

東京都政策連携団体経営改革プラン 2023 年度改訂版

令和 5（2023）年 5 月



東京都

はじめに

東京都（以下「都」という。）は、東京都政策連携団体（以下「政策連携団体」という。）を都庁グループの一員と位置付け、「政策連携団体による改革」、「所管局による改革」、「総務局による改革」の3つの切り口から改革を推進してきました。

この改革の一環として、2018年度から2020年度までの3年間の経営改革に資する取組をまとめた「東京都政策連携団体経営改革プラン」（第1期経営改革プラン）を各団体が策定し、その後、令和3（2021）年5月には、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とした「東京都政策連携団体経営改革プラン（2021年度～2023年度）」（以下「第2期経営改革プラン」という。）を策定しました。都は、これらの経営改革プランを東京都政策連携団体経営目標評価制度（以下「経営目標評価制度」という。）の評価対象に位置付け、毎年度、改訂・運用を行ってきました。

この度、各政策連携団体は、都の施策の内容や環境の変化への的確に対応していくため、計画期間の最終年度となる2023年度に向けた改訂を行い、「東京都政策連携団体経営改革プラン2023年度改訂版」（以下「経営改革プラン2023年度改訂版」という。）として改めて策定しました。本冊子は、これら改訂後の第2期経営改革プランの内容を取りまとめたものです。

今後は、これまでの経営目標評価制度から、より成果重視の視点で、具体的な事業の見直し等へとつながる仕組みとして、令和6年度予算編成より「グループ連携事業評価」を構築し、政策評価・事業評価と一体的に実施することとなりますが、各政策連携団体は、新たな評価と、本冊子による第2期経営改革プラン2023年度改訂版に基づき、質の高い都民サービスを提供するための取組を実施するとともに、都庁グループ一丸となって都政の課題解決にまい進してまいります。

目次

1	「経営改革プラン2023年度改訂版」について	・・・	1
2	各政策連携団体「経営改革プラン2023年度改訂版」	・・・	7
	東京都政策連携団体一覧（32団体）	・・・	7
1	公益財団法人東京都人権啓発センター	・・・	9
2	公益財団法人東京都島しょ振興公社	・・・	17
3	公益財団法人東京税務協会	・・・	27
4	公益財団法人東京都歴史文化財団	・・・	35
5	公益財団法人東京都交響楽団	・・・	45
6	公益財団法人東京都つながり創生財団	・・・	55
7	公益財団法人東京都スポーツ文化事業団	・・・	63
8	一般財団法人東京マラソン財団	・・・	71
9	公益財団法人東京都都市づくり公社	・・・	79
10	東京都住宅供給公社	・・・	89
11	公益財団法人東京都環境公社	・・・	97
12	公益財団法人東京都福祉保健財団	・・・	107
13	公益財団法人東京都医学総合研究所	・・・	117
14	社会福祉法人東京都社会福祉事業団	・・・	125
15	公益財団法人東京都中小企業振興公社	・・・	133
16	公益財団法人東京しごと財団	・・・	141
17	公益財団法人東京都農林水産振興財団	・・・	149
18	公益財団法人東京観光財団	・・・	159
19	公益財団法人東京動物園協会	・・・	167
20	公益財団法人東京都公園協会	・・・	177
21	公益財団法人東京都道路整備保全公社	・・・	185

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

1 「経営改革プラン 2023 年度改訂版」について

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

今回策定した「経営改革プラン 2023 年度改訂版」は、「第2期経営改革プラン」計画期間の最終年度となる3年目に当たり、目標や年次計画等の見直しを行ったものである。

◇ 「経営改革プラン 2023 年度改訂版」策定の視点

都の政策推進の一翼を担う政策連携団体は、「都庁グループ」の一員として、都の施策や団体を取り巻く環境の変化に応じた経営改革の取組を着実に推進する必要がある。

そのため、経営改革プラン改訂版の策定に当たっては、PDCAサイクルによる、これまでの取組の進捗状況等を踏まえた戦略の磨き上げや、目標の上方修正等による意欲的で効果の高い取組の推進、取組を通じて目指す効果の一層の明確化のほか、以下の4つの視点を重視した改訂を行うこととした。

1. 「未来の東京」戦略をはじめとした、都の重要政策や施策・計画等を着実に踏まえた事業の推進
2. 長期化した新型コロナウイルス感染症による収支への影響を踏まえた、中長期の視点による団体が担うべき事業の安定化
3. 事業・サービスの最前線で把握した課題や団体が有する専門性を基とした、都への積極的な政策・企画提案の実施
4. デジタル技術の活用や、多様な主体との連携による、事業のスピードアップ・事業効果の向上

◇ 「経営改革プラン 2023 年度改訂版」の構成及び記載内容

各政策連携団体が策定した「経営改革プラン 2023 年度改訂版」では、各団体の「基礎情報」、「財務情報」のほか、「2023 年度改訂版のポイント※」及び「経営目標」を掲載している。

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

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

（１）経営目標（団体別）

経営目標（団体別）として、団体ごとに、自らの経営課題に基づく、その課題解決に向けた戦略を複数（3 から 5 つ程度）記載している。戦略ごとの記載事項は以下の例のとおりであり、第 2 期経営改革プランを策定した 2021 年度の 3 年後に当たる、2023 年度に到達すべき目標（「3 年後（2023 年度）の到達目標」）の達成に向けて、取組を行う内容としている。

団体名 ○○		戦略の性質				
戦略○ ○○		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		①	②			

関連する都の重要施策
※ 関係する都の重要施策等の名称等を記載

戦略を設定する理由・背景
※1 戦略を設定する理由や背景となる、団体を取り巻く外的環境や課題を記載

団体における現状（課題） ※2 「戦略を設定する理由・背景」を踏まえ、 団体において解決すべき経営課題を具体的に記載	課題解決の手段 ※3 「団体における現状（課題）」解決のため 団体が取り組むべき具体的方針を記載
---	---

3年後（2023年度）の到達目標 【目標①】 ※4 戦略の成果として目指す、3年後 【目標②】 （2023年度）の到達目標を記載	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 【目標①】 ※5 「3年後（2023年度）の到達目標」に 【目標②】 対する2022年11月末時点の実績を記載
---	--

個別取組	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
	目標①	※6 「3年後（2023年度）の到達目標」の達成のために必要となる、個別・具体的な取組について 当該到達目標を複数設定している場合、どの目標と関連する取組であるか明示するとともに 「2022年度計画」、「2022年11月末実績」、「2022年11月末実績の要因分析」及び 「2023年度計画」に分けて記載			
	目標②				
	目標②				

① 戦略の性質

団体の強みを生かした都市力強化のための更なる事業展開や政策提案に向けた取組など、より難易度が高く、チャレンジングな戦略は、「経営改革目標」として区分している。

※「経営改革目標」として戦略を区分している団体・戦略名

団体名	戦略名
(公財)東京都歴史文化財団	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出
(公財)東京都都市づくり公社	シンクタンク・アドバイザー機能の強化
東京都住宅供給公社	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給
(公財)東京都環境公社	環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開
(公財)東京観光財団	東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化
(公財)東京都公園協会	ニーズに応える公園運営

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

② 2023 年度改訂の視点による区分

「経営改革プラン 2023 年度改訂版」策定の視点として掲げた 4 つの視点を踏まえた戦略は、該当する内容に応じて区分している。

(2) 共通戦略

都が進める重要な政策については、都庁グループ一体となって推進していく必要があることから、全団体が取り組むべき共通戦略として、今回は新たに、「未来の東京戦略 version up 2023」に掲げる「分野横断で重点的に取り組む項目※」について、各々の団体の専門分野に応じた 2023 年度末までの取組を記載している。

また、これまで「第 2 期経営改革プラン」策定時から継続して取り組んできた「手続のデジタル化」については、都の「シン・トセイ 3」の内容や取組水準に合わせ、昨年度に引き続き 2023 年度末までの目標を掲げるとともに、『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現に向けた取組」についても記載している。

※「成長の源泉となる『人』」、「世界から選ばれ・世界をリードする都市」、「安全・安心でサステナブルな東京」、「従来の枠組みを超えた取組」

なお、「5 つのレス※」等については、今後も都の構造改革の取組に合わせ、適切に進捗管理を行っていく。

また、この共通戦略に掲げる内容は、令和 5 年 3 月時点のものであり、記載事項に限らず、今後も都の各種施策の状況等に応じ、各団体では必要な取組を実施していく。

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

◇ その他留意事項

- ・ 「経営改革プラン 2023 年度改訂版」策定後も、各団体においては、都の施策の内容や外部環境の変化を的確に踏まえ、必要に応じて戦略や到達目標等を柔軟に見直しながら、団体運営を進めていく。
- ・ 経営改革プランに掲げる取組の実施に伴い必要となる財政措置や組織・人員措置等については、各年度の予算・所要人員等を通じて適宜精査し、必要に応じて反映させていく。

「東京都政策連携団体経営目標評価制度」及び今後の取組予定

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

また、目標設定・評価等に当たっては、外部有識者から構成される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うこととしており、「経営改革プラン 2023 年度改訂版」においても、評価委員会からの意見を踏まえた改訂を各団体にて実施した。

今後の政策連携団体に対する評価については、これまでの経営目標評価制度から、より成果重視の視点から、都民のQOL向上に直結するような見直しへつなげる仕組みとして、令和6年度予算編成より「グループ連携事業評価制度」を構築、政策評価・事業評価と一体的に実施し、また、評価の過程においては外部有識者の意見も踏まえることとしている。

こうした評価制度の見直しに伴い、現在の経営目標評価制度及び係る評価委員会は令和4年度末をもって廃止することとなるが、「経営改革プラン」に基づく取組の結果については、適切に取りまとめ・公表を行っていく。

また、「経営改革プラン 2023 年度改訂版」の計画期間後となる、2024 年度以降の団体経営に係る主要な取組については、「都政との連携」、「K P I（重要業績評価指標）による目標設定の一層の徹底及び P D C A サイクルの展開」、団体の経営努力や取組内容の「見える化」をさらに推進し、より分かりやすい内容に改めた上で、取りまとめ・公表が行えるよう準備を進めていく。

2 各政策連携団体「経営改革プラン 2023 年度改訂版」

◇ 東京都政策連携団体一覧（32 団体）

1（公財）東京都人権啓発センター	17（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	18（公財）東京観光財団
3（公財）東京税務協会	19（公財）東京動物園協会
4（公財）東京都歴史文化財団	20（公財）東京都公園協会
5（公財）東京都交響楽団	21（公財）東京都道路整備保全公社
6（公財）東京都つながり創生財団	22（公財）東京学校支援機構
7（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
8（一財）東京マラソン財団	24（株）東京スタジアム
9（公財）東京都都市づくり公社	25 多摩都市モノレール(株)
10 東京都住宅供給公社	26 東京臨海高速鉄道(株)
11（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
12（公財）東京都福祉保健財団	28（株）東京国際フォーラム
13（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
14（社福）東京都社会福祉事業団	30 東京交通サービス(株)
15(公財)東京都中小企業振興公社	31 東京水道(株)
16（公財）東京しごと財団	32 東京都下水道サービス(株)

1 公益財団法人東京都人権啓発センター

公益財団法人東京都人権啓発センター

(所管局) 総務局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1971年4月1日			
所在地		東京都港区芝2-5-6 芝256スクエアビル2階			
団体の使命		同和問題をはじめとする人権問題の解決に資するため、教育・啓発及び人権擁護等の事業を実施し、都民の人権意識の高揚を図ること。			
事業概要		(1) 普及啓発に関する事業 (2) 講演・講座・研修等及び相談に関する事業 (3) 情報収集・提供、調査研究等に関する事業 (4) 出版物等の発行に関する事業 (5) 東京都及び都内区市町村等の行う人権に関する教育・啓発に係る事業 (6) 人権啓発関係施設の管理運営 (7) その他この法人の目的を達成するために必要な事業			
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 3 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 2 人)
	常勤職員数	18 人	(都派遣職員	7 人	都退職者 0 人)
	再雇用・非常勤職員数	5 人			
基本財産		136,000 千円			
都出資（出捐）額		100,900 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む		
都出資（出捐）比率		74.2 %			
他の出資（出捐） 団体及び額		100 千円	部落解放同盟東京都連合会		
		35,000 千円	果実の繰入		
		千円			
		千円	その他	団体	
その他資産		なし			

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

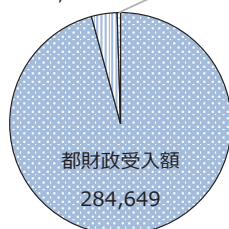
事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	297,191	100%	270,587	100%	26,604
(償却前損益)					29,666
普及啓発事業	39,087	13.2%	41,188	15.2%	△ 2,101
展示室・図書室事業	98,331	33.1%	89,138	32.9%	9,193
講演・講座・研修事業	41,233	13.9%	38,114	14.1%	3,119
相談事業	44,785	15.1%	34,182	12.6%	10,603
施設管理運営事業	42,724	14.4%	37,523	13.9%	5,201
その他事業	19,131	6.4%	12,295	4.5%	6,836
法人会計	11,900	4.0%	18,147	6.7%	△ 6,247

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

事業収益 11,101 その他 1,441

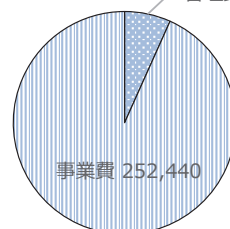


<都財政受入額 内訳>

都補助金	105,467
都指定管理料	179,182

経常費用内訳

管理費 18,147



<事業費 内訳>

人件費	118,336
委託費	79,658
諸謝金	18,105
その他	36,341

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	174,462
現金及び預金	173,134
有価証券	
その他	1,328
2 固定資産	188,812
基本財産	136,000
特定資産	40,996
その他固定資産	11,816
— 固定資産	11,816
— 有価証券等	
— その他	
資産合計	363,274

(負債の部)	
3 流動負債	40,447
借入金	
その他	40,447
4 固定負債	7,448
借入金	
その他	7,448
負債合計	47,895
(正味財産の部)	
正味財産合計	315,379
負債・正味財産合計	363,274

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(公財)東京都人権啓発センター

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 組織体制の強化「進行管理の手法の検証・見直し」について、検証結果を次期中期計画に反映し、メリハリのきいた事業展開を実現することを明確化
- ◆戦略2 自主財源の確保「賛助会員の魅力作りと収入の確保」について、到達目標を上方修正（賛助会員の魅力作りと収入の確保 1,160千円→1,250千円）
- ◆戦略3 啓発機会の拡大と実施事業の質の強化「『特別展示』等を活用した新たな事業の展開」について、若年層を対象にした新たな参加・体験・交流型事業及び展示等の展開を実施

【プランの主な改訂内容】

戦略1 組織体制の強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
進行管理手法の 検証・見直し	○第二期中期計画の策定、進行管理 や評価・検証の仕組みの確立	進行管理手法の 検証・見直し	○2021年度に策定した中期計画の 達成に向け、引続き、進行管理に当 たって、評価・見直しに至るマネジ メントサイクルを実践し、確実に事 業効果を確保 ○中期計画の評価・検証結果を次期 中期計画に確実に反映し、メリハリ のきいた事業展開を実現

戦略2 自主財源の確保

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施（講 師出講 150団体以上） 【目標②】 自治体からの受託等事業の拡大（年2団体） 【目標③】 賛助会員の魅力作りと収入の確保（1,160千円以上）	【目標①】 研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施（講 師出講 150団体以上） 【目標②】 自治体からの受託等事業の拡大（年2団体） 【目標③】 賛助会員の魅力作りと収入の確保（ 1,250千円以上 ）

戦略3 啓発機会の拡大と実施事業の質の強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
「特別展示」等 を活用した新た な事業の展開	○新たなテーマによる特別展示の制 作、展開 ○動画配信をはじめとするオンライ ンコンテンツの検討・充実 ○前年度までの特別展示の成果の活 用策、常設展示化の検討	「特別展示」等 を活用した新た な事業の展開	○若年層を対象にした新たな参加・ 体験・交流型事業及び展示等の展開 ○動画配信や特設サイトの設置など、 より効果的なオンラインコンテンツ の検討・充実 ○前年度までの特別展示の成果の展 開及び常設展示化の検討

(公財)東京都人権啓発センター

戦略 1	組織体制の強化	2023年度改訂の視点による区分				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆東京都人権プラザの指定管理期間が令和9年度までと長期間であることに加え、「未来の東京」戦略ビジョンに掲げられた「インクルーシブシティ東京」の実現が至上命題であるなど、施設の機能強化や事業の拡充に向けた財団の役割が増大している。
◆次々に顕現化するとともに、複雑・多様化する人権課題に組織全体で機動的に対応していくためには、人権啓発を担う人材の育成、能力向上を図り、マンパワーとして活用するのに併せ、これまで以上に効率的な業務執行体制を確立することが喫緊の課題である。

課題解決の手段

◆中期計画をベースとした年次計画に基づいて、明確な目標を設定し、確実に進行管理を行うとともに、定期的に評価・検証を実施する。
◆小規模かつ専門的業務を担う組織に相応しい人材育成を確立するために、所要の予算獲得を目指す。
◆人材の育成及び現有人材のより有効な活用を図るため、組織の見直しを含めた組織体制の強化を行い、計画的かつ効率的な業務執行を実現する。
◆積極的に業務改善を進め、DX推進やポスト・コロナの観点も踏まえ、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先的に実施する。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 中期計画等に基づく進行管理の徹底による効果的・効率的な事業執行（事業の必要性を見据え、再構築、見直しを実施） 【目標②】 新人事制度に基づく有為な人材の育成及び組織執行体制の強化 【目標③】 DX推進やポスト・コロナを踏まえた適時適切な業務改善による業務の効率化、デジタル化（業務の効率化に資する改善 年1件以上）	・定期的な進行管理会議や「進行管理表」による「事業の見える化」のほか、2022年度には「企画PT」を立ち上げるなど取組を進めており、2023年度も引き続き確実な進行管理による効果的・効率的な事業執行を確保する。 ・2022年度の新人事制度の導入に伴い、新人事育成方針・研修基本計画を策定中であり、2023年度はこれらに基づく研修実施計画を定め、中核的業務を担う職員の育成に向けた研修を実施する。 ・2022年度の手話サービス導入に引き続き、生産性の向上等に向け業務改善を実施する。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
進行管理手法の検証・見直し	目標①	・2021年度に策定した計画の実効性を高めていくため、計画策定から評価・見直しまでのマネジメントサイクルを実施することで、確実に事業効果を確保 ・前年度の実績を踏まえ、事業内容、進行管理や評価・検証方法の見直しを実施	・引続き、月1回の進行管理会議を実施するとともに、「進行管理表」も作成し、着実に事業を実施した。 ・中期計画等の実効性を担保するとともに次期計画の検討・策定のため、新たに「企画PT」を設置した。 ・当該年度における取組実績について、理事会、評議員会にて中間報告を実施した。	・引続き「事業の見える化」を徹底するため、対象事業ごとの進捗状況や実績に応じた自己評価、改善点などが一覧で把握できる「進行管理表」を作成・共有した。 ・より効率的・効果的な事業執行に向け、固有職員を核とした「企画PT」を立ち上げ、次期計画の企画立案・検討を進めた。 ・9月30日時点の進捗状況、事業実績に基づき自己評価を行い、理事会及び評議員会にて取組状況の中間報告を行った。 ・3年後の目標の効率的・効果的な事業執行に向け、引続き進行管理及び事業の検証・見直しを徹底する。	2021年度に策定した中期計画の達成に向け、引続き、進行管理に当たって、評価・見直しに至るマネジメントサイクルを実施し、確実に事業効果を確保 中期計画の評価・検証結果を次期中期計画に確実に反映し、メリハリのきいた事業展開を実現
新たな人材育成方針の確立	目標②	・育成目標を定めた上で、目標達成に向けた課題等の検討を進め、新人事制度に即した新人事育成方針を策定 ・専門的知識の取得や能力開発を旨とした新たな研修体制を含む職員研修基本計画を策定。次年度に向けて研修実施計画について検討	・新人事制度に即した新人事育成方針の策定に向けた検討を行った。 ・併行して、新人事育成方針の検討内容に沿った研修基本計画の検討も行った。 ・職員の育成のため、政策連携団体向けの「人材支援事業団の研修プログラム」を活用し、能力の開発・向上を図った。	・限られた人的資源の中で新たな人権課題に確実に対応していくため、専門人材の確保に加え、専門的業務に従事する職員の技術継承や能力向上を図ることを目的として、新人事制度を導入した。 ・新人事制度に伴う新たな人材育成方針の策定に向け、育成課題を洗い出し、育成目標の検討を行った。併せて、新人事育成方針に基づく新たな研修基本計画も検討した。 ・3年後の目標の達成に向け、中核的業務を担う職員の計画的な育成を行う体制を整え、組織執行体制の強化を図る。	新たな人材育成方針等を踏まえて、研修実施計画を策定し、将来、組織の根幹となり、中核的業務を担う職員の計画的な育成に向け、コンプライアンス意識の浸透、専門的知識の取得や能力開発に資する研修を実現
適時適切な業務改善（毎年度）	目標③	・職員からの提案や意見を聴取する機会を設け、職員への働きかけを実施 ・職員からの提案や意見に対し、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善	・DXの推進やポストコロナを踏まえて、仕事の進め方の改善を図るため、業務改善等に係る提案を募集した。 ・2021年度においては、会計システムのクラウド化等を実施。2022年度は人権プラザに東京都福祉保健局が提供する「遠隔手話通訳サービス」を導入した。	・3年後の目標達成に向け、DXの推進やポストコロナを踏まえ、仕事の進め方の改善を図るため、業務改善等に係る提案を募集している。2022年度は適時適切な業務改善等を図るため、年度内に実施可能な提案については、年度末まで随時提出できるようにした。今後、提案内容等を詳細に検討し、有効なものから実施していく。 ・人権プラザ受付に新たに設置したタブレット端末を通じて、来館者が遠隔で手話通訳を受けられる「遠隔手話通訳サービス」を導入し、聴覚障害者に対するサービスの向上を図った。	職員の提案や意見を聴取する機会を生かし、職員への働きかけを強化 職員の提案や意見に対し、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善（業務の効率化に資する改善1件以上）

(公財)東京都人権啓発センター

戦略 2	自主財源の確保	戦略の性質					2023年度改訂の視点による区分				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携					
				○							

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆財団の自主財源は、自らの専門性を活かし、試行的あるいは先駆的な独自事業を実施するための原資である（現状の財団の自主財源は、基本財産の運用益、事業収益並びに賛助会員からの会費）。基本財産運用益は、近年の金利低下により、2020年度予算ベースで24万円であり、賛助会費も個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、賛助会員数が2018年度は33団体52名、2019年度は32団体53名と横ばいである。さらに、2020年度は研修講師の出講事業がコロナ禍によるキャンセルで大幅に減少した。	◆財団の能動的な実施を可能にする自主財源が限られる中、新規事業を立ち上げ、また、収益を大きく伸長させることは容易ではない。そのため、既存研修事業の着実な実施に加え、自治体が実施する研修の新規受託等を拡大すべく積極的にPR活動を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施（講師出講 150団体以上） 【目標②】 自治体からの受託等事業の拡大（年2団体） 【目標③】 賛助会員の魅力作りと収入の確保（1,250千円以上）	・人権研修講師出講事業は、オンラインなど新たな手法も取り入れ、その実績は復調傾向にある。目標の達成に向け、2023年度も引き続きニーズに即応した事業を提供し、出講団体の増加を図る。 ・受託事業の新規獲得のため、2021、2022年度に引き続き、2023年度においても、役職員による「事業案内」を活用した営業活動を行う。 ・申込フォーム設置等により、2022年度は団体・個人で1,236千円の賛助会費を確保した。引き続き賛助会員の確保に向け、広報方法を工夫しPRしていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
研修講師出講事業、派遣研修事業の回復と積極的な実施	目標①	研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施 自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し	・人権研修講師の出講は、2021年度61団体、出講回数180回、2022年11月末時点においては、51団体で出講回数は126回であった。 ・専門員を活用した専門員派遣研修は、2021年度延べ16団体、2022年11月末時点では延べ18団体での実施となった。	・人権研修講師出講事業、専門員派遣研修事業ともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、オンラインや録画による研修といった新たな手法を取り入れることで、2021年度の同時期に比べ実績増となった。 ・研修講師の出講回数は126回で、2021年の同時期に比べ18回（16.7%）の増となった。専門員派遣研修事業は延べ18団体で2021年の同時期に比べ6団体（50.0%）の増となった。 ・3年後の目標の講師出講150団体以上に向け、引き続き実施形態を工夫するなど取組を進める。	研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施 自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し 新たな企業支援に向けた取組の検討
自治体からの受託等事業の拡大	目標②	自治体からの受託等事業の実施 区市町村等へのPR活動の実施 委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施	・2021年度に引き続き、新規受託の獲得に向け、役職員が区市町村に営業活動を実施した。 ・2020年度に事業を終了し、2022年度に再度受託した港区の受託事業については、講座を2回実施した。	・役職員が区市町村を訪問し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。また、営業用ツールとして、2022年度に新たに具体的な事業実績などを掲載した「事業案内」を作成した。 ・2022年度に新規に受託した港区の区民向け講座は、講演、映画上映・トークと2回実施した。 ・3年後の目標の自治体からの受託等事業の拡大（年2団体）に向け、引き続き役職員による営業活動を行うとともに、委託者の要望や最新の人権課題等に即したカリキュラムを提案するなど魅力ある講座を実施していく。	自治体からの受託等事業の実施 区市町村等に対して、新たに「事業案内」を活用することも加味し、センターの事業実績や強みなどを積極的にPRする営業活動の実施 委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施
賛助会員の募集に係る広報の強化	目標③	入会者と退会者が拮抗している状況を踏まえ、会員募集に係る広報を強化して認知度を高め、確実に賛助会員を確保 センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施	・情報誌をはじめ、あらゆる機会を捉え、賛助会員のPR活動を実施した。また、2022年度に新たに作成した「事業案内」にも賛助会員制度の案内を掲載した。 ・団体会員と個人会員の合計で、2021年度は1,208千円、2022年11月末の時点においては1,236千円の収入を確保した。	・2021年度に引き続き、賛助会員確保のため、センターが発行している情報誌「TOKYO人権」をはじめ、講座、学習会等の行事の実施時などの機会を捉え、積極的にPR活動を行った。 ・2022年度に新たに作成した「事業案内」に具体的な事業実績とともに賛助会員制度の案内も掲載し、賛助会員確保に向けたPRツールとして活用できるようにした。 ・3年後の目標（1,160千円）を達成していることから、目標値を1,250千円以上とし、引き続き賛助会員確保のための取組を進め、確実に収入を確保する。	センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施 ホームページによる申込手続の簡便性をこれまで以上にアピールするとともに、賛助会員の一層の確保に向け、ホームページ内の誘導線を明示

(公財)東京都人権啓発センター

戦略3	啓発機会の拡大と実施事業の質の強化	2023年度改訂の視点による区分				
		戦略の性質	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携
		経営改革目標	○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略 戦略6：ダイバーシティ・共生社会戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆従前の人権課題全般にわたる啓発事業を充実拡大することなくして、人権を取り巻く環境の変化に的確に対応していくことはできない。
とりわけ、東京都が「未来の東京」戦略ビジョンに掲げる多様な人がともに支え合う「インクルーシブシティ東京」の実現には、都の人権啓発の拠点である人権プラザの機能強化が必須である。そのためには、「専門性、現場性及び機動性」という強みを発揮して、人権啓発・教育をより効果的に実施するとともに、都庁各局や民間と連携して事業内容の更なるレベルアップを図ることが必要である。

課題解決の手段

◆学校や企業に対する啓発活動を一層推進するため、展示アウトリーチ活動を強化する。アウトリーチ活動に活用可能な展示品の充実を図るとともに、ICT技術等を活用したオンライン展示（企画展のオンラインツアー等）についても実施する。併せて、体験学習会も拡充する。
◆民間の知恵を活用し、広く当事者を起点とした特別展示を展開するとともに、当事者等との体験交流型イベントを開催し、新たな成果物を産み出し、その活用を図っていく。
◆ポスト・コロナ時代を見据えDXを推進し、都民講座におけるQOSの向上を図り、その普及啓発効果の維持・向上を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】学校や企業など現場のニーズを反映した事業の見直し（体験学習会25回、出張展示18回）
【目標②】特別展示等を活用した新たな事業の展開
【目標③】都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者獲得。「人権について考えるきっかけになった」と評する受講者の割合（85%）

・体験学習会での新プログラム導入や2021年度には巡回展示も実施した。2023年度もニーズを反映した事業を実施し、着実に体験学習会等を実施する。
・アクティビティの開発などを行った「発明プロジェクト」の終了を受け、2023年度は新たな事業及び展示等を展開する。
・2022年度の都民講座は全て対面とオンラインで実施し、100人以上の参加があった回もあった。「人権について考えるきっかけとなった」の回答率は目標を上回る82.1%であり、2023年度も引き続き講座の質の向上を図る。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化	目標①	アウトリーチプログラムの開発成果の検証、次年度に向けた活用を検討 現場ニーズの反映	・2021年度に引き続き、アウトリーチ活動に活用可能な展示内容を検討・実施した。 ・2021年度に引き続き、オンラインコンテンツをアーカイブとして公開した。 ・2021年度に引き続き、プラザのコンテンツの活用について都庁関係局等と連携した。 ・出張展示の効果的な運用に向け、展示先の意見や要望を聴取した。	・アウトリーチ活動強化のため、展示終了後に「出張展示プログラム」として活用できる形式でコンテンツを制作し、出展した。 ・展示にかかるオンラインコンテンツ（動画）をアーカイブとして公開した。 ・都庁からの依頼を受け、2021年度に引き続き出張展示を実施した。 ・現場の意見や要望を踏まえ、ニーズに即した展示コンテンツのキット化に向け、検討した。 ・3年後の目標達成に向け、引き続き、現場の意見を取り入れながら、アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化を図る。	アウトリーチ活動に活用可能となるオンラインコンテンツの拡充に向け、展示内容を強化 出張展示キットの効果的な運用の検討
出張展示・体験学習会の充実・強化	目標①	体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数17回（うち新しい場所での出張展示1回） 学校などの外部研修等参加の拡充	・体験学習会は、2021年度29回、2022年11月末時点で23回実施した。 ・出張展示は、2021年度18回（うち新規の出張展示11回）、2022年11月末時点で8回実施した（うち新規の出張展示1回）。	・補助大学学習会、LGBT学習会など、小中学校等からの要望に合わせオーダーメイドで体験学習会を実施した。また、2022年度からいじめ等に焦点を当てた2つの新規プログラムを導入した。 ・パネル展示のほか、企画展の動画や展示した人権に関する本、発明したアクティビティを活用した出張展示を実施した。 ・体験学習会が新規プログラム7回を含む23回の実施、出張展示は、コロナ禍の影響もあり、新たな場所での展示1回を含む8回の実施に留まった。 ・3年後の目標達成に向け、引き続き取組を進める。	体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数18回（うち新規の場所での出張展示1回） 体験学習会や出張展示方式を一層活用し、学校などにおける外部研修への参加機会を拡充
「特別展示」等を活用した新たな事業の展開	目標②	当事者等との体験交流型イベント（6回） 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討・実施 イベントにおける民間等との連携	・開発した6つのアクティビティの完成発表会を実施した。 ・完成発表会の動画を配信するとともに、ホームページに報告レポートを掲載し、広く普及啓発を行った。 ・新たな民間事業者と協働した発明プロジェクト第3弾を開始し、特設サイトを立ち上げた。併せて、展示とWebを連動させた企画を展開した。	・体験・交流型の事業として、当事者（障害者）を起点（発想の源）とする「発明プロジェクト」を展開し、プロジェクト2の成果を完成発表会で発表した。イベントの様子は動画配信や報告レポートを通じ公開し、当事者が抱える課題への理解促進を促した。 ・新たな民間事業者と協働して障害者の「働く」をテーマにプロジェクト3を始め、展示した写真から特設サイトのインタビュー記事にアクセスできる展示とWebの連動企画を展開した。 ・3年後の目標達成に向け、引き続き特別展示等を活用した事業を展開する。	若年層を対象にした新たな参加・体験・交流型事業及び展示等の展開 動画配信や特設サイトの設置など、より効果的なオンラインコンテンツの検討・充実 前年度までの特別展示の成果の展開及び常設展示化の検討
都民講座のオンライン配信の推進	目標③	都民講座のオンライン化に伴い、従前のチラシ配布に加え、HPやSNS等のWebを活用した広報を展開し、会場参加者とライブ配信視聴者を確保	・ボランティア等に関する情報を提供するサイトを活用し、広く広報した。 ・都民講座は、2022年11月時点で4回実施し、会場112人、オンライン303人の参加があった。全4回の平均参加率は会場70.0%、オンライン70.5%である。 ・2021年度は、オンラインで6回実施し、1,145人が参加した。	・都民講座は、デジタルデバйдに配慮し、全て対面とオンライン併用のハイブリッド方式で実施した。参加者は、定員140名に対し、第1回97名、第2回154名、第3回45名、第4回119名である。環境と人権といった新たな側面から人権を捉えた第2回、東京都パートナーシップ宣誓制度創設を受け、LGBTの当事者を講師とした第4回は、それぞれ時勢にあった内容であったことから100人を超える参加者を得た。 ・3年後の目標達成に向け、引き続き、開催形態やテーマ等に工夫を凝らし、受講者を確保する。	従前のチラシ配布に加え、HPやSNS等のWebを活用した広報を展開するほか必要に応じてハイブリッド方式も取り入れ、会場参加者とライブ配信視聴者を確保（年800人目途）
「人権について考えるきっかけになった」受講者の割合向上	目標③	社会的なニーズへの対応とともに、常に講座の質の向上を図る。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80%	・アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合は、2021年度85.3%、2022年11月末時点においては82.1%であった。	・東京都パートナーシップ宣誓制度が創設されるなど社会的な関心や問題意識が広がっているLGBT、最近注目のeスポーツを取り上げた講座は、「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合が90%を超え、高評価を得た。 ・アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合は全4回の平均で82.1%と高率であった。 ・3年後の目標（80%）を達成していることから、目標値を85%とし、社会的なニーズに応えたテーマ設定などにより講座の質の一層の向上を図る。	社会情勢の変化への対応とともに、社会的な関心の高いテーマを取り上げるなど、講座の質の向上を実現 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合85%

(公財)東京都人権啓発センター

戦略 4 東京都人権プラザのPR強化		戦略の性質 2023年度改訂の視点による区分				
関連する都の重要施策		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
関連する都の重要施策						
戦略を設定する理由・背景 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、DXに関する関心が一層高まるとともに、日々デジタルツール技法が進展している。こうした点を意識し、今後は様々なWebサービスを活用した多角的な情報発信を強化していくことが肝要である。						
団体における現状（課題） ◆コロナ禍を誘因として社会全体でデジタル化が進展している。これをレバレッジとして、機動性があるHPをはじめ、様々なWebサービスを活用し、多角的にプラザのPR強化を図ることが重要である。 ◆自治体や企業等に、これまで多様な啓発活動を展開することで財団が培った知識・ノウハウを活用した具体的な連携事業を提案するとともに、プラザの事業内容の理解の深化を図る。 ◆現在の人権プラザのHPは機動性を欠き、情報を周知する機能が悪く、新規性を欠き、発信力がないため、早急に見直す必要がある。		課題解決の手段 ◆区市町村連絡会議での広報に加え、役職員の個別訪問などにより、自治体が実施する人権研修の受託に向けて積極的にPR活動を実施 ◆教員や自治体職員、修学旅行生等の積極的な受入を行うとともに、展示物や展示室を活用した事業をWeb上で発信することにより、PRを強化 ◆情報発信力の強化のため、人権プラザHPの内容の充実を図り、訴求力を向上することが必要であるため、見直しを実施 ◆都民の身近な人権啓発施設として、当事者の声を届く拾うとともに、広く発信するために都庁各局や関係団体と連携してネットワークを構築				
3年後（2023年度）の到達目標		実績（2022年11月末時点）及び要因分析				
【目標①】自治体の人権研修受託拡大に向けた区市町村等への積極的なPR活動（年10回以上） 【目標②】都内学校の社会科見学受入れ増やWebを活用したPR活動（社会科見学100校） 【目標③】プラザHPを活用した効果的な情報発信 【目標④】当事者による情報の発信によるプラザの認知度向上		・人権研修受託拡大に向け、2023年度も引続き、「事業案内」を作成・活用し、区市町村への営業活動を行う。 ・2022年度に制作した動画を、2023年度も引続き、社会科見学の受入れ増のPRツールとして活用する。 ・より効果的な情報発信のため、ホームページの運用に際し、2023年度も引続き閲覧者目線を意識してページの作成・コンテンツの改善を図る。 ・2022年度に障害のある子供たちを起点に開発したアクティビティの体験を通じ、引続き、当事者理解を促す機会を提供する。				
個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画	
区市町村等へのPR活動の実施	目標①	人権施策推進都庁連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施	・2021年度に引続き「人権施策推進都庁連絡会全体会」などの会議の場を活用したPR活動を実施した。 ・新規受託の獲得に向け、2021年度に引続き、役職員が区市町村に対し営業活動を実施した。 ・2020年度に終了した港区からの受託について、2022年度に再度受託した。	・「人権施策推進都庁連絡会全体会」などの会議の場で、資料配布による情報提供を行い、プラザ事業のPRを行った。 ・役職員が区市町村を訪問し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。 ・区市町村に対し、センターの事業内容を分かりやすく伝え、効果的にアピールするための営業ツールとして、新たにセンターの事業概要と具体的な実績を紹介する冊子「事業案内」を作成した。 ・引続き、資料配布や営業活動を行うとともに営業用に「事業案内」を作成するなど、3年後の目標達成に向け、取組を進めた。	「人権施策推進都庁連絡会全体会」などの会議の場等を活用したPR活動の展開や自治体への役職員の訪問による営業活動の実施（年10回）	
社会科見学の取組の実施	目標②	イベントや講座実施等の機会を捉え都内学校に対しプラザ事業のPRを行うほか、教育庁・区市町村教育委員会等への働きかけを実施	・都内学校の社会科見学の受入れは、2021年度3件（修学旅行はなし）、2022年11月末時点で4件（修学旅行は5件）である。 ・展示室の入場者数は、2021年度1,298名、2022年11月末時点で3,222名である（2021年度同期比227.8%増）。	・港区の教育委員会を通じて、近隣の小学生をパラリンピックムラールお披露目イベントに招待し、アクティビティ体験を行うなど、プラザのPRを図った。学校へのPRツールとして活用できるようイベント動画にその風景を取り入れた。 ・新型コロナウイルス感染症の感染状況が落ち着き、2021年度に比べ、社会科見学や修学旅行の受入れが増えた。展示室の入場者数は2021年度から倍増した。 ・3年後の目標の100校受入れに向け、教育庁・区市町村教育委員会等に対し、積極的に働きかけを行っていく。	イベントや講座実施等の機会を捉え都内学校に対しプラザ事業のPRを行うほか、イベント動画などを活用し、教育庁・区市町村教育委員会等への働きかけを実施	
Webを活用したPR活動	目標③	プラザのイベントや講座の動画配信を推進 出張展示等における動画活用の検討・実施	・2021年度に引続き、プラザのイベントや講座の動画配信を100%実施した。併せて、講師の許諾を得た動画についてはアーカイブ化を行った。 ・発明プロジェクトでは、特設サイトと展示とが連動した取組を展開した。 ・出張展示において、企画展のオンラインコンテンツ（動画）の活用を図った。	・3年後の目標達成に向け、講座等の動画配信を積極的に行うとともに動画を無期限で公開するアーカイブ化を図り、Webを活用したPR活動を進めた。 ・発明プロジェクトの展示企画「写真展」の写真のQRコードから特設サイトのインタビュ記事にアクセスできる「Webと展示が連動した取組」やパラリンピックムラール解説動画の公開など、Webの利活用が来館者の増加に繋がるよう取り組んだ。 ・出張展示では、企画展「みんなのスポーツ」の動画を公開するなど、オンラインコンテンツの活用を図った。	プラザのイベントや講座の動画配信を推進するとともに、それらの動画配信を活用したPR活動の強化 出張展示等における動画活用の実施	
人権プラザHPの充実強化	目標④	リニューアル後のホームページを有効活用するための運用ルールを定め、より効果的かつ効果的な情報発信を実現	・2021年度にリニューアルしたホームページは、閲覧者目線を最優先に考え運用している。2022年度には、東京都の支援によりアクセス解析ツールを導入した。 ・新たにパラリンピックムラールのページを公開するなど情報を充実化するとともに、閲覧者にとって見やすいサイトとすべく適時適切にコンテンツを整理した。	・閲覧者が使いやすく親しみやすいホームページであり続けるため、常に閲覧者目線を意識し情報の更新・ページの作成を行った。また、より見やすいサイトとするため、適時適切にコンテンツを整理・改善した。11月に、東京都からアクセス解析に係る改善提案報告書が送付されたため、今後、改善に取り組む。 ・ホームページを活用した効果的な情報発信を可能とするため、更新のタイミングでTwitterでも情報発信した。 ・3年後の目標達成に向け、引続きホームページを活用した効果的な情報発信に取り組む。	アクセス解析ツールの分析データを活用した効果的かつ効果的な情報発信の実現 プラザホームページ掲載情報の充実（中国版ページの設置）	
当事者の声を広く収集し、効果的に情報発信する方法の検討・実施	目標⑤	当事者の声を反映した情報発信 都庁各局や関係団体等と連携して、より効果的な情報発信を実施	・2021年度から引続き「発明プロジェクト」を展開し、障害のある子供たちを起点に6つの新たなアクティビティを開発するとともに、プラザでのイベントや出張展示などで体験できる機会を提供した。また、障害当事者のインタビュー記事をWebサイトにて公開した。	・2020年度からの障害当事者を起点とする発明に主眼を置いた「発明プロジェクト」で発明されたアクティビティの体験や「ウェルカムトイレ」の見学、いきいきと働く障害者のインタビュー記事などを通じて、当事者やその課題などの理解を促す仕掛けをつくった。今後、プロジェクトを通じて収集した当事者の声について都庁関係局などに情報提供を行い、ネットワークの足がかりを形成する。 ・3年後の目標達成に向け、事業を通じて当事者の声を発信し、プラザの認知度向上を図っていく。	新たな当事者を起点とした事業の実施 都庁各局や関係団体等との連携や事業成果の発信など情報発信の強化 障害当事者を起点とした発明品や発明プロジェクトの成果物を活用した人権学習会等や当事者を講師とする体験学習会の継続実施（年20回以上）	

2 公益財団法人東京都島しょ振興公社

公益財団法人東京都島しょ振興公社

(所管局) 総務局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

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

等

等

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	630,497	100%	648,781	100%	△ 18,284
(償却前損益)					△ 11,904
基本財産運用益等	46,088	7.3%	0	0.0%	46,088
地域振興事業	14,065	2.2%	37,404	5.8%	△ 23,339
展示販売事業	4,887	0.8%	19,266	3.0%	△ 14,379
広報宣伝事業	0	0.0%	28,991	4.5%	△ 28,991
施設等管理運営事業	3,838	0.6%	8,215	1.3%	△ 4,377
交通関連事業	526,299	83.5%	527,181	81.3%	△ 882
法人会計	35,320	5.6%	27,724	4.3%	7,596

※固定資産への投資額：0

経常収益内訳

自主事業収益	36,792
基本財産等運用益	51,361
都補助金	512,297
その他	30,046

<都補助金 内訳>

ヘリコミ運航補助金	512,297
-----------	---------

経常費用内訳

人件費	31,821
委託費	38,951
減価償却費	8,722
その他	56,869
ヘリコミ補助金	512,418

<委託費 内訳>

R3年度広報宣伝業務委託	12,751
愛らんどリーグ2021	11,374
愛らんどフェア2021（秋）	7,000
その他	7,826

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	362,610
現金及び預金	274,110
有価証券	
その他	88,500
2 固定資産	6,792,592
基本財産	4,000,000
特定資産	2,623,435
その他固定資産	169,157
ー固定資産	71,208
ー有価証券等	97,000
ーその他	949
資産合計	7,155,202

(負債の部)	
3 流動負債	93,040
借入金	
その他	93,040
4 固定負債	2,240,000
借入金	2,240,000
その他	
負債合計	2,333,040
(正味財産の部)	
正味財産合計	4,822,162
負債・正味財産合計	7,155,202

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆ 定量的かつPDCAサイクルを踏まえた記載となるよう、2023年度計画を全改定
- ◆ 2021年度から開始した関係人口の増加に関する取組について、本プランに位置付けることで今後の取組をさらに強化
- ◆ そのため、戦略3 関係人口増加を目的とした情報発信の強化の3年後の到達目標を変更

【プランの主な改訂内容】

戦略2 特産品の販売拠点としての機能強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実	○物販を強みとする事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こすとともに、助言等を通じて積極的にコミュニケーションを図り、地域における取組を支援していく。商品を引き立たせる陳列を行うなど、魅力ある店舗づくりを実施する。 良質な特産品を見極めながら取り扱い商品数2020年度比+60%を目標とする。	新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実	○物販を強みとする事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こすとともに、助言等を通じて積極的にコミュニケーションを図り、地域における取組を支援していく。 <u>利用者の要望を踏まえ、取扱商品数の増加のみならず、購入機会を逸することがないように在庫管理をこれまで以上に徹底することで、リピーターを増やす店舗運営を行い、9,600万円程度の売上を目指す。</u>

戦略2 特産品の販売拠点としての機能強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
島の農水産物等を加工した新商品の開発	○新規開発した商品の売れ行き状況により商品販売の継続・中止を判断し、商品の流動性を高めマンネリ化を防ぐ。更なる商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。	島の農水産物等を加工した新商品の開発	○ <u>特産品化のメリット（島の生鮮品が季節や生活環境を選ばずに手にすることができる）をPRし、新たな商品開発を実施する。これまで開発した商品については販売数量や地域における生産状況等を検証し、今後の展開を明らかにする。</u>

戦略2 特産品の販売拠点としての機能強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
通信販売事業の効率化、強化	○「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 前年度の検討結果を踏まえ、新たな通販事業の運用を開始する。課題が生じた場合は、都度解決策を検討する。	通信販売事業の効率化、強化	○「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせる <u>ことにより、販売協力店舗数を現在の37店から40店に増やす等、toB向けの販路拡大を一層推進していく。</u> 前年度の検討結果を踏まえ、 <u>更なるECサイトの充実、販売協力店へ参加の働きかけ等を行う。</u>

【プランの主な改訂内容】

戦略3 関係人口増加を目的とした情報発信の強化【大幅改定】

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・ 漁業・農業就業体験事業の実施による新規就業者を10名以上創出する。 【目標②】 ・ 効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図るとともに、島しょ町村が提供する情報を集約し、SNS等で発信するポータル機能を強化する	【目標①】 ・ <u>関係人口の増加の概念整理を行い、公社が果たす役割を明確にする。</u> 【目標②】 ・ 漁業・農業就業体験事業の実施による新規就業者を10名以上創出する。

戦略3 関係人口増加を目的とした情報発信の強化【大幅改定】

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
ポータル機能の強化	○新たなポータル機能の運用を行い、実績を把握する。	ポータル機能の強化	○ <u>2022年度に実施した都デジタルサービス局による分析結果を踏まえ、UX向上に向けHPの再構築を行い、2021年度末45%であった離脱率を40%に減少させることで、関係人口の増加につなげていく。</u>

戦略3 関係人口増加を目的とした情報発信の強化【大幅改定】

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
就業体験事業の実施	○就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数4名を目標とする。	就業体験事業の実施	○ <u>新たな業種における就業体験事業を検討するなどの</u> 充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数4名を目標とする。

戦略3 関係人口増加を目的とした情報発信の強化【大幅改定】

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
広報宣伝事業にかかる効果測定の実施	○必要に応じ、新たな要素を加味して効果を測定し、広報宣伝媒体の充実強化・縮小廃止を行う。	広報宣伝事業にかかる効果測定の実施	○ <u>2023年度から広報宣伝事業者が変更になることから、これまでの測定結果を着実に引継ぎ、更なる認知度向上に資する広報を実施する。織物やフラなど地域の文化芸能に着目した新たなメディアプロモーションの実施を行い、広報宣伝媒体の充実強化を図ったうえで、効果測定を実施する。</u>

※戦略1 個別取組事項1～3及び戦略4 個別取組事項1～3については、これまでの取組を踏まえた具体的な検討内容を補記した。

(公財) 東京都島しょ振興公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	自律改革の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

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

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

●中小企業等振興補助及びデザインプロジェクトを廃止したことを踏まえ、2022年度を含めた3年間の財産収入を予測し、財政状況を分析した結果、限られた財源で引き続き公社運営を行うとともに執行体制を強化し更なる効率的な運営を行う必要が明確となった。
●充実強化を図る方針とした地域振興補助について、事業者や町村のニーズの把握や他団体同種事業の調査を実施した。今後は東京諸島の実情に即した事業とするため、地域の意見を聞きながら事業を再構築する必要がある。
●これらの取組により、公社の役割を果たし島しょ振興を一層推進していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
事業の効果 検証の可視 化	目標 ①	4つの事業展開の柱（1特産品 2関係人口創出 3へり運航支援 4組織力向上）に基づき事業を推進し、自律改革を推進する。取り組んだ内容をシートに記載することで可視化し、理事・監事・評議員に定期的に報告する。	●出退勤管理と文書管理ソフトのトライアル利用を行い、2023年度中の当該ソフトの導入方針を固めた。 ●2022年度上半期の取組を、2022年11月29日に開催した第2回理事会・評議員会において、理事・監事・評議員に報告し、取組の方針が承認された。	●少数職場である公社の組織力向上に向け、デジタルサービス局のサポートのもと、公社事務処理のデジタル化を検討し、効率的な執行体制整備に着手したため。 ●2022年度から3年間の計画や取組実績を一覧化した取組シートを活用することにより、事業のあり方の見直しなどの進捗状況を理事・監事・評議員や町村等の関係者に対してわかりやすく説明し、理解を得ることができたため。	4つの事業展開の柱（1特産品 2関係人口創出 3へり運航支援 4組織力向上）に基づき、前年度の検証を踏まえ、事業を実施するとともに、更なる自律改革を推進する。効率的な執行体制の整備に必要な検証を実施する。
後年度収支 予測の実施	目標 ①	2023年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。	●2021年度に中小企業等振興補助及びデザインプロジェクトの2事業を廃止したことを踏まえ、2023年度、2024年度について財政分析を行った結果、債権利率の低迷を受け、各年度の減収予測が平均20万円減少することが明らかになった。	●現在、国債等の金利や利回りが低いまま推移する中で、2023年度、2024年度において償還を迎える債権と新規購入する債権との金利差の分析等、財産収入への影響を分析したため。 ●今後実施する事業の見直し等を反映すること、2023年度末までにはより精緻な分析を行う。	これまでの収支予測を活かし長期スパンで財政状況を分析することで、2024年度以降の団体の収支改善につなげていく。
事業の移管、 統廃合	目標 ①	決定した方針に基づき、事業スキームを策定し、事業の移管、統廃合を実施する。	●2021年度の方針に則り、地域振興に係る補助事業の検討を行い、「多様な支払方法を認める」など6項目を見直しの対象に選定し、2023年に充実強化を図ることとした。	地域振興に係る補助事業の充実強化のため以下の取組を行ったため。 ●アンケートを実施することにより、事業者や町村の要望を把握 ●現場訪問を行い、開発商品の需要があることや事業者の今後の事業展開を確認 ●他団体同種事業の優れた仕組の反映	2022年度に実施したアンケートにより把握した事業者や町村の要望を踏まえ、見直し後の事業について効果検証を実施し、更なる見直しの必要があれば速やかに仕組みに反映する。

(公財) 東京都島しょ振興公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略2	特産品の販売拠点としての機能強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆コロナ前までは着実に売り上げを伸ばしていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により「東京愛らんど」の休業、時短営業等を余儀なくされた。そのため、島の特産品販売、PRの機会が減少している。 ◆さらに、立地の問題や、客船ターミナル内という客層が限定されている中では、「特産品PRの場」としての役割には限界がある。	◆限られた予算を有効に活用するため、「東京愛らんど」を「島しょ特産品の販売拠点」としての役割に限定させるため、特に赤字幅が大きく、新型コロナウイルス感染症を拡大させるリスクのある飲食事業を廃止する。 ◆新しい「東京愛らんど」運営受託事業者のもと、物販や通信販売の事業に注力し、特産品の販売機会の確保、拡大を図る。 ◆従来のショップ主軸の手法から、通販等の対面でない手法を強化していく。 ◆島内生産者を掘り起こし、ショップや通販で取り扱う商品を充実させることで島しょ地域の魅力を伝え、訪島につなげる。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ショップで取り扱う特産品の種類を60%増加させる。 【目標②】 魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。 【目標③】 通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。	●地域の生産者へ積極的な働きかけの結果、食品以外のコスメや工芸等の特産品のラインナップが増加しており、取扱商品数は目標を達成し、店舗における2022年度決算見込額が前年度より2,000万円増の7,600万円程度となった。 ●東京諸島販売協力店制度等の積極的なPRの結果、東京動物園協会や飲食店等との大口顧客取引が増えた。今後もtoB向け販路拡大を行い、販売促進につなげていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実	目標①②	物販を強みとする事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こすとともに、助言等を通じて積極的にコミュニケーションを図り、地域における取組を支援していく。商品を引き立たせる陳列を行うなど、魅力ある店舗づくりを実施する。 良質な特産品を見極めながら取り扱い商品数2020年度比+50%を目標とする。	●お客様アンケートを実施し、要望があった欠品対策について受託事業者と速やかに検討し、改善を図った。 ●アンテナショップ併設の情報発信スペースを一般都民向けイベントや小学生の社会科見学等に活用し、認知度向上に努めた。 ●ショップの取扱商品数を2020年度の238品から383品（60%増）に増やした。	●魅力的な特産品販売やより良いサービスを提供するための一助として、東京愛らんどの利用者に対してアンケートを実施し、利用者の要望を把握したため。 ●店舗でのイベント等の実施を通して、新たなアプローチでアンテナショップの活用を図ることができたため。 ●特産品を通じて東京諸島の魅力向上に向け、公社と事業者が連携して生産者と積極的に交渉を行い、新規の取引につなげることができたため。	物販を強みとする事業者と連携して島の生産者・加工業者を掘り起こすとともに、助言等を通じて積極的にコミュニケーションを図り、地域における取組を支援していく。利用者の要望を踏まえ、取扱商品数の増加のみならず、購入機会を逸することがないよう在庫管理をこれまで以上に徹底することで、リピーターを増やす店舗運営を行い、9,600万円程度の売上を目指す。
島の農水産物等を加工した新商品の開発	目標①②	新規開発した商品を店舗や通信販売で取り扱う。更なる商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。	●島レモンの香りを活かしたアロマディフューザーを商品化し、販売開始した。また、東京諸島を代表する多様な動植物をロゴ化したパッケージデザインを事業者とともに製作した。 ●流通事業者をはじめとする各事業者と調整を行い、新島村養殖網「式根鯛平君」の特産品化を進めた。	●島レモン栽培の産業化を目指すにあたり、そのきっかけとなる商品の開発が必要であったため。 ●東京諸島に因んだパッケージデザインを用いることで、島しょ地域のPR効果を高めるため。 ●特産品化に向け課題であった輸送代について、補助金を活用し、商品コストを下げることでできたため。	特産品化のメリット（島の生鮮品が季節や生活環境を選ばずに手にすることができる）をPRし、新たな商品開発を実施する。これまで開発した商品については販売数量や地域における生産状況等を検証し、今後の展開を明らかにする。
通信販売事業の効率化、強化	目標③	「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 島内事業者が使いやすく、数ある通販サイトに埋もれず消費者に届くような、新たな通信販売事業の仕組み・運用方法を、特産品の開発・販売を専門とする運営受託事業者の知見も活かしながら検討する。	●通販PRを積極的にを行い、2018年度同時期売上額を30%上回った。 ●通販の販路拡大のため、新たにtoB向け展示会イベントの「Food Style Japan」に出展し、飲食店を中心に24件の商談を行った。 ●東京諸島販売協力店を新たに3店舗開拓し、37店舗となった。	●全国紙へ通販広告の掲載や大手民間企業の社員メルマガでの通販PRを実施するなど、多様なチャネルを活用したため。 ●販路を開拓するには、特産品の認知度向上を図る必要があり、より多くの事業者に試食提供をすることができたため。 ●東京動物園協会と協定を締結し、裏海産海産物のカフェで東京諸島の食材を用いたメニューを提供するとともに、特産品の販売を行ったため。	「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることにより、販売協力店舗数を現在の37店から40店に増やす等、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 前年度の検討結果を踏まえ、更なるECサイトの充実、販売協力店へ参加の働きかけ等を行う。

戦略 3	関係人口増加を目的とした情報発信の強化【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略17：多摩・島しょ振興戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
関係人口の増加の概念整理を行い、公社が果たす役割を明確にする。
【目標②】
漁業・農業就業体験事業の実施による新規就業者を10名以上創出する。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- HPの再構築にあたり、都と町村における移住定住に関する事業を把握した。今後は、関係人口の定義に資する島しょ地域の実情を把握し、都や町村の取組状況を踏まえて、公社が担うべき役割を明確にする必要がある。
●参加者が安心安全に体験できるようコロナ感染対策を十分に行い、就業体験事業を実施した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ポータル機能の強化	目標①②	都と連携し、新たなポータル機能の構築を行う。	●ユーザー目線でポータル機能を有したHPの再構築に着手した。 ●東京諸島の魅力PRを通じた関係人口の創出のため、各種イベントに共同で出店した。	●都デジタルサービス局の専門的知見を活用し、公社HPが東京諸島の情報の入り口となり、来訪者を確実に必要な情報につなげることで、UX（ユーザーエクスペリエンス）向上を図る必要があるため。 ●関係人口の創出に向け、あらゆる機会をとらえて直接PRする必要から、都の移住定住相談窓口との連携を図れたため。 ●今後、公社の役割を着実に果たしていくためには、情報集約や更新手法を都と町村と綿密な調整を行う必要がある。	2022年度に実施した都デジタルサービス局による分析結果を踏まえ、UX向上に向けHPの再構築を行い、2021年度末45%であった離脱率を40%に減少させることで、関係人口の増加につなげていく。
就業体験事業の実施	目標①②	就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数3名を目標とする。	漁業・農業就業体験事業を実施した。 ●大島町（農業）3泊4日 2名参加 ●三宅村（農業）3泊4日 3名参加 ●八丈町（漁業）4泊5日 1名参加 ●小笠原村母島（農業）13泊14日 1名参加	●体験内容を具体的にイメージできるよう、参加者アンケートや体験者YouTube動画をHPに掲載し、QRコードを募集チラシに掲載することで事前PRを工夫するなど、効果的な事業実施を図ったため。 ●就業体験後、参加者に移住予定を確認したところ大島町1名は移住に向けて準備を開始しており、三宅村1名と小笠原村母島1名も移住へ前向きな意思表示があった。	新たな業種における就業体験事業を検討するなどの充実・強化、実施内容の工夫を図ることで、新規就業者数4名を目標とする。
広報宣伝事業にかかる効果測定の実施	目標①②	前年度のアンケート調査では明らかにならなかった広報宣伝事業の取組成果については、前年度と同様の調査を実施して、各指標を比較した効果検証を行う。効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図っていく。	●前年度同様アンケートを実施・分析し、以下の取組を実施した。 ・観光系新聞のコラムを掲載するなど、新たなメディアプロモーションを実施した。 ・プロカメラマンを起用し、東京愛らんの特産品を魅力的に撮影し、SNSや販売用POP等に活用するとともに、事業者等にも周知した。	●アンケート調査結果を踏まえた効果検証により、判明した認知度に対する課題に対し、速やかに課題解決を図ったため。 ●SNS等のフォロワー数は増えているが、東京愛らんの認知度は横ばいであり、東京諸島に関心のない新たな層にリーチする必要があることが判明したため。 ●個別の特産品の認知度が伸び悩んでいることが判明し、インフルエンサーなどを活用し「映える」シーンを発信するとともに、事業者等が行う情報発信にも活用できるよう工夫をしたため。	2023年度から広報宣伝事業者が変更になることから、これまでの測定結果を着実に引継ぎ、更なる認知度向上に資する広報を実施する。織物やフラダンスなど地域の文化芸能に着目した新たなメディアプロモーションの実施を行い、広報宣伝媒体の充実強化を図ったうえで、効果測定を実施する。

(公財) 東京都島しょ振興公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	ヘリコピューター利用者の利便性の向上及び事業収支の改善	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

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

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

●持続可能な事業運営を目指し、都と協働で関係機関へのヒアリングや各種改善策の検討を実施した。
●ヒアリングを通じて判明した課題のうち、予約オペレーションについては、早急に運航事業者と調整し、解決を図った。
●また、赤字縮減のため運賃体系について、運賃外収入による増収の検討に着手した。
●コロナ禍以前の搭乗率には戻っておらず、今後も引き続き搭乗アンケート等を活用しながら、利便性の向上を図っていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
事業スキームの見直し、方針策定	目標①③	航空会社へのヒアリング等を含めた外部調査を都と協働で行い、本事業のあり方について検討する。また、利用者ニーズの把握に当たっては、搭乗者アンケートを活用する。	●東京都と協力し実施している外部調査を踏まえ、町村ニーズに沿って、予約受付オペレーションを見直し、2023年1月4日から新方式で対応することとした。	●外部調査において、町村のニーズとして繁がりにくい電話予約の改善を図る必要があることが判明したため。	2022年度に実施した予約受付オペレーション改善の効果検証を行う。都と連携し、町村・事業者と本事業のあり方について引き続き検討する。
現行ダイヤの分析、検討	目標①③	搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。	●搭乗者アンケートを踏まえ、12月1日から運航ダイヤを改正することとし、就航している6島の町村住民へのチラシ各戸配布、町村等のPR掲載、役場・支庁施設へのチラシ掲出や島嶼会館における大型ポスターの展示を行った。 ●2022年度の搭乗者アンケートを準備し、12月実施に向け、運航事業者に取りまとめを依頼した。	●島しょ地域の住民にとって、愛らんどシャトルは生活の重要な足であり、ダイヤ改正周知を特に丁寧に行う必要があるため。 ●島民利用者の回答選択肢を増やすとともに、アンケート回答の回収増を図るためgoogleフォームを活用したオンライン回答を導入した。 ●アンケートの回収は2023年1月になるが、アンケート結果を分析し、今後改善可能な事項について取り組んでいく必要があり、航空事業者もその結果を把握する必要があるため。	新しい運航ダイヤに課題がないか、利便性向上につながっているかなどの検証を行う。 その他、搭乗者アンケート結果をもとに、多くの要望が寄せられた搭乗機会の確保について具体的な検討に着手する。
運賃体系の分析、検討	目標①②④	外部調査の結果や、搭乗者アンケートを活用し、新たな運賃体系を構築する。	●運賃外収入（手荷物料金とキャンセル料金）の引き上げ等について検討に着手した。 ●運賃値上げについて町村からヒアリングを実施し、搭乗者をはじめ島民に事業収支が赤字であることの認識が浸透していないことが判明した。	●町村や島しょ交通の運航事業者へヒアリングを行った結果、島しょ町村への影響を極力おさえたヘリコミ事業の赤字圧縮に向けた増収減の候補として、手荷物料金の料金体系の引き上げ等が候補として挙がったため。 ●就航6町村の担当者にヒアリングを実施し、収支改善の必要性について説明したため。	2022年度に実施した外部調査等を踏まえ、今後、利用者をはじめとする関係者等に本事業の収支状況等を理解してもらう必要があることから、今後の進め方を検討していく。

3 公益財団法人東京税務協会

公益財団法人東京税務協会

(所管局) 主税局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1952年10月25日				
所在地		東京都中野区中野4-6-15				
団体の使命		地方公共団体における税財政の制度及び実務の研究、税財政関係資料の収集及び提供、税務職員の能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行うことで、会員団体である63都区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献し、もって地方財政の確立及び住民の豊かで安定した生活の実現に寄与することを目的としている。				
事業概要		目的を達成するため次の事業を行っている。 ・ 地方税財政の制度に関する調査研究 ・ 講演会、研修会の実施等 ・ 研究雑誌、図書及び印刷物等の頒布 ・ 納税者に対する税知識の普及啓発 ・ その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	1 人)
	常勤職員数	180 人	(都派遣職員	11 人	都退職者	29 人)
	再雇用・非常勤職員数	5 人				
基本財産		350,600 千円				
都出資（出捐）額		300,200 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		85.6 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		50,400 千円	剰余金繰入			
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,134,212	100%	1,161,377	100%	△ 27,165
(償却前損益)					△ 9,565
税知識の普及啓発事業	1,007,045	88.8%	1,027,910	88.5%	△ 20,865
軽油分析事業	17,436	1.5%	30,240	2.6%	△ 12,804
人材派遣事業	102,926	9.1%	92,068	7.9%	10,858
法人会計（管理費）	6,805	0.6%	11,159	1.0%	△ 4,354

※固定資産への投資額：2,173

経常収益内訳

自主事業収益
156,724

都財政受入額
963,965

その他 13,523

<都財政受入額 内訳>

受託料	957,942
受取会費	6,023

経常費用内訳

租税公課
88,313

人件費 959,432

その他 113,632

<人件費 内訳>

役員報酬	11,053
給与手当	823,868
法定福利費	124,511

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	277,958	3 流動負債	101,411
現金及び預金	177,019	借入金	
有価証券		その他	101,411
その他	100,939	4 固定負債	9,653
2 固定資産	559,992	借入金	
基本財産	350,600	その他	9,653
特定資産	122,105	負債合計	111,064
その他固定資産	87,287	(正味財産の部)	
ー固定資産	27,277	正味財産合計	726,886
ー有価証券等	60,000		
ーその他	10		
資産合計	837,950	負債・正味財産合計	837,950

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 オンライン化を通じた新たな自治体支援「Web講義事業」
配信先として主に想定される対象自治体に対する重点的な販売促進活動を展開するため、2023年度のWeb講義配信数の目標を見直し
- ◆戦略2 収入確保による経営基盤の安定化
3年間で6,800万円の収入確保（利益：3,300万円）に目標を見直し。費用精査により、3年間合計の利益は引き続き同水準を確保

【プランの主な改訂内容】

戦略1 オンライン化を通じた新たな自治体支援

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。 【目標①】Web講義配信数：450自治体（全国約1,720自治体の約3割に相当）、リニューアル版の制作 【目標②】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上 【目標③】講師派遣研修100講座（2019年度の約5割に相当）程度をオンラインで実施	下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。 【目標①】Web講義配信数：200自治体、リニューアル版の制作 【目標②】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上 【目標③】講師派遣研修50講座程度をオンラインで実施（集成型とオンライン型の全体では事業規模を維持）

戦略2 収入確保による経営基盤の安定化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
下記収入額を確保する。 【目標①】Web講義：1,200万円 【目標②】書籍：70万円 【目標③】ハイブリット型セミナー：2,170万円 【目標④】広告：190万円 目標①～④の取組により3年間合計8,200万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る。	下記収入額を確保する。 【目標①】Web講義：512万円 【目標②】書籍：57万円 【目標③】ハイブリット型セミナー：2,170万円 【目標④】広告：190万円 目標①～④の取組により3年間合計6,800万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る（各事業に係る費用を精査することにより、3年間合計の利益については引き続き同水準を確保）。

(公財)東京税務協会

戦略 1	オンライン化を通じた新たな自治体支援	戦略の性質				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

- ◆全国自治体では一般のコロナ禍において税務知識・ノウハウの継承が一層困難となっている。
- ◆税務セミナーの開催や講師派遣を見送った多くの自治体からオンライン研修等の要望がある。

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。 【目標①】Web講義配信数：200自治体、リニューアル版の制作 【目標②】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上 【目標③】講師派遣研修50講座程度をオンラインで実施（集合型とオンライン型の全体では事業規模を維持）	①Web講義は、協会を挙げて販促活動を行い配信数は134自治体（前年度比約19%増）となった。自治体の新たな研修予算の確保が困難な状況等の要因があるが、引き続き時宜を得た丁寧な周知に努める。 ②ハイブリッド型セミナーは、より幅広くPRを行い受講者数は674人（前年度比約12%増）となった。PR後のフォロー等も含め到達目標の達成を目指す。 ③オンライン型講師派遣研修は、各自治体へきめ細かい対応を行い42講座となった。集合型の希望が増加しているが、引き続きPRに努め実施を進める。
---	---

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
Web講義事業の拡大（協会自主事業）	目標①	◆全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数300自治体 ◆より分かりやすく受講者のニーズに合ったリニューアル版の制作に向けて、アンケート結果の分析等を踏まえた課題及び解決策の整理並びにコンテンツ案の検討を行う。	◆Web講義の販売について、各種広報や活用事例のメディアでの発信、都政策企画局「共存共栄」サイトと連携したPR、全国自治体に対する延4,518団体への周知等を実施。配信数は134自治体。 ◆リニューアル版の制作に向けて、コンテンツ案の検討を行うとともに、10月に480団体へアンケート調査を実施。	◆大口購入が期待できる滞納整理機構や研修機関等への丁寧な周知、過去に視聴した自治体へリピーターの働きかけ、道府県市町村課に対する周知依頼等の販促活動を協会を挙げて行い、配信数は前年度対比で約19%増となった。 ◆次年度購入を検討中とする自治体が多数ある中、新たな研修予算の確保が依然として難しい自治体も多く、コロナによる行動制限の緩和により集合研修が復活し、これまでのWeb活用から代わる傾向がある。 ◆アンケートの分析結果を活かし、ニーズを捉えてコンテンツ案の作成を行う。	◆全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数200自治体（実績及び今後の見通し等を踏まえ、販売促進活動の重点対象自治体を見直し） ◆講義時間の適正化やスライド・テキストの整合性、画面の見やすさ等の様々な意見を踏まえ、受講者目線に立ったより一層利用しやすい教材となるよう、コンテンツの検討を行いながら、リニューアル版の制作を行う。
ハイブリッド型セミナーの実施	目標②	◆ハイブリッド型セミナーを実施する。受講者数700人以上 ◆受講生や研修講師の意見を参照し、ICTを活用した更なる質の向上について検討し、試行する。 ◆オンラインサロンの運用を開始する。	◆集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型セミナーを計12コースで実施。受講者数は674人。 ◆ICTを活用し双方向のコミュニケーションを図る取組を試行。 ◆オンラインサロンに対するアンケート調査結果に基づき、12月にオンライン交流会を実施し7団体・13人が参加予定。	◆道府県及び市に加えて、新たに全国の町村にも案内リーフレットを送付するなど、より幅広くセミナーのPRを行ったことにより、受講者数は前年度対比で約12%増となった。PR後のフォロー等も含め到達目標の達成を目指す。 ◆受講生からの要望を踏まえて、チャットを用いた双方向の情報のやりとり等を試行することにより、質の向上を図っている。 ◆オンライン交流会は、課税及び徴収の両部門で課題を抱えるテーマを選択して有意義な意見交換を図っている。参加者の意見を踏まえて次年度の対応を検討する。	◆セミナー受講者数850人以上を目指す。 ◆検討及び試行の結果を踏まえて、チャット等による双方向のコミュニケーションの実施など、ICTを活用した更なる質の向上を実現する。 ◆オンライン交流会を継続しながら、管理・運用方法を見直す。
オンライン型講師派遣研修の実施	目標③	◆未実施自治体へのPRの実施 ◆80講座（年間講座数の約4割に相当）のオンライン研修を目指す。	◆講師派遣依頼先自治体の意向を確認し、実施が可能な自治体に対しては、現地又は協会からのオンラインで講義を実施している。 ◆42講座のオンライン研修を実施。12月以降に8講座を実施し、2022年度末までの合計で50講座を実施予定	◆これまでオンライン型講師派遣研修を実施していない自治体に対しても意向を確認し、実施に向けた相談に応じるなどきめ細かな対応を行うことにより、自治体税務職員の育成に貢献している。 ◆2022年度はコロナによる行動制限の緩和等を受けて集合研修を希望する自治体が増加し、オンライン型の需要に影響している。集合研修等が復活する傾向が著しいが、派遣先自治体の意向に柔軟に対応しながらオンライン型のメリットをPRし引き続き実施を進める。	◆講師派遣研修の依頼のあった自治体の意向を確認しながら、研修主催者側の準備煩雑性の回避や受講者の移動時間の削減などオンライン型のメリットを紹介し、未実施自治体へPRを実施 ◆50講座のオンライン研修を目指す（コロナの行動制限の緩和等を受けて集合研修が増加しており、派遣依頼先自治体のニーズを踏まえて対応、集合型とオンライン型の全体では事業規模を維持）。

(公財)東京税務協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	収入確保による経営基盤の安定化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

下記収入額を確保する。
【目標①】Web講義：512万円
【目標②】書籍：57万円
【目標③】ハイブリッド型セミナー：2,170万円
【目標④】広告：190万円
目標①～④の取組により3年間合計6,800万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る（各事業に係る費用を精査することにより、3年間合計の利益については引き続き同水準を確保）。

・①②Web講義及び書籍販売は、協会を挙げて販促活動を行い収入額は322万円及び約16万円となった。自治体の新たな研修予算の確保が困難な状況等があるが、引き続き時宜を得た丁寧な周知に努める。
③ハイブリッド型セミナーは、より幅広くPRを行い収入額は約1,606万円となった。PR後のフォロー等も含め到達目標の達成を目指す。
④パナー広告は、新規事業者の獲得が難しく収入額は52万円となった。
①～④の取組による2022年度末の収入見込額は約2,048万円（利益：約967万円）。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
Web講義による収入確保	目標①	- 全国自治体への広報活動の実施 - 活用事例のメディアでの発信、前年度顧客に対するリピート購入の働きかけ、大口購入が期待できる研修機関や滞納整理機構への絞った直接訪問等を実施 - Web講義販売収入額800万円（配信数300自治体）	- Web講義の販売について、各種広報や活用事例のメディアでの発信、都政企画局「共存共栄」サイトと連携したPR、全国自治体に対する延4,518団体への周知等を実施。 - Web講義販売収入額は322万円（配信数134自治体）	- 大口購入が期待できる滞納整理機構や研修機関等への丁寧な周知、過去に視聴した自治体へリピートの働きかけ、道府県市町村課に対する周知依頼等の販促活動を協会を挙げて行い、販売収入額は前年度対比で約13%増となった。 - 次年度購入を検討中とする自治体が多数ある中、新たな研修予算の確保が依然として難しい自治体も多く、コロナによる行動制限の緩和により集合研修が復活しこれまでのWeb活用から代わる傾向がある。	- これまでの販促活動に加え、特に対象ターゲットの重点化層をセグメント化した上で、全国自治体へ広報活動を実施 2022年度までの実績を踏まえ、更に販路を拡大（税務協議会等の新たなターゲットを開拓） - Web講義販売収入額512万円（配信数200自治体）（Web講義の配信数見直しに伴い収入額を見直し） - Web講義リニューアル版について、2024年度からの販売戦略を策定し実行
Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保	目標②	- Web講義とあわせた広報活動の実施 - 書籍販売収入額50万円（上記300自治体の2割）	- Web講義の販売促進と合わせて、各種広報や全国自治体に対する延4,518団体への周知等を実施。 - 書籍販売収入額は約16万円、26自治体が購入（Web講義配信134自治体の約2割）	- Web講義購入自治体に対して、講義と合わせた書籍の活用の有効性について、具体的な活用事例を個別に紹介することなどにより、積極的にPRを行った。 - しかし、Web講義の配信数が計画を下回ったことに連動し、書籍の販売収入額も計画を下回っている。	- Web講義とあわせた広報活動の実施（書籍の活用事例の紹介等、積極的にPR） - 書籍販売収入額57万円（上記200自治体の3割）（Web講義の配信数見直しに伴い収入額を見直し）
ハイブリッド型セミナーによる収入確保	目標③	- ハイブリッド型セミナー実施 - セミナー収入額1,780万円（2019年度の90%まで回復）	- 集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型セミナーを計12コースで実施。 - ハイブリッド型セミナーによる収入額は約1,606万円（2019年度実績の約81%まで回復）	- 道府県及び市に加えて、新たに全国の町村にも案内リーフレットを送付するなど、より幅広くセミナーのPRを行ったことにより、受講者数は前年度対比で約12%増となった。PR後のフォロー等も含め到達目標の達成を目指す。 - しかし、Web講義の配信数が計画を下回ったことに連動し、書籍の販売収入額も計画を下回っている。	- ハイブリッド型セミナー実施 - セミナー収入額2,170万円（2019年度の110%）
Webサイトを活用したパナー広告収入確保	目標④	- 新規事業者を開拓 - パナー広告収入額140万円（6社）	- Webサイトを活用したパナー広告について、既に掲載済の事業者へ継続を依頼するとともに、その他の関係事業者に対して積極的に募集を実施。 - パナー広告収入額は52万円（4月以降3社、10月以降4社）	- 既に掲載済みの事業者は継続して掲載している。その他の関係事業者8社に対して、出稿のメリットや手続き等を丁寧に説明し案内を行った結果、掲載に至っていない。 - 引き続き幅広く案内を行い、積極的に募集を行っている。	- 新規事業者を開拓（協会及び都の関係事業者等へ募集） - パナー広告収入額190万円（8社） - Webサイトの改修（広告掲載数拡大）を検討

戦略 3	固有職員を中心とした新たな組織運営	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

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

【目標①】固有職員に占める無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保（5割）

【目標②】固有職員の管理職ポスト等への登用（管理職1名、課長補佐4名）

・協会の方針の職員への周知や積極的な受験の勧奨により、無期雇用職員を57.9%雇用しており、着実に取組を推進している。また、無期雇用職員の定着に向け、退職金制度の導入等の処遇改善について、所管局との調整を進めている。

・面談等を通じたヒアリングの実施のほか、係長級や主任級を対象にステップアップを目指した研修の実施等により、マネジメント人材への登用に向けた取組を着実に進めている。また、管理職登用に向け、重点的な人材育成を行っている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保	目標①	・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用職員の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）48%確保	・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）57.9%確保（81人/140人（固有＋無期/固有＋無期＋有期））	・固有職員の管理職等のポスト等への登用を見据え、2021年度に実施をした選考で無期主任17名合格したことにより、無期職員の数が増えている。また、有期職員の退職等により、職員に占める無期雇用職員の割合が高まっている。2023年度の目標である50%を維持できるよう、退職金制度の導入など、無期雇用職員の定着を推進していく。	・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用職員の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア職員）50%確保
固有職員（マネジメント人材）の管理職・課長補佐級ポストへ登用	目標②	・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・課長補佐及び係長登用に向けた研修やOJTを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・課長補佐1名登用	・管理職選考及び課長補佐選考を2023年1月～2月に実施予定 ・面談や事業所訪問を通じて、職員のヒアリングを実施 ・2022年12月に協会独自の係長級及び主任級のパワーアップ研修を実施するため、外部機関との調整を実施中 ・外部研修や業務経験により管理職候補者を育成中 ・管理職0名、課長補佐1名を登用	・課長補佐選考については、面接時に補助資料（職務の目標・取組状況や協会の課題などを記載する面接シート）を導入し、より一層の人物評価が行えるよう選考内容を工夫し、実施予定 ・管理職候補者については、外部研修を活用し、2022年6月から10月までに「評価者研修」等の計4種の研修により人材育成を図るとともに、職員採用面接等の管理職業務に従事させるなど、多様な経験を積ませている。	・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考の対象者約35名を中心に受験を推奨 ・課長補佐及び係長登用に向けた外部機関を活用した研修やOJTを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・管理職1名、課長補佐3名登用（3年間の目標の管理職1名、課長補佐4名の目標達成）

4 公益財団法人東京都歴史文化財団

公益財団法人東京都歴史文化財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1995年10月1日				
所在地		東京都千代田区九段北4-1-28 九段ファーストプレイス8階				
団体の使命		東京都における芸術文化の振興並びに都市の歴史及び文化の継承とその発展を図り、もって創造性に満ち、潤いのある地域社会づくりに寄与すること				
事業概要		(1) 国指定重要文化財等を活用した芸術文化の振興 (2) 江戸及び東京期を中心とした都市の歴史と文化の振興 (3) 写真及び映像文化の振興 (4) 現代美術を中心とした芸術文化の振興 (5) 美術を中心とした芸術文化の振興と表現活動拠点の提供 (6) 音楽、演劇、歌劇、舞踏等の芸術文化の振興 (7) 若手芸術家の育成、支援及び芸術家と都民との交流の振興 (8) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役員数	役員数	11 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	3 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	常勤職員数	365 人	(都派遣職員	31 人	都退職者	2 人)
	再雇用・非常勤職員数	55 人				
基本財産		1,551,498 千円				
都出資（出捐）額		500,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		32.2 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		831,398 千円	旧社団法人東京都映画協会			
		45,000 千円	株式会社みずほ銀行			
		25,000 千円	東武鉄道			
		150,100 千円	その他	36 団体		
その他資産		・ 美術品・・・東海道五拾三次（東京都墨田区横網1-4-1）他 ・ リース資産・・・施設予約管理システム（東京都台東区上野公園8-36）他 ・ 建物付属設備・・・1F内装工事（エントランス他）（東京都江東区三好4-1-1）他等				

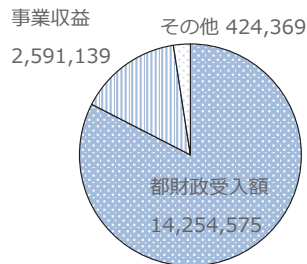
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	17,270,083	100%	17,143,001	100%	127,082
(償却前損益)					204,753
美術館・博物館事業	7,597,344	43.2%	7,339,553	42.0%	257,791
ホール事業	4,257,744	24.2%	4,368,024	25.0%	△ 110,280
アーツカウンシル事業	4,394,262	25.0%	4,396,809	25.2%	△ 2,547
その他事業	1,324,875	7.5%	1,335,317	7.6%	△ 10,442
法人会計	26,137	0.1%	26,137	0.2%	0

※固定資産への投資額：78,010 ※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

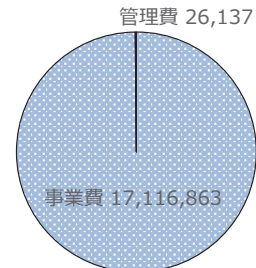
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

指定管理料	8,269,203
補助金	1,868,102
負担金	2,303,843
出えん金・助成金	1,813,427

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,570,181
委託費	7,609,562
支払負担金	1,317,740
その他	5,619,380

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,490,184
現金及び預金	5,679,549
有価証券	
その他	810,635
2 固定資産	5,683,866
基本財産	1,551,498
特定資産	3,705,920
その他固定資産	426,448
一固定資産	426,448
一有価証券等	
一その他	
資産合計	12,174,050

(負債の部)	
3 流動負債	2,995,859
借入金	
その他	2,995,859
4 固定負債	663,130
借入金	
その他	663,130
負債合計	3,658,989
(正味財産の部)	
正味財産合計	8,515,061
負債・正味財産合計	12,174,050

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出 「デジタルデザインラボ（仮称）」を正式名称の「シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕」へ変更の上、2023年度計画に都民参加型のプログラムを加え、KPIを設定

◆戦略3 芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現 共生社会実現に向けた都政策と連動させるため、取組事項に「障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化」を新設し、今後「誰もが気軽に芸術文化を享受できる環境整備ガイドライン（仮）」を策定

◆戦略4 芸術文化の創造活動の支援 「アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援」を新設し、東京文化戦略2030に位置付けられている、「東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）」の設置・運営を新たに実施

【プランの主な改訂内容】

戦略2 最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設と運営	デジタルアートデザインラボ（仮称）におけるコンテンツ拡充	<u>「シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕」の開設と運営</u>	<u>・アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ〔CCBT〕の運営と、アート&テクノロジーの社会実装を目指す参加体験型のコアプログラムを4事業から6事業へ拡充</u> <u>・ワークショップ等満足度80%以上</u>

戦略3 芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現

個別取組事項 (新規)	2023年度
障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化	財団としての障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートに関する体系化に基づき「誰もが気軽に芸術文化を享受できる環境整備ガイドライン（仮）」の策定

戦略3 芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新規プログラムの企画開発・検証	プログラムの検証・改善によるユーザビリティのさらなる向上	新規プログラムの企画開発・検証	・プログラムの検証・改善によるユーザビリティのさらなる向上 <u>・子供等若年層がより深く芸術文化に親しめる体験メニューの充実</u>

戦略4 芸術文化の創造活動の支援

個別取組事項 (新規)	2023年度
アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援	・アーティストや芸術文化に関わる方の持続的な支援として、相談窓口（ヘルプデスク）となる東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）を設置 ・アーティストの創作環境向上のため、低廉な料金で利用できる創作活動のための貸スペース事業の本格実施（6区画）

(公財)東京都歴史文化財団

戦略 1	デジタルを活用した都立文化施設の利便性・アクセシビリティの向上	戦略の性質				2023年度改訂の視点による区分			
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携			
			○			○			

関連する都の重要施策

- 「東京文化戦略2030」（戦略2 芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす）

戦略を設定する理由・背景

東京2020大会に向けたTokyo Tokyo FESTIVALの取組により文化事業が拡大し、アートを楽しむ人、創造・発信する人が益々増加している（2019年11月19日生活文化局局務報告資料より）。一方、コロナ禍において文化施設の社会的役割が変化している。

団体における現状（課題）

- ◆都立文化施設が発信する情報はアクセシビリティの面で更なる改善が必要である。
- 「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の合計は46.8%
- ◆都立文化施設における収蔵品、展覧会や公演等の活動記録の公開点数は海外の状況と比較して低い状況にある。
- 都立文化施設の収蔵品目録公開点数約56,000点（2019年）
- MET…PDの所蔵品37万5千点以上をオープンアクセス化
- MoMA…約20万点の収蔵品のうち、約8万3千点をオンライン公開

課題解決の手段

- ◆デジタルを活用して情報保障の拡充や文化資源の情報公開を推進していく。
- ◆バリアフリー設備・サービス・事業の情報一元化し、情報発信力を強化していく。情報アクセシビリティ向上を図り、情報格差の是正を図る。
- ◆都立文化施設の収蔵品公開のための連携システムの構築、データの拡充を行う。
- ◆ワークショップやシンポジウム等のオンライン参加プログラムの拡充を推進していく。参加体験機会の拡充により、新たな文化価値を創出する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の割合増（46.8%以上）
- 【目標②】収蔵品目録公開点数90,000点
- 【目標③】オンライン参加プログラム（参加型/双方向）への興味関心増

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・情報アクセシビリティ向上のため、公開したウェブサイトの内容を更新・充実し、発信した。2022年度の実績は年度末までに調査を終了し、集計予定。今後も改善を継続しつつ周知を進め、必要な方へ情報を届けていく。
- ・収蔵品目録公開点数9万点に向けて60,108点を公開済み。2022年度中に7万点を公開する準備を着実に進めていく。
- ・オンライン参加プログラムの興味関心を増やすため、質の高い芸術文化の体験を提供するコンテンツを届けていく。件数としては、掲載終了を含み、558件を公開済み

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
情報アクセシビリティ向上に向けた環境整備	目標①	公開したウェブサイトへ、車いす利用者・障害者等に向けた施設のバリアフリー設備、施設までのアクセス等の情報を一元公開することによる、アクセシビリティの向上	・2021年度に開設の専用ウェブサイトへ、都立文化施設へのルートマップや、施設内のバリアフリーに関する情報をまとめたユニバーサルガイドを掲載。また、各施設のアクセスプログラムの情報も一元化し、随時発信した。 ・財団本部ウェブサイトへもバナーリンクを掲載し、アクセシビリティ向上の施策として周知した。	・ルートマップは既存の情報を利用者視点で精査し作成することで、利便性の向上に取り組んだ。ユニバーサルガイドは、2021年度までに作成した8施設（東京都美術館、庭園美術館、江戸東京博物館、渋谷公演通りギャラリー、写真美術館、現代美術館、東京文化会館、東京芸術劇場）分を11月より準備、12月に公開。アクセスプログラムは、各施設から恒常的に情報収集することで一元的な発信へ繋げた。 ・専用ウェブサイトのコンテンツの充実・周知を継続し、必要な方へ情報を届けていく。	・公開したウェブサイトの運用・改善による、アクセシビリティの向上（2022年度96,000PVに対し110%） ・芸術文化における専門分野の交換機能高めるUDトークのシステム機能向上による利用の促進
東京都コレクション（都立文化施設の収蔵品）公開	目標②	・Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数約7万点（改修休館中（2022～2025年予定）の江戸東京博物館を中心に、庭園美術館、写真美術館、現代美術館を予定） ・同ウェブサイトから一部画像データ（パブリックドメイン）のダウンロード利用開始による、データ利用の促進	・Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数60,108点。目標点数7万点に向けて、江戸東京博物館、庭園美術館、写真美術館、現代美術館で準備を進めた。 ・ダウンロード利用に向け、国内外の美術館博物館のオープンデータ状況を調査した。課題を精査し、年度内に運用開始予定。	・3年間の計画を立てたことで、それに向けて各館で適切な対応を進めている。3か年の目標に対して、進捗は67%となった。年度末までに7万点を公開する見込みである。 ・オープンデータ化に際しては、現行の著作権法に合わせた対応が必要ことから、国内外の事例調査に加え、本部にて知財を専門とする顧問弁護士から助言を受ける等の対応により、課題を精査した。利活用の促進に向けて、各館とも調整の上、適切に進めていく。	・Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数約9万点 ・同ウェブサイトの画像データのダウンロード利活用の促進
オンライン参加プログラムの公開	目標③	高品質映像オンデマンド配信の実施によるオンラインコンテンツの充実により、ユーザーの都合に合わせて質の高い体験機会を提供（写真美術館で試行予定）	・芸術劇場は、アトリウムでの生演奏のアーカイブ映像を配信した。 ・休館中の江戸東京博物館は、韓国・ソウル歴史博物館の国際交流展「隅田川・江戸時代の都市風景」のオンライン展覧会を実施した。 ・写真美術館は、アニメーションを学ぶWebアプリ「マジカループ」を公開し活用を開始した。	・芸術劇場の「芸術サウンド・オアシス」では、伝統芸能からクラシック音楽までのサウンドとパフォーマンスを実施、オンラインでも配信することで、多彩なラインナップを提供した。 ・江戸東京博物館では、オンラインコンテンツとして学芸員の解説や展示物の紹介も丁寧に行うことで、リアリティのある鑑賞体験を提供した。 ・写真美術館では、教育普及プログラムの活用により、Webアプリの公開に繋げた。2022年度の「アジアデジタルアート大賞展FUKUOKA」でエンターテインメント部門に入賞。	・高品質なオンデマンド・ライブ配信の実施による、ユーザーのオンラインでの体験のさらなる充実 ・オンラインコンテンツを集約した財団ウェブサイトへの総掲載件数増（2022年度558件に対し110%）

(公財)東京都歴史文化財団

戦略 2	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出	戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○	○			○

関連する都の重要施策

- 「東京文化戦略2030」（戦略2 芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆専門人材が横断的に連携し、コンテンツへの戦略的投資等の仕組みを検討するとともに、体制強化のための専門人材の継続的な拡充が必要
- ◆高品質な施設インフラの整備が必要
- ◆世界の最先端の動きを取り込んだコンテンツの生産により東京の魅力を高め、競争力を強化することが必要
- スミソニアン博物館・大英博物館等…所蔵品の3Dデータを公開
- MolMA・Tateモダン…オンラインVRで展覧会を鑑賞できる360度映像等を公開
- ◆海外では、デジタル環境整備を背景に、アーティストがテクノロジーを活用した先駆的な芸術が生まれている。

課題解決の手段

- ◆財団事務局に配置した専門的知見を有する人材を中心に、芸芸・舞台制作・舞台技術等横断的な専門人材によるタスクフォースを結成し事業を推進する。
- ◆施設インフラ・情報環境を整備していく。
- いずれの都立文化施設においても常に高品質なデジタルコンテンツの提供を可能としていく。
- ◆先進的なDXの推進により、収蔵品3Dデータや高精細画像の公開、VRやイメージ体験を提供する新たなデジタルコンテンツの開発・提供を行っていく。
- 収蔵品の新しい楽しみ方を提供するとともに、リアルとデジタルを往来する新たな体験を創造していく。
- ◆世界のアートシーンの潮流を踏まえ、テクノロジーとアートの融合による新たな芸術発信を生み出す場を整備

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】整備可能な施設における高品質で安定的な通信基盤の整備率 100%（対象7施設）
- 【目標②】収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開
- 【目標③】xRによるバーチャルミュージアムの公開
- 【目標④】誰もが新たなデジタルアートに触れられる体験機会の提供

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・通信基盤の整備100%実施に向けて、2022年度は4施設の整備を推進、今後も計画に基づき実施していく。
- ・収蔵品3Dデータや高精細画像の公開のため、8点について撮影準備を実施、これをバーチャルミュージアム等にも活用していく。
- ・誰もがデジタルアートに触れる機会として、シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕を開設。運営を継続し、アート&テクノロジーの社会実装を目指すコアプログラムを4事業から6事業へ拡充していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
各施設の情報通信基盤の整備	目標①	高品質情報通信基盤の構築について、2023年度以降に予定の2施設を前倒し、4施設を実施し、整備率86%の達成（たてもの園、写真美術館、東京文化会館、庭園美術館を予定）	・たてもの園、写真美術館、東京文化会館、庭園美術館にて、通信基盤の構築のための仕様を整理し、業者選定を行った。年度末までの整備に向けて、着実に進めている。	・各館の状況や今後の利用方法に適した実施に繋がるよう、本部と各館との連携体制のもと、本部にて各館に応じた仕様の調整を計画的に行なった。工事の日程調整を行い、2022年度の3月末までに、全館で工事が終了し、整備率は86%を達成する見込みである。	高品質情報通信基盤の構築について、残り1施設を実施し、整備率100%の達成（東京都美術館を予定）
収蔵品3Dデータや高精細画像の公開	目標②	収蔵品3Dデータ、高精細・ドローンによる特殊撮影等のテスト撮影と公開（江戸東京博物館を予定）	・江戸東京博物館で、8点の対象物（写真機、アイスクリーム製造器、ダルマ自転車、蓄音機、手動ミシン、ドレス、ガワラベル電話機、座敷ランプ）を、3D撮影の候補として選定した。 ・ドローンの特殊撮影は2021年度に完了したものを、休館中の江戸東京博物館のオンラインコンテンツとして4月に公開し、活用した。	・2021年度に実施した、収蔵品の造形性を踏まえた最適な撮影技術等の検証を通じて得られた知見を活かしたことで、効果的に対象物を選定することができた。戦略1個別取組事項2「Tokyo Museum Collection」での公開や、戦略2個別取組事項3「xRによるイメージシアター、バーチャルミュージアムの整備」のコンテンツでのデータの活用も見込みながら、計画的に撮影を進めていく。	収蔵品3Dデータの「Tokyo Museum Collection」等での利活用（江戸東京博物館を予定）
xRによるイメージシアター、バーチャルミュージアムの整備	目標③	常設展等の360度全景映像コンテンツを新規公開し、江戸東京博物館改修休館中（2022～2025年予定）にも、デジタルならではの江戸・東京の魅力を継続的に提供	・2021年度にリリースしたスマートフォンアプリ「ハイパー江戸博」を継続して提供した。 ・本部・江戸東京博物館・CG制作の専門家等によるプロジェクトチームで、「江戸の盛り場 両国」の次のテーマとして、明治の東京の魅力を届ける「銀座・五反田と東京の文明開化」のコンテンツ開発に着手し、進めている。	・iOS版のリリースに加えて7月にはAndroid版をリリース。継続的な公開により、ダウンロード数は39,157件となった。 ・江戸東京博物館の管理する収蔵品を活かしながら、2021年度からのプロジェクトチームにより、ゲームエンジンを利用したアプリケーション・コンテンツを継続して開発している。	・常設展3D+VR映像等によるバーチャルミュージアムを構築し、江戸東京博物館改修休館中（2022～2025年予定）にも、デジタルならではの江戸・東京の魅力を継続的に提供 ・スマートフォンアプリ「ハイパー江戸博」の総ダウンロード数増（2022年度比110%）
「シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕」の開設と運営	目標④	アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ、デジタルアートデザインラボ（仮称）を開設	・デジタルクリエイティブを専門とした東京都初の創造拠点、〔CCBT〕を10月に渋谷に開設した。オープニングに際し、アーティスト・フェローによる展示の他、スポーツアート共創「未来の東京の運動会」を近隣会場で行い、約100人に体験機会を提供。開設後もワークショップ等の実施を通じて継続的に発信した。	・東京都との協働でプロジェクトを主導し、コラボレーション・メンバーやクリエイティブチーム等、多岐にわたる専門家の参画を得ながら進めることで、予定通り開設することができた。さらに、最先端のデジタルアートを発信し届けることを目指したコンテンツの共創に向けて、ネットワークづくりにも繋げた。また、ハード面では、約380㎡のスペースに、スタジオ、オープンスペース、テックラボを備え、各スペースを稼働壁で仕切るフレキシブルな仕様とすることで、プログラムの拡充に備えた。	・アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ〔CCBT〕の運営と、アート&テクノロジーの社会実装を目指す参加体験型のコアプログラムを4事業から6事業へ拡充 ・ワークショップ等満足度80%以上

戦略3	芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「東京文化戦略2030」（戦略1 誰もが芸術文化に身近に触れられる環境を整え、人々の幸せに寄与する、戦略3 国内外のアートシーンの中心として、世界を魅了する創造性を生み出す）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆各施設ではこれまでも多言語対応・バリアフリー対応を進めるとともに、高齢者、障害者、乳幼児等に向けたプログラムを実施してきたが、多様な東京の社会課題に包括的に対応していくためには内外の体制整備が必要
「障害者対象事業の利用経験・認知について」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の認知率は16.4%
MoMA・シンガポール美術館等…教育普及プログラムとは別途アクセスプログラムを開始

課題解決の手段

◆従来の各施設での取組に加え、財団全体の重点的な取組として財団事務局に設置したコアチームを中心に、本プロジェクトを「面」として拡げていく。
◆コアチームのコーディネートにより、各施設横断的な担当者会・テーマ別打ち合わせを実施する。これらの取組により内部連携体制を強化し、現場の課題やニーズを共有する。
◆外部の専門機関・団体等と新たなネットワークを構築する。このネットワークを活用し、新たなプログラムの企画開発や、最先端技術を活用したインターフェイス開発を推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】「障害者対象事業の利用経験・認知について」の認知率増（17.2%以上）
【目標②】各施設新規プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）とプログラムの改善
【目標③】外部の専門機関・団体等との協働プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）とプログラムの改善

・目標①の実績は2022年度末までに調査を終了し、集計予定
・目標②に向けて、障害者対象事業の利用・経験を増やしていくため、内外連携体制の構築や新たなプログラムやインターフェイスの開発を実施した。今後もプログラムを検証し、改善・開発を行っていく。
・目標③に向けて、国際プラットフォームの構築のため、「だれもが文化でつながる国際会議」を実施した。この実績を2023年度に開催するサマーセッション（プレ国際会議）の準備に繋げていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
内外連携体制の構築	目標①③	・財団内でのテーマ別研究会の継続実施 ・筑波技術大学、厚生労働省、文化庁、つながり創生財団等の専門団体との情報交換や協働等の連携体制を強化し、個別取組事項2の計画実施等へも繋げる。	・財団内での担当者会を継続した（2回） ・筑波技術大学、厚生労働省、文化庁、つながり創生財団等の専門団体との連携体制を強化し、戦略3個別取組事項2の新規プログラムや個別取組事項項目4の「だれもが文化でつながる国際会議」での協力に繋がった。	・財団全体での取組や、各施設等での個別課題等をテーマとしつつ、情報共有の場として担当者会を活用している。個別取組事項4の2023年度のサマーセッション（仮）に向けて、財団職員の見解を深める場としても活用していく。 ・国際会議等の共通の場があることで、戦略3個別取組事項2・4に記載のような、国内外の関連機関との連携を深めることができた。2023年度のサマーセッション（仮）に向けては、自治体や民間団体のリサーチを行い、新たな連携体制の準備を進めていく。	・財団内でのテーマ別研究会の継続実施 ・筑波技術大学、つながり創生財団等の専門団体との連携体制による、共生社会の実現を目指した企画開発
新規プログラムの企画開発・検証	目標①②	・つながり創生財団と連携し、やさしい日本語を使用した多文化共生プログラムの実施 ・個別取組事項4の国際カンファレンスで実施する、インクルーシブデザインの手法をもちいて文化や言語が異なる人々が集う共創型ワークショップにおいて、新たなプログラムを創発	・つながり創生財団と連携し、江戸東京たてもの園・東京都美術館の展覧会と連動したやさしい日本語ガイドブックを作成した。 ・「だれもが文化でつながる国際会議」の短期集中キャンプ「共鳴する身体」としてアクセシブルな楽器を共創するインクルーシブなワークショップを開催、成果物を国際会議で展示紹介した。	・ガイドブックは、2館で開催中の展覧会をやさしい日本語で紹介し、現地へ誘導するもので、つながり創生財団と財団本部、館との連携により作成できた。 ・財団内外のネットワークを通じて関心のある層へ周知し、参加者は21（うちろう者3、視覚障害者1）名となった。国内外からディレクター3名、講師4名招き、5日間のレクチャーとグループワークを集中して行うことで、障害当事者や専門家のみならず、文化や言語、考え方の異なる人々の協働による、新しい音楽の楽しみ方を提案する楽器を創作した。	・プログラムの検証・改善によるユーザビリティのさらなる向上 ・子供等若年層がより深く芸術文化に親しめる体験メニューの充実
民間連携によるインターフェイス開発や協働ワークショップの実施	目標①③	・ビッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証（1件）により、最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける	・2021年度のコンテストの優勝社と協働し、VR空間内を自由移動・体験共有を可能にする「ABALシステム」を活用した、モデル作品の制作に着手した。 ・戦略2個別取組事項4の〔CCBT〕との技術連携による、視覚障害者に向けた新たな美術館ガイドの開発を目的とした調査を開始した。	・限られたスペースに巨大なVR空間を作り、自由に移動や体験ができる「ABALシステム」を活用し、落語の「死神」をテーマとした浮世絵の世界を巡る新しいアートコンテンツの開発に着手した。戦略2個別取組事項4で開設した〔CCBT〕で、本作品を発表し体験を届ける。 ・筑波技術大学と本部、各館（庭園美術館、写真美術館）との連携による課題整理や示唆・助言を活用すること、点字プリンター等〔CCBT〕でのファブリケーション技術を活かすことで企画に繋げて、2023年度に実物の制作を目指す。	〔CCBT〕での民間連携による文化施設との協働開発・検証（1件）により、障害のある方へも最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける。
ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築	目標①③	・多様性や包摂性の推進等をテーマとした国際カンファレンスを開催し、欧米やアジア諸国の専門家が集う講演や、国内外の具分野機関等を繋ぐネットワーキングプログラム、展示・上映を中心としたショーケース等を実施	・共生社会をテーマに、アジア初の総合国際会議「だれもが文化でつながる国際会議」を6/28～7/7に開催。国内の専門家、他、ロンドン市副市長や、シンガポール・台湾等アジア各国から招聘した専門家による講演や分科会、ブース・プレゼンテーション、展示等を通じて、多様な参加者による議論の機会を創出した。	・複数日・複数会場で多岐のプログラムを準備し、コミティによる運営企画、都立文化施設の専門人材の参画、出展者の公募等、幅広く専門家の協力を得ることで、国際会議を実施。 ・会議を通じ情報保障支援（日英同時通訳、手話通訳、文字情報支援、事前資料配布）を行った他、一部ライブ配信を行い、来場が困難な方へも届けた。これにより、障害のある当事者も含め、出演関係者約300組・団体、プログラム参加者約5,000（うちオンライン1,400）人の参加・参画があり、今後に繋がる活発な議論の場となった。	・多様性や包摂性の推進等をテーマとしたサマーセッション（プレ国際会議）（仮）を開催し、国内外のプラットフォーム（約30団体規模）を構築
障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化	目標①③	【2023年度 新規個別取組事項】	・障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化のため、調査項目を策定した。	・財団の各施設及びアーツカウンシル東京におけるこれまでの取組・知見の蓄積を踏まえた、情報保障・鑑賞サポートに関する調査項目を策定した。3月末に向けて、ロジックモデルによる指標づくり、国内外の事例調査、財団各施設への状況調査を行い、2023年度のガイドラインの策定へ繋げていく。	財団としての障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートに関する体系化に基づき「誰もが気軽に芸術文化を享受できる環境整備ガイドライン（仮）」の策定

(公財)東京都歴史文化財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	芸術文化の創造活動の支援	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「東京文化戦略2030」（戦略4 アーティストや芸術文化団体等が継続的に活動できる仕組みをつくる）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆これまでも都立文化施設等において多様な支援の取組を実施しているが、それぞれの取組は充実している一方、団体としての体系整備や、都の文化政策との連動性の確保が必要
- ◆コロナ禍で影響を受けた芸術文化活動への緊急支援として、アーティスト等個人や団体を支援する「アートにエールを!東京プロジェクト」を、都との共催により実施してきたが、長期化するコロナ禍により落ち込んだ芸術文化活動に対しては、今後も継続的な支援強化が必要

課題解決の手段

- ◆都が策定する新たな文化戦略と連動し、中長期的な視点により支援事業を体系的に展開
- ◆「アートにエールを!東京プロジェクト」をレガシーとして継承・発展させ、助成プログラムの新設・拡充等により、助成事業全体を強化

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】支援の取組や成果をわかりやすく発信するとともに、アーティストや芸術文化を支える人材を着実に育成・支援
- 【目標②】アーティストのキャリアや芸術団体等の活動ステージ、活動規模に応じた柔軟な支援プログラムを開発し、多様な創造活動の担い手のステップアップを後押し

- ・アーティストや芸術文化を支える人材を育成・支援するため、既存事業の整理を行った。今後は東京都の外部有識者による委員会での意見を得ながら、2023年度は事業の改善と体系化を行っていく。
- ・アーティスト等のステップアップを後押しするため、助成事業を適切に運用し、採択件数は340件となった。各事業を適切に運用・評価・改善するとともに、創作活動や相談窓口等、支援を拡充していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の体系化	目標①	・東京都が「新たな文化戦略」に沿って実施を予定している既存人材育成事業の評価検証及び、検討委員会への協力 ・都と協働し、組織横断で体系的な人材育成プログラムを構築	・財団が主催する既存の担い手育成事業について、評価の対象となる情報（経緯、対象、事業規模等）を収集し、整理した。また、東京都の検討委員会の材料として東京都へ共有した。	・東京都との打ち合わせにより、認識と方向性をすり合わせながら進めている。各館等へのヒアリングや事前視察を丁寧に行うことで、正確に情報を収集・整理することに繋げた。 ・都の検討委員会では現状に基づいた課題整理を予定している。これに基づき、体系的な人材育成プログラムを検討・構築していく。	・検討結果に基づく具体的な事業の組み立て ・人材育成プログラムの一部実施及び財団ウェブサイトでの発信と、組織横断で体系的な人材育成プログラムの本格実施のための予算要求
芸術文化事業助成の継続実施	目標②	東京の芸術文化の魅力を向上させ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善	下記助成事業を適切に運用（採択/申請件数） ・芸術文化魅力創出（68/206） ・ライフウィズアート（5/10） ・スタートアップ（105/410） ・創造発信（107/430） ・社会支援（23/73） ・地域芸術文化（18/31） ・伝統芸能体験活動（14/30）	・長期化する新型コロナウイルス感染拡大への影響が残る中、芸術文化の担い手を継続的に支援する取り組みを進めるため、従来からの助成プログラムに加え、2021年度から新設したプログラムの予算を増額して適切に運営するとともに、2022年度から新設のプログラムを実施することによって、申請者の特性に合ったより幅広い支援を行った。2023年度に向けて、適切な運用・評価・改善を継続する。	東京の芸術文化の魅力を向上させ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善・対象や規模の拡充
アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援	目標②	【2023年度 新規個別取組事項】	・若手アーティストの創作活動を支援するため、物件を確保し期間限定で設置する貸スペース「START Box Roppongi」について、利用するアーティストの募集を11月に開始した。	・地価や物価が高い都心部で、利用しやすい料金を設定した期間限定の貸スペースを開設し、若手アーティストの創作活動を支援する。遊休施設の活用を前提とし、今回は六本木駅より徒歩5分の施設で、利便性を確保している。 ・11月に募集を開始し、利用アーティストを選定の上、1月より貸出を開始予定。2022年度は試行実施とし、2023年度に都との共同事業として別エリアで本格実施を予定。	・アーティストや芸術文化に関わる方の持続的な支援として、相談窓口（ヘルプデスク）となる東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）を設置 ・アーティストの創作環境向上のため、低廉な料金で利用できる創作活動のための貸スペース事業の本格実施（6区画）

(公財)東京都歴史文化財団

戦略 5	持続的な事業実施のための財務、人事面での取組
------	------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆来館者が戻りつつあるものの、入場料収入及び施設使用料収入は、新型コロナウイルス感染症まん延前の約54%程度に留まっている（2019年対比）。美術館・博物館においては、予約システムを導入し、安全に観覧可能な反面、ブロックバスター展などによる大幅な来場者増が見込めなくなっている状況。来場者の減少に伴い、ショップ・レストラン等の収益も落ち込み、管理手数料収入は約34%程度に減少している（2019年対比）。
◆新たな文化戦略で示される目標を達成するためには、職員の専門性などの能力の向上や、エンゲージメントの向上が必要であるが、例えば現行人材育成方針は10年以上見直しを行っておらず、東京の芸術文化を取り巻く現状を踏まえた職員の人材育成のための取組が不足している。

課題解決の手段

◆大幅な収入増加が見込めない現状においては、収入見合いで徹底した経費節減を実施
◆現預金と正味財産を活用して積立を実施し、一定の事業規模を計画的に確保するとともに安定した団体運営に備える。
◆更なる財源の確保に向け、補助金・助成金等の情報収集及び獲得、協賛企業の維持及び掘り起こし等の取組を実施
◆職員の専門性等の維持向上を図るとともに、新たな文化戦略の実現に寄与できる人材を育成していくため、現行人事制度を見直す。
◆職員の能力向上に資するよう、東京都や民間企業・他団体との人事交流を推進
◆職員のエンゲージメントを高めるため、経営ビジョンの共有と更なる実行の仕組みづくりを推進

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための財源として、累計2億円以上を積立
【目標②】経費節減と外部資金の獲得により経常収支比率100%（収支差0）を達成
【目標③】人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上
【目標④】人事交流を通じた財団職員の能力の向上
【目標⑤】財団職員の組織コミットメントの向上

・目標①②に向けて、2021年度決算で2.23億円を積立。11月末決算見込の収支比率は98.8%で積立規模を検討中。科学研究費獲得に向けた要件整理や、協賛金・寄付金のつなぎ止めに向けた働きかけを実施、取組を継続する。
・新たな人材育成方針の方向性を策定、2023年度までに詳細な制度設計を行う。人事交流についても派遣と受入を実施、調整を継続する。
・職員のコミットメント向上のため、職員参画型で長期ビジョンを策定し、集約された意見を元に内部改革を行っていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
自己財源の 積立・活用	目標①②	・新たに1億円程度の積立を実施し、各館連携事業や広報、展覧会・公演等の充実に取り組むことで、財団の認知度やブランド力を向上 ・経常収支比率：100%（収支差0）	・11月末時点の決算見込を踏まえ、積立の規模及び原資を検討 ・経費節減の徹底等により、11月末決算見込における当期経常増減額のマイナス幅を予算対比で圧縮（予算▲3.31億円→決算見込▲2.11億円） ・経常収支比率98.8%	・2021年度決算における当期経常増減額は1.27億円であり、新たに2.23億円の積立を実施できた。 ・2022年度は、費用は圧縮しているものの、電気料金の高騰により、11月末時点の光熱水費の支出済額は、前年同月比147%になっている。一方、入場料収入や施設使用料収入は、依然として厳しい状況だが、回復傾向にある。 ・徹底した経費節減を続けるとともに、積立により、財団の認知度・ブランド力向上に向けた取組を推進する。	・新たに1億円程度の積立を実施し、財団の認知度・ブランド力向上に向けた取組を一層推進 ・経常収支比率：100%（収支差0）
更なる外部 資金の獲得	目標②	・科学研究費獲得に向けた、学術研究機関指定への申請のための実績づくり ・現状分析に基づき、財団全体で協賛・寄附拡充のためのノウハウ共有等の仕組みを構築	・科学研究費獲得に向けた調査を行い、申請のための要件を整理した。 ・協賛金・寄付金の状況 2021年度：協賛金0.99億円、受取寄付金0.13億円 2022年度もほぼ同水準で推移 ・文化庁関係の国庫補助金・助成金の状況 2021年度：1.7億円→2022年度：2.13億円（申請額含む）	・財団学芸員の知見とネットワークを活かし、学術機関指定への申請に必要な要件を、文部科学省および国内研究機関へのヒアリング調査等により整理した。要件整理の結果を受けて、スケジュールや体制を見直していく。 ・協賛金・寄付金のつなぎ止めに向けた働きかけを継続するとともに、事業に対する国庫補助金・助成金の情報収集を行い、獲得に向けた取組を推進する。	・科学研究費獲得に向けた、学術研究機関指定への申請のための体制整備 ・各館における協賛・寄附等外部資金獲得先の更なる拡充 ・財団全体として戦略的に外部資金を獲得する取組の拡充
新たな人材 育成方針等 の策定	目標③	人材育成方針見直し検討 具体的には、以下について財団職員や他団体、有識者へのヒアリングを行い、最適な見直し案を作成 ・各施設の特性に応じた専門人材の確保 ・業務内容を踏まえた雇用形態の見直し ・雇用形態毎のキャリアプランと育成計画の策定 ・職員のスキルアップを図るための研修機会の確保	・財団職員へのヒアリングとアンケートを実施し、現行制度の課題を抽出、分析した。 ・有識者や他団体へのヒアリングを実施するとともに、人材コンサルタントを活用し、新たな人材育成方針の方向性を策定した。	・全財団職員を対象としたアンケートを分析することにより、現行制度の課題が明確となり、課題解決に向けた方向性を策定することができた。また、有識者からヒアリングし、人材コンサルタントから専門的知見を得ることによって、現行制度を客観的に分析し、効果的な職員の人材育成方針の策定に向けて検討を積み重ねた。これらの成果を活用し、2023年度までに詳細な制度設計を行う。	・新たな人材育成方針等策定 ・人事制度の一部改正と運用準備 ・人材育成方針等に基づき、課題である専門人材のキャリアプランや人事給与制度等を見直し
東京都や民間企業等との 人事交流 を実施	目標④	2023年度の実施に向けて、東京都及び以下のような人事交流候補企業等と個別に調整 ・観光業界など、財団の事業内容に関連する企業等 ・他の文化施設団体などの関連施設等 ・その他職員の育成につながる団体、企業等	・2022年度、東京都に研修生1人を派遣。来年度以降も派遣を継続予定 ・2022年度10月から3月まで、区市町村の文化団体より研修生1人を受入れ ・その他、施設等を運営する団体と、来年度以降の人事交流について調整予定	・東京都及び区市町村の文化団体と調整を重ね、研修生の派遣、受入れを実現した。 さらに、2023年度以降の人事交流を実施に向けて、他の団体と調整する。	・東京都との相互人事交流及び民間企業等との人事交流を実施（派遣先の調整 3団体程度） ・財団の人事異動のタイミングでの交流開始を予定
職員参画型の 運営方針 の改定とプロ ジェクト の実施	目標⑤	・財団の運営方針である「長期ビジョン」の改定に職員参画型で取組み、公開 ・職員参画による提案実現型プロジェクトを開催し提案を採用	・東京都歴史文化財団長期ビジョン2030を6月に策定し公開。今後の経営や事業計画における拠り所として活用していく。 ・職員から寄せられた、組織運営や事業企画等の組織課題の解決を、職員参画による「内部改革」と位置づけ、本部での検討を開始。議論の場としては、本部・各館幹部による歴文本部会議を立ち上げた。	・長期ビジョン改定の過程で全財団職員を対象に意見集約を実施。各施設等の今後の方向性についても、各所属内で職員参加で検討した。これにより、組織全体のビジョンとして職員の当事者意識や納得感を得ながら策定することができた。 ・長期ビジョン改定の過程での意見集約により、多岐に渡る項目の組織課題が寄せられた。内部改革として実現に向けた整理をし、職員参画による提案実現型プロジェクトはこの取組の一つとして位置づけ直した。	・長期ビジョン2030を基盤とした財団運営の実践 ・「組織運営」「事業企画」「広報・プロモーション」「職場環境改善」「事務改善」のテーマごとに分けた内部改革を一部実行

5 公益財団法人東京都交響楽団

公益財団法人東京都交響楽団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1965年2月1日				
所在地		東京都台東区上野公園5-45 東京文化会館内				
団体の使命		・ 交響楽を通じて都民の情操を豊かにするとともに、音楽芸術の普及向上を図り、首都の文化発展に寄与すること。				
事業概要		① 公開演奏事業（定期演奏会、プロムナードコンサート等） ② 青少年のための演奏事業（音楽鑑賞教室等） ③ ①・②以外の音楽芸術普及事業（室内楽、アウトリーチ等） ④ その他楽団の運営目的を達成するために必要な事業				
役 職 員 数	役員数	11 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	116 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	8 人				
基本財産		22,951 千円				
都出資（出捐）額		1,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		4.4 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		15,800 千円	自主繰入			
		6,151 千円	運用収入等繰入			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,651,701	100%	1,703,910	100%	△ 52,209
(償却前損益)					△ 45,462
公益目的事業	1,591,586	96.4%	1,641,983	96.4%	△ 50,397
法人会計	60,115	3.6%	61,927	3.6%	△ 1,812

※固定資産への投資額：10,191

経常収益内訳

＜都財政受入額 内訳＞	
補助金	1,023,000
負担金	124,784
受託料	2,646

経常費用内訳

＜人件費 内訳＞	
給料手当	860,604
法定福利費	135,881
賞与	56,808
その他	34,696

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	530,554
現金及び預金	381,318
有価証券	
その他	149,236
2 固定資産	427,251
基本財産	22,951
特定資産	372,816
その他固定資産	31,484
一固定資産	11,827
一有価証券等	
一その他	19,657
資産合計	957,805

(負債の部)	
3 流動負債	204,202
借入金	
その他	204,202
4 固定負債	105,816
借入金	
その他	105,816
負債合計	310,018
(正味財産の部)	
正味財産合計	647,787
負債・正味財産合計	957,805

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難な状況であることから、一部の個別取組事項について、2022年11月末時点の実績や今後の見通しを踏まえ目標を見直し

【プランの主な改訂内容】

戦略1 新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施	○大規模音楽祭の定着化 (実績を踏まえた各種事業の検討実施) ○効果検証を踏まえた実行委員会方式の運用	誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施	○観客参加型の新たなコンテンツの実施 や多摩地域でのオーケストラ公演回数拡大(2回→6回)等による更なるファン層の獲得 ○実行委員会方式のメリットを活かした民間企業との更なる連携 ○年齢や障害の有無を問わず、誰もが音楽の楽しさを実感できるインクルーシブな対応策(点字プログラム作成等)の検討及び実施
子供向け音楽事業の着実な実施	○教育支援プログラム(再構築後)の実施 ○音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施	子供向け音楽事業の着実な実施	○サラダ音楽祭「マスタークラス」拡充による若い世代の参加促進 ○徹底した感染症対策による各子供向け音楽事業の着実な実施 ○音楽鑑賞教室40回
ヤングシート(青少年招待席)事業の成長に向けた戦略構築	○効果検証を踏まえた検討実施	ヤングシート(青少年招待席)事業の成長に向けた戦略構築	○ヤングシート事業の拡大を目指す(招待者数前年度比1割増) ○親子でクラシック音楽を楽しんでもらえるよう募集の枠組みを再構築し、効果的な運用を検討し実施
自主公演の年間入場者率の確保	○82.0% ○魅力的なプログラムの実施 ○各種広報媒体を用いた販売促進	自主公演の年間入場者率の確保	○82.0% ○戦略的な広報・広告による販売促進 ○コロナ後の来場者の動向を踏まえた公演スケジュールの見直し

戦略2 日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施	○65回 ○事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施	社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施	○65回 ○徹底した感染症対策による安全な公演実施に関して主催者や受け入れ先施設へ働きかけることで、公演回数の増加を図る
来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	○効果検証を踏まえた検討実施	来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	○主催者や訪問先のニーズに応じた小規模演奏会の実施
キャッシュレス・チケットレスサービスの導入	○キャッシュレスサービスに係る対応の充実(全面的なキャッシュレスの導入) ○チケットレスサービスの着実な運用(全面的に定期演奏会で実施)	キャッシュレス・チケットレスサービスの導入	○システム提供事業者と協力したチケットレスサービスの更なる利便性向上の追求

戦略3 発信力の強化による認知度の向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	○効果検証を踏まえた検討実施	出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	○ <u>出演者や楽員と連携したリハーサル風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上</u>
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	○効果検証を踏まえた検討実施	各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	○ <u>TOKYO MXなど各種メディアとの連携強化</u> ○ <u>購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法を用いたPRの実施</u>
動画・音源配信事業の更なる推進	○効果検証を踏まえた検討実施	動画・音源配信事業の更なる推進	○ <u>オーケストラをより身近に感じてもらえる配信活動の継続</u> ○ <u>ファン層の拡大に繋がる新たなPRの検討及び実施</u>

戦略4 財政基盤の段階的な改善

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
自主公演の年間入場料収入の確保	○273,000千円 ○効果検証を踏まえた検討実施	自主公演の年間入場料収入の確保	○273,000千円 ○ <u>夜公演を昼公演に移行するなど、コロナ後の来場者の動向を踏まえた公演スケジュールへの見直し</u>
企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	○効果検証を踏まえた検討実施	企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	○ <u>支援企業との情報交換等を密にし、支援継続や増額を目指す</u> ○ <u>引き続き新規開拓に取り組む</u> ○ <u>支援企業へ向けた楽団の情報発信の充実</u>
個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	○効果検証を踏まえた検討実施	個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	○ <u>サポーター特典内容の再構築</u> ○ <u>支援者への情報発信内容や方法の検討及び実施</u> ○ <u>楽団に親近感を感じてもらえるアプローチの継続</u>

戦略5 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
計画的・戦略的な楽員の採用	○効果検証を踏まえた検討実施	計画的・戦略的な楽員の採用	○ <u>受験者にとって参加しやすく、安心安全なオーディションの実施</u> ○ <u>グローバル時代に即した募集方法(メール申込、動画審査等)の積極的な導入により、日本を代表するオーケストラに相応しい演奏水準を持つ人材の確保を目指す</u>
「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	○効果検証を踏まえた検討実施	「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	○ <u>事務局職員の組織支援力向上に資する研修(監督職向けチームマネジメント研修等)を新たに実施</u>
他組織との人材交流の活性化	○効果検証を踏まえた検討実施	<u>事務局職員のスキルアップ促進</u>	○ <u>広報に関する勉強会等、事務局職員のスキルアップのための多様な手法の検討及び実施</u> ○ <u>事務局職員の自己啓発支援制度の構築及び運用</u>

(公財)東京都交響楽団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
- ・戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆当楽団においても、コロナへの不安から、従来の定期会員の多くが演奏会場へ足を運ぶことを懸念するなど、顧客離れ（従来の入場者数の40%程度）が進んでいる。 ◆このような中、ウィズ・コロナに係る対応を踏まえながらも、当楽団の使命を果たすべく音楽芸術の普及向上に向けた事業活動を継続し、最低限従来の水準（※）まで賑わいを取り戻す必要がある。 ※自主公演の年間入場者率：2019年度実績	◆「演奏会再開への行程表と指針」に基づき、舞台上・客席・楽屋等における適切なコロナ対策を講じる。 ◆ウィズ・コロナ時代においても、本戦略の柱である「クラシックファン・都響ファン」の獲得を目指す施策を、関係企業や関係者と連携しながら各種事業の中で展開していく。 ※新たなファン獲得に向けた取組として、歌う！聴く！踊る！をコンセプトとして誰もが音楽の楽しさを体感・表現できる大規模音楽祭を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ・大規模音楽祭の開催地域拡大・定着化 ・大規模音楽祭における実行委員会方式の運用 ・子供向け音楽事業の推進 【目標②】 ・ヤングシート（青少年招待席）事業の更なる成長 【目標③】 ・自主公演の年間入場者率の確保：82.0%	・新たなクラシックファン層獲得に向け、大規模音楽祭の拡充を行うとともに、子供向け新規音楽事業として、サラダ音楽祭「マスタークラス」の開催や、「子供を笑顔にするプロジェクト」への参画など、新たなファン獲得に向けた取組を着実に実施 ・また、ヤングシート事業の積極的な広報活動や、公演プログラムの集中的な販促・広報展開を実施することで、音楽芸術の更なる普及向上や入場者率の確保にも取り組んでおり、今後もこれらの取組を着実に継続することで、新たなファン層の獲得を図っていく必要がある。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施	目標①	・民間企業と連携した広報等による大規模音楽祭の定着化 ・実行委員会方式の導入、効果検証 ※導入の目的：民間企業の協賛や事業協力を得やすくすること等 関係者：協賛企業等	・5月に日比谷公園大音楽堂、8月に福生市、小平市、9月に東京芸術劇場でオーケストラ公演を実施 ・東武鉄道等の鉄道会社やTOKYO MX等のメディアと協力した積極的な広報展開を実施 ・参加型ワークショップや、池袋駅周辺の商業施設等と協力したミニコンサートなども実施 ・総来場者数は延べ9,236人	・民間企業との協業により、新たな来場者の獲得につながるコンテンツの強化と各種メディアを活用した積極的な広報展開を講じた。 ・実行委員会方式の導入により、構成員の主体的な取組や知見の活用が促され、協賛企業の獲得や地域活性化への貢献に繋げることができた。 ・また、企画・運営に係る進行管理や意思決定が円滑に図られることで、効果的かつ効率的な事業運営が可能となった。 ・多摩地域でのオーケストラ公演、島しょでのアンサンブル公演を実施し、開催地域の拡大を図った。	・観客参加型の新たなコンテンツの実施や多摩地域でのオーケストラ公演回数拡大（2回→6回）等による更なるファン層の獲得 ・実行委員会方式のメリットを活かした民間企業との更なる連携 ・年齢や障害の有無を問わず、誰もが音楽の楽しさを体感できるインクルーシブな対応策（点字プログラム作成等）の検討及び実施
子供向け音楽事業の着実な実施	目標①	・サラダ音楽祭で新たな教育プログラムを実施 ・教育支援プログラムの再構築 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施	・音楽祭の新たな教育プログラムとして「マスタークラス」を実施。28名の学生が参加 ・都教委主催「子供を笑顔にするプロジェクト」に参画し、室内楽公演9回+オーケストラ公演1回を実施 ・室内楽による学校アウトリーチ事業を実施（22回） ・オーケストラによる音楽鑑賞教室の再開（25回）	・サラダ音楽祭「マスタークラス」は都響楽員から直接指導を受けられる上、共演できる機会ということで、学生の参加意欲を掻き立てる内容であった。 ・「子供を笑顔にするプロジェクト」では、様々なジャンルの中から楽しさと学びを併せ持つ都響のプログラムを選択する学校が多数あった。 ・コロナで中止となっていた協賛企業主催のアウトリーチ公演が再開 ・昨年度はコロナの影響により中止判断した地区が、感染症対策を講じて従来のオーケストラによる音楽鑑賞教室を実施	・サラダ音楽祭「マスタークラス」拡充による若い世代の参加促進 ・徹底した感染症対策による各子供向け音楽事業の着実な実施 ・音楽鑑賞教室40回
ヤングシート（青少年招待席）事業の成長に向けた戦略構築	目標②	・これまでアプローチできていなかった青少年向けの普及促進（青少年向け公演紹介コンテンツを活用）	・青少年向け公演紹介コンテンツ『月刊ヤングシート』を10公演で作成 ・当選者へは事前郵送し、より充実した鑑賞機会を提供 ・またWEB公開しヤングシート応募者以外にも公演の魅力を紹介 ・応募者数は11月末現在1,578名と過去最高を更新	・今年度に入り公演が予定通り開催できるようになり、原稿の依頼や資料収集等が計画的に行えるようになった。 ・『月刊ヤングシート』の執筆者に月刊都響（公演プログラム）にも携わる音楽ファシリテーターを起用。大人のプログラム冊子とも内容に違和感が無いため、親子で興味関心が深められる。 ・音楽鑑賞教室参加生徒にタイムリーにチラシ配布を行い応募数が増加	・ヤングシート事業の拡大を目指す（招待者数前年度比1割増） ・親子でクラシック音楽を楽しんでももらえるよう募集の枠組みを再構築し、効果的な運用を検討し実施
自主公演の年間入場者率の確保	目標③	・80.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 ・定期会員券販売の再開	・75.7% ・世界が目にする新進気鋭の若き指揮者クラウス・マケラとの2回の公演を実施 ・7月都響スペシャルにおいて集中的な販促・広報展開を実施 ・コロナ禍で中止していた定期会員券を2022年度分から販売再開	・7月下旬以降、コロナ感染者数再拡大に伴い購入者の欠席数が増加。9月下旬以降も全般的に販売数が伸びていない。 ・2018年に都響との初共演で日本デビューしたクラウス・マケラと2回の再共演を行い、いずれもチケットは完売し9割超の入場者率を記録 ・Twitterによるキャンペーンや、サインージュ広告の掲出、楽器店と共同で公開ゲネプロを実施するなど、集中的な販促・広報展開を実施 ・定期会員券購入者数はコロナ流行前に比べ、2割程減少。夜公演の販売の低下が顕著である。	・82.0% ・戦略的な広報・広告による販売促進 ・コロナ後の来場者の動向を踏まえた公演スケジュールの見直し

(公財)東京都交響楽団

戦略 2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上
------	------------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

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

課題解決の手段

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

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
- ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回
- ・社会貢献に関するPRの実施
- 【目標②】
- ・来場者の期待に応えるサービスの提供
- 【目標③】
- ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上（全面的なキャッシュレスの導入）
- 【目標④】
- ・外国人対応の更なる充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・音楽芸術を通じた社会貢献に向け、徹底した感染症対策のもと、福祉施設や保育園、東日本大震災被災地などへのアウトリーチ事業を実施
- ・また、日本を代表するオーケストラとしてのサービス向上に向け、キャッシュレス・チケットレスサービスの全定期公演への導入や、海外向けの英語版購入サイトの運用を開始
- ・今後も社会貢献事業の着実な実施や、来場者サービス・顧客満足度の向上に向け、訪問先のニーズに応じたきめ細やかな演奏会実施や、海外向けPRの充実などに取り組む必要がある。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
社会貢献に 資する出張 演奏会の着 実な実施	目標①	・55回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施	・25回 ・例年実施している室内楽公演の主催者に対して、アウトリーチなどを提案し実施 ・東日本大震災の被災地支援事業の一環として、石巻市の小中学校等でのアウトリーチを実施	・コロナの影響を受け、ケアハウスや保育園など例年同っていた施設への訪問が難しく、11月末実績は計画値の半数以下となっている。 ・コロナの影響が続く中、都の感染症対策に理解を示した協賛企業や島しょ地区の協力により、例年行っている室内楽による社会貢献事業がいくつか再開 ・被災地での出張演奏会を2011年度から継続して実施しており、当初から関係を築き上げてきた現地の団体等と連携し、被災地の方々が心安らげる音楽を届けている。	・65回 ・徹底した感染症対策による安全な公演実施に関して主催者や受け入れ先施設へ働きかけることで、公演回数の増加を図る。
来場者サー ビス向上に 向けた各種 取組の推進	目標②	・訪問先との十分な調整を踏まえたオーダーメイド型小規模演奏会の実施	・楽器編成や曲目を精査し、各公演ごとにオーダーを踏まえた内容での小規模演奏会を実施（41回） ・訪問先と感染症対策について調整しつつ、コロナ禍以前の演奏スタイルに近い演奏会を実施した。	・演奏依頼元と密なコミュニケーションをとることにより、感染症対策を踏まえた会場レイアウトや、マスク着用での演奏など、オーダーを細かく演奏内容に反映することができた。 ・主催者毎に異なる感染症に対するスタンスを尊重する一方で、可能な限りコロナ禍前と同様の演奏スタイルを取ることで、純粋に音楽を楽しむ機会を提供	・主催者や訪問先のニーズに応じた小規模演奏会の実施
キャッシュ レス・チ ケットレ スサー ビスの 導入	目標③	・キャッシュレスサービスに係る対応の充実（交通系ICの導入など） ・チケットレスサービスの本格導入（半分程度の定期演奏会で実施）	・キャッシュレスサービスについては、クレジットカード・交通系ICカード、携帯キャリア決済を導入 ・チケットレスサービスについては、全定期演奏会で導入	・多様なキャッシュレスサービス決済に対応している。 ・チケットレスサービスは購入者の15%程度が利用。比較的年齢層が低めの公演では20～25%程度が利用	・システム提供事業者と協力したチケットレスサービスの更なる利便性向上の追求
WEBチケ ットサー ビス 等にお ける 多言語 対応 の促進	目標④	・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）	・2022年12月公演のチケット販売分から英語版購入サイトの運用を開始 ・海外向けPRを検討	・英語サイトでの購入はこれまでメールオーダーのみであったが、英語版購入サイトの運用にあたり、海外向けPRを検討	・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

戦略3	発信力の強化による認知度の向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

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

◆各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開（更なる認知度向上の実現）

【目標②】

・魅力発信に係る広報・営業活動の実施（関係企業等との更なる連携強化）

【目標③】

・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施（都響ファンの更なる獲得）

・発信力の強化による認知度の向上に向け、TwitterやYouTubeを活用し、リハーサル風景や出演者インタビューなどの動画配信を昨年度を上回るペースで実施したほか、「ラジオ体操第一」のオーケストラアレンジ演奏や、平和への願いを込めた「ウクライナへの祈り」の演奏動画を公開などを実施
・今後も都響の更なるプレゼンス向上のため、顧客の購買動向の分析を踏まえた更なるPRの実施や配信活動に取り組む必要がある。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	目標①	・出演者や楽員と連携したリハーサル風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上	・TwitterやYouTubeを活用した動画投稿を39回実施（昨年度末実績：42回）	・出演者の了解が得られない場合を除き、ほぼ全ての主催公演でリハーサル動画を公開 ・音楽監督・大野氏の全面的な協力により、出演者へのインタビュー回数も増やすことが出来た。	・出演者や楽員と連携したリハーサル風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	目標②	・TOKYO MXなど各種メディアとの連携強化 ・購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法を用いたPRの実施	・TOKYO MX：「アンコール都響」をレギュラー番組として放送（13回） ・NHK Eテレ：「クラシック音楽館」にて、NHK音楽祭2022への出演公演を放送 ・出演者や演奏曲目などに応じたSNS広告を6回実施	・TOKYO MXとの協力体制を引き続き維持し、唯一の民放地上波でのレギュラー番組の継続を目指す。 ・出演者、曲目、楽器などの興味関心と公演内容に親和性のありそうな世代を抽出し、SNS広告やフォロワー数の増加を狙ったキャンペーンなどを実施した。	・TOKYO MXなど各種メディアとの連携強化 ・購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法を用いたPRの実施
動画・音源配信事業の更なる推進	目標③	・オーケストラをより身近に感じていただくなど、ファン層の拡大に繋がるPRを目的とした配信（都響の事業活動の様子等）の推進	・2022年4月に平和への願いを込めた演奏動画「ウクライナへの祈り」を公開 ・2022年7月に東京2020大会1周年記念事業として「ラジオ体操第一」のオーケストラ演奏を行い、動画を公開	・戦火に苦しむウクライナの人々に寄り添う思いを示すとともに、同国の芸術文化を多くの方に知っていただくため、2022年4月の定期演奏会にて「ウクライナへの祈り」をプログラムに追加して演奏し、その動画を公開した。 ・「ラジオ体操第一」の演奏について、全国紙各紙と在京テレビ局の代表取材が入り、ニュース等で広く取り上げられた。若者男女誰もが知る「ラジオ体操第一」のオーケストラアレンジによる演奏の反響は大きく、優雅に深呼吸しながら朝の時間を過ごせると評判となった。	・オーケストラをより身近に感じてもらえる配信活動の継続 ・ファン層の拡大に繋がる新たなPRの検討及び実施

(公財)東京都交響楽団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	財政基盤の段階的な改善	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

◆自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】
- ・自主公演の年間入場料収入の確保：273,000千円
- 【目標②】
- ・企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築
- 【目標③】
- ・助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請：8,000千円

- ・コロナ禍で打撃を受けた収支の改善に向け、企業や個人サポーターへの積極的な働きかけにより、多くの支援を獲得
- ・また、既存の助成金のみならず、文化庁補正予算事業等の臨時の助成金についても、機会を逃すことなく申請を行い、申請額満額の助成決定を受けることができた。
- ・事業収益はコロナ前の9割程度にまで回復しつつあり、今後も安定的な財政基盤の構築に向け、コロナ後の顧客動向を踏まえた公演スケジュールへの見直しや、支援の増加に向けた戦略的な働きかけを実施していく必要がある。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
自主公演の年間入場料収入の確保	目標①	・207,000千円 有料オンライン配信事業者との契約条件の調整や支援企業と連携した配信手法等の検討	・250,500千円 ・有料オンライン配信について諸条件を検討	・定期会員数がコロナ前よりも2割程度減少した一方、昼公演や都響スペシャルを中心に一回券の販売が好調な公演が見られ、販売金額が増加 ・オンライン配信については、数公演で試験的に実施するも、収録や配信に対する経費を上回るほどの収益が上がり、収益源とするのは困難な状況	・273,000千円 ・夜公演を昼公演に移行するなど、コロナ後の来場者の動向を踏まえた公演スケジュールへの見直し
企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	目標②	・コロナ禍により支援保留となっている企業等への継続的働きかけや新規支援企業の開拓 ・大口支援企業との連携事業など関係性を強化する取組（各種イベント等）の実施	・新規10社を含む計78社：1,875万円支援見込 ・大口支援企業関連でイベント計画（コロナで中止）	・コロナ禍で支援保留だった企業等への働きかけにより、演奏会支援等の支援を獲得した。 ・様々なルートを活用した積極的な新規開拓を行い、成果があった。 ・これまでの関係企業に働きかけ増額を獲得（2社）	・支援企業との情報交換等を密にし、支援継続や増額を目指す ・引き続き新規開拓に取り組む ・支援企業へ向けた楽団の情報発信の充実
個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	目標②	・支援特典の工夫（特典CDの配布等）等による都響ファンの獲得 ・個々のサポーターと接点を持つ取組（手書きの手紙、メール、公開GPなど）を継続	・支援者数377名（1,462万8千円） ・サポーター特典CDは昨年引き続き作成配布 ・サポーター特典の公開GPを再開	・サポーターから更なる支援を獲得 ・サポーターについて全体的には支援者数および支援口数は若干の減少傾向 ・お礼状、メール、公演会場での挨拶などにより支援継続につながった。	・サポーター特典内容の再構築 ・支援者への情報発信内容や方法の検討及び実施 ・楽団に親近感を感じてもらえるアプローチの継続
助成金の安定的な確保	目標③	・各種助成金への申請を着実に実施（助成金8,000千円を申請）	・助成団体の調査と計画的な申請を実施（助成金6,520千円を申請） ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける事業者を対象に設定された補助事業に申請し、満額助成決定（補助金27,500千円を申請・助成決定）	・従来の公演実施に係る助成申請については、過去の助成決定の実績を踏まえ、助成の趣旨に合致する演奏会を選定し、申請機会を逃すことなく着実に申請を実施 ・継続的な助成金の調査により、コロナ禍からの文化芸術活動の再興支援を目的とした文化庁補正予算事業など、一時的な助成制度に対しても、時機を逃すことなく申請を実施し、満額助成決定された。	・各種助成金への申請を着実に実施（助成金8,000千円を申請）

(公財)東京都交響楽団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
戦略 5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化			○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

◆オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。

◆当楽団を下支えする事務局職員の指導育成体制を構築する。

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・都響サウンドの更なる充実

【目標②】

・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備

【目標③】

・多彩な知見を持つ事務局職員の育成

・優秀な楽員の確保に向け、オーディションにおける動画審査の導入などを実施。今後も国内外問わずより幅広く、楽員が受験しやすい環境を整えていく必要がある。

・事務局職員の組織支援力向上のため、チューター制度の運用や都への職員派遣を実施。引き続きこれらの取組を継続していくとともに、今後は楽団内で個々の職員の業務や役割に応じたスキルアップを支援する制度等の構築に取り組む必要がある。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
計画的・戦略的な楽員の採用	目標①	・より受験しやすいオーディション（動画審査、伴奏者の手配等）の実施	・オーディションを3回実施 ・海外や地方在住者等の応募に配慮し、一次審査についてはYouTube動画によるVTR審査を導入。希望者にはピアノ伴奏者を楽団側で手配。結果、遠方在住者の応募が増加した	・留学中、海外オーケストラ所属、地方オーケストラ所属など、遠方在住の優秀な人材が応募しやすい工夫と案内を行ったことで、遠方からの応募増加に繋がった	・受験者にとって参加しやすく、安心安全なオーディションの実施 ・グローバル時代に即した募集方法（メール申込、動画審査等）の積極的な導入により、日本を代表するオーケストラに相応しい演奏水準を持つ人材の確保を目指す
「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	目標②	・関係業務に精通した職員の採用を目的とした研修生制度等を活用した新たなリクルート体系の検討実施	・9月に（公社）日本オーケストラ連盟経由での学生のインターン受入れを実施 ・今年度新規採用した事務局職員2名に対し、「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」に基づいた育成を実施中	・より意欲のある職員の採用に繋げるため、（公社）日本オーケストラ連盟と協力し、音楽業界への就職意向のある学生のインターン受入れを実施するなど、新たなリクルート体系の検討を行っている。 ・採用後の職員の早期育成を図るため、新規採用者に対してベテラン職員がチューターとして指導育成を行い、円滑なノウハウの継承を行うことで、楽団の底上げを図っている。	・事務局職員の組織支援力向上に資する研修（監督職向けチームマネジメント研修等）を新たに実施
事務局職員のスキルアップ促進	目標③	・都への研修派遣（1名：音楽分野以外の業務を中心に担当）の実施 ※研修の目的：より多面的な知見の獲得や多様な経験を積む研修期間とすること	・都への研修派遣（1名：音楽分野以外の業務を中心に担当）の実施 ・事務局職員の更なる知見獲得のための手法検討	・2022年4月に職員1名を長期派遣研修として都へ派遣している。文化におけるデジタル推進担当として、音楽分野に限らず都の文化事業に関する幅広い業務を経験させ、事務局職員の多彩な知見獲得に努めている。 ・事務局職員の自己成長の意識を促進し、更なるスキルアップを図るため、自己啓発に対する支援の仕組み構築することを検討している。	・広報に関する勉強会等、事務局職員のスキルアップのための多様な手法の検討及び実施 ・事務局職員の自己啓発支援制度の構築及び運用

6 公益財団法人東京都つながり創生財団

公益財団法人東京都つながり創生財団 (2023年4月1日より一般財団法人から公益財団法人に移行)

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2020年10月1日				
所在地		東京都新宿区西新宿2-4-1 新宿NSビル8階				
団体の使命		東京都において多文化共生社会づくり及び共助社会づくりを推進する事業を実施し、人と人とのつながりを育むことにより、地域コミュニティの活性化を図り、もって都民一人ひとりが輝ける社会を実現する。				
事業概要		(1) 多文化共生社会づくりに関する事業 (2) 共助社会づくりに関する事業 (3) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	8 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	27 人	(都派遣職員	9 人	都退職者	1 人)
	再雇用・非常勤職員数	6 人				
基本財産		88,675 千円				
都出資（出捐）額		88,675 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

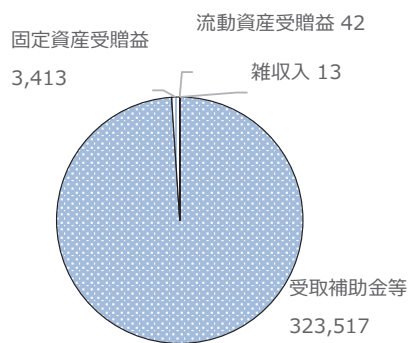
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

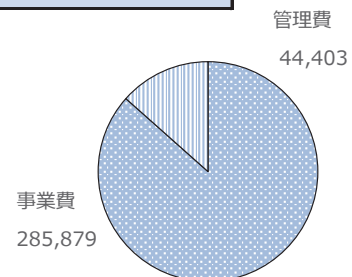
区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	326,986	100%	330,282	100%	△ 3,296
(償却前損益)					7,010
事業運営	284,002	86.9%	285,879	86.6%	△ 1,877
管理運営	42,984	13.1%	44,403	13.4%	△ 1,419

※固定資産への投資額：46,053

収入内訳



支出内訳



<事業費内訳>

委託費	139,404
給料手当	74,352
賃借料	18,403
その他（消耗什器備品費等）	53,720

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	195,897
現金及び預金	195,896
有価証券	
その他	1
2 固定資産	231,867
基本財産	88,675
特定資産	136,277
その他固定資産	6,915
一固定資産	
一有価証券等	
一その他	6,915
資産合計	427,765

(負債の部)	
3 流動負債	205,237
借入金	
その他	205,237
4 固定負債	2,440
借入金	
その他	2,440
負債合計	207,677
(正味財産の部)	
正味財産合計	220,088
負債・正味財産合計	427,765

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1「多文化共生社会づくり」を、都内在住外国人を対象とした直接支援を記載した戦略1「多文化共生社会のための都内在住外国人への支援」と、自治体・NPO等を対象とした間接支援を記載した戦略2「多文化共生社会づくりに取り組む団体等への支援」に分割した。

※戦略1を分割したことに伴い、戦略2「共助社会づくりの推進」を戦略3とし、戦略3「財団の運営基盤の整備」を戦略4とする。

【プランの主な改訂内容】

戦略1 多文化共生社会のための都内在住外国人への支援

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・AIチャットボットの活用等による多文化共生ポータルサイトのアクセス数増(2021年度比10%増) 【目標②】 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数 300件/年 【目標③】 ・やさしい日本語の認知度 40% 【目標④】 ・地域日本語教育データベースの構築、パイロット事業の開始	【目標①】 ・ <u>情報提供の充実</u> ・ <u>多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加</u> 【目標②】 ・ <u>外国人窓口相談件数の増加</u> 【目標③】 ・ <u>東京日本語教室サイトの地域日本語教室の掲載数230教室以上</u> 【目標④】 ・ <u>やさしい日本語の認知度40%</u>

戦略2 多文化共生社会づくりに取り組む団体等への支援

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・AIチャットボットの活用等による多文化共生ポータルサイトのアクセス数増(2021年度比10%増) 【目標②】 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数 300件/年 【目標③】 ・やさしい日本語の認知度 40% 【目標④】 ・地域日本語教育データベースの構築、パイロット事業の開始	【目標①】 ・ <u>情報提供の充実</u> ・ <u>多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加</u> 【目標②】 ・ <u>地域の外国人相談窓口への支援件数300以上</u> 【目標③】 ・ <u>各地域日本語教育の連携支援</u> 【目標④】 ・ <u>やさしい日本語の認知度40%</u>

(公財)東京都つながり創生財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	多文化共生社会のための都内在住外国人への支援【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「『未来の東京』の実現に向けた重点政策方針2022」（多様性と包摂性にあふれた地域共生社会の歩み）
- 「『未来の東京』戦略version up2023」（誰もが個性を活かし、力を発揮できる社会）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆東京都国際交流委員会から事業を継承（2021年4月）し、都の多文化共生推進の中核を担う必要がある。
- ◆そのため、地域において多文化共生を担う区市町村、国際交流協会や民間団体等のニーズに応じていかなければならない。
- ◆また、地域日本語教育や、「やさしい日本語」の都内における活用状況などの現状把握・分析を行い、都と連携した効果的な事業を行う必要がある。（文化庁が公表した「令和元年度 国語に関する世論調査」ではやさしい日本語の認知度は約30%）

課題解決の手段

- ◆連絡会議等を通じ、区市町村や協会等との継続的な信頼関係を構築するとともに、DXの推進により、地域における課題の把握や情報の共有を図る。
- ◆区市町村等地域の窓口では対応困難なケースについて、広域的な支援を展開する。
- ◆都と連携し、ITを活用した地域日本語教育の推進や、「やさしい日本語」の普及啓発に資する事業を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ・情報提供の充実 ・多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加（21年度 699,734） 【目標②】 ・外国人相談窓口の周知、相談件数2,200件以上（21年度 2,078件） 【目標③】 ・東京日本語教室サイトの地域日本語教室の掲載数230教室以上 【目標④】 ・やさしい日本語の認知度40%	【目標①】多文化共生ポータルサイト445,865アクセス 災害関係等在住外国人に役立つ情報を収集し積極的に発信 【目標②】多言語相談ナビ 1,856件（全体2,130件）、ウクライナ避難民相談窓口 1,480件（2022.3～） 【目標③】日本語教室掲載数198教室 区市町村や財団から未掲載の日本語教室へ掲載依頼 【目標④】やさしい日本語の認知度調査を2023年3月に実施予定

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
多文化共生ポータルサイトの充実	目標①	2023年度大幅改訂	・ポータルサイト445,865アクセス ・多言語支援員・在住外国人139名の意見を取り入れ新サイトを構築中 ・災害学習記事（3本）、お知らせ・SNSにて相談会等、在住外国人に役立つ情報をやさしい日本語で発信 ※AIチャットボットにウクライナ関係FAQを15件追加。応答率96%（2021.3時点93%）	・外国人の目録を取り入れたサイトの構築に向けヒアリングとアンケートを実施。得られた意見（言語切り替えボタンの常時表示等）に対応する形で、サイトの構築作業を進めている。 ・需要の高い災害についての記事を8言語で作成・掲載するほか、外国語対応の相談ダイヤル等、都内在住の外国人に役立つ情報を収集しサイトやSNSで積極的に発信している。 ※時勢に応じたFAQを追加することでチャットボットの活用促進に寄与した。また継続利用されることでAIが学習し、応答率の向上につながった。	・外国人へのヒアリング等を踏まえた多文化共生ポータルサイトを運営 ・各コンテンツの充実化やSNSの積極的な活用により、多文化共生ポータルサイトのアクセス数2022年度実績の5%以上増
広域ネットワーク型の外国人相談体制の構築	目標②	2023年度大幅改訂	・多言語相談ナビ 1,856件（全体2,130件） ・ウクライナ避難民相談窓口1,480件（2022.3～） ・法律相談39件（対前年比40%増） ・在留相談 3件（2022.5～） ・こころの相談 都総合精神保健福祉センターの助言を得て相談者対応 ・財団内多言語支援員対象の研修「日本語の正しい使い方」実施	・ウクライナ関連では、時とともに相談件数・内容が変化している。最近では、都営住宅関係が多い。 ・新型コロナウイルス感染症に関する行動制限がなくなったことで、対面での法律相談が増加傾向にあり、今後も続くと思われる。在留相談は新宿区内にFRESCがあるため相談数が伸びていない。こころの相談については東京都総合精神保健福祉センターとの連携を継続して模索していく。 ・ウクライナに関する日本人からの架電が増える中、外国人である多言語支援員の日本語対応力向上を図る必要性が生じた。	・専門相談のうちニーズの多い法律相談（外国人対象）を週3回に増、外国人が法律相談しやすい環境を提供 ・相談員研修の充実（女性、子どもなどの専門知識の習得や、対応力向上に資するもの）
地域日本語教育の推進	目標③	2023年度大幅改訂	・日本語教室掲載数198教室 2022年4月比76.8%増加 ・アクセス数17,364件 2022年4月比104.5%増加 ・メールフォームを利用した各教室への問合せ517件 ※都の地域日本語教育推進の考え方で示されている初期の日本語教育を地域で実施することに關して、R5にパイロット事業を実施予定	・各区市町村から域内の日本語教室へ掲載依頼をしてもったほか、公的機関が公開している日本語教室一覧などを参照して、財団から未掲載の日本語教室に直接掲載依頼を行った。 ・日本語を学びたい方や日本語教室でボランティアをしたい方がメールフォームを利用しており、イベント等でサイトの広報を行うことで利用数が毎月増加している。 ※「東京の地域日本語教育に係る調整会議」等において、初期の日本語教育に関する課題や対応について有識者や関係機関と協議した。	・地域日本語教室の掲載教室の増加及び問い合わせへの対応 ・前年度の検討を踏まえ、有識者によるワーキングを実施しながら、初期日本語教育に関する日本語教室モデル事業を実施し、事業から得られた知見を区市町村による初期日本語教育の拡充に役立てる。
やさしい日本語の普及啓発活動	目標④	2023年度大幅改訂	・活用事例等を掲載したリーフレットを増刷・配布 ・外国人にやさしく伝えるためのポイントをまとめた動画を作成中 ・やさしい日本語のフォーラム（2月実施）の準備 ・（公財）東京都歴史文化財団と連携してやさしい日本語の展示を実施 ・知事の発信する情報（コロナ関係、環境等）を「やさしい日本語」に翻訳	・やさしい日本語の普及のため、やさしい日本語の意義・可能性・課題等を考える場を提供するイベントの実施や、多様な分野・団体における取組の事例・活用時に役立つツール紹介は、実務的な活用を広げるうえで重要である。 ・多文化共生に直接かわかる分野でなくとも、やさしい日本語が有効であることを広めていく。まずは親和性が高い文化事業と連携して実施 ・知事等の発信力が高い人が、実際にやさしい日本語を活用する姿を示すことは有用である。 ・やさしい日本語の認知度調査を2023年3月に実施予定	・新規事例集や用語集・イラスト集作成によるやさしい日本語の普及啓発活動 ・多文化共生以外の事業と連携したやさしい日本語の普及啓発活動 ・発信力の高い人物や組織を活用したやさしい日本語による情報発信 ・やさしい日本語の認知度 40%

※2022年度の取組について、2022年11月末実績及び要因分析を記載

(公財)東京都つながり創生財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	多文化共生社会づくりに取り組む団体等への支援【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「『未来の東京』の実現に向けた重点政策方針2022」（多様性と包摂性にあふれた地域共生社会の歩み）
- 「『未来の東京』戦略version up2023」（誰もが個性を活かし、力を発揮できる社会）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆東京都国際交流委員会から事業を継承（2021年4月）し、都の多文化共生推進の中核を担う必要がある。
- ◆そのため、地域において多文化共生を担う区市町村、国際交流協会や民間団体等のニーズに応じていかなければならない。
- ◆また、地域日本語教育や、「やさしい日本語」の都内における活用状況などの現状把握・分析を行い、都と連携した効果的な事業を行う必要がある。（文化庁が公表した「令和元年度 国語に関する世論調査」ではやさしい日本語の認知度は約30%）

課題解決の手段

- ◆連絡会議等を通じ、区市町村や協会等との継続的な信頼関係を構築するとともに、DXの推進により、地域における課題の把握や情報の共有を図る。
- ◆区市町村等地域の窓口では対応困難なケースについて、広域的な支援を展開する。
- ◆都と連携し、ITを活用した地域日本語教育の推進や、「やさしい日本語」の普及啓発に資する事業を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
- ・情報提供の充実
- ・多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加（2021年度699,734）
- 【目標②】
- ・地域の外国人相談窓口への支援件数300件以上（2021年度250件）
- 【目標③】
- ・情報共有や研修の実施等による各地域日本語教育の連携支援
- 【目標④】
- ・やさしい日本語の認知度40%

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】多文化共生ポータルサイト445,865アクセス 地域日本語教室をはじめ、外国人支援団体の活動を積極的に紹介することで各団体の取組を後押し
- 【目標②】地域の外国人相談窓口支援274件。曜日に関わらず、15言語での支援が常時可能であることを周知
- 【目標③】7区市の地域日本語教育コーディネーターを対象とした連携会議により情報共有や課題の確認
- 【目標④】やさしい日本語の認知度調査を2023年3月に実施予定

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
多文化共生ポータルサイトの充実	目標①	2023年度大幅改訂	・外国人コミュニティとつながりながら活動する支援・交流団体をデータベースで紹介（156団体）・在住外国人が活躍する団体の取材記事を掲載（4本） ・ウェブ版ニュースレターとして支援・交流団体等の取材記事を掲載（8本）・多文化共生職員が現地取材し執筆した「地域日本語教室活動レポート」を掲載（4本）	・外国人への情報提供には、外国人の周辺にいる日本人の力が欠かせないことから、都内で活動している支援団体・交流団体の情報を収集、データベース化して紹介するほか、日本に長く暮らし外国人が中心となって活動している団体の取材にも取り組んでいる。 ・地域日本語教室をはじめ、外国人支援団体の活動を積極的に紹介することで各団体の取組を後押しするとともに、こうした活動を身近に感じてもらうことで「多文化共生社会づくり」に新たに参画する人々の増加を目指す。	・支援団体等のニーズを踏まえた多文化共生ポータルサイトを運営 ・各コンテンツの充実化やSNSの積極的な活用により、多文化共生ポータルサイトのアクセス数2022年度実績の5%以上増
広域ネットワーク型の外国人相談体制の構築	目標②	2023年度大幅改訂	・地域の外国人相談窓口支援 274件 ・ウクライナ語翻訳2件、通訳支援 84件 ・東京都全体の外国人相談対応力を向上させるためのシステム構築に向けて契約準備中 ・財団内多言語支援員の企画・運営による研修を実施、都内相談窓口担当者等35名が参加 ※通訳に関する研修会3回実施 計333名参加	・多言語相談ナビの周知を図り、地域の各窓口では困難な案件をサポート ・都内外国人相談窓口担当者がアクセスでき、各地域の状況に応じて利用可能なシステムの構築により、地域の相談対応力の向上。 ・多言語支援員が外国人としての視点を活かし日々の相談対応に活用できる研修を企画。講師役の専門家、各機関との研修を通じた連携も重要 ※地域の相談窓口等で活動する通訳ボランティア対象の研修は地域単独実施が難しいため、通訳の基本から各分野の専門知識習得まで実際の通訳活動に役立つ内容の研修を実施	・都内外国人相談支援システム（仮称）の構築及び一部運用開始により、区市町村をはじめ都内外国人相談窓口の対応力を向上 ・ウクライナ避難民支援を契機として地域窓口とのネットワーク構築や継続的な広報を行うことで、地域の外国人相談支援窓口に対する支援件数300件以上
地域日本語教育の推進	目標③	2023年度大幅改訂	・文化庁の補助事業を活用して、7区市が地域日本語教育事業を実施。また、7区市の地域日本語教育コーディネーターを対象とした連携会議を実施することで、情報共有や課題の確認を実施 ・区市町村や国際交流協会等を対象としたパネルディスカッションを開催して、84名参加（うち行政関係者49名）。	・区市町村や国際交流協会の地域日本語教育担当者へのヒアリングを行い、そこから見えてきた課題について、都が開催する調整会議で議論したり、パネルディスカッションの検討テーマとして取り上げることで、事業の参考とできるようにしている。 ・連携会議で意見交換することで、自治体間の情報共有やつながり作りをしている。	・文化庁補助事業を活用した各地域の日本語教育構築事業の連携支援として、連携会議の開催（2回）、行政職員を対象とした研修（2回）、ヒアリング（10か所程度）等を実施。区市町村や外国人支援団体等との情報共有・課題把握を通じて、都内各地域の日本語教育事業の体制構築を促進
やさしい日本語の普及啓発活動	目標④	2023年度大幅改訂	・次年度の「やさしい日本語リーダー養成研修」実施に向け、今年度は研修カリキュラムを構築。現在は3月の「リーダー養成研修」の試行に向けてカリキュラムに基づいた教材の作成を進行中 ・町会の防災訓練のやさしい日本語チラシ作成の支援等を実施（国分寺市の自治会等3件）	・職場や活動の場によって必要とされるやさしい日本語が異なることから、各々の持ち場で活用の取組をけん引する人材の育成と、彼らが普及啓発を行う際に使用するツールの提供を目指す。 ・各種研修や会議を活用して、財団がやさしい日本語活用の相談を受けていることを広報してきた。最近、活用希望が増加していることとあわせて、自治体や町会・自治会、文化団体などからデラシの相談などが増加している。	・前年度の試行を踏まえた、やさしい日本語リーダー養成研修の実施（区市町村、社協、交流協会、支援団体等） ・行政機関や各種団体等によるやさしい日本語発信に対する支援及び相談 ・やさしい日本語の認知度 40%【再掲】

※2022年度の取組について、2022年11月末実績及び要因分析を記載

(公財)東京都つながり創生財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略3	共助社会づくりの推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「『未来の東京』の実現に向けた重点政策方針2022」（多様性と包摂性にあふれた地域共生社会の歩み）
- 「『未来の東京』戦略version up2023」（誰もが個性を活かし、力を発揮できる社会）（東京のプレゼンスを向上）

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
- ・システム稼働による情報提供充実等を通じた参加者の裾野拡大とボランティア団体の連携強化による活性化
- 【目標②】
- ・新たな課題への対応を含めた地域コミュニティの活性化事業の本格実施
- ・参加自治体数累計9自治体（パイロット事業実績により見直し）

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】
- ・団体の活動情報や記事コンテンツによる情報提供の充実を図るとともに、様々なイベント等と連携した情報発信を実施
- ・サイトユーザビリティの向上や交流促進を図るためのシステム改修を実施
- ・利用の活性化を図るため、ポイント制度の運用を開始するとともに、サポーター制度の実施を検討
- 【目標②】
- ・パイロット事業「町会・自治会応援キャラバン」事業を開始
- ・パイロット事業「まちの腕きき掲示板」事業を継続
- ・3市が参加し、参加自治体数は累計6自治体

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
東京ボランティアレガシーネットワークの構築・運営	目標①	・システムの運用・改善、ポイント制度の開始 ・2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・VLNへのアクセス数、VLNから団体・活動等のページへの遷移数、ユーザーの投稿等を分析 ・他団体との連携	・検索機能やマイページ機能等の充実・改善するとともに、ポイント制度の運用を開始 ・利用者の意見等を踏まえVLNの企画運営を行う「サポーター制度」を検討 ・遷移数を把握できるよう、システム改修を実施 ・都や政策連携団体、TVAC、JSVNなど他団体とも連携し、多様な情報発信等を実施	・ユーザーの声を踏まえ、サイトユーザビリティの向上や交流促進を図るためのシステム改修を行うとともに、ポイント制度については、利用状況に応じて、福祉作業所で制作・包装した各特典と交換できるなど、継続利用を促しながら社会貢献への理解を深める機会となるよう工夫を行った。 ・遷移数のほか、ユーザーの利用状況や意見等も把握を進め、分析を行う。 ・生文士局やJSVN等と連携し、大会1周年記念セミナーをはじめスポーツ分野の活動情報を発信するとともに、TVACや人権啓発センター等とも連携し、障害者・高齢者・子供分野など、スポーツ分野に留まらない多様な活動情報の提供、普及啓発を行った。また、ボランティアの魅力や参加者の裾野拡大を図るため、生文士局やPC東京が主催する各イベント等にVLNブースを企画・設置するなど、積極的に情報発信を行った。	・2022年度を踏まえたシステムの運用、コンテンツ等の企画・発信 ・ボランティア活動に興味関心を抱いている層に対し、今後の継続的な活動を支援するため、ポイント制度の充実、交流機能の強化、サポーター制度の運営等を実施 ・都や政策連携団体をはじめ、様々な団体との連携を更に促進（2023年度は教育庁とも連携し、学校に向けた情報提供等を実施予定）
地域コミュニティの活性化事業の実施	目標②	・企業・大学・NPO等とのマッチング支援も含めた事業執行までの伴走支援を行う「町会・自治会応援キャラバン」を実施 ・「まちの腕きき掲示板」事業を継続実施 ・参加自治体数累計6自治体	・中野区・三鷹市・町田市と「町会・自治会応援キャラバン」事業を開始（事業周知等に当たっては、社会福祉協議会やJKKなど関係団体とも連携） ・中野区5団体、三鷹市2団体、町田市1団体を伴走支援 ・八王子市・清瀬市・稲城市と「まちの腕きき掲示板」事業を開始 ・八王子市、稲城市で案件が登録され、マッチングが進行中	・新型コロナウイルス感染症による数年の活動停止期間があり、その間役員の交代や高齢化が進行し、町会・自治会の活動再開へのハードルは高い。その中で、連携6区市と調整し、地域の担い手とのマッチングや、町会行事実施の支援等を行った。 ・連携各市区市の状況に合わせた事業の調整を行い、次年度の事業展開についても検討を行っている。	・マッチングコーディネーター事業の本格展開 ・参加自治体数累計9自治体 ・連携3年目の3区市において、パイロット事業（「まちの腕きき掲示板」・「町会・自治会応援キャラバン」）の成果を周知する取組を実施 ・パイロット事業の結果を踏まえた今後の実施事業や実施対象について検討

(公財)東京都つながり創生財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	財団の運営基盤の整備	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆設立間もない団体であり、現在、最小限の人員体制で稼働しているため、文書管理、勤怠管理等の総務系システムが未導入であることから、全てが紙による決裁となっている。
◆同様に人事考課や昇任制度が導入されておらず、職員の業績を適正に評価する仕組みの構築が必要である。
◆また、収入が都補助金のみとなっているが、独自事業の展開に向けた自主財源の確保に取り組む必要がある。

課題解決の手段

◆各業務システムを導入し、業務の効率化やペーパーレス化を推進する。
◆業績評価や昇任制度など人事制度を確立することにより、職員のキャリア形成を支援する。
◆自主財源確保に向けた賛助会員制度等の検討を行う前提として、寄付者への税制優遇が可能となる公益認定を取得する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
・文書の電子決定率100%
【目標②】
・2020年度比一人当たり紙使用量70%削減
【目標③】
・採用から退職までに必要な人事制度の確立
【目標④】
・公益認定の取得

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・年度当初より複数のシステムを利用することやタブレットの導入等によりペーパーレス化を促進した。
・臨時業務へ対応するための人事制度の構築や、既存の人事規程について財団の実態に合わせた改訂等を実施した。
・顧問会計士や東京都と調整することにより、公益認定の申請を前倒して実施した。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
団体の業務効率化に資する各システムの導入	目標①②	・各システムを順次導入し、ペーパーレス化を推進 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く） 2020年度比一人当たりの紙使用量70%削減	・人事システムや会議用タブレットの導入により、紙資料の削減に努めた。 ・年度当初から文書決裁システムを活用することにより、文書の電子決定率100%を達成 ・一人当たりの紙使用について、2020年度比70.6%減（月平均・1人当たり使用枚数2020年900枚、2021年318枚、2022年265枚）	・年度当初から各システムを活用することにより、紙使用量の一層の削減に努めた。 ・会議用タブレットを活用することにより理事会等での紙資料の削減を図った。 ・財団内の多様な申請様式を文書決裁システムへ落とし込むことにより、様々な文書を電子決裁することが可能となった。 ・財団設立当初から紙で管理していた人事情報について、人事システムで一括管理することでペーパーレス化を促進した。	・ペーパーレス化に向けた取組を浸透させ、引き続きペーパーレス化を実施 ・文書の電子決定率100% ・システム活用による財団運営の改善
モチベーション向上に資する人事制度の構築	目標③	・スペシャリティを確保しながら事業拡大に見合った体制を構築していけるよう、採用を含めた人事制度の在り方を検討 ・業績評価を導入し、昇給及び勤怠手当に反映 ・財団の求める人材の育成方法について昇任制度と合わせ検討を実施 ・退職金制度の検討	・2022年6月に契約職員設置要綱を制定し、多様な採用形態を実現 ・財団の実態に即し、人事考課及び勤怠手当成績率等に関する要綱を2022年11月に改訂 ・他団体の事例を収集し、財団に適した昇任制度を検討 ・財団職員の傾向を考慮した退職金制度の方向性を決定	・2022年7月より開始したウクライナ避難民支援等の臨時業務へ対応するため、契約職員設置要綱を策定し、契約職員を雇用した。 ・人事考課要綱についてより実態に即した運用を実現した。他の規程等についても引き続き改善・整備を実施していく。 ・他団体の昇任制度も参考に、財団の将来像を見据えた昇任制度の構築を予定している。 ・財団職員の採用傾向や規模等を考慮し、退職金の方向性を検討した。令和4年度中に規程を整備し、2023年4月1日施行を予定している。	・退職金制度導入 ・財団の将来像を見据えた昇任制度の構築及び規程整備 ・運用を通じた規程の改正及び制定を実施
公益認定の取得	目標④	・公益認定を前提とした財務・会計書類の整備	・公益認定書類としての財務・会計書類の整備を実施 ・公益認定審議会に向け、申請行政庁と調整中	・2021年度中から顧問会計士及び東京都と調整し、申請スケジュールや申請内容の検討を実施していたため、当初目標である2023年度の公益認定の申請を、1年前倒しして実施した。 ・2023年1月以降の公益認定審議会に付議を行い、2023年4月からの公益法人化を目指す。 ・2023年度の公益法人化に向けて、公益法人としての体制強化に係る取組について検討を実施している。	・外部監査制度の導入により、団体内外の視点からガバナンスの向上を図ることで、公益法人としての体制を強化

7 公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2023年4月1日現在

設立年月日		1985年10月1日				
所在地		東京都渋谷区千駄ヶ谷1-29-9 日本パーティビル3階				
団体の使命		都民の生涯にわたるスポーツ等の普及振興を図り、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) 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 (３) 東京都の施設等の管理運営 (４) その他この法人の目的を達成するために必要な事業 (５) 上記各項目の事業の推進に資するための収益事業等				
役員数	役員数	9 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	128 人	(都派遣職員	46 人	都退職者	6 人)
	再雇用・非常勤職員数	2 人				
基本財産		500,000 千円				
都出資（出捐）額		500,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2023年4月1日に埋蔵文化財事業における「公益財団法人東京学校支援機構」への譲渡に伴い、次のとおり各情報の内容を記載している。

- ・基礎情報：譲渡後の情報を記載
- ・財務情報：譲渡前の情報を記載

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	6,876,733	100%	6,999,404	100%	△ 122,671
(償却前損益)					△ 84,963
指定管理者受託事業	3,482,718	50.6%	3,511,619	50.2%	△ 28,901
自主運営事業	113,575	1.7%	174,397	2.5%	△ 60,822
都との連携事業	647,210	9.4%	666,561	9.5%	△ 19,351
埋蔵文化財事業	2,460,155	35.8%	2,474,066	35.3%	△ 13,911
法人会計	173,075	2.5%	172,762	2.5%	313

※固定資産への投資額：25,100

経常収益内訳

<都財政受入額 内訳>

都指定管理料	3,091,317
都指定管理料以外の都委託料	881,622
都負担金	521,769
都補助金	139,750

経常費用内訳

<埋蔵文化財事業 内訳>

委託費	1,935,008
給料手当・福利厚生費	368,939
租税公課費	38,366
その他	131,753

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,537,789	3 流動負債	2,138,449
現金及び預金	1,569,879	借入金	
有価証券		その他	2,138,449
その他	967,910	4 固定負債	136,469
2 固定資産	1,067,027	借入金	
基本財産	500,000	その他	136,469
特定資産	372,340	負債合計	2,274,918
その他固定資産	194,687	(正味財産の部)	
ー固定資産	194,687	正味財産合計	1,329,897
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	3,604,815	負債・正味財産合計	3,604,815

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 スポーツが日常生活に溶け込んだ「スポーツフィールド東京」の実現 TOKYOスポーツレガシービジョンを踏まえ、機を逃さず、大会で得た成果をスポーツフィールド東京の実現に繋げていくため、本ビジョンに則り事業を展開

◆戦略3 レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上 エネルギー、原材料価格の上昇やコロナの影響等により、当初予定より大幅な赤字見込みであることから、都と連携し、中長期的な事業の安定化に着手

【プランの主な改訂内容】

戦略1 スポーツが日常生活に溶け込んだ「スポーツフィールド東京」の実現

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 都内でスポーツができる場の情報一元化 【目標②】 無関心層や「新しい日常」にも対応する多角的なスポーツ情報の発信	【目標①】 都内でスポーツができる場 <u>(スポーツ施設等)</u> の情報一元化 <u>(3,000施設掲載)</u> に加え、都内スポーツ情報の更なる充実 【目標②】 無関心層 <u>へのアプローチ</u> や「新しい日常」にも対応する、多角的なスポーツ情報の発信 <u>(年間30動画追加)</u>

戦略3 レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 指定管理施設の利用拡大 【目標②】 大会等におけるWEBを活用した映像配信サービス(AI搭載カメラを活用し映像配信)の提供や5Gの整備による利用者サービスの向上 【目標③】 指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献	【目標①】 指定管理施設の利用拡大 【目標②】 大会等におけるWEBを活用した映像配信サービス(AI搭載カメラを活用し映像配信)の提供や5Gの整備による利用者サービスの向上 【目標③】 指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献 <u>【目標④】</u> <u>都立スポーツ施設旗振り役として施設間連携の新規事業により収入改善を図る等都と連携し中長期的な事業の安定化に着手</u>

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	スポーツが日常生活に溶け込んだ「スポーツフィールド東京」の実現【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○		○	○

関連する都の重要施策

- 「TOKYOスポーツレガシービジョン」
- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略16：スポーツフィールド東京戦略
 - ・戦略19：オリンピック・パラリンピックレガシー戦略

戦略を設定する理由・背景

東京2020大会を通じたスポーツ施設の整備、スポーツ実施気運など、多くのレガシーをスポーツ振興に活かし、都市の中で根付かせていくため、「TOKYOスポーツレガシービジョン」に基づき、機を逃さず戦略的に事業を展開し、スポーツフィールド東京の実現につなげていく。

団体における現状（課題）

・これまで東京2020大会への協力やスポーツ実施率70%の達成に向けたスポーツ施策の展開など、都政の重要課題の解決に向け都と連携して取り組んできたが、今後も都のスポーツ施策と連動し、効果的な事業を展開していく必要がある。
（東京都の調査（2023年1月27日発表）によると、スポーツ実施率65.9%）
・都民がより一層スポーツに親しむことができるよう、都民の利便性・ニーズを考慮した情報発信を効果的に行う事が求められている。
・現場を熟知している事業団がスポーツフィールド東京の牽引役として、東京2020大会のレガシーの継承とスポーツ振興に寄与することが求められている。

課題解決の手段

・「スポーツフィールド東京」の実現に寄与するため、スポーツ東京案内事業を軸に「TOKYOスポーツレガシービジョン」の各事項を具体化・普及拡大できるよう、よりスピード感を持ち戦略的に事業展開を図っていく。また、スポーツ実施率70%の達成に寄与するため、無関心層にアプローチするなど、下記の取組を実施。
・多種多様な都民ニーズを把握し、SPOPITAを基幹として「東京のスポーツ情報はここを見れば完結」というような、都内スポーツ情報の総合的なプラットフォーム化を図る。
・スポーツ実施率向上については、事業団の強みである迅速性と柔軟性を活かし、無関心層への更なる働きかけ等様々な事業展開を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

都内でスポーツができる場（スポーツ施設等）の情報一元化（3,000施設掲載）に加え、都内スポーツ情報の更なる充実

【目標②】

無関心層へのアプローチや「新しい日常」にも対応する、多角的なスポーツ情報の発信（年間30動画追加）

①都内でスポーツができる場の情報一元化に向け、スポーツ情報発信WEBサイト「SPOPITA」において、公共・民間含めたスポーツ施設情報を順次拡充
②「無関心層や『新しい日常』」にも対応する多角的なスポーツ情報の発信」のため、おすすめスポーツ診断機能を実施し、都民のニーズを踏まえた新規機能開発及び都立スポーツ施設に係るVRツアーの拡充に向けて調整中

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
都民誰もがスポーツ施設にアクセスできる環境の整備	目標①	1) 施設情報の拡充 2) レコメンド機能の充実 3) 民間スポーツ施設や公開空地・商業施設等スポーツ施設以外の活用に向けた検討	「SPOPITA」（月平均37,000アクセス）において、以下を実施 1) 公民含めた施設情報の拡充 2) 施設検索結果の情報とともに近隣施設等を紹介する機能に加え施設に係る口コミ情報の充実 3) 公開空地・商業施設等を利用しSPOPITAをPRする等都のアーバンフィットネス推進事業との連携を図った	都内でスポーツができる場（スポーツ施設等）の一元化に向けて、以下取組を実施 1) 日本フィットネス産業協会など業界団体等と調整を行い、4月初めの2,441件から2,850件へ施設情報を拡充 2) 利用者の利便性向上のため、施設に係る口コミ情報を掲載する機能を構築 3) 東京駅構内スクエアゼロ及び立川グリーンズにおけるアーバンフィットネス（公開空地等を活用した東京都の事業）において、SPOPITAの事業紹介を実施。また、SPOPITAでアーバンフィットネス推進事業を紹介	「SPOPITA」（月平均50,000アクセスを目標）において、以下を実施 1) 施設検索機能の充実（バリアフリー情報など）に向けた更なる見直し 2) 利用者の利便性向上（お気に入りの施設・スポーツ）に向けた検討 3) 都のアーバンフィットネス推進事業とSPOPITA事業を引き続き連携して実施
WEBを活用した新規コンテンツ創出（イベントは月100件常時掲載）	目標②	1) コンテンツを改良・追加 2) イベント情報にレコメンド機能や検索機能を追加 3) チャットボット等の実装	1) 都民のニーズを踏まえた新規機能開発に向け、実装コンテンツを検討 2) スポーツイベント参加促進キャンペーンと連動し、SPOPITAのイベント情報を充実 3) おすすめスポーツ診断機能を実施	1) スポーツ情報の一元化に向けて、都民向けアンケートにて都民が欲しい情報、欲しい機能等を把握。事業団内PTにおいて、SPOPITAに実装すべきコンテンツを検討。今後、委託事業者の調整を踏まえ実装予定 2) スポーツイベント参加促進キャンペーン「SPOPITAスタンプラリー」ではスマートフォンアプリを活用し、スポーツイベントを検索できるよう利用者の利便性を踏まえ、運用 3) 非実践層がスポーツに興味関心を持ってももらえるよう、おすすめスポーツ診断機能を実施	1) 仮想空間など更に新たな切り口からのコンテンツを追加 2) イベント情報（月100件常時掲載）及びスポーツイベント参加促進キャンペーンの拡充 3) 都内スポーツ情報の一元化へ向けた検討
新しい日常において都民がスポーツに親しむための情報発信	目標②	コロナ禍の状況に対応しながら継続的に実施	1) スポーツ施設のバーチャルツアーの拡充に向けて調整中 2) 競技指導、アドバイスに関するスポーツ動画について掲載数を拡充し、292動画を掲載（昨年度末238動画）。併せて、検索しやすくするため、カテゴリの分類方法を変更	コロナ禍においても都民がスポーツに親しむことができるよう、以下取組を実施 1) スポーツ施設のバーチャルツアーについて都立スポーツ施設の一体的なPRに向けて、各団体と制作について調整中（現在都立9施設掲載済み。追加で7施設と調整中） 2) アスリートが活躍するスポーツ動画やパラスポーツ動画の追加掲載に向けて、関係団体と調整中	ポストコロナの視点も踏まえ、以下を実施 1) スポーツ施設バーチャルツアーの拡充 2) アスリートが活躍するスポーツ動画の追加掲載（年間30動画追加）

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	アスリートの活躍機会の拡大【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「TOKYOスポーツレガシービジョン」

戦略を設定する理由・背景

東京2020大会では東京都と連携して育成・強化したアスリートが大会で活躍し、多くの人々に夢や希望を与えた。「TOKYOスポーツレガシービジョン」に基づき、東京のアスリートが地域での活躍の機会を確保することで、スポーツの裾野拡大やスポーツ実施率の向上につなげていく。

団体における現状（課題）

・事業団では、東京都と連携しアスリートの発掘・育成・強化を行っている。しかし、多くのアスリートがスポーツで培った経験を地域等で活かしたいと思っている一方で、活躍できる機会が少ない。
・コロナ禍において、人が集まるスポーツイベント・教室等は大小の規模にかかわらず、まだ多くはない状況であり、都民のスポーツ機会が減少している。
・これまで事業団が培ってきたスポーツ団体や企業等とのネットワークを活用し、TOKYOスポーツレガシービジョンの戦略5「東京のアスリートの活躍」を推進していくことが求められている。

課題解決の手段

・アスリートや競技団体とのパイプを持つ東京都体育協会や東京都レクリエーション協会等と連携し、アスリートを区市町村へ派遣する等の事業を実施する。
・オフライン・オンラインを問わず、アスリートと協力した事業を展開し、スポーツの裾野拡大に向けた取組みを推進する。
・団体や企業等と連携・協力し、コロナ禍で活動の場が減少しているアスリートの、キャリアパスの形成に寄与できる事業を展開していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
アスリート等の活動の場の拡大を通じた地域におけるスポーツの裾野拡大（指導者派遣を年間60件実施）
【目標②】
アスリートの活動や情報発信への支援
【目標③】
東京都スポーツ推進企業とアスリート等の連携によるスポーツ活動の実施

①「地域におけるスポーツの裾野拡大及びアスリート等の活動の場の拡大」のため、区市町村への指導者派遣を43件実施
②アスリートの活動や情報発信への支援のため、WEBサイト「SPOPITA」におけるアスリート動画を拡充
③東京都スポーツ推進企業向けのEnjoySportsカタログの充実化を図り、アスリート等を派遣

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
東京2020大会で活躍したアスリート等指導者の派遣事業	目標①	各区市町村に直接アスリート等の魅力を説明するなど、アスリート等がその経験をもとに地域で活躍できるよう支えるため、以下の取組を実施 1) アスリート等派遣の実施 2) アスリート等の体験談や指導紹介をWEB等で発信 3) 指導内容や対象等の見直し・拡充検討	1) 指導者派遣を43件実施済み（うち現役アスリートの派遣を2件実施）、22件調整中（昨年度10件） 2) 指導状況を踏まえ、今後WEBで発信予定 3) これまでの派遣状況を踏まえ、指導内容や派遣対象等の見直しを検討中	地域におけるスポーツの裾野拡大に向けて、以下取組を実施 1) 区市町村への周知方法の工夫により利用拡大を図るとともに、都体協を通じ、現役アスリートの派遣可否を含め調整を依頼した。また企業が雇用するアスリートの事業協力依頼を実施 2) アスリート派遣を検討する区市町村等に向けた情報発信のため、現役アスリートの指導状況を現地視察 3) アスリートが所属する企業を訪問し、指導者派遣に関するヒアリングを実施。今後、区市町村等のニーズに合った指導内容や派遣対象等について検討を行う。	地域におけるスポーツの裾野拡大やアスリート等の活躍機会の拡大に、よりつなげていくため、以下の取組を実施 1) 指導者派遣（年間60件）の着実な実施 2) 体験談や指導紹介の発信について更なる見直し 3) 2022年度の実績を踏まえ、トップアスリート派遣の追加のほか、指導内容や対象等の見直し・拡充実施
WEBを活用したアスリートの情報発信	目標②	アスリート動画の追加	1) アスリートが提供しているスポーツ・トレーニング動画を継続して掲載中 2) アスリート動画の追加掲載に向け、関係団体と調整を実施 3) Twitterにてアスリート動画掲載情報を情報発信	1) 現役選手・セカンドキャリア・指導者など様々なアスリートが提供しているスポーツ・トレーニング動画を108本掲載中 2) アスリートの競技指導、アドバイスなどに関する動画の追加掲載に向け、関係団体と調整を実施 3) WEBコンテンツ及びSNSを通じてアスリートの活動や情報発信に協力（Twitterフォロワー数は2021年度末80→2022年11月末8,453）	アスリート動画の追加掲載（年間30本）によりアスリートの活動や情報発信を支援
東京都スポーツ推進企業 Enjoy Sports促進事業	目標③	企業におけるスポーツの取組に対する意欲やスポーツ実施率の向上、さらには、アスリート等の活躍の場の拡大に資するため、アスリート等の魅力をより分かりやすく伝えるカタログを作成するなど、2021年度の実績を踏まえ、適宜見直しを行いながら継続実施	1) Enjoy Sportsインストラクター等派遣を14件実施済み、14件実施予定（昨年度5件） 2) 事業協力団体を7社追加（合計11社、昨年度実績4社）し、トップアスリート派遣のメニュー（計28名）を追加掲載	企業とアスリート等の連携によるスポーツ活動として、以下取組を実施 1) 東京都スポーツ推進企業103社を訪問し、本カタログ事業を積極的にPR 2) 企業に対し、カタログ掲載への協力を依頼し、パラスポーツを含むメニューを拡充。本カタログをより魅力的な内容に更新するとともにアスリート等の活躍の場の拡大に寄与	企業におけるスポーツ実施率の向上やアスリート等の活躍機会の拡大に向け、以下取組を実施 1) 都とともにスポーツ推進企業の量的拡大を図り、Enjoy Sports促進事業について新規認定企業を中心に派遣を実施 2) カatalogの内容拡充

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略3	レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上【大幅改訂】
-----	--------------------------------------

戦略の性質		2023年度改訂の視点による区分		
経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○	○	○	

関連する都の重要施策

- 「TOKYOスポーツレガシービジョン」
- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略16：スポーツフィールド東京戦略
 - ・戦略19：オリンピック・パラリンピックレガシー戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

・事業団の管理しているスポーツ施設の指定管理期間が2022年度までとなっている。2023年度以降も引き続き指定管理業務を担えるよう、TOKYOスポーツレガシービジョン等の都施策を踏まえ、施設の魅力を高める企画を検討する必要がある。

・ウクライナ情勢の長期化、円安の進行等によるエネルギー、原材料価格の上昇やコロナの影響により、当初予定より大幅な赤字見込みである。

課題解決の手段

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

- ・指定管理施設においてレガシーやデジタル技術の活用を検討
 - 1) 東京2020大会のレガシーを活用した事業を展開し、都民のスポーツへの関心を高め、施設利用や事業参加者の増加へ繋げる。
 - 2) WEB等デジタル技術の活用を推進するとともに、5Gの活用を促進し、スポーツをより親しみやすいものとする。
- ・現状の指定管理業務を検証し、これまで培った事業団のノウハウや東京2020大会のレガシーを最大限に活用し、より東京都のスポーツ振興施策に沿った提案を実施
- ・新規取組事項による収入増を図りつつ、節電等による支出抑制

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
指定管理施設の利用拡大

【目標②】
大会等におけるWEBを活用した映像配信サービス（AI搭載カメラを活用し映像配信）の提供や5Gの整備による利用者サービスの向上

【目標③】
指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献

【目標④】
都立スポーツ施設振興役として施設間連携の新規事業により収入改善を図る等と連携し中長期的な事業の安定化に着手

①感染症対策を講じつつスポーツ実施率の低い層に事業を展開し、レガシーを活用。今後も感染症の状況を踏まえて事業を実施

②映像配信サービス及び5Gを活用。今後も利用者サービスの向上に寄与

③指定管理施設を通じ、TOKYOスポーツレガシービジョン等の都施策に資する提案を実施し指定管理候補者に決定

④中長期的な事業の安定化を図るため、節電・節ガス、稼働率の維持向上等に係る取組を実施するとともに、施設間連携に係る新規事業開始に向け、コンシェルジュ等の都における予算要求を実施

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
オリンピック等のアスリートを招聘するなど、事業メニューの充実	目標①	1) 2021年度に行った検討を踏まえ、実施可能なものについては早期に事業開始 2) オリンピアン等のアスリートを招聘したイベントを開催するなど、大会レガシーを活用した事業を実施	施設の利用拡大に向け以下の取組を実施 1) 感染症専門医等の助言を踏まえ検討し、事業を実施。またYouTube配信等を実施 2) パラスポーツ事業で働き盛り・子育て世代が参加しやすいよう工夫した上で実施 3) オリンピアン等を招聘した事業やメダル獲得種目のイベント等の実施に加えボランティアの活躍の場を提供	以下の取組により施設の魅力向上を図り、利用拡大に繋げた。 1) 保健所や感染症専門医等の助言を踏まえ、一部事業ではコロナ対策で換気システムを導入して事業を実施。また、2021年度に続きYouTube配信等を実施 2) 働き盛り・子育て世代向けの事業を実施するとともにパラスポーツ事業においてスポーツ実施率の低い層が参加しやすいよう土曜日に開催などの工夫をした。 3) オリンピアン等を招聘した事業や金メダルを獲得した卓球のイベントを実施するとともにボランティアを募集し、活躍の場を提供	1) 今後のウィズコロナの進展を踏まえた国や都の方針や時流に合わせた事業を実施 2) 2022年度の事業成果を踏まえ、アスリートと協力するなど、大会レガシーを活用した事業を継続実施
デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大	目標②	1) 主催者等に対し、施設の5G環境を周知し、全体的総合体育施設である東京体育館で開催される国際大会等で5G活用促進 2) 2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始	利用者サービスの向上を図るため、以下の取組を実施 1) 主催者等に対し、施設の5G環境を周知し、東京体育館で開催された催物で5Gを活用 2) 東京体育館でシステム稼働検証のテスト撮影を実施（14回）するとともに、AI対応の可搬型カメラを新規導入し、メイン・サブアリーナでテスト撮影・稼働検証を実施	利用者サービスの向上に向け、以下のデジタル技術を活用した取組やテストを実施 1) 高速通信が可能な5G環境を主催者等に周知し、大会時のLIVE配信において、リプレイ再生など、観客の通信環境の向上を図り、デジタル技術の活用を促進 2) メイン・サブアリーナ利用団体の了承を得て、テスト撮影を行うとともに、テスト撮影協力団体や利用団体に対してアンケートを実施し、今後のシステム利用等について意向を調査した。	1) 東京体育館に加え、世界最高水準の水泳場である東京アクアティクスセンターにおける水泳競技大会等で5G活用促進 2) 映像配信サービスが本稼働する東京体育館で20イベント、他の都立スポーツ施設では試行的に30イベントを目標に撮影を実施
利用者アンケートなどの指標を基に施設の魅力向上に寄与する企画の提案	目標③	1) 都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 2) ホームページリニューアルに併せ、事業における様々な参加者等のニーズに幅広く対応するため、オンライン決済を全施設で順次導入 3) 次期指定管理者決定	都施策へ積極的に貢献し、施設の魅力向上に寄与するため、以下の取組を実施 1) 施設のさらなる魅力向上や都施策の貢献に資する提案を実施 2) オンライン決済を順次導入し、21事業で実施 3) 指定管理者候補者に決定	以下の指定管理施設を活用した取組を実施したことと都施策及び施設の魅力向上に寄与 1) TOKYOスポーツレガシービジョン等の都施策に貢献することや都立スポーツ施設間の連携について都に提案し都立スポーツ施設の魅力向上に寄与 2) 事業における様々な参加者等のニーズに幅広く対応するため21事業で実施（2022年度対象：43事業） 3) 1)での提案が都に認められ、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・東京アクアティクスセンターの候補者に決定	近隣商店街等と連携した事業を展開するなど、施設の魅力向上を図りつつ、地域の活性化に寄与
節電等の徹底、創意工夫による収入確保や施設間連携による収支の改善	目標④	【2023年度 新規個別取組事項】	中長期的な事業の安定化を図るため、以下の取組を実施 1) 事務エリアの節電、空調調整による節電を実施 2) 団体利用においては2021年度の稼働率より回復 3) コンシェルジュ等の新規事業案を都へ提出し予算要求を実施	以下の取組を通じ、引き続き、中長期的な事業の安定化を図っていく。 1) 事務エリアにおける都庁舎並みの節電（照明間引・一斉消灯等）、きめ細やかな空調調整（冷房28℃等）による節電 2) 団体利用における稼働率は91.9%（10月末時点）に向上したが、観客数は未回復であり、個人利用者数はコロナ禍前の5割程度しか回復していない。またイベント参加者数も未回復 3) 都立スポーツ施設間連携の強化を図るための検討を行い、コンシェルジュ等新規事業案を都に提出し予算要求を実施	1) 引き続き、節電・節ガスにより支出を抑制 2) コロナ対策を講じ、2023年度主要施設の平均稼働率93.3%の達成、個人利用者数等の回復 3) コンシェルジュ業務により団体等と施設とのマッチングを推進するなど、都立スポーツ施設間連携の統括業務を開始

(公財)東京都スポーツ文化事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	専門性を活かした企画立案機能向上及び組織体制の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
					○	

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

・スポーツ実施率の向上を目指し、スポーツ振興を推進していく組織として、これまで以上に高い企画立案機能が求められる。
・時代に即した新たな事業等を展開するため、デジタル化を推進していく必要がある。
・施策の実行力を高めるため、固有職員の人材育成が不可欠であるが、スポーツ部門における固有職員の監督職が不在であり、主任級も少ない。

課題解決の手段

・プロジェクトチーム等の活用により施策提言や事業提案を行っていく。
・研修制度の充実等により、職員の能力開発を支援し、企画力の底上げを図る。
・DXを効果的・効率的に実施することが可能な組織体制とする。
・将来、監督職として事業団の中核を担う主任級職員を育成し、事業団の組織体制を強化する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
東京都へのスポーツ事業等の提案件数毎年5件以上
【目標②】
体育施設管理士等の資格取得支援制度等、能力開発に関する支援制度の拡充
【目標③】
デジタル専任担当の設置及び将来の組織の中核を担う主任級職員を5名以上育成

①アプリを活用し、組織内のアイデアを吸い上げ、スポーツ事業における企画検討を実施。今後も都施策に資する提案を実施
②既存の資格支援制度に加え、ICT分野の資格等を新たに対象とすることを検討。今後職員の能力開発のために更なる制度拡充を検討
③デジタル専任担当を継続配置するとともに、将来の組織の中核を担う主任職員の研修を実施し、育成に努めた。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
プロジェクトチームを活用した事業の企画・提案	目標①	職場のデジタル化により可能となった横断的なデータ活用によって組織内のアイデアを吸い上げ、企画検討に生かす（提案5件）	コミュニケーションアプリを活用し、組織内のアイデアを吸い上げ、スポーツ振興に資する企画検討を行った。	新たに導入したアプリ（Teams）を活用し、組織内のアイデアを横断的に吸い上げるとともに企画立案を行い、今年度中に5件の提案を東京都に提出予定。	組織内のアイデアを広く吸い上げ、東京都へのスポーツ事業等に係る施策提言を継続実施（提案5件）
研修の充実等による職員の能力開発支援	目標①②	資格取得支援制度の拡充について継続実施 研修制度の充実	職員における能力開発に関する支援制度の拡充に向け、以下の取組を実施 1) 既存の資格取得支援制度に加え、新たに対象とする資格の検討を実施 2) 新規研修の実施、研修受講機会の拡充に向けた検討を実施	1) 体育施設の運営・管理に関する資格や、障がい者スポーツ指導員の資格に加え、ICTの分野の資格等を新たに対象とすることを検討 2) 研修制度を充実させるため、新たにICTに係る研修を実施したほか、外部機関が実施する研修受講機会の拡充に向けた検討を実施	ICT分野の資格取得支援や外部機関が行う研修の受講機会拡充を実施
デジタル専任担当の設置・主任級職員の育成	目標③	デジタル専任担当職員の増員を検討 主任級職昇任選考を実施（対象者5名） 主任級職昇任及び主任級職研修実施	1) デジタル専任担当職員を継続配置（1名）し、各部署の中でIT担当者を任命 2) 主任級昇任選考試験を実施（対象者5名） 3) 主任級昇任及び主任級職研修実施	1) デジタル専任担当職員を継続配置しつつ、各部署の中でIT担当者を任命することで、ITに係る情報共有等を迅速に行うことができるとともに、各部署の業務効率化に繋がっている。 2) 主任級昇任選考試験を実施（対象者5名） 3) 主任級昇任及び主任級職研修（人材育成センターカリキュラムへの参加）を実施	1) 主任級職昇任選考を実施（新規対象者3名） 2) 主任級職昇任及び主任級職研修実施 ※デジタル専任担当職員の代わりに、現場等に近い職員の中でIT担当を設けることでITに係る情報共有を迅速に行うなど、効果的にデジタル化を推進していく

8 一般財団法人東京マラソン財団

一般財団法人東京マラソン財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2010年6月30日				
所在地		東京都江東区有明3-7-26 有明フロンティアビルB棟8階				
団体の使命		東京マラソンを安定的に運営し、国内外から多くのランナーが集う世界最高水準の大会へと発展させるとともに、ランニングスポーツの普及振興を通じて、都民の健康増進と豊かな都民生活の形成に寄与することを目的とする。				
事業概要		（１）ランニングイベント事業 ～ひとびとがランニングを楽しむ機会の提供～ 東京マラソンを世界最高峰の大会へ、オフィシャルイベントの充実 （２）ランニングライフ事業 ～ひとびとの生活の中にランニング・ジョギングがある生活の実現～ ランニングスポーツやジョギングの普及振興 （３）ウェルネス事業 ～ひとびとが健康づくりに取り組む社会の実現～ 健康寿命の延伸、豊かで健康的な生活 （４）社会貢献事業 ～走ることで社会につながる スポーツの先にある社会貢献～ チャリティやボランティアを通じた社会貢献				
役 職 員 数	役員数	39 人	（都派遣職員	10 人	都退職者	0 人）
	常勤役員数	2 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	0 人）
	非常勤役員数	37 人	（都派遣職員	9 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	39 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	0 人）
	再雇用・ 非常勤職員数	0 人				
基本財産		240,000 千円				
都出資（出捐）額		218,182 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		21,818 千円	（公財）日本陸上競技連盟			
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2022大会年度決算・単位：千円）

事業別損益		<table><tr><th>区分</th><th>経常収益</th><th>構成割合</th><th>経常費用</th><th>構成割合</th><th>損益</th></tr><tr><td>事業全体</td><td>3,188,394</td><td>100%</td><td>3,853,670</td><td>100%</td><td>△ 665,276</td></tr><tr><td>(償却前損益)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>△ 626,458</td></tr><tr><td>東京マラソン及び 関連イベント事業</td><td>3,077,597</td><td>96.5%</td><td>3,573,672</td><td>92.7%</td><td>△ 496,075</td></tr><tr><td>チャリティ事業</td><td>147</td><td>0.0%</td><td>26,217</td><td>0.7%</td><td>△ 26,070</td></tr><tr><td>ランニングサポート事業</td><td>96,316</td><td>3.0%</td><td>114,771</td><td>3.0%</td><td>△ 18,455</td></tr><tr><td>法人会計</td><td>14,334</td><td>0.4%</td><td>139,010</td><td>3.6%</td><td>△ 124,676</td></tr></table>	区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益	事業全体	3,188,394	100%	3,853,670	100%	△ 665,276	(償却前損益)					△ 626,458	東京マラソン及び 関連イベント事業	3,077,597	96.5%	3,573,672	92.7%	△ 496,075	チャリティ事業	147	0.0%	26,217	0.7%	△ 26,070	ランニングサポート事業	96,316	3.0%	114,771	3.0%	△ 18,455	法人会計	14,334	0.4%	139,010	3.6%	△ 124,676	※固定資産への投資額：9,753						
区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益																																														
事業全体	3,188,394	100%	3,853,670	100%	△ 665,276																																														
(償却前損益)					△ 626,458																																														
東京マラソン及び 関連イベント事業	3,077,597	96.5%	3,573,672	92.7%	△ 496,075																																														
チャリティ事業	147	0.0%	26,217	0.7%	△ 26,070																																														
ランニングサポート事業	96,316	3.0%	114,771	3.0%	△ 18,455																																														
法人会計	14,334	0.4%	139,010	3.6%	△ 124,676																																														
経常収益内訳 都財政受入額 209,774 事業収益 2,771,716 その他 206,904 <事業収益内訳> <table><tr><td>参加料収益</td><td>456,481</td></tr><tr><td>協賛金収益</td><td>1,730,410</td></tr><tr><td>その他</td><td>584,826</td></tr></table>	参加料収益	456,481	協賛金収益	1,730,410	その他	584,826	経常費用内訳 管理費 139,010 事業費 3,714,661 <事業費内訳> <table><tr><td>人件費</td><td>210,553</td></tr><tr><td>委託費</td><td>2,091,803</td></tr><tr><td>支払手数料</td><td>432,892</td></tr><tr><td>協賛物品費</td><td>253,904</td></tr><tr><td>選手招聘費</td><td>184,258</td></tr><tr><td>その他</td><td>541,250</td></tr></table>	人件費	210,553	委託費	2,091,803	支払手数料	432,892	協賛物品費	253,904	選手招聘費	184,258	その他	541,250																																
参加料収益	456,481																																																		
協賛金収益	1,730,410																																																		
その他	584,826																																																		
人件費	210,553																																																		
委託費	2,091,803																																																		
支払手数料	432,892																																																		
協賛物品費	253,904																																																		
選手招聘費	184,258																																																		
その他	541,250																																																		
貸借対照表		<table><tr><td colspan="2">(資産の部)</td></tr><tr><td>1 流動資産</td><td>333,190</td></tr><tr><td>現金及び預金</td><td>174,022</td></tr><tr><td>有価証券</td><td></td></tr><tr><td>その他</td><td>159,168</td></tr><tr><td>2 固定資産</td><td>389,301</td></tr><tr><td>基本財産</td><td>240,000</td></tr><tr><td>特定資産</td><td>37,786</td></tr><tr><td>その他固定資産</td><td>111,515</td></tr><tr><td>ー固定資産</td><td>99,043</td></tr><tr><td>ー有価証券等</td><td></td></tr><tr><td>ーその他</td><td>12,472</td></tr><tr><td>資産合計</td><td>722,491</td></tr></table>	(資産の部)		1 流動資産	333,190	現金及び預金	174,022	有価証券		その他	159,168	2 固定資産	389,301	基本財産	240,000	特定資産	37,786	その他固定資産	111,515	ー固定資産	99,043	ー有価証券等		ーその他	12,472	資産合計	722,491	<table><tr><td colspan="2">(負債の部)</td></tr><tr><td>3 流動負債</td><td>136,172</td></tr><tr><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>その他</td><td>136,172</td></tr><tr><td>4 固定負債</td><td></td></tr><tr><td>借入金</td><td></td></tr><tr><td>その他</td><td></td></tr><tr><td>負債合計</td><td>136,172</td></tr><tr><td colspan="2">(正味財産の部)</td></tr><tr><td>正味財産合計</td><td>586,319</td></tr><tr><td>負債・正味財産合計</td><td>722,491</td></tr></table>	(負債の部)		3 流動負債	136,172	借入金		その他	136,172	4 固定負債		借入金		その他		負債合計	136,172	(正味財産の部)		正味財産合計	586,319	負債・正味財産合計	722,491
(資産の部)																																																			
1 流動資産	333,190																																																		
現金及び預金	174,022																																																		
有価証券																																																			
その他	159,168																																																		
2 固定資産	389,301																																																		
基本財産	240,000																																																		
特定資産	37,786																																																		
その他固定資産	111,515																																																		
ー固定資産	99,043																																																		
ー有価証券等																																																			
ーその他	12,472																																																		
資産合計	722,491																																																		
(負債の部)																																																			
3 流動負債	136,172																																																		
借入金																																																			
その他	136,172																																																		
4 固定負債																																																			
借入金																																																			
その他																																																			
負債合計	136,172																																																		
(正味財産の部)																																																			
正味財産合計	586,319																																																		
負債・正味財産合計	722,491																																																		

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略2 継続した収益の確保 「協賛金収益（協賛物品含む）の維持」について、2023年度の目標として、東京レガシーハーフマラソンの協賛金等の額を追記するとともに、「ボランティア受託事業収益の確保」について、目標達成に向けた具体的取組を追記
- ◆戦略3 財団事業の拡充、多様化 「運動習慣継続に向けた取組の推進」について、誰でも気軽に参加できるランニングイベントの創設を検討する旨を追記
- ◆戦略4 東京マラソンチャリティ等の更なる充実 「チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫」について、寄付先団体の活動を様々な場面で露出するという、寄付者への動機付けの工夫を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略2 継続した収益の確保

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
協賛金収益（協賛物品含む）の維持	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を確実に獲得していく	協賛金収益（協賛物品含む）の維持	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金（ <u>協賛金等4億円</u> ）の獲得を目指していく
ボランティア受託事業収益	・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）	ボランティア受託事業収益	・ <u>ボランティア集めに苦慮している団体への協力やスポーツボランティアのノウハウ提供等、前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする</u> ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）

戦略3 財団事業の拡充、多様化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
運動習慣継続に向けた取組の推進	・前年実績を踏まえた環境・機会の創出に努め、気軽に運動できる場や機会を提供するなど、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進	運動習慣継続に向けた取組の推進	・前年実績を踏まえた環境・機会の創出に努めるとともに、 <u>新たに誰でも気軽に参加できるランニングイベントの創設を検討</u> するなど、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
東京2020大会のレガシーの創出	・第1回大会の盛り上がり等を第2回大会以降に確かなレガシーとして継続していく。	東京2020大会のレガシーの創出	・ <u>第1回に引き続き、東京2020大会のレガシーを継承し、障がいの有無等にかかわらず、誰でもチャレンジできる大会として、継続していく。</u> ・ <u>参加者数 15,000人</u>

戦略4 東京マラソンチャリティ等の更なる充実

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫	・前年実績等を踏まえ、チャリティの実施方法等を工夫し、寄付金額の増加を目指す ・8億円	チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫	・前年実績等を踏まえ、チャリティの実施方法等を工夫し、寄付金額の増加を目指す ・8億円 ・ <u>寄付先団体の活動を様々な場面で露出し、寄付者の動機付けを促す</u>

(一財)東京マラソン財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	長期的な経営戦略に基づく事業展開及び効果検証	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆計画に沿って、東京マラソン連続落選者への対応やアクティブチャリティの充実など、具体的な取組みにつなげている。 ◆策定した計画について、「新しい日常」や東京2020大会後の社会情勢等の状況変化も踏まえ、戦略的・効果的に事業を執行していく必要がある。	◆新型コロナウイルス感染症等、新たな課題に対しても、計画の趣旨、目的を達成できるよう、創意工夫を施した事業展開により、計画を推進していく。 ◆PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認・検証していく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツ振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的・効果的に財団事業が推進されている。 ②財団の安定的な運営の確保に向け、収益構造の多角化や事業費の抑制が図られている。	コロナ禍においても工夫して事業を実施し、ランニングスポーツの振興や東京レガシーハーフマラソンの創設など、計画に即した運営を実施した。2022年3月に開催した東京マラソンや、同年10月に開催したレガシーハーフマラソンでは、専門家の意見等を踏まえ、万全な感染症対策を実施し、コロナ禍での大会開催の実績を積んだ。今後は、大会を確実に開催し、収益の確保に努めるとともに、バーチャルマラソン等の新しい収益事業等も組み合わせて、収益構造の多角化を図る。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
計画に基づく事業の実施及び検証	目標 ① ②	前年の実績や検証等を踏まえ、引き続き計画を推進	・コロナ禍においても工夫して事業を実施するとともに、ランニングスポーツの振興や2022年からの東京レガシーハーフマラソンの創設など、計画に即した運営を実施した。 ・各種イベントやサービスの参加状況等を定期的に検証し、効率的なイベントやサービスの実施をしている。	・2022年10月に創設したレガシーハーフマラソンでは、外部の専門家等を含むアドバイザー会議での専門家の意見を踏まえて感染症対策マニュアルを作成するなど、万全な感染症対策を実施した。 ・バーチャルマラソンを開催し、屋外で運動しにくい状況にあるランナーや海外にいるランナーにもマラソンを楽しむ環境を提供した。 ・イベントやサービスについての検証に基づき事業の拡大・縮小を随時行った。	前年の実績や検証等を踏まえ、引き続き計画を推進

(一財)東京マラソン財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	継続した収益の確保	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

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

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①経常収益 38億円
※2021大会年度予算並み

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

協賛金収益は、初開催の東京レガシーハーフマラソンで4.3億円となった。また、バーチャルマラソン等新しい収益事業においても、合計2,500万円の収入が得られ、一つの収入源として育っている。ボランティア受託は既に11件を受託しており、引き続き受託を増やせるよう努める。競技運営経費は、引き続き可能な限り減らせるよう努力する。収益構造として両大会が大部分を占め、単体では難しい部分はあるが、引き続き各事業セグメントにおける独立採算を目指すとともに、単年度における収支均衡を維持する。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
協賛金収益 (協賛物品 含む)の維持	目標 ① ②	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を確実に獲得していく。	・東京マラソン 交渉・調整中 ・レガシーハーフマラソン 協賛金収益 3.6億円 協賛物品収益 0.7億円 合計 4.3億円	・東京マラソンのパートナーとのリレーションを活用し、レガシーハーフマラソンの協賛金を獲得	・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金（協賛金等4億円）の獲得を目指していく。
バーチャルマラソン等、新しい収益事業	目標 ① ②	・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める。 ・収入5,000万円	実施13件・参加延べ人数16,002名・売上25,093,000円	・入国制限等があり参加が難しい海外からの参加者の需要を、一部バーチャルで取り込むことができた。 ・シリーズ化することにより、継続して参加する層を取り込んだ。	・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める。 ・収入5,000万円
ボランティア受託事業収益	目標 ① ②	・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする。 ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）	11件（有償 11件 無償 0件）	・東京2020大会後も、東京都及び関連のレガシーイベントで運営協力をを行いVOLUNTAINERへ活動の場を提供していること等を広報することによって、新規の受託獲得に繋げている。	・ボランティア集めに苦慮している団体への協力やスポーツボランティアのノウハウ提供等、前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする。 ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）
競技運営経費の精査	目標 ②	・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の削減を図る。 ・2022年から開始する東京レガシーハーフマラソンの競技運営経費についても精査し、適正な経費で実施	レガシーハーフにおいて以下の経費削減策を行った。 ・検査方法と結果通知方法を見直し、救護体制も開催時点で最速の対策を施し感染症対策経費の削減を図った。 ・IOCイベントと使用料を案分し会場経費を削減した。 ・警備会社を2社とし、両社の得意エリア毎の発注にしたことで警備費及び警備機材手配料を減額した。	・新型コロナ感染症対策については、専門家のアドバイスを取り入れ検査機関とも連携して、効率的かつ効果的な運用で費用を抑えた。 ・運営費削減については、早期にワーキンググループを立ち上げ運営計画を立案することで、資材調達や事業者選定を効果的に進めることができた。	・新型コロナ感染症の動向や前回大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の削減を図る。

(一財)東京マラソン財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略3	財団事業の拡充、多様化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略19：オリンピック・パラリンピックレガシー戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆「ランニングイベント事業」「ランニングライフ事業」「ウェルネス事業」「社会貢献事業」の4つに再構築した事業セグメントに基づき多角的に事業を実施
- ◆東京2020大会後の更なるスポーツ振興やスポーツビジネス環境の変化を見据え、東京マラソンに加え、新たなコンテンツを創造し、財団経営のもう一つの柱に育てていくことが必要である。

課題解決の手段

- ◆事業セグメントごとの目的・テーマを明確にし、目的に沿って、既存事業の深化や新規の取組を進め、東京マラソン以外の財団事業を充実させていく。
- ◆東京2020組織委員会と締結した連携協定において、オリンピックレガシーの創出と継承に関して協力することを明記している。東京2020大会のレガシーに関する検討を踏まえ、新たな柱となるランニングイベントの検討を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

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

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

新型コロナ等の影響により、ONE TOKYO会員数は目標に届いていないものの、新たにTEAM ONE TOKYO会員を募集する等、サービスの充実を図った。各事業ともにコロナ禍でも工夫を凝らして対応した。VOLUNTAINEERの会員数については、2022年6月時点で38,872名の会員の洗い替えを行い、アクティブな会員のみを残したため、23,131名となっている。東京2020大会のレガシー創出のイベントとして、新たに東京レガシーハーフマラソンを開催した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ONE TOKYO 会員向け サービスの 充実	目標①	・東京マラソンとの連携強化や、有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図るとともに、東京レガシーハーフマラソンとの連携を図っていく。 ・ONE TOKYO会員 66万人	・各会員を対象としたランニングクリニックを拡充するなど各種イベントを実施するほか、各マラソン大会の出走権を付与する等、連携を図った。 ・ONE TOKYO会員 61万人 ・ONE TOKYOプレミアム会員 1.6万人 ・TEAM ONE TOKYO会員 0.2万人	・コロナ禍の権利移行から出走権を既に持つプレミアム会員が退会したが、新たに指定大会での性別・年代に応じたフィニッシュタイムによるポイント及び指定イベントへの参加によるポイントによってランキングされる、より速さを追求するランナーのための登録制プログラム「TEAM ONE TOKYO」会員を募集し、更なるサービスの充実を図った。	・東京マラソンとの連携強化や、有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図るとともに、東京レガシーハーフマラソンとの連携を図っていく。 ・ONE TOKYO会員 68万人
運動習慣継続に向けた取組の推進	目標②	・前年実績を踏まえた環境・機会の創出に努め、気軽に運動できる場や機会を提供するなど、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進	・（公財）埼玉陸上競技協会とのコラボイベント 13件 参加者合計581人 ・地方自治体とのコラボイベント 6件 参加者合計374人 （静岡県裾野市、千葉県佐倉市、北海道深川市2件、群馬県上野村2件）	・環境や目的の異なる組織に、それぞれに合ったイベント企画及び実施制作を提供し、あらゆる年齢層、性別が気軽に楽しむこと、且つ健康増進の機会の更なる創出に努めた。	・前年実績を踏まえた環境・機会の創出に努めるとともに、新たに誰でも気軽に参加できるランニングイベントの創設を検討するなど、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
VOLUNTAINEER活動の活性化	目標③	・前年実績等を踏まえ、他大会への運営協力やカリキュラム・受講機会等を提供するなど、VOLUNTAINEERの活性を図っていく。	・近畿日本ツーリストコーポレートビジネスと協定を締結し、VOLUNTAINEER会員向けスキルアップ講習「心のパリアフリー」を実施した。	・障害がある方も多数参加する東京レガシーハーフマラソンの前に、VOLUNTAINEER会員の求める内容をノウハウのある民間企業の協力を得てスキルアップ講習として提供した。 ・VOLUNTAINEERの活性化のため、VOLUNTAINEER会員洗い替え実施。2022年6月末で38,872名の会員の洗い替えを行い、実際に活動する21,717名となった。 ・尚、会員数（11月末）：23,131名	・前年実績等を踏まえ、他大会への運営協力やカリキュラム・受講機会等を提供するなど、VOLUNTAINEERの活性を図っていく。
東京2020大会のレガシーの創出	目標④	・東京都と連携し、第1回東京レガシーハーフマラソンをセレブレーションマラソンと位置付けて、確実に開催	・2022年10月に、国立競技場を発着とし、東京2020大会のパラリンピックマラソンのコースを活用した、東京レガシーハーフマラソンを新たに開催した。 ・出走者数14,256人、完走者数13,257人	・第1回大会は、東京都とIOCとも連携し、オープニングセレモニーで東京2020大会の映像を流したり、来日したオリンピックがスタターを行う等、レガシーとしてふさわしい演出を行った。	・第1回に引き続き、東京2020大会のレガシーを継承し、障がいの有無等にかかわらず、誰でもチャレンジできる大会として、継続していく。 ・参加者数 15,000人

(一財)東京マラソン財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	東京マラソンチャリティ等の更なる充実	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

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

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

①チャリティ寄付金額 8億円
※2020大会年度約7.2億円を10%増加

②東京マラソンを通じた持続可能な大会運営が一層推進されている。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

寄付金額や寄付先団体数については目標数に届かなかったが、今後は目標の達成に向けて取り組むとともに、寄付件数や金額の増加に向けて、財団事業に対する寄付など、寄付先の多様化なども検討する必要がある。新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、スポーツレガシー事業を着実に実施している。持続可能な大会運営については、ステークホルダーとの連携により様々な取組を実施している。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
チャリティ 寄付金額の 増加に向けた 仕組みの工夫	目標 ①	・東京マラソンにおける実績等を踏まえ、寄付金額の増加を目指す。 ・7.6億円	・東京マラソン2023チャリティ 3.57億円 ・東京レガシーハーフマラソン2022チャリティ 0.34億円 ・合計 3.91億円	・寄付先団体と連携し、積極的にPRを行うことにより、合計で3.91億円の寄付金を集めることができた。東京マラソンは約4,000人の権利移行者があり、東京レガシーハーフマラソンは海外募集を見合わせたことも影響して、目標人数の50%程度で終了。	・前年実績等を踏まえ、チャリティの実施方法等を工夫し、寄付金額の増加を目指す。 ・8億円 ・寄付先団体の活動を様々な場面で露出し、寄付者の動機付けを促す。
寄付先団体 数の増加	目標 ①	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る。 ・42団体	・35団体（36事業）	・現在、コロナ禍に於いて寄付先団体の新規募集は行っておらず、昨年度と寄付先団体数は変わらない状況である。	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る。 ・45団体
スポーツレ ガシー事業 の充実	目標 ①	・前年実績等を踏まえ、引続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく。 ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る。	従前から行っている事業に加え、以下の事業を実施 ・ダイバーシティアクションプログラム（パラ陸上教室、バリアフリー事業） ・大会継続支援（東京選手権、北沢マイル） ・グリーンマイレージプログラム	・スポーツレガシー事業運営委員会に決議を図り、新規事業を新たな関連団体と協業し道実地した。何れも継続的に拡充していく事業として評価は高い。	・前年実績等を踏まえ、引続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく。 ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る。
持続可能な 大会運営	目標 ②	・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う。	・レガシーハーフマラソンにおいて、年号標記の無いデザインのスタッフウェアを採用した。	・国際社会が取り組んでいる持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて、協賛パートナーなど大会のステークホルダーと連携して実施した。	・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う。

9 公益財団法人東京都都市づくり公社

公益財団法人東京都都市づくり公社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1961年7月20日					
所在地		東京都八王子市子安町4-7-1　サザンスカイトワー八王子6・7階					
団体の使命		公社は、多摩地域を中心に土地区画整理事業や下水道事業等を受託し、道路・公園・下水道等、都市の基礎的社会資本の整備を進めている。 また、道路整備と一体的に進める沿道まちづくりや、木密地域不燃化など、多面的なまちづくりでも、重要な役割を担っている。 こうした事業を通じて、安心して快適な都市環境を実現し、魅力的な東京の発展に貢献することが、公社の使命である。					
事業概要		公社の主要な事業は、 ①主に多摩地域において、土地区画整理事業、下水道事業を自治体から受託し、多摩地域の都市基盤整備を推進 ②主に区部の木密地域において、建て替え促進や共同化、用地買収業務を自治体から受託し、土地区画整理事業等で培ったまちづくり手法を活用して、不燃化を推進 ③地域社会や都民等の利益の増進に寄与することを目的として、都市づくり支援事業(技術支援、助成、調査研究、普及啓発)の実施である。 加えて、 ④地域の利便性向上や地域社会の発展に貢献するため、公社用地を活用し、生活拠点施設の建設、貸付、事業用借地権による社会福祉施設等への貸付等の収益事業を実施することにより、安定的な財源を確保している。					
役員数	役員数	10 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)	
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)	
	非常勤役員数	6 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)	
	常勤職員数	286 人	(都派遣職員	17 人	都退職者	11 人)	
	非常勤職員数	41 人					
基本財産		13,000 千円					
都出資（出捐）額		10,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		76.9 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		各500 千円	八王子市・青梅市・町田市・日野市・福生市・羽村市				
		千円					
		千円	その他	団体			
その他資産		(土地) 日野区画整理事務所用地他　約8,560㎡ (建物) 日野区画整理事務所（東京都日野市万願寺6-42-2）他31棟					

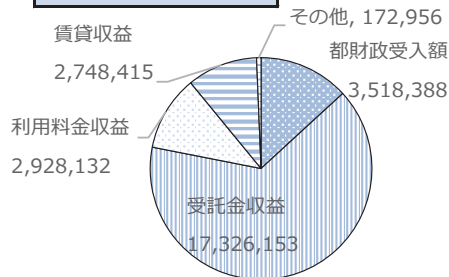
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	26,694,044	100%	26,106,186	100%	587,858
(償却前損益)					1,362,250
公1 公益目的事業会計	23,802,669	89.2%	23,980,470	91.9%	△ 177,801
収1 収益事業等会計	2,879,663	10.8%	1,916,649	7.3%	963,014
法人会計	11,711	0.0%	209,067	0.8%	△ 197,356

※固定資産への投資額：106,482

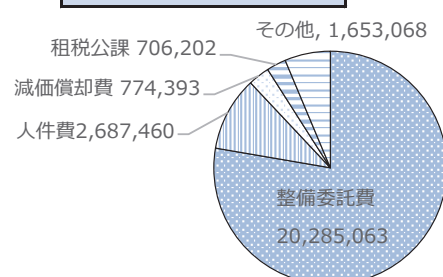
経常収益内訳



<受託金収益 内訳>

下水道事業	9,276,492
土地区画整理事業	7,336,983
都市機能更新事業	684,160
その他	28,519

経常費用内訳



<整備委託費 内訳>

下水道事業	8,148,521
土地区画整理事業	6,627,611
都市機能更新事業	2,527,779
その他	2,981,153

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	20,713,824
現金及び預金	8,313,188
有価証券	
その他	12,400,636
2 固定資産	55,158,722
基本財産	13,000
特定資産	26,038,697
その他固定資産	29,107,025
— 固定資産	28,626,366
— 有価証券等	10,002
— その他	470,656
資産合計	75,872,546

(負債の部)	
3 流動負債	7,036,368
借入金	
その他	7,036,368
4 固定負債	3,441,873
借入金	
その他	3,441,873
負債合計	10,478,242
(正味財産の部)	
正味財産合計	65,394,304
負債・正味財産合計	75,872,546

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 シンクタンク・アドバイザー機能の強化 2023年度計画にこれまでの成果を踏まえた取組を具体的に追記

◆戦略3 都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化 2022年度実績を踏まえ、都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託件数を上方修正（6件→7件）

【プランの主な改訂内容】

戦略1 シンクタンク・アドバイザー機能の強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	- 自治体の特色から政策課題分析を累積で多摩全市町村について完了させると共に、その半数にあたる累積15自治体へ課題解決につながる企画提案を行う。 - 社外有識者による定期的研修の実施と企画提案に向けた助言活用・前年度の分析・検証結果を踏まえた今後の調査研究の実施"	企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	- 産業振興・環境・防災安全・福祉等のまちづくりの実現に向け、自治体に対してまちづくり施策に関する政策形成支援を行う - 自治体と意見交換を重ね、政策形成支援の前段階であるまちづくり施策を企画提案し3年後の到達目標（残り3件）を達成させる - 説得力のある企画提案とするため、社外有識者の助言活用や地域課題分析の結果を自治体と意見交換し共有化できるまで進める。
共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	共同研究②の公表と公表後のフォローアップ	共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	農業振興に資するまちづくりの研究（共同研究②）を公表し、公表後は施策に対して賛意を示した自治体に対し、具体的施策を提案するなど、フォローアップする
有償調査研究の実施に向けた検討	自治体のニーズに応じた有償調査研究の試行拡大・本格実施に向けた課題解決	有償調査研究の実施に向けた検討	自治体からの支援要請のうち、支援内容が複雑なものや多額のコストを要するものについて、有償での政策形成支援を実施
公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を9とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応するとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、支援の強化を図る。	公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	- 公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を9とする - これまで寄せられた相談内容を検証するとともに、多摩・島しょの各地域でそれぞれ異なる地質や地形、気象条件、建設事情、財政、文化、歴史等を勘案し、より各地域の実情に沿った的確な助言ができるよう努めていく - 自治体側で実施することが困難であり、かつ公社で対応可能な場合に有償での受託業務も行う

戦略3 都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 予定業務の着実な執行 - 全用地買収画地の90%契約 20画地(3年平均) 【目標②】 2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案 【目標③】 都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託6件	【目標①】 予定業務の着実な執行 - 全用地買収画地の90%契約 20画地(3年平均) 【目標②】 2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案 【目標③】 都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託7件

(公財)東京都都市づくり公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略1	シンクタンク・アドバイザー機能の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○	○		○	

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略7:「住まい」と「地域」を大切に作る戦略 ・戦略8:「安全・安心なまちづくり戦略」 ・戦略13:水と緑溢れる東京戦略
・戦略17:多摩・島しょ振興戦略 等

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆公社は都市づくりを取り巻く大きな環境の変化を踏まえ、「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」に取り組むべき方向性として掲げ、この方向性と軌を一にして、政策連携団体の将来像が示された。これらを具現化するため、2020年4月に「都市づくり調査室」を新設し、調査研究担当による調査研究（シンクタンク機能）と技術担当による技術支援（アドバイザー機能）の取組を進めている。調査研究は、自治体の政策形成に関与するため、その達成には長期的なスパンで自治体とのネットワーク構築、調査研究の質向上と具体的なニーズ検証が必要である。技術支援は、技術職員不足や技術的な課題に悩む自治体に対し、短期的なスパンで様々なニーズに応えることが求められる。

課題解決の手段

◆調査研究は、多摩全域の地域課題分析を行い、潜在的な課題とその解決策を市町村に対して企画提案し課題解決に貢献することで、市町村との信頼関係を構築する。同時に、民間シンクタンク等との共同研究や社外有識者活用による人材育成を行うとともに、蓄積した自治体ニーズ等を整理し、より自治体の期待に応える質の高い調査研究業務の方向性を検討のうえ、企画提案に基づく自治体からの有償化ニーズに積極的に応える。技術支援は、技術職員不足や具体的な技術課題に悩む自治体に対し、公共施設の整備等の円滑な推進に関する技術的な助言・相談を実施する。また、そこから生じる対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していくとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、技術支援を強化する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【調査研究】
①多摩地域市町村の半数に当たる15市町村に対し、各々の課題の解決策を企画提案
②①のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施
③有償調査研究の本格実施準備完了

【技術支援】
④多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 目標①：2022年度末時点で12市町村に対し企画提案の実施見込。当初目標に留まらず、自治体の施策実現に向けた政策形成支援を3件実施（うち2件有償）。
目標②：民間シンクタンク等との共同研究を2件実施。引き続き、公表後のフォローアップを図る。
目標③：到達目標達成に向け、調査研究と自治体支援のノウハウを活用した政策形成支援（有償）を構築
目標④：これまでの実績を活かし、支援対象を2自治体増やし、7自治体への支援を実施

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立	目標①	・前年度に引き続き、自治体の特色から政策課題分析8件をまとめると共に、当該自治体との意見交換を通じ、課題解決につながる企画提案を4件行う。 ・社外有識者による定期的研修の実施と企画提案に向けた助言活用 ・自治体のニーズや意見等の整理、各自治体に共通するテーマの分析・検証	・産業振興・環境・防災安全・福祉などのまちづくりの観点から自治体の施策実現に向けた政策形成支援について、3件実施中（2件有償） ・政策形成支援の前段階であるまちづくり施策の企画提案について、自治体との意見交換や提案実現に必要な関係者調整を重ねながら、4自治体に対する提案を取りまとめ（2件提案済） ・社外有識者による地域経済分析手法研修の実施やたましん等外部有識者の助言を活用	・将来を見据え、これからの新しい生活を包容できる東京の実現に向け、単に一自治体の範囲に限らず広域的な観点からの助言・提案を行っていることを自治体が評価した ・都政策連携団体である強みを活かして、都市整備局、産業労働局、環境局、建設局、総務局など関係部署から施策動向等を情報収集し提案に反映している。 ・学識経験のある社外有識者（参加）からの助言を活用し、将来の人々の暮らしの変化に着目しながら、施策を企画している ・3年後の到達目標を超え政策形成支援の実施に向け進めている。	・産業振興・環境・防災安全・福祉等のまちづくりの実現に向け、自治体に対してまちづくり施策に関する政策形成支援を行う。 ・自治体と意見交換を重ね、政策形成支援の前段階であるまちづくり施策を企画提案し3年後の到達目標（残り3件）を達成させる。 ・説得力のある企画提案とするため、社外有識者の助言活用や地域課題分析の結果を自治体と意見交換し共有化できるまで進める。
共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮	目標②	・多摩地域における観光政策等の共同研究①の公表と公表後のフォローアップ ・共同研究②の実施	・自治体への政策形成支援として実施している「多摩アーバンワーケーション施策」の実証実験を、（株）JTB総合研究所と共同実施するための準備中 ・自治体へのまちづくり施策提案としてとりまとめを進めている「農業振興に資するまちづくり」の提案について、（公財）東京市町村自治調査会と連携して検討中	・新たな人流や消費活動、ビジネスチャンスを生み出す施策という都市づくり公社の提案コンセプトに対し、JTB総研が自社として共同研究するメリットを感じているため。 ・都市づくりに関する豊富な知見や経験を持つ都市づくり公社と連携することについて、まちづくりに関するハード的な知見に期待する（公財）東京市町村自治調査会がメリットを感じているため。 ・3年後の到達目標に向け、調査研究能力の発揮を引き続き図っていく。	・農業振興に資するまちづくりの研究（共同研究②）を公表し、公表後は施策に対して賛意を示した自治体に対し、具体的な施策を提案するなど、フォローアップする。
有償調査研究の実施に向けた検討	目標③	・調査研究を実施した自治体における庁内調整の支援や協議会等への委員としての参加依頼など、現状のニーズを踏まえた有償調査研究の在り方の検討と試行	・有償調査研究の在り方の検討と試行として、公社が長年培ってきた区市町村支援のノウハウを最大限活用し、調査研究の実施と各自治体の政策形成過程に応じた支援を併用した政策形成支援を実施 1)自治体の都市計画マスタープラン策定に向けた政策形成支援業務 2)自治体が設置する工業推進協議会への委員参加	・調査研究は、自治体のまちづくりの政策形成に関与すべく、その質の向上を図るとともに、公社が長年培ってきた自治体支援のノウハウを自治体側が求めた場合に有償でも対応できる政策形成支援の仕組みを構築することができた。政策形成支援に当たっては、自治体との協力が整った場合に、事務費等の実費を受領する。 ・3年後の到達目標に向け、在り方の検討や試行を終え、本格実施として政策形成支援を構築できた。なお、2021年度に公益認定所管庁である都生活文化局と協議し、事業内容変更手続きを完了したことで、有償化による受託が可能となった。	・自治体からの支援要請のうち、支援内容が複雑なものや多額のコストを要するものについて、有償での政策形成支援を実施
公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施	目標④	・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応するとともに、自治体の技術支援ニーズを検証・分析し、支援の強化を図る。	・支援対象を2自治体増やし、合計7自治体への支援を行っている。 ・今年度から、自治体側で実施することが困難であり、かつ公社で対応可能な場合に有償での受託業務を開始した。 ・技術相談のニーズは各自治体で異なり、地域的特徴や背景を踏まえながら、自治体に応じたサポートを行っている。	・技術支援は、技術職員不足や具体的な技術課題に悩む自治体に対し、技術的な助言・相談を行う取組であり、基本的に無償で実施している。 ・これまで、支援自治体からの様々な技術的な相談に対して、専門的知見を活かした判断、データ分析、東京都や企業へのヒアリングなどを行い、全の相談に回答してきた。こうした取組による自治体との信頼関係構築が、継続的な支援依頼に繋がった。 ・新たな支援自治体も公社のこれまでの実績を理解していただけており、3年後の到達目標に向け、支援自治体数の増加に繋がった。	・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を9とする。 ・これまで寄せられた相談内容を検証するとともに、多摩・島しょの各地域でそれぞれ異なる地質や地形、気象条件、建設事情、財政、文化、歴史等を勘案し、より各地域の実情に沿った的確な助言ができるよう努めていく。 ・自治体側で実施することが困難であり、かつ公社で対応可能な場合に有償での受託業務も行う。

(公財)東京都都市づくり公社

戦略 2	既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得
------	-----------------------------

戦略の性質		2023年度改訂の視点による区分		
経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略 8：安全・安心なまちづくり戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆土地区画整理事業においては、現在受託している全16地区の事業進捗率は、2019年度末時点で事業費ベースで約47％である。一方、そのうち4地区が概ね10年以内に終了見込みであることや自治体の投資的経費が抑制される傾向にある。このような状況を踏まえ、事業継続性の観点から事業量の確保と収支構造改善が今後の課題となる。 下水道事業においては、多摩地域の下水道普及の概成により大規模な汚水工事が減少したものの、小規模な工事への効率的な対応、雨水管工事や耐震化による防災性の向上やストックマネジメントなど新たなニーズが生じつつあり、これらに対応することが公社に求められている。一方、下水道事業の収支は改善傾向であるが、更なる赤字幅の縮小が必要である。	◆土地区画整理事業においては、受託中事業を年度計画に従って着実に実施することで公社の役割を果たしていく。2020年度末の受託総事業費に対して各年度ごとに進捗率2％程度の達成を目指す。一方、新規地区の公社事業化も視野に入れ、まちづくりの専門家として自治体の動きを支援していく。また、適切な事務費算定基準となるよう、関係自治体と協議を行う。 下水道事業においては、多摩地域のみならず島しょ部も含めてより多くの自治体を支援していく。自治体のニーズや期待の多様化を踏まえつつ、年度計画の着実な実施や業務の質の向上により、各自治体からの信頼を確保し業務の受託に繋げていく。また、工事規模に関わらない、業務内容に応じた適切な事務費算定の新基準を適用することで収支均衡を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①施行者の各年度の土地区画整理事業計画の着実な執行（3か年平均90億円規模の事業実施） ②新規土地区画整理地区の事業化に向けた支援（準備組合の設立） ③20自治体からの下水道業務受託及び下水道事業の収支均衡（3か年平均） ④土地区画整理事業の収支改善に向けた事務費算定基準の改定	目標①：土地区画整理事業は2021年度80.3億円、2022年度は第2四半期決算見込86.4億円の執行を見込む。自治体当初予算減少による要因も踏まえ、執行率の向上に取り組む。 目標②：新規地区の事業化に向けた支援を着実に推進 目標③：下水道事業は21自治体から業務を受託し、次年度も20自治体以上を見込む。2022年度は一部、工事完成時期の先送り等が見込まれるが、3か年平均は収支均衡を見込む。 目標④：関係自治体との綿密な協議により合意を得て、事務費算定基準の改定が決定した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
事業地区内の道路の効率的な整備	目標①	・年度実施計画に定める道路整備延長の90％以上を確保する。 ・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事的上半期発注と進捗管理を徹底する。	・道路整備延長は1,213mの計画に対し、1,233mを起工した。 ・重点管理工事は、全て上半期に発注済みとなっている。	・本社と事務所で設計を適切に分担し、予定通りに工事を発注した。起工延長については、実施設計段階で権利者との調整により、工作物等の移転に応じてもらえる箇所があり、トータルで延長が伸びた。今後は、事務所と本社で、定期的に開催している進捗調整会議で進捗管理を徹底し、実施計画に定める道路整備延長の確保を目指していく。 ・重点管理工事は全て上半期に発注済みとなっており、安全管理と工程管理を徹底し、計画通りに工事完了を図っていく。 ・引き続き、到達目標に向け、着実に事業を執行していく。	・年度実施計画に定める道路整備延長の95％以上を確保する。 ・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ（予定：全工事40件中8件を指定）、重点管理工事的上半期発注と進捗管理を徹底する。
地元自治体・地元主体のサポートの推進	目標②	・対象となる地区において、前年度の勉強会の深度を深め、事業化を前提とした事業計画（案）の作成に向け、助言やサポートを行う。	・対象となる地区において、事業計画（素案）を作成し、地元自治体へ提出を行った。今後、地元自治体が事業計画について精査を行った後、地元権利者に対し勉強会を実施していく予定である。	・前年度末から建設資材が高騰していたところにウクライナ情勢や円安による影響が加わっており、今後も社会経済情勢の変化を注視して、3年後の到達目標の達成に向け、事業計画（素案）の精査が必要である。	・対象となる地区において地元自治体と緊密に連携し、前年度から引き続き、事業計画（素案）の検討を進め事業化へ向けた事業計画（案）を作成・提示し、勉強会から準備組合として組織化できるようサポートしていく。
下水道事業の着実な実施による信頼確保及び事務費収入の確保	目標③	・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進捗管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。	・多摩地域及び島しょ部の21自治体から業務受託 ・下水道事業の2022年度（単年度）は収支マイナス（第2四半期決算見込：-91百万円）（次年度を含めて3か年平均では収支均衡見込み）	・市町村とストックマネジメント等の新たな事業ニーズを含め、綿密な協議・提案等を行い、目標を上回る21自治体から業務委託を受託した。また受託事業を進捗管理会議等での早期の課題把握・対応による年度計画の着実に実施により自治体からの信頼確保に努め、継続的な業務受託に取り組んでいる。 ・新事務費算定基準を適用し、下水道事業の収支均衡に向けて着実に取り組んでおり、今年度は工事完成時期の先送りに伴い事務費収入が次年度収入となり、収支マイナスとなるが、3か年平均では収支均衡見込みである。	・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進捗管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託（20自治体以上）することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。
土地区画整理事業の収支構造の改善に向けた取組	目標④	・関係自治体と綿密な協議のうえ、業務実態と事務費収入との乖離が大きい業務について、適切な事務費算定基準となるよう提案を実施していくとともに、公社の強みについて理解を得ながら改定に向けた協議を継続	・2022年4月開催の、東京都都市づくり公社関係市町村連絡協議会区画整理事業専門部会において、事務費算定基準の改定について合意を得た。その後、同年6月開催の東京都都市づくり公社関係市町村連絡協議会で、全会員の了承を得て、事務費算定基準の改定が正式決定した。今後、2024年度より本格適用を開始する。	・3年後の到達目標に向け、業務実態と事務費収入との乖離が大きい業務について適切な事務費算定基準となるよう提案を行うとともに、区画整理事業の収支状況について丁寧な説明を行い、関係自治体の理解を得ることができた。	・関係自治体と綿密な協議結果に基づき、下記のとおり、段階的に適切な事務費算定基準へ改定し、収支均衡を図る。 ・現行諸経費率（90％）を2023年度95％、2024年度100％に引き上げ。 ・2024年度より補償業務における建物算定事務費に補正率を導入、営業補償事務費に新しい歩掛を導入

戦略3	都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略8：安全・安心なまちづくり戦略 ・戦略9：都市の機能をさらに高める戦略 ・戦略13：水と緑溢れる東京戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

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

課題解決の手段

◆ 受託中事業を着実に執行すると共に新規の路線整備事業の受託を目指す。

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

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①予定業務の着実な執行

- ・全用地買収画地の90%契約
- ・20画地（3か年平均）

②2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案

③都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託7件

目標①：コロナ禍での権利者折衝をタッチレスで実施し、2022年度時点で平均15画地の実績見込。業務の着実な執行に向けて、取組を継続していく。

目標②：新たな事業展開に向けて、高低差補償業務や私道等無電柱化コーディネート業務を推進。今後既存の用地買収路線において同様の業務が可能か必要性を検証する。

目標③：2022年度実績見込として受託6件を達成。目標を上修正し、新規受託に向けた見直しを提出。今後は事業協力の内容や業務の詳細について協議を行う。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者対応の工夫	目標①	・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の40%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の20%をタッチレスとする。	・権利者折衝は総件数1,270件の77%にあたる983件をタッチレスによって実施 ・相談窓口は総件数93件の27%にあたる25件をタッチレスによって実施	・権利者折衝のタッチレス割合は、第一防災72%、第二防災80%であり、折衝の大半をタッチレスで実施、目標の40%については達成見込み ・相談窓口におけるタッチレスについては、目標の20%を11月末時点で上回っているものの、対面での相談が今後も一定の割合を占めることが予想される。 ・対面での権利者折衝に加え、権利者対応の工夫を進め、3年後の到達目標達成に向け、着実に事業を推進している。	・到達目標に向け、従来の権利者との対面折衝に加え、タッチレスによる効率化を推進 ・権利者折衝は電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の50%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応はこれらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の30%をタッチレスとする。
道路事業等の終盤にあたる業務（道路築造等）の検証、分析及び受託	目標②	・高低差補償継続案件（都市計画道路）1件 ・高低差に関する補償業務の新規受託1件 ・既存事業における高低差解消に関する自治体へのヒアリング ・区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務のヒアリング・検証・分析	・高低差補償継続案件（都市計画道路）は、建物等調査を実施し、着実に事業を実施 ・高低差に関する補償業務の新規受託に向け、事業協力の内容を確認中 ・主要生活道路工事業務は2区にヒアリング、無電柱化工事に関しては、新規受託の私道無電柱化コーディネート業務において権利者調査を実施	・高低差補償継続案件（都市計画道路）について、今後は工事進捗に関する情報をタイムリーに自治体と共有し、着実に業務を推進していく。 ・高低差に関する補償業務の新規案件については、自治体の道路築造工事に関する関係機関協議の進捗に合わせた事業協力を調整していく。 ・私道無電柱化コーディネートにおいては、今後発表される都の制度要綱を踏まえ、権利者調査を実施していく。 ・3年後の到達目標達成に向け、事業実施と合わせて自治体ニーズの把握を実施している。	道路築造等への事業展開に備え、事業の課題や体制構築等の検証のため、下記業務を実施。 ・高低差補償継続案件（都市計画道路）1件 ・既存事業における高低差解消に関する自治体へのヒアリング（予算・期間、関係機関との協議状況等） ・区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務のヒアリング・検証・分析
新規路線整備事業の受託	目標③	・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託、不燃化特区受託に向けた提案、見積提出、覚書締結	・都市計画道路1路線（1都）の用地買収業務を新規受託 ・不燃化特区受託（2区）について新規受託 ・区部（1都1区）の用地買収に関する見積書を提出済 ・多摩地域（1市）の用地買収に関する見積書を提出済	・都市計画道路1路線（1都）は、不燃化特区期間内での用地買収を加速させるため受託 ・不燃化特区（2区）は、主に無接道敷地解消に向けた手法検討業務である。 ・区部（1都1区）は、駅前広場及び都市計画道路の用地買収業務における業務見積もりを提出、今後整備スケジュールおよび委託者との業務分担について協議予定 ・多摩地域（1市）は、駅前の土地区画整理事業施行中の地区であるが、一部公園及び道路を用地買収による整備を進めていく際の業務見積もりを提出 ・到達目標に向け、成果をあげた。	・更なる自治体の支援要請に対応すべく、都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託、不燃化特区受託に向けた提案、見積提出、覚書締結

(公財)東京都都市づくり公社

戦略 4	地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化
------	-------------------------

戦略の性質		2023年度改訂の視点による区分		
経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略 8：安全・安心なまちづくり戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①戦略的な資産管理・運用による毎年度8億円規模の収益確保	目標①：毎年度8億円規模の収益達成に向け、3件の修繕工事の実施と土地分譲1件に向けた協議を推進。2022年度は修繕費用により8億円の収益を下回る見込であるが、3か年平均8億円規模の収益確保の見込である。
②地域活性化や、防災性の向上に寄与する新規物件3件の創出	目標②：地域活性化や防災性の向上に寄与する新規物件3件の創出に向け、建物共同化事業は2021年度末に1件竣工しており、その他2件について着工に向けて関係機関との協議・調整を実施。都有地を活用した魅力的な移転先整備事業1件において、建築工事と竣工後の運営に向けた取組を推進した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	目標①	・予定された修繕3件を実施し、既存建物の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。	・きたのタウンビルタイル改修工事契約済 ・万願寺タウンビル空調設備更新工事契約済 ・学生寮設備修繕工事は来年1月契約予定	・きたのタウンビルタイル改修工事に関しては7月に修繕工事に関する調査委託完了、10月末公表、11月末開札、12月中旬工事着手 ・万願寺タウンビル空調設備更新工事に関しては、9月公表、10月開札、年末年始にかけ工事予定（テナント休業中に工事） ・学生寮（カレッジスクエア多摩）設備修繕工事に関しては、12月公表、1月契約予定 ・2023年度修繕工事に向け、工事時期を調整中 ・到達目標に向けて、計画的な修繕工事により安定的な資産運用を図れている。	・既存建物全25棟のうち、予定された修繕実施1件と既存建物の事前調査検討に基づく修繕計画に従った適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。
ウィズコロナ、ポストコロナでの資産活用について検討	目標①	・関係自治体との協議・調整を行い、土地分譲1件（低未利用地）により収益確保を図る	・低未利用地である一時貸付の駐車場利用地について年度内土地分譲に向け調整中 ・到達目標に向け、その他の土地分譲（未利用地）、土地貸付契約更新（大規模貸付地）について協議を行い、計画的な資産活用を図っている。	・一時貸付の駐車場利用地について、市と公社用地分譲に向け協議・調整を行い、12月14日土地評価審議会開催の目途がたつた。今後は年度内契約締結に向け、社内手続きを進める。 ・次年度に向けて、土地分譲1件（未利用地）について、関係自治体と周辺住民や分譲計画内容について協議中。大規模貸付地1件の契約更新内容について合意、2023年度契約締結に向け協議中。 ・到達目標に向け、費用と収益のバランスを踏まえ、大規模修繕と土地分譲の時期を調整しながら、次年度も見据えた資産活用を図れている。	・コロナ禍での賃貸収入等を注視しつつ、関係自治体と綿密に調整し、下記のとおり公社資産の活用を行う。 ・関係自治体との協議・調整を行い、土地分譲1件（未利用地）による収益確保を図る。 ・円滑な貸付に向け、地域ニーズ等の確認を行い、土地貸付契約更新1件（大規模貸付地）により収益確保を図る。
建物共同化事業の着実な推進	目標②	・東池袋C街区：共同化建物着工 ・東小金井24街区：共同化建物取得床に関する協議	・東京都及び豊島区等関係機関と調整を進め、7月に第5回意見交換会を実施。今後都市計画審議会事前相談及び中高層条列説明会を経て、2023年度以降の着工を目指す。 ・7月に共同化への取組方針を決定、今後事業者との基本協定締結に向け協議を進めていく。	・東池袋C街区については、これまで都、豊島区との協議及び地域住民との十分な意見交換を実施してきた。一方、関係機関より地域貢献施設の導入提案を受け、更なる検討が必要となったことにより着工が遅れている。引き続き、関係機関と綿密に調整し、公社として実現可能な提案を行い、着工に向けた手続きを進めていく。 ・東小金井24街区については、事業者の提案に対し公社としての参加要件、収支検討を踏まえた取得床の活用方針を策定	・東池袋C街区については、地域住民や関係機関との協議を進め、共同化事業を着工（従前建物解体工事着手）する。 ・地域活性化に向け、共同住宅や商業施設等を整備するため、関係権利者と東小金井24街区の共同化建物を着工する。
都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進	目標②	・移転先となる集合住宅の建築工事を実施 ・工事中も含め周辺住民との交流を深め関係性を良好にしていける取組を実施	・2022年3月に工事着手、2023年5月に竣工予定 ・現在、テナントは申し込みが2件、事業用住戸に関しては入居募集 ・建築中や周辺施設の様子を撮影し、地域に開かれた活力や賑わいをもたらし空間であることをアピールする動画コンテンツを作成中	・移転先となる集合住宅の運営に向けて、着実に事業を推進してきた。 ・近隣の大規模医療施設や、小学校へ働きかけ2023年度以降当該施設での賑わい創出に向けた取組みを企画	・移転先となる集合住宅の管理・運営開始（足立区） ・住民同士のコミュニティ形成のため周辺地域を含むイベント（地域住民と一緒に施設の花壇整備）を開催 ・木密地域からの移転を促進するため、移転対象者への広報や個別相談などの取組を実施

戦略5	更なる経営力の強化に向けたDXの推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

課題解決の手段

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

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

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①セグメント別分析の確立に向けた工数管理の導入	目標①：基幹システム更新の検討初期段階から工数管理導入について社内合意を取りながら進め、工数管理が可能なシステムを選定。稼働開始に向け調整中
②場所にとらわれない働き方を推進する環境整備	目標②：目標達成に向け、試行端末により仕様を検証。2023年度に可搬性の高い端末や無線LANの導入、グループウェア見直しを行い、多様な働き方を実現する。
③DXの推進、職員への浸透に向けた専門人材の育成	目標③：デジタル人材育成に向け、情報推進方針に全職員のデジタルスキル向上とデジタル推進リーダー育成を定めた。引き続き、eラーニングや外部研修等を活用し人材育成を進める。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
DX推進に向けた業務手法の検証による基幹システムの更新と運用開始	目標①②	工数管理の導入による経営分析力の強化や業務の全体最適化による効率化の方向性等を整理のうえ、システムベンダーを選定し、システム設計・構築を進める。 また2023年度の稼働開始に向け、ユーザテストやデータ移行等を進める。	経営分析力の強化や業務の全体最適化を見据え、全社検討体制の構築を行うことで、6月にシステムベンダーの選定を円滑に実施した。 現在も全社を挙げて各部の協力を受けながら、要件定義やシステム設計を順次進めている。	基幹システム更新について、公社全体でのシステム整備に向けた体制を構築するとともに、支援作業を専門コンサルタントに委託し活用することで、円滑にシステムベンダーの選定と要件定義・システム設計につなげることができた。引き続き、システムベンダーと協議・調整・課題解決に取り組む。次年度稼働開始に向けて着実に構築作業を進めていく。	構築した基幹システムへの稼働を開始。稼働初期のトラブル対応や職員からの問合せ対応を的確に行い、運用の安定化・業務への定着化を図るとともに、セグメント別分析に向け全職員が工数入力を開始。 実業務での運用において発見した課題や改良点等の整理、対応策や今後の整備方針を検討し、ICT推進計画への反映を行う。
全職員への可搬性に優れた業務端末の導入	目標②	試験的に配備したタブレット端末の使用状況等を踏まえ、次期業務端末の選定やネットワーク環境等の検討を行う。	試験的に配備したタブレット端末は、会議参加の際に持ち参り資料のペーパーレス化を進め、画面の見やすさ等に問題ないことや、データ通信の回線状況を把握し、次期業務端末調達やネットワーク環境整備についての企画提案を依頼する際の仕様で反映した。	従来、公社はデスクトップ機を導入・運用してきたため、会議等での端末利用について実績がなく、タブレット端末を試験導入することにより、具体的な利用イメージを持つことができ、仕様の検討を進めることができた。 今後の企画提案書審査においても、タブレット端末の試験導入で得られた知見を活かして適切なシステムベンダー選定を行い、次年度導入を着実に進める。	リプレースに伴い、業務端末を可搬性に優れた機種に入れ替える。（職員利用端末約350台中350台） 端末の移動が可能になることによる利用上の注意点等を踏まえつつ、ペーパーレス化や手続きの電子化等のデジタルファーストな業務スタイルへの移行に向けた運用ルール周知を行う。
デジタル人材の育成	目標③	DX専門部署におけるデジタル人材育成に向けた計画を作成し、必要な外部研修の受講を計画的に行う。全職員向けのICTリテラシー向上のための研修を計画し、実施する。また、顧客サービス向上に繋がるデジタル技術の最新動向や各部の要望を踏まえ、新技術等について情報収集や活用ノウハウの蓄積を進める。	情報推進課職員には「東京デジタルアカデミー」講座の研修を受講させ、研修終了後は内容について課内で共有を図った。 情報推進方針を作成し、全職員のデジタルスキル向上と職場でのデジタル活用を推進するデジタル推進リーダーの育成を定めた。都庁デジタル・イノベーションセミナー等を通じて情報収集を進めている。	デジタル人材育成に向け、研修の受講に加え、全社方針を定めることができた。 今後は、2023年1月にeラーニングシステムを導入し、年度内にセキュリティ教育を全職員に受講させる。 また、次年度以降の研修内容を検討し、職員のデジタルスキル向上を図るとともに、デジタル推進リーダー育成に向け、外部研修の受講について情報推進課職員による試行を進めていく。 到達目標の達成に向け、研修計画等の構築を図り、着実に取組を進めている。	情報推進課職員4名について、業務のデジタル化推進のための専門知識を持つデジタル人材の育成を引き続き継続するとともに、昨年度の育成状況や人事異動による影響を考慮し、必要に応じて育成計画の見直しを行う。 全職員のICTリテラシー向上や、業務のデジタル化等に効果的な新技術の調査及び導入に向けた検討を進める。

1 0 東京都住宅供給公社

東京都住宅供給公社

(所管局) 住宅政策本部

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1966年4月1日					
所在地		東京都渋谷区神宮前5-53-67 コスモス青山					
団体の使命		・ 建替えや既存ストックの再生等による良質な公社賃貸住宅の供給や住宅セーフティネットとしての都営住宅等の公平・公正な管理など、公的住宅事業者としてお客様に安全・安心で良質な住まいとサービスを提供する。 ・ 少子高齢社会や環境問題への対応、防災性の向上など、都の住宅政策の一翼を担う重要なパートナーとして、住宅事業を通じ地域社会に貢献する。 ・ 効果的・効率的な事業展開や、財務・人財・組織力など経営基盤の強化を通じ、長期的な安定経営を実現して、都民の住まいの安定を図る。					
事業概要		・ 公社住宅事業：更新時期を迎えた団地の建替え等を進めるとともに、既存ストックの耐震化や適切な維持管理に取り組んでいる。また、少子高齢社会への対応としてサービス付き高齢者向け住宅の供給、高齢者施設や子育て支援施設の整備・誘致、親世帯と子世帯の近居支援などに取り組むとともに、ひとり親世帯や新婚世帯等の入居機会の拡大に取り組んでいる。 ・ 受託事業：都営住宅や区・市営住宅など約27万戸の住宅の管理・入居者対応のほか、都営住宅建替工事監理などの業務を実施している。					
役職員数	役員数	6 人		(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	5 人		(都派遣職員	1 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	1 人		(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	1,055 人		(都派遣職員	7 人	都退職者	3 人)
	再雇用・非常勤職員数	186 人					
基本財産		105,000 千円					
都出資（出捐）額		105,000 千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		千円					
		千円					
		千円		その他		団体	
その他資産		・ 公社賃貸住宅 230団地、 70,575戸 ・ ケア付き高齢者住宅 1 団地、370戸 ・ サービス付き高齢者向け住宅 4 団地、224戸 ・ 社屋 渋谷美竹事務所（渋谷区）など10か所					

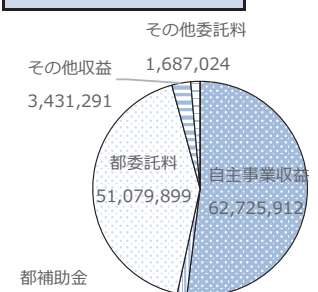
2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	120,688,809	100%	111,039,792	100%	9,649,017
(償却前損益)					23,337,160
公社住宅賃貸事業	64,126,577	53.1%	53,572,341	48.2%	10,554,236
都営住宅管理業務等受託事業	54,017,448	44.8%	54,883,266	49.4%	△ 865,818
その他事業	2,544,784	2.1%	2,584,185	2.3%	△ 39,401

※固定資産への投資額：9,408,087

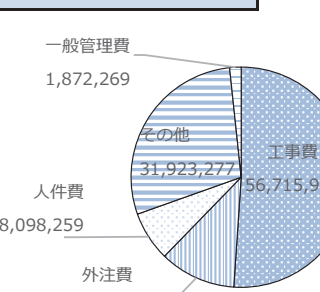
売上高内訳



<自主事業収益 内訳>

家賃収入	58,044,391
駐車場使用料収入	2,581,974
管理費等収入	651,509
その他	1,448,038

営業費用内訳



<工事費 内訳>

賃貸住宅管理事業	18,720,664
都営住宅等管理業務受託	33,140,423
都営建替受託	2,755,938
その他	2,098,877

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	66,489,763	3 流動負債	43,003,977
現金及び預金	45,511,982	借入金・社債	19,122,551
有価証券	14,250,000	その他	23,881,426
その他	6,727,781	4 固定負債	718,618,757
2 固定資産	1,145,134,069	借入金・社債	569,279,575
固定資産	1,125,464,633	その他	149,339,182
有価証券		負債合計	761,622,733
その他	19,669,436	(純資産の部)	
資産合計	1,211,623,832	5 資本金	105,000
		6 剰余金	449,896,099
		7 その他	
		資本合計	450,001,099
		負債及び資本合計	1,211,623,832

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 住宅セーフティネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営

高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大について、3年後の到達目標を達成したため、目標を上方修正（制度利用割合33%以上→40%以上）

◆戦略2 新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給

「コロナの感染拡大を契機とした、新しい日常に対応した取組の推進」について、お住まいの方のテレワークニーズに迅速に応えるため、計画を修正しペースを加速させる。

また、少子化対策、脱炭素化など都政課題の解決に向けて、結婚予定者支援、環境配慮型住宅供給、太陽光発電設備・EV充電設備設置など、新たな取組を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略1 住宅セーフティネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合33%以上） 【目標②】 要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化） 【目標③】 要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（50件以上）	【目標①】 住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合40%以上） 【目標②】 要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化） 【目標③】 要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（50件以上）

戦略2 新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
コロナの感染拡大を契機とした、新しい日常に対応した取組の推進	○テレワーク環境の導入（11団地：既存8、建替3） ○タッチレス型エレベーターの導入（建替3団地） ○宅配ボックスの設置（23団地：既存20、建替3） （97団地／140団地 設置率69%）	コロナの感染拡大を契機とした、新しい日常に対応した取組の推進	○テレワーク環境の導入（63団地：既存61、建替2）（131団地／200団地 導入率65%） ○タッチレス型エレベーターの導入（建替2団地） ○宅配ボックスの設置（23団地：既存21、建替2） （98団地／139団地 設置率70%）
超高齢社会を見据え、必要な機能を整備した低負担の高齢者向け住宅の提供	○シニア向け住宅 ・当社初のJKKシニア住宅竣工（1団地） ・入居者募集に向けた準備 ※見守りサービス利用拡大	少子高齢社会を見据えた新たなシニア向け住宅等の提供、結婚予定者支援	○シニア向け住宅 ・建設・施工監理（2024年10月竣工予定） ・入居者募集に向けた具体的な検討 ※見守りサービス利用拡大 ○ペット等共生住宅の建設工事着工（1団地）、管理手法・ルールの検討 ○JKK住宅を結婚予定者に優先的に提供
健康志向や生きがい創出など多様化するニーズに対応した先駆的な住宅の提供	○禁煙住宅の竣工（1団地） ○その他先駆的モデル事業の実施（1団地） ○基本スキーム等の策定	環境志向や健康志向やなど多様化するニーズに対応した先駆的な住宅の提供	○禁煙住宅の竣工（2団地） ○環境配慮型住宅供給に向けた検討（3団地） ○環境配慮型住宅に導入する環境施策についての基本スキーム等の策定 ○既存住宅への太陽光発電設備（30棟）及びEV充電設備（実装・先行配管200区画）設置

東京都住宅供給公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略1	住宅セーフティネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略 戦略7：「住まい」と「地域」を大切に作る戦略
 ■住宅マスタープラン 目標3：住宅確保に配慮を要する都民の居住の安定 目標4：住まいにおける子育て環境の向上 目標5：高齢者の居住の安定
 目標10：都市づくりと一体となった団地の再生

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆当社は幅広い都民に対して安全・安心な住まいとサービスを提供することにより入居率96%を維持するなど安定経営を図っている。都に住宅政策本部が設置され、当社は政策連携団体となり、都の住宅政策の課題に積極的に取り組むことが使命となっている。高い入居率を確保しながら都の重要課題である住宅確保要配慮者の入居機会の確保や居住の安定に向けた取組を一層推進していく必要がある。
 ◆また、高度経済成長期に建設したJKK住宅では、入居者の高齢化が進み自治会活動などの担い手の不足によりコミュニティ機能が低下している。また、商店街では物販等のテナントが撤退し、生活利便性や賑わいも低下しており課題となっている。

課題解決の手段

◆都の政策連携団体として住宅政策の一翼を担っていくため、子育て世帯や高齢者など住宅確保要配慮者の入居機会をより一層確保していく。また、JKK住宅経営においては、今後の人口減少を見据え、既存住宅の長期活用を図ることが重要であり、長寿化の取組を通して、比較的所得の低い方も入居可能な低廉な家賃の住宅数を一定程度確保し、住宅確保要配慮者の受け皿としての役割も一層果たしていく。
 ◆都や地元自治体、NPO、民間企業等と連携し、子育てしやすく、高齢者が安心して暮らせる住まいとサービスを提供して、多様な世帯・世代による交流と共助のあるコミュニティを創出する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
 住宅セーフティネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大（制度利用割合40%以上）
 【目標②】
 要配慮者が利用しやすい住宅の長寿化に向けた取組（指標策定、投資時期平準化）
 【目標③】
 要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化（50件以上）

【目標①】 昨年度実施したファミリーウィークの運用方法の見直し等により制度利用割合は43.7%と目標を大きく上回った。
 【目標②】 長寿化の指標策定に向けた基礎検討を実施した。また、超長期修繕計画の策定・投資（修繕）時期の平準化の基礎となる、公社賃貸住宅営繕工事実施基準及び劣化診断判定方法の見直し検討を実施した。
 【目標③】 2022年度は11月末で新規コミュニティ活動を23件実施し、累計で34件となった。今後、訪問自治体数を増やすなど取組を拡大していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	目標①	○現行制度等の見直し・新たな制度等の試行実施 ○入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） ⇒入居支援制度利用割合30%以上	○パートナーシップ宣誓制度を踏まえた制度の見直し ○入居支援制度の広報（1区2市と連携）、ひとり親世帯向け入居相談（1市と連携） ⇒43.7% ○JKK住宅を活用したひとり親世帯等の居住支援の実施（1区）、住宅セーフティネット家賃低廉化補助事業を活用したJKK住宅の提供に係る協議等（2区1市）	○11月からパートナーシップ関係にある方々の入居を可能とするともに、既存の各種割引制度についても利用可能とした。 ○地元自治体と連携し、ひとり親世帯入居サポートチラシの配布（1区2市）、ひとり親世帯向け入居相談を実施（1市） ⇒昨年度実施したファミリーウィークの運用方法の見直し等により制度利用割合は目標を大きく上回った。 ○家賃低廉化補助制度を活用した住宅提供に向け自治体（2区1市）と協議を進めた。うち足立区で提供を開始し、今後、世田谷区や八王子市で提供を予定している。	○入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） ⇒入居支援制度利用割合40%以上 ○住宅セーフティネット家賃低廉化補助制度の更なる活用に向け、2023年度の募集方法・時期・規模について、世田谷区、足立区、八王子市との協議
家賃が低廉な既存住宅の長寿化に向けた取組	目標②	○アセットマネジメントシステムマニュアル作成、体制整備、認証取得（運用開始） ○長寿化の指標の策定 ○超長期修繕計画・投資（修繕）時期の平準化の検討	○アセットマネジメントシステムの運用を開始し、ISO認証を取得（8月） ○長寿化指標の検討（3月策定予定） ○超長期修繕計画の策定・投資（修繕）時期の平準化の基礎となる、公社賃貸住宅営繕工事実施基準及び劣化診断判定方法の見直し検討	○認証に係る審査を受け、国内の住宅事業者として初めて、アセットマネジメントシステムの国際規格ISO55001の認証を取得した。今後、アセットマネジメントシステムを継続的に運用し、効果的かつ効果的な修繕等による維持管理を行っていく。 ○長寿化指標は、2023年度の運用に向け、計画修繕の執行率を管理指標とすることを前速に検討を進めている。 ○2023年度の超長期修繕計画の策定に向け、公社賃貸住宅営繕工事実施基準及び劣化診断判定方法について、今年度中の見直しに向けて検討している。	○アセットマネジメントシステムの継続的な運用、必要に応じてマニュアルの見直し ⇒効率的・効果的な維持管理手法の構築 ○長寿化の指標の運用 ○投資（修繕）時期を平準化した超長期修繕計画の策定
子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	目標③	○センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 ○自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証 ○子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） ○高齢者施設等の整備（2団地）	○全団地を対象に本格実施（4月から）入居者向け広報紙や住宅掲示板による利用の呼びかけを実施 ○自動運転車両による移動支援実証実験実施（運行件数：107件） ○子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） ○整備・運営事業者と事業推進に向けた協議・調整（1団地） 整備・運営事業者の決定（1団地）	○広報紙・掲示板への掲載や説明会の開催等により、11月末時点で80件の申込みにつながった。今後、入居者を見守る側の親族などにも周知を図っていく。 ○関係者との調整を行い、9月に実施した。2022年度末までに効果検証を実施する。 ○C大蔵の社にて、東京都子育て支援住宅の認定を7月に取得した。2023年度は（仮称）C松ノ木で取得を予定している。 ○小金井本町（2023年度開設予定）、大蔵2期（2025、2026年度開設予定）にて、事業者等と協議・調整を実施している。	○センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 ・入居者本人に加えて入居者を見守る側の親族等への周知拡大 ○子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） ○高齢者施設等の整備（2団地） ○地域医療福祉との連携に向けた医療福祉関係団体との協議・調整
地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	目標④	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり ○JKK住まいるアシスタントの増員 ⇒新規コミュニティ活動15件（20件/50件 進捗率48%）	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくりの推進・コミュニティプレイス「まつまる」（松が谷）開設 ○JKK住まいるアシスタント2名増員（4名体制） ⇒新規コミュニティ活動23件（大学連携1件、コミュニティ拠点1件、住まいるアシスタント21件）	○大学連携では、日本社会事業大学の学生が防災訓練に参加し自治会活動を支援した。民間連携では、愛宕第二の地域交流拠点の整備に向けた地域住民とのワークショップ等を開催した。更に新たな買物支援策として弁当・総菜など食料品や生活用品等を団地内で販売するキッチンカーの導入に着手した。 ○JKK住まいるアシスタントを増員し、前年度取組の他団地への横展開や積極的な自治体訪問等に取組み21件のコミュニティ活動に繋がった。今後も更に人員を増強するなど新規コミュニティ活動を拡大していく。	○地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり ○キッチンカー（弁当、総菜、軽食、食料品含む生活用品等の販売）誘致の試行実施、効果検証 ○JKK住まいるアシスタントの更なる増員 ⇒新規コミュニティ活動30件（50件/50件 進捗率100%）

東京都住宅供給公社

戦略2	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給	戦略の性質				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○	○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略 戦略1：子供の笑顔のための戦略 戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略 戦略17：多摩・島しょ振興戦略
 ■住宅マスタープラン 目標1：新たな日常に対応した住まい方の実現 目標2：脱炭素社会の実現に向けた住宅市街地のゼロエミッション化
 目標3：住宅確保に配慮を要する都民の居住の安定 目標5：高齢者の居住の安定

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】 新しい日常に対応した住環境の整備（3か年の新規整備 延180 団地以上） 【目標②】 先駆的な事業の実施による新たなニーズへの対応（新しいタイプの住宅供給や新たな領域へのチャレンジを5 団地以上実施し、効果的な広報戦略により賃貸住宅市場への波及を図る。）	【目標①】2022年11月末までに延8団地に整備し、累計で延26団地となった。テレワーク環境の整備や宅配ボックスの設置について取組を加速していく。 【目標②】新たなニーズへの対応に向けて、新しいタイプの住宅の供給など取組を進めている。シニア住宅、ペット等共生住宅、禁煙住宅、小笠原住宅の整備の検討を進めるとともに、新たにウイルス対策に配慮した住宅を竣工させるなど取組を推進した。また、インターネット配信サービスによるプレスリリースを実施し、効果的な情報発信を行うことができた。
---	--

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
コロナの感染拡大を契機とした、新しい日常に対応した取組の推進	目標①	○テレワーク環境導入の計画策定 ○テレワーク環境の導入（10団地：既存8、建替2） ○タッチレス型エレベーターの導入（建替2 団地） ○宅配ボックスの設置（22団地：既存20、建替2） （74団地/137団地 設置率54%）	○既存（181団地）のコミュニティサロンへのWi-Fi導入3か年計画策定（7月） ○テレワーク環境の導入（2 団地：建替2）（17団地/198団地 導入率9%） ○タッチレス型エレベーターの導入（建替2） ○宅配ボックスの設置（4 団地：既存2、建替2）（57団地/137団地 設置率42%）	○テレワーク利用に加え、家族やコミュニティ活動の利用が見込める住宅を優先にモバイル回線を利用したホームルーターをコミュニティサロンに導入し、当初の約6倍のペースに加速していく。 ○OC大塚の社・C奥野町のコミュニティサロンにWi-Fiを導入した。2022年度内に既存住宅50団地にWi-Fiを導入していく。 ○OC大塚の社・C奥野町にタッチレス型エレベーターを導入した。 ○OC大塚の社・C奥野町等に宅配ボックスを設置した。2022年度内に既存住宅18団地に宅配ボックスを設置していく。	○テレワーク環境の導入（63団地：既存61、建替2） （131団地/200団地 導入率65%） ○タッチレス型エレベーターの導入（建替2 団地） ○宅配ボックスの設置（23団地：既存21、建替2） （98団地/139団地 設置率70%）
少子高齢社会を見据えた新たなシニア向け住宅等の提供 結婚予定者支援	目標②	○シニア向け住宅 ・建設・施工監理 ・入居者募集の具体的な検討 ※既存住宅への見守りサービス利用拡大 ○ペット等共生住宅の仕様確定、採算性検証	○シニア向け住宅 ・実施設計完了、建設工事発注準備 ・入居者募集について、課題の検討実施 ○ペット等共生住宅の実施設計中 （仮称）カーメスト用買馬車公苑	○遺産文化財調査による工期変更に伴い建設スケジュールの遅延が発生した。小金井本町の建替えに向けた実施設計を完了し、工事発注準備を実施している。入居者募集についてもスケジュールの見直しを行い、2023年度にかけて課題等の検討を進めていく。 ○設計にあたり、ペット飼育設備等の導入可否や運用方法について獣医師会等にヒアリングし、今後、管理規約等を検討していく。	○シニア向け住宅 ・建設・施工監理（2024年10月竣工予定） ・入居者募集に向けた具体的な検討 ※見守りサービス利用拡大 ○ペット等共生住宅の建設工事着工（1 団地）、管理手法・ルールの検討 ○JKK住宅を結婚予定者に優先的に提供
環境志向や健康志向など多様化するニーズに対応した先駆的な住宅の提供	目標②	○禁煙住宅の建設・施工監理 ○その他先駆的なモデル事業の実施（1 団地） ○モデル事業の具体化に向けた施策・候補等検討	○禁煙住宅の竣工（1 団地）、施工中（2 団地） ○ウイルス対策に配慮した住宅の竣工（2 団地） ○ZEH-M oriented仕様の導入、再生可能エネルギーの活用に向けた検討（2 団地） ○既存住宅への太陽光発電設備及びEV充電設備の設置に向けた協議実施、太陽光発電設備設置にかかる協定書締結（7月）	○OC大塚の社5棟のうち2棟を禁煙仕様として竣工した。 ○OC大塚の社・C奥野町に自動水栓など非接触・抗ウイルス仕様を採用した。 ○新たなモデル事業としてZEH-M oriented仕様の設計に着した。 ○既存民間集合住宅での太陽光発電設備設置の普及やEV等の普及促進などを目的として設置に向けて推進した。太陽光で発電された電力は共用設備での利用や蓄電池による夜間・災害時の非常用電源として活用する。EV充電設備設置によりEV利用環境を向上し、居住者のEVへの買い替えに寄与する。	○禁煙住宅の竣工（2 団地） ○環境配慮型住宅供給に向けた検討（3 団地） ○環境配慮型住宅に導入する環境施策についての基本スキーム等の策定 ○既存住宅への太陽光発電設備（30棟）及びEV充電設備（実装・先行配管200区画）設置
行政との連携（初の島嶼部での住宅）（アーティスト支援）	目標②	○小笠原村における新たな住まいモデルの工事着手、建設 ○入居者募集に向けた小笠原村との協議 ○モデル事業の拡大に向けた調整・検討	○小笠原住宅の建設工事契約（11月） ○東京都や小笠原村と、入居者募集に向けた協議実施（7月）	○東京都と小笠原村と連携を図り、事業を推進している。建設工事の入札不開に伴い工事費、工期等の見直しを行い、再入札を実施し、工事契約を締結した。 ○2023年度内の入居者募集に向けて、募集や管理の方法などを小笠原村と検討している。	○ファミリー向け賃貸住宅が不足する小笠原村において都・村・JKKが連携した島嶼初の賃貸住宅を供給（1 団地） ○入居者募集に向けた準備 ・村と連携した募集PR及び入居手続の検討 ○モデル事業の拡大に向けた調整・検討 ・事業採算性の検証、島嶼における管理方法の検討など ○生活文化スポーツ局との連携 空き店舗を創作場所としてアーティストに提供し、地域住民が気軽にアートに触れる機会を創出
新たな取組に関する賃貸住宅市場への波及	目標②	○先駆的な事業の効果測定 ○インターネット配信サービスの活用・効果検証 ○メディア戦略の展開	○KKK経堂フォレスト入居後1年アンケート実施（禁煙住宅、テレワーク環境等） ○PR TIMESを活用し、先駆的な取組に関する4件のプレスリリース配信 ○戦略全体像の動画 ・試行導入した動画作成ツールによる動画制作 ・動画作成ツールの活用を踏まえたメディア戦略検討 ○メディア向け現地見学会開催（2回）	○アンケートを実施し、禁煙住宅等について居住者の声を分析していく。 ○OC大塚の社（禁煙住宅、ウイルス対策など）の竣工にかかるプレスリリースを実施し、新聞に掲載されるなど取組を広く発信できた。 ○各種メディアの効果検証を行い、2023年度以降のメディア戦略を検討していく。 ○OC大塚の社の竣工見学会では全国賃貸住宅新聞社など2社が参加し、新聞等に掲載された。自動運転の試験会では都政新報社など5社が参加し、新聞やケーブルテレビ等の各種媒体に掲載され、取組をより効果的に発信できた。	○OC大塚の社の入居後1年アンケートの実施、結果分析（禁煙住宅、ウイルス対策等） ○インターネット配信サービスの活用・効果検証 ・配信した記事の閲覧数や各種メディアへの掲載数などの確認 ○メディア戦略の展開 ・自主制作動画をホームページや動画サイト、SNS等に展開 ○メディア向け現地見学会開催

東京都住宅供給公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略3	都営住宅管理等における業務改善とお客さまサービスの向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略 戦略7：「住まい」と「地域」を大切に作る戦略
 ■住宅マスタープラン 目標1：新たな日常に対応した住まいの実現 目標5：高齢者の居住の安定 目標10：都市づくりと一体となった団地の再生
 ■シン・トセイ3 都営住宅管理総合システムの再構築プロジェクト

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆当社は都営住宅管理における入居者アンケート調査を毎年度実施している。サービスの総合的な満足度（5段階評価の上位2項目）は、2002年度の33.9%から2019年度には51.9%まで改善している。引き続き、入居者の住宅管理への多様なニーズや社会変化に対応し、お客さま満足度を更に向上させることが課題となっている。
 ◆都営住宅では名義人が65歳以上の世帯は68.7%（2019年度末）となっており著しく高齢化が進んでいる。入居者や自治会のニーズを踏まえた更なる支援に取り組んでいくことが重要である。
 ◆コロナの影響や利便性向上の観点から非対面での対応の拡大が求められている。

課題解決の手段

- ◆お客さまに寄り添った高い水準のサービスを提供していくため、お客さまの声を分析したうえで最適なサービスのあり方を検討し、都に新たな施策や改善提案を行うなどサービスの改善に繋げていく。
 ◆都では、年間12万件の申込を郵送等で受け付けている都営住宅入居者募集業務のオンライン化を検討している。都に協力しながら適切に対応し、DX化など非対面での業務拡大を図りQOSを向上させていく。
 ◆都営住宅管理業務の膨大な事務作業について、先進技術の活用も見据え、事務処理方法の見直しを図り、業務の効率化や正確性の向上につなげていく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】
 都営住宅管理サービスの総合的な満足度（55%以上）
 【目標②】
 都営住宅募集オンライン化対応
 （2022年度全4種類の募集のオンライン化完了）
 都営住宅募集オンライン利用の促進
 【目標③】
 業務効率化・お客さまサービス改善のための管理業務改革プロジェクト
 （2022年度完了）

- 【目標①】満足度の向上に向けて接遇やパートナーシップ制度等に関する研修を実施した。2022年度アンケートについて、実施方法等を改善した。アンケート結果を踏まえ、次期プランにおけるお客さまサービスに関する目標を整理していく。
 【目標②】都営住宅募集オンライン化は、2021年度内に導入した。2022年度中にすべての募集（全4種類）で導入を予定している。
 【目標③】都営住宅管理業務にて、RPA導入を推進した。また、AI-OCRの導入検討を実施し、今後、検証結果を踏まえ検討していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
お客さまの声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案	目標①	○「お客様の声改善会議」の継続実施（対応・情報共有50件） ○お客さまの声を踏まえた都への政策提案（5件） ⇒都営住宅管理サービスの総合的な満足度54%以上	○「お客様の声改善会議」の継続実施（6月、8月）（対応・情報共有：16件） ○お客さまの声を踏まえた、政策に資する都への提案（提案3件、採用3件） ○全職員向けの接遇等の研修実施 ○2022年度お客さまアンケート内容の見直し	○お客様の声を分類・検証したうえで改善方針を検討し、必要なものは速やかに改善した。 ○都営住宅初の戸見学会や子育て世帯支援イベントなど都の政策に資する取組を都に提案し、実施に繋げた。 ○スピーディーに満足度を高めるため、窓口職員接遇研修、全職員接遇研修、パートナーシップ制度研修を新たに実施するなど研修を強化した。 ○アンケートについて、実施方法等を改善した。アンケート結果を踏まえ、次期プランにおけるお客さまサービスに関する目標を整理していく。	○「お客様の声改善会議」の継続実施（対応・情報共有50件） ○お客さまの声を踏まえた都への政策提案（5件） ⇒都営住宅管理サービスの総合的な満足度55%以上 ○次期プランにおけるお客さまサービスに関する目標の整理
高齢者対応、自治会支援の強化	目標①	○共益費事業による自治会支援の拡大（申込50団地） ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（新規開催10団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回）	○共益費事業の新規申込57団地 ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（10の筋トレや子ども食堂など新規開催14団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回） ○自治会向け専用ダイヤルの開設（8月から842件）及び自治会向け法律相談会の実施（9月から3回）12自治会の案件に対応	○自治会向け広報紙に共益費事業の紹介を掲載し広く周知した。自治会等からの問い合わせに対して、状況に即した回答やアドバイスを行うなど申込みの促進を図った。 ○「東京みんなでサロン」など集会所を活用した取組について、区市の福祉機関等からの問合せ等に対応した。 ○広報紙「すまいるさすな」を発行し、自治会へのアンケートで収集した自治会運営等の課題や取組など有用性の高い情報を提供した。 ○自治会向けの専用ダイヤル及び無料の法律相談会を開始し、自治会からの相談等にきめ細やかに対応した。	○共益費事業による自治会支援の拡大（申込50団地） ○団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催（新規開催10団地） ○自治会向け広報紙の発行（2回） ○自治会向け専用ダイヤルの適切な運営及び自治会向け法律相談会の実施（12回）
DXによるお客さまサービスの向上	目標②	○都営住宅入居者募集ホームページの着実な運用及び各種募集（定期使用住宅募集、単身向一般募集等）へのオンライン化拡大に係る都のシステム構築協力 ○都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力	○抽選方式による募集すべてのオンライン化完了（11月） ○都営住宅管理総合システムの再構築に向けた、現行業務の業務量調査、業務課題分析等への対応	○利用者画面の構築、世帯構成、年齢要件に係るエラーチェックの条件定義等に関して、課題の洗い出しと解決方法の決定まで、都と協働して取り組んだ。 ○都が実施している都営住宅管理システム再構築に向けた、都営住宅業務の抜本的な見直し・最適化に当たり、現行業務の業務量調査や業務課題分析のための各種ヒアリング等に対応した。機能性の高いシステムの構築に寄与するため、ヒアリング等では、実務に精通した当社のノウハウを活用して、新システムの機能提案や現行システムからの改修要望を積極的に行った。	○募集オンライン利用の促進 ○都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力
RPAの導入等による業務の効率化とお客さまサービスの改善	目標③	○RPA、AI-OCR等導入の選定や社内体制の構築、業務処理の開始	○都営住宅管理業務のRPA化の推進（2業務導入、1業務開発中） ○AI-OCRの導入検討実施 読み取りテスト（実証）に係る事業者との契約締結	○検討チームを設け、自動化が望める業務の選定、進行管理を行った。 RPA化及びRPAに合わせた業務フローの見直しを行い、業務の効率化及び確実性の向上に繋げた。 ○都営住宅の申請処理における作業時間の短縮や確実性の向上を図るため、AI-OCRの導入を検討している。導入に向け、事業者へのヒアリング、見積りの徴収、実機デモの見学等を実施し、AI-OCRによる読み取りテスト（実証）に係る事業者との契約を締結した。今後、検証結果を踏まえ、導入可否を含め検討していく。	○RPA、AI-OCR等を用いた迅速的確な業務運用

東京都住宅供給公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	社会貢献の最大化と自立的経営の両立	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○	○		

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略 戦略 3：女性の活躍推進戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆当社は、自立的で健全な経営を実現しながら、住宅事業を通じて政策課題や社会課題に取り組み、社会に貢献していくことが使命であるが、社会貢献の取組を拡大していくためには、収益力を強化するとともに、必要な資金を確保するなど更なる財務基盤の強化が課題となる。 ◆また、こうした目的を実現するためには、経営を支える組織的なマネジメント体制が必要となっている。 ◆さらに、人材面では、女性の登用や意欲と能力のある65歳超の人材の活用などが社会的に求められている。	◆社会貢献の取組（少子高齢社会への対応、地域の防災性向上、環境負荷の低減など特に公共政策に資する取組）をJKK東京アクションプランにおいては「公共政策的事業指標」として見える化し、今後施策の拡大を図っていく。 ◆現行の執行体制や業務フローを見直し、内部統制が確保できるよう体系化して更なる体制強化を進めていく。 ◆個々の住宅の状況に応じた的確な対策による入居促進等により収益力の向上を図っていく。また、安定的かつ有利な条件での資金調達を行いながら、内部資金を活用して都借入金をはじめとした負債の圧縮に取り組み、バランスシートを改善していく。 ◆女性の登用を進めるための研修の充実や高齢者の登用制度の創設に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 公共政策的事業指標の拡大（毎期前年度以上） 【目標②】 ガバナンス強化（内部統制本格運用） 【目標③】 財務指標（売上高経常利益率12%以上、自己資本比率40%以上） 【目標④】 多様な人材登用による組織体制の強化（新規女性管理職・係長10名以上、高齢者登用制度創設）	【目標①】 高齢の方等に向けた安否確認機器による見守りサービスを開始し、公共政策に資する取組を拡大した。 【目標②】 内部統制委員会を開催し、内部統制の推進等について審議した。現場部門による自己点検を推進し、評価等を実施しPDCAによる運用を図っていく。 【目標③】 通期業績見通として、売上高経常利益率13.5%、自己資本比率38.5%となる見込である。 【目標④】 2022年4月に女性職員5名（管理職2名・係長3名）を新たに任用した。再雇用社員の新制度を適切に運用した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
少子高齢社会、防災、コロナ対策など公共政策的取組の推進	目標①	○安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 ○シニア向け住宅の建設・施工監理 ○高齢者施設等の建設工事 ○建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入	○全団地を対象に本格実施 ○広報紙や住宅掲示板等による利用呼びかけ ○実施設計完了、建設工事発注準備 ○運営事業者による高齢者施設等建設中 ○テレワーク環境導入（2団地） ○公共政策に資する取組を金額に換算した額26.5億円（2022年度見込）※詳細はJKK東京アクションプラン公共政策的事業指標参照	○広報紙・掲示板への掲載や説明会の開催等により、11月末時点で80件の申込みに繋がった。今後、入居者を見守る側の負担などにも周知を図っていく。 ○通期文化財調査により建設スケジュールの遅延が発生した。小金井本町の建替工事の発注準備を実施している。 ○小金井本町（2023年度開設予定）にて、事業者との協議・調整を実施している。 ○大蔵の社・C奥野町のコミュニティサロンにWi-Fiを導入した。2022年度内に既存住宅50団地のコミュニティサロンにWi-Fiを導入していく。	【戦略1及び2再掲】 ○安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 ○シニア向け住宅建設・施工監理（2024年10月竣工予定） ○高齢者支援施設等の開設（1箇所） ○テレワーク環境の導入（63団地：既存61、建替2） （131団地/200団地 設置率65%） ○公共政策に資する取組（前年度以上）
内部統制の構築・運用	目標②	○監査室による独立した監査の実施 ○外部理事の選定・登用 ○内部統制として、現場部門による自己点検・改善、内部統制評価担当による評価を実施 ○BCP（地震編、風水害編、感染症編）の見直し、新型コロナウイルス感染症対策を備えたBCP（感染症編）の刷新	○監査室による独立した内部監査の実施 ○外部理事の選定（女性2名） ○内部統制委員会を開催（3回）し、内部統制の自己点検・改善の推進、評価について審議し、現場部門による自己点検を推進 ○BCP（地震編、風水害編、感染症編）の見直しを推進 ・地震発生時の参集ルールの見直し、非常時優先業務の具体化など	○監査室の設置により監査の独立性を確保し、ガバナンスの強化を図った。 ○外部理事（女性2名）を選定し、12月26日付で任命を予定している。 ○内部統制委員会を開催し、内部統制の推進や評価、リスク管理の対応等について審議した。業務レベル及びひきこまりレベルの評価シートによる自己点検を推進した。今後、評価等を実施し、PDCAによる運用を図っていく。 ○BCP（地震編、風水害編、感染症編）の改正案を作成し、見直しを推進した。2022年度内に改正を行い、2023年度に運用を図っていく。	○監査室による監査の強化・拡充 ○外部理事の知見の反映による理事会機能の強化 ○PDCAによる内部統制の強化（本格運用） ○PDCAによるBCP（地震編、風水害編、感染症編）の運用
業務を効率的に行うための業務システム改善	目標③	○財務系システム開発完了・運用開始 ○建設営繕系システム開発中 ○居住者管理系システム開発に係る要件定義	○財務系システム開発完了・運用開始（11月） ○建設営繕系システム開発中（積算機能の基本設計改善） ○居住者管理系システム（インターネット募集機能）開発中	○運用テスト、社内研修等を計画的に実施したことで、大きなトラブルなく新システムの運用を開始することができた。 ○建設営繕系システムの中心機能である積算機能について、よりよいシステム開発とするため、業務効率化及び事故防止の観点から要件定義及び基本設計の改善を実施している。 ○入居希望者の利便性が向上するインターネット募集機能の開発を先行して進めており、要件定義を実施している。	○業務効率化及び事故防止を図るため、建設営繕系システム開発中 ○入居希望者の利便性向上を図るため、居住者管理系システム開発着手
収益力の強化と負債の圧縮	目標④	○JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） ○建替え（竣工2団地） ○東京都借入金の着実な償還（83億円）	○空家リニューアルの推進 ・56戸竣工、45戸工事中 ○建替え（竣工2団地） ・C大蔵の杜1期（7月） ・C奥野町（9月） ○東京都借入金の償還3.5億円	○空家リニューアルの規模拡大に向けて、契約手続きの単独契約方式への移行や代表的な型式の住戸におけるリニューアルの標準化を推進している。 ○的確な工事管理、魅力ある商品企画、コストバランス調整、地元自治体等との個別事業についての調整等を行いながら建替事業を推進している。 ○安定的な家賃収入を原資とし、計画通り借入金を償還している。	○JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（120戸以上） ○建替え（竣工2団地） ○東京都借入金の着実な償還（82億円）
多様なメンバーの活用	目標⑤	○女性職員の研修参加対象者拡大・内容の充実 ○再雇用社員の新制度による登用開始 ○JKK住まいるアシスタントの採用拡大・育成	○女性職員の研修参加対象者拡大・内容の検討 ○労務協定に基づく対象者基準に沿って適切に運用 ○JKK住まいるアシスタント2名増員（4名体制） 高齢者・障害者支援等に係る研修受講を推進	○2021年度は係長と主任職を対象として実施したが、年代別カリキュラムの採用と受講対象を業務職員にまで拡大（昨年度比約4倍）することを検討している。 ○対象者基準に基づき、2022年度は29名の雇用上限年齢を引き上げた。 ○期中入社に向けた採用活動を実施し、複数候補から求人広告を出稿した。福祉・介護関係に理解のある若手経験者を中心に選定している。採用された職員に対して、所属部署において社内研修を行うほか、横断的な外部職種の受講を推進した。2023年度以降更なる増員を図っていく。	○前年度までの研修の効果を検証、研修内容の充実・強化 ・女性職員向け研修の継続のほか、管理職層研修等において、組織風土の変革に向けたマインドセットに係るカリキュラムの採用を検討 ○法改正等社会動向を見据え、再雇用社員の変更雇用上限年齢の引き上げを実施 ○JKK住まいるアシスタントの採用拡大・育成

1 1 公益財団法人東京都環境公社

公益財団法人東京都環境公社

(所管局) 環境局、産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1962年5月14日				
所在地		東京都墨田区江東橋4-26-5 東京トラフィック錦糸町ビル 8階				
団体の使命		東京都や区市町村等の環境施策を補完し、その事業の円滑な実施に協力する公益法人として、環境分野に関する専門的知識や人材を活かし、多様化・深刻化する環境課題の解決に挑み、持続可能で魅力と活力あふれる都市・東京の実現に貢献する。				
事業概要		(1)環境に係る調査研究及び技術開発等に関する事業 (東京都環境科学研究所における調査研究及び環境技術支援等) (2)環境に係る広報、普及啓発及び支援等に関する事業 (環境学習等) (3)地球温暖化防止活動の支援等に関する事業 (中小規模事業所及び家庭部門に対する省エネ推進、再エネの導入促進等) (4)自然環境の保全等に関する事業 (緑地保全地域の維持管理とボランティア人材の育成等) (5)資源の循環利用に関する事業 (粗大ごみ収集申込の受付、中防内側廃棄物処理施設の運営管理等) (6)廃棄物の適正処理及び処理技術の支援等に関する事業 (中防外側処分場の管理運営、廃棄物処理施設における技術支援等) (7)その他(1)から(6)の公益目的事業の推進に資するために必要な事業 (収益事業)				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	6 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	334 人	(都派遣職員	67 人	都退職者	10 人)
	再雇用・非常勤職員数	57 人				
基本財産		356,081 千円				
都出資（出捐）額		356,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		81 千円	有価証券受取利息			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		水素情報館「東京スイソミル」959.59㎡ 土地賃借「ガソリンスタンド併設型水素ステーション」2,428.52㎡ (東京都江東区潮見1-3-2)				

2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	9,992,903	100%	9,927,372	100%	65,531
(償却前損益)					257,351
公益目的事業1 (環境調査研究事業等)	5,077,841	50.8%	5,139,698	51.8%	△ 61,857
公益目的事業2 (資源の循環利用に関する事業等)	4,877,805	48.8%	4,752,412	47.9%	125,392
収益事業等 (水素社会実現推進等事業)	34,359	0.3%	11,852	0.1%	22,507
法人会計	2,898	0.0%	23,409	0.2%	△ 20,511

※固定資産への投資額：60,030

経常収益内訳

<都財政受入額 内訳>	
受託料	6,670,269
補助金	13,621
その他	89,593

経常費用内訳

<委託費 内訳>	
再委託費	1,443,610
その他	5,055,862

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	4,800,692	3 流動負債	2,333,260
現金及び預金	2,202,680	借入金	
有価証券		その他	2,333,260
その他	2,598,012	4 固定負債	55,568,713
2 固定資産	58,033,968	借入金	
基本財産	356,081	その他	55,568,713
特定資産	56,401,028	負債合計	57,901,973
その他固定資産	1,276,859	(正味財産の部)	
ー固定資産	572,798	正味財産合計	4,932,687
ー有価証券等			
ーその他	704,061		
資産合計	62,834,660	負債・正味財産合計	62,834,660

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆2030年カーボンハーフ、2050年ゼロエミッションの実現に向けて、「脱炭素行動の推進」と「事業者支援」を軸に、エネルギー分野の旧戦略1を再構築し、目標と取組を強化

◆環境配慮行動への行動変容に向けたアプローチ手法の構築・展開に向けて、ユーザー個々の特性に応じたプッシュ型情報提供などの取組事項について、新戦略5に追記

【プランの主な改訂内容】

【大幅改訂】戦略1 都民のゼロカーボンアクションの推進

3年後の到達目標(新規)	
【目標①】 ◆「太陽光パネルの標準設置」ムーブメントの醸成 2030年目標である都内太陽光発電導入200万kw以上の達成に向けて、導入補助や総合相談、PRを戦略的かつ一体的に展開 ◆データの活用や都民からの相談内容など現場の声を踏まえた提案による施策強化への貢献	
個別取組事項 (新規)	2023年度
家庭向け助成事業の利用率の向上	●審査事務に精通する企業など外部のリソースを活用した審査体制の強化 ●オンライン申請様式の改善など、都民等助成利用者からの声を反映した助成システム利便性向上に向けた取組の推進 ●申請毎に異なるデータベースの統一化を進め、PVや蓄電池設置などデータを活用した事業の更なる強化
太陽光発電設置義務化に向けた新たな制度の理解促進	●新制度の理解促進と助成金事業の利便性向上に繋がる太陽光発電、断熱・省エネに関するワンストップ総合相談窓口の本格運用 ●都民・事業者からの問合せ内容のデータベースの構築・運用 ●問合せ内容の検証・分析による都への事業改善の提案
HTT広報の強化	●省エネ機器や再エネ設備などを提供する企業・団体等との連携による広報展開 ●HTTの取組浸透・定着に向けた広報展開（動画、Web、SNSなどのデジタル広報の充実のほか、雑誌掲載やイベント企画など重層的な広報を展開）

【大幅改訂】戦略2 脱炭素経営に資する総合的な支援

3年後の到達目標(新規)	
【目標①】 公社の広報・相談・診断・アドバイス等を通じて、中小企業等の事業所におけるCO2排出削減を促進する助成事業の利用事業者数 550件 【目標②】 データの活用や事業者からの相談内容など現場の声を踏まえた提案による施策強化への貢献	
個別取組事項 (新規)	2023年度
事業者支援体制の強化	●事業者向けワンストップ窓口を起点とし、省エネコンサルティングや省エネ診断を利用する事業者に対し、中小企業振興公社との連携により、ニーズに合わせ経営支援メニューを紹介するなど総合的な支援を展開
HTT広報の強化	●省エネ機器や再エネ設備などを提供する企業・団体等との連携による広報展開 ●民間企業や他団体等との連携による脱炭素経営セミナーの開催（2回）
助成事業の利便性向上と都施策への提案機能の強化	●オンライン申請様式の改善など、事業の利便性を向上させ、更なる助成利用の拡大に繋げるとともに、申請毎に異なるデータベースの統一化を進め、これらのデータを活用しZEVの導入促進などの事業の更なる強化

戦略5 環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法の構築・展開

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等の構築	●エネルギー、資源循環、気候変動など各事業分野の連関を強化し、脱炭素化への意欲的な取組を進める企業等と連携するなどサステナブルな消費行動等（環境配慮行動）を促す取組を推進	行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等の構築	●最終年度に当たっては、これまでの実績等を踏まえ取組を強化し、ユーザー個々の特性に応じたプッシュ型情報提供により行動変容を後押しする新たな登録型特設サイト(Web)を構築・展開 ・公社イベント等プッシュ型の情報提供により行動を喚起 ・蓄積したデータを分析し、新たなアプローチに活用

戦略1	都民のゼロカーボンアクションの推進【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○		○	○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略14：ゼロエミッション東京戦略
- 「東京都環境基本計画」

戦略を設定する理由・背景

喫緊の課題であるエネルギーの安定確保を図りつつ、2030年のカーボンハーフに繋げていくには、省エネ対策や再エネ利用の拡大など脱炭素行動の個々の実践が不可欠であり、都民一人ひとりの持続可能な行動様式の定着と取組の環の拡大を図って行く必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆現場で把握した課題に対する分析・改善
 - ・脱炭素化に直接寄与する助成金事業について、ニーズを踏まえたサービスを提供し、利用促進に繋げていくためには、事業の最前線で把握した課題と分析を踏まえた改善など事業効果を高める取組を一層スピーディ且つタイムリーに推進する必要がある。
- ◆太陽光発電設置などHTTの行動変容に繋がる情報提供・支援
 - ・新制度による太陽光発電設置義務化を見据え、都内の大きなポテンシャルである住宅屋根の活用を踏まえたPV設置のメリットや手法など必要となる情報提供や支援等により、都民の理解浸透を図るとともに、HTTの取組を一人ひとりが自分ごととして捉え、行動を喚起していくことが重要である。

課題解決の手段

- ◆助成事業の利便性向上とデータを活用した改善提案
 - ・新たに都民向けの総合相談窓口を設置し、ニーズに応じた助成金事業の紹介などワンストップでの相談体制を構築することで更なる助成事業の利用促進につなげるとともに、デジタル技術の活用を進め事業データを活用した改善提案により、都の施策効果向上に繋げる。
- ◆多様な主体と連携した普及広報の展開
 - ・都が推進するHTTの取組について、誰もが理解でき、やれることからすぐに取り組めるような事例など訴求力の高い効果的な情報提供と企業や団体など多様な主体と連携した普及広報を展開し、都内における太陽光発電設備の設置拡大を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ◆「太陽光パネルの標準設置」ムーブメントの醸成

2030年目標である都内太陽光発電導入200万kw以上の達成に向けて、導入補助や総合相談、PRを戦略的かつ一体的に展開
- ◆データの活用や都民からの相談内容など現場の声を踏まえた提案による施策強化への貢献

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 助成金事業の利便性向上では、電子申請等導入率95%（41件/43件）に向上させ、今期100%を達成する見込。ZEVの普及では、新たに15団体と協定を締結し、若年層を対象とした広報など、更なる助成金の利用拡大に向けた取組を展開。省エネ診断では、エネルギー需給ひっ迫回避と感染症対策の両立を図るため、即時性のある換気設備の運転改善の提案を実施
- 今冬における電力需給の逼迫への対応など、エネルギー分野を最重要課題として捉え、脱炭素行動の推進と事業者支援を基軸に戦略立てし、取組を強化

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
家庭向け助成事業の利用率の向上	目標①		2023年度大幅改訂		●審査事務に精通する企業など外部のリソースを活用した審査体制の強化 ●オンライン申請様式の改善など、都民等助成利用者からの声を反映した助成システム利便性向上に向けた取組の推進 ●申請毎に異なるデータベースの統一化を進め、PVや蓄電池設置などデータを活用した事業の更なる強化
太陽光発電設置義務化に向けた新たな制度の理解促進	目標①		2023年度大幅改訂		●新制度の理解促進と助成金事業の利便性向上に繋がる太陽光発電、断熱・省エネに関するワンストップ総合相談窓口の本格運用 ●都民・事業者からの問合せ内容のデータベースの構築・運用 ●問合せ内容の検証・分析による都への事業改善の提案
HTT広報の強化	目標①		2023年度大幅改訂		●省エネ機器や再エネ設備などを提供する企業・団体等との連携による広報展開 ●HTTの取組浸透・定着に向けた広報展開（動画、Web、SNSなどのデジタル広報の充実のほか、雑誌掲載やイベント企画など重層的な広報を展開）

(公財)東京都環境公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	脱炭素経営に資する総合的な支援【大幅改訂】	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○		○	○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略14：ゼロエミッション東京戦略
- 「東京都環境基本計画」

戦略を設定する理由・背景

厳しい電力需給への対応とともに、その先を見据えた脱炭素社会の実現に向けては、事業者による脱炭素経営の推進が不可欠であり、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの導入拡大、水素エネルギーの活用など、各分野で事業者の取組を後押ししていく必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆事業者ニーズに合わせた支援
 - ・事業者の脱炭素化に向けた取組の推進にあたっては、省エネ診断など公社が有する支援メニューにとどまらず、多様な主体と連携しエネルギー消費削減を後押しするメニューを複数揃えるなど、ニーズに合わせた支援が必要である。
- ◆エネルギーの安定的供給
 - ・脱炭素化に加え、電力供給の逼迫への対応などエネルギーの安定供給に向けては、事業者によるHTTの取組が不可欠である。
- ◆助成事業の特性を踏まえた効率的な申請
 - ・脱炭素化の取組を促進する助成金事業の活用を広く促すためには、煩雑な申請様式をデジタル技術を活用して使い勝手を高めるとともに、多様化する助成システムのデータベースを構築し、データ分析を踏まえた事業強化を図って行く必要がある。

課題解決の手段

- ◆経営・エネルギー対策を一体的に実現する体制構築
 - ・新たに事業者向けのワンストップ窓口を設置し、ニーズに応じた支援メニューの紹介などを実施するとともに、中小企業等に経営支援を行う団体と連携し、経営支援とエネルギー対策の一体的な支援体制を整備することで、ゼロカーボンに取り組む中小事業者の拡大に繋げていく。
- ◆HTT広報の展開
 - ・HTTの取組を広く普及させ、事業者の脱炭素経営に繋がる取組を喚起し、様々な支援策により、事業者の脱炭素行動を促進していく。
- ◆利用促進に向けたデジタル技術の活用
 - ・助成金申請のデジタル技術の活用を更に進め、各種システム間の統一化を図り、事業者による助成事業の更なる利用促進を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
 - ◆公社の広報・相談・診断・アドバイス等を通じて、中小企業等の事業所におけるCO2排出削減を促進する助成事業の利用事業者数 550件
- 【目標②】
 - ◆データの活用や事業者からの相談内容など現場の声を踏まえた提案による施策強化への貢献

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 助成金事業の利便性向上では、電子申請等導入率95%（41件/43件）に向上させ、今期100%を達成する見込。ZEVの普及では、新たに15団体と協定を締結し、若年層を対象とした広報など、更なる助成金の利用拡大に向けた取組を展開。省エネ診断では、エネルギー需給ひっ迫回避と感染症対策の両立を図るため、即時性のある換気設備の運転改善の提案を実施
- 今冬における電力需給の逼迫への対応など、エネルギー分野を最重要課題として捉え、脱炭素行動の推進と事業者支援を基軸に戦略立てし、取組を強化

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
事業者支援 体制の強化	目標 ①		2023年度大幅改訂		●事業者向けワンストップ窓口を起点とし、省エネコンサルティングや省エネ診断を利用する事業者に対し、中小企業振興公社との連携により、ニーズに合わせ経営支援メニューを紹介するなど総合的な支援を展開
HTT広報の 強化	目標 ①		2023年度大幅改訂		●省エネ機器や再エネ設備などを提供する企業・団体等との連携による広報展開 ●民間企業や他団体等との連携による脱炭素経営セミナーの開催（2回）
助成事業の 利便性向上 と都施策への 提案機能 の強化	目標 ①②		2023年度大幅改訂		●オンライン申請様式の改善など、事業の利便性を向上させ、更なる助成利用の拡大に繋げるとともに、申請毎に異なるデータベースの統一化を進め、これらのデータを活用しZEVの導入促進などの事業の更なる強化

戦略 3	サステナブルな資源循環型社会への転換	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略14：ゼロエミッション東京戦略
- 「東京都環境基本計画」

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆廃プラ・食ロス対策の強化
 - ・廃プラ、食品ロスについては、消費後のリサイクル・適正処理の観点のみならず、資源利用の流れをライフサイクルやサプライチェーンの視点で捉え、あらゆる主体の自主的な行動を後押しする取組が重要である。
- ◆廃棄物処理機能の維持
 - ・社会基盤を支える事業では、新型コロナに対応したBCPの運用はもとより、社会全体の持続的な廃棄物処理機能の維持に対応する人材の育成と組織体制の整備が不可欠である。

課題解決の手段

- ◆サーキュラーエコノミーに資する取組の促進
 - ・資源循環の情報発信・連携拠点として、「東京サーキュラーエコノミー推進センター」を開設し、都民・事業者等からの相談をワンストップで受け付けるとともに、主体に応じた効果的な取組をコーディネートしていく。
 - ・資源利用に係る情報発信を広く行うとともに、行動変容促進モデル事業や相談マッチング事業等により、需給者間の連携を促進する。更に、3Rアドバイスの強化などを通じ、都民・事業者への行動変容に繋げていく。
- ◆専門的な人材の育成
 - ・コロナ禍における円滑な事業継続に加え、社会変化に応じた安定的な廃棄物処理機能の維持に向けて、専門的な人材の育成・確保により組織基盤の強化に取り組む。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
 - ◆再生資源を需給者間で有効活用する事業モデルの展開（地域密着型サーキュラービジネスモデル事業 累計15件）
- 【目標②】
 - ◆技術力と機動力の高い組織基盤を構築し、廃棄物処理機能の維持に寄与

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 4月にセンターを開設し、公社自らがサーキュラービジネスに取り組む事業者への取材をもとに情報発信を展開（244件）するほか、事業者間等の連携促進をテーマとしたシンポジウムを開催
- 事業者等の課題・ニーズを分析し、相談・マッチングの質を向上させるなど目標を上回る25件を実施
- 3Rアドバイスは、講習会等での事業周知を図ったが、コロナの影響により37件に留まっている。
- 人材育成プランでは、横断的なプロジェクトチームを結成し、議論を重ねることで取り組むべき論点とその方向性が明確化

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
資源循環に係る情報発信、ナレッジ共有	目標①	●「東京サーキュラーエコノミー推進センター」を開設し、廃プラ対策や食品ロス対策などの先進的取組を社会に展開 ・情報発信・交流ポータルを開設（事業者や区市町村の取組事例や最新情報を広く発信） ・シンポジウムの開催（サーキュラーエコノミーに関する好事例や成果等広く共有）	●4月に東京サーキュラーエコノミー推進センターを開設、持続可能な資源利用に係る情報発信を展開 ・公社自ら廃プラや食ロス対策等に取り組む事業者を取材し、ポータルサイトやSNSで情報発信（244件） ・事業者と自治体の連携促進をテーマとして、公社が支援したモデル事業の先進的取組を中心にシンポジウムを開催	●公社の自主的取組として、廃プラ対策等、先進的な取組を行う事業者を取材し、シリーズ記事化、ハッシュタグをつけて投稿する等効果的な情報発信を行った。 ●民間専門家と連携しながら多様な主体の連携をテーマにシンポジウムを企画し、エコプロOnlineを活用して、オンライン開催を行った（11/25～12/16）。 ●こうした取組を通じて、サーキュラーエコノミーに取り組む企業等とのネットワークが形成されつつあるため、2023年度はハブ拠点を目指した機能強化に活用していく。	●再生資源を需給者間で有効活用するためのハブ・連携拠点としての機能強化 ・交流ポータルサイトやSNSを活用した好事例の情報発信 ・事業者間の交流と支援を目的とした定期ミーティング（サーキュラーエコノミーサロン）の開催 5回
都民・事業者等からの相談受付、マッチング事業	目標①	●リユースや食品ロス削減等新たな仕組み作りを目指した相談・マッチング事業を展開（20件） ・地域のエコイベントや飲食店のリユース容器的導入 ・ボトルtoボトルリサイクルへの助言 ・民間企業が保有する食品の活用先の紹介等	●サーキュラーエコノミーに取り組む事業者等について、相談・マッチングを実施（25件） ・大型商業施設へのリユース容器導入 ・資源循環に配慮した保険商品の企画支援 ・プラスチックのケミカルリサイクル先の相談（自治体） 他	●2022年度は目標件数を5件上回る25件となった。 ・その要因として、ポータルサイト等での日々の情報発信や自治体への事業説明、本事業を利用した事業者から別の事業者への紹介（口コミ）等が挙げられる。 ・本事業の実施を通じて、事業者等が抱える課題やニーズも明らかになってきたため、これらを分析し、相談・マッチングの質をより向上させることで、相談件数の増加とそのアウトプットとしてもたらされる需給者間の連携促進に引き続き取り組んでいく。	●リユースや食品ロス削減等新たな仕組み作りを目指した相談・マッチング事業を展開（30件） ・地域のエコイベントや飲食店のリユース容器的導入 ・ボトルtoボトルリサイクルへの助言 ・民間企業が保有する食品の活用先の紹介等
・行動変容促進モデル事業 ・事業者向けプラスチック対策の強化	目標①	●地域の多様な主体が取り組む食ロスやプラ削減の行動変容促進活動を支援し、地域密着型のサーキュラービジネスの創出に向けたモデル事業を実施 ●3Rアドバイスによるリサイクル改善 ・好事例の紹介などを通じて多様な事業者へのアプローチを実施（取組事業者数80件）	●地域密着型のサーキュラービジネスの創出に向けたモデル事業では、5件の事業を選定 ・リユース容器使用による資源実証事業 ・使用済みストレッチフィルムのアップサイクルプロジェクト ・ヴィーガンレザーバッグ等のプロモーション実施 他 ●3Rアドバイスによるリサイクル改善は、37件実施	●モデル事業については、民間専門家と連携し事業者等のニーズの掘り起こしを行った結果、当初の想定を上回る11件の応募があった。 ・本事業を通じて、事業者等のニーズがあることを確認することができたため、2023年度は選定枠を10件まで拡大し、その期待に応えると共にサーキュラービジネスの創出を促進していく。 ●アプローチ先を確保すべく自治体訪問や企業向け講習会で事業周知を図った。コロナ感染症拡大の影響により、立入を見合わせざるをえないこともあったが計画値を目指して取り組んでいく。	●都内自治体や民間企業等多様な主体と連携した地域密着型サーキュラービジネス創出 ・社会化実装化事業 10件 ●食ロス削減・リユースビジネスに取り組む事業者への支援 ・設備導入等支援 20件 ●区市町村と連携した事業系廃棄物の3Rの促進 ・3Rアドバイス件数 100件
公社現場力の向上に向けた人材の育成と組織体制の整備	目標②	●社会基盤を支える廃棄物処理を中心に担う関連部署の事業再編 ●廃棄物処理をはじめとした環境全般に係る技術・知識・ノウハウの共有など事業の質の向上に向けた技術系職員に係る人材育成プランを策定	●4月から、廃棄物処理に係る「現場」を抱える事業所を集約した組織を編成、組織内での技術支援やノウハウ共有を推進 ●人材育成プラン策定のプロジェクトチームを立ち上げ、検討の方向性を整理	●公社が有する「技術力」や「現場力」を最大限生かせるよう廃棄物処理に係る技術・知識・ノウハウの共有を図ることで、今後の廃棄物処理施設の建替えや災害時における安定的な廃棄物処理の継続などに際し、支援を的確に実施できる体制作りを進めた。 ●全社横断的なプロジェクトチームを構成し、アンケートなどで幅広く意見を収集し、議論を重ね公社の目指すべき姿と職員像を整理していった。その結果、取り組むべき論点とその方向性が明確に整理され、年度末までの策定の見直しをつけた。	●技術系職員に係る人材育成プランの運用と見直し ●災害等の緊急時において、事業現場における自律的・機動的な対応に加え、関連部署間における有機的な連携など応力力の高い組織体制を整備

(公財)東京都環境公社

戦略 4	レジリエントな東京に向けた気候変動適応への貢献
------	-------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略14：ゼロエミッション東京戦略
- 「東京都環境基本計画」

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆気候変動適応に係る効果的な情報発信
 - ・都内における気候変動適応に係る取組や知見に関する情報発信は、企業や団体など個々の発信に留まっており、科学的知見に基づく情報など、広範囲に集約し、都民や区市町村等に広く発信していく必要がある。
- ◆分野横断的調査研究の充実化
 - ・気候変動の要因や影響は、エネルギー、自然、都市インフラなど様々な分野に及んでいるが、これまでは各分野ごとに設定した調査研究に留まっており、分野横断的な調査研究活動を充実させることが重要である。
- ◆調査研究の質的向上
 - ・気候変動をはじめとした環境課題の解決に向けて、他研究機関との連携の強化などにより調査研究の幅を広げ、質的向上を図る必要がある。

課題解決の手段

- ◆気候変動適応センターの設置
 - ・東京2020大会における暑さ対策や都市のヒートアイランド研究における知見等を最大限活用し、都と連携して地域気候変動適応センターを設置し、気候変動に関する科学的知見や適応策などを集約し、区市町村をはじめ都民等に広く発信する。
- ◆分野横断的・総合的な調査研究の推進
 - ・気候変動の要因や影響を与えるエネルギー、自然、資源循環分野などの横断的・総合的な調査研究を進め、都の環境施策に貢献していく。
- ◆他の研究機関との連携
 - ・国や民間など他の研究機関と気候変動対策に繋がる研究を推進するなど、研究能力を高め、気候変動適応に貢献していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
 - ◆適応センターの開設・運営
 - ◆区市町村支援の仕組みづくりと支援の実施
 - ◆HP等により知見等を区市町村をはじめ都民等に広く発信（随時）

- 【目標②】
 - ◆横断的・総合的な調査研究の推進（プロジェクト研究1件）

- 【目標③】
 - ◆気候変動対策に繋がる他の研究機関との連携構築（4件）と共同研究の展開

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 気候変動適応の区市町村支援は、各自治体へのヒアリングやセミナー開催（2回）を実施した。今後は自治体ごとに異なる実情を十分に汲み取った連携・協働が必要となる。
- 「温暖化」「気候変動」は様々な要因が複雑に影響し合うことから、分野横断的な課題別6研究（プロジェクト研究）に取り組んでいる。引き続き外部からの助言等を踏まえ、分野間連携を維持・強化していく。
- 新たに石川県立大学との連携が成立。成立した共同研究（4件）の展開と連携先の掘り起こしに向けた基盤構築を進めていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
気候変動適応に関する情報収集や発信機能の強化	目標②	●区市町村支援の実施（随時） ●HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 ●PRイベント1回以上 ●活動事例紹介セミナー2回（オンライン配信含む）	●区市町村気候変動適応計画策定支援（ヒアリング21回） ●江戸川区気候変動適応計画策定有識者会議（1回） ●HP更新6回、閲覧実績5,495件、「バーチャル研究所」による普及啓発、研究所ニュースに活動記事を掲載（2回） ●イベント出展（4回） ●セミナー開催（2回） ●運営方針等を都と協議（11回）	●区市町村へヒアリングを行い、適応計画策定状況や課題等を把握し、関係強化に努めた。今後はより有益な情報の提供や意見交換の場の設定など、機運醸成に向けた支援が必要。江戸川区には、気候変動適応計画策定に関する有識者会議に継続して委員を送り連携の強化に努める。 ●普及啓発については、環境イベントに出展し来場者へ普及啓発を行ったが、気候変動適応の認知度向上のためには、幅広く一般都民へ啓発する広報手段を活用する必要がある。	●都民の気候変動適応への理解浸透 ・都民向け普及啓発動画作成・子供向け学習教材作成 ・HPの更新（随時）、研究所ニュース等による活動紹介 ・PRイベントへの出展（4回）（自治体や公社内部署との協働） ●区市町村の適応計画策定等を後押し ・区市町村支援の実施（セミナー等2回）
分野横断的な調査研究の推進	目標①	●分野横断的なプロジェクト研究を実施1件（プロジェクトリーダーを中心にした、2022年から2023年の2年間継続する自主研究とし、中間報告を実施するなど進捗を確認） ●研究所ニュースやHP等に研究概要等を掲載	●「持続可能でレジリエントな都市構築に資する気候変動対策に関する研究」との総括タイトルの下に、分野横断的な課題別6研究に取組中 ●22年度予算要求により、6課題に公社財源約1,900万円を措置 ●研究所ニュースNo. 40やHP等で研究概要等を掲載・公表	●プロジェクトリーダー等による進行管理・指導体制の下で6研究に取り組んでいる。 ●プロジェクト研究（自主研究含む）の所内審査会（11月21日、29日）において中間評価を実施した。今後は同審査会やアドバイザリーボード会合（23年2月予定）での助言を踏まえて研究を推進する。 ●外部公表は、研究所ニュースやHP掲載したほか、「公開研究発表会」の場でこれまでの成果を紹介する。またアドバイザリーボードでの中間審査概要の公表とともに、完了後には「研究所年報」にも掲載し外部に発信する。	●横断的・総合的な調査研究の充実化 ・分野横断的なプロジェクト研究を実施 ・プロジェクト研究の報告書作成 ・2024年度以降の後継研究の検討・調整
他の研究機関等との連携・協働の強化	目標③	●他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。）	●東京都立大学法人との包括連携協定締結のほか、都立産業技術研究センターと新たな連携に向けた協議を開始 ●建築研究所と連携が成立し、21年度より共同研究を実施中 ●22年度の協議において東大、都市大とそれぞれ連携を構築したほか、造園学会を通じてプロジェクト研究の調査事業に新たな連携が成立（計4件）	●都立産業技術研究センターとは、共通する研究課題の掘り起こしなど新たな連携に向けた協議（8月24日、11月28日）を開始した。 ●建築研究所と協働する「人口流動データと温熱シミュレータによる都市におけるヒートアイランド暑熱リスクに関する研究（推進費採択）」は、環境省の中間審査で「A」評価を受けた。引き続き強固に連携していく。 ●造園学会（22年6月）での発表を通じて、石川県立大学（上野研究室）と「緑地に対する市民意識についてのアンケート調査」で新たな連携（調査）が成立した。	●成立した共同研究の展開と連携先の掘り起こしに向けた基盤の構築 ・成立した共同研究（4件）の研究成果と新たな課題等の公表 ・新たな共同研究立案に向けて、学会等への参加を通じた積極的な人的交流の実施（既存の枠組みに囚われない新たな機関との連携を推進）

戦略 5	環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○				○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆環境配慮行動を促す新たなアプローチ展開 ・2030年カーボンハーフの実現に向けては、都民・事業者等自らがより一層環境に配慮した行動を実践することが求められており、効果的な誘導策を構築してが必要である。 ・そのため、既存の手法による事業展開、情報発信だけでなく、個々の実情に応じたアプローチが重要となっている。 ◆他分野との連携 都民の行動変容に向けては、SDGsの視点から次世代に向けて、学校教育など新たな分野との連携による誘導策を展開していくことが不可欠である。	◆公社リソースと多様なチャネルを活用したアプローチ手法の構築 ・公社の持つ幅広いネットワークを活用し、社会ニーズとそれを踏まえた環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析、行動変容に向けた有効なアプローチ方法等を構築する。 ・構築にあたっては、各事業分野のリソースの活用と民間・団体等の連携を軸にイベントプロモーションを展開し、公社カスタマー層の拡大を図るとともに、デジタル技術を活用したユーザー個々の特性に応じた情報提供により、都民・事業者等の行動変容に繋げる。 ◆多様な主体との連携強化 ・次世代のアプローチとして、教育など他分野団体との連携を進め、都民等の自発的な行動を後押しする。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ◆環境配慮行動への行動変容に向けた実効性の高いアプローチ手法等の構築と実践	●廃プラ対策や食品ロス削減の先駆的に取り組んでいる5事業者との事業展開のほか、ポータルサイトを構築しサーキュラービジネスに関する情報発信力を強化 ●公社主催のイベントでは、分野の垣根を越えた誘導策を展開するとともに、一定期間後のアンケートでは、あらゆる分野で取組意欲の高まりがみられる一方、実際の行動への結びつき（行動変容）には変化は見られないなど、今後のアプローチ方法を検証 ●子供たちにも親しみやすい動画を作成するなど次世代を担う子供たちの環境教育に繋がるコンテンツを充実化

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
行動変容に向けた具体的なアプローチ手法等の構築	目標①	●公社全体の環境配慮取組方針のもと、公社全事業で展開 （特に資源循環分野で取組を強化し、東京サーキュラーエコノミー推進センターを情報発信拠点として、廃プラ対策や食品ロス対策など先進的な取組のマッチング、モデル事業を展開）	●サーキュラーエコノミーの実現に繋がる廃プラ対策や食品ロス削減を実施する5事業者を選定し、モデル事業を展開（Circloop、全国清涼飲料連合会、ライオン、TRIFE DESIGN、ヘリテッジ） ●新たにポータルサイトを構築し、企業・団体等の取組を発信するなどサーキュラービジネスの浸透を後押し	●サーキュラーエコノミー推進センターにおいて資源循環分野の取組を強化するほか、ターム・ネットではHTT広報を展開するなど他事業においても各事業のユーザーに対して行動変容を促すアプローチを展開した。 ●ユーザー個々の更なる行動の深化と関心が低い分野の開拓を図るべく、興味関心や取組状況などデータの活用による情報発信を可能とする新たな仕組みを構築していく。	●最終年度に当たっては、これまでの実績等を踏まえ取組を強化し、ユーザー個々の特性に応じたプッシュ型情報提供により行動変容を後押しする新たな登録型特設サイト（Web）を構築・展開 ・公社イベント等プッシュ型の情報提供により行動を喚起 ・蓄積したデータを分析し、新たなアプローチに活用
環境配慮行動を喚起する事業の展開	目標①	●金融機関、企業、団体等と連携した効果的な広報展開 ●大会レガシーやCO2フリー水素の利活用など水素社会をより身近に感じていただく普及施設を目指し施設改修を実施	●きらぼし銀行と中小企業等の地球温暖化対策の取組促進に係る協力及び連携に関する協定を締結 ●スイソミルでは東京2020大会での水素利活用の展示など、最新動向を踏まえた展示改修を実施 ●また、資源循環や気候変動適応など他分野の要素を組み込んだイベントを開催（8/19～21）	●中小企業等への資金面からの後押しとして、きらぼし銀行と連携し、地球温暖化防止対策報告書制度を活用した特別融資スキームを構築した。 ●スイソミルの施設改修など水素普及の訴求力を高める取組を推進した。 ●公社主催イベントにおいて、分野の垣根を越えた誘導策を展開するとともに、事後アンケート実施により、参加者の関心や行動の変化を把握し、アプローチの効果検証を実施した。 ●今後は、環境公社のブランド力向上も見据え公社リソースを最大限活用し、イベントプロモーションを強化していく。	●「環境のことなら環境公社」のブランド定着に向けた広報強化 ・スイソミルや各事業分野のリソースの活用と民間・団体と連携したイベント等の開催 年10回 ・公社ホームページをリニューアルし、動画等のアーカイブ配信を実施5件（エネルギー、資源、自然、適応、環境学習各分野1件）
他団体と連携した事業展開	目標①	●公社SDGsの取組提案をベースとした各連携事業・プログラムの実施 （教育機関と連携して、水素エネルギーに加えて新たに食品ロス削減に向けた出前授業など都内小学校に展開するとともに、エネルギーや自然分野などの新たなコンテンツを制作するなど環境学習プログラムを拡充）	●自然環境分野の出前授業コンテンツの制作に着手するとともに、HTTの取組と助成金事業の活用の促進を目的とした動画を作成 ●都内教育機関向けイベントに出展し、出前授業をPR（カーボンハーフスタイル推進教育プログラム11/24）	●新たな分野の出前授業のほか、子供たちにも親しみやすい動画を作成するなど次世代を担う子供たちの環境教育に繋がるコンテンツの制作に取り組んだ。 ●教育機関が抱える課題や出前授業のニーズを個別にヒアリングするなど教育機関との連携構築に向けた基盤の構築を図った。 ●教育機関との連携を強化し出前授業の実施に繋げていくとともに、現場のニーズを踏まえ、更なるコンテンツの充実化を図っていく。	●持続可能な社会へのアプローチとして、まずは子供たちをターゲットとし、教育機関と連携した出前授業の拡充 ・新たな環境分野を題材とするほか、デジタル技術を活用したコンテンツの制作 ・出前授業実施回数 年4回

1 2 公益財団法人東京都福祉保健財団

公益財団法人東京都福祉保健財団

(所管局) 福祉保健局 (2023年7月より福祉局)

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2002年3月1日				
所在地		東京都新宿区西新宿2-7-1				
団体の使命		都の福祉保健医療行政を支援・補完する団体として、「福祉保健医療を担う人材の育成」、「利用者のサービス選択の支援」、「福祉保健システムの適正な運営の支援等」、「山谷地域に居住する日雇労働者の生活向上の支援に関する事業」の4つを軸とした事業展開を図ることにより、都の福祉保健医療行政の充実及び都民に対する福祉保健医療サービスの向上に寄与する。				
事業概要		・福祉保健医療人材の育成に関する事業 ・福祉保健医療に関する相談及び情報提供並びに福祉サービス評価に関する事業 ・NPO法人及び社会福祉法人等に対する支援事業 ・日雇労働者に対する無料職業紹介等の就労支援に関する事業 ・日雇労働者に対する生活総合相談等の生活向上に関する支援事業 ・行政職員等研修及び行政機関支援に関する事業				
役員数	役員数	14 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	4 人)
	常勤役員数	1 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	13 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	3 人)
	常勤職員数	181 人	(都派遣職員	54 人	都退職者	3 人)
	再雇用・非常勤職員数	49 人				
基本財産		501,000 千円				
都出資（出捐）額		301,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		60.1 %	(財) 東京都地域福祉財団寄付額 200,000千円 (財) 東京都老人総合研究所寄付額 100,000千円 (公財) 城北労働・福祉センターから承継 1,000千円			
他の出資（出捐） 団体及び額		200,000 千円	(財) 東京都地域福祉財団			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	5,566,810	100%	5,637,089	100%	△ 70,279
(償却前損益)					△ 5,937
人材育成事業	696,522	12.5%	697,336	12.4%	△ 814
普及・啓発、情報提供等事業	1,151,549	20.7%	1,152,454	20.4%	△ 905
事業者等支援事業	2,386,705	42.9%	2,445,919	43.4%	△ 59,214
職業紹介等就労支援事業	57,185	1.0%	61,580	1.1%	△ 4,395
生活総合相談等福祉支援事業	272,144	4.9%	278,382	4.9%	△ 6,238
行政職員研修事業	79,177	1.4%	79,177	1.4%	0
行政機関支援事業	106,157	1.9%	106,157	1.9%	0
法人会計	213,879	3.8%	215,362	3.8%	△ 1,483
共通経費	633,293	11.4%	630,383	11.2%	2,910

※固定資産への投資額：26,664

※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値に一致しない。

経常収益内訳

事業収益 167,637

都財政受入額 5,315,887

その他 83,286

<都財政受入額内訳>

受取東京都補助金	4,170,942
東京都受託収益	1,144,945

経常費用内訳

管理費 215,361

事業費 5,421,728

<事業費内訳>

職員費	995,849
事業直接費	4,425,879

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,835,628	3 流動負債	2,792,817
現金及び預金	2,764,476	借入金	
有価証券		その他	2,792,817
その他	71,152	4 固定負債	6,099,046
2 固定資産	9,723,036	借入金	0
基本財産	501,000	その他	6,099,046
特定資産	8,635,514	負債合計	8,891,863
その他固定資産	586,522	(正味財産の部)	
ー固定資産	105,822	正味財産合計	3,666,801
ー有価証券等			
ーその他	480,700		
資産合計	12,558,664	負債・正味財産合計	12,558,664

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実及び戦略5 社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化について、子供家庭分野の支援者向けの研修や、障害者の虐待防止に係る相談支援事業、障害福祉サービス事業者指定申請の受付業務等の新たな事業の実施など、局や関係団体等との連携を更に強化するため改訂

◆各個別取組事項における、都の計画に基づく年次計画の改訂

【プランの主な改訂内容】

戦略1 福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
子育て支援員の養成研修を実施	○子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講者数 2,660人	子育て支援員の養成研修、 <u>子供や家庭の相談支援を行う人材の育成研修の検討</u>	<u>時宜に応じて集合型・オンライン型・ハイブリッド等実施方法を工夫して実施</u> ・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講者数 2,620人 <u>・新たにとうきょう子育て応援パートナー研修事業（仮称）の実施</u>
障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の育成研修を実施	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,700人	障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の <u>研修等及び相談支援を実施</u>	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 <u>3,385人※</u> ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 <u>2,700人※</u> <u>・障害者権利擁護推進事業（仮称）等の実施</u> <u>・上記のほか2023年度から東京都障害者ピアサポート研修（仮称）の実施</u> <u>※研修受講二一スの高まりを受けた規模の拡充</u>

戦略5 社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
局との連携強化及び区市町村・他団体との連携	・局内調査に基づく計画を踏まえた事業内容の検討及びそれに伴う人員・組織・スペースの検討・調整 ・区市町村支援策の検討の具体化及び区市町村への確認・調整・折衝並びに区市町村支援の企画立案 ・医療関係団体等との連携開始 ・都及び児童相談所等との具体的な研修内容等の調整・実施	局との連携強化及び区市町村・他団体との連携	・局内調査に基づく計画を踏まえた新規事業等の検討・調整 <u>・2023年度新規事業の効率的・効果的な実施</u> <u>・区市町村支援策の検討の具体化・企画立案</u> <u>・関係団体との連携の更なる展開</u> <u>・若年世代等を対象とした具体的な研修内容等を都と連携し検討・調整</u>

(公財)東京都福祉保健財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■未来の東京戦略 戦略 1：子供の笑顔のための戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体ににおける現状（課題）

【都の施策を確実に実施する取組】

- ◆福祉人材不足の解消に向けて、各分野が抱える課題や都の施策を踏まえて、人材の確保・育成・定着をしていく必要がある。
- ◆2025年を目途としている地域包括ケアシステムの構築に向けて、都における地域包括ケアシステムの一部を支える人材を育成していく必要がある。
- ◆少子高齢化の進展とともに拡大・多様化・複雑化する福祉保健医療ニーズや、都における新たな課題に柔軟な対応が求められている。

【研修効果及び利便性向上に向けた取組】

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

課題解決の手段

【都の施策を確実に実施する取組】

- ◆介護保険制度の中核を担う専門人材を養成するとともに、地域包括ケアシステムにおいてサービスのコーディネート等を行う人材を育成する。
- ◆特機児童問題の解消に向けた「子ども・子育て支援新制度」の実施に伴い地域の保育等で担い手となる人材を養成する。
- ◆生活困窮者に対する支援の重要性は増しているため、その支援を担う人材を育成していく。また、ひきこもりの中高年化問題について、その課題解決を担う人材育成事業を構築し、支援する人材を育成する。
- 【研修効果及び利便性向上に向けた取組】
- ◆研修効果を勘案した上でオンライン研修を積極的に導入する。演習やグループワークなど実践形式を伴う研修は、その質の確保が課題であるため、方法の検討を行っている。また、既にオンライン化に関する実施方針を取り纏めており、2023年度から本格実施を目指す。
- ◆実施方針に基づき、研修受付、資料收受、受講者管理、アンケート実施、修了証の発行など、研修実施に係るオンライン受付システムを構築・導入する。

3年後（2023年度）の到達目標

【都の施策を確実に実施する取組】

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

【研修効果及び利便性向上に向けた取組】

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

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

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

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
地域包括ケアシステムに資する人材の養成研修を実施	目標①	・介護支援専門員実務研修 養成数 860人 ・オンライン研修の本格実施 ・地域包括支援センター職員研修 (初任者) (現任者) 受講者数 700人 (講師養成) 受講者数 150人	・介護支援専門員実務研修 養成数 613人 ※今年度試験合格者対象の研修を12月募集、1月～3月実施予定 ・地域包括支援センター職員研修 (初任者) (現任者) 受講者数 551人 (講師養成) 1月～2月に実施予定	介護支援専門員実務研修は、演習を含む全日程オンラインコースのほか、オンラインに対応できない受講者向けに集合型コースを併せて実施した。なお、コロナ感染対策のため、集合型研修では会場定員を1/2に縮小しつつも、最大限の受講規模を確保した。地域包括支援センター職員研修は研修運営委員会の下にカリキュラム作成部会を設置し研修内容を体系的に検討。現任者研修においてオンラインと集合形式の両方を取り入れる等、内容の充実を図った。感染症対策のため現任者の集合研修は定員を縮小して実施した。	時宜に応じて集合型・オンライン型・ハイブリッド等実施方法を工夫して実施 ・介護支援専門員実務研修 養成数 1,158人 ・オンライン研修の本格実施 ・地域包括支援センター職員研修 (初任者) (現任者) 受講者数 600人 (講師養成) 受講者数 150人
子育て支援員の養成研修、子供や家庭の相談支援を行う人材の育成研修の検討	目標①	・子育て支援員研修 (地域保育研修) コース数 34コース 受講者数 2,660人	・子育て支援員研修 (地域保育研修) コース数 37コース 受講決定者数 2,073人 ・とうきょう子育て応援パートナー研修 東京都との受託調整、研修内容の検討	・子育て支援員研修は、オンラインと集合それぞれの実施方法で実施し、受講者の希望に応じた研修を実施した。保育現場の見学実習については、代替カリキュラムを構築し、受講者が選択できるように実施した。 受講決定者数は2022年度確定値であり、計画値を下回った要因は定員に対して応募者数が下回ったためである。 ・とうきょう子育て応援パートナー研修は、財団としての新たな支援対象である妊娠初期から就学前の子供と家庭に対する相談支援を行う支援者向け研修を令和5年度から実施する。	時宜に応じて集合型・オンライン型・ハイブリッド等実施方法を工夫して実施 ・子育て支援員研修 (地域保育研修) コース数 34コース 受講者数 2,620人 ・新たにとうきょう子育て応援パートナー研修事業の実施
生活困窮者やひきこもりに対する支援者等の育成研修を実施	目標①	・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 240人	・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 259人 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 269人	・自立相談支援事業従事者研修については、2022年度に研修の構成を一部変更し、共通項目かつ各職種別研修につながる内容を扱うものとして「共通研修」を新たに設定。講師の協力を得て研修日程を前倒しした（年内に終了の予定）。職種別研修は都と調整の上、集合型で実施した。 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業は、オンライン形式で実施し、終了後は欠席者対応や、受講内容の振り返りのためオンデマンド配信を行って、研修効果を高めている。研修内容も都の施策の反映を講師と調整して充実を図っている。	時宜に応じて集合型・オンライン型・ハイブリッド等実施方法を工夫して実施 ・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 240人
障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の研修等及び相談支援を実施	目標①	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,700人	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講決定 1,265人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講決定 1,442人 ・障害者権利擁護推進事業 東京都との受託調整、相談体制等の検討	・両研修とも障害福祉サービス事業所にとって必要性の高い研修であるため、コロナ禍でも確実に受講できるよう研修運営委員会がカリキュラムを調整し、充実を図った。一部講義はオンデマンド型を導入しオンラインでの演習回数についても回数を増やしている。 強度行動障害支援者研修については、計画値の想定は集合型であるが、感染症拡大防止のためオンライン型に変更したことにより計画値を下回った。 ・障害者権利擁護推進事業は、都が直接実施していた区市町村等からの相談窓口を財団に移管するものである。	・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 3,385人※ ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 2,700人※ ・障害者権利擁護推進事業（仮称）等の実施 ・上記のほか2023年度から東京都障害者ピアサポート研修の実施 ※研修受講ニーズの高まりを受けた規模の拡充
育成する人材に応じた研修実施方法の検討及び受付システムの構築・導入	目標②	・育成する人材に応じた適切な研修実施と分析・検証（非接触型、集合型、ハイブリット型） ・研修受付管理システムの試行的導入及び本格導入に向けた課題整理、機能要件検討・調整	・Web会議システム、Youtube（動画配信）、eラーニング等のオンライン・オンデマンドシステムを活用した非接触型研修へのスキーム変更及び着実な実施 ・システムの試行運用により表面化した運用課題について、機能要件の再整理やオプション機能の追加等により対応する方向でベンダーと調整中	・コロナ禍においても都の計画に応じた人材育成を行っていくため、業務フローの見直し及びオンラインの有効性、利点を整理し、オンライン等の非接触型研修を推進している。オンライン化が困難な演習等の実践形式の研修についても、Web会議システムを活用しながら実施している。 ・オンライン受付システムの導入については、各研修事業の特性に応じて必要となる追加機能を使用できるよう、機能調整を進めている。	・育成する人材に応じた適切な研修実施と分析・検証（非接触型、集合型、ハイブリット型） ・オンライン受付システムの本格導入及び運用を踏まえた課題等の洗い出し（PDCA） ・eラーニングなどにおける受講管理や確認テストなどオンライン化したことによる効果の分析

(公財)東京都福祉保健財団

戦略2	福祉保健医療サービスを提供する事業者への支援強化	戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 未来の東京戦略
- ・戦略4：長寿（chōju）社会実現戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆都における第8期東京都高齢者保健福祉計画策定に伴い、財団がこれまで実施してきた介護人材の確保・定着に関する既存事業を、介護現場における生産性の向上に資する事業に再構築する必要がある。
- ◆事業者に対する助成事業においては、直に事業者と接する現場として、事業者ニーズを収集・把握し、より効果的な事業構築をしていく必要がある。
- ◆区市町村による事業者への実地指導について、区市町村ごとに指導ノウハウや体制のばらつき等の課題があるため、事務受託法人として支援していく必要がある。

課題解決の手段

- ◆介護現場における生産性の向上に資する事業への再構築において、都の補助金との連動を見据えながら、介護ロボット等の次世代介護機器とデジタル機器の導入促進を効果的に支援していくとともに、併せて組織体制や人材の育成など、マネジメントに関する支援を行う。
- ◆助成事業においては、事業者ニーズを把握した上で、より効果的な制度設計に向けた提案を都にしていけるとともに、事業の周期に応じて効果検証を行う。
- ◆コロナ禍においては区市町村や動向等の把握をするため、区市との連絡会や情報交換会を主催することで、受託件数の推計や受託サービス拡大の検討ができるとともに、計画的な事業実施体制の見直しが可能となる。

3年後（2023年度）の到達目標

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

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

介護現場における生産性の向上に資する事業は、事業者に対して都の各種補助制度と普及啓発を連動させた効果的な事業展開を図っている。財団が実施する事業者に対する助成事業については、各団体にきめ細やかにヒアリングを実施するなど、事業者ニーズの深掘りや適切な支援を実施することで各助成事業の推進に努めている。区市町村ニーズに応じた同行支援については、長期化しているコロナ禍での区市町村の実地指導動向を把握しながら柔軟に対応し、受託している。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
介護現場における生産性向上に向けた普及啓発及び補助制度の活用促進	目標①	・実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 ・各種セミナー等開催 10種 ・機器展示コーナーの運営（来所とZoomを併用した情報提供を実施）	・各種セミナー等を8種開催。事業間の連動性を発揮しながら補助金の活用促進や個別伴走による業務改善支援に繋げた。 ・体験展示コーナーでZoomを活用した体験を実施するとともに、構築したオンライン展示手法を活用し東社協のデジタルシンポジウムでオンラインによる機器紹介を企画し実施。	・令和3年度の各種セミナー等の実績を検証し、それを踏まえた内容のブラッシュアップを都と調整し実施するとともに、事業対象への周知方法等の工夫を行った。年度末にかけ残る2セミナーを実施する。 ・オンライン体験で培った手法により、外部団体のイベントにおいても広報の幅を広げることができた。引き続き、パンフレットや年度末に行う財団のオンライン展示会を活用し、次世代介護機器の普及に係る情報提供を行い、より一層の機器展示コーナーの活用促進を図る。	・実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 ・各種セミナー等開催 10種 ・機器展示コーナーの運営（来所とZoomを併用した情報提供を実施）
財団内事業コラボレーションによる他の政策連携団体との協働	目標②	・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 ・東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信	・東京都社会福祉事業団（日野療養園・東村山福祉園）の機器導入活動に向け、体験展示コーナーでの体験を行うとともに、メーカーとの橋渡し等具体的な支援を行った。 ・宣言済法人セミナー（11/18開催）への同団体の参加 ・宣言事業のPR動画への同団体職員の出演連携 ・ふくむすびで財団研修情報を掲載依頼	・引き続き東京都社会福祉事業団へ見学・体験等の情報提供やメーカーとの橋渡しを支援していく。 ・宣言済法人セミナーに参加依頼し、宣言法人として職員に定着に係る事例紹介を行うことで、よりよい取組みを広く他団体に情報提供を行った。 ・財団ホームページやふくむすび等で宣言事業をPRするため作成した動画において同団体に「宣言法人の事例」として出演していただき、他の法人や求職者向けに情報発信を行った。 ・また、都と協働しふくむすびに財団研修情報の掲載を依頼し、双方の事業推進を図った。	・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 ・東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信
介護サービスの職員宿舍借り上げに対する助成	目標③	・助成戸数 7,660戸（※） 高年齢分野 6,847戸 障害分野 813戸 （※）都の介護人材確保政策の強化に伴う助成戸数の拡充	・申請戸数 2,764戸 福祉避難所対象内示 高年齢分野 2,448戸（計画2,933） 障害分野 316戸（計画316） ・災害協定締結事業所・要件なし 11月より申請受付 ・事務手続き説明会を実施 介護分野 84法人、104名の参加 障害分野 88法人、104名の参加	事業拡大に伴う複雑な制度変更への確に対応した。事業者に向け広く事業周知し、説明会内容を充実させると共に事業説明等の動画作成及び財団ホームページ掲載を行う等により、計画値の達成に向けて取り組んだ。また、事業者からの質問や相談には丁寧に対応し適切な助言等を行い、事業の活用を促した。区市からの照会等にも都と連携を取りながら迅速に対応した。その結果、福祉避難所対象の内示時点において障害分野は計画値を達成した。一方、高年齢分野は継続宿舍分の影響により計画値の達成までには至らなかった。	計画値の達成に向け、広く事業周知するとともに、説明会内容の充実や、事業説明等の動画掲載等、事業者のニーズに応じた事業を実施 ・助成戸数 7,716戸 高年齢分野 6,903戸 障害分野 813戸
事業効果の検証を踏まえた助成制度の実施	目標④	・事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 ・採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施	【子供が輝く東京・応援事業】 ・応募事業者に対して、公募説明会及び研修会を実施 公募説明会参加事業者 66事業者 研修会参加事業者 18事業者 応募事業者 17事業者 ・採択事業者2団体に対し、定期的なヒアリングを実施 ヒアリング回数 6回	・公募説明会では制度説明に加え、採択団体の活動紹介コーナーを展示した情報提供、ワーク内容を充実させた研修会の実施や個別質問を受ける時間を設けるなど、制度への理解ができるように実施した。今後、コンサルとの協働による個別相談を行い、審査会にて採択事業者が決定される。 ・成果指標達成に向け、コンサルと協働して定期的（2か月に1回）なヒアリングを実施することで、採択事業者の進捗状況の確認を実施している。今後も引き続きヒアリングを実施する。	・成果連動型助成の見直しに関する事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 ・採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施 ・採択事業者を活用した事例紹介による制度普及
区市の動向把握及び受託サービス拡大の検討	目標⑤	・受託件数 高年齢分野 402件 障害分野 130件、サービス拡大の検討	・受託件数 高年齢分野 200件（10区20市1町） 障害分野 79件（8区7市）	高年齢分野：昨年同時期（145件）より増加している。夏にコロナの影響でキャンセルが多く発生したが、10月以降は依頼が増えてきている。しかし調査員の欠員が続いており限られた体制となるため、区市町村と緊密に連携して事業実施している。 障害分野：昨年同時期（57件）より増加したものの、7月・8月についてはコロナの影響で実地指導を延期した区市が多かった9月以降も安定的に同行依頼がきているが、調査員3名体制を生かし、区市の希望に沿った日程調整及び検査体制への協力に留意している。	○指定市町村事務受託法人事業（区市町村の実地指導同行） ・受託件数 高年齢分野 404件 障害分野 150件、サービス拡大の検討

戦略 3	都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 未来の東京戦略
 - ・戦略6：ダイバーシティ・共生社会戦略
- 東京都福祉のまちづくり推進計画

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

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

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

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
とうきょうユニバーサルデザインナビの運営	目標①	・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進	・サイト内容の充実 情報掲載施設数 1,938件（うち新規掲載 161件） ・新規コンテンツ2件追加 ・既存掲載情報の最新化を維持 ・区市町村HPへのリンク掲載 51区市町村 ・関連団体HPへのリンク掲載 2団体	ユーザーアンケート結果を踏まえ、掲載ニーズの高い飲食店やスーパーマーケットを中心に施設情報を追加した。また、最新の掲載情報を保持するため、ソフトウェアによる機械チェックの他、職員の目視によるサイト巡回を行い、掲載情報の変更や追加、削除等の必要性を迅速に把握し、UIナビの情報更新を行った。更に、東京都と連携しながら区市町村や関連団体のホームページへのリンク掲載を依頼し、当サイトへの入口を増やしている。	・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進
働きやすい福祉の職場の情報発信に向けた事業者支援	目標②	・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催	・事業者支援コーディネーター派遣 50法人・事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催 未宣言法人向けセミナー 参加 213法人（延べ法人数） 宣言済み法人向けセミナー 参加 37法人	事業者支援コーディネーター派遣について、計画値どおり50法人を確保し、支援を開始するとともに、前年度の派遣先も含め、宣言申請に向けたサポートを動画も活用しながら強化し、着実に宣言申請に繋がっている。また、各種セミナーにおける事例紹介や法人同士の情報共有を通じて、未宣言法人の宣言申請促進や宣言済み法人の維持・確保に努めているほか、アンケート結果等に基づき検討委員会で協議し内容を充実させるなど、セミナーの効果的な開催に繋がっている。	・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所（※） ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催（※） （※都の計画を踏まえ、必要に応じて見直し）

(公財)東京都福祉保健財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	山谷地域に居住する日雇労働者に対する支援	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■東京都山谷対策総合事業計画

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①民間の求人開拓等により、安定的かつ高齢者に適した求人が確保されている。 ・民間紹介のうち高齢者に適した紹介 65%以上 ②アウトリーチ等により利用者の生活安定が図られている。 ・利用者の生活安定確保 30人/3年間 ③利用者の状況や社会経済状況等の変化に応じた適切な応急援護が実施されている。 ④相談記録データを分析・活用した利用者支援を実施している。	・職業紹介・応急援護は、センター利用者の減少と高齢化が反映された実績となっている。この傾向は今後も続くことが見込まれる。高齢者に適した求人の開拓・確保や、仕事の状況に応じた柔軟な応急援護の実施を図っていく。 ・アウトリーチはコロナ禍の状況に強く影響されており、利用者アウトリーチは計画を下回っている。今後は冬期に集中実施するとともに、次年度以降はコロナ禍などの状況を注視しながら、柔軟かつ着実に実施していく。 ・研修聴講・相談記録データベースは、引き続き計画どおりに進めていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
求人の開拓・確保	目標①	・民間紹介 1,500件 (うち高齢者に適した紹介 950件)	・民間紹介 891件 (うち高齢者に適した紹介 686件)	・民間紹介数全体では計画数を下回っている。これは、利用者減と高齢化により、求に見合った希望者が少なく、結果、紹介数が少なくなっていることによる。但し、民間紹介のうち植栽や造園の軽作業等の「高齢者に適した紹介」の数は、利用者の高齢化に対応した求人開拓の成果として、計画値を少し上回って推移している。 ・センター利用者の減少及び高齢化の傾向は、今後も続く見込みであることから、引き続き高齢者に適した求人の開拓・確保に取り組み、紹介数の確保に努めていく。	・民間紹介 1,500件 (うち高齢者に適した紹介 1,000件)
アウトリーチの実施、財団実施研修への参加による職員スキルの向上	目標②	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 261回/年 ・財団実施研修の聴講 相談担当職員全員を対象 (生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択)	・簡易宿所調査及びアウトリーチ(12月以降に実施) ・利用者へのアウトリーチ 60回 ・財団実施研修の聴講 財団研修担当との調整、受講可能研修の選択等を行い、これまでに「地域包括支援センター職員向け研修」にセンター職員3名が参加	・簡易宿所調査及びアウトリーチは、冬期に集中して実施する事業であるため、12月以降に実施するものである。 ・利用者へのアウトリーチは、コロナ禍の状況を考慮し、朝の定期的なアウトリーチ(週2回)を自粛したこと及びアウトリーチを希望しない利用者も多かったことから計画値を下回った。今後は、仕事が減り生活が厳しくなるため集中的にアウトリーチを実施していくが、引き続き感染状況を十分見定めながら行う。 ・研修聴講は、今後とも引き続き研修参加案内に沿い、順次、聴講を実施していく。	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 228回/年 ・財団実施研修の聴講 相談担当職員全員を対象 (生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択)
応急援護の実施	目標③	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。	・宿泊援護 延218件 ・給食援護 延200件	・概ね計画どおり推移しているが、この間の利用者の減少を考慮するとやや多い印象である。 ・これは、高齢化の進行により、従来ほどには働けない利用者が増加し、こうした利用者が援護を求めていることが考えられる。 ・2023年度以降も利用者の高齢化・減少の傾向が見込まれるが、援護件数については単純に減少するのではなく、2022年度と同様の傾向となることが考えられる。	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。
相談記録データの管理及び分析・活用	目標④	・相談記録データの管理及び分析・活用方法の検討 (利用者動向の把握や利用者に向けた社会資源の抽出等を目的)	・方法の検討(Accessを用いた相談記録データベースの作成) ・開発環境整備・構築 ・データベースの要件定義、画面設計 ・現行システムの調査	・データベースの設計段階を終えたので、今後は実際の画面(プロトタイプ)を作成し、相談員の意見も踏まえて各機能の作成を進め、3月までに作成する。 ・システムの実装にあたっては、相談員に実際に操作してもらい、意見を取り入れながら行うスパイラル方式で開発を実施していく。	・相談記録データ管理及び分析・活用の実施 (利用者の属性や利用者の置かれた環境を考慮した、生活の自立や安定化に向けた支援の実施)

(公財)東京都福祉保健財団

戦略5	社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化
-----	---------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			○

関連する都の重要施策

- 未来の東京戦略
・戦略1：子供の笑顔のための戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

課題解決の手段

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

東京都
福祉保健財団

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①職場環境整備が進み業務効率の向上を図れている。 ②将来の安定した団体運営に向けた人材を確保している。 ③財団独自研修等を毎年度1～2事業展開している。 ④局との連携強化を図り、政策連携団体としての役割を更に発揮している。 ⑤局及び都の関係団体との新たな連携体制の構築を図っている。	内部管理に関する業務効率化に向けたシステム導入を着実に進め、2021年度から合併した城北労働・福祉センターへも同様に導入を行ったことで、業務の効率化等を進めた。また、安定した団体運営に向けた人材確保・育成にあたって経験者採用を継続実施し、団体の課題に応じた対策を講じている。福祉ニーズに応じた自主事業の検討・実施や新たな区市町村支援の模索等の財団自らが事業拡大を図る取組についても、経営資源の活用や都との連携を図りながら着実に推進している。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入	目標①	- 文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 - 運用を踏まえた課題等の洗い出し・改善策の検討	文書管理システムは、主要部分のシステム構築が完了し、動作確認テストを行いつつ具体的な運用方法について調整中。財務会計システムは、ベンダー選定のうえ、システム要件を検討中。また、運用方法について先行自治体にヒアリングを実施した。	文書管理システムは1月中旬に本格運用開始予定であるため、運用に向けてベンダーとシステムの機能調整を行いつつ、財務・会計システムの電子化も見据えた決済フローを検討した。財務会計システムは、今年度中に構築を完了させ、運用方法を精査しながら段階的な導入を図る。	- 文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 - 課題等の改善策に基づく運用 - 運用を踏まえた課題等の洗い出し
固有職員年齢構成の偏在化是正に向けた採用制度の見直し	目標②	- 導入（採用）後の分析・検証 - 当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討）	固有職員年齢構成の偏在を是正するため、引き続き経験者採用を実施（11月1日より募集開始、採用人員：若干名）	経験者採用について、多様な経歴を有する人材を募集するため、団体ホームページや求人広告サイト等を活用し、160名の応募があった。人員要求査定状況や年度末の欠員状況を踏まえて2月に採用者を決定する予定である。また、人材育成計画（2020年度改定）を踏まえ、採用後2年目、5年目職員を対象とした研修を実施したほか、児童虐待防止等のCSR活動を通じて職員の視野拡大を図るなど、若手職員の人材育成にも継続的に取り組んでいく。	経験者採用の導入（採用）後の年齢構成の是正状況を踏まえた当該年度以降の経験者採用制度の継続・活用の検証
財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開	目標③	- 過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 - 次年度事業の検討	- 都内福祉サービス提供事業者を対象とした法人運営サポート研修の企画・募集・実施（申込29事業所、参加27事業所） - 保育園長を対象とした保護者対応力ブラッシュアップ研修を企画・募集・実施（申込23事業所、参加19事業所） - 組織をより良くするための環境づくり研修を企画・募集（申込20事業所）	「魅力ある福祉の職場づくり研修等事業」として事業計画に位置づけ、団体内で組織横断的なPTを結成したことから時宜に応じたテーマを設定できたとともに、実施方法をカリキュラムや講師との調整を踏まえながらオンラインと集合型を併用して実施しているため、計画値に近い申込み及び参加実績となっている。次年度の事業検討については、区市町村支援策の具体化検討や、これまでの実績に基づく研修の展開などを進める。	- 過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業実施 - 区市町村を対象とした研修等の企画案の作成
局との連携強化及び区市町村・他団体との連携	目標④⑤	- 局内調査に基づく計画を踏まえた事業内容の検討及びそれに伴う人員・組織・スペースの検討・調整 - 区市町村ニーズ調査結果の分析及び区市町村への確認及び区市町村支援策の検討 - 医療関係団体等との具体的な連携内容の調整 - 児童相談所職員等を育成する研修内容について都との検討・調整、実施体制の検討	- 新たに障害福祉サービスの事業者指定申請受付事業（仮称）を展開 - 区市町村支援策について、具体的な実施案についてヒアリングを実施（4区市・7部署） - 医学総合研究所や社会福祉事業団との連携強化 - 新たな支援対象である妊娠前から就学前の子供と家庭に対する相談支援を行う支援者向け研修を展開（再掲）	2023年度開始に向けて移管調整を行うとともに、組織人員、執務スペースの確保に向けた調整を行っている。 - 区市町村支援策は実施ニーズの検証のため各区市にヒアリングを実施したが、更なるニーズの掘り下げと事業案の検証を行うため、追加のヒアリングを12月以降に実施予定 - 各団体と覚書等を締結し、政策に係る組織内外の周知協力や、現場体験などを実施し、今後も有機的な関係性構築を図る取り組みを開始した。 2023年度開始に向けて、子供家庭に対する支援者を育成する研修事業を展開する。	- 局内調査に基づく計画を踏まえた新規事業等の検討・調整 2023年度新規事業の効率的・効果的な実施 - 区市町村支援策の検討の具体化・企画立案 - 関係団体との連携の更なる展開 - 若年世代等を対象とした具体的な研修内容等を都と連携し検討・調整

1 3 公益財団法人東京都医学総合研究所

公益財団法人東京都医学総合研究所

(所管局) 福祉保健局 (2023年7月より保健医療局)

1 基礎情報

2022年8月1日現在

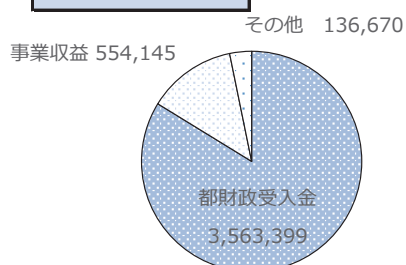
設立年月日		1999年4月1日				
所在地		東京都世田谷区上北沢2-1-6				
団体の使命		当研究所は、神経系及びその疾患等に関する研究、精神障害の本態、成因、予防及び治療等に関する研究及びがん、感染症をはじめとする未解明の重要疾患の制御等に関する研究を総合的に取り組み、優れた研究成果を普及することにより、都民の医療と福祉の向上に寄与することを目的としている。				
事業概要		・ 都民ニーズに対応し、研究成果の都民還元を目指したプロジェクト研究の推進 ・ がん対策や新型インフルエンザ対策などの特別研究 ・ 研究成果をテーマにした都民向け講演会や、研究者向け研修会などの普及事業				
役員数	役員数	15 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	7 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	13 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	5 人)
	常勤職員数	188 人	(都派遣職員	31 人	都退職者	8 人)
	再雇用・非常勤職員数	92 人				
基本財産		300,000 千円				
都出資（出捐）額		300,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	4,254,214	100%	4,293,753	100%	△ 39,539
(償却前損益)					365,672
研究事業	4,000,186	94.0%	4,039,725	94.1%	△ 39,539
法人会計	254,028	6.0%	254,028	5.9%	0

※固定資産への投資額：324,301

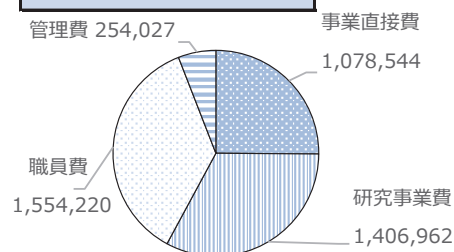
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

補助金	3,517,966
委託料	45,433

経常費用内訳



<事業直接費 内訳>

プロジェクト研究費	259,153
特別研究費	256,845
産学連携等研究費	389,333
その他	173,213

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	932,362
現金及び預金	929,988
有価証券	
その他	2,374
2 固定資産	1,582,550
基本財産	300,000
特定資産	547,750
その他固定資産	734,800
ー固定資産	374,800
ー有価証券等	
ーその他	
資産合計	2,514,911

(負債の部)	
3 流動負債	1,105,607
借入金	
その他	1,105,607
4 固定負債	429,734
借入金	
その他	429,734
負債合計	1,535,341
(正味財産の部)	
正味財産合計	979,570
負債・正味財産合計	2,514,911

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信
 新型コロナウイルスに対する多様な媒体を活用した情報発信の手法を活用し、都民利益に資する有用な研究の情報を積極的に発信し、都民の生命と健康を守る国内トップレベルの医学研究所としての取り組みを広く示せるよう計画を改訂

【プランの主な改訂内容】

戦略1 新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信

個別取組事項	2023年度	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、東京都公式動画チャンネル「東京動画」を活用するなど、さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行う。	「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介	ワクチン開発や関連研究について、 <u>さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行ってきた手法を活用し、都民利益に資する有用な研究の情報を積極的に発信していく。</u>
世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を週に1本のペースで日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。 また、特に関心の高いテーマについては、子どもでもその内容について理解が深められるよう、イラストや平易な言葉を使って紹介する。	世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を <u>年間50本程度</u> 日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。 また、特に関心の高いテーマについては、子どもでもその内容について理解が深められるよう、イラストや平易な言葉を使って紹介する。

戦略 1	新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆新型インフルエンザやデング熱に関するワクチン開発研究を行ってきた実績を背景に、東京都の特別研究として、コロナワクチンの開発（10年間）のほか、コロナ抗体測定研究を実施するなど、都政の重要課題である新型コロナウイルス感染症対策に取り組んでいる。

実施にあたっては、全所を挙げた「新型コロナ特別対策チーム」を組織している。

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

課題解決の手段

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

◆医学研の強みを生かし、正確かつ最新の情報を都民へ分かりやすく発信する。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 汎用型コロナウイルスワクチンについては、基礎研究を確実に進めるとともに、現行ウイルスを対象とした臨床試験に着手する。 【目標②】 学術的な裏付けをもった最新の情報を広報誌やHP等を通じて都民に提供している。また、コロナ関連研究についても、「都民講座」を開催して研究成果を都民に提供する。	コロナに対する国の基本方針は、社会経済活動を維持しながら、高齢者等を守ることに重点を置いた感染拡大防止策へと移行しているが、ワクチン接種は引き続き重要な施策として位置づけられている。こうした中で、将来出現することが予想される新たなウイルスに対応する汎用型ワクチンの開発研究は、臨床試験に向け取組を進めている。また、コロナに対する情報発信は、既存の取組に加え、多様な媒体でのわかりやすい情報発信に努めるなど、3年後（2023年度）の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進	目標①	企業が実施する第I/II相臨床試験で使用する製剤の作成と並行し、医学研では実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行い、企業に結果をフィードバックする。	研究費の獲得のため、4月にAMED（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）の研究開発事業へ応募した。6月に不採択とされたが、示された課題への対応を進め次回申請の準備を行った。あわせて、動物モデルでの評価やワクチン製造、治験実施のための企業体制の確保を行った。	医学研で行う実験動物を用いた評価は順調に進んでいるが、AMEDに申請した第I/II相試験に必要な研究費申請は不採択となった。不採択理由は開示されていないが、今後の開発に向けた意見が付されており、その課題への対応が必要であると考えられる。	・医学研において実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行い、企業が実施するI/II相試験の実施に向けた取り組みを進める。 ・コロナウイルスに共通するエピソード（抗原に抗体が結合する部位）を標的としたワクチン開発を進める。
「都民講座」やHP、SNS等を通じて、研究内容や成果を紹介	目標②	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、東京都公式動画チャンネル「東京動画」を活用するなど、さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行う。	以下のとおり、ワクチン開発や関連研究について紹介した。 ・都民講座：第3回都民講座において、ワクチン開発について講演を行った。 ・都医学研News：新型コロナ対策特別チームによる都立・公社病院と連携して行った大規模抗体測定プロジェクトの活動を取り上げた。	都民講座については、感染制御プロジェクトが担当することが決まった時点で、ワクチン開発をテーマにすることに決め、テーマにあわせて外部の演者に依頼し、実施した。都医学研Newsにおいて、昨年度の新型コロナ対策特別チームが実施した内容を一般の方にもわかりやすく紹介した。	ワクチン開発や関連研究について、さまざまな媒体や経路を使って、都民の関心に応えた情報提供を行ってきた手法を活用し、都民利益に資する有用な研究の情報を積極的に発信していく。
世界中の最新の研究成果について積極的に分かりやすく情報発信	目標③	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を週に1本のペースで日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。また、特に関心の高いテーマについては、子どもでもその内容について理解が深められるよう、イラストや平易な言葉を使って紹介する。	以下のとおり、公式サイトでわかりやすく情報を発信した。 ・「新型コロナウイルスに関する最新情報」では、海外の最新の研究成果を紹介する記事として35本を掲載した。 ・「けんた君の教えて！ざわこ先生」では、イラストを活用した理解しやすい記事として、新型コロナウイルス関連等について4本を掲載した。	「新型コロナウイルスに関する最新情報」については、基盤技術支援センターの職員が様々な学術誌に取り上げられた論文を一般の方にもわかるように紹介している。「けんた君の教えて！ざわこ先生」については、研究員を中心に理解しやすいように会話形式で、かつ、親しみやすいようにイラストを活用しながら、新型コロナウイルスやその他サル痘等について取り上げている。	研究の進捗状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を年間50本程度日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。また、特に関心の高いテーマについては、子どもでもその内容について理解が深められるよう、イラストや平易な言葉を使って紹介する。

戦略 2	都の福祉保健課題の解決に向けた研究の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 未来の東京戦略
- ・戦略1：子供の笑顔のための戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- ◆社会健康医学研究センターは、疫学的アプローチによる知見や科学的手法を通して、都の福祉保健行政への貢献を目指す新たな組織である。
- ◆都の委託を受けて開発した、行動・心理症状（BPSD）に対する認知症ケアプログラムは、2018年度から都による普及と実装が進められている。
- ◆「東京iCDC専門家ボード」の疫学・公衆衛生チームに参画し、疫学的な見地から、新型コロナウイルス感染症対策を検討している。
- ◆児童虐待対応件数が増加する中、東京都児童福祉審議会専門部会の議論では、予防的支援の効果的な実施のために、予防的支援モデルの確立と普及展開が求められており、福祉保健局少子社会対策部より相談を受けている。

課題解決の手段

- ◆東京発の認知症ケアプログラムが全国の自治体で利用可能なものとするため、行動・心理症状を「見える化」するオンラインシステムやe-Learning研修システム、研修修了者の継続的なプログラム活用を支援するフォローアップ等の運用体制を構築する。
- ◆人流データを活用した流行予測モデルの提供とともに、疫学的見地に基づく感染リスクの分析・評価を通じ、政策につながる提言を行う。
- ◆科学的裏付けをもった政策展開が必要とされており、政策提言に結び付けられる科学的根拠を検証するため、3か年のモデル事業を都、区市町村と連携して実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
認知症ケアプログラムが全国展開し、認知症の人の行動・心理症状の改善に寄与する。
- 【目標②】
都民の行動自粛等のための定量的な判断材料を提供し、感染抑止に貢献する。
- 【目標③】
支援が必要な家庭に対する効果的な支援策が検証され、モデル事業参加の自治体にノウハウが蓄積される。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

コロナに対する国の基本方針は、社会経済活動を維持しながら、高齢者等を守ることに重点を置いた感染拡大防止策へと移行しているが、ワクチン接種は引き続き重要な施策として位置づけられている。こうした中で、将来出現することが予想される新たなウイルスに対応する汎用型ワクチンの開発研究は、臨床試験に向け取組を進めている。また、コロナに対する情報発信は、既存の取組に加え、多様な媒体でのわかりやすい情報発信に努めるなど、3年後（2023年度）の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
都・厚生労働省と連携した認知症ケアプログラムの普及、展開	目標①	全都普及を推進するとともに、全国普及に向けて国が実施する他府県での試行を支援する。また、これまで蓄積してきたデータに加え、他府県（試行）からデータ収集を行う。	構築した研修システムで全国普及に向け国が実施する他府県での試行を支援し、アドミニストレーター142名を養成することによりケアプログラムの効果をあらためて実証するとともに、これまで蓄積してきたデータに加え、他府県試行データの収集を行った。また、都内であらたに212名養成41区市町村まで利用が拡大した。	定期的にインストラクターと研修の改善について意見交換を実施し、その都度、修正を行ってきたこと、また、新たにアドミニストレータを対象とした勉強会を実施することなどによって実践能力をさらに高めていると考えている。また、収集したデータを基に、2024年度からの介護報酬化に向け、都・事業者団体との連携、厚労省を通じて社会保障審議会等へエビデンスを提供し、介護報酬化に向けた取り組みの加速につなげていく。	都・事業者団体との連携をはじめ、厚労省を通じて社会保障審議会等への認知症患者のBPSD改善データなどのエビデンス提供により、全国普及の推進や2024年度からの介護報酬化に向けた厚労省の取り組みを支援する。
人流データ分析に基づく感染抑止策の検討と提言	目標②	ハイリスクな人流・滞留に対して、より効果的な介入時期・介入策の検討を行う。 （※今後の新型コロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、取組内容に変更あり。）	モニタリング会議での分析結果報告に加え、第5波以降には、ワクチン未接種・未完了者のハイリスク滞留人口を可視化する仕組みも構築した。さらに第7波以降には、京都大学のチームと連携し、感受性人口割合と夜間滞留人口とを掛け合わせた実効滞留人口（有効な免疫持たない夜間滞留人口）を可視化する仕組みも構築した。	携帯電話のGPSデータに着目し、毎日、機械学習によって分類するデータシステムを構築したこと、レジャー目的の夜間滞留人口を正確に抽出することが可能となった。また、後の感染状況を予測するうえで重要となる夜間滞留人口と感受性人口割合の推移をリアルタイムに把握することが可能となった。こうした精度の高い滞留人口データは感染予測に貢献し、都のみならず、厚労省アドバイザーボード会議などでもモニタリング指標として活用された。	ハイリスクな人流・滞留の推移に影響を与える社会的要因を同定し、それに対する有効策を整理する。 （※今後の新型コロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、取組内容に変更あり。）
児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発	目標③	モデル事業の効果検証を実施するとともに、人材育成プログラムのプロトタイプを開発し、モデル事業の参加自治体を対象に研修を試行する。	モデル事業の効果検証のため、2021年度に作成した具体的な支援モデルの実施案に基づきモデル事業の参加自治体（4区市）において新たな支援モデルを開始し、11月末時点で若年妊婦39名への支援を実践している。また、人材育成研修プログラムのプロトタイプを開発し、4区市へ研修を試行した。	各自治体においてパイロット事例に対する支援を実施し、当事者視点に立った支援を効果的に提供していくための課題を整理したことにより今後のモデル事業の効果検証、エビデンスに基づく予防的支援法開発につなげることができる。また、各自治体において管理職の積極的な関与を促すとともに、母子保健・子ども家庭支援センターのスタッフが共通の研修を受講する仕組みを構築し、試行したこと新たな支援モデルの定着に必要な協働体制がさらに強化され、新たな支援モデルの円滑な実施につながったと考えている。	モデル事業参加自治体の事例やモデル事業全体の効果検証を通じ、エビデンスに基づく予防的支援法と人材育成プログラムを取りまとめ、東京都に提案する。

(公財)東京都医学総合研究所

戦略3	都立病院等とのさらなる連携強化と実用化に向けた支援の実施
-----	------------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

◆ゲノム解析研究は、最適な治療方法選択のための診断や治療薬の開発など、都民の健康を守るための必須なプラットフォームになると期待されており、ゲノム医学研究センターを新たに設置した。
◆病院等連携支援センターが行う「臨床現場における研究シーズの発掘」等については、これまで連携のあった病院以外との共同研究を開始するなど、連携強化を図っている。また、都立病院等連携として行ってきた「TMEDフォーラム」等はコロナ禍にあって中止した。
◆知的財産活用支援センターの「都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援」が着実に広がっている。

課題解決の手段

◆遺伝子発現解析を通じ、病変部位に含まれる細胞集団の特性解析、血液等からのバイオマーカー探索、がん細胞の増殖解明等、都立病院等に対し新たな研究を提案する。
◆都立病院新改革実行プラン2018では、多摩キャンパスに「臨床研究支援センター」を整備し、研究支援体制の充実強化を図るとともに、医学研との共同研究の一層の推進が謳われている。こうした都立病院の方針を踏まえ、より連携の密度を高めていく。
◆都立病院等には、知的財産に係る専門職チームがなく、知的財産の権利化やその活用、企業との交渉には不慣れである。都立病院等への支援は10年超にわたる研究所の知的財産活用の経験を活かした支援を継続する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
ゲノム・遺伝子解析技術を用いた臨床研究の実績が増える。
【目標②】
制度の検証や取組の評価を通じて、より効果的な運用が図られ、その結果、論文や学会発表等が行われる。
【目標③】
独法化後も見据えながら、都立病院等に対する知的財産に係る支援を実施し、特許出願などを行う。

医学研では、ゲノム解析や研究費の支援、知的財産の権利化等を通して、2022年7月の地方独立行政法人への移行後も都立・公社病院との連携強化に努めている。特にゲノム・遺伝子解析を用いる臨床研究の構築においては、新たな病院との共同研究体制を構築するなど、各取組とも3年後（2023年度）の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ゲノム・遺伝子解析を用いる臨床研究の構築と推進	目標①	提案した臨床研究を開始し、ゲノム解析等に着手する。また、臨床研究の提案を、多摩総合・小児総合など複数の病院へ広げる。	進行中の臨床研究の着実な進捗と並行して、昨年度に開始した都立駒込病院 病理科との連携を元に「都立病院等連携研究」の枠組みでの共同研究を開始した。また、多摩北部医療センター リウマチ膠原病科を中心とした新しい共同研究体制の下での臨床研究を開始した。	医学研が設けている「臨床現場における研究シーズの発掘」の仕組を昨年度に効果的に活用したことが、今年度の「都立病院等連携研究」研究テーマのきっかけとなった。また、多摩北部医療センターとの新たな共同研究体制は、過去に「都立病院等連携研究」の下で進められていたテーマをゲノム医学研究センターが持つ遺伝子発現解析技術の活用により発展させるものであり、センター設立によって構築された研究開発体制が貢献したと考えている。	共同研究の進展に合わせた検証を通じ、臨床研究の推進に努め、ゲノム・遺伝子発現解析技術を活用した具体的な成果へとつなげるとともに、更なる臨床研究の提案を行う。
都立病院等との連携研究の充実	目標②	採択案件については、フォーラム等を活用して研究成果を発表するなど、リサーチマインドをもった医師等が制度の利用を検討するように、働きかけを行う。	「都立病院機構等との連携研究セミナー」を対面とオンラインによるハイブリッド形式で開催予定している（2023/3/13）。また、「臨床現場における研究シーズの発掘」では6月に都立多摩総合医療センター 精神神経科から申請があり、採択した。	新型コロナウイルス感染症の状況から、従来どおりのフォーラムやカンファレンスの開催は難しい状況にある。一方で、オンラインでの試みは、多くの病院の医師が参加できるという点や関心のあるテーマについてのみ視聴できるというメリットもあると考えており、さらに対面と合わせたハイブリッド形式を試みる予定である。今年度は都立病院の独立行政法人化もあり、連携が難しい面があったが、都立病院等と研究所との接点づくりの方法として引き続き、開催していくことが効果的と考えている。	都立病院機構設立後も、引き続き充実した連携研究が行われるよう、これまでの取組を評価し、制度の効果的な運用を図る。
地方独立行政法人における知的財産関連規程の策定等を支援	目標③	地方独立行政法人における知的財産関連規程の決定や施行に向けての取り組みや課題解決に、医学研での経験を踏まえ支援する。	病院経営本部より5月に提示された都立病院機構の知的財産関連規程案について、課題や問題点についての洗い出しを行った上で、20以上の項目について、修正提案等を行った。	東京都保健医療公社の知財関連規程の策定から開始した取り組みであり、公的な病院における知的財産活用の課題や問題点も多くあったが、医学研の経験やノウハウを知的財産関連規定に活かした。都立病院機構の設立までに支援ができ、各病院における知的財産活用促進につながるものも認識している。	都立病院機構における知的財産関連規程の運用開始後の課題の洗い出し、課題解決に関するアドバイスを行い、各病院における知的財産活用が促進されるよう支援する。
病院職員の発明等の知的財産の権利化及びその実用化を推進	目標③	病院の独法化の進捗を考慮しつつ、新規特許出願を実現する。（企業へ当該年度に複数のシーズ（企業へ紹介できる知的財産）がある場合には、BioJapan等の展示会・商談会に出展も含めたライセンス活動を行う。	「体幹装具」（日/中/香港に出願）：販売の目的が立ったため実施科等の条件を含む契約を年度内に締結する予定。 「腫瘍サンプラー」：9月に改良発明の出願を行い、実施予定企業が試作品を作製中。 「ネックガード」：実施予定企業が試作品を作製中。「点演作業用ライト」：近々実施候補企業との交渉を開始する。	都立病院機構の設立にあたり、病院経営本部・公社事務局・病院機構の担当部署と調整や協議を重ね、個別案件について、可能な範囲でライセンス先の探索、企業との交渉や契約等を進めることができた。現在の活動案件は左記の4件に「放射線防護シールド」を加えた5件であるが、それぞれにおいての実用化の推進に向けたこれまでの活動が一定の成果につながりつつあると考えている。	都立病院機構の知的財産規定に則り、特許出願を行う。 また、都立病院機構の意向を踏まえた上で、BioJapan等の展示会・商談会に出展するなど、積極的なライセンス活動を実施し、実用化の推進を図る。

1 4 社会福祉法人東京都社会福祉事業団

社会福祉法人東京都社会福祉事業団

(所管局) 福祉保健局 (2023年7月より福祉局)

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1998年6月1日				
所在地		東京都新宿区大久保3-10-1-201				
団体の使命		○被虐待児や最重度障害者など、支援困難な利用者を数多く受け入れてきた実績により培った専門的な利用者支援のノウハウを継承し、特別な支援が必要で、民間では受け入れ困難な利用者を積極的に受け入れ、都立施設が担ってきた公的な役割やセーフティネットとしての機能を担っていく。 ○都立施設改革により民間移譲を行う施設について、民間移譲先運営事業者として自主運営を行うことと併せて、地域のニーズに対応した自主事業を積極的に展開することにより、これまで培ってきた利用者支援のノウハウを活かすとともに、民間事業者としての創意工夫と柔軟な運営により、利用者本位の質の高いサービスの提供と地域福祉の向上に寄与する。				
事業概要		○児童養護施設、障害者支援施設及び福祉型障害児入所施設の運営（指定管理及び自主運営） ○子育て短期支援事業の受託運営、障害福祉サービス事業（短期入所事業、共同生活援助事業）、特定相談支援事業、一般相談支援事業、障害児相談支援事業の運営 ○知的障害者就労支援事業、知的障害者短期入所事業、障害者（児）日中一時支援事業の受託運営				
役職員数	役員数	11 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	2 人）
	常勤役員数	1 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	1 人）
	非常勤役員数	10 人	（都派遣職員	1 人	都退職者	1 人）
	常勤職員数	1,056 人	（都派遣職員	233 人	都退職者	9 人）
	再雇用・非常勤職員数	338 人				
基本財産		10,000 千円				
都出資（出捐）額		10,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		建物 障害者支援施設 希望の郷東村山（東京都東村山市萩山町1-35-1） 建物 共同生活援助事業 きらり（東京都東大和市清水6-1156-6） 等				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	サービス活動収益	構成割合	サービス活動費用	構成割合	損益
事業全体	10,058,490	100%	9,737,493	100%	320,997
(償却前損益)					509,731
児童養護施設	2,345,760	23.3%	2,275,512	23.4%	70,248
障害者（児）施設	7,201,665	71.6%	6,954,590	71.4%	247,075
間接部門（法人本部）	482,581	4.8%	494,446	5.1%	△ 11,865
その他事業（公益事業）	28,484	0.3%	12,945	0.1%	15,539

※固定資産への投資額：0

サービス活動収益内訳

その他の収益, 55,655
障害福祉サービス等事業収益, 1,274,084
経常経費補助金収益, 1,061,972
指定管理料収益, 7,666,779

<指定管理料収益内訳>

児童養護施設	2,325,495
障害者（児）施設	5,339,392
その他事業（公益事業）	1,892

サービス活動費用内訳

その他の費用, 71,942
事務費, 2,124,968
事業費, 1,509,498
人件費, 6,031,085

<人件費内訳>

児童養護施設	1,454,758
障害者（児）施設	4,300,829
間接部門（法人本部）	266,977
その他事業（公益事業）	8,521

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,879,672	3 流動負債	1,797,371
現金及び預金	2,110,252	借入金	15,480
有価証券		その他	1,781,891
その他	769,420	4 固定負債	953,513
2 固定資産	9,534,051	借入金	232,600
基本財産	2,675,792	その他	720,913
固定資産	720,039	負債合計	2,750,884
有価証券		(純資産の部)	
その他	6,138,220	5 基本金	10,000
		6 その他	9,652,839
資産合計	12,413,723	純資産合計	9,662,839
		負債・純資産合計	12,413,723

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現
虐待防止の取組を、より高いレベルで進めるため、新たな目標を追加するとともに、虐待を個人の問題だけでなく、組織の問題として捉え、管理監督者層の指導力を重点的に強化

【プランの主な改訂内容】

戦略1 利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。 【目標②】懲戒処分に該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。 【目標③】利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。	【目標①】特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。 【目標②】懲戒処分に該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。 【目標③】利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。 <u>【目標④】虐待が起きにくい組織体制が整備されている。</u>

戦略1 利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
虐待防止体制の 充実・強化	・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置・検証	虐待防止体制の 充実・強化	・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置・検証 <u>・管理監督者層の危機管理能力及び組織マネジメント力の強化</u>

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略1	利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略 戦略1：子供の笑顔のための戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

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

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

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

課題解決の手段

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

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

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

○管理監督者を含む全職員を対象とした虐待防止研修を拡充・強化する。

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

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。

②懲戒処分該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。

③利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。

④虐待が起きにくい組織体制が整備されている。

・計画にある取組を着実に実施しており、職員の権利擁護意識と利用者本位の趣旨が浸透しつつある。

・利用者・児童についても、苦情窓口等多数の意見表明の機会が確保され、加えて児童に対する権利意識の向上に取り組んだことなどにより、多様な意見表明が行われるようになった。

・2022年度の虐待疑い事案において、ベテラン職員が事故者となる事例が散見され、新たな課題として認識したため、現在の取組に加え新たな取組を検討し、年度内に実施する予定である。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
虐待防止体制の充実・強化	目標①②④	- 事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 - 各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 - コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 - 障害施設での虐待防止マネージャーの設置	- 事業団虐待等防止委員会を4回開催 - 各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会の開催 - コンプライアンス委員会を1回開催 - 障害施設の虐待防止マネージャー設置率100%、各園で身体拘束のチェックなど虐待防止対策を中心的に担う。	- 各施設の虐待防止委員会での虐待疑い通報事案の検証や対策を検討、事業団全体の委員会でも共有し意見交換等のうえ、事業団全体で虐待防止の底上げを図る。 - コンプライアンス委員会を開催し、外部委員からの助言を運営に反映。例えば虐待事案に感情コントロールのできない職員の例があり、助言を受けてアンガーマネジメント研修を検討 - 令和4年度内に虐待疑い通報事案の事故者の傾向を踏まえて検証・分析を行い、管理監督者層の危機管理能力や組織マネジメント力の強化を図る。	- 事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 - 各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 - コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 - 障害施設での虐待防止マネージャーの活用 - 管理監督者層の危機管理能力及び組織マネジメント力の強化
抜本的対策の着実な実施	目標①②④	「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める新たな取組の実施 (例) 職員一人ひとりの取組を実施 - 職員の悩みや不安を受け止める訪問相談員の設置 - 外部専門家による施設のコンサルテーションの導入 - 福祉のしごとの悩み相談窓口の実施 - 適正な採用及び人事管理の実施	- 各職員が自己覚知し、個人取組目標を設定 - 試行として各1施設で、訪問相談員の設置と外部専門家によるコンサルテーションを年間を通して実施 - 福祉のしごと悩み相談窓口の再周知 - 採用面接で分野別（養護、障害）の事例問題を導入 - 改定版人材育成方針に基づく人事考課の実施	- 訪問相談により課題を抱える職員のフォローが可能となっている。 - コンサルテーション導入施設では、対象利用者の問題行動の減少と職員の支援力向上が図られた。効果検証のうえ、他の2施設（希望の郷東村山、八王子福祉園）へ拡大する。 - 面接時の事例問題を通して福祉職としての適性を確認し、問題のある人材を排除 - 令和3年度末に改定した事業団人材育成方針に基づき、「福祉に携わる者としての高い倫理観」を到達目標として自己申告制度や業績評価制度を実施しており、職員の倫理観の向上を図っている。	「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める取組の実施 (例) 職員一人ひとりの取組を実施 - 職員の悩みや不安を受け止める訪問相談員の実施 - 外部専門家による施設のコンサルテーションの活用及び拡大（2施設） - 福祉のしごとの悩み相談窓口の実施 - 適正な採用及び人事管理の実施
虐待防止研修の拡充	目標①②④	- 虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講 - 研修実績のデータ管理の実施 - 虐待等防止研修教材の活用 - 事業団コンプライアンス研修及び局研修を継続実施 - チーフ等職員向け研修カリキュラムの実施	- 虐待防止研修（eラーニング総論研修）の内容を見直し実施。全職員が受講 - 実際の虐待事件を踏まえ虐待防止研修の講師及び内容を見直し、実施 - チーフ等職員向け研修は日々の記録等から虐待の兆候を察知するノウハウ等、事業団の現場で必要なリスクマネジメントの技法を付与 - アンガーマネジメント研修の構築	- 研修後に振り返りシートを提出させ、理解度を確認し、不十分と見られた職員には追加指導を行い、意識の浸透を図った。 - 実際の虐待事件の詳細及び課題を研修講師と共有し、意見交換しながら進めるなど、職員に伝わりやすい工夫 - チーフ等職員は最小単位のリーダーに該当し虐待の兆候を発見できる可能性が最も高い職員のため、実際の記録等を素材にしたワーク等で強く意識付けた。 - 虐待疑い通報事例に職員の感情コントロールの欠如が原因の事例が見られたため、対応する新たな研修を年度末までに実施	- 虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講（受講率100%） - 研修実績のデータの分析及び研修教材への反映 - 虐待等防止研修教材の改訂・活用 - 事業団コンプライアンス研修及び局研修を継続実施 - チーフ等職員向け研修カリキュラムの継続実施 - アンガーマネジメント研修の実施（受講率100%）
利用者・児童からの要望等への適切な対応	目標①②③	- 福祉サービス第三者評価の受審・改善 - 利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） - 利用者満足度調査の実施・活用	- 福祉サービス第三者評価を受審し、結果を改善に反映 - 意見箱を活用し、児童や利用者からの意見を運営に反映、または参考とした。 - 児童養護施設の児童に対し「子供の権利ノート」の説明や学習会を実施 - 全施設で利用者満足度調査を実施	- 第三者評価の受審結果を施設内に周知し、改善が必要な内容は対策を検討し早期に実施 - 意見箱の活用について、児童や利用者に活用を促し、「東京都社会的養育推進計画」でも求められている、児童が意見を伝えやすい環境の整備を進めている。 「子供の権利ノート」の説明や学習会を行うことで、権利意識の向上や意見表明の方法について理解させている。 - 利用者満足度調査は前回の回答を参考に調査項目を見直し、12施設で実施。結果の集約・分析、活用は今後実施	- 福祉サービス第三者評価の受審・改善 - 利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） - 利用者満足度調査の実施・活用
第三者委員への相談環境の整備	目標①②③	各施設における第三者委員への相談会の実施	各施設における第三者委員への相談会を合計62回実施。コロナ禍での面会制限に対する要望や入所児童の医療的ケアに関する質問など、多様多様な要望等があった。	新型コロナウイルス感染症蔓延防止対策を講じた上で、利用者や家族を対象とした相談会を開催し、要望内容等を踏まえ対応していく。	各施設における第三者委員への相談会の実施

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	蓄積してきた支援技術を生かした高度なケアの提供	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 東京都政策連携団体活用戦略
- 「未来の東京」戦略 戦略1：子供の笑顔のための戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

- 特別な支援が必要な利用者や児童を積極的に受け入れるというセーフティネットとしての役割を引き続き果たしていくためには、専門的な支援を提供できる体制の維持・強化が課題となっている。
- 平均在職年数は2015年度から変わらず約6年となっており、若手職員が増加していることから、そのような職員の専門性を高めていくことが必要である。
- 政策連携団体として、これまで蓄積してきた支援技術を他団体へ普及していく必要がある。

課題解決の手段

- 事業団で蓄積してきた支援技術やノウハウを、研修等を通じて若手職員に確実に継承し、法人全体での専門性を高めていく。
- 障害児者施設における医療的ケアの提供体制や強度行動障害のある障害児者の受入れ体制の充実を図るため、専門的な技術習得のための研修の受講機会の確保や、資格取得支援の拡大により、各施設の状況や特長に応じた専門性の高い職員を確保する。
- 連携型専門ケア機能モデル事業などの先駆的な取組や、選択肢を広げる支援、アフターケアの充実などにより、児童にさらに寄り添った支援を行えるようにしていく。
- 研修や学校等へ講師派遣や実習受入れを行うと共に、ICT等の先進的な取組を発信する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ① 蓄積してきた支援技術を継承した若手職員が中堅職員へと育っている。
 - ・ 固有正規職員（福祉職）平均在職年数…7.3年以上
- ② 専門的なケアに必要な知識・技術を習得している。
- ③ 専門性を活かし、利用者・児童の特性や状況に応じた支援を提供している。
- ④ 他団体への支援技術・ICT等の普及を行っている。

- ・ 固有正規職員（福祉職）の平均在職年数は2021年度末で7.6年、今年度末も目標を超える見込みで、中堅としての役割を担いつつある。
- ・ 「東京都社会的養育推進計画」や「東京都政策連携団体活用戦略」等、都の施策に関連した取組を着実に実施している。
- ・ 特別な支援が必要な利用者や児童を積極的に受け入れるための専門的研修受講や自己啓発を活用した育成が進み、支援の向上につながっている。
- ・ 習得した支援技術やICTの取組を積極的に他団体等へ普及し、都の福祉水準の向上に貢献

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
専門的なケアが提供できる体制の充実	目標①②	・ 喀痰吸引等研修・新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修・新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・ 退職するベテラン職員から後輩職員へ支援スキルを継承するためのメッセージの発信	・ 喀痰吸引等研修を9人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修を40人受講 ・ スーパーバイズ力向上研修を3人受講	・ 喀痰吸引等研修は施設内の調整を行い計画数を超える人数の受講を達成 ・ 強度行動障害支援者養成研修は72人申し込んだが、実施機関の選考で40人の受講となった。次年度の受講枠の拡大について、都や研修実施機関と調整した。 ・ 専門的なケアに係る研修を多数の職員が受講することで、組織的に支援力を高め、支援の質の向上につながっている。 ・ メッセージ発信は3月に「事業団通信」で実施	・ 喀痰吸引等研修・新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修・新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修の受講率100% ・ 退職するベテラン職員から後輩職員へ支援スキルを継承するためのメッセージの発信
自己啓発支援制度の拡充	目標②	・ 資格取得支援の実施…3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算Ⅰ取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。	・ 資格取得支援制度を9人（社会福祉士5人、公認心理士2人、他2人）が活用（2年間でのべ24人） ・ 加算対象となる資格取得試験を受験しているが、結果はまだ（現在の加算Ⅰ取得施設は8施設中3施設、資格取得者の不足数は延べで30人）	・ 46名の目標は当初計画時に過去の活用実績を踏まえて算出した数字 ・ 募集ポスターを作成し、具体的な活用例などを示して、制度の積極的な活用を促した。 ・ 昨年度から開始した再チャレンジ制度へのニーズが高く、9人中5人が再チャレンジ制度を活用。働きながらの社会福祉士の資格取得は難しく、受験しても不合格が多い。 ・ 加算Ⅰの未取得施設において、職員に資格取得支援制度の積極的な活用を促している。	・ 資格取得支援の実施…3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算Ⅰ取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。
児童養護施設の児童の選択肢を広げる支援の実施	目標③	・ NP0等との連携による職場体験や学習支援…児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの活用	・ 園内学習会572回、全通塾希望者への支援を実施し、進路内定率は11月末時点で38%（退所児童は計38名） ・ NP0等との連携による職場体験を19回実施 ・ 自立訓練を延べ504日実施 ・ 自立支援ニュースを発行 ・ 退所児童との連絡手段としてLINEの活用を継続 ・ アフターケア希望者へは100%実施	・ 「東京都社会的養育推進計画」にある「社会的養護のもとで育つ子供たちの自立支援」の達成に資する取組として、学習支援や社会生活に必要な知識の付与など様々な取組を行っている。年度末までに進路決定率100%となるよう支援を継続する。 ・ 「東京都政策連携団体活用戦略」で求める役割の1にアフターケアの充実があり、LINEアカウントの活用など、現代的な手法を取り入れてアフターケアを充実させている。	・ NP0等との連携による職場体験や学習支援…児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの活用
連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実	目標③	・ 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	・ 原籍施設へ復帰した児童8人へのアフターケアを実施（訪問21回、電話連絡は1～2カ月に1回程度の割合で実施） ・ 今後のあり方について、都や地元市など関係機関と検討中	・ 「東京都社会的養育推進計画」に明記されている事業として、都や地元市と連携して実施している。 ・ 都など関係機関連携として課題の整理等に取り組む中	・ 事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括
先進的な取組等で蓄積してきた支援技術・ICT等を他団体へ普及	目標④	・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団等との連携）	・ 講師派遣回数34回 ・ 実習生の受け入れ人数3582人 ・ 東京都のトライアル事業も活用して、利用者見守りシステム（AI-VIEW）等の次世代介護機器を導入し、HPで公表 ・ 東京都福祉保健医療学会で強度行動障害支援事例と次世代介護機器導入・活用事例の2事例を発表し受賞	・ 「東京都政策連携団体活用戦略」で求める役割を果たすべく、以下の取組を実施 ・ 各学校等からの要請に応じ積極的に講師を派遣し、計画数を大きく上回る。 ・ 感染対策を行い、実習生を可能な限り受入 ・ 政策連携団体東京都福祉保健財団と連携し、福祉機器の情報を得て導入 ・ 令和5年度は東京都福祉保健財団が実施する「強度行動障害支援者要請研修」に講師やファシリテーターを派遣し、連携して支援技術を他団体に普及する予定 ・ コロナ禍で見学受け入れが難しいため、学会等での外部発信に積極的に取り組んだ。	・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団等との連携） ・ 強度行動障害支援者養成研修に講師及びファシリテーターとして職員を派遣

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略3	地域の福祉向上への貢献、地域との連携の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- ゼロエミッション都庁行動計画
- 「未来の東京」戦略
- ・戦略14：ゼロエミッション東京戦略

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）	課題解決の手段
○東村山福祉園では改築にあたり、通所サービスなど、地域で暮らす障害児の生活を支えるサービスの更なる充実を図り、地域福祉の向上に貢献する必要がある。 ○日野療護園については、利用者の安全・安心かつ快適な生活を確保していくとともに、地域の社会資源として地域の支援ニーズへの対応を踏まえた改築計画を進めていく必要がある。 ○地域の福祉ニーズに対応した取組の実施により地域社会へ貢献できるよう、地域と連携して、支援の充実を図る必要がある。	○東村山福祉園の改築を進めるにあたって、地域のニーズを的確に把握し、通所サービスなど地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。 ○日野療護園の改築にあたり、利用者サービスのより一層の向上を図ることはもちろん、ユニバーサルデザインに配慮した建物であること、災害に強い建物であること、地球環境に配慮した建物であること等の条件を満たすよう、計画を進めていく。併せて、地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。 ○地域と連携した防災訓練の実施などを通して、地域での役割を確実に果たせるようにする。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①東村山福祉園は、改築後の施設で運営しており、地域の障害児の支援が充実している。 ②日野療護園は、計画どおり改築され、地域の障害者の支援を拡充している。 ③地域が求める役割（地域交流スペースの提供、学校役員や自治会役員を担う、地域行事への職員動員・物品貸出など）を担い、地域との協働が進んでいる。	・2施設の改築については、計画通りに進んでおり、地域の支援ニーズにも対応できるよう準備が進んでいる。 ・コロナ禍が続く中でも、ICTの活用や規模の縮小等工夫をして、地域との連携・協働を図り、地域貢献を進めている。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	目標①	・本施設設への移行（2023年度を予定）に向け、地域の障害児向けの新たな通所サービスを検討（東京都及び地域との調整）	・改築施設における通所サービスとして、日中活動支援（学校の休業期間における地域の障害児の受け入れ）の充実を検討	・改築後の施設に整備されるプールや体育館、遊具、ボルダリングウォールなどを活用した運動メニューを中心に新たなプログラムを追加し移転後に実施するとともに、対象者へアピールし、利用を促す。	・本施設設への移行 ・地域の障害児の日中活動支援の充実
日野療護園の改築の円滑な実施	目標②③	・建築工事施工・建物竣工 ・環境に関する認証制度を取得できるよう施工会社と調整	・躯体工事完了、内外装の仕上げ工事中。工事は全体の約80%の進捗であり、予定どおり進行中 ・環境に関する認証制度（Casbee、東京都建築物環境計画書制度）において上位評価を取得できる見込み ・太陽光発電の設置を計画に組み込む	・設計会社、施工会社、園、事務局合同の月2回の定例会議のほか、工事進行に遅れが出ないよう随時連携し、事業を遂行している。 ・設計会社と協力し、環境評価の高い設備、部材等を採用できるよう調整している。 ・太陽光発電は「ゼロエミッション都庁行動計画」や「未来の東京戦略③グリーン&デジタル」にも掲げられ、東京都環境公社が実施する「地産地消型再生エネルギープロジェクト」の助成金活用も可能なため、設置することとした。 ・太陽光採光システムの導入や緑化等により、環境に優しい運営を目指す。	・新施設での運営開始 ・環境に関する認証制度を取得 ・環境に優しい運営
日野療護園移転改築に伴う通所・短期入所の拡充に向けた検討	目標②	・通所・短期入所等の拡充後の定員規模、人員配置体制、日中活動内容、送迎体制、送迎エリア、相談支援事業の規模などを検討	・通所定員は5名から20名に、短期入所定員は4名から6名に拡充を決定 ・都に対し、通所・短期入所の規模増に合わせた令和6年度の人員要求を実施 ・送迎体制や送迎エリアを確定し、内容を踏まえて送迎委託者を決定 ・通所・短期入所の利用者に向けた各種広報を実施 ・日中活動内容や相談支援等は検討中	・通所、短期入所の定員増に合わせて、地域ニーズの掘り起こしのため、地域の障害者団体や学校等からの情報収集を行っている。 ・近隣駅での広告など各種広告媒体の活用等、新施設の魅力をアピールして、利用者の獲得を進めている。 ・新施設での日中活動について、施設機能を活かした活動を園内で検討中である。	・拡充した施設での通所・短期入所等のサービス実施
地域との連携・協働	目標③	・地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 ・福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施	・外部イベントへの参加は現時点では困難だが、園内イベントは園内のコロナの感染状況に配慮しつつ実施 ・地域交流やイベントにおいて、日野療護園のコミュニケーションロボットOrihimeを効果的に活用 ・障害者の全施設で福祉避難所としての協定を締結。福祉避難所として機能させるための地元自治体との調整を実施	・園内イベントは新型コロナウィルスの施設内の発生状況により、中止、延期、規模縮小、実施方法の工夫など、状況に応じた対応を図りつつ、少しずつ以前の状態に戻している。 ・Orihimeは非接触で外部の人とコミュニケーションが取れるため、コロナ禍での利用者の社会参加や、地域交流機会の確保等、顕著な効果が得られた。 ・福祉避難所の協定は令和3年度新規協定市を含め全施設が完了。リモートも活用して、地域との関係性を構築	・地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 ・福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施

(社福)東京都社会福祉事業団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略4	社会福祉法人としての運営基盤の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

福祉分野の離職率が全業界平均より高い数値で推移しているなど、業界全体で人材不足が深刻化している。（2019民間介護離職率：14.4%）
また、2019年に働き方改革関連法が制定されたことにより、業界問わず「働きやすさ」の向上について更なる改善が期待されている。

団体における現状（課題）

○福祉業界では人材不足が深刻化しており、事業団においても、施設運営に必要な職員の確保が極めて困難となっている。また、離職率が年々増加し、2019年度は11.9%となっている。こうした状況で、職員にかかる負担が増大している。
○都派遣職員と固有職員が2：8の割合となり、事業団の将来を担う固有職員の育成や管理監督者層への登用を引き続き行っていく必要がある。
○休暇制度の整備等、働きやすさの向上に向けた取組を順次行っているが、現状を踏まえ更なる取組を進めていく必要がある。
○新たな事業展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたり、自己資産が限られているため、財源の確保が大きな課題となっている。

課題解決の手段

○学校との連携強化による学生へのアビール強化や採用チャネルの拡充のほか、経験者や無資格者等の幅広い人材の採用をより進めていく。
○固有職員の積極的な管理職登用や、処遇改善、ライフ・ワーク・バランスの推進等により、職員の定着率アップを目指す。
○次世代介護機器の導入やICT環境の整備により、利用者・児童の安全性を向上させると共に、職員の負担を軽減する。
○自主運営施設において、報酬改定を受けた加算の取得や、効率的な施設運営によるコストダウンなど、収支内容の精査により、継続して安定した施設運営を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

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

- ・採用者数はこれまでの様々な取組に加え令和4年度の地方出身応募者向け上京支援策などにより、2020年度以降上昇に転じているが、引き続き現在の取組を着実に実施していく。
・離職者についても2022年度は8.1%と改善傾向を示しており、人事・給与制度の大幅な改定や福利厚生充実などによる効果と考えられるが、更なる離職防止に向けて働きやすさに配慮した取組を進めていく。
・自主財源は、自主運営施設の収入も増加しており、引き続き安定した運営を確保できるよう、取組を進めていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
様々な人材の確保のための採用活動及び採用制度の拡充	目標①	・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施	・学校訪問等64校、説明会36回、内定式1回、内定者交流会1回、イベント出席30回、施設見学会30回 ・学校推薦15→28人内定 ・実習生等特別制度11→11人内定 ・児童指導員育成枠で2人採用 ・補助業務にシルバー人材を活用 ・キャリア採用4人、再採用1人 ・地方出身者採用昨年度5名→13名	・Web等も併用した学校訪問や採用説明会、各種イベントへの出展を増やした。 ・学校訪問へは採用1～2年目の学校出身者を同行させ、仕事のやりがいや園の魅力などを直接語らせることで、学生に響く取組となった。 ・内定者交流会の実施等により帰属意識を高め内定辞退を防止 ・推薦校を個別訪問し制度の活用を促進し、推薦が拡大 ・実習生等特別制度対象者に学習会等への参加を案内するなど継続的にアプローチ ・新たに地方出身の応募者への上京支援策を整備・実施し、応募が拡大	・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施 ・地方出身応募者の上京支援策の実施
職員確保・定着に向けた人事・給与制度等の適切な運用・見直し	目標②	・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・給与制度全般に渡る抜本的な改正及び効果的な運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施	・管理監督者層の46.0%に固有職員登用（令和4年4月1日時点） ・年度初めから大幅な給与見直しを実施 ・宿舍借上げ実績23件 ・奨学金返済支援の利用募集を12月実施 ・都への相互派遣研修1人 ・職員満足度アンケートについて、アンケート項目を精査。1月実施に向けて準備中	・給与見直しの結果、待遇を理由とした離職は減少、評価委員意見にあった配員の不満に対応する地域手当て改善 ・宿舍借上げや奨学金返済支援制度は採用説明会等での関心が高く、PRを強化 ・相互派遣研修終了後は成果報告により共有を図り、本人の帰属意識の向上にも寄与 ・職員満足度アンケートは、評価委員意見を踏まえ、別団体へ情報収集 ・採用や早期離職防止での成果を上げている施設の取組内容の他施設展開を検討 ・採用1年目職員からの採用担当へ職場適応等の相談に対応し、離職を止めた。	・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施及びフィードバック ・実習生等から評価が高い施設への取組を他施設に展開 ・採用1年未満の職員への事務局からのフォローアップの仕組みを整備し実施
ライフ・ワーク・バランスの推進、働きやすい職場環境づくり	目標③	・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・選考勤務を支援する制度の実施 ・「留學等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実 ・メンタルヘルス研修の実施	・「働きやすい福祉の職場宣言」を継続 ・育児取得率や年休・夏休取得日数は計画目標を達成、えるばしの認定取得に向けて手続き中 ・育児中職員の選考勤務の支援制度、自己啓発等休業制度、配偶者同行休業制度の制度設計中 ・メンタルヘルスケア研修19人受講 ・職員のエンゲージメントを高めるサンクスカードの普及	・宣言は達成内容を事業団のHPに公表。財団PR動画に「宣言法人事例」で出演。財団の「ステップアップセミナー」に参加し、他法人の取組事例を収集 ・子育て・介護と仕事の両立支援パンフレットなどによりLWBを推進 ・育児・介護休業法の改正に対応し、パパ育児や育児の分割取得に対応 ・育児中の職員の選考勤務を支援する制度等は他の制度とのバランスに配慮して検討中 ・複数の相談窓口があることを積極的に周知 ・サンクスカードは、エンゲージメントに関する評価委員の意見を踏まえたもの	・「TOKYO働きやすい福祉の職場宣言」の取組状況100%達成を継続 ・選考勤務のためのベビーシッターや延長保育等の費用を補助する新たな制度を実施 ・「自己啓発等休業制度」、「配偶者同行休業制度」の実施 ・職員のための相談体制の周知及び運用 ・新たに福祉現場におけるメンタルヘルスケア研修を実施
ICT環境の整備・強化及び次世代介護機器の導入	目標④	・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用開始 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入	・人事、勤怠管理、旅費精算システムの運用を継続 ・文書管理システムの導入を検討 ・端末統合の契約を準備 ・都のトライアル事業も活用し、利用者見守りシステム（AI-VIEW）を導入 ・見守り機器やカメラについて、改築施設を中心に積極的導入を検討	・人事、勤怠管理、旅費精算システムの本格導入2年目となるが、職員の申請等の効率性が向上した。 ・業務用端末の統合にかかる各施設との調整や契約準備を行い、年度内に導入できる見込 ・AI-VIEWは持ち運び可能なモニターのため、業務の効率化等が図れている。 ・次世代介護機器等については、東京都福祉保健財団からの情報を得て、また、先行導入事例の効果を確認しつつ導入 ・評価委員意見も踏まえ、見守り機器やカメラは、虐待の発見や抑止にも効果が期待できるため、導入を推進	・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入
自主財源の確保	目標⑤	・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。 ・事業団賛助会制度の運用	【決算見込】 ○日野療護園（対2021年度予算比） ・介護給付費12百万円（3.64%）の収入増 ○希望の郷東村山（対2021年度予算比） ・介護給付費0.7百万円（0.12%）の収入増 ○施設整備等積立毎年度約2千4百万円、現在3億6千4百万円 ○賛助会員制度の運用継続	・コロナ禍においても、安定的な利用者サービスの提供、確実な事業運営の実施のため、自主事業施設は高い利用率及び加算取得を維持 ・日野療護園の施設整備費、修繕積立金は、今年度移転改築で使用したため、次年度から新たに積み立てる。	・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。また、日野療護園移転施設の立川療護園の安定的な運営のための予算を確保する。 ・事業団賛助会員制度の運用

1 5 公益財団法人東京都中小企業振興公社

公益財団法人東京都中小企業振興公社

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1966年7月29日				
所在地		東京都千代田区神田佐久間町1-9				
団体の使命		・ 都内中小企業の経営基盤の強化に関する事業を総合的に実施することにより、中小企業の経営の安定と発展に貢献し、もって地域経済の振興に寄与することを目的とする。				
事業概要		・ 公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、あらゆるステージに対応する中小企業の総合的な経営支援機関として、事業を実施している。 ・ 特に、大手企業のOB人材等を活用した国内外への販路開拓支援、創業や新製品・新サービス開発など、中小企業による新事業創出への支援、ワンストップ総合相談や事業承継・再生など総合的な支援を重点的に展開している。				
役職員数	役員数	13 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	338 人	(都派遣職員	57 人	都退職者	1 人)
	再雇用・非常勤職員数	204 人				
基本財産		556,580 千円				
都出資（出捐）額		279,640 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		50.2 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		210,940 千円	旧(財)東京都勤労福祉協会			
		66,000 千円	旧(財)東京都中小企業振興公社			
		千円				
		千円	その他 団体			
その他資産		・ 【建物】 中小企業会館（東京都中央区銀座2-10-18） 等				

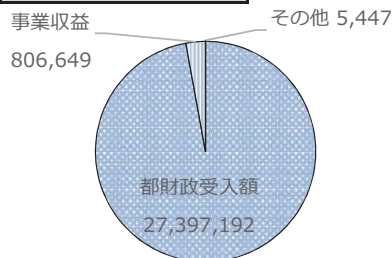
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	28,209,288	100%	28,276,660	100%	△ 67,372
(償却前損益)					210,245
販路開拓支援事業	3,022,996	10.7%	3,129,842	11.1%	△ 106,846
新事業創出支援事業	12,875,261	45.6%	12,880,433	45.6%	△ 5,172
総合支援事業	9,525,204	33.8%	9,522,897	33.7%	2,307
その他事業	2,571,288	9.1%	2,528,952	8.9%	42,336
法人会計	214,538	0.8%	214,536	0.8%	2

※固定資産への投資額：105,363

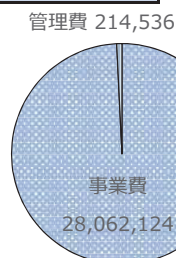
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

補助金	6,701,178
委託料	785,868
その他	19,910,146

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,591,412
委託費	4,754,043
その他	20,716,669

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	53,622,575
現金及び預金	5,290,891
有価証券	
その他	48,331,684
2 固定資産	5,702,785
基本財産	556,580
特定資産	5,127,485
その他固定資産	18,720
一固定資産	13,654
一有価証券等	
一その他	5,066
資産合計	59,325,360

(負債の部)	
3 流動負債	53,381,031
借入金	
その他	53,381,031
4 固定負債	1,024,541
借入金	
その他	1,024,541
負債合計	54,405,572
(正味財産の部)	
正味財産合計	4,919,788
負債・正味財産合計	59,325,360

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆ 戦略2 中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化
デジタル技術の対応力を底上げするため、個別取組事項「DX推進に向けた職員のデジタル力の向上」を新設
- ◆ 戦略3 中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施
近年の社会経済環境変化を捉えて事業を構築するとともに、既存事業の見直し等を実施

【プランの主な改訂内容】

戦略2 中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化

個別取組事項 (新規)	2023年度
DX推進に向けた職員のデジタル力の向上	○DX推進に向けたデジタル人材育成体系の構築（公社全体の人材育成の実施方法を検討、外部機関が実施するデジタル研修へ職員派遣5名、職員向けデジタル研修を3回実施）

戦略3 中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
経営革新等に向けた支援の充実	○点在する支援事業を有機的に連携するスキームの構築 ○経営革新等向け支援の効果検証・見直し	経営革新等に向けた支援の充実	<u>○成長産業や先端技術分野への参入・ネットワーク作り等に向けた支援を継続</u> <u>○デザイン経営支援・SDGs経営支援の継続</u> <u>○脱炭素産業（GX関連）参入支援の継続</u> <u>○ゼロエミ支援事業等の利用者に対し、ニーズに合わせた総合的な支援を実施（環境公社と連携）</u> <u>○海外企業との取引促進・成約に向けたプロモーション強化</u>
企業再編、承継、再生に係る支援の強化	○事業承継支援の効果検証・見直し	企業再編、承継、再生に係る支援の強化	<u>○国の支援センターや地域金融機関と連携を強化しながら、中小企業のニーズに沿った事業承継・再生支援を実施</u> <u>○事業承継の更なる促進に向けて、第三者承継（M&A）の普及啓発を強化するとともに、譲受側（買い手）を対象としたM&A後の経営統合を支援</u>

戦略 1	生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
					○	○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

生産年齢人口の減少やデジタル化に向けた新たな生産・サービス技術の出現のほか、新型コロナの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。また、公社もデジタル化の促進を積極的に進めて業務改革を行うことで、中小企業支援施策を積極的に提供していくことがより求められている。

団体における現状（課題）

◆近年、公社の予算額及び事業数が急激に増加しており、公社職員は日々の業務に追われてしまっているが、中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、時機を逸することなく事業展開をしていくことが必要である。

◆現在、利用者満足度は93.5%（2019年度）と90%以上を達成できているが、公社認知度は45.5%（2019年度）である。都内の全中小企業に対し認知度を高めることも重要であるが、まずは公社事業の対象業種等にターゲットを絞り、事業内容をより知ってもらうことが必要である。

課題解決の手段

◆公社業務のデジタル化の取組を推進していくことで更なる業務の効率化を図るとともに、効率化による時間を用い、利用者である中小企業のニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業改善を強化していく。

◆このようにして、不断の見直しを図りながら事業を円滑に執行し、利用者満足度の向上を図っていく。

◆また、中小企業が課題解決のために公社事業を選択し利用できるよう、ターゲットを明確にし、戦略的な広報を展開していく。それにより、新聞等の媒体への露出を積み重ね、公社の主要事業の認知度の向上を図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持（2019年度:93.5%、2018年度:88.5%、2017年度:91.9%）
- 【目標②】
・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件（2019年度:86件、2018年度:97件、2017年度:102件）
- 【目標③】
・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件（2020年度:8件）

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 利用者満足度調査は、2023年2月に実施予定（2021年度は92.6%が満足と評価）
- 新聞や公的機関のSNS等の媒体への掲載記事数は、プレスやSNSでの積極的な発信を実施した結果、11月末時点で105件
- 公社から都への提案事業数は、2021年度19件、2022年度9件（見込み）

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
中小企業 ニーズの把握 体制の強化	目標①	○利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 ○公社内の利用者意見を集約・共有するシステム・体制の検討（中小企業や大企業、研究機関等から情報を収集・共有・分析） ○新しい企業巡回等の開始	○CS向上委員会に広報戦略の機能を拡充した「CS・広報会議」を実施。お客様のご意見への対応状況を公社HPにて公表 ○中小企業支援システムに保存された総合相談データを探索・抽出し、相談内容をキーワード別に集計 ○デジタルツールを活用した企業巡回を試行で実施	○公社への意見・苦情を組織横断で共有する取組を継続し、サービスの向上に活用 ○キーワード及び集計結果を各課に情報共有し、中小企業ニーズの把握に活用可能か検討 ○巡回時にタブレットを利用した事業紹介を実施し、各企業に応じた施策を提案	○利用者満足度調査、公社CS・広報会議等の継続実施 ○中小企業ニーズ・情報分析の仕組みづくり（ニーズや経営状況等を即時に把握し、支援策の検討に活用するため、ウェブアンケート調査を新たに実施・年4回） ○新しい企業巡回等の継続・効果検証
公社業務の 更なるデジ タル化	目標①	○電子申請の充実 ○オンライン相談の更なる利便性向上 ○オンラインで実施した事業も含めて、収集した企業情報の共有化・活用促進を検討	○市場開拓助成事業、先進的防災技術実用化支援事業ほか20事業で電子申請を導入 ○支社相談窓口のオンライン相談の導入が完了。本社ワンストップ総合相談窓口は、Webからの相談予約も開始 ○問い合わせの多い事業について、チャットボットによる情報提供を強化	○先行して電子申請を導入している事業からノウハウを共有し、他事業に順次拡大 ○各支社でオンライン相談のツール及び受付体制を整備。本社総合相談窓口は、Web予約により、利用者の利便性を向上 ○公社ホームページ、既存利用者の回答を分析して問い合わせが多い事項のデータベースを拡充	○助成事業に係る電子手続きの拡充（Jグランツを活用することを基本として、原則100%の手続きをデジタル化） ○業務の自動化・効率化を図るための環境整備（社内事務システムの連携） ○顧客情報管理のための「中小企業支援システム」リニューアルの検討
事業PDCAサイ クルの徹底	目標①	○効果的な目標管理の継続 ○左記の重点的にサポートするプロジェクトを拡大 ○公社の自主事業提案制度を活用するなど、事業の不断の見直しや都への提案を実施	○事業を「創業」「海外販路」等のユニットに分類し、四半期ごとの進捗管理を実施。ユニット相互の連携により、全体での効果的な事業運営を検討 ○対象企業8社に個別訪問を実施し、課題に応じた支援事業を紹介。社内支援事業の知識や情報共有を継続実施 ○公社自主事業提案制度を通じて、支援ニーズの把握・検証を実施	○ユニット別の会議等を実施。進捗状況や課題を共有し、事業運営上の対策を検討・実施 ○事前アンケートで回答された課題キーワードを基に仮説を立て、さらに実際のヒアリングを通じて課題を深掘りし、事業化への道筋に応じた支援事業を紹介 ○近年の社会経済状況変化に対応するため、事業の改善や統廃合などを組織全体で議論し、ブラッシュアップ	○事業ユニット別の目標管理の継続 ○助成事業完了後の事業化に向けたフォロー支援の在り方について、類型化、フロー化を実施
戦略的広報 体制の確立	目標②	○事業別認知度を踏まえた広報策の構築 ○ターゲットを捉えた広報展開（業界紙への掲載・リスティング広告の実施）・HPのリニューアル ○現場の臨場感が伝わる動画の発信（経営者へのインタビューと併せて）	○広報アドバイザーによる個別相談会（7回）及びTwitterの分析・フィードバックの継続実施、臨場感のあるツイートの実施 ○業界紙への広告掲載、GoogleAnalyticsを利用したWebページアクセス分析を継続実施 ○企業情報ポータルサイトの作成、支援企業のインタビュー動画の作成	○広報アドバイザーによる助言による職員の広報物作成力の向上、Twitterに躍動感を与えるためイベント等をリアルタイムで発信、Twitterにおけるフォロワー数が増加（約4,780フォロー） ○9月に業界紙への広告を掲載 ○前年のアンケート結果をふまえ、課題検討期間及び研修実施回数について見直すことで、より充実した研修を実施	○Twitterの効果分析・運用見直し（数値分析・フィードバックによる効果的なツイートの継続、支援企業の成果事例など企業に役立つ情報の発信） ○公社HPのリニューアルに向けた検討（事業検索機能の改善など） ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○効果的な広報成功事例の共有による職員の広報力の強化 ○包括業務協定締結先と連携した広報の強化
中小企業の ニーズを踏 まえた施策 立案	目標③	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案（創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等） ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○事業改善提案をテーマとした新入職員研修を実施	○2023年度予算要求時、新規事業の構築や事業見直し時における新規取組の提案 ○自主事業の職員提案を募集（16事業） ○既存事業における課題を見つけ、その改善策を企画・立案することを目的とした研修を実施（11月・3グループ）	○施策の検討段階から、都の担当者へ、現場のニーズやこれまで実施してきた課題などを共有 ○職員の施策立案能力の機会を確保するため、職員提案制度を継続 ○前年のアンケート結果をふまえ、課題検討期間及び研修実施回数について見直すことで、より充実した研修を実施	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案（創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等） ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○中小企業ニーズを踏まえた新規事業の企画立案研修を実施（主任級職員を対象・3グループ）

戦略 2	中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

新型コロナの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している中で、公社に求められる支援策も多様化しており、職員のスキルを環境に対応させなければならない。そのため、中小企業のニーズを踏まえ、総合支援機関の一員として伴走型支援ができる職員のさらなる育成が求められている。

団体における現状（課題）

◆近年、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、事業を円滑に実施していくために多くの職員を新規に採用したため、経験の浅い公社職員が増えている（直近6年間で職員数は約1.5倍の189名）。

◆中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、現場を積極的に訪問するほかデジタルを活用し、中小企業ニーズを把握していくことが必要である。

◆また、2020年7月に都立産業貿易センター（公社は指定管理者）の利用予約等管理システム開発で不適切な事案があったため、より一層のコンプライアンス強化が必要である。

課題解決の手段

◆中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができるよう、公社職員の人材育成を強化していく。

◆また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通じて、職員一人一人の能力向上を図っていく。

◆さらに、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられるよう、公社全体の統治強化を維持していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・2023年度末までに職員の中小企業支援に関する資格保有割合を70%
(2019年度：固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%)

○管理職による資格取得勧奨により、資格取得者が増加し、2022年度の中小企業支援に関する資格取得保有割合は70.3%（重複なし）であった。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
中小企業支援力を中心とした職員の能力向上	目標①	○メンター制度等の導入 ○職場交流の効果検証・見直し ○自己啓発制度の見直し（外部機関の研修・セミナー受講費の補助など） ○デジタル人材の育成強化等を検討・実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の実施	○メンター制度を構築し、10月より運用開始（メンター9名・メンティ6名） ○職場交流を兼ねた新入職員向け研修実施後、アンケートを実施 ○自己啓発支援制度の対象資格追加を検討（継続） ○外部機関実施研修への職員派遣及び内部デジタル研修を実施（10月） ○自主事業の職員提案を募集（16事業）	○外部講師による「メンターの心得研修」及び「マッチング会」を開催し、職員のマインドセットを実施 ○公社内各拠点を巡り、事業説明聴講及び施設見学を通じて先輩職員との交流を促進 ○年度当初に各課事業の遂行に必要な能力に対する資格を設定（人材育成目標シート） ○都や中小企業大学校の研修への職員派遣、内部研修は外部講師を招いてマインドセットを実施 ○職員の施策立案能力向上の機会を確保するため、職員提案制度を継続。年度終了後に事業実績等の報告会を開催予定	○メンター制度等の効果検証・見直し ○職場交流、自己啓発支援制度の継続実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の効果検証・見直し
中小企業支援力の実証機会の確保	目標①	○新しい企業巡回等の実施（担当職員以外も関与）[再掲] ○公社コンシェルジュ制度の構築（中小企業へ適切な事業紹介を実施できる職員の育成、模擬総合相談） ○「中長期支援（所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度）」の研修化を検討	○デジタルツールを活用した企業巡回を試行で実施 ○「公社コンシェルジュ」の人材育成に向けた研修等の制度構築・運用方法を検討中（社内PT5回） ○中長期支援事業について、人材育成研修との連携を検討中（中小企業支援の現場体験）	○巡回時にタブレットを利用した事業紹介を実施し、各企業に応じた施策を提案 ○「公社コンシェルジュ＝中小企業支援力を現場で発揮できる職員」の育成を目的とする人材育成施策（制度）を検討 ※新規採用職員を3年で一定のレベルに育成することを目的とする研修体系の構築＝若手職員の研修拡充を検討 ○人材育成研修の1メニューとして、現場での企業支援を体験する実践の場として位置づけ	○新しい企業巡回等の継続・効果検証[再掲] ○公社コンシェルジュ制度の運用 ○中長期支援事業を人材育成研修の1メニューとして運用
組織内コンプライアンス等の更なる強化	目標①	○強化した自己監査の継続（職員への個別ヒアリングの実施等） ○外部の専門家によるチェック体制の継続	○策定した監査計画に基づき21部署に対し強化した自己検査を実施 ○全社的な検討体制を構築するとともに、専門家の助言を受け、コンプライアンス強化のための重点テーマとして、情報セキュリティ及びクレーム対応を取り上げ検討	○勤怠及び経理関係の書類等を確認するとともに、職員の生の声を聞くことで、各職場の事務の流れを理解し、それぞれの職場が抱える課題を把握 ○全社横断的なコンプライアンスPTを立ち上げ、情報セキュリティ及びクレーム対応に係るコンプライアンス強化に向けた職員アンケートを実施	○これまで強化の上実施してきた自己検査の効果について検証を行い、必要な見直しを実施 ○外部専門家によるチェック体制の継続
DX推進に向けた職員のデジタル力の向上	目標①	2023年度新規事項	○外部機関実施研修への職員派遣 ○内部デジタル研修を実施（10月） ○社内DX推進PTにて公社デジタル人材育成の検討	○都や中小企業大学校の研修への職員派遣、内部研修は外部講師を招いてマインドセットを実施	○DX推進に向けたデジタル人材育成体系の構築（公社全体の人材育成の実施方法を検討、外部機関が実施するデジタル研修へ職員派遣5名、職員向けデジタル研修を3回実施）

戦略3	中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○		○	

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略11：スタートアップ都市・東京戦略 ・戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略

戦略を設定する理由・背景

新型コロナの影響により、製造業やサービス業など様々な業種において、中小企業の経営は厳しくなっている。こうした中、アフターコロナに向けても中小企業の成長を支える基盤を強化していくため、デザイン・知財・事業承継などの支援策がより一層求められている。

団体における現状（課題）

◆公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施している。

◆今後、中小企業が新たに成長していくためには、デザイン経営やSDGs・知財の観点もより重要となる。

◆新型コロナの影響により、非常に厳しくなっている中小企業の経営を立て直し、経営基盤を強化していくことが必要であり、事業承継等に関する支援の重要性もより増している。

課題解決の手段

◆経営相談や専門家派遣等の事業を継続するほか、ものづくり企業やサービス業において、新しい生活様式に対応した支援を充実させていく。

◆これらにより、中小企業の経営基盤が強化され、新たに世の中に製品やサービスが出ることを目指していく。

◆また、製品開発や海外展開等に欠かせない知財戦略を促進する。事業承継等については、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していく。

◆中小企業のネットワーク構築について、近隣県の支援機関と連携するほか、事業承継について、国の支援センターや地域金融機関と連携するなど、関係機関との連携強化を継続していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・2023年度末までに新たな製品・サービスの事業化及び販路拡大した企業数を600件
(2019年度：新製品の開発・販路拡大542件×10%増)

【目標②】

・2023年度末までに知財戦略策定企業数を累計150社
(2019年度：累計89社)

○「新しい日常」に対応したサービス展開に取り組む事業者へのハンズオン支援や、実用化見込みのある新製品や新技術の自社開発を行う研究開発支援などを実施し、11月末時点の新たな製品・サービスの事業化・販路拡大した企業数は268件であった。

○相談、助言等を継続的に行うとともに、必要に応じて専門家を派遣して多面的に支援を行い、11月末時点の知財戦略策定企業数は累計で計129社であった。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
経営革新等 に向けた支援 の充実	目標①	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始 ○海外展開における企業のデジタルツールの強化を支援	○中小企業の新分野参入や新技術開発を目的としたマッチング開催 ○ものづくりコミュニティの組成支援9件 ○デザイン経営スクール開催、SDGs経営導入のためのハンズオン支援 ○シンポジウムで脱炭素産業参入の普及啓発。ゼロエミッションに資する製品開発助成金を新設 ○各社の英語版Webページや動画作成を支援	○大手企業の開発部門OBなどを採用し、発注先も含めた積極的な新規開拓を実施 ○中小企業間協業に関するアンケート回答先へフォローを実施し、コミュニティの形成に寄与 ○デザイナー集客が課題であったため、デザイナーに対象を特化したプレセミナーを実施 ○新市場参入を目指す中小企業だけでなく、産業構造の変化への対応が求められる中小企業にも訴求する内容で実施 ○作成した英語版Webページを公社ポータルサイトに掲載。SNS及びWeb広告等のプロモーションにより、支援製品の海外向けPRを実施	○成長産業や先端技術分野への参入・ネットワーク作り等に向けた支援を継続 ○デザイン経営支援・SDGs経営支援の継続 ○脱炭素産業（GX関連）参入支援の継続 ○ゼロエミ支援事業等の利用者に対し、ニーズに合わせた総合的な支援を実施（環境公社と連携） ○海外企業との取引促進・成約に向けたプロモーション強化
産業のサービス化 に対応した支援 の充実	目標①	○新しい日常への事業継続及び対応事例の発信 ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支援する事業を試行で実施 ○ものづくり起業家の事業化支援を試行で実施し、産業のサービス化を促進	○支援企業へのハンズオン支援を実施。事例発信は今後実施予定 ○デジタル産業への参入を果たした先進事例等を紹介する全3回のワークショップを実施 ○ものづくり起業家を目指す事業者を募集し、1社の支援が決定。試作品完成に向けた取組を実施中	○コロナの影響に伴い、「新しい日常」へ対応するために新たなサービス開発を目指す中小企業に対し、普及啓発及び事業化に向けた支援を展開 ○デジタル製品の最新ビジネスモデル等の情報提供を実施するとともに、デジタル産業への参入を目指す企業のニーズを収集 ○大学等の連携先への周知を行い、採択件数を上回る10件の申請を受付。多摩地域のメーカー等と連携して試作開発を支援	○企業規模・開発内容・助成額・事業化の状況等を基に、事業化の成功要因を分析・検証 ○多様な危機管理分野への参入を目的としたサービス等の開発支援を新たに実施 ○2022年度の試行結果を踏まえ、ものづくり起業家の創出促進に向けた支援を継続
企業ステージ に応じた知財の戦略 的活用 の更なる促進	目標②	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実 ○スタートアップ知財支援事業を開始	○連携先との相互の事業紹介等（9件） ○対面方式と併用しオンラインによる知財相談を実施。普及啓発のための知財セミナーをオンラインで開催（14回） ○スタートアップ向けセミナー・相談・ハンズオン支援の開始（受付45件、採択5件）	○連携先（きらぼし銀行、文化庁、診断士協会弁理士会、弁理士会、JETRO等）との相互の事業紹介により、連携先との相互理解を促進 ○オンライン相談ツールの複数提案（GoogleMeet、Webex）、創業支援施設と連携したオンラインセミナーの実施により、利用者の利便性に寄与 ○創業支援施設へのPR、Web広告等の活用により、採択計画（5件）を大幅に上回る件数を受付	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（創業支援施設等） ○オンラインによる相談、セミナー（特に環境分野での知財活用、技術流出防止関連）の継続 ○スタートアップ知財支援事業のハンズオン支援実施及び助成金開始（5件）
企業再編、 承継、再生 に係る支援 の強化	目標①	○国の支援センターや地域金融機関との連携強化、特にハンズオン支援を通じ企業に寄り添いながら様々な事業を実施 ○承継に向けた後継者育成支援の充実、承継税制の動向を踏まえた集中的な支援 ○新分野展開等に必要となる中小企業の連携支援を試行で実施	○国の支援センター、地域金融機関等と連携を図りながら、中小企業の事業承継・再生に向けた支援を実施 ○事業承継塾の講義日数を拡充するとともに、修了生向け勉強会の実施。事業承継税制をテーマとした社内向け勉強会や、普及啓発セミナーを開催 ○セミナー等により中小企業間連携の機運を醸成	○国の支援センター、地域金融機関等への事業説明や勉強会を実施（合計44回）することで、公社事業者の理解を促進 ○後継者のニーズが高い財務会計やリーダーシップ・組織論を中心にカリキュラムを充実させるとともに、事業承継税制の最新情報を発信 ○中小企業間連携に対するニーズを収集するとともに、中小企業間連携の重要性が増す産業構造及び大手ニーズの変化などについて情報提供	○国の支援センターや地域金融機関と連携を強化しながら、中小企業のニーズに沿った事業承継・再生支援を実施 ○事業承継の更なる促進に向けて、第三者承継（M&A）の普及啓発を強化するとともに、譲受側（買い手）を対象としたM&A後の経営統合を支援

(公財) 東京都中小企業振興公社

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	「未来の東京」に向けた強い中小企業をつくる重点支援の実施	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○		○	○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略11：スタートアップ都市・東京戦略 ・戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略

戦略を設定する理由・背景

新型コロナを乗り越え、「未来の東京」に向け、高い技術を持つ都内の中小企業や都内各地の多様な産業が稼ぐ力を伸ばし、我が国経済の屋台骨として力強く成長していくことが求められている。

団体における現状（課題）

- ◆都は2019年12月に、2040年代に目指す東京の姿「ビジョン」と、その実現のために2030年に向けて取り組むべき「戦略」を示した「『未来の東京』戦略ビジョン」を策定した。
- ◆中小企業ニーズを捉え、現場を持つ公社として都と連携し、企業の強みや特徴を伸ばし、稼いでいける中小企業への発展のため、様々な支援が必要である。
- ◆また、リアルとバーチャルを利用して中小企業支援を強力に推進していくことも求められている。
- ◆このように、様々な事業を実施していることが公社の強みであるが、近年の状況を踏まえ、特に重点をおいている事業を中小企業に示し、利用を強力に促していくことが必要である。

課題解決の手段

- ◆中小企業のさらなる発展に向け、以下の4点を重点分野として集中的に支援していく。
- ①創業支援
区部及び多摩地域の開業率を向上
- ②販路開拓支援
新型コロナを受け、リアル・バーチャルの両面のほか、国内外での販路開拓を強化
- ③生産性向上へ向けた支援
DX推進等により生産性向上を推進
- ④中核人材育成
企業がより発展していけるよう、経営者を支える中核人材を育成
- ◆これら事業を利用し、当初想定していた目標を達成できた中小企業等を増やしていく。（利用企業の満足度だけでなく、今後は一歩進んだ目標達成度で、これらの事業を評価）

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
・2023年度末までに創業のプランコンサルティング修了件数を400件
(2019年度：261件、2018年度：126件、2017年度：99件⇒区部・多摩地域で振り起こし)
- 【目標②】
・2023年度末までに重点支援事業について利用企業の目標達成度を70%
(2018年度：64.3%、2017年度：65.1%)

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 担任のプランコンサルタントがビジネスプランの作成を継続的に支援し、11月末の創業プランコンサルティング修了件数は347件であった。
- 重点支援事業利用企業の目標達成度は、2023年2月に行う利用者満足度調査で集計

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
きめ細かい 創業支援の 展開	目標①②	○金融機関や区市町村等との連携強化による創業者の掘り起こしとシームレスな創業支援の実施 ○ベンチャー企業創出に向けた支援の充実 ○企業成長に向けた資金調達・出口戦略の支援充実（ピッチ会、交流会によるエクイティファイナンス、マッチング等）	○創業希望者向けの情報をセミナーで提供。大学や自治体等への起業に関する出張講義の実施 ○投資家を講師としたファイナンス戦略をセミナーで提供。ベンチャー企業向けの事業化手法を学ぶ演習形式の講座を実施 ○事業可能性評価事業で12件を評価。エクイティファイナンス支援事業は、全3回の講座が終了	○包括業務協定やTOKYO創業ステーション・TOKYO UPGRADE SQUARE事業を通じて、金融機関・区市町村に対して講師派遣及び会場提供・広報等の連携体制を構築 ○日本政策金融公庫と連携し、ベンチャー企業特有のファイナンスや技術的トレンドなどの経営課題のニーズを把握した上でセミナーを企画立案 ○関係機関等との連携により事業周知を図るとともに、事務局による個別企業へのアプローチにより申込数を確保。ピッチ会には12社が参加予定	○創業支援事業の効果検証・見直し（プラン修了者（400件）への効果検証、若年層への更なる支援強化等） ○他の創業支援施設等との連携強化 ○イノベーション創出に向けた起業家、金融機関など多様な交流機会の提供 ○創業支援後の企業への巡回を試行で実施
リアル・ バーチャル を舞台とし た販路開拓 支援の強化	目標②	○新たな販路開拓支援メニューの構築（クラウドファンディング等） ○関係機関等とのネットワークを駆使した広域マッチングの企画及び実施 ○アフターコロナの状況に即した国際展開支援の検討（タイ周辺国（CLM）・欧米等進出への支援検討等） ○次期の指定管理事業に際して費用負担を都と調整	○インターネットを活用した販路開拓手法として、クラウドファンディング活用支援を構築 ○日タイ食ビジネス商談会、日タイ企業交流会（タイ工業省との連携イベント）を開催 ○インドネシア・ベトナムの両サポートデスク（SD）との連携会議を実施 ○産業貿易センターのコロナ禍における管理運営上の課題を都と共有	○事前説明会等PRに積極的に取り組み、目標20社を採択 ○商談件数は、前年比25%増の70件。うちリアル商談は全体の63%に該当。現物を有したリアル商談に価値を見出す企業が多く商談件数が増加 交流会は全体で275名来場。特にタイ企業は前年比40%増の135名。リアルの場合日本企業との交流機会を求めるタイ企業が増加 ○SD連携会議において、各国の進出状況やコロナ禍での環境変化について情報を共有 ○2023年度から、利用料金収入の不足分を指定管理料として受給するスキームに変更	○国内外の販路開拓機関と連携した支援（国内外ECサイトやオンライン展示会等） ○関係機関との連携強化（タイ工業省や都産技研バンク支所との連携イベント年4回）、ASEAN地域でのマッチング強化（食品ビジネスやタイBCG産業などに関するマッチング等） ○欧州地域でのマッチング（支援クラスターの構築等）
デジタル技術等による 生産性向上 へ向けた支援 の強化	目標②	○デジタル技術活用が進まない中小企業への集中的支援の実施（デジタルツールやシステム導入、設備投資への助成（約500件）） ○普及啓発に向けたデジタル技術の活用事例の発信	○デジタル技術活用推進助成金 第1回採択：9件、第2回受付中 ○デジタルツール導入促進支援助成金 第1回採択：302件、第2回受付中 ○ICT、IoT、AI、ロボットの4分野に該当するデジタル技術の活用事例企業を選定し4社中、2社は撮影を終了	○大企業と比較して事業活動におけるデジタル化が進んでいない中小企業の取組を後押しするため、経費の一部を助成。年度途中に補正予算も組み追加募集するなど、事業活動のデジタル化を促進 ○年度内にポータルサイト上に4つの事例動画を掲載するとともに、2社の導入事例の記事を更に追加掲載予定	○デジタル関連助成事業の効果検証と利便性向上を目指した改善（アンケートによる効果検証、企業変革に向けてDX化に取り組む企業への支援を新たに実施） ○更なる普及啓発を実現するための新たな事例配信方法の検討と実施（導入事例セミナーのオンデマンド配信等）
中小企業の デジタル化 や経営者を 支える中核 人材育成	目標②	○DX関連の人材育成支援の効果検証・見直し ○経営のほか、技術分野について関係機関との連携強化を検討 ○経営者を支える「経営人財」育成の拡充検討 ○人材課題に関する連携（しごと財団など）	○人材育成講座をロボット、IoTの2分野で開催（各4回） ○「FA・ロボットシステムインテグレート協会」主催のセミナーに参加。連携に向けて協議開始 ○経営人材育成の骨太化に向けた普及啓発事業等を、都に提案 ○しごと財団と連携し、人材に関する課題を抱える中小企業を訪問（160社）	○中小企業の社内においてデジタル化を促進する人材の育成を目的として、ロボット、AI、IoT、ICTを講座のテーマに選定 ○ロボット導入を検討する中小企業とシステムインテグレートとのマッチングを推進するため左記協会との連携に向け協議 ○「人的資本経営」における経営人材の役割と育成方針を整理し、予算要求を実現 ○診断シートを活用して公的機関実施の多数の支援メニューからニーズにあったものを提案。またWebを活用した診断シートを、しごと財団と構築中	○中小企業に特化したDX推進人材育成講座の実施 ○技術分野について関係機関との連携強化を実施 ○人的資本経営支援事業における経営人材育成講座の実施 ○人材課題アンケート回答企業への訪問、電子診断ツール及び金融機関経由の企業訪問の実施

1 6 公益財団法人東京しごと財団

公益財団法人東京しごと財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1975年10月25日				
所在地		東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター8階				
団体の使命		働く意欲をもつ都民のために、その経験や能力を生かした雇用・就業を支援するとともに、東京の産業の振興に必要な人材の育成を図り、もって豊かな職業生活の実現と活力ある地域社会づくりに寄与する。				
事業概要		（１）「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）」に規定されるシルバー人材センター事業など高齢者のいきがいの充実及び社会参加の促進を図るために必要な事業 （２）雇用・就業に関する相談、講習、能力開発等の事業及び女性・高齢者・障害者等の就業に関する個別支援事業 （３）事業主に対する人材の確保・育成及び雇用環境の整備等の支援に関する事業 （４）損害保険の代理業 （５）その他、この財団の目的を達成するために必要な事業				
役 職 員 数	役員数	13 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	1 人）
	常勤役員数	1 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	1 人）
	非常勤役員数	12 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	0 人）
	常勤職員数	203 人	（都派遣職員	29 人	都退職者	0 人）
	再雇用・ 非常勤職員数	187 人				
基本財産		495,326 千円				
都出資（出捐）額		250,909 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		50.7 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		243,500 千円	シルバー人材センターを設置する都内58区市町村			
		917 千円	基本財産（指定正味財産）受取利息			
		千円				
		千円	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	12,638,160	100%	12,628,296	100%	9,864
(償却前損益)					29,647
シルバー人材センター事業	1,954,319	15.5%	1,957,157	15.5%	△ 2,838
障害者就業支援事業	641,861	5.1%	667,709	5.3%	△ 25,848
東京都しごとセンター事業	7,300,005	57.8%	7,281,602	57.7%	18,403
雇用環境整備事業	2,669,803	21.1%	2,672,785	21.2%	△ 2,982
収益事業（損害保険の代理業）	50,498	0.4%	27,733	0.2%	22,765
その他事業	1,576	0.0%		0.0%	1,576
法人会計	20,901	0.2%	22,113	0.2%	△ 1,212
内部取引消去	△ 803	0.0%	△ 803	0.0%	0

※固定資産への投資額：111,356

経常収益内訳

事業収益
1,700,138

都財政受入額
10,856,750

その他 81,273

<都財政受入額内訳>

補助金	947,302
委託料	4,354,321
その他	5,555,127

経常費用内訳

管理費 22,113

事業費
12,606,184

<事業費内訳>

委託費	7,756,904
臨時雇賃金	1,275,937
賃借料	725,029
その他	2,848,314

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	19,965,244	3 流動負債	19,989,604
現金及び預金	5,200,242	借入金	
有価証券		その他	19,989,604
その他	14,765,002	4 固定負債	655,121
2 固定資産	1,208,644	借入金	
基本財産	495,326	その他	655,121
特定資産	361,805	負債合計	20,644,725
その他固定資産	351,513	(正味財産の部)	
ー固定資産	54,835	正味財産合計	529,164
ー有価証券等			
ーその他	296,678		
資産合計	21,173,888	負債・正味財産合計	21,173,888

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策
「デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施」について、都が実施するリス
キリングプロジェクトを踏まえ、デジタル分野のスキルアップ講習の実施規模を拡充
- ◆戦略2 ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備
「テレワークの定着支援」について、テレワークの導入に加えて定着に向けた課題解決をしてい
くため、新たな支援事業を開始
- ◆戦略3 就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援
「シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増」について、コロナ禍では、多くの女性が
雇用面で影響を受けているため、「女性向け就業支援の充実」を追加

【プランの主な改訂内容】

戦略1 コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
デジタル分野の スキルアップ講 習・マッチング イベントの実施	業界の動向や効果検証などを踏まえ、 さらなる効果的な支援を展開	デジタル分野の スキルアップ講 習・マッチング イベントの実施	・ローコードによるアプリ作成習得 支援事業やひとり親向けオンライン 訓練・就活支援事業（デジタルコー ス）を追加し、デジタル分野のスキ ルアップ講習を拡充（1,700人） ・成長産業であるデジタル業界等の マッチングイベントを開催し、デジ タル業界等への就職を希望する離職 者の再就職を支援（3回・1,500 人）

戦略2 ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
テレワークの定 着支援	・効果検証、手法の検討などを踏ま え、テレワークの導入・定着を支援 ・前年度の申請実績を踏まえ、広報 戦略を検討し、目標計画達成に向け、 広報を強化	テレワークの定 着支援	・中堅・中小企業のテレワーク環境 基盤の整備にかかる経費の一部を助 成（800件） ・ハンズオン支援によるコンサル ディングを受けた企業に対するテレ ワーク導入にかかる費用を助成 （400件） ・テレワーク定着に向けた課題解決 のために導入するツール等の経費を 助成（800件）

戦略3 就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
シルバー人材セ ンターでの就業 開拓及び女性会 員増	前年度までの取組に加え、さらなる 会員増に向けた取組を充実	シルバー人材セ ンターでの就業 開拓・女性会員 増及び女性向け 就業支援の充実	・2022年度までの取組に加え、さ らなる会員増に向けた取組を充実 （女性会員400人増） ・都内各区市町村において、女性向 けのキャラバン型のセミナー及び就 職相談を実施（区部46回、多摩37 回） ・eラーニング訓練と就職支援を一 体的に実施し、女性のキャリアチェ ンジを促進（500人）

戦略 1	コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略5：誰もが輝く働き方実現戦略 ・戦略10：スマート東京・TOKYO Data Highway戦略

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍の煽りを受け、2020年11月の都内の有効求人倍率は1.19倍と、前年同期の2.06倍と比較して大きく下落している。大幅に悪化した雇用情勢の回復に向け、中期的な視野で雇用就業対策を実施していく必要がある。

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆コロナ禍により多くの方が職を失っており、早期の再就職に向けた緊急的な支援が必要である。 ◆コロナ禍による産業構造の転換、業界別の労働需要の変化に対応した円滑な再就職の支援が求められている。 ◆大学生内定率が低下するなど、新卒の就職市場は厳しい状況となっている。第二の就職氷河期を生まないために、あらゆる支援を総動員する必要がある。 ◆コロナ禍を契機に、社会のDX推進が加速化しており、コロナの影響により離職した方が成長産業であるデジタル業界等に就職できるよう支援する必要がある。	◆新たに労働者派遣のスキームを活用して雇用の創出・安定化を図るとともに、求職者と企業とのマッチング機会を設けていく。 ◆業界団体とのネットワークを最大限活用し、コロナ禍で離職を余儀なくされた方々の未経験業界への挑戦を後押しする。 ◆2020年6月に開始したオンラインサービスをはじめ、多様な就職支援プログラムなどにより、若年層への効果的な支援を展開する。 ◆デジタル業界等への就職を支援するため、デジタルスキルを習得する講習を実施するとともに、デジタル産業に特化したマッチング機会を設けていく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現（7,500人） 【目標②】業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援（600人） 【目標③】第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化（24,000人） 【目標④】成長産業であるデジタル業界等への就職支援（3,000人）	【目標①】労働者派遣のスキームを活用し、2,821人の雇用を創出するなど、求職活動に積極的な求職者の増加や企業の採用意欲の向上により、実績は向上している。 【目標②】今後実施する5回の講習については、より多くの受講者を確保するため、業界団体等とともに、コースの魅力やすでに受講した方の声をPRしていく。 【目標③】前年同月比で若年者の新規登録者が536人増加するなど、実績は順調に推移している。 【目標④】より多くの参加者を確保するため、事業サイトリニューアル等に取り組む。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
雇用創出・マッチング等による早期再就職支援	目標①	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施（28回・1,540人）	・労働者派遣のスキームを活用し、2,821人の雇用を創出し、793人が就職（うち正社員就職715人） ・マッチング等（カウンセリング、セミナー、合同就職面接会）によるプログラムを実施（18回・946人）し、47人が就職	求職活動を積極的に行う求職者が増えてきたことや企業の採用意欲が向上したことにより、2021年度より実績は向上している。	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出し、コロナ禍等の離職者の再就職を支援
業界団体との連携プログラムの実施	目標②	・業界団体から要望の多い成長産業や人手不足分野などを中心に5つの業界を選定 ・応募が堅調なITや介護の実施回数を増やし、計12回の講習を実施し、300人を支援 ・より多くの受講者を確保するため、業界団体等と連携し、広報を強化	5つの業界（IT、介護、メディカル給食、建設、内装仕上げ）を選定、7回の講習を実施し、123人を支援し、22人が就職	ITは応募が定員を上回る一方で、建設のようなハード系の業界は応募が定員を大幅に下回るなど、業界によって応募状況に差が見られた。今後実施する5回の講習については、より多くの受講者を確保するため、業界団体等とともに、コースの魅力やすでに受講した方の声をPRしていく。	・業界団体から要望の多い成長産業や人手不足分野などを中心に5つの業界を選定、計12回の講習を実施し、300人を支援 ・より多くの受講者を確保するため、業界団体等と連携し、広報を強化
オンライン就職支援・各種支援プログラム拡充による支援の展開	目標③	学生向けサイトの求人情報の提供を増やす（150件/日から200件/日へ）など、学生向けオンライン就職支援のさらなる強化や新卒者向け合同就職面接会の拡充等により、若年層8,000人以上を支援	学生向けオンライン就職支援のさらなる強化（サイトの求人情報数増（150件/日から185件/日へ））や新卒者向け合同就職面接会の拡充（1回から2回へ（うち1回は3月実施予定）、新規登録者92名）等により、若年層の新規登録者5,084人を支援し、2,464人が就職	2021年度に比べて新規登録者が536人増加するなど実績は順調に推移しており、引き続き目標の8,000人の支援に向けて取り組んでいく。 （2021年11月末時点 新規登録者4,548人） （2022年11月末時点 新規登録者5,084人）	オンライン面接対策の実施や既卒等若年者向け就職面接会の拡充等により、若年層の新規登録者8,000人を支援
デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施	目標④	・デジタル分野のスキルアップ講習を実施（1,200人） ・成長産業であるデジタル業界等のマッチングイベントを開催（1,500人）	・デジタル分野のスキルアップ講習を実施（840人）し、77人が就職 ・デジタル業界等のマッチングイベントを開催（2回・451人）し、15人が就職	デジタル分野のスキルアップ講習は定員を確保できる状況になっている一方で、マッチングイベントに関しては求職者の動きが鈍く、定員を下回る状況となった。マッチングイベントはより多くの参加者を確保するため、事業サイトリニューアルや内容の精査等に取り組んでいく。	・ローコードによるアプリ作成習得支援事業やひとり親向けオンライン訓練・就活支援事業（デジタルコース）を追加し、デジタル分野のスキルアップ講習を拡充（1,700人） ・成長産業であるデジタル業界等のマッチングイベントを開催し、デジタル業界等への就職を希望する離職者の再就職を支援（3回・1,500人）

戦略 2	ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略3：女性の活躍推進戦略 ・戦略5：誰もが輝く働き方実現戦略

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍による消費の落ち込み等により、企業の業績が不安定な状況となっており、中小企業等が「新しい日常」のもと、ポスト・コロナを生き抜いていけるよう、時代のニーズに沿った雇用支援が求められる。

団体における現状（課題）

◆企業における自社従業員の雇用維持・安定化のためには、これまでの人材確保・雇用環境整備とは異なる支援が求められており、財団として対応する必要がある。
このため、新たな働き方に関する支援を実施するとともに、従業員がより働きやすい環境づくりを支援していくことが重要である。

課題解決の手段

◆人材シェアリングなどコロナ禍における雇用維持等に向け有効となる働き方に対する支援を実施する。

◆「新しい日常」の定着・促進に向け、テレワーク環境基盤の整備を加速させるとともに、男性従業員の育業を一層促進する支援策を実施する。

◆企業向けの様々な支援メニューを一元的に管理し、企業側に必要な情報を提供できる仕組みを構築する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

コロナ禍による中小企業の実情・課題に応じた採用力支援や人材活用に関するコンサルティングを実施（990社）

【目標②】

・テレワークの導入や定着を支援（6,000件）
・男性従業員の育業を支援（1,200件）

【目標③】

財団が実施する企業向け支援に関する広報を強化（登録企業1,000社）

【目標①】人材確保に関するコンサルティングを217社に実施し、目標達成に向け順調に推移している。今後も積極的な広報を継続して実施する。

【目標②】テレワークに馴染みやすい業種を中心に環境整備は整いつつあり、助成金の申請・決定件数は落ちついてきている。今後は、テレワーク勤務における課題を解決していくための支援が必要である。

【目標③】関係機関や業界団体を通じた広報及び、財団が実施する他事業の利用企業への周知案内により、登録企業数は427社と、当初想定した200件を大幅に上回った。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
多様な人材 活用に関する コンサルティング	目標①	コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）	人材確保に関するコンサルティングの実施 ・実施企業：217社	各月平均27社、計217社がコンサルティングを開始。またコンサルティング実施に向けた事前ヒアリングは既に234社が済んでいることから、年度末の目標達成に向けて順調に推移している。今後もDM発送、リスティング広告や関係機関との連携を図る等、目標達成に向けて積極的な広報を継続して実施する。	コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施し、中小企業の人手不足解消を支援（330社）
テレワーク の定着支援	目標②	・中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成（1,700件） ・ハンズオン支援によるコンサルティングを受けた企業に対するテレワーク導入にかかる費用を助成（300件）	・中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の助成（支給決定：590件） ・ハンズオン支援によるコンサルティングを受けた企業に対するテレワーク導入にかかる費用を助成（支給決定：3件）	コロナ禍でテレワークは急激に進展し、馴染みやすい業種を中心に環境整備は整いつつあり、助成金の申請・決定件数は落ちついてきている。テレワーク導入が困難な業種に向けたハンズオン支援助成金については、約150社からコンサルティングの申込があり、今後の助成金の申請につながる見込みである。 一方、最近ではテレワーク実施率が60％台に低下しており、コミュニケーション不足等、定着に向けた課題を解決していくための支援が必要である。	・中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成（800件） ・ハンズオン支援によるコンサルティングを受けた企業に対するテレワーク導入にかかる費用を助成（400件） ・テレワーク定着に向けた課題解決のために導入するツール等の経費を助成（800件）
男性従業員 の育業促進	目標②	男性従業員の育業推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給（750件）	働くパパママ育業応援奨励金「働くパパコース」 ・支給決定：332件	2022年度の支給決定件数は、昨年度に比べ若干下回る状況である。車内広告やポスティング・Web広告などに加え、関係機関との連携強化を進めることにより、様々な方向からの広報を実施し、目標達成に向けて周知強化を推進していく。	広報による事業周知強化に努めるなど、女性の活躍推進にも資する男性従業員の育業推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給（750件）
企業登録制 度の整備	目標③	本格運用を開始し、定期的に企業に必要な情報を発信することで、広報力を強化（登録企業200社）	企業向けサービス情報の配信 ・登録企業：427社	関係機関や業界団体を通じた広報及び、財団が実施する他事業の利用企業への周知案内により、登録企業数は当初想定した200社を大幅に上回った。	関係機関や他事業との連携を図り登録企業を確保するとともに、登録企業に向けて支援情報を毎月1回定期配信することにより、広報力を強化（登録企業600社）

戦略 3	就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略3：女性の活躍推進戦略 ・戦略5：誰もが輝く働き方実現戦略 ・戦略6：ダイバーシティ・共生社会戦略

戦略を設定する理由・背景

誰もがいきいきと働き活躍できるダイバーシティを実現していくために、年齢、性別、地域、個々人の抱える様々な事情など、あらゆる面の多様性に着目した就労支援を充実していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆ソーシャルインクルージョンの取組は始まったばかりであり、様々な支援策を着実に実施し、軌道に乗せていく必要がある。
◆シルバー人材センターには女性の経験を活かせる仕事もあるが、会員における女性割合が少なく、ニーズに十分応えられていない。
また、女性は様々な制約から地域から出ることが難しく、アウトリーチ型の就業支援が必要である。
◆障害者を取り巻く状況が変化している中において、障害者にとっても、多様な就業機会が必要となっている。
◆多摩地域においては、広範な対象エリアや多様な地域性もあり、区部と比較してサービスが行き届きにくい状況となっている。このため、地域の特色を考慮しながらサービス展開を図っていく必要がある。

課題解決の手段

◆国内初の取組であるソーシャルファームへの支援策を充実させる。また、就労困難者への支援窓口を活用し、様々な理由から就労に困難を抱える方へのサポートを行う。
◆女性会員増に向けた周知・広報の強化とともに、女性向けの就業開拓を行う。
また、都内各区市町村において、女性向けのキャラバン型のセミナー及び就職相談を実施する。
◆障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型支援に加え、短時間の職場体験実習の実施やテレワーク活用等を支援し、障害者の就業機会を拡充する。
◆新たに開設した女性しごと応援テラス多摩プラントにおける女性再就職支援を充実するとともに、しごとセンター多摩の更なる整備を推進する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
・ソーシャルファームの創設を支援 ・就労困難者支援を充実（360人）
【目標②】
・シルバー人材センターでの女性向け就業開拓と女性会員を獲得
・女性向け就業支援の充実
【目標③】
障害者を雇用する企業への支援を充実
【目標④】
2022年度に立川市へ移転したしごとセンター多摩の機能を拡充

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】 認証ソーシャルファームの募集に向け、セミナーやHPなどによる普及啓発に努めた。専門サポートコーナーへの新規訪問者は着実に増えており、目標は達成できる見込み。
【目標②】 様々な取組により、女性会員数は順調に増加しているが、年度末の大幅な退会者を見込み、引き続き女性会員確保に努める。
【目標③】 障害者雇用相談会の周知強化やハローワーク等関係機関との連携強化により新規申込件数の増加に繋がった。
【目標④】 新規事業について、今後は事業周知に努め参加者の確保を図っていく。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ソーシャルファームの創設を支援	目標①	・都が2020年度及び2021年度に認証したソーシャルファーム約30事業所に対し支援 ・東京にソーシャルファームが根付くことに向け、普及啓発を幅広く実施	・2020年度及び2021年度に都が認証した35事業所に対し、事業運営に関する相談を行い、26事業所に対して補助金交付決定。希望する8事業所に対して経営コンサルティングを実施 ・2022年度の認証ソーシャルファームの募集を5月に開始し、現在審査中 ・HPによる情報発信や募集説明会（4回）を実施	・2020年度及び2021年度に都が認証した35事業所に対して、丁寧なニーズの把握に努める等、きめ細かな対応を行い、着実に支援を実施している。 ・2022年度の認証ソーシャルファームの募集に向け、セミナーやHPなどによる普及啓発に努めた。	・都が2020年度から2022年度までに認証したソーシャルファーム約40事業所に対し支援 ・認証事業者数拡大に向け、専用HPを活用して継続的な情報発信を実施するとともに、募集説明会や見学会等を計6回実施
就労困難者支援窓口での就労支援	目標①	専門サポートコーナーで年間180人の就労困難者を支援	専門サポートコーナーの支援決定者 126人 就職者 73人	就労支援機関等に対するリーフレット配布、アドバイザーの個別訪問による広報活動等により専門サポートコーナーへの新規訪問者は着実に増えており、11月末時点で126人の支援を決定した。今後も支援決定者数の増加が見込まれ、目標は達成できる見込みである。	専門サポートコーナーで年間180人の就労困難者を支援
シルバー人材センターでの就業開拓・女性会員増及び女性向け就業支援の充実	目標②	前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増）	女性会員数 605人増 (2021年10月末時点：29,274人) (2022年10月末時点：29,879人)	9月以降新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いたことや、女性会員が増加したセンターの取組の紹介、会員募集チラシの新聞折込等での配布などにより、女性会員数は順調に増加している。しかし、年度末の大幅な退会者を見込み引き続き女性会員確保に努める。	・2022年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増） ・都内各区市町村において、女性向けのキャラバン型のセミナー及び就職相談を実施（区部46回、多摩37回） ・eラーニング訓練と就職支援を一体的に実施し、女性のキャリアチェンジを促進（500人）
中小企業等に対する障害者雇用支援の拡充	目標③	・初めて障害者を雇用する企業60社に対して伴走型支援を実施（テレワーク導入支援のメニューを追加） ・障害者の職場定着を支援するジョブコーチに対し、新たにICTヘルプデスクを活用し、障害者の定着支援を強化	・初めて障害者を雇用する中小企業48社に対する伴走型支援を開始 ・ジョブコーチのICTヘルプデスクの活用による支援は24件	・障害者雇用相談会の周知強化やハローワーク等関係機関との連携強化により新規申込件数の増加に繋がっており、PRの効果が今後も見込まれる。 ・企業及び障害者がジョブコーチを利用する際に、オンラインによる対応や、障害者のテレワークに関する相談実施をPRしたことで、毎月一定数のICTヘルプデスクの活用があり、障害者の定着支援強化に繋がっているため、今後も増加が見込まれる。	・初めて障害者を雇用する企業や障害者のテレワークを始める企業等65社に対して伴走型支援を実施 ・障害者を雇用する企業へ訪問開拓を行う開拓連携推進員を新設し、障害者の定着支援を強化
多摩地域における新拠点での運営及び支援拡充	目標④	・地元自治体のニーズに応じた女性再就職支援プログラムを実施（635人） ・新拠点開設後は、就職準備度に応じたセミナー・グループワーク・企業内実習等により正規雇用化を図る「就職チャレンジ多摩」等新規事業を実施し、多摩地域の就労支援を拡充（250人）	・オーダーメイド型5日間コースを2回実施し、44人が参加、11人が就職。オーダーメイド型1日コースを9回実施し、330人が参加 ・「就職チャレンジ多摩」のうちミドル対象で企業内実習を含むコースを実施し、9人が参加	・オーダーメイド型5日間コース・1日コースともに、定員を上回る申込者数だったが、就職決定や子どもの体調不良等で一定の辞退者が発生した。今後、申込者の増加に向け広報強化に努めていく。 ・「就職チャレンジ多摩」は10月末から募集開始したばかりで、事業が知られていないため、まだ申込自体が少ない。今後は事業周知に努め参加者の確保を図っていく。	・職種別のノウハウセミナー等を行う女性再就職サポートプログラムに、経理・事務等のコースに加え、デジタルコースを追加（150人） ・「就職チャレンジ多摩」の定員を400人に拡充

戦略 4	しごと財団の政策提言力強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
					○	

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

東京しごと財団は、雇用就業分野のプロフェッショナル組織として、都から積極的な政策提言を求められているが、職員が企画立案を実際に行うための枠組み構築や人材育成が十分でない。職員一人ひとりの能力及び意欲向上を図り、組織的に企画提案能力を高めることが急務である。

団体における現状（課題）

◆若手職員を対象に、事業の企画立案に類する研修を実施しているが、職員一人ひとりが担当事業の改善や立案を行う仕組みが無く、都からの指示を待つ受け身の姿勢になりがちである。

◆職員の昇任に当たっては、年数要件を定めているが、年次の浅い職員は、例えば中途採用で経験があったとしても早期に昇任できる制度となっていない。

◆事業運営に対する発想の固定化
過去の経緯を参考に事業運営を行うことが多く、新たな発想が生まれにくいという弊害も生じている。このため、第三者の視点から財団を見つめ直し、新たな風を取り込んでいく必要がある。

課題解決の手段

◆職員全員が担当事業等の課題を整理し、現場の知見を活かして改善・新規の提案を取りまとめ、都と予算要求前に意見交換することで事業化へとつなげていく。

◆財団での経験年数が浅くても、意欲・能力のある職員が早期に昇任できるよう、主任、係長職への昇任年数要件を緩和する。

◆雇用就業分野等に強みを持つ民間企業や公的団体等に対し、個別の事業実施にとどまらず、連携を強化することで、職員の視野を広げる。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
機動的な事業執行体制と都への政策提言力を強化（事業提案8件）

【目標②】
財団での職歴は浅いが、能力・意欲のある職員が活躍できる人事制度の見直し（3名の輩出）

【目標③】
雇用就業分野等に強みを持つ公的団体や民間企業との人事交流を実施（派遣・受け入れ合わせて4名以上）

【目標①】都に具体的事业化に向けた提案・協議を実施（事業提案数5件）。引き続き、勉強会や若手職員向け研修会を実施し、現場の知見を活かした改善・新規の提案に繋げていく。

【目標②】主任職及び係長級職について、新要件に基づく2022年度の昇任選考を開始した。引き続き、意欲・能力のある職員の早期昇任の実現を目指していく。

【目標③】雇用就業分野等に強みを持つ団体等と派遣に関する協定を締結し、人事交流を実施した（2名）。引き続き、2023年度の人事交流計画について、調整を進めていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
予算要求過程における事業提案を実施	目標①	・都との協議により設定した雇用就業課題に対し、事業提案を行う。（事業提案数1件） ・事業提案に関する勉強会や若手職員向け研修を実施 ・当年度の提案結果を考察し、次年度に向けた改善案を検討	財団内において、定例的に事業の改善策について議論するとともに、予算要求過程において、財団の各事業課が都の所管課に具体的事业化に向けた提案及び協議を実施（事業提案数5件）	財団内の議論により事業の改善能力を高めつつ都と活発な協議を実施したが、当初計画を超える事業提案につながった。引き続き、求職者や企業の状況を踏まえ、支援が必要な課題について、事業提案に関する勉強会や若手職員向け研修会を実施し、現場の知見を活かした改善・新規の提案に繋げていく。	・都との協議により設定した雇用就業課題に対し、事業提案を行う。加えて、当財団でも課題を設定し、事業提案を行う。（事業提案数3件） ・事業提案に関する勉強会や若手職員向け研修の実施により、職員一人ひとりの能力を向上
昇任に係る年数要件の見直し及び新要件による選考実施	目標②	・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出（1名）	主任職及び係長級職について、新要件に基づく2022年度の昇任選考を開始	新要件に基づく2022年度の昇任選考実施要綱を策定し、財団内の職員への周知徹底に努めた。引き続き、中途採用で年次の浅い職員も含め、意欲・能力のある職員の早期昇任の実現を目指していく。	・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者を輩出し、能力・意欲のある職員が早期に活躍することで、財団の組織力を強化（2名）
人事交流の実施	目標③	・人事交流を実施（2名） ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定	雇用就業分野等に強みを持つ団体等と派遣に関する協定を締結し、人事交流を実施（派遣・受け入れ合わせて2名）	お互いの派遣先での業務内容やそこから得られる経験等を具体的に説明・意見交換することで、理解が深まり、人事交流の実施に至った。引き続き、相手方と情報交換を行い、2022年度の人事交流の実施状況を把握しつつ、その状況を踏まえ、業務内容や対象職員の選定など、2023年度の人事交流計画について、調整を進めていく。	・人事交流の実施により、雇用就業分野等に強みを持つ団体との連携を強化し、職員の視野を拡大（2名） ・人事交流の実績報告及び2024年度人事交流計画を相手方と調整 ・2024年度人事交流対象職員の選定

1 7 公益財団法人東京都農林水産振興財団

公益財団法人東京都農林水産振興財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1991年3月1日				
所在地		東京都立川市富士見町3-8-1				
団体の使命		(定款第3条 目的) 東京都内において、農林水産業の担い手の確保・育成、経営基盤の強化、森林整備、試験研究の推進と成果の還元、農林水産資源の拡大などを通じて、食と緑に関する都民生活の向上に貢献するとともに、環境と調和する農林水産業の振興を図ることを目的とする。				
事業概要		(1) 農業の担い手の確保・育成、経営基盤の強化に向けた支援など農業の振興に関すること。 (2) 分収林など森林整備、森林循環の促進、林業経営の支援など林業の振興に関すること。 (3) 緑の募金及び緑化の推進に関すること。 (4) 環境と調和した農林水産業の振興に関すること。 (5) 農林水産業についての都民等への情報提供、普及啓発に関すること。 (6) 農林水産業に関する調査・試験研究及び成果還元、並びに農林水産資源の拡大に関すること。 (7) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	1 人	都退職者	2 人)
	常勤職員数	182 人	(都派遣職員	122 人	都退職者	3 人)
	再雇用・非常勤職員数	44 人				
基本財産		1,187,480 千円				
都出資（出捐）額		765,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		64.4 %				
他の出資（出捐）団体及び額		199,450 千円	農業協同組合・農業協同組合連合会等			
		13,500 千円	森林組合・森林組合連合会等			
		12,000 千円	漁業組合・漁業組合連合会等			
		197,530 千円	その他	49 団体		
その他資産		貯木場建物及び構築物（東京都青梅市）等				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	3,746,798	100%	3,737,588	100%	9,210
(償却前損益)					36,660
事業課各センター事業	532,772	14.2%	530,011	14.2%	2,761
農業支援課事業	427,353	11.4%	428,906	11.5%	△ 1,553
地産地消推進課事業	109,189	2.9%	109,189	2.9%	0
森の事業課事業	1,550,369	41.4%	1,547,102	41.4%	3,267
農林総合研究センター事業	834,128	22.3%	834,128	22.3%	0
その他事業	25,535	0.7%	25,535	0.7%	0
法人会計	267,452	7.1%	262,717	7.0%	4,735

※固定資産への投資額：8,294,736

経常収益内訳

自主事業収益
328,790

都財政受入額
3,378,627

その他 39,381

＜都財政受入額 内訳＞

都補助金	1,002,911
都受託料	1,535,271
受取基金	840,445

経常費用内訳

人件費 747,891

委託費 1,517,171

賃借料 90,790

支払負担金・助成金 330,608

その他, 1,051,128

＜委託費 内訳＞

事業課各センター事業	89,553
森の事業課事業	1,078,485
農林総合研究センター事業	95,292
その他	253,841

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,073,547	3 流動負債	923,782
現金及び預金	1,015,798	借入金	27,393
有価証券		その他	896,389
その他	57,749	4 固定負債	452,723
2 固定資産	10,474,612	借入金	334,290
基本財産	1,187,480	その他	118,433
特定資産	8,915,284	負債合計	1,376,505
その他固定資産	371,848	(正味財産の部)	
一固定資産	1,596	正味財産合計	10,171,654
一有価証券等			
一その他	370,252		
資産合計	11,548,159	負債・正味財産合計	11,548,159

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開

「東京広域援農ボランティア事業受入農家数及び派遣件数」を上方修正（受入農家数60件→75件、派遣件数2,000件→3,600件）

◆戦略2 高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

多摩産材の情報をより多くの都民や企業に発信するため、多摩産材情報センターと連携した拠点の開設を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略1 担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援 累計352件（派遣農家数） 【目標②】 八王子研修農場修了生の着実な就農 100% 【目標③】 東京広域援農ボランティア事業受入農家数 60件 （6～7件増／年度）派遣件数 2,000件	【目標①】 財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援 累計352件（派遣農家数） 【目標②】 八王子研修農場修了生の着実な就農 100% 【目標③】 東京広域援農ボランティア事業受入農家数 75件 （6～7件増／年度）派遣件数 3,600件

戦略2 高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 伐採搬出技術者の5割確保(25名) 高性能林業機械の導入 2台 【目標②】 ドローン監視とシカ柵設置による森林被害の解消 被害状況調査 420ha（5か年で全管理地700ha達成） シカ防護柵設置 150ha 【目標③】 PR効果の高い施設での多摩産材利用 30施設 中大規模木造建築物整備支援 3施設	【目標①】 伐採搬出技術者の5割確保(25名) 高性能林業機械の導入 5台 林業架線主任者免許講習 5名 【目標②】 ドローン監視とシカ柵設置による森林被害の解消 被害状況調査 420ha（5か年で700ha達成） シカ防護柵設置 150ha 【目標③】 多摩産材利用施設拡大 30施設 中大規模木造建築物整備支援 3施設 多摩産材情報発信拠点 1施設

(公財) 東京都農林水産振興財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略 ・戦略13：水と緑溢れる東京戦略 ・戦略17：多摩・島しょ振興戦略

戦略を設定する理由・背景

東京の農家戸数は1万戸を下回り、毎年約100haの農地が宅地等に転用されるなど農家戸数や農地の減少に歯止めがかからない。一方で、新たな経営展開を目指す意欲的な農業者も多数存在し、また、非農家出身者が都内で就農する事例も増えているほか、援農ボランティアへの関心が高まっている。

団体における現状（課題）

・チャレンジ農業支援センターにおいて、経営多角化や販路開拓など新たな経営展開に取り組む農業者に対して、外部専門家等の派遣や助成事業による支援を実施

・新規就農支援として、東京農業アカデミー八王子研修農場では、毎年5名程度の研修生を受入れ、2年間の研修を実施。研修生の就農については、栽培技術や経営ノウハウの習得に加え、就農地の探索・選定や農地利用に関する手続等が必要。就農希望地で借用可能な農地は極めて少なく、相当な時間と調整を要する。

・援農ボランティア事業では、ボランティア登録者数が700名を超える一方で受入農家は31件と少なく、トイレやロッカー等の受入環境の未整備が課題となっている。

課題解決の手段

・都長期戦略に掲げる「農家1戸あたり産出額800万円（2030年度）」を目指し、6次産業化や新たな販売形態の導入など収益性の高い農業経営の展開を支援。農業者ニーズを踏まえた専門家による支援分野の拡大、農業者の創意工夫を発揮した取組や好事例の発信等を通じて、農業者の経営力向上を図る。

・都や自治体、関係機関等との連携を強化し、総合的なサポート体制のもとで、就農検討期から就農まで切れ目ない支援を実施。八王子研修農場については、着実に営農できるよう研修期間中だけでなく、研修終了後もフォローしていく。

・援農ボランティア事業の受入農家を確保・拡大するため、事例のPRや農家の受入環境整備を支援する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援 累計352件（派遣農家数）

【目標②】

八王子研修農場修了生の着実な就農 100%

【目標③】

東京広域援農ボランティア事業

受入農家数（累計） 75件

（6～7件増/年度）

派遣件数 3,600件

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】 専門家派遣数は計画85件に対し実績104件となった。今後は事業効果調査を踏まえ更なる改善を図り、農家の経営向上を支援する。

【目標②】 第2期生（5名）は就農予定地が確定し100%都内で就農予定。第3期生（5名）についても、今後就農希望地域への働きかけを密に行い、関係機関と連携して100%就農を目指す。

【目標③】 受入農家数（累計63件）と派遣件数（2,377件）は概ね目標達成。今後は農家の快適な受入環境の整備に取り組み、ボランティアの継続的な援農活動への参加を促進する。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
チャレンジ農業支援センターの販路開拓・拡大支援の強化	目標①	○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数85件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数36件 ○助成事業 45件（取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）	○専門家・販路開拓ナビゲータ新規開拓に向けリサーチ ○6次化等セミナー3回開催、Eコマース関連2月予定 ○専門家派遣農家104件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家28件 ○助成事業44件 ○事業活用農業者を対象に事業効果調査を実施。専門家派遣等満足度86.7%、センター対応満足度94.6%	○SDGsを背景に東京産食材を求めるレストラン百貨店等の要請や農家要望を踏まえ広範囲の網り起こしを強化 ○Eコマースによる集客向上や新規取引の開始等事業効果が現れている。継続支援を望む農家も多く導入後の評価・フォローアップの仕組を検討 ○専門家派遣の実績や効果が口コミで拡散、動画や支援事例集等で情報発信 ○販路開拓ナビゲータの活用促進セミナーを開催、HP等で好事例を紹介 ○関係機関の会議、研修等で助成制度を広く周知 ○事業効果調査に基づく効果的な支援方法の検討、実施	○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数85件＋事業効果検証に基づくフォローアップの実施 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数36件 ○助成事業 45件（新たな経営展開の取組を支援、取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）
東京農業アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実	目標②	○第2期生・3期生（計10名）の研修実施 ○第2期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し	○2022年度研修計画に基づき、第2期生・第3期生（計10名）に対して着実に研修を実施 ○第2期生（5名）は11月末現在、就農予定地が決まり、農地賃借に向けて調整を行っている。 ○研修カリキュラムのほか、就農希望地の現場調整や地権者、区市町との情報交換、国の交付金事務等の支援を行っている。	○研修の進捗や農作物の生育状況、天候、社会情勢等を総合的に勘案し、その時期に必要な研修を柔軟に組み替えながら実施 ○日頃より研修生に対して、独自の農地探索活動が重要であることを周知するほか、農場職員が自治体、農業委員会、JA職員及び地権者と良好な関係を築き、農業会議の協力を得ながら頻繁に情報交換や調整を行っている。 ○地域の有力農家等とのパイプを繋げると共に、研修生自らも積極的に地域の情報収集や制度活用等に取り組む。	○第3期生・4期生（各5名）の研修実施 ○第3期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し
援農ボランティア制度の効果的な実施	目標③	○受入農家数（累計）53件 ○受入環境整備事業 7件 ○派遣件数 1,700件 ○受入農家を増やすためのPR動画の作成（取組事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）	○受入農家数（累計）63件 利用農家アンケート調査8月実施 満足度54.6% ○受入環境整備事業 2件 ○派遣件数 2,377件 ○PR動画の作成 1本（イベントやHP等で発信、援農ボランティア制度の周知と活用を促進）	○受入農家の開拓では、関係機関と連携して農業者セミナー等で制度周知、新規12件を含む63農家が登録。利用農家調査では、労働力確保に一定の効果は認められるが必要人員が揃わない事例も見受けられた。募集方法の工夫、継続的な活動参加への動機付け等、充足率向上に取り組む。 ○トイレ、ロッカー等設置事例紹介など受入環境整備事業の普及PRを強化 ○学生等2世代を取り込み派遣件数は前年度比183.8%達成。啓発動画、SNS活動報告等積極的に情報発信。援農活動の心得や安全教育など研修動画3本作成予定	○受入農家数（累計）75件 ○受入環境整備事業 10件 ○派遣件数 3,600件（@300件/月×12＝3,600件） ○普及啓発動画の配信と制度周知の強化

(公財) 東京都農林水産振興財団

戦略 2	高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大
------	-----------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略

戦略を設定する理由・背景

多摩の森林は、林業の衰退等により伐採、利用、植栽、保育という森林循環が停滞し森林の荒廃が危惧されている。現在の多摩産材生産は年間2万4千㎡であるが、将来(2030年)の持続的な森林循環に必要な3万6千㎡の伐採搬出と木材利用の確保に向け、林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大を図る。

団体における現状（課題）

・多摩の森林循環に必要な3万6千㎡の伐採搬出と木材利用を確保するためには、伐採更新の拡大とそれに見合う木材需要の確保が必要

・財団では、主伐事業により、スギ林等の伐採、搬出と花粉の少ないスギ等の植栽を行っているが、事業の拡大に必要な林業技術者(約50名)の育成と作業の効率化が不可欠

・伐採後の森林整備では、近年、シカ個体数の増加や分布域の拡大により伐採地の森林被害(苗木の食害、樹幹の剥皮害等)が深刻な状況であり、適切な森林整備への影響も懸念

・木材利用では、増加する木材供給量に対して、材の付加価値が高い建築等での活用を図るため、木材利用の普及PRに加え、新たな木材需要の開拓が必要

課題解決の手段

・東京トレーニングフォレストを活用して、伐採搬出を担う技術者の育成を進めるとともに他県林業事業者の誘致を進める。また、技術者1人当たりの日生産量の向上を図るため、先進的な高性能林業機械の導入を図る。

・植栽管理の効率化を図るため、ドローンを活用したシカ被害状況調査、監視を計画的に実施。被害想定区域におけるシカ防護柵の設置及び恒常的な維持管理により植栽木被害を軽減

・商業施設など、多くの都民が利用する施設や建築物の外構等の木質化への支援を通じて、多摩産材の魅力を効果的に発信するとともに、情報発信拠点の活用等により、オフィスや民間住宅等への多摩産材の利用促進を図る。また、新たな需要開拓として、都内での中大規模木造施設の拡大に向けた支援を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
伐採搬出技術者の5割確保(25名)
高性能林業機械導入 5台
林業架線主任者免許講習 5名
- 【目標②】
ドローン監視とシカ柵設置による森林被害の解消
(被害状況調査 420ha(5か年で700ha達成)
シカ防護柵設置 150ha)
- 【目標③】
多摩産材利用施設拡大 30施設
中大規模木造建築物整備支援 3施設
多摩産材情報発信拠点 1施設

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】伐採搬出については、東京トレーニングフォレストを活用して累計で10名の技術者を育成しているが、伐採更新を拡大するためには高性能機械等の効率的な活用が必要
- 【目標②】シカ被害対策については、調査累計272ha、柵設置累計96haであり、計画のとおり作業を進め、被害軽減に努めている。
- 【目標③】多摩産材の補助事業については、補助金セミナー等を開催し8件の交付決定を行っている。また、新たにオフィス木質化ガイドを作成し利用促進に取り組んでいる。今後は、事業周知を強化し、中大規模建築物整備補助の実績を増やしていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
伐採搬出技術者の確保 育成	目標①	○新規伐採搬出技術者 8名(累計16名) ・東京トレーニングフォレストでの高度技術者育成5名 ・他県からの新規参入 3名(1社) ○高性能林業機械の導入 1台	○新規伐採技術者 5名(累計10名) ・東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成5名 ・他県からの新規参入 0名 ○林業架線作業主任者免許講習修了者 4名(山梨県で受講) ○高性能林業機械の導入 0台(年度末までに2台納品予定)	○カリキュラム等の見直しを行い受講生が参加しやすい体制を整備し5名の研修生を確保した。 ○直接の参入はないが、森林組合の下請けとして山梨県の事業者が複数参入しており、それらの事業者に対しては研修等の支援を行い都内の技術者の確保を図っている。 ○7月にオーストラリア製の高性能林業機械の発注を行っているが、船便の関係で、納期は2023年2月頃を予定。国産油圧集材機については、2023年3月納品予定	○伐採搬出技術者 9名(累計25名) ・東京トレーニングフォレストでの高度技術者育成 5名 ・他県からの新規参入 4名(1社) ○林業架線作業主任者免許講習修了者 5名 ○高性能林業機械の導入 3台 (導入後、森林環境への適合等の検証や技術者1人当たりの日生産量の向上を図る)
シカ被害対策	目標②	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカ柵設置植栽管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 132ha ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 41ha	○ドローンを活用し、シカ目撃情報のある管理地を中心に調査を実施。12月以降も継続し2022年内には目標達成の見込 ○防護柵は2022年春の新植地全箇所について計画通り設置完了。2018年に植栽したシカ被害箇所及び2023年春に新植予定箇所14ha分については9月に契約し現在施工中。また、設置した防護柵については継続して維持管理を実施中	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域周辺の植栽地管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)
多摩産材の利用拡大	目標③	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件 ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年7千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、Web発信) ○中大規模木造建築物整備支援 1件	○木材利用の拡大に向けた補助事業 8件 ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:6,419名、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家づくりセミナー:1回、Web発信) ・多摩産材情報発信拠点(青梅市の多摩産材情報センターで対応) ○中大規模木造建築物整備支援 0件	○補助事業については、協議中の案件が5件あり10件以上を達成する見込みである。 ○MOCTIONについては、広報PRに加え、ワークショップを開催するなど来場者拡大に努めており、7,000名を達成の見込みである。セミナーについては、多彩な講師を招聘し、リアルに加えYouTube配信を実施している。 ○中大規模については、事業開始年度であり事業周知を図るため、建築雑誌等への広告掲載に加え、建設業協会や不動産協会の会員向け会合に出席し事業説明を実施している。	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件 ○木材需要喚起のための消費者向け普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間8千人、セミナー:7回) ・多摩産材情報発信拠点の運営(来場者:年間8千人(月平均660人)) ○中大規模木造建築整備補助 2件

戦略3	トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
- ・戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略

戦略を設定する理由・背景

都市化の進展や後継者不足により都内畜産農家は漸減状態で少規模ながら収益性の高い畜産経営への転換が必要。一方、トウキョウXマーケティング調査結果では東京ブランド畜産物「トウキョウX」の流通及び消費者のニーズは高い。2031年度2万頭出荷を目指し、都民の豊かな食生活へ貢献する。

団体における現状（課題）	課題解決の手段
・青梅畜産センターでは、トウキョウX（豚）の系統維持、血統管理及び生産者への種豚の生産・配付を実施 ・衛生レベル確保、生産者からの種豚供給希望増に応えるため、施設を再編整備（2020年度末竣工） ・トウキョウXは繁殖数が少なく、飼育が難しい等の問題があり、新規生産者を獲得しづらい。また、育成率向上のため、技術指導も不可欠 ・マーケティング調査（2020年度実施）によると、販売店の6割が取扱いを増やしたい意向あり。また、消費者アンケートでは約46%が購入希望あり。更に、トウキョウXのブランド認知度は56%（2人に1人） ・トウキョウXの高いブランド力を維持しつつ流通を円滑に進めるため、現状の流通体制の課題整理を踏まえ、改善策を講じる必要がある。	・新豚舎（2020年度完成）の高度な衛生管理システムや自動飼養管理機能を最大限に活用して、種豚の生産・供給能力の向上を目指すとともに、都内外の生産者の飼養頭数の増加と新規生産者開拓に向けた働きかけを行う。合わせて生産者への技術指導をより充実し、生産能力向上と生産数拡大を推進する。 ・マーケティング調査（2020年度実施）における生産者、流通事業者の意向等を踏まえ、関係者と連携してトウキョウX取引方法等の見直しを図るとともに、トウキョウXのブランド認知度を高めながら消費需要を喚起していく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 トウキョウX肉豚出荷頭数増大 ・7,150頭 ・種豚供給可能数 180頭 都内外の新規生産者の確保と技術指導体制の強化 ・試験飼育 累計3件 【目標②】 流通体制の改善により流通量を拡大するとともに、トウキョウXを積極的にPRして認知向上を図り購入しやすい環境をつくる。 ・トウキョウX認知度 66%（3人に2人）	【目標①】 トウキョウXの肉豚出荷頭数拡大に向け、青梅畜産センターの種豚供給能力の向上を図り、種豚を農家へ配付し、出荷頭数の増大に努めた（6,067頭）。 【目標②】 大手生産者の撤退により生産頭数が減少した一方、限られた供給量の中でも、肉質や味の良さが受け入れられ、底堅い購買需要を維持できている。引き続き、既存生産者指導・新規生産者開拓による生産効率の向上と繁殖豚の飼養頭数増加を図り、流通量拡大に不可欠な3社による複数流通体制を維持するとともに、認知度向上、販売促進に取り組む。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
肉豚出荷頭数の増大と新規生産者開拓	目標①	○トウキョウX肉豚出荷頭数 13,000頭 ○種豚供給可能数（農家配付）160頭 ○新規生産者開拓 ・新規試験飼育 1件 ・本格飼育へ移行（生産者の新規獲得）1件 ○生産者技術指導の実施	○トウキョウX肉豚出荷頭数 6,067頭（11月末） ○種豚供給可能数（農家配付）160頭 ・種豚供給実績 53頭（11月末） ○新規生産者開拓 ・新規試験飼育 0件 ・本格飼育へ移行（生産者の新規開拓）0件 ・新規開拓に向けた訪問 5件 ○生産者技術指導の実施（既存農家指導）10件	○大手生産者の撤退により出荷頭数の見直しを余儀なくされている。 ○新施設での繁殖はほぼ順調で、生産者の希望どおりに種豚の配付を行っている。 ○新規生産者開拓では、2021年度に試験飼育していた生産者が本格飼育に移行しなかった。引き続き、近県養豚協会等に働きかけを行う。 ○既存生産者への技術指導は、予定どおり進んでいる。引き続き、繁殖成績や枝肉成績の分析比較等飼育管理指導により繁殖技術や品質向上を図り、更なる増産に繋げる。	○トウキョウXの肉豚出荷頭数 7,150頭 ○種豚供給可能数（農家配付）180頭 ○新規生産者開拓 ・新規試験飼育 2件 ○生産者技術指導の実施
市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施	目標②	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 ・複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用 ○販売促進、普及PRの取組支援 ・トウキョウXの認知度調査の実施 1回 ・販促キャンペーンの実施 1回	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 ・複数流通業者体制（3社） ○販売促進、普及PRの取組支援 ・トウキョウXの認知度調査の実施 0回 ・販促キャンペーンの実施 3回 ①5月：畜産教室、②10月：家畜ふれあいデー、③11月：食育フェア	○TOKYO X生産組合のアドバイザーを中心に出荷調整を行い、3社流通体制を維持している。また、青梅畜産センターも生産農家データベース（トレスシステム）活用の実施要領の制定や指定流通業者とのヒアリングを通じ、間接的に生産組合の負担軽減に向けた取組みを進めている。 ○一般都民（200人）を対象とするインターネットによる認知度等の調査を実施予定（2022年12月）。 ○販促では、2021年度作成したTOKYO Xリーフレットを活用しながら肉の販売やトウキョウXの解説を行った。	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 ・複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用 ○販売促進、普及PRの取組支援 ・トウキョウXの認知度調査の実施 1回 ・販促キャンペーンの実施 3回

戦略 4	多様なセクターとの連携による先進的研究開発の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・ 戦略12：稼ぐ東京・イノベーション戦略

戦略を設定する理由・背景

東京では、狭い農地でも高収益が可能な農業の実現や質の高い都民サービスが提供できる持続可能な農業の構築が大きな課題である。ICTやAIなどの技術革新が目覚ましい今日、こうした先進技術を活用した東京型スマート農業の実現やDXの推進による質の高いサービスの提供が求められている。

団体における現状（課題）

- ・ 生産者や都民ニーズに応える先進的研究開発を進めるには、企業や大学等が集積する東京の強みを活かした新たな研究推進体制の構築が不可欠である。
- ・ 「稼ぐ農業」の実現に向け、ICTを活用した技術開発は緒に就いたところ。今後、生産現場のニーズを反映した東京の実情に合ったスマート農業の技術開発を加速していかなければならない。
- ・ さらに、研究の普及還元におけるデジタル化は遅れている状況にあり、生産者や都民の利便性や効果的な情報発信などについて、ポストコロナを見据えた新たな仕組みを構築していく必要がある。

課題解決の手段

- ・ スタートアップを始めとする民間企業や大学、生産者など多様なセクターで構成する研究開発プラットフォームで得られた民間等の技術シーズや発想を研究開発に活用する。
- ・ 独自開発した「東京フューチャーアグリシステム」を進化させるとともに、民間企業などと研究開発グループを立ち上げ、ICTやAI等の先進的技術を活用した東京型スマート農業技術を確立する。また、企業とのプロジェクトによりローカル5Gを活用した新たな農業技術を開発する。これらの取組により、農業DXを推進する。
- ・ 研究成果のデジタルライブラリー化や生産者等からの技術相談など、様々な分野でDXの取組を進め、質の高いサービスを提供する。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
・ 東京型スマート農業の研究開発に活用できる、企業等からの新たな研究提案 累計100件
- 【目標②】
・ 東京型スマート農業の研究開発成果を生産者の技術導入指針となる「活用モデル」として提示 累計10件
- 【目標③】
・ リモートやWebサイトを活用した技術相談等のデジタル化 50%

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】 研究開発グループの運営やプラットフォーム会員との情報交換等は積極的な取組により目標達成、引き続き取り組む。新たな研究提案は累計99件と目標件数をほぼ達成、今後研究推進に重点を置く。
- 【目標②】 スマート農業技術開発は順調に推進、「活用モデル」の目標件数達成に向け取り組む。
- 【目標③】 研究成果等はわかりやすさを重視し、動画作成。質問・相談しやすいようにWebサイトを工夫し、スマホビデオ通話も導入（デジタル化率24.5%）。今後も利用者からの意見を取り入れレベルアップを図る。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
企業等との連携体制による技術や英知の結集	目標①	○研究開発グループのコーディネートと運営 ○プラットフォーム会員との情報交換：50回 ○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催） ○企業等から新たな研究提案：30件	○プラットフォーム会員増加数：8件（累計175件）、研究開発グループの形成：2件（累計8件） ○企業等の技術シーズや研究推進などに関する情報交換：41回 ○Web講演会1回、若手生産者との交流会1回、アグリビジネス創出フェア出展1回：計3回 ○大学、企業等からの新たな研究提案：14件（累計99件）	○現場ニーズと企業等の技術情報をマッチングし研究開発グループを形成 ○会員専用Webサイトより積極的に情報発信。イノベーション創出に繋がる貴重な研究情報など企業等との情報交換を実施 ○Web講演会は会員から高評価。若手生産者との交流会やイベントへの共同出展で会員生産者・企業等との連携を強化 ○新たに研究提案14件を得て計99件となり、2023年度の到達目標（100件）をほぼ達成。これから研究提案から研究課題（8課題）を設定。大学、企業等と連携し先進的技術開発を推進	○研究開発グループのコーディネートと運営 ○プラットフォーム会員との情報交換：50回 ○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催） ○企業等から新たな研究提案：30件
東京型スマート農業技術の研究開発の推進	目標②	○イチゴ用進化型システムの技術マニュアル作成 ○ローカル5Gのトマト栽培遠隔支援システムのモデル化 ○東京型スマート農業研究開発：6件（ニーズ調査と企業等からの研究提案を踏まえ設定：新規2件） ○「活用モデル」の提示：4件	○1年目の実証試験においてイチゴ総収量は目標達成。2年目の実証試験を開始 ○栽培遠隔支援システムにより全国平均を大きく上回るトマトを収穫 ○研究課題2件を設定。2022年度提示の「多品目栽培に対応した農作業管理アプリ」は利用者数2.7万人超 ○「活用モデル」の提示：0件（累計2件）	○技術マニュアル作成の基礎データとなる1年目の実証試験において収量の目標達成。年度格差を見るため2年目のデータを取得し、技術マニュアルを作成 ○栽培遠隔支援システムによる生産物の収穫達成により、システムのモデル化が大きく前進 ○企業等の技術力を最大限活用し「作業労力軽減を目指す鉢花等の高度底面給水システムの開発」等の先端技術研究開発を推進 ○「遠隔での農作業支援実証レポート」、Wi-Fi技術による遠隔監視ガイドなど4件の活用モデルを今後、2023年3月までに提示	○イチゴ用進化型システムの現地実証 ○ローカル5Gを活用した栽培システムの応用試験 ○東京型スマート農業研究開発：4件（継続） ○「活用モデル」の提示：4件
研究成果の公表、技術相談等のデジタル化	目標③	○研究成果の動画配信：2件（2021年度研究成果等） ○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：30%	○当財団が品種開発した「おひさまベリ」の栽培方法、畜産由来のハエ防除技術開発、東京型スマート農業技術の最新Wi-Fi技術に関する実証動画と、都民や生産者が直接活用できる動画3件を制作中、年度内に発信 ○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：24.5%	○生産者や都民へのわかりやすさに重点をおき音声のAI化など創意工夫して研究成果や技術マニュアルの動画を制作するなど、新たな広報手段による情報発信力を強化、2023年3月までに動画3件を発信 ○質問や相談の利便性向上のため、新たに研究成果などのWebサイトに質問・相談コーナーを設置しQ&Aを展開。新たな試みであるスマホビデオ通話により遠隔地からの技術相談を実施するなど、デジタル化を強化	○研究成果の動画配信：2件（2022年度研究成果等） ○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：50%

戦略5	固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍を背景に、生産者等の新たなニーズや、消費者の食や地産地消への関心の高まり等、農林水産業を取り巻く環境も変化。都内農林水産業に対する都民の十分な認知・理解の下、財団に期待されるニーズを的確に捉え機動的で柔軟な事業展開実現のため、職員育成と経営企画機能の強化が必要

団体における現状（課題）

・農林水産業の現場を支える総合支援拠点として、生産者・事業者のニーズや社会状況の変化に的確に対応するためには、一人ひとりの企画調整力や事業執行力の向上が不可欠
・財団固有職員は主任級が6割を占めるが係長級以上を輩出できていない。係長候補者を育成し、係長を輩出するとともに、将来の管理職候補者として育成を図ることが不可欠
・経営企画機能を発揮し、都への施策提案等、都と協働して課題解決に向けた取組を実行し、財団に期待される役割を果たすことが不可欠
・東京の農林水産業に対する都民の認知は49.7%と低い（2019年財団調査）。東京の農林水産業振興のために、戦略的な広報展開と情報発信の強化が不可欠

課題解決の手段

・職員の企画調整力や事業執行力を高めるため、「固有職員人材育成プラン」（2020年策定）に基づき、研修や自己啓発支援の充実を図る。
・固有職員の係長昇任を後押しするため、「前歴加算制度」を活用した意欲醸成に加え、候補者及び昇任者に対する研修等によりマネジメント能力を育成する。
・マーケティング調査や現場の職員意見等により、都民・事業者のニーズを的確に捉えた経営と機動的で柔軟性の高い事業展開を実現
・戦略的な広報展開に加え、東京の農林水産ファンを獲得・拡大し、財団の取組に対する評価、ニーズ等を定期的に調査することで、新たな需要動向に対応した施策を展開

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
・農林水産体験研修実施（新任者100%）
・外部機関との異業種交流研修実施（固有6名）
・自己啓発への積極的支援（申込者30名）
・都庁長期派遣研修実施 3名
【目標②】
固有職員の係長登用 2名
【目標③】
都への施策提案15件
【目標④】
東京の農林水産業のブランド向上のため、魅力や価値をより深く共有するファンの獲得 2,800名

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】固有職員人材育成は、研修実施計画を策定し、動画やeラーニング等を積極的に活用し着実に研修を実施
【目標②】2023年度からの実施に向け係長試験制度を改訂
【目標③】マーケティング調査等を通じ、社会情勢の変化やニーズを的確に捉え、5件の施策提案
【目標④】東京農林水産ファンクラブ（会員2,582名）を活用し、応援サポーターとの連携企画（農産物直売ECサイトに都内生産者ページ制作）の実施等、東京の農林水産業を盛り上げ、東京ブランドの認知向上や消費拡大、生産者支援に繋げる。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
固有職員を中心とした研修・キャリア支援の実施	目標①	○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名	○2022年度研修実施計画 4月策定 ○体験研修への参加 固有参加者30名（新任 該当なし） 異業種交流研修への参加 参加者2名 ○自己啓発支援制度の運用 申込者0名 ○都庁への長期派遣研修 固有職員1名派遣	○研修実施計画に基づき、着実に実施。体験研修においては、新たに「マルシェ」や「養殖センター」での販売・作業を体験し、知見の拡大を図った。 ○自己啓発支援制度では、職員のスキルアップと財団の発展に資する取組を助成制度により支援することとしており、定期的な周知、所属長による個別の声かけにより、12月以降申込が出始めている。 ○都庁への長期派遣研修では、国・関係機関等との連絡調整を担当。報告会を11月に開催し研修で得た経験は固有職員間で共有	○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名
係長級職員の育成と登用	目標②	○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇給対象者マネジメント研修 ○係長試験制度の改訂（2023年度施行で規程改正）	○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修10/5実施 ○係長試験制度改訂済（新制度での試験実施は2023年度から） 今年度は従来型の係長試験を実施（申込受付12/15迄）	○前歴加算対象者 主任試験3名、係長試験3名。前職で財団運営に活かせる知識・経験を有する人材に登用の機会を積極的に与えて、適切に処遇 ○「リーダーとしてのスキルアップ」を目指したマネジメント研修を実施 ○研修や各事業の現場体験等を通じて、昇任に向けた意識づけを積極的に行った結果、3年ぶりに申込を受け付けた。なお、次年度から都や他団体の状況等を参考に、本人申請制から所属長推薦制への転換を予定	○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇給対象者マネジメント研修 ○新たな係長試験制度の運用（2023年度施行）
財団・都施策の充実に資する企画提案	目標③	○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の着実な運用 ○マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善 ・調査結果を踏まえ、「稼ぐ農林水産業」のための仮説設定と検証 ・調査結果を事業や取組に反映するほか、新たな施策の提案に繋げる。	○農林水産振興に関する提案 5件7項目（7月） ○職員提案制度の実施 申請13件/選定6件（8～12月） ○マーケティング調査 ・交通会館マルシェ街頭調査の実施（8月・10月） ・消費者調査、農業生産者調査、商品モニター調査の実施（12～2月予定）	○2023年度予算要求では、現場の課題や目指すべき方向性を踏まえ、多摩産材の利用拡大に向けた都心部での情報発信拠点の整備や環境負荷の低減に向けた電動農機具の運用試験など、5件7項目の施策を都に提案 ○職員提案制度では、職員の意欲・アイデアを事業に反映させて都民サービス向上や業務改善に資する取組を財団として推進 ○街頭調査では、消費者意識・購買行動に関する調査を実施（年計4回）。消費者調査では、Z世代に向けた調査項目を新たに追加し、同世代への関心を高める方策を検討していく。	○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の着実な運用 2件 ○マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善 ・調査結果を踏まえ、「稼ぐ農林水産業」のための仮説設定と検証 ・調査結果を事業や取組に反映するほか、新たな施策の提案に繋げる。
東京の農林水産ファン層の獲得・拡大	目標④	○ターゲットを意識した情報発信 TwitterやLINE等、多様な発信ツールの活用（更新150回） ○東京農林水産ファンクラブを活用した魅力発信 2回 ○東京農林水産ファンクラブ運営、会員数1,500名	○HPやSNSによる情報発信（Twitter更新180回） ○ファンクラブ会員を対象に、応援サポーターと協力するなど、東京産農産物を使ったイベント実施して魅力発信 5回 ○東京農林水産ファンクラブ運営 会員数2,582名（11月末時点）	○関係者だけでなく、都民に向けて幅広く事業周知を図るため、セミナー、事業説明会等のオンライン化やPR動画配信を行った。Z世代への関心を引く動画作成を行うなど、引き続きHPやSNSでの発信を積極的にを行い広報展開していく。 ○農産物体験や料理教室など13種の様々なイベントやコンテンツを展開した。今後、ハイブリット開催で得たノウハウを継承していく。 ○東京農林水産ファンクラブでは、ファンイベントやマルシェでの東京産品の販売、応援サポーター企業（18社）との連携企画などを実施	○Z世代などのターゲットを意識した情報発信 TwitterやLINE等、多様な発信ツールの活用（更新200回） ○東京農林水産ファンクラブを活用した魅力発信 2回 ○東京農林水産ファンクラブ運営、会員数2,800名（ファンクラブを通じた事業効果の検証・改善）

1 8 公益財団法人東京観光財団

公益財団法人東京観光財団

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2003年10月15日						
所在地		東京都新宿区山吹町346-6　日新ビル6階						
団体の使命		東京都民の英知によって育まれた産業や技術と東京都が有する歴史的文化的に価値ある資源等を活用して、東京都における魅力ある観光と国際的なコンベンションの振興を図り、もって、本邦の産業と経済を活性化させるとともに、国民文化の向上と国際相互理解の増進に寄与することを目的とする。						
事業概要		1　公益目的事業（公益目的事業会計） ・外国人旅行者誘致 ・観光情報の発信 ・MICE誘致 ・地域の観光振興 ・観光関連事業者の支援 2　その他事業（収益事業等会計、法人会計） ・パスポート交付に伴う東京都手数料徴収業務等						
役 職 員 数	役員数	27　人		（都派遣職員		3　人	都退職者	3　人）
	常勤役員数	4　人		（都派遣職員		1　人	都退職者	1　人）
	非常勤役員数	23　人		（都派遣職員		2　人	都退職者	2　人）
	常勤職員数	149　人		（都派遣職員		23　人	都退職者	0　人）
	再雇用・ 非常勤職員数	4　人						
基本財産		300,500　千円						
都出資（出捐）額		0　千円		※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		0.0　%						
他の出資（出捐） 団体及び額		237,800　千円		（社）東京コンベンション・ビズィターズ・ビルダー				
		30,000　千円		株式会社東京ビッグサイト				
		5,000　千円		東京商工会議所				
		27,700　千円		その他		46　団体		
その他資産		デジタルサイネージ40基（新宿区5基、中央区3基、墨田区1基、台東区7基、渋谷区7基、千代田区9基、江東区3基、港区5基）　等						

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	6,969,687	100%	6,973,436	100%	△ 3,749
(償却前損益)					208,507
①外国人旅行者誘致	2,840,401	40.8%	2,840,401	40.7%	0
②観光情報の発信	1,601,180	23.0%	1,601,180	23.0%	0
③MICE誘致	579,699	8.3%	579,699	8.3%	0
④地域の観光振興	1,802,080	25.9%	1,802,080	25.8%	0
⑤その他事業	63,650	0.9%	82,078	1.2%	△ 18,428
⑥収益事業等会計	80,138	1.1%	65,458	0.9%	14,680
⑦法人会計	2,539	0.0%	2,539	0.0%	0

※固定資産への投資額：23,842

経常収益内訳

都財政受入額
6,889,520

その他 80,167

<都財政受入額内訳>

受託料	3,591,319
補助金	1,717,505
負担金	513,323
その他	1,067,372

経常費用内訳

物件費
5,692,901

人件費 832,223

事務費その他 448,312

<物件費内訳>

観光事業費	2,556,180
地域振興事業費	994,133
ビジュアル・インフォメーション事業費	846,571
その他	1,296,017

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	5,095,013	3 流動負債	5,003,243
現金及び預金	4,323,991	借入金	
有価証券		その他	5,003,243
その他	771,022	4 固定負債	16,907,529
2 固定資産	18,742,242	借入金	
基本財産	300,500	その他	16,907,529
特定資産	18,329,116	負債合計	21,910,772
その他固定資産	112,626	(正味財産の部)	
ー固定資産	86,096	正味財産合計	1,926,483
ー有価証券等			
ーその他	26,530		
資産合計	23,837,255	負債・正味財産合計	23,837,255

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化

東京の観光推進機関として、都への企画機能をより強く発揮していくため、「財団・都施策の充実に資する企画提案数」を上方修正（30件→45件）

◆戦略4 国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大

「ウェブサイトへのアクセス数増加」について、MICE開催地としての東京をPRするため、目標値を上方修正（353,000件→1,500,000件）

【プランの主な改訂内容】

戦略2 東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 財団・都施策の充実に資する企画提案数 30件 【目標②】 共同研究・アドバイザリー会議の議論をテーマとしたカンファレンスへの参加者・視聴者数 600名 【目標③】 新規賛助会員獲得数 120社/団体 【目標④】 専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名	【目標①】 財団・都施策の充実に資する企画提案数 45件 【目標②】 共同研究・アドバイザリー会議の議論をテーマとしたカンファレンスへの参加者・視聴者数 600名 【目標③】 新規賛助会員獲得数 90社/団体 【目標④】 専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名

戦略4 国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
ウェブサイトへのアクセス数増加	○2022年度の結果を踏まえ、必要に応じてコンテンツの追加修正や広告掲載等の継続により誘導 アクセス件数（合計）： 353,000件 （BET：200,000件、 TUV：140,000件、 MICE Hubs：13,000件）	ウェブサイトへのアクセス数増加	○2022年度の実績をもとに目標値を大幅に増加し、コンテンツの充実や広告出稿の最適化により、認知をさらに拡大 アクセス件数（合計）： 1,500,000件 （BET：200,000件、 TUV：1,280,000件、 MICE Hubs：20,000件）

(公財) 東京観光財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	観光経済の復活に向けた取組	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略

戦略を設定する理由・背景

当財団はこれまでインバウンド旅行者誘致に比重を置いてきたが、長期化したコロナ禍からの回復フェーズにおいては、まずはいち早く需要回復の見込める国内観光に注力する必要がある、このことを踏まえた新たな戦略の推進が急務と言える。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍の長期化により観光業界が疲弊していることを鑑み、観光需要の回復フェーズにおいては、渡航制限の緩和に係る国の動向も注視しつつ、まずは国内観光に焦点を当て、これまでと異なるアプローチにより観光経済の回復促進を行うことが急務となっている。

◆観光関連事業者はコロナ禍により甚大な影響を受けており、事業者のニーズに合った支援メニューを用意し、わかりやすく提供していくことが必要である。

課題解決の手段

◆国内需要を積極的に喚起し、取り込むことにより、都内の観光経済を活性化させる。また、これに当たり近隣県と連携して国内の旅行気運を高めることで、国内の観光経済全体への寄与を図る。

◆国内旅行者に対して東京の新たな魅力を訴求するプロモーションを積極的に実施する。

◆都内外の観光関連事業者や業界団体等による推進体制を立ち上げ、近隣観光など「新しい観光」への対応体制を強化するとともに、率先行動を通じて気運の醸成と需要喚起を図る。

◆観光事業者向け相談窓口や情報提供機能等を有するワンストップ支援センターを設置・運営するなど、事業者への支援の取組を強化していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

都内観光経済の復活に寄与する取組の推進（訪都観光の活性化や都内事業者の更なる成長を実現）

【目標②】

観光関連事業者向けに財団が実施する経営セミナー及び事業者交流会・商談会への参加者数 延べ1100事業者

目標① 都内観光促進事業「もっとTokyo」及び東京都における全国旅行支援「ただいま東京プラス」を実施

目標② 実績277名：

観光事業者に向けて、観光経営力強化セミナーを2回、事業者交流会を2回、商談会を1回開催した。
年度内に、観光経営力強化セミナー2回、事業者交流会を2回、商談会を2回開催予定である。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
マイクロ ツーリズム の促進	目標①	観光関連事業者等との連携により、都民や近隣県民の訪都や都内宿泊・回遊などを促す取組を実施 ○マイクロツーリズムに係る業界側の気運醸成も含めた受入体制づくり ○魅力的な旅行商品の開発・販売の促進 ○ロングステイ等を率先的に実施する取組の推進とともに、その動きを情報発信 ○近隣県と連携した観光プロモーション（旅行者参加型キャンペーン等）の実施	○都内観光促進事業「もっとTokyo」を6月よりトライアル実施、10月20日より本格実施 ○観光協会等の旅行商品開発及びプロジェクトを支援 ○ツーリズムEXPO2022出展（来場者約1万5千人）、ふるさと観光展in仙台駅（来場者約3,400人） ○埼玉県及び山梨県と共同で観光キャンペーンを実施	○「もっとTokyo」について、国が行う全国旅行支援に先駆けてトライアル実施を行い、環境変化を捉えて迅速に本格実施へ移行した。 ○観光協会や観光関連事業者等が行う東京の魅力高めるプロジェクトを支援した。（観光まちづくり支援事業助成金、富裕層向け夜間・早期観光コンテンツ開発支援等） ○ツーリズムEXPO2022において、都内外の人々にAR等を活用して東京の魅力を発信した。 ○近場を巡る旅の魅力を紹介する特設サイトを通じた情報発信と、周遊を促す参加型キャンペーンを実施した。	旅行需要の回復をさらに後押しするため、観光協会や事業者との連携を強化し、都民や近隣県民の宿泊・回遊を促す取組を実施 ○多摩地域での観光型Maasの導入や滞在型観光の促進 ○多摩・島しょをはじめ地域資源の活用など新たな観光コンテンツの開発支援 ○都内観光協会と連携した地産地消をPRするマルシェの開催等
国内観光促進	目標①	日本全国からの誘客を促す取組を実施 ○東京来訪者の特性や東京が持つ多様性を活かしたプロモーション（トラベル誌等へ特定のテーマに沿った記事広告の出稿等）を実施 ○東京2020大会関連イベントや都内で開催される国際スポーツ大会の機会を捉え、大会関連施設周辺等の新たな観光資源を発信する取組（旅行者参加型イベントの実施、ウェブサイトでの情報発信等）を実施 ○国内の大都市と連携したキャンペーン等により、旅行ムードを醸成	○全国旅行支援「ただいま東京プラス」を10月20日より実施 ○プレジャーやエコ&グリーン等、特定テーマの記事を国内トラベル誌等4誌に出稿 ○東京2020大会関連施設や周辺観光スポットを周遊するデジタルスタンプラリー等の旅行者参加型イベントを実施 ○東京と大阪の相互送客を図る観光プロモーションを実施	○「ただいま東京プラス」について、事業者との調整を密に行い、早期の事業実施に繋げ、旅行需要の回復に寄与した。 ○記事広告の出稿では、旅行気運の高まりを捉え、東京の特性を踏まえたテーマを選定し、東京の魅力を訴求と誘客促進につながる工夫を図った。 ○リアル・オンラインの双方で参加可能な東京2020大会関連の旅行者参加型イベントを、近隣県や東日本大震災被災地とも連携して実施した。また、大会関連施設を核とする観光ルートを特設サイトで紹介し、今後の誘客につなげる工夫を図った。	訪都外国人旅行者の積極的な誘致とのバランスを図りながら、全国他都市と連携したコンテンツ開発や都内観光PRを積極的に展開 ○他都市で開催される旅行博や観光展での都内観光PR ○ガストロノミーツーリズムやアドベンチャーツーリズムをはじめ、来訪者の多様なニーズに応じたプロモーションの展開
観光関連事業者への支援	目標②	○観光事業者向けワンストップ支援センターを設置し、運営を開始する。 ○観光事業者や賛助会員をはじめとする事業者等の経営を下支えするために、観光経営セミナー4回以上、事業者交流会2回以上、商談会3回以上を開催する。（想定参加者数 延べ550事業者）	○「東京観光産業ワンストップ支援センター」を設置し、観光事業者からの相談にワンストップで対応する総合相談窓口の運営や専門家派遣を開始した。 ○観光事業者向け、観光経営力強化セミナーを2回、事業者交流会を2回、商談会を1回開催した。（参加者数 延べ277事業者）	○観光事業者向けの支援策を一元的に紹介するウェブサイトを開発するとともに、Twitterも活用し情報発信の強化を図った。また、都内各地に直接出向いてオーダーメイドでの事業説明会を開催し、事業者ニーズに沿った支援を実施した。 ○観光業界におけるDXの活用、旅行需要の回復期を見据えた取組や先進事例等、関心の高いテーマを設定することで参加を促進するとともに、事業者交流会ではリアルでの交流の場を提供し、業種間で連携する機会を創出した。	○観光事業者のデジタル化や環境対策等の取組を支援し、観光分野のデジタル実装や持続可能な観光への移行を促進していくなど、「事業者の下支え」から「更なる成長」へと支援を強化 ○観光事業者や賛助会員等の事業者向けに、観光経営セミナー4回以上、事業者交流会4回以上、商談会3回以上開催（想定参加者数 延べ550事業者）

戦略 2	東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○			○	

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響からの都内観光産業の早期復活に向けて、多様な主体が一体となって国内観光振興やDXの浸透等新たな課題に対応していくことが求められており、当財団の企画機能・専門性を強化して観光振興ネットワークを構築することで東京の観光振興を牽引する必要がある。

団体における現状（課題）

◆コロナ禍をきっかけに観光産業は大転換期を迎えた。旅行に対する価値観は変化し、世界共通の課題であるSDGsの達成をはじめ、地域コミュニティとの調和等もこれまで以上に意識されている。この転換期を新たなスタートと捉え、コロナ禍から回復を遂げ、その先に持続可能な観光都市・ビジネスイベント開催都市へと進化していくために、財団は2021年度に中期経営計画を策定した。
◆新たな課題に取り組むためには、多様な主体との連携や、2021年度に設置したアドバイザー会議の活用等、財団外部の知見を広く取り入れる仕組みが重要である。また、多様な主体を牽引していくために、財団の対外的なプレゼンスを向上させることも肝要である。さらに、職員の専門性を高めていくことが必要である。

課題解決の手段

◆先進的取組を行う企業やIT関連企業、観光協会等、多様な主体と連携して共同研究を実施し、新たな課題等に関わる知見を得るとともに、研究成果等を広く発信することで、財団の対外的なプレゼンスを向上させる。
◆中期経営計画の進捗状況、共同研究やアドバイザー会議により蓄積した知見、財団の持つネットワークから吸い上げた業界の声等を基に、必要な施策を検討し、都への企画提案や財団の事業へ反映する。
◆財団がネットワークを牽引していくために、新たな関係の構築や、賛助会員制度運営の活性化による既存の関係の維持を行う。
◆以上の取組の推進において不可欠となる財団職員自身の専門性向上のため、研修を実施するとともに、専門性向上に資する資格等取得を組織的に支援していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

財団・都施策の充実に資する企画提案数 45件

【目標②】

共同研究・アドバイザー会議の議論をテーマとしたカンファレンスへの参加者・視聴者数 600名

【目標③】

新規賛助会員獲得数 90社/団体

【目標④】

専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名

目標① 実績31件（2021年度17件、2022年度14件）：すでに3か年目標を上回る数の事業提案を実施

目標② 実績224名（2021年度224名、2022年度0名）：2022年度は第4四半期に開催予定

目標③ 実績44社/団体（2021年度29社/団体、2022年度15社/団体）：コロナ禍で各事業者は経営が苦しい状況

目標④ 実績12名（2021年度6名、2022年度6名）：2021年8月補助制度導入、職員への周知や対象資格の追加・審査を実施

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
企画提案の実施	目標①	○2021年度に策定した中期経営計画の進行管理（PDCAのうちのA（改善/Act））の一環に企画提案を位置づけ、財団内で組織的に検討する体制を整備 ○中期経営計画に掲げるコロナ禍からの回復と成長に向けた6つの柱を推進するために、新規事業の提案や既存事業の改善提案を検討し、都へ企画提案を実施（10件）	○中期経営計画進行管理委員会及びワーキンググループを新たに設置し、提案内容に関する検討を行った。 ○都からの受託等により実施している事業の改善・充実及び都の2023年度施策の充実に関する、14件の提案を実施した。 ○2021年度に提案し予算化された12件について、事業実施中である。	○コロナ禍からの観光経済の復活や持続可能な観光推進等に関する検討を行い、年次計画を上回る事業提案を実施した。 ○提案に当たっては、賛助会員や観光協会へのアンケートに基づき、業界や現場が直面する課題を拾い上げるとともに、観光産業に関する調査分析から得られた知見をもとに、ポストコロナを見据えた内容として整理した。 ○年度末に向け、2022年度の結果検証を行うとともに、共同研究の成果やアドバイザー会議での議論等を踏まえ、2023年度の方針性を検討していく。	○コロナ禍からの回復状況及び中期経営計画に掲げる「推進する6つの柱」の進捗状況を踏まえ、取組が不足している柱を加速するための新規事業の提案や、既存事業の改善提案を検討し、都への企画提案を実施（15件）
共同研究の実施	目標① ② ③	○観光に係る多様な主体にとって有意義な知見となりうる研究テーマを設定し、民間事業者等との共同研究を3件実施 ○研究成果をカンファレンス（年1回）で発表することで、知見を広く共有し、財団のプレゼンスを向上 ○情報を広くリーチさせるため、財団サイトのほかPR媒体を活用した広報を実施	○中期経営計画でも重要施策と位置付けている「持続可能な観光」にフォーカスし、観光関連事業者に有意義な知見となりうる3テーマを実施中である。 ①「サステナブル」を軸としたインバウンド誘客の促進 ②東京を起点とした脱炭素旅の検証 ③東京の観光バリューチェーンによる経済波及効果	○研究を通じて新たな課題に関わる知見を得るとともに、都への企画提案や中期経営計画への反映を行い、団体の専門性・企画機能の強化につなげていく。 ○研究成果を発表するカンファレンスは、第4四半期に開催予定である。参加者数200名を目標として、アドバイザー会議の有識者を交えて対話形式で行うなど、課題や成果をより深堀りし、聴取者の理解が促進されるよう工夫する。 ○情報を広くリーチさせるため、財団サイトのほかPRタイムス等のメディア媒体を活用した広報を実施する。	○ポストコロナにおける新たなトレンドやニーズを捉えて研究テーマを設定し、民間事業者等との共同研究を3件実施 ○研究成果をカンファレンス（年1回）で発表することで、知見の共有及び財団のプレゼンスを向上させる。また、開催にあたっては、広報の媒体やタイミング等を工夫し、カンファレンスを効果的に実施する。
賛助会員向け新サービスの提供	目標③	○賛助会員向けアンケートを実施し、会員の状況やニーズ、SDGsやDXといった新たな課題に対する意識等を把握 ○既存会員の満足度向上及び新規会員の獲得に向け、ニーズを捉えながら会員向けサービスの改善を実施（2022年度新サービスを3件実施（会員同士の視察・体験ツアー開催等））	○賛助会員向けに「今後に向けてのニーズ調査」を実施 ○新サービス3件実施済 ①賛助会員施設視察交流会（第1回：7月、第2回：12月実施予定） ②TCVB人流モニタリングレポートを隔月で配信開始 ③EXPAT EXPO TOKYO 2022出展（会員の共同出展・資料出展あり）	○アンケート結果より、財団への強いニーズとして、ビジネスマッチングや会員同士の交流、PR機会の促進、マーケティング情報の提供があり、新サービスはその要望も踏まえ実施した。 ○人流モニタリングツールを新たに導入し、観光地の混雑具合の把握や観光客の動線分析データ等を提供した。今後も、データに基づく効果的なマーケティング活動及び観光プロモーションへの活用を支援していく。 ○在日外国人向け展示会である「EXPAT EXPO」へ初めて出展し、当財団及び賛助会員PRを実施した。	○賛助会員向けアンケートにより、観光産業の回復状況や新たなニーズ、業界における意識変化等を把握し、新規会員サービス等に反映 ○既存会員の満足度向上及び新規会員の獲得に向け、ニーズを捉えながら会員向けサービスを拡充（2023年度新サービスを3件実施）
専門性向上のための能力開発	目標① ④	○共同研究等で得られた知見や時勢の要求を踏まえて研修テーマを設定し、専門性向上研修を6回実施 ○マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を補助することで受験勧奨	○エコツーリズム、宿泊事業者の環境配慮、文化観光等をテーマに、専門性向上研修を12回実施した。 ○2021年度 合格者6名、2022年度 合格者6名 なお、2020年度までに英語を中心とした語学関係の資格81名（109件）、総合旅行取扱管理者など旅行業関係の資格21名（24件）の保有者がいる。	○主任・主事級で構成するPTが企画運営を担い、職員のニーズに合った研修を実施した。 ○アンケートでは「持続可能な観光の重要性を認識した」「今後の制度設計へ活かしたい」等新たな課題への気づきや今後の事業展開を考えた一助となった。 ○以前より英語を中心とした語学・旅行業の専門性を多くの職員が備えているため、新たな専門性獲得を目標とした。11月末時点での合格者数は少ないが、前年度実績を上回る見込みである。新たな資格の受験勧奨の継続とともに、語学力の磨き上げも並行して実施していく。	○「持続可能な観光」の推進をはじめ、共同研究等で得られた知見やトレンドを踏まえて、課題・テーマを設定し、職員研修を充実（専門性向上研修を6回実施） ○補助制度等を通じ、マーケティングや観光関連など、専門性の高い検定・資格取得を勧奨し、職員一人一人の専門性を向上

(公財) 東京観光財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

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	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響を受けたインバウンドについて、2019年並みの交流人口に回復するのは2024年と言われており、さらに新型コロナウイルス感染症が終息に向かう時には観光経済の回復を目指して世界各国が一斉にプロモーションを実施し、競争の激化が予想される。

団体における現状（課題）

◆東京2020大会に向けて、TVCMを中心に多くの潜在的訪日旅行者層に対して「認知」拡大に向けたプロモーションを実施してきた。大会後は、東京への関心をつなぎとめるとともに、これまで獲得した「認知」や「関心」を「意欲」へとつなげるプロモーションの展開が求められる。

◆国際旅行が以前の水準に回復するまで4年程度を要するとのUNWTOの予測もあることから、市場ごと・ターゲットごとの国際旅行需要の回復基調に合わせて、他都市との競合も意識しながらプロモーションを展開する必要がある。

課題解決の手段

◆訪都意欲の獲得に向けて、SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの他、キャンペーン等を実施することでSNSフォロワーを増やし、意欲的に東京の情報を収集する層を獲得していく。

◆訪都需要回復見込みが早い市場や訪都意欲のある有望層に焦点を当てて、時機を逸することなくプロモーションを展開していく。また、各市場やターゲットに適したメディアにおいて、訪都意欲が高まるコンテンツの活用など様々なプロモーション手法を駆使しながら「観光地としての東京」の浸透を図り、有望層の訪都意欲の更なる向上に努める。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

意欲的に東京の情報を収集する層の獲得：
2023年度末までにSNSフォロワー数総計31万人増

【目標②】

観光レップが設置されている重要15市場における、訪都意欲のある有望層が東京の実施するプロモーションに接触した割合：
2023年度末までに市場平均32%

【目標①】 2022年11月末時点：SNSフォロワー数は85,082人の増加
2021年度・2022年度上半期は新型コロナウイルス感染症による渡航制限の影響を大きく受けた。東京の観光情報にアクセスする需要が減少する中、訪都を積極的に促すプロモーションは実施できず、結果としてSNSフォロワー数は微増となった。観光目的による個人旅行者の入国再開後は、積極的に広告キャンペーン等を展開することで、新たなフォロワー獲得に努めている。

【目標②】 実績は年度末までに判明

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
SNSの特徴 を活かした デジタル マーケティングの実施	目標①	キャンペーン等を実施しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増	○SNSフォロワー数：71,990人増 総フォロワー数：1,286,235人 (11月末時点)	段階的な水際対策の緩和が進む中、SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い旅行者マインドの変化を捉えながら継続的に投稿を実施することで、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の維持に努めた。また、観光目的による個人旅行者の入国再開後は、タイミングを逸することなく積極的に広告キャンペーン等を展開した結果、新たな東京ファン（フォロワー）は71,990人増加し、総数は1,286,235人に達した。	○インバウンドの本格的な回復を好機として、世界的な旅行マインドの変化を捉えながら情報発信やキャンペーンを積極的に展開 ○SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行うことで、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増
各市場特性 に基づいた プロモーションの実施	目標②	感染症の状況を注視しつつ、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を向上させる。	○実績は年度末までに判明 ○世界各国および日本において段階的な水際対策の緩和が進む中、訪都意欲の向上を図るプロモーションを実施している。	○2022年度の実績は第4四半期に判明予定。 ○TVCM、オンライン広告などの全世界向けプロモーションの他、各市場毎にターゲットとした訪都有望層に対し、認知獲得・興味関心の維持向上を目的としたプロモーションを多数展開した。 ○観光目的による個人旅行者の入国再開後は、約2年半のパンデミック期間中に実施してきた様々な「関心の繋ぎ止め」施策から、訪都への需要喚起及び行動を促すプロモーションを海外にて積極展開することで、インバウンド本格回復に寄与していく。	○インバウンドの更なる獲得を目指して、各市場の特性を踏まえながら積極的に需要を喚起するプロモーションを展開 ○訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合 市場平均32%達成

(公財) 東京観光財団

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略

戦略を設定する理由・背景

国際会議、報奨旅行等は海外都市との誘致競争が激化している。新型コロナウイルス感染症の拡大により安全・安心な開催やデジタル化等新たな競争条件が加わった。ポスト・コロナに向け、誘致活動を積極的に推進するとともに、継続してMICE開催地東京のプレゼンス向上を図る必要がある。

団体における現状（課題）

◆新型コロナウイルス感染症拡大の影響により主催者や参加者からは安全・安心な開催はもとよりデジタル化（オンライン会議整備等）といった施設の受入環境整備への対応が求められているものの、財団として十分な支援が出来ていない。
◆加えて、海外先進都市のコンベンションビューローと比較すると、財団は感染症対策等安全・安心なMICE開催に係る取組を始めとする対外的な情報発信が遅れている。
◆さらに、デジタル化に対応した人材や誘致に必要なグローバルな視点を持つ人材が質量ともに未だ不十分である。
◆総じてMICEのデジタル化については海外競合都市に比べ周回遅れであることが否めず、財団が具体的な先進事例を示しつつ国内事業者等を先導していく必要がある。

課題解決の手段

◆ウィズ・コロナではオンラインPR推進により海外の主催者等の東京への関心を繋ぎとめ、ポスト・コロナで対面営業を一気に展開する。
◆ビジネスイベントウェブサイト（BET）、Tokyo Unique Venues（TUV）及びTokyo MICE Hubsのコンテンツ（360° 動画等）を充実させ、海外の主催者等向けにMICE開催地としての東京をPRしていく。
◆財団職員や都内事業者の人材育成支援を強化し、MICEに係る人材を増やすとともに、デジタル対応能力の向上などレベルの底上げを図る。
◆MICEのDXを加速するために必要不可欠な国内外の最先端テクノロジーを早急に見極め、東京都モデルを策定する。それを基に、まずは主催者へのPR・支援を実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
2023年度末までに財団が支援した国際会議（C）、報奨旅行等（MI）の誘致成功件数：75件

<取組事項と目標の繋がり>
MICE開催は、開催都市としての認知獲得からセールス活動に繋ぎ、誘致を実現する必要がある。
①魅力的なウェブサイトによる認知拡大
②商談での情報収集や支援策PR
③専門人材の育成
誘致獲得へのサイクルを機能させ、件数拡大を実現

目標① 実績18件（国際会議（C）誘致成功件数：12件、報奨旅行等（MI）誘致成功件数：6件）：
新型コロナウイルス感染減速に伴い、国際本部への積極的な働きかけを行った結果、Cは12件の誘致成功を収めた。MIは海外からの渡航制限継続により年度前半は実績がなかったが、積極的な働きかけの結果、水際対策の緩和以降、6件の実績を収めた。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
主催者・プランナーへのプロモーション強化	目標①	○2021年度の成果を踏まえて主催者・プランナーへの追加アプローチを実施 商談件数：330件（275件（2021年度想定）x1.2） （海外・国内トレードショー、ファムトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）	商談件数：288件	○海外トレードショーの対面開催復活に加え、水際対策の緩和以降、これまでの継続的なプロモーションが功を奏し、海外の主催者やミートアッププランナーとの商談が急増した。 ○特に訪都意欲の高い東南アジアのミートアッププランナーにターゲットを絞り、オンライン商談会やセミナーを実施するなど、積極的なPR・セールス活動に努めた。	○市場の動向を踏まえ、ターゲットを欧米にも拡大し、主催者・プランナーへのアプローチを加速 商談件数：430件（330件（2022年度想定）x1.3） （海外・国内トレードショー、ファムトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）
ウェブサイトへのアクセス数増加	目標①	○2021年度の成果を踏まえたコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等を継続し誘導 アクセス件数（合計）：322,000件（BET：180,000件、TUV：130,000件、MICE Hubs：12,000件）	アクセス件数（合計）：1,274,620件 BET：131,389件 TUV：1,129,385件 MICE Hubs：13,846件	○BET：定期的な内容更新やニュースレターの配信など誘引に取り組み、日本への入国制限が大幅に緩和されたことで、東京でのMICE開催に対する関心が一気に高まり、目標の7割を超える実績となった。 ○TUV：記事広告やバナー広告を海外メディアや国内外のエクゼクティブ向けメディアに掲載するなどの誘引策により、目標を大幅に超える実績となった。 ○MICE Hubs：最新事例等の追加や情報更新に加え、拠点を中心としたファムトリップの実施が誘引を促し、目標を上回る実績となった。	○2022年度の実績をもとに目標値を大幅に増加し、コンテンツの充実や広告出稿の最適化により、認知をさらに拡大 アクセス件数（合計）：1,500,000件（BET：200,000件、TUV：1,280,000件、MICE Hubs：20,000件）
人材育成の高度化	目標①	○2021年度の成果を踏まえた講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を継続 受講者数：150名	受講者数：153名	○8月から9月にかけて基礎講座を実施。時機を得たテーマ設定（テクノロジーやSDGsなど）により、受講者の高い関心を得た。	○テクノロジーやSDGsなど、今後のMICEの重要課題にフォーカス ○MICE事業者のみならず、学生やIT事業者など新たな受講者層の獲得に努め、MICE業界の裾野を拡大・強化 受講者数：200名
MICEのDX促進	目標①	○MICEに活用できる最先端テクノロジーの東京都モデルを公表、東京でのMICE開催を予定している主催者に周知、助成することでデジタル化を促し、東京におけるMICEのDXを加速 助成件数：4件	助成件数：- （※助成事業は、2023年1月下旬に立ち上げ予定）	○国内外のMICE開催におけるテクノロジー等の実装状況を調査し、10月の「産業交流展2022」及び「Japan Robot Week 2022」では、センシング技術による人流把握やロボット技術による案内・誘導等の検証を行った。 ○2023年1月下旬には、主催者向けにテクノロジーの活用方法等を示したガイドラインを公表する。併せて、「次世代型MICE開催資金助成金」事業を新たに立ち上げる。 ○主催者向けのPR映像と共に広く周知することで、東京におけるMICEのDXを支援していく。	○新たに発行したテクノロジーの活用方法等を示したガイドラインを最大限活用し、東京におけるMICEのDXをさらに加速 ○助成金制度の主催者への積極的な周知・営業と共に、助成件数実績を積み上げ、先端テクノロジーを活用した運営の効率化や付加価値の向上を後押し 助成件数：4件

19 公益財団法人東京動物園協会

2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	7,818,561	100%	8,226,665	100%	△ 408,104
(償却前損益)					△ 314,649
動物園・水族園の管理運営事業	6,288,297	80.4%	6,363,539	77.4%	△ 75,242
友の会や基金運営等協会固有の公益事業	127,123	1.6%	179,581	2.2%	△ 52,458
売店・飲食店等の運営事業	1,187,713	15.2%	1,408,664	17.1%	△ 220,951
法人会計	215,428	2.8%	274,881	3.3%	△ 59,453

※固定資産への投資額：3,309

経常収益内訳

販売収益
1,065,887

その他
235,533

業務受託収益
94,235

指定管理料
6,422,906

<指定管理料内訳>

人件費	1,547,222
事業費	3,823,877
間接費	467,906
消費税	583,901

経常費用内訳

水道光熱費
788,252

販売売上原価
543,918

委託費
2,495,038

人件費
2,879,416

その他
1,520,041

<人件費内訳>

給料手当	2,318,957
退職給付費用	111,216
法定福利費	449,243

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産	1,305,599
現金及び預金	576,589
有価証券	
その他	729,010
2 固定資産	1,579,589
基本財産	600,000
特定資産	257,900
その他固定資産	721,689
ー固定資産	409,605
ー有価証券等	195,256
ーその他	116,828
資産合計	2,885,188

(負債の部)

3 流動負債	1,547,205
借入金	200,000
その他	1,347,205
4 固定負債	128,575
借入金	
その他	128,575
負債合計	1,675,780

(正味財産の部)

正味財産合計	1,209,408
負債・正味財産合計	2,885,188

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

(公財) 東京動物園協会

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善

黒字確保及び公益事業会計への10,000千円の繰入れは2022年度に達成見込となったため、3年後の到達目標としての繰入額を上方修正（10百万円→60,000千円）

「商品販売チャネルの強化」について、園外での委託販売を継続し、目標額を20,000千円に変更

「収益事業の固定費（人件費）の圧縮」について、効率的な店舗運営により一定の黒字幅が確保できる見込であるため、公益繰出金の目標額を変更（10,000千円→60,000千円）

◆戦略2 野生生物保全の一層の推進

「野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開」について、背景と課長新設移行後の新体制について記載

「野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用」について、野生生物保全基金の寄付金額として、収益事業からの繰入を除く200万円の数値目標を設定

【プランの主な改訂内容】

戦略1 固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善

3年後の到達目標(改訂前)		3年後の到達目標(改訂後)
①2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰入れを実施		① 収益事業 において黒字を確保し た上で 、公益事業会計に 60,000千円 の繰入れを実施
個別取組事項	2023年度(改訂前)	2023年度(改訂後)
商品販売チャネルの強化	○園外販売の拡大 ○園外売上：50,000千円	○ 臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、人的資源は園内販売に集中し、園外では委託販売を中心に実施する。このため、園外販売の目標額を20,000千円に変更する。 ○園外 で の委託販売を継続 ○園外売上： 20,000千円
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	○売上目標：2,625,000千円、公益繰出金：10,000千円 ○業況に応じた人員体制による事業執行	○売上目標：2,625,000千円、公益繰出金： 60,000千円 ○業況に応じた人員体制による事業執行

戦略2 野生生物保全の一層の推進

個別取組事項	2023年度(改訂前)	2023年度(改訂後)
野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	・組織・人員要求の結果により、新たな組織へ移行する。 ・前年度に作成したスケジュールに沿って、3件以上の調査・研究を開始する。	・ 野生生物を取り巻く状況が深刻化する中、種の保存法に基づく動物園等への期待が高まり、環境省等からの保全事業への協力要請が増加している。また、ズーストック計画の対象種数拡大とともに、DNA解析やホルモン分析等の手法を活用した域外保全の必要性が増加している。こうした背景を踏まえ、課長を新設した体制のもと、野生動物保全のための活動を積極的に推進する。 ・前年度に作成した計画に沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	・3年間の活動について知見の集積と保全への貢献度について指標に応じた評価を行う。 ・3年間の取組の結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表する。 ・活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる。 ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。	・ 2021年度に立案した3年間の保全活動計画について以下の取組を行う。 ①知見の集積と保全への貢献度に関する指標に応じた評価 ②結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表 ③活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。 収益事業からの繰入を除く寄付目標額：200万円

(公財) 東京動物園協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍により、動物園・水族園においては積極的に集客を図ることができない状況が長期化する中、主に園内で物販・飲食サービスを提供してきた収益事業部門は大幅な減収となり固有公益事業の財源も減少していることから、抜本的な対策を講じる必要がある。

団体に於ける現状（課題）

○コロナの拡大以前は主に園内でのギフトショップ、レストランを運営し、そこから得られた収益を固有公益事業に毎年繰り入れ、動物園事業の発展に貢献してきた。

○入園者の減少により業況が大きく悪化している動物園内の飲食・ギフト販売など収益事業は、団体の財政基盤であるとともに固有公益事業の財源でもあり、早急な回復が必要である。

課題解決の手段

①来園者を魅了する飲食、ギフト商品の開発により客単価・売上増を目指すとともに、固定費の圧縮をはかり、収益事業の安定化、強靱化を進める。

②固有公益目的事業の維持の観点から、来園者へのサービス提供を主軸として園内販売を強化しつつ、通販や園外販売など販路の開拓、拡大を推進する。

③動物園内でこれまで収益事業に活用してこなかった人材、ソフトを発掘し、これらを活用した新たな事業を構築する。
※なお、確保した財源を有効活用し最大限の費用対効果を実現すべく、全社的にコストの見直しを進める。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①収益事業において黒字を確保した上で、公益事業会計に60,000千円の繰入れを実施

○昨年度3月下旬の4園再開以降、入場制限を整理券制から滞留上限管理方式に順次切り替えたことや、上野のジャイアントパンダ双子の観覧を事前抽選から自由観覧に切り替えたことにより、入園者数は順調に回復している。外部販売や効果的な新商品の投入の効果等もあり売上高も回復する中、効率的な店舗運営により人件費は抑制しており、収益事業は2年連続の赤字からは脱却し、一定額の利益を確保する見込みである。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
商品販売 チャネルの 強化	目標①	○ネット販売チャネル実行結果を検証し、有効な手法を実施 ○イベントや委託販売実行結果を検証し、有効な手法を実施 ○園外売上：40,000千円	○外部販売・委託販売実績：8,636千円 ○外部サイトにおけるカスタムフォトブック販売実績：17,755千円 (合計：26,391千円)	○一昨年度～昨年度の休園期間中に人員を大幅に削減したため、販売業務に熟練した嘱託員、アルバイトが不足する傾向にある。入園者数及び園内の売上は大きく回復しているため（11月末現在の入園者数：389万人・対前年比230%増、園内売上高：2,124,508千円・対前年比223.5%増）、限られた人的資源を園内販売に集中させ、園外では昨年度構築したノウハウにより委託販売を継続することとした。 ○新たに開発したカスタムフォトブックを、外部サイトを活用しオンデマンドでの販売を行った。	○臨時休園などのケースに備え、園外販売を実施できる体制を維持していくこととするが、園内販売が順調に回復しているため、人的資源は園内販売に集中し、園外では委託販売を中心に実施する。このため、園外販売の目標額を20,000千円に変更する。 ○園外での委託販売を継続 ○園外売上：20,000千円
有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保策の検討	目標①	○返還延期に伴い販売時期が延期となったシャンシャン関連商品の販売状況を踏まえ、今後の展開を検討	○ネット上に公開している写真を選んで作成するカスタムフォトブックのシステムを構築し、ジャイアントパンダ「シャンシャン」のフォトブックの第一弾を5月に、第二弾を10月に発売した。 ○ジャイアントパンダ双子の1歳誕生日やシャンシャン返還時期の発表にあわせ関連する新商品を発売した。	○シャンシャンのカスタムフォトブックは、映像コンテンツを活用した新たなジャンルの商品として開発し、5歳の誕生日や、返還を控えたタイミングで発売することで、多くの注文を得ることができた。	○映像コンテンツ等を活用したオンデマンド販売などの新規事業を本格実施
収益事業の固定費（人件費）の圧縮	目標①	○売上目標：2,409,000千円 ○業況に応じた人員体制による事業執行	○収益事業売上実績：2,169,290千円（対前年比197.9%増、対2019年度比9.8%減） ○収益事業人件費：321,909千円（対前年比32.0%増、対2019年度比29.6%減）	○多摩・葛西・井の頭では年度当初から、上野でも5/24から入場制限を整理券方式から園内滞留者数の上限を定める方式に変更したことにより、超繁忙日以外は実質的に入場制限が撤廃され、入園者数・売上高ともコロナ禍前に迫る数字に回復した（10月・11月の入園者数：125万人・対19年度比3.6%減、売上高：681,907千円・対19年度比26.4%増）。 ○休園期間中に縮小した人員体制はコロナ禍前まで戻らず、店舗運営を効率的に行うことにより人件費を抑えることができた。	○売上目標（営業収益）：2,625,000千円、公益繰出金：60,000千円 ※一定の黒字幅確保の見込みであるため、公益繰出金の目標額をコロナ禍前に近い水準に変更する。 ○業況に応じた人員体制による事業執行（繁閑にあわせた効率的な店舗運営による人件費の圧縮） ○固定的人件費：422,997千円

(公財) 東京動物園協会

戦略 2	野生生物保全の一層の推進	戦略の性質				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブーストストック計画」

戦略を設定する理由・背景

温暖化などの地球環境の変動や、人間社会の活動による開発・乱獲などにより、多くの野生生物は絶滅の危機に瀕しており、生物多様性は急速に失われつつある。多様な野生動物を飼育してきた動物園・水族館においては、野生生物保全に向けた取組を一層推進することが求められている。

団体における現状（課題）

○2006年度に野生生物保全センターを設置し、保全活動に取組んできたが、その取組のひとつである保全に関する調査・研究は大学や研究機関が主体となって行う共同研究が中心であり、より主体的な調査・研究活動が求められる。

○2011年度に、寄付金を財源とする法人独自の公益事業として野生生物保全基金を設置し、特に動物種や地域を限定せず広く保全活動の支援を目的に助成金交付事業を展開しているが、より積極的に保全活動に関わっていく必要がある。

○都は、2018年度に第2次ブーストストック計画を策定し、対象種124種の保全活動に取り組んでいるが、計画の推進が限定的な種も多く、活動の一層の推進が求められている。

課題解決の手段

①野生生物保全センターの組織体制、所事業務について検証を行い、組織の機能を強化し、保全に関する調査・研究活動の充実を図る。

②法人独自の公益事業として自ら保全活動を行うには人員的な制限もあることから、保全基金を活用し、協会が設定した保全テーマでの公募を行う事で、固有事業としての保全活動を実現する。また、保全活動推進のための財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を図る。

③計画の進捗状況については、毎年東京都が開催する評価検証会議において検証し、取組の改善・見直しを行う。また、ブーストストック計画対象種について、種毎に計画推進ハンドブックを作成するなど、より計画的かつ着実に活動を推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する（3件以上）。

②協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を定着させる。

③評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するブーストストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。

取組①：野生生物保全センター機能強化のための事業内容と体制を検討し、課として位置づけた要求が認められた。今後、研究テーマ選定とスケジュール作成を行う。

取組②：親鳥の外部環境要因と生理との関連を詳細に検討した。希少種繁殖に繋がる取組を着実に継続している。新たな寄付手段と寄付制度の告知に取り組む。

取組③：前年度の評価検証を踏まえ、ブーストストック種の繁殖に努め、多くの種の繁殖に成功した。上野は認定希少種動物園に認定され、認定済の他2園と共に域外保全に取り組んだ。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開	目標①	・2021年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 ・調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。	・機能強化のための事業内容と体制を検討し、多摩動物公園の1係であった野生生物保全センターを4園の保全事業統括部署として総務部に位置付け、課長を新規に配置し、2つの係による編成として2名増員の人員要求を行った。 ・センターにおける研究テーマの一つとして栄養学を設定し、増員した研究係において調査・研究を推進することとした。	・保全活動の統括部署としての機能を強化することを目的として、センターを総務部に位置付けた。また、調査・研究の充実を図り、センターの機能を強化するために増員を計画した。この計画に基づき、2023年度新たな組織へ移行する。 ・繁殖計画を適切に進めるためには、飼料の内容や給餌方法の改善等の栄養学的知見が不可欠であるため、栄養学を研究テーマの一つとした引き続き他のテーマ選定、およびスケジュール作成に取り組む。	・野生生物を取り巻く状況が深刻化する中、種の保存法に基づく動物園等への期待が高まり、環境省等からの保全事業への協力要請が増加している。また、ブーストストック計画の対象種数拡大とともに、DNA解析やホルモン分析等の手法を活用した域外保全の必要性が増加している。こうした背景を踏まえ、課長を新設した体制のもと、野生動物保全のための活動を積極的に推進する。 ・前年度に作成した計画に沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用	目標②	・2021年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。 ・助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得につなげる。	・継続採取した糞からホルモン動態を追跡。飼育条件と比較しライチョウの精液性状やハシビロコウの行動量の変化を分析 ・飼育環境のうち繁殖のために不可欠な条件を割り出し、繁殖要因に繋げる要素追跡中 ・ホームページの寄付ページ改訂、来園者向けPR、遺贈寄付獲得に向けた新聞折込誌への広告掲載など	・動物園飼育個体で糞を採取し、ホルモン動態を飼育条件と比較した他、ライチョウでは精液性状、ハシビロコウでは行動量の変化と比較した。ライチョウではホルモン分泌の増加に伴い精子形成が進行し、精液の射出時期と分泌ピーク値との関係が確認された。 ・ハシビロコウでは熱帯を模した屋内気象環境下に移動後、メスの糞中卵胎ホルモンが増加。環境制御は繁殖に不可欠であると推測された。 ・寄付制度紹介ウェブページ新設、園内にPRステッカー貼付、遺贈寄付に向けた広告等、多様なPRを図ることができた。	・2021年度に立案した3年間の保全活動計画について以下の取組を行う。 ①知見の集積と保全への貢献度に関する指標に応じた評価 ②結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表 ③活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。収益事業からの繰入を除く寄付目標額：200万円
第2次ブーストストック計画に基づく希少種の繁殖の推進	目標③	・2021年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取り組む。 ・認定希少種保全動物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進	・施設等との連携のもと、4園でブーストストック種の繁殖に努めるとともに人工授精にも積極的に取り組んだ。上野ではオガサワラカラヒビ保護増殖事業の一環として亜種であるカラヒビの繁殖に取り組んだ。 ・8月、上野動物園が認定希少種保全動物園に認定。既認定の葛西臨海水族園と井の頭自然文化園とともに、同制度を活用した域外保全に取り組んだ。	・国や自治体、研究機関、他の動物園等と連携し、最新の技術も取り入れて希少種の繁殖に取り組む。多量の種で繁殖に成功した（哺乳類と鳥類においてはブーストストック種を含む73種で繁殖）。 ・希少野生動物については、生息地の環境変化等を受け生息数の減少が見られる種が多くあり、域外保全の重要性が高まっている。環境省の認定を受ける事で域外保全活動をより効率的に実施できるようになった。	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに（繁殖種数30件以上）、ブーストストック計画種の見直しに協力する。 ・4園で飼育するブーストストック種124種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

(公財) 東京動物園協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略3	飼育展示の一層の充実	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ブースストック計画」

戦略を設定する理由・背景

国際法・国内法の規制の強化等により展示動物の確保が年々困難になる中、動物園・水族館は、展示の意義や効果を検証した上で、動物福祉にも配慮した飼育展示計画を策定し、国内外の園館と連携し、展示動物の確保・維持を図っていかねばならない状況にある。

団体における現状（課題）

○野生動物の減少とそれに伴う環境保全意識の高まりや、法律による規制の強化等により、新たな野生動物の入手は年々困難になっている。

○東京都が定めたブースストック種及び協会が独自に定めた保全対象種といった希少種については、計画的な飼育展示・繁殖が行われているが、その他の展示動物については特に明文化された計画はない。

○野生動物を生息環境ではない施設において飼育する動物園等では、動物福祉の向上が求められている。

○動物福祉の推進にあたっては、種によっては1頭あたりの飼育面積を増やす必要があり、飼育展示する種を絞る必要もある。

課題解決の手段

①限られた施設を有効に活用するために、飼育の目的やその展示効果等を検証し、飼育展示する種を整理した飼育展示計画を策定する。

②日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークや世界動物園水族館協会を介した国際ネットワークをさらに強化し、連携した希少種の繁殖活動を進める。

③2020年度に策定した「東京動物園協会動物福祉ポリシー」に基づき、自己点検による改善等、動物福祉を推進する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。

②日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。

③動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。

取組①：保全・繁殖将来性、教育的意義、入手可能性、動物福祉の確保の観点から動物種を選定し、限られたスペースで効果的な展示ができるよう、上野、多摩、井の頭の飼育展示計画を作成した。

取組②：日本動物園水族館協会の事業に積極的に関わる事で、国内動物園・水族館のネットワークがより強化された。国際会議への参加を通じ、人脈の構築を図った。

取組③：JAZA倫理福祉部長と定期的な連絡を取り、動物福祉関係の動向の情報を得つつ、JAZA動物福祉チェックリストを入手した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
第2次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定	目標①	・2021年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針をもとに、家畜を含む飼育動物全種および飼育予定種について、飼育目的、活用方針等を整理し、飼育展示計画・動物種リストを作成する。	・基本方針、飼育展示計画、教育普及計画から成る第2次都立動物園マスタープラン下位計画の2022年度内公表に向けて、上野動物園、多摩動物公園、井の頭自然文化園においては、飼育目的や活用方針等を整理したうえで、動物種を選定するための「選定シート」に基づき、飼育展示計画及び代表的な動物種リストを作成を進めた。葛西臨海水族館においても現在、他3園と同時に公表するために飼育展示計画の作成を進めている。	・動物種は、中長期的な視点に基づき、保全・繁殖将来性、教育的意義、入手可能性、動物福祉の確保の観点から総合的に選定した。日本動物園水族館協会等によって飼育管理のガイドラインが定められている動物種については、ガイドラインを参考にして飼育に必要な必要面積を勘案し、限られたスペースで効果的な展示ができるように飼育展示計画の作成を進めた。	・飼育展示計画（エリアの設定、各エリアにおける展示コンセプト策定、飼育の意義や効果に基づく各動物種の分類、展示や保全の重点的取組等）に沿って飼育展示を行う。また、第2次都立動物園マスタープラン10年計画の中で計画の進捗を確認し、必要に応じて動物種の分類の変更等を実施する。
国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化	目標②	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のガイドライン作成にあたり、各種動物の種別計画管理者、専門技術員として執筆に協力。	・希少種の繁殖を推進するために国内外のネットワークを通じて動物移動を実施した。 ・アジア保全医学会では口頭発表を行う等、各種国際会議に積極的に参加し、海外ネットワークを強化した。 ・日本動物園水族館協会の種別計画者及び個体群管理者として26種の管理を行い、専門技術員として16種の計画管理に協力した。	・日本動物園水族館協会を通じ情報収集を行い、遺伝的多様性に考慮した動物移動を調整する中で、国内外のネットワークが強化された。 ・今年度の国際会議は実地開催となり、参加者同士の交流を深める事ができた。今後の動物移動につながるネットワークの構築にもつながった。 ・日本動物園水族館協会のコレクションプラン（JCP）の種別計画管理者等として係る事で、他施設との交流が促進され、より強固なネットワークが構築できた。	・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを活用して2022年度末に導入したコビトカバやユキヒョウ等、希少種の繁殖に取り組む。 ・国際会議等で培った人脈や国際プロジェクトへの参画により、ライオンヤタスマニアデビル等、海外からの個体導入を図る。 ・日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）において希少種の計画管理者として、生息域外保全を推進する。
動物福祉の推進	目標③	・日本動物園水族館協会の福祉基準に基づいて実施する自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。	・11月、日本動物園水族館協会（JAZA）会員ホームページから動物福祉チェックリストを入手し、リスト内容を確認した。12月にJAZA会員園の動物福祉評価を行う評価員を養成するための研修が開催され、4園代表者が受講するとの情報を得た。	・JAZA倫理福祉部長と定期的な連絡を取り、世界動物園水族館協会及び日本動物園水族館協会における動物福祉関係の最新情報を収集することができた。 ・収集した情報をもとに動物福祉に関する自己評価の準備を進める。	・世界動物園水族館協会（WAZA）に直接加盟する施設会員の上野動物園及び多摩動物公園は、WAZAの要請に基づいてJAZAが設置し実施する動物福祉に関する第三者評価の結果を踏まえ、さらなる飼育環境・飼育方法の改善を進める。

(公財) 東京動物園協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	教育普及活動の一層の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ズーストック計画」

戦略を設定する理由・背景

地球環境の急速な悪化は、そこに住む生物の絶滅のリスクを増すだけでなく、人の暮らしにも大きく影響を与えるようになってきた。野生生物を扱う動物園・水族園にとって保全教育の役割はますます重要なものとなっている。

団体における現状（課題）

○コロナ禍の中で、来園の困難な学校団体や一般来園者に対しオンラインによる教育普及活動コンテンツの配信やワークショップ等の学習機会の確保等に取り組んでいるが、クオリティや頻度等において、既存のプログラムに比べ同等の内容にまでは至っていない。

○各園で掲示されている生物の種ラベルは、園それぞれの考えで表されており、記載内容等が統一されていない。

○海外での動物園等における教育活動の中心が保全教育にシフトしている中で、これまでの取組に保全へのメッセージは少なく、その表現の技法も試行錯誤の状態である。

課題解決の手段

①教育普及センターの機能向上を図り、センターを核としてオンラインによる学習コンテンツの内容の向上及び4園連携によるプログラムを実施する。聴覚障がい者等幅広い利用が可能なプログラムの開発を行う。

②特に動物園3園の種ラベルの内容統一を進める。また、保全教育、環境教育に資する解説を表記するなど、内容の充実を図る。

③野生生物の住む環境やその種の状況に関する情報発信をこれまで以上に強化するほか、動物園・水族園が有する資源を生かして個人で取り組めるSDGsを促進する啓発活動を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上（4点満点）を目指す。

②種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。

③来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。

取組①：オンラインの特性を生かし、対象や内容にあわせた多様なプログラムを実施・評価した。51件のプログラムで満足度調査を実施し、その平均値（4点満点）は3.79であった。引き続き技術を共有し、より効果的な教育活動に取り組む。また、学校向けコンテンツの分析や教員ヒアリングにより改善を進め、今後は教員と協働で開発を進める。
取組②：種ラベル情報充実のために表記ガイドラインや視認性の高いデザインを作成し、多摩から更新に着手。普及啓発パネルは中間評価と更新を行う。
取組③：保全プログラムを新手法で評価検証。結果に基づいて改善。職員向け研修も実施し、魅力的な保全教育に繋げる。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
オンライン等による教育活動／情報発信の強化	目標①	・オンラインプログラム実施計画 初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施	・前年度実績を整理し、参加者の満足度や意見をもとに評価を行い、対象や内容に適した手法を取り入れ、オンラインプログラムを実施した。 ・学校向けコンテンツをウェブ解析や教員ヒアリング（4校31名）により評価分析し、4園で共有・更新した。 ・オンライン機材リストを作成し、技術研修を4園で合計10回行った。	・オンラインプログラムの多様な手法を試行し、参加者の満足度や意見から評価して、効果的なオンラインプログラムを実施した。対面とオンラインのハイブリッドプログラムも実施し、参加者の幅を広げていく。 ・オンライン実施に必要な機材リストや技術を4園で共有し、スキルアップのための現場研修を実施した。コンテンツについては、とくにDX化が進む学校向けの教材動画をYouTubeアナリティクスによる分析や教員ヒアリングを行い評価した。次年度に向けてバージョンアップしていく。	・一般向けや学校向けのオンラインプログラム、および学校向けのオンライン教材について評価検証を継続的に行うとともに、24年度以降の目標を設定し、年度計画に基づくプログラムを実施する。 ・オンラインプログラム参加者アンケートを実施し、満足度3.5以上（4点満点）を目指す（2022年度11月末時点の平均満足度：3.79）。
教育普及のための展示解説ツールの充実	目標②	・種ラベル内容の検討と各園調整。普及啓発ラベルの内容の検討と各園調整。実施計画策定	・動物名・学名・分布域・保全状況等を示す「種ラベル」の4園共通項目を決定し、表記ガイドラインを作成した。新ガイドラインによる改定に多摩動物公園から着手した。 ・パネル等で動物情報を提供する「普及啓発ラベル」の現状分析を多摩で継続。現状分析を行った上野動物園では優先的に改修を要する施設を選定した。	・多摩動物公園から着手した種ラベルの更新は上野・葛西・井の頭的设计担当者が、基本フォーマットやズーストック種アイコンなどの検討を行った。サインの新しい制作技術も4園で共有しながら、多摩の主だった種ラベルについて今年度中の更新を目指す。 ・普及啓発ラベルの中には情報が古くなっている例も確認されたため、適切に更新を進めていく。	・4園における種ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置 ・種ラベル及び普及啓発ラベルに関するアンケートを来園者を対象に実施し、設置以前のアンケート調査結果から理解度の向上を図る。
地球環境保全に関する普及啓発活動の推進	目標③	・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善	・動物の危機や保全を訴える記念日を活用し、世界ゾウの日、世界ゴリラの日、湿地の日等にあわせた保全教育を各園で実施。一部について参加者の意識変容を量的・質的に評価し、改善に繋げた。 ・葛西では食育（環境教育）のモデルプログラムを開発実施した。また、職員意識向上のための研修（講演会と動画）を実施した。	・保全教育の評価手法として、参加者の意識変化を多変量解析とテキスト分析（テキストマイニング）で質的・量的に評価した（4件）。これもとに改善を進め、新プログラム開発に繋げる。 ・水族館ならではの環境教育の一つである「食育プログラム」を、水産研究機構と連携してモデルプログラムを開発・実施した。また、SDGsをテーマとした専門家による講演会、職員による研修動画2本を制作・配信した。保全教育を推進する職員の意識向上に繋げる。	・前年度のアンケートデータを対象にテキスト分析等による評価検証を行い、その結果を踏まえ、4園連携による保全教育・環境教育プログラムを実施する。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数やアンケート調査での理解度の向上を図る。 ・保全教育・環境教育について、実地やオンライン、ハイブリッド等の開催手段を駆使した来園者向けプログラムを8回、職員向けの研修を3回実施する。

(公財) 東京動物園協会

戦略5	利用者サービスの質の向上	戦略の性質 経営改革 目標	2023年度改訂の視点による区分			
			都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「第2次都立動物園マスタープラン」、「第2次ズーストック計画」

戦略を設定する理由・背景

動物園・水族園が伝えたいメッセージを届けるためには、これまでは来園してもらうことを大前提としていたが、コロナ禍においては積極的に集客を図ることができない状況の長期化が見込まれる。こうした中、全国の園館では最新技術も活用し、新たなサービスによる魅力向上に知恵を絞っている。

団体ににおける現状（課題）

○コロナ感染拡大の影響により、入場制限の実施や、通常の形でのイベントを中止せざるを得ない。

○タッチレス等の推進や新たな技術を活用した情報発信など、来園者に対しより一層安心・快適で、かつ魅力あるサービスを提供する必要がある。

○来たくても来られない人向けのサービスを提供する必要がある。

課題解決の手段

①2019年9月から入場券購入時のキャッシュレスを一部導入しているが、来園者の利便性向上を考慮し、これを拡充するとともに、コロナ感染拡大防止のため、対面購入の必要がないオンライン決済を導入する。

②次世代通信技術である5G等の新たな技術を活用し、多くの来園者／非来園者に情報発信を行うとともに、この技術を飼育展示など他部門でも活用し、業務の効率化を図る。

③外部有識者をアドバイザーとして招聘し、設定したターゲットに向けた効果的なサービス向上策を検討する。

3年後（2023年度）の到達目標

①4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入を完了させ、入場券以外の支払手段におけるキャッシュレス化を推進する。

②5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。

③外部有識者の知見も取り入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

取組①：4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入について計画通り進め、完了した。

取組②：アバターロボットを高校授業や小児医療期間等で活用し、多様な対象向けの経験と実績を積み重ねるとともに、混雑マップの準備を進めた。

取組③：サービス向上策として前年度導入したデジタルマップを活用し、園内で楽しく学べる機会を提供した。また、来園者向けサービスを向上させるための委員会では、外部有識者の意見を取り入れ、中長期的サービスの基盤に関わる検討を進めた。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
キャッシュレス・タッチレスの推進	目標①	・年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策について調査し、東京都と調整しながら導入準備を進める。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。	・訪日外国人向けのオンラインチケットサービス「THE TOKYO PASS」を4園全てに導入した。オンライン決済および年間パスポートのデジタル化については、他施設への導入実績を有する開発会社にヒアリング等の調査を行った。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済の拡充について検討を進める。	・年間パスポートについては、幅広いニーズに対応するためデジタルと紙の併用を前提とし、その他の施策を含めて調査等の導入準備を継続する。 ・外国人旅行者の回帰動向等、需要の変化を注視しつつ、キャッシュレス決済の拡充を検討する。	・前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化、オンラインチケットシステムの改善等について調査と検討を進め、利用者の利便性向上のための施策を実施する。 ・窓口や券売機での入場券販売のキャッシュレス決済化に引き続き、ペーパーの有料貸出系統等、需要に応じたキャッシュレス決済拡充策の検討を進める。
5G等の新たな技術を活用したサービスの展開	目標②	・前年度に実施した実証実験に基づき、新たな来園者サービスの定常化を図るとともに、飼育展示等、多様な事業部門での技術活用の準備を進める。	・葛西臨海水族園でアバターロボットを導入し、来園困難な方等を対象に遠隔来園体験プログラムを3件実施 ・AIカメラを活用した上野動物園混雑マップについて、利便性向上のため混雑表示2箇所の追加を準備中 ・前年度実施した実証実験に基づく展開については東京都で検討中	・アバターについては、井の頭自然文化園での障がい児向け催し「ドリームナイト・アット・ザ・ズー」、公立高校での出張授業、都立小児総合医療センターにおける移動水族館での活用など、多様な対象向けに経験と実績を積み重ねた。 ・上野の混雑マップについては、再開園した6月4日から園内で混雑状況を確認可能な環境を整えるとともに、ゴリラとトラを混雑表示箇所として追加する準備を進め、さらなる利便性の向上を図った（12月中に公開予定）。	・3年後の到達目標としていた新たな施策3件については、混雑マップ（上野）、アバター（葛西）、デジタルマップ（4園）を既に実施しており、これらを活用した情報発信等の維持・充実等を図る。
外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組	目標③	・前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策の全体像について準備を進める。	・新たなターゲットに向けたサービス向上策の一環として、前年度導入したデジタルマップをさらに活用し、デジタルクイズラリー企画を2件実施した。 ・上記以外のサービス向上策についても外部有識者の意見を取り入れながら検討中である。	・デジタルクイズラリーについては、上野動物園のパンダ双子1歳記念イベント（6月7日～7月3日）、4園合同のSDGs企画（11月10日～3月5日）として実施し、スマートフォンの普及を背景に楽しみながら学べる機会を提供した。 ・来園者に向けたサービスを向上する委員会では、これまで情報発信に使われなかったトイレやテラス等の便益施設等での生物情報掲示の他、都により飼育展示施設等の施設整備への協力体制の改善など、短期的な実施検討のみでなく、中長期的なサービスの基盤に関わる検討も進めた。	・「サービス向上委員会」における前年度の準備に基づき、親子連れなどのターゲットに向けたサービス向上策を実施する。

20 公益財団法人東京都公園協会

公益財団法人東京都公園協会

(所管局) 建設局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1954年2月25日					
所在地		東京都新宿区歌舞伎町2-44-1 東京都健康プラザハイジア9・10F					
団体の使命		東京都の公園緑地事業及び河川事業を補完し、都民本位のサービスを提供するとともに、進んでその積極的発展に貢献する。 《協会の目指す姿》 公園緑地及び水辺環境において、高い専門性（技術力、蓄積されたノウハウ）と提案力、実行力を有し、都民のニーズに対応し、行政を補完する公的サービスの提供を担うことができる団体					
事業概要		（１）都市緑化及び公園緑地等に関する普及啓発、利用促進及び防災機能の強化 （２）東京都都市緑化基金の造成、管理及び運用 （３）河川及び水辺環境に関する普及啓発、利用促進、施設管理及び防災機能の強化 （４）都立公園・庭園、霊園等における売店、駐車場等の管理運営					
役員数	役員数	13 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	3 人)	
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)	
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	1 人)	
	常勤職員数	624 人	(都派遣職員	49 人	都退職者	31 人)	
	再雇用・非常勤職員数	91 人					
基本財産		344,646 千円					
都出資（出捐）額		50,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		14.5 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		294,646 千円	自主繰入等				
		千円					
		千円	その他	団体			
その他資産		・ パークス光が丘（東京都練馬区光が丘4-1-1） ・ 小金井公園バーベキュー売店（東京都小金井市関野町1-13-1） ・ 水元公園バーベキュー売店（東京都葛飾区水元公園4-2） 等					

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	14,261,621	100%	14,387,185	100%	△ 125,564
(償却前損益)					42,244
公1事業（都市緑化・公園緑地）	9,411,688	66.0%	9,464,476	65.8%	△ 52,787
公2事業（都市緑化基金）	30,564	0.2%	33,430	0.2%	△ 2,866
公3事業（河川・水辺環境）	1,494,623	10.5%	1,534,112	10.7%	△ 39,490
自主事業	3,324,067	23.3%	3,325,394	23.1%	△ 1,327
法人会計	679	0.0%	29,773	0.2%	△ 29,094

※固定資産への投資額：63,310

経常収益内訳

その他 439,025
収益事業 3,321,841
都委託(河川) 1,275,158
都委託(特命) 7,133,820
都委託(公募) 1,851,496
都委託(受託) 240,281

<都委託 内訳>

公1事業（都市緑化・公園緑地）	9,225,597
公3事業（河川・水辺環境）	1,275,158

経常費用内訳

委託費 5,808,074
その他 4,994,915
人件費 3,584,196

<委託費 内訳>

公1事業（都市緑化・公園緑地）	4,300,515
公2事業（都市緑化基金）	4,111
公3事業（河川・水辺環境）	957,588
自主事業	539,087
その他	6,773

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	5,824,250	3 流動負債	3,059,381
現金及び預金	3,580,336	借入金	
有価証券		その他	3,059,381
その他	2,243,914	4 固定負債	474,744
2 固定資産	4,714,228	借入金	
基本財産	344,646	その他	474,744
特定資産	3,440,431	負債合計	3,534,125
その他固定資産	929,151	(正味財産の部)	
ー固定資産	741,025	正味財産合計	7,004,353
ー有価証券等			
ーその他	188,126		
資産合計	10,538,478	負債・正味財産合計	10,538,478

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 ニーズに応える公園運営 「公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言」について、提言の内容を踏まえ、占用許可制限の緩和、ドッグラン事業における企業連携サービスの連携等の実施を記載
「地域と一体となったマネジメントの推進」について、地域連携の取組を実施する公園数を記載するとともに、「新しい日常」における新たな使い方の提供」においては、アプリDL目標値と利用促進の具体取組、千葉工業大と連携した取組を記載
- ◆戦略2 さらなるDXの推進による組織力の向上 2023年度の超過勤務時間の目標を2019年度比4%減、6,000時間減に修正
「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」について、ホームページの運用開始時期を記載するとともに、「他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）」においては、団体間で連携した情報セキュリティ対策の取組について記載
- ◆戦略3 財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開 経常利益3カ年合計目標を7億円に修正
「収益施設の新設による事業領域の拡大」について、代々木公園事業案のスケジュールを変更

【プランの主な改訂内容】

戦略1 ニーズに応える公園運営

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言	・改革案の実現に向けて都と調整し、承認された事業を実行	公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言	・日比谷公園他3公園の占用許可等制限の緩和及び12か所のドッグラン事業における企業連携サービス導入について、現在調整中であり、2023年度に都に承認された場合、承認を受けた箇所及び規模において、事業を実行する。

戦略1 ニーズに応える公園運営

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
地域と一体となったマネジメントの推進	・地域や企業、自治体等と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直し ・地域との交流や出合いを促す取組を実施	地域と一体となったマネジメントの推進	・地域や企業、自治体等と協働し、日比谷公園等5つの公園長公園及び協議会を立ち上げた站公園等4公園で、地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直しを行う ・協議会が立ち上がっていない青山公園等9公園において、地域との交流や出合いを促す取組を実施

戦略1 ニーズに応える公園運営

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
「新しい日常」における新たな使い方の提供	・2022年度の結果を踏まえた品質向上や利用促進の取組を実施 ・検討結果に基づくモバイルサービスを実施	「新しい日常」における新たな使い方の提供	・アプリ「TOKYO PARKS PLAY」ダウンロード数の向上（目標値56,000） ・操作の分かりやすさ（ユーザーインターフェイス）とコンテンツの難易度（クリア率等）の改善 ・千葉工業大と連携したバラの識別AIの実証実験の継続

戦略1 ニーズに応える公園運営

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	・2022年度の取組を踏まえ、ニーズに応えた管理運営を行い、公園の魅力向上させることにより16公園の「居心地の良さ指数」を向上（平均値） ※魅力向上の取組は全ての公園で実施	公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	・2022年度の取組を踏まえ、ニーズに応えた管理運営を行い、公園の魅力向上させることにより16公園の「居心地の良さ指数」を1ポイント向上（平均値） ※魅力向上の取組は全ての公園で実施

【プランの主な改訂内容】

戦略2 さらなるDXの推進による組織力の向上

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・2023年度の超過勤務時間 8 %減 ※2019年度比12,000時間減 【目標②】 ・財務会計システムと、POSシステムとの連携稼働 ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携に向けた事前調整を実施 【目標③】 ・公園緑地とそれに関する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修	【目標①】 ・2023年度の超過勤務時間 <u>4 %減</u> ※2019年度比<u>6,000時間減</u> 【目標②】 ・財務会計システムと、POSシステムとの連携稼働 ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携に向けた事前調整を実施 【目標③】 ・公園緑地とそれに関する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修

戦略2 さらなるDXの推進による組織力の向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化	・PCのバージョンアップ (200/全760台) を実施	業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化	・業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化は一定の目標を達成し、取組は完了

戦略2 さらなるDXの推進による組織力の向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充	・公園緑地とそれに関する情報やサービスを連結させたホームページへの改修	デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充	・公園緑地とそれに関する情報やサービスを連結させたホームページを2023年12月から運用開始

戦略2 さらなるDXの推進による組織力の向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
他団体との情報交換会の設置、開催 (事務・事業全般)	・デジタル化推進等に係る情報交換会の継続 (年2回) ・他団体好事例の社内活用等	他団体との情報交換会の設置、開催 (事務・事業全般)	・デジタル化推進等に係る情報交換会の継続 (年2回) ・情報セキュリティに関する各団体の取組方を総合し、強固な情報セキュリティ対策を策定

戦略3 財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益3カ年合計10億円を目標とする。	【目標①】 ・新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益3カ年合計 <u>7億円</u>を目標とする。

戦略3 財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
収益施設の新設による事業領域の拡大	・代々木新規事業開業 ・潮風新規事業開業 ※2023年度までの目標5店舗に対し累計5店舗	収益施設の新設による事業領域の拡大	・代々木新規事業は、都と調整し、水景施設のスケジュールに合わせて2026年度に開業予定 ・潮風新規事業2024年3月開業予定 ※2023年度までの目標5店舗に対し累計 <u>4店舗</u>

(公財) 東京都公園協会

戦略 1	ニーズに応える公園運営
------	-------------

戦略の性質				
2023年度改訂の視点による区分				
経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
○	○		○	

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略1：子供の笑顔のための戦略 ・戦略6：ダイバーシティ・共生社会戦略

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、公園の利用者数も全体的に減少しているものの、住宅街の公園など一部の公園では利用者が大幅に増加している公園もある。新しい日常における都民ニーズの変化を的確に捉えた公園運営を行う必要がある。

団体における現状（課題）

◆ニーズが多様化・高度化し、都立公園の多面的活用が推進される中で、コロナ拡大の影響による生活の変化に伴い、公園の利用にも変化が生じてきている。
◆公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの推進に向けて、4公園においてエリママネジメント協議会等、地域との協働によるプロジェクトを立ち上げるなど着実に取組を進めている。
◆こうした中、都の政策連携団体として、ポストコロナを見据え「新しい日常」に対応した公園運営のあり方を模索し、ニーズに応える公園改革を推進していく必要がある。

課題解決の手段

◆各公園の特性やニーズ、ポテンシャルを分析し、ニーズに応える公園運営に資する改革案を都に提言、実施する。
◆公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの実現に向け、浮間公園ガーデナカフェプロジェクトをはじめとした地域との協働によるコミュニティの段階的な発展、強化を果たしていく。
◆「新しい日常」における、「長い開催期間を設定し、人々が都合の良いときに来て楽しむ、3密にならない催し」等による新たな賑わいの創出に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
・新規来園者の掘起しやリピーターの拡充など公園の利用促進を引き続き図っていくとともに、ニーズが更に多様化する新しい日常下において、2021年度に公園の分類毎に都民の評価を測る新たな評価指標の設定を行い、2023年度に向け、向上させていくことを目標とする。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】各公園のポテンシャルと公園での取組を効果的に行うため、ニーズ調査の結果から各公園のニーズ上位の項目を抽出し、それに絡めた取組を行う事で「居心地の良さ」指数の向上を図った。
年ごとに変化するコロナ禍や社会状況、人々のニーズに合わせ、地域連携を行いつつ取組を実施する。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
公園利用の変化を見据えた都への公園改革案提言	目標①	・2021年度の検討を踏まえ、ボトルネックとなる課題への対応策（規制緩和等）や財政面への影響を考慮して、改革案を策定し都に提言 <検討案> ○占用許可等制限の緩和 ・地域の商店街や農家と連携したマルシェ（案市案座）：小金井公園 ・メイン通りをアートと飲食で賑わいを作る（テアトル広場の運営）：葛西臨海公園 ○ドッグラン事業 ・企業連携、ネーミングライツ：5公園（木場、駒沢、代々木、城北中央、舎人）	○占用許可等制限の緩和 ・グリーンレセプション事業として、日比谷他3公園を候補に使用の基準緩和ならびに事業スキームについて都と協働 ・小金井で地域と連携した賑わい創出マルシェを実施 ○ドッグラン事業 ・企業連携サービス導入の承認のため、ドッグラン運営企業と打合せを行い、関連企業に費用の見積もりを依頼	・公園の魅力アップ取組への還元のため、グリーンレセプション事業収入の確保先となる企画企業へ打診を継続 ・企業ならびに地域連携イベントの実施を通しグリーンレセプション事業の円滑な実施に向け連携ノウハウを蓄積 ・ドッグランのサービス向上に向け、打ち合わせにより収集した受付のオンライン登録や獣医連携といったドッグランに特化したサービスの情報を土日に、登録料導入や企業と連携したペット用品販売等による運営資金確保のためのスキームの検討を継続して行った。	・日比谷公園他3公園の占用許可等制限の緩和及び12か所のドッグラン事業における企業連携サービス導入について、現在調整中であり、2023年度に都に承認された場合、承認を受けた箇所及び規模において、事業を実行する。
地域と一体となった公園マネジメントの推進	目標①	・小金井公園で地元事業者や観光協会等と協働し、地域活性化に向け「じもとマルシェ」を開催する等、協議会を立ち上げた9公園で地域のニーズや課題解決の取組を実施：9公園（日比谷、木場、砧、代々木、浮間、葛西臨海、城北、府中の森、小金井） ・高井戸公園での「あおぞら会議」等13公園で地域との交流や出合いを促す取組を実施：13公園（日比谷、青山、砧、駒沢、代々木、沙区、光が丘、舎人、水元、府中の森、神代、小山内裏、高井戸）	○7公園でイベント、パークミーティングを実施 ①日比谷：近隣企業15社によるパークミーティング②小金井：近隣企業等16団体の協力による「コスモスまつり」他5公園 ○13公園で地域との交流を促す取組を実施 ①光が丘：地域と協力による「光が丘公園フェスタ」②高井戸：近隣住民との「あおぞら会議」他11公園	○地域ニーズ・課題解決 ①指定管理事業計画について意見交換し、街の魅力向上に公園を活かした協力関係構築を提案 ○エリマ協議会を開催し、課題であるウィズコロナでの地域連携を目的に、地元企業出店協力による利用者分散型の公園イベントを実施 ○地域交流 ①JAとの共催事業としてイベントを行うことにより、公園を核に地域の農家と近隣住民の繋がりを強化 ②近隣住民等と公園がともにイベントを検討することで、会議参加者の自発的な公園管理参画の意識が向上	・地域や企業、自治体等と協働し、日比谷公園等5つの公園長公園及び協議会を立ち上げた砧公園等4公園で地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直しを行う ・協議会が立ち上がっていない青山公園等9公園において、地域との交流や出合いを促す取組を実施
「新しい日常」における新たな使い方の提供	目標①	・アプリの利用状況を調査し、より楽しめるようにニーズに応えたコンテンツを3本リリース ・アプリ「TOKYO PARKS PLAY」ダウンロード数の向上（目標値43,000） ・アプリの効果測定を行い、費用対効果を検証 ・今後のモバイルサービスの方向性を検討 ・他公園への横展開や次年度に向けた新規取組の検討	○アプリの利用状況調査を実施 ○謎解きコンテンツをはじめとする新規コンテンツ4本をリリース ○「TOKYO PARKS PLAY」ダウンロード数46,956 ○XR、AR、デジタルマップ等デジタルサービスについて企業10社にヒアリング実施 ○千葉工業大学と連携した花の識別AIの実証実験	○アプリ利用者を対象に、アンケート調査を実施しアプリ利用の効果と今後の運用の方向性について検証 ○利用者人気の高い謎解きコンテンツをリリースし、イベントをアプリに連携させて利用の働きかけを行う事により目標を超えるダウンロード数を達成 ○デジタル技術を使った公園の魅力向上のため費用及びニーズ等、実施の可能性について検討 ○DXの新規取組として、神代植物公園において大学が作成する花の識別AIアプリを利用した来園者による秋バラ撮影の実証実験を実施	・アプリ「TOKYO PARKS PLAY」ダウンロード数の向上（目標値56,000） ・操作の分かりやすさ（ユーザーインターフェイス）とコンテンツの難易度（クリア率等）の改善 ・千葉工業大と連携したバラの識別AIの実証実験の継続
公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施	目標①	・日比谷公園など16公園を対象にしてニーズ調査及び「居心地の良さ指数」調査を実施 ・調査結果を分析し、施設の維持管理やイベントなど公園運営に活かし、16公園の「居心地の良さ指数」を向上（平均値）：16公園（日比谷、木場、林試、砧、駒沢、代々木、城北、石神井、光が丘、舎人、水元、葛西、府中の森、小山内裏、小金井、桜が丘） ※「居心地の良さ指数」は2021年度に初めて計測したものであるため、2022年度の結果を踏まえ2023年度の目標では上昇率の目標を記載予定	○ニーズ・ポテンシャル分析 ①2021年度調査の分析を実施（調査対象20公園） ②2022年ニーズ調査及び「居心地の良さ指数」調査を11月に実施 ○「居心地の良さ指数」向上 ・各公園ごとのニーズと特性を活かした取組を実施（日比谷：SHIBAFU TERRACE、木場：キラキラKIBAパーク）	○「居心地の良さ」指数調査において、快適性多様性に関する設問とニーズの上位回答を、調査公園ごとに組み合わせて集計 ○2022年度調査の居心地の良さ指数・指数については調整中 ・コロナの影響が薄れ、都市型公園に利用者が戻ってきている状況があり、ウィズコロナにおける利用者ニーズを反映した取組を継続していく	・2022年度の取組を踏まえ、ニーズに応えた管理運営を行い、公園の魅力を上昇させることにより16公園の「居心地の良さ指数」を1ポイント向上（平均値） ※魅力向上の取組は全ての公園で実施

(公財) 東京都公園協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略2	さらなるDXの推進による組織力の向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略10：スマート東京・Tokyo Data Highway戦略

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、都民の生活や働き方に大きな変化がもたらされ、デジタルツールの活用が大きく進展している。DXの推進は、サービス水準や業務効率化の向上の点で重要な課題であり、スピード感をもって対応する必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆2020年度までの経営改革プランで示したとおり、チャットボットシステムや電子決済システム、キャッシュレス機器の導入などAI導入、ICT化等の推進による業務効率化およびコスト削減を図っている。
- ◆コロナ禍における社会の変化に伴い、DX推進の動きが加速化しその重要性が高まっており、当協会においても、さらなる取組の推進により組織運営の基盤を強化し、サービス向上を図っていく必要がある。
- ◆ただし、コロナによる経営へのダメージは甚大であり、投資については、この先の財政面の回復を見ながら慎重に検討しなければならない

課題解決の手段

- ◆ICT基盤やIT環境、その他デジタルツールを活用する上での内部環境を整備し、生産性の向上や業務の効率化をさらに進める。
- ◆具体的には、複数ある業務システムの連携、IT環境や通信ツールの改善に継続して取り組むとともに、ホームページの改修や視聴ニーズがさらに高まっている動画の制作環境の整備等により広報を強化していく。
- ◆都立公園抽選会のオンライン配信といった、デジタルツールを活用した情報発信・サービス向上に積極的に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】 ・2023年度の超過勤務時間4%減 ※2019年度比6,000時間減 【目標②】 ・財務会計システムと、POSシステムとの連携稼働 ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携に向けた事前調整を実施 【目標③】 ・公園緑地とそれに関係する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修	【目標①】業務効率化に向け、ネット環境の改善や社内システムの整備など取組を着実に進め、時間外労働は2019年11月と比較し20,327時間削減を達成した。 【目標②】2023年後の目標に向け、財務システムの改修を先駆けて進めた。財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携についても引き続き情報収集を継続 【目標③】ホームページ改修に合わせ、デジタルマップなど時代にあった利便性の高いコンテンツの作成に取り組んだ。
---	---

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ICT基盤の強化に向けたシステム連携の整備	目標②	・電子帳簿保存法及び適格請求書等保存方式適用の法施行を鑑みIT業界の対応状況を確認 ・財務会計システムとPOSシステムの連携について事前調整	○9月に税務署へ申請し、10月に適格請求書発行事業者登録完了 ○財務会計システムの製品選定コンペにより業者決定	○税理士及びシステム会社（富士通他3社）へのヒアリング実施、また国税庁IPによる情報収集を継続して行い、適格請求書発行事業者登録を進めた。 ○財務会計システム業者（ICS）と、POSシステム連携に向けた調整を開始	・財務会計システムと、POSシステム連携稼働 ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携について事前調整
業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化	目標①	・社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善 ・PCのバージョンアップ（210/全760台）を実施	○PCの無線LAN利用数増加対応（160台⇒260台） ○210台を更新予定のところ、メモリ増設による性能強化を含め320台を前倒しで更新し、全760台のバージョンアップを完了	○無線LAN化推進により、執務室のフリーアドレス化を実現するとともに、入退室管理システム及び防犯カメラによりセキュリティ強化を図った。 ○リモート会議やテレワークの円滑化、処理速度の向上による業務効率化	・業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化は一定の目標を達成し、取組は完了
デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充	目標③	・組織内の効率的な情報共有に向けたナレッジシステムの構築・運用開始 ・ホームページの改修に向けて、公園緑地とそれに関係する情報・サービスの収集及び整理、多様な主体との折衝 ・ICTを活用した公園案内所案内や公園のデジタルマップを提供	○社内作成により10月にナレッジシステムの運用開始 ○現状の問題点の洗い出しと課題整理を行い、社内PT及びコンサル業者により改修方針を検討 ○公園案内所案内の課題を整理し、東京都デジタルサービス局へ相談 ○東京パークスアプリより2022年3月に神代植物公園デジタルガイドマップをリリース	○全職員の業務に関わる総務課発信の情報をコンテンツとして選定し、情報を効率的に共有 ○ホームページリニューアル方針決定後、該当ページに係る外部団体と確認、調整を行う ○デジタルマップ ・今年度冬、東京都デジタルサービス局のシビックテック連携事業「Tokyo OSS Party」に参加し、公園案内所案内を課題として提示する ・デジタルマップを提供し、春バラ、秋バラの時期など、季節に応じて見どころが変化する案内を案内した。	・公園緑地とそれに関係する情報やサービスを連結させたホームページを2023年12月から運用開始
他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）	目標①	・デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） ・他団体好事例の社内活用等	○11月に第1回情報交換会を開催 ・オープンイノベーションについて説明を行い、3団体で連携した取り組みの実施についての呼びかけを行った。	○業務効率化に向けたIT環境の推進状況また課題とその対応について3団体間で情報共有を行った。 ・道路整備保全公社が実施している日比谷公園街路樹ツアーにスマホ活用したAR技術を加える可能性について検討	・デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） ・情報セキュリティに関する各団体の取組方を総合し、強固な情報セキュリティ対策を策定

(公財) 東京都公園協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○	○		

関連する都の重要施策

- 「代々木公園水景施設 reborn project」
- 「ゼロエミッション東京戦略」

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、収益事業の経常利益が前年比▲821百万円（2019年度決算：306百万円 → 2020年度補正予算：▲515百万円）に落ち込む見込みである。これに伴い、一般正味財産が大きく減少し、今後の安定的な公益事業運営が危ぶまれる状況にある。

団体における現状（課題）

◆2020年度の収益事業は、コロナ拡大の影響で、売店、駐車場等の収益施設の休業を余儀なくされ、およそ3億円の赤字決算となる見込みである。これにより、財政基盤も甚大な影響を受け、この回復が大きな課題となっている。

◆近年、駐車場の占用料の増加や、職員構成の大半を占める臨時職員の賃金改定など経営経費の増加リスクも踏まえた上で、公益目的事業に還元する利益を安定的に確保する必要がある。

課題解決の手段

◆収支の分析を踏まえ、収益向上とコスト削減に取り組み、経常利益を確保して財政運営の安定化を図る。また、公益事業の充実のために、原資を確保する収益事業を積極的に展開するとともに、さらなるサービスの向上を図る。

◆これに向けて、事業領域の拡大、便設施設のリニューアルによる収益向上に取り組む。また、ケータリング出店の拡大やバーベキュー事業の強化とともに新たな事業の開発に取り組み、魅力的な収益事業を展開する。

◆脱炭素・5G時代に向けて、新たな技術の導入により、サービス向上を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

・新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益3ヵ年合計7億円を目標とする。

【目標①】 コロナ禍の影響が薄れ、公園への利用者も11月時点約3600万人と昨年よりも増加し、売り上げも回復傾向にあるが、人件費や光熱費等の高騰もあり厳しい状況が続いている。
戦略1の公園ニーズと連携した収益向上施策や、施設運営のグループ化、費用の管理、労務管理の強化などのコスト削減に努め、2023年度の目標達成のための取組を続けていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
収益施設の新設による事業領域の拡大	目標①	・都と事業協賛を継続し、民間事業者による設計・工事に着手 ・上野2店舗開業 ・日比谷1店舗開業 ※2023年度までの目標5店舗に対し累計3店舗	○代々木オリンピック記念宿舎を活用した便設施設提案の結果 ・都の水景施設連携事業として再調整し、新たなスケジュールと収支計画を都に提案 ○潮風北エリアを活用した施設の創出提案 ・原状回復を前提とした平屋建て店舗設計とし都と調整 ○上野「エブリワンズカフェ」7月開業、日比谷「タリーズコーヒー」5月開業	○都と調整の結果、都が本体の建物を建築し協会は付属の厨房施設等を建築する。協会の建築費用は、飲食店を運営することで得た収益を充てて。 ○都と調整し、展望デッキを備えた2階建て施設から平屋建ての施設に変更した。 ○上野「スターバックス」2月開業予定	・代々木新規事業は、都と調整し、水景施設のスケジュールに合わせた開業について検討 ・潮風新規事業2024年3月開業予定 ※2023年度までの目標5店舗に対し累計4店舗
施設のリニューアル及び新たな業務形態の展開による収益向上	目標①	・リニューアル計画策定 ・売店2店舗をリニューアル ※2023年度までの目標4店舗に対し累計2店舗	○リニューアル候補を8店舗抽出し、現在利用者意向調査を実施中 ○井の頭公園ポート売店リニューアル ・都の機橋工事に合わせてスケジュールを再調整 ○葛西臨海公園2号売店リニューアル ・10月工事業者決定し、現在工事準備中、2023年1月現場工事開始	○リニューアル計画 ・施設老朽化、職員の安全確保、収益改善見込みを検討している。 ○井の頭ポート売店 ・都による機橋工事の影響を受け、収支計画とスケジュールを都と再調整 ○葛西臨海公園2号売店 ・2月開業予定	・売店2店舗をリニューアル ※2023年度までの目標4店舗に対し累計4店舗
新しい日常における魅力的な収益事業展開	目標①	・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQサイト数拡充、ナイター利用について実施 ・検討結果をもとに新たな魅力的な収益事業を都に提案	○11月末現在出店数1,997台（前年同月末1,990台） ○東京都と調整し、木場公園（7～10月）、舎人公園（7～9月）でBBQナイター試行 ○新たな収益事業として、JAとの協働による公園店舗での地場野菜即売により、地域の農家と公園利用者を繋げた。	○利用者が楽しんで飲食できるようケータリング業者の幅を広げてSNSで人気のフルーツサンドをメニュー追加するなど、販売品目の拡充を行った。 ○夏期のコロナ感染拡大によるキャンセルが多く、想定よりは低い利用率となった。また、需要が高かった木場は当初の予定より1か月延長したが、舎人での需要は想定より低かったため予定通りの期間で終了させた。それを踏まえて今後の展開を再検討する。 ○地場野菜の継続販売により、売店の魅力向上と新たな客層の開拓に繋げる。	・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQ事業の効果検証と改善 ・新たな魅力的な収益事業の実施
未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開	目標①	・EV充電器を設置（9公園67基） ※2022年度までの計画合計16公園83基（2018年度設置済：6公園6基、2020年度設置済：1公園10基、2022年度設置予定：9公園67基） ・バスの予約システムの導入	・環境局と連携してEV充電器を9公園67基設置、利用開始（11月） ・6公園の駐車場で大型バスのネット予約開始（9月） （上野、代々木、井の頭、小金井、大島小松川、木場）	・2023年度目標達成 ・12月からさらに4公園の駐車場で大型バスのネット予約を開始予定 （野川、武蔵野の森、葛西臨海、夢の島）	・EV充電器の追加設置について検討 ・駐車場におけるサービス向上について検討・改善

2 1 公益財団法人東京都道路整備保全公社

公益財団法人東京都道路整備保全公社

(所管局) 建設局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1960年3月19日				
所在地		東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル20階				
団体の使命		安全快適な道路環境の創出と駐車対策の推進等を通じて都市再生及び機能の維持増進に貢献する。				
事業概要		(1) 道路及び公有地に関する整備、施設管理及び普及啓発 (2) 駐車場に関する利用促進及び普及啓発 (3) 防災対応、道路環境の改善等、東京都等の道路行政の補完に資する事業 (4) 警備業法に基づく警備業 (5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業 (6) 上記事業の推進に資するために行う収益事業等				
役員数	役員数	10 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	458 人	(都派遣職員	25 人	都退職者	115 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人				
基本財産		500,000 千円				
都出資（出捐）額		1,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		0.2 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		499,000 千円	自主繰入等			
		千円	その他 団体			
その他資産		・ 錦糸町パークタワー（東京都墨田区江東橋3-5-16） ・ 大久保駐車場（東京都新宿区大久保3-10-1） ・ 白鬚西はなみずきガレージ（東京都荒川区南千住8-5-9） ・ 船堀橋西駐車場（東京都江戸川区小松川1-6-12） 等				

等

2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

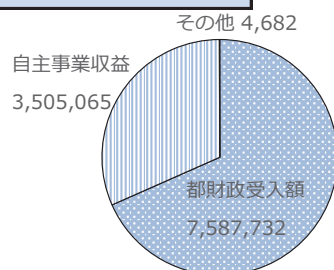
事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	11,097,479	100%	11,230,976	100%	△ 133,497
(償却前損益)					108,233
公1事業(道路事業)	8,008,841	72.2%	8,136,628	72.4%	△ 127,787
公2事業(駐車対策事業)	676,281	6.1%	898,834 ※2	8.0%	△ 222,553 ※2
収益事業(自主経営事業)	2,411,422	21.7%	2,147,068	19.1%	264,354
法人会計	934	0.0%	48,446	0.4%	△ 47,512

※1 固定資産への投資額：96,958

※2 内部取引消去後(△3,200)の金額

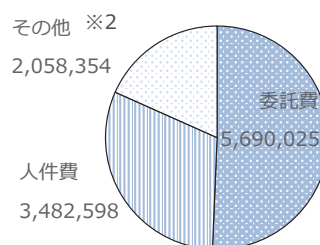
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

無電柱化事業	3,396,373
橋梁長寿命化事業	1,247,777
その他	2,943,582

経常費用内訳



※2 内部取引消去後(△3,200)の金額

<委託費 内訳>

工事等委託	4,451,574
設計等委託	1,075,282
その他	163,169

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	16,395,064
現金及び預金	12,702,859
有価証券	
その他	3,692,205
2 固定資産	6,222,076
基本財産	500,000
特定資産	2,659,000
その他固定資産	3,063,076
一固定資産	2,157,855
一有価証券等	600,000
一その他	305,221
資産合計	22,617,140

(負債の部)	
3 流動負債	12,038,027
借入金	
その他	12,038,027
4 固定負債	955,312
借入金	
その他	955,312
負債合計	12,993,339
(正味財産の部)	
正味財産合計	9,623,801
負債・正味財産合計	22,617,140

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略3 専門家集団形成に向けた職員の確保・育成「用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進」について、駐車場事業における新しいモビリティの進展や脱炭素など社会経済状況の変化を見据えた駐車場事業の推進が求められることから、個別取組事項名を「用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進等」に変更するとともに、2023年度計画に「駐車場事業における人材育成計画の策定」を追加

【プランの主な改訂内容】

戦略3 専門家集団形成に向けた職員の確保・育成

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進	・用地補償業務管理士及び総合補償士の資格取得研修の実施（4名受講、1名合格） ・土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（12名受講、4名合格）	用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進等	・用地補償業務管理士及び総合補償士の資格取得研修の実施（4名受講、1名合格） ・土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（12名受講、4名合格） ・<u>駐車場事業における人材育成計画の策定</u>

戦略 1	道路事業の着実な実施による都への貢献	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略

・戦略 8：安全・安心なまちづくり戦略 ・戦略 9：都市の機能をさらに高める戦略

戦略を設定する理由・背景

東京の道路行政を支える政策連携団体として、「『未来の東京』戦略」に掲げる無電柱化の推進、幹線道路ネットワークの構築、橋梁などの都市インフラの維持・更新に一層貢献していくことが求められている。

団体における現状（課題）

◆無電柱化は、現在、都から63箇所、整備延長124.7kmを受託しており、今後、都の「無電柱化加速化戦略」により受託増が見込まれるとともに、多摩地域の工事が本格化するため、事業の効率的な執行が必要である。

◆橋梁長寿命化は、現在、都から5橋を受託し、設計は都が行い、照査・積算・施工は公社が行っているが、照査の段階で設計思想の確認や設計変更に時間を要している。このため、業務の進め方改善や設計精度の向上が必要である。

◆道路用地取得は、今後の業務量も踏まえて積極的に受託するとともに、専門家集団として困難度の高い路線に取り組んでいくことが求められている。

課題解決の手段

◆高い技術力を維持し、取組を加速する実施体制を構築するため、無電柱化本体工事が本格化する地域の施工マネジメントの強化や手続きを効率化し、事業者との協力により、工期短縮、コスト削減の取組を着実に推進していく。

◆橋梁長寿命化事業における詳細設計から工事施工までを一貫して公社が実施できるよう、技術力向上に向けて都との人事交流などの検討・調整を進める。

◆防災・渋滞解消等の事業効果の高い路線やマンション用地の取得を受託するとともに、特に困難度の高い路線については、公社のノウハウを活かし、計画的かつ効率的な用地取得の方策を都に提案していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

延べ40kmの無電柱化事業の着手

【目標②】

橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討

【目標③】

都からの用地取得の受託拡大

（特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始）

・【目標①】については、15.9kmの無電柱化に着手した。実績累計は目標40kmに対し28.6kmとなり、着実に進捗している。

・【目標②】については、橋梁長寿命化における都が行う詳細設計の仕様書作成に協力（2橋）をした。円滑な施工監理に向け都との調整を継続していく。

・【目標③】について、骨格幹線道路（立川東大和線）を新規受託し、用地折衝に向け用地説明会を開催した。東武東上本線（大山駅付近）は、取得方針を策定し用地説明会を実施した。今後、用地取得に向けた物件調査等を実施していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
施工マネジメントの強化（多摩地域の施工体制整備）	目標①	- 区部新規事業着手路線2箇所（6.4km） - 多摩地域新規事業着手路線2箇所（3.2km） - 発注時期の分散化等入札不調対策の実施 - 多摩地域の施工体制整備	- 区部新規事業着手路線3箇所（11.1km） - 多摩地域新規事業着手路線1箇所（4.8km） - 発注時期の前倒し等による入札不調の改善（不調回数：2021年度12回→2022年度4回） 「多摩工事担当課長」及び係（二係体制）の新設による執行体制の強化	- 都との年度協定時に着手路線・距離の変更が生じたため、多摩地域において1箇所（4.8km）の着手となった。なお、区部については、契約不調により2021年度内に未着手であった1箇所（2.2km）が、2022年4月に着手済みとなり実績に加えている。 - 建設コンサルタントへのアンケート結果を踏まえ、発注時期や設計委託費の見直しを講じることで、入札不調の回数は減少した。 - 多摩地域の受託拡大及び無電柱化の工事本格化に対応するため、執行体制を整備・強化した	- 区部新規事業着手路線2箇所（7.4km） - 多摩地域新規事業着手路線2箇所（8.0km） - 発注時期の分散化等入札不調対策の実施
橋梁長寿命化事業に係る詳細設計の受託に向けた検討	目標②	- 詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 - 詳細設計受託に向けた体制整備の調整を実施 - 都との人事交流の実施について調整	- 設計精度の向上に向け、都が行う詳細設計の仕様書作成に協力（2橋） - 主要幹線道路に架かる橋梁1橋を新規受託（長寿命化工事の施工監理の受託計9橋）	- 詳細設計の受託の前提となる人事交流については、都との協議を進めている。一方、都との調整では工事発注を優先するため、都が発注する予定だった工事のうち一部を公社が担うこととなり、新規橋梁の工事発注を含む施工監理を受託することとなった。このため、詳細設計業務については現時点では、都が発注する詳細設計委託における工法検討などへの関与を行うこととなった。 - 橋梁長寿命化の取組み強化に向け、都と調整のうえ施工監理を新規に受託した。	- 詳細設計から施工まで一貫した受託開始 - 詳細設計実施のための体制整備 - 詳細設計の発注・契約 - 都との人事交流の実施
新たな手法による困難路線の用地取得開始及び課題解決策の提言	目標③	- 都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 - 取得方針に基づき、用地説明会、土地評価、物件調査等実施し、課題に対する解決策を都へ提言	2022年度から新規受託した多摩地域の骨格幹線道路（立川東大和線）について、用地折衝に向け11月に用地説明会を開催 - 東武東上本線（大山駅付近）連続立体交差事業について、追加調査の結果も踏まえ、取得方針を策定 - 用地折衝に向け、8月に用地説明会を開催。10月から物件調査を開始	- 立川東大和線は、関係人との円滑な用地折衝に向け都と調整のうえ用地説明会を実施するとともに、今後は用地取得に向けた土地評価や物件調査による補償算定を実施していく。 - 東武東上本線は、権利関係等の用地取得上の問題点と対応策を整理し、面地ごとの取得方針を都へ提出した。 - 今後、2022年度内に課題に対する解決策を都へ提言予定である。 - 都や鉄道事業者などと調整のうえ用地説明会を実施するとともに、今後は用地取得に向けた土地評価や物件調査による補償算定を実施していく。	- 都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 - 特に困難度の高い路線の用地折衝の本格実施

戦略 2	都の政策と連携した駐車場事業の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略14：ゼロエミッション東京戦略 ・戦略20：都政の構造改革戦略

戦略を設定する理由・背景

「ゼロエミッション東京」や「キャッシュレス化」及び「違法路上駐車対策」などの都政策との連携に加え、「脱ガソリン社会の実現」に向けた新たな課題に積極的に対応し、公益法人として、円滑な道路交通の確保、都市環境の改善等に資する公益的・先駆的施策をより一層実践する必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆「ゼロエミッション東京」の実現に協力するため、駐車場にEV用充電設備を設置してきたが、「2030年までにガソリンエンジン車の新車販売台数ゼロ」の方針を踏まえ、計画的に設置拡大を図っていく必要がある。
- ◆都と連携しオートバイ駐車場の開設に取り組んでいるが、都内には依然一定数のオートバイの違法路上駐車が発生している。民間事業者が整備しにくいオートバイ駐車場について、引き続き公社が整備していく必要がある。
- ◆キャッシュレス化の推進に寄与するため、引き続き駐車場のキャッシュレス精算対応を拡大していく必要がある。

課題解決の手段

- ◆EVの普及促進に協力するため、時間制駐車場へのEV用充電設備の新規設置及び台数の拡充を図るとともに、定期制駐車場の充電設備について、利用者ニーズを踏まえ、設置する。
- ◆オートバイの駐車需要に対し駐車場が不足している地域を中心に、更なるオートバイ駐車スペースの拡充を図る。
- ◆駐車場における多様な決済手段に対応したキャッシュレス精算機器の調査検討・導入により、駐車場利用者の更なる利便性の向上とキャッシュレス化の推進を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】
都の重要施策に貢献する先駆的な駐車対策の推進
(EV用充電設備は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)
- 【目標②】
キャッシュレス化の推進による利用者の利便性向上の実現
(キャッシュレス精算機器は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)

- ・【目標①】については、EV用充電設備を4基設置した。今後、7場9基を設置し、2022年度末には計画の10基を上回る13基となる見込みである。（2022年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に89%設置予定）
- ・【目標②】については、キャッシュレス対応機器を1場を導入した。今後、17場を導入し、2022年度末には計画の15場を上回る18場となる見込みである。（2022年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に75%導入予定）

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
脱ガソリン 社会の実現 に向けたEV 用充電設備 の設置拡充	目標①	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置 (年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に89%設置予定) ・定期制駐車場へのEV用充電設備の設置に向けた、ニーズや設置方法等の調査・検討	・EV用充電設備4場4基設置 【内訳】 急速充電器1場1基(宝町) 200V充電スタンド1場1基(高橋) 200Vコンセント2場2基(布田三丁目、生物園第一) ・定期制駐車場におけるEV用充電設備の設置に向け、定期契約者への需要調査方法や充電設備の設置方法等の検討・決定	・実施計画に基づき対象となる既存駐車場や新規開場の高橋駐車場にEV用充電設備を設置するとともに、2022年度設置対象場のスペース調査・設置機器の選定作業及び工程スケジュールを作成した。 ・今後、7場9基の充電設備を設置し、2022年度末までに13基設置予定である。（2022年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に89%設置予定） ・定期契約者を対象としたEV用充電設備に係る需要調査に向けたアンケート内容や充電設備設置後の効果検証方法などを検討・決定した。	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置 (年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に100%設置予定) ・利用者ニーズ調査の結果等を踏まえ、定期制駐車場へのEV用充電設備の設置
効果的な オートバイ 駐車スペース の拡充	目標①	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置	・オートバイ駐車スペース3場11台設置 (高橋、六本木、丸山)	・新規開場した高橋駐車場にオートバイ駐車スペースを5台設置するとともに、既存駐車場のデッドスペース調査に加え、休止再開場においても設置を積極的に検討し取り組んだ。 ・今後、新規開場予定であるオートバイ専用駐車場1場30台を設置し、2022年度末までに41台分設置予定である。	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに20台のオートバイスペースを設置
多様な決済 手段に対応 したキャッ シュレス機 器の調査検 討・導入	目標②	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入 (年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に73%導入予定) ・多様な決済手段に対応した新たな機器を導入	・キャッシュレス対応機器1場導入 (高橋) ・多様な決済手段としてQRコード決済対応機器を2場導入 (高橋、八重洲)	・新規開場した高橋駐車場にキャッシュレス対応機器を導入するとともに、3か年の実施計画を踏まえ、2022年度導入対象場の立地や利用者のセグメントなどを考慮した優先順位の再検証による工程スケジュールを作成した。 ・今後、17場を導入し、2022年度末までに18場導入予定である。（2022年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に75%導入予定）	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入 (年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入予定)

戦略3	専門家集団形成に向けた職員の確保・育成	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「ゼロエミッション東京戦略」

戦略を設定する理由・背景

自治体、民間企業等との採用競合や土木・電気職員の人員不足により、公社の採用募集に対し応募が少なく職員の確保が困難な状況が続いている。また、都退職者の減少により道路事業等のノウハウを持つ人材の確保も困難となっている。加えて、駐車場を取巻く社会経済状況の変化に対応していく必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆技術系職員の確保に向け、学校訪問等の取組みを実施し一定の成果を挙げてきたが、新卒者においては公務員志望が多く、内定辞退率が高くなっている。また、経験者においても募集回数増等に取り組んできたが、応募が少ない状況が続いており、無電柱化事業等の受託増加に対応していくには、依然、土木・電気職の採用数が不足している状況にある。
- ◆用地取得従事職員の約5割、無電柱化等に従事する土木職員の約6割が60歳以上と高齢化が進んでおり、都退職者の採用が困難な状況が続いていることから、高齢職員の退職に伴う高度な技術・ノウハウの喪失による事業の停滞が懸念される。
- ◆新しいモビリティの進展や脱炭素など社会経済状況の変化を見据えた駐車場事業の推進が求められている。

課題解決の手段

- ◆職員確保に向けた採用体制の強化及びWeb会社説明会など、オンラインを活用した採用活動の充実により、特に不足している土木・電気技術職員の採用・必要人員数の充足を図る。
- ◆都退職者の採用減少に対応するため、引き続き技術職員の技術・ノウハウ継承に向け、育成研修システムを活用するとともに、嘱託職員から固有職員への計画的な振替、派遣研修を継続して実施し、専門家集団の形成による事業執行能力の強化を図る。
- ◆駐車場事業における今後の技術革新や交通施策の進展に対応するため、職員の育成計画を策定する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

固有職員（事務・土木・電気職）の確保策の強化による必要人員数の充足

【目標②】

専門家（スペシャリスト）の育成に向けた技術継承及び資格取得の促進
（補償業務管理士：延べ5名合格、7部門全てにおいて1名以上の資格保有者を輩出）
（土木施工管理技士：延べ10名合格）

- ・【目標①】については、通年採用選考に対応し職員を21名確保した。引き続き、通年採用を継続し、事業に必要な人員を確保していく。
- ・【目標②】については、計画的に嘱託から固有への振替（4名）を行うとともに、育成研修システムを活用した技術・ノウハウの継承を実施した。資格取得については、研修など継続的なフォローアップにより資格取得者の輩出に向け職員の知識向上を図った。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
採用体制強化及び採用活動充実	目標①	・採用体制の整備 ・ダイレクトリクルーティングの本格実施【経験者】 ・Web会社説明会の試行【新卒】 ・学校訪問、インターンシップ等の拡充【新卒】	・採用担当係長の新設による、計15回（事務5回、土木6回、電気4回）の採用選考を実施 ・ダイレクトリクルーティングを本格実施し、経験者採用8名を確保 ・学校訪問4回、会社説明会1回、インターンシップ5回（計9名参加）を実施	・採用担当係長を中心とした採用体制の強化により、2021年度の同時期と比較して10回採用選考を増やし、2022年度必要人員（9名）を充足させた。 ・夏季インターンシップ（3day・1day）は、開催メニューを拡充し開催することで、参加者増と公社事業の認知度向上を図った。	・2022年度までの実績等を踏まえ、必要に応じて採用方法を検証・検討 ・通年採用の継続
嘱託から固有への計画的な振替の継続実施（用地・土木）	目標②	・育成研修システム等の活用により、技術・ノウハウの継承を図り、固有職員（4名）の振替を実施 ・都方針による事業量及び新振替計画（2023～2027）に応じた固有振替数について調整	・固有職員4名の振替を実施（用地2名、土木2名） ・2023年度調整人員にて、4名の固有振替を要求（土木4名） ・「新振替計画（2023～2027年度の5か年）」の策定に向け、都と調整を開始（8月）	・用地取得や無電柱化などの受託事業における着実な執行を図るため、高齢職員の退職等に伴う技術・ノウハウの継承を計画的に行う必要がある。引き続き、都と調整のうえ嘱託から固有への振替を実施していく。	・新振替計画（2023～2027）に基づく固有職員（4名）の振替を実施 ・都方針による事業量及び新振替計画（2023～2027）に応じた固有振替数について調整
固有職員の都への派遣研修の継続及び人事交流の検討	目標②	・固有職員の都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名） ・都との人事交流の実施について調整【再掲】	・固有職員4名（用地2名、土木1名、電気1名）の派遣研修を継続実施 ・上記、4名の派遣継続に向け、2023年度調整人員要求に反映	・用地取得に関する収用手続き・審査業務や無電柱化事業の計画策定・各種調整業務に精通した職員育成を目的として、固有3名を継続して派遣した。 ・2021年度から開始している電気技術職員の派遣研修についても、道路管理者としての幅広い実務を通じた道路施設管理の技術力向上、ノウハウ習得による職員育成を図るため、継続した派遣研修が必要となる。	・固有職員の都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名） ・これまでの派遣研修の効果を検証し、2024年度の派遣先、人数等について検討 ・都との人事交流の実施【再掲】
用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進等	目標②	・用地補償業務管理士の資格取得研修の継続実施（6名受講、2名合格） ・土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（11名受講、3名合格）	・用地補償業務管理士について、6名研修受講 ・土木施工管理技士について、22名研修受講	・用地は、筆記試験対策として共通科目研修を実施し、6名受講となった。なお、最終試験（3月・口頭試験）は10名受験を予定している。 ・土木は、学科試験・実地試験対策講座の研修を実施し、22名と多くの職員が受講した。なお、最終試験（10月）に5名受験している。	・用地補償業務管理士及び総合補償士の資格取得研修の実施（4名受講、1名合格） ・土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（12名受講、4名合格） ・駐車場事業における人材育成計画の策定
他団体との情報交換会の設置、開催（事務・事業全般）	目標①②	・情報交換会の継続（年2回） ・業界団体との意見交換の実施 ・他団体事例の活用等	・第一回建設局3団体情報交換会をオンライン形式にて開催（11月） ・今後のバス利用の動向について、東京バス協会と意見交換を実施（7月）	・情報セキュリティやフリーアドレス・サテライトオフィスの取組状況など団体で抱える課題等に対して、他団体が講じている対策や工夫している点等について意見交換を実施した。 ・公社が管理するバス駐車場運営に資するため、Withコロナにおけるバスの運休・運行動向などの情報収集に向け意見交換を実施した。	・情報交換会の継続（年2回） ・業界団体との意見交換の実施 ・他団体事例の活用等

2 2 公益財団法人東京学校支援機構

公益財団法人東京学校支援機構

(所管局) 教育庁

1 基礎情報

2023年4月1日現在

設立年月日		2019年7月1日				
所在地		東京都中野区中央1-38-1 住友中野坂上ビル11階				
団体の使命		都内公立学校を多角的に支援する事業を実施することにより、教職員の負担軽減と教育の質の向上を図り、もって東京の教育の振興に寄与する。 都内における埋蔵文化財の保護を図り、もって東京の文化の振興に寄与する。				
事業概要		(1) 学校教育の支援に関する事業（職業紹介事業である人材バンク事業を含む。） (2) 教職員に対する支援事業 (3) 学校における事務及び施設の管理に関する事業 (4) 埋蔵文化財の調査研究、保存、公開活用及び知識の普及に関する事業 (5) 東京都の埋蔵文化財に関する施設等の管理運営 (6) その他この法人の目的を達成するために必要な事業				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	0 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	0 人)
	非常勤役員数	9 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	177 人	(都派遣職員	48 人	都退職者	7 人)
	再雇用・非常勤職員数	13 人				
基本財産		190,000 千円				
都出資（出捐）額		190,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む			
都出資（出捐）比率		100.0 %				
他の出資（出捐） 団体及び額		千円				
		千円				
		千円				
		千円	その他	団体		
—		なし				

2023年4月1日に埋蔵文化財事業における「公益財団法人東京都スポーツ文化事業団」からの譲受に伴い、次のとおり各情報の内容を記載している。

- ・基礎情報：譲受後の情報を記載
- ・財務情報：譲受前の情報を記載

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	2,405,440	100%	2,371,890	100%	33,550
(償却前損益)					64,910
都立学校施設維持管理事業	1,913,148	79.5%	1,899,248	80.1%	13,900
会計年度任用職員選考業務支援事業	14,220	0.6%	14,453	0.6%	△ 233
教育施策充実化支援事業	23,970	1.0%	24,530	1.0%	△ 560
国際コンシェルジュ事業	58,808	2.4%	59,325	2.5%	△ 517
空調設置支援事業	174	0.0%	174	0.0%	0
学校事務集約事業	3,541	0.1%	3,773	0.2%	△ 232
外部人材活用調査事業	0	0.0%	0	0.0%	0
TEPRO Supporter Bank事業	186,183	7.7%	161,554	6.8%	24,629
学校法律相談デスク事業	30,747	1.3%	31,857	1.3%	△ 1,110
管理運営	174,553	7.3%	176,975	7.5%	△ 2,422
その他	96	0.0%	0	0.0%	96

※固定資産への投資額：74,809

経常収益内訳

その他 96

都財政受入額
2,405,344

<都財政受入額内訳>

受託料	2,013,861
補助金	391,483

経常費用内訳

管理費 75,202

事業費
2,296,688

<事業費内訳>

都立学校施設維持費	1,768,680
人件費	235,424
委託費	152,866
その他	139,718

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	1,083,158	3 流動負債	1,092,974
現金及び預金	1,076,648	借入金	
有価証券		その他	1,092,974
その他	6,510	4 固定負債	4,351,426
2 固定資産	4,727,987	借入金	
基本財産	190,000	その他	4,351,426
特定資産		負債合計	5,444,400
その他固定資産	4,537,987	(正味財産の部)	
ー固定資産	4,537,987	正味財産合計	366,745
ー有価証券等			
ーその他			
資産合計	5,811,145	負債・正味財産合計	5,811,145

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 外部人材の確保と提供 について、学校への貢献度をより直接的に示す新たな成果指標として「採用者数」を設定

◆「新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進」について、新規事業として、臨時的任用教員等マッチング支援、部活動の地域移行支援及び日本語指導支援の3つの事業を追加

【プランの主な改訂内容】

戦略1 外部人材の確保と提供

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】学校のニーズに応じた人材を紹介し、教員の負担軽減に寄与 ※求人:4,000人 ※マッチング:4,000～8,000人 ※サポーター活動に対する学校満足度：80%	【目標①】学校のニーズに応じた人材を紹介し、教員の負担軽減に寄与 ※求人:4,000人 ※マッチング:4,000～8,000人 ※採用 1,500人 ※サポーター活動に対する学校満足度：80%

戦略1 外部人材の確保と提供

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
学校と登録者とのマッチングサポートの強化	・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーターの募集及びマッチングを推進 ・専門性が必要なサポーターに研修を実施 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善 (求人4,000人、マッチング4,000～8,000件)	学校と登録者とのマッチングサポートの強化	・採用目標 1,500人 ・事例等の周知により未登録校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーター募集とマッチング推進 ・専門性が必要なサポーターに研修を実施 ・多様な学校ニーズに応じた団体開拓 ・学校へのニーズと満足度調査の実施 (求人4,000人、マッチング4,000～8,000件)
新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	・検討会も踏まえたデータ分析を強化し、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援など教育庁とも連携し、モデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進	新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	・ICT活用支援人材・国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進 ・学校マネジメント支援員や社会の力活用事業における人材確保 ・教育庁と連携し、臨時的任用教員等マッチング、部活動の地域移行、日本語指導について新たに支援

(公財) 東京学校支援機構

戦略の性質
経営改革
目標

2023年度改訂の視点による区分

都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
○			

戦略 1 外部人材の確保と提供

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略 ・戦略2：子供の「伸びる・育つ」応援戦略

戦略を設定する理由・背景

教職員の負担軽減と学校教育の質の向上を図るため、都内公立学校において外部人材を一層活用した学校経営・指導体制を構築する必要がある。そのために、機構において、多様な外部人材を安定的に確保する人材バンクを運営し、学校のニーズに応じた人材紹介を進めていく必要がある。

団体における現状（課題）

◆学校のニーズに応じた適切な外部人材（サポーター）を学校に紹介するとともに、学校に対してサポーターの一層の活用を促していくため、多様なサポーターを安定的に確保し、積極的に学校とサポーターとのマッチングを図っていく必要がある。
◆登録しているサポーターにとってやりがいのある学校支援活動を紹介するため、個々のサポーターの専門性や学校での活動状況を踏まえた活躍の場を広く提供していく必要がある。

課題解決の手段

◆コーディネーターが学校のニーズを掘り起こし、きめ細かいマッチングを行うことで成功事例を創出、PRし、学校に一層の外部人材活用を促す。
◆様々な媒体を通じた広報活動を計画的に展開し、サポーターを広く確保する。さらに、大学、企業・団体、地域から、学校のニーズに応じた専門性ある人材開拓を進める。
◆Withコロナ・Afterコロナに対応した人材やICT等、新たな教育課題に対応した人材を確保し、学校での活用を促す。
◆登録希望者の登録前研修や登録後のスキルアップ研修等によりサポーターのスキルアップを図る。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】学校のニーズに応じた人材を紹介し、教員の負担軽減に寄与
※求人：4,000人
※マッチング：4,000～8,000人
※採用 1,500人
※サポーター活動に対する学校満足度：80％
【目標②】多様な人材を確保し、登録者の専門性の発揮等により教育の質の向上に寄与
※人材登録：15,000人
※モデル事例の創出

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①好事例紹介等の学校への働き掛けによる新たな求人増加と信頼性の高い地域サポーターや様々な分野の人材拡充により、求人2,237人、マッチング6,399件となった。これらが学校のニーズに応じた人材の採用に繋がり、1,074人の採用となった。
②各種広報活動によりサポーターは増加しており、11,716人が登録。新たな教育課題に対応するため、専門分野の人材確保に向けたモデル事例の創出に努めるとともに、研修を通じたサポーターの質の向上を図り、教育の質の向上に寄与していく。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
学校と登録者とのマッチングサポートの強化	目標①	・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーターの募集及びマッチングを推進 ・専門性が必要なサポーターに研修を実施 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善（求人3,500人、マッチング3,500～7,000件）	・教育委員会、校長会等訪問による活動事例紹介 131回 ・サポーターに対し学校ニーズに関する情報提供やスカウトメールを通じたマッチングに努め、応募・採用を促進 ・学校アンケート（サポーター活動に対する満足度）を11/17より実施 - 求人掲載 2,237人、マッチング 6,399、採用 1,074人	・鳥しよ部を除く全地域の校長会訪問等によりシステム登録や活用事例紹介を進めるとともに、登録者へのスカウトメール送信を積極的に進め、マッチングについて一定の成果が上がっているが、未登録の学校が1/3程度あることから、更なる事業周知が必要である。 ・また、求人ニーズは多様化（有償・無償・専門性など）していることから、分野別研修の実施や、多様なサポーター獲得に向けた団体開拓を進めていく必要がある。 ・学校への貢献度をより直接的に示せるような、新たな指標の設定が求められている。	【採用目標 1,500人】 ・求人4,000人、マッチング4,000～8,000件 ・事例等の周知により未登録校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたサポーター募集とマッチング推進 ・専門性が必要なサポーターに研修を実施 ・多様な学校ニーズに応じた団体開拓 ・学校へのニーズと満足度調査の実施
広報活動の展開や大学・企業等との連携による登録者の拡大	目標②	・各種広報活動の展開 ・シンポジウムの開催 ・人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会の開催 ・区市町村の多様な地域人材との連携体制の構築（サポーター登録：13,000人）	・チラシ配布 約38,500枚、交通広告掲載 7路線 ・自治体等広報掲載 9件 ・シンポジウム開催 8月、オンライン10月より ・登録団体連携協議会開催（36団体43名参加） ・地域コーディネーターとの連携 3自治体 ・大学訪問17校 - サポーター登録11,716人（個人6,468人、146団体5,248人）	・自治体広報誌への情報掲載依頼、地域の施設へのチラシ配布等の展開により、登録者数の少ない特定地域のサポーターを増やしている。 ・他政策連携団体への人材紹介依頼と新規団体登録の依頼、地域学校協議会活動との協力関係構築、団体間の活動のマッチングなど多様な連携を働きかけた。 ・チラシ、Web、電車広告等により毎月100人程度の登録増となっている。 ・一方、目標達成のためには、これまでの広報手段を見直し、より効果的な取組を行っていく必要がある。	【サポーター登録：15,000人】 ・各種広報活動の展開（チラシ配布・交通広告等の外、有料広告掲載の拡大） ・シンポジウムの開催 ・人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会の開催 ・区市町村の多様な地域人材との連携強化
外部人材を活用した成功事例の創出・普及と人材の活用促進	目標①	・学校への好事例ヒアリング調査の実施 ・学校における外部人材活用事例の推進（サポーター活動事例ファイル等の発行、活用促進研修会の開催等） ・学校における外部人材活用促進検討会の開催 ・学校種別、活動分野、地域の実情等に応じた人材活用策の提案	・学校への新規好事例取材 22件 ・人材バンクニュース（学校向け）発行 4回 ・地域コーディネーター対象研修会を企画 2自治体 ・学校における外部人材活用検討会（事業の在り方、データ分析、地域人材活用等）の実施 3回 ・活用事例ファイル（学校種別、分野地域別）新規16件	・学校への取材を通じて得られた具体的な関係者の声を活動事例ファイルでPRすることにより、新たな人材掲載につながっている。 ・都及び当機構の担当者等から成る外部人材活用検討会において、地域学校協議会活動との連携策等について検討を行うとともに、地域コーディネーターへの研修を企画し、システム利用への理解を進め、新たな求人数を目指している。このような地域の実情に応じた人材活用策の提案が重要である。	・学校への好事例ヒアリング調査の実施 ・学校における外部人材活用の推進（サポーター活動事例ファイル等の発行、活用促進研修会の開催等） ・学校における外部人材活用促進検討会の開催 ・地域ボランティアコーディネーター向けの研修会実施 ・学校種別、活動分野、地域の実情等に応じた人材活用策の提案
新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進	目標②	・検討会も踏まえたデータ分析を強化し、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援など教育庁とも連携し、モデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進	・教育庁との連携によるICTサポート事業を9団体と展開、6自治体で101名が24の小中学校で375回活動 ・オンライン支援モデル事業「留学生放課後英会話教室」を6回予定し、校長会等でPR ・港区教育委員会と地元企業によるプログラミング教育教材開発を支援 ・新規事業に向け4つのPTを設けて調査・検討	・ICTサポート事業は、新たに大学からも協力を得て、学生によるボランティア活動を進めた。 ・「留学生放課後英会話教室」が好評を得たことから、オンライン活用モデルとして学校へ紹介し、活用の促進を図ることが有効 ・協定締結団体と自治体間で、主体的に良好な関係を築く事例が見られ、2023年度に向けた継続の協議も進み、プログラミング教育の地域への普及を図っている。 ・教員不足や部活動の地域移行といった新たな教育課題に対し、機構内部でPTを立ち上げ、教育庁と連携して検討	・ICT活用支援人材・国際交流コンシェルジュと連携した専門的人材の確保 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進 ・学校マネジメント支援員や社会の力活用事業における人材確保 ・教育庁と連携し、産休・育業代替教員等確保、都立高校日本語指導、部活動の地域連携促進について新たに支援
登録者がやりがいをもって活動するための仕組みの構築	目標②	・登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進） ・優秀事例の紹介や専門性を発揮できる機会の創出など、サポーターのインセンティブとなる取組の実施	・学校活動未経験者（全員）に対する登録前研修・面談の実施 647人 ・登録者オンライン研修2回（特別支援92名、部活動60名） ・オンデマンド研修2回「心のバリアフリー」427回視聴、「目指せグッドコーチ」330回視聴 ・サポーターの活動内容を学校へ紹介するニュースレターの発行3回	・サポーターの質を確保し学校のニーズに応じていくため、研修内容を更に充実させていくことが重要である。 ・サポーターの取組意欲を上げるため、希望に沿った求人を紹介するとともに、活動事例の取材時に当機構へ期待することなどについて聞き取りを行った。 ・オンライン研修は、学校が求める人材の分野や専門性の高さを踏まえ、特別支援教育と部活動指導をテーマに実施し、参考事例を提示するなど実践的な内容とした。受講者アンケートでは「役に立つ」との声が多数寄せられており、現場での活用が期待される。	・登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進とオンデマンド研修コンテンツの充実） ・優秀事例の紹介や専門性を発揮できる機会の創出など、サポーターのインセンティブとなる取組の実施

(公財) 東京学校支援機構

戦略 2	学校教育活動への高度かつ専門的支援	2023年度改訂の視点による区分				
		戦略の性質 経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略 ・戦略2：子供の「伸びる・育つ」応援戦略

戦略を設定する理由・背景

教育課題の複雑化・高度化や国際化の進展等にもとない、教育施策や学校の課題が多様化し、教職員の負担が増加している。教員が児童・生徒への指導等に専念できる環境を作るため、専門的な支援が求められている。

団体における現状（課題）

◆学校法律相談デスク事業では、都立学校への周知により認知度が向上し、2020年11月までに相談件数61件、36校が利用し、うち10校は複数回利用している。
学校管理職に対し、日々の学校経営に弁護士の見解を活用できることの意義（有効性）を実感してもらい、多くの学校が、より気軽にかつ早期に当デスクへ相談するよう促していく必要がある。
◆国際交流等の教育施策の充実化に向けて、英語による交流先の開拓・調整等教員が慣れない業務を行っている事例もあり、教員の負担軽減と国際交流の促進に向けて、きめ細かい支援を行っていく必要がある。

課題解決の手段

◆学校法律相談デスクに相談した学校の満足度を高めるため、学校経験豊富な機構職員と教育分野に強い弁護士とが連携し、学校からの相談に丁寧できめ細かく対応する。
また、学校の積極的な相談・活用を促進するため、相談事例（成功事例）を蓄積し学校に周知するとともに、教育庁関係部署と随時情報を共有する。
◆国際交流事業等について、都教委が策定する実施計画に基づき、事業の進行管理や各種業務について、各学校の実情や特色にあった助言・支援の提供、海外教育機関との連絡調整、留学生受け入れ業務の全体統括や、海外との交流イベントや海外プロモーション等の企画・実施に対応した働きかけ等具体的な調整を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】全都立学校を対象に法律相談を実施し、相談に適切・迅速に対応
※相談対応件数：年間250件
※満足度80%
【目標②】都内公立学校の実情や特色に合った国際交流の実施を支援
※3年間で延べ約2,000件のマッチングを支援
(注) コロナ感染症の世界的流行により海外交流希望の減少の恐れあり

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①学校法律相談デスクは、専門相談員による講義活動等を通じ、学校が気軽に相談できる窓口としての理解が進み、相談件数が前年比約1.6倍（11月末現在93件）となった。今後、更なる周知活動の強化に取り組み、相談件数の増加につなげる。
②国際交流事業は、コロナ禍の影響によりマッチング件数が伸び悩んだものの、オンラインによる交流活動の提案・実施などにより、11月末現在424件（2021年度比1.5倍）と着実に実績を積み上げている。今後、新規の取組を更に充実させ、利用促進を図っていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
専門相談員の機構事務室での業務従事体制を確保	目標①	- 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を勘案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 - 事業運営のノウハウの蓄積・共有 - オンライン相談の試行	5名の専門相談員（弁護士）が週3回、空白が生じないよう輪番で従事し、学校からの相談に適切・迅速に対応 - 相談対応件数：93件 - 事業運営のノウハウの蓄積及び共有に向けた業務マニュアルの作成に着手 7月19日より、Teamsを使ったオンライン相談を開始 - 相談対応件数：17件	- オンライン相談の導入、相談対象者の拡充及び校長・副校長向け研修の実施等により、相談件数は2021年度の11月末と比較し、約1.6倍に増加している。 - オンライン相談の利用者からは、モニターで表情が見えて安心感がある、操作方法が他のオンラインと同様に簡単など、好評を得ており、今後も相談デスクの利用促進に向けた効果的な施策の一つとして周知を図っていく。	- 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を勘案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 - 事業運営のノウハウの蓄積・共有 - オンライン相談の実施
相談案件の概要を関係部署で共有し組織的な対応を促進	目標①	- 情報連絡会（年3回）の実施 - 専門相談員（弁護士）意見交換会の実施 「訴訟件数」減少の検証 - 学校経営支援センターや教職員研修センターと連携し、専門相談員（弁護士）による具体的な事例を想定した管理職向け説明会の実施	- 関係部署による「情報連絡会」を2回実施（8月・11月）。3回目は2月に実施予定 - 専門相談員（弁護士）による「意見交換会」を2回実施（8月・11月）。11月は「情報連絡会」と合同で実施 - 訴訟事例の調査 - 専門相談員（弁護士）による管理職研修を8回実施	「情報連絡会」及び「専門相談員意見交換会」の開催を通じ、専門相談員が学校特有の課題をより深く理解し、一層学校に寄り添った助言が行えるようになり、相談対応の改善につながっている。また、会の合同実施により、学校間で共通する注意点等について、専門相談員から直接、関係部署に周知することができた。 - 事業・蓄積されたノウハウ及び判例の知識を専門相談員から直接学校へ提供する機会として講義等を実施し、高評価を得た。 - 引き続き会の実施や講演を通して、相互の連携を密にしている。	- 情報連絡会（年3回）の実施 - 専門相談員（弁護士）意見交換会の実施 - 検証を踏まえた取組への反映 - 学校経営支援センターや教職員研修センターと連携し、専門相談員（弁護士）による具体的な事例を想定した管理職向け説明会の実施
事例及びデータの情報提供を実施	目標①	- アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことの検証 - ICTを活用したデータベース化の検討（学校管理職の閲覧機能も検討）	- 専門相談員（弁護士）による管理職研修後、検証のためのアンケートを実施 - 全校長に向けアンケートを準備。1月に実施予定 - ICT活用に向け、利便性の高いツールの情報を収集するとともに、データベースの実用化に向けた準備を開始	- 管理職研修後のアンケートの回答では、「事例が豊富であるとともに、それに合わせて講師の見解も聞くことができ、すぐに役立てることが出来る内容であった。」「判例が具体的に分かりやすく、とても参考になった。起こり得るリスクの感度が高まった。」との声が上がっていたことから、トラブル時の対応力向上に寄与できたものと考えている。 - 更なる利用促進を図るためには、より一層学校現場のニーズを把握する必要がある。	- アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことを検証し、事業運営に反映 - 年度末までにICTを活用したデータベース化（学校管理職の閲覧機能も設定） - 教員の負担軽減やデスク利用時の満足度向上等のため、新たな支援ニーズの吸い上げに向けたアンケートやヒアリング等を実施し、運営方法等反映
国際事業を活用するよう学校に働きかけ	目標②	- SNSやHPによる事例等の配信 - オンライン等による学校向けのコンシェルジュ活用説明会の実施 - オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進	- SNS及びHPを活用し、交流事例等を学校向けに17回配信 - オンライン等を使用し、コンシェルジュ活用に向けた説明会を14回実施 - 更なる活用の促進に向け、45カ所の区市町村教育委員会を訪問し、本事業をPR - オリパラ教育として振付いた国際交流活動を促進するため、国際交流コンシェルジュ通信を3回発行	- 教育庁関係部署等との密な連携に加え、オンラインによる教員向け説明会、SNS等による情報発信により、教員に直接情報を届けることができた。今後は説明・発信する情報の内容を充実させていく。 - 交流を希望する学校に各国大使館の資料を配布し積極的に大使館との交流をコーディネートした。 - 上記取組により、相談対応が増えるとともにコロナ禍でも安全に国際交流を推進し、実効性のある事業として広く普及することができた。 - 更なる利用促進に向け、より一層学校現場のニーズを把握する必要がある。	- 教員が求める情報等をSNSやHPにて毎月2回程度配信するとともに、オンライン等による説明会を実施 - ICTを活用したアーカイブ視聴やライブ配信 - オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進 - 新たな支援ニーズの吸い上げに向けたアンケートやヒアリング等を実施し、メニュー開発や学校への提案に活用
教育効果の高い交流内容へ改善するよう学校、都教委等との調整	目標②	- ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 - 海外の新規交流先の開拓を推進を加速し、学校のニーズを踏まえ、最適な交流先とのマッチングを支援 - オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案	- ICTを活用したオンラインによる交流活動を299件実施 - 海外の学校とのマッチング支援対応件数424件（2021年度からの延べ実績716件） - 校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容として、ベトナム大使館と連携した交流プログラムの開発	- 事業PRを一層強化したことにより、2021年度11月末時点のマッチング実績292件と比較して、コロナ禍の中でも約1.5倍と着実に実績を伸ばしている。 2022年度新規の取組として、英語科教員研修での好事例の紹介、学校向けオンライン事業活用説明会の実施、ベトナム大使館と連携した交流プログラムの開発等を行い、「疑問点の解消につながった。」「充実したサポート体制を理解できた」等の声を得るなど、強化した取組の効果や事業の魅力が伝わり、更なる利用促進に向け手応えを得ることができた。	- ICTを活用したオンラインによる交流活動の蓄積を踏まえ、より効果的・魅力的な取組の提案等を通じ交流活動を更に推進 - 適宜、教育庁が実施する施策との連携等を通じ、学校の希望に合う海外学校のプラエディを拡大 - オリパラ教育のレガシー等を活かし、校種別の多様なニーズに応じた交流プログラムを提案

(公財) 東京学校支援機構

戦略 3	学校事務の集約化・効率化	戦略の性質				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
- ・戦略2：子供の「伸びる・育つ」応援戦略

戦略を設定する理由・背景

学校における複雑化・多様化する課題に対し、チーム学校として対応していくためには、学校事務職員による経営参画や教員支援を一層進める必要がある。参画・支援体制を確立するには、業務を集約するなどの事務の効率化が必要である。

団体における現状（課題）

◆都立学校施設維持管理業務では、修繕依頼をFAXからシステムに変更し、業務効率化を推進した。また、工事上限金額を引上げ、バリアフリー化等の多様な修繕工事に対応した。

一方、新型コロナウイルスの影響で、施設の実査や図面収集ができず、そのため都教委等の提供資料や学校からの写真で修繕工事に対応した。また、学校施設の多くは築年数が古く、石綿含有建材を使用している施設が多く専門的対応が必要である。

◆学校事務のセンター化では、事務の集約で事務職員に創出される時間を活用し、学校経営参画や教員支援の強化を図り、教員負担を軽減する。就学支援金等の申請受付業務集約は、本格実施に向けて受託体制の整備が必要となる。

課題解決の手段

◆修繕工事を迅速、的確に実施するためには、修繕対象校の図面や写真、石綿含有状況等の資料を事前に収集しデータベース化する。

石綿関係法令の改訂により、学校施設で使用している石綿含有建材の修繕工事については、今後、監督庁への事前報告の対象範囲が拡大されるため、発注者として登録工事店への研修や指導を徹底し、安全・安心な施工を推進する。

◆令和3年度申請受付業務受託にかかるモデル事業を実施する。その成果を踏まえ、効率的、効果的な事業スキームを構築する。また、事務の委託・集約化の促進に向け、都の検討スピードに即応できる体制を整備する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】全校の実査や図面等のデータベース化により、迅速で的確な修繕工事を実施
- 【目標②】工事店に石綿対応の研修や指導を行い、事前報告の必要な工事について漏れなく実施
- 【目標③】就学支援金事務等の都立学校における共通事務の受託に向けた業務執行体制の構築

- ①図面のデータ化については、前年度の図面調査結果に基づき、未収集校の図面データを収集するとともに、増改築校舎を確認しデータ更新
- ②石綿事前調査については、2022年4月導入の監督官庁への報告制度を、3月中に工事店へ周知し、報告対象工事については、報告書写しを徴収し徹底
- ③共通事務受託体制の整備については、都立高校等就学支援金及び一人1台端末購入支援金の申請受付業務を遅滞なく履行するとともに、業務改善提案を実施。今後一層の効率化を図り、受託体制整備を推進

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
学校施設の実査及び図面等のデータベース化	目標①	・修繕発注業務と並行して学校実査を行い、修繕工事に必要な学校施設図面の選定や写真を収集 ・図面のデータベース化については外部委託し成果物を業務に活用（対象245施設完了）	・対象241校のうち、2021年度に収集した160校の図面データに加え、2022年度81校の図面データを追加収集しデータ化を完了 ・増改築や大規模改修を行った学校をチェックし、収集した図面でデータを更新	・2021年度、学校等に対して実施した保有図面調査を元に、TEPROで未保有の学校分の図面データについては、学校や学校経営支援センターに依頼し、追加収集するとともに、紙図面しかない学校については図面のデータ化を行う等の対応により全校の図面をデータ化 ・増改築や大規模改修を行った学校については、収集した図面データを確認し、最新図面がない場合は、学校に保有状況の確認を行ったうえで図面データを追加収集し、石綿事前調査や修繕方法の資料として活用できるよう逐次更新	・完成した図面データベースを、施工方法の事前検討や石綿含有建材の使用状況に応じた調査の指示に活用し、修繕工事を効率的に実施 ・造改修工事実施校や大規模改修・改築校を中心に、毎年実査を継続し、施設状況を確認のうえ、随時データベースの更新を行い業務に活用
工事店への石綿対応の研修や指導により、事前報告を実施	目標②	・登録工事店の募集や説明会において、事前報告の対象工事に、新たに飛散レベル3の石綿含有建材の修繕工事が追加されたことを周知し、発注者として監督 ・R5年度の登録工事店の資格基準に、石綿事前調査の有資格者がいることを追加することを周知	・登録工事店378社に対し、石綿事前調査の必要な工事範囲や2022年4月から導入された100万円以上の工事における事前調査結果の監督官庁への報告制度について100%周知 ・2023年10月から導入される石綿事前調査の有資格制度と資格取得に必要な講習等について、登録工事店全社に周知	・2022年3月中に石綿事前調査の必要な工事範囲や4月から新たに導入される監督官庁へのシステムによる報告制度について通知文を发出し周知を図り、6月には説明会を開催した。また4月以降、監督官庁への事前調査結果の報告対象となる修繕工事については、工事発注者として工事店から報告書の写しを提出させ、実施の徹底を図った。 ・9月に登録工事店全社へ通知文を发出し、2023年10月から導入される石綿事前調査の有資格制度と必要な講習、2023年度の工事店登録に向けて資格取得を推奨した。	・登録工事店への説明会等で石綿事前調査の必要な工事範囲や監督官庁への報告制度の周知徹底を図るとともに、工事発注時には、各学校の施設状況や施工内容に応じた石綿対策を指示・監督 ・登録工事店に対し、石綿事前調査の有資格制度の周知を徹底し、資格取得を推奨するとともに、制度導入時には資格取得状況を把握
共通事務受託体制の整備	目標③	・就学支援金の受託範囲を24校に拡大するとともに、全都立高校を対象に、都立高等学校一人1台端末購入支援金関係事務を受託開始 ・受託事務の業務改善及び効率化に向けた分析の実施 ・引き続き、受託可能な共通事務の事業化に向けた検討及び体制構築を推進	・受託業務をそれぞれ遅滞なく適切に履行 ・受託業務を通じて明らかになった課題を分析・検証し、教育庁への業務改善提案を実施 ・他の支援金業務の受託に関する課題を整理するとともに、短期間で申請書類を効率的に審査するため、人材派遣を効果的に活用する体制を構築	・教育庁と連携を図りながら、平易で読みやすい業務マニュアルの整備や困難案件等に係るQAの作成など、事前準備を着実に進めた。 ・業務改善提案に当たっては、学校アンケートの結果や機構で蓄積したノウハウを基に、事務スキームの改善や審査方法等の見直し、保護者への広報の充実など、幅広く提案した。 ・派遣職員用の審査見直し表や事務処理フローチャートを整備するとともに、個人情報の取扱いを厳格化し事故防止を徹底した。今後は、研修の充実など派遣職員の事務処理能力の向上を図っていく。	・就学支援金では、モデル事業の成果を踏まえ、教育庁と調整し受託規模を96校に拡大。全校実施に向けて一層の効率化を推進 ・一人1台端末購入支援金では、端末購入サイトで全種類の支援金申請が可能となるため、電子申請の処理ノウハウを集積 ・更なる受託拡大に向けた検討及び人材派遣等を活用した体制整備を促進

(公財) 東京学校支援機構

戦略 4	多角的な事業展開を可能とする強固で柔軟な組織体制の強化・推進
------	--------------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

社会で急速なIT化が進む中、コロナの影響も重なり、テレワーク等働き方が大きく変わりつつある。また、学校現場においても、児童・生徒の学びを止めないよう、IT化をはじめコロナに対応するための様々な取組が必要とされている。

団体における現状（課題）

◆各事業を着実に推進し、都内公立学校を多角的に支援していくためには、事業を担う職員の力を最大限発揮していかなければならない。そのためには、組織体制を盤石にするとともに、柔軟な働き方を選択できる職場環境を積極的に整備していく必要がある。
◆事業の着実な推進には、学校現場や都民・企業・団体の理解と協力が不可欠であるが、事業への理解は十分とはいえない状況である。東京都の教育施策と学校現場を支える政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく必要がある。

課題解決の手段

◆学校を支える公益事業を行う財団としての信頼性を向上させるため、公益財団法人への移行を図る。また、組織拡大による業務負担増を抑制するため業務の効率化を図る。
◆テレワークや勤務の形態等、柔軟な働き方を推進する環境や制度を整備し、必要な専門的知識・経験を有する優秀な人材を確保する。また、研修やOJTにより職員を育成していくとともに、キャリアプランに係る制度を整備し、職員が安心して働ける環境を構築する。
◆SNSを積極的に活用するなど効果的なPRにより、学校や都民・企業・団体等に対して、学校支援に関する取組内容や成果を周知していく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】公益財団法人化及び内部決裁電子化
※電子決裁率原則100%
【目標②】優秀な人材の確保・育成
※研修満足度80%
【目標③】アフターコロナ時代の新たな働き方を実践
※テレワーク実施週3日以上
【目標④】学校現場や都民等が、学校課題解決の一手段として各事業を認知

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①2022年度より電子決裁システムを導入し、個人情報等のクラウドで取り扱うことが不適切な案件等を除き、原則全ての案件について電子決裁が可能となった。
②採用選考ではSNSやオンライン面接を活用し、効率的な採用活動を行うことができた。
③システムの整備によりテレワーク環境は整ったが、多様な人材を確保し職員の能力を最大限発揮するために、更なる柔軟な働き方の実現が必要である。
④評価委員意見及び広報の効果測定を踏まえ、機構の認知度が高くない層や学校現場へのPR方法を検討、実施した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
公益財団法人への移行及び事業拡大を見据えた組織体制の構築	目標①	・公益財団法人として事業実施（年度当初から） ・公益財団法人制度に対応した運営・財務体制の確立（自主財源の将来的な確保に向けた検討を含む。） ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・電子決裁システムの導入	・公益財団法人として、定款や役員変更に伴い、監督行政庁に対し適時・適切な手続きを実施 ・2023年度からの新規事業を見据え、必要な予算、人員要求を行い、新規事業を円滑に行うための体制を整備 ・2022年10月より電子決裁システムを導入	・新規事業の受託に向け、PTを設置し、事業スキームや新規事業執行にあたり課題となる事項等を厳密に検討することで、適正な予算、人員要求に繋げることができた。 ・2023年度以降も新規事業展開に伴い組織体制や制度の見直しが必要となる場合には、引き続き適切な整備を行う。 ・電子決裁システムは、試行期間を設けてから本格実施としたことで、円滑に導入することができた。2023年度は埋蔵文化財センターの移管があるため、新しい組織においても現行のシステムが遜色なく使用できるよう、調整を行う。	・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・例外案件の電子決定化対応検討（仕組みの見直し等）
採用活動及び職員研修の拡充	目標②	・採用説明会の開催やオンライン面接等の導入 ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・長期的採用計画の策定、採用募集や選考フローの更なる効率化に向けた検討 ・正規職員の登用、育成 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）	・3回の採用選考全てにおいてオンライン面接を実施 ・SNSやTOKYO教育Festa!などの参加を通じて魅力を発信 ・採用募集の効率化に向け、他団体や民間事業者から情報を収集 ・正規職員登用選考の実施 ・外部講師による情報セキュリティ研修や職員の関心の高いテーマから選択できるオンライン研修を実施	・採用選考や広報活動のノウハウが機構内に蓄積され、SNSやイベントでのお知らせなど、機会を考えた情報発信を行えるようになった。 ・長期的採用計画の検討を行っていたが、新たな教育課題に対応した人員体制構築の必要が出てきたため策定期限の見直しを行った。 ・研修機関とコンタクトを取り、事前の打ち合わせや職員へ研修希望のアンケートをもとに研修を実施することができた。引き続き研修の充実を図り、研修満足度を向上させるとともに、職員育成に取り組む。	・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・新たな採用募集や選考フローの導入（技術職確保に向けた東京しごとセンターの活用検討） ・正規職員の登用、OJTの実施・部署異動等により適性を見極めた上での育成 ・職員のキャリア形成支援 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）
柔軟な働き方を推進する制度・環境構築とテレワークの推進	目標③	・テレワークに係る環境整備・拡充（はんこレス、内部決裁、勤怠管理の手続き等） ・全職員が週2日以上テレワーク実施	・テレワーク関連ツール（電子決裁、勤怠管理システム）を導入 ・コロナ対策として月ごとに出勤割合の上限を定め、職員各自の業務状況によりテレワークが実施可能な環境を構築 ・テレワーク実施下における職員所在の共有のため、在席管理システムの導入を検討	・テレワークを含め勤怠に係る手続きが1つのシステムに集約化されたことにより、申請、承認手続きの利便性が向上し、テレワークの実施がスムーズになった。 ・電子決裁システムの導入によりテレワーク時でも文書決裁が行えるようになり、職員がよりテレワークを実施しやすくなった。 ・テレワーク関連ツール利用の定着を図るため、2月にテレワーク週間を実施予定。 ・テレワークの環境整備は図れたため、更なる柔軟な働き方の実現に向けて、テレワーク実施の浸透とワークシェアの導入を目指す。	・テレワークにおける情報共有等、各課の効率的な取り組み事例紹介 ・週3日のテレワークをトライアルで実施（8月、9月） ・週3日勤務等の短時間労働を一部導入
様々な媒体・広報物を活用した積極的なPRの実施	目標④	・SNSでの発信強化 ・効果測定にもとづいた新たな広報戦略の検討	・HP更新と連動したSNS発信強化のためCMS導入 ・様々な年代や属性にPRするため、職場の様子などをSNSに投稿するとともに、オフラインメディアの媒体について検討 ・都内公立学校全教員を対象にニュースレター配信（2回配信/計4回予定） ・イベント（TOKYO教育Festa!）出展（10月）	・SNSとホームページの特性を踏まえ、機構の事業理解促進につなげるためSNSからホームページへの流入を企図して、連動した情報発信を強化した。 ・2021年度実施のインターネット調査の結果から、若年層に関心が高いSNS発信強化に加えて学校活動に関心が高く機構認知度が低い50、60代に向けた広報を検討した。 ・機構各事業の活用を促進するため、教員への認知度向上策を検討し、全教員向けニュースレターをメール配信した。 ・イベント出展がサポーター登録に寄与したため今後は対面も重視する。	・事業拡大を契機としたHPのリニューアル ・SNSでの発信強化 ・シンポジウムなどのイベントを充実

(公財) 東京学校支援機構

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略5	埋蔵文化財事業における若手職員の育成	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

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

団体における現状（課題）

・埋蔵文化財センターの調査研究員（職種：学芸研究）については、平成9年度から平成23年度までの15年間にわたり採用を中断したため、ベテラン職員の多くが退職期を迎える中、事業の中核を担う若手職員への技術継承・人材育成が急務となっている。

課題解決の手段

①ベテラン職員（監督職）が行っている業務を主任・中堅職員に実務経験させていく。また、都教委に職員派遣し、事業者調整や文化財行政全般の知識を習得させる。
②中堅・新人職員の現場調査能力、報告書作成能力の向上を図るため、ベテラン職員からの実践研修を実施する。
③新人職員には、中堅職員とのペア制度を実施するとともに、継続的な研修・OJTを実施する。中堅職員にはリーダー養成研修を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
開発事業者との調整や設計積算など、センターの中核業務を担う職員を育成
【目標②】
考古学的知見に加え、高い専門技術を備え、質の高い報告書を作成できる職員を育成
【目標③】
現場の責任者として、請負業者への指示・監督ができるまで新人職員を育成

①年度内に事業調整部門に中堅職員の配置及び都教委への主任級調査研究員を派遣を行う予定
②実践研修は7課程を計画し4課程を終了。年度末までに計画どおり終了予定
③新人職員へは中堅職員である分室長がOJT研修を実施中。また新任職員育成リーダー養成研修に2名受講させペアリーダーを育成

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
実務経験等による高度な知識・能力等の習得（主任・中堅職員）	目標①	・主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整、設計積算等を実務経験させる。 ・引き続き、別の主任級職員1名を都教委に派遣する。	○調査事業が当初の想定より増加し、また現場対応する調査研究員に欠員等が生じたため、現在までに主任・中堅職員を事業調整部門に配置できていないが、令和5年2月には配置して実務経験させる。 ○上記の理由で都教委に主任級調査研究員を派遣できていないが、令和4年度中には配置できるよう調整する。	○調査事業の進捗と欠員（中途退職・育児部分休業等）の影響から、事業調整部門への配置が第4四半期に可能となったため。 ○年度中に派遣する職員は、令和5年度の東京学校支援機構への移管後も引き続き、派遣する。	・主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整、設計積算等の外、請負会社との工程管理精算業務等の実務を経験させる。 ・引き続き、別の主任級職員1名を都教委に派遣する。埋蔵文化財の事業調整だけでなく、文化財全般の保護・活用の業務にも従事させて全般的な知識の習得を図る。
実践研修による高度な専門知識の習得（中堅・新人職員）	目標②	前年度の実践研修をベースに、出土した遺物等の整理・分類方法や写真撮影技術、報告書作成ソフトなどの操作技術等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。	○採用から3年目までの職員を中心に発掘調査、整理調査の進め方の実践、調査現場での安全管理や職場モラルに係る研修内容を策定し、実施した。（別紙参照） ○現在までの研修状況 第1回 5月31日 第2回 6月30日 第3回 9月14日 第4回 12月22日（予定）	○中堅・新人職員に対して、一部オンラインによる研修も含め、当初計画どおり実施した。 ○最新機器を利用した実測方法、特殊遺構の測量技術など受講者の習熟度に応じて、より専門性の高い研修内容も一部組み入れて実施した。	前2年度の実践研修をベースに、遺物の保存や活用のための専門知識（X線CT装置などを利用した科学的分析技術）等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。
ペア制度、研修・OJTの実施（新人職員）	目標③	・分室長（現場責任者）を補助し、分室長不在時も請負会社等への指示が適切にできるようにする。（2年目職員） ・引き続き、研修・OJTにより業務遂行力の向上を図る。 ・引き続き、中堅職員にリーダー養成研修を受講させ、ペアリーダーとする。	○新規採用の職員（1名）には、前年度までにリーダー研修した中堅職員（主任級）とのペア制を実施している。 ○リーダー養成研修は、採用3年目の中堅職員（2名）に9月16日に受講させ、フィードバック研修についても令和5年1月25日に実施する。	○新人職員1名には、センターが実施する研修のほか、リーダー研修受講者である分室長（主任級）との配置を工夫してペア制を組ませ、円滑に実施できるよう、OJT形式の研修により知識の習得を図っている。 ○コロナ禍において受講時期が遅れたが、調整して外部委託研修機関が実施する「リーダー育成研修」を9月に実施し、フィードバック研修も令和5年1月に実施する。（受講者数：2名）	・3年目職員（1名）は、経験者なので考古学の専門的な派遣研修を受講させる。

2 3 公益財団法人東京防災救急協会

公益財団法人東京防災救急協会

(所管局) 東京消防庁

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1973年10月1日					
所在地		東京都千代田区麹町1-12（東京消防庁麹町合同庁舎内4階）					
団体の使命		安心して暮らせる社会の実現を目指して、防災・救急業務関係者の育成並びに都民の防災・救急に関する意識と行動力の向上に関する事業を進め、都民の生命、身体及び財産を災害等から保護するとともに、地震等の災害による被害を軽減し、もって社会公共の福祉の増進に寄与すること					
事業概要		・ 防火管理者、危険物取扱者等の防災業務関係者を育成するための事業 ・ 防災思想の普及及び防災行動力向上のための事業 ・ 火災を予防し、地震等の災害による被害を軽減するための事業 ・ 応急手当及び救急についての普及啓発に関する事業 ・ 救急車の適正利用等の救急需要対策に関する事業					
役 職 員 数	役員数	29 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	2 人）	
	常勤役員数	3 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	2 人）	
	非常勤役員数	26 人	（都派遣職員	4 人	都退職者	0 人）	
	常勤職員数	67 人	（都派遣職員	14 人	都退職者	38 人）	
	再雇用・ 非常勤職員数	306 人					
基本財産		1,040,000 千円					
都出資（出捐）額		170,000 千円	※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む				
都出資（出捐）比率		16.3 %					
他の出資（出捐） 団体及び額		30,000 千円	みずほ銀行				
		30,000 千円	有限会社報恩会				
		25,000 千円	明治安田生命保険				
		785,000 千円	その他	26 団体			
その他資産		なし					

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	2,375,494	100%	2,320,477	100%	55,017
(償却前損益)					76,295
防災・救急指導事業	400,039	16.8%	496,210	21.4%	△ 96,171
防災・救命講習事業	928,541	39.1%	928,565	40.0%	△ 24
防災思想普及事業	537,986	22.6%	538,137	23.2%	△ 151
防災・救急関係図書販売等事業	475,995	20.0%	301,704	13.0%	174,291
法人会計	32,933	1.4%	55,861	2.4%	△ 22,928

※固定資産への投資額：6,563

経常収益内訳

基本財産運用益 10,657

自主事業収益 766,007

都財政受入額 1,581,606

その他 17,224

<都財政受入額 内訳>

東京消防庁受託料	1,488,854
東京都福祉保健局受託料	92,752

経常費用内訳

委託費 234,864

租税公課 151,575

賃借料 91,677

印刷製本費 72,774

消耗品費 117,391

人件費 1,465,856

その他 186,340

<人件費 内訳>

給与手当	1,216,612
役員報酬	25,189
事業主負担金	210,038
その他	14,016

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産	1,043,712
現金及び預金	867,485
有価証券	
その他	176,227
2 固定資産	1,487,230
基本財産	1,040,000
特定資産	392,864
その他固定資産	54,366
一固定資産	52,406
一有価証券等	
一その他	1,960
資産合計	2,530,942

(負債の部)

3 流動負債	241,752
借入金	
その他	241,752
4 固定負債	75,544
借入金	
その他	75,544
負債合計	317,297
(正味財産の部)	
正味財産合計	2,213,645
負債・正味財産合計	2,530,942

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 進め！予防講習デジタルプロジェクト！～講習におけるデジタル化の推進～について、更なる受講者の利便性向上に資するため、オンライン型講習と合わせ、テキスト販売のオンライン化についても導入を推進

◆戦略2 広げろ！防災展開プロジェクト！～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～について、自助・共助の意識と行動力の掘り起こしを図るため、関東大震災から100年を契機とした事業を展開

◆戦略3 救え！救命講習向上プロジェクト！～効果的な救命講習指導の推進～について、長期化するコロナ禍を踏まえ、受講者のニーズに応えるため、大規模会場での講習を拡大して実施

【プランの主な改訂内容】

戦略1 進め！予防講習デジタルプロジェクト！～講習におけるデジタル化の推進～

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 受験準備講習会（自主講習）における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大 【目標②】 受験準備講習会（自主講習）の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大	【目標①】 受験準備講習会（自主講習）における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大 【目標②】 受験準備講習会（自主講習）の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大 【目標③】 テキスト販売のオンライン化の推進

戦略2 広げろ！防災展開プロジェクト！～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上 【目標②】 防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接遇対応の充実化による利用者満足度の向上 【目標③】 総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現	【目標①】 消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上 【目標②】 防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接遇対応の充実化による利用者満足度の向上 【目標③】 総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現 【目標④】 関東大震災から100年を契機とした情報発信による、自助・共助の意識と行動力の掘り起こし

戦略3 救え！救命講習向上プロジェクト！～効果的な救命講習指導の推進～

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
講習内容の見直し	◆短縮救命講習の講習数の拡大 ◆新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材を活用した講習の展開	講習内容の見直し	◆オンライン学習を活用した短縮救命講習を、上級救命講習にも拡大し、受講者の利便性向上に資する。 ◆長期化するコロナ禍を踏まえ、大規模会場での講習を拡大するなどし、受講数を2022年度比10%以上増を目指す(約160,000人)。 ◆東京デジタルファースト条例の趣旨を踏まえ、全ての救命講習に電子申請を導入する。

(公財) 東京防災救急協会

戦略1		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
戦略1		進め！予防講習デジタルプロジェクト！ ～講習におけるデジタル化の推進～		○		○

関連する都の重要施策

- 「東京デジタルファースト条例」

戦略を設定する理由・背景

東京都において「東京デジタルファースト条例」が成立され、政策連携団体においても手続等のデジタル化の推進を求められている。また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人と人が接触しないようにするため、3密（密閉・密集・密接）を避ける形での講習会やセミナーを実施していく必要がある。

団体における現状（課題）

◆当協会はこれまで、テレワークの試験的導入や、Web会議システムの運用開始など、段階的にDXへの取組を進めてきたが、防災関係者の育成や応急手当普及のための各種講習等の実施に際しては、対面形式・集合形式を主としてきた。
◆このような状況の中、今般の新型コロナウイルス感染拡大を契機とし、加速度的にオンライン形式による講習等を推進することが求められている。
◆さらに、「東京デジタルファースト条例」の成立なども踏まえ、電子申請をはじめあらゆる分野において、都民サービス水準の更なる向上のため、デジタル化に取り組んでいく必要がある。

課題解決の手段

◆受験準備講習会（自主講習）で実施している講習から講習のオンライン化及び電子申請・決済を導入し、段階的に他の講習へ展開していく。なお、講習のオンライン等に対する都民ニーズを見極めながら、関係機関とも協議し、すべての座学講習でのオンライン化の環境整備を推進する。
◆これらの取り組みを強力に推進していくべく、2020年度に設置したDX推進検討委員会を中心に、有識者の知見や先進的取組を行っている団体のノウハウなどを取り入れながら、ICTの活用により都民の利便性を向上させる。
◆また、DX推進による効果を確認し、費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
受験準備講習会（自主講習）における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大
【目標②】
受験準備講習会（自主講習）の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大
【目標③】
テキスト販売のオンライン化の推進

【目標①】全ての受験準備講習会の座学講習において、オンライン化を実現するとともに、受託講習等の一部においても、2022年度内にオンライン化を実現することとした。
【目標②】全ての受験準備講習会に電子申請・電子決済の導入を実現するとともに、受託講習等の一部においても、2022年度内に電子申請・電子決済の導入を実現することとした。
当初の計画を前倒して実現できたのは、新たにシステムを構築することなく、既存のシステムを導入したことや、所管局との協議を重ねてきたことによるものである。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
受験準備講習会のオンライン化及び受託講習等への拡大	目標①	◆自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習の本格運用 ◆充実したコンテンツをリニューアル ◆受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） ◆費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討	◆自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習を本格運用（5月） ◆講習動画をリニューアルし、新たに模擬問題を追加 ◆1つの講習においてオンライン化を実現し、2つの講習においてシステムを構築（予防講習23講習中、効果確認の必要がない講習など、当面は12講習のオンライン化を予定しており、2022年度中に8講習を実現予定） ◆受験準備講習会のオンライン化による業務量の削減効果について検討	◆危険物取扱者講習のオンライン化の際に、課題や問題点を把握したことにより、試行期間を短縮して本格運用を開始できたこと。 ◆アンケート結果を反映し、よりニーズに沿った講習動画にできたこと。 ◆危険物取扱者保安講習において、所管局と連携し、早期に実現できたこと。また、条例に基づく講習の再講習において、東京都の助言等も参考に、複数のシステムを比較検討し、パッケージ開発の手法を取入れることにより、業務効率と費用対効果を考慮したシステムを早期に構築できたこと。 ◆オンライン型講習の実施を経て蓄積されたノウハウを生かした点。	◆受講者ニーズの調査をするとともに、オンライン型講習のチャプター別の理解度を把握し、講習内容を充実させる。 ◆3つの受託講習について所管局と協議し、システムを整備する。 ◆新たな事業（消防設備士試験受験準備講習会）をオンライン型で展開する。 ◆受講者ニーズ（その場で質問できる集合型のメリットと自由な時間に聴講できるオンライン型のメリット）に応じるため、集合型とオンライン型を併用し、受講者の掘り起こしを図っていく。
受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大	目標②	◆危険物取扱者講習の集合型講習における電子決済の導入 ◆自衛消防技術試験受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入 ◆受講者の利便性を向上させるため、電子申請・電子決済に係るアンケート調査の実施及び検証 ◆受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との協議（可能な講習から順次導入）	◆全ての受験準備講習会において、電子申請・電子決済を導入 ◆電子申請・電子決済に係るアンケート調査を実施（4回） ◆1つの講習において電子申請を導入し、2つの講習においてオンライン型講習の運用開始に合わせて電子申請・電子決済の導入を決定（予防講習23講習中、当面はオンライン化をする12講習への導入を予定しており、2022年度中に8講習を導入予定）	◆電子申請・電子決済の導入においては、システムを構築せずに、既に導入しているe-ラーニングシステムに不随するシステムも活用したことにより、早期に実現できたこと。 ◆複数回に分けてアンケート調査を実施することにより、電子申請・電子決済のニーズを把握できたこと。 ◆危険物取扱者保安講習において、所管局と連携することにより、早期に実現できたこと。また、条例に基づく講習の再講習において、電子申請・電子決済を踏まえたシステムの構築を決定したことにより、オンライン化及び電子申請・電子決済を同時に実現できること（2月）。	◆3つの受託講習について所管局と協議し、システムを整備する。 ◆2023年10月から展開する予定の新たな事業（消防設備士試験受験準備講習会）に電子申請・電子決済を導入する。
テキスト販売のオンライン化			2023年度 新規事項		◆東京デジタルファースト条例の趣旨を踏まえ、テキスト販売のオンライン化に向けてネットワークを構築し、受講者の利便性向上に資する。

(公財) 東京防災救急協会

戦略の性質

2023年度改訂の視点

戦略2	広げろ！防災展開プロジェクト！ ～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略8：安全・安心なまちづくり戦略

戦略を設定する理由・背景

激甚化する豪雨災害や首都直下地震等の発生が危惧される中、防災へのニーズは益々多様化そして増加しているため、東京都としても自助・共助のレベルアップへの働きかけを様々な部局に渡って行う必要が出てきている。また、新型コロナ拡大の影響により都立施設は利用制限等を実施している。

団体における現状（課題）

- ◆東京消防庁の政策連携団体である当協会はこれまで「東京消防庁のパートナー」として、災害発生時の対応とその事前の備えのための対策を中心に事業展開してきた。
◆博物館・防災館において利用しやすい体制の構築として外国人スタッフを採用し、来館者の利便性の向上等を図ってきたが、コロナ禍を踏まえた新たな展開として、幅広い層に防災行動力の更なる向上策を検討する必要がある。
◆また、東京都の見える化改革において、事業総点検により各局や区市町村にて行き届いていない防災事業があることが示唆されたため、当協会がそれらに対応することで、東京都の防災の受け皿として都民の安全安心に資するという新たな役割が求められている。

課題解決の手段

- ◆幅広い層の防災への関心を惹きつけるため、消防博物館及び防災館の効果的な活用方策について検討する。
◆消防博物館においては、オンライン環境から博物館の展示品を観覧できるデジタルツール（動画・音声等、解説は多言語対応）を整備し、積極的に広く都民へ防火・防災への興味を喚起していくことで、防災意識の向上へつなげていく。
◆防災館等においては、アフターコロナを見据え、誰にでも利用しやすい施設を目指して、外国人や障がい者に配慮した運用や施設を整備し、防災館での体験を通じて実践力を身に付ける。
◆さらに、総合防災部の事業の一部受託を、東京都総務局、東京消防庁及び協会の3者により推進していく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上
【目標②】
防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接客対応の充実化による利用者満足度の向上
【目標③】
総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現
【目標④】
関東大震災から100年を契機とした情報発信による、自助・共助の意識と行動力の掘り起こし

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】収蔵品の公開用データについては、2023年度の公開に向けて1,000点のうち500点を作成できた。また、収蔵品紹介アプリにおいても、計画どおりに展示史料を公開し、動画による拡充も行った。いずれも進行管理が徹底できたことによるものである。
【目標②】分科会に民間の専門家や障がい者本人を加えたほか、時間をかけて障がい者への接客に関する課題を分析、検討したことにより、充実した障がい者接客マニュアル等が作成できた。
【目標③】3者協議が行われず具体的な検討が進展しなかった。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
消防博物館のデジタル化の推進	目標①	◆博物館収蔵品の公開用データの作成（価値ある収蔵品500点/1,000点） ◆収蔵品紹介アプリの拡充（動画等） ◆新たなコンテンツの作成	◆価値ある収蔵品500点のデータを登録 ◆360°カメラで撮影した施設紹介動画を収蔵品紹介アプリにも掲載（施設紹介動画アクセス数：77,869件※）※4月～11月末 ◆展示物（ジオラマ及び車両等）の紹介動画の制作を決定	◆膨大な既存データを一ずつ精査し、他の文献等を参考に見直しを図るなどしたことにより、データベースの充実を図ったこと。 ◆360°カメラを活用して制作した動画をホームページのほか、アプリにも掲載したことにより、来館していない多くの方にも収蔵品が観覧できる環境を提供でき、防災意識・学習意欲の向上が図れたこと。 ◆都民の防火・防災等への理解を深めることを目的に、博物館で保有する展示物や収蔵品の動画を活用し、多角的に紹介することとしたこと。	◆博物館収蔵品の公開用データ（価値ある収蔵品1,000点/1,000点）を公開し、防災意識・学習意欲の向上に資する。 ◆ITを活用した新たなコンテンツを作成し、防災意識・学習意欲の向上に資する。 ◆上記2点の取組等により、来館者数を2022年度比10%以上増を目指す（約150,000人）。
障がい者接客マニュアル等の作成及び活用	目標②	◆障がい者へのヒアリングにより抽出した課題の分析 ◆障がい者接客マニュアルの作成	◆ヒアリングにより抽出した課題を分科会において分析・検討（5月、11月） ◆障がい者に対する接客マニュアルと障害者向け体験指導要領を作成	◆分科会に民間の専門家や障がい者を登用したことにより、認識できなかった課題を抽出でき、障がい者が利用しやすい施設への改修及び環境の分析、検討に反映できたこと。 ◆分科会において、分析、検討を重ねたことにより、障がい者に配慮しつつ防災館での体験を通じて実践力が身につくマニュアル等を作成できたこと。	◆誰もが利用しやすい施設を目指し、障がい者接客マニュアル等を活用した館運営を実施し、防災意識・防災行動力の向上に資する。 ◆他団体と連携し、やさしい日本語を活用した外国人向けの防災体験ツアーを実施する。 ◆来館者全員を対象にアンケート調査を実施し、利用者満足度80%以上を目指す。
受託セミナーの決定及びオンライン化の整備	目標③	◆3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 ◆人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 ◆オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作	◆3者協議再開に向け、総務局内で当協会に受託可能なセミナー等の検討に係る打合せを実施（2回）	◆今後の3者協議の再開に向けては、総務局内での議論を踏まえ進める方針となったこと。	◆3者協議の結果を踏まえ対応する。
関東大震災から100年を契機とした事業の推進	目標④		2023年度 新規事項		◆東京都の関東大震災100年事業として、関東大震災の教訓を発信する。 ◆関東大震災に係る防災啓発コンテンツを制作し、防災展2023や各防災館、Webサイト等で上映（目標：10,000回再生）し、自助・共助の意識向上に資する。 ◆各防災館において、関東大震災に関連する企画展を実施し、新規での来館促進を図るなど、来館者数を2022年度比10%以上増を目指す（約180,000人）。

戦略 3	救え！救命講習向上プロジェクト！ ～効果的な救命講習指導の推進～	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「東京デジタルファースト条例」

戦略を設定する理由・背景

AEDの普及が広まるなか、一人でも多くの命を助けるため、パイスタンダーによる応急手当実施率を更に向上させる必要がある。

団体における現状（課題）

◆当協会は、年間約25万人に対する救命講習を実施しており、東京都応急手当普及推進協議会（応急手当を広く都民に普及するため関係機関によって構成される協議会）の構成員として、その目標達成（都民の昼間人口の20%に対する応急手当講習の実施）を牽引してきた。
◆このことから、応急手当の実施率向上のためには、実効性のある講習指導を推進し、行動力あるパイスタンダーを育成することが必要である。
◆救命講習は実技を伴うため集合形式で実施する必要があるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により密を避ける必要があり、講習会場における定員を標準よりも減少させている。

課題解決の手段

◆救命の現場に居合わせた際、受講者が自信を持って応急手当が実施できるよう、講習内容の見直し及び講習資器材の充実を図ることで、より効果的な講習指導体制を構築する。
◆集合形式で実施する講習時間を短縮することにより感染防止対策を強化し、新しい生活様式に対応するため、座学のオンライン化を拡大していくとともに、長期化するコロナ禍を踏まえた、新たな講習会場の確保について、所管局と連携していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
オンライン学習（電子学習室）を活用した短縮救命講習の運用拡大（個人向け）
【目標②】
・受講者を10名とした1グループに対し、4体の人形、4器のAEDトレーナーの配置率100%
・胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100%

【目標①】新しいガイドラインの発出が遅れたことにより、ガイドラインに対応した講習の開始が当初計画よりも1年以上遅れたこととなったが、そのような状況の中においても、関係機関から情報を収集するなどして、早期にテキスト作成に着手できたことにより、2022年12月から開始できる見込みとなった。
【目標②】講習資器材については、コロナ禍の中、半導体や電子部品等の供給不足の中、市場調査を怠ることなく、情報収集に努めたことにより、計画どおりに整備できた。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
講習内容の 見直し	目標①	◆短縮救命講習のWeb受付開始、本格運用 ◆新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成 ◆長期化するコロナ禍を踏まえた、新たな講習会場の確保について、所管局と連携	◆短縮救命講習を本格運用（4月） ◆新しい蘇生ガイドラインに対応した教材及び動画教材を作成（11月）し、12月から新しい講習内容で実施できるよう、指導者教養を実施 ◆長期化するコロナ禍を踏まえ、大規模会場での講習を新たに実施（9月、254名）	◆昨年度末までにシステム改修だけに留まらず、試行も完了させたことにより、4月から本格的に運用を開始できたこと。 ◆予定より遅れて新しい蘇生ガイドラインが発出されたが、様々な手段で当該ガイドラインの内容や動向等の情報収集に努め、早期に教材作成に着手できたことにより、12月から新しい内容での講習を開始できること。 ◆受講者数を制限して開催している中、受講者ニーズに応えるため、所管局と連携し、新たな講習会場を確保したこと。	◆オンライン学習を活用した短縮救命講習を、上級救命講習にも拡大し、受講者の利便性向上に資する。 ◆長期化するコロナ禍を踏まえ、大規模会場での講習を拡大するなどし、受講数を2022年度比10%以上増を目指す（約160,000人）。 ◆東京デジタルファースト条例の趣旨を踏まえ、全ての救命講習に電子申請を導入する。
講習資器材の 充実	目標②	◆受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率80% ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100% ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できるスマートデバイスの増強	◆受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率80%を達成（220/272） ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100%を達成（492/492） ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できるスマートデバイス全12台の配置が完了	◆コロナ禍による感染症対策として、受講者数を制限するとともに、受講者2名に対して1体1器で実施できるよう、資器材を整備したことにより、計画どおりの資器材数を整備できたこと。 ◆人形についても、半導体や電子部品等の供給不足の中、市場調査に努めたことにより、計画どおりに整備できたこと。 ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用に向けて、スマートデバイスの有効性を検証するため、使用頻度の高い12か所に各1台を配置したこと。	◆受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率100%（272/272）とし、受講者一人あたりの実技時間を3体、3器比で約30%増やし、受講者の技術向上に資する。 ◆胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習を本格運用し、講習の質を高め、受講者の技術向上に資する。

2 4 株式会社東京スタジアム

株式会社東京スタジアム

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1994年8月11日					
所在地		東京都調布市西町376-3					
団体の使命		・ 民間の資金、経営のノウハウを活かし、独立採算による健全なスタジアム経営を維持すること。 ・ 多摩地域のスポーツ振興に貢献すること。					
事業概要		味の素スタジアム、アミノバイタルフィールド及び周辺施設において、以下の事業を行っている。 ・ スポーツ系イベントの開催（サッカーJリーグ、ラグビー、駅伝等） ・ 商業系イベントの開催（コンサート、フリーマーケット等） ・ 商業施設（売店、レストラン等）の運営 ・ 広告スペースの販売 『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務					
役 職 員 数	役員数	13 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	1 人）	
	常勤役員数	2 人	（都派遣職員	0 人	都退職者	1 人）	
	非常勤役員数	11 人	（都派遣職員	2 人	都退職者	0 人）	
	常勤職員数	27 人	（都派遣職員	12 人	都退職者	0 人）	
	再雇用・ 非常勤職員数	0 人					
発行株式数		193,050 株					
資本金		9,652,500 千円					
都持株数		70,000 株					
都持株比率		36.3 %					
他の出資団体の 持株数		18,000 株	京王電鉄株式会社				
		14,000 株	（公財）東京市町村自治調査会				
		9,652 株	株式会社みずほ銀行				
		81,398 株	その他	39 団体			
その他資産		・ フットサルコート（東京都調布市西町290-3） ・ 事務所棟、倉庫等（東京都調布市西町376-3）※アミノバイタルフィールド内 等					

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

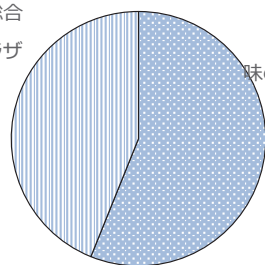
区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	1,529,949	100%	1,698,429	100%	△ 168,480
(償却前損益)					11,537
施設運営業務 (味の素スタジアム等)	858,458	56.1%	980,151	57.7%	△ 121,693
施設運営業務 (武蔵野の森総合スポーツプラザ)	671,492	43.9%	718,278	42.3%	△ 46,786

※固定資産への投資額：69,368

売上高内訳

武蔵野の森総合
スポーツプラザ
671,492

味の素スタジアム等
858,458



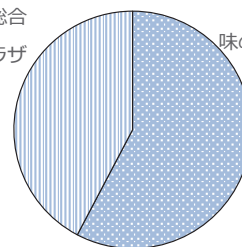
<味の素スタジアム等 内訳>

施設利用売上	508,959
委託業務売上	60,883
その他売上	288,616

営業費用内訳

武蔵野の森総合
スポーツプラザ
718,278

味の素スタジアム等
980,151



<味の素スタジアム等 内訳>

売上原価	741,690
販売費及び一般管理費	238,461

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,356,133
現金及び預金	6,026,429
有価証券	
その他	329,704
2 固定資産	3,406,241
固定資産	2,672,838
有価証券	649,897
その他	83,506
資産合計	9,762,375

(負債の部)	
3 流動負債	421,389
借入金・社債	
その他	421,389
4 固定負債	106,730
借入金・社債	
その他	106,730
負債合計	528,119
(純資産の部)	
5 資本金	9,652,500
6 剰余金	△ 418,245
7 その他	
純資産合計	9,234,255
負債・純資産合計	9,762,375

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承
「両大会のレガシーとしてのスポーツ振興」について、スポーツの振興や大会レガシーの継承に継続的に取り組み、スポーツ需要を喚起するため、「東京都パラスポーツトレーニングセンター（新規）」「スタジアムツアー」を追記

◆戦略2 選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進「リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上」について、観戦・鑑賞環境を向上し、イベント主催者の満足度を高めるため、「特別観覧室の改修」を追記するとともに、スタジアムグルメのブランドイメージを向上させ、イベント来場者の満足度を高めるため、「魅力あるメニューの提供」を追記

◆戦略3 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上について、両施設の同時利用に関する実績を更に増やし、イベント誘致の促進につなげていくため、「3年後の到達目標」を上方修正（6→15件）

【プランの主な改訂内容】

戦略1 RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 3試合 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、(仮称)味スタ・むさブラミュージアムの開設	両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	○パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー ○ <u>東京都パラスポーツトレーニングセンター（新規）でパラスポーツの教室や体験会等の事業を実施し、パラスポーツを振興</u> ○ <u>ラグビーの普及促進につながるイベントの誘致、PR協力。適切な芝管理やJリーグシーズン中の空き日程の活用による試合の誘致 3試合</u> ○(仮称)味スタ・むさブラミュージアムの開設、 <u>スタジアムツアーによるレガシーグッズの活用</u>

戦略2 選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	○経費節減に向けた調整を行いつつ、事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ。効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探索	リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	○経費節減に向けた調整を行いつつ、 <u>2事業（Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリールームの設置、特別観覧室の改修）を試行的に実施し、結果をとりまとめ。利用者の満足度を高める</u> 効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探索 ○ <u>Jリーグクラブや地元ラグビーチーム等の利用者ニーズを踏まえ、年度内に特別観覧室を改修</u>

【プランの主な改訂内容】

戦略2 選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
安全面やブランド面のイメージ向上	○事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ。効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得・運用 ○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信	安全面やブランド面のイメージ向上	○<u>6事業（アニメコンサート誘致、eスポーツコンテンツ、SNS情報発信、ICT技術やGBAC等の先進的な取組、事故・災害時対応の訓練・研修、魅力あるメニューの提供）</u>を試行的に実施し、結果をとりまとめ。効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○引き続きICT技術等の先進的な取組みを情報収集し、GBACは取得・運用 ○<u>救命等講習(2回)、消防訓練(4回)、さすまた取扱訓練(1回)の情報発信</u> ○<u>味スタのコンコース売店でスポンサー企業等と連携した魅力あるメニューを提供し、イベント1回当たりの売店売上を伸ばすことを目指す。</u>

戦略3 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(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を6つ以上実施し、利用者の高い評価を得ている。 【目標②】 スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。	【目標①】 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を<u>15件以上実施</u>し、利用者の高い評価を得ている。 【目標②】 スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。

(株) 東京スタジアム

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略version up 2023
・戦略16：スポーツフィールド東京戦略 ・戦略19：オリンピック・パラリンピックレガシー戦略

戦略を設定する理由・背景

RWC2019や東京2020大会を契機として、都民が安全・安心にスポーツイベントに参加できるよう、その受け皿としての役割を積極的に果たしスポーツフィールド・東京の実現に貢献するとともに、両大会のレガシーを活かしたより戦略的な施設運営、事業展開を可能にするため。

団体における現状（課題）

- ・東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等を始めたが、大会後も都民のスポーツ需要に応じていくことが求められている。
- ・RWCのレガシーとして、子供からプロまで様々な階層における機会を増やシラグビーの発展に貢献することが求められている。
- ・大会のレガシーとして5つの柱が立てられているが、持続可能性分野について、環境面のハード施策は進んでいるもののイベント運営等のソフト施策はこれから取り組む段階にある。
- ・復興五輪という大会の趣旨を踏まえ、福島県の道の駅の支援を行ってきたが、大会以降の被災地への関心の薄れや震災の風化が懸念されている。

課題解決の手段

- ・広く都民が楽しめるパラスポーツやマイナースポーツについて、競技団体等と連携した体験会等を通じて、普及と活性化に貢献する。
- ・ラグビーは、体験イベントや様々な試合等の開催により、新リーグの気運醸成を支援するとともに、ラグビーの発展とチームの底上げに協力する。
- ・東京2020大会における環境に配慮した持続可能な取組み等をレガシーとして継承し、環境負荷の低減に向けた取組みの充実・強化を図っていく。
- ・東京2020大会後も被災地への支援を継続し、震災復興の重要性を発信していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。
【目標②】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。

- ・目標①について、パラスポーツ等の普及啓発のため、目標を大幅に超える14メニュー実施するとともに、ラグビーリーグワン1試合を誘致した。また、東京2020大会一周年記念事業を3事業実施するなど、都のスポーツ振興施策に貢献した。
- ・目標②について、環境配慮を推進するため、イベント時に発生した生ごみを約900kg減量するとともに、味スタ感謝デーで福島の特産品の販売等を行うなど、被災地支援を推進した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	目標①	○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの企画調整	○パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 14メニュー ○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 ○（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの企画調整。東京2020大会1周年記念事業を3件実施し、RWC2019や東京2020大会の記念グッズを活用。	○地元市と連携した車いすバスケットボールのイベントや障害者スポーツ体験会等でパラスポーツを幅広い層へPRできた。 ○都のRWC2019レガシーイベントを開催するとともに、Jリーグのシーズン中の空き日程を活用し、ラグビーリーグワン1試合を誘致した。 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズを展示する（仮称）味スタ・むさブラミュージアムについて、開設準備に向けて検討を進めた。東京2020大会1周年記念事業等のイベントで、東京2020大会に関するミュージアムやスタジアム・アリーナツアーを実施することで、大会レガシーを印象付けた。	○パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー ○東京都パラスポーツトレーニングセンター（新規）でパラスポーツの教室や体験会等の事業を実施し、パラスポーツを振興 ○ラグビーの普及促進につながるイベントの誘致、PR協力。適切な芝管理やJリーグシーズン中の空き日程の活用による試合の誘致 3試合 ○（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの開設、スタジアムツアーによるレガシーグッズの活用
東京2020大会における環境配慮や復興支援のレガシーの継承	目標②	○環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 ○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）	○主なイベント主催者に環境配慮ガイドラインを配付し、環境に配慮した取組への協力を依頼。生ごみを約900kg削減 ○味スタ感謝デーで福島県道の駅ブースを4ブース設置し、福島の特産品を販売。福島県産の食材を使った店舗を出展	○主なイベント主催者に環境配慮ガイドラインを配付し、味の素スタジアムにおける環境保全のための取組を紹介するとともに、環境配慮チェックリストを用いて環境に配慮した取組への協力を依頼した。スタジアムで発生した生ごみを生ごみ処理機で分解することで、一般廃棄物として廃棄する生ごみを約900kg減量した。 ○震災の記憶が風化することのないよう、被災地への継続的な支援として、味スタ感謝デーで福島県道の駅のPRブースを4ブース出店した。また、同イベントのフードパークでは、出店10店舗の全てにおいて福島県産の食材を使用した。	○環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 ○味スタ感謝デーで福島県道の駅ブースを設置する等、被災地への継続的な支援を年間4、5件実施（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）

(株) 東京スタジアム

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

新国立競技場の開業や有明アリーナの開設等により大規模なスポーツ大会やコンサートの誘致競争が厳しくなる中、利用者から選ばれ続けるスタジアム・アリーナとなるには、更なる感染予防策により安全・安心を確保し、中長期的な視点で安定的な経営基盤の底上げを図る必要があるため。

団体における現状（課題）

- ・集客力向上に向けた個別の取組は行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取込みていない。
- ・多様化・高度化する利用者ニーズに合致したきめ細かいサービスの提供が求められている。
- ・既存イベントの合間や閑散期等にはフリーマーケットや撮影等の受入れを行ってきたが、新たなビジネスモデルも視野に入れた更なる施設活用の余地がある。
- ・施設の認知度向上に努めてきたが、施設の安全面やブランド面でイメージ向上につながる戦略的な取組が十分に行われていない。
- ・大会後は競合施設との競争も見込まれる中、自ら情報収集して企画立案し、収益を高めるノウハウある人材の育成を行う段階にある。

課題解決の手段

- ・周辺の企業や大学、行政機関等とも連携し、東京全域からの来場客が長時間滞在しにくくなるメニューを揃える。
- ・収支の状況を見ながら、価値の高いサービスを提供できるよう、施設のリアルとデジタルの活用で利用環境の整備・充実を図り、生産性を高める。
- ・感染症の状況を見ながら、収益性の高いイベントや話題性の高い新たな企画等を実施し、施設稼働率を向上させる。
- ・特色あるイベントの開催や広報戦略の展開、施設の安全面のアピールにより、施設のブランドイメージを向上させ、他の施設と差別化を図る。
- ・企画や事業分析を外部に任せるだけでなく、外部からの専門的な助言を受け、事業遂行に向けた人材の確保と育成を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。
【目標②】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。
【目標③】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。

・目標①について、サイクルボートの運用、デジタルスタンプラリーの実施など、地域と連携した事業を4事業実施した。
・目標②について、センサリアルームの設置、キャッシュレス決済の導入等、観戦・鑑賞環境の向上施策を4事業実施した。また、コンサートの誘致に加え、人気ユーチューバーのイベントを開催するなど新規企画を3事業実施した。
・目標③について、Jリーグクラブ等と連携した投稿や、消防訓練等の実施状況に関する投稿をSNSで情報発信し、安全面やブランド面のイメージ向上に向けて5事業を実施した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
地域等と連携した味の素スタジアムの施策展開	目標①	○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○感染症の状況を見ながら、スポンサー企業等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、（仮称）健康ウォーキング事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	○味スタ敷地内にサイクルポート23台を設置し運用。4月以降で計3,743回の利用 ○調布市が設立した調布スマートシティ協議会に参加し、調布市内を巡るデジタルスタンプラリーを実施（10月） ○集客力向上に繋げるため、ウォーキングコースの設置や近隣地域と連携したイベント開催への協力を実施（11月）	○シェアサイクル事業を継続して実施した。スタジアム入口に横断幕を設置し認知度を高め、利用者の増加に努めた。 ○調布スマートシティ協議会のデジタルスタンプラリーは、スタジアム、プラザ両施設にスタンプポイントを設置して、取組に協力した。 ○スポンサー企業と連携し、スタジアム敷地内にウォーキング1kmコースを設置した。コースに案内板を設置し、利用者に役立つ情報を提供する等、工夫を行った。また、Jリーグクラブと連携し、試合開催時における近隣道路を活用したイベント開催に協力した。	○感染症の状況を見ながら、経費節減に向けた調整を行いつつ、3事業（シェアサイクル事業、調布スマートシティ協議会の取組、ウォーキングコースの設置・拡充等）を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	目標②	○イベント主催者や売店事業者等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、費用負担の少ないもの等について、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探索	○Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリアルームの設置（8回） ○味スタのコンコース売店（8店舗）で、複数のキャッシュレス決済を導入する準備を推進。むさづら駐車場の事前精算機にキャッシュレス決済を導入（11月） ○トイレ等の混雑の見え易い解析手法確立に向けた実証実験の実施（7～8月）	○家族で楽しめるスタジアムを目指し、キッズスペースやセンサリアルームを設置し、利用者に大変好評であった。 ○味スタ売店のキャッシュレス決済は、売店事業者の次期契約において、全店舗共通で複数の決済方法を導入することにより、利用者の利便性向上を図った。 ○むさづら駐車場のキャッシュレス決済は、複数の決済方法を導入し、円滑に利用された。 ○利用者満足度の向上や感染症対策として、トイレの混雑状況を可視化するため、民間事業者と連携し弊社の負担なく混雑分析の試行を実施した。	○経費節減に向けた調整を行いつつ、2事業（Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリアルームの設置、特別観覧室の改修）を試行的に実施し、結果をとりまとめ、利用者の満足度を高める効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探索 ○Jリーグクラブや地元ラグビーチーム等の利用者ニーズを踏まえ、年度内に特別観覧室を改修
新たなビジネスモデルを実現するための新規事業の追求	目標③	○感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ○ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ○事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	○味スタでコンサートを開催したが、感染症により、3件いずれもキャンセルとなった。 ○Jリーグの空き日程に、ラグビーリーグワンを誘致（1試合） ○人気ユーチューバーのイベントを新規で実施（9月） ○味スタ感謝デー等を活用した若手アーティストへの発表の場を提供（11月）	○感染症が十分に収束せず利用制限がある中、採算性の観点から、コンサート主催者の方で開催は難しいと判断し、キャンセルが発生した。 ○Jリーグのオフシーズンだけでなく、シーズン中の空き日程も有効に活用し、ラグビーリーグワン1試合を誘致した。 ○新たな取組として、施設の空き日程を活用し、人気ユーチューバーのイベントを実施した。 ○味スタ感謝デーやフリーマーケットの開催に当たり、若手アーティストへの発表の場を提供した（フリーマーケットは主催者都合により中止となった）	○感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ○ライブ・エンターテインメントの誘致 3件 ○3事業（Jリーグの空き日程を活用したラグビーリーグワンの誘致、人気ユーチューバーのイベント等、若手アーティストへの発表の場を提供）を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
安全面やブランド面のイメージ向上	目標③	○イベント主催者等と連携して、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○引き続きICT技術等の先進的な取組等についての情報収集し、GBACは取得に向けて準備 ○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信	○アニメコンサートの誘致（8件）、Jリーグクラブと連携したeスポーツコンテンツの実施（5回） ○SNSを活用した情報発信（FB115回、Twitter575回） ○ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集を継続実施 ○救命等講習（2回）、消防訓練（4回）、さすまた取扱訓練（1回）	○毎月の定例会でブランドイメージを議論するとともに、ブランドイメージ構築に資する可能性の高いイベントを積極的に誘致した。 ○SNSの情報発信は、従来のイベント報告に加え、Jリーグクラブやスポンサー企業と連携した投稿、スタジアムグルメを紹介する投稿等を行い、内容・回数を拡充させた。また、Twitterフォロー&リツイートキャンペーンを実施し、フォロワー数を増加させた。 ○利用者の安全・安心確保のため消防訓練やさすまた取扱訓練を実施し、その実施状況をSNSで情報発信した。	○6事業（アニメコンサート誘致、eスポーツコンテンツ、SNS情報発信、ICT技術やGBAC等の先進的な取組、事故・災害時対応の訓練・研修、魅力あるメニューの提供）を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○引き続きICT技術等の先進的な取組を情報収集し、GBACは取得・運用 ○救命等講習（2回）、消防訓練（4回）、さすまた取扱訓練（1回）の情報発信 ○味スタのコンコース売店でスポンサー企業等と連携した魅力あるメニューを提供し、イベント1回当たりの売店売上を伸ばすことを目指す。
事業遂行に向けた人材の確保と育成	目標①②③	○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等 2回 ○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得 2名参加	○オンラインセミナーの受講（4回）、他施設の見学（5回） ○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得 3名参加	○プール施設等安全管理講習会や会社の情報セキュリティ対策に関する外部講習などを受講した。また関東近隣の大型スポーツ施設等の見学を実施した。 ○感染症やDXで大きく変化するエンターテインメントビジネスの動向を捉えて把握し、会社の将来像を弾力的に適応させていく人材を育成するため、大学院へ社員3名を派遣した。派遣者は定期的に社内勉強会を実施し、社内全体の人材育成につながった。	○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等 2回 ○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得 2名参加

戦略 3	両施設の同時利用による相乗的な魅力向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設を一体的・効果的に活用することで、サービスや営業力の向上に繋がる他、多摩地域のスポーツ拠点として地域のスポーツ振興や地域活性化に貢献するため。

団体における現状（課題）

・各施設の規模や特性が異なることから、両施設を一体的に活用した大規模イベントの開催は難しく、これまではRWCのような国際的なイベントや当社主催の味スタ感謝デーで活用してきた。

課題解決の手段

・両施設を一体的に管理する当社ならではの取組として、施設を相互補完する形での利用も促進することで、施設利用の魅力向上を図り、収益性を高める。
・利用者が複数施設の同時利用をイメージしやすいよう一体的なブランドイメージの発信を行うとともに、同時利用メリット等の提案を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を15件以上実施し、利用者の高い評価を得ている。

【目標②】

スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。

・目標①について、両施設の一体的利用や相互補完利用について、計23件の実績を積み上げた。

・目標②について、スタジアムとプラザの同時利用を推進するため、各施設のイベントや取組を双方でSNS発信することで、一体的利用のPRを推進した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
スタジアム等とプラザの一体での事業開催	目標①	○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用年合計5つ以上（感染症の状況で回数は見直す） ○一体的利用を行う際、社内のノウハウや関連事業者との繋がりを活用するなど、経費節減を図る。	○各施設の利用スケジュールの洗い出し ○一体的利用実績（2件） ○相互補完利用実績（21件）	○東京2020大会1周年記念事業として、夏休み親子スタジアム・アリーナツアー、味スタ感謝デーを開催し、味スタとむさプラを一体的に利用した。 ○AGFフィールドのイベント開催で、むさプラのトイレや個室を提供し、相互補完利用を行った。 ○むさプラのイベント開催で、味スタコンコースに食事休憩場所を提供し、相互補完利用を行った。その際、味スタの備品や飲食事業者との繋がりを活用し、経費節減を図った。	○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用年合計15件以上（感染症の状況で回数は見直す） ○一体的利用を行う際、社内のノウハウや関連事業者との繋がりを活用するなどして、備品や出店等にかかる経費等の節減を図る。
同時利用促進のための取組み	目標②	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行5回以上	○SNSを活用した両施設の一体的PR実績（14回）	○両施設を一体利用したイベントである、夏休み親子スタジアム・アリーナツアー、味スタ感謝デーの開催に当たり、SNSを活用して一体的にPRを行った。 ○味スタのイベントに関するTwitterを、むさプラでリツイートするなどして、隣接施設のイベントを情報発信することで、一体的利用をイメージしやすくなった。	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行6回以上

2 5 多摩都市モノレール株式会社

多摩都市モノレール株式会社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1986年4月8日				
所在地		東京都立川市泉町1078-92				
団体の使命		多摩をつなぐモノレール事業者として、安全を最優先にお客様から信頼され喜ばれる交通サービスを実現し、多摩地域の魅力と活力の向上に貢献すること。				
事業概要		多摩都市モノレールの運行				
役 職 員 数	役員数	16 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	13 人	(都派遣職員	4 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	238 人	(都派遣職員	10 人	都退職者	0 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	7 人				
発行株式数		1,008,780 株				
資本金		100,000 千円				
都持株数		805,704 株				
都持株比率		79.9 %				
他の出資団体の 持株数		33,060 株	沿線5市			
		89,760 株	民鉄3社			
		80,256 株	銀行等13団体			
		株	その他	団体		
その他資産		・運営基地（東京都立川市泉町1078-92）				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

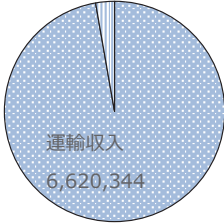
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	6,807,898	100%	6,487,361	100%	320,537
(償却前損益)					2,122,325
旅客運送事業	6,620,344	97.2%	6,382,785	98.4%	237,559
付帯事業	187,554	2.8%	104,576	1.6%	82,978

※固定資産への投資額：545,024

売上高内訳

運輸雑収 187,554



<運輸収入 内訳>

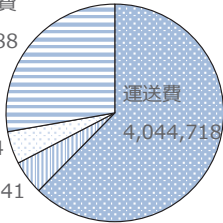
定期外収入	3,896,885
定期収入	2,723,458

営業費用内訳

減価償却費 1,801,788

諸税 314,114

一般管理費 326,741



<運送費 内訳>

人件費	1,609,460
修繕費	615,538
外注費	1,298,785
その他	520,935

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	3,734,301	3 流動負債	6,744,580
現金及び預金	2,944,685	借入金・社債	2,818,068
有価証券		その他	3,926,512
その他	789,616	4 固定負債	22,437,261
2 固定資産	58,652,646	借入金・社債	21,770,000
固定資産	58,534,400	その他	667,261
有価証券		負債合計	29,181,841
その他	118,246	(純資産の部)	
資産合計	62,386,947	5 資本金	100,000
		6 剰余金	33,105,106
		7 その他	
		純資産合計	33,205,106
		負債・純資産合計	62,386,947

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 収入の確保と経費縮減による経営の安定化 「収支試算に基づく事業の管理」について、将来にわたり交通事業者としての使命を果たすことができる、安定した経営基盤の確立を目指し、2023年度から新たな長期経営方針等に基づき各種施策を推進

◆戦略2 輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上 「異常時の対応力強化」について、新たに設置した車内防犯カメラの運用を開始するほか、非常用脱出シューター設置を3編成に設置

◆戦略3 沿線地域との連携による地域活性化 「情報発信の強化・充実」を追加し、多摩モノレールに関する投稿を誘発するユーザー参加型のハッシュタグキャンペーンなど、SNSを活用した多様な発信を強化

【プランの主な改訂内容】

戦略1 収入の確保と経費縮減による経営の安定化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
収支試算に基づく事業の管理	・前年度決算や定期的に実施する収入予測の見直し等を踏まえつつ、事業計画のローリングを実施 ・中期経営計画に基づき、各種収支改善策を実施	収支試算に基づく事業の管理	・2022年度決算や定期的に実施する収入予測の見直し等を踏まえつつ、事業計画のローリングを実施 ・新たな長期経営方針及び中期経営計画に基づき、各種収支改善策を実施 ・箱根ヶ崎方面延伸も見据え、将来にわたり安定した経営を維持できるよう、経営基盤強化に向けた取組を検討

戦略2 輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
異常時の対応力強化	・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に資する設備投資（車内防犯カメラ等）の検討	異常時の対応力強化	・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に向け、新たに設置した車内防犯カメラの運用を開始するほか、非常用脱出シューター設置を3編成に設置

戦略3 沿線地域との連携による地域活性化

個別取組事項 (新規)	2023年度
情報発信の強化・充実	・多摩モノレールに関する投稿を誘発するユーザー参加型のハッシュタグキャンペーンなど、SNSを活用した多様な発信を強化 ・広報担当社員のスキル向上のため、外部研修を活用

戦略 1	収入確保と経費削減による経営の安定化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○	○		

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略9：都市の機能をさらに高める戦略

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響により鉄道事業者全体で運輸収入が大幅に減少している。感染症収束の見通しは立たず、「新しい日常」の定着により今後も厳しい環境が続くことが予測される中、事業継続に必要な資金を確保し、交通事業者としての責務を果たしていく必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆運輸収入は、2020年度では、2019年度比約34％減と大きく減少した。2021年度は約22％減（2019年度比）、2022年度上期は約12％減（2019年度比）と、回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準には回復していない。
- ◆経費面では、老朽化した施設・設備の更新や修繕、動力費の増加等に対応していく必要がある。
- ◆開業時の借入金返済を進める一方で、安全な運行に必要となる設備投資等の資金需要にも適切に対応していく必要がある。
- ◆営業収入に占める付帯事業の割合は約3％で推移している。駅舎等の商業利用にあたっては、空間が限られていることに加え、道路占用の規制がある中で、他鉄道事業者と同等の付帯事業の展開が困難な状況にある。

課題解決の手段

- ◆収入確保と経費削減の観点から様々な創意工夫を行い、営業損益の黒字化を目指すしていく。
- ◆具体的には、安全、安定輸送を着実に推進しつつ、事業の優先順位を徹底的に精査するとともに、契約手法の工夫や委託業務の一部直営化等を通じて、営業費の削減を図る。
- ◆さらに、サービス水準を維持しつつ、運行ダイヤや駅の業務体制等を見直し、執行体制を効率化していく。
- ◆付帯事業や定期外乗車の増収に向け、増収策を継続的に検討し、積極的に実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ①安定的かつ継続的に黒字基調となる経営構造の構築
②開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分（2021年3月末時点944百万円）の完済

【目標①】

- ・2022年度上半期は、沿線大学において対面を基本とする授業が再開されたこと等により、営業収益が増加したことに加え、営業費では引き続き経費削減に取り組んだため、約10億円の営業利益を計上した。
- ・次期中期経営計画の策定に向け、事業の検討を進めるとともに、毎月の利用実績を踏まえ、定期的に収入予測の更新を行っている。

【目標②】

- ・開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分残高は約1.4億円（2022年9月末時点）。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
収支試算に基づく事業の管理	目標①②	・前年度決算や定期的に実施する収入予測の見直し等を踏まえつつ、事業計画のローリングを実施 ・黒字基調となる経営構造を構築するため、最新の収入予測等を前提に、中長期的な収支改善策の検討を進め、各種計画を見直し	・各月の利用実績を踏まえ、収入予測を毎月更新 ・コロナ禍で大きく変化した事業環境を踏まえ、長期経営方針の改定及びこれに基づく新たな中期経営計画の策定に向けた作業を実施	・沿線大学の対面授業再開等でお客様の利用動向の変化は続いており、収入予測の精度を高めていくためには、高頻度で収入予測を見直ししていく必要があった。 ・2017年に策定した長期経営方針は、前提とする事業環境が大きく異なるため、変化した事業環境においても様々な課題に対応できるよう、2022年度に長期経営方針を改定することとした。 ・新たな長期経営方針及び中期経営計画に基づく取組を2023年4月から開始することで、2023年度を安定経営への道筋を着実にものとする1年としていく。	・2022年度決算や定期的に実施する収入予測の見直し等を踏まえつつ、事業計画のローリングを実施 ・新たな長期経営方針及び中期経営計画に基づき、各種収支改善策を実施 ・箱根ヶ崎方面延伸も見据え、将来にわたり安定した経営を維持できるよう、経営基盤強化に向けた取組を検討
付帯事業収入の確保	目標①②	・既存事業の契約形態等の検証結果を踏まえた改善（コンペ方式導入など） ・駅構内に固定店舗を新規開店	・「車内アナウンス広告」を新規広告媒体として発売開始 ・駅構内の空きスペースを活用した、沿線企業向けの広告媒体を新規発売 ・モバイルバッテリー貸出機を駅構内空きスペースに増設 ・駅構内の空きスペースへの新規出店を打診	・これまでの事業活動で培った関係性を活用できることに加え、安定的な収益につながるものが期待できるため、沿線企業向けの新規広告媒体の開拓に積極的に取り組んだ。 ・学生のお客様に好評いただいているモバイルバッテリー貸出サービスの貸出機を学生のお客様の利用の多い駅等に増設した。 ・固定店舗の新規出店は現時点で実現していないが、短期のイベント出店についても営業を続け、可能な限り収益につなげられるよう努力した。	・空きスペースの広告利用や販売機の設置、固定店舗化など、駅構内商業利用の更なる拡充（運輸雑収約16％増：2021年度比） ・既存店舗について、更なる増収に向けて、レイアウトの改善等のリニューアルを提案及び実施
経費の削減	目標①②	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費削減策の実施 ・動力費、修繕費、業務委託費等の削減に向け、運行ダイヤや駅の業務体制等の更なる効率化を検討	・2022年度上期時点で一般経費を6.1％減（2019年度同期比） ・2022年3月からより効率化した運行ダイヤで運行し、車両走行距離を約4％削減（2021年度比） ・お客様の利用状況を踏まえ、駅の業務体制を効率化し、2022年度上期時点で駅業務委託費を約49％削減（2021年度同期比）	・一般経費削減の最大の要因は、業務委託費の削減（14％減：2019年度同期比） ・業務委託費の削減に当たっては、既存業務を見直しつつ、委託業務を一部直営化するなど、一過性のコストカットではなく、長期的に実現できる手法を目指した。	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費削減策の実施（営業費約7％減：2019年度比） ・動力費、修繕費、業務委託費等の削減に向け、車両運用計画の作成を自動化するなど、新技術も活用しながら、各職場の業務運用の更なる効率化を検討

多摩都市モノレール（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略 9：都市の機能をさらに高める戦略

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道業界全体で業績が悪化しており、ポストコロナを見据え、終電の繰上げや運転本数の見直しなど、お客様サービスのあり方について大きな変化が起きている。

団体における現状（課題）

- ◆開業以来、年々増加していた乗降人員がコロナ禍で大幅に減少し、その後、回復基調にはあるものの、コロナ禍前の水準には達していない状況にある。
- ◆こうした状況の中でも、交通事業者として最大の責務である安全・安定輸送を確保していかなければならない。
- ◆当社は、乗降人数に応じて有人駅、無人駅の運用を分けており、無人駅でのトラブル対応や、支援を必要とするお客様への対応などのため、これまで駅の有人時間帯増加を進めてきたが、事業環境の変化に伴い、コスト削減の観点から、運営体制を見直す必要性が生じている。
- ◆他の鉄道事業者では、近年、車両内での犯罪行為等も発生しており、異常時において、いかにお客様の安全を確保していくか検討し、実行に移す必要がある。

課題解決の手段

- ◆お客様の安全と、快適な移動を実現できるよう、事業の基盤となる軌道・駅施設等については、計画的な修繕・更新を行い、事故を未然に防止することで安全輸送を確保する。
- ◆リモートによるお客様サービスの向上施策の検討など、無人駅でのサービス向上をはじめ、費用対効果を検証しながら、可能な限りのお客様サービス向上に向けた取組を推進していく。
- ◆異常時において、お客様の安全を確保できるよう、車両設備や乗務員の装備等を見直すとともに、警察等とも連携しながら総合的な訓練を実施していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①運転無事故の継続（※）

※鉄道事故報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」0件の継続
②「お客様の声」を踏まえた全てのお客様が安全かつ快適に移動できるハード・ソフト両面からのお客様サービスの向上

【目標①】

- ・安全で快適な移動に資する設備投資等は優先順位を高く設定することで、着実に実施し、運転無事故を継続している。

【目標②】

- ・お客様の利用状況に応じた駅の運営体制に改める一方で、サービス水準が低下しないよう、外部講師を招いた研修を実施した。
- ・異常時の対応力を強化するため、警察と連携した訓練を実施したほか、車内防犯カメラを全車両に導入することを決定した。
- ・顧客満足度調査を実施し、総合満足度は2019年度調査時から8ポイント改善した。更なる改善に向け、駅のトイレ改修等に取り組んでいく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
軌道・駅施設の計画的な修繕・更新	目標①②	RC支柱補修8基 エスカレーター更新8基 エレベーター更新6基 駅舎塗装塗替え1駅	・年度内に下記の実績となる見通し RC支柱補修0基 エスカレーター更新6基 エレベーター更新5基 駅舎塗装塗替え0駅 インフラ健全度調査（程久保駅～立飛駅） PC軌道桁伸縮装置更新 信号保安設備ATC/TD地上装置更新（1駅）	・モノレールのインフラ部と呼ばれる支柱や軌道桁は東京都の資産であり、東京都から当社が工事を受託し、更新等を行っている。 ・更新等については、毎年度東京都と協議し、各種工事の優先順位等を踏まえながら、実施時期や規模を見直しており、2022年度についても計画の見直しを行った。 ・エスカレーターやエレベーターの更新に際しては、事前周知を徹底して行い、お客様への影響を最小限に留めた。	・施設の長寿命化等に向け、以下を実施 RC支柱補修5基 エスカレーター更新3基 エレベーター更新6基 駅舎塗装塗替え2駅 駅コンコース天井等修繕2駅 信号保安設備ATC/TD地上装置更新（1駅） 駅照明のLED化（2駅）
車両修繕に合わせた車両の機能向上	目標②	・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 3編成 【全編成更新完了】	・既に2編成の更新が完了しており、年度内に計画どおり全編成の更新が完了予定	・車両内の快適性や、安心につながる更新であるため、設備投資の中でも高い優先順位として取組を進めており、2022年度末までに、予定していた全16編成の更新が完了する見通し。	・2022年度末までに予定していた全16編成の更新が完了
お客様サービスの向上	目標②	・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・リモート接客に関する教育ビデオを全社向けの研修にも活用するなど、接客に関する教育の更なる充実を図る ・遠隔監視装置の更新 ・ICカードで障害者割引を受けられるサービスの開始	・駅業務体制の更なる効率化を実施 ・2021年度作成のリモート接客教育ビデオを新入社員教育に活用 ・外部講師を招いた接客研修を実施 ・遠隔監視装置更新に向けた調整 ・障害者割引に対応した新たなICカードサービスを2022年度中に開始することを公表 ・顧客満足度調査を実施し、総合満足度が8ポイント改善（2019年度調査時73.7%）	・お客様の利用状況を踏まえ、一部の駅について、有人時間帯を縮小するとともに、運営を直営化するなど、体制の効率化を図った。 ・有人時間帯の縮小により、リモートでの接客機会が増加するため、同業他社から研修講師を招くことで、より客観的な視点から社員の接客力向上を図った。 ・遠隔監視装置は、2022年度中に更新が完了する予定 ・施策の効果検証及び顧客ニーズを把握するため、顧客満足度調査を実施した。これまで実施してきた安全面の取組等が評価され、総合満足度が改善した。	・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・2022年度顧客満足度調査の結果を踏まえ、更なる接客力向上に向けた研修を実施 ・顧客満足度調査を実施し、最新の顧客ニーズを把握し、取組に反映 ・駅トイレの改修（1駅）
異常時の対応力強化	目標①	・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に資する設備投資（車内防犯カメラ等）の検討 ・SNS等のビッグデータをAIが解析し、迅速に危機情報を検知するシステムを試行導入	・地元の警察や消防と連携した異常時対応訓練を実施 ・全車両にリアルタイムで映像を確認できる車内防犯カメラを設置することとし、方針を公表 ・SNS等のビッグデータをAIが解析し、迅速に危機情報を検知するシステムを試行導入し、効果検証中 ・非常用脱出シューター設置（年度内に4編成完了予定）	・2021年度に他社線が発生した事件を踏まえ、特に重点を置いて取組を進めた。 ・車内防犯カメラの設置に向けては、高架をワンマン運転で走行するモノレールの特性を踏まえ、リアルタイムで映像を確認できる方式を採用することとし、速やかな調達に努めた。 ・異常時の対応については、いち早く危機を察知することが重要であるため、SNS等のビッグデータを解析し、機器情報を検知するシステムを試行導入することとした。	・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力の強化に向け、危機情報を検知するシステムの試行導入を継続し、新たに設置した車内防犯カメラの運用を行うほか、非常用脱出シューターを3編成に設置

多摩都市モノレール（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	沿線地域との連携による地域活性化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○	○		

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
- ・戦略 9：都市の機能をさらに高める戦略
 - ・戦略 17：多摩・島しょ振興戦略

戦略を設定する理由・背景

当社が多摩地域の発展に貢献していくためには、沿線の自治体や団体、企業との連携が不可欠である。ポストコロナにおいて、地域経済の停滞が懸念される中、都心部に乗り入れず、多摩地域のみを南北に結ぶ唯一の路線である強みを活かし、一層の地域活性化を図る役割が求められている。

団体における現状（課題）

- ◆営業収益の大宗を運輸収入が占める収入構造にあるが、テレワークの定着等を踏まえると、沿線地域の交流人口をいかに増やし、定期外収入を確保していくかがポイントとなる。
- ◆「新しい日常」を前提に、集客と感染防止のバランスをとった施策を実施し、地域のにぎわい創出につながる取組を展開していく必要がある。
- ◆特に、沿線自治体や企業・団体との地域活性化に係る連携には、更なる発展の余地があり、地域活性化に向けた施策の実施を前提とする情報共有や相互協力のための関係構築が必要である。

課題解決の手段

- ◆沿線地域との連携により、増客・増収につながる新たな旅客誘致施策を企画・実施する。
- ◆これまで、会社単独で開催してきたイベントについては、沿線の自治体や企業等との連携を深め、感染防止にも配慮しながら、拡大に努めていく。
- ◆コロナ禍において、マイクロツーリズムへの関心が高まる中、多摩地域を中心に都内や近県を対象とするマーケティングリサーチを定期的の実施することにより、地域における顧客ニーズを分析し、連携施策の効果検証、施策の更なる充実につなげていく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ① 1日乗車券増販に向けた、通年施策の新規実施
② 増客・増収や地域のにぎわい創出につながる新規の期間施策を年間3件以上実施

- 【目標①】
・沿線事業者と連携し、1日乗車券増販に向けた新規施策「ぐるっとプレミアムガイド」を開始。今後は更なるサービス充実を図っていく。
【目標②】
・期間施策として3件の周遊企画を開催。今後は定期外収入の増加に向けて、新たな視点から企画内容を改善していく。
・マーケティングリサーチの結果を踏まえ、Instagramでの発信内容を見直すとともに、沿線商業施設とのセット券の発売を再開し、定期外収入の増加に努めた。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
新たな旅客誘致施策の実施	目標①②	・通年施策の検証と見直し ・期間施策の検証と件数増（1件→2件） ・多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の実施	・新規通年施策として、1日乗車券を沿線加盟店舗等で提示すると、特典が受けられる「ぐるっとプレミアムガイド」を開始 ・期間施策を3件実施 ・接続する鉄道事業者等と連携して、お客様の回遊を誘引する企画を実施 ・接続する鉄道事業者と広告枠を相互に融通し、イベント等のPRを実施	・当社が中心となって地域の賑わいを生み出せるよう、沿線地域の事業者（約50者）と調整して、新たなサービス「ぐるっとプレミアムガイド」を4月から開始した。 ・期間施策として、お子様をターゲットとした沿線の施設とタイアップしたクイズラリー企画等を開催した。 ・他の鉄道事業者との連携企画については、2022年度はより多くの事業者が参加することとなった。	・通年施策の更なる充実 ・期間施策の検証を行うとともに、デジタルスタンプラリー等の新たな回遊手法の活用を検討し、実施 ・多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の充実
沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓	目標①②	・沿線自治体や団体、企業との連携テーマ（子育て支援等）に応じた施策の実施 ・当社単独のイベントに留まらない、沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施	・東京都と連携し、小学生が100円で1日乗り放題となる「たまモノこどもワンデーパス」を発売し、関連する企画を実施 ・鉄軌道事業者として初めて「子育て応援とうきょうバスポート」に協賛 ・車両基地開放イベントを3年ぶりに開催し、多くの沿線事業者等が出店	・親子で出かけやすい環境の創出を目的に、東京都とともに「たまモノ子育て応援事業」を新たに2022年度から開始し、春、夏、冬の3期間に「たまモノこどもワンデーパス」を発売した。 ・当社は、「たまモノ子育て応援事業」を足掛かりに、子育て世帯に沿線の魅力を知っていただくため、クイズラリー企画等を実施した。 ・多くの沿線事業者等とともに車両基地開放イベントを開催し、約3,000人のお客様にご来場いただいた。	・マイクロツーリズムを意識した沿線企業等と連携した企画の実施 ・子育て支援等のテーマに応じた施策の検証、更なる活性化に向けた施策の実施 ・社外の検討体等を活用し、当社単独のイベントに留まらない、沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施
マーケティングリサーチの実施	目標①②	・リサーチ結果を反映した施策を立案・実施	・多摩モノレールや多摩地域への期待を把握するため、インターネットリサーチを実施 ・リサーチ結果を踏まえ、Instagramで沿線グルメ情報の発信を開始するとともに、沿線商業施設とのセット券を発売再開	・リサーチ結果では、Instagramで沿線グルメ情報の発信を求める声が多かったことから、2ヶ月に1度発行している沿線情報誌の記事と関連させながら、グルメ情報を発信することとした。 ・また、買い物目的で多摩地域に訪れる方が多いことが明らかになったため、沿線の大規模商業施設とのセット券の発売を再開した。	・継続的にリサーチを実施し、その結果をSNSを通じた情報発信等の施策に反映
情報発信の強化・充実	目標①②	【2023年度 新規個別取組事項】	・TwitterやInstagramを活用して、沿線のイベント情報等を発信 ・子育て世帯向けに「おでかけマップ」を作成 ・お出かけ情報サイトに、モノレール沿線を紹介する記事を出稿	・SNSを活用して、沿線の情報などを積極的に発信しており、Twitterのフォロワーは約2%増加した。 ・子育て世帯のお客様向けに、お子様連れでもお出かけしやすいスポットを紹介するフリーペーパー「おでかけマップ」を作成し配布 ・自社メディア以外でも情報発信を強化し、外出意欲をかきたてるため、複数のお出かけ情報サイトに旅情を誘う記事を出稿	・多摩モノレールに関する投稿を誘発するユーザー参加型のハッシュタグキャンペーンなど、SNSを活用した多様な発信を強化 ・広報担当社員のスキル向上のため、外部研修を活用

戦略 4	やりがいや働きやすさを実感できる組織の実現	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

雇用環境の見通しが不透明な状況となる中、今後、労働力人口の減少により、構造的に人材確保や労働生産性の向上が課題となることが見込まれる。従業員満足度（ES）を高め、生産性向上や人材の定着、ひいては顧客満足度（CS）向上へとつなげていくことが重要となっている。

団体内における現状（課題）

- ◆共働き家庭の増加や価値観の多様化により、育児や介護等をはじめ、プライベートと仕事との両立を可能とする柔軟な働き方の重要性が益々高まっている。
- ◆開業時に入社した固有社員が勤続20年を迎え、組織の中心的業務を担うようになる一方で、管理職ポストは他団体からの出向者が占めており、固有社員のキャリアビジョンを明確にすることが重要である。
- ◆2018年度～2020年度にかけ、組織改編や新たな人事制度（評価・報酬制度）の構築を実施しており、その効果や新たに生じた課題について検証する必要がある。

課題解決の手段

- ◆全ての社員が自らの仕事のやりがいや働きやすさを感じられる職場環境を実現し、社員満足度向上を目指す。
- ◆具体的には、社員満足度調査を定期的に実施することで、社員の要望を吸い上げるとともに、実際の業務、それによる成果創出と総合的なシナジー効果を実現していく。
- ◆固有社員を管理職ポストへ登用していくことで、キャリアアップを目指す社員のロールモデルをつくり、モチベーション向上に繋げる。また、柔軟な働き方を可能とする環境の構築を進める。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ①社員満足度調査の結果向上
②2022～2023年度採用者の定着率（※）90％以上を維持
※定着率：（過去3年間の採用者のうち現在も社員である者／過去3年間の採用者）×100

- 【目標①】
・社員満足度調査を実施し、2017年度の前回調査時（約57％）から総合満足度が約8ポイント改善した。調査結果の精査を進め、今後の人事施策に活用していく。
- 【目標②】
・2020年度及び2021年度の採用者の定着率は100％となっている。特に女性社員については、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において「入社3年以内の離職をゼロとする」ことを目標としており、この計画に基づく取組を推進していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
社員満足度調査の実施・取組への反映	目標①②	・社員満足度調査の実施	・10月に社員満足度調査を実施 ・調査結果の詳細分析中	・2021年度から、社員の成果と実績を適切に評価し、処遇に結び付けることに重点を置き、人事制度を改正した。 ・2022年度の調査では総合満足度が約8ポイント改善（2017年度調査時：約57％）していることが判明しているが、人手不足と回答する社員が多いこと等も確認されている。 ・調査結果の詳細分析を進め、今後の人事施策に活用していく。	・社員満足度調査を踏まえた取組の推進
テレワーク環境の充実	目標①②	・電子決裁システムの導入 ・電子入札システムの導入（システム導入によりテレワーク時に実施できる業務が拡大）	・電子決裁システムの製品選定を行い、2022年度中に導入予定 ・電子入札システムの導入完了	・システム導入によりかえって業務が煩雑にならないよう、電子候補保存法の改正も踏まえながら、当社に適した電子決裁システムを選定 ・電子入札システムの導入に当たっては、対象事業者に対しても丁寧な説明を実施	・2022年度中に電子決裁システムの契約完了。2023年度から運用テストを開始し、同年度中に本格運用予定（全社展開）
固有社員の育成強化	目標①②	・固有社員の管理職登用 ・固有社員の人事交流計画の策定	・4月から初めて固有社員を本社部門管理職に登用 ・人事交流の方向性をとりまとめ、6月から他の鉄道事業者若手社員を研修派遣	・固有社員の管理職登用や他の鉄道事業者への派遣を通じ、固有社員のキャリアパスを具体的に提示し、勤続意欲の向上を図った。	・人事交流計画に基づき、ノウハウの収集やキャリアアップ等を目的に、他の大手鉄道事業者への固有社員の研修派遣を実施
職場環境の整備	目標①②	・設備管理所の仮眠室工事 ・経営状況を踏まえた本社棟改修工事の検討等を実施	・設備管理所の仮眠室工事の設計完了 ・女性社員用の仮泊室の増設を決定	・2022年度中に設備管理所の仮眠室工事を実施し、深夜に勤務する保守部門の係員の職場環境を改善する。 ・検討の結果、増加傾向にある女性社員が制限なく勤務できる環境を整備することに高い優先順位を付与することとし、2023年度中に女性社員用仮眠室の増設工事（現在：1室→増設後：4室）を実施することを決定した。これにより当面必要になると見込まれる部屋数は確保できる見通し。	・女性社員用の仮泊室の増設工事を実施 ・運営基地内の修繕計画の策定

2 6 東京臨海高速鉄道株式会社

東京臨海高速鉄道株式会社

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1991年3月12日			
所在地		東京都江東区青海1-2-1			
団体の使命		内陸の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大動脈として、安全・安定輸送の確保を通じて沿線地域の発展に貢献すること。			
事業概要		臨海副都心線（りんかい線）の整備、運営、運行			
役職員数	役員数	12 人	(都派遣職員	5 人	都退職者 2 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 2 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	5 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	311 人	(都派遣職員	17 人	都退職者 1 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人			
発行株式数		2,485,580 株			
資本金		124,279,000 千円			
都持株数		2,269,800 株			
都持株比率		91.3 %			
他の出資団体の持株数		60,000 株	東日本旅客鉄道株式会社		
		44,000 株	品川区		
		17,400 株	株式会社みずほ銀行		
		94,380 株	その他	40 団体	
その他資産		・ 本社 東京都江東区青海1-2-1 ・ 駅舎（東京テレポート駅等） 東京都江東区青海1-2-1等 ・ 駐車場 東京都江東区辰巳3-4等 等			

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

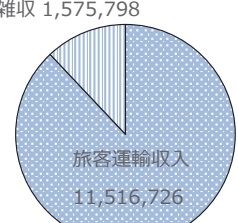
事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	13,092,523	100%	14,440,457	100%	△ 1,347,934
(償却前損益)					5,424,828
鉄道事業	13,092,523	100.0%	14,440,457	100.0%	△ 1,347,934

※固定資産への投資額：1,647,253

売上高内訳

運輸雑収 1,575,798

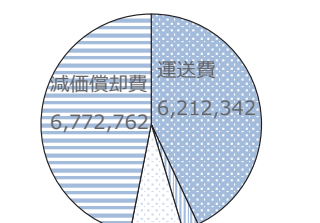


旅客運輸収入 11,516,726

<旅客運輸収入 内訳>

定期外収入	7,122,825
定期収入	4,393,900

営業費用内訳



運送費 6,212,342

減価償却費 6,772,762

一般管理費 337,794

諸税 1,117,560

<運送費 内訳>

人件費	1,945,674
修繕費	1,023,997
委託料	782,901
その他	2,459,770

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産	14,790,914
現金及び預金	4,480,086
有価証券	8,000,000
その他	2,310,829
2 固定資産	187,530,770
固定資産	185,997,762
有価証券	800,000
その他	733,009
資産合計	202,321,685

(負債の部)

3 流動負債	13,453,471
借入金・社債	9,356,901
その他	4,096,570
4 固定負債	103,666,721
借入金・社債	103,084,927
その他	581,794
負債合計	117,120,192

(純資産の部)

5 資本金	124,279,000
6 剰余金	△ 39,077,507
7 その他	
純資産合計	85,201,493
負債・純資産合計	202,321,685

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略1 公共インフラの担い手としての安定的な事業運営 「収益の確保による経常黒字の確保」について、持続的に経常黒字を確保していくため、経費削減や関連事業収入確保、設備投資の精査の取組を再整理して記載

◆戦略2 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進 「指導職以上における固有社員比率の引き上げ」について、目標を上方修正（48%以上→50%以上）するとともに、「人材育成体制の強化」について、2023年度中に他鉄道関連会社への若手社員の研修派遣を実施するなど新たな取組を追記

◆戦略3 ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保 「補助金確保の上での災害に強い施設の整備」について、安全・安定輸送確保を推進するため、目標を前倒しするとともに、より実効性のある取組を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略1 公共インフラの担い手としての安定的な事業運営

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
収益の確保による経常黒字の確保	○沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。 ○駅の構内空間の広告等の活用、新たなグッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を維持する。	収益の確保による経常黒字の確保	<u>○広告料や構内営業料などの関連事業収入について、2022年度決算額以上の確保を目指す。</u>

戦略2 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	○新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。	指導職以上における固有社員比率の引き上げ	<u>○新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を50%以上とする（48%から上方修正）。</u> <u>○2024年度以降の比率引き上げに向け、引き続き適正な昇任選考を進める。</u>
人材育成体制の強化	○職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画・実施することにより他職種の業務への理解や連携を深め、日常業務の質を高める。	人材育成体制の強化	<u>○既存の研修を不断に見直し、高度化を図る。</u> <u>○鉄道事業に関する幅広い知識・技能を習得することを目的とし、2023年度中に他鉄道関連会社への若手社員の研修派遣を実施するとともに、2024年度以降の更なる拡充を図る。</u>

戦略3 ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
補助金確保の上での災害に強い施設の整備	○補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施	補助金確保の上での災害に強い施設の整備	<u>○補助金を確保しつつ、（当初の3か年計画の前倒しでの実施に加え、）さらに第4辰巳高架橋の橋脚4基及び東雲第1高架橋の橋脚5基の耐震補強を実施</u>

東京臨海高速鉄道（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	公共インフラの担い手としての安定的な事業運営	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

当社線の利用者はコロナの影響を受け、沿線でのイベント規模縮小、訪日外国人旅客の消失、テレワークの進展等により、大幅に減少していることに加え、東京2020大会の開催とそれに伴う東京ビッグサイトの使用制限の延長などにより、運輸収入が減少するなど非常に厳しい状況が続くことが想定される。

団体における現状（課題）

◆2021年は、緊急事態宣言等が断続的に発出され乗車人員は厳しい状況が続いた。また東京2020大会も無観客開催となった。それにより中間決算の運輸収入は予算を若干下回ったが、経費削減や増収に取り組むことで、損益収支は予算より改善。今後のコロナの影響を注視する必要がある。
◆2022年度以降も、コロナを契機とする、テレワークの浸透などにより、乗車人員や運輸収入がコロナ前の水準に戻ることは困難であり、厳しい経営状況が継続することが見込まれる。
◆安全・安定・安心輸送のためには、老朽化が進む既存設備の維持更新や大規模設備投資を実施する必要がある。
◆一方、開業に係る初期投資として鉄道運輸機構が建設した鉄道施設に対する譲渡代金等の返済が2033年まで継続する。

課題解決の手段

◆コロナの影響を確実に予測することは困難であるが、収入が減少する中、安定的な事業運営のため、安全・安定輸送を前提とし、乗車人員の動向や施設の老朽化度合い等を踏まえ、併せて事業の必要性・緊急性等を見極めつつ、他社の事例を参考にしながら事業の先送りや見直し等を行いコストの節減を徹底していく。
◆設備投資については、最少のコストで最大の効果を得るため、最大限の補助金等の確保や、既存施設の老朽化度合い等に応じた更新時期・規模等の見極め・設備のダウングレードなどによるコストの縮減や平準化を行い、計画的に実施していく。
◆コロナなどの環境変化を踏まえた収益見込等の分析や、金融市場等の動向把握に努めつつ、過去の建設資金を約定通り返済していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①収益の確保と徹底的な事業精査等による経費の節減を通じた経常黒字の確保
②安全・安定輸送のため最大限の補助金確保等による既存施設の維持更新、大規模設備投資の計画的実施
※ホームドア3駅及び車両1編成等
③鉄道施設の譲渡代金等の約定返済を着実に実施（2023年末時点で残高728億円まで減少）

目標①：2022年度中間決算では3年ぶりに経常黒字を確保。新型コロナウイルスの影響で、運輸収入が予算を下回り、また電力費の高騰など厳しい環境の中、安全・安定輸送の確保を大前提とした上で、引き続きコスト縮減に努め、予算を上回る経常黒字を確保
目標②：将来的な費用負担の軽減を図るため、設備投資の見直しの取組を推進
目標③：借入金等については、中期的に減額させていくという目標の下で、長期借入金・未払金の返済を着実に推進

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
徹底的な事業精査による経費節減を通じた経常黒字の確保	目標①	・乗車人員の動向や個々の施設の現状等を踏まえ、各々の内容を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 ・他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。 【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等 ・以上の取組により経常黒字を目指す。	2022年度中間決算では377百万円の経常黒字を確保	・コロナ第7波の影響等により営業収益が予算を△231百万円下回る中、コスト削減に努め営業費を△370百万円圧縮した結果、経常収益は予算（178百万円）を上回る377百万円の黒字を確保した。 【削減事例】他社の廃車車両を社員が確認し、状態の良い部品を格安で買い受け、部品購入費用を削減（△17百万円）。メーカー推奨の部品交換時期等にある設備について交換部品の精査を実施（△14百万円）	不確実な変動要素（運輸収入、電力料金など）等を見極めながら、引き続き経費削減の取組を進め、経常黒字を確保する。 【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等
収益の確保による経常黒字の確保	目標①	・沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに乗客増や増収に繋がる取組を実施する。 ・駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。	以下の新たな取組により関連事業収入を確保 ・東京レポート駅に「LUUP」ポートを設置 ・国際展示場駅にデジタルサイネージを設置	・臨海エリアで「LUUP」ポートの設置が進む中当社においても導入に向け都港湾局と調整を行い、10月から設置した（平年度ベースで年間約120万円の増収）。 ・デジタルサイネージについて、設置者との交渉の結果、設置費用等を先方負担とし、沿線施設の開業に合わせて、8月から設置した（平年度ベースで年間約120万円の増収）。	広告料や構内営業料などの関連事業収入について、2022年度決算額以上の確保を目指す。
最大限の補助金確保と計画的な設備投資	目標②	・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 ・最大限補助金を確保し、東京レポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていく。	・駅務機器の更新計画の見直しや変電所の更新周期の延長について検討 ・ホームドア整備や耐震補強工事に係る補助金を申請済（5件 430百万円）	・駅務機器（精算機）や変電所等の設備投資については、中長期的な視点で改めて更新規模や更新周期の見直しを進めており、2023年度予算に反映させていく。	設備投資については、ポスト・コロナにおける乗客数等を見極めながら、将来的にわたる経常黒字の確保に寄与できるよう、引き続き内容の精査を進めていく。
鉄道運輸機構が建設した鉄道施設の譲渡代金等の着実な返済	目標③	長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を852億円まで減少させる。	長期借入金を3億円、長期未払金を43億円返済し、2022年9月末の残高は898億円まで減少	返済のための資金は譲渡性預金として確保し、計画的に返済を行っている（2023年3月末時点の目標は達成する見込）。	長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を728億円まで減少させる

戦略 2	安定的な事業運営の実現に向けた組織・人材体制づくりの推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

他社からの経験豊富な人材確保が厳しくなっている環境下において、安定的な事業運営と会社の発展の実現には、人材育成と技術継承による固有社員一人ひとりの能力向上と、固有社員を主体とした体制づくりを推進する必要がある。

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆他社からの人材に頼ることなく、将来的にも安定的な鉄道事業運営を継続していくために、新たな人事制度のもと、人材の育成とあわせて固有社員を中心とした組織体制づくりが求められる。 ◆そのためには、固有社員の比率を向上させることに加えて、将来当社の事業運営の核となる人材を多数育成することが必要である。 ◆また、現下の厳しい経営環境にあっても、固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、社員のエンゲージメントを高めることが期待されている。	◆従来の採用活動に加え、高卒採用や経験者採用などにより採用した多様な人材を的確に育成し、実力のある固有社員を積極的に中核ポストに登用していく。 ◆新人事制度の円滑かつ効果的な運用に向け昇任選考を的確に実施するとともに、新制度の柱である人事考課制度の定着を図るため、評価者向けの研修を継続的に実施していく。 ◆職種の垣根を超えた研修の実施など研修の充実により、人材育成体制を強化していく。 ◆社員一人ひとりの意見を積極的に汲み取り、的確に事業運営に反映させる仕組みづくりを進めるとともに、鉄道が担う社会的使命や意義等についての社員の意識を涵養し、理解を深める取組を強化していく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①固有社員比率を現状の64.3%から73%以上へと高める。 ②指導職以上における固有社員比率を50%以上とする。 ③職種の垣根を越えて参加できる研修により他職種の業務への理解や連携を深めつつ、研修の高度化を図り、業務の質を継続的に高める体制を整え、将来当社を支える人材の育成を目指す。 ④社員の意欲が高まり、不断の経営改善と生産性向上が図られる環境を実現する。	目標①：固有社員への切り替えを計画的に進めたことで、全社員に占める固有社員比率は71%を達成 目標②：中核となる固有社員の育成・登用を継続的に進めたことで、指導職以上における固有社員比率は49%を達成 目標③：社内横断型の研修の充実のほか、新たに若手社員の他社への研修派遣に向けた検討を進めるなど、人材育成体制を強化 目標④：社員と経営層との意見交換や周年事業の実施等を通じて、社員のエンゲージメント向上の取組を推進

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
固有社員を中心とした 人材体制づくりに向けた取組	目標①	各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の体制づくりを進める。	・固有社員比率は64.3%（2020年11月時点）から71%（223名/313名）に到達 ・固有社員への切り替えに向け、効果的な採用活動を実施	・他社等からの派遣社員ポストについては、各部署の人員育成状況等を踏まえ、順次固有社員への切り替えを進めている。 ・固有社員の採用に当たっては、Webテストや動画面接を活用した効率的・効果的な方法により採用活動を進めることで、新卒者よりもより全国各地の鉄道会社経験者や外国籍の社員の採用につなげるとともに、運輸職では高卒採用や女性社員の採用を継続的に実施するなど、多様な人材の確保を図っている。 ・2023年度末に73%以上となるよう、引き続き効果的な採用活動を進めていく。	・各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、派遣社員から固有社員への段階的な切り替えを進め、固有社員比率を73%以上とする（68%から上方修正）。 ・2024年度以降の比率引き上げに向け、引き続きWebテストや動画面接を活用した効果的な採用活動を進める。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	目標②	新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を47%以上とする。	指導職以上における固有社員比率は41%（2020年11月時点）から49%（52名/106名）に到達（2023年3月末時点で47%以上を達成見込）	・新たな人事制度による人事評価等を踏まえ、2021年度の指導職昇任選考に合格した3名を2022年度に新たに各指導職ポストへ登用するなど、中核ポストへの固有社員の登用を継続的に進めた。また、将来の指導職候補者となる主任級昇任選考の合格者9名についても、各職場の中核人材となるよう育成を進めている。 ・2023年度末に50%以上となるよう、引き続き適正な昇任選考を進めていく。	・社員の能力や業績を的確に処遇に反映させる仕組みを構築した新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を50%以上とする（48%から上方修正）。 ・2024年度以降の比率引き上げに向け、引き続き適正な昇任選考を進める。
人材育成体制の強化	目標③	・職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画する。 ・前年の育成状況を踏まえ、高卒社員社員等若手社員の教育を継続する。	・従来の研修を高度化して実施 ・他鉄道関連会社への研修派遣に向けた検討	・駅係員の車掌体験教育や乗務員と指令員との相互研修など、他職種の業務への理解や連携を深める取組に加え、運輸三部門（駅・乗務・指令）の合同勉強会では初めて他社との意見交換を行うなど内容の拡充を図った。 ・若手社員の教育育成の更なる推進のため、他の大手民鉄関連会社への研修派遣の企画・調整を進めた。社員に多様な業務経験を積み、スキル向上を図ることで、当社の事業運営に還元していく。	・職種の垣根を超えた研修の充実など、既存の研修を不断に見直し、高度化を図る。 ・鉄道事業に関する幅広い知識・技能を習得することを目的とし、2023年度中に他鉄道関連会社への若手社員の研修派遣を実施するとともに、2024年度以降の更なる拡充を図る。
社員のエンゲージメントの向上	目標④	・社員と経営層との意見交換の場を定期的に開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。 ・当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。	・社員と経営層が直接意見交換を行う「りんかい車座ミーティング」を新たに企画・実施（7月～11月・計4回開催） ・全線開業20周年の記念事業を全社員参加型で推進	・職場の現状や会社の課題等について、社員（指導職・主任級21名）が経営層と自由闊達に意見交換を行うことにより、固有社員の「経営」に対する認識や事業運営への参画意識の向上を図った。 ・全線開業20周年事業について、ロゴマークや企画案を全社員から募集するとともに、企画・イベントの実施に当たっては、部署を横断したPT・PT体制を構築し、全社員参加型で記念事業を推進することで、社員の一体感の醸成とエンゲージメントの向上を図った。	・将来の会社経営を担う固有社員の「当事者意識」を醸成し、より固有社員の主体性を発揮できる環境づくりを推進するため、「りんかい車座ミーティング」を拡大して実施する。 ・2022年度の実施状況を踏まえ、全社員参加型の取組の強化・拡充を図る。

東京臨海高速鉄道（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」 戦略
 - ・ 戦略 8：安全・安心なまちづくり戦略

戦略を設定する理由・背景

鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に実現するとともに、バリアフリーに対する社会的要請や近年の自然災害の激甚化などに適切に対応すべく、ハード・ソフト両面から取組み、輸送の安全確保の更なる徹底を行っていく必要がある。

団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆ コロナの影響により収益が減少する中であっても、鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に確保していく必要がある。 ◆ ハード面においては、ホームドアの整備によるお客様の安全の確保や高架橋や橋梁等の鉄道施設の耐震補強が必要となる。 ◆ また、ソフト面においては、近年の自然災害の頻発化・激甚化に対する業務活動の維持や早期回復に向けた防災基本計画や事業継続計画の再構築等による事故・災害等への対応強化が必要である。 ◆ 2021年 8 月及び10月に他社線車内で発生した傷害事件を受けて、一層のセキュリティ確保に向けた取組が求められている。	◆ 補助金等を確保しつつ、ホームドアの整備や橋脚数の最も多い第 4 辰巳高架橋をはじめとする高架橋や橋梁の耐震補強を進める。 ◆ 社として防災基本計画や事業継続計画の再構築、および実践的な教育・訓練を通じて自然災害への対応力を向上させる。 ◆ 警察や消防との連携、他鉄道事業者との情報共有、訓練視察等を通じて事故・災害等への対応能力向上をめざす。 ◆ セキュリティ確保に向けた施策を抽出し、施策の実現可能性ごとに進捗管理を行ってセキュリティの向上をめざす。

3 年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①ホームドア 5 駅整備完了 ②2023年度線路内転落件数 3 件以内 ③第 4 辰巳高架橋の橋脚全 28 基及びその他橋脚 8 基の耐震補強完了 ④防災基本計画等に基づく訓練を年 1 回程度実施。他事例の学びによるPDCA サイクルの確立 ⑤他鉄道事業者の事例を参考としつつ警察・消防と連携した実践的訓練を実施 ⑥セキュリティ確保への対応強化	目標①・②：ホームドアは計 4 駅の整備を完了しており、新たに東京テレポート駅について整備中（2022年度内に 5 駅整備完了見込）。2022年度の線路内転落件数は 0 件（11 月末時点） 目標③：第 4 辰巳高架橋の耐震補強は 2022 年度までに全 28 基中 24 基補強完了見込（その他橋脚 3 基についても補強完了見込） 目標④・⑤：防災基本計画等の継続的な見直しやそれらに基づく各種訓練の実施など、関係機関とも連携して安全対策を推進 目標⑥：巡回強化や異常時訓練の拡充などのセキュリティ強化策を推進

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
補助金確保の上でのホームドア整備によるホーム上安全対策の推進	目標①②	・補助金を確保しつつ東京テレポート駅のホームドアを整備	国、都、区の補助金を確保し、現在整備中（ホームドア本体の製作を完了）	東京テレポート駅のホームドアについては、2023年 3 月の供用開始を予定しており、計画どおり進捗している（5 駅整備完了見込）。	・ 5 駅整備に引き続き、新木場駅、東雲駅のホームドア整備方針を策定
補助金確保の上での災害に強い施設の整備	目標③	・補助金を確保しつつ第 4 辰巳高架橋の橋脚 9 基の耐震補強を実施	・第 4 辰巳高架橋耐震補強工事について、国、都の補助金を確保し、現在工事中（2022年度実施予定 9 基のうち 6 基が完了。残る 3 基を含め、2022 年度までに全 28 基中 24 基補強完了見込） ・第 1 辰巳高架橋の橋脚についても、国、都の補助金を確保し、2 基の補強を完了	・第 4 辰巳高架橋耐震補強工事は、計画どおり進捗している。 ・このほか、第 1 辰巳高架橋 2 基及び営団地下鉄鉄道橋 1 基について、第 4 辰巳高架橋と並行して工事を行うことが可能となったため、前倒しで耐震補強を進め、前者は施工済み、後者は 2023 年 1 月から工事を実施する予定である。	・補助金を確保しつつ、（当初の 3 か年計画の前倒しでの実施に加え、）さらに第 4 辰巳高架橋の橋脚 4 基及び東雲第 1 高架橋の橋脚 5 基の耐震補強を実施
防災マネジメントの強化	目標④	・防災上の新たなリスク洗い出し・評価 ・防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施	・南海トラフ地震臨時情報が発表された場合の対応を防災基本計画（震災編）に追加 ・安否確認システムによる訓練、非常招集連絡訓練の実施（8-9 月）	・現行の防災基本計画では、南海トラフ地震における詳細の対応が記載されていなかったため、社内の検討部会での議論を進め、案内放送の強化や非常備蓄品の確認などの詳細な対応内容について追加した。 ・安否確認システムによる訓練は全社員を対象として実施した。また、非常招集連絡訓練は幹部社員等を対象として、システムの機能を新たに活用しながら実施し、大規模地震発生時の連絡体制の有効性を確認した。	・改訂した防災基本計画や事業継続計画（震災編）、本社対策本部訓練等について、社員の理解を深めるための取組（書面ではなく集合形式での社員への周知・訓練実施後の分析結果の共有等）を進める。
関係機関と連携した安全対策の推進	目標⑤	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施	・沿線警察署との合同訓練（制取取扱い講習、駅構内での犯人制圧訓練）を実施（7 月） ・沿線警察署が参加した異常時総合訓練を実施（11 月） ・JR 東日本主催の津波避難訓練に参加（9 月）	・異常時には警察や消防と連携した対応が不可欠であるため、沿線警察署等に訓練参加を依頼し、専門的なアドバイスを受けるなど、認識の共有を図っている。 ・当社が直営で実施できる訓練には限りがあるため、JR 等の大手民間鉄道会社や実施する訓練に参加することで、避難時の旅客誘導等に関する知見の蓄積や社員の新たな「気づき」を促し、これらの成果を社内に還元して共有している。	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施
車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組	目標⑥	・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続	・駅警備員の日中の巡回要員を増員 ・警察官による電車移動の実施 ・運転シミュレータの改修を完了し、異常時訓練を拡充	・2021 年に他社線内で発生した列車内傷害事件等を踏まえ、警察とも連携しながら、「見せる警備」を実施している。 ・運転シミュレータについて、新たにホームドア関連の異常時シナリオを追加したことで、異常時の対応力向上を図ることが可能となった。	・全車両に防犯カメラと通話機能付き緊急時通報装置を備えた新型車両の導入準備 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続

東京臨海高速鉄道（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

今後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化等を通じた利用者の利便性の向上、快適に移動できる空間の整備などのハード面の取組が必要である。また、一層のお客様サービスのためには、分かりやすい案内にとどまらず、地域との連携・情報発信等に加え沿線のバリューアップが求められる。

団体における現状（課題）

◆東京2020大会やその後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化の更なる推進や車内環境の快適性の向上など、障害者の視点も含め、誰もが利用しやすく快適な環境の整備が必要となる。
◆また、お客様の多様化に応じたお客様サービスの継続的な向上や沿線地域との連携や沿線情報の発信により、地域の活性化や沿線のバリューアップを目指していく必要がある。

課題解決の手段

◆バリアフリー化の推進として、車椅子が単独乗降できるよう、ホームの先端に櫛状のゴムを設置し、車両とホームの隙間を縮小するとともに、エスカレーターのリニューアルと音声案内機能等を導入していく。
◆障害をお持ちの方の更なる利便性向上に向け、障害者用ICカード導入に向けた取組を行う。
◆製造から25年が経過した車両を、より快適な車内空間を有する新型車両に置き換える。
◆お客様サービスの維持向上に向けた取組を強化する。
◆引き続き沿線のバリューアップに向け、沿線地域・企業との連携を継続・強化し、沿線地域に来る魅力を発信し続ける。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

①全7駅でホームと車両の隙間に櫛ゴムを設置
②天王洲アイル駅1基、東雲駅2基のエスカレーターリニューアル完了
③2023年度に障害者用ICカードの運用開始を目指す
④2024年の新車運行開始に向け手続き等が完了
⑤ホーム整列ラインや車イス対応表示等の敷設、PDCAによるお客様サービスの改善
⑥沿線企業等との連携、イベントタイアップ2023年度12件以上

目標①・②：櫛ゴムは全7駅に設置済（2021年度）。エスカレーター更新は計画どおり工事・設計を実施。目標③：障害者用ICカードは2023年3月の導入に向けて調整を推進。目標④：車両更新は構造等の仕様及び車両の搬入・搬出方法の検討・調整を計画どおり推進。目標⑤：ホームドア設置に併せて整列ラインや車イス対応表示等を設置済（2021年度）。全線開業20周年イベント等でのお客様との交流を通じたサービス改善を実施。目標⑥：沿線企業等との連携・タイアップを11件実施（2022年度）

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
バリアフリー化の推進	目標①②③	・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事を実施 ・東雲駅のエスカレーター2基の更新工事の設計を実施	・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事について、現地施工を開始（10月～） ・東雲駅のエスカレーター2基について、更新後の仕様及び仮設工法の検討設計を実施	・天王洲アイル駅のエスカレーター更新については、2023年3月の供用開始を予定しており、計画どおり進捗している。 ・東雲駅のエスカレーター更新工事は、2024年2月末の施工完了を予定しており、計画どおり進捗している。	・東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施 ・障害者用ICカードの運用開始予定
快適な車内環境の整備	目標④	構造等の仕様を確定 車両の搬入・搬出方法の確定	・安全やバリアフリーへの配慮等も含めた構造等の仕様を概ね確定（防犯カメラや非常通報装置の設置数、ホームと車両との段差縮小等） ・車両の搬入・搬出方法を概ね確定	2024年の新車運行開始に向け、2022年度中に構造等の仕様及び車両の搬入・搬出方法を確定する予定としており、計画どおり進捗している。	運輸局等への各種手続きの完了（新型車両の構造等の仕様に関する確認申請、今後の点検等の実施基準の策定等）
高品質なお客様サービスの実現	目標⑤	・的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 ・PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。	・全線開業20周年事業として実施したスタンブラリーや基地見学会、模型運転会等のイベントでのお客様との交流を通じたサービスの改善	20周年事業のイベントは、日常の業務とは異なる場面で、お客様との交流を深め、直接お声をいただくことで、改めて社員自らが自身の接客を振り返るきっかけづくりとして活用することができた。	お客様のニーズや期待に的確に応える質の高いサービスの提供とPDCAによる改善につなげるため、お客様と直接交流するイベントを実施（上半期1件、下半期1件以上）
地域活性化への取組強化や情報発信の充実化	目標⑥	・進出企業とのタイアップの実施 ・駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 ・沿線地域情報発信エリア拡充（新木場・東雲エリア等） ・MaaS等臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携	・劇団四季「ライオンキング」観劇のお子様への一日乗車券プレゼント、アニメとコラボした乗車券やグッズの販売、他鉄道会社とタイアップしたパスの販売など、沿線企業等との連携施策を実施 ・臨海部レガシースポーツイベント「GRAND CYCLE TOKYO」でのメディア向けの輪行体験企画に協力	・一日乗車券の配布を通じて、りんかい線利用による沿線エリアへの再来訪につなげていく。また、沿線を舞台とするアニメ「ラブライブ！虹ヶ咲学園スクールアイドル同好会」は、臨海部エリア全体の盛り上げに資するコンテンツとなっており、当社としても連携を進め、地域の活性化に貢献する。 ・「GRAND CYCLE TOKYO」では、現行規則の取扱いを整理し、自転車折りたたみことなく乗車できる体験企画として実施した。	集客施設開発や未利用地活用など、都や民間等の取組に応じ、輸送需要を担う鉄道事業者として沿線の魅力確立・発信に貢献するため、以下の取組を推進 ・沿線企業等との連携・タイアップを12件以上実施 ・YouTubeを活用した新たな情報発信の推進 ・臨海地域での都施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携

2 7 株式会社多摩ニュータウン開発センター

株式会社多摩ニュータウン開発センター

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1988年7月16日				
所在地		東京都八王子市南大沢2-2　パオレビル7階				
団体の使命		・多摩ニュータウン西部の南大沢地区における地域住民の生活利便のための商業・業務施設等の管理運営を通じて、地域の健全な発展に貢献				
事業概要		(１) 複合ビル及び商業ビルの賃貸 (複合ビル「パオレ」、商業ビル「ガレリア・ユギ」、駅前店舗棟「プラザA」) (２) 駐車場経営 (第１駐車場(パオレビル内)、第２駐車場(ガレリア・ユギ併設))				
役職員数	役員数	7 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	5 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	8 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	5 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人				
発行株式数		17,940 株				
資本金		897,000 千円				
都持株数		9,180 株				
都持株比率		51.2 %				
他の出資団体の持株数		897 株	株式会社みずほ銀行			
		897 株	株式会社三菱UFJ銀行			
		897 株	株式会社三井住友銀行			
		6,069 株	その他	18 団体		
その他資産		・パオレ　(東京都八王子市南大沢2-2) ・第１駐車場　(東京都八王子市南大沢2-2) ・ガレリア・ユギ　(東京都八王子市南大沢2-28-1) ・第２駐車場　(東京都八王子市南大沢2-28-3) ・プラザA　(東京都八王子市南大沢2-29)				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	1,498,819	100%	1,243,679	100%	255,140
(償却前損益)					573,540
不動産賃貸事業	1,259,159	84.0%	1,145,056	92.1%	114,103
駐車場賃貸事業	219,794	14.7%	92,066	7.4%	127,728
その他（手数料・その他収入）	19,867	1.3%	6,557	0.5%	13,310

※固定資産への投資額：338,054

売上高内訳

手数料・その他 19,867

駐車場賃貸事業 219,794

不動産賃貸事業 1,259,159

<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	453,283
ガレリア・ユギビル	733,824
プラザA	72,052

営業費用内訳

手数料・その他 6,557

駐車場賃貸事業 92,066

不動産賃貸事業 1,145,056

<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	456,194
ガレリア・ユギビル	647,365
プラザA	41,496

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,310,829	3 流動負債	543,778
現金及び預金	2,267,107	借入金・社債	0
有価証券		その他	543,778
その他	43,722	4 固定負債	3,793,275
2 固定資産	7,523,890	借入金・社債	2,542,296
固定資産	7,507,650	その他	1,250,979
有価証券		負債合計	4,337,052
その他	16,240	(純資産の部)	
資産合計	9,834,719	5 資本金	897,000
		6 剰余金	4,600,666
		7 その他	
		純資産合計	5,497,666
		負債・純資産合計	9,834,719

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略3 南大沢地域に貢献する活動の推進 「地域貢献に資する新規事業実施」について、来街者の回遊性向上」に向けたビル屋上スペースの活用を追記。また、「5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進」について、ライブカメラによる人流調査等の検討を追記するとともに、デジタルを活用した高齢者支援の取組（例：ドローン配送）の事業化検討を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略3 南大沢地域に貢献する活動の推進

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
地域貢献に資する新規事業実施	前年度に実施したパイロット事業の検証を踏まえ、デジタルサイネージの活用やシェアサイクル事業など地域の貢献に資する事業化の実施テレワークステーションの営業効率の向上	地域貢献に資する新規事業実施	<u>来街者の回遊性向上に向け、ギャラリー屋上を有効活用(スポーツ幼児園が2023年春開設予定)。</u> <u>テレワークステーションは、自習やWEB会議等を提案、損益分岐点(16万円/月)をクリアする。</u>
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、サイネージを利用した先端技術活用策を具体化	5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	<u>スマートシティ協議会の事務局が2023年度から当社に移管されるため一層注力する。</u> <u>ユーザー・ライド分析を踏まえ、電動キックボードのポート増設に対応。</u> <u>デジタルサイネージ連動のライブカメラにより、曜日・イベント・天候別に人流を分析し、テナント誘致等に活用検討。</u> <u>物産展での利用拡大に向け、利便性向上に資する備品を充実。</u> <u>デジタルを活用した高齢者支援の取組(例：ドローン配送)について、課題を整理し、事業化を検討。</u>

戦略 1	機能的な組織運営の実施	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

-

戦略を設定する理由・背景

ペーパーレス化による働き方改革や業務効率化のためデジタル化が加速している。コロナの影響により、生活様式が大きく変わり、企業もデジタル技術を活用し、ビジネスモデルや業務プロセスの変革が求められている。また南大沢地区がスマート東京先行実施エリアに選定され、取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆テナントに関する情報管理が紙ベースであるため、テナントビル管理システムを構築し、請求や支払処理などを統合してシステム化を図った。これに伴いシステム内の情報の取扱いなど運用の過程やテレワークの実施などで更なるセキュリティ強化が必要となっている。また、システム化を踏まえ、意思決定プロセスの重複排除など更なる業務の見直しが見込まれる。
◆当社主要業務が不動産賃貸事業におけるリーシングであるが、都0Bで経験を有する人材が極めて乏しい。都0B以外からの人材確保に努めているが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。
◆パオレビルに大型のデジタルサイネージを設置した。今後サイネージを積極的に活用したプロモーションや広告利用を進める必要がある。

課題解決の手段

◆テナントに関する全ての情報をシステム化して、社内で共有化を図る。さらに起案文書など従来紙で保存していた書類について、全てシステムで保存する。ペーパーレス化によるコスト削減、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索、電子決裁導入など業務効率化を図るため、テナントビル管理システムを活用し、更なる業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を行う。
◆リーシングなどのテナントビル管理の専門知識を持った人材を自社で育成する。
◆施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、先端技術を活用したプロモーション活動が可能な専門的な知識を持つ人材を育成する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
・ビル管理、文書管理機能、セキュリティを強化した総合マネジメントシステムの構築
【目標②】
・職階に応じた意思決定の権限の見直しや電子決裁による事務の効率化
【目標③】
・リーシングなど専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る。
【目標④】
・自社独自で先端技術を活用した情報の発信

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】テナント管理システムにおいて、テナント情報の一元化を行うとともに、承認権限付与による情報流出・不正防止のセキュリティ強化を実施
【目標②】従来手作業で行っていた経理プロセスの電子化など、事務の効率化を実現
【目標③】セミナーで得た知見を生かし、先を見据えた切れ目のないテナント調整に活用
【目標④】パンフレットや宣伝動画を職員自ら作成し、デジタルサイネージ等で情報発信

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
総合マネジメントシステムの構築	目標①②	支払処理の流れを検証し、それを踏まえたシステム改修を行い、押印箇所や不要な手続きの削減を図る。 システム内の情報の取扱いを検証し、セキュリティ強化した改修を行う。	テナント管理システム（総合マネジメントシステム）の構築については、テナント情報の一元化（位置、契約、工事履歴、交渉経緯）、文書の電子化によるペーパーレス承認権限付与による情報流出・不正防止のセキュリティ強化を行い、全面的に刷新することができた。	電子化により文書保存の軽量化（工事図面）のほか、従来手作業であった例月の家賃請求、光熱水費支払いなどの煩雑な経理プロセスが改善。社内ITを立ち上げ、より使いやすい画面レイアウトなどを議論し、業務効率化に資するユーザーインターフェースを検討した。	前年度のシステム改修を踏まえ、セキュリティを強化したテナントビル管理システムの構築・運用（テナント数：70）インボイス制度等にも対応するシステムに改善する。
リーシングなど専門知識を持った人材の育成	目標③	リーシング業務に必要な不動産の知識や幅広い専門的なビジネスの知識を含め外部の研修を積極的に受講させ、ビル管理の専門知識を習得させる（1人）	ショッピングセンターにおける基本管理運営のセミナーに参加（1名）し、テナントサポート、リーシングや施設管理に関する専門知識を学んだ。その結果、テナント退去情報の把握から次期テナント希望者との調整まで、切れ目なく行えるようになった。	ショッピングセンター協会のセミナースケジュールを確認して、業務に取り組むにあたって必要な実務テーマのセミナーに参加した。外部研修で学んだスキルを社内還元することで、各担当社員の知識の涵養に取り組んだ。	団体社員に、リーシング業務に必要な不動産の知識などを習得させるため、外部の研修を積極的に受講させる。先進事例や法律関係などの幅広い知識を習得する。
先端技術を活用したプロモーションが可能な専門的人材の育成	目標④	パオレビルに設置したデジタルサイネージの積極的な活用を図るため、外部の研修を積極的に受講するなど動画作成や編集作業のスキルを習得させる（1人）	外部研修を受講し、動画作成・編集の実践力を強化した。テレワークステーションの宣伝動画を職員自ら作成し、デジタルサイネージで掲出した。また、「南大沢スマートシティウィーク」の開会式（11月25日）でのデジタルサイネージによる演出は、操作等を委託によらず対応した。	自社において、プロモーション技術（Photoshop等の専用ソフト類）を使いながら、営業活動できる人材を育成することができた。	団体社員に、各テナントの売上向上の施策提案や、施設全体の集客向上につながるプロモーション、販促事業の専門知識に関する外部研修を積極的に受講させ習得させる。会社独自でプロモーションの動画コンテンツを作成するとともに、ホームページ作成能力を向上させる。

(株) 多摩ニュータウン開発センター

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
戦略 2	安定した収益確保と計画的なビル管理			
		○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍において、近隣地域で店舗売上低迷の結果、飲食店やサービス店などの閉店が多くなっている。テナントの撤退を防止し、安定した収益を確保するため、建物の魅力を高め競争力向上を図る。

団体における現状（課題）

◆2017年度から東京都に対する債務償還が始まり、2026年度まで今後、毎年3億円程度、計約27億円を弁済することになる。
一方では、主要ビルが築27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2026年度までに総額約37億円の費用を見込んでいます。
またコロナ禍により、テナントの撤退も予想される。
このため、必要資金の確保に向けて、主要事業である不動産賃貸において、適正な賃料水準のもと、テナントの維持・確保が必要である。

課題解決の手段

◆今後の債務弁済と大規模修繕のための費用増加に対し、主要事業である不動産賃貸において、テナントの撤退に対して、迅速な後継テナントの入居に努め、空室期間を極力短くするなど、テナントを確実に維持し、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進め、新型コロナウイルス感染対策を踏まえた非接触型機器の導入など、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

- ・コロナ流行前の収入を確保する。
12.2億円（賃料、駐車場収入）

【目標②】

- ・民事再生債務縮小
都への債務残高 7.1億円（2023年度末）

【目標①】賃貸収入はコロナ流行前の水準に戻りつつある一方、駐車場収入については入庫台数はほぼ回復しているが割引時間内の駐車が増えているため時間貸し収入が伸び悩み、コロナ禍による行動様式の変化の影響が見られる。大規模修繕については、長期修繕計画に基づき着実に実施しており、今後も借入金なしで対応できる見込みである。

【目標②】東京都への民事再生債務の返済は、計画どおり実施できる見通し

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	目標①	（パオレビル） 避難誘導灯改修、トップライト改修、外壁改修 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修（工事）、エスカレーター改修	（パオレビル） 避難誘導灯のLED化について、部品調達等の工事準備を実施 トップライト及び外壁改修については、状態が良好なため繰延 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修は2022年度第一四半期に完了 エスカレーター改修は工事計画を調整中	受変電設備改修に当たっては、売上に影響を及ぼさないよう、ビルの営業時間内の停電を回避しながら実施した。 キャッシュフローを考慮に入れながら、長期修繕計画見直しや修繕積立金を活用することで、借入をすることなく必要な修繕を行った。	状態が良好な項目を繰延べ、より優先度が高い項目に対応する。 （パオレビル） 避難誘導灯改修、非常放送設備改修（ガレリア・ユギ） エスカレーター改修に向けた施工の安全性確認 基本照明器具等交換
収益の安定的な確保	目標③	コロナ禍の中、テナントへのヒアリングにより経営状況を把握し、撤退有無に関わらず常時後継テナントの情報を収集し空室期間を短縮。また、駐車場割引認証施設の拡大等により安定した収益確保と着実な返済を履行 賃貸収入 約9.4億円 駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）	賃貸収入 約7.0億円 駐車場収入 約1.7億円 債務残高 約13.4億円（2022年度分を2023年3月に支払予定→債務残高 約10.2億円）	休業要請に伴う賃料免除終了の一方、引き続き入居率はほぼ100%の水準で維持されていることから、賃貸収入はコロナ流行前の水準に戻ってきている。 駐車場収入については2021年度と比較すると増加しているが、コロナ禍からの利用形態の変化が見られ、駐車場利用サービス時間内での出庫が多く1台当たりの利用時間が十分に回復せず、コロナ前の水準には戻っていない。	テナントへのヒアリングにより経営状況を把握、撤退有無に関わらず常時テナントの情報を収集し、先行的なリーシングを行い空室期間を短縮。また、駐車場割引認証施設の拡大等により、駐車場の利用時間・台数の拡大を目指す。 賃貸収入 約9.6億円、駐車場収入 約2.6億円 債務残高 7.1億円（都への債務残高）

戦略3	南大沢地域に貢献する活動の推進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			○

関連する都の重要施策

■ 「未来の東京」戦略

・戦略9：都市の機能をさらに高める戦略 ・戦略10：スマート東京・TOKYO Data Highway戦略

戦略を設定する理由・背景

都の施策により南大沢地区が最先端の研究とICT活用による住民生活の向上が融合した持続可能なスマートエリアとして発展するよう望まれている。また、南大沢駅前に3棟の商業・業務施設、2カ所の駐車場を運営する都の政策連携団体として、地域住民の生活利便のため、地域の健全な発展に貢献する。

団体における現状（課題）

◆新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められており、それに対応した取組が必要とされている。従来ビル管理事業が主体のため、地域のニーズも把握していない。
◆南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして、先端技術の活用を図りながら、地域の課題や対応策についての検討が求められている。
◆現在、非接触ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及しているが、駐車場精算が現金のみで、利便性に欠ける。

課題解決の手段

◆2020年度に実施した一般的なニーズ把握調査をさらに掘り下げ、地域のニーズ把握を随時行い、会社の保有資産を活用した取組を実証的、段階的に実施する。
◆都と連携しながら会社の地域貢献事業の実施を進める。
◆駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応を進める。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ・実証的、段階的な取組で一定の効果が認められたものについて事業化実施 【目標②】 ・キーテナントとのプロモーション活動強化などによる先端技術の地域実装 【目標③】 ・駐車場利用における利便性の向上	【目標①】 テレワークステーションは、モデル事業を踏まえ、2022年4月から常設で設置。同年10月からは新たに個別ワークボックスのサービスを開始 【目標②】 南大沢スマートシティ協議会の検討を踏まえ、電動キックボード及びスマートフォン充電バッテリーレンタル機（広告サイン付）の運用を開始 【目標③】 駐車場のキャッシュレスシステムにクレジットカードの利用機能を追加。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
地域貢献に資する新規事業実施	目標①	前年度に実施した地域の貢献に資する事業の検討に基づき、地元の企業や団体などの情報をデジタルサイネージを利用して発信することやシェアサイクル事業への協力など、地域の貢献に資するパイロット事業の試行 前年度の検証を基に、テレワークステーションの運営形態の確立	デジタルサイネージを活用し、警察・消防、HIT等行政情報、周辺のイベント等について発信。テレワークステーションは、利用者から要望があった個別ボックスを設置してサービスを開始	所管課と連携し、都政に関する重要課題について、早期に対応した。 テレワークステーションは、個別ワークボックスを設置したことにより、一人当たりの利用時間が増加傾向にある。 10月：利用時間460分 11月：利用時間960分（前月比約213%）	来街者の回遊性向上に向け、ガレリア屋上を有効活用（スポーツ幼児園が2023年春開設予定）。テレワークステーションは、自習やWEB会議等を提案、損益分岐点（16万円/月）をクリアする。
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	目標②	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、パオレビルに新たに設置したデジタルサイネージにおいて、例えば利用者とコンテンツ提供者の双方での利用を実現するような先端技術を活用した実証実験の実施 デジタルサイネージ前のふれあい広場を活用し、広場のイベントをサイネージでライブ配信するなど、賑わいを創出	物産展、地元スポーツチームのチアダンス、楽器演奏会、デジタルサイネージとふれあい広場を活用した多様な双方向型イベントを実施。ライブ配信のほか人流データの蓄積・分析が可能なライブカメラを設置。スマートシティ協議会の取組では、ガレリア敷地に電動キックボード約5台分のポートを設置。同屋上に太陽光発電を設置運用。パオレにEVカーシェアを2台設置	当社の保有する設備について、ネット広告、テナント・個別営業の販促活動イベントの実施調整に際しては現地確認のうえ設備等について説明及び提案等を実施 キックボードについては有料貸出ポートのほか充電・メンテナンスに必要な場所の設置調整についても速やかに対応、設置済み	スマートシティ協議会の事務局が2023年度から当社に移管されるため一層注力する。ユーザー・ライド分析を踏まえ、電動キックボードのポート増設に対応。デジタルサイネージ連動のライブカメラにより、曜日・イベント・天候別に人流を分析し、テナント誘致等に活用検討。物産展での利用拡大に向け、利便性向上に資する備品を充実。デジタルを活用した高齢者支援の取組（例：ドローン配送）について、課題を整理し、事業化を検討
駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入	目標③	前年度に設置した電子マネーの使用が可能な精算機にクレジットカードの利用機能追加	駐車場精算機に、クレジットカードの利用機能について追加して運用開始（4月）	駐車場精算機にクレジットカードの利用機能を追加。第1駐車場（パオレビル1階～3階）ではクレジットカード支払いが進んでおり、売上の5割程を占めることもあり有効に利用されている。	電子マネー及びクレジットカードの利用データを活用し、利用者の行動動向の分析、販促活動の情報活用
駐車場合算処理に向けた近隣商業施設との連携	目標③	ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システム導入事例の検証	空港駐車場など、ETCを利用した駐車料金決済の導入事例を調査し、事業化の可能性を検討	近隣商業施設とシステム導入についてヒアリングを実施	長期修繕計画による設備投資のタイミングを踏まえつつ、費用対効果の観点から調査・検討を継続

2 8 株式会社東京国際フォーラム

株式会社東京国際フォーラム

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2003年4月4日			
所在地		東京都千代田区丸の内3-5-1			
団体の使命		○「世界をリードする都心型MICE施設」として、首都東京に相応しい催事を積極的に誘致・開催し、東京における更なる産業振興を図るとともに、企業として独立採算による強固な経営基盤を確立すること。 ○「都の政策連携団体」として、都民の貴重な財産である東京国際フォーラムを有効活用し、魅力あるイベントを自らが主催開催することを通じて、東京の顔である「大手町・丸の内・有楽町地区」をはじめとする近隣地域の賑わいを創出するとともに、東京の魅力を発信する拠点となること。			
事業概要		○ 東京国際フォーラムのホール・会議室等の管理運営 ○ 東京国際フォーラムのサービス施設の管理運営 ○ 国際交流促進等のための催事の企画、制作、実施及びその受託 ○ その他上記に附帯する一切の業務 ※ 「株式会社東京国際フォーラム定款第2条」より抜粋			
役員 数	役員数	5 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 1 人)
	非常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	55 人	(都派遣職員	7 人	都退職者 1 人)
	再雇用・非常勤職員数	0 人			
発行株式数		9,800 株			
資本金		490,000 千円			
都持株数		5,000 株			
都持株比率		51.0 %			
他の出資団体の 持株数		1,000 株	東日本旅客鉄道株式会社		
		1,000 株	三菱地所株式会社		
		1,000 株	サントリーホールディングス株式会社		
		1,800 株	その他	4 団体	
その他資産		なし			

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	3,451,463	100%	4,956,625	100%	△ 1,505,162
(償却前損益)					△ 1,322,681
貸館事業	2,980,930	86.4%	3,553,842	71.7%	△ 572,912
主催事業	27,772	0.8%	105,964	2.1%	△ 78,192
その他	442,761	12.8%	1,296,819	26.2%	△ 854,058

※固定資産への投資額：92,940

売上高内訳

その他事業
442,761

主催事業 27,772

貸館事業
2,980,930

<貸館事業 内訳>

施設使用料収入	2,111,860
開催支援収入	672,431
違約金収入	196,639

営業費用内訳

管理費
1,005,005

事業費
3,951,620

<事業費 内訳>

外注費	2,732,727
人件費	200,669
その他	1,018,224

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	3,717,782	3 流動負債	2,997,443
現金及び預金	3,373,743	借入金・社債	
有価証券		その他	2,997,443
その他	344,039	4 固定負債	733,669
2 固定資産	1,718,654	借入金・社債	
固定資産	990,687	その他	733,669
有価証券	700,000	負債合計	3,731,112
その他	27,967	(純資産の部)	
資産合計	5,436,435	5 資本金	490,000
		6 剰余金	1,215,324
		7 その他	
		純資産合計	1,705,324
		負債・純資産合計	5,436,435

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

- ◆戦略1 コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築
経営理念・経営指針に基づき、到達すべき目標についてより具体的、かつ、わかりやすい表現となるよう3年後の到達目標等を改訂
- ◆依然として厳しい経営状況が続く中、営業戦略の更なる強化に資する取組を推進し、経営課題の解決を図っていくため、個別取組事項を見直し「店舗や遊休スペースを活用した収益確保」について、店舗以外の遊休スペースの活用策の検討を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略1 コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 - 新たな催事案件の継続的な獲得 【目標④】 - 空き店舗区画の解消 件数3件⇒0件 【目標⑤】 - 国際会議 2件獲得／年	【目標①】 <u>大丸有地区をはじめ東京の産業・文化の振興に資する</u>新たな催事案件の継続的な獲得 目標：3カ年で計60件 【目標④】 - 空き店舗区画の解消 <u>による収入の増加</u> 件数3件⇒0件 【目標⑤】 <u>産業力の強化や都市のプレゼンスの向上に資する</u>国際会議を2件獲得

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新たな店舗戦略 の検討・実施	○店舗構成コンセプトに基づき店舗 ラインナップ完了 ○店舗構成の検証 ○新規店舗1件	<u>店舗や遊休ス ペースを活用し た収益確保</u>	○新規店舗 2件 <u>○店舗以外の遊休スペースの活用策 検討</u>

(株) 東京国際フォーラム

戦略 1	コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築	戦略の性質				
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の拡大により当館での催事は大幅に減少している。今後は感染が収束に向かう中、催事の種別にもよるが、徐々に従来の状態に回復する想定をもとに、適宜その状況に応じた営業戦略により収益を回復させていく。

団体における現状（課題）

■当面、当館で開催される催事件数の落ち込みによる売上の低迷が続くと予想
■コロナ以前の水準近くまで稼働率を回復させ、売上を確保することにより財務状況を改善することが必要
■コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要
■イベント自粛等に伴う来場者減少やテレワークによる出勤者減少の影響で館内飲食店等テナントの売上は低迷し、退店するテナントが発生
■コロナの影響を踏まえた新たなニーズや視点での店舗戦略が必要
■当面、国際会議開催の方向性が不透明な状況の中、更なる誘致獲得を進めていくために現状に即した臨機応変な取組やポストコロナを想定した中長期的な戦略が必要

課題解決の手段

■コロナ禍やコロナ収束後を見据えた新たなターゲットの取り込みに向けた販促強化
■コロナ禍等での催事開催に対応した備品・サービス提供など顧客サービス強化
■広告媒体の開拓、実態に則した新たな商品の開発
■コロナによる影響を踏まえた飲食店舗区画の新たな活用策の検討（テイクアウトが強い店舗、飲食と物販のハイブリッド型店舗など）
■新規店舗参入障壁の解消に向けた入店条件の見直し
■オリパラレガシーの活用など当社の強みを活かした誘致活動
■地域連携や人材育成を強化するなど戦略的な取組を構築

3年後（2023年度）の到達目標

①大丸有地区をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得
目標：3か年で計60件
②主要6ホール稼働率59%を確保
（修繕等による貸出不能分を含めた稼働率）
③多角的な広告展開による広告収入の確保
④空き店舗区画の解消による収入の増加
件数3件⇒0件
⑤産業力の強化や都市のプレゼンス向上に資する国際会議を2件獲得/年

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

・注目業界を選定し販促活動を強化した結果、新たな業界からの受注を増加させた。
・主要6ホールの稼働率は61.6%であった。
・広告展開については、費用負担の少ない既存設備の活用による自社広告の展開を行った。
・店舗については新規飲食店1件を開店。未出店区画についても区画整備を実施し、新テナントの誘致を図っていく。
・新型コロナウイルスの沈静化を見越し海外主催者向け誘致活動を継続した結果、国際会議2件を獲得した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
年度毎の新たな催事ターゲット選定及び販促活動の実施	目標①②	・コロナがやや沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 通信（5G）、自動運転（Lv4）、コミュニケーションツールの高機能化（VR、TE）など。 獲得目標 20件	・注目業界を選定し、IT/クラウド、住宅販売、化粧品関連、食品飲料業界へアプローチを行った結果、42件の新規の業界から案件を獲得した。	・新たなターゲットを選定するため、注目業界を選定し、従来取引のなかった業界への販促活動を強化した結果、新規獲得件数を伸ばすことができた。	・コロナが概ね沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 人への支援（非接触ロボット）、官民共創（スタートアップ）、再生可能エネルギー（太陽光、風力）など。 獲得目標 20件
利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施	目標①②	・コロナ長期化による催事スタンダードの変化に対応した営業ツールの見直し ・社会状況の変化に伴う新たな開催支援増収に向けての備品更新、サービスの導入 ・地上広場で展開するキッチンカーでの飲食提供について、キッチンカーのポテンシャルを活かし、利用者ニーズを踏まえた営業展開を検討	・会議室配信の需要が増加しており、サービス案内チラシを更新するなどPRの強化により、更なる受注につながった。 ・貸出LANの通信接続性能向上に向け、備品購入及び対応回線の開通時期の調整を行った。 ・ケータリングサービスによるキッチンカーでのランチ営業の本格稼働を開始した。	・会議室単独利用の催事では配信を目的としたLANサービスの需要が増加し、顧客へ回線特徴等の説明を簡易にできるようチラシをわかりやすく刷新した。 ・通信速度10G需要の高まりを受け、同速度のインフラを利用するためには10G対応機器を導入が必要となることから、2022年～2024年の3か年にて整備を進めている。 ・昨年度の試行を経て、メニュー、価格面で、地上広場の既存のキッチンカーとの差別化を図り、地上広場の活性化と、相乗効果による売上増を図っている。	・コロナ収束後の催事需要の見極めと効率的な開催支援の検討 ・10G対応機器導入に向けた備品購入計画策定 ・地上広場のキッチンカーについて、利用者ニーズを踏まえた営業展開の実施
デジタルサイネージ等を活用した広告展開	目標③	・新たな広告収入策の策定及び実施に向けた検討	・既存のタッチパネル式サイネージはコロナ禍により休止し、事業者から新たな媒体の提案を受けたが、コスト面等から導入を見送った。 ・ロビーギャラリーや地上広場において会議室宣伝の自社広告を展開した。	・デジタルサイネージ事業者による提案は、機材費・設置撤去費・広告営業は事業者負担であり、当社は自社広告枠が付与されるが広告収入が無いため、導入を見送った。 ・ロビーギャラリーや地上広場の自社広告など既存設備の活用・転用を含め、デジタルサイネージ以外の手法も幅広く検討していく。	・新たな広告収入策の実施 ※設備投資を伴うため実施時期の変更あり
店舗や遊休スペースを活用した収益確保	目標④	・新規店舗開店準備及び開店 ・空き区画の募集継続と未出店区画の方向性策定 ・新規店舗1件	・8月より、新規店舗「クリスピークリームドーナツ」が開店し、旗艦店舗として幅広いメディアに取り上げられた。 ・事務所スペースからテナントスペースへの展開変更のための法令確認と区画整備工事内容の確認を実施した。 ・空き店舗の施設スペック、図面を改めて社内で確認し手戻りの無いよう整備中である。	・急ピッチで工事をを行い開店を迎えた。開店時には多くのメディアで取り上げられるなど、同店の旗艦店として話題性のある店舗となっている。 ・未出店区画については、方針に従い2023年度に区画整備を実施、新テナントとの具体的な調整を開始する。 ・12月以降空き区画へのリーシング（2区画）に着手し、2023年度には新規出店を目指す。	・新規店舗2件 ・店舗以外の遊休スペースの活用策検討
海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成	目標⑤	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（1研修2名程度）	・他施設で開催されている国際会議を視察し、同施設の営業担当者にコロナ禍における運営方法等のヒアリングを実施しノウハウの獲得に努めた。こうした取組も活かしつつ、国際会議案件2件を新たに受注した。 ・スポーツ競技団体や関連団体など5件に対し、営業活動を実施した。	・2022年度においては、専門研修派遣ではなく他施設のヒアリングを通じて人材育成を行った。 ・コロナ禍において、海外コアPOCが主催する国際会議をどのように運営しているかを営業担当者に調査をさせることにより、国際会議誘致及び運営手法について職員のスキルアップを図った。 ・引き続き海外展示会における情報収集を行い国際会議案件を誘致していく。	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ）、誘致案件の視察 ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（2名程度） ・オンラインなど最新のニーズに対応可能なMICE人材の育成

(株) 東京国際フォーラム

戦略 2	経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化	戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
		経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策 -

戦略を設定する理由・背景 新型コロナウイルス感染症の影響により、貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれているため、経費節減を行い収支改善を図る必要がある。また、将来に渡って安定的な施設管理を行うため、組織体制を整備する必要がある。	
団体における現状（課題） ■業務委託費や光熱水費など固定費の割合が高く、利益が出にくい収支構造となっている。主要事業である貸館収入はコロナの影響を大きく受けているため、固定費圧縮による収支改善が必要 ■社員の高齢化や年齢の偏りにより将来的に組織力の低下が懸念され、特に施設を維持管理するための技術・ノウハウの継承や最先端の知識や経験豊富な経験者の採用が急務である。また、将来的に安定した組織体制を構築していくため、若手社員をはじめとする人材をより効果的に育成することが必要	課題解決の手段 ■施設稼働状況に即して業務内容を柔軟に見直せる仕組みにして委託費を削減 ■低コストな施設維持管理手法の見直し ■更なる節電の徹底など光熱水費の削減 ■人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務削減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減 ■即戦力となりうる高度かつ豊富な知見を有する経験者の採用 ■東京都職員の受入による安定的な施設管理体制の構築 ■東京都や関連団体との人材交流を通じた人材の育成

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
①固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮（70%→60%以下） ②技術系社員の新陳代謝や他団体との人材交流	・警備・駐車場業務委託においてコンペを実施し、経費削減に繋がる提案を採択することにより固定費の引き下げを図った。 ・都財務局の検討会に若手技術系社員を参加させることにより、施設の維持管理のための知識を習得させた。 ・今年度より若手営業社員1名について、東京ビッグサイトと相互交流を開始し、目標を上回る営業成績をあげるなど相乗効果が生まれている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し	目標①	・コンペ実施 ・2023年度コンペ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 ・固定費率64%程度	・警備・駐車場管理業務委託に係るコンペを実施し、警備ロボット導入等による経費削減策を盛り込んだ提案を採択した。 ・2023年度にコンペを実施予定の廃棄物処理業務委託について、経費削減策の検討を実施した。	・警備・駐車場管理業務委託に係るコンペの仕様書に、委託事業者が提案すべき項目として、経費削減に資する内容を盛り込んだ。	・廃棄物処理業務委託分野においてコンペを実施 ・廃棄物処理業務委託において固定費削減の検討・調整 ・固定費率60%以下
技術系社員の採用・他団体との人材交流	目標②	・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）	・採用1年目の技術系若手社員3名について、大規模改修工事の実施設計など都財務局の検討会に参加させ、知識の習得に努めさせた。 ・今年度より、東京ビッグサイトとの間で若手営業社員1名の相互交流を開始している。派遣先での成果や幅広い業務を踏まえ、期間の1年間延長を検討している。	・都財務局の検討会では、各種工事手法の選定や工期短縮に向けた調査、その他の検討を行っており、技術的知見を高めることができた。 ・組織体制や風土が異なる環境下において、主催者や催事内容などの相違点をしっかりと踏まえながら、前向きにチャレンジする取組姿勢を醸成することができた。	・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（東京ビッグサイト） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）

(株) 東京国際フォーラム

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
				○		

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体でイベントの開催自粛が続いており、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。

団体における現状（課題）

■イベント自粛等により貸館事業収入は、70%以上の減収、館内店舗等のサービス施設収入についても50%近い減収になるなど、当社の経営は過去に類を見ない厳しい状況。

■こうした中、賑わい創出など地域貢献を主目的とした主催事業の開催については、コロナ禍での実施方法や採算性などを踏まえた見直しが必要

課題解決の手段

■コロナの影響による経営状況を踏まえ、資金拠出のない主催事業スキームの検討
 ■ポストコロナやSDGsなど社会テーマに沿った企画検討
 ■貸館事業と連携した新たな主催事業スタイルの検討
 ■主催事業が継続可能となるためのタイアップ企業・協賛企業の獲得
 ■事業効果の明確化（主催事業利用者意見、貸館につながった件数、広告収入など）

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

主催事業を通じて、大丸有地区をはじめ近隣地区の賑わいを創出

①大丸有地区のまちづくりの核として、資金拠出によらない持続可能な主催事業の展開

②貸館事業収入につながる仕組みの構築 1件

③主催事業における利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合50%→55%）

・会場提供に特化した資金拠出しないスキームでイベントを開催するなど、持続可能な主催事業のモデルケースを確立した。

・大丸有SDGsACT実行委員会に参画して映画祭やセミナーを開催したことからブランドイメージが向上し、加盟企業から貸館催事1件の受注を得た。

・「丸の内ミュージックフェス」事業でアンケートを実施したところ高い評価を得る一方、「ラ・フォル・ジュルネTOKYO」の復活を希望する声があることから、次回以降の企画に反映をさせていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施	目標①	・新たな事業スキームによる主催事業の試行 ・事業実施後、翌年度における事業の継続について検討	・今年度は開催が困難となった「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO」に代わるイベントとして、ゴールデンウィークに「丸の内ミュージックフェス」を初開催し、2千名以上の来場者を集めるなど、地域の賑わい創出に貢献した。	・地域の賑わい創出に資する主催事業の目的や効果を関係先と共有することにより、事業実施に向けた前向きな検討姿勢を引き出すことができた。 ・大丸有地区の盟主である三菱地所に資金拠出を依頼し、当社は会場提供に特化し資金拠出を行わない事業スキームであり、持続可能な主催事業のモデルケースとすることができた。	・資金拠出を行わない新たな事業スキームにより、主催事業を本格実施し、近隣地域の賑わいを創出することで大丸有地区の核としてのプレゼンスを向上
営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施	目標②	・前年度の検証で実効性と採算性が確認された場合、開館25周年事業の一環として実施を検討	・大丸有地区のSDGsプロジェクト（大丸有SDGsACT5実行委員会）に参画し、SDGs映画祭やD&Iセミナー等を共同実施した。 ・同実行委員会の参画企業から、SDGs催事の利用打診があり、貸館催事1件を受注するなど収益面でも成果を上げた。	・地域の有力企業が関与するSDGsの枠組みに参画できたことにより、大丸有地区におけるSDGsの発信拠点としてのブランドイメージを効果的に発信することができた。 ・参画初年度に得た知見と実績に基づき、次年度以降も同実行委員会において、発言力や存在感の向上を図っていく。	・前年度の結果を受けて大丸有地区のSDGsプロジェクトの継続について検討 ・事業実施1件
外部連携による共催事業の検討・実施	目標①	・既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費削減の観点から外部連携による共催事業での実施を検討 ・協賛企業獲得に向けた営業	・10月に開催した「東京味わいフェスタ」では、経費削減とイベントの質の確保の両立に努め、同時開催した「東京都農業祭」の主催者であるJA東京中央会と連携した企画も盛り込んだ。	・当館での「東京味わいフェスタ」の開催を契機として、同時期開催を希望する主催者ニーズを獲得し、双方に集客や現物提供（東京産野菜）のメリットが生まれた好事例となった。 ・複数の農業関連イベントを同時開催した初めての事例であり、今回の課題や反省点について関係者と意見交換しながら、都の政策目的実現に資する共催事業の充実に取り組んでいく。	・実施した共催事業について検証、改善を図り、共催事業としての実効性を向上 ・協賛企業獲得に向けた営業
アンケート結果などをを用いた効果検証	目標③	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度53%	・5月に開催した「丸の内ミュージックフェス」の来場者アンケートでは、総合評価が10点満点で8.75点となり、質の高い音楽を気軽に楽しめたという高評価を得ることができた。 ・利用者満足度の高い主催事業を開催することで、地域の賑わい創出に寄与していることが伺えた。	・「丸の内ミュージックフェス」が地域の魅力向上に影響しているかを10点満点で聴取したところ、61.8%の方が10点満点と回答し、平均点は9.21点と非常に高い評価を得ることができた。 ・アンケートでは、例年開催している「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO」の復活に期待する声も一定数あり、ゴールデンウィークのイベント開催への関心の高さがうかがえた。	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因（催事規模や会場案内等）を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO2023」を、資金拠出を伴わない新たな事業スキームにより実施

(株) 東京国際フォーラム

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 4	DX・SDGs に対する取組促進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

社会的責任ある企業として社会構造や社会的ニーズの変化に対応して積極的にDXやSDGsに取り組んでいくことが求められるとともに、経営改善に向けた新たな収益確保や主催事業の見直しの観点からもDXやSDGsを有効に活用していく必要がある。

団体における現状（課題）

- コロナ禍においてweb配信など新たなイベント形態が生じる中、貸館利用の需要低下が見込まれる
- コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要
- SNSなどを活用した効果的な情報発信
- 施設利用者の利便性向上や内部管理業務の効率化の観点から電子化への移行が必要
- 国際的にSDGsの取組の必要性、重要性が高まる中、会社としての取組の方向性が不明確

課題解決の手段

- 5G環境の整備による利用者へのサービス向上
- SNSなどを活用した施設販売促進にも寄与する広報戦略の強化
- 業務の効率化・ペーパーレス化に向け、実情に即したITの活用・促進
- 当社のSDGs活動方針を策定したうえで、それに基づく戦略的な取組を実施

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ①配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス実施
- ②大丸有地区の企業・団体の連携によるSDGs活動の枠組への参画
- ③内部管理業務の効率化に向けたワークフローへの電子化導入・促進
3業務フロー（起案の電子決定、申請事務の電子化、社内回付書類の電子化など）

- ・ホームページの利用問い合わせフォームの動線の改修やアンケートのデジタル化など手続きのデジタル化を行うなど、顧客サービスの向上につながる取組を実施した。
- ・SDGs推進委員会において活動方針や年間計画を策定するとともに、節電などのCO2削減取組内容を整備し実行した。
- ・現行のグループウェアを活用し、各種申請や社内回付書類等の2業務フローの電子化を図った。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
DX推進による顧客サービスの更なる向上	目標①	・PTでの検討結果を踏まえ、短期的に実現可能なものを中心に、顧客サービス向上に繋がる具体的な取組に着手 ・多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施	・社内PTで整理した取組事項について検討を進めるとともに、実現可能な取組から順次導入に着手している。 ○ 利用問い合わせ（HP）改修 6月～実施 ○ お客様アンケートのデジタル化 10月～実施 ○ 利用申込フォームのデジタル化 1月実装予定 ○ お客様の声 社内共有デジタル化 1月実装予定	・社内PTで横断的にきめ細かい進捗管理を行うことにより、着実な計画遂行を可能にするとともに、新たな取組案を社内から幅広く募り、費用対効果や技術的な観点から実現可能性等を検証した。	・引き続きPTでの検討結果を踏まえ、多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施
DXなど活用した広報戦略の検討・実施	目標①	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善	・全部署の社員が参加するSNS運用チームにより、イベント、季節、店舗など多様な話題を集約し、幅広いトピックスのツイートを行った。 ・前年度は11月末時点で90件だった投稿・ツイート数が、今年度は同時期で401件まで増加し、インプレッション（投稿表示）数は約13万件となった。	・まずは投稿・ツイート数を増加させるという目標を運用チームのメンバー間で共有することにより、東京国際フォーラムという施設の様々な「顔」のPRにつなげることができた。	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
SDGs活動方針及びアクションプランの策定	目標②	・活動方針を基にアクションプランを策定 ・大丸有地域の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの開催を検討	・役員が主催するSDGs推進委員会を社内にて設置し、アクションプラン（活動方針及び年間計画）を策定し、重点分野であるCO2削減取組内容を整備し、社内運用に至った。 ・大丸有地区のSDGsプロジェクト（大丸有SDGs ACTS実行委員会）に参画し、SDGs映画祭やD&Iセミナー等を共同実施した。（再掲）	・SDGs推進委員会を設置したことで、従来、経営方針として実施してきた環境や安全安心に関わる取組をSDGsの概念に照らし合わせて整理し、掘り下げることができた。 ・地域の有力企業が関与するSDGsの枠組みに参画できたことにより、大丸有地区におけるSDGsの発信拠点としてのブランドイメージを効果的に発信することができた。（再掲）	・大丸有地区の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの実施
社内業務の電子化による効率化の促進	目標③	・各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）	・催事件数の増加に伴い資料も増加傾向にある中、きめ細かく進捗管理し、ペーパーレス化に取り組んだ。 2021年度：351千枚（7～9月全館休館） 2022年度：367千枚 ・現行のグループウェアを活用し、各種申請（出張申請など4件）や社内回付書類（VIP来館情報など）等の2業務フローの電子化を促進。	・業務効率化のみならず経費節減やSDGsにも資する取組として、全社的にペーパーレス化を進めるとともに、現行のグループウェアを最大限活用することにより、より一層の業務効率向上を図った。	・各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）

29 株式会社東京臨海ホールディングス

株式会社東京臨海ホールディングス

(所管局) 港湾局、産業労働局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2007年1月31日	
所在地		東京都江東区青海2-5-10 テレコムセンタービル4階	
団体の使命		当社は、東京港の国際競争力の強化と、臨海副都心開発の総仕上げの推進体制を一層充実していくことを目的として設立された持ち株会社である。臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供するグループの中核として、グループを統括するとともに、さらなるまちの成熟に向けて臨海地域のエリアマネジメントを推進する役割を担っており、東京都を支援・補完しながら、臨海地域の発展に貢献することを使命としている。	
事業概要		埠頭事業、交通事業、展示会事業、ビル事業、熱供給事業の5つの主要事業と、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策など地域へ貢献する取組による、臨海地域のエリアマネジメント	
役職員数	役員数	13(47) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 5(12) 人)
	常勤役員数	3(16) 人	(都派遣職員 0(0) 人 都退職者 1(8) 人)
	非常勤役員数	10(31) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 4(4) 人)
	常勤職員数	25(572) 人	(都派遣職員 18(69) 人 都退職者 0(20) 人)
	再雇用・非常勤職員数	0(7) 人	※役職員数の()内の数値はグループ各社も含めた人数である。
発行株式数		1,127,930 株	
資本金		12,000,000 千円	
都持株数		960,136 株	
都持株比率		85.1 %	
他の出資団体の持株数		36,362 株	株式会社みずほ銀行
		20,800 株	株式会社日本政策投資銀行
		20,640 株	東京電力エナジーパートナー株式会社
		89,992 株	その他 22 団体
その他資産		なし	

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	60,391,599	100%	56,537,813	100%	3,853,786
(償却前損益)					18,646,909
埠頭事業	14,840,688	24.6%	13,112,090	23.2%	1,728,598
交通事業	5,781,121	9.6%	7,255,429	12.8%	△ 1,474,308
展示会事業	11,127,739	18.4%	8,750,847	15.5%	2,376,892
ビル事業	20,795,138	34.4%	16,311,342	28.9%	4,483,796
熱供給事業	3,944,639	6.5%	3,704,162	6.6%	240,477
その他	3,902,274	6.5%	7,403,943	13.1%	△ 3,501,669

※固定資産への投資額：6,662,382千円

売上高内訳

都財政受入額
9,112,930

自主事業収益等
51,278,669

<都財政受入額 内訳>

受託料	2,706,451
指定管理料	2,614,114
施設利用料	3,792,365
その他	0

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 3,841,626

売上原価
52,696,187

<売上原価 内訳>

人件費	4,877,435
委託費	9,989,113
減価償却費	14,556,990
その他	23,272,649

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	96,242,482	3 流動負債	24,171,459
現金及び預金	68,939,003	借入金・社債	7,598,442
有価証券	20,600,236	その他	16,573,017
その他	6,703,243	4 固定負債	112,319,010
2 固定資産	285,141,907	借入金・社債	84,686,368
固定資産	272,658,071	その他	27,632,643
有価証券	7,110,991	負債合計	136,490,469
その他	5,372,845	(純資産の部)	
資産合計	381,384,389	5 資本金	12,000,000
		6 剰余金	183,377,753
		7 その他	49,516,167
		資本合計	244,893,920
		負債・純資産合計	381,384,389

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

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 臨海副都心の地域価値向上

「DICプロジェクトの支援」について、都のDigital Innovation Cityプロジェクトの支援について実証企画が実現するなど臨海副都心の地域価値向上にむけた活動が進捗したため、取組内容や目指していく指標を具体化

◆戦略3 臨海副都心の賑わいの持続と発展

人の動きの回復、地域の意見、国際クルーズ船の寄港状況などを踏まえ、取組を見直し

◆戦略4 社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良

世界的な半導体及び鋼材不足の影響による設備の製作の長期化などにより、取組の指標について修正

【プランの主な改訂内容】

戦略2 臨海副都心の地域価値向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
DICプロジェクトの支援	・2022年度より参加予定の共同事務局、相談窓口として、臨海副都心への進出意向のあるスタートアップ企業を支援するとともに、まちの課題解決に繋がる先端技術活用の検討	DICプロジェクトの支援	・ <u>DIC協議会の共同事務局、相談窓口として、臨海副都心への進出意向のあるスタートアップ企業を支援、 対応していく実証企画は6件程度を目指す</u> ・ <u>自動運転等の次世代モビリティ技術など、DIC協議会によるまちの課題解決に繋がる先端技術活用を支援</u>

戦略3 臨海副都心の賑わいの持続と発展

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
地域企業等と連携した賑わいづくり	・2022年度の取組結果を踏まえ改善を図っていく	地域企業等と連携した賑わいづくり	・ <u>夜間の賑わいづくりに取り組むことで、地域からの美しい夜景の魅力を伝える機会を創出</u> ・ <u>民間の大型イベントと連動させ相乗効果を生み出す催しの開催</u> ・ <u>夏季の来街者数が伸びるよう、催事の充実に向けた関係者合意形成に協力</u>
来街者獲得のための広報・情報発信	・「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの作成 ・ SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 ・ グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施	来街者獲得のための広報・情報発信	・ 「東京お台場.net」の <u>アクセス解析等により、関心度の高いキーワードを分析し、臨海地域の魅力を重点的に発信</u> ・ SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 ・ グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施

戦略4 社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新	・ ゆりかもめATC/TD装置更新：4箇所(対象6箇所中6箇所完了) ・ 熱供給用冷凍機：2基更新(H7製造14基中更新13基)	インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新	・ ゆりかもめATC/TD装置更新：4箇所(対象6箇所中6箇所完了) ・ <u>熱供給用冷凍機2基は、世界的な半導体及び鋼材不足の影響による製作の長期化のため2024年度の更新に変更</u>

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	安定したグループ経営の継続	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

コロナの拡大で、旅行・出張・通勤や、催事・会議などに関する人々の動きが減少している。また、都心部における新築オフィスビルの大量供給等でオフィスビルは厳しい競争にさらされている。

団体における現状（課題）

◆子会社の交通事業は沿線施設の開業と観光レジャー需要に、展示会事業は旺盛な会場利用需要に支えられ、堅調な営業成績となっていたが、コロナ拡大により経営に影響を受けている。
◆ビル事業を行う子会社（株）東京レポートセンターは、リファイナンス実施により資金収支は改善したが、借入金依存度は相対的にまだ高い状況（35%）にある。一方で、今後ビルの経年劣化に伴う修繕・更新投資の増大、コロナ後のオフィス環境の変化に対応した戦略的投資が求められるなかで、必要な資金を確保していく必要がある。
◆当社は、持株会社としてグループ財務状況の健全化に取り組む必要がある。

課題解決の手段

◆収支状況について、定期的な現状把握とシミュレーションを子会社とともにを行い、コロナが収支に与える状況等を踏まえながら、適切な財務運営によって安定的な経営を維持していく。
◆ビル事業収益の向上を図り、支出効果を見極めた効率的な資金運用に努めることにより、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るとともに、借入金の返済を着実に進めていく。
◆グループファイナンスを効率的に活用し、資金需要に対応していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
グループ子会社の経常利益の黒字化

2020年度に経常損失を計上した子会社2社の2022年度上期の経営状況について、東京ビッグサイトは経常利益を計上した一方、ゆりかもめは昨年同期より収益が大幅に回復したものの、経常での黒字計上までには至っていない。引き続き、毎月の収支等の把握と、必要に応じた収支シミュレーションの更新により、経営状況を注視している。
現時点で資金投入を要する状況ではないが、必要に応じて資金面でバックアップできるようグループファイナンスを運営している。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
交通・展示会等の経営状況管理	目標①	・旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続	・複数の将来シナリオを想定し収支シミュレーション実施（6月） ・収支、主要経営指標等の状況把握（毎月） ・ビッグサイトは、展示場稼働による収益増等で上期は引き続き経常利益を計上 ・ゆりかもめは、経費節減に加え輸送人員増等で上期の経常損失は大きく改善、また設備投資の時期等見直しで累積資金の減少を抑制	・今後の旅客輸送や展示場稼働について3つの想定を置いて試算し、今後の経営について議論している。 ・展示場では、コロナ禍における出展各企業の販促方法の多様化等により、展示会の規模縮小等の発生など不透明な状況が継続するが、ニーズへの対応や誘致活動等を行うなど、稼働向上に取り組んでいる。 ・ゆりかもめでは、運行維持に係る経費以外の節減や、設備投資の優先順位の精査等に取り組んでおり、また、沿線施設の稼働増に伴い、定期外収入の回復傾向が続いている。	・旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続
(株)東京レポートセンターの借入金の返済	目標①	・借入金残高 410億円	・当初予定どおり、3月の返済で残高 410億円となる見込み	・都心部におけるオフィスビル市況は依然として厳しい状況が続いているものの、仲介業者との綿密な連携や利用者のニーズに合わせた営業の展開などにより、大手通信事業者や造船事業者の勝致に成功するなど着実に収益の積み上げを図っている。 ・一方で、光熱費の上昇などコスト増加要因も顕著になってきたため、より効果的かつ効率的な資金配分を行い、返済財源となる安定的なキャッシュフローの確保に努めている。	・借入金残高 391億円
グループファイナンスの有効活用	目標①	・グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 ・必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善	・安全性、流動性の確保を最優先に外部運用 ・各社の累積資金の状況を把握し、状況に応じてグループファイナンスからの資金投入が可能なように準備	・コロナの影響を受けている交通事業等について、現時点で資金投入を要する状況ではないが借入金の償還も続くことから、資金面でのバックアップができるようグループファイナンスを運営している。	・グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 ・必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	臨海副都心の地域価値向上	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
			○			

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略10：スマート東京・TOKYO Data Highway 戦略

戦略を設定する理由・背景

臨海副都心は、都内では貴重な緑豊かで海に面した開放的な景観や多様な屋内外の貸しスペース、宿泊・商業・娯楽・教養施設等が集積する観光拠点であるが、都心の複数エリアで大規模開発が進展し、地域の相対的な魅力の低下が危惧されるとともに、コロナ禍でまちの活力が低下している。

団体における現状（課題）

- ◆ここ数年、東京ビッグサイトの拡張とともに近隣地域の開発が更に進み、ホテルやホール等のMICE関連施設やアフターコンベンションに資する商業施設等が充実してきたが、コロナ禍により今後の先行きの見通しが困難になっている。
- ◆青海南地区における研究開発や産業創成に関する施設の集積など、臨海副都心の特色を生かした地域の発展に、都と連携して取り組む必要がある。
- ◆コロナ禍による環境変化をふまえ、地域企業と連携して地域の価値を高めていく必要がある。

課題解決の手段

- ◆当面は、MICE拠点としての特色を生かせるよう、先行事例や国の施策等を研究するとともに、施設データ集約と主催者等への効率的な情報提供などにより、地域全体の取組となるよう牽引していく。
- ◆「スマート東京」先行実施エリアとして、ビジネスモデルプロジェクトやショーケース利用の受け入れに努め、地域に新しい価値を生み出す。
- ◆地域に根差した団体として、地域企業や来街者の声、客観的な地域の現況把握や施策提言を行う。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
MICE主催者等の利便性向上のため、MICE拠点の窓口としての機能強化が図られている。
- 【目標②】
都のDigital Innovation City（まちの課題解決等に資する先端技術を持つスタートアップ企業と連携し、新たなまちの魅力創出）の動向を踏まえ、必要に応じた支援ができています。
- 【目標③】
立案・提言した施策が、都において採用される。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

MICE誘致の推進は、取組に賛同する地域企業等と連携し、活動の方向性など議論してきており、MICE展示会の出展準備も進めた。2023年度からの本格的な活動開始に向けては、体制づくりなど地域企業等と引き続き検討を進めていく。

DICプロジェクトは、都とともに支援窓口の創設を進め、11月に窓口を開設するに至った。また、スタートアップによる実証実験に、グループ会社の施設の活用や、地域の施設運営者の紹介など、当社の強みも活かしながら都と連携して事業を推進している。

臨海副都心の来街者のニーズを継続的に把握するための外注調査に向けた準備を進めている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
MICE誘致の 推進	目標①	・本格的な活動に向けた体制の整備 ・MICE誘致推進のためのPRの試行・実施 ・外部からの問合せ対応を開始	・地域の賛同者（当社含む12者）を集め四半期毎に定例会（6月・10月）を開催し、今後の取組の議論や施設見学を実施 ・12月開催のMICE展示会出展に向けてビッグサイトと連携し準備	・2021年度に、地域との意見交換を経て定例的な会合の場を設けるに至り、都の動きとの連動も視野に入れつつ、活動の方向性の案やユニークな企画の事例を示すなどして、参加者間で関連な議論が展開されるよう取り組んでいる。 ・MICE展示会出展に当たっては、定例会などでの宿泊施設や博物館等の意向も反映しながら、準備を進めることができた。	・ホームページや展示会出展等を通じて、MICE拠点としての魅力をアピール ・地域との連携強化と知見共有等のために定期的な会合を開催（年4回）
DICプロ ジェクトの 支援	目標②	・先端技術の実装と、スタートアップ集積に向けて、スタートアップ等とエリアを繋ぐサポートをする窓口を設置（都と協定締結予定） ・都とともに当社も事務局となるDIC協議会の運営を通じて、スタートアップ企業の臨海副都心への進出を促進	・DICスタートアップ社会実装支援窓口を開設（11月） ・DIC協議会の事務局に加入し、5つのプロジェクトチーム等を運営 ・プロジェクトチームの活動として縦型映像と透過スクリーンを活用した立体空間演出型ライブビューイングの実証実験を実施、会場にグループ会社の施設を使用	・港湾局や政策企画局等と連携し、開設時期や開設後の課題などについて綿密な打ち合わせを経て窓口の開設準備を行ったことにより、全庁一丸となったスタートアップ支援の取組と連動して開設することができた。 ・事務局に加入したことで、プロジェクト事業者が臨海副都心の施設を紹介するなど、プロジェクトチームの活動に貢献するとともに、年6回の検討会（予定）など活動の大幅な強化を図るなど、DICプロジェクトを支援している。	・DIC協議会の共同事務局、相談窓口として、臨海副都心への進出意向のあるスタートアップ企業を支援、対応していく実証企画は6件程度を目指す ・自動運転等の次世代モビリティ技術など、DIC協議会によるまちの課題解決に繋がる先端技術活用を支援
臨海副都心の現状把握と都への提言	目標③	・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言	・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査について準備 ・まちづくり協議会の事務局業務を引き続き受託するとともに、各種プロジェクトチームにも参加、コロナ禍からの変化など情報収集 ・東京ベイeSGプロジェクト国際発信実行委員会等、地域の今後に関連する都の会議において、地域の構成員の立場で議論に参加	・来街者ニーズ調査については、コロナの影響を把握するための仕様を検討し、契約締結の準備を進めた。 ・サステナブルな街の形成等に向けた都の取組と協働して、地域企業等とコミュニケーションをとりながら、引き続き地域の価値を高める施策を研究していく。	・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	臨海副都心の賑わいの持続と発展	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

都内有数の屋外イベント空間である臨海副都心の公園や都有地等は、東京2020大会にも活用されるが、大会延期に伴う諸課題に対応していく必要がある。また、街の大切な活力である商業・宿泊施設は、コロナ禍の影響で観光客等が減少する中、厳しい状況に直面している。

団体における現状（課題）

- ◆コロナ禍により臨海副都心は大変厳しい状況にあるが、東京2020大会の主要施設になるビッグサイトや公園等の提供、観客輸送等を万全に行い、大会の成功を支える必要がある。
- ◆インバウンド需要が当面見込めない中、地域の各施設の活力が減退しないよう、地域企業を支えていかなければならない。
- ◆ポスト・コロナも見据えて、2020年9月に開業したクルーズターミナルを活かした地域の活性化を図っていく必要がある。
- ◆東京2020大会開催を控えるとともに沿線施設も相次ぎ開業しており、地域としてのアピールをより一層推進し、少しでも来街者を取り戻していく必要がある。

課題解決の手段

- ◆大会に向けた準備を着実に進めるとともに、開催地としてのレガシーの活用に取り組む。
- ◆当社は、東京臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担うとともに、指定管理者として公園運営にも携わっている。地域企業とのネットワークを活かして、屋外の公共空間の活用も含めて、国内外の方が楽しめる魅力的な場を演出していく。また、展示会等の誘致に向けた積極的な営業活動を展開し、施設の利用を促進する。
- ◆将来の国際クルーズ需要の回復を見越して、地域をあげた寄港の歓迎や、乗下船客等の来街を促す仕組みを構築していく。
- ◆大会開催や沿線施設の相次ぎ開業を活かして地域のPRを強化し、イメージアップを図っていく。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

年間来街者数（日本在住者）3,700万人（当社調べ）
※東京2020大会の本格的な土地利用が始まる前（2018年）の水準である。
※ただし、2020年11月までの利用推移から、定期券での来街は25%減少する想定を置いた。
※変動予測の難しい訪日外国人旅行者は、人数に加えない。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

2022年1～11月までの来街者数（当社調べ・一部推計値含む）は、約2,550万人（※注）となっている。
地域や都と議論しながら、冬の花火の再開やイルミネーションアート展示等に向けて取り組んでいる。期初から公園やビッグサイトでイベントや展示会等の受入れや誘致を行っているほか、有明アリーナの営業開始など地域の話題も増え、臨海副都心に足が向くよう情報発信に力を入れている。
※訪日外国人旅行者数については推計に使用する公的機関の調査資料が公表されていないため、数値に含む。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
オリンピック成功への協力とレガシー活用	目標①	2021年度達成済み	—	—	—
地域企業等と連携した賑わいづくり	目標①	・まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化 ・都の施策と連携してイベントの開催等を促進	・地域のアウェアネスカラーライトアップに参画、また地域で期待の高かった冬の「レインボー花火」再開に向け準備 ・都のアートプロジェクト実行委員会に参画し、光のアート作品の展示企画を準備 ・2020大会以前に実施されていた民間の大型イベントの再開に向けて関係者合意形成等を支援	・2020、2021年と中止したレインボー花火について、関係者と調整・連携を図りながら準備を進めた。 ・初めてとなる光のアート作品の公園への設置に向け、都と連携して実施準備を進めるとともに展示内容の充実を図った。 ・主催者と密にコミュニケーションを取り、イベント運営計画づくりや関係者調整をサポートし、開催が成功するよう努めた。	・夜間の賑わいづくりに取り組むことで、地域からの美しい夜景の魅力を伝える機会を創出 ・民間の大型イベントと連動させ相乗効果を生み出す催しの開催 ・夏季の来街者数が伸びるよう、催事の充実に向けた関係者合意形成に協力
利用者ニーズに基づく展示会等の誘致活動の展開	目標①	・施設利用者等のニーズの把握 ・新規展示会等の誘致 ・利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の検討	・2021年度通期で実施したCS調査を取りまとめ、利用者の声を分析しニーズを把握 ・2022年度開催の展示会を含む催事に関して、合計28件を誘致 ・出展者や設営業者の作業車両等の待機場を新たに用意し、利便性を向上 ・空き店舗区画を来場者の休憩スペースとして活用	・CS調査結果を分析し、出展者の作業車両等の待機場所や飲食スペースに関して一定のニーズがあること等を把握した。 ・短時間で誘致可能な興行系イベント等の催事運営会社向けに施設内覧会等を実施することで誘致につながった。 ・待機場として柔軟に利用できるスペースの確保等、関係各所と調整した。 ・大型イベント開催時における休憩所増設のニーズに基づき、空き店舗区画に休憩設備を設け、利用促進のため主催者と調整するなどした。 ・この取り組みによって商談機会の創出にも寄与している。	・施設利用者等のニーズの把握 ・新規展示会等の誘致 ・既存顧客への施設利用促進 ・利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供
クルーズターミナルを活かした地域の活性化	目標①	・ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の実施	・都や地域企業等とのクルーズターミナル勉強会を実施し（8月）、国際クルーズ船入港時の都の受入対応や歓迎行事等について確認	・11月に国土交通省にて国際クルーズ運航のためのガイドラインが策定されたことで、これからクルーズでの受入が再開する。 ・引き続き関係者と勉強会などを進め、地域活性化の観点からの実施効果も見極めながら、施策の内容や時期を検討していく。	・寄港時の地域企業向け見学会の実施 ・地域を活性化させる取組の検討
来街者獲得のための広報・情報発信	目標①	・「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの検討・作成 ・SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 ・グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施	・地域の催しや期間限定商品等について、ハロウィン等のテーマにまとめ「東京お台場.net」で一体的にPR ・Twitter等の継続的情報発信やFacebookの日英併記を行い「東京お台場.net」の閲覧へと誘導 ・地域で作成しインターネット上で公開している臨海副都心紹介動画の一部を街頭ビジョンで放映	・臨海副都心で開催されるイベントが増加してきたことから、集客の見込めそうなイベントの投稿を増やすとともに、テーマにまとめ、また継続的な複数SNSによる情報発信等を行い、PV数は2021年度通期を既に14%上回っている。 ・外国人観光客の再訪に備え、年度の初頭より掲載イベントについて多言語表記の頻度を上げるとともに、欧米で利用者の多いFacebookの投稿を日英併記に変更した。 ・都の広報手段を活用させてもらうことで、不特定多数の方に臨海副都心の魅力を発信できた	・「東京お台場.net」のアクセス解析等により、関心度の高いキーワードを分析し、臨海地域の魅力を重点的に発信 ・SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 ・グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施

戦略 4

社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

我が国の物流を支える東京港は、今後も貨物量の増大が見込まれるなか施設能力が限界を超えつつあり、抜本的対策を要する時期にきている。また、まちびらきから20余年を迎える臨海副都心は、開発当初から築きあげてきた「安全・安心」の特長を将来にわたって守り抜いていかなければならない。

団体における現状（課題）

- ◆東京港の抜本的な貨物処理能力の向上には既存コンテナふ頭の再編が不可欠であり、ヤード及び荷役施設の整備・貸付等を担う子会社東京港埠頭（株）は、都と一体となって再編に取り組む必要がある。
- ◆臨海副都心の開発当初から子会社各社が運営を担ってきた基盤インフラの主要な設備が、更新時期を迎えている。
- ◆地域のさらなる発展に向け、環境に配慮したまちの創出に貢献することが求められている。

課題解決の手段

- ◆中央防波堤外側ふ頭第2バースへ機能移転した青海ふ頭第3バースの跡地を活用して青海ふ頭を再編。青海ふ頭第4バースの拡張や青海公共ふ頭の拡張とトランスファークレーンの導入により、荷役効率化と周辺の交通渋滞緩和を図る。
- ◆臨海地域の都市基盤を支える公共性の高い施設について、サービスの提供を途切れさせることなく設備を更新していく。
- ◆グループ環境行動計画に基づき、温室効果ガス削減等に取り組んでいく。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
青海コンテナふ頭の物流機能を維持しながら、ヤード改修等が着実に進捗している。
- 【目標②】
ゆりかもめの自動運転及び熱供給事業の冷水安定供給に必要な設備が適切に更新されている。
- 【目標③】
特定低公害車・低燃費車への転換促進により、環境に配慮したまちの形成に貢献している。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

再編中の青海ふ頭のうち第4バースにおいて、利用者との調整を行いながら荷役への影響を最小限に抑えつつ、拡張整備を完了し、機能強化を図った。
また、ゆりかもめや熱供給施設では、サービスを継続させつつ主要設備を更新していくための様々な制約に対処しながら施工を進めている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
青海コンテナふ頭の再編整備	目標①	・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など）	・第4バース拡張整備完了（8月） ※岸壁延長350→400m ※蔵置能力8,100→10,050TEU ・公共ふ頭の再編整備の推進（総合受変電所工事11月契約）	・現在、供用中のターミナルであることから、利用者と調整の上、段階的に施工することで、荷役への影響を最小限に抑え、既存ターミナルの供用を停止せず、着実に再編整備を進めている。 ・引き続き利用者との調整を行いながら着実に整備を進めていく。	・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など）
インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新	目標②	・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所（対象6箇所中2箇所完了）	・ゆりかもめATC/TD装置：1箇所（車庫）更新中（装置製作、動作確認等実施）	・製作した新規装置の試験調整等を夜間の限られた時間で実施する必要がある中、工程管理や安全対策を徹底することで、安全・安定運行を維持しつつ工事が進捗している。	・ゆりかもめATC/TD装置更新：4箇所（対象6箇所中6箇所完了） ・熱供給用冷凍機2基は、世界的な半導体及び鋼材不足の影響による製作の長期化のため2024年度の更新に変更
特定低公害・低燃費車への転換	目標③	・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進	・2022年3月のグループ内の環境対策情報交換会で共有した情報を踏まえ、各社において自動車の更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を検討	・3月に開催予定のグループ内の環境対策情報交換会で、グループ各社の情報をとりまとめ意見交換等行う予定である。	・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進（総車両数の40%以上）

(株) 東京臨海ホールディングス

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 5	人材育成と働きやすい職場づくりによるグループの基盤強化	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

少子高齢化が進むなか、会社が将来にわたって地域の発展を支えていくためには、人材育成及び優秀な人材に選ばれる魅力ある職場環境の創出が必要である。

団体における現状（課題）

◆0JTやグループ共同研修等によりグループ全体として人材の育成を図っているが、固有社員の割合は全社員の約9割を占めるまでに増加しており、更なる取組が求められている。
◆広い視野を持ち、各事業や臨海地域に精通した人材育成のため、様々な経験や研修の機会に充実に取り組んでいく必要がある。
◆社員が意欲と能力を十分発揮することによって生産性向上を図れるよう、ライフ・ワーク・バランスのとれた働き方ができる職場環境を形成していく必要がある。

課題解決の手段

◆グループ社員に共通して必要な能力・知識を習得するための研修は、受講対象や内容の充実を図っていくとともに、オンライン研修の拡充などにより、受講しやすい環境整備を進めていく。また、グループ各社の研修担当者等との意見交換などを通じて、より効果的な共同研修の検討・実施を推進する。
◆固有社員について、グループ内外の人事交流やプロジェクト研修等を継続的に行うための仕組みを作る。あわせて、採用（障害者雇用を含む）の手法などの情報交換の機会を作る。
◆個々のライフスタイルに合った働き方ができる職場環境の整備と、生産性の向上に必要な施策を着実に進めていく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
事業や地域に精通するとともに多様な経験を積んだ固有社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に貢献している。
【目標②】
グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。

グループ共同研修のオンライン化によって交代制勤務者も含め受講しやすい環境が整い、必要な知識や能力の習得機会の拡充につながっている。一方、研修担当者会を開催することで、効果的な共同研修についてグループ各社と意見交換し、新規の共同研修を検討・実施していく計画であるが、現状で充足していることから、2023年度の共同研修で新規に実施するものが具体的に決まっていない状況となっている。
グループ内での人事交流の実現に向けては、引き続き各社と調整している。社内においては、在宅勤務端末の全員配備を終え、テレワークの併用など働きやすい職場環境の形成に努めている。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
グループ共同研修	目標①	・担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施	・グループ各社の研修担当者会を開催し、研修内容の評価、実施手順、新規研修の要望をヒアリング	・すべての共同研修のオンライン化は、より多くの社員の研修機会が確保できる点で概ね好評であった。 ・新規研修については、サブスクリプション形式の研修について、導入しているグループ会社の状況を共有した。	・担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施
固有社員の採用・育成	目標①	・制度化に向けた労働法制度の取扱いの整理・検討 ・派遣可能な各社との人事交流の実施	・人事交流については、「1年間の実務研修員」として「グループ派遣研修要綱」に基づく取扱いで整理 ・令和5年度の人事交流について、グループ各社にヒアリングを実施	・グループ各社のヒアリングの結果においては、欠員などの状況から交流成立が難しい面があるものの、昇任時のジョブローテーションに組み入れるなどの観点から、引き続き調整していく。	・派遣可能な各社との人事交流の実施 ・グループ人事交流の制度化
多様な働き方の実現	目標②	・各社のテレワーク等の課題の解決 ・生産性向上に向けた施策の実施、推進 ・各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む	・グループ各社の企画担当課長会において、テレワークの実施状況について、情報共有 ・働き方改革の一環として、育児と仕事の両立にも資与できるテレワークが、働き方の選択肢として定着するよう、設備環境や勤務体制を整備 ・障害者雇用について、グループ各社の状況を把握	・グループ各社においては、ペーパーレスやはんこレスなどの環境整備を進めながら、各社の事業形態に合わせたテレワークを着実に実施している。 ・電子決裁システムやリモートデスクトップシステムの導入、在宅勤務端末の全員配備等により、テレワークを実施可能な環境を構築している。 ・障害者採用や定着の課題等について、グループ各社で共有した。	・各社のテレワーク等の課題の解決 ・生産性向上に向けた施策の実施、推進 ・各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む

30 東京交通サービス株式会社

東京交通サービス株式会社

(所管局) 交通局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1969年10月16日				
所在地		東京都中央区東日本橋1-9-7 GI東日本橋ビル4階				
団体の使命		当社は、「鉄道・軌道保守のプロフェッショナルとして、高度な技術力と蓄積したノウハウをベースに、質の高いメンテナンスを提供し、都営交通の安全・安定輸送に貢献する」との企業理念に基づき、交通局と一体となってお客様の安全・安心を確保しつつ、サービス向上に努めていくことを使命としている。				
事業概要		鉄道・軌道施設及び車両等の保守管理業務				
役 職 員 数	役員数	11 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	8 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	316 人	(都派遣職員	17 人	都退職者	61 人)
	再雇用・非常勤職員数	42 人				
発行株式数		40,000 株				
資本金		20,000 千円				
都持株数		40,000 株				
都持株比率		100.0 %				
他の出資団体の 持株数		株				
		株				
		株				
		株	その他	団体		
その他資産		なし				

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	7,963,266	100%	7,576,969	100%	386,297
(償却前損益)					443,007
駅務施設事業	1,573,180	19.8%	1,344,944	17.8%	228,236
電気施設事業	1,382,005	17.4%	1,354,970	17.9%	27,035
車両・機械事業	2,419,655	30.4%	2,408,428	31.8%	11,228
土木・建築事業	2,546,389	32.0%	2,428,301	32.0%	118,088
発電事業	42,036	0.5%	40,326	0.5%	1,710

※固定資産への投資額：118,851

売上高内訳

その他収入 150,503

都財政受入額 7,812,763

<都財政受入額 内訳>

駅務施設事業	1,573,180
電気施設事業	1,232,419
車両・機械事業	2,418,738
土木・建築事業	2,546,389
発電事業	42,036

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 443,495

事業費 7,133,474

<事業費 内訳>

人件費	2,111,548
外注費	4,487,603
その他	534,323

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,455,203	3 流動負債	924,441
現金及び預金	1,059,218	借入金・社債	
有価証券		その他	924,441
その他	1,395,985	4 固定負債	471,659
2 固定資産	1,231,162	借入金・社債	
固定資産	273,358	その他	471,659
有価証券	604,950	負債合計	1,396,100
その他	352,854	(純資産の部)	
資産合計	3,686,366	5 資本金	20,000
		6 剰余金	2,268,827
		7 その他	1,439
		純資産合計	2,290,266
		負債・純資産合計	3,686,366

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上 事業における収益性の検証として、2023年度の粗利率目標を9.5%とし、費用縮減等に取り組んできたが、より一層、事業運営の基盤を強化するため、2023年度の粗利率目標を9.5%超（9.5%超～10%）に上方修正

◆上方修正に当たり、各事業においてより積極的な粗利率向上の取組が必要であることから、対象となる経費を限定せず、経費全般にわたって縮減に取り組んでいくため、各事業における粗利率目標の達成手段について「削減額」を「主な縮減対象経費」の例示に変更

【プランの主な改訂内容】

戦略2 新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
【収益性の確保・向上】 各事業における収益性の検証	- 事業の特性を踏まえた費用縮減等（前年度の状況を踏まえ取組内容を検討） - 全事業における粗利率目標：9.5% - 経営指標の公表を継続	【収益性の確保・向上】 各事業における収益性の検証	- 事業の特性を踏まえた費用縮減等（前年度の状況を踏まえ取組内容を検討） - 全事業における粗利率目標：<u>9.5%超（9.5%超～10%）</u> - 経営指標の公表を継続

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
【収益性の確保・向上】 各事業における粗利益率向上策の実施	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務：14.8%（外注費▲6百万円） 電気：7.4%（人件費▲7百万円） 車両：6.4%（外注費▲6百万円） 土木：10.8%（外注費▲7百万円） 発電：10.5%（これまでの取組を継続）※費用縮減額は2022年度以降の取組における累計	【収益性の確保・向上】 各事業における粗利益率向上策の実施	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務： <u>14.2%超（主に外注費の縮減）</u> 電気： <u>9.5%超（主に人件費の縮減）</u> 車両： <u>7.1%超（主に外注費の縮減）</u> 土木： <u>9.0%超（主に外注費の縮減）</u> 発電： <u>8.6%超</u> （これまでの取組を継続）

東京交通サービス（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 1	人材の確保・育成	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

今後、労働力人口が減少し、技術系の人材確保がさらに困難になることが見込まれる。このような状況においても、総合保守会社として安定した事業運営を行うためには、これまで主に職場単位で進めていた人材育成等について、会社全体のサポートを強化していく必要がある。

団体における現状（課題）

- ◆業務の中核を担ってきた都0Bの減少が見込まれる中でも、固有社員の技術力向上や技術継承を着実に進めていく必要がある。
- ◆受託事業拡大を踏まえ、より高度な知識・技術を有する専門人材を育成する仕組みを強化していく必要がある。
- ◆業務に必要な専門性や技術力を有することの裏付けとなる資格の取得に対して、支援が十分でなく、固有社員の資格取得が進んでいない。

課題解決の手段

- ◆鉄道の総合保守会社としての基礎を支える社員の技術スキルの証左として、社内資格である業務責任者の取得推奨をこれまで進めてきた。今後、当該資格保有者を組織的に育成することで、社員の技術レベルのボトムアップを図るとともに、新たな業務領域への事業進出や技術職員の人材育成システムにおけるメルクマールとしていく。
- ◆業務分野毎に策定している社員の人材育成計画について、各職種（電気・機械・土木・建築）に応じて高度な知識・技術を習得させるなど見直しを図り、専門人材の育成を図っていく。
- ◆現行の資格取得時の支援に加え、取得難易度や業務への活用度合に応じた支援策の検討、導入を図る。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を各90名育成する。2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。 【目標②】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し 【目標③】資格取得支援策の策定、導入	【目標①】外部研修・社内技術研修などを推進し、技術スキルの証左である業務責任者の育成を図った（業務責任者1級88名、2級93名）。引き続き研修等を活用しながら、業務責任者の育成を行う。 【目標②】専門人材を育成するための人材育成計画を策定し、運用を開始した。今後は進捗状況を確認し、必要に応じて見直しを行っていく。 【目標③】資格取得支援として、資格取得の基礎となる技術知識の習得を目的とした外部研修の実施を検討した。今後、資格取得の更なる支援を図る。
---	---

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実	目標①	・未受講者への外部研修提案（外部研修受講率97%） ・前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催（3回） ・社員満足度調査の実施・検証 ・通信教育メニューの拡充 ・指標の検討・設定、指標に基づき社員の技術スキル向上策を検討・実行	・外部研修受講率：98.6% ・社内研修の開催（3回） ・社員満足度調査を実施、集計結果を検証 ・通信教育に関するアンケート結果を踏まえ、新規講座を追加 ・定型的なホームドア点検作業について、指標を設定し社員の技術スキル向上に向けた取組を進めている。	・業務責任者講習やVR機器取扱研修等に取り組み、社内研修の充実に努めた。 ・社員満足度調査を実施、「この会社で働き続けたいか」という社員の満足度に密接に関連する調査項目について、肯定的な評価が大半を占めたが、給与制度や技術スキルなどに関して要望があった。 ・昨年度の取組結果も参考にし、ホームドア点検の標準作業時間180分を指標として設定した。設定した指標の達成を通じて、社員の技術スキル向上を目指す。	・未受講者への外部研修提案（外部研修受講率100%） ・前年度の実施状況を踏まえた社内研修の拡充（4回）及び次年度に向けた研修メニュー再調査 ・社員満足度調査の検証結果を踏まえ必要に応じて対応策を実施 ・3か年の実績を踏まえた通信教育の活用を検討 ・社員の技術スキル向上策を検証・実施
人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入	目標②③	・人材育成計画に基づいた実施（各部ごとの状況に合わせて順次実施） ・資格取得支援策の一部運用開始	・2022年度期首から人材育成計画を着実に実施 ・資格取得の基礎となる技術知識を習得することを目的とした外部研修の実施を検討	・人材育成計画に基づいたOJTや内部・外部研修により、安全管理や事故防止をはじめとする各部で求められる知識や技術の習得を図った。 ・各部の人材育成を会社として推進するため、年間教育計画を策定し、進捗確認を適切に行っていく。 ・資格取得の課題となっていた基礎となる技術知識の不足を補うため、会議等の機会を捉えて社員のニーズを把握し、業務に必要な資格取得について外部研修（通信教育研修を含む）等の取組を推進していく。	・社員に求められる安全管理や事故防止をはじめとする専門的知識・技術の習得をさらに推進していくため、人材育成計画の進捗確認と見直しを行う ・社内外研修（通信教育研修を含む）の充実を図るなど資格取得支援に向けた取組を推進（資格取得策の本格導入）
局と一体となった人材育成	目標②	・交通局との調整（新規人事交流、研修など） ・前年度の取組内容に基づく見直し ・交通局への派遣研修	・2022年度期首から交通局発電事務所への長期派遣を新たに開始 ・交通局と合同で訓練や研修等を実施 ・駅務機器、発電事務所など交通局の4部門に、固有社員計4名を派遣	・受託業務のより円滑な遂行を図るため、交通局との調整により、交通局発電事務所へ固有社員（1名）を派遣 ・交通局の事業を着実に遂行するため、自然災害を想定した対応訓練や安全講習会等を実施した。 ・交通局と緊密に連携して、駅務機器、発電事務所、昇降設備、工事監理の4部門に、固有社員計4名を派遣し、受託業務の円滑な遂行に資するノウハウの習得に努めた。今後、新たな分野での派遣研修についても検討を進めていく。	・交通局と団体の相互人事交流の充実や局主催の研修への参加などについて交通局と調整 ・3か年の取組を踏まえ、次年度に向けて交通局との訓練等の取組内容を検討

東京交通サービス（株）

戦略の性質		2023年度改訂の視点による区分		
経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○		

戦略 2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上
------	-------------------------

関連する都の重要施策
—

戦略を設定する理由・背景
交通局の事業量増加に伴い、当社の担う事業領域が拡大する中、工事監理業務を成長の柱として育ててきた。今後も安定的な経営を行い、総合保守会社として局に貢献するためには、新たな事業領域への進出や受託事業規模の拡大を図るとともに、採算性の悪い事業の収益力の向上を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）	課題解決の手段
【新たな事業領域への進出】 ◆建築分野について、局所有地上建物の工事監督・監理を受託できる体制を構築していく必要がある。 【既存事業における業務範囲の拡大】 ◆工事監理等、受託業務を拡大していくためには、高度なノウハウの習得が必要である。 ◆保守管理について、より高度な知識・経験を要する業務の受託拡大のための体制整備が十分でない。 【発電事業の収支改善】 ◆発電事業については、事業赤字を解消し、早期の黒字化を図る必要がある。 【収益性の確保と効果検証】 ◆売上高が伸びる中、定量的な指標を用いた検証等、事業の収益性に関する効果検証が不十分	◆建築分野については、局と当社の相互の人材交流により、工事監督・監理のノウハウを習得しつつ、専管組織設置に向けた準備を行う。 ◆人材交流等により、ノウハウ（高度な判断を行うスキルや経験）の習得や体制整備を進めることで、業務範囲を拡大していく。 ◆発電事業については、経費削減策や受託業務増に向けた局との協議を継続し、早期の収支改善を図る。 ◆粗利率を各事業の収益性を把握するための指標として設定、公表し、継続的に検証していく。

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託 【目標②】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増（約2億円） 【目標③】発電事業の継続的な事業黒字体制構築 【目標④】全事業合計での粗利率9.5%	【目標①】2022年度期首から新たに地上建物の工事監督補助業務を受託しており、今後は更なる受託体制の強化に取り組む。 【目標②】ホームドア保守管理などで受託業務量が増加した（2020年度受託額に対して155,868千円増の見込み）。2023年度はホームドア保守管理の更なる増が見込まれており、引き続き体制整備を進める。 【目標③】発電事業における黒字を継続、今後も継続していく。 【目標④】全事業合計での粗利率10.4%を見込んでおり、引き続き費用削減等に取り組む。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備	目標①	・局派遣研修から社員が帰任しノウハウを還元 ・局から当社への現役職員派遣 ・業務受託開始	・局派遣研修から帰任した社員が建築部門のノウハウを社内へ還元 ・2022年度期首から局現役職員を新規に受け入れ ・専管組織の建築監理課にて計画通り建築分野の工事監督・監理業務を円滑に遂行（受託額31,200千円）	新規に受託した建築分野の工事監督・監理業務を着実に遂行するとともに、ノウハウの習得・蓄積を行い、更なる受託体制の強化に取り組む。	・建築分野のノウハウの習得・蓄積を行い、専門人材の育成等更なる受託体制の強化
業務範囲拡大に対応するための体制整備	目標②	・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・業務範囲拡大に向けた体制整備 ・必要な部門について局への派遣研修実施	・局現役派遣職員及び都08社員などからのOJT等により、工事監理についてのノウハウを習得 ・浅草線ホームドア保守管理の受託拡大に対応した体制整備を進めている。 ・駅務機器、発電事務所など交通局の4部門に、固有社員計4名を派遣【再掲】	・業務に精通した局現役派遣職員や都08社員によるOJT、研修等により、固有社員の技術レベル向上に努めた。 ・浅草線ホームドア保守管理の拡大に対応するため、必要な人員や執務スペースの確保など、業務範囲拡大に向けた体制整備を行った。 ・交通局と緊密に連携して、駅務機器、発電事務所、昇降設備、工事監理の4部門に、固有社員計4名を派遣し、受託業務の円滑な遂行に資するノウハウの習得に努めた。今後、新たな分野での派遣研修についても検討を進めていく。 【再掲】	・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・現在、局で整備中の浅草線を含め、都営地下鉄全て（三田線、大江戸線、新宿線、浅草線）のホームドア保守管理の着実な実施 ・配置人員の増加等受託体制の強化による売上増 ・必要な部門について局への派遣研修実施 ・新たな局派遣研修先の検討
発電事業の収支改善	目標③	・受託業務の増 ・黒字化	・売上高 2022年度上半期売上20,039千円 2021年度上半期売上21,212千円 （2022年度-2021年度＝▲1,173千円） ・黒字を継続 2022年度上半期粗利益3,972千円 2021年度上半期粗利益2,942千円 （2022年度-2021年度＝1,030千円）	電気設備点検業務等の減により、売上は減少したものの、人員配置の見直し等により売上原価の縮減を図り、粗利益は1,030千円増加。2022年度においても黒字を継続	・受託業務の増 ・売上原価縮減等の取組を継続し、黒字を継続
【収益性の確保・向上】 各事業における収益性の検証	目標④	・事業の特性を踏まえた費用削減策等（例：駅務施設事業において外注作業を精査し、作業の一部を直営化） ・全事業における粗利率目標：9.3% ・経営指標の公表（売上高粗利率、売上高営業利益率、売上高当期純利益率の推移をHPに掲載）	・費用削減を実施 駅務：外注業務3駅直営化、発注内容の見直し等（ホームドア保守） 電気：新規業者の開拓、民間売上減少に対応し人員適正化（情報通信） 車両：競争契約の拡大（昇降設備保守） 土木：周辺業務の直営化（昇降設備保守） ・全事業における粗利率：10.4% ・8月より経営指標をHPに掲載	各事業において、外注費の削減に向け、直営作業の拡大や発注内容の見直し、新規業者の開拓等新規の取組を進めた。 また、東京2020大会の終了、コロナ禍等による民間事業者からの売上が減少したことに対し人員配置を見直すなど、効率的な事業執行を図った。 これらの取組により、上半期における粗利率は大きく向上した。 下半期に向け、経費の執行増により粗利率の低下を見込むが、目標の9.3%は達成の見込み。	・事業の特性を踏まえた費用削減等（前年度の状況を踏まえ取組内容を検討） ・経営課題解決に向けた取組等を実施しながら、全事業における粗利率目標：9.5%超（9.5%超～10%）を達成 ・経営指標の公表を継続
【収益性の確保・向上】 各事業における粗利益率向上策の実施	目標④	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務：14.5%（外注費 ▲3百万円） 電気：7.2%（人件費 ▲4百万円） 車両：6.2%（外注費 ▲3百万円） 土木：9.5%（外注費 ▲3百万円） 発電：10.5%（これまでの取組を継続）	2022年度上半期粗利率 駅務：21.2%（主に外注費の縮減） 電気：6.4%（主に人件費の縮減） 車両：7.8%（主に外注費の縮減） 土木：9.6%（主に外注費の縮減） 発電：19.8%（黒字を継続）	上半期時点では電気施設事業以外の4事業は目標値を上回っており、売上拡大、経費削減の取組成果が表れている。 引き続き指標を注視しつつ一層の経費削減に取り組む。	各事業における状況（見込）を見据え、全事業9.5%超を達成するための粗利率目標と達成手段を設定 駅務：14.2%超（主に外注費の縮減） 電気：9.5%超（主に人件費の縮減） 車両：7.1%超（主に外注費の縮減） 土木：9.0%超（主に外注費の縮減） 発電：8.6%超（これまでの取組を継続）

戦略 3	新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

都OB、就業人口減により即戦力社員の確保が困難な中、設備老朽化や機器の高機能化に対応するため、ICT等新技術を活用し、業務の効率化など、より質の高いメンテナンスの提供を実現していく。導入効果は試行を繰り返す中で見極める必要があるが、業務の高度化・省力化の取組のため設定する。

団体における現状（課題）

◆業務の効率化や実務研修などに活用できるデジタル技術について、常に最新の動向を注視する必要がある。
◆現場と事業所間の情報伝達は、主に電話やメールを利用しているが、現場状況がリアルタイムで正確に把握できない、時間を要するなどの課題がある。
◆現場作業時におけるデジタルツールの活用が不足しているため、作業時に不測の事態（機器故障、作業の遅延等）が発生した場合、現場の状況報告や対応方法等を迅速に共有できないことにより、作業時間や期間が長引くことがある。

課題解決の手段

◆社員のスキルアップの支援等を通じて質の高いメンテナンスの提供を実現するため、技術の最新動向の情報収集を行い、作業の省力化・効率化に向けた検討を進め、新技術を導入する分野の拡大を図る。
◆ウェアラブルカメラ等を活用することにより、迅速・正確な情報の伝達・共有を可能にする。（遠隔指示の充実、障害対応時間の短縮などにも寄与）
◆現場作業支援アプリ（関連資料を現場で閲覧可能にする）を入れたタブレットを携行し、効率的な作業につなげる。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】新たに活用する技術の試行及び導入効果検証（3件）、検証結果を踏まえた本格導入（2件） 【目標②】ウェアラブルカメラの3事業所導入による、情報伝達時間の短縮 【目標③】現場作業支援アプリの8事業所導入による、作業効率の向上	【目標①】VR機器を導入して安全体感研修を実施（1件）、新たに水平画像維持カメラやスマホ等による社員安全確認システム等を試行しており、今後導入に向けて検証していく。 【目標②】ウェアラブルカメラを3事業所（実運用2、試行1）に導入するとともに、効果検証を実施している。 【目標③】現場作業支援アプリを8事業所（実運用6、試行2）に導入するとともに、効果検証を実施している。
--	---

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	目標①	- 交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に活用できる新技術を試行（1件） - 前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）	- 交通局等との情報交換や展示会等を通じてDX関連の情報収集等を複数社から行った。 - 新たに水平画像維持カメラやスマホ等による社員安全確認システム等を試行している。 - 効果検証を踏まえ、指標を設定しVR機器を導入し全部署で安全体感研修に取り組んでいる。	- 交通局との情報共有、展示会への参加、メーカーへのヒアリング等を通じて、デジタル技術の最新情報等の収集を行った。 - 歩行撮影時においても撮影映像のブレが少ない水平画像維持カメラやスマホ等と連携した社員安全確認システムを試行し、操作性、効率性等の検証を行い、導入の可否について検討を深めている。 - 試行結果を踏まえ、移動時間削減率50%、経費削減率50%、社内研修受講率80%を指標として定め、全部署で安全体感研修に取り組んでいる。	- 交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に活用できる新技術を試行（1件） - 前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）
実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	目標②③	- ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） - ウェアラブルカメラ試行導入、効果検証（1事業所） - 現場作業支援アプリの実運用（6事業所） - 現場作業支援アプリ試行導入、効果検証（2事業所）	- ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） - ウェアラブルカメラ試行導入、効果検証（1事業所） - 水力発電事務所において、台風による被害を想定した白丸調整池点検訓練を実施し山間部等での効果検証等を行った。 - 現場作業支援アプリの実運用（6事業所） - 現場作業支援アプリ試行導入、効果検証（2事業所）	- 障害・災害発生時における情報共有・報告時間削減率50%、事務作業時間削減率10%、活用訓練数5回を指標として定め、現場後方支援に活用できる部署での取組を推進した。 - エレベータの障害発生時の作業をモデル化し移動時間削減率10%、当該モデル化現場持参資料の電子化率100%、経費削減率10%を指標として定め、効果を検証するとともに、デジタルツールの有効性を発揮できる部署での活用を推進した。	- ウェアラブルカメラの実運用（1事業所で実運用し、対象3事業所全てに導入） - 現場作業支援アプリの実運用（2事業所で実運用し、対象8事業所全てに導入）

3 1 東京水道株式会社

東京水道株式会社

(所管局) 水道局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		2020年4月1日（東京水道株式会社としての業務開始日）					
所在地		東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー37階					
団体の使命		首都東京の水道システムを最前線で支え、安全でおいしい高品質な水道水を安定的に供給し、総合的な事業運営ノウハウで、お客さまに質の高いサービスを提供するとともに、国内外事業体の経営基盤強化を支援し、持続可能な水道事業運営に貢献する。					
事業概要		・ 管路施設管理 ・ 浄水施設管理 ・ コンサルティング・調査 ・ 水道料金徴収業務等の公益事業に係る各種事務処理の代行 ・ コールセンターの構築・運営 ・ ITサービス業務 ・ その他					
役 職 員 数	役員数	9 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)	
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 人)	
	非常勤役員数	5 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)	
	常勤職員数	2,059 人	(都派遣職員	124 人	都退職者	50 人)	
	再雇用・ 非常勤職員数	762 人					
発行株式数		3,422 株					
資本金		100,000 千円					
都持株数		2,752 株					
都持株比率		80.4 %					
他の出資団体の 持株数		230 株	損害保険ジャパン株式会社				
		170 株	株式会社みずほ銀行				
		120 株	みずほ信託銀行株式会社				
		150 株	その他	2 団体			
その他資産		・ 立川ビル 東京都立川市柴崎町3-6-14 他					

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	28,996,887	100%	28,068,634	100%	928,253
(償却前損益)					1,973,322
水道施設管理・整備業務	12,479,369	43.0%	11,654,219	41.5%	825,150
お客さまサービス業務	14,651,760	50.5%	13,699,520	48.8%	952,240
水道関連自主事業	598,186	2.1%	576,277	2.1%	21,909
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,267,571	4.4%	2,138,618	7.6%	△ 871,047

※固定資産への投資額：839,432

売上高内訳

その他 771,101

都財政受入額 28,225,785

<都財政受入額 内訳>

水道施設管理・整備業務	12,479,369
お客さまサービス業務	14,651,760
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,094,657

営業費用内訳

その他 2,389,510

事業経費 2,948,577

賃借料 1,595,536

外注加工費 5,429,280

労務費等 15,705,731

<労務費等 内訳>

労務費	12,290,839
給料	1,143,294
労務退職給付費用及び職員退職給付費用	242,532
労務厚生費及び職員厚生費	2,029,066

貸借対照表

(資産の部)

1 流動資産	10,689,770
現金及び預金	6,009,166
有価証券	
その他	4,680,604
2 固定資産	5,941,565
固定資産	2,469,008
有価証券	1,103,006
その他	2,369,551
資産合計	16,631,335

(負債の部)

3 流動負債	3,867,878
借入金・社債	
その他	3,867,878
4 固定負債	4,876,428
借入金・社債	
その他	4,876,428
負債合計	8,744,307

(純資産の部)

5 資本金	100,000
6 剰余金	7,784,478
7 その他	2,551
純資産合計	7,887,029
負債・純資産合計	16,631,335

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント ①

◆戦略3 ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開

統合前の旧（株）PUCで受託した大規模システム開発案件等における事業運営上の課題を踏まえ、公共IT自主事業の今後の方向性について検討を行い、当該事業から水道局IT事業への集約を取締役会にて決定したことから公共IT自主事業の展開に関する取組等を改訂

【プランの主な改訂内容】

戦略3 ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開

課題解決の手段(改訂前)	課題解決の手段(改訂後)
◆現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。 ◆受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。 ◆ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。	◆現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。 ◆受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。 ◆また、公共IT自主事業の方向性について検討し、当該事業からの集約を取締役会にて決定した。今後、上記を踏まえた委託者との調整を実施していく。 ◆ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。

戦略3 ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（10件以上） 【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善 【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）	【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（11件以上） 【目標②】公共IT自主事業における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善 【目標③】公共IT自主事業から水道局IT事業への段階的な集約に向けて、委託者との調整に着手 【目標④】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）

戦略3 ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新規業務受託に向けた検討・実施	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（3件、計10件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開	自主事業計画等に基づく事業の推進	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（3件、計11件） ・公共IT自主事業の今後のあり方に基づき、委託者との調整に着手

2023年度改訂版のポイント ②**◆戦略4 DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化**

今後拡大する業務移転に確実に対応するためには、コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上の取組により、使命感を持った社員の確保・育成が必要であることから、2023年度の取組内容を充実するとともに、それらを明らかにするため、団体における現状（課題）欄等を修正
「一つの企業に長く勤める」という考え方は若者を中心に徐々に変容しつつあることから、定着率をターゲットにするのではなく、社員にとって魅力ある会社づくりの推進を到達目標として設定

【プランの主な改訂内容】**戦略4 DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化**

団体における現状（課題）（改訂前）	団体における現状（課題）（改訂後）
◆コンプライアンスの強化に向けた取組の中で、全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。 ◆また、2017年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、2019年度決算において営業損失が発生している。 ◆さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。	◆都民の信頼を確保するため、コンプライアンスの強化に向けた取組を進める必要がある。全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。 ◆また、2017年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、2019年度決算において営業損失が発生している。 ◆さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。

戦略4 DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化

課題解決の手段(改訂前)	課題解決の手段(改訂後)
◆ICT活用・DX推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図るとともに、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。 ◆具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。 ◆また、新たな統合基幹業務システムを導入することで、会計業務を効率化・自動化し、プロジェクト別収支管理を見直す。 ◆さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。	◆組織を挙げたコンプライアンス強化や、ICT活用・DX推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図るとともに、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。 ◆具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。 ◆また、新たな統合基幹業務システムを導入することで、会計業務を効率化・自動化し、プロジェクト別収支管理を見直す。 ◆さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。

戦略4 DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】意識調査において、20項目中11項目が他社平均以上（2020年度：6項目） 【目標②】2023年度末の定着率95%（2021年度採用者分）（2017年度採用者：89.4%） 【目標③】全てのセグメント（局受託業務（水道施設管理、CS）、自主事業（水道、IT））において営業利益を確保	【目標①】高いコンプライアンス意識を醸成するとともに、社員にとって魅力ある会社づくりを推進し、使命感を持った社員の確保・定着 【目標②】全てのセグメント（局受託業務（水道施設管理、CS）、自主事業（水道、IT））において営業利益を確保

戦略4 DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
エンゲージメントの向上に向けた業務プロセスの見直し	・社内PTによる業務プロセスの見直しの継続 ・実施した取組の検証を通じた取組の見直し	コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上	全社員意識調査を継続するとともに、以下の取組を実施 （コンプライアンス） ・社長の事業所訪問継続 ・心理的安全性を高める取組の実施（職場討議でのテーマ設定、自己点検に項目追加、全管理職会議の実施など） （エンゲージメント） ・業務プロセス等の見直しを継続 ・キャリアサポーター制度の導入

戦略 1	水道施設の維持管理など技術系業務の効率的な執行体制の整備	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、技術系業務は今後20年で業務移転される。

団体における現状（課題）

◆業務移転の開始当初は、都OBの採用や退職派遣などにより、社員を確保し業務を運営するとともに、若手社員への技術の継承を図ってきた。
◆しかし、現在は、都OB社員の退職が増加するとともに、社員の採用が難しくなっており、今後の受託拡大に向けた更なる人材の確保・育成や技術継承が困難となっている。
◆こうした状況の中でも、今後予定されているこれまで経験のない新たな技術系業務の移転に確実に対応しなければならない。

課題解決の手段

◆技術系業務の実務研修やOJTの充実などにより、個々の社員のレベルを向上させるとともに、ICT技術の積極的な活用やDXの推進によって業務を効率化させる。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】受託業務拡大に備え、現場における幅広い経験と専門的な知識を有する社員を確保
【目標②】技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進による業務効率化（40業務のうち5業務）

・受託業務の拡大に備え、水質管理に関する研修を2科目実施、水質管理、事故対応に関するOJTプログラムを実施、研修理解度や業務スキルの測定を開始
・技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進による業務効率化に向け、タブレット等携帯端末の試行や浄水場等点検データのデータベース化の実施、提出書類のペーパレス化に向けた取組を推進

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
今後の業務移転を見据えた新たな研修の実施	目標①	・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、2021年度の20科目に加え、新たな研修科目を検討 ・新規研修を1科目実施（計21科目）	・新規の受託業務内容に係る新たな研修科目を検討 ・水質管理に関する研修（「浄水場水質管理の意義」「安全管理」）を新たに2科目実施	・新たな研修科目を検討するため、新規受託業務に関連する水道局が実施する研修（『浄水施設機能Ⅰ』・『浄水処理実習Ⅰ』研修）へ参加 ・水道局研修の資料を収集し、当社に即した研修資料を作成し、年度当初に研修を実現	・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、2022年度の21科目に加え、新たな研修科目を検討 ・新規研修を2科目実施（計23科目）・見直し
今後の業務移転・性能発注方式を見据えたOJTの見直し	目標①	・浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラム（設計・施工、水質管理、事故対応等）の実施 ・今後の性能発注方式での業務受託を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討	・水質管理、事故対応に関するOJTプログラムを実施、設計・施工に関するOJTプログラムを検討 ・新規業務のOJTの実施方法として、水道局との交流派遣を検討	・プログラムに基づき計画的なOJTを実施するとともに、実績表やチェックシートにより習熟度を把握 ・性能発注方式での業務受託に備え、技術を先行習得するための交流派遣について水道局と調整を実施	・浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラムの検証・見直し ・今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討
業務の習熟度を測る仕組みの検討・実施	目標①	・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの導入 ・TWエキスパート制度（仮称）の運用開始	・昨年度作成した、業務内容と習得段階を整理した能力水準評価書を運用し、研修理解度や業務スキルの測定を開始 ・業務の指導において社員の育成のみならず、他研修講師の育成等も担うTWエキスパート制度（仮称）の運用開始に向けて認定基準を検討	・各部署からの要望を踏まえ、能力水準評価書の運用方法を適宜改善 ・単にエキスパートとして認定するだけでなく、積極的にエキスパートを育成・拡充する仕組みとなるよう検討	・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検証・見直し ・TWエキスパート制度（仮称）の運用
受託業務のICT化・DX推進	目標②	・工事事故対応以外の業務でのICT機器（タブレット等携帯端末、ドローン、ウェアラブルカメラ）の試行導入 ・点検データ等のデータベース化の実施 ・局提出報告書等のペーパレス化の試行	・工事監督業務効率化のための現場点検及び書類持ち出し用タブレットの試行、多摩地区水道施設点検用ドローンの試行に向けて機器調達の調整 ・浄水場等点検データのデータベース化を実施し、長沢・砧・小作事業所で運用中 ・管路維持管理業務において提出書類のペーパレス化に向けて、水道局への提出書類をすべて電子化	・タブレット試行の円滑な実施のため、試行対象部署の工事監督員に対し説明会を実施するとともに、タブレットの試行により、工事業者からの署名の電子化等を図り、書類の紛失リスクの低減やペーパレス化を実現 ・ドローン操縦技能証明証等を保有する社員を2名育成し、当該社員がその技術を社内共有することにより、各社員の安全な飛行技術等の水準を向上させる体制を整備 ・点検対象設備の更新に伴う、点検項目や点検表の改善が柔軟に実施できるように現場点検システムを見直ししたことにより、業務の効率化や費用を削減 ・局提出報告書等のペーパレス化に当たっては電子化された提出書類等について水道局と提出方法を調整	・本格実施（5業務） ・5業務以外の受託業務への拡大を検討

戦略 2	お客さま対応など営業系業務の効率的な執行体制の整備	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、営業系業務は今後10年で業務移転される。

団体における現状（課題）

◆業務移転の開始から10年以上が経過し、これまでの営業所やお客さまセンターの運営などを通じて、お客さま対応に必要な経験・ノウハウが蓄積されており、安定的な業務運営が確保できている。
◆今後は、更なる営業所の移転による業務量の増加に対応しつつ、当社独自の創意工夫を行うことで、より効率的な業務執行体制を確保した上で、お客さまサービスを向上させなければならない。

課題解決の手段

◆今後の営業所の移転に伴う業務の拡大や区部・多摩お客さまセンターの機能の一元化に伴うセンター運営の見直しを見据えて、ICT技術の積極的な活用により、効率的な業務運営体制の構築や業務改善を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】営業所の運営費を5%削減（2020年度受託済営業所を対象） 【目標②】給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上 【目標③】お客さまセンターのオペレーター業務に係る運営費を2%削減（2019年度比）	・営業所の運営コスト最適化に向けて、前倒しで効率的な社員配置を試行 ・給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上に向けて、街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行するとともに、オンライン予約について試行、検証 ・お客さまセンターの運営コスト最適化に向けて、社員等の効率的な配置とナビダイヤル導入に向けた調整を実施
---	---

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
効率的な業務運営によるコストの最適化	目標①	- 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の試行 - 運営費削減（3%）	効率的な社員配置を試行	昨年度作成した社員配置案を再検討し、効率的な社員配置を前倒しで実施したことで2022年度末までに運営費の3%削減は達成見込み	- 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の本格実施・検証 - 運営費削減（2%、計5%）
営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化	目標②	- 総合窓口化を試行し、一体的な案内を実施（全20か所中2か所） - 街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行 - 試行を踏まえた効果の検証、改善策の検討	- 総合窓口化の試行に向けたマニュアルを検討 - 街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行（9回） - 効果の検証を行い、街角イベントでのマニュアルの視認性の向上などの改善策を検討	- マニュアルの検討にあたって、総合窓口での運用のみではなく、QJTにおいても活用できるような構成になるよう決定、年度末までに総合窓口化を試行 - 試行が円滑に進むよう、昨年度作成した運用マニュアルの使用方法等を事前に説明 - 検証、改善策を検討するにあたって、街角イベントの試行報告書を集約し、改善点を整理	- 総合窓口を本格実施（全20か所） - 全受託事業所での街角イベントにおける一体的な相談・PRの実施
窓口の混雑情報の提供、オンライン受付の実施	目標②	- 混雑情報提供の試行（全20か所中2か所） - オンライン予約の試行（全20か所中2か所） - 電子申請出前講座の継続実施・検証	- 試行に向けて水道局を含めた関係部署との調整を実施 - オンライン予約について、大田事業所及び中野事業所において試行、検証を行い、再試行を実施 - 電子申請出前講座を93回実施	- 既存のスキームの活用等も含めて、混雑情報提供の方法を検討 - 再試行にあたっては、周知対象を拡大 - 来所している事業者へ積極的に声掛けを実施し認知度向上、年度末までに検証	- 混雑情報提供の本格実施（全20か所）・検証 - オンライン予約の本格実施（全20か所）・検証 - 検証を踏まえた電子申請出前講座内容の改善、実施
お客さまセンター機能の一元化による運営体制の見直し	目標③	- お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの試行による運営費削減（1%） - 改修後の緊急時ナビの本格活用、社内運用者の拡大	- お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置を実施 - ナビダイヤルの導入に向けた調整を実施 - 運用に関する研修を実施し、更に社員2名にユーザー権限を付与	- 過去の実績に基づいた入電予測と現在のオペレーター配置状況から、最適な配置となる採用・配置を実施 - ナビダイヤルの設定・運用ルールなど懸案事項を整理 - お客さまセンターの一元化を見据え、既に導入済みの多摩地域にて社内運用者を拡大	- お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの本格実施・見直しによる運営費削減（1%、計2%） - 緊急時ナビの運用状況の検証・改善

東京水道（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 3	ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

改正水道法施行に伴い、全国の水道事業体で広域連携や官民連携が拡大の見込みであり、当社の強みを生かした新たな事業展開が期待されるとともに、働き方改革の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ICT活用・DX推進が加速している。

団体における現状（課題）

◆水道局からの受託業務を通じて蓄積した技術・ノウハウをもとに、技術系・営業系・IT系に関する業務を他の水道事業体等から受託するなど、自主事業を展開してきた。
◆現在、売上の約9割を水道局からの受託事業が占めているが、今後、他事業体等からの自主事業割合を拡大し、経営の自主性を向上させていかなければならない。
◆一方で、2019年度決算の自主事業において営業損失が発生したため、原因分析を通じた対策を実施することで、早急な改善に取り組む必要がある。
◆また、水道局からの受託事業に対応する人材の確保が必要なため、新たな事業を展開するための体制の不足が見込まれる。

課題解決の手段

◆現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。
◆受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。
◆また、公共IT自主事業の方向性について検討し、当該事業から水道局IT事業への集約を取締役会にて決定した。今後、上記を踏まえた委託者との調整を実施していく。
◆ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（11件以上）
【目標②】公共IT自主事業における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善
【目標③】公共IT自主事業から水道局IT事業への段階的な集約に向けて、委託者との調整に着手
【目標④】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

・水道関連自主事業について、水道事業体等と関わりの深い地元企業と連携し、営業活動を実施したことで新規案件を受注
・公共IT自主事業について、受注判断プロセスに基づき、リスクの洗い出しを行うとともに、収支も含めたプロジェクトマネジメント手法を本格実施
・社内業務の改善や新技術の開発等に向けて、工事監督業務において「現場管理システム」による現場点検を試行

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
既存事業の 採算性の精 査	目標 ①②	・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整	・委託者に対し、適正な利益を確保するための委託料の増額や一部案件の撤退について交渉	・委託料の増額にあたり、根拠資料等を示しながら委託者に対し丁寧に調整	・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整
受注判断プ ロセスや収 支も含めた プロジェク トマネジメ ント手法の 検証・改善	目標 ②	・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善	・昨年度決定した受注判断プロセスに基づき、リスクの洗い出しなどを行い受注を判断 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法を本格実施 ・拡大進捗会議の開催頻度を増加（毎月開催）するとともに、「進捗管理ツール」を見直し、業務をより細分化したプロジェクト管理に改善	・営業部門とシステム部門が綿密に連携し、リスクの洗い出しやその回避策を検討 ・適時の収支状況を会議で共有することで、収支改善策を組織的に検討 ・長期間に及ぶ作業の進捗状況を適切に把握するため、作業内容を細分化	・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
自主事業計 画等に基づく 事業の推 進	目標 ①③	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件、計7件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開	・水道関連自主事業の新規案件を3件受託 ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開するとともに、当該事業に係る今後のあり方（水道局IT事業への集約）を取締役会にて決定	・水道事業体等と関わりの深い地元企業と連携し、営業活動を実施 ・今後のあり方を検討するにあたっては、当社のIT関連事業全体の体制やスキル、収支状況等を踏まえて検討	・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（3件、計11件） ・公共IT自主事業の今後のあり方に基づき、委託者との調整に着手
新規業務の 開発・商品 化に向けた 検討・実施	目標 ④	・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証 ・新技術の開発に向けた他企業等との連携（1件）	・工事監督業務において「現場管理システム」による現場点検を試行 ・TSリサーチとWISHを連動させた新サービスのマーケティングにおいてパートナー企業と営業情報を共有 ・管路診断業務における報告書作成ソフトについて、内製による改修に着手	・試行にあたっては、「現場管理システム」の操作に適する機器を選定するため、スマートフォン及びタブレットの両方を用いて比較を実施 ・類似のシステムを運用中である水道事業体へ運用状況をヒアリング ・IT職社員が在籍する長所（統合シナジー）を生かし、外部委託ではなく内製により改修するとともに、将来的なオープンデータ等の連携によるビッグデータ活用も視野に設計	・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善又は新規業務の開発・商品化（2件） ・他企業等と連携した新技術の開発（1件）

東京水道（株）

戦略 4	DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化
------	------------------------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○	○		○

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
・戦略5：誰もが輝く働き方実現戦略

戦略を設定する理由・背景

水道局からの受託業務を始めとした当社の業務を安定的かつ効率的に履行するためには、人材や財務などの会社の経営基盤の強化が必要である。

団体における現状（課題）

◆都民の信頼を確保するため、コンプライアンスの強化に向けた取組を進める必要がある。全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。
◆また、2017年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、2019年度決算において営業損失が発生している。
◆さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。

課題解決の手段

◆組織を挙げたコンプライアンス強化や、ICT活用・DX推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図る。
◆具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。
◆また、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。
◆さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】高いコンプライアンス意識を醸成するとともに、社員にとって魅力ある会社づくりを推進し、使命感を持った社員の確保・育成
【目標②】全てのセグメント（局受託業務（水道施設管理、CS）、自主事業（水道、IT））において営業利益を確保

・コンプライアンス強化及びエンゲージメント向上に向けて、社長による事業所訪問・意見交換の実施するとともに、経営改革を推進するための新たな委員会を発足させ、社員にとって魅力ある会社にするために必要な取組を組織的に検討
・2022年度は、全てのセグメント（局受託業務（水道施設管理、CS）、自主事業（水道、IT））において営業利益を確保できる見込み

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上	目標①	・社内PTの検討結果を踏まえた業務プロセスの見直し ・社員の率先した業務プロセス改革意識の醸成	・水道局と当社との共通課題を洗い出し、業務プロセスの見直しを水道局へ提案 ・社長による事業所訪問・意見交換を実施（48事業所） ・全社員意識調査結果等を受けて、経営改革を推進するための新たな委員会を発足し、毎月会議を開催	・共通課題の解消にあたっては、管理職レベルで調整し、早期解決に向けて組織的に対応 ・社長の事業所訪問において、社員が業務改善に関する報告・意見交換を実施することで、社員の改革意識が向上 ・全社員意識調査等で浮き彫りになったコンプライアンス・エンゲージメントの課題と今後の方向性について、社長を委員長とする委員会で組織的に検討	全社員意識調査を継続するとともに、以下の取組を実施 （コンプライアンス） ・社長の事業所訪問継続 ・心理的安全性を高める取組の実施（職場討議でのテーマ設定、自己点検に項目追加、全管理職会議の実施など） （エンゲージメント） ・業務プロセス等の見直しを継続 ・キャリアサポーター制度の導入
ICTの活用や環境整備による働き方改革の推進	目標①	・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得（1件） ・DXを活用した生産性向上につなげる働き方改革の検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置	・当社が加入する健康保険組合による認証（「銀の認定」）取得に向けた手続きを実施 ・書類申請となっている社内手続きについて電子化を検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置に向けて局と調整中	・認定取得に向けて、職場の健康づくりに取り組む環境を整え、健康経営を行うために、社員の健康意識を向上させる方策を検討 ・電子化されていない申請書類の洗い出しを行い、電子化及び申請手段をワークフロー化する申請書類を選定 ・空室や倉庫等を整理し、有効活用することで対応 ・80拠点中、12拠点について女性更衣室が未設置であり、2023年度までに設置できるよう調整を継続	・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得（2件、計3件） ・生産性向上のために、RPAや業務のシステム化を導入 ・技術系職場における女性更衣室の設置
今後の事業展開を見据えた人材の確保・育成	目標①	・人材登録制度の運用を開始 ・人事施策を改善 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を実施 ・IT人材を柔軟に配置し、事業の進捗管理を通じて中核人材を育成	・退職予定者に発送する制度の案内文を作成 ・専任社員の総合職転換試験の受験資格等を緩和 ・意見交換等を通じて主体的に業務改善に取り組む若手発想PTにおいて、中間報告を実施 ・IT職若手社員の育成について、OJTを主体に実施 ・外部講師を活用した研修を計画 ・2021年度採用者の定着率94.4%	・運用開始に向けて、制度の法的な不備・問題点等について弁護士に確認 ・社員の退職理由の分析結果を踏まえて、運用の改善に着手 ・経営陣と接する機会が少ない若手社員が既存の枠にとらわれない柔軟な発想を幹部に発表する機会を提供 ・早期に開発プロジェクトへ投入し、中核人材に必要な開発手法の知識習得を推進 ・スキル調査結果等を踏まえ研修内容・受講者を決定 ・転職ごと離職の傾向を把握し、今後の離職防止策の検討に活用	・人材登録制度の継続運用 ・人事施策の改善に関する検証 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を検証 ・ITの中核人材をリーダーとして担当させマネジメント能力を向上
新システムの導入等を通じたプロジェクト別収支管理の見直し	目標②	・新たな統合基幹業務システムの調達、試行、運用準備 ・2021年度に試行した分析手法の検証・更なる改善を行い、2021年度決算を対象に分析を実施 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施	・導入に向けて業者と調整、円滑な運用のための研修等を受講 ・2021年度決算を対象に分析を実施 ・収支改善が必要な業務について、分析・改善策を検討	・業者との調整を円滑に進めるため、人事部などの関係部署に社内のSEを配置するなど導入体制を整備 ・2021年度に試行した手法を用いて分析を実施し、有効性を確認 ・赤字案件について、事前に管理部門の分析を加えた上で、各事業部門へ展開し、分析や改善策の検討に活用	・新たな統合基幹業務システムを本格稼働させ、適時の収支報告及びプロジェクト別収支管理を実施 ・適時の分析を活用して、収支改善が必要な業務について、改善策を適時適切に検討・実施
統合を機とした固定費の削減（2019年度比）	目標②	・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約230百万円	・統合に伴う固定費の削減年230百万円達成見込み ・更なる固定費削減策の検討を行い、一部執務室の賃貸借契約を解約し、年約40百万円（2022年度末見込）の賃料削減	・統合に伴う固定費の削減については、2021年度までに実施した削減策を維持することで計画達成見込み ・経営統合の効果を検証しながら、更なる固定費の削減の余地について分析	・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約230百万円

3 2 東京都下水道サービス株式会社

東京都下水道サービス株式会社

(所管局) 下水道局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1984年8月1日						
所在地		東京都千代田区大手町2-6-3 銭瓶町ビルディング						
団体の使命		○東京都の下水道事業を支える 東京下水道グループの一員として、都の下水道事業を補完・代行し、下水道局との一体的な事業運営により、公共性の確保を図るとともに、連携をより一層強化し、安全性と信頼性を確保しつつ、効率的な事業展開に努め、下水道サービスの維持向上を目指す。 ○技術力向上と下水道事業への貢献 現場力を駆使し、事業を遂行するための総合的な技術力の向上に努め、その成果を下水道局にフィードバックするとともに、関連企業等への技術支援を通じて、下水道界全体の活性化や技術力向上に貢献する。 ○技術継承と人材育成 下水道事業を確実かつ安定的に運営していくため、これまで培った技術やノウハウを次世代へ確実に継承すべく、人材の確保と育成に努める。						
事業概要		1.下水道管路関連事業 下水道事務所出張所業務、建設発生土改良業務、下水道台帳情報システム業務、光ファイバーネットワーク管理業務、積算システム関連業務、工事監督補助業務、緊急処理受付業務、排水設備調査業務、保守管理立会業務 2.水処理関連事業 水処理施設運転管理業務、水処理施設安全管理業務、ポンプ所施設安全管理業務、再生水業務、水質試験業務 ※一部で包括管理を実施 3.汚泥処理関連事業 汚泥処理業務、汚泥炭化施設運転管理業務、粒度調整灰製造・販売業務 4.調査研究及び研修事業 下水道新技術調査・研究業務、下水道研修センター業務						
役 職 員 数	役員数	7 人		(都派遣職員		1 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人		(都派遣職員		0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	4 人		(都派遣職員		1 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	831 人		(都派遣職員		232 人	都退職者	204 人)
	再雇用・非常勤職員数	128 人						
発行株式数		2,000 株						
資本金		100,000 千円						
都持株数		1,000 株						
都持株比率		50.0 %						
他の出資団体の持株数		370 株		一般社団法人東京下水道設備協会				
		120 株		損害保険ジャパン株式会社				
		120 株		明治安田生命保険相互会社				
		390 株		その他		5 団体		
その他資産		なし						

2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	25,623,954	100%	25,055,958	100%	567,997
(償却前損益)					1,109,753
下水道管路関連事業	7,334,265	28.6%	6,488,661	25.9%	845,604
水処理関連事業	11,235,086	43.8%	11,074,140	44.2%	160,946
汚泥処理関連事業	6,097,398	23.8%	6,050,292	24.1%	47,106
調査研究及び研修	684,069	2.7%	1,070,292	4.3%	△ 386,223
その他事業	273,136	1.1%	372,572	1.5%	△ 99,436

※固定資産への投資額：494,299

売上高内訳

自主事業収益 635,306

都財政受入額 24,988,648

<都財政受入額 内訳>

都委託料	24,977,980
物品販売等	10,668

営業費用内訳

人件費(非常勤を含む) 6,493,295

委託費 9,688,584

その他 8,874,079

<委託費 内訳>

下水道管路関連事業	2,520,954
水処理関連事業	5,779,828
汚泥処理関連事業	858,963
調査研究及び研修	509,452
その他事業	19,387

貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	17,441,684	3 流動負債	5,638,577
現金及び預金	9,621,236	借入金・社債	
有価証券		その他	5,638,577
その他	7,820,448	4 固定負債	1,183,861
2 固定資産	2,618,339	借入金・社債	29,506
固定資産	1,691,882	その他	1,154,355
有価証券	200,000	負債合計	6,822,438
その他	726,457	(純資産の部)	
資産合計	20,060,023	5 資本金	100,000
		6 剰余金	13,137,585
		7 その他	
		純資産合計	13,237,585
		負債・純資産合計	20,060,023

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 下水道サービスのDX 維持管理業務の効率化・省力化を更に推進していくため、新たに現場での調査点検作業における省力化技術開発の着手を追記

◆戦略3 人材の確保育成 事業量増への対応のため、3年間で採用目標を90人から120人に修正するとともに、技術継承の取組をより充実していくため、新たに育成者の指導力向上の視点を加えた技術継承の取組の拡充を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略2 下水道サービスのDX

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
管路管理業務の効率化、省力化並びに高度な業務遂行にAIを活用	○現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成を継続 ○熟練技術者の経験と知識を基にした業務最適フロー予測システムの試行開始	管路管理業務の効率化、省力化並びに高度な業務遂行にAIを活用	○現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成を継続 ○熟練技術者の経験と知識を基にした業務最適フロー予測システムの試行開始 ○現場での調査点検作業における省力化技術の開発に着手

戦略3 人材の確保育成

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 新卒採用の対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で90人採用	【目標①】 新卒採用の対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で120人採用

戦略3 人材の確保育成

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
技術継承の取組の実施	○VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の導入 ○導入予定の映像教材を関連業界団体の研修等に活用 ○技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施	技術継承の取組の実施	○VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の導入 ○導入予定の映像教材を関連業界団体の研修等に活用 ○技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施 ○育成者の指導力向上の視点を加えた技術継承の取組を拡充

東京都下水道サービス（株）

戦略 1	新たなフィールドへの挑戦
------	--------------

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			

関連する都の重要施策

■東京都下水道事業 経営計画2021

戦略を設定する理由・背景

東京都から新たに水再生センターの運転を含む業務を包括委託で受託することとなった。また、社会経済情勢の変化により国内他都市の下水道事業運営の厳しさが増すことから、運営上の課題解決への貢献が求められている。役割の高度化や活動領域の拡大により、企業価値の向上を図っていく必要がある。

団体における現状（課題）

東京都においては、下水道局が水再生センター（水処理施設）に関する新たな施設運営手法を整理し、当社は区部 1 施設を受託することとなった。これまで培ってきた技術・経験・ノウハウを発揮しながらも、新たな業務に的確に対応していく必要がある。

国内他都市の下水道事業において、事業運営上の課題解決への貢献が求められているが、当社は、これまで東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたおり、今後は都や他の民間企業と連携して東京都以外での事業拡大を図る必要がある。また、当社の経営面においても、売上高に占める局受託事業の割合が高いため、収入源を多様化し、経営の安定化を図る必要がある。

課題解決の手段

新たに水再生センターの運転業務を含む包括委託を受託するため、さらなる創意工夫を行い、技術力や経済性の発揮等によるサービス向上を目指す。

当社の持つ技術・ノウハウを活用し、事業運営に課題を抱える自治体を支援し、地方との共存共栄に貢献する。また、これまで現場のニーズ等を踏まえた技術開発や、局のノウハウ及び民間企業や大学が持つ先進技術や専門性を融合させた技術開発に取り組み、東京の下水道事業等に貢献してきたが、今後は、これらの技術を広く新たな分野にも展開を図っていく。

3 年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

包括委託を通じた技術領域の拡大及び運営体制の効率化に向けた改善提案の準備

【目標②】

東京都以外の新規案件 3 件獲得。全国の下水道事業の課題解決に貢献し、企業価値を向上

【目標③】

開発技術の用途先を他事業などの新たな分野に転用する改良・改善の実施 1 件

目標① 運転・保全・水質管理を一体運営するとともにセルフモニタリングのチェック機能により要求水準を達成している。また、天候やセンターの地域特性等を踏まえた運転操作技術の習熟により技術力向上を図っている。

目標② 他の自治体に対し、それぞれの状況や抱える課題に応じた各取組を順調に進めている。

目標③ 新たな分野に転用するための開発技術として、共同開発者間と技術的な課題や役割分担等の調整を重ねることで、シールド工事関連の開発技術を抽出した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
水処理施設の新たな施設運営手法（包括委託）の対応	目標①	・雨季・乾季を含めた 1 年を通して行う包括委託の初年度として性能要件の遵守、保全管理に運転・水質管理を加えた一体的な運営の実施 ・運転操作員の人材育成及び技術力向上に向けた研修を実施	①運転・保全・水質管理業務の情報共有を日々行い水処理全般として一体運営し、かつセルフモニタリング委員会等のチェック機能により要求水準を達成 ②OJTによる実践研修により天候、季節変動やセンターの特性等を踏まえた運転操作技術の習熟度を高めている。また、平常時に停電対応訓練等を行い運転操作技術の向上	①運転・保全・水質管理の各組織が一体となり毎日 2 回（朝、夕）の情報共有にて水処理業務全般の改善を進めている。また、現場とは独立した四半期毎のセルフモニタリング委員会において要求水準達成を確認した。 ②廃合処理区の地域特性や天候・気温等の変動に応じた運転管理・水質管理の実務を経験させ技術力向上を図ることを最優先とした。また、停電対応訓練等を行い緊急時の運転操作技術の向上を図っている。	・包括委託のセルフモニタリングの実施による評価を行い、仕様書に記載の要求水準を達成、効率化に向けた改善提案の準備 ・新規配置の運転操作員を中心に人材育成及び技術力向上に向けた研修を継続
東京都以外への事業展開	目標②	・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 29 業務 ・熊本市との共同研究を踏まえ、他団体へ下水道台帳システム契約に向けた営業活動を実施 ・湯河原町へ水質管理支援業務に加え、保全管理支援業務を提案 ・事業展開に関する基本方針を策定	①排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 25 業務を実施 ②熊本市との共同研究を踏まえ、3 市と意見交換を実施 ③支援業務（6 回実施）を通じ維持管理の改善に向けた提案等を実施 ④現状の分析結果等を踏まえ、今後の事業展開に向けた条件を整理（新規）インドの技術支援プロジェクト参画に向けた契約交渉中	①時期や規模等を調整し、計画どおり実施。残り 4 業務を円滑に実施する。2023 年度の 1 業務増に向け営業を継続する。 ②当社単独での営業は難しいため、全国規模の団体に事業提案し、連携して地方の中核都市へ PR を行う事で、意見交換の実施に至った。 ③保全のみならず、焼却炉の煙道閉塞抑制対策等の技術的な課題や水中攪拌機の省エネ運転方法等、広く維持管理の提案を実施 ④他都市への展開実績や意見交換等を踏まえニーズを整理。分析結果と当社の強みや体制見直し等を踏まえ、事業展開の条件を整理した。（新規）マレーシア国ランガット下水道整備プロジェクトが評価され、JICA の「インド国下水汚泥管理能力向上プロジェクト」の共同実施代表者と 2023 年 1 月に契約予定	目標 3 件は既に達成しているが、引き続き以下の取組を継続する。 ・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 30 業務 ・下水道台帳システムの新規契約を獲得 ・湯河原町へ保全管理支援業務の拡大実施
開発技術の用途先を新たな分野に転用する改良・改善の実施	目標③	・用途先を新たな分野に転用するための開発技術を 1 件選定し、改良・改善に向けた開発者間の役割分担等の方針検討と合意形成 ・開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集及び分析を継続実施	①新たな分野に転用するための開発技術として、シールド工事関連の開発技術を抽出 ②開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集を継続実施	①シールド工事関連の開発技術は、転用技術の適性があり、ニーズも期待できることから、共同開発者間で技術的課題や役割分担等について調整を重ね、抽出に至った。 ②転用可能性のある水位測定関連の技術について、引き続き共同開発者等と継続して意見交換を行っている。	・これまで開発した技術が持つ高い汎用性等を活かして、新たな分野への技術の転用に向けて、選定した開発技術 1 件の改良・改善の実施及び試験導入のための条件整理とロードマップを作成 ・開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集及び分析を継続実施

東京都下水道サービス（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

戦略 2	下水道サービスのDX	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
						○

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

あらゆる産業においてICTを利用した変化が生じている中、新型コロナウイルスの世界的大流行が生じ、社会のデジタル化がさらに加速している。当社においても、これらの社会変革にあわせて業務の効率化などの取組強化が求められている。

団体における現状（課題）

当社が担っている下水道施設の維持管理業務においては、今後、下水道施設の老朽化により、維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加が見込まれている。また、近年多発している局地的な大雨による浸水被害への対策や地球温暖化防止対策のため、下水道施設の維持管理業務の高度化や効率化にも応えていかなければならない。

このような中で、当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都OB社員が今後大量に退職する状況にあり、若手社員に世代交代を進めていく中で、サービス水準の低下が生じかねない状況にある。同時に、若手社員スキルの向上による当社全体の技術力の維持・向上が大きな課題となっている。

課題解決の手段

当社事業において、下水道施設の維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加等に対応していく。これに向け、将来的にAI等を活用したシステムを構築し、業務の高度化・効率化を目指す。

当面は、DXの導入によりベテランが減り若手が増える中でも、システムの支援を受けることでベテランと同等のサービス水準を維持できるようにする。また、サービス水準の維持にとどまらず、当社の技術力向上を目指し、DX導入による業務の生産性向上で生み出された時間を、現場での技術継承等に活用していく。同時に、AIに蓄積したベテランの知識やARなどの映像技術を、人材育成のツールとしても活用していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】

管路部門の全30事業所等でICTを活用して現場業務を効率化

【目標②】

業務を効率化するAI等を活用したシステムを試行開始

【目標③】

1 水再生センター及び1 ポンプ所で新技術を実機検証

目標① タブレット端末を用いた業務の効率化及び安全パトロールの簡易システム化を試行。導入事業所の拡大を行うとともに、全ての社員への利用促進を図る。

目標② 自動音声応答による電話業務を導入。サービス向上のための応答メッセージの追加、テキスト化の精度向上、業務支援のためのFAQの構築を継続した。

目標③ センシング技術を活用した保全業務の高度化・効率化の実現及び熟練技術者が有するノウハウの見える化に向けた検討に着手した。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
スマートデバイスを用いた現場業務の効率化や情報管理の簡素化	目標①	・現場業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、試行する対象部署や業務を拡大	工事監督補助業務に関わる概ね全員がタブレットを用いて、夜間勤務日誌をその場で速やかに作成可能となり、定型的業務を効率化した。現場への安全パトロールのチェックについて、紙媒体からタブレットによる簡易システム化を約半数の事業所で試行。2022年度末までに25事業所等に試行導入予定。	引き続き、現場で利用可能な定型的業務の拡大を図る。全員が利用可能となるために研修等を実施し、習熟度を向上させ、利用促進を図る。社内ネットワークに保存している資料を現場でも確認することで、情報管理の簡素化を進める。タブレット端末を2023年度中に全30事業所等に配備するための準備を進める。	・現場業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、タブレット端末などスマートデバイスを未導入の5事業所を含めた管路部門の全30事業所等に配備し運用を開始
下水道受付センターにおける電話応答業務支援システムの試行	目標②	・自動音声応答による電話業務の導入 ・蓄積・登録した音声データのテキスト化を実施 ・テキスト化した音声データを分析し、問合せに対するFAQの構築着手	①自動音声応答の導入により、着信後速やかな応答が可能となり、お客さまを待たせることなくご案内ができた。引き続き、応答メッセージの改良に着手した。 ②録音した音声データのテキスト化を実施しており、テキスト化の精度を高める手法の検討に着手した。 ③FAQの構築に向けた業務の類型化に着手した。	①さらなるお客さまサービスの向上のため、応答メッセージの追加等について検討を継続する。 ②テキスト化の精度を高めるため、音声データを正しく変換できない語句を抽出するなど、変換プログラムの改良手法を検討していく。 ③サービス水準を維持するため、経験の浅い社員への業務支援につながる類型化に取り組んだ下水道局HP上のお客さまに対するQ&Aを参考に業務支援に活用できるFAQの構築を継続する。	・よくある質問やその回答をまとめて、FAQとして構築し、試行をしながら、年間約9,000件の音声データの蓄積・登録、分析を継続し、精度をさらに向上
管路管理業務の効率化、省力化並びに高度な業務遂行にAIを活用	目標②	・現場業務に当たっては、位置情報を得て、これを基に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようにデータベースの作成を継続 ・熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化	①位置情報から管路施設のスペックや故障履歴を入手できるデータベースの作成を継続 ②トラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化のため、局の通知文書等の電子化を進めた。	①2023年度に向けた取組として、個々のデータベースやデータの蓄積を継続して実施する。 ②熟練技術者の経験と知識をデータ化するため現場の安全パトロール記録表の電子システム化を進める。	・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを基に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるよう、年間約1,800件の故障処理履歴を用いたデータベースの作成を継続 ・熟練技術者の経験と知識を基にした業務最適フロー予測システムの試行開始 ・下水道施設の老朽化により、作業量の増加が見込まれている現場での調査点検作業における省力化技術の開発に着手
下水処理施設の維持管理業務の高度化・効率化	目標③	・センシング技術や画像分析技術等を活用し業務をサポートするために必要な技術検討 ・熟練技術者が経験と知識として保有する業務ノウハウの見える化	①フィールドでのデータ収集と蓄積を継続。また、収集したセンシングデータの分析、その成果の活用方法の検討及び保全業務の高度化・効率化に向けた効果検証を開始 ②熟練技術者が有するノウハウの見える化する手法の検討に着手	①センシング技術のデータを使用した高度化の有効性の評価について保全管理従事者にヒアリングを開始した。 ②熟練技術者の暗黙知をデータ化しシステムを構築するための最初段階の構想検討としてノウハウの見える化の検討を開始した。	・センシング技術や画像分析技術等を活用し水再生センターやポンプ所などで実機にて検証（1 水再生センター、1 ポンプ所） ・将来のAI活用に向け見える化した熟練技術者の業務ノウハウのデータ化

戦略 3	人材の確保育成	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

当社は下水道施設の維持管理業務を中心に東京の下水道事業を支えており、将来にわたって安定的な事業運営体制を確保するため、人材の確保育成が不可欠である。しかし、労働市場の縮小や都OB社員の退職により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まっている状況にある。

団体における現状（課題）

当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都OB社員が今後大量に退職する状況にあり、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まる事態に直面している。また、将来の安定した事業運営のためにも、固有社員の年齢構成の偏りを是正していく必要がある。

都OB社員の退職による技術水準、ノウハウの低下も懸念されており、若手都派遣社員の増加や、固有社員の新卒採用の拡充により、下水道事業経験が浅い社員が増える中、計画的継続的な育成、技術継承が課題となっている。

課題解決の手段

新卒者の確実な採用に加え、年齢層の谷間である30代社員を確保するための戦略的な採用により、今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用する。

新たに採用した固有社員の育成に加え、現場での業務経験が少ない都派遣社員のジョブローテーションの場として、技術継承の取組を推進し、技術社員の資格取得の促進や局との人材交流などにより会社全体の技術レベルの維持向上を目指す。

人材育成のツールとしてARなどの映像技術を活用するなど、DXの導入により技術や知識の継承を効果的に進める。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】
新卒採用の【目標②】対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で120人採用

下水道局への固有社員の研修派遣を計7名派遣。全4職種で実施し人材育成を推進

【目標③】
VR・AR等DXを活用した映像教材の導入や技術社員の資格取得促進による技術力の維持向上

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

目標① 目標期間2年目の11月時点で80名を超える採用を見込んでいる。2023年度以降の確実な採用に向けた取組を継続して推進していく。

目標② 計画期間において着実に目標を達成。2023年度も確実に達成できるよう、下水道局と調整し、取組を継続して推進していく。

目標③ VR・AR技術等を活用した映像教材を研修で使用した。さらに効果的な研修となるよう目指し取り組んでいく。また、勉強会や模擬試験を実施し、資格取得に向けた支援を進め技術力の維持向上を図った。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
人材確保の 取組強化	目標①	・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】 前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 特別支援学校卒の採用実施・定着策の検討	①【新卒採用】 事務職2名、技術職23名を採用 2024年新卒の採用計画策定中（20校程度面談・会社説明会6回程度実施予定） ②【中途採用】 8月に5名、10月に2名採用した。更なる人材確保に向けて採用活動を実施 ③障害者雇用 採用選考1回実施、11月1名採用 東京しごと財団の職場体験実習事業へ参加	①・②【新卒採用・中途採用】 2024年新卒の確実な採用に向けて採用計画を策定 中途採用の選考手続の短縮により年4回採用実施予定。 ③障害者採用 今後の特別支援学校生卒の採用に向け、インターンシップの拡充及び定着策の検討を行った。	事業量増に伴い、90名から120名へ修正した3年間の採用目標の達成に向け、以下の取組を実施する。 ・【新卒採用】 高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】 前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 特別支援学校卒の定着策として、東京障害者職業センターのジョブコーチや出身校からの定着支援を活用した取組を実施 2023年度は東京都教育庁及び特別支援学校と調整の上、インターンシップ生の受入を通常実施し、2024年4月1日の採用を目指す。
固有社員の 育成・登用	目標②	・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計6名） ・固有社員の積極的な管理職への登用	①固有社員事務職1名、土木職2名、設備職2名、環境検査職2名（計7名）を局へ研修派遣 ②管理職選考を1月実施予定	①計画を前倒して、固有社員7名を局へ研修派遣 ②2021年度に引き続き、管理職選考を実施予定	・固有社員計7名を継続して下水道局に研修派遣 ・固有社員の積極的な管理職への登用 ジョブローテーションにより、候補者の育成を実施
技術社員の 資格取得の 促進	目標③	【講習会・勉強会改善・充実】 ・新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続	①下水道技術検定（第3種）の検定に向け勉強会を7回、模擬試験を1回実施。本試験は31名受験 下水道管理技術認定試験に向け、勉強会を4回、模擬試験を1回実施。本試験は13名受験 ②一級土木施工管理技士試験（二次）3名が社外講習会に参加した。また、受講支援の対象に二級土木施工管理技士を追加した。	①勉強会では、外部講師による詳細講義の実施 講習内容をビデオ録画し参加できなかった対象者も後で学習可能とするともに学習期間をとれるよう講習を前倒して実施した。また、模擬試験を行うことで、試験に向けてモチベーションを維持しつつ対応を図った。 両資格とも下水道施設の維持管理を適切に行うための資格であり、取得することで当社の技術レベルの維持向上に役立つ。 ②技術レベルの向上を図るため、社外講習会の受講を推奨し、支援の取組を継続する。	【講習会・勉強会改善・充実】 ・新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・自己研鑽のための社外講習会の受講支援を継続
技術継承の 取組の実施	目標③	「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂版を活用した勉強会等の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の試行・検証 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施	①2022年度入社した土木職の新人を対象とした技術研修で、書籍を用いた勉強会を実施 ②技術継承研修『下水道管きょ設計・施工の留意点』でAR技術を活用した映像コンテンツ2件（現場調査編・安全管理編）を用いて社内研修を試行 ③第1回技術継承委員会を開催し、2022年度の行動計画を策定、計画に基づく取組を継続実施	①新規採用社員の研修に、書籍を用いた勉強会を組み込むことで、施工・維持管理についての理解が容易となり、技術の早期習得を図った。 ②受講生からは概ね好評を得ており、知識及び技術の向上が図られた。映像教材コンテンツを振り返りできる資料を作成し、さらに効果的な研修を目指す。 ③行動計画に基づき「若手社員座談会」や「成果報告会」等を企画。また、これまでの技術継承の取組を検証し、より効果的な技術継承について調査や検討を実施した。	・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の導入及びコンテンツ1件（品質管理編）の追加 ・導入予定の映像教材に関連業界団体の研修等に活用 ・技術継承委員会の行動計画に基づく「若手社員の座談会」「若手社員成果報告会」等の取組の継続実施 ・育成者の指導力向上の視点を加えた技術継承の取組を拡充

東京都下水道サービス（株）

戦略の性質

2023年度改訂の視点による区分

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
戦略 4	ガバナンスの強化			

関連する都の重要施策

—

戦略を設定する理由・背景

下水道局において今後の施設運営手法の検討が行われ、当社に新たな役割が求められるなどグループ経営の強化、ガバナンスの強化が求められている。また、会社法の改正やコーポレートガバナンスコードの改訂等により、ガバナンスの強化が社会的にも求められている。

団体における現状（課題）

当社では、これまで内部統制システムの整備やコンプライアンス確保の取組を強化してきた。今後も政策連携団体として下水道局と一体的な事業運営を行っていくため、さらにガバナンスを強化する必要がある。
当社の役員構成は、都関係者が多数を占めているが、今後は政策連携団体として経営基盤強化や経営の透明性向上を図るため、民間の人材の活用が必要となっている。加えて、東京都以外への事業展開や下水道サービスへのDX導入など当社が重点的に進める取組にも、民間における知見の活用が必要となっている。

課題解決の手段

役員に民間の人材を登用することにより民間の知見や経営感覚を取り入れ、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンスコード等を参考に基本方針を策定する。また、外部の視点を経営の監督に活かし、内部統制の強化やコンプライアンスの確保を図る。特に、関連当事者間取引や契約に関するチェックを強化し、その結果を公表することにより、経営の透明性向上を図る。
加えて、役員のトレーニングに関する方針を定め、民間の経営手法を積極的に導入するとともに、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行うことにより、事業の拡大やDX導入による業務の高度化・効率化などにも民間の知見を活用していく。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

【目標①】
コーポレートガバナンスに関する基本方針を策定し運用するとともに、取締役会の機能強化により、ガバナンスを強化
【目標②】
独立性要件を満たした役員を2名登用し、経営基盤のさらなる強化や経営の透明性向上を実現

目標①
コーポレートガバナンス基本方針に基づき役員のトレーニング等に取り組み、取締役会の機能強化を図った。今後は取締役会の実効性の評価を実施し、取締役会を継続的に改善していく。
目標②
独立性要件を満たした役員を2名登用しており、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行った。経営の監督に外部の視点を活かすことで、内部統制の機能強化や透明性の向上が図られている。今後も民間の経営手法を導入する等、社外役員の有する知見を積極的に活用していく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
ガバナンス 確保の取組 強化	目標①	1 コーポレートガバナンス基本方針の運用 2 役員のトレーニングの実施 3 取締役会の実効性の分析評価を実施 4 前年度の取組を踏まえ、改善実施	1・2 社外取締役に対し、実習センターでの研修や役員向けの外部研修に参加する機会を提供する等、役員のトレーニングを実施 3 年度内に運用できるよう12月の取締役会にて決議予定 4 内部統制責任者を設置する等、強化した内部統制の体制を10月の取締役会にて決議した。2023年度より運用していく。	1～3 ガバナンスが機能するように取締役・監査役に必要なトレーニングを実施している。今後は、取締役会の役割や責務を果たしているかについて評価する「取締役会実効性評価」に取り組み、取締役会の継続的な改善を図っていく。 4 責任体制をより明確にするため、内部統制責任者を設置した。また、社内において体系的に内部統制を構築・運用していくために、PDCAの流れを改めて整理し、強化を図っていく。	・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施
民間の人材 の登用	目標②	2021年度達成済			2021年度達成済

共通戦略

○「未来の東京戦略 version up 2023」に掲げる重点取組事項

「未来の東京戦略 version up 2023」に掲げる「分野横断で重点的に取り組む項目」（「成長の源泉となる『人』」、「世界から選ばれ・世界をリードする都市」、「安全・安心でサステナブルな東京」、「従来の枠組みを超えた取組」）について、各々の団体の専門分野に応じた2023年度末までの取組を記載

○「手続きのデジタル化」及び「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組

都の「シン・トセイ3」の内容や取組水準に合わせ、2023年度末までの目標を掲げるとともに、「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現に向けた取組※」について記載

※ 該当窓口を有する政策連携団体が対象

この共通戦略は、令和5年3月時点のものであり、記載事項に限らず、今後も都の各種施策の状況等に応じ、各団体では必要な取組を実施していく。

共通戦略		未来の東京戦略 version up 2023
団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財)東京都 権啓発センター	成長の源泉となる「人」	■ 若年層を対象とする参加・体験・交流型の学習プログラム等を展開し、年度末までに、多様な人々を理解・支援するとともに、積極的に周囲に働きかけを行い、インクルーシブな社会に導く人材を20名育成する。
(公財)東京都 島しょ振興公社	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略3 個別取組事項「ポータル機能の強化」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「就業体験事業の実施」を実施
(公財)東京 税務協会	成長の源泉となる「人」	■ 税務職員の育成を支援し、都庁グループの一員として都税収入の確保に寄与することにより、「未来の東京戦略」に掲げる事業を中心に、都の施策の円滑・安定的な実施を支えていく。
(公財)東京都 歴史文化財団	成長の源泉となる「人」	■ 戦略3 個別取組事項「新規プログラムの企画開発・検証」「民間連携によるインターフェイス開発や協働ワークショップを実施」「ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略2 個別取組事項「『シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕』の開設と運営」を実施
(公財)東京都 交響楽団	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「子ども向け音楽事業」「ヤングシート（青少年招待席）事業」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略1 個別取組事項「誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭」を実施
(公財) 東京都 つながり創生 財団	成長の源泉となる「人」	■ 日本語を母語としない子供とその保護者の困りごとに寄り添い、適切な支援や情報につなぐ「多文化キッズコーディネーター」を配置する区市町村のサポートを実施 ■ 戦略1・2 個別取組事項「多文化共生ポータルサイトの充実」、「広域ネットワーク型の外国人相談体制の充実」、「地域日本語教育の推進」、「やさしい日本語の普及啓発活動」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「東京ボランティアレガシーネットワークの構築・運営」、「地域コミュニティ活性化事業」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略3 個別取組事項「東京ボランティアレガシーネットワークの構築・運営」を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略2 個別取組事項「多文化共生ポータルサイトの充実」を実施
(公財)東京都 スポーツ文化 事業団	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略1 個別取組事項「都民誰もがスポーツ施設にアクセスできる環境の整備」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「オリンピック等のアスリートを招聘するなど、事業メニューの充実」を実施
(一財)東京 マラソン財団	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略3 個別取組事項「東京2020大会のレガシーの創出」を実施
(公財)東京都 都市づくり公社	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立」、「公共施設に係る事業について技術的な助言・相談の実施」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略1 個別取組事項「企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「新規路線整備事業の受託」を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略1 個別取組事項「企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立」、「公共施設に係る事業について技術的な助言・相談の実施」を実施 ■ 戦略2 個別取組事項「下水道事業の着実な実施による信頼確保及び事務費収入の確保」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「道路事業等の終盤にあたる業務（道路築造等）の検証、分析及び受託」を実施 ■ 戦略4 個別取組事項「都用地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進」を実施
東京都住宅供給 公社	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出」、「地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり」を実施 ■ 戦略2 個別取組事項「少子高齢社会を見据えた新たなシニア向け住宅等の提供、結婚予定者支援」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「高齢者対応、自治会支援の強化」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略2 個別取組事項「行政との連携（初の島嶼部での住宅）（アーティスト支援）」を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略2 個別取組事項「環境志向や健康志向など多様化するニーズに対応した先駆的な住宅の提供」を実施
(公財)東京都 環境公社	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略1 個別取組事項「家庭向け助成事業の利用率の向上」、「太陽光発電設置義務化に向けた新たな制度の理解促進」、「HTT広報の強化」を実施 ■ 戦略2 個別取組事項「事業者支援体制の強化」、「HTT広報の強化」、「助成事業の利便性向上と都施策への提案機能の強化」を実施 ■ 戦略3 個別取組事項「資源循環に係る情報発信、ナレッジ共有」、「都民・事業者等からの相談受付、マッチング事業」、「行動変容促進モデル事業、事業者向けプラスチェック対策の強化」、「公社現場力の向上に向けた人材育成と組織体制の整備」を実施 ■ 戦略4 個別取組事項「気候変動適応に関する情報収集や発信機能の強化」、「分野横断的な調査研究の推進」、「他の研究機関等との連携・協働の強化」を実施 ■ 戦略5 個別取組事項「行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等の構築」、「環境配慮行動を喚起する事業の展開」、「他団体と連携した事業展開」を実施
(公財)東京都 福祉保健財団	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「とうきょう子育て応援パートナー研修事業」及び戦略2 個別取組事項「介護現場改革促進等事業」を実施

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財)東京都 医学総合研究所	成長の源泉となる「人」	■戦略2 個別取組事項「児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発」を実施
(社福)東京都 社会福祉事業団	成長の源泉となる「人」	■戦略1 個別取組事項「利用者・児童からの要望等への適切な対応」、「第三者委員への相談環境の整備」及び戦略2 個別的取組事項「児童養護施設の児童の選択肢を広げる支援の実施」を実施
(公財) 東京都 中小企業 振興公社	成長の源泉となる「人」	■「スタートアップを活用したリスキリングによる中小企業デジタル化支援」について、年度末までに「スタートアップで構成するプラットフォームの構築、スタートアップの知見を活かしたデジタル化支援（50社）」に取り組む。 ■「女性活躍のためのフェムテック開発支援・普及促進事業」について、年度末までに「女性の健康課題を解決するためのフェムテックに関する新製品の開発・改良及び普及を行うために必要な経費の一部を助成（5件）」に取り組む。
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■戦略3 個別取組事項4「企業再編、承継、再生に係る支援の強化」、戦略4 個別取組事項2「リアル・バーチャルを舞台とした販路開拓支援の強化」3「デジタル技術等による生産性向上へ向けた支援の強化」を実施 ■「成長産業分野への事業転換に向けた製品開発支援事業」について、年度末までに「専門家によるアドバイス、技術開発支援」に取り組む。 ■「商社を活用した輸出拡大支援事業」について、年度末までに「普及啓発セミナー（1回）、中小企業と商社のマッチング商談会（1回）、専門家による商社との商談サポート」に取り組む。 ■「販路開拓におけるDXサポート事業」について、年度末までに「講座による人材育成支援、ハンズオン支援、オンライン展示・商談・出展等支援」に取り組む。
	安全・安心で サステナブルな東京	■戦略3 個別取組事項1「経営革新等に向けた支援の充実」2「産業のサービス化に対応した支援の充実」を実施 ■「地域資源等を活用した新製品・サービス開発の支援」について、年度末までに「新規採択・実施支援（30件）」に取り組む。
(公財) 東京しごと 財団	成長の源泉となる「人」	■戦略1 個別取組事項1「雇用創出・マッチング等による早期再就職支援」4「デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施」、戦略2 個別取組事項2「テレワークの定着支援」「男性従業員の育業促進」、戦略3 個別取組事項2「女性向け就業支援の充実」を実施 ■「女性しごと応援テラス」について、年度末までに「女性しごと応援テラスの運営、女性しごと応援テラス多摩の運営」に取り組む。 ■「育業中スキルアップ支援事業」について、年度末までに「支援規模10社/年」となるよう取り組む。 ■「エンゲージメント向上に向けた職場環境づくりの推進」について、年度末までに「専門家派遣2,400回、奨励金支給1,200社」となるよう取り組む。 ■「脱炭素社会の実現に向けた人材確保・就職促進」について、年度末までに「環境産業等の分野におけるマッチングイベントの実施」に取り組む。 ■「DX・GX時代を担う専門・中核人材の確保を支援」について、年度末までに「中核人材の確保・活用に向けた訪問・提案型の支援、普及セミナーや大企業の専門人材と中小企業との交流会を実施」に取り組む。 ■「シニアのマインドチェンジやキャリアチェンジを促進」について、年度末までに「セミナーの開催」に取り組む。 ■「DXリスキリング助成金」について、年度末までに「支援規模600件/年」となるよう取り組む。
	安全・安心で サステナブルな東京	■「若者・企業交流会」について、年度末までに「対象数 学生：300名、企業：40社/年」となるよう取り組む。
(公財) 東京都 農林水産 振興財団	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■戦略1 個別取組事項2「東京アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実」、戦略2 個別取組事項1「伐採搬出技術者の確保育成」、3「多摩産材の利用拡大」、戦略4 個別取組事項1「企業等との連携体制による技術や英知の結集」、2「東京型スマート農業技術の研究開発の推進」、3「研究成果の公表、技術相談等のデジタル化」を実施 ■「木育活動の推進」について、年度末までに「教員等を対象とした木育体験プログラムを実施、都内の学校を対象に多摩産材等を副教材として提供し木工・工作コンクールを開催」していく。 ■「林業先進技術の活用」について、年度末までに「先進技術を導入した林業機械等の開発経費を補助」していく。 ■「デジタル技術の活用による多摩産材の流通効率化」について、年度末までに「伐採出材情報や原木市場での市売り情報を提供するための多摩産材需給情報システムを運用・改良」していく。 ■「木の街並み創出」について、年度末までに「民間建築物の外壁や外構等の木質化を促進」していく。 ■「木材利用ポイント」について、年度末までに「基準を満たした戸建住宅を新築した者及びリフォームを行った者に対し東京の特産物等と交換できる木材利用ポイントを交付」していく。 ■「生産緑地買取・活用支援」について、年度末までに「基金を活用し、区市が農的利用を目的に生産緑地を買い取る場合の購入費や、買い取った生産緑地を活用して施策課題の解決に資する施設を整備する場合の費用等を支援」していく。 ■「就農準備支援事業」について、年度末までに「新規就農者が就農地を賃借できるまでの一定期間営農が可能な農場の整備に向け、実施設計や準備室設置」を実施 ■「スマート内水面養殖業の推進」について、年度末までに「養殖業の生産性向上や気候変動への対応に向け、AI搭載自動給餌機を奥多摩さかな養殖センターに試験導入」していく。
	安全・安心で サステナブルな東京	■戦略1 個別取組事項1「チャレンジ農業支援センターの販路開拓・拡大支援の強化」、戦略2 個別取組事項1「伐採搬出技術者の確保育成」、3「多摩産材の利用拡大」、戦略3 個別取組事項2「市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施」 ■「東京産ブランド農産物の育成支援」について、年度末までに「生産者団体及び都関係機関等で構成する東京産農産物魅力向上協議会の設置・運営、産地形成・生産拡大のための生産支援、品目・生産量に応じたPRを実施」していく ■「農業者等出産・育児期支援」について、年度末までに「農業者が安心して出産・育児等に専念できるよう代替人材の派遣に必要な経費の一部を補助」していく ■「栽培漁業センターの機能強化」について、年度末までに「基本計画の策定」を実施

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財) 東京観光財団	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略3 個別取組事項「SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施」、戦略4 個別取組事項「MICEのDX促進」を実施 ■ 「メタバースを活用した観光PR」について、年度末までに「メタバース空間を活用し、体験型ゲームやイベント等による観光PR」に取り組む。 ■ 「環境配慮型MICEの推進」について、年度末までに「サポートデスクの運営によりアドバイザー派遣等を通じてMICE主催者の環境に配慮した取組の支援やMICE主催者の環境に配慮した取組に要する経費の補助（8件/年）」に取り組む。 ■ 「島しょ地域におけるMICE誘致促進」について、年度末までに「島しょ地域におけるMICE誘致・開催に係る経費の助成、開催支援プログラムの提供、プロモーション（セールスコール・ロードショー・FAMトリップ）、受入体制構築への支援の実施」に取り組む。 ■ 「多摩地域におけるMICE誘致促進」について、年度末までに「多摩地域で開催するMICEに対し、空港から開催地までの参加者の輸送費用等を助成（8件/年）」に取り組む。 ■ 「地域のサステナブル・ツーリズムの推進」について、年度末までに「ツアーガイドライン作成、持続可能な観光まちづくりを目的として実施する新たな取組に対して費用を助成（新規採択12件/年）」に取り組む。 ■ 「近隣県との連携」について、年度末までに「近隣県と連携し、海外に向けた東京2020大会レガシーや観光スポット等のPR」に取り組む。 ■ 「他自治体との個別連携」について、年度末までに「和歌山県、大阪府、新潟県と連携した観光PR」に取り組む。
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 「島しょ地域におけるMICE誘致促進」について、年度末までに「島しょ地域におけるMICE誘致・開催に係る経費の助成、開催支援プログラムの提供、プロモーション（セールスコール・ロードショー・FAMトリップ）、受入体制構築への支援の実施」に取り組む。 ■ 「アドベンチャーツーリズム推進支援」について、年度末までに「多摩・島しょ地域におけるアドベンチャーツーリズムに係る新たな取組に対して費用を助成（新規採択10件/年（最長2年間支援））」に取り組む。 ■ 「環境配慮型旅行推進支援」について、年度末までに「観光関連事業者等の環境配慮型旅行に係る新たな取組に対して費用を助成 新規採択10件/年（最長2年間支援）」に取り組む。
(公財) 東京動物園 協会	成長の源泉となる「人」	■ 戦略4 個別取組事項「オンライン等による教育活動/情報発信の強化」「地球環境保全に関する普及啓発活動の推進」等を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略5 個別取組事項「5G等の新たな技術を活用したサービスの展開」等を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略5 個別取組事項「5G等の新たな技術を活用したサービスの展開」等を実施
(公財) 東京都 公園協会	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「地域と一体となったマネジメントの推進」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略2 個別取組事項「ICT化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化」「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略3 個別取組事項「未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開」を実施
(公財)東京都 道路整備 保全公社	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略1 個別取組事項「施工マネジメントの強化（多摩地域の施工体制整備）」、戦略1 個別取組事項「新たな手法による困難路線の用地取得開始及び課題解決策の提言」、戦略2 個別取組事項「脱ガソリン社会の実現に向けたEV用充電設備の設置拡充」を実施
(公財)東京学校 支援機構	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「学校と登録者とのマッチングサポートの強化」及び戦略2 個別取組事項「教育効果の高い交流内容へ改善するよう学校、都教委等との調整」を実施
(公財)東京防災 救急協会	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「受験準備講習会のオンライン化及び受託講習等への拡大」を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 戦略2 個別取組事項「関東大震災から100年を契機とした事業の推進」を実施
(株)東京スタジ アム	成長の源泉となる「人」	■ 味スタ感謝デー等を活用した若手アーティストへの発表の場の提供について、年度末までに4件実施する。 ■ Jリーグクラブと連携したキッズルーム及びセンサリールームの設置回数について、年度末までに8件実施する。
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ （仮称）味スタ・むさブラミュージアムについて、年度末までに開設し、東京2020大会レガシーをSNSやHPによりPRする。
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 生ごみ廃棄量の削減について、コンポスト活用によるたい肥化等を行い、年度末までに約1,000kg削減するよう取り組む。 ■ 大規模災害や感染症、情報セキュリティ等への対策について、最新の動向を踏まえ、年度末までに事業継続計画を更新する。

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
多摩都市モノレール(株)	成長の源泉となる「人」	■ 戦略3 個別取組事項「沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓」を実施
	世界から選ばれ・世界をリードする都市	■ 戦略1 個別取組事項「収支試算に基づく事業の管理」を実施
	安全・安心でサステナブルな東京	■ 戦略2 個別取組事項「異常時対応力強化」を実施
東京臨海高速鉄道(株)	安全・安心でサステナブルな東京	■ 戦略3 個別取組事項「補助金確保の上での災害に強い施設の整備」を実施
(株)多摩ニュータウン開発センター	世界から選ばれ・世界をリードする都市	■ 戦略3 個別取組事項「5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進」を実施
(株)東京国際フォーラム	成長の源泉となる「人」	■ 「大丸有地区のSDGsプロジェクト」について、年度末までに「ダイバーシティ&インクルージョンに関連したイベントの継続実施」に取り組む。
	世界から選ばれ・世界をリードする都市	■ 「産業力の強化や都市のプレゼンス向上に資する国際会議の誘致」について、年度末までに「新規誘致2件」となるよう取り組む。 ■ 「大丸有地域をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得」について、年度末までに「催事獲得20件」となるよう取り組む。
	安全・安心でサステナブルな東京	■ 「大丸有地区のSDGsプロジェクト」について、年度末までに「環境に関連したイベントの継続実施」に取り組む。 ■ 「SDGs活動方針の策定」について、年度末までに「環境や安全安心に配慮した施設運営等」に取り組む。
(株)東京臨海ホールディングス	世界から選ばれ・世界をリードする都市	■ 戦略2 個別取組事項「DICプロジェクトの支援」を実施
東京交通サービス(株)	安全・安心でサステナブルな東京	■ 首都東京の都市活動や都民生活を支える公共交通機関である都営交通の安全安心の実現に向けて、局と連携した災害、事故等の対応訓練を年度末までに3回実施する。
東京水道(株)	成長の源泉となる「人」	■ 戦略4 個別取組事項「コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上」を実施 ■ 「男性の育休率」について年度末までに40%となるように出産休暇取得の奨励等を実施
	安全・安心でサステナブルな東京	■ 水道局との災害等発生時における協定・危機対応力強化計画等に基づき、「水道局との合同訓練」について年度末までに3回実施 ■ 水道局施設等へのテロ発生に備え「テロ対処訓練」について年度末までに年1回実施
東京都下水道サービス(株)	安全・安心でサステナブルな東京	■ 戦略1 個別取組事項①「水処理施設の新たな施設運営手法（包括委託）の対応」を実施 ■ 地震発災後の円滑な避難・生活継続につなげるため、年度末までに23区を対象に避難所等に設置する仮設トイレからのし尿を受け入れるための施設の確認を、局と連携して各区と行う。また、区が簡易な便座やパネルを設け、災害時において迅速にトイレ機能を確保できるよう、受け入れ可能なマンホールの確認を、局と連携して各区と行う。

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続のデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	--

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 人権啓発 センター	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%程度のデジタル化を実施 2022年度は、2021年度において対応可能な手続のデジタル化を実施したため、法律相談の申込みのデジタル化（メール受付）を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、53.8%（7件／13件）のデジタル化を達成済み	2023年度の相談業務のオンライン化実現に向け、課題を抽出の上対応策を検討するとともに、東京都と調整を進めている。 併せて、現在オンライン相談を行っている他機関の状況等について、情報収集を行った。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（9件／13件）以上のデジタル化を達成する。
(公財) 東京都 島しょ 振興公社	都民・事業者を対象とした手続については、（契約手続関係を除き）既に手続きの75%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性に向け、2023年度までの取組を検討。	シン・トセイ3の計画に基づき、東京諸島映像資料貸出のオンライン手続、東京愛らんどにおけるイベントのオンライン参加受付、店舗アンケートのオンライン回答を導入し、75%（3件／4件）のデジタル化を達成済み。	・東京諸島の映像利用者、イベント参加者やアンケートへ協力者への利便性向上のためオンライン手続等を導入したため。 ・2022年12月に実施するヘリコミューター搭乗者アンケートにもオンライン回答を導入するとして。	・2023年度末までにJグランツを導入することにより、目標の100%が達成する（1件）。
(公財) 東京税務 協会	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件はなし	-	-	・手続のデジタル化については、団体及び都の規程等に基づく対外的な案件はない。 ・シン・トセイ3の計画に基づき、所管局と連携しながら、団体が業務を行う窓口におけるQRコードによる利用者アンケートを通じて、今後のサービス改善につなげていく。
(公財) 東京都 歴史文化 財団	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした受付手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。2022年度は、上記手続きの一覧化を行い、件数が上位のものから手続のデジタル化に着手するとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、56%（148件/265件）のデジタル化を達成済み	受付手続の一覧化を行うと同時に、すぐにデジタル化が可能な手続は積極的に実施していった結果、実績に繋がった。引き続き計画的な実施により、2023年度目標を達成する。	対都民・事業者等を対象とした手続きは89%（236件／265件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口（大規模改修中の江戸東京博物館を除く）でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(公財) 東京都 交響楽団	・団体及び都の規程等に基づく案件なし ・事務局の経費精算システム等の導入を推進する。	・事務局の経費精算システム等の導入にあたり、課題を把握するとともに、どのようなシステム導入が最適か検討を行った。 ・給与システムと連動した明細電子化サービスを導入した。	・事務局の経費精算システム等の導入推進にあたり、運用面や費用面も含め、複数システムの比較・検討を行った。 ・給与システムと連動した明細電子化サービスの導入により、職員が給与明細や源泉徴収票を各自オンライン上で閲覧できるようにした。	該当なし（対都民・事業者等を対象とした手続のうち、団体及び都の規程等に基づく案件なし）
(公財) 東京都 つながり 創生財団	団体及び都の規程等に基づく案件なし 2021年度に試行実施した一般財団法人東京都つながり創生財団補助金申請に係るJグランツシステムの利用について、2022年度以降は本格実施とし、より一層の手続のデジタル化を進めていく。	・一般財団法人東京都つながり創生財団補助金申請に係るJグランツシステムの利用を本格実施 ・2021年度補助金の実績報告・精算及び2022年度補助金の交付申請・交付請求・状況報告、計12件をJグランツシステムにより実施	・Jグランツシステムの利用により、全書類をデータ管理することでペーパーレス・はんこレスにつながった。 ・在宅勤務中も申請・修正作業が可能になったことで、補助金に係る手続を円滑に実施することが可能となった。	該当なし（対都民・事業者等を対象とした手続のうち、団体及び都の規程等に基づく案件なし）
(公財) 東京都 スポーツ 文化事業団	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、87%（147件／169件）のデジタル化を達成済み	・事業の申込受付について、当日受付が必要な事業の申込以外はインターネットやメールからの申込受付を可能とすることで、デジタル化を推進した。 ・体調管理チェックシートは利用者の記入頻度が高いため、利便性を考慮し、稼働する4施設全てでWeb上での提出を可能とした。	対都民・事業者等を対象とした手続きは87%（147事業／169事業）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(一財) 東京 マラソン 財団	都民・事業者等を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既にデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（16件/16件）のデジタル化を達成済み	昨年度以前より100%のデジタル化を達成済み	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（16件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 都市づくり 公社	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。 2022年度は、東京都建設発生土再利用センター利用手続（約1万件以上）、自主事業及び都事業の受託等に関する工事・設計等の手続のうち、デジタル化可能な手続（年間200件程度）をはじめとした手続のデジタル化（メールによる対応を含む）を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、57%（4件/7件）のデジタル化を達成済み。 東京都建設発生土再利用センター利用手続のシステム化についてオンライン化は2024年度見込となり、一部申請をメール等で対応できるよう利用要領を2023年度運用予定。 自主事業及び都事業の受託等に関する工事・設計等の手続の様式について、メールにより受付可能な手続（2種類・年間200件程度）について様式の見直しの検討を行い、2023年度から運用予定。	東京都建設発生土再利用センター利用手続のシステム化については、一部、データ読取設備に見直しが生じたため、オンライン化は2024年度の見込みとなったが、所管局と連携し、メール等で対応できるよう利用要領の見直しを行い、2023年度に改訂を行う。 自主事業及び都事業の受託等に関する工事・設計等の手続については、全社的に見直しの検討を行い、都の様式を踏まえ、押印廃止と合わせてメールにより受付可能な様式に改訂準備を着実に進めることができた。	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（6件/7件）のデジタル化を行う。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が所管する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
東京都住宅 供給公社	①引き続き、デジタル化による多様な手続への移行を推進 ②都事業の受託である都営住宅管理にかかると手続については、シン・トセイ2や東京デジタルファースト推進計画に合わせた都の取組に積極的に協力	①事業者等を対象とした対応可能な手続きは100%（19件）デジタル化達成済み ②都営住宅管理業務のデジタルシフトに向け、都が実施するBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）等に協力するとともに、東京都行政手続クラウド申請ツールを活用した手続のオンライン化に係る検討を行った。	入居中の手続のデジタル化はシステムの再構築が必要であり、都営住宅については2026度末のリリースを予定している。 JKK住宅についても、都営住宅の事例を踏まえながら対応を検討していく。	①事業者等を対象とした対応可能な手続きは100%（19件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 ②都事業の受託である都営住宅管理にかかると手続については、シン・トセイ3に合わせた都の取組に積極的に協力する。
(公財) 東京都 環境公社	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、ほぼ全てのデジタル化を行う。 2022年度は「次世代タクシーの普及促進事業（3,250件）」「充電設備導入促進事業（1,000件）」「地産地消型再生エネルギー増強プロジェクト（115件）」をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施 ※括弧書きは年間想定手続件数	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、62%（63件/102件）のデジタル化を達成済み	「次世代タクシーの普及促進事業」「充電設備導入促進事業」「地産地消型再生エネルギー増強プロジェクト」は、手続のデジタル化を完了したほか、その他の手続についても、事業所管局等と綿密な調整を行い、着実にデジタル化を進めている。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（102件/102件）のデジタル化を達成する。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(公財) 東京都 福祉保健 財団	2023年度末までに対都民・事業者等を対象とした研修事業等の受付の70%以上をデジタル化する。 2022年度において、財団独自の研修事業共通の受付システムの試行実施を進めるほか、状況に応じて他のシステムや手法においてデジタル化を行うとともに、年度末までの目標達成に向けた準備等を実施する。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、86%（18事業/21事業）のデジタル化を達成済み	申請手続や受付後の事務処理がが煩雑な一部の事業については、デジタル化後の円滑な手続を実現するためシステム要件等の調整に時間を要しているが、概ね2023度にはデジタル化を予定	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、2023年度新規2事業を含め、100%（24事業/24事業）のデジタル化を達成する。
(公財) 東京都 医学総合 研究所	対都民・事業者等を対象とした手続については、（契約手続関係等を除き、）既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を進める。	対都民・事業者等を対象とした手続は100%（4件）デジタル化を達成済み	対都民・事業者等を対象とした手続はデジタル化を達成済み	対都民・事業者等を対象とした手続(契約手続関係等を除き)は100%（4件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。
(社福) 東京都 社会福祉 事業団	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を実施。 2022年度は、施設使用許可の申請（120件）、外出・外泊の申出（1200件）をはじめとした手続のデジタル化を実施	対都民・事業者等を対象とした手続(施設使用許可申請)のうち、92%（11施設/12施設）のデジタル化（ホームページ上での問い合わせ対応）を達成済み	・事業の性質上、不特定多数の都民や事業者を対象とする申請手続等は基本的にはない。 ・到達目標の事例として挙げた施設使用許可は、使用可能の有無についてメールでの問い合わせに対応したうえで、ホームページからの申請が可能。外出・外泊許可は、調査した結果、当事者及び保護者とも外出（外泊）・帰宅時に、施設の受付で手続するため、デジタル申請に馴染まなかった。	対都民・事業者等を対象とした手続(施設使用許可申請)は、100%（12施設/12施設）のデジタル化（ホームページ上での問い合わせ対応）を達成する。

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 中小企業 振興公社	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。2022年度は、採用に係る応募書類の電子申請化（年間応募見込約1,000件）、創業助成事業申請手続（事業全体の申請見込約500件）、市場開拓助成事業申請手続（事業全体の申請見込約110件）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、35%（445件/1,259件）のデジタル化を達成済み	助成事業について、Jグランツを活用することを基本として、これまで28件の電子申請に対応（2021年度6件、2022年度22件）	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（881件/1,259件[※]）以上のデジタル化を達成する。 ※下線部については、2023年度末の件数を精緻に記載することが困難であるため、2022年度11月末時点の実績値を仮置きしており、今後変動する可能性がある。 ・シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口で、QRコード等による利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(公財) 東京しごと財団	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。小規模テレワークコーナー設置促進事業（200社/年）、テレワーク導入ハンズオン支援事業（300社/年）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、37%（98件/263件）デジタル化済み	小規模テレワークコーナー設置促進事業、テレワーク導入ハンズオン支援事業等の事業者向けの補助金に係る手続において、Jグランツ等を活用したデジタル化を進め、2023年度の目標達成に向け準備等を実施した	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（185件/263件[※]）以上のデジタル化を達成する。 ※下線部については、2023年度末の件数を精緻に記載することが困難であるため、2022年度11月末時点の実績値を仮置きしており、今後変動する可能性がある。 ・シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコード等による利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(公財) 東京都 農林水産 振興財団	・2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。 2022年度は、公募型東京農林水産魅力発信事業の補助金申請（R4新規：3件程度）、青年農業者等育成センターにおける就農相談の利用申請（R2：本所177件）、林業労働力確保支援センターにおける林業就労相談の利用申請（R2：27件）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施 ・対応可能な補助金に係る手続については、Jグランツ補助金申請システムを積極的に活用	・対都民・事業者等を対象とする補助金以外の手続について、規程の整備等を順次行うことにより、18%（38件/204件）のデジタル化を行った。 ・財団HPを活用した青年農業者等育成センターにおける就農相談窓口のデジタル化（4-11月WEB申請：15件） ・林業就労相談のWEB利用申請（2月予定）	・補助金に係る手続について、対応可能な10事業においてJグランツを申請（累計12事業）し、補助金申請システム導入に向けて規程を整備。そのうち、2022年度末までに5事業で補助金申請システムを導入 ・既にJグランツ補助金申請システムを導入している電子申請において、行政手続に係る事業者等の負担を軽減した（利用実績：5件） ・公募型東京農林水産魅力発信事業のJグランツ補助金申請システム導入（12月予定） ・青年農業者等育成センターにおける就農相談の利用申請は、財団HPでWEB申込フォームを設置し、オンラインで申請できる仕組みを構築することにより都民の利便性向上に寄与 ・林業労働力確保支援センターの新規HP開設にあわせ、就労相談の問い合わせ窓口をWEB上に設置予定	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（143件/204件[※]）以上のデジタル化を達成する。 ※下線部については、2023年度末の件数を精緻に記載することが困難であるため、2022年度11月末時点の実績値を仮置きしており、今後変動する可能性がある。
(公財) 東京観光財団	2023年度までに事業者等を対象とした補助金手続について100%デジタル化を行う。2022年度は、全ての補助金の受付手続（25件程度）の電子化を行い、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、1.8%（13件/710件）のデジタル化を達成済み。 ・補助金を扱うすべての課でJグランツのアカウント作成、10件の補助金について仮想環境での受付手続の設定完了 ・そのうち4件は2023年度の100%デジタル化を見据え、受付手続に限らずデジタル化の検証・設定を実施中	・2023年度の目標である補助金手続の100%デジタル化の達成を見据え、仮想環境での受付手続の設定が完了した補助金の一部について、先行して受付手続に限らずデジタル化の検証・設定を実施し、運用定例会議等そこで得た知見を財団全体で情報共有するための体制を確立した。 ・2022年度の目標達成に向けて引き続き、仮想環境にて設定作業を進めると共に要綱改正、運用の整備を行う。	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（497件/710件[※]）以上のデジタル化を達成する。 ※下線部については、2023年度末の件数を精緻に記載することが困難であるため、2022年度11月末時点の実績値を仮置きしており、今後変動する可能性がある。 ・シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコード等による利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
(公財) 東京動物園協会	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、2021年度に入園に伴うオンライン整理券（総入園者の約93%：145万人が利用）、オンライン入場券（有料入園者の約22%：22万人が利用）のデジタル化を導入、実施し、動物園・水族館の業務としては既に70%以上のデジタル化を達成している。引き続き、更なる利便性の向上に向け、デジタル化の推進を検討していく。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、78%（7件/9件）のデジタル化を達成済み。	4園でのオンライン決済導入、及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入について計画通り完了し、手続のデジタル化を着実に推進することができた。	対都民・事業者等を対象とした手続は、「シン・トセイ3」が掲げる2023年度末の到達目標70%以上（7件/9件）のデジタル化を達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 公園協会	・2023年度までに対都民等を対象とした手続のうち70%以上のデジタル化を行う。 ・2022年度は、低公害低燃費駐車料割引カード申請（約10,000件/年）1件、イベント申込（約5,000件/年）1件、東京都緑化基金助成金申請（約100件/年）2件（申請・通知）の4件についてデジタル化を行う。 ・2023年度は70%の目標達成に向け残りの手続をデジタル化する。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（19件/19件）のデジタル化を達成済み。	2021年度15件、2022年度4件（東京都緑化助成金申請・通知2件、低公害低燃費駐車場割引カード申請1件、イベント申し込み1件）のデジタル化を完了。	対都民・事業者等を対象とした手続きは100%（19件）デジタル化達成済みである。
(公財) 東京都 道路整備 保全公社	・対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続き関係等を除き、既に手続きの70%以上がデジタル化済み（工事に係る請負事業者との各種申請手続き等）であるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討	・対都民・事業者を対象とした手続のうち、75%（6件/8件）のデジタル化を達成済 ・残る手続きのデジタル化に向け、情報開示請求等に関する法令の改正及び他団体の動向調査を実施 ・文書管理システム（電子決定システム）の運用開始に向け、構築作業等を実施するとともに、10月よりシステムの本稼働を開始	・情報開示請求等のデジタル化には、都の規程改正や他団体の動向を踏まえて実施することが必要であるため、情報収集を実施した。 ・文書管理システムは、2022年度に新設したデジタル化推進専門部署の職員が中心となりシステムの構築作業等を円滑に進め、令和4年10月からシステムの本稼働を開始した。	・対都民・事業者を対象とした手続のうち、100%（8件/8件）のデジタル化を達成する。
(公財) 東京学校 支援機構	対都民・事業者を対象とした受付手続については、契約手続き関係等を除き、すでに手続の70%以上がデジタル化済みであるが、さらなる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討する。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、契約手続き関係等を除き、75%（6件/8件）のデジタル化を達成済み。	・契約手続き関係等を含めて70%以上のデジタル化を達成するために、デジタル化可能な手続の調査、検討を実施。 ・システム活用等により、入札関連手続のデジタル化が可能となる見込みである。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%（10件/14件）以上のデジタル化を達成する。
(公財) 東京防災 救急協会	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き、既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、都受託事業を含めた残りの対象手続についても、2023年度までのデジタル化を検討	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、75%（57件/76件）のデジタル化を達成済み	・東京都デジタルサービス局による支援を活用したことにより、システムを構築できたこと。 ・受託講習について、所管局と連携しデジタル化の対象手続について精査できたこと。 ・2022年度末までに新たに4件の手続の運用を開始し、80%のデジタル化を行う予定	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、94%（72件/76件）以上のデジタル化を達成する。
(株)東京 スタジアム	対都民・事業者を対象とした受付等の手続については、原則としてデジタル化済みであるが、更なる活用促進のため、以下の取組を行う。 <味の素スタジアム> ・施設利用の申請を原則としてオンラインフォームで行えるよう、HPの改修を進める。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> ・引き続き、施設利用申込及びスポーツ体験会におけるインターネットによる申込を促進する。	<味の素スタジアム> 施設利用者を対象とした手続きである施設利用申請において、オンラインフォームの仕様や具体的な手続について、検討を行った。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> 施設利用者を対象とした手続きのうち、100%（2件/2件）のデジタル化を達成済み。	<味の素スタジアム> オンラインフォームは、施設利用者の使いやすさや施設利用申込の円滑な運用の観点から、慎重に検討を行った。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> 2021年度は、東京2020大会の開催に伴い、4～10月は通常の施設利用ができず、各種事業もほとんど実施することができなかった。2022年度は、4月から通常どおり施設利用や各種情報を実施しており、利用者への周知も進めた結果、インターネットによる申込件数が約460件から約1,600件へ増加した。	<味の素スタジアム> 対都民・事業者等を対象とした手続は100%（1件）デジタル化達成済である。 施設利用申請に関するオンラインフォームをホームページ上に実装し、施設利用者に対して、オンラインフォームの活用を普及させる。 <武蔵野の森総合スポーツプラザ> 施設利用者を対象とした手続きは100%（2件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
多摩都市モ ノレール (株)	対都民・事業者を対象とした手続については、（拾得物受領関係等を除き、）既に手続の70%以上がデジタル化済みであるが、更なる利便性・効率性向上に向け、2023年度までの取組を検討	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、83%（10件/12件）のデジタル化を達成済み（拾得物受領関係等を除く）	2022年度末までに、中学生及び高校生のお客様がPASMO通学定期券をモバイルで購入できるようになるなど、83%（10件/12件）のデジタル化を実施済み	対都民・事業者等を対象とした手続きは70%デジタル化達成済み（10件/12件）であるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく（拾得物受領関係等を除く）。
東京臨海高 速鉄道(株)	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、対面での本人確認が必須な手続等を除き、2023年度までに70%以上のデジタル化を目指すこととし、2022年度までに概ね60%のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、2022年度までに計4件の手続について規程改正を行い、80%（4件/5件）のデジタル化を実施	外部の事業者との調整等が必要な一部手続については、引き続きデジタル化に向けて検討を進めている	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、2023年度までにデジタル化を目指すこととしたすべての手続（5件）についてデジタル化を達成する

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(株)多摩ニュータウン開発センター	届出をする事業者にメールにて電子データで書類を提出するよう周知徹底を図り、事業者の都合で対応できない場合を除き、引き続き100%（3件）デジタル化を維持する。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、事業者の都合で対応できていない場合を除き、目標を達成している。	届出をする事業者に届出様式をデータ送信するなど、電子データでの提出の周知徹底を図った。 年度末に向け更なる周知徹底を図っていく。	届出をする事業者にメールにて電子データで書類を提出するよう周知徹底を図り、事業者の都合で対応できない場合を除き、引き続き100%（3件）デジタル化を維持する。
(株)東京国際フォーラム	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。 2022年度は、ウェブサイトに掲載している利用問い合わせフォームについて、分かりやすくスピーディにアクセスできるよう動線改修を進めると、手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備を実施し、利用者が問合せしやすい環境を整備することで利用申込に繋げていく。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、37.5%（3件/8件）をデジタル化達成済み。 ・施設利用の申込については従来は紙ベースで行っていたが、ホームページよりダウンロードできるように改めた。 ・利用者からの利便性向上のため、ウェブサイト掲載の問合せフォームの動線改修を行った。 ・従来紙ベースで行っていたアンケートをデジタル化した。	引き続き厳しい経営状況にあることから、優先度を整理しながら、実現可能なものからデジタル化を進めている。	財務状況等を踏まえた上で、対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（6件/8件）のデジタル化を目指していく。
(株)東京臨海ホールディングス	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件はなし	-	-	団体及び都の規程等に基づく対外的な案件はなし
東京交通サービス(株)	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き対応済みである。	契約関係手続等は改正案件がなかった。	都や国の動きを注視しているが、当社が追従対応すべき契約関係手続改定に関する動きはなかった。	対都民・事業者を対象とした手続のうち、契約関係手続等を除き、100%（3件）デジタル化達成済みであるが、都や国の契約関係手続改定の動きを注視し、当社も追従対応できるよう取り組む。
東京水道(株)	・団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正済みであり、今後もデジタル化を継続していく。 ・局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（24件/24件）のデジタル化を達成済み ・給水装置工事電子申請申込書など局受託業務におけるオンライン化に対応	・都民・事業者等からの申請や届出等の手続における、改正箇所等の洗い出しに当たっては、全ての規程を対象に押印及び電子化について規定している箇所を調査 ・引き続き水道局のオンライン化に対応	・対都民・事業者等を対象とした手続きは100%（24件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 ・また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体がする窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。
東京都下水道サービス(株)	・2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。 2022年度は、以下の手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施していく。 ・人孔番号文字キャップ及び書籍購入申込については、2022年度早期にシステム構築を完了し、運用を始める。 ・研修申込（民間事業者向け）については、申込入力様式を作成し、メール受付を開始する。 ・局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、80%（12件/15件）のデジタル化を達成済み	・自らの規程に基づく全手続（8件）のデジタル化を達成した。 ・人孔番号文字キャップ及び書籍購入申込については、2022年度上半期にシステム構築を完了し、2022年10月から運用を開始した。 ・研修申込（民間事業者向け）については、2022年4月より申込入力様式を作成し、メール受付を開始した。 ・局からの受託業務7件については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組んでいる。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、80%（12件/15件）以上のデジタル化を達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。

登録番号（５） ８

東京都政策連携団体経営改革プラン2023年度改訂版
令和５年５月発行

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

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



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。



古紙配合率70%
白色度70%再生紙を使用しています

