

A faint world map is visible in the background of the slide, centered on the Atlantic Ocean. The map shows the outlines of continents and major islands in a light gray color.

国際競争力強化プロジェクト

令和 7 年度実施報告

令和 8 年 7 月 31 日
東 京 都

目次

1 国際競争力強化プロジェクトについて

P.3

2 令和7年度調査の概要

P.4

調査案件一覧（局別） / 国・地域別件数 / 調査実施人数（局別）

調査実施人数内訳（職層別） / 「2050東京戦略」との関連

3 局別の調査内容

P.20

- | | | | |
|-----------------|---------------|---------------|----------------------|
| ●政策企画局：P.21 | ●子供政策連携室：P.39 | ●総務局：P.42 | ●財務局：P.54 |
| ●デジタルサービス局：P.66 | ●主税局：P.69 | ●生活文化局：P.93 | ●都民安全総合対策本部：P.108 |
| ●都市整備局：P.111 | ●住宅政策本部：P.153 | ●環境局：P.159 | ●福祉局：P.180 |
| ●保健医療局：P.186 | ●産業労働局：P.189 | ●中央卸売市場：P.204 | ●スタートアップ戦略推進本部：P.210 |
| ●建設局：P.213 | ●港湾局：P.234 | ●会計管理局：P.249 | ●交通局：P.252 |
| ●水道局：P.267 | ●下水道局：P.285 | ●教育庁：P.300 | ●監査事務局：P.318 |

4 これまでの調査の施策への反映状況

P.321

5 インデックス

P.335

国際競争力強化プロジェクトについて

世界は大転換の時を迎えております。国際秩序、気候変動、技術革新。目も眩むような変化の前で、現状維持の発想は、衰退を早めるだけであります。我が国は変化の大波の只中にいます。

こうした状況下でも、東京が世界を牽引する国際都市として、持続可能な発展を遂げるためには、職員が積極的に都庁の外に出て、世界の潮流をいち早く掴み、刺激を受け、常に新たな発想で政策立案できるよう、絶えず成長し続けていくことが必要です。

東京都では、より多くの職員が現地に赴き、世界の様々な事例を直接目にして気付きを得ることで、各政策分野の課題解決を図り、都庁組織の一層の国際競争力を強化していくことを狙いとして、平成31年4月に本プロジェクトを開始しました。

本報告書は、令和7年度中に職員が調査した案件の概要を広く都民の皆様にお知らせするため、とりまとめたものです。

令和 7 年度調査の概要

調査案件一覧（局別）①

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
政策企画局	1	デジタルマーケティング広報の先進事例研究（ドイツ）	ドイツ	21
	2	デジタルマーケティング広報の先進事例研究（米国）	米国	24
	3	シンガポールにおける行政機関等のDX・AIに関する取組状況調査	シンガポール	27
	4	アラブ首長国連邦における空飛ぶクルマの取組に関する調査	UAE	30
	5	施策の立案、企画等に係る官民連携施策の調査	英国、フランス	33
	6	ソウル一極集中の現状と課題について	韓国	36
子供政策連携室	7	中高生の地域における居場所づくりに関する調査	ドイツ	39
総務局	8	海外先進都市におけるリカレント教育の調査	シンガポール	42
	9	地域資源を活用したブランディング施策の取組視察	オーストラリア	45
	10	島しょ部の防災に係る対応強化	台湾	48
	11	小規模空港活性化を通じた地域振興の取組について	米国	51
財務局	12	ゼロエミッション東京の実現に向けた先進事例調査	ドイツ	54
	13	スタートアップ支援施設・機関等に関する海外事例調査 文化・観光振興に関する海外事例調査	フランス、ドイツ	57
	14	諸外国の受益者負担制度の調査	フランス、トルコ	60
	15	都有地活用による図書館を軸としたまちづくりに向けた調査	英国	63

調査案件一覧（局別）②

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
デジタルサービス局	16	スマートシティ推進に係る先進事例（ラボ）調査	フランス	66
主税局	17	効果的・効率的に調査選定するためのデータ活用	フィンランド、エストニア	69
	18	寄附金税制の在り方に係る事例調査	カナダ、米国	72
	19	韓国版「ふるさと納税」制度の調査	韓国	75
	20	納税者の利便性向上に向けた制度・業務・システムの企画立案段階からの一体的な検討	デンマーク、ノルウェー	78
	21	滞納者の氏名公表の導入に係る調査	英国	81
	22	北米各州政府における、徴収事務の民間活用の現状	米国	84
	23	多様な納税者に寄り添う税務行政のあり方 ～スペイン・ドイツにおける租税教育と税広報の取組の調査～	スペイン、ドイツ	87
	24	デンマークの事例調査を通じて考える税務基幹システムにおける安全な外部情報利用の実現	デンマーク	90
生活文化局	25	CCBTの事業展開拡大に向けた海外拠点視察	韓国、台湾	93
	26	World Cities Culture Summit（世界都市文化サミット）への参加	オランダ	96
	27	美術館・博物館における収蔵資料の収集・保管に係る調査及び施設改修に係る取組調査	フランス、英国	99
	28	オーストラリア ニューサウスウェールズ州における多文化主義政策について	オーストラリア	102
	29	英国多文化コミュニティ政策交流プログラム	英国	105
都民安全総合対策本部	30	欧州における自転車政策調査	ポーランド、ハンガリー、オーストリア	108

調査案件一覧（局別）③

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
都市整備局	31	国際競争力を高める先進的な都市づくりの取組に関する調査	英国	111
	32	災害への備えと魅力的な都市づくりを両立する先進都市での取組に関する調査	米国	114
	33	リノベーション等を活用した都心部の賑わい創出等に関する先進事例調査	米国	117
	34	今後の都内での空飛ぶクルマの商用運航実現に向けた視察及び羽田空港のビジネスジェットに関する取組受入拡大に向けた調査	UAE	120
	35	シンガポールにおける高速道路の有効活用に関する取組調査	シンガポール	123
	36	海外における高台まちづくりの取組事例の視察	ドイツ	126
	37	「応急危険度判定の迅速化とBCPの向上にむけた先端技術活用について（衛星画像/構造ヘルスマニタリングシステム）」	米国	129
	38	建築物の省エネ（ライフサイクルカーボン）／建築行政の組織体制の在り方	英国、ドイツ	132
	39	ヨーロッパにおける都心周辺部のまちづくり	オランダ、ベルギー、フランス	135
	40	BIM/CIM等の新技術の活用及び都市緑化に関する海外事例調査	シンガポール	138
	41	欧州における都市機能の向上とエリアマネジメント	ハンガリー、スペイン	141
	42	駅まち一体の取組事例調査（公共交通指向型まちづくり／ウォークラブルなまちづくり）	米国、カナダ	144
	43	模型（視覚的手法）によるまちづくり広報の事例及び鉄道整備と併せた新たなまちづくりの事例調査	オーストラリア	147
	44	オランダにおける河川整備、下水道整備、流域対策の取り組みとグリーンインフラの活用について	オランダ	150
住宅政策本部	45	イギリス・ドイツにおけるBIM活用状況についての調査	英国、ドイツ	153

調査案件一覧（局別）④

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
住宅政策本部	46	ニューヨーク市におけるアフォーダブル住宅の供給及び保全について	米国	156
環境局	47	熱中症対策に関する海外調査（オーストラリア・ニュージーランド）	オーストラリア、 ニュージーランド	159
	48	大気汚染常時モニタリング・化学物質調査	デンマーク、英国	162
	49	外来種対策における探索犬等を用いた取組について	ニュージーランド	165
	50	自然公園事業における現状及び先進的な事例について	チリ	168
	51	気候変動適応センターの調査	カナダ	171
	52	グリーンウォッシュ規制を踏まえた環境行政における戦略的広報に係る取組調査	オランダ、 デンマーク	174
	53	サーキュラーエコノミーに関する海外先進事例調査	オランダ、 フランス	177
福祉局	54	内密出産の現状と妊娠出産期の予防的介入について	デンマーク、 ドイツ	180
	55	子供虐待における基本的な関わりから養子縁組・里親等家庭的養育及び施設養育における対応等について	スウェーデン、 フィンランド	183
保健医療局	56	台湾における災害時保健活動・DX活用の実地調査 ～国・県・保健所・民間団体等との連携から～	台湾	186
産業労働局	57	海洋エネルギーに関する調査	英国	189
	58	ナイトタイム観光に関する調査	英国	192
	59	アジア諸国における公的融資制度及び地域金融機関による海外展開支援に関する調査	韓国、タイ	195
	60	森林大国インドネシアにおける林業・木材産業に関する調査	インドネシア	198

調査案件一覧（局別）⑤

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
産業労働局	61	労使コミュニケーションについて	ドイツ	201
中央卸売市場	62	業務改善に向けた海外先端技術に関する実態調査	タイ	204
	63	市場内における車両管理手法の検討に向けた重点調査	韓国	207
スタートアップ 戦略推進本部	64	都市型イノベーションカンファレンスの海外事例調査	米国	210
建設局	65	施設表示の視覚障害者誘導用ブロックの導入について	ペルー	213
	66	歩行者・自転車中心の道路整備と多目的利用について	ドイツ、英国	216
	67	高速道路網の整備による都市の機能向上効果について	フランス	219
	68	気候変動を踏まえた洪水対策事例調査（長大地下トンネル式調節池ほか）	マレーシア、シンガポール	222
	69	環境に配慮したトンネル放水路および河川環境の先進取組事例	スイス、ドイツ	225
	70	都市高速撤去による都市再生と道路空間の再編～清溪川復元プロジェクト視察～	韓国	228
	71	緑の持つ多様な機能の発揮に関する事例調査	シンガポール	231
港湾局	72	島しょ地域における気候変動を踏まえた海岸施設のあり方	オランダ、英国	234
	73	環境配慮型船舶と再エネ技術の先行事例調査	デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデン	237
	74	海外港湾のターミナルの高度化等に関する事例調査	ベルギー、ドイツ	240
	75	海外都市のウォーターフロント開発	米国	243

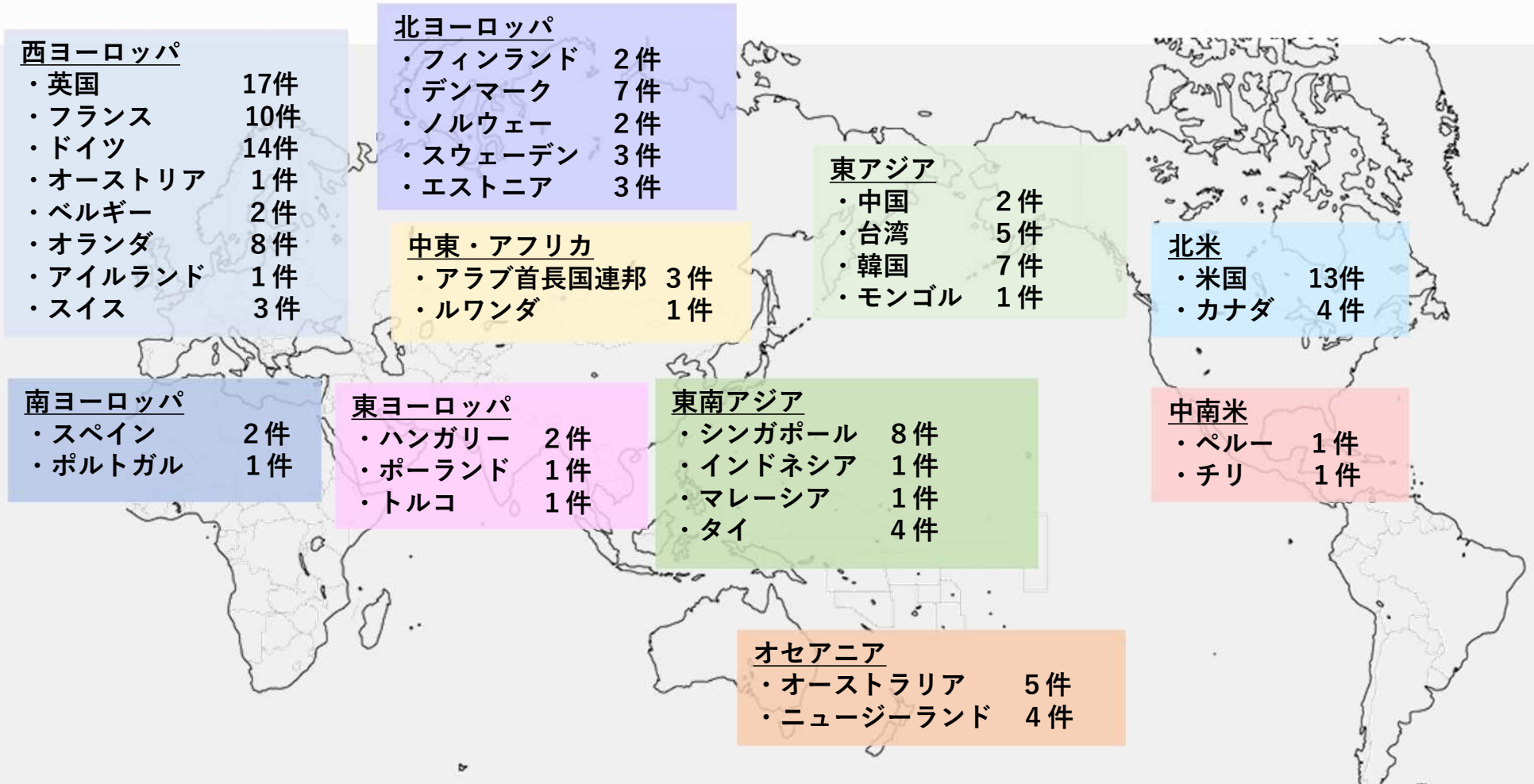
調査案件一覧（局別）⑥

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
港湾局	76	気候変動を踏まえた海岸保全施設の高度化について	米国	246
会計管理局	77	会計システムの機能等に係る状況調査	英国、 エストニア	249
交通局	78	ヨーロッパにおける路線バス自動運転についての調査	スイス、フランス	252
	79	バス自動運転と循環型経済における施設の調査	スイス、オランダ	255
	80	EV車両の導入状況、運用方法等についての調査	台湾	258
	81	鉄道におけるDX等に関する調査研究	英国	261
	82	鉄道自動運転技術等の調査研究	UAE	264
水道局	83	ルワンダ共和国への技術支援・交流促進に向けた現地調査	ルワンダ	267
	84	北京市水務局が実施するスマートメータを用いた漏水防止及びBIMを活用した施設設計・維持管理の取組に関する視察・現地調査	中国	270
	85	「アジア水道事業体人材育成ネットワーク(A1-HRD)」会議（タイ）	タイ	273
	86	AI・遠隔モニタリング（韓国等）	韓国	276
	87	BIM/CIMを活用した水道施設	中国、フランス	279
	88	常時監視ロガー及びAIを活用した漏水探知機による漏水調査技術の視察	英国、タイ	282
下水道局	89	シンガポール国際水週間スポットライト2025への参加	シンガポール	285
	90	ウランバートル市技術支援・交流に係るモンゴル出張	モンゴル	288

調査案件一覧（局別）⑦

局等	No.	調査件名	調査先（国名）	ページ
下水道局	91	第10回国際水協会アジア太平洋地域会議（IWA-ASPIRE）（ニュージーランド・クライストチャーチ市）への参加	ニュージーランド	291
	92	第98回米国水環境連盟（WEF）年次総会（アメリカ・シカゴ市）への参加	米国	294
	93	下水道のゼロエミッションとまちづくりの連携における先進事例調査（デンマーク及びアイルランド）	デンマーク、アイルランド	297
教育庁	94	先進的な図書館サービスの調査	オーストラリア	300
	95	カナダの公立学校における多文化共生教育	カナダ	303
	96	「新たな教育のスタイル」実現に向けたLMSの海外先進事例調査	シンガポール	306
	97	デジタル教科書の利点と課題について	スウェーデン、エストニア	309
	98	諸外国における先進的英語教育手法の調査	ポルトガル	312
	99	アジアにおける資料保存及び先進的図書館サービス調査	台湾	315
監査事務局	100	ドイツにおける公監査について	ドイツ	318

国・地域別件数

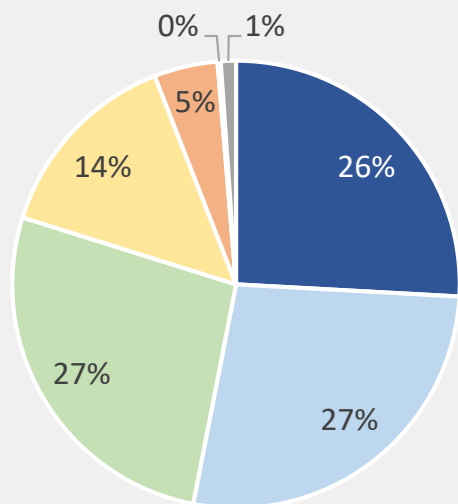


※ 1つの案件で複数の国・地域を調査する例があるため、国・地域別件数の合計は総案件数に一致しない。

調査実施人数（局別）

局等	人数	局等	人数	局等	人数	合計
政策企画局	24人	住宅政策本部	10人	会計管理局	6人	456名
子供政策連携室	4人	環境局	25人	交通局	25人	
総務局	16人	福祉局	24人	水道局	24人	
財務局	16人	保健医療局	9人	下水道局	26人	
デジタルサービス局	5人	産業労働局	24人	教育庁	29人	
主税局	34人	中央卸売市場	10人	監査事務局	4人	
生活文化局	12人	スタートアップ戦略推進本部	2人			
都民安全総合対策本部	5人	建設局	44人			
都市整備局	55人	港湾局	23人			

調査実施人数内訳（職層別）



職層	人数
主事級	118人
主任級	124人
課長代理級	122人
課長級	65人
部長級	21人
局長級	1人
その他	5人

「2050東京戦略」 との関連①

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略01 子供 (Children)	No.007 中高生の地域における居場所づくりに関する調査 No.054 内密出産の現状と妊娠出産期の予防的介入について No.055 子供虐待における基本的な関わりから養子縁組・里親等家庭的養育及び施設養育における対応等について
戦略03 教育	No.015 「新たな教育のスタイル」実現に向けたLMSの海外先進事例調査 No.096 「新たな教育のスタイル」実現に向けたLMSの海外先進事例調査 No.097 デジタル教科書の利点と課題について No.098 諸外国における先進的英語教育手法の調査
戦略06 働き方	No.008 「新たな教育のスタイル」実現に向けたLMSの海外先進事例調査
戦略08 コミュニティ (Community)	No.028 オーストラリア ニューサウスウェールズ州における多文化主義政策について No.029 英国多文化コミュニティ政策交流プログラム
戦略09 共生社会	No.028 オーストラリア ニューサウスウェールズ州における多文化主義政策について No.029 英国多文化コミュニティ政策交流プログラム No.065 施設表示の視覚障害者誘導用ブロックの導入について No.095 カナダの公立学校における多文化共生教育
戦略10 スタートアップ	No.013 スタートアップ支援施設・機関等に関する海外事例調査 文化・観光振興に関する海外事例調査 No.064 都市型イノベーションカンファレンスの海外事例調査
戦略11 デジタル	No.016 スマートシティ推進に係る先進事例（ラボ）調査 No.077 会計システムの機能等に係る状況調査 No.086 AI・遠隔モニタリング（韓国等）

「2050東京戦略」との関連②

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略13 産業	No.059 アジア諸国における公的融資制度及び地域金融機関による海外展開支援に関する調査 No.060 森林大国インドネシアにおける林業・木材産業に関する調査
戦略14 観光	No.013 スタートアップ支援施設・機関等に関する海外事例調査 文化・観光振興に関する海外事例調査 No.014 諸外国の受益者負担制度の調査 No.058 ナイトタイム観光に関する調査
戦略15 文化・エンタメ	No.025 CCBTの事業展開拡大に向けた海外拠点視察 No.026 World Cities Culture Summit（世界都市文化サミット）への参加 No.027 美術館・博物館における収蔵資料の収集・保管に係る調査及び施設改修に係る取組調査
戦略17 まちづくり・住まい	No.015 都有地活用による図書館を軸としたまちづくりに向けた調査 No.031 国際競争力を高める先進的な都市づくりの取組に関する調査 No.032 災害への備えと魅力的な都市づくりを両立する先進都市での取組に関する調査 No.033 リノベーション等を活用した都心部の賑わい創出等に関する先進事例調査 No.037 応急危険度判定の迅速化とBCPの向上にむけた先端技術活用について（衛星画像/構造ヘルスマニタリングシステム） No.039 ヨーロッパにおける都心周辺部のまちづくり No.040 BIM/CIM等の新技術の活用及び都市緑化に関する海外事例調査 No.041 欧州における都市機能の向上とエリアマネジメント No.043 模型（視覚的手法）によるまちづくり広報の事例及び鉄道整備と併せた新たなまちづくりの事例調査

「2050東京戦略」 との関連③

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略17 まちづくり・住まい	No.046 ニューヨーク市におけるアフォーダブル住宅の供給及び保全について No.066 歩行者・自転車中心の道路整備と多目的利用について No.075 海外都市のウォーターフロント開発
戦略18 インフラ・交通	No.004 アラブ首長国連邦における空飛ぶクルマの取組に関する調査 No.012 ゼロエミッション東京の実現に向けた先進事例調査 No.034 今後の都内での空飛ぶクルマの商用運航実現に向けた視察及び羽田空港のビジネスジェットに関する取組受入拡大に向けた調査 No.035 シンガポールにおける高速道路の有効活用に関する取組調査 No.042 駅まち一体の取組事例調査（公共交通指向型まちづくり／ウォーカブルなまちづくり） No.066 歩行者・自転車中心の道路整備と多目的利用について No.067 高速道路網の整備による都市の機能向上効果について No.070 都市高速撤去による都市再生と道路空間の再編～清溪川復元プロジェクト視察～ No.074 海外港湾のターミナルの高度化等に関する事例調査 No.078 ヨーロッパにおける路線バス自動運転についての調査 No.079 バス自動運転と循環型経済における施設の調査 No.082 鉄道自動運転技術等の調査研究 No.089 シンガポール国際水週間スポットライト2025への参加 No.090 ウランバートル市技術支援・交流に係るモンゴル出張 No.091 第10回国際水協会アジア太平洋地域会議（IWA-ASPIRE）（ニュージーランド・クライストチャーチ市）への参加 No.092 第98回米国水環境連盟（W E F）年次総会（アメリカ・シカゴ市）への参加

「2050東京戦略」 との関連④

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略19 緑と水	No.050 自然公園事業における現状及び先進的な事例について No.060 森林大国インドネシアにおける林業・木材産業に関する調査 No.069 環境に配慮したトンネル放水路および河川環境の先進取組事例 No.070 都市高速撤去による都市再生と道路空間の再編～清溪川復元プロジェクト視察～ No.071 緑の持つ多様な機能の発揮に関する事例調査
戦略20 ゼロエミッション	No.012 ゼロエミッション東京の実現に向けた先進事例調査 No.038 建築物の省エネ（ライフサイクルカーボン）／建築行政の組織体制の在り方 No.047 熱中症対策に関する海外調査（オーストラリア・ニュージーランド） No.048 大気汚染常時モニタリング・化学物質調査 No.051 気候変動適応センターの調査 No.052 グリーンウォッシュ規制を踏まえた環境行政における戦略的広報に係る取組調査 No.053 サーキュラーエコノミーに関する海外先進事例調査 No.057 海洋エネルギーに関する調査 No.073 環境配慮型船舶と再エネ技術の先行事例調査 No.078 ヨーロッパにおける路線バス自動運転についての調査 No.079 バス自動運転と循環型経済における施設の調査 No.080 EV車両の導入状況、運用方法等についての調査 No.093 下水道のゼロエミッションとまちづくりの連携における先進事例調査（デンマーク及びアイルランド）

「2050東京戦略」との関連⑤

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略21 都市の強靱化	No.036 海外における高台まちづくりの取組事例の視察 No.037 応急危険度判定の迅速化とBCPの向上にむけた先端技術活用について（衛星画像/構造ヘルスマニタリングシステム） No.040 BIM/CIM等の新技術の活用及び都市緑化に関する海外事例調査 No.044 オランダにおける河川整備、下水道整備、流域対策の取り組みとグリーンインフラの活用について No.068 気候変動を踏まえた洪水対策事例調査（長大地下トンネル式調節池ほか） No.069 環境に配慮したトンネル放水路および河川環境の先進取組事例 No.071 緑の持つ多様な機能の発揮に関する事例調査 No.076 気候変動を踏まえた海岸保全施設の高度化について
戦略22 防災	No.010 島しょ部の防災に係る対応強化
戦略23 まちの安全・安心	No.030 欧州における自転車政策調査
戦略25 多摩・島しょ	No.009 地域資源を活用したブランディング施策の取組視察 No.011 小規模空港活性化を通じた地域振興の取組について No.039 ヨーロッパにおける都心周辺部のまちづくり No.049 外来種対策における探索犬等を用いた取組について No.057 海洋エネルギーに関する調査 No.072 島しょ地域における気候変動を踏まえた海岸施設のあり方
戦略26 構造改革	No.001 デジタルマーケティング広報の先進事例研究（ドイツ） No.002 デジタルマーケティング広報の先進事例研究（米国） No.003 シンガポールにおける行政機関等のDX・AIに関する取組状況調査 No.014 諸外国の受益者負担制度の調査 No.017 効果的・効率的に調査選定するためのデータ活用

「2050東京戦略」 との関連⑥

2035年に向けた「戦略」	関連する調査
戦略26 構造改革	No.018 寄附金税制の在り方に係る事例調査 No.019 韓国版「ふるさと納税」制度の調査 No.020 納税者の利便性向上に向けた制度・業務・システムの企画立案段階からの一体的な検討 No.021 滞納者の氏名公表の導入に係る調査 No.022 北米各州政府における、徴収事務の民間活用の現状 No.023 多様な納税者に寄り添う税務行政のあり方 ～スペイン・ドイツにおける租税教育と税広報の取組の調査～ No.024 デンマークの事例調査を通じて考える税務基幹システムにおける安全な外部情報利用の実現 No.077 会計システムの機能等に係る状況調査
戦略28 未来共創	No.026 World Cities Culture Summit（世界都市文化サミット）への参加

局別の調査内容

R7 国際競争力強化プロジェクト No.1	戦略（26）：構造改革	
テーマ	デジタルマーケティング広報の先進事例研究（ドイツ）	政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○国名（都市名） ドイツ連邦共和国（フランクフルト・ケルン・デュッセルドルフ）	○出発：令和7年9月14日 ○帰国：令和7年9月20日	○戦略広報部：4名 （部長級1名、課長級1名、課長代理級1名、主任級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都では、都政を取り巻く諸情勢や各局の施策の動向を把握し、都民の知りたい情報が正しくタイムリーに届く「伝わる広報」をより強力に推進するとともに、都民とのコミュニケーションを強化するため、民間出身の専門人材の知見も活用しながら、戦略的な広報を展開している。 また、国際社会における東京のプレゼンスを向上し、東京への人材や企業等の集積等へ寄与するため、国際社会に価値ある情報を効果的に世界へ発信する国際広報を推進している。 世界的にデジタル広報が主流となる中、都においても、XやLINEなどのSNS、ウェブ広告等デジタル媒体を活用し、都政に関する多様な情報を発信しているが、さらに、外国の先進事例を積極的に取り入れ、国際広報に戦略的に取り組んでいく必要がある。 ○選定理由 【フランクフルト・デュッセルドルフ】 国際都市フランクフルトや経済都市デュッセルドルフならではの多様な言語に対応したデジタル広報の知見や広報戦略の考え方を、都の国際広報や在住外国人広報に応用する。また、正確な情報の発信やAIの広報への活用事例を収集し、都のデジタル広報に活かす。		さらに、都市ブランディング・観光広報の知見を都の国際広報に活用する。 【ケルン】 欧州最大級のDXイベントDMEXCOにおいて、GDPR（EU一般データ保護規則）準拠の情報設計やAI翻訳による多言語広報、欧州の公共・行政広報における活用事例や、GA（Google Analytics）で取得した数値・サンプリングの分析活用等の知見を学び、都のデジタル広報に活かす。また、イベント運営の観点で得た知見をSusHi Tech Tokyo等、都が行うイベントの運営・PRに活かす。さらに、欧州における広報・PRに関するノウハウが非常に充実している企業を訪問し、欧州の公共・行政広報における効果測定のかえ方に関する知見を獲得する。 ○調査方法の詳細 ・フランクフルト市役所訪問 ・Weber Shandwick ケルンオフィス訪問 ・Messe Frankfurt訪問 ・DMEXCO視察 ・Visit Dusseldorf訪問

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○フランクフルト市役所訪問

- ・フランクフルトは外国籍住民が約25%、外国にルーツを持つ人が51%居住。各国、地域のコミュニティ団体や在外公館と連携することで、在住外国人への情報伝達ルートを確保。
- ・各部門がSNSアカウントを持ち、投稿ルールも策定。市民からの建設的な意見は積極的に受け入れ、対話を重視。

○Weber Shandwick ケルン訪問

- ・世界各地に114の拠点を持つ有数のグローバルPR会社。
- ・ドイツでは多言語・多文化社会への情報発信が重要課題。各国・各言語のネイティブスタッフやインフルエンサーを活用し、現地文化や言語に合わせて発信。
- ・若年層をターゲットとした戦略的なコミュニケーション設計では、AIペルソナを活用したシミュレーションやインタビュー調査、SNS分析を実施。

○Messe Frankfurt訪問

- ・海外からのメディア誘致に注力しており、海外向けリリースについては、それぞれの国の関心事項にフォーカスした内容となるようカスタマイズされたリリースを行っている。
- ・大規模イベント開催中等に記者がいつでも立ち寄り、快適に業務を行えるよう、常設のプレスルームを設置。ロッカーやクロック、多言語対応の資料棚、作業用デスク、プリンターを常備。

- ・Instagram、LinkedIn、Facebook、TikTokなどのSNS、ウェブサイト、ニュースレターなど、多様なチャネルを活用し、各展示会ごとにターゲットを最適化している。
- ・LinkedInでは、公式アカウントの運用に加えて、副社長など組織の「顔」となるメンバーが各地でネットワーキングを行い、その様子を積極的に投稿することで、フォロワーの獲得と認知拡大を図っている。
- ・インフルエンサー向けのイベントを開催し、第三者の視点によるプロモーションを促進している。発信内容については信頼性を重視し、原則として運営側から介入しない方針を取っている。



フランクフルト市との意見交換

Weber Shandwickとの意見交換

Messe Frankfurtプレスルーム

ODMEXCO視察

- ・出展企業間のネットワーキング強化のため、サイドイベントを多数開催している。
- ・イベント公式アプリは、セッション忘れ防止のための自動リマインド通知や、マップ付きの企業紹介、目的ごとに色分けされたブースマップ、マップの拡大機能、自分だけの予定管理が可能なスケジュール登録機能等様々な機能が充実。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

- ・AIの利用者増により、Web来訪者は減少傾向にある。引き続き正しい情報を発信していくためにはAIに引用される情報設計及びSEO対策が重要。
- ・企業をターゲットとした情報発信については、法人利用率の高いツールを対象としてリーチしていくことが必要。
- ・AI機能を活用することで、誰でも簡単にショート動画を作成できる環境が整ってきている。
- ・AIは広告・メディア業界に大きな変革をもたらすが、人間の創造性や独自性とのバランスが重要。



サイドイベント 早朝ラン(5km)



会場内の様子



操作性が良いDMEXCOアプリ

○Visit Dusseldorf訪問

- ・単独のアイコン的な観光資源がない中で、街の居心地の良さなどの魅力を伝え、ビジネスで訪問する人に宿泊・延泊してもらえるようなPRを意識。
- ・旧市街のビール文化を紹介するため、地元の小規模醸造所や職人たちのストーリーを通じたNetflix風の動画で地域の魅力を発信。動画は内製で迅速に作成。ユーモアセンス重視。
- ・ドイツでは「かわいい」という感覚が大人層にはあまり受け入れられない傾向。
- ・ドイツ人観光客に対しては、「これをしてはいけません」などのシンプルな表現の方が、注意喚起として効果的な場合がある。



市内に設置されたボード

施策への還元

- ・デジタル広報施策において、AIに引用されやすいページ構造を引き続き整備し、AI経由での情報拡散を想定した設計へ。
- ・令和8年度SusHi Tech Tokyo等において、サイドイベントの実施、アプリの機能追加、プレスルームの充実、インフルエンサーの活用、多言語プレスリリースの作成を検討するなど展示会運営・海外メディア向けに関連して学んだ知見を還元する。
- ・従来活用していたSNSの他に、ドイツにおいてビジネス層、企業・業界関係者向け広報で効果的に活用されていた。LinkedInも加え、ターゲット層や目的に応じて媒体を使い分け、ブランド戦略や情報発信を最適化していく。
- ・特に欧米圏を対象とした国際広報施策においては、プロモーションにキャラクターの有用性、メッセージや展開方針、文化的受容性、効果性の観点から検討を実施する。

R7国際競争力強化プロジェクト No.2	戦略（26）：構造改革	
テーマ	デジタルマーケティング広報の先進事例研究（北米）	政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○アメリカ合衆国（ニューヨーク州）	○出発：令和7年10月5日 ○帰国：令和7年10月12日	○戦略広報部：4名 部長級1名、課長級1名、課長代理級1名、主事級1名
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 広報の主戦場がデジタル媒体へと急速に移行する中、伝わる広報を効果的・効率的に実践するためには、デジタルマーケティング手法や戦略的なメディアプランに基づく情報発信の最適化と効果検証が重要となっている。また、SNSや動画配信など情報発信チャネルが多様化する中で、テーマやターゲットにあったメディア・サービスを効果的に活用した正確な情報発信の必要性も高まっている。 都においても、ターゲットと目標を明確にした戦略的な広報計画の策定や、デジタル広告の最適化に資する新たなツールの運用が開始した。また、地図サービスを活用した新たな情報発信手法の導入も検討している。 上記取組の成果を最大化するためには、海外の自治体の先進事例や行政広報の最先端を担う企業から知見を獲得し、タイムリーに実践していく必要がある。 また、価値観や情報源が多様化する社会における正確な情報発信について、海外都市やグローバル企業の先進事例から効果的な手法を取り入れていく必要がある。		○選定理由 世界最大級の広告祭典Advertising Week New Yorkに参加し、広告・PR・テクノロジーの最新トレンドに関する情報を収集する。 また、AIやデジタルマーケティングを駆使した広報・PR手法に精通するグローバル企業を訪問し、デジタル広告の運用手法や様々なプラットフォームを生かした効果的な情報発信手法、行政広報・都市プロモーションにおける先進事例を習得する。 ○調査方法の詳細 ・Advertising Week New York2025に参加 ・Google社（ニューヨーク本社）訪問 ・ニューヨーク市役所訪問 ・在ニューヨーク総領事館訪問 等

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

Advertising Week NY参加

（参加企業のAI動向）

- ・ 各社ともにAIへ投資・開発。
- ・ AI導入の障壁は、①スキル不足②ツールの複雑さ③組織展開の難しさ。
- ・ 専門家の活用や段階的導入が成功の道である。
- ・ AIは各種クリエイティブの作成にも活用可能。
- ・ AI活用により、個々に合わせて、広告をカスタマイズ可能。

（Meta社）

- ・ マーケティングAIツール「Business AI」では、AIとの会話を通じて、店舗にいるような購買体験を提供している。

（WEBTOON社）

- ・ Naver社（韓国）がコミック事業をアメリカで展開。
- ・ 2022年調査では、北米市場ユーザーシェア約70%。
- ・ コミックは全て縦型で配信。



Advertising Week NYのイベント風景

Google社訪問

（広報戦略全般）

- ・ 広告代理店・連邦政府・Googleの三者で連携し、広報戦略を策定。
- ・ 連邦政府では、2010年代後半から広報のデジタルシフトに取り組んでおり、データに基づくターゲット分析により広報効果を最大化。
- ・ キャンペーンのクリエイティブは必ず複数種類用意し、効果を計測。

（デジタル広告）

- ・ 動画広告が増加傾向。
- ・ DV360では、YouTube、X、CTV（コネクティッドTV）などメディアを横断して接触回数をコントロールし、過剰な露出を抑制することが可能。
- ・ 連邦政府もDV360を使用し、議会や国民に対して広報予算の効率的な執行をPR。
- ・ 縦型がトレンド（特にショート動画）である一方で、CTVの視聴も増えている。じっくり見るような動画は、横型にすべき。
- ・ スキップ不可広告は、強制視聴のため認知度向上に効果的であり、スキップ可能広告は、1視聴当たりの費用を抑えられるという特徴がある。



Google NYCオフィス

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

（Google検索・SEO対策）

- ・ 検索ワードが長文化している。こうした動きに対応し、AIによる概要、AIモードなどを実装。
- ・ AI時代にあったSEO対策（以下3点）が重要
 - ①オリジナルの動画や画像の使用など、他と差別化できるユニークかつ価値ある内容にすること。
 - ②Googleガイドラインに沿った構造化を図ること。
 - ③閲覧者が十分な情報が得られ、タスクが完結できるよう配慮すること。

（Google Map）

- ・ Google Mapが自治体と連携することで、自治体施設やサービスへのアクセシビリティ向上、持続可能な環境保全、経済成長に貢献できる。
- ・ リアルタイム情報の反映により、被害情報の可視化など災害対応にも活用できる。
- ・ Google Business Profileの登録・拡充することで、マップユーザーに最新かつ正確な情報の提供が可能。



Google NYCオフィス外観

クレアニューヨーク事務所訪問

- ・ Anime NYC 2025へのブース出展など、事業概要や他自治体の広報活動支援の内容をヒアリング。
- ・ 配達ロボットや、全米初となるマンハッタンエリアでの混雑課金など、現地の先進的な取組をヒアリング。



クレアニューヨーク事務所

在ニューヨーク総領事館訪問

- ・ 2025年5月開催のジャパンパレード紹介を始め、広報活動について意見交換。
- ・ ジャパンパレードは米国メディア71件、日本国内メディア32件とメディアカバレッジが高い。



Japan PARADEウェブサイト



在ニューヨーク総領事館

施策への還元

- ・ データ分析に基づくターゲティングと、その効果検証を着実に実施できるよう、広報委託契約の仕様書のひな型の作成などにおいて、横展開の仕方を検討していく。
- ・ 動画広告を促進するため、尺や種類を複数パターン作成して運用することなどを戦略広報指針や手引きに記載。
- ・ DV360の効率的な運用により、広告接触回数データなどの見える化を進め、デジタル広告の配信最適化を図る。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.3		戦略（26）：構造改革	
テーマ	シンガポールにおける行政機関等のDX・AIに関する取組状況調査		政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○シンガポール共和国	○出発：令和7年12月17日 ○帰国：令和7年12月21日	○総務部：4名 ○政策部：1名 （部長級1名、主事級4名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都は、令和6年度からDXアンバサダー制度を導入し、各課に配置されたDXアンバサダーが、デジタルツールのアーリアダプターとして、職場の業務改善に向け積極的にツールを活用するとともに、身に付けたツールの知識等を職場に広める活動をしている。 また、今年度、AIを徹底的に利活用し、「都民サービスの質向上」や「業務の生産性向上」を図るため、都がAIと向き合う際の基本的な考え方や取組の方向性を示した「東京都AI戦略」を公表し、職員内部業務におけるAIの積極的な活用も進めている。 このような中、局内におけるAIなどのデジタルツールの利活用を一層進めるため、海外の先進的な取組を積極的に取り入れ、都政のQOS向上に繋げていくことが重要である。		○選定理由 国際的なデジタルランキングで高順位のシンガポールにおいて、同国におけるDXやAIを活用した先進的な取組を学ぶことで、局内DXの推進（職場の業務改善、人材育成等）に繋げる。 ○調査方法の詳細 ヒアリング及び現地視察 ・Open Government Products（OGP）訪問 ・VITAL 訪問 ・クレアシンガポール事務所 訪問 ・Service SG 訪問 等

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

< シンガポールの特徴 >

（クレアシンガポール事務所とのヒアリングより）

- ・物流・金融を軸に外貨を獲得する必要がある。
- ・少子高齢化に伴い生産年齢人口が減少する中、DX・AI活用により、人材不足に対応し、生産性を高める必要がある。
- ・小規模国家であることを活かし、政策・制度の見直しを柔軟に実施することが可能。
- ・デジタル施策については、最初から完璧を求めずに、試行を重ねる姿勢。

■ヒアリング

○VITAL

- ・シンガポール政府における人事・給与・財務・調達等の共通事務を一元的に担う機関として、2006年に財務省（MOF）の下に設立。
- ・主な業務内容は以下の2点
 - ①人事・給与・財務・調達等の共通事務の集中処理。
 - ②RPA（自動化）・AIを活用した業務効率化ツールの提供。

①人事・給与・財務・調達等の共通事務の集中処理

- ・100を超える政府機関、約10万人規模の職員を対象にサービスを提供。
- ・事務の依頼は専用システムを通じて受け付け、進捗状況や対応状況を一元的に管理。
- ・共通業務については原則として一つの共通システムを使用することをルール化し、サービスリクエストの起点となる情報を一元管理することで、処理ミスの防止や事故防止につなげている。

- ・当初から全政府機関を対象とするのではなく、一部の組織・業務から試行的に開始し、同一規約・同一システムの下で業務を行うことで、現場職員にメリットを実感してもらうことを重視。

②RPA（自動化）・AIを活用した業務効率化ツールの提供

- ・業務を「より良くする」ことを目的に、ロボット（RPA）とAIを積極的に活用。
- 単純・反復作業をロボットに置き換え、職員はより付加価値の高い業務に時間を充てるという考え方。

○OGP（Open Government Products）

- ・シンガポール政府において、政府職員および市民向けのデジタル・業務効率化ツールを内製で開発・提供する政府内組織。
- ・当時の政府システムが抱えていた「使い勝手が悪い」「コストが高い」「信頼性・拡張性が低い」といった課題を解決することを目的として、2019年に設立。
- ・行政業務を効率化するためのデジタルツールを設計・提供し、各デジタルツールは「レゴのピース」のように設計され、組み合わせることで多様な行政サービスを構築できるという思想が採られている。
- ・また、非IT職員にも利用されることを前提としてプロダクトを設計しており、操作画面（UI）は、既に多くの職員が利用経験を持つ一般的なチャットツールに近い構成としている。これにより、新たなツールであっても操作方法を一から学ぶ必要がないよう工夫されている。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○OGP（Open Government Products） 続き

- ・プロダクトの導入初期には、一定期間、実際の業務で集中的に利用するトライアル期間を設けている。具体的には、「1週間使い倒す」といったキャンペーンを実施し、初日にICT職員が基本的な説明を行った後、参加者が日常業務の中で実際にツールを使用し、発生した質問に対して都度サポートを行う形を取っている。
 - ・トライアルでは、旅費精算やメール文案作成など、非IT職員にとって身近な業務を題材とした利用例を提示し、「自分の業務でどのように使えるか」を具体的にイメージできるようにしている。
 - ・最初から全職員による100%利用を目指すのではなく、まず一部の職員が使い始め、その成功事例やフィードバックを周囲に共有することで、組織全体へ段階的に広げていく方法を重視。
- UI設計、トライアルの実施、身近な業務事例の提示、成功事例の共有といった複数の取組を組み合わせることで、非IT職員にとっても利用しやすい環境を整え、段階的な利用拡大を図っている。

■現地視察

○Service SG

- ・複数省庁の行政手続きを一括して案内・提供するワンストップ窓口。
 - ・職員が来訪者に対し、デジタル申請の支援や、必要な行政サービスに関する相談対応を実施。
- 複合施設内など、アクセスしやすい場所に設置。対面支援により相談しやすい環境が整備され、多くの利用者に利用されており、デジタルに不慣れな国民（高齢者等）に対応できる仕組みが整備されていた。

施策への還元

- ・各部にまたがる局内共通業務（庶務業務等）について、DXツールを活用した一元化を検討する。
- ・生成AIプラットフォーム等を活用した業務効率化の取組について、まずスモールスタートにより導入し、有用性が確認された場合には、局内全体へ展開する。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.4	戦略（18）：インフラ・交通	
テーマ	アラブ首長国連邦における空飛ぶクルマの取組に関する調査	政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○アラブ首長国連邦 （ドバイ・アブダビ）	○出発：令和8年1月18日 ○帰国：令和8年1月23日	○計画調整部：4名 （部長級1名、課長級1名、課長代理級1名、主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 「空飛ぶクルマ」は交通渋滞や事故の回避、迅速な物資輸送など、人やモノの移動革命をもたらし人々のQOLを高めるだけでなく、都市の魅力、ひいてはプレゼンスの向上につながる最先端技術である。世界各国で、実用化に向けた取組が加速しており、近年では、機体開発に加え、型式証明や運航に係る制度整備も進み、実証段階から商用運航の段階へと移行しつつある。 都においては、空飛ぶクルマの社会実装に向け、都内の離着陸場整備や空飛ぶクルマの活用事例を創出するため、令和6年6月に「空の移動革命実現に向けた東京都官民協議会」を立ち上げ取組を加速している。また、官民協議会での議論を踏まえ、「社会受容性向上」、「利活用（拠点飛行等）」、「環境整備」の観点でロードマップを精緻化し、令和7年3月に2030年の市街地での展開を目指す「空飛ぶクルマ実装プロジェクト」を公表し、現在、「社会受容性向上」や「環境整備」等、各種課題の解決に向け取組を進めている。		○選定理由 アラブ首長国連邦（ドバイ・アブダビ）は、世界で最も早期に空飛ぶクルマの商用運航が開始されると見込まれており、バーティポート（離着陸場）等のインフラ整備や運航モデルの構築など、世界的に先行している都市である。 都における空飛ぶクルマの社会実装に向け、社会受容性の向上や制度設計、インフラ整備等、多くの課題が存在する中で、世界の最先端事例を現地で確認し、知見を都のプロジェクトに反映していくことは重要であり、今回、同国を視察先として選定した。
		○調査方法の詳細 ヒアリング及び現地調査

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

■ドバイが空飛ぶクルマの取組を推進する背景

渋滞が大きな社会問題

●都市機能が沿岸部に線状集中

ドバイの都市開発はペルシャ湾岸に沿って帯状に拡大。主要拠点が海岸沿いに連なり、交通流動が特定軸に集中しやすい構造。

●自動車依存型の都市構造

高温環境により徒歩・自転車移動が限定的で、日常移動の大半が自動車に依存。ピーク時間帯の幹線道路混雑が常態化。

●人口・観光客の増加による交通需要拡大

人口増加と観光・MICE需要の拡大により、空港～都心・観光拠点間の移動需要が高水準で推移。

■早期の社会実装に向け、政府が強力に推進

- 首長国政府が主導し、制度設計からインフラ整備までトップダウンで一体的に推進。
- 米国FAAの型式証明の動向を踏まえつつ、UAE独自の規制の下で商用運航を可能とする制度を検討。
- 離着陸場（VP）整備についても、官民連携により整備を推進。

○事業者ヒアリング

Joby Aviation、Archer Aviation（機体メーカー・運行事業者）

- UAE独自の規制の下で2026年の商用運航を目指し、飛行試験等を実施。
- 一般消費者向けにドバイ・モール等の主要施設で展示会やイベントを実施。

Skyports（離着陸場整備事業者）

- パーティポートの設計において最も優先されるのは利用者の時間短縮。
- 地上設置型・高架型（屋上型）を問わず、乗客が建物に入ってから機体に搭乗するまで、安全性を担保しつつ、シームレスな導線について検討。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○現地視察、事業者ヒアリング

DXV Vertiport

- ドバイの空飛ぶクルマのネットワークを構成する4か所の拠点離着陸場の内の1か所で、RTA（ドバイ道路交通局）が主導し、Skyportsが設計、建設等を担う。
- 4階建、3,100m²の敷地、離着陸パッドが2か所。旅客ターミナルと運航関係を同一建物内に集約。
- ドバイ国際空港に近接しており、ドバイ・メトロの主要駅から、徒歩数分でアクセス可能。
- 施設到着から離陸まで、セキュリティチェックを含めて短時間での搭乗を目指す。

AUV Vertiport

- DXV Vertiport同様、ドバイの空飛ぶクルマのネットワークを構成する4か所の拠点離着陸場の内の1か所。
- 高架構造で離着陸パッドは1か所、現在建設中で、2026年完成予定。
- 近隣には経済特区や高級住宅街が存在。大学に隣接し、メトロの駅や主要道路とも近接した、既存交通網との接続性に優れた立地。

The Museum of the Future

- 当該施設は、空飛ぶクルマ初期ネットワークの一つである「ダウンタウン・ドバイ」に位置する。
- 都市型次世代モビリティの一例として「Joby Aviation」の実物大モデルを2025年より展示開始。
- 空飛ぶクルマの具体的なイメージを市民に提示し、社会受容性醸成に貢献。

<機体の展示状況>



ザイード国際空港

- アブダビの空飛ぶクルマのネットワークを構成する2か所の拠点離着陸場の内の1か所。
- 既存施設を活用しバーティポートを設置する想定。
- ターミナルとの円滑な旅客動線確保について検討。

施策への還元

- UAEでは、早期の社会実装に向け、政府が主導し、制度設計からインフラ整備までを一体的に推進している。日本においても、国や自治体を中心となり、運航事業者やインフラ事業者等の関係者と密に連携を図り、制度設計やインフラ整備、運用検討等を一体的に進める体制構築が重要である。このため、都においても、空飛ぶクルマ実装プロジェクトを着実に推進するとともに、都官民協議会において議論を深め、国への制度要求等も実施し、社会実装を実現していく。
- UAEでは、市民の社会受容性向上に向け、ドバイ・モール等の主要施設で展示会やイベント等を実施しており、一定の成果が得られている。都においても、機体展示や実証飛行、広報活動等を通じて、都民等の理解促進を図り、新たな移動手段としての空飛ぶクルマに対する社会的な受容性を高めていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.5	局事業への反映	
テーマ	施策の立案、企画等に係る官民連携施策の調査	政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○イギリス（ロンドン、リバプール） ○フランス（パリ）	○出発：令和8年2月8日 ○帰国：令和8年2月15日	○政策部：3名 （課長代理級2名、主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 現在、気候変動に伴う自然災害の激しさや、AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化、人手不足、混雑の深刻化など、東京を取り巻く環境は変化している。こうした変化へ柔軟に対応することに加え、東京の持つ強みを最大限に生かし、都市の魅力を更に高める取組を進めていくことも重要となる。 そのためには、従来の発想や考え方にとどまらず、視野を広げることが欠かせない。そこで、海外自治体や民間企業の先進的な知見を直接学び、施策の企画・立案や、都市が直面する諸事象の分析などに反映させる必要がある。 ○選定理由 ロンドン、森財団が実施する「世界の都市総合力ランキング」において2012年以降1位を維持し、経済及び文化・交流分野等で東京を上回る評価を得ている。また、ナイトタイムエコノミーに関する取組では、行政だけでなく業界団体も周辺都市などでイベントを開催するなど、官民協働で都市の魅力を高める取組を行っている。		一方、パリは、文化・歴史遺産を擁する世界有数の観光都市として、高い国際集客力を誇る。行政では、コミュニケーション政策・情報発信を統括する部署が、公共空間で行われる大規模イベントや展示会の運営、それに関連するパートナーシップを一括して担い、都市ブランド向上に貢献している。 加えて、両都市では、都市で抱える課題への多角的な分析に、民間シンクタンク等からの知見を取り入れている。 また、外郭団体を活用したイベント誘致や都市づくりなど官民連携の取組も行われている。 こうした海外の自治体・民間企業における取組や現地の状況等を把握・分析し、都における施策の企画・立案を検討する一助とするため、渡航する。 ○調査方法の詳細 等 自治体関係者等へ都市課題・行政課題の把握方法・官民連携方法や役割分担などをヒアリングするほか、各都市の魅力向上に資する取組を行っている現場の視察等を実施する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

【都市ブランドの向上】

◆（ロンドン）London Convention Bureauとの意見交換

○組織概要

- ・ ロンドン市長が監督し、市助成金を中心に運営する非営利団体。市の公式コンベンション部門としてMICE主催者への支援（入札支援、イベント選定支援など）を実施

○MICE誘致における主なロンドンの強み

- ①英語（1つの言語）のみで手続きが可能
- ②会場やホテル、文化芸術施設等多様なリソースの集積
- ③世界有数の企業や金融機関、大学群の集積

○先方が考える東京の強み

- ・ 安全で信頼性が高い都市であり「ヨーロッパと全く違う」こと など

◆（リバプール）ナイトタイムエコノミーサミットへの参加

○イベント概要

- ・ イギリスの業界団体が主催するナイトタイムエコノミー振興を目的とした欧州最大規模のナイトタイムイベント

○イベント内容

- ・ 行政や事業者等立場の異なる主体が一同に集合し、ナイトタイムエコノミーについて、様々なテーマに関する講演や意見交換を実施

○GLA※の取組（担当者との意見交換より）

- ・ 様々なコミュニティの代表で構成する「ナイトライフ・タスクフォース」を創設。コミュニティのニーズや要望がボトムアップで行政へ共有・反映できる仕組みを整備
- ※ロンドンの広域行政機関



講演時の様子

◆（パリ）パリ市役所DICOM局との意見交換

○組織概要

- ・ 市内の道路等公共空間で開催される全てのイベントに関する申請及び許認可や市主催イベントの企画等を担当

○DICOM局の取組（担当者との意見交換より）

- ・ 公共空間を使用するイベントは、祝日との重複回避等一定の条件を満たすものを承認
- ・ 市主催イベントの企画・実施では、「パリ市民のため」、また「パリ市にいかにも価値をもたらすことができるか」という考え方を重視
- ・ 申請者とは継続的に対話し、都市ブランドを損なわない範囲で開催条件について合意形成



イベントでも使用される
パリ市庁舎内のホール

◆（パリ）Japan Expo主催者(SEFA EVENT)との意見交換

○イベント概要

- ・ 2000年からフランスで開催される、漫画やアニメ、ゲーム、伝統文化等様々な日本文化を発信する祭典

○Japan Expoにおける工夫・効果

- ・ 初来場者から熱狂的なファンまで全ての参加者に満足してもらえるよう、様々な取組を実施。特にアーティストとの交流や武道体験といった「体験」できるブースを提供
- ・ 参加者が日本文化を実体験することで関心が深まり、訪日意欲を喚起。さらに、訪日後の満足度の高い体験が周囲への推奨を生み、好循環を形成

○日本文化の受容（漫画）

- ・ 日本の漫画は書店に置かれるなど、一定の浸透

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

【都市づくり】

◆（ロンドン）Royal Docksの視察、外郭団体との意見交換

○Royal Docksの概要

- ・ ロンドン東部に位置する大規模港湾エリア。GLAが土地を所有し、市が戦略エリア化し再開発を実施
- ・ Royal Docks Team（GLAの一部門、理事会には地元区長や民間有識者など）が再開発計画を監督・全体調整

○再開発戦略

- ・ 主要戦略は「体験」と「目的地経済」の創出

①段階的な観光地化を目指し
「人々が余暇を楽しめる場所」へ

②訪れた人が食事やホテル宿泊へ
支出することで地域経済を活性化

取組例：水面の開発

（水上住居/公園等）、緑地化、
イマーシブエクスペリエンスの
誘致・開業

○民間との連携

- ・ 民間提案により再開発の詳細計画（時期/区画毎）設定
- ・ 官民混合のプロジェクトチームを結成・計画推進
- ・ 市及び区の住宅・雇用供給計画に応じた目標設定



水辺の散策路

【都市課題への対応】

◆（ロンドン）Centre for Londonとの意見交換

○Centre for Londonの概要

- ・ GLAから独立した立場で、ロンドンの重要課題の調査やロンドンを発展させるための5か年計画などを策定するシンクタンク

○GLAとの関わり

- ・ 計画（Centre for London作成）の進め方や課題について、ロンドン市長や32の区長、行政部門と意見交換を実施
- ・ 市長の関心課題（例：環境、住宅など）に関して、協議の場へチームを派遣

◆（パリ）Apurとの意見交換

○Apurの概要

- ・ パリ市議会が設立した、パリ市やメトロポール(パリ市を含む大都市圏)内に関して、計画文書の策定支援などを実施する都市計画機構

○パリ市との関わり

- ・ 支援内容等は、パリ市との意見交換で決定
- ・ パリ市の都市計画の再構築に関与
- ・ 所有するデータの統合にも関わり、過去にはパリ市も使用した地理情報システムを作成

施策への還元

○東京の魅力向上に向けた検討に当たっては、

①東京の価値を高めつつ訪問者の満足度向上につなげる視点

②他都市と東京の違いを踏まえる視点 の2点から整理し、取組の方向性検討の参考にする。

○都市が直面する諸事象の分析に当たっては、都の視点に加え、民間の資料や意見交換などを通して得られた外部の視点も取り入れていくことも視野に入れていく。

○本調査で得られた知見を、今後の都における施策の立案・企画の検討に活用していく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.6	局事業への反映	
テーマ	ソウル一極集中の現状と課題について	政策企画局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○韓国(ソウル特別市、世宗特別自治市) ・ソウル特別市(都市外交課、ソウル研究院) ・世宗特別自治市 国際協力チーム ・韓国政府教育部 大学支援課	○出発：令和8年2月10日 ○帰国：令和8年2月12日	○政策部：4名 (課長代理級1名、主任2名、主事1名)
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 東京都は、全国の約1割の人口で約2割のGDPを生み出すなど、人口の集積を活かして日本全体の成長を力強く牽引している。 一方で、昨今ではいわゆる「東京一極集中」論が活発となっており、国等でも議論が進んでいるところである。それに対して、都としてはファクトに基づいた分析を進めていくことが重要である。 ○選定理由 韓国では、ソウル首都圏(ソウル特別市、インチョン市、京畿道)に人口・GDPともに約5割が集中しており、韓国政府は人口流出による地方衰退などを背景に、世宗特別自治市への首都機能移転などの「ソウル一極集中是正」施策を推進している。 その中でも特に重要な論点である「首都機能移転」、「大学定員規制」、「首都圏への集積の状況」の観点から視察及びヒアリングを行うことで、知見を都政に還元することを目的とする。	○調査方法の詳細 等 【首都機能移転】について ソウル特別市、ソウル研究院(シンクタンク)及び世宗特別自治市を訪問し、首都機能移転に係る認識や課題についてヒアリングを行う。 また現地視察として、ソウル特別市における国の行政機関移転後の跡地の活用実態や世宗特別自治市の実態を把握する。 【大学施策】について 韓国の国家行政機関である教育部を訪問し、韓国国内の大学定員規制の実態や時代のニーズに応じた大学各種施策の支援についてヒアリングを行う。 【首都圏への集積の状況】について ソウル特別市及びソウル研究院を訪問し、ソウル特別市における産業や人口集中の状況及び経済的なメリットについてヒアリングを行う。	

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○首都機能移転

【調査結果】

- ・世宗市の人口は39万人に到達（公務員家族が約1／3）。
- ・首都圏の人口や企業の集中状況への影響は僅少。
- ・世宗市は、若い世帯の流入が多く、出生率は国内トップ（世宗市1.12⇔韓国0.8）。
- ・移転前と比べ、世宗の物価や住宅価格は上昇。
- ・民間企業等の移転は進んでおらず、雇用口はほぼ公務員。
- ・国会対応等で頻繁にソウルに出張が必要であり、経費面や行政効率面で課題あり。
- ・現大統領は、大統領府と国会の移転を公約しており、積極的に首都移転を推進。
- ・世宗市では、2029年に大統領第二執務室、30年に国会世宗議事堂の完成を目指している（計画前倒し）。
- ・来年度6月に統一地方選が予定されており、与党勝利の場合、首都移転が加速する可能性あり。

【学び】

- ・国内における副首都構想の議論などの際に韓国の事例も参考にしていく。



世宗特別自治市の街並み



市内のショッピングセンター

○大学政策について

【調査結果】

- ・首都圏に競争力がある大学が立地しており、進学者が集中。
- ・一方、地方の大学は3分の1以上が定員割れ。
- ・国は、1983年から首都圏整備計画法による首都圏大学の定員規制を実施し、首都圏の大学定員の総量を設定。（1998年～ 117,145名）
- ・2000年以降少子化により、首都圏の入学者が定員規制の設定値より下回っている状況。
- ・これにより、定員規制が残ったままでも、首都圏大学における学部新設が事実上可能となった。
- ・2003年～AI,半導体などの専門人材育成・早期確保のため、トップ大学中心にサムスン、LG等大企業への就職が保証される学科を複数設置。
- ・2022年、半導体人材10万人育成に向け、大統領権限で大学の半導体学科の定員増員を実施。
- ・2025年に理工系奨学金の規模を拡大し、支援対象者も倍増（1,122人→2,281人）。
- ・デジタル等先端分野研究については国が優先的に支援。
- ・韓国では就職に有利となるよう、文系よりも理系を選択する学生が多い傾向にあり、理系人材の育成が進みやすい下地がある。

【学び】

- ・韓国では成長分野への人材育成のため、定員規制があるにも関わらず、大統領権限で増員を実施。
- ・日本においても時代のニーズに応じた人材育成に対応できるよう、都としては大学の柔軟な取組・人材育成を阻害する23区大学定員規制を撤廃するよう国に働き掛ける。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○集積の状況

【調査結果】

▽集積の実態

- ・ ソウル首都圏（ソウル特別市・仁川市・京畿道）に人口・GDP、地方税収の約5割が集中している状況。
- ・ そのほか、トップ500社（77%）、国家開発予算（35%）、論文発表数（50%）、A1等の先端人材（55%）、収入格差（対地方1.2倍）、交通インフラ・医療機関など集積。
- 国土面積や政治体制などの違いから日本に比べ集積が加速。

▽集積に対する韓国政府の対応

- ・ 「ヒト・モノ・カネ」が集積するソウル首都圏が韓国全体の経済成長を牽引する一方、住宅価格高騰などが課題。
- ・ 一極集中是正に向け、韓国政府は、ソウル首都圏での大規模開発の規制や、公共機関の地方移転、地域の特性を無視した工業団地の造成など分散政策を実施するも十分な成果が上がっていない。
- ・ 一方、近年ではソウル首都圏に半導体工場を誘致するなど集積のメリットを生かした施策を進めている。

【学び】

- ・ 開発の物理的規制や空間的な分散政策では、首都圏への過密解消に効果が薄い可能性がある。
- ・ 韓国政府は分散政策を行う一方で、実際には人口や企業の集積が経済を牽引していることから、日本並びに東京も集積を活かした成長戦略をさらに進めていくべき。



ソウル特別市支庁舎



ソウル特別市とのヒアリング

施策への還元

○首都機能移転

- ・ 首都機能移転がもたらす影響や移転による効果について、視察によって得られたファクトを活かしながら整理を行い、都政への影響を見極めていく。

○大学政策

- ・ 視察によって得られたファクトの分析を進めるとともに、23区規制撤廃に向けた主張に反映し、施策立案等に活かしていく。

○集積の状況

- ・ 分散政策の影響や、都市への人口や産業の集積とそれによるメリットについて、視察から得られたデータやヒアリングの状況を整理し、施策立案等に活かしていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.7	戦略（1）：子供	
テーマ	中高生の地域における居場所づくりに関する調査	子供政策連携室

調査先	調査日時	調査部署・人数
○ドイツ（ベルリン）	○出発：令和7年10月7日 ○帰国：令和7年10月12日	○企画調整部：4名 （部長級1名、課長級1名、統括課長代理級1名、主任級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 子供政策連携室が実施した「とうきょう こども アンケート」の結果等により中高生の居場所が課題であることなどが明らかとなったことから、本年8月に公表した「チルドレンファーストの社会の実現に向けた子供政策強化の方針2025」において、「多様な『子供の居場所』創出」を組織横断で取り組むリーディングプロジェクトに新たに位置付け、政策強化の方向として、中高生の地域における居場所づくりを強化していくことを決定した。 ドイツ・ベルリンのユースセンター等の調査を通じて、整備や運営方法等、中高生世代の居場所の在り方についての理解を深め、子供の多様なニーズを踏まえた施策推進を行うことを目的とする。		○選定理由 ドイツは、社会法典第8編（SGB VIII）において、若者が自己決定できる力を育み、社会的責任や社会参加への意欲を高めていくために、若者の発達を促進するために必要なユースワーク（青少年活動等）が提供されなければならないことを明記している。 また、ベルリンでは、ユースセンターを400か所以上整備しており、ユース世代の子供たちは、自分たちの意見や関心が反映されたユースセンターで、放課後に芸術やスポーツを自由に楽しむことが可能となっている。 これらを踏まえ、ユース向けの居場所づくりが進んでいる都市ドイツ・ベルリンを訪問することとした。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○代表的な訪問先① 「FEZ-Berlin」

【施設概要】

- ・ **ヨーロッパ最大のユースセンター**で、総面積約188,000㎡。
（屋外スペース約175,000㎡、屋内スペース約13,000㎡）
- ・ ヴールハイデ公園内に位置し、**ヨーロッパ最大の非営利の
子供、青少年、家族センター**で、冒険、遊び、リラクゼーションなどの体験が可能な施設。
- ・ FEZ-Berlinの年間予算は、約1100万ユーロ。
- ・ 本施設は、州から直接予算を受け非営利団体が運営を担っており、135名のスタッフとボランティアやインターンシップが業務に従事。
- ・ 劇場、コンサートホール、スポーツ施設、自然体験エリア、子供博物館、宇宙体験施設等があり、**年間85万人が訪れる。**
- ・ **ユース自身が社会参画するイベントの実施や、イベントそのものを企画することも実施。**



施設外観



劇場

【ミーティング内容】

ー ベルリンの重点政策 ー

- ① **児童の早期教育**・・・2,900か所の保育所に25億ユーロの予算を措置。
- ② **子育て支援**・・・9億ユーロの予算を措置、家庭や個人に請求権がある給付も含む。
- ③ **青少年支援**・・・400か所のユースセンターに1億5,000万ユーロの予算を措置、青少年の社会参画、意見聴取、余暇の過ごし方を支援。

ー 青少年支援 ー

- ・ **2022年に青少年促進と参加に関する州法律が施行され、ユースの重要性が定められた。**
- ・ 上記の州法を制定する前に**青少年に「何を求めているのか」に関する調査を実施**したところ、
 - 1位:「屋外でスポーツや体を動かすことのできる場所」
 - 2位:「最新の施設が揃っていること」
 - 3位:「自分たちが自主的に運営できること」
 であった
- ・ ユースセンターは、身近な場所にあって自発的に自由に入出りできるオープンハウス。
- ・ **メンタルヘルスの観点からは、予防的な青少年活動が必要。**

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○代表的な訪問先②「NaunynRitze」

【施設概要・ミーティング内容】

- ・スポーツ・教育・文化センター施設で、**敷居が低く任意参加で自由に利用できる**ことが特徴。
- ・スポーツをしたり、くつろいだり、ビリヤードやテーブルサッカーをすることができる（スタジオ、カフェ、chillルームなど多様なスペースが存在）。
- ・従前は区が運営していたが、2009年以降、非営利団体に委託する運営に変更。現在は、非営利のスポーツ・青少年社会福祉協会が**区から委託**を受けて運営。
- ・**団体への委託**により、柔軟で大胆な発想や取組が期待できる。
- ・定期的に**フードバンクから食料支援**を得ており、オープンなキッチンスペースで青少年が自ら自由に調理して、**無料で食事**をとることも可能。
- ・陶器体験等ができる工房など、館内**一部施設は、民間事業者**に無償で貸し出す代わりに、**青少年対象のWSを開催**してもらうなど、**施設運営に創意工夫**を取り入れている。
- ・施設にくる青少年は自主性・主体性を重視してくれる空間、くつろぎの空間を求めている。
- ・悩み等に対して**弁護士の紹介**や**医療・福祉へのつなぎ**を実施している。

○代表的な訪問先③「Haus der Jugend（青少年の家）」

【施設概要・ミーティング内容】

- ・非営利のベルリン青少年クラブ連盟「Jugendclubring Berlin e.V.」が運営する青少年向け施設。
- ・1959年にオープンし、子供やユースが人生を過ごす場所や、友達とくつろぐ場所を持てるように居場所を提供。
- ・**オープンで敷居が低く、無償であることが重要。**
- ・スポーツ、文化・芸術、ゲーム、メディア教育などの**プログラムを週に45コース展開し、年間50件以上のイベントも開催**（法律相談や職業相談も実施）。
- ・**自宅で1人でやっていることをみんなで共有し、つながりを作ることが大事。**
- ・ユース施設は**全域をカバーして青少年を取り残さないことが重要**（施設の規模・形態は様々）。
- ・施設づくりの段階から、**青少年の意見を取り入れることが重要**。施設への愛着などにつながっていく。



（写真左）
・施設外観

（写真右）
・イベント発表をしている様子

施策への還元

- ユースセンターは、**無料で利用できるオープンな施設**とし、ユースの**自主性・主体性を重んじるとともに、ユースの関心を反映**することが重要であることを確認した。また、ユースが**様々な活動に自主的に取り組める環境やくつろげる環境**を創出するとともに、**ユース自身による企画**などを実施することも重要であり、設置・運営に当たっては、**ユースを取り残さないように、全域をカバーする必要性も確認した。**
- 本調査での学びを生かし、新規リーディングプロジェクトとして位置付けた「**多様な『子供の居場所』創出**」を進めていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.8	戦略（6）：働き方	
テーマ	海外先進都市におけるリカレント教育等の調査	総務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
シンガポール	出発：令和7年8月30日 帰国：令和7年9月3日	総務部：4名 （部長級1名、課長級1名、統括課長代理級1名、主事級1名）
調査目的		
【テーマに関する現状と課題】 都は、都民の学び直しを後押しするため、各局や都内の大学等が提供する教育コンテンツや学び直しにつながる啓発動画を掲載するポータルサイト「東京リカレントナビ」を運営している。今後も、都民の学び直しを後押しするため、サイトの一層の充実や講座の情報提供の工夫が必要である。 都の試験研究機関等では、優れた成果を多く創出しており、成果の内容をはじめ、各機関の取組を都民に周知することが重要である。一方で、これらの成果は専門性が高く難解な内容であるため、イベントやコンテンツを活用し、分かりやすく伝えていくことが必要である。 【選定理由】 シンガポールは、2015年から政府主導の「SkillsFuture」プロジェクトを推進し、国家レベルでリスキリングに取り組んでいる。このプロジェクトの中核を担う政府機関「SkillsFuture Singapore (SSG)」では、国民がキャリア充実のために必要なスキルを身につけることを目指し、学習支援を行っている。当該取組の事例を調査することが都のリカレント教育の推進に活かすことができると考える。 また、シンガポール政府は、市民や外国人観光客に向けて同政府による持続可能性や都市づくりの取組について、分かりやすく紹介するギャラリー等を運営している。同国は国際交流・外国人観光客が多い都市であり、様々な来場者を対象とした展示方法を調査することにより、試験研究機関等の取組や成果の発信に活かすことができると考える。 【調査方法】 現地職員へのヒアリング、展示会場等の現地視察 等		

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

【リカレント教育に関する調査】

○LifeLong Learning Singapore (LLSG) の調査内容

シンガポールでは、国民の学び直しを支援する国家的施策としてSkillsFuture制度を実施している。本制度の大きな特徴として、SkillsFutureCreditが挙げられる。これは、25歳以上の全シンガポール国民に対して、学び直し専用のクレジットを付与し、政府が紹介するスキルアップやキャリアチェンジに資する講座の受講料に充当できる取組である。こうした取組により、国民が学び直しに取り組みやすくする環境を整えている。

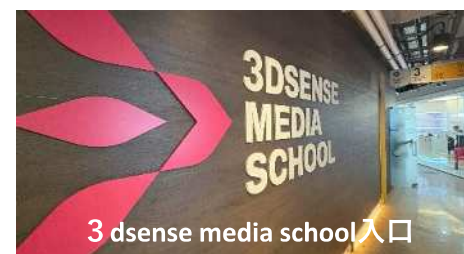
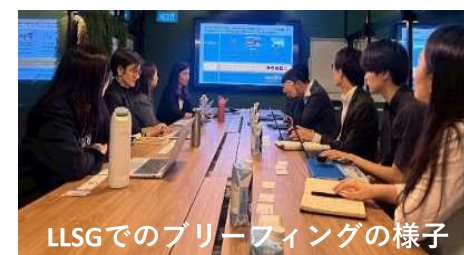
LLSGは、SSGが策定したSkillsFutureプロジェクトの実施機関として、情報発信と国民支援の役割を担っている。

具体的には、SkillsFutureCreditを活用できる講座の案内や、個人のスキル・ニーズに合わせた1 on 1でのカウンセリングを行うほか、学びの重要性を広めるためのイベントも実施している。また、労働市場でどのようなスキルの需要が高いのかデータを収集・分析し、LLSGの取組に活用している。

○3 dsense media schoolの調査内容

本校は、私立のデジタル・アートデザイン教育機関として2003年に設立され、政府公認の学び直しのための拠点施設（CETセンター）に認定されている。デジタル・アートデザインの学士課程は通常3～4年を要するところ、同校では1年間で徹底的に技術を学び、修了可能な集中型カリキュラムを展開していることが特徴であり、生徒の約半数が未経験（異業種出身）であるものの、卒業後に世界的有名企業で活躍するなど実績を挙げている。

また、産業界が求める人材にマッチングした育成を図るため、同校のスタッフがデジタルアート関係の企業を訪問してどのようなスキルを持つ人材が必要かを調査し、その内容をカリキュラムに反映させている。



調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

【展示に関する調査】

シンガポールの都市計画・開発ビジョンを紹介する政府施設のシティギャラリーでは、都市の未来像についてストーリー性を持たせた説明を行ったり、都市の姿をビフォーアフターで一体的に見せたりするなど、3D映像やARといった先端技術も活用しながら、来場者に直感的にわかりやすく伝える工夫が見られた。

シンガポールの持続可能な都市づくりの取組を紹介する政府施設のサステナブルギャラリーでは、3D映像やAR、タッチパネルや大規模なデジタルサイネージを活用し、水資源管理やリサイクル・都市緑化、再生可能エネルギー等について来場者の興味を引くとともに、取組の目的や内容をわかりやすく解説する工夫を行っていた。



シティギャラリー入口



シティギャラリーにある
都市模型の展示



サステナブルギャラリー入口



サステナブルギャラリーにある
貯水池の機能を再現する展示

施策への還元

【リカレント教育の推進】

シンガポールでは、雇用市場のニーズ調査を通じて企業や求職者が求める技術やスキルの情報を収集・分析し、その結果を学び直しの取組に活用していることが分かった。リカレントナビにおいても、都民や利用者のニーズを踏まえ、掲載講座のラインナップの方向性を検討していく。

また、学習者のスキルやニーズに合わせた1 on 1でのカウンセリングの事例を参考に、サイト利用者の学びのニーズに基づいて講座情報等を提案する機能の導入を検討するほか、関係機関や区市町村等のイベントと連携して、リカレントナビのPRを行う。

【試験研究機関の研究成果の発信】

専門的な研究内容について、ストーリー性を持たせたコンテンツやデジタル技術等を活用し、都民に分かりやすく伝えるための工夫を検討し、都民向けイベント等を通じて発信していく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.9	戦略（25）： 多摩・島しょ	
テーマ	地域資源を活用したブランディング施策の取組視察	総務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○オーストラリア（シドニーほか） ・ニューサウスウェールズ州政府観光局 ・ブルーマウンテンズ市 ・ボンダイビーチ ・シドニー国際空港	○出発：令和8年1月19日 ○帰国：令和8年1月24日	○行政部：4名 （課長代理級1名、主事・主任級3名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 東京の島しょ地域は、豊かな自然を有するなど魅力溢れる多くの特色を有している一方で、観光客数はコロナ前の水準にまで戻っていない。今後は、各島の際立った特色を踏まえ、島のポテンシャルを生かしたブランド化を進めていく必要がある。 行政部では、島しょ地域の魅力創出等に取り組んでいる。 ○選定理由 シドニーはオーストラリアを代表する都市でありながら、風光明媚なビーチや景観に優れた国立公園などの自然環境を有効活用したブランディング施策を実施し、豊かな自然環境と歴史・文化が融合した魅力的な観光地として世界をリードする比類のない地位を築いている。 シドニーにおける各種施策を調査することにより、東京島しょ地域の既存コンテンツを磨き上げ、日本国内外での認知度を向上させる取組へと還元させていく。	○調査方法の詳細 等 ・広域自治体、基礎自治体、民間企業等へヒアリング ・現地視察（観光資源等） ○調査内容 ・自治体、観光協会の取組 →長期ビジョンに基づく地域振興施策の調査 ・自然環境を活用した誘客に関する取組 →ボンダイビーチ周辺におけるブランディング戦略（参考：島しょ地域の魅力発信） →ブルーマウンテンズ市のエコツーリズムと地域連携（参考：地域資源の保全と利活用に係る取組推進） ・国外からの誘客に向けた取組 →シドニー国際空港におけるビジネスジェット受入体制（参考：島しょ地域のアクセス多様化に向けた取組）	

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○ Destination NSW（ニューサウスウェールズ州観光局）

< 概要 >

- Destination NSWはシドニーが属するニューサウスウェールズ州（NSW）の観光施策を担う機関。

< ヒアリング >

- NSW Visitor Economy Strategy 2035を2025年8月に策定。
- 2035年までに訪問者消費額910億豪ドル目標。（年4.9%成長）
このうち440億豪ドル(全体の約48%)を地方消費で見込む。
⇒宿泊施設、D X、交通、人材育成など地方投資を強化。
- オーストラリアは日本と同様に海に囲まれ、アクセスが航空路に限られることから、外国人観光客の誘致は常に課題。
⇒リピーター獲得に向け、文化資源・自然資源を生かした高付加価値な滞在体験の開発に注力。
例：Ecotourism / Agritourism / Aboriginal tourismなど
⇒初訪問の旅行者を増やす取組も大事。（バランスが重要）
シドニーの街並みやアクセス至近のビーチ、世界遺産の国立公園など定番の観光資源についてもSNS等で広報。



Destination NSW幹部との
意見交換



街頭デジタルサイネージでの
「Feel New」キャンペーン

○ Bondi Icebergs Club

< 沿革 >

- 1929年 | 地元ライフセーバー達が冬季水泳クラブを結成、現在のBondi Baths（潮の満ち引きを利用した「タイダルプール（潮だまりプール）」）を拠点に活動を開始。
- 2001～2002年 | 約1,000万豪ドルの再開発に際し、NSW州政府の財政支援と民間コンソーシアムの協力で新クラブハウスを建設。

< ブランディング戦略 >

- 世界的ブランドによるプール底面広告やイベント型プロモーションを実施。
- 2025年に施設をリニューアル、「The Bergs」ビストロ＆バーを刷新。地元食材を使ったメニュー、アールデコ調デザイン、SNS映えする空間演出で観光客・地元客双方をターゲット。
- 波打ち際に作られた全長50mの本格プールは海水面に近く、まるで海と一体化したような「インフィニティプール」として【世界で最も撮影されるプール】とも呼ばれる。



インフィニティプール



プールに隣接する施設（カフェ）

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○ City of Blue Mountains

Blue Mountains National Park (UNESCO世界自然遺産)

- ・ブルーマンテウンズ市及び地域観光組織による戦略「Run Deep」により地域ブランディング施策を展開。
- ・地域全体で観光地を統合的かつ持続的に管理していることを評価する「エコデスティネーション認証」を取得し、国際的な信頼の向上等に寄与。
- ・ビジターセンターでは住民ボランティアによる観光ルート案内に行列ができるなど、地域社会と上手に連携して運営。



Destination Management Plan 2025
持続可能性と地域経済の両立に向けた観光指針



ビジターセンターの様子

○ ExecuJet Sydney

<企業概要>

- ・ ExecuJet Aviation Groupは、世界34拠点以上でFBO（※）サービスを展開する業界トップクラスの国際ブランド。
※FBO…Fixed Base Operatorの略。主にビジネス航空向け地上サービスを提供する民間事業者。
- ・ ExecuJet Sydneyは、アジア太平洋地域で最高評価を獲得。

<意見交換・施設見学等>

- ・ 利用者が重視するのは「目的地への利便性」「スムーズな手続」「時間の確保」など。
- ・ 観光地のハミルトン島でも、空港にCIQ機能(税関/出入国/検疫)はなく、国際空港経由の方がメリット大きい。
- ・ 利用者への効果的なPR方法は、ハイエンドをターゲットにしている旅行代理店等へのアプローチなど。



ExecuJet Sydneyの外観

施策への還元

- シドニーでは古くからビーチアクティビティが地元住民に根付いており、そうした文化的背景から、地元自治体と民間事業者による周辺環境の整備が進み、世界中から観光客が訪れる有名な観光地に発展した。
- また、世界遺産のブルーマウンテンズ国立公園では、地元自治体と地域住民が協働して運営に携わり、観光サービスを安定して提供するための体制を構築するなど、持続可能なエコツーリズムが浸透していた。
➡ 魅力ある地域資源の磨き上げに取り組む地元自治体を支援することで、島しょ地域のブランド価値向上を図る。
- FBO事業者から、島しょ地域への直接アクセスにはCIQ機能や燃料補給の制約の面でデメリットが大きいとの意見を得た。
- また、海外富裕旅行者の誘致には、富裕層向けに特化した旅行業者等を対象とするプロモーションが効果的である。
➡ 地方国際空港と連携した間接アクセス拡大の検証や海外富裕旅行者向けの新たなプロモーションを実施する。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.10	戦略（22）：防災	
テーマ	島しょ部の防災に係る対応強化	総務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○台湾（台北市）	○出発：令和 7 年12月22日 ○帰国：令和 7 年12月24日	○総合防災部：1 名 （主任級 1 名） ※既定の海外出張の増員
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 令和 7 年10月に発生した台風第22号・第23号により、東京都の島しょ部は大きな被害を受けた。災害対応においては、島しょ部という地理的特性から、情報収集や関係機関との連絡調整、支援物資や人員の輸送などについて、区部・多摩地域と比べて制約や困難が生じやすい。近年、災害の激甚化や複合化が危惧されるなか、島しょ部や遠隔地においても、迅速な初動対応や指揮統制・情報集約の高度化が求められている。 ○選定理由 台湾は、日本と同様に地震や台風等の自然災害が多発する地域であり、これまで数多くの災害対応の経験と知見を有している。本年度、台風第22号・第23号により都の島しょ部が大きな被害を受けた状況を踏まえ、台湾における災害対応体制、指揮システム、施設・装備等について調査・意見交換を行い、島しょ部の防災に係る対応強化に向けた知見を		得ることを目的として、台湾（台北市）を調査先として選定する。 ○調査方法の詳細 防災関連施設等を視察し、災害対応に係る体制、設備、装備、取組状況等について調査を行う。また、内政部消防署において、台風第22号・第23号に係る対応事例の共有を受けるとともに、災害時の指揮・通信体制等について意見交換を実施する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○内政部消防署

日本の総務省消防庁に該当する、内政部消防署にて、台風災害や指揮・通信体制に関する意見交換及び資機材等の視察を実施。

【台湾より、花蓮県 馬太溪堰止湖についての事例紹介】

- ・2025年9月、台湾東部の花蓮県において、台風18号の影響により堰止湖（天然ダム）が形成され、その後の豪雨により決壊し、14人が死亡、多くの行方不明者が発生。
- ・堰止湖は、地震や豪雨等を契機として河道が閉塞することで発生し、形成要因や規模、存続期間が多様であることから、決壊時には下流域に甚大な被害を及ぼすおそれがある災害現象である。
- ・台湾では、堰止湖の決壊による下流域への深刻な被害が多発しているが、山間部や遠隔地のため工事等による対応が困難。
- ・農業委員会を中心に、専門チームを編成及び警戒、観測、避難、訓練等を実施する体制をとっている。

→東京においても島しょ地域や山間部で発生する可能性がある事例で、警戒や対処に関する知見を活用。

【都より、八丈島における台風22号、23号への対応について紹介】

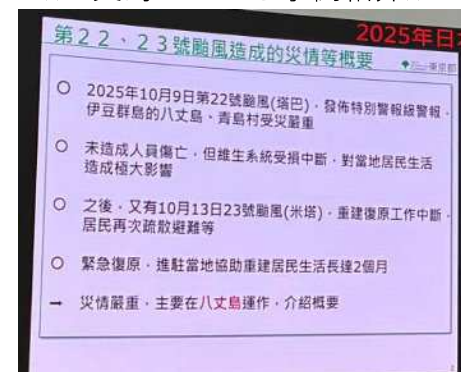
- ・離島での発災のため、支援人員や資機材の輸送等が困難であったことや、一定規模の滑走路を有する八丈島での対応のため、航空輸送が可能であったが、他の島しょ部においては、対応の困難性が高まる可能性があることを紹介。
- ・また、そのような地理的特性を踏まえ島しょ地域における備蓄等の重要性などを説明した。
- ・台湾側からは、災害即応態勢、必要資機材の確保、備蓄、ボランティア対応、関係機関連携等について質疑があった。

→平時からの災害対応に係る諸元情報の把握や備蓄の重要性について共通認識を得た。

＜＜花蓮県にかかる事例紹介＞＞



＜＜八丈島にかかる事例紹介＞＞



調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

【災害時の指揮・通信体制等の意見交換、視察】

- ・災害時における情報通信の確保は、迅速かつ的確な対応を行う上で不可欠であることから、通信体制の強化について意見交換を行った。
- ・台湾側から、災害対応に必要な通信手段の多重化や代替手段の確保にかかる通信網や資機材に関する説明。
- ・また、山間部など通常の防災無線網が届かない災害現場において、指揮、通信機能を確保するための、最新の指揮通信車両の視察を行った。

→島しょ部や遠隔地においては、通信インフラが被災する可能性も高いことから、指揮・通信手段の重要性を改めて認識。

＜＜通信指揮車両の展示＞＞



＜＜台北市消防局にて＞＞



○台北市政府消防局

- ・台北市消防局において運用されている災害情報システム「T-SAGE」について、概要説明を受け、意見交換を行った。T-SAGEは、DXを活用して災害関連情報を集約・共有する点において、東京都の災害情報システム（DIS）と共通する機能を有している。
- ・T-SAGEでは、AIを活用した指揮支援機能の導入に力を入れており、膨大な情報を分析した上で、指揮判断を支援する仕組みが特徴的であった。

→都における災害情報の収集、指揮支援において、知見を活用。

施策への還元

○台風に起因する堰止湖にかかる災害対応事例については、島しょ部や遠隔地における災害対応の検討に活用。

○互いに島しょ部を有し、地震や風水害への備えが不可欠な台湾との間で、今後も最新情勢の共有や意見交換、技術交流を継続して実施することで、平時における知見の蓄積と人的ネットワークの形成を図るとともに、都の災害対応力の向上や、発災時にも機能する国際的な協力関係の維持・強化につなげていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.11	戦略（25）：多摩・島しょ	
テーマ	小規模空港活性化を通じた地域振興の取組について	総務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○ 米国 ・ワシントンD.C. (AOPA) ・メリーランド州 (カレッジパーク空港) ・アーカンソー州 (ベントンビル市営空港) ・アイオワ州 (メーソンシティ市営空港)	○ 出発：令和7年10月12日 ○ 帰国：令和7年10月18日	○ 大島支庁港湾課 5名 (課長級1名、課長代理級1名、主任級2名、主事級1名)
調査目的		
○ テーマに関する現状と課題 島しょ振興は、都にとって重要な課題の一つである。離島空港は、島民の利便性向上に加えて、観光客やビジネス客の受け入れに大きく貢献してきた。今後も地域の重要なインフラとして安定的に管理・運営され、島しょの人口減少や高齢化、景気の低迷などの課題に対応すべく、地域の発展に寄与することが期待される。 大島空港では、自家用機の拠点として活用する取組が始まっている。また、神津島空港では星空観賞イベントを開催し、島の魅力を発信する場としての活用に取り組んでいる。これらの取組を更に促進するために、航空機の利用が多く、空港の活用が進んでいる国において、先進的な取組や地域経済の振興事例を調査し、今後の参考にする。 ○ 選定理由 米国では、軍用と定期便を除いた一般航空（GA：General Aviation）が盛んであり、自家用機の所有・活用に使われている小規模空港が5,000以上存在している。その中には、定期便に頼ることなく空港を経営・運用し、地域振興にも取り組んでいる事例があり、都の取組にとって参考になるため、調査先として米国を選定した。	○ 調査方法の詳細 大島支庁管内3空港（大島空港、新島空港、神津島空港）の現状や課題をまとめ、質問書を事前送付した上で、関係者へのヒアリング及び現地視察を実施し、具体的な施策を見学・体験する。 <ヒアリング> ・AOPA：The Aircraft Owners and Pilots Association 小型航空機オーナー及びパイロット協会（ワシントンD.C.） 小型航空機（自家用機等）の利用促進を目的とするロビイング団体 <視察> 具体的な施策を進めている3空港を訪問 ①カレッジパーク空港（メリーランド州） 世界最古の現役空港、博物館を併設 教育・啓発活動等を通じた地域貢献を実施 ②ベントンビル市営空港（アーカンソー州） 地方自治体が運営し、公園やカフェを併設 賑わいの拠点として空港を整備 ③メーソンシティ市営空港（アイオワ州） 地方自治体が運営し、ユナイテッド航空の定期便も就航 定期的なイベント開催を通じたGA誘致策を実施	

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

1 調査内容

○ AOPAへのヒアリング（ワシントンD.C.）

- 空港の大半は、地方自治体が運営
- 空港の主な財源は、航空関連事業収入（燃料、駐機料、着陸料等）と政府補助金（税収）
- 航空機が唯一の公共交通機関としての役割を担っている地方もあり、また、科学産業や観光産業の振興を目的として地方空港を開設するという考え方もあり、アメリカでは地域の実情に即した空港運営が行われている、とのこと



AOPAのVPと意見交換

○ カレッジパーク空港視察（メリーランド州）

<概要>

- 定期便なし、管制なし、格納庫2戸、所属GAあり
- 滑走路長 2,980ft（約900m）

<特徴>

- 世界最古の現役空港（1909年～）
- 航空博物館にはライト兄弟が初飛行した機体の実寸大模型等を展示
- 校外学習を受け入れており、教育や地域交流の拠点として機能

<運用・財源>

- 管制が不在であり、遠隔での管制も実施されておらず、パイロット同士が直接交信を行うことによって離発着順序を調整
- 航空灯火をパイロット自らリモコンで操作することにより（救急ヘリも同様）、空港職員の夜間出勤を不要にするなど効率的な運用を実現
- 財源は、航空関連事業収入に加え、博物館入館料や借地料などの非関連事業収入も活用



併設する航空博物館を見学

○ ベントンビル市営空港視察（アーカンソー州）

<概要>

- 定期便なし、管制なし、格納庫17戸、所属GAあり（80機）
- ターミナルビルは、レストラン、売店、航空学校、会員ラウンジ、格納庫が一体となった建屋であり、2019年に設置
- 格納庫は音楽イベントや季節イベント（ハロウィン、クリスマス等）にも利用でき、飛行機を見ながらイベントを楽しむことが可能

<特徴>

- 公園や池に隣接し、周囲の景観と調和しており、憩いの場として機能
- レストランは、池、公園、滑走路に面しており、空港や自家用機に対する住民の親近感醸成に寄与
- 会員制度があり、約400人の会員を有する（会員の9割は現地住民）
- 会員が交流し、親睦を深める場としてラウンジを設置
- 冬季（閑散期）の集客が課題

<運用・財源>

- 施設の整備・更新を除く事業の運営権を民間（FBO：Fixed Base Operator）に委託し、効率的な運営体制を構築（滑走路等の施設の整備・更新、維持管理は市が実施）
- FBOの従業員は、航空学校のインストラクターも含めて約50人
- 管制が不在であり、遠隔での管制も実施されておらず、パイロット同士が直接交信を行うことによって離発着順序を調整
- いわゆる「場周柵」はない



周囲の景観と調和した空港



FBOと意見交換

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○ メーソンシティ市営空港視察（アイオワ州）

<概要>

- 定期便（1日2便/ユナイテッド航空）、管制は遠隔で実施、格納庫57戸（市から借用した用地に使用者が建設し、維持管理の上、50年後に上物を含めて市へ返還）、所属GAあり（60機）

<特徴>

- 格納庫の利用者や飛来して参加する自家用機所有者の交流を目的とした定期イベント（バーベキュー：Burger Burn）を制限区域内で開催



<運用・財源>

- 定期便の離発着に合わせた3交代制勤務で効率的な人員配置
- 財源は市の補助金（1/3）と空港独自の収益（2/3）で構成
- 地域メディアで視察模様放映（abc 6 News 2025/10/17）
～メイソンシティ市営空港に日本の航空関係者が来訪～



<https://www.kaaltv.com/news/mason-city-municipal-airport-hosts-japanese-aviation-officials/>

2 得られた知見

① 空港運営の多様化と地域への貢献

米国の小規模空港は、自治体運営や民間（FBO）委託など多様な運営形態を採用し、地域の実情やニーズに応じた柔軟な運営が行われている。空港は単なる交通インフラに留まらず、地域交流や教育、イベント拠点としても機能し、市民の憩いの場やコミュニティ形成に貢献している。

② 財源確保の工夫と官民分担の実施

航空関連事業収入（燃料、駐機料、着陸料等）に加え、博物館入館料やイベント収益、借地料など非航空分野の収入も積極的に活用している。多様な収益源を確保するとともに、官民の役割をバランスよく分担し、民間（FBO）の長所を活かした効率的な運営体制の構築が図られている。

③ 自律的な運営と職員負担の軽減

アメリカ連邦航空局（FAA：Federal Aviation Administration）の規定に基づき、監査や日常点検が実施されているが、その内容は全空港一律ではなく、各空港の規模や航空事情に応じたレベル分けが為されている。航空灯火や管制などは空港の自律的な運営のもと実施されており、空港職員の負担軽減や持続可能な運営体制が実現している。

施策への還元

○ 空港のあり方の再検討

将来にわたり持続可能な空港とするため、空港を重要な地域資産として位置づけ、あるべき姿を再検討する。官民分担の導入をはじめとして、利用者数の向上に向け、空地の有効活用や空港運用作業のセルフサービス化など新たな戦略を導入する。

○ 自律的な空港運営の実現

空港規模や地域特性に応じた柔軟な運営を可能とすため、各空港が独自の運用ルールを作成し、効率的かつ自律的な仕組みを構築する。勤務体系の見直し（夜間出勤の廃止等）による職員の負担軽減も重要であり、航空局への働きかけも必要である。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.12		戦略（20）：ゼロエミッション 等	
テーマ	ゼロエミッション東京の実現等に向けた先進事例調査		財務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○国名（都市名） ・ドイツ（フライブルク、ハンブルク）	○出発：令和7年6月15日 ○帰国：令和7年6月20日	○主計部：4名 （課長代理級2名、主任級2名）

調査目的

○テーマに関する現状と課題

- ・ 都は、2050年ゼロエミッション東京に向けて、2030年までの**カーボンハーフ実現**に向けた各種施策を拡充している。
- ・ 令和7年度には、**太陽光パネルの設置義務化**をはじめとした、国内の先進施策が**実行フェーズ**に移行する中、取組の加速化のため、**既存施策に捉われない新しい発想の転換**が必要である。
- ・ また、脱炭素社会の実現に向けた施策の加速、人間中心の都市空間の構築、都市活力の維持・向上といった社会的な課題の解決に公共交通は不可欠であるものの、高齢化の進展や労働人口減少など都を取り巻く環境は急激な変化を迎えており、都における**公共交通の在り方の抜本的な見直し**が求められている。
- ・ そこで、海外都市の先進事例を調査し、**都の目玉となる新規環境施策の立案検討**や**令和8年度の予算編成**に反映していく。

【渡航スケジュール】

日程	都市	視察先	概要
6/15(日)	【移動】羽田 ⇒ フランクフルト（空路）⇒フライブルグ（高速鉄道）		
6/16(月)	フライブルク	SCフライブルクスタジアム	【施設訪問】再エネ・省エネ活用のスタジアム
		フライブルク新市庁舎	【施設訪問】持続可能な庁舎建築
		ヴァインガルテン高層ビル	【施設訪問】壁面太陽光パネル
		プラスエネルギー建築	【施設訪問】省エネ住宅・太陽光発電
6/17(火)		ウーバン地区（エコタウン）	【施設訪問】シェアリング中心のまちづくり
		【移動】フライブルグ ⇒ ハンブルク（高速鉄道）	
6/18(水)	ハンブルク	UITPサミット	【会場視察】国際公共交通サミット
6/19(木)		ハーフェンシティ地区	【施設訪問】環境に配慮した持続可能な街づくり
6/20(金)	【移動】ハンブルク ⇒ フランクフルト ⇒ 羽田（空路）		

○選定理由

（フライブルグ）

- ・ 環境保護と持続可能な都市開発を実現し、ドイツの代表的な「**環境保護都市**」として整備されている。
- ・ また、太陽光発電や風力発電などの**再生可能エネルギー**で市内の**電力消費量の約80%**が賄われている。
- ・ その中でも、**ヴォーバン地区**は、市民主導でエコロジカルなまちづくりが進められており、環境に配慮した建築やエネルギー効率の高い住宅が建築されている。

（ハンブルク）

- ・ 再生可能エネルギーの普及や建物・インフラのエネルギー効率化など環境に配慮した取組に加え、**自然と調和しつつも様々な交通手段を統合した最新鋭の交通システム**を導入
- ・ その中でも**ハーフェンシティ地区**はかつての港湾エリアを再開発し、環境に配慮した資材の活用や歩行者優先の設計、鉄道やバス、フェリー等が効果的に組み合わせられた**シームレスな交通ネットワーク**や**快適な生活空間**を実現している。



調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

ウォーバン地区（フライブルク） 【面積】0.41km²、【居住人口】約5,500人、約2,600世帯（※2020年）【政治面】「緑の党」支持が多数

- 1945年から仏軍の駐屯地であったが、冷戦終結後の1992年に返還、フライブルク市が再開発を実施
- 行政主体ではなく、建築家や技師等の専門家と共に**市民団体が直接都市計画を策定**
- 「車のない街」等の環境に配慮したコンセプトを基に、世界最先端のエコタウンを実現



カーポートフリー（交通面）



- 各住宅に駐車場を設置せず、**住宅地の端の立体駐車場に集約**
- 住居スペースが広い外、通路で子どもが安心して遊べる環境
- 代替手段として、住宅街に**トラムが深夜まで高頻度（約5分間隔）で運行**中心部に商業地域・オフィス等を設けることで移動経路も短縮化

省エネ建築（住宅面）



- 新築建築物の暖房エネルギー消費量が年間65kWh/m²以下（日照条件の良い敷地では15kWh/m²以下）となるよう義務付け
- これら低エネルギーハウスに加え、消費量よりエネルギー生産量が多い「**プラスエネルギーハウス**」も地区内に多数

【プラスエネルギー住宅】



【駐車は立体駐車場に集約】



【騒音・景観保全のため路面緑化】



【住民共用の石窯】



【車がなくて子どもが遊べる歩道】



SCフライブルクスタジアム



（施設名）SCフライブルク・スタジアム
（オイローパ＝パーク・シュタディオン）
（竣工）2021.10.7
（規模）34,700人 ※東スタ 約50,000人
（総工費）7,600万€ = 124億円
（運営者）地域エネルギー公社連合（市出資100%）
（その他）元日本代表・堂安選手がSCフライブルクへ所属(2022～)

【スタジアムフィールド内】



ヒアリング内容

※ スタジアム広報担当責任者

- スタジアム運営における環境配慮の取組状況は。
- 屋上にソーラーパネル設備があり、出力は**230万kWhで1年間電力消費をすべてカバー**している。
- スタジアム芝の暖房として**地域企業からの余熱**を利用
- 公共交通政策促進のため、**トラム路線を接続**し、市内からのアクセスを向上、**E V充電ステーション**を整備

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

UITP公共交通サミット（ハンブルク）

～国際公共交通連盟イベント～



- 公共交通の未来や持続可能な交通手段について話し合う世界最大級の公共交通に関する国際会議であり、より環境に優しい交通の在り方や最新の公共交通について情報収集が可能
- 6月15日～18日までドイツのハンブルクで開催され、100か国以上から10,000人以上が参加【セッションの様子】



【MOSの概要説明】



【交通監視システム】



【ハンブルク市担当者と会場にて】



【HVV(市内交通アプリ)】



セッション・ヒアリング

～E-モビリティや車両イノベーション、将来戦略～

- ハンブルク市では民間活力を活用し、交通量や交通渋滞の状況、信号機のシグナルなどを全てデータ化し地図情報に反映し、将来的にはよりスムーズな車両移動に向けた実証実験を実施（MOS：Mobility Operating System）
- 現在は、中央制御室で警察が信号機を操作することで、混雑緩和に向けた取組を検証中
- 検証結果などを踏まえて、今後更なるデータのブラッシュアップ、車両制御、ナビゲーションアプリの開発、スマートモビリティの開発などを促進

施策への還元

環境

【都民主導】…政策提言のスキーム構築

都民の環境意識の向上を前提として、各地域の環境施策を考える地域コミュニティの形成を支援し、都民主導を実現

【意識向上】…地域毎の環境問題の抽出・PR

地域毎の環境問題を取り上げて身近に感じてもらうことで、環境問題を「自分事化」し、都民の意識を向上

交通

【コンパクトシティ】

区部と多摩の都市機能やインフラ等の特色を踏まえ、それぞれの生活圏で病院や商業施設等にアクセスできる移動手段を確保

【公共交通DX】

持続可能な移動手段となるよう交通量（需要）や道路情報等のデータ収集、安全性の検証等を基に、公共交通のDX化を推進

R7 国際競争力強化プロジェクト No.13	戦略（10）：スタートアップ 等	
テーマ	スタートアップ支援施設・機関等に関する海外事例調査 文化・観光振興に関する海外事例調査	財務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○フランス（パリ） ○ドイツ（ベルリン、デュッセルドルフ）	○出発：令和7年7月9日 ○帰国：令和7年7月17日	○主計部：5名 （課長代理級3名、主任級2名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都では、「Global Innovation with STARTUPS」に基づき、スタートアップ支援を実施している。 東京を世界で最高にスタートアップフレンドリーな都市にしていけるために、イノベーションを起こす“場”を創出するとともにあらゆる関係者が一体となって強力にサポートできる環境づくりの必要がある。 これら分野に係る海外都市の先進的事例について分析・調査することで、今後の取組の方向性の検討や、より効果的な事業の構築などに活かしていく。 また、食、映画、音楽、プロジェクトマッピングなどの光のコンテンツ、噴水など東京には最先端のカルチャーと江戸から続く伝統が共存した魅力的なコンテンツが多数存在しており、これらの多彩なコンテンツ・エンタメをナイトタイム観光や地域活性化等に戦略的に活用し、多彩な夜の過ごし方を広げていくことで、更なる誘客の促進やまちのにぎわいの創出につなげる必要がある。		○選定理由 ・パリはStationFなどの先進的なスタートアップ支援施設が存在し、世界でも有数の観光都市として先進的な事例を調査するための視察先として適切であるため選定した。 ・ドイツは行政と事業会社やVC、アクセラレータ等の多様なスタートアップ支援主体が連携してエコシステムを形成するとともに、歴史ある街並み等の文化を活かした観光振興を行っており、海外都市の先進事例を学ぶ上で適切であり選定した。 ・ベルリンでは、世界の主要な国際的美術展であるベルリンビエンナーレを開催しており、先行事例を学ぶ上で適切であり、選定した。 ○調査方法の詳細 ・施設運営者や施設入居者へのヒアリング・意見交換。 ・スタートアップ支援機関や現地行政機関へのヒアリング・意見交換。 ・現地行政機関や文化・観光関連団体へのヒアリングや実際の関係施設の視察等。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

ステーションF（フランス）

- StationFが提供するプログラムはシードからアーリー向けであり、1年半でプログラムに参加するスタートアップが入れ替わる。
- 多くの大企業・政府機関がStationF内にオフィスを設けており、それぞれの企業がプログラムを展開している。（LVMH、HUAWEI、JETRO、IndiaAI 等）
- StationFはコミュニティ創出を目指しており、初期のスタートアップ向けプログラム終了後は大企業が主体的に実施するプログラムへの移行を促している。

○StationF外観



デュッセルドルフ市（ドイツ）

- デュッセルドルフ市及びNRW州は各々スタートアップ企業の誘致に力を入れており、有望な企業が進出する際の賃料を支援するとともに助成金を出している。
- ヨーロッパ最大の日本イベントであるJapan Dayをデュッセルドルフにて実施している。

○市庁舎外観



○デュッセルドルフ市職員（左から1人目、右から1人目）



ユーレフキャンパス（ドイツ）

- 創造性を促進する、快適な滞在空間と職場環境を提供しているイノベーションキャンパスである。
- 空港、鉄道、高速道路に近接する立地に対応した建築設計となっている。

○ユーレフキャンパス外観



○水素ステーション外観



調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

ポンピドゥーセンター（フランス）

- 世界の芸術文化の創造拠点として、アーティストのアトリエや創作体験、近現代美術の企画展などを行っている（改修前につき一部休止中）。
- 世界最大級のアートハブであり、海外の来訪者も多い。

○ポンピドゥーセンター内観



○ベルリンビエンナーレポスター



日本政府観光局（フランス）

- 日本への誘客のため、旅行会社等と連携したツアー造成や広報・Japan Expo等への出展などを行っている。
- フランス人は、漫画アニメのみならず、相撲など日本の文化体験に興味。個人で旅行を手配し、口コミを重視する傾向にあるため、口コミサイト（Routard）を活用し情報発信。

○日本政府観光局内観



施策への還元

スタートアップ支援施設

- インキュベーション施設でのプログラム提供や、スタートアップに選ばれる環境づくりなど、最新のスタートアップ支援の動向や知見を予算編成過程において還元。

文化施策

- アート施設、文化への触れ合い・アクセス、海外から都が求められていることなど、最新の情勢・知見を予算編成過程において還元。

観光施策

- 国ごとの特性に応じた効果的な広報やニーズに沿った日本文化体験など、海外実情に関する知見を予算編成過程において還元。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.14	戦略（26）：構造改革 等	
テーマ	諸外国の受益者負担制度の調査	財務局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○パリ（フランス） ・ルーブル美術館 ・フランス文化省 ・パリミュゼ ・カルナヴァレ美術館 等 ○アンカラ（トルコ） ・トルコ観光文化省 ・アナトリア文明博物館 等 ○イスタンブール（トルコ） ・アヤソフィア歴史体験博物館 等	○出発：令和 7 年 8 月 24 日 ○帰国：令和 7 年 8 月 30 日	主計部：4 名 （課長級 1 名、課長代理級 1 名、主任級 2 名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 東京都では、公共施設等の使用料や手数料について、行政サービスの利用者がその原価を負担するという受益者負担の原則のもと、その料額を設定している。 昨今の国際的な物価高騰や、オーバーツーリズム問題に伴い、諸外国において、自国民又は特定の都市在住民とその他とで価格に差異をつける二重価格制度の導入や、高額な入場料の設定等の動きが生じている。 また、国内においても姫路城で二重価格制度の導入の動きがあり、今後国内においても二重価格制度等の導入に向けた動きが活発となる可能性があり、まずは、都における使用料や手数料における受益者負担の考えと、諸外国との考えの相違を整理する必要がある。		○選定理由 使用料や手数料に関して、受益者負担の原則とは異なる考えを導入していると想定されるのは、以下の 3 点である。 ① 二重価格の導入 ② 寄附金による運営 ③ 高額な入場料を徴収 上記 3 点のうち①、②についてはフランスで導入されており、①、③についてはトルコにて導入されている。全てを網羅的に意見交換を実施するため、上記 2 国を選定する。 ○調査方法の詳細 フランス文化省、パリミュゼ、トルコ観光文化省と、使用料や手数料について意見交換を実施。その後、各文化施設の担当者から、その運用状況等の詳細な説明を受けるとともに、実際に現地の施設の視察をすることで、その知見を得る。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○ルーブル美術館における二重価格の導入経緯と考え方

ルーブル美術館では、フランス文化省の職員及びルーブル美術館の職員と面会を実施。

来年よりルーブル美術館で導入される二重価格について、その導入経緯や論理構成、金額の設定について説明を受けた。ポイントは以下の点である。

- ・物価高騰に伴い、改修に係る費用が増加。その費用に充てるため二重価格の導入について検討開始。
- ・導入にあたり世界の文化施設の料金設定について調査。
- ・料金については法律により規定する。
- ・金額の設定については、料金を上げた場合の入場者数のシミュレーションを実施。一番歳入が多い均衡点を検証したうえで設定。
- ・観光のため入国した外国人観光客が、必ず訪れるであろう「マストシーン」となる施設に関しては、料金の上昇が集客に与える影響が少ないため、二重価格制度を導入予定（フランスでは、ルーブル美術館のほか、ベルサイユ宮殿等ごく一部の施設）。

▼フランス文化省職員（中央）、
ルーブル美術館職員（中央右）と意見交換



▲フランス文化省職員（左から3人目）、
ルーブル美術館職員（右から3人目）

○二重価格の導入にかかる運用上の課題

個人情報保護の観点から、オンラインチケット購入時に公的証明書を確認できないため、入場口で確認する必要がある。その確認等における入場者のコントロールに関する説明や、二重価格制度の導入の契機となった、今後の改修に関する説明を受けた。



◀ルーブル美術館で職員より改修箇所等の案内を受ける

○OPARIS MUSEES'（パリミュゼ）における寄附金の運用

パリ市が所管する美術館等を管理運営する団体であるパリミュゼを訪問。ヨーロッパで盛んな寄附金による運営について説明を受けた。ポイントは、以下の点である。

- ・入場料は常設展については無料。特別展については有料。
- ・パリ市からの補助金、特別展の入場料、グッズ販売、メセナ（寄附金）で運営。
- ・メセナを獲得するためのチーム（全体で15名）があり、活動している。メセナの獲得等に向け尽力した結果、年間の運営費におけるパリ市からの補助金の割合は、2013年から2024年にかけて、70%から55%に減少し、自己資金の割合は、13%から40%超に増加した。



▲パリミュゼの職員より説明を受ける



▲パリミュゼの職員（左から3人目及び4人目）

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○パリ市所管の美術館の視察

パリミュゼより説明のあったカルナヴァレ美術館とプティパレを訪問し、特別展の状況や、改修工事の状況について視察を実施した。



▲カルナヴァレ美術館



▲プティパレ

○トルコの二重価格の考え方

二重価格を導入し、且つ高額な料金を設定しているトルコにおける使用料や手数料の考え方について、トルコ観光文化省の担当者と面会し、説明を受けた。

- ・トルコでは文化施設は、回転資金事業局で運営しており、国の予算措置はなく、独自の資金で運営している。
- ・トルコでは、受益の範囲を超えた料額の設定がされており、収入の一部は国や地方自治体への歳入となる。
- ・入場料自体に二重価格を導入しているだけでなく、多言語対応のオーディオガイド等の付加価値を付け、料金を追加で徴収することで、外国人観光客の単価上昇を図っている。

▶トルコの二重価格制度について資料を基に説明を受ける。



◀トルコ観光文化省の職員（中央）



○アンカラ及びイスタンブールの二重価格導入施設の運用状況

観光文化省より案内のあったアンカラとイスタンブールの施設を訪問し、施設運営や観光客の状況を確認した。

また、アヤソフィア歴史体験博物館を視察し、オーディオガイドの運用などについても説明を受けた。

▶アナトリア文明博物館にて職員より説明を受ける



▶アヤソフィア歴史体験博物館で配布されているオーディオガイド



施策への還元

- ・高騰する人件費や改修費等への対応として、諸外国において二重価格制度等の導入が図られている。
- ・今回の諸外国の使用料や手数料に関する調査で得ることができた知見については、今後の都における使用料・手数料の設定の参考としていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.15	戦略（17）：まちづくり・住まい等	
テーマ	都用地活用による都立図書館を軸とした まちづくりに向けた調査	財務局・都市整備局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○イギリス（バーミンガム、ロンドン）	○出発：令和7年7月13日 ○帰国：令和7年7月18日	○財務局財産運用部：3名、都市整備局都市づくり政策部：1名（課長級1名、統括課長代理級1名、課長代理級1名、主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都は、神宮前五丁目地区において、令和7年4月に「神宮前五丁目地区まちづくり方針」を公表した。「誰もが集い・つながる、開かれた「智の創造拠点」」という将来像の実現に当たり、創造・交流機能やこどもの体験機会創出機能及び、軸となる機能として創造・交流図書館機能を設け、導入する各機能※を相互に連携させ、相乗効果を発揮することを目指したまちづくりの検討を行っている。 今後、民間事業者からの提案募集に必要な条件を整理するなど、事業実施に係る内容の具体化が必要である。 ※各機能：劇場機能、女性活躍機能、起業支援機能、国連大学、緑地・広場機能、その他機能 ○選定理由 バーミンガム及びロンドンには、大規模な図書館や劇場と図書館の複合施設、子供や若者を対象とした文化施設が多くあり、それらの施設の運営内容や施設デザインは、神宮前五丁目地区まちづくりに必要な条件を具体化する際の参考となるため。		○調査方法の詳細 ・以下の事例について、現地調査と施設運営者等へのヒアリングを行う。 《バーミンガム》 ・バーミンガム市立中央図書館（図書館） ・レパートリーシアター（劇場） 《ロンドン》 ・大英図書館（図書館） ・大英博物館図書室（博物館・図書館） ・Young V&A（子供専門博物館） ・バービカンセンター（劇場、図書館等） ・サウスバンクセンター（劇場、専門図書館等） ・キングスクロス再開発

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○バーミンガム市立中央図書館・レパトリシアター

・図書館と劇場の連携

劇場を所有・運営するRepと図書館を所有・運営するバーミンガム市の共同事業であるUVB(UNIQUE VENUES BIRMINGHAM)が、イベント主催者に対し、両施設の貸出し、イベントの企画支援、ケータリングの提供等業務を行い、各種イベントが行われている。

・子供、若者向けの取組み

UVPと劇場側(Rep)でパートナーシップを結び、それぞれが寄付金（劇場のチケットの売上等）を元に、若者向けの無料イベントを実施。図書館側では子ども図書館の常設、夏休みには子供向けのイベントを実施。

・公共図書館による起業支援

バーミンガム図書館には起業支援のためのフロアがあり、毎週市民との相談会を開催。ビジネスアドバイザーの資格を持った司書兼相談員が常駐。起業までは市営図書館で、起業後も高度な支援を希望する場合は、国立大英図書館で伴走支援を実施。

○大英図書館

蔵書を閲覧できる静謐な空間と利用者が自由に出入りし利用できるにぎやかな空間が区分されていた。公共スペースでは、設置された机で思い思いに人々が過ごすスペースとして活用されていた。



バーミンガム市立
中央図書館



大英図書館（閉架書庫）

○サウスバンクセンター（劇場、専門図書館等複合施設）

・公共スペースの活用

誰もが気軽に立ち寄ることができるよう、屋内外に多くの無料の公共スペースを設置（一部有料スペースあり）。公共の場を活用して来街者とのように関係性を構築するかを企画する専門職がいる。

・イベントプログラムの企画方法

2～5年かけてテーマの概要を決め、イベント実施の3～6ヶ月前にイベントの詳細について決定。

地元や学校とのコミュニケーションやヒアリング、リサーチ等から、イベントごとに細かくターゲットを設定。コロナ禍で孤独感を強めたティーンエイジャーにフォーカスした企画も検討中。イベント後、狙ったターゲット層に届いているかなどをアンケート等により検証している。

○キングスクロス再開発

芝生空間が多く設けられ、河川沿いの空間では、屋外の映画上映が行われるなど、人々が思い思いに過ごすスペースとして活用されていた。



サウスバンクセン
ター（ヒアリングの
様子）



サウスバンクセンター
（詩の専門図書館）



キングスクロス再開発エリア
（河川沿いの芝生空間）

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○バービカンセンター（劇場、図書館等複合施設）

・イベントの企画・運営

専門のチームによりイベントを企画・運営。各世代がつながりを作れるようなイベントも行っている。

・子供や若者に向けた取組み

一部のイベントで子供や若者向けの割引、無料チケットの配布などを実施。イベント計画時は、必ず子供向けの要素を取り入れるようにしている。若者に人気のある現代アーティストの招致、温室や広場へのアートの展示も実施。

・図書館

図書館入口エリアで市民のアート作品を展示・販売(参加費無料、売上は出品者に全額還元、図書館側での審査あり)。



バービカンセンター
(屋外広場と水辺空間)



バービカンセンター
(図書館の展示エリア)

○Young V&A（子供専門博物館）

・子供、若者向けの取組み

子供や若者の自信をつけること、子供たちが共同する場をつくることの2つを施設の基本スタンスとし、設計段階から子供の意見を取入れ、施設計画を策定。各ギャラリーへの入口となるメインエリアはあえてアートを置かず、自由に踊ったり遊んだりできる見通しがよい空間となっている。職員は子供が遊びながら学習する、自信をつける、独自性、自律性を育むことをサポート。

・利用者

地元の人がメインで、0～14歳程度、その子供の保護者などがメインのターゲット層。障害があることでも楽しめるようなプログラムも実施。



Young V&A（メインエリア）



Young V&A（体験型展示）

施策への還元

各文化施設では、誰もが気軽に立ち寄れる空間を設け、そこで専門的な人材が企画したイベントを実施したり、子供や若者が自由に使い方を考えて使うなどの工夫により、人々の創造・交流を活性化させる取組みが行われていた。また、イベント実施の際には、企業と連携するなど民間資金を積極的に活用する仕組みを構築していた。

これらの知見を参考に、引き続き神宮前五丁目地区まちづくりの検討に取り組んでいく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.16	戦略（11）：デジタル	
テーマ	スマートシティ推進に係る先進事例（ラボ）調査	デジタルサービス局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○フランス共和国 （リール、モンペリエ、ボルドー）	○出発：令和8年1月18日 ○帰国：令和8年1月25日	○デジタルサービス推進部：5名 （部長級1名、課長級1名、主任級1名、主事級2名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 スマートシティの先進事例では、市民参加や官民協働を実効性あるものとするため、ラボ型拠点が重要な役割を果たしている。一方、東京都には現時点でスマートシティを主題とするラボ拠点はなく、今後の整備にあたっては、国内外の先進事例を調査し、成功・失敗要因を把握することが不可欠である。特に都庁のある西新宿は再整備が進み、まちが大きく変化する局面であり、ラボを通じて都民がデジタル技術によるまちの変化やスマートシティとなっていく過程を実感し、主体的に関与できる仕組みを構築することが課題である。 ○選定理由 東京におけるスマートシティの推進に向け、欧州先進都市の取組から、以下4点を学び、東京都の施策へ具体的に反映させることを目的とし、ラボや官民共同施設がある都市を選定した。 (1)デジタルツインや都市OSを行政使用するための制度・運用モデルの取得。 (2)市民参加ラボの運用制度と効果的な運用方法の把握。 (3)スマートインフラの持続的な運用モデル。 (4)都市イノベーション創出の仕組み。 ■ リール リールは、EuraTechnologiesを核に、スタートアップ支援・実証・都市課題解決を一体的に進める都市型イノベーション拠点を形成している。特にスタートアップ連携と脱炭素交通や都市インフラへの実装が進んでいるため。 ■ ボルドー（Bordeaux Métropole） ボルドーは、都市データ基盤（DataHub）、デジタルツイン、IoTスマート地区、市民参加を政策として統合的に運用している先進都市である。French Tech Bordeaux を通じ、スタートアップを都市政策に接続する仕組みが確立されているため。 ■ モンペリエ（Montpellier Métropole） モンペリエは技術と市民参加を結び付けたスマートシティを展開している。特に、デジタルインクルージョンや市民参加型実証の取組を参考とするため。 ○調査方法の詳細 メトロポールやスタートアップ事業者との意見交換やヒアリング、現地視察（交通システム、拠点施設）等		

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○リール

- ・スタートアップ拠点であるEuraTechnologiesの視察、ヒアリング。

【スタートアップ育成】

- ・階層ごとに支援内容を分けて、初期スタートアップは家賃などすべての費用0の状態では活動が可能。
- ・インキュベーターによる支援もあるが、マッチングに重きを置き、投資家とスタートアップのマッチングを行う。

【まちづくり】

- ・EuraTechnologiesという施設を起点に大学や保育園などが新設される等、産業拠点が生まれることでまちが大きく変化。
- ・まちなかの“ラボ”用の施設を視察。

【建築】

- ・Maison de L'Habitat Durableというサステナブル住宅に関する相談・サポートを行う公的な施設が区役所に隣接。建物の省エネに対する取組を紹介する拠点。

【交通政策】

- ・自転車交通を促進する拠点が主要駅近郊に設置。広いオープンスペースを活かして自転車教室などが行われる。



〈EuraTechnologiesの施設内〉



〈Maison de L'Habitat Durableの外観〉

○モンペリエ

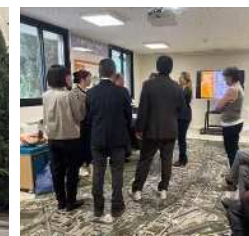
- ・モンペリエ市モッソン地区の「エスパス・ジゼル・アルリミ」（Espace Gisèle Halimi）という地域密着型の公共サービス複合拠点の視察、ヒアリング、意見交換

【デジタル支援】

- ・貧困層が多い地域のため、デジタル施策にアクセスできない層が存在。地域センター内にPCやデジタル工作機具を設置することで、“できない”を減らす。子供向けスペースがあることで、住民利用を促進。また、施設外にも出張教室を開くなど、移動型の住民支援を実施。

【コワーキングスペース/再開発】

- ・再開発地区にアーティストやデジタル工作ができるラボが併設。さらにアート専門学校を招致するなど、クリエイティブな拠点が形成。
- ・段階的な再開発により、取り壊しされる予定の建物も活用。
- ・再開発とインフラ開発がセットになり、優れた居住環境を構築。



〈Espace Gisèle Halimi外観〉 〈意見交換〉

〈ラボの見学〉

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○ボルドー

・ボルドーメトロポール及びフレンチテックボルドーの施設見学、意見交換を実施。

＜ボルドー・メトロポール＞

【データ戦略・デジタルツイン】

- ・まちのデータを可視化し、概観・追跡する仕組みを構築。
- ・データを専攻する職員が他部局と連携してDXを推進。
- ・デジタルツインを職員が活用してインフラメンテナンス業務を効率化。

【デジタルインクルージョン】

- ・デジタルインクルージョンに関する調査を実施し、ボルドーのデジタルデバイドの状況を可視化。
- ・支援センターの設置や支援者育成を実施。デジタル化に困難を感じる人々が、デジタルを利用しやすい環境を整備。

【デジタル主権】

- ・都市のデジタル権利連合（Cities Coalition for Digital Rights）という国際的な都市ネットワークがあり、ボルドーをはじめ世界60の都市が加盟し、デジタル権利の保護と推進に取り組んでいる。

＜フレンチテックボルドー＞

【都市イノベーション創出】

- ・行政職員も運営に関与するが、経営を民間経営者に任せる組織体制。行政と企業が資金を拠出し、組織を運営。
- ・スタートアップのマッチング機会を職員自らがコーディネートすることで高い満足度を実現。



＜意見交換の様子＞

施策への還元

○拠点に求められる機能

- ・フランスの行政組織は、住民と直接対話できる拠点を整備するだけでなく、子どもが楽しめるスペースを設けたり、直接住民の集まる場へ出向いて事業説明を行うなど、対話を重視し拠点に市民が気軽に立ち寄れる環境づくりを進めている。
- ・今回把握した海外行政組織等の取組を参考に、今後、デジタルインクルージョンやデジタルツインなどの拠点（ラボ）整備に反映させていく。

○イノベーションを生むデータの活用や組織運営

- ・フランスでは、データの活用においては使用目的を明確にするとともに、必要な情報は購入してでも活用している。また、スタートアップ支援では、イノベーション創出において民間企業の自由度を確保するとともに、速さを重要視している。
- ・今後、データ利活用においては必要な情報を確実に入手していくとともに、スマートサービスの創出においては、民間企業の自由度・スピード感を活かせるよう配慮し、よりスピード感を持ったスマートシティ事業の推進に取り組んでいく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.17	戦略（26）：構造改革	
テーマ	効果的・効率的に調査選定するためのデータ活用	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○フィンランド共和国（ヘルシンキ市） TOYOTA GAZOO WRT Oy 国税庁（Finnish Tax Administration） ○エストニア共和国（タリン市） 税務・税関局 （Estonian Tax and Customs Board）	○出発：令和7年12月2日 ○帰国：令和7年12月7日	課税部：5名 （課長級1名、課長代理級1名、主任級3名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 令和7年3月「2050東京戦略」では、AIなど新たな技術の徹底活用が取組の視点の一つとして掲げられており、令和7年2月に更新された主税局ビジョンでも効率的かつ生産性の高い持続可能な執行体制の構築を進めていくことが掲げられている。 大規模法人が集積する都内で、法人事業税や事業所税などの法人課税部門に限られた人材で効果的・効率的に税務調査を行うには、データを積極的に活用し、申告内容に疑義のある調査先を優先的に選定する必要がある。 そこで、法人調査先を選定するためのデータ活用について、先進的な取組を行っている海外事例の調査を行い、今後の調査実務の高度化・効率化を検討するための参考とする。 ○選定理由 フィンランドとエストニアは、ともに行政のデジタル化が進んでいる国であり、税務行政の分野においてもDXやAIの導入に注力している点から選定。		○調査方法の詳細等 以下の3つの機関を訪問し、調査を実施する。 フィンランド国税庁（Finnish Tax Administration） TOYOTA GAZOO WRT Oy エストニア税務・税関局 （Estonian Tax and Customs Board） フィンランド国税庁及びエストニア税務・税関局においては、データを活用した税務調査の手法やAIモデル等について聴取し、制度や運用上の課題について調査する。 TOYOTA GAZOO WRT Oyについては、事業者の立場から見たフィンランドにおける税務事務について聴取し、納税者目線の税務のデジタル化について調査する。 調査終了後は、調査の結果を必要に応じて今後の事業に取り入れていく。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

1 データを活用した税務調査の手法やAIモデル

フィンランド ～視察先：フィンランド国税庁（Finnish Tax Administration）

- 理念 事業者の適正申告を促すため調査を実施／事前のリスク特定が重要
- 体制 管理指導部門／税務調査部門（442名）／プロダクトマネジメント部門（28名）
- 税務調査



◆税務調査で使用されているデジタルツール

- ・2017年以降、プロダクトマネジメント部門（全員が税務調査経験者）が開発を継続
- ①**TIKKA**…調査対象事業者の全口座明細等を1つのPowerBIレポートに統合するツール
税務調査部門からのオーダーを受け、データを整備（8割は自動処理だが2割は手処理）
全データがクラウド（Azure）上に保管され、分析ツールと連携
例）画像・PDF等、様々な形式の外部情報を解析し追加
口座明細は形式がちまちまなので、重複取引や重複期間等を削除し定型データに生成
→ 税務調査部門で効率的な分析が可能
- ②**VRA**…調査先を選定するためのPowerBI形式の税務リスク評価ツール
＜用いるデータ＞法人の税務申告、基本登録情報、給与・従業員・株主配当情報、
企業から取得した会計情報等
→ 複数企業の比較分析も可能
- ・2026年以降 後述の生成AIを統合した対話型データ分析の実現を検討

◆生成AI

- ・2025年6月～ copilotchat（汎用AI）を情報検索や文章作成で運用
課題：回答には誤りが含まれる／作成される文章が求める報告書レベルに合致しない
- ・2026年以降 M365copilot（閉域型AI）やcopilotstudio（AIEージェント）の運用を検討。
- 例）業務手順書や税法・内部ガイドラインの検索支援、調査報告書等の文章作成支援、
データ分析支援、調査対象事業者との対話支援など
エージェントの有効性は構築する情報源次第。業務プロセスの理解が鍵（外部委託不可）。

エストニア ～視察先：エストニア税務・税関局（Estonian Tax and Customs Board）

- 理念
 - ・納税は簡単で便利に
 - ・費用をかけずに税を徴収
- 体制
 - ・デジタル化で15%以上の人員を削減し、IT職務へ再配置
- 税務調査
 - ・データを活用しリスク分析を行い、7～9%の調査対象を抽出。
 - ・データはX-tee※経由で税務情報システムに取り込む。
※行政や企業のデータを安全につなぐ共通データ連携基盤
 - ＜用いるデータ＞
法人の税務申告、商業登記、不動産登記、労働登録、販売申告、輸出入申告、補助金、過去の監査 等

○AI活用

- ・簡易作業に汎用AIを利用
- ・今後ワーキンググループを設置し業務への活用を検討。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

2 事業者側から見たフィンランドの税務事務 ～視察先：TOYOTA GAZOO Racing World Rally Team Oy

○税務申告

年に1度、事業年度終了から4か月以内に原則オンラインで申告を行う。

税制度自体が簡素で入力項目も少ない。オンラインによる手続きは慣れれば税理士に頼らずとも事業者自身で簡単に行える。

○A Iを活用した税務調査への所感

国税庁がA Iを活用して調査先を選定しているとしても、EU A I法に基づき、最終的な決断は人が行っているはず。

事業者としては、適正な税務申告をしていれば問題はないため、A I活用を脅威とは感じていない。

今後、国税庁の中で意見が割れた際に、A Iが第三者的な立場でレフェリーの役割を果たしていることを期待している。

3 都（日本）における課題

◆業務運用やシステム開発・改修、納税者の利便性向上の前提となる地方税制度が複雑

法人二税に適用される税率や申告様式が、法人の規模や事業により異なる。

所得を構成する売上や費用を課税標準とする法人もあり、分析のために収集すべきデータや分析要件が複雑困難。

◆税務とシステムの両面を兼ね備えた専門人材育成の難易度が高い

主任昇任時に局間異動が伴ったり、異動サイクルが3年であるなど、専門性の深化が難しい。

業務効率化で削減する人員のデータ活用部門へのシフトなど、デジタル化を見据えた持続可能な体制が整備されていない。

◆効果的な調査選定ができていない

調査選定時、職員が関係資料を目視で精査し、あたりをつけるなど、個々のスキルに依存。

選定分析に必要なデータ（地方税申告、法人税申告、企業の決算資料、調査結果など）を統一的に取り込めておらず、データが整備されていない。

施策への還元

◆国提案 納税者にとって簡素で分かりやすい税制度を実現するよう、国に働きかけを行う。

◆組織体制の充実強化 税務調査の実務に精通した職員がデータ整備やデータ活用を検討できる専門部署を設置し、中長期的に機能改善を進める体制の構築を提案する。専門部署で継続的に従事できる専門職種や主任試験で局間異動を要しないデジタル枠の導入、実務で活用できるデジタル技術を習得する研修体系の整備など、人材育成の検討を提案する。

◆先端技術等を活用した業務改善 税務基幹システム環境内に、法人税申告や企業の決算資料データ等を取り込めるように整備するとともに、収集したデータの分析を基軸とした効果的・効率的な調査先選定ができないか、機械学習などの先端技術等の活用を検討する。あわせて、生成A Iを文書作成や情報検索といった業務支援に活用できないか検討する。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.18	戦略（26）：構造改革	
テーマ	寄附金税制の在り方に関する事例調査	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○カナダ（ケベック州） ○アメリカ合衆国（コロンビア特別州、メリーランド州）	○出発：令和8年2月1日 ○帰国：令和8年2月8日	○税制部：3名 （課長級1名、課長代理級1名、主任級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 平成20年度に創設された「ふるさと納税」は、寄附先への住民税の実質的な移転により受益と負担という地方税の原則を歪めるものであることに加え、より多くの寄附金を集めるために自治体間の返礼品競争が続いているなど、寄附本来の趣旨とはかけ離れた利用が常態化している。 東京都税制調査会（以下「都税調」）では、これまで「ふるさと納税」の問題点を指摘し、廃止を含めた制度の抜本的な見直しを行うべきとの報告を取りまとめてきた。令和7年度の都税調報告では、見直しに向けて検討を深めていくことに加えて、寄附金税制の本来の在り方について議論していく必要があるとしている。 そこで、本調査では、日本における寄附を巡る望ましい税制の在り方について示唆を得るべく、州独自の取組等により寄附が盛んに行われている北米二か国に着目し、寄附金税制の目的や課題、効果、変遷等を調査・分析した。		○選定理由 カナダ及びアメリカは、連邦政府の所得税における控除制度とは別に、州独自の所得税における控除の枠組みを有しており、両国間の制度比較を通じて、あるべき寄附金税制の仕組みをより多角的な視点で考察することが可能である。 加えて、両国では繰越控除制度が存在するほか、過去の議論を経て寄附の「対価」を巡る考え方等が整理されている。このことから、日本において各制度の導入是非の議論や、その際の課題を考える上で理論的視座が得られることが期待できる。 ○調査方法の詳細 政府機関、有識者、寄附受入団体（NPO等）を幅広く訪問し、ヒアリングや意見交換を実施。 その結果を都税調における今後の議論に活用していく。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

【訪問先と調査項目】

月日	場所	ヒアリング先	主なヒアリング項目
2/2 (月)	カナダ・ モントリオール	・フランソワ ヴァイヤンクール教授(財政学分野の有識者) ・アントワヌ ジュネスト グレゴワール教授(租税法分野の有識者) ケベック州政府	カナダにおける寄附金税制の考え方や政府間調整について 特徴的な税制優遇制度の目的・背景やその効果について
2/4 (水)	アメリカ・ ワシントンD.C.	The Joint Committee on Taxation (米国連邦議会の税制に関する超党派委員会) Tax Policy Center (税制に関する非営利シンクタンク) ロジャー ポール コリンヴォー教授(非営利組織の税制分野の専門家)	アメリカ連邦所得税に係る寄附金税制の目的・背景やその効果について 学術的(主に経済学的)な側面から見た寄附金税制一般に関する考え方や評価について 法学的な側面から見た連邦所得税に係る寄附金税制の目的・背景やその効果について
2/5 (木)	アメリカ・ ボルティモア	メリーランド州政府(Department of Housing and Community Development)	地方活性化の目的を有する州の特徴的な制度(Community Investment Tax Credits Program:CITC)の目的・背景やその効果について
2/6 (金)	アメリカ・ ワシントンD.C.	International Center for Not-for-Profit Law (NPO法制や市民社会の活動空間に関する調査・政策助言等を行う団体) United States-Japan Foundations (日米関係強化、両国共通の課題への対処を目指す独立系財団)	慈善団体の立場から見た寄附金税制の目的・背景やその効果について 米国制度と日本の制度の比較を基に、日本が採り入れることが考えられる方策について

【調査により得られた知見（抜粋）】

①寄附に対する税制上のインセンティブ付与の考え方（メリット・デメリット）

○メリット

- ・ 寄附を行う際のコストを下げ寄附額を押し上げる
 - ▶ 政府が提供する公共サービスを補完し、民間による効率的な資源配分を通じて公共的成果を増やす効果
- ・ 市民社会（free association）の形成・自立を後押しする 等

○デメリット

- ・ 寄附金税制の恩恵が高所得者に偏ると、富裕層の選好分野に寄附が集中し、多元主義（pluralism）が弱まる懸念
- ・ 米国には約200万のNPOが存在。NPO認定が容易であり、NPO数の増加に伴うNPOの監督・ガバナンス（認定・開示）に係る行政コストが増大 等

②寄附金税制の複雑さと寄附行動の連関

- ・ 税制が寄附を促進するか否かは制度の複雑さに左右され、より多くの寄附を得るにはシンプルな制度設計が望ましい。
 - 米国では2017年前後の度重なる税制改正により、低中所得者層における複雑な制度への理解度が低下し、寄附が減少。
 - カナダでは寄附についても電子申告が可能。電子申告の普及により申告に係る簡便化が図られている。
- ・ 情報基盤（Form 990(※)、寄附先検索プラットフォーム等）の整備も、寄附者の意思決定コストを下げる重要な要素。
※200万以上のNPOがIRS（米国の連邦歳入庁）に提出する年次報告書のこと。IRSのHP上に公開されている。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

③国（連邦）と地方（州・自治体）の関係、地方政府とNPOの役割分担

○国と地方の関係

- ・米国では、慈善団体の組成やガバナンスは州が所管する一方、税制優遇（連邦所得税の控除等）は連邦が中心、という役割分担がなされている。
- ・州税制は多くが連邦制度に整合的だが、低所得者優遇など連邦制度を補完する制度を置く州もある。

○地方政府とNPOの役割分担

- ・公共財やサービスの一部については、地域の事情をより深く理解しているNPOの方が効果的に提供できるとの前提があり、サービス提供の面で政府とNPOとの棲み分けがなされている。NPO数の増加を図る場合には、ガバナンスの観点から慎重さも必要。
- ・メリーランド州DHCDの税額控除プログラム（CITC）は、州にとって優先度の高い政策（例：住宅供給）に係るプロジェクトを優先的に採択し、NPOを政策実現の「パートナー」として位置づける設計となっている。

④寄附と税制との関係性を巡る各論的事項

- ・草の根的な寄附と高所得者による大口寄附とのどちらを重視するかは、政策的にトレードオフというより「併存」し得るが、税制の設計（控除方式、控除対象者、控除上限）によって、どちらに重心が移るかが変わる。
- ・繰越控除（carry forward）は、所得に応じた控除上限により当年に控除しきれない大口寄附を可能にし、特に高所得者に対するインセンティブとして機能する。

⑤日本の在るべき寄附金税制に関する示唆

- ・まず政策目的を明確化（寄附総額の拡大／草の根参加の拡大／特定分野の支援／地域間調整等）することが重要。目的が異なれば、控除方式（所得控除/税額控除）、控除上限、控除対象者等に関する望ましい設計の在り方も変わる。
- ・制度を簡素化し、寄附先の透明性・比較可能性を高めることが、低中所得者層からの寄附拡大に寄与する。
- ・特定分野に寄附を誘導する場合、税制優遇に限らず、マッチング・既存団体への補助金等の政策手段の組合せが有効。

施策への還元

【都税調における議論に活用】

- 第9期都税調分科会にて寄附金税制の在り方を議論している。今回の調査の成果を学識委員による議論の参考資料として提供し、諸外国の制度との比較を行いながら、日本における望ましい寄附金税制の在り方を議論していただく。
- ▶「ふるさと納税」廃止後の日本の望ましい寄付金税制の在り方について提案

R7 国際競争力強化プロジェクト No.19	戦略（26）：構造改革	
テーマ	韓国版「ふるさと納税」制度の調査	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○大韓民国 （ソウル、世宗、原州、大田）	○出発：令和8年1月19日 ○帰国：令和8年1月23日	○税制部：3名 （課長級1名、主任級1名、主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 平成20年度に創設された「ふるさと納税」は、寄附先への住民税の実質的な移転により受益と負担という地方税の原則を歪めるものであることに加え、より多くの寄附金を集めるために自治体間の返礼品競争が続いているなど、寄附本来の趣旨を促す制度となっていない。 東京都税制調査会（以下「都税調」）では、これまで「ふるさと納税」の問題点を繰り返し指摘し、廃止を含めた制度の抜本的な見直しを行うべきとの報告を取りまとめてきた。令和7年度の都税調報告では、見直しに向けて検討を深めていくことに加えて、本来の寄附金税制の在り方についても議論を進めていく必要があるとしている。 そこで、本調査では、日本における「ふるさと納税」見直しに向けた議論の一助として、参考となる情報を獲得すること及び日本における寄附を巡る望ましい税制の在り方について示唆を得るべく、近年、新たに「故郷愛寄附」制度を導入した韓国に着目し、寄附金税制の目的や課題、効果、変遷等を調査・分析した。		○選定理由 韓国は、日本の「ふるさと納税」を参考に令和5年1月から「故郷愛寄附」という寄附控除の仕組みを導入している。当該制度は、一定程度日本の制度と近しい性質を有しており、その制度趣旨として地方間の財政力格差を是正する側面もあると言われている。 一方で、「故郷愛寄附」制度は、控除対象寄附先の自治体について居住地は除くこと、制度理念が関係法令に明記されていること、国税・地方税負担など、細部において日本の「ふるさと納税」と異なる点は決して少なくない。 そこで、韓国における寄附金税制の制度創設の趣旨や背景等について多角的に調査することで、今後の都税調における「ふるさと納税」見直しに向けた議論の一助となる情報を得るため、選定した。 ○調査方法の詳細 政府機関、有識者等を万遍なく訪問し、ヒアリングや意見交換を実施。 その結果を都税調における今後の議論に有効活用していく。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

【訪問先と調査項目】

月日	場所	ヒアリング先	主なヒアリングの目的・狙い
1/19	ソウル	WeGive(民間ポータルサイト運営事業者)	関連サービス提供者の立場から見た制度の長所と短所、課題等
1/20	ソウル	韓国地方税研究院	故郷愛寄附制度制定までの重要な議論の経緯と結論、日本のふるさと納税制度からの教訓と取組、現在の課題意識等
	ソウル	BKL/イヒスク・ユチョルヒョン弁護士	韓国の寄附税制の全般的特徴、故郷愛寄附制度を含む、寄附税制と財政調整機能との関係、
1/21	世宗	大統領直轄 地方時代委員会	現政権の地方財政政策の方向性と故郷愛寄附制度との関連等
	大田	大田市中区庁	故郷愛寄附制度による自治体の財政・社会・経済影響、寄附活用についての現状と今後の計画、課題等
	大田	聖心堂	返礼品提供者の立場から見た制度の長所と短所、課題など
	大田	牧園大クォン・ソンピル教授	故郷愛寄附制度制定までの重要な議論の経緯と結論、日本のふるさと納税制度からの教訓と取組、現在の課題意識等
1/22	原州	地方行政研究院(日韓セミナー)	故郷愛寄附制度制定までの重要な議論の経緯と結論、日本のふるさと納税制度からの教訓と取組、現在の課題意識等
1/23	ソウル	ソウル市庁企画調整室	故郷愛寄附制度が首都の財政にもたらす影響、故郷愛寄附制度以外の財政調整に対する受け止め、課題意識等
	ソウル	光云大チョン・ジンギョン教授	韓国人の寄附意識・行動・動機についての全体論、韓国の寄附税制の思想、財政調整としての機能についての課題意識等

【調査により得られた知見】

①「故郷愛寄附」制度における導入時の背景と特徴

- 韓国においては、人口減少・地方消滅リスク、首都圏（ソウル）一極集中への危機感を背景に、地方の自立的発展・地域課題の解決を後押しする政策手段として故郷愛寄附制度を導入。
- 韓国は故郷愛寄附制度の導入に当たって日本の「ふるさと納税」制度を大いに参考としており、「ふるさと納税のネットショッピング化」「ふるさと納税受入額の地域間格差の拡大」「民間PFへの依存の固定化」等、日本で顕在化している弊害を避けるよう、厳格な制度設計を行っている。具体的には、寄附は居住地外に限定し、税額控除の上限を設定（制度導入当初500万ウォン）、民間PFの慎重な認定等。
- 各地方自治体は受け入れた寄附金を基金として管理し、寄附金の使途を住民福祉等の目的に紐づけることで、地域の公益活動に結びつけている。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

②「故郷愛寄附」制度に対する評価と懸念点

- ・「故郷愛寄附」制度について、各自治体・専門家ともに「国から地方への財政調整移転」として機能しているとの肯定的な意見が多い印象であった。
- ・その一方で、一部の財政学者からは、制度緩和に伴う返礼品競争過熱の懸念の声もあがっていた。

③「故郷愛寄附」制度の改正（令和6年2月～）

- ・寄附文化醸成を目的に、指定寄附制度（GCF）を導入。寄附者は自らが望む事業を指定して寄附を行い、自治体は指定された事業以外には寄附金を使用できない仕組みとすることで資金使途の透明性と寄付者の社会への貢献意識を高めている。

④今後の「故郷愛寄附」制度の方向性

- ・導入に向けて、日本で生じている制度の弊害を懸念し、厳格な制度設計を行ったが、故郷愛寄附制度の一層の活性化が地方分権・地域の均衡と発展に繋がるとの認識の下、現在は制度の要件を緩和する方向で検討が行われている。
- ・故郷愛寄附制度を活用した地域の均衡と発展を目指し、寄附先を人口減少や消滅危機の課題を抱える自治体に限定することや広域市などの大都市を除外するべきとの意見が出されている。
- ・また、返礼品に依存しない寄附インセンティブの一方策として、寄附者を名誉市民に認定する等の取組を一部の地方自治体で導入している。

〈日本の在るべき寄附金税制に関する示唆〉

- ・韓国では、税額控除の負担が国税：地方税＝約9：1となっており、国税の負担割合が高く、地方自治体からの反発が少ない点は、「ふるさと納税」制度の廃止を含めた抜本的な見直しに向けて検討を深めていく上で重要な視点であった。
- ・指定寄附制度（GCF）の導入や返礼品に依存しない寄附インセンティブの設計等の取組は、使途の選択意識・透明性を高め、寄附者の納得感・貢献意識を高めることにつながるものであり、寄附金税制の在り方を議論する上で参考になり得る。

施策への還元

【都税調における議論に活用】

○今後の都税調分科会の議論への還元及び令和9年度に公表する都税調報告への反映

今回の調査結果を令和8年度に開催する都税調分科会資料に盛り込み、議論の参考情報として提供することで、都税調委員による寄附金税制の議論に活用していく。そして、「ふるさと納税」廃止後の望ましい寄附金税制の在り方に係る提案につなげていく。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.20	戦略（26）：構造改革	
テーマ	納税者の利便性向上に向けた制度・業務・システムの企画立案段階からの一体的な検討	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○デンマーク王国（ロスキレ） ・ロスキレ大学 ○ノルウェー王国（オスロ） ・ノルウェー税務局 ・ノルウェーデジタル化庁	○出発：令和 7 年11月24日 ○帰国：令和 7 年11月29日	中央都税事務所：5 名 （課長代理級 1 名、主任級 1 名、主事級 3 名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 令和 7 年公表の「シン・トセイX」や「主税局ビジョン 2030」では、都民や事業者の利便性向上と内部業務の効率化を目指している。そのため、現在再構築中の税務システムでは外部連携機能の強化などが予定されている。一方で、現状を踏まえると、納税者の利便性をより一層高め、納税への協力を促進するための施策が必要である。この課題に対応するため、海外の先進的な取組を調査し、改善施策の検討材料とする。 ○選定理由 デンマークの「borger.dk」、ノルウェーの「NORGE.NO」は、行政手続をワンストップで提供し、行政からの通知文書をサイト上のメールボックスに集約することで、時間短縮と利便性向上を実現している。両国は世界デジタル競争力ランキングおよび幸福度ランキングで上位であり、顧客満足度の高いデジタル行政制度を構築している。東京都の税務行政においても、都民が利便性向上を実感できる制度・業務・システムを企画立案段階から一体的に検討するため、DX先進国である両国を選定した。		○調査方法の詳細 等 ①ロスキレ大学 ロスキレ大学の研究者は産官学の多様な主体と連携し、参加型デザイン等の手法により社会の課題解決に取り組む国際プロジェクトを多数実施している。同氏に、利用者目線の捉え方など行政におけるDX化の留意点や課題等について聴取する。 ②ノルウェー税務局 ノルウェーの税務関連業務を統括する国家機関。税務のデジタル化の現状等についてヒアリングし、納税者向けポータルサイトの運用や具体的な申告方法等、税務行政の運用状況について調査する。 ③ノルウェーデジタル化庁 デジタルサービスの開発・運営を行う国家機関。行政ポータルサイト「NORGE.NO」を運営しており、デジタル化政策を推進している。ノルウェーのデジタルに関する制度やシステムについて調査する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

【デンマーク】

参加型デザイン・リビングラボの手法

- 1970年代にユーザーフレンドリーなシステムの構築には当事者を巻き込むことが重要と認識され、参加型デザインが導入された。
- リビングラボは参加型デザインの手法の1つで、参加型デザインの場づくり。
- デモクラシー・ガレージなどのような公共エリアで、日常的にワークショップ等を実施。
- ワークショップ等で対話の機会を積み重ねて議論をすることにより、回答者自身も気がついていない隠れた本音や潜在ニーズを引き出せる。
- 行政だけでワークショップ等を何度も行うのは限界があるため、コンサルや大学、NPO等と連携して実施することで継続を可能にしている。
- このようなリビングラボの手法を活用し、利用者の意見を取り入れて利便性の高いサイトとなったのが、行政ポータルサイト「borger.dk」である。



（デモクラシー・ガレージ）

【ノルウェー】

デジタル化の現状とその具体例

- ノルウェーでは「より良いサービスを迅速に効率的に提供し、省庁間の連携により、インターネット犯罪防止に努める」という方針の下、デジタル戦略に取り組んでいる。
- ノルウェー税務局の電子申告利用率は、個人99.4%、事業者利用率100%であり、ほぼすべての国民に浸透している。
- 個人の顧客満足度は約90%であり、満足度の高いサービスを提供している。

（具体例）

1. 税務局では、納税者が電子上で申告手続を完結できる仕組みが整っている。具体的な流れは以下の通り。

- 『The Tax Deduction Card』と呼ばれる税金カードが電子上で送付され、納税者が内容を確認し、適宜修正する。
- 確定申告では、税額が事前入力されており、納税者が確認し、適宜修正する。
- 税額確定通知として、納税者と税務当局の両方が確認した最終的な結果が示され、過不足あれば還付や追加の請求を受ける。

2. 『Nudging』と呼ばれる仕組みを導入しており、電子申告の際に修正事項を検知すると注意表示が行われる。これにより、納税者の誤りやエラーを未然に防ぐとともに、メッセージでの対話形式を通じて円滑な申告を支援している。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

3. 『My page』と呼ばれるメールボックス機能により、税務局からの通知を含め、納税者が自分自身の税情報や税務関連事項を確認できる。加えて、現在は納税者とのコミュニケーションの促進を目指し、『My page』上で納税者側から税務局に直接的に返信する仕組みを開発している。

利用者視点のシステム構築に向けた取組

- 税務局では、納税者への定量的なアンケートや質的インタビュー、タスク完了率の測定、ユーザビリティ調査、ユーザーテストなどを実施し、利用者体験を集めることによって、顧客満足度を高めている。
- システム運用において、税務局ではエラーや問題の発生にあたり、システムプロバイダーからのフィードバックを迅速に得ている。これにより、利用者が使いやすいシステムを実現している。

代理人制度

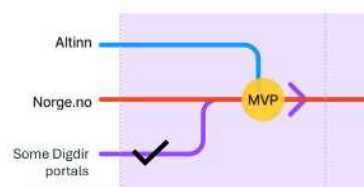
- デジタルに不慣れな納税者や、オンラインサービスに否定的な方々のために、申告を代理で行う制度があり、代理人によって手続きを行うことができる。親族や会計士が代理人として申告することができ、デジタルデバイド対策と、申告内容の質の向上の面で重要な制度である。

国民のID

- ノルウェーでは、公共サービス、民間サービスで利用する4つのIDがある。これらは15歳から付与される。これらの4つのIDのうち、どのIDを用いても様々な行政申告をすることができる。税務申告においては「Altinn」を経由して行いワンストップでの手続きを実現しているほか、メッセージボックスでのやり取りを可能にするなど、納税者の利便性向上を積極的に実施している。

納税者の手続き簡略化

- 前述のAltinnを経由し税務申告手続きを行うが、一元管理しているデータベースの情報をもとにあらかじめ本人情報を確認できるため、毎回本人情報を入れる必要はなく、納税者の入力する情報は最小限にすることができている。
- 更に「NORGE.NO」との統一化を現在進めており、さらなる手続きの簡略化を目指している。



（デジタル化庁資料より抜粋）

施策への還元

- ・ 今回の調査を通じて、リビングラボの手法やノルウェーのMy page（メールボックス機能）等のデジタル化に関する利用者の利便性を高める取組について知見を深めることができた。
- ・ 新たな税務システム等が導入される際には、リビングラボの手法を活用したワークショップの実施についての検討等、本プロジェクトで得られた知見を活用し、提言していきたい。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.21		戦略（26）：構造改革	
テーマ	滞納者の氏名公表の導入等に係る調査		主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○英国（ロンドン、カーディフ） ・HMRC（英国歳入関税庁；英国の税務当局） ・カーディフ大学 法学部教授 ・在英日本商工会議所 ・ジェトロ・ロンドン事務所	○出発：令和7年11月16日 ○帰国：令和7年11月23日	港都税事務所：4名（主事級4名）

調査目的	
○テーマに関する現状と課題 令和6年度の都税の徴収率は99.3%と非常に高い水準を維持しているものの、グローバル化やデジタル化の進展に伴い、従来の徴収手法では徴収が困難な事案も発生している。 また、国内に居住しながら国外に資産を有する納税者への対応については以下のような課題も生じている。 ・資産把握の困難性－国内の預貯金が少なく、資産の多くを国外の金融機関に保有している場合、日本の行政機関が資産状況を正確に把握することが難しい。 ・滞納処分の執行不能－滞納者が出国した場合、日本の行政権が国外に及ばないため、国外において給与や家財の差押えといった直接的な強制執行ができない。 ・国際的な徴収協力体制の不備－地方税において、他国の税務当局に徴収の代行を依頼する仕組みが整備されていないため、出国した滞納者に対する滞納整理は困難である。	税の公平性と安定した税収の確保のため、都では実施していない先進的な取組を行っている海外の行政機関等からヒアリングを行い、新たな徴収方法等の導入について検討する。 ○選定理由と調査方法の詳細等 氏名公表制度等、都では実施していない滞納抑止策を行っている英国を調査先として選定する。 日本の国税庁に相当するHMRCを訪問し、悪質な滞納者に対する氏名公表制度や、人の行動パターンを分析して人々に望ましい行動を促す方法を研究する行動科学の税務への活用状況、AIを利用して外部データと申告内容を照合する税務情報分析システム（Connect System）等についてヒアリングする。 また、税務当局に加え学術研究者等からもヒアリングを行い、滞納抑止策の導入背景、運用状況及び効果等を多面的に分析する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

1.氏名公表制度（聴取先：HMRC、在英日本商工会議所）

○概要

- ・滞納防止を目的に故意に税金（国税）を滞納した悪質な納税者の情報を2010年から公表している。
- ・納税に非協力的、滞納額が25,000ポンド（約530万円）超である等、5つの条件を満たした場合に公表対象となる。
- ・公表は、GOV.UKウェブサイトにおいて行われ、滞納者の氏名や滞納額、滞納期間等が最大12ヶ月公開される。
- ・刑事捜査に支障をきたす場合や、滞納者本人の安全にリスクがあると判断された場合については例外として公開されない。
- ・納税者保護のため、公表基準の法令への明文化や、審判機関への不服申立ルートの確保等の仕組みが設けられている。

○効果

- ・税務調査への協力意欲の向上や社会的な啓発といった効果があることが確認されている。
- ・社会的制裁を背景に自発的な納税協力を促す「動機付け」として有効である。

○課題

- ・制度の認知度がまだ低いため、十分な効果が得られていない。
- ・社会的信用の失墜が大きな痛手となる大企業等に対しては効果を発揮しやすいが、公表を負担と感じない納税者に対しては十分な効果が及びにくい懸念がある。

<考察>

- ・公表基準や納税者の個人情報保護の仕組みを整備する必要がある。

2.BIT/Behavioural Insights Team（聴取先：HMRC）

○概要

- ・2010年に英国政府内に研究組織を設置し、行動科学を活用し、人々に望ましい行動を促すことで、税収の向上や業務の効率化を図っている。
- ・申告率の低い税金について、納税者へ以下の3種の異なる通知を送付し効果を検証したところ、行動科学を活用した通知を受け取った納税者の応答率が最も高かった。
 - a SMSによる2度の通知
 - b 情報を網羅し正確性を重視した通知
 - c 行動科学を活用した通知（質問に「はい」か「いいえ」で回答するだけで自分が対象者かどうか判別できる「意思決定ツリー」の活用等、説明方法を工夫した通知）

○効果

- ・納税行動の促進や税収向上、業務の効率化に寄与している。
- ・複雑な内容の場合、納税者が心理的に負担を感じるため、行動が後回しになる傾向があるが、上記の検証例のように、伝え方を工夫することで、納税者の心理的な負担が軽減され、手続き等をしてもらいやすくなる。

<考察>

- ・専門部署を設置することで、効率的な対応が出来る。
- ・制度理解が困難な納税者等に対し、行動科学の視点を取り入れ、通知の改善等を図ることは、徴収率の向上に有効である。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

3.Connect System（税務情報分析システム）（聴取先：HMRC）

○概要

- ・AIを活用しており、銀行口座、不動産登記、SNS、オンライン広告等の膨大な外部データと納税者の申告内容を自動で照合し、未申告の収入や不自然な取引を即座に検知する。
- ・担当職員は、検知内容の正確性を確認の上、納税者へ申告指導等を行う。

○効果

- ・不正特定の迅速化や税務行政の効率化、高度化に役立っている。

○課題

- ・広範な情報を集約・分析するため、情報の漏洩防止と正確性の確保が課題となる。

<考察>

- ・外部との情報連携には、セキュリティ体制の構築及び情報の正確性確保が重要である。

4.未然防止義務（聴取先：カーディフ大学）

○概要

- ・2017年に英国議会が法律で、税金滞納や脱税を未然に防ぐための適切な予防措置を講じることを企業等に義務づけた。

- ・組織に属する個人等が不正を行った際、組織の管理体制が不十分として、予防措置不履行そのものが罰金等の制裁の対象となる。

○効果

- ・行政が個別の事案を逐一摘発することによる負担が軽減される。
- ・企業に内部統制を促すことで広範な事案への対応が可能になる。
- ・民間の管理責任が明確化され、「滞納が発生しにくい環境」が構築される。

<考察>

- ・企業の負担となるため、丁寧な説明と合意形成が必要である。
- ・本制度を単なる負担増とせず、納税協力を促すための官民連携の新たな取組へと発展させることが重要である。

5.その他（聴取先：HMRC、在英日本商工会議所、ジェトロ・ロンドン事務所）

- ・税務情報をクラウドで管理しているため、税務職員もリモートワークが出来ている。
- ・日本に比べ、PAYE制度（※1）のように税務手続きのオンライン化が進んでいる。

（※1）日本での源泉徴収に近い制度。年に1度ではなく、毎月の給与の支払いの時点で企業がオンライン申告で社員の税金を支払う。

施策への還元

英国の取組のうち、BIT等の行動科学の活用、AIによる外部データ照合、外部機関とのデータ連携といった取組は、ハードルが比較的低い上、現在、主税局が推進しているAI活用や外部連携とも親和性がある。また、国際化の進展に伴い都税事務所では多様な納税者への対応が求められているが、対応に必要な専門知識や参考となる滞納処分事例等を関係部所で迅速に共有し、対応するのは難しい。このことから、国内外に資産を有する納税者のうち、特に対応が難しい国外居住者や国外転出者等へのアプローチを考える上で、英国の取組を参考にすべきと考える。具体的には、各部所に内在する税務情報や外部機関の保有情報を一元的に管理・共有できるシステム（「ナレッジ共有構想」）の構築を提案する。本構想の実現により、専門知識の維持継承や早期対応による徴収率向上を図る。なお、システムには生成AIを活用し、誰もが迅速かつ的確に業務を遂行できるようにする。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.22	戦略（26）：構造改革	
テーマ	北米各州政府における徴収事務の民間活用の現状	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○米国（インディアナ州、イリノイ州） ・マリオン郡財務部（インディアナ州） ・クック郡財務部（イリノイ州） ・シカゴ大学（Servus社、GFOA） ・JETROシカゴ事務所	○出発：令和 8 年 2 月 1 日 ○帰国：令和 8 年 2 月 8 日	○大田都税事務所：4 名 （主任級 1 名、主事級 3 名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 東京都の都税徴収率は令和 6 年度に99.3%と高水準を維持しており、きめ細かな滞納整理や多様な納税支援施策が奏功している。一方で、人口規模の大きさや滞納事案の多様化を背景に、専門性の維持や人員確保といった人材面の課題が顕在化している。限られた人的資源で高度化・複雑化する案件に対応していくには、従来の運用だけでは将来的な負担増に十分対応できない可能性がある。 また、令和 7 年 2 月に更新された「主税局ビジョン2030」においても効率的かつ生産性の高い持続可能な執行体制の構築が掲げられており、制度革新へのニーズも高まっている。 こうした課題に対応するため、東京都の制度と異なる運用を行う米国各州の実態を調査することは、単なる比較研究にとどまらず、今後の制度検討に資する知見を得るうえで有意義であると考えられる。		○選定理由 Tax Saleや滞納整理の民間委託等、東京都では実施していない制度運用が行われている米国を調査先として選定する。 米国の不動産に課される財産税（日本の固定資産税に相当する性格を持つ税。以下「不動産税」という。）の課税・徴収を担う各郡財務部を訪問し、Tax Sale制度の運用実態及び民間委託の活用状況等についてヒアリングを行う。特にクック郡は、全米でも代表的なTax Sale制度を有する大規模自治体として知られており、都市部における制度設計や滞納整理の実態を把握する上で重要である。 また、学術研究者等からもヒアリングを行い、法的整理、納税者保護との関係及びデータ分析に関する知見を得ることで、東京都における滞納整理の今後の在り方を検討するための基礎資料を収集する。 ○調査方法の詳細 現地該当機関の視察、ヒアリング、メール ウェブサイトや学術論文を利用した情報収集

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○Tax Saleとは

滞納が一定期間続いた不動産税について、行政が未納税額（＋利息・罰金等）の回収に係る権利を民間投資家に売却し、投資家が未納税額を行政に立て替え納付する仕組みを Tax Sale（Tax Lien Sale）という。

この制度により、行政は売却成立時点で滞納相当額を早期に確保でき、歳入の確実化が図れる。一方で、納税者は一定の買戻し期間内に、元本と所定利息を投資家（制度により行政窓口を介する場合もある）に支払うことで対象の不動産を維持できる。期間内に支払いがなされない場合に限り、投資家は裁判所手続等を経て、その所有権を取得し得る。

なお、投資家が参加する主な理由は買戻し時に得られる利息収入であり、所有権移転は買戻しが成立しない場合の例外的な結果である。

○マリオン郡（インディアナポリス）

1. Tax Sale

マリオン郡のTax Saleでは、対象判定は年1回行われ、滞納が3サイクル（概ね18か月程度）以上に達した案件が対象となる。対象となり得る納税者には事前通知が送付され、通知後であっても、一定額の部分納付により滞納を3サイクル未満に戻せば、対象から外れる余地がある。

運用実績として、Tax Saleの売却成立率は95～97%と高い水準にある。売却が成立しなかった物件については、郡が権利を保持したうえで、後日、隣接地所有者への売却等を含む別の処分ルートに回す。

また、売却後は大半が期限内に買戻しに至り、所有権移転まで進む事例は相対的に少ない。

2. 民間委託

個人資産税（不動産以外の動産等に課される財産税）の徴収は、債権回収業者へ委託している。

債権回収業者は、滞納額に対し15～18%の回収費用（業者報酬）を加算して徴収するが、回収額は本税・延滞金に最優先で充当されるため、本税・延滞金を上回る回収がなければ業者報酬は発生しない。行政側は委託料の持ち出しなく本税を確保できる仕組みとなる。回収率は40～45%である。銀行口座差押えも可能であり、週次・月次の活動報告を義務付け、行政がその業務を監督している。

○クック郡（シカゴ）

1. Tax Sale

クック郡のTax Saleは、納期限から一定期間（13か月以上）滞納している案件が対象となる。なお、不動産税の徴収については、給与や銀行口座の差押え等を行う権限はない。

運用実績として、2010年以降、Tax Saleの年次平均売却成立率は約32%である。運用実態としては、投資家の多くが物件取得よりも利息収入を主目的としており、買戻しに至る案件が多数を占める。投資家は「買戻しが見込める物件」を选好するため、長期放置物件や滞納額が資産価値を上回る物件は入札が集まりにくい。こうした物件は、年次Tax Saleで処理しきれず、滞納が累積するため、郡が権利を取得して負債関係を整理し、再開発・再課税へつなげる導線を用意することが、制度運用上の重要な論点となる。

2. 滞納データ分析

滞納者やTax Sale件数の分布と国勢調査から滞納の多い地域に黒人・ラテン系人種が多いことを突き止め、黒人・ラテン系人種へのアウトリーチ活動に注力している。

3. 今後の展望

「税金滞納を理由に、債務額を超える剰余価値を返還せずに留保することは違憲」との最高裁判決等を背景に、剰余金の返還義務化や手続適正化に加え、公売方式への移行を選択肢に含めた、Tax Saleを含む関連制度の見直しの議論がある。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○シカゴ大学

・Servus社（公共政策コンサルティング業）

Servus社は自治体向けにデータ分析を用いた持続可能な債権回収モデルを提供している。同社の支援事例（ポートランド市）に加え、他都市の取組についても説明を受けた。

1. ポートランド市

COVID-19後に2,800万ドルに達した水道料金の滞納残高について、Servus社によるデータ分析・制度設計支援を受け、支払能力に基づく割引システム（パーソナライズド・プライシング）を導入したことで、1年半で800万ドルまで削減した。

2. サンフランシスコ市

交通違反金の未納に対する運転免許停止処分は、対象者を就労不能にし、収入を断つことで、納付原資をさらに失わせるという悪循環を生んでいた。この処分を廃止し、あわせて料金体系を引き下げた結果、件数あたりの収入は9%増加した。これは、懲罰緩和が納付可能性を高め、結果として歳入増につながり得ることを示す重要な知見である。

3. シカゴ市

シカゴ市は、駐車違反や行政罰金などの徴収について、債権回収業者や法律事務所を活用する高度な民間委託体制を構築し、大量・高速な歳入回収を実現している。一方で、滞納加算金に加え、回収業者の回収コストが債務に上乗せされることで債務が増幅しやすく、低所得層や特定地域に不均衡な負担を与えるものになっていた。近年は、所得に応じた罰則免除や分割納付を認める救済

制度を導入し、懲罰的回収から持続可能性を重視する方向へ部分的な修正が行われている。

4. IRS（米国内国歳入庁）

IRSは連邦税の滞納回収を民間業者に委託する試みを複数回行ったが、回収額は期待を下回り、行政職員による直接回収より効率が低いとの評価が示されてきた。その背景として、民間業者が差押えや担保設定等の執行権限を持たず、強制執行を要する案件への対応に限界がある点が挙げられる。この結果、連邦税徴収においては、民間委託は行政能力の代替として機能するには限界があることが示唆される。

・GFOA（政府財務官協会）

米国・カナダの州・地方自治体財務職員約3万人が所属する専門団体で、財務管理・税徴収に関する成功事例や指針を提示している。

GFOAの見解

・米国では、滞納不動産税についてTax Saleや証券化により早期資金化する州があり、資金繰り改善や滞納整理の迅速化に一定の成果を上げている。

・債権回収業者への徴収委託が導入されている州や自治体もある。導入目的として回収強化や職員負担軽減が挙げられる一方、費用対効果や納税者対応の適切性は賛否がある。

・これらの手法については、財政効率化の利点が評価される一方、長期的税収の安定性や公平性、低所得者への影響を懸念する議論も国内で行われている。

施策への還元

民間活用の選択肢として、Tax Saleや徴収事務そのものの外部化は徴収の加速が期待される一方、納税者保護上の課題や法的制約も大きく、東京都の徴収制度を置き換える手段としては慎重な検討を要する。他方で、民間が有する技術的知見やデータ分析能力を補完的に活用する余地は大きい。具体的には、納税者分析等に民間の技術を活用することで、滞納整理の効率化を図ることが可能となり得る。その第一歩として、東京都の徴収業務全体を対象とした包括的な分析の実施を提案する。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.23	戦略（26）：構造改革	
テーマ	多様な納税者に寄り添う税務行政のあり方～ドイツ・スペインにおける租税教育と税広報の取組の調査～	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○ドイツ（ベルリン） ・ドイツ納税者協会 ・ベルリン日独センター ○スペイン（バルセロナ） ・カタルーニャ税務庁 ・バルセロナ自治大学	○出発：令和８年１月18日 ○帰国：令和８年１月25日	○板橋都税事務所：５名 （課長級１名、主事級４名）
調査目的		
◆１ テーマの現状と課題 人口減少・超高齢社会や外国人等納税者への対応など、東京都の税務行政を取り巻く環境は複雑化しており、公平な税負担と安定的な税収を確保するには、都民の税理解の促進、若年層への効果的な租税教育、多様な納税者に向けた分かりやすい情報提供が不可欠である。 しかし、高齢者・外国人・障がい者へのアクセシビリティ確保など、まだ改善すべき課題が残っている。 ◆２ 調査先の選定理由 ドイツとスペインはいずれも学校での租税教室を実施し、教育機関との連携が進んでいる。また、多言語対応や若者向け教材の充実、市民団体による中立的な税情報の発信など、多様な取組が特徴である。 ドイツは民間団体が公共支出監視や教材提供に関与し、市民参加の仕組みが発展している。スペインは自治体主体の租税教育や、高齢者・障がい者にも使いやすい単一電話番号サービスが整備されている。これらの先進的な取組から、東京都の多言語対応やアクセシビリティ、若年層教育の課題解決に役立つ示唆が得られるため、調査先として選定した。	◆３ 調査方法 【ドイツ（ベルリン）】 ドイツ納税者協会では、独立した立場での税情報発信、若年層向け教材、学校との連携、多言語対応、SNS広報、公共支出監視（ブラックブック）の仕組み、行政との役割分担について調査し、透明性向上や市民参加促進の参考とする。 ベルリン日独センターでは、税意識の違い、外国人住民への情報提供、多文化共生の観点による広報・教育手法、市民参加の仕組み等についてヒアリングし、東京都の外国人次対応や若者向け広報の改善に資する知見を収集する。 【スペイン（バルセロナ）】 カタルーニャ税務庁では、租税教育の仕組み、学校との連携、多言語対応、外国人・高齢者・障がい者向け支援、広報手法、効果測定状況について説明を受け、東京都の教育連携や広報改善に向けた事例を収集する。 バルセロナ自治大学では、教育学的視点から租税教育の位置づけ、行政・学校との協働、教材開発、多文化社会への教育手法、市民向け啓発活動について意見交換を行い、若年層教育や多文化対応に活かせる知見を得る。	

調査内容：ドイツ（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○ベルリン日独センター

【国民の租税意識】

ドイツ	東京都
学生時代から、アルバイトや通学定期の申告還付制度の実体験により租税意識が醸成される。成人後も毎年の確定申告により、税を意識する機会が身近にある。	学生時代に義務教育の一環で納税教育を受け租税意識が醸成される。成人後は、給料からの天引きや、税理士が本人の代理をするなど、税を意識する機会が少ない。

【外国人住民への税務情報提供】

✓TEXUDE

- ・「やさしい言葉(Plain Language)」を用いた税情報の提供。
- ・多文化背景者でも理解しやすい語彙・文量・表現の調整。

【多文化共生を踏まえた広報・教育手法】

✓ELSTER

- ・英語版の税務ポータル
- ・オンライン申告

✓TaxFix

- ・民間団体の提供
- ・税理士による確定申告時のサポート



←ELSTER

TaxFix→



【住民同士の税に対する公開議論の場】

✓SNSの活用

…SNSは、ドイツに暮らす人が気軽に政治的議論の場に直接参加を可能とする、ある種の“公開議論の場”を担っている。多様な論題の中で、税務関連の内容では「税金の無駄遣いへの懸念、高所得層・資産家への増税支持、そして主な税支出の要因である社会保障制度について」が扱われており、多様な意見がSNSにあげられている。

○ドイツ納税者協会

【公的機関から独立した立場からの税情報の発信】

①Das Schwarzbuch（黒い書籍）

- ・税金支出の透明化、税理解の促進を目的。
- ・公金支出の無駄遣いを、毎年100件に厳選してまとめた書籍。
- ・会員定期無料配布、オンライン無料公開。



②計算システムアプリケーション

- ・ドイツに暮らす人への納税や公的負担への関心向上を目的。
- ・税目別の「個人納税額・平均納税額」の即時確認。

1 EUR中何セント
税負担かわかる



【若者向け教材】

- ・16歳以上の学生から大学生までを対象。
- ・若者の実生活(アルバイト収入の控除、税還付制度)に富む内容。
- ・大学機関主催のイベントにて配布。

【多様な納税者への配慮】

- ・移民…「やさしい言葉」を意識した書籍の刊行。
- ・視覚障がい者…ポッドキャストでの読み上げ対応。

【年齢層に合わせたSNS広報】

- ・TikTok：若年層向け
- ・Facebook：50歳以上向け
- ・X（旧Twitter）：攻撃的な投稿が多く閉鎖。

【行政との役割分担】

	行政	ドイツ納税者協会
役割	課税・徴収	監視・啓発
税務情報提供	改善結果の提示	改善の提案

調査内容：スペイン（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○カタルーニャ税務庁

【租税教育】

ゲーム教材画面→



“納税意識”向上のため見直し

→州政府中心に租税教育の抜本改正。

✓教わる側（学生）への支援

・分かりやすさを重視した教材整備

…ゲーム、動画、シュミレーター「Evasion Island」などを用い、子どもが直感的にも理解できるような“分かりやすさ”を重視。

・「税に関する意識・理解を高める作品」を募集したコンテスト実施

…動画、ポスター、広告、漫画の製作を募集するコンテストを実施し、豪華景品（Apple Watch）を授与。

・学校機関とカタルーニャ税務庁との連携

…学校機関から（42校・1,023名）の訪問を受け入れ、学校機関に（15校・661名）職員派遣。また、大学機関で出前講義の実施。

✓教える側（学校機関・教師）への支援

・授業の教え方の研修

…教師が学生に教える際の、租税教育の教材の扱い方を研修。

・学校機関・教師への表彰

…学生が上記コンテストに応募したことを奨励する賞を授与。

【デジタル活用による税広報・窓口対応】

012
gencat.cat

✓効率的な税広報

2008年：単一電話番号（Tel012）導入（以前は複数番号有り）

2020年：ビデオ電話導入（コロナ禍対応）（29,517件）

▷窓口対応時の書類はpdfにて共有。

・「分かりやすい言語（Plain Language）」による税広報。

▷専門部署を立ち上げ、税広報への理解度を促進。

✓効率的な窓口対応

・窓口対応（対面・電話）は事前オンライン予約制の導入。

▷窓口の予約免除ゾーンの導入（高齢者・障がい者向け）

・QRコードやアプリケーションの活用。



○バルセロナ自治大学

アプリ画面→

【州政府（行政）との連携】

・義務教育向けの教材を作成。

・教師向けの研修。

【多文化社会への教育手法】

・成人教育プログラムを無料提供（希望制）。

・多文化背景者が税を学ぶ機会を確保。

施策（（両国の取組の）都の税務行政）への還元

○多様な納税者に向けた効率的な税広報・窓口対応のオンライン化

・新ポータルの打出し…やさしい言葉による税説明、多言語対応、読み上げ、フォント切替（デジタル端末の活用）：ドイツ

・窓口や電話予約の統一…単一電話番号、QRコードの活用、窓口対応の事前オンライン予約制度：スペイン

・窓口対応のデジタル化…ビデオ通話、窓口対応時の書類のpdf化、市民満足度アンケートのデジタル化：スペイン

・デジタル弱者へのケア…高齢者・障がい者を対象とした優先対応：スペイン

○若年層の納税意識向上に向けた租税教育

・広報…SNSの活用、大学機関との連携：ドイツ

・教材…若者の実生活（アルバイト、税還付）を内容とした租税教育の教材：ドイツ

・イベント…自主参加型のコンテストの実施、教える側への教育プログラム、成人教育プログラム：スペイン

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.24		戦略（26）：構造改革
テーマ	デンマークの事例調査を通じて考える税務基幹システム における安全な外部情報利用の実現	主税局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○デンマーク（コペンハーゲン） ・デンマーク税務省 IT 開発庁 ・Netcompany社 ・Digital Hub Denmark ・Queue-it社（Digital Hub Denmark 内での説明）	○出発：令和 7 年11月23日 ○帰国：令和 7 年11月28日	○葛飾都税事務所：5名 （主事級5名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 東京都の税務基幹システム（TACSS）においては、税務情報の保護を最優先とする設計となっており、TACSS外データとの連携が技術的・制度的に困難であり、税務業務における外部情報の利用に課題がある。その結果、金融機関への預金照会、自治体への住民票照会等、他機関との連携による業務効率化が十分に実現されていない。 具体的には、住民基本台帳システムや戸籍などのデータベースとTACSSが切り離されているため、現住所の情報が更新されず、納税通知書が宛先不明で返戻となるケースが発生している。その結果、繁忙期には住民基本台帳システムでの検索が一日百件以上必要であったり、住民票を請求する場合回答までに数週間かかるなど、確認作業に時間を要する。 同様に預金照会も回答までに時間を要するほか、回答結果をTACSSへ入力する作業が発生する等、職員の業務負担が増加している。		○選定理由 デンマークは電子化が高度に進展しており、他の機関との外部連携方法やセキュリティの確保の先進事例を学ぶことに適しているため。 ○調査方法の詳細 以下の観点から先進事例を学ぶ。 ・外部システムとの連携方法 ・セキュリティ確保の仕組み 各調査先において以下について知見を得る。 ・デンマーク税務省 IT開発庁 税務システムの運用を担う行政機関であり、デンマークにおけるデジタル税務行政の概要を学ぶ ・Netcompany社 公共分野のITシステム開発を多数手がける企業であり、実装面における知見を得る。 ・Digital Hub Denmark デジタル化推進の国家戦略を担う機関であり、公共部門のデジタル変革を支援している。デンマークにおけるデジタル化の歴史や制度設計の背景を体系的に学ぶ。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○デンマーク税務省 IT開発庁

1 デジタル化の特徴

1968年、徴税のためにCPR番号（個人登録システム）が導入され、2000年～既存システムの更新と継続的な改善が進む。
行政サービスのデジタル利用義務化：公的機関・企業は必須。
デジタル化の成功要因：国民の政府への信頼や国民の対応力、スカンジナビア地域に共通する政治参加等の社会的・文化的背景にある。

2 EURLールに基づくデータ提供・共有と個人情報保護

企業や金融機関へのデータ共有・リユースを効果的に活用。データ開発と分析を両立、デジタル庁と連携。

個人情報保護はEU規制に準拠、監査やインシデント時の報告体制も整備。

3 デジタル認証システムによる共通ログイン

MitID（デジタル認証のためのID。CPR番号に紐づいている。）で市民ポータルやデジタルポストなど各種公共システムの他、金融機関等にもログイン可能。アクセス管理を一元化。

4 税務関連のデジタル化

税務局ポータル（skat.dk）で、所得申告や税金の支払い等の手続きがオンライン上で可能。税務代理人（会計士、税理士等）との連携、チャットによるサポート等を受けることができる。

5 EU全体の動き

デジタルIDウォレット導入予定。EU域内での共通ログインを目指す。

6 セキュリティ・インシデント対応

MitIDには高いセキュリティ要件（パスポート、生体認証、二重認証）が求められる。情報漏洩時は本人確認が必須。インシデント時はサービス停止後復旧。リスクの多くは人的ミスによるもの。

○Netcompany社

1 Netcompany社の概要と役割

デンマークを拠点とする企業で、公共機関のデジタル化に大きく貢献。

デジタルプラットフォームの構築・運用。

NemKonto（公的口座）、**NemLogin**（公務員ID）、**デジタルポスト**導入により紙媒体廃止。

2 中央データ配信プラットフォーム（Datafordeleren）

基礎データとして、建物、住所、住民、企業、不動産、不動産所有者、など18のデータがあり、このデータがすべて正しいものとしてプラットフォーム内に一元化されており、公民ともに利用している。このデータは毎日更新される。

→一日に約200万のデータが更新され、約2000の組織がこのデータベースのデータを利用。

企業、公的機関が使用する最新のデータはこのデータに統一されるため、どこかで一度申請すればそれで足りるようになっている。→このデータプラットフォームができる以前は、現在の日本のように他機関への情報の共有はそれぞれの機関がそれぞれのプラットフォーム、やり方で共有していた。



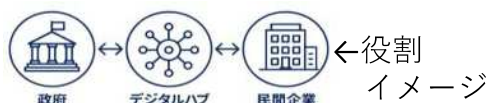
デンマーク税務省IT開発庁



Netcompany社

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

○Digital Hub Denmark



1 主な役割

政府と民間企業をつなぐ橋渡し役として機能。年間約75件の企業ニーズに対応し、適切なパートナー探しを支援することで、協力の場を創出、官民連携の促進に寄与している。また、EU全域に存在するITスペシャリストを対象に、デンマークへの誘致を行い、人材確保を進めている。

2 デンマークのデジタル化の歴史

デンマークのデジタル化は、1968年に国民にCPR番号を付番したことに始まる。2001年には公的電子署名が導入され、行政機関や企業が国民とデジタルでやり取りできる基盤が整備された。2005年には、デンマーク在住のすべての市民および企業に対し、税金の還付や児童手当等、公共からのすべての支払いが自動的に振り込まれる、公共機関からの支払い専用銀行口座(NemKonto)の登録が義務付けられた。2010年には、政府と銀行が共同で利用するデジタルID「NemID」が導入され、行政サービスと金融サービスの双方で共通ログインが可能となった。その後、2021年からは、より強固なセキュリティとスマートフォン主体の利用に対応した新しいデジタルID「MitID」への移行が開始された。現在では約2,000種類の行政サービスがオンライン化されており、選挙、出生届、婚姻届の3つのみが対面での手続きとして残されている。

3 成果と数値

MitID保有率 96%、公共デジタル利用の好意度 87%

4 信頼の重要性

デジタル化成功の鍵は 政府と市民の信頼関係。信頼構築には「利便性・透明性・安全性」が不可欠。

5 例外対応

高齢者等デジタル対応困難者への支援として、専用ツールや代理人制度を整備している。

○Queue-it社（Digital Hub Denmark内での説明）

1 事業概要

- ・社員200人規模、国際色豊かな企業
- ・180か国でサービスを提供
- ・Queue-itはデンマークにおける信頼できるサービス構築に寄与（「仮想待合室」の運用）

2 仮想待合室とは

Queue-it社が提供する「仮想待合室」とは、アクセス数が増加すると自動的に稼働し、オンライン上でユーザーを順番に案内する仕組みである。この仕組みにより、アクセスが集中した際にも先着順による公平なアクセスが確保され、ユーザー体験の向上と安定したサービス提供が実現している。公共オンラインサービスの利用事例としては、確定申告や補助金申請などがある。

施策への還元

デンマークにおける、CPRナンバーを用いたシステムログインの統一や、中央データプラットフォームによるデータ集約の取組をもとに、行政データの一元化を目指し、業務効率化を図る。データを一元化することで、連携経路とプラットフォーム内のセキュリティ確保に専念でき、安全なTACSS外データの利用を可能にする。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.25	戦略（15）：文化・エンタメ	
テーマ	CCBTの事業展開拡大に向けた海外拠点視察	生活文化局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○韓国（ソウル市） ・Unfold X（ソウル芸術文化財団） ○台湾（台北市） ・台湾当代文化実験場（C-Lab） ・台北当代芸術館（MOCA TAIPEI） ・台北ビエンナーレ（台北市立美術館）	○出発：令和7年12月16日 ○帰国：令和7年12月19日	文化振興部：4名 （部長級1名、課長級2名、主任級1名）
調査目的		
文化振興部は、アートとデジタルテクノロジーを通じて人々の創造性を社会に発揮する（シビック・クリエイティブ）ための活動拠点として、シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕を所管している。 これまで、海外への情報発信とネットワーク構築を目的として、オーストリアのリンツ市を拠点に活動する文化機関「アルスエレクトロニカ」と事業連携協定を締結して、アルスエレクトロニカ・フューチャーラボ芸術監督小川秀明氏をCCBTのクリエイティブディレクターとして迎え、毎年、世界最大規模のメディアアートの祭典「アルスエレクトロニカ・フェスティバル」にアーティスト・フェローの作品を出展してきた。		また、本年は、韓国のソウル芸術文化財団と事業連携を開始し、12月にソウルで開催されるメディアアート領域における韓国を代表するフェスティバル(Unfold X)への出展も予定している。 このように、海外連携先について着実に拡大を進めているが、更なる海外連携の強化に向けて、CCBTの海外に向けた情報発信と、メディアアートにかかわるコミュニティにおけるネットワーク構築のため、世界の最新事例や動向の調査・研究を行うことが重要である。 そのため、前記ソウルでの出展及び事業連携が可能な施設及びフェスティバル等の視察を実施する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

■Seoul Arts & Tech Festival「Unfold X 2025 Let Things Go」視察 12月16日 午後

- ・会期 2025年12月9日（火）～21日（日）
- ・会場 文化駅ソウル284（旧ソウル駅舎）
- ・主催 ソウル芸術文化財団（Seoul Foundation for Arts and Culture）
- ・概要 ソウル芸術文化財団が主催するアート＆テック融合フェスティバルで、最先端技術に基づく新しい芸術創作の紹介を目的。2025年のテーマは「Let Things Go: Relations of Relations」（関係の関係を手放す）。CCBTは、2022年度アーティスト・フェロー活動でSIDE COREが制作した「rode work ver. under city」を出展。



Unfold X 2025会場
（文化駅ソウル284(旧ソウル駅舎)）



Unfold X 2025会場
（文化駅ソウル284(旧ソウル駅舎)）



SIDE CORE「rode work ver. under
city」展示風景



SIDE CORE「rode work ver. under
city」展示風景

■ソウル芸術文化財団ヒアリング

- ・アーティスト支援システム
単年度の支援が基本。制作期間を確保するため、前年9月に公募を行い、1月から制作開始できるようにしている。
優秀な作家には2年連続の支援もある。また国による3年間の支援プログラムもある。
- ・海外連携について
Unfold Xは16年目で日本にも活動の幅を広げたいということで東京都歴史文化財団と連携協定を締結しSIDE COREの出展に至った。今後も交流を広げていきたい。
- ・財源について
企業協賛や国の予算など外部予算を20%獲得している。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

■台湾当代文化実験場（C-Lab）視察 12月17日 午後

○ 概要

台北市中心部にある旧空軍総司令部跡地を活用した文化実験拠点で、2018年に始動。アート・社会・技術の3領域を軸に、異分野横断の文化実験エコシステムの構築を目指す。

○ ヒアリング内容

- ・設立当初から「国際的なネットワークのハブ」になることを戦略的に進めている。
- ・没入型ドーム「DOME 2.0」と「Sound Lab」に注力しており多額の予算が充てられている。
- ・最新技術を教育現場へフィードバックする仕組みも構築されている。



台湾当代文化実験場（C-Lab）

■台北当代美術館（MOCA TAIPEI）視察 12月18日 午前

○ 概要

2001年に開館した現代美術専門の美術館。およそ2か月ごとに国内外アーティストによる企画展を開催。台北市中心部で現代アートに触れられる主要文化拠点。

○ ヒアリング内容

- ・コレクションを持たず、キュレーターやアーティスト等と協力し展覧会を企画している（年4回）。
- ・新人のキュレーターやアーティストに機会を与えるプラットフォームを持っている。
- ・近隣のコミュニティと協力して様々な展示やイベントを実施している。



台北当代美術館（MOCA TAIPEI）

■台北ビエンナーレ（台北市立美術館）視察 12月18日 午後

○ 台北市立美術館概要

1983年に台湾で初めて現代美術を取り扱う美術館として開館した。アジア最大級を誇る美術館。

○ 台北ビエンナーレ概要

1998年より国際ビエンナーレとして開催。第14回目となる2025年度のテーマは「Whispers on the Horizon（地平線のささやき）」であり、参加アーティストの約半数は中堅・若手で構成されている。



台北ビエンナーレ会場
（台北市立美術館）

施策への還元

- CCBTの活動を世界にアピールし、海外とのネットワークを構築する貴重な機会となった。
- 関係者ヒアリングで得た知見を、CCBTで実施するプログラムの企画・立案に活用していく。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.26	戦略（15）：文化・エンタメ 等	
テーマ	World Cities Culture Summit （世界都市文化サミット）への参加	生活文化局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○オランダ王国（アムステルダム市）	○出発：令和 7 年10月13日 ○帰国：令和 7 年10月18日	○文化振興部：3 名 （部長級 1 名、課長級 1 名、課長代理級 1 名）
調査目的		
○文化芸術分野の都市間ネットワークを目的に世界44 都市が加盟する国際フォーラム「世界都市文化会議（World Cities Culture Forum（WCCF））」主催の世界文化都市サミットに参加する。 ・日程 10/14～10/17 ・メインテーマ 「共に強く：変わりゆく世界における文化」 ・開催場所 オランダ王国・アムステルダム市		○加盟44都市の文化政策担当者とともに各セッションに参加し、世界各都市における芸術文化を取り巻く現在の状況について情報収集や意見交換等を実施する。 ○参加都市を代表して「文化のための空間を創出する：挑戦から機会へ」というテーマの下、START Box等のアーティスト支援やTOKYO CITY CANVAS等について発表し、ディスカッションを通じて各都市とのネットワークを構築する。 ○東京サミット2026の実施に向けたWCCF事務局との調整やアムステルダムサミットの会議運営・サービスレベルの状況確認。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○世界都市文化会議（以下WCCF）とは

WCCFは、文化による都市の成長と発展を目指しグローバルな都市間ネットワーク形成と連携を推進するためのプラットフォームとして、2012年ロンドン副市長が中心となって立ち上げた、都市の文化政策担当者のための唯一の国際会議体であり、議長は大ロンドン庁文化部門の副市長が務める。東京都は創設当初から加盟しており、中心的役割を担っている。

○WCCF事務局との意見交換

WCCF代表を筆頭とするWCCF事務局と文化振興部長を筆頭とする都チームとの顔合わせを行うとともに、2026年の東京サミット開催に向けた課題を議論した。

特に、会場選定に当たっては、都立文化施設を始めとする複数の施設を想定する中で、会場間の移動を最小限にし、全体のオペレーションを安全かつ効率的に進めるとともに、コストダウンを図りたい旨を主張し、一定の了解を得ることができた。引き続き、都とWCCFで密に連携して魅力的なサミットになるよう準備を進めることを確認した。

○アムステルダム市との意見交換

2025年サミット開催都市であるアムステルダム市と、2026年サミット開催都市である東京都で、WCCFの新たなレガシーとして1年間の連携プログラムを実施するに当たり、実施内容のすり合わせや調整状況の確認、公表に向けての整理を行った。

また、2つのテーマに係るプレゼンテーション（①小学校における体験格差の是正に関する取組、②アムスの写真美術館における中高生が老人ホームの高齢者をインタビューするという取組）を聞き、その後、意見交換を行った。



アムステルダム市とのミーティングの様子

○パネルセッションでの発表

パネルセッションにおいては、「Space for Culture（文化のための空間を創出する：挑戦から機会へ）」というテーマの下、東京文化戦略2030をはじめ、「機会の提供」という文脈で、アトリエ等を確保することが難しい若手アーティストに創作場所を提供し継続的な活動を支援するSTART Box等のアーティスト支援について紹介し、各都市の代表とパネルディスカッションを行った。

プレゼン後、他都市から「他の部署との連携等をうまく進めている例はあるか」という質問があったため、START Box事業における住宅政策本部との連携を進める上での課題を共有した。



調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○東京サミットに向けて得られた知見

アムステルダムサミットの会場は、あらゆる文化施設（国立劇場、国立美術館、アムステルダム市立美術館、アイフィラム美術館）をユニークベニューとして活用し、会議全体を通して特別な体験機会を提供していた。会議期間中の大小様々なセッション等における議論・意見交換を通じて、各都市が抱える実務的な課題や展望について学ぶことができた。

視察先のゴッホ美術館においては、入り口付近に設置された巨大なデジタルサイネージや、吹き抜け上部の壁一面にデジタルアートを投影する演出など、随所にテクノロジーを活用した工夫が見受けられた。



国立劇場・開会式 開会式パフォーマンス



国立劇場・パネルセッション



ゴッホ美術館

施策への還元

○社会的な背景や文化等が異なるため、海外都市の取組を直接的に都の施策に反映することは難しい面もあるが、今後の文化政策の企画・立案に活かしていくとともに、参加都市と築いたネットワークを基盤に、アーティストやキュレーターの交流、都立文化施設での企画展の実施につなげていく。

○東京サミットにおいては、江戸文化の発信拠点である江戸東京博物館を会場として活用するほか、新たな文化芸術祭を体感できる機会を提供するなど、都の芸術文化の魅力を多角的に発信し、東京の国際的なプレゼンスを向上させていく。

○アムステルダムサミットへの参加を通じて、サミットに必要な会議の規模や施設のスペックを把握することができた。また、各会場間の移動やタイムスケジュール等のロジ全般を体験したことで、オペレーション上の課題を把握することができた。これらの知見を踏まえ、東京サミットにおける円滑な会議運営を実現していく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.27	戦略（15）：文化・エンタメ	
テーマ	美術館・博物館における収蔵資料の収集・保管に係る調査 及び施設改修に係る取組調査	生活文化局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○イギリス（ロンドン） ○フランス（パリ、ランス）	○出発：令和7年11月23日 ○帰国：令和7年11月30日	○文化振興部：3名 （課長代理級1名、主任級2名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 文化振興部では現在、東京文化会館、東京芸術劇場、東京都美術館などの舞台ホールや美術館において、大規模改修計画を進めている。改修計画では、工事規模や工期を適切に設定するため、類似事例との比較が不可欠である。しかし、国内には参考となる事例が少なく、情報収集が難しい状況である。さらに、改修にあたっては老朽化した設備の更新に加え、他施設と同等の機能・性能を確保することが求められる。そのため、国内外の改修事例を幅広く収集し、計画に反映する必要がある。 また、各都立文化施設では収蔵品を適切に保管するため収蔵庫を設けているが、現在は飽和状態にある。今後の収蔵品の保管方法や活用方法を検討するため、他施設の事例を収集し、参考にすることが重要である。	○選定理由、調査方法の詳細 ヨーロッパの劇場ホールや美術館では、都と同様に老朽化への対応として大規模改修を複数計画しており、都立文化施設の改修計画にとって有益な参考事例となる。 さらに、収蔵品の保管に関しては、共通収蔵庫の整備など先進的な取り組みを進めており、今後の都の文化政策に活かせる知見が豊富であることから、視察先として選定した。 今回の視察では、ルーブル美術館、ポンピドゥーセンター、オペラ・ガルニエといった世界トップクラスの文化施設において、改修や収蔵庫に関する関係者へのヒアリングと施設視察を実施する。 加えて、ロンドンのV&Aイーストにおける「見せる収蔵庫」や、その他の外部収蔵庫や新設の収蔵施設など、収蔵庫や保管の事例・計画についても、ヒアリングと視察を通じて調査を行う。	

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○見せる収蔵庫「V&A EAST」

- ・オリンピック開催を機に建設した施設を有効活用するため、政府の意向により「見せる収蔵庫」へと改修した。入場料無料で土足のまま入場可。回遊性の高い作りで、収蔵品を目の前で鑑賞できる。収益を上げることは目的にしておらず、ショップを設置していない。一方、カフェはコミュニケーションの場として設置している。
- ・本施設では、展覧会で展示される機会が少ない収蔵品を選定し保管・展示。館内各所にQRコードを掲示しており、気になる作品の情報を取得できる。
- ・多くの人が訪れる施設のため、温湿度を一定に保つのが難しい。しかし、本施設のスタッフは「作品を多くの方に届けたい」という思いを強く持っており、収蔵品を適宜メンテナンスしながら展示していくとのことだった。



V&A EAST 内部の様子

○その他外部収蔵庫・共同収蔵施設視察

- ・今回視察した外部倉庫では、複数の美術館や個人コレクターの収蔵品を保管している。収蔵品の管理に特化した倉庫が多数ある。
- ・保管エリアは明確に区分し、セキュリティを厳重に実施。倉庫を賃借した後、各収蔵品の保管に適した温湿度環境を保つため、改修をして倉庫を使用している。
- ・今回視察した新設の共同収蔵庫も複数の美術館の収蔵品が保管されていた。火事などの災害時に消防隊員がどの収蔵品から外部に搬出すべきか目印をつけている。
- ・その他、作品の修復室など収蔵品の保管に必要な居室を設置している。

○改修事例調査「オペラ座バステューユ」

- ・2030年から大規模改修を予定。今回改修で舞台設備を一式更新予定。工事中は、舞台関連エリアを休館とするが、工事エリアから外れている部分を使ったイベント等は継続して実施予定。
- ・改修担当だけでなく、工事中のイベント企画担当を設置する予定にしている。また、今回改修で、多目的に使えるスペースを積極的に増設していく計画。
- ・文化遺産とならない建物については、概ね築100年まで施設の利用をする予定。
- ・デザインは、環境への配慮とアクセシビリティを考慮してコンペで選ばれた。
- ・アクセシビリティにも配慮した計画。既存のホールにおいても足元を見やすくする工夫がされている。



オペラ座バステューユ
内ホール階段

○改修事例調査「オペラ座ガルニエ」

- ・2027年から大規模改修を予定。舞台設備の一式更新を予定。文化遺産でもあるため、工事物資の置き場の確保が難しいなど工事上の制約が多い。なお、改修後見た目はほぼ変わらない。
- ・観光客が多いため、工事エリア外の部分を開放できるようにしていく。スポンサー企業やその他の企業は、工事期間中もパブリックスペースを借りることができる。



オペラ座ガルニエの
内部天井

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

○改修事例調査「ポンピドゥーセンター」

- ・1977年に建築された建物で、25年ごとを目途に改修する計画。今回は2回目の大規模改修。外観はこれまでのコンセプトを尊重し大きく変更せず、中身を改修する。特に地下部分をより有効活用するよう改修していき、フォーラム、シネマ、子供スペースなどを新設、拡張していく。
- ・改修中は全面休館となるが、一般開放の図書類はパリ市の別の建物にすでに移動している。その他収蔵品も、積極的に海外に貸し出して展覧会を実施予定。
- ・設計者はコンペにて決定したが、竣工当時の設計者とも情報共有しており、元々のコンセプトにも配慮した設計となっている。
- ・改修後、当施設の美術館では企画展とコレクション展を開催予定。



ポンピドゥーセンター

○改修事例調査「ポンピドゥーセンターフランシリアン」

- ・2026年オープン予定の新築施設。既存の収蔵品保管庫が昨今の気候変動への対応が難しくなっており、当施設がそれに代わる主要な収蔵施設の役割も担う。ポンピドゥーセンターが保管していた作品を当施設に移転予定で、収蔵品の保管のみならず、修復、研究なども可能な専門施設として機能する。なお、ロンドンのV&A eastのような「見せる収蔵庫」としての運用は予定していない。しかし、小規模のグループは見学が可能となる予定。
- ・併設される展示室では、主にポンピドゥーセンターの収蔵品を活用した展覧会を実施予定。そのため左記、ポンピドゥーセンターの改修工事中も新美術館にて作品鑑賞が可能となった。設計者はコンペにて選出しており、環境やアクセシビリティにも配慮した設計としている。



Centre Pompidou Francilien © PCA-STREAM
ポンピドゥーセンターフランシリアン

施策への還元

○今後の文化施設の改修に向けて

- ・今後都の文化施設の改修を検討する際の一つの指標として、「築100年」という事例は参考にしていく。
- ・今回訪問した施設では、工事休館中の取り組みについて綿密に計画している印象であった。都においても、改修工事中的の取り組みをより一層充実できるよう知見を生かしていく。

○今後の収蔵品の保管方法検討に向けて

- ・今回視察において、「見せる収蔵庫」のメリット、デメリットを多く学ぶことができた。今後の都の収蔵品の保管や活用方針を決める際に知見を生かしていきたい。
- ・今回視察した先では、各館の収蔵品は市の共通の所有物という認識を持っていた。都においても、セキュリティは厳密にしつつ、共有で収蔵施設を使用できる仕組みづくりの参考としていく。

R7 国際競争力強化プロジェクト No.28	戦略（9）：共生社会 等	
テーマ	オーストラリア ニューサウスウェールズ州における 多文化主義政策について	生活文化局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○オーストラリア（シドニー） ・ニューサウスウェールズ州政府 ・カンバーランド市役所 ・英語教育機関・団体 ・生活支援機関・団体 等	○出発：令和7年11月9日 ○帰国：令和7年11月16日	○都民生活部：1名 （主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都内在住外国人は、近年大幅に増加しており、令和7年7月時点で約76万人に達している。在住外国人数の増加に加え、国籍の多様化、在留期間の長期化が進み、在住外国人の抱える課題は複雑化・複合化している。 都が平成28年に策定した「東京都多文化共生推進指針」を情勢に合わせて令和7年に改訂したうえで、区市町村や支援団体等とともに多文化共生社会づくりを推進してきた。一方で、指針策定後のコロナ禍やウクライナ避難民支援などの社会情勢や生活環境の変化、国の動向等を踏まえ、多文化共生施策の在り方を検討し、各分野（生活、就業、福祉、教育、医療、文化等）における支援の一層の充実を図る必要がある。 また、観光、ビジネス以外に家族滞在や難民として在留することとなった人に対しどのようなサポートが考えられるのか、というところは人口増とともに大きくなる、解決すべき課題となっている。		○選定理由 多民族国家であるオーストラリアでは、多文化主義の思想が社会各層に浸透しており、行政・NPO・地域社会等が一体となって多文化主義政策を展開している。また、英語教育に関してもAMEP（成人移民等に対する英語学習プログラム）を連邦政府が実施し、個々のニーズに応じた言語教育をボランティアとも協力しながら行っている。オーストラリアの州政府や支援団体等における先進的な事例は、東京における多文化共生社会づくりの施策検討に当たり、大いに参考になると考え、調査先として選定した。 ○調査方法の詳細 一般社団法人自治体国際化協会が主催する、地方公共団体や地域国際化協会等の職員を対象とした「令和7年度豪州多文化主義政策交流プログラム」に参加し、オーストラリアの多文化主義政策に基づく地方行政・地域づくりの先進的な取り組みについて学び、活動現場の視察や関係者との意見交換等を実施する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○訪問先

- ・カンバーランド市
- ・Ethnic community Services Co-operative
- ・Multicultural NSW
- ・NSW州(以下、NSW州)教育省
- ・Alexandria Park Community School
- ・Navitas Skilled Futures, Fairfield Colledge
- ・NSW州緊急サービス(以下、SES)
- ・アドバンス多様性サービス
- ・シドニー地域保健局

○ヒアリング概要

NSW州における多文化共生主義政策の概況

豪州では、全人口のうち、海外生まれまたは両親のどちらか（もしくは両方）が海外生まれの者の割合は51.5%で、国民の2割以上が家庭で英語以外の言語を使用するなど文化的、宗教的に多様な国民性となっており、海外からの移民が人口増加に大きく寄与している。またNSW州においては、2000年に「コミュニティ関係委員会及び多文化主義の原則に関する法律」を制定し、多文化主義の原則を明文化している。州内の自治体でも住民の多様性を前提とした施策が展開されており、行政・地域団体・教育機関が連携して多文化共生社会の実現を目指している。

政策の面では、文化的・言語的背景の異なる住民が公平にサービスを受けられるよう、医療や裁判の場等でも使用可能な通訳の提供や優良団体や個人への表彰などにも取り組んでいる。また、土地の伝統的管理者（Traditional Custodians）であるアボリジナル・ピープルとトレス海峡諸島民に敬意を表する言葉を様々な場で述べる慣習もあり、**同化ではなくあくまで統合**を重視した制度設計が特徴的である。

○EAL/D※の教育について

NSW州教育省およびAlexandria Park Community Schoolでは、言語的、文化的に多様な（Culturally and Linguistically Diverse（以下、CALD））と呼ばれる背景を持つ子供が英語を第二言語または方言（English as an additional language or dialect（以下、EAL/D））として学習するための支援が体系的に実施されていた。
*ここで言う方言とはいわゆる英語のことで、同じ英語でも原住民の使用する英語からすると方言になるという意味。

具体的には、EAL/Dに関する資格を持った教師による集中英語プログラムを開校し、州内に15のセンターを置くだけでなく高校においてもプログラムを実施している。加えて、難民の背景がある生徒についてはカウンセリングや期間を定めた資金提供を実施するほか、その親に対してもバイリンガルの学習サポートスタッフがついてサポートしている。

○移民・難民に対する就労支援

新しく定住者となった移民・難民のうちには、英語がまったくできない人や就労のための能力がない人も多く存在するが、語学能力については成人移民英語プログラム（Adult Migrant English Program：AMEP）、読み書きや計算能力に難のある人に対しては教育と就労のための技術（Skills for Education and Employment（SEE））プログラムを民間に委託することで実施している。実施しているのはNavitas Skilled Featuresで、まずAMEPについては場所ごとに異なる人種・国籍に対し適切な言語を選択しそのレベルごとにカリキュラムを変更するだけでなく、バイリンガルのスタッフを雇うことで個々人に寄り添った支援を行っている。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

また就労については360度VRを用いた職業体験プログラムや、履歴書作成、面接練習、オーストラリアの学校制度や生活に関する教育等を行い、社会の一員として活躍するための環境づくりに取り組んでいた。

○コミュニティとのかかわり方

カンバーランド市やNSW州緊急サービス等直接住民とやり取りのある行政機関においては、コミュニティという単語は多くみられた。コミュニティにも種類があるが、現地ではいわゆる地域コミュニティの他、スピリチュアルコミュニティと呼ばれる同じ宗教を信仰するコミュニティの存在感が強い。情報を流す際にもスピリチュアルリーダーを集めて伝えるだけでなく、市として年次のコミュニティ情報をまとめて電話帳のように1冊の本にまとめておりコミュニティと行政機関が相互にアクセスしやすい環境を作っている。



訪問の様子（左：Advance Diversity Services、右：Navitas Skilled Futures）

○全体を通して得られた知見

全体を通して、多文化主義の法制化の効果と重要性を感じた。1つの部署だけでなく、州政府のそれぞれの省に多文化に関するポリシーがあり、それを元に宗教の祝い事に対しても助成金を出すことや、多様なサービスを提供するための補助金制度の種類の多さ、補助金を出してもらうためのロビー活動などにつながっており、安定した土壌づくりが重要であると考えた。

またボランティア意識の重要性も強く感じた。家制度や村制度が徐々に薄れゆく日本とは対照的に、何か組織を作るのではなく、それぞれが属する生活や宗教のコミュニティがあり、それを政府がサポートする仕組みができていることで、コミュニティへの恩義から生じるボランティア意識が強く、それが多文化共生の意識情勢にもつながっているのではないかと推測する。（実際NSW州緊急サービスの9割以上がボランティアスタッフであった。）



訪問の様子（SES）

施策への還元

○都では今年度、多文化共生推進指針が改定され、国でも外国人との秩序ある共生社会についてその背景について検討がなされる中、NSW州における各種機関への訪問や意見交換を通し、多文化共生社会のその先について様々な知見を得ることができた。

R7国際競争力強化プロジェクト No.29	戦略（9）：共生社会 等	
テーマ	英国多文化コミュニティ政策交流プログラム	生活文化局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○英国（ロンドンを拠点） ・自治体等の行政機関 ・支援団体（NGO等） ・大学・研究機関 ・博物館 等	○出発：令和7年9月15日 ○帰国：令和7年9月20日	○都民生活部：1名 （主任級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 都内在住外国人は、近年大幅に増加しており、令和7年4月時点で73万人に達しようとしている。在住外国人数の増加に加え、国籍の多様化、在留期間の長期化が進み、在住外国人の抱える課題は複雑化・複合化している。 都では、平成28年に「東京都多文化共生推進指針」を策定し、今年6月に改定した。この指針に基づき、国の動向や社会情勢の変化等を踏まえ、多文化共生施策の在り方を検討し、各分野（生活、就業、福祉、教育、医療、文化等）における支援の一層の充実を図る必要がある。		○選定理由 歴史的に数多くの移民を受け入れてきた英国では、多文化共生の思想に基づき、行政、地域、NPO等のそれぞれの立場から様々な施策を展開している。大都市である英国における多様な取組事例は、在留外国人数が近年急増する東京においても参考となると考え、調査先として選定した。 ○調査方法の詳細 一般社団法人自治体国際化協会が主催する、地方公共団体や地域国際化協会等の職員を対象とした「令和7年度英国多文化コミュニティ政策交流プログラム」に参加し、英国での多文化共生政策に基づく地方行政・地域づくりの先進的な取組について学び、活動現場の視察や関係者との意見交換等を実施する。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

■訪問先

政府・地方自治体

英国政府教育省(Department for Education)

NHS Race & Health Observatory

Hackney Opportunity

London Borough of Tower Hamlets

NPO、学術団体など

Asylum Welcome

Centre on Migration, Policy and Society (COMPAS)

Refugee Education UK

Vietnamese Family Partnership

On Your Side

■ヒアリング・視察概要

1. 反うわさ戦略と情報発信の重要性

英国では、反移民・反政府デモが発生しても、支援現場の関係者は「デマや誤解に惑わされないこと」「正しい情報を大多数に発信すること」の重要性を強調していた。実際、センセーショナルな報道や誤解（例：「税金で難民が高級ホテルに宿泊している」など）が広まった際も、現場では丁寧な説明を通じて誤解を解消し、社会の分断を防ぐ努力がなされている。排外主義は少数派であり、支援現場の担当者をはじめ、市民の多くは冷静に対応している点が印象的であった。こうした情報発信の姿勢は、東京都の施策にも参考になると考える。

2. きめ細かい支援と公平性の追求

英国の多文化共生政策は「特別扱い」ではなく、すべての人が平等に社会参加や福祉の機会を得るための支援として位置付けられている。教育分野では、移民・難民の子どもも含めて教育の権利が保障され、自治体やNPOが多様な支援策を展開している。Hackney区では英語教室や職業訓練、IT講座などを提供し、個別サポートや障害者支援も充実している。医療分野でも、NHS（国民保健サービス）が人種・民族による健康格差の是正に取り組み、データ収集や当事者参画を通じて公平なサービス提供を目指している。支援は単なる福祉ではなく、社会参加や自立を促すものとして設計されている点が特徴である。

3. 支援側に回る移民ルーツ者とボランティアの役割

視察先の多くで、移民や難民経験者が支援スタッフやボランティアとして活躍していた。Tower Hamlets区ではバングラデシュ系住民が多く、区役所の多文化共生担当者も移民2世である。自身の経験を施策に生かし、地域の課題解決に貢献している。また、難民支援団体では、支援される側から支援する側へと立場を変えた人が、当事者に寄り添う存在として重要な役割を果たしている。ボランティアの伝統が根付いており、宗教コミュニティや若者が積極的に参加している点も特徴である。スタッフの入れ替わりやトレーニングの継続も重視され、持続可能な支援体制の構築が図られている。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等） 続き

4. 未来の東京の集住地区をイメージする機会

ロンドンの各地区（Elephant & Castle、East Ham、Brixton、Stamford Hill、Tower Hamletsなど）は、特定の民族や宗教、文化が集住し、独自のコミュニティを形成している。街には多様な言語や宗教施設、エスニックな店舗が並び、住民同士が共存しながら地域社会を築いている。こうした現場を歩いて体感することで、東京の将来の集住地区や多文化共生のあり方を具体的にイメージする機会となった。例えば、Brixtonのカリブ系を中心とした集住地域では、独自の文化を守りつつ、日常生活に異文化接触できる場を作り、地域外の人々を引き寄せる雰囲気を作るなど、多様性を活かし、誰もが安心して暮らせる地域づくりのヒントが得られた。再開発による治安改善や、地域住民による支援活動の多様性も印象的である。

5. 移民受け入れの歴史

英国の移民受け入れ政策は、歴史的な暴動や社会的分断への対応から発展し、現在は多文化主義と統合のバランスを模索している。国が大枠を示しつつ、具体的施策は自治体やNGOが担い、地域ごとのニーズに応じた柔軟な対応が特徴である。また、移民や難民が社会の一員として生活し、共通の価値観や英語を通じて地域社会に参加・交流できる「統合したコミュニティ」の実現を目指している。統合の重点事項としては、リーダーシップ強化、英語教育、経済的機会の拡大、地域コミュニティづくりなどが挙げられる。国レベルの明確な統合政策の提示、適切な資源配分・体制の確保など、なお取り組むべき課題が残されているが、長期的には前向きな成果を有しており、多くの新規入国者に対して総じて「温かい」受け入れを提供してきた。

施策への還元

当担当で取り組んでいる事業は、在住・在学・在勤者を対象とした地域日本語支援、やさしい日本語普及、防災、ウクライナ避難民支援、海外ルーツの子ども支援など様々である。令和7年10月現在の都内外国人人口は77万人を超えたが、自治体によって集住状況や年齢層、経済状況、また抱えている問題や出身地の偏りなどが大きく異なる。

一方で、移民や難民の受け入れの歴史が長い英国では、さまざまな試行錯誤や経験を経て、新天地での生活を支援する取組が行われ、公的機関、NPO、学術機関など多様な組織・団体が活動し、そこに関わる人々は、支援される側からする側に回った人、海外ルーツを持ち公務員としてサービス提供する人、同胞の文化維持、心理的なサポートを行う人など様々であった。

東京に集う人々が一人でも多く能力を発揮して活躍できるよう、間近に見聞きしたロンドンや英国の状況と、都や都内自治体の状況とを比較したうえで、応用が可能な施策、考え方を積極的に取り入れ、提案、改善を図っていく。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.30	戦略（23）：まちの安全・安心	
テーマ	欧州における自転車政策調査	都民安全総合対策本部

調査先	調査日時	調査部署・人数
○ハンガリー（ブダペスト市）、オーストリア（ウィーン市）、ポーランド（ワルシャワ市・グダニスク市） （1）ブダペスト市自転車政策担当機関 （2）ウィーン市自転車政策担当機関 （3）ワルシャワ・グダニスク現地視察 （4）国際会議Velo-City2025Conference （5）ハンガリー政府・オーストリア自転車連盟との会合	○出発：令和7年6月7日 ○帰国：令和7年6月14日	○総合推進部：5名 （課長級1名、主任級3名、主事級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 これまで当本部では、庁内各局、警視庁及び国の関係機関と連携し、都内の自転車安全利用に向けた各種取組を行っている。しかし、東京都は自転車関連事故が全事故に占める割合が全国平均の約2倍と自転車事故が多い状況が課題である。こうした課題を解決するため、今後は学校などでの安全教育推進や成人層・高齢者層への啓発強化などをより一層行い、自転車の安全利用をさらに推進していく必要がある。 ○選定理由 ポーランド（グダニスク市）で開催される世界最大規模の自転車国際会議であるVelo-City2025に参加して最新の知見を学ぶとともに、自転車政策に積極的な施策を展開するブダペスト市・ウィーン市の取組調査、現地視察及びハンガリー政府・オーストリア自転車連盟との会合を通じて、今後の自転車安全利用普及啓発事業の企画立案の参考とする。また、自転車関連施策担当行政機関の体制についても聴取し、総合推進課の組織体制検討の一助とする。		○調査方法の詳細 （1）ブダペスト市自転車政策担当機関への訪問・現地視察 自転車政策・走行空間・駐輪空間・組織定数等実態についてヒアリングを実施。また、BKK（ブダペスト交通センター）によるEuro-Velo ルートを視察し、実際に走行。 （2）ウィーン市自転車政策担当機関への訪問・現地視察 自転車政策・走行空間・駐輪空間・組織定数等実態についてヒアリングを実施。 （3）ワルシャワ・グダニスク市現地視察、自転車パレード視察 自転車通勤や自転車通学を奨励している都市の自転車環境を現地視察。Velo-City2025のプログラムの一環である自転車パレードを視察。 （4）Velo-City Conference 2025への参加 各国のブースを視察し、意見交換を行うことで知見を得る。 （5）ハンガリー政府及びオーストリア自転車連盟との会合 自転車政策等について、国や連盟としての取組をヒアリング。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

1.<ハンガリー・ブダペスト市の自転車利用状況現地調査>

ブダペスト市内をBKK(※)担当者のガイドによりシェアサイクルで走行し、自転車利用環境や利用状況を視察・調査。

①走行ルート

・Euro-Velo 6 の市内ルートを通り、ドナウ川兩岸の自転車道を走行。

②自転車施策・利用方針

- ◎自転車利用の向上を図るため、
- ・車の通行量を減らして車道に自転車道・レーン整備を推進。
- ・市中心部は休日には一般車量の通行を禁止する政策を実施。

③シェアサイクル

- ・BKKがシェアサイクル及び駐輪ポートの設置・運営。
- ・利用実績：18,000回/日（2014年の開始当初：4,000回/日から大きく増加）

（※）ブダペスト市100%出資の公的機関。地下鉄、バス、トラムなどの公共交通機関を運営。

④電動キックボード

- ・観光客を中心に利用が増加。しかし、現行では電動キックボードの法規制はなし。

⑤駐輪場

- ・市内で駐輪場が必要な個所を把握し駐輪場の整備の計画はあるが、市の財政状況から現状は未整備。



△ブダペスト市内の様子

2.<ハンガリー政府・ブダペスト市へのヒアリング>

○ハンガリー国務省・担当大臣訪問

・ハンガリー国務省を訪問し、アクティブモビリティ担当大臣から自転車利用の戦略や施策についてヒアリング。

①自転車戦略の必要性

・ハンガリー全体の健康状態を改善する取組として、自転車利用を推進する戦略を策定。

②子供の自転車安全教育

・イギリスを参考にして、子供に対する自転車教育を導入。

③車と自転車の安全確保策

・事故への恐れから自転車に乗らない人が多いという調査結果を踏まえ、車が自転車追い越しの際に1.5m以上の間隔を保つキャンペーンを実施。



担当大臣訪問の様子▷

○政府、市関係者とのヒアリング

ハンガリー・ブダペスト市の自転車施策担当からヒアリング。

①自転車利用戦略について

・歩行・自転車の走行空間を整備し、歩行者・自転車・公共交通機関の利用率80%を2030年までに達成を目標。

②自転車安全教育について

・小学校のカリキュラムに交通ルールの学習が織り込まれ、自転車の扱い方に加え、基本の交通ルールについて教育を実施。

③ヘルメット着用促進・自転車損害賠償責任保険について

- ・自転車利用を促進する観点から双方ともに義務化はしていない。
- ※日本ではヘルメット着用は努力義務
- ※都では自転車保険の加入が条例で義務化

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

3.<オーストリア・ウィーン市へのヒアリング・現地調査>

ウィーンモビリティエージェンシー(※)の担当者からヒアリングするとともに、現地調査を実施。

○シェアサイクルについて

- ・250以上のステーション、3,000台以上のシェアサイクルを整備。
- ・カーゴバイクのシェアサイクルやその購入補助を実施。（補助は現在終了）

(※)ウィーン市100%出資法人

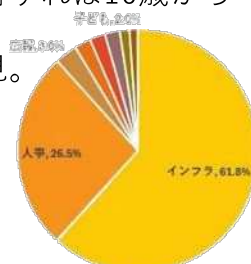
カーゴバイク試乗の様子▷



4.<オーストリア自転車連盟会長へのヒアリング>

○インフラ、人材、広報、子どもの安全教育へ予算を効果的に分配することを目標にしている。

- ・自転車教育の専門人材の設置の重要性。
- ・走行距離に基づくポイント進呈など効果的な広報の実施。
- ・専門のバイクトレーナーに委託した子供の安全教育。
- ・自転車免許（警察官が習熟度確認）を取得すれば10歳から一人で走行可能。（通常は12歳）
- ・スケアード・ストレイトには否定的な意見。



5.<Velo-City2025 での先駆的事例>

1980年にブレーメンで始まったヨーロッパサイクリスト連盟（ECF）主催の世界最大規模の自転車国際会議に参加。

①楽しく学ぶ自転車安全教育について（オランダ）

- ・未就学児、小学生に焦点を当てた段階別の自転車プログラムにより早期の自転車教育を行う。バランスバイクを用いて3歳半からの自転車教育プロジェクトを実施することで、ペダルバイクへの移行が楽に。

②バイクキッチンプログラムの学校での導入（フランス）

- ・ジェンダー関係なく子供たちが自転車修理を学べるプログラムを導入。

Velo-City ランチタイムセッションの様子▷



【3か国・市を現地調査・ヒアリングしての総括】

○自転車安全利用推進の戦略・取組

- ・サステナビリティ、健康増進のための自転車活用を推進。
- ・自転車も「公共交通機関」と捉え、安全な自転車走行空間の整備を推進。（自動車通行を制限）
- ・駐輪場の整備には課題。

○自転車安全利用教育

- ・未就学児を含め、早期の自転車安全教育を実施、楽しさ・実践的教育を重視。
- ・ヘルメット着用や保険加入の義務化、スケアード・ストレイト教育については消極的であり、日本との違いを実感。

施策への還元

- ・自転車安全利用には走行空間の整備とともに安全利用教育が重要であることを学んだ。
- ・幼少期（自転車教育が本格化する以前）からの「楽しさ」を重視した安全教育及び普及啓発を、幼児及び保護者向けに展開し、自転車利用の交通ルールを早期から体得する機会の増加を目指す。

R 7 国際競争力強化プロジェクト No.31	戦略（17）：まちづくり・住まい	
テーマ	国際競争力を高める海外の先進的な 都市づくりの取組に関する調査	都市整備局

調査先	調査日時	調査部署・人数
○イギリス（ロンドン） ・LSE ・大ロンドン庁	○出発：令和7年6月11日 ○帰国：令和7年6月14日	○総務部：2名、都市基盤部：1名 （部長級2名、課長級1名）
調査目的		
○テーマに関する現状と課題 「2050東京戦略」で示すビジョンのうち、特に都市機能の向上による国際競争力の強化に向けて、当局では持続可能な都市の実現を目指し、地域の個性を生かしたまちづくりを進めている。その中で、今年度は都市づくりの基本的な方針と具体的な方策を示す「都市づくりのグランドデザイン」の改訂を予定している。 ○選定理由 「2050東京戦略」に記載のとおり、世界の都市総合ランキングにおいて、東京は2016年以降9年連続3位であるのに対し、ロンドンでは2012年以降13年連続して1位を獲得している。気候変動やコロナ禍を経て都市に求められる機能や人々の価値観が変化したことを鑑みると、まちの自然環境と都市機能の調和は、国際競争力の強化のためにも不可欠である。そのため、都市総合ランキングにおいて東京より上位かつ首位のロンドンでの取組を学び、東京の都市づくりに活かしていく。		○調査方法の詳細 ①現地調査 ・127CXRや8 Bishopsgateにおける、中心市街地における民間事業者の力を活かしたオフィスの大規模改築を含む再開発の実施状況。 ・ロンドンの新金融街でありウォーターフロント地区でもあるカナリーワーフにおける、地域の個性を生かしたまちづくり及びウォークアブルな空間づくりの実施状況。 ・地下鉄新線であるエリザベスラインの新設や、テムズ川を運航するフェリーを効果的に活用したマルチモーダルな公共交通ネットワークの整備状況。 ②ヒアリング ・LSE（ロンドンスクールオブエコノミクス）とテーマ内容に係る意見交換。 ・大ロンドン庁とのテーマ内容に係る意見交換。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）

○LSEヒアリング

LSE（ロンドン・スクール・オブエコノミクス） 同スクール教授等と面会、両都市の都市計画の考え方や具体の政策などについて意見交換。

①ロンドンプラン：GLA法に基づき、GLAが策定権限を持つ最上位都市計画戦略として位置づけ（策定者：市長）住宅供給目標（アフォーダブル住宅）、再開発戦略、交通戦略、など具体的事業・数値目標規定。

②都市計画の根幹をなすのが「グリーンベルト」の保全と、市街地内での高密度な開発。グリーンベルトは1940年代に制定され、開発を抑制する地域として現在も機能、新たな都市成長は既存市街地の再構築が基本。

○キングスクロス現地調査

①歴史的建造物の再生

・グラナリー・ビルのほか、コール・ヤード・ドロップガスホルダーズなど、計20の歴史的建造物を当エリアの歴史を後世に伝える「産業遺構」として活用しシンボルとして再生。

②生活環境の改善

・住宅地としての需要がなかったエリアには、最終的に2,000戸の住宅が整備される予定。

・個性豊かな10の公園・広場を含め、約10.5万㎡の広大オープンスペースが創出。

③新たなカルチャーの発信

・ナイトライフやクリエイティブ関連のカルチャーの発信という意味で魅力。

・ロンドン／イギリスのターミナルという強みを生かしたカルチャー発信拠点として、エリアマネジメントの取組も充実。

○エリザベスライン

・既存の鉄道を新線で接続することで、既存開発エリアの活性化とともに鉄道需要増に貢献。

・R7.5からメトロ運行となり、地下鉄の更なる高品質化・サービス向上に向けて、マニュアルの改訂や乗務員の教育など様々な方策を検討中。

・新たに開業した区間については、乗降口の段差解消、デジタル案内板の設置、空調機能の設置、駅施設の高度化など様々な機能更新やサービスの向上が行われている。

○アフォーダブル住宅

・1990年代からの人口増・住宅価格高騰への対策として、エッセンシャルワーカーの都市外流出防止等のため、最大35%のアフォーダブル住宅導入を義務化。

・人口増に転じた1990年代から、住宅価格が高騰し始め、コロナでは下がったが、直近ではまた上がり始めている。

・Deanston Wharf London の事例
（769戸の住宅開発における26%のアフォーダブル住宅）

・アフォーダブル住宅：市価の44～56%
ソーシャル住宅：市価の29%程度

○カナリーワーフ開発

・カナリー・ワーフの名称は、カナリア諸島からの果物輸入の拠点に由来。

・2000年代にかけてゴールドマン・サックス、HSBC、バークレイズなど国際金融機関が本社・拠点を移転。

・近年オフィスの市中心への移転が続き、オフィス街の魅力向上や多用途利用（ホテル・商業等）を推進。

調査内容（プロジェクトを通じて得られた知見等）続き

- ・ハイブリッドワークの普及や金利の上昇により、オフィス需要が減少（中心部に比較し不便）。
- 【カナリーワーフの空室率】
2017年：3.5% ⇒ 2020年：9.8% ⇒ 2025年4月：18.6%
- ・HSBC退去後は、空室率が30%に達する可能性も指摘。
HSBCビルを2030年に向けホテル、レジャー、文化施設を含む複合施設に改装し多用途化を推進。今後ビルの一部を改修し、テラス、庭園、展望台、水辺などを再整備。
- 舟運
 - ・ロンドン舟運は2000年位から徐々に発展、2020年にUberと提携してブランド名を「Uber Boat by Thames Clippers」と変更し、認知度が向上。観光・通勤の足として活用。
 - ・利用者数：2021年約400万人2022年460万2023年500万。
 - ・現在テムズクリッパー社が運航、TFL(交通局)が棧橋整備。2013～20年までTFLが着岸料免除や運航補助実施。
 - ・中心部の駅では地下鉄との乗り換え利便性が高い。

- GLAヒアリング
GLA及びTFL（ロンドン交通局）に都市計画策定の特徴や個別政策などについてヒアリング。
- ・データ分析に基づく計画策定
交通・住居などのデータをレイヤーで重ね合わせ分析。
- ・ロンドンプラン
市長の選挙ごとに改定され、重点開発地域やインフラ投資、事業予算の枠も明示。
- ・その他の重要施策
人中心・自家用車依存の抑制（現在35%→20%目標）、歩行・自転車・公共交通の推進（街路の再編）
「15分都市」やハイストリート再生
- ・新たな住宅開発に対してはアフォーダブル住宅の供給割合（35%）が義務化。

施策への還元

- 東京の長期計画・開発計画のあり方
 - ・キングスクロス開発、カナリーワーフ開発の視察を踏まえ、歴史建造物の活用やベイエリアの立地活用など個性を活かした開発について実例をもとに把握整理した。
 - ・また、ロンドンにおける長期計画であるロンドンプランについて開発エリアやグリーンベルトの設定など大きな開発や制限の方向性、都市開発と交通計画の連携のあり方などについて理解が深まった。
 - ・これらを今後東京で策定を予定している長期計画に活用していく。
- 交通計画・結節点の充実
 - ・LSE, GLAへのヒアリング、エリザベスライン・舟運の視察から鉄道新線計画と都市開発との連携や効果を把握した。また、キングスクロス駅において駅まち一体の開発が大きな賑わいを生み出していることを目の当たりにした。
 - ・これらの実例を踏まえ、駅なかと周辺地区との連携・賑わいづくりのほか、都市開発における乗り換え利便性の向上を意識した結節点整備などに活かしていく。