

株式会社東京臨海ホールディングス

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

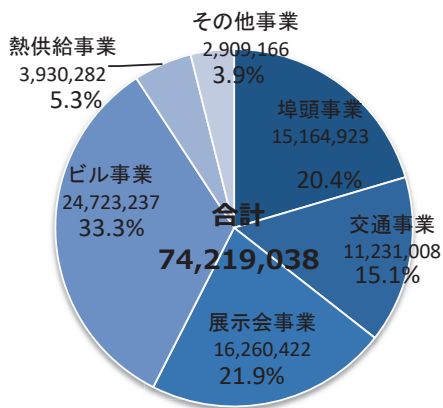
令和元年8月1日現在

団体名	株式会社東京臨海ホールディングス				
所管局	港湾局、産業労働局				
設立年月日	平成19年1月31日				
設立後の主な沿革	<p>平成19年1月 (株)東京臨海ホールディングスを設立 (東京臨海熱供給(株)の単独株式移転を実施)</p> <p>平成19年8月 株式交換により (株)ゆりかもめ及び(株)東京レポートセンターを子会社化</p> <p>平成21年1月 東京都から株式の現物出資により、 (株)東京ビッグサイト及び東京港埠頭株式会社を子会社化 グループ5社体制の発足</p>				
所在地	江東区青海二丁目5番10号 テレコムセンタービル4階				
発行株式数	1,127,930	株	資本金	12,000,000 千円	
都持株数	960,136	株			
都持株比率	85.1	%			
他の出資団体の持株数	株式会社みずほ銀行		36,362	株	
	株式会社日本政策投資銀行		20,800	株	
	東京電力エナジーパートナー株式会社		20,640	株	
	その他 22 団体		89,992	株	
その他資産	なし				
役職員数	※役職員数の()内の数値はグループ各社も含めた人数である。				
常勤役員数	3 (16) 人	うち都派遣職員	0 (0) 人、	都退職者	1 (8) 人
常勤職員数	22 (560) 人	うち都派遣職員	16 (64) 人、	都退職者	0 (23) 人
非常勤職員数	0 (2) 人				
団体の使命	<p>当社は、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ち株会社である。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。</p>				
事業概要	<p>埠頭事業、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</p>				

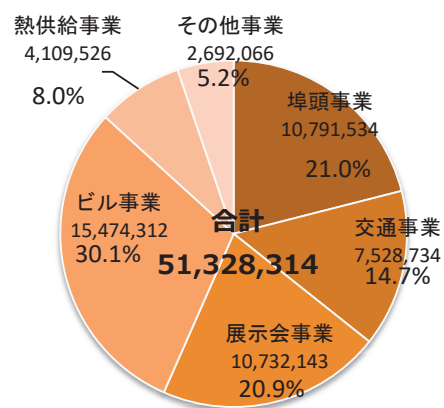
主要事業全体像 (平成30年度決算(連結)) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	74,219,038	100%	51,328,314	100%
	埠頭事業	15,164,923	20.4%	10,791,534	21.0%
	交通事業	11,231,008	15.1%	7,528,734	14.7%
	展示会事業	16,260,422	21.9%	10,732,143	20.9%
	ビル事業	24,723,237	33.3%	15,474,312	30.1%
	熱供給事業	3,930,282	5.3%	4,109,526	8.0%
	その他事業	2,909,166	3.9%	2,692,066	5.2%

平成30年度 決算情報

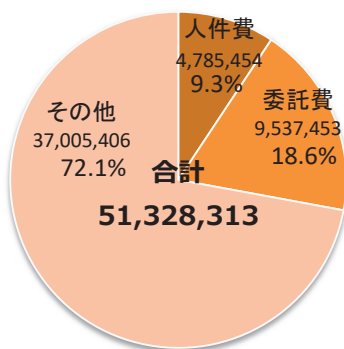
売上内訳(単位:千円)



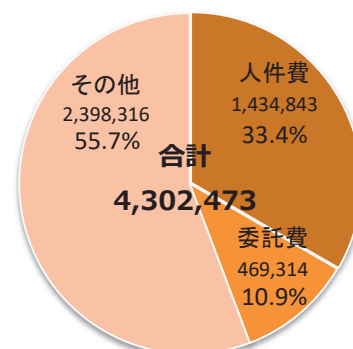
営業費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)



※連結決算値はグループ内取引分を相殺しているため、各社決算値の合算値とは一致しない。

※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）

埠頭事業

○国内港湾別コンテナ取扱量（TEU）上位5港を主に管理運営している埠頭会社を対象に、下表のとおり比較した。

	東京港埠頭株	A社	B社	C社
営業収益(百万円)	17,436	7,810	12,508	4,343
営業費用(百万円)	13,682	7,228	11,740	4,327
営業利益(百万円)	3,754	581	768	16
営業利益率(%)	21.5%	7.5%	6.1%	0.4%
自己資本比率(%)	59.7%	15.1%	13.3%	1.1%
取扱個数(TEU)	4,570,795	2,723,881	4,315,598	2,699,626

※1 2018年度のデータで分析を実施

※2 B社は2港を管理運営

※3 取扱個数は、各港における実績（2018年）を掲載

分析

- 営業利益率と自己資本比率は、他社と比べて高い水準を維持しており、財務状況は健全
- 東京港における外貿コンテナ貨物の取扱個数は、1998年以降21年連続で国内1位

交通事業

当社と同様に主要都市の都市部を運行し、輸送人員が同規模であるA社と比較する。

	(株)ゆりかもめ	A社
輸送人員(千人)	48,523	49,006
営業収益(百万円)	11,233	10,906
運輸収入(百万円)	10,936	10,697
営業費用(百万円)	8,000	7,750
営業利益(百万円)	3,232	3,156
社員数(臨時契約社員除く)	205名	237名
社員一人当たり 一日の運輸収入(円)	146,154	123,658

※社員一人当たり一日の運輸収入 = 運輸収入 ÷ (社員数×365日)

※ 2018年度のデータで分析を実施

分析

- 同規模の輸送人員ながら、少ない社員数で社員一人当たり一日の運輸収入も高い水準を維持していることから、効率的な事業運営を実施

展示会事業

- 運営形態などの違いがあり、他施設と単純に比較することは困難
- 当社の数値は、展示会事業のみを抜粋(会社全体の数値とは一致しない)
- 他施設の数値は運営事業者の公表資料を基に作成
- 稼働率は、基本的に次の考え方に近づくように、当社が独自に試算
※稼働率 = 年間販売面積 ÷ (展示面積×365日) ×100

	ビッグサイト	A施設	B施設	C施設
運営形態	貸付契約	指定管理	事業運営委託	所有・一部委託
展示面積(m ²)	95,420	72,000	70,078	20,000
稼働率(%)	73.9%	70.3%	28.0%	70%
売上高(百万円)	11,895	5,012	3,249	8,289
職員数(人)	55	47	38	61
売上高(一人当たり)	216	107	85	136

※ 2018年度のデータで分析を実施 (B社の稼働率・職員数は公表されている2016年度のデータ)

分析

- 当社は、展示面積が大きいことに加え稼働率も高いが、効率的に外部委託を活用すること等により、催事誘致・施設運営の人員は他施設と大差ない人数で運営
- 職員1人当たりの売上高は他施設と比べ高く、効率的な施設運営を実施

ビル事業

- 次のいずれかの事業者を選出
 - ・人的規模、財務的規模、主要事業規模が同程度であり、かつビル運営業を営む民間事業者
 - ・大都市圏において地方公共団体からの出資があり、かつビル運営業を営む事業者
- 当社の借入金依存度は次の考え方で試算 (各社は公表資料から引用)
※借入金依存度 = 借入金 ÷ 総資産 × 100

	(株)東京テレ ポートセンター	A社	B社	C社	D社
売上高(百万円)	17,724	18,383	14,995	5,899	10,397
職員数(人)	28	76	42	42	111
職員一人当たり売上高	633	242	357	140	94
借入金依存度(%)	37.4%	4.4%	11.8%	115.5%	9.7%

※ 2018年度のデータで分析を実施 (D社の借入金依存度は公表されている2014年度のデータ)

分析

- 当社は、同業他社と比較し、職員一人当たりの売上高(生産性)は633百万円で高い一方、借入金依存度(安全性)は37.4%でやや高い水準
- このことから、必要な設備投資を行う資金を確保しつつ、借入金の返済を着実に進めていくことが当社の課題

熱供給事業

- 熱供給事業者は全国に76社あるが、その供給区域は134エリアとなっていて、複数の供給区域で活動する事業者が存在する。また、当社と同様に単独エリアで活動する事業者であっても、その活動規模は千差万別となっている。
- そのような中、供給区域が単独エリアであり、供給延床面積、需要家数、販売熱量や売上高などの活動規模が、ほぼ同等であるA社を比較対象とした。

会社名	供給延床面積 (千㎡)	需要家数	販売熱量 (千GJ) A	売上高 (百万円) B	社員数 (人) C	社員一人当たり	
						販売熱量 (千GJ) A/C	売上高 (百万円) B/C
東京臨海 熱供給(株)	2,538	47	1,169	6,005	21	55.7	286.0
A社	3,442	49	1,421	7,104	51	27.9	139.3

※ 2017年度のデータで分析を実施

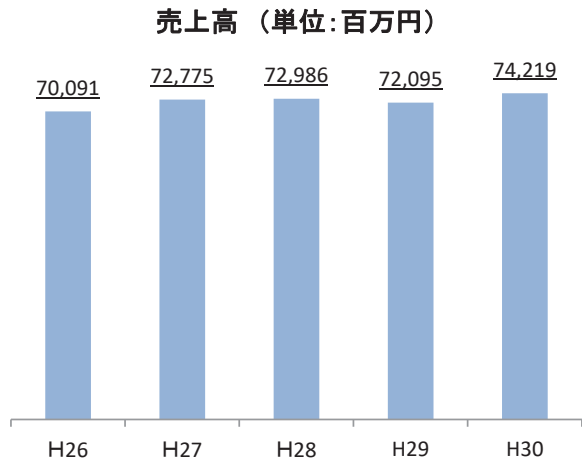
分析

- A社と比較したところ、当社の社員数は半分以下であることから、社員一人当たりの年間販売熱量と売上高は倍近く大きい。
- このことから、当社は効率的な熱の製造・販売を行っている。

3 平成26年度以降の事業実施状況

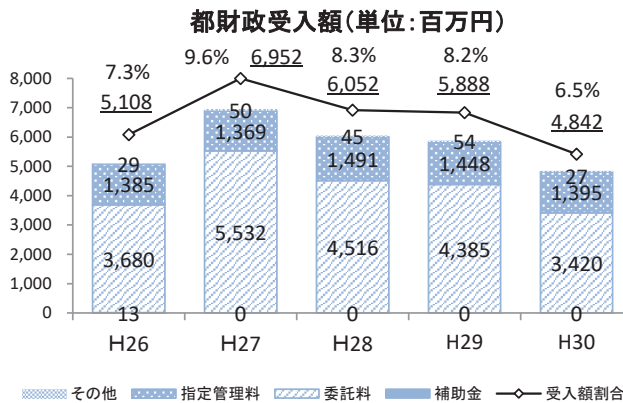
《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

3-1 売上高から見る事業動向



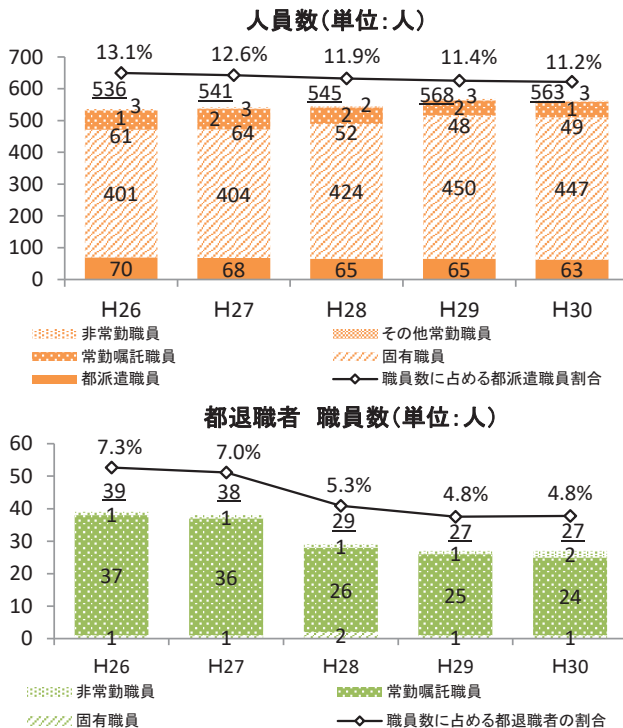
・埠頭事業は、概ね安定的に推移しているが、年度によっては、建設発生土事業等東京都からの受託の増減により、収益が変動している。
 ・交通事業は、インバウンドの増加等により、H27年度に100億円を突破して以降、高水準を維持。
 ・展示会事業は、稼働率が高水準で推移し、主催・運営事業も拡充されたことにより、収益が増加した。
 ・ビル事業は、リーマンショック後の市況悪化等により減少が顕著であったが、最近では堅調に推移している。
 ・熱供給事業は、季節変動要因等があるものの、ほぼ横ばいで推移。H30年度は猛暑の影響で冷水販売量が大きく伸びた影響により微増。

3-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額はH26～H30年度にかけてほぼ同水準となっている。いずれの年度も売上高に占める割合は、6%～9%台で推移しており、グループ全体を通して、都財政に頼らずに各事業の売り上げを確保している。
 ・都から委託料を受けている主な事業は、埠頭事業部門(外貿ふ頭事業、建設発生土事業等)及び施設管理事業部門の公園の指定管理者事業である。
 ・都から補助金を受け入れて実施していた埠頭事業部門の排油回収事業はH26年度を持って事業終了したため、H27年度以降の補助金の実績は0である。(それ以外の事業で、補助金の受け入れはない。)

3-3 職員数の推移から見る経営状況

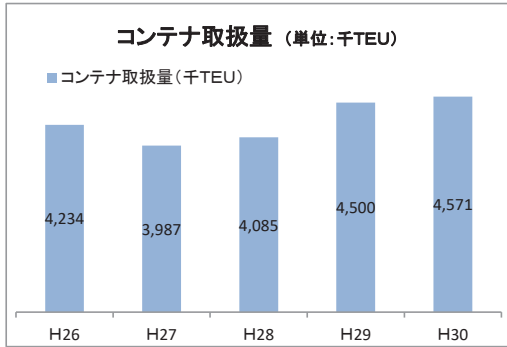


・グループ全体の職員数はH26～H30年度について、ほぼ同水準である。ただし、その構成員には変動があり、都派遣職員及び都退職者は、年々減少傾向にある。一方で、固有職員の割合が増えており、各社の成長、成熟度に応じて、固有職員への切り替えが進んでいる。
 ・都派遣職員は、管理職や係長のポストに多くついていて、そのうち技術職は、主に、埠頭事業、交通事業、施設管理事業等で専門的な知識・経験を活かすとともに、技術を継承している。また、事務職は、都施策の着実な実施と事業の指導監督・人的支援の役割を担っている。
 ・都退職者は、行政経験を生かしたノウハウの継承として、管理職や係長のポストにつき活躍している。特に、技術職の都退職者が埠頭事業等で専門的な知識・経験を活かしている。

事業分野	埠頭事業																																											
事業概要	<p>主要事業である外貿埠頭事業では、建設事業として中央防波堤外側コンテナターミナルの新規整備や既存の大井・青海コンテナ埠頭、お台場ライナー埠頭、品川・青海公共コンテナ埠頭及び密接関連事業を含めた管理によるスケールメリットを活かし、お客様の視点に立ったサービスと管理運営に取り組んでいる。</p> <p>内貿埠頭事業では、フェリーターミナルビル等の運営事業やその背後地にあるシャーププール等関連施設の賃貸・管理を実施している。</p> <p>建設発生土有効利用事業では、東京都内の公共事業から発生した建設発生土を受け入れ、新海面処分場等の基盤整備の材料や地方港湾の埋立用材、東京港の浚渫土砂を千葉沖の深堀部への環境改善事業として有効利用している。</p> <p>環境保全事業では、東京港内の水域の清掃船による港内清掃事業や汚染防止の取組、羽田空港周辺の浅場において、水生生物の生育環境を有効な状況に保全するとともに、都民が海釣り等のレクリエーションを楽しめるよう維持管理を実施している。</p>																																											
各指標に基づく分析																																												
事業収益	<p>埠頭事業部門における収益 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>埠頭事業部門における収益 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他(実績)</th> <th>指定管理</th> <th>都委託料</th> <th>都補助金</th> <th>売上高に占める都財政受入額割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>15,394</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3,271</td> <td>0</td> <td>21.3%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>16,321</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>5,120</td> <td>0</td> <td>31.4%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>16,394</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>4,098</td> <td>0</td> <td>24.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>16,160</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3,795</td> <td>0</td> <td>23.5%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>15,412</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2,832</td> <td>0</td> <td>18.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	その他(実績)	指定管理	都委託料	都補助金	売上高に占める都財政受入額割合	H26	15,394	0	0	3,271	0	21.3%	H27	16,321	0	0	5,120	0	31.4%	H28	16,394	0	0	4,098	0	24.2%	H29	16,160	0	0	3,795	0	23.5%	H30	15,412	0	0	2,832	0	18.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・年度により増減がみられるが、外貿埠頭事業などの都財政受入額以外が概ね120～140億、建設発生土有効利用事業などの都委託料が概ね30～50億にて推移しており、売上高に占める都財政支出は、約20%ほどとなっている。 ・年度による主な都委託料の増減理由は以下のとおり H27 建設発生土事業の受入土量の増加 建設発生土事業において国からの受託分の減少により都財政受入額割合が増加 H30 建設発生土事業の受入土量の減少
年度	都財政受入額以外	その他(実績)	指定管理	都委託料	都補助金	売上高に占める都財政受入額割合																																						
H26	15,394	0	0	3,271	0	21.3%																																						
H27	16,321	0	0	5,120	0	31.4%																																						
H28	16,394	0	0	4,098	0	24.2%																																						
H29	16,160	0	0	3,795	0	23.5%																																						
H30	15,412	0	0	2,832	0	18.4%																																						
事業費用	<p>埠頭事業部門における費用 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>埠頭事業部門における費用 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>その他</th> <th>外注費</th> <th>人件費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>10,556</td> <td>4,282</td> <td>5,493</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>10,971</td> <td>4,356</td> <td>5,743</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>11,891</td> <td>4,366</td> <td>6,744</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>11,286</td> <td>5,119</td> <td>5,367</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>10,831</td> <td>6,100</td> <td>3,969</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他	外注費	人件費	H26	10,556	4,282	5,493	H27	10,971	4,356	5,743	H28	11,891	4,366	6,744	H29	11,286	5,119	5,367	H30	10,831	6,100	3,969	<ul style="list-style-type: none"> ・費用の構成は、人件費、外注費として維持修繕費、委託費等、その他として減価償却費等である。 ・平成28年度外注費の主な増加理由は、外貿埠頭事業のコンテナヤードの計画的な修繕に伴う費用の増加である。 ・港内清掃事業は海技職が直営で実施しており、港湾整備等の工事については、外部発注している。 																		
年度	その他	外注費	人件費																																									
H26	10,556	4,282	5,493																																									
H27	10,971	4,356	5,743																																									
H28	11,891	4,366	6,744																																									
H29	11,286	5,119	5,367																																									
H30	10,831	6,100	3,969																																									
再委託費	<p>埠頭事業部門における再委託費 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>埠頭事業部門における再委託費 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>2,675</td> <td>25.3%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4,504</td> <td>41.1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>3,466</td> <td>29.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>3,208</td> <td>28.4%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2,292</td> <td>21.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	2,675	25.3%	H27	4,504	41.1%	H28	3,466	29.2%	H29	3,208	28.4%	H30	2,292	21.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・都受託事業の主な再委託経費は、埠頭施設の改修等の経費、公共工事で発生した土砂を処理する費用を計上している。 ・再委託する際、当該業務に係る設計、監督、検査、東京都との調整を実施している。 ・H27については、大井その1・その2間埋立用材確保に伴う費用の増加である。 																								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																										
H26	2,675	25.3%																																										
H27	4,504	41.1%																																										
H28	3,466	29.2%																																										
H29	3,208	28.4%																																										
H30	2,292	21.2%																																										
職員構成	<p>職員構成 (単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>その他常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1</td> <td>14</td> <td>53</td> <td>22</td> <td>24.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1</td> <td>16</td> <td>48</td> <td>22</td> <td>25.3%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1</td> <td>14</td> <td>52</td> <td>22</td> <td>24.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1</td> <td>14</td> <td>56</td> <td>22</td> <td>23.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>0</td> <td>17</td> <td>56</td> <td>22</td> <td>23.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	1	14	53	22	24.4%	H27	1	16	48	22	25.3%	H28	1	14	52	22	24.7%	H29	1	14	56	22	23.9%	H30	0	17	56	22	23.2%	<p>職員区分が担う役割</p> <p>都派遣職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都との緊密な連絡調整 ・都施策の着実な実施と事業の指導監督 <p>固有職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係者との円滑な調整 ・高い専門性の発揮 <p>職種構成</p> <p>事務職は32%、利用者調整業務 技術職は68%、港湾整備等の設計・工事管理 港内の清掃等の海技職</p>						
年度	その他常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																							
H26	1	14	53	22	24.4%																																							
H27	1	16	48	22	25.3%																																							
H28	1	14	52	22	24.7%																																							
H29	1	14	56	22	23.9%																																							
H30	0	17	56	22	23.2%																																							

主な事業成果

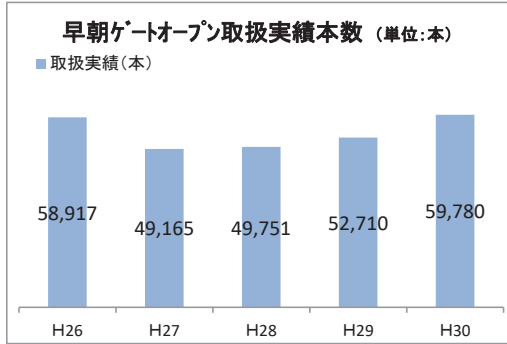
事業成果①



●コンテナ取扱量(当社管理運営埠頭分)

東京港の国際貿易拠点港としての機能強化を図るため、施設の着実な整備を実施している。また、予防保全の観点より作成した維持修繕計画に基づき修繕を実施するなど、お客様ニーズを的確に把握し、きめ細やかなサービスを提供している。こうした取組を通じて、円滑なターミナル運営を行い、東京港の21年連続貨物取扱量日本一に貢献(H30実績時点)。引き続き、貨物量増大や船舶の大型化に対応した

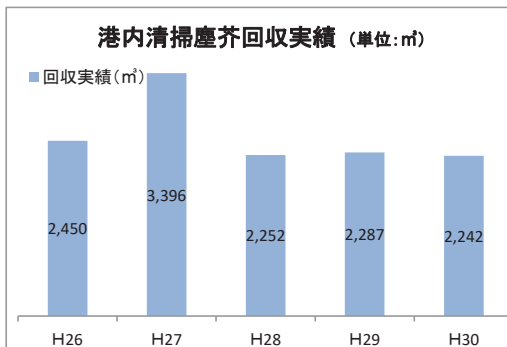
事業成果②



●早朝ゲートオープン取扱実績本数 (H23.12~)

輸入貨物の多い東京港では、翌日午前中に荷主へ貨物を配送するため、夕方に引取りのトレーラーが集中しターミナル周辺において交通混雑が発生している。この混雑解消のため、荷役開始時間を通常より1時間早め午前中の取扱量を増やすことで、円滑な荷役作業とターミナル周辺の交通混雑抑止に繋げている。

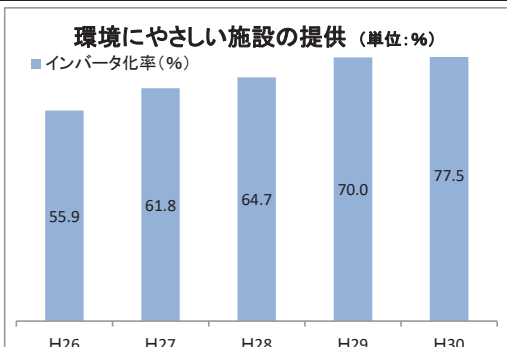
事業成果③



●港内清掃塵芥回収実績

東京港内の水域に浮遊するゴミや流木等を清掃船で回収し、分別運搬処理を行っている。その作業範囲は約5,500万m³(東京ディズニーランド約100個分)にわたる。また、東京2020大会委員の視察時等においては東京都と調整の上、特別清掃作業も実施している。都民や水辺周辺を訪れる方に親しみ喜ばれる美しい水辺景観づくりに努めている。

事業成果④

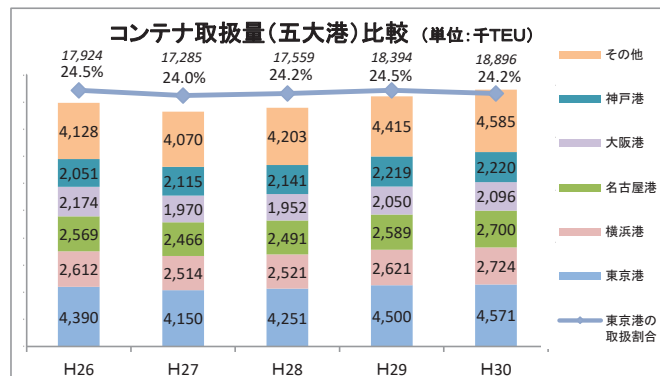


●環境にやさしい施設の提供(ガントリークレーン)

当社が所有するガントリークレーンの更新に際し、エネルギー効率の高い設備(インバータ制御方式)に転換している。これにより、ヤード全体で再生電力を利用することが可能になる等、更なる省エネ化を進め、「都民の健康と安全を確保する環境に関する条例」に資する環境負荷の低減を図る。

その他補足資料等

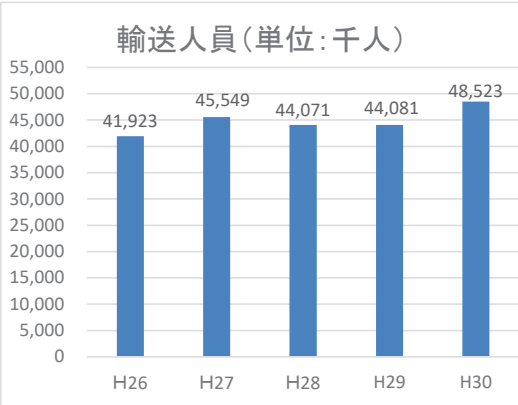
【参考】コンテナ取扱量(五大港比較)推移(東京都港湾局HPより抜粋)
当社ターミナル取扱実績は東京港の輸出入貨物の大部分を占め、コンテナ貨物取扱量は全国第1位である。



<p>事業分野</p>	<p>交通事業</p>																																																	
<p>事業概要</p>	<p>株ゆりかもめは、都心部と臨海副都心や豊洲地区を結び、働き、住み、学ぶ人々のための交通手段として、新交通システムによる安全安定運行を行っている。また、臨海地域を回遊できる唯一の鉄道事業者として、国内外からの様々なお客様に対し、安全で快適な輸送サービスを提供している。</p>																																																	
<p>各指標に基づく分析</p>																																																		
<p>売上高</p>	<p style="text-align: center;">売上高(単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>9,735</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>10,449</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>10,156</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10,212</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>11,233</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H26	9,735	H27	10,449	H28	10,156	H29	10,212	H30	11,233	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高の構成 都財政受入額以外: 100% ・売上高の推移 H27年度に100億円を突破して以降、引き続き100億円を超える収益となっている。H30年度は、チームラボ施設の開業や豊洲市場の開場等により、前年度比約10%増となった。 																																				
年度	売上高(百万円)																																																	
H26	9,735																																																	
H27	10,449																																																	
H28	10,156																																																	
H29	10,212																																																	
H30	11,233																																																	
<p>事業費用</p>	<p style="text-align: center;">事業における費用(単位:百万円)</p> <table border="1"> <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>1,634</td> <td>255</td> <td>5,101</td> <td>6,991</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,687</td> <td>233</td> <td>5,147</td> <td>7,067</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,743</td> <td>248</td> <td>5,396</td> <td>7,388</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,767</td> <td>259</td> <td>5,118</td> <td>7,145</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,784</td> <td>247</td> <td>5,510</td> <td>7,540</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H26	1,634	255	5,101	6,991	H27	1,687	233	5,147	7,067	H28	1,743	248	5,396	7,388	H29	1,767	259	5,118	7,145	H30	1,784	247	5,510	7,540	<ul style="list-style-type: none"> ・事業費(運送費+減価償却費)の増減理由 事業費の主な増減要素は、以下のとおり。 H26年度から28年度にかけては、7300系車両の減価償却費及び保守管理費により増加した。H29年度は、減価償却の進行に伴い減価償却費が減少した。H30年度は、駅舎改修に係る費用が増加した。 ・主なアウトソース業務 旅客への案内補助、多客時の旅客整理、駅構内巡回・警備・点検、構造物の定期検査(法令点検)等 																		
年度	人件費	外注費	その他	合計																																														
H26	1,634	255	5,101	6,991																																														
H27	1,687	233	5,147	7,067																																														
H28	1,743	248	5,396	7,388																																														
H29	1,767	259	5,118	7,145																																														
H30	1,784	247	5,510	7,540																																														
<p>再委託費</p>	<p>なし</p>																																																	
<p>職員構成</p>	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>固有職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>合計</th> <th>都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>23</td> <td>166</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>196</td> <td>11.7%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>21</td> <td>169</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>197</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>19</td> <td>175</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>201</td> <td>9.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>17</td> <td>186</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>208</td> <td>8.2%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>16</td> <td>186</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>205</td> <td>7.8%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固有職員	その他常勤職員	合計	都派遣職員割合	H26	23	166	7	0	0	196	11.7%	H27	21	169	7	0	0	197	10.7%	H28	19	175	7	0	0	201	9.5%	H29	17	186	4	1	0	208	8.2%	H30	16	186	3	0	0	205	7.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の固有化を計画的に進めており、都派遣職員の割合(11.7%→7.8%)は減少している。 ・都派遣職員は、主に総務及び技術部門の管理職及び係長であり、それ以外は固有職員である。
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固有職員	その他常勤職員	合計	都派遣職員割合																																											
H26	23	166	7	0	0	196	11.7%																																											
H27	21	169	7	0	0	197	10.7%																																											
H28	19	175	7	0	0	201	9.5%																																											
H29	17	186	4	1	0	208	8.2%																																											
H30	16	186	3	0	0	205	7.8%																																											

主な事業成果

事業
成果
①

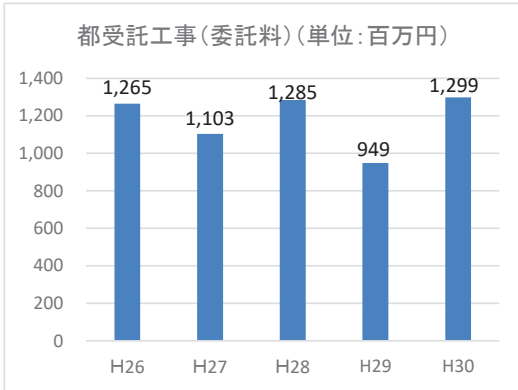


●輸送人員の推移等

・H25年度以降、4,000万人以上の高水準を維持している。H30年度は、チームラボ施設の開業や豊洲市場の開場等により、過去最高の輸送人員となった。

・H28年10月には、5期(10年)連続鉄道等運転無事故事業者として、関東運輸局長表彰を受賞するなど、日々安全に運行している。

事業
成果
②



●都受託工事の推移

・本来都が実施すべき、都所有のインフラ部維持管理修繕等の工事を受託している。

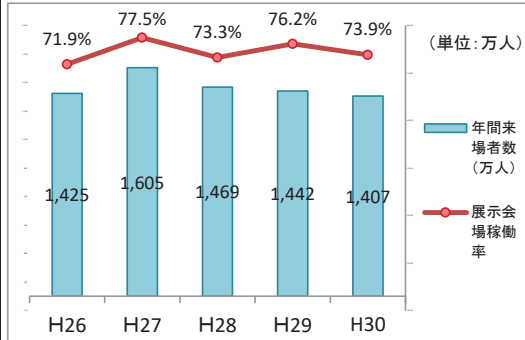
・維持・修繕にかかる東京都の長期計画に基づき、H26年度以降は、概ね10億円程度を請け負っている。

※当該会計は、通過勘定として処理されるため損益計算書に計上されていない。

<p>事業分野</p>	<p>展示会事業</p>																															
<p>事業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・東京ビッグサイトの管理運営(展示会主催者への貸出・サポートを含む) ・展示会の主催・運営(日本国際工作機械見本市、危機管理産業展、国際航空宇宙展、東京モーターショー運営等) 																															
<p>各指標に基づく分析</p>																																
<p>売上高</p>	<p>展示会事業における売上高 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>都財政受入額</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>12,844</td> <td>29</td> <td>0.2%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>13,046</td> <td>50</td> <td>0.4%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>13,951</td> <td>45</td> <td>0.3%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>13,092</td> <td>54</td> <td>0.4%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>15,195</td> <td>27</td> <td>0.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	都財政受入額	収益に占める都財政割合	H26	12,844	29	0.2%	H27	13,046	50	0.4%	H28	13,951	45	0.3%	H29	13,092	54	0.4%	H30	15,195	27	0.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高の99%以上は都財政受入以外で構成。 ・近年では稼働率7割を超える高い水準を維持し、売上を確保している。 ・展示会主催・運営事業の拡充、展示施設拡張により、売上が増加している。 ・H25年度より、産業労働局による都内中小企業の海外展示会出展サポートなどを行っている。 ・H28年度に大規模修繕工事の影響を低減するために東新展示棟を建設した。 						
年度	都財政受入額以外	都財政受入額	収益に占める都財政割合																													
H26	12,844	29	0.2%																													
H27	13,046	50	0.4%																													
H28	13,951	45	0.3%																													
H29	13,092	54	0.4%																													
H30	15,195	27	0.2%																													
<p>事業費用</p>	<p>展示会事業における費用 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>509</td> <td>3,395</td> <td>5,005</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>570</td> <td>3,053</td> <td>5,255</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>552</td> <td>3,834</td> <td>5,518</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>596</td> <td>3,213</td> <td>6,102</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>596</td> <td>3,940</td> <td>6,394</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	509	3,395	5,005	H27	570	3,053	5,255	H28	552	3,834	5,518	H29	596	3,213	6,102	H30	596	3,940	6,394	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会場の運営では展示会主催者との利用調整、各種サポートを当社で実施し、施設・設備の維持管理や補修、清掃、警備等を外注している。 ・展示会の主催・運営においては、展示会の企画、出展企業への営業、各種出展サポートを当社で実施し、ブース設営等の各種工事、警備、清掃、印刷等を外注している。 ・その他費用の大半は水道光熱費、東京都への施設利用料が占める。 						
年度	人件費	外注費	その他																													
H26	509	3,395	5,005																													
H27	570	3,053	5,255																													
H28	552	3,834	5,518																													
H29	596	3,213	6,102																													
H30	596	3,940	6,394																													
<p>再委託費</p>	<p>なし</p>																															
<p>職員構成</p>	<p>職員構成 (単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>7</td> <td>45</td> <td>1</td> <td>1.9%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>6</td> <td>47</td> <td>2</td> <td>3.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>4</td> <td>48</td> <td>2</td> <td>3.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4</td> <td>54</td> <td>2</td> <td>3.3%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>3</td> <td>56</td> <td>2</td> <td>3.3%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	7	45	1	1.9%	H27	6	47	2	3.6%	H28	4	48	2	3.7%	H29	4	54	2	3.3%	H30	3	56	2	3.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会主催者との利用調整や展示会の主催・運営業務は固有職員が担っている。 ・都派遣職員は技術職である。 ・会場営業・主催部門職員が6割程度、施設安全部門職員は4割程度。
年度	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣職員の割合																												
H26	7	45	1	1.9%																												
H27	6	47	2	3.6%																												
H28	4	48	2	3.7%																												
H29	4	54	2	3.3%																												
H30	3	56	2	3.3%																												

主な事業成果

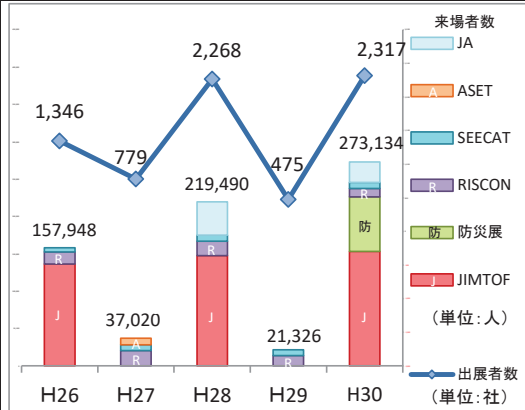
事業成果
①



展示会場稼働率と年間来場者数(万人)の推移

- ・近年では7割を超える高い展示会場稼働率を維持し、展示会参加者に対し、商談の場を提供している。
- ・年間1,000万人以上の来場者を受け入れるため、展示施設内のサービス施設の充実や当社管理ビルを中心とした近隣施設と連携を図っている。

事業成果
②



主催展示会における出展者数・来場者数の推移

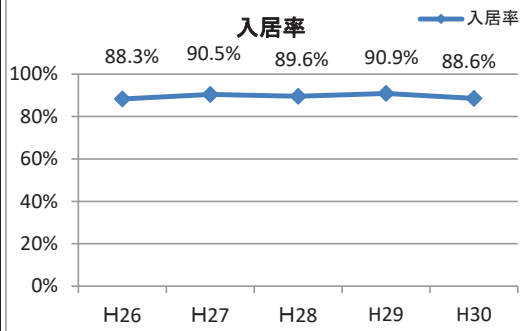
- ・隔年開催等の展示会があるため、年度により数字にばらつきはあるが、主催事業で出展企業やパイヤーに対して、ビジネスマッチングや商談の機会を提供するとともに、臨海地域全体の賑わい創出にも貢献している。

(JA: 国際航空宇宙展、ASET: 東京国際航空宇宙産業展、SEECAT: テロ対策特殊装備展、RISCON: 危機管理産業展、防災展: 東京国際消防防災展、JIMTOF: 日本国際工作機械見本市)

<p>事業分野</p>	<p>ビル事業</p>																																					
<p>事業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ビルの効率的な管理運営 ・所有ビルへのオフィステナント及び商業テナントの誘致 																																					
<p>各指標に基づく分析</p>																																						
<p>売上高</p>	<p>ビル事業における売上高(単位:百万円)</p> <p>■ 都財政受入額 ■ 都財政受入額以外</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額</th> <th>都財政受入額以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>24,778</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>25,364</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>0</td> <td>25,235</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>0</td> <td>25,204</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>0</td> <td>25,291</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額	都財政受入額以外	H26	0	24,778	H27	0	25,364	H28	0	25,235	H29	0	25,204	H30	0	25,291	<ul style="list-style-type: none"> ・本事業においては、都財政受入額がゼロであるため、都施策との連動性は見受けられない。 ・リーマンショック後の市況悪化等によりH25年度まで減少が顕著であったが、最近では堅調に推移している。 																		
年度	都財政受入額	都財政受入額以外																																				
H26	0	24,778																																				
H27	0	25,364																																				
H28	0	25,235																																				
H29	0	25,204																																				
H30	0	25,291																																				
<p>事業費用</p>	<p>ビル事業における費用(単位:百万円)</p> <p>■ その他 ■ 外注費 ■ 人件費</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>416</td> <td>3,131</td> <td>13,193</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>417</td> <td>3,168</td> <td>13,195</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>464</td> <td>3,167</td> <td>12,938</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>466</td> <td>3,224</td> <td>12,754</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>453</td> <td>3,803</td> <td>12,570</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	416	3,131	13,193	H27	417	3,168	13,195	H28	464	3,167	12,938	H29	466	3,224	12,754	H30	453	3,803	12,570	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費はほぼ横ばいである。売上高人件費率については2%未満であり、同業者と同等の効率性である。 ・外注費は全額委託費である。具体的には、設備保守管理費等であり、他の不動産賃貸業においても外注しているものである。競争入札や複数年契約により削減を図っている。 ・その他費用は減価償却費、水道光熱費等である。計画的な修繕により必要な修繕を絞り込む一方で、オフィス環境の向上投資を進めている。 												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	416	3,131	13,193																																			
H27	417	3,168	13,195																																			
H28	464	3,167	12,938																																			
H29	466	3,224	12,754																																			
H30	453	3,803	12,570																																			
<p>再委託費</p>	<p>なし</p>																																					
<p>職員構成</p>	<p>人員数(単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>都派遣職員比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>36</td> <td>1</td> <td>2.1%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>34</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>36</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>43</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>45</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣職員比率	H26	3	8	36	1	2.1%	H27	3	9	34	0	0.0%	H28	2	7	36	0	0.0%	H29	2	5	43	0	0.0%	H30	2	4	45	0	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員が過半数を占め、残りは常勤嘱託(シニア)職員と非常勤職員である。 ・H26年度までは、東京ビッグサイトに都派遣職員が数名いたが、それ以降は都派遣職員はいない。
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣職員比率																																	
H26	3	8	36	1	2.1%																																	
H27	3	9	34	0	0.0%																																	
H28	2	7	36	0	0.0%																																	
H29	2	5	43	0	0.0%																																	
H30	2	4	45	0	0.0%																																	

主な事業成果

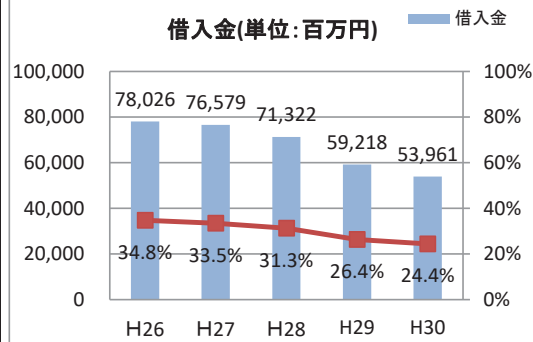
事業
成果
①



入居率の推移

- ・入居率はH24年度に85%まで低下したものの、その後は堅調に推移している。
- ・台場、有明、竹芝地区の入居率は概ね順調であるが、青海地区の入居率は相対的に低い水準にある。

事業
成果
②



借入金の推移

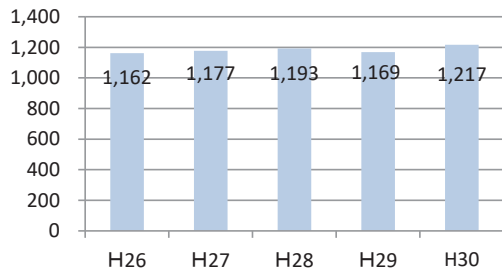
- ・借入金残高は、返済計画どおり返済を進めており、H29年度には(株)東京テレポートセンターにおいて、一部繰り上げ返済を実施した。
- ・借入金依存度についても、一貫して減少し続けている。

事業分野	熱供給事業																									
事業概要	<p>・平成7年10月の営業開始以来、地域冷暖房システムにより臨海副都心地域の進出事業者に対し冷水・温水を供給する熱供給事業を行い、この地域の発展とともに熱供給量を順調に伸ばしてきた。</p> <p>・平成30年度実績では、熱供給量1,217千GJ、契約施設数49となっている。</p>																									
各指標に基づく分析																										
売上高	<p style="text-align: center;">熱供給事業売上高(単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>6,379</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>6,406</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6,323</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>5,871</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6,001</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H26	6,379	H27	6,406	H28	6,323	H29	5,871	H30	6,001	<ul style="list-style-type: none"> ・売上は熱供給事業の冷水・温水販売収入のみで、気温等気象条件に左右される。 ・H26年度からH27年度は、契約施設数が46と変わらず、ほぼ横ばい。H28年度からH29年度は供給施設数が1増となったが、当該施設の増加分は小さく、H29年1月からH31年3月までの期限付料金減額の影響で売上は減少。H30年度も料金減額の影響はあったが、猛暑で冷水販売量が大きく伸びた影響から売上が増加。なお、供給施設数が2増となったが、供用開始が年度後半のため増加分は小さい。 												
年度	売上高(百万円)																									
H26	6,379																									
H27	6,406																									
H28	6,323																									
H29	5,871																									
H30	6,001																									
事業費用	<p style="text-align: center;">熱事業における費用(単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>4,386</td> <td>242</td> <td>4,667</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>3,957</td> <td>251</td> <td>4,248</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>3,828</td> <td>243</td> <td>4,113</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4,039</td> <td>243</td> <td>4,323</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>4,269</td> <td>243</td> <td>4,552</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	4,386	242	4,667	H27	3,957	251	4,248	H28	3,828	243	4,113	H29	4,039	243	4,323	H30	4,269	243	4,552	<ul style="list-style-type: none"> ・熱製造3プラントの管理要員6名分の人件費は事業費用の約1%、外注費はプラント運転委託費で同約6%。 ・熱製造に要する電気、ガス、蒸気等のエネルギー費とプラント設備の減価償却費の合計が事業費用の約6割。H26年度から設備投資の一時的な減による減価償却の減少、H27年度からのエネルギー価格の低下に伴うエネルギー費の減少により、事業費用は減少。H29年度からエネルギー価格の上昇、老朽化設備の更新コスト上昇の影響から事業費用が増加に転じ、今後もこの傾向は続く見込み。
年度	人件費	外注費	その他																							
H26	4,386	242	4,667																							
H27	3,957	251	4,248																							
H28	3,828	243	4,113																							
H29	4,039	243	4,323																							
H30	4,269	243	4,552																							
再委託費	なし																									
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>民間派遣</th> <th>常勤嘱託</th> <th>都退割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合	H26	0	0	33%	H27	0	0	17%	H28	0	0	17%	H29	0	0	0%	H30	0	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> ・事業費用の職員数は、3プラントで2名ずつの管理要員6名で変化はなく、24時間365日のプラント運転は外注。各3プラントには、特高受変電設備を管理するため電気主任技術者2種免許保有者の必要があり、管理要員6名のうち3名がこの免許を保有。 ・プラント管理要員の全員が常勤嘱託となっており、職種は電気職若しくは機械職。 ・減少傾向であった都退職者の技術職がH29年度に0となり、民間企業出身等のOBIに依存している。
年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合																							
H26	0	0	33%																							
H27	0	0	17%																							
H28	0	0	17%																							
H29	0	0	0%																							
H30	0	0	0%																							

主な事業成果

事業
成果
①

販売熱量(単位:千GJ)

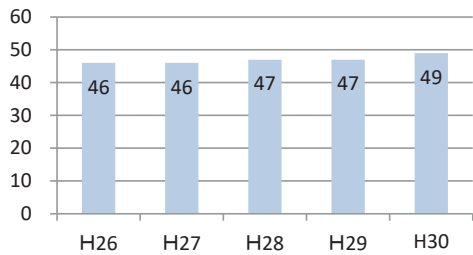


●販売熱量

既存契約施設の省エネ対策が進み、全体の販売熱量は減少傾向にある。H26年度からH27年度は、契約施設数が46と変わらず、ほぼ横ばい。H28年度からH29年度は契約施設数が1増となったが、当該施設の増加分は小さく、気温等気象条件の影響により微減。H30年度は猛暑で冷水販売量が大きく伸びた影響から販売熱量が増加。なお、供給施設数が2増となったが、供用開始が年度後半で増加分は小さい。

事業
成果
②

契約施設数



●契約施設数

・H7年10月の営業開始時点で15であったが、臨海副都心開発の進展とともに、順調に増加し、H22年度は44、H23年度は船の科学館休止に伴う2施設の減少、開業4施設の増加により46となり、H27年度まで変わらず46、H28年度は開業1施設の増加により47となり、H30年度に新たに2施設が増加したことにより49となった。

2. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	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	<p>（顧客ニーズ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新客船ターミナル整備、東京ビッグサイトの拡張、有明地区の大型マンション建設等、臨海地域開発の進展に伴う各事業への需要増加 ○ 国道 357 号線の整備による羽田空港へのアクセス短縮 ○ 環状 2 号線、首都高晴海線の整備による都心部からのアクセス性の向上 <p>（社会変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 東京 2020 大会を契機とした臨海地域への来訪者の増加 	<p>（社会変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 東京 2020 大会期間中の所有施設の利用制約（顧客ニーズ） ○ 都心部でのオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発 ○ 都心部から乗換に伴う公共交通機関のコスト高（社会経済） ○ グループファイナンスにおけるマイナス金利政策等の影響による運用収益の減少（東京都） ○ 青海地区北側（MICE・国際観光拠点）の開発計画の見通し
内部環境	<p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ まちづくり協議会を中心とした、まちづくりのネットワーク、ノウハウの蓄積 ○ 都派遣等の都からの人的支援 <p>（物的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 電柱が無く緑の豊かな魅力ある都市景観 ○ 環境負荷の低いエネルギーシステム（地域冷暖房、新交通システム） ○ 共同溝による安全なライフライン <p>（財務的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ グループファイナンスによる資金 	<p>（財務的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 東京レポートセンター、東京ビッグサイトの民事再生に伴う債務負担 ○ インフラ、施設設備の老朽化に伴う大規模修繕や更新に係る費用 <p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 技術職等の専門人材の育成と確保 ○ 社員の高齢化とノウハウ・技術の継承
	強み	弱み

3. 自己分析を踏まえた経営課題

① 東京 2020 大会成功に向けた対応

東京 2020 大会においては臨海地域に国内外から多くの来訪者を迎える。地域におけるサービス事業を担う当グループとしては、大会に伴う各種規制や混雑等の非日常的な事象への対応や、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策などの整備が求められている。また、大会期間中の施設の利用制約、業務縮小による経営の悪化が懸念される。

② 臨海副都心の活性化

都心部のオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発が進展し、他地域との競争が激化する中、これまで増加傾向にあった年間来街者数が平成 28 年度 4,421 万人、対前年比△2%となり減少に転じている。他地域の事例研究や臨海地域へ進出企業に対するヒアリング調査等を行い、より多くの人が訪れる活力あるまちを目指し、顧客・来街者を呼び寄せていかなくてはならない。

③ 各事業の設備更新期への対応

これまでグループ各社は、臨海地域の都市基盤や物流機能を支える重要な役割を果たしてきたが、臨海副都心のまちびらきから 20 年を経過し、開発当初に整備した設備の更新時期を迎えつつある。東京 2020 大会やその先を見据えつつ、非効率的な投資や設備更新の集中による弊害の無いよう、計画的な対応が必要となっている。

④ グループとしての一体感と経営の透明性の向上

臨海地域を支える当グループには、東京 2020 大会等の地域に共通する経営課題に対しグループで協力して的確に対応することが求められている。各子会社の事業にとどまらず、臨海地域全体を視野に入れたグループ経営を行うとともに、エリアマネジメントにより地域の活性化、魅力の向上を図ることが求められている。

また、都の政策連携団体グループとして、グループ各社の経営状況について、ホームページ、パンフレット、プレスリリース等による情報公開を行っているが、都の政策連携団体グループとしての役割について、見やすさ、分かりやすさという視点においては不十分な点がある。都民に対して必要な情報をより分かりやすく説明する必要がある。

⑤ グループを支える人材の育成

当グループの人員体制については、グループ内及び都との人員調整を経ており、いずれも各事業に対して適正な規模で効率的な運営が図られている。人材の育成については、OJTやグループ共同研修グループ等によりグループ全体として育成を図っているが、プロパー社員の割合は全社員の約 9 割を占めるまでに増加しており、更なる取組が求められている。例えば、都の関係局に派遣研修を行っているものの数名にとどまっており、多様な経験を積む機会が少ない。

また、生産性の高い執行体制を構築するために必要な働きやすい職場環境の整備等のライフ・ワーク・バランスの取組に不十分な面がある。

⑥ 財務指標の健全化

当社は持株会社としてグループ財務状況の健全化に取り組んできた。その中で、グループ子会社である(株)東京テレポートセンター、(株)東京ビッグサイトは、民事再生に基づく借入金の返済途上であり、グループ全体での有利子負債は、平成 29 年度末時点において 769 億円となっている。これらの債務負担が重要な経営課題となっている。

4. 経営課題解決のための戦略

① 東京 2020 大会を経たグループの発展

当グループが管理・運営する公園、国際展示場、ゆりかもめ等が、東京 2020 大会において競技施設や国際放送センター・メインメディアセンター、臨海地域の輸送機能等として利用される予定であり、当グループは大会の成功に向けた重要な役割を担っている。国内外から多くの来訪者を迎えるため、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策等の体制整備を行い、大会後の地域及びグループの更なる発展にもつなげていく。

② エリアマネジメントの拡充

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、エリアマネジメントの取組を推進し、地域の活性化、魅力の向上を通じて、都の臨海地域開発への一層の貢献を図ることが求められている。当社は臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担っており、地域の進出企業とのネットワークを生かし、進出企業へのヒアリング調査を行っていく。これにより、地域の課題やニーズを把握し、新たな取組につなげ、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策によるエリアマネジメントを推進する。

③ 戦略的な投資の実施

2020 年までの 3 年間に於いて、熱供給プラントの更新、ゆりかもめの車両更新、コンテナ埠頭クレーン更新、ビルの修繕等に対して、グループ各社が投資を行う。その際は、当社が財務内容を確認し各投資が適切なものかを精査するとともに、グループファイナンスの活用を含めて検討することで、各社の投資実施を支援する。

この投資の考え方は、以下の通りである。

- ・当グループが運営する設備は、臨海地域の都市基盤や物流基盤を支える公共性の高いものであるため、サービスの提供を途切れさせることなく設備更新を行う
- ・投資の効果として、将来の収益力を強化するための機能向上を行う視点を持つ
- ・東京 2020 大会の成功とその先の展開についても視野に入れる

④ グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

東京 2020 大会をはじめとするグループの諸課題に的確に対応するためには、臨海地域で活動するグループ各社の連携が不可欠である。特に、グループを挙げたエリアマネジメントの推進に向けて、当社はグループを束ねていく役割を果たし、グループ内連携を更に強化することで、地域の発展に貢献し、グループ全体としての成長を図っていく。

また、各社のホームページにおいて発信している事業報告や経営成績に加えて、親会社や都との関係や都民目線の情報など、政策連携団体グループとしての経営情報の公開拡充に適切に対応するとともにグループの PR に資する積極的な情報発信を推進する。

⑤ 人材の育成に資する制度整備

グループ各社において、広い視野を持ち各事業や臨海地域に精通した人材を育成していくため、グループ内外の人事交流等にグループ全体で取り組んでいく。

また、社員が意欲と能力を十分発揮し、生産性の向上を図るとともに、仕事と生活の調和のとれた働き方を実現するため、テレワークの実施、時差勤務の拡大等の施策を複合的に実施することにより、多様な働き方の実現を進める。

⑥ グループ資金効率の向上

民事再生計画に基づく借入金等の着実な返済により、有利子負債の圧縮を図り、強固な財務基盤の確立に取り組んでいく。また、グループファイナンスにおいて、現下の金融市場環境を踏まえた運用基準の見直し等により、グループ各社の資金需要に対応していく。

5. 2020 年度までの 3 年間の取組事項

① 東京 2020 大会を経たグループの発展

3 年後（2020 年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・グループと都との連携を密にすることにより、大会に伴う地域の変化に関する情報収集と準備を適切に行っている。 ・その結果、大会期間における事業の課題や制約に的確に対応することができている。具体的には、アクセシビリティ対応が必要なゆりかもめ 6 駅で各種改修を実施、展示会場面積の拡大（95,420 m² → 115,420 m²）、新型車両 8 編成を導入してゆりかもめ全車両 26 編成（156 車両）を新型に更新などにより、東京 2020 大会の成功をグループの発展へと結びつけている。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	大会に向けて、あるいは大会による影響への対応について、円滑な大会運営への貢献や、取組を大会後のレガシーとして活かしていくことも視野に入れながら、グループ各社において必要な取組を着実に進めてきた。

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)		
アクセシビリティ対応	誘導サイン 3 駅 多機能トイレ 3 駅 LED 照明 1 駅	誘導サイン 2 駅 多機能トイレ 1 駅 LED 照明 1 駅	誘導サイン 1 駅	2019 年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった新橋駅の誘導サインを 2020 年度の目標に再設定する。
セキュリティ対策	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施 内部監査結果を踏まえた改善	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施 内部監査での助言事項について改善状況を確認	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施	
東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟 7 月供用開始 青海展示棟 4 月供用開始 既存棟と青海展示棟間のシャトルバスの運行	南展示棟 7 月供用開始 青海展示棟 4 月供用開始 シャトルバス運行：53 日、のべ 159 台	大会期間中は利用制約 展示面積の拡大を見据え、さらなる展示会等の誘致を図る	
ゆりかもめ新型車両の導入	4 編成（24 車両）新規導入	2 編成（12 車両）新規導入	3 編成（18 車両）新規導入	
オリンピックプロムナードにおける賑わい創出	会場整備や競技実施に伴う交通規制等について情報共有 祝祭空間創出に向けた装飾やイベント等のプラン策定	東京 2020 大会勉強会 2 回開催 装飾やイベント等の提供に係る企画の検討	東京 2020 大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。

② エリアマネジメントの拡充

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> 地域の活性化、魅力の向上を図り、都の臨海地域開発に貢献する。 年間50万人の来街者数の増加を目指す。 当社が事務局を務める進出企業37社から構成されるまちづくり協議会を活用し、毎年、各取組におけるPDCAサイクルを回し、レベルアップを図る。 当社の経営改革において最も注力する事項として、経営資源を投入していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	グループ各社及びまちづくり協議会と協力しながら、更なる地域の活性化・賑わい創出につなげるため、地域の利便性・魅力向上に取り組んだ。

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)		
進出企業と連携したエリアマネジメントの実施 (まちづくり協議会事業)	各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化	地域の意見の具体化	<p>各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化</p> <p>巡回バスのルート変更に向けた検討（経由地の増設、運行系統増設の検討）</p> <p>進出企業に対するアンケートと局への施策提言の実施</p>	<p>開発開始から20年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。</p> <p>東京2020大会や国際クルーズターミナル開業を契機に、状況の変化に対応し、観光・交流のまちとして更に発展していくため、まちづくり協議会と協力し、まちづくりに関する共通課題の確認・地元のニーズ把握を目的としたアンケートを行ったうえで、アンケート結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。</p> <p>なお、アンケートの設問については、まちに関する調査の分析結果も踏まえて設定する。</p>
東京2020大会を活かした地域の魅力向上	東京2020大会と調和した地域の賑わい創出策の検討・先行実施	<p>東京2020大会1年前イベントの実施</p> <p>東京2020大会に向けたグループ会社検討会の開催</p>	<p>東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出</p> <p>オリンピックプロムナードの賑わい創出を踏まえ周遊性向上などにレガシーを活用</p>	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。
来街者獲得のための広報・情報発信	東京お台場.netの効果検証、改善の実施	<p>継続的な効果検証を実施</p> <p>継続的な改善の実施</p>	<p>東京お台場.netの効果検証、改善の実施</p> <p>「研究開発・産業創生のまち」としての青海南地区の広報</p>	青海南エリアの広報担当者連絡会を設置するなど、青海南エリアで活動する関係機関の相互連携により、青海南エリアの知名度及び価値向上を目指し、対外的な広報発信を進めていく。
	ゆりかもめの車両の定期検査にあわせて順次サービスを拡大	ゆりかもめ車内でのFree Wi-Fiの設置	新型車両の導入にあわせて順次サービスを拡大し、Free Wi-Fiが全編成で利用が可能となる予定	車両の定期検査時に、Free Wi-Fiを設置していた7300系は2019年度中に完了し、2020年度は新型車両7500系のFree Wi-Fi設置のみとなるため、文言を修正する。

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)		
東京国際クルーズターミナルを活かしたまちづくり (外国人観光客受け入れの強化)	関係機関・進出企業とのクルーズ船に関する情報共有の仕組みづくり クルーズ旅客をはじめとした外国人観光客の誘致策の検討 ・観光客用の観光ルートの設定 ・おもてなしのイベント検討	クルーズ旅客に関する情報収集手法の検討 誘致策の検討	誘致策の実施 ・周遊券の販売 ・観光ルートの運用（販売）	
現場の声を吸い上げるためのリサーチ能力の磨き上げと、局へのフィードバック			まちに関する調査と局への施策提言の実施	開発開始から20年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。 これに対応するため、地域特性や来訪者のニーズといった臨海副都心の現状を継続的に把握する調査を行ったうえで、調査結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。 なお、大丸有地区等他地区での先行事例についても併せて調査を行う。
プロジェクト研修企画案の実施			東京国際クルーズターミナル開業に向けた企画案の着実な実施	グループ課題解決型プロジェクト研修で提案された企画案（地域関係者と連携した歓迎ムードを醸成する催しなど）について、臨海ホールディングスグループと港湾局などで実施に向けた検討を行い、東京国際クルーズターミナル開業までに実施可能なものから順次実施していく。
Society 5.0の実現に向けた取組			東京版 Society5.0「スマート東京」と連動し、地域内関係機関と5Gの活用に向けた情報交換を実施 5Gネットワークの構築について都及び通信事業者等への情報提供等の取組	青海南エリアの広報担当者連絡会等において、都と連携した5G活用に向けた情報交換を実施する。 都及び通信事業者等が行う5G基地局の設置を推進するため、アセットの解放に向け情報提供等に取り組んでいく。

③ 戦略的な投資の実施

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模更新や東京 2020 大会対応等に向け、3年間で366億円の投資を行う。熱供給の高効率設備の導入、ゆりかもめ新型車両の導入、ビル・ふ頭設備の計画的な修繕等により、グループの提供するサービスの快適性・利便性・安全性の向上を図る。 ・投資内容については、子会社との協議等を通じて適切なチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>グループが提供するサービスの快適性・利便性・安全性を向上させて大会対応や地域の安全・安心確保を着実に進めていくため、設備投資を積極的に推進した。</p>

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)		
戦略的な投資	設備投資額 159億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	設備投資額 142億円 （年度末までの執行見込額） 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	設備投資額 93億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	
	冷凍機更新 13億円	冷凍機更新 13億円		
	交通事業 ・車両購入 22億円 ・駅 ATO 装置/光伝送装置 11億円 ・サイン工事 3億円	・車両購入 11億円 ・駅務機器更新 9億円 ・サイン工事 1億円	交通事業 ・車両購入 17億円 ・サイン工事 1.6億円 ・新型車両の購入により1編成当たりの最大乗車人員が約10%向上	【駅務機器更新の削除】 2019年度に前倒して実施済のため削除（改訂前9億円） 【サイン工事の目標設定】 2019年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった1.6億円分を2020年度の目標に再設定 【最大乗車人員の増加】 乗客者数の増加に対応した輸送力強化を行うため、現在運行している7200系を、新型車両7500系に置き換える（4編成）。これにより、車両の座席がロングシート化されるため、最大乗車人員が増加する。 ※1編成当たりの最大乗車人員 7200系:約730名 7500系:約800名
	ビル事業 ・各ビル設備更新 17億円 （ビッグサイト 14億円） （TTC 4億円）	・各ビル設備更新 10.3億円 （ビッグサイト 9.3億円） （TTC 1億円）	ビル事業 ・各ビル設備更新 7億円 （ビッグサイト 2億円） （TTC 5億円）	【ビッグサイト】 2021年から実施予定の次期大規模修繕の設計業務の完了時期が前年度から移行したため等により、年度の予定金額が増額している（改訂前0.7億円）。 【TTC】 東京2020大会等を控え、人件費や資材などのコストが増加していること、受注できる業者が限られることから、優先順位の高い工事以外は先送りすることとした（改訂前8億円）。

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)		
	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 37 億円	・コンテナ埠頭クレーン更新工事 34 億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 (投資金額 27 億円) ・大井埠頭第 4 パースの対応能力が、最大 21 列の大型船舶まで拡大 (従来は 18 列)	寄港船舶の大型化のニーズや取扱貨物量の増加に対応するため、大井埠頭第 4 パースのガントリークレーンについて、従来よりも対応能力の高いものへと更新する工事を行う。 ※対応能力の比較 従来：コンテナ 18 列を搭載した船舶に対応 更新：コンテナ 21 列を搭載した船舶に対応

④ グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社が相互に連携し、東京 2020 大会の成功及び各事業やエリアマネジメントの課題に的確に対応している。 事業やエリア、各社の状況等の情報を的確に発信し、グループの状況の見える化が進んでいる。 取組にあたっては、当社が各社への働きかけを通じて、グループを先導する役割を果たしている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	多言語対応や営業活動に資する情報の掲載及び積極的な広報活動などにより、グループの広報活動のレベルアップに取り組んだ。また、グループ内調整や情報共有の推進などにより、グループとしての様々な取組の推進や一体感の醸成を図った。

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)		
グループ広報戦略に基づく取組の推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やCSR活動の見える化の推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化を実施 新たな広報媒体を実施 各社事業やCSR活動の見える化を推進	HP アクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やCSR活動の見える化の推進	
環境対策の推進	グループ各社、まち協会企業、東京2020大会等クレジットの提供先の選定 超過削減目標 2.8万トン グループ環境行動計画の策定	グループ子会社において東京2020大会へクレジットを提供 超過削減量2.9万トン（見込み） グループ環境行動計画策定方針の決定	クレジット取引の実施	
防災対策の推進	新防災マニュアルに基づくグループ共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	無線訓練6回の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	
連絡会の設置	東京2020大会への対応状況を共有	東京2020大会への対応状況の共有を実施	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	
東京国際クルーズターミナル整備と東京2020大会を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携	クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京2020大会に向けた気運醸成・オリンピック応援イベントの実施	クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京2020大会1年前イベントの実施	クルーズ旅客誘致策の実施 東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となった。

⑤ 人材の育成に資する制度整備

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内外との人事交流や時宜にかなった研修制度により、事業や地域に精通しつつ多様な経験を積んだプロパー社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に寄与している。 ・グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	人事交流や時宜にかなった内容の研修など、様々な経験や知識を得る機会を提供し、幅広い視野を持ってグループを取り巻く課題に対応できる人材の育成に努めた。また、大会期間中の対応を視野に入れて、テレワークや時差勤務の取組の推進にも努めた。

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)		
プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施	人事交流の本格実施	(株)東京臨海ホールディングスと(株)ゆりかもめ間で人事交流を実施(各1名ずつ)	人事交流の継続と成果分析・拡充の検討	
グループ共同研修	グループ課題解決型プロジェクト研修(新規)実施	グループ課題解決型プロジェクト研修を実施中	新規研修検討・実施	
テレワーク、時差勤務の実施	本格実施 結果の評価 グループ各社への導入検討	当社、TTCでテレワークや時差勤務を本格実施 結果の評価を実施 グループ各社への導入検討	継続実施 グループ各社での実施	

⑥ グループ資金効率の向上

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ子会社である（株）東京レポートセンターの民事再生計画に基づく借入金の返済を着実に進めていく。（3年間の返済額 137 億円） ・強固な財政基盤の確立のため、連結自己資本比率を現状の 45%から毎年 1%ずつ高めることを目指す。 ・中長期の運用期間の運用比率を高め、運用収益の増加を図る。 等を通じてチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	借入金の返済については計画通り実施見込みである。また、運用期間が3年を超える金融商品の運用を積極的に行い、運用収益の確保に努めた。

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)		
(株)東京レポートセンターの借入金の返済	借入金残高 466 億円	当初予定通り、3月の返済で、残高 466 億円となる見込み	借入金残高 421 億円	
子会社への資金貸付	資金利率の見直し	貸付適用利率の継続	子会社への資金貸付の実施	
外部運用基準の見直し	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	現行の運用基準等を継続	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	