

株式会社東京国際フォーラム

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

1. 経営情報

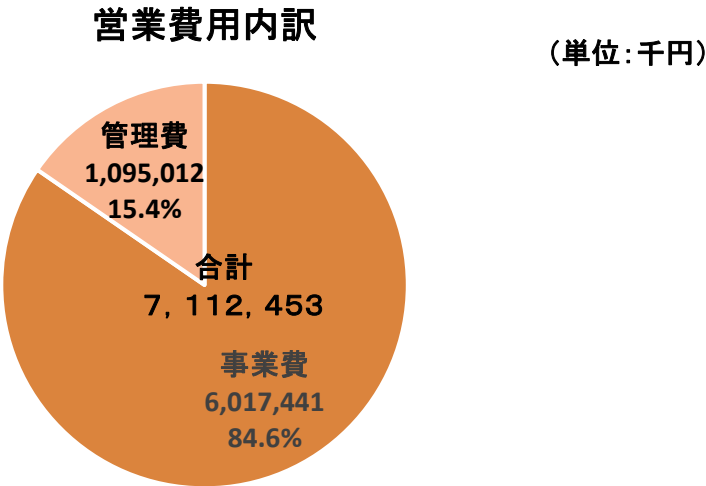
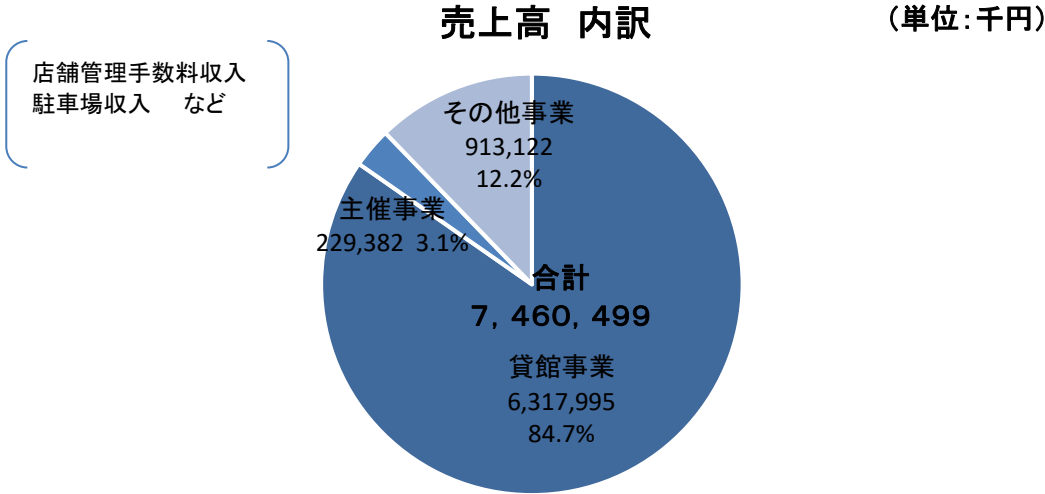
1 基礎情報

令和元年8月1日現在

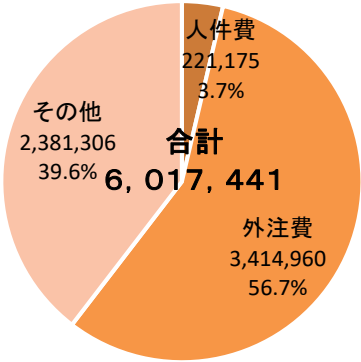
団体名	株式会社東京国際フォーラム			
所管局	産業労働局			
設立年月日	平成15年(2003年)4月4日			
設立後の主な沿革	平成15年(2003年)7月 財団法人東京国際交流財団から事業譲渡 平成17年(2005年) 新規主催事業 ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン「熱狂の日」音楽祭開催(以降継続開催) 平成19年(2007年) 開館10周年記念事業実施 ※新規主催事業 丸の内KIDSフェスタ開催(以降継続開催) 平成23年(2011年)3月 東日本大震災において帰宅困難者受入れを実施 平成29年(2017年) 開館20周年記念事業実施 ※新規主催事業 J-CULTURE FEST開催(以降継続開催)			
所在地	東京都千代田区丸の内三丁目5番1号			
発行株式数	9,800株	資本金	490,000千円	
都持株数	5,000株			
都持株比率	51.0%			
他の出資団体の持株数	東日本旅客鉄道株式会社		1,000株	
	三菱地所株式会社		1,000株	
	サントリーホールディングス株式会社		1,000株	
	その他 4 団体		1,800株	
その他資産	なし			
役職員数				
常勤役員数	3人	(うち都派遣職員 1人、	都退職者 0人)	
常勤職員数	59人	(うち都派遣職員 7人、	都退職者 3人)	
非常勤職員数	0人			
団体の使命	○ 「世界をリードする都心型MICE施設」として、首都東京に相応しい催事を積極的に誘致・開催し、東京における更なる産業振興を図るとともに、企業として独立採算による強固な経営基盤を確立すること。 ○ 「都の政策連携団体」として、都民の貴重な財産である東京国際フォーラムを有効活用し、魅力あるイベントを自らが主催開催することを通じて、東京の顔である「大手町・丸の内・有楽町地区」をはじめとする近隣地域の賑わいを創出するとともに、東京の魅力を発信する拠点となること。			
事業概要	○ 東京国際フォーラムのホール・会議室等の管理運営 ○ 東京国際フォーラムのサービス施設の管理運営 ○ 国際交流促進等のための催事の企画、制作、実施及びその受託 ○ その他上記に附帯する一切の業務 ※ 「株式会社東京国際フォーラム定款第2条」より抜粋			

主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	7,460,499	100%	7,112,453	100%
	貸館事業	6,317,995	84.7%	5,071,116	71.3%
	主催事業	229,382	3.1%	582,891	8.2%
	その他	913,122	12.2%	1,458,446	20.5%

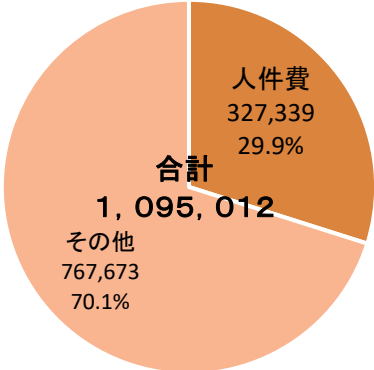
平成30年度 決算情報



(単位:千円) 事業費 内訳



管理費 内訳 (単位:千円)



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

- ・国内における類似のコンベンション施設を比較。
- ・施設の規模、立地条件等が異なるため、直接的な比較は困難であるが、同形態のホールを持つ類似施設を抽出し、財務及び施設稼働率について参考比較。

○財務・人員・貸館事業の比較(2018年度)

		東京国際フォーラム	A社	B社
財務	売上高	7,460,499千円	8,289,746千円	2,160,167千円
	売上原価	5,690,901千円	6,559,251千円	1,821,862千円
	販売費及び一般管理費	1,421,552千円	873,378千円	255,462千円
	営業利益	348,046千円	857,116千円	82,842千円
	営業外収益	35,230千円	7,663千円	40,710千円
	営業外費用	3,139千円	323,654千円	0千円
	経常利益	380,136千円	541,124千円	123,553千円
	売上高経常利益率	5.1%	6.5%	5.7%
	売上高（職員1人あたり）	120,330千円	127,534千円	61,719千円
人員	職員数	62人	65人	35人
貸館事業	施設稼働率 劇場型ホール	(注1) 71.3%	89.0%	82.7%
	施設稼働率 展示ホール	88.3%	(注2) 75.0%	92.5%
	施設稼働率 多目的ホール	78.3%	60.0%	-
	施設稼働率 中小会議室	70.7%	67.0%	83.5%

出典：各団体ホームページ

(注1) 改修工事による売り止め期間を利用可能日数に含む <参考>改修工事による売り止め期間を除いた稼働率96.4%

(注2) 改修工事に伴う売り止め期間を利用可能日数に含む

※ ホール、会議室の規模は施設ごとに異なる

※ 稼働率の計算方法は施設により若干の差異あり

分析

○各施設とも、収容能力が大きい劇場型ホールや、大きな催事にも使用できる平土間の展示ホールの稼働率が総じて高い。

○東京国際フォーラム及びA社は、施設の規模が大きく、興行やイベント系の大きな催事が多いことから、全体の事業規模も大きい。

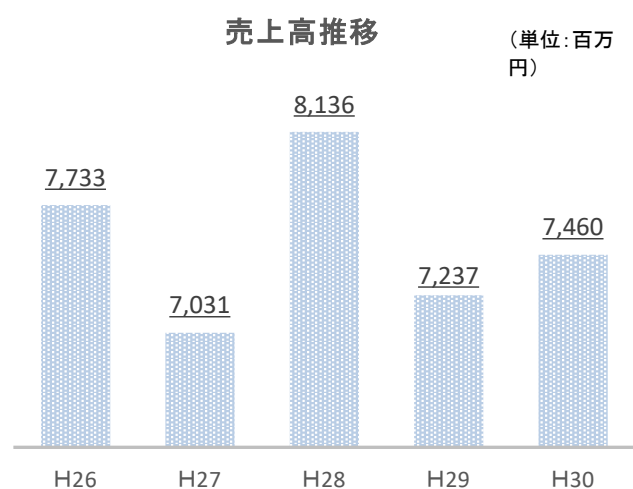
○一方、B社については、興行や展示会等のイベント開催に比べ、会議等での利用が多いことから、中小会議室の利用率が高くなっている。

○会議、興行、イベントなど様々な催事が開催される施設の稼働率については、営業収益の確保や賑わいの創出、館内店舗等のサービス施設への波及効果に大きな影響を与えるため、引き続き、稼働率向上に向けた取組みの推進が必要である。特に、劇場型ホール等に比べ稼働率向上の余地がある多目的ホール等については、販売促進を強化していく必要がある。

2 平成26年度以降の事業実施状況

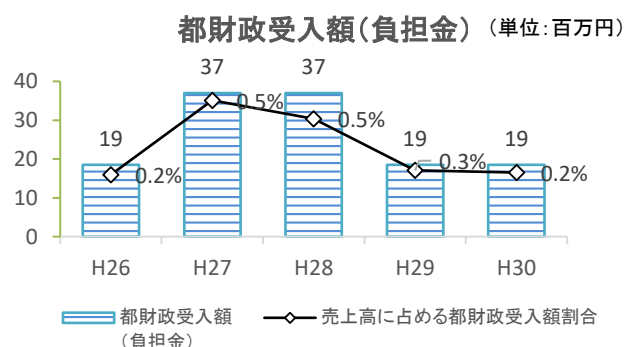
《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向



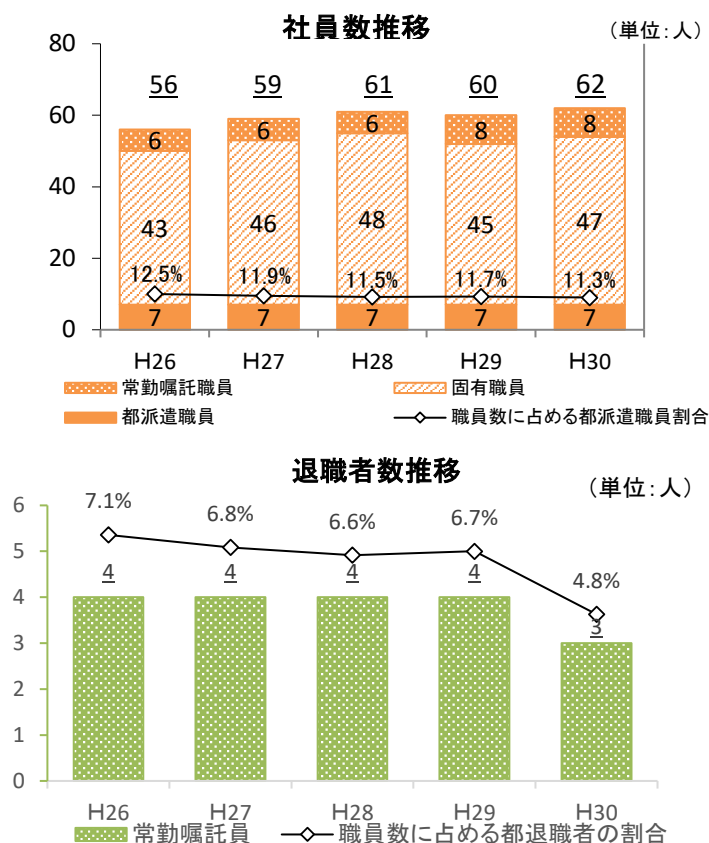
- 売上高は、毎年度70億円超で推移している。
- 売上高の約8割は、貸館事業におけるホール・会議室等の施設使用料収入であり、大規模修繕工事に伴う休館に大きく左右される。H30年度は、ホールAをはじめとした、大規模修繕工事により、延べ179日間の休館を余儀なくされたが、顧客とのネットワーク強化のためのきめ細かな営業活動や、新規顧客へのアプローチなど継続的な販売促進活動に努めた結果、通年水準の売上高を維持した。
- 主催事業による売上は、経年において売上全体の1割未満(約7～8%)であり、また事業趣旨として営利目的事業ではないため、売上管理については、貸館事業を軸に戦略等を検討していく。
- 修繕実施においては、MICEやイベント業界動向、また催事特性に応じた開催時期傾向に注視しつつ時期を設定し、売上への影響が最小限となるよう計画していく。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



- 東京の新進気鋭のファッションブランドを積極的にPRし、東京発のクールジャパンを発信する一般消費者向けイベント「TOKYO FANTASHION」をH26年度より実施している。(H26年度は年1回、H27、28年度は年2回、H29、30年度は年1回開催)
- 本イベントは、都との連携事業であり、実施にあたり都(産業労働局)と協定を締結し、負担金を受け入れている。全売上高に占める都財政受入額(負担金)の割合は、H30年度決算ベースで0.2%程度であり、負担金の内容に変化はない。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

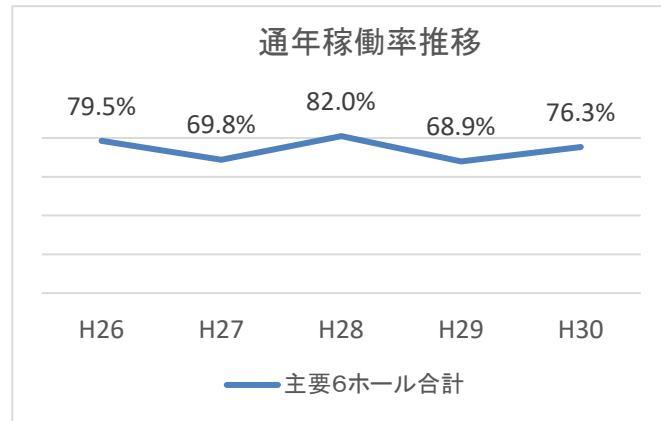


- 社員数は、H26年度から6名増加している。この要因は、大きくは当館における近年の主催事業数の増加に伴う主催事業実施部門における増員である。
- 都派遣職員は、経年による増減はなく7名(10%前半)で推移しており、管理部門及び施設維持管理部門に配置している。
- 都退職職員は、3～4名程度(5～7%)で推移しており、その内訳は、警視庁、消防庁OB及び都技術職OBなどの専門職であり、管理部門や施設維持管理部門などに配置し、都、警察、消防との円滑な連絡調整業務を行うなど、当館の安全・安心の提供において重要な業務を担っている。
- 非常勤職員は、経年で在籍していない。

事業分野	貸館事業																															
事業概要	「貸館事業」では、東京都の産業力強化、プレゼンス向上及び高い経済波及効果に資する国際会議、企業系会議、展示会等に代表されるMICEやコンサート等を誘致、開催しており、施設の稼働率向上に向け、積極的な営業活動を推進している。																															
各指標に基づく分析																																
売上高	売上高推移 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>売上高 (百万円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>6,192</td></tr><tr><td>H27</td><td>5,599</td></tr><tr><td>H28</td><td>6,618</td></tr><tr><td>H29</td><td>5,720</td></tr><tr><td>H30</td><td>6,318</td></tr></tbody></table>	年度	売上高 (百万円)	H26	6,192	H27	5,599	H28	6,618	H29	5,720	H30	6,318	○ 売上高は、経年で50億円後半～60億円台で安定的、堅調に推移している。 ○ 年度毎の大規模修繕工事に伴う休館日数が、売上高に大きく影響する構造となっている。 ○ H27、H29年度の売上高が60億に届かなかったのは、休館を伴う大規模修繕工事の影響 ※ H27年度: 主要6ホールのべ休館日数 368日 ※ H29年度: 主要6ホールのべ休館日数 403日 ○ 堅調な売上実績に満足することなく、内外の環境変化に迅速に適応し、社会動向を踏まえた注目業界、成長産業をターゲットに販促活動を進める。																		
年度	売上高 (百万円)																															
H26	6,192																															
H27	5,599																															
H28	6,618																															
H29	5,720																															
H30	6,318																															
事業費用	事業費用推移 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>153</td><td>2,882</td><td>2,161</td><td>5,195</td></tr><tr><td>H27</td><td>144</td><td>2,657</td><td>1,978</td><td>4,779</td></tr><tr><td>H28</td><td>152</td><td>2,771</td><td>2,131</td><td>5,055</td></tr><tr><td>H29</td><td>131</td><td>2,622</td><td>2,002</td><td>4,754</td></tr><tr><td>H30</td><td>150</td><td>2,838</td><td>2,083</td><td>5,071</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H26	153	2,882	2,161	5,195	H27	144	2,657	1,978	4,779	H28	152	2,771	2,131	5,055	H29	131	2,622	2,002	4,754	H30	150	2,838	2,083	5,071	○ 事業費用は、ホールや会議室の運営と連動した委託費用(会場設営、舞台技術、ケータリングサービス、案内スタッフ費用等)や光熱水費が主な内訳であるため、上記売上高に連動し推移する構造となっている。 ○ こうした費用構造のため、大幅な経費縮減は困難であるが、引き続き、適正な経費管理を行っていく。
年度	人件費	外注費	その他	合計																												
H26	153	2,882	2,161	5,195																												
H27	144	2,657	1,978	4,779																												
H28	152	2,771	2,131	5,055																												
H29	131	2,622	2,002	4,754																												
H30	150	2,838	2,083	5,071																												
再委託費	該当なし																															
職員構成	社員構成 (単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>社員数 (人)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>16</td></tr><tr><td>H27</td><td>17</td></tr><tr><td>H28</td><td>17</td></tr><tr><td>H29</td><td>15</td></tr><tr><td>H30</td><td>17</td></tr></tbody></table>	年度	社員数 (人)	H26	16	H27	17	H28	17	H29	15	H30	17	○ 社員は、催事誘致にかかる営業活動をはじめ、他催事との日程調整、催事運営に係る主催者及び常駐会社との調整、催事開催日における不測の事態への対応など、非常に専門性の高い業務を行っており、経年において、固有社員で構成されている。 ○ 技術職は在籍せず、全員が事務職である。 ○ 社員数は、年度により多少の増減があるものの経年においてほぼ同数で推移している。 ○ 現在の売上高を維持していくためには、現状の人員数の確保が必要である。																		
年度	社員数 (人)																															
H26	16																															
H27	17																															
H28	17																															
H29	15																															
H30	17																															

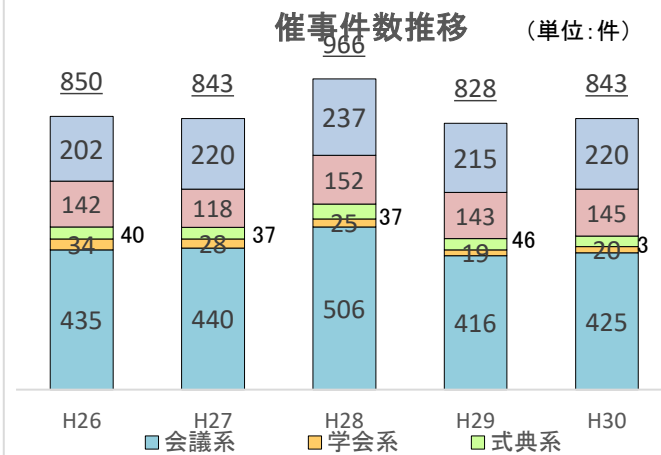
主な事業成果

事業成果①



- 経年の主要6ホール平均通年稼働率は76%であり、施設の高稼働により、営業収益の確保や周辺地域の賑わい創出に寄与している。
- ※ 通年稼働率は、大規模修繕工事に伴う休館日数を控除せず算出したものである。
- 大規模修繕工事(主要6ホールのべ休館日数179日)を実施したH30年度の主要6ホール通年稼働率は、ほぼ経年平均であるが、修繕休館日数を控除すると83.7%であった。

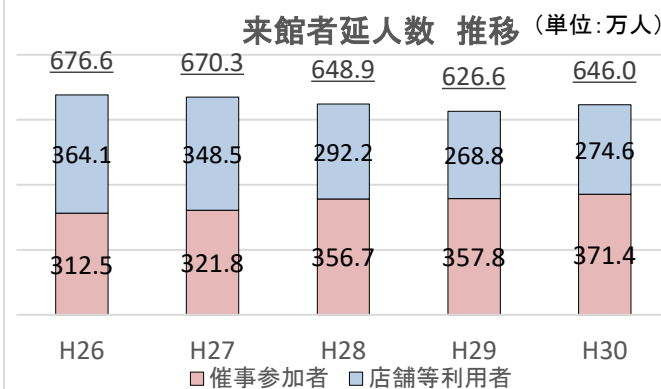
事業成果②



- 経年の主要6ホール等の合計催事件数は平均860件/年間であり、会議系をはじめ、多様な催事の開催により、文化・賑わいの発信拠点としての役割を発揮している。

(会議系) 国際会議、企業セミナー
 (学会系) 学術会議
 (式典系) 企業周年行事、卒業・入学式
 (展示系) 見本市、物販、就職説明会
 (文科系) コンサート、演劇 など

事業成果③

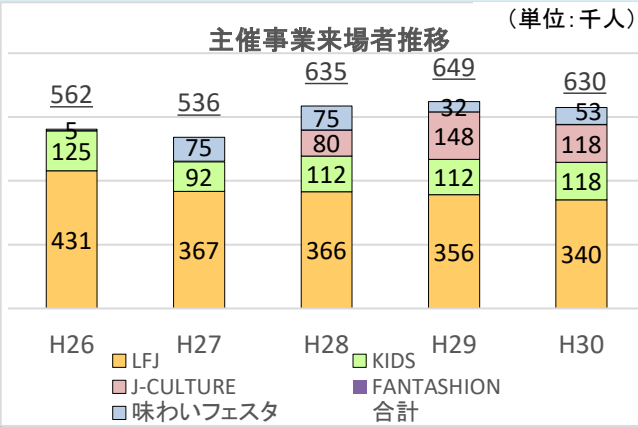


- 近年は、年間約300万人を超える催事参加者があり、店舗等利用者数を含めると年間約600万人を超える来館者数が、周辺地域の賑わい創出や経済波及効果をもたらしている。
- H30年度は、新規開店とリニューアルオープンが、それぞれ1店舗ずつあった。話題性と集客力の高い店舗の出店を促進している。
- 多数の来館者がある中、引き続き安全・安心の提供に万全を期すべく施設運営を着実に実施していく。

事業分野	主催事業																									
事業概要	「主催事業」では、日本最大級のクラシック音楽祭「ラ・フォル・ジュルネ・TOKYO」(以下「LFJ」という。)や子供たちに未来の夢を育む感動・発見・驚きを届ける「丸の内キッズジャンボリー」に代表されるように、魅力あるまちづくりの核として、また、文化の創造と発信の拠点として、地域や社会、都民への貢献に資するイベントを実施している。																									
各指標に基づく分析																										
売上高	売上高推移 <table><thead><tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>606</td></tr><tr><td>H27</td><td>512</td></tr><tr><td>H28</td><td>564</td></tr><tr><td>H29</td><td>546</td></tr><tr><td>H30</td><td>229</td></tr></tbody></table>	年度	売上高	H26	606	H27	512	H28	564	H29	546	H30	229	○ 当社の自主事業は、都民への還元等を意図していることから、LFJやJ-CULTURE FESTを除き概ね無料で参加できる催事を開催している。売上の内訳は、概ねLFJチケット収入と協賛金収入等である。 ○ H30年度は、LFJにおいて業務分担の見直しにより、チケット収入を当社収入に入れない仕組みとしたため、売上高は減少した。 ○ 主催事業においては、当社が東京都政策連携団体として期待される役割(地域や社会、都民への貢献)を踏まえ、収支バランスを考慮しながらチケット価格等を検討、設定するとともに、より発信力と魅力ある催事開催を目指していく必要がある。												
年度	売上高																									
H26	606																									
H27	512																									
H28	564																									
H29	546																									
H30	229																									
事業費用	事業費用推移 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>48</td><td>669</td><td>807</td></tr><tr><td>H27</td><td>51</td><td>624</td><td>766</td></tr><tr><td>H28</td><td>72</td><td>796</td><td>972</td></tr><tr><td>H29</td><td>70</td><td>765</td><td>926</td></tr><tr><td>H30</td><td>71</td><td>404</td><td>583</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	合計	H26	48	669	807	H27	51	624	766	H28	72	796	972	H29	70	765	926	H30	71	404	583	○ 事業費用の大部分は、催事開催に係る委託費(会場設営費、広報費等)が占める。 ○ H30年度は、LFJにおいて業務分担の見直しを行い、当社支出を減らしたことにより事業費用は縮小した。 ○ 主催事業における収支差(売上高－事業費用)は、近年の主催事業数の増加に相関し増加傾向であり、事業の意義や効果等を踏まえた全体の見直しを検討している。 ○ なお、H30年度に事業スキームを再構築したLFJをはじめとし、主催事業全体経費の適正化に向けた取組を推進している。
年度	人件費	外注費	合計																							
H26	48	669	807																							
H27	51	624	766																							
H28	72	796	972																							
H29	70	765	926																							
H30	71	404	583																							
再委託費	該当なし																									
職員構成	社員構成 (単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>固有職員</th><th>その他常勤職員</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>5</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>H27</td><td>6</td><td>0</td><td>6</td></tr><tr><td>H28</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr><tr><td>H29</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr><tr><td>H30</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr></tbody></table>	年度	固有職員	その他常勤職員	合計	H26	5	0	5	H27	6	0	6	H28	8	0	8	H29	8	0	8	H30	8	0	8	○ 社員は、主催事業の企画、運営業務を行っており、過去、民間からの出向を受け入れていたが、近年は固有職員で構成されている。 ○ 近年の主催事業数の増加に伴い、経年で職員数は増加している。 ※ 主催事業の新規開催年度 H28～ J-CULTURE FEST、月曜シネサロントーク H26～ FANTASHION、味わいフェスタ H19～ 丸の内KIDSフェスタ (現:丸の内キッズ・ジャンボリー) H17～ ラ・フォル・ジュルネ音楽祭
年度	固有職員	その他常勤職員	合計																							
H26	5	0	5																							
H27	6	0	6																							
H28	8	0	8																							
H29	8	0	8																							
H30	8	0	8																							

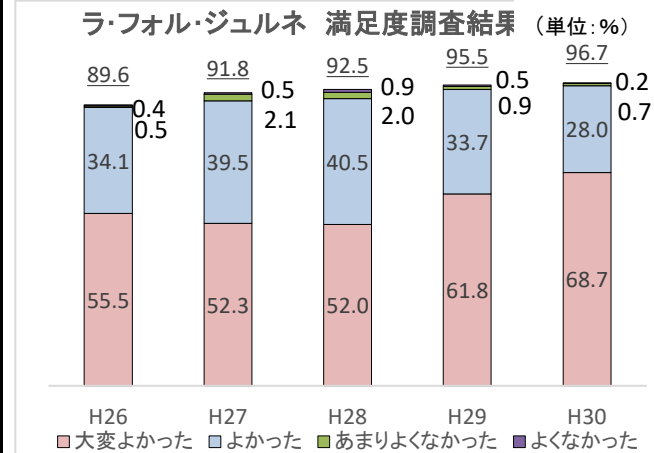
主な事業成果

事業成果①



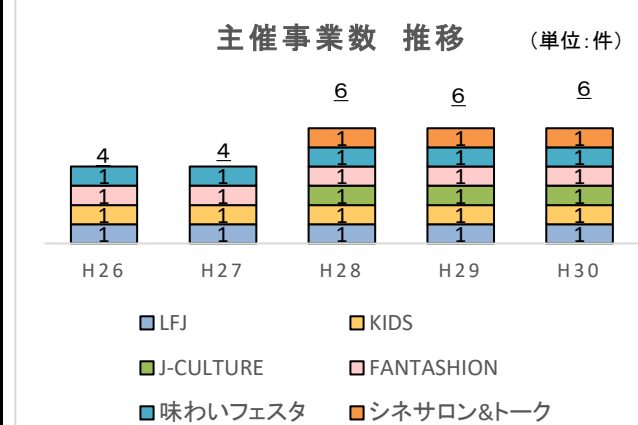
- 年間50万人を超える来場者がある催事を主催することを通じ、地域の賑わい創出、都民への還元、近隣商業地域への経済波及効果等に寄与している。

事業成果②



- 経年で平均約37万人以上が来場するLFJの満足度調査結果では、「大変よかった」と「よかった」の合計は増加傾向となっており、近年は9割のポジティブ評価を得ている。
- H17年の初回開催より10年以上が経過しているにもかかわらず、毎回趣向を凝らした企画内容により、今日では日本最大級のクラシック音楽祭として成長させ、東京のゴールデンウィークの風物詩として定着するに至っている。
- H30年度は事業スキームを見直し、名称も新たに展開した。

事業成果③



- H26年度より主催事業開催件数を増加させており、年間を通じた主催事業の展開により、更なる賑わい創出と話題性向上に努めている。
- ※ H30年度開催実績
 - ・J-CULTURE FEST (1月開催)
 - ・ラ・フォル・ジュルネ音楽祭 (5月連休開催)
 - ・FANTASHION (5月開催)
 - ・月曜シネサロン&トーク (9月、11月、1月、3月開催)
 - ・丸の内キッズ・ジャンボリー (8月開催)
 - ・味わいフェスタ (10月開催)

2. 団体経営に関する現状分析・評価

【S W O T 分析】

	外部環境	
	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	（国、東京都） ○ 国、東京都による MICE 開催・誘致施策の推進 MICE 推進は、「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」（H25 年 6 月閣議決定）や「明日の日本を支える観光ビジョン」（H28 年 3 月明日の日本を支える観光ビジョン構想会議策定）、「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020 年に向けた実行プラン」（H28 年 12 月）、「東京都 MICE 誘致戦略」（H27 年 7 月）等において取り組むべき重要課題とされており、積極的な誘致活動の推進が期待されている。 （競合他社） ○ 東京 2020 大会競技会場としての知名度向上 競技会場のひとつとして当館に世界中から注目が集まるとともに、オリンピック・パラリンピックを契機に国内外から多くの人々が訪れる。 （社会変化） ○ 訪都外国人旅行者数増加基調 訪都外国人旅行者は、東京の観光 PR や受入環境整備の推進等により、H28 年は過去最高を記録した。（約 1,310 万人、対前年比 10.2%増） 国や都の観光政策の推進はもとより、諸外国における経済成長、H26 年度以降の中国及び東南アジア諸国の査証発給要件の大幅緩和措置等の影響が続くことを踏まえると、今後も増加基調が見込まれる。	（競合他社） ○ 競合都市による積極的な MICE 誘致活動の展開 近隣アジア諸国をはじめとした世界の主要国は、MICE 誘致を経済発展及び知の集積促進のためのツールと捉え戦略的な誘致活動を進めている。2016 年の ICCA（国際会議協会）統計では、日本の国際会議開催件数は前年比 15.5%増の 410 件で過去最高となったものの、中国と同率で世界 7 位である。また都市別では、東京は世界 21 位、アジア・大洋州で 6 位であり、アジア・大洋州では、上海、ソウル、バンコク、北京などの都市が直近で大きく開催件数を伸ばしている。 ○ MICE 規模大型化による収容力不足に伴う競争力の低下 近年、国際会議の規模拡大が進んでおり、収容力不足や機能不足等により今後当館において大規模な国際会議が開催困難となる可能性がある。近隣諸国においては、施設拡充や MICE 分野の人材育成などによる機能強化が行われている。 ○ 近隣地域における貸会議室の増加 ビル建築における容積率緩和の適用や事業への参入障壁が低いこと等から、近年、貸会議室が増加しており、当館周辺の大丸有地域においても競争が激化している。 （東京都施策） ○ 東京 2020 大会及びプレ大会開催に伴う休館 プレ大会及び東京 2020 大会開催時には全館を休館し対応することとなり、その間の収益減少とともに、リピーター顧客の流出が懸念される。
内部環境	（物的資源） ○ 他施設と比しての立地優位性、高規格な施設 世界有数のビジネス街と商業エリアが集積する大丸有地区に位置し、日本各地から新幹線が集結する東京駅に隣接するとともに、羽田国際空港から最短 30 分という高い交通利便性を誇る。 また、世界有数の 5,012 席を擁するホール A をはじめとした大小 7 つの多目的に利用可能なホール、5,000 m²の展示場、会議室（31 室）を備える。 （人的資源） ○ 知識・経験豊富な人材が在籍 前身の（財）東京国際交流財団を含め、設立から 20 年あまりとなるが、平均勤続年数は 15 年 7 ヶ月であり、離職率が低く、蓄積された経験の流出が少ない企業である。 （財務的資源） ○ 借入金の無い健全な財務体質 施設利用料金を催事開催前にお客様より申し受ける（事前入金）ため、運転資金が確保される。 （ブランド資源） ○ 魅力ある主催事業の展開 地域や社会に貢献し賑わいをもたらす魅力ある主催事業を展開し、年間約 50 万人を超える来場者がある。 ○ 高い顧客サービス水準 H28 年度お客様（主催者）アンケートでは満足度 96.1%を獲得している。	（物的資源） ○ 施設・設備の老朽化、陳腐化 ○ 長期修繕に伴う休館 竣工から 20 年が経過し、施設、設備の老朽化、陳腐化が進行しており、これらが深刻化する前に、休館を伴う修繕を実施することが必須であるが、休館修繕による収益減少、競争力低下、リピーター顧客の流出が懸念される。 ○ 既存ホール、会議室の高稼働による機会損失 当館は稼働率 84.5%（H28 年度大規模修繕工事日等を除いた主要 6 ホール実績）を誇る高稼働複合施設であるが、高稼働に伴うビジネスチャンスの損失も課題であり、利用希望日程が重複することにより不成立となった案件数は、主要平土間ホールでは 2,386 件/年（H28 年度実績）に上る。 （人的資源） ○ 比較的小規模な組織体制 ○ 不均衡な社員年齢構成 ○ 知識・経験豊富なベテラン社員の高齢化 ○ 多様な働き方への対応の必要性 当社は年間来館者約 2,300 万人、催事件数 966 件（H28 年度実績）の大規模複合施設を約 60 人の社員で運営する少数精鋭企業である。平均勤続年数が長く知識・経験豊富な社員が多い現時点では、高効率で質の高い運営を実現しているが、50 歳以上の割合は約 35%と高く、今後、社員の高齢化に伴う知識・経験の喪失が危惧される。また、女性比率が約 50%を占めるなか、更には業務の特性に鑑み、多様で柔軟な働き方を検討し、仕事と生活の調和の実現に向けた取組の推進が求められる。
	強み	弱み

3. 自己分析を踏まえた経営課題

① 会社を支える組織力の強化

当社では、これまでも、仕事と生活の調和（ライフ・ワーク・バランス）の実現に向け、妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期における就業環境の充実にに向けた制度改正や変則勤務の導入等を実施してきたところであるが、さらなるライフ・ワーク・バランスの推進に向け、国や都において取組が進められている「働き方改革」とも連動した、多様で柔軟な働き方の検討が必要である。

また、今後、社員の高齢化が想定されることから、昨年度大幅な見直し・拡充を実施した社員研修を活用しつつ、会社運営、事業運営に有用な社員の人材育成に引き続き取り組んでいく必要がある。

② 東京2020大会競技会場としての万全の準備

東京2020大会及び前年に開催されるプレ大会では、当館はウェイトリフティング及びパワーリフティングの競技会場となる。当館は、大規模な集客施設であること、また竣工から20年が経過し施設の老朽化が進行していること等を踏まえ、これまでも各種修繕工事等によりお客様の安全の確保と安心の提供に向けた取組を推進しているところであるが、大会競技会場の1つとして世界から注目が集まるなか、競技会場として引き続き万全の準備を進めていく必要がある。

③ 東京の産業力強化等に資するMICEの誘致促進

当館は、劇場型ホールや平土間型ホール、展示ホール、会議室、地上広場など多様な形式のホール、会議室等で構成され多彩な催事に利用されており、営業収益の確保に向け、各施設もしくは複合利用等の用途に適した顧客（催事主催者）へ営業活動を推進しているが、とりわけ、国、都による開催・誘致施策の推進に寄与し、東京の産業力強化（ビジネス・イノベーション機会の創出）、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するMICE開催は、当館のみならず開催都市にも様々な恩恵をもたらすため、当館として重点的に誘致促進に向けた取組を推進していく必要がある。

【劇場型ホール】 ホールA [5, 012席]、ホールC [1, 502席]

【平土間型ホール】 ホールB7 [1, 400㎡]、ホールB5 [600㎡]、ホールD7 [340㎡]、ホールD5 [285㎡]、ホールD1 [137㎡]

【展示ホール】 ホールE [5, 000㎡]

【会議室】 ガラス棟31室 [206～26㎡] ※下線は主要6ホール

④ 主要6ホールの稼働率向上

平成28年度の大規模修繕工事日等を除いた主要6ホールの日数稼働率は84.5%であり引き続き高稼働を維持しているが、国際会議、学会、コンサート等、様々な催事が開催されるホールの日数稼働率は、営業収益の確保（営業収益の約8割がホールの施設使用料等）や賑わいの創出、館内店舗等サービス施設への波及効果に大きな影響を与えるため、引き続き稼働率の向上に向けた取組の推進が必要である。

⑤ 主催事業の意義や効果等を踏まえた事業の見直し

主催事業の実施については、都との契約において、魅力ある主催事業の展開を行うこととされており、現在、魅力あるまちづくりの核として、また、文化の創造と発信の拠点として、地域や社会、都民への貢献に資する主催事業を実施し、これらの来場者数は年間約50万人にのぼるが、近年、主催事業数及び予算規模は拡大しており、東京2020大会後の将来像を見据え、主催事業の意義や効果等を踏まえた今後のあり方を検討していく必要がある。

⑥ お客様への訴求力やお客様満足度を高める広報の実現

当社では、これまでも、ホームページやSNS、紙媒体等の様々な広報ツールや広報ネットワークを通じて、それぞれの広報ターゲットに向け、施設案内、会社情報、主催事業をはじめとするイベント案内、館内店舗情報、催事主催者への貸出施設をはじめとする利用案内等を発信しているところであるが、さらなるお客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく必要がある。

4. 経営課題解決のための戦略

① 組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

現在、当社では、女性社員の比率が高く（女性社員割合：約50%）、また催事等の対応により勤務時間が不規則となる営業職が多数在籍する（営業職割合：約25%）実態を踏まえ、さらなる多様で柔軟な働き方の実現に向け、フレックスタイム制の導入やテレワークの現状について、先進導入企業の取組事例、当社の業務実態を踏まえた制度のあり方検討や調査研究を実施していく。また、今後、社員の高齢化（現時点の50歳以上社員の割合：約35%）が見込まれることから、これまで断続的に実施していた都等への外部派遣研修や受入研修について、研修実施による効果の検証や高い研修効果が期待できる新規研修先候補等の検討を踏まえ、計画的な人材交流を推進していく。

② 東京2020大会競技会場の着実な整備

現在、東京2020大会競技会場の整備については、所管局（産業労働局）、オリンピック・パラリンピック準備局、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下「組織委員会」という。）等と連携し各種調整を進めている。競技会場にかかる仮施設（オーバーレイ）については組織委員会の所管となるが、恒久施設にかかる整備は当館の所管となり、これらの施設整備は当館のオリンピック・パラリンピックレガシーともなることから、引き続き関係者との調整を踏まえ、各種施設ガイドラインの遵守に向けた対応など万全の準備を着実に実施していく。

③ MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

MICE（注）の誘致にあたっては、当館が持つ高い交通利便性（立地条件）や高規格な施設・設備等とともに、グローバル企業だけでなく多様な産業や高度な技術力を有する企業、学術・研究機関の集積や魅力的な観光資源など、東京が持つ強みを最大限に活用した活動を推進していくことが重要であり、受入環境の充実とともに、こうした誘致活動や開催運営を担う人材の育成、誘致に有益な海外主催者との接点確保に資する海外商談会や見本市への出展等について、都や（公財）東京観光財団等とも連携し取組を実施していく。

（注）ビジネスに関連して開催される各種イベントの総称

④ 稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

過去3か年の大規模修繕工事日を除いた主要6ホールの日数稼働率は、84.5%（平成28年度）、85.1%（平成27年度）、80.1%（平成26年度）であり、各年度とも80%を超えほぼフル稼働に近い状態に達しているが、こうしたなか、稼働率の向上に向けては、各ホールの詳細な稼働率分析を踏まえ、ホール形式の特性を活かした催事の誘致（業界動向を見据えた旬な催事の誘致等）や新規顧客の開拓（社会動向等を踏まえた注目業界、成長産業へのアプローチやホールの特性を活かした新たな利用方法の提案によるアプローチ等）などによる積極的な営業活動を実施していく。あわせて、施設利用料金体系の最適化による料金の適正性の確保及び顧客満足度向上を推進していく。

⑤ 主催事業の新たな展開

現在、地域や社会に貢献し賑わいをもたらす5つの主要な主催事業（ラ・フォル・ジュルネ音楽祭、丸の内キッズ・ジャンボリー、J-CULTURE FEST、東京味わいフェスタ、TOKYO FANTASHION）を展開しているが、2020年、19年は、東京2020大会及びプレ大会等による休館のため、一部事業が例年と同時期に開催困難となること、また平成28年度から新規大型主催事業を実施（日本文化の多彩な魅力を発信し東京2020大会文化プログラムにも貢献するイベント「J-CULTURE FEST」：beyond2020プログラム認証）したことにより総事業費が増大していること等を踏まえ、主催事業全体の枠組（ラインナップ）の再構築、経費項目の点検及び協賛金獲得策の検討をはじめとする予算適正化を実施していく。

⑥ 効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

これまで、当社の広報は、広報目的に合わせ、広報ターゲットとなるお客様に向けて最適の広報ツールや広報ネットワークを選択・活用し各種の広報を実施してきたところであるが、お客様への訴求力、お客様満足度をより一層高める広報を実現していくため、当社ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、社内各部署との連携推進による積極的な広報展開、メディアリレーション（PR活動を支えるテレビ、新聞、雑誌、WEBといったメディアとの良好な関係構築）の強化やこれまで構築した地域・業界との広報ネットワークのさらなる連携促進等を行い、情報発信力の強化を推進していく。

5. 2020 年度までの 3 年間の取組事項

① 組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

3 年後（2020 年度）の到達目標	○フレックスタイム制の導入検討やテレワークの調査研究を行い、より多様で柔軟な働き方を実現していく。 ○長期的視点に立った発展性ある人材交流計画を策定し、会社運営、事業運営に有用な人材の育成を推進していく。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・柔軟な働き方の実現に向けて、勤務特性に応じた就業制度の柔軟な運用のほか、テレワークの導入に向けて、活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを行った。また、テレワーク導入を見据えたモバイル端末の導入準備に着手。 ・人材育成の推進については、人材交流計画に基づき、東京都へ研修派遣により 1 名を派遣したほか、2020 年度の派遣に向けて、派遣先と条件等の協議、調整を行った。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
フレックスタイム制の導入検討	・当社の勤務特性に鑑みた柔軟で効率的な就業制度を全社的に試行 ・導入に伴う就業規則の改正等、整備を要する規程類の確認	・各課において、勤務特性に応じて就業制度を柔軟に運用（催事対応や保守点検等夜間勤務に応じて勤務時間の変更を実施） ・就業規則との整合性について確認	・就業制度の運用拡大について検討（勤務特性以外の諸事情（育児、介護等）への適用等） ・運用拡大に伴う就業規則改正の検討	フレックス制度の導入よりも、現行就業制度を拡充するほうが当社の業態にあっており、メリットも多いという意見が大半を占めていることから、当社においては、社員の要望を反映する形で、現行の制度を運用拡大していく方針とした。
テレワークの導入	・部署及び個人ごとにテレワーク診断を実施 ※テレワーク診断：テレワークの活用が効果的な業務や個人環境の洗い出し ・テレワーク導入に向けたインフラ環境整備に着手	・各課へのヒアリングにより、テレワークが活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを実施 ・テレワーク導入に向け社内グループウェアを更新したほか、モバイルワーク端末の導入について検討し、整備に向けて着手	・テレワーク（モバイルワーク）の本格運用及びテレワーク（在宅勤務等）への拡大試行に対する社員からのフィードバック、課題整理、効果測定	2019 年度末のモバイルワーク端末導入を踏まえ、2020 年度よりモバイルワークを本格運用していく予定である。リモートデスクトップ PC の導入、活用により国内外出張等外出先においても自席と同様な環境で PC 操作が可能となる。 また、モバイルワークを本格運用していくなかで、在宅勤務等においても可能などから運用を広げていくことを想定している。
人材育成に資する人材の交流 【期待する人材像】 会社および業務を取り巻く環境の変化に迅速に対応し、社内外の調整を円滑に進めることができる人材 将来的には当社経営の強化を図れる人材 【派遣先（案）】 東京 2020 組織委員会 東京都 MICE 関連団体 民間企業など	・人材交流実施に伴う規程、労使協定等整備事項整理	・東京都への長期派遣研修により社員 1 名を派遣、派遣協定を締結 ・東京 2020 組織委員会への社員派遣について派遣条件等の検討、調整	・人事交流先との交流条件、契約内容等の確認 ・関係規程類の改正 ・2021 年度からの人事交流開始に向けた準備	—

② 東京2020大会競技会場の着実な整備

3年後（2020年度）の到達目標	○東京2020大会までに、アクセシビリティ・ガイドライン及びクリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応、仮設オーバーレイ計画への協力など万全の準備を進め、競技会場として大会の成功に向け積極的に貢献していく。 ※アクセシビリティ・ガイドライン：バリアフリー対策に関する大会基準 ※クリーンベニュー原則ガイドライン：会場内の広告、サイン、その他の営業行為などに関する大会基準 ※仮設オーバーレイ計画：競技大会の運営、会場セキュリティ等に関する施設の部分改修・仮設の計画 ○大会開催を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたる有形・無形の持続的な効果（オリンピック・パラリンピックレガシー）の創出に取り組み、大会開催後に継承し活用していく。 ※ハード面 全館バリアフリー化推進（エレベータの多言語放送案内、段差解消リフト改修、ホール2階席手すり設置、誘導ブロック） ソフト面 バリアフリー情報発信の拡充（パンフレット改訂、HPリニューアル）、ホスピタリティに対する社員の意識啓発・向上（サービス介助士資格取得）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・バリアフリー化の推進を計画的に進捗させたほか、オーバーレイ工事に対して設計段階から施設管理者としての知見を生かして関与し、工期の短縮や閉館期間中の工事の円滑な実施に協力した。 ・今後予定しているオーバーレイ工事や原状回復に引き続き協力するとともに、クリーンベニュー原則ガイドラインの完全対応に向けて関係各所と調整し、円滑な実施に協力する。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進	・引続き、バリアフリー推進に関する取組を推進 ・改修や改善された箇所も含め、様々な媒体を通じ、当館がバリアフリーに優れた施設であることを発信	・地下鉄有楽町駅側の車いす昇降機をエレベーター化 ・大会の動線となることが判明したエレベーター更新を前倒し実施 ・エレベーターへの監視カメラ設置に向けた手続きを進捗 ・多目的トイレの改修を完了 ・ホームページやバリアフリーガイドを通じて、当社のバリアフリーへの取組みを発信	・大会開催前後において、来館者に対し当館のバリアフリーをPR	—
クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	・広告やサイン、館内店舗や駐車場等の営業に関するガイドライン対応手法の検討 ・他会場との情報交換による施設、館内店舗や常駐会社等への影響や対策の検討（前年度より継続）	・組織委員会の視察・調査に協力 ・クリーンベニュー対応に関する具体的な協議の状況に応じて、館内施設への影響や対策を検討	・ガイドライン対応措置の実施 ・大会開催後の速やかな復旧の実施	—
仮設オーバーレイ計画への協力	・7～9月の閉館期を活用した仮設設備の動作や観客・選手導線の確認（支障があった場合には、速やかな期間内の是正措置の実施）	・組織委員会が実施した7～9月の閉館期間中工事の円滑な進行と工程の短縮を実現 ・テストイベントにおける設備の動作確認、観客、選手の動線確認への協力	・東京2020大会開催時点での仮設物の完成、12月28日時点での原状回復の実現 ・期間中における、東京2020大会競技運営への協力	・組織委員会が原状回復に必要な施工方法を検討した結果、工期末を12月28日までとするよう依頼してきたため対応する。なお、組織委員会による独占的使用期間は9月30日までであるため、営業に必要な範囲は同日までに復旧するよう、引き続き協議する。

③ MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

3年後（2020年度）の到達目標	○東京国際フォーラムはアクセス至便な東京都心に位置し、2012年 IMF/世界銀行総会開催を契機に、日本を代表する都心型 MICE 施設として認知度が向上している。当館におけるその特異性は、5,000 席を擁する劇場はじめ、平土間ホール、展示場、会議室を同時に複合利用し催事を展開できる点にある。当社はその特性と優位性を活かし、国内外における MICE 誘致活動を推進する。 ○東京の産業力強化、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資する MICE について、新規案件を 2 件／年獲得し、将来的な MICE 開催件数の増加を目指していく。 ※ MICE 案件の基準：日本政府観光局 (JTO) 国際会議統計基準 ①国際機関・国際団体又は国家機関・国内団体が主催、②参加者総数 50 名以上、③日本を含む 3 カ国以上参加、④開催期間 1 日以上を満たし（C 以外は①を除く）かつ I. 全館利用、II. 参加者総数 1,000 名以上、III. 発信性の高い催事のいずれかを満たすもの
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	MICE 開催件数増加に向けて、各関係機関と連携した誘致活動に努めるとともに、海外展示会への出展による当館の認知度向上や海外主催者との情報交換による情報収集を図ったほか、国内外の専門性の高い研修へ社員を派遣するなど、人材育成にも積極的に取り組んだ。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
長期的視点に立った誘致活動の推進	- 調査、分析を踏まえ、MICE 主催者キーパーソン等へアプローチ（訪問、情報収集、信頼関係構築、関係の深化等） - 調査、分析の継続実施 - 定期的な「DMO 東京丸の内」連絡会の開催による MICE 関連情報や地区内イベント情報の共有	- 海外展示会出展を通じた主催者との情報交換等により、MICE の開催動向や関係者との信頼関係構築 「東京都 MICE 連携推進協議会」参画による誘致活動の推進（新規の大型国際会議案件を 1 件受注） 「DMO 東京丸の内」参加による MICE 関連情報やイベント情報の収集及び共有の推進	当館独自のアプローチに加え、「東京都 MICE 連携推進協議会」及び「DMO 東京丸の内」との連携強化により、MICE 誘致・獲得	—
海外主催者に向けた MICE 誘致強化	海外展示商談会への出展計画策定	出展計画策定に向け、出展を検討している展示会に参加し、現地での情報収集、関係者とのネットワークを構築	計画に基づく海外展示商談会への出展開始	—
MICE 誘致・開催運営にかかる人材育成の推進	専門研修への社員派遣	MICE 市場の状況や誘致・セールス活動手法等を体系的に習得できる国内外の外部研修へ社員を派遣し、専門的スキルを有する人材を育成	専門研修への社員派遣	—

④ 稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

3年後（2020年度）の到達目標	○主要6ホールの日数稼働率について、各年度とも過去3か年（2014～2016年）平均値である83.2%以上を目標とし、営業収益の確保、賑わいの創出や館内店舗等サービス施設への波及効果に繋げていく。 ※日数稼働率の積算においては、定期点検、大規模修繕、東京2020大会及びブレ大会による休館の影響を除く ※〔参考日数稼働率〕2014年：80.1%、2015年：85.1%、2016年：84.5%
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	日数稼働率は、東京2020テストイベントにより3ヶ月営業貸し出しがなかったため、4月～6月、10月、11月の日数稼働率の平均にて計算。貸出中止期間中の催事を前後に日程移動したことと、夏場を加えていないため、全体的に稼働率が上がる結果となった。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
ホール形式の特性を活かした催事誘致	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致	11月末日数稼働率90.6%(休館期間を除く) 休館期間含めた日数稼働率は67.3%(東京2020テストイベント等を日数稼働に含む) ・各ホールの特性を活かし、時流の変化や業界動向及び経年実績の調査・分析を踏まえた年度計画を策定 ・旬な催事の誘致については、次項参照	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致	—
新規顧客の開拓	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定	・年度計画に基づき、以下の活動を実施 ・興行物販系(アイドル系グッズ販売)の拡大によるホールの利用促進 ・平土間ホール案件の獲得推進 ・パーティプランリニューアルによる販売促進 11月末までの受注：36件(うち6件カジュアルパーティプラン)	・前年実績分析(各ホールの詳細分析)と当該年度計画の策定 ・ホールと会議室の複合利用の促進、及び複合利用と会議室単独利用の最適なバランスの検討	当社の特性上、会議室はホールと複合利用するケースも多い。今後、こうした複合利用をより多く取り込んでいくことで、会議室の稼働率確保及び新規顧客の開拓につなげていく。 上記の特性もあることから、会議室の販売にあたっては、単独利用と複合利用のバランスを考慮する必要がある。 他施設の会議室との競合については、当社の強みや特性を活かし、競争優位性を保ちながら、稼働率を確保していきたいと考えている。
施設利用料金体系の最適化	・類似及び競合施設調査 ・収益シミュレーション実施	・外部専門調査会社に委託し、収益シミュレーション等を実施 ・年度内に具体的な方向性を検討	・最適化案策定 ・料金改定の公表及び実施時期の検討	利用料金体系の見直しについては、近隣他施設の状況、動向等を勘案し、東京都とも連携しながら、公表及び実施の時期を検討していく。

⑤ 主催事業の新たな展開

3年後（2020年度）の到達目標	○現在実施している5つの主要な主催事業について、主催事業の意義、効果や今後のあり方等の検証を踏まえた既存の枠組（ラインナップ）の再構築を実施し、より魅力的で地域や社会へ貢献し賑わいをもたらす事業を展開していく。 ※ラ・フォル・ジュルネ音楽祭については、新たな事業スキームを平成29年度に構築（先行実施） ○経費項目の点検、業務委託の見直しや協賛金等収入確保策を実施し、主催事業経費の適正化を推進していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○現状の大型主催事業ラインナップについて検証及び意見交換を実施。各事業について地域・社会への貢献度が高く、当社の存在意義を示すものとしてそれぞれの重要性を再認識し、2020年度までの継続方針を確認 ○前年度削減経費の維持、各事業において新業態の出展者を開拓するなど、主催事業経費の適正化に向けた精査を実施

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
主催事業ラインナップの再構築	・再構築方針に基づき事業実施 ・LFJ音楽祭については、幅広い世代に訴求力のある曲目の採用や若い世代をターゲットとしたプログラムなどを実施 ・キッズジャンボリーについては、東京2020関連プログラム等を拡充して実施	・主催事業を比較し、現状の大型主催事業ラインナップについて、社内検証及び意見交換を実施 ・LFJについては後述 ・キッズジャンボリーは東京2020大会、RWC気運醸成に注力し、成功裏に実施	・再構築方針に基づき事業実施 ・開館25周年記念事業(2022年度)を見据え、JCFの継続、方向性等について検討	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記
事業経費の適正化推進	（支出） ・経費削減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・企画制作会社や出展者等との調整を踏まえ、各主催事業の特性に応じた新たな協賛金収入獲得策の検討・実施（継続実施）	（支出） ・前年度削減経費の維持 ・J-CULTURE FESTの広告宣伝費圧縮 （収入） ・LFJ、キッズジャンボリーにおいて新業態の出展者を開拓	（支出） ・経費削減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・新たな協賛金収入獲得策の効果検証 ・必要に応じ次年度以降継続実施	—
ラ・フォル・ジュルネ音楽祭の事業スキーム再構築（先行実施）	・LFJ2019についても、再構築した事業スキームにより、引き続き開催し、必要に応じて効果検証を踏まえた事業スキームの見直しを実施 ・また、より訴求力を高める曲目の採用やターゲットを明確にしたプログラムなどを展開	・当社負担金を有限責任化するという新たな事業スキームにより、LFJ2018に引き続きLFJ2019を開催 ・訴求力の高い曲目を採用するなどプログラムの工夫により、チケット販売率が向上。	・必要に応じて事業スキームの見直しを実施 ・音楽祭を盛り上げる新たな仕組みを導入（聴衆を盛り上げていくための仕掛け）	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記

⑥ 効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

3年後（2020年度）の到達目標	○ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、情報の見える化による社内連携の推進、メディアリレーションの強化や地域・業界との広報ネットワークの連携推進により情報発信力を強化し、お客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	お客様への訴求力、お客様満足度の向上に向けて、広報ツールの見直し、最適化については、英語版（多言語版）ホームページの見直し、リニューアルを図るとともに、ガイドブック等のデザインの統一化を実施。また、地域・業界との広報ネットワークの連携推進については、ラグビーワールドカップの機会を活用し、東京都をはじめ関係機関と連携し、スポーツの魅力発信と地域の賑わいを創出に寄与。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
公式ホームページの見直し	・新ホームページの多言語化拡充 ・英文ページの内容充実を図るとともに、東京2020大会を契機とした、世界中の人々からのアクセスに対応できるよう、自動翻訳機能を追加	・英語版公式ホームページの見直し、リニューアル作業中。（2020年1月リリース予定） ・多言語化に対応するため、英文ページを多言語に翻訳する自動翻訳機能を追加 ・2019年1月に運用開始した新ホームページ（日本語版）について、社内アンケート実施。改善点を検証し、修正した。	・新ホームページ（多言語版）について、社内アンケート実施 ・改善点の検証による修正	ホームページ日本語版については、2019年度に社内アンケートを実施済みであり、2020年度に実施する社内アンケートは、多言語版ホームページに対するものであるため追記
広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	・最適化に基づく広報ツールの活用	広報ツール（紙媒体）の見直しの考え方に沿って、紙パンフレット等のリニューアルを順次実施。	・最適化に基づく広報ツールの活用	—
情報の見える化による社内連携の推進	・導入効果検証及び効果的な運用方法の検証	「広報カレンダー」運用等により情報見える化を進め、社内連携推進中。	・広報活動へのフィードバック	—
メディアリレーションの強化及び地域・業界との広報ネットワークの連携推進	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック実施中。 ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開	・メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック	—