

株式会社東京国際フォーラム

経営改革プラン（2021 年度～2023 年度）

株式会社東京国際フォーラム

(所管局) 産業労働局

1 基礎情報

2020年8月1日現在

設立年月日		2003年4月4日			
所在地		東京都千代田区丸の内3-5-1			
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			
役 職 員 数	役員数	5 人	(都派遣職員	1 人	都退職者 0 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	1 人	都退職者 0 人)
	非常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者 0 人)
	常勤職員数	59 人	(都派遣職員	7 人	都退職者 3 人)
	非常勤職員数	0 人			
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		1,000 株	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		
		1,800 株	その他	4 団体	
その他資産		なし			

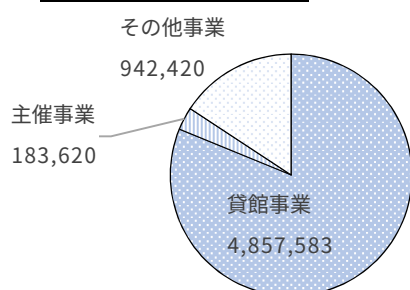
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	5,983,623	100%	6,792,666	100%	△ 809,043
（償却前損益）					△ 601,834
貸館事業	4,857,583	81.2%	4,711,307	69.4%	146,276
主催事業	183,620	3.1%	607,155	8.9%	△ 423,535
その他	942,420	15.7%	1,474,203	21.7%	△ 531,783

※固定資産への投資額：167,263

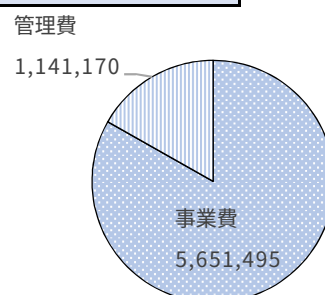
売上高内訳



<貸館事業 内訳>

施設使用料収入	3,471,501
開催支援収入	1,275,903
違約金収入	110,179

営業費用内訳



<事業費 内訳>

外注費	3,153,974
人件費	226,863
その他	2,270,658

貸借対照表

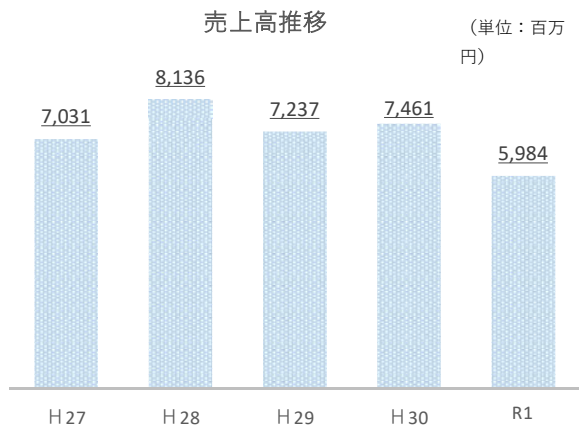
(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	5,735,038	3 流動負債	2,303,770
現金及び預金	4,138,176	借入金・社債	
有価証券	401,226	その他	2,303,770
その他	1,195,636	4 固定負債	734,706
2 固定資産	1,852,354	借入金・社債	
固定資産	1,057,785	その他	734,706
有価証券	700,000	負債合計	3,038,476
その他	94,569	(純資産の部)	
		5 資本金	490,000
		6 剰余金	4,058,916
		7 その他	
		純資産合計	4,548,916
資産合計	7,587,392	負債・純資産合計	7,587,392

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成27年度以降の事業実施状況

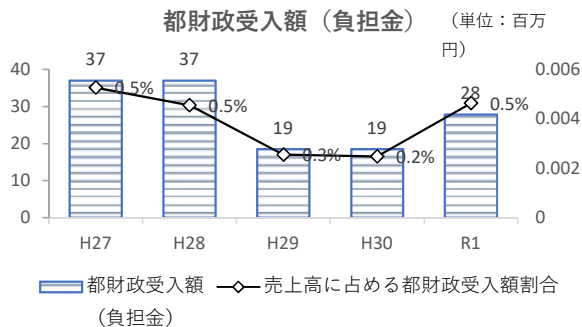
≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2-1 売上高から見る事業動向



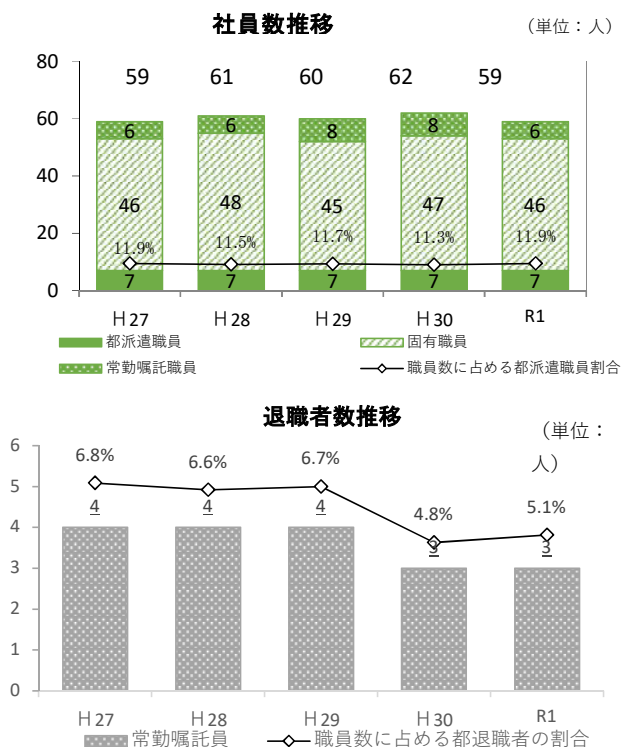
- 売上高は、毎年度70億円超で推移していたが、R1年度は、オリンピック・パラリンピックイベントによる3カ月間の全館休館と、新型コロナウイルス感染症の影響による催事自粛があったことから、売上高は大幅に減少した。
- 売上高の約8割は、貸館事業におけるホール・会議室等の施設使用料収入であり、大規模修繕工事等に伴う休館に大きく左右される。R1年度も施設の利用に制約を受けるなか、様々な営業努力を積み重ねた結果、当初予算より改善する見込みであったが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により経営環境は一変した。
- 主催事業による売上は、経年において売上全体の1割未満であり、また事業趣旨として営利目的事業ではないため、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年度以降は年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、R1年度決算ベースで0.5%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

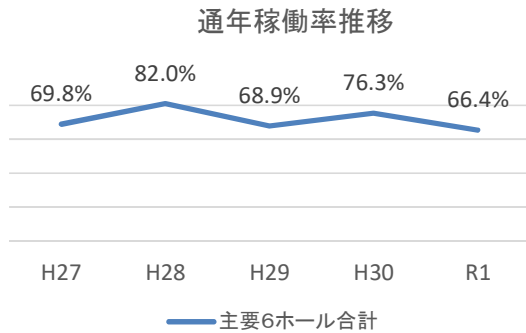


- 社員数は、H27年度以降、60名前後で推移しており、大きな変動はない。
- 都派遣職員は、経年による増減はなく7名(11%台)で推移しており、管理部門及び施設維持管理部門に配置している。
- 都退職職員は、3～4名程度(5～7%)で推移しており、その内訳は、警視庁、消防庁OB及び都技術職OBなどの専門職であり、管理部門や施設維持管理部門などに配置し、都、警察、消防との円滑な連絡調整業務を行うなど、当館の安全・安心の提供において重要な業務を担っている。
- 非常勤職員は、経年で在籍していない。

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>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><tr><td>R1</td><td>4,858</td></tr></tbody></table>	年度	売上高 (百万円)	H27	5,599	H28	6,618	H29	5,720	H30	6,318	R1	4,858	○ 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等に伴う休館日数が、売上高に大きく影響する構造となっている。 ○ H27、H29年度は、大規模修繕工事による休館の影響により売上が減少 ○ R1年度は、オリンピック・パラリンピックテストイベントによる3か月間の全館休館や、新型コロナウイルス感染症による催事自粛の影響により売上が大幅に減少 ○ 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)																															
H27	5,599																															
H28	6,618																															
H29	5,720																															
H30	6,318																															
R1	4,858																															
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>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><tr><td>R1</td><td>154</td><td>2,568</td><td>1,989</td><td>4,711</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	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	R1	154	2,568	1,989	4,711	○ 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																												
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																												
R1	154	2,568	1,989	4,711																												
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>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><tr><td>R1</td><td>17</td></tr></tbody></table>	年度	社員数 (人)	H27	17	H28	17	H29	15	H30	17	R1	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)																															
H27	17																															
H28	17																															
H29	15																															
H30	17																															
R1	17																															

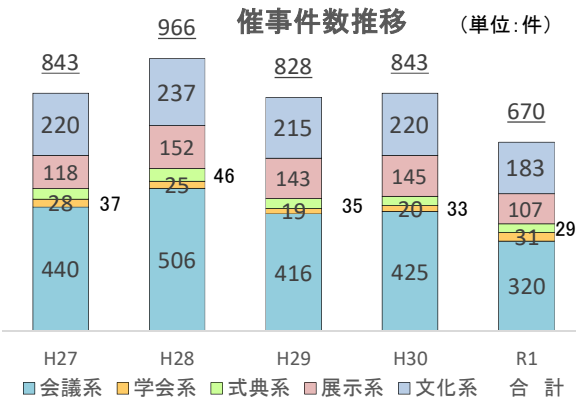
主な事業成果

事業成果①



- 経年の主要6ホール平均通年稼働率は73%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、大規模修繕工事等に伴う休館日数を控除せず算出したものである。
- オリンピック・パラリンピックテストイベントにより3か月間休館したR1年度の主要6ホール通年稼働率は、経年より下がったが、休館日数を控除すると79.0%であった。
- 販売制約の中、施設利用収入確保に努めた。

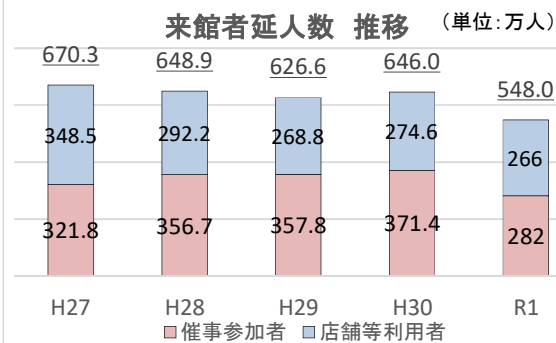
事業成果②



- 経年の主要6ホール等の合計催事件数は平均830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あったが、R1年度は、オリンピック・パラリンピックテストイベントによる休館や新型コロナウイルス感染症による催事自粛により減少した。
- R1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

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>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><tr><td>R1</td><td>184</td></tr></tbody></table>	年度	売上高	H27	512	H28	564	H29	546	H30	229	R1	184	○ 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年度以降、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																															
H27	512																															
H28	564																															
H29	546																															
H30	229																															
R1	184																															
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>H27</td><td>51</td><td>624</td><td>92</td><td>766</td></tr><tr><td>H28</td><td>72</td><td>796</td><td>104</td><td>972</td></tr><tr><td>H29</td><td>70</td><td>765</td><td>91</td><td>926</td></tr><tr><td>H30</td><td>71</td><td>404</td><td>108</td><td>583</td></tr><tr><td>R1</td><td>73</td><td>417</td><td>118</td><td>607</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H27	51	624	92	766	H28	72	796	104	972	H29	70	765	91	926	H30	71	404	108	583	R1	73	417	118	607	○ 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年度以降、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	その他	合計																												
H27	51	624	92	766																												
H28	72	796	104	972																												
H29	70	765	91	926																												
H30	71	404	108	583																												
R1	73	417	118	607																												
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></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>6</td><td>0</td></tr><tr><td>H28</td><td>8</td><td>0</td></tr><tr><td>H29</td><td>8</td><td>0</td></tr><tr><td>H30</td><td>8</td><td>0</td></tr><tr><td>R1</td><td>8</td><td>0</td></tr></tbody></table>	年度	固有職員	その他常勤職員	H27	6	0	H28	8	0	H29	8	0	H30	8	0	R1	8	0	○ 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																														
H27	6	0																														
H28	8	0																														
H29	8	0																														
H30	8	0																														
R1	8	0																														

主な事業成果																																																	
事業成果①	主催事業来場者推移 (単位:千人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>LFJ</th><th>KIDS</th><th>J-CULTURE</th><th>FANTASHION</th><th>味わいフェスタ</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>367</td><td>92</td><td>75</td><td>0</td><td>0</td><td>536</td></tr><tr><td>H28</td><td>366</td><td>112</td><td>80</td><td>75</td><td>0</td><td>635</td></tr><tr><td>H29</td><td>356</td><td>112</td><td>148</td><td>32</td><td>0</td><td>649</td></tr><tr><td>H30</td><td>340</td><td>118</td><td>118</td><td>53</td><td>0</td><td>630</td></tr><tr><td>R1</td><td>366</td><td>116</td><td>100</td><td>0</td><td>0</td><td>583</td></tr></tbody></table> ○ 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。 ○ LFJについては、開催エリアを以前の形に戻したことで、東京国際フォーラムへの来場が増えた	年度	LFJ	KIDS	J-CULTURE	FANTASHION	味わいフェスタ	合計	H27	367	92	75	0	0	536	H28	366	112	80	75	0	635	H29	356	112	148	32	0	649	H30	340	118	118	53	0	630	R1	366	116	100	0	0	583						
年度	LFJ	KIDS	J-CULTURE	FANTASHION	味わいフェスタ	合計																																											
H27	367	92	75	0	0	536																																											
H28	366	112	80	75	0	635																																											
H29	356	112	148	32	0	649																																											
H30	340	118	118	53	0	630																																											
R1	366	116	100	0	0	583																																											
事業成果②	ラ・フォル・ジュルネ 満足度調査結果 (単位:%) <table><thead><tr><th>年度</th><th>大変よかった</th><th>よかった</th><th>あまりよくなかった</th><th>よくなかった</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>52.3</td><td>39.5</td><td>2.1</td><td>0.5</td><td>91.8</td></tr><tr><td>H28</td><td>52.0</td><td>40.5</td><td>2.0</td><td>0.9</td><td>92.5</td></tr><tr><td>H29</td><td>61.8</td><td>33.7</td><td>0.9</td><td>0.5</td><td>95.5</td></tr><tr><td>H30</td><td>68.7</td><td>28.0</td><td>0.7</td><td>0.2</td><td>96.7</td></tr><tr><td>R1</td><td>74.5</td><td>23.7</td><td>0.6</td><td>0.0</td><td>98.2</td></tr></tbody></table> ○ 経年で平均約36万人が来場する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年度から事業スキームを見直し、名称も新たに展開している。	年度	大変よかった	よかった	あまりよくなかった	よくなかった	合計	H27	52.3	39.5	2.1	0.5	91.8	H28	52.0	40.5	2.0	0.9	92.5	H29	61.8	33.7	0.9	0.5	95.5	H30	68.7	28.0	0.7	0.2	96.7	R1	74.5	23.7	0.6	0.0	98.2												
年度	大変よかった	よかった	あまりよくなかった	よくなかった	合計																																												
H27	52.3	39.5	2.1	0.5	91.8																																												
H28	52.0	40.5	2.0	0.9	92.5																																												
H29	61.8	33.7	0.9	0.5	95.5																																												
H30	68.7	28.0	0.7	0.2	96.7																																												
R1	74.5	23.7	0.6	0.0	98.2																																												
事業成果③	主催事業数 推移 (単位:件) <table><thead><tr><th>年度</th><th>LFJ</th><th>KIDS</th><th>J-CULTURE</th><th>FANTASHION</th><th>味わいフェスタ</th><th>シネサロン&トーク</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H27</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>4</td></tr><tr><td>H28</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>H29</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>H30</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>R1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td><td>5</td></tr></tbody></table> ○ 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。 ※ R1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 (10月、12月、1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)中止	年度	LFJ	KIDS	J-CULTURE	FANTASHION	味わいフェスタ	シネサロン&トーク	合計	H27	1	1	1	1	0	0	4	H28	1	1	1	1	1	1	6	H29	1	1	1	1	1	1	6	H30	1	1	1	1	1	1	6	R1	1	1	1	1	1	0	5
年度	LFJ	KIDS	J-CULTURE	FANTASHION	味わいフェスタ	シネサロン&トーク	合計																																										
H27	1	1	1	1	0	0	4																																										
H28	1	1	1	1	1	1	6																																										
H29	1	1	1	1	1	1	6																																										
H30	1	1	1	1	1	1	6																																										
R1	1	1	1	1	1	0	5																																										

※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

団体	(株)東京国際フォーラム
----	--------------

(所管局) 産業労働局

	戦略名	現プランとの関係		3年後（2023年度）の到達目標	目標 区分	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	都長期 戦略
		戦略番号										
戦 略 1	コロナの影響による変化 に応じた営業戦略の構築	見 直 し	③④	①新たな催事案件の継続的な獲得 ②主要6ホール稼働率59%を確保（修繕等による貸出不能分を含めた稼働率） ③多角的な広告展開による広告収入の確保 ④空き店舗区画の解消 件数3件⇒0件 ⑤国際会議 2件獲得／年	事業 運営		○	○		○		
戦 略 2	社会状況の変化を踏まえ た主催事業の展開	見 直 し	⑤	①主催事業における収支比率の改善 （2017～2019年度平均比で10%以上改善） ②貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件 ③利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合 50%⇒55%）	事業 運営		○	○		○		
戦 略 3	経営基盤強化に向けた経 費節減の取組強化	新 規		①固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70%⇒60%以下) ②ワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー （利用者から施設利用申込の電子化、各種申請の電子化、起案の電子決定、社内回付書 類など）	組織 運営		○			○		
戦 略 4	DX・SDGsに対する 取組促進	新 規		①配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス開始 ②SDGsを活用した事業展開に着手	組織 運営		○		○			

戦略1	コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築	事業 運営
-----	------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の拡大により当館での催事は大幅に減少している。今後は感染が収束に向かう中、催事の種別にもよるが、徐々に従来の状態に回復する想定をもとに、適宜その状況に応じた営業戦略により収益を回復させていく。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
■当面、当館で開催される催事件数の落ち込みによる売上の低迷が続くと予想 ■コロナ以前の水準近くまで稼働率を回復させ、売上を確保することにより財務状況を改善することが必要 ■コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要 ■イベント自粛等に伴う来場者減少やテレワークによる出勤者減少の影響で館内飲食店等テナントの売上は低迷し、退店するテナントが発生 ■コロナの影響を踏まえた新たなニーズや視点での店舗戦略が必要 ■当面、国際会議開催の方向性が不透明な状況の中、更なる誘致獲得を進めていくために現状に即した臨機応変な取組やポストコロナを想定した中長期的な戦略が必要	■コロナ禍やコロナ収束後を見据えた新たなターゲットの取り込みに向けた販促強化 ■コロナ禍等での催事開催に対応した備品・サービス提供など顧客サービス強化 ■広告媒体の開拓、実態に則した新たな商品の開発 ■コロナによる影響を踏まえた飲食店舗区画の新たな活用策の検討（テイクアウトが強みの店舗、飲食と物販のハイブリッド型店舗など） ■新規店舗参入障壁の解消に向けた入店条件の見直し ■オリパラレガシーの活用など当社の強みを活かした誘致活動 ■地域連携や人材育成を強化するなど戦略的な取組を構築	①新たな催事案件の継続的な獲得 ②主要6ホール稼働率59%を確保（修繕等による貸出不能分を含めた稼働率） ③多角的な広告展開による広告収入の確保 ④空き店舗区画の解消 件数3件⇒0件 ⑤国際会議 2件獲得/年	年度毎の新たな催事ターゲット選定及び販促活動の実施	①②
			利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施	①②
			デジタルサイネージ等を活用した広告展開	③
			新たな店舗戦略の検討・実施	④
			海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成	⑤

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・コロナ禍での催事として、資格試験、オンライン会議、ハイブリッド会議、無観客コンサートでの利用（10件）	・コロナが継続する見込みとして、資格試験、入学試験、実地研修、オンライン会議、ハイブリッド会議等をターゲットに販促活動を実施 獲得目標 20件	・コロナがやや沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 通信（5G）、自動運転（Lv4）、コミュニケーションツールの高機能化（VR,TE）など。 獲得目標 20件	・コロナが概ね沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 人への支援（非接触ロボット）、官民共創（スタートアップ）、再生可能エネルギー（太陽光、風力）など。 獲得目標 20件
・コロナ関連の貸出備品、サービスの拡充（感染防止用備品、座席等拭き取りサービス等） ・配信サービスの提供 企業系のフォーラムでのオンライン会議や、無観客コンサートでのオンライン配信など 6件	・新たなニーズに対応した追加サービスの検討 ・ハイブリッド催事や配信催事の増加に伴う新たな備品、サービス内容の検討と導入（オンライン会議、ライブ配信、国際会議ハイブリット開催など催事の種類、規模によりニーズが異なる配信サービスへの対応）	・コロナ長期化による催事スタンダードの変化に対応した営業ツールの見直し ・社会状況の変化に伴う新たな開催支援増収に向けての備品更新、サービスの導入	・コロナ収束後の催事需要見極めと効率的な開催支援の検討 ・備品更新計画策定
新規	・DXなどを活用した新たな広告収入策の検討 （デジタルサイネージ等を活用した広告商品の展開、ポスターケースのデジタルサイネージ化等）	・新たな広告収入策の策定及び実施に向けた検討	・新たな広告収入策の実施 ※設備投資を伴うため実施時期の変更あり
・商業施設の店舗運営状況及び地域就業状況の把握 ・状況に応じた公募時期等スケジュール策定 ・退店店舗の工事要件の見直し	・適正な業態出店のための募集条件の見直し ・空き区画の募集実施 ・新規店舗1件	・新規店舗開店準備及び開店 ・空き区画の募集継続と未出店区画の方向性策定 ・新規店舗1件	・店舗構成コンセプトに基づく店舗ラインナップ完了 ・店舗構成の検証 ・新規店舗1件
・海外展示会への出展は全てリアル開催が中止 ・人材育成のための海外研修も中止 参考：展示会①IMEX America（ラスベガス） ②IBTM（バレーロナ）③I LTM（カンヌ） 研修①ICCA Forum②UIA ROUNDTABLE	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（1研修2名程度）	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（1研修2名程度）	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ）、誘致案件の視察 ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（2名程度）

(株)東京国際フォーラム

戦略 2	社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開	事業 運営
------	---------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体でイベントの開催自粛が続いており、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
■ イベント自粛等により貸館事業収入は、70%以上の減収、館内店舗等のサービス施設収入についても50%近い減収になるなど、当社の経営は過去に類を見ない厳しい状況。 ■ こうした中、賑わい創出など地域貢献を主目的とした主催事業の開催については、コロナ禍での実施方法や採算性などを踏まえた見直しが必要	■ コロナの影響を踏まえた主催事業の実施内容見直し（実施規模、事業費、感染拡大防止など） ■ ポストコロナやSDGsなど社会テーマに沿った企画検討 ■ 貸館事業と連携した新たな主催事業スタイルの検討 ■ 主催事業が継続可能となるためのタイアップ企業・協賛企業の獲得 ■ 事業効果の明確化（主催事業利用者意見、貸館につながった件数、広告収入など）	① 主催事業における収支比率の改善（2017～2019年度平均比で10%以上改善） ② 貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件 ③ 利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合 50%→55%）	既存主催事業の開催規模の見直し	①
			営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施	②
			外部連携による共催事業の検討・実施	①
			アンケート結果などを用いた効果検証	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・「ラ・フォル・ジュルネ（LFJ）東京2020」開催中止 ・「J-CULTURE FEST」2⇒1公演に縮小して実施予定	・「LFJ東京2021」の日程を3日⇒1日へ短縮、有料公演を6会場から1会場に縮小 ・「J-CULTURE FEST」については貸館事業の関係で休止も含め検討	・「LFJ東京2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・「丸の内キッズジャンボリー2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・社会テーマに沿った主催事業の企画検討	・「LFJ東京2023」の日程と会場数について開催規模を検討 ・「丸の内キッズジャンボリー2023」の日程と会場数について開催規模を検討 ・社会テーマに沿った主催事業の企画検討
・中期経営計画の見直しにおいて貸館事業に繋がる仕組みの導入について提案があった	・貸館事業で培ってきたコネクションを活用した新たな発想に基づく企画の検証	・前年度の検証で実効性と採算性が確認された場合、開館25周年事業の一環として実施を検討	・前年度の結果を受けて事業の継続について検討 ・事業実施1件
・「J-CULTURE FEST」協力企業から自主興行の申出を受け、当社との共催事業として1月に実施予定	・各事業の状況に応じて、当社の主催（共催）事業として実現することでメリットが見込まれる話題性、発信性の強い企画との連携を個別に検討 ・協賛企業獲得に向けた営業	・既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費縮減の観点から外部連携による共催事業での実施を検討 ・協賛企業獲得に向けた営業	・実施した共催事業について検証、改善を図り、共催事業としての実効性を向上 ・協賛企業獲得に向けた営業
・アンケート結果などによる効果検証及び改善	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 5 3 %	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 5 5 %

戦略 3	経営基盤強化に向けた経費節減の取組強化	組織 運営
------	---------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の感染拡大や東京 2 0 2 0 大会の開催延期により、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。この難局を乗り越えるためには、徹底的な経費節減により収支改善を図る必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3 年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
■ 業務委託費や光熱水費など固定費の割合が高く、利益が出にくい収支構造となっている。主要事業である貸館収入はコロナの影響も残り当面限界があるため、固定費圧縮による収支改善が必要 ■ 施設利用者へのサービスや内部業務における紙処理についてサービス向上・効率化・経費節減の観点から電子化への移行が必要	■ 施設稼働状況に即して業務内容を柔軟に見直せる仕組みにして委託費を縮減 ■ 低コストな施設維持管理手法の見直し ■ 更なる節電の徹底など光熱水費の縮減 ■ 人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務縮減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減 ■ I T 活用による効率化・ペーパーレス化に向けた業務の見直し	① 固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70%→60%以下) ② ワークフローへの電子化導入・促進 3 業務フロー (利用者から施設利用申込の電子化、各種申請の電子化、起案の電子決定、社内回付書類など)	業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し	①
			施設利用手続、社内業務の電子化	②

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・コロナ禍における業務に見合った業務委託費精査 ・施設管理の見直しによる経費削減（清掃回数削減、屋上緑化等メンテナンス中止等） ・施設内未利用時の消灯徹底による光熱水費削減 ・固定費約3億円削減（2020年度修正予算）	・2022年度コンペ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 ・施設設備の抜本的な運用見直しによる経費削減 ・固定費率68%程度	・コンペ実施 ・2023年度コンペ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 ・固定費率64%程度	・コンペ実施 ・業務委託固定費削減目標到達評価 ・固定費率60%以下
・利用者向け業務は紙処理が主流だが、徐々にデジタル化に向け検討中（FAXレス、ハンコレス） ・内部管理業務等においては、IT化の活用により効率化、ペーパーレス化が進捗している状況（情報共有、スケジュール管理、勤怠処理等の電子化）	・利用者向け業務のIT化に向けた検討 ・内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進。（業務フロー電子化1件）	・利用者向け業務の新システム導入（試行）※ただし、システム導入については経営状況を踏まえ慎重な判断が必要 ・内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進。（業務フロー電子化1件）	・新システムの本格導入による業務の電子化（業務フロー電子化1件） ・導入後の効果検証などによる改善

(株)東京国際フォーラム

戦略 4	D X ・ S D G s に対する取組促進	組織 運営
------	------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】

社会的責任ある企業として、社会構造や社会的ニーズの変化に対応して、積極的にD XやS D G s などグローバルスタンダードへ対応していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3 年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
■コロナ禍においてw e b 配信など新たなイベント形態が生じる中、貸館利用の需要低下が見込まれる ■コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要 ■ S N S などを活用した効果的な情報発信 ■国際的にS D G s の取組の必要性、重要性が高まる中、会社としての取組の方向性が不明確	■ 5 G 環境の整備による利用者へのサービス向上 ■ S N S などを活用した施設販売促進にも寄与する広報戦略の強化 ■当社のS D G s 活動方針を策定したうえで、それに基づく戦略的な取組を実施	①配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5 G など I T を活用した主催者・来館者向けサービス実施 ② S D G s を活用した事業展開に着手	5 G にかかるインフラ整備及びサービスの検討・実施	①
			D X など活用した広報戦略の検討・実施	①
			S D G s 活動方針及びアクションプランの策定	②

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・5Gアンテナ設置についてキャリアで検討中	・検討PTを設置し、5G環境整備と利用者・来館者向けサービス内容を検討 ・5Gアンテナ設置に向けキャリアと調整	・PTにて利用者・来館者サービス内容の検討及び実施に向けた諸調整 ・キャリアによる5Gアンテナ設置 ・5Gを活用した主催者・来館者向けサービス開始	・5Gを活用した主催者・来館者向けサービス本格実施
・デジタル配信サービスを利用した催事リリース配信。 ・公式ウェブサイトのアクセスログ解析による改善	・ツイッター等SNSを活用した広報の検討・実施。	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
・施設関係者を対象としたSDGs講習会開催 ・各課でSDGsに関する取組を検討、実施	・検討PTを設置し、SDGs活動方針を検討・策定 ・活動方針を基にアクションプランを検討	・活動方針を基にアクションプランを策定 ・SDGsを活用した事業展開に着手	・SDGsを活用した事業展開の本格実施

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		紙ベースで事務処理しており、デジタル化できていない状況。デジタル化にあたっては、新たなシステム導入の必要性も想定されることから、現状厳しい経営状況のなか、すぐに導入することは困難な状況。	規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正
5 つ の レ ス	はんこレス	はんこレスについては、手続のデジタル化とあわせて取り組む方向であるが、規程改正や別の手段により押印を省略することが可能かどうか改めて検証していく。	規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正
	FAXレス	現状、FAXで処理している事務手続について、今年度中に電子メールでの事務処理に移行することを予定している。	利用者への周知を図り、2021年度末までに電子メールでの事務処理を軌道に乗せ、定着化させていく。2021年度末までに原則、FAX送受信からの完全移行を目指す。
	ペーパーレス	社内会議については、原則、ペーパーレスとし、PCで情報共有している。プリントについても複合機を利用することで誤印刷を防止し、紙の減量化に努めている。	コピー用紙の使用量を2016年度比で50%削減する。
	キャッシュレス	団体の規程等に基づき施設利用者から徴収する施設利用料や駐車場料金等については、原則、全施設キャッシュレス化対応している。	団体の規程等に基づき、施設利用者から徴収する施設利用料や駐車場料金等については、原則、全施設キャッシュレス化対応している。
	タッチレス	一部の自主事業において、オンライン配信のサービスを導入し、実施中である。	2021年度に実施する主催事業については、原則、オンライン配信を併用する等の策を講じながら実施していく。※2021年1月末時点では2021年度の主催事業件数は未定
テレワーク		新型コロナウイルス感染防止対策の一環としてテレワーク導入のため、前倒しで在宅勤務対応のPCを整備し、全社員を対象にテレワークを実施している。	テレワーク可能な社員について月40%実施（2021年7月～9月対象） 【実施件数／当月の勤務日数／テレワーク勤務可能な職員数】