東京都政策連携団体
経営改革プラン改訂版
（2019 年度）の概要

令和元（2019）年５月

東京都

はじめに

東京都（以下「都」という。）は、東京 2020 大会の成功とその後の東京の持続的な発展を見据え、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監理団体（以下「監理団体」という。）を都庁グループの一員と位置付け、「監理団体による改革」、「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います。

この監理団体による改革の取組の一つとして、各団体は 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「東京都監理団体経営改革プラン」（以下「経営改革プラン」という。）を策定しました。併せて、都としても、東京都監理団体経営目標評価制度の評価対象に経営改革プランを位置付けることとし、毎年度、改訂・運用することとしました。

また、都と監理団体等の関係について、出資等の設立時の関連性から現在の都政との関連性に重きを置く考え方に見直した上で、都の政策実現に寄与する団体を明確化し、協力関係を強化する観点から再整理を行い、特に都政との関連性が高い団体を「東京都政策連携団体」（以下「政策連携団体」という。）と定義し、全ての監理団体を改めて政策連携団体と位置付けました。

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、経営改革プランの初年度の進捗状況を確認した上で、目標や年次計画等を見直し、「東京都政策連携団体経営改革プラン改訂版（2019 年度）」（以下「経営改革プラン改訂版」という。）を策定しました。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、各政策連携団体が自律的な経営改革の取組を進めるとともに、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し、団体の経営改革を促進してまいります。

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
その他留意事項　・・・　２

＜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　・・・　３
経営目標の設定・評価　・・・　３

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）　・・・　４
１　公益財団法人東京都人権啓発センター　・・・　５
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　・・・１１５
１０　公益財団法人東京都環境公社　・・・１３１
１１　公益財団法人東京都福祉保健財団　・・・１４７
１２　公益財団法人東京都医学総合研究所　・・・１６１
１３　公益財団法人城北労働・福祉センター　・・・１７３
１４　社会福祉法人東京都社会福祉事業団　・・・１８５

１５　公益財団法人東京都保健医療公社　・・・１９９
１６　公益財団法人東京都中小企業振興公社　・・・２２１
１７　公益財団法人東京しごと財団　・・・２３５
１８　公益財団法人東京都農林水産振興財団　・・・２４９
１９　公益財団法人東京観光財団　・・・２６３
２０　公益財団法人東京動物園協会　・・・２７７
２１　公益財団法人東京都公園協会　・・・２９１
２２　公益財団法人東京都道路整備保全公社　・・・３０３
２３　公益財団法人東京防災救急協会　・・・３１９
２４　株式会社東京スタジアム　・・・３２９
２５　多摩都市モノレール株式会社　・・・３４１
２６　東京臨海高速鉄道株式会社　・・・３５３
２７　株式会社多摩ニュータウン開発センター　・・・３６７
２８　株式会社東京国際フォーラム　・・・３７９
２９　株式会社東京臨海ホールディングス　・・・３９３
３０　東京交通サービス株式会社　・・・４０９
３１　東京水道サービス株式会社　・・・４２１
３２　株式会社ＰＵＣ　・・・４３７
３３　東京都下水道サービス株式会社　・・・４５１

1　「経営改革プラン改訂版」の概要について

政策連携団体（全 33 団体）それぞれが、2020 年度までの３年間で進める改革の取組をまとめ、2018 年度に策定した「経営改革プラン」について、社会情勢の変化等を踏まえつつ、初年度の進捗状況を確認した上で、目標や年次計画等を見直し、「経営改革プラン改訂版」を策定した。その主要部分を取りまとめたものが、本概要である。

◇ 「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」、都が取りまとめた本概要においては、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	●	
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

◇ **その他留意事項**

今後、社会情勢の変化等に加え、都が新たに策定した「東京都政策連携団体活用戦略」に示された考え方等を踏まえ、各政策連携団体の取組がさらに深化するよう、「経営課題」、「戦略」、「３年後の到達目標」及び「個別取組事項」について必要な改訂を行っていく。

また、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、必要に応じてプランの見直しに反映させていく。

「東京都政策連携団体活用戦略」

都と共に政策実現を目指す政策連携団体が今後注力すべき業務領域や担うべき役割などについて、政策連携団体の所管局が、東京 2020 大会後も見据えて、各団体の活用に係る中期的な考え方をまとめたもの。

＜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

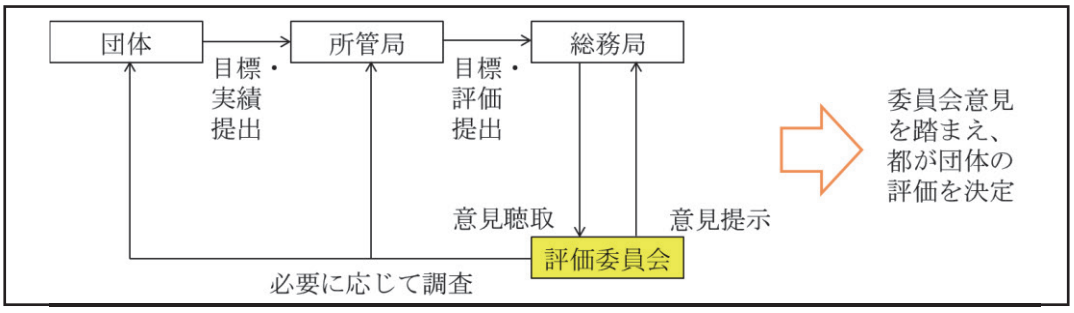
政策連携団体自らに、経営に関する目標を設定させ、その達成状況等を都で評価し公表することを通じて、団体経営の改善等を図ることを目的とする制度である。

◇ 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 (公財)東京防災救急協会
7 (一財)東京マラソン財団	24 (株)東京スタジアム
8 (公財)東京都都市づくり公社	25 多摩都市モノレール(株)
9 東京都住宅供給公社	26 東京臨海高速鉄道(株)
10 (公財)東京都環境公社	27 (株)多摩ニュータウン開発センター
11 (公財)東京都福祉保健財団	28 (株)東京国際フォーラム
12 (公財)東京都医学総合研究所	29 (株)東京臨海ホールディングス
13 (公財)城北労働・福祉センター	30 東京交通サービス(株)
14 (社福)東京都社会福祉事業団	31 東京水道サービス(株)
15 (公財)東京都保健医療公社	32 (株)ＰＵＣ
16 (公財)東京都中小企業振興公社	33 東京都下水道サービス(株)
17 (公財)東京しごと財団	

1　公益財団法人東京都人権啓発センター

１．経営情報

１　基礎情報

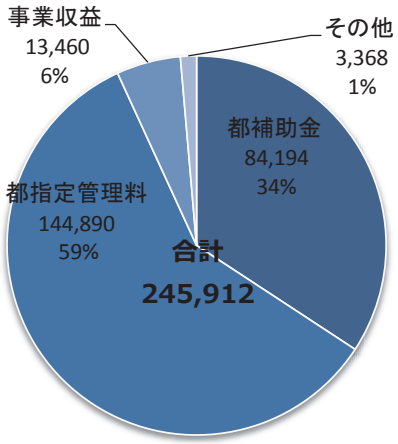
平成30年８月１日現在

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	10　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)　都及び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		

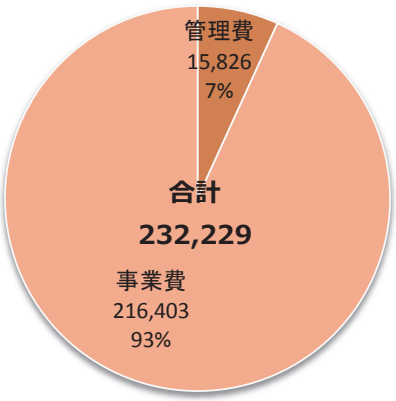
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	245,912	100%	232,229	100%
	普及啓発事業	30,565	12.4%	37,718	16.2%
	展示室･図書室事業	43,222	17.6%	35,073	15.1%
	講演･講座･研修事業	27,681	11.3%	31,163	13.4%
	相談事業	36,686	14.9%	39,906	17.2%
	施設管理運営事業	78,170	31.8%	55,177	23.8%
	その他事業	16,310	6.6%	17,366	7.5%
	法人会計	13,279	5.4%	15,826	6.8%

平成29年度　決算情報

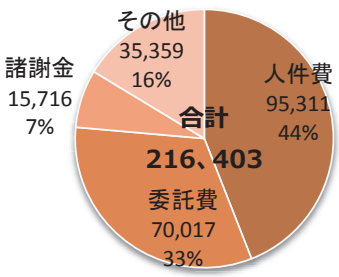
経常収益内訳（単位：千円）



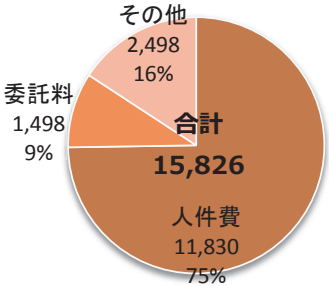
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳



管理費内訳

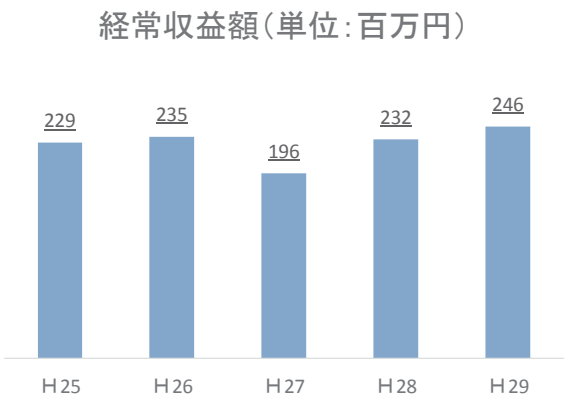


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

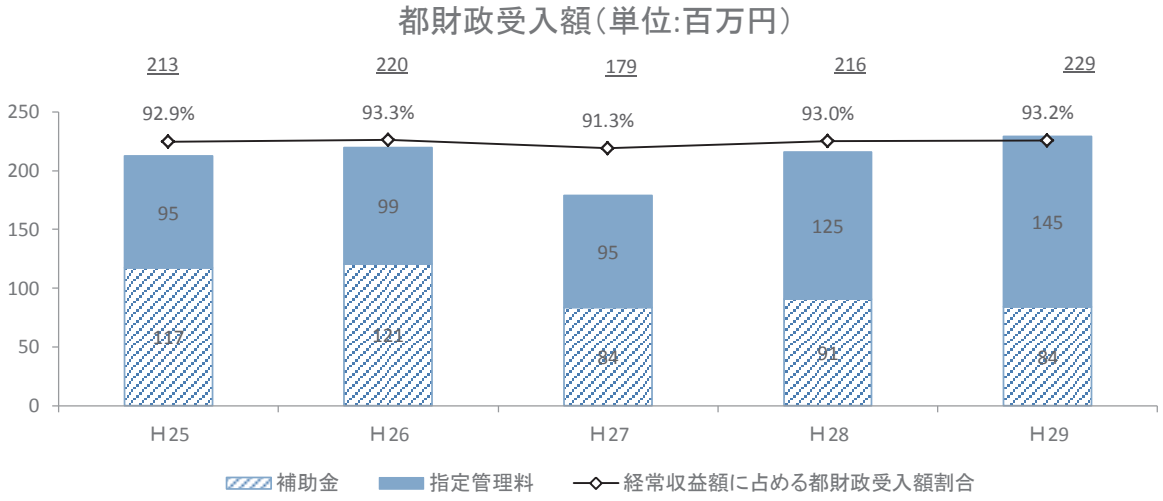


・H26年度までは、ほぼ同規模で推移

・H27年度は、当該年度より、都派遣職員の給与を東京都が直接支出することとなったために減

・H28・29年度は、人権プラザの移転に関する経費増や事業拡大に伴う人員増により増額

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

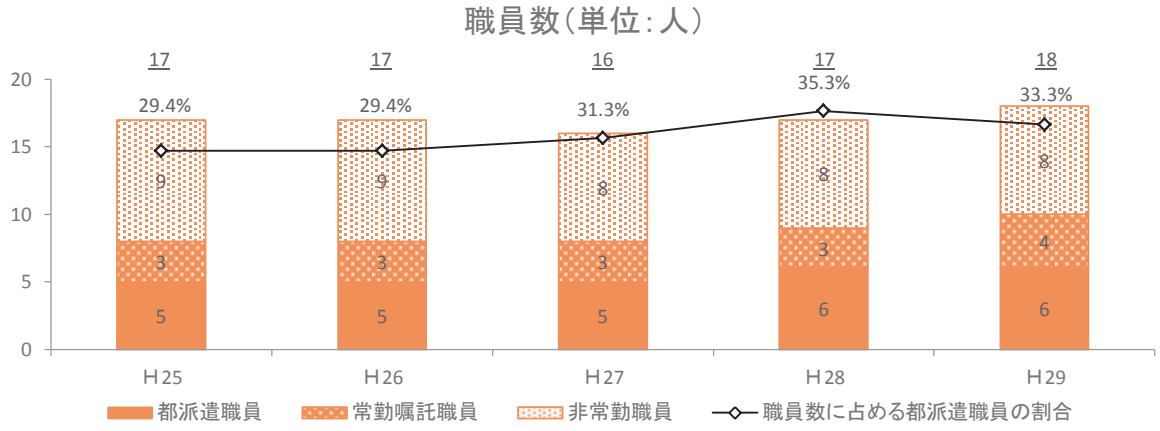


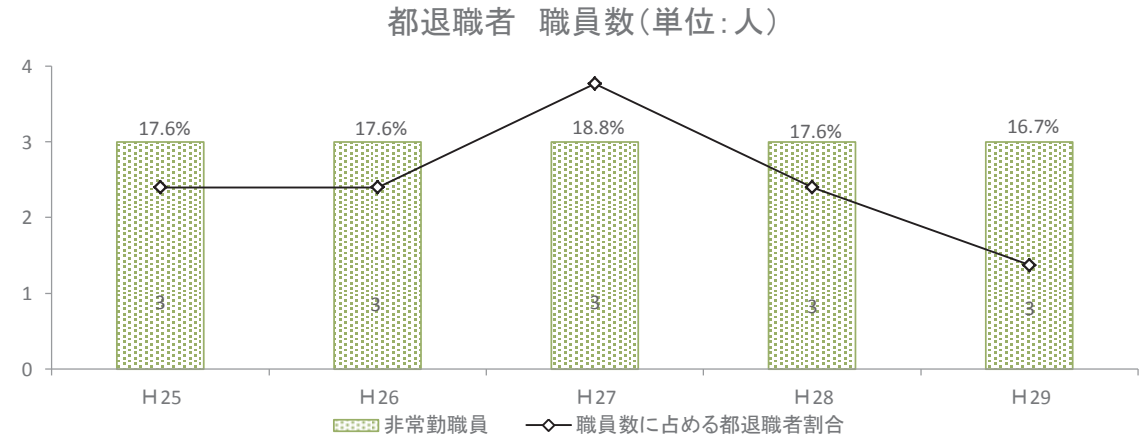
・指定管理料は、人権プラザの指定管理者として事業を実施していく経費であり、H27年度まではほぼ同額。H28・29年度は、人権プラザの移転に伴う経費増や、事業拡大に伴う人件費増等により、増額。

・補助金は、センターの事業を実施していくための経費であり、H26年度まではほぼ同額。H27年度からは、都派遣職員の給与を東京都が直接支出することとなったため減。

・経常収益額に占める都財政受入額割合は約93％でほぼ同。（H27年度は上記理由により補助金が減となったため、若干の減。H28・29年度は移転に伴い、経常収益全体が増加したため、再び同水準となった。）

２－３　職員数の推移から見る経営状況





・全体の職員数はほぼ同

・固有職員がひとりもいない職員構成となっている。

・都派遣職員は、H25年度からH27年度で同、H28・29年度はプラザ移転業務に伴い、時限措置で1名増

・常勤嘱託職員は、H25年度からH28年度で同。H29年度は、事業拡大に伴う定数増のため1名増

・非常勤職員は、H27年度に1名減

・都派遣職員はそれぞれの課全体のマネジメント、東京都との調整、予算管理等の業務を担っている。

・常勤嘱託職員は、専門員として、人権啓発行事の企画・運営、情報誌の発行、広告、マスメディア、インターネット事業等、当センターの基幹業務を担っている。

・非常勤職員は、相談員として、都民からの人権に関する相談を担っている。

・その他、給与事務や経理事務、受付業務等については人材派遣職員が担っている。

・都退職者は、非常勤職員のみであり、相談業務を担っている3名。職員数に占める都退職者割合は、全体の職員数の増減による変化はあるが、ほぼ同水準。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【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、オーダーメイドで新規の学校も含め、年間で目標回数を達成予定
また、2018年度より実施校に対してアンケートを本格実施

【戦略】④自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化

○展示室の入場者数の増加

・展示室の入場者数5,269人（2017年度比20.4%増）。教員や地方自治体職員、修学旅行生等の施設見学希望者に対して、きめ細かい対応を行うことで、継続的に来館者を確保

今後の改革のポイント

◆ 啓発事業の取組事項において、参加率だけではなく、アンケートにおける質的な評価を成果指標として追加

◆ 人権研修の受託に向けたＰＲ活動や展示室の入場者数における目標について、2018年度実績を踏まえ、具体的な目標を追加

【プランの主な改訂】

【戦略】①財団固有人材の育成及び業務改善の推進

当初計画			改訂		
個別取組事項	2019年度	2020年度	個別取組事項	2019年度	2020年度
長期的な視点に立った人材育成	本格実施	適宜、内容の見直しを実施	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	適宜、内容の見直しを実施

【戦略】③啓発事業の拡充及び質の向上

当初計画			改訂		
個別取組事項	2019年度	2020年度	個別取組事項	2019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	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・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）	・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%）	・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%）

【戦略】④自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化

当初計画			改訂		
個別取組事項	2019年度	2020年度	個別取組事項	2019年度	2020年度
展示室の入場者数の増加	展示室入場者増の取組	展示室入場者数6,000人	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れなど、展示室入場者増の取組	展示室入場者数6,000人

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。

個別取組事項	2018 年度		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	人材育成方針の策定に向けた検討、策定、可能な取組から実施	・人材育成方針を策定 ・専門員をビジネス英会話講習やコンパシートセミナー（人権の基礎知識や人権教育の実践方法を習得するためのセミナー）に参加させた。	人材育成方針に基づく研修実施計画を策定し、本格実施	適宜、内容の見直しを実施	2018 年度の実績を踏まえ、目標を追記した。
進行管理の充実	・会議の継続実施 ・業務全体の遂行方法等の総点検 ・より的確な進行管理手法の検討及び試行	・8 月までは、進行管理会議を継続的に実施 ・9 月から従前の二つの会議を業務報告会議としてさらに機能的な形に改めて実施	・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	・会議の継続実施 ・進行管理手法の適宜見直し	―
職員提案による、生産性の向上や働き方改革につながる業務改善の実施	職員による業務改善の実施数 10 件	職員提案を募集し、実現可能なものから順次実施（9 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	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	職員提案については、引続き業務の効率化や都民サービスの向上につながるもの等を広く募集していく。提案数 10 件を目安とするが、団体としての一層の改革実現のため、生産性の向上や働き方改革につながる提案を、より優先して募集することとし、応募のあったものについて団体内で精査・検討を行った上で、実施していく。

②　研修事業収入・賛助会費収入の確保

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・研修講師出講事業の出講料の改定の調査、検討 ・自治体が実施する研修の新たな受託等に向け、区市町村連絡会議等での広報の実施 ・新規の受託等事業の検討、試行	・研修講師出講事業の出講料の改定の調査、検討を実施 ・地道な広報・営業努力の末に港区から受託して、今年度から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 ・港区事業については、全５回を実施し、その結果を踏まえて来年度の実施に向けた検討を開始	・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	・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	―
賛助会費収入額の確保	・1,160 千円以上の収入額の確保 ・税額控除の活用など、収入増に向けた取組の検討	・団体会員と個人会員の合計で 962 千円の収入を確保 ・新たな寄附金の仕組みについて検討を実施	・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	・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。

個別取組事項	2018 年度		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 ・実施校アンケートの本格実施	・実施回数 21 回 ・アンケートの本格実施	・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 24 回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	―
出張展示先の新規開拓、充実	・実施回数増（13 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試行	・10 回実施（うち新規会場 5 箇所） ・主催者へのアンケートの準備	・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	・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	―
新たな特別展示の検討、制作	次の展示制作に向けた進め方及び展示テーマの検討	「東京都オリンピック憲章にうたわれる人権尊重の理念の実現を目指す条例」の制定を受けて、常設展示室の更新について東京都と調整を実施	展示構成等の検討	新たな特別展示の制作	―
・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	都民講座を３回実施し、募集定員数に対する参加者数の割合は、平均で 81.3%	・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%）	・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%）	・参加率という表面的な評価だけでなく、講座の内容が人権啓発につながったかという質の評価も合わせて行う必要があるため、従来の参加率に加えて、アンケートにおける評価についても成果指標に加える。 ・目標値については、今年度の直近 3 回分の平均値の 65.7%を２割程度上回る数値として 80%と設定した。

④　自治体へのＰＲや交通広告を活用したＰＲの強化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・区市町村連絡会議等での広報の実施 ・新規事業の受託に向けた検討、試行	・今年度、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 ・港区事業については、全５回を実施し、来年度の実施に向けた検討を実施	・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	・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 年度の実績を踏まえ、目標を追記した。
展示室の入場者数の増加	展示室入場者増の取組	展示室の入場者数 5,269 人（昨年度比 20.4%増）	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	展示室入場者数 6,000 人	2018 年度の実績を踏まえ、目標を追記した。
新たな交通広告の実施	最寄の都営地下鉄駅に看板（駅電飾ボード）等を掲出	最寄の都営地下鉄の３駅（浅草線及び大江戸線の大門駅、芝公園駅）に新たに電飾看板を掲出	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	―

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

平成30年8月1日現在

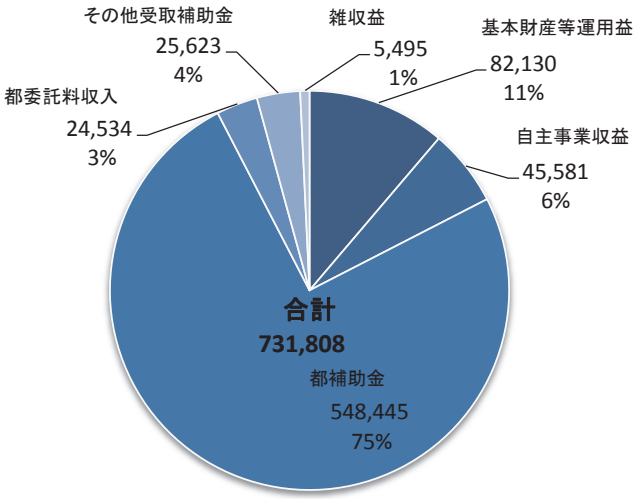
団体名	公益財団法人　東京都島しょ振興公社		
所管局	総務局		
設立年月日	平成元年10月2日（平成23年4月1日：公益財団法人に移行）		
設立後の主な沿革	平成元年～12年度　出損団体からの出損金受入（合計40億円） 平成12年度　通信販売事業開始 平成22年度　小笠原地区TV放送難視聴解消事業終了 平成23年度　公益財団法人化 平成26年度　財団所在地変更（H26.9）		
所在地	東京都港区海岸1－4－15　島嶼会館2階		
基本財産	4,000,000　千円		
都出資（出捐）額	1,818,400　千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む	
都出資（出捐）比率	45.5　%		
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29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	731,808	100%	716,055	100%
	基本財産運用益等※	61,346	8.4%		
	地域振興事業	16,328	2.2%	51,338	7.2%
	展示販売事業	15,414	2.1%	25,844	3.6%
	広報宣伝事業	0	0.0%	29,904	4.2%
	施設等管理運営事業	24,535	3.4%	8,961	1.3%
	交通関連事業	563,400	77.0%	563,540	78.7%
	東京愛らんど飲食事業	13,473	1.8%	11,857	1.7%
	法人会計	37,312	5.1%	24,611	3.4%

※公益目的事業会計の共通収益

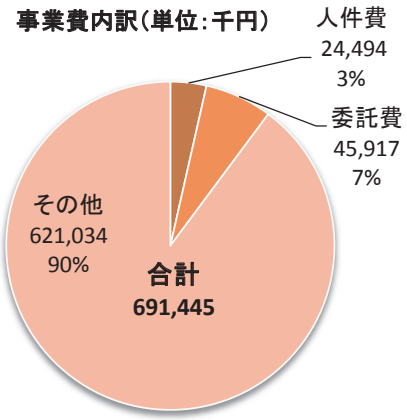
平成29年度　決算情報

経常収益内訳（単位：千円）

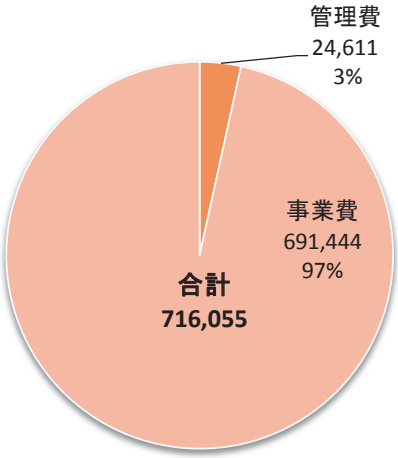


長期借入金内訳（単位：千円）

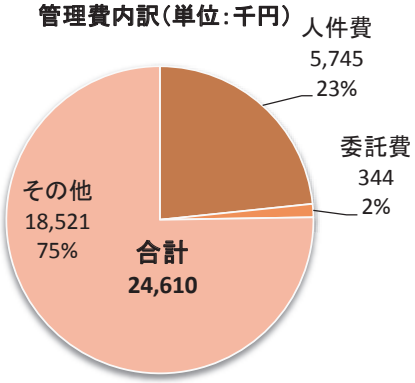
事業費内訳（単位：千円）



経常経費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



※人件費は福利厚生費を除く

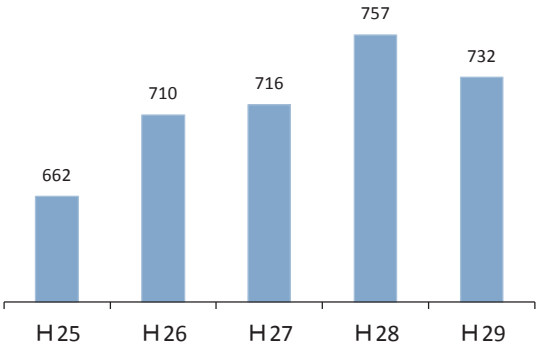
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

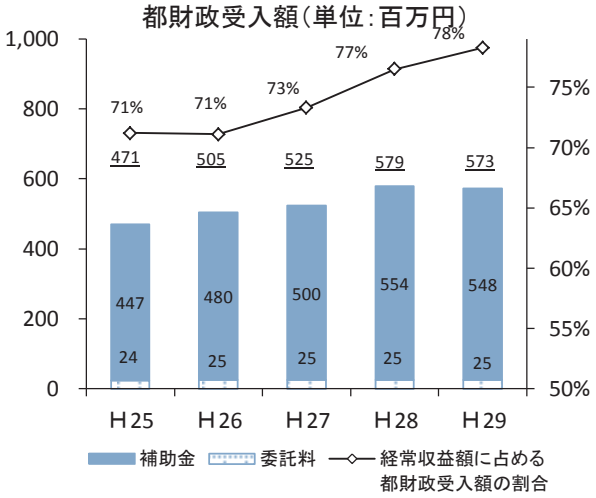
経常収益額（単位：百万円）



単位：千円
・　債券及び預金利息は、市中金利水準の影響により逓減傾向
　金利の高い時期に購入した債券（10年、20年債）が償還し、現在買い直している債券の金利が低いことによる
　（H25　113,959）→（H26　110,649）→（H27　112,935）→（H28　97,883）→（H29　82,130）
〇H29とH28の主な比較は以下のとおり。
・消費税還付（H29:485、H28:1,292　△807）
・受取運営負担金は、配属した職員の給与費が減少
　（H29:25,623、H28:27,952　△2,329）
・都受取地方公共団体助成金（ヘリコミ運航助成金）が減少
　※内訳は以下の2−2参照
　（H29:548,445、H28:553,974　△5,529）

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額（単位：百万円）



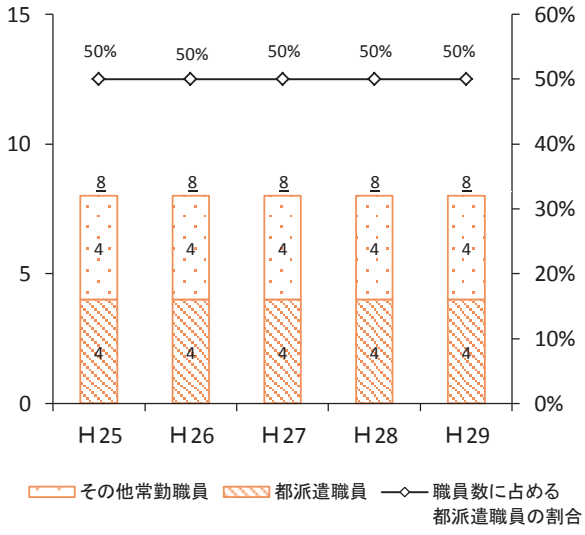
単位：千円
　①都受取地方公共団体助成金（ヘリコミ運航助成金）は、燃料費や人件費の影響により増加傾向にあるが、以下の影響によりH29は減少

　　航空保険料減（H29:15,453、H28:19,387　△3,934）
　　整備費減（H29:234,020、H28:242,550　△8,530）
　　燃料費増（H29:72,265、H28:67,100　5,165）
　　運航人件費（H29:78,271、H28:76,784　1,487）

　②都施設管理運営委託料（備蓄木炭等保管業務委託、保管数量による単価契約）
　（H25　23,853）→（H26　24,535）→（H27　24,602）→（H28　24,535）→（H29　24,535）

2－3　職員数の推移から見る経営状況

職員数（単位：人、%）



・　都派遣職員（4名）、島しょ町村派遣職員（4名）により構成されている。

・　各職員の職責は以下のとおり。

　①都派遣職員
　　→職名：事務局長（課長級）
　　　企画管理課長（課長代理級）
　　　業務課長（課長代理級）
　　　主任（主事級）
　②町村派遣職員
　　→職名：主任（主事級）又は、主幹（係長級）

・　都派遣職員4名のうち主任を除く3名は管理監督的役割を担っているものの、少人数組織であることから、事務局長以外の2名は、他の派遣職員と均しく各事業の実務も担当している。

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

○イベント出展
・イベント開催時期や前回売上実績を踏まえつつ、秋葉原や日本橋など都心開催の集客力の高いイベントに出展し、効果的に東京諸島の特産品ＰＲを実施

【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

○利便性等の向上に向けた取組
・公社、運航事業者、東京都を検討メンバーとするキャンセル対策検討会を設置し、新たなキャンセル料金案を2019年度導入予定

今後の改革のポイント

◆ 特産品展示販売事業について、従来の直販体制から、ＢtoＣに強みを持つ販売業者と協力する視点を取り入れるなど、**店舗機能や運営のあり方を再検討**

◆ ヘリコミューターについて、キャンセル料金の改定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**を目指す。

【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	改訂
戦略	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。併せて外国人旅行者の増加に対応するため、店舗の多言語化対応に取り組んでいく。	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。

【戦略】③広報宣伝事業の強化

当初計画			改訂		
個別取組事項	2019年度	2020年度	個別取組事項	2019年度	2020年度
インバウンドを見据えた情報の発信	2018年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	2019年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	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２件	プレスに取り上げられた回数や2019年度イベントの課題や効果検証を行い、より効果的な情報発信を図る。

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	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ことで、ヘリコミューター利用者満足度７７．３％を達成している。	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。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
利便性等の向上に向けた取組	2018年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	2019年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	2018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）	2019年度アンケート結果を踏まえた取組の実施

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、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・趣向を踏まえ，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。

個別取組事項	2018 年度		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	2019 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	平成 30 年 10 月及び 11 月の利回り率を適用し、収支の予測を実施した。	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	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	―
中期計画（2019-2021）の策定	部会（数回開催予定）において内容を検討し、公社理事会及び評議員会の審議を経て、中期計画を策定	各町村企画財政担当課長等からなる策定委員会において、現計画の取組の評価、次期計画方針を議論し、計画素案を取りまとめた。	中期計画の推進	中期計画の推進	―
公益目的事業の実施内容の見直し	公社収支予測及び中期計画を踏まえ、公社理事会及び評議員会の審議を経て 2019 年度事業計画、予算の決定	中期実施計画素案において、公社事業の見直しを図ることとした。2019 年度の事業計画及び予算について、中期実施計画の内容を踏まえて策定中	【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】 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	中期計画の記載内容を踏まえた、具体的な取組内容を記載

② 特産品展示販売事業の強化

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		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。	出展件数：23 件（うち新規出展 9 件）	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。	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 18 店を目指す。	覚書を取り交わしている特産品取扱店数：22 店舗（うち 30 年度新規締結店数：4 店舗）	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。	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。	特産品取扱店数について、2018 年度目標を 18 店と設定していたが、2018 年度時点で 22 店となり目標に達したため、2019 年度及び 2020 年度の目標を再設定する（2 店舗ずつ増加）。
愛らんど運営部会において、今後のあり方検討等	部会での検討結果取りまとめ 外部への基礎調査委託	検討の基礎資料とするため、監理団体経営目標評価委員の意見を踏まえた調査を実施中 部会での検討結果取りまとめは、調査終了後に実施予定	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	必要に応じた改修工事（閑散期（12～2 月等に実施予定）	評価委員意見を踏まえ、今後のアンテナショップのあり方検討の実施に伴う変更
アンテナショップ周辺地域の再開発など、今後のあり方検討に向けた関連情報の収集	アンテナショップ周辺地域の再開発等リニューアルに向けた関連情報の収集	関係者に聞き取りを行い、竹芝地区開発に係る情報収集に努めた。	2020 年度に向けた運営事業者の募集・選定・決定	新しい委託業者による運営開始（うち閑散期に工事による営業休止可能性あり）	評価委員意見を踏まえ、今後のアンテナショップのあり方検討の実施に伴う変更

③　広報宣伝事業の強化

【３年後の到達目標】
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。

個別取組事項	2018 年度		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	各島と連携し、地域情報の発信を前年度比約５％増やし、情報発信件数 362 件を目指す。	情報発信件数：231 件	情報発信の目的をインバウンドや特産品 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	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。	委員意見を踏まえた改訂
就業体験事業のあり方検討	就業相談イベントでの周知を図り、就業意欲のある応募者を２人増やし、応募者数 35 人を目指す。	応募者数：17 人（6 箇所中５事業実施済）	町村独自の就業体験事業の把握、町村の意見聴取	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	独自で就業体験事業を行っている町村があることから、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るため、取組事項を改定。
プレスへの情報発信	2017 年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	欧米豪の外国人を対象とした店舗イベントを実施し、37 人が参加した。（2017 年度はアジア系 25 人参加）	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２件	プレスに取り上げられた回数や 2019 年度イベントの課題や効果検証を行い、より効果的な情報発信を図る。	委員意見を踏まえた改訂

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。

個別取組事項	2018 年度		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	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	2017 年度アンケート結果を踏まえた取組の実施 （キャンセル対策の検討など）	公社、運航事業者、東京都を検討メンバーとするキャンセル対策検討会を設置し、新たなキャンセル料金案を検討中（12 月に料金案完成予定）	2018 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）	2019 年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	現在、検討を行っている新たなキャンセル料金を導入してキャンセルにつながる予約を抑止し、座席を確保することで、ヘリコミューター利用者の利便性向上を図る。
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	三宅島空港への移設（10 月目途）に向けた関係者調整	H30.11.1 に、ヘリ発着場を三宅島ヘリポート内から三宅島空港内に移設した。	移設後の課題調査	移設後の課題調査	

3　公益財団法人東京税務協会

1. 経営情報

1　基礎情報

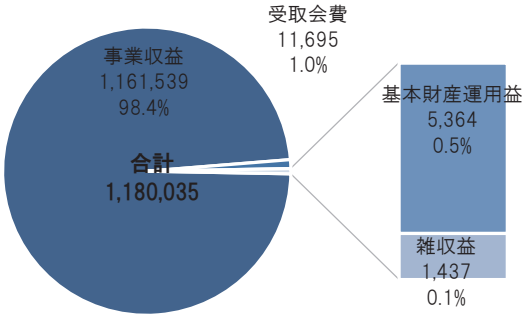
平成30年8月1日現在

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	179　人　（うち都派遣職員　11　人、都退職者　36　人）		
非常勤職員数	10　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		

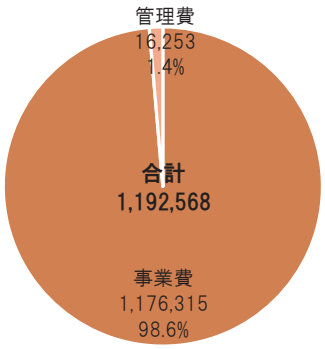
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	1,180,035	100%	1,192,568	100%
	税知識普及啓発事業	213,845	18.1%	236,157	19.8%
	自動車税等事業	554,703	47.0%	555,258	46.6%
	納税推進事業	199,061	16.9%	200,880	16.8%
	軽油分析事業	41,165	3.5%	33,563	2.8%
	家屋評価事業	42,333	3.6%	41,947	3.5%
	人材派遣事業	122,952	10.4%	108,511	9.1%
	法人会計（管理費）	5,976	0.5%	16,253	1.4%

平成29年度　決算情報

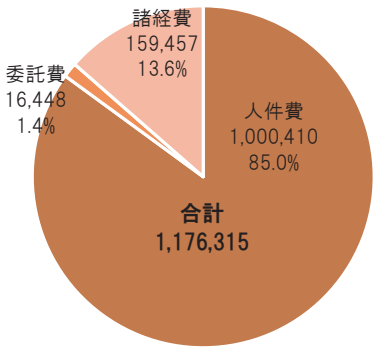
経常収益内訳（単位：千円）



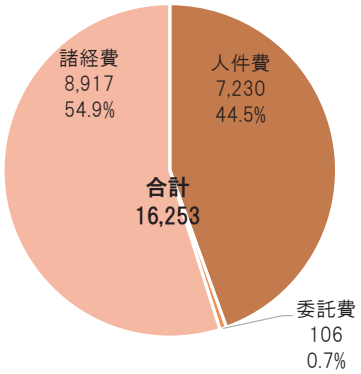
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



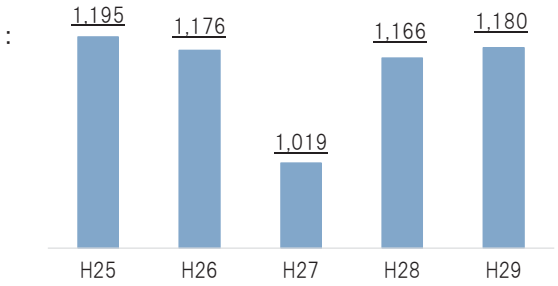
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

経常収益額（単位：百万円）



・　平成27年度を除き、ほぼ一定の経常収益で推移している。

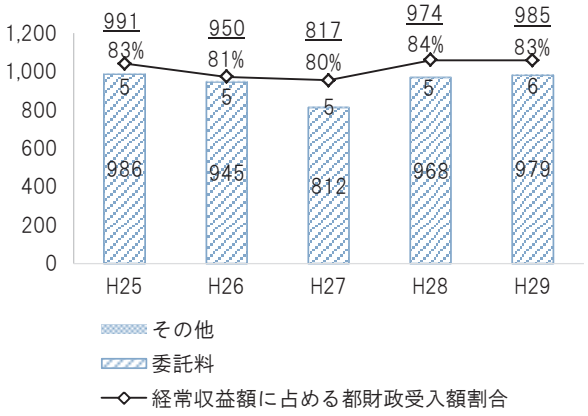
○平成27年度の減少要因
・　年度末での電話交換事業廃止に向け、東京都からの受託規模を縮小したことにより収益が減少した。

○平成28年度の増加要因
・　東京都から2つの新規事業（納税推進業務、家屋評価業務）を受託したことにより収益が増加した。

○分担金
・　都及び都内62区市町村から負担いただいている。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額（単位：百万円）



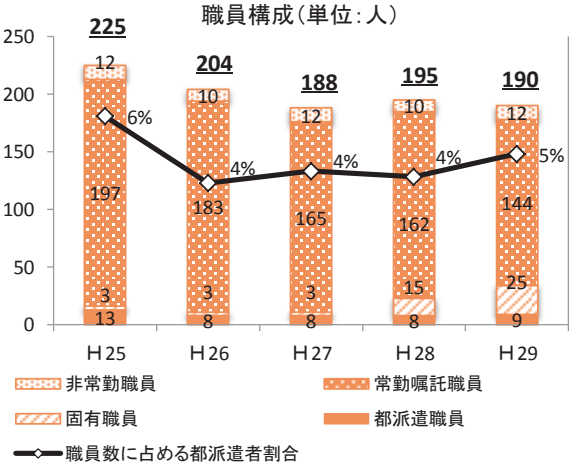
・　「委託料」は平成27年度を除き、ほぼ一定で推移している。平成27年度の減少要因及び平成28年度の増加要因は、上記2－1に記載のとおり。

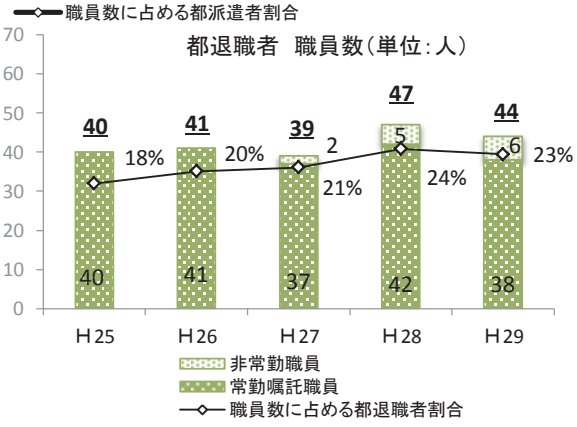
・　「その他」は全て東京都からの分担金である。

・　経常収益額に占める都財政受入額割合は約80%超でほぼ一定に推移している。

2－3　職員数の推移から見る経営状況

職員構成（単位：人）





・　「電話交換業務」を平成27年度に廃止したことに伴い、段階的に職員数を減少させてきた。

・　一方、平成28年度より「納税推進業務」及び「家屋評価業務」を開始したことから、平成28年度は若干人数が増加に転じた。

・　事業の開始・廃止に伴い、都派遣職員の割合は平成26年度に減少してほぼ横ばいで推移している。また、今後も安定的な協会運営を行っていくため、常勤嘱託員の無期雇用転換を図っている。

・　都退職者については、概ね20%超で推移している。

・　それぞれの職員区分が担う役割としては、以下のとおりである。

＜都派遣職員＞当協会の堅実な運営に向けて、東京都政策連携団体という側面から東京都との円滑な連絡・調整を行っている。

＜都退職職員＞経験等に基づく専門能力を活かし、迅速かつ精度の高い業務遂行に資するとともに、固有職員等を指導・教育し、今後を担う人材を育成している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①将来を見据えた新規事業の展開

○新規事業展開の検討
- 会員団体のニーズ把握のため、24団体に対してアンケートを実施
- 会員団体のニーズを基に新規事業メニューの洗い出しを行い、実現可能性の分析・検証を実施

【戦略】④専門人材の継続的な確保、知識･ノウハウの継承

○団体の強みである専門性の維持・向上
- 専門職人材バンクの創設に向けたフォーマットの検討
- 個人で保有している知識・データ集約の試行を実施

今後の改革のポイント

◆ 技術革新の進展による主要事業の縮小を見据え、高度な専門性を有するという団体の強みを活かし、主軸として財政基盤を支える新たな事業を展開

◆ 専門人材の大幅減少を見据え、専門人材が持つ税務知識をデータベース化するなど、ＩＣＴを活用した新たな自治体支援を展開

【プランの主な改訂】

【戦略】①将来を見据えた新規事業の展開

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
主軸となる新規事業の検討	・分析・検証の結果を踏まえ、新規事業メニューの絞り込み	・新規事業の詳細内容、実施体制の検討 ・次期中期計画に新規事業を反映	・分析・検証の結果を踏まえ、チャットボット等ＩＣＴを活用した会員団体支援を中長期的に実現するとともに、短期的には人材派遣の拡大など早期に実施できるものから速やかに実施	・実施した事業の成果・効果の検証

【戦略】②自治体支援の新たな展開

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
Web講義の検討	・提供方法、閲覧料の徴収方法などの仕組みを検討	・試行 ・課題の把握 ・対応策検討	・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	・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

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　新たなビジネスモデルの構築

当協会の使命は、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、会員団体である都及び都内 62 区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献することである。この使命を果たしていくには、盤石な財政基盤のもと、経営を安定的に遂行することが求められる。

しかし、現在、社会全体のあらゆる分野でＩＣＴ化が進展しており、例えばＲＰＡの活用による照合作業の自動化や簡易な自動オペレート機能等の普及により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定されている。そのため、当協会で受託している主要事業（自動車税関連事業 約 5.5 億、納税推進事業 約 2 億）のうち、定型的な業務部分については縮小していく懸念がある。

こうした中、会員団体へのアンケート調査を実施したところ、「税務実務について、相談窓口を開設してほしい。」など、協会への要望が多く寄せられた。

協会の使命である会員団体支援を実現しながら、協会の財政基盤を支えうる新規事業を展開することで、将来に向けて盤石な経営基盤を構築し、さらなる支援に繋げていくことが必要である。

②　会員団体等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。

③　継続的な業務改革、事務改善の実施

今後、ICT や AI 等の技術革新により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定される。そのため、当協会が受託している事業のうち、定型的な業務については規模の縮小が懸念される状況にある。当協会は、こうした事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決するとともに、税制改正・労働関係法令の改正などの社会環境変化に対し、柔軟に対応することが求められている。当協会の強みを如何なく発揮し、将来に渡って新たな事業展開を実現するとともに、不断の業務改革、事務改善を図っていく観点から、協会が進化し続けることができる万全な組織体制を構築する必要がある。

④　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、事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決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。

⑤　人的資源の有効活用

自動車税関連業務など、当協会の既存事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員（常勤嘱託員を含む。）については、採用 3 年以内の離職率が約 40%程度であり、安定的な事業運営の観点から定着率の改善が課題となっている。また、事業所業務の知識・ノウハウは有しているものの管理監督という視点については、東京都ＯＢの知見・経験に頼る部分が大きく、固有職員の管理係長（監督職）への登用には至っていないのが現状である。東京都ＯＢの減少が見込まれる中で、当協会が実施する既存事業の安定的運営を維持する観点から、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウの継承、固有職員の管理係長への登用を行っていくとともに、最適な人員体制の検討・構築を図っていく必要がある。

４．経営課題解決のための戦略

①　将来を見据えた新規事業の展開

今後、技術革新や社会・経済環境の変化により、主要事業が縮小していく懸念がある中で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を模索していく必要がある。当協会の強みは高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱えていることにある。この強みは、ICT・AI 等の進展による業務の自動化が為されても、税制改正に伴う法解釈や研修生への実技指導など、ICT 等では対応できない領域で、強みとして活かしていけるものだと考えている。今後は、この強みを最大限発揮できるような企画部門の強化を図るとともに、各自治体ニーズの把握・分析等を通じて、中期的な視点に立ち、会員団体（都内市区町村）等の課税・徴収業務補完も含めた新たな事業の展開を図る。

②　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専門人材が持つ税務知識をデータベース化すること、その他、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、会員団体等への貢献をよりよい形で継続していく。

③　企画部門の強化

協会内の事業区分を見直し機動的な組織体制を構築していくとともに、将来に渡る新たな事業展開の実現や、不断の業務改善を図っていくため、企画部門の強化等を行う。新規事業の検討においては、当協会の強みである高度な専門性を発揮できるよう、進化する情報通信技術も活かした検討が必要であると認識している。現在、企画部門においては、ICT などに長けた専門人材がいないため、今後、既存・新規含め業務改善に取り組むことができるシステム担当職員を育成し登用するなど、企画部門の充実を図る。このことを通じて、当協会の使命である会員団体等への貢献に資する事業を展開していく。

④　専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

当協会では経験豊かな専門人材を雇用し、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。近年、団塊の世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は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。専門人材を可能な限り雇用し対応しているが、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していく。また、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ることで、協会の人材不足を補うと同時に、東京都の人材育成に資するなど、双方にとって有益な状況を実現していく。

⑤　固有職員等の確保・育成

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、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウ継承、固有職員の管理係長登用を行っていく必要がある。具体的には、キャリアパスを明確にし、管理係長登用のための試験制度を導入していく。また同時に、給与等の処遇検討に加え、無期雇用職員の在り方についても検討することで、今後の事業内容等を踏まえながら、職員構成のベストミックスを確立していく。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

①　将来を見据えた新規事業の展開

【３年後の到達目標】
ICT・AI 等の将来像を見据えた上で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を複数企画し、事業内容の分析・検証等を経た上で、具体的な事業化に向けて取り組んでいる。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
主軸となる新規事業の検討	・新規事業メニューの洗い出し、採算性（収支計画）など、実施可能性の分析・検証	・新規事業メニューを洗い出し、その実施可能性について分析・検証を実施	・分析・検証の結果を踏まえ、チャットボット等ＩＣＴを活用した会員団体支援を中長期的に実現するとともに、短期的には人材派遣の拡大など早期に実施できるものから速やかに実施	・実施した事業の成果・効果の検証	・2020 年度の目標を一部 2019 年度に前倒しするとともに、2020 年度には成果・効果の検証を実施する。
会員団体のニーズ把握・可視化	・アンケート調査、ヒアリングによる各自治体ニーズの把握	・アンケートを実施し（２４団体）、ニーズを把握	・把握した自治体ニーズの分析、事業化の可能性について検討し、上記において実施できるものから速やかに取り組む	・実施した事業の成果・効果の検証	・2020 年度の目標を一部 2019 年度に前倒しするとともに、2020 年度には成果・効果の検証を実施する。
ICT・AI 等の情報収集	・民間企業との意見交換 ・講演会等への参加 ・情報媒体を適時確認	・民間企業との意見交換（延べ８回実施） ・講演会等への参加（延べ６回実施）	・収集した情報をもとに、協会事業とＩＣＴ等との連携を図り、上記において実施できるものから速やかに取り組む	・ICT・ＡＩを活用できる事業の選定及び一部施行	・2019 年度に取り組めるものから順次取り組んでいく。

② 自治体支援の新たな展開

【３年後の到達目標】
ICT を活用した自治体支援の新たな展開、例えば Web 教材の販売など遠隔的な支援を実現することで、会員団体等への貢献ができている。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
Web 講義の検討	・自治体ニーズを把握 ・自治体のセキュリティ環境の確認 ・Web 授業用のカリキュラム、シナリオの検討	・自治体ニーズ把握のためアンケートを実施	・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	・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	・多くの自治体職員が集まる当協会のセミナーでアンケートを実施したことから、今年度はアンケートのみに留まっている。 ・本アンケートの結果を踏まえ、方向性を決定後、今年度から来年度にかけて仕組みなどを検討し、2019 年度に試行する。 ・また、その結果を踏まえて、2020 年度に成果・効果の検証を行う。
Web 教材販売の検討	・自治体ニーズを把握 ・提供方法などの仕組みを検討	・自治体ニーズ把握のためアンケートを実施	・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	・Web 教材販売 ・満足度等の指標による成果・効果の検証	・多くの自治体職員が集まる当協会のセミナーでアンケートを実施したことから、今年度はアンケートのみに留まっている。 ・本アンケートの結果を踏まえ、方向性を決定後、今年度から来年度にかけて仕組みなどを検討し試行する。 ・また、その結果を踏まえて、2020 年度に成果・効果の検証を行う。
データベースの活用検討	― (④の３段目にて作業)	(④の３段目参照)	・蓄積したデータベースを用いた自治体支援についてのニーズを把握 ・企画部門及び PT にて集約したニーズや簡易データベースの質問傾向等の分析	・事業化の検討 ・実現可能なものから随時実施	―

③　企画部門の強化

【３年後の到達目標】

「①将来を見据えた新規事業の展開」や「②自治体支援の新たな展開」を円滑に推進できる体制が整備できている。また、税制改正や労働関係法令の改正など、将来的な環境変化にも柔軟に対応し、継続的に業務改革、事務改善を実施しうる組織力を有している。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
組織体制等の検討	・PT にて業務割り振りを検討 ・業務割り振り等をもとに必要人員の検証 ・協会内協議 ・関連部署協議	・企画部門をプランの推進役として確立	―	―	・組織体制については、企画部門をプランの推進役として確立することにより、2018 年度に達成済。
体制構築のための採用・登用	・新たな事業展開を踏まえた必要人材の検討 ・採用要件等の整理、採用計画作成	・必要人材を検討し、採用要件等を整理	・必要の都度採用手続の実施 ・採用、登用した職員による新規事業の企画	―	・2020 年度の目標を 2019 年度に前倒し実施する。
システム担当職員の育成・登用	・システムに長けた職員を選出（1 名） ・システム関連の研修、育成メニューの検討・受講	・対象職員を選出	・システム担当者として配置 ・選出した職員による外部研修等（システム関連）の受講 ・一部システム化の試行	―	・2020 年度の目標を 2019 年度に前倒し実施する。

④　専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

【３年後の到達目標】

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化を実施することにより、組織の強みである専門性の維持が図られている。

個別取組事項	2018 年度		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創設	・人材バンクの検討	・人材バンクのフォーマットを検討	・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	・人材バンクの登録者数 15 名を確保	・2020 年度の目標を 2019 年度に前倒し実施する。
定年退職年齢の柔軟化	・確保する体制を念頭に、引き上げ年齢等の検討	・定年年齢の引き上げや非常勤としての活用などを検討	・協会内協議 ・関連部署協議 ・就業規則改正	―	・2020 年度の目標を 2019 年度に前倒し実施する。
税務知識のデータベース化（FAQ）	・個人で保有している知識・データの集約（試行） ・協会内用のデータベースのフォーマット構築	・専門人材が受け付けた質問等について受け答え記録を集約し、データベース化の取組を試行	・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	―	・2020 年度以降は、2019 年度に構築したデータベースを随時更新していく。

⑤　固有職員等の確保・育成

【３年後の到達目標】

固有職員等の確保・育成を図り、枢要監督職（管理係長）への登用等を実現することにより、協会の事業を安定的に運営していくための人員体制が示されている。固有職員等の確保については、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の採用３年以内の離職率が現在 35～40%程度のところを、約 30%程度に抑えられている。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
管理係長選考試験制度の策定	・管理係長選考試験制度の案を作成 ・課題抽出・解決策の検討 ・幹部職員にヒアリングを実施 ・キャリアパスを検討	・管理係長用の給料表を作成 ・試験制度を検討	・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	―	・2020 年度以降は、2019 年度に構築した制度を運用していく。
東京都との人材交流	・人材交流を継続（1 名）	・人材交流を実施（1 名）	・人材交流を継続（1 名）	・人材交流を継続（1 名）	―
定着率向上策の検討	・給料表の改定を検討 ・給料表改定手続 ・関係部署検討	・検討を行った結果、財政運営状況を踏まえると実現困難	・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	・実現できる方策から随時実施	・給与等の処遇面については、今後の新規事業の立ち上げ等を見据えると、現在の財政運営状況では実施が困難。 ・引き続き実現できる方策について検討するとともに、他の側面から定着率の向上を図る方策を検討していく。
将来的な人員体制の検討	・無期雇用の在り方検討	・無期選考合格人数の検討	・職員構成のベストミックスを検討・実施	・職員構成のベストミックスを検討・実施	―

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

平成30年８月１日現在

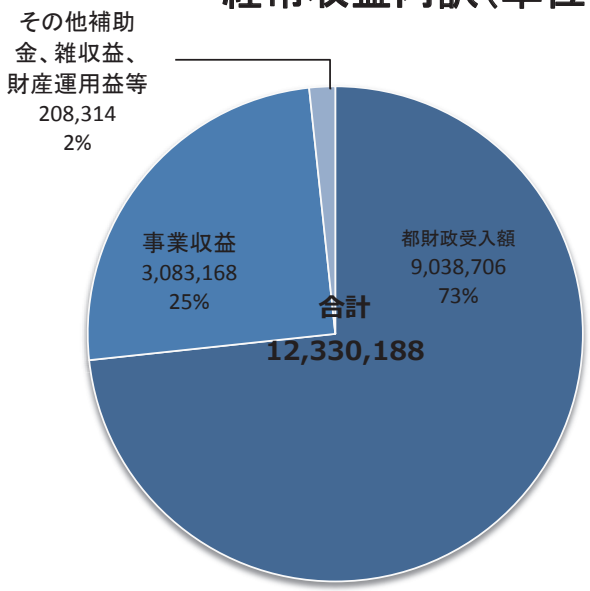
団体名	公益財団法人東京都歴史文化財団		
所管局	生活文化局		
設立年月日	平成7年10月1日		
設立後の主な沿革	昭和57年12月24日　財団法人東京都文化振興会設立 平成 2年10月 1日　財団法人江戸東京歴史財団設立 平成 7年10月 1日　両財団が統合し財団法人東京都歴史文化財団を設立 平成24年11月 1日　アーツカウンシル東京設置		
所在地	東京都墨田区横網一丁目4番1号		
基本財産	1,551,498　千円		
都出資（出捐）額	500,000　千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む	
都出資（出捐）比率	32.2　%		
他の出資（出捐）団体及び額	旧社団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　1　人、都退職者　0　人）		
常勤職員数	323　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29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	12,330,188	100%	11,670,496	100%
	美術館・博物館事業	5,631,551	44.8%	5,158,048	43.3%
	ホール事業	3,829,743	30.5%	3,667,734	30.8%
	アーツカウンシル事業	2,077,623	16.5%	2,070,286	17.4%
	その他事業	993,072	7.9%	986,371	8.3%
	法人会計	24,961	0.2%	24,961	0.2%

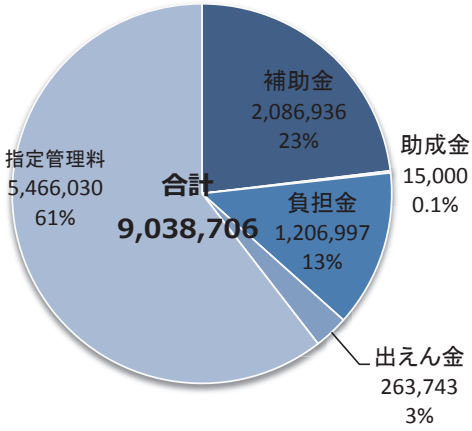
※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

平成29年度　決算情報

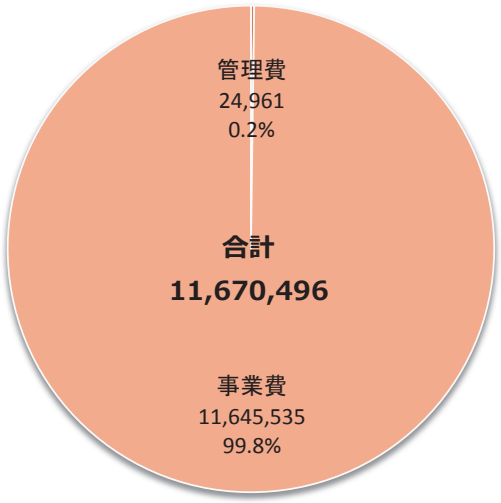
経常収益内訳（単位：千円）



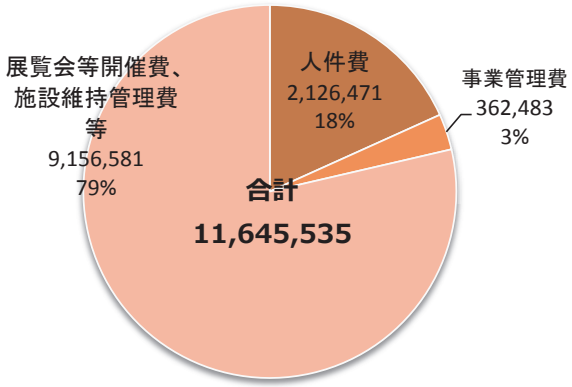
都財政受入額内訳



経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳



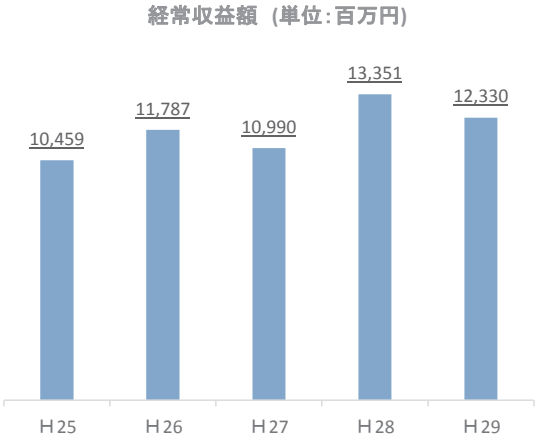
※主な事業管理費は事務備品、事務業務委託経費等

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

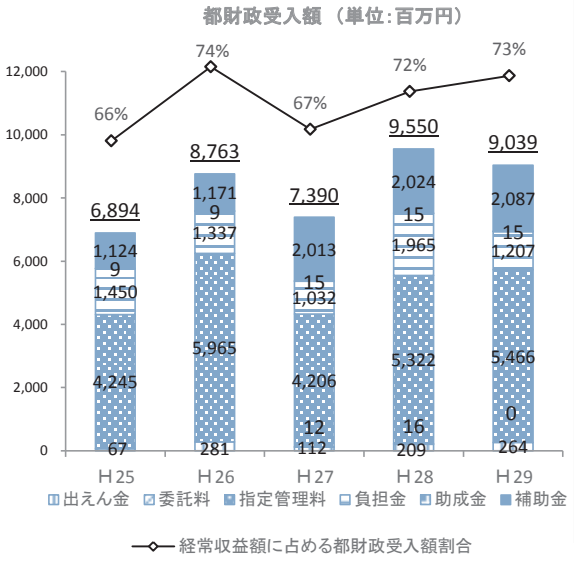


主な増減要因は、以下のとおり。

①施設等の工事改修やリニューアルオープンに伴う都財政受入額（指定管理料）の増減
（ex.前年比　H26：江戸博+12億円、文化+3億円、H28：写美+8億円、現美+3億円　H29：江戸博+7億円、写美△5億円、現美△4億円）
②アーツカウンシル東京の助成事業や2020年大会に向けた事業の拡大（ex. H28　リオ関連事業約8億円）

＜工事休館一覧＞
・庭園美術館　平成23年11月～平成26年11月
　　平成29年4月～平成29年11月
・文化会館　　平成26年6月～平成26年11月
・写真美術館　平成26年9月～平成28年8月
・江戸東京博物館　平成26年12月～平成27年3月
　　平成29年10月～平成30年3月
・現代美術館　平成28年5月～平成30年度（予定）

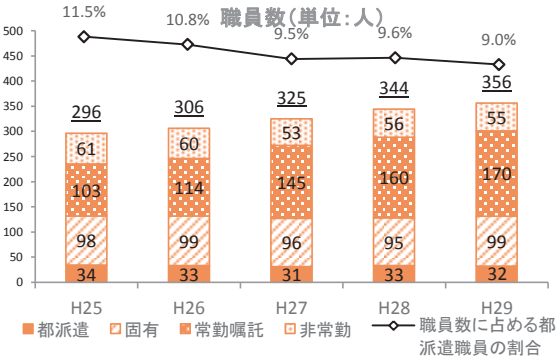
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

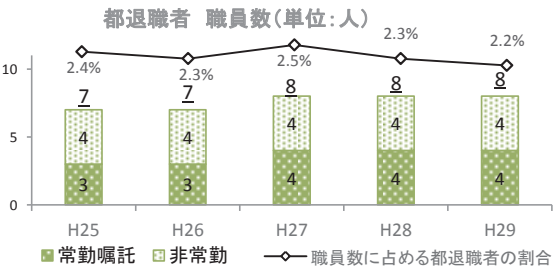


都財政の受入種別に見る主な増減要因は、以下のとおり。

①平成27年度以降の補助金の増加は、アーツカウンシル東京による2020年大会に向けた事業拡大、及び平成29年度はアールブリュット事業開始の影響
②平成28年度の負担金の増加は、アーツカウンシル東京によるリオ関連事業等の影響
③指定管理料は、改修工事に伴う収蔵品移送業務やリニューアルオープンに伴う備品購入業務等により増減。一方で、建物維持管理等に伴う通常の指定管理料は、平成25年度以降ほぼ一定。平成29年度は、江戸東京博物館と文化会館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴い増加。
④平成25年度からアーツカウンシル東京による年度をまたぐ長期助成事業等がスタートし、東京都からの出えん金を受け入れている。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・文化ビジョン等の実現に向けた様々な事業の実施に伴い、職員数は年々増加しており、平成25年度から29年度の間に50人以上増加している。

・雇用形態別で見ると、契約（常勤）職員数は平成25年度から29年度の間に約1.7倍になっている。これは、毎年度の事業増に対応するため、専門性を持った即戦力の人材を雇用したためである。

・都派遣職員の占める割合は、平成25年度から29年度の間に年々減少している。

・都退職者の職員数は平成25年度から29年度の間、7～8人で推移しており、大きな変動はないが、職員数に占める割合は減少している。

・都派遣職員は、事務局の各ラインや各館の管理係長ポストなど、都との綿密な調整が必要なポストに配置している。また、都退職者は、施設管理系職員や都における文化振興行政に知見のある職員などその能力を継続して活用可能な者を採用しており、これらの者は都と連携して円滑に業務を運営するために不可欠である。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②長期的な視点に立った財務基盤の強化

○公益目的事業の統合

・公益目的事業について、平成29年までの３事業区分（公１：博物館及び美術館を活用した文化の振興、公２：音楽及び舞台芸術の振興、公３：芸術文化の基盤整備及び発信と提供）を一本化（芸術文化の振興並びに基盤整備及び発信と提供）する変更認定を実施

【戦略】③多角的な広報とプレゼンス向上

○MICE振興施策との連携による施設のPR

・東京都や観光財団と連携を図るとともに、より利用しやすいように利用者の要望に応えたフレキシブルな対応（休館日以外の実施、時間や使用場所など相手の希望に合わせた設定）を行うことで、庭園美術館、たてもの園、写真美術館、東京都美術館の４施設で実施

【戦略】⑤国内外の地域･施設との連携強化

○地方との連携による全国的な文化振興

・「藤田嗣治展」（東京都美術館）、「アール・デコと異境への眼差し展」（庭園美術館）、「シアターオペラ」（東京芸術劇場）など、全国の文化施設等と連携し、巡回展・共同制作を実施

今後の改革のポイント

◆ 特定資産の活用について、人材育成や教育普及事業の充実：写真美術館の教育普及事業、文化会館の東京音楽コンクールの充実等、具体的な内容を追加

◆ 「戦略⑥社会的課題の解決貢献する取組の実施」及び「戦略⑦様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進」において、社会的課題解決の貢献という立ち位置を明確にした。

【プランの主な改訂】

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
特定資産の活用	2億円程度	3億円程度	2億円程度（人材育成や教育普及事業の充実：写真美術館の教育普及事業、文化会館の東京音楽コンクールの充実等）	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）

【戦略】⑥社会的課題の解決に貢献する取組の実施

	当初	改訂
３年後の到達目標	○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。	○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。

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、政策連携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。

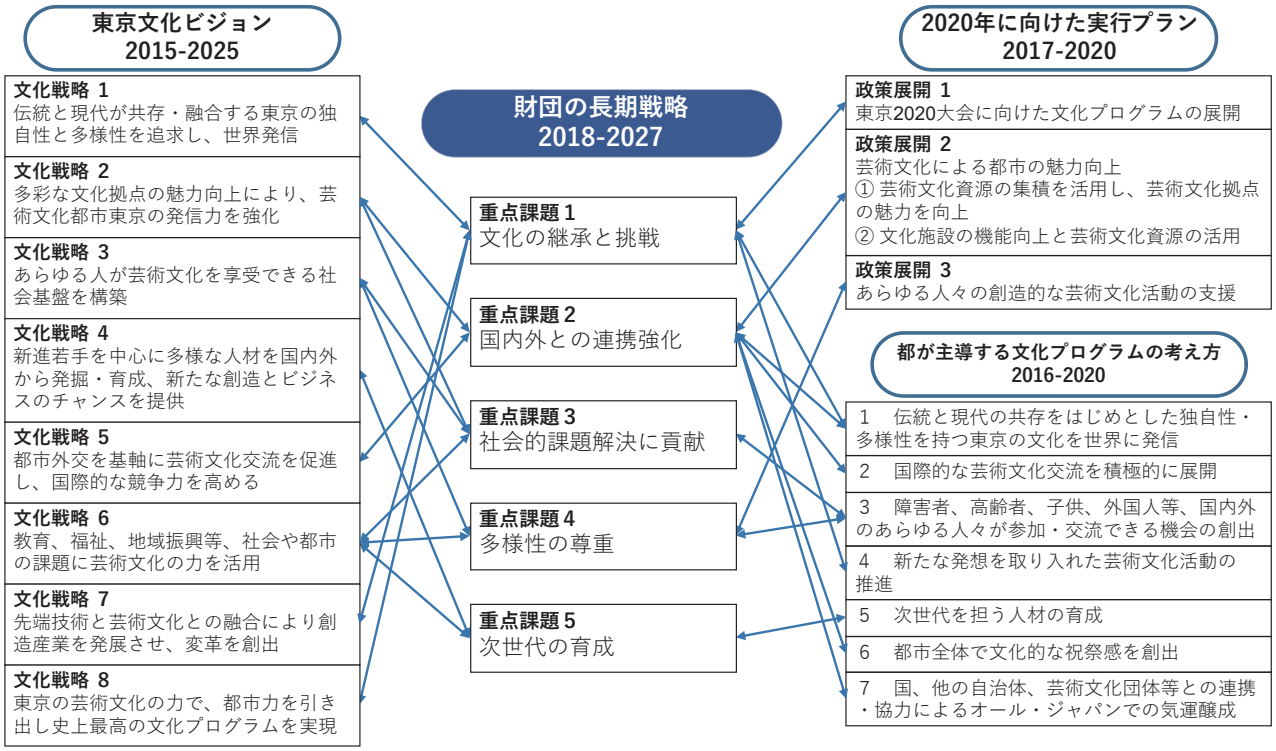
⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

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。

個別取組事項	2018 年度		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	2019 年 4 月に 4 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順次転換	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	
専門性向上のための研修の充実	・職員派遣 ・研修結果の報告	1 名を派遣し、研修結果の報告会を実施 2019 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（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）	・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）	職員派遣研修の内容を具体的に記載した。
	2020 年度までに累計で 5 名を派遣（各年度の人数は今後調整）				
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、次年度導入に向けての予算要求	早期に実現可能な処遇改善策として、2019 年度より正規職員と契約職員の手当（住居・扶養手当）を統一予定	・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	新たな人事給与制度（案）の確定、次年度導入に向けての予算要求	今後、新たな課題として定年延長への対応が必要となるが、当財団としては国・都の対応を踏まえて、方針を決定する必要がある。この定年延長への対応は処遇改善や新たな制度設計と密接に関係するため、合わせて検討する必要がある。 2021 年度から定年延長を行うと言われている国や、これを踏まえた都の対応を見た上で、次期指定管理の開始期間も考慮し、当財団における新たな制度の実施は 2021 年を目指す。

※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。

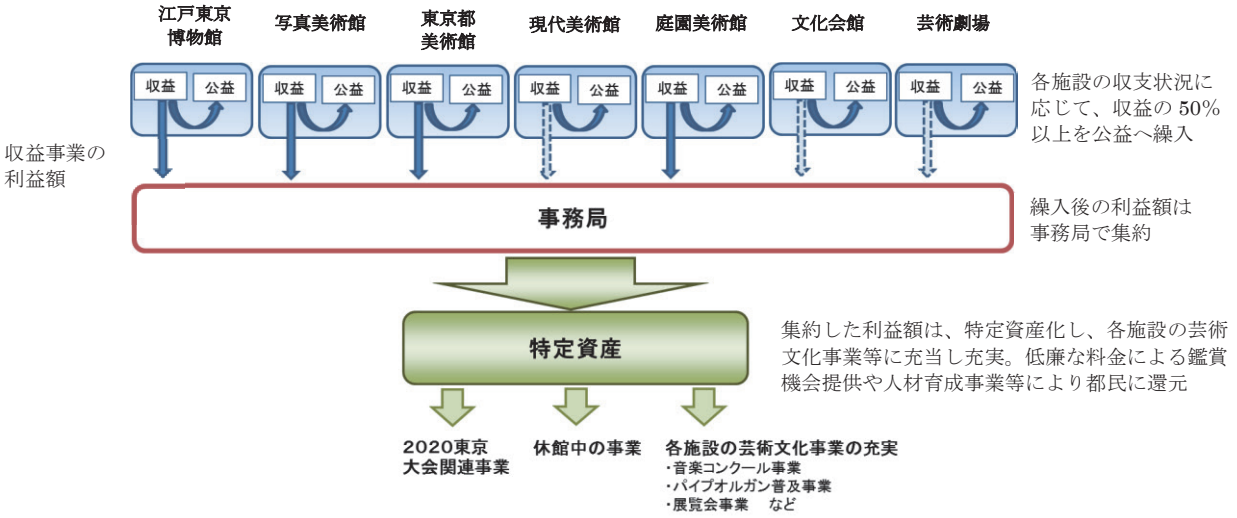
② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

【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。

個別取組事項	2018 年度		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	10.2 億円（江戸博、現美工事休館のため）	4.7 億円	14.0 億円（基準値 5%増） ※基準値:13.4 億円	14.7 億円（基準値 10%増）	
収益事業の収益額増	4.1 億円（江戸博、現美工事休館のため）	2.6 億円	5.4 億円（基準値 5%増） ※基準値:5.2 億円	5.7 億円（基準値 10%増）	
特定資産の活用	7 千万円程度	年度末に特定資産取崩	2 億円程度（人材育成や教育普及事業の充実：写真美術館の教育普及事業、文化会館の東京音楽コンクールの充実等）	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）	特定資産の活用内容を具体的に記載した。
公益目的事業の統合	公益目的事業を統合	公益目的事業を統合済み	―	―	2018 年度に取組事項を達成したため。

《特定資産活用のイメージ》



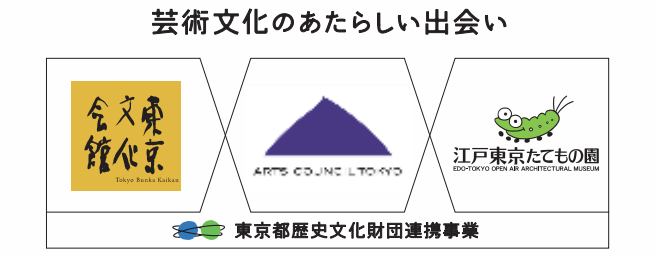
③　多角的な広報とプレゼンス向上

【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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
「共通広報」及び「各館広報」の強化	・財団 HP コンテンツの充実（事業ニュース記事、テーマ別の事業紹介など）	・財団 HP コンテンツの充実と PV 数増加（前年度比約 30%増）	・財団 HP コンテンツの充実（多言語化の推進など）	・フェスティバル期間中の情報発信の強化	
	・SNS 等での発信強化による財団ホームページへのさらなる誘導	・SNS から財団 HP への流入数 36,423PV/ 全体 1,667,858PV	・デジタルサイネージ等での発信強化	・公共空間での多角的な広報を展開	
	・財団内の共同事業のアピール・ロゴの運用	・財団 HP に動画掲載、連携事業にロゴ使用等を実施、サマーナイトミュージアムの共通イメージ画像を作成	・財団内の共同事業のアピール動画の作成等	・フェスティバル期間中における共同事業のさらなるアピール	
MICE 振興施策との連携による施設の PR	美術館・博物館におけるユニークベニュー事業実施（4 施設）	4 施設で実施	・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）	・継続実施、検証・改善 ・東京 2020 大会と連動したユニークベニュー活用事業の誘致	具体的な取組を追記した。
外部団体との広報連携	・国立美術館等文化施設との広報連携実施 ・鉄道事業者等公共交通機関との広報連携実施	・国立美術館等文化施設及び鉄道事業者と連携したイベントの開催 ・20 代 30 代の新規顧客の創出	・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	・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》



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。

個別取組事項	2018 年度		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	・施設運営の不断の見直し（利用者や専門家等による点検、課題整理） ・新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施（美術館・博物館等 9 施設、ホール 2 施設及びアーツカウンシル東京で実施）	・施設サービス魅力向上プロジェクト 12 施設中 3 施設を先行実施 ・顧客満足度調査を実施 ・各施設等で新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施	・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	
「Tokyo Tokyo FESTIVAL* 企画公募*」	企画の選定・制作	2,436 件の応募から 13 件を選定	・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	・企画の実施・検証	具体的な取組を追記した。
東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	東京文化プログラムのアーカイブ化の構想・計画	・東京文化プログラムの文字情報のデータベースの構築に着手 ・静止画及び動画の記録に関する方針を年度末までに策定	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アーカイブ化の順次実施	・アーカイブの内容を具体化し、プロセスを明確にした。

＊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。

個別取組事項	2018 年度		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	海外関係機関との連携を強化し、海外と連携した事業を実施（例：パリ・タンデム）	・パリ・タンデム他、国際連携事業 12 事業を実施	2020 年に向けた海外連携事業の継続、検証	効果的な事業により連携をさらに強化し、フェスティバル期間中の取組充実	
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 90） ・運営体制整備の検討	・参加施設数の増加（80→92） ・事務局人数（2 名→3 名）	・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 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	具体的な取組を追記した。
地方との連携による全国的な文化振興	・東京キャラバン*の実施（3 箇所） ・舞台芸術の共同制作（1 件） ・展覧会の巡回（5 件程度）	・東京キャラバン 2 箇所実施（年度末に合計 3 箇所となる予定） ・地方劇場との共同制作及び連携によるオペラ公演の実施及び準備 ・巡回予定の展覧会 6 件実施	・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	・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フェスティバル期間中の取組充実 ・効果的な事業によりフェスティバル期間中の取組充実	

＊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。

個別取組事項	2018年度		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	アーツカウンシル東京による助成・支援の実施、評価（採択15件程度）	第1期8件採択 第2期15件応募、8件採択予定	・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	・事業検討 ・関連団体との連携を検討 ・職員による検討会の実施（課題共有）	・各館における事業検討を開始 ・高齢者施設等との連携WSを実施予定 ・横断的な検討チームの設置と検討実施	・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 ・関係団体との連携実施・検証 ・実施・検証	都の活用戦略を踏まえて検討することを明確に記載した。
地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	上野、両国、清澄白河、池袋、恵比寿、六本木、小金井、八王子における協働事業実施及び拡充のための調整*	各施設が存在する地域での連携事業を実施するとともに、六本木や八王子で地域連携事業（アーツ）を実施	協働事業実施、2020年に向けた準備	フェスティバル期間中の協働事業の拡充	

＊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。

個別取組事項	2018 年度		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 ・アウトリーチ実施 ・関連展覧会調査・調整 ・関連パフォーミングアーツ検討	・TURN プロジェクト 4 事業を実施 ・アウトリーチ：展覧会 2 件実施 ・関連展覧会調査・調整実施 ・関連パフォーミングアーツ等検討及び準備	・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	・フェスティバル期間中の取組充実 ・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	・バリアフリー化対応計画の見直し、整備 ・関係者・団体との連携によるバリアフリー化の検証 ・職員研修の継続	・見直し、整備の実施 ・専門機関による施設検証 2 施設実施 ・6 回の研修を計画	・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	・整備完了 ・フェスティバル期間中の対応充実、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	
インバウンド対応の充実	・外国人も楽しめる伝統文化プログラムの実施 ・多言語対応に係る対応計画の見直し、対応拡充	・外国人向けプログラム、外国人も楽しめるプログラムを実施 ・計画見直しの実施	・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））	・外国人も楽しめるプログラムの継続実施、実施施設を拡大（全館） ・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）	インバウンド対応の内容を具体的に記載した。

＊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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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充実	スクールプログラム 108 件、アウトリーチ 207 件。乳幼児向けコンサート 1 件、伝統文化プログラム 24 件実施（約 14,000 人が参加）	・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、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	具体的な取組を追記した。
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 25 名程度 ･大学等との連携による専門人材育成の検討	･インターン 26 名、アーツアカデミー 20 名　計 46 名 ・人材育成事業について整理した上で、大学等との連携について検討を実施	・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	今年度の検討状況を踏まえて、次年度以降の計画を見直し、具体化した。
アーティストの発掘・支援	･東京音楽コンクール*応募者の拡大のための取組の充実、入賞者事業実施 ･新たな現代美術の賞*の応募審査の実施	・コンクールは応募者数減（前年度比 77%）、入賞者起用事業 73 件 ・Tokyo Contemporary Art Award (TCAA) の実施	・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	・検証結果に基づき、コンクール応募者のさらなる拡大、入賞者事業実施 ・TCAA の審査・授賞式・海外派遣の作品制作・成果展の実施	賞の名称が確定したため、それに伴い改訂した。 （新たな現代美術の賞→Tokyo Contemporary Art Award (TCAA)）

＊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。

＊現代美術の賞：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

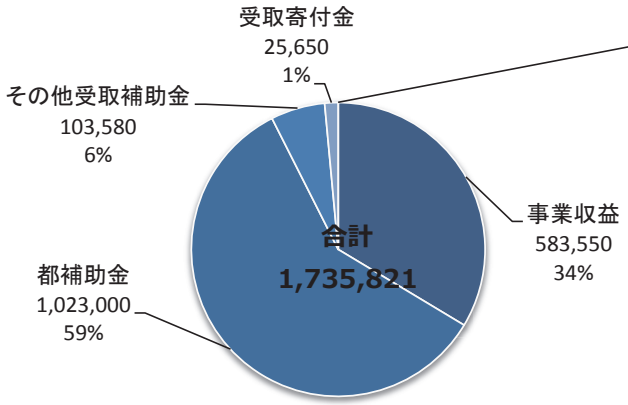
平成30年8月1日現在

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	118　人　（うち都派遣職員　2　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	7　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29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	1,735,821	100%	1,671,355	100%
	音楽芸術普及事業（公益目的事業）	1,675,886	96.5%	1,608,821	96.3%
	法人会計	58,761	3.4%	61,698	3.7%
	その他事業	1,174	0.1%	836	0.1%

平成29年度　決算情報

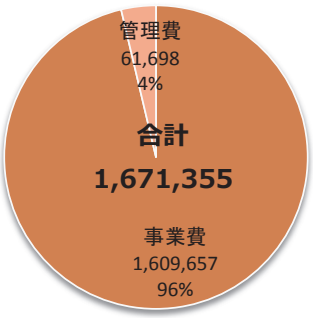
【経常収益内訳（単位：千円）】



その他の項目

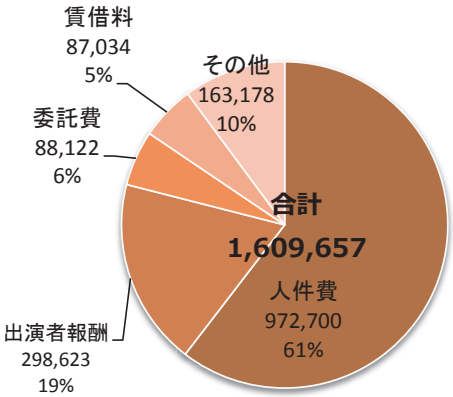
基本財産運用益	5	0%
特定資産運用益	25	0%
受取負担金	0	0%
雑収益	11	0%
計	41	0%

【経常費用内訳（単位：千円）】

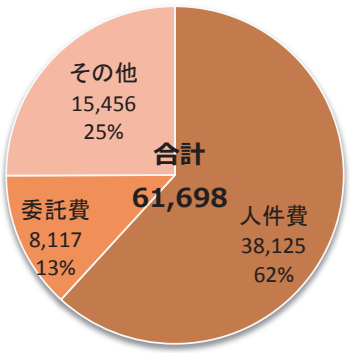


※　長期借入金なし

【事業費内訳（単位：千円）】



【管理費内訳（単位：千円）】



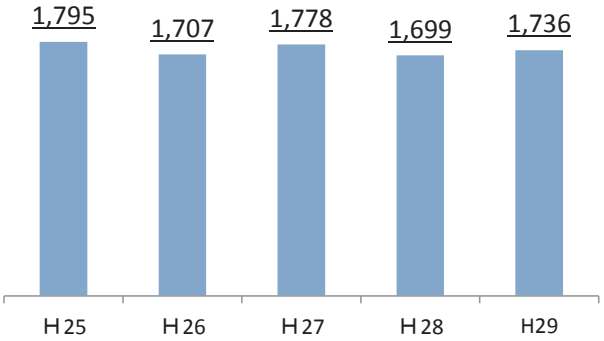
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

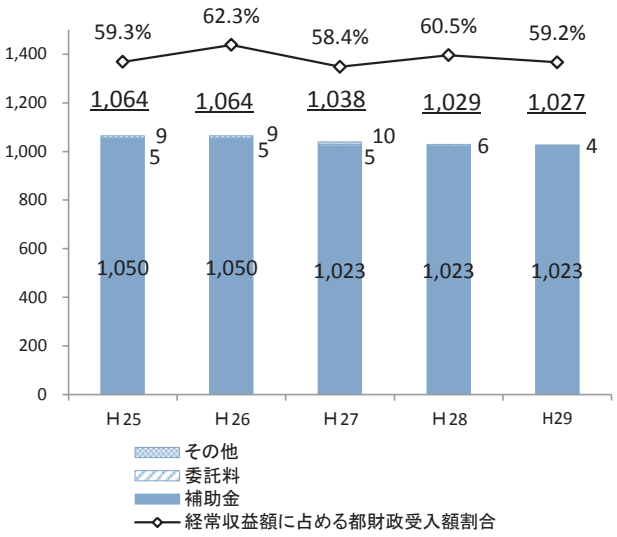
【経常収益額（単位：百万円）】



・過去5か年の経常収益は、約17～18億円で推移
・主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入のほか、都からの補助金・文化庁からの助成金等による
・以下のとおり海外公演を実施した年度は収益額が増加
・平成25年度は、チェコ・スロバキアからの依頼公演（3公演）への出演料として約11百万円を収入
・平成27年度は、都響50周年記念事業としてヨーロッパ（5か国6都市）公演を実施し、各団体からの依頼公演（3公演）への出演料として約18百万円、自主公演（3公演）のチケット販売により約11百万円を収入

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

【都財政受入額（単位：百万円）】



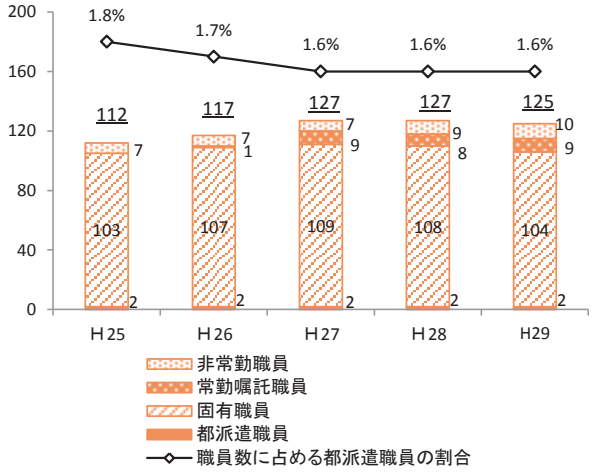
・都財政受入額は、平成26年度まで10．5億円、平成27年度から、都派遣職員の人件費の直接支給に伴い、10．23億円で推移

・「経常収益額に占める都財政受入額割合」は、入場料収益及び演奏事業収益の変動により、60％前後で推移

・委託料は主にクラシック音楽に触れる機会の少ない島しょ地域に鑑賞の場を提供する、「島しょ芸術文化振興事業」の受託分

2－3　職員数の推移から見る経営状況

【職員構成（単位：人）】



※都退職者職員数はゼロ

・過去5年間の職員数は、約110名～130名で推移

・楽員（演奏者）が約95人、事務局職員が約35人

・平成27年度に常勤嘱託職員数が1名から9名に増加したのは、主に契約職員を定数化することで、事務局機能の強化を図ったため

・今後とも、東京2020大会を見据えた事業の実施に向け、演奏体制の強化及び事務局機能の強化を図っていくことが必要

・都退職者の職員数はゼロ

・都派遣職員は経営企画部ゼネラル・マネージャー及び経営企画部総務・経理チームマネージャーの2人。主に都派は楽団業務の要となる組織・人事、予算・決算等、都との綿密な連絡、楽員組合（ユニオン）との交渉を担うポストに配置

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

・「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL 2018」〔サラダ音楽祭〕を開催
（メインコンサート１回、０歳児から入場可能なコンサート１回、ワークショップ７回、ミニコンサート13回）

【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

○社会貢献に資する出張演奏会の推進

・2018年11月末の実績は48回と、目標の65回に対して約70％の進捗であり、引き続き、目標達成に向けて出張スケジュールの調整等を行っていく。

【戦略】④財政基盤の更なる強化

○個人寄付金の更なる獲得

・演奏会場でのPRブース設置や都響倶楽部との連携により、新規獲得に一定の成果があった。

今後の改革のポイント

◆ **あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するという都響の役割を３年後の到達目標に明記**

◆ サラダ音楽祭ついて、事業拡大のイメージとして、**子供向けコンサート、ワークショップ**などの拡充等、具体的な内容を追加

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	-	(追加) ○ 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。

当初計画			改訂		
個別取組事項	2019年度	2020年度	個別取組事項	2019年度	2020年度
大規模音楽祭事業の実施	・拡大実施 規模拡大 ・最先端テクノロジーと音楽とのコラボ等	・拡大実施 規模拡大 ・野外コンサート等	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	・拡大実施 ・プログラムなどを更に拡充して実施

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	○ 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。	○ 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。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・プレイベント（1 日間） ・メインコンサート ・０歳児から入場可能なコンサート ・参加型イベント	・9 月 17 日に音楽祭を開催 ・メインコンサート　１回 ・０歳児から入場可能なコンサート　１回 ・ワークショップ：7 回 ・ミニコンサート：13 回	・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	・拡大実施 ・プログラムなどを更に拡充して実施	サラダ音楽祭の内容面の拡充に関して追記。
子供向け音楽事業の拡充・再構築	事務局横断的なＰＴにおける既存事業の見直し、子供向け音楽事業の体系化の検討・構築	ＰＴでの検討を踏まえ、サラダ音楽祭において、新たな子供向け音楽事業を実施	・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 ・新たな子供向け音楽事業の実施	新たな取組としてサラダ音楽祭で実施した、０歳児から入場可能なコンサートや、親子で楽しめるワークショップについて、2019 年度以降の拡大実施を目標に追加。
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 45%	・新たな事業 PR 手法の実施 ・新規応募者率 49%	・新たな事業ＰＲ手法の検討、実施 ・新規応募者率 50%	・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％	７９．２％	事前購入者の一割相当が何らかの理由により来場しない状況において、「86%」の目標値は、これまで一度も達成できていない高い目標値。		

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・実施、改善、検証 ・顧客満足度 90%	顧客満足度 86.5%（24 公演平均）	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	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	アンケートへの回答結果を踏まえてサービスの質の向上につなげていくように目標を見直し。
お客様サービスに係る研修	・接遇研修 ・救命救急研修	接遇研修 4 名参加（4 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）導入に向けた準備 ・都響ＷＥＢサイトの多言語対応検討	・開発事業者と調整を実施中 ・多言語対応範囲等の検討を実施	・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	→ →	
社会貢献に資する出張演奏会の推進	・65 回 ・社会貢献事業のＰＲ強化	・48 回 ・社会貢献事業のＰＲ強化	・65 回 ・ＰＲの実施	・65 回 ・ＰＲの効果検証	

楽団は主催公演・依頼公演等のオーケストラ公演で年間約 360 日稼働している。こうしたなか、楽団のスケジュールを調整して質の高い演奏会を行うには 65 回が最大限努力した数値である。

③ 発信力の強化による認知度の向上

【３年後の到達目標】

○ 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。

個別取組事項	2018 年度		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)	・都響ＨＰリニューアルの実施 2,000,000 回	・都響ホームページのリニューアルを実施中 1,424,909 回	2,025,000 回	2,055,000 回	
効果的なＰＲの実施	現行の広報に係る課題抽出と解決策の検討・実施	顧客情報の分析及び分析結果に基づく手法の検討・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	・多様な広報手段の効果的な活用 ・上記取組に関する検証	年度ごとの目標について、取組内容をより具体的に記載。
コンサート映像等配信の推進	・新たな配信サービスに係る費用対効果の検討 ・実施に向けた調整	・新たな配信サービスに関する情報の収集及び検討 ・導入に向けた課題整理	・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	・本格実施	年度ごとの目標について、取組内容をより具体的に記載。

④ 財政基盤の更なる強化

【３年後の到達目標】

○ 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２６６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。

個別取組事項	2018 年度		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	273,000 千円	266,678 千円	281,000 千円	289,000 千円	
企業協賛金の更なる獲得	・メセナ活動に取り組んでいる企業等の調査 ・企業への新たなアプローチ方法の検討 ・継続企業への働きかけ	・協賛候補企業の調査 ・新規アプローチ方法の検討・実施 ・継続企業への働きかけ実施 ・協賛企業 84 社	・協賛企業 90 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 250 人	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 230 人	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 258 人	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 266 人	
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 9,180 千円を申請）	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・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。

個別取組事項	2018 年度		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 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組の検討、試行	・オーディションを２回実施 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組を試行実施	・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	計画的な楽員の採用に向けた取組について、具体的に記載。
「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・「採用・育成方針」の策定 ・職員自身が業務目標を管理する制度を導入	・職員自身が業務目標を管理する制度を試行導入	・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	・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	優秀な職員の獲得に向けた取組について、具体的に記載。
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方法検討	・長期派遣研修の実施（１名）	・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） ・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

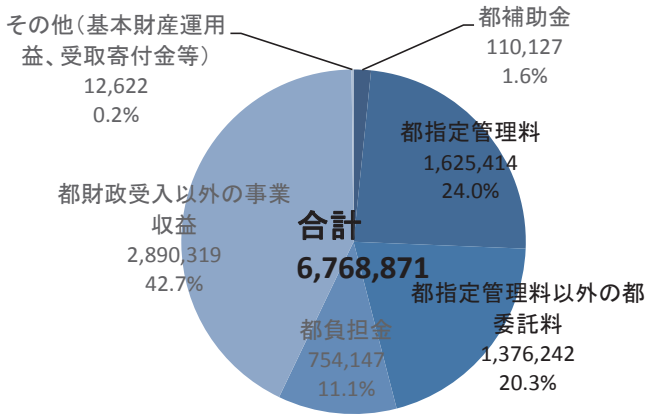
平成30年８月１日現在

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	167 人 （うち都派遣職員 36 人、 都退職者 5 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		

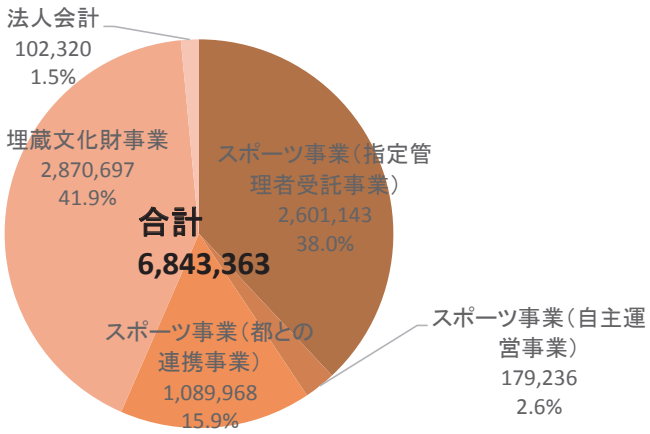
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体		6,768,871	100%	6,843,364	100%
	スポーツ事業	指定管理者受託事業	2,502,337	37.0%	2,601,143	38.0%
		自主運営事業	273,999	4.0%	179,236	2.6%
		都との連携事業	1,022,407	15.1%	1,089,968	15.9%
	埋蔵文化財事業		2,867,354	42.4%	2,870,697	41.9%
	法人会計		102,774	1.5%	102,320	1.5%

平成29年度　決算情報

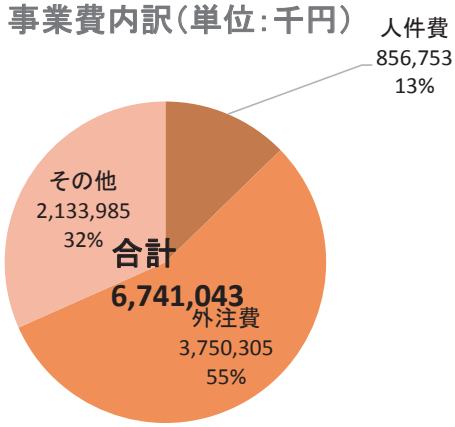
経常収益内訳（単位：千円）



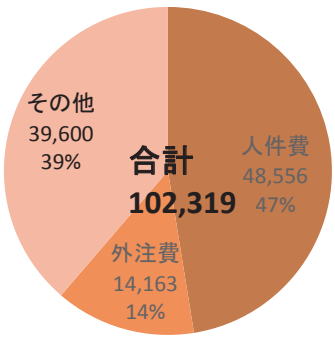
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



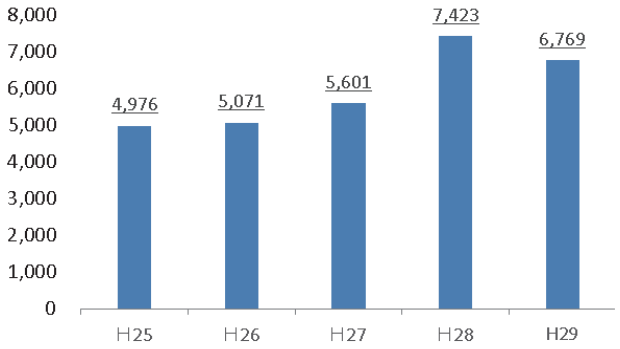
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

経常収益額　（単位：百万円）

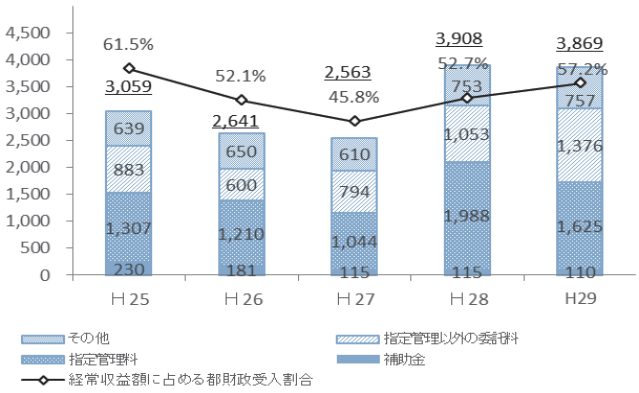


・経常収益は、H25～27年度までほぼ横ばい状態だったが、H28年度から大幅増となった。この主な要因は、指定管理受託施設について、H27年度まで東京体育館、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館、埋蔵文化財センターの4施設だったものが、H28年度から辰巳水泳場が増え、5施設となり、指定管理料が増加したためである。

・H28年度に比べてH29年度が減少したのは、埋蔵文化財調査事業において受託金が減少したことと、H28年度には駒沢運動場の施設改修に伴う備品調達費が指定管理料に上乗せされたためである。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額（単位：百万円）



・補助金がH27年度から減少したのは、都派遣職員の人件費が都の直接支給となったためである。

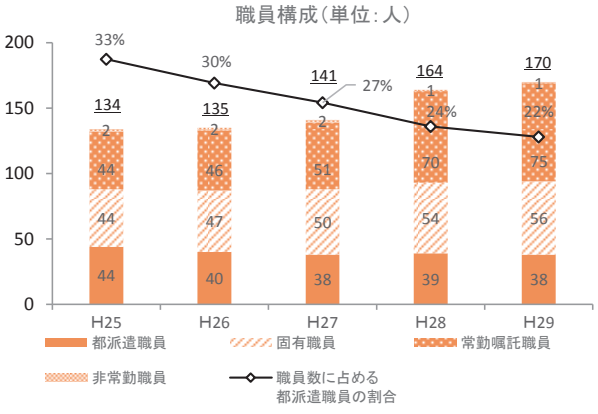
・指定管理料がH28年度から増加したのは、辰巳水泳場の指定管理が開始したためである。

・委託料がH28年度から増加したのは、埋蔵文化財調査事業に係る都各局との委託契約額が増加したためと、都立学校活用促進モデル事業が開始し、事業規模が拡大しているためである。

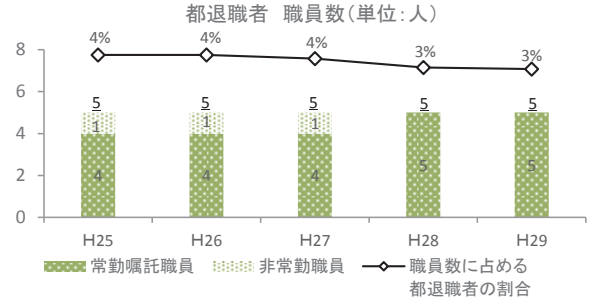
・その他は、都と連携したスポーツ振興事業（1000km縦断リレー、スポーツ博覧会等）に係る負担金である。

2－3　職員数の推移から見る経営状況

職員構成（単位：人）



都退職者　職員数（単位：人）



・職員構成は、都派遣職員、固有職員（固有の常勤無期職員）、常勤嘱託員（常勤有期職員）、非常勤職員である。

・都退職者は、常勤嘱託員及び非常勤職員となっている。

・職員数は増加傾向である。要因としては、新たな指定管理施設（辰巳国際水泳場）の受託（H28年度）、2020東京大会の開催準備による業務増大、インフラ整備に係る埋蔵文化財発掘調査需要拡大等による。

・常勤職員の都退職者数はほぼ変動なし。過去には都退職者を非常勤に採用していたが、近年は非常勤の調整人員数は殆どない。

・都派及び都退職者は、主に管理職・監督職を担っている。また、事業団固有職員の監督職は育成中であり、管理職は未だいない状況である。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【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

○パートナーシップ会議の活用

・都と指定管理者が、サービス向上に向けた情報共有や意見交換を行う第１回パートナーシップ会議を開催
・他施設も含めた各種情報を把握
・自律改革、施設サービス魅力向上プロジェクトに基づき改善を実施

○指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献

・駒沢オリンピック公園総合運動場の第４期指定管理に応募し、指定管理候補者に選定
・新規施設については、東京アクアティクスセンターの指定管理に応募し、指定管理者に選定

【戦略】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

○新たな知見を持つ高度専門人材の活用

・組織体制・人材育成方針の策定に向けたPTを立ち上げ、2019年３月に策定予定
・地域スポーツクラブ事業につき、専門家を直接雇用

今後の改革のポイント

◆ **東京2020大会のハード・ソフト両面におけるスポーツレガシーの受け皿**となり、地域や都民にレガシーを還元

◆ **スポーツ実施率の向上**を目的として指定管理施設を活かした事業展開を行い、都民のスポーツ振興に寄与

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	・スポーツ実施率の低い層に対する事業を実施 ・東京２０２０大会のレガシー事業を実施 ・誰でも気軽にはじめやすいレクリエーション事業を実施 ・安全な情報セキュリティ環境を整備	・スポーツレガシーを推進するため、ハード・ソフト事業を推進し、都民のスポーツ振興に寄与 ・区市町村の施設等に対し、アスリート・施設・都民をつなぐコンシェルジュを担う ・スポーツ実施率の低い層に対する事業を実施 ・スポーツ非実践層へレクリエーションによるアプローチ ・安全な情報セキュリティ環境を整備

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	・指定管理施設において、利用者の声を反映 ・パートナーシップ会議を活用し、都利用者ニーズを踏まえたサービスを提供 ・指定管理について、専門ノウハウを生かした提案・実施することで、施設の受託を推進	・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 ・指定管理施設において、利用者の声を反映 ・パートナーシップ会議において、他施設の好事例の導入や管理施設の取組の紹介により、相乗効果を発揮 ・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を推進

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・休館中の他施設の受け皿 ・新規：公募準備、選定後の開業準備	・休館中の他施設の受け皿 ・新規：公募準備、選定後の開業準備	・各種スポーツ事業等を実施（81事業） ・東京都及び組織委員会と連携した施設運営 ・休館中の他施設の受け皿	・レクリエーション事業など各種事業を実施 ・指定管理獲得に向けた具体的検討 ・東京都及び組織委員会と連携した施設運営 ・休館中の他施設の受け皿

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・競技団体と連携を図りながらアスリートを活用した事業等、レガシーにつながる事業案を作成し、都に提案・協議・ICT を活用しながら東京２０２０大会に向けた特設コーナーを各施設に設置・運営	・広域スポーツ事業の中で実施している地域スポーツクラブへの指導者派遣事業や、ＴＯＫＹＯスポーツ施設サポーターズ事業による都民へのスポーツ施設の紹介実績を踏まえ、新たにコンシェルジュ機能を持った新規事業を立ち上げるための検討を行っている。	・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。	・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行く。 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。 ・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。	・スポーツレガシーを推進していく団体として、更に発展させた新たな事業案（各種コンシェルジュ事業）を記載 ・特設コーナーについては、東京２０２０大会のレガシーの普及につながるよう、都の意向を最大限考慮しながら、内容を工夫し、展示していく。 東京アクアティクスセンターで設置予定のメモリアルギャラリーと他施設の連動について、幅広く検討していく。
自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	指定管理制度下での事業体系の見直しの検討、都との協議・調整	・指定管理の公募が行われた駒沢オリンピック公園総合運動場及び東京アクアティクスセンターにおいて東京都スポーツ推進総合計画を念頭においた事業計画を提案	・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。	・２０１９年度に見直した事業を実施 ・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	・具体的に表記するとともに、更なる見直しを追記

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
レクリエーション事業の推進	・職員にレクリエーション資格を取得させる。 ・事業内容や東京都レクリエーション協会との連携について検討・調整	・駒沢の第４期指定管理応募に際し、東京都レクリエーション協会とコンソーシアムを形成 ・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連携し、体験教室を実施（計１８回） ・スポーツ博覧会においてレクリエーション事業を実施 ・レクリエーションに関する資格を取得	・(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）	・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。	・都立学校活用促進モデル事業における都レクリエーション協会との連携強化について追記
安全な情報セキュリティ環境の整備	・システム部門の確立(専門知識を持つスタッフの確保) ・ウェブサイトにおけるセキュリティの検証及び強化策の実施(例:外部専門業者における脆弱性診断、ネットワーク構成やサイトの仕様を変更) ・警視庁等の所管局と連絡体制を構築し、最新情報の共有、情報交換	・当業務を所管する管理職及び担当者を配置 ・都と連携し、「情報システムのリスク評価」や「情報セキュリティ脆弱性診断」を実施 ・Webサーバーをクラウドサーバーへ移行し、また、Webサイトは常時SSL化対応を実施 ・統合脅威管理（UTM）の導入によるネットワークのセキュリティ強化 ・標的型攻撃メール訓練の実施 ・警視庁や内閣官房が主催する研修等への参加及び平常時や有事の際の警視庁との連絡体制確立	・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	・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 ・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	・人事異動や新規採用などにより新たな職員も配置される可能性があることから、セキュリティマインド向上のための取組を引き続き進めていく。

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

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
利用者の声を重視した施設運営	・事業団所管事項について公表 ・コンソーシアム他社所管事項について更なる協議 ・利用者の声を還元する仕組みの検討	・他社案件についても前倒しで公表 ・全社による担当者会議を開催し、利用者の声について共有・検討し、運営にフィードバック ・重要案件については事業団幹部会議において各館長が報告 ・団体利用について利用者懇談会を開催予定	・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）	・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。 ・他施設での早朝営業導入について、その実効性も含めて都と協議（実施の場合には、都での予算化や人員措置を調整）	・より具体的な内容を追記 ・利用者サービスの向上や施設魅力向上プロジェクト等の動向に鑑み、東京武道館トレーニングルームにおいて早朝営業の試行を実施（２０１９年度）
パートナーシップ会議の活用	・東京都スポーツ推進総合計画と連動し、利用者ニーズを踏まえたサービスを展開 ・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 ・東京都及び他指定管理者との情報共有	・第１回パートナーシップ会議を開催(8/3) ・他施設も含めた各種情報を把握 ・自律改革、施設サービス魅力向上プロジェクトに基づき以下のような改善を実施 ➢掲示物や案内看板の整理による美観の向上 ➢利用者の声を施設内に掲示（毎月１回更新）	・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。	・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。	・パートナーシップ会議において、自施設の取組事例の紹介や他施設の改善例の導入などにより、指定管理者間での相乗効果を高め、都立施設全体の魅力向上に貢献していく

個別取組事項	2018年度		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	・駒沢：関係各社を集めた会議体の設置、東京２０２０大会等を見据えた提案書作成、選定委員会対応 ・新規：関係各社を集めた会議体の設置、他施設の情報収集、運営体制の検討、公募状況にあわせ提案書作成着手	・駒沢オリンピック公園総合運動場の第４期指定管理に応募し、指定管理候補者に選定された。 ・新規施設については、東京アクアティクスセンターの指定管理に応募し、指定管理者に選定された。	・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 ・事業団管理施設において、競技団体等と連携しながら指導者を育成し、区市町村に対して派遣していく事業の実施に向けて準備を進めていく。 ・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。	・駒沢オリンピック公園総合運動場及び東京アクアティクスセンターの指定管理者（候補者）に選定され、それらも含めた施設全体を通して、新たな事業を構築していくなど、レガシーの推進やスポーツ実施率の向上に寄与していく。 ・さらには、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、それら施設の指定管理獲得に向けた検討を進めて行く。

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

【３年後の到達目標】
・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。

個別取組事項	2018 年度		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（15 校） ・事業を効果的に周知し利用団体等を拡大 ・施設予約システム稼働 ・全実施校で多様なスポーツ体験教室を開催するとともに運営体制の制度設計を行う。	・実施校 15 校 ・リーフレット 26,000 部作製及び関係各所へ配付済み ・登録団体数が増加 ・４月９日から施設予約システムを稼働 ・スポーツ体験教室 73 回開催済み ・来年度の体験教室運営について検討開始	・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。	・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。	数値目標等、より具体的な内容を記載
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 ・過去２年の都立学校活用促進モデルの実施経験を生かし、新たな資格取得推奨制度の構築	・ユニバーサルマナー検定を実施。（3 級 30 名認定） ・障害者スポーツに係る資格等に関し検討	・左記検定を継続実施 ・障がい者スポーツ指導員資格の取得を促進（１名）	・左記検定を継続実施 ・引き続き、資格取得を実施（更に１名（計２名））	数値目標等、より具体的な内容を記載
障害者スポーツ関連事業の充実	・他事業への障害者スポーツの視点導入準備 ・他団体との連携について働きかけ	・都立学校活用促進モデル事業や指定管理事業における関係団体とのつながりや経験・ノウハウをもとに検討 ・駒沢オリンピック公園総合運動場や東京アクアティクスセンターの事業計画において障害者向け事業を提案	・見直しを行った事業（３事業）を実施 ・新規事業の準備	・見直しを行った事業を引き続き実施 ・新規事業の実施（１事業）	より分かりやすく記載

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。

個別取組事項	2018 年度		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	外部人材活用プランの策定→①外部人材（アスリート、東京２０２０大会関係者、大学教授、スポーツ関係団体、競技団体、スポーツ以外のコンサルタント等）、②活用形態（直接雇用、マネジメント契約、コンサルタント契約、アドバイザリー会議等）の視点を考慮	・組織体制・人材育成方針の策定に向けたPTを立ち上げ、３月に策定予定 ・地域スポーツクラブ事業において、クラブ設立・支援等を担う専門家２名（地域スポーツ等を専門とする大学非常勤講師や大学院でスポーツ社会学を専攻し区のスポーツ推進委員の委嘱を受けている者などの人材）を直接雇用するなど活用	・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、0JT等を通じて事業団職員に継承していく。	・雇用した人材は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、引き続き、0JT等を通じて事業団職員に継承していく。	・多種多様な事業を展開する事業団においては、事業ごとに必要とする専門性が異なることから、各事業ごとの活用方策について記載 ・また、当事業団で専門性を高めた人材を輩出し、社会貢献する視点からも追記
効果的・効率的な人員体制の構築・強化	・将来的な人材の構成についての人事戦略プランを策定 ・上記戦略プランをふまえた固有職員・契約職員の処遇の改善案を策定	・組織体制・人材育成方針の策定に向けたPTを立ち上げ、３月に策定予定	・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	・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	・数値目標等、より具体的な内容を記載

個別取組事項	2018年度		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	・現在検討が進んでいる監理団体改革実施方針にも謳われている「双方向型人事交流」について、効果的な実施に向けて監理団体として都と協議	・組織体制・人材育成方針の策定に向けたPTを立ち上げ、検討中	・政策連携団体改革の結果を踏まえながら都と協議し、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	・引き続き人事交流を実施（１名）	・数値目標等、より具体的な内容を記載
計画的な職場ローテーション等による人材育成	・固有職員について、スポーツ部門だけではなく組織の枠を超えた人事異動を促進 ・資格支援の制度設計	・2018年度スポーツ部門・埋蔵文化財部門間で人事異動実施 ・体育施設管理に関する資格支援制度を試行（１名取得）	・継続実施 ・資格取得等の支援制度を開始	・継続実施 ・継続実施	―

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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）			
新人職員の育成	○民間研修機関に委託してリーダー養成研修を受講させる。 ○チューター研修者とペアで新人育成を行う。 《受講者数：１０名》	○リーダー養成研修：6 月 27 日実施 《受講者数：１５名》 ○リーダー養成研修受講後のフィードバック研修：11 月 27 日実施 《受講者数：１５名》	○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》	○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》	○2018 年度はリーダー養成研修を計画よりも多く受講させたため、2019 年度の受講者数を見直した。
	前年度のチューター研修者と当年度リーダー養成受講者によりペア制を開始する。 《新人職員数：５名》	○新規採用者 5 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》	○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	○調査現場で必要な文化財調査の知識・技術レベルを確認し、個々の能力に応じて向上させる。 （初年度研修） ・仕事への取り組み方 ・作業員との接し方 ・安全管理	○初年度研修 7 科目実施 ・報告書作成 ・事業調整 ・発掘調査の実践 ・整理作業の実践 ・安全管理 ・発掘調査の進め方 ・写真撮影の実践	○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） ○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	○調査に係る届出等の行政手続き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（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	○2018 度末に新たに分析機器類を導入するため、2019 度からの実践研修に専門知識の習得、機器操作の技術訓練等の研修を追加する。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
監督職の早期育成のための主任職員研修実施	○主任昇任者を対象に研修カリキュラムを新たに策定し、専門職員育成を図る。 ○専門知識以外にも視野を広げるため、コミュニケーションやロジカルシンキング等の研修を受講させる。 ○他機関等が実施する研修への参加 ・奈良文化財研究所 ・文化庁 ・全国埋蔵文化財法人連絡協議会 《対象者：２名》	○主任職員２名、主任昇任者２名に対して、人材支援事業団が企画する研修を受講した。 ・主任研修：２名 ・政策ディベート（説明力強化）研修：１名 ・フォロワーシップ研修：３名 ・戦略的思考による課題解決力強化研修：１名 ○静岡県主催関東甲信越静埋蔵文化財担当職員共同研修協議会：１名	○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》	○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

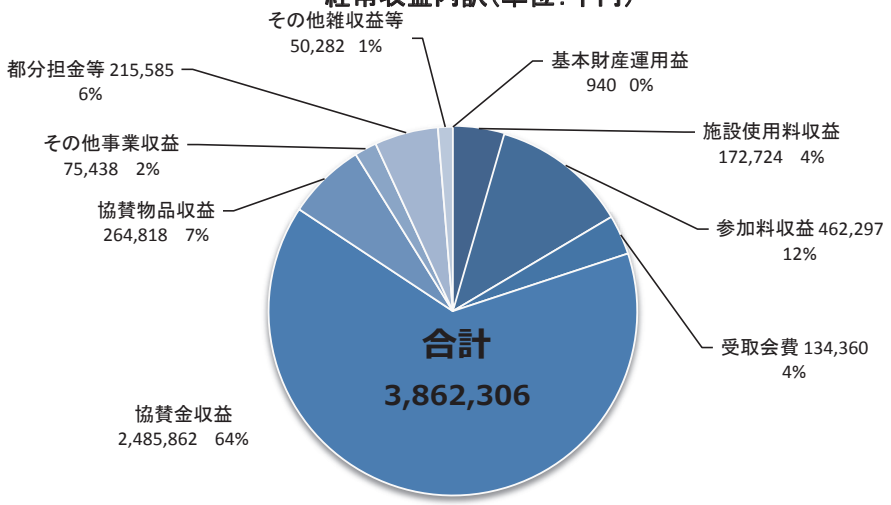
平成30年8月１日現在

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		
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	32　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		

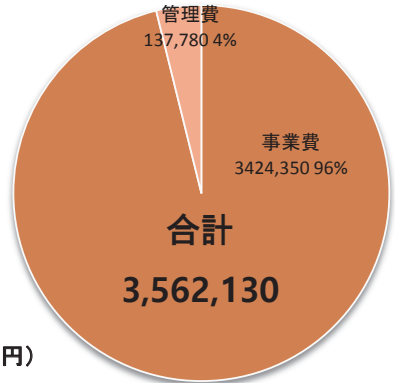
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	3,862,306	100%	3,562,130	100%
	東京マラソン及び関連イベント事業	3,642,119	94.3%	3,210,938	90.1%
	チャリティ事業	1,034	0.0%	39,878	1.1%
	オフィシャルイベント事業	13,214	0.3%	28,102	0.8%
	ランニングサポート事業	192,542	5.0%	145,432	4.1%
	法人会計	13,397	0.3%	137,780	3.9%

平成29年度　決算情報

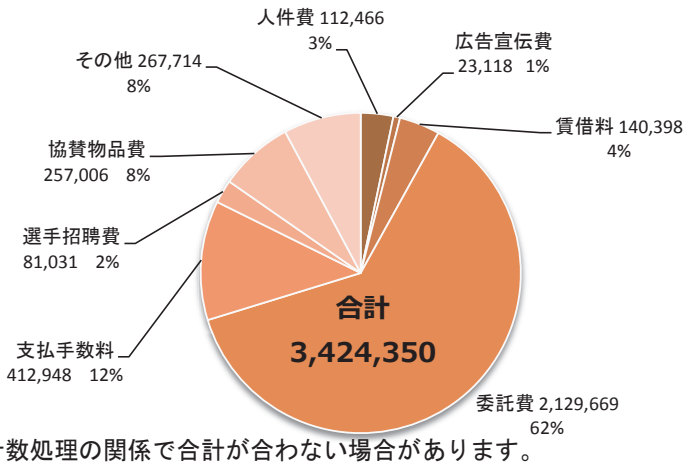
経常収益内訳（単位：千円）



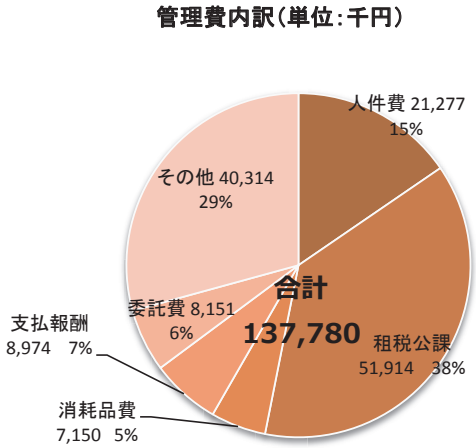
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

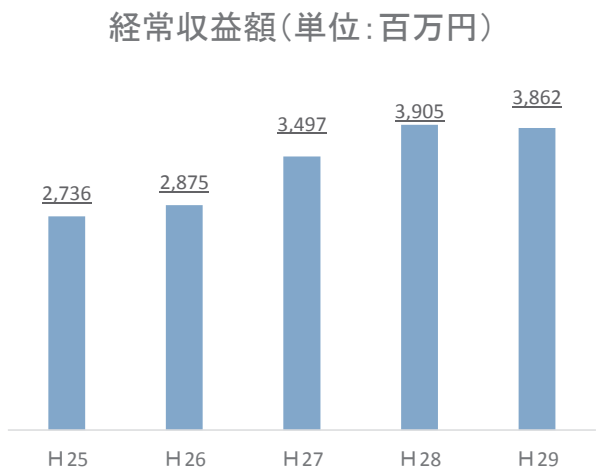


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

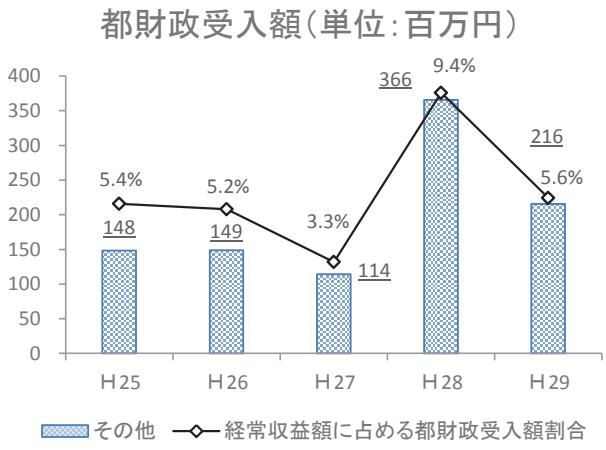


・平成22年の財団設立以来、経常収益は概ね増加傾向にある。

・主な収益として、協賛金収益、協賛物品収益、参加料収益などがある。

・主な増要因としては、10回記念大会（H27年度）を契機とした協賛契約の見直しによる大幅な協賛金額の増があげられる。

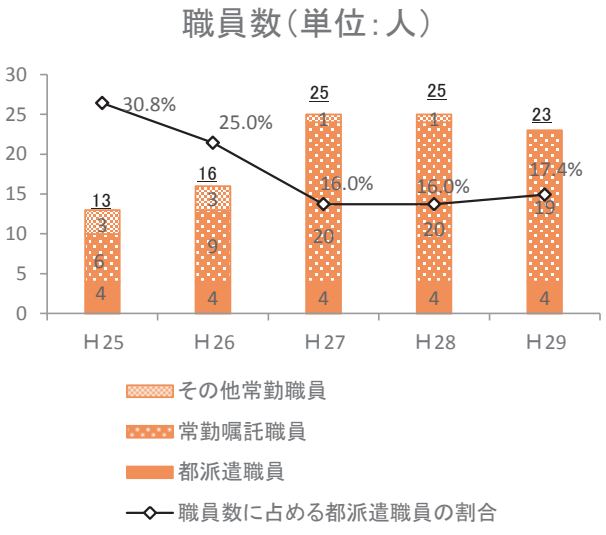
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・経常収益のうち都財政受入額としては、東京マラソン共催分担金や都主催事業であるマラソン祭りへの協力負担金などがある。

・H28年度は、年々増加傾向にある安全対策費やコース変更に関する周知広報経費として、共催分担金が増加した（コース変更広報費はH28単年度のみの予算措置）。

2－3　職員数の推移から見る経営状況



・都派遣職員、陸連派遣職員、常勤嘱託職員で構成されていたが、平成28年度をもって、陸連職員（その他常勤職員）の派遣が終了した。（都退職者は在籍していない）。

・職員数は概ね増加傾向にあり、H26年度はWMM（現AbbottWMM）への加入、RUN as ONE-Tokyo Marathon事業の創設、H27年度は多言語ボランティアの開始などボランティア事業の拡充等による事業拡大が主な増要因である。

・都派遣職員は、主に所属元との調整窓口業務を担っているが、東京マラソンの大会運営業務については、特に役割の区分はなく、職員一丸となって取り組んでいる。

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

○協賛金収益（協賛物品含む）の維持・向上

・約28.2億円（2017年度 約26.7億円）
（約71%）※経常収益に占める割合

【戦略】③ 財団事業の拡充、多様化

○スポーツレガシー事業

・12回実施（沿道小学校）
・３回実施（東日本大震災被災３県）

○ボランティア受託事業

・28件

【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

○チャリティ寄付金額の増加

・約5.8億円（2017年度 約４億円）
・アクティブチャリティ枠の拡充（100→300）
・法人寄付最低金額の引き上げ（10万円→20万円）

今後の改革のポイント

◆ 東京2020大会後の**レガシーの活用**やスポーツ環境を取り巻く状況の変化に対応するため、事業を拡充

◆ **ボランティア、チャリティの取組をさらに推進**し、ノウハウの蓄積を図る。

【プランの主な改訂】

【戦略】③ 財団事業の拡充、多様化

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
スポーツレガシー事業の充実	・前年実績を踏まえ、事業改善、新規実施箇所の開拓 ・年9回	・前年実績を踏まえ、事業改善、新規実施箇所の開拓 ・年10回程度	・実施地域を日本国内全域に拡大し、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図る ・年15回	・前年実績を踏まえ、事業改善、新規実施箇所の開拓 ・年15回
ボランティア受託事業の拡充	・前年実績や利用者意見を踏まえ、サービス向上 ・年10件	・前年実績や利用者意見を踏まえ、サービス向上 ・年12件程度	・前年実績や利用者意見を踏まえ、サービス向上 ・年25件程度	・前年実績や利用者意見を踏まえ、サービス向上 ・年25件程度

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
チャリティ寄付金額の増加	・申込が少ない区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知 ・約4.5億円	・申込が少ない区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知 ・約4.8億円	・申込が少ない区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知 ・5.8億円	・申込が少ない区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知 ・5.8億円

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・策定	策定中	・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。	・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。	・策定した長期経営計画を経営改革プランに適宜反映

② 2020 年以降の継続した収益の確保

【３年後の到達目標】
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。

個別取組事項	2018 年度		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 28.2 億円（約 71%）※	・現協賛金額増額交渉 ・新規協賛企業獲得交渉	約 28.2 億円（約 68%）※	・当初目標（2020 年度　27.7 億円）を超える金額を設定 ・東京 2020 大会開催に伴うスポンサーメリットの減少、東京 2020 大会後の企業の協賛からの撤退リスクに備えるため契約更新時期を迎える協賛企業との契約を維持し、協賛金収益の確保を図る。
参加料の検討	参加料の検討	国内 10,800 円（12%）※	参加料の改定予定 国内 15,000 円（税抜） （16%）※	国内 15,000 円（税抜） （16%）※	・日本陸連競技連盟、東京都及び東京マラソン財団の３者中心に検討中。（12 月以降の理事会で決定する予定） ・安定的な自主財源の割合として、2018 年度から 2020 年度の数値についても、経常収益に占める参加料の割合を掲載 ※2019、2020 年度の参加料比率については、今年度の予算をベースに算出
競技運営経費の削減	・設営期間、配置人員等を工夫し、削減を図る。 ・5.67 億円	削減に向けた取組みを実施中 5.67 億円（見込）	・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	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 450 万円（見込）	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）	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）	―

③　財団事業の拡充、多様化

【３年後の到達目標】
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。

個別取組事項	2018 年度		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	・Ｆｏｒ２０２０プロジェクトとして、小中学生の活動を新設（VOLUNTAINER ジュニアの活動）	レガシー事業の検討、新規構築	レガシー事業の検討、新規構築	・各個別取組事項と標記を統一した。
・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	・引き続き、日程変更を検討中。 ・2018 年 10 月 27 日（土）実施	・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	・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）を超える申込者の確保	・ほぼ同時期に開催される、他大会の募集締切が本事業の告知より早く行われていることなどが定員を下回っている要因となっている。今後、同時に開催される他大会の状況を踏まえつつ、適切な募集開始、締切時期を設定し、参加者増を図る。
スポーツレガシー事業の充実	・沿道小学校等に働きかけを行い、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図っていく。 ・年８回	・12 回実施（沿道小学校） ・３回実施（東日本大震災被災３県）	・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	・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	・当初目標（2020 年度　年 10 回程度）を超える回数を設定 ・日本陸連と連携することで、日本国内全域に実施範囲を拡大する。 ・各個別取組事項と標記を統一した。
Fixed Track 設置個所の開拓	・東京都各局等と調整し、新規設置を行い、事業を開始する。 ・１箇所	・１箇所３コース国営昭和記念公園に設置予定（1 月下旬）	・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。	・新規設置箇所の開拓 ・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。	・国内初の設置となる国営昭和記念公園への機器導入の過程において、十分な検証が必要であることが判明したため、現時点で具体的な指標を記載することが困難であり目標を改定。 ・各個別取組事項と標記を統一した。
ボランティア受託事業の拡充	・受託可能メニューを整理し、発注しやすい環境を整える。 ・年９件	28 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	・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	・当初目標（2020 年度　年 12 件程度）を超える件数を設定 ・研修依頼が増加した要因として、東京 2020 大会のボランティア募集が背景と考えられる。引き続き、今後の財団事業の一つの柱となるボランティア事業に関して、サービス向上を図りながら積極的に業務の受託を行っていく。 ・一方で 2020 年度以降の需要は不透明であることから現状と同等の目標に設定した。 ・各個別取組事項と標記を統一した。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・アクティブチャリティの浸透や海外法人への周知のため更なるＰＲに努める。 ・約 4.25 億円	・約 5.8 億円 ・アクティブチャリティ枠の拡充（100→300） ・法人寄付最低金額の引き上げ（10 万円→20 万円）	・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。 ・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。 ・5.8 億円	・当初目標（2019 年度：4.5 億円、2020 年度：4.8 億円）を超える金額を設定し、2019～2020 年度にかけて目標値を維持 ・当初予定より前倒しでのチャリティの定員増、法人寄付額の増に伴い寄付金額が増加した。今後も現行水準を維持しながら新たな取組みを取り入れつつ、件数、総額の拡充に努めるものの、ランナーの総数が増加しない中において、寄付金額の推移が不明のため目標値は 2018 年度の実績を上限とする。
寄付先団体数の増加	・寄付先事業者の希望を募り、委員会で厳正に審査・検討のうえ、新規寄付先事業を決定する。 ・18 団体	20 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。 ・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。 ・25 団体	・当初目標（2019 年度：21 団体、2020 年度：25 団体）を超える団体数を設定し、2019～2020 年度にかけて目標値を維持 ・寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため寄付者数の推移を見ながら、前年度に引き続き必要に応じて追加募集等を行う。 ・２年に１回程度寄付先団体の募集・見直しを予定
洋服ポストの設置	2018 大会での実施状況を踏まえ、設置箇所・設置数等を再検証しつつ、継続実施	・洋服ポストの設置（ＥＸＰＯ会場、大会スタート付近、大会コース５ｋｍ付近まで） ・預かった約 3,500 ｋｇをリユース	⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	⇒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	約２万５千人	約２万６千人	２万８千人	３万人	・東京 2020 大会のボランティア募集等を背景に、2018 年 11 月末時点で会員数が当初目標（2018～2020 年度：約 2 万 5 千人）を超えたため、2019、2020 年度の目標を上方修正

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

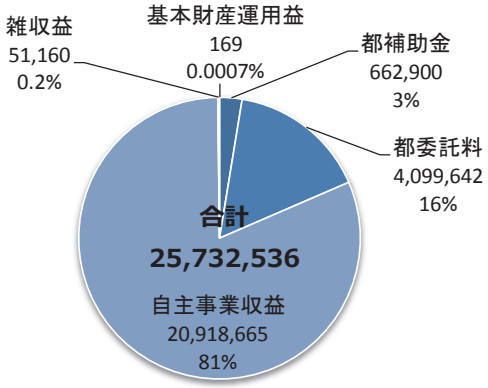
平成30年８月１日現在

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となる。 平成25年「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）。
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10,098㎡ （建物） 日野区画整理事務所ほか38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	259　人　（うち都派遣職員　14　人、都退職者　15　人）
非常勤職員数	27　人
団体の使命	公社は、行政代行型の公益法人として、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。

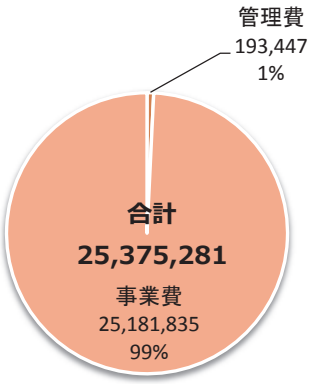
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	25,732,536	100.0%	25,375,281	100.0%
	公1事業	22,739,401	88.4%	23,038,495	90.8%
	収1事業	2,984,443	11.6%	2,143,339	8.4%
	法人会計	8,692	0.1%	193,447	0.8%

平成29年度　決算情報

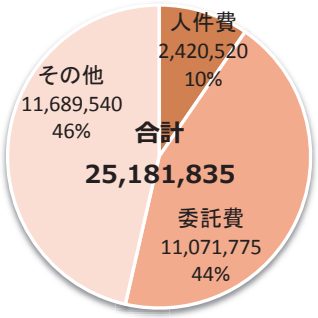
経常収益内訳（単位：千円）



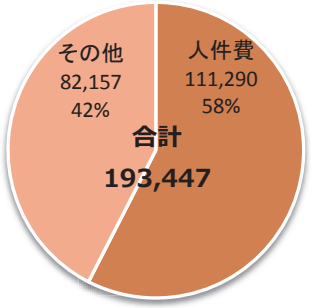
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

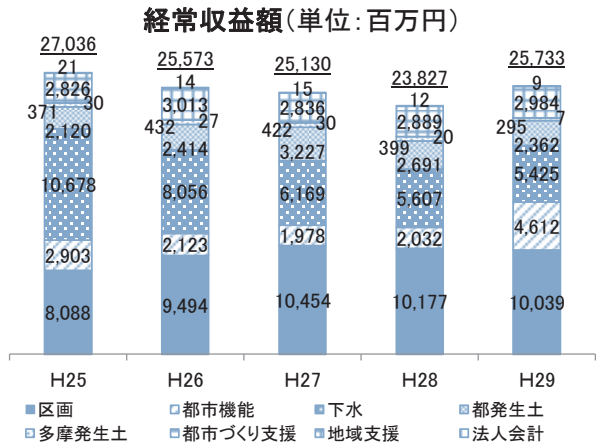


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

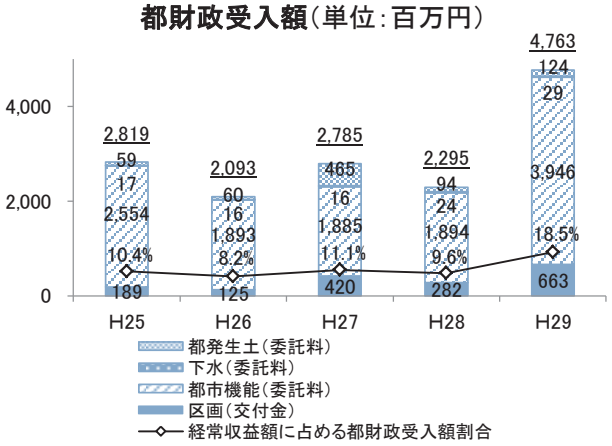
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



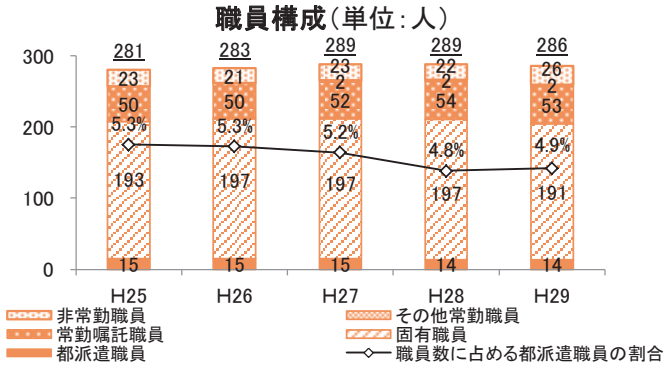
・経常収益額全体については減少傾向にあったが、4年ぶりに増加
・事業別にみると、H29年度は都市機能更新事業が大幅に増加
・下水道事業は減少傾向
・そのほかの事業は同規模で推移
・下水道事業の減少要因は、多摩地域の下水道普及率が概成100％に達し、大規模な幹線布設工事が減少してきたため。事業内容は、未整備地域解消のための小規模な布設工事、浸水対策、管きょやポンプ施設の耐震化、ストックマネジメント、維持管理業務などにシフトしつつある。

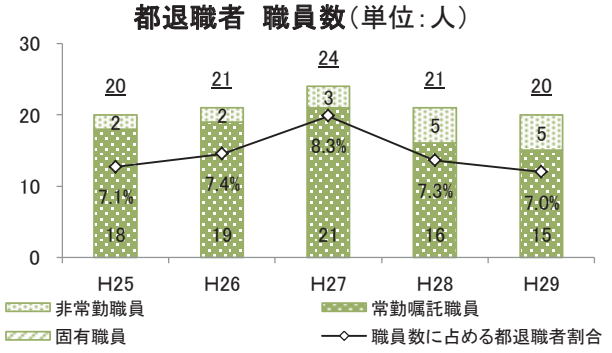
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額は、都から直接受託している事業の委託料と、市町村の土地区画整理事業への都の補助金相当額が公社に直接交付される交付金
・「道路整備と一体的に進める沿道街づくり」や「木密地域不燃化10年プロジェクト」の事業委託料が全体の約7～9割
・その他の受入額は同規模で推移
＜突発的な増加要因は以下のとおり＞
・H25年度都市機能更新事業：都計道46号及び83号における買収費の増
・H27年度都発生土事業：オリンピック・パラリンピック開催に伴う臨港道路拡幅工事の受託による増
・H29年度都市機能更新事業：都計道46号及び86号における買収費の増

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・職員数は微減
・職員構成は嘱託員の割合が微増傾向。要因はベテラン職員の退職及び再雇用等のため
・H29年度の固有職員における技術職員が占める割合は61%
・都派遣職員は同規模で推移
・下水道の維持管理業務や、用地買収業務の経験活用のため、都退職者を採用

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

○新規事業分野の開拓
- 首都大学東京と共同で既存市街地再生まちづくりに関する研究を推進
- まちづくりの手法を活用した空き家対策に向けて課題や施策を整理

【戦略】③土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

○新規地区の受託
- 多摩地域各自治体へヒアリングによるニーズ調査を行うなど新規受託に向けた営業活動を強化し、事業化検討案を作成

今後の改革のポイント

- ◆ 事業ごとに**収支構造や採算性を分析**し、業務の効率化を進めるとともに、自治体情報の充実と一元的な活用により、**事業提案力**を高めていく。
- ◆ 職員のマンパワーを最大限に発揮し、**専門家集団**としてまちづくりの課題に的確に対応
- ◆ 土地建物など**保有資産を有効に活用**し、地域の活性化や発展に貢献

【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	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 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	前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善を推進

【戦略】③土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
事業地区内の道路の効率的な整備	整備延長 2,700m	整備延長 2,700m	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　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

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
管きょの効率的な整備	布設延長 10km	布設延長 ８km	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　８km 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

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。

個別取組事項	2018 年度		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	0 件	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 前年度の実績を踏まえ、取組を充実、強化	取組内容について追記した。
新規事業分野の開拓	・大学等と連携した研究調査のとりまとめ ・新規事業分野の検討	・首都大と連携し、「既存市街地再生まちづくりに関する研究」に取組み、社内での中間報告を実施 ・東京都空家対策連絡協議会に参加。空き家問題に関する課題や施策等を整理し、職員への研修を実施	・新分野にかかる自治体への事業案の提案	・新分野にかかる新規事業の事業化	－
経営分析力と事業提案力の強化	・システムのハード機器の更新 ・自治体情報の内容充実と情報管理の一元化	・全社システムリプレイス（ＰＣ入替含む）の完了 ・市町村の基本データの収集及び入力完了	・会計ソフトの再構築 ・自治体情報の全社的な収集と活用	・新会計システムの運用開始による経営情報の精度向上 ・自治体情報に基づく事業の提案	－
収支構造の改善	・各事業の収支構造や採算性等の詳細な分析	・事業ごと、事務所ごとの収支構造の分析を実施中 ・関係市町村連絡協議会に対し、事務費算定基準の見直しについて働きかけを開始	・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	・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	－
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	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善を推進	仕事の効率化や生産性の向上の視点から、業務改善に係る新たな取組事項を設定した。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
まちづくり支援事業の推進	支援件数 24 件	支援件数 23 件	支援件数 26 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。

個別取組事項	2018 年度		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	・高度なスキルを持つ職員の採用 ・学校へのＰＲ活動の充実による技術職員の募集活動強化	・経験者採用選考の実施（経験者採用５名） ・企業説明会への参加や公務員予備校への求人情報の発信（新規採用５名）	・通年採用の拡充による経験者の確保強化	・新たな採用制度の運用による人材確保	－
職員の育成	・業務に必要な能力の再検討（共通・職種別・階層別など） ・資格試験にかかる受験支援（資格取得人数５名）	・0JT シート作成 ・管理職研修の実施 ・資格取得人数２名	・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）	・新たな育成制度の積極的な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）	－
業績評価の拡充	・現行の人事考課制度の検証と、課題の抽出	課題抽出作業を実施中	・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	・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	－
女性管理監督者の登用	・女性が働きやすい職場環境づくり ・管理監督者数４名	・就業規則の改正を検討中 ・年度末の任用決定に向け準備中	・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	・女性職員の管理監督者への登用の拡充 ・管理監督者数６名	－
（再掲）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	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善を推進	働き方改革を進める視点から、業務改善に係る新たな取組事項を設定した。

③　土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

【３年後の到達目標】
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。

個別取組事項	2018 年度		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	・多摩地域の現状及び将来動向の把握及び分析 ・自治体のまちづくりにかかるニーズ調査	・多摩地域の現状把握やニーズ調査等を行い、１地区の事業検討案を作成中	・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	・関係機関協議等の実施、事業計画、実施計画書の作成を経て、国費導入申請協議を都及び国と開始 ・来年度の事業計画決定に向けた準備中	・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	・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	関係機関協議（河川管理者、道路管理者、隣接自治体等）、また、同時に都市計画変更を行う鶴川駅自由通路、北口駅前広場変更、北口地区計画変更等の協議に時間を要したため、都市計画変更の告示が 2018 年 11 月から 2019 年 9 月に、事業計画決定公告が 2019 年 3 月から 2020 年 3 月に変更予定である。これらの変更の影響を反映し、2019 年度、2020 年度のスケジュールを改訂する。
事業地区内の道路の効率的な整備	・整備延長 2,700m	・整備延長 工事起工済延長 約 2,390m うち工事完了延長 196m	・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 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	土地区画整理事業全体の到達目標は、経営改革プランに掲げる「毎年度 100 億円規模」から変更はない。しかし、道路整備については、事業全体の進捗に合わせて効果的に整備を推進する観点から、換地業務や権利者等との移転交渉などの業務との兼ね合いを踏まえ、相対的に業務量が減少する見通しである。このことから、各年度の計画道路整備延長を 2,300mに改訂する。今後も公社では、土地区画整理事業の効果的な推進に寄与し、受託した道路整備については 100%の執行を目指していく。

④　都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・区部での新規事務所の開設 ・不燃化特区の事業にかかるニーズ調査を踏まえた事業化地区の選定、事業提案 ・多摩地域の用地買収等にかかるニーズ調査を踏まえた事業化路線の選定、事業提案 ・新規事業受託件数 〈道路〉２路線	・北区内に第二防災まちづくり事務所を開設 ・不燃化特区、多摩地域の新規事業受託に向け、営業活動を実施 ・新規事業受託件数 〈道路〉２路線	・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	・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	－
特定整備路線等の用地買収の着実な実施	・新設事務所や各地区の相談窓口を活用した地域対応の充実 ・地区毎の状況や課題をふまえたきめ細かな進捗管理 ・81 画地	・新設事務所での個別相談会の実施等 ・進行管理会議を毎月実施 ・28 画地	・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	・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。

個別取組事項	2018 年度		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	・防災対策や浸水対策、ストックマネジメントなど新たな自治体ニーズの調査 ・自治体への事業の提案 ・新規事業受託件数 2 件	・自治体ニーズの調査に基づく事業の提案を実施 ・新規受託件数 5 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〉 ・12km	〈布設延長〉 工事起工済延長 12.4km うち工事完了延長 0.13km	〈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〉 ・8km ・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	目標整備延長の達成に向け、公社が取組む具体的な内容について追記した。
事業収支の改善	・事業収支にかかる詳細な分析	・事務費算定基準の見直しに向けた検討に着手 ・関係市町村連絡協議会に対し、事務費算定基準の見直しについて働きかけを開始	・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	・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	汚水処理の事業運営に係る広域化・共同化についての検討スケジュールを追記した。

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。

個別取組事項	2018 年度		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の土地活用方法の検討 ・基本設計	・権利者等との調整を継続中 ・基本設計に係る事業スケジュールを精査	・自治体や権利者等と事業化に向けた検討	・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	権利者の移転協議に時間を要していることに伴い、移転及び既存建物解体工事にも影響が生じており、2019 年度から 2020 年度にかけて順次実施していく。公社用地の整備はそれらの終了後となるため、基本設計の開始時期については、公社用地の整備及び活用時期に合わせたスケジュールに変更する。
建物共同化事業の着実な推進（東池袋Ｂ街区）	・再開発組合との調整による権利変換により取得する床の確定 ・権利変換計画の認可	取得する床を確定し、本年９月７日権利変換計画認可を取得	・再開発組合との建物着工に向けた詳細な検討 ・建築着工	・2022 年の竣工に向けた取得区画にかかる運営方法の検討	－
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	・修繕工事の実施による建物価値の維持向上 ・修繕実施８棟	・修繕実施済２棟 ・修繕実施中４棟 ・契約済２棟	・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	・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

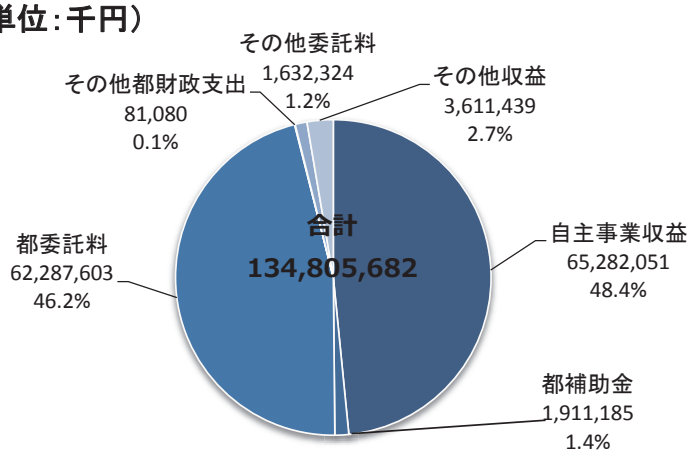
平成30年８月１日現在

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		
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、71,207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　1　人、都退職者　3　人）		
常勤職員数	919　人　（うち都派遣職員　7　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	305　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。		

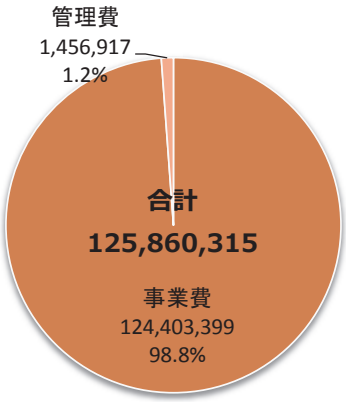
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	事業収益	構成割合	事業原価（一般管理費含）	構成割合
	事業全体	134,805,682	100%	125,860,315	100%
	公社住宅賃貸事業	66,827,235	49.6%	58,246,529	46.3%
	都営住宅管理業務等受託事業	63,552,275	47.1%	63,362,549	50.3%
	その他事業	4,426,173	3.3%	4,251,238	3.4%

平成29年度　決算情報

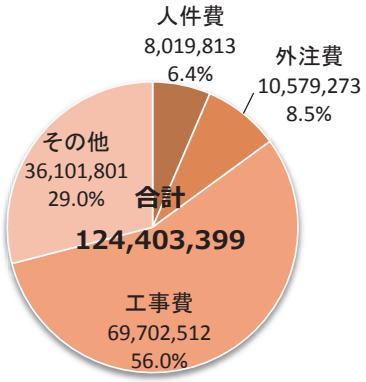
事業収益内訳（単位：千円）



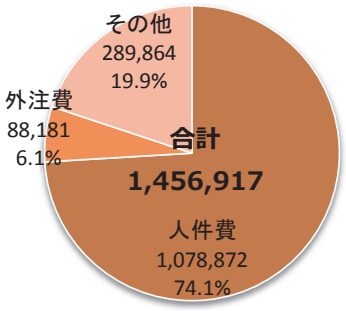
事業原価内訳（単位：千円）



事業費内訳

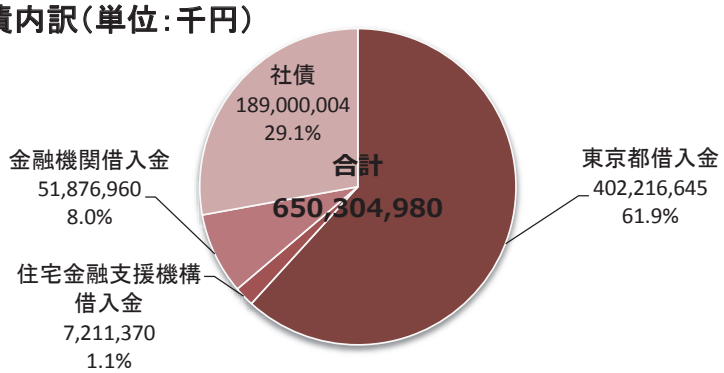


管理費内訳



※人件費には人材派遣等を含む

借入金・社債内訳（単位：千円）

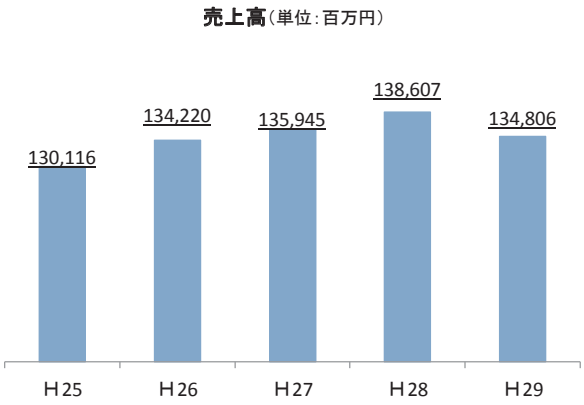


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

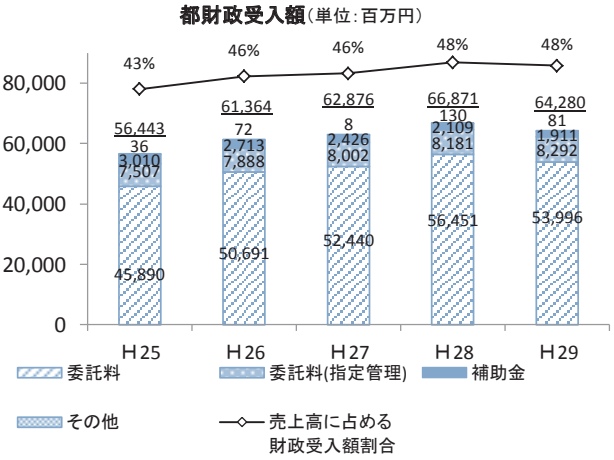
2－1　売上高から見る事業動向



【売上高全体は増加傾向】
・H25（1,301億円）　⇒　H29（1,348億円）　47億円増

【増加要因】
・都営住宅管理業務等受託事業（修繕業務、耐震改修、建替・除却工事）の受託規模が増加しており、それに伴い売上高全体が増加している。

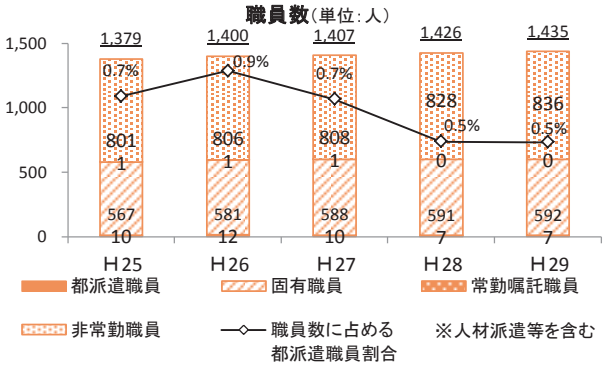
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

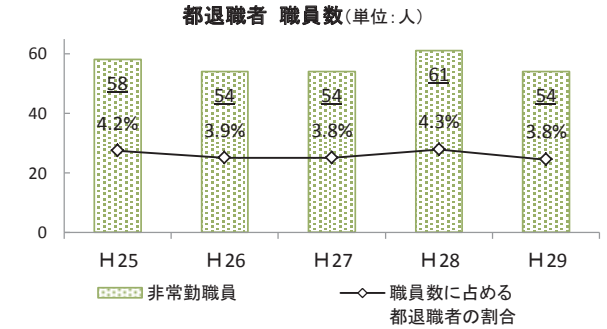


【都財政受入額は増加傾向】
・H25（564億円）　⇒　H29（643億円）　79億円増

【増加要因】
・耐震化の推進など都の住宅政策の課題解決を目的として都営住宅管理業務等受託事業（修繕業務、建替・除却工事）における都からの委託料が増加している。
・補助額が減少している要因は、利子補給金の減少と、家賃補助の対象となる住戸が年々減少したことによる都民住宅家賃補助の減少である。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・職員数は固有職員・非常勤職員等を合わせた全体で、平成25年度から約4％増加している。
・増加要因としては、少子高齢対策事業の本格実施、都営住宅建替工事監理の受託、都営住宅共益徴収事業の開始など、体制の強化や業務の拡大に伴うものである。

《29年度－25年度対比》
・固有職員+25名、常勤嘱託職員▲1名、
　非常勤職員+35名、都派遣職員▲3名
・職員全体の構成割合は、概ね固有職員4：非常勤職員6で推移している。
・都を退職し公社に再就職した職員数(都退職者)は50名を上回っており、29年度は54名となっている。

【各職員の担う役割】
（固 有 職 員）幅広い知識、様々な業務経験・ノウハウを活かし、事業遂行上、中心的役割を担う。
（非常勤職員）主に特定業務における定型かつ定例的な業務を担当し、補助的役割を担う。
（都派遣職員）各事業において中心的な役割を担うとともに、都の施策等との連動において、連絡調整など重要な役割を担う。
（都 退 職 者）特定の職場でこれまで培った専門知識を活かし、固有職員同等の役割を担う。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮

○賃貸資産の経営効率の向上

・公社住宅の建替え333戸、空家リニューアル50戸、空家期間の短縮に向けた課題解決の方向性整理
・空家リニューアルの実施による商品価値向上やオープンルームなどの効果的な入居促進策等により、１戸当たり年間家賃収入78.8万円

【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

○都営住宅管理制度へのフィードバック

・巡回管理人の機能強化や自治会支援の強化など高齢化対応に係る事業を提案
・都営住宅における生活支援サービスの実施に向け、都と協同で市場調査を実施

今後の改革のポイント

◆ 公社ストックの更新・改善や効率的な空家対策により、**賃貸資産の経営効率を向上**させるとともに、**福祉インフラの整備、高齢者や子育て世帯の入居支援**等により、多世代共生を実現

◆ 都営住宅管理において、入居者の特性に応じて団地ごとに最適なサービスを提供するとともに**都へ政策提言**

◆ 技術職のスキルアップや都との人事交流等により**高い専門性や実践力**を持った職員を育成

【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	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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 人財育成戦略に基づく育成の実施	業務職員制度の見直し 研修計画の見直し	業務職員制度の検証・見直し 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

【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

	当初	改訂
戦略	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。 また、高齢者等の入居機会を確保し、安心して暮らせる取組を推進するほか、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。	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。 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。

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－】

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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 333 戸、空家リニューアル 50 戸）	建替え 333 戸竣工	公社住宅ストックの更新・改善 建替え 203 戸	公社住宅ストックの更新・改善 建替え 183 戸	建替工事の入札が不調となったことから、スケジュールの見直しを行った。
		空家リニューアル 21 戸竣工 29 戸工事中	空家リニューアル 50 戸	空家リニューアル 50 戸	
		テスト施工を踏まえた空家補修仕様の見直し及び試行実施（23 団地）	新たな仕様による空家補修工事の本格実施		公社住宅ストックをより有効に活用していく観点から、原状回復の水準にとどまらない新たな仕様による空家補修工事を 2019 年度以降本格的に実施し、その後は必要に応じて適宜見直しを行う。
	事務手続きの洗い出し、効率化に向けた検証	空家期間短縮に向けた課題の洗い出し、課題解決に向けた方向性の整理	空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施	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）	【78.8 万円／戸】	78.8 万円／戸 ※中間決算における年間見込み	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）	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）	地域の賃貸市場動向や団地ごとの入退去状況の分析を行い、空家リニューアル、オープンルームの開設、広告宣伝など、個々の住宅の状況に応じた効果的な空家対策を迅速に行う。 人気が高く、今後も安定した需要が期待できるエリアの住宅については、住戸（空家）や共用部のリニューアルなどにより、住宅の商品価値向上を図りながら、引き続き高い利用率の維持に取り組む。 一方、郊外の階段室型住棟の上層階では空家が増加していることから、魅力を高めるための空家リニューアルとともに、若年世帯やひとり親世帯、学生などをターゲットとして顧客層の拡大に向けた施策を推進する。 また、当公社のインターネット募集サイトにおいては、モバイル端末への幅広い対応や条件検索機能の改善など、外部の声を取り入れながら、他社に劣らない機能への改善を図る。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
	賃貸市場動向や団地ごとの入退去状況の分析、入居促進策の実施	賃貸住宅利用率 96.5%	賃貸住宅利用率 96%以上	賃貸住宅利用率 96%以上	2018年度の状況を踏まえ、2019年度の数値目標を記載した。
	口座振替の促進	家賃収納率 98.0%	家賃収納率 98.5%以上	家賃収納率 98.5%以上	2018年度の状況を踏まえ、2019年度の数値目標を記載した。
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・契約系システムの要件定義着手	入札・契約系システムの開発		入札・契約系システムについては、当公社と事業者とでシステムを共有するために使用していた通信会社のサービス終了が急遽判明したことに伴い、新たに仕組みを検討するため、スケジュールの見直しが必要となった。現在、東京都の電子入札で利用している認証方式等の代替サービスを検討している。
	人事系システムの開発	人事系システムの開発業者選定	人事系システムの開発		人事系システムについては、勤務間インターバルなどの働き方改革関連法改正（2018年7月法案成立）に対応したシステムとし、開発完了後にシステム修正を発生させないためスケジュールの見直しを行った。
				財務系システムの開発	財務系システムについては、システム開発に必要な要件定義の検討を行った結果、より効率性や正確性を高めるシステムにするため、コスト面を考慮しながら機能を強化することとした。そのため、詳細な検討に取り組んでいることから、スケジュールの見直しが必要となった。現在、開発事業者からパッケージ機能の効果的な活用方法の提案を受けながら、関係部署と調整を行っている。 システム統合については、2020年度の完了に向けた取組を進めている。
				建設営繕系システムの開発 居住者管理系システムの開発 統合データの活用による入居者サービス向上策の検討	
東京都借入金の着実な償還	償還額103億円 償還完了4団地 （80団地償還完了／194団地）	償還額3.9億円 償還完了0団地 （76団地償還完了／194団地）	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】
・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】
・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】
・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）】

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
特に技術職における柔軟な採用の実施	中期採用計画の策定	中期採用計画の策定に向けた検討			
	複数年度の期間での採用、通年募集の検討	複数年度の期間での採用、通年募集の検討	複数年度の期間での採用、通年募集の実施	取組状況の検証、改善	
	大学等への会社説明会の拡充・採用活動用ツール等の見直し	大学の研究室への訪問説明会			
有期雇用契約社員の無期転換と「人財育成戦略」の策定	有期雇用契約社員の無期雇用転換	有期雇用契約社員 315 名を無期雇用（業務職員）に転換	業務職員制度の検証・見直し		有期雇用から無期雇用に転換することから、中長期的な視点に立って人材を育成していく。研修を充実して人材を育成し、スキルアップに応じて熟練専門職員を指導者的役割として活用するなど、業務職員のモチベーション向上を図りながら、専門性と実践力を持った人材の育成と活用に努め、組織力の強化につなげるため取り組んでいく。
		業務職員を対象とした研修の実施	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	
	人財育成戦略の策定（改定）	他団体等の情報収集及び意見交換の実施	人財育成戦略に基づく育成の実施（研修等）		
	研修計画の整備	研修項目の見直し		研修計画の見直し	
職員（技術職）のスキル向上	支援対象資格の拡充（勉強会、助成制度）	資格取得に係る費用助成に関する要綱を改訂	取組状況の検証、改善		

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充	現行の両立支援制度の検証	未実施	制度の拡充検討・新制度の試行（勤務間インターバル）	新制度の実施	働き方改革関連法の動向を踏まえ、具体的な検討内容を記載した。
		サテライトオフィスの試行実施	サテライトオフィスの効果検証	サテライトオフィスの本格実施	本社と現場との移動時間を短縮することにより事務の効率化・生産性の向上を図るため、都内にある公社事務所内のスペースを活用し、サテライトオフィスを設置する。これにより職員は、現場等に行く際、自席に出社もしくは帰社することなく、サテライトオフィスでの事務作業が可能となった。今後、効果検証を行った上で本格実施に取り組み、職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに、都の施策である時差Bizに寄与していく。
女性リーダーの育成、育成する側の意識を高める研修の実施	ダイバーシティマネジメント研修の実施・検証	ダイバーシティマネジメント研修の実施準備	女性リーダー研修の対象を係長級から主任級に拡大、研修内容の充実	前年度までの効果検証を行い、研修を実施	女性職員の活躍を後押しするため、早期からキャリアアップの意識付けを行う必要がある。これまでは係長級のみを対象としていたが、2019年度からは主任級まで拡大し、実施していく。
	行動計画の検証、新たな計画の策定	行動計画の検証、新たな計画の策定	取組状況の検証、改善		
お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり	お客様の声を組織全体に共有する仕組みづくり	「お客様の声を活かした業務改善PT」の設置	改善策の効果を検証し、実施	改善事例集の作成	
	お客様の声の分析、課題抽出改善策検討・実施	お客様の声の分析、改善策の検討			

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】

個別取組事項	2018 年度		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中（40 団地）	団地活用方策の策定 40 団地	団地活用方策の策定 40 団地	
老朽化した団地の再編整備	建替事業着手累計 52 団地／建替対象 69 団地 部分建替えに伴う移転制度の検討	建替事業着手累計 51 団地／建替対象 69 団地 移転制度の検討、策定に向けた試行実施	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 56 団地／建替対象 69 団地	
建替対象外団地における再生事業の実施	事業者が参画できる条件、事業規模等に関する課題の整理	実施団地の選定 商業事業者及び地元自治体と協議・調整	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	団地再生計画の策定・事業着手 施設整備に関する地元自治体との開発協議完了	2017 年度の都市計画決定後、商業施設の事業内容について地元関係者と調整を行ってきた。今年度、事業者が参画できる条件や事業規模等に関する課題を整理した上で、事業計画案について公社と地元関係者で、概ねの合意がなされたことから、実施団地を前倒しで選定した。
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	建物長寿命化に係る技術的検討 屋上防水・外壁改修の実施計画策定 事故防止に向けた工事実施計画の策定（窓枠改修・樹木診断）	長期活用する住棟における建物劣化調査及び分析 新たな仕様に基づいた屋上防水・外壁改修の実施計画策定 窓枠改修・樹木診断の実施計画策定	 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・外壁改修の実施拡大 窓枠改修・樹木診断の実施拡大 （延べ 69 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（２団地/16 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）	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）	公社住宅におけるブロック塀等の改修工事については、当初 2018 年度から 10 年間での実施を計画していた。しかしながら、大阪北部地震での事故を受け計画を前倒しし、2020 年度まで３年間で実施することから、スケジュールを記載した。

個別取組事項	2018 年度		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	新たな仕様等に基づいた工事の試行実施、仕様の検証・見直し	テスト施工を踏まえた空家補修仕様の見直し及び試行実施（23 団地）	新たな仕様による空家補修工事の本格実施		2019 年度の本格実施後は、必要に応じて適宜見直しを行う。
	リニューアル手法の見直し	空家リニューアル 竣工　　21 戸 工事中　29 戸 全住戸タイプのリニューアル設計（１団地）	本格実施（１団地）		今年度内に新たなリニューアル手法を確立し、2019 年度から本格実施することとしたため、スケジュールの見直しを行った。
	企画住戸の検討	大学との連携によるリニューアル実施に向けた協議	大学連携による企画住戸の設計 （１団地３住戸）	大学連携による企画住戸の施工	大学へのヒアリングを踏まえ、2019 年度に設計着手、2020 年度の施工に向け大学と協議を行っているため、スケジュールを設定した。
高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	地元自治体等と連携した入居相談会の検討	地元自治体と連携した入居相談会の実施 ひとり親向けの入居支援策の創設	地元自治体と連携した入居相談会やＰＲ等の実施		ひとり親世帯への収入要件の緩和や家賃減額を行う入居支援策を前倒しして開始し、ひとり親世帯の居住の安定を図った。2019 年度以降は、入居相談会やＰＲなど地元自治体との連携の強化に取り組んでいく。
	近居制度の効果的なＰＲの実施	近居制度の効果的なＰＲの実施 近居制度の見直し			2019 年度と 2020 年度に計画していた近居制度の検証、改善に前倒しして取り組んだため、スケジュールの見直しを行った。今後は適宜見直しを行っていく。
	コインパーキング設置８団地	６団地	コインパーキング設置対象団地の把握、優先順位の決定	コインパーキング設置拡大	コインパーキングの設置スペースや事業性を分析し、対象団地の把握を行った上で、優先順位の決定を行う。それを踏まえて 2020 年度以降設置を拡大する。
	コミュニティルームの整備１団地／計画４団地	１団地	コミュニティルームの建設工事着手１団地	コミュニティルームの整備２団地／計画４団地	団地の建替工事が入札不調により遅れていることに伴い、コミュニティルームの整備時期も変更となった。
	宅配ボックス設置４団地	２団地竣工 ２団地工事中	宅配ボックス設置対象団地の把握、優先順位の決定	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	居住者の世帯構成や設置スペースを確認し、対象団地の把握を行った上で、優先順位の決定を行う。それを踏まえて 2020 年度以降設置を拡大する。
団地コミュニティの活性化に向けた学生の入居促進	モデル事業協定締結１団地	モデル事業内容の検討 学生と自治会との交流イベントの開催	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	大学等との協議において、モデル事業の内容が明確化したことから、2019 年度の取組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】

個別取組事項	2018 年度		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	障害者施設１箇所 保育所等２箇所	保育所建設予定地において、地下空洞が発見されたことに伴い、建設工事に先立ち地元自治体が空洞の埋め戻し工事を行うこととなったため、スケジュールの見直しを行った。
高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	団地選定に向けた課題の整理 居住者ニーズの把握 地区計画についての地元自治体との調整 事業者に意向のヒアリング	団地選定に向けた課題の整理 生活支援サービスやコミュニティ支援の実施内容の検討 事業者等に対する意向ヒアリング	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	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	自治体や事業者へのヒアリングを踏まえ、サービス拠点における活動内容や施設の規模、対象団地を検討した。2019 年度以降のスケジュールの見直しを行うとともに、取組についてより具体的に記載した。
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／計画５箇所 防災活動支援事業の拡充	１箇所 防災活動支援事業期間の延長	１箇所／計画５箇所	２箇所／計画５箇所	団地の建替工事が入札不調により遅れていることに伴い、マンホールトイレ等の災害時に必要な機能の整備時期も変更となった。
公社事業･地域社会貢献等の取組の情報発信	情報発信強化策の策定 地域･住民に対する情報発信 地元自治体への働きかけ	情報発信強化策の策定に向けた検討 地域・住民に対する情報発信の強化 地元自治体への働きかけ	情報発信強化策に基づく効果的な広報媒体等の効果を検証		2018 年度の検討内容を踏まえ、2019 年度の具体的な取組内容を記載した。

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％

個別取組事項	2018 年度		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	お客さまセンターや窓口センターに寄せられる意見・要望、相談内容の分析	お客様の声の分析、改善策の検討 都への業務提案	団地ごとの入居者属性の分類及び傾向等の把握	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	
	東京都と方向性協議	東京都と協同した市場調査の実施	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		当初 2019 年度の取り組み事項としていた「市場調査の実施・分析」については、今年度から前倒しで取り組んでいることから、スケジュールの見直しを行った。 これにより、2019 年度は当初 2020 年度に取り組むこととしていた、分析結果に基づく有効活用策の洗い出し及び実現可能性の検討・整理に取り組むとともに、生活支援サービスの実施に取り組む。
団地コミュニティの形成・維持	窓口センターへの外国人入居者向け自動翻訳機の導入	全 16 窓口センターへの外国人入居者向け自動翻訳機の導入	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）	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）	現在巡回管理人が行っている団地点検業務の中で、外部委託化によるコスト面のメリットを検討した結果、「有料駐車場点検業務」の外部委託化について効果が期待できることから、当初の「外観点検の外部委託化」から「有料駐車場点検業務の外部委託化」に改訂した。
	団地内掲示物に係る翻訳版の設置	外国人入居者向け広報紙の作成検討	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」について、外国人入居者への対応を強化するため、2019 年４月号から４ヶ国語で HP に掲載することとしたため、スケジュールを記載した。
災害対応の充実	工事店との災害協定を作成	「災害協定」の作成、協定締結に向けた工事店との協議・調整	工事店各社の災害協定の締結	防災訓練の継続実施	
	工事店向けの災害発生時対応マニュアルを作成	工事店向けの災害発生時対応マニュアルの検討	工事店と合同の防災訓練を実施	災害協定、マニュアルの検証、見直し	

個別取組事項	2018 年度		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、万年塀の緊急点検	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	大阪北部地震の事故を受け、東京都は今年度から既設のブロック塀等の安全対策を着実に実施することとした。そのため、当公社は都営住宅の営繕業務受託者として、東京都と連携してブロック塀等の改修工事に取り組むこととした。
	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の収集	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の収集	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の提供	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

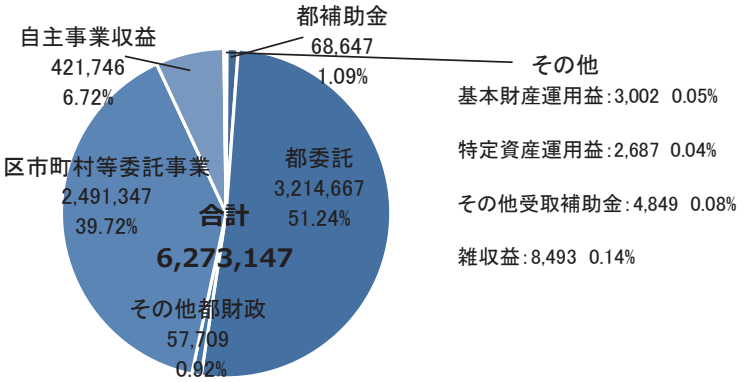
平成30年8月1日現在

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		
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	357,645	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	1,645	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	293　人　(うち都派遣職員　65　人、都退職者　23　人)		
非常勤職員数	56　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 (環境学習及び広報普及事業等) (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29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	6,273,147	100%	6,419,321	100%
	環境調査研究事業	743,876	12%	727,948	11%
	広報普及等事業	60,692	1%	259,135	4%
	地球温暖化防止活動事業	983,685	16%	928,897	14%
	自然環境の保全等事業	80,274	1%	99,929	2%
	資源の循環利用に関する事業	2,177,394	35%	2,220,438	35%
	廃棄物の適正処理及び処理技術の支援等事業	2,186,044	35%	2,153,598	34%
	水素社会実現推進等事業	34,152	1%	8,307	0%
	管理業務（法人会計）	7,029	0%	21,069	0%

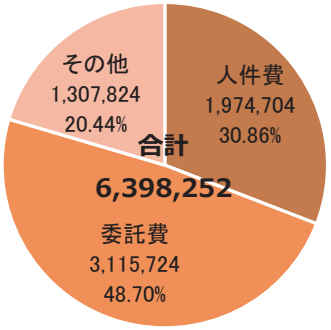
平成29年度　決算情報

経常収益内訳（単位：千円）

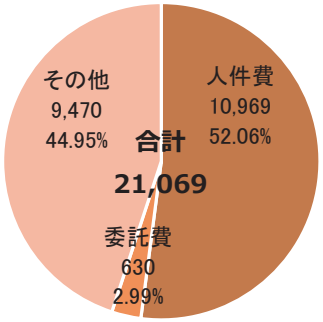


経常費用内訳（単位：千円）

事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



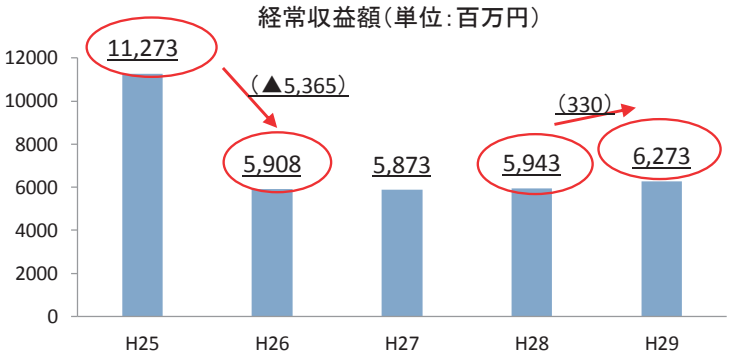
※長期借入金はありません。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

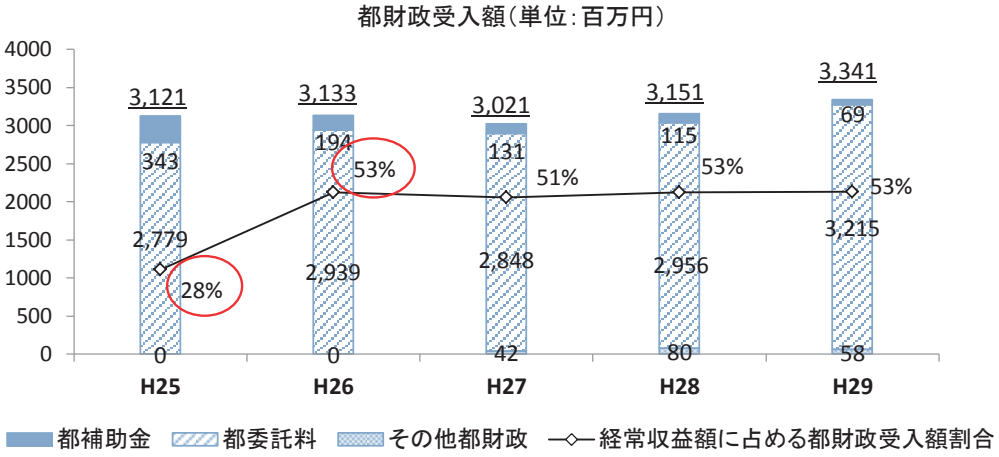


○平成25年度から平成26年度において5,365百万円減収している主な要因は、平成23年度から3年間の時限事業であった「災害廃棄物受入処理等の支援事業」の終了によるものである。

○平成27年度からはエネルギー分野の受託事業の増加に伴い、増収傾向にある。

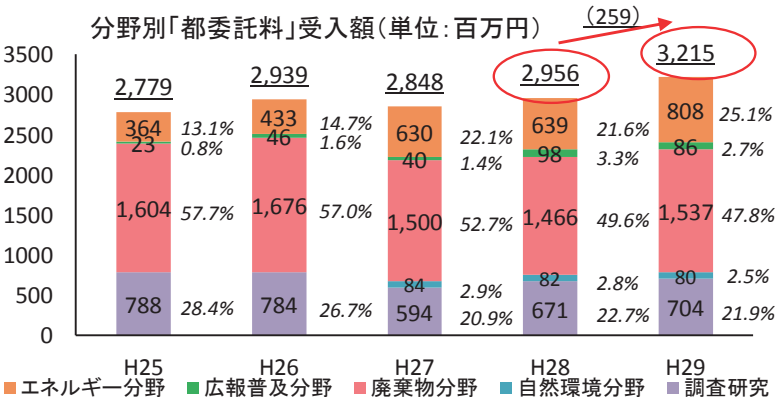
○平成29年度における330百万円の増加は、主に「LED電球普及促進事業」などの新規事業の開始及び中防事業などの既存事業における労務費上昇分を増収としたためである。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



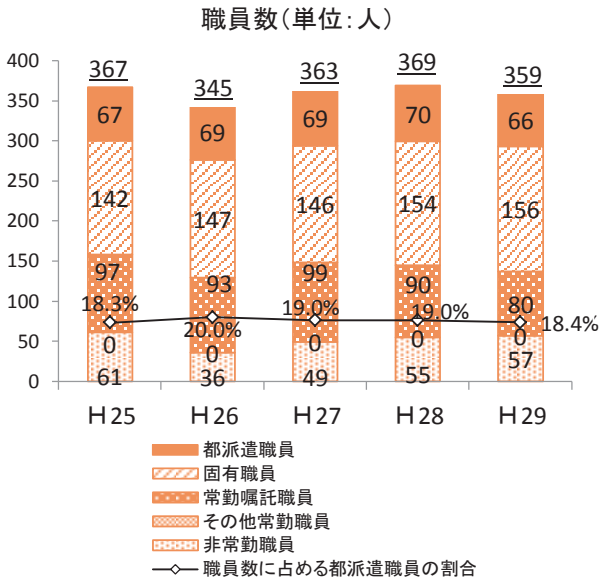
○平成26年度の都財政受入額が28%から53%に増加している要因は、「災害廃棄物受入処理等の支援事業」や「収集運搬処理事業」を25年度に終了したことにより、都補助事業収益や自主事業収益が減少した一方、都の施策に沿った受託事業が増加したことによる。
○平成26年度以降の都財政受入額の増減は、経常収益額と同様の傾向となっている。

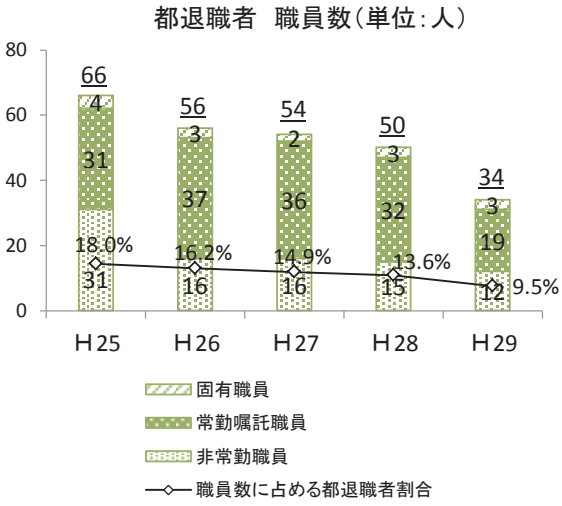
受入額の構成（分野別）



○平成29年度に都委託が259百万円増加しているが、これは新たにLED電球普及促進事業や地下水揚水モニタリング調査・解析等業務が追加されたことが要因である。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





○職種ごとの役割
・都派遣職員は、主に管理職や課長代理級職員であり、管理部門や政策連動性の高い事業のマネジメント及び重要事項に係る都とのパイプ役である。
・固有職員は、環境分野に関する専門性や経験を活かして事業を円滑に遂行すると共に、将来にわたり公社組織を安定的に運営していく役割を担っている。
・常勤嘱託職員は、都派遣職員や固有職員を補佐し、主に定例業務を遂行している。
・非常勤職員は、スポットでの事務補助の役割を担っている。

○職員数の推移
・事業のスクラップアンドビルドに伴い各職種の職員数に増減が見られる。
・平成26年度は、廃棄物収集運搬事業及び分析測定事業の終了等に伴い、常勤嘱託職員及び非常勤職員数が計29名減少した。
・平成27年度は、自然環境の保全等事業の開始に伴い、保全地域巡視業務を担う非常勤職員を10名採用したため、同職種が増加している。
・固有職員について、平成25年度までは定年退職等により微減傾向であったが、平成26年度以降、欠員補充のため、固有職員の新規採用を毎年実施しており、微増傾向にある。

○都退職者の推移
・都退職者は、常勤嘱託職員等として、都で培った環境分野の知見を、職務を通じて固有職員へ継承するなど、その指導育成に寄与している他、部長級職員として事業のマネジメントに従事している者もいる。
・都退職者職員数は、任期満了等に伴う退職により平成29年度において34名と近年減少傾向にある。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③都環境施策に資する先駆的・独創的な研究の推進

○外部資金導入研究の推進

・論文検索やプレゼンテーション資料の作成などの研修を実施
・外部資金の取得（科研費１件、推進費２件）

【戦略】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

・省エネルギー診断の実施（260事業所）
・診断結果報告書を、郵送から原則手渡しに変更し、提案内容の詳細説明や対策実施に向けたサポートを強化（2017年度比：50件増）

今後の改革のポイント

◆ 都と公社の相互補完的な事業実施体制を構築するなど、公社の執行体制の強化を通じて、多様化・複雑化する環境課題へ対応

◆ 新たな行政課題である「暑さ対策」や「廃プラスチック対策」等に対応する事業の推進により蓄積された知見やノウハウを都へと還元

【プランの主な改訂】

新規 【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

課題	○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。 ○暑さ対策や廃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。
戦略	○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。 ○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。
３年後の到達目標	○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。 ○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。

【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	改訂
戦略	○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。 ○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とともに、組織全般の見直しを実施する。 ○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。 ○業務を通じて固有職員が知識と経験を積み上げる体制を構築し、エンジニアリング能力の継承・向上を図る。	○「暑さ対策」や「廃プラスチック対策」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．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。
○暑さ対策や廃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れらていることから、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「廃プラスチック対策」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年後の到達目標】
○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。

個別取組事項	2018 年度		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	○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 ○公社が現場で培ったノウハウを都施策へ効果的なフィードバック	○「暑さ対策」や「廃プラスチック対策」など新たな行政課題に対応しつつ、受委託関係にとどまらない都と公社の連携のあり方を見直し、相互補完的な事業実施体制の構築により、公社の執行体制を更に強化する。
長期ビジョン・中期計画の策定	○長期ビジョン・ 中期計画の策定 ○公表及び社内での情報共有 ○年度末に数値目標等の時点修正	○長期ビジョン・中期計画（素案）を策定 ○11/6 経営会議にて情報共有化	○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）	○長期ビジョンの策定 ○中期計画の作成（2021 年から 3 年間）	○これまで培ったノウハウ・技術力を事業毎に棚卸を行い、限られた資源の中で、どの分野の専門力を強化していき、変化する社会ニーズに対応していくのか検討を行う。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。 ○都の「政策連携団体の活用戦略」は、長期ビジョン（素案）の取り纏め後に策定されているため、現段階において、活用戦略の考え方は長期ビジョンに反映されていない。このため、局と公社が目指す将来像に相違が生じるほか、年度毎の事業計画にも支障が出てくることが懸念される。 このため、2019 年度は横断的な会議体を立上げ、勉強会や分析を行い、2020 年度に改めて長期ビジョンを策定する。
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	○モニター制度や アンケートなど、 外部の意見を取り入れる方法を検討	○スイソミルや環境学習講座等で実施する参加者アンケート結果を踏まえ、PR 方法や講座内容を改善	○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踏まえた事業運営の実施	○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踏まえた事業運営の実施	○定例理事会及び定時評議員会開催時のほか、個別訪問など、公社事業運営の積極的な情報提供と意見交換を行い、タイムリーに公社経営へ反映する仕組みを構築する。 ○都と連携を進めながら事業を実施していく上で、モニター制度の必要性を再検討し、左記の目標に切り替えた。（各事業ごとのアンケート等、外部から多様な意見を聴取することは継続して実施）

個別取組事項	2018 年度		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	○恒常的に赤字が発生している自主公益事業について、各事業の施策動向、採算性等を調査、検討	○「廃蛍光管適正処理推進事業」、「産業廃棄物処理業経営改善モデル事業」の終了、H30 の収支予測や H31 予算編成を踏まえた各事業の課題と対応案を検討	○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）	○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）	○30 年度収支予測において、公社全体としてこれまでの赤字基調から収支均衡（やや黒字）となることを踏まえ、自主公益事業については、都や一組、区市町村からの受託事業の効果を高める事業として、事業実績や事業ニーズを踏まえながらあり方を検討していく。 ○また、公益財団法人として、全体として収支均衡を図りつつ、受託事業も含めた各事業について、採算性や事業効果など委託元と検討を重ねていく。

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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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、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）	○暑さ対策、食品ロス、廃プラスチック対策、気候変動など新たな環境課題に対しては、これまでの公社事業を通じて培ってきたシーズを活用するだけでは難しい。 ○オープンイノベーション型事業の取組（「公社シーズ＋外部との共創」、「公社内事業間連携」）を進め、これまでの公社事業に縛られない非連続的な新規事業の創出ができる土壌を公社に醸成していくことで、既存事業からは難しい新たな公社シーズを作り出していく。 ○こうした取組にチャレンジする公社職員を支援をしていくことで、職員一人ひとりの意識と行動を変え、ひいては新しい価値の創造を可能にする人材の育成を図る。
企画立案機能の強化	○企画立案機能の強化策の検討	○東京都地球温暖化防止活動推進センターの部への昇格	○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	○企画立案機能の強化に向けた、都と公社の共同勉強会等の人材交流の実施 ○提案型研修の実施	○都と公社の相互交流を通じて、双方の知見の共有と互いに高めあう人材育成を図り、環境行政の更なる推進と公社の知見や専門性強化に繋げていく。 ○昨年度より実施した提案型研修を継続して実施し、民間企業等の取組を参考にするなど若手職員の育成に資していく。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続	○派遣研修 1 名 （関係機関への拡大 に向けた課題抽出） ○民間企業との短期間での人材交流を検討	○事務職員 1 名を環境局へ研修派遣 ○オリパラ組織委員会への職員派遣定数化	○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	○職員派遣で培った能力を通じて事業立案の検討	○企画立案機能を高め、高度化するニーズに対応する職員を育成するため、東京都への派遣研修を継続的に実施する。 ○公社の資源循環分野における専門性を高めていくため、東京オリパラ組織委員会の派遣を通じて培った能力をもとに、新たなニーズを踏まえた事業展開の企画立案を行うことが出来る機会を確保し、公社職員能力の更なる向上を図る。 ○2020 年度以降の民間企業との人材交流も継続的に検討していく。
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 採用活動の検討 ○新卒採用の検討 ○提案型研修制度の改善、本格実施 ○支援制度の拡充検 討、就業規則等の改正、制度施行	○求職者の公社に対する理解度を高める仕組みの検討、導入 ○提案型研修 4 件実施 ○育児介護支援制度改正（案）の作成	○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	－

③　都環境施策に資する先駆的・独創的な研究の推進

【３年後の到達目標】
○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。

個別取組事項	2018 年度		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・外部資金導入研究を推進	○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 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 2 件】	○自主研究や外部資金導入研究という枠組みを活用し、都の環境施策のより一層の進展に資するよう、行政ニーズを把握して研究に取り組み、その研究成果を都にフィードバックしていく。
科研費等外部資金導入研究の推進	○外部資金取得に向けた研修の実施 ○科研費または環境研究総合推進費 新規採択 1 件 （累計 2 件）	○外部資金取得に向けた研修の検討・実施 ○科研費 新規採択 1 件 （累計 2 件） ○推進費 新規採択 2 件 （累計 4 件）	○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）	○研究内容の更なる充実 ○科研費または環境研究総合推進費　新規採択 1 件 （累計 6 件）	○各年度新規採択 1 件としているため、2019 年度、2020 年度の累計数をそれぞれ 2 件ずつ増加する。
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方法を検討 ○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 30 件 ○効果的な情報発信方法を検討中 ○原著論文（筆頭） 2018 年度　2 件 （投稿中　3 件）	○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方法を精査・改善 ○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）	－

④　公社の専門性を発揮した 3R・適正処理の促進

【３年後の到達目標】

○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。

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
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1 回	○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	○新たな環境課題である「廃プラスチック対策」について、都や関係団体と連携を図りながら、適正処理に向けて、情報収集やセミナー等による情報発信を進めていく。
事業者向け講習会・セミナー開催及び講習会講師の育成	○排出事業者向け 4 回（理解度 90%以上） ○排出事業者セミナー　1回 ○処理業者向け 6 回（理解度 90%以上） ○処理業者セミナー1 回 ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修 1 回 ○新規 2 名育成（延べ 6 名） ○研修計画の策定、研修の実施	○排出事業者向け 4 回（7/19、9/10、10/15、11/14 開催） ○理解度 93% ※年度内に計画通り実施 ○処理業者向け 4 回（9/13、9/27、10/10、10/22 開催） ○理解度 95% ※年度内に計画通り実施 ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修 1 回（6/12 開催） ○新規 4 名育成（延べ 8 名） ○研修計画の策定、研修の実施（外部研修 7 件、社内研修・視察 9 件、検定 2 件）	○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（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 12 名） ○講習会講師育成スキームの実施	○持続可能な資源循環と 3R・適正処理の促進には、排出事業者と処理業者の相互理解が必要不可欠であるため、これまで別々で開催してきた排出事業者セミナーと処理業者セミナーを双方に有用な情報の提供や知識を付与するなど合同セミナーとして開催することで、産業廃棄物処理業者と排出事業者の有効なパートナーシップの構築を目指していく。 ○当面の講師数確保のため、2020 年までに延べ 10 名以上の講師を育成する。 ○公社設立以来、廃棄物分野において培ってきたノウハウや技術力などの専門性を公社全体で継続して高めていくための講師育成スキームを構築し、廃棄物処理事業者の育成支援や排出事業者への適正処理の啓発など実効性のある事業展開に繋げていく。
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開始 ○業務進捗報告会（年 1 回）・業務レビュー（年 1 回）を定例的に実施することに加え、技術指導員による OJT を実施	○ゴミ処理等の基本計画、周辺整備を含めた施設整備基本計画をはじめ、ごみ処理施設の建設・修繕等に関する調査・設計積算など、廃棄物処理に関する総合的な支援を実施（八丈町等 13 市町村・組合） ○業務進捗の報告を定期的に実施 ○技術指導員による OJT を実施	○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	○研修により、専門知識を取得した職員を活用した総合的技術支援の拡大検討	－

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。

個別取組事項	2018 年度		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	○助成金事業の都所管部と連携した PDCA サイクルの確立	○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検討会を定期的に行い、現場からの提案を実施するなど、都と連携した助成金事業の運営を図ることで、都助成金事業の効果を高める。
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 3,900 事業所） ○業種別テキスト（1 業種追加）（全 30 業種）	○省エネルギー診断（260 事業所）（累計 3,860 事業所） ○業種別テキスト（1 業種作成中）（全 30 業種）	○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（300 事業所）（累計 4,500 事業所） ○業種別テキスト（1 業種追加）（全 32 業種）	－
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	○事業実施による省エネ効果等の HP 紹介に向けた検討・関係者調整	○事業実施による省エネ効果等を HP で紹介 ※中小事業所向け熱電エネルギーマネジメント支援事業及び事業所の省エネ診断の活用事例を HP に掲載（平成 30 年 10 月）	○公表内容の更なる充実	○公表内容の更なる充実	○2019 年度目標を 2018 年度に前倒しで実施。 ○今後、活用事例を公表する対象事業を拡大するなど見える化を推進し、事業効果を高めていく。
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 ○調達先・供給先の拡大の検討、ニーズ調整	○出張アドバイス支援事業の開始・実施 1 件 ○都有 2 施設と供給拡大に向け交渉中（うち 1 施設は内諾）	○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	○調達先・供給先の拡大に伴うノウハ　ウ提供の強化と戦略的普及広報の立案 ○3 年間の事業の検証と今後の方針を策定	○再エネ電力の普及拡大を図るため、新電力設立を検討している自治体等へノウハウ提供を強化する。 ○再エネ電力の新たな調達や公社外部施設への供給を踏まえた電力需給調整等のノウハウを蓄積し、新電力設立検討のための「虎の巻」を改定するなどノウハウ提供の強化を図る。 ○また、集客力の高い施設への供給を拡大することで可能になる戦略的な広報・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

【３年後の到達目標】

○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 2,770 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。

○公社やボランティア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 300 名）

個別取組事項	2018 年度		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 550 名増 合計 1,550 名	○309 名増 合計 1,458 名 ※2017 年度までの合計：1,149 名	○年 570 名増 （合計 2,120 名）	○年 650 名増 （合計 2,770 名）	—。
活動効果の見える化	○新規植生回復着手 2 ヶ所 ○継続管理 4 ヶ所	○新規 2 ヶ所 ・八王子館町緑地保全地域（9 月） ・八王子長房緑地保全地域（10 月） ○継続管理 3 ヶ所 ・八王子大谷緑地保全地域（7 月） ・海道緑地保全地域（7 月） ・小比企緑地保全地域（9 月）	○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 2 ヶ所 （継続管理累計 8 ヶ所）	—
体験プログラムの実施とリピーター層の拡大	○25回以上/年度実施 ○当日の運営について委託などを試行（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140 名	○27 回実施 ○運営補助として委託を施行 （満足度 95%） ○3 回以上参加リピーター数　194 名	○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	○35 回以上/年度 （中級者プログラムの継続実施） ○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 300 名	○体験プログラムのリピーター数については、2018 年 11 月末現在、来年度目標を前倒しで達している。 ○下草刈りや間伐作業などに特化し、保全活動の作業レベルを上げた中級者向けプログラムを企画するなど、体験プログラムの充実を図り、更なるリピーター層の増加を目指す。

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

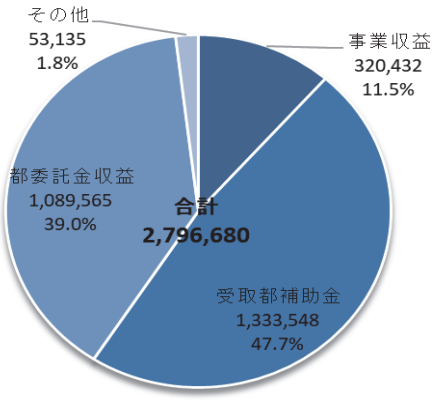
平成30年8月1日現在

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	昭和48年4月1日	
設立後の主な沿革	昭和48年4月　(財)東京都社会福祉振興財団設立 平成 9年4月　(財)東京都地域福祉財団と名称変更 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　　人、都退職者　1　人)	
常勤職員数	139　人　(うち都派遣職員　39　人、都退職者　4　人)	
非常勤職員数	42　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	

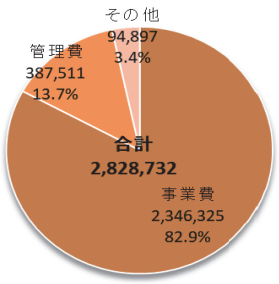
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	2,796,680	100%	2,828,732	100%
	人材育成事業	805,331	28.8%	783,222	27.7%
	普及・啓発、情報提供等事業	1,044,663	37.4%	1,038,657	36.7%
	事業者等支援事業	282,570	10.1%	342,095	12.1%
	行政職員研修事業	147,823	5.3%	147,823	5.2%
	その他事業	99,992	3.6%	99,992	3.5%
	法人会計	416,302	14.9%	416,943	14.7%

平成29年度　決算情報

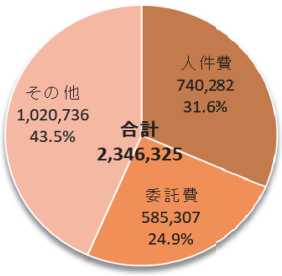
経常収益内訳（単位：千円）



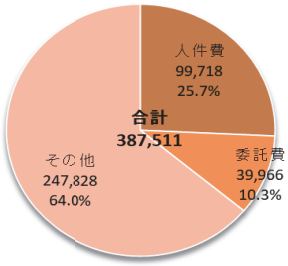
経常費用内訳（単位：千円）



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）

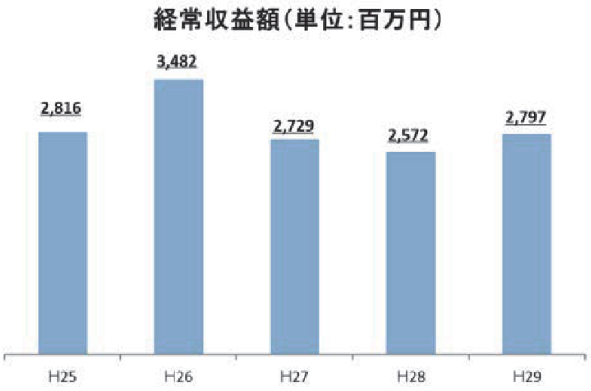
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

※経常収益額、都財政受入額は、千円未満を四捨五入した数値。そのため、内訳の合計額が一致しない場合がある。

2－1　経常収益額から見る事業動向

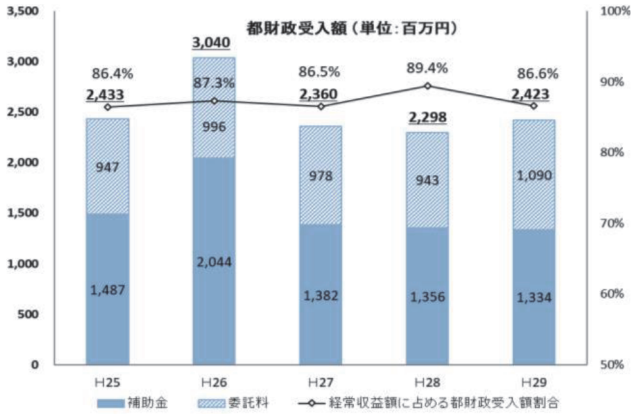


○経常収益額は、事業数の増加に応じて増加傾向にある。

○27年度以降減少している主な要因としては、27年度より都派遣職員の給与が都からの直接支給に切り替わったことや、27年度途中に施設活用事業の建物賃料が減額されたことによる。

○26年度の金額が突出している要因は、事務所移転に伴う経費が約6億円発生したためである。

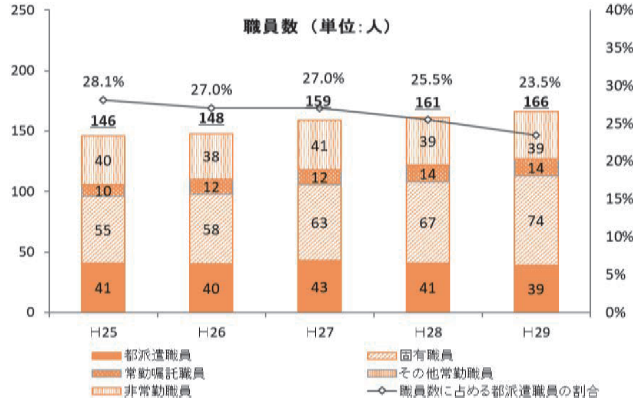
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

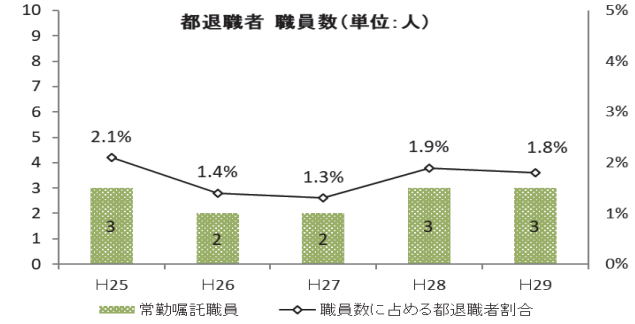


○財団事業のほとんどが都からの委託・補助事業であるため、都財政受入額割合が9割弱と高い水準となっている。

○平成26年度の補助金の増は、事務所移転に伴うものである。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





○事業規模拡大により、年々固有職員、常勤嘱託職員、非常勤職員が増加している。

○都派遣職員は、主に都との連携を強く求められる新規事業や財団で不足している中堅層のポストに配置している。

○専門相談や実地指導等を行う専門職を、平成29年度で常勤嘱託職員5名、非常勤職員26名を配置している。

○都派遣職員数は、21年度から毎年度計画的に1名づつ削減。都との連携を強く求められる新規事業実施等による増のため、都派遣職員数自体は横ばいだが、財団全体の職員数が増加しているため、構成割合は減少している。

○都退職者の再就職については、財団の管理監督者の不足を補うための配置や看護教員養成研修事業で看護師を活用をする場合に限り配置している。

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

○福祉人材の確保
- 働きやすい福祉事業所等の見える化事業を介護分野、児童分野に加え、2018年11月から障害分野の受付開始

○介護人材の確保・育成・定着
- 申請に係る事業者の負担軽減による、介護職員の宿舎借上げ支援制度の利用促進
- キャリアパスの導入を検討する事業所への新たな活用促進策の実施
- 新たに、奨学金返済支援に関する事業の立ち上げ

【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

○新たな福祉ニーズへ対応する事業の検討
- 小規模法人の運営上の課題に対応する研修を前倒し実施
- 介護事業所の人材の確保・育成に関する研修を前倒し実施

○将来の福祉ニーズ・動向を踏まえた事業展開
- 普及啓発セミナーの開催や体験展示コーナーの開設をし、次世代介護機器の普及を促進

今後の改革のポイント

◆ これまでの高齢・介護分野や保育分野に加え、障害分野などの行政支援分野の拡大を図り、喫緊の課題である福祉人材対策に総合的に対応

◆ 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やかな支援を実施するとともに次世代介護機器など、将来の福祉のニーズ・動向を踏まえた事業展開

【プランの主な改訂】

【戦略】②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

個別取組事項	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 外国人介護従事者の受入れ環境整備	・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名 ・指導者研修定員　100名	・実施結果を踏まえ、セミナー、研修内容等を検証
新規 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	・事業周知の徹底による活用促進

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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	実績等を踏まえて都との調整により、目標受講数等を設定		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）	実績等を踏まえて都との調整により、目標受講者数等を設定

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

○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。

○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

○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。

○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

○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。

○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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
〇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	計画実施 計画内容の検証と見直し	―
〇人材確保 ・専門職の確保	新たな人事制度改正の運用開始と専門職の採用・確保	当初計画通り新たな人事制度運用を開始	専門職の採用・確保	専門職の採用・確保	―
〇人材育成 ・固有職員の専門性の向上	若手職員の現場研修開始 専門性を必要とする職やポストを検証した人事制度改正の検討	当初計画通り研修を実施 人事制度改正を検討中	現場研修の実施 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	―
〇経営効率化 ・定型業務の外注化	実施 （社会保険事務）	当初計画通り外注化を実施	実施 （社会保険事務） 実施 （給与事務）	実施 （社会保険事務） 実施 （給与事務）	―

②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

【３年後の到達目標】

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）や高齢者の権利擁護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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）			
○福祉人材の確保 ・働きやすい福祉事業所等の見える化	・新たに取組を行う障害分野の事業所の見える化の着実な実施	・介護分野、児童分野に加え、11 月から障害分野の受付開始 ・普及・啓発のためのガイドブック（案）作成	・３ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し（都に提案）	・検証結果等を踏まえた見える化の着実な実施	―
○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	・申請に係る事業者の負担軽減等への取組実施 534 戸（予定） ※うち新規 268 戸・継続 266 戸 ※助成申請戸数	・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	・５か年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	2019 年度都予算規模に基づき新規助成戸数を設定
・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進	・相談支援事業の再構築や新たに開始する研修の実施による助成事業の活用促進 助成対象 600 事業所	・新たな活用促進策の実施 358 事業所（予定） ※事業計画書提出事業所数	・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	・事業の効果検証や実施結果を踏まえて、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	2019 年度都予算規模に基づき助成対象事業所数を設定 なお、過年度の事業実績等を踏まえ、助成対象事業所数を下方修正
・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 814 人（予定） ※助成申請者数	・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	・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整	2019 年度都予算規模に基づき助成数を設定
・新卒学生の介護職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　600 人	・積極的な活用促進策の実施 193 人（予定） ※助成申請者数	・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 ・新卒学生への事業周知方法を改善 新規助成数 600 人	・３ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	・今後、説明会に参加した事業所等にアンケートを実施し、詳細な要因分析を行い、事業実施上の課題把握や、その解決策について検討し、都に提案していく。 ・助成対象者の大半を占めると想定される福祉系大学の学生に、重点的に事業周知を行うことにより、事業の認知度を高め、活用促進につなげていく。 ・2019 年度都予算規模に基づき新規助成数を設定

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
・外国人介護従事者の受入れ環境整備	―	―	・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	・実施結果を踏まえ、セミナー、研修内容等を検証	国は外国人の在留資格に「介護」を創設するなど外国人介護従事者へのニーズは今後拡大することが見込まれることから、都においても介護現場での受入れに向けた制度理解や環境整備を推進していく必要がある。こうしたことから、これまで福祉人材対策で実績のある財団が、外国人介護従事者を受け入れる介護施設等の現状と課題を踏まえ、必要な知識等を付与するセミナーを実施するとともに、受入れに当たって指導を行う人材の育成を支援する。
○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）	・新カリキュラムへの移行に対応した執行体制の整備 ・各年度8,000人～11,000人程度の受験を想定 ・各年度1,600人～2,800人程度の養成を想定	・2018年度制度改正を踏まえた介護支援専門員実務研修ＤＶＤ・テキスト作成 ・試験 受験者4,178人 ・実務研修 （第２期）1,439人 （第３期）362人（予定） （第１期（1～3月期））550人（定員）	・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	・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 ・専門研修Ⅰを継続実施	介護保険制度の要となる介護支援専門員の確保・育成は重要であり、都から試験・研修の実施機関として指定を受けている財団は、受験者の減少などの経営環境の変化を踏まえ、引き続き本制度を安定的に運営していくため、都や関係団体と連携して、受験者、受講者の円滑な受入のための体制整備を行う。 ・2018年度の受験資格要件の厳格化に伴い、資格要件を有する者が大幅に減少したこと、及び実務経験を満たした者が再度、受験対象者となることを踏まえ、受験者数予測を下方修正した。 ・試験受験者数予測の見直しに伴い、各年度の受験者の20％程度が合格すると想定し、実務研修受講者数予測を下方修正した。 ・他団体で実施が困難となった専門研修Ⅰについて、実務研修の運営体制を活用し、新たに実施主体となることで、介護支援専門員の計画的な養成に対し、養成機関としての役割を果たしていく。
○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 【新規】事業開始 助成者数　200人	・積極的な活用促進策の実施 147人（予定） ※助成申請者数	・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	・３ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	・事業所が円滑に助成申請を行えるよう、規程整備等に必要な情報提供やアドバイスを実施する。 ・2019年度都予算規模に基づき新規助成者数を設定

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
・経営管理研修を通じた事業者への支援	・研修カリキュラムの策定と初年度の研修の着実な実施 【新規】事業開始 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 ・252人（受講決定者） ※申込者数717人	・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	・３ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	・2019年度都予算規模に基づき受講定員数を設定
・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 【新規】事業開始 助成戸数 120戸	・積極的な活用促進策の実施 58戸（予定） ※助成申請戸数	・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	・３ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	・事業所が円滑に助成申請を行えるよう、規程整備等に必要な情報提供やアドバイスを実施する。 ・2019年度都予算規模に基づき新規助成戸数を設定
・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 677 人（受講決定者） ※申込者数 1,333人	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員650 人	・事業周知の徹底による受講促進	・2019年度都予算規模に基づき受講定員数を設定
・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 900人	・積極的な活用促進策の実施 1,393人(受講決定者) ※申込者数 2,368人	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員1,390人	・事業周知の徹底による受講促進	・2019年度都予算規模に基づき受講定員数を設定
・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	・事業周知の徹底による活用促進	都は障害分野の人材対策を主要施策として掲げており、取組の充実・強化を推進する方針のもと、これまでの取組に加え、次年度以降、新たな人材対策の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	【新規】 ・障害サービス分野受託開始 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定	・障害サービス分野 当初計画どおり、障害サービス分野の受託を開始 受託実績22件 ※事業計画63件 ・高齢サービス分野 受託実績337件 ※事業計画505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	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定	区市の意向調査結果を踏まえて受託件数を設定
○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テーマとして研修企画 3,988人（予定） ※申込者数 4,295人	・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	・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	2019 年度都予算規模に基づき受講定員を設定

※　2018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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開 ・都委託事業等の効果を高める事業（上乗せ・横出し）	新規事業のニーズ調査・検証 新規事業のスキーム構築	・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） ・職員提案提案制度の創設	・事業実施 ・職員提案制度の改善及び提案の検討・実施	・事業実施 ・職員提案制度の改善及び提案の検討・実施	職員提案制度の審査方法やより職員が参画しやすい方法の検討などを行うことにより、制度の改善・定着を図っていく。また、優れた提案の具体化に向けて組織的に検討を行い、提案内容の実現に向けた取組を進める。
・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）	小規模法人の運営上の課題の抽出（予定）やニーズ調査や評価結果等の分析 ターゲット分野やモデル事業の実施規模等のスキーム整理	・都所管部署・法人に対するヒアリングの実施及び結果分析 ・当初計画を前倒して、分析結果に基づき、課題に対応する研修の試行実施を企画（12 月開催）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	当初計画より前倒しで、研修を実施したことから、次年度以降は受講生の要望等を踏まえた研修を実施していく。
（②介護事業所の人材の確保・育成に関する研修）	介護事業所の人材の確保・育成に関するニーズに応じた研修内容検討	・他業種から介護職に転職した方へのヒアリング実施及び結果分析 ・当初計画を前倒して、分析結果に基づき、課題に対応する研修を企画（２月予定）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	当初計画より前倒しで、研修を実施したことから、次年度以降は受講生の要望等を踏まえた研修を実施していく。
○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	次世代介護機器の普及啓発セミナー 受講者数 500 名 次世代介護機器の展示（ﾒｰｶｰ貸与）	・普及啓発セミナー 受講者数 115 人 （４回開催） ・９月末展示コーナー開設（展示機器数 11 台） 見学者：延べ 388 人 体験者：延べ　6 人 出張展示会：町田市（10 月）、大田区（12 月開催） ・更なる普及啓発の検討	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）	実績等を踏まえて都との調整により、目標受講数等を設定 次世代介護機器の展示（ﾒｰｶｰ貸与）	次世代介護機器導入に関する現状・課題を踏まえ、新たに各種セミナーを開催することにより、事業所の活用を支援する

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
○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）	事業実施 実施結果の検証 （課題整理等）	・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（８回） ・既存研修受講者等を対象としたオーダーメイド型個人講習会の実施（１回）	検討結果を踏まえた事業実施	検討結果を踏まえた事業実施	―
（②区市町村職員を対象とした見学会の開催）	事業実施 実施結果の検証 （課題整理等）	・区市町村職員等向け福祉用具見学会実施（２回） ・ヒアリング及び結果検証実施	検討結果を踏まえた事業実施	検討結果を踏まえた事業実施	―
（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）	事業スキームの検討	・次年度実施に向け、ＰＴを立ち上げて事業スキームを検討	試行実施 （検討中） 実施結果の検証 （課題整理等）	検討結果を踏まえた事業実施	―

※　2018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

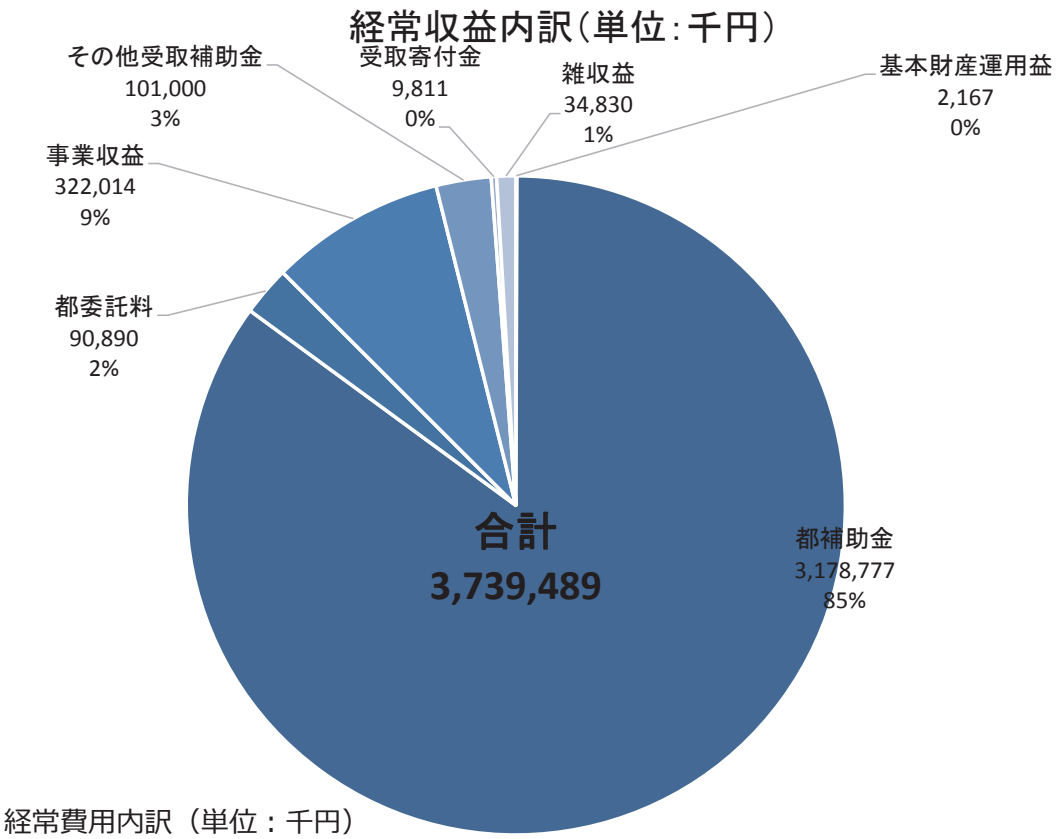
１　基礎情報

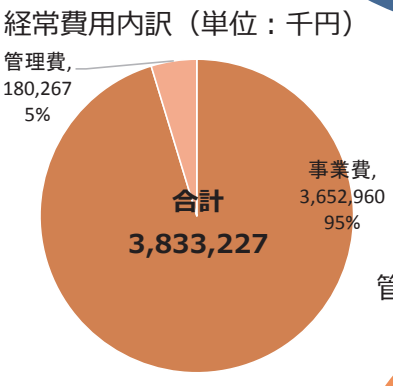
平成30年８月１日現在

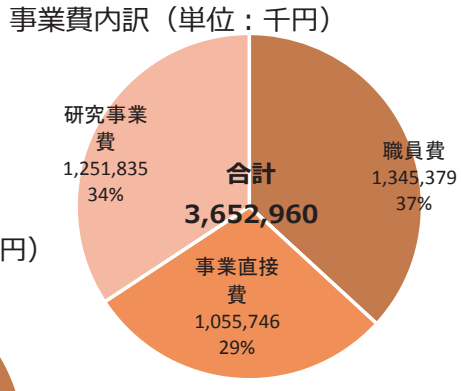
団体名	公益財団法人東京都医学総合研究所	
所管局	福祉保健局	
設立年月日	平成11年4月1日	
設立後の主な沿革	昭和47年4月に東京都神経科学総合研究所、昭和48年7月に東京都精神医学総合研究所、昭和50年12月に東京都臨床医学総合研究所が開所。昭和56年10月各研究所が財団法人化。 平成11年4月3法人を統合し、(財)東京都医学研究機構に名称変更。 平成21年4月東京都臨床医学総合研究所(文京区)が、世田谷区上北沢(新研究所)に移転。 平成23年3月東京都精神医学総合研究所(世田谷区)が、世田谷区上北沢(新研究所)に移転。 平成23年4月3研究所を統合し、(財)東京都医学総合研究所に名称変更。 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	186　人　(うち都派遣職員　47　人、都退職者　4　人)	
非常勤職員数	98　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	

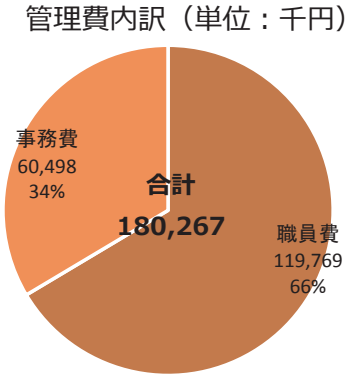
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	3,739,489	100%	3,833,227	100%
	研究事業	3,559,222	95%	3,652,960	95%
	法人会計	180,267	5%	180,267	5%

平成29年度　決算情報







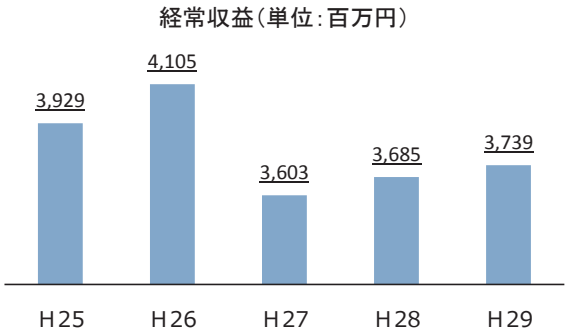


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成25年度以降の事業実施状況

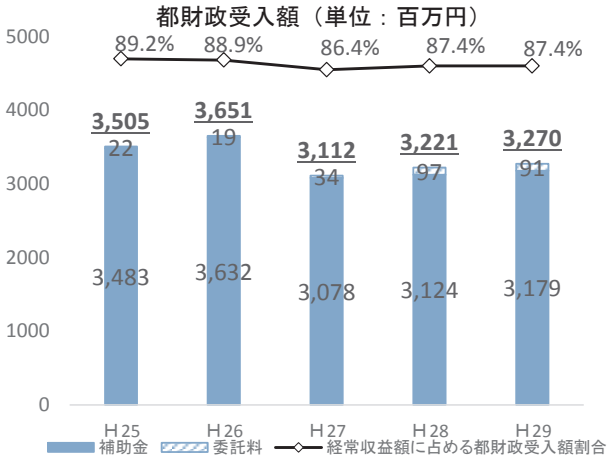
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1 経常収益額から見る事業動向



経常収益の増減は都財政受入額にほぼ連動している。
研究事業費、研究費において経常的な経費にはあまり大きな変動はない。人件費については、職員の退職、入職、都派遣職員から固有職員へ移行等が反映されている。特に平成27年度は、都派遣職員の実績給を除く給与が都からの直接支出となり、都財政受入額が減少し、全体の割合も減少している。
平成25年度から平成26年度で増えている要因としては、固有職員化が進んだことによる職員費や事業費における光熱水料費の単価値上げや委託費が増えたことによるものである。

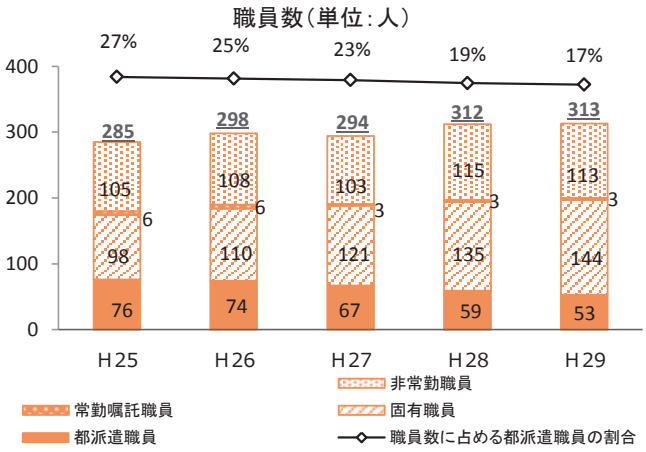
2－2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

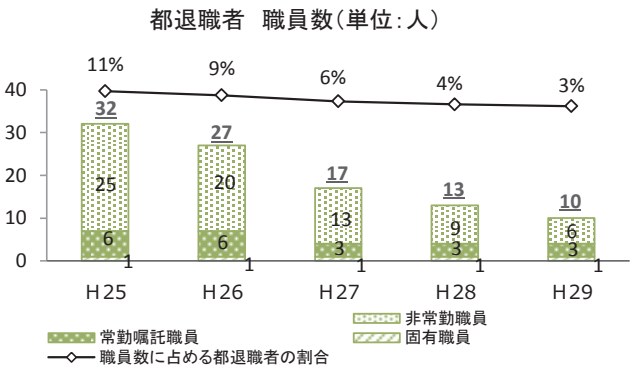


都施策との連動性は、都政の重要施策について短期的・集中的に実施する特別研究（補助金）と一定の課題について都からの受託により実施する受託研究（委託料）による。
【補助金のうち特別研究費】
がん・認知症対策（平成20～24年度）、がん総合的高次（平成25～29年度）、新型インフルエンザ対策（平成20～25・26～29年度）、デング熱対策（平成27年度～30年度）
【委託料（受託研究）・主なもの】
神経難病医療ネットワーク事業（平成23年度～29年度）、在宅難病患者訪問看護師養成事業、認知症ケアプログラム推進事業（平成27年度準備・平成28～29年度本実施）

都財政受入額の経常収益に占める割合は89.2%-86.4%で推移している。経常収益の1割強は企業等との共同研究や受託研究の産学連携等研究収入、ライセンス等の知的財産収入となっている。

2－3 職員数の推移から見る経営状況





非常勤職員
都の特別研究や受託事業に従事する研究職員の雇用状況によって若干の変動があるものの、非常勤職員数は概ね110名前後で安定的に推移している。

都派遣職員
都派遣職員の退職に伴う充員は固有職員を充てている。研究員については都派遣職員が60歳定年制であるのに対し、固有職員は5年間の有期雇用を原則とし、研究業績に基づく評価を行うなど、組織の流動・効率性に配慮した体系となっている。常勤研究員に占める都派遣職員と固有職員の割合はこの5年間で逆転している。常勤研究員における都派遣職員の割合は今後も漸減していくが、現員0となるのは2030年度の見込みである。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【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

○臨床現場における研究シーズの発掘
- 関連の病院に対する説明等を通じて、これまで連携のあった３病院（駒込病院、松沢病院、神経病院）以外の病院を含む６件の申込があり、うち４件を採択

【戦略】④都民にわかりやすい普及広報活動の強化

○広報体制の見直し
- サイエンスライターを活用した都民向けの研究紹介ページの作成（HPアクセス数：2017年度比1.8倍）
- 都民向け講座の一部を休日に開催し、参加者アンケートでは平均86.9%（2018年度末現在）の満足度を記録

今後の改革のポイント

- ◆ 2020年度から開始される第４期プロジェクトに向けて研究体制を見直し、引き続き都民ニーズ・政策課題を踏まえた高い研究水準を確保
- ◆ 都立病院等との連携を強化し、臨床現場のニーズに即した研究を実施
- ◆ 研究の専門的な内容や成果を国内外に向けて発信

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
臨床現場における研究シーズの発掘	・本格実施に向けた準備	・本格実施	・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	・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

【戦略】③知的財産における都立病院等への支援体制の構築

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援	・都立病院等の知的財産権利化及び活用業務受託の開始	これまで連携関係のあった３病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外の都立病院等にも順次拡大	・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 ・保健医療公社事務局においては、知的財産関連規程の整備に向けた支援を行う ・都立病院及び公社病院の半数（７病院）において啓発活動を行う	・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整備及び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

３．自己分析を踏まえた経営課題

当研究所の前身である東京都神経科学総合研究所（昭和 47 年 4 月開所)、東京都精神医学総合研究所（昭和 48 年 7 月開所)、東京都臨床医学総合研究所（昭和 50 年 12 月開所）では、神経系疾患、精神系疾患、がんや感染症をはじめとする重要疾患など、原因や治療法が未解明な疾患で苦しむ都民のために、都立病院等と連携のもと、病態の解明や治療法・予防法の開発を進めてきており、臨床の場での活用や先端的発見など様々な研究成果をはじめ、開発したポリオ検定ワクチンマウスがＷＨＯのポリオ根絶計画等で広く利用されるなどの成果も挙げてきた。

平成 23 年 4 月の「東京都医学総合研究所」発足後も、実験機器設備類の集約的管理など、高い研究水準の確保に努めており、統合失調症治療薬や肝硬変治療薬の医師主導治験、新型インフルエンザ対策などの感染症への対応、認知症ケアプログラムの開発、在宅難病患者のＱＯＬの向上など、都民の医療・福祉の向上に資する最新の研究成果を挙げている。

今後もこうした取組をさらに進めるため、都立病院等の臨床の現場で導入されつつあるゲノム医療への対応や、都民にとって大きな社会問題であるストレス、うつ、自殺などをはじめとした課題への社会医学的なアプローチを積極的に推進していく必要がある。

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 2018 年度現在、第 3 期の 4 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、都の政策連携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年後の到達目標】

社会医学系の研究による都政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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
第４期プロジェクトの再編に向けた検討・準備	第４期プロジェクト再編方針検討	都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保するため、優秀な人材の確保に向けて、退職予定の研究員に対する評価を実施した。	・第３期最終評価 ・新プロジェクトリーダー公募 ・再編準備	第４期プロジェクト開始	－
研究支援組織を見直すとともに、社会医学系の研究及び疾患ゲノムの解析を行う新たな研究組織の設置を検討	見直し案検討（第４期プロジェクト再編方針と連動）	・疾患ゲノム解析や社会医学系の研究を行う新たに設置する研究組織の基本方針についての検討を終了した。 ・疾患ゲノム解析の組織に必要な専門人材の採用に着手した。	・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）	新たな組織の発足・運用開始	－

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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
臨床現場における研究シーズの発掘	・試行実施 ・課題等検討 ・必要に応じ見直し	・2017 年度 1 件採択 ・2018 年度は 11 月末まで 6 件申込み、4 件採択（残り 2 件は技術的に困難である等の理由により取り下げ）	・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。	・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。	・医師の臨床現場での疑問を基礎研究ベースで解決し、リサーチマインドを掘り起こす制度であることを引き続き周知する。 ・また、採択までの手続きの簡素化を図りながら、新たな病院からの申込を促す。
都立病院等との共同研究制度の見直し	・研究費重点化による新たな共同研究制度の実施	新規 3 件採択（申込 3 件）	・都立病院等向けカンファ、フォーラムでの周知（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構築（申込事務手続き、研究費の配分額等）を検討する。	・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。	・病院経営本部（都立病院）では「医療技術の向上及び都民へのより良い医療サービスの提供を図ること」を目的として、研究費を配分する臨床研究制度がある一方で、保健医療公社（公社病院）には類似の制度がない。引き続きこの制度を周知しながら、都立病院及び公社病院のニーズを把握した上で研究費の配分等、2020 年度の本格実施に向けて新たな制度構築を検討する。
	実用化シーズの発掘及び出願		出願及びライセンス活動の実施	出願及びライセンス活動の実施	
都立病院等の医師等の受け入れ・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 ・受入れプロジェクトの拡大	12 月現在受入れ状況 ・客員研究員 19 人 ・協力研究員 21 人 ・研修生 4 人 ・学位取得者 2 人（累計）	・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 ・受入れ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	・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 ・受入れ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。

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	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	病院経営本部との協議 ・都立病院等の知的財産権利化及び活用業務に関する受託の業務内容検討	・病院経営本部との協議を２回実施した。実例を通してその重要性を理解したいとの要望により、当面は各病院から出た案件ごとに「秘密保持契約」を締結し、個別の対応を行うこととした。 ・また、保健医療公社事務局とも数回にわたり協議を実施した。公社事務局（公社病院）とは病院から出た案件ごとではなく、「包括的業務支援及び秘密保持契約」を年度内に締結することで合意した。 ・11 月末現在、都立病院、公社病院併せて４病院の４医師から依頼・相談を受けて対応している。 ・啓発活動として２病院のカンファレンス、セミナーなどで知的財産に関する講演を行う予定。年に１回開催される多摩キャンパスでのフォーラムでもポスターを使った制度説明を予定している。	・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。 ・保健医療公社事務局においては、知的財産関連規程の整備に向けた支援を行う。 ・都立病院及び公社病院の半数（７病院）において啓発活動を行う。	・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整備及び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。	・2018 年度の活動を通して、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たちと交流することができた。こうした医師らの取組みをサポートし、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、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。一方で、保健医療公社（公社病院）とは「包括的業務支援及び秘密保持契約」の締結への目途をつけることができた。そのため、まずは保健医療公社（公社病院）の体制整備や個別案件に対する支援を進め、積み重ねた実績を都立病院への支援に反映させていくことがこの取組みをより速やかに進展させることに繋がると判断した。 ・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定常的に行われ、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・受託研究契約の交渉と締結の支援	病院経営本部との協議 ・都立病院等の共同研究・受託研究の交渉や契約締結業務に関する受託の業務内容検討				

④　都民にわかりやすい普及広報活動の強化

【３年後の到達目標】

研究の専門的な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。

個別取組事項	2018 年度		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 HP の充実(研究成果プレス発表の都民向けページ作成)	2018 年 4 月に都民向けに研究を紹介するページを作成して設置したところ、全体のホームページアクセス数が 2018 年 4 月から 11 月で前年の同月より 1.8 倍増加した。	・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）	・都民向けリーフレット作成 ・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）	－
都民講座・シンポジウム等の見直し	・都民講座一部試行実施 ・効果的なイベントの実施策の検討	都民講座は 2018 年度８回中５回まで実施 満足度（満足・やや満足を選択） 平均 82.8%	・試行実施（会場場所及び開催時間日時の変更） ・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	2018～2019 年度の試行実施を踏まえ、本格実施 （参加者満足度が概ね 75%になっている）	－
海外プレス強化	・海外向けプレス実施 ・英語版研究所紹介リーフレット作成	・英語版研究所紹介リーフレットを作成中。 ・海外向けプレスは 2 件実施。	・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	－

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

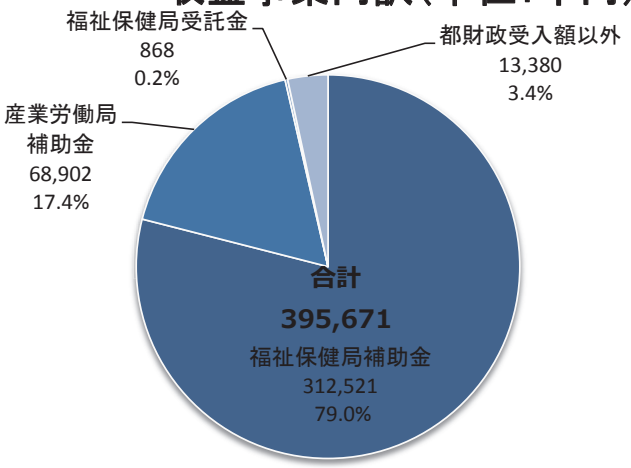
平成30年8月1日現在

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			等
役職員数			
常勤役員数	1　人　（うち都派遣職員　　人、 都退職者　1　人）		
常勤職員数	30　人　（うち都派遣職員　17　人、 都退職者　1　人）		
非常勤職員数	4　人		
団体の使命	山谷地区に居住する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　娯楽室及び敬老室事業の運営		

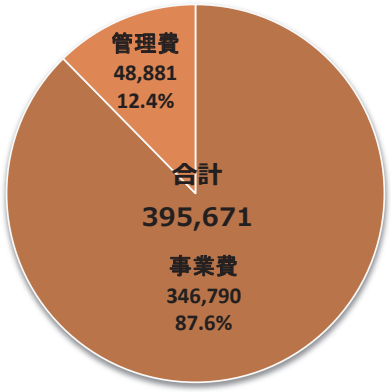
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）		経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	395,671	100%	395,671	100%
	労働部門事業	74,514	18.83%	74,514	18.83%
	福祉部門事業	272,276	68.81%	272,276	68.81%
	管理部門	48,881	12.35%	48,881	12.35%

平成29年度　決算情報

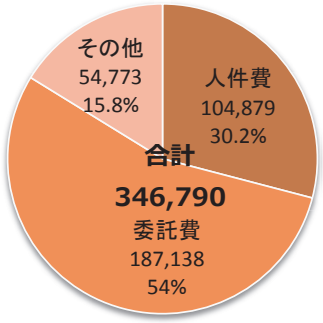
収益事業内訳（単位：千円）



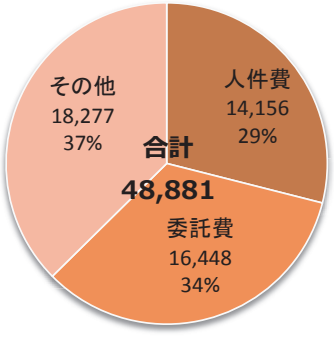
費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

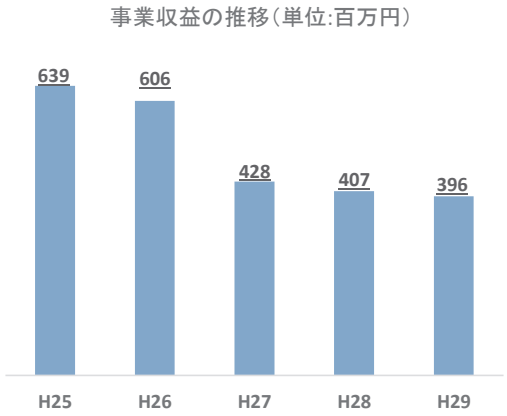


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

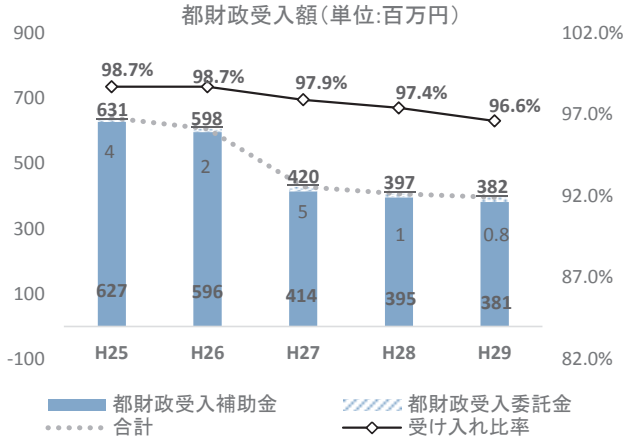
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



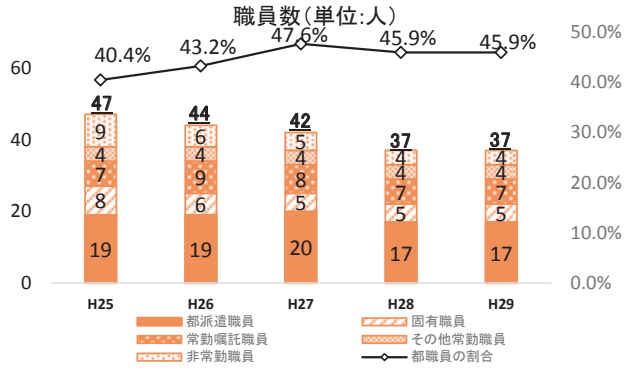
(1)センター利用者の減少に伴い応急援護経費等の所要額が減少し、経常収益額が減少している。
(2)経常収益額が平成27年度に大きく減少したのは、都派遣職員給与が東京都からの直接支給となったためである。

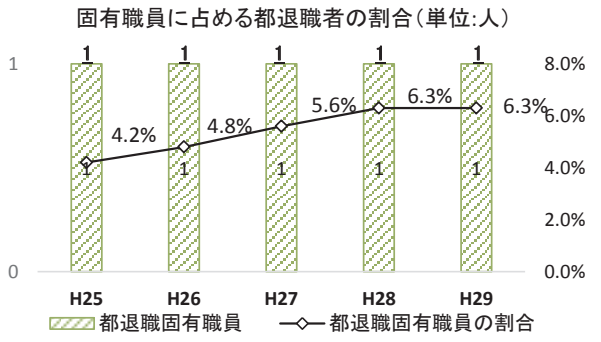
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



(1)事業収益額における都財政受入額は、97%程度で推移している。
(2)平成27年度に都財政受入額が大きく減少しているが、都派遣職員の給与が東京都からの直接支給になったためである。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





(1)職員数は、退職不補充のため減少を続けている。
(2)都派遣職員は、法人職員の減少により構成割合は増加している。
(3)固有職員のうち都退職職員は1名（就労担当課長）のみであり、職業紹介、求人開拓等を行う就労支援部門の統括業務に従事している。
(4)固有職員の定年後、常勤再雇用職員に切り替え、さらに一定年数で非常勤職員に切り替えて65歳まで継続雇用している。このため職員構成が変化している。
(5)現在、管理課職員は全て都派遣職員である。
(6)その他常勤職員4人は、台東区、荒川区からの派遣職員である。

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

○民間求人の開拓・確保
・利用者の高齢化に合わせ、求人開拓を造園・清掃等の比較的軽易な業種に拡大

【戦略】③利用者の状況に応じたきめ細かな支援

○支援プログラムに基づく生活総合相談の実施
・利用者一人ひとりの実情に応じた相談支援を実施
・来所相談の少ない利用者に対し、就労先や居所の訪問を実施

【戦略】④地域と連携した環境改善の取組

○地域との連携強化
・路上炊飯行為など山谷地域が抱える課題について意見交換を行うため、地域づくりフォーラムを主催

○環境美化の推進
・住みやすいまちづくりを目指し、地域の一斉清掃である地域クリーンアップ作戦を毎月定期的に実施

今後の改革のポイント

◆ 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

◆ 福祉的視点に重点を置いた利用者支援の実施

【プランの主な改訂】

【戦略】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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
センターの在り方検討	関係者の合意に基づく次期山谷対策総合事業計画の策定 福祉的視点からの支援の充実	次期山谷対策総合事業計画に基づく組織及び事業の見直し	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	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

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。

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
円滑な事業継続のための人材確保策の検討・実施	新たな人材確保策の検討･実施	「シニア業務補助職員就業要綱」を策定し、より幅広い人材を確保する体制を整備	新たな人材確保策による体制整備	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（ニーズに応じて科目を選択）	受講者を選定中（今後の見込み） 1 月末で 3 回、 2 月末で 3 回、 3 月末で 4 回 計 10 回実施予定	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）	外部研修機関の活用 10 回（必要に応じて外部研修機関を追加・変更）	
	面接相談研修 6 回（職員アンケートによるテーマ設定）	4 回実施（参加者延 47 名）（残りの 2 回は 1 月と 3 月に実施予定） 研修講師が設定したテーマ候補から職員アンケートによりテーマを決定	面接相談研修 6 回（困難事例の対応研修）	面接相談研修 6 回（ロールプレイング形式のグループワーク）	
	専門資格の取得支援	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	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（居住支援等）	法人 3 団体から講師を招き、事業概要説明会・質疑を実施（参加者延 65 名）し、ＮＰＯ法人の事業への理解を深めた	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）	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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
	就労訓練 3 名 対象業種拡大に向けた検討	業種の拡大についての検討を行ったが、訓練に結びつく利用者なし	就労訓練 1 名	就労訓練 1 名	センター利用者の高齢化の進行、山谷地域の生活歴の長期化により常用就職への気力、体力が弱ってきているなどの理由により、就労訓練の対象となりうる利用者の減少を踏まえ、目標人数を変更する。
就労自立に向けた支援	29 科目（うち、建設業以外 7 科目） 建設業以外の科目の充実	26 科目設定（建設業系 10 科目、建設業系以外 16 科目）し、「ビル清掃」を新設した	国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定	国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定	直近の技能講習申込及び修了実績は 28 年度 22 科目（修了者 21 科目）、29 年度 24 科目（修了者 22 科目）となっている。これらの実績と本年度の受講者実績や講習修了者の就職状況を踏まえ、科目数は設定せず、国家資格等の資格取得が可能となる科目の設定など精選した訓練科目を設定し、就労自立につなげていく。
高齢者特別就労事業の実施	職業紹介件数 8,000 人	5,860 人 （達成率 73.3%）	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	（次期山谷対策総合事業計画による）	
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 1,700 件）	2,565 人 （達成率 102.6%） うち造園・清掃業 1,270 人 （達成率 74.7%）	民間職業紹介 2,500 件 （うち造園・清掃業 1,750 件）	民間職業紹介 2,500 件 （うち造園・清掃業 1,800 件）	

③　利用者の状況に応じたきめ細かな支援

【３年後の到達目標】

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）

個別取組事項	2018 年度		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 全ケース対象に支援プログラム策定から関与 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 （今後実施予定 3 回で年間 13 回の予定） 研修（ケース検討の進め方）2 回実施 利用者一人当たりのアウトリーチ回数 5.7 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 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 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	
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） アパート等での生活訓練開始	生活訓練 2 名（簡易宿所）	生活訓練 3 名（簡易宿所またはアパート）	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	地域ケア連携会議への参画 ＮＰＯ法人との相互理解の促進	6 月に「地域ケア連携を進める会」加入 2 回（延 5 人）参加グループワークによる事例検討を実施 法人 3 団体からそれぞれ職員を講師に招き、事業概要説明会・質疑を開催（参加者延 65 名） 逆にセンター職員がＮＰＯ法人 1 団体に出向き、事業概要を説明し、相互理解を深めた	「地域ケア連携を進める会」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	「地域ケア連携を進める会」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	

④　地域と連携した環境改善の取組

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		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	2 回開催（残りの２回は 12 月と 3 月に開催予定）	地域づくりフォーラムの開催 4 回	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（検討）	環境改善（ゴミの不法投棄）の課題に対応し、一定の改善が図られた	山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（実施）	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	8 回実施	地域クリーンアップ作戦 12 回	地域クリーンアップ作戦 12 回	
	未参加のチェーンストア・簡易宿所・事業所等への働きかけ	5 か所への働きかけを実施し、1 か所の参加が決定	参加者拡大 関係者への働きかけを継続実施	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	
	花壇の設置 計 46 基	現在 41 基 4 基の設置が決定（春（3 月）に設置予定）	花壇の設置 計 51 基	花壇の設置 計 56 基	
	花の心プロジェクト推進協議会に参画するなど、台東区との協力関係を一層強化	協議会未開催	推進協議会への継続参加	推進協議会への継続参加	

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。

個別取組事項	2018 年度		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	現状分析・将来予測、関係者の意向確認・調整等 福祉的視点からの支援の充実	今後の利用者数の動向を念頭に職業紹介のあり方等を検討 生活保護への移行 12 名	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	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

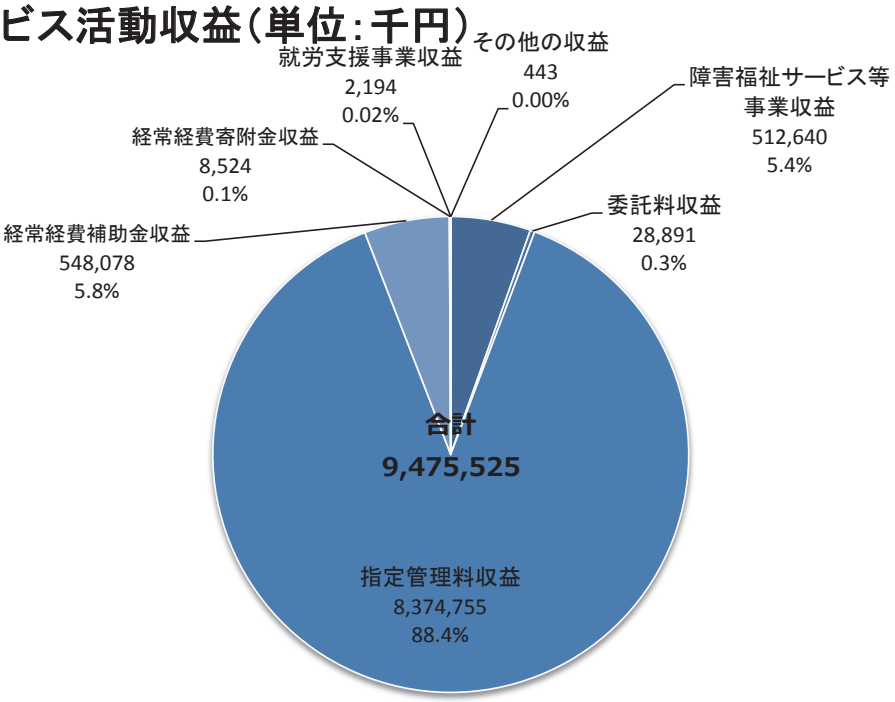
平成30年８月１日現在

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	
			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	1,043　人　（うち都派遣職員　337　人、　都退職者　8　人）			
非常勤職員数	365　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）日中一次支援事業の受託運営			

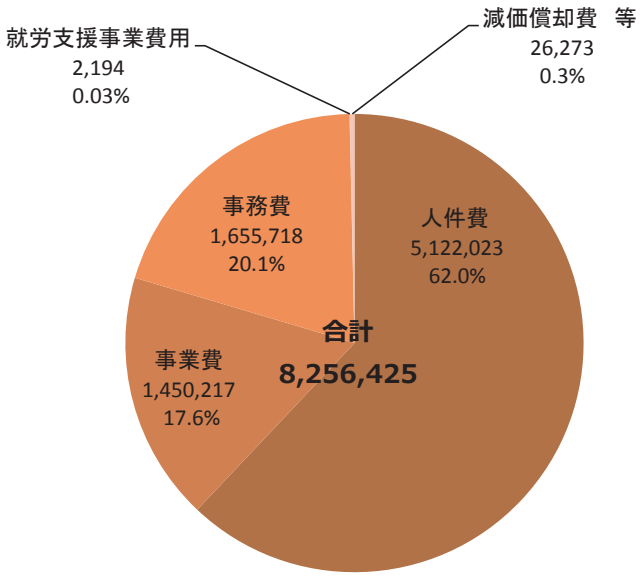
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	サービス活動収益	構成割合	サービス活動費用	構成割合
	事業全体	9,475,525	100%	8,256,425	100%
	児童養護施設	2,061,687	21.8%	1,887,413	22.9%
	障害者（児）施設	7,076,848	74.7%	6,047,927	73.3%
	間接部門（法人本部）	306,977	3.2%	305,927	3.7%
	その他事業（公益事業）	30,013	0.3%	15,158	0.2%

平成29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）

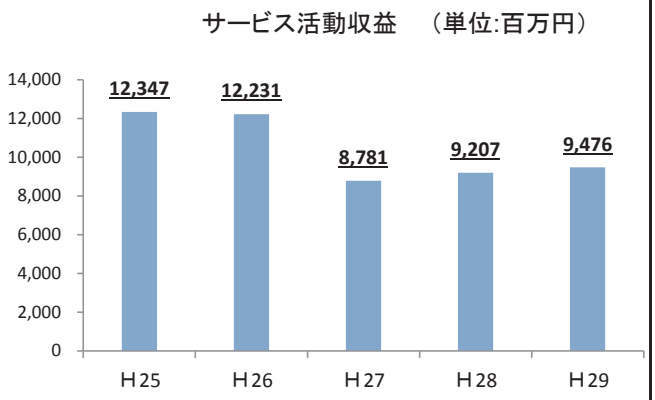


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「サービス活動収益」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

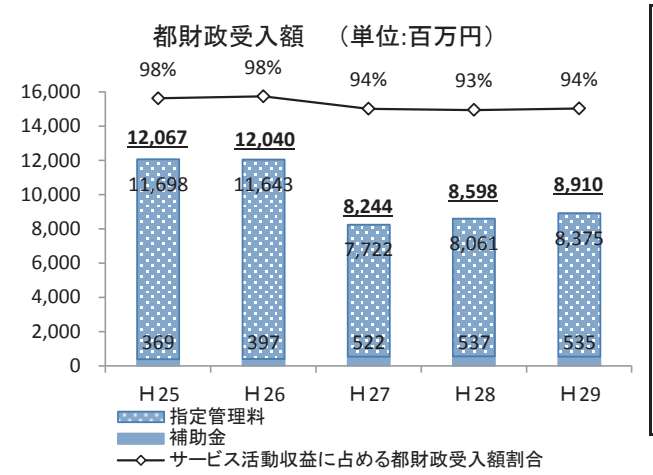
2－1　売上高から見る事業動向



○平成27年度からは、都派遣職員の給与等が都から直接支給されるようになったため、大幅な収入減となっている。

○都派遣職員は都から給与等が直接支給されていたのに対し、固有職員は法人の人件費として計上されるため、平成27年度以降は、都派遣職員から固有職員への入れ替わりが進むたびに、人件費分の収入が増加している。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

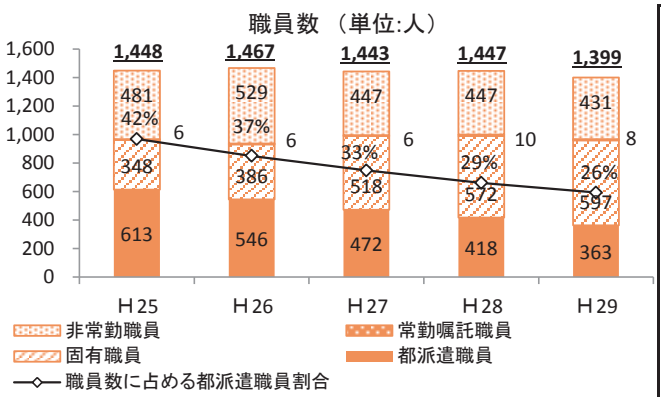


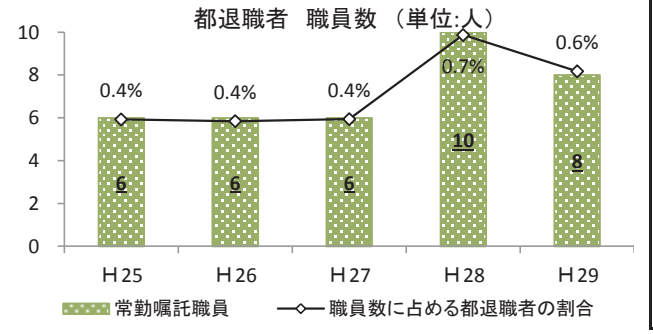
○都財政受入額は、法人本部への運営補助金等の補助金以外は、施設の指定管理料収入である。

○平成27年度の大幅な減は、上述のとおり都派遣職員の給与等が都から直接支給されるようになったことが主な要因であるが、同時に日野療護園が指定管理から自主運営化されたことに伴い、都財政受入額が減額となり、都財政受入額割合も低下している。

○都派遣職員は都から給与等が直接支給されていたのに対し、固有職員は法人の人件費として計上されるため、平成27年度以降は、都派遣職員から固有職員への入れ替わりが進むたびに、人件費分の収入が増加している。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





○平成25年度以降運営施設数が変わらないため、職員総数に大きな変動はない。

○都派遣職員の解消が着実に進む中、職員数に占める都派遣職員数の割合は急速に低下し、新たに採用する契約職員・固有職員への入れ替わりが進んでいる。

○急速な職員の若返りと経験年数の浅い職員の急増が進む状況において、都派遣職員は、ベテラン職員又は管理監督者として、事業団を担う職員を育成し、これまで事業団施設が培ってきた利用者支援のノウハウを継承させる役割を担っている。

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

○人材確保対策の充実
- 地方で開催される就職イベントにも初出展するなど、採用ＰＲ事業の充実
- Instagramやメールマガジンを活用した内定者辞退防止策の実施

【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

○障害児者施設の地域移行支援の充実
- 重度の障害に対応したグループホームを開設し、運営を開始

【戦略】④地域生活を支えるサービスの充実

○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）は、2018年度から定員を５名増員
- 新たに定員10人の短期入所事業を開始

今後の改革のポイント

- ◆ 危機的な人材不足への対応と人材育成の一層の強化
- ◆ 被虐待児等への治療的ケア、医療的ケアが必要な障害者の支援など、専門的な支援を提供できる体制の強化

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
人材確保対策の充実	・PR事業の充実策の検討実施（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等） ・内定者辞退防止策の検討実施（ＳＮＳを活用した情報提供、内定者交流会等） ・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	
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施 ・見直し後の研修の実施、検証		・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	

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）

個別取組事項	2018 年度		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	・PR 事業の充実策の検討実施（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等） ・内定者辞退防止策の検討実施（ＳＮＳを活用した情報提供、内定者交流会等） ・採用制度・選考の更なる見直し	・学校訪問 77 校(昨年度 41 校)、法人主催採用説明会５回（昨年度４回)、その他採用イベント出展 12 回（昨年度８回)、施設見学会 45 回（昨年度 27 回） ・Instagram の活用及び内定者向けメールマガジンの発行（今年度新規)、内定者交流会２回（昨年度２回） ・正規職員採用機会の拡大（昨年度２回から今年度３回）及び募集開始時期の１か月前倒し	・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	・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	・福祉人材の確保は年々厳しさを増している状況を踏まえ、2018 年度は福祉を専門とする学生だけでなく、福祉に関心のある学生や社会人経験者を確保するために、例年より早く採用 PR 活動に着手し、募集開始時期の前倒し、採用機会の拡大などを行ったことで、100 人を超える内定者を確保できる見通しである。 2019 年度については、更なる取組として３月から採用 PR 活動を開始することや、学校での説明会の開催、事業団の魅力を積極的に発信するために職員採用のホームページの充実を図るなど、応募者数の増加を目指している。
離職防止策の検討・実施	・離職者の状況（世代、要因等）を詳細に分析し、離職防止策を検討する。	・離職理由等調査を実施	・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）	・離職理由等に係る調査の結果、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を離職防止対策の一環として位置づけ取り組んでいく
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施 ・各施設で実施している新任研修の内容の標準化とレベルアップを図る見直しを行う。	・事前勉強会 １回実施、36 人参加 ・採用前説明会 １回実施、対象者 137 人中 88 人参加 ・標準化とレベルアップに向けた検討 養護４回、障害３回	・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	・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	・2018 年度に「新任職員向けの手引き」を作成し、2019 年度以降に活用することで、人材確保・育成に向けた教育研修等を実施していく。

個別取組事項	2018年度		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	・契約職員、1級職、2級職に対する意識を明確にするため、現行の研修制度の内容を見直す。とりわけ2級職については、昇任時研修、現任研修などを導入する。	・研修体系を以下のとおりとした。 ・新任、昇任研修 （従来） 新任（契約・1級職） 昇任サブマネージャー 昇任マネージャー （今年度） 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 （従来） 正規職員3年目 サブマネージャー マネージャー （今年度） 1級職員 2級職員 サブマネージャー マネージャー	・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に向けた研修内容の見直し ・他法人が運営する施設への派遣研修の検討・調整	・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）を新設	・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	・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。

個別取組事項	2018 年度		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	・内部管理体制の基本方針の策定 ・必要な規程整備等の検討	・内部管理体制の基本方針策定にあたり、必要な規程である監事監査規程を制定、施行	・規程などの整備（2018 年度完了予定） ・運用開始	―	―
組織体制の見直し（部門長・グループリーダー制への移行）	・全施設での新組織への移行 ・固有職員を管理職、部門長、グループリーダーへ順次登用	・全施設で部門長・グループリーダー制を導入 ・部門長・グループリーダーポストのうち、32.4％に固有職員を登用（74 人中 24 人）	・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	・必用に応じて組織体制の見直し	―
ＩＴ環境の整備・統一化	・法人全体でのネットワーク環境の整備	・９月、ネットワーク等の整備業務を行う事業者を決定	・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）	・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	・事業団の魅力を積極的に発信するため、本部、各施設、職員採用の情報を充実させ、人材確保につなげていく。
自主財源の確保	・2018 年度報酬改定を受けた新たな加算取得、新規開設施設のランニングコストのモニタリング等により、自主運営施設２施設における収入増、経費削減に取り組み、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 19 百万円（6.2%）の収入増 （対 30 年度予算比） ・希望の郷 介護給付費 9 百万円（1.7%）の収入増 （対 30 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。	・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

個別取組事項	2018 年度		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 15 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 27 人受講）	・喀痰吸引等研修受講者１人受講 ・強度行動障害支援者養成研修 14 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）	・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充実策の検討・試行	・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	・モデル事業の実施を踏まえた新たな事業展開	―
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の実施 ・退所した児童を支援する行事の開催等、各園でアフターケアに繋がる取組を実施	・アフターケア実施率 43.5%　（277 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 ・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 ・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	―
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）	・グループホーム１か所新設	・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）	―	―

④　地域生活を支えるサービスの充実

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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 25 人（2017 年度から５人増） ・新たに短期入所定員 10 人	・通所（生活介護）定員 25 人（４月１日から） ・短期入所定員 10 人（４月１日から）	・通所（生活介護）定員 30 人(2017 年度から 10 人増)	―	―
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・施設の改築に向け、仮設建物への移転	・５月 28 日移転実施	・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	・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	・改築の基本計画の検討 ・地域の支援ニーズの把握、通所･短期入所等の拡充の検討	・改築の基本計画の検討会を開催５回	・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	・実施設計、着工 ・通所・短期入所等の拡充後の運営体制の検討	―

⑤　都立施設のあり方の見直しへの対応

【３年後の到達目標】
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。

個別取組事項	2018 年度		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	・都における都立施設のあり方の検討状況を受けて、事業団として施設の適正規模・支援体制等の検討を進める。	・都立施設のあり方に係る都との打合せに参加（４回）	・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。	・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

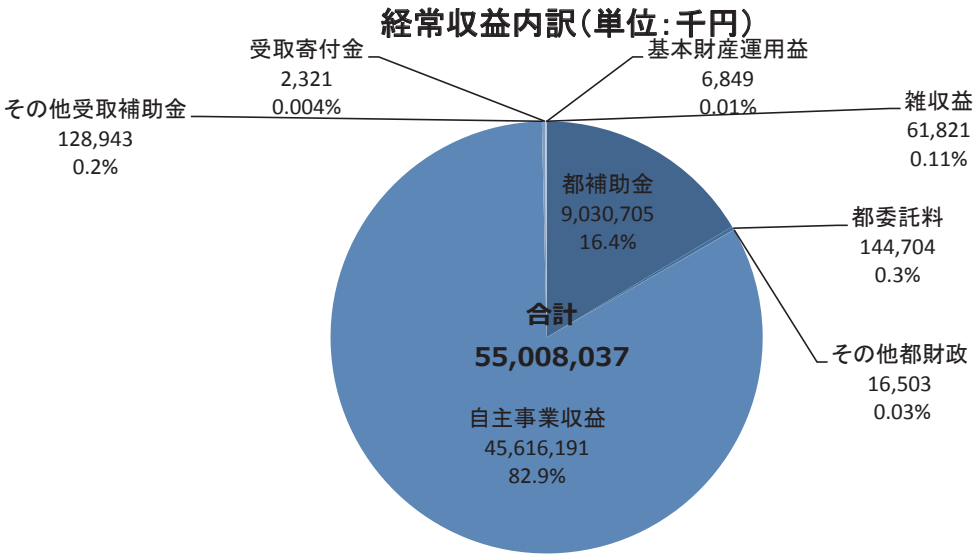
１ 基礎情報

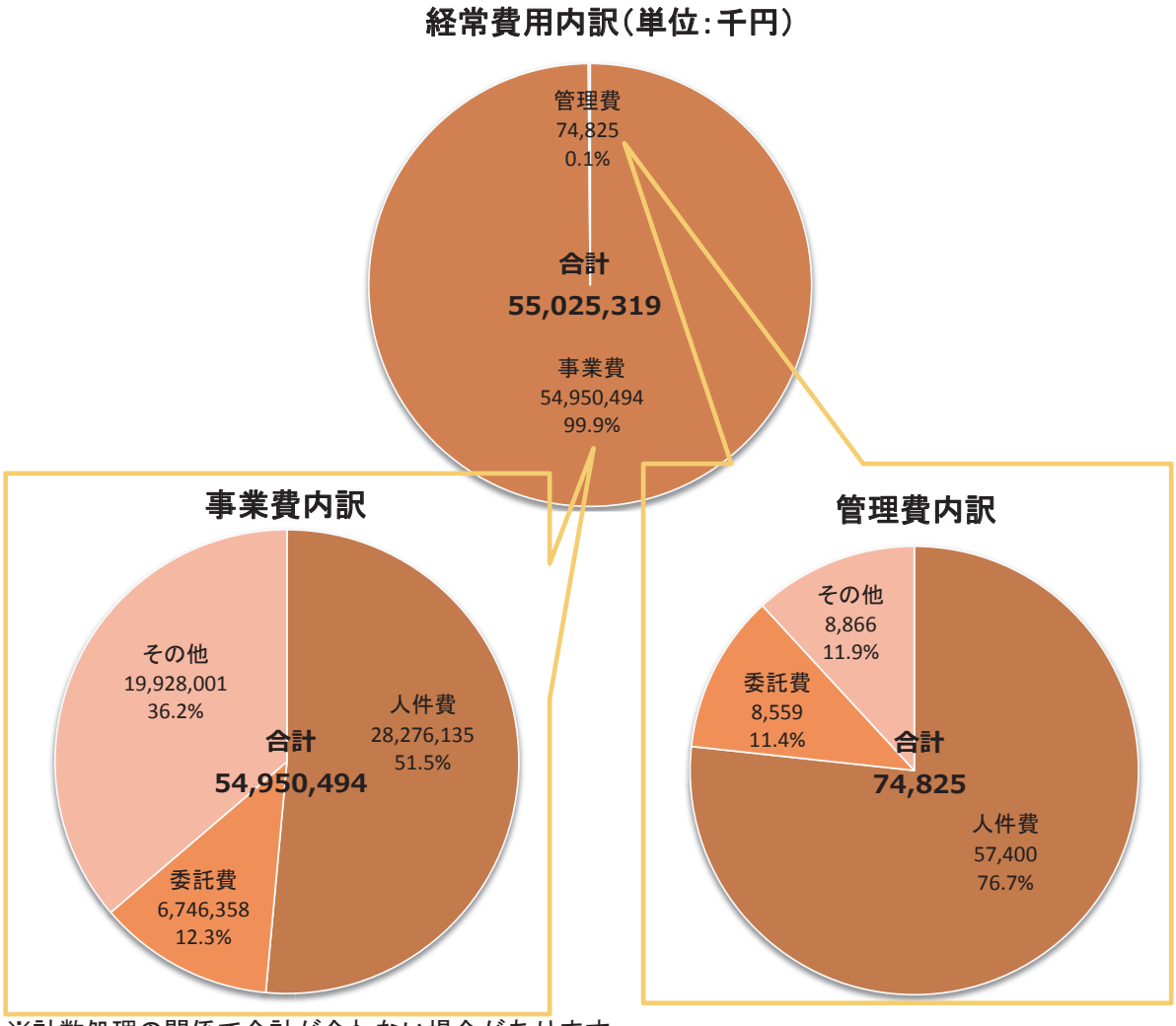
平成30年８月１日現在

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	513,092　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	92　千円	
その他資産			
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	2,868　人　（うち都派遣職員　141　人、都退職者　10　人）		
非常勤職員数	2,199　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29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	55,008,037	100.0%	55,025,319	100.0%
	病院運営	53,597,521	97.4%	53,592,152	97.4%
	がん検診事業	1,335,691	2.4%	1,358,342	2.5%
	法人会計	74,825	0.1%	74,825	0.1%

平成29年度　決算情報





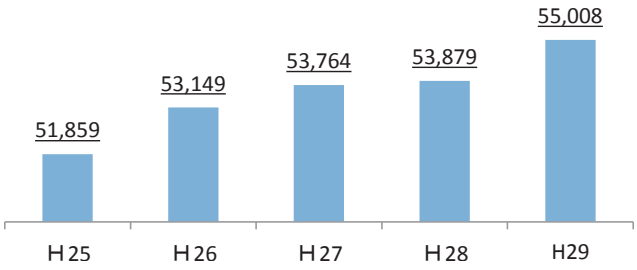
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

経常収益額（単位：百万円）

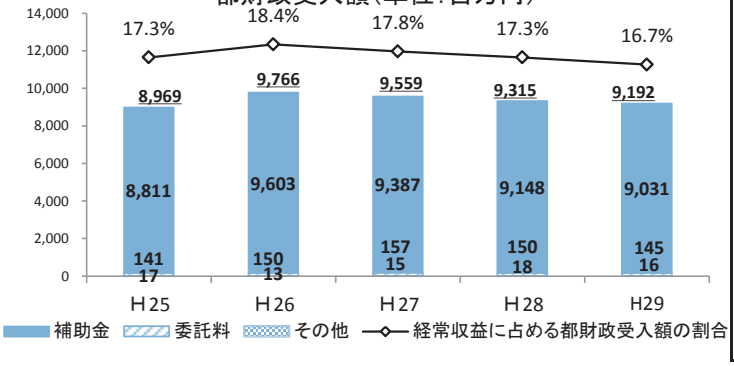


○平成25年度以降、一貫して増加している。

○全病院において経営分析を行い、地域医療機関との連携強化や救急医療の積極的な受入、地域住民が必要とする医療の提供を行った結果、医業収益等が増加したことが要因である。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額（単位：百万円）



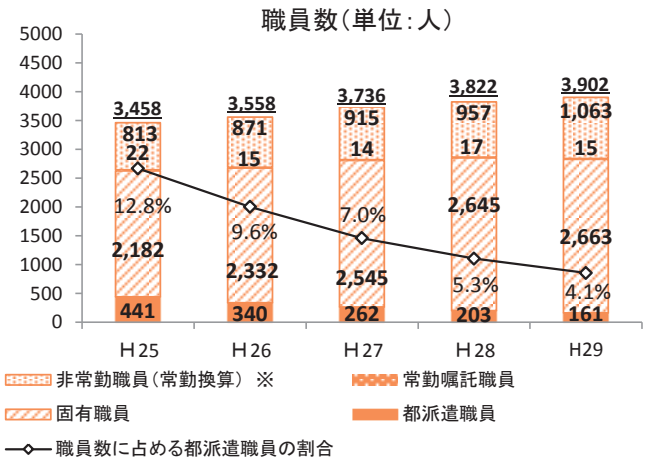
○都財政受入額は減少傾向にある。

○平成26年度は診療報酬のマイナス改定の影響により収益が悪化し補助金が一時増加したが、27年度以降行政的医療分野における収支改善が進んだことにより、補助金額は減少に転じている。

○委託料は平成25年度より横ばいである。

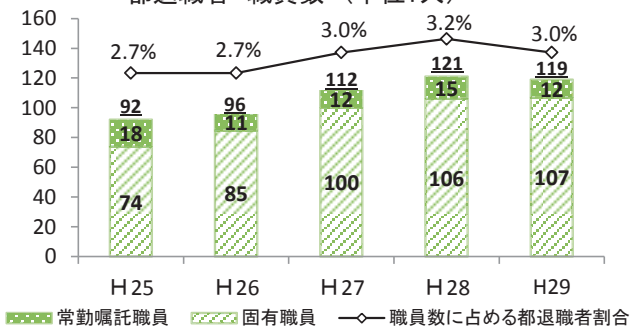
2－3　職員数の推移から見る経営状況

職員数（単位：人）



※非常勤職員については、月1回勤務から週5日勤務まで多様な就業体制を採用しているため、人員数の足し上げではなく常勤換算をして比較する。なお、平成27年度以前は、常勤換算の際に一部推計を含む。

都退職者　職員数　（単位：人）



○平成25年から29年にかけて、職員数は450名程度増加している。
主な要因として、診療報酬改定により看護補助職員に対する加算が新設されたことから、委託職員であった看護補助職員を非常勤職員に切り替えたことや医師事務補助者の採用等がある。

○職員構成割合について、平成25年から29年にかけて、都派遣職員の割合は9ポイント程度減少し、固有職員、常勤嘱託職員及び非常勤職員の割合が増加している。
主な要因として、東京都から公社に移管された病院に勤務する都派遣職員の派遣解消が進んだこと等がある。

○都退職者（常勤嘱託職員）の職員数について、平成29年は25年に比較して、6名減少している。
主な要因として、管理職等の役割を担う固有職員が増加したこと等がある。
なお、この表に示している「固有職員」は都派遣職員（再任用職員を除く）が公社に転籍した職員を指す。

○都派遣職員及び都退職者（常勤嘱託職員）については、固有職員では充足しきれていない管理職等に就いている。
管理職等として、豊富な経験を活かし、職員の指導等の役割を担っている。

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

○スケールメリット等を生かした契約手法の導入

・放射線画像管理システムの保守委託契約を公社全体での一括契約に見直し
・コンサルティング会社等の購買力・交渉力を活用する契約手法や一括契約の対象拡大を検討・実施
・共同購入の推進やベンチマークシステムの活用による病院採用薬の購入コストの削減

○都施策協力に向けた企画力の強化

・都立病院との連携に向けた分析の実施、都立大塚病院との分析結果に基づいた意見交換会の実施
・「監理団体改革の実施方針」に基づき、内部統制システムの構築について検討
・JMIP認定や「外国人患者受入れ環境整備事業」受託等、外国人患者受入環境の整備を推進
・多摩北部医療センターに続き、東部地域病院での病児保育事業の準備を進め2019年２月開所

【戦略】③専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

○事務職員のスキル向上

・事務職活性化に向け、検討体制を構築し、より効果的な育成方法等を検討

今後の改革のポイント

◆ 地域医療の中核病院として、**医療連携機能を更に充実強化**するとともに、区市町村が行う**地域包括ケアシステムの構築に貢献**

◆ 都立病院との連携、都施策協力に向けた取組の拡充

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
都施策協力に向けた企画力の強化	・協力する取組を企画、体制整備	・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整備 （JMIP認定　累計６病院）	・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

【戦略】④「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
栄養管理分野での協力・連携	・段階的に研修受講者数を増加		・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	

【戦略】⑤ 医療連携の更なる推進

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
薬薬連携の強化	・ニーズを踏まえた内容精査 ・研修開催	・ＰＲの実施 ・研修開催、地域の保険薬局等関係者と調整	・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	・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

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出来る人材の育成

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。

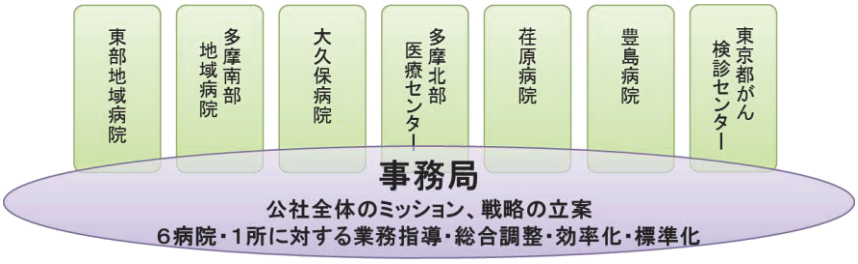
そのため、幅広い医療提供が可能な総合診療基盤を有する公社が、地域の医療ニーズの変化を的確に捉えながら、地域に必要とされる医療を提供することがますます重要になってきている。地元の区市や医師会からなる運営協議会や東京都地域医療構想調整会議での要望や、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズに対応していかなければならない。

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	東京都監理団体として、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。

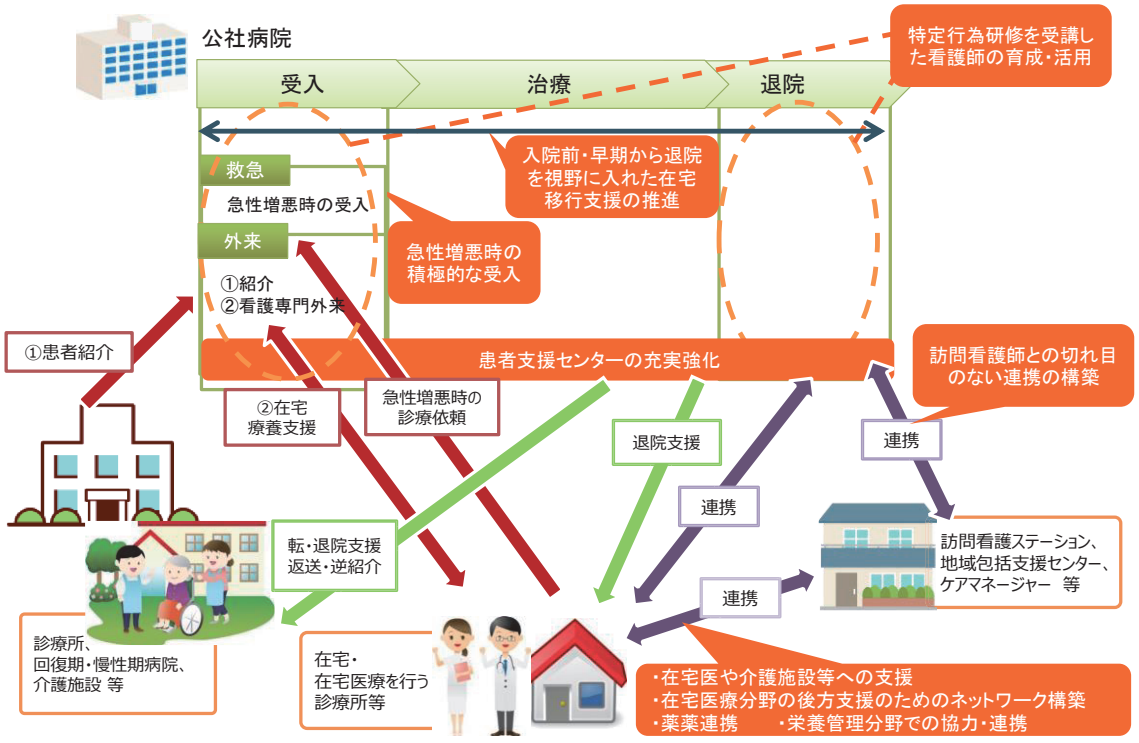
人材育成の3つの観点　**自律性**　**専門性**　**地域への貢献**

（※）　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。

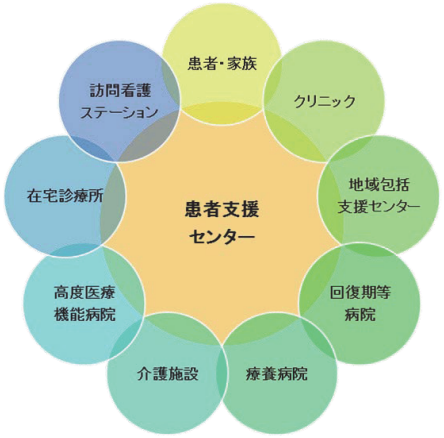


（図４）　地域包括ケアシステムモデル事業のイメージ図　（下線部：取組メニュー）

（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

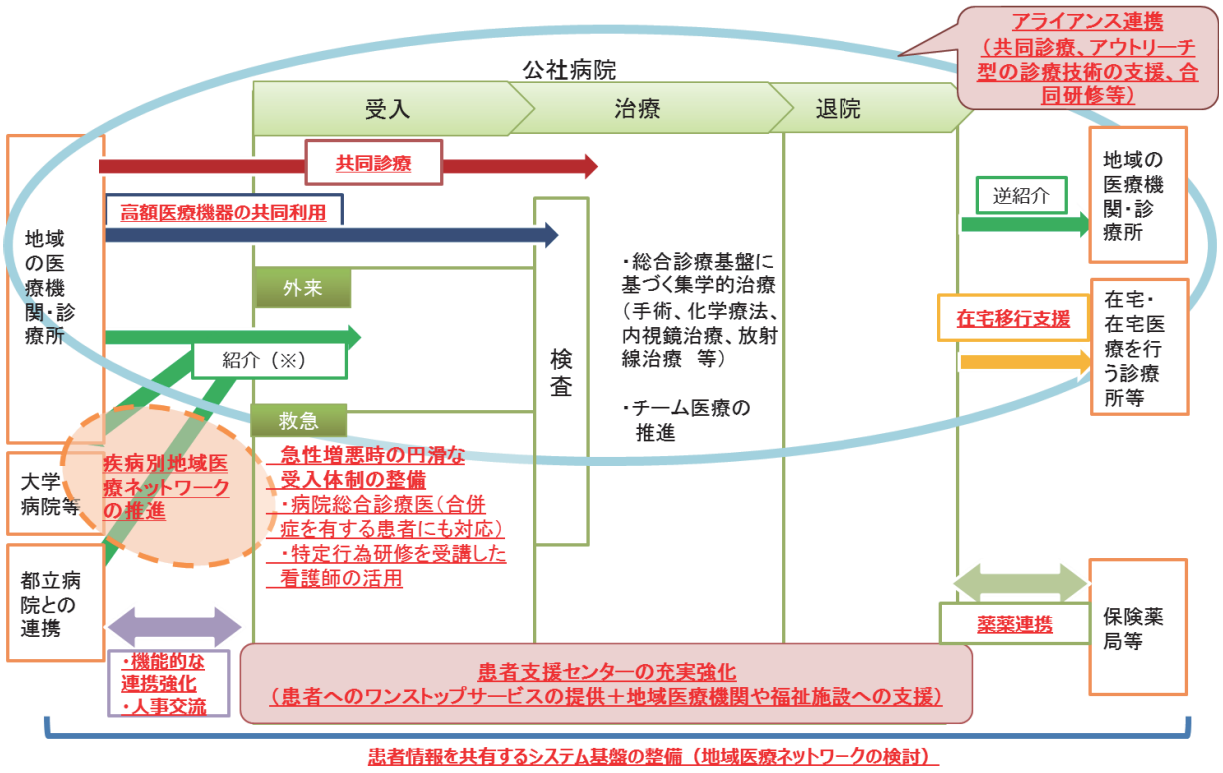
⑤　医療連携の更なる推進

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）



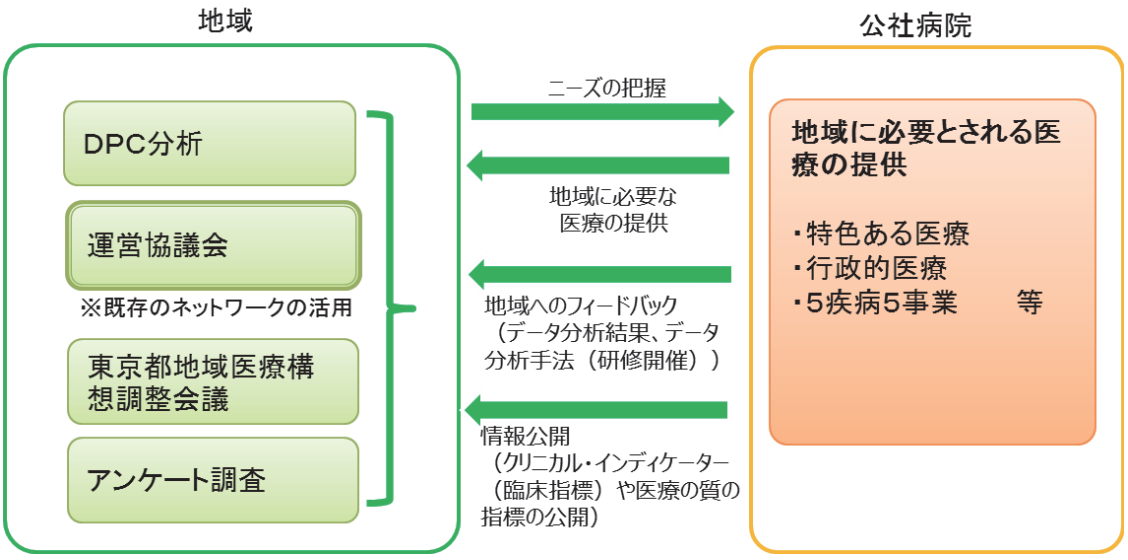
※原則として、紹介・逆紹介制を行い、診療所でプライマリ・ケアを実施

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
  （2017 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 90%）

個別取組事項	2018 年度		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	・高額医療機器の保守委託契約の見直し(試行・効果検証) ・医薬品等の共同購入の更なる推進 ・医薬品のコスト削減手法検討 ・契約交渉権獲得入札等の柔軟な契約手法の検討	・放射線画像管理システムの保守委託契約の見直しを行い、効果検証を実施 ・同種同効薬一覧の作成により、効果的に価格交渉を実施するなど、共同購入を推進 ・医薬品のコスト削減として、ベンチマークシステムの環境整備や戦略的な契約交渉を実施 ・契約交渉権獲得入札を試行的に実施	・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	・契約の継続 ・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 ・本格実施	一括契約の検討結果を踏まえた具体的な取組に更新
経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	・グループウェアを活用した情報共有ツールの立ち上げ ・病院独自に実施しているベストプラクティスの共有	・公社共通のグループウェアにより、情報共有ツールを立ち上げ、活用を推進 ・病院独自のベストプラクティスを集約し、公社全体へフィードバック	・情報の更新、運用改善 ・より効果的な共有方法の検討	・情報更新 ・情報更新	
人材育成の推進	・６病院や都立病院との合同の研修について、研修内容を精査（試行実施）	・看護職員合同研修の実施（１２研修） ・都立、公社それぞれが開催する講演会への相互参加（４回） ・東京都が主催する職種ごとの研修への参加	・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	・研修評価を踏まえた、研修内容の精査、改善	

個別取組事項	2018年度		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	・東京都との調整	・東京都との調整に基づく、都立病院との連携施策の企画に向けた分析の実施 ・東京都の「しごと改革」と軌を一にした取組の検討・実施 ・監理団体改革の実施方針に対応した取組の推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣に向けた調整 ・外国人患者受入環境の整備 ・島しょ部への医師派遣の協力 ・病児・病後児保育事業への協力	・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）	・引き続き分析結果に基づき、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・実施 ・外国人患者受入の推進	都立病院との連携については、2019年度以降は、2018年度の分析結果に基づき、具体的な協力施策の実施に向けて、企画・調整を行っていく。 またペーパーレス化・キャッシュレス化や東京２０２０大会への協力、外国人患者受入環境の整備など、都施策の実現に向けた取組を進めていく。

② より効率的な運営のあり方の検討・実施

【３年後の到達目標】

- 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

個別取組事項	2018 年度		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	・東京都と調整し、人員の柔軟な運用方法等を検討	・柔軟な人員管理手法について、検討を行うとともに、東京都との協議を実施	・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		2018 年度の都との協議を踏まえ、運用を図っていくとともに、より効果的な手法について検討を行っていく。
経営管理の体制整備	・地域の医療需要や診療実績を踏まえた即応が可能となる、経営企画機能の強化を検討 ・引き続きＢＳＣの活用（有効な指標の検討）	・既存の会議体の機能強化を図り、経営企画機能を強化 ・経営目標の管理について、より効果的な実施に向け、スケジュール等の見直しを実施	・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	・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 ・必要に応じて改善	経営企画機能の強化については、2018 年度における会議体の機能強化の実績を踏まえ、継続的に同様の手法により強化を図る。
病院業績評価制度の導入	・制度検討後、試行	・各病院の経営努力に基づき備品購入経費等を配分する病院業績評価制度の実施 ・次年度のより効果的な実施に向けた項目の一部見直しの実施	・試行結果を踏まえた評価制度の運用	・実施	

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

個別取組事項	2018 年度		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	・研修受講開始（豊島病院、大久保病院で試行し、２名受講） ・各病院で必要な手順書を作成作成	・豊島病院、大久保病院で各１名が研修受講 ・特定行為の実施に必要となる手順書の作成	・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	・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	2018 年度に研修を修了した看護師の活用状況を踏まえ、更なる活用に向けた取組を追加
事務職員の経営スキルの向上	・現在開始している研修は引き続き継続 ・現在実施している研修も含め、体系的な研修計画の策定、研修開催に向けた準備	・事務職向けの研修の継続実施（７研修） ・医事研修の充実 ・大学院派遣研修の実施（豊島病院１名）	・計画に基づく、研修の実施	・アンケート等を通じた改善	
事務職員の活性化		・事務職員の効果的な育成に向けた検討体制の整備	・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	・事務職活性化に向けた具体的な方策の更なる検討・実施	事務職活性化に向け、2018 年度の検討結果を踏まえ、2019 年度以降の取組を追加
固有職員の管理職の育成	・研修充実に向けた計画立案 ・看護部の施設間派遣研修の検討	・管理職候補者研修の実施 ・施設間派遣研修の実施に向け検討の実施 ・放射線科都立病院派遣研修の実施	・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	・アンケート等を通じた改善 ・実施	
資格取得支援や自己啓発支援の実施	・支援のあり方を検討	・検討に基づく資格取得支援対象資格の充実（新規９資格、更新 22 資格など）	・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	・必要に応じて改善	

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
医師事務補助・看護助手の活用	・処遇の改善を検討 ・拡充、さらなる活用方法を検討	・看護助手の賃金単価の見直しを実施 ・更なる活用方法の検討に向けた医師事務補助の状況調査を実施	・(必要に応じて)関係機関との調整	・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	・制度等の検討	・短時間勤務制度を改正し、運用を開始	・効果的な制度の運用	・必要に応じて改善	

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

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
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	・福祉指導（ＭＳＷ）や地域の在宅医、介護関係者と「顔の見える関係」の構築に向けた意見交換等を実施 ・看護専門外来の設置検討	・退院支援カンファレンスの実施（退院時共同指導料算定 323 件、介護支援等連携指導料算定 790 件）及び研修・講演会等の技術支援の実施（128 回） ・認定看護師等による指導・相談手法の検討	・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）	・（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	・救急隊との意見交換会や消防署訪問等を通じたニーズ把握 ・円滑な救急受入体制の構築検討	・病院ごとに、積極的に救急隊との意見交換等を通じたニーズ把握を実施 ・円滑な救急受入体制の構築に向けた検討の実施	・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		
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を促進 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けのセミナー開催 ・在宅看護交流会等の開催	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の促進 ・地域のニーズに応じた研修や技術支援の実施	・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	・定着 ・内容精査 ・内容精査	
在宅医や介護施設等への支援	・講演会や勉強会の実施 ・地域のニーズに応じた看護師等の訪問看護への技術支援 ・定期的な情報交換の実施	・在宅医や介護事業所等に対する講演会や勉強会の実施 ・公社病院の看護師による地域のニーズに応じた研修や技術支援の実施 ・現状やニーズ等の情報交換の実施 ・住民向け講演会を活用したかかりつけ医制度の普及	・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	・内容精査 ・内容精査 ・定着	

個別取組事項	2018年度		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	・地域ケア会議等の地域の会議への参加 ・介護施設等のスタッフへの研修計画	・在宅医療関係者との会議への参加 ・介護施設等のスタッフに対する研修会の企画、開催	・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	・地域の在宅療養関係者との会議への参加（継続） ・アンケート等を通じた改善	
患者支援センターの充実強化	・地域の状況に応じた体制のあり方を検討、２病院（大久保病院、豊島病院試行） ・試行状況の検証	・試行実施した２病院における入退院支援加算算定及び相談対応の増加 ・一層の体制強化に向けた試行状況の検証及び調整の実施	・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	・地域の状況に応じた体制のあり方を踏まえ４病院充実強化	2018 年度に試行実施を開始した２病院について、年間を通じた実績をもとに、全病院への展開を図るため、スケジュールを見直し
栄養管理分野での協力・連携	・質の高い栄養情報提供書の作成を目指した研修等の実施	・研修の受講による栄養情報提供書作成のノウハウの習得 ・「栄養情報提供書の実施状況報告会」の開催（6病院合計で 14 名が参加）	・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		2019年度以降は、引き続き研修による質の高い栄養情報提供書の提供体制の構築に取り組むとともに、積極的に栄養情報提供書の作成を進めていくため、実施内容を見直し

⑤　医療連携の更なる推進

【３年後の到達目標】

- 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：2017 年度 61,979 人→2020 年度 63,700 人（＋1,721 人）、逆紹介患者数：2017 年度 67,113 人→2020 年度 69,000 人（＋1,887 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

個別取組事項	2018 年度		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	・仕組みの検討 ・１病院（豊島病院）で試行	・前年度に連携を結んだ１病院との試行実施に加え、新たに２病院と連携を締結	・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	（・地域の状況に応じて順次拡大）	
都立病院との連携強化	・医療提供に係る機能的な連携強化 ・人事交流（医師が不足する診療科への相互の診療応援、合同カンファレンスや合同研修等の実施による人材育成等）	・医師派遣等の従前からの連携を引き続き実施するとともに、新たな連携に向けた体制を整備 ・合同研修の実施や都立、公社それぞれが開催する講演会への相互参加（４回）	・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		
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 ・地域のニーズ等を踏まえ、新たなネットワークへの参画を検討	・引き続き CCU ネットワークなどの疾病別地域医療ネットワークに参画	・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	・共同診療や高額医療機器の共同利用をＰＲ ・高額医療機器の予約が取りやすい環境整備に向けた検討	・共同利用の現状調査及び自施設の自己分析を実施 ・予約が取りやすい環境整備に向け、公社７施設での情報共有のもと、検討を実施	・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の実施 ・整備、ＰＲの実施	
薬薬連携の強化	・地域医療機関向け緩和ケア・認知症対策・ポリファーマシー等の講習会の開催 ・地域における薬品使用動向の分析に向けた人材育成、保険薬局との情報共有の実施を検討	・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４３回 ・薬品使用動向の分析及び地域の関係機関と共有の実施	・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	・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	2018 年度に開始した薬品使用動向分析の実績を踏まえ、2019 年度以降に継続的に実施する取組を追記

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　2017 年度 50,153 人→2020 年度 51,100 人（＋947 人））
- 病床利用率の向上　（2017 年度 72.4%→2020 年度 79.5%（＋7.1 ポイント））

個別取組事項	2018 年度		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】	・救急隊との意見交換会や消防署訪問等を通じたニーズ把握 ・円滑な救急受入体制の構築検討	・病院ごとに、積極的に救急隊との意見交換等を通じたニーズ把握を実施 ・円滑な救急受入体制の構築に向けた検討の実施	・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		
臨床指標及び医療の質に係る指標（ＱＩ）の公表	・引き続き臨床指標の公開 ・医療の質に係る指標（ＱＩ）の公表に向けた準備	・平成 29 年度の各病院における臨床指標の公開 ・ＱＩの公表に向けた検討の実施	・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 ・公表	
情報発信の強化	・ホームページやＳＮＳ、広報誌、講演会、院内での電子掲示板を活用した情報提供等に関するニーズ調査 ・ホームページのスマートフォン対応画面の充実や動画利用に係る費用対効果の検討	・ニーズ調査の実施に向けた設問項目の検討 ・５施設のホームページをスマートフォン対応の画面に改修 ・住民向け講演会を活用したかかりつけ医制度の普及 ・リーフレットを活用した効果的な病院紹介の実施 ・理事会及び評議員会の議事要旨の公開	・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	・改善 ・（必要に応じて）動画作成	2018 年度におけるホームページの改修状況を踏まえ、未改修施設での取組を追加
運営協議会の充実検討	・あり方を検討	・各病院で運営協議会の開催　1 回	・あり方の検討結果を踏まえた運営協議会の開催	・効果的な運営協議会の開催（必要に応じて改善）	
地域医療に関する調査研究の充実	・アンケート調査の項目精査等検討、実施	・アンケート調査の実施に向けた調査概要の検討	・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	・ニーズを踏まえた病院運営の実施	2018 年度の検討を踏まえ、年度末に実施予定の調査結果に基づいて 2019 年度以降行う取組を明記

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
地域への情報のフィードバック	・データ分析結果の公開に向けた準備(公開対象の精査等) ・地域医療機関向け研修計画	・公開対象についての検討 ・地域医療機関に向けた研修手法の検討	・データ分析結果の公表 ・検討結果を踏まえた研修の開催	・要望等を踏まえた内容精査 ・要望等を踏まえた内容精査	

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

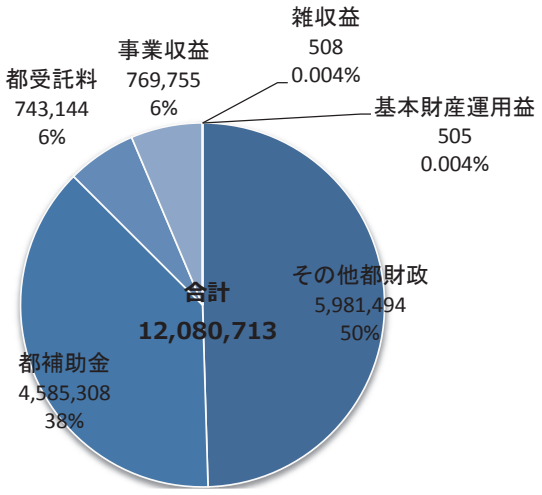
平成30年８月１日現在

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)東京都勤労福祉会館		210,940	千円
	(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	2　人　（うち都派遣職員　1　人、 都退職者　1　人）			
常勤職員数	260　人　（うち都派遣職員　38　人、 都退職者　3　人）			
非常勤職員数	123　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。			

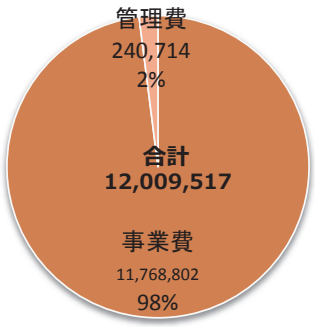
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	12,080,713	100%	12,009,517	100%
	販路開拓支援事業	2,368,253	19.6%	2,348,845	19.6%
	新事業創出支援事業	5,184,285	42.9%	5,189,516	43.2%
	総合支援事業	2,226,484	18.4%	2,223,623	18.5%
	その他事業	2,061,023	17.1%	2,006,819	16.7%
	法人会計	240,668	2.0%	240,714	2.0%

平成29年度　決算情報

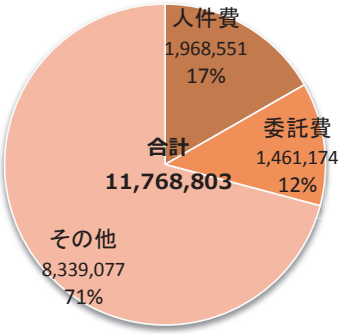
経常収益内訳（単位：千円）



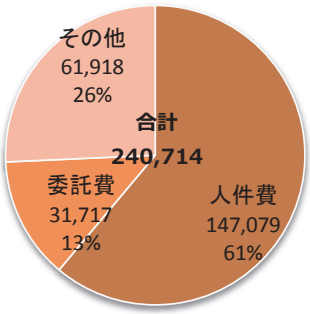
経常費用内訳（単位：千円）



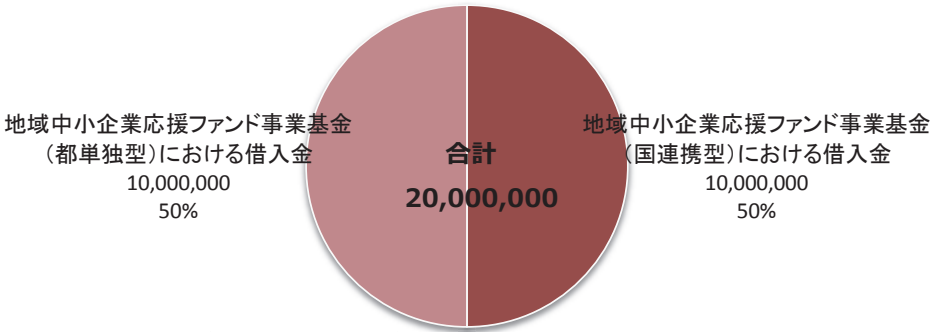
事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



長期借入金内訳（単位：千円）

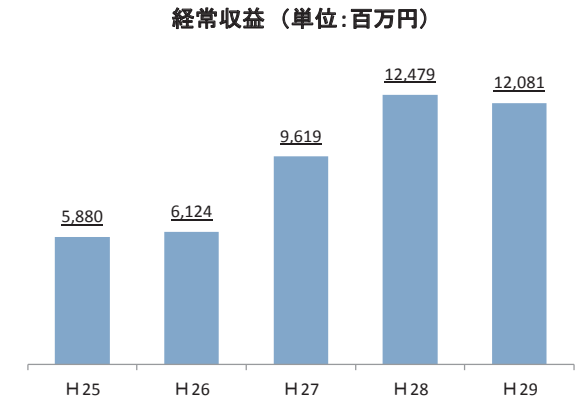


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

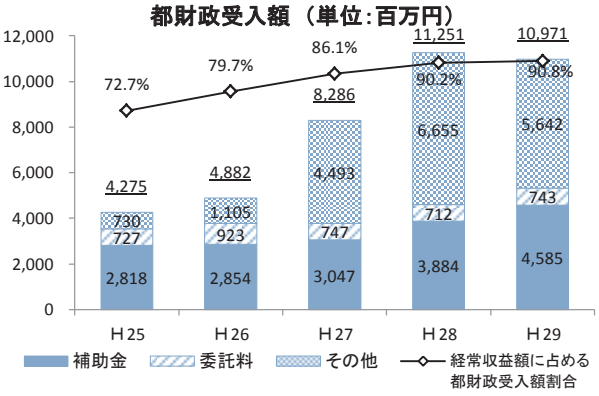
2－1　経常収益額から見る事業動向



・経常収益は、都の施策との連携により、平成25年度以降増加傾向である。

・増加の主な要因としては、中小企業の海外販路開拓等ビジネスチャンスの拡大、成長産業分野への参入促進、新規開業率を向上させるための施設の開設などが挙げられる。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

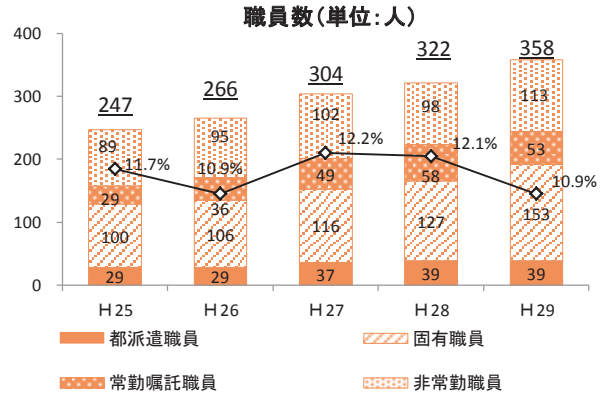


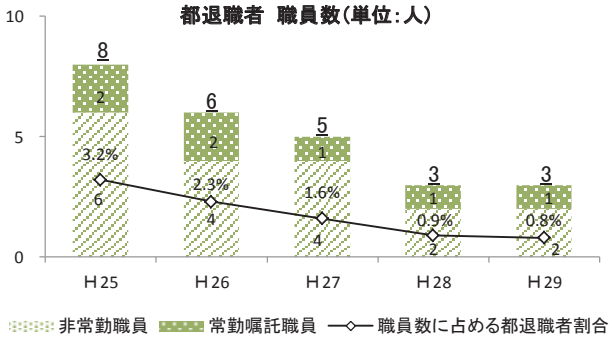
・都財政受入額の増減は経常収益額と同様の傾向

・都財政受入割合上昇の要因としては、産業貿易センターの休館・閉館により、自主事業収益が減少した半面、都の施策に沿った補助事業等が大きく増加したことによる。

・補助金、受託料の他、その他に記載の「出えん金」の増加が大きい。これは、中小企業の技術開発、販路拡大、創業の促進、設備導入を支援するための助成実績増に伴うものである。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・全体の職員数は、近年の事業量の増大により、増加の傾向

・都派遣職員は、平成27年度以降は増加の傾向であるが、割合は、相対的に漸減傾向

・民間のOB人材を有効活用して、中小企業支援を効果的に推進するため、常勤嘱託員等が増加

・都退職者は、平成27年度まで職員数、割合とともに減少の傾向であったが、平成28年度以降は横這い

・平成29年8月1日より、理事長が都退職者から現職派遣に変更

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③多様な手法を活用した質の高い情報の発信

○対象別の公社認知度の向上
- 公社認知度把握調査実施に向けて、調査項目等を検討
- 新規利用者数700社

【戦略】⑥新事業を創出するための着実な支援

○起業家への支援の強化
- プランコンサルティング終了者100名程度（見込）
- 創業助成採択件数72件
- 多摩地域におけるものづくり分野創業予定者等７名

今後の改革のポイント

◆ **利用者意見の分析等を通じて経営改善を継続的に実行し、都内中小企業のニーズに応える事業展開をより一層強化**

◆ 多摩地域における創業支援拠点の整備を検討するなど、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図るため、**新事業創出に向けた取組を強化**

【プランの主な改訂】

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	利用者満足度90%以上を確保し、中小企業のニーズ及びシーズに一層応える経営を実現することで、都内産業の一層の底上げを図る。	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。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
利用者満足度の向上に向けた取組	・利用者満足度調査結果の分析及び改善取組の検討・実施	・利用者満足度90%以上	・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	・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

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
起業家への支援の強化	・「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて） ・創業後のフォローアップ（成果把握等）の充実	・「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて）	・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	・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 ・「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直し

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やシーズのさらなる把握

○　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しているが、公社全体に対する満足度の把握は未実施

○　また、都内中小企業が抱える支援ニーズやシーズ、公社事業に対する意見・苦情・要望等について、事業所管課での把握・分析に止まっており、公社全体での共有が不十分

○　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　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

③　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

④　多様化する中小企業ニーズを的確にとらえた施策展開

○　公社は、都内中小企業の多様なニーズに応えるため、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するとともに、意欲の高い中小企業に対しては、多様な専門人材による長期間の伴走型支援を複合的に展開

○　一方で、人口減少社会の到来（H28 年は、ピークの H20 年（1 億 2,808 万人）から 115 万人減少）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

○　中小企業ニーズを的確に捉えるため、中小企業が抱える課題や背景を詳細に分析した上で、効果的に施策へ反映させる取組を推進

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

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、公社事業の見直し及び業務改善を推進
○　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　「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

③　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

④　中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

○　さらに戦略的な中小企業支援を行っていくため、現状の公社事業の棚卸を実施するとともに、中小企業を取り巻く社会経済状況の変化も踏まえた上で、公社が重点的に支援していく業種や分野について検討する仕組みを構築し、東京都とも連携を図りながら、絞り込んだ支援テーマなどに基づく施策の見直しを実施
○　こうした取組も踏まえた上で、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を作成

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 100 件確保

５．2020 年までの 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。

個別取組事項	2018 年度		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	○公社 CS 向上委員会での利用者意見等の共有及び分析 ○利用者満足度調査の本格実施	○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 ○利用者満足度調査年度末実施に向けて、調査項目等検討	○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	○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	利用者の意見（特に不満足の意見）を分析することにより、更なる見直しを図り、利用者の期待に応えていく。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○公社 CS 委員会での利用者意見等の集約･共有方法の確立 ○システムを活用した利用者意見等集約方法の検討 ○公社を積極的に活用し、問題意識も高い利用者のリスト化 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会検討	○ＣＳ向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有 ○新システムの開発に合わせて、新たな意見集約方法を検討 ○テーマ別意見交換会実施を検討	○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	○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	―
公社会員制度の見直し	○これまでの会員制度の効果検証 ○新会員制度及び会員向けサービスの検討 ○会員のシステム上での管理方法の検討	○これまでの会員制度を改めて分析 ○新システムの開発に際して、会員制度の再整理に向けた検討を実施	○新会員制度の構築 ○新会員向けのサービス開始 ○新規会員獲得に向けた広報実施	○新会員制度の効果検証及び必要な見直しの実施	―

②　「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。

個別取組事項	2018 年度		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	○人材育成基本方針の見直しの検討 ○人材育成基本方針の改正	○人材育成基本方針の改正	○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）	○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	○研修体系の見直しの実施（特に現場で支援する力の強化など） ○見直し後の体系による研修実施 ○現場経験のノウハウ継承手法のブラッシュアップ	○研修区分を再整理するなど、研修体系を見直し ○企業訪問等を通じた現場ノウハウの継承実施	○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）	○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	○新規採用職員に対し、現場での支援力強化に係る研修の受講を徹底することで、新規採用職員の受講率 100%を目指す。 ○中小企業診断士など公社事業に関連性のある専門的資格の取得を奨励し、関連資格の保有率 38%を維持(2018/10 時点 38%) ・新規採用職員の割合が増加している中で、公社全体で資格保有率 38%の維持を目指す。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○中長期的な現場支援機会を提供する中小企業のリスト作成 ○パイロット事業提案制度の実施（2018 年度以降も継続）	○現場支援機会の確保 ○パイロット事業提案制度の継続実施	○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	○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、補助事業として都へ提案	○「現場」においてハンズオン支援を担う職員の育成を強化するため、取組内容のスピードアップを図る。 ○「現場」を知る職員の強みを活かした事業提案を行うことを明示。

③　多様な手法を活用した質の高い情報の発信

【３年後の到達目標】
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 31,445 社（平成 30 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

個別取組事項	2018 年度		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	○対象別（業種、地域など）の公社認知度の把握方法の検討 ○公社認知度把握調査の実施（下半期）	○公社認知度把握調査年度末実施に向けて、調査項目等検討 ○新規利用者数 700 社	○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	○広報戦略に基づいた PR 活動の実施	○新規利用者数の目標達成のみならず、新規利用者を性質別に類型化するなど分析も行い、広報戦略の策定に活かす必要がある。 ○上記に加え、戦略④の中で個別取組事項として掲げている中長期的な指針の策定を踏まえ、重点的に経営資源を活用していく対象を明確化する必要がある。
情報発信ツールの見直し	○事業案内の全体見直し ○HP 全面改修 ○SNS を活用した PR の検討 ○各事業チラシの質の向上を目指す研修実施	○事業案内の全体見直しを実施 ○その他の情報発信ツールについても見直しに向けた検討を実施	○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	○各情報発信ツール見直しの効果検証	―
パブリシティの強化	○経済関係メディアとの関係性の構築の検討 ○プレスリリース方法の見直し	○自主事業における試験的な取組を通じて、メディアとの関係性を新たに構築 ○ストーリー性を持ったプレスリリースのモデルケースを発信	○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	○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）	○2019 年度以降の取組について、より具体的な表現に変更。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○各事業における支援成果の体系的な把握方法の検討 ○公社支援事業を活用して成長している中小企業のさらなる掘り起し	○公社内の成果事例発信状況の調査を検討 ○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰	○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	○支援成果の発信による公社認知度の向上	―

④　中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

【３年後の到達目標】
公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針の策定と指針に基づく支援を実施し、都内中小企業への戦略的な支援を実現する。

【中長期的視点のニーズをもとに絞り込んだ支援テーマと施策展開の例示】
「サービス業の生産性向上」→モデル企業を選択、中長期のハンズオン支援を行うことで生産性向上を図る
「中核人材の確保・育成」→モデル企業を選択、人材のマッチングから育成計画の策定と実施をハンズオン支援

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
公社事業の継続的な見直し	○公社事業棚卸の検討会の実施 ○棚卸結果に基づいた都への予算要求	○事業の棚卸しを行い、その結果を踏まえた予算要求を実施	○棚卸後の事業体系に基づいた中小企業支援開始 ○継続的な事業見直し方法の検討	○棚卸後の事業体系の効果検証 ○継続的な事業見直しの実施	○2018 年度に公社事業の棚卸しを実施し、事業体系を整理したことから、2019 年度以降はその結果を踏まえた上で、継続的に事業の見直しを行っていくことを、取組事項とする
都と連携した支援事業の検討	○都商工部検討会への参加及び中小企業支援の現場からの意見・提案の実施 ○公社事業棚卸結果の共有 ○都商工部検討会結果に基づく都への予算要求	○検討会を計５回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施	○都商工部と定期的な議論を行う場の設定 ○都商工部との議論の結果を踏まえた都への予算要求	○都商工部と連携した支援事業の PDCA サイクルの確立	―
中長期的な支援指針の策定	○企業ヒアリング等を通じた支援対象（経営課題、業種など）の抽出 ○公社事業棚卸結果及び都商工部検討会結果の共有 ○中長期的な支援指針検討会設置（下半期）	○棚卸し結果等を全社で共有 ○中長期的な指針の方向性の検討を開始	○中長期的な支援指針検討会実施（上半期） ○都中長期ビジョンや事業棚卸し結果を踏まえた中長期的な支援指針を策定 ○支援指針に基づいた都への予算要求	○支援指針に基づいた支援開始	○産業労働局が策定する中小企業振興に関する中長期ビジョン（仮称）が 2019 年１月に公表が予定されており、都と事業連動性が極めて高い公社の指針策定に当たっては、その内容を踏まえる必要がある ○上記に加え、2018 年度に実施した事業の棚卸しの結果等も勘案して公社の中長期的な指針を策定し、その中で、支援テーマの絞込みや施策展開を示していく

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

個別取組事項	2018 年度		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	○地域金融機関等の連携ニーズの把握及び分析 ○これまでの連携の効果検証 ○事業可能性評価企業への地域金融機関等との連携支援 ○地域金融機関等と連携した広報の検討	○５つの視点から連携ニーズを分析 ○事業可能性評価において 2 件の連携事例 ○地域金融機関への公社事業説明機会拡大の検討	○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）	○新たな連携事業の開始	○喫緊の課題である事業承継・再生の問題を克服するため、金融機関との連携により対応を強化
海外展開支援に係る関係機関との連携	○海外展開支援機関との連携協議会立ち上げ（JETRO、JICA、海外大使館等） ○海外の商工団体との連携強化（インドネシア、ベトナム等）	○連携協議会を２回実施 ○海外展開に係る連携事業実施	○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	○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	○中小企業の海外展開支援を行う上では、現地関係機関との連携が極めて重要となることから、商工会議所等との連携を深め、商談会等を充実させる （インドネシアにおいて、商談会と展示会への参加規模を拡充予定）
その他の機関との連携	○事業承継・再生支援での東京商工会議所（事業引継ぎ支援センター）との連携 ○連携ニーズの把握及び分析 ○これまでの連携の効果検証	○事業引継ぎセンターへの案件紹介等を実施 ○各事業を通じて連携ニーズを調査	○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）	○新たな連携事業の開始	○喫緊の課題である人手不足の問題を克服するため、他機関との連携により対応を強化
社内連携の強化	○支援ノウハウ等を「見える化」する取組の検討 ○支援効果を高めるシステムの検討	○「見える化」を実現するためのポータルサイトの立ち上げを検討 ○システム開発を推進	○ノウハウ「見える化」の取組の実施 ○新システムの稼働	○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 100 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 5.9%⇒12% が目標となるなど、新たなビジネスモデルの創出に向けて、成果を倍増させることが必要
・H26～28 三か年の新事業創出件数平均　約 44 件
・「過去三か年の平均 44 件」×「２（倍増）」＝８８件　⇒　100 件を目標
・「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

個別取組事項	2018 年度		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	○「TOKYO 創業ステーション」運営の効果検証 ○「TOKYO 創業ステーション」による専門家を活用したハンズオンの創業支援 ○創業活性化特別助成の規模拡大 ○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援 ○創業形態別の創業支援方法の検討（例：チーム型創業など）	○起業状況アンケート年度末実施に向けて調整 ○プランコンサルティング終了者が年度末までに 100 名程度を見込む水準で推移 ○創業助成採択件数 72 件 ○多摩地域におけるものづくり分野創業予定者等７名 ○チーム型創業イベントを実施	○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	○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環境の充実を図るため、創業支援拠点の整備等を検討 ○創業形態別の支援として、新たにシニア創業における支援事業を実施 ○創業後のフォローアップの充実を図るため、2020 年度事業実施に向けた検討を実施 ○利用者の利便性向上を目指し、TOKYO 創業ステーションの運営方法の見直しを図り、2020 年度に事業へ反映させる
新事業展開への支援の強化	○事業可能性評価の規模拡大（評価委員会開催回数の増加など） ○評価企業に対する資金調達支援の充実（地域金融機関等との連携） ○新事業創出支援関連事業の効果検証（棚卸）	○事業可能性評価委員会を 10 回開催（年間見込：17 回） ○地域金融機関連携融資を実行 ○新事業創出支援関連事業の現状を把握	○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	○新事業創出支援関連事業実施	○「革新的サービスの事業化支援事業」の採択規模を拡充することで、サービス業における新事業創出の促進を図るとともに、他事業においても新事業創出を強化

１７　公益財団法人東京しごと財団

１．経営情報

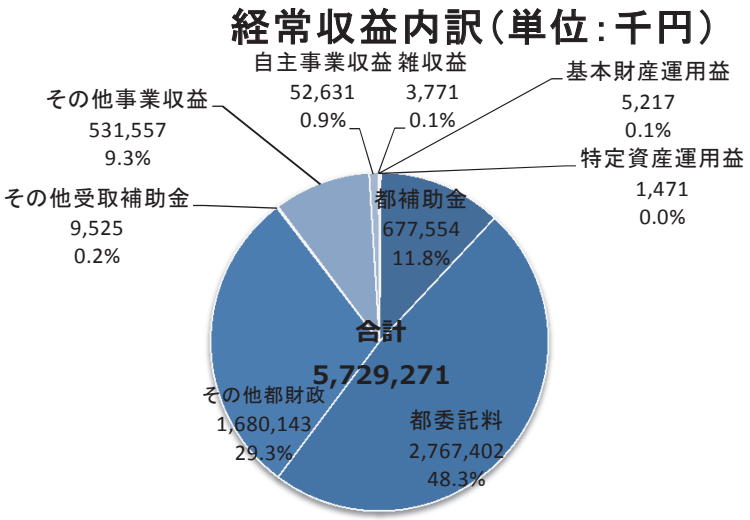
１　基礎情報

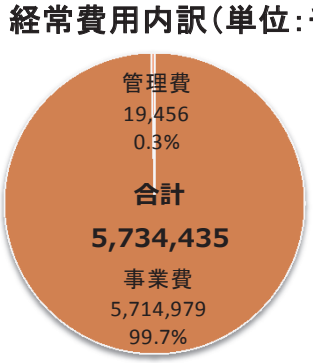
平成30年８月１日現在

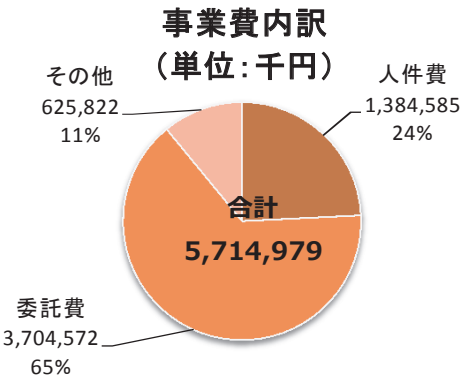
団体名	公益財団法人　東京しごと財団		
所管局	産業労働局		
設立年月日	平成16年4月1日		
設立後の主な沿革	昭47. 6　(財) 東京都心身障害者職能開発センターの設立 昭50.10　(財) 東京都高齢者事業振興財団の設立 平16. 4　両財団を統合し、(財) 東京しごと財団設立 平16. 7　「東京都しごとセンター事業」の事業開始 平18. 4　「しごとセンター」の指定管理者指定（5年間） 平19. 8　「しごとセンター多摩」の開設 平23. 4　公益財団法人へ移行、「しごとセンター」指定管理者指定（5年間） 平28. 4　「雇用環境整備事業」の事業開始、「しごとセンター」指定管理者指定（10年間）		
所在地	千代田区飯田橋三丁目10番3号		
基本財産	495,169　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	760　千円	
		千円	
	その他　＿＿＿＿団体	千円	
その他資産	不動産等所有なし 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	144　人　（うち都派遣職員　25　人、　都退職者　2　人）		
非常勤職員数	110　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		

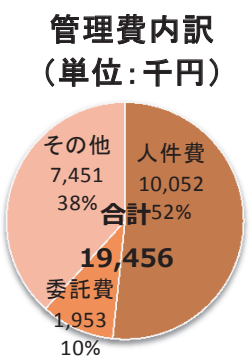
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体（※）	5,729,271	100.0%	5,734,435	100.0%
	シルバー人材センター事業	767,714	13.4%	786,624	13.7%
	障害者就業支援事業	509,640	8.9%	526,880	9.2%
	東京都しごとセンター事業	3,016,923	52.7%	3,003,460	52.4%
	雇用環境整備事業	1,364,578	23.8%	1,369,489	23.9%
	収益事業（損害保険の代理業）	52,631	0.9%	31,197	0.5%
	その他事業	2,078	0.0%	235	0.0%
	法人会計	18,613	0.3%	19,456	0.3%
	内部取引消去	△ 2,906	−0.1%	△ 2,906	−0.1%

平成29年度　決算情報







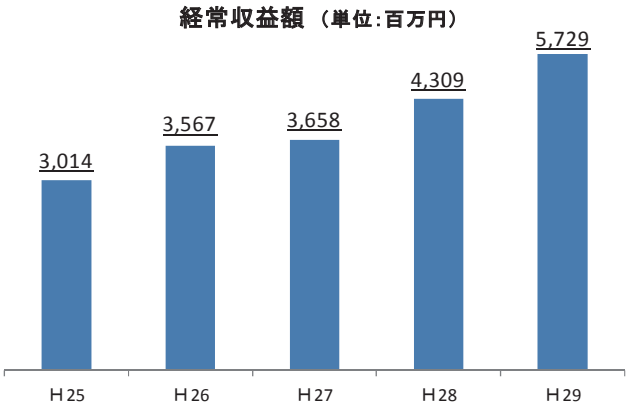


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

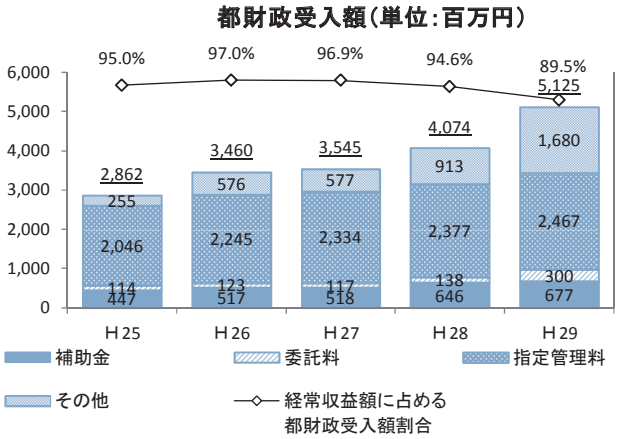


・公益財団法人として、東京都や国からの委託事業や補助事業を実施してきた。

・東京都では平成26年度以降、財団に出えんし基金を造成させて実施事業の展開拡大をしており、それに係る基金収入が増加している。（非正規雇用対策（H26～）、雇用環境整備事業（H28～）等）

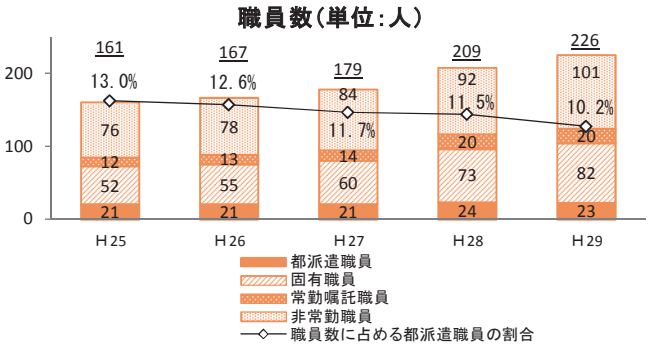
・また、シルバー人材派遣事業開始（H27～）に伴う事業収入が増加傾向にある。

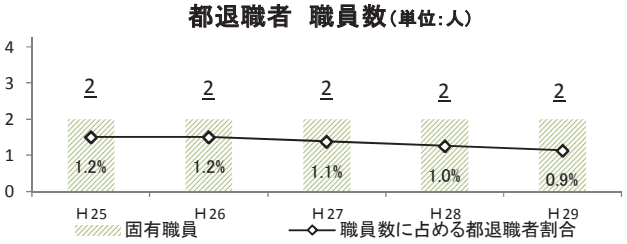
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・経常収益額に占める都財政受入額割合は平成27年度から減少に転じている。これは、平成27年度より事業開始した「シルバー人材センター労働者派遣事業」の拡大に伴う事業収益増加が都財政受入額割合を押し下げる要因となったためである。
・平成26年度以降、東京都からの基金事業が増え、全体額の増加に寄与（非正規雇用対策（H26～）、雇用環境整備事業（H28～）等）。平成29年度では基金事業収益が全体の3割近くとなっている。
・平成29年度の受入額としては、指定管理料の割合が約5割を占め最も多く、指定管理料は、女性再就職支援（H26～）等の事業拡大により増加傾向にある。
・補助金は、シルバー人材センター事業、障害者就業支援事業等により受入れている。ここ数年の事業拡大（シルバー人材派遣事業開始（H27～）等）により全体額は増加傾向にある。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・障害者の雇用支援対策充実（H25～）、女性の就業支援、非正規雇用対策（H26～）、シルバー人材センター派遣事業（H27～）、雇用環境整備事業（H28～）など事業の拡大に伴う、人員増により職員数は増加している。

・上記状況の中でも、都派遣職員についてはポストを抑制しており、その比率は年々減少している。

・また、事業拡大の中で非常勤職員の活用も進めており、人員が増加している。

・都退職者の雇用については、参事、課長の2名のみである。

・都派遣・退職職員の配置については、主に管理監督職を中心に配置している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③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

・派遣事業の拡大（派遣届出事業所48センター、就業延人員99,192人／日）
・広域企画提案による就業機会の確保（提案件数62件）

【戦略】④企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

○企業の働き方改革、雇用環境整備の支援

・巡回・助言（648社）

○中小企業等への障害者雇用支援

・個別訪問（582社）、障害者雇用先行企業見学会実施（69件）

今後の改革のポイント

◆ 雇用情勢の変化や求職者等のニーズに対応した**多種多様な支援メニューを提供**

◆ これまでの求職者支援に加え、中小企業の人材確保や働き方改革の推進など**企業向け支援を拡充**し、さらに効果的な支援事業を実施

【プランの主な改訂】

【戦略】③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

	当初	改訂
３年後の到達目標	①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 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80,000人日超を達成	①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。また、増加が見込まれる外国人材の活用に対応 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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
高齢者・女性をﾀｰｹﾞ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、質を高めながら事業を展開	・実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、質を高めながら事業を展開	・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）等） ・女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・外国人材活用に向けた調査	・実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、質を高めながら事業を展開 ・調査結果を踏まえ対応

【戦略】④企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

	当初	改訂
３年後の到達目標	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2020年度までに3,000社（2016年度から5,000社）に実施、都内企業の働き方改革の取り組みを支援し、雇用環境の向上を推進していく。	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、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。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	・実績・成果を踏まえ、支援内容の質を高めながら事業を展開	・実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	・宣言企業に対する巡回・助言の実施1,300社 ・テレワーク導入促進整備補助助成金　3,250件	・宣言企業に対する巡回・助言の実施1,500社 ・実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開

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　職場の労働環境の改善、働き方改革の推進

財団の労働環境は、近年の事業及び組織の拡大に伴い事業部門・管理部門ともに業務量は増加し、職員の超過勤務時間も対前年度比で増加傾向にある。加えて、ここ数年の新規採用者の増加に伴い、今後さらに育児や介護等に直面する職員の増加が見込まれる中、勤務時間や勤務場所について柔軟な働き方を可能とする制度が十分に整備できていない状況にある。

こうした労働環境の悪化、柔軟な働き方制度の未整備は、職員の働く意欲の低下や離職の要因ともなり、組織力の低下を招くことにもつながり、また、職員採用において弊害となりうる。そのため、職場の労働環境の改善、働き方改革を推進していくことが課題となっている。

③　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。

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　職員の働き方改革のための制度整備等の推進

○　都民ニーズに応える様々な事業の実施に必要な優秀な人材を確保するため、また、育児・介護等による時間制約のある職員が増える中で、全ての職員が、その時々の状況に応じた柔軟な働き方を選択できる働きやすい組織となるために、テレワーク制度やテレビ会議などを活用した柔軟な働き方、効率的な業務執行体制の構築を図る。
○　財団全体で効率的な仕事をするため、従来の働き方の見直し等を検討する業務改善チームを設け、継続的に業務の効率化に取り組むとともに、職員の休暇取得について、組織全体で取得を促進していく。

③　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。

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、専門家派遣によるコンサルティング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、障害者雇用に先行的に取り組む企業の見学の機会を提供する。
○　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年後の到達目標】

① 「研修プラン」を作成し、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、固有職員の管理職候補の育成、2020 年度までに管理職への登用を目指すことで、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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
研修プランの作成・実施	○検討作業 ○プラン策定	○検討作業 ・素案作成中	○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	○必要に応じてプランを見直しつつ、研修を継続実施	職層別研修を充実させ、人材育成に重点をおいた研修を実施することとした。
固有職員の管理職候補の育成・登用	○管理職候補研修の実施、必要に応じて研修内容を見直し	○管理職候補研修の実施、必要に応じて研修内容を見直し ・対象者に対して研修を実施（３名受講）	○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	○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	研修等の結果、固有職員の管理職への登用が可能との判断に至ったため、予定を１年前倒しして 2018 年度に管理職試験を実施し、2019 年度に管理職への登用を行うとともに、昇任時や昇任後に管理職研修の実施等を行うこととする。
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（規模拡充） 【試験合格者等割合】 固有職員全体の 50%	○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 50%に到達する見込み	○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%	○実績や効果検証等を踏まえ、必要に応じて助成内容を見直し、支援を継続 【試験合格者等割合】 固有職員全体の 60%	試験合格者等割合については、直接求職者支援を行わない部署の人員拡大を踏まえ、人事配置や費用対効果を考慮した上で、目標値を見直すこととした。

② 職員の働き方改革のための制度整備等の推進

【３年後の到達目標】

① 職員の新たな働き方として「テレワーク制度」を構築し、制度利用者数を正規職員数の 30%以上を目指すとともに、飯田橋・多摩間の会議は、原則「テレビ会議」で実施することで、働きやすい柔軟な働き方制度の整備、効率的な業務執行体制を構築し、職員の労働環境の改善、さらには財団の人材確保につなげていく。

② 正規職員（都派・固有）の休暇取得について、目標日数取得者割合の 55%超を目指すことで、職員の仕事のモチベーション維持、健康管理面の向上、業務の効率化へとつなげる。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
テレワーク制度の導入、テレビ会議の実施	【テレワーク制度】 ○課題の洗い出し ○就業規則の改正 ○機器導入作業 ○試行実施等 【テレビ会議】 ○上半期 ・運用ルールの策定、機器導入 ○下半期 ・試行実施	【テレワーク制度】 ○課題の洗い出し ○就業規則改正の検討 ○機器導入作業 ○試行実施（24 名） 【テレビ会議】 ○運用ルールの策定、機器導入 ○試行実施	○テレワーク実施制度利用者数正規職員数の 10%以上 ○テレビ会議実施 ・幹部会議は原則テレビ会議で実施 ・その他の会議や研修等においても活用	○テレワーク実施制度利用者数正規職員数の 30%以上 ○テレビ会議実施 ・幹部会議は原則テレビ会議で実施 ・その他の会議や研修等においても活用	【テレワーク制度】 改訂なし 【テレビ会議】 テレビ会議の導入後、幹部会議だけでなく、研修や打合せ等様々な場面において利用ニーズの声が上がった。試行実施したところ、画質・音質とも良好で、利用者からの評判もよく、実施可能との判断に至ったため、テレビ会議実施の対象範囲を拡大する。
業務改善の実施、職員の休暇取得の促進の取組	○業務改善ＰＴの設置、検討 ○職員提案による改善案の募集、実施 ○年休取得目標値の周知（管理職及び正規職員 15 日） ○実績値管理目標達成者割合 45%	○業務改善ＰＴの設置、検討（委員会、WG 計 7 回開催） ○職員提案による改善案の募集、実施（提案 115 件、実施済み 62 件、実施見送り 20 件） ○年休取得目標値の財団内周知	○業務改善ＰＴ、職員提案による事務の見直し、業務改善の実施 ○取組・進捗状況を確認しつつ、休暇取得促進の取組を継続周知 目標達成者割合 50%	○引き続き、職員提案等による業務改善等の実施、効果検証 ○取組・進捗状況を確認しつつ、休暇取得促進の取組を進める 目標達成者割合 55%	—

③　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。

個別取組事項	2018年度 計画	2018年度 実績値(11月末時点)	2019年度	2020年度	改訂の考え方
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	○高齢求職者の掘り起こし（1,800人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（60回）	○高齢求職者の掘り起こし（1,330人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（38回）	○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）	○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、質を高めながら事業を展開	○高齢求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施：2019年度も引き続き実施するため具体的な目標値を設定 ・合同面接会の実施：企業と高齢者のﾏｯﾁﾝｸﾞの一層の推進のため、地元近隣で就業できるよう面接会を実施する。
	○高齢者向け職場体験の実施（100件）	○高齢者向け職場体験の実施（92件）	○高齢者向け職場体験の実施（100件）	○体験先企業の開拓を進めながら職場体験を提供	○高齢者向け職場体験の実施：2019年度も引き続き実施するため具体的な目標値を設定
	○女性求職者の掘り起こし（1,150人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（25回） ・啓発イベント（4回）	○女性求職者の掘り起こし（902人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（22回） ・啓発イベント（2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）	○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、質を高めながら都内各地でｾﾐﾅｰ等を開催	○女性求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施：さらなる女性求職者の掘り起こしのため、地域におけるセミナーを活用した情報発信を強化 ・啓発ｲﾍﾞﾝﾄ：2019年度も引き続き実施するため具体的な目標値を設定
	○職場見学会の実施（10回）	○職場見学会の実施（6回）	○職場見学会の実施（10回） ○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	○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	○職場見学会の実施：2019年度も引き続き実施するため具体的な目標値を設定 ○関係機関とも連携し、出入国管理法改正等により今後増加が見込まれる外国人材活用に関し、必要な対応を実施
利用者目線での支援体制の検討・構築	○支援体制の検討、類似の就業支援施設等の取組事例調査 ○支援機能の強化検討	○類似施設の取組事例の視察先及び視察者の調整 ○ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰの支援力強化	○全コーナーにおけるセミナー、イベント等におけるアンケート調査の実施 ○支援機能の強化検討 ○検討事項の都との調整	○支援体制の再構築	利用者ニーズの把握のため、満足度調査及びアンケート調査を実施し、支援機能を強化
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（45ｾﾝﾀｰ）	○派遣事業の拡大 ・派遣届出事業所48ｾﾝﾀｰ ・就業延人員99,192人日	○派遣事業の拡大、派遣届出事業所の増（52ｾﾝﾀｰ）	○派遣事業の拡大、派遣届出事業所の増（53ｾﾝﾀｰ） ○派遣事業就業延人員210,000人日超	○シルバー人材センター労働者派遣事業 年間就業延人日の実績値が大幅に伸びていることから、一人当たりの就業延人員を参考に検討を行い、目標値を改める。
	○広域企画提案による就業機会の確保 ・広域ｴﾘｱをまたぐ人手不足の企業等への企画提案、契約の一括受注	○広域企画提案による就業機会の確保 ・提案件数62件	○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	○実績・成果を踏まえた広域企画提案による就業企画提案の実施 ・新規開拓 ・複数のｾﾝﾀｰに渡る契約の一括受注	○広域企画提案の実施 引き続き人手不足の企業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。

④　企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

【３年後の到達目標】

① 採用に悩みを抱える中小企業等に対して専門家派遣によるコンサルティングを 2020 年度までに 900 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 600 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 900 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。

個別取組事項	2018 年度		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（拡充･300 社） ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（新規）	○専門家派遣コンサルティング（198 社） ○合同企業面接会 3 回実施（47 社、235 名参加）	○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）	○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	○ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ：2019 年度も引き続き実施するため具体的な目標値を設定 ○マッチング支援事業：2019 年度も引き続き実施することとする。 ○人材確保のための各種セミナー：「売り手市場」において、中小企業の採用難易度が上昇する中、多様な人材の活用が不可欠であり、年齢・性別に応じ多様な人材の採用・活用策に関するセミナー等を実施する。
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 ○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 ○事例集等の広報物を活用し、金融機関を通じてコンサルティング利用を促進	○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	○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	○企業の人材確保について：2019 年度も引き続き公社との連携を実施 ○人手不足対策プロジェクト：中小企業においては、人材確保が深刻化する一方、自社の課題整理や利用可能な施策を把握できていない状況に対し、公社との連携のもと、「人手不足対策プロジェクト」を推進し、自社の課題整理や多くの施策から最適な支援策を提案する等、事業の利用を促進する。 ○東京きらぼしＦＧ等の取引企業への人材確保支援：2019 年度も引き続き実施
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 1,000 社 ○テレワーク活用推進コース（新規・200 社） ○働くパパママ育休取得応援コース（新規・ママ 1,000 社、パパ 50 社）	○巡回・助言（648 社） ○テレワーク活用推進コース（15 社） ○働くパパママ育休取得応援コース（12 社）	○宣言企業に対する巡回・助言の実施 1,300 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） ○働くパパママ育休取得応援奨励金（ママ 1,000 社、パパ 50 社） ○介護休業取得応援奨励金（新規・50 社）	○宣言企業に対する巡回・助言の実施 1,500 社 ○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	○さらなる働き方改革の推進のため、巡回・助言の実施規模を拡大 ○テレワークに関する事業の規模を拡大（テレワーク導入促進整備補助事業を創設、テレワーク・働く女性応援助成金のテレワーク推進コースの対象件数を拡大） ○介護休業取得応援奨励金 介護休業の取得を促進し、就業継続を後押しするため、新たに奨励金を支給する事業を創設

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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 300 社 ○職場内障害者サポーター事業の実施 ○障害者雇用先行企業の見学会（新規）	○個別訪問（582 社） ○職場内障害者ｻﾎﾟｰﾀｰ事業実施（養成講座 292 人） ○障害者雇用先行企業見学会実施（69 件）	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援 900 社 ○職場内障害者サポーター事業の実施 ○障害者雇用先行企業の見学会	○実績・成果を踏まえたﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	法定雇用率の達成に苦戦している中小企業の障害者雇用を促進するため、訪問対象企業規模を常用労働者数 50 人～150 人未満から同 45.5 人～300 人未満へ拡大し、支援する企業数を 900 社とする。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	○新しごとｾﾝﾀｰﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの運用開始	○ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの閲覧向上のための改良	○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	○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上	45～54 歳のミドル後半層のうち、就職に時間を要している利用者のキャリアチェンジに力を入れるため、この層に向けた専用ホームページを作成
	○ＳＮＳ等の広報ﾂｰﾙについて情報内容や用途に応じたあり方を検討	○時流に合わせたＳＮＳ利用の検討	○検討に基づく新たな広報ﾂｰﾙの活用	○効果を踏まえ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	○広報実績・成果等を活用した効果的ｱﾌﾟﾛｰﾁ手法の検討、ﾀｰｹﾞｯﾄに応じた広報ﾂｰﾙの最適化の実施	○効果的な広報手段の検証	○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	○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	財団事業の説明会等における動画放映により利用者増を目指す。
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	○財団事業の利用者数向上のため 関係機関、地域ﾈｯﾄﾜｰｸとのさらなる連携の取組を実施	○東商メルマガに事業情報掲載（5 件） ○ハローワークや東京きらぼしＦＧとの連携による事業案内（11 件）	○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	○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

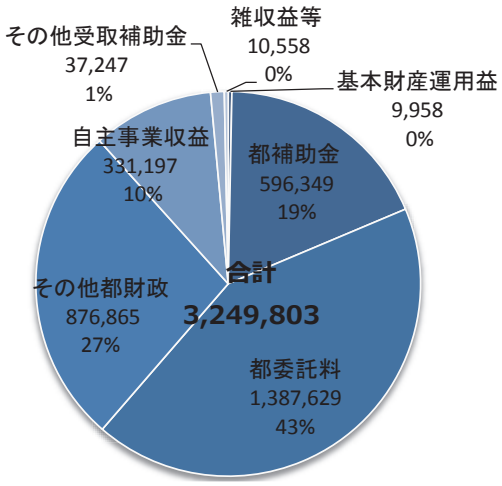
平成30年８月１日現在

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	別紙		
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	177　人　（うち都派遣職員　135　人、　都退職者　4　人）		
非常勤職員数	46　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 （2）農業振興課事業 （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 （4）森の事業課事業 （5）農林総合研究センター事業		

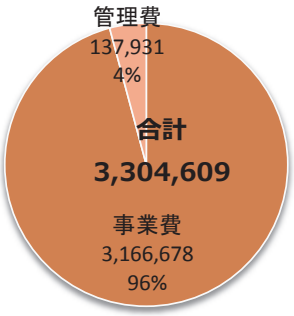
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	3,249,803	100%	3,304,609	100%
	事業課各センター事業	388,971	12.0%	389,405	11.8%
	農業振興課事業	308,791	9.5%	307,803	9.3%
	地産地消・オリンピック・パラリンピック関連事業推進課事業	334,897	10.3%	334,897	10.1%
	森の事業課事業	1,221,310	37.6%	1,282,843	38.8%
	農林総合研究センター事業	831,855	25.6%	831,855	25.2%
	その他事業	19,874	0.6%	19,874	0.6%
	法人会計	144,105	4.4%	137,932	4.2%

平成29年度　決算情報

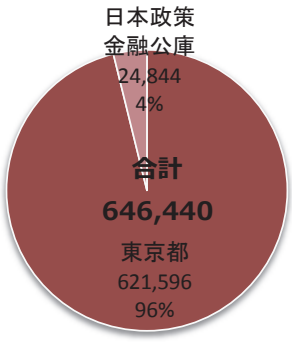
経常収益内訳（単位：千円）



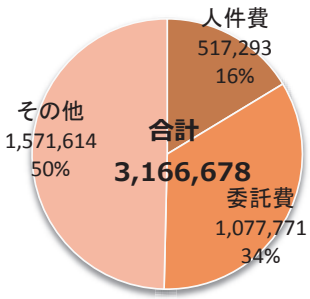
経常費用内訳（単位：千円）



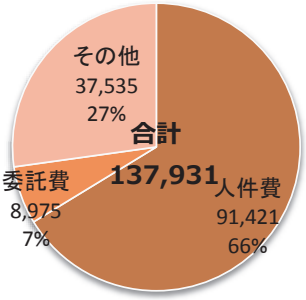
長期借入金内訳（単位：千円）



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。

別　紙

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とを発展的に解消し、本財団を設立。

平成３年６月

・農地保有合理化法人に指定される（平成26年３月まで）。

平成６年４月

・東京都有機農業堆肥センター事業を開始。

平成８年４月

・東京都青年農業者育成センターに指定される。

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、都道府県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が、島しょ振興公社から移管。

・都行造林管理事業を都から受託。

平成15年４月

・東京都肉用子牛価格安定基金協会に指定される。

平成16年４月

・奥多摩さかな養殖センター事業を都から受託。

平成17年４月

・東京都農林総合研究センターを設置し、都から試験研究事業を受託。

平成18年４月

・東京都立食品技術センター事業を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25年４月

・チャレンジ農業支援センター開設。

平成26年６月

・多摩産材情報センター開設。

平成26年10月

・東京都農地中間管理機構に指定される（平成30年４月１日廃止）

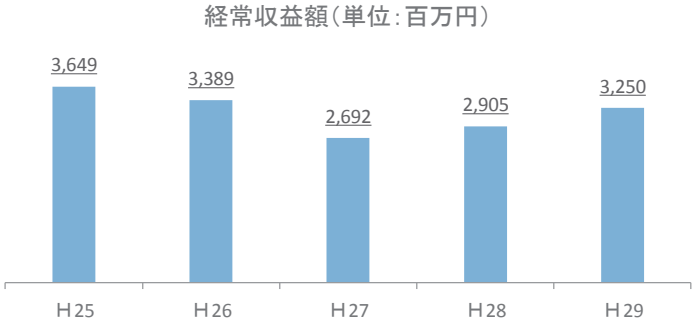
平成28年４月

・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

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

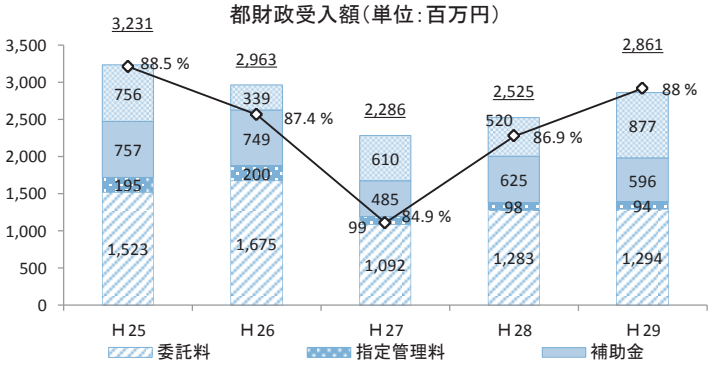


・経常収益額は平成25年度以降増減を繰り返す状況となっている。

・平成27年度に約7億円の減となっているが、これは当該年度より都派遣職員に係る給料手当が都の直接支給に切り替わったため、その財源である都からの補助金及び都からの委託料が減額となったためである。

・その他、施設整備等スポット的に実施される委託事業や、事業の実績に伴う指定正味財産からの振替額の増減により、各年度の経常収益額は大きく変動している。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

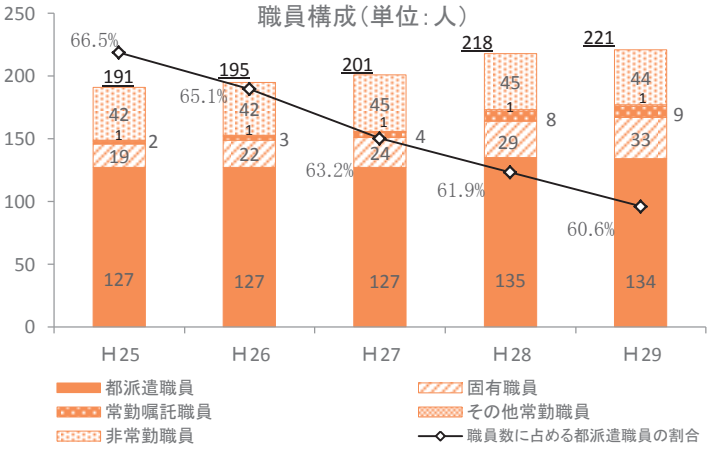


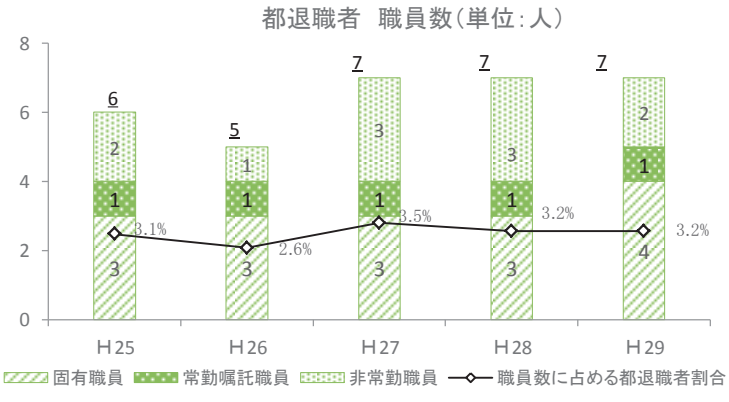
・補助金、委託料ともに平成27年度に都派遣職員に係る給料手当分が都の直接支給に切り替わったため、大きく減少している。

・委託料や補助金については、施設整備等スポット的に実施されるものがあり、年度ごとの受入額は大きく変動している。

・その他は指定正味財産（基金）からの振替額であるが、これも年度ごとに事業費の変動が大きいため、その財源も連動して変動している。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





【職員数(都退職者を含む)の推移とその要因】
・事業の拡大に伴い全体として増加傾向にある。

【都派遣職員、固有職員など職員構成割合の推移とその要因】
(研究部門)
・試験研究の水準を維持するために都派遣職員は不可欠であることから、高い比率で都派遣職員数が推移している。
(現業部門)
・都における技能系職員の採用が長年見送られているため、現業部門における固有職員化が徐々に進んでいる。
(その他の部門)
・事業の拡大とともに都派遣職員の固有化を徐々に進めた結果、固有職員が徐々に増加している。しかし、事業の拡大に伴い、嘱託職員等の増だけでなく、新規の派遣により都派数も増加傾向にある。

【都退職者の職員数の推移】
ほぼ横ばいである。

【各職員区分が担う役割（特に都派と都退職者）】
＜都派・都OB職員＞
・事業の大半が都からの委託・補助事業であるため、効率的に事業を実施する上で、都の制度等を熟知した都派遣・都OB職員の役割は大きい。とりわけ研究部門は行政・普及部門を経験し、農家実態等幅広い識見をもつ都派職員の存在が不可欠である。
＜嘱託職員＞
・職務を指定して採用し、経験を活かした即戦力として活用している。
・委託、補助事業が大半を占め、事業動向が都の方針により左右され人的需要が不安定なため、固有職員ではなく任期付契約職員として採用している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】④後継者対策事業の効果的･効率的な実施

○後継者対策事業のより効果的、効率的な事業体系の見直し
- ・区市町村に対し、担い手育成・活動支援事業に関するアンケート調査を実施
- ・就農支援企画会議における意見要望を受けて現行事業の課題整理・改善を実施

【戦略】⑤都民や事業者ニーズに応える研究開発の推進

○幅広い都民との情報交換の場の設置
- ・都民と農林総合研究センターの意見交換会を開催
- ・意見交換内容を検証し、研究課題の設定や研究成果の発信等に活用

今後の改革のポイント

- ◆ 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る中、新規就農者の確保や農業経営の改善等、**担い手育成施策を抜本的に強化**
- ◆ 限られた農地での**収益性の高い農業経営を支援**するため、**ICT等先端技術を活用**した先進的技術の開発と普及に取り組む

【プランの主な改訂】

【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

	当初	改訂
戦略	・都やＪＡ等と連携することで、担い手の育成対策について効果的、効率的な事業実施を行う	・新規就農者支援の充実 円滑な事業継承、農外からの新規就農者の増加を図る ・農業経営改善への支援 農業経営の多角化・改善に向けた新たな取組に対して、専門家派遣、必要な経費の補助など都内農家の経営改善支援を実施

個別取組事項	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 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）」の創設に向けた準備 ・就農ツアーの対象拡大 ・短期農業体験等の運用柔軟化	・「東京農業アカデミー（仮称）」事業の実施 就農希望者に対するハンズオン支援開始 新規就農希望者向けの栽培技術研修
新規 意欲ある農業者の経営改善支援	・「チャレンジ農業支援事業」の充実・強化 専門家派遣後の調査及び効果検証の実施 農業経営の多角化・改善に向けた補助事業の実施 専門家派遣農家数55件	・「チャレンジ農業支援事業」の充実・強化 効果検証の継続的実施及び事業内容の改善 専門家派遣後の補助事業への誘導 専門家派遣農家数の拡充の検討

【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

	当初	改訂
戦略	・人材育成方針、研究員指導育成計画作成 ・定型的業務のマニュアル化、試験研究情報の共有化	・ICT等を活用した生産システムの開発と普及 東京の農業分野におけるＩＣＴ等の活用推進拠点として、新技術の開発と普及を推進 ・都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元 ・研究員の育成強化と業務の効率化

個別取組事項	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 ICT技術等を活用した新技術の開発と普及	・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 生産システムの実証展示・説明会　５回 東京型統合環境制御生産システム導入　累計３件 試験研究情報データベース運用・情報追加200件	・東京型統合環境制御生産システムの開発と普及 現場ニーズを反映した環境制御技術の改良 生産システムの実証展示・説明会　５回 東京型統合環境制御生産システム導入　累計５件 試験研究情報データベース運用・情報追加200件

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　東京農業の担い手育成対策の抜本的見直し

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、就農相談窓口や短期農業体験、農家の自主的活動への支援、援農ボランティアの養成など様々な事業を実施しており、こうした中で培ったノウハウ（就農希望者のニーズの把握、指導農業士等とのネットワーク等）を活かし、都と一体となって、担い手育成施策を抜本的に見直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

東京（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（主伐→植栽→保育→主伐）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く（都内 49 事業体のうち 3 者のみ）、主伐事業を担うことができる林業事業体の確保・育成が急務となっている。

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。こうした状況を踏まえ、意欲と能力のある林業事業体の確保・育成を一層推進する必要がある。

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、林業従事者向け研修、労働安全対策、機械導入支援等様々な労働力確保・育成対策事業を実施している。こうした財団の役割を活かし、主伐事業を担うことができる林業事業体の確保及び林業技術者の育成を推進する必要がある。

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。公共利用及び民間需要の更なる開拓等により、一層の多摩産材の利用拡大に向けた取組が必要である。

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　東京の農林水産業に対する都民の理解度・認知度の向上

近年、農林水産業に対する都民の関心が高まっているが、東京が有する多様な農林水産資源や東京の農林水産業に対する都民の理解度・認知度は、いまだ低い状態である。さらに、生産者等の経営を安定・向上させるためには、都内産農林水産物の魅力を幅広く発信して消費拡大に繋げていく必要がある。このため財団では、東京の農林水産業の魅力を発信する東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」の運営や無料情報誌の発行を通じて、東京の農林水産業に関する情報発信と普及に努めているが、その取組は十分とは言い難く、情報発信力の強化が求められている。

また、財団の財務会計は、収益の９割近くが都からの補助金、委託料、出えん金であり、その経営状況について、都民にわかりやすく情報公開を行う責務を負っている。財団では、公益認定上の事業区分に基づき会計処理や決算等の情報開示を行っているが、組織は農業振興、森林整備など事業分野により課立てがされており、会計処理の区分と事業執行の区分がリンクしていない。このため、各課・センターがどのような事業をどれくらいの経費をかけて実施しているか、都民に分かりにくい状況となっている。

４．経営課題解決のための戦略

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

○　新規就農者支援の充実

農業後継者のスムーズな事業継承に向けた支援のほか、農外からの新規就農者の増加を図る。財団が持つ就農希望者に対する支援ノウハウを活用し、就農検討段階から農地確保に至るまで一貫した支援や都有農場における栽培技術研修の実施など、農外からの新規就農者に対する支援を都と連携して一体的に担うことで、効果的な実施と支援メニューを充実させる。

○　農業経営改善への支援

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、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を支援する。

○　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。

○　農業者等の自主的な活動に対する支援の強化

自主財源をもとに実施している事業について、事業体系の見直しや関係団体からの意見聴取の結果に基づき、農業後継者の研修や、後継者組織、生産組合等担い手団体による自主的な活動に対する支援を効果的・効率的に実施する。

②　高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

○　立木の伐採と木材の搬出を担う高度な林業技術者の育成

林業分野では、熟練技術者が減少し、林業従事者の約４割は経験年数５年以下であり、技術力の低下が懸念されるが、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くなっている。このため、多摩産材の生産拡大のため、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高度な技術者の養成に向けた見直しを図る。

○　多摩産材の利用拡大

民間建築物における多摩産材を活用した施設等の木質化、木塀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とともに、新たな木材需要の増加により生産者等の林業経営の安定化に寄与していく。

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。

○　都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元

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。

○　ICT 等を活用した先進的技術の開発と普及

東京農業の飛躍的な生産性向上に向け、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）を更に発展させた収益性の高い生産技術の開発を進めるとともに、東京の農業分野におけるＩＣＴ等の活用推進拠点として、積極的な新技術の開発と普及を推進していく。

○　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。

④　東京の農林水産業の魅力発信及び財団の経営状況の公表と事業の見直し

○　東京の農林水産業の魅力発信

・東京 2020 大会の機会を捉えて、情報発信の取組を強化し、東京の農林水産業の魅力を国内外により強く印象付けて、認知度の向上と都内産農林水産物の消費拡大につなげていく。

・東京農林水産総合サイト「ＴＯＫＹＯ　ＧＲＯＷＮ」について、戦略的な情報発信、サイト制作・運営を行い、コンテンツを充実させることで、情報がより多くの都民の目に触れるよう取組を行う。

○　財団の経営状況の公表と事業の見直し

・財団情報の透明性確保のため、事業執行区分ごとに収入・支出が把握できるよう、会計の仕組みを見直し、区分経理を実施する。

・区分経理により把握した事業執行区分ごとの収支や事業成果等をＨＰ等で都民に分かりやすく公表して情報公開を推進し、事業の見直しや再構築に役立てていく。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

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

【３年後の到達目標】

○　2020 年度から、農外からの新規就農者に対して就農相談や栽培技術研修等を行う総合支援拠点として財団の施策を強化し、効果的な支援体制を構築する。

○　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。

○　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 サイトの効果的な運用を通じて、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。

○　農業後継者の研修や担い手団体の活動に対する支援など後継者等対策事業について、自主財源を積極的に活用して、担い手団体等の組織活動を強化する。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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 ・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 ○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	○2020 年度「東京農業アカデミー（仮称)」事業の実施 ・就農希望者に対する就農検討段階から農地確保までのハンズオン支援 ・新規就農希望者向けの栽培技術研修	・就農相談から経営発展までの総合的な支援を行う「東京農業アカデミー（仮称)」を創設。農外からの新規就農者に対する支援の強化に向け、既存の財団事業の充実を図るとともに、新たな支援メニューを実施。農外からの新規就農者に対する支援を都と連携して一体的に担うことで効果的な実施を図っていく。
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 ・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 ・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 ・専門家派遣農家数 55 件	・効果検証の継続的な実施及び事業内容の改善 ・専門家派遣後の補助事業への誘導方法の確立 ・専門家派遣農家数の拡充の検討	・「局による団体活用の考え方」を踏まえ、専門家派遣から補助事業まで財団で一体的に実施し、ワンストップサービスを実現。財団が有する支援ノウハウや専門家とのネットワークを活かして効果的な事業運営を行う。 ・都内農家の農業経営の多角化・改善に向けた新たな取組に対して、専門家派遣のほか必要な経費を補助して魅力ある農業経営の展開を支援する。

個別取組事項	2018年度		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	・財団への要望等をアンケート調査 ・新規就農企画会議等を活用し、関係機関等からの意見聴取 ・現行事業の課題、効果等整理 ・関係する実施要領等の改正	・財団事業に関するアンケート調査実施　1回 ・新規就農企画会議の開催　1回 ・事業体系の見直し及び規程類の改正	・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 ・農業後継者や担い手団体への活動支援の充実	・効果検証及び事業内容の改善を継続的に実施 ・効果的なボランティア養成制度や派遣システムの構築、援農ボランティアの育成・活動支援の推進 ・前年度の事業実施結果の検証と改善	・「見える化改革」では、農業分野における現行施策の機能強化として都民ボランティアの確保・育成を掲げている。 ・利用者（農家、都民）及び関係機関等からの意見聴取に基づき現行事業の課題、効果等整理して改善策を検討。 多様な農業の支え手として地域農業を応援するボランティアの養成、登録・派遣制度の充実を図り、受入農家を支援する。 ・後継者対策事業の事業体系の見直し及び要綱等改正は2018 年度実施済みのため終了とする。 ・後継者等対策事業の事業体系の見直しや関係団体からの意見聴取の結果に基づき、自主財源を活用して、農業後継者の研修や担い手団体の活動等に対する支援の充実を図る。

② 高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

【３年後の到達目標】

○ 高度な技術者を養成し、伐採・搬出を担う林業事業体の育成強化を図り、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の構築を図る。

○ オフィスビルや商業施設等における木質化・木塀化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）30,000 ㎥を達成する。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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 ・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 ・高度な技術者養成に向けた研修内容の検討	○新たな林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の実施 ・高度な技術者養成に向けた研修の実施 ・効果検証と事業内容の改善	・林業労働力確保支援センターでは、下刈、間伐など保育・育林に関する研修を主に実施しているが、新たに高性能林業機械の操作等、主伐に関する高度な技術を習得する養成講習による支援を検討。 ・増加する森林整備の需要に対応するため、林業従事者の経験年数や保有する技術レベルに応じて切れ目なく柔軟な研修を実施し、主伐現場を担う高度技術者を養成。 ・財団が管理する都有地を活用するとともに、関連団体（東京都森林組合）と連携し、実践的な講義・実技講習による技術者の育成を検討。
多摩産材の利用拡大に向けた補助事業の拡大	―	―	○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 ・効果的な事業周知と民間需要の更なる開拓	○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 ・木の街並み創出	・商業施設や交通機関等にぎわい施設における多摩産材を活用した什器の整備や内・外装の木質化等に対する補助を実施。 ・安全性に問題のあるブロック塀を撤去し木塀を設置するなど、建築物の外壁・外構の木塀化に対する補助を実施（2019 年度新規）。市街地の防災機能向上を図るとともに木材利用を拡大し、森林循環の促進に繋げる。 ・財団で申請受付、審査、補助金交付等の業務を運営 ・多摩産材情報センターや財団主催イベントでの事業紹介のほか、東京都、関係機関及び業界団体等と連携して、効果的な事業周知を実施し、補助対象者の掘り起こしを行う

③　研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化

【３年後の到達目標】

○　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充実するとともに、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。

○　農業分野における ICT 等を活用した先進技術の開発と、現地への速やかな普及を図る。
　　東京型統合環境制御生産システムの導入　　2020 年　累計　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。

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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元	―	・都民と農総研の意見交換会の開催 1 回 ・研究成果公表方針案の作成 ・研究計画書の様式変更 ・2019 年度 TMU プレミアム・カレッジでの講座開設の検討	○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 ・前年度の検証結果を踏まえた情報交換会の開催 ・イベント等の様々な機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 150 件 ・TMU プレミアム・カレッジ　1 講座	・戦略④を統合し、「研究課題の設定」→「研究実施」→「成果の還元」という研究フローに沿って整理するため、新たに「都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元」の取組を追加した。 ・テーマを定めた幅広い都民との情報交換会の開催に加え、研究成果発表会や農林水産省が主催するアグリビジネス創出フェア等の様々な機会を活用して、積極的な都民ニーズの把握を行う。 ・公表方法は、研究成果発表会や広報紙、マスコミ、イベント、展示会、技術マニュアル、学術誌等、創意工夫により多様な手法を活用するとともに、数値目標を設定し、より積極的な情報発信に取り組む。 ・新たなターゲット掘起しのため、首都大学東京（TMU）と連携し、プレミアム世代と位置付けた 50 歳代以上の一般都民を対象とした講座「東京農業の今とこれから」の開設により、研究成果や東京農業に関する情報を発信する。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
ICT 等を活用した先進的技術の開発と普及	―	・東京型統合環境制御生産システムの導入　1件（実証展示施設）	○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 ・現場ニーズを反映した環境制御技術の改良 ・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 ・東京型統合環境制御生産システムの導入２件（累計５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	・ 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を更に発展させた収益性の高い環境制御技術の開発を進めていく。 ・東京の農業分野におけるICT 等の活用推進拠点として、積極的な情報収集・発信を行うともに、開発システムの製品化や普及に向けた取組を実施していく。 ・生産システムの導入件数については、東京都が策定した「「3つのシティ」の実現に向けた政策の強化（2019年度）～2020に向けた実行プラン」の数値とし、都や関係機関との連携を図りながら導入推進に取り組んでいく。
研究員の育成強化と業務の効率化	・農林総合研究センター人材育成方針の検討・作成 ・研究員の個別指導育成計画作成要領の策定	・農林総合研究センター人材育成方針（案）の作成 ・研究員の個別指導育成計画作成要領の検討	○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 ・指導育成システムの運用と改善 ・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 ・研究業務のマニュアルの運用と改善	・農林総合研究センターが中長期的に行うべき研究課題を踏まえ、2018年に作成した人材育成方針に基づき、組織として計画的・戦略的に研究員を育成 ・先進技術を習得する農総研セミナー、国立研究開発法人への派遣研修、研究課題に応じた外部専門家の招聘、研究員の自主研究活動支援、多様な研究機関との交流や共同研究、学会発表など様々な手法を組合せる。

④　東京の農林水産業の魅力発信及び財団の経営状況の公表と事業の見直し

【３年後の到達目標】

○　東京の農林水産業の魅力を国内外に広く発信する東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」を通じて、東京が有する多様な農林水産資源や東京の農林水産業に関する情報発信を行い、都民の理解・関心を高める。また、サイトの品質・情報量ともに充実させて、国内外に向けた東京の農林水産業の総合サイトとしての位置を確立する。

○　各課・センター単位で区分経理を実施して、事業執行区分ごとに収支を明確化し、ＨＰ等で公表して都民の理解を得るとともに、明らかにした経営情報を基に財団事業の見直しを進める。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
東京の農林水産業の魅力発信	・現サイトの課題を洗い出すための web コンサルティングの実施 ・改修および情報の更新・追加（更新目標 120 回）	・9 月、サイトリニューアル公開 ・更新回数 80 回	○東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」のコンテンツ充実 ・ネイティブ翻訳による外国語サイトの構築（3 件） ・「TOKYO GROWN」を活用した財団情報発信の実施 ・利用者動向やユーザーニーズの把握 ・多様なチャネルを活用した情報発信の実施 ・財団情報発信 140 回、サイト閲覧 100 万ページビューを目標	○東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」のコンテンツ充実 ・外国語サイトのコンテンツ強化 ・「TOKYO GROWN」を活用した財団情報発信の継続実施 ・利用者動向を踏まえたコンテンツの更なる充実、改善 ・効果的な情報発信方法の確立 ・財団情報発信 160 回、サイト閲覧 150 万ページビューを目標	・東京 2020 大会に向けて、東京の農林水産業の魅力発信の取組を強化し、都民の理解・関心を高める。 ・「TOKYO GROWN」では、東京産食材の美味しさや安全性、食べる・買えるお店や生産者の紹介、イベント情報など観光振興に寄与する情報も掲載し、積極的に他の関連サイトとの連携を図っていく。 ・東京 2020 大会におけるインバウンド需要を見据えて、東京の農林水産業を国外にも広く発信するため、外国語ページの充実、多言語化を推進する。 ・利用者の流入元の検証、検索頻度の高い語彙の分析、ユーザーの利用実態の把握等、サンプリング手法やWebマーケティング手法を活用してサイトの改善に向けた対応策を検討、実行する。 ・観光施策等、幅広い場面でサイトの活用を検討すると共に、多様なチャネルを最大限活用し、効果的な情報発信方法を確立し、情報発信を強化する。
財団の経営状況の公表と事業の見直し	・課単位での区分経理の実施	・課単位での区分経理の実施	○区分経理の実施と事業成果の公表 ・課単位で事業費と人件費を区分し事業別の収支を明確化 ・平成 30 年度決算より区分経理に基づく組織別決算情報等の開示 ○よりきめ細かくなった決算情報を事業検証に活用 ・事業報告書（年報）の作成と公表 ・事業見直しの方向性の検討	○区分経理の実施と事業成果の公表 ・区分経理を継続的に実施、効果検証に基づき問題点を改善 ・前年度の開示実績を踏まえたより分かりやすい経営情報の開示 ○決算情報を事業検証に活用 ・事業の見直しの実施	・公益認定上の事業区分に基づき行う会計処理について、事業執行区分ごとに収支を明確化する ・財団の事業成果や経営状況を都民に分かりやすく公表して、情報公開を一層推進する。

１９　公益財団法人東京観光財団

１．経営情報

１　基礎情報

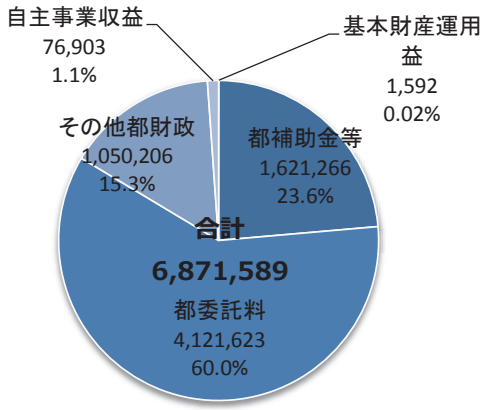
平成30年8月１日現在

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25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2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	123　人　（うち都派遣職員　21　人、都退職者　0　人）		
非常勤職員数	5　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		

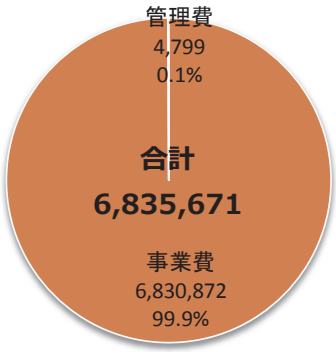
	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
主要事業全体像（平成29年度決算）	事業全体	6,871,589	100%	6,835,671	100%
	①外国人旅行者誘致	2,751,989	40.0%	2,751,989	40.3%
	②観光情報の発信	2,224,291	32.4%	2,224,291	32.5%
	③MICE誘致	621,880	9.1%	621,880	9.1%
	④地域の観光振興	1,140,253	16.6%	1,140,253	16.7%
	⑤その他事業	43,424	0.6%	20,830	0.3%
	⑥収益事業等会計	84,953	1.2%	71,629	1.0%
	⑦法人会計	4,799	0.1%	4,799	0.1%

平成29年度　決算情報

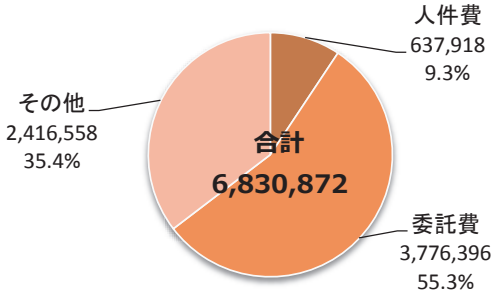
経常収益内訳（単位：千円）



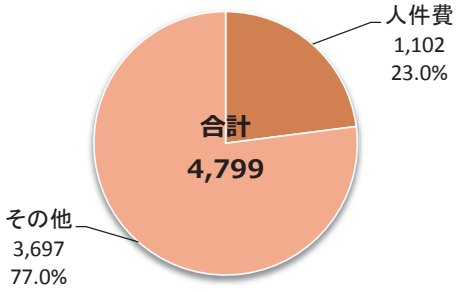
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）



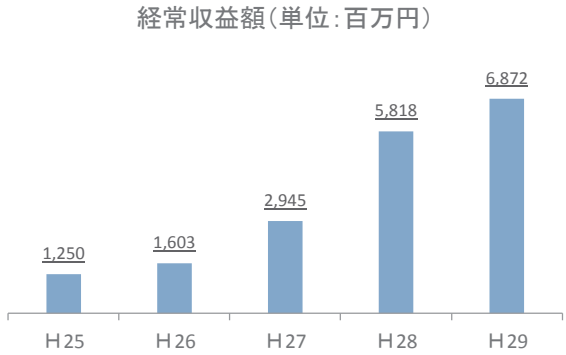
※長期借入金なし

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

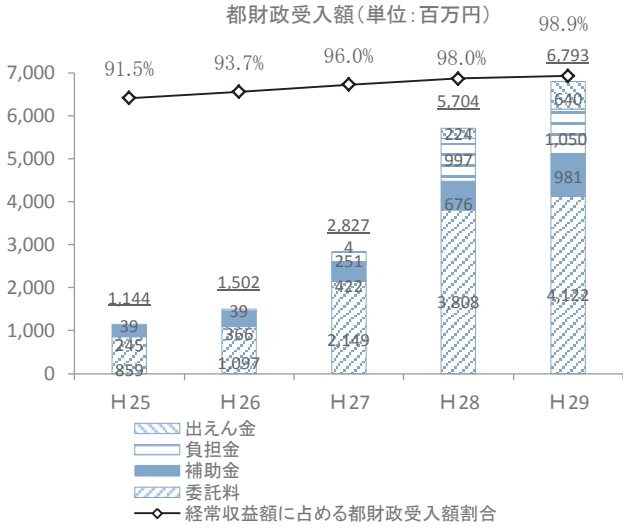
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



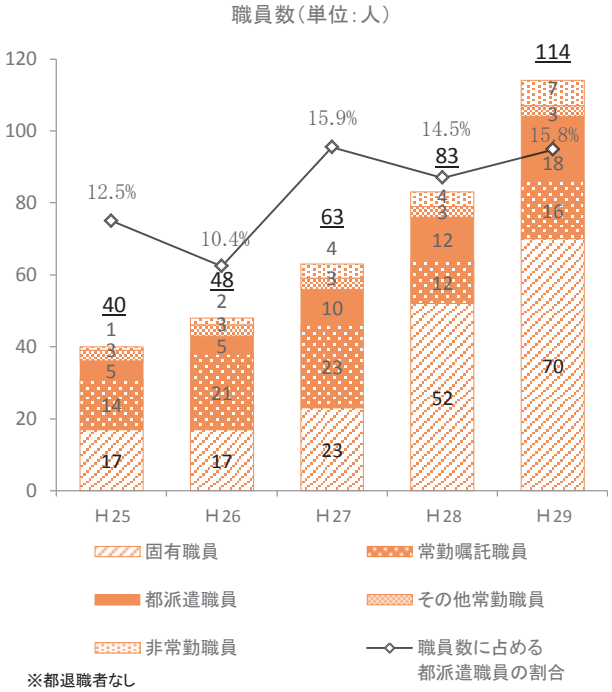
・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、経常収益が増加。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・H25年の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降、都費事業の増加に伴い、都財政受入額が増加。

2－3　職員数の推移から見る経営状況



※都退職者なし

・都費事業の増加に伴う体制整備のため、職員数が増加。

・事業の確実な実施のため、有為な人材を確保・育成する必要があり、常勤嘱託の固有職員の振替を実施（H28年度）。
→H28年度以降の職員採用は固有職員を中心に行っている。

・それぞれの職員区分が担う役割は以下のとおり。
＜都派遣職員＞
　各部門の枢要ポストに配置。事業全体のマネジメントや都との連絡調整業務等に従事。
＜固有職員＞
　観光・MICE分野の専門性・ノウハウ等を発揮する業務に従事。国内外のネットワーク（人脈）を維持・拡大する役割も担う。
＜常勤嘱託職員＞
　定型業務等の補助的業務に従事。

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
- 17.9億人
- オンラインプロモーションを実施（５件）、旅行博における集客力向上（10件）
- 東京ブランドを“Unstoppable Journey”というキャッチフレーズで打ち出し

【戦略】④MICE誘致件数の拡大

○国際会議誘致の強化
- 支援した国際会議誘致件数実績：15件
- 協議会において国際会議誘致部会を開催

【戦略】⑤地域の観光振興のための取組強化

○観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用
- 観光まちづくりを総合支援する「地域支援窓口」を設置
- 12件の観光資源の開発を支援

今後の改革のポイント

◆ **東京観光に係るマーケティング、企画機能を強化し、都への企画提案や観光関連産業へのフィードバックを実施**

◆ **国際会議の誘致策や観光関連団体等との連携による広域的な取組への支援を拡充し、各種観光施策における専門性を高めていく**

【プランの主な改訂】

【戦略】②現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	・現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ・中期的課題の選定	・都への本格的な企画提案 ・中期的な計画の策定 ・観光関連産業へのフィードバック	・民間事業者等との「共同研究」を継続実施し、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ついて調査・分析 ・中期的課題の選定	・都への本格的な企画提案 ・中期的な計画の策定 ・観光関連産業へのフィードバック

【戦略】④MICE誘致件数の拡大

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
国際会議誘致の強化	・セールスを継続実施 ・人材育成プログラムの改善・実施	・新規誘致件数の増加 ・協議会のテーマ等改善 ・人材育成プログラムの改善・実施	・国際会議誘致件数：22件 ・2020年以降に向けたマーケティング調査 ・国際機関等への職員派遣 ・協議会のテーマ等改善 ・人材育成プログラム実施	・国際会議誘致件数：30件 ・検証結果を踏まえた施策の検討 ・国際機関等への職員派遣 ・協議会のテーマ等改善 ・人材育成プログラム実施

【戦略】⑤地域の観光振興のための取組強化

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
観光関連団体等の連携推進	・観光関連団体等や民間事業者との連携により、観光資源開発等を推進		・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 ・観光資源開発等の広域の取組を掘り起こす	・観光資源開発等の広域の取組を掘り起こす

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。

個別取組事項	2018 年度		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	○BASIC STRATEGY（第 2 階層）・行動指針（第 3 階層）の策定 ○策定した MISSION STATEMENT 等の浸透のための取組を実施	○BASIC STRATEGY（第 2 階層）・行動指針（第 3 階層）の策定 ○全職員向け説明会開催、新規採用職員向け説明会開催（計３回）	○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	○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	○策定した組織理念の浸透及び定着に向けた取組を進めていく
専門性向上のための能力開発	○専門性向上研修の試行	○ディスティネーションマーケティング研修の試行実施（２回）	○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	○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	○上記「３年後の到達目標」に向けての定量的な目標値を設定。また、研修内容の充実を図ることで、職員の専門性のさらなる向上につなげていく
組織構造・業務フローの見直し	○管理部門の体制強化 ○組織構造の分析・設計 ○現行の業務フローの分析・改善対象の洗い出し	○スペシャリスト採用等により管理部門を強化 ○オンラインを含めた一体的なマーケティング体制への移行方針決定、課長代理制の導入方針（係制廃止）決定 ○勘定体系の見直しの実施、ルーティン業務のマニュアル化、改善対象の洗い出し	○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	○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。

個別取組事項	2018 年度		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	○企画・調査部門の立ち上げ ○組織内の現場情報の集約 ○民間事業者等との意見交換による「東京」の観光課題の把握・分析 ○次年度都予算要求時の都との意見交換 ○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出し	○企画・調査部門の立ち上げを行った ○「共同研究」を進める過程で、組織内の現場情報の集約を実施 ○「共同研究」を進める過程で、民間事業者等とのヒアリング及び共同分析を実施。「東京」の観光課題の把握と分析を実施中 ○次年度都予算要求に向けて都と意見交換を行った ○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出しを実施するために「共同研究」を実施中（3 件）	○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	○前年度までの蓄積を踏まえ、都への本格的な企画提案 ○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	○企画・調査部門においても、様々な切り口から観光の質的向上に関する検討を進めていく ○「共同研究」の実施やそれを踏まえた都との意見交換等の取組を通じて、企画・調査部門の実力を備えていく
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	○企画（出身国、性別、年齢、職業等の属性を考慮したグループインタビューの企画等） ○試行実施（クリエイティブや旅行者の嗜好トレンド等に関するグループインタビューを想定）	○欧・米から一人ずつ、観光やデザインに詳しい人を選定しパネルディスカッションを企画（1 回） ○上記パネリストに日本の事業者を加え、観光マーケティングにおけるデザイン・クリエイティブ等に関するパネルディスカッションを実施（1 回）	○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）	○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	○企画・調査部門においても、様々な切り口から観光の質的向上に関する検討を進めていく
外国人材の職員採用	○採用活動	○外国人材１名の固有職員採用	○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続	○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。

個別取組事項	2018 年度		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	○『リーチ数』目標値（初期値） 24.7 億人 ○市場・ターゲット特性、及び各市場におけるボトルネックを考慮した上でプロモーションを実施し、リーチ数の最大化を図る。 ○市場横断型メディアの活用に関しては、東京ブランドのイメージを強く打ち出すことで視聴者・ユーザーの認知から関心を拡大する。	○17.9 億人 ○欧米市場においてより関心の高い題材、見せ方を工夫しオンラインプロモーションを実施（5 件）。また、旅行博においても各市場に合わせた工夫（告知や装飾）を行うことで集客力向上を図っている（10 件） ○東京ブランドを"Unstoppable Journey"というキャッチフレーズと一緒に強く打ち出し、魅力的な映像として発信、関心の拡大に努めている	○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	○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	○予算を投入した事業の結果を精査し、次の事業展開の参考とする
『「東京」ファン数』の最大化	○『「東京」ファン数』目標値（初期値） 390 万人 ○市場特性や最新の旅行者トレンドを踏まえ、オウンドメディアでどのようにリピーター数を増やすことができるかを検討し、実施（興味のある素材の発信、コンテンツの見せ方の工夫等）	○221 万人 ○ターゲット層に合わせた情報発信及びコンテンツを提供することによりファンの獲得が進んでいる	○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	○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	○在京外国人の知見等を活用し、リピーター層の開拓につながるコンテンツを検討していく

④ MICE 誘致件数の拡大

【３年後の到達目標】
- ○ 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

個別取組事項	2018 年度		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	○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスの推進 ○国際会議誘致専任のチームと、開催時の支援選任チームへの組織機能分化を検討・実施 ○協議会のテーマや構成員等について見直しを行いながら、国・民間事業者との連携を推進 ○MICE 業界を対象とした人材育成講座の高度化	○財団が支援した国際会議誘致件数実績：15 件 ○新規誘致対象国際会議の調査を開始 ○誘致支援と開催支援のチーム分化を実施 ○協議会において国際会議誘致部会を開催 ○人材育成講座・実践の企画準備	○財団が支援した国際会議誘致件数：22 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 ○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 ○国際機関等への職員派遣の実施 ○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。 ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	○財団が支援した国際会議誘致件数：30 件 ○検証結果を踏まえ、具体的な施策を検討 ○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	○上記「３年後の到達目標」に向けての定量的目標値を設定 ○財団の専門性強化を図るため、国際機関等への職員派遣を実施。また、重点分野・ターゲットの再設定なども検討し、国際会議開催件数の増加につなげていく
報奨旅行等誘致の強化	○北米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 ○MICE 人材育成講座の高度化（再掲）	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数実績：30 件 ○北米へのセールスコール（訪問営業）や IMEX America（海外商談会）への出展等を実施 ○1 月末の人材育成講座実践編の実施に向け企画準備中	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：42 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 ○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 ○有楽町エリア等との連携を強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数：45 件 ○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。 ○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継続して実施	○上記「３年後の到達目標」に向けての定量的目標値を設定 ○日本有数のビジネスエリアである有楽町エリア等と連携して誘致活動を展開していくことで、東京の国際都市としてのプレゼンス向上につなげていく

個別取組事項	2018 年度		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	○ワンストップ窓口の開設 ○PR ツールの制作 ○ユニークベニューの開発事業の完了	○財団が支援したユニークベニュー利用件数実績:9 件 ○ワンストップ窓口を開設（5 月 18 日） ○ＰＲツールとして、パンフレット及びウェブサイトを制作中 ○上記ＰＲツールに掲載する新規ユニークベニューを開発中	○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：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。	○財団が支援したユニークベニュー利用件数につき年毎に到達目標値（定量的目標値）を設定

⑤　地域の観光振興のための取組強化

【３年後の到達目標】

○　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。

個別取組事項	2018 年度		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	○ワンストップ総合窓口の設置 ○観光関連団体等の支援ニーズ等の把握 ○既存事業等を活用した観光資源開発支援	○観光まちづくりを総合支援する「地域支援窓口」を設置 ○都内の観光関連団体（58 団体）の支援ニーズ等を把握 ○12 件の観光資源の開発を支援	○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	○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	―
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	○ヒアリング調査 ○ベストプラクティス共有	○３件のベストプラクティスを抽出 ○「東京都内観光協会交流サロン」にてベストプラクティスを共有（２回）	○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	○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	○支援対象選定 ○支援策の企画	○ラグビーワールドカップ 2019TM を契機とした広域連携を選定し支援を開始	○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	○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	ラグビーワールドカップ 2019TM に係る広域連携支援を継続するとともに、同様の広域連携支援を拡大していく

⑥　賛助会員ネットワークの拡充

【３年後の到達目標】

○　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。

個別取組事項	2018 年度		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	○新サービスの企画・実施（ビジネス交流等）	○賛助会員向け新規事業「ＴＣＶＢビジネス交流会」の企画・開催（計３回）	○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	○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。	○賛助会員のニーズを踏まえ、サービスの提供方法や内容を充実させていく
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数 目標値 580 社・団体 （60 増）	○賛助会員数 566 社・団体 （44 増）	○賛助会員数 目標値 640 社・団体 （60 増）	○賛助会員数 目標値 700 社・団体 （60 増）	―

２０　公益財団法人東京動物園協会

1．経営情報

1　基礎情報

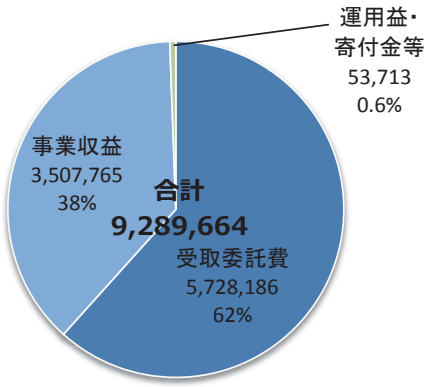
平成30年8月1日現在

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	331　人　(うち都派遣職員　105　人、都退職者　6　人)		
非常勤職員数	110　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		

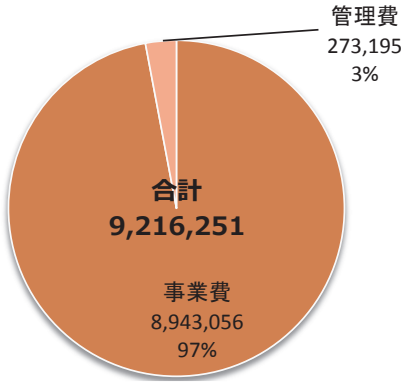
	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
主要事業全体像 （平成29年度決算） （単位：千円）	事業全体	9,289,664	100.0%	9,216,251	100%
	動物園・水族園の管理運営事業	5,550,938	59.8%	5,773,997	62.7%
	教育普及・都民協働事業等	78,384	0.8%	134,743	1.5%
	売店・飲食店等の運営事業	3,479,023	37.5%	3,034,316	32.9%
	法人会計	181,319	2.0%	273,195	3.0%

平成29年度　決算情報

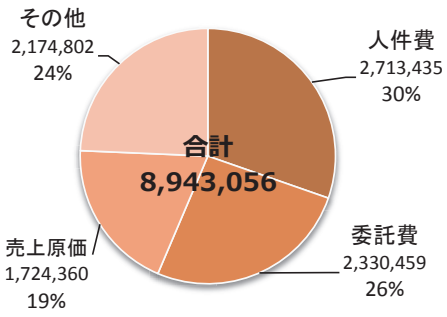
経常収益内訳（単位：千円）



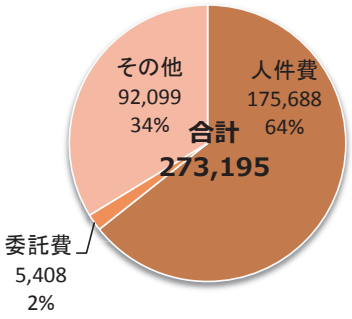
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

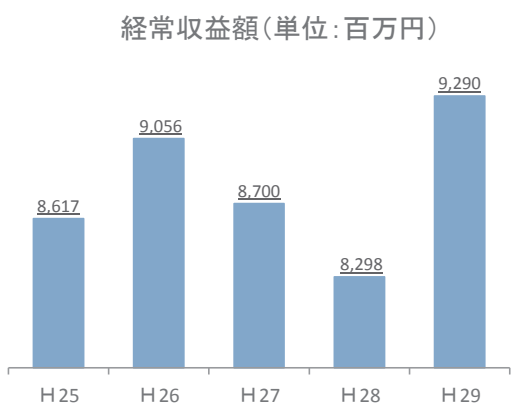


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向

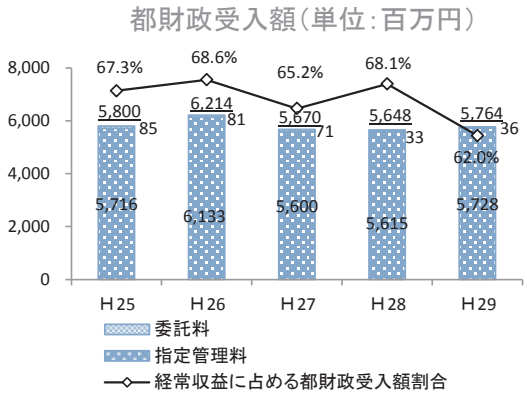


（単位：千円）

	H25	H26	H27	H28	H29
経常収益額	8,617,103	9,055,736	8,699,941	8,297,504	9,289,664

○金額については年により増減がある。H29はパンダの赤ちゃん公開により、上野動物園の入園者が増加し、収益事業の売上も大幅に増加したため、近年にない収益を示している。
○経常収益を大きく左右するのは収益事業の売上であるが、その売上は収益事業の努力とともに、入園者動向に左右される部分も大きい。動物園のパフォーマンス（新たな動物の導入、繁殖、新展示施設のオープン、メディアでの取り上げられ方等）を上げていくことで、経常収益を安定的に確保していく必要がある。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

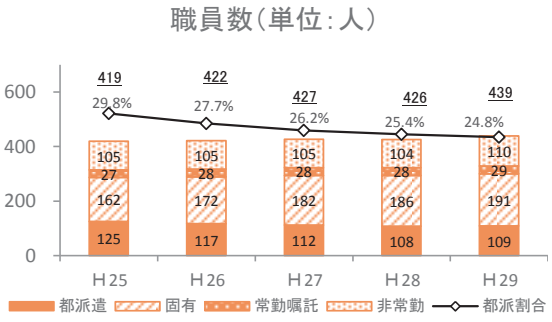


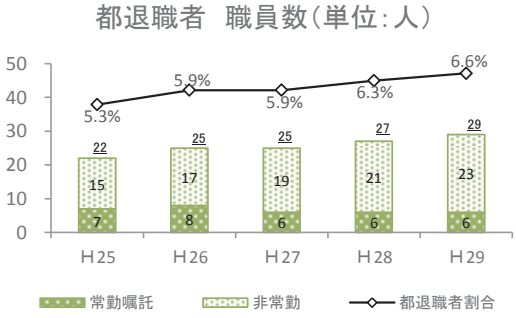
（単位：千円）

	H25	H26	H27	H28	H29
指定管理	5,715,618	6,132,887	5,599,562	5,615,139	5,728,186
業務委託	84,541	81,212	70,512	32,610	35,887
経常収益額に占める割合	67.3%	68.6%	65.2%	68.1%	62.0%

○指定管理料のH27の減は派遣職員給料のうち本給部分が都から直接支給になったことによるものである。以降、規模増により管理料は少しずつ増加している。その他の委託（動物の導入、ユビキタスサービス試行等）についてはその時その時で変わるため、明白な傾向は見られない。割合については収益事業の売上の多寡に大きく左右される。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





○職員数は、上野動物園に新たにオープンした弁天門や、子ども動物園のリニューアルによる規模増などにより、増加している。
○H18に指定管理者制度に移行するにあたり、飼育部門の職員は東京都からの派遣によりスタートしたが、退職者の固有振替を進め、職員数に占める都派遣職員の割合を減少させている。増加しつつある固有職員の育成と技術の継承を進めている。
○飼育部門の都退職者は、技術継承のため、協会の固有嘱託員として受け入れており、職員数のうち5.3～6.6%を占めている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【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」としての活動の強化

○来園者向け情報発信力の強化
・来園者に動物の生態等について解説するキーパーズトークの拡充（2019年３月末時点：4,286件）

○大学や研究機関との連携強化
・iPS細胞や遺伝子解析など新たなテーマで共同研究を実施（2019年３月末時点新規研究：15件）

【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

○情報公開の強化及び園内サービスの改善
・苦情・要望を整理したデータベースを構築し、情報を公開
・利用者アンケートをもとに園内レストランや売店等の商品構成の見直し等実施

今後の改革のポイント

- ◆ 新たな人材育成体系の構築等により、**長期的視野に立った人材育成**の推進
- ◆ **教育普及センターの設置**や関係機関との連携を通じて教育普及活動を強化するとともに、**認定希少種保全動植物園の認定**等により、野生生物の保全活動に貢献
- ◆ **各園の実情に応じた課題の改善**や情報公開の強化により、利用者サービスの向上

【プランの主な改訂】

【戦略】①新たな人材育成体系の構築

	当初	改訂
３年後の到達目標	・新たな人材育成体系を構築し、協会および都立動物園・水族園運営に必要な人材の計画的な輩出により、安定的かつ継続的な人材確保を目指す ・組織の運営に必要な専門的人材を検討し、制度を整備の上、外部からの即戦力人材を登用 ・国際競争力のある人材の育成により、日本の動物園のリード役としてさらなる存在感の発揮と、動物園運営における東京都のパートナーとしての信頼度の向上	・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

【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」としての活動の強化

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
「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	・上野動物園と多摩動物公園の２園において認定 ・生物多様性保全の取組みを推進	・井の頭自然文化園と葛西臨海水族園の２園においても認定 ・生物多様性保全の取組みを一層推進	・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本動物園水族館協会及び環境省等との連携強化	・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

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019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	・３園（除く井の頭）の新たな券売機の導入、試行実施 ・改修に向けた井の頭の券売機導入の検討	・オリンピック・パラリンピック開幕までの、前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入完了	・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	・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

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

「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。

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

個別取組事項	2018 年度		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	・年齢構成と今後の推移を踏まえた現状分析及び管理監督者へのヒアリングや職員アンケートによる課題抽出	・都派遣及び固有職員の年齢構成の推移に係る分析及び課題抽出 ・各園へのヒアリング及び職員へのアンケート調査による実態把握	・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	・人員構成の変化に応じた課題等の再検証結果を人材育成体系に反映	
新たな人材育成体系の構築	・現状分析と課題抽出を踏まえた、新たな人材育成制度及びキャリアコースの検討への着手	・各職級において求められる人材要件の整理 ・人材育成のためのキャリアコースの設定に向けた検討	・人材育成体系の構築に向けた制度設計	・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	・総務部及び各園の実施する研修について、現状把握、及び比較検討を通じた課題抽出	・求められる人材育成のための研修体系を検討 ・現場における効果的なＯＪＴのあり方等を検討	・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	・策定した OFF-JT プラン及び、自己啓発制度、海外研修制度等についての不断の見直しの実施	
新たな人材育成体系に基づく職員管理	・長期的な視点での、管理監督職の具体的な人材輩出計画策定	・現在の固有職員の在籍状況をベースにした配置シミュレーションを実施 ・その結果を踏まえた育成策を検討	・新設する委員会の検討に基づく配置を実施	・個々の職員の育成状況の検証と、人材育成体系のブラッシュアップ	・新たに策定する人材育成体系に基づく具体的な育成・配置が促進されるよう、協会内に新たな委員会を設ける。また、人材育成体系の検証を行い、必要に応じてブラッシュアップを図っていく。
外部登用等、柔軟な人事配置体制の検討	・組織運営に必要な専門的人材及び配置すべき部署等に関する検討	・職員構成の推移を踏まえ、外部登用が必要なポスト・期間等を検討 ・専門的人材の確保について、その手法や処遇を検討	・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	・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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
教育普及センターの設置	・教育普及センターと各園の役割分担整理 ・センター設置について都と協議	・教育普及センターと各園の役割分担を PT において整理 ・センター設置にともなう人員要求資料を都に提出	・教育普及センターを設置 ・協会全体の教育普及事業の方針策定 ・学校教育との連携窓口機能統合と各園調整	・教育普及センターの体制強化（学校教育、教員研修、環境教育活動への対応）	・2019 年度に教育普及センターを設置できる見込みとなった。 ・環境問題への対応や持続可能な社会の実現に向けて動物園の持つ教育普及機能はますます重要性を増し、国内外の様々な機関との連携が必要となっている。 ・このため、これまで 4 園がそれぞれに行ってきた教育普及事業について、協会全体の事業方針を策定することを、センター設置後の最優先業務とする。
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	・これまでの評価事例を踏まえた評価方法の検討	・評価事例について内容を分析し、検証を実施 ・各園においてプログラム参加者へのアンケートを実施	・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	・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	・教育普及プログラム参加者への満足度調査は各園で実施しているものの、調査項目等が統一されていない。 ・2019 年度に設置される教育普及センターにおいて、共通の評価軸を持つ満足度調査を実施し、その結果を踏まえ次年度の目標設定を行う。
学校教育との連携強化	・4 園の取組状況の取りまとめ ・学校連携に関する教育普及センターと各園の役割分担の整理	・4 園の取組状況の取りまとめ、課題の抽出と改善案の検討 ・学校連携に関する教育普及センターと各園の役割分担の整理	・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 ・センターのハブ機能確保	
体系的な教育プログラムの構築	・現状でターゲット外となっている年齢層などの抽出 ・体系的プログラム構築に向けた各園の中長期計画検討	・年齢層別の教育プログラム展開のモデルを検討	・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	・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	・2018 年度に検討したモデルをベースに、2019 年度に設置される教育普及センターにおいて体系的プログラムを構築 ・各園で体系的プログラム実施に向けた中長期計画を策定し、2020 年度より順次実施する。
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	・現在実施中の都民協働に関する実態調査 ・対応方法の違いなどの情報整理	・企業等への情報発信を強化 ・現在実施中の都民協働事業について効果検証 ・ボランティア等の連携のあり方検討	・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	・各園教育普及係と教育普及センター、及び協働事業係の役割分担の整理 ・各種団体との連携のさらなる強化	・企業の CSR 活動等との連携については、これまで積極的な対応を行ってこなかったことから、テコ入れを行うため、協会が積極的に働きかけを行う。 ・ボランティアや NPO 法人との連携について、協会統一の対応と各園独自の対応を整理し、それぞれの取組みについて、活動内容の改善を図る。

③　東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

【３年後の到達目標】
・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

個別取組事項	2018 年度		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	・助成対象や助成金額及び助成件数を検証し、要綱を変更 ・新たな助成制度に基づく対象事業の募集	・過去の実績を検証し、新助成制度構築 ・新制度では助成金上限や件数を大幅に増やし、助成総額を 5 倍に拡大 ・新助成制度に基づき次年度助成募集を実施予定	・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	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	・2018 年の制度改正に基づき、2019 年度において実施する助成対象事業を適切に進行管理し、次年度助成対象内容のレベルアップに繋げる。 ・申請件数も加えて目標数値とする。また、これら数値を目標値とすることにより助成対象内容のレベルアップを実現する。
幅広く民間などからも資金を得る制度の検討	・基金への寄付金募集の告知について、その方法を含め検討	・寄付金 PR 手法について事例調査等による検討を実施 ・検討結果に基づき、基金ウェブページのリニューアルを本年度内に実施	・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	・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	・2018 年度の検討を踏まえた具体的な寄付金募集の手法を掲げるとともに、寄付金募集の提携先について調査を進める。 ・2019 年度の結果をふまえてさらなる拡充を図るとともに、提携事業の実施を掲げ、目標を明確にした。
外部からの資金獲得制度に関する検討	・幅広い資金獲得方法に関する国内外の団体における事例の調査	・国内の助成団体や保全活動団体等についてヒアリングや事例調査を実施 ・国外の助成活動について事例調査を実施	・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	・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	・2018 年度における調査に基づき、計画を前倒しし、新たな手法導入に向けて具体的な検討を進める。 ・他の寄付受入団体に関する調査に基づき、具体的な資金獲得活動に着手する。 ・2019 年度に前倒しして導入した手法の検証を実施し、PDCA サイクルによるブラッシュアップを行い、制度の有効性を高める。
収益事業から基金への繰入れ制度の検討	・基金の拡充と安定的な運用に向けた収益事業からの益金繰入規模等の検討	・繰入のルール化に向けて検討を実施	収益事業の成績に応じた繰入れ（当期純利益の 5%）を実施	同左	・2018 年度に実施したシミュレーション結果をもとに、収益事業の成績に応じた基金への繰入れを実施 ・繰入額については、外部資金の獲得状況も踏まえた上で、3 年毎に見直しを行う予定。
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	・基金の活用が有効な事業活動範囲の検討	・協会による主体的な保全活動を推進するための制度や規模を検討	・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	・新たな保全活動の開始	

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

個別取組事項	2018 年度		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	・認定制度の制定（H30/6 頃施行予定） ・認定申請に向け、必要なハード整備の要求などの検討及び準備	・4 園分の申請資料を作成し、取り纏めの上、東京都を通じて環境省に申請書類提出予定	・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	・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	・当初 2 園ずつ 2 ヵ年に渡り取得予定であった認定については、2019 年度に 4 園とも取得見込みとなった。 ・2 番目の個別取組事項として挙げていた「環境省保護増殖事業や日本動物園水族館協会への貢献」は、認定希少種保全動植物園としての活動の主なものとなるため、この項目に統合する。
第 2 次ズートック計画に基づく取組による野生生物保全への貢献	・トキやツシマヤマネコの保護増殖事業において、都が環境省の確認を受けるための資料作成等	・ツシマヤマネコについては、環境省から保護増殖事業の確認完了 ・トキについては保護増殖事業の確認申請中	・ズー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	・ズー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	・2018 年 10 月に東京都において策定された第 2 次ズートック計画の対象種について、種の保全に取組む。 ・取組み内容について毎年評価検証を実施し、PDCA サイクルにより改善を実施する。
来園者向け情報発信力の強化	・キーパーズトーク 4 園合計の実施回数 4,000 回	・キーパーズトーク 4 園合計の実施回数 4,000 回を突破（見込） ※11 月末現在の実績件数：2,857 回	・キーパーズトーク 4 園合計の実施回数 4,500 回	・キーパーズトーク 4 園合計の実施回数 5,000 回	
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 ・参加者の満足度や理解度に関する評価方法の検討及び試行	・各園で希少種保全に関するシンポジウム・講演会を開催 ・シンポジウム等ではアンケート調査を行ない、満足度の調査を実施	・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 ・前年度の満足度調査結果を踏まえ目標値を設定	・シンポジウム等への参加者への満足度調査は各園で実施しているものの、調査項目等が統一されていない。 ・2019 年度に設置される教育普及センターにおいて、共通の評価軸を持つ満足度調査を実施し、その結果を踏まえ次年度の目標設定を行う。
大学や研究機関との連携強化	・大学や研究機関等との共同研究の取組み推進 ・新規の協定や共同研究契約の締結	・各園で大学や研究機関等との共同研究を実施 ・新たなテーマでの共同研究を実施 ※11 月末現在の新規研究数：12 件	・共同研究の取組みの成果について、HP 等で広く情報発信	・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

個別取組事項	2018 年度		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	・東京の担当種についての動物福祉に配慮した飼育マニュアル策定等、日動水の計画の推進	・日動水が行う希少動物の飼育マニュアル作成及び『飼育ハンドブック』の改訂を強力にサポート	・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	・「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	・会長や執行委員、種別計画管理者など日本動物園水族館協会の運営にあたり、人的貢献を引き続き行う。 ・2020 年には日動水の総会（全国大会）を東京で開催予定であり、これの実質的な運営を行う。
特に動物福祉に配慮した展示施設の整備に関する提案	・動物導入の際の条件となる国際的な動物福祉基準等の調査	・オカピやフォッサの導入のため、動物飼育基準の調査を実施	・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	・都の整備計画について、動物福祉の観点から提案を実施	
国際会議・シンポジウム等への職員派遣	・引き続き国際会議等へ出席 ・福島で行われる第 10 回世界水族館会議のプレイベントを葛西で開催	・国際会議へ職員を派遣 ・世界水族館会議のプレイベントを葛西で開催（11 月）	・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	・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	
国際的動物学的情報管理システムを活用した連携強化	・日本語版 ZIMS の制作のための翻訳作業等への協力	・リリースされた日本語版 ZIMS の機能を検証し、データ入力及び情報共有等を実施。 ・同システム事務局代表者等との意見交換を実施	・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	・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	
連携協定等による国内外ネットワークの強化	・国立研究開発法人水産研究・教育機構との協定内容協議等、新たな協定締結に向けた取組みを推進	・水産研究・教育機構との包括連携協定を締結 ・上野とモスクワ動物園の間で MOU を締結 ・葛西と北海道羽幌町の間でパートナーシップ協定を締結	・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	・国内外動物園等との新たな協定等を年間 5 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	・国内外動物園・水族館や研究機関等との協定締結について、定量的目標を新たに設定し、より一層のネットワーク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

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		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	・各園の展示等に対する満足度調査などの手法を検討	・各園の展示等に対する満足度調査などの手法を検討	・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	・調査結果を元に、緊急性に応じた様々なレベルでの改善の実施 ・必要に応じ予算要求や整備計画等へ反映	・新たに「サービス向上委員会」を設置し、ヒアリング等の新たな利用者満足度調査を実施する。 ・井の頭のアンケート調査に、彫刻館の魅力をよりアピールすべきとの意見があったことから、2019 年度に井の頭自然文化園の彫刻館に彫刻作品管理に関する専従職員を配置する。 ・彫刻作品のデータリスト化や展示の入替えを行うとともに、ガイドを充実させることなどにより、東京都が進める「都立公園大改革」に沿って、井の頭の魅力向上に取組む。
「苦情・要望データベース」の構築と運用	・新たに構築するデータベースの試行運用 ・区分についての判断基準作成	・苦情、要望等の区分について 4 園統一を図るため基準を整備 ・データベースの運用を開始 ・区分基準について見直しを行い整備完了	・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。	・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。	・構築したデータベースを活用し、苦情要望を園別、項目別に集計し、共通した課題と各園別の課題を分析 ・PDCA サイクルにより課題を改善していく。
苦情・要望や利用者満足度調査結果をＨＰ等で公表	・「苦情・要望データベース」の試行を経た、各月の苦情及び要望等の取り纏め ・ＨＰ等への公開に向けた試行	・要望等について園別に月毎の取り纏めを実施し、ＨＰ上での公開を開始 ・利用者満足度調査結果について、年度内にＨＰ上で公開予定	・主な苦情及び要望、利用者満足度調査結果を公表 ・公開された内容に対する協会としての対応結果及び今後の対応方針を発信	・前年度までの取り組みについて、その実効性を評価し、改善・充実を図る	・月々公開している苦情要望について、協会としての対応結果を発信するとともに、今後の対応方針をまとめ、HP 上で情報発信を行う。 ・上記取組みを踏まえ、より効果的な情報公開のあり方を検討し、改善及び充実を図っていく。
前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・３園（除く井の頭）の新たな券売機のリース契約締結 ・改修計画を踏まえた井の頭の券売機導入の検討	・コンペ方式による導入機器決定後（1 月末予定）、年度内にリース契約締結予定（機器の導入は 2019 年 6 月～7 月頃予定） ・園内サービスに交通系電子マネー導入（3 月予定）	・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	・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	・2019 年度に 4 園の入場料について、券売機及び手売窓口でのキャッシュレスを導入し、既に導入済みの園内サービスとあわせて園全体での対応とし、周知を実施する。 ・会計管理局が行う QR コード決済の実証実験を上野で 2019 年から実施する。 ・2020 年のオリンピック・パラリンピックにあわせて増大する訪日外国人に対応するため、ツーリストインフォメーションとあわせ、キャッシュレスの拡充などを PR する。

個別取組事項	2018 年度		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	・上野及び葛西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設置に向けたＰＴによる検討	・上野及び葛西の園内サインの多言語化を年度内に完了予定 ・ツーリストインフォメーション検討ＰＴにより基本計画を年度内に策定予定	・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	・増加する外国人来園者への対応のため、上野にツーリストインフォメーション設置	・2020 オリンピック・パラリンピック競技大会開幕に万全を期するため、前倒しで 2019 年度中にツーリストインフォメーションの試行運用を開始する。

２１　公益財団法人東京都公園協会

１．経営情報

１ 基礎情報

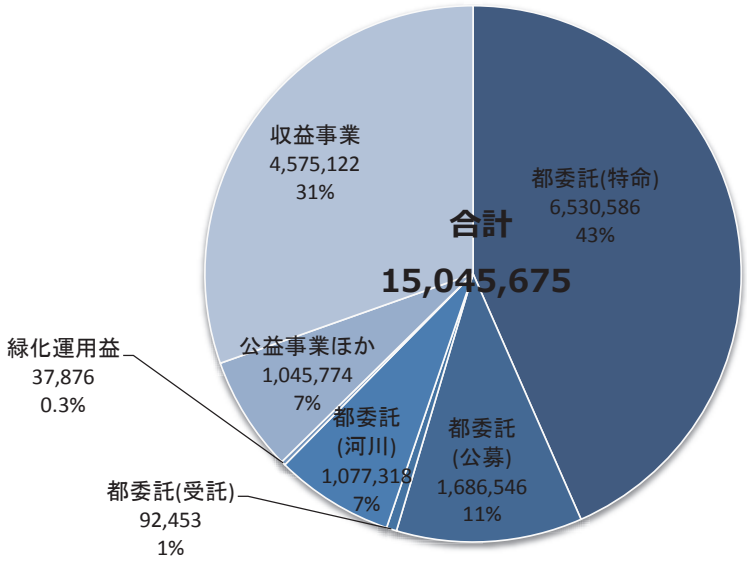
平成30年８月１日現在

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。	
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	344,629 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		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 3 人）	
常勤職員数	600 人 （うち都派遣職員 57 人、都退職者 52 人）	
非常勤職員数	91 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29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	15,045,675	100.0%	14,743,385	100.0%
	都立公園等運営事業	5,178,331	34.4%	4,848,157	32.9%
	都立庭園及び植物公園運営事業	1,720,891	11.4%	1,659,259	11.3%
	都立霊園及び葬儀所運営事業	1,868,817	12.4%	1,782,718	12.1%
	公園緑地、水辺環境等に関する普及啓発	47,608	0.3%	366,231	2.5%
	都市の緑化助成等事業	38,055	0.3%	37,787	0.3%
	水上バス関連事業	351,068	2.3%	366,354	2.5%
	河川・水辺保全事業	1,084,449	7.2%	985,240	6.7%
	公園施設運営事業	4,492,787	29.9%	3,838,893	26.0%
	その他事業	263,123	1.7%	829,036	5.5%
	法人会計	546	0.0%	29,710	0.1%

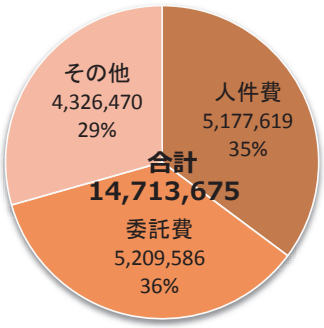
平成29年度　決算情報

経常収益内訳（単位：千円）

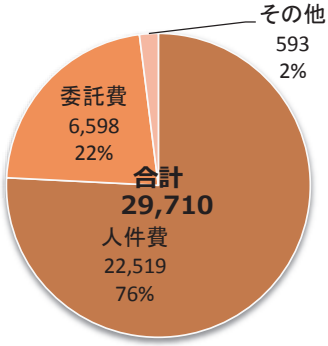


経常費用内訳（単位：千円）

事業費内訳（単位:千円）



管理費内訳（単位:千円）

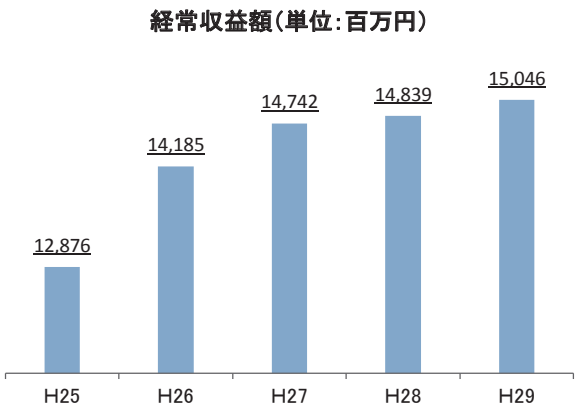


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

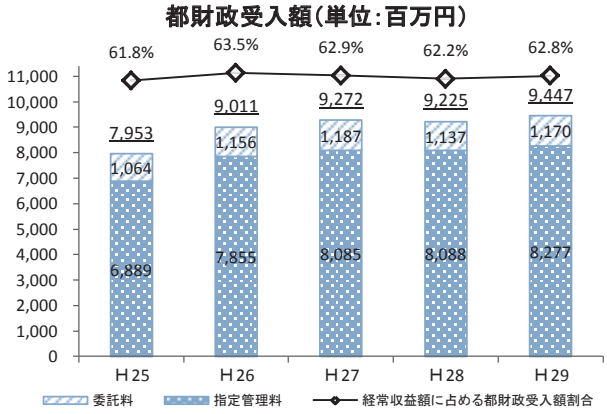
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



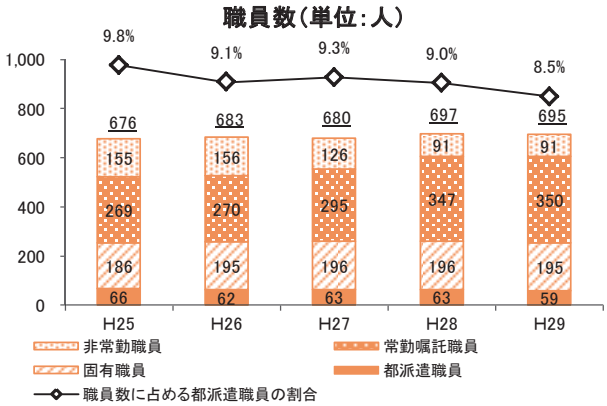
・平成26年は指定管理事業の管理規模が増加したこと、及び売店のリニューアルなど収益事業の強化により収益額が増加している。
・平成27年度は、指定管理料の増加に加え、上野グリーンサロンのリニューアルや暖冬による売店売上好調により収益額が増加した。
・その後は、前年ベースの営業収益を維持して、経常収益額も微増で安定している。

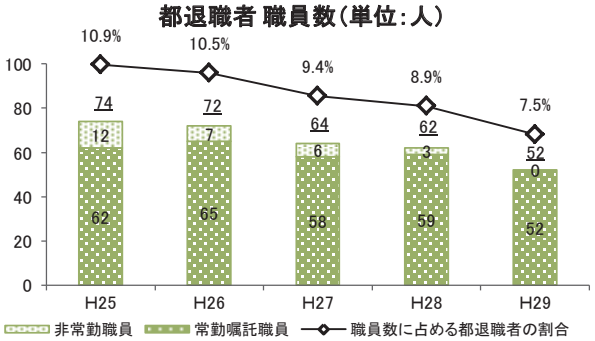
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・平成26年以降、公園管理規模、土砂災害対策事業での調査件数・住民説明会の回数、河川工事監督支援事業の件数といった都施策による業務の量が増加した。都財政受入額も増加していることから連動性は強いと考えられる。
・経常収益額に占める割合は概ね60%強であることから、行政の補完機能を担う性格の団体の色が強いことがわかる。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・平成26年駒沢オリンピック公園の管理、平成28年防災公園8公園増加等の公園管理規模増や、河川の受託業務の増加に合わせて、増加傾向にある。
・職員構成は、契約職員・非常勤職員が60%以上を占め、現場や本社の最前線で、管理運営・維持管理業務の主力を担っている。本社や現場の基幹職員を担う都派遣と固有職員を合わせた人数は260人前後とほぼ一定であるが、都派遣職員は年々減少しており、協会職員の割合が増加している。なお、4日勤務の非常勤職員は、現場の勤務体制に合わせて、週5日の契約職員への振り替えが進んでいる。また、臨時職員は平成29年8月1日現在、協会全体で907人となっており、主に公園における窓口業務や維持管理業務、売店や飲食店における販売業務等を担い大きな戦力となっている。
・都施策を十分に把握し、スキルを活かして各部署において即戦力として活躍している都退職者は、5年で3割弱と減少傾向にある。都の再雇用制度の活用や、協会の処遇の問題等により、年々確保が困難になってきている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②新たなステージを支える人材の確保

○都民ニーズに応えるスペシャリストの登用
- 地域特性やニーズに応じ、公園ごとに必要なスキル分析レポートの作成
- エリアマネジメントのスペシャリスト登用

【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

○積極的・戦略的投資による魅力的な公園施設の設置
- 東京都に対して４公園（７施設）提案し、日比谷公園において２施設オープン

○賑わいを創出するソフト事業の展開
- 日本文化や発達障害等、様々なテーマの大型イベント実施（３回　来園者計141,700人）

今後の改革のポイント

- ◆ 公園マネジメントを推進するスペシャリストを登用・育成し、**民間活力を積極的に取り入れることで、公園の多面的活用**を促進
- ◆ 多様化する都民ニーズを把握した上で、**積極的・戦略的投資による公園施設の設置**等により、公園とまちの活性化に貢献

【プランの主な改訂】

【戦略】②新たなステージを支える人材の確保

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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の起ち上げ 3協議会	・エリアマネジメント協議会の起ち上げ 3協議会	・エリアマネジメント協議会を起ち上げ、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	・引き続き、対象の残り7公園のうち、優先的に実施する必要のある公園で3協議会

【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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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	・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	・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	・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
積極的・戦略的投資による魅力的な公園施設の設置と利用促進	・公園施設の設計 2店舗以上	・公園施設オープン 2店舗以上	・公園施設オープン 区部エリア4店舗以上 ①葛西臨海公園レストラン ②葛西臨海公園カフェ＆ＢＢＱエリア ③木場公園キッズスペース ④木場公園ＢＢＱショップ	・公園施設オープン 多摩エリア2店舗

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。

個別取組事項	2018 年度		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・人的資源の再編成による業務効率化およびコスト削減	・本社・BL・現場サービスセンターの3重構造による重複業務見直し等、組織再編を見据えた全事業の調査分析レポートの作成 ・働き方改革を踏まえた新人事制度のプランニング	・コスト改善のため、部署ごとの業務量把握や業務リストを作成する調査を実施 ・新人事制度の策定に向けた検討実施	・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 ・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	・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 ・これらによる管理費削減効果 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	・IT 等を活用した窓口サービスの利便性向上に向けたプランの策定 ・はんこレス、ペーパーレス、キャッシュレス推進プランの策定	・ICT 活用計画の策定に向けた検討実施 ・3 つのレス推進プランの策定に向けた検討および実施	・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） ・ペーパーレス化の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 3 月）	・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）	2018 年度の実績を踏まえ、目標を具体化。

② 新たなステージを支える人材の確保

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・地域の特性やニーズに応じ、公園毎に必要なスキル分析レポートの作成 ・上記レポートに基づく人材採用計画の策定	・公園毎に求められるスキル調査を実施し、分析レポートを作成中 ・エリアマネジメントのスペシャリスト採用に向けた募集を開始	・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	・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	―
スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用	・公園毎スキル分析レポートに基づく、人材育成計画の策定	・公園毎のスキル分析レポートを作成中 ・契約職員のスペシャリスト活用 ・公園管理運営士資格保有者の計画的増加方策の検討	・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）	・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 名程度ずつ配置する。	2018 年度の実績を踏まえ、目標を具体化。
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	・地域の特性やニーズに応じたエリアマネジメント協議会の起ち上げ準備と調整の実施	・エリアマネジメント協議会の立ち上げ準備及び調整を実施	・エリアマネジメント協議会を起ち上げ、公園と地域（住民・企業・行政）の交流を活発化させ、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	・引き続き、対象の残り 7 公園のうち、優先的に実施する必要のある公園で 3 協議会	2018 年度の実績を踏まえ、目標を具体化。

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公園注平均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）

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
多様化する都民ニーズの迅速･的確な把握	・主要10公園（※注）の地域特性･ニーズ分析レポートを作成	・主要10公園で地域特性・ニーズ分析レポート策定に向けた調査を実施			―
賑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	・新たな大型イベントの実施 3公園 ①日比谷公園大江戸祭 ②駒沢オリンピック公園駒沢ファンタジア ③代々木公園スポーツフェスタ	・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）	・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	2018年度の実績を踏まえ、目標を具体化。
積極的･戦略的投資による魅力的な公園施設の設置と利用促進	･取組①の主要10公園地域特性･ニーズ分析レポートに基づいた公園施設の設置について企画し、東京都へ提案 3店舗	・都立公園大改革を促進するため、計画を大幅に前倒しして実施 ･東京都に対して4公園7施設提案 ①日比谷公園ワークスペース、②日比谷公園スポーツステーション&カフェ、③葛西臨海公園レストラン、④葛西臨海公園カフェ&BBQ ショップ、⑤木場公園親子連れで楽しめるスペース、⑥木場公園 BBQ ショップ、⑦潮風公園全体魅力アップ計画 ・うち、日比谷公園において2店舗オープン	・利用者ニーズに基いた、公園の魅力を向上させる施設のオープン 区部エリア 4店舗以上 ①葛西臨海公園レストラン ②葛西臨海公園カフェ＆BBQ エリア ③木場公園キッズスペース ④木場公園 BBQ ショップ	・利用者ニーズに基いた、公園の魅力を向上させる施設のオープン 多摩エリアで 2店舗展開	公園ごとのニーズに即した、賑わいを促進していくための、具体的な施設の設置対象公園及び設置内容について、2018年中の検討内容を踏まえ記載を具体化。 ①葛西臨海公園 ・ファミリーでくつろげるレストラン ・海を感じる開放的なBBQエリア ②木場公園 ・親子で楽しめるキッズコーナー ・BBQ レンタル器材や食材の提供、軽飲食の販売

（注）主要10公園：日比谷・木場・砧・駒沢オリンピック・代々木・光が丘・舎人・水元・葛西臨海・小金井

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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	―	公園の機能や魅力を向上させる施設改修等の実施	・実施に必要な体制を強化 ・多言語対応案内サインの整備 ・トイレ洋式化の実施 ・水辺再生事業等の実施	・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	公園においては、東京 2020 大会に向けた対応や更なる利用者サービス向上のために公園のストック効果を高めることが求められており、これらの取組を着実に進めていくことが必要となっている。 そのため、外国人旅行者等が公園を快適に利用できる環境の整備など、早期完了を目指して実施する。また、水辺の再生事業（かいぼり）など、実施にあたり都民・ボランティアとの連携や広く普及啓発を行うことが必要な事業を公園管理で培った実績を活かして各公園で展開する。

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

平成30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	2　人　（うち都派遣職員　1　人、都退職者　1　人）		
常勤職員数	440　人　（うち都派遣職員　31　人、都退職者　164　人）		
非常勤職員数	2　人		

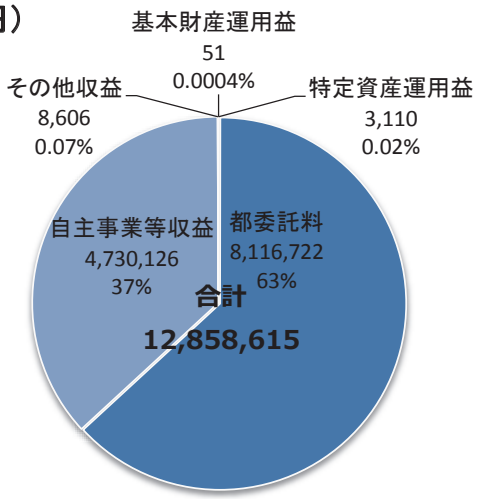
団体の使命	安全快適な道路環境の創出と駐車対策の推進等を通じて都市再生及び機能の維持増進に貢献する。
事業概要	1 道路事業 東京都内の道路ネットワークの早期完成と防災機能の向上等に向け、道路用地取得事業や無電柱化推進事業等に取り組むとともに、区市等の自治体職員への技術支援を通じて、道路の早期整備に貢献している。 また、円滑な道路交通の確保と地域環境の向上等に向け、重要道路施設等の安全・安心な管理と道路空間の付加価値向上に取り組んでいる。 さらに、都民とともに進める様々なみちづくり支援の取組として、都民の道路に対する関心や愛護意識を醸成するため、都内の道路工事現場等を見学する道路見学ツアーを企画・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29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	12,858,615	100.0%	12,522,949	100.0%
	公1事業（道路事業）	8,796,754	68.4%	8,905,613	71.1%
	公2事業（駐車対策事業）	909,864	7.1%	1,174,565 ※	9.4%
	収益事業（自主経営事業）	3,151,644	24.5%	2,399,432	19.2%
	法人会計	353	0.0%	43,339	0.3%

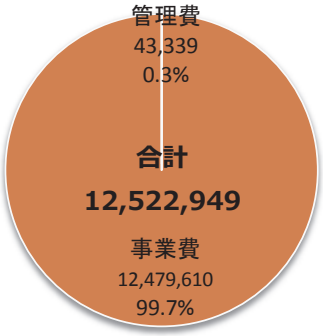
※ 内部取引消去後(▲1,715千円)の金額

平成29年度　決算情報

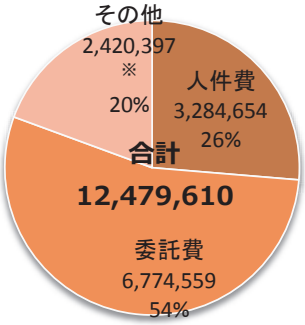
経常収益内訳（単位：千円）



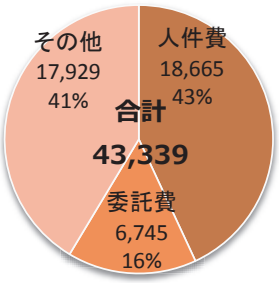
経常費用内訳（単位：千円）



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(▲1,715千円)の金額

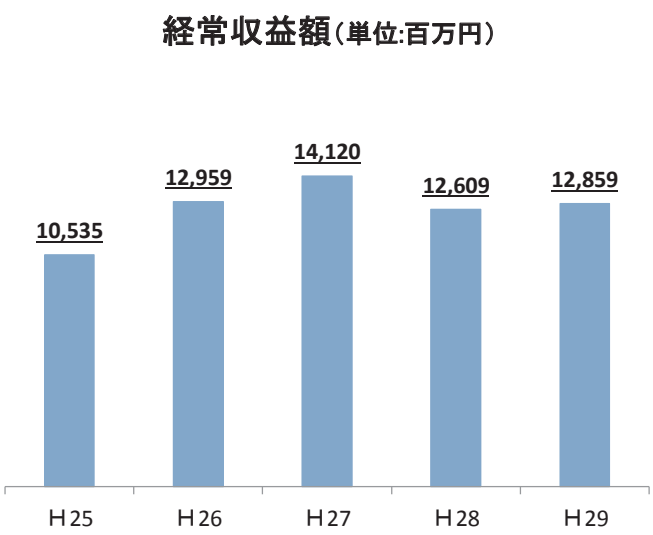
長期借入金内訳（単位：千円）

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

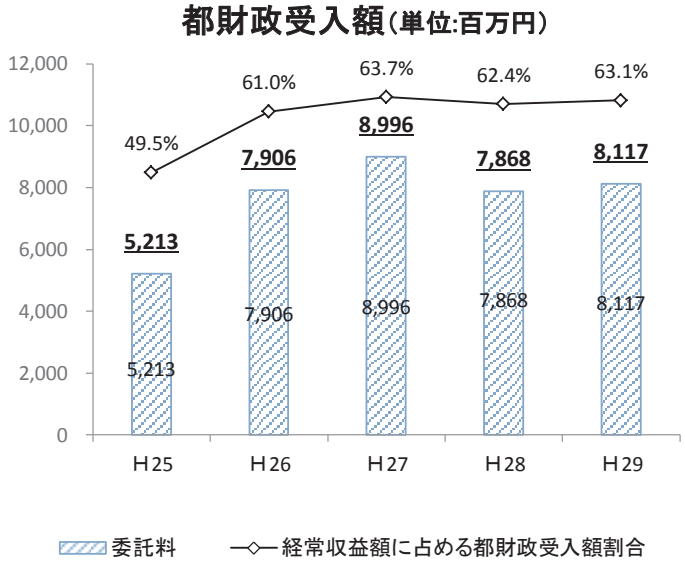
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



【増減傾向】
・収益の約4割を占める無電柱化推進事業の工事の増減に伴う委託料の変動により、年度毎の増減はあるものの、道路用地取得事業をはじめとする道路整備・管理事業の拡大に伴う委託料の増などにより、経常収益額は拡大傾向
【主な増減要因】
・H25～H27は、無電柱化推進事業の工事増及び道路整備事業（道路用地取得事業）の受託規模拡大に伴う委託料の増、都営駐車場事業及び直営駐車対策事業の増収などにより増額
・H28は、道路整備事業（鉄道連続立体交差事業に係る側道整備等事業）の工事及び道路管理事業（都市インフラ予防保全型管理支援事業）における橋梁耐震化工事の減に伴う委託料の減により減額
・H29は、無電柱化推進事業の事業進捗に伴う委託費・工事費の増などにより増額

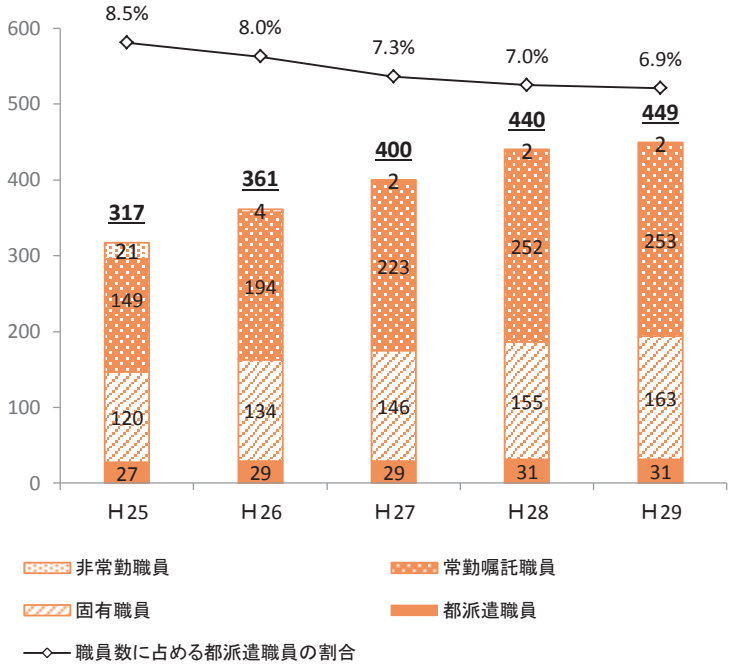
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



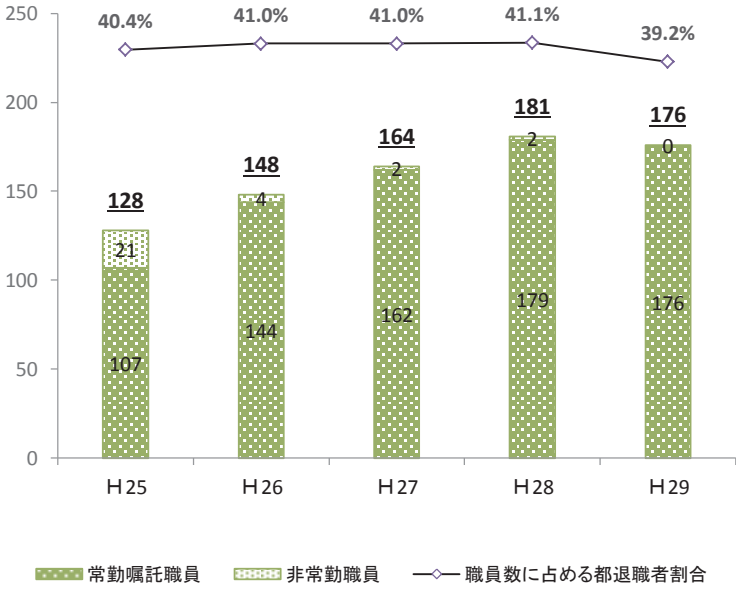
【増減傾向】
・経常収益額の5割以上を都からの委託料が占め、都の無電柱化や特定整備路線の用地取得の推進により委託業務量が増加し、都財政受入額も拡大傾向
・H25からH29で都財政受入額は1.5倍に拡大
【主な増減要因】
・増減理由は経常収益とほぼ同様であり、大きなウェイトを占める無電柱化推進事業をはじめとする道路整備・管理事業の工事や受託量の増減に伴う委託料の変動により増減
【委託料等の内容】
・主に事業に係る経費相当分の委託料であり、内容に変化なし

2－3 職員数の推移から見る経営状況

職員数（単位:人）



都退職者 職員数（単位:人）



【職員数の推移と主な要因】
・道路整備・管理事業の事業規模拡大に伴い職員数はH25からH29で1.4倍に増加
・特に道路用地取得事業の拡大に伴う増員が大きく、道路整備事業の職員数はH25からH29で2倍、公社全体の職員数に占める割合はH25の30.9%からH29は43.2%にまで増加
【職員構成割合、推移及び主な要因】
（固有職員）
・道路整備事業（道路用地取得事業）をはじめとする道路整備・管理事業の規模拡大に伴い、H25の120人からH29は163人に増加
・公社全体の職員数に占める割合はH25の37.9%からH29は36.3%に低下
（常勤嘱託職員）
・道路整備・管理事業の規模拡大に伴い、H25の149人からH29は253人に増加
・公社全体の職員数に占める割合はH25の47.0%からH29は56.3%に増加
（都派遣職員）
・特定整備路線の用地取得など、道路整備・管理事業の規模拡大に伴い、H25の27人からH29は31人に増加
・固有、常勤嘱託の伸びが大きいため、割合はH25の8.5%からH29は6.9%に低下
・都派遣職員のうち7割以上が道路整備事業（道路用地取得事業）に従事
【都退職者割合、推移】
・都退職者のほとんどが常勤嘱託であり、道路整備・管理事業の規模拡大に伴い、都退職者はH25の128人からH29は176人と1.4倍に増加
・公社全体の職員数に占める割合はH25の40.4%からH29は39.2%に低下
【各職員区分の役割】
（固有職員）
・都退職者が減少する中、各事業で将来の公社の中核を担う存在として、基幹業務を幅広く担当
（常勤嘱託職員）
・約7割が豊富な専門知識・技術・経験を有する都退職職員で、管理職から現場の専門的業務まで幅広く担当
（都派遣職員）
・管理職や庶務担当係長として都及び関係団体との連絡調整を担当するほか、道路整備事業（道路用地取得事業）におけるマンション用地取得や、道路整備事業（鉄道連続立体交差事業に係る側道整備等事業）の予算・決算、工事など高い専門性が要求される業務を担当
（都退職職員）
・豊富な専門知識・技術・経験を活かし、管理職から現場の専門的業務まで幅広く担当

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③土木技術職員等の確保･育成体制の構築

○独自の研修システムの構築

・土木未経験者を含む育成研修システムと専門研修プログラムのスキーム案を作成
・諸外国の電線類地中化取組を活用した技術研修を試行

【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

○オートバイ駐車対策の強化・推進

・オートバイ専用駐車場の新設（10台）
・基金を活用した民間事業者等への自動二輪車用駐車場整備の支援（３場21台）
・都内駐車場検索サイトを運営し、オートバイ駐車場位置情報を提供（約550場・11,000台）

今後の改革のポイント

◆ 長期的視点に立った**人材確保・育成体制の構築**を進め、無電柱化推進事業等において、**東京の道路行政に貢献**

◆ 団体独自に加え、民間のノウハウも活用し、**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

【プランの主な改訂】

【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

	当初	改訂
経営課題	・自動車保有台数の減少等、社会環境変化の懸念 ・高架下等の活用は駐車場等にとどまっており限定的	・自動車保有台数の減少等、社会環境変化の懸念 ・高架下等の活用は駐車場等にとどまっており限定的 ・オートバイの違法駐車は減少傾向だが、依然として存在 ・オートバイの駐車需要台数が収容台数を上回り、駐車場が不足
戦略	・社会環境の変化に合わせて、技術やノウハウの活用の必要性 ・新たな事業展開を検討・実施し、経営体質を強化	・社会環境の変化に合わせて、技術やノウハウの活用の必要性 ・新たな事業展開を検討・実施し、経営体質を強化 ・オートバイ駐車対策を推進するための新たな取組を実施
３年後の到達目標	・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、経営体質を強化し、収益性の向上を図る	・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、経営体質を強化し、収益性の向上を図る ・都と連携して、オートバイの整備を促進

個別取組事項	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 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	・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 ・2019年度の検討結果を踏まえ、電動バイクへの対応を試行

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 1㎞ 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。

個別取組事項	2018 年度		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	• 理事、監事、評議員の構成等見直しの方向性決定 • 関係機関との協議･調整 • 見直しの方向性に基づき、順次理事、監事、評議員の人選、任用手続	• 評議員は、経済の専門家の選任を完了(評議員選定委員会11月27日開催)	• 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	• 新たな構成による理事会の開催	• 「新たな構成による評議員会の開催」については、2018 年度中に経済・法律の専門家の選任を完了する予定であることから、2020 年度予定を１年前倒しし、2019 年度に行うこととする。
事業の見える化	• 事業部制の導入等､各事業の損益や成果等を見える化するための課題整理・検討	• 2018 年度事業案内の再構成を実施し､7 月に発行 • 2019 年度事業案内及び事業概要の2019年度当初発行に向け、内容、構成等を再検討 • 井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を作成	• 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	• 2019 年度の実施内容を検証し、引き続き事業の見える化を実施 • 2019 年度の検討結果を踏まえ、事業部制の導入等について方針決定	• 公社で行っている広報戦略の検討内容も踏まえながら、都政における公社の役割や公社が蓄積してきたノウハウ等を見える化する取組として、より分かりやすい事業案内の作成、業務内容の映像化、広報の工夫等を行い、都民等へのPR や職員の採用・育成等に活用していく。 • 2019 年度策定予定である都の「政策連携団体活用戦略」で示される、都政における公社の役割や公社事業の位置付け、さらには今後の公社の事業量の見通し等についても、都と調整したうえで、事業部制の導入等を検討する必要があることから年次計画を見直す。
最適な経営形態の検討	• 今後の事業見通し等を踏まえ､都と連携して最適な経営形態を検討	• 都が策定する「政策連携団体活用戦略」と調整を図りながら、公社の方向性を検討	• 「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	• 2019 年度の検討結果を踏まえ、方針決定	• 2019 年度策定予定である都の「政策連携団体活用戦略」で示される、都政における公社の役割や公社事業の位置付け、さらには今後の公社の事業量の見通し等についても、都と調整したうえで、公社の最適な経営形態について検討していく。

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

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	• ベテランの用地取得ノウハウを固有職員に継承する育成システムの検討 • 用地取得事務従事職員の資格取得に向けた研修計画の策定･一部試行	• 育成システムのスキーム検討 • 育成システムのうち、研修資料のデジタル化、都の資料・データの共有化を先行実施 • 資格取得研修の計画策定・一部実施	• 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%）	• 試行結果を反映し、育成システムの本格実施 • 計画に基づく資格取得研修の継続 12 名（対象者の 80%） • 補償業務管理士合格者 3 名（研修受講者の 25%）	• 補償業務管理士の資格取得研修計画に基づく研修受講者は、2018 年度の用地部在職職員をベースに対象者を精査した結果、2019 年度は 16 名から 14 名に、2020 年度は 24 名から 12 名に変更する。 • 2019 年度の補償業務管理士試験の研修受講者に対する合格者の割合は、2018 年度の全国平均合格率を参照し 14%とする。また、2020 年度の研修受講者に対する合格者割合は、受験 2 回目となる受験者の合格率が向上すると想定し、12%から 25%に変更する。 ※ 補償業務管理士合格率（2018 年度）: 14.9%（共通）
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	• 都と調整し、固有振替の実施	• 2018 年度は 2 名の固有振替を実施 • 2019 年度の固有振替（4 名）について調整	• 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	• 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	• 本取組がノウハウ継承に向けた執行体制の構築を目標としていることを年次計画に明記した。
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	• 都との相互派遣交流（2 名程度）の検討 • 関係機関との協議･調整	• 2019 年度の都（建設局用地部）への派遣（2 名）について調整	• 都への派遣研修（2 名）の開始	• 都への派遣研修（2 名）の継続	• 都との相互派遣交流については、都との調整の結果、公社への派遣が困難のため、公社からの単独派遣とする。2019 年度から派遣人数を 1 名増の 2 名とし、研修として固有職員を都（建設局用地部）へ派遣する。また、区市からの派遣交流についても調整を行っていく。

③　土木技術職員等の確保・育成体制の構築

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	• 自主的で柔軟な職員採用に関する都との調整 • インターンシップの導入	• 大卒や高卒等の新卒者を採用するため、都との採用協議を 2018 年 1 月に前倒しで実施（前年度は 2017 年 8 月に実施） • 技術系の新卒採用を実施し、2 名を内定 • 2020 年度採用に向けてインターンシップを実施	• 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	• 採用実績を踏まえた採用活動の改善として、2019 年度は、既存の企業案内を改定し、土木技術職員向けに内容を充実させるとともに、インターンシップへ一層の参加を促すため、期間や内容についてメニューを多様化する。また、2020 年度についても、2019 年度の採用実績を踏まえて、採用活動の改善を図っていく。 • 70 歳超職員については、2018 年度から 5 名の雇用を開始し、2019 年度には 11 名となる見込みである。現行制度では、定年を 72 歳としており、2018 年度から雇用を開始した職員が 2019 年度末をもって定年を迎えることから、2019 年度に制度の検証を行ったうえで、公社事業に必要とされる技術・ノウハウを豊富に有する職員を確保していく。
公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成	• 土木未経験者の転換・採用も視野に入れた公社独自の育成研修システムの構築 • 研修組織（担当人員等）の設置に向けた都との調整 • 無電柱化等の土木技術が必要な業務に従事するための高度な専門研修プログラムの検討	• 土木未経験者を含む育成研修システムと高度な専門研修プログラムのスキーム（原案）を作成 • 「事例調査研修」を活用し、高度な技術研修を試行 • 2019 年度の研修組織設置に向け、技術研修担当係長 1 名、係員 1 名の計 2 名の配置を調整 • 土木技術職員 1 名を都（建設局道路管理部）に研修として派遣	• 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	• 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試行・検証 • 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	• 研修組織を設置し、育成研修システムを適切に推進していくため、各年度の取組内容を再整理した。 • 2018 年度の職員確保状況から、土木系学科卒業者や建設・設計会社の土木業務経験者の育成に主軸を置きつつ、土木未経験者の転換・採用も引き続き視野に入れていく。 • 土木技術職員の都への派遣研修については、都の立場から事業実施に必要な知識・技術等を学び、同時に関係者との連絡調整を行うことで、都をはじめとする関係機関とのパイプ役となれる人材に育成することを目的に、平成 20 年度から毎年、固有職員を 1 名ずつ派遣している。人材確保が困難な状況のなかで、より効果的に職員の育成を図るため、開始から 10 年を経過した派遣研修について、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ながら、今後の方向性等について検討する。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
【新規】 電気職の確保・育成	—	• 即戦力となる電気職の確保に向け、経験者の採用活動を実施し、2019年度採用予定の1名を内定 • 井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を作成【再掲】	• 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	• 2019年度の採用実績を踏まえ、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	• 人材不足により一定の資格を有する即戦力としての電気職の採用が困難となっていることから、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、職場見学対応等の内容を充実させる。また、2020年度についても、2019年度の採用実績を踏まえて、採用活動の改善を図っていく。 • 新規採用職員の早期育成を図るとともに、現有職員の専門性をさらに高め、事業執行力の向上を図るため、職員の技術・経験等に応じて、基礎的な部分から段階的に育成する公社独自のシステムを構築する。 • 電気職の専門性を高め、企画力やマネジメント力向上につなげるため、新たに電気職の都への派遣研修の実施を検討する。 • また、公社のノウハウ等の見える化と職員の採用・育成等への活用を目的に作成した井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を、目的に応じて編集したうえで活用していく。
高度な技術・ノウハウを有するベテラン職員の活用	• 70歳超職員の雇用開始	• 4月1日より70歳超の土木技術職員5名の雇用を開始	—	—	• 現行の70歳超職員の雇用制度は72歳を定年としており、2018年度から雇用を開始した職員が2019年度末をもって定年を迎えることから、今後も技術・ノウハウの豊富な職員を継続的に確保してくため、2019年度に制度の検証を行ったうえで、対応していくこととし、個別取組事項「土木技術職員の確保」の取組の一つとして整理する。
無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用	• 電線管理者（東電・NTT）からの職員派遣に係る都や関係企業との調整	• 公社で採用した無電柱化関連分野の企業経験者を窓口として、無電柱化関連分野の企業退職予定者への採用活動を実施 • 区退職の土木技術者1名を採用	• 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	• 2019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	• 無電柱化事業の更なる推進のため、土木技術職員の確保に当たっては、電線管理者に限定せず無電柱化関連分野等を対象とすることとした。なお、現役職員の派遣については、派遣元の土木技術職員が不足しているため、企業等退職予定者の採用を行うこととする。 • 前年度の実績等を踏まえ、採用活動の拡充を図っていく。
人材確保につなげるための初任給等の改定	• 改定案のまとめ • 初任給等改定に向けた都との協議	• 初任給に係る給与規則を改正（8月1日付）	• 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	• 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	• 国の動きや民間企業動向等を踏まえ、検討・対応していく。

④　生産性の向上による効率的な事業執行

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	• ①設計委託等を集約するための手法の検討、関係機関との調整	• 設計委託等の集約に向けた条件を検討 • 電子調達システム導入を決定	【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】 • 試行した予備設計の効果を検証し、今後の予備設計に反映 【工事】 • 電線共同溝本体工事と歩道舗装工事など合併起工を本格化	• 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集約が可能な路線がある場合に試行発注することとし、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を試行することとした。 • コストについては、3 年後の到達目標を見据えて、設計と工事の総体で削減を図っていく。 • また、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導入する。
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	• 公社の管理監督職としてのマネジメント力向上を目的に、全管理職を対象とする研修体系の再整理	• 管理監督者向け研修体系の再整理(原案)を検討 • 管理職マネジメント力向上研修を一部試行 • 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について都と調整 • 将来の管理監督者候補として、固有職員（用地事務従事職員 1 名・土木技術職員 1 名）を都に研修派遣【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 組織委員会への派遣 • 将来の管理監督者候補として、用地事務従事職員 (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、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 • 用地事務従事職員（固有 2 名）の都への派遣研修の継続【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】	• 管理監督職に必要なマネジメント力を、組織運営力、実行力、課題設定力に分けた上で、各々を強化する研修を 2018 年度、2019 年度の 2 年間で全管理職及び管理職候補者を対象に実施し、その結果を踏まえ、研修内容を改善していく。 • 行政のみならず、民間企業関係者を含めた多様な組織体の中で、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の運営に関わることで、公社では体験できない貴重な経験を積ませ、将来の管理監督者候補として職員の育成を図っていく。 • 都庁グループの一員として、都の立場を踏まえた視野と事業実施に必要な知識・技術等を習得させ、都との政策連携を担う将来の管理監督者候補として育成するため、固有職員を都に研修として派遣する。用地事務従事職員については、2019 年度から 1 名増の 2 名を派遣する。土木技術職員については、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ながら、今後の方向性等について検討していく。電気職については、専門性をさらに高め、企画力やマネジメント力向上につなげるため、都への派遣研修の新たな実施に向けて検討していく。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
電子承認システム及びモバイルワークの導入	• 事務分析による見直し対象範囲の検討 • 事務分析結果を踏まえ、電子承認システム及びモバイルワークの導入可否を検討	• 事務分析を踏まえ、電子承認システム及びモバイルワーク導入を検討し、旅費管理システムの追加、社会保険等電子申請システムの導入を決定	• 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	• 電子承認システムの導入・試行運用	• 出張・旅費申請において現行の出退勤管理システムに機能を追加することを 2018 年度に決定し、2019 年度に導入する。また、社会保険申請については、申請書類作成に係る時間短縮や業務効率向上につながることから、電子申請を 2018 年度に決定し 12 月に導入する。
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検討	• 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検討	• 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	• システム等のアウトソーシング継続	• 業務効率化及び情報セキュリティ強化のため、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 2019 年度から実施することとし、追加した。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	• 駐車場等で活用している高架下等の道路空間の管理･活用のさらなる効率化を検討 • マーケット・サウンディング等、高架下等の道路空間の利活用に関する可能性調査を実施 • 調査･検討結果を踏まえ、新たな方策を都に提案	• 高架下等の道路空間の利活用に関する可能性調査を開始	• 「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	• 実施可能な事業提案の試行の調整	• 2018 年度に実施している「高架下等の道路空間の利活用に関する可能性調査」を踏まえ、2019 年度及び 2020 年度の取組項目を都と調整したうえで、年次計画に反映した。
都営駐車場の効率的な運営体制の提案	• 駐車場業務でさらなる民間活用を図る等､都営駐車場の効率的な運営体制を検討	• 駐車場シェアリングサービスや定期契約者募集等、新たな民間サービス活用の仕組みを検討	• 新たな民間サービス活用の仕組みの導入	• 都営駐車場の指定管理者選定への対応	• 2019 年度は、2018 年度に検討した駐車場シェアリング等、新たな民間サービス活用の仕組みを都営駐車場で導入する。
【新規】 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	―	• オートバイ駐車場の新設及び既設四輪駐車場のデッドスペースの活用や四輪駐車枠からの転用により､受け入れ可能台数を増加 • 「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（3 場 21 台）を実施。あわせて、助成制度の利用促進につながるよう助成条件を検討 • 都内駐車場検索サイト「s-park」によりオートバイ駐車場位置情報（約 550 場・11,000 台）を提供	• 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	• 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 • 2019 年度の検討結果を踏まえ、電動バイクへの対応を試行	• 公社は、これまでも総合的なオートバイ駐車対策を展開してきたが、東京都では、オートバイ駐車場の整備促進に向けた方策等を検討しているところであり、2019 年度に都が実施する調査による駐車需給の状況等を踏まえ、引き続き都の所管局や警視庁・所轄警察署、特別区等と連携しながら、新たなオートバイ駐車場整備の取組を実施していく。 • また、2018 年度に「東京都・特別区駐車場整備基金」果実活用の第四期計画（2019～2023 年度）を策定し、民間事業者等への自動二輪車用駐車場整備助成の条件を変更した。2019 年度の状況や特別区の意見等も踏まえながら、助成制度の利用促進に向け、必要に応じて助成条件の変更等を検討する。 • さらに、都が推進している電動バイクの普及促進事業に貢献するため、対応を検討し、試行する。

２３　公益財団法人東京防災救急協会

１．経営情報

１　基礎情報

平成30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3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			

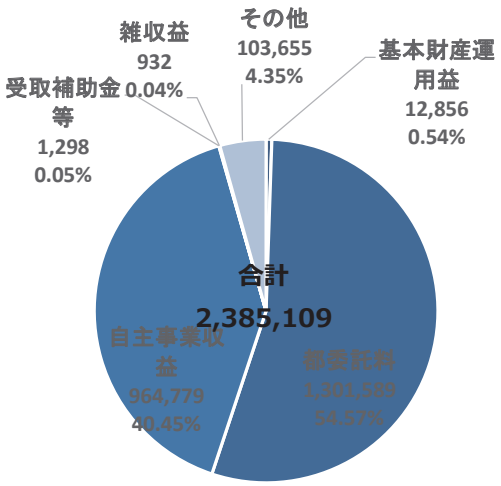
役職員数（平成30年8月1日現在）								
	常勤役員数	3	人	（うち都派遣職員	0	人、	都退職者	3 人）
	常勤職員数	65	人	（うち都派遣職員	13	人、	都退職者	36 人）
	非常勤職員数	300	人					

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

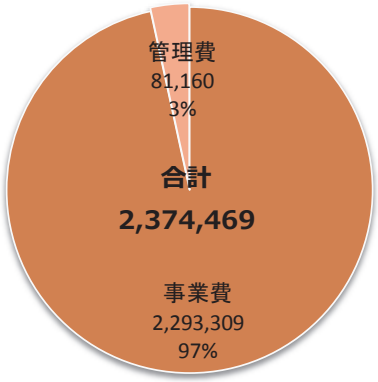
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	2,385,109	100%	2,374,469	100%
	防災・救急指導事業	410,619	17.2%	577,154	24.3%
	防災・救命講習事業	806,573	33.8%	819,450	34.5%
	防災思想普及事業	470,982	19.7%	475,347	20.0%
	防災・救急関係図書販売等事業	658,986	27.6%	421,358	17.7%
	法人会計	37,949	1.6%	81,160	3.4%

平成29年度　決算情報

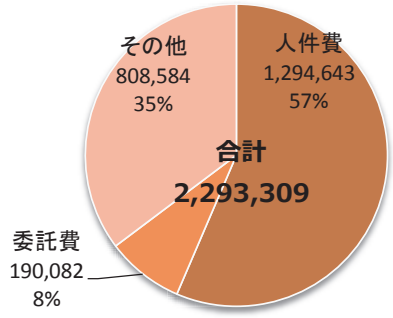
経常収益内訳（単位：千円）



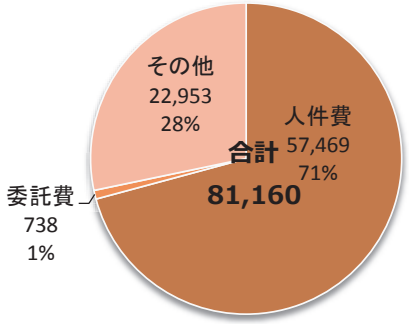
経常費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

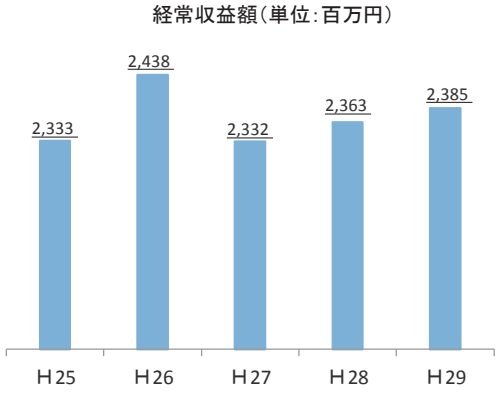


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

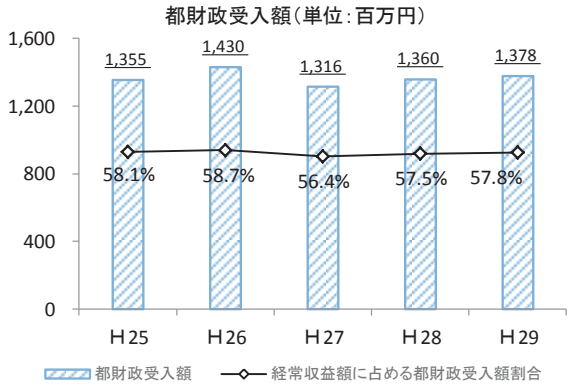
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　経常収益額から見る事業動向



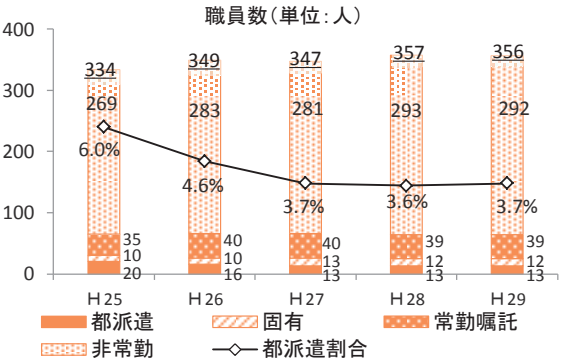
・23億円程度で推移している。
・平成27年から都派遣職員の人件費を東京消防庁が負担することとなった。
・救命講習事業の需要増大等に伴い、H26年、H28年に非常勤職員の増員が認められたことに伴い、委託費が増加した。

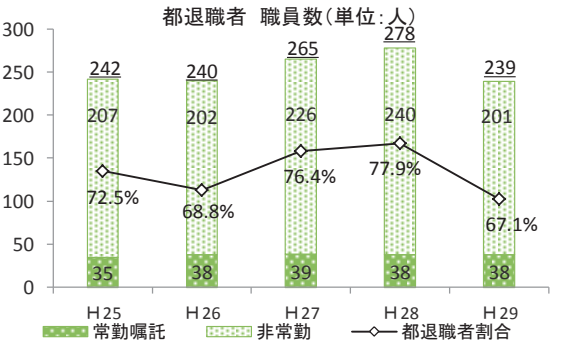
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



都財政受入額は13億円前後で推移し、都財政受入割合は57%前後で推移している。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・H22からの都派遣削減計画に基づき都派遣職員割合は下がり、常勤嘱託職員及び非常勤職員が増員された。
・非常勤職員については、80%前後を推移している。
・専門的な知識や経験が求められる業務が中心であり防災・救急に関する資格が必要になる部分もあり、業務経験者の採用を優先していることから、現状の都退職者職員数は70%前後で推移している。
・都派遣職員は委託事業に関して委託元との連絡調整を担うとともに、事業の運営管理を行っており、固有職員は管理業務を行い、常勤嘱託職員は事業の運営管理を行いつつ非常勤職員とともに事業を執行している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②博物館･防災館の利用しやすい体制の構築

○防災館の運営時間拡大

・池袋防災館において毎週金曜日に運営時間を21時まで延長し、ナイトツアーを実施（52回　1,700人）

○多言語化表記の推進と満足度調査の実施

・各館のリーフレット等の多言語化（英語、中国語、ハングル）

・外国人来館者の満足度調査を実施

【戦略】③効果的な救命講習指導の推進

○講習内容の見直し

・講習用動画の活用等を通じて、実技を充実させたレッスンプランに見直し

今後の改革のポイント

◆ 行動力あるバイスタンダーの育成に向けて、**講習会の内容を更に強化**するとともに、職員の確保・育成を通じて、**指導員の技術向上**を推進

◆ 誰もが利用しやすい博物館・防災館づくりを推進し、**防災行動力向上に貢献**

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
人材確保・育成策の検討	検討結果を踏まえ、人員配置の見直しや採用に向けた関係機関等への働きかけ	同左	・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	・育成計画に基づく研修等の実施 ・他本部など関係機関からの採用に向けた取組 ・検討結果を踏まえた公募採用に向けた取組

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	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	多言語表記の推進	多言語表記の推進	・外国人接遇に関する研修実施 ・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	・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

【戦略】③効果的な救命講習指導の推進

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
講習内容の見直し	レッスンプランの本格運用	・レッスンプランの検証・修正 ・ガイドライン2020に向けた準備（情報収集等）	・レッスンプランの本格運用 ・専門的知見を活用した自信度向上に向けた講習内容の検討 ・受講生の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討	・レッスンプランの検証・修正 ・ガイドライン2020に向けた準備（情報収集等） ・検討結果を踏まえた講習実施要領の取組による自信度85.3%の達成 ・検討結果を踏まえた講習会場確保

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．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。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

①　業務執行体制の強化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	○ＯＢ職員とプロパー職員の業務分担の見直し、グローバル化を見据えた多様な採用について検討	○プロパー職員の計画的な育成に向けた取組を実施 ○他の消防本部ＯＢの採用に向けた検討	○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	○育成計画に基づく研修等の実施 ○他本部など関係機関からの採用に向けた取組 ○検討結果を踏まえた公募採用に向けた取組	政策連携団体活用戦略（仮称）において、局と団体の役割分担を見直すこととしており、今後、必要に応じてＯＢ職員とプロパー職員などの非ＯＢ職員との業務分担を見直すとともに、職員の計画的な育成を実施することとする。 また、協会に必要な知識・技術を持った職員の採用方策として他本部など関係機関からの採用に取り組むほか、幅広い人材活用に向けた公募採用に取り組むものである。
受託事業増大への対応の検討	○受託事業増大への対応に向けた検討委員会の設置	○検討委員会の設置（8 月） ○東京消防庁からの受託事業拡大の提案に対する委員会での検討に基づく調整	○双方向の情報共有体制の構築	○消防行政需要を踏まえた事業化に向けた検討	政策連携団体活用戦略（仮称）に基づき、東京消防庁のパートナーであり、将来的に行政サービスの一端を担う組織として、現場の声を反映できる双方向の情報共有体制を構築し消防行政需要を踏まえた事業化を民間のノウハウの活用等も含め検討していくものである。
就業規則の見直しに向けた検討	○柔軟な勤務形態の構築に向けた検討	○無期労働契約への対応として就業規則の改正	○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	○東京消防庁の動向を踏まえた取組の実施	東京消防庁の動向なども踏まえながら、機会を捉えて検討するものである。
ＩＣＴ化の推進	○ＩＣＴ化できるものの抽出	○一括送信用メールソフトウェア及び遠隔監視システムの導入によるセキュリティ強化	○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	○各種業務のセキュリティ強化及び利便性向上にむけた取組 ○検討結果を踏まえたＩＣＴ化の取組	平成 30 年 5 月のメールアドレス流出事故を受けて、セキュリティの強化を効率的に行うことが最優先課題と捉えたものである。 また、ＩＣＴ化できるものについて検討し、業務の効率化に向けた取組を行うものである。

② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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 ○外国人来館者に対する満足度調査の実施 ○多言語表記の推進	○研修未実施（12 月実施予定） ○満足度調査未実施（12 月から実施予定） ○リーフレットの多言語表記	○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	○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	東京消防庁の見える化改革（消防）において示されている外国人観光客のための多言語化を踏まえ、現在、リーフレット等の多言語化を実施し、外国人来館者の来館促進等を図っているところであるが、来館する外国人の国籍が多様であり、多言語化の対象範囲を限定することが難しくなってきていることから、「やさしい日本語」による接遇やリーフレット作成にも取り組むものである。
団体予約受付のあり方の見直し	○課題の抽出 ○現状の団体予約受付方法の見直し、わかりやすい予約方法の検討(検討委員会の設置)	○当協会の要綱に基づき、「防災館団体受入のあり方検討分科会」設置（6 月） ○分科会開催（7 月、9 月、10 月、12 月予定）	○検討結果を踏まえた団体予約受付の試行	○試行後の検証	―
防災館の運営時間拡大	○池袋防災館における運営時間拡大による夜間運営の実施（試行） ○夜間運営の周知広報	○夜間運営（ナイトツアー）実施：35 回 ○夜間運営における来館者数：1254 人 ○来館者数対前年同期比：6%増、ナイトツアー来館者を除いた来館者数 4%増 ○PR 動画の作成及び配信等の広報 ○チラシ作成：70000 枚 ○ナイトツアー体験者へのアンケート	○試行結果を踏まえ、今後の展開を検討	○より利用しやすい運営時間設定に向けた取組	試行結果に基づき、時季や時間帯による来館者数の景況などを分析し、今後の展開を検討する必要がある。

③　効果的な救命講習指導の推進

【３年後の到達目標】

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生の割合を指標とする。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	○資器材の整備状況を踏まえ、実技時間の確保を重視したﾚｯｽﾝﾌﾟﾗﾝの検討	○ﾚｯｽﾝﾌﾟﾗﾝを改定	○ﾚｯｽﾝﾌﾟﾗﾝの本格運用 ○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 ○受講生の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討	○ﾚｯｽﾝﾌﾟﾗﾝの検証、修正 ○ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ 2020 に向けた準備（情報収集等） ○検討結果を踏まえた講習実施要領の取組による自信度 85.3%の達成 ○検討結果を踏まえた講習会場確保	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、専門的な知見を活用した自信度向上策について検討し取り組むほか、利便性の高い講習会場について検討し受講促進を図るものである。
講習資器材の充実	○講習時指導員 1 名（受講生 10 名）に 3 体、3器の配置に配意した運用 ○資器材の増強整備計画の策定	○大規模な講習を実施する際に、3 体、3 器配置にて実施 ○東京消防庁と協議し、資器材増強整備計画を策定	○3 体、3 器配置の講習実施率 40%	○3 体、3 器配置の講習実施率 80%	現行の台数を活用することで、3 体、3 器配置の講習実施に向けて運用してきたところであり、増強する必要数の目途が立ったことから改訂するものである。
指導員の技能向上	○受講管理システム改修による業務改善	○受講管理システム改修による業務改善の実施	○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	○医学的な知見を活用した本部集合教養の充実	医学的な知見を活用し、指導員の更なる技能向上を目指すものである。

２４　株式会社東京スタジアム

１．経営情報

１　基礎情報

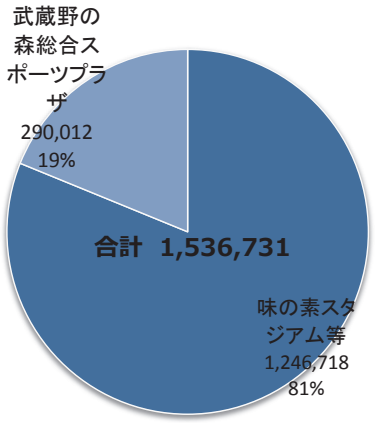
平成30年８月１日現在

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			
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	26 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			

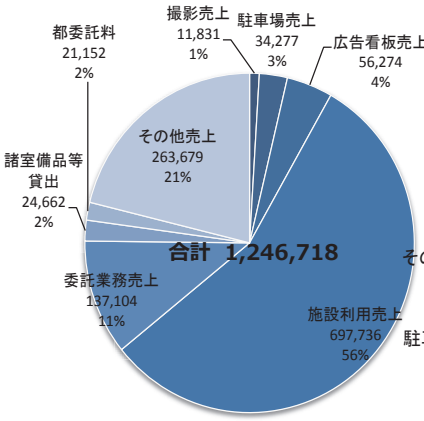
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	1,536,731	100.0%	1,407,415	100.0%
	施設運営業務	1,536,731	100.0%	1,407,415	100.0%

平成29年度　決算情報

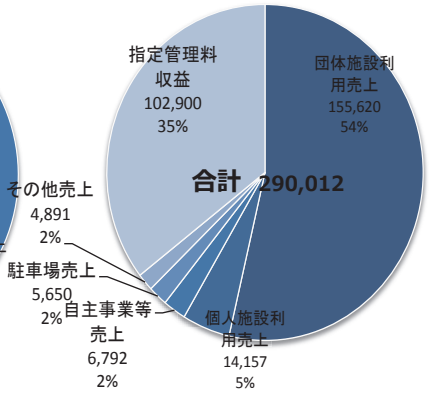
売上高内訳（単位：千円）



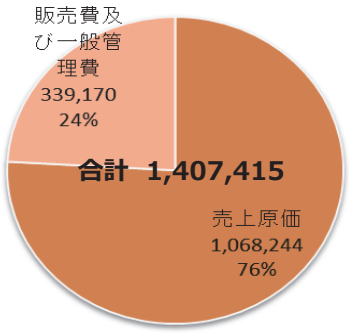
味の素スタジアム等　売上高内訳（単位：千円）



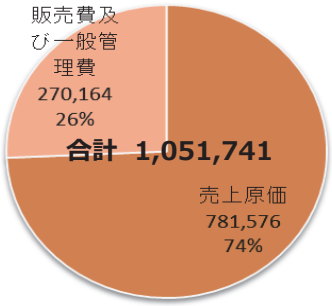
武蔵野の森総合スポーツプラザ売上高内訳（単位：千円）



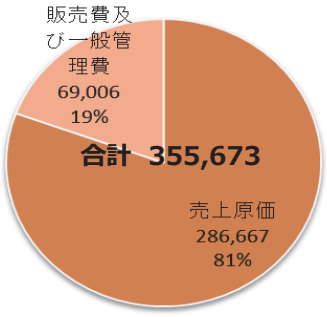
営業費用内訳（単位：千円）



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）

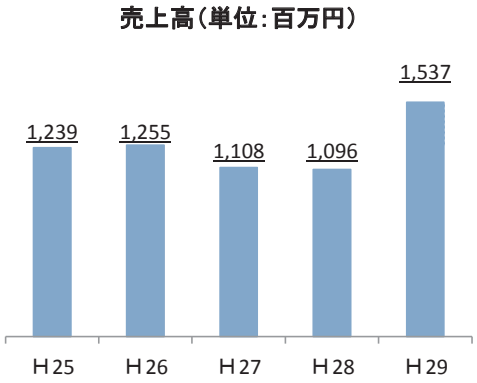


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向

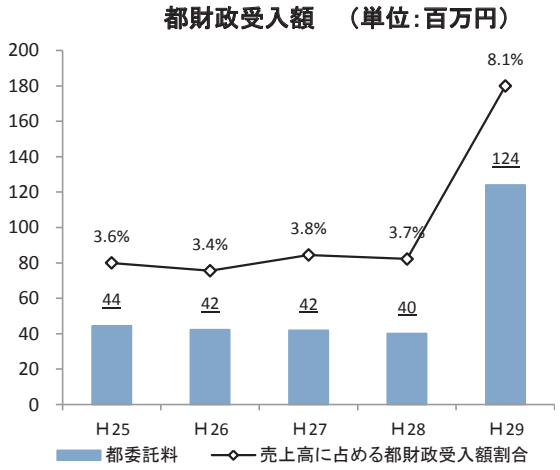


・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数、大型コンサートの開催回数等、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。

・平成25年度は「スポーツ祭東京2013」を、平成26年度には「南関東総体2014」等を開催した。

・平成29年11月より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を行っており、売上高が増加している。

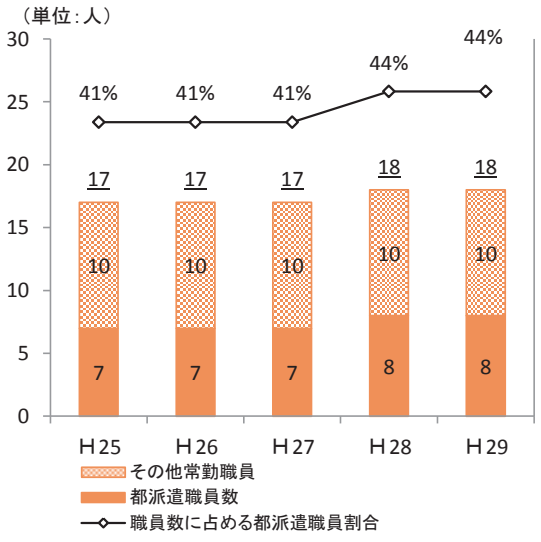
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・平成28年度までの都からの財政受入は、当スタジアム建物内「調布庁舎」の管理業務受託のみ。

・平成29年度より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を受託している。

2－3　職員数の推移から見る経営状況



・平成28年度には、ラグビーワールドカップ2019並びに東京2020競技大会に向けた業務量増に備えて都派遣職員を1名増員した。

・なお、職員区分ごとの業務分担は以下のとおり。
- ・都派遣職員
  - ・総務、都との連絡調整
  - ・施設管理
- ・その他常勤職員　※市及び民間からの出向
  - ・経理、地元自治体との調整
  - ・交通機関及び施設内業者等との調整
  - ・イベント等運営に係る連絡調整

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】①2019/2020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

○ラグビー2019/東京2020の気運醸成への貢献
- ラグビーテストマッチを実施
- 「味スタ感謝デー」でラグビー体験イベントを実施
- 地元３市の依頼に基づき「府中調布三鷹ラグビーフェスティバル2018」を実施

○健全な経営環境の堅持
- 改修工事期間において、フリーマーケット、TOKYOスポーツチャレンジエフチャンネルソサイチ大会、調布市民駅伝競走大会等のイベントの実施調整
- ネーミングライツ契約を増額更新（2024年２月まで）

【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

○自主事業メニューの多様化
- スポーツ振興事業13事業を実施、1540名が参加（2018年度11月末時点）

今後の改革のポイント

◆ ラグビーワールドカップ2019、東京2020大会開催に向けた協力体制を強化するとともに、**大会後の安定的な収益確保**等に向け、魅力的な施設運営を目指す。

◆ **味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設を一体的に活用**し、効果的な事業展開を図る。

【プランの主な改訂】

【戦略】①2019/2020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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
健全な経営環境の堅持	・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	・東京2020大会開催前後のイベント実施調整及び誘致	・改修工事期間中のイベント実施調整 ・都等の支援について確定 ・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）	・改修工事期間中のイベント実施調整 ・都等の支援について確定 ・東京2020大会開催前後のイベント実施調整及び誘致

【戦略】②2020大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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	・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	・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	・主要顧客や見識者を委員とした会議等の立ち上げ ・経営層の意見交換の場、定期的な調整会議 ・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	・検討内容を踏まえ、中長期経営計画を策定 ・経営層の意見交換の場、定期的な調整会議 ・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調整

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
同時利用促進のための施策検討	ヒアリング等の結果取りまとめと施策の検討	2021年度以降の具体的な施策へ向けた準備	・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	・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

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。

個別取組事項	2018 年度		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2019/東京 2020 大会へ向け、都や組織委員会と定例的な会議の開催	・ラグビー2019/東京 2020 の準備・開催に向け、都及び両組織委員会との毎月複数回の打ち合わせによる状況把握 ・改修工事定例会議への参加（14 回（週一回）） ・2019 シーズン J リーグ等スケジュール調整会議の開催（3 回）	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	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）	当社の役割を遂行することによる成果について記載した
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、ラグビーテストマッチや気運醸成イベント等を実施	・ラグビーテストマッチを実施（1 回） ・「味スタ感謝デー」でラグビー体験イベントを実施（1 回） ・地元 3 市の依頼に基づき「府中調布三鷹ラグビーフェスティバル 2018」を実施 ・武蔵野の森総合スポーツプラザにてラグビーパネル展示等を実施（1 回）	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	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	ー

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
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 施設維持に係る経費の節減	・改修工事期間において、下記イベントを実施できるよう調整 ○フリーマーケット（12/16・1/14・2/10） ○TOKYOスポーツチャレンジ　エフチャンネル　ソサイチ大会（12/23） ○調布市民駅伝競走大会（1/27） ○中学生「東京駅伝」大会（2/3） ○京王少年少女サッカーフェスティバル（2/10） ・ネーミングライツ契約を増額更新（2024年2月まで） ・超過勤務の縮減にかかる方針を社内共有する等、経費節減対策を実施	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 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	2019/2020については、両大会の準備・開催により、通常通りのイベントが実施できない。大会実施に関わる期間については都等と施設利用料について調整を行っているところであるが、それ以外の期間についても、イベントの実施に向けた調整・誘致を確実に行い、健全な経営環境を堅持していく。

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

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		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	両大会による顧客への影響把握 補償及び代替施設の検討	・2019 シーズン J リーグ等スケジュール調整会議の開催（3 回） ・両組織委員会及び各テナントに情報提供及び調整 ・J リーグ、アメフトの代替施設の検討・調整及びテナント等への補償を検討	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	主要顧客や見識者との検討内容を踏まえ、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	2021 年以降を見据え、会社の将来構想や経営方針を示す中長期経営計画を策定する。 引き続き、主要顧客との信頼関係の維持するためには、経営層から事務方までが一体となった取組が必要である。
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セールスの内容や手法の検討	・広告代理店とともに、プロモーターや他施設へのヒアリング内容等を検討 ・新しい貸館メニューのアイデア出しや大会前に試行可能なプランを検討	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）	―
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	報道等の情報収集、可能であれば建築中施設の視察	・2021 年以降の経営環境に影響する恐れのある報道等について情報収集を行った ・同業施設を訪問（ミクニワールドスタジアム北九州、ノエビアスタジアム神戸）	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	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	2021 年以降の将来的な計画を検討するためには、スタジアム周辺の土地も含めたポテンシャルや、拠点性(営業エリア)という観点から見たポテンシャル、将来のイベント・コンテンツにかかるポテンシャルを確認する必要がある。

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。

個別取組事項	2018 年度		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	安全管理研修等による安全対策の実施	・救助法の研修、監視マニュアルの教育を毎月 1 回実施（11 月までに 8 回実施） ・お客様の救急搬送の事例をコンソ内で共有し再発防止への対応	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	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	定期的かつ反復して研修を行うことで、スタッフの技術や意識を一定に保ち、緊急時にも重大事故に発展させないよう適切に対応できると考えている。大会時には一定期間施設が休館となるが、効率的なスタッフ再教育により短期間での営業再開を目指す。
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	広域的なイベントの開催に向けた検討	・地元３市のラグビーフェスティバル（7/7）への協力 ・地元 3 市に対しイベント予定等の聞き取りを実施	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）	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	2019、2020 年度とも大会での利用がない期間について、多摩地域のスポーツ拠点として複数自治体が参加するスポーツ大会等に施設を提供していく。
自主事業メニューの多様化	自主事業への申し込み・利用状況の把握 スポーツ実施率の低い層の掘り起こしを図るメニューの検討	・11 月までにスポーツ振興事業 13 事業を実施し、1540 名の方に参加いただいた。参加者に対しアンケートを実施した	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	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	復興オリンピック・パラリンピックという東京 2020 大会の位置づけを踏まえ、当社としても復興支援に係る取組を行う必要があると考えることから、新たなメニューを追加した。

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。

個別取組事項	2018 年度		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１件以上実施	【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】 ・味の素感謝デー、ラグビーテストマッチ 【武蔵野の森と西競技場の一体活用】 ・近代五種（1 回）	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	―
同時利用促進のための施策検討	施設利用者・利用希望者へのヒアリングや説明会を実施	・施設利用者から個別に一体的な利用にかかる要望をヒアリングした（東京ヴェルディ、東京都スポーツ文化事業団、日本近代五種協会） ・ヒアリングの結果、西競技場とプラザのサブアリーナ、会議室等を同時利用するイベントを実施	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	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	味の素スタジアム本体と武蔵野の森総合スポーツプラザは、規模が違う施設であるため、両施設を一体的に活用して行うイベントは限られる。今後、どのような一体利用が可能か、ヒアリングや調査をもとに事業展開を検討する必要がある。

２５　多摩都市モノレール株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

平成30年8月1日現在

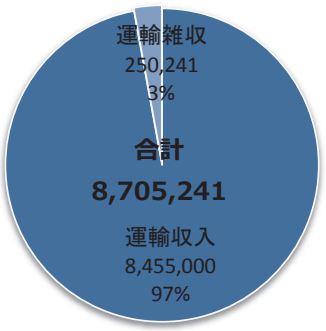
団体名	多摩都市モノレール株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	昭和61年4月8日			
設立後の主な沿革	平成2年11月　第Ⅰ期工事着手（立川北～上北台） 平成3年11月　第Ⅱ期工事着手（多摩センター～立川北） 平成10年11月　第Ⅰ期区間開業 平成12年1月　第Ⅱ期区間開業 平成16年8月　運賃改定 平成26年4月　運賃改定			
所在地	東京都立川市泉町1078－92			
発行株式数	1,008,780 株	資本金	100,000 千円	
都持株数	805,704 株			
都持株比率	79.9 %			
他の出資団体の持株数	沿線5市		33,060 株	
	民鉄3社		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	215 人 （うち都派遣職員 10 人、 都退職者 1 人）			
非常勤職員数	13 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29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	8,705,241	100%	6,770,723	100%
	旅客運送事業	8,455,000	97.1%	6,656,292	98.3%
	付帯事業	250,241	2.9%	114,431	1.7%

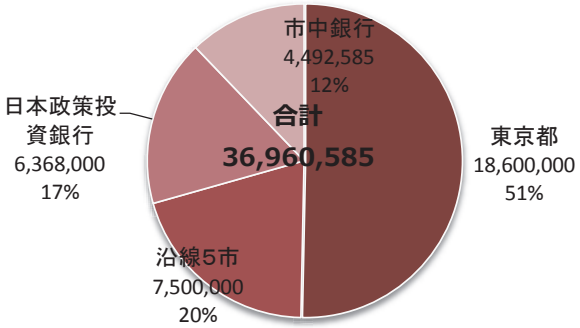
平成29年度　決算情報

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

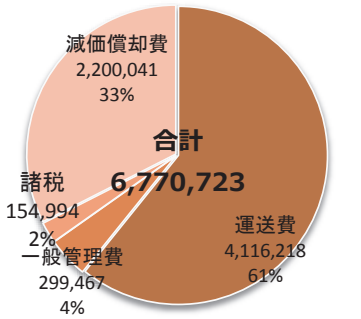
営業収益内訳（単位：千円）



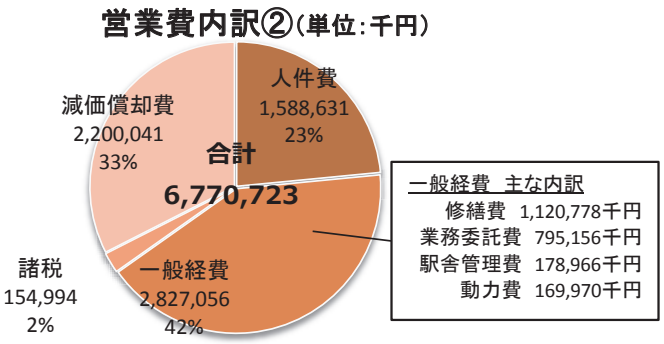
長期借入金内訳（単位：千円）



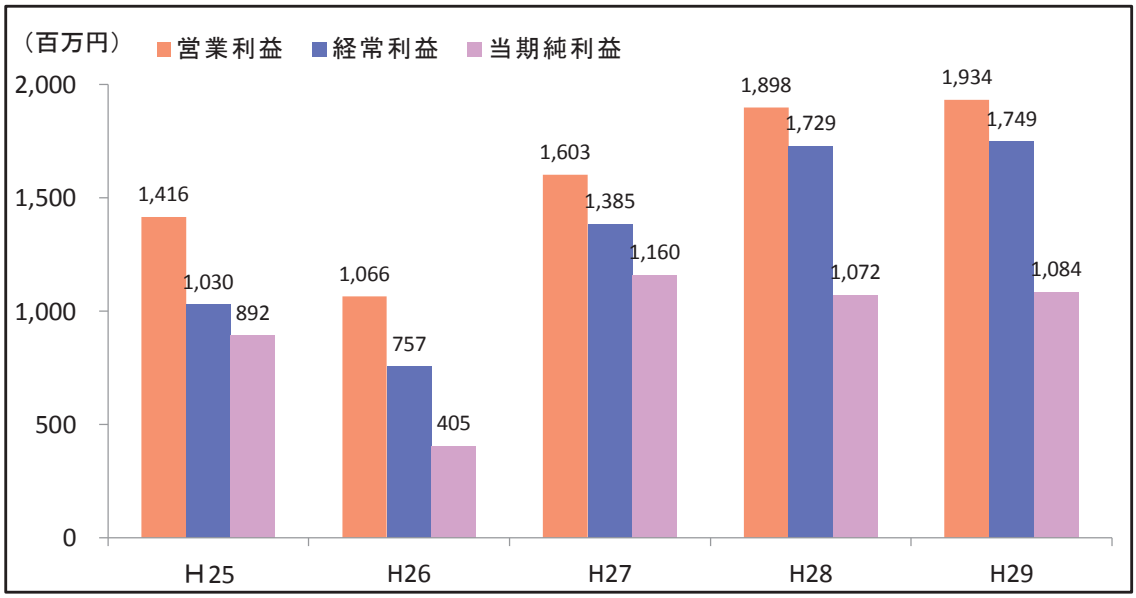
営業費内訳①（単位：千円）



営業費内訳②（単位：千円）



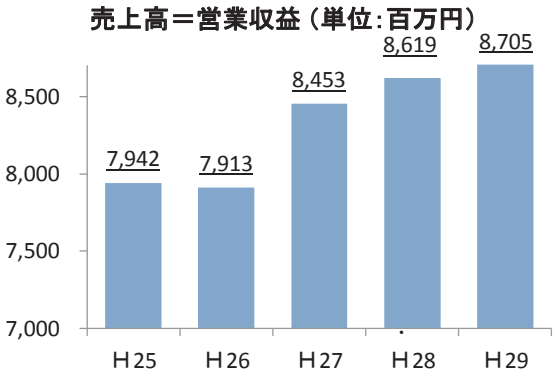
営業利益・経常利益・当期純利益の推移



2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向

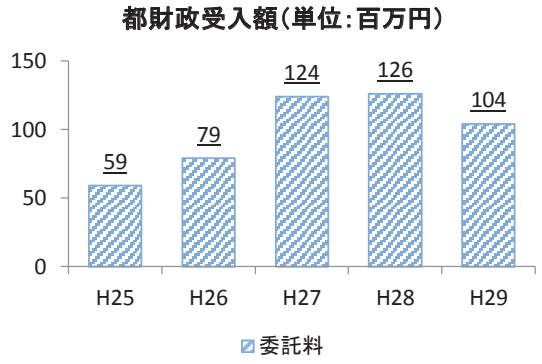


・消費増税の影響でH26は前期比マイナスであるが、沿線開発の進展や雇用環境の改善等により営業収益は全体的に増加傾向。

・特に、駅直結の大規模商業施設がH27年12月に開業したことにより、H27は前期比6.8%増、H28は2.0%増、H29は1.0%増。

・H30以降も多摩地域の人口増と同程度の伸び率で推移するものと想定している。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性（参考）



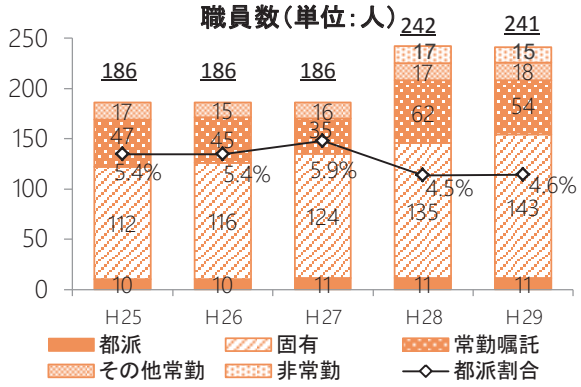
・当社における都財政受入額は、すべて都所有のインフラ部の大規模修繕工事の委託料である。

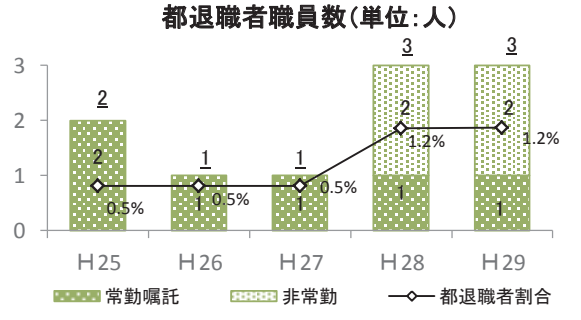
・都受託工事は再委託するため、損益計算書（営業外収益）上では、受託手数料（受託工事の数%）のみが計上される。

・毎年の受入額は、東京都策定の大規模修繕計画に基づき、当社と都が協定を結び、決定される。

・施設の更新時期を迎えているため、財政受入額は増加傾向。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・H28から社員定数に契約社員（常勤嘱託に含む）と再雇用・臨時社員（非常勤に含む）を含めることとなり、名目上は大幅増であるが、実質的には微増。

・都派は、都との連絡調整に携わる役割、及び、施設設備の修繕・更新に係る技術要員として在籍しており、過去5年間で人数はほぼ変化なし。固有社員は微増しているため、都派割合は減少傾向。

・都退職者は、大規模修繕等に係る技術要員として、1～3人で推移している。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【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

○路線の利便性の向上
- 要望の多かった始発・終電時間の見直しなど、開業以来初の全面ダイヤ改正を実施
- 直営と外部委託との運用により、駅業務体制を見直すことで最適な駅員配置を実現

【戦略】④沿線地域との連携と広報機能強化

○多摩モノレールの認知度向上・沿線地域との連携
- ブランド確立のためのプランを体系的にまとめたブランディング戦略を策定
- 沿線市と実務者会議を立ち上げるとともに、企業等とも協同する地域連携方針を策定

今後の改革のポイント

- ◆ **沿線開発需要の確実な取込み**などにより、運輸収入、付帯事業収入を拡大
- ◆ お客様の要望を踏まえ、ソフト・ハード両面で改善策を実施することにより、**快適で利便性の高い輸送環境**を実現
- ◆ 沿線自治体や企業と連携を深め、**沿線地域の活性化やにぎわい創出**に貢献

【プランの主な改訂】

【戦略】①安定した収益の確保と健全な財務体質づくり

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
運輸収入の安定的な確保	8,475百万円	8,500百万円	対2018年度決算見込比0.3%増 8,530百万円	対前年度比0.3%増 8,555百万円

【戦略】④沿線地域との連携と広報機能強化

	当初	改訂
３年後の到達目標	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%）	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

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
多摩モノレールの認知度の向上	・プランに沿ったブランディング戦略に基づくＰＲ活動 ・開業20周年記念事業の実施	・プランに沿ったブランディング戦略に基づくＰＲ活動	・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	・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

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、次期中期経営計画(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今後 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。開業以来本格的なダイヤ改正を行っていないため、初電が遅く終電が早いことに対して改善を求める意見がお客様から寄せられているほか、年々混雑率は上昇してきている。また、無人駅が存在するため、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

今後 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、乗車人員の大幅増を踏まえたダイヤの見直しや、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%）

個別取組事項	2018 年度		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	対前年度比 0.3%増 8,450 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。	2018 年度中間決算 4,347 百万円（対前年同期比 0.6%増） ※2017 年度中間決算　4,322 百万円	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。	対前年度比 0.3%増 8,555 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 年度及び 2020 年度の目標値算定にあたって、2018 年度の運輸収入決算見込額を使用した。
付帯事業収入の維持	240 百万円 ・新たな広告代理店との契約 ・広告新商品開発 ・グッズ販促（ＨＰクレジット決済機能の追加等） ・駅構内の商業利用の拡充（宅配ボックス・駅構内ＡＴＭの設置、拡充）	2018 年度中間決算 130 百万円（対前年同期比 6.1%増） ※2017 年度中間決算　122 百万円 ・既存の広告代理店との関係強化 ・広告新商品開発 ・グッズ販促（出張販売、20 周年グッズの発売） ・駅構内の商業利用の拡充（宅配ボックス 9 駅増設、立川南駅のコンビニ増床）	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）	対前年度比 3%増 250 百万円 ・広告新商品開発 ・グッズ新規開発検討 ・前年度取組の検証をふまえた駅舎大規模改修に伴う駅構内商業利用の更なる拡充	2019 年度の目標値算定にあたって、2018 年度の付帯事業収入決算見込額を使用し、2017 年度の付帯事業収入の対前年度伸び率 3%を乗じた。2020 年度も同様の伸び率とした。
長期収支の試算及び試算に基づく事業の進捗管理	収支試算に基づく適切な進捗管理	収支試算に基づく適切な進捗管理を行った。	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	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	

② 将来を担う人材の育成と組織の強化

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		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	・新制度移行準備（都への協議、規程類の見直し等）	・新採用制度の導入 ・新評価制度の検討	・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	・新等級制度、給与制度の導入	来年度の新規採用から新卒者を正社員として採用し、それに伴い既存契約社員についても正社員登用を行うこととした。これにより従来の契約社員としての採用を前提とした社員のキャリアプランについては大幅な見直しが必要となり、現行の昇給・昇任制度、社員の等級制度について抜本的な見直しを予定している。当初 2019 年度に予定していた新給与制度の導入についても、昇級・昇任制度や等級制度の改正により大きな影響を受けることから一体として検討することとし、導入時期を 2020 年度とした。
機能的な組織体制の整備	・新組織移行準備（都への協議、規程類の見直し等）	・新組織移行準備（都協議、規程類の見直し、社内向け説明資料の作成等）	・組織改正実施に伴う人材育成	・組織改正実施に伴う人材育成	2019 年度の組織改正でグループ制を導入することに伴い、業務の繁閑に応じてグループ内で柔軟に人材を活用するために、社員の能力をさらに向上させる人材育成を行う。
就労環境の改善に向けた取組	・職場環境の整備（女性用設備増設、駅務室の改修等） ・セキュリティゲート導入による社員証の IC カード化	・職場環境の整備（立川南駅の駅務室等の改善、本社棟の分煙化） ・社員証のＩＣカード化とセキュリティゲートの設置、本社部門におけるタイムカードによる出退勤管理の試行 ・時差出勤の導入	・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）	・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、老朽化した本社棟改修に合わせ、女性仮泊施設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）	社員証のＩＣカード化に伴い、本社部門と現場部門において出退勤管理システムを段階的に試行拡大し、2020 年度までに全面的に導入することとした。

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

個別取組事項	2018 年度		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 ・多摩センター駅大規模改修 ・新たな駅業務体制の検討（無人駅の業務体制など）	・ダイヤ改正に向けた準備 ・立川南駅大規模改修 ・駅業務体制の見直し	・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	・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）	駅舎改修については、2018 年７月に改正された新たなバリアフリーガイドラインへの対応が必要になったことから、施工中の立川南駅の設計変更のほか、本年度工事開始を予定していた多摩センター駅についても設計の見直しが必要になった。そのため、多摩センター駅については、当初は 2018 年度を事業期間としていたが、2017 年度に発生した立川南駅の契約不調の影響と併せて計画見直しが必要となり、本年度契約、2019 年度完成とした。これにより立川北駅については 2020 年度に、残る２駅についても 2022 年度までに工事に着手することとした。（当初計画では 2022 年度に竣工） 駅業務体制については、引き続き最適な駅員配置を検討する。 また、事故事例集を作成し、大規模改修に伴う事故の防止や輸送の安全確保を図るための実効性ある取組につなげる。
快適な移動空間の創出	・トイレのリニューアル（3 駅） ・車内空調設備増設（4 編成） ・駅舎照明 LED 化（6 駅）	2018 年度末の竣工に向けて以下の工事について施工または施工準備中 ・トイレのリニューアル（2 駅） ・車内空調設備増設（4 編成） ・駅舎照明 LED 化（6 駅） ・車内温度計の設置（全編成） ・床タイル、誘導ブロックの張替（1 駅）	・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	・床タイル、誘導ブロックの張替え計画に基づく施工	2018 年７月に改正されたバリアフリーガイドラインに対応し、トイレ（多機能便房）寸法の見直しのほか、誘導ブロックについても張替えが必要となった。誘導ブロックの施工時には、安全性向上のため、床タイルについても併せて張替を行うこととし、トイレリニューアルに優先させて行うよう計画を変更した。ただし、大規模改修を行う駅については効率性の観点からトイレリニューアルも合わせて施工する。 トイレリニューアルは、多摩センター駅を 2019 年度に施工し、立川北駅を 2020 年度、玉川上水駅・高幡不動駅を 2022 年度に着手し、乗換駅以外（14 駅）についても 2024 年度までに完了させる。

個別取組事項	2018 年度		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	・駅サインに 4 か国語・駅ナンバリング（一部駅） ・駅表示器（列車案内）に英語導入 ・車内表示器にナンバリング導入 ・デジタルサイネージ試験導入（無人駅における運行情報提供の迅速化） ・ホームページリニューアル	・駅サインに 4 か国語（立川南駅）・駅ナンバリング（全駅） ・駅表示器（列車案内）への英語導入に向け準備中 ・車内表示器にナンバリング導入 ・デジタルサイネージ試験機の設置 ・ホームページリニューアルを実施 ・IC 専用改札への誘導表示を導入（8 駅）	・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		駅サインの 4 ヵ国語表示と駅ナンバリングは、当初計画では 2018 年度に一部の駅で実施し、2019 年度に全駅完了の予定であったが、ダイヤ改正に伴う駅名標の更新に合わせて前倒しで完了させる。

④　沿線地域との連携と広報機能強化

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		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	・ブランド確立のためのプラン作成及びブランディング戦略に基づく PR 活動 ・開業 20 周年記念事業の実施（Ⅰ期開業の 11 月 27 日を皮切りに各種記念イベントを継続的に実施）	・ブランド確立のためのプラン作成中及び PR 活動を実施 ・開業 20 周年記念事業の実施（見晴らしツアー、記念グッズの販売、特設ＨＰの設置等）	・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）	・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	今年度の取組を踏まえ、2019 年度、2020 年度の個別取組事項の記載を追加した。会社の情報発信力を強化し、認知度の向上、イメージアップに取り組んでいく。
沿線企業・団体との連携	・地域連携方針の策定 ・沿線市との会議体立上げ、意見・情報交換 ・沿線企業・団体との継続的な情報交換	・沿線市との会議体の立ち上げ、意見・情報交換の実施 ・沿線企業・団体との継続的な情報交換	・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	・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）	地域連携を進めるにあたり、企画力を強化するための取組について記載した。
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（例：沿線マルシェ）の検討 ・基地まつりの開催（新規取組事項の検討・実施） ・セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行	・新規企画列車の運行 ・にぎわい創出に資する新規イベント（マルシェ） ・基地まつりの開催（沿線企業との連携、記念乗車券等の先行販売） ・セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行（スポーツ試合（東レ パン・パシフィックオープンテニストーナメント、Ｂリーグほか）、音楽イベント、花火大会等）	・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	・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）	駅を活用した沿線地域の魅力発信等、地域活性化の取組について追記した。

２６　東京臨海高速鉄道株式会社

１．経営情報

１　基礎情報

平成30年８月１日現在

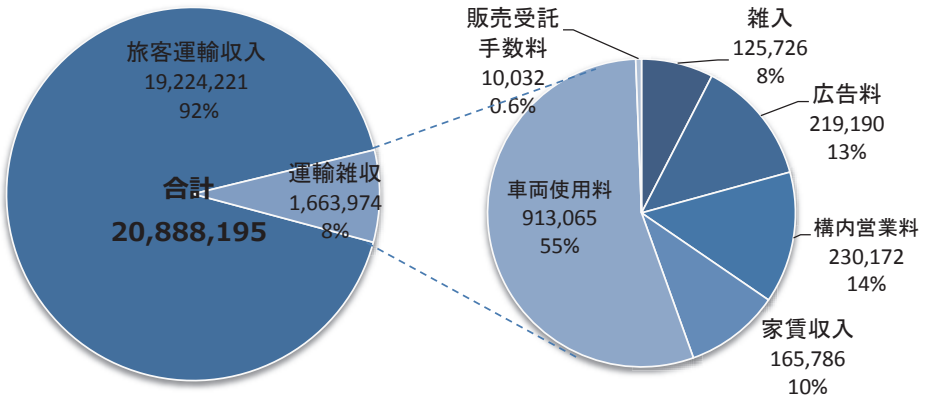
団体名	東京臨海高速鉄道株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	平成3年3月12日			
設立後の主な沿革	・平成8年3月：新木場～東京テレポート（第一期区間）開業 ・平成12年9月：路線愛称名「りんかい線」使用開始 ・平成13年3月：東京テレポート～天王洲アイル（第二期区間の一部）開業 ・平成14年12月：天王洲アイル～大崎（全線）開業、JR埼京線との相互直通運転開始			
所在地	東京都江東区青海1-2-1			
発行株式数	2,485,580 株	資本金	124,279,000 千円	
都持株数	2,269,800 株			
都持株比率	91.3 %			
他の出資団体の持株数	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	300 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29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	20,888,195	100%	15,155,133	100%
	鉄道事業	20,888,195	100%	15,155,133	100%

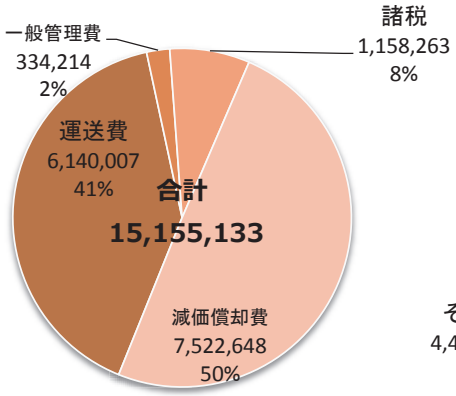
平成29年度　決算情報

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

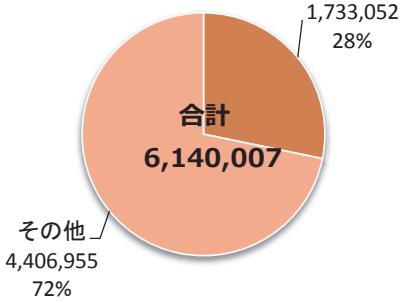
営業収益内訳（単位：千円）



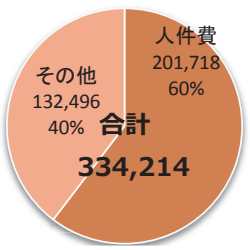
営業費用内訳（単位：千円）



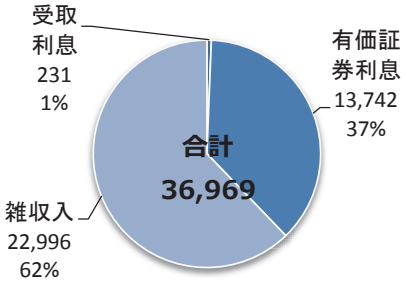
運送費内訳（単位：千円）



一般管理費内訳（単位：千円）

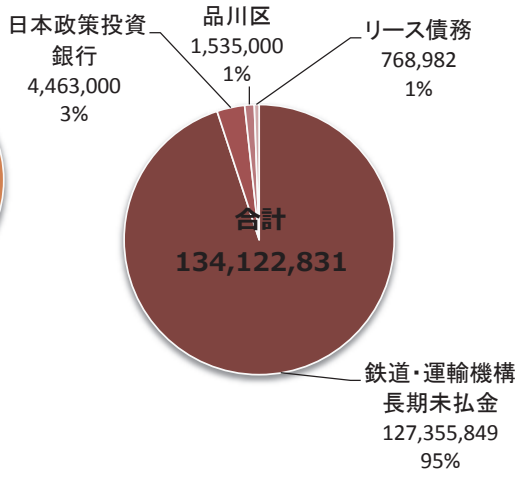


営業外収益（単位：千円）



営業外費用（単位：千円）

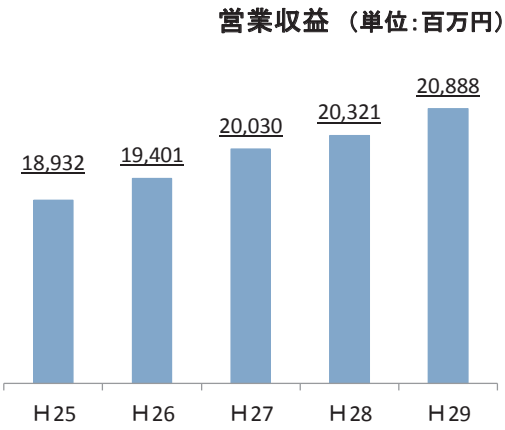
借入金残高（単位：千円）



2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向

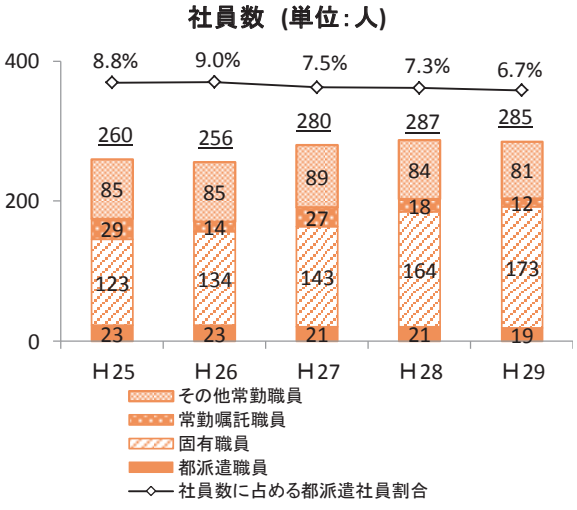


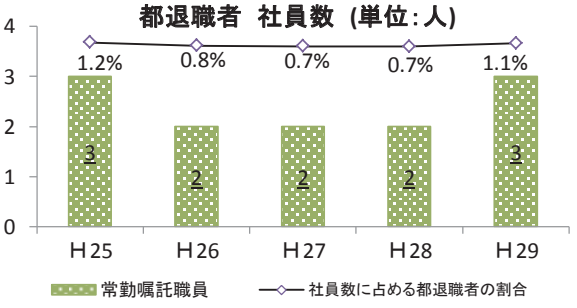
・平成25年度以降において、営業収益は右肩上がりで推移しており、平成29年度には6年連続で過去最高を更新している。
・堅調に推移している要因としては、沿線における大型商業施設の開業や大学の開設により来訪者数が増加したこと、沿線オフィスビルや新築マンションへの入居の進展により通勤・通学者数が増加したこと、お台場・青海地区等や東京ビックサイトにおけるイベントの開催により来訪者数が増加したことが挙げられる。
・これら沿線利用人口の増加も背景に、安全・安定輸送への継続的取組等により、当社の定期・定期外乗車人員の増加につながっているものと推察される。

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

なし

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・乗車人員及び施設整備案件の増大に伴い、社員数全体は増加傾向にある。
・社員構成を見ると、固有社員が増加している一方、常勤嘱託社員及び都派遣社員はそれぞれ減少傾向にあり、運営主体が徐々に固有社員へとシフトしてきている。
・これは、開業以来、出向社員等が中心となって事業運営を行ってきたが、自主自立的な運営体制の確立に向けて平成14年度に固有社員の採用を開始し、以降、着実に人材確保を進めてきたためである。

・都退職者は、技術職を中心とした知識・経験を有した即戦力の確保に限定してきたこともあり、直近5か年では、2～3人程度の少数で推移している。

・当社では、出向社員及び嘱託社員が管理部門と事業部門の双方において、事業運営の根幹を担っている。管理職等を担う固有社員の確保にはまだ年数を要するため、この傾向はしばらく続く見込みである。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

○安全対策の推進
- 国際展示場駅でのホームドア設置、運転シミュレータを活用したホームドア取扱訓練の実施
- 「気づき・気がかり」「ヒヤリ・ハット」による改善策を実施

【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

○お客様サービスの向上
- 化粧室リニューアル、駅照明のＬＥＤ化、エレベーター増設など施設整備を推進
- サービスレベルの把握や改善方策検討のための顧客満足度調査を実施

今後の改革のポイント

- ◆ **営業収入の安定的な確保と関連事業の拡充**により収益力を高め、財務基盤を強化
- ◆ 安全・安定輸送の取組強化、利便性・快適性の向上に向けた施設整備により、**高品質なお客様サービス**を提供
- ◆ 民間企業等との連携により、**地域の魅力向上や活性化**に貢献

【プランの主な改訂】

【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	改訂	
	2019年度	2020年度
新規 計画的な設備投資	設備投資額　64億円	設備投資額　26億円

【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		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
高品質なお客様サービスの実現	・2020年度の到達目標を決定 ・項目の追加・変更後、調査の実施 ・サービスの改善	・サービスの改善効果を検証後、項目の追加・変更を図った上で、調査の実施 ・サービスの更なる改善	・前年度の顧客満足度調査を踏まえて、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	・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

新規 【戦略】⑤地域との連携強化や情報発信の充実化

経営課題	・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。
戦略	・　臨海副都心まちづくり協議会との連携の更なる強化、沿線の集客施設・観光施設とのコラボレーションの取組の推進 ・　沿線の魅力の情報発信を充実させることで、地域を活性化し、沿線地域全体の集客力を向上
３年後の到達目標	・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／年)
個別取組事項	①　沿線地域等との連携 ②　沿線地域等の情報発信

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 29 年度にかけて 28.0%の増（H22：200,272 人→H29：256,442 人（＋56,170 人））となっているが、社員数は、同期間で 15.3%の増（H22：247 人→H29：285 人（＋38 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 1,200 億円を超える長期未払金のほか、約 60 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 2033 年度まで続けつつ、利益の積み上げにより 400 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。

個別取組事項	2018 年度		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	・社員研修、新制度の一部試行等	・新制度の修正設計の実施	・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	・新制度本格運用	会社の将来を見据え、固有社員の中核人材の育成を重視し、組織力の底上げにつなげるため、2018 年度は、職種・等級別の役割、能力・業績と連動した基本給・手当などの、制度設計の精査を行い、修正に着手した。団体の組織や業務体系に対する新給与制度の適合性精査等の上、設計の確定をもって導入手続きに移行する方針である。 2019 年度は、新制度の導入効果を高め、円滑な導入に資するよう、新制度移行に先立ち、人件費やモデル年収等のシミュレーションを行うとともに、社員及び評定者向け研修を実施する。 また、制度の運用において職級の再編や給与体系が大幅な見直しとなることから、2019 年度に人事情報システム等と連動した新たな人事給与システムを構築し、2020 年度に新制度を本格運用するスケジュールに改訂する。
中長期的な要員計画に基づく体制確保	・お客様増加、設備投資、人材育成に向けた要員計画策定 ・計画に基づく人員確保	・東京 2020 大会時の体制確保に向けた採用 ・中長期的な要員見通し精査と中長期要員計画の策定	・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	・中期経営計画の進捗状況及び経営見通しを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保	－
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	30%	31%	32%	34%	－

② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	209 億円	108 億円 (9 月末時点)	・営業収益　205 億円 ・競争契約の適切な運用等	・営業収益　202 億円 ・競争契約の適切な運用等	営業収益の一時的な変動を踏まえてコスト削減の取組を追加する。具体的には、委託等を発注する際に契約の相手方となりうる者が複数いる場合の競争契約の実施を徹底し、競争性及び経済性を確保する。また、競争契約の実施が困難な場合においても、契約履行の確実性や品質に配慮しつつ、減価交渉等も活用し契約金額の低減に努める。これら契約の適切な運用に基づくコスト削減効果として、単年度で 5 千万円程度の資金を生み出すとともに、2020 年度までで計 1 億円を目指して取り組む。
関連事業の拡充	・事業フィージビリティ検討 （外部知見を踏まえた事業内容の検討・決定）	・駅外保有資産を活用した物販事業着手 ・駅構内スペースの活用及び社有地の活用を検討 ・新たな媒体を活用した広告展開の検討	・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	・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	・駅構内空間の有効活用については、スペース等の制約条件や収益性等から現時点では実現に至っていないものの、駅外保有資産での取組状況も踏まえ多様な主体への働きかけを継続し、新たなビジネスモデル構築の模索を引き続き行っていく。 ・一方、東京 2020 大会の終了まで、駅空間等はオリパラ関係の案内やスポンサー企業の広告への優先的な貸出が求められていることから、割増掲載料金設定による収益メリットを確保する。 このため、本格的な新広告事業展開については、大会以降の 2021 年度からの実施を目指して引き続き検討する。
計画的な設備投資	設備投資額 54 億円	設備投資額 5 億円 （9 月末時点）	設備投資額 64 億円	設備投資額 26 億円	設備投資については、大規模更新や新車両の導入等の中長期的な資金需要を踏まえ、安定的な経営に必要な資金を確保しながら、計画的に実施していく。なお、2019～2021 年度の中期経営計画に基づく設備投資額は、新車両の導入に向けた車両基地構内への留置線の増線や経年に伴うインフラ設備の更新等など、総額 134 億円程度を見込む。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
長期未払金・長期借入金の返済	残高 1,244億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.3倍（年）	残高 1,278億円 (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 1,154億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）	残高 1,063億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）	－

③　ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		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	・国際展示場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 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の開始	・国際展示場駅ホームドアを新設し、９月 30 日より運用開始 ・列車非常停止警報表示装置の更新を完了 ・国際展示場駅のホームドア設置に伴う点状ブロックは、2018 年度設置完了 ・運転シミュレータによるホームドア運用訓練を開始	・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	・国際展示場駅、大井町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更なる課題分析・課題分析を踏まえたシミュレータによるホームドア運用訓練の継続 ・3 駅目のホームドア整備着手	・東京 2020 大会の開催に備え、特に多客が想定される国際展示場駅、大井町駅でホームドア設置を進めている（国際展示場駅は完了）。 ・更なる安全確保を速やかに進めるため、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅においてホームドアを新たに導入（2021 年度）するとともに、他駅についても導入の検討を進めていく。
「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」による改善取組	・安全管理室増員による取組体制の強化 ・社員が挙げた情報の中から対策を講じるべき案件について改善策を実施	・安全管理室の増員（指導職）により取組体制強化を実施 ・昨年同時期に比べ、気づき・気がかり事象よりもヒヤリ・ハット事象の報告割合が増加。対策を講じるべき案件２件について、改善策を実施	・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	・安全管理室増員による取組体制の強化 ・前年度の訓練結果を踏まえた内容による警察などと連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・他社との意見交換	・安全管理室の増員（指導職）により取組体制強化を実施 ・警察と連携した訓練は年度後半を予定 ・第３セクターを中心とした鉄道事業者１２社との安全部署連絡会議を開催するなど他社との情報交換を実施	・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	・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 ・東京 2020 大会への対応	－

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

個別取組事項	2018 年度		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	・駅案内サイン改修工事の実施 ・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	・線路内・近接範囲のサイン工事に着手 ・駅構内のサイン工事は、駅の改修工事（エレベーター改修、券売機室工事、上層階 JR 工事（新木場）等との調整による若干の工期調整の上、12 月着手予定 ・東京テレポート駅及び国際展示場駅の有人改札窓口拡張整備の修正設計を実施し、工事を年度内に発注の見込	・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	・お客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの更なる改善 ・東京 2020 大会に関するサイン（競技場表示）等の実施	・有人改札の窓口拡張整備については、更なるバリアフリーの充実や窓口サービスの向上、駅務員の業務に適した執務空間の創出、混雑緩和等の視点から、カウンター窓口の設計の見直しを実施した。工事は、コミックマーケット開催など多客時期と施工工程の期間重複の回避、施工時のお客様動線阻害の限定化等、多客時の仮設・機能確保や、エレベーター増設等の他の駅改修工事との工程調整等に伴い、2019 年度の実施に予定を変更した。東京 2020 大会時は拡張後の窓口運用のもと、多様なお客様への対応が更に改善される見込みである。
快適な空間の整備	・品川シーサイド駅の化粧室の更新及び照明ＬＥＤ化の完了 ・新車両の導入に向けた事業計画を策定	・品川シーサイド駅の化粧室の更新工事を実施中 ・品川シーサイド駅の照明 LED 化について、実施中 ・新車両導入に伴い必要となる留置線増設に向けた基本調査の検討を実施	・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	・新車両の設備関係の設計を継続	－
バリアフリー化の推進	・東京テレポート駅改札外エレベーター増設工事の完了 ・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実施設計	・東京テレポート駅改札外エレベーター増設工事の完了・運用開始 ・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設計中	・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 2020 大会開催前までに東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の完了	－

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
高品質なお客様サービスの実現	･顧客満足度調査によるサービスレベルの把握及びサービス理念･取組体制の構築	・サービスレベルの把握や改善取組検討に向けた顧客満足度調査を開始	・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	・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	・2018 年度は社内 PT を 4 回開催し、お客様のニーズの把握のあり方等の課題を整理し、サービス改善の仕組みづくりのプロセスを精査した。 ・その結果、当社のサービス水準やお客様満足度を客観的に把握し、社員の意識・能力の向上には、専門家による要因分析や取組・体制構築の企画提案が実効性が高いと判断し、サービス改善提案・進行管理として委託することとした（2018 年度中に発注。2019 年度完了予定）。 ･2019 年度はこれらの委託内容を踏まえ新たなサービス改善をスタートし､2020 年度にはその効果検証等を踏まえ、さらなる改善を行い、高品質なお客様サービスの提供を実現する。

⑤　地域との連携強化や情報発信の充実化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・まちづくり協議会と、沿線地域の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を検討、連携候補企業等のしぼり込み	・まちづくり協議会や日本科学未来館等との協働事業の実行 ・新たな施設との提携実施	・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	・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	・臨海副都心まちづくり協議会との連携をさらに強化し、沿線地域の活性化に資するよう、進出企業等も含めてのコラボレーションを通じて、沿線地域全体の集客力向上を目指す。
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の実施 ・ＰＲ誌の特別編集の企画提案	自社 HP やツイッター等を通じた地域の情報発信	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	・現在、駅構内を活用した PR 活動等に継続的に取り組んでおり、2018 年度は、当社企画提案として、PR 誌るるぶの特別編集「りんかい線レジャー・観光おすすめスポット」により沿線の魅力を紹介した。このような沿線 PR の推進を充実させていくため、「沿線地域等の情報発信」を個別取組項目として設定するものである。

２７　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

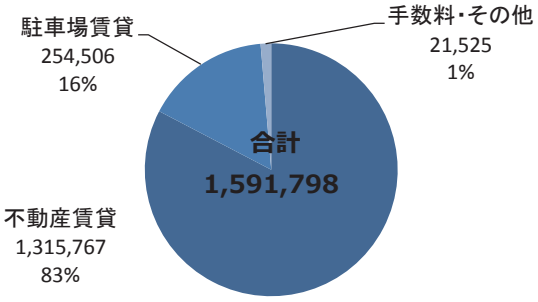
平成30年8月１日現在

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				
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　0　人、　都退職者　2　人）				
常勤職員数	7　人　（うち都派遣職員　2　人、　都退職者　3　人）				
非常勤職員数	1　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29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	1,591,798	100%	1,169,818	100%
	不動産賃貸事業	1,315,767	82.7%	1,098,365	93.9%
	駐車場賃貸事業	254,506	16.0%	66,703	5.7%
	その他（手数料・その他収入）	21,525	1.4%	4,750	0.4%

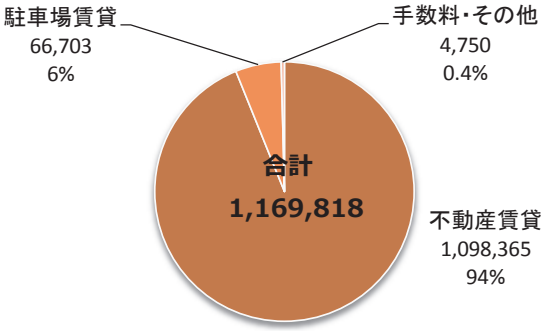
平成29年度　決算情報

売上高内訳（単位：千円）



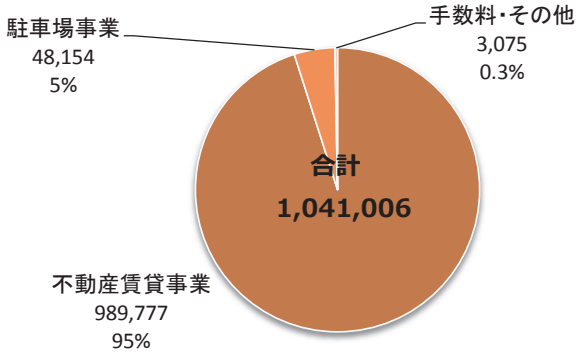
※　都からの補助・委託料なし

営業費用内訳（単位：千円）

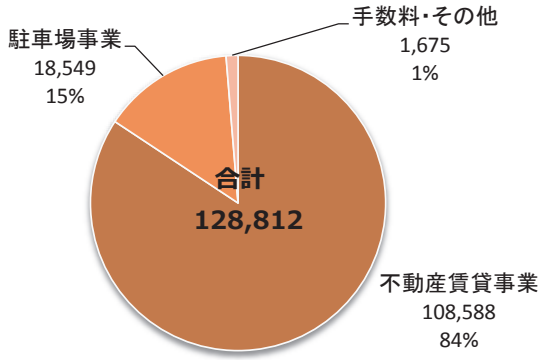


※　営業費用は事業に係る売上原価及び販管費・一般管理費の総額

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	2,553,183
東京都関連団体	1,009,000
キーテナント	1,370,195
その他店舗	173,988
借入金	664,447
東京都	664,447
再生債務合計（A）	3,217,630

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	352,211
受入保証金合計（C）	352,211

（A）+（B）+（C）	5,509,019

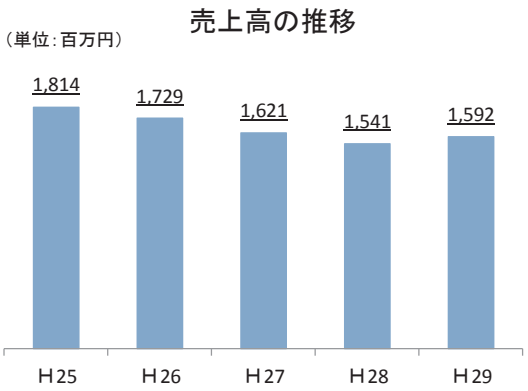
※　再生債務・受入保証金は、1年以内返済予定債務を含んでいる。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向



・平成26年度は、テナントからの賃料収入が減少したことなどに伴い、約85百万円減少

・平成27年度は、三井アウトレットパークへの土地貸付による暫定土地利用事業が11月末で終了し、都が直接貸し付けることになったため、当社の地代収入が減少。また、都の土地活用方針により、26年度末で第3駐車場が閉鎖し駐車場収入が減少。以上のことなどにより、売上高は約108百万円減少

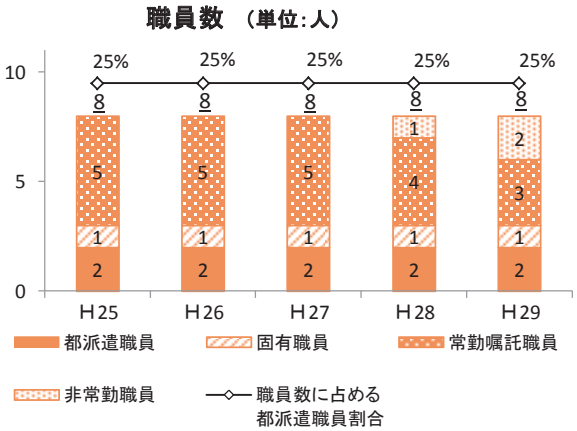
・平成28年度は、パオレの大規模空室に入居があるなど、テナントからの賃料収入は増加した。一方、暫定土地利用事業収入が皆減となったことなどに伴い、約80百万円減少

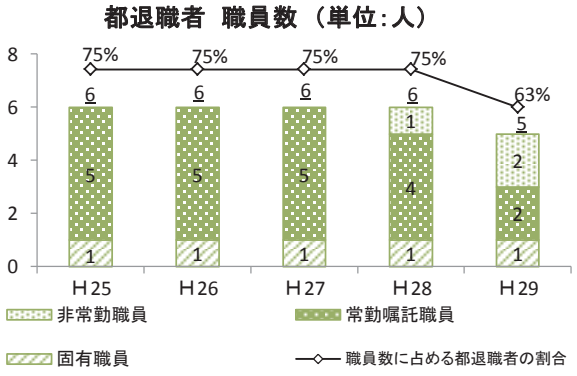
・平成29年度は、平成28年度にパオレの大規模空室に入居したテナントの入居状態を引き続き維持できたことなどにより、約51百万円増加

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都からの補助金、委託料なし

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・都派遣職員2名、固有職員1名、常勤嘱託職員3～5名、非常勤職員0～2名の、合計8名体制

・都派遣職員2名を除く職員（固有、常勤嘱託、非常勤）のうち、平成29年度の常勤嘱託職員1名以外は全て都退職者

・都派遣職員は、決算・給与福利などの総務部門を担当。都退職者は、テナント調整や建物維持管理などの営業部門を担当

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】②安定した収益確保のためのビルの魅力向上と情報発信力の強化

○建物の魅力向上
- ビルリニューアル、フリーＷｉ－Ｆｉ導入等の競争力向上により入居率100％を達成
- 入居テナントや空室内覧会参加者の要望に応じたビルリニューアルの実施

【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

○地域のにぎわい創出の牽引
- 集客イベント実施に向けたヒアリング、近隣との駐車場共通システム構築のため利用動向調査を実施
- 首都大学東京と連携し、学生の活動支援の場を提供する取組を開始

今後の改革のポイント

- ◆ **ビルの魅力向上**のためのリニューアルを着実に実施するとともに、情報化やセキュリティ強化など**付加価値向上**を推進
- ◆ 地場産業と連携した集客力の強化、首都大学東京や地域コミュニティ等との連携を進め、**地域の回遊性を高めることで、にぎわい創出**を牽引

【プランの主な改訂】

【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	改訂
経営課題	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、にぎわいづくりの牽引役を担っていく必要がある。	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。
戦　　略	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、商業施設や鉄道事業者、首都大学東京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。	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、首都大学東京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。

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　技術系社員およびリーシングに強い人材の確保

現在、当社では都 OB を中心に採用し業務運営にあたっているが、都庁における業務量の増大や再任用制度の充実により、特に技術系社員で人材が不足している。また、当社主要業務は不動産賃貸事業におけるリーシングであることから、都 OB で経験を有する人材が極めてまれという状況がある。

今後、大規模修繕を推進し大規模フロアのテナントを確保していくうえで、業務を担う人材を確実に確保していく必要がある。

②　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 25 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。

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　幅広い人材活用の実施

雇用年齢の引き上げ等により、当社でノウハウを蓄積した社員を継続して活用していく。

一方、都 OB からの人材確保が難しくなってきている中、技術系社員やリーシングに強い人材を確保するため、都 OB に限定せず幅広く民間企業からの雇用を進めるなど、人材確保ルートの多様化を図っていく。

②　安定した収益確保のためのビルの魅力向上と情報発信力の強化

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。

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、首都大学東京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 年までの 3 年間の取組事項

①　幅広い人材活用の実施

【３年後の到達目標】

雇用年齢の引き上げによるノウハウを蓄積した社員の継続活用や、民間企業を含む多様な業態からの登用により、必要な専門職人材が確保されている。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
雇用年齢の引き上げ	諸規程の改正	嘱託設置雇用規程改正を都に協議中	改正規程による採用実施	改正規程による採用実施	－
人材確保ルートの多様化	民間企業ＯＢの人材確保ルートを構築	営業担当の常勤嘱託職員１名を雇用	多様なルートからの人材確保	多様なルートからの人材確保	－
	－	－	都 OB 以外からの人材確保ルートを構築	多様なルートから専門職の人材確保	－

② 安定した収益確保のためのビルの魅力向上と情報発信力の強化

【３年後の到達目標】

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。

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
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） ９階トイレ改修 （意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施）	2018 年 10 月 パオレ高層棟７、９階トイレ改修済 2018 年 11 月 パオレ低層棟５階トイレ改修中	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）	５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、今年度は複数フロア同時に実施する方が効率的かつ経費が安くなるため、複数フロア同時に実施した。来年度以降も複数フロア同時に実施する予定である。
	エレベーターリニューアル検討 （施工方法・メーカーの検討、設計の実施）	エレベーターリニューアル等施工方法等検討中 設計未実施	エレベーター設計の実施（５基）	エレベーターリニューアル３基 （設計に基づき、中央３基のリニューアル工事を施工。施工状況の検証）	パオレ１０階のテナント入居により、その対応工事（電源設置工事、防災設備工事等）を優先したため、エレベーターの設計を翌年度送りとした。
			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（５階）内装等(共用部分）改修 （飲食フロア（５階）のリニューアルの検討、設計、施工）	テナントの専用部分ではなく、共用部分の改修であること、内装だけでなく、ビル入口のドアについても一部改修を予定しているため、「等（共用部分）」を追記した。
	（ガレリア・ユギ） 自動火災報知設備更新（設計・施工）	2018 年５月 ガレリア・ユギ駐車場棟の自動火災報知設備更新工事が完了	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	電気設備（受変電設備）改修 （設計・施工）	来年度より空調機設備改修の実施予定であったが、電気設備（受変電設備）改修の優先度が高く、修繕計画を変更した。 東側１階張り出し部分について、一部雨漏があることが判明し、来年度外壁修繕を実施することとした。
建物の付加価値向上に向けたサービスの導入	パオレ低層棟（４・５階）における無料 Wi-Fi サービスの開始 （設置箇所・方法の検討、契約締結）	2018 年７月 パオレ低層棟（４・５階共用廊下部分）フリー Wi-Fi 導入済	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、新規設置計画の検討）	監視カメラ・システムリニューアル （検討に基づく設計、設置の実施）	－

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
テナント確保のための情報発信力強化及びビルの認知度向上	内覧会の効果検証 リーシング業者・関係者へのビルの設備・優位性の周知	内覧会のアンケートの積極的活用 リーシング業者へ10F空室の設備・優位性の周知	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	新規集客イベントや駐車場システム共通化の事業効果の宣伝	パオレ4階通路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等を活用し、イベント情報などを発信し、ビルのイメージと認知度の向上を図る。低層棟4階の一部外装も含めた共用部の改修であることから内装等（共用部分）とした。
	ホームページ閲覧状況の検証	ホームページアクセス分析実施	ホームページ閲覧状況の検証に基づく改良作業	ホームページによるイベント情報（新規事業）の発信	－
収益の安定的な確保	－	8.1億円 （上半期9月末時点）	売上高約16億円	売上高約16億円	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。債務償還（都への返済毎年約3億円､2026年度まで計約27億円)、大規模修繕(2026年度まで総額約40億円)の資金を確保するため、おおむね毎年約16億円程度の売上、税引後純利益２億円程度を確保すべく、収益の安定的な確保として個別取組事項を追加した。 【参考】現金等約29億円（2018年3月末現在)、減価償却費累計見込約33億円（2018年度から2026年度まで)

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。

・首都大学東京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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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検討（近隣の駐車場を有する商業施設と割引サービスの一本化を目指し、当社が先導役となって、調整・検討を進めていく。）	三井アウトレットパークとの意見交換実施 自動車による訪問客の動向調査準備	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。）	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。）	経営戦略③、④の取組事項は、にぎわいづくりという点が重複しており、経営目標評価委員の指摘も踏まえて、保有資産を活用しつつ、にぎわいづくりの牽引役を担っていく一体的な取組として統合する。 当社がにぎわいづくりの牽引役を担っていく上で、駅周辺の事業者で構成する「「元気な街」南大沢協力の会」などの地域コミュニティと連携し、これを核として地域の各事業主体の調整に努めていく。また、地域コミュニティと首都大学等と連携した取組を実施することで、さらなるにぎわいづくりを推進していく。 首都大学東京だけでなく、市内の他大学などとの連携も模索していくため「首都大学等」を追記した。
	首都大学東京との連携（学生の活動場所提供・イベント等）検討（首都大学東京と意見交換を行い、新たなにぎわいづくりに結びつく取組を検討する。）	首都大学東京との意見交換実施 大学掲示用のポスター、チラシの作成	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検討（地元産直野菜の販売業者などと提携し、即売会の開催を検討する。）	事業者ヒアリングの実施、地元市へ企画説明	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。）	
	地域コミュニティとの連携による集客イベントの検討（南大沢駅周辺のマンションと連携し、フリーマーケットの開催を検討する。マンションとの関係構築、調整等を行う。）	公的住宅管理者との意見交換実施	首都大学東京等との連携に集約		

２８　株式会社東京国際フォーラム

１．経営情報

１　基礎情報

平成30年８月１日現在

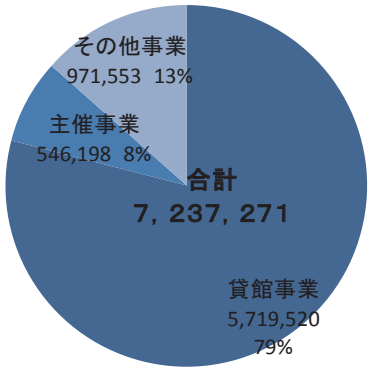
団体名	株式会社東京国際フォーラム				
所管局	産業労働局				
設立年月日	平成15年（2003年）4月４日				
設立後の主な沿革	平成15年（2003年）7月　財団法人東京国際交流財団から事業譲渡 平成17年（2005年）　新規主催事業 ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン「熱狂の日」音楽祭開催（以降継続開催） 平成19年（2007年）　開館10周年記念事業実施 ※新規主催事業 丸の内KIDSフェスタ開催(以降継続開催） 平成23年（2011年）3月　東日本大震災において帰宅困難者受入れを実施 平成29年（2017年）　開館20周年記念事業実施 ※新規主催事業 J-CULTURE FEST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　1　人）				
常勤職員数	62　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29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	7,237,271	100%	7,270,839	100%
	貸館事業	5,719,520	79.0%	4,754,251	65.4%
	主催事業	546,198	7.5%	925,686	12.7%
	その他	971,553	13.4%	1,590,902	21.9%

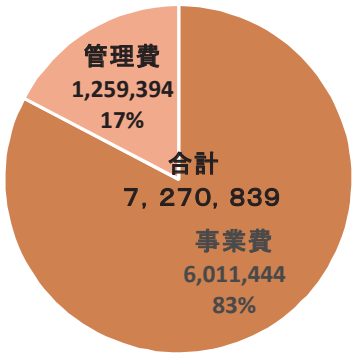
平成29年度　決算情報

店舗管理手数料収入
駐車場収入　など

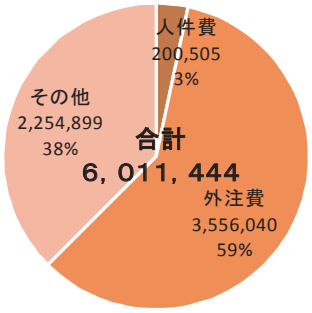
売上高　内訳　（単位：千円）



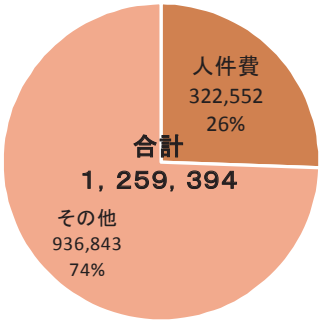
営業費用内訳　（単位：千円）



（単位：千円）　事業費　内訳



管理費　内訳　（単位：千円）

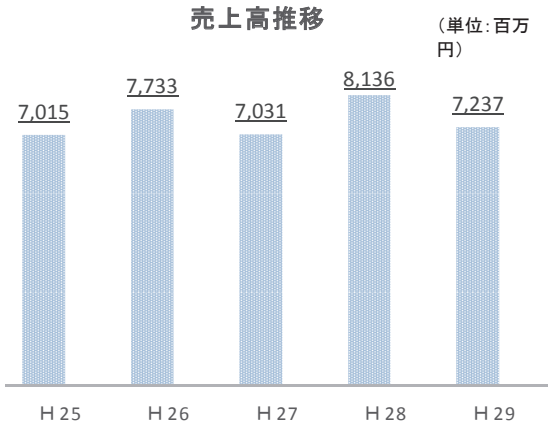


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

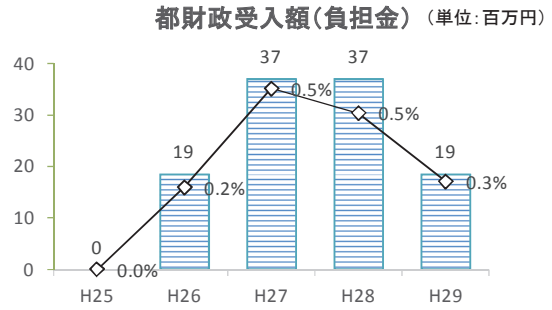
≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向



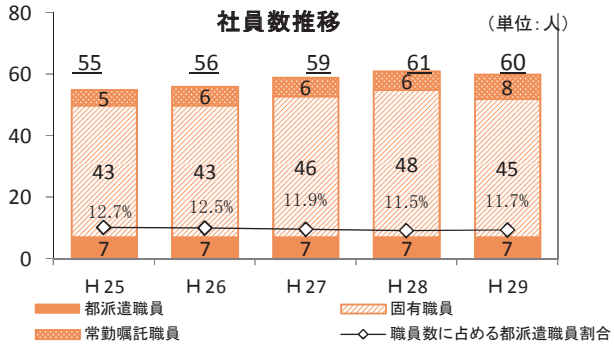
○　売上高は、毎年度70億円超で推移している。
○　売上高の約8割は、貸館事業におけるホール・会議室等の施設使用料収入であり、大規模修繕工事に伴う休館に大きく左右される。H29年度は、ホールAをはじめとした、大規模修繕工事により、延べ403日間の休館を余儀なくされたが、利用可能な施設の組み合わせによる代替提案など、きめ細かな営業活動に取り組み、通年水準の売上高を維持した。
○　主催事業による売上は、経年において売上全体の1割未満（約7～8%）であり、また事業趣旨として営利目的事業ではない ため、売上管理については、貸館事業を軸に戦略等を検討していく。
○　修繕実施においては、MICEやイベント業界動向、また催事特性に応じた開催時期傾向に注視しつつ時期を設定し、売上への影響が最小限となるよう計画していく。

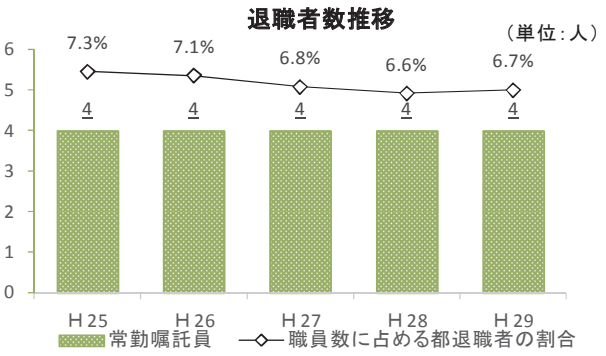
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



○　東京の新進気鋭のファッションブランドを積極的にPRし、東京発のクールジャパンを発信する一般消費者向けイベント「TOKYO FANTASHION」をH26年度より実施している。
（H26年度は年1回、H27、28年度は年2回、
H29年度は年1回開催）
○　本イベントは、都との連携事業であり、実施にあたり都（産業労働局）と協定を締結し、負担金を受け入れている。
　全売上高に占める都財政受入額（負担金）の割合は、H29年度決算ベースで約0.3%であり、負担金の内容に変化はない。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





○　社員数は、H25年度から5名増加している。
この要因は、大きくは当館における近年の主催事業数の増加に伴う主催事業実施部門における増員である。
○　都派遣職員は、経年による増減はなく7名（10%前半）で推移しており、管理部門及び施設維持管理部門に配置している。
○　都退職職員は、近年4名（5～7%台）で推移しており、その内訳は、警視庁、消防庁OB及び都技術職OBなどの専門職であり、管理部門や施設維持管理部門などに配置し、都、警察、消防との円滑な連絡調整業務を行うなど、当館の安全・安心の提供において重要な業務を担っている。
○　非常勤職員は、経年で在籍していない。

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
・Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄ、Ｇ棟のトイレの改修を実施

【戦略】③MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

○長期的視点に立った誘致活動の推進
・(公財)東京都観光財団が主管となり設置した「東京都MICE連携推進協議会」に参画
・「ＤＭＯ東京丸の内」の本格稼動に伴い、地域協力・連携を一層強化

【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
・新たな分野として、金融ＩＴ系、興行物販系を開拓
・ホールＤ７においては、新番組発表会、新製品発表会、記者発表会としての提案を実施

今後の改革のポイント

◆ **東京国際フォーラムの特性・優位性を踏まえ、地域との連携を強化することによりMICE誘致活動を推進**

◆ **有楽町地区のネットワークを活かし、主催事業を再構築するなど、さらなる地域の賑わい創出を図る。**

【プランの主な改訂】

【戦略】③MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

	当初	改訂
３年後の到達目標	・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す。	・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、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。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す。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
長期的視点に立った誘致活動の推進	・MICE主催者ｷｰﾊﾟｰｿﾝ等へｱﾌﾟﾛｰﾁ ・調査、分析の継続実施	・ｱﾌﾟﾛｰﾁに基づくMICE開催準備 ・ｱﾌﾟﾛｰﾁの継続実施	・MICE主催者ｷｰﾊﾟｰｿﾝ等へｱﾌﾟﾛｰﾁ ・調査、分析の継続実施 ・「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	・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

【戦略】⑤主催事業の新たな展開

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
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）	・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	・必要に応じて事業ｽｷｰﾑの見直しを実施	・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て事業ｽｷｰﾑを見直し ・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	・必要に応じて事業ｽｷｰﾑの見直しを実施

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。

個別取組事項	2018 年度		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	・類似施設へのﾋｱﾘﾝｸﾞ及び先進導入企業の取組事例調査 ・現行就業規則における就労状況確認 ・外部研修等の受講 ・導入における課題整理	・各課の管理職へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、課題を抽出 ・民間企業及び東京都へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、先行事例を研究 ・当社勤務実態に鑑みた導入のﾒﾘｯﾄ･ﾃﾞﾒﾘｯﾄ整理 ・10 月から社内において、ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑ制度を試行的に実施	・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	・導入に伴う現出退勤ｼｽﾃﾑの仕様変更検討 ・効果測定、課題の再整理 ・2021 年度からの試行導入開始可否について判断	・「前倒しできる取組がないか十分に精査し、よりスピード感を持つべき」との評価委員の意見に基づき、2019 年度に予定していた「フレックスタイム制度導入のメリット・デメリットの整理」を前倒しで実施 ・2019 年度計画を「当社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」に変更
テレワークの調査研究	・類似施設へのﾋｱﾘﾝｸﾞ及び先進導入企業の取組事例調査 ・ﾃﾚﾜｰｸ推進ｾﾝﾀｰ主催研修及び各種勉強会等への参加	・各課の管理職へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、課題を抽出 ・民間企業へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、先行事例を研究 ・ﾃﾚﾜｰｸ推進センター主催の研修等へ参加することにより、ﾃﾚﾜｰｸの体系的知識を習得 ・テレワーク導入に向けたシステム等検討 PT 立ち上げ ・無償ﾄﾗｲｱﾙソフト（チャットワーク）を社内一部にて試行実施	・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ﾄﾞﾊﾞｯｸ、課題整理、効果測定	・上記同様、評価委員の意見に基づき、スピード感を高めた計画に変更
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	・これまで実施してきた人材交流（外部派遣、受入）の効果検証 ・類似施設への人材交流取組実績ﾋｱﾘﾝｸﾞの実施 ・新たな人材交流先の検討 ・人材交流計画（案）策定	・人材交流経験社員からのヒアリングを実施 ・過去の人材交流実績の確認及び効果検証を行い、多様な人材交流先を検討	・人材交流実施に伴う規程、労使協定等整備事項整理	・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	・期待する人材像とその育成に向けた人材交流先（案）を明記 ・専門性を高めるための取組を行いながらも、当社は比較的小規模な組織体制であるため、広範囲にわたる業務を遂行できる幅広い知識、経験、スキルと柔軟な思考、調整力を身につけるための人材交流を推進する

② 東京２０２０大会競技会場の着実な整備

【３年後の到達目標】

○ 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）

個別取組事項	2018 年度		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	・ﾄｲﾚのﾊﾞﾘｱﾌﾘｰ化（全便器の洋式化、国際基準の男子小便器の採用、ｵｽﾄﾒｲﾄの設置等）実施 ・その他、要望等を踏まえ、優先的に、部分改修等を実施	・A, B, C, D, G 棟のトイレの改修を実施	・引続き、ﾊﾞ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、当館がﾊﾞﾘｱﾌﾘｰに優れた施設であることを発信	・大会開催前後において、来館者に対し当館のﾊﾞﾘｱﾌﾘｰを PR	―
クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	・組織委員会からの説明や基準提示に対する社内対応 ・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	・組織委員会が実施する調査等への積極的な協力	・広告やｻｲﾝ、館内店舗や駐車場等の営業に関するｶﾞｲﾄﾞ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)	・ｶﾞｲﾄﾞ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	・組織委員会による実施設計策定への協力 ・年度末の大規模修繕工事に合わせた仮設・部分改修工事の着実な実施	・組織委員会が実施する調査等への積極的な関与、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）	・東京 2020 大会開催時点での仮設物の完成、9 月 30 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	―

③　ＭＩＣＥの積極的誘致に向けた取組の推進

【３年後の到達目標】

○　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

個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
長期的視点に立った誘致活動の推進	・将来にわたり誘致すべき MICE を調査、分析（調査、分析にあたっては、（公財）東京観光財団（TCVB）と強力に連携）	・東京都 MICE 誘致戦略に基づき、TCVB が主管となり設置した「東京都 MICE 連携推進協議会」に参画し、長期的視点に立った MICE 誘致を推進 ・「ＤＭＯ東京丸の内」の本格稼動に伴い、地域協力・連携を一層強化	・調査、分析を踏まえ、MICE 主催者ｷｰﾊﾟｰｿﾝ等へｱﾌﾟﾛｰﾁ（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	・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	・DMO 東京丸の内が 2018 年 11 月に都心型 MICE 誘致促進を目的としたプロモーション施設「Marketing Suite」をオープンしたことに伴い、エリア全体での機能連携による大型 MICE 誘致に向けた取組がさらに重要となることから、2019 年度及び 2020 年度取組に DMO 東京丸の内との連携強化に関する事項を追加
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回数増加を検討 ・出展すべき海外展示商談会の調査、選択	・海外展示商談会や見本市、観光プロモーションについて、東京都観光部/TCVB との共同出展により参加 ・日本政府観光局 JNTO が出展募集している専門見本市や旅行博等も含め、広く情報を収集	・海外展示商談会への出展計画策定	・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	・MICE 誘致・開催運営ﾉｳﾊｳの習得に資する専門研修への社員派遣の検討、計画策定、実施 例） ○ JNTO/観光庁等主催研修 ・MICE ｾﾐﾅｰ ・国際会議誘致ｾﾐﾅｰ ・ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ MICE ｾﾐﾅｰ ○TCVB 主催講座 ・MICE ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ人材育成講座 ○ICCA 主催ｾﾐﾅｰ ・Forum for Young Professionals 等	・高度な専門性の習得に資する実践的な研修に社員を派遣し、MICE 誘致推進に係る人材を育成 ・長期的な視点で成長を促進できる人材を研修内容に合わせて選抜	・専門研修への社員派遣	・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%

個別取組事項	2018 年度		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 月末時点の主要６ホールの日数稼働率は 84.0%（年間目標値:83.2%） ・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	・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 例） ○注目業界、成長産業へのｱﾌﾟﾛｰﾁ ○ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ,ｽﾎﾟｰﾂ関連催事へのｱﾌﾟﾛｰﾁ ○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ﾌﾟﾛｰﾁ	・年度計画に基づき、以下の活動を展開 ・新たな分野として、金融ＩＴ系（フィンテック、ブロックチェーン）、興行物販系（アイドル系グッズ販売）を開拓 ・ホール D7 においては、新番組発表会、新製品発表会、記者発表会としての提案を積極的に実施	・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	―
施設利用料金体系の最適化	・現行施設利用料金体系の課題抽出 ・施設利用料金体系最適化方針の策定	・現行施設利用料金体系の課題抽出と施設利用料金体系最適化方針の策定に向け、外部専門調査会社を選定 ・専門的知見による分析に向けた事前準備として、実績データ等の整理	・類似及び競合施設調査 ・収益シミュレーション実施	・最適化案策定	―

⑤　主催事業の新たな展開

【３年後の到達目標】

○　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。

個別取組事項	2018 年度		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	・主要主催事業の再構築検討（事業統廃合、他ｲﾍﾞﾝﾄとの連携可能性の検証等） ・再構築方針及びｽｹｼﾞｭｰﾙ策定	・次年度に向けての検証に着手し、LFJ 音楽祭、キッズジャンボリーについて開催の方向性で調整中 ・年度末にかけて予算規模を含めた主催事業展開計画を策定予定	・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	・再構築方針に基づき事業実施	・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） ・事務局運営業務経費など経費項目を適正性、透明性の観点から抽出、点検実施 ・業務委託内容の見直し検討、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	（支出） ・LFJ 音楽祭、J-CULTURE において事務局業務仕様の点検を行い、一部業務内製化等による経費削減を実施 （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） ・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） ・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）	・2017 年度に構築した新たな事業ｽｷｰﾑにて初開催 ・新事業ｽｷｰﾑの効果検証	・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 を開催	・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	・必要に応じて事業ｽｷｰﾑの見直しを実施	―

⑥　効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

【３年後の到達目標】

○　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。

個別取組事項	2018 年度		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	①社内横断的 PT を設置し、現行ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの課題等を整理 ②ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞﾘﾆｭｰｱﾙﾌﾟﾗﾝの策定 ③企画ｺﾝﾍﾟによる委託先選定 ④新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ設計、構築、運用開始	・社内横断的 PT（ﾘﾆｭｰｱﾙ PT）等により現行ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの課題等を整理し、ﾘﾆｭｰｱﾙﾌﾟﾗﾝを策定。 ・PT によるﾘﾆｭｰｱﾙプランを企画募集要項・仕様書・評価基準等に反映したことにより、的を射た企画と優良な委託先の選定に成功 ・現在、新ホームページの設計、構築作業を実施中	・新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの多言語化拡充 ・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	・新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞについて、社内ｱﾝｹｰﾄ実施 ・改善点の検証による修正	―
広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	①社内ﾋｱﾘﾝｸﾞを実施し、現在活用している全広報ﾂｰﾙを洗い出し ②広報ﾂｰﾙのあり方検討 ③情報内容や用途に応じた広報ﾂｰﾙの最適化	・社内ヒアリングを実施し、現在活用している全広報ツール（紙媒体）の洗い出し、内容検証、あり方を検討 ・検討結果を踏まえ、ツールの統廃合や新規作成、デザイントーンの統一といった具体案を策定	・最適化に基づく広報ﾂｰﾙの活用	・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	・「広報計画ｶﾚﾝﾀﾞｰ」（社内や地域の活動予定等の情報を見える化）の導入検討、構築	「広報カレンダー」（名称変更）及び写真データ一元管理システムを導入し、情報の見える化による社内連携を推進	・導入効果検証及び効果的な運用方法の検証	・広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	―
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	・専門ｺﾝｻﾙを活用した効果的ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法の検討、実施 ・地域、業界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	・専門ｺﾝｻﾙを活用し、新たにメディア向けｼｰｽﾞﾅﾙﾚﾀｰの発信を開始するなど、効果的ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法を検討、実施 ・大丸有や、首都圏大型 MICE 施設関係者と連携強化を図り、そこで得られた知見・情報を広報活動へﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	・ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法や地域・業界ﾈｯﾄﾜｰｸの活用による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ ・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	・ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法や地域・業界ﾈｯﾄﾜｰｸの活用による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	・地域・業界とのネットワークを通じた情報発信も、当社に求められる役割のひとつと考え、具体的取組を追記

２９　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

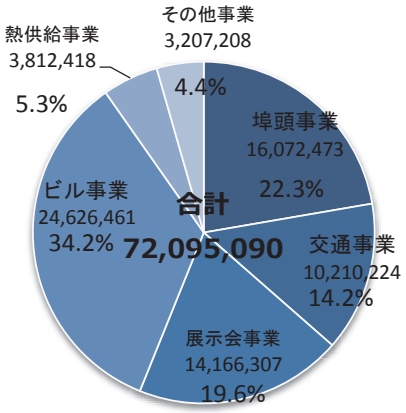
平成30年8月1日現在

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（1）　人、都退職者　1（7）　人）			
常勤職員数	22（560）人　（うち都派遣職員　16（63）人、都退職者　0（25）　人）			
非常勤職員数	0（3）　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			

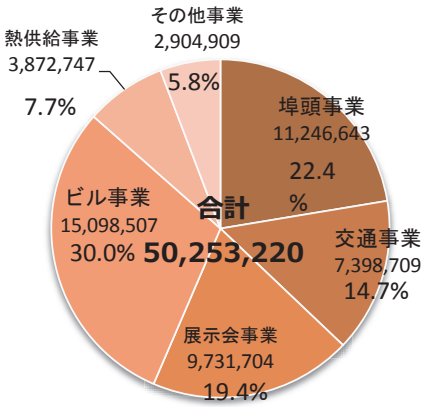
主要事業全体像（平成29年度決算(連結)）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	72,095,090	100%	50,253,220	100%
	埠頭事業	16,072,473	22.3%	11,246,643	22.4%
	交通事業	10,210,224	14.2%	7,398,709	14.7%
	展示会事業	14,166,307	19.6%	9,731,704	19.4%
	ビル事業	24,626,461	34.2%	15,098,507	30.0%
	熱供給事業	3,812,418	5.3%	3,872,747	7.7%
	その他事業	3,207,208	4.4%	2,904,909	5.8%

平成29年度　決算情報

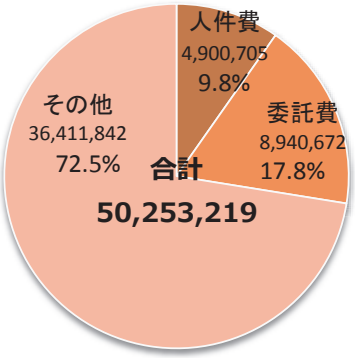
売上内訳（単位：千円）



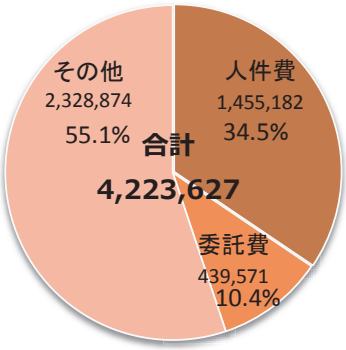
営業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

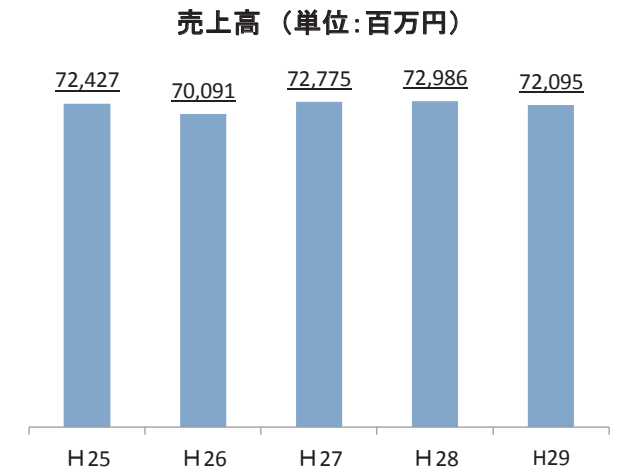


※連結決算値はグループ内取引分を相殺しているため、各社決算値の合算値とは一致しない。
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

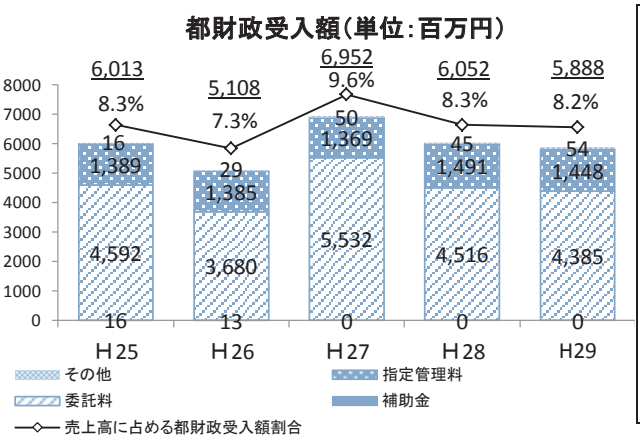
≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向



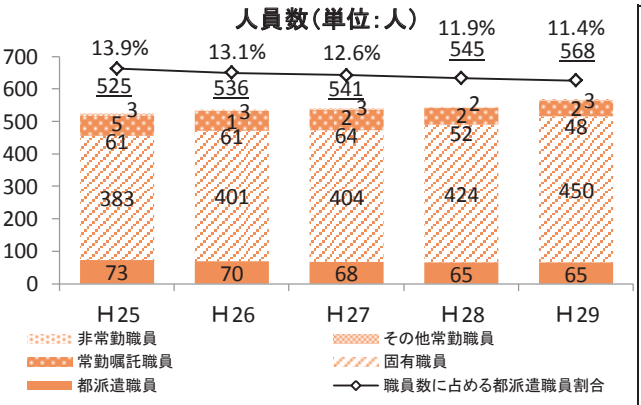
・埠頭事業は、概ね安定的に推移しているが、年度によっては、建設発生土事業等東京都からの受託の増減により、収益が変動している。
・交通事業は、インバウンドの増加等により、H27年度に100億円を突破して以降、高水準を維持。
・展示会事業は、H25年度以降は稼働率が高水準で推移し、主催・運営事業も拡充されたことにより、収益が増加した。
・ビル事業は、リーマンショック後の市況悪化等によりH25年度まで減少が顕著であったが、最近は堅調に推移している。
・熱供給事業は、季節変動要因等があるものの、ほぼ横ばいで推移していたが、H29年1月からのH31年3月までの期限付料金減額の影響で売上は微減。

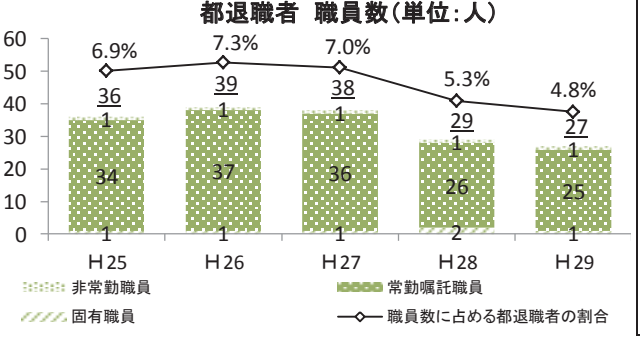
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額はH25～H29年度にかけてほぼ同水準となっている。いずれの年度も売上高に占める割合は、7%～9%台で推移しており、グループ全体を通して、都財政に頼らずに各事業の売り上げを確保している。
・都から委託料を受けている主な事業は、埠頭事業部門（外貿ふ頭事業、建設発生土事業等）及び施設管理事業部門の公園の指定管理者事業である。
・都から補助金を受け入れて実施していた埠頭事業部門の排油回収事業はH26年度を持って事業終了したため、H27年度以降の補助金の実績は0である。（それ以外の事業で、補助金の受け入れはない。）

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・グループ全体の職員数はH25～H29年度について、ほぼ同水準である。ただし、その構成人員には変動があり、都派遣職員及び都退職者は、年々減少傾向にある。一方で、固有職員の割合が増えており、各社の成長、成熟度に応じて、固有職員への切り替えが進んでいる。

・都派遣職員は、管理職や係長のポストに多くついている。そのうち技術職は、主に、埠頭事業、交通事業、施設管理事業等で専門的な知識・経験を活かすとともに、技術を継承している。また、事務職は、都施策の着実な実施と事業の指導監督・人的支援の役割を担っている。

・都退職者は、行政経験を生かしたノウハウの継承として、管理職や係長のポストにつき活躍している。特に、技術職の都退職者が熱供給事業や交通事業等で専門的な知識・経験を活かしている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】③エリアマネジメントの拡充

○情報発信
- 東京お台場.net についてリニューアル済み
- ゆりかもめ車内でのFree Wi-Fiの設置

【戦略】⑤戦略的な投資の実施

○戦略的な投資
- 設備投資額 139億円（2018年度執行予定額）

【戦略】⑥グループ資金効率の向上

○(株)東京テレポートセンターの借入金の返済
- 当初予定通り、2019年３月に46億円返済

今後の改革のポイント

- **東京国際クルーズターミナル開業と東京2020大会開催**に向け、臨海副都心地域において新たな取組を推進
- **臨海副都心来訪者や民間企業等のニーズ**をもとに、地域の賑わい創出を初めとした臨海副都心地域のまちづくりに寄与

【プランの主な改訂】

【戦略③】エリアマネジメントの拡充

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	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）	・ＰＤＣＡサイクルによる改善 ・ヒアリング調査等の結果を踏まえた取組の実施	・ＰＤＣＡサイクルによる改善 ・ヒアリング調査等の結果を踏まえた取組の実施	・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	・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
新規 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
新規 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）	・誘致策の実施（周遊券の販売、観光ルートの運用（販売））

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　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、プレスリリース等に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。

②　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。

③　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。

④　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。

⑤　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。

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　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。

②　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。

③　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。

④　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・メインプレスセンター、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。

⑤　戦略的な投資の実施

当グループが今後とも臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供していくために、大規模修繕や施設整備等の設備投資を戦略的に行い、将来の収益力の強化に努めていく。

具体的には、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、今後３年間において 390 億円の投資を行う。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し、設備更新を通じて、安全性、快適性の向上を図っていく。

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 年までの 3 年間の取組事項

①　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。

個別取組事項	2018 年度		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	東京お台場.net について、企画提案による見直し 各社 HP・広報物の見直し 親会社 HP に子会社プレスリリース等を集約	東京お台場.net について、リニューアル済み 当社及び㈱東京テレポートセンターのＨＰをリニューアル済み 当社 HP で子会社プレスリリースを集約済み	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 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	東京 2020 大会では競技施設のみならず、国際放送センターやメインプレスセンターなどが臨海副都心に配置予定であり、この地域への関心が大きく高まることが予想される。 その機会を逸することなく、グループ各社の事業や地域の情報を見やすく、探しやすく、分かりやすく、随時提供することで、グループ各社や地域への関心や好感度を向上させる。
環境対策の推進	温室効果ガス削減の進捗管理 超過削減目標 2.8 万トン	超過削減 3.1 万トン（見込み）	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	クレジット取引の実施	都が策定する温室効果ガス削減に向けた第三期計画を踏まえ、当グループにおける環境対策の具体的な取組を効果的に実施していくための指針・計画として位置付ける環境行動計画を策定し、地域における環境活動の強化を図る。
防災対策の推進	共同防災訓練 1 回、無線訓練 10 回の実施 災害掲示板を設置、運用	共同防災訓練を 11 月に実施 無線訓練は 7 回実施 災害掲示板の運用を開始	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	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	これまで実施してきたグループ共同防災訓練において明らかになった課題や反省点等を踏まえ、より実態に即した防災マニュアルに改訂し、それに基づく共同防災訓練を実施する。 今後も共同防災訓練、成果検証、マニュアルの改訂を継続して行うことで、東京 2020 大会、大会後を見据え、グループ全体で発災時の対応や防災への備えを強化していく。
連絡会の設置	総務・企画担当課長会の設置・運用	総務・企画担当部長会、総務・企画担当課長会、広報企画担当課長会を開催	東京 2020 大会への対応状況を共有	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	

個別取組事項	2018 年度		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開業と東京 2020 大会開催を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携強化			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実施 東京 2020 大会における祝祭空間の創出	東京国際クルーズターミナルの開業や東京 2020 大会の開催を通じて特に海外からの来訪者が増加することが見込まれている。 これは、まちのホスピタリティの具現化や地域の新たな連携のきっかけともなりうるため、こうした契機をまちの飛躍的な発展を遂げる機会と捉え、グループ各社や進出企業の知見と協力を引き出しながら、臨海地域のにぎわいを高める。

② 人材の育成に資する制度整備

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		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	人事交流の試行等の検討	グループ内人事交流の来年度からの本格実施に向け、具体的なポスト等についてグループ各社と検討中	人事交流の本格実施	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	LGBT（人権）研修（新規） 多様な「おもてなし力」の向上に資する研修を年２回実施	LGBT（人権）研修（新規）実施 多様な「おもてなし力」の向上に資する研修を 2 回実施（外国人おもてなし講座研修・ユニバーサルマナー研修）	グループ課題解決型プロジェクト研修（新規）実施	新規研修検討・実施	東京国際クルーズターミナル整備などを契機とした外国人観光客の臨海地域への誘致策について、グループ各社の固有若手職員を中心とした研修生が検討し、課題発見・問題解決能力の育成や、グループとしてのチームワーク・きずな等を醸成する。
テレワーク、時差勤務の実施	試行実施 結果の評価 制度の見直し検討	テレワークは、当社において平成 30 年 6 月より試行実施 時差勤務は、当社、㈱東京テレポートセンター、㈱東京ビッグサイトの３社において導入済み。	本格実施 結果の評価 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	

③　エリアマネジメントの拡充

【３年後の到達目標】

・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 38 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。

個別取組事項	2018 年度		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）	進出企業と連携したエリアマネジメントの実施（P、D） 新たに進出企業へのヒアリング調査を実施（C） 分析（A）	にぎわい集客、環境、防災の各 PT で事業を実施 ・にぎわい PT 2 回 ・環境 PT　4 回 ・防災 PT　2 回 ※今年度実施見込み ・にぎわい PT 4 回 ・環境 PT　7 回 ・防災 PT　3 回	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	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）	引き続き、進出企業との関係強化に努め、一丸となってエリアマネジメントに取り組んでいく。 一方で、有明地区では大規模集合住宅の建設が進み、今後、事業者レベルの地域活動が本格化するなど、更なる発展の可能性を秘めている。こうした近隣地域との連携も見据えながら、臨海地域の更なる発展の形を模索していく。
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 大会の準備期間や大会期間中は、臨海副都心の未処分地や海上公園等でのイベント利用が大きく制限されることが予定されている。 一方で、東京 2020 大会の競技会場予定地をつなぐシンボルプロムナード周辺など、来訪者の往来増加が見込まれるエリアを中心に、イルミネーションなどの装飾やイベントを各所で展開し、それらをレガシー、新たな観光資源として大会後に活用することで、地域のより一層のにぎわい創出、地域の課題である周遊性の向上などを図っていく。
来街者獲得のための広報・情報発信	東京お台場.net の見直し マーケティングや運営体制の検討を含め企画提案により発注を行う	東京お台場.net についてリニューアル済み ゆりかもめ車内での Free Wi-Fi の設置	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	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	地域ポータルサイト東京お台場.net の利便性を向上させるとともに、SNS 調査などを踏まえ、イベントや観光スポット、ＳＮＳ映え等に関する内容を充実させ、地域の強みを活かした来街者の誘引や周遊性の向上を図る。 ゆりかもめの駅と車内で Free Wi-Fi のサービスを提供することで、沿線に訪問したインバウンド客の利便性の向上を図る。

個別取組事項	2018 年度		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	誘致策の実施 ・周遊券の販売 ・観光ルートの運用（販売）	2020 年 7 月に東京国際クルーズターミナルが開業することでより多くの外国人来訪者が見込まれ、地域活性化に寄与することが期待される。クルーズ船の国籍やクラス、航路等により嗜好が様々である外国人観光旅客をまちに引き込み、満足していただくための方策をグループ各社と連携しながら検討・実施し、臨海地域の更なるにぎわい創出、地域の魅力向上に取り組む。 また、まちの進出企業ともクルーズ船寄港地への視察を実施し、地域に与えるメリットを共有するなど、進出企業の知見と協力を得ながら、まちが一体となってトータルで外国人観光客の受け入れ強化に取り組んでいく。

④　東京 2020 大会を経たグループの発展

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		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　５駅 誘導ブロック　２駅 多機能トイレ　１駅	誘導サイン　４駅 誘導ブロック　３駅 多機能トイレ　２駅	誘導サイン　３駅 多機能トイレ　３駅 LED 照明　１駅		誘導サインは、新たにアクセシブルルート最寄駅の２駅追加及び 2019 年 3 月の駅名改称に伴い、作業内容及びスケジュールを見直したことから、2018 年度着手、2019 年度中に完了するため、目標値を変更した。 誘導ブロックは、2018 年度に全て完了するため削除。
セキュリティ対策	テロ対策訓練等セキュリティ対策の実施	各社の業態に応じたセキュリティ対策の実施	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	セキュリティ対策にグループ各社と連携しながら取り組むことで、更に来街者に安全かつ快適なサービスを提供していく。
東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟工事 青海展示棟工事	予定通り供用開始の見込み	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	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	大会による利用制約等に対応するため、南展示棟及び青海展示棟の供用を開始する。 また、青海展示棟と西または南展示棟で同一の催事が開催される等の場合は、シャトルバスを運行するなど、利用者の利便性を最大限確保する。
ゆりかもめ新型車両の導入	１編成（６車両）新規導入	１編成（６車両）新規導入	４編成（24 車両）新規導入	３編成（18 車両）新規導入	
祝祭空間の創出			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 大会における祝祭空間の創出	東京 2020 大会の開催に向けて、都や組織委員会と協働して競技会場予定地をつなぐシンボルプロムナード周辺に装飾や催事を各所にちりばめることで、より一層のにぎわい創出を図る。また、大会後は、本取組をレガシーとしての活用につなげていく。

⑤　戦略的な投資の実施

【３年後の到達目標】

・大規模更新や東京 2020 大会対応等に向け、３年間で 390 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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
戦略的な投資	設備投資額 180 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 139 億円 （年度末までの執行予定額）	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 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	
	（主な内容） 熱供給事業 ・冷凍機更新 13 億円	・冷凍機３機更新 13 億円	・冷凍機更新　13 億円		検討中だった有明南プラントの熱源機器更新が決定となったことにより増加
	交通事業 ・車両購入　6 億円 ・サイン工事 6 億円	・車両購入　6 億円 ・サイン工事　3 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	交通事業 ・車両購入　17 億円 ・駅務機器更新　9 億円	サイン工事の一部については、2018 年度発注、2019 年度完了となるため、2019 年度に計上した。
	ビル事業 ・各ビル設備更新 26 億円	・各ビル設備更新 21 億円	ビル事業 ・各ビル設備更新 17 億円	ビル事業 ・各ビル設備更新 ８億円	最新のテナントの入居動向を踏まえ、2020 年までは状況に応じた設備投資を行う必要があることから、下方修正した。 ※３年間の投資額　88 億円→48 億円（△40 億円）
	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事　25 億円 ・中防外側 Y2CY 等整備工事 45 億円	・コンテナ埠頭クレーン更新工事 28 億円 ・中防外側 Y2CY 等整備工事　41 億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 37 億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 27 億円	青海埠頭の再編整備は、同埠頭関係者が中防外側 Y2 へ移転することを契機として、具体的な検討に着手することを予定していた。しかしながら、検討着手の前提となる Y2 旧借受予定者が平成 29 年に破綻したため、その予約契約解除にかかる調整に時間を要したこと、それに伴い、Y2 再公募のスケジュールが後ろ倒しとなったこと等により、当初見込みよりも事業スケジュールに遅れが生じることとなった。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
					今後、再編レイアウトや施工手順等必要な検討を進めた上で、関係者と具体的協議・調整を図っていく予定であるが、現時点において、2019 年度及び 2020 年度の具体的な実施計画を策定することは困難であるため、本改訂を行う。 ※３年間の投資額　68 億円→0 円（△68 億円） コンテナ埠頭クレーン更新工事については、利用者との船舶の大型化に対応したクレーンへの更新が決定したため、新規改訂となった。

⑥　グループ資金効率の向上

【３年後の到達目標】

・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。

個別取組事項	2018 年度		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 512 億円	当初予定通り、3 月に 46 億円返済の見込み	借入金残高　466 億円	借入金残高　421 億円	
子会社への資金貸付	貸付利率の見直し 既存貸付金の借換え	貸付利率を 0.5%引き下げ（1.136 % → 0.636%） 147 百万円の負担減※完済まで利率変動がない場合	貸付利率の見直し	子会社への資金貸付の実施	
外部運用基準の見直し	運用期間の長期化を検討	今年度中の基準見直しに向け検討中	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	

３０　東京交通サービス株式会社

１．経営情報

１ 基礎情報

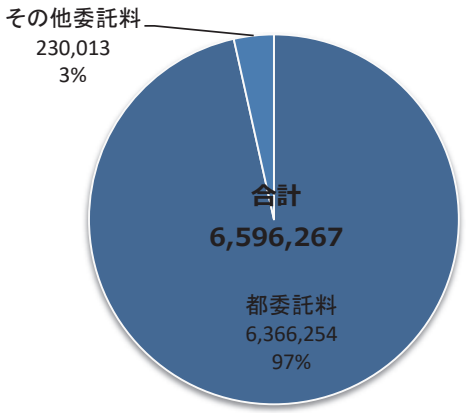
平成30年８月１日現在

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			
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	2 人 （うち都派遣職員 0 人、 都退職者 2 人）			
常勤職員数	263 人 （うち都派遣職員 20 人、 都退職者 55 人）			
非常勤職員数	61 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			

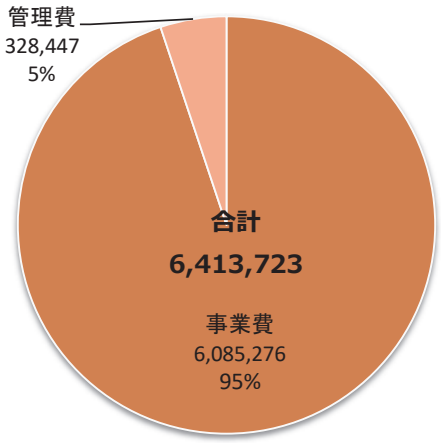
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	6,596,267	100%	6,413,723	100%
	駅務施設事業	1,160,675	17.6%	1,077,454	16.8%
	電気設備事業	924,427	14.0%	890,970	13.9%
	車両・機械事業	2,320,901	35.2%	2,312,789	36.1%
	土木・建築事業	2,153,751	32.7%	2,087,812	32.6%
	発電事業	36,514	0.6%	44,698	0.7%

平成29年度　決算情報

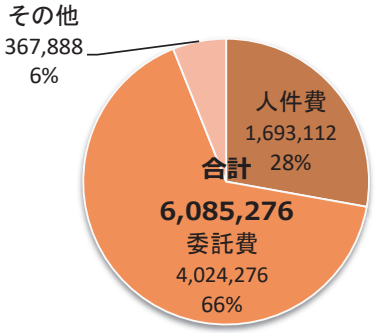
売上高内訳（単位：千円）



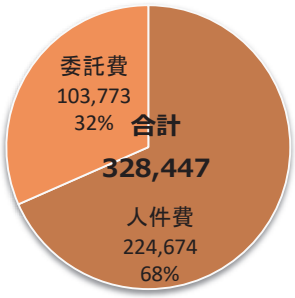
営業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳（単位：千円）



管理費内訳（単位：千円）

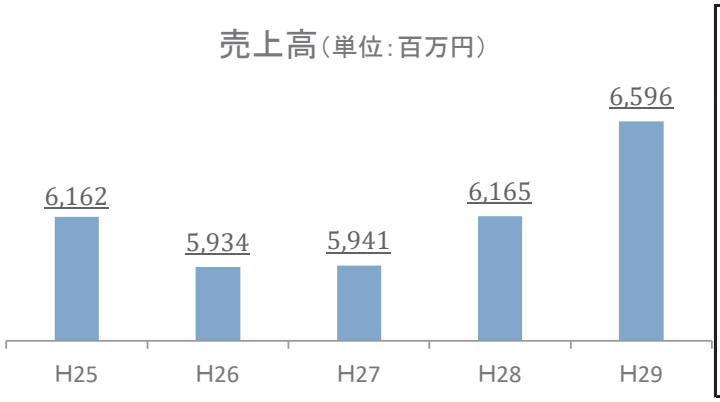


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

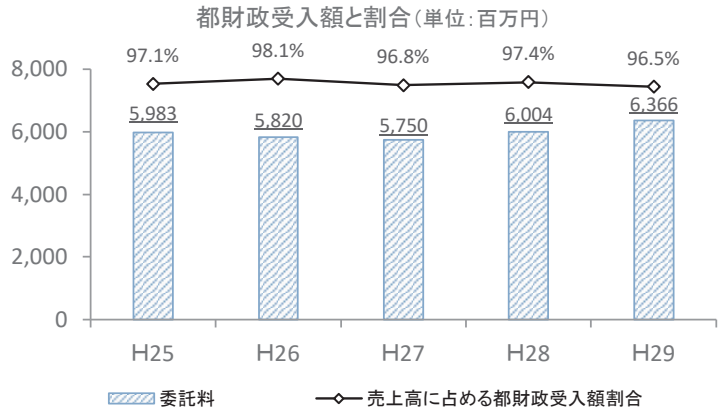
2－1　売上高から見る事業動向



・売上高は平成28年度まで60億円前後で推移

・平成29年度の増収は、地下鉄車両の保守点検の増や、駅の老朽化による改良工事の保安立会の増、通信事業者によるトンネル内のインフラ敷設工事の立会増などによるもの

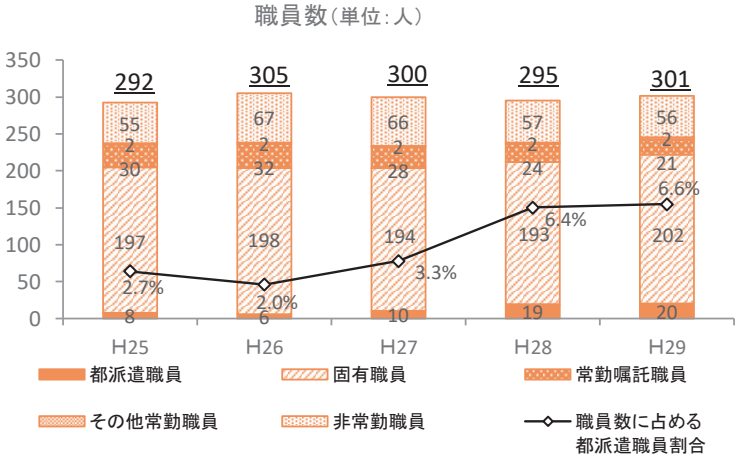
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

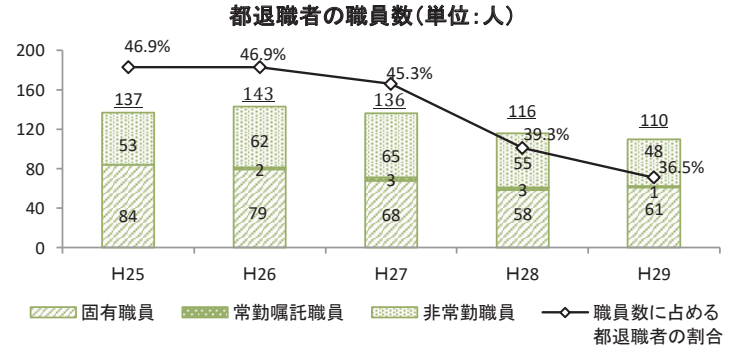


・都からの財政受入額の割合は97％前後で推移しており、都施策との連動性は極めて高い

・受入額は全額委託料であり、補助金の受入なし

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・職員数は300名前後で推移

・そのうち、固有社員は200名前後、契約社員（常勤・非常勤）は80名前後

・近年、都派遣職員の割合が増えているのは、車両保守や保線業務等の業務移管と技術継承をさらに進めたため

・都を退職した固有社員は近年減少傾向であり、65歳を超えても引き続き非常勤職員として活用してきたが、高齢化が進み人材確保が難しくなってきている。

・このため、近年、団体固有社員の採用を拡大しており、都退職者の割合が低下

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

○給与水準の弾力的な運用及び待遇改善策の検討
・交替制勤務職員への時差勤務制度の導入や、固有社員のモラールアップに向けた昇任制度の導入検討などを推進

【戦略】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

○当社ノウハウを活用し、円滑に実施
・中堅固有社員が着実にノウハウを習得し、社内研修を行い、新宿線ホームドアの保守管理を円滑に開始

今後の改革のポイント

◆ 交通局を支える総合保守会社を目指し、**優秀な人材獲得及び定着に向けた取組を強化**

◆ これまで培ってきた保守管理業務だけでなく、**工事監理業務を成長の柱に育て、売上高倍増を目指す。**

【プランの主な改訂】

【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

	当初	改訂
３年後の到達目標	前回募集時の採用充足率(43%)の結果を受け、労働市場の環境変化に柔軟に対応した採用活動を新たに実施し採用充足率100%を達成するとともに、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。(採用充足率＝採用者数/募集人数)	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。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
採用活動期間の柔軟な設定	複数回募集を含む柔軟な採用活動の実施	採用告知の媒体を拡大したより積極的な採用活動の実施	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	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

【戦略】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

	当初	改訂
３年後の到達目標	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１０名規模で行い、技術移転に向けた仕組みづくりが進展しつつある。	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。

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	専管組織の設置	—	専管組織を設置し、監理体制を拡大	更なる執行体制の拡充

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。

個別取組事項	2018 年度		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	検討 都との調整	・交替制勤務の社員に時差通勤制度を導入 ・代休制度の見直しを検討 ・昇任制度の改正に向けた調整を実施	給与面以外での待遇改善策の実施	状況により実施（東京 2020 大会後の労働市場を注視）	社員の離職を防ぎ、現状の高い定着率を維持するために、社員の勤労意欲を向上させるための事業や自己啓発に資する事業を新たに実施する。
採用活動期間の柔軟な設定	検討 都との調整	・柔軟な採用活動に向けた取組を実施 ・会社案内パンフレットの刷新	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	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	当社が必要とする人材の特性を踏まえ、既存媒体に加え新たな媒体を活用した採用活動を実施する。また、労働市場の現状や見通しを適宜確認しながら、採用活動の手法や時期を柔軟に設定し実施する。
都立職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動	３か所の職業訓練校に求人票を提出し、募集活動開始	職業訓練校との意見交換を踏まえ、職場見学会を実施	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。	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。	東京都の職業訓練校には、各学科で 200 社程度からの求人が殺到し、採用企業側に厳しい状況であることから、近県の職業訓練校に範囲を広げ募集活動を実施する。
リファラル採用（社員紹介採用）	採用者の獲得	リファラル採用（社員紹介採用）の環境整備	前年度採用者の評価を行い、採用者数の増加を図る。	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に対する採用活動	同業他社を個別訪問（２社）	２社と調整	新たに２社訪問	新たに２社訪問	—

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％）

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値（11 月末時点）			
交通局へ出向（行政実務研修員派遣扱いでない）	出向制度検討（局・当社） 都との調整	相互の人材交流に向けて検討	都との調整	出向開始	―
同業他社との人事交流	検討	同業他社へ短期間派遣	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	１名の人事交流を継続し、両者の技術ノウハウの相互理解を促進	―
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 40％	外部専門機関による研修受講率 56％	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 ３か年累計 100％	―
サテライトオフィスの導入	導入に向けた検討	導入事業所を選定中	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、代々木、春日）	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、代々木、春日）	５か所程度の事業所を１か所に集約するオフィス再編を 2019 年度に実施予定であり、オフィス再編の対象事業所となっている大門について、サテライトオフィスの候補場所から除外する。

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

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
会計区分の細分化	５区分に細分化実施	５区分に細分化実施	2018 年度決算の開示	2019 年度決算の開示	―
事業の継続的改善への取組	【試行実施】 ・指標の設定 ・役員会における会計区分ごとの評価	【試行実施】 ・指標の設定 ・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	【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	【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	―

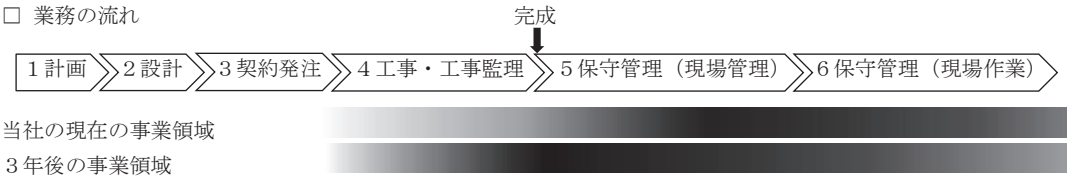
④　局と団体の技術ノウハウの共有化を通した円滑な「技術移転」の仕組みの構築

【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。

□ 業務の流れ



個別取組事項	2018 年度 計画	2018 年度 実績値(11 月末時点)	2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
【１計画～３契約発注】当社から局へ出向し、局の業務を経験	出向制度検討（局・当社）都との調整	出向制度検討（局・当社）	都との調整	出向開始	―
	（行政実務研修員派遣の継続）	（行政実務研修員派遣の継続）	（行政実務研修員派遣の継続）	出向制度に切替	―
【４工事監理】局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	組織：工事監理専管組織の設置に向けた検討	工事監理専管組織の設置に向けた調整を実施	専管組織を設置し、監理体制を拡大	更なる執行体制の拡充	今後、交通局において三田線の８両編成化に伴う駅施設の改良工事や九段下駅の改良工事、浅草線のホームドア設置工事（先行４駅以外の駅）、泉岳寺駅の市街地再開発事業と連携した改良工事を控えており、監理業務受託を前提に当社の執行体制を拡充して対応する。
	人材交流：局職員が当社に派遣され、業務立ち上げ	電気・機械設備の工事監理業務を新規に受託し業務を立ち上げ	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	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	―
	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	次年度以降の受託拡大を見据え、新たな行政実務研修員を派遣	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	社員が交通局へ出向し、ノウハウ提供を受ける	―
【５～６保守管理】当社ノウハウを活用し、円滑に実施	新宿線ホームドアの順次設置に伴い、保守管理を開始	新宿線ホームドアの保守管理を開始	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	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	三田線ホームドアの更新にあたっては、これまでと異なるメーカーの設備が導入されることに加え、既存ホームドアの撤去工事や、８両編成化に伴う駅大規模改良工事との調整も発生するなど、これまでの保守管理と異なる点が多い。そのため、新宿線ホームドア導入時と同様に、あらかじめ機構を把握して早期に作業手順を考案した上で社員研修を実施し、円滑な保守管理体制を構築する。

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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
新技術のリサーチ	リサーチの実施体制（人員・資金等）の検討	リサーチの実施体制の検討（来年度期首に新技術導入担当者１名を配置）	・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	―	ドローンの活用については、人が立ち入りにくい危険箇所の点検に活用できる可能性があることから、社で新たにドローンを保有して、操縦できる社員の育成を図っており、試行に向けた具体的内容を検討していく。
（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	―	―
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）	２件実施	―

３１　東京水道サービス株式会社

1．経営情報

1　基礎情報

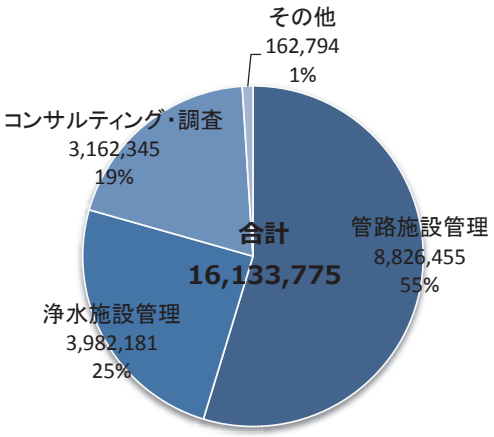
平成30年8月1日現在

団体名	東京水道サービス株式会社				
所管局	水道局				
設立年月日	昭和62年2月2日				
設立後の主な沿革	平成 9年 5月 現本社に移転 平成13年6月 商号を「東京水道サービス株式会社」に変更 平成18年10月水道局が東京都市開発㈱保有の株式を取得し、持ち株比率を11%から51%とする				
所在地	東京都新宿区西新宿六丁目14番1号新宿グリーンタワービル5階				
発行株式数	2,000	株	資本金	100,000	千円
都持株数	1,020	株			
都持株比率	51.0	%			
他の出資団体の持株数	株式会社クボタ			380	株
	株式会社栗本鐵工所			200	株
	株式会社みずほ銀行			100	株
	その他　4　団体			300	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　2　人、都退職者　1　人)				
常勤職員数	1,344　人　(うち都派遣職員　40　人、都退職者　219　人)				
非常勤職員数	200　人				
団体の使命	水道事業における基幹的業務を水道局と一体的に担う政策連携団体として、その公共性と効率性を両立させながら、安全でおいしい高品質な水を安定的に供給し、お客さまに喜ばれる水道を目指していく。				
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 ・その他				

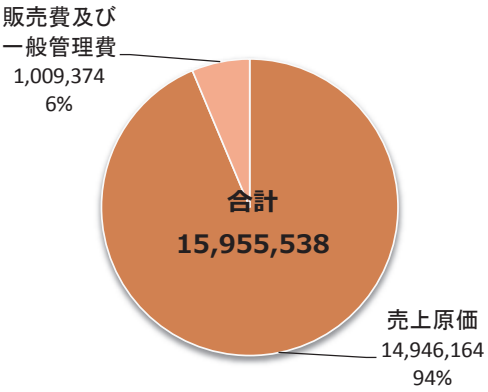
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	16,133,775	100%	15,955,538	100%
	管路施設管理	8,826,455	54.7%	8,727,679	54.7%
	浄水施設管理	3,982,181	24.7%	3,941,018	24.7%
	コンサルティング・調査	3,162,345	19.6%	3,127,285	19.6%
	その他事業	162,794	1.0%	159,556	1.0%

平成29年度　決算情報

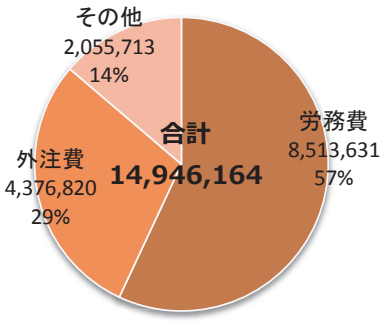
売上高内訳(単位:千円)



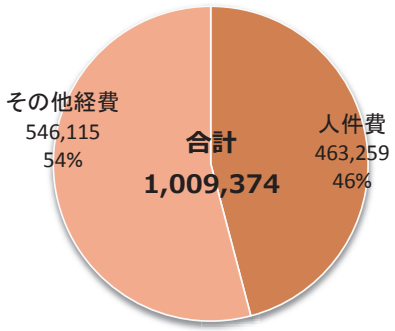
営業費用内訳（単位：千円）



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)

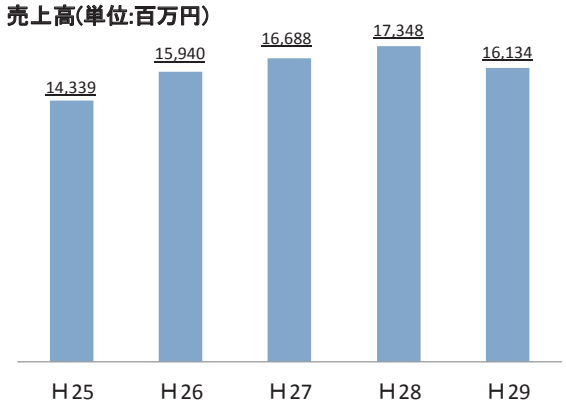


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

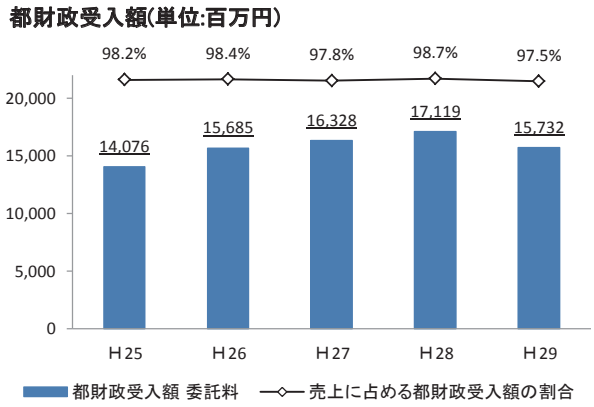
≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向



平成28年度まで売上高は増加傾向にあったが、平成29年度は水道局からの受託規模の縮小に伴い、売上高が減少している。

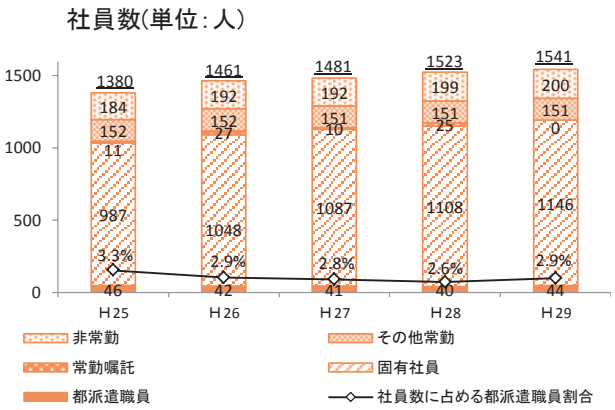
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

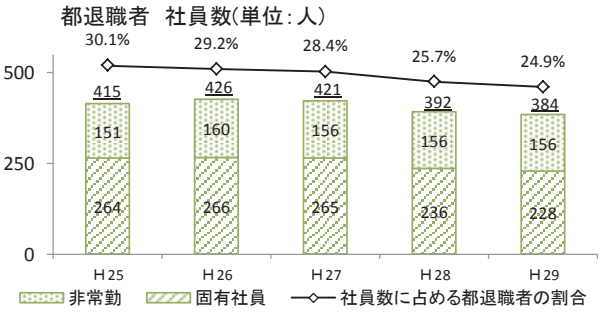


平成28年度まで都財政受入額は増加傾向にあったが、平成29年度は水道局からの受託規模の縮小に伴い、都財政受入額が減少している。

一方、自主事業の売上高は平成28年度から増加しているため、社全体の売上高に占める都財政受入額の割合は低下している。

2－3　社員数の推移から見る経営状況





社員数は増加している。

水道局からの委託額の増加に伴い、社員が増加している。

主に固有社員が増加している。

固有社員の採用を進めた結果、都退職派遣者は減少している。

都退職者は社員に占める割合も実数も減少している。

都派遣、都退職者は、水道局との調整、固有社員への技術移転・指導等を担っている。

平成29年度については常勤嘱託社員をなくし、固有社員を増加させている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】④プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制

○プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善

・労務費の配賦について、より実態に即した配賦方法に改善、原価管理の精度を向上し、収支改善に向けた方策を水道局と検討・実施

【戦略】⑥新たな事業展開により自主事業の収益拡大

○水道事業体等からの新規案件受託

・水道事業体等に対するデモの実施やニーズの調査・掘り起こしなどの積極的な営業活動に取り組んだ結果、技術支援業務に関して、新規事業体（千葉県内、石川県内）から２件の案件獲得

今後の改革のポイント

◆ 人口減少や施設の老朽化、水道法改正など都の水道事業を取り巻く環境変化を捉え、**東京水道の技術系業務・営業系業務を担う２社を統合**し、経営基盤を強化するとともに、国内水道事業体の抱える課題解決への貢献等、**新たな事業戦略を早期に立案・展開**

◆ あわせて、**コンプライアンスの強化**、経営の客観性・効率性確保を推進

【プランの主な改訂】

新規 【戦略】①（株）PUCとの統合

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 ・政策連携団体に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。
戦略	・（株）PUCと統合し、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
３年後の到達目標	・（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
個別取組事項	①政策連携団体２社の統合と体制の強化 ②ＡＩを含めたＩＴ活用の推進

新規 【戦略】②コンプライアンス推進体制の強化

経営課題	・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 ・受託業務の拡大に伴い社員数が増加する中で、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
戦略	・水道局設置のコンプライアンス推進会議及び第三者委員会と連携するなど、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
３年後の到達目標	・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。
個別取組事項	①コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善 ②コンプライアンス・接遇研修の充実 ③契約監視委員会（仮称）による入札状況調査の実施 ④内部監査の強化

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　水道事業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。

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。

当社においても受託業務の拡大に伴い社員数が増加する中で、さら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

当社の常勤社員の 63%（1,341 人中 841 人）を占める固有社員は、水道局からの業務移転に対応して、この数年間で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。そのため主任級以上の中堅社員は少なく、都 OB 社員が当社の業務運営の中核を担っており、主査以上の管理監督者のうち固有社員は 20%(357 人中 71 人)にとどまっている。

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なかでは、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、当社の女性社員は固有社員の 14%に過ぎず、十分に活躍しているとは言い難い。

会社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、女性社員の活躍を推進していく必要がある。

④　より精緻な収支管理の必要性

この 10 年間、当社では、局からの業務移転の急拡大に対応するため、局受託事業の安定履行を最優先の課題として事業運営を行ってきた結果、収支管理が経営課題として表面化しにくい事業環境にあった。

しかし、局受託事業の一部や、自主事業の収支管理は十分でなく、支出抑制策も備消耗品費の抑制や超勤の削減など、限定的となっている。

平成 28 年度からプロジェクト別の原価管理を実施し始めたところであるが、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を実施するなど、現状はまだ効果的な運用に至っておらず、役員にも詳細な情報が上がる仕組みが不足していた。

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、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　事業戦略の見直し

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いる。

国においては、今後、水道法を改正し、水道事業における経営基盤の強化を図るため、官民連携や広域連携の推進等の措置を講じる予定であり、これによる他水道事業体の業務の外部委託の拡大が想定されている。

当社においては、これまで水道局からの業務移転により、東京水道における多摩市町の広域化の受け皿となるなど、水源から蛇口まで一気通貫の水道事業運営ができる会社に成長した。

しかし、現在は水道局からの受託業務の売上合計額は安定的に推移しているものの、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障されるものではなく、当社としても経営基盤の強化は課題である。

このため、当社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・販売等に一層注力し、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。

４．経営課題解決のための戦略

①　（株）ＰＵＣとの統合

（株)PUC と統合し、水道事業を包括的に担うことができる体制を構築する。
それにより、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、水道局で設置されるコンプライアンス推進会議等の社外委員会と連携、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の契約の公正性・公平性を確保する監視組織を導入する。

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着

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。
これまでも昇任時に社員研修を行う等、社員の育成に取り組んできたが、今年度は、管理監督者を目指せるような仕組みとしてキャリアパスを作成し、全社員に周知した。
今後は、社内研修をさら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。
さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職する場合でも復職が可能となる制度を整備する等、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　プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくためには、これまでの限定的な取組にとどまらず、より一層効果的な支出抑制策を行っていく必要がある。
そのためには、これまでの超過勤務削減や消耗品削減への取組のように一律に改善策を講じるのではなく、プロジェクトごとに、どの要素に過剰なコストがかかっているのか特徴を把握し、その原因分析を行い、それぞれの支出抑制策を検討していく。
また、役員会議を積極的に活用し、役員も事業の進捗状況を適宜把握するなど直接関与していく。さらに、事業ごとに担当役員を明確化し、責任を持たせたうえでプロジェクトごとの収支構造分析・改善策を基に経営判断を実施し更なる支出抑制に努めていく。

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　新たな事業展開により自主事業の収益拡大

今後予定されている水道法改正に伴い、水道事業広域化の進展、水安全計画作成、水道施設台帳整備など、水道事業体が抱える課題が顕在化されることにより、水道事業に係る新たなニーズ増が見込まれる。

この機会を捉え、管路診断等で蓄積したビッグデータの解析、水道事業体へのコンサルティング等による新たな事業展開も視野に入れ、当社が持つ高い技術力や豊富な経験等を一層活用できる分野への進出準備を進めていく。

併せて、既存の漏水調査業務や機器のレンタルだけでなく、水道事業体等に対するデモの実施やニーズの調査・掘り起しを行うなど、新規案件受託に向けた営業活動を進め、売上高増に向けた更なる事業展開を図る。

５．2020 年までの 3 年間の取組事項

①　（株）ＰＵＣとの統合

【３年後の到達目標】
・(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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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	・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）	2019 年度中の統合に向け、東京水道サービス㈱、㈱ＰＵＣ、局の三社からなる統合準備委員会を設置し、組織、制度、計画等の事項を協議する。 統合にあたっては、第三者の視点からコンプライアンスを強化した上で、ガバナンスの強化や経営効率の向上に資する経営体制を構築していく。 また、局への派遣研修を推進するなど、基幹的業務の更なる業務移転を着実に受ける体制を構築するとともに、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していく。
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	・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	会社合併における業務の効率化を推進していくため、既存システムの統合及びＲＰＡ化を推進していく。また、合併後はＡＩを含め、ＩＴの活用効果が期待できる業務の検討を進めていく。

② コンプライアンス推進体制の強化

【３年後の到達目標】
・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さらなる向上、職場風土の定着を図る。

個別取組事項	2018 年度		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	従前から取締役及びライン部長を構成員とするコンプライアンス推進会議を実施してきた。2019 年度からは、ライン部長に限らず、全部長級を構成員とし、社全体でコンプライアンスの推進に取り組む体制を構築する。合わせて、監査役も推進会議の構成員とし、また定期的に非常勤取締役にコンプライアンスに関する報告や第三者委員会等との連携を行うことで、社外の意見も汲み入れながら、コンプライアンスの推進、対策の改善に取り組む。
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	・昨年度の研修等の結果を踏まえ、改善策を実施	従前から当社で実施しているコンプライアンス研修や接遇研修に、東京都水道局で実施されている研修内容を加え、より高い水準のコンプライアンス規範意識を社内に徹底する。また、今年度策定された「東京水道グループコンプライアンス行動基準」の確実な遵守のために、コンプライアンス研修・接遇研修を行い、政策連携団体職員としての倫理の徹底に取り組む。
契約監視委員会（仮称）による入札状況調査の実施	—	—	・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	・新政策連携団体において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	調査の客観性を確保するため、取締役や監査役から構成される契約監視委員会（仮称）を設置し、入札契約結果の調査、分析及び監視、入札その他の契約手続きに係る不正行為の排除又は防止策の検討を行う。
内部監査の強化	—	—	・局及びＴＳＳ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	・引き続き、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	受託業務監査は専門的知識が必要とされるものだが、現在、人材不足であることもあり、各実査時においては、各部から応援を募って実施している。2019 年度において監査業務経験を有する退職派遣者の配置を要請している。 また、内部監査対応力の向上のために、局及び㈱ＰＵＣに技術支援を要請する。 監査指摘事項等を当該部署での改善取組に留めずに、類似事例の再発防止を社内全体に波及させるため、内部監査結果報告書の内容を次年度研修計画に反映させ、社員全員に対して、コンプライアンス意識の定着を図る。

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着

【３年後の到達目標】

・2020 年度までに、固有社員の管理監督者（主査以上）の比率を 30%以上とする
〔2015 年：9.0%（30 人/332 人）　2016 年：13.4%（45 人/337 人）　2017 年：20.5%（77 人/376 人）〕

・2020 年度までに、固有社員に占める女性比率を 18%以上とする
〔2015 年：14.4%（104 人/724 人）　2016 年：14.5%（108 人/747 人）　2017 年：14.4%（117 人/812 人）〕

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
キャリアアップに向けた取組の充実	・キャリアアップ研修を年４回以上実施、研修内容の検証 ・自己啓発の支援（資格取得補助）の周知及び利用促進	・キャリアアップ研修を４職層に対して４回実施 ・11 月末における資格取得補助の申込者が昨年度末時点の申込者数と比較し、8.6%の増	・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	・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	・0JT による都 0B 社員からの技術継承 ・主要・困難部署への若手社員配置の検討	・職層別に 0JT 研修を計４回開催 ・企画部門に固有社員を試行として３名配置し、マネジメント業務を経験 ・局との人事交流の試行として、４名を１年間派遣	・0JT 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	・0JT 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 ・新団体統合後における職層分布や 2019 年度に導入する特例昇任制度の実施状況を踏まえて、運用について検討	今後、業務の中核を固有社員が担っていくため、都 0B 社員からの技術継承の促進、特例昇任制度の導入を行い、都 0B 社員に代わり固有社員を積極的に登用していく。 2019 年度中の統合に向けて、統合に関する分科会、ＷＧを設置するにあたり、都派遣、都ＯＢに限らず、積極的に固有社員を参画させている。引き続き、来年度も新政策連携団体の制度設計に参画させ、業務遂行能力の向上を図っていく。 統合後も引き続き、発生する課題に対応させるため、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の一連の業務を経験させ、固有社員の育成に繋げていく。
再採用制度（ジョブリターン）の導入	・課題整理及び要綱作成等制度導入準備	・平成３１年１月の規程策定・社内周知に向けて、規程を整備	・制度導入 ・再採用者及び所属の意見聴取・分析	・分析を踏まえた制度の改善 ・再採用者の追跡調査	―
女性活躍の発信	・サイト掲載情報の整理、掲載 ・認定に向けた働き方見直し月間の設定、育休取得者の体験を社内報に掲載	・採用活動期前に自社サイトに掲載予定 ・８月に働き方見直し月間を設定、12 月社内報に育休取得者の体験談を掲載予定	・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	・サイト掲載情報の随時更新 ・くるみんマークを活用した対外的アピール	―

※：くるみん認定
「一般事業主行動計画」を策定し、そこで定めた目標を達成するなどの要件をみたした場合、「子育てサポート企業（くるみん認定）」として厚生労働省から認定を受けられ、くるみんマークを自社サイトや広告等に使用できる。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
若手社員のモチベーション向上	・年４か所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	・４か所の事業所訪問を実施、新規採用者研修などで、若手社員の意見交換を実施	・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	・年８か所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	―

④　プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制

【３年後の到達目標】

・プロジェクト別原価管理を基にした収支構造分析による課題抽出、改善策の実施

・国内自主事業の黒字化
〔２０１６年：△４１百万円〕

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善	・プロジェクト別原価管理の精度向上に係る調整、実施 ・原価管理を基に費用を分析、改善策の検討 ・セグメント別収支状況の情報公開	・労務費の配賦について、より詳細に実施 ・収支改善策について、順次実施 ・収支状況を HP にて公表	・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	・原価管理の実施 ・改善策の検証と更なる改善 ・2019 年度における分析・検証結果を踏まえた営業活動展開 ・情報公開の継続実施	プロジェクト別原価管理を基に費用構造分析を行い、費用の抑制を図ることで収益の増加に繋げていく。 原価管理の分析・検証結果を費用対効果の観点で、営業活動にも反映させ、稼げる分野に営業を行っていく。 さらに、情報公開を推進することで都民への説明責任を果たしていく。
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充実に向けた検討 ・非常勤取締役を交えた役員会議等におけるプロジェクト別原価管理の評価	・役員会議を計 6 回実施 ・プロジェクト別原価管理を議題とした役員会議等を 3 回実施	・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	・取締役会、執行調整会議等役員会議の実施結果の検証 ・プロジェクト別原価管理の評価継続実施	―

⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化

【３年後の到達目標】

・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：10 件（うち死亡事故０件）　2015 年：13 件（うち死亡事故０件）　2016 年：15 件（うち死亡事故０件）　2017 年：8 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：73 件　2015 年：74 件　2016 年：78 件　2017 年：48 件〕

・事故を予防するための安全管理ツールの作成

個別取組事項	2018 年度		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	・事業部毎に事故防止計画の作成、進捗管理 ・本社パトロール実施	・工事事故防止対策委員会を 2 回開催 ・本社パトロールを 4 回実施	・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	・事例集を活用した頻発事故、再発防止策の理解促進	・平成 29 年度に発生した人身事故 3 事例を追加	・前年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	・事例集を活用し事故防止の推進 ・更なる事故対応能力向上の取組検討 ・安全管理ツールの作成	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、社員が日頃から学べる対応事例集の充実を図る。 これまでに発生した工事事故の発生要因を分析し、水道工事の作業手順ごとに、リスクを抽出するなどし、工事事故のリスク低減策や予防策を充実させる。これらを踏まえた安全管理ツールを作成し、工事監督員の技術力向上を図っていく。
事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進	・外部講師による講習会の実施	・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と改善案の検討	・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	・施工計画段階での安全指導の強化 ・頻発事故情報の提供	・車両系建設機械に起因する事故減少に向け安全指導を強化 ・事故発生状況について社内発信（8 回）	・頻発事故情報の活用状況の検証 ・前年実績を踏まえた強化項目の追加	・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　新たな事業展開により自主事業の収益拡大

【３年後の到達目標】

・2020 年度までに、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。

・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。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
国内事業展開への取組	・コンサル業務の新たな拡充の検討 ・新たに改良したシステム（現場管理）の導入に向けたデモ実施	・新規コンサルタント業務獲得 ・水道事業体等を対象としたデモを計５回実施	・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	・新規コンサル業務の商品化、営業活動 ・更なるシステム改善、テスト、トライアル実施	―
新たな手法による業務の効率化	・蓄積データの解析方法検討、システム仕様整理に向けた水道局との調整	・蓄積データの活用に向けたシステム構想を検討	・社内業務システム（他企業立会）への取込み、テスト ・データマイニング手法※の活用範囲検討	・局受託業務へのトライアル導入 ・新たなシステム構築に向けた詳細整理、準備が整い次第着手	―
水道事業体等からの新規案件受託	・新規業務受託２件	・千葉県及び石川県の水道事業体から２件新規案件を受託	・新規業務受託累計４件	・新規業務受託累計 10 件	―
東京水道サービス㈱と㈱ＰＵＣの二社連携の強化	・二社が連携した新たな業務受託に向けた検討	・検討部会を設置し、計８回開催	・新たな業務受託に向けた他都市営業活動を検討・実施	・新たな業務受託に向けた他都市営業活動を実施	―
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	・2019 年度における分析・検証結果を踏まえた営業活動展開	プロジェクト別原価管理の分析・検証結果を踏まえ、営業活動・分野の採算性を明らかにし、国内自主事業における重点分野の選択及び経営資源の集中を進めていく。

※：データマイニング手法
点在するデータベースから、データ間の共通情報を紐付け、必要な情報を迅速に確認する手法

３２　株式会社ＰＵＣ

１．経営情報

１　基礎情報

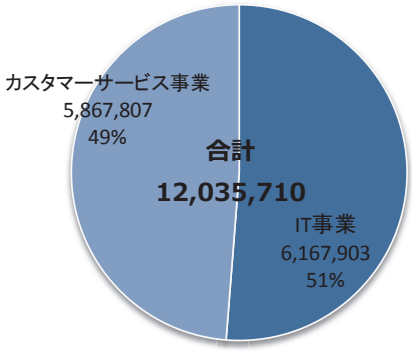
平成30年8月１日現在

団体名	株式会社PUC				
所管局	水道局				
設立年月日	平成16年4月5日（昭和41年8月24日財団法人公営事業電子計算センターとして発足）				
設立後の主な沿革	平成17年1月　東京都水道局お客さまセンターの運用開始 平成18年4月　多摩地区5カ所で東京都水道局サービスステーションの運営開始 平成18年10月　東京都から監理団体の指定を受ける 平成18年11月　東京都水道局多摩お客さまセンターの運用開始 平成23年8月　区部1カ所で東京都水道局営業所の運営開始				
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	1,326	株	資本金	100,000	千円
都持株数	1,120	株			
都持株比率	84.5	%			
他の出資団体の持株数	損害保険ジャパン日本興亜株式会社			70	株
	富国生命保険相互会社			70	株
	株式会社みずほ銀行			66	株
	その他 ＿＿＿＿団体				株
その他資産	・自社ビル、駐車場等の所有不動産なし				
役職員数					
常勤役員数	5　人　（うち都派遣職員　2　人、　都退職者　1　人）				
常勤職員数	628　人　（うち都派遣職員　21　人、　都退職者　62　人）				
非常勤職員数	400　人				
団体の使命	水道に関する豊富な経験と業務ノウハウ、民間の有する柔軟性を最大限に発揮しながら、都の水道事業の事務部門における準コア業務を担い、首都東京にふさわしい水道事業の安定的かつ効率的な運営に寄与する。				
事業概要	(1) 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 (2) コールセンターの構築、運営 (3) ITサービス業務				

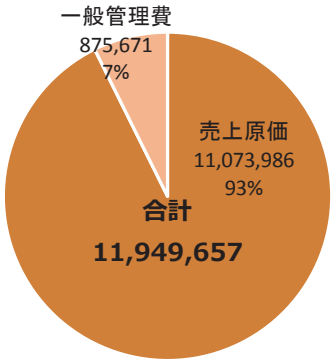
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	12,035,710	100%	11,949,657	100%
	カスタマーサービス事業（CS事業）	5,867,807	48.8%	5,881,974	49.2%
	IT事業	6,167,903	51.2%	6,067,683	50.8%

平成29年度　決算情報

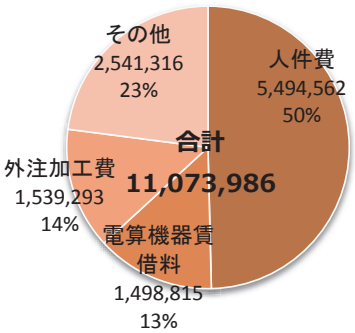
売上高内訳（単位：千円）



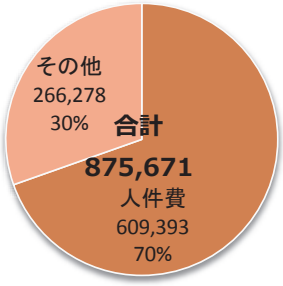
営業費用内訳（単位：千円）



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。

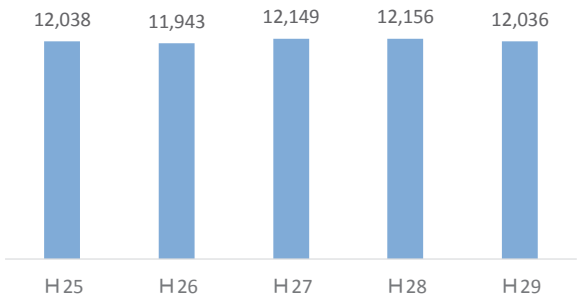
PUC

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2－1　売上高から見る事業動向

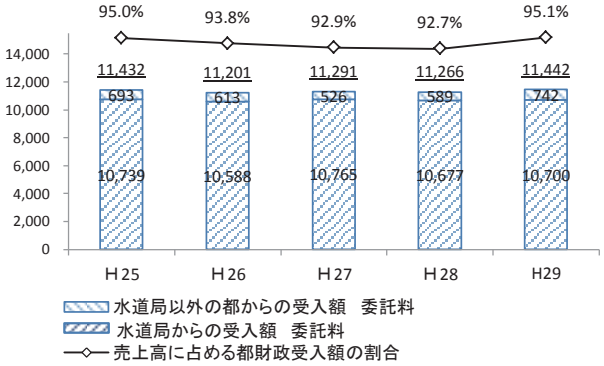
売上高（単位：百万円）



○　売上高は微増傾向にある。増加要因は以下のとおり。
・多摩地区サービスステーション業務受託の拡大。
（平成22年度：24市町→平成28年度：26市町）
・区部営業所業務受託の拡大。
（平成23年度：1区→平成29年度：5区）

2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

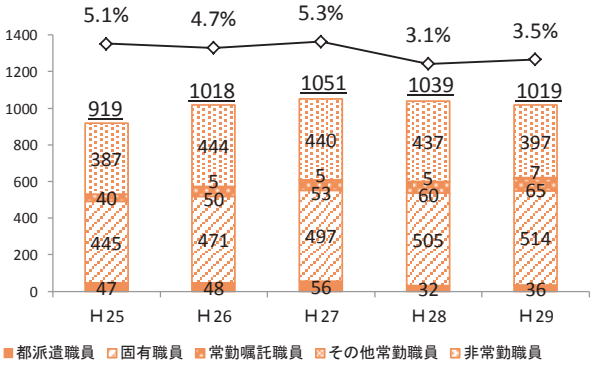
都財政受入額の推移（単位：百万円）



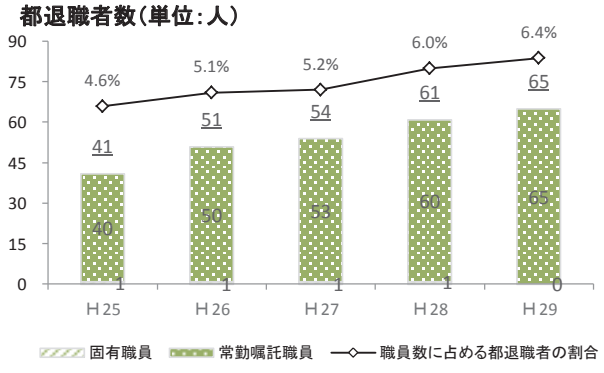
○　水道局からの受入額は微増傾向にある。要因は２－１のとおり。
○　水道局以外からの受入額についても増加傾向にある。
　要因は水道局以外の各局、他の自治体及び公益社団法人などからの自主受託事業の増加。

2－3　職員数の推移から見る経営状況

職員数（単位：人）



都退職者数（単位：人）



○　職員数は営業所業務の受託拡大等により増加傾向にあったが、平成29年度については、自主事業の整理により、主に非常勤職員が減少している。
○　職員の役割
・固有職員
　社の総務、経理等の業務に従事するほか、非常勤職員の指導監督や業務執行の中核を担う。
・非常勤職員
　パート社員、契約社員等で、主にCS事業の一次的な顧客対応業務を担う。
・常勤嘱託（都退職者）
　水道事業に関する広い知識を有し、業務経験を活かした即戦力として業務に従事するほか、固有職員及び非常勤職員に対する指導・育成を行う。
・都派遣職員
　政策連携団体と局の連絡調整業務に従事するほか、受託営業所にあっては、円滑に業務を移行するため、担当業務のマネジメントやＯＪＴによる社員の指導・育成を行う。

【これまでの主な実績】

【戦略】⑤選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

○水道料金関連業務以外の事業の販売戦略
・団体開発のシステム（「勤怠Ｐｌｕｓ」等）について、ローラー活動を実施するなど、顧客ニーズ把握に向け積極的に営業を行ったほか、ＳＥ及び組織の専門性向上に向けた取組を推進

【戦略】⑥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

○オペレーターの確保と育成
・お客さまセンターの一層の安定性確保のため、オペレーターを計画的に採用するほか、離職抑制に向け、スーパーバイザーによる面談や各種研修等を実施

今後の改革のポイント

◆ 人口減少や施設の老朽化、水道法改正など都の水道事業を取り巻く環境変化を捉え、**東京水道の技術系業務・営業系業務を担う２社を統合**し、経営基盤を強化するとともに、国内水道事業体の抱える課題解決への貢献等、**新たな事業戦略を早期に立案・展開**

◆ あわせて、**コンプライアンスの強化**、経営の客観性・効率性確保を推進

【プランの主な改訂】

新規 **【戦略】①東京水道サービス（株）との統合**

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 ・政策連携団体に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。
戦略	・東京水道サービス（株）と統合し、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 ・最新技術等を活用した業務効率化に向けた検討も推進
３年後の到達目標	・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 ・合併による業務効率化を踏まえたＡＩ等の適用業務の具体的検討
個別取組事項	①政策連携団体２社の統合と体制の強化 ②営業活動の強化 ③ＡＩを含めたＩＴ活用の推進

新規 **【戦略】②コンプライアンス推進体制の強化**

経営課題	・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 ・受託業務の拡大に伴い社員数が増加する中で、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
戦略	・水道局設置のコンプライアンス推進会議及び第三者委員会と連携するなど、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
３年後の到達目標	・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。
個別取組事項	①コンプライアンス推進会議の設置・活用による取組推進 ②コンプライアンス推進のための個別取組の強化 ③委員会による入札状況調査の実施 ④内部監査の強化

３．自己分析を踏まえた経営課題

①　水道事業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。

②　コンプライアンス意識の向上

水道局によ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。

当社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する中で、さら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　経営環境変化への対応力強化

当社では、売上高約 121 億円のうち、CS 事業が 46%（56 億円）、IT 事業が 54%（65 億円）を占めている。

今後、CS 事業においては、局からの営業所受託業務の拡大に伴い売上高の増加が見込まれているが、IT 事業においては、主要事業である局システムの運用・改善のほか、今後予想される売上の減少に対応していく必要があるなど、社の事業環境は変革期を迎えている。

こうした状況に対応するためには、役員が社の事業環境を適切に把握し、変化に応じて適時適切に経営判断を行う必要があるが、現体制は売り上げの大半を占める局事業の円滑な履行に会社運営の力点がおかれており、役員が事業の収支状況や進捗状況を把握する仕組みづくりが必要となっている。

④　拡大する事業への対応

当社は、東京水道グループ企業として、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いる。区部については平成 23 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、現在５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。

⑤　経営基盤の強化

これまで自主事業は、社の健全な事業運営に寄与するとともに、経営基盤強化に資することを目的に、教育庁の人事給与システムの構築・保守運用をはじめ、様々な事業に取り組んでおり、例年 13 億円程度を売り上げている。

一方、自主事業は局受託事業の補完的な位置づけにとどまっており、社の年間売上約 121 億円のうち、およそ 9 割は水道局からの委託料が占めるなど、収入の大部分が局の経営環境に左右されやすい状況となっている。

また、今後、平成 32 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。

⑥　お客さまセンターサービス水準の維持・向上

ＰＵＣが包括的に受託している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いる。

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　東京水道サービス（株）との統合

東京水道サービス（株）と統合し、水道事業を包括的に担うことができる体制を構築する。
それにより、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

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、コンプライアンスに関する社内推進委員会による年間行動計画の策定や進捗管理、取組の評価などを行う。また、政策連携団体として契約の公正性・公平性を確保やリスクへの対応などを行う。

③　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

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、役員が事業拡大方針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。

④　安定的・効率的な事業運営体制の整備

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。
また、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。

⑤　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、売上減少に対応する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。
今後、水道法の改正などにより経営基盤強化に向けた広域化や官民連携を進める自治体が増加する見込みであることを踏まえ、社の強みであるＣＳ・ＩＴが連結した案件を優先し、現在受注している自治体の周辺事業体を中心に営業活動を強化していく。
また、ＰＵＣは他都市に拠点を持たないため、民間企業と提携し、営業展開や現地でのシステム運用などで協力することでシナジー効果を発揮できる体制を検討していく。

⑥　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 年までの 3 年間の取組事項

①　東京水道サービス（株）との統合

【３年後の到達目標】

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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
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)TSS との統合	・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）	2019 年度中の統合に向け、東京水道サービス㈱、㈱ＰＵＣ、局の三社からなる統合準備委員会を設置し、組織、制度、計画等の事項を協議する。 統合にあたっては、第三者の視点からコンプライアンスを強化した上で、ガバナンスの強化や経営効率の向上に資する経営体制を構築していく。 また、局への派遣研修を推進するなど、基幹的業務の更なる業務移転を着実に受ける体制を構築するとともに、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していく。
営業活動の強化	―	―	・統合準備委員会による詳細検討	・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	・ＴＳＳとの合併により、営業業務と技術系業務を合わせた一体的な営業活動を行っていく。また、双方の顧客に対しても営業活動を広げていくことが可能となる。このことから事業展開を一層推進していくための体制を整備する。 ・また、合併により、営業活動範囲が広がる中で、様々な営業手法を検討し、営業販路や受注機会の拡大を目指していく。
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	・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	・会社合併における業務の効率化を推進していくため、既存システムの統合及びＲＰＡ化を推進していく。また、合併後はＡＩを含め、ＩＴの活用効果が期待できる業務の検討を進めていく。

② コンプライアンス推進体制の強化

【３年後の到達目標】

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さらなる向上、職場風土の醸成を図る

個別取組事項	2018 年度		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	―	―	・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	・コンプライアンス対策強化が求められる中、社内のコンプライアンス推進体制を構築することで、社全体として徹底した取組を推進していく。合わせて、非常勤役員をコンプライアンス推進委員会の構成員とすることや第三者委員会等の意見も汲み入れることで、実効性のあるコンプライアンスの推進、対策の改善に取り組む。
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	・昨年度の研修等の結果を踏まえ、改善策を実施	・現在行っている取組が形骸化しないよう常に検証・改善を繰り返すことで、一人ひとりの意識の向上を図る。そのため今年度策定された「東京水道グループコンプライアンス行動基準」等を踏まえ、研修などの取組強化を行い、政策連携団体職員としての倫理の徹底に取り組む。
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	・新政策連携団体において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	・調査の客観性を確保するため、取締役や監査役から構成される契約監視委員会（仮称）を設置し、入札契約結果の調査、分析及び監視、入札その他の契約手続きに係る不正行為の排除又は防止策の検討を行う。
内部監査の強化	―	―	・局及びＴＳＳ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	・引き続き、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	・日常の業務の中で、コンプライアンス違反が起こりうる可能性が潜んでいないか内部監査の強化によりリスクを洗い出し、その都度必要な対策を講じていく。

③　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

【３年後の到達目標】

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、改善への取り組みを促進する管理体制を構築する。また、プロジェクト別採算管理による収支構造分析の実施に伴う事業効率化等を図るための課題発見、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。

具体的な取組として、初めて東京都以外の自治体を契約対象とした案件について、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。

個別取組事項	2018 年度		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の強化	・システム試行、検証 ・評価基準作成 ・収支構造の把握・分析 ・事業運営上の課題抽出 ・セグメント別収支状況の情報公開	・経理システム試行（～3 月） ・収支構造の把握・分析及び評価基準の検討実施 ・セグメント別収支状況を社 HP で公開（9 月）	・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	・より効率的な採算管理を目指したシステムの検証・改善 ・会社合併によるプロジェクト別採算管理の実施 ・情報公開の継続実施	・プロジェクト別採算管理表について、収支見込の精度及び作業効率を向上させ迅速かつ適切な事業評価につなげていく。 ・また、TSS との合併により、プロジェクト別採算管理表の指標の統一化に向けてシステムを含め検討し、実施していく。
役員会議の積極的活用	・役員会議にてプロジェクト評価を実施（毎回） ・常勤取締役全員が出席する社内会議（運営会議・毎月開催）にて、プロジェクト評価を実施 ・運営会議への非常勤役員参加 ・収支構造の現状分析・課題抽出、課題への対応・改善実施	・役員会議を 3 回実施 （6 月、8 月、11 月） ・社内運営会議を実施（毎月） ・非常勤取締役を交えた運営会議を実施（11 月）	・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	・プロジェクト別の評価手法、会議体の活用方法等に係るさらなる改善策の検討	―

④　安定的・効率的な事業運営体制の整備

【３年後の到達目標】

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、社員に占める専任社員比率を 33%以上とする。

（平成 29 年度実績：18.9% 228 人中 43 人）

（平成 37 年度目標：60%）

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
専任社員比率の拡大	・都立高校等への訪問 ・ＯＢ訪問の実施 ・キャリアパス等を活用したモチベーションの向上 ・新しいきめ細やかなＯＪＴ評価シートの導入	・学校訪問 24 校実施 ・職場見学会 17 箇所　32 人実施 ・キャリア形成を促すガイドライン、自己申告書を作成・活用 ・ＯＪＴ評価シートの活用 （H30 専任社員実績：25.3%、229 名中 58 人）	・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	・訪問対象地域の拡大等さらなる効果的な対応策の検討・実施 ・高校生向け社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	―
局への派遣研修の実施	・２人以上／年 ・研修修了者の活用	・３人派遣実施 ・研修修了者を本社に配置	・取組の継続実施	・順次派遣社員数の拡大を検討	―

⑤　選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

【３年後の到達目標】

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、水道関連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。

個別取組事項	2018 年度		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販売強化	・営業人材の増員 ・広域化を検討している地域の分析 ・広域化推進に関わる協議会等での提案活動 ・水道料金パッケージ「ＷＩＳＨ」の標準機能の拡充	・営業社員 2 名増強 ・水道事業の広域化に向けた営業活動を実施 ・「ＷＩＳＨ」の標準機能の拡充の実施	・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	・営業対象自治体の検証、営業範囲の拡大検討・実施 ・広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の検証、提案内容の改善 ・さらなる機能改善の検討・実施	―
民間企業との連携	・協業先民間企業の情報収集・検討、協業可能な分野を有する民間企業との折衝	・民間企業と共同で営業活動を実施	・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	・民間企業と連携した営業活動の実施・効果検証、 さら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	・ＳＥの専門性・生産性を高めるため、業務ジャンル別のグループ制の検討、実施 ・情報収集、分析、営業活動の強化 ・営業体制強化による「勤怠 Plus」の営業拡大	・業務ジャンル別グループ制の実施(4 月) ・「勤怠 Plus」を中心とした営業活動を実施	・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	・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	・今年度の取組により、潜在的な顧客の中から確度の高い顧客を絞り込み、把握した顧客の具体的ニーズを踏まえ、集中的に販売活動を行なっていく。
東京水道サービス㈱と㈱ＰＵＣの二社連携の強化	・二社が連携した新たな業務受託に向けた検討	・検討部会を設置し、計８回開催	―	―	・戦略①「東京水道サービス（株）との統合」へ吸収

⑥　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り組みにより、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。
（平成 28 年度実績：69.0%）

個別取組事項	2018 年度		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	・導入にあたっての折衝 ・試行・検証	・平成３１年２月の試行導入に向けて企業等との折衝を実施	・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	・本格実施 ・１時間あたりの応答件数等の導入効果の検証	―
オペレーターの確保と育成	・離職者・研修期間等を踏まえた計画的な確保策の検討・実施 ・面談によるストレスチェック等職場環境の改善等によるスキルの高いオペレーターの離職抑制 ・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	・離職者や繁忙期を見据えた採用を実施・ＯＰの離職抑制への各種取組の実施・ＯＰ早期育成の取組の実施・入電実績の検証を実施	・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	・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 ・新たな入電予想精度向上策の検討・改善	―

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

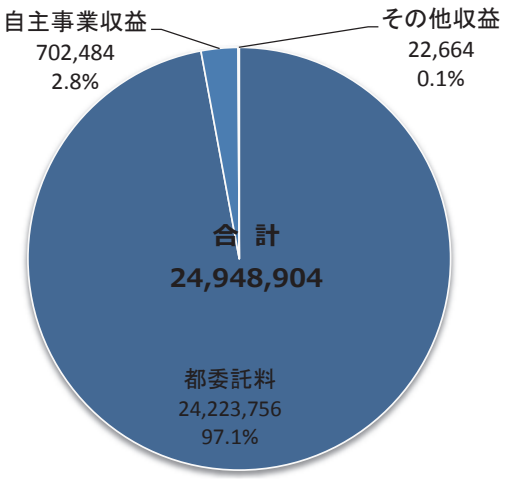
平成30年８月１日現在

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　0　人、　都退職者　3　人）				
常勤職員数	764　人　（うち都派遣職員　245　人、　都退職者　234　人）				
非常勤職員数	187　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				

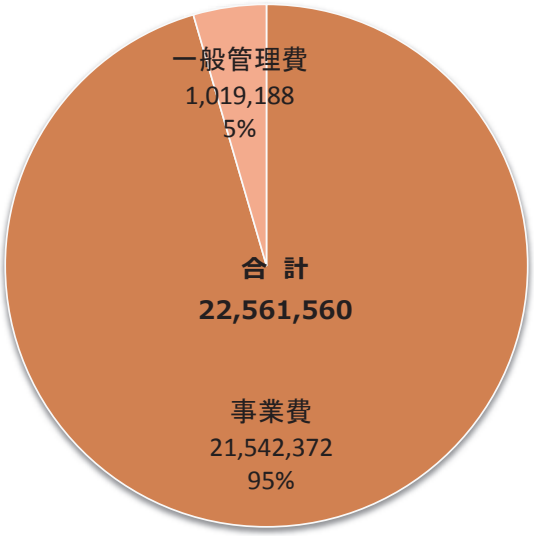
主要事業全体像（平成29年度決算）（単位：千円）	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	24,948,904	100%	22,561,560	100%
	下水道管路関連事業	7,778,503	31.2%	6,476,578	28.7%
	水処理関連事業	9,953,795	39.9%	9,042,427	40.1%
	汚泥処理関連事業	5,656,573	22.7%	5,198,784	23.0%
	調査研究及び研修、国際展開事業	1,235,171	5.0%	1,541,695	6.8%
	その他事業	324,862	1.3%	302,076	1.3%

平成29年度　決算情報

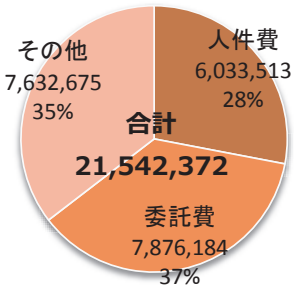
売上高内訳（単位：千円）



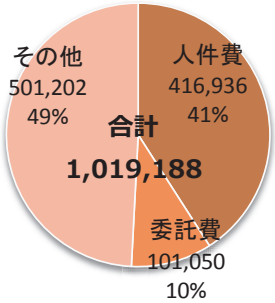
事業費用内訳（単位：千円）



事業費内訳



一般管理費内訳

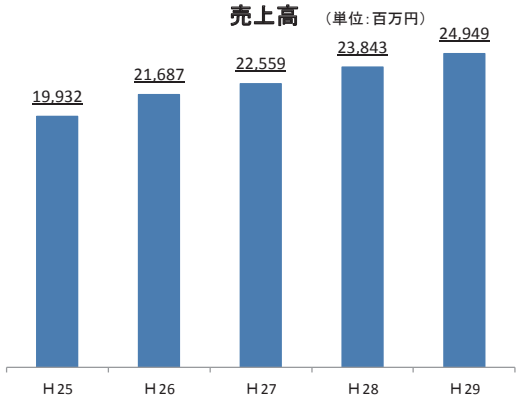


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2　平成25年度以降の事業実施状況

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

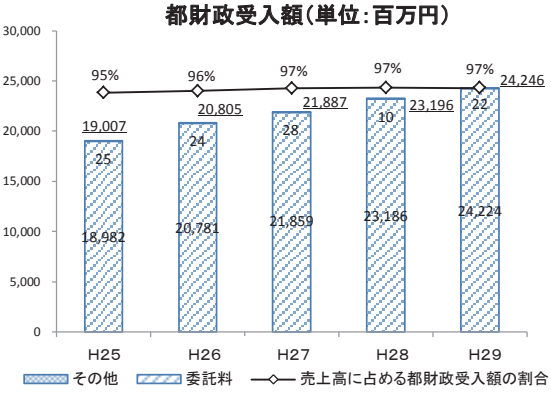
2－1　売上高から見る事業動向



・平成25年度から平成29年度までを見ると、売上高は年々増加している。
・主な増加要因は、都下水道局からの受託事業の拡大による。

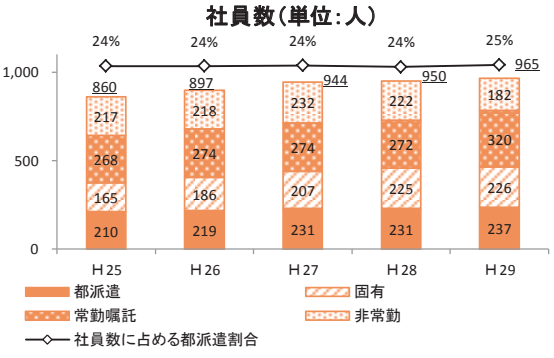
【新規受託業務（H25～）】
H25…足立出張所、森ヶ崎水再生センター（東）保全管理、
　　芝浦・砂町・森ヶ崎水質試験、下水道技術実習センター
H26…工事監督補助（南部）
H27…荒川出張所
H28…森ヶ崎水再生センター（西）保全管理
H29…新宿出張所、中部・南部ポンプ所保全管理

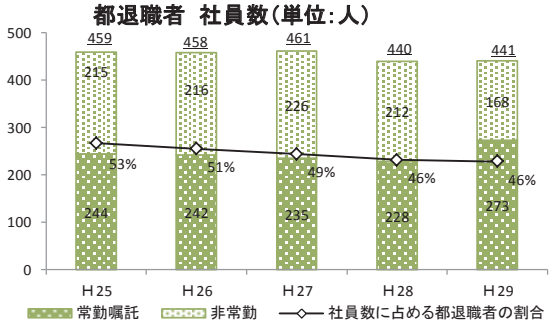
2－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額は、都からの委託料であり、売上高の95％以上を占めている。
・受託事業の増加により、都からの委託料が年々増加している。
・都からの補助金は受けていない。

2－3　職員数の推移から見る経営状況





・社員数は、事業規模の拡大により年々増加している。

・都派遣社員数は、事業規模の拡大により増加傾向にあるが、全社員に占める構成比はほぼ横ばいで推移している。
・固有社員数は、採用活動の取組強化等により年々増加している。
・常勤嘱託社員数は、若干増加傾向にある。
・非常勤社員数は、減少傾向にある。

・都退職者数は減少傾向にあり、社員数に占める割合も年々減少している。

・都派遣社員は、局の下水道事業との一体性の確保、業務の確実・公正な執行、業務委託の工夫やノウハウ等の知見を局事業に反映させるための技術習得の役割を担っている。
・都退職者は、局の下水道事業との一体性の確保、業務の確実・公正な執行、若手への技術継承の役割を担っている。

２．改訂のポイント

【これまでの主な実績】

【戦略】④　受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

○事故防止の取組の実施
- 平成30年度においては、重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故件数０件を維持
- 各事業所において地区事故防止協議会実施（33回）、安全マニュアル（冊子）を関係者全員へ配布し、受注者指導などに活用

【戦略】⑥　東京都区部以外への事業展開

○コンサルタント業務
- 新たにコンサルタント業務開始に向け、13団体延べ20回にわたる公社等の受注状況調査を実施
- 環境計量証明事業者への登録完了、建設コンサルタントの資格登録手続に着手

○国際展開業務
- マレーシア（ランガット）での技術支援（62,301千円）
- 欧州における水面制御装置の普及拡大（シュタインハート社との共同研究覚書締結　など）

○下水道台帳情報システム関連業務
- 北海道北見市における新規契約を締結するとともに、多摩地域で着実に事業を実施　など

今後の改革のポイント

◆ 東京都下水道サービス株式会社（ＴＧＳ）の安定した事業執行に向けた人材の確保に向け、高専・大卒社員の採用活動を充実するとともに、定着に向けた方策も検討・実施

◆ 安定した下水道サービス提供に不可欠な事故防止策について、これまでの事故発生の分析を通じた再発防止策の周知徹底等を推進

【プランの主な改訂】

【戦略】①　人材の確保育成と技術継承

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
人材確保の取組強化	・体制を強化し、新規採用活動の規模を拡大 ・募集要件緩和の検討結果を踏まえた経験者採用の実施 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・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 ・冬季インターンシップの実施、就職イベント参加 ・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　など	前年度の取組を踏まえ、改善実施

【戦略】④　受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

個別取組事項	当初計画		改訂	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
安全管理講習会の実施	前年度の取組を踏まえ、改善実施	前年度の取組を踏まえ、改善実施	・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	前年度の取組を踏まえ、改善実施
事故防止の取組の実施	前年度の取組を踏まえ、改善実施	前年度の取組を踏まえ、改善実施	・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	前年度の取組を踏まえ、改善実施

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 54.5 歳、60 歳以上の社員構成 51.9%）。

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　組織運営体制の強化

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、今後は東京都区部以外での事業展開等を検討していく必要がある（⑥参照）。東京都区部以外での事業展開にあたっては、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必要がある。

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うえ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　今後の事業展開にあわせた体制整備

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（⑥参照）、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

個別取組事項	2018 年度		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	・会社説明会の開始時期を早める等、新規採用の取組を強化 ・経験者採用応募者の増加を図るため、募集要件緩和を検討 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を実施 ・採用拡大に向けた体制整備	・会社説明会の開始時期を早める等を盛り込んだ採用活動計画を策定。 ＩＷＡ企業セミナーに出展するなど企業ＰＲを実施。 ・事務職募集要件を職歴５年以上から実務経験３年以上に緩和して、経験者採用を実施。 ・他企業経験者を嘱託社員として２名採用。 ・採用拡大に向けた体制整備として、平成 31 年度、人材担当部長及び採用担当３名を総務局に要求。２年間の時限で採用担当２名増員承認。	・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	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・2018 年度に認められた採用体制の強化を受けて、新卒採用の確保に向けた取組を充実する。 ・採用拡大に向けた更なる取組や採用体制の強化についても、引き続き検討していく。

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
技術継承の取組の実施	・若手社員座談会 ・若手社員成果報告会 ・異職種交流研修会 ・映像化教材の充実	・技術継承委員会を２回開催（5/31、9/28）し、今年度の取組及び年間行動計画を策定。 ・エキスパートエンジニアとの意見交換会を開催し、若手社員の技術力や技術継承の取組等について意見を収集し、今後の活動に反映。（7/6,12） ・10～11 月に職種別の若手社員座談会（全 10 回、109 名出席）を開催。この他、局と連携した下水道管きょ設計・施工の留意点に係る研修を TGS が独自に作成したテキストを使用して実施した。また、光ファイバー危機管理説明会をはじめ、各部における職種別の勉強会を開催。 【新規】上記の意見交換会や光ファイバー危機管理説明会に、局の技術継承担当の管理職も出席。 ・ＶＲ映像教材について、土木に関する情報を収集。（下水道展、建設業界における実用化技術の体験） ・技術継承委員会内にＷＧを設置し、技術集大成の作成に着手。	・取組の継続実施 ・人材育成シートの導入	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	―

個別取組事項	2018年度		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、勉強会実施	資格取得の促進のため ①社外講習会受講支援（11日間：4人参加） ・【新規】RCCM受験講習会（1日：1名） ・【新規】環境計量士受験準備講習会（3日：1名） ・【新規】環境計量士直前講習会（3日：1名） ・【新規】環境計量講習（濃度関係）（4日：1名） ②社内勉強会を開催（18日間：32人参加） ・技術士取得社内勉強会（7日：5人） ・下水道管理技術認定資格勉強会（5日：14人）(固有及び都派遣社員) ・下水道第3種技術検定社内勉強会（6日：13人）(固有及び都派遣社員)	・取得支援、勉強会改善・充実	・取得支援、勉強会改善・充実	―
	・下水道管理技術認定 入社3年以上の全土木職固有社員（101名） ・下水道第3種技術検定 入社3年以上の全設備職・環境検査職固有社員（98名）	・【下水道管理技術認定】 固有社員9名が受験 ・【下水道第3種技術検定】 固有社員2名が受験 合格発表12月下旬	・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）	・これまでは、入社3年以上の資格取得者数を目標としていたが、3年未満の早期の資格取得者の努力も反映させるため、対象者を拡大するとともに、全国平均の合格率を用いたわかりやすい指標に変更する。
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	・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（6か月間）本庁業務を経験 ・平成31年度から東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への研修派遣を決定（事務職1名、設備職1名） ・都職員の継続的な受入	・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	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・局との連携を強化し、当社の社員の育成を図るため、固有社員を継続的に局へ派遣する。 ・局との緊密な連携の下、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。 ・オリ・パラ準備局及び組織委員会からの要請に対応し、人員面で厳しい中ではあるが、固有社員の視野を拡げる観点から社員の派遣を行う。

②　今後の事業展開にあわせた体制整備

【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（⑥参照）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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
新規事業の拡大を目指し企画部門を拡充	・企画部門の拡充方法及び営業体制強化について検討	・関係部署の部長級からなるＰＴを設置・開催（３回）し、企画営業部門の拡充や必要な組織形態について議論。役員への中間報告を実施 ・新たな事業展開の具体化に向けた情報収集や意見交換を実施 （クリアウォーターOSAKA㈱、日本下水道事業団、日本下水道新技術機構、日本下水道施設管理業協会など）	・必要に応じて企画営業部門の組織体制を拡充	・継続して実施	―
東京都区部以外での事業実施体制	―	―	・既存の組織体制では都区部以外での事業対応が困難なため、新規事業の展開に応じて新たな実施体制を検討	・新規事業の実施を担う現地事務所等の新たな組織体制の検討	―
出資構成の検討	・出資構成について問題点等を整理し、下水道局と方向性を検討	・問題点等の整理に向けて、他の大都市の下水道関連団体の出資状況、出資の考え方について調査を実施（横浜ウォーター(株)、名古屋上下水道総合サービス(株)、クリアウォーターOSAKA(株)、(株)北九州ウォーターサービス） ・下水道局では、施設運営手法調査業務委託の中で民間のグループ経営手法の分析を実施 ・下水道局との意見交換を実施	・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	・必要に応じて出資構成の見直し	―

③　利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

【３年後の到達目標】
・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

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
利益剰余金の有効な活用	・活用方策を検討	・利益剰余金の有効な活用方策について検討を行うとともに、金融機関及び不動産会社などから情報収集を実施	・技術開発や防災住宅などに投資することを検討	・活用方策の実施	・利益剰余金を下水道事業に寄与する技術開発や、事業の継続性・人材の確保の観点から防災住宅などに投資することを引き続き検討していく。
損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・損害賠償補填資金の必要額を再検討 ・保険の活用など損害賠償金を補填する手法を検討	・「損害賠償補填積立金」の必要額等については、専門機関を活用した調査委託の準備中 ・保険の活用については、損害保険会社に対してヒアリングの準備中	・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	・必要に応じて、積立目途額を変更し、積立金の取崩等を実施	―
資金運用方法の見直し	・金融機関等も含め、資金運用方法を検討	・新たな資金運用に向けて、複数の金融機関から金融商品やポートフォリオの提案を受け、運用対象を検討 ・上記を踏まえて、資金管理要綱の改正案を検討	・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	・取組を継続	―

④　受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

【３年後の到達目標】
・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）Ｈ２６：３件 、 Ｈ２７：１件 、 Ｈ２８：０件

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
局との役割分担を再検証	・局との役割分担の再検証	・文献調査や各種講演、他団体との意見交換等を通じて国内外における官民連携の状況について資料収集・整理を図るとともに、役員を含めた社内ＰＴを開催し、施設運営手法の評価・分析を実施 ・下水道局との定期的な意見交換の場を設置	・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	・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	・取組の継続実施 ・本社パトロールの実施（管路維持管理部門：延べ 500 現場 管路建設部門：延べ 100 現場）	・事業所安全衛生委員会（本社及び 49 事業所）８回実施 ・本社安全パトロール 『ポンプ所、センター等現場事業所』　21 回　20 現場 『管路工事現場』114 回　557 現場 ・管理職夜間パトロール２回 ・工事事故防止対策強化月間管理職パトロール１回	・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	・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善	・安全パトロールを強化してきたが、パトロールを実施する社員の技術レベルを向上させ、より的確なパトロールができるように安全に関する特別教育を実施する。
安全管理講習会の実施	・年１回実施 ・220 名参加予定 ・二部制で実施 第一部は安全管理の専門家からの講演 第二部は土木・設備の職種別に分かれて事故事例をもとにしたグループ討議等を実施	・11 月６日（火）実施 ・235 名参加 ・第一部では、気象予報士による講演 ・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	・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	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・過去に身近で発生した重大事故事例を取り上げ現実性のある題材とするとともに、事故の要因分析・指揮命令系統と役割分担（局・TGS・受注者）の明確化等、多角的な視点から検証し、重大事故防止に努める。

個別取組事項	2018 年度		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	・取組の継続実施 ・「設備点検作業マニュアル」の充実 ・設備点検時のリスクアセスメントの実施による安全性の向上 ・「安全マニュアル」(2017 年度策定)をもとに経験の浅い社員を育成することによる安全管理・受注者指導の強化	重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数 ０件 ・各事業所において、地区事故防止協議会を３３回実施 ・下水道局・TGS 部門安全心得の活用 ・作業前ＫＹ活動実施 ・再委託業者への安全作業確認 ・設備点検マニュアル改訂　２件 ・【新規】リスクアセスメント実施による安全性の向上 718 項目 ・安全マニュアル（冊子）を関係者全員に配布し、受注者指導に活用するとともに、経験の浅い社員に向けた「安全管理・受注者指導強化研修」を６回実施	・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	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・事故防止については、事故発生の分析を通じた業務改善が重要であるため、原因分析の実施と再発防止策の周知徹底を図る。

⑤　下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

【３年後の到達目標】
・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

個別取組事項	2018 年度		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	・局及び民間企業等との連携を強化し、共同して開発、改良・改善を実施 ・研究・調査件数 ８５件	・７８件	・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	・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	―
産業財産権出願	・出願件数 （累計） ５０３件	・５０４件	・出願件数 （累計） ５１６件	・出願件数 （累計） ５２９件	―
開発技術の普及拡大	・パートナーが実施可能なＴＧＳ関連技術のＰＲ内容等の検討	・下水道展等において、共同開発した技術の展示・ＰＲ等 ・工法協会の運営委員会等に参画（80 回）	・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	・パートナーが実施する当該技術の普及活動時に、ＴＧＳとしても関連技術のＰＲを合わせて実施 ・近隣自治体等に対する TGS の開発技術説明会の開催	・局の政策連携団体活用戦略における、「下水道事業運営に課題を抱える自治体の支援などを行うことにより、東京ひいては日本の下水道界を牽引」という方針に基づき、左記の取組を追加する。
従来技術と比較した技術開発によるコスト削減	・工法協会等を強力に支援し、当社が開発した技術の採用を促す ・コスト削減効果額 １３２億円	・（年度末見込み：約１１７億円）	削除	削除	・現行の個別取組事項は、下水道局の執行状況の結果に左右され、TGS の努力結果を示すことができない。
産業財産権による収入	・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む ・特許料等収入額 ２億円	・約１億２，０００万円	・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	・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	―
【新規】 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	―	・（年度末見込み：１億２，０００万円）	・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 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 １億５，０００万円	・局のみならず、全国の下水道事業等の効率化、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技術開発を行うことで、事業の推進やコスト縮減に貢献する。 ・あわせて、TGS の取組の努力結果を表すことができる。

⑥　東京都区部以外への事業展開

【３年後の到達目標】
・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）　145,200 千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）

個別取組事項	2018 年度		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	・受注調査、環境計量証明事業所登録	・新たにコンサルタント業務開始に向け、13 団体延べ 20 回にわたり他公社等の受注状況調査を実施。 【環境計量証明事業所登録】 ・環境計量証明事業所登録申請書を東京都へ提出済（11 月末） 【建設コンサルタント資格登録】 ・登録申請書作成に向けた基礎情報を整理 ・元建設コンサルタント会社の社員を対象にアンケート調査を実施	・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	・需要調査、受託資格登録、体制強化、営業活動等	・他公社等での受注実績を確認することができた。この成果をもとに、今後、当社が受注できる業務を、ヒアリングにて情報収集を行う。
水再生センターの運営業務	・需要調査	・新たに各都市における水再生センターの運営状況について他公社、団体などから情報収集を実施 ・延べ 42 公社と 64 テーマについて、共同化・広域化や技術職員の人材確保などについて情報交換　３回 ・日本下水道事業団とモニタリング業務内容等について情報交換　１回 ・講演会に参加　２回 （「インフラビジネスの未来」、「フランスにおける官民連携について」） ・他団体と情報交換を実施　２回 （下水道機構：「フランスにおける官民連携の詳細について」） ・日本下水道施設管理業協会 （「他都市における包括的民間委託の状況について」）	・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	・他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査	・受注方針策定に向け、多摩地域や近隣自治体等が、どのような業務内容、業務範囲などを発注しているか確認し、当社が受注できる業務を、ヒアリングにて情報収集を行う。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
排水設備工事責任技術者試験及び更新講習業務	・各団体からの要望に対応し、受注確保を図る 20団体 21,000千円	・受託事業19団体に加え、2団体に対し、自主事業を実施 ・約7,400千円	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 20団体 21,000千円	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 20団体 21,000千円	―
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）	①多摩地域の事業進捗状況 ・16市町　事業収入 37,500千円（年度目標の75%） ・国立市において新たな業務を受託（下水道ストックマネジメントに対応した新規データ入力） ②自主開発ソフトウェアの販売・導入 ・【新規】北海道北見市 ・千葉県香取市の新システム導入関連の技術支援を実施 ③需要調査 ・東京都以外の市町（埼玉、千葉、群馬、山形及び北海道内の市町）において、需要調査を実施 ・下水道展を活用した需要調査を実施 ④参加資格登録 ・参加資格要件及び登録要件等についての調査を実施 （区部以外の12市町）	16市町（多摩） 50,000千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	16市町（多摩） 50,000千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	―
国際展開業務	・施設立上げ、試運転、運転管理の支援 （ランガット） （累計） 116,000千円 （草の根技術協力事業） 28,000千円	①技術支援（建設段階） （ランガット） （累計） ・62,301千円 ②（草の根技術協力事業） ・21,942千円 ③水面制御装置の欧州における普及拡大 １）販売先の拡大に向けて、シュタインハート社との共同研究に関する覚書締結（５月） ２）国土交通省下水道技術海外実証事業の採択（７月）	・技術支援 （施設立ち上げ・試運転） （累計）86,200千円	・技術支援 （運転管理の支援） （累計）145,200千円	・マレーシア国の都合やＴＧＳが直接関与していない下水処理場に流入する管渠工事の遅延等の外的要因により、今年度予定していた施設立上げ、試運転、運転管理の支援が先送りとなったことから、目標値を変更する。

登録番号（31）９

東京都政策連携団体経営改革プラン改訂版（２０１９年度）の概要
令和元（2019）年５月　発行

編集発行　東京都総務局行政改革推進部グループ経営戦略課
新宿区西新宿二丁目８番１号
電話　03（5388）2322

印刷　株式会社まこと印刷
港区虎ノ門五丁目９番２号
電話　03（6230）9590

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。
R70
古紙配合率70%
白色度70%再生紙を使用しています