の強化に向けて、都と公社の共同勉強会等の人材交流を検討・試行 ○提案型研修の実施	○東京都との交流研修を試行実施 ○提案型研修の実施 ○災害廃棄物処理支援の実施	○資源循環分野における専門性向上に向けた取組を推進 ○事業者向け講習会・セミナーの講師育成（新規 2 名育成／延べ 12 名） ○企画立案機能の強化に向けて、都と公社の共同勉強会等の人材交流を実施 ○職員派遣で培った知見を活かした事業提案の実施	○公社の現場で培った専門性を最大限活かした事業立案を中心に、実効性の高い事業を広く展開できる人材を育成していくため、「企画立案機能の強化」と「東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続」の取組を統合し、共同勉強会や提案型研修、他機関への職員派遣など総合的に取り組んでいく。 ○資源循環分野事業において、専門性を高める取組として、オリパラ組織委の職員派遣で培った知見をレガシーとして公社に持ち帰り、使用済み製品のリユースやリサイクルなど持続可能な資源利用の定着に向けて取り組んでいく。また、台風や豪雨など自然災害後の初期段階で必要となる災害廃棄物処理のノウハウを継承する取組を促進し、緊急時における迅速な体制整備に繋げていく。 ○戦略④から戦略②に移行し、継続して実施する。 ○当初目標である「～事業立案の検討」から「～事業提案の実施」とし、実践力を高めていく。
	○派遣研修（関係機関への拡大を検討） ○オリパラ組織委員会への職員派遣	○事務職員 1 名を環境局へ研修派遣 ○派遣研修の拡大に向け、令和 2 年度に技術職員 1 名を定数化 ○オリパラ組織委へ職員を派遣		

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
環境課題をはじめ、多様化する社会経済変化に対応する執行体制の整備	○技術職に特化した採用活動の試行実施 ○オンライン面接の検討 ○大学等への働きかけ ○法改正や職員提案を元に適宜制度の見直しを実施	○技術職に特化した採用活動を試行実施 ○オンライン面接の検討を実施 ○大学等への働きかけを実施 ○職員の働きやすさと士気の向上に向けた取組の実施	○即戦力としての技術職の確保 ○偏在する職員年齢構成の是正に向けた取組 ○先進的な職場環境の整備	○暑さ対策やプラ対策に加え、災害廃棄物処理に対する人的支援を求められる等、多様化する環境ニーズに対応していくためには、新規採用職員を含め、組織全体を俯瞰した取組が必要であるため新たに取組を設定した。 ○即戦力としての技術職の更なる確保に向けて、公社が求める技術、仕事の魅力、入社後の待遇等を改めて整理し、PR するなど、採用力の強化を図っていく。 ○災害対応を含め、多様化する環境課題に機動的・継続的に対応するため、年度毎の新規採用者の年齢層、人数を明確にし、計画的な採用活動に取り組んでいく。 ○公社で働く全ての職員が能力を最大限に発揮できるよう、障害者雇用や女性活躍といった「ダイバーシティ」の観点に立った取組や、ICT の活用による TV 会議の実施などの取組により職場環境の充実を図る。

③　都環境施策に資する先駆的・独創的な研究等の推進

3年後（2020年度）の到達目標	○戦略的で質の高い調査研究を支える人材が育成され、調査研究能力が更に向上している。 ○時代のニーズに応じた新たな調査研究分野へ参入し、多様化・複雑化する政策課題に確実に対応している。 ○先駆的・独創的な自主研究や外部資金導入研究が都受託研究等の基盤となるなど研究機能が向上し、研究成果が都の環境施策に取り入れられることにより、シンクタンク機能が強化されている。 ○調査研究機関としての知名度が高まり、プレゼンスが向上することで、優秀な人材が確保されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○都の行政ニーズを念頭に置き、研究員自らの発想に基づいた自主研究に取り組み、自主研究から都受託研究に組み込まれた件数は目標を達成した。 ○競争的外部資金導入研究では、研究員を外部資金獲得に必要性が高い研究者間のネットワークを構築するための各種セミナーや交流会に積極的に参加させるほか、プレゼンテーションなどの研修を実施し、更に所内で応募前に適切な助言を行うことを通じて、審査の厳しい科研費等外部資金導入研究への応募を積極的に行うよう促した結果、目標の累計件数6件を上回る10件を達成する見込みである。 ○学会発表の推進やHPの改修によって、研究結果の効果的な発信に努めているが、原著論文については、投稿してはいるものの査読に時間を要しているものや近日中に投稿するものがあるため、実績値が目標を下回っている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
都の行政ニーズ等に応じた新たな研究の創出	○自主研究や外部資金導入研究から都委託研究等に組み込まれた件数 【2019年度から2020年度　累計2件】	○自主研究から都委託研究等に組み込まれた件数 2件	○自主研究や外部資金導入研究から都委託研究等に組み込まれた件数 【2019年度から2020年度累計4件】	○2019年度に実績が2件となったため、2020年度の累計数を2件増加する
科研費等外部資金導入研究の推進	○研修内容のレベルアップ ○科研費または環境研究総合推進費 新規採択1件 （累計5件）	○外部講師による講習会 2回 ○科研費 新規採択4件 （累計6件） ○推進費 新規採択2件 （累計4件） （累計10件）	○科研費または 環境研究総合推進費 新規採択1件 （累計11件）	○科研費・推進費の新規採択率が年々低下し25%を切っている中で、研究所は37%（※）と高い採択率となっている。 外部資金導入研究は、3年から5年の研究期間を要し、採択研究が重なることにより、現在実施している研究数もかなり多くなっている。 　また、2019年度の新規採択6件も、主に他研究機関との共同研究であることから、限られた人員の中で、引続き、このような採択件数を維持していくことは難しく、現行目標も十分高い目標設定である。しかし、各年度新規採択1件という目標を堅持したいため、2020年度の累計数を6件増加する。 ※過去3年間の応募・採択件数（応募27件、採択10件）
学会等や原著論文を通じた研究成果の積極的な発信	○学会等発表数30件以上とし、学会発表を含めた研究成果の効果的な発信を試行 ○原著論文（筆頭）の専門誌掲載件数 8件以上 （2018年度から2020年度までの平均）	○学会発表数　　36件 ○効果的な情報発信をするためのHPの改修に向けた作業を実施 ○原著論文（筆頭） 2019年度　　5件 （投稿中　　2件）	○学会等発表数30件以上とし、よりわかりやすく改修したHPにより、研究成果を効果的に発信 ○原著論文（筆頭）の専門誌掲載件数8件以上 （2018年度から2020年度までの平均）	○2019年度に改修するHPを活用し、研究成果の効果的な発信に努め、研究所のプレゼンス向上に繋げていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
気候変動適応策の推進	－	－	○適応センター設置に向けた調整	○都市のヒートアイランド対策研究などを行ってきた研究所への気候変動適応センター設置に向けて各調整を行い、適応に関する情報収集や分析等を実施することで都施策への貢献を図っていく。

④　公社の専門性を発揮した 3R・適正処理の促進

3 年後（2020 年度）の到達目標	○廃プラスチック対策や使用済みプラスチックのリユースやリサイクルなど、新たな行政課題にも対応する事業の推進により、これまで持っていなかった知見やノウハウを蓄積している。 ○廃棄物分野における知見や技術力などの専門性が強化され、処理業者の育成支援や排出事業者への適正処理に向けた啓発など実効性の高い事業を展開している。 ○排出事業者責任と処理業者による適正処理が徹底されている。 ○廃棄物処理施設に詳しい人材の活用とともに、公社職員のエンジニア能力の向上が図られ、自治体における廃棄物施設建設・運営の DBO 化に伴うマネジメント業務やアドバイザリー業務等の高度な総合的技術支援を自治体から受託している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○廃プラスチックの適正処理に関するノウハウの蓄積に向けては、東京都とともに廃プラ市場の調査を処理業者や業界団体など 38 件に実施した。また、特設サイトの公開にむけ、必要なコンテンツを都に積極的に提案し、基本設計から構築まで公社主体で進め、予定どおり公開した。また、公開後も調査結果等を適宜更新し、利用者ニーズに沿った運営管理を行っている。 ○講習会事業では、計画通りの開催数を実施するとともに、アンケート結果に基づく講義内容の改善などを実施し、理解度の向上に繋げた。また、研修計画を策定し確実な計画実施により、延べ 10 名の新規講師を育成している。 ○各自治体施設の維持修繕に対し設計積算や補修計画立案を実施するとともに、建替え支援では、建設図面及び設計図書・発注仕様書の確認やアドバイスなど総合的な技術支援を実施している。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
廃プラスチックの資源循環と適正処理の推進	○廃プラスチック市場の情報収集 ○排出事業者向けセミナー1 回	○廃プラスチック市場の情報収集の実施 ○廃プラスチック対策特設サイト開設（10/1）	○廃プラスチック市場の情報収集 ○排出事業者向けセミナー 2 回 ○廃プラスチック国内有効利用に向けた緊急対策の実施 （都、公社、業界団体、セメント会社による共同事業） ○３R アドバイザー制度の試行実施 ○区市町村向け分別回収支援の実施 ○海ごみ問題の情報発信、清掃プログラムの実施 （2 回） ○アジア諸都市と連携した廃プラ等の散乱防止と適正処理を目指す取組の推進 （キャンペーン及びワークショップ各 1 回）	○都は、昨年 12 月「プラスチック削減プログラム」を策定し、2050 年 CO2 実質ゼロのプラスチック利用の姿を掲げるとともに、2030 年目標達成に向けた施策の方向性を打ち出した。公社は都との連携を一層強化してプラスチック削減等に取り組んでいく。 ○ひっ迫する廃プラスチックリサイクル市場への対応や不法投棄防止のための緊急対策 ○循環的利用の高度化に向け、区市町村のプラ製容器包装の分別収集拡大に向けた取組、業務系ビルの分別・リサイクルを促進する３R アドバイザー制度の試行 ○海ごみ問題に係る情報発信、海外都市と連携したワークショップ等の実施 ○「事業者向け講習会・セミナー開催」の取組は、目標を達成する見込みであるため完了とする。今後は、廃プラ対策の視点も踏まえるなど適宜工夫を重ねつつ継続して実施していくこととする。
	○排出事業者向け 4 回 （理解度 90%以上） ○処理業者向け 6 回 （理解度 90%以上） ○産業廃棄物処理業者・排出事業者合同セミナー　1 回 ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修 1 回 ○新規 2 名育成 （延べ 10 名） ○研修計画の見直しと充実（講習会講師育成スキームの策定）	○排出事業者向け　4 回 （7/26、9/20、10/4、11/22 開催） ○理解度 95% ○処理業者向け 4 回 （9/12、9/30、10/29、11/13 開催） ○理解度 97% ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修　1 回（6/7 開催） ○理解度 99% ○新規 2 名育成 （延べ 10 名） ○研修計画の策定、研修の実施 （外部研修 15 件、社内研修・視察 8 件、検定 1 件）		

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
自治体の廃棄物処理施設に対する総合的な技術支援の実施	○エネルギー関連や周辺整備など総合的な支援の実施 ○同業他組織と連携しての業務実施	○高効率な施設の整備に向けた総合的な支援を実施（八丈町等 11 市町村・組合） ○全国都市清掃会議と連携による江戸崎施設建設支援の実施	○業務を通じて習得した専門知識を活用し、施設の計画段階を含めた総合的な技術支援を検討	○自治体の施設整備にあたり国から交付金を得るためには施設整備に関する地域計画を作成する必要がある。この地域計画作成を含めた計画段階からの総合的な技術支援の実施について検討する。

⑤　スマートエネルギー都市の実現に向けた実効性の高い事業展開の推進

３年後（2020 年度）の到達目標	○省エネルギー診断など直接的に都民・事業者と接する現場力を活かすことにより、温暖化対策の普及啓発が進んでいる。 ○中小規模事業所への省エネルギー診断を 2020 年までに 4,500 事業所に実施するとともに、報告書制度が適切に運用・活用されている。各種事業において、省エネ効果や CO2 削減量等が分かりやすく紹介されている。 ○家庭の省エネ対策の定着及びエネルギー消費量の削減に向け、区市町村との連携及び情報発信機能が強化されている。 ○再生可能エネルギー由来 FIT 電気供給モデル事業を通じて培った知識やノウハウの提供により、都内における再生可能エネルギー由来電力の導入が進んでいる。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○省エネ診断で得られた現場実態に応じて、省エネ対策テキストの改訂を行うとともに、テキストに基づく研修会を 61 回（2018 年４月からの累計）開催し、温暖化対策の普及啓発を図った。 ○省エネ診断件数の実績は、積極的な広報活動により累計 4,239 事業所と堅調に推移している。また、報告書制度は審査作業の効率化や集計結果の公表など適切な運用・活用を行っている。各種事業の省エネ効果等の紹介は、助成事業や省エネルギー診断の活用事例を 19 事例公表した。 ○都内区市町村の補助金情報に加え、国の情報についてもクール・ネット東京の WEB サイトで閲覧出来るようにするなど、情報発信機能の強化を図った。また、助成金事業の執行率について検証・分析等を行い、都所管部との課題や必要な取組について共有を図るなど利便性の向上に繋げていくこととした。 ○再生可能エネルギー由来 FIT 電気供給モデル事業では都有施設にも供給を拡大するとともに、その知識やノウハウを冊子「新電力虎の巻」に反映して、再生可能エネルギー導入に関心のある自治体等に配布した。また、ノウハウの提供方法として、集団で受講するセミナー形式から個別具体的な支援が行える出張アドバイス支援（2 自治体）にシフトするなど、効果的な普及促進を行った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
助成金事業の利便性の向上	○2018 年度の助成金事業の実績を踏まえた効果検証・分析を実施 ○都所管部と定期的な議論を行う検討会の実施	○2018 年度助成金事業の実績を検証・分析（令和元年 6 月） ○都所管部との検討会を開始（令和元年 7 月～） ○利便性を向上するための新たな取組を検討・実施	○助成金事業の都所管部と連携した PDCA サイクルの確立 ○利用者の視点に立った審査業務の効率化 ○ZEV 普及に向けて、PR 活動を展開	○審査手順の再整理、システム化（WEB 申請含む）の検討、標準審査期間の設定などにより、利用者の視点に立った新たな審査体制を確立し、利便性の向上につなげる。 ○都の政策目標達成に向けて、助成金事業の利用者を拡大すべく、それぞれの事業の特性に応じかつ、事業間連携も含めた、きめ細やかな周知活動を自主的に展開していく必要がある。まずは、都民の関心が高く、助成金利用者への直接的なアプローチも想定できる、次世代自動車に係る助成金事業について重点的に取り組むこととする。
中小規模事業所への省エネ推進事業（都受託事業）	○省エネルギー診断 （300 事業所） （累計 4,200 事業所） ○業種別テキスト （1 業種追加） （全 31 業種）	○省エネルギー診断 （311 事業所） （累計 4,239 事業所） ○業種別テキスト （1 業種作成中） （全 31 業種） 【令和 2 年 1 月完成予定】	○省エネルギー診断及び運用改善技術支援（500 事業所） ○業種別テキスト （1 業種追加） （全 32 業種）	○都の政策課題となっている中小企業の省エネ推進に向けて、省エネルギー診断において、2020 年度の目標である累計 4,500 件を達成するのはもちろんのこと、さらに運用改善技術支援の実施数を目標に追加し、省エネ対策実施のサポートや提案内容の詳細説明など、省エネ診断後のフォローアップの充実を図り事業効果を高めていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
各種事業の省エネ効果や CO2 削減量等を分かりやすく紹介	○公表内容の更なる充実	○省エネルギー診断の活用事例を HP に追加公表 ○事業の活用事例及び事業分析結果を作成中 【令和 2 年 1 月完成予定】 ○家庭向け省エネ対策リーフレットの作成	○広報計画の策定 ○家庭における省エネ事例も含めた公表内容の更なる充実	○都のゼロエミッション東京戦略でも課題として位置づけられている中小企業・家庭向けの取組を推進していく必要がある。 ○これまでも地球温暖化に関する広報活動を行ってきたが、個々の補助事業についての情報提供を主目的に広報してきた。今後はこれに加えて、クール・ネット東京全体として情報発信機能の一体的な展開を推し進めていくため、クール・ネット東京の広報計画を策定する。 ○現在は、事業所向けの事業について事例を公表しているが、もう一つの柱である家庭向け事業を普及させることも重要である。そこで、家庭向けの事業についての事例を含め、公表内容のより一層の充実を図る。
再エネ由来 FIT 電気供給モデル事業（自主事業）	○ノウハウ提供の強化 ○再エネ電力の調達と公社外部への供給調整を踏まえたノウハウの蓄積	○廃棄物発電を組入れ（令和元年 10 月） ○出張アドバイス支援事業の実施 1 件 ○冊子「新電力虎の巻」を改訂・活用 ○都有 1 施設に供給を拡大（平成 31 年 4 月）	○調達先・供給先の拡大により蓄積したノウハウを活用したアドバイス支援の充実及び戦略的普及広報の立案 ○これまでの事業の検証と今後の方針を策定	○従前の「ノウハウ提供の強化」の内容をより具体的に記載した。 ○今後の FIT の動向、再エネに係る局の方向性を見据えながら、事業の検討を行う。

⑥　豊かな自然環境の保全を支える環境整備と裾野の拡大

3年後（2020年度）の到達目標	○新たなボランティア人材の掘り起しのため、森林・緑地保全活動情報センターによる情報発信強化や保全地域体験プログラムの開催により、保全活動の参加者数が拡大し、都民の生物多様性への意識が醸成されている。 （WEB会員登録者数3,070名、体験プログラム開催35回） ○保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元など植生回復の取り組みにより多様な生物の生息・生育空間の確保が推進されている。 ○公社や保全地域活動団体のよりきめ細やかな指導・サポートの結果、保全地域の新たな担い手となりうるリピーター層が一定程度確保されている。（リピーター数330名）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○森林・緑地保全活動情報センターを活用した多様な情報発信及び保全地域体験プログラムの着実な運営の結果、各回プログラムの開催募集において、締切り前に定員を満たすことが多く、キャンセル待ちの問い合わせがある場合もあった。また、新規会員の傾向として、参加者口コミからの会員登録が多く見られる等、広く都民へ認知されてきていると考えられる。 （WEB会員登録者数2,361名、体験プログラム開催25回、リピーター数274名）

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
情報発信力の強化	○年570名増 （合計2,120名）	○646名増 （合計2,361名）	○700名増 （合計3,070名）	○自然環境やボランティア活動については、積極的な情報発信やイベント交流などの取組が都民の関心の高さに繋がっていると考えられる。このため、目標値を上方修正し、こうした取組をさらに推進していくとともに、都民の自然体験活動の促進を図り、豊かな自然環境の保全を支える環境整備を図っていく。 ○現状の累計値に、2019年度実績に基づく想定会員数を加算し、2020年度末までの累計値3,070名を目標とする。
活動効果の見える化	○新規地域における植生管理の実施 2ヶ所 （継続管理累計6ヶ所）	○新規地域における植生管理の実施 1ヵ所 ・南沢緑地保全地域 (10月実施) （継続管理累計5ヵ所）	○新規地域における植生管理及び林縁部の保全の実施 （植生管理2ヵ所・継続管理8ヵ所、林縁部1地域） ○植生管理及び林縁部の保全に関する活動内容に係るWEBサイト公開情報の充実	○緑地の林縁部は、林内と比べて日が良く差し込むため、多様な動植物の生息が確認される場所だが、外来種やクズ等の強い植物が繁茂し多様性が消失している。また、林縁部の保全は、樹木等の繁茂によって住民からの苦情も多く、豪雨等における安全対策としても有効である。 ○このため、保全地域（都有地等）の境界から5m以内に生息する樹木の伐採・処分を計画的に実施し生物多様性に配慮した管理の拡充を図るとともに、活動効果をHP等で公開し、見える化を推進する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
体験プログラムの実施とリピーター層の拡大	○30回以上/年度 （中級者プログラムの企画・試行） ○満足度90%以上 ○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数250名	○25回実施 （中級者プログラムの企画・試行／10月） ○満足度95% ○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数274名	○35回以上/年度 （中級者プログラムの内容充実） ○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数 累計330名	○体験プログラムの満足度については、２年連続して目標を達成する見込みであることから、本年度の取組をもって「目標達成済み」として整理する。今後は、活動効果の見える化等により、取組内容の充実を図る ※林縁部の保全に係る活動内容をWEBサイトで公開（再掲） ○現状の実績値に、2019～2020の目標増加率想定20％を乗じて目標値とする。

１１　公益財団法人東京都福祉保健財団

1. 経営情報

1　基礎情報

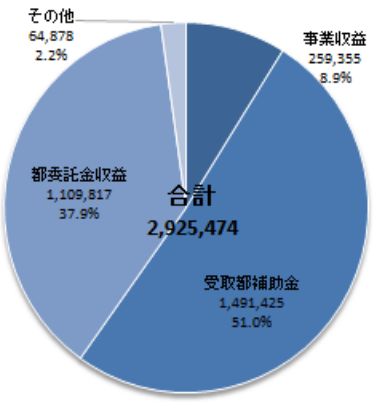
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都福祉保健財団	
所管局	福祉保健局	
設立年月日	平成14年3月1日	
設立後の主な沿革	平成14年3月　(財)東京都高齢者研究・福祉振興財団設立 〔4月　旧(財)東京都老人総合研究所の事業と再構築した事業を開始〕 21年4月　(財)東京都福祉保健財団と名称変更(事務局:新宿区神楽河岸) 東京都老人総合研究所は独立行政法人化 24年4月　公益認定を受け、公益財団法人東京都福祉保健財団へ移行 26年7月　事務局を新宿区西新宿へ移転	
所在地	東京都新宿区西新宿2－7－1	
基本財産	500,000　千円	
都出資(出捐)額	300,000 【(財)東京都地域福祉財団寄付額200,000 (財)東京都老人総合研究所寄付額100,000】　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	60.0　%	
他の出資(出捐)団体及び額	(財)東京都地域福祉財団	200,000 千円
		千円
		千円
	その他 ＿＿＿＿団体	千円
その他資産	なし	
役職員数		
常勤役員数	1　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人)	
常勤職員数	139　人　(うち都派遣職員　40　人、都退職者　5　人)	
非常勤職員数	48　人	
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」の3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 ・行政職員等研修及び行政機関支援に関する事業	

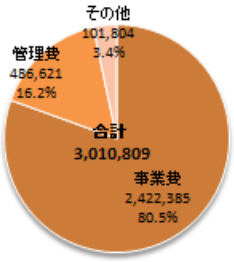
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	2,925,474	100%	3,010,809	100%
	人材育成事業	772,150	26.4%	806,083	26.8%
	普及・啓発、情報提供等事業	1,084,559	37.1%	1,081,102	35.9%
	事業者等支援事業	299,869	10.3%	356,053	11.8%
	行政職員研修事業	147,757	5.1%	147,757	4.9%
	その他事業	97,405	3.3%	97,405	3.2%
	法人会計	523,735	17.9%	522,409	17.4%

平成30年度　決算情報

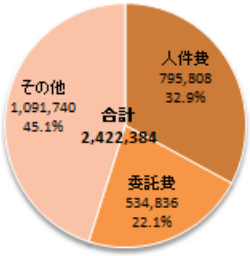
経常収益内訳(単位:千円)



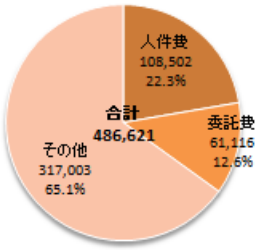
経常費用内訳(単位:千円)



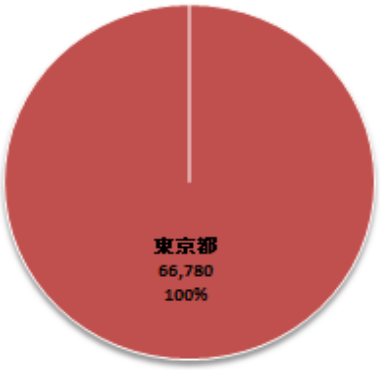
事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)



長期借入金内訳(単位:千円)



＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

介護保険制度に関する法令に基づく都道府県事務の実施団体（委託・補助・指定）の主要都府県（東京都、近隣県及び大規模府県）別一覧

法定事務		介護支援専門員実務研修受講試験事業	介護支援専門員実務研修事業	介護職員等によるたんの吸引等のための研修修了者登録等受付事業	介護サービス情報の公表事業	介護サービス指定市町村事務受託法人事業	介護保険事業者指定申請受付等事業	福祉サービス第三者評価システム事業
根拠法令		介護保険法69条の2	介護保険法69条の2	社会福祉士及び介護福祉士法附則4条	介護保険法115条の35～44	介護保険法24条の2	介護保険法24条の3	社会福祉法78条1項
事業内容		介護支援専門員実務研修受講希望者に対して、介護保険制度などに関する専門知識等を有していることを事前に確認する試験を実施	実務研修受講試験に合格した者が、介護支援専門員としての業務に従事する前に、必要な知識や技能を修得するための研修を実施	喀痰吸引等研修を修了した介護職員からの申請に基づき認定証等を発行するとともに、喀痰吸引等を実施させる事業者に対し、申請に基づき登録証等を発行	介護保険事業者から提出される介護サービス情報の報告書の受理及び公表を実施	区市町村が介護保険事業者に対して実施する実地指導に同行し、介護保険法に規定する照会等事務を実施	介護保険事業者の新規指定申請、指定更新申請、変更届等について、その申請書の受付、審査、実地調査等を実施	福祉サービス第三者評価制度における評価機関の認証、評価者研修の実施、共通評価項目の策定及び見直し、評価結果の公表等を実施
実施団体	東京都	福祉保健財団	福祉保健財団	福祉保健財団	福祉保健財団	福祉保健財団	福祉保健財団	福祉保健財団
	A自治体	社会福祉協議会	社会福祉協議会	直営	ケアマネージメントサポートセンター	―	直営	直営
	B自治体	社会福祉協議会	社会福祉協議会	直営	社会福祉協議会	―	直営	直営
	C自治体	社会福祉協議会	社会福祉協議会	直営	福祉サービス振興会	福祉サービス振興会	直営	社会福祉協議会
	D自治体	社会福祉協議会	社会福祉協議会	直営	直営	福祉評価推進事業団	直営	社会福祉協議会
	E自治体	地域福祉推進財団	介護支援専門員協会	直営	社会福祉協議会	―	直営	直営

分析

○　介護保険制度に関する主要な法定事務は、東京都では当財団が総合的に実施している一方で、他府県においては、自治体直営や社会福祉協議会など様々な主体に分かれて実施している。

○　当財団が当該事務を総合的・一体的に実施することによる効果は以下のとおりである。

・　申請等の窓口が一本化されることによる都民（介護事業者等）の利便性向上

・　介護保険関連情報の一元的管理による各種事務の効率的執行

・　法定事務を通じて得られる専門知識やネットワークの活用による法定外事業（介護人材確保等の各種助成金、介護ロボット・外国人受入れ等の普及啓発など）の円滑な実施

○　また、官・団・民の役割分担を踏まえ、他府県では自治体が直接実施している事務についても、その多くを当財団が実施している。

○　以上のとおり、当財団は介護保険制度の運営において、局の活用戦略で示された「公益性、中立性及び専門性の発揮による都の福祉保健医療の具体化」を推進し、都民の福祉保健医療の向上に寄与している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

○区市町村支援の強化等

・区市町村に対し、事務受託法人事業の障害サービス分野の開始や、高齢者虐待に関する職員等向け研修受講機会の拡大に取り組み、区市町村支援を強化

【戦略】③財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開

○将来の福祉ニーズ・動向を踏まえた事業展開

・次世代介護機器普及啓発セミナーに加えて、新たに機器の導入前と導入後の事業所を対象としたセミナーを開催し、次世代介護機器の普及啓発を実施

2020年度改訂のポイント

◆ 自律的経営に向けた体制の整備の一環として、公認会計士などを活用した外部監査制度の導入や、電子入札の試行など契約制度の見直しにより、コンプライアンス、ガバナンスの確保に向けた取組を強化

◆ 福祉保健医療行政の補完として、生活福祉分野事業を拡大（生活困窮者支援者の養成）

【プランの主な改訂】

【戦略】①自律的経営を支える経営基盤の強化

視点：コーポレートガバナンス

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
３年後（2020年度）の到達目標	・中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築 中長期を見据えた経営方針や事業計画が策定され、財団の強みを活かし、現場のニーズなどを踏まえた事業を展開している。 ・人材の育成・確保 職員の計画的な採用と専門性が高い職員の育成や任用が進み、運営体制の強化が図られている。 ・経営の効率化 内部管理事務の外部委託が進み、効率的な執行体制が実現している。	・中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築 中長期を見据えた経営方針や事業計画が策定され、財団の強みを活かし、現場のニーズなどを踏まえた事業を展開している。 ・人材の育成・確保 職員の計画的な採用と専門性が高い職員の育成や任用が進み、運営体制の強化が図られている。 ・経営の効率化 内部管理事務の外部委託が進み、効率的な執行体制が実現している。 ・コンプライアンス、ガバナンスの確保に向けた取組の強化 外部監査体制の構築や契約制度を見直すことにより、コンプライアンスやガバナンスの強化が図られている。

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・監査体制等の強化	・外部監査制度の導入
新規 コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・契約制度の見直し	・契約における競争性の向上

【戦略】②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
３年後（2020年度）の到達目標	・行政支援分野の拡大 財団が強みを持つ福祉人材の育成・確保に関するノウハウを活かし、従来からの高齢・保育分野における人材育成事業に加え、新たに障害分野においても取組を拡大し、都の喫緊の課題である福祉人材対策に総合的に対応する体制やノウハウを構築している。その他の既存事業においても、障害分野への展開を進めている。	・行政支援分野の拡大 財団が強みを持つ福祉人材の育成・確保に関するノウハウを活かし、従来からの高齢・保育分野における人材育成事業に加え、新たに障害分野や生活福祉分野においても取組を拡大し、都の喫緊の課題である福祉人材対策に総合的に対応する体制やノウハウを構築している。その他の既存事業においても、障害分野への展開を進めている。

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 生活福祉分野事業の拡大 ・生活困窮者支援者の養成	・初年度の研修の着実な実施 ・生活困窮者支援者養成のための研修を実施（25回）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　自律的経営に向けた体制の整備

○　安定的な運営体制の構築

財団の事業の大半は、都の委託・補助事業である。福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に伴い、都からの委託事業や補助事業は増加しているが、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、計画的な運営体制の構築が困難である。

また、財団が自ら現場のニーズに対応した独自の自主事業を継続的に実施できる体制（人材・財源）の確保が必要であるが、財団の予算や職員定数は管理されており、柔軟な事業展開が困難である。

安定的な財団運営を実現するためには、必要な財源や人員を計画的に確保するなど、中長期的な視点から運営体制を検討していく必要がある。

○　計画的な人材の確保・育成及び経営効率化

財団は、過去に新規採用を凍結していた期間があり、監督職・管理職層を担う中堅・ベテラン職員が少ないなど、職層構成や職員の年代間の構成に歪みを抱えた組織となっている。

このため、採用、若手・中堅職員の育成やノウハウ継承などに影響が出ている。福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に対応するためには、職員の計画的な採用や専門性の強化を進めるとともに、業務の見直し等による経営の効率化も進めていく必要がある。

②　福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化

高齢化の進展に伴う介護サービスのニーズの増大により、利用者は、年々増加することが見込まれる一方で、2025年度には、都内で介護職員が３万６千人不足すると見込まれるなど、職員の確保・育成・定着は、喫緊の課題である。この他、障害福祉サービス分野においても、相談支援体制等の整備やサービス等の質の確保・向上を図るための取組が必要など、行政が対処しなければならない課題やニーズはますます多様化・複雑化している。

こうした課題に対し、財団は、都の委託・補助事業について、既存事業の着実な実施に加えて、新たに障害分野に取組を展開していくとともに、都が担うべき事業効果の検証、普及啓発の推進、施策の提案など、福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化に向けた取組を進めていく必要がある。

③　福祉ニーズを支えるための自主事業の展開や施策提案能力の強化

都の政策連携団体として、財団は都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象や新たな福祉ニーズなどに、自ら課題を分析し、解決すべき施策の提案を担うことが期待されている。現場を持つ財団の強みや事業のノウハウなど、財団の経営資源を有効に活用していくことで、きめ細かく質の高い施策の提案と取組を行い、都庁グループの一員の政策連携団体として求められている役割を果たしていく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①自律的経営を支える経営基盤の強化

〇中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築

人材や資産など限りある経営資源を重要な施策に集中させ、財団の強みを活かした運営体制を構築していくため、中長期を見据えた経営方針を策定するとともに、この方針に基づく事業計画を策定することで、現場のニーズに応じた事業の展開を行っていく。

〇人材の確保・育成及び経営の効率化

人材を安定的に確保・育成し、職員が最大限に能力を発揮できる取組や制度の整備を進める。あわせて、定型的な内部管理事務について、外部への委託化を推進することで、組織の機能強化を図るとともに、効率的な執行体制を整備する。

②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

〇行政支援分野の拡大

福祉人材の質と量の確保に向け、都と連携して高齢・介護分野や保育分野を中心に人材育成の取組を行ってきたが、依然として福祉分野の人材不足は深刻であり、人材の確保・定着・育成は喫緊の課題である。こうしたことから、財団の人材育成のノウハウを活かし、さらに都と連携を深め、人材の確保・育成・定着に対し、きめ細かなニーズにも的確に対応していく。また、人材施策が必要な障害分野にも積極的な取組を行っていく。

〇区市町村支援の強化等

福祉サービスの質の確保における区市町村の役割は重要であり、指定法人事務受託について、高齢サービス分野での実地指導同行のノウハウを活用し、新たに障害分野へ拡大を行う。また、高齢者権利擁護推進事業における施設従事者等を対象とする研修事業を着実に実施し、区市町村職員や事業者への支援を引き続き取り組んでいく。

③財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開

〇財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開

都の政策連携団体として機能強化を果たしていくため、都からの委託・補助事業に加えて、財団の強みである人材育成事業等を中心に、都民の福祉ニーズを的確に把握して、都の福祉施策にきめ細かく対応する事業を自ら立案するなどの取組を進めていく。また、自ら事業を立案し実施した成果を都に提案・還元することもあわせて進める。

〇将来の福祉分野のニーズや動向を踏まえた取組

都は今後、要介護者の自立支援や介護職員の身体的負担の軽減を目的に次世代介護機器や福祉用具の普及促進に向けた取組を強化していく。財団は、福祉用具に関する事業のノウハウを持ちかつ都内でも最大規模の展示・実習室を有し、福祉用具に触れられることが可能であり、普及促進に大きく貢献できることから、実習室を有効活用した取組を行っていく。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

①自律的経営を支える経営基盤の強化

3 年後（2020 年度）の到達目標	**〇中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築** ・中長期を見据えた経営方針や事業計画が策定され、財団の強みを活かし、現場のニーズなどを踏まえた事業を展開している。 **〇人材の育成・確保** ・職員の計画的な採用と専門性が高い職員の育成や任用が進み、運営体制の強化が図られている。 **〇経営の効率化** ・内部管理事務の外部委託が進み、効率的な執行体制が実現している。 **〇コンプライアンス、ガバナンスの確保に向けた取組の強化** ・外部監査体制の構築や契約制度を見直すことにより、コンプライアンスやガバナンスの強化が図られている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築については、必要な予算・人員措置等を講じて中期経営方針実施計画事業・事項の着実な実施を図るとともに、３ヶ年の実施状況を踏まえた次期方針の検討を進めている。 ・人材の育成・確保については、専門人材の確保を目的とした新たな人事制度を着実に運用している。また、職員の専門性向上の観点からは、現場体験研修の報告会を開催するなど、財団内で研修成果の共有を図ることにより職員の育成が進んでいる。 ・経営効率化については、社会保険事務の外注化を引き続き実施するほか、新たに庶務事務システムを導入するなど、運営体制の強化や業務の効率化を図ることができた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)		
○中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築	計画実施 計画内容の検証と見直し	「中期経営方針の実施計画」の各計画事業を着実に実施中 （第４四半期に検証及び検証結果に基づく見直しを予定）	計画実施 計画内容の検証と見直し	―
○人材確保 ・専門職の確保	専門職の採用・確保	当初計画通り専門職を確保	専門職の採用・確保	―
○人材育成 ・固有職員の専門性の向上	現場研修の実施 新たな人事制度の運用	当初計画通り研修を実施 当初計画通り新たな人事制度の運用	実施状況を検証し対象等の拡大を検討 新たな人事制度の運用	―
○経営効率化 ・定型業務の外注化	実施 （社会保険事務） 実施 （給与事務）	当初計画通り外注化を実施	・庶務事務システム及び人事・給与システムの安定的な運用 ・システムの導入に加え、外注化を進めることによる、職員の超過勤務の削減や単純定型業務の見直し	・2020 年４月のシステム稼働を踏まえ、給与明細のペーパレス化を行う。また、庶務事務システムの導入により、旅費業務のシステム化が図られたことから、職員の削減を行う（臨時職員）。 ・年末調整業務などの繁忙期対応や、伝票整理などの定型的な業務については、外注化などにより、内部管理部門職員の超過勤務削減や非定型的な業務への重点化を進める。
○コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・監査体制等の強化	―	―	・外部監査制度の導入	・職員による内部監査制度に加え、公認会計士などを活用した外部監査制度を導入し、会計監査や事務手続きなどのチェックを含めた内部統制の強化を行う。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)		
○コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・契約制度の見直し	―	―	・契約における競争性の向上	・契約の一層の透明性・競争性の確保に向け、入札参加者の公募による契約を基本とする制度の見直しや電子入札の試行に取り組む。

②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

3年後（2020年度）の到達目標	**〇行政支援分野の拡大** ・財団が強みを持つ福祉人材の育成・確保に関するノウハウを活かし、従来からの高齢・保育分野における人材育成事業に加え、新たに障害分野や生活福祉分野においても取組を拡大し、都の喫緊の課題である福祉人材対策に総合的に対応する体制やノウハウを構築している。その他の既存事業においても、障害分野への展開を進めている。 **〇区市町村支援の強化等** ・指定市町村事務受託法人事業（指導検査業務）、高齢者の権利擁護事業及び生活困窮者の自立支援事業等の高い専門性を求められる分野において、財団が持つ専門的ノウハウや専門人材を活用した区市町村への支援を展開している。事務受託法人事業については、介護サービス分野に加え、区市町村からのニーズの高い障害分野においても受託を拡大し、区市町村の指導検査体制の充実強化に寄与している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・行政支援分野の拡大については、新たに2つの人材対策事業を開始するとともに、次年度以降の分野拡大に向けた検討を行うなど、都における喫緊の課題である福祉人材対策への取組を進めている。 ・区市町村支援の強化等については、区市町村に対し、事務受託法人事業の障害サービス分野の開始や、高齢者虐待に関する現場調査・指導に従事する職員等向けの研修受講機会の拡大に取り組んでおり、区市町村の指導検査体制の充実や、高齢者権利擁護に関する区市町村支援の充実を図っている。また、事務受託法人事業の障害サービス分野については、受託件数の拡大に向け、受託サービスの拡大を検討し準備を進めている。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値(11月末時点)	2020年度	改訂の考え方
〇福祉人材の確保 ・働きやすい福祉事業所等の見える化	・3ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し(都に提案)	・都と協議・検討を行い、2019年度後半に効果検証に係るアンケート、2020年度当初にヒアリングを実施した上で、事業見直しを検討することを決定 ・宣言事業所の確保のため、財団独自の取組及び周知を実施	・3ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し（都に提案） ・事業者支援コーディネーターの派遣	・3ヵ年の事業結果の効果検証を左記のとおり行うため、2019年度と同内容の個別取組事項を、再度設定 ・法人及び事業所の宣言申請について、より丁寧に寄り添い、相談・助言等を行えるよう、事業者支援コーディネーターの派遣を新たに開始し、さらなる宣言事業所の確保を図る。
〇介護人材の確保・育成・定着 ・介護職員の宿舎借り上げ支援	・効果的な事業執行のための柔軟な対応を都と調整 新規助成212戸	・事業終期の周知徹底による活用促進 ・申請に係る事業者への適切な支援の実施 762戸（予定） ※うち新規392戸・継続370戸 ※助成申請戸数	・これまでの取組状況を踏まえ、経営改革プラン最終年度における戦略及び目標到達に向け、介護人材の確保・育成・定着を支援する各事業を総合的・一体的に実施 ・事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を実施 ・事業対象者に対するアンケート等を通じた事業検証に基づく事業スキームの課題提示と改善策を都に提案 ・介護職員の宿舎借り上げ支援 新規助成1,499戸 ・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進 助成対象380事業所 ・介護資格取得支援による人材育成 助成数270人	政策連携団体活用戦略に示された福祉人材対策の重要性や個別取組事項に掲げてきたこれまでの細事業の取組状況を踏まえ、目標の最終年度に向け、介護分野の各細事業ごとの取組を介護人材対策事業を総合して取り組むべき内容に改定することで、戦略及び目標到達に向け、当財団が主体的かつ自律的に取り組むべきことを明確化した。 また、2019年度までの個別取組事項に関して、引き続き、令和2年度都予算規模に基づき各種数値目標を設定するほか、個々の助成事業・支援事業における事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を行うとともに、事業終了後の事業検証を受講者アンケート等を通じて行い、都に対し、事業スキームの課題提示と改善提案を行っていく。
・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進	・キャリアパスのレベル認定の認定者数等の状況を踏まえた事業効果の検証 助成対象500事業所	・都委員会において介護人材の総合的な対策について検討 312事業所（予定） ※事業計画書提出事業所数		
・介護資格取得支援による人材育成	・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整 助成数270人	・計画を上回る事業ニーズへの柔軟な対応 775人（予定） ※助成申請者数		

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)		
・新卒学生の介護職採用に繋がる支援策	・事業実績の要因分析や対応を検討した上で、必要に応じて都と調整	・積極的な活用促進策の実施 241人（予定） ※助成申請者数	・新卒学生の介護職採用に繋がる支援策 新規助成数600人 ・外国人介護従事者の受入れ環境整備 セミナー受講定員450人 指導者研修定員100人	
・外国人介護従事者の受入れ環境整備	・新卒学生への事業周知方法を改善 新規助成数 600人 ・初年度のセミナー、研修の着実な実施 【新規】事業開始 ・セミナー受講定員　450人 ・指導者研修定員　100人	（1）セミナー 第1回（10/16）：受講者164人（申込者202人） 第2回（11/12）：受講者105人（申込者149人※） 合計：受講者270人（申込者351人） ※第2回申込者の一部に、第1回受講辞退者を含む。 （2）研修 第1回（11/28）：60人 第2回（12/9実施予定）：申込者62人		
○介護保険制度の円滑な運営に資する人材の養成 ・ 介護支援専門員(ケアマネジャー)養成事業（1998年度開始）	・毎年度の受験者数･受講者数の変動に応じた執行体制の整備 ･5,000人程度の受験を想定 ･1,000人程度の養成を想定 ・新たに専門研修Ⅰ（1,435人）を実施	・受講者の増減に応じた柔軟なコース設定及び人員配置 ・試験 受験予定者数4,060人 ・専門研修Ⅰの円滑な運営とＤＶＤ・テキストの更新	・毎年度の受験者数・受講者数の変動に応じた執行体制の整備 ・5,000人程度の受験を想定 ・1,437人の養成を想定 ・専門研修Ⅰ（1,333人）を継続実施	令和２年度都予算規模に基づき受講定員を設定
○障害分野事業の拡大 ・資格取得支援による人材育成	・事業周知の徹底による活用促進 ・事業実績の要因分析を踏まえ、助成申請に向けた支援の実施 助成者数 200人	・積極的な活用促進策の実施 144人（予定） ※助成申請者数	・これまでの取組状況を踏まえ、経営改革プラン最終年度における戦略及び目標到達に向け、障害分野における各事業を総合的・一体的に実施 ・事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を実施 ・事業対象者に対するアンケート等を通じた事業検証に基づく事業スキームの課題提示と改善策を都に提案	政策連携団体活用戦略に示された福祉人材対策の重要性や障害分野を財団が取り組むべき新たな領域として位置付けられたことに鑑み、障害分野の個別取組事項に掲げてきたこれまでの細事業の取組状況を踏まえ、目標の最終年度に向け、各細事業ごとの取組を障害分野の人材対策事業を総合して取り組むべき内容に改定することで、戦略及び目標到達に向け、当財団が主体的かつ自律的に取り組むべきことを明確化した。
・経営管理研修を通じた事業者への支援	・研修の実施結果を踏まえて、カリキュラム内容等を検証 受講定員 200人	・研修運営委員会を設置し、カリキュラム策定 276人（受講決定者） ※申込者数769人		

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)		
・障害人材の宿舎借り上げ支援	・事業周知の徹底による活用促進 ・事業実績の要因分析を踏まえ、助成申請に向けた支援の実施 新規助成戸数 120 戸	・事業周知の徹底による活用促進 ・申請に係る事業者への適切な支援の実施 100 戸（予定） ※うち新規 66 戸 継続 34 戸 ※助成申請戸数	・資格取得支援による人材育成 助成者数 200 人 ・経営管理研修を通じた事業者への支援 受講定員 200 人 ・障害人材の宿舎借り上げ支援 新規助成戸数 212 戸 ・虐待防止や権利擁護に関する研修 受講定員 1,285 人 ・強度行動障害支援者の養成 受講定員 1,500 人 ・障害福祉サービスの新卒学生採用に繋がる支援策 新規助成数 140 人	また、2019 年度までの個別取組事項に関して、引き続き、令和２年度都予算規模に基づき各種数値目標を設定するほか、個々の助成事業・支援事業における事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を行うとともに、事業終了後の事業検証を受講者アンケート等を通じて行い、都に対し、事業スキームの課題提示と改善提案を行っていく。
・虐待防止や権利擁護に関する研修	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員 650 人	・積極的な活用促進策の実施 649 人（受講決定者） ※申込者数 1,485 人		
・強度行動障害支援者の養成	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員 1,390 人	・積極的な活用促進策の実施 1,476 人（受講決定者） ※申込者数 2,125 人		
・障害福祉サービスの新卒学生採用に繋がる支援策	・事業周知の徹底による活用促進 【新規】事業開始 助成数 270 人	・積極的な活用促進策の実施 35 人（予定） ※助成申請者数		
○生活福祉分野事業の拡大 ・生活困窮者支援者の養成【新規】	―	―	・初年度の研修の着実な実施 【新規】事業開始 ・生活困窮者支援者養成のための研修を実施（25 回）	2020 年度に、生活困窮者自立支援法に基づく事業の従事者を対象とした研修が国から都道府県に一部移管されることに伴い、財団のこれまでの事業実施ノウハウを生かし、効果的に事業を実施するため個別取組事項を追加
○区市町村支援の強化 ・指定市町村事務受託法人事業（2009 年度開始） ・障害サービス分野への拡大 ・既存の高齢サービス分野の着実な実施	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数 90 件 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数 500 件	・障害サービス分野 受託実績 53 件 ※事業計画 90 件 ・高齢サービス分野 受託実績 397 件 ※事業計画 500 件	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数 100 件 ・受託サービス分野の拡大 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数 500 件 ・受託ニーズに応えるための体制強化	・障害サービス分野は、区市町村の委託ニーズを踏まえ、受託件数の目標を 100 件とするとともに、既に実施済みの４サービスに加え 2020 年度から新たに２サービス（就労移行支援・児童発達支援）を追加し支援を強化することを最終年度に向けた取組目標として改訂する。 ・高齢サービス分野は、受託件数の目標を今年度と同規模の 500 件とするとともに、区市町村の委託ニーズが高まっていることから、2021 年度以降の受託可能件数の拡大のための体制整備を最終年度に向けた取組目標として改訂する。

○高齢者の権利擁護に対応する行政職員・事業所職員の確保と育成	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施 受講定員 3,600 人	・増加傾向にある身体拘束等の高齢者虐待を 2018 年度に引き続きテーマとして研修企画 3,934 人受講決定 ※申込者数 4,009 人 （申込中の研修有）	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施 受講定員 3,600 人	令和２年度都予算規模に基づき受講定員を設定

※　2019 年 11 月末時点で、助成申請などを受け付けているが、助成金の支払い時に、変動する可能性がある実績値については、「(予定)」と表記

③　財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開

３年後（2020 年度）の到達目標	**〇財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開** ・現場を持つ強みや財団が保有するノウハウや経営資源を有効に活用し、自主事業を展開し都の施策が行き届かない分野や対象にきめ細かな支援が行われている。 **〇将来の福祉のニーズ・動向を踏まえた事業展開** ・都において、次世代介護機器（介護ロボット）に関する新たな取組が開始される。財団が持つ福祉用具関連事業のノウハウや福祉用具の展示・実習室を有効に活用し、区市町村に対する専門的支援の強化や、都民への普及啓発の推進に向け、新たな事業を展開している。 **〇政策連携団体間の連携強化** ・これまで財団の各事業において蓄積してきたノウハウ等を活用し、他の政策連携団体が抱える課題の解決を支援するとともに、支援のプロセスを通じ財団に新たなノウハウを獲得するなど、局の政策連携団体間の連携を進めている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開については、昨年度開催した研修の実施結果を踏まえ、中小規模の法人を対象とした働き方改革への対応や介護人材の定着を支援する研修を自主事業として実施するなど、都の施策が行き届かない分野や対象にきめ細かな支援を図っている。 ・将来の福祉のニーズ・動向を踏まえた事業展開については、昨年度から開始した次世代介護機器普及啓発セミナーに加えて、新たに機器の導入前と導入後の事業所を対象としたセミナーを開催し、次世代介護機器の普及啓発に努めた。また、都内最大規模の福祉用具実習展示室を活用し、昨年度から開始した、第三者評価研修との共同開催や区市町村職員等を対象とした見学会を引き続き実施するとともに、介護サービス利用者・家族を対象とした見学会を新たに企画（2020 年３月開催）している。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値(11 月末時点)	2020 年度	改訂の考え方
○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開			・福祉サービスを提供する事業所の経営層や従事者を対象に時宜にかなった研修等を企画・実施 ・福祉サービスを提供する事業所の経営層や従事者を対象に時宜にかなった研修等を PT や職員提案制度を活用し企画・実施	・都の施策が行き届かない分野や対象へのきめ細かな対応を行うため、福祉サービスを提供する事業者や従事者を対象に、研修等を実施する。 ・そのため、組織を横断するＰＴを設置し自主事業を検討・実施するとともに、2018 年度に立ち上げた職員提案制度を活用し、企画を汲み上げていく。
・都委託事業等の効果を高める事業(上乗せ・横出し)	・事業実施 ・職員提案制度の改善及び提案の検討・実施	・小規模法人への運営支援・介護人材の確保等に関する事業実施（詳細は、後述のとおり） ・福祉用具に関する既存事業を活用した事業実施（詳細は、後述のとおり） ・職員提案制度の改善及び提案実施		
・新たな福祉ニーズへ対応する事業の検討 （①小規模法人への運営サポート）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	前年度の成果を踏まえた新たな研修の実施 （12 月４日開催）		
（②介護事業所の人材の確保・育成に関する研修）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	前年度の成果を踏まえた新たな研修の実施 （12 月 17 日開催）		

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)		
○将来の福祉ニーズ・動向を踏まえた事業展開 ・介護ロボット等の新技術関連分野	・次世代介護機器の活用・定着に向け、普及啓発セミナーに加え、新たに導入前後のセミナーや、モデル事業所の育成のためのセミナーを開催 （11回開催） ・次世代介護機器の展示(ﾒｰｶｰ貸与)	・セミナー開催：10回 普及啓発：２回 導入前：５回 導入後：２回 アドバンスト：１回 （残り今年度２回、次年度１回（予定）） ・次世代介護機器の展示 常設展示 見学：468人 体験：35件（122人） 相談：15件（24人） 出張展示 世田谷区（４月） 八王子労働基準監督署町田支署（11月） ・更なる普及啓発に向けた活動	・政策連携団体間の連携による介護ロボット等の普及促進 ・次世代介護機器の活用・定着に向け、普及啓発セミナーをはじめとする各種セミナーを開催（12回開催） ・次世代介護機器の活用・定着に向け、「アドバンスト施設」を活用した取組を実施 ・次世代介護機器の展示(ﾒｰｶｰ貸与)	・東京都社会福祉事業団が運営する事業所において、次世代介護機器を導入し、職員の負担軽減等による福祉人材の確保・定着が図られるよう、介護機器の専門相談や体験機会を提供するなど支援を行い、介護機器の普及拡大を図る。 ・実績等を踏まえて都との調整により、目標値を設定 ・次世代介護機器の効果的導入や活用・定着の拡大に向け、他事業所のモデルとなる「アドバンスト施設」をセミナーや見学会の受け入れ施設として有効活用する。 ・「アドバンスト施設」が、セミナーで導入・活用事例を情報提供することや、見学会で実際の活用場面などを見学できる機会を提供することによって、次世代介護機器導入のすそ野拡大や、事業所ニーズに応じた導入、活用・定着を支援する。
○福祉用具の普及・拡大 ・福祉用具の利用促進を担う人材の育成や普及啓発事業の充実 （①財団研修の受講生を対象とした体験講習会の開催）	検討結果を踏まえた事業実施	・第三者評価研修との共同開催実施（１回） ・介護専門支援員研修と連携した見学会の実施（７回） ・既存研修受講者等を対象とした個人向け講習会の実施（１回）	・政策連携団体間の連携による福祉用具の普及・拡大 ・動画の活用による普及啓発	・介護分野で蓄積した専門的なノウハウ等を生かし、障害分野の事業所を運営する東京都社会福祉事業団の福祉用具の導入を支援しそれを通じて障害分野の支援ノウハウを獲得し、福祉用具の普及・拡大を図る。 ・2019年度に作成した動画（普及啓発事業紹介及びスライディングボート等の使い方）を活用し、福祉用具の利用促進を担う人材育成の充実を図る。
（②区市町村職員を対象とした見学会の開催）	検討結果を踏まえた事業実施	・区市町村職員等向け福祉用具見学会実施（２回） ・区市町村職員等福祉用具事業説明会開催（１回）		
（③メーカーとのタイアップ（貸与等）による都民向け見学会の開催）	・試行実施 （検討中） ・実施結果の検証 （課題整理等）	・都民向け福祉用具見学会を実施（３月開催（予定））		

※　2019年11月末時点で、開催は決まっているが日程が確定していない実績値については、「(予定)」と表記

１２　公益財団法人東京都医学総合研究所

１．経営情報

１ 基礎情報

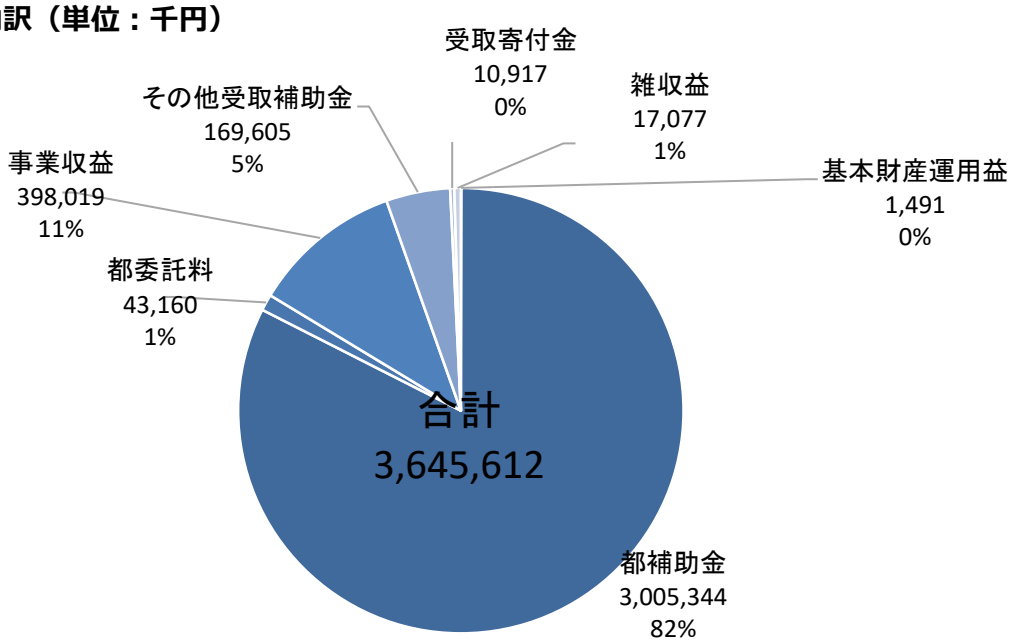
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都医学総合研究所			
所管局	福祉保健局			
設立年月日	平成11年4月1日			
設立後の主な沿革	昭和47年4月に東京都神経科学総合研究所、昭和48年7月に東京都精神医学総合研究所、昭和50年12月に東京都臨床医学総合研究所が開所。昭和56年10月各研究所が財団法人化。 平成11年4月3法人を統合し、(財)東京都医学研究機構に名称変更。 平成21年4月東京都臨床医学総合研究所(文京区)が、世田谷区上北沢(新研究所)に移転。 平成23年3月東京都精神医学総合研究所(世田谷区)が、世田谷区上北沢(新研究所)に移転。 平成23年4月3研究所を統合し、(財)東京都医学総合研究所に名称変更。 平成23年5月東京都神経科学総合研究所(府中市)が、世田谷区上北沢(新研究所)に移転。 平成24年4月(公財)東京都医学総合研究所に移行。			
所在地	〒156－8506　東京都世田谷区上北沢二丁目1番6号			
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	%		
他の出資(出捐)団体及び額			千円	
			千円	
			千円	
	その他　＿＿＿＿団体		千円	
その他資産	該当なし 等			
役職員数				
常勤役員数	1　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人)			
常勤職員数	185　人　(うち都派遣職員　41　人、都退職者　7　人)			
非常勤職員数	94　人			
団体の使命	当研究所は、神経系及びその疾患等に関する研究、精神障害の本態、成因、予防及び治療等に関する研究及びがん、感染症をはじめとする未解明の重要疾患の制御等に関する研究を総合的に取り組み、優れた研究成果を普及することにより、都民の医療と福祉の向上に寄与することを目的としている。			
事業概要	・都民ニーズに対応し、研究成果の都民還元を目指したプロジェクト研究の推進 ・がん対策や新型インフルエンザ対策などの特別研究 ・研究成果をテーマにした都民向け講演会や、研究者向け研修会などの普及事業			

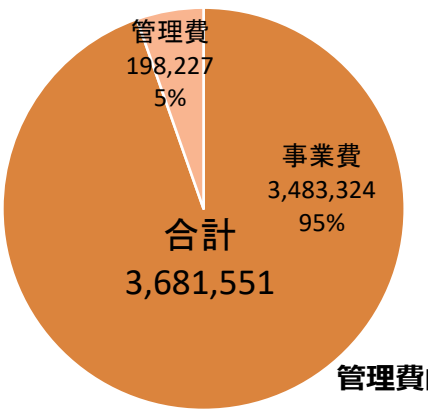
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	3,645,612	100%	3,681,551	100%
	研究事業	3,447,385	95%	3,483,324	95%
	法人会計	198,227	5%	198,227	5%

平成30年度　決算情報

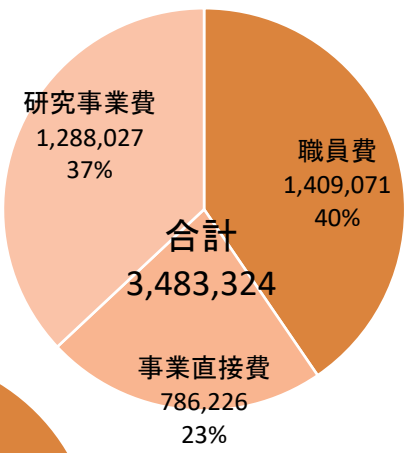
経常収益内訳（単位：千円）



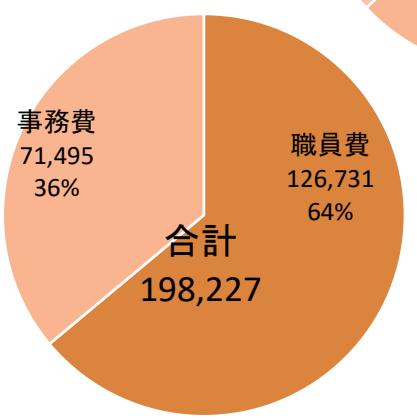
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

質の高い研究を進めるには外部研究費の獲得は必須である。このため、国の競争的資金である文部科学省の科学研究費補助金の採択状況について比較した。
当研究所と同規模（臨床、神経、精神の生命科学研究）の研究機関はないため、限りなく近い「研究機関A」及び「研究機関B」を比較対象とした。

文部科学省科学研究費補助金採択件数等の比較（2017年～2019年度）

	公益財団法人 東京都医学総合研究所			研究機関A			研究機関B		
	2017年度	2018年度	2019年度	2017年度	2018年度	2019年度	2017年度	2018年度	2019年度
新規＋継続採択件数（件）	116	131	119	166	197	209	140	125	130
女性比率（%）	25.0%	24.4%	27.7%	24.1%	27.9%	28.6%	33.6%	35.2%	40.0%
40歳未満比率（%）	34.5%	31.3%	30.3%	42.8%	43.1%	44.3%	37.1%	39.2%	42.3%
配分額（直接経費＋間接経費：千円）	516,490	759,720	453,760	406,900	447,330	465,920	362,570	304,330	363,740
一件あたりの配分額（千円）	4,453	5,799	3,813	2,451	2,271	2,229	2,590	2,435	2,798
新規採択									
新規応募件数（件）	137	146	126	208	207	180	133	129	161
新規採択件数（件）	38	56	36	72	85	70	47	38	61
新規採択率（%）	27.7%	38.4%	28.6%	34.6%	41.1%	38.9%	35.3%	29.5%	37.9%

出典：日本学術振興会「研究者が所属する研究機関別採択件数・配分一覧」より作成

分析

- 応募件数や採択件数は研究員の規模によって異なるため一概に比較はできないが、一件あたりの配分額が高いことから、当研究所では大型の研究費を獲得しているといえる。
- 科研費の制度改革により、2018年度から段階的に応募できる研究種目や審査の方法などの見直しが行われている。この制度改革による採択率の影響については2020年度の実績をもって検証していく必要がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備

○第４期プロジェクトの再編に向けた検討・準備

・2019年６月に第４期プロジェクト（2020年～2024年度）の再編構想案を策定し、新設を含む21のプロジェクトを選定
・新たに外部からプロジェクトリーダー２名を公募することにし、募集する研究テーマを決定

【戦略】③知的財財産における都立病院等への支援体制の構築

○都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援

・都立病院及び公社病院ともに病院への知的財産支援の必要が認められ、「包括的秘密保持契約」を締結

2020年度改訂のポイント

◆ 新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化について、制度のさらなる普及啓発や今後の見直しを図るため、医師個人に対する取組から病院組織に対する取組へ変更

◆ 都民にわかりやすい普及広報活動の強化について、３年後の到達目標における都民講座の参加者満足度を、おおむね75%から80%以上に上方修正

【プランの主な改訂】

【戦略】②新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化

視点：政策連携団体間の連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
臨床現場における研究シーズの発掘	・第４期プロジェクトの発足に合わせ、新たな研究シーズの発掘制度を実施 ・2017年度～2019年度に採択された病院以外からの申込を促す。	【研究シーズの発掘】 ・随時申込受付（四半期に１件程度の採択を目標） 【共同研究制度】 ・新規課題募集（３件程度の採択を目標）及び継続課題を採択。 ・出願及びライセンス活動の実施 【共通】 ・都立病院や公社病院に対し、これまでの取組を周知するとともに病院からのニーズを把握するためのアンケートを実施する。その結果を踏まえて二つの制度の見直しを検討 ・2017～2019年度に採択された病院以外からの申込を促す。
都立病院等との共同研究制度の見直し	・第４期プロジェクトの発足に合わせ、新たに構築した共同研究制度を実施 ・2018年度～2019年度に採択された病院以外からの申込を促す。	

【戦略】④都民にわかりやすい普及広報活動の強化

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
３年後（2020年度）の到達目標	研究の専門的内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、概ね75%の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。	研究の専門的内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、80%以上の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
海外プレス強化	・海外向けプレス実施	・海外向けプレス実施 （「EurekAlert！」を活用し、影響力の高い雑誌で発表された論文記事を掲載）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　研究体制の見直し

当研究所は 12 の研究課題を設定し、5 年間の目標を定めたプロジェクト研究体制を進めており、発表した研究論文の被引用率も高く、現在の研究成果は世界トップレベルであるといえる。

しかしながら、難病ケア看護や若者の心の健康、自殺対策などの都政課題に密着した社会医学系の研究では、継続性が重要であり、５年間で一定の成果を出すプロジェクト研究体制には必ずしも馴染まない。

また、これまで基礎研究の分野にだけ留まっていたゲノム解析が今後は医療の現場において患者の診断や治療法・予防法などで実用化されることが期待されている。

さらに、国の競争的資金も、日本医療研究開発機構(AMED)の発足に伴い、基礎研究から実用化まで一貫した研究開発に対する支援へ重点が移りつつある。

現在の研究体制は旧３研究所が統合された平成 23 年度に整備したものであるが、より都政課題に即した研究を展開するとともに、研究を取り巻く環境の変化に対応していくためには、見直す必要がある。

②　都立病院等とのさらなる連携強化

当研究所の前身である旧３研究所においては、隣接していた都立病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）と連携して研究を進めてきた。しかしながら、平成 23 年度の移転・統合以降は物理的に離れたことで人的交流が希薄化し、都立病院等の臨床現場の着想や技術を基に研究所が関与・支援する側面が弱まってきている。

このため、旧３研究所からつながりのある研究が主となっており、新たな広がりが見えないことから対策が必要である。

③　　都立病院等への支援

当研究所では知的財産活用センターを設置し、基礎医学分野の知識を持ちその権利化に精通した専門職員（アソシエイト）が、都立病院等との共同研究案件も含め、企業等との契約から特許の取得、ライセンスなど研究成果の権利化と活用を推進している。

しかしながら、東京都の施策を推進するグループの一員という視点から見ると、都立病院等の医師が個々の臨床研究の中で発見した有用な工夫や新たな知見についての権利化等に、当研究所の保有する資源やノウハウが活用されているとはいえないため、支援体制を構築する必要がある。

④　広報体制の見直し

当研究所の研究成果は学術雑誌に発表するなどして、世界の研究者から高い評価を受けているが、「東京」という自治体が都民の保健医療水準の向上のために基礎医学の研究に取り組んでいることはあまり知られていない。また、プロジェクト研究の課題や成果についてはホームページで発信しているが、内容が専門的であるため都民にはわかりづらい。

都民向けの普及広報活動として都民講座を開催しているが、認知症や心の健康などわかりやすいテーマがある一方で基礎医学をテーマとした講座は都民には難しい内容のものもあり、参加者数に差が出ていることなどから対策が必要である。

４．経営課題解決のための戦略

①　都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備

5 年間の目標を定めるプロジェクト研究は 2017 年度現在、第 3 期の 3 年目にあたる。2020 年度から新たに開始する第 4 期に向け、基本となる 12 の研究課題について、都民ニーズ・都政課題を踏まえて見直すとともに、プロジェクトの統廃合や新規プロジェクトの設置なども行う。

また、社会医学系の研究については都政課題に継続的に貢献できる体制に改めるとともに、今後臨床現場においてゲノム解析が患者の診断や治療に活用されることなどから、疾患のゲノム解析を行う新たな組織の設置も検討する。

②　新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化

都立病院と公社病院は全体で約 7,000 床の規模を有しており、これらの病院群と連携して様々な症例の臨床研究を進めることができれば、他の研究機関にはない強みといえる。物理的な距離による都立病院等との人的交流・連携の希薄化を解消するため、新たな連携による研究シーズの探索として、原因不明の疾患など、臨床の現場における疑問や問題意識に応えることができるよう、都立病院等の医師が研究所の資源（機器、人材）を活用できる新たな仕組みを構築する。

また、従来行っていた都立病院等との共同研究制度における研究費の配分予算を一件 50 万円程度から 100 万円に引き上げるなど、臨床研究を進める医師のインセンティブを高める工夫をするとともに、研究成果の権利化も併せて進める。

さらに、都立病院等の医師を客員研究員等として積極的に受け入れるとともに、都立病院等の医師が勤務を継続しながら学位の取得ができるよう、当研究所の連携大学院制度を活用していく。

③　知的財産における都立病院等への支援体制の構築

共同研究以外での都立病院との連携強化を図るため、基礎医学及び知的財産の知識を持った専門人材を有する当研究所の知的財産活用センターのノウハウを活かし、都立病院等における臨床業務や研究の中で生じた知的財産の権利化について支援する体制を構築する。具体的には都立病院等と企業等との共同研究・受託研究契約の締結業務、特許・ライセンスの取得及び活用業務に関わる支援について、病院経営本部と協議しながら進めていく。

④　都民にわかりやすい普及広報活動の強化

当研究所のホームページは最新の研究成果を発信する重要なツールであるが学術的な内容が中心であるため、新たに都民向けのページを設置する。都民向けのページでは、当研究所の存在意義について都民に発信するとともに、専門のサイエンスライターを活用し、研究内容や研究成果についてわかりやすく紹介する。さらに、都民講座のほか、研究者や専門家を対象としたシンポジウムなどの行事全般を見直し、研究所の効果的なＰＲ策を検討・実施する。

また、影響力の高い科学総合誌などを通じて、都の監理団体である当研究所が質の高い研究をしていることを積極的に世界へ発信していく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備

３年後（2020 年度）の到達目標	社会医学系の研究による都政課題への貢献及びゲノム解析による疾患の診断・治療法の開発など、研究を取り巻く環境の変化に対応した推進体制が構築されており、引き続き都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保し、その成果を社会に還元している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	2020 年４月から開始する第４期プロジェクトに向けて、研究課題解決に取り組む２１の研究プロジェクトに加え、新たに疾患ゲノム解析に特化した「ゲノム医学研究センター」及び都政への直接的な貢献を行う「社会健康医学研究センター」を設置することとしており、現在、順調に準備を進めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
第４期プロジェクト研究の推進	・第３期最終評価 ・新プロジェクトリーダー公募 ・再編準備	・2019 年６月に第４期プロジェクト（2020 年～2024 年度）の再編構想案を策定し、新設を含む 21 のプロジェクトを選定した。 ・新たに外部からプロジェクトリーダー2 名を公募することにし、募集する研究テーマを決定した。 ①生命医科学全般の分野で革新的・創造的な研究 ②がん、免疫、脳神経、精神などの疾患に関する研究 なお、公募する２名のプロジェクトについては、2021 年度（プロジェクト研究 2 年目）からの開始とすることとした。	・第４期プロジェクト研究（２１課題の着実な推進） ・新プロジェクトリーダー公募及び立ち上げ準備	・2019 年度末に開催するプロジェクト研究評価委員会での第４期プロジェクト研究計画に対する外部委員の助言等について、該当のプロジェクトリーダーや所長をはじめとした幹部で検討を行い、必要な修正を研究計画に反映させるなど、第４期プロジェクトを円滑に立ち上げる必要がある。 ・新プロジェクトリーダーの公募については、応募者からの研究計画について所長をはじめとした幹部によって一次審査を行った後、一次審査合格者による研究内容のプレゼンテーションを実施し、参事級以上の研究員の評価に基づき最終候補者を決定する。その後は医学研の協力研究員としてプロジェクト立ち上げの準備をしつつ、外部委員の評価を経て 2021 年４月から研究ができるよう進めていく必要がある。
ゲノム医学研究センター及び社会健康医学研究センターの推進	・新たな組織の発足に向けた準備（バイオインフォマティクス（生命情報科学）専門人材の確保（採用）と体制整備案の検討）	・ゲノム医学研究センターについては、2019 年４月に開設準備担当として着任した研究員（バイオインフォマティクスの専門人材）を中心として、2019 年８月に構想案を策定した。 ・社会健康医学研究センターについては、現在の「心の健康プロジェクト」と「難病ケア看護プロジェクト」を再編することとし、長期にわたるコホート研究や認知症・難病の地域包括ケア等都政への直接的還元を目指す研究を推進するため、2019 年６月に構想案を策定した。	・ゲノム医学研究センターについては、基盤づくりを着実に進めながらプロジェクトへの支援を開始するほか、都立病院等に対して積極的に普及啓発活動を行い、連携を進める。 ・社会健康医学研究センターについては都の関連部署へのアプローチを進める。また、統計解析に関するプロジェクトへの支援を開始する。	・ゲノム医学研究センターはゼロベースからの立ち上げとなる。スペースは現在第３期で終了するプロジェクトが使用しているため、2020 年 4 月以降早期にゲノム医学研究センターの体制（人員、スペース、機器など）を整備をしていく。特にゲノムデータを解析する部署（Dry 部門）の研究員は外部から採用、ゲノム解析のための実験をする部署（Wet 部門）は所内（他プロジェクト）の研究員の異動により賄うことにしている。そのため、まずは自らの研究を先行して実施しながら、体制が整い次第、各プロジェクトへの支援を順次開始する。また、都立病院等との連携については、病院等連携研究センターと協力しながら着実に進める必要がある。 ・社会健康医学研究センターは既存の２つのプロジェクトが統合することとなるが、新たなセンターは自らの研究に加え、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。このため、都の関連部署へ積極的な周知を行う。また、他のプロジェクトとの共同研究や支援を行うこととしており、統計解析のコンサルティング支援については、外部の専門家とアドバイザー契約を行うなどしてプロジェクトへの支援をするための体制づくりを行う。

②新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化

3年後（2020年度）の到達目標	原因不明の疾患など、都立病院等の医師による疑問や問題意識に応える取組みが新たな共同研究に発展し、これまで連携のあった3病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外でも臨床現場のニーズに即した研究が行われている
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	新たに構築した臨床現場における研究シーズの発掘制度では、これまで連携のあった3病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外の病院で、これまで医学研と共同研究をしたことのない医師からの申込があり、マッチングが成立してきている。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
臨床現場における研究シーズの発掘	・都立病院向けカンファ、フォーラム等での周知（2018年度採択課題の事例紹介等） ・随時申込受付（四半期に1件程度の採択を目標） ・2017～2019年度の実施状況を分析、また病院側のニーズを把握した上で新たな制度構築（申込事務手続き、研究費の配分額等）を検討する。	【研究シーズの発掘】 ・現在の申込・採択は2件。 （内訳） 都立多摩総合医療センター 公社多摩南部地域病院 【共同研究制度】 ・2019 年度初めに募集したところ、2018年度からの継続が1件、新規4件の申込があった。5月に開催した審査会によるプレゼン審査の結果、継続1件、新規3件を採択した。 （内訳） ＜継続＞ 公社多摩北部医療センター ＜新規＞ 都立松沢病院 都立神経病院 2件 【共通】 ・新たに周知用のポスターを作成し、都立病院及び公社病院に掲示した。また、病院等連携研究センター長が都立病院及び公社病院を訪問しながら制度について周知した。	【研究シーズの発掘】 ・随時申込受付(四半期に1件程度の採択を目標) 【共同研究制度】 ・新規課題募集(3件程度の採択を目標）及び継続課題を採択。 ・出願及びライセンス活動の実施 【共通】 ・都立病院や公社病院に対し、これまでの取組を周知するとともに病院からのニーズを把握するためのアンケートを実施する。その結果を踏まえて二つの制度の見直しを検討 ・2017～2019年度に採択された病院以外からの申込を促す。	【共通】 ・臨床業務の中で生じた疑問を解決するため、医師が気軽に申し込める「臨床現場における研究シーズの発掘」と発展形である「共同研究制度」の二つの制度を試行として進めてきた。「臨床現場における研究シーズの発掘」については、これまで連携のなかった病院からの申込があり、一定の成果が出てきているが、申込件数は2018年度の6件と比べて2019年11月末現在で2件と減少している。 ・制度のさらなる普及啓発や今後の見直しを図るため、医師個人に対する取組から病院組織に対する取組へと変更する必要がある。
都立病院等との共同研究制度の見直し	・都立病院向けカンファ、フォーラム等での周知（2018年度採択課題の事例紹介等） ・5 月に新規課題募集（3 件程度の採択を目標）及び継続課題の採択 ・2018～2019年度の実施状況を分析、また病院側のニーズを把握した上で新たな制度を構築（申込事務手続き、研究費の配分額等）を検討する。 出願及びライセンス活動の実施			
都立病院等の医師の受入･学位取得の推進	・都立病院等向けカンファ、フォーラムでの周知、連携大学院説明会の開催 ・受入プロジェクトの拡大 ・必要に応じ、新たな連携大学院協定の締結	11月末受入状況 ・客員研究員 18人 ・協力研究員 22人 ・研修生 9人 ・学位取得者2人（変更なし） ・2019 年 5 月に慶應義塾大学大学院と連携大学院協定を締結	・都立病院等向けカンファ、フォーラムでの周知、連携大学院説明会の開催 ・受入プロジェクトの拡大	－

③　知的財産における都立病院等への支援体制の構築

3年後（2020年度）の到達目標	都立病院等に対する知的財産の権利化や都立病院等と企業の共同研究・受託研究への支援体制がとれており、都立病院等における臨床研究の成果の都民還元に寄与している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	都立病院及び公社病院ともに病院への知的財産支援の必要が認められ、「包括的秘密保持契約」を締結することができた。また、個別支援により実績を積み重ねている。さらに、公社病院においては、知的財産関連規程の整備案がほぼ完成した。都立病院と公社病院で多少の温度差はあるが、病院への知的財産支援の体制が確立されつつある。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援	・2018年度に取り組みを開始した案件の対応を進め、特許出願や共同研究契約等を実現する。 ・新規相談案件に対しては、2018年度の経験を生かし、より速やかに対応を行う。	【都立病院への支援】 ・2019年5月に病院経営本部と締結（2019年3月26日遡及発効）した「包括的秘密保持契約」をもとに、個別支援を実施している。 （個別対応実績） 《2018年度からの継続案件》 ・都立駒込病院　共同研究に関する企業との交渉 ・都立松沢病院　著作権に関する企業・大学・病院経営本部との交渉、契約書の案文作成 ・都立小児総合医療センター　アイデア開示への対応、発明届の作成、企業との交渉 《2019年度新規案件》 ・都立神経病院　発明開示への対応、先行技術調査 ・都立小児総合医療センター　企業との交渉方法のアドバイス ・都立大塚病院　アイデア開示への対応及び関係者との協議 ・都立多摩総合医療センター　考案開示への対応、技術内容の検討、関係者との協議 【公社病院への支援】 ・公社病院における知的財産関連規程の整備に向けて公社事務局と協議を進め、規程案はほぼ完成した。現在保健医療公社内で調整を行っている。 ・「包括的業務支援及び秘密保持契約」に基づき、引き続き個別案件の対応を行っている。 （個別対応実績） 《2018年度からの継続案件》 ・公社荏原病院　特許出願・企業との契約 《2019年度からの新規案件》 ・保健医療公社事務局では、知的財産関連規程が施行される来年度から改めて取組を進めたいという意向であるため、いまのところ新規案件はない。 【都立病院・公社病院共通】 ・知財支援について記載したポスターを作成し、都立病院及び公社病院に配布した。 ・病院におけるカンファレンスやセミナー、フォーラムなどの場を通じて知的財産関連の活動に関する普及啓発を実施した。 2019年5月 ・臨床研究審議会発表会（病院経営本部主催）→ 発表会終了後、各病院から選出されている審議会委員に対して実施・公社病院院長事務長会（公社病院主催） 2019年6月 ・小児総合医療センター　倫理講習会 ・多摩総合医療センター　臨床研究セミナー 2019年8月　・都立駒込病院　倫理講習会〃	・2019年度までに取り組みを開始した案件の対応を進め、特許出願や共同研究契約等を実現する。 ・新規相談案件に対しては、2019年度までの経験を生かし、対応を行う。 ・都立病院及び公社病院の半数（7病院）において、知的財産の活用及び産学連携についての支援を実施する。 ・保健医療公社事務局においては、知的財産関連規程の運用についての支援を行う。 ・全都立病院及び公社病院における啓発活動を完了する。	・2019年度までの活動を通して、患者の治療・診断等をより良くしたいと考え、その実現を目指している医師や看護師たちと交流することができた。こうした医師らの取組をサポートし、都民還元に繋げるよう努めていく。 ・病院経営本部（都立病院）は、これまで知的財産や企業との共同研究・受託研究の事例が少ないため、引き続き支援の必要性について理解が得られるよう個別事例への対応を進めていく必要がある。包括的な秘密保持契約を締結できたことにより、活動は行いやすくなっている。 ・保健医療公社（公社病院）は、来年度には知的財産関連規程が施行されるため、積極的に啓発と支援を進める。その過程で多くの課題が発生することが予想されるが、公社事務局・病院事務局、そして、現場の医師らとも丁寧に協議を行い、解決していく。 ・2021年度以降もこの支援を継続することで、各病院の医療ニーズを踏まえた知見を活用した医薬品・診断薬・医療機器等の開発が行われ、永続的に都民や社会への還元が実現できるようになる。そのためには病院経営本部と知的財産支援にかかる業務委託契約を締結することが必要である。
都立病院等と企業との共同研究・受託研究の交渉と締結の支援	・保健医療公社事務局においえは、知的財産関連規程の整備に向けた支援を行う。 ・都立病院及び公社の半数(7病院)において啓発活動を行う。			

④　都民にわかりやすい普及広報活動の強化

3年後（2020年度）の到達目標	研究の専門的内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、80%以上の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	都民向けＨＰは研究内容をはじめ、レイアウトやイラストを使用するなど都民が見やすい工夫を行っており、これから作成するリーフレットも読みやすさを重視したものになるよう検討中である。都民講座は 80%近くの満足度を得ているが、まだ試行段階であるため引き続き検証をしていく。海外向け広報については、新たな取組を積極的に行うとともに、「Nature」などの専門誌を媒体として継続的な広報も実施していく必要がある。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
都民向け広報及びHPの充実	・都民向けリーフレット検討 ・都民向けHPの充実(研究成果プレス発表の都民向け記事作成)	・2020年4月からの第4期プロジェクト発足に合わせ、研究内容をわかりやすく伝えるリーフレットを現在作成中である。(2019年度末完成予定) ・都民向けHPにおける研究成果プレス発表の都民向け記事作成については、今年度発表された以下の2件に関し、12月掲載に向けて準備を進めている。 ①2019年9月17日発表 シナプスの可塑性にプロテオグリカンが必要であることを解明（Cell Reports） ②2019年10月16日発表 脳梗塞により損傷した神経経路を神経インターフェイスでバイパスすると脳活動を狙った状態に誘導できる（Nature Communications）	・都民向けリーフレットの配布（都民講座、サイエンスカフェなど） ・都民向けＨＰの充実（研究成果プレス発表の都民向け記事の作成及びスマートフォン対応）	・作成したリーフレットについては、研究所見学のほか、都民講座やサイエンスカフェ等のイベントで配布するなどして積極的に周知をしていく。 ・引き続き最新の研究成果を都民にわかりやすく伝える記事を充実させていくほか、スマートフォンを使ってどこからでも都民向けHPを見ることができるよう改修を行う。
都民講座・シンポジウム等によるわかりやすい研究成果の発信	・試行実施（会場場所及び開催日時の変更） ・課題抽出 ・不満要因の分析、それに基づく改善の取組実施 ・翌年度に向けた検討	・全8回予定のうち、6回目まで開催した。このうち、第2回目及び第3回目については土日かつ多摩地域（調布市）の会場で開催した。また、第4回目については平日夜間かつ地元である世田谷区の会場で開催した。 ・第1回目から第6回目までの満足度（満足、やや満足を選択）は、平均81.5%となっている。	・2018年～2019年度の試行実施を踏まえ、本格実施（参加者満足度が80%以上になっている） ・不満要因の分析、それに基づく改善の取組実施	・参加者満足度について、2018年度が86.9%と高かったのは、講演テーマが「糖尿病」や「脳卒中」など身近な疾患が中心であったことも一つの要因と推測される。特に2018年度8回目の「緑内障」は94.7%と飛び抜けており、8回目を除いた第1回から7回までの平均は82.5%となる。また、2019年度11月末現在の平均は81.5%であり既に目標としている75%を達成している。講演テーマは担当する研究員の研究内容に左右されるところもあるため、2020年度の参加者満足度を「概ね75%」から「80%以上」に設定する。 ・2020年度に開催する全8回うち、半分の4回は従来どおり平日の午後開催とし、残り4回は平日日中に参加できない方のために土日を3回、平日夜間を1回（2019年度と同規模）で実施できるよう現在スケジュールを調整中である。 ・また、2019年度試行として多摩地域で開催した第2回と第4回の参加者アンケートによると、会場として希望する地域は23区内が39.7%、多摩地域が28.4%、どちらでもよいが28.4%であり23区内希望が多摩地域を上回った。全6回を合わせても23区内が62.9%、多摩地域が14.8%、どちらでもよいが19.3%と23区内の希望が高かった。このため、2020年度は23区内のアクセスしやすい会場を検討する。 ・テーマや客層などにより不満要因も異なるため、引き続きその都度分析を行いながら改善できるところから取り組んでいく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
海外プレス強化	・海外向けプレス実施 ・Nature Index Japanへの研究所紹介記事掲載	・海外向けプレス実施については、現在、9月と10月に行ったプレス発表の2件をEurekAlert!に掲載する準備を行っている。 ①2019年9月17日発表 シナプスの可塑性にプロテオグリカンが必要であることを解明（Cell Reports） ②2019年10月16日発表 脳梗塞により損傷した神経経路を神経インターフェイスでバイパスすると脳活動を狙った状態に誘導できる（Nature Communications）	・海外向けプレス実施 （「EurekAlert！」を活用し、影響力の高い雑誌で発表された論文記事を掲載）	・2019年度に引き続き、最新の研究成果を世界に向けて発信していく取組を推進する。

１３　公益財団法人城北労働・福祉センター

１．経営情報

１　基礎情報

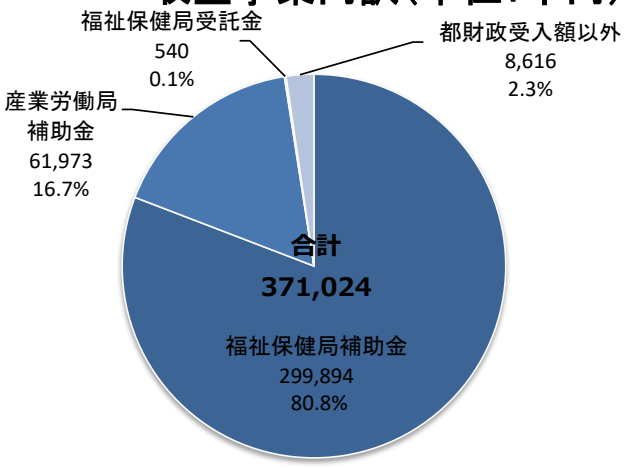
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人城北労働・福祉センター	
所管局	福祉保健局、産業労働局	
設立年月日	昭和40年11月　東京都城北福祉センター発足、同月財団法人山谷労働センター発足	
設立後の主な沿革	平成15年4月１日に「東京都城北福祉センター」と「財団法人山谷労働センター」が統合し「財団法人城北労働・福祉センター」として発足、これにより、福祉と労働が一体となった一貫性のある相談体制が実現した。その後、平成23年4月１日に公益財団法人へと移行し、現在の「公益財団法人　城北労働・福祉センター」として運営している。	
所在地	台東区日本堤２－２－11	
基本財産	1,000　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	100　％	
他の出資（出捐）団体及び額		千円
		千円
		千円
	その他　＿＿＿＿団体	千円
その他資産	なし　等	
役職員数		
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　1　人）	
常勤職員数	27　人　（うち都派遣職員　15　人、都退職者　1　人）	
非常勤職員数	3　人	
団体の使命	山谷地域に居住する日雇労働者の職業の安定及び福祉の増進を図り、もってこれらの者の生活の向上に資する	
事業概要	(1) 労働部門事業 1　職業紹介事業：特別就労対策事業求人紹介、公共事業求人紹介、民間求人紹介、求人開拓 2　継続的就職希望者に対する支援：継続的就労のための求人情報の提供、履歴書作成支援、ハローワークとの連携、民間企業と連携した就労訓練、就労につながりやすい技能講習等の実施 3　日雇労働者技能講習事業（厚生労働省受託事業） (2) 福祉部門事業 1　生活総合相談：医療相談、福祉相談、その他の相談（生活保護等）、労働相談（賃金に関する相談等） 2　応急援護相談：宿泊援護、給食援護、物品援護、交通費援護 3　アウトリーチ（出張相談）等による支援：居所（野宿場所・病院を含む）へのアウトリーチ、簡易宿所を活用した生活訓練等の実施 4　健康相談室の運営 5　娯楽室及び敬老室の運営	

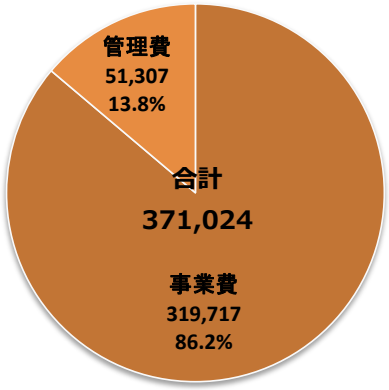
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	371,024	100%	371,024	100%
	労働部門事業	67,689	18.24%	67,689	18.24%
	福祉部門事業	252,028	67.93%	252,028	67.93%
	管理部門	51,307	13.83%	51,307	13.83%

平成30年度　決算情報

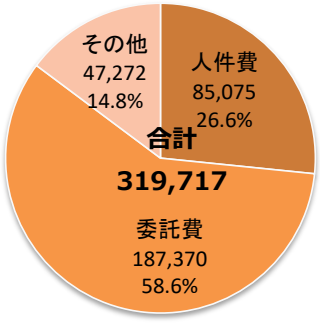
収益事業内訳（単位：千円）



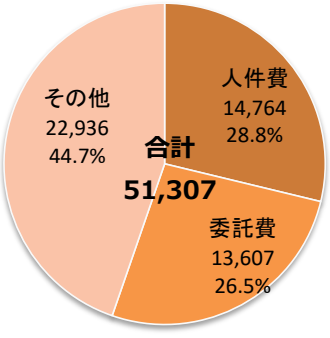
費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

無料職業紹介事業を実施している他の自治体にある団体との比較表
（労働関係事業のみの比較）

	団体A	団体B	城北労働・福祉センター （東京・山谷地域）
労働関係予算 （令和元年度）	約４１５，４３０千円 うち技能講習関係予算　49,458千円	約１０３，０４０千円 うち技能講習関係予算　24,247千円	約７２，４７５千円 うち技能講習関係予算　8,290千円
労働関係職員数 （令和元年11月末現在）	４０人	１１人	１３人
主な事業	職業紹介事業	職業紹介事業	職業紹介事業
	技能講習事業	技能講習事業	技能講習事業
	就労相談・支援事業	ホームレス等就業支援事業	常用的就労支援
		年末福祉金給付事業	
窓口求人延べ人数 （平成３０年度）	１０４，７１８人 （このほかに相対求人370,149人）	３８，５５１人	１４，９７５人
窓口紹介延べ人数 （平成３０年度）	７１，１０１人 （このほかに相対紹介370,149人）	１，７０５人	１２，６０５人

※　「労働関係予算」について、団体Aは管理経費（管理部門の人件費等）が含まれている。

分析

城北労働・福祉センターは他の２団体に比べ、窓口求人延べ人数に対する窓口紹介延べ人数の割合が高いことから、求職者のニーズに応える職業紹介ができていると言える。

地域特性や労働市場の動向には違いがあるが、予算、職員数、求人数、紹介数等の数値の関係には大きな差はない。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

○高齢者特別就労事業の実施

・高齢者カード保持者の減少はあるものの、就労意欲が引き続き高いため、ほぼ計画どおりの紹介を実施

【戦略】③利用者の状況に応じたきめ細かな支援

○ＮＰＯ法人等との連携促進

・「地域ケア連携をすすめる会」に相談担当職員が積極的に参加し、山谷地域で活動するＮＰＯ法人等とのつながりを強化

2020年度改訂のポイント

◆ 技能講習について国家資格等の資格取得が可能となる科目の設定に加え、修了者の中で希望する者に対して、就労意欲の維持や就労後の人との関わり方などについてのカウンセリングの実施などソフト面からの支援を実施

◆ ＮＰＯ法人との意見交換で得た情報をもとに、それぞれのＮＰＯ法人の得意分野での連携・協力により、必要な時に必要な支援に繋げ、利用者をトータルに支援

【プランの主な改訂】

【戦略】②自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
就労自立に向けた支援	就労訓練1名 技能講習について国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定	就労訓練1名 技能講習について国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定 修了者へのカウンセリングの実施
民間求人の開拓・確保	民間職業紹介 2,500件 （うち造園・清掃業1,800件）	民間職業紹介 1,500件 造園・清掃業等高齢日雇労働者に適した求人の開拓の実施

【戦略】③利用者の状況に応じたきめ細かな支援

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
支援プログラムに基づく生活総合相談の実施	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会 各11回 引き続き、支援結果を検証し、実施方法を改善 利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会 各11回 関係機関との連携のもと、個々の課題解決に向けた適切な支援の実施 利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回
ＮＰＯ法人等との連携促進	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 可能な範囲での連携支援・役割分担の実施	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 個々の利用者支援に係るケース検討等の実施

３．自己分析を踏まえた経営課題

◎　当面の課題

①　退職不補充等による職員体制の脆弱化

日雇労働市場の衰退や高齢化等により、センター利用登録者（カード発行者）数は平成 15 年度 3,472 人（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 277 人に大幅に減少するなど、事業規模が縮小傾向にある中、常勤固有職員の退職不補充等により、職員数も平成 15 年度 65 人（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 37 人に削減してきている。

これにより、交代制勤務による早朝の職業紹介などの人員確保が困難となってきている。また、支援対象者の高齢化等により対応困難事例が増えてきており、職員の相談スキル・専門性の向上が求められている。

②　日雇労働市場の衰退と公的就労への依存

労働者の高齢化、建設現場の機械化などにより、日雇労働市場は衰退しており、センターにおける求人数は平成 16 年度 66,981 件(財団発足以降のピーク時)から平成 28 年度 14,446 件に、同年度の職業紹介数は 41,575 件から 12,146 件に減少している。

また、民間求人が減少傾向にあるなか、景気の減速・仕事の減少に伴う就労対策として、高齢者特別就労事業を実施しているが、こうした公的就労が職業紹介に占める割合は、平成 16 年度 60.3%から平成 28 年度 77.6%に拡大している。

このような労働者の高齢化等の状況変化に対応し、就労対策においても福祉的視点も踏まえた支援が必要となっている。

③　利用者の高齢化、路上生活の長期化

利用者の平均年齢は平成 15 年度（利用者カード導入初年度）59.0 歳から平成 28 年度 65.9 歳に上昇している。

高齢化により就労機会が減少し、自立した生活をより困難とさせているが、生活保護を忌避し、路上や漫画喫茶等での生活が長期化している利用者も多い。

このため、生活の安定に向けて、一人ひとりの状況に応じた個別的、継続的かつ総合的な支援を行う必要がある。

また、山谷地域では、医療・福祉分野において様々なＮＰＯ法人等が独自に支援活動を展開しているが、より効果的な支援を実現していくためには、センターをはじめとする公的支援機関や民間団体がそれぞれの特徴を活かしつつ、相互の連携を強化していく必要がある。

④　ゴミの不法投棄など地域が抱える問題への対応

かつては日雇労働者の街であった山谷地域は、近年、マンションの建設や簡易宿所の観光客向けへの転換が進むなど、街の様相は大きく変わりつつある。

その一方で、ゴミの不法投棄や、労働者・野宿者による路上や公園等での座り込み、酒盛り、立ち小便などの迷惑行為が依然として続いており、地元町会等では深刻かつ重要な課題と認識されている。

◎　中長期的な課題

⑤　山谷地域を取り巻く環境変化への対応

日雇労働市場の縮小、労働者の高齢化が進むとともに、簡易宿所の転廃業等による街の再開発も進み、かつての山谷地域の特殊性は年々希薄化してきている。

山谷地域の特性を踏まえた特別対策として実施してきた東京都の山谷対策及びその実施拠点としてのセンターの在り方については、これまでも時代状況に応じて事業内容や組織体制を数次にわたり見直してきているが、近年の急激な環境変化に対応し、今後更なる見直しが必要である。

４．経営課題解決のための戦略

①　円滑な業務運営のための執行体制の確保

常勤固有職員の退職不補充等により職員数を削減してきているなかで、早朝の職業紹介をはじめ、円滑な業務運営に必要なマンパワーを確保するために、都派遣職員の一部を交代制勤務に組み入れるなどの弾力的な活用や、人材派遣の導入などを検討・実施していく。

また、高齢化の進展や日雇労働者を取り巻く環境の変化等により支援の困難度が高まる中、一人ひとりの職員のスキルアップを図るため、OJT、Off-JT の充実や、社会福祉主事等の専門資格の取得支援に引き続き取り組んでいく。

②　自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

常用就職など安定した就労を望む労働者に対し、民間企業と連携した就労訓練や、技能講習による就職に有利な資格取得の支援、経験・技能に応じた求人開拓等、一人ひとりに即した支援を組み合わせ、就労意欲の向上を図りながら重点的に支援し、就労自立につなげていく。

特に、利用者の高齢化等を踏まえ、高齢者特別就労事業については、輪番対象者数に応じて計画的に必要な規模を確保するとともに、民間求人については建設・土木以外の造園・清掃等比較的軽易な業種にも拡大して事業所訪問し求人開拓を図るなど、労働者の年齢や体力に見合った職業紹介に努めていく。

③　利用者の状況に応じたきめ細かな支援

高齢化等により就労自立が困難な利用者には、個別担当制による支援プログラムに基づき、応急援護相談に加え、居住場所への訪問相談（アウトリーチ）等により、生活保護などの適切な支援に結びつけるための取組を強化していく。

また、民間のノウハウを活用した、より柔軟かつ多様な利用者支援に結びつけていくために、山谷地域で活動する各種のＮＰＯ法人等との間で、関係諸会議への相互参加や、施設訪問などを通じて、お互いに顔の見えるネットワークを構築し、これまで以上に連携を強化していく。

④　地域と連携した環境改善の取組

地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防、センター等が一堂に会する会議体である「地域づくりフォーラム」を定期的に開催し、山谷地域の諸問題について、関係機関と連携した取組を推進していく。

また、地元町会や関係機関等と協力して地域の一斉清掃を行う「地域クリーンアップ作戦」に、引き続き中心となって取り組む。

さらに、センターが主体となって山谷地域の街角に花壇を設置する「花いっぱい運動」について、台東区の「花の心プロジェクト」とタイアップすることで、より効果的に展開する。

これらの活動を通じて、山谷地域の環境改善に積極的な役割を果たしていく。

⑤　センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営

2020 年度からの次期山谷対策総合事業計画の策定に向け、都の山谷対策の今後の方向性を確認し、それを踏まえたセンターの在り方について、都や台東区・荒川区をはじめとする関係機関と十分に協議・調整を図りながら検討を進めていく。

また、当面の事業運営に当たっては、こうした中長期的な動向も視野に、日雇労働市場の衰退と利用者の高齢化を踏まえ、利用者の生活安定に向けた福祉的視点からの支援に、より重点を置いて取り組んでいく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　円滑な業務運営のための執行体制の確保

３年後（2020 年度）の到達目標	退職不補充の方針を堅持しつつ、新たな人材確保策を検討・実施するとともに、研修の充実等により、職員の専門性の向上が図られ、少数精鋭の体制の下で、山谷対策事業が円滑に実施されている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	退職不補充の方針から、交代制勤務による早朝職業紹介の人員確保が困難な中、新たな人材確保策を実施し、シニア業務補助職員を配置した。 また、外部研修の活用、面接相談研修、ＮＰＯ法人理解のための研修を実施するとともに、専門資格の取得支援により、毎年着実に職員の専門性の向上が図られている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
円滑な事業継続のための人材確保策の検討・実施	新たな人材確保策による体制整備	年度当初にシニア業務補助職員２名を就労支援係に配置	次期山谷対策総合事業計画※（2020～2022 年度）実施のために必要な体制整備	―
人材の育成と組織力の向上	外部研修機関の活用 10 回（カリキュラムを多様化するため、必要に応じて外部研修機関を追加・変更）	外部研修機関が実施する研修に 12 回参加	より幅広い外部研修の受講促進	都が実施する民間法人向けの研修のほか外部研修機関が実施する有用な研修の受講により、固有・契約職員のスキルアップと組織を支える人材育成を図ってゆく。
	面接相談研修６回（困難事例の対応研修）	4 回実施（延参加人数 41 名）	相談スキルの向上のための研修	認知症や精神疾患傾向の利用者が散見されていることから、さらなる相談スキルの向上を図るため、実際に相談対応をしている相談機関の現状や課題を把握するための研修を実施するとともに、実践形式のグループワークやＳＳＴ（ソーシャルスキルトレーニング）の導入を検討する。
	専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用	1 名が社会福祉主事資格取得の通信課程を受講中	専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用	
	山谷地域で活動するＮＰＯ法人の業務紹介・情報交換（日常生活支援等）	生活支援事業や宿泊事業を行っているＮＰＯ法人から講師を招き、団体の業務紹介・情報交換を実施（参加人数 17 名）	山谷地域で活動するＮＰＯ法人の業務紹介・情報交換（保健医療・介護等）	

②　自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

3年後（2020年度）の到達目標	安定した就労による自立を支援するため、就労訓練や日雇労働者技能講習事業などの取組が充実するとともに、高齢者特別就労事業の実施や、高齢者向けの業種にも拡大した求人開拓などにより、日雇労働者の高齢化等に対応した求人が確保されている。 ○利用者一人当たりの職業紹介数 45 件／年
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	就労自立に向けては利用者の高齢化や常用就労への意欲等の理由により就労訓練には結びついていないが、日雇労働者技能講習事業において資格取得が可能となる科目を設定するなどの取組を行っている。 また、求人開拓・確保のための事業者への働きかけや高齢者特別就労事業により、利用者一人当たりの紹介数は年間 45 件を堅持している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
就労自立に向けた支援	就労訓練 1 名 国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定	就労訓練 0 名 20 科目設定（資格取得可能科目 6 科目）	就労訓練 1 名 国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定 技能講習修了者へのカウンセリングの実施	国家資格等の資格取得が可能となる科目の設定に加え、技能講習修了者の中で希望する者に対して、就労意欲の維持や就労後の人との関わり方などについてのカウンセリングの実施などソフト面からの支援を行う。
高齢者特別就労事業の実施	職業紹介件数 8,000 人 次期計画策定に向け適正規模の検討	5,520 人 （達成率 69.0%）	職業紹介件数 8,000 人	次期山谷対策総合事業計画の計画数が固まったため、それに合わせて変更する。
民間求人の開拓・確保	民間職業紹介 2,500 件 （うち造園・清掃業 1,750 件）	1,193 人 （達成率 47.7%） うち造園・清掃業 821 人 （達成率 48.3%）	民間職業紹介 1,500 件 造園・清掃業等高齢日雇労働者に適した求人の開拓の実施	建設系長期求人の減少や、利用者の事業者からの直接雇用などにより、今年度の紹介数の大幅な減少が見込まれるため、現時点で来年度の見込みを算出した。

③　利用者の状況に応じたきめ細かな支援

３年後（2020年度）の到達目標	個別担当制による支援プログラムに基づき、理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会や来所相談の少ない利用者に対し、就労先や居所を訪問するアウトリーチ等を通じて、利用者一人ひとりの実情に応じた総合的な相談支援が行われるとともに、生活訓練事業等により利用者の居住安定と生活向上が図られている。 また、ＮＰＯ法人等との連携が強化され、民間のノウハウを活用した多様な利用者支援が実現されている。 ○利用者一人当たりのアウトリーチ回数８回／年 ○新規居住安定者数10名（３年間の累計）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	毎年度、支援プログラムに基づきアウトリーチを実施するなど、継続的に必要な支援を行うとともに、生活訓練事業等により利用者の居住安定と生活向上を図った（利用者一人当たりのアウトリーチ回数８回／年以上、新規居住安定者数22名）。 ＮＰＯとの連携については連携の可能性についての意見交換を行い、今後の連携に向けて検討を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
支援プログラムに基づく生活総合相談の実施	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会 各11回 支援結果を検証し、実施方法を改善 利用者一人当たりのアウトリーチ回数８回	理事長ヒアリング10回実施（今後3回実施予定で年間13回の予定） 利用者一人当たりのアウトリーチ回数5.6回	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会 各11回 関係機関との連携のもと、個々の課題解決に向けた適切な支援の実施 利用者一人当たりのアウトリーチ回数８回	個別支援プログラムで把握した個々の課題の解決に向けては、関係機関と連携し、支援方法の検証を行うことでより効果的で適切な支援の提供に繋げていく。
簡易宿所等を活用した生活訓練の推進	生活訓練３名 （簡易宿所またはアパート）	生活訓練２名	生活訓練３名 （簡易宿所またはアパート）	―
ＮＰＯ法人等との連携促進	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 センター利用者に対する連携支援・役割分担についての意見交換の実施	６月、９月、11月の３回参加（延７人）し、意見交換やグループワークによる事例検討を実施 ２団体と連携についての意見交換会を実施	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 個々の利用者支援に係るケース検討等の実施	意見交換で得た情報をもとに、それぞれのＮＰＯ法人の得意分野での連携・協力により、必要な時に必要な支援に繋げ、利用者をトータルに支援していく。

④　地域と連携した環境改善の取組

3年後（2020年度）の到達目標	地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防などが参加する地域づくりフォーラムが定期的に開催され、関係機関の連携により、路上炊飯行為やゴミの不法投棄など山谷地域が抱える課題が共有されるとともに、その解決に向けた一斉清掃や花壇の設置などの取組が定着し、地域の環境改善が目に見えて進んでいる。 ○地域づくりフォーラム 4 回／年 ○地域クリーンアップ作戦 12 回／年
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	地域づくりフォーラム及び地域クリーンアップ作戦は毎年定期的に、着実に実施しており、町会を始めとした関係者の中での環境改善への共通認識が定着してきている。 ゴミの不法投棄などの課題については一定の改善が図られているが、まだ改善されていない場所や新たな場所が見つかり、引き続き、環境改善への取組が必要である。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
地域との連携強化	地域づくりフォーラムの開催 4 回 山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（実施）	2回開催（6月、9月） 	地域づくりフォーラムの開催 4 回 山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（継続実施）	―
環境美化の推進	地域クリーンアップ作戦 12 回 参加者拡大 関係者への働きかけを継続実施 花壇の設置 計 51 基 台東区「花の心プロジェクト推進協議会」への継続参加	8回実施 1か所が新たに参加 現在 46 基 （新規設置なし） 推進協議会に参加し、取組について報告	地域クリーンアップ作戦 12 回 実施状況を踏まえ、更なる参加者拡大に向けた取組を検討・実施 既設置花壇の管理向上 推進協議会への継続参加	花壇については、これまでの取組で約 50 基の設置をした。一方、設置後の管理は設置者に任せているが、管理が行き届いていない花壇もみられるため、今後は既設置の花壇について定期的な巡回や声掛けを行い、常に花のあるきれいなまちづくりに寄与していく。

⑤　センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営

3年後（2020年度）の到達目標	次期山谷対策総合事業計画で示される山谷対策の今後の方向性を踏まえたセンターの組織及び事業の在り方について、関係者間の合意形成が図られている。 また、センターの今後の在り方とも整合を図りながら、福祉的視点に重点を置いた利用者支援が行われている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	次期山谷対策総合事業計画の策定に向けて、都関係局、関係区、センターで調整を進めている段階であり、現場で日々直面している地域やセンター利用者の状況などを伝え、計画に反映させていく。 利用者の高齢化を踏まえ、生活の安定・向上を図るため、生活保護への移行をはじめとした利用者支援を着実に進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
センターの在り方検討	山谷地域を取り巻く環境変化を踏まえた次期山谷対策総合事業計画策定への参画 福祉的視点からの支援の充実	計画策定に係る会議への参加、計画案を作成 生活保護への移行 6名	改訂後の山谷対策総合事業計画に基づく事業の着実な実施	―

１４　社会福祉法人東京都社会福祉事業団

１．経営情報

１　基礎情報

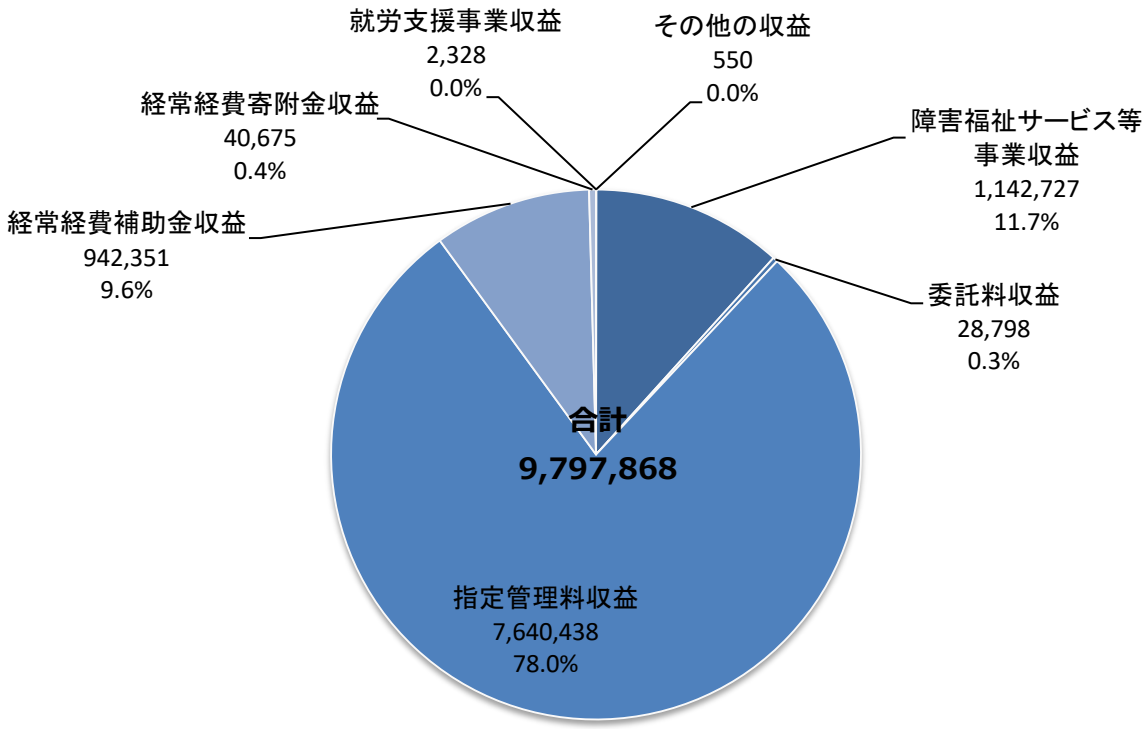
令和元年８月１日現在

団体名	社会福祉法人東京都社会福祉事業団		
所管局	福祉保健局		
設立年月日	平成10年6月1日		
設立後の主な沿革	平成10年7月１日　東京都町田福祉園を運営受託 平成11年4月１日　障害施設12施設を運営受託 平成12年4月１日　児童養護施設10施設を運営受託 平成13年3月31日～平成18年3月31日　障害施設4施設、児童養護施設1施設の受託終了（廃止、民間移譲、指定管理者交代） 平成18年4月１日　運営受託していた児童養護施設9施設、障害施設9施設を指定管理者として運営開始 平成19年3月31日～平成22年3月31日　障害施設2施設、児童養護施設3施設の指定管理終了（民間移譲） 平成27年4月１日　日野療護園の民間移譲を受け自主運営開始 平成30年4月１日　東村山福祉園を3分割し、過齢児の受入先として、希望の郷東村山の自主運営を開始		
所在地	東京都新宿区大久保三丁目10番1－201号		
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	%	
他の出資（出捐）団体及び額			千円
			千円
	その他　　団体		千円
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		
役職員数			
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	1,077　人　（うち都派遣職員　305　人、都退職者　6　人）		
非常勤職員数	345　人		
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ー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		

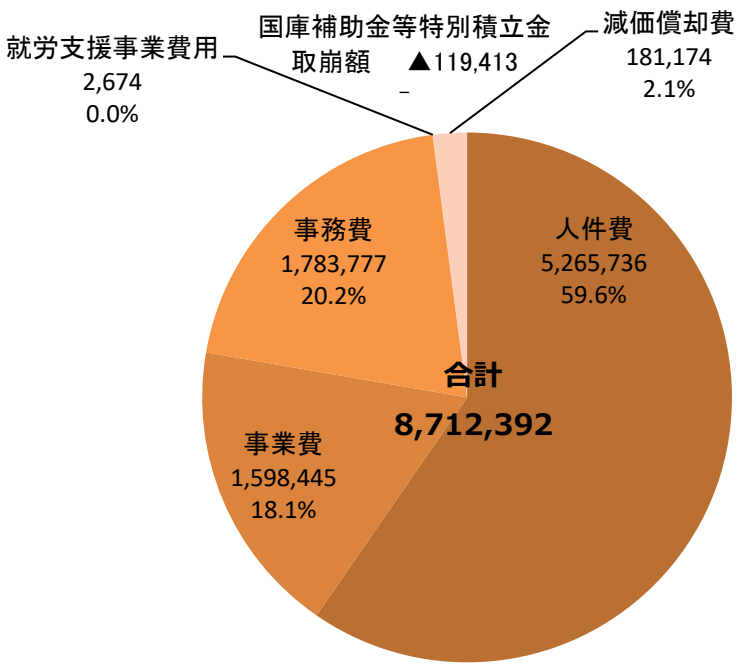
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	サービス活動収益	構成割合	サービス活動費用	構成割合
	事業全体	9,797,868	100%	8,712,392	100%
	児童養護施設	2,206,246	22.5%	2,045,433	23.5%
	障害者（児）施設	7,179,810	73.3%	6,303,808	72.4%
	間接部門（法人本部）	383,186	3.9%	347,299	4.0%
	その他事業（公益事業）	28,626	0.3%	15,851	0.2%

平成30年度　決算情報

サービス活動収益（単位：千円）



サービス活動費用（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

課題

・都事業団が安定した施設運営を継続していくためには、危機的な人材不足への対応と人材育成の一層の強化が必要である（経営課題①参照）。
・都事業団の2018年度の離職率は、11.6%であった（民間の介護職15.4%）。
※民間の介護職の離職率は（公財）介護労働安定センター「介護労働実態調査」の結果による。
・そこで、離職防止の取組を進めるとともに、定着率の高い職員の確保を検討する。

表1

都事業団及びA事業団の平成31年４月１日時点の基礎情報を比較する。

	東京都社会福祉事業団	A事業団
設立	平成10年６月	昭和47年10月
指定管理施設	1,336 人	758 人
障害者支援施設	630 人	329 人
福祉型障害児入所施設	268 人	25 人
医療型障害児入所施設	－	60 人
児童養護施設	438 人	344 人
自主運営施設	130 人	339 人
障害者支援施設	130 人	330 人
乳児院	－	9 人
入所定員	1,466 人	1,097 人
職員数	1,158 人	935 人
予算規模	10,634 百万円	7,797 百万円

分析1

・A事業団の方が設立が古く、自主運営事業の規模も大きい。
・入所定員は都事業団の方が約1.5倍の規模であり、その分、職員数・予算の規模は大きいものの、事業領域はほぼ同じであり、人材確保など多くの課題で共通する部分がある（課題が共通することについてはヒアリングを実施）。

表2

都事業団の正規職員採用者の定着率を向上していくために、A事業団の指定校推薦についてヒアリングした（在職数は、令和元年11月末時点の在職数）。

○東京都社会福祉事業団の正規採用者の定着率

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
採用数	69 人	152 人	126 人
在職数	51 人	134 人	121 人
定着率	73.9%	88.2%	96.0%

○A事業団の指定校推薦による採用者の定着率

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
採用数	4 人	6 人	6 人
在職数	4 人	6 人	6 人
定着率	100.0%	100.0%	100.0%

分析2

・A事業団は、採用の一環として、平成29年度採用から大学生の指定校推薦枠を設けており、採用された学生は未だ誰も退職していない。
・そこで、一般採用枠に加え、A事業団において定着率の高かった大学生の指定校推薦枠などの検討を進め、人材確保・定着に向けた取組を充実させていく。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

○離職防止策の検討・実施

・個々の職員の置かれている状況や意識を把握し、風通しの良い職場づくりに活かすため、施設の全職員を対象にアンケートを実施
・各施設の職員で構成された人材育成方針検討部会を開催し、人材育成方針を改訂

【戦略】②法人運営体制の基盤強化

○自主財源の確保

・毎月、財務状況をモニタリングしながら経営状況を分析し、ランニングコストを低減化
・コンサルティングの調査結果を踏まえ、施設整備経費等を積み増し

2020年度改訂のポイント

◆ 人材確保策の充実に向け、幅広い人材を確保するための採用チャネルを拡充

◆ 法人運営体制の基盤強化に向け、コンプライアンス体制を強化

◆ 児童養護施設退所児童のアフターケアの充実において、ＮＰＯ等との連携について具体的に記載

【プランの主な改訂】

【戦略】①支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
人材確保対策の充実	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページの充実、その他PR事業の充実策の検討実施 ・Instagramの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始、その他採用制度・選考の更なる見直し	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページの充実、その他PR事業の充実策の検討実施 ・Instagramの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始や、幅広い人材を確保するための採用チャネルの拡充を検討

【戦略】②法人運営体制の基盤強化

視点：政策連携団体間の連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
経営組織のガバナンスの強化	－	・コンプライアンス体制の強化
ＩＴ環境の整備・統一化	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理・運用開始 ・事業団ホームページの充実	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理・運用開始 ・事業団ホームページの充実 ・法人内の各種業務のＩＣＴ化に向けた検討 ・東京都福祉保健財団と連携し、パワースーツなどの次世代介護機器等の試行的導入

【戦略】③利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
児童養護施設退所児童のアフターケアの充実	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・前年度の状況を踏まえ、各園でアフターケアに繋がる取組を充実	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・ＮＰＯ等と連携し、職場体験に参加するなど、在園中の自立に向けた支援の充実

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　危機的な人材不足への対応と人材育成の一層の強化

社会全体で各業界が人材難にあることに加え、特に介護・福祉分野は、有効求人倍率においても全業種に比べ高い状況で推移しているなど、人材不足が深刻化している。こうした状況の中、事業団においては、都派遣職員の派遣解消や退職に伴い毎年 100 人以上の職員採用が必要であり、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、事業団の職員の離職率は年々上昇しており、平成 28 年度は 11.7%と東京都全体に比べれば低いものの、高い状況となっている。

事業団ではこれまでも様々な人材確保策を検討・実施してきたが、より一層の人材確保・離職防止策の強化が必要である。

また、上述のとおり、事業団では毎年大量の職員採用を行っており、新規採用職員を早期に即戦力として育成することが課題となっている。それに加え、都の方針により長期にわたり正規職員を採用してこなかったため職員の構成に偏りがあり、中堅層の職員が育っていない。そのため、都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術を確実に継承することが課題となっており、人材育成の更なる強化を図る必要がある。さらに、今後、経営感覚やマネジメント能力を身に着けて法人や施設の経営を担っていく固有職員を早期に育成する必要がある。

②　社会福祉法人としての運営基盤の強化

社会福祉法の改正等により、社会福祉法人が自律的に適正な運営を確保するためのガバナンスの強化等がさらに求められている。事業団においても、法に則した組織改正等には既に対応しているが、都の組織運営に準じた運営を行う体質が強く、理事会や監事の機能の活性化や、独自のリスクマネジメントやコンプライアンス等の体制整備は必ずしも十分とは言えない。

また、事業団ではこれまで指定管理収入（精算方式）のみに頼ってきたため、自己所有の資産や自主財源を殆ど保有してこなかったが、今後、新たな自主運営事業の展開や老朽化が進む民間移譲施設の改築を計画的に進めるためには、業務の効率化や自主事業における安定的な収支の確保をはじめとした自主財源確保のための取組を進め、財務基盤の強化を図る必要がある。

③　専門的な支援を提供できる体制の強化

入所施設は在宅での支援が困難な利用者を受け入れ、専門的なサービスを提供する役割を担っているが、特に事業団運営施設は、都立施設や民間移譲施設として、被虐待児等への治療的ケア、医療ケアが必要な障害者の支援や強度行動障害への対応などの専門的な支援ニーズに対応することが求められている。近年、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おり、事業団が特別な支援が必要な利用者を積極的に受け入れるというセーフティー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強化が課題となる。

このため、各施設の状況や特長に応じた支援体制の強化を図り、質の高いサービスを提供する必要がある。

④　地域の支援ニーズへの対応

近年、入所施設にはその専門機能を活かして、地域の社会資源として、地域の支援ニーズに対応することが求められるようになっている。これまで、事業団運営施設は、都立施設や民間移譲施設として東京都全体のニーズに対応して特に支援が必要な利用者を広域的に受け入れる入所施設としての役割を中心に担ってきたが、加えて、今後は、こうした入所施設の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社会資源と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。そうした中で、ショートステイや通所サービスなど、地域で暮らす障害者等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。

⑤　既存の施設のあり方の検討

都立施設には他施設では対応が困難な児童や最重度の障害者など特別な支援が必要な児童や利用者を受け入れるセーフティーネットの役割が一層求められている一方で、既存の施設には、交通不便な場所に設置された大規模施設などが残っており、時代の要請に合わないだけでなく、職員確保や施設管理の面でも大きな課題となっている。

東京都における都立施設のあり方の検討の経過を踏まえつつ、事業団においても指定管理者として運営する施設の機能強化や適正規模について検討を進める必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

福祉人材を取り巻く状況が極めて厳しい中、事業団では毎年度 100 人以上の職員採用が必要となっており、人材確保が喫緊の課題となっている。施設運営に必要な人材を確保するため、PR 事業（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等）の更なる充実を図るとともに、内定者の辞退防止策（内定者交流会や SNS を活用した情報提供等）、採用制度・選考の見直しなど、各種人材確保策の強化を図る。加えて、年々上昇する離職率を抑制するため、世代別の要因などのより詳細な現状分析を行い、職員へのきめ細かな離職防止のためのアプローチ等について検討を進める。

また、事業団では、この数年大量の職員採用を行う一方で、それ以前には都の方針により長期にわたり正規職員を採用してこなかったため、新任職員を指導する立場の中堅層の職員が育っていないという職員構成の偏りが生じている。そのため、新任職員を早期に即戦力として育成するための OJT や研修の充実、各棟・寮でリーダー的な役割や後輩の指導を担う中堅職員の育成を図るためのきめ細かな職層別研修等に取り組むとともに、都との相互派遣研修の充実、民間施設への派遣研修や民間施設からの研修等の受入れなど、より一層の人材育成の充実策について検討・実施する。

さらに、固有職員が法人・施設経営を担っていく体制を早期に実現するため、経営感覚やマネジメント能力を身に着けた職員の育成を進め、固有職員の管理監督者層への登用を促進する。

②　法人運営体制の基盤強化

社会福祉法人が自律的に適正な運営を確保するためのガバナンスの強化等を目的とした社会福祉法改正が行われ、事業団においても既に法に則した経営組織の見直し等を実施してきたが、今後、地域福祉の担い手として効率的・効果的な経営を行い、都民の多様なニーズに対応した事業を展開していくため組織経営のガバナンスの強化について更なる検討を行い、諸規程の整備等を進める。あわせて、各施設共通の考え方に基づく新たな管理スパンによる組織体制への移行を行うとともに、法人全体のＩＴ環境の整備・統一化を進め、セキュリティの向上、業務の効率化、経費削減等により法人の運営体制の基盤強化を図る。

また、これまで指定管理料収入のみで運営をし、自己資産や自主財源を保有してこなかったため、新たな事業の展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたって、財源の確保が大きな課題となっている。自主運営施設における収入増と経費削減等による安定的な収支の確保と計画的な積立金の積立て等により自主財源確保を図るなど、法人の財務基盤の強化を進める。

③　利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化

入所施設に求められている専門的なケア等のニーズに対応するとともに、被虐待児童や発達障害など支援困難な児童の増加や障害者の重度高齢化などに対応し、質の高いサービスを提供するため、児童養護施設における「連携型専門ケア機能モデル事業」（※）など先駆的な取組やアフターケアの充実、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体制の充実、障害者の地域生活への移行支援の充実などを進め、各施設の状況や特長に応じた専門的支援の提供体制の強化を図る。

※虐待による重篤な愛着障害の症状等を有する児童に生活支援・医療・教育を一体的に提供する取組

④　地域生活を支えるサービスの充実

入所施設にはその専門機能を活かして、地域の社会資源として地域の支援ニーズに対応することが求められている。各施設において実施している地域支援事業の充実を図るとともに、今後、老朽化等により改築を進める施設においては、地域のニーズを的確に把握し、ショートステイや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など、地域福祉の向上に貢献していく。

⑤　都立施設のあり方の見直しへの対応

都立施設は他施設では対応が困難な児童や最重度の障害者など特別な支援が必要な児童や利用者を受け入れるセーフティーネットとしての役割を担っており、被虐待児童の増加、強度行動障害への対応や医療的ケアを必要とする障害者の支援ニーズの増大などを背景に求められる役割は依然として大きい。一方で、事業団の運営している既存の施設には、交通不便な場所に設置された大規模施設などが残っており、共生社会や家庭的養護という時代の要請に合わないだけでなく、職員確保や施設管理の面でも大きな課題となっている。

こうした中、東京都においても都立施設のあり方について検討を進めているが、その検討状況も踏まえて、事業団としても施設の安定的な運営に必要な機能強化や体制整備、適正規模等についての検討を進め、今後の法人運営の方針に反映させていく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

３年後（2020 年度）の到達目標	事業団が都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術を確実に継承し、将来にわたり質の高いサービスを提供し続けていくために必要な人材を確保するとともに、今後、法人や施設の経営を担っていくことのできる人材の育成が進んでいる。 ・採用ＰＲ事業の充実等により、安定的な施設運営が可能な人材を確保できている。 ・働きやすい職場環境の整備を進め、固有職員（福祉職）の離職率 11.7%以下を維持 ・各棟・寮で中核となる職員が育っている。 ・管理監督層職員に占める固有職員の割合　18.9%（2017 年度）⇒40.0%（2020 年度）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・採用については、福祉人材の確保が年々厳しさを増す中、ＰＲ活動や内定者辞退防止の充実・強化に取り組んだことにより、交代制勤務が前提の職場でありながら、105 人の申込みを受け付け、84 人の合格者を確保した。また、離職防止については、全職員へのアンケート調査の実施など、働きやすい職場環境の整備に取り組んだ。 ・新任職員の早期戦力化に向け、2018 年度に作成した「業務の手引き」を活用するなど、新任職員の育成に取り組むとともに、中堅職員の育成強化では、見直した研修体系の下で、支援技術を確実に継承できるよう努めた。 ・マネージャー・サブマネージャーの人材育成策を更に充実させ、事業団の中核を担う職員の育成と登用を進めていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
人材確保対策の充実	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページのリニューアル、その他 PR 事業の充実策の検討実施 ・Instagram の活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始、その他採用制度・選考の更なる見直し	【ＰＲ事業の充実】 ・学校訪問 63 校（うち８回は学生向け講義等）、法人主催採用説明会８回、その他採用イベント出展 15 回、施設見学会 49 回、ボランティア体験会５回（2019 年度新規）、ホームページのリニューアル 【内定者辞退防止】 ・Ｉｎｓｔａｇｒａｍの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会２回 【採用制度・選考】 ・正規職員採用機会３回、２月から募集活動開始（募集開始は４月）	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページの充実、その他 PR 事業の充実策の検討実施 ・Instagram の活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始や、幅広い人材を確保するための採用チャネルの拡充を検討	・学生や転職希望者などの多様なニーズに応え、これまで以上に幅広い層から人材を確保する必要があるため、採用チャネルの拡充を検討し、人材確保対策を充実していく。
離職防止策の検討・実施	・離職防止策の実施（人材育成、相談しやすい職場づくり、メンタルヘルス対策など） ・人材不足を理由とした離職防止のための人材確保対策の充実（離職理由の多くが人材不足に起因すると想定されるため、上記「人材確保対策の充実」の取組事項を離職防止対策の一環として位置づけて実施）	・離職理由等調査を継続実施 ・ＯＪＴ推進担当者やチューターの配置、メンタルヘルス研修、資格取得への財政支援等を実施 ・職員の給料面での処遇改善に関する検討を実施 ・施設の全職員を対象にアンケートを実施（1,225 人回答） ・上記「人材確保対策の充実」を離職防止対策の一環として位置づけて実施 ・人材育成方針検討検討部会の開催（３回）	・離職防止策の実施（人材育成、相談しやすい職場づくり、メンタルヘルス対策など） ・人材不足を理由とした離職防止のための人材確保対策の充実（離職理由の多くが人材不足に起因すると想定されるため、上記「人材確保対策の充実」の取組事項を離職防止対策の一環として位置づけて実施）	―
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・障害・養護施設の支援員としての心構えを学ぶ事前勉強会の実施 ・新任研修の標準化に向けて作成した「新任職員向け業務の手引き」を活用した採用前説明会の実施 ・見直し後の研修の実施・検証	・事前勉強会 各１回実施、対象者 109 名中 71 名参加 ・採用前説明会・新任職員研修（前期） 各１回実施、対象者 137 名中 137 名参加 ・業務の手引きの活用 新任研修（前期）（後期）・1 級職新任研修等で活用	・障害・養護施設の支援員としての心構えを学ぶ事前勉強会の実施 ・新任研修の標準化に向けて作成した「新任職員向け業務の手引き」を活用した採用前説明会の実施 ・見直し後の研修の実施・検証	―

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
中堅職員の育成強化	・見直し後の研修の実施・検証 ・都との相互派遣研修の充実の検討・実施、民間施設からの研修等の受入れの検討等	・見直した研修体系での研修を実施した。 【新任・昇任時研修】 新任契約 新任１級職 内部選考１級職 昇任２級職 昇任サブマネージャー 昇任マネージャー 【現任研修】 １級職員 ２級職員 サブマネージャー マネージャー ・相互派遣研修の充実の検討のための都との打合せへの参加（２回）	・見直し後の研修の実施・検証	―
法人･施設経営の中核を担う職員の育成と登用	・組織のリーダーとしてマネジメント力を発揮できる人材の育成 ・他法人が運営する施設への派遣研修の実施	・マネージャー、サブマネージャーを対象にマネジメント力を発揮できるようスキルを学ぶ研修（現任研修）を実施 ・他県事業団への派遣研修を実施（11月20日）	・組織のリーダーとしてマネジメント力を発揮できる人材の育成 ・他法人が運営する施設への派遣研修の実施	―

② 法人運営体制の基盤強化

３年後（2020年度）の到達目標	将来にわたって安定的な法人・施設の経営を確保し、質の高いサービスを提供し続けられる組織運営体制、財務基盤の確立に向けた取組が進んでいる。 ・社会福祉法人としての内部管理体制・組織体制が整備されている。 ・ＩＴ環境の統一化に向けた整備が進行している。 ・自主運営施設において必要な積立金が計画的に積み立てられている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・社会福祉法人としての内部管理体制・組織体制の整備が完了したので、着実に実施するとともに、更なるコーポレートガバナンス強化に取り組む。 ・ＩＴ環境の統一化に向けた整備を実施するとともに、業務を効率化し、働き方改革を進めるためのコンサルティングを実施した。 ・自主運営施設における必要な積立金を計画に積み立てている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
経営組織のガバナンスの強化	・規程などの整備（2018年度完了予定） ・運用開始	・規程などの整備（2018年度完了） ・運用開始	・コンプライアンス体制の強化	・重大事故防止の取組をチェックする組織体制として2019年度中に、外部委員を加えたコンプライアンス委員会を設置 ・2020年度には、第1回の委員会を開催し、重大事故防止に関する取組内容のチェックをはじめ、事業団内のコンプライアンス強化・向上を図る。
組織体制の見直し（部門長・グループリーダー制への移行）	・新組織による課題等の把握・検証 ・固有職員を管理職、部門長、グループリーダーへ順次登用	・新組織による課題等の把握・検証 ・部門長・グループリーダーポストのうち、41.6%に固有職員を登用（2019年4月1日時点。77人中32人）	・必要に応じて組織体制の見直し	―
ＩＴ環境の整備・統一化	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理 ・事業団ホームページのリニューアル（本部（職員採用（再掲）を含む）及び全12施設分の仕様統一、一括管理化）	・各施設で管理しているデータを法人全体のファイルサーバーへ移行し、データの統合を図るため、ファイルサーバーを新設 ・Windows10アップデート制御等のため、資産管理ソフトを全端末に導入	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理・運用開始 ・事業団ホームページの充実 ・法人内の各種業務のＩＣＴ化に向けた検討 ・東京都福祉保健財団と連携し、パワースーツなどの次世代介護機器等の試行的導入	・業務の効率化などの働き方改革を進める取組の中で、ＩＣＴ化や次世代介護機器の活用の必要性が高まっている。 ・そこで、法人内の各種業務のＩＣＴ化に向けた検討を進めていく。 ・また、東京都福祉保健財団（政策連携団体）が実施する次世代介護機器（介護ロボットなど）の活用支援事業と福祉用具普及支援事業の枠組を利用し、財団と連携し、事業団は次世代介護機器等の導入に積極的に取り組んでいく。
自主財源の確保	・自主運営施設２施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。	【決算見込】 ・日野療護園 介護給付費 3百万円（1.1%）の収入増（対2019年度予算比） ・希望の郷 介護給付費 0百万円（0.0%）の収入増（対2019年度予算比）	・自主運営施設２施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる	―

③　利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化

３年後（2020年度）の到達目標	特別な支援が必要な利用者を積極的に受け入れ、利用者のニーズに的確に対応しサービスの充実を図るため、各施設の状況や特長に応じた専門的支援の提供体制の整備が進んでいる。 ・医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員の育成を強化する等により専門的支援の体制の整備が進んでいる。 ・連携型専門ケア機能モデル事業において連携して児童の復帰を支援した施設の数の拡大　事業開始から延べ 17 施設 ・児童養護施設退所児童に対して、自立した生活を営むことができるよう支援する取組の充実が図られている。 ・グループホームの増設等による障害児者施設からの地域生活移行　３年間で 43 人
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員の育成を強化する等により専門的支援の体制の整備を計画的に進めている。 ・連携型専門ケア機能モデル事業において原籍施設への児童の復帰を支援している。 ・グループホームの増設等により障害児者施設からの地域生活移行を計画的に実施している（11月末時点　35人）。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
専門的なケアが提供できる体制の充実	・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講） ・強度行動障害のある利用者に専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を28人受講）	・喀痰吸引等研修１人受講 ・強度行動障害支援者養成研修 31 人受講	・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講） ・強度行動障害のある利用者に専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を 28 人受講）	―
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	・事業の検証・課題把握のため、都が立ち上げた検討会に参加（開催回数４回） ・教育関係者との連絡協議会の実施（開催回数１回） ・復帰した施設への訪問や電話連絡を月１回実施	・事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括	・2020年から2021年度にかけて、児童の問題行動改善のための取組を強化するとともに、引き続き効果検証を行う。 ・検証結果を踏まえ、2022年度からの本格実施に向けて、都と連携して必要な職員体制や施設等の整備を計画的に実施していく。
児童養護施設退所児童のアフターケアの充実	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・前年度の状況を踏まえ、各園でアフターケアに繋がる取組を充実	・アフターケア実施率 40.1%（241人実施）	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・ＮＰＯ等と連携し、職場体験に参加するなど、在園中の自立に向けた支援の充実	・退所児童の自立には、アフターケアとともに、退所前の自立支援の取組が重要である。 ・そこで、アフターケアを実施すべき児童への計画的な支援を継続するとともに、その前段階である在園中の児童に対しても自立に向けた支援を計画的に実施していく。
障害児者施設の地域移行支援の充実	・重度の障害に対応できるグループホーム設置の促進　（新規１か所開設）	・障害児者施設からの地域移行者数 12 人 ・グループホームのユニット１か所新設	・障害児者施設から利用者のニーズや状況に応じた地域移行の実施	・利用者のニーズや状況に応じて、障害児者施設からの地域移行を進める。

④　地域生活を支えるサービスの充実

３年後（2020年度）の到達目標	各施設が地域の社会資源として地域の福祉ニーズに的確に対応し、地域で支援を必要とする住民を対象としたサービスを充実することで、地域福祉の向上に寄与している。 ・施設整備等の機会に地域生活を支えるサービス（通所・短期入所等）を拡充している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・自主運営施設である希望の郷東村山は、開設後、計画通り通所・短期入所の拡充を実施した。 ・東村山福祉園は、計画通り仮設移転を実施し、本設移転に向けて通所サービスの検討を進めている。 ・日野療護園は、財務基盤の強化をしながら、地球環境への配慮などＳＤＧｓの取組に準拠した施設改築の検討を進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
希望の郷東村山の整備に伴う通所･短期入所の拡充	・通所（生活介護）定員30人(2017年度から10人増)	・通所（生活介護）定員30人（４月１日から）	・希望の郷東村山における通所・短期入所の充実	・希望の郷東村山は、開設後２年かけて通所・短期入所の定員規模を拡大してきた（当初目標の達成）。 ・今後は、通所・短期入所の利用率の維持・向上を図り、地域福祉の向上に努める。
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・本設施設への移行（2022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	・地域の障害児向けの新たな通所サービスの検討ＰＴの開催（２回）	・本設施設への移行（2022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	―
日野療護園改築に伴う通所･短期入所の拡充に向けた検討	・基本設計 ・通所・短期入所等の拡充後の具体的な支援内容、必要な施設設備について検討	・自主運営施設の経営状況分析のためのコンサルティングの実施（2019年５月末）	・基本計画、基本設計 ・通所・短期入所等の拡充後の運営体制の検討	・①ユニバーサルデザインに配慮した建物であること、②災害に強い建物であること、③地球環境に配慮した建物であることなどの条件を満たした施設改築を実施するため、検討を進める。 ・地域ニーズに合った通所・短期入所の拡充を実施し、地域福祉の向上に努める。

⑤　都立施設のあり方の見直しへの対応

３年後（2020年度）の到達目標	事業団が、都立施設や民間移譲先運営事業者として、将来にわたり施設を安定的に運営していくための中長期的な計画が確立されている。 ・都立施設のあり方の検討状況を受けて、事業団としての施設の適正規模・支援体制等の検討が進んでいる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・都における都立施設のあり方の検討の場に参加し、職員確保や施設管理の実態を踏まえた意見を述べる等、運営事業者としての役割を果たした。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
事業団運営施設のあり方の検討	・事業団として施設の適正規模・支援体制等の検討を進め、第Ⅱ期中期経営計画に反映する。	・都立施設のあり方に係る都との打合せに参加（３回） ・個別施設に係る都との打合せに参加（６回） ・経営方針検討委員会の立ち上げ、開催）（２回） ・中期経営計画検討部会及び人材育成方針検討部会の実施（各３回）	・第Ⅱ期中期経営計画の計画期間の開始	―

１５　公益財団法人東京都保健医療公社

１．経営情報

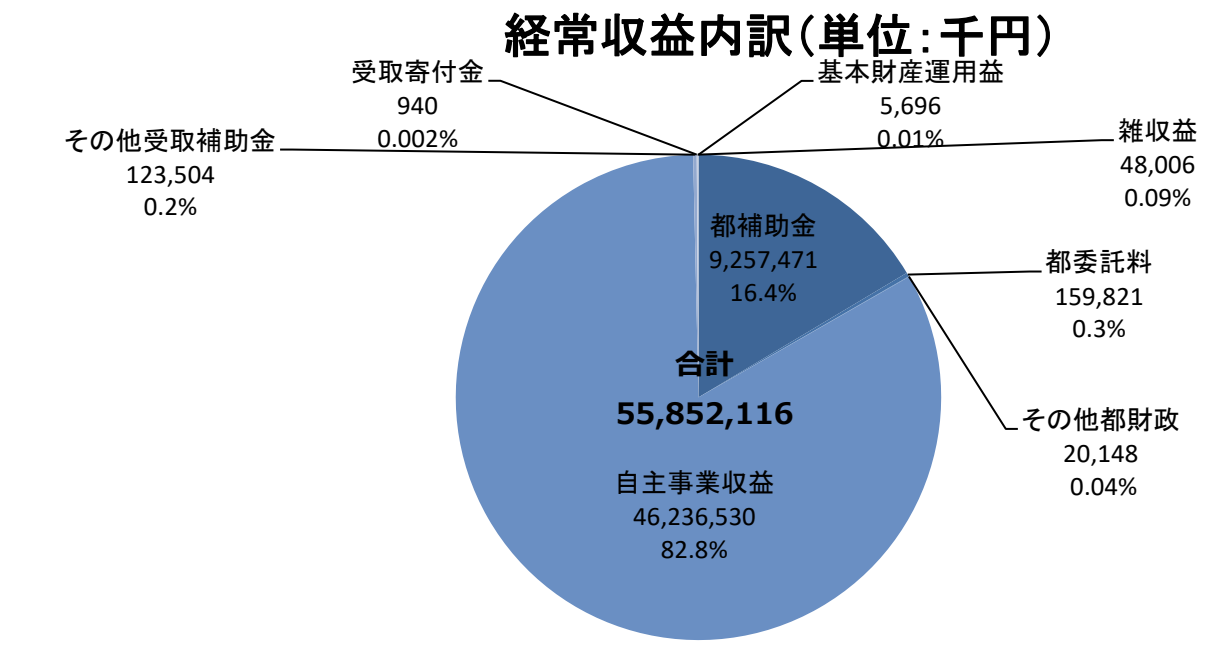
１　基礎情報

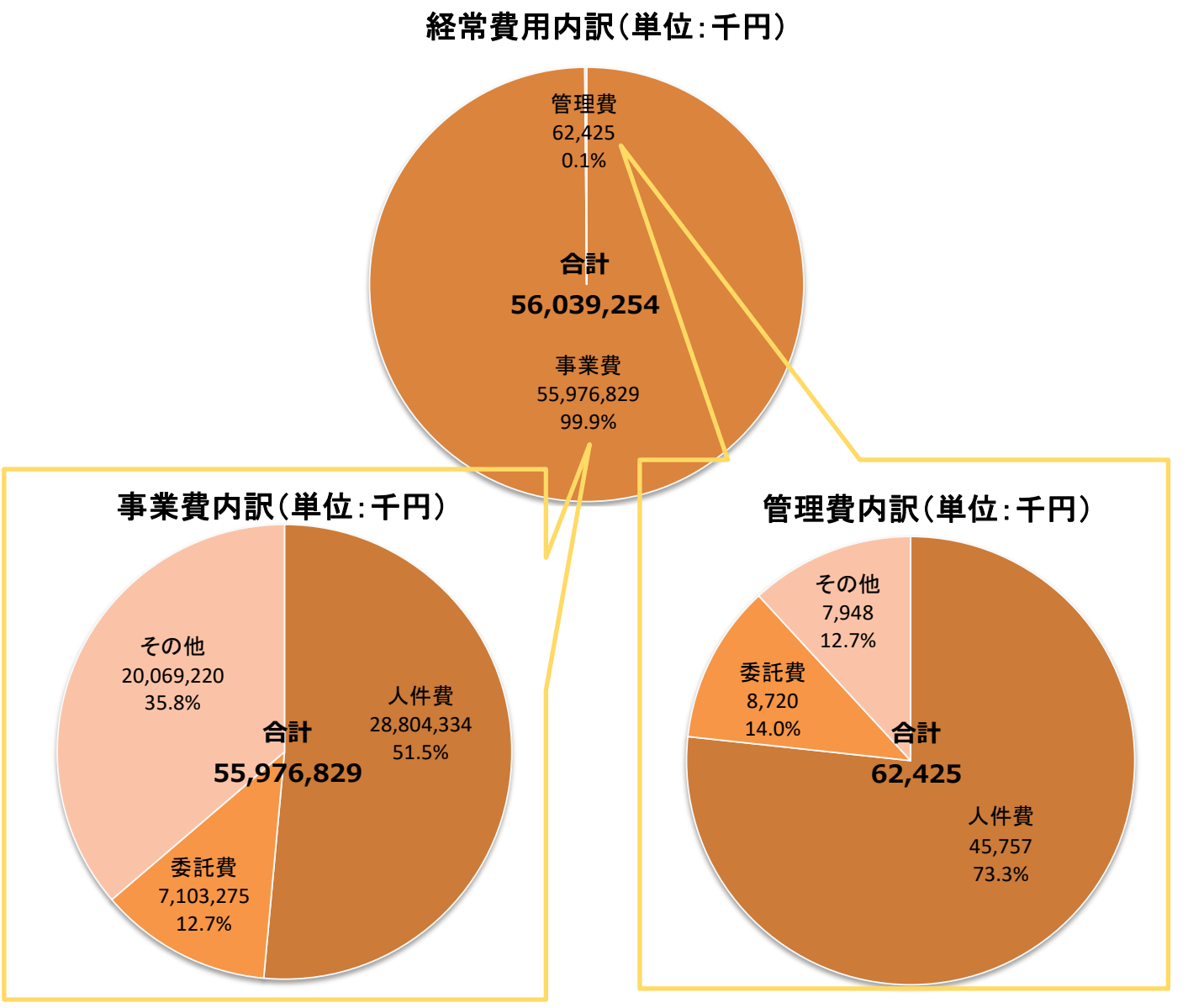
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京都保健医療公社			
所管局	病院経営本部			
設立年月日	昭和63年6月1日			
設立後の主な沿革	平成 2年7月　東部地域病院開院 平成 5年7月　多摩南部地域病院開院 平成15年4月　財団法人東京都健康推進財団と事業統合し、財団の施設である東京都がん検診センター（平成22年4月に現名称に変更）を運営移管 平成16年4月　都立大久保病院の運営移管 平成17年4月　多摩北部医療センター（旧　都立多摩老人医療センター）の運営移管 平成18年4月　都立荏原病院の運営移管 平成21年4月　都立豊島病院の運営移管 平成24年4月　財団法人から公益財団法人へ移行			
所在地	東京都千代田区神田駿河台二丁目5番地　東京都医師会館　3階			
基本財産	513,097	千円		
都出資（出捐）額	500,000 （内訳：東京都出捐額200,000、健康推進財団寄付額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	97.4	%		
他の出資（出捐）団体及び額	社団法人東京都医師会　出捐金	10,000	千円	
	社団法人東京都歯科医師会　出捐金	3,000	千円	
	基本財産受取利息	97	千円	
その他資産				
役職員数				
常勤役員数	2　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　1　人）			
常勤職員数	2,874　人　（うち都派遣職員　118　人、都退職者　10　人）			
非常勤職員数	2,348　人			
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			

主要事業全体像 （平成30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
	事業全体	55,852,116	100.0%	56,039,254	100.0%
	病院運営	54,407,412	97.4%	54,562,996	97.4%
	がん検診事業	1,382,279	2.5%	1,413,833	2.5%
	法人会計	62,425	0.1%	62,425	0.1%

平成30年度　決算情報





※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

人口100万人以上政令指定都市及び都市の存する道府県が有する外郭団体及び地方独立行政法人との比較
※外郭団体の病院はないため、全て地方独立行政法人。また対象は7対１の急性期病院のみ

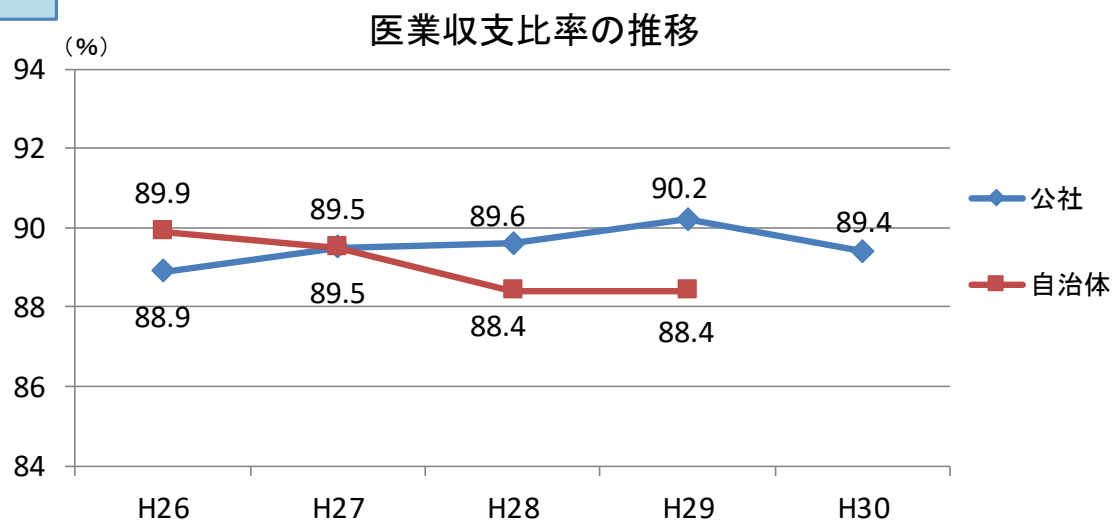
300床程度	公社４病院 平均301床		政令市5病院 平均295.4床	
	30年度	29年度	30年度	29年度
新入院患者数（人）	8,132	8,071	6,943	6,848
病床利用率（%）	75.9	79.0	84.9	83.4
平均在院日数（日）	9.3	9.8	12.6	12.7
入院単価（円）	56,844	55,083	48,806	50,879
外来単価（円）	16,700	15,699	12,374	14,187
医業収支比率（%）	88.7	90.1	87.0	87.3

500床程度	公社２病院 平均432床		政令市4病院 平均507.5床	
	30年度	29年度	30年度	29年度
新入院患者数（人）	9,323	9,337	14,059	13,660
病床利用率（%）	73.0	73.0	88.5	88.6
平均在院日数（日）	11.4	11.4	10.5	10.9
入院単価（円）	54,677	53,472	71,867	68,449
外来単価（円）	12,410	11,917	16,170	15,539
医業収支比率（%）	90.5	90.3	97.3	96.4

分析1

・300床程度の規模の病院との比較においては、病床利用率では下回っているものの、新入院患者数や入院・外来単価、医業収支比率は上回り、効率の良い病院運営を行えている。
・一方500床程度の規模の病院との比較では、入院・外来単価をはじめ、各種指標で下回り、医業収支比率も大きく差が開いている。
・引き続き、新入院患者数の増加に向けた取組によって病床利用率の向上を図り、医業収支比率の改善に努める。

表2



※自治体病院実績は「地方公営企業年鑑」（総務省）より作成

分析2

・全国における自治体病院の医業収支比率と比較すると、平成26年度と平成28年度の二度の診療報酬改定以降自治体病院は、収支比率が低下
・公社病院は、平成30年度に下がったものの、26年度以降新入院患者数の増加など、収支改善の取組の成果が少しずつ表れてきた。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①スケールメリットを生かした経営

○都施策協力に向けた企画力の強化
- タブレットの積極的な活用に向けた院内事務用Wi-Fiの設置などにより、ペーパーレスを推進
- 大久保病院において、新たにスマホ決済サービスの導入準備を進めるなどキャッシュレスを推進
- 外国人患者受入環境の整備に向け、３病院でのJMIP認証に向けた準備を推進

【戦略】④「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

○急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備
- 救急隊との意見交換会や消防署訪問を通じ、前年度を上回る80.7%の救急応需率を達成
- 多摩南部地域病院で病院救急車を導入し、自力移動が困難な患者の搬送を実施

2020年度改訂のポイント

◆ 外部環境・内部要因の変化を鑑み、経営課題や戦略自体の改訂が必要な状況にはないことから、すでに達成している到達目標の見直し及び個別取組事項毎の直近の実績等を踏まえ、取組の改訂を実施

◆ 都立病院と一体となった独法化については、現時点でスケジュール等が未定であることから、独法化に向けた準備・検討を実施

【プランの主な改訂】

【戦略】①スケールメリットを生かした経営

視点：東京2020大会レガシーの創出・活用　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
3年後の到達目標	・後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化 （後発医薬品の数量シェア目標　2018年度85%、2019年度87%、2020年度90%）	・後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化 （後発医薬品の数量シェア目標　2018年度85%、2019年度87%、2020年度92%）

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
都施策協力に向けた企画力の強化	・連携施策の企画・調整を実施 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整・実施 ・外国人患者受入の推進	・都立病院と一体となった地方独立行政法人設立に向けた準備の推進 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整・実施 ・東京2020大会のレガシーとしての外国人患者受入体制に基づく患者受入の推進 ・環境負荷低減を図る省エネルギー機器の導入

【戦略】②より効率的な運営のあり方の検討・実施

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
柔軟な人員の運用	・医師の新たな人員管理手法について運用方法を検討し実施していくとともに、その実施状況等も踏まえ、より効果的な事業運営が可能となるよう手法等を検討	・医師トライアル採用の着実な運用及び一層の活用 ・病院の経営状況に応じた人員配置制度の検討

【戦略】③専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
事務職員の経営スキルの向上	・アンケート等を通じた改善	・研修計画に基づく効果的な研修の実施 ・医事業務の育成体制強化 ・実施状況を通じた改善 ・経営形態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

【戦略】⑤医療連携の更なる推進

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
3年後の到達目標	・紹介・逆紹介の推進 紹介患者数 2016年度61,979人→2020年度63,700人（+1,721人） 逆紹介患者数 2016年度67,113人→2020年度69,000人（+1,887人）	・紹介・逆紹介の推進 紹介患者数 2016年度61,979人→2020年度65,700人（+3,721人） 逆紹介患者数 2016年度67,113人→2020年度74,100人（+6,987人）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　病院間の効率的な経営情報の共有

（公財）東京都保健医療公社は、６病院１検診センターを有しており、公社６病院が有する医療法許可病床数の合計（約 2,000 床）は都内総病床数の約２％で、公社は都内でも最大級の医療関連法人であるが、そのスケールメリットを生かし切れていない。この６病院１所を有する公社としての特色を生かして、事務局機能を強化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都施策へ貢献できる体制を整備していかなければならない。

②　迅速な経営判断を可能とする仕組みの整備

医療の質を向上させ、安定した医療サービスを提供し続けていくためには、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。「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。」としている。

しかし、公社は、民間としての効率性や専門性を謳いながらも、運営にあたっては、東京都政策連携団体として、都の画一的な管理、指導が入る。人員要求や予算要求、施設改修の調整のプロセスは都と同様の運用になっている。東京都と同じ人員・予算要求の手順で要求しなければならず、施設改修の際にもその都度確認し許可を得なければならないため、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、２年に１回改定される診療報酬や施設基準、医療技術の高度化、新たな医療課題等に迅速に対応することができず、また、効率性を十分に発揮しているとは言い難い状況である。

③　公社に期待される役割を果たすことができる人材の育成

病院は労働集約型産業であり、事業運営上の課題を解決していくためには、個人の力をレベルアップすることで、組織の力を最大限に発揮していかなければならない。

変化する医療需要に対応するため、各人の専門性をより一層磨き、地域医療ニーズを踏まえた患者中心の質の高い医療を提供していかなければならない。そして、都派遣職員の派遣解消が進む中で、自律的に組織を運営していく人材の育成が急務である。しかし、現在ではこれらの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、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。

④　地域包括ケアシステムへの貢献

これまで公社は、地域における急性期医療の中核病院として、誰もが身近な地域で症状に合った適切な医療が受けられるよう、診療所や病院がそれぞれの機能の分担と連携を行い、地域の医療資源を効果的に活用することを可能とする効率的な医療提供体制の実現に向け、先導的な役割を果たしてきた。

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、医療介護総合確保推進法（平成 26 年６月公布）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、在宅医療・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。一方、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、在宅移行の支援を行うほか、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、これまで医療・介護関係者の協働等が十分とはいえない。

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、区市町村が行う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。

⑤ **地域全体での効率的で効果的な医療提供体制の構築**

公社は、紹介・逆紹介制度の推進や救急患者の円滑な受入のためのネットワークへの積極的な参画、連携医との共同診療や高額医療機器の共同利用を行うほか、全病院が地域医療支援病院（※）の承認を受ける等、公社設立以来の基本的な役割である医療連携を積極的に進め、患者に切れ目のない医療提供が可能となるよう、効率的な医療提供体制の構築に貢献してきた。

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（平成 26 年６月公布）に基づき病床機能分化と連携を地域全体で推進していかなければならない。しかし、現状では紹介・逆紹介制度による医療機関同士の連携は一定程度浸透してきているが、病床の機能分化や薬剤分野等での連携が十分とは言えない。公社はこれまで培ってきた医療連携のノウハウを活かしながら、地域全体で患者により適切な医療を切れ目なく提供できるよう、共同診療や在宅移行支援等を推進するとともに、病院や診療所との連携に加え、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保険薬局等との連携を強化する等、医療連携の取組を更に充実強化していく必要がある。

また、東京都地域医療構想においては、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、これまで実施してきた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、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。

（※）地域医療支援病院とは、医療施設機能の体系化の一環として、患者に身近な地域で医療が提供されることが望ましいという観点から、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じて、第一線の地域医療を担うかかりつけ医、かかりつけ歯科医等を支援する能力を備え、地域医療の確保を図る病院として相応しい構造設備等を有するものについて、都道府県知事が個別に承認している。

⑥ **地域に必要とされる医療の提供**

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（千代田区・中央区・港区・文京区・台東区）や区西部（新宿区・中野区・杉並区）、北多摩南部（武蔵野市・三鷹市・府中市・調布市・小金井市・狛江市）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。

疾病構造の変化や高齢化による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るが、複数の合併症等を有する患者の各地域における受入体制は十分とは言えない。

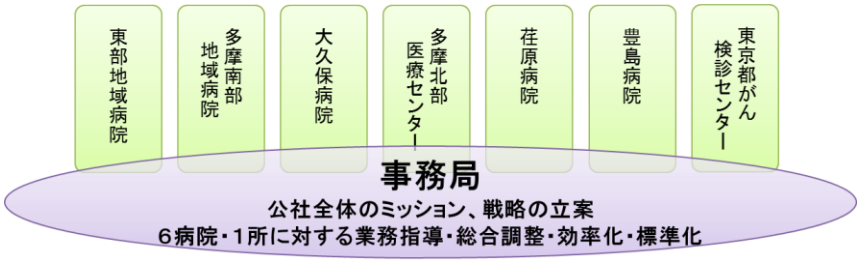
そのため、幅広い医療提供が可能な総合診療基盤を有する公社が、地域の医療ニーズの変化を的確に捉えながら、地域に必要とされる医療を提供することがますます重要になってきている。地元の区市や医師会からなる運営協議会や東京都地域医療構想調整会議での要望や、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズに対応していかなければならない。

４．経営課題解決のための戦略

①　スケールメリットを生かした経営

これまでも共同購入や合同研修等を実施してきたが、費用縮減や経営ノウハウの共有、人材育成の観点からシナジー効果の発揮をより促進するとともに、東京都政策連携団体として都施策への協力に向けた企画力を強化するため、事務局の役割（図１）を踏まえながら、事務局機能の強化（図２）を行う。

（図１）　事務局の役割



（図２）　事務局機能の強化

事務局機能の強化	規模の経済性の追求	共同購入の更なる推進や高額医療機器の保守委託契約の見直し等スケールメリットを生かした契約手法の導入
	経営ノウハウの蓄積	病院独自に実施しているベストプラクティス（※）の共有等、各病院の情報を集約し、病院にフィードバック
	人材育成の推進	公社全体の合同研修を充実強化し、職種や職層ごとのきめ細やかな研修をフォローし、人材育成を推進
	都施策協力に向けた企画力の強化	東京都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生かして、協力する取組を企画、提案

（※）ベストプラクティス・・・組織内外の基準等に対し最も優れた、効率的な方法を行っている実践例を見つけ出し、そこから学習する課題解決方法のこと

②　より効率的な運営のあり方の検討・実施

良好な経営基盤のため、収支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かなければならない。

予算・人員の柔軟な運用ができないことにより、経営効率や課題への柔軟な対応、企画立案の面において、改善が抑制されている（図３）。病院という他の行政組織とは大きく異なる組織体であるので、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、柔軟な人員確保や予算執行を可能するとする仕組みへの変更が必要である。

また、各病院の経営努力へのモチベーションを高めるために、インセンティブにより更なる経営改善を推進する仕組みを構築する必要がある。

（図３）予算・人員の柔軟な運用ができないことによる各課題詳細と課題に伴う弊害

経営効率や課題への柔軟な対応

・ 病院の収入源である診療報酬は公定価格であり、価格設定の差異によって病院間の差別化を打ち出すことができないため、収益を高めていくためには、医師が質の高い診療を多く行うほか、人員の配置に伴い加算される要件（施設基準等。診療報酬のたびに改定）を取得していくことが求められる。人員の採用を含めて、人員配置を柔軟に対応できなければ、加算の機会を失う。

民間病院は、診療報酬改定（隔年）の方向性が分かれば、すぐに人員体制の整備が可能であるが、東京都の予算・人員要求に沿って体制整備を行う場合には、民間病院と比べて１年以上遅れてしまう。

→ 柔軟な人員配置ができないことにより、質の高い医療の提供という病院本来の使命の実現に弊害が生じるとともに、診療報酬改定（隔年）のマイナス改定が続く中で経営に大きなダメージが生じる。

また、院長が、経営に関する改善策や新たな医療課題への対応策を打とうとしても、人員や予算に絡むことが多い。予算・人員要求にあたっては莫大な資料要求が必要であり、必ずしも現場が求めている必要性を東京都と共有できない場合も多く、現場のモチベーションを下げる要因の一つとなっている。

企画・立案

・ 中期経営計画等を策定し、東京都の施策に沿った、地域の医療状況を踏まえた行動計画を企画、立案しようとしても、協議の段階で、予算・人員の要求・措置がされたもの以外は削除されてしまう。

・ 経営分析を行う人材の育成を引き続き進めるが、分析に基づく改善策の立案を行っても、人員や予算等の実現する手段を公社側で持っていないことが多い。

→ 新規施策の企画立案は限定されたものになり、閉塞感が生じている。

③　専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

医療の高度化・複雑化や高齢化の進行等の中で、質の高い医療を提供するため、医師や看護師、コメディカルの医療従事者に対する自己啓発支援や資格取得支援、公社６病院合同の研修等により不断のスキルアップを図るとともに、医療従事者の各自の専門性についてチーム医療等を通じて相乗的に活かし、医療水準の向上を果たしていく。また、様々な患者に対応可能な体制づくりを進めるため、病院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。そして、医療従事者の能力を最大限発揮できる組織を実現していくため、事務職員については、短期間のローテーションによりジェネラリストの職員が多いが、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・能力を伸ばし、周囲と連携・協力しながら自律的・主体的に行動していく。

医師や看護師、コメディカル、事務職員の各職種が、地域のニーズに応じながら専門性を生かすとともに、地域包括ケアシステムの構築にも貢献できる人材を育成していく。また、ライフ・ワーク・バランスに配慮した働きやすい環境づくりを進め、有為な人材や就業の継続を確保していく。

あわせて、都派遣職員の派遣解消が進められており、今後、公社が自律的経営を強化していくため、優秀な人材の確保や、公社への帰属意識を持ち地域のために医療で貢献できる固有職員の育成、とりわけ固有職員の管理職の育成を図っていく。

人材育成の3つの観点　**自律性**　**専門性**　**地域への貢献**

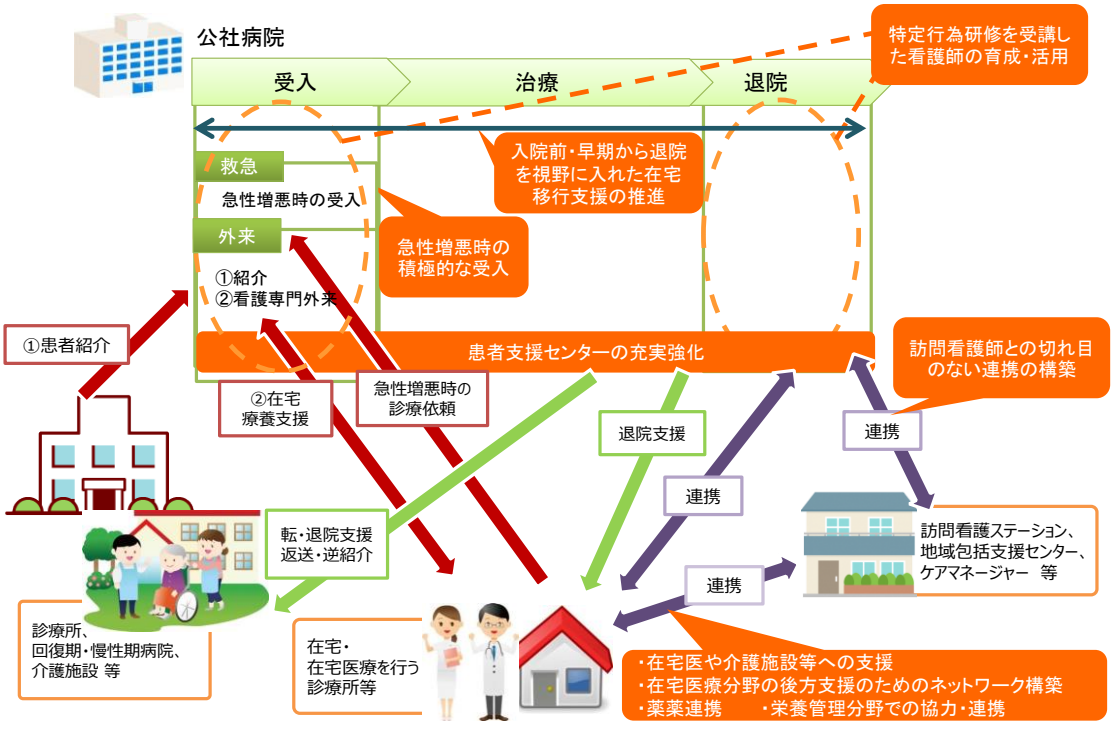
（※）　特定行為とは、「診療の補助であって、看護師が手順書により行う場合には、実践的な理解力、思考力及び判断力並びに高度かつ専門的な知識及び技能が特に必要とされるもの（以下略）」（保健師助産師看護師法第37条の２第２項）であり、「特定行為を手順書により行う看護師は、指定研修期間において、当該特定行為の特定行為区分に係る特定行為研修を受けなければならない。」（同法同条第１項）。平成27年10月から開始された。

④　「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

地域包括ケアシステムの中での公社の役割や存在意義を明確にし、地元の区市や医師会等の地域の関連団体と協力しながら、地域の特性に応じた地域包括ケアシステムの構築に公社病院が協力・支援していく取組を行う「地域包括ケアシステム支援モデル事業」（図４～７）を実施する。

地域の特性に応じて、必要とされる公社病院の役割も異なってくるため、下記の取組メニューを例として、取り組んでいく。

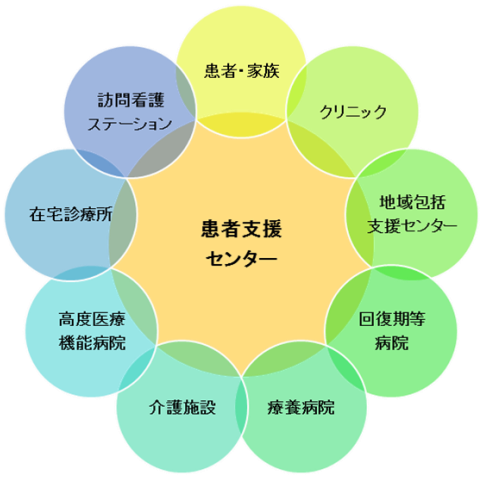
（図４）　地域包括ケアシステムモデル事業のイメージ図　（下線部：取組メニュー）



（図５）既に取組を開始した主な医療介護連携の例

	事業名	目的･概要
東部地域病院	葛飾区在宅医療介護連携推進会議	在宅療養支援に対する医療と介護の連携
	葛飾区摂食嚥下障害検討会	嚥下障害の患者を地域で診ていくシステムを構築するための検討会
多摩南部地域病院	多摩市在宅医療･介護連携推進協議会	地域包括ケア体制構築
	皮膚排泄ケア認定看護師同行訪問	在宅療養中の治癒困難褥瘡患者及び訪問看護師への治療計画提供による支援
大久保病院	中小規模病院連携委員会	区内の医療連携（超急性期～在宅まで）をシームレスに行える環境整備の推進
	新宿区基幹病院連携の会	大学病院、急性期病院を主とした連携推進会議
多摩北部医療センター	市内病院医療相談員･市内地域包括支援センター相談員交流会	医療機関と地域包括支援センターとの連携
	きよせメディケアnet	医療と介護の連携(地域包括ケアシステムの構築)
荏原病院	大田区入院協議会	入院医療の問題点等の整理･検討や連携体制の構築
	田園調布地区　地域包括ケアの会	他職種の参加による、事例検討などを実施
豊島病院	在宅地域連携レクチャー	在宅患者の現状についての情報共有、退院支援に向けた運営
	エコーハンズオンセミナー	頸動脈エコーの撮り方、読み方を連携医と共に学び、技術の向上を目指す取組

（図６）地域の医療機関・施設等とのつながり



（図７）患者支援センターにおける今後の充実強化すべき分野

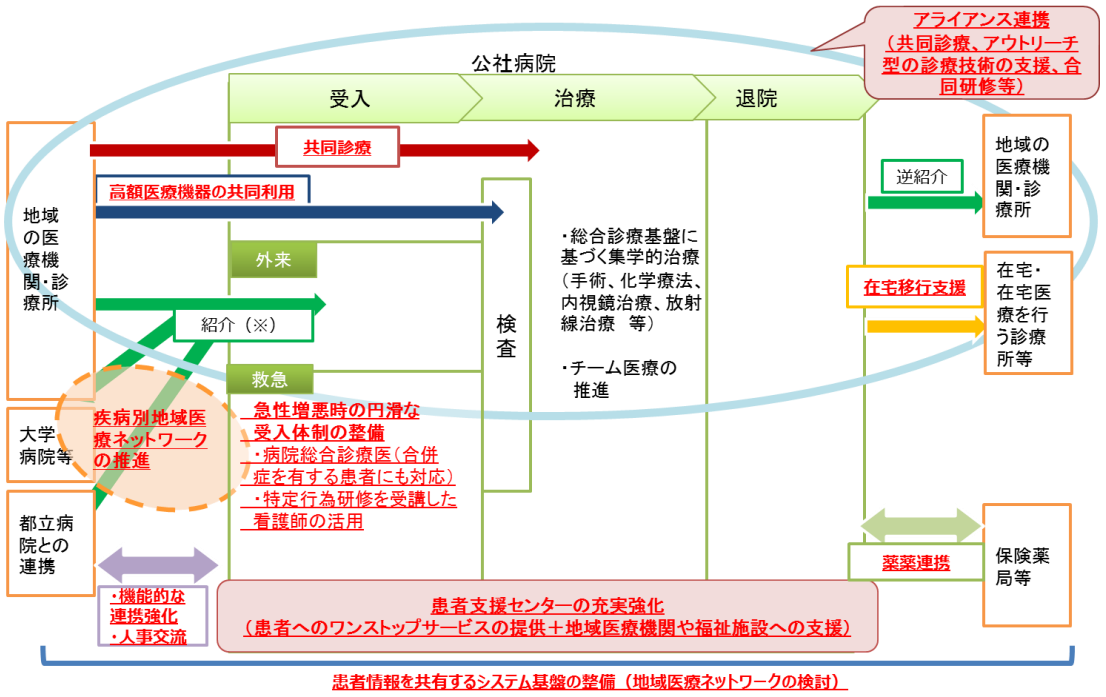
⑤　医療連携の更なる推進

公社は急性期病院として、「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、在宅医療機関、介護施設等と連携を進め、地域全体での効率的で効果的な医療提供を目指す。

また、小児医療や周産期医療、精神科医療、感染症医療等の複数の医療圏や全都を区域とする医療分野については、事業推進区域を踏まえた弾力的な連携を行う。

特に、都立病院とは、都立病院の担う役割や地域性、患者の受療動向を踏まえ、都立病院と協働体制に基づく質の高い医療提供体制を確保する。具体的には、「事業推進区域などの広域的な連携の強化」や「相互の強みやスケールメリットを生かした人事交流」の観点から取組を進め、都立病院・公社病院が有する医療資源を活用した、都立・公社の医療提供体制を構築する（図８）。

（図８）　医療連携の推進イメージ　　（下線部：連携推進に向けた取組事項）



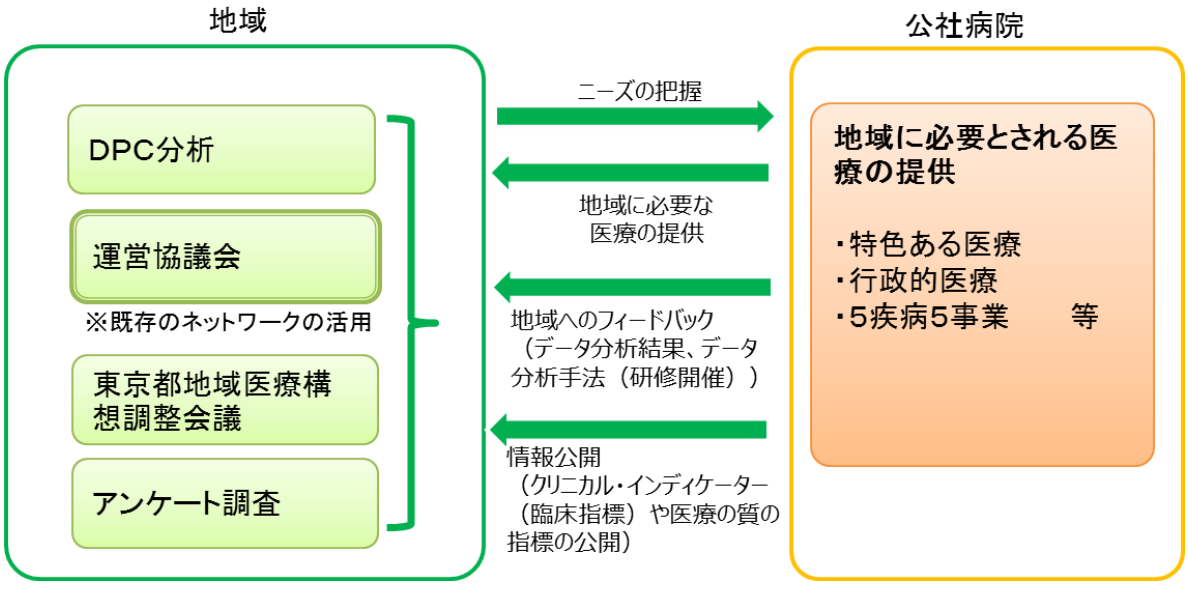
※原則として、紹介・逆紹介制を行い、診療所でプライマリ・ケアを実施

⑥　地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築

公社病院では、各病院において病院の持つ専門性を生かし、がん医療や脳卒中医療、腎医療（大久保病院）、産科医療（荏原病院、豊島病院）等の特色ある医療の提供を推進し、地域の中核病院として地域医療の確保に努めるとともに、都民の生命と健康を守るため、行政的医療や５疾病５事業にも着実に取り組んできた。引き続き、地域に必要な医療を提供していくため、地域ニーズを的確に反映していかなければならない。

そのため、地元の区市や医師会から成る運営協議会及び地域医療構想調整会議の要望やこれまで実施してきた地域医療に関する調査・研究、ＤＰＣデータ等を踏まえて地域ニーズの把握に努め、地域医療のニーズを的確に反映させる仕組みの構築に努めていく（図９）。

（図９）地域に必要な医療の提供のイメージ



５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　スケールメリットを生かした経営

3 年後（2020 年度）の到達目標	・　新入院患者数の確保やコスト削減に努め、地域医療確保事業会計医業収支比率の向上　（2016 年度 89.6%→2020 年度 90.8%（＋1.2 ポイント)） ・　後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化　（後発医薬品の数量シェア目標　2018 年度 85%、2019 年度 87%、2020 年度 92%）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・　地域医療確保事業会計医業収支比率は、上半期に患者獲得で苦戦し、延入院患者数が減少したことにより、上半期実績を踏まえた年間見込においては、87.6%となった。引き続き、収入確保や経費縮減の取組を継続するとともに、病院の経営状況に応じた人員配置制度の検討や病院の運営体制の見直しなども進め、経営改善を図っていく。 ・　後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化を進め、後発医薬品の数量シェアは、92.5%となった。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
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の一括契約対象の拡大や電力供給契約の一括契約の実施 ・後発医薬品の数量シェアだけではなく金額シェアも調査 ・医薬品ベンチマークの活用や購入品目の標準化の検討 ・本格実施に向けた契約交渉権獲得入札の試行実施	・放射線機器保守委託契約の一括契約における更なる経費削減の検討 ・電力供給契約の一括契約対象病院の拡大（４病院→５病院） ・除細動器等の固定資産の一括契約の実施（約 100 万円削減） ・後発医薬品の金額シェアに基づく切り替え促進に向けた調査の実施 ・医薬品ベンチマークシステム等の活用による約 1,100 万円の削減 ・契約交渉権獲得入札の活用（約 400 万円削減） ・新たな「単価遡及適用契約」の導入による約 2,100 万円の削減	・放射線機器保守委託や電力供給契約の一括契約の実施 ・金額シェアに基づく切替促進を試行 ・ベンチマークの活用促進や購入品目の標準化の試行 ・契約交渉権獲得入札の本格実施 ・単価遡及適用契約の本格実施	・単価遡及適用契約については、診療報酬改定での薬価の差損が生じないよう、今年度試行実施の結果を踏まえながら、制度を積極的に活用する。
経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	・情報の更新、運用改善 ・より効果的な共有方法の検討	・新たな経営情報共有ツールとしての「しごとデータベース」の構築検討 ・病院間の情報共有の場としての、新たな会議体の発足	・引き続き、ツールを活用した経営情報の共有を推進 ・引き続き、病院運営に有益な情報の共有を推進	―
人材育成の推進	・２０１９年度の実施内容を踏まえた、さらなる合同研修の充実に向けた内容の精査	・看護職員合同研修の実施（１０研修） ・都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（３回） ・東京都が主催する職種ごとの研修への参加	・研修評価を踏まえた、研修内容の精査、改善	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
都施策協力に向けた企画力の強化	・分析結果に基づき、連携施策の企画・調整を実施 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京 2020 大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整 ・外国人患者受入環境の整備 （JMIP 認定　累計６病院）	・都立病院との連携事業の実施 ・タブレットの活用促進によるペーパーレスの推進 ・スマホ決済サービスの開始に向けた準備等のキャッシュレスの推進 ・東京 2020 大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣などの準備の推進 ・東京 2020 大会のレガシー創出としての外国人患者受入体制の整備に向けた３病院での JMIP 受審に向けた準備 ・病児・病後児保育室の運営 ・島しょ部への医師派遣 ・省エネルギー機器の導入などによる環境負荷低減の推進 ・政策連携団体間の連携としての電子入札ツール導入 ・外部人材の登用によるコーポレートガバナンスの強化	・都立病院と一体となった地方独立行政法人設立に向けた準備の推進 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京 2020 大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整・実施 ・東京 2020 大会のレガシーとしての外国人患者受入体制に基づく患者受入の推進 ・環境負荷低減を図る省エネルギー機器の導入	・「新たな病院運営改革ビジョン（素案）」を踏まえ、地域医療の充実等を目指した効率的・効果的な運営体制の構築に向け、東京都と検討を進める。

②　より効率的な運営のあり方の検討・実施

３年後（2020 年度）の到達目標	・　経営効率化の取組により収支改善に努め、地域医療確保事業会計経常収支比率の向上（2017 年度 100.7%→2020 年度 101.4%（＋0.7 ポイント)） ・　柔軟な人員の運用 ・　経営改善に向けた効果的な経営管理体制や業績評価制度の整備・運用
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・　地域医療確保事業会計経常収支比率は、上半期に患者獲得で苦戦し、延入院患者数が減少したことにより、上期実績を踏まえた年間見込においては、98.9%となった。引き続き、収入確保や経費縮減の取組を継続するとともに、病院の経営状況に応じた人員配置制度や病院の運営体制の見直しなどを進め、経営改善を図っていく。 ・　柔軟な人員の運用を利用し、4 月 1 日より 6 名の医師を採用し、該当診療科の入院・外来実績が向上した。 ・　昨年度末に見直しを図った経営管理体制により、年度当初から年間を通じた「目標を見据えた経営」を実施した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
柔軟な人員の運用	・医師の新たな人員管理手法について運用方法を検討し実施していくとともに、その実施状況等も踏まえ、より効果的な事業運営が可能となるよう手法等を検討	・医師トライアル採用の運用開始により、該当診療科の実績の向上	・医師トライアル採用の着実な運用及び一層の活用 ・病院の経営状況に応じた人員配置制度の検討	・トライアル採用を着実に運用していくことで、さらなる収入の向上を図り、経営改善を推し進めていく。 ・経営状況に見合った病院運営として、病床利用率等の状況に応じて、配置人員数の一時的な縮減を行う仕組を検討する。
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 ・効果的な指標の設定	・公社の経営課題について意見交換を行う「公社経営会議」の役割見直し ・病院経営層が目指すべき将来像を明確化するためのセミナーの開催 ・公社一体での経営実績の改善に向けた文書の発出及び改善策の検討	・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	・経営実績の改善に向け、2019 年度に行っている検討に基づき、実施可能な取組については随時展開しつつ、体制そのものの見直しを含めた検討を進めていく。
病院業績評価制度の導入	・試行結果を踏まえた評価制度の運用	・試行結果を踏まえた業績評価対象の見直し	・(必要に応じて)実績に基づいた制度の改善	―

③　専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

３年後（2020 年度）の到達目標	・　公社運営を担う人材の確保・育成に努めるとともに、確保・育成のための体制を整備 ・　特定行為に係る看護師について、豊島病院、大久保病院の２病院でモデル的に実施し、計画的に受講修了者を増加 （2020 年度　各病院で１名以上受講修了） ・　事務職員の活性化を通じ、公社の持つ公的な使命の遂行や病院運営の安定化に貢献できる職員を育成するとともに体制を整備
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・　公社運営を担う人材の確保・育成として、各研修を継続的に実施しつつ、適宜内容の改善や見直しの検討を推進した。 ・　特定行為に係る看護師について、新たに２名の受講が完了した。 ・　事務職員の活性化を目指し、職員向け意識調査の実施やキャリアパス策定に向けた検討を開始した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
特定行為に係る看護師の育成	・受講修了者の活用開始 ・新規派遣受講者の派遣（2 名） ・特定行為に係る看護師のより効果的な活用に向けた検討 ・各病院で必要な手順書を作成	・特定行為研修の受講看護師の拡大（受講修了２名） ・特定行為に係る看護師の活用に向けた講演会の実施 ・特定行為の実施に必要となる手順書の作成	・活用継続 ・新規派遣受講者の派遣（2 名以上） ・2020 年度診療報酬改定を踏まえ、各病院で必要な養成数を検討	―
事務職員の経営スキルの向上	・計画に基づく、研修の実施	・事務職員向け研修の内容充実（12 研修実施） ・次年度に向けた研修計画の検討 ・計画的かつ効果的な新規採用者の配置を目指す配置方針の施行 ・チューター制度の試行開始及び制度の効果向上に向けた取組の推進	・研修計画に基づく効果的な研修の実施 ・医事業務の育成体制強化 ・実施状況を通じた改善 ・経営形態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	・医事指導担当の配置や入院算定業務直営化の拡大を通じて、医事業務に精通した職員の育成を進め、公社全体の医事業務能力の向上により、収益力の向上及び経営改善の推進を図る。 ・経営形態の移行により、各病院は今以上に経営に対する責任をもって病院運営を行っていくことが求められる。職員全体が一体となって経営改善に取り組んでいけるように、経営意識を醸成させる仕組みを検討し、速やかに展開していく。
事務職員の活性化	・事務職活性化による経営に資する人材の育成に向けて、キャリアパス策定や人材育成の充実など、具体的な方策の検討・実施	・事務職活性化の一環として、配置方針の施行及びチューター制度の運用開始 ・事務職活性化を加速させるための意識調査の実施 ・キャリアパスの策定に向けた議論の推進	・事務職活性化に向けた具体的な方策の更なる検討・実施	―
固有職員の管理職の育成	・管理職候補者研修の充実の検討・実施 ・効果的な施設間派遣研修の実施に向けた運用調整	・外部の派遣研修を活用した管理職育成の推進 ・課長補佐研修の実施形態の見直し ・管理職に必要となる多様な経験を蓄積するための施設間研修の実施	・実施状況に応じた改善の検討・実施 ・実施	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
資格取得支援や自己啓発支援の実施	・職種の特性に応じた資格取得支援や自己啓発支援の実施	・ニーズに応じた資格取得支援の対象拡大 ・職員の自己啓発支援の推進（105 件）	・職種の特性に応じた資格取得支援や自己啓発支援の実施及び必要に応じた改善	―
医師事務補助・看護助手の活用	・（必要に応じて）関係機関との調整	・医師事務作業補助者のあり方の整理 ・看護助手の育成・活用の検討	・体制・運用整備	―
短時間勤務制度等柔軟で多様な働き方を可能とする環境の整備	・効果的な制度の運用	・現行制度の周知及び現状把握	・効果的な制度の運用及び必要に応じた改善	―

④　「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

３年後（2020 年度）の到達目標	・　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、区市が進める地域包括ケアシステムの構築に貢献していくため、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算定　2020 年度 1,400 件） ・　全６病院における日本病院総合診療医学会認定施設の指定
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・　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、介護支援等連携指導料を 746 件（前年度同月対比△29 件）算定した。 ・　総合診療医の救急での業務実施による救急体制の強化を図った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
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集合研修の開催 ・地域ニーズ等を踏まえながら効果的な看護師による指導・相談手法を検討（必要に応じて体制整備）	・退院支援カンファレンスの実施（退院時共同指導料２算定 291 件、介護支援等連携指導料算定 746 件）及び研修・講演会等の技術支援の実施（166 回） ・認定看護師等による指導・相談の実施	・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集合研修の開催 ・（必要に応じて）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	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・特定行為研修を修了した看護の活用検討	・救急隊との意見交換会等を通じ、80.7%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・病院救急車の導入及び積極的な広報の実施 ・豊島病院における透析室整備工事の着手 ・総合診療医の活用及び効果的な連携医からの救急受入依頼についての検討	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・病院救急車の導入拡大 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討	・引き続き総合診療医や特定行為看護師の配置等による救急体制の充実を検討していくとともに、多摩南部地域病院に続き、病院救急車の配置を他病院に展開し、施設面での救急受入体制の充実にも取り組んでいく。
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一層の促進 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けセミナー開催にあたってのＰＲの実施 ・在宅看護交流会等のＰＲの実施	・病棟看護師の退院前・退院後訪問の積極的な実施（６病院合計：76 件） ・認定看護師による出張研修・学習会の開催 ・新たな認知症看護認定看護師によるサービス提供試行事業の開始	・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	・講演会や勉強会について、アンケート等を通じた改善 ・看護師による技術支援についてのＰＲの実施 ・連絡会等の開催による情報共有の促進	・講演会等の実施及び地域ニーズに応える交流会等の検討 ・認定看護師の出張学習会などの開催 ・多様なジャンルの連絡会・連携の会の開催	・在宅医等に対する講演会・勉強会の実施及び更なる充実に向けた内容精査 ・認定看護師による研修等の実施及び更なる充実に向けた内容精査 ・情報共有のための連絡会等の継続的な実施	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
在宅医療分野の後方支援のためのネットワーク構築	・地域の在宅療養関係者との会議への参加（継続） ・介護施設等のスタッフへの研修の実施	・在宅医療関係者との会議への参加 ・在宅医療関係者との研修会等の開催	・地域の在宅療養関係者との会議への参加（継続） ・ニーズ等を踏まえた改善	―
患者支援センターの充実強化	・２病院での試行の継続及び実績の検証 ・地域の状況に応じた体制のあり方を検討	・入退院支援加算：大久保病院 905 件、豊島病院 1,484 件 ・相談件数：大久保病院 18,128 件、豊島病院 28,656 件 ・2 病院の充実強化に向けた東京都との調整の実施	・地域の状況に応じた体制のあり方を踏まえ体制強化を図った 4 病院での効果的な運用 ・全病院での体制強化に向けた東京都との調整の実施	・先行して体制強化を図った 2 病院での実績を踏まえ、2019 年度においては、さらに 2 病院での体制強化のための調整を東京都と行った。計 4 病院において体制強化の効果をいかんなく発揮していくことで、全病院での体制強化に結び付けていく。
栄養管理分野での協力・連携	・栄養情報提供書による情報提供の推進 ・各病院で作成している情報提供書の流れや様式及びその他の地域連携の取組に関する、病院間での交流研修の実施	・栄養情報提供書の発行 327 件（H30 年間実績 329 件） ・入院前から退院を視野入れた支援の実施（入院前患者支援件数：2,664 件）や、退院支援・退院前カンファレンスへの積極的な参加（参加件数：8,622 件） ・技術習得のための講習会や、地域連携に向けた講習会の開催	・栄養情報提供書による情報提供の推進 ・各病院で作成している情報提供書の流れや様式及びその他の地域連携の取組に関する、病院間での交流研修の実施 ・栄養食事指導の取組強化を通じた地域全体での栄養指導体制の構築	・2020 年の診療報酬改定の内容を踏まえ、栄養食事指導を通じた地域の栄養士との連携強化により、地域全体での栄養指導体制を構築する。

⑤　医療連携の更なる推進

３年後（2020 年度）の到達目標	・　急性期病院として、地域全体での効率的で効果的な医療提供を目指す「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 （紹介・逆紹介の推進　　紹介患者数：2016 年度 61,979 人→2020 年度 65,700 人（＋3,721 人）、逆紹介患者数：2016 年度 67,113 人→2020 年度 74,100 人（＋6,987 人）） ・　１病院（豊島病院）でアライアンス連携をモデル実施すること等により、これまで培ってきた医療連携を更に充実強化し、患者に切れ目のない医療提供が可能となるよう、地域包括ケアシステムの構築を踏まえ、効率的な医療提供体制の構築に貢献
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・地域医療機関との連携強化に取り組み、紹介・逆紹介を推進した。　紹介患者数：32,442 人（前年度同月対比＋33 人）、逆紹介患者数：35,258 人（前年度同月対比△763 人）　　※上期実績 ・アライアンス連携について、積極的な紹介・逆紹介の推進により患者に切れ目のない医療サービスを提供した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
アライアンス連携の検討･実施	・試行病院での取組状況の検証（状況によって拡大） ・他病院での試行検討	・協定締結医療機関との積極的な紹介・逆紹介の実施及び連絡会議の実施 ・新たな医療機関との協定締結に向けた調整及び１医療機関との締結	・地域の状況に応じて順次拡大の検討・実施	―
都立病院との連携強化	・医師派遣の検討､合同カンファレンス・合同研修の実施、人材交流の促進	・都立病院との連携事業の実施 ・都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（３回） ・都立病院との人事交流の実施	・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	―
疾病別地域医療ネットワークの推進	・引き続き参画するための体制の維持（継続） ・(ニーズがあった場合には）関係機関等との調整、体制整備及びネットワークへの参画	・ネットワークへ参画するための体制の維持及び診療実績の積み上げ	・引き続き参画するための体制の維持（継続） ・(ニーズがあった場合には）関係機関等との調整、体制整備及びネットワークへの参画	―
共同診療､高額医療機器の共同利用の推進	・ニーズの把握 ・共同利用機器予約システムの導入施設拡充など共同利用の効果的な運用方法検討	・積極的な PR などを通じた共同利用の推進	・共同診療・高額医療機器の共同利用の積極的なＰＲの実施 ・共同利用の効果的な運用方法の整備、ＰＲの実施	―
薬薬連携の強化	・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調査及び分析	・地域医療機関向けの講演会や地域薬剤師会等との合同研究会等の開催（６病院計 74 回） ・院外採用薬の使用動向調査 ・地域フォーミュラリーの実現に向けた検討	・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	―

⑥地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築

3年後（2020年度）の到達目標	・　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数の積極的な受入れ等により、新入院患者数を増加（新入院患者数　2016年度50,153人→2020年度52,000人（＋1,847人）） ・　病床利用率の向上　（2016年度72.4%→2020年度79.5%（＋7.1ポイント））
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　積極的な救急受入や地域のニーズ把握等に取り組み、新入院患者数は34,681人（対前年同月比較＋354人）と前年度より増加した。 ・　新入院患者数は増加したものの、一人当たりの平均在院日数が前年より短縮したため、病床利用率は70.7%（△0.4pt）と前年度より低下した。引き続き、患者獲得に向けた医療機関訪問や救急隊訪問などに一層力を入れて取り組むことに加え、病院救急車の活用などを通じた救急受入体制の充実や、地域医療ネットワークの推進を通じた地域医療機関との連携強化などを行い、さらなる新入院患者の獲得に取り組んでいく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
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】	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討	・救急隊との意見交換会等を通じ、80.7%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・病院救急車の導入及び積極的な広報の実施 ・豊島病院における透析室整備工事の着手 ・総合診療医の活用及び効果的な連携医からの救急受入依頼についての検討	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・病院救急車の導入拡大 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討	・引き続き総合診療医や特定行為看護師の配置等による救急体制の充実を検討していくとともに、多摩南部地域病院に続き、病院救急車の配置を他病院に展開し、施設面での救急受入体制の充実にも取り組んでいく。
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）の公表に向けた仕様・体制の準備	・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）の公表に向けた検討の開始	・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	・ニーズ調査の結果を反映した情報提供の実施 ・スマートフォン未対応の施設における、改修の検討・実施（2施設） ・ホームページでの動画の活用に向けた調整	・ニーズ調査の結果に基づく対応の検討 ・スマートフォン対応のための改修の実施（1施設） ・圏域を越えて都民に提供すべき特徴ある医療や検査のＰＲ ・公社の取組をPRする「公社の事業実績」の作成	・改善 ・（必要に応じて）動画作成 ・前年度の実績を踏まえた更なる効果的な情報発信の実施	・公社病院の特徴、地域貢献の実績などを幅広くアピールしていくため、2019年度に実施した情報発信の取組の一層の強化を図る。
運営協議会の充実検討	・あり方の検討結果を踏まえた運営協議会の開催	・関係諸機関との連携強化を目指した運営協議会の開催を通じた情報共有及び意見集約	・効果的な運営協議会の開催（必要に応じて改善）	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
地域医療に関する調査研究の充実	・アンケート調査結果を踏まえ、地域に必要とされる医療の提供に向けた体制等の整備	・アンケート結果の分析及び結果を踏まえた改善の実施	・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 ・新たなニーズ調査に向けた取組の検討	―
地域への情報のフィードバック	・データ分析結果の公表 ・検討結果を踏まえた研修の開催	・地域連携の実績及びアンケート調査結果の地域への報告 ・地域への情報のフィードバックの実施 ・地域医療ネットワークの導入による患者情報の共有	・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	―

１６　公益財団法人東京都中小企業振興公社

１．経営情報

１　基礎情報

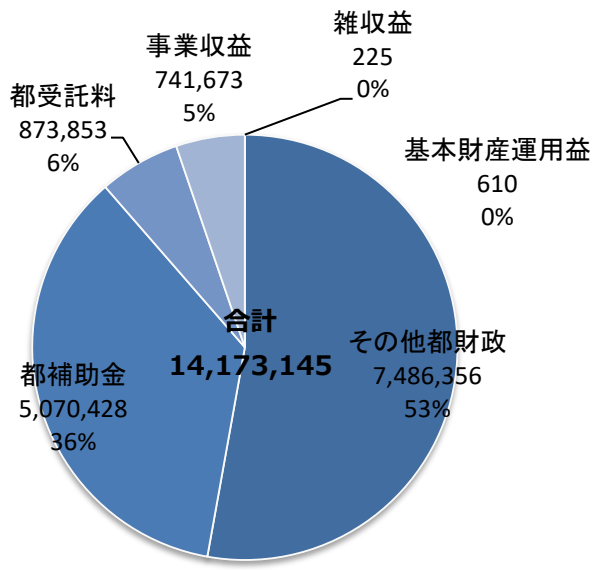
令和元年8月1日現在

団体名	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			
設立年月日	昭和41年7月29日			
設立後の主な沿革	昭和41年7月　財団法人東京都下請企業振興協会設立 昭和58年4月　財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更 平成15年4月　東京都知的財産総合センター開設 平成18年4月　社団法人東京産業貿易協会から国際化支援事業継承 平成23年4月　財団法人から公益財団法人へ移行 平成27年12月 タイ事務所開設 平成28年11月 東京都医工連携イノベーションセンター開設 平成29年1月　TOKYO創業ステーション開設			
所在地	東京都千代田区神田佐久間町1－9			
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	旧(財)東京都勤労福祉協会		210,940	千円
	旧(財)東京都中小企業振興公社		66,000	千円
				千円
	その他　＿＿＿＿団体			千円
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			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　0　人、 都退職者　2　人）			
常勤職員数	295　人　（うち都派遣職員　40　人、 都退職者　2　人）			
非常勤職員数	128　人			
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。			

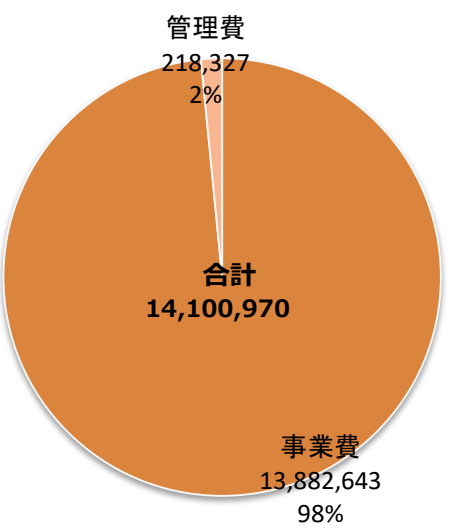
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	14,173,145	100%	14,100,970	100%
	販路開拓支援事業	2,524,871	17.8%	2,495,764	17.7%
	新事業創出支援事業	6,891,307	48.6%	6,895,931	48.9%
	総合支援事業	2,272,091	16.0%	2,271,928	16.1%
	その他事業	2,266,587	16.0%	2,219,020	15.7%
	法人会計	218,289	1.5%	218,327	1.5%

平成30年度　決算情報

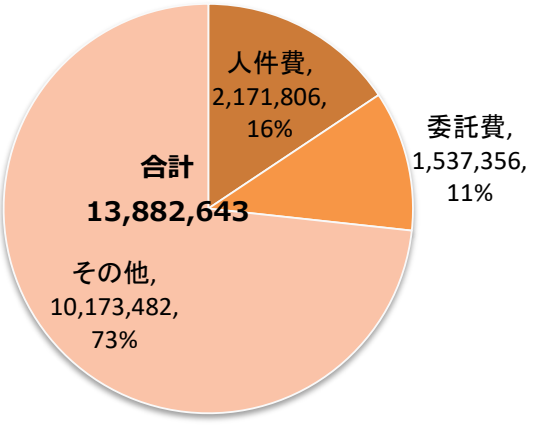
経常収益内訳（単位：千円）



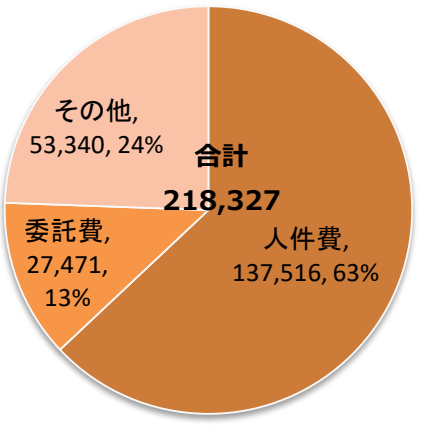
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

事業内容の比較

主要他団体の事業内容について、販路開拓支援、新事業創出支援、総合支援の分野別で比較。

○主要他団体の分野別事業内容の比較

区分		都公社	A県公社	B県公社	C県公社	D県公社
分野	主な事業					
販路開拓支援	取引あっせん	○	○	○	○	○
	展示商談会	○	○	○	○	○
	海外展開/海外拠点	○	○	○	×	△ （拠点なし）
	航空機・宇宙産業	× （※）	×	×	×	○
新事業創出支援	創業支援	○	○	○	○	○
	デザイン支援	○	○	×	×	×
	新製品開発	○	○	×	○	×
総合支援	総合相談/専門家派遣	○	○	○	○	○
	サービス産業	○	×	×	○	○
	ＢＣＰ策定	○	×	×	○	○
	知的財産	○	○	×	○	○
	承継・再生	○	×	○	○	○

※航空機産業について都の施策あり

出典：各県各団体の平成30年度または29年度事業報告書

＜他府県の先進事例＞

【ＳＤＧｓ関係】

○かながわＳＤＧｓパートナー（神奈川県）
- 県の中小企業制度融資による支援
- 県による対外的な広報・アピール

出典：神奈川県ホームページより

○長野県ＳＤＧｓ推進企業登録制度（長野県）
- 県がＳＤＧｓの具体的な取組を提示し、具体的なアクションに取り組む企業等を登録
- 登録マーク提供やＨＰ等による公表

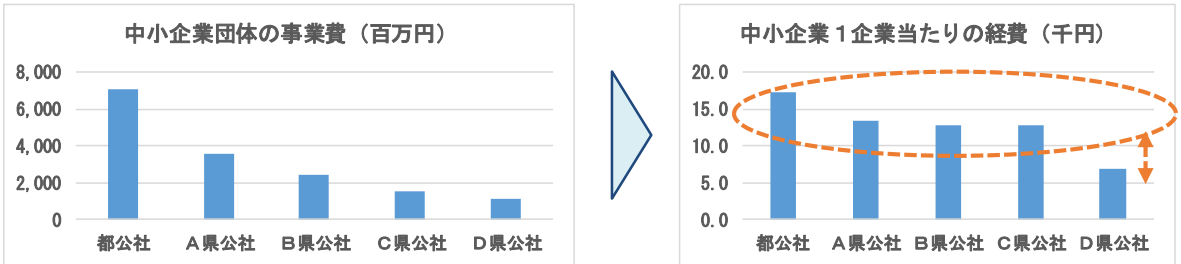
出典：長野県ホームページより

分析1

- 「取引あっせん」や「展示商談会」、「総合相談」等の基本支援については各県でも実施。
- 公社（東京都）は、「サービス産業」への支援、「ＢＣＰ策定」、「知的財産」、「承継・再生」など他府県に比べ、幅広い支援を実施。
- ＳＤＧｓや先端技術への支援は、新たなニーズとして今後取り組んでいくことが必要。

事業費の比較

主要他団体の事業費及び中小企業１企業あたりの事業費を比較。



出典：事業費は、各県各団体の平成30年度または29年度決算の財務諸表から経常経費（助成金を除く）を記載
中小企業数は中小企業庁による「都道府県・大都市別企業数（民営、非一次産業、2016年）」から記載

分析2

- 事業費を見ると、公社（東京都）は、類似の団体の中で最も大きい。
- 中小企業１企業当たりに換算すると、公社（東京都）は主要類似３団体とほぼ同程度。
- 費用対効果を高めながら、実効性の高い事業を推進。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

○公社会員制度の見直し

・2019年９月17日より、新システムによる新会員制度運用を開始

【戦略】⑤中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

○海外展開支援に係る関係機関との連携

・インドネシア大使館及びベトナム大使館と連携した企業交流会を初めて実施。現地企業による都内中小企業の視察、交流会を実施。

2020年度改訂のポイント

◆ 公社事業の競争力向上と業務効率化の促進を目的として公社業務改革を推進する一方、より良い組織運営となるようコーポレートガバナンスを強化

◆ 都が掲げている新たな都政課題等に対応する一方、公社が実施してきたセミナーや研修で把握した中小企業のニーズを踏まえながら、都内中小企業への支援施策をより一層充実させ、戦略的かつ機動的に事業を展開

【プランの主な改訂】

【戦略】②公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化　視点：コーポレートガバナンス

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 業務改革の推進	・改革推進検討会の開催　・電子決裁システムの導入 ・ペーパーレス会議の実施　・Web・テレビ会議の実施
新規 コーポレートガバナンスの強化	・監事監査の複数回実施によるガバナンス強化 ・コンプライアンス委員会の機能強化　・ヒヤリハット事例集の作成

【戦略】⑤中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
地域金融機関等との連携	・新たな連携事業の開始	・事業承継・再生支援における、金融機関との更なる連携強化
海外展開支援に係る関係機関との連携	・ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施	・ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施 ・タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の支援機関との関係構築
その他の機関との連携	・新たな連携事業の開始	・ものづくり中小企業のネットワーク構築支援の実施

【戦略】⑥新事業を創出するための着実な支援

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
起業家への支援の強化	・多摩地域における創業支援拠点の整備に向けた取組 ・創業後のフォローアップ充実 ・多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援の見直し（必要に応じて） ・「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直し	・多摩地域における創業支援拠点の整備及び運営 ・創業後のフォローアップ充実 ・「TOKYO創業ステーション」の一体運営及び効果検証

【戦略】⑦新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進　視点：Society5.0の実現　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 ５Ｇ及びＡＩ・ＩｏＴの導入支援強化	・５Ｇによる工場のスマート化モデル事業の実施 ・ＩｏＴ、ＡＩ等の導入支援事業の実施
新規 ＳＤＧｓの達成に向けた支援策の検討	・中小企業へ対するＳＤＧｓの普及啓発 ・公社自らのＳＤＧｓへの取組をとりまとめ、ホームページ等で公表

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　都内中小企業のニーズ等をとらえた施策展開

○　現在、公社事業を利用された都内中小企業に対して、事業ごとに目的の達成度や利用満足度などを把握するほか、公社全体に対する満足度の把握を実施しているが、利用者の意見を踏まえた改善について検討中

○　また、中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やＩＣＴ分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要

○　今後、利用者である中小企業ニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業・業務改善を強化していくための仕組みを一層充実

②　公社の持続的成長に向けた基盤づくり

○　金融機関が企業コンサルティングに力を入れるなど、中小企業支援を行う主体が多様化

○　また、近年の急激な事業拡大に伴い、公社の人員は急激に増大し、拠点分散化による効率性低下に直面

○　こうした内外の環境変化を踏まえ、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、成長を続けられる基盤づくりが急務

③　中小企業支援の「現場」を担う公社職員の育成強化

○　公社の経常収益額が 59.8 億円（H22 年度）から 124.8 億円（H28 年度）となるなど、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（H22 年度以降 95 名新規採用）

○　また、人口減少社会の到来など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やＩＣＴ分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現（ＩｏＴ、ＡＩ、ロボット、ビッグデータ、フィンテックなど）など、常に中小企業ニーズは変化

○　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、新規採用者を中心として公社職員の人材育成を強化

④　公社の認知度向上

○　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が、下請振興事業からスタートした経緯もあり、公社認知度はものづくり企業が中心と想定

○　また、公社認知度を業種や地域など体系的に把握しておらず、戦略的な情報発信等を行うことが困難な状況

○　さらに、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、利用者目線に立ったわかりやすい情報発信の工夫が必要

○　多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるためには、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど認知度向上に向けた取組を強化

⑤　新たなニーズ等に対応するための支援方法の構築

○　深刻化する事業承継問題（H28 年の休廃業・解散数（約３千件）は、同年の倒産件数（1.7 千件）の約 1.8 倍）や地域金融機関からの事業性評価ニーズの高まりなど、中小企業をめぐる新たな課題への対応が必要

○　一方で、公社では、他の支援機関（16 団体）との包括業務協定締結や地域金融機関との連携など、長年培ってきたネットワークを活用した多様な中小企業支援を展開しているが、都内中小企業の多様なニーズに応えるには不十分

○　都内中小企業の多様なニーズに応えるとともに、公社の支援が届いていない都内中小企業にも支援を提供していくために、公社内外での有機的な連携の強化を通じた支援を推進

⑥　東京発の新たなビジネスモデルの創出

○　公社では、都内開業率向上や新事業創出を通じて都内産業の振興を図るため、多様な専門人材を活用した「ＴＯＫＹＯ創業ステーション」を拠点とするワンストップの創業支援、専門家による事業可能性評価、事業化へのチャレンジに対するハンズオン支援など、新たな事業を創出する中小企業への支援を実施

○　一方で、都内開業率の低迷（H28：6.0%）や休廃業・解散数の高止まり（H28：約３千件）などは依然として続き、新たなビジネスを生み出す必要性はますます増大

○　都内産業をより一層活性化させるためには、起業家や中小企業が東京発の新たなビジネスモデルを創出することができるような支援の充実が必要

⑦　新たな都政課題等への対応

○　平成 31 年１月には、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるため、「東京都中小企業振興ビジョン ～未来の東京を創るＶ戦略～」が策定され、５つの「目指すべき姿」と具体的な数値を用いた５つの「達成目標」が掲げられるとともに、その実現に向けた５つの戦略が設定

○　都庁グループの一員として、東京都中小企業振興ビジョンに掲げられた達成目標の実現に向けて、積極的に役割を果たすことが必要

○　中小企業が直面している人手不足等の課題に対しては、先端技術を活用した生産性向上が不可欠であることから、５Ｇ導入などに先駆的に取り組む企業を支援し、その効果や課題について広く発信していくことが必要

○　また、ＳＤＧｓの達成につながる事業や経営を進めることが企業価値の向上やビジネスチャンスの拡大にもつながることから、中小企業に対する認知度向上を図っていくことが重要

４．経営課題解決のための戦略

①　中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

○　中小企業支援の「現場」を担う公社だからこそできる中小企業のニーズやシーズの把握及び分析の仕組みを構築し、公社全体で共有していくことで、都内中小企業の支援ニーズやシーズをさらに踏まえた施策立案や都への提言を推進。また、都とも連携を図りながら公社事業の見直し及び業務改善を継続的に実施
○　こうした取組を通じて、変化の激しい経済環境にあっても、常に利用者の期待に応えていく

②　公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化

○　公社事業の競争力向上と業務効率化の促進を目的として、組織風土（ソフト）・業務環境（ハード）の両面から、公社業務改革として抜本的な改善を実施
○　あわせて、コンプライアンス遵守が徹底され、より良い組織運営となるよう、コーポレートガバナンスを強化

③　「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職員の育成

○　中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業の経営環境の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、中小企業ニーズやシーズを的確に捉えた中小企業支援及び施策立案を実施できるようにするため、「人材育成基本方針」の改正や研修体系及び内容の見直しなどを実施
○　こうした取組により、「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人材を育成する重層的なスキームを構築

④　多様な手法を活用した質の高い情報の発信

○　多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるために、公社認知度の現状を調査及び分析するとともに、対象別の効果的な情報発信、パブリシティ強化など、公社認知度の向上に向けた取組を強化
○　あわせて、公社がハンズオン支援により磨き上げた支援企業の成果を体系的に把握し広く発信するなど、支援企業のプレゼンス向上に努め、対象別に公社の認知度を向上
○　これらを推進することで、新規利用者を年間 1,000 社確保

⑤　中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

○　公社が展開している多岐に亘る支援施策を提供していくために、区市町村や地域金融機関など他の中小企業支援機関の連携ニーズを把握、分析した上で、新たな連携事業を実施するとともに、支援効果を高めるための社内連携をさらに強化する仕組みを構築することで、都内中小企業への支援を充実
○　これらを推進することで、他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事業件数を年間 100 件確保

⑥　新事業を創出するための着実な支援

○　都内産業の一層の底上げを図るために、「ＴＯＫＹＯ創業ステーション」を拠点とした起業家へのさらなる支援の充実、事業可能性評価の規模拡大を始めとした新事業展開への支援の充実など、専門人材を活用したハンズオンにより一社一社を丁寧に磨き上げる支援を通じて、新たな事業が確実に生まれるためのサポートをさらに推進
○　こうした取組を進め、ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を年間 120 件確保

⑦　新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進

○　中小企業を取り巻く経営環境が急速に変化する状況を踏まえた上で、都が掲げている新たな都政課題等に対応する施策の見直し・検討を実施
○　公社が実施してきたセミナーや研修で把握した中小企業のニーズを踏まえながら、都内中小企業への支援施策をより一層充実させ、戦略的かつ機動的に事業を展開

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

３年後（2020 年度）の到達目標	利用者の生の声を分析した上で業務改善を継続的に実施することにより、利用者満足度 90%以上を確保し続け、中小企業のニーズ及びシーズに一層応えていくことで、都内産業の一層の底上げを図る。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○公社ＣＳ向上委員会を定期的に実施し、利用者意見や苦情・要望等を共有し、各課が課題に対する改善策を検討 ○年明けの利用者満足度調査の実施に向けて、調査項目等を検討

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
利用者満足度の向上に向けた取組	○不満足のご意見から、公社の潜在的な課題を掘り起こす ○上記を踏まえた改善策を検討・実施	○経営層をメンバーに含んだ公社ＣＳ向上委員会を４回実施 ○利用者満足度調査の実施（２月）に向けて、調査項目等を検討	○利用者の生の声を踏まえた業務改善活動を継続的に実施 ○利用者意見等を踏まえた改善内容をホームページで公表	○利用者の意見（特に不満足の意見）を分析することにより、見直した改善内容を、支援企業を含め、広く周知する。 ○利用者の意見が、公社の事業運営の改善につながっていることを示すことで、さらなる満足度向上につなげていく。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○利用者意見等に基づいた業務改善スキームの検討及び実施 ○システムによる利用者意見等の共有開始 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会実施	○ＣＳ向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有 ○新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討 ○テーマ別意見交換会の実施時期を検討	○利用者からの意見に基づいた事業見直し･業務改善等の実施 ○新システムを活用した利用者意見等の収集	○これまで、満足度調査や利用者との意見交換会を実施することにより、ニーズ及びシーズを把握している。 ○年１回の満足度調査に加え、新システムで付加した機能を用い、利用者アンケートを実施することで、中小企業のニーズやシーズ把握に努めていく。
都と連携した支援事業の検討及び施策の見直し	○都と定期的な議論を行う場の設定 ○都との議論の結果を踏まえた都への予算要求	○都と検討会を２回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施 ○５Ｇ、ＩｏＴ、ＡＩ、ロボットの導入支援事業など、新たな都政課題等への対応について、都と議論をし、都への予算要求を実施	○利用者目線に立った事業の不断の見直し	○近年、公社の支援メニューが急増、細分化の傾向がある。利用者目線に立って、都と協力しながら事業の不断の見直しを実施していく。

② 公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化

3年後（2020年度）の到達目標	外部環境に適応しながら、事業の目的達成・効果向上を追求する組織へ変革している。 【主な取組の視点】 ・組織風土 仕事の進め方に係る共通規範の策定、人事考課制度の運用見直し ・業務環境 端末環境の整備（ペーパーレス会議）、電子決裁システムの導入準備
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	—

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
業務改革の推進	—	—	○改革推進検討会の開催 ○ペーパーレス会議の実施 ○電子決裁システムの導入 ○Web・テレビ会議の実施	○業務環境や組織風土を見直し、効果的な運営をすることで、現場支援の時間をより充実させていくことが重要である。 ○そのため、改革推進検討会を設置し、公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立について検討していく。 ○具体的には、経営会議や定例幹部会をペーパーレスで実施することにより、紙の使用量及び、資料のセットに要する時間の削減を図る。 ○また、拠点が分散していることを踏まえ、電子決裁システムを導入して意思決定を迅速化するとともに、Web・テレビ会議システムを導入することにより、連絡・情報共有手段の拡充を図る。
人事考課制度の見直し	—	—	○新様式で自己申告を実施	○激しく変化する中小企業を取り巻く状況を捉え、常に新たな取組や、既存事業の見直しに取り組んでいくことが重要である。 ○そのためには、新規施策の提案や事業見直しに積極的に取り組んだ職員を適切に評価する仕組みが必要である。
コーポレートガバナンスの強化	—	—	○監事監査の複数回実施によるガバナンス強化 ○コンプライアンス委員会の機能強化 ○ヒヤリハット事例集の作成	○これまで、年１回、決算時に実施していた監事監査の回数を年２回に増やし、ガバナンスの強化を図っていく。 ○増やした分については、年度ごとに重点テーマを設定し、監査結果を経営に反映させていく。 ○コンプライアンス委員会の委員に監事を追加し、チェック機能を高める。 ○また、コンプライアンス事案発生時に機動的な対応を図るため、コンプライアンス委員会の下部組織として情報セキュリティ部会を設置する。事故が発生した場合ただちに開催し、速やかに対応・再発防止策を討議する。 ○日常の業務におけるヒヤリハット事例を収集し、各所属で共有することで、事務ミスの未然防止及び再発防止を図っていく。

③　「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職員の育成

３年後（2020 年度）の到達目標	「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人材を育成する重層的なスキームを構築することで、公社の支援力の維持・向上を図る。 他支援機関との差別化を図るため、職員が公社支援の特徴であるハンズオン支援の担い手として成長できる環境を築く。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○研修やＯＪＴなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○自主事業の予算要求を通じて、職員の政策立案能力の向上を図った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
人材育成基本方針の見直し	○改正後の人材育成基本方針に対する効果検証 ○人材育成基本方針の見直しの検討（必要に応じて）	○研修やＯＪＴなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○研修結果の検証、ＯＪＴの進捗状況確認などを通して、人材育成基本方針の効果を検証	○人材育成基本方針の改正（必要に応じて）	―
研修体系及び内容の見直し	○現場での支援力強化に係る研修の実施 ○関連資格の取得奨励（支援対象資格の拡充） ○2019 年度に実施する研修・資格取得奨励に係る取組の検証及び内容の見直し（必要に応じて）	○主に若手職員に対して、中小企業支援の基盤となる多様な公社事業の知識習得、現場経験及び理解、外部支援機関の理解・交流、専門知識の付与などを行い、支援力の底上げを実施 ○継続的に資格取得奨励を実施	○見直し後の体系により研修・資格取得奨励に係る取組を実施するとともに、効果検証を行う ○他の支援機関との合同研修の実施	○他の支援機関の施策を学ぶことで、団体間の連携強化、若手職員の育成につなげていくことができる。 ○2020 年度は、中小企業基盤整備機構との合同研修（事業内容の説明、意見交換）を実施するほか、他の支援機関や金融機関との合同研修についても検討していく。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○企業リストに基づき、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（10 社） ○施策立案機会の確保の効果検証及び見直し（必要に応じて） ○パイロット事業提案制度において、現場感覚に基づいた新規事業を提案	○中小企業のＰＲ強化を目的とした現場支援を実施 ○公社自主事業において、職員個人が施策を提案できる制度を見直し ○自主事業の新規予算要求を実施	○見直し後の体系により、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（20 社） ○パイロット事業として試行した事業を磨き上げ、都へ施策提案	―

④　多様な手法を活用した質の高い情報の発信

3年後（2020年度）の到達目標	公社事業の新規利用者数を1,000社確保し、多種多様な都内中小企業への幅広い支援を実現する。 ※公社登録企業数は31,711社（平成31年3月現在） 【重点的に認知度向上を図る対象の例示】 ○　分野　・・・　サービス業、食品関連産業など ○　課題　・・・　事業承継の課題を抱える中小企業、海外展開を志向している中小企業など
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○新規利用者数は672社（令和元年11月現在）

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
対象別の公社認知度の向上	○新規利用者の分析や中長期的な指針の内容を踏まえ、重点的に認知度向上を図る対象を明確化 ○対象別の公社認知度向上のための広報戦略の策定	○認知度向上を図るため、新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討 ○広報戦略の内容を検討	○広報戦略に基づいたPR活動の実施及び効果検証	○広報戦略をPDCAサイクルとして、効果検証しながら見直しを図っていく。
情報発信ツールの見直し	○改修後のHPによる情報発信 ○デジタルデバイスを活用した情報発信の検討	○新システムによる情報発信を開始 ○新規会員獲得に向けた動画配信を実施	○各情報発信ツール見直しの効果検証 ○ホームページのスマホ対応の完了	○利用者の利便性を向上させるため、ホームページのスマホ対応を行い、情報提供の環境整備を推進していく。
パブリシティの強化	○関係性を構築したメディアに対する情報提供による記事化の実現 ○パブリシティの強化につながるメディアの更なる開拓	○自主事業における取組を通じて、メディアとの関係性を構築 ○試験的にイベントのインスタ配信などを実施	○パブリシティ強化策の効果検証及び見直し（必要に応じて） ○公社職員の広報スキル向上	○公社のプレス発表を、より多くのメディアで取り上げてもらえるよう、各課が有する記者等の情報を組織全体で共有して重層的な関係を構築するなど、戦略的にパブリシティを実施していく。 ○各課の広報担当向けに、メディア戦略の専門家によるセミナーを行うなど、広報スキルの向上を図っていく。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○把握した支援成果の活用方法及び効果的な発信方法の検討	○公社内の成果事例を一覧にし、ホームページで公開 ○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰	○支援成果の発信による公社認知度の向上	―

⑤　中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

3年後（2020年度）の到達目標	他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事業数を100件確保し、中小企業支援の充実を図る。 【目標数値の考え方】 ・H26～28 三か年の他機関との連携事業数平均　約63件 ・中小企業の多様なニーズに対応するため、個別取組事項に掲げる今後注力すべき連携先（①地域金融機関、②海外展開支援機関、③東京商工会議所等の支援機関）との連携事業の実施について、各10件増が必要 ・「過去三か年の平均値約63件」＋「3連携先×10件」＝93件　⇒　100件を目標
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○地域金融機関等や海外展開支援にかかる関係機関、しごと財団などのその他の機関と、公社事業説明や各事業を通じて、確実に連携を図ることができた。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
地域金融機関等との連携	○事業承継・再生について、金融機関との連携体制を強化し、支援を必要とする顧客の紹介を受けるルートを構築 ○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた地域金融機関等との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）	○事業承継・再生支援事業における、金融機関紹介による新規相談案件は10機関から68件受付 ○金融機関が開催する2つの展示会に公社ブースを出展し事業PRや相談を実施	○事業承継・再生支援における、金融機関との更なる連携強化	○中小企業庁の調査によれば、約127万企業が後継者未定で、このままではGDP約22兆円が喪失するなど、中小企業の事業承継が大きな課題となっている。 ○現在、公社として、普及啓発や後継者育成セミナー、承継相談、巡回支援のほか、支援マネージャーによる継続支援を実施している。また、M&A支援について、事業引継ぎ支援センターへの案件紹介等を実施している。 ○2019年度に策定した「事業承継のすゝめ」などを活用しながら、地域の金融機関とも連携を図り、事業承継計画の早期策定の必要性などを啓発するほか、都や東京商工会議所などとも連携し、引き続き多面的な取組を実施していく。
海外展開支援に係る関係機関との連携	○タイ、インドネシア、ベトナムの関係機関との更なる連携強化 ○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携を検討	○大使館と連携した企業交流会の実施 ○新たな連携の検討 ○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の投資環境調査の実施	○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施 ○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の支援機関との関係構築	○タイ国内の労働者不足や人件費上昇等を背景に、「タイ＋1」として周辺のカンボジア、ラオス、ミャンマー（CLM）への企業進出に注目が高まっている。 ○CLMへ進出を検討する中小企業に向けて情報提供や相談対応をしていくため、情報収集や各国支援機関と連携を図っていく。
その他の機関との連携	○都雇用就業部及びしごと財団と連携し、企業巡回を通じて、人手不足に対する公的支援メニューの活用を促進 ○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた他機関との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）	○人手不足対策プロジェクト開始 ○各事業を通じて連携ニーズを調査	○ものづくり中小企業のネットワーク構築支援の実施	○多摩地域では多種多様なものづくり中小企業が存在するが、個々の企業が単独で大手企業等への提案等を行うことに限界がある。 ○このため、多摩ものづくり企業のコミュニティ形成にあたり、神奈川県や埼玉県などの近隣県の支援機関との連携を深め、ビジネスチャンスの拡大につなげていく。
社内連携の強化	○ノウハウ「見える化」の取組の実施 ○新システムの稼働	○中長期支援のためのノウハウ「見える化」サイトを立ち上げ、活用 ○新システムを稼働	○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し ○新システムの効果検証及び見直し	―

⑥　新事業を創出するための着実な支援

３年後（2020 年度）の到達目標	ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を 120 件確保し、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図る。 【目標数値の考え方】 ・都において、開業率 12%を目標としており、新たなビジネスモデルの創出に向けて、各種事業をより積極的に実施していくことが必要 ・2018 年度の実績は、TOKYO 創業ステーション利用の起業者数など、119 件であった。 ・創業相談の件数も、前年に比べて２割程度増加している。 ・こうしたことから、新事業創出件数の目標を 120 件に引き上げる。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○創業支援事業等により、ハンズオン支援や助成金交付を行うことで、中小企業の新事業創出を支援している。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
起業家への支援の強化	○新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討 ○ものづくり創業の関心を高めるための各種支援策の強化 ○創業形態別支援の更なる展開（シニア創業の支援実施） ○創業後のフォローアップの充実に向けた検討 ○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直しに向けた検討	○立川で新たな創業支援拠点の開設に向けて検討 ○シニア創業の機運醸成 ○創業者の状況把握に向けた調査の実施（12 月末回収予定） ○プランコンサルティング終了者 157 名 ○創業助成採択件数 70 件 ○「TOKYO 創業ステーション」運営方法見直しの検討 ○多摩地域のものづくり創業支援において、一部セミナーを拡充・強化	○多摩地域における創業支援拠点の整備及び運営 ○創業後のフォローアップ充実 ○「TOKYO 創業ステーション」の一体運営及び効果検証	○「TOKYO 創業ステーション」（丸の内）の利用者をみると、多摩地域からの利用が少ない。 ○多摩地域の開業率向上に向けて、新たに立川に創業支援拠点を設置し、大学や地元金融機関などとともに連携を図りながら、多摩の地域特性を踏まえた支援策を展開していく。 ○また、丸の内の「TOKYO 創業ステーション」と「Startup Hub Tokyo」を公社が一体的に運営することで、利用者の利便性向上を図っていく。
新事業展開への支援の強化	○革新的サービスの事業化支援事業の規模拡充 ○事業化チャレンジ道場において、事業化を促進するための社内体制構築を支援する新たな取組を実施 ○新事業創出支援関連事業の効果検証結果に基づく見直し	○革新的サービスの事業化支援事業の 2019 年度予算規模拡充 ○事業可能性評価事業の評価件数 24 件 ○事業化チャレンジ道場における、組織体制構築支援の実施	○革新的サービスの事業化支援の重点化 ○新事業創出支援関連事業の実施	○生産性を飛躍的に高め、潜在成長力の強化にもつながる５Ｇ・ＡＩ・ＩｏＴなどの先端技術を用いたサービスなど、革新性の高い案件を重点的に支援していく。

⑦　新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進

３年後（2020 年度）の到達目標	都の施策や公社を取り巻く環境の変化に応じて都と連携し、時期を逸することなく、都内中小企業への支援を充実させる。 【主な都政課題の例示】 「Ｓｏｃｉｅｔｙ５．０の実現（５Ｇの導入、ＡＩ・ＩｏＴの活用など）」 「持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）」 「東京２０２０オリンピック・パラリンピック競技大会レガシー」
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
５Ｇ及びＡＩ・ＩｏＴの導入支援強化	―	―	○５Ｇによる工場のスマート化モデル事業の実施 ○ＩｏＴ、ＡＩ等の導入支援事業の実施	○５Ｇという新たなテクノロジーの活用により、ものづくり中小企業による生産性の向上や、ビジネスモデルの革新等が誘発されることが期待できる。 ○このため、新たに、先駆的に自社工場へ５Ｇ導入を図る中小企業を、モデル事業として支援するとともに、その成果を他の中小企業に向けて情報発信していく。 ○５Ｇについては、現状、投資額も多額となることから、実際に投資効果が得られるのか十分な検証を行うよう促し、その結果に応じて他のＩＣＴ化ツールの導入についても支援していく。
ＳＤＧｓの達成に向けた支援策の検討	―	―	○中小企業へ対するＳＤＧｓの普及啓発 ○公社自らのＳＤＧｓへの取組をとりまとめ、ホームページ等で公表	○ＳＤＧｓは今後、大きなビジネスチャンスをもたらす市場として企業が取り組むメリットは大きいと考えられているが、関東経済産業局の調査によると、「ＳＤＧｓについて全く知らない」という企業は 84.2%にものぼり、中小企業のＳＤＧｓ認知度は２割を下回る状態にある。 ○2019 年度の研修参加者のＳＤＧｓへの関心は高く、満足度も高かったため、時期を逸することなく中小企業のニーズに応えていく必要がある。 ○このため、新たに、ＳＤＧｓに関するセミナーやワークショップなどを実施し、中小企業における認知度をさらに高め、経営に取り入れる企業の増加を図っていく。 ○また、公社自らもＳＤＧｓに関する取組を整理し、支援企業を含め都民へ広く周知することで、公社のプレゼンスを高めていく。
中小企業の受注機会の拡大	―	―	○「ビジネスチャンス・ナビ 2020」の活用の方向性を、関係機関と連携し検討	○中小企業の受注機会拡大につながるサイトとして、東京２０２０大会後の方向性を検討するとともに、関係機関と調整をし、今後の方向性を検討していく。 ○あわせて、PR・周知活動を実施していく。

１７　公益財団法人東京しごと財団

１．経営情報

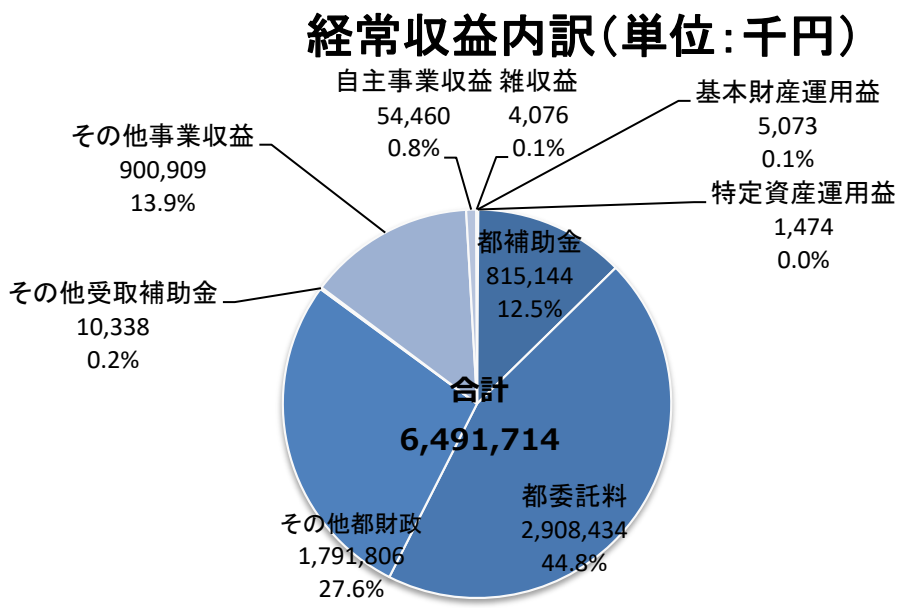
１　基礎情報

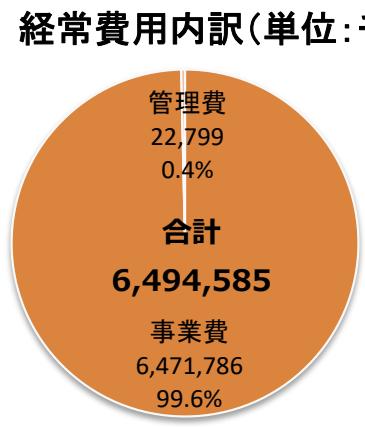
令和元年8月1日現在

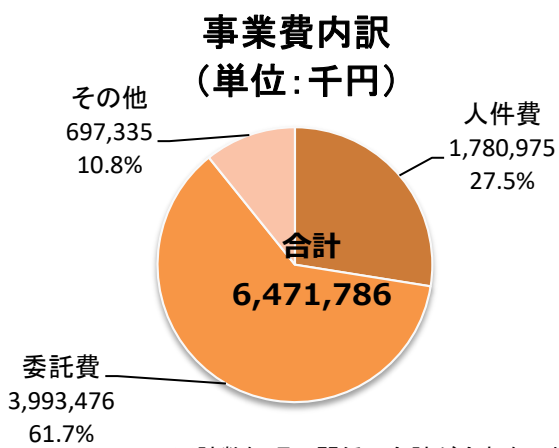
団体名	公益財団法人　東京しごと財団			
所管局	産業労働局			
設立年月日	昭和50年10月25日			
設立後の主な沿革	昭47．6　(財) 東京都心身障害者職能開発センターの設立 昭50.10　(財)東京都高齢者事業振興財団の設立 平16．4　両財団を統合し、(財)東京しごと財団設立 平16．7　「東京都しごとセンター事業」の事業開始 平18．4　「しごとセンター」の指定管理者指定(5年間) 平19．8　「しごとセンター多摩」の開設 平23．4　公益財団法人へ移行、「しごとセンター」指定管理者指定(5年間) 平28．4　「雇用環境整備事業」の事業開始、「しごとセンター」指定管理者指定(10年間)			
所在地	千代田区飯田橋三丁目10番3号			
基本財産	495,211	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	シルバー人材センターを設置する都内58区市町村	243,500	千円	
	基本財産(指定正味財産)受取利息	802	千円	
			千円	
	その他　＿＿＿＿団体		千円	
その他資産	不動産等所有なし			
役職員数				
常勤役員数	1　人　(うち都派遣職員　1　人、　都退職者　0　人)			
常勤職員数	150　人　(うち都派遣職員　26　人、　都退職者　2　人)			
非常勤職員数	117　人			
団体の使命	・働く意欲をもつ都民のために、その経験や能力を生かした雇用・就業を支援する ・東京の産業の振興に必要な人材の育成を図り、もって豊かな職業生活の実現と活力ある地域社会づくりに寄与する			
事業概要	(1)「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律に規定されるシルバー人材センター事業など高年齢者のいきがいの充実及び社会参加の促進を図るために必要な事業 (2)雇用・就業に関する相談、講習、能力開発等の事業、並びに、女性・高年齢者・障害者等の就業に関する個別支援事業 (3)事業主に対する人材の確保・育成及び雇用環境の整備等の支援に関する事業 (4)損害保険の代理業 (5)その他、この財団の目的を達成するために必要な事業			

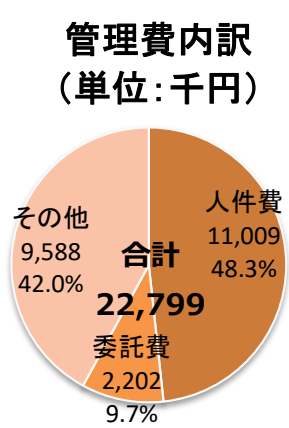
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	6,491,714	100.0%	6,494,585	100.0%
	シルバー人材センター事業	1,095,748	16.9%	1,113,446	17.1%
	障害者就業支援事業	513,025	7.9%	531,085	8.2%
	東京都しごとセンター事業	3,232,586	49.8%	3,221,599	49.6%
	雇用環境整備事業	1,573,695	24.3%	1,578,448	24.3%
	収益事業（損害保険の代理業）	54,460	0.8%	28,726	0.4%
	その他事業	2,021	0.0%	215	0.0%
	法人会計	21,912	0.3%	22,799	0.4%
	内部取引消去	△ 1,733	0.0%	△ 1,733	0.0%

平成30年度　決算情報









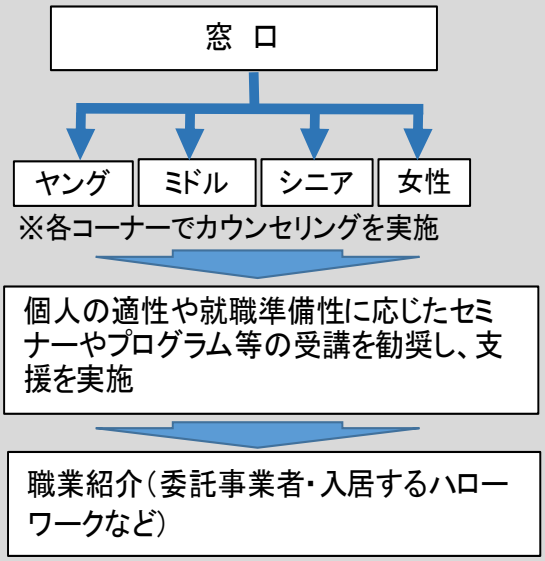
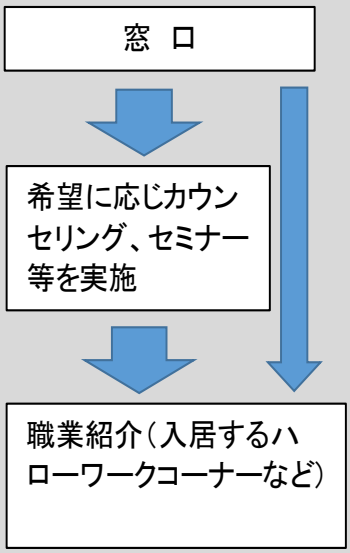
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

支援スキーム、規模などが異なるため一概には言えないが、就業支援事業について他自治体Ａ（Ｂ施設）との比較を行った。

平成30年度における事業比較

	東京都しごとｾﾝﾀｰ	Ｂ施設
運営主体	東京しごと財団	共同企業体
支援スキーム		
延べ利用者数 （うち新規登録者数）	207,631人 （29,863人）	22,761人 （14,178人）※1
カウンセリング件数	118,863件	6,392件
セミナー実施回数	2,400回	504回
事業費（予算額）※2	2,219,826千円	204,794千円

出典：他自治体ＡのＨＰ及びＡからの聞き取り

※１：入居するハローワークコーナーのみの利用者も含む
※２：建物維持管理に係る経費を含む

分析

○新規登録者一人当たりのカウンセリング件数を見ると、財団が3.98件、Ｂ施設が0.45件で、財団利用者の方が約8.8倍多い状況であり、きめ細かく相談・助言する機会を提供している。
○支援について、財団は、ヤング、ミドル等のターゲット別に実施しており、昨今就職氷河期世代を含むミドル層の非正規雇用対策に力を入れている。一方、Ｂ施設ではミドル層に特化した事業は実施していないとのこと。
○セミナー実施回数を見ると、財団は対象者・目的別に多種多様なセミナーを実施しており、Ｂ施設の約4.8倍となっている。なお、財団では、区市町村との連携の下、シニア層や女性が参加しやすい地域でのセミナーを積極的に実施している。
○総じて考察すると、財団の提供するサービスは、上記のカウンセリング件数やセミナー実施回数に加え、利用者満足度（88.6%が「支援に満足」と回答）などから、きめ細やかで多種多様な支援を通じ、利用者ニーズに応えているものといえる。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】② 高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応

○ シルバー人材センター労働者派遣事業、広域企画提案の実施
- 派遣届出事業所53センター　就業延人員135,748人日
- 広域企画提案による就業機会の確保（提案件数117件（うち新規開拓51件）、一括受注センター数延62センター）

【戦略】④ 企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

○ 企業の人材確保支援
- 専門家派遣コンサルティングの実施（211社）、合同企業面接会の実施（３回、50社、274名参加）

○ 中小企業等への障害者雇用支援
- 個別訪問（600社）、職場内障害者サポーター事業実施（養成講座278人）、障害者雇用先行企業見学会実施（394件）

2020年度改訂のポイント

◆ 高齢者や女性、外国人材など様々な求職者のニーズに対応した支援メニューの実施及び中小企業の人材確保や働き方改革の推進など企業向け支援の更なる取組の実施

◆ 様々な理由から就労に困難を抱えている求職者に対し、それぞれの事情等に応じた支援の充実・強化

【プランの主な改訂】

【戦略】② 高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
高齢者・女性をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こし、職場体験等の実施及び外国人材の活用	・実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、質を高めながら事業を展開 ・体験先企業の開拓を進めながら職場体験を提供 ・実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、質を高めながら都内各地でセミナー等を開催 ・職場見学先企業の開拓を進めながら機会を提供 ・調査結果を踏まえ対応	高齢者をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こし及び外国人材の活用	・地域型セミナーの実施（60回・1,800人） ・合同面接会の実施（12回） ・高齢者向け職場体験の実施（100件） ・企業で働いている外国人が参加する合同説明会の実施（2回）
		女性求職者の掘り起こし	・女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・地域型セミナーの実施（30回） ・啓発イベント（4回） ・職場見学会の実施（10回） ・女性しごと応援テラスの多摩地域への設置

新規　【戦略】③ 条例に基づく、就労支援策の充実とソーシャルファームの支援　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

経営課題	様々な理由から就労に困難を抱えている求職者（以下、就労困難者）に対して、「都民の就労の支援に係る施策の推進とソーシャルファームの創設の促進に関する条例」の趣旨を踏まえて、これまで財団が行ってきた就労支援に加えて、その方の事情等に応じた支援を充実することが課題となっている。
戦略	・就労困難者に対する支援について、現在の支援窓口を充実する。 ・就労困難者を受け入れ、他の従業員と共に働く社会的企業である「ソーシャルファーム」の創設・運営を支援する。
３年後(2020年度)の到達目標	・就労困難者を支援するための窓口を充実し、それぞれの特性に応じたきめ細かいカウンセリング等により、就業の後押しをする。 ・都の基準に従い、モデル事業として10社に対してソーシャルファームの設立及び運営の支援を行う。また、ソーシャルファーム支援拠点を設置し、設立や活動等を支援する。
個別取組事項	・就労困難者への支援 ・ソーシャルファームの支援及びソーシャルファーム支援拠点の設置

【戦略】④ 企業の人材確保、障害者雇用支援の展開　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
企業の人材確保支援	・実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	・コンサルティング支援企業の好事例集作成 ・東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（4回） ・人材確保のための各種セミナーの実施（15回・680社）

３．自己分析を踏まえた経営課題

都内における人口構成は、都民の５人に１人以上が 65 歳以上という超高齢社会に突入し、総人口は、2025 年頃をピークに減少に転じると推計され、あわせて、働き手である 15 歳から 64 歳までの「生産年齢人口」の減少も目前に迫り、労働力の供給制約を受けることは必至となっている。

東京しごと財団では、こうした超高齢社会、生産年齢人口の減少を見据え、働く意欲をもつ全ての都民のために、雇用・就業を支援するとともに、都内企業の人材確保と働き方改革を進めていかなければならない。そのため、以下５つの経営課題に取り組み、都民の豊かな職業生活の実現と活力ある地域社会づくりへの貢献を果たしていく。

①　新規採用職員の増加等に伴う財団職員の育成強化

財団の事業規模が拡大していく中で、2015 年度以降多くの職員を新規に採用（３年で固有職員 38 名採用）したことにより、雇用就業支援の経験やノウハウを習得すべき職員が増加している。一方で、過去新規採用者を９年に渡って停止した影響などにより職員構成がアンバランスとなっており、中堅職員、監督職層が不足している。また、これまで固有職員の管理職登用実績がなく、就業支援を行う組織として一定期間を経過しており、固有職員の管理職登用を考える時期に来ている。

財団職員には、雇用就業支援の「現場」を担う者として、都民ファーストの視点に立ち、様々な支援ニーズに応じた多様なメニューを柔軟に展開する力、施策立案を行う力が必要である。そのため、若手職員の着実な育成やベテラン固有職員の管理職登用などを推進し、今後は固有職員を中心として組織力を強化していくことが課題となっている。

②　生産年齢人口の減少を見据えた潜在的求職者の掘り起こし及び外国人材の増加

財団の求職者支援は、若年者から高齢者までの全年齢層、女性、障害者など働く意欲をもつ全ての都民のために、就業支援を展開している。今後、都内の生産年齢人口が長期的に減少していく中においては、雇用情勢に関わらず、潜在的求職者の掘り起こし、就職活動に踏み出させるための支援に力を入れ、財団で実施する就業支援へとつなげていくことが必要である。特に、現在、企業の人手不足の深刻化や生涯現役社会の実現が課題となる中、最重要課題の一つである高齢求職者及び育児等により離職している女性求職者の掘り起こしやシルバー人材センターの就業支援について、さらなる推進を図る必要がある。加えて、出入国管理法改正等に伴い増加が見込まれる外国人材の活用についても、対応を図る必要がある。そのためには、都民の利便性を高め、よりサービスを受けられるよう更なる支援体制の構築が課題である。

③　就労に困難を抱えている方々への支援

様々な理由から就労に困難を抱えている求職者（以下、就労困難者）に対して、「都民の就労の支援に係る施策の推進とソーシャルファームの創設の促進に関する条例」の趣旨を踏まえて、これまで財団が行ってきた就労支援に加えて、その方の事情等に応じた支援を充実することが課題となっている。

④　企業の人手不足の深刻化、障害者雇用促進への対応

財団では、2016 年度より新たに企業の人材確保、雇用環境整備支援を開始したところであり、事業を展開しながらノウハウの蓄積を図りつつ、今後さらに企業ニーズに応える、企業向け支援を強化していく必要がある。特に都内の有効求人倍率は 2016 年４月以降 2.0 倍を超えるなど、雇用情勢は着実に改善している一方で、ほぼ全産業の中小企業で人手不足が深刻化し、人材の確保・定着が経営上の課題となっており、支援強化が必要である。また、2018 年度に民間企業等の障害者の法定雇用率が引き上げられたことに伴い、特に中小企業に対する障害者雇用の支援強化が課題となっている。

⑤　財団・しごとセンターサービスの都民・企業からの認知度不足

財団での支援は、全年齢層の求職者に対してキャリアカウンセリング、セミナー、職業紹介を連続して受けることのできる事業構築が最大の特徴であり、他の就業支援機関にはない強みである。また、2016 年度からは、雇用情勢の変化や社会のニーズに対応するため、企業の人材確保、雇用環境整備支援を開始している。

しかし、2004 年度の設置・開設から 10 年以上が経過したものの、ハローワークと比較して認知度が低く、利用者アンケート等では「もっと早く知っていれば良かった」という声をいただくことが多い。そのため、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど、支援を必要としている方にニーズにあった情報を隈なく届けるための取組強化が課題となっている。

４．経営課題解決のための戦略

①　雇用就業支援のプロ職員の育成強化

○　雇用就業支援の現場を担う財団職員として、都内の社会情勢の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、都民や企業からの様々なニーズを捉えた施策立案を実施できる職員を育成するため、雇用就業支援のプロ職員の育成を目指した「研修プラン」を策定し、計画的な人材育成を推進する。また、職層別研修においては、固有職員の管理職候補へ育成するための研修を実施し、管理職への登用を実現する。
○　雇用就業支援等に必要な専門知識及び技能、職員の支援力の向上を図るため、キャリアコンサルタント等の職務に必要となる資格取得を支援する。

②　高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応

○　働く意欲を持つ全ての方に対して、年齢・ターゲット別の事業を実施するとともに、特に、企業の人手不足、生涯現役社会に対する高齢者の雇用ニーズの高まりに対応するため、2020 年度までの３年間で高齢求職者・女性求職者のセミナー参加促進、職場体験等の機会提供を通して、都内中小企業等への人材供給機能を果たしていく。
○　高齢者や出産・育児等で離職した女性などの潜在的求職者へのアプローチ、就業支援は、地域に身近な区市等と連携した取組が効果的であり、都内各地域でのアウトリーチ型の取組を強化する。
○　新たな外国人材受入れのための在留資格が創設されるなど、外国人材が増加することが見込まれるため、国の政策の動向も含め、外国人材活用に関する課題・ニーズを把握し、必要な対応を検討する。
○　シルバー人材センター連合として、広域企画提案事業の実施や労働者派遣事業の派遣元事業主として事業の拡大を図り、会員の多様な就業機会の確保・拡大を目指す。

③　条例に基づく、就労支援策の充実とソーシャルファームの支援

○　就労困難者に対する支援について、現在の支援窓口を充実する。
○　就労困難者を受け入れ、他の従業員と共に働く社会的企業である「ソーシャルファーム」の創設・運営を支援する。
※ソーシャルファームとは、自律的な経済活動を行いながら、様々な理由から就労に困難を抱える方が、必要なサポートを受けながら、他の従業員とともに働く企業のこと。

④　企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

○　喫緊の課題となっている企業の人材確保について、人材確保相談窓口での助言や各種セミナー等の支援を実施するとともに、中小企業振興公社での育成・定着支援につなぐなど「人材確保から育成・定着」までの一貫した支援を進める。また、東京労働局等との連携強化を通じて、企業ニーズに応じた採用支援を実施し人材確保に貢献していく。
○　「ＴＯＫＹＯ働き方改革宣言企業」に対する専門家による巡回助言、テレワークの導入支援、従業員の育休取得の後押しなどを実施し、企業の従業員が意欲を高め能力を十分に発揮できるよう、環境整備の支援を強化していく。
○　2018 年度からの障害者法定雇用率の引き上げに伴い、特に中小企業の障害者雇用を促進するため、雇用率未達成企業への個別訪問に取り組み、企業ごとのニーズに応じたきめ細やかな支援を実施していく。また、企業が自立して雇用障害者をサポートできるようにするための支援、障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型の支援を実施する。
○　2016 年度より開始した企業支援については、事業を展開していく中で、支援ノウハウの蓄積や関係機関と連携関係の構築を図ることで、職員の支援力向上、効果的なサービス実施につなげていく。

⑤　多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上

○　求職者、都内企業から利用される支援機関となるために、インターネット上の広報ツールの充実、ターゲットに応じた実効性の高い情報発信など、財団及びしごとセンターの認知度を向上させるための取組を強化する。
○　あわせて、商工会議所等の業界団体、中小企業振興公社、協定を締結した金融機関等との連携を通じ、都内中小企業等へのアプローチに取り組む。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

①　雇用就業支援のプロ職員の育成強化

3 年後（2020 年度）の到達目標	① 人材育成に関する全職員アンケートの結果や財団を取り巻く環境の変化を踏まえて「研修プラン」を改定し、都民ニーズに応えることのできる雇用就業支援のプロ職員の育成を進め、利用者サービスの向上を果たす。また、固有職員の管理職及び管理職候補対象者の育成を図り、今後も管理職に登用できるよう、財団職員の組織力強化を進めていく。 ② 固有職員のうちキャリアコンサルタント試験合格者等の割合を 2020 年度までに 60%に向上させることで、求職者に対して、質の高い支援サービスを実施していく。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	① 2019 年 4 月から固有職員 1 名を管理職登用した（当初目標から 1 年前倒し）。また、人材育成の基本方針である「研修プラン」の職員への浸透を図るため、職員向け説明会を実施したほか、経営改革プランや事業評価、財団の財務諸表等、財団の状況を俯瞰で把握するための研修を実施し、組織力強化に努めた。 ② 資格取得を行う研修に定員を上回る応募があったため、当初予定より 1 名追加し、計 7 名を対象とし、資格取得支援を行っている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
研修プランの改定・運用	○プランに基づき、財団歴の浅い職員や管理職を担う固有職員への人材育成に重点を置いた職層別研修等を実施	○2019 年 4 月に職員向けに研修プラン説明会を実施（35 名参加） ○研修プランをもとに 2019 年度研修計画を策定し、職員研修を実施中（16 件）	○職員アンケートの結果等を踏まえてプランを見直し、職員の声をプランに反映 ○外部機関の業務を学ぶ研修の実施	○今後の財団の人材育成について、全職員を対象としたアンケートを実施し、その結果や社会情勢・職員構成の状況を踏まえ「研修プラン」を改定し、次年度研修計画に反映させる。 ○財団を取り巻く社会情勢の理解の深化と関連団体との連携の強化を目的として、実地で他機関の業務を学ぶ機会を設ける。
固有職員の管理職候補の育成・登用	○管理職への登用 ○昇任時をはじめとした管理職研修の実施	○2019 年 4 月に固有職員から 1 名を管理職に登用 ○昇任時及びマネジメント力強化の研修実施	○管理職フォローアップ研修の実施等による職員の育成強化 ○管理職候補対象者に対する研修の実施	― ○2019 年 4 月に 1 名登用となったが、今後も継続して登用ができるよう、管理職候補対象者の育成を図るべく、マネジメント力向上を目指す研修や、財団経営に関する知識・外部評価を把握できる研修等を実施する。
キャリアコンサルタント試験合格者等割合の向上	○資格取得への助成促進 【試験合格者等割合】 固有職員全体の 55%	○資格取得への助成促進（規模拡充） ・受講者 7 名で実施中 ・全員合格した場合 57%に到達する見込み	○資格取得への助成促進・意欲喚起 【試験合格者等割合】 固有職員全体の 60%	○専門知識のあるキャリアコンサルタント資格取得者が多いことは財団の強みであることから、引き続き資格取得への助成を促進する。また、財団の主任昇任選考の科目にキャリアコンサルタント資格取得に必要な知識を加えることを周知し、資格取得に向けた学習意欲を喚起する。

② 高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応

3年後（2020年度）の到達目標	① 雇用情勢の改善に伴い都内求職者数が減少する中、高齢者・女性をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こしの取組を2020年度までに9,000人に実施し、就職活動に踏み出すための支援を強化していくことで、高齢者・女性の雇用ニーズの高まりに対応するとともに企業の人手不足の解消につなげていく。また、出入国管理法改正等に伴い増加が見込まれる外国人材の活用に関し、必要な対応を行う。 ② シルバー人材センターにおける労働者派遣事業の年間就業延人日の210,000人日超を達成することで、会員の拡大並びに多様な就業機会を確保するとともに、企業の人手不足解消の一助とする。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	働く意欲を持つ高齢者層の増加や自らの精力的な事業実施により、セミナー参加者数等各種事業の実績は順調である。また、シルバー人材センター労働者派遣事業の就業も増加傾向にある。なお、外国人材活用に関するニーズについては現在調査中である。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
高齢者をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こし及び外国人材の活用	○高齢求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（60回・1,800人） ・合同面接会の実施（12回） ○高齢者向け職場体験の実施（100件） ○関係機関へのヒアリング等、外国人材活用に向けた調査の実施	○高齢求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（36回・1,220人） ・合同面接会の実施（8回） ○高齢者向け職場体験の実施（92件） ○関係機関へのヒアリング等、外国人材活用に向けた調査の実施	○地域型ｾﾐﾅｰの実施（60回・1,800人） ○合同面接会の実施（12回） ○高齢者向け職場体験の実施（100件） ○企業で働いている外国人が参加する合同説明会の実施（2回）	○高齢求職者の掘り起こしに一定の成果が認められる「地域型ｾﾐﾅｰ」、地域開催の「合同面接会」及び「高齢者の職場体験」を引き続き展開する。 ○NPOにヒアリングをしたところ、「就職を希望する企業で働いている外国人から話を聞きたい」というニーズが複数の留学生にあることが分かったため、合同説明会において、外国人を採用している企業のブースに実際に働いている外国人に座ってもらい、留学生が話を聞ける機会を作る。
女性求職者の掘り起こし	○女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（30回） ・啓発イベント（4回） ○職場見学会の実施（10回）	○女性求職者の掘り起こし（774人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（22回） ・啓発イベント（2回） ○職場見学会の実施（9回）	○女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・地域型セミナーの実施（30回） ・啓発イベント（4回） ○職場見学会の実施（10回） ○女性しごと応援テラスの多摩地域への設置	○一定の成果がある女性求職者の掘り起こし（地域型ｾﾐﾅｰの実施、啓発ｲﾍﾞﾝﾄの開催）を引き続き実施する。 ※「女性しごと応援ﾃﾗｽ多摩ﾌﾞﾗﾝﾁ」の新設により、多摩地域での開催分は同ﾃﾗｽに移行。 ○多摩地域在住の女性求職者が身近な場所で就業相談・支援を受けられる環境づくりのため、これまで飯田橋にのみ設置していた女性しごと応援テラスの多摩ブランチを新設する。
シルバー人材センター労働者派遣事業、広域企画提案の実施	○派遣事業の拡大、派遣届出事業所の増（52ｾﾝﾀｰ） ○広域企画提案による就業機会の確保 ・新規開拓 ・複数のｾﾝﾀｰに渡る契約の一括受注	○派遣届出事業所 53センター 就業延人員 135,748人日 ○広域企画提案による就業機会の確保 ・提案件数 117件（うち新規開拓 51件） ・一括受注センター数延62センター	○派遣事業就業延人員210,000人日超 ○広域企画提案による就業機会の確保 ・新規開拓 ・複数のセンターに渡る契約の一括受注	○派遣届出事業所については、2020年度目標である53センターをすでに達成しているため、派遣届出事業所に関する項目については削除する。 ○引き続き人手不足に苦慮している業界等への広域企画提案を実施し、シルバー会員の就業機会拡大を図る。

③　条例に基づく、就労支援策の充実とソーシャルファームの支援

3年後（2020年度）の到達目標	① 就労困難者を支援するための窓口を充実し、それぞれの特性に応じたきめ細かいカウンセリング等により、就業の後押しをする。 ② 都の基準に従い、モデル事業として10社に対してソーシャルファームの設立及び運営の支援を行う。また、ソーシャルファーム支援拠点を設置し、設立や活動等を支援する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	―

個別取組事項	2019年度		2020年度	取組設定の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
就労困難者への支援	―	―	○支援窓口の充実 ○就労困難者の就労支援（60人）	○条例の趣旨を踏まえ、専門家を配置して就労支援窓口を充実する。 ○新たに就労困難者に対応できる体制を整備し、専門支援チームを作り、就労するまでの丁寧かつきめ細かい支援を実施する。
ソーシャルファームの支援及びソーシャルファーム支援拠点の設置	―	―	○モデル事業に関する支援（10社） ○支援拠点オープン ○事業者支援 ○ソーシャルファームに関するセミナー開催（6回）	○都が定める基準に基づき認証するソーシャルファーム（モデル企業）の初期経費や運営費について一部を助成する。 ○ソーシャルファームを立ち上げようとする方の支援拠点を開設する。 ○ソーシャルファーム創設・経営等に関する相談・コンサルティングを実施する。 ○ソーシャルファームを普及啓発し、創設していくためにセミナーを実施する。

④　企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

３年後（2020年度）の到達目標	① 採用に悩みを抱える中小企業等に対して、人材確保のための各種セミナーを 2020 年度までに 1,500 社に実施することで、企業の人材確保の取組を支援する。 ② TOKYO 働き方改革宣言企業への専門家の巡回による助言等を 2018 年度から 2020 年度までに 3,800 社（2016 年度から 2021 年度までに 6,300 社）に実施するとともに、テレワークの活用助成事業を 2020 年度までに 3,400 社へ実施することで、都内企業の働き方改革の取組を支援し、雇用環境の向上を推進していく。 ③ 障害者雇用率未達成企業への個別訪問による直接的な支援を 2020 年度までに 2,600 社に対して実施することで、雇用率未達成企業へのアプローチ、普及啓発を進め、企業の障害者雇用率向上へとつなげる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	① 企業の人材確保支援については、中小企業振興公社や金融機関との連携強化等を通じて、企業ニーズに応じた支援策を提案したことにより、各支援事業の実績は目標達成に向けて堅調に推移している。 ② 職場環境整備支援については、新たな広報手段による周知や対象企業への直接的な広報等により、事業の認知度が向上し、問合せ件数等の増加につながっているが、目標達成に向けて引き続き事業周知を強化していく必要がある。 ③ 中小企業等への障害者雇用支援については、法定雇用率の上昇を受けて企業に障害者雇用の機運が高まったこともあり、各事業の実績は目標達成へ向けて堅調に推移している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
企業の人材確保支援	○企業へ専門家を派遣し、採用に関するｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞを実施（300社） ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（4回） ○人材確保のための各種セミナーの実施（計14回）	○専門家派遣コンサルティングの実施（211社） ○合同企業面接会の実施（3回、50社、274名参加） ○人材確保のための各種セミナーの実施（15回、513社）	○コンサルティング支援企業の好事例集作成 ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（4回） ○人材確保のための各種セミナーの実施（15回・680社）	○これまでの支援企業の中から、中小企業の採用において参考となる好事例集を作成・配布することで、人材確保に関する課題解決の一助とする。 ○コンサルティング支援を受けてもなお、採用内定につながらない中小企業に対し、マッチングの機会を提供し、コンサルティング支援企業の採用内定率を更に引き上げるため、2020年度も引き続き実施する。 ○専門家派遣コンサルティングが新たに都で実施されることになるため、都との連携を一層強化し、中小企業が抱える課題について共有した上で、必要とされるテーマを選定し、効果的なセミナーを実施する。
関係機関との連携強化	○企業の人材確保について財団の「採用」支援から中小企業振興公社の「人材育成・定着」支援へつなぐ連携を実施 ○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（新規・企業訪問300社） ○東京きらぼしFG等協定金融機関の取引企業への人材確保支援事業の実施	○コンサルティング実施企業に対し、公社「人材育成・定着」支援事業を情報提供（96件） ○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（企業訪問175社） ○金融機関経由、コンサルティング申し込み企業（21社） ○商工中金と協定を締結（9月）	○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（企業訪問300社） ○東京きらぼしFG等協定金融機関取引企業への人材確保支援	○社会情勢や雇用環境の変化に伴い、人材確保に向けて企業が求めるニーズは多様化し、多面的な支援が必要であるため、公社と連携し、採用から育成・定着に至る一連の支援メニューの中から、最適な支援プログラムを提案し、利用につなげる。 ○2019年度に協定先を拡充したこともあり、2020年度も力を入れていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	○宣言企業に対する巡回・助言の実施 1,300社	○宣言企業に対する巡回・助言の実施 (850社)	○宣言企業に対する巡回・助言の実施 1,500社	―
	○テレワーク導入促進整備補助助成金(新規・3,250件)	○テレワーク導入促進整備補助金の支給(55件)	○テレワーク導入促進整備補助金(1,000件)	○都がコンサルティングの申込企業の確保の強化を行うことと連動し、財団も普及啓発を実施し着実な補助金申請につなげていく。
	○テレワーク活用・働く女性応援助成金(テレワーク推進コース250件、女性活躍推進コース 20件)	○テレワーク活用・働く女性応援助成金の支給(テレワーク推進コース24件、女性活躍推進コース 5件)	○テレワーク活用・働く女性応援助成金(テレワーク推進コース250件、女性活躍推進コース20件)	○テレワーク導入および女性活躍推進のため、テレワーク活用・働く女性応援助成金を継続実施。(270件) ○テレワーク導入促進整備補助金と合わせ、事業のさらなる認知度向上のため、都が充実・強化するキャンペーン等の普及啓発と連携し、財団ネットワークを活用した効果的な広報を実施する。
	○働くパパママ育休取得応援奨励金(ママ1,000社、パパ50社)	○働くパパママ育休取得応援奨励金の支給(ママ97社、パパ45社)	○働くパパママ育休取得応援奨励金(ママ600社、パパ100社)	○働くﾊﾟﾊﾟﾏﾏ育休取得応援奨励金について、都内の0歳児待機児童数が減少傾向にあることや、都内の男性従業員の育児休業取得率が上昇していること等を踏まえ、目標設定を変更。 都内の待機児童数(0歳児):H28 2,072人⇒H31 755人 都内の男性従業員の育休取得率:H28 7.44%⇒H30 16.6% ○財団が把握した企業からのニーズを踏まえ、都で支給要件見直しを予定しており、財団において、都と連携して、周知効果の高い広報を継続的に行うことで、利用を促進していく。
	○介護休業取得応援奨励金(新規・50社)	○介護休業取得応援奨励金の支給(0社)	○介護休業取得応援奨励金(50社)	○2019年11月末時点での実績は0社であるが、介護休業取得の促進という政策目的の下で実施している事業であることから、2020年度も同じ目標を掲げ、達成を目指す。 ○財団が把握した企業からのニーズを踏まえ、都で支給要件見直しを予定しており、財団において、都と連携して、周知効果の高い広報を継続的に行うことで、利用を促進していく。
中小企業等への障害者雇用支援	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援 900社	○個別訪問(600社)	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援 900社	○法定雇用率の達成に向け、企業への個別訪問は有効であることから、2020年度も実施することとする。なお、実施に当たっては、財団の他の事業、特に、効果的な採用・定着につながることが期待される障害者雇用ナビゲート事業との連携を強めながら実施することで、障害者雇用率上昇に寄与していく。
	○職場内障害者サポーター事業の実施	○職場内障害者サポーター事業実施(養成講座278人)	○職場内障害者サポーター事業及びアフターフォローの実施(養成講座500人)	○法定雇用率の上昇に伴う障害者雇用の進展により障害者の雇用定着に関しての支援がさらに必要になっていることから、職場内障害者サポーター事業養成講座の定員を拡大する。また、同事業の支援期間終了後にもサポーターの支援スキルの維持・向上を図るために、サポーターOB を対象とした電話による個別相談と集合研修から成るアフターフォロー事業を新たに実施する。
	○障害者雇用先行企業の見学会	○障害者雇用先行企業見学会実施(394件)	○障害者雇用ナビゲート事業の実施(60社)	○障害者を初めて雇用する企業に対して、アドバイザーによる助言の下で障害者の採用から定着まで一貫した伴走型の支援を実施する。

⑤　多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上

3年後（2020年度）の到達目標	① 2020年度までに「しごとセンター新規利用者数」90,000人を確保することで、若者から高齢者、女性など多くの求職者に対して、就業支援を広げていく。 ② 2020年度までに「企業向け人材確保セミナー参加企業数」1,500社を達成することで、人材確保に悩む企業への支援の役割を果たしていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	① 2019年11月末現在で「しごとセンター新規利用者数」は49,293人となっている。目標を若干下回るペースだが、例年年明けから学生利用者が増加する傾向もあることから、ヤングコーナーが大学等外部で開催するセミナーで導入予定の即時利用登録の仕組みを活用し、巻き返しを図っていく。 ② 2019年11月末現在で1,033社が参加している。これは、雇用環境を巡る社会的な要請や企業のニーズの変化を踏まえ、時宜に適ったテーマを選定したことで参加企業数の確保につながったことによる。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
インターネット上の広報ツールの見直し	○ミドル後半層へのキャリアチェンジに向けた新たな専用ホームページの作成 ○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上 ○検討に基づく新たな広報ﾂｰﾙの活用	○「ﾐﾄﾞﾙｱﾌﾀｰｷｬﾘｱﾁｪﾝｼﾞ支援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ」ｽﾍﾟｼｬﾙｻｲﾄの開設 ○利用者の利便性向上 ・SNS一覧ﾍﾟｰｼﾞ新設 ・ﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞﾍﾟｰｼﾞ開設 ○ＳＮＳ（Ｔｗｉｔｔｅｒ、ＬＩＮＥ等）の活用	○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上 ○効果を踏まえたより効果的な広報ﾂｰﾙの活用	―
ターゲット別広報の実施、新たな広報ツールの活用	○動画の活用による広報の実施（主に若年者を対象） ○PDCA ｻｲｸﾙを働かせ、実績、成果を踏まえた効果的な広報を展開	○動画の活用による新規利用者確保（77回） ○効果的な広報の検証	○動画の活用による広報の実施 ○検証を踏まえた効果的な広報の実施	○動画放映によるＰＲが効果的であることから、引き続き動画を活用したＰＲにより新規利用者確保につなげていくこととする。 ○さらに効果の高い手法を活用しながら広報を実施していく。
関係機関との連携による都内中小企業に対する事業周知	○関係機関、地域ﾈｯﾄﾜｰｸとの連携強化による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	○東商メルマガにセミナー等情報掲載（25件） ○金融機関等との連携により事業PRを実施 ○東京商工会議所と協定を締結（6月）	○連携の成果や効果を検証し、関係機関、地域ﾈｯﾄﾜｰｸとの連携強化	―

１８　公益財団法人東京都農林水産振興財団

１．経営情報

１　基礎情報

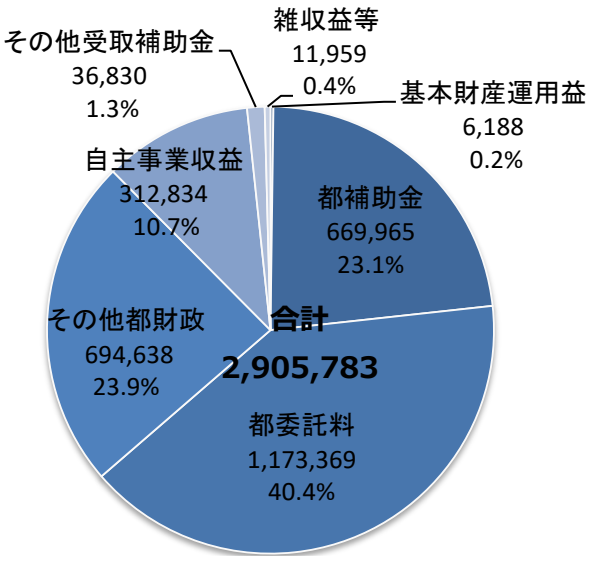
令和元年8月1日現在

団体名	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		
設立年月日	平成3年3月1日		
設立後の主な沿革	平成3年3月　(財)東京都農林水産業後継者育成財団と(社)東京都野菜価格安定資金協会を発展的に解消し、本財団を設立 平成6年4月　有機農業堆肥センター事業を開始 平成10年4月　(財)東京都森林整備振興公社と統合 ・東京都林業労働力確保支援センター、東京緑化推進委員会に指定される 平成14年4月　栽培漁業センター事業開始(都受託) 平成16年4月　奥多摩さかな養殖センター事業開始(都受託) 平成17年4月　農・畜・林業の各試験場を統合し、東京都農林総合研究センターを設立 平成18年4月　東京都立食品技術センター事業開始(指定管理者として受託) 平成22年4月　公益財団法人へ移行 平成26年6月　多摩産材情報センター開設 平成28年4月　地産地消・オリンピック・パラリンピック関連事業推進課を新設		
所在地	東京都立川市富士見町三丁目8番1号		
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	農業協同組合・農業協同組合連合会等	199,450	千円
	森林組合・森林組合連合会等	13,500	千円
	漁業組合・漁業組合連合会等	12,000	千円
	その他　49　団体	197,530	千円
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		
役職員数			
常勤役員数	2　人　(うち都派遣職員　0　人、　都退職者　1　人)		
常勤職員数	176　人　(うち都派遣職員　135　人、　都退職者　3　人)		
非常勤職員数	48　人		
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・食品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		

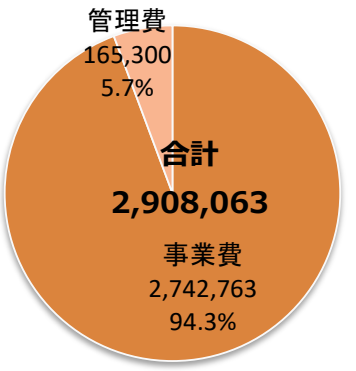
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	2,905,783	100%	2,908,063	100%
	事業課各センター事業	400,361	13.8%	399,170	13.8%
	農業振興課事業	278,964	9.6%	279,064	9.6%
	地産地消・オリンピック・パラリンピック関連事業推進課事業	135,512	4.7%	135,512	4.7%
	森の事業課事業	1,253,417	43.1%	1,260,621	43.3%
	農林総合研究センター事業	638,190	22.0%	638,190	21.9%
	その他事業	30,206	1.0%	30,206	1.0%
	法人会計	169,133	5.8%	165,300	5.7%

平成30年度　決算情報

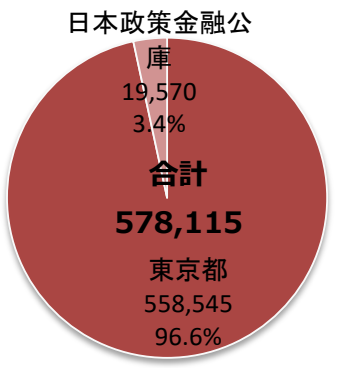
経常収益内訳（単位：千円）



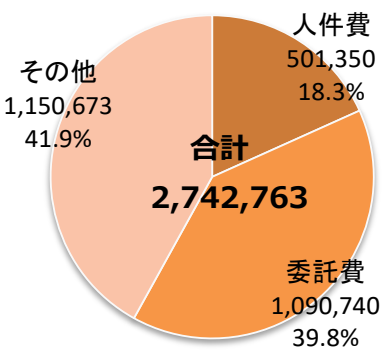
経常費用内訳（単位：千円）



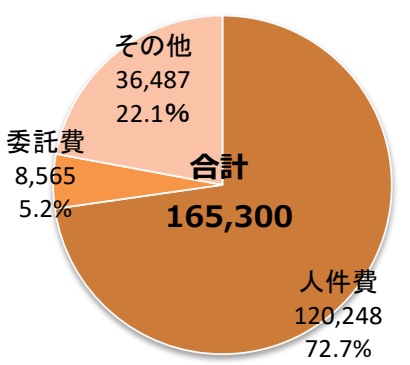
長期借入金内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

農業主要指標（関東１都４県比較）

区分	年次	単位	全国	東京	埼玉	神奈川	千葉	茨城
耕地面積(a)　※1	H29	100ha	44,440	69	752	192	1,257	1,675
1戸当たり経営面積※2	R元	ha	2.5	0.7	1.5	0.9	2.0	2.1
農業算出額(b)　※3	H29	億円	93,787	274	1,980	839	4,700	4,967
単位面積当たり産出額(a/b)	H28	万円/10a	21.1	39.7	26.3	43.7	37.4	29.7
農家数　※4	H27	千戸	2,155	11	64	25	63	88
農家減少数 ※4	H22~27	戸/年	—	375	1,756	689	2,216	3,109
新規就農者数　※5	H29	人	—	46	194	149	262	244

※1 農林水産省『耕地及び作付面積統計』、※2 農林水産省『農業構造動態調査』、※3 農林水産省『生産農業所得統計』、※4 農林水産省『農林業センサス』※5 財団及び各県調べ

分析1

・東京農業は、経営規模が小さく（1戸当たり経営面積0.7ha）、狭小な農地で少量多品目の野菜、果樹等を生産。また、消費地に近いという強みを活かして、直売による販売形態が多く見られる（データ省略）。
・農産物加工など付加価値向上（６次産業化）等の取組により、単位面積あたりの農業産出額は全国平均を大きく上回る（39.7万円/10a）など、収益性の高い農業が行われている。
・新規就農者は一定数確保している（46人）が、農家数減（農家減少数 375人/年）をカバーするには至っていない。

表2

農業の６次産業化、経営支援施策（専門家派遣）の比較

	名称（実施主体）	事業規模（千円）	H30実績	事業内容
東京	チャレンジ農業支援センター（東京都農林水産振興財団）	35,010	専門家派遣407回	販売促進、商品開発、農産加工など専門家派遣及び助成事業を一体的に実施
埼玉	６次産業化サポートセンター（県直営）	2,822	派遣回数47回	農林振興ｾﾝﾀｰ等9か所に相談窓口設置。計画作成支援、専門家派遣、資金支援等を実施
神奈川	６次産業化サポートセンター（事業委託）	16,620	—	月2回簡易相談、6次産業化ﾌﾟﾗﾝﾅｰ専門家派遣、研修会開催、事業資金支援等
千葉	千葉県農業者総合支援センター(千葉県園芸協会ほか)	25,000	相談191件 提案167件	県・JA・農業会議等が連携し、総合相談窓口を設置。専門家派遣、経営診断等を実施

※各県への聞き取りなど、財団調べ

分析2

・東京都では、チャレンジ農業支援センターを設置し、農業経営の多角化・高収益化等の取組を支援。他県と比較して事業規模が大きく、相談内容は販売促進に関するものが約７割を占める。
・他県では、国の交付金を活用して6次産業化サポートセンターを設置（県直営または委託）し、６次産業化法に基づく総合化事業計画の作成支援、専門家派遣、研修会、補助等を実施
・千葉県では、地域課題解決のため県、園芸協会、ＪＡ等関係機関が連携し、経営相談、経営診断、販路開拓、マーケティングなど農家への事業提案・支援をワンストップ体制で実施

表3

農業を学ぶための研修教育機関の比較

	名称（実施主体）	募集定員等	R1予算	特徴的な取組
東京	東京農業アカデミー八王子研修農場（東京都農林水産振興財団）	2年課程 5名程度	65,000千円 (R2要求)	—
富山	とやま農業未来カレッジ（富山県農林水産公社）	1年課程 15名	31,308千円	担任制とし、指導員がそれぞれ1～2名を担当。担任が就農相談支援、普及センター等との仲介役を担う。
福井	ふくい園芸カレッジ（県直営）	2年課程 30名	31,000千円	・実習は模擬経営研修として自分で自ら計画 ・就農支援は別組織が実施
石川	いしかわ耕稼塾（いしかわ農業総合支援機構）	1年課程 本科16人	11,570千円	コーディネーター（普及OB)が役場やJAとの調整、就農に向けたサポートを実施。隔月で面談を行い就農の方向性を決定

※各県への聞き取りなど、財団調べ

分析3

・農業大学校は42道府県に設置、大学校以外の研修機関は4県（秋田、富山、福井、石川）で設置。農業技術を体系的に学ぶ研修施設等を設置していない都道府県は東京都のみ。
・他県では、農業経営に役立つ資格取得や自営就農または農業法人等への就職など将来に向けた就農相談、進路指導を実施

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 新規就農者支援の充実と収益性の高い農業経営の展開に向けた支援

○ 意欲ある農業者の経営改善支援
- 専門家派遣後の販促効果に関する調査の実施（満足度93.8%）、専門家派遣の件数拡充　55件→60件

○ 多様な農業の支え手育成・活動支援と後継者等対策事業の効果的・効率的な実施
- 東京の青空塾[地域援農ボランティア]（修了者46名、アンケート調査実施、満足度93.3%）

【戦略】② 高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

○ 森林整備の担い手確保・育成
- 林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の充実・伐採・搬出技術者育成事業の制度設計
- 研修体系の再構築（整理・統合）

2020年度改訂のポイント

◆ 事業部門と研究部門を統括し、都に対する企画提案機能等を有する経営企画部門を新設し、都と一体的に東京の農林水産業振興を推進

◆ 新規就農者及び林業技術者の確保・育成及び東京型スマート農業の推進に向けた取組の拡充

【プランの主な改訂】

【戦略】③ 研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化　視点：Society5.0の実現　視点：民間等との連携

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 狭小農地における収益性の高い農業経営を実現する東京型スマート農業技術の開発	・東京型スマート農業の研究開発プラットフォームの設置・会員数100件・専用サイトの開設 ・東京フューチャーアグリシステム(東京型統合環境制御生産システム)等の普及と新展開 ・農林総合研究センターが開発した先進的技術（東京フューチャーアグリシステム、東京エコポニック等）の普及５件 ・イチゴ栽培システムの試作・設計（新規１作目追加） ・ＩｏＴ技術等を活用したスマート技術開発に向けた都内生産者のニーズ及び導入可能性調査 ・ローカル５Ｇを活用した農業技術開発 ・Society5.0の実現に向け、民間等と連携してローカル５Ｇの可能性を実証する農業用ハウスを設計・設置１ヶ所

新規　【戦略】④ 固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化

経営課題	都派遣職員は一定期間で財団を離れるためノウハウ等が組織的に蓄積されにくく、機動的で柔軟性の高い事業展開など政策連携団体として期待されている役割や機能が十分に発揮できていない。また、人材育成の体系的・統一的なビジョンがなく、キャリアアップの仕組みが不十分で係長級以上の固有職員の育成に至っていない。 財団事業は、設立の経緯から多岐にわたる農林水産関連事業を寄せ集めた構造になっており、現在においても各部門が個別に東京都からの指示を受けて事業を実施している。分野横断的な事業実施は少なく、情報やノウハウの共有・活用によるシナジー効果を十分に得られていない状況にある。
戦略	財団の事業部門と研究部門を統括し、都に対する企画提案機能等を有する経営企画部門を新設して、強固な執行体制を確立する。現場で培ったノウハウや専門性を活かした企画・提案及び施策を実施し、都と一体となって東京の農林水産業振興を推進する。 ・将来の財団経営を担う固有職員の育成 ・財団が持つノウハウを最大限に活かす経営企画調査機能の強化 ・財団の認知度向上に向けた情報発信力、広報公聴機能の強化
３年後(2020年度)の到達目標	・各部門が効果的な施策を展開できるような体制を確立するとともに、都、関係機関、企業等多様な主体との連携・交流が生まれている。 ・職員の主体的な力量を高めて財団のプレゼンスが向上し、企画提案機能を発揮（都への提案数：３件）して都内農林水産業振興に貢献、東京の農林水産分野における確固たる地位を確立する。
個別取組事項	・固有職員を中心とした人材育成の強化 ・経営企画調査機能の強化 ・情報発信力、広報公聴機能の強化

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　財団が持つノウハウを活かした東京農業の担い手の確保・育成

東京の農家・農地は、深刻化する農家の高齢化や後継者の不足、高い相続税負担等を背景に減少を続けている。また、生産緑地の 2022 年問題を背景に、農地のさらなる減少が懸念されている。

	1990年（H2）	2015年（H27）
東京の農家数	20,679戸	11,222戸
東京の農地	11,500ha	7,130ha

都は、東京農業の持続的な発展を図るため、都市農地に関する制度改正（生産緑地の貸借円滑化等）も踏まえ、農外からの新規就農者の確保や農業経営の改善、規模拡大を図る農業者等に対する支援を強化するなど、農業後継者及び農外からの新規就農者を含めた総合的な担い手施策の充実や経営力の強化を図ることとしている。

財団は、就農相談や専門家派遣、援農ボランティア養成など、様々な事業を実施する中で培ったノウハウや関係機関とのネットワークを活かし、農家の経営支援や担い手育成施策を充実・強化していくことが求められている。

②　多摩地域の森林循環の促進

多摩地域の森林の多くが樹齢を重ね伐り時を迎える中、林業従事者の高齢化や木材価格の低迷等採算性の悪化により林業が衰退し、健全な森林を保全するための森林循環（伐採→利用→植栽→保育）が停滞している。東京の森林は急峻な土地が多く高度な技術を要するが、高性能機械の保有や伐採・搬出を担える能力を有する林業事業体は少ない（都内 49 事業体のうち 4 者のみ）。

平成 30 年 5 月に成立した森林経営管理法により新たな森林管理システムが導入され、林業事業体への森林整備の需要の増加が想定される。また、森林環境譲与税が創設され、区市町村及び都道府県に森林整備等の新たな財源が譲与されることから、更なる木材利用の需要拡大が予想される。

財団は法に基づき、都知事から指定を受けて「林業労働力確保支援センター」を設置し、林業技術者研修、林業労働環境整備、雇用・経営基盤強化に向けた支援等を実施している。財団の持つノウハウを活かし、主伐事業を担う林業事業体の確保及び伐採搬出技術者の育成を推進して、新たな木材需要に応えていく必要がある。

2017 年度都政モニターアンケートによると、多摩産材の認知度はわずか 18.7%と低い。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。

③　生産・流通・消費の現場ニーズを捉えた東京農業の収益性を高める研究開発の推進

豊かな都民生活や農林業、食品産業の発展に貢献するためには、社会情勢や環境の急速な変化に対応し、ニーズを的確に捉えた収益性を高める研究開発の実施と、研究成果を都民へ着実に還元していくことが重要である。特に、東京の農業は、農地が狭く（１戸当たり農地面積：全国 46 位）規模拡大が難しいため、限られた農地で収益性の高い農業経営の実現が求められている。こうした課題に農林総合研究センターが貢献するためには、技術の進展が著しいＩＣＴや遺伝子解析等の先端的技術の活用や都市型経営の構築等の新分野に果敢に挑戦していかなければならない。

このような状況を踏まえ、農林総合研究センターでは、生産・流通・消費の現場ニーズの変化に対応した取組を強化するとともに、今後、重点的に推進すべき研究の方向性としてＩＣＴ活用などによる新技術の開発を進めていく必要がある。しかしながら、研究体制は極めて少人数であり、多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応することが難しい状況である。そのため、研究ニーズの把握から研究実施、成果の還元まで、その推進体制を強化し、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者に役立つ研究成果を上げていく必要がある。

④　人材育成並びに情報の共有とノウハウの活用による都への企画提案機能の発揮

財団は、現場機能を持つ組織として、都と協働して課題解決に向けた取組を確実に実行するとともに、自律的な経営改革に取り組んでいる。また、都の「活用戦略」において、局が目指す財団の将来像を”農林水産事業者の総合支援拠点”と位置づけ、財団の活用範囲の拡大や都に対する企画提案機能を付与する方針が打ち出されている。

一方で、都派遣職員は一定期間で財団を離れるためノウハウ等が組織的に蓄積されにくく、機動的で柔軟性の高い事業展開など政策連携団体として期待されている役割や機能が十分に発揮できていない。また、人材育成の体系的・統一的なビジョンがなく、キャリアアップの仕組みが不十分で係長級以上の固有職員の育成に至っていない。

財団事業は、設立の経緯から多岐にわたる農林水産関連事業を寄せ集めた構造になっており、現在においても各部門が個別に東京都からの指示を受けて事業を実施している。分野横断的な事業実施は少なく、情報やノウハウの共有・活用によるシナジー効果を十分に得られていない状況にある。

さらに、財団は知名度、認知度が低く、都から負託を受けた各種取組や事業が広く都民に浸透しているとは言い難い。

４．経営課題解決のための戦略

①　意欲ある農業者への経営改善支援と研修農場の開設による新規就農者支援の充実

○　意欲ある農業者の経営改善支援
　農業経営の多角化・改善（６次産業化）に向けた新たな取組に対して、現場からの意見を踏まえた専門家派遣のほか必要な経費補助を行うなど都内農家の経営改善支援を強化する。
○　新規就農者支援の充実
　新規就農者向け「東京農業アカデミー八王子研修農場」を開設し、技術と経営の両面から農業を実践的に学ぶ２年間の長期研修を実施する。現場からの意見や、財団が持つノウハウを活用し、就農検討段階から農地確保まできめ細かな継続的支援を行い、新規就農者を確保・育成する。
○　労働力確保対策の強化
　農家の高齢化や後継者不足の対応策となる援農ボランティアの養成や登録・派遣制度の充実を図る。

②　森林の持続的な循環に向けた森林整備の担い手の確保・育成と多摩産材の利用拡大

○　林業技術者の育成、事業体の確保等による森林循環の一層の促進
　林業従事者の約４割は経験年数５年以下で技術力向上が課題。現行の研修体系では技術習得に課題があるほか、研修メニューが複雑でわかりにくいため、林業労働力確保支援センターの研修体系を目的・対象別に再構築し、新たに主伐事業を担う伐採・搬出技術者を育成する。
○　施設の木質化や利用者と供給者のマッチング支援による多摩産材利用拡大
　民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、多摩産材の流通促進及び利用拡大を図る。また、多摩産材に関する情報提供や普及ＰＲ、供給者と利用者のマッチング等を行う多摩産材情報センターを運営し、需要・供給の両面から木材利用を促進する。

③　研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化

　技術革新に対応した研究体制を強化し、東京の限られた農地における収益性の高い農業経営の推進や多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応する。
○　狭小農地における収益性の高い農業経営を実現する東京型スマート農業技術の開発
　東京農業の飛躍的な生産性向上に向け、研究開発プラットフォームを立ち上げ、ＩＣＴ等を活用した東京型スマート農業技術の研究開発を効果的に進めるとともに、ローカル５Ｇを活用した農業技術開発に取り組む。農林総合研究センターが開発した東京型統合環境制御生産システム（東京フューチャーアグリシステム）等の先進的技術の速やかな現地への普及を推進していく。
○　先進的技術に対応する研究員の育成強化と業務の効率化
　中長期的に行うべき研究課題を見据え、人材育成方針や研究員指導育成計画を作成する。また、試験研究に係る定型的業務のマニュアル化、試験設計・研究資料等の試験研究情報の共有化を進め、研究手法の早期習得や効率的研究推進のための条件整備を行う。
○　都民や事業者ニーズの的確な把握と研究課題への反映および成果の着実な還元
　変化する都民や事業者等の直接的・潜在的ニーズを的確に捉えた研究課題を設定・推進できる仕組みを充実するとともに、研究成果の還元のために様々な機会を活用し、情報提供先に応じた効果的な情報発信を積極的に行う。

④　固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化

　財団の事業部門と研究部門を統括し、都に対する企画提案機能等を有する経営企画部門を新設して、強固な執行体制を確立する。現場で培ったノウハウや専門性を活かした企画・提案及び施策を実施し、都と一体となって東京の農林水産業振興を推進する。
○将来の財団経営を担う固有職員の育成
　人材育成プランに基づき、職員のキャリアアップ支援と固有職員の職域の一層の拡大を図り、財団の組織・事業運営を固有職員で支えていく体制を整備する。行政の知識・スキルやマネジメント能力を身に付けて財団の経営企画業務に携わり、将来の財団経営を担う固有管理職候補者を早期に育成する。
○財団が持つノウハウを最大限に活かす経営企画調査機能の強化
　財団内に都に対する企画提案機能を有する経営企画部門を新設する。各分野のニーズや課題を集約し、企画案を練り上げ、都に対して現場力を活かした支援策を提案して都施策の充実に結び付けていく。また、マーケティング等を通じて、各種事業の調査・分析や農林水産業に関する広範な知識・情報を蓄積し、企画提案や財団事業に活用する。
○財団の認知度向上に向けた情報発信力、広報公聴機能の強化
　財団の情報発信強化とメディア対策の深化を図るとともに、都民や事業者の声を事業に反映させていく仕組みをつくり、財団の認知度、プレゼンスを高めていく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　意欲ある農業者への経営改善支援と研修農場の開設による新規就農者支援の充実

3 年後（2020 年度）の到達目標	○　新たな経営展開を目指す意欲ある農業者に対し、専門家派遣や経費補助を行い、創意工夫や地域の特色を活かした農業経営の取組を支援して、多様な農業経営モデルを創出する（経営改善事例 170 件　2018～2020 年度累計） ○　2020 年度から、東京農業アカデミー八王子研修農場を開設。農外からの就農希望者を都市農業の担い手として育成し、就農定着に向けて、効果的な支援体制を構築する（研修生５名程度受入れ）。 ○　効果的なボランティア養成制度を構築して確かな技術力を持つ援農ボランティアを育成する。また、WEB サイトの運用を通じて、農業に関心を持つ都民と生産者を繋ぐ援農ボランティア登録･派遣システムを導入して、都内農家の安定的な農業生産に寄与する。（援農ボランティア新規登録者数 150 人　2018～2020 年度累計）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○　都と連携して東京農業アカデミー八王子研修農場の開設を準備、民間主催就農イベントに初出展し研修生募集を開始（11 月）したが、応募者が少なく、募集期間を延長。開設前であり、実際の研修風景のイメージが無く支援内容が分かりにくいことが要因と考えられるため、入学後の支援を明確に発信して募集ＰＲを継続 ○　チャレンジ農業支援事業の事業効果の検証のため、専門家派遣を受けた農業者に対し、効果と満足度についてアンケート調査実施。利用者ニーズを踏まえ制度の改善・向上を図った。 ○　援農ボランティアの募集情報の閲覧や参加申込みが可能なボランティア WEB サイトを開設、利用者の利便性が向上 ○　担い手団体の活動を支援（20 団体）、関係団体等のニーズを踏まえ事業改善を実施

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
意欲ある農業者の経営改善支援	○多様な農業経営モデルの創出を支援する「チャレンジ農業支援事業」の充実･強化		○チャレンジ農業支援事業	
	・専門家派遣後の販促効果に関する調査実施 ・効果検証に基づく専門家の指導内容の検討	・専門家派遣後の販促効果に関する調査の実施（満足度 93.8%）	・改善効果検証の継続的な実施及び事業内容の改善	・都中小企業振興公社や都農業改良普及センター等と連携し、専門家派遣後の助成事業への誘導、経営面の支援の充実など効果的な事業実施を図る。
	・専門家派遣農家数 55 件	・専門家派遣 60 件 ・専門家派遣の件数拡充 55 件→60 件	・専門家派遣（60 件）	・専門家派遣は計画を大きく上回る実績があり、事業需要が高いため、農家ニーズに合わせて実施規模を拡充する。 （2019 年度：55 件　→ 2020 年度：60 件）
	・チャレンジ農業支援事業の事業範囲の拡大。従来の専門家派遣に加え、都直営で実施していた補助事業を一体的に受託	・チャレンジ農業支援事業費助成　採択件数 22 件(助成対象事業費平均 101.8 万円、助成額平均 50.8 万円) ・助成対象事業費下限額の引下げ	・助成事業（24 件）	・成果事例集の発行など事業周知を強化して利用促進を図り、新たな取組に挑戦する農業者を積極的に支援する。 ・都内認定農業者においても大きな経営改善・展開の計画は少なく、現状では栽培品目や出荷先の見直し等が主で、このため販促物品・ＰＲの要望が多い。 今後は、こうした地域農業の広がりを支える農業者の要望を丁寧にすくい上げ、助成事業における事業費下限額の引下げ（50 万円⇒30 万円）、審査会の簡素化等、農家の利用実態を踏まえて制度を改善する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
研修農場の開設等による農業の担い手施策の充実・強化	○2020 年度「東京農業アカデミー（仮称）」の創設に向けて都と実施体制の構築準備 ・新規就農希望者の就農に向けた支援方法の充実	○東京農業アカデミー八王子研修農場の開設準備 ・研修生募集開始（11 月） ・広告媒体やイベント等を活用した募集ＰＲ	○東京農業アカデミー八王子研修農場の開設・運営 ・２期生の募集における効果的なＰＲ ・研修生の受け入れ（５人程度）	・研修農場の運営・募集（HP 作成や募集ＰＲ等）は、民間の外部委託を活用 ・東京農業アカデミー八王子研修農場ＨＰサイトと援農ボランティア HP サイトを相互にリンクさせるなど、研修生募集を積極的に PR することで、農業を目指す人材を掘り起こし、就農に繋げていく。
			・就農検討段階から就農相談、技術習得、農地確保までを継続的に支援（ハンズオン支援）	・就農相談カルテを作成し関係機関と一体となってきめ細かい継続的な支援（ハンズオン支援）を実施
	・研修育成施設における栽培技術指導や研修カリキュラム等	・農業技術を体系的に学ぶ研修カリキュラムの策定	・就農希望者向けに栽培技術と経営の両面から実践的に学ぶ２年間の研修を実施	・新規就農では農地の確保が大きな課題となるため、農業会議や農業委員会等と連携して、研修生の農地確保を支援
				・東京型スマート農業などＩＣＴ先進的技術の活用を検討
				・就農に向けて農業経営知識の習得（農業簿記、ＧＡＰ、経営分析実習等）
			○若い担い手の確保策の充実（７回）	・引き続き、農業系高校・大学への周知、様々な媒体や就農イベント等の機会を通じて募集 PR を行う。
	○既存の財団事業の充実 ・就農ツアーの対象拡大 ・短期農業体験等の運用柔軟化	○既存の財団事業の充実 ・就農ツアーの対象を女性のみから学生も対象に拡大（１回開催） ・指導農業士による短期研修の対応日数を柔軟化（30 回実施）		・都教育庁や農業高校と連携してバスツアー、セミナー等のＰＲ企画を実施するほか、要望に応じて夏休みを活用した指導農業士のもとでの派遣研修を実施。学生に対し技術と経営を学ぶ機会を提供して若い人材の確保につなげる。
			○就農希望者向けの指導農業士による短期研修の実施（40 回）	・短期研修（40 回）を実施してより多くの就農希望者に農業を体験する機会を提供し、担い手の確保につなげる。
				・短期研修（５日間程度）を援農ボランティアに事業周知し、就農に向けて次のステップに進みたい人を的確に支援する。
多様な農業の支え手育成・活動支援の効果的な実施	○東京の青空塾（ボランティア）事業の効果検証と課題整理、事業内容の改善 ・援農ボランティアの活動実態と農業者ニーズの把握による事業内容の改善	○東京の青空塾（地域援農ボランティア） ・修了者 46 名 ・アンケート調査実施、満足度 93.3% 都内の援農ボランティアに関する調査委託を実施（～３月）	○援農ボランティアの育成と活動支援の充実 ・援農ボランティア実態調査委託の結果を反映した効果的な援農ボランティア制度の検討	・利用者（農家、都民）及び関係機関等、現場の意見に基づき、現行事業の課題や効果を整理して改善を図る。 ・３月末の調査委託の結果を踏まえ、効果的な援農ボランティアの育成や登録・派遣制度を検討し支援の充実を図り、農家の安定的な農業生産に寄与する。
	・農業後継者や担い手団体への活動支援の充実	・担い手団体が実施する自主的活動への支援（20 団体）	・広域援農ボランティア新規登録（50 名）	・広域援農ボランティアのボランティア登録者数及び受入農家の増加（新規登録 目標：50 人）

② 森林の持続的な循環に向けた森林整備の担い手の確保・育成と多摩産材の利用拡大

３年後（2020 年度）の到達目標	○伐採・搬出技術者の育成及び他県誘致を含む林業事業体の確保により、主伐現場の作業班の規模を拡大して多摩産材の安定的な供給体制を構築する。 ○オフィスビルや商業施設等における木質化等を推進する補助事業の実施により、木材利用及び木材生産が拡大して森林循環が促進するとともに、東京の林業・木材産業の活性化につなげる。 ○安定的な供給体制の構築と積極的な木材利用支援により、多摩産材の出荷量（年間）20,000 ㎥以上を目標とする。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○森林整備の需要量増大が見込まれる中、林業技術者の育成や他県事業体の参入など多様なニーズや状況変化に対応するため、林業労働力確保支援センターの事業体系を「就労者の育成」「林業事業体の確保・体制整備」「雇用・経営基盤の整備」の３つに整理・統合 ○民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、木材需要を掘り起こし、多摩産材の利用拡大に貢献 ○台風 19 号で林道が崩落し木材搬出ができず作業休止している主伐現場がある。林道復旧には数年かかる見込みであり、影響は長引く予定。多摩産材出荷量が平時の約 6 割に落込む見込みであることから、2020 年度到達目標（多摩産材出荷量）を下方修正した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
林業技術者の育成、事業体の確保等による森林循環の一層の促進	○林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の充実 ・高度な技術者養成に向けた研修内容の検討	○林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の充実 ・伐採・搬出技術者育成事業の制度設計	○就労者の育成 (1)伐採・搬出技術者育成事業の開設（2021 年度）準備 ・研修予定地の施設整備、研修カリキュラム検討、講師選定、資材調達	・森林循環を促進し、主伐事業における労働力不足を解消するため、架線集材技術や高性能林業機械の操作等、主伐に関する専門的な技術を習得する伐採・搬出技術者育成事業を 2021 年度から実施 財団が管理する都有地（日の出試験林）を活用するとともに、都・関係団体等と連携し、実践的な実技講習・講義による育成研修を実施予定 ・森林整備の需要増加に対応するため、再構築した研修メニューを基に各種研修を実施し、都内森林整備を担う林業技術者を確保・育成
	・新規就労者から高度技術者まで目的・対象者別に養成スキームを整理、再編	・研修体系の再構築（整理・統合）	(2)林業就業支援講習 受講者 10 人	・林業就業支援講習では、林業就業希望者に対し、新規就労に必要な基礎的な知識・実技を習得させて円滑な林業就業を支援
			(3)林業技術者育成研修 受講者 19 人	・林業技術者育成研修では、新規就労者～中堅技術者を対象に林業技術の習得・向上、現場運営等５か年に渡る研修を実施して基幹技術者を育成
			○他県からの誘致を含む林業事業体の確保　１件	・他県の林業事業体の誘致を含め、都内森林整備に新規参入する事業体に対し、事務所賃料等の助成を行う。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
施設の木質化や利用者と供給者のマッチング支援による多摩産材利用拡大	○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化支援 公共施設等における多摩産材を活用した什器等の設置	○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化、什器等の設置（にぎわい施設で目立つ多摩産材推進事業）　採択件数　1 件	○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化支援（にぎわい施設で目立つ多摩産材推進事業）	・民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、多摩産材の流通促進及び利用拡大を図る。
	・木の街並み創出 民間建築物の外壁や外構での木材利用促進	・民間建築物の外壁・外構における木材利用促進（木の街並み創出事業）　採択件数　0 件		・木の街並み創出事業は、事業 PR を強化するとともに、利用者ニーズ等を踏まえ、補助制度の見直しを都に働きかけていく。都との協議により新たなスキームを検討したうえで改めて目標設定を行う。
	・効果的な事業周知と民間需要の更なる開拓	○利用者と供給者のマッチング（多摩産材情報センターの運営） ・相談件数 263 件（11 月末時点） ・フェア出展団体数 31 社	○多摩産材情報センターの運営 ・相談件数　400 件 ・フェア出展団体数　33 社	・多摩産材の製品紹介や調達に関する相談窓口を活用して、利用者と供給者のマッチングを行うほか、多摩産材利用拡大フェアの開催規模を拡大し出展団体数を増やすなど、より積極的な情報提供・ＰＲを行い、多摩産材の認知度向上、木材利用への意識高揚を図る。

③　研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	○　東京型スマート農業の研究開発プラットフォームを設置し（会員数 100 件）、ＩＣＴ等を活用した東京型スマート農業技術の開発を進めるとともに、農林総合研究センターで開発した先進的技術の速やかな現地への普及を図る（先進的技術の現地導入５件）。 ○　農林総合研究センターの人材育成方針及び研究員の個別指導育成計画に基づき、研究員のキャリアと研究課題に応じた新たな指導育成システムを構築（管理職を除く全研究員を対象）するとともに、研究業務に係るマニュアルを活用し、基本的研究業務の早期習得と業務の効率化を進める。 ○　多様化･高度化する都民や事業者ニーズを一層的確に把握できる研究体制を構築充実するとともに、得られたニーズを研究課題に反映。公表先を見据えた積極的かつ効果的な研究成果の提供方法の確立により、都民生活の向上や事業者の経営改善に一層貢献する試験研究を実践する（成果発表数 150 件）。 これらの取組により、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者ニーズに的確に応える先進的研究開発を推進する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○ 年度当初から関係機関・関係部署等と連携し、準備を進めることで都民との意見交換会や首都大学東京が開催する「ＴＭＵプレミアム・カレッジ」等について計画どおり実施。新品種開発やＳＤＧｓへの貢献など、都民が求める東京農業や研究の方向性等に関するニーズを把握することができた。また、研究成果の公表についても職場全体として広報の重要性が浸透し、積極的な対応が図られている。 ○ 農業分野におけるＩＣＴ等を活用した先進技術についてプロジェクトチームを設置し、定期的に進行管理を行うとともに、新たに東京型スマート農業の開発に向けたプロジェクトについて、産学公の幅広いセクターが参画する研究開発プラットフォームの設置など東京都に対する提案を行い、予算や事業計画に反映した。 ○ 2018 年度策定した人材育成方針に基づき、全研究員を対象に個別指導育成計画書を管理職と面談のうえ作成し、実施中。マニュアルについては全研究員に周知し、業務の効率化に向けて改善を進めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
狭小農地における収益性の高い農業経営を実現する東京型スマート農業技術の開発	○東京型統合環境制御生産システムの開発と普及 ･遠隔監視･制御技術の開発１システム ・生産システムの実証展示・説明会１ヶ所・５回 ･生産者団体等との情報交換会４回 ･商標登録等の製品化に向けた取組 ・東京型統合環境制御生産システムの導入２件（累計３件） ○試験研究情報のデータベース運用と新規情報の追加　200 件／年	○東京型統合環境制御生産システムの開発と普及 ・遠隔監視・制御技術の開発(2020 年 3 月を目途に開発中) ・生産システムの実証展示・説明会　１ヶ所・３回 ･生産者団体等との情報交換会０回 ･商標登録等の製品化に向けた取組　３商標登録済み ・東京型統合環境制御生産システムの導入０件（累計１件） ○試験研究情報のデータベース運用と新規情報の追加　208 件／年	○東京型スマート農業の研究開発プラットフォームの設置 ・会員数 100 件 ・専用サイトの開設 ○東京フューチャーアグリシステム（東京型統合環境制御生産システム）等の普及と新展開 ・農林総合研究センターが開発した先進的技術（東京フューチャーアグリシステム、東京エコポニック等）の普及５件 ・イチゴ栽培システムの試作･設計（新規１作目追加） ○ＩｏＴ技術等を活用したスマート技術開発に向けた都内生産者のニーズ及び導入可能性調査 ○ローカル５Ｇを活用した農業技術開発 ・Society5.0 の実現に向け、民間等と連携してローカル５Ｇの可能性を実証する農業用ハウスを設計・設置　１ヶ所	○　ＩＣＴ等を活用した先進技術の開発と普及については、新たな都政課題である成長戦略や５Ｇ等に対応した個別取組事項名に改訂し、東京型スマート農業技術の開発として再構築する。 ・都内の大学や中小企業、農業者等と研究開発プラットフォームを設立し、オープンイノベーションにより現場ニーズに直結した技術開発を効果的に展開する。 ・生産者との意見交換のなかで、システムを構成する部分技術の導入希望も多いことを踏まえ、「東京フューチャーアグリシステム（東京型統合環境制御生産システム）」全体の一括導入のほか、その主要な構成技術である「東京エコポニック（東京式養液栽培システム）」等を普及対象技術として加え、2020 年度の目標値を５件に設定した。 ・これまで開発してきた東京フューチャーアグリシステムや東京エコポニック等については、（地独）都立産業技術研究センターや企業との連携を進めながら、低コスト化や高機能化に取り組んでいく。 　なお、普及に当たっては、生産者に対しコストや経営モデルを示すとともに農林総合研究センターにおける実証展示や説明会、情報交換会を都の普及機関と連携を図りながら随時行っていく。 ・ローカル５Ｇに関する技術開発にあたっては、民間企業等と共同研究のプロジェクトを立ち上げ、遠隔農業指導やＡＩによる農作業支援を可能とする技術開発を行う。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
先進的技術に対応する研究員の育成強化と業務の効率化	○研究員の指導育成計画の作成 ・個々の研究員のキャリアプランにあわせたオーダーメイドの育成計画の作成と実施 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘　３人 ○業務の効率化 ・新たに策定した研究業務マニュアルの運用と改善	○研究員の指導育成計画の作成 ・個々の研究員のキャリアプランにあわせたオーダーメイドの育成計画の作成と実施 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘５人 ○業務の効率化 ・新たに策定した研究業務マニュアルの運用と改善	○研究員の指導育成計画の作成（管理職を除く全研究員） ・指導育成システムの運用と改善 ・国内外の研究機関や先進地等への派遣研修　　２人 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘　５人 ○業務の効率化 ・ＧＡＰ（農業生産工程管理）認証取得	・専門人材の育成を加速化させるため、国内外の研究機関や先進地派遣研修を実施する。 ・産学公連携により、研究の加速化、研究シーズの発掘・活用等を通じて、生産現場に役立つ高度な研究を引き続き実施 ・専門人材の育成を加速化させるとともに、研究課題に先進的技術を活用するため、民間等の専門家の活用を拡充していく。 ・公的研究機関としての信頼度向上、農業生産工程管理の徹底による労働安全の確保や業務の効率化のため、2019年度より新たにＧＡＰ認証取得に向けて準備を進めて、2020年度中にＧＡＰ認証を取得する。
都民や事業者ニーズの的確な把握と研究課題への反映および成果の着実な還元	○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・テーマを定めた情報交換会の開催 ・都民向け研究成果発表会を活用したニーズの把握 ○公表先を見据えたターゲット別情報発信 ・成果公表数　140件 ・ＴＭＵプレミアム・カレッジ　１講座	○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・都民と農総研の意見交換会の開催１回 ・都民向け研究成果発表会を活用したニーズの把握（３月開催予定） ○公表先を見据えたターゲット別情報発信 ・成果公表数51件 ・TMUプレミアム・カレッジ　１講座	○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・過去２回の検証結果を踏まえた意見交換会の開催（１回） ・イベント等の機会を活用したニーズの把握（１回） ○公表先を都民、生産者、研究機関、行政・普及部門に区分し、それぞれに効果的な公表方法を検討し、ターゲット別に情報発信 ・成果公表数150件 ・前年度の検証結果を踏まえたTMUプレミアム・カレッジ（東京都立大学主催、50歳以上の一般都民対象）の担当講座の充実　１講座	・テーマや運営上の工夫を行い、より幅広い都民からのニーズの把握を進める。 ・受講者へのアンケート結果を精査。主催者（東京都立大学）と協議して2020年度は同タイトルで実施し、ワークショップの時間を延長させるなど、さらに充実させたシラバスを作成予定

④　固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	○各部門が効果的な施策を展開できるような体制を確立するとともに、都、関係機関、企業等多様な主体との連携・交流が生まれている。 ○職員の主体的な力量を高めて財団のプレゼンスが向上し、企画提案機能を発揮（都への提案数：３件）して都内農林水産業振興に貢献、東京の農林水産分野における確固たる地位を確立する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
固有職員を中心とした人材育成の強化	―	―	・職員のキャリアアップ支援（新たな研修メニュー３件）	・固有職員の育成を中心とした人材育成プランに基づき、現場体験研修や提案型研修等新たな研修メニューや資格取得支援制度の充実、他機関との人材交流等を実施。職員のキャリアアップを支援し、農林水産業振興に精通した人材を育成
			・職員の能力・スキルに応じた昇任制度の整備	・新たな職層（技能長）の設定や前歴加算など昇任制度を見直し、キャリアパスを明確化。職員の能力・スキルを適正に評価し固有職員が財団運営にコミットしていく仕組みへと変換する。
			・業務執行体制の見直し検討	さらに、都派遣、固有職員、嘱託職員の採用・配置など人材活用に関する方針を中期計画の枠組みの中で検討 ・2020 東京大会後の組織再編を見据えて、財団の組織や業務執行体制の見直しを検討
経営企画調査機能の強化	―	―	・中期計画の策定と進行管理（４回）	・事務事業の遂行の指針となる各事業の方向性や３か年の目標数値を示した中期計画を策定し、経営陣による進行管理を四半期毎に実施。実績の把握、課題分析及び改善等迅速に対応する。さらに、事業単体の評価にとどまらず、部門ごとの観点からＰＤＣＡサイクルの実践を徹底する。
			・現場意見やマーケティング調査を踏まえた都への企画提案（３件）	・職務提案制度を導入し、現場ニーズや職員意見等に基づく財団独自の支援策を企画提案して、都施策に反映させる。 ・関係機関等の課題・ニーズの把握や都への企画提案の裏付けとなる基礎データの収集等、マーケティング調査を実施して事業実施に役立てる。
			・事業別収支の作成と事業検証（５拠点 18 事業）	・事業執行区分ごとに収入・支出を把握するため事業別収支を作成する。事業別収支により得た経営情報を事業検証に活用し、事業の見直しや再構築に役立てていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
情報発信力、広報公聴機能の強化	―	―	・財団認知度調査の実施	・財団事業の周知、広報ＰＲ活動の効果測定を行うための事前調査として、インターネットによる認知度調査をターゲット層別（農業者、区部及び多摩地区の都民）に実施
			・広報戦略の策定	・財団の情報発信力を強化するため、広報戦略を策定する。また、民間コンサルティングを活用した効果的なプロモーション広報活動を検討
			・イベントを活用した魅力発信（３回）	・東京の農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」やＳＮＳを活用した情報発信、イベントを活用した魅力発信など、情報発信の頻度を増やし財団の認知度向上につなげる。 ・財団の取組や事業成果など広く情報発信して、都民の農林水産業に対する理解、関心を高めるとともに、各種事業やイベント活動により得た都民等の声を集約して、都への企画提案や財団事業に活用

１９　公益財団法人東京観光財団

１．経営情報

１　基礎情報

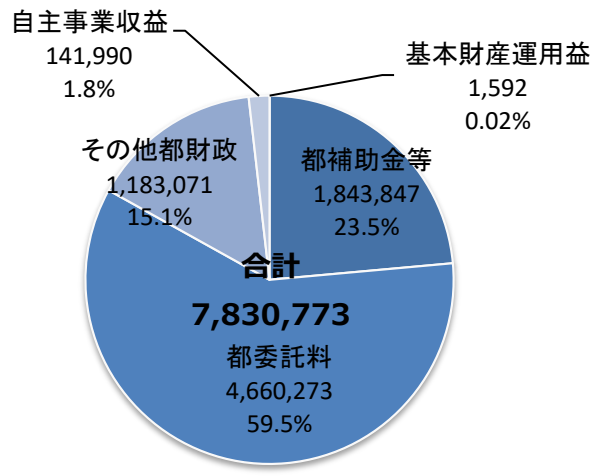
令和元年8月１日現在

団体名	公益財団法人東京観光財団			
所管局	産業労働局			
設立年月日	平成15年10月15日			
設立後の主な沿革	・昭和10年10月 7日　東京府観光協会　設立 ・昭和36年10月11日　社団法人東京都観光連盟　設立 ・平成 9年12月 1日　社団法人東京ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ・ﾋﾞｼﾞﾀｰｽﾞ ﾋﾞｭｰﾛｰに改組 ・平成15年10月15日　財団法人東京観光財団　設立 ・平成15年10月31日　社団法人東京ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ・ﾋﾞｼﾞﾀｰｽﾞ ﾋﾞｭｰﾛｰ解散 ・平成15年11月 1日　財団法人東京観光財団　事業開始 ・平成23年 4月 1日　公益財団法人東京観光財団へ移行（内閣府認定）			
所在地	東京都新宿区山吹町346番地6　日新ビル6階			
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	%		
他の出資（出捐）団体及び額	（社）東京ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ・ﾋﾞｼﾞﾀｰｽﾞ・ﾋﾞｭｰﾛｰ	237,800	千円	
	株式会社東京ビッグサイト	30,000	千円	
	東京商工会議所	5,000	千円	
	その他　46　団体	27,700	千円	
その他資産	デジタルサイネージ26基（新宿区3基、千代田区7基、台東区6基、港区5基、渋谷区2基、江東区3基）　等			
役職員数				
常勤役員数	4　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　1　人）			
常勤職員数	130　人　（うち都派遣職員　22　人、都退職者　0　人）			
非常勤職員数	4　人			
団体の使命	東京観光財団は、公・民の性格を併せ持つ公益財団法人として、行政と民間をつなぐ役割を果たすなど、都の観光行政を補完する機能を担っている。2020年オリンピック・パラリンピック東京大会の開催に向けた観光面の気運の盛り上がりは、東京への旅行者誘致にとっての好機であり、これまで以上に都や観光関連業界と緊密に連携を図ることなどにより、訪問都市として世界から選ばれ、そして選ばれ続ける「東京」の実現に貢献していく。			
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			

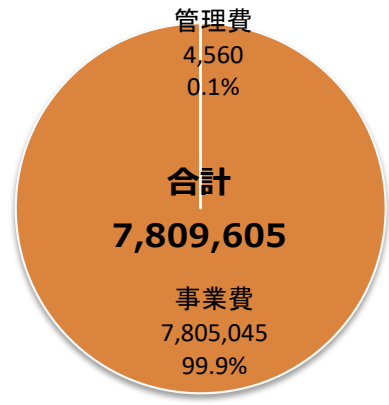
主要事業全体像（平成30年度決算）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	7,830,773	100%	7,809,605	100%
	①外国人旅行者誘致	3,530,742	45.1%	3,530,742	45.2%
	②観光情報の発信	2,099,478	26.8%	2,099,478	26.9%
	③MICE誘致	570,646	7.3%	570,646	7.3%
	④地域の観光振興	1,441,602	18.4%	1,441,602	18.5%
	⑤その他事業	99,518	1.3%	93,026	1.2%
	⑥収益事業等会計	84,227	1.1%	69,551	0.9%
	⑦法人会計	4,560	0.1%	4,560	0.1%

平成30年度　決算情報

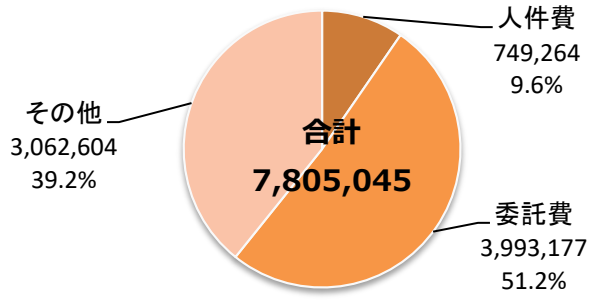
経常収益内訳（単位：千円）



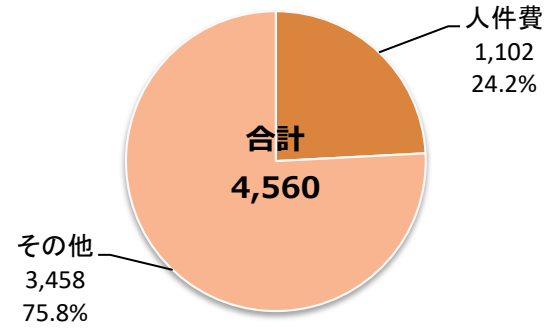
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※長期借入金なし

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

国内類似団体等について、団体概要及び会員向けサービスの内容について比較した。

【団体概要　平成31年3月31日時点】　　出典：各団体ホームページ

団体名	公益財団法人 東京観光財団	A団体	B団体	C団体	D団体
常勤職員数（人）	131	179	55	47	35
経常収益(百万円)	7,831	13,002	1,202	1,012	371

【会員数および主な会員向けサービス】　　出典：各団体ホームページ

会員数（社・団体・人）	582	601	701	1,451	613
会員交流及び ビジネス活動の支援	・賛助会員情報交換会 ・TCVBビジネス交流会 ・TCVBミーティング（講演会） ・東京トラベルマート	・テーマ別情報交換会 ・旅行振興フォーラム	・会員の集い ・セミナー	・会員総会・交流会 ・インバウンドセミナー ・海外情報拠点市場説明会・相談会 ・留学生と観光事業者との就職面談会 ・市認定通訳ガイドとのマッチング面談会	・会員の集い ・事業説明会・賛助会員交流会 ・テーマ別ワーキング活動 ・事業推進連絡会 ・新規賛助会員説明会・名刺交換会
海外プロモーション等	・旅行博への共同出展 ・ニュースレターの配信	・旅行博等への出展 ・ニュースレターの配信 ・海外事務所へのパンフレット送付 ・旅行会社やメディアの招聘支援 ・外国人旅行者へのパンフレット配布 ・SNSでの情報発信 ・オフィシャルサイトでのPR ・海外出張時のアポ取得 ・セミナー・商談会の開催支援 ・プロモーションのコンサルティング ・パートナーサイトへのリンク ・宿泊横断検索サイトへの掲載	・国内外のプロモーションを優先的に案内、国内外の展示会、イベントで施設・サービス・商品等を紹介 ・旅行会社やメディアのファムトリップの対象	・海外旅行商談会への出展 ・海外情報拠点への情報発信	・旅行見本市やコンベンション・トレードショーや商談会等への出展/参加
情報発信・ツールの 提供等	・メールマガジンの配信 ・会報の配布 ・トラベルガイドの提供 ・デジタルパンフレットギャラリーへの掲載 ・ミーティングプランナーズガイドの割引 ・シティガイド検定	・メールマガジンの配信 ・デジタルパンフレットサイトへの掲載 ・主要市場の統計・マーケティング資料の提供 ・写真素材の提供	・メールマガジンの配信 ・公式ガイドブック・マップを提供 ・観光客動向調査データ等の各種データや国・自治体施策等を提供 ・コンベンションニュース・カレンダーの提供	・メールマガジンの配信 ・会報誌・月間情報誌の送付 ・観光マップの提供 ・マナー啓発ステッカーの提供 ・三大祭観覧席への招待 ・文化財特別公開への招待 ・外国語（英・中）研修や歴史・文化体験研修への参加 ・会員事業者・従業員対象の表彰	・メールマガジンの配信 ・観光マップの割引 ・ガイドの割引 ・セールスツールの割引 ・観光・コンベンション事業に必要となるスキル、ノウハウ、情報習得のための研修やセミナー等への参加 ・「横浜観光コンベンション事業優良従事者」の表彰 ・観光親善大使の割引派遣
会員PR活動の支援	・メールマガジンへの掲載 ・ウェブサイトでの会員情報掲載、情報発信 ・観光公式サイトへのバナー広告 ・東京ガイドパンフレットへの広告 ・トラベルガイドへの広告掲載 ・ミーティングプランナーズガイドへの情報掲載 ・会報同封サービス ・国内観光イベントへの出展	・メールマガジンへの掲載 ・ウェブサイトへの掲載 ・フォーラムでのブース出展 ・インバウンド関連サービス検索サイトへの掲載	・メールマガジンでの情報発信 ・ウェブサイトで会員情報を紹介 ・公式ガイドブック等の広告掲載 ・観光案内所での優先案内	・メールマガジンでの情報発信 ・公式ウェブサイトでの情報発信、広告枠提供 ・観光案内所でのチラシ配布 ・観光関連事業への共催・後援名義	・メールマガジンでの情報発信 ・ウェブサイトでの情報発信 ・刊行物への掲載 ・観光案内所でのチラシ配布 ・新規オープン施設等の内覧会への協力 ・「MICE説明会」などターゲット別の情報提供・体験機会のサポート ・メディア対応での優先紹介 ・宛名ラベルの販売

下線は、東京観光財団が会員向け及び非会員向けにも実施していないサービス

分析

・他団体においても、賛助会員制度等を設け、各種サービスを提供している。
・他団体と比較して、人員・予算の規模を鑑みると、当財団の会員数はやや少ない。
・当財団では実施していないサービスとして、マーケティング資料の提供やコンサルティング、研修会の実施、優良事業者の表彰などがある。
・今後、民間事業者との連携を強化し、当財団のプレゼンス向上を目指すため、会員の要望を踏まえた会員向けサービスを検討し、新規会員の獲得を目指していく。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③ 外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化

○ 『リーチ数』の最大化

- 18.2億人
- 2018年度実績を踏まえ、リーチ数増加の効果が高い広告媒体を主軸にするとともに、各広告媒体の見直しも実施
- ラグビーワールドカップ2019TM観戦層向けの情報発信を行うとともに、メガイベントへの着目を活かしたリーチの強化を実施

【戦略】④ MICE誘致件数の拡大

○ ユニークベニュー利用促進

- 財団が支援したユニークベニュー利用件数実績：18件
- ユニークベニューワンストップ総合支援窓口「Tokyo Unique Venues」での問い合わせ対応やパンフレット及びウェブサイトを活用したPRを実施

2020年度改訂のポイント

◆ 外国人観光客の動向等を踏まえ、東京の観光に関する課題を分析し、それらの課題解決に向けた取組を実施

◆ 民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げ等、東京の観光の魅力を更に高めるコンテンツづくりに向けた取組を強化

【プランの主な改訂】

【戦略】① 強固な執行体制の確立

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
専門性向上のための能力開発	・ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：５回 ・研修効果の検証 ・必要な見直しを行いながら、研修を継続実施	・ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：６回 ・研修効果の検証 ・必要な見直しを行いながら、研修を継続実施

【戦略】② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	・前年度までの蓄積を踏まえ、都への企画提案 ・中期的な計画の策定 ・得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施	・前年度までの蓄積を踏まえ、都への企画提案 ・東京の観光に関する課題等を踏まえた中期的な計画の策定 ・得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施

【戦略】④ MICE誘致件数の拡大

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
ユニークベニュー利用促進	・支援したユニークベニュー利用件数：25件 ・利用者から意見要望を分析し、ユニークベニューの魅力・利便性を向上することで、MICE誘致活動を強力に推進する。	・支援したユニークベニュー利用件数：28件 ・利用者から意見要望を分析し、ユニークベニューの魅力・利便性を向上することで、MICE誘致活動を強力に推進

【戦略】⑤ 地域の観光振興のための取組強化

視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	・蓄積した支援ニーズやベストプラクティス等を活用した観光資源開発支援を推進	・蓄積した支援ニーズやベストプラクティス等を活用した観光資源開発支援を推進 ・東京の観光の魅力を高める観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組む

３．自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、「東京」を観光・MICE のディスティネーションとしてプロモーションする唯一の団体であり、公益財団法人としての中立性や信頼性、国内外の民間事業者等とのネットワークを活かしながら、都の観光振興施策を確実に実施することにより、訪都外国人旅行者の更なる拡大に向けて貢献していく。

これを実現していくための経営課題は次のとおり。

①　拡大した組織に対応した仕組みづくり

当財団の組織は、採用後２年目以内の職員で、職員構成の半分を占める状況にあり、拡大する事業を効果的に実施するためには、この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための仕組みを構築していくことが課題となっている。具体的には、職員が共有すべき共通の価値観の浸透、在籍年数が短い職員に対する能力開発、管理部門の強化、組織規模を勘案した業務フローの見直し等の取組を通じて、より強固な執行体制を確立していく必要がある。

②　企画機能の強化と外国人材の活用

訪都外国人旅行者数が一貫して増加する一方で、旅行者の消費動向に変化がみられ、訪都外国人旅行者一人当たり消費額が逓減傾向をみせ始めるなど、「東京」の観光を取り巻く環境はこの数年の間で急速な変化が進んでいる。状況の変化に的確に対応し、「東京」の観光施策を真に効果的なものにするためには、豊富な現場経験を持つ当財団が、企画機能を持ち、都へ必要な提案を行うための実力を備えることが求められている。また、有為な外国人材を職員として採用するなど、当財団の運営に外国人目線をより一層取り入れるための仕組みを整備する必要もある。

③　外国人旅行者誘致に向けての効果的なプロモーション

訪日外客数が順調に増加している中、訪都率は下がる傾向にある。2020 年に向けてより多くの外国人旅行者に訪都してもらうためには、初訪者を増やすことはもとより、より多くの訪都リピーターを獲得し、訪都率を維持、そして向上させる必要がある。そのために、当財団では既に海外市場調査に基づいてプロモーションを実施しているが、ターゲットに合わせたよりきめ細かいプロモーションを実施していかなければならない。東京を旅行先として認知し関心を持ってもらうためのプロモーションや訪都行動を起こしてもらうためのプロモーションなど、市場調査に基づき最適なメディアミックス（※１）を企画・実施することで、その効果の最大化を追求していく必要がある。

（※１）メディアミックス：プロモーションをより効果的にするために、新聞・雑誌・屋外広告・テレビ・インターネット等の様々な広告媒体を組み合わせて活用すること

④　激化する国際競争下での MICE 誘致

東京での国際会議の開催件数はこの 10 年間で 2 倍近くに増加しているものの、世界順位は 6 位であり、依然としてシンガポール（同 2 位）やソウル（同 3 位）などのアジアの競合都市に後れをとっている状況である。東京への誘致を更に強化するためには、より多くの開催計画に係るニーズを捉え、主催者等へのアプローチをより幅広く、強力に進めていく必要がある。財団では、ここ数年の事業の急拡大に伴い、誘致に係る活動量が確保しきれなかったことから、開催につながる潜在的な情報収集・分析が十分ではなく、活動量を増やすことが課題となっている。あわせて、海外の競合都市と差別化するためのＭＩＣＥ開催都市としての魅力の向上も課題となっている。

⑤　地域の魅力を活かした観光振興

訪都外国人旅行者数は増加してはいるものの、インバウンド効果の波及は、都心をはじめとする一定のスポットやエリアにとどまっている状況にある。その効果を都内全域に広げるためには、都内各地域で、観光資源の開発等を促進するとともに、その情報を広く発信する必要がある。当財団では、地域観光振興部門を２０１６年度に新設し、地域の観光関連団体等の個別の取組を支援することなどを通じて、観光資源開発やロケ地開拓を行ってきたが、その効果は限定的となっている。「東京」の観光都市としての魅力を高め、初訪者・リピーターを増やすためには、地域（エリア）全体を俯瞰した課題分析を行いながら、これまで以上に、地域や民間事業者を巻き込み、地域のインバウンド対応力や受入環境等の向上に係る取組を進めていく必要がある。

⑥　観光関連産業への貢献

インバウンド市場が拡大している中、2014～2016 年度の 3 年間の賛助会員の増加数が 91 社・団体（2011～2013 年度の増加数は 10 社・団体）となるなど、観光関連産業からの当財団に対する期待は高まっている。この機を捉え、当財団の認知度をより一層高めつつ、当財団の強みとなっている専門性やネットワークを活用して賛助会員向け事業を企画・実施することで、観光関連産業の活性化に貢献していく必要がある。その一環として、幅広い業種から新たな賛助会員を獲得し、会員間のビジネス交流をこれまで以上に活性化させるなどして、当財団のプレゼンスをより一層向上させる好循環を目指していくことが当財団としての課題となっている。

４．経営課題解決のための戦略

①　強固な執行体制の確立

この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための取組を進めることで、「東京」の観光施策を現場実態に合わせて力強く進める体制を整備する。

○　職員が共有すべき価値観等を明文化し、職員への浸透を図ることを通じて、組織への帰属意識や一体感を醸成する。

○　主に在職年数が短い職員を対象とした能力開発施策を推進し、当財団の専門性の維持・向上を図る。

○　組織構造・業務フローについて、必要な分析・見直し等を行うことで、より効率的な執行体制を確立する。

②　現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

新たに企画・調査部門を立ち上げ、稼働させることで、都への施策提案等に必要な力を向上させるとともに、外国人材を当財団の事業運営に活用していく。

○　企画・調査部門を立ち上げ、観光の質的な面の検討を進め、現場実態等を踏まえた「東京」の観光施策に係る提案等を都に対して行っていく。

○　在京外国人（外国人メディア、インフルエンサー（※２）、留学生等）の意見等を当財団の事業運営に反映する仕組みを構築する。

○　外国人材の職員採用に向けた取組を加速させる。

（※２）インフルエンサー：SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）等のソーシャルメディアを通して、他者の行動に影響を与えたり、もしくは発信力を有する人のこと

③　外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化

外国人旅行者誘致を加速させるため、ＢtoＣ・ＢtoＢ両面で最適なメディアミックスを企画しながらプロモーションを展開し、事業効果の最大化を目指していく。

○　より多くの潜在層に対して「旅行先としての東京」を訴求し、関心をもってもらうため、より広く東京の魅力や観光情報を発信・周知して初訪に繋げることを目指したプロモーションを総合的に展開する。

○　リピーターを増やすということは東京の「ファン」を増やすということであり、ターゲティングした層に対して東京の「ファン」になってもらえるよう、継続的に東京の魅力等を届けるための取組を展開する。

④　MICE 誘致件数の拡大

「東京」のＭＩＣＥ誘致の中核を担う当財団は、誘致競争の激しい案件等に対しては直接的な個別誘致支援を行い、その他の案件に対しては側面的な支援を行うことにより、「東京」でのＭＩＣＥ開催件数を増やすための取組を総合的に展開し、訪都ビジネス客の拡大を図る。

○　ＭＩＣＥ主催者等の開催計画に係る潜在情報等をより広く収集・分析を行うことにより、必要なアプローチを幅広く行っていく。

○　ＭＩＣＥ誘致活動をこれまで以上に幅広く、また効率的に行っていくため、ＭＩＣＥ誘致部門の機能分化を検討・実施する。また、国内主催者や事業者の誘致支援の一環として専門人材育成などの側面支援を展開する。

○　「東京」ならではのＭＩＣＥ開催地としての魅力を向上させるため、ユニークベニューの利用促進にも注力していく。

⑤　地域の観光振興のための取組強化

2016 年度に新設した地域観光振興部門の取組の高度化の一環として、地域の観光関連団体等の主体的な活動に対する当財団の支援を強化するなどして、観光資源の発掘や磨き上げに係る取組を加速させ、「東京」の観光都市としての魅力向上を進めていく。また、地域のインバウンド対応力や受入環境の向上に係る取組への支援を適切に実施する。

○　地域の観光振興に係る支援を総合的に行えるようにするため、地域の観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口を設置する。

○　ベストプラクティスを共有する取組等を通じて、当財団と地域の観光関連団体等の実力向上を図っていく。

○　区市町村の行政区域単位で活動する地域の観光関連団体等や民間事業者の間の連携を推進するための取組を展開する。

⑥　賛助会員ネットワークの拡充

インバウンドビジネスへの新規参入や拡充を検討している民間事業者からの当財団の賛助会員向け事業の期待は高まっており、ビジネス交流や情報提供などの賛助会員向けサービスを拡充することなどを通して、当財団の認知度向上を図り、新たな賛助会員の獲得につなげていく。このような取組を加速させることで、当財団の自主財源を拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上を図る。

○　賛助会員向けサービスの拡充

○　新たな賛助会員獲得に向けた取組の強化

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　強固な執行体制の確立

3 年後（2020 年度）の到達目標	○　当財団組織理念（Shared Value）の浸透、専門性向上のための能力開発、組織構造の見直し等の取組を 2020 年までに完了させる。 以上により、「東京」の観光施策を強力かつ現場実態に合わせて進めるための体制が整備される。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○　理念浸透に向け、PT を立ち上げて取組の検討や研修の実施、組織目標への取り入れなど、取組を進めている。 ○　専門性向上研修を着実に実施しており、今後、内容の高度化について検討していく。 ○　組織構造や業務フローの見直し及びそれに基づく改善を着実に進めている。 各取組を着実に実施しており、引き続き継続していくとともに、それぞれ実施後の検証や改善をすることで、強固な執行体制の確立を目指していく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
職員が共有すべき価値観の明文化・浸透	○組織理念の浸透手法を検討するための PT 立ち上げ ○研修やワークショップの開催など、浸透のための取組を継続するとともに、ツールなどを活用した新たな浸透のための取組を実施	○PT を立ち上げ浸透のための取組を検討 ○職員への浸透策として、研修会での説明や組織目標への記載、幹部職員による実行宣言を実施	○組織理念の定着に向けて、必要な見直しを行いながら、前年度までの取組を継続実施	－
専門性向上のための能力開発	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：５回 ○ディスティネーションマーケティング研修等の専門性向上研修の高度化を図る	○専門性向上研修を 6 回実施 ○専門性向上研修の高度化に向けた検討を実施	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：６回 ○研修効果の検証 ○必要な見直しを行いながら、研修を継続実施	○2019 年度、目標回数を上回るディスティネーションマーケティング研修等を実施したため、2020 年度目標を当初の５回から６回へと引き上げるとともに、下記の研修効果の検証や実施内容の見直しを図り、内容を充実させていく。
組織構造・業務フローの見直し	○組織構造の見直しの実施 ○洗い出した改善対象について、業務フローの見直しを実施 ○更なる改善点の洗い出し、改善方法を検討	○係制を廃止し、課長代理制を開始。事業移管によるオンラインを含めた一体的なマーケティング体制を開始 ○契約事務手続きの見直しを実施中 ○決算処理の改善点の洗い出しに着手	○新たに洗い出した改善点について、業務フローの見直しを実施	－

② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

3年後（2020年度）の到達目標	○ 「東京」の観光施策について、都に対して、観光の質的な面の検討や現場経験に基づく企画提案を行うとともに、当財団の事業運営に係る中期的な計画を策定すること ○ 有為な外国人材を組織内外に抱え、当財団の運営に活用していること 以上により、都の観光施策に対する提案を行うとともに、「東京」の観光振興のハブの役割を担うことを目指して2020年以降の施策をより主体的に展開する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 2018年度実施した共同研究が都との令和2年度要求に向けた意見交換につながるなど、企画調査部門の立ち上げが企画提案力の向上に貢献している。 ○ 外国人識者とのグループインタビューや外国人材の活用により、施策提案や事業実施における知見を得ることができている。 引き続き、各取組を継続していくことで、来年度の中期計画策定や組織内外における有為な外国人材の獲得を達成していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	○民間事業者等との「共同研究」を継続して実施し、東京の観光に係るマーケティング、企画機能を高めるとともに、現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ○「共同研究」等を通じて、東京の観光の質的向上に関する課題についても調査・分析を実施 ○調査・検討対象とする中期的課題の選定 ○選定した中期的な課題に対する施策案の調査・検討	○「共同研究」を進める過程で、組織内の現場情報の集約や民間事業者等との意見交換を実施し、令和2年度予算要求に向けて都と意見交換を実施 ○質的向上も含めた東京の観光に関する課題について調査・分析を実施 ○上記調査・分析を通して中期的課題の選定を予定 ○上記調査・分析を通して中期的な課題に対する施策案も調査・検討	○前年度までの蓄積を踏まえ、都への本格的な企画提案 ○東京の観光に関する課題等を踏まえた中期的な計画の策定 ○得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施	○企画調査部門において調査・分析した東京の観光に関する課題や課題に対する施策案等も踏まえ、中期的な計画を策定していく。
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	○本格実施 （質的向上に関するテーマも含め、都への企画提案を想定したテーマを選定し、グループインタビュー等を実施）	○グループインタビューを1回実施	○引き続き幅広い層の在京外国人を対象に様々な意見を収集する取組を実施	－
外国人材の職員採用	○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続	○採用活動を継続中	○外国人材の活用実績等を検証し、必要な採用活動を実施	－

③　外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化

3年後（2020年度）の到達目標	○　海外に向けて実施する「東京」のプロモーション（ＴＶＣＭ、旅行博出展、観光公式ウェブサイトの運営等）の結果として得られる『リーチ数』を最大化する。 ○　「東京」のオウンドメディア（観光公式ウェブサイト、ＳＮＳ等）での『「東京」ファン』数を最大化する。 以上により、「東京」のディスティネーションとしての認知度を高め、訪都外国人旅行者の拡大につなげていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○　2019年度目標に対し、『リーチ数』の最大化は約67%、「東京」ファン数は約52%の達成率である。 初訪者（リーチ数）の獲得は計画通りに進んでいる一方、再訪者（ファン数）の獲得は少し計画より遅れている。『リーチ数』の最大化をより強く推し進めることで、「東京」ファン数の更なる獲得につなげ、目標値達成に向けて取組を進めていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
『リーチ数』の最大化	○初期値+10%を目指す ○2018年度実績を踏まえ、広告媒体ごとのパフォーマンスについて分析するなど、改良を行いつつ実施 ○ラグビーワールドカップ2019TM観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる	○18.2億人 ○2018年度実績を踏まえ、リーチ数増加の効果が高い広告媒体を主軸にするとともに、各広告媒体の見直しも実施 ○ラグビーワールドカップ 2019TM 観戦層向けの情報発信を行うとともに、メガイベントへの着目を活かしたリーチの強化を実施	○2019年度の+10%を目指す ○東京ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ・ﾊﾟﾗﾘﾝﾋﾟｯｸ観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる ○東京ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ・ﾊﾟﾗﾘﾝﾋﾟｯｸ後のプロモーションのあり方を、事業実施を通じて分析、検証。2021年度以降の戦略に繋げる	－
『「東京」ファン数』の最大化	○初期値+10%を目指す ○2018年度実績を踏まえてターゲット市場、テーマを絞り実施 ○企画・調査部門と連携し、在京外国人の知見等も踏まえた上で、「東京」ファンの増加に繋がる魅力等を整理し発信。リピーター層の開拓に努める	○234万人 ○2018年度実績を踏まえ、PR 映像に接触した層への「ファン」化の促進やターゲット市場に応じてテーマを絞ったSNS運営を実施 ○オンライン系の訪日メディアに携わる在京外国人識者とのグループインタビューを実施。各国のトレンドを踏まえて発信する情報を整理	○2019年度の+10%を目指す ○2019年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施 ○企画・調査部門との連携や関連する事業間の連携を深化するなどして、「東京」ファンの増加に繋がるコンテンツ発信を強化し、リピーター層の開拓と訪都客増に努める	－

④ MICE 誘致件数の拡大

３年後（2020 年度）の到達目標	○　2020 年の国際会議誘致件数　　30 件 ○　2020 年の報奨旅行等誘致件数　45 件 以上により、訪都ビジネス客の拡大及び東京の国際都市としてのプレゼンスの向上を図る。 （参考） 財団が支援した国際会議誘致件数　　2014 年度: 4 件、2015 年度:13 件、2016 年度:15 件、2017 年度:15 件 財団が支援した報奨旅行等誘致件数　2014 年度:10 件、2015 年度:18 件、2016 年度:34 件、2017 年度:39 件
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○　国際会議：2019 年度の目標 22 件に対し、15 件 ○　報奨旅行等：2019 年度の目標 42 件に対し、28 件 国際会議　：各種取組により、国際会議誘致件数を順調に増やしている、引き続き 2020 年の目標達成に向けた誘致活動に努めていく。 報奨旅行等：各種取組により、順調に誘致件数を増やしている⇒アジアを中心としたＰＲ及びセールス活動を重点的に進め、欧州や北米については商談会出展等によるＰＲや誘致活動に努めている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
国際会議誘致の強化	○財団が支援した国際会議誘致件数：22 件	○財団が支援した国際会議誘致件数実績：15 件	○財団が支援した国際会議誘致件数：30 件	－
	○2020 年以降のより戦略的な誘致に向けてマーケティング調査を実施	○2020 年以降に向けた戦略的な会議誘致のためのマーケティング調査を実施中	○検証結果を踏まえ、具体的な施策を検討	
	○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスを継続実施	○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスを継続実施	○蓄積した誘致情報を最大限活用し、新規誘致件数の増加を図る	
	○国際機関等への職員派遣の実施	○国際機関等へ職員を長期・短期派遣等の実施	○国際機関等への職員派遣の継続実施	
	○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し改善を加える	○協議会のテーマ等について、委員の意見を集約し改善を加えた。	○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し継続して改善を加える	
	○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	○人材育成プログラムの改善を行い基礎編終了。実践編に向けて準備中。	○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	
報奨旅行等誘致の強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：42 件	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数実績：28 件	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：45 件	－
	○アジアを中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進	○アジアへの営業活動やアジアからのファムトリップ等を実施	○欧州を中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進	
	○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う	○日々の業務を通じ蓄積したノウハウや情報等を活用し、新規案件獲得に注力	○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う	
	○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	○人材育成講座基礎編、実践編の実施に向けて準備中	○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	
	○有楽町エリア等との連携を強化	○DMO 東京丸の内との情報共有等を実施	○有楽町エリア等との連携を継続して実施	

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
ユニークベニュー利用促進	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：22 件 ○MICE 誘致活動での活用（ワンストップ窓口、PR ツール）	○財団が支援したユニークベニュー利用件数実績：18 件 ○ユニークベニューワンストップ総合支援窓口「Tokyo Unique Venues 」での問い合わせ対応やパンフレット及びウェブサイトを活用した PR を実施	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：28 件 ○利用者から意見要望を分析し、ユニークベニューの魅力・利便性を向上することで、MICE 誘致活動を強力に推進	○ユニークベニュー利用件数については、2019 年度中の実施見込件数が 2020 年度の目標件数である 25 件に到達する見込みであるため、2020 年度の目標件数を 28 件へ増加する。

⑤　地域の観光振興のための取組強化

3年後（2020年度）の到達目標	○　2020年までの3年間で、62件（都内区市町村数と同数）の地域の観光資源を発掘又は磨き上げる。 以上により、「東京」の観光都市としての魅力向上を図っていく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○2020年度の到達目標 62件に対し、33件 観光資源開発に向け、各観光関連団体等の支援ニーズを把握し、それぞれに応じた支援を行うことで、着実に観光資源の発掘・磨き上げを実施している。 観光資源開発のヒントとなるよう、様々な観光関連団体等のベストプラクティスの共有も引き続き実施している。 ラグビーワールドカップ等の大規模イベントによる機運醸成と、まちあるきツアーなど、地域における連携・取組を促進し、「体験・交流」を軸とした広域での観光資源の開発支援も着実に進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	○観光関連団体等の支援ニーズ等の蓄積 ○支援ニーズを反映した観光資源開発支援を推進	○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 ○13件の観光資源の開発を支援	○蓄積した支援ニーズやベストプラクティス等を活用した観光資源開発支援を推進 ○東京の観光の魅力を高める観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組む	○東京の観光の魅力をさらに高める食や文化などの観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組んでいく
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	○調査を継続するとともに、蓄積したベストプラクティスを引き続き共有	○3件のベストプラクティスを抽出し、「東京都内観光協会交流サロン」等にてベストプラクティスを共有	○ベストプラクティスをモデルケースにした観光資源の開発を支援	－
観光関連団体等の連携推進	○ラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットに多摩地域での観光消費拡大に向けた取組を支援 ○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進するための広域の取組を掘り起こす	○ラグビーワールドカップ 2019TM 観戦者をターゲットにした多摩地域での商品開発を支援 ○西多摩地域において観光関連団体及び民間事業者の連携を推進し、自然を生かした広域での観光資源開発を支援	○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進	－

⑥　賛助会員ネットワークの拡充

３年後（2020 年度）の到達目標	○　2020 年までの３年間で、180 社・団体の新たな賛助会員の獲得を目指す。 （2014～2016 年度の３年間の増加数（91 社・団体）の約２倍の獲得を目指す。） より多くの賛助会員を獲得することで、賛助会員ネットワークを拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上につなげていく。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○新サービス（TCVB ビジネス交流会や賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供）を実施中 ○2020 年度の到達目標 700 社・団体に対し、615 社・団体 主催イベントの実施や営業活動により、順調に会員数が増加している。引き続き、各活動を継続するとともに、新サービスの企画・実施等により、更なる会員獲得を目指す。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
賛助会員向け新サービスの提供	○TCVB ビジネス交流会の継続実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供 ○コーポレートサイト等を活用し、賛助会員向けに積極的に情報を発信	○TCVB ビジネス交流会３回実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチングイベントを実施（１回） ○メール配信による情報提供を実施	○前年度の実績等を踏まえ、新サービスの企画・実施を引き続き進める	－
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数 目標値 640 社・団体 （60 増）	○賛助会員数 615 社・団体 （33 増）	○賛助会員数 目標値 700 社・団体	○当初目標値を設定した際のスタート数値がずれた結果、目標値と括弧書きの記載がずれてしまっているため。

２０　公益財団法人東京動物園協会

１．経営情報

１　基礎情報

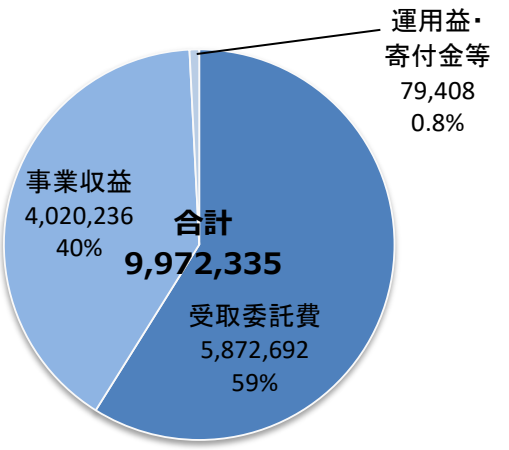
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人　東京動物園協会			
所管局	建設局			
設立年月日	昭和23年11月１日			
設立後の主な沿革	設立以来、各種の教育普及事業を展開するとともに、その財源となる園内の便益施設を運営。昭和61年には東京都の監理団体となり都立動物園の管理事業の一部を受託。平成18年4月からは都立動物園・水族園4園において「指定管理者」として飼育業務を含む事業運営を全面的に担う。平成22年4月に「公益財団法人」に移行。なお、昭和27年に高松宮宣仁親王殿下を、平成元年に常陸宮正仁親王殿下を総裁に推戴している。			
所在地	東京都台東区池之端2-9-7 池之端日殖ビル7階			
基本財産	600,000	千円		
都出資（出捐）額	45,000	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	7.5	%		
他の出資（出捐）団体及び額	自主繰入等		555,000	千円
				千円
				千円
	その他　＿＿＿＿団体			千円
その他資産	上野動物園東園中央売店（東京都台東区上野公園9-83上野動物園内） 園外倉庫（東京都台東区池之端4-217-11）ほか倉庫17件　等			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　1　人）			
常勤職員数	338　人　（うち都派遣職員　103　人、都退職者　5　人）			
非常勤職員数	109　人			
団体の使命	○都立動物園・水族園の管理運営を着実に実施し、長年培ってきた技術と知識を活かし、野生生物保全活動や環境教育活動を一層推進していくことにより、人と動物が共存できる社会を未来に引き継いでいくこと。 ○日本を代表する動物園として、海外との連携構築の強化と、日本の動物園・水族館におけるリーダーシップを発揮していくこと。 ○展示の工夫や上質なサービスにより、来園される方々により多くの感動を提供していくこと。			
事業概要	【公益目的事業】 ①動物の飼育・展示　②野生生物の保全 ③教育普及　④市民・団体との協働 ⑤施設維持管理・園内サービス　⑥利用促進・魅力向上 【収益事業】 ①物品販売・飲食サービス　②その他のサービス			

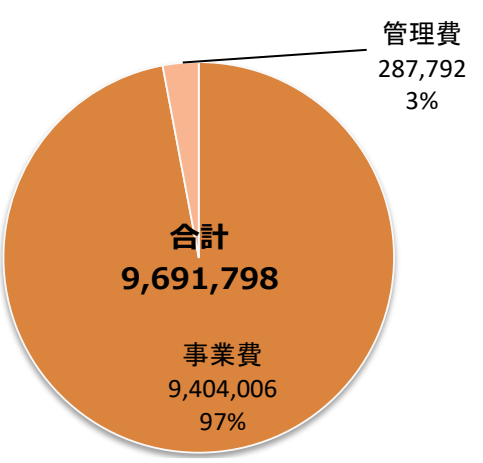
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	9,972,335	100.0%	9,691,798	100%
	動物園・水族園の管理運営事業	5,685,297	57.0%	5,712,201	58.9%
	教育普及・都民協働事業等	104,814	1.1%	324,989	3.4%
	売店・飲食店等の運営事業	3,990,671	40.0%	3,366,816	34.7%
	法人会計	191,553	1.9%	287,792	3.0%

平成30年度　決算情報

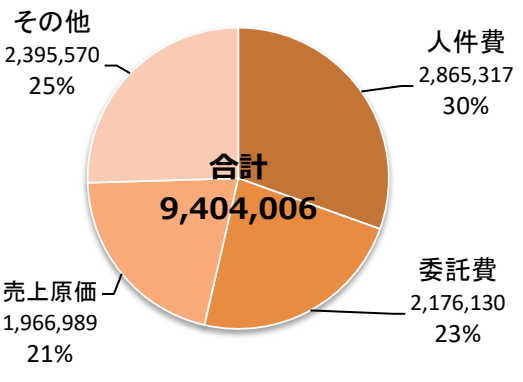
経常収益内訳（単位：千円）



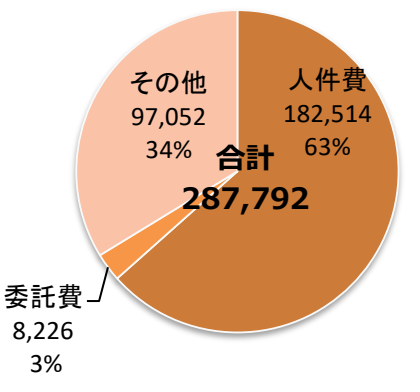
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

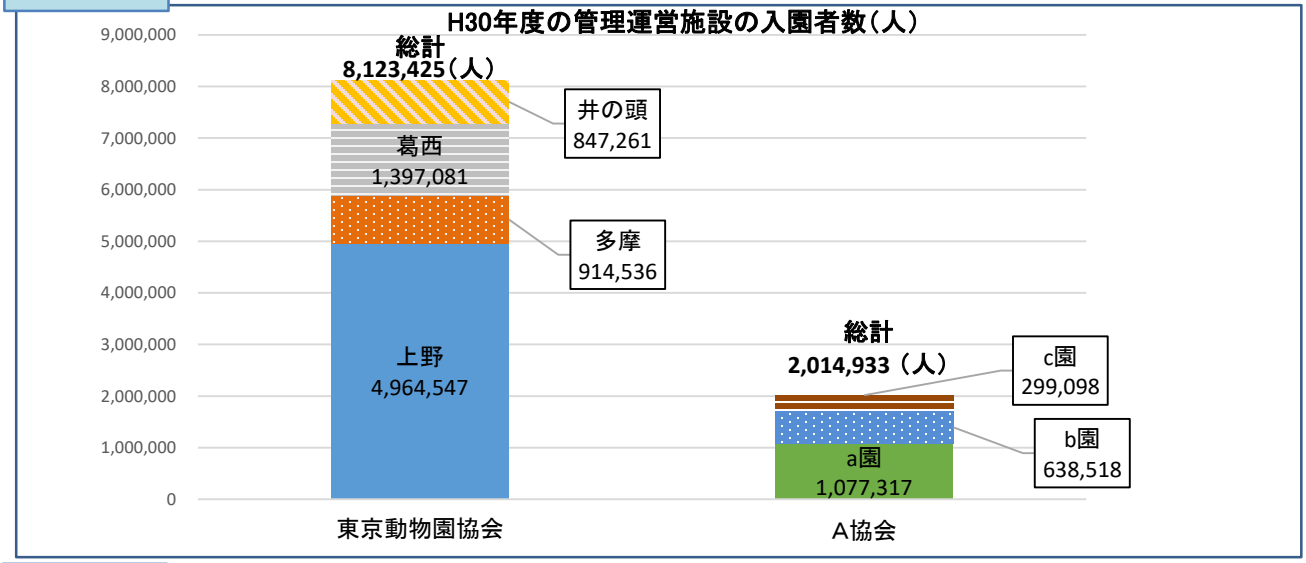


＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

当協会と同様に複数の園館の一括した指定管理者として選定されているＡ協会と比較をする。

表1



分析1

- 東京動物園協会が管理運営する都立動物園・水族園4園の年間総入園者数は800万人超え、Ａ協会が管理運営する動物園3園の約4倍である。
- 都立動物園の入園者数は上野動物園が全体の半分以上を占め、同様にＡ協会が管理運営する動物園もa園の入園者数が全体の半分以上を占める。
- 敷地面積や利用者満足度調査結果等から各園の適正な滞在者数について検討した上で、上野動物園に集中する入園者を他の３園に分散する施策を検討していく必要がある。

表2

H30年度の入園者1名あたりの事業費（円）

H30年度事業費

東京　6,037,190（千円）
※公益目的事業会計

A　3,048,389（千円）
※公益目的事業会計（動物園事業）

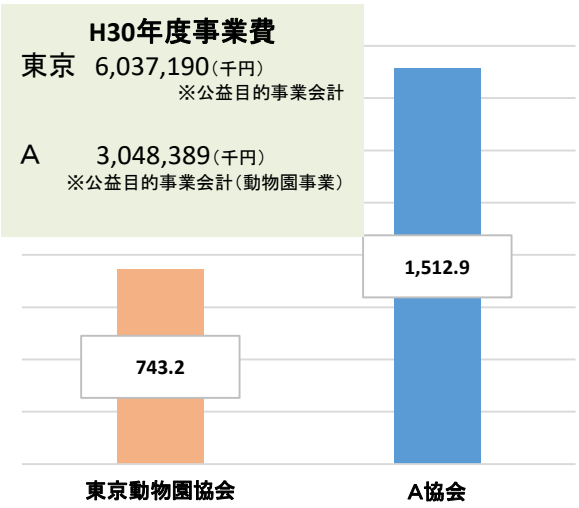


表3

H30年度研究成果の発表数（件）

	東京動物園協会	A協会
発表数　（件）	66	45
職員あたり　（件）	0.15	0.17

H30 年度の発表例（東京動物園協会）

・ヒガシクロサイの採血における無条件強化子に触刺激を用いたハズバンダリートレーニング（第12回関東東北ブロック動物園技術者研究会）

・The current status and actions due to improve of Aye-aye husbandry at Ueno zoo（アイアイ国際飼育管理ワークショップ）

・博物館における環境教育、学校教育との連携～イモリの保全活動の一環として（全国博物館大会）

・Efforts for Deep Sea Creature Exhibition and the New Discovery of Their Ecosystem（第10回世界水族館会議）

・動物園における大学生向けアクティブラーニング（動物観研究№.23（19-26），2018）

分析2

- 東京動物園協会のH30年度事業費は約60億円で、Ａ協会の約2倍である。
- 入園者１名あたりで換算すると、東京が約743円となり、Ａの約1,513円に対して半分以下となっている。
- 上野動物園の500万人近い入園者数が、値を大きく引き下げる要因となっている。

分析3

- 飼育業務、教育普及業務等に関連する研究成果について、国内外の研究会や、学会誌投稿等で発信している。
- H30年度の発表数は66件で、うち10件は国際会議での発表である。
- 職員１名あたりの発表数は0.15で、Ａ協会よりも低い。数値だけでの比較は出来ないが、発展の余地があると考えられる。

平成30年度事業報告より

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②教育普及活動部門の体制強化

○教育普及センターの設置
- 各園の教育普及係との意見交換および外部アドバイザーによる提案を受け、協会全体の教育方針案を策定
- 教育普及センター固有のＳＮＳによる発信を開始

【戦略】⑥利用者満足度調査を活用したPDCAサイクルによる利用者サービスの向上

○前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入
- ４園の入場券手売窓口において、電子マネー及びクレジットカード決済を導入
- 上野の入場券手売窓口において、ＱＲコード決済実証実験を開始

2020年度改訂のポイント

◆ 野生生物保全基金等の拡充について、実施目的や基金事業を通じた協会の目指す方向性を明確化させるために、戦略及び３年後の到達目標を改訂

◆ 新たにSDGｓの取組として、職員が使用するプラスチックバック等の削減など、地球環境問題への取組を設定

【プランの主な改訂】

【戦略】②教育普及活動部門の体制強化

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 4園連携による幅広い教育普及活動の展開	・統括部門としての権限強化によるセンター機能の発揮に向けた方向性の整理 ・新たな4園連携プログラムの調整 ・国際会議への参加など、国内外の動物園教育・環境教育の把握と情報の共有

【戦略】③東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
戦略	「動物園・水族館の発展振興に資するとともに野生生物保全活動を積極的に進める活動の支援」を目的として平成23年度に設置した東京動物園協会野生生物保全基金の拡充に向け、現在の助成事業の対象、助成金額や助成件数について見直しを行うとともに、財源確保についても検討し、より幅広い対象への支援が可能な制度に変更する。	東京動物園協会設立趣旨の一つである「人と野生動物の共存への貢献」を推進するために、東京動物園協会野生生物保全基金の拡充を図り、社会から期待される野生生物保全の役割を果たすことによって動物園の存在意義を十全に発揮する。拡充にあたっては、財源確保について検討するとともに、現在の助成事業の対象や助成金額、助成件数を見直し、制度変更を通じてより幅広い対象への支援を実現し、国内外における保全活動に一層の貢献を果たす。
３年後（2020年度）の到達目標	・東京動物園協会野生生物保全基金について、助成支援制度および財源確保の両面からの見直しを図り、助成規模（助成金総額）については現行の1.5倍以上とし、国内外における野生生物保全活動を一層推進 ・同基金を当協会の固有公益事業に活用し、より幅広い保全活動に寄与することを目指す ・その他の基金事業も含め外部からの資金獲得制度について検討	・東京動物園協会野生生物保全基金について、助成支援制度および財源確保の両面からの見直しを図り、助成規模（助成金総額）については現行の1.5倍以上とし、国内外における野生生物保全活動を一層推進 ・同基金を当協会の固有公益事業に活用し、法人独自の保全活動を展開することによって「人と野生動物の共存への貢献」に一層寄与する ・その他の基金事業も含め外部からの資金獲得制度について検討

【戦略】④改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の推進

視点：持続可能な開発目標（SDGs）

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 地球環境問題への対応の推進	・各園で地球環境に関する普及啓発活動を推進 ・職員が使用するプラスチックバッグ、ペットボトル削減に向けての取組の推進

【戦略】⑥利用者満足度調査を活用したPDCAサイクルによる利用者サービスの向上

視点：Society5.0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・対応するカード等の拡充 ・2020 大会で増加する訪日外国人観光客向けのPRを実施	・前売り券の導入に向けた諸条件の調査を実施 ・上野以外の３園におけるＱＲコード決済の導入

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　長期的視野に立った着実な人材育成

当協会は平成 18 年度の指定管理者制度への移行後、生物系の東京都派遣職員の退職不補充により固有化を進めており、協会固有職員による業務の推進が求められている。しかしながら、飼育展示や野生生物保全、教育普及などそれぞれの業務には高い専門性が求められており、現在のところ生物系職種の係長 19 ポストのうち、固有職員は 2 名のみであり、その殆どを都派遣職員が担っている。

今後さらに固有化を進めるにあたり、長期的視点に立った着実な人材育成と、外部からの専門家の登用など柔軟な人事配置体制を検討する必要がある。

②　社会教育施設としての教育普及活動の組織体制の強化

動物園・水族館は、社会教育施設として様々な教育普及活動に取り組んでいるが、都立動物園・水族園 4 園が実施する学校教育との連携プログラムの年間参加者数は、平成 23 年度の 52,369 人から 1 万人以上増加し年間 64,969 人（平成 28 年度実績）に及ぶなど、社会教育施設としての需要は近年高まっており、現在各園で実施している教育普及活動をさらに深化させていくことが求められている。また、より多くの都民への効率的かつ効果的な普及啓発に向け、学校教育との連携強化や、ボランティア・NPO 団体など多様な団体と都民協働の連携を充実させることが求められている。

展示や教育普及プログラムをより充実させていくためには、評価検証・改善のプロセスの構築が必要であり、学校等との連携や都民協働の充実に向けても、組織体制の強化が必要不可欠となっているが、現状では各園個別の対応であり、４園の統一的な対応がなされていない。

③　幅広い財源を活用した固有公益事業の充実

公益財団法人の自主的活動として、野生生物に関する普及啓発や、保全活動への助成・支援などの固有公益事業（H28 年度事業費：149 百万円）を行なっているが、内容の拡充などの要望もあり保全活動への助成の規模等において、さらなる充実を図っていく必要がある。その財源として、園内での販売活動による収益の他、東京動物園協会野生生物保全基金、都立動物園サポーター基金、ジャイアントパンダ保護サポート基金等、東京都からの指定管理委託料以外の幅広い範囲からの獲得が求められているが、これまで十分な検討や制度の見直しが行われていなかった。

④　野生生物の研究活動や保全活動の一層の推進

国内外の多くの野生生物が絶滅の危機におかれ、近年その勢いが加速しており、国際自然保護連盟のレッドリストには 12,316 種（2016 年 9 月時点：植物等除く）が記載されるなど、国際的な野生生物保全の重要性は一層高まっている。

当協会では平成 18 年度より、多摩動物公園に野生生物保全センターを設置し、センターの下に四園が連携し、希少野生生物の保全活動に取り組んでいる。環境省の進める希少野生動植物の保護増殖事業にもトキやライチョウなど多数協力をしており、現状においてその活動は質・量ともに国内動物園・水族館ではトップレベルにあるが、現在の野生生物保全を取り巻く状況を踏まえ研究活動・保全活動のさらなる推進が必要である。

⑤　国内外の動物園・水族館のネットワークの強化

動物園・水族館における展示動物は、国際法・国内法の規制強化により野生からの入手が年々困難になっている。こうした状況の中、例えば 5～10 年後を見据えた展示計画を策定の上、継続的かつ安定的に展示動物を確保し、引き続き希少野生生物の域外保全活動を実施することが求められている。

国内外の動物園・水族館による共同での繁殖計画をさらに推進していくため、当協会が日本を代表する動物園組織としてより一層のリーダーシップを発揮し、国内外の動物園・水族館のネットワークを一層強化していく必要があるが、東京動物園協会としての組織的な対応が不十分であった。

⑥　展示やサービスのより一層の魅力向上による利用者満足度の向上

近年、外国人観光客の増加により、上野動物園の外国人来園者が全体の１割を超える（H28 年度調査結果）など、利用者とそのニーズが多様化している状況であり、このように多様化する利用者特性・ニーズへの柔軟な対応や、サービスの質的向上が急務になっている。

このため、利用者ニーズを的確に把握し、ＰＤＣＡサイクルによる従前からのサービスの質的向上、混雑時の対応や、外国人来園者に対応するほか、新たなサービスの提供について検討を行う必要があるが、現在までの取組みが不十分であった。同時にサービス向上に向けて情報公開が求められているが、利用者満足度調査結果や把握した苦情・要望の内容とその対応状況等について、ホームページでの公表が行われていない。

４．経営課題解決のための戦略

①　新たな人材育成体系の構築

今後、生物系の係長や管理職、さらには園長候補者を固有職員から計画的に輩出していくにあたり、管理監督職へのヒアリングや職員アンケートにより現行の人材育成に関する課題を抽出する。その上で、求められる様々な人材要件（ゼネラリスト・スペシャリスト・エキスパート）ごとのキャリアコースを検討・設定し、新たな人材育成体系を構築・導入していく。

②　教育普及活動部門の体制強化

当協会は平成 18 年度の指定管理者への移行にあたり、４園でそれぞれ取組んでいる野生生物の保全活動を統括する部署として、多摩動物公園内に野生生物保全センターを設置した。同様に、４園がそれぞれ取組む教育普及活動を統括する部署として、教育普及センター（仮称）を新たに設置する。教育普及センターでは、教育普及プログラムの評価検証及び改善のプロセス構築を行なうとともに、４園を統括し体系的な教育普及プログラムを構築し、教育普及分野における体制強化を図る。

③　東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

東京動物園協会設立趣旨の一つである「人と野生動物の共存への貢献」を推進するために、東京動物園協会野生生物保全基金の拡充を図り、社会から期待される野生生物保全の役割を果たすことによって動物園の存在意義を十全に発揮する。拡充にあたっては、財源確保について検討するとともに、現在の助成事業の対象や助成金額、助成件数を見直し、制度変更を通じてより幅広い対象への支援を実現し、国内外における保全活動に一層の貢献を果たす。

④　改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の強化

今年度改正された「種の保存法」においては、希少種の保護増殖に一定の基準を満たす動植物園等を認定する「認定希少種保全動植物園等」制度が新たに定められた。この制度への早期の認定を受けることにより、環境省の進める希少野生動植物の保護増殖事業への一層の貢献を果たしていく。

⑤　国内外ネットワークの更なる強化

展示動物の安定的な確保に向けては、動物福祉等に配慮した展示施設の整備を都に提案し、海外等からの動物の導入への障壁も低くするとともに、日本を代表する動物園施設として、公益社団法人日本動物園水族館協会の行う各種事業の積極的な推進や、国際的なネットワーク強化により、他園館との共同での繁殖計画を一層推進していく。このために、国内外動物園・水族館や関連機関との協定締結を通じた個別の連携強化に取り組んでいく。

⑥　利用者満足度調査を活用したＰＤＣＡサイクルによる利用者サービスの向上

使用者満足度調査や、苦情・要望のデータベース化により、多様化する利用者ニーズを把握し、情報の共有化を図るとともに、それらから得られた課題をＰＤＣＡサイクルにより改善していく。また、主要な調査結果や苦情・要望等についてはホームページ等で定期的に情報公開し、信頼度の向上に繋げていく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　新たな人材育成体系の構築

3 年後（2020 年度）の到達目標	・キャリアコースの策定とそれを踏まえた研修や職員管理等の各制度から成る新たな人材育成体系の構築を完了し、運用を開始 ・職員構成等を踏まえ、組織運営にあたり必要な外部人材を柔軟に登用
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・キャリアコースに応じた人材育成を実現するため、「自己申告制度」、「業績評価制度」、「人材状況」からなる人事制度の構築に着手 ・今後の育成等を考慮し公園緑地部及び大島公園に派遣する職員について選定

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
人材育成における課題の抽出とその対応の検討	・現状分析と課題抽出により得られた内容を、新たな人材育成体系の構築に反映	・現状分析と課題抽出により得られた内容を踏まえ、人材育成方針の策定に着手	・職員団体と協議の上、人材育成方針を策定し、それに基づき職員の育成に着手	・人材育成における現状分析や課題抽出を行ったため、今後は、その内容を反映し策定した人材育成方針に基づき計画的に育成を進めていく。
新たな人材育成体系の構築	・人材育成体系の構築に向けた制度設計	・人材育成体系に基づく適切な育成の実現に向け、人事考課制度について検討	・設計した人材育成体系の実現に向けた、東京都及び職員団体との協議と必要な規程の整備	
新たな人材育成に向けた職員研修制度の検討	・協会全体の体系的な OFF-JT プランの作成 ・４園共通の技術研修の実施	・OFF-JT プランに基づき着実に研修を実施 ・環境対策や樹木の安全管理など４園共通の研修を実施	・国や研究機関等との連携により、他団体が実施する研修等に職員を参加させ、知識やスキルを向上	・協会内の研修に加え、他団体の実施する研修等に参加することで、動物飼育や採集などに関する知識やスキルの習得など、飼育技術等の向上を図る。
新たな人材育成体系に基づく職員管理	・新設する委員会の検討に基づく配置を実施	・人材育成委員会を設置し職員配置等について検討	・人材育成委員会において個々の職員の育成を見据えた配置管理を行うとともに、育成状況の確認を併せて実施	・人事考課制度により得た人材情報等を人材育成委員会で共有・活用し職員の配置管理に活用していく。
外部登用等、柔軟な人事配置体制の検討	・検討した専門的人材登用計画について、新たな人材育成体系の構築に反映	・新たに外部人材を登用できる制度を検討	・専門的人材の登用に際し必要となる規程等の整備 ・動物園のネットワークを活用した、外部からの専門的人材の登用	

② 教育普及活動部門の体制強化

3年後（2020年度）の到達目標	・4園の教育普及事業を統括する部門として教育普及センターを2019年度に設置し、社会教育施設としての機能を強化 ・教育普及プログラムの評価検証及び改善を行い、教育普及プログラムの参加者満足度（2018年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・2019年度より教育普及センターを設置し、教育方針の策定を行う他、各園の教育普及活動のセンター機能としての役割を担った。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
4園連携による幅広い教育普及活動の展開	―	・既存の4連携プログラムを実施	・統括部門としての権限強化によるセンター機能の発揮に向けた方向性の整理 ・新たな4園連携プログラムの調整 ・国際会議への参加など、国内外の動物園教育・環境教育の把握と情報の共有	・動物園教育・環境教育のレベルアップを図るため、4園の教育普及事業の統括部門としての教育普及センターの役割をより具体的に示すとともに、新たに策定した協会全体の教育普及活動方針及び各園の中長期計画を踏まえ、各園の教育普及事業の進行管理を行っていく中で、今後の更なる権限強化によるセンター機能の発揮に向けた方向性を整理していくこととした。 ・「ふれあいの日」などの新たな4園連携事業を実施するとともに、ＩＺＥ（国際動物園教育者協会）の会議などに参加し、海外における動物園教育の最新情報を得、各園に共有する。
教育普及プログラムの評価検証及び改善のプロセス構築	・評価対象の教育普及プログラムの抽出 ・前年度調査検討状況を踏まえた評価手法案作成 ・教育普及センターにおいて教育普及プログラムへの参加者満足度調査を実施	・評価対象の教育普及プログラムの抽出 ・教育プログラムの評価法の検討	・各園の教育普及プログラムの評価 ・課題はPDCAサイクルにより改善 ・前年度の満足度調査結果を踏まえ目標値を設定	
学校教育との連携強化	・教育普及センターを窓口とした実習受入、職場体験、職場見学等の効率的な連携	・教員セミナーへの参加者増への取り組み ・学校飼育動物の飼育状況と問題点の抽出 ・4園の取組状況の取りまとめ	・教育庁や各地域の教育委員会、理科教員によるグループ研修会等の連携強化 ・4園の実習の窓口等、学校教育機関と各園を繋ぐセンターのハブ機能確保 ・外部の専門家を活用し、中高生向け新規プログラムを作成	・学校教育機関と各園をつなぐセンターのハブ機能について、より具体的に記載 ・教育普及センターが主導する学校教育との連携強化の取組として新たに実施する、外部専門家を活用した中高生向け新規プログラムの作成について記載

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
体系的な教育プログラムの構築	・前年検討したモデルを踏まえ、センターにおいて体系的プログラム構築 ・各園において中長期計画策定 ・外国人向けプログラムの内容検討	・4 園連携プログラムの構築 ・飼育動物の種名ラベルの統一化。 ・外国人向け東京産動物紹介パンフレットの英語版の作成準備。	・各園で体系的プログラムを展開 ・2020 オリンピック・パラリンピック競技大会にあわせた外国人向け教育普及プログラムの実施 ・教育普及センターによる各園中長期計画の進行管理	・2019 年度に策定する各園の中長期計画について、教育普及センターが統括部門として進行管理していく旨を明記
企業の CSR 活動や NPO 団体、ボランティア等との連携の推進など	・東京商工会議所等、連携の相手先への営業活動を展開 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を改善	・イベント開催時の外部との連携 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を改善	・ボランティアに関連する各部署の役割分担の整理 ・外部講師による研修等、ボランティア等が実施する教育プログラムの向上への支援 ・各種団体との連携のさらなる強化	・園内で実施する有人の教育プログラムで最も多くの来園者に対応するボランティアへの支援を行い園全体のプログラムの質の向上を目指す。

③　東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

3年後（2020年度）の到達目標	・東京動物園協会野生生物保全基金について、助成支援制度および財源確保の両面からの見直しを図り、助成規模（助成金総額）については現行の1.5倍以上とし、国内外における野生生物保全活動を一層推進 ・同基金を当協会の固有公益事業に活用し、法人独自の保全活動を展開することによって「人と野生動物の共存への貢献」に一層寄与する ・その他の基金事業も含め外部からの資金獲得制度について検討
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・基金制度と財源確保について見直しを図り、助成規模を大幅に拡充した。助成対象および財政規模の両面においてさらなるレベルアップを目指す ・資金獲得のためのPR手法や寄付システムについても検討を経て実現及び具体化して進行

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
東京動物園協会野生生物保全基金による助成制度の見直し	・拡充された助成制度に基づき、助成対象10件の適切な進行管理 ・5倍に引上げた助成金総額を的確に配分 ・次年度助成対象内容のレベルアップ	・拡充された助成制度の適切な進行管理 ・拡充した助成金を11件の助成対象者に的確に配分	各項目の目標： ・申請件数30件以上 ・助成対象件数10件 ・助成金総額1,000万円 ・助成対象内容のレベルアップ	
幅広く民間などからも資金を得る制度の検討	・これまで行っていなかった寄付金募集手法としてDM活動を展開 ・ウェブとSNSによる寄付金募集を開始 ・オンラインによる寄付システム開始 ・提携先の調査	・ウェブやSNSによる基金PRを実施 ・金融機関提携のためのヒアリングを実施	・前年度の結果をふまえ、DM送付先の拡大や告知手法の拡充を図る ・提携事業の実施	
外部からの資金獲得制度に関する検討	・調査に基づき新たな資金獲得に向けた方法を検討 ・具体的な資金獲得活動を開始	・調査事例に基き、資金獲得のための活動準備	・取組みの効果を検証し、より有効な手法の開発に取り組みながら、積極的に資金獲得活動を展開	
収益事業から基金への繰入れ制度の検討	収益事業の成績に応じた繰入れ（当期純利益の5%）を実施	・繰入ルールに基づいた繰入れを実施	収益事業の成績に応じた繰入れ（当期純利益の5%）を実施	
公益財団の固有公益事業としての、保全活動等への基金活用の検討	・基金を活用した新たな保全活動等についての制度的な問題の検証 ・関係機関との協議	・協会が主体的に保全活動に取り組むための制度や規模を検討	・外部への助成金交付による支援に加え、基金を活用した法人独自の保全活動を実施	・本基金は従来、申請に応じて外部の活動への支援選定を行ってきたが、東京動物園協会独自の存在意義を発揮すべく、保全活動のテーマや支援手法、助成期間や規模を具体化し、法人独自の公益事業として保全活動を主体的に推進する。

④　改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	・「認定希少種保全動植物園」の早期認定により、種の保存に関する動物園等の公的機能を明確化し、社会的な認知度を向上させる ・環境省の進める希少野生動植物の保護増殖事業への一層の貢献 ・大学や研究機関との連携拡充により、学術的・技術的な機能強化を図る ・来園者向けの情報発信の強化のため、キーパーズトークの実施回数増に取組み、4 園合計年間 5,000 回の実施を目指す ・シンポジウム等の参加者の満足度や理解度（2018 年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・「認定希少種保全動植物園」の認定に向け、各園で申請資料を作成、環境省との事前協議を進めている。 ・2018 年度に制定された第２次ズーストック計画に基づき保全活動を実施するとともに、環境省の保護増殖事業に協力し、国内希少種の保全事業を着実に推進している。 ・キーパーズトークや、シンポジウム・講演会等を通じて、希少野生動物保全に関する取組について広く情報発信を実施。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
「認定希少種保全動植物園」として環境省保護増殖事業や日本動物園水族館協会への貢献	・4 園において、認定を取得 ・ライチョウやツシマヤマネコの保護増殖事業を通じた日動水及び環境省等との連携強化	・認定について葛西では環境省による事前確認を完了 ・保護増殖事業ではオガサワラシジミの域外保全として新宿御苑での飼育開始をバックアップ	・小笠原産希少種カタマイマイ類の展示に向けた国や東京都との調整 ・未認定の園について、環境省と調整の上、認定取得	・「認定希少種保全動植物園」について、環境省との調整が長引いており、2019 年 11 月の時点で認定を取得していない。2019 年度に認定を受けられなかった園については、2020 年度には着実に認定を取得する。
第２次ズーストック計画に基づく取組による野生生物保全への貢献	・ズーストック対象種の保全活動実施 ・前年度の評価検証結果から取組みの改善を実施 ・2019 年はライチョウ、チンパンジー、ウミガラス、ツシマヤマネコ等について優先的に取組む	・国内外の動物園等と協力しながら希少種の域外保全を推進 ・アカハライモリやウミガラスなどの域内保全を実施 ・チンパンジーの人工授精に向けた取組を推進	・中国と東京都間のジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクトの円滑な契約更新へ協力するなど、ズーストック対象種の保全活動実施 ・前年度の評価検証結果から取組みの改善を実施	・ジャイアントパンダの保全活動を今後も継続して実施していくため、2020 年度に 10 年間の中国と東京都間の協定期間が満了となる「ジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクト」の協定更新に向けて都への協力を行う。
希少種保全の取り組みに関する情報発信力の強化	・シンポジウム等を各園で実施 ・教育普及センターにおいてシンポジウム等への参加者満足度調査を実施	・シンポジウム等を各園で実施 ・野生生物保全センター企画展の利用者アンケートを実施	・キーパーズトーク 4 園合計の実施回数 5,000 回 ・シンポジウム等を各園で実施 ・前年度の満足度調査結果を踏まえ目標値を設定	・個別取組事項「来園者向け情報発信力の強化」を統合
地球環境問題への対応の推進		・葛西臨海水族園のレストラン・ギフトショップにおける使い捨てプラスチック使用量削減	・各園で地球環境に関する普及啓発活動を推進 ・職員が使用するプラスチックバッグ、ペットボトル削減に向けての取組の推進	・地球規模で環境が悪化し、将来に向けて生物が生存し続けることさえ危惧される現状を踏まえ、野生生物の保全のみならず、地球環境問題への対応を推進する。 ・より高い効果が得られる取組として、4 園合計年間 700 万人を超える来園者へ展示を通じた普及啓発活動を強化する。 ・園内での使い捨てプラスチックの削減には 2019 年度より取り組んでおり、今後は職員が使用するプラスチック削減の取組を推進する。
大学や研究機関との連携強化	・共同研究の取組みの成果について、HP 等で広く情報発信	・共同研究の成果について HP 掲載様式と内容を検討	・海外の団体・研究機関等との連携強化	

⑤　国内外ネットワークの更なる強化

３年後（2020 年度）の到達目標	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを強化し、国内の種保存事業等を推進 ・特に動物福祉に配慮した展示施設の整備について、東京都の整備計画への提案を実施 ・国際会議への出席や、世界動物園水族館協会を通じた国際ネットワークを強化し、日本を代表する動物園としてリーダーシップを発揮 ・国内外動物園・水族館や関連機関との連携協定の締結を進め、新たに５件の連携協定を締結することにより、希少野生生物の繁殖計画を推進
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・日本動物園水族館協会の各種事業に積極的に協力し、国内動物園・水族館のネットワークの一層の強化に貢献 ・海外での国際会議への職員の派遣や、アジア地域の連携会議の開催などにより、国際ネットワークの構築を推進 ・国内外動物園・水族館や関係機関との連携により、希少野生生物の繁殖計画や、研究活動を推進

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの更なる強化	・国内の加盟園館と連携した日動水の希少種における種保存事業など、各事業への協力継続	・日動水の JCP（動物収集計画）において、複数の希少種の計画管理者として、国内動物園ネットワークの生息域外保全を推進	・「認定希少種保全動物園」としての他園との動物の活発な移動による、種の保存事業の推進 ・東京開催予定の日動水総会の運営	
動物福祉に配慮した取組の推進	・調査結果を元に、今後整備される予定の展示施設に関する動物福祉基準を検証	「東京動物園協会動物福祉ポリシー」の策定に向けた検討の開始	・「東京動物園協会動物福祉ポリシー」の策定 ・都の整備計画について、動物福祉の観点から提案を実施	国際的に動物福祉に関する気運が高まる中、国際的なネットワークを強化するためにも、動物福祉に配慮した取組が欠かせない状況となっている。 東京動物園協会においても、「動物福祉ポリシー」を新たに策定し、動物福祉に配慮した取組を推進する。 これらの取組を行うため、個別取組事項名も見直す。
国際会議・シンポジウム等への職員派遣	・国際会議、シンポジウムへの積極的な参加と研究発表等による国際的な情報共有	・動物園・水族館に関係する国際会議へ職員を派遣 ・国際博物館会議京都大会でのＰＲ活動実施	・WAZA の年次総会等に職員を派遣するなど、国際会議への参加や海外派遣研修を通じた国際的発言力の向上 ・中国大熊猫繁育技術委員会年次大会での研究発表	・ジャイアントパンダの次回の繁殖に向け、中国との技術交流を一層深めるため、中国大熊猫繁育技術員会年次大会に職員を派遣し、上野における研究成果を発表する。
国際的動物学的情報管理システムを活用した連携強化	・ZIMS が有する飼育管理、血統解析、獣医学等の各データ入力により、活用及び共有に向けた準備を推進	・日本動物園水族館協会園館の研修会参加 ・東京動物園協会 ZIMS 担当者会議開催	・ZIMS が有する動物個体データ等の活用や、国内外の各園館との共有を順次実施 ・11 種の動物種について、ZIMS を活用した血統登録管理へ移行	・日本動物園水族館協会が発行している血統登録簿について、世界の動物園間で情報共有できるよう、ZIMS による管理へ移行するにあたり、哺乳類鳥類約 70 種のうち、ニシゴリラやユキヒョウなど 11 種について移行を進める。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
連携協定等による国内外ネットワークの強化	・国内外動物園等との新たな協定等を年間 5 件締結 ・ブリーディングローンによる展示動物確保の推進	・MOU 等 3 件締結 ・ブリーディングローン契約 15 件締結	・連携協定の成果を活かし、ブリーディングローン、職員交流、技術協力など各種事業を展開 ・水産研究・教育機構との連携による特設展を葛西で開催	・国内外の動物園等との連携協定等締結数は、当初の３年後の到達目標（５件）を既に超えている。連携協定等の締結の目的は、締結後の連携事業の実施であり、件数を目標とすると協定締結が目的になりかねない。このため、今後は連携事業の展開を目標とする。 ・2020 年度は、新たな試みとして水産研究・教育機構との連携による、持続可能な漁業やマイクロプラスチックに関する特設展を葛西で開催する。

⑥　利用者満足度調査を活用したＰＤＣＡサイクルによる利用者サービスの向上

３年後（2020 年度）の到達目標	・新たに設置する「サービス向上委員会」により、多様化するニーズを把握するための新たな利用者満足度調査を実施し、各園の特性に応じた課題をＰＤＣＡサイクルにより改善し利用者サービスの向上に繋げる。 ・苦情、要望及び利用者満足度調査結果の情報公開を推進し、都立動物園に対する信頼度の向上と利用促進を目指す。 ・2020 オリンピック・パラリンピック競技大会までに電子マネー等の導入を行う。 ・増加する外国人来園者に対応するため、2020 オリンピック・パラリンピック競技大会期間に、上野にツーリストインフォメーションを設置する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・多様化するニーズに的確に対応するため、新たに「サービス向上委員会」を設置し、新たな利用者満足度調査を実施。今後 PDCA サイクルを活用したサービス改善に繋げていく。 ・「苦情・要望データベース」を構築し、各園の苦情要望を共有化、一部をＨＰで公開するとともに、改善を実施。 ・４園の入場券の手売窓口において、クレジットカード・電子マネーのキャッシュレスを導入。上野においてはＱＲコード決済事象実験を開始 ・2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、上野に設置する Tokyo Zoo Welcome Center（ツーリストインフォメーション）の開設準備を進めた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
より広範な利用者満足度調査を活用した、ＰＤＣＡサイクルによる改善	・新たに設置する「サービス向上委員会」において新たな利用者満足度調査を実施し、ＰＤＣＡサイクルによる改善を実施 ・井の頭の彫刻館に専従職員を配置し、保有作品の整理、展示の充実等を図る	・「サービス向上委員会」において新たな利用者満足度調査を検討・実施 ・井の頭の彫刻館において学芸員による新たな企画を実施	・調査結果を元に、短期的に着手できる課題から改善を実施 ・中長期的な課題については予算要求や整備計画等へ反映	・「サービス向上委員会」の継続実施による PDCA サイクルの実行と定着化を目指し、調査から洗い出された課題を短期的・中長期的なものに整理し、それぞれの解決策について検討していく。
「苦情・要望データベース」の構築・運用及び HP 等での公表	・苦情や要望について、各園で対応策を検討し、改善を実施する。 ・実施した対応策の内容について、ホームページ等で公表する。	・対応が必要な苦情や要望について、都度関係部署と調整し、改善を実施 ・対応の一部を HP 上で公表	・実施した苦情・要望への対応をマニュアル化し、サービスの向上に繋げる。 ・引き続き、未実施の課題について、改善を実施する。 ・苦情・要望及び利用者満足度調査結果を HP 上で公開	・個別取組事項「苦情・要望や利用者満足度調査結果をＨＰ等で公表」を統合 ・苦情・要望及び利用者満足度調査結果については、HP 上で公開をしていくとともに、その実効性を評価し、改善・充実を図っていく。
５Ｇ等の新たな技術の導入によるサービス提供	―	―	・５Ｇ等の新たな技術の導入に向けた検討を実施	・５Ｇ等の先端技術を活用し、動物園・水族園の魅力向上に資する新たな来園者サービスについて、具体的なサービス内容や実現可能性と必要コスト、必要人員等を検討する。
前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・４園において入場料にかかるキャッシュレスを導入 ・ＱＲコード決済の実証実験を上野で実施 ・園全体としてのキャッシュレス導入の周知を図る	・４園の入場券手売窓口においてキャッシュレスを 9 月より導入 ・上野の入場券手売窓口においてＱＲコード決済実証実験を 11 月より開始	・前売り券の導入に向けた諸条件の調査を実施 ・上野以外の３園におけるＱＲコード決済の導入	・各園とも繁忙時には入場券の購入に長い待機列が発生している。2019 年度よりキャッシュレスを導入したが、精算速度の向上にはつながっていない。このため待機列の緩和にむけ、前売り券導入の検討に優先的に取り組む。 ・オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、上野における実証実験の結果を参考に、他の３園にもＱＲコード決済を導入する。 ・キャッシュレスの拡充にともない、POS システムを未導入であった井の頭へ窓口発券機を導入する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
増加する外国人来園者及び 2020 オリンピックに向けた対応	・多摩及び井の頭の園内サインの多言語化完了 ・ツーリストインフォメーションの試行運用開始	・多摩及び井の頭の園内サインの多言語化のための案を策定 ・ツーリストインフォメーション設置に向けた準備を着実に実施	・Tokyo Zoo Welcome Center における訪日外国人来園者対応を本格的に実施 ・上野において、外国人来園者向け特設展示を実施	・当初は設置を目標としていたが、2020 年 1 月に前倒しで設置されるため、その後の事業展開の具体的な記載に修正 ・ Tokyo Zoo Welcome Center において、英語・中国語に対応した園内及び周辺観光ガイドを実施するとともに、英語及び中国語での園内ガイドツアーを本格的に実施 ・オリンピック・パラリンピック競技大会期間を見据え、上野の表門周辺において、ジャイアントパンダ保全への取組などを多言語で紹介する特設展示を実施

２１　公益財団法人東京都公園協会

1. 経営情報

1　基礎情報

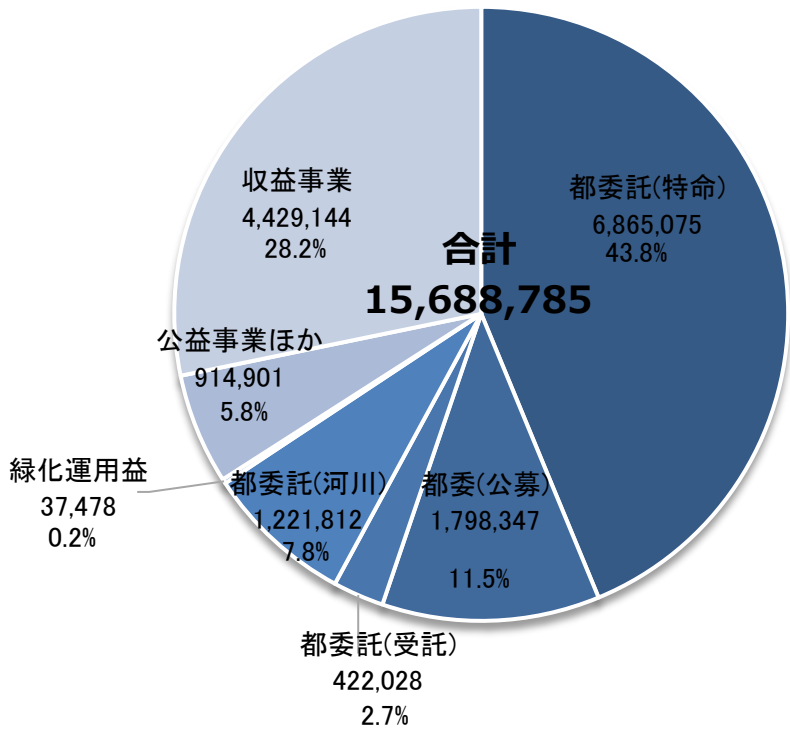
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都公園協会			
所管局	建設局			
設立年月日	昭和29年2月25日			
設立後の主な沿革	昭和29年2月財団法人東京都公園協会として設立許可 昭和60年10月東京都の財政支出団体に指定される。 昭和62年3月東京都財政支出監理団体(指定団体)となる。 平成9年4月東京都監理団体(一般監理団体)に指定 平成22年3月東京都より公益財団法人として認定される。 平成31年4月東京都政策連携団体に指定			
所在地	東京都新宿区歌舞伎町二丁目44番1号 東京都健康プラザハイジア9・10F			
基本財産	344,633	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	自主繰入等		294,633	千円
				千円
				千円
	その他　＿＿＿＿団体			千円
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			
役職員数				
常勤役員数	3　人　(うち都派遣職員　0　人、都退職者　2　人)			
常勤職員数	611　人　(うち都派遣職員　55　人、都退職者　36　人)			
非常勤職員数	93　人			
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			

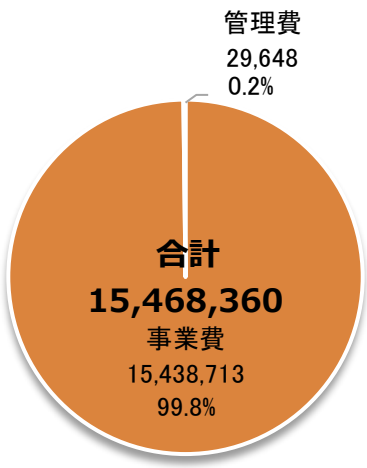
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	15,688,785	100.0%	15,468,360	100.0%
	都立公園等運営事業	5,527,399	35.2%	5,104,853	33.0%
	都立庭園及び植物公園運営事業	1,656,088	10.6%	1,680,114	10.9%
	都立霊園及び葬儀所運営事業	1,936,207	12.3%	1,818,391	11.8%
	公園緑地、水辺環境等に関する普及啓発	47,746	0.3%	337,321	2.2%
	都市の緑化助成等事業	37,658	0.2%	42,453	0.3%
	水上バス関連事業	314,104	2.0%	382,775	2.5%
	河川・水辺保全事業	1,207,595	7.7%	1,118,700	7.2%
	公園施設運営事業	4,373,277	27.9%	3,831,460	24.8%
	その他事業	588,171	3.7%	1,122,645	7.2%
	法人会計	541	0.0%	29,648	0.1%

平成30年度　決算情報

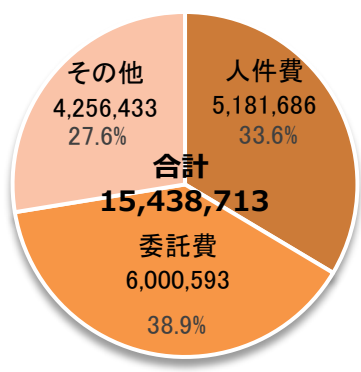
経常収益内訳（単位：千円）



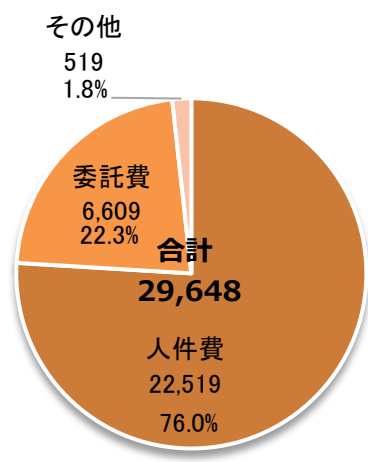
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位:千円）



管理費内訳（単位:千円）

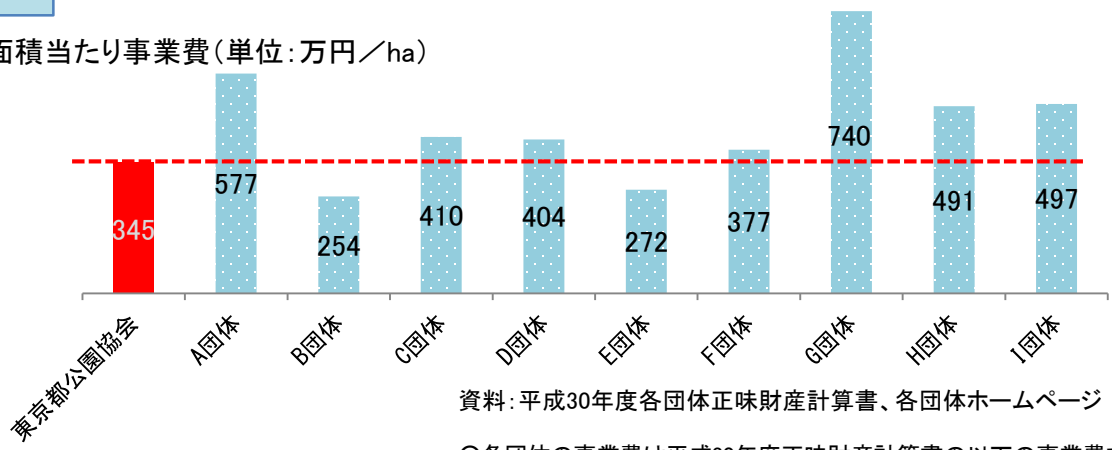


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

公園面積当たり事業費（単位：万円／ha）



資料：平成30年度各団体正味財産計算書、各団体ホームページ

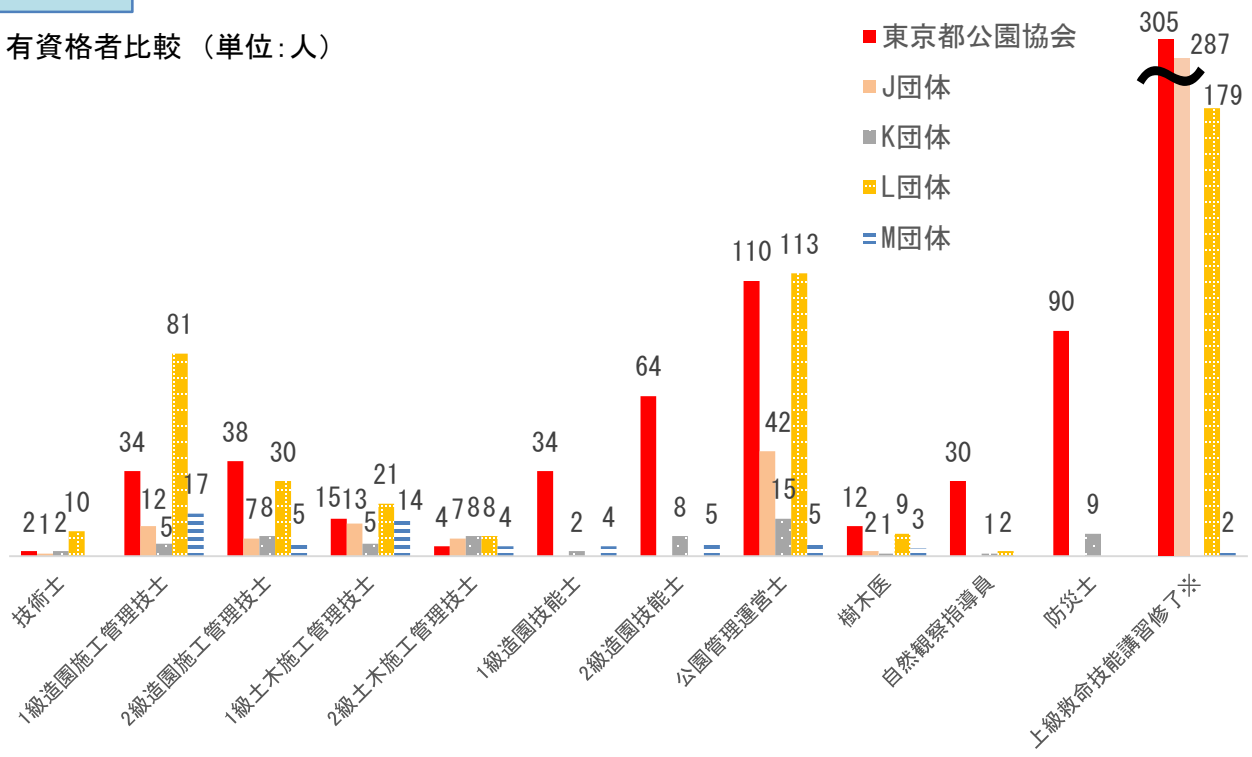
〇各団体の事業費は平成30年度正味財産計算書の以下の事業費を計上
・東京都公園協会：公園事業費＋公園に配賦した会計共通経費
・他団体：公益目的事業会計

分析1

・全国の公園を管理する公益財団法人における公園面積当たり事業費をみると、公園協会はスケールメリットを活かした効率的な事業運営に取り組んだ結果、B団体およびE団体よりは高いが、近隣のA団体やD団体等よりは下回る。

表2

有資格者比較　（単位：人）



分析2

・全国の公園を管理する団体・企業における有資格者数を比較すると、公園協会は資格取得支援研修等を実施して人材のスキルアップに取り組んだ結果、
国家資格である「造園施工管理技士」、「土木施工管理技士」、「造園技能士」、また、
民間資格である「公園管理運営士」、「樹木医」の資格保有数でトップクラスとなっている。
「防災士」及び「上級救命技能講習修了者」にあってはトップである。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

○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

・霊園の新規募集の問い合わせ業務において、 窓口の一部ＡＩ化等に向けたチャットボットシステムの構築・導入
・民間企業と協力し、小金井公園や日比谷公園等でロボット芝刈り機の実証実験を開始

【戦略】②新たなステージを支える人材の確保

○公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進

・３公園で協議会を立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組として、市民主体の参加型プログラムを実施
（城北中央：焼き芋大会を市民主体で開催、砧：防災フェスタを開催、木場：3月立ち上げに向け「たき火café」を定期開催）

2020年度改訂のポイント

◆ 新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資確保のために、組織再編等による業務効率化以外の取組として、通信費の削減や維持管理業務の一部委託化など、コスト削減策を設定

◆ 更なる公園の多面的活用等に向け、民間のプロフェッショナルの活用に向けた具体的な検討をする取組を追記

【プランの主な改訂】

【戦略】①新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

視点：Society5.0の実現

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
組織の最適化・人的資源の再編成による業務効率化およびコスト削減	・重複業務の合理化、係の統廃合等による組織再編・人員再配置の実施 ・多様な働き方を盛り込んだ新人事制度の導入 ・管理費削減効果2018年度比▲１億円	組織の最適化・人的資源の再編成等による業務効率化およびコスト削減	・重複業務の合理化、係の統廃合等による組織再編・人員再配置の実施 ・多様な働き方を盛り込んだ新人事制度の導入 ・通信ツールの見直しによる通信費の削減や維持管理業務の一部委託化等による維持管理費の削減などコスト削減策を実施 ・管理費削減効果2018年度比▲1億円
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	・AI導入等による窓口サービスの向上 ・電子決裁導入による業務効率化の実現（初年度電子決裁率30%達成）	ＡＩ、ＲＰＡ等の技術活用による生産性の向上	・霊園窓口チャットボットの機能向上（アクセス数前年比120%・利用期間拡大） ・RPA,AI-OCRの活用について検討・試行 ・電子決裁導入による業務効率化の実現（初年度電子決裁率30%達成） ・財務会計・台帳管理システムを文書管理システムと連携させるためのシステム改修を実施 ・キャッシュレス対応の推進（クレジット、電子マネー対応機等の導入）97台

【戦略】②新たなステージを支える人材の確保

視点：Society5.0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
都民ニーズに応えるスペシャリストの登用	・優先的に配置する必要のある公園にスペシャリストを採用・配置　3名	・優先的に配置する必要のある公園にスペシャリストを採用・配置　3名 ・ＩＣＴ専門人材を本社に1名配置し、Ｓｏｃｉｅｔｙ5.0の実現に向けた取組を推進 ・民間のプロフェッショナルの活用を具体的に検討するため、活用範囲や事例の検討を実施

【戦略】③地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進

視点：持続可能な開発目標（SDGs）

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
2020年に向けた事業の推進及び公園のストック効果を高める取組	・多言語対応案内サインの整備の完了 ・トイレ洋式化事業の完了 ・水辺再生事業等公園のストック効果を高める事業の実施	東京オリンピック・パラリンピック競技大会レガシーの創出・活用	・真夏の大規模花壇等の整備2か所 ①葛西臨海公園ひまわり花壇、デザイン花壇 ②日比谷公園の花装飾
		公園のストック効果や価値を高め、持続可能な成長を実現する取組の推進	・公園の売店や飲食店で使用している主なプラスチック資材を植物由来や紙製資材へ変更等 ・水辺再生事業の実施及び在来種の保全、水質の浄化等に取り組み、生態系を保護・回復

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　多様化する公園マネジメントへ対応できる組織への転換

平成 29 年 5 月の東京都公園審議会答申および平成 29 年 6 月の都市公園法の改正に伴い、公園とまちの魅力、価値の向上に向けて、「都市経営の視点からの公園マネジメントの推進」、「地域の特性やニーズに応じた公園の多面的活用の促進」、「エリアマネジメント協議会等の運営によ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」など、これまで以上に公園を柔軟に使いこなす動きがトレンドになりつつある。

一方で、公園協会においては、指定管理事業を着実に実施することを目的として、風格ある景観づくり（質の高いお客様サービスの提供）や安全・安心の徹底的な追求等に主眼を置き、本社・現場統括組織・現場サービスセンターの手厚い管理運営体制を構築して、すべての公園において気象警報時の夜間職員配備や災害発生時の 1 時間以内参集体制を構築するなど、スケールメリットを活かした公園協会ならではの充実した維持管理体制を組み、安定的な公園管理運営に取り組んできた。

しかしながら、この成熟した組織体制を維持するだけでは、前述した公園を取り巻く社会情勢の変化に伴う公園マネジメントの多様化に柔軟に対応していくための原資（人員・予算）が捻出できないことが課題である。

そのため、今後、都民ファースト、ワイズスペンディングの視点を持った経営の大きなパラダイムシフトを実現し、これまでの枠組みにとらわれずに、組織や業務フローの徹底的な見直しや組織改編・人員再配置の実施に取り組み、公園マネジメントの多様化に対応するための原資（人員・予算）を確保する必要がある。

②　公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するスペシャリストの不足

①で挙げた都市公園の新たなステージ、すなわち、「都市経営の視点からの公園マネジメントの推進」、「地域の特性やニーズに応じた公園の多面的活用の促進」、「エリアマネジメント協議会等の運営によ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」を実現するためには、この新たなステージを支える人材の育成・活用が必要とされており、地域と行政をつなぐコーディネーターが活躍して成果を上げている事例もある。

一方で、公園協会では、これまで、風格ある都市景観の創出や安全・安心の徹底的な追求を重点事項に掲げた維持管理スキルとノウハウの蓄積に努め、平成 28 年度には公園管理運営士 100 名、一級造園技能士 32 名、樹木医 15 名、防災士 79 名など、他指定管理者と比較しても各項目で全国トップレベルにある技術力を確保してきた。

しかしながら、新たなステージに求められる公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するコーディネーター等については、これまで組織的な育成や採用に取り組むことが出来ていない。今後、公園協会においても、こうしたスペシャリストの採用・育成が急務である。

③　多面的活用の促進に向けた積極的投資への転換

子育てニーズに応えた代々木公園、祖師谷公園、木場公園等における保育園の設置や、大阪府におけるてんしばや大阪城公園のフルリニューアルにみるように、民間活力による公園の多面的活用が加速度的に促進されている。

公園協会においては、上野恩賜公園における 2 店舗のカフェ・レストラン、駒沢オリンピック公園のレストラン 1 店舗において、民間との共同事業により事業運営を実施している。上野恩賜公園では 2 店舗合わせて年間 60 万人を超える人気店として利用客を安定的に得ている。また、駒沢オリンピック公園では、売店・飲食店サービスに対する顧客満足度調査において、オープン前の 28 年度は 5 点満点で 3.8 点であったのに対し、オープン後の 29 年度は 4.1 点に上がるなど、どちらの店舗も、利用者から高い満足度・評価を受けている。

しかしながら、これまでは、東京都の政策に基づいた店舗の新設にとどまっていたのが現状であり、他公園への積極的な事業展開が出来ていなかった。

今後は、地域特性やニーズを正確に把握したうえで、魅力的なイベントや公園施設の企画・提案を積極的に行い、民間と連携した新たなイベントの実施や新しい飲食店等の設置を促進していく。

４．経営課題解決のための戦略

①　新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

これまでの指定管理事業では、風格ある景観の創出や安全・安心の徹底を主眼に置いた重厚な組織運営を着実に実施してきたが、新たな時代の公園マネジメントにおいては、都市経営の視点からのエリアマネジメントや、地域の特性やニーズに応じた公園施設の設置など、多様なニーズに柔軟に応える公園マネジメントの実施が求められる。

そのため、都民ファーストやワイズスペンディングの視点から、サービス品質や業務・作業フローの見直し・改善、現事業の業務量分析を通じた組織再編、人材再配置等を実施する抜本的な経営改革に取り組み、新たな時代の公園マネジメントを実施するための原資（人員・予算）を捻出する。

②　新たなステージを支える人材の確保

都市公園法の改正や東京都公園審議会答申に基づき、公園の多面的活用の促進を見据え、着実な指定管理事業を履行できる人材に加え、新たなステージを支える、より柔軟に都市公園を使いこなすためのプランニングとマネジメント等を実施することのできるコーディネーター等のスペシャリストの採用・育成・活用を図り、都市公園の管理の質の向上を図る。

③　地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進

公園とまちの活性化を促進するために、従来の各公園での顧客満足度調査に加え、主要 10 公園をターゲットにして、地域の特性やニーズの分析調査を実施し、ニーズに応じた新たなイベントの実施や飲食店等の園施設の設置などに積極的に取り組んでいく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

３年後（2020 年度）の到達目標	これまでの指定管理事業では、風格ある景観の創出や安全・安心の徹底を主眼に置いた重厚な組織運営を着実に実施してきたが、新たな時代の公園マネジメントにおいては、都市経営の視点からのエリアマネジメントや、地域の特性やニーズに応じた公園施設の設置など、多様なニーズに柔軟に応える公園マネジメントの実施が求められる。これらを実施するための原資を生み出すため、ワイズスペンディングの観点から組織改編や運営体制の見直しを含む抜本的な経営改革を推進し、全社を挙げたコスト削減に取り組み１億円を捻出する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	昨年から全社を挙げて取り組んでいる組織改編や働き方改革などの業務効率化の取組により、一定のコスト削減効果が出てきている。特に管理費のうちの人件費においては、時差ビズの推進や時間外労働の削減キャンペーンなどの成果により、約４千４百万円（11 月末現在）の削減効果を生み出している。組織改編や電子決裁などの効果が出るのは 2020 年度であり、引き続きあらゆる業務効率化の取組を推進し、目標を達成できる見込みである。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
組織の最適化・人的資源の再編成等による業務効率化およびコスト削減	・調査分析結果に基づく組織体制・人員配置プランの策定と東京都との調整の実施	・組織体制・人員配置プランを策定し、東京都と調整を実施	・重複業務の合理化、係の統廃合等による組織再編・人員再配置の実施 ・多様な働き方を盛り込んだ新人事制度の導入 ・通信ツールの見直しによる通信費の削減や維持管理業務の一部委託化等による維持管理費の削減などコスト削減策を実施 ・これらによる管理費削減効果 2018 年度比　▲1 億円	・コスト削減効果を生み出す取組として、組織再編や人員再配置等による業務効率化に加え、コスト削減の取組を進めていく内容を具体的に記載
	・新人事制度導入に向けた社内調整（社員説明・組合交渉等）および東京都との調整の実施	・新人事制度導入に向けた社内及び東京都との調整を実施		
AI、RPA 等の技術活用による生産性の向上	・プランに基づき、窓口の一部 AI 化等に向けたシステム構築（システム構築完了３月）	・窓口の一部 AI 化等に向けたチャットボットシステムの構築・導入 ・民間企業と共同し、自動芝刈り機の実証実験を実施	・霊園窓口チャットボットの機能向上（アクセス数前年比 120%・利用期間拡大） ・RPA、AI-OCR の活用について検討・試行	・個別取組事項を「AI、RPA 等の技術活用による生産性の向上」に変更したのは、単純なコスト削減を目標とするのではなく、新たな視点として取り組んでいく Society5.0 の実現に向けて、定型業務の AI 化等を進めることで生産性を向上させ、職員が都民サービスに係る業務や施策イノベーション等に注力することを目指すためである。 ・AI 等の技術活用を進めていくための具体的な取組を、2019 年の検討も踏まえて記載
	・ペーパレス化導入による業務効率化の実現（紙使用量前年度比 5%削減） ・電子決裁による社内起案業務の簡素化に向けたシステム構築（システム構築完了４月）	・業務効率化に向けたペーパレス化を推進（11 月末時点、前年比 8%減で推移） ・旅費精算に係る電子決裁システムおよび入札業務に係る電子決裁システムを導入 ・文書管理に係る電子決裁システムを構築中	・電子決裁導入による業務効率化の実現（初年度電子決裁率 30%達成） ・財務会計システムと台帳管理システムを、文書管理システムと連携させるためのシステム改修を実施 ・キャッシュレス対応の推進（クレジット、電子マネー対応機等の導入）　97 台 ①9 庭園（40 台） ②神代植物公園（7 台） ③駐車場（50 台）	・公園協会の ICT 基盤の強化を図るため、文書管理システムをプラットフォームにしたシステム連携の取組を推進する。 ・キャッシュレスの具体的な目標として、導入箇所および台数を具体的に記載

② 新たなステージを支える人材の確保

3年後（2020年度）の到達目標	東京都公園審議会答申や都市公園法の改正に基づき、公園の多面的活用の促進を見据え、より柔軟に都市公園を使いこなすためのプランニングとマネジメントを実施することのできる、新たなステージを支える人材の育成と活用を図り、都市公園の管理の質の向上を図る。これらを実現した成果指標として、コーディネーターを活用する公園の顧客満足度調査の総合満足度（5点満点、例：代々木公園2017年度4.6ポイント、2016年度4.7ポイント、2015年度4.6ポイント）を2020年度前年比0.1ポイント向上させる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	本年度、新たに配置したコーディネーターを活用し、公園の多面的活用を推進する大型イベント等の実施や、城北中央公園と砧公園でエリアマネジメント協議会を立ち上げた。木場公園については、新たなメンバー募集を目的とする「たき火café」を開催するなど、立ち上げに向けて準備中である。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
都民ニーズに応えるスペシャリストの登用	・優先的に配置する必要のある公園に、スペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置2名	・外部からエリアマネジメントの実績を有するスペシャリストを3名採用し、エリアマネジメントを推進する部署に配置	・優先的に配置する必要のある公園にスペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置3名 ・ICT専門人材を本社に1名配置し、Society5.0の実現に向けた取組を推進 ・民間のプロフェッショナルの活用を具体的に検討するため、活用範囲や事例の検討を実施	・Society5.0の実現に向けた取組をリードしていくデジタル人材として、民間企業等経験を有するICT専門人材を採用し、配置する。 ・公園の戦略的マネジメントを展開するため、外部のプロの視点を取り入れることも重要であり、活用方法について検討していくための取組を実施する。
スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用	・内部人材のスペシャリスト化（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）に向けた社外研修の実施（公民連携を主なテーマとするシンポジウム等に参加等） ・スキル分析レポートに基づき、公園に必要となるスキル・ノウハウの向上に向けた研修等の実施（ファシリテーション、コーディネーション、公園管理運営士を対象としたスキルアップ）	・内部人材のスペシャリスト化にむけた以下の取組を推進 ①外部研修・シンポジウムへの参加 ②公園管理運営士研修の強化・充実 ③SDGs研修の実施	・社内人材からエリアマネジメントを推進するコーディネーターを育成し、優先的に配置する必要のある公園に配置・活用 ・公園マネジメントを担うスキル・ノウハウを有する公園管理運営士を育成し（トータル120名）、各公園に2名程度ずつ配置 ・多面的活用等の施策を迅速・ダイナミックに推進するため、主要5公園（日比谷、代々木、木場、葛西、小金井）に公園長を配置	公園の多面的活用やエリアマネジメントを協力に推進していくために、東京を代表する5公園に公園長を新設し、スキル・ノウハウを有する内部人材を配置する。
採用・育成したスペシャリストを活用し、公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進	・エリアマネジメント協議会を立ち上げ、公園と地域（住民・企業・行政）の交流を活性化させ、まちづくりの視点で主体的に公園利用を促進 ・対象10公園のうち3協議会（木場公園、城北中央公園、砧公園）	・エリアマネジメント協議会を2つ立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組を推進 ①城北中央公園 ②砧公園 ・木場公園については3月の立ち上げに向け、ステークホルダーヒアリング、メンバー募集イベント等を実施	・引き続き、優先的に実施する必要のある公園で3協議会立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組を推進する。 ①葛西臨海公園 ②小金井公園 ③浮間公園	エリアマネジメント協議会を立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる具体的な箇所を記載

③　地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進

３年後（2020 年度）の到達目標	公園の多面的活用が促進される社会的なニーズに対応し、公園毎の地域特性やニーズに応じて、新たなイベントの実施や公園施設の設置などを通じて、公園とまちの活性化を促進する。これらの成果を示す指標として、新たにイベントを実施した公園等で、公園毎の顧客満足度調査における「催事・イベント等の充実度」評価（5 点満点）を 2019 年度前年比 0.1 ポイント、2020 年度前年比 0.1 ポイント向上させる。（参考数値：主要 10 公園平均 2017 年度 4.2 ポイント、2016 年度 4.3 ポイント、2015 年度 4.2 ポイント）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	新たに大型イベントを実施した①代々木公園（平成 30 年）、②駒沢オリンピック公園（平成 30 年）、③日比谷公園（平成 30 年、令和元年）、④浜離宮恩賜庭園（令和元年）における、本年度の顧客満足度調査の「催事・イベント等の充実度」評価（平均値）は、5 段階評価で 4.6 ポイントであり、前年の 4.5 ポイントから 0.1 ポイント向上しており、目標を達成している。 ※小金井公園は 3 月 20 日に実施予定のため、次年度の顧客満足度調査で評価する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
賑わいを創出するソフト事業の展開	・公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施 3 公園 ①日比谷公園で大規模な音楽祭 ②文化財庭園で日本文化を発信するイベント ③その他、まちの魅力向上、利用促進につながる大型イベント（場所・内容を検討中）	・新たな大型イベントの実施 2 公園 ①日比谷音楽祭（日比谷公園） 6 月 1 日・2 日 ②大江戸文化芸術祭（浜離宮恩賜庭園） 8 月 23 日～25 日 ・小金井公園にて、周辺 4 市や民間企業と連携したスポーツイベントを 3 月に実施予定	・公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施 4 公園 （候補地） ①葛西臨海公園 ほか 3 公園 ・民間企業と連携した飲食サービスの充実等による水辺エリアの活性化（賑わいの創出）	・新たに実施する大型イベントについては、実施に向けた検討を行っている葛西臨海公園を記載 ・水辺の魅力を生かし、人が楽しめる空間づくりを推進するため、地域や民間事業者等と連携してイベント開催や河川空間の利活用の促進に取り組んでいくことを記載
東京オリンピック・パラリンピック競技大会レガシーの創出・活用	・実施に必要な体制を強化 ・多言語対応案内サインの整備 ・トイレの洋式化の実施 ・水辺再生事業等の実施	・受託事業係を設置して水辺再生事業を推進する体制を構築したほか、ボランティアとの協働により水辺再生事業を実施 ・多言語対応サイン 48 基改修中（年度内に終了予定） ・トイレの洋式化を推進 4 公園 58 基	・「花によるおもてなし」を演出する真夏の大規模花壇等の整備 2 か所 ①葛西臨海公園ひまわり花壇、デザイン花壇 ②日比谷公園の花装飾	・当初合わせて設定していた個別取組事項を、オリンピックとストック効果に分割して記載 ・花の修景によるおもてなしを実施する箇所を具体的に記載 ・多言語対応案内サイン及びトイレの洋式化については、2 年間で前倒し実施するため、項目から削除
公園のストック効果や価値を高め、持続可能な成長を実現する取組（SDGs の実現に向けた取組）の推進			・SDGs の実現に向けて、本年度は、社会的貢献度の大きい下記の取組を推進する。 ①公園の売店や飲食店で使用している主なプラスチック資材を植物由来や紙製資材へ変更し、化学物質や廃棄物による大気、水、土壌への放出の削減に貢献する。 成果目標：プラスチック使用アイテム数を 7 割削減 ②水辺再生事業の実施及び公園等の水辺環境の維持管理を通じて、在来種の保全、水質の浄化等に取り組み、生態系の保護・回復を図る。 成果目標：水辺再生事業の実施 7 池	・公園のストック効果や価値を高める取組を、SDGs の実現に向けた取組として位置づけなおし、東京の持続可能な成長に貢献する。 ・具体的な取組事項として、化学物質や廃棄物の放出削減および在来種の保全、生態系の保護・回復を記載

２２　公益財団法人東京都道路整備保全公社

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都道路整備保全公社		
所管局	建設局		
設立年月日	昭和35年3月19日		
設立後の主な沿革	昭和35年3月 「財団法人東京都駐車場協会」設立許可、同年5月に東京都八重洲駐車場の管理業務を開始【基本財産1百万円（うち都の出捐金1百万円）】 昭和39年4月 「財団法人東京都駐車場公社」に名称変更（都の出捐額変更なし） 平成3年3月 財政基盤の強化を図るため、自社資金を元に基本財産を200百万円増額【基本財産300百万円（都の出捐額変更なし）】 平成12年4月 解散した「東京鉄道立体整備株式会社」の一部事業を「東京都道路公社」が承継 平成14年4月 「財団法人東京都駐車場公社」が「東京都道路公社」と実質統合（管理部門）（都の出捐額変更なし） 平成16年4月 「財団法人東京都道路整備保全公社」に名称変更 道路部を新設し、2部体制（総務部・事業部）から3部体制とし、道路用地取得事業を新たに開始（都の出捐額変更なし） 平成18年3月 基本財産が公益法人として必要とされる500百万円に到達（都の出捐額変更なし） 平成19年4月 無電柱化推進事業を新たに開始 平成22年4月 「東京都道路公社」の解散に伴い、当公社が鉄道連続立体交差事業に係る側道整備等事業を承継し、新たに開始（都の出捐額変更なし） 平成23年4月 公益財団法人へ移行（都の出捐額変更なし） 平成26年4月 道路用地取得事業の拡大に伴い、用地部を新設（4部体制）		
所在地	東京都新宿区西新宿二丁目7番1号		
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	自主繰入等	499,000 千円	
		千円	
		千円	
	その他 ＿＿＿＿団体	千円	
その他資産	・錦糸町パークタワー（墨田区江東橋3-5-16） ・大久保駐車場（新宿区大久保3-10-1） ・白鬚西はなみずき駐車場（荒川区南千住8-5-9） ・船堀橋西駐車場（江戸川区小松川一丁目6-12） 等		
役職員数			
常勤役員数	3 人 （うち都派遣職員 0 人、 都退職者 2 人）		
常勤職員数	442 人 （うち都派遣職員 31 人、 都退職者 149 人）		
非常勤職員数	0 人		

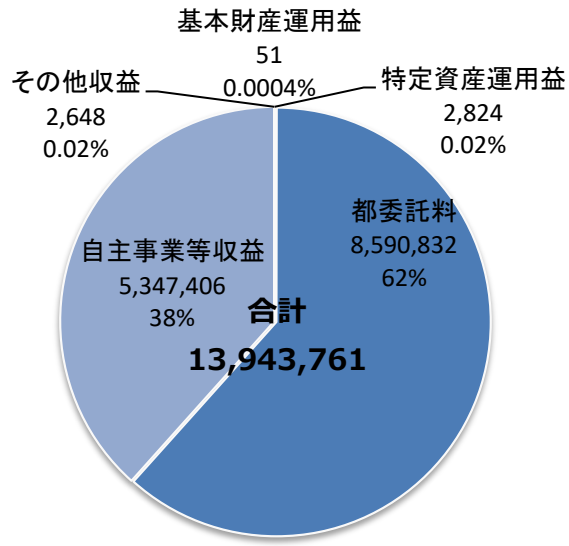
団体の使命	安全快適な道路環境の創出と駐車対策の推進等を通じて都市再生及び機能の維持増進に貢献する。
事業概要	1 道路事業 東京都内の道路ネットワークの早期完成と防災機能の向上等に向け、道路用地取得事業や無電柱化推進事業等に取り組むとともに、区市等の自治体職員への技術支援を通じて、道路の早期整備に貢献している。 また、円滑な道路交通の確保と地域環境の向上等に向け、重要道路施設等の安全・安心な管理と道路空間の付加価値向上に取り組んでいる。 さらに、都民とともに進める様々なみちづくり支援の取組として、都民の道路に対する関心や愛護意識を醸成するため、都内の道路工事現場等を見学する道路見学ツアーを企画・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。

主要事業全体像（平成30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
	事業全体	13,943,761	100.0%	13,698,587	100.0%
	公1事業（道路事業）	10,034,382	72.0%	10,139,254	74.0%
	公2事業（駐車対策事業）	862,663	6.2%	1,079,117 ※	7.9%
	収益事業（自主経営事業）	3,046,427	21.8%	2,436,582	17.8%
	法人会計	289	0.0%	43,634	0.3%

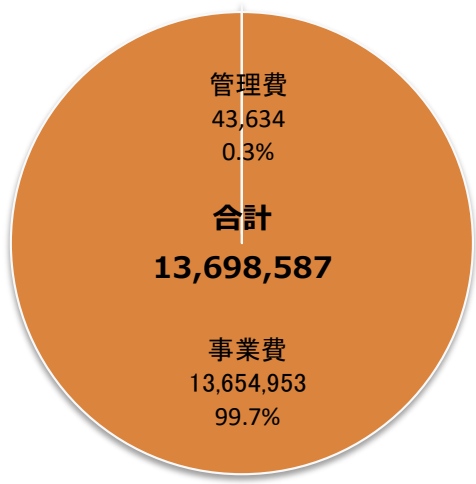
※ 内部取引消去後(▲3,000千円)の金額

平成30年度　決算情報

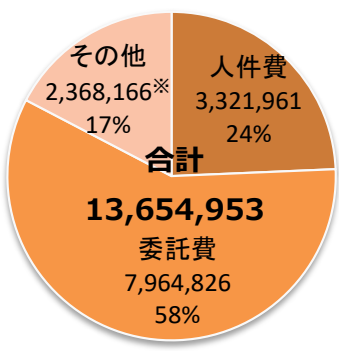
経常収益内訳（単位：千円）



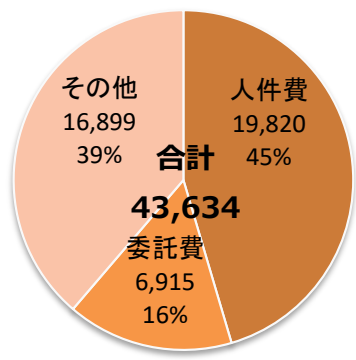
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※ 内部取引消去後(▲3,000千円)の金額

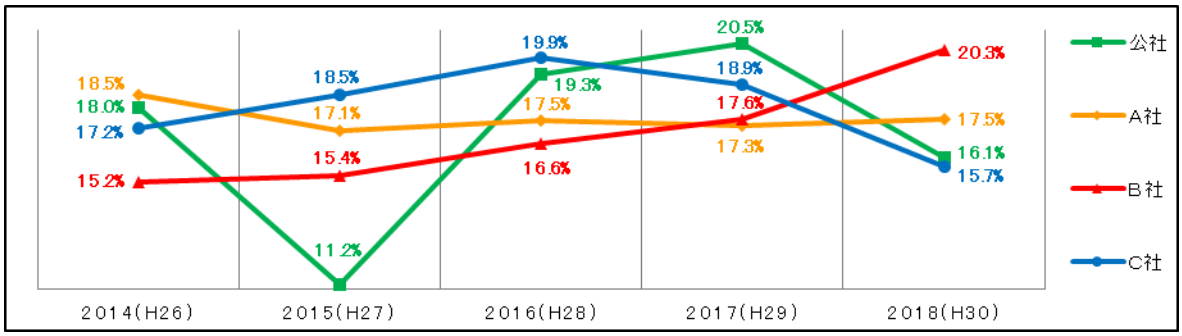
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表1

公社の直営駐車場等事業（都営駐車場を除く）の収益性を確認するため、民間駐車場事業者の利益率と比較した。

○ 駐車場事業の利益率の推移（2014～2018年度）



出典：「有価証券報告書」及び「決算説明資料」

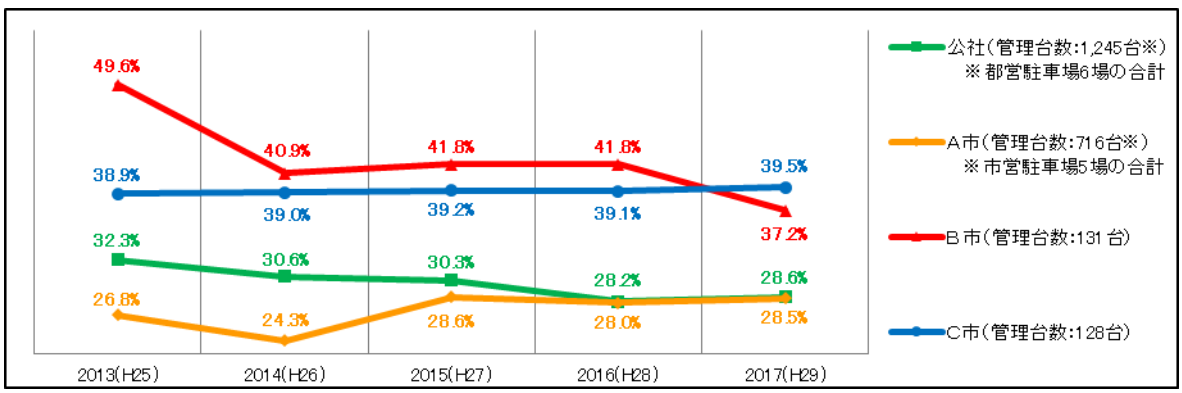
分析1

・公社は、これまで駐車場の無人化等の経費削減に取り組むなど、駐車場事業運営の合理化を図っており、利益率は2015年度を除き、民間事業者と概ね同程度である。
・2015年度の公社は、都の橋梁長寿命化工事に伴い高架下駐車場が閉鎖となったため、収入が過去5年間で最低となったことに加え、閉鎖に係る工事費用が増加したことにより、利益率は大幅に低下した。
・2018年度の公社は、自社大型立体駐車場の大規模改修に伴う費用増等により、利益率は前年度を下回った。

表2

公社が指定管理者として管理運営する都営駐車場の効率性を確認するため、他自治体の指定管理者駐車場の人件費率（収入に占める人件費の割合）と比較した。

○ 指定管理者駐車場の人件費率の推移（2013～2017年度）



出典：「指定管理施設管理運営状況報告書」、「指定管理者評価シート」等

分析2

・公社は、これまで人員配置の効率化等の人件費削減に取り組み、人件費率は30%程度で推移しており、他自治体の指定管理者駐車場と比較しても効率的な管理運営がなされている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

○ガバナンス機能の強化
・理事・監事の現場視察の実施に加え、新たに評議員の現場視察を実施

【戦略】⑤新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

○高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの提案
・先行事例実施機関及び利活用が想定される業界団体・事業者へのヒアリングを実施

○道路空間の活用等、公社のノウハウを活かした効果的なオートバイ駐車対策の推進
・都と公社の社会実験によるオートバイ駐車場などの整備について、2019年度中の開場を目指し、都と協議を実施

2020年度改訂のポイント

◆ 公社を支える技術職員を今後も的確に確保・育成するため、求められる技術力・資格等を整理する取組を追記

◆ 公社の強みを生かす取組として、駐車場事業の更なるサービス拡充や都の「ゼロエミッション東京」の実現に寄与する電気自動車等の充電設備拡充の取組を新規に設定

【プランの主な改訂】

【戦略】①ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

視点：コーポレートガバナンス

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
ガバナンス機能の強化	・新たな構成による理事会の開催	・自然災害等の外的リスクの管理強化及び不適正事案等の内的リスクの管理強化 ・「コンプライアンス推進委員会」の機能強化の検討 ・食品ロス削減など災害備蓄食料品の管理強化

【戦略】③土木技術職員等の確保・育成体制の構築

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
土木技術職員の確保	・技術系学校等の新卒者の早期採用を継続 ・2019年度の採用実績を踏まえた新卒者採用活動の改善 ・2019年度の検証結果を踏まえた70歳超職員の雇用制度による職員確保	・技術系学校等の新卒者の早期採用を継続 ・2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度新卒採用者による出身大学へのリクルート活動の実施等、新卒者の採用活動を改善 ・公社の技術職員（土木・電気）に求められる技術力等の見える化を実施

【戦略】⑤新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

視点：Society5.0の実現　視点：持続可能な開発目標（SDGs）

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
都営駐車場の効率的な運営体制の提案	・都営駐車場の指定管理者選定への対応	・都営駐車場の指定管理者選定への対応 ・駐車場シェアリングサービスの拡充 ・新たなキャッシュレス決済導入の検討

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充	「ゼロエミッション東京」の実現等に協力するため、公社駐車場における電気自動車及び電動バイクの充電設備の設置を拡充

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　政策連携団体として持続可能な経営の実現

公社では、都の「行財政改革実行プログラム（平成 18 年 7 月）」及び「監理団体活用方針（平成 22 年 9 月）」に基づく政策連携団体への都事業の実施機能の移行や政策連携団体の積極活用の要請を受け、用地取得や無電柱化等、都の道路事業の受託規模を拡大してきた。これにより、平成 28 年度の公社全体の事業費は、平成 18 年度比で約 2.5 倍に増加するなど、公社事業の規模・範囲は大幅に拡大した。

一方、公社の中枢機関である理事会・評議員会は平成 18 年度以降、大幅な変更はなく、現在の事業内容や規模に見合った、新たな構成の見直し余地があった。

都の事業執行を支え、牽引する政策連携団体としての役割を果たし、持続可能な経営を実現するためには、社会環境の変化・ニーズ等を踏まえた迅速かつ的確な経営判断に基づき、公社の強みである技術力・ノウハウ等を最大限発揮できる体制を構築する必要がある。

②　道路用地取得事業を支える専門家集団としての職員の育成

道路用地取得事業においては、都からの受託規模が拡大しており、平成 28 年度の都委託料は平成 22 年度に比べ、約 3.3 倍に増加している。また、人材やノウハウの不足する区市町村からの技術支援要請も増加している。

一方、現在、用地取得事務従事職員の約 5 割が 60 歳以上と高齢化が進展しており、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推進の停滞が懸念されることから、ベテランの技術を若手に確実に継承するための職員育成が必要である。

③　公社の技術力を支える土木技術職員等の確保

無電柱化推進事業においては、都からの受託規模が拡大しており、平成 28 年度の都委託は平成 22 年度に比べ、約 1.4 倍に増加している。

また、平成 29 年 12 月、都政改革本部における見える化改革の「道路管理事業」の報告では、「都道全体の無電柱化に約 100 年間の整備期間、約 1.2 兆円の整備費用を要するが、無電柱化事業の加速に向けて、公社を活用し、発注段階での業務量を拡大する。」との方向が示された。

現在、無電柱化等に従事する公社の土木技術職員の約 8 割が 60 歳以上と高齢化が進み、都退職者の減少等に伴い人材確保が困難な状況であり、長期的視点に立った人材確保体制を構築する必要がある。

また、重要な道路施設の管理において、一定の資格を有する電気職を配置し、日常管理や交通事故、風水害、地震等への対応の知識・ノウハウを継承してきたが、電気職の採用も困難な状況にあり今後の公社事業の展開も踏まえ、電気職の確保・育成策を明確にしていく必要がある。

④　ワイズスペンディングを踏まえた事業の効率化

公社では、社会環境の変化等を踏まえた効率的な事業執行を図るため、平成 15 年から独自の経営計画を策定して経営改善を進めており、平成 21 年度には収益の確保に向けた経営の抜本的見直しを図るため「経営改革実行プログラム」を策定し、組織の再編や事務所の統廃合等、事業の効率化に取り組んできた。

一方、東京都においては、無電柱化の整備費用が 1km あたり約 7 億円（道路両側）と高コストが課題となっている。

今後、都の道路事業の受託規模拡大が見込まれる中、都庁グループの一員として、ワイズスペンディングの視点を踏まえ、無電柱化推進事業の経費削減等、さらなる事業の効率化を図る必要がある。

⑤　駐車場事業の管理・運営ノウハウを活かした経営体質の強化

都道府県の指定管理者駐車場の 76%は民間企業が選定され、公共駐車場の運営ノウハウは一般化されつつある。さらに、少子高齢化や自動車保有台数の減少等、駐車場利用に関する将来の社会環境変化が懸念される。

このような状況の中、公社による高架下等の道路空間の利活用は駐車場が中心であり、その他としては災害発生時に道路の障害物等を速やかに除去する道路啓開作業を支援するための「道路防災ステーション」等の活用にとどまっている。

持続可能な団体経営を実現するためには、これまでの駐車対策だけでなく、高架下等の道路空間の管理・活用により培ってきたノウハウ等を最大限に活用した新たな事業展開を図り、経営体質を強化する必要がある。

また、公社は、都道の高架下などの道路空間等を活用した駐車場の管理･運営を通じて培ったノウハウを活かし、オートバイ駐車場の整備･運営を行っている。さらに、都内の駐車場問題を解決するために都と特別区が拠出し設置された「東京都・特別区駐車場整備基金」の果実を活用した民間事業者等への自動二輪車用駐車場整備助成や、公社が運営する都内駐車場検索サイト「s-park」によるオートバイ駐車場位置情報の無料提供等、総合的なオートバイ駐車対策の取組を行っている。しかし、警視庁の「都内の瞬間路上駐車実態調査」によると、都内全域におけるオートバイの違法路上駐車台数は減少傾向にあるものの、平成 29 年度も約 12,000 台の違法路上駐車が瞬間的に発生している。また、公社が行った調査においても、23 区内の一部地域で駐車場の収容台数に対して駐車需要台数が上回っており、依然としてオートバイ駐車場が不足している状況である。

このため、新たな取組によるオートバイ駐車場の整備を促進する必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

専門家を主体とする理事会・評議員会に変革することにより、ガバナンス機能を強化し、団体としての自律性を高めていく。また、都の政策連携団体活用の方針や今後の事業量の見通し等を踏まえた最適な経営形態について都と連携して検討し、効果的な執行体制に見直していく。

②　用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化

道路用地取得事業において、嘱託職員から固有職員を中心とした執行体制への転換を図るため、高度な専門知識を習得するための研修や、都への派遣拡大によるノウハウの習得等、固有職員のレベルアップを図る効率的・効果的な育成・研修プログラムを構築し、OJT、OFF-JT を強力に推し進めていく。

③　土木技術職員等の確保・育成体制の構築

無電柱化推進事業等において、今後の事業量の見通しや都退職者の動向など長期的な視点を踏まえた上で、新卒者の採用・育成や 70 歳超職員の活用等、土木技術職員を確保するための自主的で柔軟な職員採用と人材育成が可能な体制を構築する。

また、公社事業をさらに効果的に展開していくため、電気職においても人材の確保・育成を図る。

④　生産性の向上による効率的な事業執行

これまで、無電柱化や用地取得等に関する公社の専門性や公益財団法人としての機動力・柔軟性を活かして効率的に事業を推進してきたが、さらに、管理監督職のマネジメント力の強化を図り、発注の集約等の効率化に向けた取組を戦略的に実施することで生産性を向上し、効率的に事業を執行する。

⑤　新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

これまで、高架下等の道路空間において、周辺道路の路上駐車を解消するための駐車対策を中心に展開してきたが、少子高齢化や自動車保有台数の減少等、将来の交通量や駐車場利用の減少が懸念される中、都の政策連携団体として、現場で培った技術やノウハウの活用が求められている。

このため、高架下等の道路空間の活用において、道路管理・活用に関する技術的ノウハウを活かし、公社が都に代わって効果的な活用をマネジメントする仕組みの構築やオートバイ駐車対策を推進するための駐車場整備の新たな取組の実施等、都庁グループの一員として求められる公社の役割を踏まえたうえで、従来の枠組みにとらわれない新たな事業展開を検討・実施し、経営体質を強化する。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

3 年後（2020 年度）の到達目標	都から示される中長期的な方針も踏まえ、団体としてのガバナンス機能を強化するとともに、事業の見える化等により、公社の有効性・必要性を明確にし、都民に広く情報発信する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	2019 年度までに理事会、評議員会の構成見直しを完了した。これにより 2020 年度計画である『新たな構成による理事会の開催』は 2020 年 3 月に前倒しで完了する予定である。また、監事のチェック機能強化に向けた業務監査範囲の拡大や、評議員会のさらなる活性化に向けた評議員の現場視察を開始するなど、ガバナンス機能強化の取組を推進した。これにより、個別取組事項「ガバナンス機能の強化」は、2019 年度中に目標達成する見込みである。 都が策定した「政策連携団体活用戦略」において整理された公社の果たすべき役割等を踏まえ、区市町村への技術支援の実施や最適な事業執行体制の整備を進めた。 事業の見える化として、事業案内の再構成や井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用を進めるとともに、「広報戦略検討委員会」を設置して広報展開の検討を行い、SNS の活用やホームページへのアンケートフォーム設置等を試行した。今後は、広報展開の検討結果等を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を本格実施していく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
ガバナンス機能の強化	• 新たな構成による評議員会の開催 • 理事、監事の構成見直しへの対応	• 新たな構成による評議員会を開催（6 月 25 日） • 理事会の構成を見直し、常務理事を 1 名増加（6 月 25 日） • 監事の業務監査の範囲を拡大 • 理事・監事の現場視察の実施（9 月 4 日）に加え、新たに評議員の現場視察を実施（11 月 21 日）	• 自然災害等の外的リスクの管理強化及び不適正事案等の内的リスクの管理強化 • 「コンプライアンス推進委員会」の機能強化の検討 • 食品ロス削減など災害備蓄食料品の管理強化	2019 年度までに理事会、評議員会の構成見直しを完了し、2020 年度計画の『新たな構成による理事会の開催』についても 2020 年 3 月に前倒しで完了する予定である。これにより、個別取組事項「ガバナンス機能の強化」は、2019 年度中に目標達成する見込みであることから、2020 年度計画を以下のとおり改訂する。 公社が都事業の一翼を担う政策連携団体としての役割を果たしていくためには、非常時においても適切に事業継続を行っていく必要がある。そのため、Web 会議システムを活用した事業継続性の強化等、自然災害等の外的リスクの管理強化を図る。 また、2019 年度に設置した「コンプライアンス推進委員会」で検討したコンプライアンス推進の取組の実施等を通じて、社内の不適正事案や情報漏えい等の内的リスクの管理強化を図る。 コンプライアンスのさらなる推進に向け、「コンプライアンス推進委員会」の機能強化を検討する。 さらに、職員向け災害備蓄食料品の管理を強化するとともに、消費期限が近づいた災害備蓄食料品を福祉団体等に寄付提供することで、SDGs に係る食品ロスの削減を図る。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
事業の見える化	• 事業案内の再構成、井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用、広報の工夫等、事業の見える化を実施 • 「政策連携団体活用戦略」等を踏まえ、事業部制の導入等を検討	• 事業案内の再構成、井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用、広報の工夫等、事業の見える化を実施 • 「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を検討・試行 • 事業部制の導入等についての考え方を整理	• 2019年度の事業の見える化の取組や広報展開の検討結果等を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を本格実施	2019年度に整理した考え方や広報展開の検討結果等を踏まえ、現行の執行体制において都民等に対する公社事業の効果的な情報発信を行っていくこととし、2020年度計画を変更する。
最適な経営形態の検討	• 「政策連携団体活用戦略」等を踏まえ、最適な経営形態について検討	• 「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、公社独自の土木技術職員育成研修システムを通じた区市町村への技術支援を実施 • 「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、最適な事業執行体制の整備を推進	• 2019年度の検討結果を踏まえ、方針決定	—

② 用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化

3年後（2020年度）の到達目標	道路用地取得事業において、固有職員が中核となる専門家集団を形成するため、高度な技術力を持つ職員を育成する社内システムを構築し、用地取得事務において中心的役割を担う係長級職員に占める固有職員の比率を 25%以上（2017 年度 21%）とする。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	「個々の職員の専門性向上」と「効率的な執行体制」の 2 つの視点に立った職員育成システムを構築、順次試行中。事例データベースの試行・改良を 2019 年度内に完了、2020 年度に予定通り本格稼働できる見込み。これを以てシステム構築が完了する。 係長級固有職員比率は 2019 年 11 月末現在 26%となり、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進んだ。今後も枢要ポストを中心に固有職員への振替を進め、ベテランのノウハウ継承に向けた体制整備を進める。 用地業務従事全職員に対し、専門性向上の意義と取組内容を明示し、職員の自発的な取組を促したこと、また東京都から専門性向上への理解を得られたことが早期目標達成に繋がった。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
用地取得事務従事職員の育成・資格取得のための研修プログラム等の構築	• 育成システムの構築・試行 • 計画に基づく資格取得研修の本格実施 14 名（対象者の 80%） • 補償業務管理士合格者 2 名（研修受講者の 14%）	• 事例データベース（育成システム最終項目）試行中 • 補償業務管理士資格取得研修実施、受講者 38 名（2018、2019 年度合計） • 補償業務管理士合格者 6 名（研修受講者のうち受験有資格者の 43%）	• 試行結果を反映し、育成システムの本格稼働 • 資格取得研修継続開催、受講者 10 名（対象者の 80%） • 補償業務管理士合格者 4 名（研修受講者の 40%）	補償業務管理士の資格取得研修受講者数は、2020 年度の受講資格保有者数（見込み）をベースに、2019 年度の合格者数を加味し、対象者を精査した結果、12 名から 10 名に変更する。 受験 2 回目となる受験者の合格率向上が想定されることに加え、2019 年度の合格実績（合格率 43%）を考慮し、補償業務管理士試験合格者数は 3 名から 4 名に、また研修受講者に対する合格者割合は 25%から 40%に、それぞれ変更する。
用地取得事務従事職員の嘱託から固有への計画的な振替	• 効果検証の実施 • 検証結果を反映し、ノウハウ継承に向けた固有振替の実施	• 2019 年度は 4 名の固有振替を実施 • 2020 年度の固有振替（2 名）について調整	• 都の事業量等を踏まえ、都と協議のうえ、振替計画の見直しを検討	2017 年度に策定した「5 か年の振替計画（H30～34 年度」に基づき、嘱託から固有への計画的な振替を実施し、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進んでいる。2020 年度は、これまでの成果を踏まえ、より効果的にノウハウ継承に向けた体制整備を進めていくため、都の事業量等を踏まえ、都と協議のうえ、振替計画の見直しを検討していくこととし、2020 年度計画を変更する。
用地取得事務従事職員（固有職員）の都への派遣研修の実施	• 都への派遣研修（2 名）の開始	• 派遣研修人数を 2 名に増員（1 名増）	• 用地取得事務従事職員（固有 2 名）の都への派遣研修の継続及び拡大検討	引き続き収用担当及び物件担当への派遣研修を実施するため、都との調整を継続するとともに、派遣先部署の拡大について検討する。

③　土木技術職員等の確保・育成体制の構築

3年後（2020年度）の到達目標	無電柱化推進事業等において、自主的かつ柔軟に職員を採用するとともに、公社独自の研修システムを構築し、人材育成を図ることで、都や区市の要請に応えられる技術力を維持する。これにより、都及び区市から受託した無電柱化に係る電線共同溝本体工事を累計延長25km（都道22km・区市道3km）以上完了できる体制を構築する。 あわせて、長年の経験に基づく休日・夜間の連絡業務や重要な道路施設の管理により、24時間365日、都道の安全確保を図り、災害発生時の的確な初動対応につなげる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	固有職員の確保に向けた新卒者の早期採用、採用活動の拡充、初任給の改定等を実施した。また、70歳超職員の雇用制度に係る検証や無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用を進め、人材の確保を図った。さらに、公社独自の土木技術職員の育成研修システム等の研修計画を検討・策定のうえ、2019年度から一部試行した。これにより、無得電柱化事業をはじめとする公社の技術力を支える土木技術職員の確保・育成体制の構築は計画通りに進捗している。 重要な道路施設の管理を支える電気職の確保・育成については、新卒者の採用を見据えた学校訪問を実施した。また、2020年度の電気職育成システムの構築に向けて検討を行い、2019年度はスキーム原案を作成した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
土木技術職員の確保	• 技術系学校等の新卒者の早期採用を開始 • 2018年度の採用実績を踏まえ、企業案内の改定やインターンシップのメニューの多様化等、新卒者採用活動を改善 • 70歳超職員の雇用制度に係る検証	• 技術系学校等の新卒者の早期採用を実施 • 2018年度に前倒しで改定した企業案内（PR冊子）やインターンシップのメニュー拡大及び受入日数を増やすなど、新卒者採用活動を実施 • 70歳超職員の雇用制度に係る検証を実施	• 技術系学校等の新卒者の早期採用を継続 • 2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度新卒採用者による出身大学へのリクルート活動の実施等、新卒者の採用活動を改善 • 公社の技術職員（土木・電気）に求められる技術力等の見える化を実施	土木技術職の新卒者採用活動については、2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度の新卒採用者による出身大学へのリクルート活動の実施等、さらなる改善を図ることとし、2020年度計画を変更する。 必要な人材を的確に確保するため、公社の技術職員（土木・電気）に求められる技術力・資格と、それらを必要とする業務等を細分化して見える化することとし、2020年度計画に追加する。 70歳超職員の雇用については、2019年度に検証を終え、2020年度以降も当該制度により72歳まで雇用継続を図っていくことから、2020年度計画の『2019年度の検証結果を踏まえた70歳超職員の雇用制度による職員確保』を削除する。
公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成	• 公社独自の育成研修システムに基づく研修組織（技術研修担当係長の配置等）の設置・試行 • 高卒、大卒等の新卒（土木未経験者含む）の育成研修システムと、高度な専門研修プログラムの実施方法を検討・一部試行 • 土木技術職員の都への派遣研修を継続	• 2019年度に技術研修担当係長1名、係員1名を配置 • 育成研修システム等として、2019年度技術研修計画を検討・策定し一部試行 • 「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、公社独自の土木技術職員育成研修システムを通じた区市町村への技術支援を実施【再掲】 • 土木技術職員1名を都（建設局道路管理部）に研修生として派遣	• 高卒、大卒等の新卒（土木未経験者含む）の育成研修システムと、高度な専門研修プログラムを試行、検証のうえ、研修システムの構築完了 • 今後の事業動向や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の都の動向等を踏まえ、土木技術職員の都への派遣研修の今後の方向性等を検討	土木技術職員の育成研修システムについては、3年後の到達目標のとおり、2020年度の構築を目指している。そのため、2020年度は、2019年度の一部試行を踏まえて、さらに試行・検証を行ったうえで、システム構築を完了させることとし、2020年度計画を変更する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
電気職の確保・育成	• 技術系学校等の新卒者の採用を見据え、会社説明会、学校訪問、職場見学対応等の採用活動を拡充 • 研修内容･資格取得の整理・見える化等、電気職の育成システムを検討 • 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討 • 2018年度に作成した井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を、職員の採用・育成等の目的に応じて編集し活用	• 技術系学校等の新卒者の採用を見据え、学校訪問を実施 • 電気職育成システムのスキームを検討し原案を作成 • 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討 • 井荻･練馬トンネル管理業務の紹介映像を職員の採用・育成に活用	• 2019年度の採用実績を踏まえ、学校訪問に専門学校を追加するなど、新卒者の採用活動を改善 • 2019年度の検討結果を踏まえ、電気職の育成システムを構築 • 電気職（固有職員）の派遣研修について都と調整 • 井荻･練馬トンネル管理業務の紹介映像を、新規採用職員の育成や現有職員のノウハウ共有等に引き続き活用	電気職の新卒者採用活動については、2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度から学校訪問に専門学校を追加するなど、さらなる改善を図ることとし、2020年度計画を変更する。
無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用	• 2018年度の実績等を踏まえ、無電柱化関連分野等の企業等退職予定者への採用活動を拡充	• 無電柱化関連企業等退職者2名を採用（4月1日付採用） • 2020年度採用に向け、無電柱化関連分野の企業等退職予定者の採用活動を実施	• 2019年度の実績等を踏まえ、無電柱化関連分野の企業等退職予定者への採用活動を拡充	—
人材確保につなげるための初任給等の改定	• 初任給等の改定 • 働き方改革関連法等への適切な対応の検討	• 改定した初任給を2019年4月採用者から適用 • 社会保険労務士法人と委託契約を締結し、就業規則等の規程類の点検を実施	• 民間企業の初任給等とかい離が生じる場合は再改定を検討 • 2019年度の検討をもとに必要な対応	—

④　生産性の向上による効率的な事業執行

3年後（2020年度）の到達目標	管理監督者のマネジメント力の強化を図り、委託発注方法の見直しや事務作業のシステム化等の効率化策を戦略的に実施することで公社全体の生産性を向上し、特に高コストが課題である都道無電柱化において約 10%の経費削減を実現する新たな手法を試行する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	無電柱化推進事業に係る発注方法の工夫については、2019 年度に予備設計の集約化を検討した。今後は、これまでの検討を踏まえて考え方を整理し、異業種である調査関係を合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図っていく。また、工事は、2019 年度に歩道舗装工事を合併起工し諸経費の削減と起工事務の効率化を実施した。今後は、集約が可能な本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の発注の集約化が可能な場合に合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図っていく。 無電柱化事業を加速するための電子調達システムの導入については、調整の結果、コアシステムの運営団体における新コアシステム開発という外的要因により導入が1年先送りとなったことから、2020年度に導入を目指す。 その他、事務作業の効率化に向けたシステム化については、先行して旅費管理システム及び社会保険等電子申請システムを導入した。 また、2019年度は新たにペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの導入の検討を行い、2020年度の試行運用を目指す。 2020年度の都道無電柱化における約 10%の経費削減の実現に向け、上記の効率化策を戦略的に進め、総体で経費削減を図っていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
無電柱化推進事業に係る発注方法の工夫による効率的な執行	【設計】 • 新規受託路線において集約化した予備設計を試行的に発注 【工事】 • 電線共同溝本体工事と歩道舗装工事を試行的に合併起工 • 電子調達システム導入	【設計】 • 新規受託路線において集約化した予備設計の発注を検討 【工事】 • 歩道舗装工事を合併起工し、諸経費の削減と起工事務の効率化を実施 • 電子調達システム導入に向けた調整を実施	【設計】 • 異業種である調査関係の合併起工を試行 【工事】 • 本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の合併起工を実施 • 電子調達システム導入	無電柱化事業に係る発注の集約は、新規に受託する路線の箇所の地理的要件によるため、予備設計についてはこれまでの検討を踏まえて新たな考え方を整理し、異業種である調査関係を合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図る。 工事については、集約が可能な本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の発注の集約化が可能な場合に合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図る。 無電柱化事業を加速するため、設計・工事の発注段階からも効率的な執行が可能となるよう電子調達システムを 2020 年度に導入する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
事業執行力の強化に向けた管理監督職のマネジメント力強化の取組	• 2018年度に再整理した研修体系に基づき一部試行した各種研修に加え、マネジメント力向上につながる研修を全管理職を対象に開始 • 将来の管理監督者候補として、固有職員（事務職2名）の東京2020組織委員会への派遣 • 将来の管理監督者候補として、用地取得事務従事職員（固有2名）の都への派遣研修の開始【再掲】 • 将来の管理監督者候補として、土木技術職員（固有1名）の都への派遣研修を継続【再掲】 • 将来の管理監督者候補として、電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討【再掲】	• 2018年度に再整理した研修体系に基づき一部試行した各種研修に加え、マネジメント力向上につながる研修を全管理職を対象に開始 • 将来の管理監督者候補として、固有職員（事務職2名）の東京2020組織委員会へ派遣 • 用地取得事務従事職員の派遣研修人数を2名に増員（1名増）【再掲】 • 土木技術職員1名を都（建設局道路管理部）に研修生として派遣【再掲】 • 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討【再掲】	• 2018年度、2019年度の結果を踏まえ、全管理職のマネジメント力向上につながる研修内容を改善 • 2020年度に固有職員(事務職2名）の東京2020組織委員会への派遣が終了することに伴い、新たな派遣先等、方向性を検討 • 用地取得事務従事職員（固有2名）の都への派遣研修の継続及び拡大検討【再掲】 • 今後の事業動向や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の都の動向等を踏まえ、土木技術職員の都への派遣研修の今後の方向性等を検討【再掲】 • 電気職（固有職員）の派遣研修について都と調整【再掲】	—
ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの導入	• 電子承認システム及びモバイル端末等の仕様策定 • 導入に向けた規程整備 • 旅費管理システムの追加導入・試行運用 • 社会保険等電子申請システムの導入・運用	• ペーパーレス会議システム及びWeb会議システム導入を検討 • 旅費管理システムの試験運用及び試験運用を踏まえた改修を行い本格導入 • 社会保険等電子申請システムの本格稼働及び電子申請の利用拡大	• ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの試行運用	2020年度に設定をしていた「電子承認システムの導入・試行運用」については、2019年度に旅費管理システム等を先行導入したことから2020年度目標を達成した。そのため、更なる電子化を進める取組を拡充するため、新たな取組を設定し、個別取組事項名も見直す。 ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムを導入し、資料の印刷・保管や会議のための移動に係る時間とコストを削減し、業務効率化を図るとともに、SDGsに係る環境配慮の取組として紙資源を節減する。
公社内情報システムのアウトソーシング	• ネットワーク及び端末の障害対応業務のアウトソーシングを実施 • 公社内のシステムを外部のクラウドシステムに段階的にアウトソーシング	• システム管理ソフトウェアの導入を検討 • 公社内情報システムの外部クラウドシステムへのアウトソーシングを検討	• 公社内の各システムの更新時期に合わせて段階的な外部クラウドシステムへのアウトソーシングを実施	2019年度の検討を踏まえ、公社内の各システムの更新時期に合わせて、実施可能なものから段階的に外部クラウドシステムへのアウトソーシングを実施していく。

⑤　新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

3年後（2020年度）の到達目標	公社が管理する高架下等の道路空間における新たな事業展開や駐車場の効率的運営により、経営体質の強化に取り組むことで収益性の向上を図る。 また、2019 年度の都の調査による駐車需給等を踏まえ、都と連携しながら、新たなオートバイ駐車場整備の取組の実施を通じてオートバイ駐車場の整備を促進する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの検討については、先行事例実施機関及び業界団体・事業者へのヒアリングを実施した。ヒアリング結果を踏まえ、利活用の具体的内容と事業者の募集方法等について、当初計画通り、2019年度中に都と協議する。 新たなオートバイ駐車場整備の取組の実施を通じたオートバイ駐車場の整備については、中野区における都と公社の社会実験によるオートバイ駐車場の整備について都と協議を実施した。当初計画を前倒しし、2019 年度中の『中野駅前オートバイ駐車場』の開場を目指し対応していく。また、道路高架下を活用した新たなオートバイ駐車場の整備についても都と調整を行っており、2019 年度中の『初台北オートバイ駐車場』の開場を目指し対応していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの提案	• 「政策連携団体活用戦略」を踏まえ調整 • マーケット・サウンディング等による実施可能な事業提案の検討 • 提案内容について都と協議	• 実施可能な事業の検討に向けた先行事例実施機関等に対するヒアリング内容を都と調整 • 先行事例実施機関及び業界団体・事業者へのヒアリングを実施	• 実施可能な試行の調整	2019 年度に都と協議した利活用の具体的内容や事業者の募集方法等を踏まえ、実施可能な試行に向けた都との調整を行う。
都営駐車場の効率的な運営体制の提案	• 新たな民間サービス活用の仕組みの導入	• 東京都新京橋駐車場でシェアリングサービスを導入	• 都営駐車場の指定管理者選定への対応 • 駐車場シェアリングサービスの拡充 • 新たなキャッシュレス決済導入の検討	2020年度の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会期間中は、競技場周辺の駐車場を予約制とすることから、公社でも駐車場シェアリングサービスの機能を活用し予約制を導入する。大会終了後も引き続き予約機能を活かし、他の駐車場に拡充していく（東京都東銀座駐車場・東京都板橋四ツ又駐車場）。東京都八重洲駐車場は大規模改修工事終了後の再開時に実施する。 都におけるキャッシュレス決済の推進を踏まえ、都営駐車場において、窓口業務の効率化や新規顧客の獲得等を目的に、QR決済等の新たなキャッシュレス決済の導入を検討し、次期指定管理者の公募のメニューに反映させることとし、2020年度計画に追加する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
道路空間の活用等、公社のノウハウを活かした効果的なオートバイ駐車対策の推進	• 2019年度の都の調査による駐車需給等を踏まえ、都と連携のうえ、オートバイ駐車対策の新たな取組による整備箇所を検討 • 駐車需要の高い地域を中心にオートバイ駐車スペースを増設 • 変更後の助成条件による自動二輪車用駐車場整備助成の実施 • 電動バイクへの対応を検討	• 都と連携した新たな取組よるオートバイ駐車場整備について都と協議を実施 • オートバイ駐車場の整備について都と調整 • 変更後の自動二輪車用駐車場整備助成申請を受け付け（2件） • 電動バイク充電設備の設置を検討	• 2019年度に実施した整備箇所の検討に基づき、オートバイ駐車対策を展開 • 駐車需要の高い地域を中心にオートバイ駐車スペースを増設 • 2019年度の実績を踏まえ、自動二輪車用駐車場整備助成を検討	電動バイクへの対応については、SDGｓに係る環境配慮及び都が推進するゼロエミッションビークル普及促進に関する取組として、新たに設定する個別取組事項「ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充」において取り組んでいく。そのため、2020年度計画の『2019年度の検討結果を踏まえ、電動バイクへの対応を試行』は削除する。
ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充	—	• 充電設備が設置可能な駐車場の検討・設置（2基） • 電動バイク充電設備の設置を検討【再掲】	• 「ゼロエミッション東京」の実現等に協力するため充電設備を拡充	平成20年度（2008年度）から電気自動車用充電器を駐車場に設置してきたノウハウを活用し、SDGsに係る環境配慮及び「ゼロエミッション東京」の実現に向けて協力することとし、公社駐車場における電気自動車及び電動バイクの充電設備の設置を拡充していく。

２３　一般財団法人東京学校支援機構

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

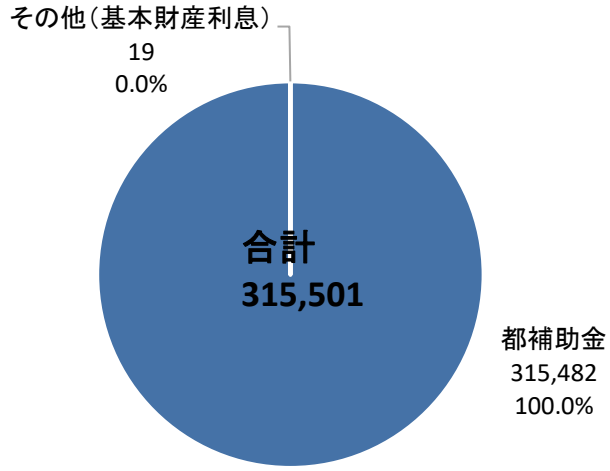
団体名	一般財団法人東京学校支援機構		
所管局	教育庁		
設立年月日	令和元年7月1日		
設立後の主な沿革	令和元年7月　一般財団法人東京学校支援機構設立		
所在地	東京都新宿区西新宿八丁目1番2号　PMO西新宿7階		
基本財産	190,000	千円	
都出資（出捐）額	190,000	千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む
都出資（出捐）比率	100	%	
他の出資（出捐）団体及び額			千円
			千円
			千円
	その他　＿＿＿＿団体		千円
その他資産	なし		等
役職員数			
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	8　人　（うち都派遣職員　8　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	0　人		
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）学校教育の支援に関する事業（職業紹介事業である人材バンク事業を含む。） （2）教職員に対する支援事業 （3）学校における事務及び施設の管理に関する事業 （4）その他この法人の目的を達成するために必要な事業		

主要事業全体像 （令和元年度予算） （単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	315,501	100%	315,482	100%
	機構の管理運営	315,501	100%	315,482	100%

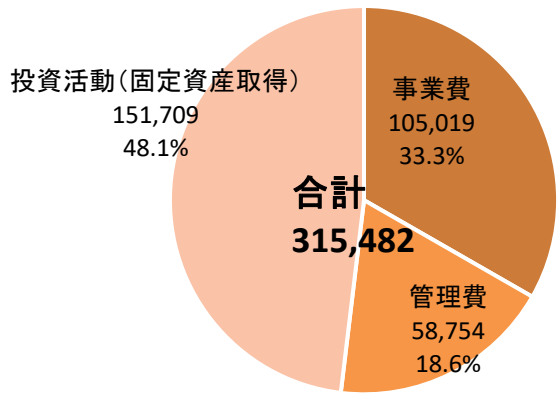
令和元年度　予算情報

※令和元年7月設立のため、
参考として予算を記載

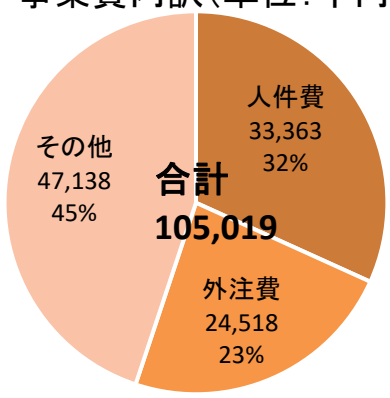
経常収益内訳（単位：千円）



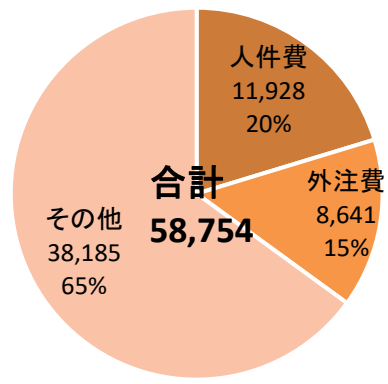
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２．設定のポイント

2020年度設定のポイント

- ◆ 都内公立学校を多角的に支援し、教職員の負担軽減と教育の質の向上を図り、東京の教育の振興に寄与することを目的として、令和元年７月に新たに設立
- ◆ 「多様な人材の確保」「教員のサポート」「学校の事務センター」の３つの機能を取組の柱としており、本プランにおいては、2020年度から本格実施する事業や組織体制の構築を中心に目標を設定

【プランの主な内容】

【戦略】①「学校」を多角的に支えるプロ組織の確立

2020年度の到達目標	・必要な人材が確保され、職層の枠を超えた企画・改善提案や、テレワーク・時差勤務等の多様かつ弾力的な働き方が可能な職場環境の整備 ・「学校」「教育」を支援する財団として、教育関係者だけでなく企業等や都民に広く認知される。

個別取組事項	2020年度
専門人材の確保・育成	・外部求人媒体の活用による魅力発信と、求人リサーチ・学校等関係団体への働きかけ ・採用後キャリアパスの明示 ・資格取得支援制度の創設検討
固有職員の活躍推進と多様な人材の活用	・職員提案制度の導入検討 ・テレワークの試行実施

【戦略】② TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業の推進

2020年度の到達目標	・学校が必要とする部活動指導員やスクールサポートスタッフ等の人材の導入を支援し、教員の負担軽減と教育の質の向上に寄与

個別取組事項	2020年度
学校と登録者のマッチング・サポート体制の充実	・学校や登録者のニーズに応じたシステムの機能拡充 ・学校のニーズ把握と企業等への人材開拓を円滑に実行する体制の構築
外部人材活用の成功事例の普及	・成功事例の普及策の検討及び周知広報

【戦略】③ 迅速・確実な都立学校施設管理業務の推進

2020年度の到達目標	・都立学校施設の小口・緊急修繕工事を迅速かつ安定的に実施し、学校施設の安全性の向上やバリアフリー対応を推進

個別取組事項	2020年度
工事店登録制度の継承	・工事店の登録を適切に実施し、工事店登録制度を継承
対応工事の上限金額の拡大	・対応工事の上限金額を拡大するとともに、検査体制等を整備する。
施設維持管理業務システムの運用	・学校や工事店へのシステム利用の周知及びシステムの円滑な運用

【戦略】④ 学校現場及び教育施策サポート機能の強化

2020年度の到達目標	①学校法律相談デスク：令和２年度６月頃から全都立学校を対象に相談業務を開始し、学校からの相談に適切・迅速に対応 ②教育施策充実化支援：国際交流事業等について関係部署と調整を図り、令和３年度から業務を受託する準備を行う。 ③会計年度任用職員選考業務支援：令和２年度から、採用者数の多い、スクールカウンセラー及び特別支援教室専門員、特別支援学校学校介護職員等の選考業務支援を開始し、業務の効率化を支援 ④学校事務業務のセンター化：学校経営支援センターの業務の見直しや経営企画室の事務の集約について教育庁と連携して検討していく。

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　多角的な事業展開を支える強固な組織体制の確立

当機構は、令和元年７月に設立されたばかりの財団法人であり、学校への多角的な支援を円滑かつ確実に行っていくためにも、組織運営体制を盤石なものとしなければならない。そのためにも、安定的かつ柔軟性のある経営組織を構築していくことが重要である。

また、各事業の中核を担う人材の確保・育成が不可欠であり、特に技術系の職員の確保と育成は大きな課題である。さらに、都の教育施策の一翼を担う財団として飛躍していくためにも、将来にわたって機構運営を担う固有職員を確保するとともに、その育成・活用を戦略的に進め、組織・事業を支える意欲・能力ある職員が活躍できる組織風土をつくり、定着させることが必要である。

一方、機構は事業開始段階にあり、一般的な知名度は不十分であると考えられることから、今後、多角的な事業を、学校現場や都民の信頼・理解のもとで、円滑に進めていくためにも、東京都の教育施策と学校現場を支える新たな政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく戦略的な広報が不可欠である。

②　TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業

現行の教育庁人材バンク事業は、公立学校で活動する外部人材のうち、無償ボランティアを紹介対象としているが、TEPRO Supporter Bank 事業は、有償ボランティアや有期労働、パートタイムまで対象を拡大し、学校のニーズに的確に対応することが求められている。

具体的には、学校のニーズに合致した多様な外部・専門人材を安定的に確保し、適切な人材情報をシステムを介して学校に提供するとともに、学校に対しても働きかけ、外部人材の需要を掘り起こし、求人情報をシステム上で公表することで、支援機構が積極的に人材紹介とマッチングを行っていく必要がある。

また、外部人材の活躍を促進するため、新規登録者の不安解消や活動準備のサポート、活動開始後の状況把握と改善の検討などに関与していく必要がある。

③　都立学校施設維持管理業務

都立学校施設維持管理業務については、これまで都教委から東京都住宅供給公社（以下「ＪＫＫ」という。）に委託してきたが、令和２年７月１日より機構が業務を行っていく。

そのため、令和２年４月から６月の間に、学校現場の確認や図面の収集、工事店の確保等の準備を行う必要がある。

機構が都立学校施設維持の小口・緊急修繕工事を迅速かつ安定的に行うためには、ＪＫＫの工事店登録制度を円滑に引継ぐ必要がある。また、都立学校施設の維持管理をよりきめ細かく行うことで、学校施設の安全性の確保やバリアフリーへの対応力を、さらに向上させる必要がある。

④　学校現場及び教育施策への支援

学校現場では保護者や近隣住民等からの苦情やトラブルが生じることがあり、対応について法律的知見に基づくアドバイスを求める声も多い。

また、国際交流等の教育施策の充実化に向けて、教員が専門外の対応を行っている事例もあり、教員の負担軽減に向け、こうしたニーズに着実に応えることが重要である。

さらに、機構が一元的に実施することにより効率化が期待できる会計年度任用職員の選考業務支援や、学校事務業務のセンター化に向けても、支援機能を強化していく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　「学校」を多角的に支えるプロ組織の確立

（１）安定的な組織運営体制の構築
- 多角的な事業を展開する上で不可欠な組織基盤を盤石なものとするとともに、事業を支えるそれぞれの部門が密に連携しながら事業を推進していくための組織体制を整えていく。
- 2021 年以降の事業の拡大を見据え、事業の進捗や現場のニーズを踏まえながら経営方針を策定し、組織一丸となって目標の達成に向け取り組んでいく体制を構築する。

（２）専門人材の確保・育成と多様な人材の活用
- 専門人材の確保・育成に向け、広報や事業部門と連携しながら機構の仕事の魅力・やりがいを積極的に発信するとともに、意欲・能力を引き出す制度設計や柔軟な配置を行い、人材の安定的な確保・定着につなげていく。
- 学校･教育支援のプロ組織として、事業に係る専門ノウハウを着実に蓄積し、継承していく仕組を構築する。
- 役職や立場に捉われずに意欲と能力のある職員が中核となり、事業や機構運営を牽引していくことのできる制度と組織風土を確立するとともに、多様な人材が多様な働き方で最大限に能力を発揮していくための仕組を整備する。

（３）学校現場と教育を支える組織としてのプレゼンス向上
- 様々な広報や媒体を積極的に活用し、機構や機構の行う事業の魅力を発信していくことで、機構としてのプレゼンスを向上させる。

②　TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業の推進

- 登録者の経験や資格、活動可能な地域や時間帯等の人材情報と、学校からの求人情報をシステムで一元的に管理し、マッチングに活用する。
- 経験豊富な退職者や人材紹介の実務経験者などをコーディネーターとして活用し、学校への訪問支援を通じてニーズの掘り起こしと、必要な外部人材を把握し、大学や企業、各種団体等への人材開拓を能動的に実施することで、外部人材の活用を促進していく。
- 公共交通機関やホームページなどを活用した広報活動を計画的に展開する。また、学校のニーズに応じて、いままで外部人材の支援に関与してこなかった企業や各種団体にも広報活動を展開していく。
- 登録希望者への登録前研修や登録後のスキルアップ研修などを実施して、外部人材の活躍を推進していく。また、継続的な登録者へのインセンティブを検討する。

③　迅速・確実な都立学校施設管理業務の推進

- ＪＫＫでは、都営住宅の小口・緊急修繕工事の実績を活かし、都立学校の施設維持管理業務についても、市場調査等に基づき定めた工事単価で、事前に工事店を募集し登録することで迅速な対応を行ってきた。機構が本業務を受託する際も、ＪＫＫの工事店登録制度等を円滑に引き継ぐ。
- 機構では、対応する工事の上限金額を拡大し、より効果的・効率的に修繕工事を行っていく。
- 学校からの修繕依頼や工事店への工事発注をシステム化することで、業務の効率化と工事情報のデータ化を図り活用していく。

④　学校現場及び教育施策サポート機能の強化

- 学校に対する法律的知見に基づくアドバイスについては、機構に弁護士や退職校長等を配置し、連携して相談にあたる学校法律相談デスクのスキームを構築していく。
- 教育施策の充実化に向けた支援については、国際交流事業等の担当部署と調整し、包括委託で業務を受託し対応していく。
- 会計年度任用職員の選考支援業務については、募集業務や合否判定資料の作成等、機構がコミットできる業務を担当部署と調整のうえ受託業務として支援していく。
- 学校事務業務のセンター化については、まず都立学校を対象にして、学校経営支援センターからの業務の移管や経営企画室の事務を集約することで学校現場の業務改善に繋がる事業を機構が受託して支援していく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　「学校」を多角的に支えるプロ組織の確立

３年後（2020 年度）の到達目標	・策定された中長期的な経営方針のもと、「チームＴＥＰＲＯ」として機構の全部門・全職員が一丸となって「教育の質の向上」に向けた組織目標の達成・実現に向けて取り組むとともに、現場のニーズにきめ細かく対応した事業を展開している。 ・必要な人材が確保され、職員それぞれがやりがいを持って、高い使命感を共有して職務を遂行している。また、職員が職層の枠を超えて積極的に企画・改善提案できる環境が整っており、テレワーク・時差勤務等の多様かつ弾力的な働き方が可能となっている。 ・「学校」・「教育」を支援する財団として、教育関係者だけでなく企業等や都民に広く認知されるようになっている。

個別取組事項	～2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
組織体制の強化	・規程の整備・補強等を通じた組織体制・コンプライアンス体制の強化	・職員に対する機構規程類やコンプライアンスに係る研修等の実施	機構では今後、多岐にわたる事業を行うことが見込まれており、様々な関係者等と接触することが想定される。また、政策連携団体であり、かつ教育施策の一翼を担う財団法人として、コンプライアンスの強化を図ることが重要である。そのため、職員のコンプライアンス意識の醸成が管理運営・事業推進にあたり不可欠な要素であり、本取組が極めて重要となることから、全職員のコンプライアンス遵守に向けた意識を徹底させることが重要である。
経営方針の策定とPDCA による管理	・経営改革プランに基づく管理運営、事業実施	・経営改革プランに基づく管理運営、事業実施、前年度計画実施状況の検証 ・経営改革プランに連動した経営方針を示し、半期ごとの進捗管理等の実施	経営改革プランにおける目標の達成に向け、組織一丸となって取り組むための指針として、経営改革プランと連動した単年度の経営方針を職員に示すとともに、半期ごとに各事業等の進捗状況の把握や効果検証を行う仕組を作ることで、目標を着実に達成していく体制を構築していく必要がある。
専門人材の確保・育成	・都教委や他団体との連携、外部求人媒体の活用 ・採用後キャリアパスの明示	・都教委や他団体との連携、外部求人媒体の活用による魅力発信と、求人リサーチ・学校等関係団体への働きかけ ・他団体等外部研修の活用、派遣研修等の検討 ・採用後キャリアパスの明示 ・資格取得支援制度の創設検討	様々な機会・媒体を活用して、積極的に技術者やキャリアコンサルタント等にアピールし、採用に結び付けていくとともに、都派遣職員や経験豊かなシニア職員から長期的に財団の技術部門を担う若手職員への技術承継が出来る仕組みや、類似事業を行っている他団体等からの技術承継を受けられる研修制度等の構築を目指していく。
固有職員の活躍推進と多様な人材の活用	・部門を越えた定例会議における意見交換 ・テレワークの実施に向けた検討 ・勤務体系・勤務時間帯の拡大に向けた検討	・職員提案制度の導入検討 ・部門を越えた意見交換会の開催 ・テレワークの試行実施 ・勤務体系・勤務時間帯の拡大に向けた検討	新たに採用した、特に若手職員については、将来機構運営の指導的立場を担う中核職員に育てるという長期的な視野で育成し、早い段階から率直な意見等を言う機会を積極的に与えることで、組織・事業を牽引する意識を定着させ、組織の活性化を図っていく。また、多様な人材が活躍できるよう財団黎明期の早期の段階でテレワークや柔軟な勤務体系を導入し、シニア層や子育て中の人材等多様な働き方を求めるニーズに応える体制を検討し、多様な人材が活躍できる体制を整える。
戦略的・計画的な広報活動	・機構ウェブサイトの作成 ・都や関連団体が発行する機関誌等への広告掲載、バス・電車などへの広告掲載 ・都立学校、学校経営支援センター、区市町村教育委員会など教育行政機関や、NPO、民間企業等へ事業をＰＲ	・各事業のターゲットを踏まえた、広報戦略を作成し、計画的に実施する。 ・ＳＮＳ等を活用した情報発信や、都や関係団体が開催するイベント等でのＰＲにより、機構の認知度を高める。	当機構は、設立後間もないため、知名度が不十分である。一方、事業実施に当たっては、都関係部署のみならず、学校や民間企業等様々な団体との連携が必要不可欠であり、また、TEPRO Supporter Bank では、様々な分野での専門的スキルをもつ人材の登録が必要である。このため、機構の事業やその目的を広く周知し、より多くの人に理解・協力していただくためには、戦略的かつ計画的な広報を実施する必要がある。

② TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業の推進

3年後（2020年度）の到達目標	学校と登録者のマッチング・サポート体制の充実の取組や、外部人材活用の成功事例の普及などの取組により、学校が必要とする部活動指導員やスクールサポートスタッフ等の人材の導入を支援し、教員の負担軽減と教育の質の向上に寄与

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
学校と登録者のマッチング・サポート体制の充実	・人材情報を一元的に管理し、マッチングするシステムの構築 ・学校からの紹介依頼に対応する人員体制の整備	・学校や登録者のニーズに応じたシステムの機能拡充 ・学校のニーズ把握と企業等への人材開拓を円滑に実行する体制の構築	学校への訪問などを通じて、利用者の声を把握し、システム機能や運用方法を効果検証し、システムの機能拡充策を検討する。 また、学校での外部人材活用や人材開拓、人材紹介に長けた職員を採用し、学校へのニーズ調査や企業・各種団体等への人材開拓を円滑に実施できる体制を構築する。
外部人材活用の成功事例の普及	・学校における外部人材活用を促進するための成功事例の実践	・成功事例の普及策の検討及び周知広報	学校が必要とする外部人材のニーズや活用条件等を把握して、システムに登録している個人や企業、大学、関係団体等とのマッチングを行い、最適な外部人材を紹介する。 また、学校や地区教委から先進的な外部人材の活用方法などの依頼等があった際も、可能な限り対応を検討し、マッチング後は、成功事例として他の学校や教育委員会に周知広報していく。
企業や大学、関係団体等と連携した登録者の拡大	・企業や大学、関係団体等を巡回し、広報活動や外部人材の発掘を行い、人材登録を促進	・学校のニーズに応じた登録者の新規開拓	学校や教育委員会から外部人材活用のニーズを聞き取り、システムに最適な外部人材が登録されていない場合等は、スカウト先を明確にしたうえで、企業や大学、関係団体等を訪問し、学校が必要とする人材を新規開拓する。
登録者がやりがいを持って活動するための仕組の構築	・新規登録者を対象とした研修・面談の企画運営 ・活動実績に応じたインセンティブの検討	・登録者のスキルアップのための研修の実施 ・登録者の意欲向上策の検討	登録者の活動状況を把握し、スキルアップを目的とした研修を企画運営し、登録者の質の向上を図る。 また、バンク登録者の積極的な活動を促進するため、活動実績に応じたインセンティブの方策を検討する。
教育現場のリサーチ	・区市町村教育委員会や各種校長会からの意見集約とそれらを踏まえた事業スキームの構築	・学校現場に対するヒアリング等の実施と、より効果的な事業展開に向けた検討	事業実施準備段階においては、都教育委員会で行った教員の長時間労働の実態に係る実態調査や、機構で行った区市町村教育委員会や各種団体からのニーズ調査を踏まえて事業スキームを構築したところである。 今後は、事業を実施する中で、教育現場のリサーチを行い、現場が求める支援を把握するとともに、都教育委員会で行う調査結果等も踏まえ、より効果的な事業展開へと繋げていく取組が必要である。

③　迅速・確実な都立学校施設管理業務の推進

３年後（2020年度）の到達目標	工事店登録制度の継承の取組や、対応工事の上限金額の拡大などの取組により、都立学校施設の小口・緊急修繕工事を迅速かつ安定的に実施し、学校施設の安全性の向上やバリアフリー対応を推進

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
工事店登録制度の継承	・工事店登録制度に関するＪＫＫとの情報共有と業務の引継ぎ	・工事店の登録を適切に実施し、工事店登録制度を継承	都立学校施設で生じた小口・緊急修繕に対し、迅速に工事を行うため、ＪＫＫの工事店登録制度を引継ぐ。 登録工事店には、事前研修を行い、生徒の教育活動を行いながら、修繕工事を行う業務の特殊性を説明し、安全性の確保や、騒音や振動による影響にも配慮した作業工程の必要性等について理解させる。
対応工事の上限金額の拡大	・緊急修繕工事に関するニーズの確認 ・都の検査規程に準じた機構の検査規程等の整備	・対応工事の上限金額を拡大するとともに、検査体制等を整備する。	ＪＫＫへの現行の委託契約では、１件あたりの工事の上限金額は150万円未満となっていたが、機構への委託契約では、都の随意契約の限度額である250万円以内の工事を受託することで、これまで実施できなかった修繕工事についても対応していく。 このことに伴い、機構による修繕工事の履行確認や検査規程、検査体制を整備していく。
施設維持管理業務システムの運用	・都立学校施設維持管理業務システムの設計構築	・学校や工事店へのシステム利用の周知及びシステムの円滑な運用	学校等からＪＫＫへの修繕依頼やＪＫＫから登録工事店への工事発注は、現在ファクシミリを利用し行われている。機構においてはシステムからの発注とし、工事の対応状況や工事履歴が検索できる機能を追加し、業務の効率化や工事情報のデータ化を図り活用していく。 また、学校や工事店が円滑にシステムを利用開始できるように説明会等を開催し周知を行っていく。
専門職（技術）による施設維持管理の体制確保	・技術職員の人員体制整備 ・業務フロー等の検討	・修繕依頼に対する迅速な対応を行うため、技術職員の業務体制を整備	多種多様な都立学校の小口・緊急修繕に技術職員が迅速に対応するため、事前に技術職員による学校施設の現状把握や図面管理などを行っていく。 また、学校からの修繕依頼に対しても、複雑な工事については技術職員による現地調査等を実施し、修繕工事を適切に監督する体制を取っていく。 そのためには、実務経験の豊富な技術職員を確保し、修繕工事への迅速な対応を行うと共に、ノウハウの蓄積を行える体制を整備する必要がある。

④　学校現場及び教育施策サポート機能の強化

３年後（2020年度）の到達目標	①学校法律相談デスクについては、令和２年度６月頃から全都立学校を対象に相談業務を開始し、学校からの相談に適切・迅速に対応していく。 ②教育施策充実化支援については、国際交流事業等について関係部署と調整を図り、令和３年度から業務を受託する準備を行っていく。 ③会計年度任用職員選考業務支援については、令和２年度から、採用者数の多い、スクールカウンセラー及び特別支援教室専門員、特別支援学校学校介護職員等の選考業務支援を開始し、業務の効率化を支援していく。 ④学校事務業務のセンター化については、学校経営支援センターの業務の見直しや経営企画室の事務の集約について教育庁と連携して検討していく。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
①学校法律相談デスク	・事業スキームの検討 ・担当する退職校長等の人員体制整備、学校相談業務を依頼する弁護士の人選	・令和２年度から都立学校全校を対象に相談業務を開始	令和２年度より、都立学校全校を対象に、機構の職員である退職校長等と機構が契約する弁護士とが連携して学校からの相談にあたる。 相談形式は、迅速性確保の観点から電話相談を基本とし、必要に応じて面談による相談にも対応していく。 相談事例については、当該校と教育庁関係部署と随時情報共有を図るとともに、一定程度の事例の蓄積が図れた後は、対応事例集の作成も検討していく。
②教育施策充実化支援	・担当職員の人員体制整備	・令和３年度からの事業実施に向けた関係部署と調整	令和３年度に向けて、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、担当部署と調整のうえ、事業の進行管理や各種業務について、包括的に受託する方向で検討していく。
③会計年度任用職員選考業務支援	・スクールカウンセラー及び特別支援教室専門員、特別支援学校学校介護職員の選考業務の支援内容について関係部署と調整 ・担当職員の人員体制整備	・令和２年度から選考業務に対する支援を開始	令和２年度より、選考業務のうち、都教委としての決定行為を除く、募集業務、選考業務、合否判定資料の作成等の業務について、関係部署と調整のうえ契約を締結し、包括委託として受託し支援していく。
④学校事務業務のセンター化	・担当職員の人員体制整備	・令和３年度以降に向けて学校経営支援センター業務の移管及び、都立学校の経営企画室業務の集約化について検討	令和３年度以降に向けて、学校経営支援センター業務のうち、機構に業務を移管することで、業務の質や迅速性が向上し、都立学校の経営企画室の事務改善が図られる業務の選定や業務移管方法について、教育庁と連携し検討する。 また、都立学校経営企画室の事務のうち、各校における処理方法が共通化されており、個別の裁量・判断の余地が少ない事務等についても同様に検討する。

２４　公益財団法人東京防災救急協会

１．経営情報

１　基礎情報

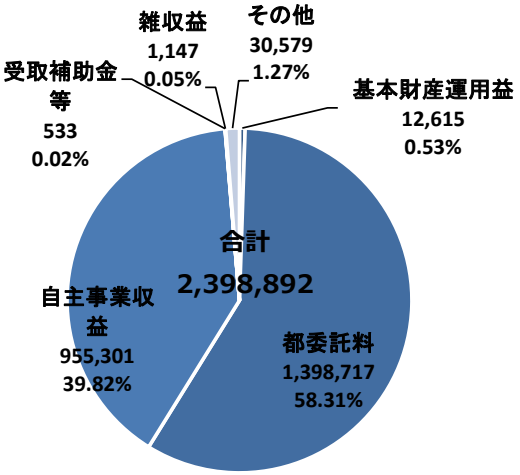
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京防災救急協会		
所管局	東京消防庁		
設立年月日	昭和48年10月1日		
設立後の主な沿革	昭和48年10月　東京防災指導協会設立 平成6年6月　東京救急協会設立 平成21年7月　東京防災指導協会が公益財団法人へ移行 平成21年10月　東京救急協会が公益財団法人へ移行 平成22年10月　東京防災指導協会と東京救急協会が合併 公益財団法人東京防災救急協会の発足 平成27年4月　組織改編		
所在地	東京都千代田区麹町一丁目12番地（東京消防庁麹町合同庁舎内4階）		
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	みずほ銀行	30,000	千円
	有限会社報恩会	30,000	千円
	明治安田生命保険	25,000	千円
	その他　26　団体	785,000	千円
その他資産			
役職員数（令和元年8月1日現在）			
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　0　人、　都退職者　2　人）		
常勤職員数	66　人　（うち都派遣職員　14　人、　都退職者　36　人）		
非常勤職員数	300　人		
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		

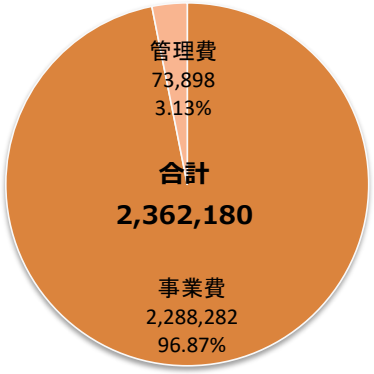
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	2,398,892	100%	2,362,180	100%
	防災・救急指導事業	404,899	16.9%	554,896	23.5%
	防災・救命講習事業	810,602	33.8%	812,204	34.4%
	防災思想普及事業	490,203	20.4%	500,534	21.2%
	防災・救急関係図書販売等事業	657,267	27.4%	420,648	17.8%
	法人会計	35,921	1.5%	73,898	3.1%

平成30年度　決算情報

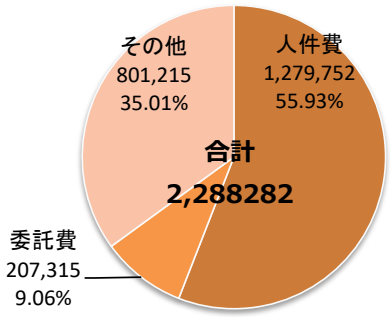
経常収益内訳（単位：千円）



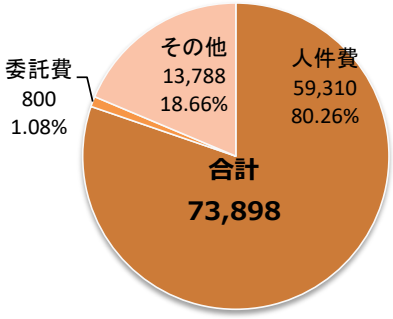
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

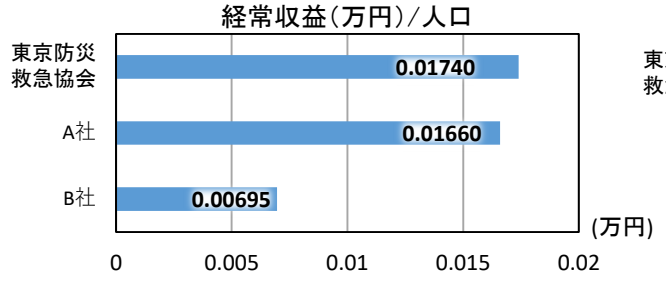


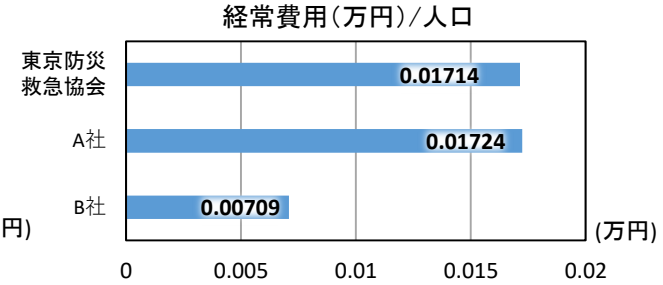
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表１

関東圏の人口の多い自治体から、救命講習及び防火管理講習を受託しているＡ社並びにＢ社と比較して、経常収益・経常費用を人口割合で示している。





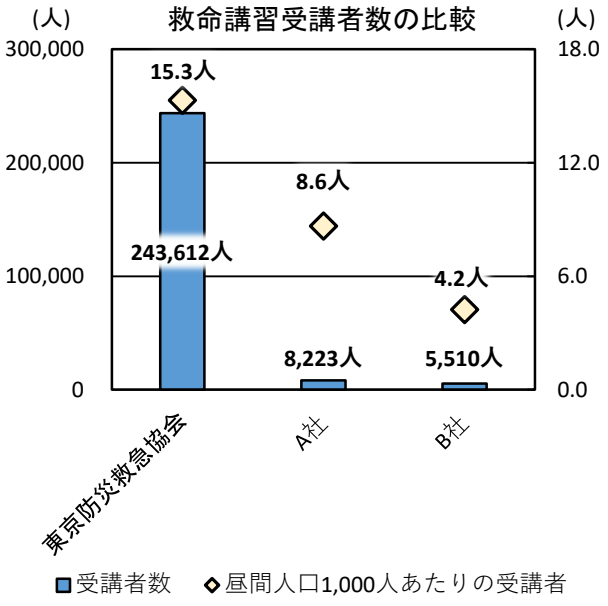
【出典】人口：各自治体HP　（H30.4.1現在）、収益・費用：平成30年度決算書等（各社HP）

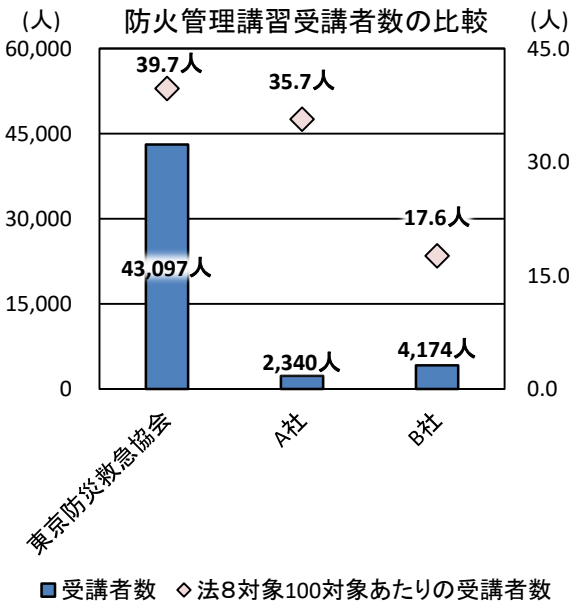
分析１

・当協会の経常収益及び経常費用は、人口に対して高い割合となっている。
・当協会とA社は、人口規模に割り返すと規模が同等になっている。

表２

平成３０年度講習関係の受講者数を示している。





【略称】法８対象：消防法（昭和23年法律第186号）第8条に該当する、防火管理者を選任する義務がある防火対象物をいう。
【出典】昼間人口：平成２７年度国勢調査結果
受講者数：平成３０年度決算書等（各社HP）
法８対象数：各消防本部の統計書（平成３１年３月３１日現在）

分析２

・救命講習に関して、昼間人口1,000人あたりの受講者数により他社と比較すると、概ね2倍から4倍近く多い。（当協会は昼間人口1,000人あたり15.3人が受講している。）

・防火管理講習に関して、防火管理者を選任する義務がある防火対象物100対象あたりの受講者数により他者と比較すると、1.1倍から2倍以上多い。（当協会は法８対象100対象あたり38.2人が受講している。）

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 業務執行体制の強化

○ 受託事業増大への対応の検討

・所管局（東京消防庁）と連携の下、事業内容の検討及び事業開始に向けた体制について、所管局が開催する「公益財団法人東京防災救急協会の今後の活用のあり方検討委員会」において検討

【戦略】② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

○ 多言語表記の推進等、外国人来館者への接遇要領向上

・外国人接遇に関する研修の実施及び外国人接遇マニュアルの作成

・博物館・防災館内の案内表示の多言語表記及び「やさしい日本語」による本所防災館のリーフレットの作成

2020年度改訂のポイント

◆ 東京2020大会に伴うインバウンド増加を見据え、博物館・防災館における外国人来館者に対する対応策の拡充・強化

◆ 東京都の防災分野の受け皿として、都各局や区市町村など行政の手が行き届いてない防災事業等の支援を検討

【プランの主な改訂】

【戦略】① 業務執行体制の強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
受託事業増大への対応の検討	・消防行政需要を踏まえた事業化に向けた検討	・消防行政需要を踏まえた事業化に向けた検討 ・防災に関する知識・技術の一体的な普及啓発の促進への準備 ・決算分析によるコスト管理の強化

【戦略】② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
外国人来館者への接遇要領向上及び多言語表記の推進	・外国人接遇マニュアルの作成 ・多言語表記の推進 ・多様な国籍の来館者に対応できる「やさしい日本語」によるリーフレット作成	・外国人接遇マニュアルを活用したサービスの提供及びマニュアルの見直し ・多言語表記（ピクトグラム）の推進 ・「やさしい日本語」によるリーフレットを全館で作成 ・無料Wi-Fi利用状況の検証及び4館への拡大検討並びに消防博物館における展示品紹介アプリ（多言語対応）の導入 ・消防博物館に語学スタッフを２名配置し、外国人来館者の利便性を向上

新規 【戦略】④ 協会が持つ経営資源や強みと民間テクノロジーを生かした事業展開

視点：民間等との連携

経営課題	高齢化社会や激甚化する気象災害の発生などにより、防災へのニーズは益々多様化そして増加している。 今後は自助による防災対策の一層のレベルアップが求められることから、都民への防災に対する働きかけは、一防災部局のみならず様々な部局に渡って行われる必要がある。 東京都政策連携団体として、所管局との連携の下に当協会が担うべき新たな事業を効率的かつ効果的に展開する。
戦略	協会は、長年現場で培われた消防に関する専門性を持った人材を保有している強みを生かして、民間企業では困難な公益事業を展開していく。 また、民間の専門業者が有するＩＣＴ技術などのテクノロジーを活用した、効果的な事業を推進し、都民へのサービスを向上させることを目指す。
３年後(2020年度)の到達目標	東京都政策連携団体として、消防業務のみならず東京都の施策が行き届きにくい分野・対象などにきめ細やかな事業の支援を検討する。
個別取組事項	増大する防災ニーズに応えるための新たな事業の展開

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　社会変化を踏まえた執行体制のあり方

当協会職員の約７０％が東京消防庁ＯＢであり、このことは、当協会が消防職員として培った知識技術を活用して公益業務を中心とする消防業務を補完する上では、非常に有効であることから東京消防庁ＯＢ職員の採用を行っているものである。

しかし、東京消防庁による政策連携団体との役割分担の見直しに伴い、役割分担に基づいた当協会の活用による業務量の増加が今後見込まれるとともに、東京消防庁の大量退職期が終了したことにより、今後は従来どおりの人員数を確保することが困難な状況となるおそれがあることから、安定的な業務運営ができるよう、東京消防庁ＯＢ職員とプロパー職員との業務分担をはじめ、職員採用、職員配置計画、組織人員体制、予算など幅広い視野にわたる業務執行体制の見直しや強化を図る必要がある。

②　博物館・防災館の利用促進

博物館・防災館全体の来館者数は、東日本大震災後には８．６％、熊本地震後には２．７％増加しているが、時間経過とともに減少傾向が見られ、さらに少子高齢化による利用者の減少が危惧される。

一方、都内在住外国人は、平成３１年１月現在で約５５万人おり、東京２０２０大会やアジアヘッドクォーター特区指定を背景に、今後ますます増加することが予想されるとともに、首都直下地震等発生への危機感から都民の防災意識の向上による防災に関するニーズの高まりも予想される。

現在、防災館利用者の主流になっている団体の受入れ体制は、限定したツアーコースを設定しているため（時間、体験できるコーナー数）、利用者数に限度がある状況となっている。さらに、予約受付は開館時間内において電話で対応しており、現行の体制ではこれ以上の利用促進が図れない状況にある。

また、博物館も同様であるが館内の案内表示等の多言語化が十分でなく、外国人にとって利用しやすい施設であるとは言えない。

このことから、防災行動力の向上に向けて、博物館・防災館は国籍、使用する言語等に関係なく全ての利用者に対して広く公平に、かつ効果的に防災教育、指導を行うことのできる学習施設としていく必要がある。

③　行動力あるバイスタンダーの育成

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。

そもそも心肺停止傷病者を救命するためには、早期に応急手当を実施することが重要である。救命講習の実施等に伴い、一般市民によるＡＥＤの使用件数等は着実に増加し、応急手当の実施による救命効果の向上は図られているが、東京消防庁管内におけるバイスタンダーによる応急手当実施率は他都市と比べて低い状況にある。

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。

④　活用戦略を踏まえた防災ニーズに応えるための新たな事業の展開

高齢化社会や激甚化する気象災害の発生などより、防災ニーズはますます多様化して、増加している。

今後は、自助による防災対策の一層のレベルアップが求められることから、都民への防災に対する働きかけは、一防災部局のみならず様々な部局に渡って行われる必要がある。

東京都政策連携団体として、所管局との連携の下に当協会が担うべき新たな事業を効率的かつ効果的に展開する。

４．経営課題解決のための戦略

①　業務執行体制の強化

東京消防庁からの消防業務委託の増大が見込まれることから、委託業務の増加を見据えた受諾可能な体制を構築するため人員配置計画や組織体制などについて広い視点で見直しを検討していく。

また、東京消防庁ＯＢ職員とプロパー職員との業務分担、職員採用・就業規則のあり方の見直し、ＩＣＴ化の推進による業務執行の効率化等により、東京消防庁ＯＢの確保が困難になった場合に臨機応変な対応が可能な組織体制を構築する。

②　博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

増加する外国人来館者に対し、館内表示の多言語化を含む統一された接遇要領等のマニュアルを作成し、言語の違い、文化的背景の違いを理解した上での、接遇要領の向上を目指す。

防災館については今年度東京消防庁が「都民防災教育センターの多言語化等に関する調査研究委託」により予約受付システム等の導入を含めた多言語化等の検討を実施中であり、各防災館の館長もオブザーバーとして検討委員会に参画し、現場の意見が反映されたシステム等の導入に向け協力していく。また、より多くの来館者を受け入れることのできる予約方法のあり方を構築する。

平成３０年度に実施される防災館の運営時間拡大による夜間運営（週１回２１時まで）により、潜在需要を開拓し新たな層の来館促進を目指す。

③　効果的な救命講習指導の推進

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とともに、講習指導員の技能向上により効果的な講習指導体制を構築する。

④　協会が持つ経営資源や強みと民間テクノロジーを生かした事業展開

協会は、長年現場で培われた消防に関する専門性を持った人材を保有している強みを生かして、民間企業では困難な公益事業を展開していく。

また、民間の専門業者が有するＩＣＴ技術などのテクノロジーを活用した、効果的な事業を推進し、都民へのサービスを向上させることを目指す。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　業務執行体制の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	東京消防庁からの消防業務委託の増大及びＯＢの確保が困難な状況となるおそれがあることから、ＯＢ職員とプロパー職員との業務分担、職員採用・就業規則のあり方の見直し等を検討し、安定した業務執行を行うことのできる体制を構築する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	○受託事業の増大については、団体内において検討を実施するとともに、局による消防業務の棚卸を実施した結果を踏まえて、来年度東京消防庁とともにさらに検討していく。 ○情報セキュリティ事故発生に伴い、業務の効率化を目的としたＩＣＴ化の推進よりも、情報セキュリティ対策の強化が最優先事項となった。情報セキュリティ事故根絶のためにハード面及びソフト面の両面で強固なセキュリティ体制を構築する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
人材確保・育成策の検討	○職員育成計画の策定 ○他本部など関係機関からの採用に向けた取組 ○公募採用に向けた検討	○他政策連携団体の職員育成計画について、ヒアリング等により参考事例として情報を収集した。 　また、プロパー職員の消防署での研修を実施。（研修結果も踏まえ、職員育成計画今年度中策定完了予定。） ○あらゆる機会を捉えて、他の消防本部へ人材募集の広報活動を実施。 ○語学スタッフの採用に関する検討	○育成計画に基づく研修等の実施 ○消防博物館に語学スタッフを配置し、外国人来館者の利便性を向上	○他本部からの人材確保は、今後も広報活動を継続的に実施していく事業であるため、2020 年度の個別取組事項には設定しない。 ○東京 2020 大会に伴い、外国人来館者の増加が見込まれるため、対応するものである。語学スタッフとしてはもとより、外国人に防災をより身近に感じてもらうため、消防博物館の企画などへの参加が可能な在留外国人の採用も検討していく。
受託事業増大への対応の検討	○双方向の情報共有体制の構築	○公益財団法人東京防災救急協会の今後のあり方検討委員会への参画	○消防行政需要を踏まえた事業化に向けた検討 ○防災に関する知識・技術の一体的な普及啓発の促進への準備 ○決算分析によるコスト管理の強化	○震災、風水害等大規模災害時において、都民が自助・共助により被害の拡大を防ぐために必要な知識・技術を取得できる事業を展開し、都民の防災行動力の向上を図る。 ○従来実施してきた決算分析では、公益事業の収益を事業区分の中で整理していたが、2020 年度は収益事業と紐づけて整理することで、事業の必要性やコストの効率性の分析を実施する。
就業規則の見直しに向けた検討	○従来の勤務形態の就業日数に捉われない柔軟な就業規則の見直し	○柔軟な就業規則の見直しは未実施。以下、就業規則の範囲で見直しを実施。 ・臨時職員の最低賃金引上げ ・業績評価制度の見直し	○コンプライアンス強化の検討	○東京消防庁ＯＢ職員を多く採用している現在、東京都の定年引上げの動向が未確定なことから、「東京消防庁の動向を踏まえた取組を実施」については、今後の動向を見て検討していく。 ○企業のガバナンスが重要視されている中で、協会職員の服務を強化していくためにも、今年度設置予定の（仮称）コンプライアンス推進委員会により、今後のコンプライアンス強化を検討していく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
ＩＣＴ化の推進	○各種業務のセキュリティ強化及び利便性向上にむけた検討 ○業務の効率化に向けたＩＣＴ化の検討	○サーバー専用ルームの構築 ○情報セキュリティ事故根絶を目指して、情報セキュリティ委員会において、セキュリティ強化を検討。 ○無線ＬＡＮ環境の構築 ○ビジネスチャンスナビを活用した電子入札の本格運用 ○防災館におけるインターネット予約受付システムの構築（2 月完成・4 月運用開始予定） ○ＶＲ防災体験コーナー整備への取組み	○情報セキュリティ対策の強化	○情報セキュリティ事故根絶のため、次の対策を講じる。 ・第三者機関の監査により、セキュリティ上の問題点を洗い出す。 ・第三者機関の監査により整理されたハード面及びソフト面の問題点から、今後の情報セキュリティ強化策を所管局等の指導を踏まえながら決定し、対策していく。 ○ＩＣＴ化の推進をしていくにあたって、情報セキュリティ事故の根絶を最優先事項としたことから、情報セキュリティの強化を実施していくこととした。そのため、業務の効率化に向けたＩＣＴ化は 2020 年度の取組事項から削除し、2021 年度以降に実施していく。

② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

３年後（2020 年度）の到達目標	博物館、防災館が外国人を含むすべての利用者にとって利用しやすく、学習効果の高い施設になることを目指す。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	ラグビーワールドカップの成功とそれに伴う２０２０大会への機運の高まりを受け、当初予定していた３か年での職員研修、外国人接遇マニュアル作成などについて、１年前倒しで実施した。さらに、無料 Wi-Fi の設置やインターネット予約受付システムの構築も早期に実現予定であり、外国人を含む全ての利用者にとって利用しやすく、学習効果の高い施設になるべく、各種取組を加速する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
外国人来館者への接遇要領向上及び多言語表記の推進	○外国人接遇に関する研修実施 ○外国人接遇マニュアルの検討 ○多言語表記の推進 ○多様な国籍の来館者に対応できる「やさしい日本語」によるリーフレット作成への取組	１　「やさしい日本語」に関する職員研修の受講人員を前年の約 2 倍の 124 名に増やして計画（12/17・18 実施予定） ２　東京消防庁の国際業務係など関係部署を交えた検討を実施。さらに、1 年前倒しでマニュアルを作成開始 ３　館内の案内表示を多言語表記に更新（1 年前倒し） ４　本所防災館のリーフレットを「やさしい日本語」で作成 ５　リーフレット作成担当者に対する「やさしい日本語」研修を実施予定（上記１と同じ） ６　消防博物館及び池袋防災館へ Wi-Fi 環境を年度内に整備予定 ７　４館の外国人来館者数　37,243 名（前年同期比 540 名増）	○外国人接遇マニュアルを活用したサービスの提供及びマニュアルの見直し ○多言語表記（ピクトグラム）の推進 ○「やさしい日本語」によるリーフレットを全館で作成 ○無料 Wi-Fi 利用状況の検証及び 4 館への拡大検討並びに消防博物館における展示品紹介アプリ（多言語対応）の導入 ○消防博物館に語学スタッフを２名配置し、外国人来館者の利便性を向上	○東京 2020 大会に伴うインバウンド増加を見据え、計画よりも１年前倒して作成したマニュアルを活用し、外国人にとって利用しやすく、学習効果の高い防災体験を提供するとともに内容を見直す。 ○主要 4 言語（日・英・中・韓）以外の多様な母国語を持つ外国人等の利用者にとって利用しやすい施設とするため、重要な案内表示にピクトグラムを追加する。 ○2019 年度に本所防災館で作成した「やさしい日本語」によるリーフレットの内容を検証し、全館での作成に反映する。 ○消防博物館及び池袋防災館に整備した無料 Wi-Fi について、館内の展示物や指導内容などに係る利用状況を検証し、立川及び本所防災館への拡大を検討する。 消防博物館において、展示品の概要等を説明するアプリを導入し、Wi－Fi を活用することで、個人のスマートフォンにダウンロードできるよう整備する。展示品の説明は多言語で用意しておくことで、外国人でも理解がしやすいようにする。 ○東京 2020 大会に伴うインバウンド増加に対応するため、外国人来館者の多い消防博物館に大会期間中、語学スタッフを配置し、外国人来館者の利便性向上を図る。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
団体予約受付のあり方の見直し	検討結果を踏まえた団体予約受付の試行	1　検討結果を反映した、体験予約の試行開始（4月から予約、10月から運用の試行）し、その結果を踏まえインターネット予約受付システムを構築（2月完成予定） 2　東京2020大会に伴うインバウンド等増加への対応について検討予定	○インターネット予約受付システムの本格運用及び検証 ○インバウンド等増加対応策の実施	○新たに構築されたインターネット予約受付システムを運用し、アンケート等により検証を行う。 ○東京2020大会期間中は例年、来館者数がピークとなる夏休み期間であることに加え、国内旅行者の増加が予想されること、さらにインバウンド等の増加に対応するため、2019年度に検討した各種対策を実施する必要がある。
防災館の運営時間拡大	試行結果を踏まえ、今後の展開を検討	1　毎週金曜日にナイトツアーを実施し、11月末日現在の参加人員は前年同期比99.3%1245名 2　試行結果を踏まえ、体験内容を改善 3　夜間災害発生後等の時機を捉えた広報（テレビ、ラジオ、新聞等）を実施	○改善した体験内容の検証 ○様々な媒体を活用した広報を実施	○改善した体験内容をさらに検証し、参加者を掘り起こす必要がある。 ○新たな参加者を掘り起こすため、様々な媒体を活用した広報を実施する必要がある。

③　効果的な救命講習指導の推進

３年後（2020 年度）の到達目標	見える化改革（救急活動）を踏まえ、再講習を含めた受講促進等、東京消防庁の各種取組に協力するとともに応急手当の実施率向上を目指し、各講習指導において応急手当の重要性に加え、心肺蘇生やＡＥＤ取扱いの確実な習得等に向けた教育効果の高い講習を提供し、講習後のアンケートにおいて「倒れた方に応急手当が実施できる」との回答が得られた受講者の割合を指標とする（以下「自信度」という。）。 平成 28 年度の調査では 84.9%と比較的高い数値であったが、段階的に更なる向上を目指す。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	2019 年 11 月末現在の自信度については 85.4%であり、「公共の場におけるバイスタンダーによる応急手当実施率 70%」の達成に向け、自信度の更なる向上を目指した。レッスンプランの本格導入と同プランの講習をより多く同時に実施できるよう、訓練用の人形やＡＥＤを順次配置した他、講習用動画を見るためのパソコンやＤＶＤ、音響装置などの資機材を効果的に配置した。また、指導員を統括する方面ごとの責任者を軸にした「指導員の技能向上及び効果的な講習の実施要領に関するワーキンググループ（以下「WG」という。）」を立上げた他、救急指導課長が巡回して指導状況を把握するなど、指導効果の向上への体制づくりや実態把握などに積極的に取り組んだ。今後これらを基に、講習や指導員の評価や質などを向上させる方法を医学の学識経験者の下で検討、実施するなど本格的に取り組む。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
講習内容の見直し	○レッスンプランの本格運用 ○専門的な知見を活用した自信度向上に向けた講習内容の検討 ○受講者の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討	○新たなレッスンプランの運用を本格的に開始するとともに、同時により多くの講習ができるよう体制を整えている。 ○自信度向上のための講習内容及び指導方法を検討するための専門的知見を活用したＷＧの発足と開催 ○指導員の質や技能向上のための評価・方策の検討過程で、地域の指導活動拠点（以下「方面」という。）毎に、指導要領の認識の相違による指導方法の違いを把握したため統一を図った。 ○講習会場ごとの年間使用計画の見直し及び新規会場の確保	○国際蘇生ガイドライン 2020 を踏まえた講習内容の改訂 ○講習で学ぶ心臓マッサージの効果を受講者自らが確認できる訓練資器材等の導入及び試行運用 ○自信度向上に繋がる要因を集積するための講習後アンケート内容の見直し ○受講者の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討	○国際蘇生ガイドライン 2020 が発表される年であるため、日本蘇生ガイドライン 2020 の作成に携わる有識者と共に「テキスト作成委員会」を発足し、講習内容の改訂について検討する。 　テキスト及びレッスンプランは、ガイドラインが示され次第、速やかに作製できるよう、収集した情報に基づき、出来る限り改訂作業を進めていく。 ○東京消防庁の見える化改革（救急活動）において目標として示されている「公共の場におけるバイスタンダーによる応急手当実施率 70%」達成に向けて、自信度向上策についてＷＧを通じて検討し取り組むほか、受講者の心肺蘇生の質が受講者自身にも客観的にわかる先進的な資器材を試験導入し、試行運用を実施する。 ○2019 年度に達成した、応急手当を実施できる自信度の目標数値を更に高め、より行動力のあるバイスタンダーを育成していくため、自信度に関係する要因をより具体的に把握し、問題や課題を抽出できるよう、アンケート内容を見直す。また、自信度以外の指標についても模索していく。 ○講習会場については、要因分析の項目を広げ、受講会場選択に影響する項目を把握して、利便性についての知見を高める。 ○講習をより効率的に実施するため、企業等の団体講習については、ｅラーニングの積極的な活用を推進する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
講習資器材の充実	○3体、3器配置の講習実施率40%	○3体、3器での講習実施率４６％を実現した。 ○救急セミナーや東京2020大会組織委員会等の大規模講習では、国の実施要項に基づく「１人あたり15分の実技時間」を確保しつつ、総講習時間を30分短縮し受講者の要望に応じた講習を実施した。 ○協会公募講習は、講習時間の中で受講者１人あたりの実技時間を約8分増やし、より行動力が身につく講習を実施した。	○3体、3器配置の講習実施率80%	○2020年度においても、可能な限り多くの講習で3体、3器の配置の講習を実施し、受講者の実技時間を増やし、より実施効果の高い講習を目指すとともに、指導の質を保ちながら講習時間を短縮できる効果も生かして、更なる講習需要に応えられる体制の構築を目指す。 ○東京2020大会のボランティアに対する大規模講習も計画されているため、現有資器材を最大限に活用した効果的な講習を推進する。 ○東京消防庁と連携して今後の資器材増強整備計画を継続的に推進し、2021年度までに3体･3器、2023年までには4体・4器を配置し、講習資器材の充実により更に効率的で効果の高い講習を目指す。
指導員の技能向上	○指導技能向上に資する教材及び資器材等の導入及び活用に係る検討	○指導技能向上策及び指導要領の修正等を検討するための専門的知見を活用したWGの発足と開催 ○受講者が訓練効果を実感できる講習の方法を検討できた。 ○各方面の指導の実態を把握し、WG内での検討を経て指導要領を修正し指導技法を改善できた。 ○医学的な知見を活用した本部集合教養を実施	○専門的知見を活用した指導技能の質の確保 ○医学的な知見を活用した本部集合教養の充実 ○講習付随業務の更なる効率化及び省力化による訓練時間の確保	○指導の質を担保していくため、管理職による巡回確認の結果を指導員個人へフィードバックしていくほか、指導員同士のクロスチェック方式や、外部機関の活用などについて、今後WG内で検討していく。 ○WGでまとめた講習指導における推奨事項については、指導員に周知するとともに速やかに指導に活かし、WGの成果物として指導要領に反映させる。 ○医学的知見を活用した本部集合教養については、今後も継続して実施し、指導技能向上と知識、意識の維持向上に努める。 ○企業等からの団体での講習受付については、「インターネットによる受講者一括申請（電子一括申請）」による受付の実現に向けて、１署にて試験運用を実施していたところ、講習付随業務の効率化・省力化の効果が確認されたことから、今後は全署での本格運用を目指す。

④　協会が持つ経営資源や強みと民間テクノロジーを生かした事業展開

３年後（2020 年度）の到達目標	東京都政策連携団体として、消防業務のみならず東京都の施策が行き届きにくい分野・対象などにきめ細やかな事業の支援を検討する。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	―

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
増大する防災ニーズに応えるための新たな事業の展開	―	―	○所管局（東京消防庁）と連携の下、事業内容の検討及び事業開始に向けた組織・人員体制や事業に必要な施設の拡大などについて、引き続き、所管局が開催する「公益財団法人東京防災救急協会の今後の活用のあり方検討委員会」において検討 ○様々な機会において、民間のＩＣＴ関係事業者等から情報を収集し、最新のテクノロジーを防災普及啓発事業へ導入することについて検討する。	当協会は、これまで運営委託されている防災館を活用し、主に災害発生時の対応とそのための備えを中心に普及啓発を行ってきたが、今後は震災、風水害等の大規模災害から都民を守るため、防災に関する一体的な知識・技術を、東京都の消防・防災業務を担う各機関（東京消防庁、都各局）と連携を図りながら、効率的かつ効果的に普及啓発していくことを目指す。 火災等の災害状況を再現することができるＶＲ技術等のテクノロジーを活用した学習は、非常に有効である。東京消防庁ではＶＲ防災体験車を導入し、防災訓練等に活用しており、2019 年度、ＶＲ防災体験コーナーが全防災館に整備される。また、当協会では、2016 年から 2 年間、民間企業の技術協力により、一度に多くの人が体験できるＶＲを活用した煙体験ツールを開発し、2018 年の東京国際消防防災展において約 2,000 人の体験者から評価を得た。なお、2020 年度には実体験と映像技術を融合させた浸水体験コーナーが防災館に整備される予定である。 今後は、これらのノウハウを発展させ、民間企業のテクノロジーと防災館等の既存の経営資源を有効に活用し、これまでにない視点や方法により、防災行動力の向上を図る。 更に、東京都の防災分野の受け皿として、都各局や区市町村など、行政の手が行き届いてない防災事業等の支援を検討していく。

２５　株式会社東京スタジアム

１．経営情報

１　基礎情報

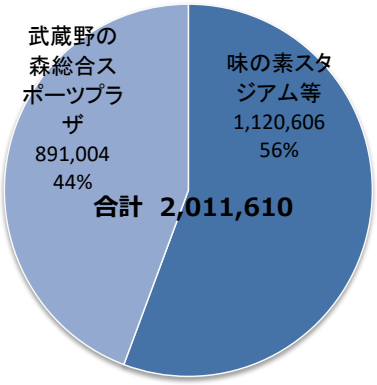
令和元年8月1日現在

団体名	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			
設立年月日	平成6年8月11日			
設立後の主な沿革	平成6年8月11日「武蔵野の森スタジアム株式会社」設立 平成10年11月20日 社名を「株式会社東京スタジアム」に変更 平成12年10月11日「東京スタジアム」建設工事竣工 平成13年3月10日「東京スタジアム」開業 平成15年3月1日 ネーミングライツにより「味の素スタジアム」に名称変更 平成25年9月28日 スポーツ祭東京2013開催 平成29年11月1日『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務を開始 平成30年10月23日味の素株式会社とのネーミングライツ契約更新を発表。 新たにAGFフィールド（西競技場）がネーミングライツに導入			
所在地	東京都調布市西町376番地3			
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	京王電鉄株式会社		18,000 株	
	（公財）東京市町村自治調査会		14,000 株	
	株式会社みずほ銀行		9,652 株	
	その他　39　団体		81,398 株	
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			
役職員数				
常勤役員数	2 人 （うち都派遣職員 0 人、 都退職者 1 人）			
常勤職員数	25 人 （うち都派遣職員 11 人、 都退職者 0 人）			
非常勤職員数	0 人			
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			

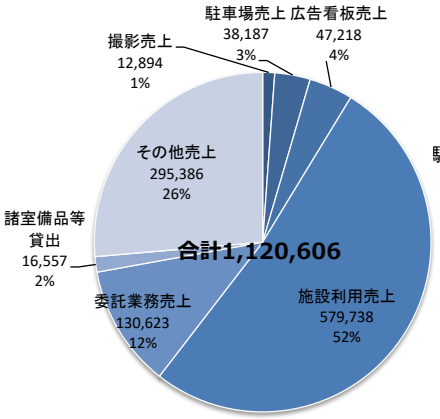
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	2,011,610	100.0%	1,893,969	100.0%
	施設運営業務	2,011,610	100.0%	1,893,969	100.0%

平成30年度　決算情報

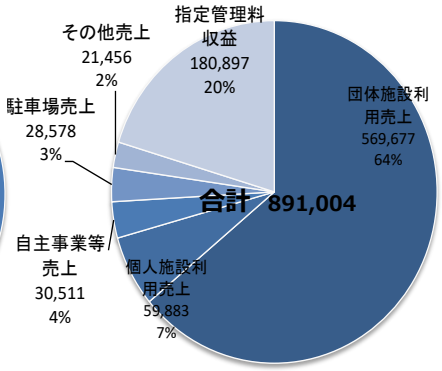
売上高内訳（単位：千円）



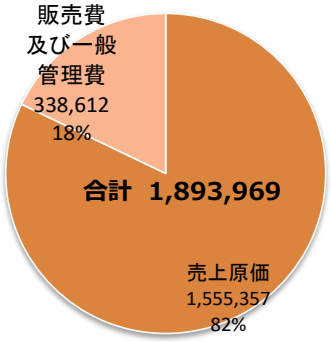
味の素スタジアム等　売上高内訳（単位：千円）



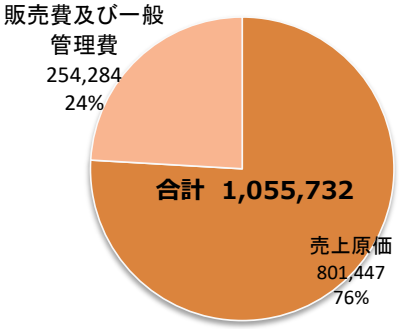
武蔵野の森総合スポーツプラザ売上高内訳（単位：千円）



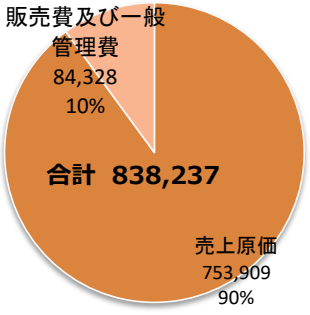
営業費用内訳（単位：千円）



味の素スタジアム等費用内訳（単位：千円）



武蔵野の森総合スポーツプラザ費用内訳（単位：千円）



＜注＞計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

スタジアム及びアリーナを管理運営している他団体等との比較

○2018年度実績

（単位：千円）

		株式会社 東京スタジアム	A協会	B協会	株式会社C
財務	売上高	2,011,610	8,243,310	4,781,686	4,587,963
	営業費用	1,893,969	8,128,662	4,749,001	4,460,183
	売上原価	1,555,357	8,063,873	4,684,029	2,591,725
	販管費	338,612	64,788	64,971	1,868,458
	営業利益	117,640	114,647	32,685	127,780
	営業外収益	25,144	0	0	9,859
	営業外費用	413	1,883	1,284	0
	経常利益	142,372	112,764	31,400	137,639
	総資産利益率	0.96%	0.97%	−0.19%	2.00%
	売上高経常利益率	7.08%	1.37%	0.66%	3.00%
	売上高（職員１人当たり）	77,370	28,425	19,359	114,699
	人件費（職員１人当たり）	7,364	7,516	6,239	−
人員	常勤職員数	26	176	127	40
	その他職員数	0	114	120	0
	職員計	26	290	247	40
事業	事業内容	・味の素スタジアム等、武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営 ・味の素スタジアムにおいて、Ｊリーグ・カップ戦37試合（ＦＣ東京、東京Ｖ）、コンサート3本等を実施 ・武蔵野の森総合スポーツプラザのメインアリーナにおいて、スポーツイベント108件、コンサート58件（本番日）を実施	・スタジアム及び市内のスポーツセンター、プール、体育館等の施設の管理運営 ・スタジアムにおいて、Ｊリーグ18試合、コンサート2本等を実施	・スタジアム及び県内のプール、動物園、テニス場等の県内公園の管理運営 ・スタジアムにおいて、Ｊリーグ・カップ戦等を22試合実施	・アリーナ及び広場の管理運営 ・スポーツイベントコンサート等を実施（実績は非公表）
	年間来場者数	（スタジアム等） 約174万人 （スポーツプラザ） 約109万人	（スタジアム等） 約226万人	（スタジアム等） 約123万人	約308万人

分析

・スタジアム及びアリーナ単体の運営にかかる経営状況ではないため、単純な比較はできないが、総資産利益率や売上高経常利益率、売上高（職員１人当たり）等は、他団体と比較しても健全な数値となっている。
・一般的に、国内の大型スポーツ施設は収益性が課題となっているが、当社はこれまで黒字経営を続けており、健全な経営を行っている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 2019/2020両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

○ ラグビ-2019/東京2020における当社役割の確定と遂行
- ＲＷＣ2019開催（８試合）
- 東京2020組織委員会との定例会による調整（９月より３回(月１回)）
- スタジアム改修工事定例会議への参加（32回（週１回））
- 2020シーズンJリーグ等スケジュール調整会議の開催（２回）

【戦略】④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

○ 武蔵野の森とスタジアムまたはＡＧＦフィールド（西競技場）一体での事業開催

【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】
- 味スタ感謝デー
- ＲＷＣ2019

【武蔵野の森とＡＧＦフィールドの一体活用】
- 近代五種テストイベント

2020年度改訂のポイント

◆ 2021年以降の新規顧客の獲得や、ＲＷＣ2019及び東京2020大会のレガシー活用による誘致施策の検討について、取組内容を具体化

◆ 武蔵野の森総合スポーツプラザにおけるイベント誘致や、スタジアム等との一体活用に向けた検討の取組を具体化

【プランの主な改訂】

【戦略】② 2020大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

視点：東京2020大会 レガシーの創出・活用

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
2021年度に向けた新規顧客の獲得	・主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上）	・主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上） ・ヒアリング等の状況を踏まえ、新規顧客候補等との施設利用に向けた調整の開始

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
2021年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討	・マーケットサウンディングの結果の検証と両大会のレガシーを活用した将来構想の検討 ・競合施設の視察等研究と差別化施策の検討	・マーケットサウンディングの結果の検証と両大会のレガシーを活用した将来構想の検討 ・引き続き、競合施設の視察等により経営環境の分析を行うとともに、スマートスタジアム化等の施設の魅力向上に向けた新たな取組を検討

【戦略】③ 多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	・大会による利用と調整しながら複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催	・大会による利用と調整しながら複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催(1イベント以上) ・2021年度以降に向け、地元3市等からイベント予定などの聞き取りを実施

【戦略】④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
武蔵野の森とスタジアムまたはＡＧＦフィールド（西競技場）一体での事業開催	・一体活用による事業を毎年度1件以上実施	・一体活用による事業を毎年度1件以上実施 ・2021年度以降に味スタ感謝デー以外の新規イベントを誘致するための検討及び関係者との調整

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　2019/2020 両大会関連期間中の経営環境の維持及び大会に向けた協力

・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間中は、Jリーグの試合や大型コンサートが開催できなくなるだけでなく、両大会の公式スポンサーとの関係からネーミングライツ契約の履行も困難となり、大幅な収入減となる見込み。平成 15 年より続けてきた単年度黒字の維持と累積損失（28 年度決算で 2 億 7 千 8 百万）の解消をどう達成するかが課題。

・両大会の円滑な開催のためには、東京都や両組織委員会との連携に加え、地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）の理解と協力が不可欠。

②　2020 年以降の健全な経営の確保

・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間による影響を受けた利用者の他会場への定着、新国立競技場・有明アリーナの竣工や休館中の体育施設等の再開によって、大型のスポーツ大会やコンサート誘致の競争が厳しくなることが想定される。このため、2020 大会以降も安定して収益を確保するための取組が必要。

③　武蔵野の森総合スポーツプラザの安全で効果的な管理運営

・武蔵野の森総合スポーツプラザは、障害者の積極的な利用が想定されるプールやアリーナ等、通常の施設管理以上に安全管理に留意すべき施設を有している。

・多摩のスポーツ拠点として、施設の稼働率を上げ多摩のスポーツ気運向上に貢献していくためには、多摩地域の自治体等が連携してより広域的な大会やイベントを開催するなど、様々な企画を考えていただく必要がある。しかしながら、こうした企画を実現するのは各自治体単独では困難。

・当施設では利用料金制を採用しているが、その料金は条例で範囲が定められているほか、スポーツ団体に対しては減免制度が定められている。指定管理料で収支の均衡をとるまで収益を上げるには、コンサートやイベントを誘致するなど、利益率の高い借り手を見つけていく必要がある。

・施設運営やソフト事業の実施にあたっては、都施策との連動性を確保するとともに、利用者ニーズを反映した取組を進めていく必要がある。

④　味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの一体的な活用

・武蔵野の森総合スポーツプラザの指定管理の受託というビジネスチャンスを活用し、両施設の同時利用を促進する等、収益増加に結び付ける取組を進めていく必要がある。

・都の方針も踏まえつつ、この隣接する二つの施設を一体的に活用することで、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に貢献していくことが求められている。

（参考）
平成 22 年の「武蔵野の森総合スポーツ施設基本計画」にて、味の素スタジアムの補助競技場と、メインアリーナ・サブアリーナ・屋内プール等を整備する計画が盛り込まれ、「2020 年に向けた実行プラン」では、両施設を活かして「多摩地域のスポーツ振興の拠点形成を推進する」ことが都の政策として掲げられた。

４．経営課題解決のための戦略

①　2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

2019/2020 両大会に向け、経営環境の維持を図りつつ、競技会場として都や組織委員会、地元地域と連携して準備を進め、大会の成功に結び付ける。

・両大会に向けた改修工事や準備作業により施設が使用不能となる期間を確認するため、都と協議を進めていく。
・施設が使用可能な期間においては、Ｊリーグ等の開催のほか、極力コンサートやイベント等を誘致し、可能な限りの収益確保と経営環境の維持に努めていく。
・使用不能となる期間における当社の運営については、補償等とあわせ、会社の在り方（大会期間中において組織委員会から施設運営を受託する、等）の検討についても都と協議の上、計画的に進めていく。
・2019/2020 大会の両大会に向けて、都、組織委員会と連携し、その指示のもと、テストイベント開催等の大会運営準備への協力はもとより、会社が持つ地元地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）とのチャネルを活用して、地元への説明・苦情対応等の分野でも、全面的に協力していく。

②　2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

2020 大会後を見据えた顧客対策や経営戦略の検討を行い、2021 年以降の安定的な収益確保を図る。

・当社経営上の重要な要素である、既存顧客のつなぎ止めを図るための方策を強化する。施設が使用不能となる期間の代替施設を都と協力して紹介するほか、継続的な情報交換を行う。施設が使用不能となる期間の代替施設を都と協力して紹介するほか、継続的な情報交換を行う。
・さらに、新規顧客の開拓に向け、主要なイベントエージェントや音楽事務所へのセールスを展開していく。
・2020 大会後に競合となることが想定される施設の情報収集・分析を行うとともに、大会のレガシー（2019/2020 両大会の会場となったことによる知名度向上や利便性強化等）を活かしたマーケティング戦略を検討していく。

③　多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を適切に行い、各種スポーツ大会やイベントを着実に開催することで、多摩地域におけるスポーツ拠点としての役割を果たしていく。

・オリンピック・パラリンピックの会場となるため、事故等によってイメージダウンが起きないよう十分な安全対策を行っていく。運営する中で気づいた安全面での留意点などについても、適宜、都や組織委員会に報告していく。
・多摩のスポーツ拠点としての役割を果たすため、地元自治体の実務担当者との意見交換も行いながら、多くの多摩の自治体が参加できる競技会等の開催を実現していく。また、その場等を活用して、団体や個人の施設利用のＰＲに努めていく。
・都と指定管理者の連携を深化させる場であるパートナーシップ会議を通じて都施策や利用者ニーズを踏まえた施設運営やソフト事業の充実・展開を行い、スポーツ実施率の向上に寄与する取組を進めていく。

④　両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

隣接する武蔵野の森総合スポーツプラザと味の素スタジアムを一体的に活用することで、両施設の相乗的な魅力向上を図るとともに、集客効果や収益性を高め、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に寄与する。

・施設利用者等へヒアリングを実施するなどして利用者ニーズを把握し、両施設を同時に利用するメリットを提示することで、集客の拡大とそれに伴う収益増加を図っていく。
・公の施設のため規則等で使用料の上限が決まっている「武蔵野の森総合スポーツプラザ」だけでなく、利益率の高い「味の素スタジアム本体及びＡＧＦフィールド（西競技場）」も併せて利用してもらう形での営業に努めていく。
　そのために、主要なイベントエージェントや音楽事務所などを対象に施設の見学会や説明会を積極的に開催するとともに、例えば、メインアリーナを借りた事業者に対して、東京スタジアムが使用権を有するスタジアム本体やＡＧＦフィールド（西競技場）の割引制度を設けるなど、同時に借りてもらう形での営業を進めていく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

3 年後（2020 年度）の到達目標	・ラグビーワールドカップ 2019・東京 2020 競技大会における当社役割を遂行している。 ・両大会の気運醸成への貢献のため、テストイベントや気運醸成イベント等を開催している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・ラグビーワールドカップ 2019（以下、「RWC」）では、運営全般を担う RWC 組織委員会、都からの求めに応じ、管理 JV 等への指示や警察・消防との調整、地域へのフォロー等を行い、施設管理者としての役割を果たした。社内全員が自らの役割を自覚し、大会運営本部に常駐した当社社員が緊密に社内への連絡調整を行ったことで、一人一人が柔軟かつ適切に対応し、現場での判断を支援することができた。 ・両大会の気運醸成を図るため、テストイベント 2 回、気運醸成イベントを 3 回開催した。集客力のある主催イベント内で開催したことにより、3 万人を超える都民等に PR できた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
ラグビ-2019/東京 2020 における当社役割の確定と遂行	ラグビーワールドカップ 2019 開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整） 東京 2020 大会へ向けた、都や組織委員会と定例的な会議の開催	・RWC 開催（8 試合） ・東京 2020 組織委員会との定例会による調整（9 月より 3 回（月一回）） ・改修工事定例会議への参加（32 回（週一回）） ・2020 シーズン J リーグ等スケジュール調整会議の開催（2 回）	東京 2020 大会開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整）	―
ラグビー2019/東京 2020 の気運醸成への貢献	都と組織委員会の依頼に基づき、東京 2020 テストイベントや気運醸成イベント等を実施	・「味スタ感謝デー」でラグビー体験教室、2020 大会競技体験を実施（6 月・各 1 回） ・2020 大会テストイベント及び近隣の中高生を対象とした観戦会の実施 ・パラスポーツ体験イベントをパラフェス 2019 と同日に実施（11 月） ・ラグビーパネル展示やサイネージによる動画放映、公式ライセンス商品の売店での取扱	都と組織委員会の依頼に基づき、東京 2020 テストイベントや気運醸成イベント等を実施	―
健全な経営環境の堅持	改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整 ラグビー2019 の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく ラグビーワールドカップ開催前後のイベント実施調整及び誘致（J リーグ 40 試合程度実施）	・改修工事期間において下記既存イベントを実施できるよう調整 〇フリーマーケット（5 回） 〇住宅設備機器展示販売会（1 回） 〇撮影対応（17 回） ・RWC 期間中の都及び RWC 組織委員会の利用料金について確定 ・RWC 開催前後に J リーグ 34 試合を実施	改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整 東京 2020 大会の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく 東京 2020 大会開催前後のイベント実施調整及び誘致	―

② 2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

３年後（2020年度）の到達目標	・2021 年度のイベント日程が円滑に設定され、イベント開催に向けた準備が整っている。 ・2021 年度以降に向けて、大会のレガシーも活用したイベント誘致等についての施策が検討されている。
実績（2019年 11 月末時点）及び要因分析	・味の素スタジアムでの 2021 年以降の安定的なＪリーグ、コンサート開催に向けては、既存顧客の繋ぎ止めが取組の中心になることから、既存顧客とはＪリーグ等調整会議や検討会の場を活用して良好な関係を継続するとともに、武蔵野の森総合スポーツプラザでのコンサート開催等を提案している。 ・健全な経営の確保に向け、中長期的な視点からの全社的な取組を検討する必要があることから、外部の有識者も入れた検討会を立ち上げ、大会レガシーの活用も踏まえた取組の検討を開始している。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
既存顧客が 2021 年度以降もスタジアムを活用したくなる仕組み作り	ヒアリング等により主要顧客のニーズを確認するとともに、主要顧客や見識者を委員としたスタジアムの運営方針にかかる検討会等を立ち上げ、先進的な取組事例の検証や施設設備の改善に向けた検討を行う 主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施 営業可能な期間・範囲におけるイベント開催、代替施設の案内 既存顧客との情報交換の継続	・検討会の立ち上げ、開催（1 回） ・主要顧客経営層との意見交換及びＪリーグスケジュール等調整会議の開催（2 回） ・アメフト連盟に対し、RWC 期間中の AGF フィールドでの開催を調整、18 試合開催 ・テナントに対し改修工事や大会による利用状況等を情報提供	主要顧客や見識者との検討内容や、ヒアリング調査・web によるニーズ調査の結果等を踏まえ、中長期経営計画を策定 主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施 営業可能な期間・範囲におけるイベント開催、代替施設の案内 既存顧客との次年度イベント日程調整	今年度の取組状況を踏まえ、取組内容を具体化した。
2021 年度に向けた新規顧客の獲得	主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1 件以上）	・新規プロモーターによるイベント誘致（1 件・12 月実施予定） ・新規顧客獲得に向けたヒアリングの実施（2 団体） ・新規利用者による定期利用の獲得（1 件）	主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1 件以上） ヒアリング等の状況を踏まえ、新規顧客候補等との施設利用に向けた調整の開始	今年度の取組状況を踏まえ、取組を追加した。
2021 年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討	マーケットサウンディング等を通じて当施設のポテンシャルや業界ニーズ等を確認 報道等の情報収集、可能であれば建築済み施設の視察	・両施設の来場者に対しアンケート調査を実施（6 回） ・マーケットサウンディング調査に向けた調整 ・新築・大規模改修が行われた同業施設を中心に視察（7 施設） ・先進事例の海外現地調査（1 回）	マーケットサウンディングの結果の検証と両大会のレガシーを活用した将来構想の検討 引き続き、競合施設の視察等により経営環境の分析を行うとともに、スマートスタジアム化等の施設の魅力向上に向けた新たな取組を検討	今年度の取組状況を踏まえ、取組内容を具体化した。

③　多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

3年後（2020年度）の到達目標	・施設における安全・安心が確保され、継続的に改善されている。 ・多摩のスポーツ拠点として、多摩の自治体によるスポーツ事業等のソフト施策の展開が促進されている。 ・働き盛り世代や女性等、スポーツ実施率の低い層へのアプローチや利用者ニーズを踏まえた自主事業メニューの充実・展開が図られている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・利用者の声に耳を傾け、その後の運営に生かすことにより、安全安心に関する「同じ苦情が繰り返されない」施設となっている。 ・「多摩のスポーツ拠点」である当施設の全都的な認知度向上を図り、自治体も含め多くの方に利用いただくため、ホームページ、Facebook、Twitterによる情報発信を日々行っている。今年度は、三多摩地区のスポーツ大会会場として活用され、地元3市だけでなく、多摩全域での認知度向上に寄与することができた。 ・スポーツ実施率が低いとされる障害のある人へアプローチするため、多摩障害者スポーツセンターと連携してパラ水泳の新規事業を実施した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
重大事故の未然防止	RWC2019 前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施 利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止	・月次研修を計画通り実施 ・利用者の声を分析し、対応策を定めることで、同じ苦情が繰り返されることがないよう取り組んでいる。	2020 大会前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施 利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止	―
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催（2イベント以上）	・地元三市のラグビーフェスティバルへ協力予定（12月） ・東京都市町村水泳大会、柔道大会の開催（7月）	大会による利用と調整しながら複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催（1イベント以上） 2021年度以降に向け、地元3市等からイベント予定などの聞き取りを実施	東京 2020 大会のため、来年度は約半年にわたり休館となる予定であるが、可能な限り複数の自治体による広域的なイベント開催を目指すべく、具体的な数値目標を追加した。 また、2021年度以降のイベント実施に向け、地元3市等への聞き取りを行う。
自主事業メニューの多様化	利用者のニーズや新規の利用者層を意識した事業メニューの改定と多様化（スポーツ振興事業で新規1事業） 福島県の復興を支援するため、県内町村及び道の駅と連携した事業を実施	・「パラ水泳ワンポイントレッスン」を新規で実施（7,8月　2回。12月、2月にも予定） ・「味スタ感謝デー」において、福島県奥会津地方のPRブースを出展	大会による利用と調整しながら、事業メニューのさらなる多様化と利用状況の改善 2021年度以降に向け、これまでに把握・蓄積した利用者ニーズや来場者実態を踏まえて、大会気運醸成事業に替わるメニューを検討	RWCや2020大会終了後の事業に向けた取組を追加した。

④　両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

３年後（2020年度）の到達目標	・味の素スタジアムとの一体活用事業が年１回以上継続的に開催されている。 ・施設利用者に対して味の素スタジアムとの同時利用を促進するための施策が検討されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・感謝デーにおいては、両施設の一体活用により、スタジアム単独時より多くの方に来場いただいている。 ・近代五種テストイベント、RWC2019においては、一体の施設として活用されるよう両施設において調整を行い、大会の成功に貢献した。 ・武蔵野の森総合スポーツプラザの利用者にAGFフィールドを紹介し、今年度も２件の同時利用が予定

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
武蔵野の森とスタジアムまたはＡＧＦフィールド（西競技場）一体での事業開催	一体活用による事業を毎年度１件以上実施	【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】 ・味スタ感謝デー ・RWC2019 【武蔵野の森とAGFフィールドの一体活用】 ・近代五種テストイベント	一体活用による事業を毎年度１件以上実施 2021年度以降に味スタ感謝デー以外の新規イベントを誘致するための検討及び関係者との調整	両施設の更なる一体的な活用を推進するため、取組を追加した。
同時利用促進のための施策検討	施設利用者とのヒアリング マーケットサウンディング等を通じて業界ニーズ等を確認・施策の検討	・施設利用者の要望に応じて、武蔵野の森でのイベント時のAGFフィールド一体利用の提案 ・マーケットサウンディング調査に向けた調整	ヒアリングやサウンティング調査を踏まえた事業展開の検討と2021年度以降の具体的な施策に向けた準備作業の実施	―

２６　多摩都市モノレール株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

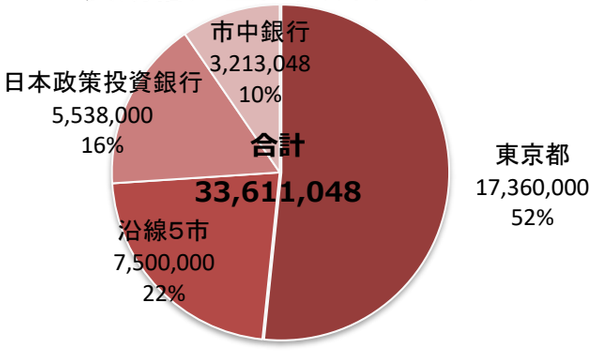
団体名	多摩都市モノレール株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	昭和61年4月８日			
設立後の主な沿革	平成2年11月　第Ⅰ期工事着手（立川北～上北台） 平成3年11月　第Ⅱ期工事着手（多摩センター～立川北） 平成10年11月　第Ⅰ期区間開業 平成12年1月　第Ⅱ期区間開業 平成16年8月　運賃改定 平成26年4月　運賃改定			
所在地	東京都立川市泉町1078－92			
発行株式数	1,008,780 株	資本金	100,000 千円	
都持株数	805,704 株			
都持株比率	79.9 %			
他の出資団体の持株数	沿線5市	33,060 株		
	民鉄3社	89,760 株		
	銀行等13団体	80,256 株		
	その他 ＿＿＿＿＿＿団体	株		
その他資産	・運営基地（立川市泉町1078-92） 等			
役職員数				
常勤役員数	3 人 （うち都派遣職員 0 人、 都退職者 2 人）			
常勤職員数	224 人 （うち都派遣職員 10 人、 都退職者 1 人）			
非常勤職員数	15 人			
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			

主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	8,817,248	100%	7,347,006	100%
	旅客運送事業	8,557,134	97.0%	7,244,419	98.6%
	付帯事業	260,114	3.0%	102,587	1.4%

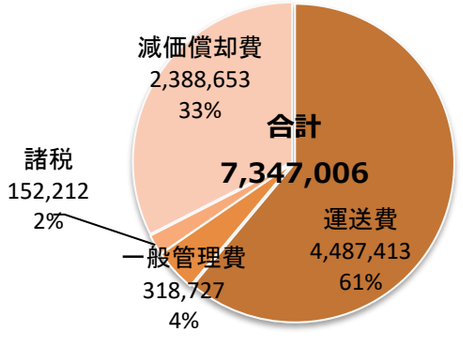
平成30年度　決算情報

営業収益内訳（単位：千円）

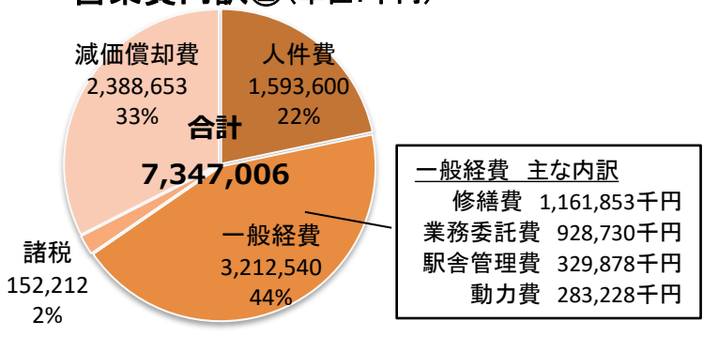
長期借入金内訳（単位：千円）



営業費内訳①（単位：千円）



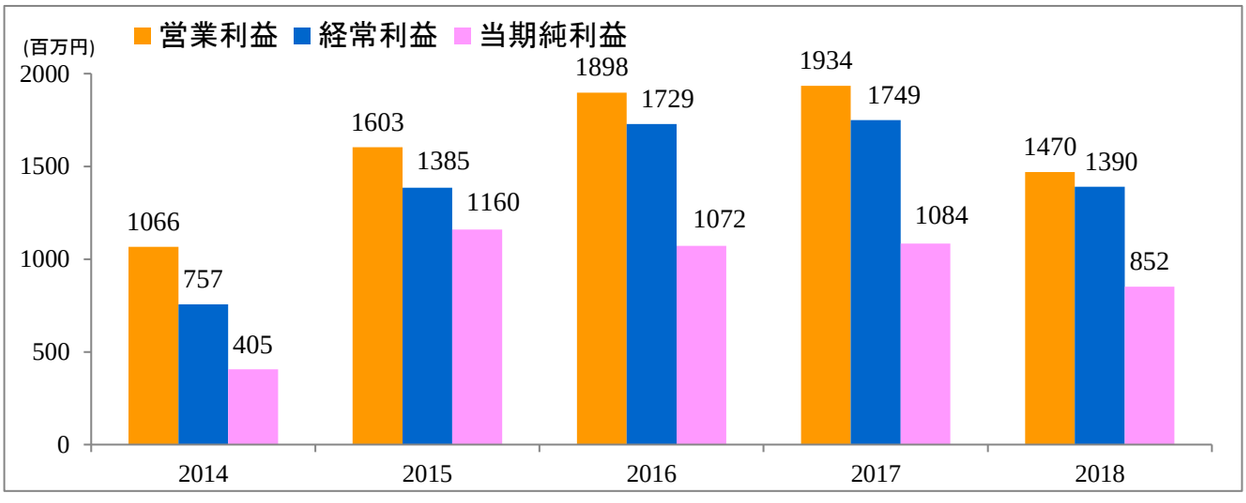
営業費内訳②（単位：千円）



一般経費　主な内訳

修繕費	1,161,853千円
業務委託費	928,730千円
駅舎管理費	329,878千円
動力費	283,228千円

営業利益・経常利益・当期純利益の推移



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

交通事業

全国にあるモノレール事業者のうち、関東圏にある４社と運営状況の比較を行った。

	多摩都市 モノレール	A社	B社	C社
所在地域	東京都 （多摩地域）	東京都 ２３区	千葉県	神奈川県
営業キロ（Km）	16	17.8	15.2	6.6
輸送人員（千人）	52,611	51,163	19,189	10,693
（１日当たり）	144,139	140,173	52,573	29,296
運賃収入（百万円）	8,557	14,021	3,361	1,703
（1日1Kmあたり）	1,465	2,158	606	707
営業費用	7,347	13,238	2,871	1,876
（1日1Kmあたり）	1,258	2,037	517	779
営業損益（百万円）	1,470	1,310	686	−171
（1Kmあたり）	92	74	45	−26
営業利益率	17.18%	9.34%	20.41%	−10.04%
常勤職員数	218	352	162	96
（1Kmあたり）	14	20	11	15

【出典】「モノレール・新交通システムの現状（令和元年（2019年）8月）」（一般社団法人日本モノレール協会）から一部抜粋・加工

分析

・当社の輸送人員は全国のモノレール会社を含め１位となっている。
・また、沿線開発が進む一方で人口減少局面の到来や大学移転など減少要因も抱えており、今後の集客には課題を抱えている。
・現状における営業損益、営業利益率はともに高く、経営努力が結果として表れている。
・一方、1日1ｋｍあたりの営業費用は改善の余地があるが、施設等の更新時期が到来しており削減が難しい事情も抱えている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 安定した収益の確保と健全な財務体質づくり

○ 運輸収入の安定的な確保
- 運賃収入は、中間決算ベースで対前年度同期比4.0%増、輸送人員は対前年度同期比3.8%増
（主な要因：沿線開発の進展やダイヤ改正の効果等による定期利用者の増、更なる需要の掘り起こしによる定期外利用者の増）

【戦略】③ 利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化

○ わかりやすい利用者案内
- デジタルサイネージによる運行情報表示や広報活動への活用
- ダイヤのオープンデータ化や、立川駅周辺のMaaS実証実験への参画
- 国土交通省が策定したベビーカーマークの車両等への貼付

2020年度改訂のポイント

◆ 2019年７月に実施した組織改正を踏まえ、新たな組織や職層に対応する研修体系の見直しや管理職候補者の育成期間の設定など、機能的な組織体制構築に向けた取組を追記

◆ 更なる利便性の向上を図るために、テクノロジーの活用（無人駅）やオープンデータ化の促進について検討する旨を追記

【プランの主な改訂】

【戦略】② 将来を担う人材の育成と組織の強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
機能的な組織体制の整備	・組織改正実施に伴う人材育成	・人事・給与制度の見直しに伴うキャリアパスの明確化及び研修体系の見直し ・管理職の育成強化

【戦略】③ 利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化

視点：Society5.0の実現　視点：民間等との連携

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
路線の利便性の向上	・立川北駅大規模改修着手 ・引き続き駅業務体制の見直し （有人化すべき駅の基準を検討）	・多摩センター駅大規模改修工事実施 ・引き続き駅業務体制の見直し （有人化すべき駅の基準を検討） ・無人駅におけるテクノロジー活用に向けた費用対効果等の検証 ・改定したBCPを活用した異常時訓練の実施
わかりやすい利用者案内	－	・デジタルサイネージの効果的活用方法について引き続き検討 ・オープンデータ化の推進 ・MaaS実証実験について、実験結果を踏まえた更なる検討及び機会を捉えた積極参加 ・ホームにおける整列ラインの敷設に着手

【戦略】④ 沿線地域との連携と広報機能強化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
沿線企業・団体との連携	・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施）	・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線まちづくりの面における沿線市等との連携・協力

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　資金需要への対応

当社は 2016 年度末時点で 100 億円超の資金残高を有する一方で、第 1 期中期経営計画(2018～2021 年度)期間中においては 123 億円の借入金返済を予定している(長期借入金の合計 391 億円)。このことを踏まえ、経営改革プラン期間である 2018 年度から 2020 年度までの 3 年間については、将来にわたって安定的で持続的な経営を続けていくため、97 億円(2018 年度 34 億円、2019 年度 33 億円、2020 年度 30 億円)の借入金返済や老朽化した施設設備の修繕・更新をしつつも、原則として新規借入れは想定せず事業を継続していくことを課題としている。

②　人事制度と組織体制

開業から 20 年近く経過し、乗車人員の大幅な増加や中核社員の固有化の進展など当社を取り巻く経営環境が大きく変化した一方で、これまで経営の安定化を第一の目標としていたため、人事制度や組織体制について抜本的な見直しができなかった。そのため、有期契約雇用を主とした採用のため優秀な人材を引き付けにくいことや、期待役割を示さない等級制度のため業績評価が不明瞭で意欲向上に繋がらないなど人事制度上の課題が顕在化している。

③　お客様サービスの向上

引き続きより多くのお客様にご利用いただくために不断のサービス向上により利便性・快適性を高めていくことが不可欠である。そのため、初電・終電時刻の改善を求める声等に対応して、開業以来初となる本格的なダイヤ改正を行うなどお客様サービスの向上を図った。一方で、現在も無人駅が存在しており、駅の安全管理の強化や、障がいをお持ちの方をはじめとしたお客様の利便性の向上が課題である。施設・設備の老朽化への対応も急務であり、これらの諸課題を解決するために、お客様サービスの向上に向けた取組が必要である。

④　沿線地域との連携

今後の人口減少下において、当社が自立的・持続的経営を続けていくためには、地域との連携を今まで以上に強化し、沿線地域とともに発展していくことが不可欠である。不動産を有しない当社が多摩地域の発展に寄与するためには、車体や駅舎を有効活用し、唯一の南北路線である強みを生かした連携施策が求められる。また、モノレール・新交通システムにおいて、当社は全国一の輸送人員実績を有しながらも、都内在住者からの認知度が 78.5%と他社(※)と比較し低水準であり、都内におけるプレゼンスが不十分である。

※ゆりかもめ 97.0%、東京モノレール 95.2%、りんかい線 91.0%、日暮里舎人ライナー82.7%
都内在住 18～60 歳代の男女 1,205 人に対するインターネット調査によるもの（当社調べ）

４．経営課題解決のための戦略

①　安定した収益の確保と健全な財務体質づくり

2018 年度から 2020 年度までの 3 年間において、運輸収入、付帯事業収入、設備投資費の方針を定め、これら方針に基づく事業運営により、第 2 期中期経営計画期間中(2022～2024)に見込まれる新規借入れを想定しながら、自己資本比率 50%以上、売上高営業利益率 20%台維持を実現する。

②　将来を担う人材の育成と組織の強化

開業以来、経営状況や社員構成が大きく変化する中で、人事制度や組織体制については抜本的な見直しを行っておらず、様々な弊害が生じている。そのため、人事制度と組織体制の一体的な見直しを行い、やりがいや働きやすさを感じられる人事制度及び職場環境の整備、機能的な会社組織の構築に取り組む。

③　利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化

今後の人口減少が見込まれる状況においても良好な経営を維持していくには、お客様の期待に応えるサービスを充実させ、より多くのお客様にご利用いただき、それによって生じる利益により更なるサービス向上に投資する、という好循環を作り出す必要がある。そのため、外国人観光客や障害をお持ちの方のご利用を想定した案内サービスの改善、施設・設備の更新による安全かつ快適な移動空間の創出等、お客様サービスの向上策を多面的に実施していく。

④　沿線地域との連携と広報機能強化

多摩地域を南北に結ぶ公共交通機関として地域とともに発展していくため、地域連携事業について戦略的に取り組む体制を整備するとともに、当社とその沿線地域の価値を高める取組や沿線地域の活性化に寄与する取組を行っていく。また、2019 年の開業 20 周年記念を起爆剤として、内外にこれまでの多摩地域への貢献や今後の会社及び多摩地域の発展可能性を訴求し、強力に PR していく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　安定した収益の確保と健全な財務体質づくり

3 年後（2020 年度）の到達目標	以下の取組を行うことにより、収益性及び財務の健全性を高めていく。 【収益性】売上高営業利益率 20%台を維持（2016 年度:22%、2015:18%、2014:13%、2013:17%、2012:12%） 【健全性】自己資本比率 50%以上を達成（2016 年度:42%、2015:40%、2014:38%、2013:37%、2012:35%）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・2019 年度上期の売上高営業利益率は 27%と高水準であったが、下期については人員増に伴う人件費の増加や修繕費等の増加により低下する見込みとなっている。 ・2018 年度決算時点での自己資本比率は 46%となり、財務状況は着実に改善されてきている。引き続き収支計画に基づき 50%を目指して財務改善を図っていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
運輸収入の安定的な確保	対 2018 年度決算見込比 0．3%増 8，530 百万円 お客様サービスの向上や地域連携、広報機能強化により、利用者の増加を図る。	2019 年度中間決算 4,520 百万円 （対前年度比 4.0%増） ※2018 年度中間決算 4,347 百万円	対前年度比 0.3%増 8,772 百万円 お客様サービスの向上や地域連携、広報機能強化により利用者の増加を図る。	2020 年度の目標値算定にあたって 2019 年度の運輸収入決算見込額（8,746 百万円）を使用した。
付帯事業収入の維持	対 2018 年度決算見込比 3%増 243 百万円 ・広告代理店による沿線地域の営業ネットワーク構築 ・広告新商品開発 ・グッズ販路拡大（沿線行事に合わせた新規出店等） ・駅舎大規模改修に伴う駅構内の商業利用の拡充（コンビニスペース、広告スペースの拡充等）	2019 年度中間決算 133 百万円 （対前年同期比 2.2%増） ※2018 年度中間決算 130 百万円 ・各鉄道会社イベントにおいてグッズの出張販売を実施	対前年度比 3%増 253 百万円 ・広告新商品の開発 ・グッズ新規開発検討 ・駅舎の大規模改修に伴う駅構内商業利用の更なる拡充（多摩センター駅改修に向けた設計検討・工事実施）	・2020 年度の目標値算定に当たっては 2019 年度の付帯事業収入決算見込額（246 百万円）を使用し、2018 年度付帯事業収入の対前年度伸び率 3%を乗じた。 広告業界の動向や駅舎の改修など懸念される事項も多いが、コインロッカー設置や地域連携の強化などの営業努力により 2019 年度比で増収を目指す内容とした。 ・多摩センター駅の改修については、2020 年度における具体的な取り組みを追記した。
長期収支の試算及び試算に基づく事業の進捗管理	設備投資の優先順位をつけるなど資金需要を考慮しつつ、前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施	収支試算に基づく適切な進捗管理	・設備投資の優先順位をつけるなど資金需要を考慮しつつ前年度決算等を踏まえた収入予測や事業計画の見直しに応じてローリングを実施 ・第２期中期経営計画策定に向けた収支計画の一層の精査	・第１期中期経営計画策定から２年が経過しており、新たな資金需要への対応や第２期中期経営計画の策定に向け収支計画の一層の精査を行うこととした

②　将来を担う人材の育成と組織の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	以下の取組を行うことにより、優秀人材を引き付ける会社、成果が処遇に適切に反映し、優秀な人材が流出しない会社を目指す。 ・2020 年度の採用競争倍率 3.0 倍以上（2016 年度の採用競争倍率〈受験者／合格者〉3.0 倍） ・2019 年度～2020 年度採用者の定着率（※）90%以上（2014～2016 年度採用者の定着率 88.9%） ※定着率：（過去 3 年間の採用者のうち現在も社員である者／過去 3 年間の採用者）×100
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・2018 年度の採用倍率は 5.67 倍となった。民間の人材獲得競争が厳しい中、学校訪問を積極的に行い、高卒の人材確保に努めるなど健闘している。引き続き優秀な人材を引き付ける会社となるよう人事制度の構築や勤務環境の改善を図る。 ・2016 年度から 2018 年度採用者の定着率は 91.7%と現時点で目標値を達成することができた。さらに高い定着率となるよう働きやすい職場づくりに努めていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
社員の能力を引き出す人事制度の構築	・新評価制度の導入 ・新等級制度を踏まえた給与制度の検討	・新評価制度及び新等級制度の導入に向けた検討	・新評価制度、新等級制度、給与制度の導入	・新評価制度については新給与制度とも密接に関連することから等級制度等と併せて検討を行い、同時に導入することにした。
機能的な組織体制の整備	・組織改正実施に伴う人材育成	・2019 年 7 月に組織改正を実施 ・研修体系の見直し	・人事・給与制度の見直しに伴うキャリアパスの明確化及び研修体系の見直し ・管理職の育成強化	・人事・給与制度の見直しによりキャリアパスの明確化を図るとともに、新たな組織や職層に対応するよう研修体系の見直しを行う。 ・管理職任用資格試験合格者について、管理職候補としての育成期間を設ける等、固有管理職の育成を強化することとした。
就労環境の改善に向けた取組	・職場環境の整備（ 駅舎大規模改修に伴う駅務室の環境整備） ・ＩＣカード化に伴う業務効率化検討（ 出退勤管理システムの導入とタイムカードによる勤怠管理及び時差出勤の試行拡大）	・駅舎改修に合わせた職場環境の改善（宿泊室の設置） ・時差勤務の本格導入	職場環境の整備（駅舎の大規模改修に伴う駅務室の環境整備、老朽化した本社棟改修に合わせ、女性仮泊室の改善など働きやすい就労環境実現に向けた検討） ・IC カード化に伴う業務効率化（出退勤管理システムの本格導入）	

③　利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化

3年後（2020年度）の到達目標	お客様のニーズを諸施策に反映させ、路線の利便性の向上、快適な移動空間の創出及びわかりやすい利用者案内を実現することにより、お客様アンケート調査の結果向上（項目「多摩モノレールの事業全般に対して満足していますか」2017 年度 68.9%→2019 年度 75%）を達成する。 ※数値は、選択肢「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満足」、「不満足」、「利用したことがない」のうち、「満足」または「やや満足」と回答した者の割合
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・お客様サービスの向上に資する設備導入を着実に進めた。 ・多摩センター駅の改修など一部の工事には遅れも見られるものの、概ね計画通りに進行している。 ・お客様アンケートにおいて目標を達成できるようハード・ソフトの両面からお客様サービスの向上に努める。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
路線の利便性の向上	・ダイヤ改正影響調査実施、分析 ・多摩センター駅大規模改修 ・新たな駅業務体制へ移行及び検証 ・事故事例集の作成・活用	・ダイヤ改正の影響について実地調査を実施 ・多摩センター駅改修に向けた設計を実施 ・業務委託駅の拡大、無人時間帯の縮小 ・事故事例集改善に向けた検討を実施	・多摩センター駅大規模改修工事実施 ・引き続き駅業務体制の見直し（有人化すべき駅の基準を検討） ・無人駅におけるテクノロジー活用に向けた費用対効果等の検証 ・新たに改定したBCPを活用した異常時訓練の実施	・多摩センター駅の大規模改修工事の進捗に遅れがみられるため、2020年度は工事実施とし、完了を2021年度とした。2021年度には立川北駅の改修に着手していく。 ・無人駅については、現在、デジタルサイネージを設置し、運行情報等を配信することでお客様サービスの向上・拡充を行っている。今後、どのようなサービスをテクノロジーにより代替できるか、費用対効果等も含め検討を進めていく。 ・更なるお客様の安全確保に向け、2019年度改定を予定しているBCPを活用し、異常時訓練内容の充実を図る。
快適な移動空間の創出	・トイレのリニューアル（1駅） ・車内空調設備増設（全編成完了） ・駅舎照明LED化（全駅完了） ・床タイル、誘導ブロックの全駅張替に係る計画策定	・車内空調設備増設完了 ・駅舎照明LED化（3駅工事着手、4駅契約済み） ・移動等円滑化取組計画の策定に着手	・床タイル、誘導ブロックの張替え計画に基づく施工	

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
わかりやすい利用者案内	・デジタルサイネージの効果的活用方法の検討及び本格運用 ・ホームにおける整列ラインの検討	・デジタルサイネージによる運行情報表示 ・多摩モノまつりにおいて広報活動に活用 ・ホームにおける整列ラインの検討に着手 ・車両乗降口及び車内車椅子スペースへのベビーカーマークの貼付	・デジタルサイネージの効果的活用方法について引き続き検討 ・オープンデータ化の推進 ・MaaS 実証実験結果を踏まえた更なる検討及び機会を捉えた積極参加 ・ホームにおける整列ラインの敷設に着手	・2019 年度に運用開始したデジタルサイネージの効果的運用方法については 2019 年度の活用実績等を踏まえながら引き続き効果的運用方法について検討を行っていくこととした。 ・ダイヤのみにとどまらず、その他のデータについてもオープンデータ化できるものがないか検討し、社内関係部署と調整しながらオープンデータ化を推進することとした。 ・2 月に実施予定の MaaS の実証実験（『Enjoy!!たまもの・TAMA-ZOO パス』）結果を踏まえ、対象施設の拡大など更なる検討を進める。さらに沿線において MaaS の実証実験が実施される場合には積極的に協力していく。 ・ホームにおける整列ラインについて駅ホームの広さや乗降客数、乗客の動線などから要否を判断するとともに、優先度の高い駅から順次着手していくこととした。

④　沿線地域との連携と広報機能強化

3年後（2020年度）の到達目標	以下の取組を行うことにより多摩モノレールの認知度を高め、ファンを増やすとともに、地域のにぎわい創出に貢献していく。 ・お客様アンケート調査の結果向上（項目「多摩モノレールの地域貢献全般について満足していますか」のうち「満足」または「やや満足」の割合　2017 年度 74.0%→2019 年度 80%） ・2020 年度の定期外乗車人員 対 2017 年度比 43 万人増（2017 年度 2,224 万人から毎年度 0.65%増（※）に相当）対前年度伸び率の減少傾向（2016 年度 1.4%増、2017 年度 0.7%増、2018 年度 0.4%増（見込））に歯止めをかけ、定期外乗車人員を着実に増加 ※2013 年度から 2017 年度（沿線に大規模商業施設が開業した 2015 年度は除く）の定期外乗車人員の対前年度伸び率の平均
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・20 周年事業を軸にイベント列車の運行や新たな記念グッズの発売、沿線イベントの開催など認知度向上に向けて積極的に取組を行った。 ・お客様アンケートにおいて目標を達成できるよう多摩モノレールの認知度向上や地域のにぎわい創出に貢献していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
多摩モノレールの認知度の向上	・広報を担う専管組織を新設し、情報発信力を強化 ・ブランディング戦略に基づく広報戦略の策定及びホームページや SNS 等を活用した更なる情報発信 ・開業20周年記念事業の実施（Ⅱ期開業の20年1月まで各種記念イベントを継続的に実施）	・7 月の組織改正により、広報の専管組織を新設 ・PRTAIMS など新たな媒体を活用した情報発信の強化 ・開業 20 周年記念イベントを開催	ブランディング戦略に基づくホームページや SNS、イベント等を活用した情報発信の充実	
沿線企業・団体との連携	・地域連携を担う専管組織を新設し、沿線市・企業等との情報交換、企画を推進する体制を整備 ・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施 ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施	・7 月の組織改正により、地域連携を担う専管組織を新設 ・沿線市との情報交換を推進 ・日野市の土方歳三没後150 周年事業などコラボ企画を実施 ・パンナムスポーツ交流プロジェクトへの参加	・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線まちづくりとの連携・協力	・既に進んでいるまちづくりはもとより、今後行われる沿線開発に向けて沿線市や企業と情報を共有しながら、新たな乗客を呼び込めるようまちづくりの面においても連携・協力を行っていく。 ・立川北駅北側で開発が進んでいる立川市都市軸沿道地域の開発企業と連携・協力し、地域のにぎわい創出に貢献していく。（グリーンスプリングス）

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
地域のにぎわいへの貢献	・新規企画列車等の運行 ・にぎわい創出に資する新規イベントの実施 ・基地まつりと周年事業を連携して開催 ・セット券販売枚数の増加 ・沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行（顧客満足度調査等による利用者のニーズ収集、反映） ・駅を活用した地域情報の発信	・20周年イベントに合わせ企画列車の運行 ・当社初の沿線謎解きイベントを開催 ・コンテンツを充実させ、基地まつりを開催 ・セット券販売37.7%増 ・沿線行事に合わせ臨時列車を運行した。 ・沿線市とも連携し、各イベントポスターの掲示を行った。	・新規企画列車等の運行 ・基地まつりの開催（新規取組事項の検討・実施） ・立川北地区再開発に合わせた新規セット券の開発に向けた交渉 ・前年度取組の検証をふまえた、沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行 ・駅を活用した地域情報の発信（前年度取組の検証、改善）	

２７　東京臨海高速鉄道株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

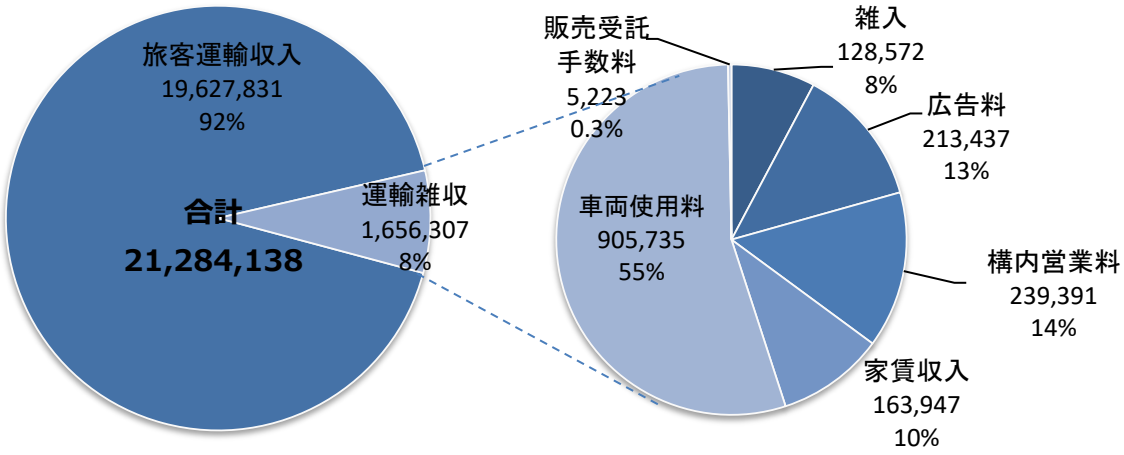
令和元年８月１日現在

団体名	東京臨海高速鉄道株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	平成3年3月12日			
設立後の主な沿革	・平成8年3月：新木場～東京テレポート（第一期区間）開業 ・平成12年9月：路線愛称名「りんかい線」使用開始 ・平成13年3月：東京テレポート～天王洲アイル（第二期区間の一部）開業 ・平成14年12月：天王洲アイル～大崎（全線）開業、JR埼京線との相互直通運転開始			
所在地	東京都江東区青海1-2-1			
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	東日本旅客鉄道株式会社	60,000　株		
	品川区	44,000　株		
	株式会社みずほ銀行	17,400　株		
	その他　40　団体	94,380　株		
その他資産	・本社　江東区青海1－2－1 ・駅舎（東京テレポート駅等）　江東区青海1－2－1等 ・駐車場　江東区辰巳3-4等 等			
役職員数				
常勤役員数	4　人　（うち都派遣職員　0　人、　都退職者　3　人）			
常勤職員数	321　人　（うち都派遣職員　20　人、　都退職者　3　人）			
非常勤職員数	0　人			
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			

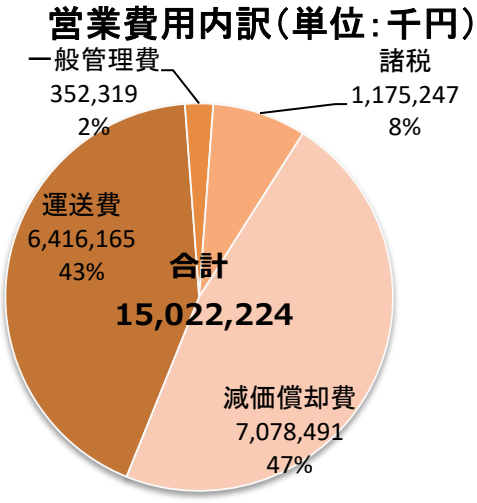
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	21,284,138	100%	15,022,224	100%
	鉄道事業	21,284,138	100%	15,022,224	100%

平成30年度　決算情報

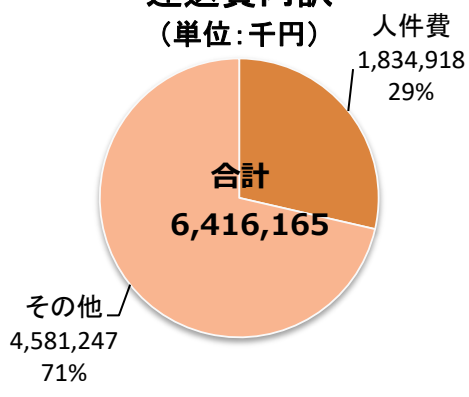
営業収益内訳（単位：千円）



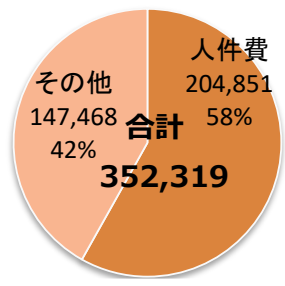
営業費用内訳（単位：千円）



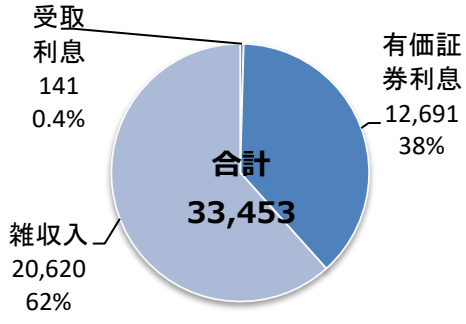
運送費内訳（単位：千円）



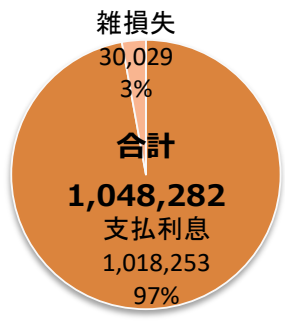
一般管理費内訳（単位：千円）



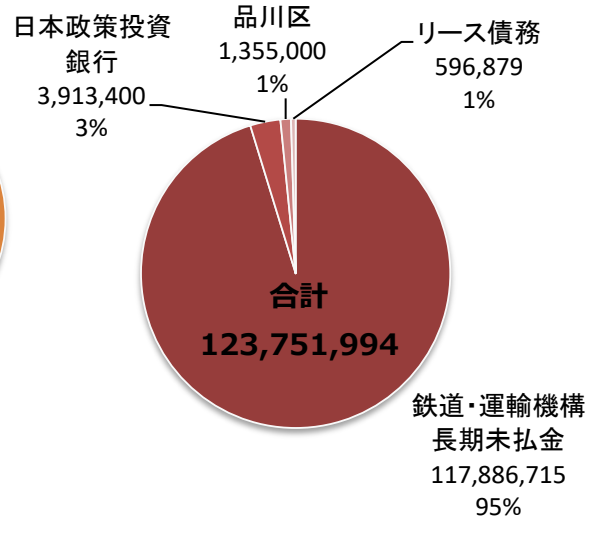
営業外収益（単位：千円）



営業外費用（単位：千円）



借入金残高（単位：千円）



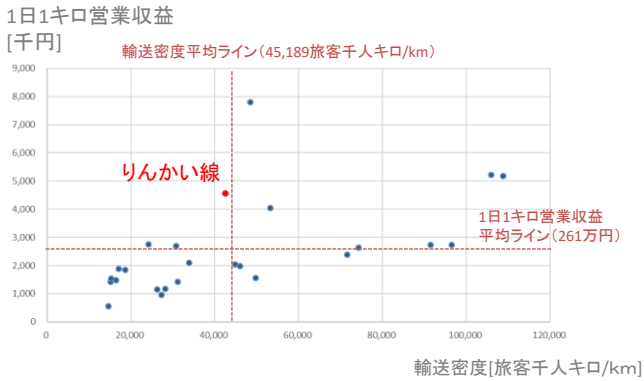
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

収益性・成長性

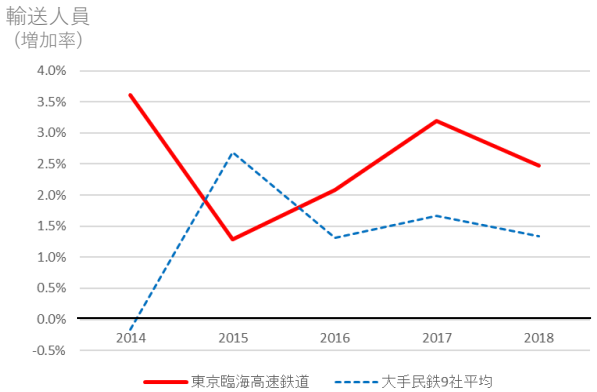
鉄道事業者としての収益状況を以下に比較する。左図は、企業の収益性について、1日1キロ営業収益と輸送密度を軸に企業間比較を行ったものである。右図は、成長性の分析として、直近5か年の輸送人員における対前年度増加率の推移を示すものである。なお、ここで比較する大手民鉄9社とは、JRを除く首都圏の大手民間鉄道会社（東武鉄道、西武鉄道、京成電鉄、京王電鉄、小田急電鉄、東急電鉄、京浜急行電鉄、東京地下鉄、相模鉄道）である。

＜収益力の比較＞



※標本：大手民鉄9社、首都圏3セク8社、他8社
出典：鉄道統計年報（H28年度）

＜対前年度増加率の推移＞



出典：鉄道統計年報（H26～28年度）、各社決算プレス（H29・30年度）

分析1

・事業規模補正を加えた収益分析から同業他社と比較しても平均以上を達成していることが分かる。引き続き、事業の効率性改善等に努めていく。
・直近5か年の実績推移から、首都圏の大手民鉄平均と比較しても高い水準で輸送人員の伸び率を記録しており、輸送人員数は堅調に推移していることが分かる。昨今のインバウンドの増加等が需要を下支えしているものと考えられる。

財務状況

財務状況の分析として、主要指標の比較表を示す。表中の「大手民鉄平均」とは、上記の大鉄民鉄9社の指標平均値を示す。A～Hは首都圏の3セク各社であり、Aが当社、B～Hが他社に該当する。

＜経営・財務分析指標の比較＞

	項目	単位	大手民鉄平均	A	B	C	D	E	F	G	H
安全性	有利子負債CF倍率※	倍	7.8	11.4	22.8	26.2	37.9	6.5	-	3.4	2.7
	自己資本比率	%	32.8%	40.5%	20.8%	18.9%	-3.5%	25.3%	18.0%	54.0%	46.3%
効率性	総資産回転率※	回	0.27	0.10	0.05	0.06	0.07	0.15	0.18	0.24	0.12
	総資産利益率(ROA)	%	2.7%	1.7%	0.4%	0.4%	1.0%	8.3%	2.7%	4.3%	1.2%
収益性	売上高営業利益率	%	11.2%	29.4%	17.3%	17.2%	37.3%	36.8%	24.2%	28.8%	16.7%

※D～E,G,H社の営業CFは、(当期純利益＋減価償却費)で算定
※民鉄平均の総資産回転率は運輸セグメントの数値を示す
※G,H社は鉄道運営管理方式が異なる（上下分離方式）

出典：各社平成30年度決算短信、有価証券報告書等を基に当社算定

分析2

・財務の安全性は、初期投資に伴う長期債務が未だ残存し、有利子負債CF倍率は10倍を超えているものの、毎年90億前後の返済を着実に行っており、改善の方向にある。資本構成では、自己資本比率は40%を超え、安定的な状況にあるといえる。
・効率性では総資産回転率は民鉄平均を下回るが、３セク企業比較では概ね同等程度にある。売上高営業利益率は同業種の中でも高い水準を示しており、良好な収益性を実現している。
・引き続き、ROAの上昇も視野に、効率的な経営改善及び債務償還を継続していく。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

○ 中長期的な要員計画に基づく体制確保
- 東京2020大会時の態勢及び中期経営計画で打ち出した各種施策の確実な実現に向けた人員確保
- 人事部門の啓発を進めるとともに、障害者の採用活動を積極的に推進し、法定雇用を達成

【戦略】④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

○ 高品質なお客様サービスの実現
- 顧客満足度調査の結果を踏まえた課題の整理と、接遇をはじめ重要な観点について具体的なサービス改善の取組を実施
- 他社の取組調査を踏まえたサービス向上に向けての今後の取組方針を検討

2020年度改訂のポイント

◆ 固有社員の育成状況を踏まえ、指導職以上における固有社員比率の上方修正や更なる人事制度の充実等を追記

◆ 関連事業の更なる拡充に向けた検討にあたっては、広告事業展開の視点の具体化や新たな事業展開に向けた外部人材等の活用についての取組を設定

【プランの主な改訂】

【戦略】① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
新たな人事・給与制度の施行、定着	・新制度本格運用	・新制度本格運用 ・評価育成能力に係る研修等の拡充 ・昇任選考等の制度充実化
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	・34%	・39%

【戦略】② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
関連事業の拡充	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開 ・東京2020大会以降の本格的新広告事業展開の検討	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開 ・新たな広告設置空間等による広告事業拡充策の検討 ・東京2020大会以降の広告事業展開の再検討 ・長期的視点に立った新たな事業展開の検討に向けた外部人材等の活用

【戦略】④利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
高品質なお客様サービスの実現	・お客様サービスの改善効果を検証後、調査項目の追加・変更を図った上で、調査の実施 ・上記検証を踏まえて、お客様サービスの更なる改善	・引き続き具体的な取組を進めるとともに、覆面調査等の実施による前年度のサービス改善の取組等の成果等を検証し、課題の把握を進め、必要な改善策を検討 ・高品質なお客様サービスの持続的な実現に向けたPDCAの仕組み構築

【戦略】⑤ 地域との連携強化や情報発信の充実化

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
沿線地域等との連携	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析 ・当社主催による地域連携イベントなどの検討

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　これまでの運営体制の見直し・強化

当社は、開業後 20 年が経過し、施設・設備の老朽化が進むとともに、沿線地域の開発によって乗客数が年々増加している状況にある。当社線における一日当たり平均乗車人員は、平成 22 年度から平成 30 年度にかけて 31.2%の増（H22：200,272 人→H30：262,790 人（＋62,518 人））となっているが、社員数は、同期間で 21.5%の増（H22：247 人→H30：300 人（＋53 人））に留まっており、社員一人ひとりにかかる負担は年々増大している。

また、社員構成は、固有社員が全体の約 6 割を占めるまで増加してきているものの、管理職や事業の中核ポストについては、長らく東京都や他の民間鉄道事業者等からの出向社員や嘱託社員が担っている状況にある。全線開業となった平成 14 年度以降、固有社員の採用を着実に進めてきたことで、指導職を担う固有社員は徐々に増加してきているものの、依然として全体の 6 割以上を出向社員や嘱託社員が占めており、低い水準にある。

今後、施設・設備の維持更新と東京 2020 大会も含めたお客様の安全・安定輸送の確保への取組を着実に推進していくため、これを安定的に支えていく人材の確保・育成が必要である。

②　長期未払金等の返済及び繰越欠損金の解消による経営基盤の強化並びに関連事業の拡充等による収益力の強化

開業時の初期投資により、現時点でも鉄道・運輸機構に対する 1,100 億円を超える長期未払金のほか、約 50 億円の長期借入金が残っている。

これら長期未払金等の返済を令和 15(2033)年度まで続けつつ、利益の積み上げにより 300 億円を超える繰越欠損金の解消を着実に図る一方で、老朽化した施設設備への更新投資等も今後必要になる。したがって、将来的に多額の資金需要が見込まれることから、収益力を一層強化していかなくてはならない。

一方、東京 2020 大会終了後は、臨海副都心の開発が進むことが見込まれ、臨海副都心まちづくり推進計画では、将来的な人口は、就業者、居住者合わせて 11 万 2 千人（平成 28 年度時点、約 7 万 2 千人）となっている。こうした人口増に加えて、商業施設などへの来訪者を、いかに運輸収入に着実に結び付けていくかが重要な課題となる。

さらに、これまで営業収益は運輸収入を柱に着実に増収基調を辿ってきたが、今後は、運輸収入を中核としつつも関連事業の拡充等に向けた自助努力を強化し、収益源の多様化や収益力の強化を図っていく必要もある。

③　安全・安定輸送の継続的な確保

開業後 20 年を経過し、耐用年数の経過や経年劣化による施設・設備の更新時期を迎えている。また、鉄道事業者の最大の使命である安全・安定輸送を引き続き実現していくうえで、長期的な視点に立った設備投資を図る時期に来ている。鉄道事業に供する各施設・設備は、安全・安定を確保するために常に高い信頼性が求められるものであることから充分かつ慎重な検討に基づいて整備を進めていく必要があり、設計から施工までの工程に数年を要するものが多い。また、その費用も高額となる傾向にある。このような中で、限られた資金を有効に活用しながら、大規模な施設・設備の更新に、計画的に対応しなければならない。

一方、将来発生が想定される首都直下地震などの大規模災害に加えて、東京 2020 大会開催や、その後の沿線地域の開発進展による来訪者数、沿線人口の増加も見込まれる中、防災・テロ対策等の安全対策を当社が単独で講じていくには限界がある。そのため、沿線地域における関係機関等との連携を一段レベルアップさせるとともに、社員の危機管理能力向上のための訓練等を充実させるなど、安全対策の強化に取り組む必要がある。

④　利用客の利便性・快適性の更なる向上

当社線が位置する臨海地域においては、来訪者、就業人口、居住人口のいずれも増加基調にあり、今後も更なる増加が見込まれている。また、沿線地域においては、東京 2020 大会の競技会場が多数設けられ、開催期間中、世界中から多くの観光客が訪れるとともに、大会終了後もＭＩＣＥ・国際観光拠点としてたくさんの人々が交流するまちの形成が進められている。

そのため、今後も乗車人員の増加が見込まれること、就業・居住人口はもとより、国内外の旅行者、高齢者、障がい者等、お客様の多様化が進展していることなどから、更なる利便性・快適性の向上に向けて、お客様のニーズに対応した施設、空間を整備していく必要がある。これまでも、無料Ｗｉ－Ｆｉの導入や駅券売機等の更新、車内表示器の液晶化など、お客様サービスの向上に鋭意取り組んできたところであるが、東京 2020 大会とその先を見据えて、こうした取組を更に加速させていくことが課題となっている。

⑤　沿線のバリューアップの取組強化

沿線の開発やイベントの開催等に伴う来訪者や通勤・通学者の増加を背景に、1 日当たり平均乗車人員及び営業収益は堅調に推移している。お客様から愛されるりんかい線であり続けられるよう、地域における公共交通機関の責務として、地域の魅力向上や活性化への貢献をすることが重要である。

４．経営課題解決のための戦略

①　安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

安定的な事業運営の実現に向けて、新たな人事・給与制度への移行や、専門研修や訓練などの人材育成を更に充実させていくこと、また、中長期的な要員計画を定めて計画的に固有社員の比率を高めるとともに、指導職以上における固有社員比率の引き上げを行うなど、固有社員の管理職への早期登用を進めていくことで、組織・人員体制の再構築に取り組んでいく。

②　営業収益の確保等による財務体質の健全化

キャッシュフロー対有利子負債の年数が他社と比較して長いので、事業フィージビリティ検討を踏まえた関連事業収入の拡充や臨海副都心まちづくり協議会をはじめとした沿線地域等との連携強化による集客力向上等により、営業収益の安定的な確保を図る。また借入金の返済と繰越欠損金の解消を着実に進めることで、経営基盤を強化し、地域の発展に寄与していく。

③　ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

今後も内陸部の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大量の輸送需要に応えていくため、ホームドア設置や点状ブロック改修等のホーム上の安全確保策を実施するほか、「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」報告制度の本格運用や沿線地域における関係機関等との連携強化、社員の危機管理能力向上のための訓練実施など、ソフト面での取組も併せて進めることで、鉄道事業者の最大の使命である「安全・安定輸送」を中長期的な視点で確保していく。

④　利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

今後、更なる乗車人員の増加や利用客の多様化が見込まれる中で、お客様から愛されるりんかい線の実現に向け、東京 2020 大会を契機として、バリアフリー対策やインバウンド対応、駅化粧室更新、新車両導入等により当社線の利便性・快適性を着実に高めていく。加えて、お客様満足度調査等を通じてサービス水準の把握に取り組み、お客様サービスの改善・向上に向けた全社的理念・体制を構築し、その後の効果的な施策展開へとつなげていく。

⑤　地域との連携強化や情報発信の充実化

臨海副都心まちづくり協議会との連携の更なる強化や、沿線の集客施設・観光施設とのコラボレーションの取組推進に加え、沿線の魅力の情報発信を充実させることで、地域の活性化、そして沿線地域全体の集客力向上を図る。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

3 年後（2020 年度）の到達目標	新たな人事・給与制度の構築（※）により、将来的に管理職を担う固有社員の確保に向けて、指導職への登用を着実に進め、人材育成を更に充実させていくとともに、東京 2020 大会への対応をはじめ中長期的に必要な体制を整備する。 固有社員を主体とした事業運営体制の構築に向けて、まずは固有社員比率を高めていくこととし、この 3 年間で全社員に占める割合を現行の 60.7%（平成 29 年 8 月 1 日時点）から 65%へと高める。 ※会社が社員に期待する役割や能力を明確にし、社員の能力を処遇に的確に反映していく仕組みとするため、任用制度・人事考課制度・給与制度の見直しを一体的に行うもの。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	新たな人事・給与制度の構築について、改正制度内容が固まり、令和 2 年度からの施行の見通しが立った。施行に先だって評価者研修や試行を実施し、本格運用に向けた社員への浸透化を図った。体制確保については、東京 2020 大会時の態勢見直しを人員確保（社員採用）を進め、障害者雇用の推進による法定雇用を達成するなど、組織基盤の強化が着実に進展している。出向社員（管理職）による OJT 等により固有社員の中核ポスト登用候補者の育成を積極的に進め、昨年度の指導職昇任選考において、適格基準に達した計 11 名を合格とし、これら人材を各指導職ポストへの登用を行う等により、当初見込み(32%)を上回る数値(37%)を達成した。また、全社員に占める固有社員の割合は、62.5%に達した。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
新たな人事･給与制度の施行、定着	・新制度施行に向けた事前シミュレーション ・社員及び評定者向け研修、新制度の一部試行 ・人事給与システム構築	・制度シミュレーションの実施の上、社員説明会を開催し、制度設計を確定 ・新考課制度に向けた評価者向け研修を実施するとともに、10～11 月に制度の一部試行を実施 ・人事給与システム再構築に着手	・新制度本格運用 ・評価育成能力に係る研修等の拡充 ・昇任選考等の制度充実化	会社の中核を担う固有社員の育成を新制度運用において着実に担保していくことを念頭に、人事評価に携わる者の評価・育成能力向上の組織フォロー及び昇任選考の更なる充実化を図っていくもの。
中長期的な要員計画に基づく体制確保	・2019 年度から 3 年間を計画期間とする新たな中期経営計画を踏まえた計画見直しとこれに基づく人員確保	・東京 2020 大会時の態勢見直しと人員確保に向けた採用 ・中期経営計画を踏まえた要員計画の見直しと体制強化 ・障害者雇用の推進による法定雇用の達成	・中期経営計画の進捗状況及び東京 2020 大会のレガシーを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保	経営見通し（経営ビジョン）については、来年に策定されるベイエリアビジョン等の動向を踏まえつつ、検討を進めていくが、2020 年度については、東京 2020 大会対応の結果を踏まえ、当社の体制のあり方のレビューを行い、それに応じた体制確保を優先して実施していくもの。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	32%	37%	39%	積極的な指導職への登用により、当初の目標に対し前倒しで固有社員の比率向上が進んだ。新たな人事制度の施行と合わせ、引き続き人材育成に努めるとともに、適格性を有する人材の登用を進めていく見込みであり、目標の上方修正を行うもの。

② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

3年後（2020年度）の到達目標	東京2020大会開催中は、東京ビッグサイトの一時閉鎖による営業収益の落ち込みが避けられない状況であるが、大会終了後の営業収益の水準が大会開催前の水準を上回るよう、この3年間で関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化に向けた仕組みづくりを目指す。 長期未払金・長期借入金の残高を1,063億円まで減少させるとともに、繰越欠損金を332億円まで解消する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	営業収益の確保については、2019 年度の上期の乗車人員は、沿線施設の一時閉鎖による来訪者減少が見られたものの、沿線施設とのタイアップやイベント協賛等を利用者増の努力等により、定期外乗車人員の減少は1.1%に留まり、これに住宅供給の増加や底堅いオフィス需要等による通勤者等の増加による定期乗車人員が増加したことで、合計で前期比1.9%増の4,985万人となり、収益として47百万円増(0.5%増)の10,047百万円となった。関連事業の拡充では、広告事業展開において、駅空間を多面的に活用したジャック広告の実施等、新たな取組を実施した。設備投資は東京2020大会に向けた整備・改築等を含め、着実に進んでいる。長期未払金の繰上返済の実施により、長期債務の圧縮が進展した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
営業収益の安定的な確保とコスト削減の取組	・営業収益　205億円 ・競争契約の適切な運用等	・営業収益　108億円 （上期） ・競争契約金額と予算額の差額　65百万円 （上期）	・営業収益　202億円 ・競争契約の適切な運用等	－
関連事業の拡充	・新事業の開始 ・前年度レビューを踏まえ、外部の知見を取り入れた事業フィージビリティ検討 ・新たな広告事業展開への着手	・新たな空間利活用事業について契約締結手続中 ・新たな広告事業展開へ着手	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開 ・新たな広告設置空間等による広告事業拡充策の検討 ・東京2020大会以降の広告事業展開の再検討 ・長期的視点に立った新たな事業展開の検討に向けた外部人材等の活用	・広告事業については、対象となる媒体のみならず手法や駅構内の活用方法等、掲載空間を含めた幅広い観点から事業展開戦略を改めて検討していくこととする。 ・令和2年度に策定される都の長期戦略やベイエリアビジョン等の動向を踏まえつつ、東京2020大会以降、長期的視点に立った新たな事業展開の検討にあたっては、外部人材等も活用しながら進めていくことにする。
計画的な設備投資	設備投資額64億円	設備投資額　6億円 （上期）	設備投資額26億円	－
長期未払金･長期借入金の返済	残高 1,154億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）	残高 1,176億円 （9月末時点） 有利子負債キャッシュフロー倍率 （年度末に算出）	残高 1,043億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）	・繰上償還等の積極的な返済実施により、長期債務の返済が当初計画よりも前倒しで進んだことを踏まえ、目標数値の上方修正（目標債務残高の減）を行う。約定返済に加え、可能な範囲で鉄道運輸機構向けの繰上返済も実施していくことで当初見込みの1063億円から残高を更に圧縮していく。

③　ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

3年後（2020年度）の到達目標	ハード・ソフト両面からの施策により安全・安定輸送をより一層確保する。 ① 適時適切な設備更新や訓練等による無事故運行の継続 ※「事故」とは、鉄道事故等報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」に該当するもののうち、事故原因が当社の乗務員や駅係員等による取扱い誤りや設備の整備不良等の当社責任によるものを指す。 ② 線路内転落の発生件数の抑制（2012～2016年度平均発生件数5件⇒2020年度：3件以内） ［当社駅］ 新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	昨年9月からの当社初のホームドア運用状況を踏まえ、安全・安定的な運用に向けた検証・対応策を迅速・確実に講じるとともに、2駅目（大井町駅）の設置についても計画通り2019年度末の設置・運用開始の見通しである。また、2019年3月に打ち出した新たなホームドア導入計画に基づき、3駅目以降の検討も着実に進んでいる。昨年度から開始したシミュレーターによる訓練について、実効性の高い訓練の確立を図り、計画的に進めている。気づき・気がかり＆ヒヤリ・ハットの取組の社員浸透化が進み、未然段階での効果的な対策がなされている。東京2020大会時の十全なる安全性確保に向け、防犯カメラの増設とともに、テロ対策の体制確立を着実に進めている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	・大井町駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新 ・国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策の実施 ・ホームドア運用上の課題分析 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の実施 ・他駅のホームドア設置計画検討	・大井町駅のホームドア製作中。点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新も実施中 ・国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策実施中 ・ホームドア運用上の課題収集中 ・シミュレータによるホームドア運用訓練（月例訓練及び定期訓練等、乗務員フォローアップ訓練）を実施 ・他駅のホームドア設置検討中	・国際展示場駅、大井町駅でのホームドアの安定運用に向けた安全対策の実施 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の継続及び充実化 ・2021年度の新たなホームドア導入に向けた天王洲アイル駅への設置着手	・ホームドアについて、引き続き運用上の課題を収集し、適宜対策を講じていくことで安定運用を継続していく。継続実施する内容であるため、目標から記載上は削除する。 ・シミュレータを活用したより実効性の高い教育・訓練を実現していくため、駅務員・指令員・乗務員の合同訓練等の更なる安全・安定・安心運行の実現を図っていく。 ・2019年3月に公表した新たなホームドア導入計画を踏まえ、導入に向けた具体的な進捗目標を示すもの。
「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」による改善取組	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証	・前年度の報告事象及び改善結果を社員全員に公表。 ・報告事象に対して改善策を実施。 ・前年度に実施した改善策に対してアンケートを行い有効性を検証。	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し引続き改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証 ・事例の深掘り・分析	－
地域と連携した安全対策の推進	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域との情報交換 ・他社の訓練への視察・参加	・警察と連携した訓練は年度後半を予定。 ・防犯カメラの増設実施 ・第3セクターを中心とした鉄道事業者12社との安全情報連絡会議に参加。 ・ＪＲ東日本や東京メトロ等他社の訓練への視察・参加実施 ・台風19号では計画運休等を実施し、被害・事故を未然防止 ・災害時タイムラインの作成 ・「りんかい線防災ハンドブック」の発行	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域や他企業との情報交換 ・東京2020大会時等の異常時対応における体制確立（危機対策本部の設置）	・東京２０２０大会の開催を見据え、警察・消防との連携強化を図るとともに、事故災害等異常時における安全確保に資する規程の再整備や、本社における対策本部の環境整備（監視モニタの設置、各種通信設備の整備等）を進めている。

④　利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

３年後（2020年度）の到達目標	エレベーターの増設によるバリアフリー対策の推進や多言語対応を含む駅案内サインの整備、また快適な空間の整備など、ハード面の整備を着実に実施していくことはもとより、より高品質なお客様サービスの提供を目指すなど、ソフト面の取組も合わせて実施することにより、お客様の利便性・快適性の更なる向上を図り、顧客満足度の数値の向上を目指す。 ［当社駅］　新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	多言語対応やユニバーサルデザインに配慮した案内サインの整備工事を予定通り発注し、リニューアルを着実に進めている。駅窓口オープン化に向けた整備工事について、大規模イベントや他の競合工事等に配慮し、現場状況を踏まえた施工・仮設計画を立てた上で運用開始に向けた施設整備を進めている。快適な空間の整備に向けては、全駅の化粧室リニューアル完了に向け、東雲駅、新木場駅の化粧室更新を内装の工夫とともに工事を進め、新車両の導入については、車体保全予定に合わせて製造工程のもと、取組を進めている。バリアフリー化に向け、引き続きエレベーターの増設・拡張工事を進めており、東京2020大会までに運用開始となる見込みである。更なるサービス向上に向けては、前年度調査の結果を踏まえた当社の課題や今後講じていくべき方向性を検討し、実効性の高い目標設定を行うとともに時間軸等に応じた具体的な取組に着手した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	・全駅において多言語に対応した駅案内サインの整備完了 ・多様なお客様の利便性向上を目的とした、東京テレポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了	・全駅において多言語に対応した駅案内サインを整備中 ・東京テレポート駅及び国際展示場駅の有人改札の窓口拡張工事を実施中	・兼掌窓口拡張の運用検証 ・東京2020大会に関するサイン（競技場表示）等の実施	・施設整備を行った当社初の窓口オープンカウンター化については運用状況について検証を行い、東京2020大会の成果などを踏まえてのお客様サービス上の課題整理や今後必要な対策の検討を行うもの。 ・東京2020大会に向け、当社の駅案内サイン整備（多言語対応）が全駅で完了見込みである。そのためお客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの改善は、サイン整備後もお客様の声を踏まえつつ、今後も継続的に進めていくものであるため、目標管理の事項からは削除する。
快適な空間の整備	・東雲駅、新木場駅の化粧室の更新及び照明ＬＥＤ化の完了により、全駅の更新完了 ・新車両の仕様検討及び設備関係の設計に着手	・東雲駅、新木場駅の化粧室更新の更新及び照明ＬＥＤ化の工事を実施中 ・新車両の構造等仕様検討に着手するとともに、車両基地において改造・更新が必要な設備確認を完了。現行編成の改造・更新時期を踏まえた新車導入工程を調整。	・新車両の設備関係の設計を継続 ・より快適な車内環境創出に向けた空間整備の仕様検討	現在進めている設計の中での経済性・有効性や実現可能性の検討とともに、車内空間の更なる快適性確保に向けた追加検討として、バリアフリーをはじめとした一層快適な車内環境の整備に向けた検討を実施していくもの。
バリアフリー化の推進	・東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施	・東京テレポート駅で改札内エレベーターの増設を施工中 ・国際展示場駅の改札内エレベーターは、増設から既設の大型化に変更し実施中	・東京2020大会開催前までに東京テレポート駅改札内エレベーター増設及び既存エレベータの大型化の実施	・国際展示場駅の改札内エレベータの大型化は2019年度完了予定。 ・東京2020大会の需要を踏まえ東京テレポート駅の既設の改札内エレベータについても定員増加の大型化を行う。
高品質なお客様サービスの実現	・前年度調査を踏まえて、2020年度の到達目標を決定 ・外部専門家からの分析と提案をうけ、サービス水準目標や実現方策等を設定 ・お客様サービスの改善	・前年度調査の結果を踏まえたサービス課題の整理とその中でも重要な観点について具体的なサービス改善の取組を実施 ・他社の取組調査を踏まえてサービス向上に向け当社としての今後の方針の検討	・引き続き具体的な取組を進めるとともに、覆面調査等の実施による前年度のサービス改善の取組等の成果等の検証による課題の把握を進め、必要な改善策を検討 ・高品質なお客様サービスの持続的な実現に向けた PDCA の仕組み構築	インバウンドの増加や定期外のお客様が多い特性等によるお客様ニーズの多様化等に鑑み、ＣＳに特化した研修の実施や覆面調査等を定期的に行いPDCAによる柔軟な対応を進めていく方針であるため、当該方針に合わせた取組展開に改訂する。

⑤　地域との連携強化や情報発信の充実化

３年後（2020年度）の到達目標	内陸部と臨海地域を結ぶ鉄道ネットワークとして、安全・安定運行の確保に加え、周辺企業等との連携による地域の活性化や魅力向上を図ることで、沿線地域のにぎわいに貢献する。 ○沿線イベントタイアップ　12件／年(2020年度)　(2018年度(見込)：11件／年) ○企画乗車券発行枚数　130,000枚／年(2020年度)　(2018年度(見込)：122,340枚(見込)／年) ※東京2020大会開催に当たり、東京ビッグサイトの一時閉鎖などによる影響が避けられない状況であるが、2018年度見込を上回る目標を設定する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	まちづくり協議会の事業活動への参画や沿線施設とのタイアップキャンペーンやお客様感謝キャンペーン等の実施、地域のイベントへの協賛など、沿線地域連携への実証を重ね、次期の展開につながる取組が進められた。情報発信においては、新たな媒体（「小さな旅 りんかい線」）を制作し、当社のみならずJR東日本の接続路線の駅への設置・配布する等、広域的な利用者への訴求を図るとともに、当社HPのアクセス容量拡大、運行情報の多言語化、沿線地域における自社が関与するイベント以外の最新情報を含めた提供情報の拡充等、地域情報発信の拡充を図った。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
沿線地域等との連携	・前年度の結果を踏まえ、連携方法の見直しや情報共有の円滑化等を図り、イベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施	・まちづくり協議会や日本科学未来館等沿線施設との協働事業の実行 ・進出企業とのタイアップの実施 ・映像メディアを通じた企業とのタイアップ	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析 ・当社主催による地域連携イベントなどの検討	鉄道事業の理解や地域連携の拡充の視点から新たな連携の展開を模索中であるが、次世代を担う「子供」をターゲットとしたメニュー、イベントなどを視野に検討を進めていく方針である。
沿線地域等の情報発信	自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信	・「小さな旅りんかい線」の作成、配布 ・当社HPによる地域情報発信の拡充	前年度の取組を踏まえた、自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信の更なる充実	－

２８　株式会社多摩ニュータウン開発センター

１．経営情報

１　基礎情報

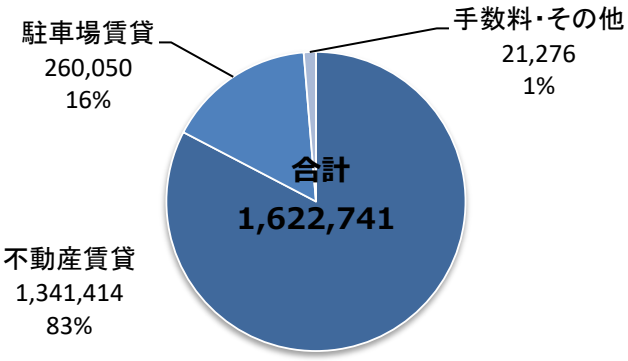
令和元年8月１日現在

団体名	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				
設立年月日	昭和63年7月16日				
設立後の主な沿革	・平成4年　　複合ビル「パオレ」、商業ビル「ガレリア・ユギ」開業 ・平成9年　　駅前店舗棟「プラザA」開業 ・平成13年3月　民事再生手続き開始の申し立て ・同年11月　民事再生計画確定 ・平成16年　民事再生手続終結の決定				
所在地	八王子市南大沢二丁目2番地　パオレビル7階				
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	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			897	株
	その他　18団体			6,069	株
その他資産	・パオレ　（八王子市南大沢2－2） ・第1駐車場　（八王子市南大沢2－2） ・ガレリア・ユギ　（八王子市南大沢2－28－1） ・第2駐車場　（八王子市南大沢2－28－3） ・プラザA　（八王子市南大沢2－29） 等				
役職員数					
常勤役員数	2　人　（うち都派遣職員　1　人、　都退職者　1　人）				
常勤職員数	8　人　（うち都派遣職員　2　人、　都退職者　4　人）				
非常勤職員数	0　人				
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))				

主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	1,622,741	100%	1,225,861	100%
	不動産賃貸事業	1,341,414	82.7%	1,148,265	93.7%
	駐車場賃貸事業	260,050	16.0%	72,758	5.9%
	その他（手数料・その他収入）	21,276	1.3%	4,838	0.4%

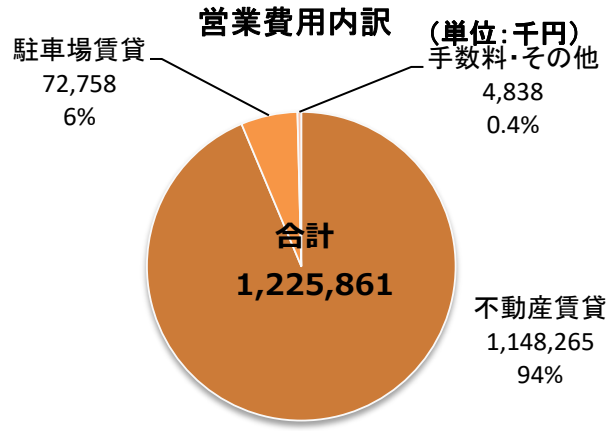
平成30年度　決算情報

売上高内訳（単位：千円）



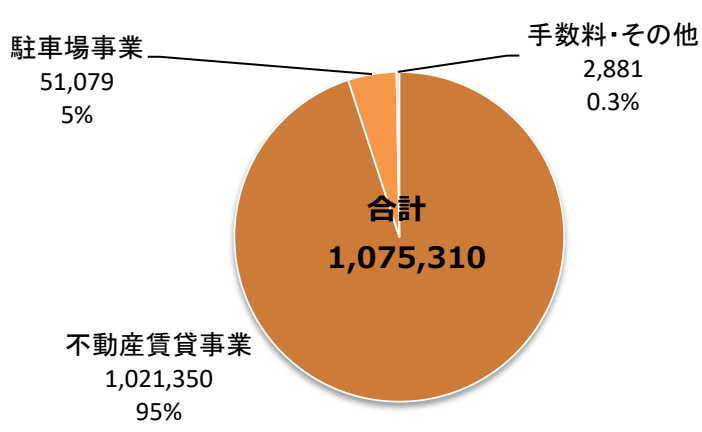
※　都からの補助・委託料なし

営業費用内訳（単位：千円）

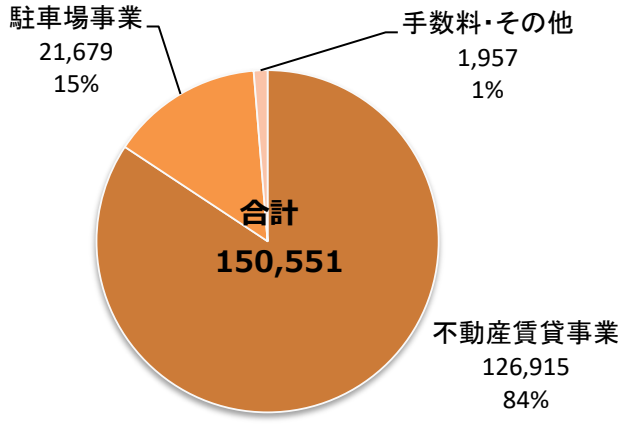


※　営業費用は事業に係る売上原価及び販管費・一般管理費の総額

売上原価（単価：千円）



販管費・一般管理費内訳（単位：千円）



再生債務・長期未払金内訳

（単位：千円）

再生債務		
再生敷金		2,548,597
	東京都関連団体	1,009,000
	キーテナント	1,370,195
	その他店舗	169,402
借入金		369,135
	東京都	369,135
再生債務合計（A）		2,917,732

長期未払金	
東京都	1,939,176
長期未払金合計（B）	1,939,176

受入保証金	
キーテナント	234,807
受入保証金合計（C）	234,807

（A）+（B）+（C）	5,091,715

※　再生債務・受入保証金は、1年以内返済予定債務を含んでいる。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

○財務・人員・事業の比較（2018年度）　　（単位：千円）

			株式会社多摩ニュータウン開発センター	株式会社○○
財務		売上高	1,622,741	2,208,624
		売上原価	1,075,310	1,688,109
		販売費及び一般管理費	150,551	128,018
	営業利益		396,879	392,497
		営業外収益	1,608	28,409
		営業外費用	4	48,076
	経常利益		398,483	372,830
		特別利益	0	0
		特別損失	89	13,945
	税引前当期純利益		398,393	358,885
		法人税、住民税及び事業税	122,598	420
		法人税等調整額	△ 336	△ 307
	当期純利益		276,131	358,772
	総資産利益率（%）		2.7	2.3
	売上高経常利益率（%）		24.6	16.9
	売上高（社員1人当たり）		202,843	138,039
人員	常勤職員数		8	16
事業	入居対象面積		パオレ　8,967.59㎡ ガレリア・ユギ　37,129.95㎡ プラザA　1,379.73㎡	オフィステナント　19.534.87㎡ 商業テナント事業　6,900.19㎡
	入居率		パオレ　100% ガレリア・ユギ　100% プラザA　100%	オフィステナント　100% 商業テナント事業　97.47%
	事業内容		複合ビル、商業ビルの賃貸 駐車場経営 その他	自動車ターミナル施設の経営 不動産の賃貸及び管理業 駐車場の経営 各種イベントの企画、立案及び実施 その他

出典：株式会社○○を所管する自治体のHP経営状況経営評価より

分析

・資本を効率的に運用できているかを示す「総資産利益率」は２．７％であり、比較対象企業と比べても上回っており、すべての資本を効率的に運用できていると考える。
・効率的経営の指標である「売上高経常利益率」は２４．６％であり、比較対象企業と比べ、大きく上回っている。社員一人当たりの売上高も高く、入居率100%を達成するなど、少ない人員で高い売り上げを達成した。費用についても、修繕等の計画的な実施を行うなど、必要性を精査し、最小費用で最大効果を発揮できており、テナント確保の取り組みなどの成果が表れていると考える。
・引き続き、計画的なリニューアルを確実に進めるとともに、建物の付加価値を高め、テナントを確実に維持して、安定的に収入を確保し、効率的に経営を行っていく。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①安定した収益確保のための計画的なビル管理

○テナント確保のための情報発信力強化
- ・情報発信力強化に向けたパオレ４階通路におけるデジタルサイネージのモニター設置工事発注
- ・ホームページアクセス分析結果を踏まえた常時ＳＳＬ未対応の早急な改善によるアクセス数の増加

【戦略】③ 南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

○ 地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引
- ・首都大学東京や地域住民、地場産業との連携イベントの実施
- ・南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名設定に向けた検討及び協議

2020年度改訂のポイント

- ◆ 雇用年齢の引き上げや人材確保ルートの多様化を実現したため、戦略①「幅広い人材活用の実施」は削除するとともに、計画的なビル管理運営と魅力向上・情報発信力の強化の重要性に鑑み、戦略を分割して設定
- ◆ 南大沢地区の更なる地域のにぎわい創出に向け、新規事業の需要調査など、取組の拡充や新規取組を設定

【プランの主な改訂】

【戦略】① 安定した収益確保のための計画的なビル管理

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
戦略	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るとともに、情報化やセキュリティなど建物の付加価値の向上に努め、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図っていく。 また、テナント確保に向け、自社ホームページのリニューアルや内覧会の実施により、情報発信力の強化に取り組んでいく。	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るとともに、情報化やセキュリティなど建物の付加価値の向上に努め、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図っていく。 また、適切な修繕計画を立て、適切な修繕を実施するため、修繕履歴の記録を適切に管理・分析し、修繕に関する情報の共有化を図っていく。

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 ビル総合管理システムの構築	テナントの入退去の際の修繕記録の履歴を統合する情報の一元化や業務の書類の電子化など、会社独自のビル総合管理システムの構築、運用

【戦略】③ 南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
近隣商業施設、首都大学東京等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	・地域共通駐車場システムの運用開始 （割引サービスの合算処理を実現する。） ・首都大学東京等や地域コミュニティとの連携の本格実施 （前年度実施状況を検証し、本格開催を計画、実現する。） ・地場産業との連携による集客イベントの本格開催 （前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。）	近隣商業施設、東京都立大学等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	・地域共通駐車場システムの運用開始 （割引サービスの合算処理を実現する。） ・東京都立大学等や地域コミュニティとの連携の本格実施 （前年度実施状況を検証し、本格開催を計画、実現する。イベント実績のあるサークル情報の登録や大学側への実施状況報告等を通じ連携していく。） ・南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名決定を契機としたイベントの告知及び実施 ・地場産業との連携による集客イベントの本格開催 （前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。） ・新規事業の需要調査 （近隣の居住者、学生等が求めるサービスのニーズ調査）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　増大する資金需要を支える主要事業の安定化

平成 13 年度の民事再生により生じた債務について、当社では民事再生計画に沿って順調に弁済を進めてきた。平成 29 年度からは東京都に対する債務償還が始まり、2026 年度まで毎年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 2020 年度までに総額約 15 億円、2026 年度までには総額約 40 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。

②　地域の活性化に資するビルの資産価値向上

最寄駅である南大沢駅の乗降客数は６万４千人を超えているが、駅周辺（南大沢地区）の人口は漸減傾向にある。

都の政策連携団体である当社は、南大沢地区駅前の好立地に自社ビルを保有していることから、駅周辺の活性化の先導的役割を果たすことが可能であり、より多くの人が訪れる活力あるまちとなる取組が求められている。

③　開発の先導役からにぎわいづくりの牽引役への転換

当社は、都が開発した多摩ニュータウン西部地区の拠点である南大沢エリアにおいて、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することを目的とし、開発の先導役を担うために設立された。現在、南大沢地区は成熟したにぎわいのある街に成長しつつあり、当社は共に発展し、健全な街づくりに寄与している。

今後も南大沢駅前という好立地に３棟の商業・業務施設、２か所の駐車場を運営する都の第３セクターとして、公共性と採算性の調和を図りながら地域の各事業主体の調整に努め、保有資産を活用したイベントを開催するなど、にぎわいづくりの牽引役を担っていく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　安定した収益確保のための計画的なビル管理

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るとともに、情報化やセキュリティなど建物の付加価値の向上に努め、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図っていく。

また、適切な修繕計画を立て、適切な修繕を実施するため、修繕履歴の記録を適切に管理・分析し、修繕に関する情報の共有化を図っていく。

②　ビルの付加価値の向上と情報発信力の強化

最新の技術を取り入れてビルの付加価値を高め、来訪者や地域にとって魅力的なビルとなる取組を行う。

また多くの来訪者を呼び込み、地域を活性化させるため、情報発信力の強化を図る。

③　南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

成熟したにぎわいのある街に成長しつつある南大沢において、保有資産を活用し、地場産業と連携したイベントの開催、東京都立大学等や地域コミュニティと連携し、商業施設や鉄道事業者など地域の事業主体の調整に努め回遊性や滞在性を高めることにより、更なるにぎわいづくりの牽引役を担うことを目指していく。具体的には、当社と三井アウトレットパーク等の近隣商業施設、京王電鉄、TOHO（シネマコンプレックス）などで構成する地域振興団体と連携した駐車場の共通システムの構築を通じて割引サービス（無料時間）の合算処理を可能とし、集客の拡大につなげるなどシナジー効果を生じさせる仕組みづくりにより、訪れたくなる街、南大沢へ向け一層のにぎわい創出を図っていく。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　安定した収益確保のための計画的なビル管理

３年後（2020 年度）の到達目標	当社保有の３棟の商業・業務ビル（パオレ、ガレリア・ユギ、プラザ A）において合計入居率 100%が達成されている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	2018 年 10 月に 3 棟合計入居率 100%を達成した。その後、2019 年 6 月及び 10 月にガレリアユギビルの一部テナントが退去し、11 月末現在で 3 棟合計入居率 99.35%である。 後続テナントの入居に向けて、現在リーシング活動を積極的に展開している。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	（パオレ） ８階、６階（高層棟）、４階（低層棟）トイレ改修（意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施）	2019 年 7 月 パオレ低層棟 4 階トイレ改修済 2019 年 9 月 パオレ高層棟 8 階トイレ改修済 2019 年 11 月 パオレ高層棟 5 階トイレ改修済	６階、４階（高層棟）トイレ改修（意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施）	トイレ改修について、今年度高層棟５階を優先したため、来年度は高層棟６階及び４階の改修を行う予定である。
	エレベーター設計の実施（５基）	エレベーター改修について、改修方針立案のためのコンサルタント業務委託を実施中	エレベーターリニューアル２基 （設計に基づき、中央２基のリニューアル工事を施工。施工状況の検証）	１年の間に３基改修するスケジュールであるとビルの利用者の安全面の確保やエレベーターを使えない期間が長くなるなどの点から、当初３基としていたものを２基に変更した。
	低層棟（４階）内装等（共用部分）改修（エントランスフロア（４階）のリニューアルの検討、設計、施工）	低層棟（４階）内装等改修（年度末完了予定）		
			パオレ４階アプローチリニューアル工事の実施	パオレビル４階駅側アプローチを人々がアクセスしやすいように、パーゴラの撤去や植栽の撤去等を実施し、開放性の高い空間に改修し、にぎわいの創出を図る。
	（ガレリア・ユギ） 電気設備（受変電設備）改修（計画） 東側１階張り出し部分外壁修繕	受変電設備改修に向け、方針及びスケジュールの策定 外壁修繕方法の検討及び外壁タイル下地状況確認実施	電気設備（受変電設備）改修（設計・施工）	－

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
ビル総合管理システムの構築	－	修繕履歴の記録システムの構築の検討	ビル総合管理システムの構築、運用	テナントの退去時の原状回復費用などについて、テナントとの調整を迅速かつ的確に行うためには、テナントの入退去の際の修繕記録の履歴を統合し、情報を一元化しておく必要がある。さらに修繕記録だけでなく、業務の書類の電子化、必要な情報を的確に抽出できるためのデータ管理、契約更新時期等のチェック監視機能や請求書発行等の数量チェックなどの諸業務の効率化を図る会社独自のビル管理総合システムを構築する。このことにより、テナントビルを管理するシステムとしてのシステム構築のみならず、日々の業務において業務改善に繋がる見込みの大きい部分もシステム化に取り込み、業務全体の精度向上及び効率化を目指していく。
収益の安定的な確保	売上高約16億円	8.2億円 （上半期9月末時点）	売上高約16億円	－

② ビルの付加価値の向上と情報発信力の強化

3年後（2020年度）の到達目標	南大沢地区の魅力向上が図られ、南大沢の活況が引き続き維持されている。 当社保有のビルの認知度が向上し、ビルの来訪者の増加を目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	－

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
建物の付加価値向上に向けたサービスの導入	監視カメラ・システムリニューアル（監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置）	監視カメラ・システムリニューアル（監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置）	監視カメラ・システムによる分析など活用 駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応	今年度前倒ししてリニューアル及び増設を行ったが、来年度は本社内に設置した監視カメラ・システムを活用し、1日の来館者数のカウントを行い、ビルの利用状況の確認を実施するなど、テナント確保に向けた取組を行っていく。 現在、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きており、駐車場においてもキャッシュレス精算が付加価値として求められている。利用者の利便性の向上に向けて、駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入の検討を行う。
情報発信力強化及びビルの認知度向上	低層棟（4階）内装等（共用部分）改修に伴う情報発信力の強化として、パオレ4階通路におけるデジタルサイネージのモニター設置工事発注	低層棟（4階）内装等（共用部分）改修に伴う情報発信力の強化として、パオレ4階通路におけるデジタルサイネージのモニター設置工事発注	イベント情報や生活に役立つ地域の情報の発信	パオレ4階が公共通路のような性格を有していることから、テナント利用者だけでなく、ビルの通行利用者に対しても、デジタルサイネージを活用し、イベント情報、時事や天気など様々な情報を幅広く発信し、ビルのイメージと認知度の向上を図る。
	－	－	地域のイベント情報を集約し、かわら版（仮称）として広く発信していく。	「元気な街」南大沢協力の会の後援を受け、当社が中心となって作成している「南大沢グルメマップ」（地域の飲食店情報を掲載したパンフレット）を多くの来訪者が手に取っており、好評である。 現在、様々な主体が地域のイベントを実施しているが、これを集約し、発信しているものがない。このため、関係者から情報を収集し、集約してかわら版（仮称）として、南大沢グルメマップと同様にパンフレットを作成し、広く発信していく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
	ホームページ閲覧状況の検証に基づく改良作業	ホームページアクセス分析及び閲覧状況の検証を実施し、ホームページのアクセス数の減少の原因であった常時ＳＳＬ未対応を早急に改善すべく対応を実施 （結果、アクセス数の増加につながった。） ※SSL：インターネット上でやりとりされる情報を暗号化する仕組み	ホームページによる効果的なイベント情報（新規事業）の発信	現在、ホームページ上で地域のイベント情報の掲載を行っていない。 かわら版での情報に加え、新しい情報を高頻度で発信し、適宜閲覧状況の検証を実施するなどして、多くの人の目に触れるようにし、集客拡大を図っていく。

③　南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

3年後（2020年度）の到達目標	・近隣商業施設間での共通駐車場システムの構築により、駐車場割引サービスの合算処理が可能となり、各団体との協定が締結され運用が開始されることで、近隣商業施設と連携した南大沢地区の集客拡大に向けた仕組みが整備されている。 ・東京都立大学と連携した事業の実施が年間行事として定着し、各イベントの開催が定例化することにより、南大沢地区ににぎわいが創出されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・近隣商業施設へ昨年度実施した南大沢への自動車による訪問客の動向調査結果を報告し、集客拡大につなげる駐車場運営を協議中である。 ・首都大学東京の学内掲示を見た学生によるイベント（和太鼓の演奏）を実施した。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
近隣商業施設、東京都立大学等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	地域共通駐車場システムの構築 （関係者との調整を進め、具体的なシステム構築を進める。）	昨年度実施した南大沢への自動車による訪問客の動向調査結果を三井アウトレットパーク等に報告し、集客拡大に向けた駐車場運営を協議した。	地域共通駐車場システムの運用開始 （割引サービスの合算処理を実現する。）	－
	首都大学東京等や地域コミュニティとの連携案の試行 （首都大学東京等や地域コミュニティと当社で具体的な取組体制を構築し、イベントを試行する。）	首都大学東京等の学生による和太鼓の演奏のイベント実施 団地住民による手芸品の展示イベントの実施	東京都立大学等や地域コミュニティとの連携の本格実施 （前年度実施状況を検証し、本格開催を計画、実現する。イベント実績のあるサークル情報の登録や大学側への実施状況報告等を通じ連携していく。）	・2020年4月より首都大学東京から東京都立大学へ名称変更による改訂 ・東京都立大学等や地域コミュニティとの連携を強化し、更なる地域のにぎわい創出のため、目標を修正
	－	南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名設定に向けた検討及び協議	南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名決定を契機としたイベントの告知及び実施	南大沢駅前ペデストリアンデッキには、多くの観光客を呼び込むイベントが実施されているが、特定の名称がついていないため、地域の人々に親しまれ、南大沢を訪れる人にわかりやすい愛称名をつけることとした。「元気な街」南大沢協力の会などの地域コミュニティ、地元町会などと協力して募集要項の作成や選考委員会の設置を行い、応募、愛称名選考を経て、地元市の承認を受ける。 愛称名が決定された後、それを記念したイベントを地域コミュニティ等と連携して実施し、広く住民や南大沢を訪れる人にPRしていく。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
	地場産業との連携による集客イベントの試行 （関係者と調整した上で実行委員会を組織し、試行する。）	地元事業者による野菜、菓子などを販売するマルシェの実施（計８回） 地元事業者による果物、和菓子などの販売の実施（計１４回）	地場産業との連携による集客イベントの本格開催 （前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。）	－
	－	－	新規事業の需要調査 （近隣の居住者、学生等が求めるサービスのニーズ調査）	近隣の居住者、学生、通勤者、来訪者や近隣商業施設等がどのようなサービスを求めているかニーズを把握し、会社の将来の新規事業に結びつけていくため、実態調査を行う。

２９　株式会社東京国際フォーラム

１．経営情報

１　基礎情報

令和元年8月1日現在

団体名	株式会社東京国際フォーラム			
所管局	産業労働局			
設立年月日	平成15年（2003年）4月4日			
設立後の主な沿革	平成15年（2003年）7月　財団法人東京国際交流財団から事業譲渡 平成17年（2005年）　新規主催事業 ﾗ･ﾌｫﾙ･ｼﾞｭﾙﾈ･ｵ･ｼﾞｬﾎﾟﾝ「熱狂の日」音楽祭開催（以降継続開催） 平成19年（2007年）　開館10周年記念事業実施 ※新規主催事業 丸の内KIDSフェスタ開催(以降継続開催) 平成23年（2011年）3月　東日本大震災において帰宅困難者受入れを実施 平成29年（2017年）　開館20周年記念事業実施 ※新規主催事業 J-CULTURE FEST開催(以降継続開催)			
所在地	東京都千代田区丸の内三丁目5番1号			
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	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	
	ｻﾝﾄﾘｰﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ株式会社		1,000 株	
	その他　4 団体		1,800 株	
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	3 人　（うち都派遣職員 1 人、 都退職者 0 人）			
常勤職員数	59 人　（うち都派遣職員 7 人、 都退職者 3 人）			
非常勤職員数	0 人			
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			

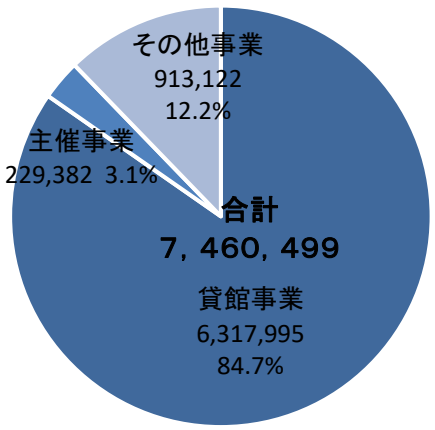
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	7,460,499	100%	7,112,453	100%
	貸館事業	6,317,995	84.7%	5,071,116	71.3%
	主催事業	229,382	3.1%	582,891	8.2%
	その他	913,122	12.2%	1,458,446	20.5%

平成30年度　決算情報

店舗管理手数料収入
駐車場収入　など

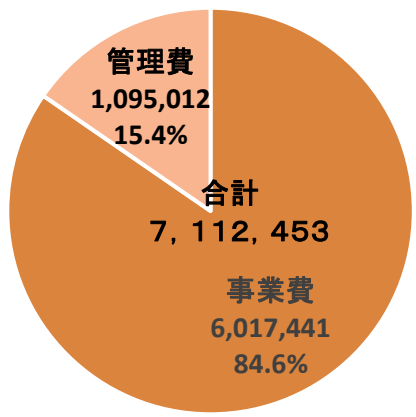
売上高　内訳

（単位：千円）



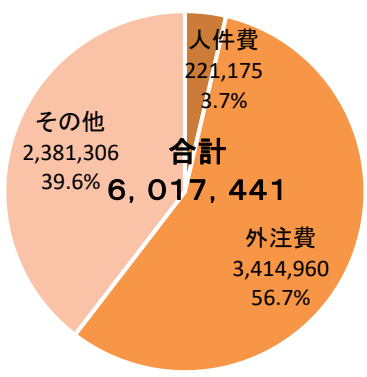
営業費用内訳

（単位：千円）

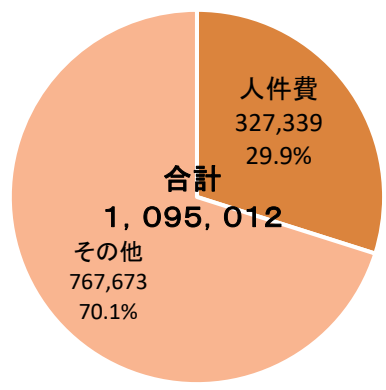


（単位：千円）

事業費　内訳



管理費　内訳　（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

・国内における類似のコンベンション施設を比較。
・施設の規模、立地条件等が異なるため、直接的な比較は困難であるが、同形態のホールを持つ類似施設を抽出し、財務及び施設稼働率について参考比較。

〇財務・人員・貸館事業の比較（2018年度）

		東京国際フォーラム	A社	B社
財務	売上高	7,460,499千円	8,289,746千円	2,160,167千円
	売上原価	5,690,901千円	6,559,251千円	1,821,862千円
	販売費及び一般管理費	1,421,552千円	873,378千円	255,462千円
	営業利益	348,046千円	857,116千円	82,842千円
	営業外収益	35,230千円	7,663千円	40,710千円
	営業外費用	3,139千円	323,654千円	0千円
	経常利益	380,136千円	541,124千円	123,553千円
	売上高経常利益率	5.1%	6.5%	5.7%
	売上高（職員１人あたり）	120,330千円	127,534千円	61,719千円
人員	職員数	62人	65人	35人
貸館事業	施設稼働率　劇場型ホール	（注1）71.3%	89.0%	82.7%
	施設稼働率　展示ホール	88.3%	（注2）75.0%	92.5%
	施設稼働率　多目的ホール	78.3%	60.0%	－
	施設稼働率　中小会議室	70.7%	67.0%	83.5%

出典：各団体ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ

（注1）改修工事による売り止め期間を利用可能日数に含む　〈参考〉改修工事による売り止め期間を除いた稼働率96.4%
（注2）改修工事に伴う売り止め期間を利用可能日数に含む
※　ホール、会議室の規模は施設ごとに異なる
※　稼働率の計算方法は施設により若干の差異あり

分析

〇各施設とも、収容能力が大きい劇場型ホールや、大きな催事にも使用できる平土間の展示ホールの稼働率が総じて高い。
〇東京国際フォーラム及びA社は、施設の規模が大きく、興行やイベント系の大きな催事が多いことから、全体の事業規模も大きい。
〇一方、B社については、興行や展示会等のイベント開催に比べ、会議等での利用が多いことから、中小会議室の利用率が高くなっている。
〇会議、興行、イベントなど様々な催事が開催される施設の稼働率については、営業収益の確保や賑わいの創出、館内店舗等のサービス施設への波及効果に大きな影響を与えるため、引き続き、稼働率向上に向けた取組みの推進が必要である。特に、劇場型ホール等に比べ稼働率向上の余地がある多目的ホール等については、販売促進を強化していく必要がある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】② 東京2020大会競技会場の着実な整備

○ アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進
- 地下鉄有楽町駅側の車いす昇降機をエレベーター化
- 大会の動線となることが判明したエレベーター更新を前倒し実施

【戦略】④ 稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

○ 新規顧客の開拓
- 興行物販系の拡大によるホールの利用促進
- 平土間ホール案件の獲得推進
- パーティプランリニューアルによる販売促進

2020年度改訂のポイント

◆ 更なる地域の賑わい創出を図るため、主催事業の再構築に向けた取組を実施

◆ 営業収益の更なる確保に向けて、競合の他施設等の状況も踏まえながら、ホール・会議室の販売や新規顧客の開拓について検討を実施

【プランの主な改訂】

【戦略】① 組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
テレワークの調査研究	・各種テレワーク（在宅・モバイル・サテライト）トライアルに対する社員からのフィードバック、課題整理、効果測定	テレワークの導入	・テレワーク（モバイルワーク）の本格運用及びテレワーク（在宅勤務等）の拡大試行に対する社員からのフィードバック、課題整理、効果測定

【戦略】④ 稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
新規顧客の開拓	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定 ・ホールと会議室の複合利用の促進、及び複合利用と会議室単独利用の最適なバランスの検討
施設利用料金体系の最適化	・最適化案策定	・最適化案策定 ・料金改定の公表及び実施時期の検討

【戦略】⑤ 主催事業の新たな展開

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
主催事業ラインナップの再構築	・再構築方針に基づき事業実施	・再構築方針に基づき事業実施 ・開館25周年記念事業（2022年度）を見据え、J-CULTURE FESTの継続、方向性等について検討

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　会社を支える組織力の強化

当社では、これまでも、仕事と生活の調和（ライフ・ワーク・バランス）の実現に向け、妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期における就業環境の充実に向けた制度改正や変則勤務の導入等を実施してきたところであるが、さらなるライフ・ワーク・バランスの推進に向け、国や都において取組が進められている「働き方改革」とも連動した、多様で柔軟な働き方の検討が必要である。

また、今後、社員の高齢化が想定されることから、昨年度大幅な見直し・拡充を実施した社員研修を活用しつつ、会社運営、事業運営に有用な社員の人材育成に引き続き取り組んでいく必要がある。

②　東京２０２０大会競技会場としての万全の準備

東京２０２０大会及び前年に開催されるプレ大会では、当館はウェイトリフティング及びパワーリフティングの競技会場となる。当館は、大規模な集客施設であること、また竣工から２０年が経過し施設の老朽化が進行していること等を踏まえ、これまでも各種修繕工事等によりお客様の安全の確保と安心の提供に向けた取組を推進しているところであるが、大会競技会場の１つとして世界から注目が集まるなか、競技会場として引き続き万全の準備を進めていく必要がある。

③　東京の産業力強化等に資するＭＩＣＥの誘致促進

当館は、劇場型ホールや平土間型ホール、展示ホール、会議室、地上広場など多様な形式のホール、会議室等で構成され多彩な催事に利用されており、営業収益の確保に向け、各施設もしくは複合利用等の用途に適した顧客（催事主催者）へ営業活動を推進しているが、とりわけ、国、都による開催・誘致施策の推進に寄与し、東京の産業力強化（ビジネス・イノベーション機会の創出）、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するＭＩＣＥ開催は、当館のみならず開催都市にも様々な恩恵をもたらすため、当館として重点的に誘致促進に向けた取組を推進していく必要がある。

【劇場型ホール】　ホールＡ〔５，０１２席〕、ホールＣ〔１，５０２席〕
【平土間型ホール】ホールＢ７〔１，４００㎡〕、ホールＢ５〔６００㎡〕、ホールＤ７〔３４０㎡〕、ホールＤ５〔２８５㎡〕、ホールＤ１〔１３７㎡〕
【展示ホール】　ホールＥ〔５，０００㎡〕
【会議室】　ガラス棟３１室〔２０６～２６㎡〕　※下線は主要６ホール

④　主要６ホールの稼働率向上

平成２８年度の大規模修繕工事日等を除いた主要６ホールの日数稼働率は８４．５％であり引き続き高稼働を維持しているが、国際会議、学会、コンサート等、様々な催事が開催されるホールの日数稼働率は、営業収益の確保（営業収益の約８割がホールの施設使用料等）や賑わいの創出、館内店舗等サービス施設への波及効果に大きな影響を与えるため、引き続き稼働率の向上に向けた取組の推進が必要である。

⑤　主催事業の意義や効果等を踏まえた事業の見直し

主催事業の実施については、都との契約において、魅力ある主催事業の展開を行うこととされており、現在、魅力あるまちづくりの核として、また、文化の創造と発信の拠点として、地域や社会、都民への貢献に資する主催事業を実施し、これらの来場者数は年間約５０万人にのぼるが、近年、主催事業数及び予算規模は拡大しており、東京２０２０大会後の将来像を見据え、主催事業の意義や効果等を踏まえた今後のあり方を検討していく必要がある。

⑥　お客様への訴求力やお客様満足度を高める広報の実現

当社では、これまでも、ホームページやＳＮＳ、紙媒体等の様々な広報ツールや広報ネットワークを通じて、それぞれの広報ターゲットに向け、施設案内、会社情報、主催事業をはじめとするイベント案内、館内店舗情報、催事主催者への貸出施設をはじめとする利用案内等を発信しているところであるが、さらなるお客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

現在、当社では、女性社員の比率が高く（女性社員割合：約５０％）、また催事等の対応により勤務時間が不規則となる営業職が多数在籍する（営業職割合：約２５％）実態を踏まえ、さらなる多様で柔軟な働き方の実現に向け、フレックスタイム制の導入やテレワークの現状について、先進導入企業の取組事例、当社の業務実態を踏まえた制度のあり方検討や調査研究を実施していく。また、今後、社員の高齢化（現時点の５０歳以上社員の割合：約３５％）が見込まれることから、これまで断続的に実施していた都等への外部派遣研修や受入研修について、研修実施による効果の検証や高い研修効果が期待できる新規研修先候補等の検討を踏まえ、計画的な人材交流を推進していく。

②　東京２０２０大会競技会場の着実な整備

現在、東京２０２０大会競技会場の整備については、所管局（産業労働局）、オリンピック・パラリンピック準備局、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下「組織委員会」という。）等と連携し各種調整を進めている。競技会場にかかる仮設施設（オーバーレイ）については組織委員会の所管となるが、恒久施設にかかる整備は当館の所管となり、これらの施設整備は当館のオリンピック・パラリンピックレガシーともなることから、引き続き関係者との調整を踏まえ、各種施設ガイドラインの遵守に向けた対応など万全の準備を着実に実施していく。

③　ＭＩＣＥの積極的誘致に向けた取組の推進

ＭＩＣＥ（注）の誘致にあたっては、当館が持つ高い交通利便性（立地条件）や高規格な施設・設備等とともに、グローバル企業だけでなく多様な産業や高度な技術力を有する企業、学術・研究機関の集積や魅力的な観光資源など、東京が持つ強みを最大限に活用した活動を推進していくことが重要であり、受入環境の充実とともに、こうした誘致活動や開催運営を担う人材の育成、誘致に有益な海外主催者との接点確保に資する海外商談会や見本市への出展等について、都や（公財）東京観光財団等とも連携し取組を実施していく。

（注）ビジネスに関連して開催される各種イベントの総称

④　稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

過去３か年の大規模修繕工事日を除いた主要６ホールの日数稼働率は、８４．５％（平成２８年度）、８５．１％（平成２７年度）、８０．１％（平成２６年度）であり、各年度とも８０％を超えほぼフル稼働に近い状態に達しているが、こうしたなか、稼働率の向上に向けては、各ホールの詳細な稼働率分析を踏まえ、ホール形式の特性を活かした催事の誘致（業界動向を見据えた旬な催事の誘致等）や新規顧客の開拓（社会動向等を踏まえた注目業界、成長産業へのアプローチやホールの特性を活かした新たな利用方法の提案によるアプローチ等）などによる積極的な営業活動を実施していく。あわせて、施設利用料金体系の最適化による料金の適正性の確保及び顧客満足度向上を推進していく。

⑤　主催事業の新たな展開

現在、地域や社会に貢献し賑わいをもたらす５つの主要な主催事業（ラ･フォル･ジュルネ音楽祭、丸の内キッズ･ジャンボリー、Ｊ－ＣＵＬＴＵＲＥ　ＦＥＳＴ、東京味わいフェスタ、ＴＯＫＹＯ ＦＡＮＴＡＳＨＯＮ）を展開しているが、２０２０年、１９年は、東京２０２０大会及びプレ大会等による休館のため、一部事業が例年と同時期に開催困難となること、また平成２８年度から新規大型主催事業を実施（日本文化の多彩な魅力を発信し東京２０２０大会文化プログラムにも貢献するイベント「Ｊ－ＣＵＬＴＵＲＥ　ＦＥＳＴ」：beyond2020 プログラム認証）したことにより総事業費が増大していること等を踏まえ、主催事業全体の枠組（ラインナップ）の再構築、経費項目の点検及び協賛金獲得策の検討をはじめとする予算適正化を実施していく。

⑥　効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

これまで、当社の広報は、広報目的に合わせ、広報ターゲットとなるお客様に向けて最適の広報ツールや広報ネットワークを選択・活用し各種の広報を実施してきたところであるが、お客様への訴求力、お客様満足度をより一層高める広報を実現していくため、当社ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、社内各部署との連携推進による積極的な広報展開、メディアリレーション（ＰＲ活動を支えるテレビ、新聞、雑誌、ＷＥＢといったメディアとの良好な関係構築）の強化やこれまで構築した地域・業界との広報ネットワークのさらなる連携促進等を行い、情報発信力の強化を推進していく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

3 年後（2020 年度）の到達目標	○フレックスタイム制の導入検討やテレワークの調査研究を行い、より多様で柔軟な働き方を実現していく。 ○長期的視点に立った発展性ある人材交流計画を策定し、会社運営、事業運営に有用な人材の育成を推進していく。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・柔軟な働き方の実現に向けて、勤務特性に応じた就業制度の柔軟な運用のほか、テレワークの導入に向けて、活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを行った。また、テレワーク導入を見据えたモバイル端末の導入準備に着手。 ・人材育成の推進については、人材交流計画に基づき、東京都へ研修派遣により 1 名を派遣したほか、2020 年度の派遣に向けて、派遣先と条件等の協議、調整を行った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
フレックスタイム制の導入検討	・当社の勤務特性に鑑みた柔軟で効率的な就業制度を全社的に試行 ・導入に伴う就業規則の改正等、整備を要する規程類の確認	・各課において、勤務特性に応じて就業制度を柔軟に運用（催事対応や保守点検等夜間勤務に応じて勤務時間の変更を実施） ・就業規則との整合性について確認	・就業制度の運用拡大について検討（勤務特性以外の諸事情（育児、介護等）への適用等） ・運用拡大に伴う就業規則改正の検討	フレックス制度の導入よりも、現行就業制度を拡充するほうが当社の業態にあっており、メリットも多いという意見が大半を占めていることから、当社においては、社員の要望を反映する形で、現行の制度を運用拡大していく方針とした。
テレワークの導入	・部署及び個人ごとにテレワーク診断を実施 ※テレワーク診断：テレワークの活用が効果的な業務や個人環境の洗い出し ・テレワーク導入に向けたインフラ環境整備に着手	・各課へのヒアリングにより、テレワークが活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを実施 ・テレワーク導入に向け社内グループウェアを更新したほか、モバイルワーク端末の導入について検討し、整備に向けて着手	・テレワーク（モバイルワーク）の本格運用及びテレワーク（在宅勤務等）への拡大試行に対する社員からのフィードバック、課題整理、効果測定	2019 年度末のモバイルワーク端末導入を踏まえ、2020 年度よりモバイルワークを本格運用していく予定である。リモートデスクトップ PC の導入、活用により国内外出張等外出先においても自席と同様な環境でＰＣ操作が可能となる。 また、モバイルワークを本格運用していくなかで、在宅勤務等においても可能なところから運用を広げていくことを想定している。
人材育成に資する人材の交流 【期待する人材像】 会社および業務を取り巻く環境の変化に迅速に対応し、社内外の調整を円滑に進めることができる人材 将来的には当社経営の強化を図れる人材 【派遣先（案）】 東京 2020 組織委員会 東京都 MICE 関連団体 民間企業など	・人材交流実施に伴う規程、労使協定等整備事項整理	・東京都への長期派遣研修により社員 1 名を派遣、派遣協定を締結 ・東京２０２０組織委員会への社員派遣について派遣条件等の検討、調整	・人事交流先との交流条件、契約内容等の確認 ・関係規程類の改正 ・2021 年度からの人事交流開始に向けた準備	―

②　東京２０２０大会競技会場の着実な整備

３年後（2020年度）の到達目標	○東京２０２０大会までに、アクセシビリティ・ガイドライン及びクリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応、仮設オーバーレイ計画への協力など万全の準備を進め、競技会場として大会の成功に向け積極的に貢献していく。 ※アクセシビリティ・ガイドライン：バリアフリー対策に関する大会基準 ※クリーンベニュー原則ガイドライン：会場内の広告、サイン、その他の営業行為などに関する大会基準 ※仮設オーバーレイ計画：競技大会の運営、会場セキュリティ等に関する施設の部分改修・仮設の計画 ○大会開催を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたる有形・無形の持続的な効果（オリンピック・パラリンピックレガシー）の創出に取り組み、大会開催後に継承し活用していく。 ※ハード面　全館バリアフリー化推進（エレベータの多言語放送案内、段差解消リフト改修、ホール２階席手すり設置、誘導ブロック） ソフト面　バリアフリー情報発信の拡充（パンフレット改訂、ＨＰリニューアル）、ホスピタリティに対する社員の意識啓発・向上（サービス介助士資格取得）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・バリアフリー化の推進を計画的に進捗させたほか、オーバーレイ工事に対して設計段階から施設管理者としての知見を生かして関与し、工期の短縮や閉館期間中の工事の円滑な実施に協力した。 ・今後予定しているオーバーレイ工事や原状回復に引き続き協力するとともに、クリーンベニュー原則ガイドラインの完全対応に向けて関係各所と調整し、円滑な実施に協力する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進	・引続き、バリアフリー推進に関する取組を推進 ・改修や改善された箇所も含め、様々な媒体を通じ、当館がバリアフリーに優れた施設であることを発信	・地下鉄有楽町駅側の車いす昇降機をエレベーター化 ・大会の動線となることが判明したエレベーター更新を前倒し実施 ・エレベーターへの監視カメラ設置に向けた手続きを進捗 ・多目的トイレの改修を完了 ・ホームページやバリアフリーガイドを通じて、当社のバリアフリーへの取組みを発信	・大会開催前後において、来館者に対し当館のバリアフリーをPR	―
クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	・広告やサイン、館内店舗や駐車場等の営業に関するガイドライン対応手法の検討 ・他会場との情報交換による施設、館内店舗や常駐会社等への影響や対策の検討（前年度より継続）	・組織委員会の視察・調査に協力 ・クリーンベニュー対応に関する具体的な協議の状況に応じて、館内施設への影響や対策を検討	・ガイドライン対応措置の実施 ・大会開催後の速やかな復旧の実施	―
仮設オーバーレイ計画への協力	・7～9月の閉館期を活用した仮設設備の動作や観客・選手導線の確認（支障があった場合には、速やかな期間内の是正措置の実施）	・組織委員会が実施した7～9月の閉館期間中工事の円滑な進行と工程の短縮を実現 ・テストイベントにおける設備の動作確認、観客、選手の動線確認への協力	・東京2020大会開催時点での仮設物の完成、12月28日時点での原状回復の実現 ・期間中における、東京2020大会競技運営への協力	・組織委員会が原状回復に必要な施工方法を検討した結果、工期末を12月28日までとするよう依頼してきたため対応する。なお、組織委員会による独占的使用期間は9月30日までであるため、営業に必要な範囲は同日までに復旧するよう、引き続き協議する。

③　ＭＩＣＥの積極的誘致に向けた取組の推進

３年後（2020年度）の到達目標	○東京国際フォーラムはアクセス至便な東京都心に位置し、2012 年 IMF/世界銀行総会開催を契機に、日本を代表する都心型 MICE 施設として認知度が向上している。当館におけるその特異性は、5,000 席を擁する劇場はじめ、平土間ホール、展示場、会議室を同時に複合利用し催事を展開できる点にある。当社はその特性と優位性を活かし、国内外におけるＭＩＣＥ誘致活動を推進する。 ○東京の産業力強化、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するＭＩＣＥについて、新規案件を２件／年獲得し、将来的なＭＩＣＥ開催件数の増加を目指していく。 ※ＭＩＣＥ案件の基準：日本政府観光局(JNTO)国際会議統計基準 ①国際機関・国際団体又は国家機関・国内団体が主催、②参加者総数 50 名以上、③日本を含む 3 カ国以上参加、④開催期間 1 日以上を満たし(「C 以外は①を除く）かつⅠ．全館利用、Ⅱ．参加者総数 1,000 名以上、Ⅲ．発信性の高い催事のいずれかを満たすもの
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	MICE 開催件数増加に向けて、各関係機関と連携した誘致活動に努めるとともに、海外展示会への出展による当館の認知度向上や海外主催者との情報交換による情報収集を図ったほか、国内外の専門性の高い研修へ社員を派遣するなど、人材育成にも積極的に取り組んだ。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
長期的視点に立った誘致活動の推進	・調査、分析を踏まえ、MICE 主催者キーパーソン等へアプローチ（訪問、情報収集、信頼関係構築、関係の深化等） ・調査、分析の継続実施 ・定期的な「ＤＭＯ東京丸の内」連絡会の開催によるＭＩＣＥ関連情報や地区内イベント情報の共有	・海外展示会出展を通じた主催者との情報交換等により、ＭＩＣＥの開催動向や関係者との信頼関係構築 ・「東京都 MICE 連携推進協議会」参画による誘致活動の推進 （新規の大型国際会議案件を１件受注） ・「ＤＭＯ東京丸の内」参加による MICE 関連情報やイベント情報の収集及び共有の推進	・当館独自のアプローチに加え、「東京都 MICE 連携推進協議会」及び「ＤＭＯ東京丸の内」との連携強化により、ＭＩＣＥ誘致・獲得	―
海外主催者に向けたＭＩＣＥ誘致強化	・海外展示商談会への出展計画策定	・出展計画策定に向け、出展を検討している展示会に参加し、現地での情報収集、関係者とのネットワークを構築	・計画に基づく海外展示商談会への出展開始	―
ＭＩＣＥ誘致・開催運営にかかる人材育成の推進	・専門研修への社員派遣	・ＭＩＣＥ市場の状況や誘致・セールス活動手法等を体系的に習得できる国内外の外部研修へ社員を派遣し、専門的スキルを有する人材を育成	・専門研修への社員派遣	―

④　稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

３年後（2020年度）の到達目標	○主要６ホールの日数稼働率について、各年度とも過去３か年（2014～2016年）平均値である８３．２％以上を目標とし、営業収益の確保、賑わいの創出や館内店舗等サービス施設への波及効果に繋げていく。 ※日数稼働率の積算においては、定期点検、大規模修繕、東京２０２０大会及びプレ大会による休館の影響を除く ※〔参考日数稼働率〕2014年：80.1%、2015年：85.1%、2016年：84.5%
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	日数稼働率は、東京2020テストイベントにより3ヶ月営業貸し出しがなかったため、4月～6月、10月、11月の日数稼動率の平均にて計算。貸出中止期間中の催事を前後に日程移動したことと、夏場を加えていないため、全体的に稼働率が上がる結果となった。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
ホール形式の特性を活かした催事誘致	・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致	11月末日数稼働率 90.6%（休館期間を除く） 休館期間含めた日数稼働率は67.3%（東京2020テストイベント等を日数稼動に含む） ・各ホールの特性を活かし、時流の変化や業界動向及び経年実績の調査・分析を踏まえた年度計画を策定 ・旬な催事の誘致については、次項参照	・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致	―
新規顧客の開拓	・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定	・年度計画に基づき、以下の活動を実施 ・興行物販系（アイドル系グッズ販売）の拡大によるホールの利用促進 ・平土間ホール案件の獲得推進 ・パーティプランリニューアルによる販売促進 11月末までの受注：36件（うち6件カジュアルパーティプラン）	・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定 ・ホールと会議室の複合利用の促進、及び複合利用と会議室単独利用の最適なバランスの検討	当社の特性上、会議室はホールと複合利用するケースも多い。今後、こうした複合利用をより多く取り込んでいくことで、会議室の稼働率確保及び新規顧客の開拓につなげていく。 上記の特性もあることから、会議室の販売にあたっては、単独利用と複合利用のバランスを考慮する必要がある。 他施設の会議室との競合については、当社の強みや特性を活かし、競争優位性を保ちながら、稼働率を確保していきたいと考えている。
施設利用料金体系の最適化	・類似及び競合施設調査 ・収益シミュレーション実施	・外部専門調査会社に委託し、収益シミュレーション等を実施 ・年度内に具体的な方向性を検討	・最適化案策定 ・料金改定の公表及び実施時期の検討	利用料金体系の見直しについては、近隣の他施設の状況、動向等を勘案し、東京都とも連携しながら、公表及び実施の時期を検討していく。

⑤　主催事業の新たな展開

３年後（2020年度）の到達目標	○現在実施している５つの主要な主催事業について、主催事業の意義、効果や今後のあり方等の検証を踏まえた既存の枠組（ラインナップ）の再構築を実施し、より魅力的で地域や社会へ貢献し賑わいをもたらす事業を展開していく。 ※ラ・フォル・ジュルネ音楽祭については、新たな事業スキームを平成２９年度に構築（先行実施） ○経費項目の点検、業務委託の見直しや協賛金等収入確保策を実施し、主催事業経費の適正化を推進していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○現状の大型主催事業ラインアップについて検証及び意見交換を実施。各事業について地域・社会への貢献度が高く、当社の存在意義を示すものとしてそれぞれの重要性を再認識し、2020年度までの継続方針を確認 ○前年度削減経費の維持、各事業において新業態の出展者を開拓するなど、主催事業経費の適正化に向けた精査を実施

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
主催事業ラインナップの再構築	・再構築方針に基づき事業実施 ・LFJ 音楽祭については、幅広い世代に訴求力のある曲目の採用や若い世代をターゲットとしたプログラムなどを実施 ・キッズジャンボリーについては、東京2020関連プログラム等を拡充して実施	・主催事業を比較し、現状の大型主催事業ラインアップについて、社内で検証及び意見交換を実施 ・LFJについては後述 ・キッズジャンボリーは東京2020大会、RWC気運醸成に注力し、成功裏に実施	・再構築方針に基づき事業実施 ・開館25周年記念事業（2022年度）を見据え、JCFの継続、方向性等について検討	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記
事業経費の適正化推進	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・企画制作会社や出展者等との調整を踏まえ、各主催事業の特性に応じた新たな協賛金収入獲得策の検討・実施 （継続実施）	（支出） ・前年度削減経費の維持 ・J-CULTURE FESTの広告宣伝費圧縮 （収入） ・LFJ、キッズジャンボリーにおいて新業態の出展者を開拓	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・新たな協賛金収入獲得策の効果検証 ・必要に応じ次年度以降継続実施	―
ラ・フォル・ジュルネ音楽祭の事業スキーム再構築（先行実施）	・LFJ2019についても、再構築した事業スキームにより、引き続き開催し、必要に応じて効果検証を踏まえた事業スキームの見直しを実施 ・また、より訴求力を高める曲目の採用やターゲットを明確にしたプログラムなどを展開	・当社負担金を有限責任化するという新たな事業スキームにより、LFJ2018に引き続きLFJ2019を開催 ・訴求力の高い曲目を採用するなどプログラムの工夫により、チケット販売率が向上。	・必要に応じて事業スキームの見直しを実施 ・音楽祭を盛り上げる新たな仕組みを導入 （聴衆を盛り上げていくための仕掛け）	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記

⑥　効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

3年後（2020年度）の到達目標	○ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、情報の見える化による社内連携の推進、メディアリレーションの強化や地域・業界との広報ネットワークの連携推進により情報発信力を強化し、お客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	お客様への訴求力、お客様満足度の向上に向けて、広報ツールの見直し、最適化については、英語版（多言語版）ホームページの見直し、リニューアルを図るとともに、ガイドブック等のデザインの統一化を実施。また、地域・業界との広報ネットワークの連携推進については、ラグビーワールドカップの機会を活用し、東京都をはじめ関係機関と連携し、スポーツの魅力発信と地域の賑わいを創出に寄与。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
公式ホームページの見直し	・新ホームページの多言語化拡充 ・英文ページの内容充実を図るとともに、東京2020大会を契機とした、世界中の人々からのアクセスに対応できるよう、自動翻訳機能を追加	・英語版公式ホームページの見直し、リニューアル作業中。（2020年1月リリース予定） ・多言語化に対応するため、英文ページを多言語に翻訳する自動翻訳機能を追加 ・2019年1月に運用開始した新ホームページ（日本語版）について、社内アンケート実施。改善点を検証し、修正した。	・新ホームページ（多言語版）について、社内アンケート実施 ・改善点の検証による修正	ホームページ日本語版については、2019年度に社内アンケートを実施済みであり、2020年度に実施する社内アンケートは、多言語版ホームページに対するものであるため追記
広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	・最適化に基づく広報ツールの活用	広報ツール（紙媒体）の見直しの考え方に沿って、紙パンフレット等のリニューアルを順次実施。	・最適化に基づく広報ツールの活用	―
情報の見える化による社内連携の推進	・導入効果検証及び効果的な運用方法の検証	「広報カレンダー」運用等により情報見える化を進め、社内連携推進中。	・広報活動へのフィードバック	―
メディアリレーションの強化及び地域・業界との広報ネットワークの連携推進	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック実施中。 ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック	―

３０　株式会社東京臨海ホールディングス

１．経営情報

１　基礎情報

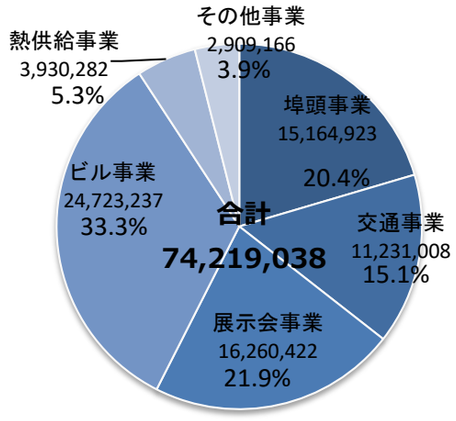
令和元年８月１日現在

団体名	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			
設立年月日	平成19年1月31日			
設立後の主な沿革	平成19年1月　㈱東京臨海ホールディングスを設立 （東京臨海熱供給㈱の単独株式移転を実施） 平成19年８月　株式交換により ㈱ゆりかもめ及び㈱東京テレポートセンターを子会社化 平成21年1月　東京都から株式の現物出資により、 ㈱東京ビッグサイト及び東京港埠頭株式会社を子会社化 グループ５社体制の発足			
所在地	江東区青海二丁目5番10号　テレコムセンタービル4階			
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	株式会社みずほ銀行		36,362　株	
	株式会社日本政策投資銀行		20,800　株	
	東京電力エナジーパートナー株式会社		20,640　株	
	その他　22　団体		89,992　株	
その他資産	なし			
役職員数	※役職員数の（　）内の数値はグループ各社も含めた人数である。			
常勤役員数	3（16）　人　（うち都派遣職員　0（0）　人、都退職者　1（8）　人）			
常勤職員数	22（560）人　（うち都派遣職員　16（64）人、都退職者　0（23）　人）			
非常勤職員数	0（2）　人			
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			

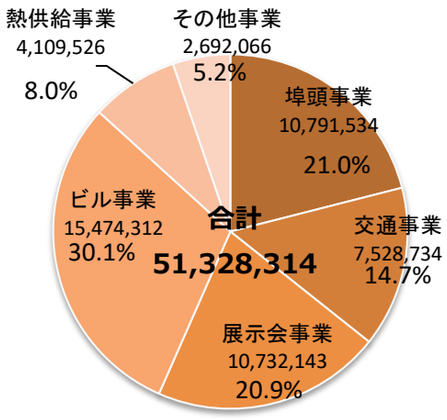
主要事業全体像 （平成30年度決算（連結）） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	74,219,038	100%	51,328,314	100%
	埠頭事業	15,164,923	20.4%	10,791,534	21.0%
	交通事業	11,231,008	15.1%	7,528,734	14.7%
	展示会事業	16,260,422	21.9%	10,732,143	20.9%
	ビル事業	24,723,237	33.3%	15,474,312	30.1%
	熱供給事業	3,930,282	5.3%	4,109,526	8.0%
	その他事業	2,909,166	3.9%	2,692,066	5.2%

平成30年度　決算情報

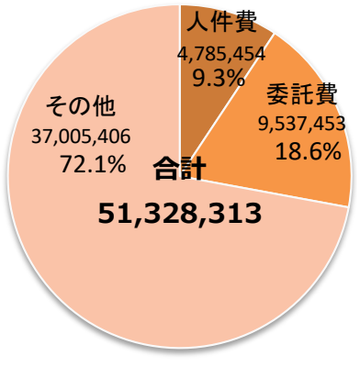
売上内訳（単位：千円）



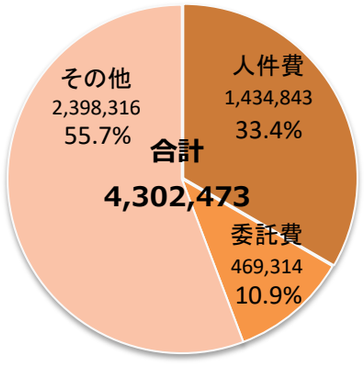
営業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※連結決算値は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ない。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

埠頭事業

○国内港湾別コンテナ取扱量（TEU）上位５港を主に管理運営している埠頭会社を対象に、下表のとおり比較した。

	東京港埠頭㈱	A社	B社	C社
営業収益（百万円）	17,436	7,810	12,508	4,343
営業費用（百万円）	13,682	7,228	11,740	4,327
営業利益（百万円）	3,754	581	768	16
営業利益率（%）	21.5%	7.5%	6.1%	0.4%
自己資本比率（%）	59.7%	15.1%	13.3%	1.1%
取扱個数（TEU）	4,570,795	2,723,881	4,315,598	2,699,626

※1 2018年度のデータで分析を実施　　※2 B社は2港を管理運営
※3 取扱個数は、各港における実績（2018年）を掲載

分析

○ 営業利益率と自己資本比率は、他社と比べて高い水準を維持しており、財務状況は健全
○ 東京港における外貿コンテナ貨物の取扱個数は、1998年以降21年連続で国内１位

交通事業

当社と同様に主要都市の都市部を運行し、輸送人員が同規模であるＡ社と比較する。

	(株)ゆりかもめ	A社
輸送人員（千人）	48,523	49,006
営業収益（百万円）	11,233	10,906
運輸収入（百万円）	10,936	10,697
営業費用（百万円）	8,000	7,750
営業利益（百万円）	3,232	3,156
社員数（臨時契約社員除く）	205名	237名
社員一人当たり一日の運輸収入（円）	146,154	123,658

※社員一人当たり一日の運輸収入 ＝ 運輸収入 ÷（社員数×365日）
※ 2018年度のデータで分析を実施

分析

○ 同規模の輸送人員ながら、少ない社員数で社員一人当たり一日の運輸収入も高い水準を維持していることから、効率的な事業運営を実施

展示会事業

○運営形態などの違いがあり、他施設と単純に比較することは困難
○当社の数値は、展示会事業のみを抜粋(会社全体の数値とは一致しない)
○他施設の数値は運営事業者の公表資料を基に作成
○稼働率は、基本的に次の考え方に近づくように、当社が独自に試算
※稼働率 ＝ 年間販売面積 ÷（展示面積×365日）×100

	ビッグサイト	A施設	B施設	C施設
運営形態	貸付契約	指定管理	事業運営委託	所有・一部委託
展示面積（㎡）	95,420	72,000	70,078	20,000
稼働率（%）	73.9%	70.3%	28.0%	70%
売上高（百万円）	11,895	5,012	3,249	8,289
職員数（人）	55	47	38	61
売上高（一人当たり）	216	107	85	136

※ 2018年度のデータで分析を実施（B社の稼働率・職員数は公表されている2016年度のデータ）

分析

○当社は、展示面積が大きいことに加え稼働率も高いが、効率的に外部委託を活用すること等により、催事誘致・施設運営の人員は他施設と大差ない人数で運営
○職員１人当たりの売上高は他施設と比べ高く、効率的な施設運営を実施

ビル事業

○次のいずれかの事業者を選出
・人的規模、財務的規模、主要事業規模が同程度であり、かつビル運営業を営む民間事業者
・大都市圏において地方公共団体からの出資があり、かつビル運営業を営む事業者
○当社の借入金依存度は次の考え方で試算（各社は公表資料から引用）
※借入金依存度＝借入金÷総資産×100

	㈱東京テレポートセンター	A社	B社	C社	D社
売上高（百万円）	17,724	18,383	14,995	5,899	10,397
職員数（人）	28	76	42	42	111
職員一人当たり売上高	633	242	357	140	94
借入金依存度（%）	37.4%	4.4%	11.8%	115.5%	9.7%

※ 2018年度のデータで分析を実施（D社の借入金依存度は公表されている2014年度のデータ）

分析

○当社は、同業他社と比較し、職員一人当たりの売上高（生産性）は633百万円で高い一方、借入金依存度（安全性）は37.4%でやや高い水準
○このことから、必要な設備投資を行う資金を確保しつつ、借入金の返済を着実に進めていくことが当社の課題

熱供給事業

○熱供給事業者は全国に７６社あるが、その供給区域は１３４エリアとなっていて、複数の供給区域で活動する事業者が存在する。また、当社と同様に単独エリアで活動する事業者であっても、その活動規模は千差万別となっている。

○そのような中、供給区域が単独エリアであり、供給延床面積、需要家数、販売熱量や売上高などの活動規模が、ほぼ同等であるＡ社を比較対象とした。

会社名	供給延床面積（千㎡）	需要家数	販売熱量（千GJ）A	売上高（百万円）B	社員数（人）C	社員一人当たり	
						販売熱量（千GJ）A／C	売上高（百万円）B／C
東京臨海熱供給㈱	2,538	47	1,169	6,005	21	55.7	286.0
Ａ 社	3,442	49	1,421	7,104	51	27.9	139.3

※ 2017年度のデータで分析を実施

分析

○Ａ社と比較したところ、当社の社員数は半分以下であることから、社員一人当たりの年間販売熱量と売上高は倍近く大きい。

○このことから、当社は効率的な熱の製造・販売を行っている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①東京2020大会を経たグループの発展

○東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応
- 青海展示棟　2019年４月供用開始
- 南展示棟　　2019年７月供用開始

【戦略】⑤人材の育成に資する制度整備

○プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施
- （株）東京臨海ホールディングスと（株）ゆりかもめ間で人事交流を新規に実施（各１名ずつ）

2020年度改訂のポイント

- ◆ 地域の活性化、魅力の向上に向けたエリアマネジメントについて、更なる多彩な取組を推進
- ◆ 将来の収益力をするための機能向上の視点から、東京2020大会の成功とその先の展開についても視野に入れ、設備投資の内容をブラッシュアップ

【プランの主な改訂】

【戦略】②エリアマネジメントの拡充

視点：東京2020大会レガシーの創出・活用　視点：民間等との連携　視点：Society5.0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
進出企業と連携したエリアマネジメントの実施（まちづくり協議会事業）	・引き続き、各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化 ・巡回バスのルート変更に向けた検討（経由地の増設、運行系統増設の検討）	・各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化 ・巡回バスのルート変更に向けた検討（経由地の増設、運行系統増設の検討） ・進出企業に対するアンケートと局への施策提言の実施
東京2020大会を活かした地域の魅力向上	・東京2020大会における祝祭空間の創出 ・実施状況を踏まえ、周遊性向上などにレガシーを活用	・東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出 ・オリンピックプロムナードの賑わい創出を踏まえ周遊性向上などにレガシーを活用
来街者獲得のための広報・情報発信	・東京お台場.net の効果検証、改善の実施 ・ゆりかもめの車両の定期検査にあわせて順次サービスを拡大し、全編成で利用が可能となる予定	・東京お台場.net の効果検証、改善の実施 ・「研究開発・産業創生のまち」としての青海南地区の広報 ・新型車両の導入にあわせて順次サービスを拡大し、Free Wi-Fiが全編成で利用が可能となる予定

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 現場の声を吸い上げるためのリサーチ能力の磨き上げと、局へのフィードバック	・まちに関する調査と局への施策提言の実施
新規 プロジェクト研修企画案の実施	・東京国際クルーズターミナル開業に向けた企画案の着実な実施
新規 Society５．０の実現に向けた取組	・東京版Society5.0「スマート東京」と連動し、地域内関係機関と５Gの活用に向けた情報交換を実施 ・５Gネットワークの構築について都及び通信事業者等への情報提供等の取組

【戦略】③戦略的な投資の実施

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
戦略的な投資	・設備投資額 92億円 ・資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	・設備投資額　93億円 ・資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討
	交通事業 ・車両購入　17億円 ・駅務機器更新　9億円	交通事業 ・車両購入　　17億円 ・サイン工事　1.6億円 ・新型車両の購入により1編成当たりの最大乗車人員が約10%向上
	ビル事業 ・各ビル設備更新　８億円	ビル事業 ・各ビル設備更新７億円（ビッグサイト２億円、ＴＴＣ５億円）
	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事　27億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事（投資金額27億円） ・大井埠頭第4バースの対応能力が、最大21列の大型船舶まで拡大（従来は18列）

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　東京 2020 大会成功に向けた対応

東京 2020 大会においては臨海地域に国内外から多くの来訪者を迎える。地域におけるサービス事業を担う当グループとしては、大会に伴う各種規制や混雑等の非日常的な事象への対応や、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策などの整備が求められている。また、大会期間中の施設の利用制約、業務縮小による経営の悪化が懸念される。

②　臨海副都心の活性化

都心部のオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発が進展し、他地域との競争が激化する中、これまで増加傾向にあった年間来街者数が平成 28 年度 4,421 万人、対前年比△2%となり減少に転じている。他地域の事例研究や臨海地域へ進出企業に対するヒアリング調査等を行い、より多くの人が訪れる活力あるまちを目指し、顧客・来街者を呼び寄せていかなくてはならない。

③　各事業の設備更新期への対応

これまでグループ各社は、臨海地域の都市基盤や物流機能を支える重要な役割を果たしてきたが、臨海副都心のまちびらきから２０年を経過し、開発当初に整備した設備の更新時期を迎えつつある。東京 2020 大会やその先を見据えつつ、非効率的な投資や設備更新の集中による弊害の無いよう、計画的な対応が必要となっている。

④　グループとしての一体感と経営の透明性の向上

臨海地域を支える当グループには、東京 2020 大会等の地域に共通する経営課題に対しグループで協力して的確に対応することが求められている。各子会社の事業にとどまらず、臨海地域全体を視野に入れたグループ経営を行うとともに、エリアマネジメントにより地域の活性化、魅力の向上を図ることが求められている。

また、都の政策連携団体グループとして、グループ各社の経営状況について、ホームページ、パンフレット、プレスリリース等よる情報公開を行っているが、都の政策連携団体グループとしての役割について、見やすさ、分かりやすさという視点においては不十分な点がある。都民に対して必要な情報をより分かりやすく説明する必要がある。

⑤　グループを支える人材の育成

当グループの人員体制については、グループ内及び都との人員調整を経ており、いずれも各事業に対して適正な規模で効率的な運営が図られている。人材の育成については、ＯＪＴやグループ共同研修グループ等によりグループ全体として育成を図っているが、プロパー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。例えば、都の関係局に派遣研修を行っているものの数名にとどまっており、多様な経験を積む機会が少ない。

また、生産性の高い執行体制を構築するために必要な働きやすい職場環境の整備等のライフ・ワーク・バランスの取組に不十分な面がある。

⑥　財務指標の健全化

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んできた。その中で、グループ子会社である（株）東京テレポートセンター、（株）東京ビッグサイトは、民事再生に基づく借入金の返済途上にあり、グループ全体での有利子負債は、平成 29 年度末時点において 769 億円となっている。これらの債務負担が重要な経営課題となっている。

４．経営課題解決のための戦略

①　東京 2020 大会を経たグループの発展

当グループが管理・運営する公園、国際展示場、ゆりかもめ等が、東京 2020 大会において競技施設や国際放送センター・メインメディアセンター、臨海地域の輸送機能等として利用される予定であり、当グループは大会の成功に向けた重要な役割を担っている。国内外から多くの来訪者を迎えるため、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策等の体制整備を行い、大会後の地域及びグループの更なる発展にもつなげていく。

②　エリアマネジメントの拡充

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、エリアマネジメントの取組を推進し、地域の活性化、魅力の向上を通じて、都の臨海地域開発への一層の貢献を図ることが求められている。当社は臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担っており、地域の進出企業とのネットワークを生かし、進出企業へのヒアリング調査を行っていく。これにより、地域の課題やニーズを把握し、新たな取組につなげ、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策によるエリアマネジメントを推進する。

③　戦略的な投資の実施

2020 年までの 3 年間において、熱供給プラントの更新、ゆりかもめの車両更新、コンテナ埠頭クレーン更新、ビルの修繕等に対して、グループ各社が投資を行う。その際は、当社が財務内容を確認し各投資が適切なものかを精査するとともに、グループファイナンスの活用を含めて検討することで、各社の投資実施を支援する。

この投資の考え方は、以下の通りである。

・当グループが運営する設備は、臨海地域の都市基盤や物流基盤を支える公共性の高いものであるため、サービスの提供を途切れさせることなく設備更新を行う
・投資の効果として、将来の収益力を強化するための機能向上を行う視点を持つ
・東京 2020 大会の成功とその先の展開についても視野に入れる

④　グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

東京 2020 大会をはじめとするグループの諸課題に的確に対応するためには、臨海地域で活動するグループ各社の連携が不可欠である。特に、グループを挙げたエリアマネジメントの推進に向けて、当社はグループを束ねていく役割を果たし、グループ内連携を更に強化することで、地域の発展に貢献し、グループ全体としての成長を図っていく。

また、各社のホームページにおいて発信している事業報告や経営成績に加えて、親会社や都との関係や都民目線の情報など、政策連携団体グループとしての経営情報の公開拡充に適切に対応するとともにグループのＰＲに資する積極的な情報発信を推進する。

⑤　人材の育成に資する制度整備

グループ各社において、広い視野を持ち各事業や臨海地域に精通した人材を育成していくため、グループ内外の人事交流等にグループ全体で取り組んでいく。

また、社員が意欲と能力を十分発揮し、生産性の向上を図るとともに、仕事と生活の調和のとれた働き方を実現するため、テレワークの実施、時差勤務の拡大等の施策を複合的に実施することにより、多様な働き方の実現を進める。

⑥　グループ資金効率の向上

民事再生計画に基づく借入金等の着実な返済により、有利子負債の圧縮を図り、強固な財務基盤の確立に取り組んでいく。また、グループファイナンスにおいて、現下の金融市場環境を踏まえた運用基準の見直し等により、グループ各社の資金需要に対応していく。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　東京 2020 大会を経たグループの発展

３年後（2020 年度）の到達目標	・グループと都との連携を密にすることにより、大会に伴う地域の変化に関する情報収集と準備を適切に行っている。 ・その結果、大会期間における事業の課題や制約に的確に対応することができている。具体的には、アクセシビリティ対応が必要なゆりかもめ６駅で各種改修を実施、展示会場面積の拡大（95,420 ㎡ → 115,420 ㎡）、新型車両８編成を導入してゆりかもめ全車両 26 編成（156 車両）を新型に更新などにより、東京 2020 大会の成功をグループの発展へと結びつけている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	大会に向けて、あるいは大会による影響への対応について、円滑な大会運営への貢献や、取組を大会後のレガシーとして活かしていくことも視野に入れながら、グループ各社において必要な取組を着実に進めてきた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
アクセシビリティ対応	誘導サイン　３駅 多機能トイレ　３駅 LED 照明　１駅	誘導サイン　２駅 多機能トイレ　１駅 LED 照明　１駅	誘導サイン　１駅	2019 年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった新橋駅の誘導サインを 2020 年度の目標に再設定する。
セキュリティ対策	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施 内部監査結果を踏まえた改善	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施 内部監査での助言事項について改善状況を確認	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施	
東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟　７月供用開始 青海展示棟　４月供用開始 既存棟と青海展示棟間のシャトルバスの運行	南展示棟　７月供用開始 青海展示棟　４月供用開始 シャトルバス運行：53 日、のべ 159 台	大会期間中は利用制約 展示面積の拡大を見据え、さらなる展示会等の誘致を図る	
ゆりかもめ新型車両の導入	４編成（24 車両）新規導入	２編成（12 車両）新規導入	３編成（18 車両）新規導入	
オリンピックプロムナードにおける賑わい創出	会場整備や競技実施に伴う交通規制等について情報共有 祝祭空間創出に向けた装飾やイベント等のプラン策定	東京 2020 大会勉強会２回開催 装飾やイベント等の提供に係る企画の検討	東京 2020 大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。

② エリアマネジメントの拡充

3年後（2020年度）の到達目標	・地域の活性化、魅力の向上を図り、都の臨海地域開発に貢献する。 ・年間50万人の来街者数の増加を目指す。 ・当社が事務局を務める進出企業37社から構成されるまちづくり協議会を活用し、毎年、各取組におけるＰＤＣＡサイクルを回し、レベルアップを図る。 ・当社の経営改革において最も注力する事項として、経営資源を投入していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	グループ各社及びまちづくり協議会と協力しながら、更なる地域の活性化・賑わい創出につなげるため、地域の利便性・魅力向上に取り組んだ。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
進出企業と連携したエリアマネジメントの実施（まちづくり協議会事業）	各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化	地域の意見の具体化	各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化 巡回バスのルート変更に向けた検討（経由地の増設、運行系統増設の検討） 進出企業に対するアンケートと局への施策提言の実施	開発開始から２０年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。 東京2020大会や国際クルーズターミナル開業を契機に、状況の変化に対応し、観光・交流のまちとして更に発展していくため、まちづくり協議会と協力し、まちづくりに関する共通課題の確認・地元のニーズ把握を目的としたアンケートを行ったうえで、アンケート結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。 なお、アンケートの設問については、まちに関する調査の分析結果も踏まえて設定する。
東京2020大会を活かした地域の魅力向上	東京2020大会と調和した地域の賑わい創出策の検討・先行実施	東京2020大会1年前イベントの実施 東京2020大会に向けたグループ会社検討会の開催	東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出 オリンピックプロムナードの賑わい創出を踏まえ周遊性向上などにレガシーを活用	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。
来街者獲得のための広報・情報発信	東京お台場.net の効果検証、改善の実施	継続的な効果検証を実施 継続的な改善の実施	東京お台場.net の効果検証、改善の実施 「研究開発・産業創生のまち」としての青海南地区の広報	青海南エリアの広報担当者連絡会を設置するなど、青海南エリアで活動する関係機関の相互連携により、青海南エリアの知名度及び価値向上を目指し、対外的な広報発信を進めていく。
	ゆりかもめの車両の定期検査にあわせて順次サービスを拡大	ゆりかもめ車内での Free Wi-Fi の設置	新型車両の導入にあわせて順次サービスを拡大し、Free Wi-Fi が全編成で利用が可能となる予定	車両の定期検査時に、Free Wi-Fi を設置していた7300系は2019年度中に完了し、2020年度は新型車両7500系の Free Wi-Fi 設置のみとなるため、文言を修正する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
東京国際クルーズターミナルを活かしたまちづくり（外国人観光客受け入れの強化）	関係機関・進出企業とのクルーズ船に関する情報共有の仕組づくり クルーズ旅客をはじめとした外国人観光客の誘致策の検討 ・観光客用の観光ルートの設定 ・おもてなしのイベント検討	クルーズ旅客に関する情報収集手法の検討 誘致策の検討	誘致策の実施 ・周遊券の販売 ・観光ルートの運用（販売）	
現場の声を吸い上げるためのリサーチ能力の磨き上げと、局へのフィードバック			まちに関する調査と局への施策提言の実施	開発開始から２０年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。 これに対応するため、地域特性や来訪者のニーズといった臨海副都心の現状を継続的に把握する調査を行ったうえで、調査結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。 なお、大丸有地区等他地区での先行事例についても併せて調査を行う。
プロジェクト研修企画案の実施			東京国際クルーズターミナル開業に向けた企画案の着実な実施	グループ課題解決型プロジェクト研修で提案された企画案（地域関係者と連携した歓迎ムードを醸成する催しなど）について、臨海ホールディングスグループと港湾局などで実施に向けた検討を行い、東京国際クルーズターミナル開業までに実施可能なものから順次実施していく。
Society５．０の実現に向けた取組			東京版Society5.0「スマート東京」と連動し、地域内関係機関と５Gの活用に向けた情報交換を実施 ５Gネットワークの構築について都及び通信事業者等への情報提供等の取組	青海南エリアの広報担当者連絡会等において、都と連携した５G活用に向けた情報交換を実施する。 都及び通信事業者等が行う５G基地局の設置を推進するため、アセットの解放に向け情報提供等に取り組んでいく。

③　戦略的な投資の実施

３年後（2020 年度）の到達目標	・大規模更新や東京 2020 大会対応等に向け、３年間で３６６億円の投資を行う。熱供給の高効率設備の導入、ゆりかもめ新型車両の導入、ビル・ふ頭設備の計画的な修繕等により、グループの提供するサービスの快適性・利便性・安全性の向上を図る。 ・投資内容については、子会社との協議等を通じて適切なチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	グループが提供するサービスの快適性・利便性・安全性を向上させて大会対応や地域の安全・安心確保を着実に行っていくため、設備投資を積極的に推進した。

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
戦略的な投資	設備投資額 159 億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	設備投資額　142 億円（年度末までの執行見込額） 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	設備投資額　93 億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	
	冷凍機更新　13 億円	冷凍機更新　13 億円		
	交通事業 ・車両購入　22 億円 ・駅 ATO 装置/光伝送装置　11 億円 ・サイン工事 3 億円	・車両購入　11 億円 ・駅務機器更新　９億円 ・サイン工事１億円	交通事業 ・車両購入　17 億円 ・サイン工事 1.6 億円 ・新型車両の購入により 1 編成当たりの最大乗車人員が約 10%向上	【駅務機器更新の削除】 2019 年度に前倒しで実施済のため削除（改訂前９億円） 【サイン工事の目標設定】 2019 年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった 1.6 億円分を 2020 年度の目標に再設定 【最大乗車人員の増加】 乗客者数の増加に対応した輸送力強化を行うため、現在運行している 7200 系を、新型車両 7500 系に置き換える（４編成）。これにより、車両の座席がロングシート化されるため、最大乗車人員が増加する。 ※１編成当たりの最大乗車人員 7200 系:約 730 名　7500 系:約 800 名
	ビル事業 ・各ビル設備更新 17 億円 （ビッグサイト　14 億円） （ＴＴＣ　４億円）	・各ビル設備更新 10．３億円 （ビッグサイト 9.3 億円） （ＴＴＣ１億円）	ビル事業 ・各ビル設備更新 ７億円 （ビッグサイト２億円） （ＴＴＣ５億円）	【ビッグサイト】 2021 年から実施予定の次期大規模修繕の設計業務の完了時期が前年度から移行したため等により、年度の予定金額が増額している（改訂前 0.7 億円）。 【TTC】 東京 2020 大会等を控え、人件費や資材などのコストが増加していること、受注できる業者が限られることから、優先順位の高い工事以外は先送りすることとした(改訂前８億円)。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 37 億円	・コンテナ埠頭クレーン更新工事　34 億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 （投資金額 27 億円） ・大井埠頭第 4 バースの対応能力が、最大 21 列の大型船舶まで拡大 （従来は 18 列）	寄港船舶の大型化のニーズや取扱貨物量の増加に対応するため、大井埠頭第４バースのガントリークレーンについて、従来よりも対応能力の高いものへと更新する工事を行う。 ※対応能力の比較 従来：コンテナ 18 列を搭載した船舶に対応 更新：コンテナ 21 列を搭載した船舶に対応

④　グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

３年後（2020 年度）の到達目標	・グループ各社が相互に連携し、東京 2020 大会の成功及び各事業やエリアマネジメントの課題に的確に対応している。 ・事業やエリア、各社の状況等の情報を的確に発信し、グループの状況の見える化が進んでいる。 ・取組にあたっては、当社が各社への働きかけを通じて、グループを先導する役割を果たしている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	多言語対応や営業活動に資する情報の掲載及び積極的な広報活動などにより、グループの広報活動のレベルアップに取り組んだ。また、グループ内調整や情報共有の推進などにより、グループとしての様々な取組の推進や一体感の醸成を図った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
グループ広報戦略に基づく取組の推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やＣＳＲ活動の見える化の推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化を実施 新たな広報媒体を実施 各社事業や CSR 活動の見える化を推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やＣＳＲ活動の見える化の推進	
環境対策の推進	グループ各社、まち協会員企業、東京 2020 大会等クレジットの提供先の選定 超過削減目標　2.8 万トン グループ環境行動計画の策定	グループ子会社において東京 2020 大会へクレジットを提供 超過削減量 2.9 万トン（見込み） グループ環境行動計画策定方針の決定	クレジット取引の実施	
防災対策の推進	新防災マニュアルに基づくグループ共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	無線訓練 6 回の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	
連絡会の設置	東京 2020 大会への対応状況を共有	東京 2020 大会への対応状況の共有を実施	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	
東京国際クルーズターミナル整備と東京 2020 大会を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携	クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京 2020 大会に向けた気運醸成・オリンピック応援イベントの実施	クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京 2020 大会１年前イベントの実施	クルーズ旅客誘致策の実施 東京 2020 大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。

⑤　人材の育成に資する制度整備

3年後（2020年度）の到達目標	・グループ内外との人事交流や時宜にかなった研修制度により、事業や地域に精通しつつ多様な経験を積んだプロパー社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に寄与している。 ・グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	人事交流や時宜にかなった内容の研修など、様々な経験や知識を得る機会を提供し、幅広い視野を持ってグループを取り巻く課題に対応できる人材の育成に努めた。また、大会期間中の対応を視野に入れて、テレワークや時差勤務の取組の推進にも努めた。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施	人事交流の本格実施	（株）東京臨海ホールディングスと（株）ゆりかもめ間で人事交流を実施（各1名ずつ）	人事交流の継続と成果分析・拡充の検討	
グループ共同研修	グループ課題解決型プロジェクト研修（新規）実施	グループ課題解決型プロジェクト研修を実施中	新規研修検討・実施	
テレワーク、時差勤務の実施	本格実施 結果の評価 グループ各社への導入検討	当社、TTCでテレワークや時差勤務を本格実施 結果の評価を実施 グループ各社への導入検討	継続実施 グループ各社での実施	

⑥　グループ資金効率の向上

３年後（2020 年度）の到達目標	・グループ子会社である（株）東京テレポートセンターの民事再生計画に基づく借入金の返済を着実に進めていく。（３年間の返済額 137 億円） ・強固な財政基盤の確立のため、連結自己資本比率を現状の 45%から毎年１％ずつ高めることを目指す。 ・中長期の運用期間の運用比率を高め、運用収益の増加を図る。 等を通じてチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	借入金の返済については計画通り実施見込みである。また、運用期間が３年を超える金融商品の運用を積極的に行い、運用収益の確保に努めた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
（株）東京テレポートセンターの借入金の返済	借入金残高　466 億円	当初予定通り、3 月の返済で、残高 466 億円となる見込み	借入金残高　421 億円	
子会社への資金貸付	資金利率の見直し	貸付適用利率の継続	子会社への資金貸付の実施	
外部運用基準の見直し	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	現行の運用基準等を継続	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	

３１　東京交通サービス株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

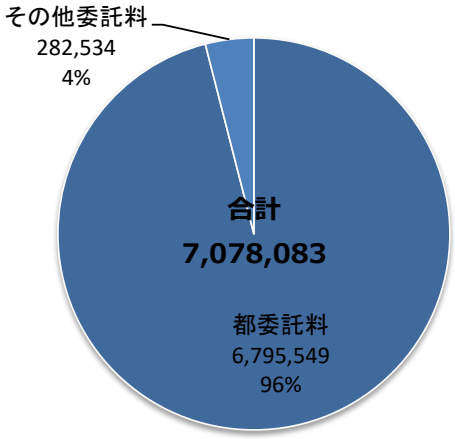
令和元年８月１日現在

団体名	東京交通サービス株式会社			
所管局	交通局			
設立年月日	昭和44年10月16日			
設立後の主な沿革	平成4年1月16日　現社名に変更　（旧社名：交通協力会給食㈱） 平成6年7月１日　駅務システム機器の保守管理業務開始 以後、順次委託業務を拡大 平成22年4月１日　東京都監理団体に指定 平成25年4月１日　水力発電所の安全管理業務を開始			
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			
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	%		
他の出資団体の持株数				株
				株
				株
	その他　＿＿＿＿団体			株
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　0　人、　都退職者　2　人）			
常勤職員数	275　人　（うち都派遣職員　21　人、　都退職者　55　人）			
非常勤職員数	67　人			
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			

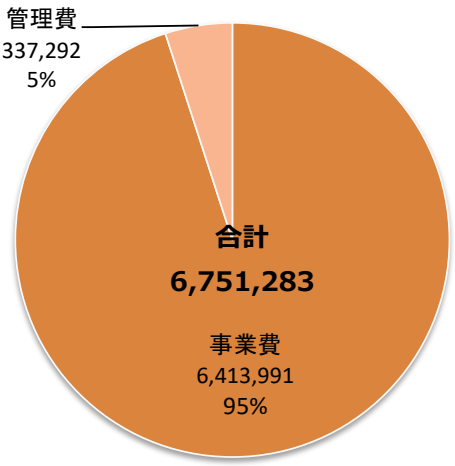
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	7,078,083	100%	6,751,283	100%
	駅務施設事業	1,177,007	16.6%	1,067,260	15.8%
	電気設備事業	1,171,381	16.5%	1,076,666	15.9%
	車両・機械事業	2,498,592	35.3%	2,459,405	36.4%
	土木・建築事業	2,190,888	31.0%	2,106,953	31.2%
	発電事業	40,215	0.6%	40,999	0.6%

平成30年度　決算情報

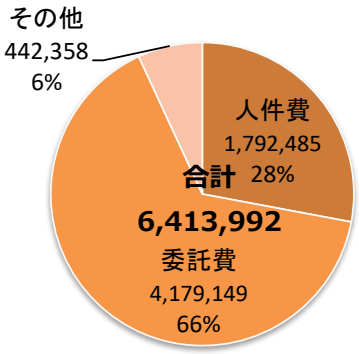
売上高内訳（単位：千円）



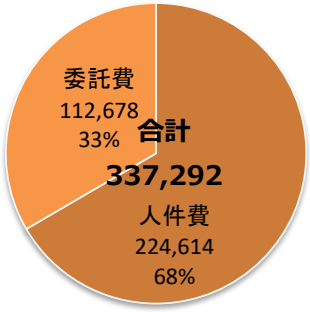
営業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

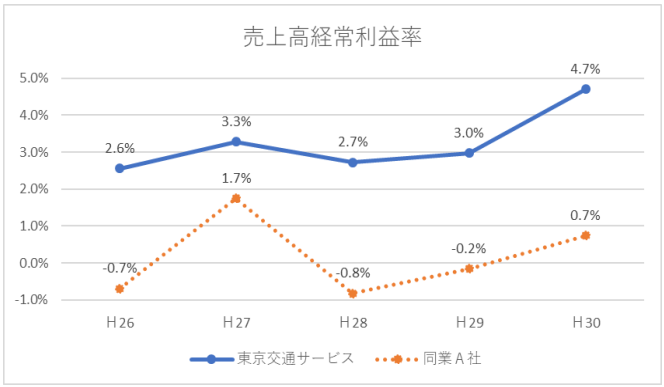
表

同業Ａ社：関西地方で鉄道の車両保守業務、電気設備、昇降設備等の監理業務や修繕業務を行っており、当社と事業内容が比較的類似するため、ベンチマークの対象とした。（比較対象可能期間：５年）

◆直近５か年の売上高経常利益率の推移

【収益性】を比較

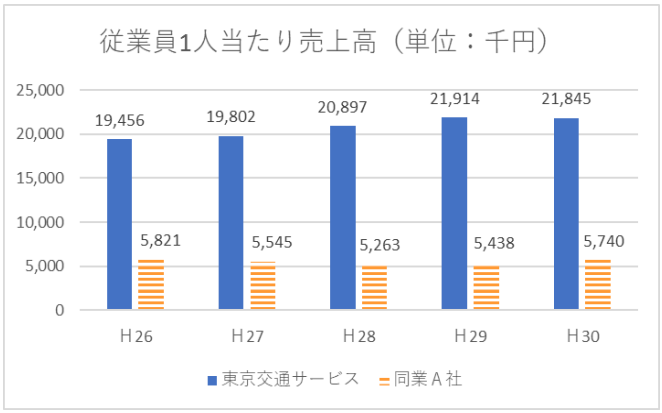
売上高経常利益率　＝　経常利益　÷　売上高



◆直近５か年の従業員１人当たり売上高

【生産性】を比較

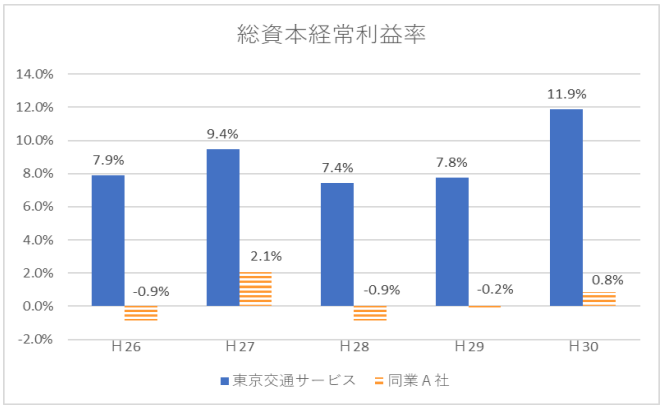
従業員１人当たり売上高　＝　売上高　÷　従業員数



◆直近５か年の総資本経常利益率

【効率性】を比較

総資本経常利益率　＝　経常利益　÷　総資本合計



※Ａ社の数値はＡ社ホームページより算出

分析

- 売上高経常利益率の上昇傾向は、駅の老朽化に伴う改良工事等が増加し、監理業務の増加や保安立会要員の稼働率が上昇したことなどによる。
- 社員１人当たり売上高の増加傾向は、交通局からの受託業務の拡大に際して、社員数の増加を極力抑えつつ協力会社を効率的に活用していることによる。
- 総資本経常利益率の昨年度の増加要因は、主に自主事業の利益が増加していることによる。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

○職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動
・都立職業能力開発センターに加えて、近県の職業訓練校計10校に求人票を提出し、14名から応募

○リファラル採用（社員紹介採用）
・社員による紹介活動について、積極的に奨励し、４名から応募。前年度リファラル採用者の離職者ゼロ

【戦略】③分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

○会計区分の細分化
・決算を五つの事業区分に細分化し、情報公開

○事業の継続的改善への取組
・各事業区分での粗利率に加え、2019年度は、新たに売上高人件費率（駅務施設事業）、売上高外注費率（車両・機械事業及び土木・建築事業）及び売上高経費率（電気施設事業及び発電事業）の３指標を設定し、毎月の役員会で評価
・費用構成を確認し、協力会社の更なる活用など保守管理体制の効率化等事業の見直しに着手

2020年度改訂のポイント

◆ 社員の生産性向上のため、鉄道の保守に求められる幅広い専門知識や技能レベルにより社内で認定する「業務責任者」の取得を促進

◆ 会計区分の細分化と併せた財務分析の取組も踏まえ、ＩＣＴを活用した総務事務の効率化や人材育成、新技術の導入等、重要課題解決のため、投資計画を含めた新たな剰余金処分方針の策定に着手

◆ 交通局と連携した検討を深度化させるとともに、民間等と連携し、設備保守に関する交通局への技術提案の取組を推進

【プランの主な改訂】

【戦略】②人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

個別取組事項	改訂（2020改訂版） 2020年度
新規 生産性の向上に向けた業務遂行力の強化	「１級業務責任者」資格保有者数　70名 「２級業務責任者」資格保有者数　80名 ※業務責任者…技術系固有社員の知識・技術・技能向上のための社内資格

【戦略】③分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
会計区分の細分化	2019年度決算の開示	経営課題の解決に向けた投資	投資計画を含めた新たな剰余金処分方針の策定

【戦略】⑤新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

個別取組事項	当初計画（2019改訂版） 2020年度	改訂（2020改訂版） 2020年度
新技術のリサーチ	―	交通局と連携した検討の深度化及び設備保守に関する交通局への技術提案

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　人材の確保

固有社員については、労働力人口の減少に伴い、他社との人材獲得競争が激しくなってきており、事業運営に必要な採用数の確保ができていない。（定数 142 名、現員 135 名、欠員 7 名）また、翌年度人員要求の結果を受けて募集活動を開始するため、求職者が少ない時期となり、他社に出遅れる状況となっている。

交通局技術系職員の定年退職者の減少（2018 年度 12 名、2019 年度 13 名、2020 年度 13 名、（参考）2008 年度 56 名）に伴い、局ＯＢ社員の確保が困難となっている。（定数 76 名、現員 61 名、欠員 15 名）

固有社員内定者に対して当社の給与水準を説明すると、同業種と比較し低水準と判断され、入社を辞退される状況にある。

②　社員の技術力向上と技術継承

固有社員を本格的に採用しはじめてから９年程度しか経過しておらず、保守管理業務に深く精通した社員の育成が途上にある。（例、社内資格の取得状況：技術系固有社員 119 名中、２級業務責任者は 85 名が取得しているが、より難易度の高い１級業務責任者は 22 名に留まる。）

局技術系職員の定年退職者の減少に加えて、現在在籍する局ＯＢ社員も高齢化が進み（正社員平均年齢 65 歳）、継続して勤務することに過度の期待はできず、今後、固有社員に対する技術継承の機会は、大幅な減少が見込まれる。

③　事業分野ごとの財務情報の開示

当社は、1994 年度から受託業務を段階的に拡大し、現在では車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等多岐にわたる保守管理を担っている。一方で、会計は駅務施設事業と技術事業の２区分で経理し情報開示を行っている。

技術事業について、現在は対象事業の範囲が広がっており、名称も含めステークホルダーにとって詳細が分かりづらいものとなっている。

④　事業領域の拡大への対応

【１ すそ野の拡大】交通局において、ホームドアの整備（新宿線は 2019 年秋までに全駅整備、浅草線は東京 2020 大会までに４駅を先行整備）や駅構内監視カメラの増設（東京 2020 大会までに重点整備箇所への設置完了）など具体的な計画が進められていることから、当社が保守管理（現場管理・現場作業）を担えるよう体制を構築していかなければならない。

また、上記以外に交通局で新たな施設・設備の導入があった場合には、当社が保守管理（現場管理・現場作業）を担うことを前提とし、局の計画を早期に把握し、保守管理体制を構築していかなければならない。

【２ 川上への参入】交通局の各施設・設備が更新や大規模改修の時期を迎え、職員が計画の策定や設計業務に割かれる中、当社がこれまで主に行ってきた保守管理（現場管理・現場作業）にとどまらず、工事全体の進行管理（工事監理）の受託を大きく拡大し担っていく必要がある。工事監理は専門性が高く、豊富な知識と経験を必要とするが、会社の成長に向けて挑戦しなければならない。工事監理業務を軌道に載せた後、将来的には工事の施工や交通局以外からの業務受注を視野に入れ、さらなる成長を目指していく。

⑤　保守管理業務の変革への対応

これまでの保守管理は、時間の経過を根拠とする計画的な保守を行ってきたが、将来は、新技術の進展に伴い、常時、設備や機器の状態を監視し、個々の劣化状況に応じて保守を行う体制に移行することが想定される。当社は、技術系社員によるマンパワーを活かした保守管理体制の構築を重視してきており、新技術を活用した今後の保守管理の動向把握は手薄の状況にある。

４．経営課題解決のための戦略

①　先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

技術系社員の採用については、労働市場が現在売り手市場であり、これまで行ってきた「募集をかけて応募を待つ」という方針では、必要人員を確保できない。よって、採用チャネルと募集期間の両方を拡大し、「社員を積極的に採りに行く」方針へと変更する。また、次年度も厳しい市場環境になりうることを想定し、当社に適した人材がいれば前倒し採用を実施する。
同業他社の給与の動向を踏まえ、給与水準の弾力的な運用や給与面以外での待遇改善策を検討する。

②　人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

技術力向上と技術継承を加速させるために、社員が腰を据えて働きやすい環境を整え、離職を防ぎつつより一層人財を重視した経営にシフトしていく。また、今後、技術継承の主な担い手である交通局ＯＢ社員の確保が困難となる危機感を全社で共有し、固有社員に対しては、より主体的に技術力向上に取り組むよう促すとともに、局ＯＢ社員に対しては、より意識的に技術継承を行うことを求め、双方の意識改革を行う。
生産性の向上や業務の効率化に向けた働き方改革を実行する。

③　分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

各事業に対応する方向性で会計区分を早期に細分化し、都民などステークホルダーに分かりやすい財務情報を開示する。また、細分化した財務情報を基に、社内においてより的確に業務を執行管理し、継続的改善につなげる取組を行う。

④　局と団体の技術ノウハウの共有化を通した円滑な「技術移転」の仕組みの構築

当社の事業領域を拡大し、かつ円滑に業務を実施していくために、上記①で掲げた人材確保及び上記②で掲げた社員の技術力向上に加え、早期に交通局と当社とのノウハウの共有化を目指す。そのためには、交通局から当社への「技術移転」の仕組みを構築する必要があり、戦略的に双方向の人材交流を行っていく。
人材交流を通して社員の技術レベルの底上げを目指し、事業領域の拡大への対応力を身に付け、とりわけ特に高い専門性を必要とする工事監理業務の受託拡大については、当社の今後の柱に育てるべく、経営資源を重点的に投下していく。

⑤　新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

新技術を活用した新たな保守管理体制の構築は、将来的に業務の効率化や人手不足の問題に対して貢献できる可能性があることから、社内に動向を把握する業務を新たに設け、当社への適用可能性について検討する。
東京都の外郭団体としての社会的使命を踏まえ、交通局等と連携し、新たな保守管理体制の構築に向けた実証実験を実施し、課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。

５．2020 年度までの３年間の取組事項

①　先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

３年後（2020 年度）の到達目標	交通局を支える総合保守会社としての役割を果たしていくため、労働市場の環境変化に柔軟に対応した採用活動を実施してより優秀な人材を獲得するとともに、待遇改善策を講じて固有社員が増加する中においても現在の高い社員定着率（2017 年度実績 98％）を維持している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	2019 年度１回目の採用活動を実施するに当たり、若年層に会社の魅力を効率的に伝えるため、採用向け動画を初めて作成するなど、交通局グループの会社として事業を分かりやすく伝えることに注力した。その結果、５０名を超える応募があり優秀な人材の獲得に寄与できた。社員の定着率維持に向けては、メンター制度等の取組を通して、2019 年度の離職者は２名にとどまっている。（１１月末時点定着率：99％）

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
給与水準の弾力的な運用及び待遇改善策の検討	給与面以外での待遇改善策の実施	・メンター制度を導入 ・社員の健康増進に資する制度を導入 ・社員同士の交流を促す制度を導入	状況により実施 （東京 2020 大会後の労働市場を注視）	―
採用活動期間の柔軟な設定	既存媒体に加え新たな媒体を活用するとともに、複数回募集を含む柔軟な採用活動の実施	・社員採用向け動画を作成し、ホームページに掲載 ・2019 年度１回目の採用活動を実施	東京 2020 大会後の労働市場の変化に対応した採用活動の実施	―
職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動	東京都の職業訓練校に加え、近県の職業訓練校と意見交換等を実施の上、６か所の職業訓練校に求人票を提出する。	・2019 年度１回目の採用活動において、１０校に求人票を提出した。	当該職業訓練校出身の社員を活用した採用活動等を実施し、応募者の拡大を目指す。	近県の職業訓練校への募集活動を踏まえ、取組事項名を改訂
リファラル採用（社員紹介採用）	前年度採用者の評価を行い、採用者数の増加を図る。	・前年度採用者の離職者ゼロ ・2019 年度１回目の採用活動において社員からの紹介を奨励	採用者数の増加 （紹介社員に報酬付与を検討）	―
同業他社の雇用終了者及び鉄道系学科を有する専門学校卒業者に対する採用活動	新たに２社訪問	・１社と協議	新たに３社（校）訪問	即戦力の人材を確保するため、これまでの同業他社の雇用満了者を対象とした採用活動に加え、鉄道系の学科を有する専門学校に対して当社の事業を紹介し受験者の獲得を目指す。

② 人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

３年後（2020年度）の到達目標	これまでは局 OB から固有社員への技術継承が基本であったが、より専門性の高い工事監理業務については、都派遣職員を受け入れ、固有社員への技術継承を行っていく。また、駅務機器やホームドアの保守点検業務については、固有社員へのノウハウの蓄積が進んできたことから、固有社員間の技術継承を図っていく。これらの取組により、会社の技術力の底上げが図られている。 社員一人ひとりに時間を有効活用する意識が高まり、生産性の向上と業務の効率化が進展し、年次有給休暇取得率が５％アップしている。（2016 年度年次有給休暇取得率：83％）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	電気・機械設備における工事監理業務については、今年度期首に都派遣職員１名を新たに受け入れ、計２名体制で順調に技術継承を行っている。また、駅務機器の保守管理については、駅で実際に扱う自動改札機や券売機を社内に設置し、中堅固有社員が伝承者となって若手社員を指導している。ホームドアの保守管理については、新しい機器の導入が進む中、中堅固有社員がメーカー技術者や交通局担当者との協議を重ね、自ら保守手順を考案している。 有給休暇の取得については、新たに導入した出退勤管理システムのデータを活用して積極的な取得を促している。（2019 年４月から１１月までの年次有給休暇取得率は 45％であり、前年度の同期間と同程度である。（常勤社員実績））

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）		
交通局との人事交流	都との調整	・相互の人材交流に向けて都と調整 ・当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始	行政実務研修員派遣等の拡充	交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。 また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。
同業他社との人事交流	人事交流を１名実施し、同業他社の技術ノウハウを積極的に習得	・メーカー系保守会社の施設を用いた研修を実施	人事交流の実施へ向けて、両者の技術ノウハウの相互理解を促進	協力会社と協議をした結果、即時の人事交流実施は困難と判断したため、協力会社との協議を継続するとともに、研修という形で、実質的に技術ノウハウの習得を図る。
社外ノウハウの積極的活用	外部専門機関による研修受講率 ２か年累計 70%以上	外部専門機関による研修受講率 81% （2018 年 4 月から 2019 年 11 月までの実績）	外部専門機関による研修受講率 ３か年累計 100％	―
サテライトオフィスの導入	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、代々木、春日）	・年度内の設置に向け検討 ・出先オフィスの集約化を実施	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、春日）	代々木については、2019 年度に導入予定のため、削除。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
生産性の向上に向けた業務遂行力の強化	―	―	「１級業務責任者」 資格保有者数　70名 「２級業務責任者」 資格保有者数　80名 ※業務責任者…技術系固有社員の知識・技術・技能向上のための社内資格	鉄道の保守に求められる幅広い専門知識や技能レベルを見極める「業務責任者」資格について、１級資格の保有者は、専門分野以外についても一定程度の知識を有し、人材の流動性を高め効率的な組織を構築できることや、実作業の中心メンバーと若手社員の指導育成役の二役を同時に担えることから、保有者の増加が生産性向上に寄与する。また、２級資格の保有者は、特定の専門分野において的確に作業することができる技能レベルを有し、業務の円滑な遂行に貢献できることから、１級と同様に、保有者の増加が生産性向上に寄与する。 今後、都ＯＢから固有社員主体の体制に移行する環境変化を見据え、業務責任者の役割は、会社の技術力向上や技術継承の要としてますます重要となることから、業務責任者を各職場に２名以上配置できるように（次期経営計画の最終年度に当たる）2024年度までに１級100名以上、２級100名以上の取得を目指している。来年度については、職場単位での勉強会等を通して積極的な取得に努め、１級資格保有者数を70名、２級資格保有者を80名とする目標を新規に設定した。（現時点での保有者数　１級64名、２級57名）

③　分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

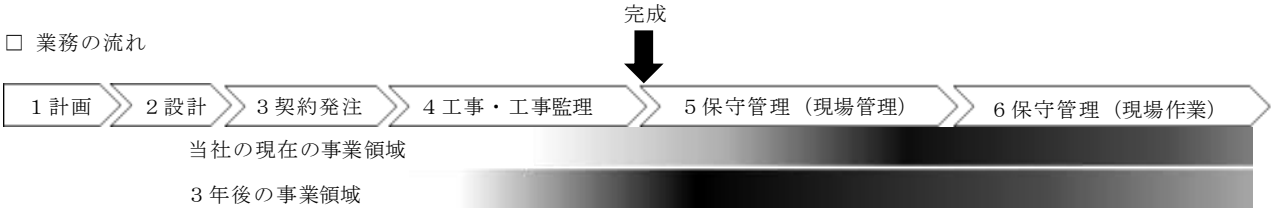
３年後（2020年度）の到達目標	早期に会計区分を細分化することで、経年比較がすでに可能な状態で情報開示を行い、都民をはじめとするステークホルダーに分かりやすく丁寧に経営の状況を伝える責任を果たしている。 社内においては、細分化した財務情報を基に指標を新たに設定した上で、適宜指標を用いて会計区分ごとに執行状況を評価し、継続的改善につなげる取組を行う。 現在の会計区分（２区分）：駅務施設事業、技術事業 今後の会計区分（５区分）：駅務施設事業、電気施設事業、車両・機械事業、土木・建築事業、発電事業
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	五つの事業区分に細分化した2018年度決算を開示した。また、今年度から各区分の粗利率を昨年度と比較するとともに、区分ごとの特徴を踏まえた財務指標を追加設定して毎月の役員会で確認している。 事業の費用構成を確認し、保守管理体制のさらなる外注化等の見直しに着手している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
経営課題の解決に向けた投資	2018年度決算の開示	５区分に細分化した決算の開示	投資計画を含めた新たな剰余金処分方針の策定	事業の継続を図るため、投資計画を含めた使途を明確化する剰余金処分方針を策定し、定時株主総会での承認を目指す。具体的には、ＩＣＴを活用した総務事務の効率化や研修施設の整備による人材育成、現場作業支援アプリケーションの導入等当社の重要課題を解決するために活用していく。
事業の継続的改善への取組	【試行実施】 ・前年度設定指標の検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	・各事業区分の特徴を踏まえた指標を設定 ・保守管理体制の見直しに向けた検討	【本格実施】 ・前年度までの検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	―

④　局と団体の技術ノウハウの共有化を通した円滑な「技術移転」の仕組みの構築

３年後（2020年度）の到達目標	今後、駅大規模改良工事を中心に受注を拡大し、会社の成長の柱に育て上げることを目指す工事監理業務において、2018年度契約額と比較して倍増となる部門売上高３億円を目指す。 このため、保守管理の経験を積んできた人材を工事監理部門に移行させるとともに、新たなノウハウの獲得が求められることから、交通局と当社の双方にメリットがある戦略的な人材交流を行い、技術移転に向けた仕組みづくりを進展させる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	工事監理業務について、電気部門では異なる業務（強電系設備と弱電系設備）でそれぞれ経験を有する都派遣社員を１名ずつ受け入れると同時に、交通局への行政実務研修員派遣を継続的に実施し、相互に人材交流を図りながら順調に技術移転を進めている。その結果、2019年度の受託額は約１億７千万円となり2018年度（約７千４百万円）と比べて2.2倍となっている。 土木部門では、地下鉄駅の工事関係で継続して受託している。

□ 業務の流れ



個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
【１計画～３契約発注】 当社から交通局へ派遣し、局の業務を経験	都との調整	・相互の人材交流に向けて都と調整 ・当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始	行政実務研修員派遣等の拡充	交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。 また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。
	行政実務研修員派遣の継続	行政実務研修員派遣の継続		
【４工事監理】 交通局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	専管組織を設置し、監理体制を拡大	電機設備工事監理課を設置し、１９件の工事監理業務を受託	更なる執行体制の拡充	―
	出向社員が社に復帰。加えて局職員が当社に派遣され、業務開始	前年度の行政実務研修員１名と都派遣社員１名が課に加わり、中心的に業務を遂行	出向社員が社に復帰。加えて交通局職員が当社に派遣され、業務開始	―
	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	新たな行政実務研修員を交通局へ派遣し、ノウハウの提供を受ける	社員が交通局へ出向し、ノウハウ提供を受ける	―
	―	―	土木部門の工事監理業務の受託拡大	これまでは、地下鉄駅の耐震補強やエレベーター新設など土木工事の監理業務を受託してきたが、新たに日暮里・舎人ライナーの土木工事の監理業務を受託し、円滑に執行管理することを目指す。
【５～６保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	新宿線ホームドア全駅設置完了に伴う保守管理の拡大 三田線ホームドアの更新に対応した保守管理を開始	新宿線全駅のホームドアの保守管理を受託 三田線ホームドアの更新が３駅で完了し、新たな機器の保守管理を開始	東京2020大会までに重点的に整備する浅草線ホームドア（４駅を先行設置）や駅防犯カメラ（重点整備箇所へ設置完了）の保守管理を開始	―

⑤　新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

3年後（2020年度）の到達目標	東京都の外郭団体として安全性の向上や業務の効率化を図ることを目的に新技術を積極的に取り入れることとし、交通局等と連携し実証実験を2件実施する。実証実験を通して保守作業に係る安全性の向上や時間の短縮等、今後の課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	ウェアラブルカメラを導入した作業の効率化については、現時点では課題があり実用化には至っていないが引き続き検討を進めている。 ドローンを活用することで社員の高所作業を減らし安全性の向上に寄与している。 また、技術系展示会で出展企業と意見交換を実施し、業務効率化に向け現場作業支援アプリケーションを用いた実証実験の準備を進めている。

個別取組事項	2019年度 計画	2019年度 実績値（11月末時点）	2020年度	改訂の考え方
新技術のリサーチ	・要員を配置し、リサーチ業務の強化及び技術提案に向け対象分野の見極め ・ドローン活用の試行に向けた具体的な内容の検討	・技術系展示会で出展企業と意見交換を実施 ・発電所建屋の点検にドローンを活用	交通局と連携した検討の深度化及び設備保守に関する交通局への技術提案	新たな技術動向を踏まえ、交通局との連携体制を深めるとともに、民間等と連携し、新技術を活用した保守管理の手法について、安全性の向上等に資する提案を交通局に行っていく。
（実証実験に向け） 技術提案の募集	⇩ 保守作業の効率化に寄与する技術提案の募集	展示会出展企業1社からの技術提案	—	—
実証実験	⇩ 提案に基づき実証実験の実施に向けた検討（局・当社等）	⇨ 現場作業支援アプリケーションを活用した実証実験に向けた検討	2件実施	—

３２　東京水道株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

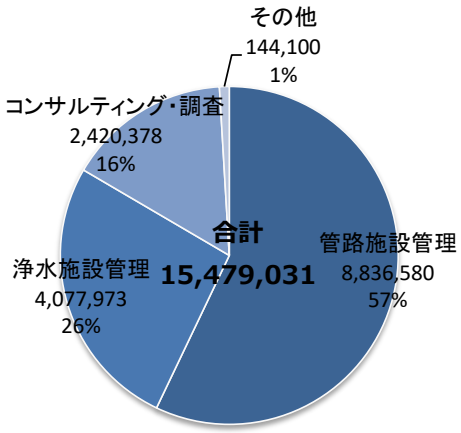
令和2年4月1日現在

団体名	東京水道株式会社			
所管局	水道局			
設立年月日	令和2年4月1日（東京水道株式会社としての業務開始日）			
設立までの主な沿革	昭和41年8月　「財団法人公営事業電子計算センター」を設立 昭和62年2月　「水道総合サービス株式会社」を設立 平成13年6月　「水道総合サービス株式会社」は商号を「東京水道サービス株式会社」に変更 平成16年7月　「財団法人公営事業電子計算センター」を「株式会社PUC」に移行 令和2年4月　「株式会社PUC」を存続会社として「東京水道サービス株式会社」を吸収合併し、商号を「東京水道株式会社」に変更			
所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号　新宿アイランドタワー37階			
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	損害保険ジャパン株式会社		230　株	
	株式会社みずほ銀行		170　株	
	みずほ信託銀行株式会社		120　株	
	その他　2　団体		150　株	
その他資産	・立川ビル　立川市柴崎町三丁目6番14号 等			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　2　人）			
常勤職員数	1,972　人　（うち都派遣職員　77　人、都退職者　185　人）			
非常勤職員数	636　人			
団体の使命	首都東京の水道システムを最前線で支え、お客さまに質の高いサービスを提供するとともに、国内外の水道事業体の事業運営に対し、総合的な事業運営ノウハウを活用して積極的に貢献する。			
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			

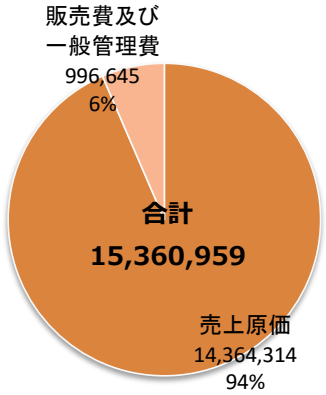
主要事業全体像（平成30年度決算）（単位：千円）※東京水道サービス株式会社分	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	15,479,031	100%	15,360,959	100%
	管路施設管理	8,836,580	57.1%	8,574,193	55.8%
	浄水施設管理	4,077,973	26.3%	4,127,373	26.9%
	コンサルティング・調査	2,420,378	15.6%	2,525,022	16.4%
	その他事業	144,100	0.9%	134,372	0.9%

平成30年度　決算情報　※東京水道サービス株式会社分

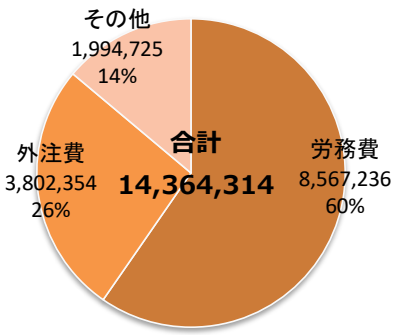
売上高内訳(単位:千円)



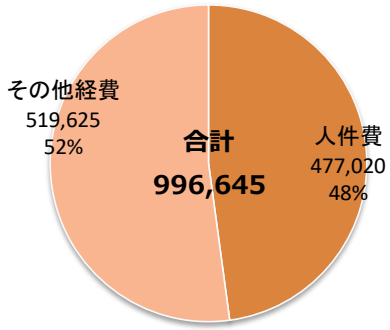
営業費用内訳（単位：千円）



売上原価内訳(単位:千円)



販売費及び一般管理費内訳(単位:千円)

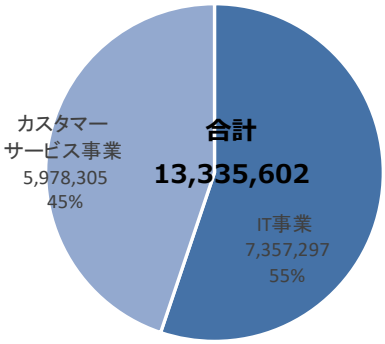


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

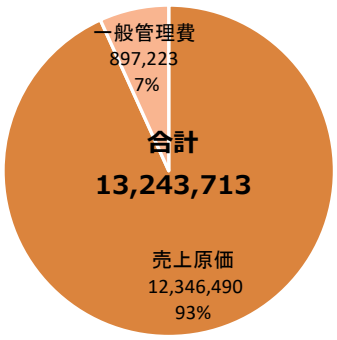
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円） ※株式会社PUC分	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	13,335,602	100%	13,243,713	100%
	カスタマーサービス事業（CS事業）	5,978,305	44.8%	5,921,115	44.7%
	IT事業	7,357,297	55.2%	7,322,599	55.3%

平成30年度　決算情報　※株式会社PUC分

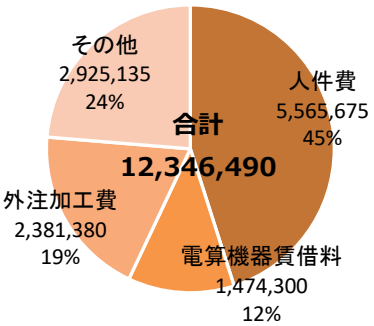
売上高内訳（単位：千円）



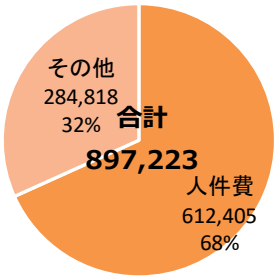
営業費用内訳（単位：千円）



売上原価内訳（単位：千円）



一般管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

1　財務状況比較

○東京水道㈱の財務状況を仮定し、他団体等との比較を実施
○東京水道㈱の財務状況は、平成３０年度末時点の東京水道サービス㈱及び㈱ＰＵＣの損益計算書及び貸借対照表の数値を合算して算出
○株式会社化されている水道事業に関する他自治体の外郭団体のうち、財務的規模が大きな団体と平成30年度決算値で比較（ただし、職員数は令和元年12月27日現在公表されている最新データ）

（単位：百万円）

		東京水道㈱（TSS+PUC）	A社	B社	C社	D社
営業収益		28,815	1,707	3,687	1,842	2,064
営業費用	売上原価	26,711	1,414	3,349	1,628	1,886
	販売費及び一般管理費	1,894	201	205	207	148
営業利益		210	92	132	7	31
営業外収益		112	1	8	36	1
営業外費用		40	1	0	0	0
経常利益		282	92	141	42	32
資産		16,672	996	1,923	464	641
	流動資産	8,909	934	1,871	422	598
	固定資産	7,763	62	53	42	42
負債		8,852	382	656	246	514
	流動負債	4,198	277	656	230	514
	固定負債	4,655	105	0	16	0
純資産		7,819	614	1,267	218	126
売上高営業利益率		0.7%	5.4%	3.6%	0.4%	1.5%
売上高経常利益率		1.0%	5.4%	3.8%	2.3%	1.6%
売上高販管費率		6.6%	11.8%	5.6%	11.2%	7.2%
総資本経常利益率		1.7%	9.2%	7.3%	9.1%	5.0%
固定資産回転率		3.71	27.53	69.57	43.86	49.14
自己資本比率		46.9%	61.6%	65.9%	47.0%	19.7%
流動比率		212.2%	337.2%	285.2%	183.5%	116.3%
固定比率		99.3%	10.1%	4.2%	19.3%	33.3%
職員数（人）		2626	283	194	248	171
一人あたり売上高		10.97	6.03	19.01	7.43	12.07
事業内容		・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	・水道施設及びそれらに付随する施設の管理及び運営 ・水道施設及びそれらに付随する施設の設計及び監理 ・水道施設の調査及び診断 ・水道法第34条の２第２項による簡易専用水道の検査機関としての業務 ・水道に関する窓口受付業務 ・水道メータの計量及び水道料金等の収納 ・水道に関するシステムの保守及び運用管理 ・災害情報システムの保守及び運用管理 ・水道に関する研修及び知識の普及啓発 ・労働者派遣事業 ・水道に関する調査、研究及び開発 ・災害発生時における水道事業に関する応援活動支援業務 ・前各号に付帯関連する一切の業務	・給水装置及び排水設備道路取付管工事等 ・水道施設及び下水道施設並びにそれらに付随する施設の管理及び運営 ・水道メータの点検等 ・その他水道事業及び下水道事業に付帯又は関連する業務 ・名古屋市以外からの受託業務等	・上下水道施設及びそれらに関連する施設の運営及び維持管理 ・上下水道施設及びそれらに関連する施設、設備、機器材等の工事に関する監理、審査並びに検査 ・上下水道水質の調査及び分析 ・上下水道に関する調査、分析、研究開発及びコンサルティング ・上下水道技術の向上や継承等に関する人材育成及び研修 ・上下水道に関するイベントの企画、運営、広報及び普及啓発 ・国際技術協力事業及び海外水ビジネス事業 ・労働者派遣事業 ・不動産の管理、運営 ・産業廃棄物処理業 ・前各号に関連又は付帯する一切の業務	・水道施設等の運転、維持管理 ・水道等に関するコンサルティング業務、人材育成・研修業務など

出典：各団体等のホームページを基に作成

2　分析

・営業収益、資産、社員数等は、他団体を大きく上回っている。

・一方で、企業本来の実力を示す売上高営業利益率は、他団体と比較して優位にあるとは言えず、本業の収益性の向上に課題がある。

・自己資本比率や流動比率は、一部の団体を下回っているものの、事業の継続性に問題がない数値となっている。

・東京水道㈱においては、統合により技術系・営業系業務を合わせ持つ強みを活かし、経営効率の向上及び収支状況の改善につなげていく。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①(株)PUCとの統合［東京水道サービス(株)］、 東京水道サービス(株)との統合 ［(株)PUC］

○政策連携団体２社の統合と体制の強化

・水道局、東京水道サービス(株)及び(株)ＰＵＣの３者で、新政策連携団体の経営理念、企業統治に関する基本方針、内部統制に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針及び関連規程類等について検討
・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）を公募
・水道業務を包括的に担うことができる「東京水道(株)」として2020年４月１日から業務開始

【戦略】②コンプライアンス推進体制の強化 ［東京水道サービス(株)・(株)PUC］

○コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善［東京水道サービス(株)］

・監査役を推進会議の構成員に加えるとともに、外部アドバイザーの活用や、不適正事案の報告など、コンプライアンス推進会議の構成員・議題を抜本的に改善

○コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進［(株)ＰＵＣ］

・コンプライアンス推進委員会を定期的に実施し、「コンプライアンス行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」に関する進行管理や、社員アンケート結果の分析及び課題共有を実施

2020年度改訂のポイント

◆ 統合後の更なる事業展開に向け、水道局の次期経営プランも踏まえ、2021年度からの中期経営計画の策定に取り組むとともに、統合後の円滑な事業運営を図るため、企業統治をはじめ、人事、経理等の新制度を社内に浸透させ着実に運用

◆ 統合により経営基盤を強化し、水道局から移転される業務を着実に担うとともに、技術系と営業系の一体化による営業活動の強化や、窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスを展開

【プランの主な改訂】

【戦略】①統合による経営基盤の強化

視点：Society5.0の実現　視点：コーポレートガバナンス

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
経営課題	・都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増加。 ・政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が急務	・都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増加 ・政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が急務。統合後の課題として、企業統治等に関する基本方針や人事制度など、統合に伴い新たに策定する制度の着実な運用が必要
戦略	・２社統合し、水道事業を包括的に担うことができる体制を構築 ・局から移転される業務を着実に担うとともに、局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開	・水道業務を包括的に担うことができる体制を構築 ・水道局から移転される業務を着実に担うとともに、水道局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開 ・最新技術等を活用した業務の効率化へ向けた検討を推進 ・統合直後においては、新たな人事制度の運用や基幹システムの統合などの経営課題を着実に推進
３年後の到達目標	【東京水道サービス(株)】 ・(株)ＰＵＣと統合し、局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、局への派遣研修を推進 【(株)ＰＵＣ】 ・東京水道サービス(株)と統合し、局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、局への派遣研修を推進 ・合併による業務の効率化を踏まえＡＩを含めたＩＴ適用業務の具体的な検討の実施	・水道局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、水道局への派遣研修を推進 ・統合により、より一層業務の効率化を図るため、ＡＩを含めたＩＴ適用業務の具体的な検討の実施

当初計画（2019改訂版）		改訂（2020改訂版）	
個別取組事項	2020年度	個別取組事項	2020年度
政策連携団体２社の統合と体制の強化	・中期的な自主事業計画の策定及び新政策連携団体の中期経営計画、経営改革プランに基づく取組の実施（窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスの展開、局への派遣研修の充実等）	政策連携団体２社の統合、体制の強化及び統合後の着実な組織運営	・東京水道(株)の経営改革プラン、2020年度の事業計画に基づく取組の実施（窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスの展開、水道局への研修派遣の充実等） ・中期経営計画を策定 ・統合に伴い変更となる企業統治や人事・経理等、各種制度の着実な運用

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　水道業務を包括的に担うことのできる体制の構築

都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。

政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が求められている。

また、統合後の課題として、企業統治等に関する基本方針や人事制度など、統合に伴い新たに策定する制度を着実に運用していく必要がある。

②　コンプライアンス意識の向上

水道局における情報漏えい事故が立て続けに発生したことにより、お客さまの信頼を大きく傷つけた。

首都東京のライフラインである水道事業に携わる東京水道グループの一員として、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、お客さまの信頼回復に努めていくことは急務である。

東京水道（株）においても、受託業務の拡大に伴い社員数の増加や雇用形態が多様化してきた中で、更なるコンプライアンス意識の徹底や、より適正な服務規律の遵守が求められ、コンプライアンスに対する取組の強化が必要である。

③　業務運営の中核を担う固有社員の育成・強化

水道局からの業務移転に対応して、この数年間で固有社員の採用を急速に増加させたことから若手社員が多い状況となっている。

さらに都定年退職者の減少により、水道事業に対する豊富な知識と経験を有する都ＯＢの確保が困難となることが見込まれている。

業務を安定的に遂行していくためには、減少する都ＯＢ社員に代わって固有社員が業務運営の中核を担っていかなくてはならず、固有社員の育成を促進し、管理監督者に登用することが急務である。

また、社会的にも人材確保の困難性が高まっている中では、男性社員のみならず、女性社員を一層活用していくことが必要であるが、東京水道サービス(株)の技術系固有社員に占める女性比率は 15.4％（2019 年４月１日時点）に留まっている。東京水道(株)を持続的に発展させていくためには、業務の中核となる固有社員を育成するとともに、技術職における女性社員の活躍を推進していく必要がある。

営業系業務を担ってきた(株)ＰＵＣでは、多摩の全域と区部の一部の事業所において準コア業務を担ってきた。区部については 2011 年度の板橋営業所を皮切りに、順次事業所の運営業務を受託し、2019 年度現在６事業所の運営を受託している。直近では、隔年で 20～30 人規模の業務を新規受託しており、今後も受託拡大が見込まれていることから、これに対応するため、運営の効率化と人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。

④　より精緻な収支管理の必要性

都の水道事業は、今後、人口減少に伴い給水収益が減少する一方、大規模施設の更新をはじめ、支出の増大が見込まれるという課題を抱えており、将来にわたり持続可能な事業運営を実現するためには、経営基盤を強化する必要がある。

そのため、東京水道(株)が一層効率的かつ効果的な事業運営を行うことを通じて、東京水道の経営基盤を強化していく。

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、プロジェクトごとの収支構造分析による収支改善への取組がより一層必要である。

また、役員が事業進捗だけでなく、収支状況も含めて、より一層効果的な支出抑制策を含む経営判断を行っていかなくてはならない。

⑤　事故件数の増加

水道は都民生活を支える基幹ライフラインであり、安定的に都民に供給する責務がある。工事における事故の発生は、水道施設の整備の遅れや、断・濁水の発生等都民生活に影響を及ぼす場合があるため、最小限に抑える必要がある。

また、今後、都ＯＢ社員の減少が見込まれており、危機管理に関する技術・ノウハウの継承や、工事事業者に対する安全指導を適切に行える人材の確保等をより一層推進していかなくてはならない。

これまでも過去の事故発生状況等を踏まえ、会社の事故防止基本方針を毎年定める等事故防止に取り組んできた。

しかし、2014 年度 83 件(人身 10 件、物損 73 件)であった工事事故が 2016 年度 93 件(人身 15 件、物損 78 件)と増加している。

工事事故の内訳を見ても、人身・物損ともに増加しており、多くが工事事業者の操作する建設機械を用いた作業時に発生している。これまでも工事を行う事業者への安全指導を行って来たところであるが、工事事故を予防するため、更に指導を強化しなくてはならない。

工事を安定的かつ確実に履行するためには、社をあげて工事の安全確保を徹底し、当社と工事事業者の双方に対する事故防止対策に取り組むことが必要である。

⑥　**自主事業の戦略的な展開**

全国的に水道事業体は水道施設の更新期を迎えており、経営基盤の強化が急務となっており、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれる。

こうした中、東京水道サービス(株)と(株)ＰＵＣの統合により、東京水道(株)は、水源から蛇口までの維持管理をはじめ、お客さまサービスの提供に至るまで、水道業務を包括的に担うことができる団体となった。

一方、水道局からの受託業務の売上高は安定的に推移してきたものの、今後の人口減少により給水装置工事の減少が見込まれることや、設計・工事に関する業務量は水道局の管路の更新計画により変動することから、将来にわたって売上高は保証されるものではない。また、2020 年度に予定される大規模システム運用管理の効率化等により、再配置を要する人員が発生することから、その人件費を賄うための新たな収入源となる事業を展開していく必要がある。このため、東京水道(株)においても、経営基盤の強化は課題である。

こうしたことから、東京水道(株)の持つ高い技術力とノウハウを活用して、他水道事業体のニーズに合った、新規業務の商品化、開発・販売等に一層注力することにより、健全かつ、安定的な経営を継続していかなければならない。

⑦　**お客さまセンターサービス水準の維持・向上**

（株）ＰＵＣが包括的に受託してきたお客さまセンター業務は、社が運用管理システムを作成し、自社データセンターを活用することで、効率的な運用とシステムのセキュリティを確保してきた。東京水道（株）においても、引き続き効率的かつ安定的に業務を遂行していく。

これまで年間 200 万件を超える着信に対して、応答率 90%以上を達成してきているが、１日単位の 90%を達成した日数割合は、雇用情勢の変化によるオペレーターの採用難などの影響により近年低下している。（H26 年度 96.3%、H27 年度 85.6%、H28 年度 69.0%）

今後ますます要員確保の困難性が増すことが予想され、事業水準の維持・向上を図りつつ、効率的な事業運営を目指さなければならない。

４．経営課題解決のための戦略

①　統合による経営基盤の強化

水道業務を包括的に担うことができる体制を構築する。
それにより、水道局から移転される業務を着実に担うとともに、水道局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開する。
また、最新技術等を活用した業務の効率化へ向けた検討を進めていく。
さらに、統合直後においては、新たな人事制度の運用や基幹システムの統合などの経営課題を着実に推進する。

②　コンプライアンス推進体制の強化

東京水道グループの一員としてのコンプライアンスに対する取組を一層推し進めるための体制を整備する。
具体的には、社内会議の充実化、水道局に設置されたコンプライアンス推進会議等の社外委員会との連携、コンプライアンス年間行動計画の策定、進捗管理を進めていく。急増する社員に対して、お客さまからの信頼に応えるコンプライアンスを目指して意識浸透を図る。また、政策連携団体として契約の公正性・公平性の確保やリスクへの対応などを行う。

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着及び安定的かつ効率的な事業運営体制の整備

固有社員が業務運営の中核を担えるようにするためには、固有社員の育成とともに、定着を図ることが必要である。
今後は、社内研修を更に充実させ着実な育成に取り組んでいく。また、社の主要・困難部署に積極的に配置して経験豊富な都ＯＢ社員から固有社員への知識・技術の継承を着実に進めるとともに、管理監督者に求められる判断力や業務遂行能力の向上を図り、管理監督者に積極的に登用していく。あわせて、水道局との人事交流を図り、受託業務をマネジメントできる高いスキルを持った社員を育成し、自律的な事業の運営能力を高めていく。
また、株式会社ならではの雇用手法の導入拡大を図り、人材の確保・育成及び人材の活用体制の整備を図る。具体的には、主に高卒を対象として、勤務地限定のＣＳ業務のスペシャリストとして水道料金徴収業務の中核を担う専任社員の配置拡大を図る。これによって、多様な就労ニーズに応えつつ、事業の安定・効率化に取り組んでいく。
さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職した場合の復職を一層促進する等、女性社員が安心して働き続け活躍できる職場風土を醸成することで、現在在籍している女性社員が更なるキャリアアップを目指し、より一層活躍できるよう、モチベーションを向上させていく。また、女性が安心して活躍している企業として対外的にアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。

④　プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築及び収支改善策の実施

経営環境の変化に適切に対応するため、プロジェクト別採算管理を用いた、事業管理体制を構築する。
具体的には、プロジェクト別の収支構造分析を用いて、事業効率化に向けた課題発見と改善策の実施を行う。
また、これらの分析をもとに、役員が事業拡大や既存事業の進捗管理など、事業運営に責任を持って関与する体制を強化する。
特に収支に課題のある事業については、詳細な事業構造の分析を行い、社全体の収益力の強化につなげる。

⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化

事故を発生させることなく、工事を安定的に履行するためには、事故を未然に防ぐ計画の策定や社員の危機意識の醸成が必要である。
工事の内容等に応じたきめ細かな事故防止策を検討・実施するため、具体的な取組計画を部署毎に作成し、会社として工事現場のパトロールを実施する等してその進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っていく。
また、実際に発生した事故事例の原因やその事故対応について社員が日頃から学ぶために作成した事故対応事例集の充実を図るとともに、安全についての講習会等を定期的に開催する等して、社員一人ひとりや工事事業者の安全意識を高めていく。
さらに実際に工事を行う事業者に対する事故防止策として、工事中はもとより工事着手前の施工計画段階から、過去事例等から事故発生リスクの高い工種について重点的に説明する等、実効性の高い安全指導を実施していく。

⑥　選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

収入源の分散化を図ることで会社経営の自律性を高めるとともに、新たな収入源を確保するため、選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓を図る。
また、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれるため、東京水道(株)が持つ技術系と営業系の強みを活かして、官民連携の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献することで、経営の自主性を向上させていく。
さらに、引き続き、漏水発見器や料金徴収システム等の既存資源を活用し、ニーズに応じた国内外水道事業体への貢献を行う。

⑦　新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

お客さまセンター事業については、適正な事業運営体制を確保し、お客さまからの問い合わせ等に対する一定の応答率を確保するため、今後、ＡＩ等ＩＴ技術を活用したオペレーターの支援による対応時間短縮など、さらなる効率化に取り組んでいく。
また、オペレーターの計画的な採用・育成や離職防止による熟練オペレーターの確保、入電予測精度の向上による、より適正な人員配置を図る。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　統合による経営基盤の強化

3 年後（2020 年度）の到達目標	・水道局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、水道局への派遣研修を推進 ・統合により、より一層業務の効率化を図るため、ＡＩを含めたＩＴ適用業務の具体的な検討の実施
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・東京水道(株)の経営理念、2020 年度の事業計画、自主事業の方向性、コンプライアンスに関する基本方針等について検討 ・東京水道(株)の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（11 月） ・合併による業務の効率化を踏まえ、ＲＰＡの試行（応急給水要員別所要時間一覧の作成）を実施

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
政策連携団体２社の統合、体制の強化及び統合後の着実な組織運営	【政策連携団体２社の統合と体制の強化】 ・新政策連携団体の経営理念、中期経営計画、経営改革プラン等を策定 ・統合準備委員会による２社のシナジーの発揮や、収益を確保するための戦略的な自主事業の方向性等について、詳細検討 ・役員制度見直し（社外取締役選任等）、コンプライアンス推進体制強化 ・(株)ＰＵＣとの統合 ・東京水道サービス(株)との統合	【政策連携団体２社の統合と体制の強化】 ・新政策連携団体の経営理念を検討 ・新政策連携団体の 2020 年度の事業計画を検討 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討 ・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（11 月） ・新政策連携団体の企業統治に関する基本方針、内部統制に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針及び関連規程類を検討	・東京水道(株)の経営改革プラン、2020 年度の事業計画に基づく取組の実施（窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスの展開、水道局への研修派遣の充実等） ・中期経営計画を策定 ・統合に伴い変更となる各種制度の着実な運用	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・水道局の次期経営プランの策定に合わせるため、2020 年度においては、2021 年度からの中期経営計画を策定する予定 ・統合により、企業統治をはじめ、人事、経理等の制度が変更となることから、定期的な社内会議や社員に対する研修等を通じて、新制度を社内に浸透させ着実に運用していく。
営業活動の強化	【営業活動の強化】 ・統合準備委員会による詳細検討	【営業活動の強化】 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討	・営業系業務と技術系業務の一体的な営業活動の実施 ・営業力強化に向けた体制の構築 ・営業販路や受注機会の拡大に向けた営業手法の検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・戦略⑥の個別取組事項（東京水道サービス（株）と（株）ＰＵＣの二社連携の強化）を本事項に吸収
ＡＩを含めたＩＴ活用の推進	ＴＳＳ：【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・既存システムの統合やＲＰＡの活用に向けた検討	ＴＳＳ：【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・新政策連携団体発足に関わるシステム統合スケジュールを作成 ・ＲＰＡの試行・導入検討を実施	・業務効率の向上へ向けた既存システムの統合 ・ＲＰＡの導入に向けた検討・実施及びＡＩ等活用業務の検討 ・データマイニング手法導入に向けた更なる検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・システム開発やＩＴ技術に関する（株）ＰＵＣの知見を活用することにより、データマイニング手法導入に向けたより専門的な検討が期待できることから、東京水道サービス（株）の戦略⑥個別取組事項「新たな手法による業務の効率化」を本事項に吸収
	ＰＵＣ：【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・既存システムの統合やＲＰＡの活用に向けた検討	ＰＵＣ：【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・新政策連携団体発足に関わるシステム統合スケジュールを作成 ・ＲＰＡの試行・導入検討を実施		

② コンプライアンス推進体制の強化

3年後（2020年度）の到達目標		・コンプライアンス推進への取組を一層強化し、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の更なる向上、職場風土の定着を図る。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	TSS	・コンプライアンス推進会議の構成員・議題の改善、受託業務委員会との連携等により、会議の充実を図った。また、定例のコンプライアンス推進会議を２回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を３回開催した。 ・コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加した。また、コンプライアンス推進月間においても具体的違反事例について職場討議を実施している。 ・契約監視委員会を２回開催し、一層の競争性・透明性の確保に向けて、公募期間の延長、自社ＨＰ以外での案件公表等について審議し、より幅広く入札希望者が増える取組として実施している。 ・水道局と監査業務について意見交換、監査業務経験者を監査室長として配置、都のノウハウの固有社員への継承等により、内部監査対応力を強化している。また、監査計画の策定に際し、外部の視点・意見を踏まえた監査計画を作成した。
	PUC	・コンプライアンス推進委員会を３回実施し、行動計画及び汚職等防止策の進行管理、特別監察において実施した社員アンケートの分析と対応策の検討等を行った。

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11月末時点）		
コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進	TSS	【コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善】 ・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂	【コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善】 ・コンプライアンス推進会議の構成員・議題を抜本的に改善した。 ・定例のコンプライアンス推進会議を２回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を３回開催した。	・コンプライアンス推進委員会を４回実施 ・水道局コンプライアンス推進会議及び有識者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・2021 年度のコンプライアンス年間行動計画の改訂	統合に併せ、二社の取組事項を集約
	PUC	【コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進】 ・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂	【コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進】 ・コンプライアンス推進委員会を３回実施（６月、７月、10月） ・「コンプライアンス行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」に関する進行管理の実施 ・社員アンケート結果の分析及び課題の共有（第２回、第３回）		

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
	計画		実績値 （11月末時点）		
コンプライアンス推進のための個別取組の強化	TSS	【コンプライアンス・接遇研修の充実】 ・コンプライアンス研修に具体的違反事例を加え、同様事例の再発防止を徹底 ・既存の接遇研修に加え、接遇悉皆研修を新設	【コンプライアンス・接遇研修の充実】 ・2018年度の特別監察での指摘を徹底するため、コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加。コンプライアンス推進月間（９月）においても具体的違反事例について職場討議を実施 ・部長級社員以下全社員を対象に悉皆の接遇研修を実施	・2019年度の研修等の結果を踏まえ、改善策を実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約
	PUC	【コンプライアンス推進のための個別取組の強化】 ・セルフチェックや研修等の取組において、情報管理の徹底など個別の強化策も実施	【コンプライアンス推進のための個別取組の強化】 ・外部相談窓口の設置（８月） ・内部統制に関する基本方針等、コンプライアンスに関する方針等の策定（９月） ・コンプライアンスセルフチェックを11月に実施 ・管理職を対象としたコンプライアンス研修の実施（10月、11月）		
契約監視委員会（仮称）による入札状況調査の実施	TSS	【契約監視委員会による入札状況調査】 ・契約監視委員会（仮称）を設置し、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討	【契約監視委員会による入札状況調査】 ・契約監視委員会を２回開催（８月、９月）し、入札結果を分析し、11月から、より幅広く入札希望者が増える取組を試行	・契約監視に関する委員会を設置 ・入札契約結果の調査、分析を実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約
	PUC	【委員会による入札状況調査の実施】 ・契約事務改善委員会（仮称）において、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討	【委員会による入札状況調査の実施】 ・契約事務改善推進委員会を４回実施し（４月、５月、７月、11月）、財政援助団体等監査等の改善指摘に対する措置の検討及び契約事務に関する抜本的な改善への取組を実施した。		

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
		計画	実績値 (11月末時点)		
内部監査の強化	TSS	【内部監査の強化】 ・局及び(株)ＰＵＣとの監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定	【内部監査の強化】 ・水道局及び（株）ＰＵＣと監査業務について意見交換を行うなど、内部監査対応力を強化	・引き続き、水道局との情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2020年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2021 年度研修計画の策定 ・監査計画の策定・監査結果の報告に監査等委員会が関与	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・東京水道(株)では、社外取締役を兼ねる監査等委員で構成する監査等委員会を設置する。内部監査における監査計画の策定や監査結果の報告に監査等委員会が関与することとし、外部の視点・意見を踏まえた監査計画の策定・監査報告書の作成をすることで、より的確な内部監査を行う体制に改める。
	PUC	【内部監査の強化】 ・局及び東京水道サービス(株)との監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定	【内部監査の強化】 ・水道局及び東京水道サービス（株）との監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定		

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着及び安定的かつ効率的な事業運営体制の整備

３年後（2020 年度）の到達目標		・2021 年 4 月 1 日時点における技術系の固有社員に占める女性比率を 18%以上とする 〔2019 年 4 月 1 日：15.4%（128 人/833 人）〕 ・多摩地区サービスステーションの事業運営の効率化と安定運営のため、水道料金徴収業務を専門に行う地域を限定した専任社員の人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。このため、専任社員の配置拡大を図っていく。 包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域を対象に、2021 年 4 月 1 日時点における営業系の社員に占める専任社員比率を 33%以上とする。 〔2017 年：19.2%（43 人/223 人）、2018 年：25.3%（58 人/229 人）、2019 年：32.6%（77 人/236 人）〕　（2026 年目標：60%）※各年 4 月 1 日
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	固有社員における昇任選考の周知や適切な制度運用を実施し、女性活躍推進法や次世代法に基づく取組を推進し、その取組を自社ＨＰに掲載することなどにより、それぞれ実績値を向上 ・管理監督者（主査以上）の比率　35.2%（133 人/378 人） ・固有社員に占める女性比率　17.0%（149 人/875 人）
	PUC	・多摩地区 SS の専任社員比率の向上（2017 年 4 月 1 日：19.2%→2019 年 11 月末：31%）

個別取組事項		2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
キャリアアップに向けた取組の充実	TSS	・検証内容を反映させた研修を年４回以上実施 ・並行して研修メニューの拡充検討 ・自己啓発の支援利用者の分析・検証	・2018 年度に計画した内容を充実化するとともに、キャリアアップ研修を４職層に対して、４回実施 ・適切な配置管理を実施するため、技術系人事異動方針を策定 ・固有社員のキャリアプラン構築を目的として職場体験研修を試行	・拡充後の研修を年４回以上実施 ・自己啓発の支援の内容精査、適用範囲の拡大検討、実施	―
固有社員の積極的登用	TSS	・ＯＪＴの推進、検証 ・主要・困難部署への積極的配置 ・統合に関する分科会、WG に積極的に参画 ・更なる技術継承策の検討 ・能力・業績に応じて早期に上位職層に任用できる特例昇任制度の検討・実施	・効果的なＯＪＴ及び技術継承を推進するため、本年 10 月にＯＪＴ実習施設を竣工した。 ・企画部署に固有社員２名の配置を実施 ・固有社員の選考を見直し、固有社員から初めて管理職を登用する見込み	・ＯＪＴ改善策の検証 ・積極的配置の結果を踏まえた検証 ・引き続き、統合事務に関与した社員を関連枢要部署に配置し、統合プロジェクトを始期から終期までを経験 ・固有社員を統合前よりも早期に上位職層に登用する昇任制度の適切な運用	・東京水道（株）においても、引き続き、能力や成果に応じて評価され、適切に固有社員を早期にキャリアアップする人事制度を構築することから、社員に向けての制度周知を行うなど、固有社員を積極的に登用していくために、昇任制度の適切な運用に取り組むものとする。
新たな人材確保制度（ジョブリターン・リファラル採用・キャリア活用採用）の定着	TSS	【再採用制度（ジョブリターン）の導入】 ・制度導入 ・再採用者及び所属の意見聴取・分析	・再採用者及びその所属長の意見聴取を行い、今後の制度運用について検討 ・中途採用の通年化、キャリア活用採用制度の策定	・分析を踏まえた再採用制度の改善 ・再採用者の追跡調査 ・中途採用者、キャリア活用採用者、リファラル採用者、紹介者からの意見聴取	・技術系社員の中途採用の確保が困難となっているため、新たな人材確保制度として、キャリア活用採用、リファラル採用を導入することを検討している。ジョブリターンの制度の分析に加え、キャリア活用採用、リファラル採用の分析等も 2020 年度の取組の一つとし、新たな人材確保制度の定着・運用に取り組む。

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
	計画		実績値 (11 月末時点)		
女性活躍の発信	TSS	・サイトを閲覧した女性応募者及び社員からの意見聴取、分析 ・くるみん認定の取得	・自社ＨＰを閲覧した応募者等から意見聴取を行い、ＨＰの改善を検討 ・９月にくるみん認定を取得し、自社ＨＰや名刺に活用し、ダイバーシティを推進	・サイト掲載情報の随時更新 ・東京水道(株)において、再度くるみん認定の取得への取組を推進	・統合により、くるみん認定の再度の取得が必要なため、改めて、くるみん認定取得を取り組むものとする。
若手社員のモチベーション向上	TSS	・年６か所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	・18 か所の事業所訪問を実施 ・若手社員の自主性を引き出し、モチベーション向上のため、若手社員発想ＰＴを開催	・若手社員の意見検討、反映	・事業所訪問数について、2019 年度は目標値を大幅に上回り、2020 年度においても同程度の訪問数が予想されることから、2020 年度は数値目標を設定しないこととする。
専任社員比率の拡大	PUC	・ＯＢ訪問の拡大､キャリアパスの検証等､より効果的な対応策の検討・実施 ・新しいＯＪＴ評価シートの効果検証、改善 ・高校生向けの社パンフレットの新規作成検討 ・社ホームページ採用募集案内リニューアル	12/1 時点の多摩地区ＳＳの専任社員比率：約 31%（75 人/242 人） ・学校訪問 53 校実施 ・職場見学会のべ 21 か所 38 人実施 ・ＯＪＴ評価シートの効果検証作業実施	・訪問対象地域の拡大等更なる効果的な対応策の検討・実施 ・高校生向けパンフレットの新規発行、都立高校を対象として配布開始	―
水道局への派遣研修の実施	PUC	・取組の継続実施	・３人派遣 ・研修修了者を本社に配置	・順次派遣社員数の拡大を検討	―

④　プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築及び収支改善策の実施

３年後（2020 年度）の到達目標		・役員が事業進捗状況やプロジェクト別の採算管理に積極的に関与し、それぞれの課題を把握し、改善への取組を促進する管理体制を構築する。 ・プロジェクト別採算管理を基にした収支構造分析を行い、課題を抽出するとともに改善策を実施し、個々のプロジェクトの収支改善を目指す。 ・技術系業務における国内自主事業の黒字化〔2016 年度：▲41 百万円、2017 年度：▲４百万円、2018 年度：１百万円〕 ・初めて東京都以外の自治体を契約対象とした営業系及びＩＴ系の受託案件について、平成 28 年度決算時点で収支がとれていない状況であるため、採算管理を徹底し、2020 年度までに黒字化を実現する。これをもって今後の自主事業の展開・運用のモデルとする。〔2016 年度：▲31 百万円、2017 年度：▲23 百万円、2018 年度：▲23 百万円〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	ＴＳＳ	・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえ、これまで主流であった現場張り付き型案件から、より稼働が高く収益の見込めるコンサル系案件に国内自主事業の中軸をシフトさせ、営業活動を展開している。併せて水道法改正を契機とした新たなニーズに対応するとともに、より収益性の高い案件獲得に向けて、国内事業における事業戦略方針を策定中である。
	ＰＵＣ	・新会計システムの本格的運用開始し、プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出するとともに、取締役会において、プロジェクト別の評価について意見交換を実施

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11 月末時点）		
プロジェクト別採算管理を基にした費用分析及び改善	ＴＳＳ	【プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善】 ・原価管理の実施 ・改善策の実施 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映 ・情報公開の継続実施	【プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善】 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた営業活動の展開 ・新たなニーズに対応するための国内事業戦略方針の策定検討	・プロジェクト別採算管理の実施 ・プロジェクト別の評価・検証及び改善策の検討 ・効率的な採算管理を目指したシステムの検証・改善 ・情報公開の継続実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約 ※2019 年度における分析・検証結果を踏まえた営業活動展開は、戦略⑥「選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓」（他都市事業体に対する営業・販売強化）に集約
	ＰＵＣ	【プロジェクト別採算管理の強化】 ・システム本格稼働 ・収支見込の精度及び作業効率の向上 ・会社合併によるプロジェクト別採算管理表の指標の統一化、システムの検討・プロジェクト別の新規課題抽出 ・情報公開の継続実施	【プロジェクト別採算管理の強化】 ・新会計システムの本格運用開始 ・事務改善により、収支見込精度及び作業効率の向上を図った ・会社合併に伴い新政策連携団体の採算管理の指標を検討。採用するシステムを決定 ・プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出 ・セグメント別収支状況を社のＨＰで公開した		

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
	計画		実績値 （11月末時点）		
取締役会の積極的活用	TSS	【役員会議の積極的活用】 ・取締役会、執行調整会議等役員会議の改善策の実施 ・プロジェクト別原価管理の評価継続実施	【役員会議の積極的活用】 ・取締役会を計12回実施 ・有識者をアドバイザーとして委嘱 ・取締役会においてプロジェクト別原価管理を議題とし、意見交換を実施	・取締役会の実施結果を検証 ・プロジェクト別採算管理の評価方法や取締役会の更なる活用方法等に係る改善策の検討	統合に併せ、二社の取組事項を集約
	PUC	【役員会議の積極的活用】 ・役員会議等でのプロジェクト評価の検証、追加実施策の検討・実施 ・役員会議、運営会議等の活用方法の検証、改善	【役員会議の積極的活用】 ・取締役会においてプロジェクト別の評価について意見交換を実施 ・運営会議に資料を提出し情報共有を図った		

⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化

３年後（2020 年度）の到達目標		・2020 年度までに工事事故件数を 2016 年度比 30%減とし、人身事故については 10 件以下とする 〔2014 年度：10 件（うち死亡事故０件）　2015 年度：13 件（うち死亡事故０件）　2016 年度：15 件（うち死亡事故０件）　2017 年度：８件（うち死亡事故０件）　2018 年度：９件（うち死亡事故０件)〕 ・物損事故については 55 件以下とする 〔2014 年度：73 件　2015 年度：74 件　2016 年度：78 件　2017 年度：48 件　2018 年度：26 件〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	これまで、事故防止方針に基づき、事業ごとに策定した行動計画を着実に実施したことで、人身事故件数８件（うち死亡事故０件)、物損事故件数　40 件と目標値内にある。 今後も、年末・年度末に向け工事繁忙となることから、引き続き社員及び受注者の全従事者に対し、安全意識を高いレベルで継続することが重要である。

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11 月末時点）		
事故防止に関する計画書の作成	TSS	・前年度に発生した事故を踏まえた、事故防止計画の見直し ・強化項目を設定し、本社パトロール拡大	・事業部ごとの行動計画の策定と実施。 ・事故防止委員会を５回開催し社内の情報共有・水平展開の活性化 ・重点項目を定め本社パトロールを４回実施	・事故傾向を捉えた、事故防止計画の見直し ・強化項目を見直し、本社パトロール実施	―
事故発生時の危機管理の向上	TSS	・前年度実績を踏まえた類似事故の追加 ・事例集活用状況を踏まえた改善検討 ・事故発生要因を分析	・事故事例集を活用し全監督員の危機管理意識の向上を図っている。	・更なる事故対応能力向上の取組検討 ・安全教育ツールの作成 ・事例集を活用し事故防止の推進	―
事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進	TSS	・講師・カリキュラム等内容の検証と改善案の検討	・労働安全衛生総合研究所講師による安全講習会（2 回）	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・更なる意識啓発方法の検討	―
受注者安全指導の強化	TSS	・頻発事故情報の活用状況の検証 ・前年度実績を踏まえた強化項目の追加	・事故の発生状況を踏まえた受注者に対する事故防止対策強化を実施	・検証結果を踏まえた頻発事故情報の提供の改善検討 ・強化項目の追加	―

⑥　選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

３年後（2020 年度）の到達目標		・2020 年度までに、技術系業務における 2016 年度の国内事業売上高 172 百万円を倍増させ、350 百万円以上を目指す。〔2016 年度：172 百万円、2017 年度：146 百万円、2018 年度：139 百万円〕 ・水安全計画作成、水道施設台帳整備等に関する新たなコンサルティング業務、システム開発・販売等の新規商品化による国内事業を展開していく。 ・ＩＴ系業務では、今後予定される大規模システム運用管理の効率化等により、2020 年度で 44 百万円、2021 年度で 76 百万円の売上額の減少が予定されている。これに対応するため、地域水道業務を中心に自主事業受託営業を展開することにより、2021 年４月までに 76 百万円を超える売上額の新規受託を図る。〔2016 年度：37 百万円、2017 年度：787 百万円、2018 年度：33 百万円〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	・国内事業の拡大に向けたニーズ把握・掘り起こしのため、他水道事業体等へのヒアリング、デモの実施など、積極的な営業活動に取り組んだ結果、新規事業体からの受託や新規案件獲得に至った。 ・2019 年度売上高（収入額）：約 88 百万円
	PUC	・昨年度実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り込み、受託自治体周辺の都市を中心に営業活動等を実施

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11 月末時点）		
他都市事業体に対する営業、販売強化	TSS	【国内事業展開への取組】 ・新規コンサル業務内容整理、水道事業体等からのニーズ把握、商品化準備 ・震災時の施設点検、巡回パトロールなど、既存システムの活用範囲拡大を検討	【国内事業展開への取組】 ・新規コンサル業務を３件獲得 ・水道事業体を対象としたデモを計８回実施し、１件を受注 ・漏水発見手法が国のインフラメンテナンス大賞を受賞	・プロジェクト別採算管理の分析等を踏まえた戦略的な営業活動の展開 ・広域化検討自治体の情報収集及び分析、提案活動の検証 ・新規コンサル業務の商品化 ・更なる機能改善、システム改善、テスト、トライアル等の検討・実施 ・技術系の新規業務受託累計 10 件	・二社の統合に併せて個別取組事項を集約
	PUC	【他都市事業体に対する販売強化】 ・受託自治体の周辺都市を中心とした営業活動の展開 ・広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の継続 ・機能拡充結果の検証、改善策の検討・実施	【他都市事業体に対する販売強化】 ・2018 年度に実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り営業活動展開中 ・広域化の提案活動継続中 ・機能拡充		
	TSS	【水道事業体等からの新規案件受託】 ・新規業務受託累計４件	【水道事業体等からの新規案件受託】 ・都内、千葉県及び山梨県の水道事業体から４件新規案件を受託		
	TSS	【選択と集中による経営資源の効率的な活用を踏まえた営業活動】 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映	【選択と集中による経営資源の効率的な活用を踏まえた営業活動】 ・費用構造等の分析結果を踏まえた戦略方針策定を検討		

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
	計画		実績値 （11月末時点）		
民間企業との連携	PUC	・協業可能な分野を有する民間企業との折衝､民間企業と連携した営業活動の実施	・地元企業と連携した営業活動実施中	・民間企業と連携した営業活動の実施・効果検証、更なる協業可能分野の検討	―
水道料金関連業務以外の事業の販売戦略	PUC	・業務ジャンル別グループ制の効果検証・改善 ・対象顧客の絞り込み及び顧客ニーズを踏まえた販売活動の強化	小平市教育委員会向け「勤怠Plus」受注	・より効果的な人材配置方法の検討 ・新たな販路の営業強化、効果の検証	―

⑦　新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

３年後（2020 年度）の到達目標	お客さまセンター事業について、より一層の安定性確保のため、ＡＩ技術の導入及び人員の確保育成策等の取組により、問合せ等に対する応答率（応答率 90%の達成日数割合）を引き上げ、2020 年度 87%以上とする。 （2015 年度実績：85.6%、2016 年度実績：69.0%、2017 年度実績：80.1%、2018 年度実績：85.5%）	
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	PUC	・お客さまセンターへのＡＩ導入の試行、効果検証を実施 ・入電予測に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施するとともに、研修・ＯＪＴの見直しを実施

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11 月末時点）		
お客さまセンターへの AI 等 IT 技術の導入	PUC	・試行、１時間あたりの応答件数等労働効率向上に係る導入効果の検証	・試行、１時間あたりの応答件数等労働効率向上などに係る導入効果の検証 ・本年 12 月の本格導入に向け、機器設置などを準備	・本格実施 ・効率的、安定的なＡＩ運用方法の検討・実施 ・より効果的なＡＩ活用方法検討	・本格導入により、ＡＩシステム及び多量の機器を運用・保守することになる。より効率的、安定的な運用・保守ができるよう、運用方法を検討、実施する。 ・より効果的なＡＩ活用方法を検討する。
オペレーターの確保と育成	PUC	・計画的な確保策の検証・改善 ・取組効果の検証・改善、新たなインセンティブ付与策の検討・実施 ・研修・ＯＪＴの検証、改善策の検討・実施 ・データ蓄積による入電予想精度の向上	・入電予想に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施 ・インセンティブ付与策の検討実施 ・研修・ＯＪＴの見直しを実施。検討した改善策を実施 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施	・実績を踏まえたより効果的な確保策の検討 ・新たなインセンティブ付与策の検証・改善 ・ＡＩ導入に伴う新たな研修メニュー・ＯＪＴの検討 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施	文言整理

３３　東京都下水道サービス株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

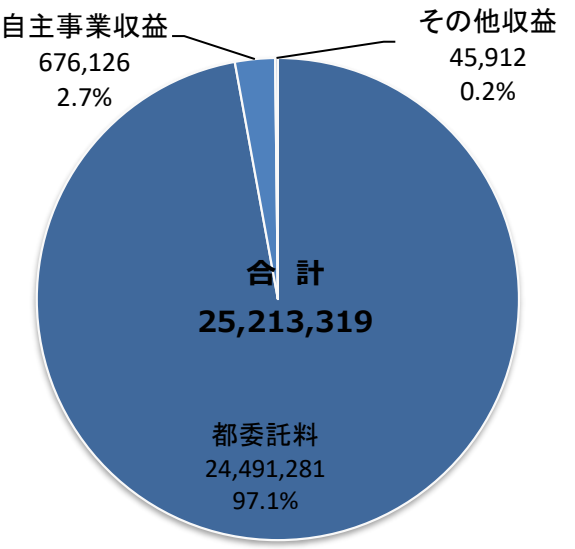
令和元年8月1日現在

団体名	東京都下水道サービス株式会社			
所管局	下水道局			
設立年月日	昭和59年8月1日			
設立後の主な沿革	昭和59年10月　汚泥処理業務開始 平成16年4月　下水道事務所出張所業務開始 平成20年4月　水処理施設保全管理業務開始 平成21年4月　下水道研修センター業務開始			
所在地	東京都千代田区大手町2－6－2　日本ビル			
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	一般社団法人東京下水道設備協会		370 株	
	損害保険ジャパン日本興亜株式会社		120 株	
	明治安田生命保険相互会社		120 株	
	その他　5　団体		390 株	
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　2　人）			
常勤職員数	788　人　（うち都派遣職員　247　人、都退職者　227　人）			
非常勤職員数	148　人			
団体の使命	○ 東京都の下水道事業を支える 東京下水道の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、光ﾌｧｲﾊﾞ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、国際展開事業 下水道新技術調査・研究業務、下水道研修センター業務、国際展開業務 5.その他の事業			

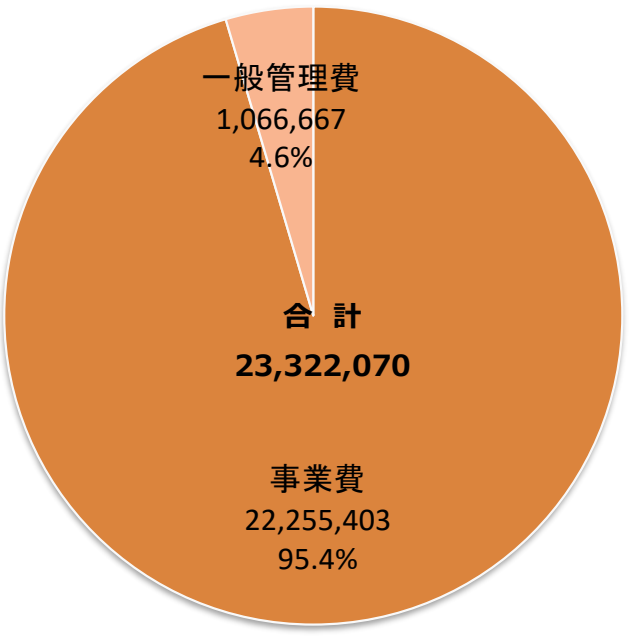
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	25,213,319	100%	23,322,070	100%
	下水道管路関連事業	7,837,690	31.1%	6,581,508	28.2%
	水処理関連事業	10,316,492	40.9%	9,659,254	41.4%
	汚泥処理関連事業	5,693,348	22.6%	5,444,574	23.3%
	調査研究及び研修、国際展開事業	1,031,079	4.1%	1,321,466	5.7%
	その他事業	334,710	1.3%	315,268	1.4%

平成30年度　決算情報

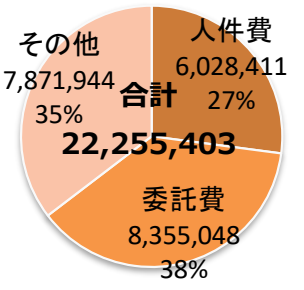
売上高内訳（単位：千円）



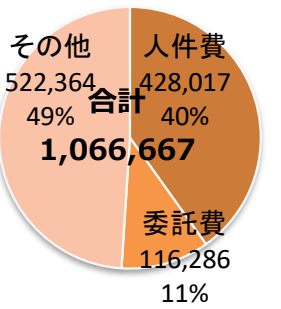
事業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



一般管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

・政令指定都市の下水道関連の外郭団体（株式会社）のうち、売上高上位３社と経営状況を比較した

平成30年度決算状況

（単位：千円）

	東京都下水道サービス（株）	A社	B社	C社	参考（D社）
売上高	25,213,319	17,797,562	3,687,062	1,842,296	1,878,504
売上原価	22,255,403	16,778,480	3,349,295	1,628,338	1,391,738
売上総利益	2,957,916	1,019,082	337,766	213,957	486,766
販売費および一般管理費	1,066,667	538,733	205,330	207,030	208,277
営業利益	1,891,249	480,348	132,437	6,927	278,489
営業外収益	64,747	5,115	8,404	35,514	1,655
営業外費用	29,584	0	0	3	31,744
経常利益	1,926,412	485,464	140,840	42,439	248,400
純資産利益率（%）	6.7	5.9	3.7	5.0	4.2
売上高経常利益率（%）	7.6	2.7	3.8	2.3	13.2
事業概要	・下水道管路関連事業 ・水処理関連事業（保全管理のみ） ・汚泥処理関連事業 ・調査研究・研修事業（特許料等収入） ・その他の事業（国際展開業務等）	・下水道施設等維持管理業務委託（管きょ、処理場・ポンプ場の運転・維持管理の包括業務） ・国際協力 ・市域外事業	・給水装置及び排水設備道路取付管工事 ・水道施設、下水道施設及びそれらに付随する施設の管理及び運営 ・メータの点検等	・水道事業（給水装置工事審査・検査補助など） ・下水道事業（処理場の運転整備等事業など） ・海外事業 ・広域事業	・コンセッション方式による下水処理場の経営・改築・維持管理業務を柱とした事業（20年間の運営権設定）

・決算数値は、各社のホームページ等で公表されている資料による
・Ａ社～Ｄ社の事業概要は、各団体のＨＰ等を参考に要約した
・Ｄ社は自治体からの出資がないため、参考として記載する

分析

・各市において外郭団体が担っている業務に大きな違いがあり、事業を運営する体制が異なっているため、外郭団体同士では事業面の比較分析を行うことが困難である。（Ａ社は水処理施設の運転管理も含めた包括管理業務を受託している。また、Ｂ社・Ｃ社は上水道事業も受託している上、下水道管路の維持管理は未受託で、水処理施設の運転管理業務を受託している。特に、Ｄ社はコンセッション方式により、施設の運転・維持管理に加え、改築更新等も行っており、当社と大きく異なっている。）
・加えて、同様の業務を受託していても、地形を要因とするポンプ所の有無や、汚泥処理方法の差異（焼却処分を行っているか等）など、それぞれ要件が異なっているため、単純に比較できない。
・以上のことから、経営状況を主として比較した。
・当社は、売上高でＣ社・Ｄ社の１０倍以上、Ｂ社の約７倍となっており、事業規模にも大きな違いがある。

・事業内容や事業規模に差異はあるものの、当社はおおむね良好な経営状況にあり、その要因は以下によると推察される。
① 現場での豊富な実務経験による創意工夫と技術開発に努めており、その成果を都の下水道事業に活かすとともに、特許料等収入の確保につなげ、都の受託事業以外からの収入を確保している。
② 安全性と信頼性を確保しつつ、効率的な事業運営に努めており、業務の改善、外部への業務委託の活用等、コスト削減に努めている。
③ 高い技術力を持つ東京都ＯＢ社員が多数在籍し業務に従事しているため、現状においては、人件費が一定程度抑制されている。しかし、将来的には、東京都ＯＢ社員から固有社員にシフトしていくため、人件費の増加による利益率の低下が予想される。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②今後の事業展開にあわせた体制整備

○東京都区部以外での事業実施体制
- 東京都区部以外への事業拡大の見込みを踏まえ、社内で事業実施体制の検討
- 近隣自治体からの下水処理場の運転管理に関する技術的支援業務の新規受注を見込み、2020年度から体制を増強

【戦略】⑤下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

○下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発
- パートナー企業や大学と新技術等の開発を進め、今年度完了した協定や委託の契約額は、合計5,500万円（2019年11月末時点）
- 年度末には、目標（１億3,000万円）を達成する見込み

2020年度改訂のポイント

- ◆ コンプライアンスの確保、事務の効率化等の業務改善に向けた企画立案など、民間の知見や経営感覚を活用し、会社の経営課題に対応し、企業価値の向上・会社の経営基盤の更なる強化を図るため、常勤取締役のうち１名について、外部人材登用手続を開始
- ◆ 下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等のため、ＡＩやＩｏＴなどの最新技術を技術開発に取り入れ、より効果的な技術開発を推進

【プランの主な改訂】

【戦略】②コーポレートガバナンス体制の強化

視点：コーポレートガバナンス

	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
経営課題	・他都市下水道事業における人口減少に伴う財源縮小、施設の老朽化、技術者不足などにより、事業運営に課題を抱える自治体への支援が求められる。 ・こうした状況を踏まえ、今後は東京都区部以外での事業展開等を検討していくことが必要 ・事業展開に当たっては、マーケットリサーチや企画の立案、営業活動、事業執行等を行っていく組織、人員体制を拡充強化していくことが必要 ・また、株主の構成に関して、東京下水道設備協会については、会員各社及び系列会社との当社の人材確保、技術開発、災害時の危機管理対応等の協力関係も考慮した上で必要に応じて出資構成の見直しを検討していくことが必要	・当社の役員構成は、代表取締役を含む常勤取締役３名、社外取締役（非常勤）２名、監査役（非常勤）１名 ・このうち常勤取締役３名は、いずれも都関係者であるが、今後は社会の変化に迅速かつ多面的に対応し、政策連携団体としてのガバナンス強化や経営基盤の更なる強化を図るため、外部人材の活用が急務 ・また、株主の構成に関して、東京下水道設備協会については、会員各社及び系列会社との当社の人材確保、技術開発、災害時の危機管理対応等の協力関係も考慮した上で必要に応じて出資構成の見直しを検討していくことが必要
戦略	・東京都区部以外への新規事業やコンサルタント業務等の実施に向け、企画部門の拡充や新たな組織の検討など体制の拡充・強化を図る。 ・また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討	・コンプライアンスの確保、事務の効率化などの業務改善に向けた企画立案に民間の知見や経営感覚を取り入れることにより、会社の経営基盤の更なる強化を図るため、常勤取締役のうち１名を外部から登用し、コーポレートガバナンス体制の強化を図る。 ・また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討
３年後の到達目標	・企画営業部門の拡充を図り、東京都区部以外への新規事業の企画立案を進める。 ・必要に応じて現地事務所等の新たな組織体制の検討を行い、東京都区部以外への新規事業の展開に備える。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。	・常勤取締役のうち１名を民間等から登用するため、選任手続を進める。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。

個別取組事項	改訂（2020改訂版）
	2020年度
新規 外部人材の活用	・常勤取締役のうち１名を民間等から登用するため、選任手続を実施

【戦略】⑤下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

視点：Society5．0の実現

個別取組事項	当初計画（2019改訂版）	改訂（2020改訂版）
	2020年度	2020年度
下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額　１億5,000万円	・ＡＩやＩｏＴなどの最新技術の活用も含め、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額　１億5,000万円

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　人的資源の確保

当社の事業は、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都ＯＢ社員等の活用により支えられているが、その結果として社員の年齢層が高く、今後、大量に退職する見込となっている（社員平均年齢 54.1 歳、60 歳以上の社員構成 50.1%）。

これまで下水道局の定年退職者等が人材の供給源となってきたものの、団塊の世代の退職ピークを過ぎた現在、人材確保が重要な課題であり、これまで民間企業や区、他都市のＯＢの採用にも積極的に取り組んできたが、将来的な労働市場の縮小により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まると予想される。

一方で政策連携団体としての定数管理等が行われている結果、柔軟な人材確保が困難となっている。

ベテラン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、人材の確保とともに若手社員の計画的継続的な育成、技術継承を行っていく必要があるが、その一方で、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ており、人材育成の強化が課題となっている。

②　コーポレートガバナンス体制

当社の役員構成は、代表取締役を含む常勤取締役３名、社外取締役（非常勤）２名、監査役（非常勤）１名となっている。このうち常勤取締役３名は、いずれも都関係者であるが、今後は社会の変化に迅速かつ多面的に対応し、政策連携団体としてのガバナンス強化や経営基盤の強化を図るため、外部人材の活用が求められている。

また、株主の構成については、これまで大きな変更を行っていないが、その中にあって東京下水道設備協会については、下水道処理施設の機械・電気等の設備関係各分野で専門知識と経験を有する企業で構成された団体であり、会員各社及び系列会社とは当社の人材確保、技術開発、災害時の危機管理対応などで協力関係にある。こうした点も考慮した上で必要に応じて出資構成の見直しを検討していく必要がある。

③　利益剰余金の活用

当社が下水道局から運転管理を受託している下水処理施設の中には高額な施設もあり、誤って損害を与えた場合の賠償補填により、事業運営に支障が生じないように準備しておく必要がある。このため、利益剰余金の一部を「損害賠償補填積立金」に積み立て、万一の場合に備えているところであるが、これまで取り崩した実績が無く、活用方法について再検討する必要がある。

また、これまで当社では、国債等による堅実な資金運用のみを行ってきたが、現在の低金利の状況では運用益が期待出来ない状況にある。

④　安定した下水道サービスの提供

当社は下水道局の事業を補完・代行する役割を担っており、引き続きお客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献していく必要がある。

また、労務単価の上昇や施設の老朽化等に伴う作業量の増加、嘱託社員（主に都ＯＢ）が退職する一方で固有社員が増加することによる総人件費の増加など、今後の経費増に対応していく必要がある。

⑤　技術開発の推進と普及拡大

将来的な人口減少が見込まれており、限られた下水道事業の予算・財源の中で効率的な事業運営を行っていく必要がある。

このような事業環境の中で、老朽化対策や安全対策、省力化など直面する諸課題に対応するため、更なる技術開発に取り組み、下水道事業全体に貢献していく必要がある。

また、技術力の向上により、当社の企業価値を高めていくとともに、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行い、技術開発の成果である産業財産権を更に活用していく必要がある。

⑥　事業戦略の見直し

これまで当社は、東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたところであるが、今後、他都市の多くの下水道事業が人口の減少による財源縮小、施設の老朽化によるメンテナンスの困難性や作業量の増加、技術者不足など厳しさが増すことから、事業運営に課題を抱える自治体への支援が求められる。

また、当社の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。

４．経営課題解決のための戦略

①　人材の確保育成と技術継承

今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用するとともに、社員が働きやすい環境の整備を行うなど、人材の確保に取り組む。
新たに採用した固有社員や現場での業務経験が少ない都派遣社員を計画的かつ継続的に育成するとともに、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。

②　コーポレートガバナンス体制の強化

コンプライアンスの確保、事務の効率化などの業務改善に向けた企画立案に民間の知見や経営感覚を取り入れることにより、会社の経営基盤の強化を図るため、常勤取締役のうち１名を外部から登用し、コーポレートガバナンス体制の強化を図る。
また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討する。

③　利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討など、これまでの利益剰余金のあり方を再検討するとともに、人材の確保・育成など当社の課題解決に向けて利益剰余金の活用を進める。
また、堅実な資金運用だけではなく、一定の運用益を確保する運用方法を目指していく。

④　受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

お客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献するため、安全パトロールや安全管理講習会の実施、作業マニュアルの充実など、良好な職場環境を整備し社員の安全を確保することにより、全ての事業所において無事故を目指す。
また、効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証し、より少ない人員・コストで効率的な事業執行を追求する。

⑤　下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

現場からのニーズ等を踏まえた技術開発を進めるとともに、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、下水道事業の効率化や環境対策の推進、安全性の向上などに貢献する。
また、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行うとともに、産業財産権による自己収益の確保に努める。

⑥　東京都区部以外への事業展開

当社が培ってきた人材やノウハウを活用し、東京都区部以外からの収入としてコンサルタント業務など新たな業務を展開し、増収増益に努める。
下水道事業全般に渡る豊富な知識やノウハウ等の強みを活かし、都内や他都市の処理場管理業務委託の受注に向けた検討・準備・試行・検証を行う。

５．2020 年度までの 3 年間の取組事項

①　人材の確保育成と技術継承

３年後（2020 年度）の到達目標	・安定した事業執行に向けた人材の確保 ・会社全体の技術レベル維持向上を図るため、技術社員に高い技術水準が求められる以下の資格取得を促進 土木職 … 技術士、一級土木施工管理技士、下水道管理技術認定 設備職 … 技術士、電気主任技術者、機械保全技能士第１級、下水道第３種技術検定 環境検査職 … 技術士、環境計量士、公害防止管理者、下水道第３種技術検定 ・固有社員が行政的業務を経験することで、委託者や都民のニーズを把握することができる人材を育成
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・あらゆる機会を活用した企業ＰＲや募集要件の緩和などの取組により、新卒や経験者採用に向けた人材の確保に努めている。 ・技術継承委員会を中心に技術継承に向けた取組を進めた。また、社をあげて資格取得促進に取り組んだ。 ・下水道局との一体的事業運営を確保するため必要な都職員を継続的に受け入れるとともに、当社の社員の育成を図るため、固有社員を継続的に下水道局及びオリンピック・パラリンピック準備局へ派遣している。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
人材確保の取組強化	・高専・大学訪問を 20 校以上実施するとともに、就職担当の教員に加えて、学生やその保護者に直接説明する機会の確保を学校側に働きかけるなどＰＲ方法を拡充 ・夏季に加えて冬季インターンシップの実施、都庁セミナーや就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用活動の取組を充実 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う ・新卒採用者の定着を目指し、採用から一定期間経過後に意見交換会を開催するなどフォローアップを実施	【2021 年度新卒採用】 ・高専・大学訪問を５校実施 ・2021 年度新卒採用計画を策定 ・夏季インターンシップを実施（８月） ・中央大学、日本大学の講義において企業ＰＲを実施（７月・９月） ・下水道展企業セミナーに出展（８月） ・全国高専フォーラム（九州）に出展（８月） 【2019 年度経験者採用】 ・募集要件を緩和し、経験者採用を実施。11/1 付で全職種で３名採用 ・【新規】新卒採用者向けリーフレット・ポスターを新規に作成 ・【新規】新卒採用者の定着を目指し、これまでのチューター制度に加え、メンター制度を試行導入	・高専・大学訪問を強化実施。学生やその保護者への直接ＰＲの機会を拡充 ・夏季・冬季インターンシップ等の実施、就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用の取組を充実 ・チューター制度・メンター制度の充実 ・中途採用における応募要件の更なる緩和の検討 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用実施	・高専・大学訪問からの推薦枠を拡大し、新規採用者を確実に確保する。 ・インターンシップの実施、就職イベントへの参加や求人情報サイトの活用のほか、各校での授業内 PR など学生への直接 PR の機会を拡大する。 ・新卒採用者の定着に向け、フォローアップ制度を充実させる。 ・これまでも実施してきた年度途中の中途採用に加え、応募者の増加を図るため、応募要件等を緩和していく。
技術継承の取組の実施	・取組の継続実施 ・人材育成シートの導入	・技術継承委員会を２回開催（6/3、11/12）、年間行動計画に基づき今年度の取組を推進 ・「エキスパートエンジニアとの意見交換会」を開催（7/10, 22）、若手社員の技術力、技術継承の取組等について意見を収集、今後の活動に反映 ・「若手社員座談会」を職種別に５回実施（土木２回、設備３回） ・「映像ライブラリー」におけるカテゴリー増（＋３件、全 11 件）及びコンテンツ増（＋69 件、全 203 件） ・【新規】技術継承委員会内編集 WG により「技術集大成」を作成・発刊（8/1） ・【新規】人材育成シートを作成	・若手社員座談会や若手社員成果報告会を継続的に実施するとともに、人材育成シートを本格導入	・人材育成シートの導入による人材育成・技術継承の更なる充実を図る。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
技術社員の資格取得の促進	・取得支援、勉強会改善・充実	資格取得の促進のため 【社外講習会受講支援】 ・環境計量士受験準備講習会（３日：１名） ・【新規】公害防止管理者受験講習会（３日：２名） ・【新規】１級機械保全技能士通信教育受講（１年：７名） ・【新規】1 級機械保全技能士実技試験対策セミナー（１日：４名） ・【新規】危険物取扱者試験受験準備講習会（２日：４名） 【社内勉強会の開催】 ・技術士取得社内勉強会（６日：延べ 36 名） ・下水道管理技術認定資格勉強会（５日：延べ 112 名） ・下水道第３種技術検定勉強会（７日間：延べ 58 名） ・【新規】電気主任技術者勉強会（２日間：延べ 14 名）	・資格取得支援、勉強会改善・充実	－
	・下水道施設維持管理に関する資格 （日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第３種技術検定）	・【下水道管理技術認定】 固有社員 13 名が受験 ・【下水道第３種技術検定】 固有社員 13 名が受験 合格発表 12 月 20 日	・下水道施設維持管理に関する資格 （日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第３種技術検定）	－
下水道局とＴＧＳ間の人材の交流	・設備職１名 （１年間）本庁業務を経験 ・環境検査職２名 （２年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職１名 本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入 ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 事務職・設備職各１名	・設備職１名 （１年間）本庁業務を経験 ・環境検査職２名 （２年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職１名 （７か月）本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 （４か月）事務職　１名 （１年６か月）設備職１名	・固有社員を継続的に下水道局へ派遣 ・都職員を継続的に受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会へ継続的に固有社員を派遣	・社員育成を目的とし、東京都との人材の交流を実施する。

②　コーポレートガバナンス体制の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	・常勤取締役のうち１名を民間等から登用するため、選任手続を進める。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・「３年後の到達目標」の達成を目指し、各「個別取組事項」について社内で検討を進め、当社案を取りまとめた。 ・所要人員や出資構成については、当社に決定する権限が無いため、東京都（総務局・下水道局）との調整を行った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
外部人材の活用	－	・外部人材の活用に向け、取締役会で検討を開始	・常勤取締役のうち１名を民間等から登用するため、選任手続を実施	・当社の常勤取締役３名は、いずれも都関係者であるが、今後、コンプライアンスの確保、事務の効率化などの業務改善に向けた企画立案において、外部人材を活用するため、常勤取締役のうち１名を民間等から登用していく。
出資構成の検討	・必要に応じて出資構成の見直しに向けた具体的な手続きを関係者と調整	・出資構成に関して下水道局と定期的な意見交換を２回実施し、検討を進めている。	・検討結果を踏まえ、必要に応じて関係者と調整	・現在、下水道局において施設運営手法の検討及び活用戦略の見直しを進めているため、　検討期間を１年延長する。

③　利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

3年後（2020年度）の到達目標	・利益剰余金のあり方を検討し、人材の確保、育成など当社の課題解決に活用していく。 ・損害賠償補填積立金について積立目途額を再検討し、必要に応じて目途額を変更する。 ・現在の金利の状況を勘案し、これまでの堅実な資金運用だけではなく、一定の運用益を目指した運用方法を検討し実施する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・利益剰余金の有効な活用については、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し、技術開発や防災住宅などの投資について検討を行っている。 ・損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討については、「関係課長チーム」で損害賠償補填積立金の必要額について検討を行うとともに、損害賠償保険の活用について、複数の保険会社と打合せを行っている。 ・資金管理運営要綱を改正し東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11月末時点）		
利益剰余金の投資などへの活用	・技術開発や防災住宅などに投資することを検討	・利益剰余金の活用策として、技術開発や防災住宅のあり方について検討するために、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し検討中	・活用方策の実施	・これまでの取組を踏まえ、個別取組事項名を具体化した。
損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・損害賠償補填積立金の積立目途額についての考え方を整理	・損害賠償積立金の積立額を再検討するために「関係課長チーム」で検討中 ・保険の活用について、複数の損害保険会社に対してヒアリングを実施	・必要に応じて、積立目途額を変更し、積立金の取崩し等を実施	－
資金運用方法の見直し	・必要に応じて下水道局等と調整を行ったうえで、新たな資金運用を実施	・金融機関や東京都等から情報収集を進め、それらの情報を参考に資金管理要綱を改正 ・改正した資金管理要綱のもとで、東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施	・安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用方法の改善	・金融商品の情報収集や分析を更に進め、民間企業の社債による運用など、安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用の取組を進める。

④　受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

３年後（2020 年度）の到達目標	・23 区送泥・遠制ネットワークの一体的管理による効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証 ・下水道局が試行する新たな運営手法での業務実施に向けた体制準備 ・重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数　０件 　重大人身事故：重傷で休業 30 日以上　及び　死亡事故 　重大物損事故：復旧に１日を超える事故 　第三者事故：軽傷以上の事故 （過去実績）2014 年度：３件 、2015 年度：１件 、2016 年度：０件
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・下水道局との定期的な意見交換として東京都下水道グループ連絡調整会議を実施している。また、社内では国内外における官民連携の状況について役員を含めた社内ＰＴを開催し、施設運営手法の評価・分析を継続的に実施している。 ・事故防止の取組を継続実施していることにより、社員・工事受注者等の事故防止に対する意識が醸成し、新規工事受注者等への指導に活かされ、重大事故発生件数０件となっている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
下水道局との役割分担を再検証	・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の検討	・下水道局との定期的な意見交換として、「東京下水道グループ連絡調整会議」を５回実施 ・「ＴＧＳ官民連携手法調査・検討ＰＴ」を４回実施	・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の準備 ・新たな運営手法での業務実施に向けた技術提案、条件整理	－
安全衛生委員会、安全パトロールの実施	・前年度と同様に安全衛生委員会や安全パトロールの実施 ・新たに、パトロールを実施する社員向けに安全に関する特別教育を２回実施	・事業所安全衛生委員会（本社及び 49 事業所）８回実施 ・安全パトロール 【ポンプ所、センター等現場事業所】　24 回　19 現場 【中川建設発生土改良プラント】８回　８現場 【管路工事現場】156 回 367 現場 ・管路工事現場管理職夜間パトロール　２回実施 ・工事事故防止対策強化月間管理職パトロール　２回実施 ・【新規】特別教育　２回実施	・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善 ・人材育成にも務めた安全対策の充実	・安全パトロールの担当者以外（若手社員等）もパトロールに同行させる等、組織全体として安全レベル向上に務める。
安全管理講習会の実施	・前年度と同様に安全管理講習会の実施 ・過去発生した身近な重大事故を事例として要因分析、局・ＴＧＳ・受注者の役割分担等、新たに、多角的な視点から検証する内容をグループ討議に追加	・安全管理者講習会を 11/13 に実施 ・228 名参加 ・第一部では、危機管理広報事務所の代表取締役による講演 ・第二部では、設備・土木の職種別に分かれて演習。設備は講習、土木はグループ討議	・2019 年度と同様に安全管理講習会を実施 ・運転者講習会等自動車安全運転時の意識高揚策を実施	・安全管理者講習会を実施し、社員並びに民間派遣社員及び受託業者の安全意識の高揚を図っていく。 ・自動車運転時の事故やヒヤリハットがあるため、運転者講習会の開催等により、自動車運転時の事故予防を図っていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
事故防止の取組の実施	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故発生時に原因分析を実施し再発防止策の策定と周知徹底 ・過去に発生した「墜落・転落」重大事故の原因分析を踏まえた危険予知活動の実施や安全帯着用の徹底	重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数０件 ・下水道局・ＴＧＳ部門安全心得を継続して活用 ・作業前ＫＹ活動継続実施 ・再委託業者への安全作業確認 ・安全性の向上としてリスクアセスメント継続 ・管路部事業所において、地区事故防止協議会を 34 回実施 ・施設部事業所において、局主催の工事等工程調整会議に 33 回参加 ・安全マニュアル（冊子）を新たに入社した経験の浅い社員に向けて配布し、受注者指導に活用 ・車両事故防止の強化	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故防止に関する教育の充実	・従来は不安全行動等の防止対策として現場作業のＯＪＴが中心だったが、若手社員の増加に伴い、新たに各事業所でＤＶＤ等を用いた基礎的な安全教育に関するＯＪＴを実施する。

⑤　下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

3年後（2020年度）の到達目標	・下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発　投資額　1億5,000万円 ・産業財産権による収入の確保　2億円
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・パートナー企業や大学と新技術等の開発を進めており、今年度完了した協定や委託の契約額は、合計5,500万円となっている。 ・共同開発の強化や開発技術の改良・改善に努めて普及拡大に取り組み約9,900万円の特許料等の収入を得ている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11月末時点）		
共同開発の強化	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85件	・研究・調査件数 73件	・前年度の取組を踏まえ、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術の開発、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数　85件	・前年度の取組を踏まえ、2020年度の取組を具体化した。
産業財産権出願	・出願件数 （累計） 516件	・出願件数 （累計） 515件	・出願件数 （累計） 529件	－
開発技術の普及拡大	・パートナーへの「ＴＧＳ関連技術のＰＲ」に関する研修等の実施 ・近隣自治体等に対するＴＧＳの開発技術説明会の企画検討	・他自治体へのパートナーと連携したＴＧＳ開発技術の説明・ＰＲ ・【新規】開発技術説明会の開催を決定（12/16予定）	・パートナーが実施する当該技術の普及活動時に、ＴＧＳ関連技術のＰＲを拡大して実施 ・前年度の取組を踏まえ、近隣自治体等に対するＴＧＳの開発技術説明会の開催	・パートナーが実施するＰＲ活動には、単独で実施しているもの以外にも、関係機関が実施するイベントへの参画があることから、ＴＧＳとしてもそれらのイベントに参加し、関連技術のＰＲを合わせて実施する。
産業財産権による収入	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 ２億円	・特許料等収入額 9,900万円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 ２億円	－
下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 １億3,000万円	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 5,500万円	・ＡＩやＩｏＴなどの最新技術の活用も含め、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 １億5,000　万円	・進化の著しいＡＩやＩｏＴなどの最新技術を技術開発に取り入れていくことで、より効果的な技術開発を進めていく。

⑥　東京都区部以外への事業展開

３年後（2020 年度）の到達目標	・東京都区部以外からの事業収入 71,000 千円 ・国際展開業務の事業収入（累計） 133,000 千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・新規顧客の獲得に向け下水道展等を通じた広報活動や長年の講習会実施実績の浸透により、着実に東京都区部以外からの事業収入を得ている。 ・マレーシア国ランガット地区プロジェクトの下水処理場の整備は予定どおり進められており、令和元年 10 月３日に通水式を実施した。今後は施設立上げ、試運転、運転・維持管理の技術支援を行う予定である。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
コンサルタント業務	・多摩地域及び近隣自治体等５か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施 ・建設コンサルタント資格登録	・コンサルタント業務開始に向け、多摩地域及び近隣自治体等６か所延べ６回にわたり需要調査を実施 近隣自治体５か所　５回 関連団体１か所　１回 ・建設コンサルタント資格登録書類作成	・需要調査、受託資格登録、体制の構築、営業活動等	・近隣自治体からの下水処理場の運転管理に関する技術的支援業務の新規受注を見込み、体制を構築する。
水再生センターの運営業務	・受注方針策定に向け、多摩地域及び近隣自治体等５か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施	・水再生センター運営業務の受注方針策定に向け、多摩地域及び自治体等７か所延べ 10 回にわたり需要調査を実施 自治体４か所　７回 関連団体３か所　３回 ・国内外情報収集 包括的民間委託に関するシンポジウム参加	・他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査	－
資格試験準備講習及び資格更新講習業務を通して全国の排水設備工事責任技術者を育成	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 20 団体 21,000 千円	・18 団体(受託 15+自主３) ・15,800 千円 完了済みである。 また、この他に４事業も着手が確定しており、年度末までに完了見込みである。	22 団体 24,000 千円	・これまでの実績を踏まえ改訂する。 ・排水設備は下水道システムを構成する起点となる重要な施設であり、技術者育成は急務である。このため、排水設備工事責任技術者関連業務に課題を抱える全国の下水道協会に対し支援を行い、「地方との共存共栄（東京と全国各地の連携）」に貢献する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 （11 月末時点）		
下水道台帳情報システム関連業務	16 市町（多摩） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	【多摩地域の事業進捗状況】 ・15 市町　事業収入 43,500 千円（年度目標の 87%） ・【新規】府中市より「データ入力業務」を追加受託 【自主開発ソフトウェアの販売及びシステム導入】及び【需要調査】 ・ＰＲ及び営業活動を実施（東京都昭島市等、千葉市等） ・下水道展’19 横浜において、「下水道総合情報管理システム」のデモンストレーションを実施 ・【新規】千葉県香取市より「システム更新業務」を受託 【参加資格登録】 ・参加資格要件等の調査を実施（区部以外の６市町）	・20 市町（東京都区部以外） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	・順次、東京都区部以外からの関連業務受託等が実現していることから、対象を全国（東京都区部以外）に拡大する。
国際展開業務	・技術支援 （施設立ち上げ・試運転） （累計） 86,200 千円	【技術支援（建設段階）】 （ランガット） （累計） 63,900 千円 【個別技術の海外展開】 水面制御装置の欧州における普及拡大	・技術支援 （ 運転管理の支援） （累計） 133,000 千円	・プロジェクト全体の収入金額に変更はないが、マレーシア国の都合やＴＧＳが直接関与していない管渠工事の遅延等の外的要因により、施設立上げ、試運転、運転管理の支援開始時期が先送りとなったことから、2020 年度末時点の累計金額を見直した。