

子連れが散歩しており、子供たちが水辺周りで遊んでいる状況を確認した。

海上公園の喫煙・分煙等の取扱いに關して、都は、東京都受動喫煙防止条例等を踏まえ、屋内施設は原則として禁煙としていた。一方、屋外は受動喫煙防止の観点から、また、公園の特性、利用状況、所在区の方針、周辺住民の要望などを踏まえ、公園ごとに禁煙、分煙等の対応を行っている。なお、青海南ふ頭公園は、江東区に所在する海上公園であるが、区立公園では全面禁煙となっている。

海上公園において、喫煙とするか禁煙とするかの判断については、受動喫煙を防止する対策が必要とされる反面、喫煙者の煙草を吸う権利も鑑みることが必要がある。その意味では、公園全体として一律に喫煙、禁煙を規定するのではなく、公園ごとの特性や利用状況、利用者の意向等を踏まえて検討することが適当であると考える。

公園における灰皿等の設置に關しては、これまでも公園内の灰皿を集約し、また、できる限り利用者の少ない場所へ移設するなどの対応を行ってきたが、公園周辺の開発状況の変化や利用形態の変化などにより、現在の利用実態に合わない場所が生じてきていると思われる。改めて、利用者の公園内の動線の調査やニーズの把握など、各公園の総点検を実施することによって、公園ごとに灰皿等の設置有無や、設置する場合には設置場所を検討し、受動喫煙防止のための取組を継続されたい。

〔分析〕 指定管理者間における海上公園の維持管理に關する情報や知見の共有に關して

監査人が現地視察して海上公園ごとの管理状況を確認した結果、海上公園を管理する指定管理者の違いにより、公園の管理状態の違いが明確になったと考

える。
指定管理者制度の下では、指定管理者ごとに独自性のある維持管理や公園運営が実施され、維持管理の手法等が異なるのは当然であるが、指定管理者の有するノウハウや力量の違いを現場において目の当たりにした。すなわち、海上公園の維持管理に關して、指定管理者によって問題や課題の程度に違いが生じている。

今回の監査では、一の指定管理者を訪問し、海上公園の管理手法に關してヒアリング等を実施した。この指定管理者では、都が示している運営指針等に加えて、独自に「維持管理ガイドライン」を制定して、実務上の維持管理の目的や心構え等をマニュアルとして用意していた。このガイドラインでは、維持管理の対象施設に關して優先順位の選別を行い、予防保全管理を実施し、実施後

は第三者による評価を受けることとしており、その結果を改善へ生かし、次の「維持管理ガイドライン」へ反映していくといった、いわゆる PDCA 管理に基づく維持管理の手法が定型化されている。

また、都では、「海上公園指定管理者定例会」を定期的に開催し、指定管理者間での情報共有を図るとともに、指定管理者として必要なノウハウの向上に努めている。

〔分析 意見 3-1-7 に関するもの〕 海上公園ガイドの正確かつ適切な情報発信に關して

広報誌「海上公園ガイド」(以下「ガイド」という。)は、都民に対して海上公園を身近に感じてもらうため、港務局が発行しているもので、海上公園の一覧 MAP、海上公園の意義や種類の説明、施設概要、利用方法、交通案内等が掲載されている。ガイドは、インターネット上、「海上公園ガイドダウンロード (PDF 形式)」から閲覧することもできる。

ガイドでは、各公園の特徴などの詳細な情報を確認することが難しいため、港務局にガイドの位置付けを確認したところ、「海上公園ガイドは各公園の位置付けやアクセスなどの基本情報を掲載することとしており、海上公園全体の概略を知ってもらうための冊子としての位置付けとなっている。主要公園の詳細については、各指定管理者のホームページを参照してもらうように二次元コードを掲載しているほか、それ以外の公園についてもピクトグラムにより、公園の概略を表記している。」とのことであった。

ガイドを実際に利用したところ、その内容や情報発信に關して検討すべき課題が認められた。



広報誌「海上公園ガイド」(表紙)

コンテナふ頭公園に関して、ガイドではマップに加え、開園年月日、開園面積、所在地及び交通アクセスが記載されている。一方で、この公園の特徴や利用するに際しての留意事項等の記載が見受けられない。

この公園は品川区八潮に所在し、草の広場のみがある。主に近隣の港湾・ふ頭関係者やトレーラーのドライバーク向けの休憩の場、強い場としての公園であると考えられる。

本公園は、徒歩でのアクセスが困難であること、公園に遊具やトイレ等が設置されていないことから、一般の都民は利用しづらい状態にあると考えられる。これらのことは重要な情報であるが、ガイドにおいて説明されておらず、都民に対して情報提供されていない。

有明北緑道公園に関して、ガイドではマップに加え、開園年月日、開園面積、特徴、所在地及び交通アクセスが記載されている。一方で、この公園を利用するに際しての留意事項等の記載が見受けられない。

この公園は、前述したように、公園の先が袋小路となっており、現在は通り抜けることができないが、このことがガイドにおいて説明されておらず、都民に対して情報提供されていない。

(意見 3-17) 海上公園ガイドの掲載内容とより有用な情報発信について

港湾局は、都民に対して海上公園を身近に感じてもらうため、広報誌「海上公園ガイド」(以下「ガイド」という。)を発行している。ガイドには、海上公園の一覧 MAP、海上公園の意義や種類の説明、施設概要、利用方法、交通案内等が掲載されているが、海上公園を利用するに際しての留意事項等の記載が不十分であると考えられる。

例えば、コンテナふ頭公園に関しては、草の広場のみがあり、主に近隣の港湾・ふ頭関係者やトレーラーのドライバーク向けの休憩の場、憩いの場としての公園であると考えられる。他の海上公園と異なり、徒歩での公園へのアクセスが困難であることから、一般の都民は、この公園を利用しづらい状態にあると考えられる。これらのことは重要な情報であるが、ガイドにおいて説明されておらず、都民に対して情報提供されていない。

また、有明北緑道公園に関しては、公園の先が袋小路となっており、現在は通り抜けることができない。このことは公園を利用しようとする都民にとって重要な情報であるが、ガイドには記載されておらず、都民に対して情報提供されていない。

他の海上公園とは異なる性格を有する公園や、都民が利用する際に事実上、制約がある場合など、公園を利用しようとする都民にとって重要な情報に関し

ては、ガイドにおいて明示することにより、より正確かつ適切な情報発信をされたい。

〔分析〕海上公園ガイドの在庫管理の必要性について

ガイドについては、インターネット上でPDFファイルをダウンロードする電子版による方法のほか、管理事務所や観光情報センター等において、紙媒体による配布を行っている。

都は、紙媒体に関しても一定数の需要があることから、引き続き電子版とともに提供していく予定であるという。更新頻度は毎年度であり、紙媒体での提供数については見直しを行っていくとしている。紙媒体の発行状況は、表D-8-5のとおりである。

表D-8-5 海上公園ガイド(紙媒体)の発行状況

令和4年8月31日現在

日本語版	2018 H29 作成 H30 配布	2019 H30 作成 R元配布	2020 R元作成 R2配布	2021 R2作成 R3配布	2022 R3作成 R4配布
印刷部数	28,000	28,000	26,000	22,000	26,000
配布部数	22,765	26,533	20,816	12,138	21,899
展望室	400	600	400	0	0
案内コーナー	400	800	400	0	600
都民情報ルーム	400	700	400	400	400
観光情報センター	400	800	400	500	600
特別区	845	920	740	380	50
東京港管理事務所	500	500	300	300	250
指定管理者(臨副、野鳥、東部、若洲)	12,000	12,000	9,700	7,000	12,000
指定管理者(南部)	7,000	7,000	7,000	2,000	7,000
指定管理者(葛西)	500	500	1,000	1,000	500
海上公園課	-	2,393	155	508	499
その他	320	320	320	40	0
残数	5,235	1,467	5,184	9,882	4,101

英語版	2018 H29 作成 H30 配布	2019 H30 作成 R元配布	2020 R元作成 R2配布	2021 R2作成 R3配布	2022 R3作成 R4配布
印刷部数	3,000	3,000	5,000	2,400	3,000
配布部数	2,837	2,713	3,636	2,280	1,216
展望室	200	400	200	0	0
案内コーナー	200	300	200	50	200
都民情報ルーム	200	300	200	240	0
観光情報センター	200	275	200	100	100
特別区	845	90	74	0	5
東京港管理事務所	30	30	30	30	30
指定管理者(臨副、野鳥、東部、若洲)	700	700	2,300	1,500	700
指定管理者(南部)	400	400	100	50	100
指定管理者(葛西)	30	30	300	300	30
海上公園課	-	156	0	10	51
その他	32	32	32	0	0
残数	163	287	1,364	120	1,784

都提供資料より監査人作成

都は、ガイドを実際に公園利用者等へ配布する指定管理者や観光情報センター、都民情報ルーム等の配布先から、必要部数を確認して印刷している。一方で、今後、より身近に電子版のガイドへアクセスすることが可能となり、そのユーザー数も増加するよう思われる。そのため、都は現状では、紙媒体によるガイドの提供ニーズが一定数あるとしているが、ガイドの印刷費用や運送費用等のコスト削減も考慮して、将来的な印刷部数には留意が必要である。

〔分析 意見3-18に関するもの〕利用者満足度調査の経年比較分析の有用性について

都は、海上公園利用者のニーズを的確に把握し、公園の管理運営に係る問題点の改善と一層の利用促進を図るため、各海上公園の管理に関する基本協定に基づき、指定管理者において利用者の満足度を調査している。アンケートの内容や必要枚数、標準様式等に関しては、「海上公園利用者満足度調査の実施要領」で規定している。

表D-8-6 海上公園利用者満足度調査の調査概要

①アンケートの内容	以下の項目については必須で盛り込むこととする。
②アンケートの必要枚数	<ul style="list-style-type: none"> (1) 来園目的 (2) 総合的な満足度 (3) 具体的な感想 (4) 公園の良い点、改善点 (5) 来園頻度 (6) 利用交通機関 (7) 滞在時間 (8) 自由意見・要望 (9) 年代 (10) お住まい
	海浜公園で年間100枚、ふ頭公園及び緑道公園で40枚を最低限回収すべき枚数とする。ただし、回収方法の工夫等により取得枚数を増やすよう努めること。また、取得時期については一定期間のみではなく、年度を通して実施することとする。なお、緑道公園のうち他の公園と隣接・連続しているものについては、1つの公園とみなして調査する。

③アンケートの分析	回収した利用者満足度アンケートの結果を集計・分析し、公園の管理運営に生かしていくこと。また、分析結果について東京都へ四半期毎に報告すること。
(別紙2)	<p>1 (3) 具体的な感想の詳細項目について具体的な満足度については、以下の項目を必須で設定する。その他指定管理者として必要な項目を追加しても良い。</p> <p>① 樹木や草花について(樹木等の少ない公園については、砂浜など別の主たる機能に置き換えても良い)</p> <p>(ア) 全般的な内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・樹木の質や量 (イ) 指定管理者の管理面に特化した内容 <ul style="list-style-type: none"> ・樹木剪定や除草等の日常管理等 ② トイレや休憩所など施設について (ア) 全般的な内容 <ul style="list-style-type: none"> ・施設の老朽化等 (イ) 指定管理者の管理面に特化した内容 <ul style="list-style-type: none"> ・清掃状況等 ③ 安全・安心について ④ 接客対応

〔海上公園利用者満足度調査の実施要領〕より監査人作成

各指定管理者は、回収した利用者満足度調査の結果を集計・分析し、公園の管理運営に生かしていくこととされ、分析結果について、都へ四半期ごとに報告することとされている。都は、調査結果に関して、単年度ベースでの分析を実施している。

直近3か年度分の利用者満足度調査の結果を確認したところ、有明北緑道公園では、総合満足度は4点満点中、令和元年度は3.2点、令和2年度は3.4点、令和3年度は3.4点と高評価が続いているが、前述したように不満を感じている公園利用者も一定数あり、その理由として、公園のアクセスの難しさや通り抜けができない点に関しては、毎年度、同様の要望を受けている。

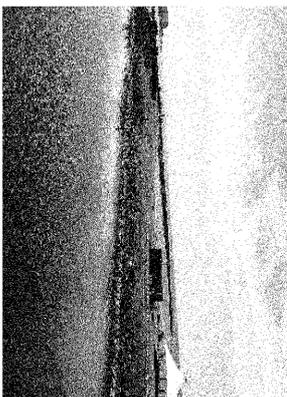
また、葛西海浜公園においては、総合満足度は4点満点中、令和元年度は3.7点、令和2年度は3.7点、令和3年度は3.7点と高評価が続いているものの、毎年度の改善点として、「売店・自動販売機等のサービスの充実」、「ベンチやテーブル等休憩施設の充実」の要望(令和元年度は計38%、令和2年度は計45%、令和3年度は計43%)が、高い割合で公園利用者から出ている。

表D-8-7 葛西海浜公園における利用者満足度調査結果

公園の改善点	令和元年度		令和2年度		令和3年度	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
樹木や草花の充実	1	3%	0	0%	31	6%
交通アクセス	2	5%	2	11%	33	6%
スポーツ・レクリエーション施設の充実	0	0%	1	6%	49	9%
自然環境の維持・保全	2	5%	1	6%	23	4%
ベンチやテーブル等休憩施設の充実	5	14%	3	17%	147	28%
売店・自動販売機等のサービスの充実	8	22%	5	28%	79	15%
照明・案内板等管理施設の充実	0	0%	0	0%	41	8%
無し・イベントの充実	3	8%	2	11%	62	12%
特になし	21	57%	7	39%	240	47%

利用者満足度調査結果を監査人加工

ラムサール条約湿地に指定された葛西海浜公園の様子
(監査人撮影)



(意見3-18) 利用者満足度調査の経年比較分析について

都は、海上公園利用者のニーズを的確に把握し、公園の管理運営に係る問題点の改善と一層の利用促進を図るため、指定管理者において利用者の満足度を調査している。

各指定管理者は、回収した利用者満足度調査の結果を集計・分析し、公園の管理運営に生かしていくこととされ、分析結果について、都へ四半期ごとに報告し、都は、調査結果に関して、単年度ベースでの分析を実施しているが、複数年度にわたる経年分析が実施されていない。

回答者の性別や年齢等の属性別、設問項目別等に経年比較を実施することで、その公園の本質的な課題発見につながり、中長期や次年度以降の施策の検討に資することができ、海上公園利用者サービスのより一層の向上を図ることができると考えられる。

単年度の調査結果のみでなく、経年比較分析をすることで、個々の公園の課

題や公園利用者の要望等をより精緻に汲み取ることができ、今後の施設整備や運営管理に生かすことができる。回答者の属性別、設問項目別等に経年比較等の分析を実施することで、今後の施設整備や運営管理に生かされたい。

〔分析 指摘 3-9 に関するもの〕 公園の維持管理に関する基本協定業務の事務手続について

都は、晴海ふ頭公園、晴海緑道公園及び有明親水海浜公園において、東京 2020 大会後の再開園までの維持管理を行うため、外部委託を行っている。当該委託業務の実施に当たり、都は受託先と基本協定を締結している。

基本協定書の第 8 条では、受託先は各年度において、対象施設の維持管理の一部又は全部が完了したときは、直ちに書面をもって都に申し出てその検査を受けるものとされ、都は検査により、対象施設の維持管理の一部又は全部が完了したと認められるときは、直ちに受託者に対してその旨を通知するものと規定されている。

本件委託事業に関して関係書類を確認したところ、本業務の完了確認の通知を行うべく都が発出した文書の記載事項に誤りが認められた。具体的には、委託業務の完了に際して、委託先から報告を受け、都は当該業務を完了したものと認めたため、受託先に対して通知をする際、受託先からの報告書に記載された「令和 4 年 3 月 31 日付 3 公公第 246 号」と記載すべきところを、「令和 3 年 3 月 31 日付 3 公公第 257 号」と記載していた。

〔指摘 3-9〕 維持管理に関する業務完了通知書の記載誤りについて

都は、晴海ふ頭公園、晴海緑道公園及び有明親水海浜公園において、東京 2020 大会後の再開園までの維持管理を行うため、外部委託を行っており、受託先と基本協定を締結している。

基本協定書の第 8 条では、受託先は各年度において、対象施設の維持管理の一部又は全部が完了したときは、直ちに書面をもって都に申し出てその検査を受けるものとされ、都は検査により、対象施設の維持管理の一部又は全部が完了したと認められるときは、直ちに受託者に対してその旨を通知するものと規定されている。

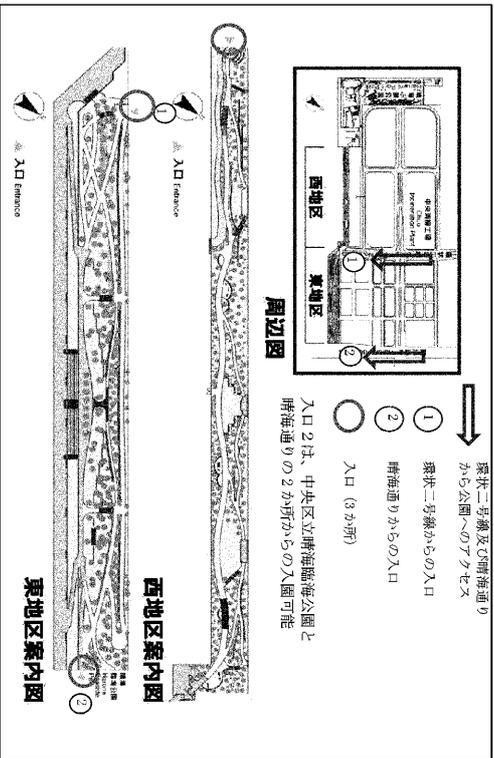
本件委託関係書類を確認したところ、委託業務の完了に際して、委託先から報告を受け、都は当該業務を完了したものと認めたため、受託先に対して通知をする際、受託先からの報告書に記載された「令和 4 年 3 月 31 日付 3 公公第 246 号」と記載すべきところを、「令和 3 年 3 月 31 日付 3 公公第 257 号」と記載していた。

本記載内容は、委託先が報告を行った根拠となる報告書の文書の表示であり、委託先が報告を行ったことを明確にする上で重要な意味を持つものである。単純な記載ミスではあるものの、外観上は適正さを欠いた状況である。都は、作成した文書に関してデジタルチェック体制で確認作業を実施しているが、昨今では、電子データ上でチェックすることが多くなっていると考えられ、その実態にあった、厳格なチェック体制の整備、運用を検討し、有効な内部統制を構築されたい。

〔分析 意見 3-19、意見 3-20 に関するもの〕 晴海ふ頭公園及び晴海緑道公園へのアクセスについて

今年度開園した、有明親水海浜公園（東エリア 8 月開園）、晴海ふ頭公園（10 月開園）、晴海緑道公園（10 月開園）は、有明アリーナや東京 2020 大会選手村に隣接していることなどから、住民等の注目度も高い。そのため、例えば有明親水海浜公園では、近隣住民、近隣団体とコミュニケーションを取りつつ開発を進めている。

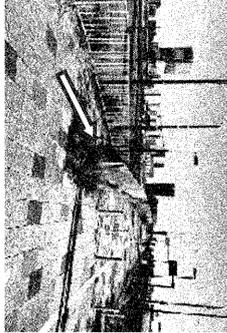
図 D-8-1 晴海緑道公園の見取り図



監査人作成



環状二号线から晴海緑道公園へのアクセス (側道)
(図D-8-1-1の①) (監査人撮影)



晴海通りから晴海緑道公園へのアクセス (側道)
(図D-8-1-1の②) (監査人撮影)

晴海ふ頭公園及び晴海緑道公園を含む晴海地区へのアクセスについては、最寄りの駅から多少距離があることから、公園利用者の誤解を招かないような丁寧な案内が求められる。

晴海地区へのアクセス方法としては、自家用車によるケースと、徒歩か路線バスによることとなるが、自家用車の場合、設置された駐車場の駐車可能台数は、現在、仮の無料駐車場が40台程度で、令和5年3月以降には、有料駐車場が設置されるとしている。

また、徒歩によるアクセスの場合、最寄りのゆりかもめ市場前駅や都営大江戸線勝どき駅から離れており、徒歩20分以上を要している。

アクセスが不便な状況であることも要因として、これまで晴海地区への来訪者数はそれほど多くない状況であったが、今後、晴海地区では、にぎわい空間を創出して商業施設や公園施設の設置が行われることから、多数の来訪者が予想され、駐車待ちによる渋滞も予想される。実際に、晴海ふ頭公園官民連携施設事業者に決定したフロンティアアコンストラクション&パートナーズ株式会社は、企画提案として、飲食店に加え、アウトドア体験やスポーツイベント、四季に合わせたイベントなど、年間を通じてにぎわいと交流を創出するイベントを開催するとしている。

トを開催するとしている。

(意見3-1-9) 晴海緑道公園の入り口のアクセスについて

晴海緑道公園は、隣接する選手村跡地が開発中のため、現在入り口は、3か所のみとなっている。そのうち、旧晴海客船ターミナル側と中央区立晴海臨海公園側からの入園を除くと、環状二号线又は晴海通りからのアクセスしかない(中央区立晴海臨海公園側と晴海通りからの入り口は同一箇所)。しかしながら、環状二号线、晴海通りからは道に迷う可能性が高く、アクセスし難い状況にある。具体的には、環状二号线、晴海通りのいずれも、公園に向かって左側の側道からしかアクセスできない状況にある。特に、晴海通りからだと公園は向かって右側にあるので、通常であれば右側の歩道からアクセスすると考えられる。また、歩道から側道に分かれる際に公園の案内がないため、側道に入つてよいか迷う可能性が高い。晴海緑道公園への入り口が限定されている問題は、選手村跡地の開発が完了するまでであるが、最寄り駅である勝どき駅から公園に向かう場合には、環状二号线、晴海通りのいずれかしかないため、側道に入る場所などに暫定の案内板を設置するなど、対策を検討されたい。

(意見3-2-0) 晴海ふ頭公園へのアクセス方法について

晴海地区へのアクセス方法としては、自家用車によるケースと徒歩か路線バスによることができるが、自家用車の場合、設置された駐車場の駐車可能台数は、現在、仮の無料駐車場が40台程度で、令和5年3月以降、有料駐車場が設置されるとしているが、周辺駐車場の駐車可能台数が少ない状況にある。

また、徒歩によるアクセスの場合、最寄りのゆりかもめ市場前駅や都営大江戸線勝どき駅から離れており、徒歩20分以上を要している。

アクセスが不便な状況であることも要因として、これまで晴海地区への来訪者数はそれほど多くない状況であったが、今後、晴海地区では、にぎわい空間を創出して商業施設や公園施設の設置が行われることから、多数の来訪者が予想され、駐車待ちによる渋滞も予想される。実際に、晴海ふ頭公園官民連携施設事業者に決定したフロンティアアコンストラクション&パートナーズ株式会社は、企画提案として、飲食店に加え、アウトドア体験やスポーツイベント、四季に合わせたイベントなど、年間を通じてにぎわいと交流を創出するイベントを開催するとしている。

晴海地区へは、晴海ふ頭公園と晴海客船ターミナルのそれぞれの施設利用を目的に来訪し、駐車場を利用することが考えられるので、駐車場の設置に関しては、晴海客船ターミナル駐車場と隣接する晴海ふ頭公園の駐車場について、

状況に応じて両施設の利用者が柔軟に駐車可能となるような運用を検討されたい。

公園駐車場の台数増加の一案として、例えば、クルーズ船利用客がいない閑散日などは、自家用車による来園者にも晴海客船ターミナルの駐車場を案内するなど、晴海ふ頭公園及びリニエールされる晴海客船ターミナルの利用者向けの駐車台数の確保に関して検討されたい。

〔分析〕 今後の海上公園の整備について

海上公園制度の原点は、かつて東京の海は豊富な魚介類に恵まれ、水遊びや釣りなどが楽しめる憩いの場であり、人々の日常生活と深いつながりのある空間であった場所が、昭和30年代からの高度経済成長に伴い、大規模な埋立が進み、工場が立地し、港の拡張が続けられた結果、生活の場としての「東京の海」は忘れられ、都民は身近に海とふれあう場を失ってしまったことから、あらためて都民生活に海が果たしてきた役割を見直し、都民が海や自然とふれあい、スポーツやレクリエーションを楽しめる場として、東京の理立地に公園を整備していくこととなったことが背景であるとされている。

都は、平成29年度に中長期的な指針となる「にぎわい自然あふれる海辺を目指して―海上公園ビジョン―」を策定し、海上公園のリニューアルや運営面での充実強化を図っている。

昨今では、平成30年10月に、葛西海浜公園の干潟が国際的に重要な湿地であることが認められてラムサール条約湿地登録簿に掲載され、令和3年には、東京2020大会において多くの海上公園が競技会場や選手村のエリアとして利用された。令和4年10月には、晴海ふ頭公園及び晴海緑道公園が開園し、公園周辺では晴海地区のまちづくり工事が進められているなど、都独自の海上公園は更に進化している。

新型コロナウイルス感染症によって、都民の生活環境や東京の都市機能に大きな変化が見られ、今後の東京都は、将来の状況変化を見据えた対応が求められているが、海上公園についても、それぞれの設置目的や地理的特性から、それを利用する都民のニーズは異なってくるものである。時代の変化とともに、公園ごとの多様なニーズに適時にかつ的確に対応し、有効かつ効率的に公園行政を遂行していく必要がある。

新たな海上公園の整備を進めると同時に、既存の海上公園についても、今後どのような方針で管理運営していくのかという具体的な検討を進めていく必要がある。

〔分析〕 海上公園の管理運営について

海上公園の管理運営は、都と都が指定した指定管理者によって実施されている。今般の現地視察の結果、複数の改善すべき課題が認められた。一部の公園において、植物管理や園地管理、補修修繕管理（安全管理）等に関して、都民が安心して利用することができない状態が見受けられ、必要十分な管理がなされていない状態が散見された。

昨今、問題視されている「ヒアリ」に関しては、平成29年に神戸港で発見された以降、令和3年8月に東京港大井ふ頭内のコンテナヤードの舗装面で、また令和4年5月には、青海ふ頭においてコンテナヤードのコンテナと地面の間で存在が確認されている。海外からの貨物等に紛れて国内に侵入したと考えられ、定着はまだまだ確認されていないようだが、港湾区域以外に拡散した場合には、広く公園や道路、民有地等で発見される可能性がある。

ヒアリは、暑い時期に活動が活発になると言われているが、ヒアリが確認された大井ふ頭にほど近いコンテナふ頭公園をはじめとする近隣公園を8月に監査人が視察したところ、植物の管理が行き届いていないと言いつつ、ヒアリによる被害のリスクが高いように感じた。都は、ヒアリが確認された都度、速やかに利用者向けに「ヒアリ注意」の注意喚起を講じているが、ヒアリによる被害のリスクを最小限とするためにも、植物の管理は適正に行う必要がある。

この点、多くの都民が利用する海浜公園においては、優先的にきめ細やかな維持管理がなされている一方、ふ頭公園や緑道公園においては、植物管理や園地管理、補修修繕等が不十分に感じられた。所管する全ての海上公園について、公園としての機能を維持するための最低限の管理レベルは保たなければならず、いかなる事由であれ、公園利用者が怪我をするおそれのある状態や、公園の利用ができない状態がないように管理する必要がある。海上公園として管理するのであれば、最低限、都民が安全に利用できる程度の維持管理をしていく必要がある。

〔分析〕 指定管理者による巡回点検の実効性の確保について

指定管理者は、それぞれの海上公園を定期的に巡回点検することが業務となっている。点検の結果、管理上不適切な状況を認識したときは、指定管理者において必要な措置を講じるとともに、必要に応じて都と協議、若しくは都へ報告することとされている。

指定管理者による日常的な巡回点検の仕組みがあるにもかかわらず、その過程で海上公園内の占用物件の安全管理の問題に気が付かなかったことは、巡回点検の方法、観点等に不足があるように考えられる。危険物等が小屋の中の直

射日光が当たる場所に保管されているといった状態が見逃ごされていた事実
は問題であると言わざるを得ない。また、海上公園の植物管理や園地管理の状
況、補修修繕の必要性等の個別の問題や課題が複数認められたことは、指定管
理者の巡回点検による問題点や課題の発見が適切に行われているのか、その機
能が十分ではないように思われる。

指定管理者による定期的な巡回点検の内容を、より一層充実させるとともに、
より実効性のあるものにする事が求められる。

〔分析〕 都と指定管理者の一層の連携による有効な管理体制の構築について
海上公園の管理に関して、都が、公園設置者としての一義的な管理責任を負
うわけだが、海上公園の適切な管理のためには、都と指定管理者が連携して実
施していく必要がある。現場の運営や維持管理は、直接的には指定管理者の役
割だとしても、都は、指定管理者の実施する公園管理の内容をモニタリングす
る責務がある。仮に、指定管理者の運営や維持管理が及ばないようであれば、
管理責任を負う都自らを実施する必要もある。また、都は、指定管理者が作成
する年間業務計画書を承認する立場にある。

基本協定や管理運営指針等によれば、指定管理者による都への履行完了の確
認は、毎月、「管理運営月報」として行われ、各月に履行することとされてい
る業務に関して報告がなされる。施設維持管理に関しては、具体的な作業実施
内容、数量等を取りまとめ、作業確認簿や記録写真を整理し、成果を確認でき
るように作成した「作業実施報告書」により、毎月終了後に遅滞なく、都の承
認を受けることとされている。

また、指定管理者は、施設内において事故又は紛争が発生した場合や、施設
の全部又は一部の使用ができない場合又はそのおそれがある場合、管理業務の
継続が困難になるおそれが生じた場合等には、その都度速やかに、都に状況等
を報告するものとされている。

都の指定管理者に対するモニタリング機能として、都担当者が直接、海上公
園を訪れて現場確認を行う頻度を増やしたり、範囲を広げること等の対応が必
要であると考ええる。また、現場確認を行う際には、問題意識を持って現場の在
り方を話し合うことができるような体制で実施することが望まれる。

都と指定管理者は、より積極的に情報共有を図り、本監査で見られた事案が
常態化する前に改善するべきである。海上公園ごとの固有の諸課題を早期に解
決するためには、都と指定管理者との連携が必要不可欠である。状況によっ
ては、指定管理者に追加的な役割を加えること、業務の範囲を拡大させること
で、適時、適切な管理が実施可能になるだろう。

（意見 3-21） 海上公園の設置意義に沿った管理運営について

海上公園は、「都民に海を取り戻す」というコンセプトの下、整備が進めら
れてきており、現在では海辺の自然との触れ合いのほか、散策やレクリエーシ
ョンの場を都民に提供する貴重な空間となっている。

平成 30 年 10 月に、葛西海浜公園の干潟が国際的に重要な湿地であることが
認められ、ラムサール条約湿地登録簿に掲載された。令和 3 年には、東京 2020
大会において多くの海上公園が競技会場や選手村のエリアとして利用された。
令和 4 年 10 月には、晴海ふ頭公園及び晴海緑道公園が開園し、公園周辺では
晴海地区のまちづくり工事が進められている。

海上公園は、それぞれの設置目的や地理的特性から、それを利用する都民の
ニーズは異なってくるものである。時代の変化とともに、公園ごとの多様なニ
ーズに適時にかつ的確に対処し、有効かつ効率的に公園行政を遂行していく必
要がある。

この点、都は、海上公園計画は、学識経験者や都民委員などで構成される東
京都港湾審議会での議を経て策定しており、従前より、海上公園計画について、
環境の変化に合わせて見直しを行う仕組みがあり、かつ、随時の見直しが行わ
れていると云う。

新たな海上公園が開園され、都民に対する公園サービスが充実していくこと
は望ましいことであるが、一方で、既存の海上公園を今後どのように管理運営
し、活用していくのか、という検討も忘れてはならない。

今般の現地視察の結果から、多くの都民が利用する海浜公園においては、優
先的にきめ細やかな維持管理がなされているように見受けられたのに対し、ふ
頭公園や緑道公園においては、植物管理や園地管理、補修修繕等が不十分であ
るように感じられた。例えば、コンテナふ頭公園では、公園全体が雑草に覆わ
れ公園自体を利用することができず、また、園内には複数のごみ等が不法投棄
されている状態であった。

明らかに管理が行き届いていない状態であり、都は、早急に巡回の在り方の
見直しに着手する考えで、引き続き、多くの都民が安心して利用できる施設を
目指していくとされている。

予算の制約の中で、維持管理に係る優先順位を付け作業を実施することは、
効率的かつ合理的な管理方法だと考えられるが、所管する全ての海上公園につ
いて、公園としての機能を維持するための最低限の管理レベルは保たなければ
ならず、いかなる事由であれ、公園利用者が怪我をするおそれのある状態や、
公園の利用ができない状態がないように管理する必要があると考える。

海上公園の設置意義に立ち返り、その意義を損なうことのないよう、また、海上公園としての機能が十分に発揮される管理運営をされたい。

(意見 3-22) 海上公園における民間事業者のノウハウ等の導入について
 都民の多様なニーズに応えるためにも、公園管理の在り方を引き続き検討することは重要である。昨今では、指定管理者制度による管理手法に加え、民間のノウハウや知見、活力等を導入し、経済性を意識した公園の運営、維持管理等が実施されている。晴海ふ頭公園に関しては、民間事業者の柔軟な発想と企画力が発揮されることで、公園や地域の魅力を向上させる事業を行い、誰もが居心地よく過ごせ、多様な人々を惹きつける場の創出を目指し、公園利用者への質の高いサービスを提供する飲食店等の整備・運営及び園内の一面を活用した創意工夫による取組がスタートしている。
 その他の海上公園に関しても、民間のノウハウや知見、活力等を導入できないか検討し、経済性を意識した公園の運営、維持管理等を行われたい。

(2) 委託契約について
 ア 委託契約の主な内容（一般会計）

一般会計に計上されている、令和3年度の委託料（指定管理料及び1,000千円未満を除く。）は、表D-8-8のとおりである。

表D-8-8 一般会計に計上されている令和3年度の主な委託料

公園	件名	委託金額 (単位：千円)
海上公園整備事業		
海の森公園	海の森公園予定地植樹地管理委託	36,380
	施設整備実施設計	34,127
	船着場管理業務	11,671
	東側沿岸部排水等検討	8,580
	令和3年度海の森公園予定地管理委託その2（甲種契約）	6,525
	海の森ピシターセンター兼管理棟（仮称）新築修正設計	6,090
	令和3年度海の森公園予定地管理委託その1（甲種契約）	5,019
	樹林地管理委託	4,790
	ピシターセンター兼管理棟その他新築工事監理	3,800
	モニタリング調査委託	3,476

公園	件名	委託金額 (単位：千円)
	ボランテア維持支援活動業務等委託	2,126
	不動産鑑定評価業務委託	1,845
	船着場海図補正測量	1,505
東京港野鳥公園	前浜干潟モニタリング調査委託	5,577
	東京港野鳥公園再整備基本計画調査	3,960
大井ふ頭中央海浜公園	大井ふ頭中央海浜公園修景整備実施設計	7,601
大井ふ頭中央海浜公園	大井ふ頭中央海浜公園ラニースコート更な改築実施設計	2,900
お台場海浜公園	お台場海浜公園照明設備改修設計	2,365
	お台場海浜公園受変電設備更新設計	4,851
	お台場海浜公園海図補正測量	1,574
辰巳の森海浜公園	辰巳の森海浜公園水城自然環境調査・基本計画	8,492
浜公園	辰巳の森海浜公園施設改修実施設計	6,325
若洲海浜公園	若洲海浜公園エボルブ場グリーン改修委託	516,780
	若洲海浜公園総合管理センター等劣化状況調査委託	2,057
葛西海浜公園	葛西海浜公園自然環境調査等委託	9,427
	葛西沖浅場水城環境調査委託	4,180
晴海ふ頭公園	晴海ふ頭公園ラムサール条約湿地関連行事等	3,014
	晴海ふ頭公園、晴海緑道公園及び有明親水海浜公園の維持管理委託	11,064
	晴海ふ頭公園修正実施設計	1,804
辰巳の森緑道公園	12号地西側護岸補修設計	4,201
	12号地西側護岸地質調査	3,826
	12号地西側護岸測量	1,149
夢の島緑道公園	14号地その1護岸外1か所補修設計	5,081
その他海上公園	京浜運河緑道公園外樹林地適正化実施設計	10,197
	旧晴海鉄道橋落橋防止システム修正設計	9,240
	京浜島つばさ公園外トイレ改築工事監理等業務	5,720
	海上公園トイレ再整備計画策定業務委託	5,500
	若洲東側廃棄物護岸耐震改良基本補足設計	4,400
	海上公園サイクリングルート実施設計（京浜島緑道）	4,356
	海上公園トイレ改良基本・実施設計（晴海南ふ頭公園外1公園）	4,070
	辰巳の森海浜公園外2公園駐車場料金精算設備改修設計	1,288

海上公園管理事業

施策として、中小企業・小規模事業者の受注機会増大のための措置がある。この措置の一つが「分離分割発注の推進」であり、下記のとおり記載されている。

物件等の発注に当たっては、価格面、数量面、工程面等からみて分離・分割して発注することが経済合理性・公正性等に反しないかどうかを十分検討した上で、可能な限り分離・分割して発注を行うよう努めること。
また、燃料や原材料等の市況価格の変動が激しい商品等を含んだ物品等の発注に当たっては、経済合理性・公正性等を検討した上で、商品等を種類ごとに分離することや契約期間を一定期間ごとに分割するなどの分離分割発注を行うよう努めること。
なお、平成 12 年 8 月に通知した「適正な発注ロットの設定について」（平成 12 年 8 月 3 日付 12 財経総第 832 号）により、コスト縮減の観点を踏まえ、中小企業者の受注機会の確保を図りつつ、適切なロットの設定に努めることとしているので、この点に留意すること。

また、「分離分割発注の推進」の措置以外に下記の措置についての記載がある。

施工時期等の平準化並びに適正な納期・工期・納入条件等の設定
工事等の発注に当たっては、国が進める「働き方改革」の取組に留意し、また今年 6 月に公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律（平成 12 年法律第 127 号）等が一部改正され、施工時期の平準化が新たに発注者の責務として位置付けられたことを踏まえ、ゼロ部債や工期 12 か月未満の債務負担行為を積極的に活用しつつ、施工時期等の平準化を図ること。また、中小企業・小規模事業者が十分対応できるように適正な納期・工期を設定すること。
また、物品等の発注を行うに際しては、納入場所、納入回数をはじめとする納入条件等について、明確なものとすよう努めること。

上記の 2 つの措置の趣旨を勘案し、契約期間を分割して発注を行う上での事務の遅延発生により、経済合理性・公正性等に不安がある場合は、契約期間を分割しての発注以外の分離分割発注の方法を検討されたい。

例えば、契約期間は 1 年とし、管理委託の対象地域を分割する契約、あるいは、工種により契約を分割することが考えられる。契約を上期と下期に分割している場合は、上期末に、上期の委託業務の履行確認及び支払手続と、下期の委託業務の契約手続が重複する期間があり、事務の遅延が発生するおそれがある。契約期間を 1 年とすることで、発注者は上期末の事務の遅延が解消され、受託者は契約期間が半年より長くなり、人材調達がより有利に行うことができ、

業務をより経済的・安定的に行うことができる。
通年契約にはこのようなメリットがあるが、上期と下期に分割していた契約を、単純に 2 件の通年契約に変更した場合、年度末に既契約の精算業務と次年度の契約手続が重複することから、年度末に事務の遅延が発生する懸念がある。このようなことも考慮し、今後、年間を通じた委託業務に係る事務量の平準化や各委託の具体的内容等も踏まえながら、可能なものから契約期間を 1 年とすることを検討されたい。

IV 株式会社東京臨海ホールディングス及び東京港埠頭株式会社の
経営管理について

1 株式会社東京臨海ホールディングスの概要

RHDの会社概要(令和4年3月31日現在)は以下のとおりである。

設立年月日	平成19年1月31日
所在地	東京都江東区青海2-5-10 テレコムセンタービル4階
設立目的及び使命	東京港の国際競争力の強化と、臨海副都心開発の総仕上げの推進体制を一層充実していくことを目的として設立された持株会社である。臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供するグループの中核として、グループを統括するとともに、さらなるまちの成熟に向けて臨海地域のエリアマネジメントを推進する役割を担っており、東京都を支援・補完しながら、臨海地域の発展に貢献することを使命としている。
事業概要	ふ頭事業、交通事業、展示会事業、ビル事業、熱供給事業の5つの主要事業と、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策など地域へ貢献する取組による臨海地域のエリアマネジメント
人員	役員数12人(常勤9人、非常勤3人)、常勤職員数22人
資本の状況	資本金12,000,000千円 発行済株式総数 1,127,930株(都持株比率85.1%)
財務概況(連結ベース)	第16期(令和3年度)(単位:百万円、単位未満切捨て) 売上高60,391、営業利益3,853、経常利益3,508、当期純利益499 資産合計381,384、負債合計136,490、純資産合計244,893

RHD経営改革プログラム2022年度改訂版、同第16期連結計算書類より一部抜粋

グループを構成する子会社の事業概要及び出資状況は、以下のとおりである。

子会社名	事業概要
東京港埠頭(株)	外貿ふ頭事業、内貿ふ頭事業、指定管理者関連事業、建設業生土有効利用事業、環境保全事業の実施
(株) ゆりかもめ	都心部と臨海副都心や豊洲地区を結ぶ鉄道である「ゆりかもめ」による輸送サービス事業の実施
(株) 東京ビッグサイト	東京ビッグサイトの管理運営事業、展示会の主催・運営事業の実施、臨海地域におけるビル管理運営事業、所有ビルのオフリーステナント及び商業テナントの誘致事業

子会社名	事業概要
(株) 東京テレポートセンター	臨海地域におけるビル管理運営事業、所有ビルのオフリーステナント及び商業テナントの誘致事業
東京臨海熱供給(株)	臨海副都心地域への進出事業者に対する冷水・温水を供給する熱供給事業の実施

RHD経営改革プログラム2022年度改訂版より一部抜粋

(単位:百万円(単位未満切捨て)、%、令和4年3月31日現在)

会社名	資本金	純資産	総資産	経常利益	親会社持株比率
東京港埠頭(株)	16,855	62,138	97,981	1,309	44.7 (残りの55.3%は東京都が所有) ※議決権等の所有割合は、RHD、東京都で50.0%ずつ
(株) ゆりかもめ	13,756	21,453	40,220	△1,859	99.9
(株) 東京ビッグサイト	5,571	65,610	82,633	1,833	75.8
(株) 東京テレポートセンター	16,066	68,910	129,889	528	100.0
東京臨海熱供給(株)	10,400	25,271	25,962	1,636	100.0

各社の計算書類等より抜粋

2 株式会社東京臨海ホールディングスの運営ガバナンス

(1) グループ企業戦略の在り方について

ア 事業の概要

RHDの「グループ経営計画 2020～2024年度」の概要は、以下のとおりである。

まず、グループ経営方針として、東京港第8次改訂港湾計画における東京港の港湾機能と都市機能を有機的に融合させた「都市型総合港湾」の創造及び「未来の東京」戦略ビジョンにおける臨海部の「東京と日本の持続的成長を牽引するエリア」としての発展を実現するため、「1. 現場のニーズを把握し、東京都と連携して、地域の価値を向上させる」、「2. 地域の基盤インフラの管理・運営を通じて、地域の活性化と安全・安心を確保する」としている。

次に、臨海地域のエリアマネジメントについて、地域の価値を向上させる取組として、(ア)的確なエリアマネジメントに資する地域の現状把握等の取組、(イ)地域の賑わい創出、(ウ)環境対策の推進、(エ)地域の防災力強化、(オ)東京2020大会及び大会後に向けた取組を掲げている。

また、基幹事業に係る戦略的な取組としては、(ア)熱供給事業・施設管理事業では、①熱源機器更新、②賑わい創出に向けた水辺と緑を生かした魅力あるイベントの展開、(イ)交通事業では、①施設や車両の安全性の確保・向上、②質の高いお客様サービスの提供、(ウ)ビル事業では、①所有ビルの資産価値の維持・向上、②収益力の強化に向けた取組、(エ)展示会事業では、①展示施設の利用促進、②賑わい創出に向けた地域連携強化、(オ)ふ頭事業では、①物流機能を向上させる取組、②臨海エリアを発展させる取組、③取組を支える組織づくりが掲げられている。

グループ経営に係る取組については、①適正な業務・事業運営の確保、②効果的な情報発信の取組、③グループ全体の人材育成の推進、④グループファイナンスによる資金効率の向上が掲げられている。

イ 監査の結果

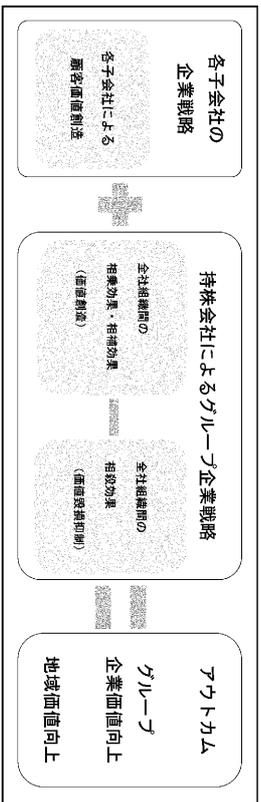
〔分析 意見4-1に関するもの〕グループ企業戦略の現状について

グループ経営計画を分類すると、「グループとしての企業価値向上」と「地域価値向上」の2つに区分される。一般に、これらの価値を向上させる考え方としては、以下のような概念的な整理をすることができるとしている。

グループの価値創造は、①各子会社の個別の事業ごとの企業戦略の実行による収益の獲得、②持株会社の企業戦略としての全社組織間の相乗効果及び相補

効果の追求、③全社組織間の相殺効果の抑制である。相乗効果の例としては、持株会社主導の各子会社間における共同購買、共同システム開発などがあり、相殺効果の例としては、全社ベースのリスクマネジメント、CSR、SDGsの推進などが挙げられる。

図E-2-1 グループ価値向上のための戦略概念



伊藤和憲「価値共創のための統合報告—情報開示から情報利用へ—」を基に監査人作成

このような観点から、RHDグループ経営計画の概念を整理すると、次のようになる。

表E-2-1 RHDのグループ経営計画の概念整理

	価値創造	価値毀損抑制	アウトカム
グループ経営（グループ経営管理）	①財務・グループファイナンス ②人材確保・育成 ③総合的な広報	①内部統制・コンプライアンス ②リスクマネジメント・クライシスマネジメント（防災対策） ③環境配慮（環境対策） ④業務効率化（シナジーコスト）	グループ企業価値向上
グループ事業運営	①広報（来訪者獲得） ②まちづくり（環境対策、地域全体活性化） ③地域企業等連携 ④地域現状把握と都への提言（アトボカジー） ⑤ベンチャーエリアにおけるDigital Innovation Cityの推進 ⑥グループスタートを活かした地域の活性化 ⑦MICE誘致 ⑧青函地区南側の活性化	①まちづくり（防災対策）	地域価値向上

RHD提供資料より監査人作成

各種資料の閲覧及びRHDへのヒアリング等の結果から考察すると、現状のRHDのグループ企業戦略における価値創造としての相乗効果及び相補効果の現状は、以下のとおりである。

表E-2-2 RHDのグループ企業戦略における相乗効果及び相補効果

相乗・相補効果	具体的な内容
【グループ経営管理に係る相乗効果及び相補効果】 財務管理等の経営管理全般に係る相乗効果及び相補効果	グループ各社に対する共通的な経営目標管理制度の実施、グループ経営管理者の各階層の会議等の実施による管理者・経営者のノウハウなどの情報の共有、グループマネジメントの実施等
【グループの事業運営に係る相乗効果及び相補効果】 提供するサービスの質・量を増大させることや、提供するサービスを効率的に提供すること、さらに、施設整備等に係る効果や効果増大などの相乗効果及び相補効果	具体的には、以下の取組を実施している。 ・安全・安心なまちづくりの取組として、グループ共同の防災訓練 ・地域の特色を生かした観光振興として、グループで連携したにぎわい創出イベント(お台場レインボー花火など)及び来訪者のニーズなどを把握するための調査・戦略的な広報として、臨海副都心地区のイベント等を効果的に発信する「東京お台場、net」を活用した情報発信

RHD提供資料より監査人作成

(意見 4-1) グループの企業戦略に係る相乗効果及び相補効果について

RHDでは、グループ各社が有する経営資源を活用してグループ全体で効果的な事業展開とエリアマネジメントを推進し、地域の安全性・利便性・快適性の向上に貢献するための取組を行っている。

例えば「お台場レインボー花火」では、グループ各社及び地域企業から協賛金を集めることで開催規模を拡大させ、集客力を高める相乗効果を生み出し、打ち上げ会場に近い海上公園を管理しているTPT等、グループ各社の施設を有効に活用した多様な観覧場所の提供などにより、更なるにぎわいを創出し、地域価値を向上させている。また、地域との連携として、MICE誘致に向けた取組では、グループ各社が所有しているコンベンション施設等について、地域全体での取組を進めるために、RHDが有機的な活用方策を進めている。さらに、観光情報のPRでは、東京ビッグサイトや海上公園、ゆりかもめ等の情報に加えて、地域の施設の情報を網羅的に収集して発信が可能となるウェブサイトを提供し、地域の知名度の向上にも貢献している。

さらに、グループの企業価値や臨海地域の価値を向上させるために、各子会社の企業戦略に基づき価値創造を基礎に、より一層、相乗効果及び相補効果を発現していくような、グループ全体の価値創造のための企業戦略を策定していく必要があり、このような観点を十分に意識した事業運営を検討されたい。

(2) グループ人材戦略について

ア 事業の概要

社会や地域を取り巻く環境変化に対応し、臨海地域とグループの発展に広い視野を持って貢献できるような知識、能力を備えた人材の育成を目指して、次のような具体的な取組がなされている。

○都や民間企業との人事交流及びグループ会社間の人事交流の実施

○グループ各社の将来を担う固有社員「課題発見」「課題解決能力」を育成するため、グループ各社固有社員が一体となって、与えられたテーマについて調査・分析を行い、企画提案する課題解決型プロジェクトの研修など、時代に応じた多様な研修の実施

イ 監査の結果

【分析 意見 4-2 に関するもの】グループ人材戦略の現状について

グループ全体の企業価値最大化を図るためには、経営資源としての人的資本の開発が重要であり、また、グループ間の相乗効果及び相補効果を発現するためにも、人的資本は重要な基盤である。「グループ経営計画 2020～2024年度」においても、グループ人事交流の重要性に係る記載がなされている。

しかし、グループ各社の人事交流は、令和元年度にRHDとゆりかもめとの間で1名の相互交流がなされたのみである。

その要因についてヒアリングを実施したところ、以下の回答があった。

- ①人事交流の対象となる中核人材の固有社員の数が、子会社によっては相対的に少ないこと
- ②グループ各社において人員の余裕がなく、欠員状態も継続していること
- ③人材の受入側において、受入研修等の環境が十分に整備されていないこと

なお、グループ各社のチームワークやきずな等の醸成を目的とし、かつ、若手人材の育成の観点から、各社1名の推薦により、管理職以外の若手を数名選び、グループにおける課題を検討する「プロジェクト研修」が過去3回実施され、

現在も継続している。

(意見4-2) 人事戦略の実効性の確保について

グループ全体の企業価値の最大化を図るためには、経営資源としての人的資本の開発が重要であり、また、グループ間の相乗効果及び相補効果を実現するためにも、人的資本は重要な基盤である。しかし、グループ各社の人事交流は、令和元年度にRHDとゆりかもめとの間で1名の相互交流がなされたのみである。

「グループ経営計画 2020～2024年度」に記載されたグループ間の人事交流の活性化を実現するため、以下の施策を検討されたい。

- ①各社におけるジョブローテーション制度の延長上に、グループ各社間の人事交流制度を位置付けるなどの工夫
- ②管理職候補者について、昇格までの間に、原則として、グループ他社での業務経験を積むこととする運用の導入
- ③「プロジェクト研修」制度の継続実施による、若手人材等のグループ他社業務の理解増進と中核人材としてのモチベーションの向上

(3) グループ広報戦略について

ア 事業の概要

今後の臨海地域への国内外からの来訪者の増加を想定して、来訪者へ必要な情報を分かりやすく提供するとともに、臨海地域の魅力が幅広く認知されるよう、より効果的な情報発信に取り組んでいる。

現状は、Z型広報戦略である「広告」として、インターネットによるホームページ「東京お台場.net」を中心に実施しているが、社会変化を見据えた効果的な情報発信の推進のため、以下のような媒体を適時に選択して広報業務を実施している。

- ・ホームページ「東京お台場.net」の拡充
- ・施設案内のDVDのリニューアル
- ・会社設備見学案内用モバイルナビゲーションの導入
- ・Twitterの活用
- ・Youtube等を活用した動画配信
- ・ゆりかもめ各駅へのチャレンジマークの設置及び車内広告の掲載
- ・デジタルサイネージ、案内ディスプレイ等を活用した情報発信

また、広報戦略の一環としてのグループCSRについて、RHDのホームページにおいて、「地域の賑わい創出」、「環境対策の推進」、「地域の防災力強化」の3点が開示されている。

イ 監査の結果

〔分析 意見4-3、意見4-4に関するもの〕グループ広報戦略の現状について

一般的に広告は、マーケティング戦略のうちのプロモーション戦略として位置付けられ、以下のような項目の検討が必要となる。これをRHDの現状と比較すると、次のようになる。

表E-2-3 マーケティング戦略におけるプロモーション戦略とRHDの現状

広告目的の設定	RHDの現状
ターゲット市場の選定（現在及び将来のターゲットとなる人々、これらに影響を与える人々等の決定）	訪問客への情報提供や進出企業に情報提供・共有することに加え、将来臨海地域への観光を検討する国内外の個人や、将来の進出を検討する企業等をターゲットとしている。
ターゲットの反応の明確化（ターゲットの行動へ向けた意思決定プロセスのどの段階へのアプローチになっているか）及びターゲットへの到達度と到達頻度	ターゲットの行動への意思決定プロセスとして、「情報を収集する段階→行動する段階」へのアプローチを特に重視しており、さらには「行動結果を共有する段階」も想定して広報コンテンツの企画立案を行っている。 具体的には、臨海地域に興味を持ったユーザーが「お台場」とGoogle検索をした際に「東京お台場.net」が常にトップ表示されることを重視し、「情報を収集する段階」にあるユーザーに閲覧していただくことを企図しており、コンテンツにおいて、まちの魅力を発見できる観光モデルコースやマップを充実させることで「行動する段階」に進むことを狙ったコンテンツを展開している。 また、情報発信の媒体として様々なSNSを活用することで、観光客が来訪した経験をSNSで展開（リツイート等）されやすいような環境を作り、「行動結果の共有」を広げていくことも目指している。