令和8年3月

「第３次中期経営計画」について（概要）

公益財団法人 東京税務協会

■ 策定の背景

■協会設立後、事業の幅を広げる中で**ICTの進展**や**制度改正等の環境変化**を背景に**事業廃止を含め経営を見直し**ながら協会として**ノウハウも蓄積**
■**人口減少、デジタル化等による税務職員削減の中、**協会事業も**マルチメディア等活用も含めた一層の改善、経営基盤の確立が喫緊の課題**
■**税務行政がＤＸ推進**を伴いながら大きく変容していく時、当協会事業の**目的及び到達目標を明確化、実施意義や採算性を検証し事業に反映**する必要

■本計画の位置付け

○ 本計画は、設立趣旨・目的、経営理念を実現するための中期的な計画として位置付け、それを基に単年度事業計画を策定

■2030年に向けての方向性

■**主要事業の優先順位、改廃も視野**にいれた投資及び事業展開と**不断の見直し**
■**持続可能な事業遂行**のため、各事業の中枢を担う**『専門講師等の人材確保』**に向けた展開
■**協会の財政基盤強化**に向け、適正な事業実施に向けた業務改善を図り、**『収益の安定化に向けた展開』**を推進

■事業展開を進化させる4つの戦略

○ 加速度的に変化する社会経済情勢の変化を踏まえ、環境に順応し進化した対応を図っていくため、実施事業の性質や今後を見据えて4つの視点から事業類型別に戦略を策定し、将来を見据えた持続可能な事業展開を目指す

事業類型 Ⅰ『会員団体・都民向け事業』

■ **事業戦略①　協会の設立趣旨を踏まえ、会員団体の税務行政や都民の税知識普及等へ資する取組の更なる推進**
a.税務行政調査の委嘱、b.税財務関係職員の表彰、c.都民講演会の開催、d.税務広報資料室の運営、e.納税PR用パンフレットの作成等

事業類型 Ⅱ『全国自治体税務職員向け事業』

■ **事業戦略②　全国自治体税務職員の人材育成のため、これまで蓄積してきた多様なノウハウを基に地方税の専門家集団として貢献**
a.東京税務セミナー、b.研修講師の派遣、c.Web講義の配信、d.図書の出版・販売、e.東京税務レポートの発行

事業類型 Ⅲ『東京都（主税局）からの受託事業』

■ **事業戦略③　東京都主税局と連携し、各事業のＱＯＳ向上を図るとともに、政策連携団体としての使命を遂行**
a.東京都主税局研修業務の実施、b.自動車税に関する事業、c.納税推進業務に関する事業

事業類型 Ⅳ『収益事業』

■ **事業戦略④　周辺環境を注視しながら、安定的な事業実施を行うための体制整備等に努め、収益を維持**
a.税務職場等への人材派遣、b.軽油分析事業

■今後の進め方

○ 周辺環境や事業の状況変化に応じて、PDCAサイクルにより単年度ごとに進行管理を図り、適宜事業計画を補整

公益財団法人 東京税務協会
第3次 中期経営計画

～ Looking toward 2030 ～

令和８(2026)年度―令和12(2030)年度

令和８年３月

公益財団法人
東京税務協会

「第3次中期経営計画」策定にあたって

昭和２５年の地方税財政制度の大改革が契機となり、東京都、特別区及び市町村の総意により、税務に関する専門の共同機関として当協会は設立されました。以来７０有余年の歴史を経て、調査研究や職員育成などの発足時から続く事業に加え、課税・徴収関連業務の受託、実務参考図書の出版などへと事業の幅を広げてきました。

また、こうした中で、情報通信技術の進展や公益法人制度改正などの環境変化を背景に、事業廃止を含む経営の見直しを行ってきました。しかし、近年、わが国の総人口が減少していくに伴って、デジタル化等の効率化と併せ税務職員の削減が着実に進んでおり、その育成や知識・経験の共有を主軸とする当協会の事業についても、マルチメディア活用など一層の改善を進めるとともに、それを支える安定的な経営基盤を確立することが喫緊の課題となっています。

令和８年度から１２年度までの計画期間は、税務行政がＤＸ推進を伴いながら大きく変容していく時にあたります。このため、本計画は、当協会が実施する事業について目的及び到達目標を明らかにした上で、今後、進捗状況だけでなく実施意義や採算性を検証し、事業運営に反映させていくことにより、更にその先に続くべき未来に向けて、持続可能な経営の実現を図っていくために策定するものです。

今後も、当協会事業をご利用いただく皆様から選ばれ、信頼されるよう全力で取り組み、地方自治体における税務行政の円滑な運営に貢献してまいります。更なるご指導とご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

令和８年３月
公益財団法人 東京税務協会
理事長　大久保　哲也

目 次

第3次 中期経営計画 ～Looking toward 2030～

- 本計画の位置付け … 2
- 当協会を取り巻く事業環境と現下の諸課題等 … 3
- 事業展開を進化させる4つの戦略 … 4
- 視点別協会事業体系 … 5

事業類型ごとの「事業戦略」と「各事業の取組」

- 事業類型 Ⅰ『会員団体・都民向け事業』 … 6
- 事業類型 Ⅱ『全国自治体税務職員向け事業』 … 7
- 事業類型 Ⅲ『東京都（主税局）からの受託事業』 … 8
- 事業類型 Ⅳ『収益事業』 … 9

【参考】

- 会員団体向け支援 一覧 … 10

本計画の位置付け

○本計画は、設立趣旨・目的、経営理念を実現するための中期的な計画として位置付け、それを基に単年度事業計画を策定

○周辺環境や事業の状況変化に応じて、PDCAサイクルにより単年度ごとに進行管理を図り、適宜事業計画を補整

設立趣旨
目的

・地方公共団体の税務行政の円滑な運営に貢献
・地方財政の確立及び住民の豊かで安定した生活の実現に寄与

◎幅広い連携に基づく会員団体への支援
税務行政への補助・補完機関として、会員団体と幅広い連携を図り、会員団体を強力に支えていくとともに、都政グループの一員として自律的な運営を進めていきます。

◎地方税の専門家集団としての貢献
税務に関する高い専門性や機動性を活用し、税務実務等に関する地方公共団体の様々なニーズに応えるとともに、住民の信頼確保と住民サービスの向上に努めます。

◎法令遵守に基づいた法人活動
関係法令及びその精神を遵守する等、公正かつ適正に法人活動を行います。

◎経営の透明性向上と説明責任
適時適切に法人情報を開示し、活動の透明性を高めるとともに説明責任を果たします。

経営理念
（平成28年５月決定）

Looking toward 2030
中期経営計画

2030年(5年後)に向けて目指すべき方向
社会経済情勢の変化・税制改正等を考慮

事業計画（単年度）

年度単位で各事業が取り組む計画
【関連計画】 事業計画書・収支予算書

当協会を取り巻く事業環境と現下の諸課題等

外的要因　内的要因

【税務職員の減少】
・志望者減と若手中堅の離職増
・人事異動サイクルの短期化
・専門知識がある人材の不足
▶早期人材育成のへの危機感増

【社会経済情勢による税制改正】
・SDGsへの意識の高まり
・環境に配慮したEV車の増加
・環境に応じた税制へのシフト
▶税制見直しによる事務環境変化

【加速度的なデジタル化の進展】
・自治体DXの推進
・自治体システムの標準化・共通化
・税務事務へのAI活用の浸透
▶税務現場の変容に即した対応要

【高齢化社会による雇用延長】
・都OB等の定年延長
・講師の高齢化
・会計年度任用職員の処遇改善
▶講師・派遣人材確保難

【コロナ禍後の社会的な行動変容】
・働き方の多様化（LWBの推進）
・オンライン会議の普及、出張減
・研修参加形態のオンライン化
▶新たな税務人材育成策確立の必要性

【公益法人制度改革】
・分かりやすい財務諸表の開示
・財務規律の明確化
・説明責任の一層の必要性
▶適正な財政基盤の確保

2030年に向けての方向性

- **主要事業の優先順位、改廃も視野**に入れた投資及び事業展開と**不断の見直し**
- **持続可能な事業遂行**のため、各事業の中枢を担う『**専門講師等の人材確保**』に向けた展開
- **協会の財政基盤強化**に向け、適正な事業実施に向けた業務改善を図り、『**収益の安定化に向けた展開**』を推進

事業展開を進化させる4つの戦略

■ 加速度的に変化する社会経済情勢の変化を踏まえ、環境に順応し進化した対応を図っていくため、実施事業の性質や今後を見据えて4つの視点から事業類型別に戦略を策定し、将来を見据えた持続可能な事業展開を目指す

■ **事業戦略①** 協会の設立趣旨を踏まえ、会員団体の税務行政や都民の税知識普及等へ資する取組の更なる推進

会員団体

・当協会は会員団体からの分担金をもとに、地方税財政に関する調査研究や税知識の普及啓等５事業を展開
・会員団体からのより一層の期待に応えるために、社会経済情勢の変化を踏まえ公益目的に資する事業実施が必要
・会員団体の成長や税知識普及を持続的なものとするためにも、協会のノウハウを発揮し、経費面からもその妥当性を追求

■ **事業戦略②** 全国自治体税務職員の人材育成のため、これまで蓄積してきた多様なノウハウを基に地方税の専門家集団として貢献

全国展開

・当協会は会員団体に留まらず、全国の地方公共団体の税務現場の職員の育成支援事業をニーズに合わせて展開
・税務職員の育成がこれまで以上に重要になってくる一方、当協会の事業が未だ未展開の団体も一定数あることも事実
・効果的な認知度向上の戦略的な取組をはじめ、同様の事業者の動向も含め、公益目的に資する事業実施が必要

■ **事業戦略③** 東京都主税局と連携し、各事業のQOS向上を図るとともに、政策連携団体としての使命を遂行

受託事業

・当協会は事業規模の８割以上を東京都から受託し税務行政の補完業務を担い、その社会的責任は極めて大きい
・都の政策連携団体として、直面する都政課題に的確に対応するため、都税収入確保への寄与、人材育成支援が必要
・一方で、社会情勢の変化及び税制改正の動向により多大な影響を受け、臨機応変に対応できる組織運営も必要

■ **事業戦略④** 周辺環境を注視しながら、安定的な事業実施を行うための体制整備等に努め、収益を維持

収益事業

・当協会は公益目的に資する事業実施のため、同時に収益事業を展開
・今後とも公益目的事業の適正な運営を図るべく、収益事業における的確な収益を注視しての事業実施が必要
・自主事業、受託事業がある中で、周辺環境の動向を踏まえた対応が必要

視点別協会事業体系

公益目的事業

事業類型 Ⅰ『会員団体・都民向け事業』

- a. **税務行政調査の委嘱**・・・・他自治体の税務行政運営に関する実情調査を会員団体税務職員に委嘱
- b. **税財務関係職員の表彰**・・・会員団体から推薦のある功労者や東京税務レポートの論文優秀者を表彰
- c. **都民講演会の開催**・・・・・納税思想普及促進の一環として、都民を対象とした講演会を開催
- d. **税務広報資料室の運営**・・・地方税関係の専門図書や歴史的史料等を展示した税の専門図書館を運営
- e. **納税PR用パンフレットの作成等**・・・納税思想の普及啓発用パンフレット等を作成、窓口等で都民に配布

事業類型 Ⅱ『全国自治体税務職員向け事業』

- a. **東京税務セミナー**・・・職場での即戦力育成を目的とした税務研修。現地とオンラインの選択が可能
- b. **研修講師の派遣**・・・・自治体のニーズに応じたオーダーメイドによる研修を構成し、講師を派遣・出講
- c. **Web講義の配信**・・・・受講時間や会場を選ばないオンデマンド型講義の配信事業
- d. **図書の出版・販売**・・・当協会講師が執筆した実務家向けの税務専門書籍を販売（現在13種）
- e. **東京税務レポートの発行**・・・税務事務の先進的な取組や事務改善など、税務職員の情報誌を発行

事業類型 Ⅲ『東京都（主税局）からの受託事業』

- a. **東京都主税局研修業務の実施**・・主税局に従事する職員等を対象とした税務研修の実施業務を受託
- b. **自動車税に関する事業**・・・・・自動車税事務所における申告受付、コールセンターの業務等を受託
- c. **納税推進業務に関する事業**・・・口座振替、納税しょうよう及び換価の猶予等の業務を受託

収益事業

事業類型 Ⅳ『収益事業』

- a. **税務職場等への人材派遣**・・主税局や税務署等OBを会員団体へ派遣し、豊富な知識経験を活用
- b. **軽油分析事業**・・・・・・・軽油引取税の試料検体である石油製品の分析業務を都等より受託

事業類型 Ⅰ『会員団体・都民向け事業』

■ 事業戦略①

協会の設立趣旨を踏まえ、会員団体の税務行政や都民の税知識普及等へ資する取組の更なる推進

■ 各事業の取組

a 税務行政調査の委嘱

５年間の達成目標

会員団体に当事業の**事業意義や目的を理解**してもらい、積極的な調査の利用を促していく。

【事業意義・目的】

①税務業務における課題解決
②調査に従事する職員の人材育成
③調査報告を税務レポート等に掲載し、会員団体全体の税知識やノウハウの向上に寄与

主な取組

- 調査報告等を会員団体へ広くフィードバックするなど、事業意義の更なる理解と活用の促進

b 税財務関係職員の表彰

５年間の達成目標

税務実務の困難性に焦点を当て、会員団体の税務職員支援の一環として各団体の首長に代わり実施している協会設立当初からの事業であり、その**事業目的や趣旨に沿った表彰を着実に実施**していく。

主な取組

- 引き続き、税務事務の最前線に長きに渡り従事・御尽力された方を表彰し、職員のモチベーション等の向上に寄与

c 都民講演会の開催

５年間の達成目標

現行の開催方法について運営上の改善等を図りつつ、より都民への税知識の普及啓発に資する**開催方法への転換について検討**を進める。

d 税務広報資料室の運営

５年間の達成目標

中野駅北口エリアの再開発に伴う本部の移転を見据えて、**資料室のあり方について検討**を進める。

e 納税PR用パンフレットの作成等

５年間の達成目標

東京都（主税局）の動向も踏まえつつ、会員団体等にも意見を聞きながら、**媒体（紙・電子）や内容などの見直し**を図っていく。

公益財団法人 東京税務協会

事業類型 Ⅱ『全国自治体税務職員向け事業』

■ 事業戦略②

全国自治体税務職員の人材育成のため、これまで蓄積してきた多様なノウハウを基に地方税の専門家集団として貢献

■ 各事業の取組

a 東京税務セミナー

５年間の達成目標

セミナー全体の**受講者数864人**を目指し、販促活動や講義の魅力向上に向けた取組を進めていく。

主な取組

- 周知の更なる拡充やターゲットを踏まえた周知など戦略的かつ効果的な広報の強化
- 受講者満足度の高い講義の提供

b 研修講師の派遣

５年間の達成目標

今後の利用自治体増加を見据え、その中枢となる**研修講師の人材確保**を進めるとともに、講義内容の品質の維持・向上に努めていく。

主な取組

- 研修講師の計画的な採用に向けた検討
- 現派遣先の満足度維持向上のための講義品質の確保

c Web講義の配信

５年間の達成目標

利用団体数390団体を目指し、販促活動に更なる工夫改善を行いつつ、動画品質の維持向上に努めていく。

主な取組

- 地方自治体訪問によるPR活動
- 利用者意見等を基にした動画改善

d 図書の出版・販売

５年間の達成目標

書籍全体の売上1,700万を目指し、価格改定を視野に入れつつ、更なる販促活動を通じた利用団体数・売上増に向けた取組を推進する。

主な取組

- 売上向上に向けた価格改定の検討
- Web講義等協会販促活動との連携

e 東京税務レポートの発行

５年間の達成目標

紙面の充実に取り組むとともに、多くの自治体で活用してもらえるよう**電子版の閲覧数を増加**させていく。

主な取組

- 寄稿文や取材記事の収集・掲載による紙面の魅力向上
- 電子版のPRを継続し、協会のPRにも寄与

事業類型 Ⅲ『東京都(主税局)からの受託事業』

■ 事業戦略③

東京都主税局と連携し、各事業のQOS向上を図るとともに、政策連携団体としての使命を遂行

■ 各事業の取組

a 東京都主税局 研修業務の実施

５年間の達成目標

- 主税局職員の実務に関する更なる専門性の強化を図るために、適正な研修内容・年間研修数を実施していく。
- 状況の変化による多様な研修にも柔軟に対応し、受講者満足度がより高まるよう努めていく。
- これまで蓄積してきた知識やノウハウを活かし人材育成の推進に貢献できるよう、主税局研修企画部門等との緊密な連携を図っていく。

主な取組

研修運営者として、以下の事項について主税局へ提案や働きかけを実施

- 新たな課題に対応した研修科目の見直し
- 終了時調査書等（アンケート結果）の活用による教科内容の質的向上
- 教材印刷の削減、動画のアーカイブ化の検討
- ハード面・ソフト面からのさらなるDX化の推進

b 自動車税に関する事業

５年間の達成目標

【自動車税事業所における申告受付等業務】

- 自動車を取り巻く環境変化や税制改正の動向等を踏まえ、状況に応じて適切な対応を図り、納税者サービスの維持・向上に努める。
- 事務改善及び執行体制の整備を進め効率的な運営に努めていく。

【自動車税コールセンター業務】

- 繁忙期における適切な体制整備等により、高い水準の応答率の維持・向上に努めることでサービスの質の向上を図っていく。

主な取組

【自動車税事業所における申告受付等業務】

- 東京都との緊密な情報等連携による執行体制等の適切な整備とＱＯＳの向上
- DX化の流れを受け、紙媒体によらない電子申告等の誘導に向けた内容周知

【自動車税コールセンター業務】

- 繁忙期に人材派遣等を活用し、増加・多様化する各種問合せに対して適切に対応できる体制を維持
- 自動音声応答（ＩＶＲ）の更なる内容精査、充実による呼量減を図り、応答率の向上に寄与

c 納税推進業務に 関する事業

５年間の達成目標

- 適正・公平な税務行政の推進のため、計画的な納税しょうよう及び口座振替を含むキャッシュレス納税等を着実に進め、都税収入の確保を目指す。
- 架電等を通じた自主納付の呼びかけにより、滞納の早期解消に努めるとともに、多様化する納付方法の案内など、納税者の利便性向上にも寄与していく。
- 社会情勢の変化や納税者ニーズも踏まえ、事務の合理化・効率化を東京都と連携して進めていく。

主な取組

- 業務の繁閑が交錯するなかでも、業務を着実に継続できるよう、各種事務の継承と検証を継続
- 積み重ねたしょうようノウハウの継承と、納税者の利便性向上に資する多様な納付方法の周知
- 税務基幹システム再構築やDXの潮流に順応した効果的な運営体制の構築

事業類型 Ⅳ『収益事業』

■ 事業戦略④

周辺環境を注視しながら、安定的な事業実施を行うための体制整備等に努め、収益を維持

■ 各事業の取組

a 税務職場等への人材派遣

５年間の達成目標

- 引き続き知識やノウハウを有した都主税局等のOB職員を需要団体の要望に即して適材を派遣し、会員団体の滞納整理業務等全体のレベルアップに寄与し、各団体の税務実務の円滑な遂行に貢献していく。
- 派遣職員の高齢化や新規人材確保の困難性が引き続く中、労働市場環境を注視しながら、積極的な採用活動を行っていく。

主な取組

- 「人材バンク」設置（協会Webサイト）による専門人材の登録・確保の継続
- 国、都等、各団体に対する専門人材リクルート活動の継続による能動的な派遣人材の確保
- 会計年度任用職員の処遇を注視した派遣職員の適正処遇等検討による人材確保策の改善
- 派遣人材確保に向けた各種媒体を駆使した効果的な広報活動の継続

b 軽油分析事業

５年間の達成目標

- 軽油引取税の検体試料である採取軽油について、成分判定の分析手法と判定技術の向上に努めることにより的確な分析処理を行い、東京都の軽油引取税の適正な課税、不正軽油の使用防止や犯則取締の円滑な推進に貢献していく。
- 引続き分析の依頼から完了・納品までの適正な分析平均日数を維持していく。

主な取組

- OJT等の実施により専門的知識を有した職員の育成や分析機器の適切な管理の継続
- 自治体、民間企業向けに、リーフレット等を活用した広報の継続
- 分析依頼の利便性向上のための申込みWebサイトの改良等

会員団体向け支援一覧

- 各事業において、会員団体に向けた支援等を幅広く実施
- 今後も、適宜改善を図りながら、会員団体の税務行政の円滑な運営に貢献していく

事業類型		事業名	支援等内容
Ⅰ	a	税務行政調査の委嘱	・会員団体職員を調査に委嘱し、調査にあたっての旅費等の補助 ・調査の結果報告を「東京税務レポート」に掲載し、情報提供することで税務知識の普及と理解の促進に寄与
	b	税財務関係職員の表彰	・会員団体職員を対象とした表彰を実施し、税務現場のモチベーションを向上
	d	税務広報資料室の運営	・資料室に所蔵する図書等の閲覧、貸出の実施
	e	納税PR用パンフレットの作成等	・パンフレットを２種類作成し、会員団体へ配布し、広く都民の納税意識の高揚に寄与
Ⅱ	a	東京税務セミナー	・会員団体向けに受講料の会員価格を設定することで、多様な受講機会の提供
	b	研修講師の派遣	・会員団体向けに派遣料の会員価格を設定することで、税務職員の育成に寄与
	c	Web講義の配信	・市町村が東京都市町村研修所を通じて受講し、実務研修・税務部門（初級）に活用ほか
	d	図書の出版・販売	・会員団体向けに割引販売を実施
	e	東京税務レポートの発行	・年４回発行し、併せて協会Ｗｅｂサイトに電子版を掲載し、過去バックナンバーの閲覧もキーワード検索で可能 ・税務業務の課題解決や事務効率化等のヒントになる情報を幅広く提供し、税財政運営の質的向上と人材育成に寄与
Ⅲ	a	東京都主税局研修業務の実施	・会員団体職員が東京都主税局研修を聴講できる機会の提供
Ⅳ	a	税務職場等への人材派遣	・会員団体からの要請を受け、滞納整理等の事務処理、指導、助言等の要員として都主税局OB等を派遣
その他		会員団体主催研修等への支援	・会員団体が主催する税務に関する研修等に対する講師の派遣、助成金の交付
		実務上の税務相談	・会員団体職員の税務に関する実務上の疑問点等に関する質問・相談への応対