

株式会社東京国際フォーラム

経営改革プラン改訂版（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

2022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	0 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 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	55 人	(都派遣職員	7 人	都退職者	1 人)
	再雇用・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				

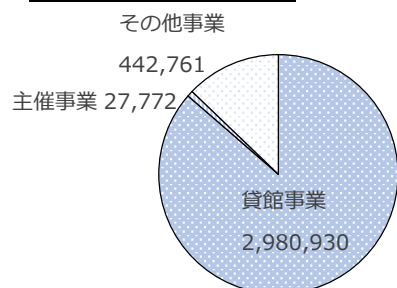
2 財務情報（2021年度決算・単位：千円）

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	3,451,463	100%	4,956,625	100%	△ 1,505,162
(償却前損益)					△ 1,322,681
貸館事業	2,980,930	86.4%	3,553,842	71.7%	△ 572,912
主催事業	27,772	0.8%	105,964	2.1%	△ 78,192
その他	442,761	12.8%	1,296,819	26.2%	△ 854,058

※固定資産への投資額：92,940

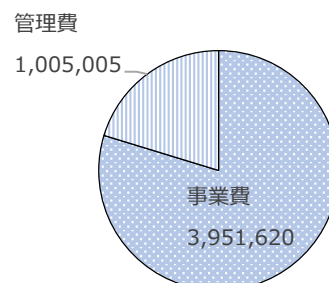
売上高内訳



<貸館事業 内訳>

施設使用料収入	2,111,860
開催支援収入	672,431
違約金収入	196,639

営業費用内訳



<事業費 内訳>

外注費	2,732,727
人件費	200,669
その他	1,018,224

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	3,717,782
現金及び預金	3,373,743
有価証券	
その他	344,039
2 固定資産	1,718,654
固定資産	990,687
有価証券	700,000
その他	27,967
資産合計	5,436,435

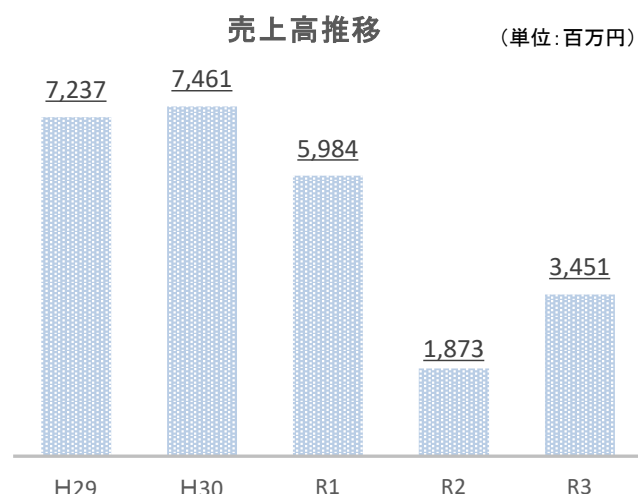
(負債の部)	
3 流動負債	2,997,443
借入金・社債	
その他	2,997,443
4 固定負債	733,669
借入金・社債	
その他	733,669
負債合計	3,731,112
(純資産の部)	
5 資本金	490,000
6 剰余金	1,215,324
7 その他	
純資産合計	1,705,324
負債・純資産合計	5,436,435

※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29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

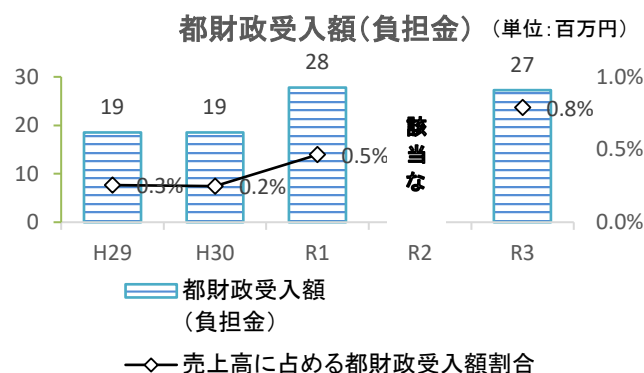


○売上高は、毎年度70億円超で推移していたが、R1年度はオリンピック・パラリンピックテストイベント開催による3か月間の休館、R2年度は新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言発出に伴う休業要請や催事自粛が続いたことことから、売上高は大幅に減少した。

○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、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。

○R3年度は、コロナ禍だからこそ生み出される新たな利用者ニーズに目を向け、的確に対応した営業活動に注力した結果、R2年度と比較して売上が回復した。

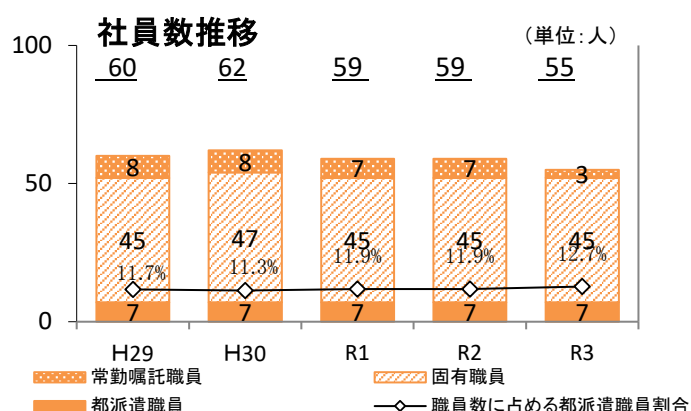
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



○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。
(H29年度以降は年1回開催 ※R2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により開催中止)

○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、R3年度決算ベースで0.8%程度であり、負担金の内容に大きな変化はない。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

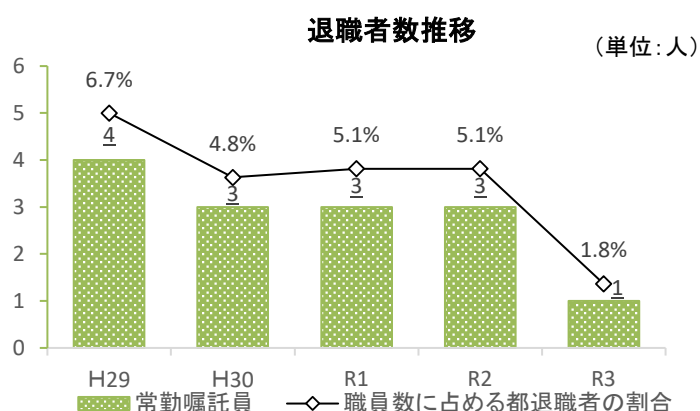


○社員数は、H29年度以降、60名前後で推移しており、大きな変動はない。

○都派遣職員は、経年による増減はなく7名(約12%前後)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、平均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。

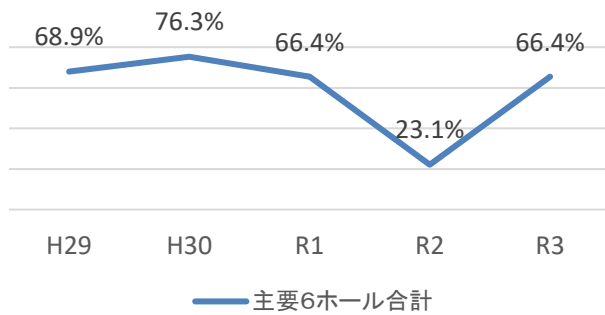


事業分野	貸館事業																															
事業概要	「貸館事業」では、東京都の産業力強化、プレゼンス向上及び高い経済波及効果に資する国際会議、企業系会議、展示会等に代表されるMICEやコンサート等を誘致、開催しており、施設の稼働率向上に向け、積極的な営業活動を推進している。																															
各指標に基づく分析																																
売上高	売上高推移 (単位: 百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>売上高 (百万円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>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><tr><td>R2</td><td>1,377</td></tr><tr><td>R3</td><td>2,981</td></tr></tbody></table>	年度	売上高 (百万円)	H29	5,720	H30	6,318	R1	4,858	R2	1,377	R3	2,981	○売上高は、H30年度まで50億円後半～60億円台で安定的、堅調に推移していたが、R1年度以降は、新型コロナウイルス感染症等の影響を受け、減少している。特に、R2年度は年度当初より休業要請に基づく全館休館をはじめ、年間を通じて催事についても自粛が続いたことから大幅な減収となった。 ○R3年度は新型コロナウイルス感染症の影響が前年度より薄れたものの、引き続きイベント開催の自粛や催事の規模縮小、キャンセルが発生したことから、本格的な売上回復には至らなかった。 ○今後、新型コロナウイルス感染症の動向を踏まえ、環境変化に迅速に適応し、社会動向を踏まえた注目業界、																		
年度	売上高 (百万円)																															
H29	5,720																															
H30	6,318																															
R1	4,858																															
R2	1,377																															
R3	2,981																															
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>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><tr><td>R2</td><td>142</td><td>2,571</td><td>188</td><td>2,901</td></tr><tr><td>R3</td><td>136</td><td>2,566</td><td>852</td><td>3,554</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H29	131	2,622	2,002	4,754	H30	150	2,838	2,083	5,071	R1	154	2,568	1,989	4,711	R2	142	2,571	188	2,901	R3	136	2,566	852	3,554	○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、大幅な経費縮減については難しい面もあるが適宜、契約内容を見直すなど、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																												
H29	131	2,622	2,002	4,754																												
H30	150	2,838	2,083	5,071																												
R1	154	2,568	1,989	4,711																												
R2	142	2,571	188	2,901																												
R3	136	2,566	852	3,554																												
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>H29</td><td>15</td></tr><tr><td>H30</td><td>17</td></tr><tr><td>R1</td><td>17</td></tr><tr><td>R2</td><td>17</td></tr><tr><td>R3</td><td>17</td></tr></tbody></table>	年度	社員数 (人)	H29	15	H30	17	R1	17	R2	17	R3	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、経年においてほぼ同数で推移している。 ○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)																															
H29	15																															
H30	17																															
R1	17																															
R2	17																															
R3	17																															

主な事業成果

事業成果①

通年稼働率推移



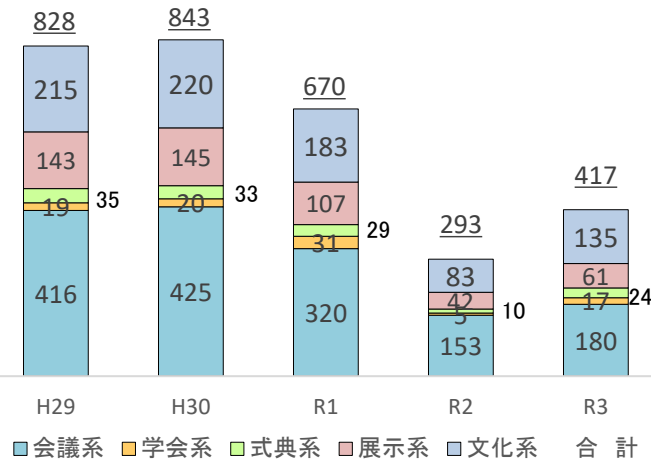
○主要6ホール平均通年稼働率は、R1年度までは高水準で推移し、施設の高稼働により、営業収益の確保や周辺地域の賑わい創出に寄与していたが、R2年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、稼働率は大幅に低下した。

○R3年度は7月～9月まで東京2020大会に会場を提供したことから稼働率は回復した。

※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。

事業成果②

催事件数推移 (単位: 件)

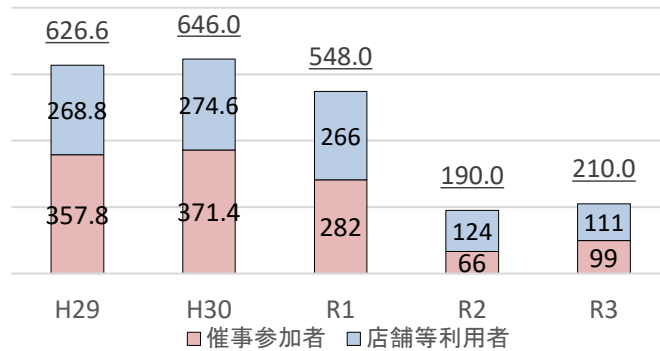


○経年の主要6ホール等の合計催事件数は、年間800件を超える水準で推移していたが、R1年度以降、新型コロナウイルス感染症の影響により減少傾向にある。

(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

来館者延人数 推移 (単位: 万人)



○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。

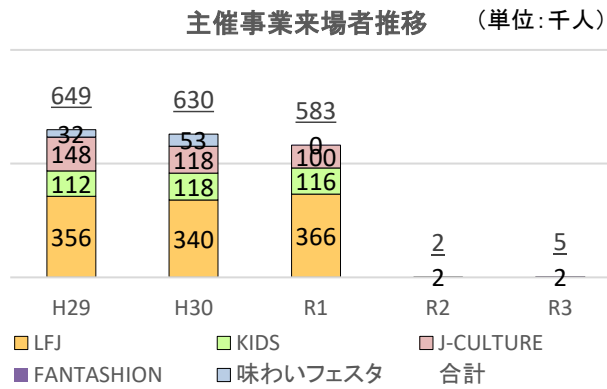
○R2～R3年度は、新型コロナウイルス感染症による全館休館や、催事自粛が続いたことから、催事参加者、店舗等利用者とも大幅に減少した。

○新型コロナウイルス感染防止対策の徹底など、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。)など、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 (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>H29</td><td>546</td></tr><tr><td>H30</td><td>229</td></tr><tr><td>R1</td><td>184</td></tr><tr><td>R2</td><td>0.1</td></tr><tr><td>R3</td><td>28</td></tr></tbody></table>	年度	売上高 (百万円)	H29	546	H30	229	R1	184	R2	0.1	R3	28	○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。 ○R2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、LFJをはじめとした主催事業は、軒並み開催中止や規模縮小となっており、売上はほとんどない状況である。 ○R3年度は、東京都と共催で「TOKYO FANTASHION」をオンライン配信を加えたハイブリッド形式で実施した。																		
年度	売上高 (百万円)																															
H29	546																															
H30	229																															
R1	184																															
R2	0.1																															
R3	28																															
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>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><tr><td>R2</td><td>67</td><td>7</td><td>1</td><td>75</td></tr><tr><td>R3</td><td>64</td><td>38</td><td>3</td><td>106</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H29	70	765	91	926	H30	71	404	108	583	R1	73	417	118	607	R2	67	7	1	75	R3	64	38	3	106	○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。 ○R2～R3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、主催事業は、軒並み開催中止や規模縮小となったため、事業費用は激減した。 ○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るため、事業の意義や効果等を踏まえ、主催事業の在り方を見直していく。
年度	人件費	外注費	その他	合計																												
H29	70	765	91	926																												
H30	71	404	108	583																												
R1	73	417	118	607																												
R2	67	7	1	75																												
R3	64	38	3	106																												
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>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><tr><td>R2</td><td>8</td><td>0</td></tr><tr><td>R3</td><td>8</td><td>0</td></tr></tbody></table>	年度	固有職員	その他常勤職員	H29	8	0	H30	8	0	R1	8	0	R2	8	0	R3	8	0	○社員は、主催事業の企画、運營業務を行っており、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、職員数の増加はなし ※ 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																														
H29	8	0																														
H30	8	0																														
R1	8	0																														
R2	8	0																														
R3	8	0																														

主な事業成果

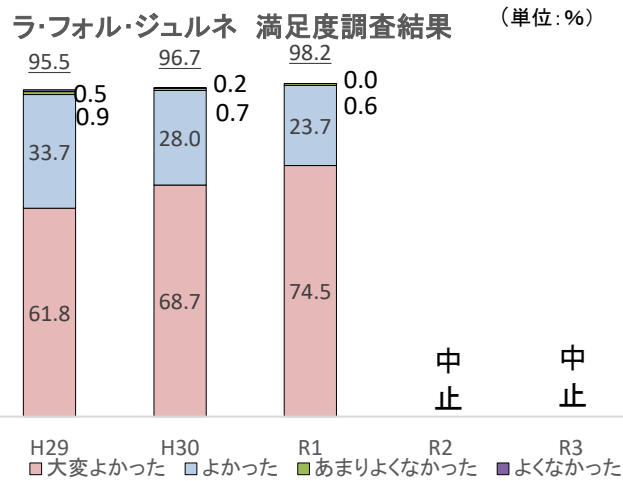
事業成果①



○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。

○R3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、LFJをはじめとした主催事業は軒並み開催中止となり、来場者は、TOKYO FANTASHIONと時期を変え実施した「J-CULTURE FEST」について計上している。

事業成果②



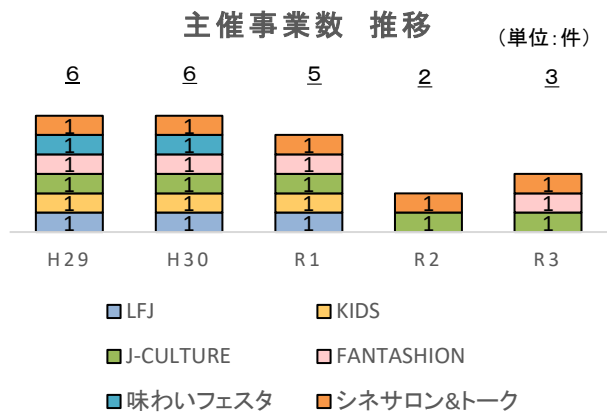
○経年で平均約36万人が来場するLFJの満足度調査結果では、「大変よかった」と「よかった」の合計は増加傾向となっており、近年は9割のポジティブ評価を得ている。

○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。

○R2～R3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響

事業成果③



○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。

○R2～R3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、主催事業は軒並み開催中止となった。

※ R3年度開催実績

- ・J-CULTURE FEST (3月開催)
- ・月曜シネサロン&トーク (10月、11月、1月、3月開催)
- ・TOKYO FANTASHION (11月開催)

※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。

2023年度改訂版のポイント

- ◆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
経営理念・経営指針に基づき、到達すべき目標についてより具体的、かつ、わかりやすい表現となるよう3年後の到達目標等を改訂
- ◆依然として厳しい経営状況が続く中、営業戦略の更なる強化に資する取組を推進し、経営課題の解決を図っていくため、個別取組事項を見直し「店舗や遊休スペースを活用した収益確保」について、店舗以外の遊休スペースの活用策の検討を追記

【プランの主な改訂内容】

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

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・新たな催事案件の継続的な獲得 【目標④】 ・空き店舗区画の解消 件数3件⇒0件 【目標⑤】 ・国際会議 2件獲得／年	【目標①】 ・大丸有地区をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得 目標：3カ年で計60件 【目標④】 ・空き店舗区画の解消による収入の増加 件数3件⇒0件 【目標⑤】 ・産業力の強化や都市のプレゼンスの向上に資する国際会議を2件獲得

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新たな店舗戦略 の検討・実施	○店舗構成コンセプトに基づき店舗 ラインナップ完了 ○店舗構成の検証 ○新規店舗 1件	店舗や遊休ス ペースを活用し た収益確保	○新規店舗 2件 ○店舗以外の遊休スペースの活用策 検討

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

経営改革
目標

都の
重要施策

財務の
安定化

都への
政策提言

デジタル活用
・他団体連携

○

関連する都の重要施策

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）

- 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

課題解決の手段

- 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

3年後（2023年度）の到達目標

- ①大丸有地区をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得
目標：3か年で計60件
- 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による収入の増加
件数3件⇒0件
- ⑤産業力の強化や都市のプレゼンス向上に資する国際会議を2件獲得／年

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・注目業界を選定し販促活動を強化した結果、新たな業界からの受注を増加させた。
- ・主要6ホールの稼働率は61.6%であった。
- ・広告展開については、費用負担の少ない既存設備の活用による自社広告の展開を行った。
- ・店舗については新規飲食店1件を開店。未出店区画についても区画整備を実施し、新テナントの誘致を図っていく。
- ・新型コロナウイルスの沈静化を見越し海外主催者向け誘致活動を継続した結果、国際会議2件を獲得した。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
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	目標①②	・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	・注目業界を選定し、IT/クラウド、住宅販売、化粧品関連、食品飲料業界へアプローチを行った結果、42件の新規の業界から案件を獲得した。	・新たなターゲットを選定するため、注目業界を選定し、従来取引のなかった業界への販促活動を強化した結果、新規獲得件数を伸ばすことができた。	・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
利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施	目標①②	・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 ・地上広場で展開するキッチンカーでの飲食提供について、キッチンカーのポテンシャルを活かし、利用者ニーズを踏まえた営業展開を検討	・会議室配信の需要が増加しており、サービス案内チラシを更新するなどPRの強化により、更なる受注につなげた。 ・貸出LANの通信環境性能向上に向け、備品購入及び対応回線の開通時期の調整を行った。 ・ケータリングサービスによるキッチンカーでのランチ営業の本格稼働を開始した。	・会議室単独利用の催事では配信を目的としたLANサービスの需要が増加し、顧客へ回線特徴等の説明を簡易にできるようチラシをわかりやすく刷新した。 ・通信速度10G需要の高まりを受け、同速度のインフラを利用するためには10G対応機器を導入することが必要ことから、2022年～2024年の3か年にて整備を進めている。 ・昨年度の試行を経て、メニュー、価格面で、地上広場の既存のキッチンカーとの差別化を図り、地上広場の活性化と、相乗効果による売上増を図っている。	・コロナ収束後の催事需要の見極めと効率的な開催支援の検討 ・10G対応機器導入に向けた備品購入計画策定 ・地上広場のキッチンカーについて、利用者ニーズを踏まえた営業展開の実施
デジタルサイネージ等を活用した広告展開	目標③	・新たな広告収入策の策定及び実施に向けた検討	・既存のタッチパネル式サイネージはコロナ禍により休止し、事業者から新たな媒体の提案を受けたが、コスト面等から導入を見送った。 ・ロビーギャラリーや地上広場において会議室宣伝の自社広告を展開した。	・デジタルサイネージ事業者による提案は、機材費・設置撤去費・広告営業は事業者負担であり、当社は自社広告枠が付与されるが広告収入が無い場合、導入を見送った。 ・ロビーギャラリーや地上広場の自社広告など既存設備の活用・転用を含め、デジタルサイネージ以外の手法も幅広く検討していく。	・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
店舗や遊休スペースを活用した収益確保	目標④	・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	・8月より、新規店舗「クリスピークリームドーナツ」が開店し、旗艦店舗として幅広いメディアに取り上げられた。 ・事務所スペースからテナントスペースへの展開変更のための法令確認と区画整備工事内容の確認を実施した。 ・空き店舗の施設スペック、図面を改めて社内で確認し手戻りの無いよう整備中である。	・急ピッチで工事を行い開店を迎えた。開店時には多くのメディアで取り上げられるなど、同店の旗艦店として話題性のある店舗となっている。 ・未出店区画については、方針に従い2023年度に区画整備を実施、新テナントとの具体的な調整を開始する。 ・12月以降空き区画へのリーシング（2区画）に着手し、2023年度には新規出店を目指す。	・新規店舗2件 ・店舗以外の遊休スペースの活用策検討
海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成	目標⑤	・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）	・他施設で開催されている国際会議を視察し、同施設の営業担当者にコロナ禍における運営方法等のヒアリングを実施しノウハウの獲得に努めた。こうした取組も活かしつつ、国際会議案件2件を新たに受注した。 ・スポーツ競技団体や関連団体など5件に対し、営業活動を実施した。	・2022年度においては、専門研修派遣ではなく他施設のヒアリングを通じて人材育成を行った。 ・コロナ禍において、海外コアPCOが主催する国際会議をどのように運営しているかを営業担当者に調査をさせることにより、国際会議誘致及び運営手法について職員のスキルアップを図った。 ・引き続き海外展示会における情報収集を行い、国際会議案件を誘致していく。	・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） ・オンラインなど最新のニーズに対応可能なMICE人材の育成

戦略 2

経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化

経営改革
目標

都の
重要施策

財務の
安定化

都への
政策提言

デジタル活用
・他団体連携

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

新型コロナウイルス感染症の影響により、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ため、経費節減を行い収支改善を図る必要がある。また、将来に渡って安定的な施設管理を行うため、組織体制を整備する必要がある。

団体における現状（課題）

■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を大きく受けているため、固定費圧縮による収支改善が必要

■社員の高齢化や年齢の偏りにより将来的に組織力の低下が懸念され、特に施設を維持管理するための技術・ノウハウの継承や最先端の知識や経験豊富な経験者の採用が急務である。また、将来的に安定した組織体制を構築していくため、若手社員をはじめとする人材をより効果的に育成することが必要

課題解決の手段

■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削減
■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削減
■人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務削減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減

■即戦力となりうる高度かつ豊富な知見を有する経験者の採用
■東京都職員の受入による安定的な施設管理体制の構築
■東京都や関連団体との人材交流を通じた人材の育成

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ①固定費率
2019年度固定費率10%以上圧縮（70%→60%以下）
- ②技術系社員の新陳代謝や他団体との人材交流

- ・警備・駐車場業務委託においてコンペを実施し、経費削減に繋がる提案を採択することにより固定費の引き下げを図った。
- ・都財務局の検討会に若手技術系社員を参加させることにより、施設の維持管理のための知識を習得させた。
- ・今年度より若手営業社員1名について、東京ビッグサイトと相互交流を開始し、目標を上回る営業成績をあげるなど相乗効果が生まれている。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し	目標①	・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	・警備・駐車場管理業務委託に係るコンペを実施し、警備ロボット導入等による経費削減策を盛り込んだ提案を採択した。 ・2023年度にコンペを実施予定の廃棄物処理業務委託について、経費削減策の検討を実施した。	・警備・駐車場管理業務委託に係るコンペの仕様書に、委託事業者が提案すべき項目として、経費削減に資する内容を盛り込んだ。	・廃棄物処理業務委託分野においてコンペを実施 ・廃棄物処理業務委託において固定費削減の検討・調整 ・固定費率60%以下
技術系社員の採用・他団体との人材交流	目標②	・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）	・採用1年目の技術系若手社員3名について、大規模改修工事の実施設計など都財務局の検討会に参加させ、知識の習得に努めさせた。 ・今年度より、東京ビッグサイトとの間で若手営業社員1名の相互交流を開始している。派遣先での成果や幅広い業務を踏まえ、期間の1年間延長を検討している。	・都財務局の検討会では、各種工事手法の選定や工期短縮に向けた調査、その他の検討を行っており、技術的知見を高めることができた。 ・組織体制や風土が異なる環境下において、主催者や催事内容などの相違点をしっかりと踏まえながら、前向きにチャレンジする取組姿勢を醸成することができた。	・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（東京ビッグサイト） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）

戦略 3 社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○		

関連する都の重要施策

—

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）

■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

課題解決の手段

■コロナの影響による経営状況を踏まえ、資金拠出のない主催事業スキームの検討
■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）

3年後（2023年度）の到達目標

主催事業を通じて、大丸有地区をはじめ近隣地区の賑わいを創出

①大丸有地区のまちづくりの核として、資金拠出によらない持続可能な主催事業の展開

②貸館事業収入につながる仕組みの構築 1件

③主催事業における利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合50%→55%）

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

・会場提供に特化した資金拠出しないスキームでイベントを開催するなど、持続可能な主催事業のモデルケースを確立した。

・大丸有SDGsACT実行委員会に参画して映画祭やセミナーを開催したことからブランドイメージが向上し、加盟企業から貸館催事1件の受注を得た。

・「丸の内ミュージックフェス」事業でアンケートを実施したところ高い評価を得る一方、「ラ・フォル・ジュルネTOKYO」の復活を希望する声があることから、次回以降の企画に反映をさせていく。

個別取組事項	関連 目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施	目標①	・新たな事業スキームによる主催事業の試行 ・事業実施後、翌年度における事業の継続について検討	・今年度は開催が困難となった「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO」に代わるイベントとして、ゴールデンウィークに「丸の内ミュージックフェス」を初開催し、2千名以上の来場者を集めるなど、地域の賑わい創出に貢献した。	・地域の賑わい創出に資する主催事業の目的や効果を関係先と共有することにより、事業実施に向けた前向きな検討姿勢を引き出すことができた。 ・大丸有地区の盟主である三菱地所に資金拠出を依頼し、当社は会場提供に特化した資金拠出を行わない事業スキームであり、持続可能な主催事業のモデルケースとすることができた。	・資金拠出を行わない新たな事業スキームにより、主催事業を本格実施し、近隣地域の賑わいを創出することで大丸有地区の核としてのプレゼンスを向上
営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施	目標②	・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	・大丸有地区のSDGsプロジェクト（大丸有SDGsACT5実行委員会）に参画し、SDGs映画祭やD&Iセミナー等を共同実施した。 ・同実行委員会の参画企業から、SDGs催事の利用打診があり、貸館催事1件を受注するなど収益面でも成果を上げた。	・地域の有力企業が関与するSDGsの枠組みに参画できたことにより、大丸有地区におけるSDGsの発信拠点としてのブランドイメージを効果的に発信することができた。 ・参画初年度に得た知見と実績に基づき、次年度以降も同実行委員会において、発言力や存在感の向上を図っていく。	・前年度の結果を受けて大丸有地区のSDGsプロジェクトの継続について検討 ・事業実施1件
外部連携による共催事業の検討・実施	目標①	・既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費削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	・10月に開催した「東京味わいフェスタ」では、経費削減とイベントの質の確保の両立に務め、同時開催した「東京都農業祭」の主催者であるJA東京中央会と連携した企画も盛り込んだ。	・当館での「東京味わいフェスタ」の開催を契機として、同時期開催を希望する主催者ニーズを獲得し、双方に集客や現物提供（東京産野菜）のメリットが生まれた好事例となった。 ・複数の農業関連イベントを同時開催した初めての事例であり、今回の課題や反省点について関係者と意見交換しながら、都の政策目的実現に資する共催事業の充実に取り組んでいく。	・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を用いた効果検証	目標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53%	・5月に開催した「丸の内ミュージックフェス」の来場者アンケートでは、総合評価が10点満点で8.75点となり、質の高い音楽を気軽に楽しめたという高評価を得ることができた。 ・利用者満足度の高い主催事業を開催することで、地域の賑わい創出に寄与していることが伺えた。	・「丸の内ミュージックフェス」が地域の魅力向上に影響しているかを10点満点で聴取したところ、61.8%の方が10点満点と回答し、平均点は9.21点と非常に高い評価を得ることができた。 ・アンケートでは、例年開催している「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO」の復活に期待する声も一定数あり、ゴールデンウィークのイベント開催への関心の高さがうかがえた。	・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（催事規模や会場案内等）を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO2023」を、資金拠出を伴わない新たな事業スキームにより実施

戦略 4	DX・SDGs に対する取組促進	経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携

関連する都の重要施策
—

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DXやSDGsに取り組んでいくことが求められるとともに、経営改善に向けた新たな収益確保や主催事業の見直しの観点からもDXやSDGsを有効に活用していく必要がある。	
団体における現状（課題）	課題解決の手段
■コロナ禍においてweb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 ■SNSなどを活用した効果的な情報発信	■5G環境の整備による利用者へのサービス向上 ■SNS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
■施設利用者の利便性向上や内部管理業務の効率化の観点から電子化への移行が必要	■業務の効率化・ペーパーレス化に向け、実情に即したITの活用・促進
■国際的にSDGs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	■当社のSDGs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

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
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実施	・ホームページの利用問い合わせフォームの動線の改修やアンケートのデジタル化など手続きのデジタル化を行うなど、顧客サービスの向上につながる取組を実施した。
②大丸有地区の企業・団体の連携によるSDGs活動の枠組への参画	・SDGs推進委員会において活動方針や年間計画を策定するとともに、節電などのCO2削減取組内容を整備し実行した。
③内部管理業務の効率化に向けたワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー（起案の電子決定、申請事務の電子化、社内回付書類の電子化など）	・現行のグループウェアを活用し、各種申請や社内回付書類等の2業務フローの電子化を図った。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
DX推進による顧客サービスの更なる向上	目標①	・PTでの検討結果を踏まえ、短期的に実現可能なものを中心に、顧客サービス向上に繋がる具体的な取組に着手 ・多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施	・社内PTで整理した取組事項について検討を進めるとともに、実現可能な取組から順次導入に着手している。 ○ 利用問い合わせ（HP）改修 6月 ○ お客様アンケートのデジタル化 10月～実施 ○ 利用申込フォームのデジタル化 1月実装予定 ○ お客様の声 社内共有デジタル化 1月実装予定	・社内PTで横断的にきめ細かい進捗管理を行うことにより、着実な計画遂行を可能にするともに、新たな取組案を社内から幅広く募り、費用対効果や技術的な観点から実現可能性等を検証した。	・引き続きPTでの検討結果を踏まえ、多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施
DXなど活用した広報戦略の検討・実施	目標①	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善	・全部署の社員が参加するSNS運用チームにより、イベント、季節、店舗など多様な話題を集約し、幅広いトピックスのツイートを行った。 ・前年度は11月末時点で90件だった投稿・リツイート数が、今年度は同時期で401件まで増加し、インプレッション（投稿表示）数は約13万件となった。	・まずは投稿・リツイート数を増加させるという目標を運用チームのメンバー間で共有することにより、東京国際フォーラムという施設の様々な「顔」のPRにつなげることができた。	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
SDGs活動方針及びアクションプランの策定	目標②	・活動方針を基にアクションプランを策定 ・大丸有地域の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの開催を検討	・役員が主催するSDGs推進委員会を社内を設置し、アクションプラン（活動方針及び年間計画）を策定し、重点分野であるCO2削減取組内容を整備し、社内運用に至った。 ・大丸有地区のSDGsプロジェクト（大丸有SDGs ACT5実行委員会）に参画し、SDGs映画祭やDEIセミナー等を共同実施した。（再掲）	・SDGs推進委員会を設置したことで、従来、経営方針として実施してきた環境や安全安心に関わる取組をSDGsの概念に照らし合わせて整理し振り下げることができた。 ・地域の有力企業が関与するSDGsの枠組みに参画できたことにより、大丸有地区におけるSDGsの発信拠点としてのブランドイメージを効果的に発信することができた。（再掲）	・大丸有地区の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの実施
社内業務の電子化による効率化の促進	目標③	・各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）	・催事件数増加に伴い資料も増加傾向にある中、きめ細かく進捗管理し、ペーパーレス化に取り組んだ。 2021年度：351千枚（7～9月全館休館） 2022年度：367千枚 ・現行のグループウェアを活用し、各種申請（出張申請など4件）や社内回付書類（VIP来館情報など）等の2業務フローの電子化を促進。	・業務効率化のみならず経費節減やSDGsにも資する取組として、全社的にペーパーレス化を進めるとともに、現行のグループウェアを最大限活用することにより、より一層の業務効率向上を図った。	・各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）

共通戦略	未来の東京戦略 version up 2023
------	-------------------------

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(株)東京国際 フォーラム	成長の源泉となる「人」	■ 「大丸有地区のSDGsプロジェクト」について、年度末までに「ダイバーシティ＆インクルージョンに関連したイベントの継続実施」に取り組む。
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	■ 「産業力の強化や都市のプレゼンス向上に資する国際会議の誘致」について、年度末までに「新規誘致2件」となるよう取り組む。 ■ 「大丸有地域をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得」について、年度末までに「催事獲得20件」となるよう取り組む。
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 「大丸有地区のSDGsプロジェクト」について、年度末までに「環境に関連したイベントの継続実施」に取り組む。 ■ 「SDGs活動方針の策定」について、年度末までに「環境や安全安心に配慮した施設運営等」に取り組む。

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続のデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	--

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(株) 東京国際 フォーラム	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。 2022年度は、ウェブサイトに掲載している利用問い合わせフォームについて、分かりやすくスピーディにアクセスできるよう動線改修を進めるなど、手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施し、利用者が問合せしやすい環境を整備することで利用申込に繋げていく。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、37.5%（3件/8件）をデジタル化達成済み。 ・施設利用の申込については従来は紙ベースで行っていたが、ホームページよりダウンロードできるように改めた。 ・利用者からの利便性向上のため、ウェブサイト掲載の問合せフォームの動線改修を行った。 ・従来紙ベースで行っていたアンケートをデジタル化した。	引き続き厳しい経営状況にあることから、優先度を整理しながら、実現可能なものからデジタル化を進めている。	財務状況等を踏まえた上で、対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（6件/8件）のデジタル化を目指していく。