

み上がる傾向になっている。
なお、歴史文化財団の特定費用準備資金は、令和5年度末残高で約16億7千万円であり、財源としては正味財産から全て充当されている。

表D-1-22 特定費用準備資金（令和5年度末）

（単位：円）

勘定科目	残高
東京都写真美術館 30 周年記念事業積立資産	65, 000, 000
東京都現代美術館 30 周年記念事業積立資産	17, 019, 296
東京都美術館 100 周年記念事業積立資産	50, 279, 504
東京都江戸東京博物館大規模改修中特別展積立資産	63, 000, 000
東京都美術館展覧会・アートコミュニケーション事業積立資産	49, 000, 000
発信力強化事業積立資産	762, 465, 874
芸術文化未来共創事業積立資産	667, 666, 250
合計	1, 674, 430, 924

歴史文化財団提出資料より監査人作成

（ウ）P D C A サイクルの目標値と予算との関係

歴史文化財団は、都の文化施設である7施設（東京都江戸東京博物館、東京都写真美術館、東京都現代美術館、東京都美術館、東京都庭園美術館、東京文化会館、東京芸術劇場）の令和3年度から令和8年度までの6年間の指定管理者として、各施設の事業の具体的な達成目標を定め、その実施結果を評価等するP D C A サイクルにより管理運営を行っている。

東京都現代美術館及び東京都美術館では、その目標値の一つとして自主事業の観覧者数を掲げ、当該観覧者数に基づき収入予算を策定しているが、令和5年度は観覧者数の実績が目標値を上回っている。

担当者によれば、毎年度の目標値も予算も、指定管理の提案時の設定目標を前提としていることである。

しかし、歴史文化財団の指定管理者の指定期間は6年間の長期であり、指定管理の提案時の設定目標を尊重するあまり直近の把握された諸条件を踏まえたP D C A サイクルとならないのであれば、その効果も損なわれかねない。より効果的なP D C A サイクルを期待する上では、毎年度、歴史文化財団の自主的かつ専門的な事業予測に基づいた目標を定めることが有用である。予算についても事業予測に基づいた目標を反映させることが望まれるが、都の予算との連動もあり毎年度の対応が難しい場合、指定管理の中間の見直しなどの機会を捉えて適時かつ適切に反映させるほか、令和4年度より新たに開始した都と歴史文化財

団との政策連携会議において、収支の均衡を基調とした決算を見据えた予算となるよう、十分な議論が期待される。

（意見6-2）事業計画の目標値と予算との関係について

東京都現代美術館及び東京都美術館では、その目標値の一つとして自主事業の観覧者数を掲げ、当該観覧者数に基づき収入予算を策定しているが、令和5年度は観覧者数の実績が目標値を上回っている。予算の算定基礎に目標値を使用し、目標値を超える観覧者数の実績が続く単年度の収支が黒字となり正味財産が増加する場合、歴史文化財団は、その正味財産を財源として特定費用準備資金を積み立て収支相償の達成を図っているが、結果として、法人内に正味財産が積み上がる傾向になっている。

担当者によれば、毎年度の目標値も予算も、指定管理の提案時の目標値を前提としていることである。しかし、歴史文化財団の指定管理者の指定期間は6年間の長期であり、指定管理の提案時の設定目標を尊重するあまり直近の把握された諸条件を踏まえたP D C A サイクルとならないのであれば、その効果も損なわれかねない。

より効果的なP D C A サイクルを期待する上では、毎年度、歴史文化財団の自主的かつ専門的な事業予測に基づき積算を行った上で目標を定められたい。また、その目標と実績との差異を、翌年度以降の目標設定に向けた経営管理上の有用な情報として財団内で共有されたい。予算についても事業予測に基づいた目標を反映させることが望まれるが、都の予算との連動などから毎年度の対応が難しい場合、指定管理の中間の見直しなどの機会を捉えて適時かつ適切に反映させるほか、令和4年度より新たに開始した都と歴史文化財団との政策連携会議において、毎年度の予算について十分な議論を行われたい。

（2）負担金・助成金制度

ア 概要

（ア）負担金・助成金制度

歴史文化財団は、都の文化行政の一翼を担い、展覧会・舞台芸術公演の実施、新進アーティストの支援、教育普及、鑑賞・発表の場の提供、芸術創造活動の支援、先駆的なアート・プロジェクトの実施、文化プログラムの推進等、多種多様な文化事業を展開するとともに、助成等を通じ様々な芸術文化活動を支援している。

その支援業務として、歴史文化財団は、負担金制度と助成金制度を実施している。負担金制度とは、毎年度採用団体を公募し、審査結果に基づき採択された団体と共催協定を締結し実施する事業であり、助成金制度とは、毎年度採用団体を

公募し、審査結果に基づき採択された団体に対し採択結果に基づき助成金を支出する事業である。これらの制度は、都から歴史文化財団への出せん金を主な財源として、事業採択団体に負担金・助成金を支出している。

歴史文化財団の負担金・助成金制度の令和5年度の予算額と交付額は、以下のとおりである。

表D－1－23 負担金・助成金の予算と交付額（令和5年度）

（単位：円）

事業名	予算額	交付額
都民芸術フェスティバル（負担金）	52,825,000	51,842,000
都民芸術フェスティバル（助成金）	126,020,000	127,001,000
東京芸術文化創造発信助成	210,000,000	196,646,000
芸術文化魅力創出助成	547,000,000	546,228,000
芸術文化による社会支援助成	30,000,000	28,820,000
スタートアップ助成	100,000,000	100,668,000
伝統芸能体験活動助成	10,000,000	10,000,000
ライフウイズアート助成	40,000,000	36,445,000
地域芸術文化活動応援助成	60,000,000	61,510,000
東京ライヴ・ステージ応援助成	300,000,000	299,760,000
合計	1,475,845,000	1,458,920,000

歴史文化財団提出資料より監査人作成

（イ）採択に関する審査手続

歴史文化財団は、負担金・助成金の交付に当たって、採択の審査手続を実施しており、その審査では事業ごとに制定された審査基準に従い行うこととされている。

（ウ）実績の評価手続及び予算策定手続

歴史文化財団は、負担金制度と助成金制度について、実績の評価手続及び予算策定手続を以下に行っている。

まず、年度の事業実績に対して、それぞれ内部評価と外部の有識者で構成する外部評価委員会等による外部評価を行い、事業の評価を行っている。そして、その事業評価を、翌年度以降の事業計画に反映し、必要に応じて都に予算要求を行い、予算を策定している。また、それぞれの内部評価、外部評価を財団本部で集約し、事業統括した結果を都に報告している。

イ 監査の結果

審査基準及び審査結果の資料を閲覧したところ、おおむねの事業が、審査基準に従い審査が行われていることを確認できた。

一方、「東京ライヴ・ステージ応援助成」について、東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領に定められている審査会の審査委員の再審議の取扱いが、実際の採択基準と異なっていることを確認した。

その理由について担当者にヒアリングを実施したところ、東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領の再審議の取扱いに係る記載が、歴史文化財団が実際に運用する採択基準と異なるものとなっており、東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領に記載誤りの不備が認められた。

（指摘6－1）採択基準の改訂について

東京ライヴ・ステージ応援助成において、東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領に定められている審査会の審査委員の再審議の取扱いが、一部、歴史文化財団が実際に運用する採択基準と異なる記載となっていることを確認した。

東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領は、審査会の委員への採択基準を共有するためのものであり、一般公開していない状況を鑑みて採択基準の詳述は控えるが、東京ライヴ・ステージ応援助成審査要領の採択基準に記載誤りが認められることから、実際の運用に合わせて同要領を改訂し、当該不備を是正されたい。

（3）施設の利用料金

ア 概要

歴史文化財団が指定管理者として管理する各文化施設の貸出施設等の利用料は、各施設の条例の範囲内において、あらかじめ知事の承認を得て、指定管理者が定めるものとされている。例えば、東京都美術館においては、東京都美術館条例第4条の別表に以下の金額が掲げられている。

表D－1－2 4 東京都美術館条例 第4条別表

区分		単位	金額
施設	公募展示室	全階全室一日	912,000 円
	企画展示室	一室一日	76,000 円
	ギャラリー	一室一日	196,880 円
		全室一日	118,450 円
	搬入出審査室	一室一日	41,220 円
		全室一日	270,000 円
	搬入出倉庫	一室一日	67,500 円
		全室一日	11,700 円
	搬入出倉庫	一室一日	3,900 円
		全室一日	49,990 円
作品収納室	作品収納室	一室一日	4,900 円
		全室一日	40,500 円
	講堂	一室一日	4,500 円
		全室一日	35,200 円
	スタジオ	一室一日	35,240 円
		全室一日	15,260 円
	ロビー、エントランスホールその他の施設（規則で定める施設又は部分を除く。）	一平方メートル一日	100 円
		一室一日	4,500 円
		全室一日	40,500 円
		一室一日	4,500 円
附帯設備			6,400 円

東京都美術館条例より監査人技料

また、東京都美術館の運営について必要な事項を定める東京都美術館運営要綱の第5において、東京都美術館条例第4条第2項の規定により、利用料金の額を承認する基準が以下のとおり定められている。

- ① 条例の規定に反しないものであること。
- ② 原価又は類似の施設の料金と比較して著しく高額又は低額でないこと
- ③ 料金の区分が合理的であり、必要以上に細分化されるなど利用者にとって複雑なものとなっていないこと。
- ④ 指定管理者の経営上必要と認められること。

これらを踏まえて、歴史文化財団では東京都美術館利用料金要綱を定め、展示室等の具体的な利用料金を定めている。

表D－1－2 5 東京都美術館利用料金表

展示室等			
区分	単位	金額	
展示室	全展示室	全室1日	684,000円
	地階第一展示室	全室1日	57,000円
	地階第二展示室	全室1日	57,000円
	地階第三展示室	全室1日	57,000円
	地階第四展示室	全室1日	57,000円
	一階第一展示室	全室1日	57,000円
	一階第二展示室	全室1日	57,000円
	一階第三展示室	全室1日	57,000円
	二階第一展示室	全室1日	57,000円
	二階第二展示室	全室1日	57,000円
企画展示室	全企画展示室	全室1日	147,700円
	全ギャラリー	全室1日	64,000円
	ギャラリーA	全室1日	22,300円
	ギャラリーB	全室1日	16,300円
	ギャラリーC	全室1日	25,400円
	全作業室	全室1日	90,700円
	第一作業室A	全室1日	10,000円
	第二作業室B	全室1日	8,300円
	第三作業室A	全室1日	14,300円
	第三作業室B	全室1日	8,300円
搬入出作業室	全搬入出作業室	全室1日	12,300円
	第一作業室A	全室1日	12,300円
	第二作業室B	全室1日	8,300円
	第三作業室A	全室1日	12,300円
	第三作業室B	全室1日	8,300円
	第四作業室A	全室1日	12,300円
	第四作業室B	全室1日	16,900円
	全審査室	全室1日	49,700円
	第一審査室	全室1日	7,300円
	第二審査室A	全室1日	2,900円
作品審査室	全作品審査室	全室1日	1,500円
	第一審査室A	全室1日	2,900円
	第二審査室B	全室1日	2,900円
	第三審査室A	全室1日	3,400円
	第三審査室B	全室1日	3,400円
	第四審査室A	全室1日	3,400円
	第四審査室B	全室1日	3,400円
	全収納室	全室1日	30,600円
	地階収納室A	全室1日	3,400円
	地階収納室C	全室1日	3,400円
搬入出倉庫	全搬入出倉庫	全室1日	3,400円
	第一倉庫	全室1日	3,400円
	第二倉庫	全室1日	3,400円
	第三倉庫	全室1日	3,400円
	全収納室	全室1日	3,400円
	地階収納室A	全室1日	3,400円
	地階収納室C	全室1日	3,400円
	二階収納室A	全室1日	3,400円
	二階収納室C	全室1日	3,400円
	地階収納室B1	全室1日	3,400円
作品収納室	全作品収納室	全室1日	1,700円
	第一倉庫	全室1日	1,700円
	第二倉庫	全室1日	1,700円
	第三倉庫	全室1日	1,700円
	全収納室	全室1日	1,700円
	地階収納室A	全室1日	1,700円
	地階収納室C	全室1日	1,700円
	二階収納室A	全室1日	1,700円
	二階収納室C	全室1日	1,700円
	地階収納室B1	全室1日	1,700円

展示室等			
区分	単位	金額	
展示室	全展示室	全室1日	28,800円
	第一事務室	全室1日	2,400円
	第二事務室	全室1日	2,400円
	第三事務室	全室1日	2,400円
	第四事務室	全室1日	2,400円
	第五事務室	全室1日	2,400円
	第六事務室	全室1日	2,400円
	第七事務室	全室1日	2,400円
	第八事務室	全室1日	2,400円
	第九事務室	全室1日	2,400円
企画展示室	全企画展示室	全室1日	6,200円
	全ギャラリー	全室1日	2,000円
	ギャラリーA	全室1日	2,000円
	ギャラリーB	全室1日	2,000円
	ギャラリーC	全室1日	1,600円
	全事務室	全室1日	6,200円
	第一事務室	全室1日	2,400円
	第二事務室	全室1日	2,400円
	第三事務室	全室1日	2,400円
	第四事務室	全室1日	2,400円
搬入出作業室	全搬入出作業室	全室1日	12,300円
	第一作業室A	全室1日	12,300円
	第二作業室B	全室1日	8,300円
	第三作業室A	全室1日	12,300円
	第三作業室B	全室1日	8,300円
	第四作業室A	全室1日	12,300円
	第四作業室B	全室1日	16,900円
	全審査室	全室1日	49,700円
	第一審査室	全室1日	7,300円
	第二審査室A	全室1日	2,900円
作品審査室	全作品審査室	全室1日	1,500円
	第一審査室A	全室1日	2,900円
	第二審査室B	全室1日	2,900円
	第三審査室A	全室1日	3,400円
	第三審査室B	全室1日	3,400円
	第四審査室A	全室1日	3,400円
	第四審査室B	全室1日	3,400円
	全収納室	全室1日	30,600円
	地階収納室A	全室1日	3,400円
	地階収納室C	全室1日	3,400円
搬入出倉庫	全搬入出倉庫	全室1日	3,400円
	第一倉庫	全室1日	3,400円
	第二倉庫	全室1日	3,400円
	第三倉庫	全室1日	3,400円
	全収納室	全室1日	3,400円
	地階収納室A	全室1日	3,400円
	地階収納室C	全室1日	3,400円
	二階収納室A	全室1日	3,400円
	二階収納室C	全室1日	3,400円
	地階収納室B1	全室1日	3,400円
作品収納室	全作品収納室	全室1日	1,700円
	第一倉庫	全室1日	1,700円
	第二倉庫	全室1日	1,700円
	第三倉庫	全室1日	1,700円
	全収納室	全室1日	1,700円
	地階収納室A	全室1日	1,700円
	地階収納室C	全室1日	1,700円
	二階収納室A	全室1日	1,700円
	二階収納室C	全室1日	1,700円
	地階収納室B1	全室1日	1,700円

付帯設備			
区分	単位	金額	
展示設備	陳列ケース	各設備1台1日	800円
	展示台	1台1時間	1,600円
	フロアグラフィット	全日	1,600円
	映像機	全日	800円
	プロジェクター	1台	800円
	音響設備	全日	1,600円
	マイクセット	1組	800円
	持ち込み機材使用電気料	1KW/h	40円
スタジオ等	スタジオ1	全日	24,300円
	スタジオ2	全日	12,200円
	スタジオ3	全日	12,200円
	スタジオ4	全日	12,200円
	スタジオ5	全日	12,200円
	スタジオ6	全日	12,200円
	スタジオ7	全日	12,200円
	スタジオ8	全日	12,200円
	スタジオ9	全日	12,200円
	スタジオ10	全日	12,200円
ロビー・エントランス	ロビー・エントランス	1㎡	75円

講堂・スタジオ等			
区分	単位	(新)金額	
講堂	全講堂	全日	24,300円
	第一講堂	全日	12,200円
	第二講堂	全日	12,200円
	第三講堂	全日	12,200円
	第四講堂	全日	12,200円
	第五講堂	全日	12,200円
	第六講堂	全日	12,200円
	第七講堂	全日	12,200円
	第八講堂	全日	12,200円
	第九講堂	全日	12,200円
スタジオ	スタジオ1	全日	24,300円
	スタジオ2	全日	12,200円
	スタジオ3	全日	12,200円
	スタジオ4	全日	12,200円
	スタジオ5	全日	12,200円
	スタジオ6	全日	12,200円
	スタジオ7	全日	12,200円
	スタジオ8	全日	12,200円
	スタジオ9	全日	12,200円
	スタジオ10	全日	12,200円
ロビー・エントランス	ロビー・エントランス	1㎡	75円

東京都美術館利用料金要綱より監査人技料

イ 監査の結果

歴史文化財団が指定管理者として管理する各文化施設における貸出施設の利用料金については、各施設の条例が定める範囲内において、指定管理者である歴史文化財団が決定している。

利用料金は、いずれも各施設の利用料金要綱により決定したものであるが、歴史文化財団における利用料金の決定プロセスについて担当者ヒアリングを実施したところ、各施設の運営要綱等に基づき、近隣又は競合する施設等の利用料金を勘案し設定しているが、具体的な積算過程が記載されている文書は残されていないとのことであった。

また、料金の見直しの頻度について同じくヒアリングを実施したところ、定期的な見直し機会は特段設けておらず、利用料金の範囲を定める条例の改正時など必要な都度実施しているとのことであった。

各館の利用料金要綱における料金部分の最終改定は以下のとおりであり、20年近く料金の改定が行われていない館も見受けられる。各館の運営要綱等に基づき、近隣または競合する施設等の利用料金を勘案し設定しているとのことであるが、文書の保存年限もあり、具体的な算定において勘案した文書は残されていないとのことであり、同一の館で見直しのたび、まちまちな考え方での算定ともなりかねない。

館名称	料金部分の最終改訂
東京都江戸東京博物館	平成 30 年 9 月 1 日
東京都美術館	平成 22 年 4 月 1 日
東京都庭園美術館	令和 3 年 4 月 1 日
東京都写真美術館	平成 14 年 4 月 1 日
東京都現代美術館	平成 25 年 4 月 1 日
東京芸術劇場	平成 24 年 6 月 1 日
東京文化会館	平成 18 年 4 月 1 日

(意見 6－3) 利用料金の算定要素について

歴史文化財団が指定管理者として管理運営している各館の貸出施設の利用料金は、いずれも条例が定める範囲内において歴史文化財団が館ごとの利用料金要綱により決定したものである。担当者によると、歴史文化財団における利用料金の決定プロセスは、各館の運営要綱等に基づき、近隣または競合する施設等の利用料金を勘案し設定しているが、具体的な算定において勘案した文書は残されていないとのことである。

各館の利用料金は、貸出施設の稼働率と歴史文化財団の収益に直結する重要

な要素である。条例の範囲内においてどのような要素を勘案して設定するかという一貫性及び客観性を有する算定の諸条件を定めるとともに、利用料金の決定の際の根拠として必要に応じて改訂しつつ継続して活用することを検討されたい。

(意見 6－4) 利用料金の見直しについて

担当者によると、各館の利用料金の見直しの頻度については、定期的な見直し機会は特段設けておらず、利用料金の範囲を定める条例の改正時など必要な都度実施しているとのことである。実態として、20 年近く料金の改定が行われていない館も見受けられる。

条例で定める利用料金の範囲が変更となった場合に見直しを実施することは当然であるが、利用料金の改定を行わないという結果としての判断に至る場合があるとしても、定期的（5 年程度）に利用料金の見直しの機会を設けることを検討されたい。

(4) 文化施設の貸会議室等の有効利用

ア 概要

都の文化施設の貸出施設には、ホール等の主要な施設以外に、会議室や応接室、研修室などの施設が存在する。

東京文化会館や東京芸術劇場のホームページを確認すると、貸出施設の利用に当たっては使用団体登録が必要であり、一定の利用制限はあるものの、芸術文化活動を行う団体以外の一般団体も会社等の会議・研修・講座等の目的で使用するができることになっている。会議室については、芸術文化団体は芸術・芸術・文化に関する会議等に、一般団体はその他（会社等）の会議・研修・講座等の目的で利用することができる。

令和 5 年度における都の文化施設の貸出実績は、以下のとおりである。なお、東京都江戸東京博物館もホールや会議室などの貸出施設を有するが、令和 5 年度は大規模改修により休館中である。

表D－1－2 6 文化施設における会議室等貸出実績（令和5年度）

（単位：％）

施設名	貸出施設	稼働率
東京文化会館	大ホール	94.0
	小ホール	85.2
	大会議室	46.7
	中会議室 1	
	中会議室 2	
	小会議室 1	
	小会議室 2	
東京芸術劇場	応接室 1	
	応接室 2	
	大ホール	76.8
	中ホール	99.2
	小ホール 1	97.0
	小ホール 2	97.2
	リハーサル室	63.4
	大会議室	66.8
	小会議室 1	52.5
	小会議室 2	62.7
東京都江戸東京博物館	小会議室 3	48.9
	小会議室 4	51.0
	小会議室 5	57.8
	小会議室 6	48.0
	小会議室 7	61.0
	ホール	大規模改修工事のため休館中
	会議室	
	学習室 1	
東京都美術館	学習室 2	97.0
	公募展示室	
	ギャラリー	
	講堂	
東京都現代美術館	スタジオ	77.4
	講堂	50.8
	研修室	21.3
東京都写真美術館	ホール	71.3
	スタジオ（創作室）	7.6

歴史文化財団作成資料より監査人作成

イ 監査の結果

演劇等を行う公演者への施設貸出を行っている東京文化会館や東京芸術劇場のホールの稼働率は、同施設の指定管理者である歴史文化財団の「令和3年度～8年度指定管理者提案書（事業計画書）」にて目標が定められており、令和5年度の稼働率の実績は、この目標を達成している状況であった。

一方、令和5年度の東京文化会館の会議室・応接室の稼働率は46.7％、東京芸術劇場の会議室の稼働率は40％台後半から60％台前半の範囲であり、同施設のホールと比べて稼働率は低い。その理由について担当者にはアリソングを実施したところ、稼働率が低い理由は以下のとおりである。

（ア）東京文化会館

会議室・応接室は大ホール・小ホールとセットで利用されることが多く、まず3か月前に優先的に芸術文化団体からの申込みを受け付け、抽選を行う。その後、2か月前から抽選に外れた芸術文化団体と一般団体の双方から先着順で受け付けているが、人気のない曜日や時間帯しか選択できなくなってしまうことから、稼働率が上がりづらい状況である。

（イ）東京芸術劇場

新型コロナウイルス感染症拡大の対策のため会議室利用に必要な新規団体登録の手続きを中止しており、令和5年5月より再開したが、稼働率は回復していない。オンライン会議が定着し、対面での会議室利用に影響していると思われる。また、大ホール同様に、会議室についても貸出区分が午前・午後・夜間の一日3コマの枠のうち、午後夜間2コマ、午前午後2コマの利用（3コマの内2コマ）が大半を占めているため、稼働率が上がりづらい状況である。

施設の有効利用の観点から、芸術文化団体・一般団体に会議室・応接室の利用が可能であるという情報提供を更に積極的に行い、利用を検討できる門戸を更に拡大することも重要であると考えられる。

この点、担当者にヒアリングを実施したところ、東京文化会館及び東京芸術劇場共にホームページ及び館内案内で周知するほか、東京文化会館ではリーフレットを作成し、館内で配架及び周知を行っているとのことであった。しかし、東京文化会館はJR上野駅近く、また、東京芸術劇場はJR池袋駅近くという立地条件を鑑みると、両館の会議室・応接室の現状の稼働率では、施設が十分有効に使用されているとは言えない。

また、一般団体の利用も想定され得るその他の貸出施設のうち、その稼働率が50％未満となっている東京都現代美術館の研修室は、自館の展覧会関連事業や

教育普及事業などでの使用、及び文化の振興に資する講演会、講座、研究会などの実施のために使用する者に貸出を行う施設であるが、その稼働率の実績は21.3%となっている。担当者にヒアリングを実施したところ、稼働率が低い理由としては、東京都現代美術館は、乗降客の多いターミナル駅付近に立地しておらず、最寄り駅からも20分程度の距離があり貸出条件に不利な面があるとの説明であったが、ホームページによれば、確かに東西線本場駅や都営新宿線菊川駅からは徒歩15分であるものの都営バスも使える。また、半蔵門線清澄白河駅からは徒歩9分であった。

なお、東京都写真美術館のスタジオ（創作室）は、自館の展覧会関連事業や教育普及事業などでの使用が中心となり外部への貸出は基本的に行われないことから、他の貸出施設と同様に稼働率をあえて算定するとその実績は7.6%になるとのことであった。

（意見6－5）文化施設の貸会議室等の有効利用について
令和5年度の東京文化会館の会議室・応接室の稼働率は46.7%、東京芸術劇場の会議室の稼働率は40%台後半から60%台前半の範囲と、同施設のホールと比べて稼働率は低い。

担当者によると、東京文化会館及び東京芸術劇場共にホームページ及び館内案内で周知するほか、東京文化会館ではリーフレットを作成し、館内で配架及び周知を行っている状況とのことである。しかしながら、東京文化会館はJR上野駅近く、また、東京芸術劇場はJR池袋駅近くという立地条件を鑑みると、両館の会議室・応接室の現状の稼働率では、施設が十分に使用されているとは必ずしも言えない。

また、一般団体の利用も想定され得る東京都現代美術館の研修室の令和5年度の稼働率は21.3%であり、当該施設の稼働率は他の施設と比べて低い状況である。立地条件や使用条件に起因する点があるとしても、十分に施設が利用されているとは必ずしも言えない。

したがって、一般団体も含めた利用者への更なる周知のあり方、受付期間やコアの見直しなど貸出依頼に対する柔軟な対応等を検討し、施設の有効利用に努められたい。

（5）寄附金等
ア 概要

歴史文化財団は、都の文化施設の活性化のための諸事業の運営費や、文化施設の事業運営費等に充てることを用途として、法人・団体及び個人から寄附や支援を募っている。

具体的な寄附金等の制度は、以下のとおりである。

表D－1－27 歴史文化財団における寄附金等の制度

	本部	東京都写真美術館	東京文化会館	東京芸術劇場
寄附金等制度	(個人・法人)寄附 (個人)オンライン寄附 (法人・個人)支援金 (大学等)パートナーシップ会員校	(法人)支援会員制度 (法人)オンライン寄附 (個人)賛助会員制度	(法人)新たな舞台芸術の創造発信、新進音楽家の発掘、育成など、東京文化会館の様々な主催事業をより充実、発展させるために活用	(法人)パートナー企業・団体 東京芸術劇場の実施する公益目的事業のうち、下記の用途に使用
寄附金等の用途	(1)当財団が実施する、文化施設活性化のための諸事業の運営費 (2)当財団が運営する、上記施設の事業運営費 (3)その他、当財団の事業費	支援会費は写真・映像収蔵品を充実させるとともに新進作家の発掘と育成、自主企画展等の充実、国際交流の促進、国内関係先との交流等の活動に充当	(個人) (1)舞台芸術の創造発信拠点として作品を創造し発信する創造発信事業費 (2)新進・若手音楽家を発掘し、演奏機会を提供する等の支援を行う人材育成事業費 (3)次世代への音楽文化の継承や社会包摂に係る教育普及事業費 (4)その他、東京文化会館の主催事業費	(1)若手アーティスト育成のための事業費 (2)高校生・学生割引やシニア割引、障害者割引などのサーベイス実施のための補てん事業費 (3)地域活性化のためのにぎわい事業費 (4)教育普及やプログラムや人材育成プログラムのための事業費 (5)その他、東京芸術劇場の事業費

表D－1－28 制度ごとの寄附金等の推移

(単位：円)

運営施設	名称	対象	令和3年度	令和4年度	令和5年度
財団本部	寄附（一般）	法人・個人	380,300	1,210,000	1,602,000
	オンライン寄附	個人	176,000	134,000	470,000
	支援金受入制度	法人・個人	1,300,000	1,300,000	950,000
	パートナーシップ	学校	9,200,000	9,712,000	10,716,000
	写真映像文化振興支援協議会	法人（寄附）	5,580,000	4,150,000	4,150,000
東京都写真美術館	東京文化会館オトリナー（令和2年度～）	法人（協賛金）	65,010,000	61,732,000	58,927,000
東京文化会館	東京文化会館オトリナー（令和2年度～）	法人	4,650,000	10,200,000	13,975,000
東京芸術劇場	賛助会員制度（令和3年度～※オンライン受付は令和5年度～）	個人	320,000	330,000	1,110,000
	東京芸術劇場パートナー企業・団体	法人（寄附）	5,600,000	16,165,250	7,800,000
		法人（協賛金）	11,022,502	11,974,998	12,000,000
合計			103,238,802	116,908,248	111,700,400

歴史文化財団提供資料より監査人作成

なお、歴史文化財団の本部のオンライン寄附では、寄附をする美術館・博物館・劇場等を選択できる。また、東京都現代美術館を通じて館が所管する組織であるトーキョーアーツアンプレスペース及び東京都渋谷公園通りギャラリーへの寄附も受け付けている。

表D－1－29 オンライン寄附の寄付先

(単位：円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
財団総務課	54,000	15,000	162,000
東京都江戸東京博物館 (江戸東京たてもの園含)	32,000	23,000	62,000
東京都美術館	30,000	34,000	130,000
東京都庭園美術館	0	6,000	8,000
東京都写真美術館	0	10,000	100,000
東京都現代美術館	20,000	0	2,000
東京文化会館	40,000	6,000	4,000
東京芸術劇場	0	40,000	2,000
合計	176,000	134,000	470,000

歴史文化財団提供資料より監査人作成

イ 監査の結果

施設別の寄附等の制度の有無や寄附・支援の継続・拡大のためどのような取組を行っているか、担当者ヒアリングを実施した。

まず、施設別の寄附金等の制度については、東京都写真美術館、東京文化会館及び東京芸術劇場は館単位で寄附金等の制度を有し、一定数の寄附・支援を獲得しているものの、その他の館については独自の制度は持たず、財団全体の寄附金等の制度及び取組により実施している状況であった。

また、支援会員や寄附者等による支援の継続・拡大の観点では、財団全体の支援金等の制度及び各館における支援金等の制度や取組について、特段内部的な目標は立てておらず、そのため目標と実績の比較による進捗管理は行われていないと言える。

さらに、寄附金等の利用について、歴史文化財団のホームページや寄附趣意書・支援会員募集要項には以下のように大まかな用途が記載されているものの、具体的な対象事業や成果は、特段事業報告やホームページに記載されていない。

「公益財団法人東京都歴史文化財団 寄附趣意書」(抜粋)

3 寄附金の使途

当財団の実施する公益目的事業のうち、下記の利用途に使用させていただきます。

- (1) 当財団が実施する、文化施設活性化のための諸事業の運営費
- (2) 当財団が運営する、上記施設の事業運営費
- (3) その他、当財団の事業費

<div>「東京都写真美術館 支援会員募集要項」(抜粋)</div> <div>支援会費の主な用途</div> <div>支援会費は写真・映像収蔵品を充実させるとともに新進作家の発掘と育成、自主企画展等の充実、国際交流の促進、国内関係先との交流等の活動に充当させていただきます。</div>	<div>(意見 6－6) 各館への支援等の継続・拡大について</div> <div>東京都写真美術館、東京文化会館及び東京芸術劇場は館単位で寄附金や支援金の制度を有し、一定数の寄付・支援を獲得しているものの、その他の館については独自の寄附金・支援金の制度及び取組は持たず、歴史文化財団全体の寄附金・支援金の制度及び取組により実施している状況であった。</div> <div>現行の財団本部を介した寄附の仕組みは、一元的な管理による効率性といった利点はあるものの、寄附・支援と館単位の事業のつながりが必ずしも明確でなく、寄附者・支援者の共感を得にくいことが課題と言える。</div> <div>また、寄附金・支援金の利用については、歴史文化財団のホームページや寄附趣意書・支援会員募集要項に大まかな用途が記載されているものの、具体的な対象事業や成果は、特段事業報告や財団ホームページに記載されていない。</div> <div>寄附金・支援金がどのように利用され、具体的な事業や成果につながったかを確認できることは、寄附者・支援者が継続的な支援を行う上で重要である。</div> <div>したがって、寄附・支援と館単位の事業のつながりをより明確にするとともに、具体的な対象事業やその成果について事業報告や財団ホームページに記載するなど、支援者の共感を得て支援等の継続・拡大につながる取組を検討されたい。</div> <div>(意見 6－7) 支援等の取組に関する目標管理について</div> <div>歴史文化財団における支援等の取組について、支援会員等による支援の継続・支援の拡大の観点では特段内部的な目標は立てておらず、そのため目標と実績の比較による進捗管理も行われていない。</div> <div>支援等の継続・拡大に係る内部目標を定め、進捗管理を実行することを検討されたい。</div>
<div>3 歴史文化財団の事務執行</div> <div>(1) 物品管理</div> <div>ア 概要</div> <div>都の文化施設には、都からの委託品や指定管理料により購入した物品（以下「保全物品」という。）及び歴史文化財団が指定管理料以外で独自に購入した物品（以下「持込物品」という。）が存在する。</div> <div>保全物品は毎年度、保全物品一覧表に基づいて物品の使用状況を調査（照合）し、調査日を記載して物品管理責任者の記名、押印したものの写しを都へ提出することとなっている。</div> <div>持込物品は固定資産及び物品があり、公益財団法人東京都歴史文化財団財産管理規程において、固定資産については第 15 条に基づき毎会計年度 1 回以上、物品については第 25 条に基づき毎会計年度末（什器備品について毎会計年度末又は随時）に現物照合を実施するとともに、帳票と現物の照合確認を実施しなければならぬ旨を定めている。</div> <div>また、歴史文化財団が所有する財産の取得・管理・処分及び物品の管理事務については、同規程第 27 条にて財団の財産及び物品の使用状況についての検査に係る定めがあり、固定資産・物品の有無に加えて、実際の使用状況についても確認する内容となっている。</div> <div>イ 監査の結果</div> <div>公益財団法人東京都歴史文化財団財産管理規程第 27 条によると、歴史文化財団の財産及び物品の検査において、総務部長による検査員の任命及び立会人の指名、検査員による検査報告書の作成と総務部長への報告が求められている。</div> <div>令和 5 年度の財産及び物品の検査に関して、総務部長による検査員の任命及び立会人の指定が確認できる資料、検査報告書の有無を確認したところ、いずれも確認できなかった。</div> <div>(指摘 6－2) 検査員による財産及び物品の検査について</div> <div>公益財団法人東京都歴史文化財団財産管理規程第 27 条に基づき、歴史文化財団の財産及び物品の使用状況について毎会計年度 1 回以上検査を実施すべきところ、同規定に定められている総務部長による検査員の任命及び立会人の指名がなされておらず、検査員による検査報告書の作成及び総務部長への報告がなされていないかった。</div> <div>公益財団法人東京都歴史文化財団財産管理規程第 27 条の定めに基づいた検査を実施されたい。</div>	

Ⅱ 公益財団法人東京都交響楽団について

1 都響の事業

(1) 都響の演奏会事業

ア 概要

(ア) 自主公演

都響は、自ら主催する自主公演を主たる事業としている。令和5年度における自主公演の実績は、以下のとおりである。

表D-2-1 令和5年度自主公演の実績

演奏会名	演奏回数	入場者数	入場料収益	備考
定期演奏会	24 回	38,677 人	178,883 千円	【会員数】 Aシリーズ 754 席 東京文化会館8回 Bシリーズ 1,134 席 サントリーホール8回 Cシリーズ 861 席 東京芸術劇場8回
プロムナードコンサート	5 回	8,748 人	40,334 千円	【会員数】 827 席 サントリーホール 5 回 〈都響スベシヤル〉 サントリーホール 3 回 東京文化会館 1 回 東京芸術劇場 1 回 〈第九〉 すみだトリフォニーホール 1 回 東京文化会館 1 回 サントリーホール 1 回 〈八王子シリーズ〉 J:COM ホール(八王子) 1 回 〈その他〉 名古屋特別公演 1 回 大阪特別公演 1 回
特別演奏会	11 回	16,998 人	99,140 千円	
合計	40 回	64,423 人	318,357 千円	

都響提供資料、事業報告書・財務諸表より監査人作成

自主公演のうち、定期演奏会及びプロムナードコンサートを対象として、会員券制度が設けられている。これは、シリーズ全公演を一括で購入することで、定期A・B・C会員は1回券の定価より約37%割引、プロムナードメンバーズは1回券の定価より約30%割引という価格面の優遇に加え、都合のつかない公演を発売中の他の公演に振り替える日程振替サービスや、年間を通じて同一の指定席、都響の主催公演の1回券を一般販売に比して先行かつ割引価格で購入可能といった特典が設けられている。

会員券を購入した定期会員数の直近5年間の推移は、以下のとおりである。

表D-2-2 定期会員数の推移（直近5年）

（単位：席）

シリーズ名	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
定期演奏会A	1,141	1,001		761	754
定期演奏会B	1,275	1,257	新型コロナウイルス感染症の影響で、会員券の継続手続、新規入会を休止	985	1,134
定期演奏会C	960	936		823	861
プロムナードコンサート	1,043	909		765	827
合計	4,419	4,103		3,334	3,576

都響提供資料より監査人作成

(イ) 依頼公演

都響は、自主公演や他団体との共催・提携公演とは別に、地方公共団体や文化振興団体等からの依頼を受けてオーケストラを派遣する依頼公演を事業としている。令和5年度の依頼公演の実績は、以下のとおりである。

表D-2-3 令和5年度依頼公演の実績

演奏回数	入場者数	事業収益
31 回	37,892 人	120,873 千円

都響提供資料より監査人作成

イ 監査の結果

(ア) 自主公演における定期会員数

自主公演における定期会員数は、各シリーズにおいて年間の参加者数が確保されるため、安定的な入場者数と入場料収益の確保につながる一方、1回券の単価と比較すると割引がなされているため、利益の確保という観点も考慮して会員数と割引率のバランスとして適切な水準が求められる。

適切な定期会員数の水準について担当者にヒアリングを実施したところ、定期演奏会の最大収容人数と定期会員数の関係により試算可能とのことであり、その試算結果は監査人に提示された（事業活動への影響を踏まえて本報告書で試算結果の具体を記載することは控える）。定期会員券の継続手続・新規入会の休止があった新型コロナウイルス感染症の影響後、都響の定期会員の獲得努力の継続により定期会員数は増加傾向にあり、今回の監査を通じて試算された定期会員数の水準についても中長期的に達成を目指すとのことであった。

また、割引率については、頻繁に改定するものではなく、平成28年度に現行の37%に変更以降は改定していないが、公演ごとにチケット料金を設定することにより、世の中の物価等を反映しているとのことであった。

都響の活動理念「最高の音楽を都民に、そして世界へ」を考慮すると、必ずしも自主公演の入場者数及び売上の最大化が至上命題とはならないものの、活動方針に記載のある「低廉なチケット価格で質の高い演奏をより多くの人々へ届け続ける」という使命を果たす上では、定期会員数の安定的な増加は重要であると言える。そのためにも、都響は、今回の監査を通じて試算された定期会員数の水準を法人内で引継書等により残し、その水準の達成を中長期的に目指すべきと考える。

(意見7-1) 定期会員数について

都響の活動理念である「最高の音楽を都民に、そして世界へ」を考慮すると、必ずしも自主公演の入場者数及び売上の最大化が至上命題とはならないものの、活動方針に記載のある「低廉なチケット価格で質の高い演奏をより多くの人々へ届け続ける」という使命を果たす上では、定期会員数の安定的な増加は重要であると言える。

適切な定期会員数の水準は、定期演奏会の最大収容人数と定期会員数の関係により試算可能とのことであるため、適切な定期会員数の水準の試算結果を法人内で引継書等により残し、その水準の達成を中長期的に目指されたい。

(イ) 依頼公演の単価

依頼公演については、チケット料金に入場者数を乗じて収入が算出される自主公演等とは異なり、オーケストラ派遣に係る標準単価が定められており、そこに交通費等の実費を加えて請求がなされる。

標準単価の具体的な数値については、事業活動への影響を踏まえて本報告書で記載することは控えるが、単価の設定は依頼公演の回数や事業収益に直結するため、その算定方法や見直しの頻度は合理性や有効性の観点から重要となる。また、都との共同事業等における演奏負担金や、ひいては運営費補助金の積算にも影響を与える可能性もある。この点、単価の設定に関して当初の設定根拠や見直しの頻度、現在の価格水準に対する見解について、担当者にヒアリングを実施した。

まず、金額の設定根拠については、平均的な編成のオーケストラによる演奏を想定して設定しており、それを基に交通費や楽器運搬費等の追加経費を積み上げているとのことであったが、現在の標準単価の設定当初の具体的な金額の積算過程は確認できなかった。

また、見直しの頻度については、依頼公演等を安定的に受注することができなくなってしまうおそれがあるため、出演料の改定は慎重に検討すべきものであると考えており、楽団全体の収支を検討するに当たっては、出演料の単価を変動させることよりも、依頼公演の回数や定期公演における入場者数を増やすことを重視しているとのことであり、定期的な見直しの機会は特段設けていないとのことであった。

さらに、現在の価格水準に対する見解としては、設立趣意書における「楽団は、都民にできるだけ低廉な料金でより多数に演奏を公開し、積極的に音楽の普及をはかる。」を踏まえた適当な額であると認識しているとのことであった。

上記の回答を踏まえ、現在の標準単価の水準について、各依頼公演における原価との比較を実施したところ、原価分を回収する出演料を得ており、直ちに出演料を改定する必要はないとも考えられる。

しかし、現在の経済環境における人件費や原価の高騰を踏まえると、今後同様に行われる可能性があると考えられる。

そういった中で、依頼公演に係る標準単価を適切な水準に保つ上では、各公演の原価率を踏まえ、各依頼公演及び全体収支における依頼公演による収益が適正規模かを定期的に確認する必要があると考えられる。

(意見7-2) 依頼公演の標準単価について

担当者によると、依頼公演の標準単価は、平均的な編成のオーケストラによる演奏を想定して設定されており、それを基に交通費や楽器運搬費等の追加経費を積み上げているとのことであるが、現在の標準単価について設定当初の具体的な金額の積算過程は確認できなかった。また、依頼公演の標準単価の見直しの頻度については、定期的な見直しの機会は特段設けていないとのことであった。

依頼公演の標準単価は、収益に直結する重要な要素であり、都との共同事業等における演奏負担金や、ひいては運営費補助金の積算にも影響を与える可能性もある。依頼公演の安定的な受注のために標準単価の改定は慎重に検討すべきものである一方で、現在の経済環境における人件費や原価の高騰を踏まえると、今後も同様に原価を回収できるとは限らず、他のオーケストラ団体でも出演料の見直しが行われる可能性があると考えられる。

したがって、依頼公演に係る標準単価を適切な水準に保つため、各依頼公演の原価率を踏まえ、各依頼公演及び全体収支における依頼公演による収益が適正規模かを定期的に確認されたい。

(2) 中期経営計画

ア 概要

都響は、都の政策連携団体として、都の東京文化戦略 2030 と綿密な連携を図りながら、中期経営計画「都響 2022→2025 最高の音楽を都民に、そして世界へ～一層、人々に必要とされ、愛されるオーケストラを目指して～」を定め、楽団の 60 周年（2025 年）に向けて、音楽芸術の普及向上と教育活動や社会貢献を通じ、人々に必要とされ、愛されるオーケストラを目指して経営を行っている。

イ 監査の結果

都の東京文化戦略 2030 で掲げられている 4 つの戦略のうち、戦略 2 では「芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす～人々をインスパイアする～」が掲げられており、この戦略を実行するための推進プロジェクトとして、「アート&エンターテインメント・プロジェクト」では、「TOKYO MET Salad MUSIC FESTIVAL（サラダ音楽祭）」の施策がある。

この「アート&エンターテインメント・プロジェクト」の「TOKYO MET Salad MUSIC FESTIVAL（サラダ音楽祭）」は、「Sing and Listen and Dance～歌う！聴く！踊る！」をコンセプトに都響と東京芸術劇場を中心とした実行委員会の下、民間企業等と連携して誰もが楽しめる音楽祭を開催し、ファミリー・子供向け音楽企画や、障害のある方も一緒に鑑賞できるコンサートに、都響の楽員と子供たちの合同演奏や演奏指導などを実施し、多様性と調和（社会的包摂）の推進・次世代育成を目指すオリエンティックレガシー事業として展開し、また、地域コミュニティ等と連携し、多摩や島しょでも地域差なく音楽に触れられる機会を提供するものである。

ここで、都響の中期経営計画の活動方針に「サラダ音楽祭の開催」の施策は掲げられているが、東京文化戦略 2030 の「アート&エンターテインメント・プロジェクト」と直接つながっていることは、明示的な記述としては確認できなかった。

一方、東京文化戦略 2030 では、4 つの戦略の進捗度合いを確認し、戦略を実行するための 10 の推進プロジェクトの施策の評価や見直しに反映するため、目標の達成度合いを計測・監視するための定量的な指標として K P I（重要業績評価指標）が設定されている。

そこで、中期経営計画と都の東京文化戦略 2030 の「アート&エンターテインメント・プロジェクト」の関係性について担当者にヒアリングを実施したところ、都の「アート&エンターテインメント・プロジェクト」の「TOKYO MET Salad MUSIC FESTIVAL（サラダ音楽祭）」の施策については、都響の中期経営計画の活動方針に当該施策は反映しているが、東京文化戦略 2030 の「アート&エンターテイン

メント・プロジェクト」の関係性は明記していないとのことであった。

（意見 7－3）中期経営計画への東京文化戦略 2030 のプロジェクト内容の反映について

都響は、都の政策連携団体として、都の東京文化戦略 2030 の戦略及び戦略実行のための推進プロジェクトと連携した経営を展開している。

都の東京文化戦略 2030 で掲げられている 4 つの戦略のうち、戦略 2 で掲げられている「芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす～人々をインスパイアする～」の戦略を実行するための推進プロジェクトの「アート&エンターテインメント・プロジェクト」には、「TOKYO MET Salad MUSIC FESTIVAL（サラダ音楽祭）」の施策があり、都響の役割に言及されている。

しかし、都響の中期経営計画の活動方針には当該施策の記載はあるものの、東京文化戦略 2030 の「アート&エンターテインメント・プロジェクト」の直接的な関係性は明記されていない。

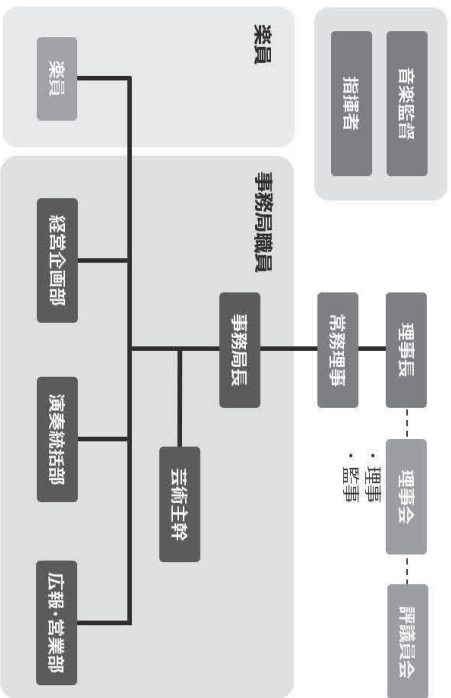
一方、東京文化戦略 2030 では、4 つの戦略の進捗度合いを確認し、戦略を実行するための 10 の推進プロジェクトの施策の評価や見直しに反映するため、目標の達成度合いを計測・監視するための定量的な指標として K P I（重要業績評価指標）が設定されており、都響の経営は、当該 K P I に影響を与える。

したがって、東京文化戦略 2030 の K P I に都響の経営が影響しているとの認識の下、都響の中期経営計画において、都の東京文化戦略 2030 における都響の具体的な役割を明記し、都と更なる綿密な連携を行い、適切に経営を進めることを検討されたい。

(3) 都響のリスク管理とガバナンス体制 ア 概要

都響の組織図は、以下のとおりである。

図D-2-1 都響 組織図



都響提供資料より監査人抜粋

都響の組織上、ガバナンスの責任者として監事が置かれている。監事の職務及び権限は定款第23条に定められており、「監事は、理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告を作成する。」、監事は、いつでも、理事及び使用人に対して事業の報告を求め、この法人の業務及び財産の状況の調査をすることができる。」とされている。現在、監事は2名で、いずれも非常勤となっている。監事による監査としては、理事会等への出席のほか、期末時における決算報告・事業報告の場で質疑応答等が行われているとのことである。なお、都響は、業務執行や会計処理に関して疑義が生じた場合は、都度、監事に相談を行っているとのことである。

また、公益法人では、原則として会計監査人を置くことが定められているが、以下のいずれにも該当しない法人は、この限りではない（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第5条第12号ただし書き、同法施行令第6条）。

- ・収益の額が1,000億円以上
- ・費用及び損失の額の合計額が1,000億円以上
- ・負債の額が50億円以上

都響は上記のいずれにも該当しないため、会計監査人を設置しておらず、監査法人・公認会計士による外部監査は受けていない。また、内部監査部署は設置されておらず、内部監査は行われていない。

なお、法人の税務に関しては、税理士と顧問契約を締結しており、税金計算を委嘱している。また、顧問業務の範囲内で会計処理の相談等は実施している。

イ 監査の結果

現状、都響において非常勤の監事による監査は実施されているものの、内部監査部署の設置を含め、各担当者・各部署の業務を独立した立場で点検しリスク管理する体制は構築されていない。

法人におけるリスク管理・ガバナンス体制においては、各担当者・各部署とは独立した立場で業務の適正性を点検する機能が一般的に重要視され、業務上のリスク低減と不祥事の防止にとどまらず、業務の有効性・効率性の向上や経営目標の達成にも寄与するものと考えられる。

上記の観点から、現状のリスク管理・ガバナンス体制について担当者にヒアリングを実施したところ、監事監査等により適切な監視体制は構築されていると考えられているが、リスク管理やガバナンス強化の観点から、内部における点検体制の構築を検討することであった。

(意見7-4) リスク管理・ガバナンス体制について

都響において、非常勤の監事による監査は実施されているものの、内部監査部署の設置を含め、各担当者・各部署の業務を独立した立場で点検しリスク管理する体制は構築されていない。

法人におけるリスク管理・ガバナンス体制においては、各担当者・各部署とは独立した立場で業務の適正性を点検する機能が一般的に重要視され、業務上のリスク低減と不祥事の防止にとどまらず、業務の有効性・効率性の向上や経営目標の達成にも寄与するものと考えられる。

したがって、都響内において各担当者・各部署の業務を独立した立場で点検しリスク管理する体制を構築することを検討されたい。

(4) 特定資産の積立て

ア 概要

公益法人における特定資産については、内閣府公益認定等委員会が定める「公益法人会計基準注解」の注4の3において、「当該公益法人が特定の目的のために預金、有価証券等を有する場合には、当該資産の保有目的を示す独立の科目をもって、貸借対照表上、特定資産の区分に記載するものとする」と定義されている。

公益法人は、収益事業等から生じた利益の50%を公益目的事業財産に繰り入れる必要があることから（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第18条第4号、同法施行規則第24条）、特定資産は当該利益（一般正味財産）と対応させて積み立てられることが多い。

日本公認会計士協会が定める「公益法人会計基準に関する実務指針」によると、「一般正味財産を財源とする特定資産とは、法人自らが特定の目的のために預金や有価証券等を当該資産の保有目的を示す科目で積み立てるものであり、例えば、会館建設積立資産等がある。また、負債に対応する特定資産とは、特定の負債の支払いに充てるために、対応する負債を限度として、預金や有価証券等を当該資産の保有目的を示す科目で積み立てるものであり、例えば、退職給付引当金に対応する退職給付引当資産、預り保証金に対応する預り保証金引当資産等がある。」と例示されている。

また、同指針では、特定資産は、次の事項を定めた取扱要領を作成することが望ましいとされている。

- ・ 目的
- ・ 積立ての方法
- ・ 目的取崩の要件
- ・ 目的外取崩の要件
- ・ 運用方法
- ・ その他

都響は、令和5年度末において以下の特定資産を計上している。

表D-2-4 特定資産の残高とその財源（令和5年度末）

（単位：円）

科目	令和5年度末残高	うち一般正味財産からの充当額	うち負債に 対応する額
退職給付引当資産	108,763,820	—	108,763,820
減価償却引当資産	27,000,000	27,000,000	—
2025年海外公演準備積立資産	170,000,000	170,000,000	—
楽器購入資金積立資産	6,000,000	6,000,000	—
楽器運搬トラック購入資金積立資産	20,000,000	20,000,000	—
練習環境確保準備積立資産	10,000,000	10,000,000	—
執務環境整備積立資産	180,000,000	180,000,000	—
合計	521,763,820	413,000,000	108,763,820

都響財務諸表より監査人作成

イ 監査の結果

特定資産については、「公益法人会計基準に関する実務指針」に記載のとおり、取扱要領に基づいて適切な積立てや取崩しが行われていることが財産の有効活用面で重要となる。

また、都響は、都の政策連携団体として、東京都文化戦略2030といった各種文化戦略の一翼を担うものであり、運営費補助金も経常費用の50%を超える規模で受領している。

こうした都の文化政策としての公共性・公平性の観点からも、留保金の活用については、より透明性や有効性が求められると考えられる。

上記の観点から、各特定資産の要領及び積立て・取崩しの計画について、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を実施した。

練習環境確保準備積立資産についての概要は以下のとおりであり、積立上限額と積立額・取崩額の計画を比較すると、リハーサル経費が259百万円に対して、積立額は計画額で90百万円となっている。

表D－2－5 練習環境確保準備積立資産の概要（令和5年度末時点）

内容	・楽団が現在練習拠点として使用している東京文化会館内リハーサル室について、2026年度から一時的に使用できなくなる見込みであるため、必要な練習環境を確保するための積立てを行う。 ・期間は3年を想定
積立上限額	当該期間中のリハーサルは、主にホール等の施設を使用し実施 リハーサル経費：259百万円（積立上限額） （施設使用料、通勤手当区域外交通費、その他経費）
積立額・取崩額の計画	積立額合計 90百万円 ・2023年度 10百万円 積立（今回の積立額） ・2024年度 40百万円 積立（積立予定額） ・2025年度 40百万円 積立（積立予定額） ・2026年度 40百万円 取崩、事業実施 ・2027年度 45百万円 取崩、事業実施 ・2028年度 5百万円 取崩、事業実施

都響提供資料より監査人作成

積立上限額まで必ず積立てがなされるべきというものではないが、リハーサル経費として想定される費用に対して計画されている積立額は半分にも満たないため、事業の実施に際して十分な資金的な裏付けがなされるかに疑問が残る。また、令和5年度の一般正味財産増減額、すなわち都響の利益は3百万円程度、令和6年度の積立計画が40百万円のところ予算では31百万円の赤字となっており、積立てを計画的に実施できるかという点も検討する必要がある。

（意見7－5）練習環境確保準備積立資産について

練習環境確保準備積立資産の積立上限額と積立額・取崩額の計画を比較すると、リハーサル経費が259百万円に対して、積立額は計画額で90百万円となっている。上限額まで必ず積立てがなされるべきというものではないが、リハーサル経費として想定される費用に対して計画されている積立額は半分にも満たないため、事業の実施に際して十分な資金的な裏付けがなされるかに疑問が残る。また、令和5年度の一般正味財産増減額、すなわち都響の利益は3百万円程度、

令和6年度の積立計画が40百万円のところ予算では31百万円の赤字となっており、積立てを計画的に実施できるかという点も検討する必要がある。

積立ての目的である練習場の確保費用は、東京文化会館の改修に伴い確実に必要となることが見込まれることから、積立計画について予算等との比較の中で実現可能なものとなるよう、都と連携した運営費補助金の増額等による積立財源の確保の選択肢も含め、事業のために必要となる積立額や各年度の積立額・取崩額を再検討されたい。

2 都響の事務執行

（1）楽器購入資金貸付金

ア 概要

都響は、公益財団法人東京都交響楽団楽器購入資金貸付規程に基づき、楽員に対して楽器購入資金貸付事業を実施している。楽員が演奏の質に見合った高価な楽器を取得するため、低利で資金を貸し付けることによって楽器取得を支援し、もって音楽芸術普及活動をサポートするための事業である。

楽器購入資金貸付を受けている楽員は10名であり、貸付金額は合計3,950万円、令和5年度末の貸付金残高は合計1,727万円である。

同規程第5条によると、申込人の要件は、3か月以上欠勤していないこと、本給その他の給与を譲渡し、又は差し押さえられていないこと、既に楽器購入資金貸付を受けていないこととしている。また、同規程第9条において、楽器購入資金貸付金の未返済者である同一の楽員に対して、複数貸付は認められていないことが定められている。

イ 監査の結果

（ア）同一楽員に対する複数貸付

楽員への楽器購入資金の貸付が、公益財団法人東京都交響楽団楽器購入資金貸付規程に準拠して適切に実施されているか、都響の貸付金償還表から10名への貸付（計12件）の令和5年度末時点の貸付状況を確認した。

その結果、以下のとおり、同一楽員に対する複数貸付が4件（2名分）検出されたことから、複数貸付の審査状況を確認するため、楽器購入資金の貸付に係る書類を閲覧し、また、同一楽員に対する複数貸付が承認された理由について担当者にはヒアリングを実施した。

表D－2－6 楽器購入資金貸付金の貸付状況について

氏名	楽器	貸付金額	貸付年度	償還終了予定年度
A氏	弦楽器の弓	250万円	2006年度	2026年度
	弦楽器	500万円	2006年度	2026年度
B氏	弦楽器の弓	310万円	2004年度	2024年度
	弦楽器の弓	250万円	2010年度	2030年度

都響提供資料より監査人作成

同一の楽員に対する複数貸付は、通常の貸付と同様の方法・内容にて貸付の起案及び審査が行われ、貸付の承認がなされていた。

A氏への貸付については、弦楽器と弓のセットであり、一体で演奏するもので

あること、B氏への貸付については、楽員の特性に見合った楽器が常に市場に出回っているわけではなく、その時点で購入する必要性があったことが、同一の楽員に対する複数貸付を行った理由であった。

(指摘 7-1) 楽器購入資金貸付金の同一楽員に対する複数貸付について
公益財団法人東京都交響楽団楽器購入資金貸付規程では、同一楽員に対する複数貸付は認められていないが、楽器購入資金貸付金の未返済者（同一楽員）に対して複数貸付が行われていた。

同一楽員に対する複数貸付を承認した理由（弦楽器と弓のセット購入の必要性、演奏者のレベルに合う楽器の購入機会の逸失を防ぐ必要性）については一定程度理解できるものの、自ら定めた同規程に準拠できていない。

同規程に準拠して、楽器購入資金貸付金の未返済者である同一楽員に対しては複数貸付を認めない現行規定を徹底するか、あるいは、複数貸付の必要性及び複数貸付の償還の安全性を鑑みて、当該規程を改訂し複数貸付を認める定めを反映するか検討されたい。

(イ) 貸付手続

楽員への楽器購入資金の貸付手続として、公益財団法人東京都交響楽団楽器購入資金貸付規程第15条にて「借受人が貸付金の償還を完了したときは、直ちに借用証書を返還するものとする。」と借用書の返還が定められている。

同規程に基づき貸付手続が行われているか貸付手続に関する資料を閲覧したところ、都響で保管している借用書において、①償還済みの貸付金の借用書の借受人への未返還、②借用書の貸付日の誤り、③借用書の利率・貸付日の記載欄が空欄といった事項を検出した。

(指摘 7-2) 楽器購入資金貸付金の借用書の不備について

公益財団法人東京都交響楽団楽器購入資金貸付規程に基づき貸付手続が行われているか資料を閲覧したところ、都響で保管している借用書において、①償還済みの貸付金の借用書の借受人への未返還、②借用書の貸付日の誤り、③借用書の利率・貸付日の記載欄が空欄といった事項を検出した。

同規程第15条にて「借受人が貸付金の償還を完了したときは、直ちに借用証書を返還するものとする。」と定められており、借受人が貸付金の償還を完了した際、直ちに借用書を借受人に返還しなければならないが、都響の本部事務所内に償還済みの貸付金の借用書が保管されていた。

したがって、規程に準拠し、償還済みの貸付金の借用書は直ちに借受人に返還されたい。

加えて、借用書は、借受人が都響に対して将来の弁済を約束するために交付する書類であり、借受人の返済が滞った場合において返還を要求する際の重要な証拠書類である。また、借用書に記載漏れや不備があった場合は、貸借当事者間で貸借条件等の認識相違により紛争が生じるおそれがある。そのため、借用書の取扱いや記載事項の誤り・漏れをチェックするための確認項目リストを作成するなど、借用書の取扱いや記載の不備を防止又は発見する体制を整備及び運用されたい。

(2) 物品の現物管理

ア 概要

都響の本部は、東京文化会館に所在しており、事務所のほか、楽員の演奏の練習場として、東京文化会館内のリハーサル室を使用している。このような状況から、東京文化会館内には、都の所有品及び都響が所有する物品が存在する。

都の所有品には、都の所有物であることを示すための整理番号等が記載されたラベルが貼付されており、東京文化会館の指定管理者である歴史文化財団が、毎年度、使用状況を調査している。

一方、都響が所有する物品のうち、楽器及び備品（楽器以外のもの）で、耐用年数が1年以上、かつ、取得価額が10万円以上の財産。以下「備品等」という。）については、公益財団法人東京都交響楽団備品等管理規程第9条に基づき、取得した際に整理番号等を記載したラベルを貼付し、備品等管理台帳に登録しなければならぬとされている。また、同規程第18条に基づき、毎年度末に備品等管理台帳と現物とを審査照合し、その結果を備品等管理責任者に報告しなければならぬとされている。

このように、東京文化会館内に所在する物品は、都と都響とで所有者が異なり、これらの物品については明確に所有者を区別した上で適切な管理を行うことが求められている。

イ 監査の結果

東京文化会館への視察の際、東京文化会館内のリハーサル室にある都響の備品等の管理状況を検証するため、現物と備品等管理台帳との照合を実施した。大リハーサル室には、都の所有品と都響の備品等が保管されていたが、都の所有品にはラベルが貼付されていた一方で、都響の備品等のうち、ラベルが貼付されていない備品等（コントラスケースやティンパニ椅子など）が確認された。

公益財団法人東京都交響楽団備品等管理規程第9条ただし書きには、ラベルの貼付を省略することが認められる例外規定がある。そこで、例外規定の適用について担当者にヒアリングを実施したところ、例外規定の適用はラベルの貼付

により資産性を損なうものが対象であり、基本的に楽器を想定しているとのことであった。

視察時に現物照合を行った都響の備品等（コントラバスケースやティンパニ用椅子など）は、ラベルの貼付により資産性を損なうものではないと考えられ、ラベルを貼付すべきであると考えられる。

（指摘 7－3）備品等に係るラベル管理について

都響が所有する物品のうち、楽器及び備品（楽器以外のもの、耐用年数が1年以上、かつ、取得価額が10万円以上の財産。以下「備品等」という。）については、公益財団法人東京都交響楽団備品等管理規程第9条に基づき、取得した際に整理番号等を記載したラベルを貼付し、備品等管理台帳に登録しなければならないとされている。また、同規程第18条に基づき、毎年度末に備品等管理台帳と現物とを審査照合し、その結果を備品等管理責任者に報告しなければならないとされている。

しかしながら、東京文化会館内の大リハーサル室に保管されている都響の備品等のうち、ラベルが貼付されていない備品等（コントラバスケースやティンパニ用椅子など）が確認された。備品等にラベルが貼付されていない場合は、所有者を識別できず、誤って撤去される等の紛失リスクが高まるほか、備品等管理台帳との紐付きが担保できず、紛失事実に気付かないおそれや、都響の決算書に紛失した備品等が計上され続けてしまうおそれもある。

したがって、同規程第9条に基づき、東京文化会館内の大リハーサル室に保管されている都響の備品等のうち、ラベルが貼付されておらず、かつ、ラベルの貼付により資産性を損なうものではない備品等（コントラバスケースやティンパニ用椅子など）に対し、ラベルを貼付し、備品等の管理を適切に行われない。

（3）有償配布用CD等の管理

ア 概要

都響は、令和5年度末時点で商品を1.5百万円分保有している。

この商品の内容は、都響の演奏が収録されたCD及びDVDであり、楽員・職員への有償配布用として保管され、公益財団法人東京都交響楽団CD等管理実施要領により在庫管理を行っている。

同要領によると、楽員・職員への有償配布用のCD及びDVDを「商品CD」として年度末に棚卸表を作成し、保有している商品CDは、10年を目安として滞留在庫として認識し、棚卸資産滞留一覧表及び報告書を作成の上、保管・処分の方針を検討することとなっている。

イ 監査の結果

有償配布用CDの長期滞留在庫の検討・報告が、公益財団法人東京都交響楽団CD等管理実施要領に従い運用されていることを確かめるため、同要領第6条に定める棚卸資産滞留一覧表及び報告書の令和5年度における作成状況について、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を実施した。

棚卸資産滞留一覧表は、「CD及びDVD在庫表」として作成されており、都響内で滞留状況を把握している。一方で、報告書は作成されておらず、「CD及びDVD在庫表」に記載の発売年月日に基づく滞留状況を確認する運用にとどまっていた。

なお、有償配布用CDの廃棄処分の実績としては、過去に一度実施したことがあるのみで、直近年度で廃棄処分は実施していないとのことであった。

（指摘 7－4）滞留在庫に関する報告書について

公益財団法人東京都交響楽団CD等管理実施要領第6条では、滞留在庫になっている有償配布用のCD及びDVDについて、棚卸資産滞留一覧表及び報告書を作成の上、保管・処分の方針を検討する定めとなっている。

しかしながら、令和5年度末の有償配布用のCD及びDVDの在庫に対して、報告書は作成されていない。

販売用のCD及びDVDの滞留在庫に関する報告書は、滞留在庫の保管・処分の方針について組織内の判断を確定させるために必要であり、会計上も棚卸資産の評価損の計上を判断するための基礎となることから、要領に基づき速やかに報告書を作成されたい。

（4）公演案内のチラシ

ア 概要

都響は、公演ごとに都民へ公演を案内するためのチラシを作成している。令和5年度は、年間累計として688,200枚のチラシを発行し、その印刷費の合計額は3,787,626円である。

イ 監査の結果

印刷部数の決定方法について担当者にヒアリングを実施したところ、公演ごとの入場者数見込みや過去の公演のチラシの廃棄実績を参考にしており、いずれの公演においても、廃棄数が印刷部数の1%以下に収まるよう努めているとのことであったが、一方で、公演ごとのチラシの廃棄実績については、概数は把握しているものの、記録は残っておらず、精緻な個別管理ができていない状況であった。

(意見 7－6) 公演案内のチラシの部数管理について
都響は、公演ごとの都民へ公演を案内するためのチラシの印刷枚数を、入場者数見込みや過去の公演のチラシの廃棄実績を参考にして、廃棄数が印刷部数の1%以下に収まるよう努めているとのことである。しかし、公演ごとのチラシの廃棄実績については、概数は把握しているものの、記録は残っておらず、精緻な個別管理ができていない。
公演の案内用チラシの廃棄分の印刷費は、経費ロスになるため、できるだけ廃棄数を少なくすることが望ましい。
したがって、チラシの印刷に当たっての適正部数を把握するため、チラシの廃棄数は公演ごとに管理されたい。

Ⅲ 公益財団法人東京都つながり創生財団について
(1) 経営計画の策定

ア 概要

つながり創生財団は、東京都において多文化共生社会づくり及び共助社会づくりを推進する事業を実施し、人と人のつながりを育むことにより、地域コミュニティの活性化を図り、もって都民一人ひとりが輝ける社会を実現することを事業目的としている。当事業目的の達成に当たっては、その特徴から、中長期的な視点で事業を展開する必要がある。

この点、つながり創生財団の事業計画として取りまとめられたものとして、「経営改革プラン」、「TOKYO政策評価・事業評価・グループ連携事業評価見える化ボード・グループ連携事業評価」、「事業計画」を公表している。

経営改革プランは、総務局が主導し、政策連携団体が経営改革に資する取組を3か年計画（令和3年度から令和5年度）としてまとめたものである。大きく4つの戦略を掲げており、戦略ごとに数値目標が掲げられている。

TOKYO政策評価・事業評価・グループ連携事業評価見える化ボード・グループ連携事業評価は、財務局が主管しており、政策連携団体が実施している事業について、都の施策目標につながる協働目標を設定し、有識者意見を踏まえて具体的な事業の見直しの方向性を評価しているものであり、毎年度目標設定が行われている。

事業計画は、毎年度つながり創生財団が独自に作成し公表している。

経営改革プランは表D－3－1、令和5年度のTOKYO政策評価・事業評価・グループ連携事業評価見える化ボード・グループ連携事業評価は表D－3－2、令和5年度の事業計画は表D－3－3のとおりである。

表D－3－1 経営改革プラン（令和3年度～令和5年度）

戦略	目標
多文化共生社会のための都内在住外国人への支援	【目標①】 ・情報提供の充実 ・多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加（令和3年度 699,734） 【目標②】 ・外国人相談窓口の周知、相談件数2,200件以上（令和3年度 2,078件） 【目標③】 ・東京日本語教室サイトの地域日本語教室の掲載数 230教室以上 【目標④】 ・やさしい日本語の認知度 40%

戦略	目標
多文化共生社会づくりに取り 組む団体等への支援	【目標①】 ・情報提供の充実・多文化共生ポータルサイトアクセス数を前年度比5%以上増加（令和3年度 699,734） 【目標②】 ・地域の外国人相談窓口への支援件数 300 件以上（令和3年度 250 件） 【目標③】 ・情報共有や研修の実施等による各地域日本語教育の連携支援 【目標④】 ・やさしい日本語の認知度 40%
共助社会づくりの推進	【目標①】 ・システム稼働による情報提供充実等を通じた参加者の裾野拡大とボランティア団体の連携強化による活性化 【目標②】 ・新たな課題への対応を含めた地域コミュニティの活性化事業の本格実施 ・参加自治体数累計 9 自治体（バイロット事業実績により見直し）
財団の運営基盤の整備	【目標①】 ・文書の電子決定率 100% 【目標②】 ・令和2年度比一人当たり紙使用量 70%削減 【目標③】 ・採用から退職までに必要な人事制度の確立 【目標④】 ・公益認定の取得

都提供資料より監査人作成

表D-3-2 グループ連携事業評価（令和5年度）

事業分野	協働目標	事業目標
多文化共生社会 づくり	東京に暮らす外国人が日本の文化や生活ルールを理解し、日本人自らも外国人の生活習慣等を理解するなど、双方が相互理解を深め、共に快適に暮らすまちを実現する。	①外国人相談：自治体等への通訳・翻訳支援件数 令和8（2026）年度 200 件 ②地域日本語教育：日本語学習支援者スキルアップ研修修了者数 令和11（2029）年度累計 210 名 ③都民の「やさしい日本語」の認知度 令和9（2027）年度 50% ④多文化キッズコーディネーター支援事業の促進：スーパーバイザーの配置 10 名（機関）

共助社会づくり	地域と多様な主体との連携やボランティア文化の定着を通じて、地域の「つながり」と、つながりを支える「人材」を創出し、地域コミュニティの活性化を図る。	①フラットフォームとなるシステム（東京ボランティアレガシーネットワーク：VLN）の運用を通じ、ボランティアの活動継続・裾野拡大を図る。（VLNから、募集团体のウェブサイト等への遷移数年間 30,000 件以上） ②町会・自治会等に地域を支える人材を派遣し、地域コミュニティを活性化するとともに、新たな支え合いの形を創出 令和12（2030）年度累計 300 件
---------	---	--

都提供資料より監査人作成

表D-3-3 事業計画（令和5年度）

事業	分野	計画
多文化共生社会づくりに関する事業	東京都多言語相談ナビ	・15 言語対応の多言語相談及び専門家相談の継続 ・相談支援システムの構築 ・ウェブサイトからの避難民への相談事業の継続
	情報発信	・東京都多文化共生ポータルサイトの充実 ・SNSを活用した情報発信
	地域日本語教育の推進	・東京日本語教室サイトの継続運営 ・文化庁の実施する「地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業」への共同参加 ・日本語学習支援者スキルアップ研修の実施 ・初期日本語教育のオンライン教室をモデル事業として実施
	やさしい日本語の活用促進	・日本語の最新活用事例の収集と発信 ・やさ日リーダー養成研修の拡大実施 ・やさしい日本語の活用役立つ用語集やイラスト集などのコンテンツ提供
	多文化共生コーディネーター研修の実施	・在住外国人の課題解決に取り組む人材の育成とネットワーク化 ・区市町村職員宛、多文化共生の基礎知識研修の開催 ・過去の受講者を対象とした多文化共生に関わるより専門的な知識や最新の情報を踏まえた研修の実施
国際交流・国際協力等を促進するための連絡調整及び普及啓発		・関連団体間の連携推進 ・「国際交流・協力TOKYO連絡会」を運営し、「国際化市民フォーラム in TOKYO」を開催 ・多文化共生に関する課題等を共有する中域ネットワークの構築

事業	分野	計画
災害時の外国人支援ネットワーク構築の検討	多文化キッズコーデイナーの支援	・災害時の外国人支援に関わる団体間のネットワーク構築 ・訓練と研修 ・「災害時の外国人支援 Q&Aマニュアル」の内容刷新
		・スーパースーパーチームを構築し、担当職員の研修の実施や相談アドバイザー等の区市町村へのサポートを実施
		・国際理解・国際協力のための全国中学生作文コンテスト・「国際理解・国際協力のための高校生主張コンクール」の東京都大会を開催
		・東京ボランティアアレガシーネットワークを通じて、ボランティア活動に関心のある人に役立つ情報を提供
共に助け合う社会づくり	東京ボランティアアレガシーネットワークの運営	・東京ボランティア活動に関心のある人に役立つ情報を提供
	地域コミュニティ活性化事業	・地域コミュニティの中核である町会・自治会の活動を支援

都提供資料より監査人作成

イ 監査の結果

監査に当たっては、適切な事業計画を策定しているかという観点から、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を実施した。

その結果、アで記載したとおり都からの要請に基づく計画や単年度の事業計画はあるものの、財団独自で作成した中長期計画はないとのことであった。ただし、令和6年度に中長期計画の土台となるものとして、「今後の戦略」を策定し、都に報告している。この「今後の戦略」は、財団の目指す方向性や役割、体制などに對する考えを整理している。財団によると、これをベースに令和7年度めどで中長期計画の策定を行う予定であるとのことであった。

(意見 8-1) 中長期計画の早期策定について

中長期計画は、つながり創生財団の事業目的達成のための道しるべとなるものであることから、本来であれば財団設立時または設立後速やかに策定するべきものである。確かに、経営改革プランやグループ連携事業評価、単年度の事業計画は立てられているものの、中長期計画に代替するものではない。経営改革プランは3年という短い期間の戦略であり、財団全体の計画というよりも重点戦略を複数記載しているものにすぎない。また、グループ連携事業評価や事業計画は、単年度の計画である。むしろ、経営改革プランやグループ連携事業評価、単年度の事業計画は、中長期計画を基礎として短期的な視点で落とし込んで策定される性格のものであると言える。

中長期計画は、財団の団体目標を達成するために必要となる取組を可視化し、効果的効率的な経営を可能にする。逆に、中長期計画がなければ、財団としての目標管理にも支障が生じる。また、中長期計画を策定することにより、都民の財団に対する理解が深まり、多文化共生の実現という目標にも近づくこととなる。財団においても、中長期計画の必要性は認識されており、既にその土台となる「今後の戦略」は策定しているとのことではあるが、令和5年度の段階で財団設立から4年が経過していることから、早期に策定することを検討されたい。

(2) 固定資産の管理

ア 概要

つながり創生財団の令和5年度決算では、特定資産として建物付属設備 18 百万円、什器備品 7 百万円（帳簿価額）、ソフトウェア 90 百万円が計上されている。

固定資産の管理については、公益財団法人東京都つながり創生財団財産管理規程に規定されている。同規程第8条第1項では、財産の管理については常に最善の注意を払い、経済的効率的に利用すること、同2項では台帳を備え付け、変動の都度補正することが定められている。また、同規程第15条及び16条には、毎会計年度1回以上は財産台帳と現物を照合し、事務局長へ報告することを定めている。

固定資産は、取得後長期間にわたり使用することが想定されることから、損害や紛失などが生じていないことを確かめるために、定期的・継続的に現物を確認することが必要である。固定資産の現物照合は、固定資産の現物を確認し、また物理的な劣化や損害などを把握するために重要な手続である。

(管理)

第8条 事務局長は、財団の財産（固定資産）の管理について、常に最善の注意を払い、経済的かつ効率的に利用されるようにしなければならない。

2 事務局長は、財団の財産（固定資産）について、財産（固定資産）台帳を備え付け、変動のあった都度、補正しておかなければならない。

3 財産（固定資産）台帳の記入及び整理の方法については、事務局長が別に定める。

(現物の照合)

第15条 毎会計年度1回以上は、財産（固定資産）台帳と現物を照合し、差異がある場合は、所定の手続を経て帳簿の整備を行われなければならない。

(報告等)
第 16 条 財産管理責任者は、固定資産に変動があった都度及び毎会計年度末日現在の固定資産の状況について、事務局長に報告しなければならない。

イ 監査の結果

固定資産の現物照合について、適切に実施がなされているかという観点から、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を実施した。

具体的には、令和5年度の実施状況について、財団による実査時の書類を確認し、担当者にはヒアリングを実施したところ、総務課総務担当の職員が固定資産台帳をシステムから出力し、当台帳と固定資産に貼付されたシールを照合した上で、突合の結果（チェックワーク）を出力した固定資産台帳に残して報告書として取り扱っているとのことであった。実際に突合結果を記載した固定資産台帳を確認したところ、突合した形跡（チェックワーク）は確認できたが、固定資産台帳に上長の押印はなかった。

(意見 8－2) 固定資産実査の報告について

財産管理規程において、固定資産の現物実査を実施し、事務局長へ報告することが明文化されているが、運用上は総務課総務担当の職員が実査を行い、突合の結果（チェックワーク）を出力した固定資産台帳に残して報告書として取り扱っている。この報告書を事務局長へ報告しているものの、事務局長の承認印は確認できなかった。

これでは、照合が実施され、事務局長に報告されているかを客観的に把握することができず、組織として固定資産の実在性や利用状況を十分に確認したことを事後的に検証することが困難となる。

固定資産の現物照合は、最終的には資産の維持管理、ひいては適切な財務諸表の作成につながるものであり、適正な実施が求められるため、固定資産実査結果について、上長が確認した証跡を残す運用とすることを検討されたい。

(3) 決算プロセス

ア 概要

(ア) つながり創生財団の会計

つながり創生財団は、「公益法人会計基準」(平成 20 年 4 月 11 日 最終改正令和 2 年 5 月 15 日 内閣府公益認定等委員会)を採用し、財務諸表として貸借対照表、正味財産増減計算書及び、「公益法人会計における内部管理事項について」(平成 17 年 3 月 23 日公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議幹事会申合せ)の別表に準拠して資金収支計算書を作成している(貸借対照表、正

味財産増減計算書は内訳表を含む)。また、財務諸表に対する注記及び附属明細書も作成し、財務諸表と併せて監査法人の監査を受け、財団ホームページにも公表している。

つながり創生財団は収益事業を実施していないため、会計区分は公益目的事業会計と法人会計のみである。

(イ) 特定資産

つながり創生財団は、令和5年度末において以下の特定資産を計上している。

表 D－3－4 令和5年度末における特定資産の残高とその財源 (単位：円)

科目	令和5年度末残高	うち指定正味財産からの充当額	うち負債に対応する額
前払費用	5,324,055	5,324,055	-
貯蔵品	56,494	56,494	-
建物附属設備	18,481,840	18,481,840	-
什器備品	7,076,073	7,076,073	-
ソフトウエア	90,108,843	90,108,843	-
敷金	46,896,600	46,896,600	-
賞与引当資産	13,686,408	-	13,686,408
退職給付引当資産	4,868,000	-	4,868,000
合計	186,498,313	167,943,905	18,554,408

つながり創生財団財務諸表より監査人作成

イ 監査の結果

つながり創生財団は、貸借対照表内訳表及び正味財産増減計算書内訳表を作成しているが、それぞれの作成に当たっては、複数の会計で共通に発生する収益・費用、資産・負債が存在する。これらの取扱いについては、「非営利法人委員会研究資料第4号 貸借対照表内訳表及び正味財産増減計算書内訳表の作成と会計処理について」において次のように記載されている。

共通収益については、認定法第18条の定め及び定款、会費規程、運用規則等に従って各会計に配賦する。

共通費用については、使用割合や従事割合等、合理的な配賦基準に基づき各会計に配賦することが求められており、特に公益財団法人の場合には、公益目的事業比率の算定に影響することが考えられるため、原則として適正な配賦基準に基づき配賦を行わなければならない。

共用資産・共用負債については、可能な限り特定の会計への物理的な跡付けを行い、その跡付けに従って、直接、当該会計に計上する。物理的に特定の会計への跡付けが困難な場合には、使用割合等が高い特定の会計の資産・負債として一括計上し、共通的に発生する収益・費用を各会計へ使用割合、従事割合等の配賦基準により按分することが可能である。

上記の研究資料に基づき、つながり創生財団の共通収益・費用、共用資産・負債の処理を確認したところ、共通費用については、要員数及び面積割合を基準として勘定科目ごとに設定し、配賦計算を実施していることを確かめた。また、共通収益として受取補助金の振替額が挙げられるが、これは会計基準注13の定めのとおり、補助金等の目的たる支出が行われるのに応じて、正味財産から収益に振替を実施している。

しかし、共用資産・共用負債については共通費用の配賦基準を参考にして特定の会計への跡付けを行っているものの、その取扱いを明文化まではしていない。なお、令和5年度の貸借対照表内訳表上で、代表的な共用資産・負債を挙げると以下のとおりである。建物附属設備や敷金は共通費用の按分で使用している面積比に基づいており、賞与引当金は職員の所属部署により跡付けがなされている。

表D-3-5 令和5年度末における代表的な共用資産・負債

(単位：円)

科目	件名	公益目的事業会計	法人会計
建物附属設備	スチールパーテーション・システム天井	7,381,505	2,216,083
什器備品	机・シェルダー・モニター他	3,712,261	954,576
敷金	執務室賃借に係る敷金	36,068,175	10,828,425
未払金	ヘルプデスク業務委託料	315,000	81,000
賞与引当金	期末勤励手当	11,068,686	948,855

つながり創生財団提供資料より監査人作成

(意見8-3) 共用資産・共用負債の取扱いについて
共用資産・共用負債については、可能な限り特定の会計への物理的な跡付けを行い、その跡付けに従って、直接、当該会計に計上する。物理的に特定の会計への跡付けが困難な場合には、使用割合等が高い特定の会計の資産・負債として一括計上し、共通的に発生する収益・費用を各会計へ使用割合、従事割合等の配賦基準により按分することが可能とされている。

しかし、つながり創生財団では、共用資産・共用負債については共通費用の配賦基準を参考にして特定の会計への跡付けを行っているものの、その取扱いを明文化まではしていない。この場合、特定の会計への判断に当たり、首尾一貫した処理や判断過程の振り返りが困難となることが考えられる。

したがって、共用資産・共用負債について取扱いを定めた内部的な基準・マニュアルの作成を検討されたい。