

公益財団法人東京都交響楽団

経営改革プラン 2023 年度改訂版

公益財団法人東京都交響楽団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

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

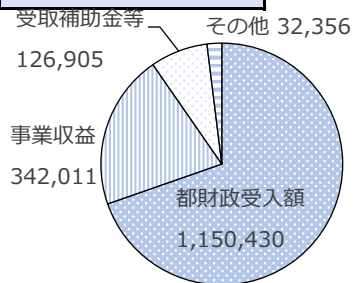
2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

事業別損益

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

※固定資産への投資額：10,191

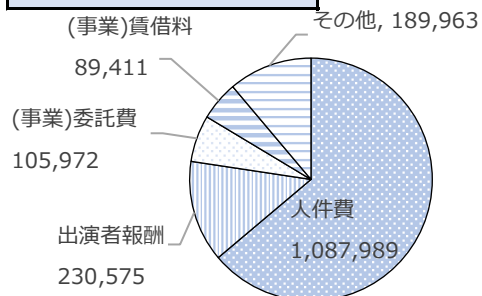
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

補助金	1,023,000
負担金	124,784
受託料	2,646

経常費用内訳



<人件費 内訳>

給料手当	860,604
法定福利費	135,881
賞与	56,808
その他	34,696

貸借対照表

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

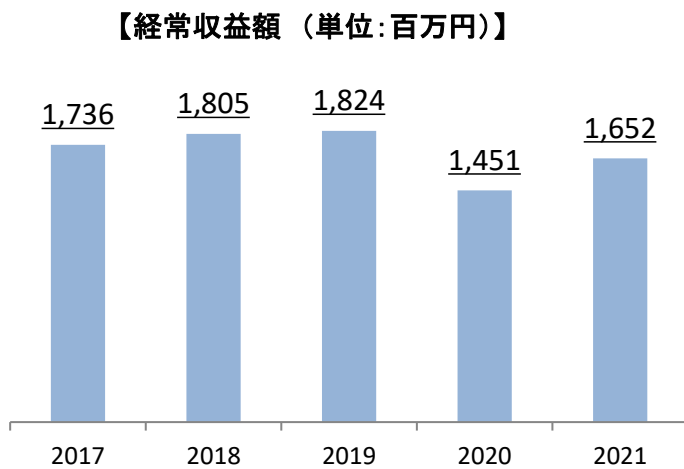
(負債の部)	
3 流動負債	204,202
借入金	
その他	204,202
4 固定負債	105,816
借入金	
その他	105,816
負債合計	310,018
(正味財産の部)	
正味財産合計	647,787
負債・正味財産合計	957,805

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 2017年度以降の事業実施状況

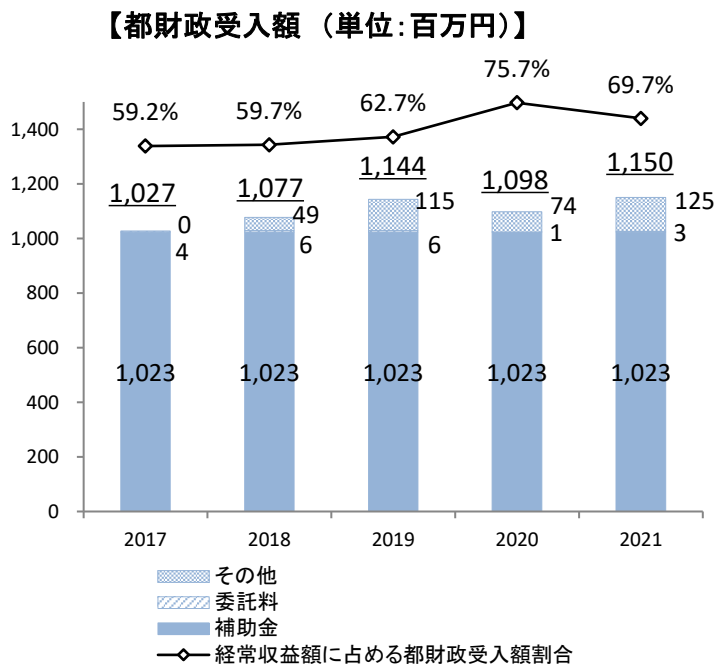
《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 経常収益額から見る事業動向



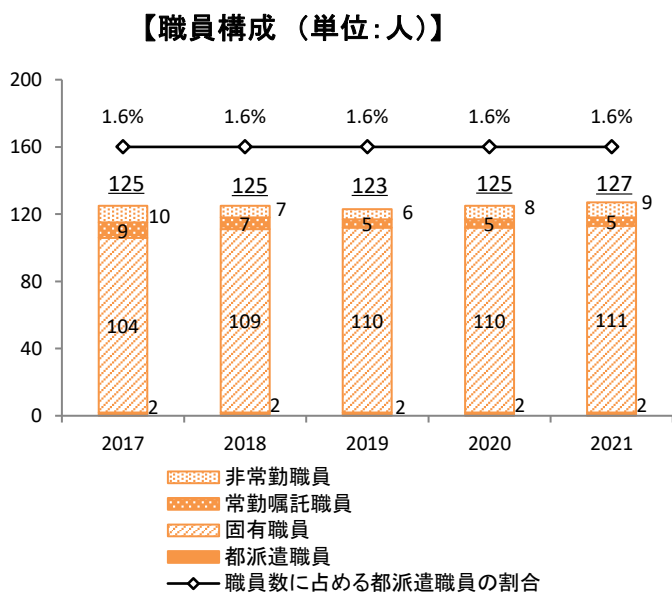
- ・コロナ前過去3か年の経常収益は、約17～18億円で推移
- ・主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入のほか、都からの補助金・文化庁からの助成金等による
- ・2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業収益の減少により、経常収益は大きく減少したものの、2021年度は事業収益が回復し、経常収益は2019年度比で約9割にまで増加している。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



- ・都財政受入額は、2015年度から、都派遣職員の人件費の直接支給に伴い、10.23億円で推移
- ・「経常収益額に占める都財政受入額割合」は、入場料収益及び演奏事業収益の変動により、60%前後で推移
- ・2020年度には、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業収益の減少により、「経常収益額に占める都財政受入額割合」は約75%にまで増加したが、2021年度は事業収益の回復に伴い、約70%にまで減少
- ・委託料は主にクラシック音楽に触れる機会の少ない島しょ地域に鑑賞の場を提供する、「島しょ芸術文化振興事業」の受託分
- ・2018～2021年度のその他は、東京都と共催で実施する「サラダ音楽祭」の受取負担金

2-3 職員数の推移から見る経営状況



※都退職者職員数はゼロ

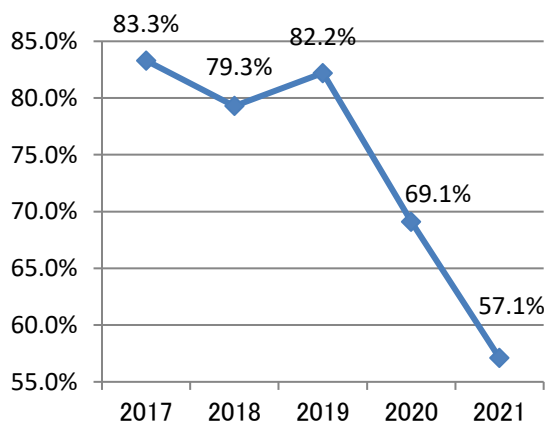
- ・過去5年間の職員数は、約120名～130名で推移
- ・楽員（演奏者）が約95人、事務局職員が約35人
- ・今後とも、サラダ音楽祭の更なる充実及び創立70周年を見据えた事業の実施に向け、演奏体制の強化及び事務局機能の強化を図っていくことが必要
- ・都退職者の職員数はゼロ
- ・都派遣職員は経営企画部ゼネラル・マネージャー及び経営企画部総務・経理チームマネージャーの2人。主に都派は楽団業務の要となる組織・人事、予算・決算等、都との綿密な連絡、楽員組合（ユニオン）との交渉を担うポストに配置

事業分野	音楽芸術普及事業																																					
事業概要	① 公開演奏事業 自主公演(定期演奏会、プロムナードコンサート、特別演奏会)、共催・提携公演、依頼公演 ② 青少年のための演奏 音楽鑑賞教室、マエストロ・ビジット、音楽アーティスト交流教室 ③ その他の事業 小規模演奏会等																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p style="text-align: center;">【事業における収益 (単位:百万円)】</p> <table border="1"> <caption>事業における収益 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>964</td> <td>4</td> <td>707</td> <td>0</td> <td>57.8%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>959</td> <td>6</td> <td>726</td> <td>49</td> <td>58.3%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>962</td> <td>6</td> <td>679</td> <td>1</td> <td>61.5%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>962</td> <td>1</td> <td>353</td> <td>74</td> <td>74.6%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>964</td> <td>3</td> <td>500</td> <td>125</td> <td>68.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年	補助金	委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	2017	964	4	707	0	57.8%	2018	959	6	726	49	58.3%	2019	962	6	679	1	61.5%	2020	962	1	353	74	74.6%	2021	964	3	500	125	68.6%	<p>・事業収益に占める都財政割合は約6割で推移しているが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により入場料収益等の演奏事業に直接関わる収益が減少したため、事業収益に占める都財政割合は約75%に増加している。</p> <p>・都財政受入額を除く事業収益は、主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入によっている。</p>
年	補助金	委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																	
2017	964	4	707	0	57.8%																																	
2018	959	6	726	49	58.3%																																	
2019	962	6	679	1	61.5%																																	
2020	962	1	353	74	74.6%																																	
2021	964	3	500	125	68.6%																																	
事業費用	<p style="text-align: center;">【事業における費用 (単位:百万円)】</p> <table border="1"> <caption>事業における費用 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>973</td> <td>88</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,005</td> <td>101</td> <td>581</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,025</td> <td>110</td> <td>589</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1,004</td> <td>102</td> <td>367</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>1,047</td> <td>106</td> <td>489</td> </tr> </tbody> </table>	年	人件費	外注費	その他	2017	973	88	548	2018	1,005	101	581	2019	1,025	110	589	2020	1,004	102	367	2021	1,047	106	489	<p>・事業費用のうち約6割が楽員等の人件費。人件費については、ほぼ同額で推移</p> <p>・過去5年の「その他経費」は約5～6億円で推移</p> <p>・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大及び緊急事態措置による公演中止が続き、事業費用が約4億円に減少したが、2021年度はコロナ前の水準に戻りつつある。</p>												
年	人件費	外注費	その他																																			
2017	973	88	548																																			
2018	1,005	101	581																																			
2019	1,025	110	589																																			
2020	1,004	102	367																																			
2021	1,047	106	489																																			
再委託費	該当なし																																					
職員構成	<p style="text-align: center;">【職員構成 (単位:人)】</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>101</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>106</td> <td>5</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>107</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>107</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>108</td> <td>3</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	年	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	2017	101	6	10	2018	106	5	7	2019	107	3	6	2020	107	3	8	2021	108	3	9	<p>・雇用形態別には、固有職員が大部分を占めている。</p> <p>・固有職員のうち約95名が楽員(演奏者)</p> <p>・それ以外の固有職員は、演奏会の企画や現場のステージ運営などを担う専門知識と経験を有するスタッフをはじめ、楽団内の連絡調整・広報営業などを担う事務局職員</p> <p>・常勤嘱託職員は、固有職員とともに協賛金獲得や演奏運営等を担っており、欠かすことのできない戦力として活躍</p>												
年	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																																			
2017	101	6	10																																			
2018	106	5	7																																			
2019	107	3	6																																			
2020	107	3	8																																			
2021	108	3	9																																			

主な事業成果

事業成果①

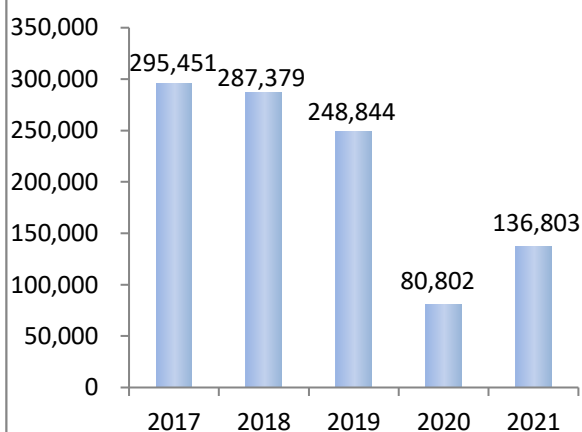
【自主公演の年間入場者率】



- ・クラシックコンサートでは、事前購入者の一割相当が何らかの理由により、来場しない状況にあるなか、演奏会PRのための動画配信や、広報活動、インターネットによるチケット販売開始(2014～)の結果、ここ2016～2019年度の自主公演の年間入場者率は平均で約80%
- ・2016年度からは、休日及び平日の昼に開催する定期演奏会Cシリーズを新たに設置(平均入場者率81%)。様々なライフスタイルを持った聴衆に対して都響の演奏を提供
- ・2020年度は当楽団が策定した「演奏会再開への行程表と指針」をもとに、7月から公演を再開したが、聴衆の公演鑑賞に対するマインドが戻らず年間入場者率は約7割に低下

事業成果②

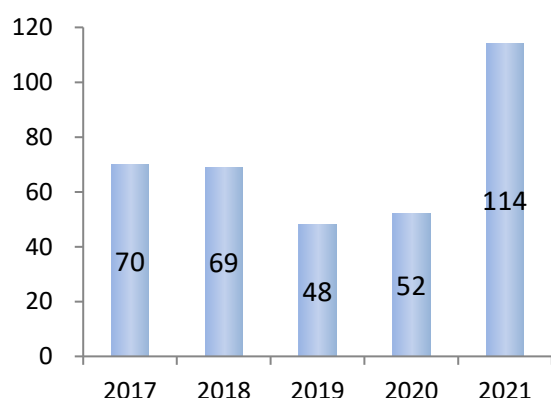
【自主公演の年間入場料収入(単位:千円)】



- ・公演回数や入場者総数により変動はあるものの、2016～2019年度の4年間平均で約2億7千万円程度の入場料収入を確保
- ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて4～6月の全公演を中止、7月から公演を再開したが客席数の約5割に制限してのチケット販売等により入場料収入は約8千万円に減少
- ・コロナ禍においても、HPやSNSにおける公演情報の発信強化等の取組や適正なチケット価格の設定などを引き続き実施
- ・2021年度は徐々に客足が戻り、コロナ前の年間入場料収入の半分程度にまで回復
- ・楽団の経営基盤の安定には、事業収益の基礎となる入場料収入の更なる確保に努めることが必要

事業成果③

【社会貢献に資するための演奏回数(単位:回)】



- ・東京都の交響楽団として、被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏、楽器指導を通じて、東京都の事業と連携した小規模演奏会をはじめ、普段演奏会に足を運ぶことのできない病院や福祉施設にて演奏会を実施。多くの方々に都響の音楽を提供
- ・年間でオーケストラ公演約130回の本番及び1公演あたり1～3日のリハーサルがある中、出張演奏スケジュールを効率的に設定して、積極的な訪問を実施
- ・2021年度はコロナ禍でも多くの方々に音楽に触れる機会を提供できるよう、アウトリーチ型の演奏会に積極的に取り組み、これまでの実績を大きく上回る114回の演奏会を実施

その他補足資料等

○音楽の質を確保するための取組

・楽員(演奏者)については、優秀な人材のモチベーションを維持・向上させるという観点から、年俸制度及び能力・業績評価制度を導入している。また、継続的にオーディションを実施することにより、優秀な楽員の獲得を図っている。

・また、現在都響では、より魅力的な音楽性を引き出し、演奏水準の向上を図るため、国際的な活躍を続けてきた大野和士音楽監督のもと、日本のオーケストラ界から多大な信頼を寄せられている小泉和裕を終身名誉指揮者に、巨匠エリアフ・インバルを桂冠指揮者にすえ、さらに、2018年度からニューヨーク・フィル音楽監督として活躍したアラン・ギルバートを首席客演指揮者に迎えるなど、充実した指揮者体制を構築している。その他の客演指揮者についても国際レベルの指揮者を招聘している。

※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

2023年度改訂版のポイント

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

【プランの主な改訂内容】

戦略1 新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上

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

戦略2 日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上

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

戦略3 発信力の強化による認知度の向上

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

戦略4 財政基盤の段階的な改善

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

戦略5 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

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

戦略1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上
-----	--------------------------------

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

関連する都の重要施策 ■「未来の東京」戦略 ・戦略15：文化・エンターテインメント都市戦略
--

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

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

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

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

戦略2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上	経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携
						○

関連する都の重要施策
—

戦略を設定する理由・背景 コロナへの不安が生じる閉塞的な時代だからこそ、人々の心を豊かにすべく音楽芸術を通じた社会貢献が求められている。オーケストラ業界においても、社会の潮流であるウィズ・コロナを踏まえた新しいサービスのあり方を模索していく必要がある。	
団体における現状（課題） ◆当楽団は、都民のオーケストラとして、社会貢献活動を着実に実施し、その取組を発信していくことが求められている。 ◆また、更なる利便性向上を実現すべく、コロナ対応を前提としながらも、より多くの来場者が満足できるサービスを提供することが必要となる。具体的には、5つのレスに係る対応やサービス向上に資する各種取組をこれまで以上に推進することが重要である。 ◆加えて、東京2020大会後のレガシーとして、外国人対応の充実をこれまで以上に推進していくことが必要である。	課題解決の手段 ◆演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届け、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するため、関係企業や関係者と連携しながら青少年・高齢者・多摩島しょに向けた「出張演奏会」を継続実施する。 ※コロナ禍により、主催者からの出演依頼が減少しているため、過年度実績水準（2020年度計画）まで段階的な回復を目指す。 ◆来場者アンケートにおける要望や事務局職員向けの各種研修等を踏まえ、サービス向上に取り組む。また、キャッシュレス・チケットレスサービス導入を促進する。 ◆日本を代表するオーケストラとして、WEBの多言語対応に積極的に取り組むことにより、外国人へのサービスを向上させる。

3年後（2023年度）の到達目標 【目標①】 ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回 ・社会貢献に関するPRの実施 【目標②】 ・来場者の期待に応えるサービスの提供 【目標③】 ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上（全面的なキャッシュレスの導入） 【目標④】 ・外国人対応の更なる充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・音楽芸術を通じた社会貢献に向け、徹底した感染症対策のもと、福祉施設や保育園、東日本大震災被災地などへのアウトリーチ事業を実施 ・また、日本を代表するオーケストラとしてのサービス向上に向け、キャッシュレス・チケットレスサービスの全定期公演への導入や、海外向けの英語版購入サイトの運用を開始 ・今後も社会貢献事業の着実な実施や、来場者サービス・顧客満足度の向上に向け、訪問先のニーズに応じたきめ細やかな演奏会実施や、海外向けPRの充実などに取り組む必要がある。
---	---

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

戦略 3	発信力の強化による認知度の向上
-------------	------------------------

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

関連する都の重要施策

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

団体における現状（課題） ◆近年のSNSの発展はめざましく、多種多様な広報媒体が社会に普及しており、認知度向上や魅力発信に向けた業界内の競争は激化している。 ◆このような中、当楽団においても、都響ファンの拡大・増加に向けてこれまで以上に戦略的な広報活動を実施しなければ、都響の魅力や先進的な事業活動等を効果的に社会へ訴求できなくなってしまう懸念がある。	課題解決の手段 ◆各種SNSによる情報発信のほか、出演者・企業等の関係者との連携を踏まえ、より効果的かつ広範に都響サウンドを伝えていく。 ◆各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。 ◆都響ファンの裾野を広げるべく、動画・音源配信に注力するなど、新たなリソースを活用した効果的なPR活動を展開する。
---	--

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】 ・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開（更なる認知度向上の実現） 【目標②】 ・魅力発信に係る広報・営業活動の実施（関係企業等との更なる連携強化） 【目標③】 ・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施（都響ファンの更なる獲得）	・発信力の強化による認知度の向上に向け、TwitterやYouTubeを活用し、リハーサル風景や出演者インタビューなどの動画配信を昨年度を上回るペースで実施したほか、「ラジオ体操第一」のオーケストラアレンジ演奏や、平和への願いを込めた「ウクライナへの祈り」の演奏動画を公開などを実施 ・今後も都響の更なるプレゼンス向上のため、顧客の購買動向の分析を踏まえた更なるPRの実施や配信活動に取り組む必要がある。

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

戦略 4	財政基盤の段階的な改善
------	-------------

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

関連する都の重要施策
—

戦略を設定する理由・背景 コロナ禍において、オーケストラ業界及び文化事業全体の各種収益は大幅に減少し、関係法人における収支改善の取組は不可欠となっている。	
団体における現状（課題） ◆コロナ禍においては多くの演奏会が中止・延期になるなど、当楽団においても入場料収益等の大幅な減少や協賛金等の獲得が困難になるなど、収支は極めて厳しい状況にある。 ◆今後も、現行の演奏会の開催方法（使用座席数の削減など）に伴う入場料収益等の減少は不可避であり、最低限従来水準（※）まで収益を取り戻すことが必要である。 ※入場料収益：2015～2019実績（コロナの影響を受けた中止公演分を含む）／5年	課題解決の手段 ◆自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。 ◆企業・個人からの協賛金・寄付金の獲得について、段階的な回復を目指すため、関係者連携を踏まえたより効果的な戦略構築を図る。 ◆例年申請している各種助成金に加え、コロナ対応に係る助成金への申請により、更なる外部資金の獲得を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標 【目標①】 ・自主公演の年間入場料収入の確保：273,000千円 【目標②】 ・企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築 【目標③】 ・助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請：8,000千円	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・コロナ禍で打撃を受けた収支の改善に向け、企業や個人サポーターへの積極的な働きかけにより、多くの支援を獲得 ・また、既存の助成金のみならず、文化庁補正予算事業等の臨時的助成金についても、機会を逃すことなく申請を行い、申請額満額の助成決定を受けることができた。 ・事業収益はコロナ前の9割程度にまで回復しつつあり、今後も安定的な財政基盤の構築に向け、コロナ後の顧客動向を踏まえた公演スケジュールへの見直しや、支援の増加に向けた戦略的な働きかけを実施していく必要がある。
---	---

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

戦略 5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化
------	------------------------

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

関連する都の重要施策
—

戦略を設定する理由・背景 オーケストラは専門的な知識・経験・技術を要する特殊な業界であることなどから、優秀な人材確保が極めて難しい環境下にある。	
団体における現状（課題） ◆このような中、当楽団においても、楽員オーディションを踏まえた採用を計画的に進めるほか、事務局職員の人材育成にも注力する必要がある。 ◆具体的には、受験者が受けやすい方法によるオーディションの実施や、優秀な事務局職員の育成に向けた取組が不可欠となってくる。	課題解決の手段 ◆オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。 ◆当楽団を支えとする事務局職員の指導育成体制を構築する。 ◆都や他団体等との人材交流を実施することで多彩な知見獲得に繋げ、楽団事務局の強固な運営体制を構築する。

3年後（2023年度）の到達目標 【目標①】 ・都響サウンドの更なる充実 【目標②】 ・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備 【目標③】 ・多彩な知見を持つ事務局職員の育成	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・優秀な楽員の確保に向け、オーディションにおける動画審査の導入などを実施。今後も国内外問わずより幅広く、楽員が受験しやすい環境を整えていく必要がある。 ・事務局職員の組織支援力向上のため、チューター制度の運用や都への職員派遣を実施。引き続きこれらの取組を継続していくとともに、今後は楽団内で個々の職員の業務や役職に応じたスキルアップを支援する制度等の構築に取り組む必要がある。
---	---

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

共通戦略	未来の東京戦略 version up 2023
-------------	--------------------------------

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財)東京都 交響楽団	成長の源泉となる「人」	■ 戦略1 個別取組事項「子ども向け音楽事業」「ヤングシート（青少年招待席）事業」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 戦略1 個別取組事項「誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭」を実施

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続のデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	--

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 交響楽団	<ul style="list-style-type: none"> ・団体及び都の規程等に基づく案件なし ・事務局の経費精算システム等の導入を推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局の経費精算システム等の導入にあたり、課題を把握するとともに、どのようなシステム導入が最適か検討を行った。 ・給与システムと連動した明細電子化サービスを導入した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局の経費精算システム等の導入推進にあたり、運用面や費用面も含め、複数システムの比較・検討を行った。 ・給与システムと連動した明細電子化サービスの導入により、職員が給与明細や源泉徴収票を各自オンライン上で閲覧できるようにした。 	<p>該当なし（対都民・事業者等を対象とした手続のうち、団体及び都の規程等に基づく案件なし）</p>