

株式会社東京臨海ホールディングス

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～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。

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

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日	2007年1月31日	
所在地	東京都江東区青海2-5-10 テレコムセンタービル4階	
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>	
役員数	役員数	13(46) 人 (都派遣職員 3(14) 人 都退職者 1(8) 人)
	常勤役員数	3(16) 人 (都派遣職員 0(0) 人 都退職者 1(8) 人)
	非常勤役員数	10(30) 人 (都派遣職員 3(14) 人 都退職者 0(0) 人)
	常勤職員数	20(563) 人 (都派遣職員 14(63) 人 都退職者 0(22) 人)
	再雇用・非常勤職員数	0(6) 人 ※役員数の()内の数値はグループ各社も含めた人数である。
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	36,362 株	株式会社みずほ銀行
	20,800 株	株式会社日本政策投資銀行
	20,640 株	東京電力エナジーパートナー株式会社
	89,992 株	その他 22 団体
その他資産	なし	

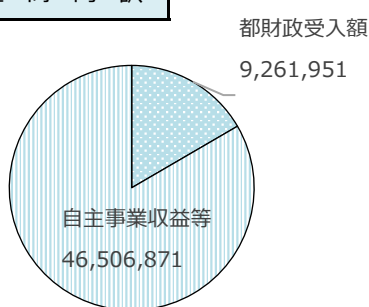
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

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	55,768,822	100%	52,025,565	100%	3,743,257
(償却前損益)					18,762,071
埠頭事業	14,966,645	26.8%	11,654,384	22.4%	3,312,261
交通事業	4,475,420	8.0%	7,422,103	14.3%	△ 2,946,683
展示会事業	7,731,837	13.9%	7,758,156	14.9%	△ 26,319
ビル事業	21,156,842	37.9%	14,841,741	28.5%	6,315,101
熱供給事業	3,992,585	7.2%	3,289,996	6.3%	702,589
その他	3,445,493	6.2%	7,059,185	13.6%	△ 3,613,692

※固定資産への投資額：9,342,199千円

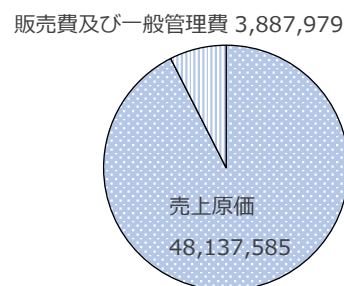
売上高内訳



<都財政受入額 内訳>

受託料	3,123,120
指定管理料	2,061,320
施設利用料	4,035,696
その他	41,815

営業費用内訳



<売上原価 内訳>

人件費	4,877,633
委託費	9,196,246
減価償却費	14,732,825
その他	19,330,881

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	87,338,449
現金及び預金	60,038,811
有価証券	16,651,385
その他	10,648,253
2 固定資産	299,333,541
固定資産	281,830,754
有価証券	11,319,532
その他	6,183,255
資産合計	386,671,991

(負債の部)	
3 流動負債	22,061,902
借入金・社債	7,527,009
その他	14,534,894
4 固定負債	120,191,125
借入金・社債	91,594,970
その他	28,596,156
負債合計	142,253,028
(純資産の部)	
5 資本金	12,000,000
6 剰余金	183,610,065
7 その他	48,808,897
資本合計	244,418,963
負債・純資産合計	386,671,991

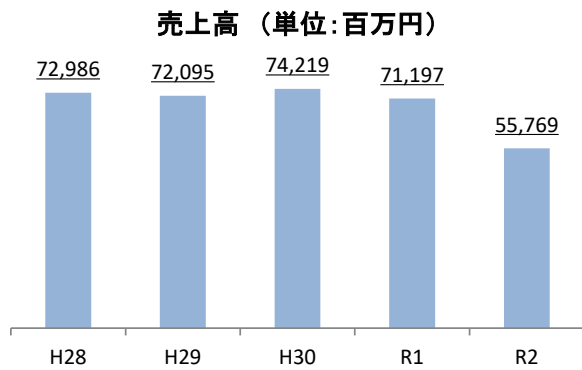
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。 ※グループ内取引分を相殺しているため各社決算値の合算値とは一致しません。

※表中の記載金額は、東京都が定める記載要領に基づき、千円未満を四捨五入して表示しております。

2 2016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》

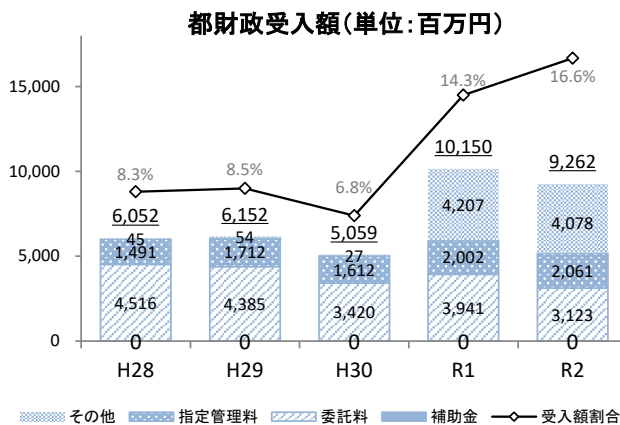
2-1 売上高から見る事業動向



・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、R1年度まで100億を超える高水準の売上を維持、また展示会、ビル、熱供給の各事業も堅調に推移していたが、R2年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて売上が低下しており、特に交通事業は前年度比58%減、展示会事業は43%減と大幅な減収となった。

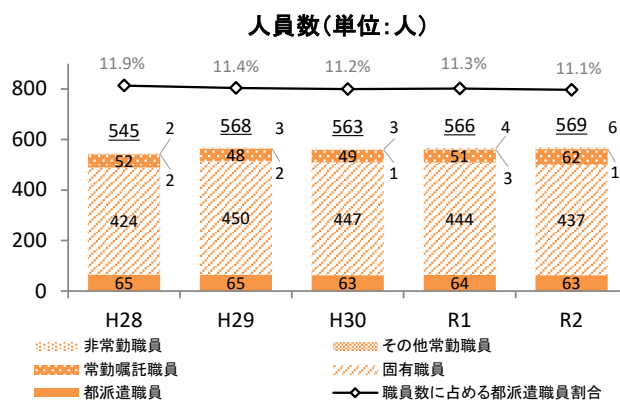
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額はH28～H30年度にかけてほぼ同水準で、売上高に占める割合は、6%～8%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。R1～R2年度は、展示会事業部門で東京2020大会の施設利用料を東京都より収納したこと等による増である。

・その他、都から委託料を受けている主な事業は、埠頭事業部門（外貨埠頭事業、建設発生土事業等）及び施設管理事業部門の公園等の指定管理者事業である。

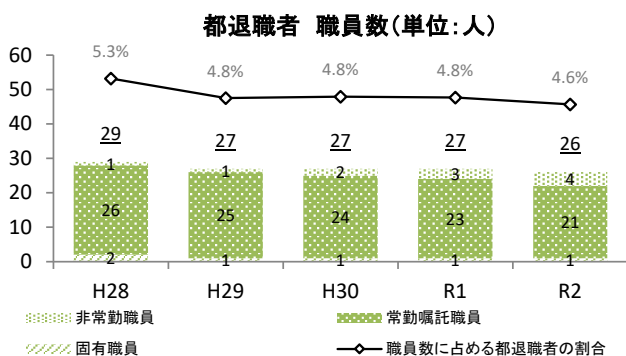
2-3 職員数の推移から見る経営状況



・グループ全体の職員数はH28～R2年度について、ほぼ同水準である。構成人員については、各社の成長、成熟度に応じて、固有職員等への切り替えが進んだ結果、都派遣職員及び都退職者は、全体のおおむね1割程度となっている。

・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。

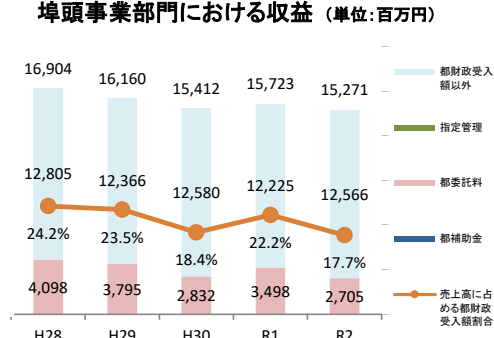
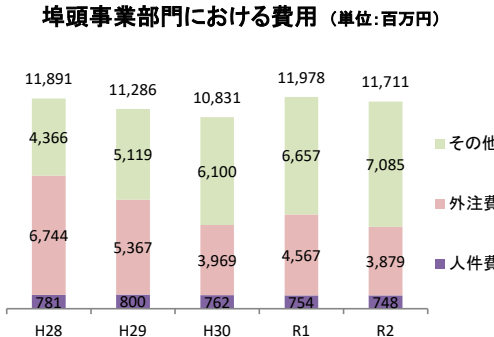
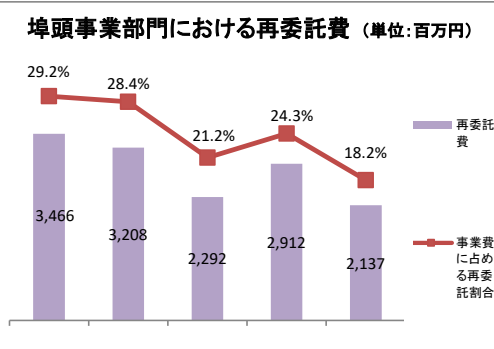
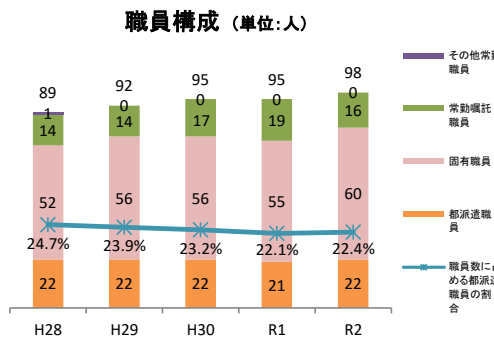
・都退職者は、行政経験を生かしたノウハウの継承として、管理職や係長のポストにつき活躍している。特に、技術職の都退職者が埠頭事業等で専門的な知識・経験を活かしている。



3 主要事業分野に関する分析

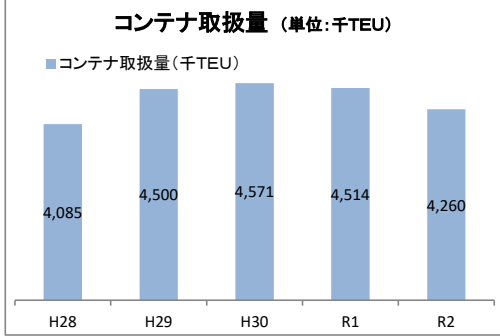
3-1 事業分野分析

(1/5)

<p>事業分野</p>	<p>埠頭事業</p>																																					
<p>事業概要</p>	<p>主要事業である外貨埠頭事業では、大井・青海・中央防波堤外側の専用コンテナ埠頭、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>内貨埠頭事業では、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シ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、都内の公共事業から発生した建設発生土を受け入れに利用するとともに、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の環境改善事業に有効利用している。</p> <p>環境保全事業では、港内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良好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>																																					
<p>各指標に基づく分析</p>																																						
<p>事業収益</p>	<p style="text-align: center;">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>売上高に占める都財政受入額割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>16,904</td> <td>12,805</td> <td>4,098</td> <td>24.2%</td> <td>24.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>16,160</td> <td>12,366</td> <td>3,795</td> <td>23.5%</td> <td>23.5%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>15,412</td> <td>12,580</td> <td>2,832</td> <td>18.4%</td> <td>18.4%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>15,723</td> <td>12,225</td> <td>3,498</td> <td>22.2%</td> <td>22.2%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>15,271</td> <td>12,566</td> <td>2,705</td> <td>17.7%</td> <td>17.7%</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	売上高に占める都財政受入額割合	H28	16,904	12,805	4,098	24.2%	24.2%	H29	16,160	12,366	3,795	23.5%	23.5%	H30	15,412	12,580	2,832	18.4%	18.4%	R1	15,723	12,225	3,498	22.2%	22.2%	R2	15,271	12,566	2,705	17.7%	17.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・年度により増減がみられるが、外貨埠頭事業などの都財政受入額以外が概ね110～130億、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 H30 建設発生土事業の受入土量の減少 R1 外貨埠頭事業における都受託工事の増加 R2 外貨埠頭事業における都受託工事の減少
年度	都財政受入額以外	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																																	
H28	16,904	12,805	4,098	24.2%	24.2%																																	
H29	16,160	12,366	3,795	23.5%	23.5%																																	
H30	15,412	12,580	2,832	18.4%	18.4%																																	
R1	15,723	12,225	3,498	22.2%	22.2%																																	
R2	15,271	12,566	2,705	17.7%	17.7%																																	
<p>事業費用</p>	<p style="text-align: center;">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> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>781</td> <td>6,744</td> <td>4,366</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>800</td> <td>5,367</td> <td>5,119</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>762</td> <td>3,969</td> <td>6,100</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>754</td> <td>4,567</td> <td>6,657</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>748</td> <td>3,879</td> <td>7,085</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H28	781	6,744	4,366	H29	800	5,367	5,119	H30	762	3,969	6,100	R1	754	4,567	6,657	R2	748	3,879	7,085	<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。 ・年度による外注費の主な増減理由は以下のとおり H30 建設発生土事業の受入土量の減少 R1 外貨埠頭事業における都受託工事の増加 R2 外貨埠頭事業における都受託工事の減少 ・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																																			
H28	781	6,744	4,366																																			
H29	800	5,367	5,119																																			
H30	762	3,969	6,100																																			
R1	754	4,567	6,657																																			
R2	748	3,879	7,085																																			
<p>再委託費</p>	<p style="text-align: center;">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>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> <tr> <td>R1</td> <td>2,912</td> <td>24.3%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>2,137</td> <td>18.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H28	3,466	29.2%	H29	3,208	28.4%	H30	2,292	21.2%	R1	2,912	24.3%	R2	2,137	18.2%	<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。 																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H28	3,466	29.2%																																				
H29	3,208	28.4%																																				
H30	2,292	21.2%																																				
R1	2,912	24.3%																																				
R2	2,137	18.2%																																				
<p>職員構成</p>	<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>都派遣職員</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>22</td> <td>52</td> <td>14</td> <td>1</td> <td>24.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>22</td> <td>56</td> <td>14</td> <td>0</td> <td>23.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>22</td> <td>56</td> <td>17</td> <td>0</td> <td>23.2%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>21</td> <td>55</td> <td>19</td> <td>0</td> <td>22.1%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>22</td> <td>60</td> <td>16</td> <td>0</td> <td>22.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合	H28	22	52	14	1	24.7%	H29	22	56	14	0	23.9%	H30	22	56	17	0	23.2%	R1	21	55	19	0	22.1%	R2	22	60	16	0	22.4%	<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34%、利用者調整業務 技術職は66%、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	常勤嘱託職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合																																	
H28	22	52	14	1	24.7%																																	
H29	22	56	14	0	23.9%																																	
H30	22	56	17	0	23.2%																																	
R1	21	55	19	0	22.1%																																	
R2	22	60	16	0	22.4%																																	

主な事業成果

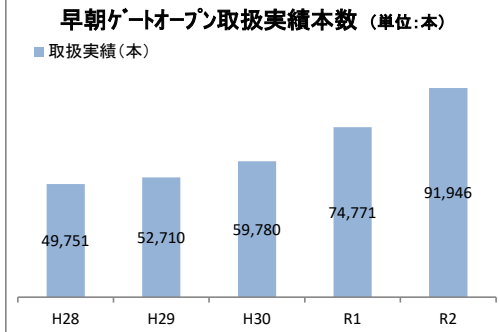
事業
成果
①



●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23年連続貨物取扱量日本一に貢献(R2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。

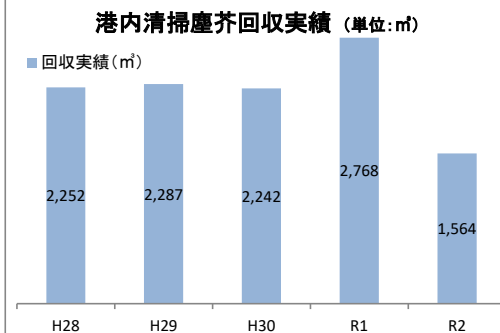
事業
成果
②



●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。

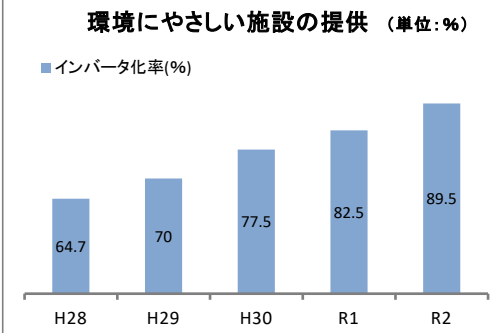
事業
成果
③



●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。
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

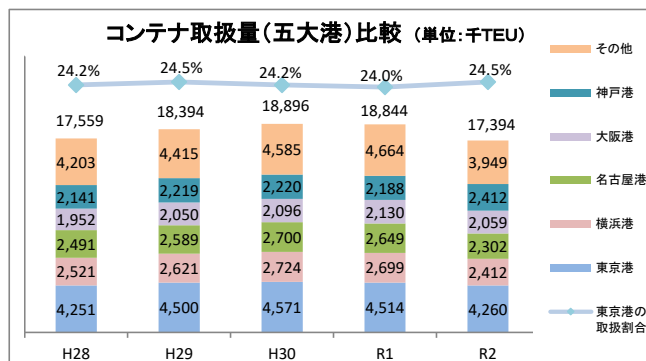


●環境にやさしい施設の提供(ガントリークレーン)

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

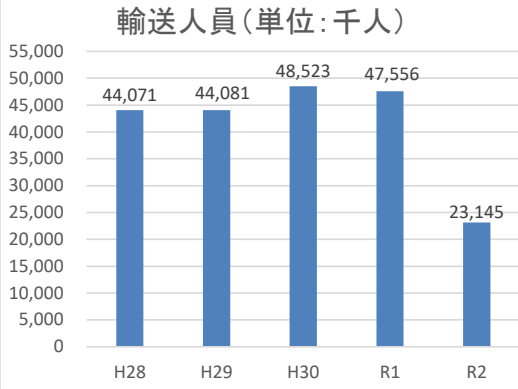
【参考】コンテナ取扱量(五大港比較)推移
(東京都港湾局HPより抜粋)
当社ターミナル取扱実績は東京港の輸出入貨物の大部分を占め、コンテナ貨物取扱量は全国第1位である。



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"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>10,157</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10,212</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>11,233</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>10,716</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4,477</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H28	10,157	H29	10,212	H30	11,233	R1	10,716	R2	4,477	<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、R1年度までは100億円を超える売上高となった。R1年度は、前年度を超える売上高が見込まれたが、R2年2月以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、前年度比5%減となった。R2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が通期に渡り、前年度比58%減となり大幅な減収となった。 																														
年度	売上高(百万円)																																											
H28	10,157																																											
H29	10,212																																											
H30	11,233																																											
R1	10,716																																											
R2	4,477																																											
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"> <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>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> <tr> <td>R1</td> <td>1,808</td> <td>288</td> <td>5,231</td> <td>7,327</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>1,764</td> <td>235</td> <td>5,154</td> <td>7,153</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H28	1,743	248	5,396	7,388	H29	1,767	259	5,118	7,145	H30	1,784	247	5,510	7,540	R1	1,808	288	5,231	7,327	R2	1,764	235	5,154	7,153	<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。 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。 R1年度及びR2年度は、車両や駅舎の設備更新の進捗により修繕費が減少した。 ・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																																								
H28	1,743	248	5,396	7,388																																								
H29	1,767	259	5,118	7,145																																								
H30	1,784	247	5,510	7,540																																								
R1	1,808	288	5,231	7,327																																								
R2	1,764	235	5,154	7,153																																								
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>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</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>H28</td> <td>19</td> <td>7</td> <td>175</td> <td>0</td> <td>201</td> <td>9.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>17</td> <td>4</td> <td>186</td> <td>1</td> <td>208</td> <td>8.2%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>16</td> <td>3</td> <td>186</td> <td>0</td> <td>205</td> <td>7.8%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>16</td> <td>3</td> <td>186</td> <td>0</td> <td>205</td> <td>7.8%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>185</td> <td>0</td> <td>203</td> <td>7.9%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	その他常勤職員	合計	都派遣職員割合	H28	19	7	175	0	201	9.5%	H29	17	4	186	1	208	8.2%	H30	16	3	186	0	205	7.8%	R1	16	3	186	0	205	7.8%	R2	16	2	185	0	203	7.9%	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の固有化を計画的に進めてきた。 ・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	固有職員	その他常勤職員	合計	都派遣職員割合																																						
H28	19	7	175	0	201	9.5%																																						
H29	17	4	186	1	208	8.2%																																						
H30	16	3	186	0	205	7.8%																																						
R1	16	3	186	0	205	7.8%																																						
R2	16	2	185	0	203	7.9%																																						

主な事業成果

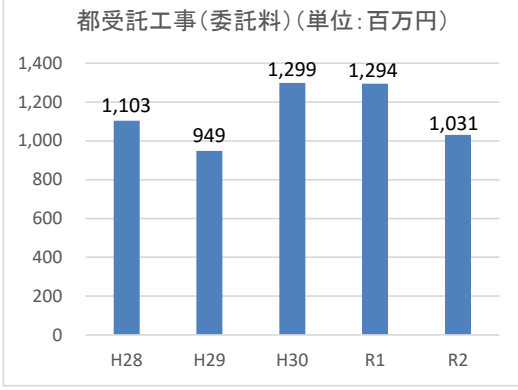
事業
成果
①



●輸送人員の推移等

- ・H25年度以降、4,000万人以上を維持してきた。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。R1年度は、前年度を超える輸送人員が見込まれたが、R2年2月以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、前年度比2%減となった。R2年度は新型コロナウイルス感染症の影響が通期に渡り前年度比51%減となった。
- ・R2年10月には、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。

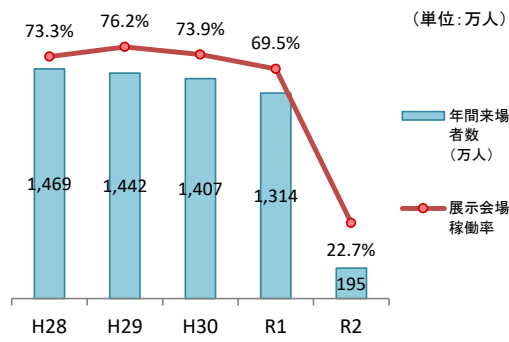
- ・維持・修繕にかかる東京都の長期計画に基づき、各年度、概ね10億円程度を請け負っている。

※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>事業概要</p>	<p>展示会事業</p> <p>・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>																														
<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>都財政受入額割合</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R1</td> <td>9,038</td> <td>4,089</td> <td>31.2%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>3,452</td> <td>4,049</td> <td>54.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>・H30年度までは売上高の99%以上は都財政受入以外で構成しているが、R1年度は東京2020大会の施設利用料を東京都より収納。 ・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。 ・R1年度には恒設の南展示棟及び東京2020大会の利用制約に対応するための仮設の青海展示棟が開業した。 ・R2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当施設でも多くの展示会が中止や延期となり、売上高に影響を及ぼした。</p>	年度	都財政受入額以外	都財政受入額	都財政受入額割合	H28	13,951	45	0.3%	H29	13,092	54	0.4%	H30	15,195	27	0.2%	R1	9,038	4,089	31.2%	R2	3,452	4,049	54.0%						
年度	都財政受入額以外	都財政受入額	都財政受入額割合																												
H28	13,951	45	0.3%																												
H29	13,092	54	0.4%																												
H30	15,195	27	0.2%																												
R1	9,038	4,089	31.2%																												
R2	3,452	4,049	54.0%																												
<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>H28</td> <td>509</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> <tr> <td>R1</td> <td>600</td> <td>3,961</td> <td>6,394</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>573</td> <td>3,852</td> <td>4,181</td> </tr> </tbody> </table> <p>・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。</p>	年度	人件費	外注費	その他	H28	509	3,834	5,518	H29	596	3,213	6,102	H30	596	3,940	6,394	R1	600	3,961	6,394	R2	573	3,852	4,181						
年度	人件費	外注費	その他																												
H28	509	3,834	5,518																												
H29	596	3,213	6,102																												
H30	596	3,940	6,394																												
R1	600	3,961	6,394																												
R2	573	3,852	4,181																												
<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>都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R1</td> <td>3</td> <td>45</td> <td>3</td> <td>5.9%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>3</td> <td>50</td> <td>3</td> <td>5.4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>・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。</p>	年度	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣職員割合	H28	4	48	2	3.7%	H29	4	54	2	3.3%	H30	3	56	2	3.3%	R1	3	45	3	5.9%	R2	3	50	3	5.4%
年度	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣職員割合																											
H28	4	48	2	3.7%																											
H29	4	54	2	3.3%																											
H30	3	56	2	3.3%																											
R1	3	45	3	5.9%																											
R2	3	50	3	5.4%																											

主な事業成果

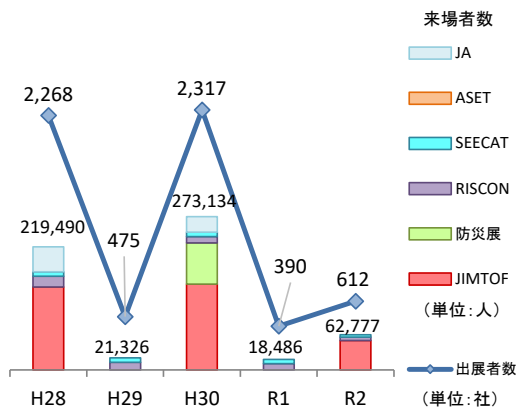
事業成果①



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。
- ・R1年度は東京2020大会の施設利用が継続されたため、展示会などの来場者数が減少した。
- ・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。
- ・R2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当施設でも多くの展示会が中止や延期となり、年間来場者数に影響を及ぼした。

事業成果②



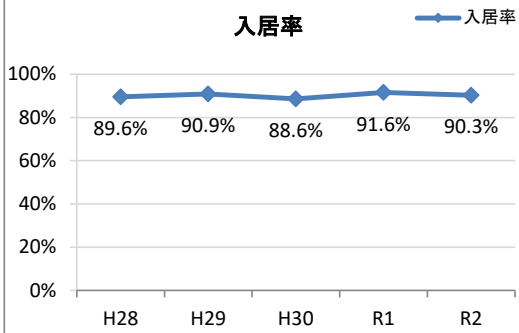
主催展示会における出展者数・来場者数の推移

- ・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、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)
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、R2年度の当社主催の国内最大の工作機械展「JIMTOF」が中止となり、従前の展示ホールを使用した開催からオンラインでの展示に変更し、状況に適応した形態での開催となった。

<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>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> <tr> <td>R1</td> <td>11</td> <td>23,883</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>11</td> <td>21,661</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額	都財政受入額以外	H28	0	25,235	H29	0	25,204	H30	0	25,291	R1	11	23,883	R2	11	21,661	<ul style="list-style-type: none"> ・本事業においては、都財政受入額がほとんどないため、都施策との連動性は見受けられない。 ・堅調に推移してきていたが、R1年度は大規模テナント退去等、R2年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、賃料等が減収となった。 												
年度	都財政受入額	都財政受入額以外																														
H28	0	25,235																														
H29	0	25,204																														
H30	0	25,291																														
R1	11	23,883																														
R2	11	21,661																														
<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>H28</td> <td>464</td> <td>3,638</td> <td>12,468</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>466</td> <td>3,697</td> <td>12,281</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>453</td> <td>3,803</td> <td>12,570</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>457</td> <td>3,926</td> <td>12,640</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>460</td> <td>3,394</td> <td>12,194</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H28	464	3,638	12,468	H29	466	3,697	12,281	H30	453	3,803	12,570	R1	457	3,926	12,640	R2	460	3,394	12,194	<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約2%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																													
H28	464	3,638	12,468																													
H29	466	3,697	12,281																													
H30	453	3,803	12,570																													
R1	457	3,926	12,640																													
R2	460	3,394	12,194																													
<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>固有職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>36</td> <td>7</td> <td>2</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>43</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>45</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>44</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>41</td> <td>7</td> <td>1</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	固有職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H28	36	7	2	0.0%	H29	43	5	2	0.0%	H30	45	4	2	0.0%	R1	44	5	1	0.0%	R2	41	7	1	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	固有職員	非常勤職員	常勤嘱託職員	職員数に占める都派遣職員の割合																												
H28	36	7	2	0.0%																												
H29	43	5	2	0.0%																												
H30	45	4	2	0.0%																												
R1	44	5	1	0.0%																												
R2	41	7	1	0.0%																												

主な事業成果

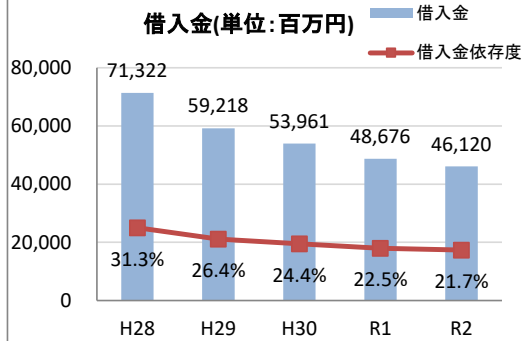
事業
成果
①



入居率の推移

- ・入居率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。

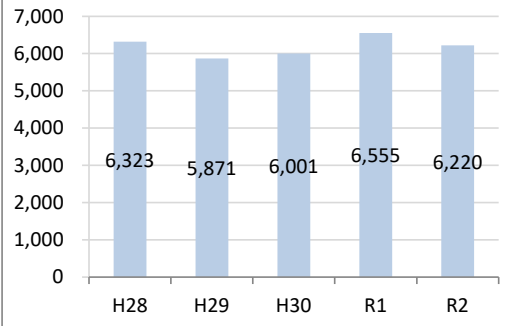
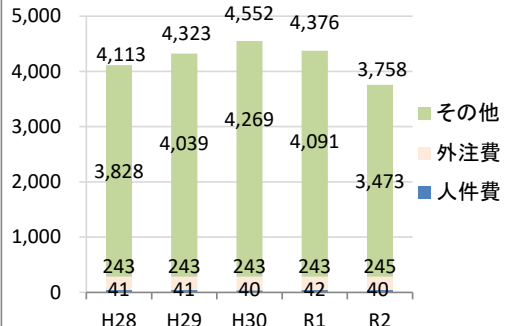
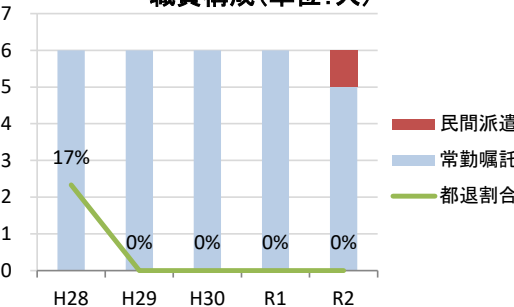
事業
成果
②



借入金の推移

・H29年度には(株)東京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。R1年度には、(株)東京レポートセンターの民事再生計画に基づく別除権債務について一括弁済を実施し、返済期間を25年とする新たな資金調達を行っており、年間の元本返済は46億円から19億円に減少した。

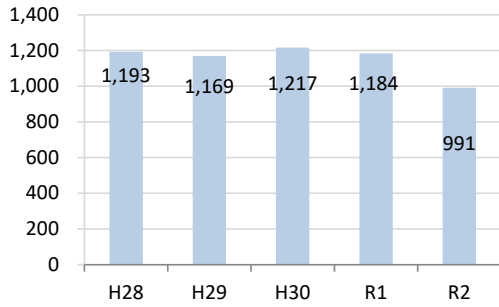
- ・借入金依存度についても、一貫して減少し続けている。

<p>事業分野</p>	<p>熱供給事業</p>																															
<p>事業概要</p>	<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。 ・令和2年度実績では、熱供給量991千GJ、契約施設数50となっている。</p>																															
<p>各指標に基づく分析</p>																																
<p>売上高</p>	<p>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>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> <tr> <td>R1</td> <td>6,555</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>6,220</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H28	6,323	H29	5,871	H30	6,001	R1	6,555	R2	6,220	<p>・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。 ・契約施設数はH28年度に1増となったが、H29年1月からH31年3月までの期限付料金減額の影響でH28年度からH29年度の売上は減少した。H30年度は契約施設数が2増となり、また、猛暑で冷水販売量が大きく伸びた影響から売上は増加した。R1年度は7月の気温が低かった影響から冷水販売量が減少したが、契約施設数が1増となったこと、期限付料金減額が終了したことにより売上は大幅に増加した。R2年度は概ね平年並みの気温であったものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うイベント中止や外出自粛要請などによる地域への来訪者減少により、展示場施設や商業施設、ホテルなどを中心に冷・温熱の販売量が減少した。</p>																		
年度	売上高(百万円)																															
H28	6,323																															
H29	5,871																															
H30	6,001																															
R1	6,555																															
R2	6,220																															
<p>事業費用</p>	<p>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>その他</th> <th>外注費</th> <th>人件費</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>3,828</td> <td>243</td> <td>41</td> <td>4,113</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4,039</td> <td>243</td> <td>41</td> <td>4,323</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>4,269</td> <td>243</td> <td>40</td> <td>4,552</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>4,091</td> <td>243</td> <td>42</td> <td>4,376</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>3,473</td> <td>245</td> <td>40</td> <td>3,758</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他	外注費	人件費	合計	H28	3,828	243	41	4,113	H29	4,039	243	41	4,323	H30	4,269	243	40	4,552	R1	4,091	243	42	4,376	R2	3,473	245	40	3,758	<p>・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、清掃廃熱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。エネルギー費は比較的に安値で安定し、設備機器の耐用年数経過に伴う減価償却の減少により、事業費用は減少しているが、世界情勢の不安定からのエネルギー価格の上昇、老朽化設備の更新に伴う設備投資及び減価償却の上昇が懸念される。 ・R2年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う熱需要減少によるエネルギー費の使用量が減少したため、事業費が減少した。</p>
年度	その他	外注費	人件費	合計																												
H28	3,828	243	41	4,113																												
H29	4,039	243	41	4,323																												
H30	4,269	243	40	4,552																												
R1	4,091	243	42	4,376																												
R2	3,473	245	40	3,758																												
<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>民間派遣</th> <th>常勤嘱託</th> <th>都退割合</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>17%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>0%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>0%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>0%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>0%</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合	合計	H28	0	6	17%	6	H29	0	6	0%	6	H30	0	6	0%	6	R1	0	6	0%	6	R2	1	5	0%	6	<p>・事業費用の管理要員の職員数は、3プラントで2名ずつの6名で変化はなく、24時間365日のプラント運転は外注。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種免許保有者の配置が必要であり、免許保有の管理要員3名を各プラントに配置している。 ・プラント管理要員のうち、減少傾向であった都退職者の技術職がH29年度に0となった。現在は、民間派遣の1名以外は民間企業出身等のOBによる常勤嘱託に依存しており、職種は電気職若しくは機械職。</p>
年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合	合計																												
H28	0	6	17%	6																												
H29	0	6	0%	6																												
H30	0	6	0%	6																												
R1	0	6	0%	6																												
R2	1	5	0%	6																												

主な事業成果

事業
成果
①

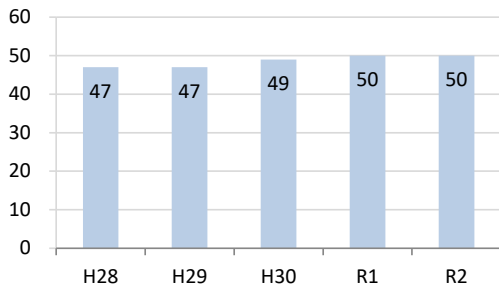
販売熱量(単位:千GJ)



- ・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。契約施設数はH28年度に1増となり、H29年度は横ばいだったが夏場の気温が低かった影響から販売熱量は微減。
- ・H30年度は猛暑と契約施設数が2増だった影響から販売熱量は増加した。
- ・R1年度は契約施設数が1増したものの7月の気温が低かった影響から販売熱量は微減となった。
- ・R2年度は契約施設数の増減はなかったが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うイベント中止や外出自粛要請などによる地域への来訪者減少により、展示場施設や商業施設、ホテルなどを中心に冷・温熱の販売量が減少した。

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施設の減少と新たな4施設の増加により46となり、H27年度まで変わらなかった。H28年度に新たに1施設の増加により47となり、H30年度に2施設の増加により49となり、R1年度に1施設増加により50となった。R2年度は増減無しである。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ コロナ禍が長期化するなか、グループの安定的な経営を維持するため、戦略①の経営状況管理にかかる内容を追記
- ◆ 臨海副都心の地域価値向上にむけた取組について検討が進みつつあるため、戦略②の年次計画等を具体化

【プランの主な改訂内容】

戦略① 安定したグループ経営の継続

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
交通事業・展示会事業の経営状況管理	<ul style="list-style-type: none">・ 収支シミュレーションの実施・ 事業各社との定例的な会合による状況把握・ 必要な対策を検討・実施しながら事業を継続	交通・展示会等の経営状況管理	<ul style="list-style-type: none">・ 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施・ 事業各社との定例的な会合による状況把握・ コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続

戦略② 臨海副都心の地域価値向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
MICE誘致の推進	<ul style="list-style-type: none">・ 体制の整備・ 本格稼働に向けて活動の試行	MICE誘致の推進	<ul style="list-style-type: none">・ 本格的な活動に向けた体制の整備・ MICE誘致推進のためのPRの試行・実施・ 外部からの問合せ対応を開始
バイエリアDICプロジェクトの支援	<ul style="list-style-type: none">・ バイエリアDICプロジェクトの動向に合わせた支援の実施	DICプロジェクトの支援	<ul style="list-style-type: none">・ 先端技術の実装と、スタートアップ集積に向けて、スタートアップ等とエリアを繋ぐサポートをする窓口を設置 (都と協定締結予定)・ 都とともに当社も事務局となるDIC協議会の運営を通じて、スタートアップ企業の臨海副都心への進出を促進

戦略 1	安定したグループ経営の継続	組織運営
------	---------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大で、旅行・出張・通勤や、催事・会議などに関する人々の動きが減少している。また、都心部における新築オフィスビルの大量供給等でオフィスビルは厳しい競争にさらされている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>◆子会社の交通事業は沿線施設の開業と観光レジャー需要に、展示会事業は旺盛な会場利用需要に支えられ、堅調な営業成績となっていたが、コロナ拡大により経営に影響を受けている。</p> <p>◆ビル事業を行う子会社(株)東京レポートセンターは、リファイナンス実施により資金収支は改善したが、借入金依存度は相対的にまだ高い状況(35%)にある。一方で、今後ビルの経年劣化に伴う修繕・更新投資の増大、コロナ後のオフィス環境の変化に対応した戦略的投資が求められるなかで、必要な資金を確保していく必要がある。</p> <p>◆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む必要がある。</p>	<p>◆収支状況について、定期的な現状把握とシミュレーションを子会社とともにを行い、コロナが収支に与える状況等を踏まえながら、適切な財務運営によって安定的な経営を維持していく。</p> <p>◆ビル事業収益の向上を図り、支出効果を見極めた効率的な資金運用に努めることにより、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るとともに、借入金の返済を着実に進めていく。</p> <p>◆グループファイナンスを効率的に活用し、資金需要に対応していく。</p>	<p>【目標①】 グループ子会社の経常利益の黒字化</p>	交通・展示会等の経営状況管理	①	<ul style="list-style-type: none"> 収支シミュレーションの実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 必要な対策を検討・実施しながら事業を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 2つの将来シナリオを想定し、収支シミュレーションを実施(6月) 収支、主要経営指標等の状況把握(毎月) 必要な対策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続
			(株)東京レポートセンターの借入金の返済	①	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 429億円 	<ul style="list-style-type: none"> 当初予定どおり、3月の返済で、残高 429億円となる見込み 	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 410億円 	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 391億円
			グループファイナンスの有効活用	①	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた資金運用 必要に応じてグループファイナンス預入金払出による資金繰り改善 貸付利率の見直し検討 	<ul style="list-style-type: none"> 安全性、流動性を最優先に外部運用 貸付利率の見直し検討中 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
<p>2020年度に経常損失を計上した子会社2社の2021年度上半期の概況では、東京ビッグサイトは黒字に回復し、ゆりかもめは昨年同期より赤字幅が減少しているが、緊急事態宣言の発令等で収益の変動も想定されることから、引き続き、毎月の収支等の把握と、必要に応じた収支シミュレーションの更新により、経営状況を注視している。</p> <p>現時点で資金投入を要する状況ではないが、必要に応じて資金面でバックアップできるようグループファイナンスを運営している。</p>								

戦略2	臨海副都心の地域価値向上	事業運営
-----	--------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 臨海副都心は、都内では貴重な緑豊かで海に面した開放的な景観や多様な屋内外の貸しスペース、宿泊・商業・娯楽・教養施設等が集積する観光拠点であるが、都心の複数エリアで大規模開発が進展し、地域の相対的な魅力の低下が危惧されるとともに、コロナ禍でまちの活力が低下している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆ここ数年、東京ビッグサイトの拡張とともに近隣地域の開発が更に進み、ホテルやホール等のMICE関連施設やアフターコンベンションに資する商業施設等が充実してきたが、コロナ禍により今後の先行きの見通しが困難になっている。</p> <p>◆青海南地区における研究開発や産業創成に関する施設の集積など、臨海副都心の特色を生かした地域の発展に、都と連携して取り組む必要がある。</p> <p>◆コロナ禍による環境変化をふまえ、地域企業と連携して地域の価値を高めていく必要がある。</p>	<p>◆当面は、MICE拠点としての特色を生かせるよう、先行事例や国の施策等を研究するとともに、施設データ集約と主催者等への効率的な情報提供などにより、地域全体の取組となるよう牽引していく。</p> <p>◆「スマート東京」先行実施エリアとして、ビジネスモデルプロジェクトやショーケース利用の受け入れに努め、地域に新しい価値を生み出す。</p> <p>◆地域に根差した団体として、地域企業や来街者の声、客観的な地域の現況把握や施策提言を行う。</p>	<p>【目標①】 MICE主催者等の利便性向上のため、MICE拠点の窓口としての機能強化が図られている</p> <p>【目標②】 都のDigital Innovation City(まちの課題解決等に資する先端技術を持つスタートアップ企業と連携し、新たなまちの魅力創出)の動向を踏まえ、必要に応じた支援ができていく</p> <p>【目標③】 立案・提言した施策が、都において採用される</p>	MICE誘致の推進	①	<ul style="list-style-type: none"> 推進体制の検討着手 MICEで活用しうる地域の施設等に関する調査の実施及び事業スキームの検討 	<ul style="list-style-type: none"> 地域でMICE受入実績のある主な施設運営者や港湾局など8者での意見交換会を実施(9月) 地域で連携してのMICE誘致推進体制を検討中 旅行代理店からの出向社員の採用(10月、1名) 施設等に関する調査について委託仕様等準備(12月発注予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 本格的な活動に向けた体制の整備 MICE誘致推進のためのPRの試行・実施 外部からの問合せ対応を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 本格的な活動開始
			DICプロジェクトの支援	②	<ul style="list-style-type: none"> DICプロジェクトの実現に向け、まちづくり協議会等と連携した支援の実施 DICプロジェクトに関連のあるグループ会社や進出事業者に対する情報提供等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 都が事務局の「Digital Innovation City協議会」に参加 シンボルプロムナードで実施予定の自動運転や、XR技術を活用した集客エンタメイベントの実施に向けた調整、実証実験企画の公募選定への参画 プロジェクトの情報提供に努め、青海南地区のオフィスビル入居企業が公募に応募 	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術の実装と、スタートアップ集積に向けて、スタートアップ等とエリアを繋ぐサポートをする窓口を設置(都と協定締結予定) 都とともに当社も事務局となるDIC協議会の運営を通じて、スタートアップ企業の臨海副都心への進出を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度より参加予定の共同事務局、相談窓口として、臨海副都心への進出意向のあるスタートアップ企業を支援するとともに、まちの課題解決に繋がる先端技術活用の検討
			臨海副都心の現状把握と都への提言	③	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 施策の立案、提言 	<ul style="list-style-type: none"> MICEに係る地域の強みや主催者のニーズ等の現状把握についての調査を2021年度内に実施予定 まちづくり協議会事務局の業務受託や各種プロジェクトチームへの参加により意見を収集 地域価値向上に資する公園等の活用策について他事例等の研究及びグループの公園管理会社と意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 施策の立案、提言 	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 施策の立案、提言
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>								
<p>MICE誘致の推進は、地域事業者等も参加する形での意見交換会の場を設けるとともに、即戦力となる人材も確保し、2023年度の本格的な活動開始に向け始動できた。今後、地域の施設等に関する調査に取り組むとともに、地域事業者等との議論を深めながら、体制づくり等の検討を進めていく。</p> <p>DICプロジェクトは、協議会の構成員として議論に加わるとともに、自動運転等の実証実験の実施に向けた調整や、企画の公募、地域企業の参加の促進など、当社の強みも活かしながら都と連携して事業を推進している。</p>								

戦略3	臨海副都心の賑わいの持続と発展	事業 運営
-----	-----------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 都内有数の屋外イベント空間である臨海副都心の公園や都有地等は、東京2020大会にも活用されるが、大会延期に伴う諸課題に対応していく必要がある。また、街の大切な活力である商業・宿泊施設は、コロナ禍の影響で観光客等が減少する中、厳しい状況に直面している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)			
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度		
<p>◆コロナ禍により臨海副都心は大変厳しい状況にあるが、東京2020大会の主要施設になるビッグサイトや公園等の提供、観客輸送等を万全に行い、大会の成功を支える必要がある。</p> <p>◆インバウンド需要が当面見込めない中、地域の各施設の活力が減退しないよう、地域企業を支えていかなければならない。</p> <p>◆ポスト・コロナも見据えて、2020年9月に開業したクルーズターミナルを活かした地域の活性化を図っていく必要がある。</p> <p>◆東京2020大会開催を控えるとともに沿線施設も相次ぎ開業しており、地域としてのアピールをより一層推進し、少しでも来街者を取り戻していく必要がある。</p>	<p>◆大会に向けた準備を着実に進めるとともに、開催地としてのレガシーの活用に取り組む。</p> <p>◆当社は、東京臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担うとともに、指定管理者として公園運営にも携わっている。地域企業とのネットワークを活かして、屋外の公共空間の活用も含めて、国内外の方々が楽しめる魅力的な場を演出していく。また、展示会等の誘致に向けた積極的な営業活動を展開し、施設の利用を促進する。</p> <p>◆将来の国際クルーズ需要の回復を見越して、地域をあげた寄港の歓迎や、乗下船客等の来街を促す仕組みを構築していく。</p> <p>◆大会開催や沿線施設の相次ぐ開業を活かして地域のPRを強化し、イメージアップを図っていく。</p>	<p>【目標①】 年間来街者数(日本在住者)3,700万人(当社調べ)</p> <p>※東京2020大会の本格的な土地利用が始まる前(2018年)の水準である。</p> <p>※ただし、令和2年11月までの利用推移から、定期券での来街は25%減少する想定を置いた。</p> <p>※変動予測の難しい訪日外国人旅行者は、人数に加ええない。</p>	オリンピック成功への協力とレガシー活用	①	<ul style="list-style-type: none"> 大会延期に伴う展示棟利用制約の対応 開催地モニュメントの設置、大会後のフォトスポットとしての活用 オリンピックレガシー等を活かした来街者数増加や回遊性向上に資する事業の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 延期後の大会期間に合わせた展示棟の利用調整を実施 開催地モニュメントをオリンピックプロムナードの一角に設置(7月) 大会後のモニュメント常設場所について都と協議、現在移設工事中 	-	-	
			地域企業等と連携した賑わいづくり	①	<ul style="list-style-type: none"> まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化に向けた検討 複数の地域企業が参画するイベントの開催促進 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のアウェアネスカラーライトアップに参画(自由の女神像) 地域のイルミネーションアイランド企画でのグループ施設の活用と、開催支援 地域企業と冬の「レインボー花火」の開催是否について議論(今期は中止) 	<ul style="list-style-type: none"> まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化 都の施策と連携してイベントの開催等を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の取組結果を踏まえ改善を図っていく 	
			利用者ニーズに基づく展示会等の誘致活動の展開	①	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供 施設や催事等の情報発信力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 館内サービス等に係るニーズ調査を実施中 2023年度の利用調整を開始 コロナ禍での催事開催を支援するサービス SNSを用いた情報の発信を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 既存顧客への施設利用促進 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供 	
			クルーズターミナルを活かした地域の活性化	①	<ul style="list-style-type: none"> 乗下船客、船員の地域への誘導促進(観光ルートの紹介等) ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 都やターミナル施設管理者等との情報交換 	<ul style="list-style-type: none"> ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 実施内容についての課題抽出、改善、実施の継続 	
			実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>2021年1月～11月までの年間来街者数(当社調べ・一部推計値含む)は、2,028万人(※注)である。</p> <p>当年度は、大会開催のためビッグサイトや都有地(公園等)の催事利用に制約があったことに加え、緊急事態宣言の断続的な発令で地域の施設においても直接的な集客活動が難しく、来街者数は回復していないが、地域の話題を絶やさぬよう地域事業者等と連携してライトアップ企画等に取り組んだ。</p> <p>※訪日外国人旅行者数については推計に使用する公的機関の調査資料が公表されていないため、数値に含む。</p>				来街者獲得のための広報・情報発信	①	<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」のアクセス解析等による現行コンテンツの分析や類似サイトのコンテンツ調査の実施 SNSごとの特性を踏まえた情報発信方法の検討 グループ広報企画担当者会開催等連携した広報活動の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 臨海地域ポータルサイト「東京お台場.net」の改善(おさんぽコース作成等) LINEアカウントによる定期的な地域情報発信による、友だち数の順調な増加 グループ広報企画担当者会開催予定(12月) 	<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの検討・作成 SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの作成 SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施

戦略4	社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 我が国の物流を支える東京港は、今後も貨物量の増大が見込まれるなか施設能力が限界を超えつつあり、抜本的対策を要する時期にきている。また、まちびらきから20余年を迎える臨海副都心は、開発当初から築きあげてきた「安全・安心」の特長を将来にわたって守り抜いていかなければならない。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆東京港の抜本的な貨物処理能力の向上には既存コンテナふ頭の再編が不可欠であり、ヤード及び荷役施設の整備・貸付等を担う子会社東京港埠頭(株)は、都と一体となって再編に取り組む必要がある。</p> <p>◆臨海副都心の開発当初から子会社各社が運営を担ってきた基盤インフラの主要な設備が、更新時期を迎えている。</p> <p>◆地域のさらなる発展に向け、環境に配慮したまちの創出に貢献することが求められている。</p>	<p>◆中央防波堤外側ふ頭第2バースへ機能移転した青海ふ頭第3バースの跡地を活用して青海ふ頭を再編。青海ふ頭第4バースの拡張や青海公共ふ頭の拡張とトランスファークレーンの導入により、荷役効率化と周辺交通渋滞緩和を図る。</p> <p>◆臨海地域の都市基盤を支える公共性の高い施設について、サービスの提供を途切れさせることなく設備を更新していく。</p> <p>◆グループ環境行動計画に基づき、温室効果ガス削減等に取り組んでいく。</p>	<p>【目標①】 青海コンテナふ頭の物流機能を維持しながら、ヤード改修等が着実に進捗している。</p> <p>【目標②】 ゆりかもめの自動運転及び熱供給事業の冷水安定供給に必要な設備が適切に更新されている。</p> <p>【目標③】 特定低公害車・低燃費車への転換促進により、環境に配慮したまちの形成に貢献している。</p>	<p>青海コンテナふ頭の再編整備</p>	①	<p>・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施(ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など)</p>	<p>・5バース中2バースの整備に着手 ・A4バース拡張整備中(2020年12月着手) ・公共ふ頭の再編整備に着手(A3跡地の一部工事、10月着手)</p>	<p>・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施(ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など)</p>	<p>・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施(ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など)</p>
			<p>インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新</p>	②	<p>・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所(対象6箇所中1箇所完了) ・熱供給用冷凍機：1基更新(1995年製造14基中11基更新)</p>	<p>・ゆりかもめATC/TD装置：1箇所(有明)更新中(装置製作、動作確認等実施) ・熱供給用冷凍機：1基(有明南・吸収式冷凍機)更新(H7製造14基(改修した1基除く)中11基更新)</p>	<p>・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所(対象6箇所中2箇所完了)</p>	<p>・ゆりかもめATC/TD装置更新：4箇所(対象6箇所中6箇所完了) ・熱供給用冷凍機：2基更新(H7製造14基中更新13基)</p>
			<p>特定低公害・低燃費車への転換</p>	③	<p>・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進</p>	<p>・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進</p>	<p>・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進</p>	<p>・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
<p>青海コンテナふ頭では、利用者との調整を行いながら、荷役への影響を最小限に抑えつつ、A4バースの拡張及び公共ふ頭再編に向けての整備を着実に進めている。</p> <p>また、ゆりかもめや熱供給施設では、サービスを継続させつつ主要設備を更新していくための様々な制約に対処しながら施工を進めており、このうち今年度の熱供給用冷凍機の更新は計画どおり完了した。</p>								

戦略5	人材育成と働きやすい職場づくりによるグループの基盤強化	組織運営
-----	-----------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○				

【戦略を設定する理由・背景】
 少子高齢化が進むなか、会社が将来にわたって地域の発展を支えていくためには、人材育成及び優秀な人材に選ばれる魅力ある職場環境の創出が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆OJTやグループ共同研修等によりグループ全体として人材の育成を図っているが、固有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。</p> <p>◆広い視野を持ち、各事業や臨海地域に精通した人材育成のため、様々な経験や研修の機会に充実に取り組んでいく必要がある。</p> <p>◆社員が意欲と能力を十分発揮することによって生産性向上を図れるよう、ライフ・ワーク・バランスのとれた働き方ができる職場環境を形成していく必要がある。</p>	<p>◆グループ社員に共通して必要な能力・知識を習得するための研修は、受講対象や内容の充実を図っていくとともに、オンライン研修の拡充などにより、受講しやすい環境整備も進めていく。また、グループ各社の研修担当者等との意見交換などを通じて、より効果的な共同研修の検討・実施を推進する。</p> <p>◆固有社員について、グループ内外の人事交流やプロジェクト研修等を継続的に行うための仕組みを作る。あわせて、採用(障害者雇用を含む)の手法などの情報交換の機会を作る。</p> <p>◆個々のライフスタイルに合った働き方ができる職場環境の整備と、生産性の向上に必要な施策を着実に進めていく。</p>	<p>【目標①】 事業や地域に精通するとともに多様な経験を積んだ固有社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に貢献している。</p> <p>【目標②】 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。</p>	グループ共同研修	①	<ul style="list-style-type: none"> オンライン研修の拡充 WEBも併用したプロジェクト研修の実施 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討 	<ul style="list-style-type: none"> グループ共同研修の全てをオンラインで実施予定(2020年度6研修 → 2021年度9研修) プロジェクト研修はWEBと対面開催を併用して効率的に実施中 各社の研修担当者会を開催(12月予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施
			固有社員の採用・育成	①	<ul style="list-style-type: none"> 受入可能ポストやフォロー体制の検討 採用手法の情報交換会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社における受入派遣の課題をヒアリングし、2022年度の人事交流案を調整中 グループ会社間で採用手法を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 制度化に向けた労働法制度の取扱いの整理・検討 派遣可能な各社との人事交流の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣可能な各社との人事交流の実施 グループ人事交流の制度化
			多様な働き方の実現	②	<ul style="list-style-type: none"> 各社のテレワーク等の課題整理、解決策検討 各種ICTツールの活用状況など社員の働き方の検証 テレワークの積極的活用にあわせてワークスタイルを検討 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向けて取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 各社でテレワーク等を継続的に実施 電子データの探索性・閲覧性の向上、リモート会議ツールの習熟が必要 ①文書管理サーバの再構成、②端末のマルチディスプレイ化、③リモート会議ツールの標準化・社内研修を順次実施 グループで障害者雇用事例を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 各社のテレワーク等の課題の解決 生産性向上に向けた施策の実施、推進 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 各社のテレワーク等の課題の解決 生産性向上に向けた施策の実施、推進 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
<p>グループ共同研修のオンライン化を進め、交代制勤務者も含め受講しやすい環境を整えてきたことで、グループの社員として必要な知識や能力の習得機会の拡充につながっている。また、人事交流を行う上での課題や、採用手法について、グループ各社の状況把握や情報共有に取り組んでいる。</p> <p>社内においては、社員の働き方を検証してきたところであり、電子データの文書管理の工夫や、端末の利便性向上等を順次進めていくことで、テレワークの併用など働きやすい職場環境の形成に努めていく。</p>								

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

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
はんこレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し ○事案決定のための押印を含む内部手続の押印について、2023年3月までに電子化を行う（業務システム上の都合により対応が困難な内部手続きを除く）。
FAXレス	○相手方の都合によりやむを得ずFAXを使用するケースがあるが、そうしたケースにおいてもペーパーレスによる取扱いができるよう、2021年内を目標に複合機を更改し、ペーパーレスでFAXを送受信できる機種を選定する。また、更改後は、ペーパーレスによる取り扱いを標準設定とし、紙によるFAX送受信の98%削減を目指す。	・複合機の要件を整理するとともに、導入する機種を選定した。	○引き続き、紙によるFAX送受信の98%削減を継続する。
5つのペーパーレス	○両面印刷の奨励など、引き続き使用枚数の抑制に取り組む。 ○2021年内を目標にタブレット導入等の施策の実施を計画しており、導入後の期間において、2019年度比で紙の使用枚数40%減を目指す。	・タブレット型端末等の機器の導入に着手し、順次社内展開を進めている。 ・ペーパーレス会議やリモート会議を促進し、紙を使用する機会を低減させた。 ・従前紙で配布していた給与支給明細を電子化した。	○PDF編集ソフトの導入・定着化を進め、ペーパーレス環境における利便性向上を図る。 ○紙使用枚数の更なる削減に取り組み、2023年3月までに2019年度同月比60%削減する。
キャッシュレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
タッチレス	○団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	○団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
テレワーク	○引き続き在宅勤務を併用した勤務体制を継続する。 ○在宅勤務の実施率は月40%（※）を目標とする。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	・月40%を目標とする在宅勤務に継続して取り組んでいる。	○引き続き在宅勤務を併用した勤務体制を継続する。 ○新型コロナウイルス感染拡大時等において、都・国等からの在宅勤務委実施要請があった際には、適切に対応する。