

29. 株式会社東京臨海ホールディングス

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

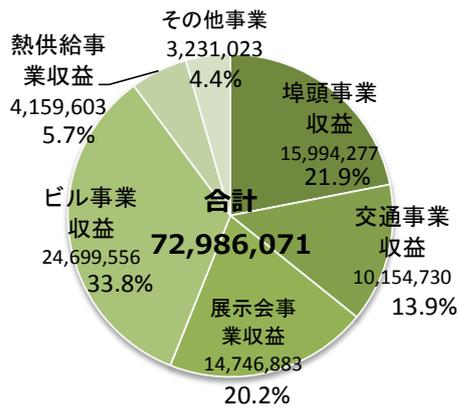
平成29年4月1日現在

団体名	(株)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			
設立後の主な沿革	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) 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 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			
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	%		
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(平成29年8月1日現在)				
常勤役員数	3 人	(うち都派遣職員	0 人、	都退職者 1 人)
常勤職員数	22 人	(うち都派遣職員	16 人、	都退職者 0 人)
非常勤職員数	0 人			
団体の使命	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。			
事業概要	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、環境・防災・交通対策や観光振興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			

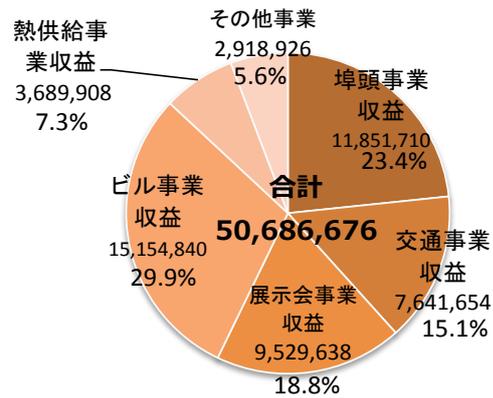
主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	72,986,071	100%	50,686,676	100%
	埠頭事業	15,994,277	21.9%	11,851,710	23.4%
	交通事業	10,154,730	13.9%	7,641,654	15.1%
	展示会事業	14,746,883	20.2%	9,529,638	18.8%
	ビル事業	24,699,556	33.8%	15,154,840	29.9%
	熱供給事業	4,159,603	5.7%	3,689,908	7.3%
	その他事業	3,231,023	4.4%	2,918,926	5.6%

平成28年度 決算情報

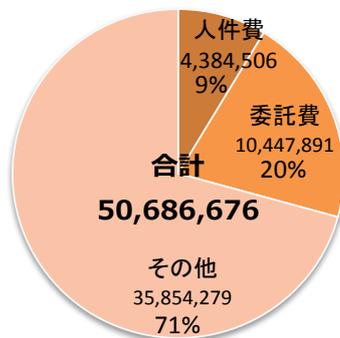
売上内訳(単位:千円)



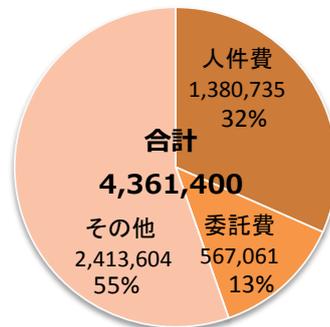
営業費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)

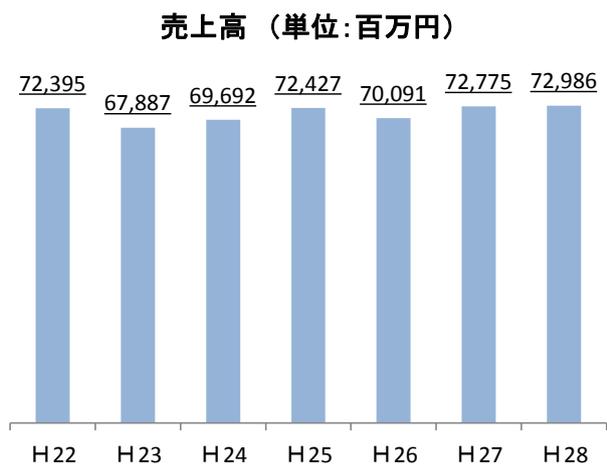


※連結決算値はグループ内取引分を相殺しているため、各社決算値の合算値とは一致しない。

2 平成22年度以降の事業実施状況

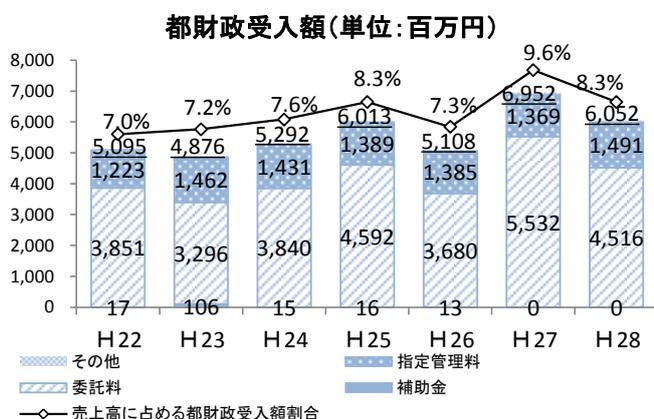
《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向



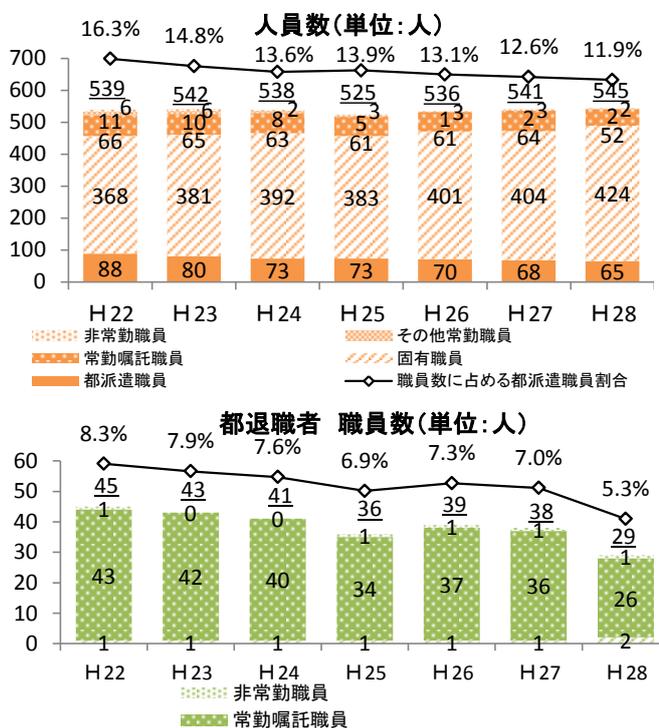
・H23年度においては、東日本大震災の影響で、主要事業のほとんどが減収であった。
 ・埠頭事業は、概ね安定的に推移しているが、年度によっては、建設発生土事業等東京都からの受託の増減により、収益が変動している。
 ・交通事業は、インバウンドの増加、豊洲新市場の建設、臨海副都心でのイベントや展示会の増加等により、震災以降増加傾向であったが、H28年度は、新市場の建設需要の低下や沿線オフィス従業員の減少等により、収益は頭打ちとなった。
 ・展示会事業は、H25年度以降は稼働率が高水準で推移し、主催・運営事業も拡充されたことにより、収益が増加した。
 ・ビル事業は、震災以降緩やかに減少していたが、H26、27年度頃から回復傾向にある。
 ・熱供給事業は、契約施設増加の影響により、収益がH24年度から増加し、その後は、季節変動要因等があるものの、横ばいで推移している。

2-2 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H22～H28年度で微増にあるものの、いずれも売上高に占める割合は、7%～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（外貨ふ頭事業、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。）

2-3 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H22～H28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る。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熱供給事業や交通事業等で専門的な知識・経験を活かしている。

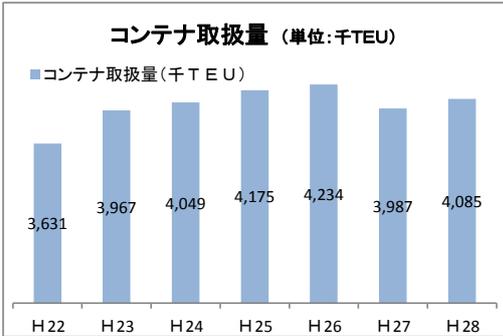
3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

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>指定管理</th> <th>都委託料</th> <th>都補助金</th> <th>合計</th> <th>増減率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>14,686</td><td>24</td><td>3,474</td><td>24</td><td>18,201</td><td>19.3%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>12,119</td><td>24</td><td>2,924</td><td>24</td><td>15,173</td><td>20.1%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>12,265</td><td>24</td><td>3,469</td><td>24</td><td>15,773</td><td>22.2%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>13,808</td><td>24</td><td>4,207</td><td>24</td><td>18,055</td><td>23.5%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>12,110</td><td>0</td><td>3,271</td><td>0</td><td>15,394</td><td>21.3%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>11,201</td><td>0</td><td>5,120</td><td>0</td><td>16,321</td><td>31.4%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>12,805</td><td>0</td><td>4,098</td><td>0</td><td>16,904</td><td>24.2%</td></tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	指定管理	都委託料	都補助金	合計	増減率	H22	14,686	24	3,474	24	18,201	19.3%	H23	12,119	24	2,924	24	15,173	20.1%	H24	12,265	24	3,469	24	15,773	22.2%	H25	13,808	24	4,207	24	18,055	23.5%	H26	12,110	0	3,271	0	15,394	21.3%	H27	11,201	0	5,120	0	16,321	31.4%	H28	12,805	0	4,098	0	16,904	24.2%	<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30～40億にて推移しており、売上高に占める都財政支出は、20～30%ほどとなっている。 ・年度による主な増減理由は以下のとおり H22 国からの補助事業を実施(外貿埠頭事業) H25 建設発生土事業の受入土量の増加 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
年度	都財政受入額以外	指定管理	都委託料	都補助金	合計	増減率																																																				
H22	14,686	24	3,474	24	18,201	19.3%																																																				
H23	12,119	24	2,924	24	15,173	20.1%																																																				
H24	12,265	24	3,469	24	15,773	22.2%																																																				
H25	13,808	24	4,207	24	18,055	23.5%																																																				
H26	12,110	0	3,271	0	15,394	21.3%																																																				
H27	11,201	0	5,120	0	16,321	31.4%																																																				
H28	12,805	0	4,098	0	16,904	24.2%																																																				
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>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>735</td><td>4,153</td><td>6,112</td><td>11,000</td></tr> <tr><td>H23</td><td>765</td><td>5,360</td><td>4,841</td><td>10,966</td></tr> <tr><td>H24</td><td>793</td><td>5,477</td><td>4,875</td><td>11,144</td></tr> <tr><td>H25</td><td>781</td><td>7,714</td><td>4,535</td><td>13,029</td></tr> <tr><td>H26</td><td>781</td><td>5,493</td><td>4,282</td><td>10,556</td></tr> <tr><td>H27</td><td>872</td><td>5,743</td><td>4,356</td><td>10,971</td></tr> <tr><td>H28</td><td>781</td><td>6,744</td><td>4,366</td><td>11,891</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H22	735	4,153	6,112	11,000	H23	765	5,360	4,841	10,966	H24	793	5,477	4,875	11,144	H25	781	7,714	4,535	13,029	H26	781	5,493	4,282	10,556	H27	872	5,743	4,356	10,971	H28	781	6,744	4,366	11,891	<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。 ・費用の主な増加理由として、H25は、東京港浚渫に伴う土砂を幕張沖に埋戻す取扱土砂量の増加及び大井その1・その2間埋立用材確保に伴う費用の増加である。 ・人件費は、H27は、厚生年金基金の引当に伴い人件費が増加している。 ・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	人件費	外注費	その他	合計																																																						
H22	735	4,153	6,112	11,000																																																						
H23	765	5,360	4,841	10,966																																																						
H24	793	5,477	4,875	11,144																																																						
H25	781	7,714	4,535	13,029																																																						
H26	781	5,493	4,282	10,556																																																						
H27	872	5,743	4,356	10,971																																																						
H28	781	6,744	4,366	11,891																																																						
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>再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>2,905</td><td>26.4%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>2,368</td><td>21.6%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>2,900</td><td>26.0%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>3,629</td><td>27.9%</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	再委託費	再委託割合	H22	2,905	26.4%	H23	2,368	21.6%	H24	2,900	26.0%	H25	3,629	27.9%	H26	2,675	25.3%	H27	4,504	41.1%	H28	3,466	29.2%	<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	再委託割合																																																								
H22	2,905	26.4%																																																								
H23	2,368	21.6%																																																								
H24	2,900	26.0%																																																								
H25	3,629	27.9%																																																								
H26	2,675	25.3%																																																								
H27	4,504	41.1%																																																								
H28	3,466	29.2%																																																								
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>都派遣職員</th> <th>固有職員</th> <th>常勤職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>21</td><td>46</td><td>12</td><td>79</td><td>258</td></tr> <tr><td>H23</td><td>21</td><td>50</td><td>15</td><td>87</td><td>273</td></tr> <tr><td>H24</td><td>21</td><td>55</td><td>14</td><td>91</td><td>281</td></tr> <tr><td>H25</td><td>22</td><td>53</td><td>13</td><td>89</td><td>277</td></tr> <tr><td>H26</td><td>22</td><td>53</td><td>14</td><td>90</td><td>279</td></tr> <tr><td>H27</td><td>22</td><td>48</td><td>16</td><td>87</td><td>273</td></tr> <tr><td>H28</td><td>22</td><td>52</td><td>14</td><td>89</td><td>277</td></tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤職員	その他常勤職員	合計	H22	21	46	12	79	258	H23	21	50	15	87	273	H24	21	55	14	91	281	H25	22	53	13	89	277	H26	22	53	14	90	279	H27	22	48	16	87	273	H28	22	52	14	89	277	<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30%、利用者調整業務 技術職は70%、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	都派遣職員	固有職員	常勤職員	その他常勤職員	合計																																																					
H22	21	46	12	79	258																																																					
H23	21	50	15	87	273																																																					
H24	21	55	14	91	281																																																					
H25	22	53	13	89	277																																																					
H26	22	53	14	90	279																																																					
H27	22	48	16	87	273																																																					
H28	22	52	14	89	277																																																					

主な事業成果

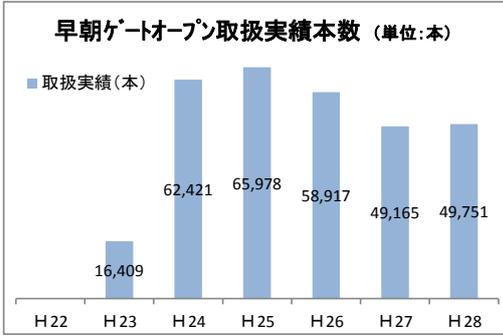
事業成果①



●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18年連続貨物取扱量日本一に貢献(H27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港づくりを実施する。

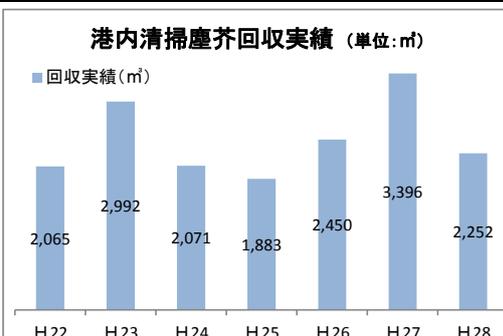
事業成果②



●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。

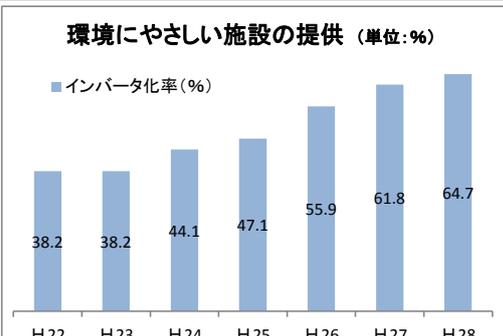
事業成果③



●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

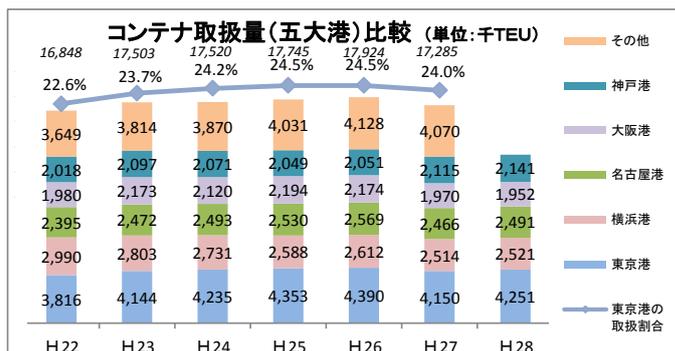


●環境にやさしい施設の提供(ガントリークレーン)

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】東京港全体のコンテナ取扱量推移(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。



※H28取扱量は速報値(その他港分は情報なし)

3 主要事業分野に関する分析

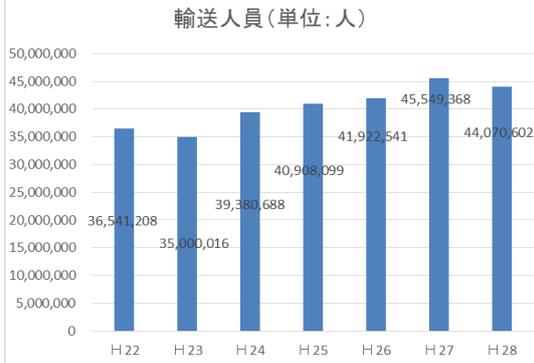
3-1 事業分野分析

(2/5)

事業分野	交通事業																																																	
事業概要	(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。																																																	
各指標に基づく分析																																																		
売上高	<p style="text-align: center;">売上高(単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>売上高(単位:百万円)</caption> <thead> <tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>8,489</td></tr> <tr><td>H23</td><td>8,144</td></tr> <tr><td>H24</td><td>9,245</td></tr> <tr><td>H25</td><td>9,535</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	売上高	H22	8,489	H23	8,144	H24	9,245	H25	9,535	H26	9,735	H27	10,449	H28	10,156	<p>○本事業における売上高構成 都財政受入額以外:100%</p> <p>○売上高の推移 H23年3月11日の東日本大震災によるイベントの自粛や東京ビッグサイトでの避難者受入れによる展示会利用の制限を受け、H23年度の売上高は前年度を下回ったが、H24年度以降は回復している。</p> <p>○H28年度の減少理由 H28年度は東京湾大華火祭の休止や沿線オフィス従業員の減少を受けて、運輸収入が減少した。なお、H27年度に100億円台を突破し、H28年度も維持している。</p>																																
年度	売上高																																																	
H22	8,489																																																	
H23	8,144																																																	
H24	9,245																																																	
H25	9,535																																																	
H26	9,735																																																	
H27	10,449																																																	
H28	10,156																																																	
事業費用	<p style="text-align: center;">事業における費用(単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>事業における費用(単位:百万円)</caption> <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>H22</td><td>1,545</td><td>195</td><td>4,693</td><td>6,433</td></tr> <tr><td>H23</td><td>1,538</td><td>175</td><td>4,820</td><td>6,533</td></tr> <tr><td>H24</td><td>1,580</td><td>204</td><td>5,018</td><td>6,802</td></tr> <tr><td>H25</td><td>1,603</td><td>254</td><td>4,635</td><td>6,492</td></tr> <tr><td>H26</td><td>1,634</td><td>255</td><td>5,102</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>1,744</td><td>248</td><td>5,396</td><td>7,388</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H22	1,545	195	4,693	6,433	H23	1,538	175	4,820	6,533	H24	1,580	204	5,018	6,802	H25	1,603	254	4,635	6,492	H26	1,634	255	5,102	6,991	H27	1,687	233	5,147	7,067	H28	1,744	248	5,396	7,388	<p>○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、修繕費及び減価償却費であり、近年は約10%の伸び率で推移している。具体的には、H24年度はPASMOサーバリプレイス、視覚障がい者タイル等に係る修繕費の増加、H25年度は前述の修繕費の減少、H26~28年度は新型車両の保守管理費及び減価償却費の増加が主な増減要因である。</p> <p>○人件費の増減理由 人員増等に伴う給与手当の微増</p> <p>○人件費の推移と効率性 開業から21年が経ち、設備・駅舎の老朽化に伴う大規模修繕・更新等が予定されているが、限られた人員で効率的に事業を運営している。</p> <p>○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</p>								
年度	人件費	外注費	その他	合計																																														
H22	1,545	195	4,693	6,433																																														
H23	1,538	175	4,820	6,533																																														
H24	1,580	204	5,018	6,802																																														
H25	1,603	254	4,635	6,492																																														
H26	1,634	255	5,102	6,991																																														
H27	1,687	233	5,147	7,067																																														
H28	1,744	248	5,396	7,388																																														
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"> <caption>職員構成(単位:人)</caption> <thead> <tr><th>年度</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>固定職員</th><th>パート職員</th><th>合計</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>42</td><td>5</td><td>136</td><td>2</td><td>185</td></tr> <tr><td>H23</td><td>34</td><td>7</td><td>146</td><td>2</td><td>189</td></tr> <tr><td>H24</td><td>28</td><td>7</td><td>157</td><td>0</td><td>192</td></tr> <tr><td>H25</td><td>26</td><td>7</td><td>155</td><td>0</td><td>188</td></tr> <tr><td>H26</td><td>23</td><td>7</td><td>166</td><td>0</td><td>196</td></tr> <tr><td>H27</td><td>21</td><td>7</td><td>169</td><td>0</td><td>197</td></tr> <tr><td>H28</td><td>19</td><td>7</td><td>175</td><td>0</td><td>201</td></tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固定職員	パート職員	合計	H22	42	5	136	2	185	H23	34	7	146	2	189	H24	28	7	157	0	192	H25	26	7	155	0	188	H26	23	7	166	0	196	H27	21	7	169	0	197	H28	19	7	175	0	201	<p>○構成:H22年度以降、職員は増加傾向にある。なお、社員の固有化を計画的に進めており、都派遣職員の割合(22.7%→9.5%)は減少している。</p> <p>○区分ごとの役割 ・都派遣職員及び都退職者...管理職及び係長としての管理業務 ・固有職員...長期的に様々な分野において安全安定運行を支える中核人材(H21年4月1日付採用から「鉄道総合」として雇用し、技術部門各課のほか総務部門で活用可能) ・常勤嘱託職員...専門知識・技術、経験の活用・継承</p>
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固定職員	パート職員	合計																																													
H22	42	5	136	2	185																																													
H23	34	7	146	2	189																																													
H24	28	7	157	0	192																																													
H25	26	7	155	0	188																																													
H26	23	7	166	0	196																																													
H27	21	7	169	0	197																																													
H28	19	7	175	0	201																																													

主な事業成果

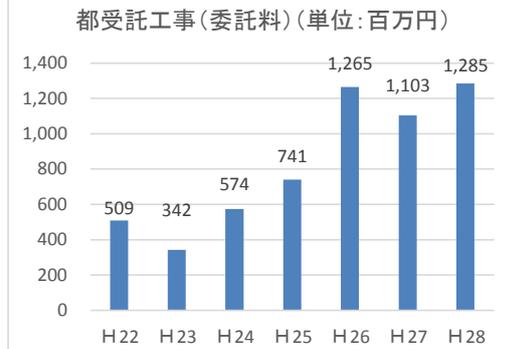
事業成果①



●輸送人員

- ・H23年度は、東日本大震災によるイベントの自粛や東京ビッグサイトでの避難者受入れに伴う展示会利用制限の影響を受けて前年度を下回ったが、それ以降は回復し、H25年度以降は4,000万人以上を維持している。
- ・H28年度は、「東京湾大華火祭」の休止、沿線オフィス従業員の減少や前年度の好実績による反動もあり前年度比減(3%)となったが、開業以来2番目の輸送人員を維持した。
- ・また、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

- ・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。都受託工事は年々増加し、H26年度以降は10億円以上を請け負っている。
- ・開業から21年が経ち、老朽化に伴う設備等の大規模修繕・更新が予定されているため、今後も増加する見込みである。

※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。

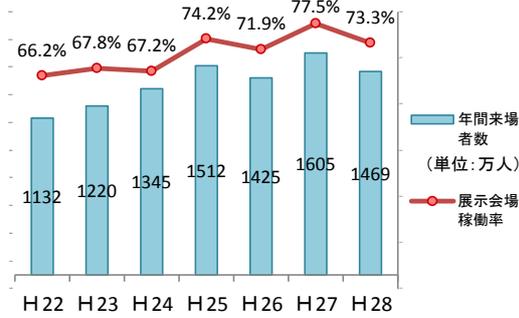
3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

事業分野	展示会事業																																																	
事業概要	<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) 																																																	
各指標に基づく分析																																																		
売上高	<p style="text-align: center;">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>売上高 (百万円)</th> <th>都財政受入以外 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>11,816</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>11,432</td><td>0.1%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>12,188</td><td>0.1%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>12,676</td><td>0.1%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>12,844</td><td>0.2%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>13,046</td><td>0.4%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>13,951</td><td>0.3%</td></tr> </tbody> </table>	年度	売上高 (百万円)	都財政受入以外 (%)	H22	11,816	0.0%	H23	11,432	0.1%	H24	12,188	0.1%	H25	12,676	0.1%	H26	12,844	0.2%	H27	13,046	0.4%	H28	13,951	0.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高の99%以上は都財政受入以外で構成されている。 ・H20年に発生したリーマンショックの影響等で展示会場の利用は一時減少したものの、H25年度以降は稼働率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。 																								
年度	売上高 (百万円)	都財政受入以外 (%)																																																
H22	11,816	0.0%																																																
H23	11,432	0.1%																																																
H24	12,188	0.1%																																																
H25	12,676	0.1%																																																
H26	12,844	0.2%																																																
H27	13,046	0.4%																																																
H28	13,951	0.3%																																																
事業費用	<p style="text-align: center;">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> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>495</td><td>3,009</td><td>4,889</td><td>8,393</td></tr> <tr><td>H23</td><td>507</td><td>2,668</td><td>4,748</td><td>7,923</td></tr> <tr><td>H24</td><td>500</td><td>3,234</td><td>4,754</td><td>8,488</td></tr> <tr><td>H25</td><td>510</td><td>3,001</td><td>5,218</td><td>8,728</td></tr> <tr><td>H26</td><td>509</td><td>3,395</td><td>5,005</td><td>8,908</td></tr> <tr><td>H27</td><td>570</td><td>3,053</td><td>5,255</td><td>8,879</td></tr> <tr><td>H28</td><td>552</td><td>3,834</td><td>5,518</td><td>9,904</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H22	495	3,009	4,889	8,393	H23	507	2,668	4,748	7,923	H24	500	3,234	4,754	8,488	H25	510	3,001	5,218	8,728	H26	509	3,395	5,005	8,908	H27	570	3,053	5,255	8,879	H28	552	3,834	5,518	9,904	<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、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	合計																																														
H22	495	3,009	4,889	8,393																																														
H23	507	2,668	4,748	7,923																																														
H24	500	3,234	4,754	8,488																																														
H25	510	3,001	5,218	8,728																																														
H26	509	3,395	5,005	8,908																																														
H27	570	3,053	5,255	8,879																																														
H28	552	3,834	5,518	9,904																																														
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>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>合計</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>9</td><td>39</td><td>2</td><td>50</td><td>4.0%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>8</td><td>41</td><td>3</td><td>52</td><td>5.8%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>7</td><td>46</td><td>1</td><td>54</td><td>1.9%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>7</td><td>44</td><td>1</td><td>52</td><td>1.9%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>7</td><td>45</td><td>1</td><td>53</td><td>1.9%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>6</td><td>47</td><td>2</td><td>55</td><td>3.6%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>4</td><td>48</td><td>2</td><td>54</td><td>3.7%</td></tr> </tbody> </table>	年度	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	合計	職員数に占める都派遣職員の割合 (%)	H22	9	39	2	50	4.0%	H23	8	41	3	52	5.8%	H24	7	46	1	54	1.9%	H25	7	44	1	52	1.9%	H26	7	45	1	53	1.9%	H27	6	47	2	55	3.6%	H28	4	48	2	54	3.7%	<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、常勤嘱託職員は技術職である。 ・営業・運営部門職員が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	合計	職員数に占める都派遣職員の割合 (%)																																													
H22	9	39	2	50	4.0%																																													
H23	8	41	3	52	5.8%																																													
H24	7	46	1	54	1.9%																																													
H25	7	44	1	52	1.9%																																													
H26	7	45	1	53	1.9%																																													
H27	6	47	2	55	3.6%																																													
H28	4	48	2	54	3.7%																																													

主な事業成果

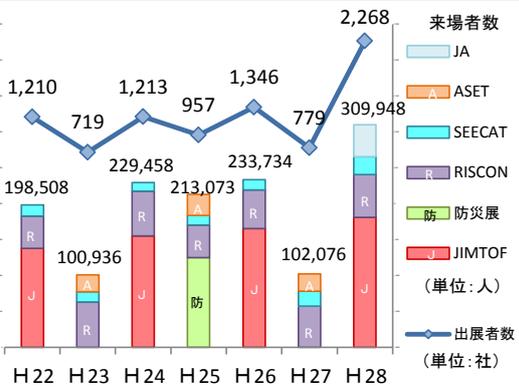
事業成果①



展示会場稼働率と年間来場者数(万人)の推移

- ・H25年度以降、7割を超える高い展示会場稼働率を維持し、出展企業に対し、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

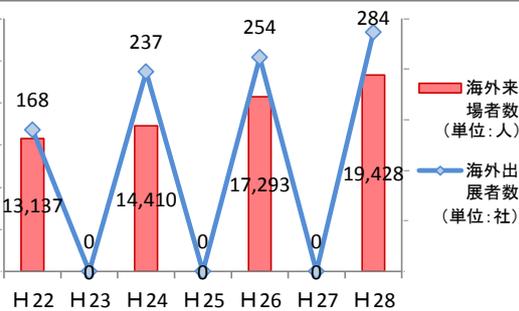


主催展示会における出展者数・来場者数の推移

- ・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バイヤーに対して、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、RISCOON: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)

事業成果③



主催展示会(JIMTOF)における海外参加者数の推移

- ・当社が主催する最大の展示会JIMTOFにおいては、海外からの参加者を着実に伸ばし、国内企業と海外バイヤーとのマッチングの機会を提供し続けている。
- ・臨海地域への海外来訪者の誘致にも貢献している。

※隔年開催

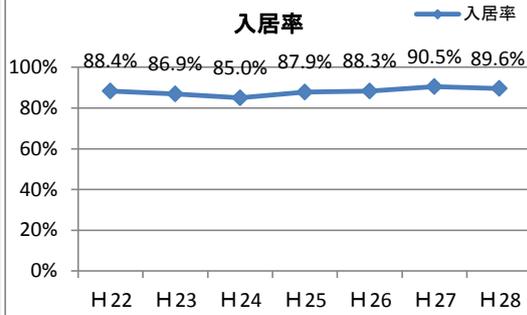
3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

事業分野	ビル事業																																																									
事業概要	<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 																																																									
各指標に基づく分析																																																										
売上高	<p style="text-align: center;">ビル事業における売上高</p> <p style="text-align: center;">■ 都財政受入額 ■ 都財政受入額以外(単位:百万円)</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>H22</td><td>0</td><td>29,088</td></tr> <tr><td>H23</td><td>0</td><td>26,680</td></tr> <tr><td>H24</td><td>0</td><td>25,265</td></tr> <tr><td>H25</td><td>0</td><td>24,885</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	都財政受入額	都財政受入額以外	H22	0	29,088	H23	0	26,680	H24	0	25,265	H25	0	24,885	H26	0	24,778	H27	0	25,364	H28	0	25,235	<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、青海地区を除き、最近では回復基調にある。 																																
年度	都財政受入額	都財政受入額以外																																																								
H22	0	29,088																																																								
H23	0	26,680																																																								
H24	0	25,265																																																								
H25	0	24,885																																																								
H26	0	24,778																																																								
H27	0	25,364																																																								
H28	0	25,235																																																								
事業費用	<p>(単位:百万円) ビル事業における費用</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>H22</td><td>429</td><td>3,417</td><td>14,164</td></tr> <tr><td>H23</td><td>419</td><td>3,032</td><td>12,904</td></tr> <tr><td>H24</td><td>406</td><td>3,042</td><td>12,674</td></tr> <tr><td>H25</td><td>406</td><td>3,120</td><td>13,273</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H22	429	3,417	14,164	H23	419	3,032	12,904	H24	406	3,042	12,674	H25	406	3,120	13,273	H26	416	3,131	13,193	H27	417	3,168	13,195	H28	464	3,167	12,938	<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																																																							
H22	429	3,417	14,164																																																							
H23	419	3,032	12,904																																																							
H24	406	3,042	12,674																																																							
H25	406	3,120	13,273																																																							
H26	416	3,131	13,193																																																							
H27	417	3,168	13,195																																																							
H28	464	3,167	12,938																																																							
再委託費	<ul style="list-style-type: none"> ・本事業は、都受託事業ではないため、再委託費はゼロである。 																																																									
職員構成	<p style="text-align: center;">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> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>2</td><td>8</td><td>35</td><td>1</td></tr> <tr><td>H23</td><td>5</td><td>6</td><td>36</td><td>1</td></tr> <tr><td>H24</td><td>2</td><td>8</td><td>36</td><td>1</td></tr> <tr><td>H25</td><td>1</td><td>9</td><td>35</td><td>1</td></tr> <tr><td>H26</td><td>3</td><td>8</td><td>36</td><td>1</td></tr> <tr><td>H27</td><td>3</td><td>9</td><td>34</td><td>0</td></tr> <tr><td>H28</td><td>2</td><td>7</td><td>36</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">● 職員数に占める都派遣職員割合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>職員数に占める都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>2.0%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>2.0%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>2.1%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>2.0%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>2.1%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>H28</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	H22	2	8	35	1	H23	5	6	36	1	H24	2	8	36	1	H25	1	9	35	1	H26	3	8	36	1	H27	3	9	34	0	H28	2	7	36	0	年度	職員数に占める都派遣職員割合	H22	2.0%	H23	2.0%	H24	2.1%	H25	2.0%	H26	2.1%	H27	0.0%	H28	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数は減少傾向にある。 ・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																																																						
H22	2	8	35	1																																																						
H23	5	6	36	1																																																						
H24	2	8	36	1																																																						
H25	1	9	35	1																																																						
H26	3	8	36	1																																																						
H27	3	9	34	0																																																						
H28	2	7	36	0																																																						
年度	職員数に占める都派遣職員割合																																																									
H22	2.0%																																																									
H23	2.0%																																																									
H24	2.1%																																																									
H25	2.0%																																																									
H26	2.1%																																																									
H27	0.0%																																																									
H28	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、回復基調にある。
- ・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H22年度以降、返済計画どおり返済を進めている。
- ・借入金依存度についてもH22年度以降、一貫して減少し続けている。

3 主要事業分野に関する分析

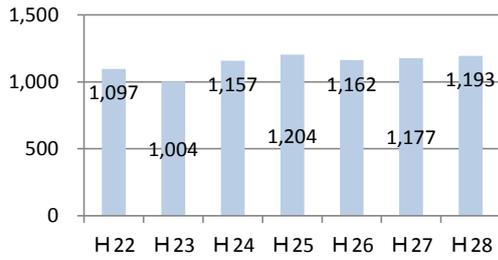
3-1 事業分野分析

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より冷水・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28年度実績では、熱供給量1,193千GJ、契約施設数47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>H22</td><td>6,453</td></tr> <tr><td>H23</td><td>5,790</td></tr> <tr><td>H24</td><td>6,392</td></tr> <tr><td>H25</td><td>6,498</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H22	6,453	H23	5,790	H24	6,392	H25	6,498	H26	6,379	H27	6,406	H28	6,323	<p>・売上は熱供給事業の冷水・温水販売収入のみ。</p> <p>・H23年度は営業開始以来5度目の料金値下げ、進出事業者の東日本大震災直後の夏期省エネ行動の影響で売上減少。契約施設数2減4増の初年度影響は軽微。H24年度からH27年度は、契約施設数が46と変わらず、売上は気温等気象条件に左右されるが結果としてほぼ横ばい。H28年度は供給施設数が1増の47となったが、当該1増施設の増加分は小さく、H29年1月からの料金減額の3ヶ月分の影響で売上微減。</p>																								
年度	売上高(百万円)																																									
H22	6,453																																									
H23	5,790																																									
H24	6,392																																									
H25	6,498																																									
H26	6,379																																									
H27	6,406																																									
H28	6,323																																									
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> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>218</td><td>4,687</td><td>4,948</td><td>4,948</td></tr> <tr><td>H23</td><td>230</td><td>4,816</td><td>5,095</td><td>5,095</td></tr> <tr><td>H24</td><td>234</td><td>5,107</td><td>5,390</td><td>5,390</td></tr> <tr><td>H25</td><td>250</td><td>4,906</td><td>5,199</td><td>5,199</td></tr> <tr><td>H26</td><td>242</td><td>4,386</td><td>4,667</td><td>4,667</td></tr> <tr><td>H27</td><td>244</td><td>3,964</td><td>4,248</td><td>4,248</td></tr> <tr><td>H28</td><td>243</td><td>3,828</td><td>4,113</td><td>4,113</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H22	218	4,687	4,948	4,948	H23	230	4,816	5,095	5,095	H24	234	5,107	5,390	5,390	H25	250	4,906	5,199	5,199	H26	242	4,386	4,667	4,667	H27	244	3,964	4,248	4,248	H28	243	3,828	4,113	4,113	<p>・事業費用に含まれる人件費は、熱製造3プラントの管理要員6名分で事業費用の約1%。外注費は3プラントの運転費用で事業費用の約4~6%。</p> <p>・プラント運転に要する電気、ガス、蒸気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。今後は、エネルギー価格の先行き、老朽化設備の更新コスト上昇等が懸念材料。</p>
年度	人件費	外注費	その他	合計																																						
H22	218	4,687	4,948	4,948																																						
H23	230	4,816	5,095	5,095																																						
H24	234	5,107	5,390	5,390																																						
H25	250	4,906	5,199	5,199																																						
H26	242	4,386	4,667	4,667																																						
H27	244	3,964	4,248	4,248																																						
H28	243	3,828	4,113	4,113																																						
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>H22</td><td>2</td><td>4</td><td>50%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>3</td><td>3</td><td>33%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>3</td><td>3</td><td>33%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>2</td><td>4</td><td>50%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>3</td><td>3</td><td>33%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>1</td><td>5</td><td>17%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>1</td><td>5</td><td>17%</td></tr> </tbody> </table>	年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合	H22	2	4	50%	H23	3	3	33%	H24	3	3	33%	H25	2	4	50%	H26	3	3	33%	H27	1	5	17%	H28	1	5	17%	<p>・事業費用の職員数は、3プラントの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種免許保有者が必要があり、管理要員6名のうち3名がこの免許を保有。</p> <p>・プラント管理要員の民間派遣は減少しており、H26年度からは全員常勤嘱託となっている。職種は電気職若しくは機械職。</p> <p>・都退職者の技術職も減少傾向にあり、H27年度からは1名。</p>								
年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合																																							
H22	2	4	50%																																							
H23	3	3	33%																																							
H24	3	3	33%																																							
H25	2	4	50%																																							
H26	3	3	33%																																							
H27	1	5	17%																																							
H28	1	5	17%																																							

主な事業成果

事業
成果
①

販売熱量(単位:千GJ)



●販売熱量

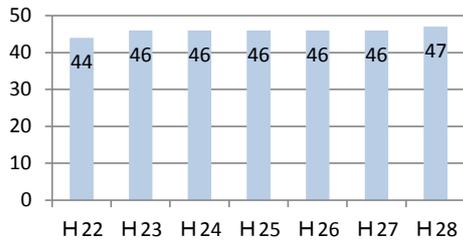
・H23年度は、進出事業者の東日本大震災直後の夏期省エネ行動の影響で落ち込んでいる。契約施設数2減4増の初年度影響は軽微。

H24年度からH27年度は、契約施設数が46と変わらず、販売熱量は気温等気象条件に左右されるが、結果としてほぼ横ばい。

H28年度は、契約施設数が1増の47となったが、当該1増施設の増加分は小さいため、微増。

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となった。

1. 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 <p>(顧客ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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 <p>(社会経済)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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 <p>(東京都)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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

2. 自己分析を踏まえた経営課題

① 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、都の監理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、都の監理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。

② 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。

③ 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、より多くの人を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。

④ 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。

⑤ 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。

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。

3. 経営課題解決のための戦略

① 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、監理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。

② 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。

③ 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。

④ 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。

⑤ 戦略的な投資の実施

当グループが今後とも臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供していくために、大規模修繕や施設整備等の設備投資を戦略的に行い、将来の収益力の強化に努めていく。具体的には、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、今後3年間において500億円の投資を行う。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し、設備更新を通じて、安全性、快適性の向上を図っていく。

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。

4. 2020年までの3年間の取組事項

① 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年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
各社HP・広報物の見直し		東京お台場.netについて、企画提案による見直し 各社HP・広報物の見直し 親会社HPに子会社プレスリリース等を集約	HPアクセス解析等を踏まえ適宜リニューアルを図る		地域の魅力を広く発信するため、地域ポータルサイトの利便性を高める。内容の充実、多言語対応、スマートフォン対応等見直しを図る。 また、パンフレット等の既存の広報媒体についても、内容や手法の見直しを進める。親会社として自ら取り組むとともに、各社の見直しをけん引していく。
環境対策におけるグループ連携		温室効果ガス削減の進捗管理 超過削減目標 2.8万トン	グループ各社、まち協会員企業、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	クレジット取引の実施	グループの13事業所が都のキャップ&トレード制度の対象となっており、第2期計画期間において削減超過となったクレジットをグループ内や地域企業に提供するとともに、東京 2020 大会に提供する。
防災対策におけるグループ連携		共同防災訓練 1回、無線訓練 10回の実施 災害掲示板を設置、運用	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		防災訓練や防災備蓄の推進や情報連絡体制の強化など、地域での連携を推進し、防災対応力を強化する取組を推進する。
連絡会の設置	総務・企画担当部長会、経理担当課長会等を実施	総務・企画担当課長会の設置・運用	東京 2020 大会への対応状況を共有	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	広報活動やリスク管理における一層の連携を図るため、課長会を設置する。
新たなエリアマネジメントの検討		他地域の事例研究・進出企業へのヒアリングにより、新たなエリアマネジメントの検討	準備が整ったものから順次実施		グループ各社の知見と協力を引き出すことを通じ、新たなエリアマネジメントについて検討を進めていく。

② 人材の育成に資する制度整備

【3年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施	人事交流実施に当たっての課題整理と対応策の検討	人事交流の試行等の検討	人事交流の本格実施	人事交流の継続と成果分析・拡充の検討	グループ各社においてはプロパー社員の割合が増加してきており、臨海地域発展のための広い視野を持った社員の育成が重要となってきたことから、グループ内外の人事交流を実施する。
グループ共同研修	多様な「おもてなし力」向上に資する研修を初開催 ・ブラインドサッカー研修 ・ユニバーサルマナー研修	LGBT（人権）研修（新規） 多様な「おもてなし力」の向上に資する研修を年2回実施	新規研修検討・実施	新規研修検討・実施	東京2020大会の開催にあたり、国内外からの多様な来訪者に対し、最適な「おもてなし」を図る等、社員一人一人の能力向上に資する研修を実施し、グループ全体の対応力強化を図る。
テレワーク、時差勤務の実施	実施内容の検討 社内インフラの整備	試行実施 結果の評価 制度の見直し検討	本格実施 結果の評価 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	東京2020大会期間中は臨海地域への勤務等が制限されることが予想されるため、テレワーク、時差勤務の実施を進める。

③ エリアマネジメントの拡充

【3年後の到達目標】

- ・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 38 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 P D C A 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。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方	
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)		P D C A サイクルを回しエリアマネジメントの改善を図る※ 				まちづくり協議会において、進出企業と連携し、にぎわい集客、環境、防災の取組を進める。 臨海地域の活性化、魅力の向上を図るため、調査を実施する。課題やニーズを把握し、調査の結果を踏まえた改善を図る。
イベントの実施 (ホールディングス事業)	各種イベント等を実施	P D C A サイクルを回しエリアマネジメントの改善を図る※ 主要イベントの集客増 新規イベントの誘致				花火、食のイベント、ランイベント、夜景列車等の主要イベントにおいて、近隣イベント・企業との連携等により、集客の増加を図る。さらに、新規イベントの誘致を図る。
情報発信	東京お台場.net の課題分析 Free Wi-Fi の設置	東京お台場.net の見直し マーケティングや運営体制の検討を含め企画提案により発注を行う	効果検証、改善の実施		地域ポータルサイト東京お台場.net の利便性向上のため、内容の充実等見直しを図る。	

※ P (事業計画の策定)、D (エリアマネジメント事業の実施)、C (ヒアリング調査)、A (PTにて改善)

④ 東京 2020 大会を経たグループの発展

【3年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
アクセシビリティ対応	誘導サイン 1駅 誘導ブロック 3駅 エレベーター 2駅 多機能トイレ 2駅 LED照明 3駅	誘導サイン 5駅 誘導ブロック 2駅 多機能トイレ 1駅	誘導ブロック 1駅 多機能トイレ 3駅 LED照明 1駅		東京2020大会の成功に向けて、新橋、台場、有明テニスの森、新豊洲、国際展示場正門、豊洲の各駅においてアクセシビリティガイドラインに基づく改修等を実施する。あわせて国際展示場正門駅の誘導サイン、ブロックの改修等を行う。来街者の利便性の向上、地域のレガシーに結びつくよう事業PRにも配慮しながら取り組んでいく。
		アクセシビリティ対応が必要な全6駅において各改修等を完了			
セキュリティ対策		テロ対策訓練等セキュリティ対策の実施	大会関係の各計画発表・更新に合わせた対策の実施		東京2020大会において示される指針等に対応したグループ各社に関連するセキュリティ対策に取り組むことで、来街者に安全かつ快適なサービスを提供していく。
東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟 工事 青海展示棟 設計	南展示棟 工事 青海展示棟 工事	南展示棟 7月供用開始 青海展示棟 4月供用開始	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	東展示棟並びに東新展示棟の利用制約期間等に対応するため、南展示棟及び青海展示棟を新たに整備する。
		展示面積の拡大 95,420 m ² → 115,420 m ²			
ゆりかもめ 新型車両の導入	新型車両導入に係る設計等	1編成（6車両） 新規導入	4編成（24車両） 新規導入	3編成（18車両） 新規導入	7200系の老朽化に伴い、新型車両を導入する。新型車両は、オールロングシートを採用し、2画面の案内モニターの設置により利便性が向上する。また、新型車両のPRを工夫し、大会を支える交通機関としてイメージアップを図る。
		新型車両8編成の導入により、全車両26編成（156車両）の新型更新を完了			

⑤ 戦略的な投資の実施

【3年後の到達目標】

- ・大規模更新や東京 2020 大会対応等に向け、3年間で 500 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・埠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。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
戦略的な投資	設備投資額 210 億円	設備投資額 180 億円	設備投資額 210 億円	設備投資額 110 億円	大規模修繕、東京 2020 大会等に向けた的確な設備投資を行う。
	(主な内容)	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	→		当社は親会社として、子会社との協議を通じ、中長期的な視点を踏まえた各投資案件の妥当性や効率性の検証・調整、進捗管理を的確に行っていく。 また、子会社に対する経営目標・経営評価制度の運用等を通じ、投資が各社の経営に与えた効果の把握をした上で、今後の経営管理につなげていく。
	熱供給事業	・冷凍機更新 13 億円	・冷凍機更新 10 億円		建設コストを抑制しつつ、高効率な設備に更新する。
	交通事業	・車両購入 6 億円 ・サイン工事 6 億円	・車両購入 22 億円 ・駅 ATO 装置/光 伝送装置 11 億円	・車両購入 17 億円 ・駅務機器更新 9 億円	駅舎等の計画的な改修、案内サインの改修、案内ディスプレイ等により、快適性・利便性・安全性の向上を図る。
	ビル事業	・各ビル設備更新 26 億円	・各ビル設備更新 29 億円	・各ビル設備更新 22 億円	計画的に修繕・投資を行い、ビルの商品価値の維持・向上を図る。
	埠頭事業	・コンテナ埠頭 クレーン更新工 事 25 億円 ・中防外側 Y2CY 等整備工事 45 億円	・コンテナ埠頭ク レーン更新工事 42 億円 ・青海埠頭再編整 備工事 27 億円	・青海埠頭再編整 備工事 35 億円	計画的な施設整備と予防保全型維持管理をより一層推進するとともに、お客様のニーズを的確に把握し、きめ細やかなサービスを提供する。
		各事業のインフラ・施設設備の老朽化の状況を勘案し、計画的に更新・修繕を進めることにより、安定的なサービスの供給を継続するとともに、快適性・利便性・安全性の向上に努める。			

⑥ グループ資金効率の向上

【3年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
(株)東京レポートセンターの借入金の返済	繰上償還を実施 借入金残高 558 億円	借入金残高 512 億円	借入金残高 466 億円	借入金残高 421 億円	(株)東京レポートセンターは、東京地裁より民事再生計画の認可を受け、借入金返済の途上にある。ビル事業の収益増加につながる取組を強化し、借入金の返済を着実に進めるよう、親会社として経営管理を行っていく。
子会社への資金貸付	2013 年、2014 年子会社への貸付を実施	貸付利率の見直し 既存貸付金の借換え	—————→	子会社への資金貸付の実施	貸付利率を金融市場環境に見合った水準に見直すことで、グループ各社にグループファイナンス貸付金を活用しやすい環境を提供し、更なる新規貸付けの実行に繋げていく。
外部運用基準の見直し	運用商品の拡大等の基準見直し	運用期間の長期化を検討	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	—————→	短期の運用を中心に行ってきたが、中長期間の運用を増やす等により、収益の拡大を図る。