

株式会社東京臨海ホールディングス

経営改革プラン 2023 年度改訂版

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

2022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	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、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		
役員数	役員数	13(47) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 5(12) 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(31) 人	(都派遣職員 3(14) 人 都退職者 4(4) 人)
	常勤職員数	25(572) 人	(都派遣職員 18(69) 人 都退職者 0(20) 人)
	再雇用・非常勤職員数	0(7) 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 (2021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	損益
事業全体	60,391,599	100%	56,537,813	100%	3,853,786
(償却前損益)					18,646,909
埠頭事業	14,840,688	24.6%	13,112,090	23.2%	1,728,598
交通事業	5,781,121	9.6%	7,255,429	12.8%	△ 1,474,308
展示会事業	11,127,739	18.4%	8,750,847	15.5%	2,376,892
ビル事業	20,795,138	34.4%	16,311,342	28.9%	4,483,796
熱供給事業	3,944,639	6.5%	3,704,162	6.6%	240,477
その他	3,902,274	6.5%	7,403,943	13.1%	△ 3,501,669

※固定資産への投資額：6,662,382千円

売上高内訳

都財政受入額 9,112,930

自主事業収益等 51,278,669

<都財政受入額 内訳>

受託料	2,706,451
指定管理料	2,614,114
施設利用料	3,792,365
その他	0

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 3,841,626

売上原価 52,696,187

<売上原価 内訳>

人件費	4,877,435
委託費	9,989,113
減価償却費	14,556,990
その他	23,272,649

貸借対照表 (資産の部)

1 流動資産	96,242,482
現金及び預金	68,939,003
有価証券	20,600,236
その他	6,703,243
2 固定資産	285,141,907
固定資産	272,658,071
有価証券	7,110,991
その他	5,372,845
資産合計	381,384,389

貸借対照表 (負債の部)

3 流動負債	24,171,459
借入金・社債	7,598,442
その他	16,573,017
4 固定負債	112,319,010
借入金・社債	84,686,368
その他	27,632,643
負債合計	136,490,469
(純資産の部)	
5 資本金	12,000,000
6 剰余金	183,377,753
7 その他	49,516,167
資本合計	244,893,920
負債・純資産合計	381,384,389

※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。

事業別損益

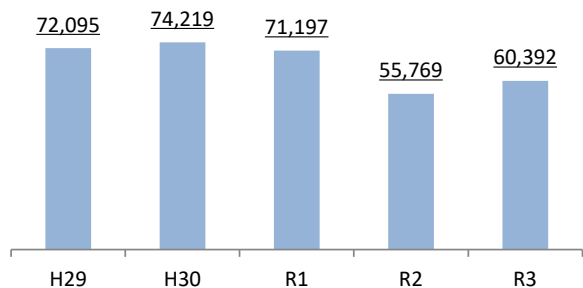
貸借対照表

2 2017年度以降の事業実施状況

《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向

売上高（単位：百万円）



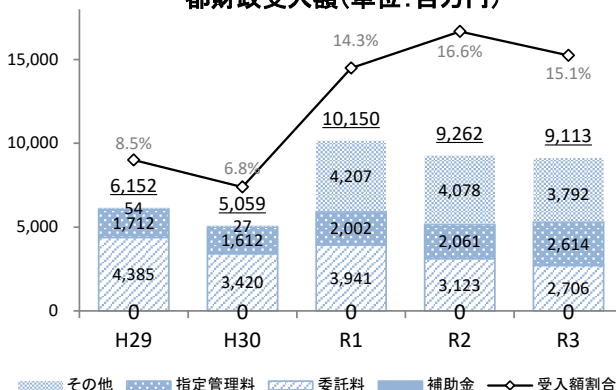
・R1年度まで埠頭、交通、展示会、ビル、熱供給の各事業は堅調に推移していた。

・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、特に交通事業と展示会事業では大幅な減収となった。

・R3年度も新型コロナウイルス感染症の影響は続いているが、交通事業は前年度比29%増、展示会事業は41%増と売上が回復しつつある。

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（単位：百万円）



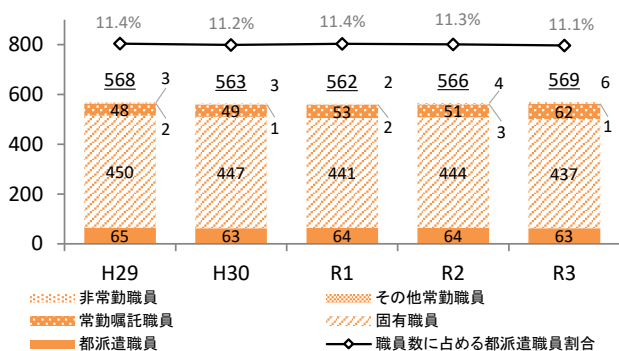
・H30年度までの都財政受入額は、売上高に占める割合が6～8%台で推移しており、グループ全体を通して、都財政に頼らずに各事業の売り上げを確保してきた。

・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。

・R1～R3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り増となったものである。

2-3 職員数の推移から見る経営状況

人員数（単位：人）

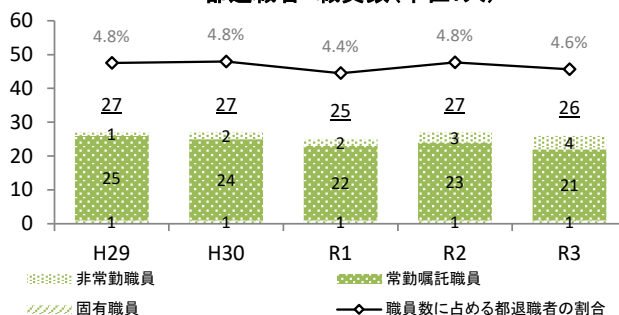


・グループ全体の職員数はH29～R3年度について、ほぼ同水準である。構成員については、各社の成長、成熟度に応じて、固有職員等への切り替えが進んだ結果、都派遣職員及び都退職者は、全体のおおむね1割程度となっている。

・都派遣職員は、主に管理職や係長職に配置している。そのうち技術職は、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、常勤嘱託職員として採用し、行政経験を生かしたノウハウを継承している。特に、技術職の都退職者が埠頭事業等で専門的な知識・経験を生かして活躍している。

都退職者 職員数（単位：人）



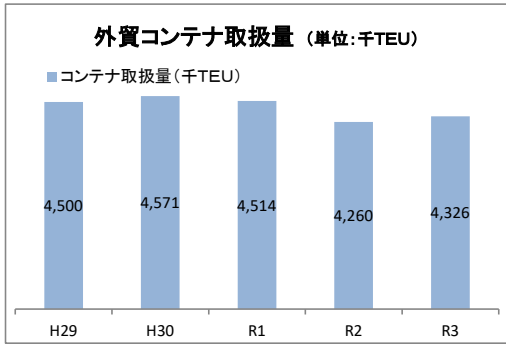
3 主要事業分野に関する分析

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、新海面処分場等の基盤整備や地方港湾の埋立用材として活用しているほか、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>																																					
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>売上高に占める都財政受入額割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>16,160</td> <td>12,366</td> <td>3,795</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> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>15,723</td> <td>12,225</td> <td>3,498</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> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>14,938</td> <td>12,694</td> <td>2,243</td> <td>15.0%</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	H29	16,160	12,366	3,795	23.5%	H30	15,412	12,580	2,832	18.4%	R1	15,723	12,225	3,498	22.2%	R2	15,271	12,566	2,705	17.7%	R3	14,938	12,694	2,243	15.0%	<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120～130億、建設発生土有効利用事業などの都委託料が概ね20～40億にて推移しており、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 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 R3 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																																	
H29	16,160	12,366	3,795	23.5%																																		
H30	15,412	12,580	2,832	18.4%																																		
R1	15,723	12,225	3,498	22.2%																																		
R2	15,271	12,566	2,705	17.7%																																		
R3	14,938	12,694	2,243	15.0%																																		
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> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>724</td> <td>5,109</td> <td>7,337</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H29	800	5,367	5,119	H30	762	3,969	6,100	R1	754	4,567	6,657	R2	748	3,879	7,085	R3	724	5,109	7,337	<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 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 R3 外貨埠頭事業における維持修繕等の増加 <ul style="list-style-type: none"> ・港内清掃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																																			
H29	800	5,367	5,119																																			
H30	762	3,969	6,100																																			
R1	754	4,567	6,657																																			
R2	748	3,879	7,085																																			
R3	724	5,109	7,337																																			
再委託費	<p>埠頭事業部門における再委託費 (単位:百万円)</p> <table border="1"> <caption>埠頭事業部門における再委託費 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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> <tr> <td>R3</td> <td>1,666</td> <td>12.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H29	3,208	28.4%	H30	2,292	21.2%	R1	2,912	24.3%	R2	2,137	18.2%	R3	1,666	12.7%	<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																																				
H29	3,208	28.4%																																				
H30	2,292	21.2%																																				
R1	2,912	24.3%																																				
R2	2,137	18.2%																																				
R3	1,666	12.7%																																				
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の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>22</td> <td>56</td> <td>14</td> <td>92</td> <td>23.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>22</td> <td>56</td> <td>17</td> <td>95</td> <td>23.2%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>21</td> <td>55</td> <td>19</td> <td>95</td> <td>22.1%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>22</td> <td>60</td> <td>16</td> <td>98</td> <td>22.4%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>23</td> <td>60</td> <td>19</td> <td>102</td> <td>22.5%</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の割合	H29	22	56	14	92	23.9%	H30	22	56	17	95	23.2%	R1	21	55	19	95	22.1%	R2	22	60	16	98	22.4%	R3	23	60	19	102	22.5%	<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、常勤嘱託職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係者との円滑な調整 ・高い専門性を発揮した埠頭維持修繕等 <p>職種構成</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
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の割合																																	
H29	22	56	14	92	23.9%																																	
H30	22	56	17	95	23.2%																																	
R1	21	55	19	95	22.1%																																	
R2	22	60	16	98	22.4%																																	
R3	23	60	19	102	22.5%																																	

主な事業成果

事業成果①

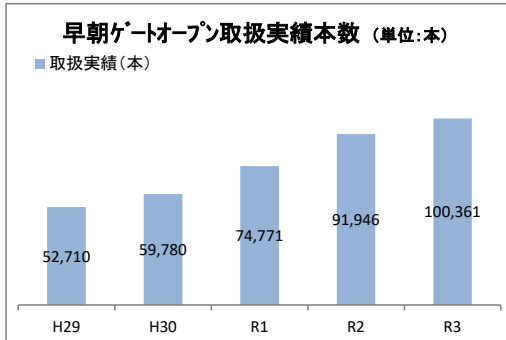


●外貿コンテナ取扱量(東京港埠頭(株)管理運営埠頭分)

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24年連続外貿コンテナ貨物取扱量日本一に貢献している(R3実績時点)。

引き続き、貨物量の増大や船舶の大型化に対応した港づくりを実施する。

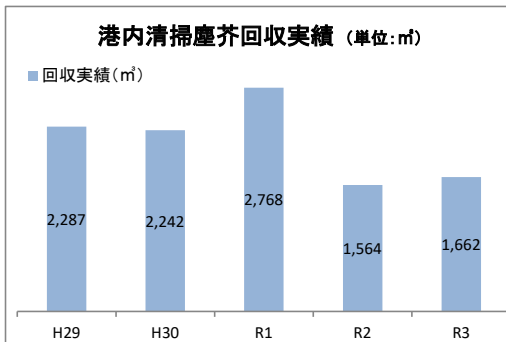
事業成果②



●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。

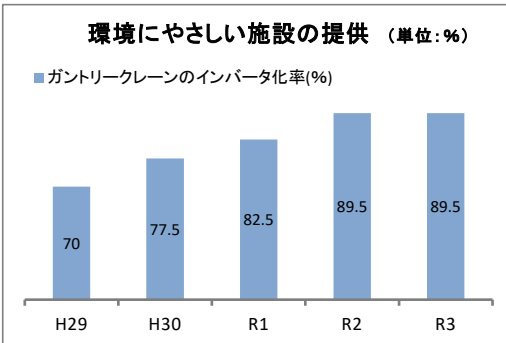
事業成果③



●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

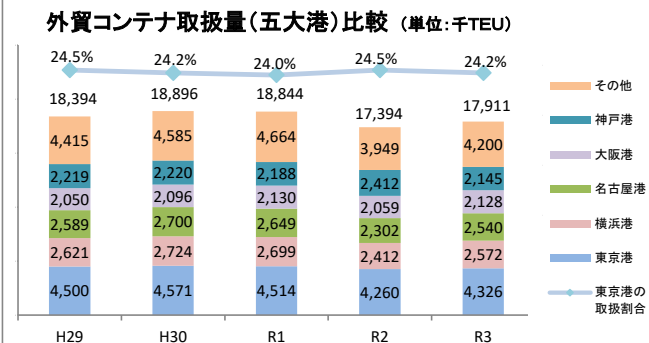


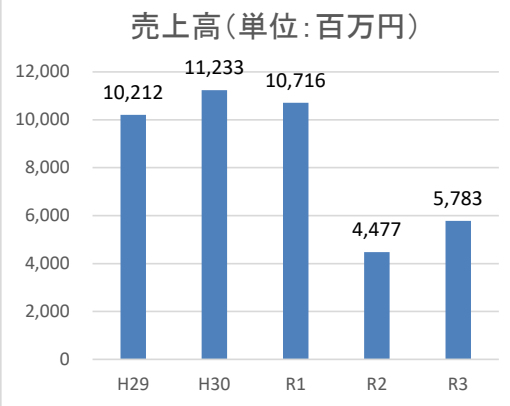
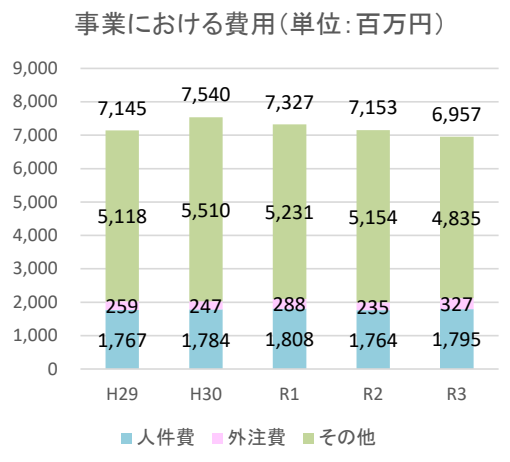
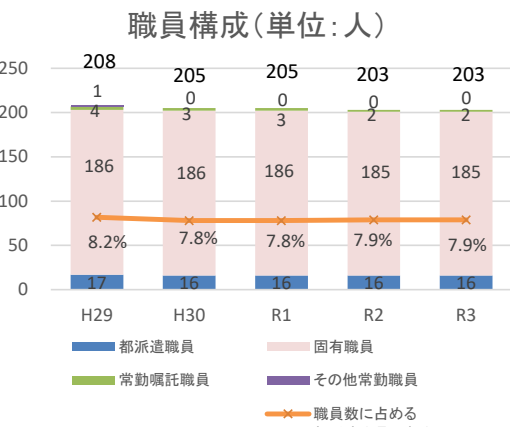
●環境にやさしい施設の提供(ガントリークレーン)

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

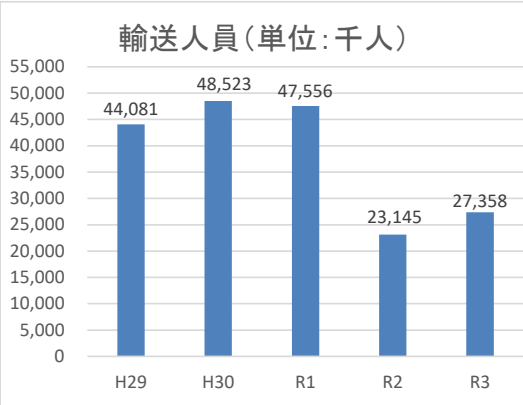
【参考】外貿コンテナ取扱量(五大港比較)推移(国土交通省HPより抜粋)
東京港の輸出入貨物の大部分を占めるコンテナ貨物は、取扱量が全国一となっており、そのほとんどは東京港埠頭(株)のコンテナターミナルで取り扱っている。



<p>事業分野</p>	<p>交通事業</p>																																					
<p>事業概要</p>	<p>(株)ゆりかもめは、都心部と臨海副都心や豊洲地区を結び、働き、住み、学ぶ人々のための交通手段として、新交通システムによる安全安定運行を行っている。また、臨海地域を回遊できる唯一の鉄道事業者として、国内外からの様々なお客様に対し、安全で快適な輸送サービスを提供している。</p>																																					
<p>各指標に基づく分析</p>																																						
<p>売上高</p>	<p style="text-align: center;">売上高(単位:百万円)</p>  <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>5,783</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H29	10,212	H30	11,233	R1	10,716	R2	4,477	R3	5,783	<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。R3年度は、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けたが、輸送人員は徐々に回復し、前年度比29%の増収となった。 																								
年度	売上高(百万円)																																					
H29	10,212																																					
H30	11,233																																					
R1	10,716																																					
R2	4,477																																					
R3	5,783																																					
<p>事業費用</p>	<p style="text-align: center;">事業における費用(単位:百万円)</p>  <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>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> <tr> <td>R3</td> <td>1,795</td> <td>327</td> <td>4,835</td> <td>6,957</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	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	R3	1,795	327	4,835	6,957	<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。 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。R3年度は、減価償却費が減少したことに加え、修繕費や委託費について、安全・安定運行の確保に必要な経費以外の経費の節減を徹底した。 ・外注費に係る主な業務 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																																		
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																																		
R3	1,795	327	4,835	6,957																																		
<p>再委託費</p>	<p>なし</p>																																					
<p>職員構成</p>	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p>  <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>固定職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>17</td> <td>186</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>16</td> <td>186</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>205</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>16</td> <td>186</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>205</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>16</td> <td>185</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>203</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>16</td> <td>185</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>203</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固定職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計	H29	17	186	4	1	208	H30	16	186	3	0	205	R1	16	186	3	0	205	R2	16	185	2	0	203	R3	16	185	2	0	203	<ul style="list-style-type: none"> ・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	固定職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計																																	
H29	17	186	4	1	208																																	
H30	16	186	3	0	205																																	
R1	16	186	3	0	205																																	
R2	16	185	2	0	203																																	
R3	16	185	2	0	203																																	

主な事業成果

事業
成果
①

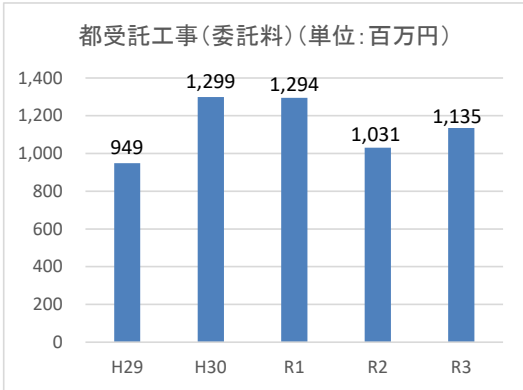


●輸送人員の推移等

・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。R3年度は、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けたが、輸送人員は徐々に回復し、前年度比18%の増となった。

・R4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。

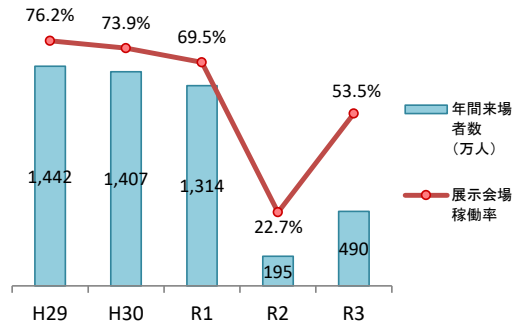
※当該会計は、通過勘定として処理されるため損益計算書に計上されていない。

<p>事業分野</p>	展示会事業																															
<p>事業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・東京ビッグサイトの管理運営(展示会主催者への貸出・サポートを含む) ・展示会の主催・運営(日本国際工作機械見本市、危機管理産業展、国際航空宇宙展、東京モーターショー運営等) 																															
各指標に基づく分析																																
<p>売上高</p>	<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>都財政受入額以外 (百万円)</th> <th>都財政受入額 (百万円)</th> <th>都財政受入割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>6,810</td> <td>3,781</td> <td>35.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外 (百万円)	都財政受入額 (百万円)	都財政受入割合 (%)	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%	R3	6,810	3,781	35.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・R1年度には恒設の南展示棟及び東京2020大会の利用契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。 ・R3年度は、東京2020大会後の10月より利用再開となり、新型コロナウイルス感染拡大防止のための人数制限等の影響を受けつつも、展示会やイベント等の利用が回復した。 						
年度	都財政受入額以外 (百万円)	都財政受入額 (百万円)	都財政受入割合 (%)																													
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%																													
R3	6,810	3,781	35.7%																													
<p>事業費用</p>	<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 (百万円)</th> <th>外注費 (百万円)</th> <th>その他 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>509</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> <tr> <td>R3</td> <td>584</td> <td>3,605</td> <td>5,280</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)	H29	509	3,213	6,102	H30	596	3,940	6,394	R1	600	3,961	6,394	R2	573	3,852	4,181	R3	584	3,605	5,280	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会場の運営では展示会主催者との利用調整、各種サポートを当社で実施し、施設・設備の維持管理や補修、清掃、警備等を外注している。 ・展示会の主催・運営においては、展示会の企画、出展企業への営業、各種出展サポートを当社で実施し、ブース設営等の各種工事、警備、清掃、印刷等を外注している。 ・その他費用の大半は水道光熱費、東京都への施設利用料が占める。 						
年度	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)																													
H29	509	3,213	6,102																													
H30	596	3,940	6,394																													
R1	600	3,961	6,394																													
R2	573	3,852	4,181																													
R3	584	3,605	5,280																													
<p>再委託費</p>	なし																															
<p>職員構成</p>	<p style="text-align: center;">職員構成 (単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>常勤嘱託職員 (人)</th> <th>固有職員 (人)</th> <th>都派遣職員 (人)</th> <th>都派遣職員割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>4</td> <td>46</td> <td>3</td> <td>5.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	常勤嘱託職員 (人)	固有職員 (人)	都派遣職員 (人)	都派遣職員割合 (%)	H29	4	54	2	3.3%	H30	3	56	2	3.3%	R1	3	45	3	5.9%	R2	3	50	3	5.4%	R3	4	46	3	5.7%	<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。 ・都派遣職員は技術職である。 ・会場営業・主催部門職員が6割程度、施設安全部門職員は4割程度。
年度	常勤嘱託職員 (人)	固有職員 (人)	都派遣職員 (人)	都派遣職員割合 (%)																												
H29	4	54	2	3.3%																												
H30	3	56	2	3.3%																												
R1	3	45	3	5.9%																												
R2	3	50	3	5.4%																												
R3	4	46	3	5.7%																												

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の推移

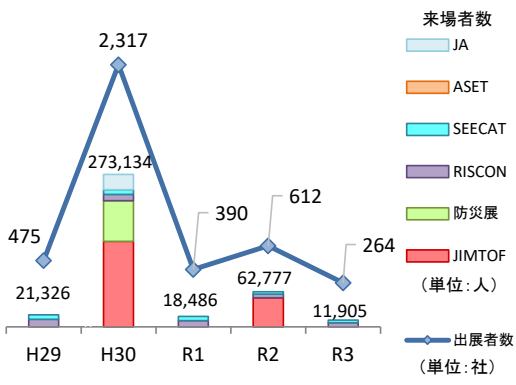


●展示会場稼働率と年間来場者数

- ・展示会等の催事にスペースを提供し、出展企業や展示会来場者に対して商談の場を提供している。
- ・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。
- ・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。
- ・R2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により多くの展示会が中止や延期となり、年間来場者数が減少した。
- ・R3年度は、東京2020大会後の10月より各種催事が開催されたが、イベントにおける参加人数制限の影響もあり来場者数が伸び悩んだ。

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



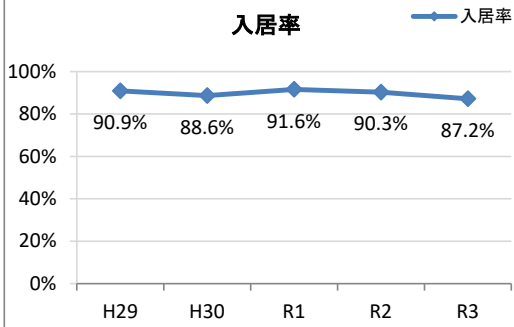
●主催展示会における出展者数・来場者数

- ・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年度の当社主催の日本国際工作機械見本市「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開催に変更された。
- ・R3年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止対策を徹底したうえで、当社主催のRISCONとSEECATが開催されたが、出展者/来場者ともに戻り切れていない。

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(単位:百万円)</p> <p style="text-align: center;">■ 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>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> <tr> <td>R3</td> <td>11</td> <td>21,352</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額	都財政受入額以外	H29	0	25,204	H30	0	25,291	R1	11	23,883	R2	11	21,661	R3	11	21,352	<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年度からR3年度は大規模テナント退去や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																														
H29	0	25,204																														
H30	0	25,291																														
R1	11	23,883																														
R2	11	21,661																														
R3	11	21,352																														
事業費用	<p style="text-align: center;">ビル事業における費用(単位:百万円)</p> <p style="text-align: center;">■ 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>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> <tr> <td>R3</td> <td>458</td> <td>3,380</td> <td>13,820</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H29	466	3,697	12,281	H30	453	3,803	12,570	R1	457	3,926	12,640	R2	460	3,394	12,194	R3	458	3,380	13,820	<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。R3年度は、(株)東京レポートセンターの一部ビルで大ロテナント退去後の大規模修繕実施等を行った。 						
年度	人件費	外注費	その他																													
H29	466	3,697	12,281																													
H30	453	3,803	12,570																													
R1	457	3,926	12,640																													
R2	460	3,394	12,194																													
R3	458	3,380	13,820																													
再委託費	なし																															
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>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>43</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>45</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>44</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>1</td> <td>7</td> <td>41</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>45</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	職員数に占める都派遣職員の割合	H29	2	5	43	0.0%	H30	2	4	45	0.0%	R1	1	5	44	0.0%	R2	1	7	41	0.0%	R3	3	8	45	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員が過半数を占め、残りは常勤嘱託(シニア)職員と非常勤職員である。 ・H26年度までは、東京ビッグサイトに都派遣職員が数名いたが、それ以降は都派遣職員はいない。
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	職員数に占める都派遣職員の割合																												
H29	2	5	43	0.0%																												
H30	2	4	45	0.0%																												
R1	1	5	44	0.0%																												
R2	1	7	41	0.0%																												
R3	3	8	45	0.0%																												

主な事業成果

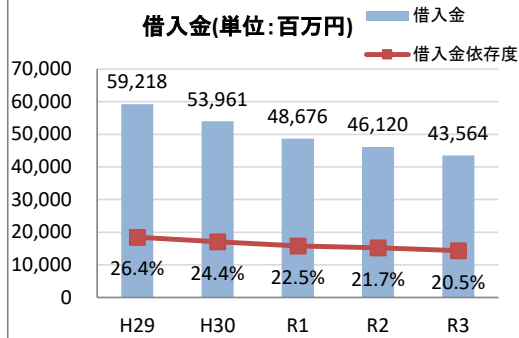
事業
成果
①



●入居率の推移

・新型コロナウイルス感染症の影響を受けたオフィス需要の変化等により、都心部オフィスの空室率は高い水準が続いているなど、厳しい競争下にあり、R2年度以降の入居率は減少傾向となっている。

事業
成果
②



●借入金の推移

・H29年度には㈱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、㈱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、年間の元本返済額は46億円から19億円に減少した。

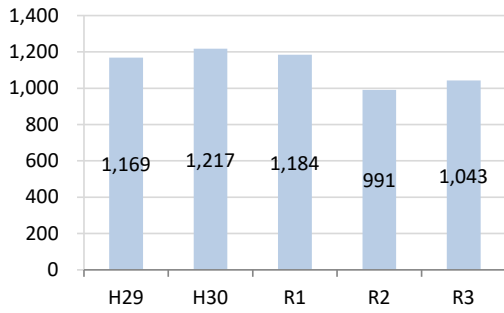
・借入金依存度についても、一貫して減少し続けている。

<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対し冷水・温水を供給する熱供給事業を行い、この地域の発展とともに熱供給量を順調に伸ばしてきた。 ・令和3年度実績では、熱供給量1,043千GJ、契約施設数48となっている。</p>																															
<p>各指標に基づく分析</p>																																
<p>売上高</p>	<p style="text-align: center;">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>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> <tr> <td>R3</td> <td>6,242</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高(百万円)	H29	5,871	H30	6,001	R1	6,555	R2	6,220	R3	6,242	<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。 ・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ものの、契約施設数の1増やH29年1月からH31年3月までの期限付料金減額の終了により売上は大幅に増加した。R2年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う地域への来訪者減少により売上が減少した。 ・R3年度は概ね平年並みの気温で、契約施設数が1増3減となったものの、東京2020大会に伴い世界各国から多くのメディア関係者が来訪したことによりホテルなどを中心に冷・温熱の販売量が若干回復して売上が増加した。</p>																		
年度	売上高(百万円)																															
H29	5,871																															
H30	6,001																															
R1	6,555																															
R2	6,220																															
R3	6,242																															
<p>事業費用</p>	<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>H29</td> <td>41</td> <td>243</td> <td>4,039</td> <td>4,323</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>40</td> <td>243</td> <td>4,269</td> <td>4,552</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>42</td> <td>243</td> <td>4,091</td> <td>4,376</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>40</td> <td>245</td> <td>3,473</td> <td>3,758</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>41</td> <td>247</td> <td>3,941</td> <td>4,229</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H29	41	243	4,039	4,323	H30	40	243	4,269	4,552	R1	42	243	4,091	4,376	R2	40	245	3,473	3,758	R3	41	247	3,941	4,229	<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、清掃排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。設備機器の耐用年数経過に伴う減価償却費の減少により、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費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。R3年度は原油価格の高騰に伴う電気及びガスのエネルギー単価の上昇などにより、事業費が増加した。</p>
年度	人件費	外注費	その他	合計																												
H29	41	243	4,039	4,323																												
H30	40	243	4,269	4,552																												
R1	42	243	4,091	4,376																												
R2	40	245	3,473	3,758																												
R3	41	247	3,941	4,229																												
<p>再委託費</p>	<p>なし</p>																															
<p>職員構成</p>	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>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>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> <tr> <td>R3</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	H29	0	6	0	6	H30	0	6	0	6	R1	0	6	0	6	R2	1	5	0	6	R3	1	5	0	6	<p>・事業費用の管理要員の職員数は、3プラントに各2名ずつの6名で、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二種免許保有者の配置が必要であり、免許を保有する管理要員を各プラントに1名ずつ配置している。 ・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1名及び民間企業等OBの常勤嘱託5名の電気又は機械の技術職により管理をしている。</p>
年度	民間派遣	常勤嘱託	都退割合	合計																												
H29	0	6	0	6																												
H30	0	6	0	6																												
R1	0	6	0	6																												
R2	1	5	0	6																												
R3	1	5	0	6																												

主な事業成果

事業
成果
①

販売熱量(単位:千GJ)

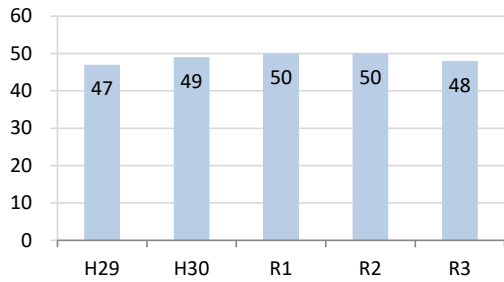


●販売熱量

- ・既存契約施設の省エネ対策が進み、全体の販売熱量は減少傾向にある。
- ・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地域への来訪者減少により販売熱量が減少した。
- ・R3年度は契約施設数が1増3減となったが、東京2020大会に伴い世界各国から多くのメディア関係者が来訪し、ホテルなどを中心に冷・温熱の販売熱量が増加した。

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は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年度は船の科学館等休止に伴う2施設の減少と新たな4施設の増加により46となり、H27年度までそのまま推移した。
- ・H28年度に新たに1施設が増加して47となり、H30年度に2施設の増加により49、R1年度には1施設が増加して50となった。
- ・R3年度は1施設の増加と、大江戸温泉物語等暫定事業者の撤退に伴う3施設の減少により48となった。

2023年度改訂版のポイント

◆戦略2 臨海副都心の地域価値向上

「DICプロジェクトの支援」について、都のDigital Innovation Cityプロジェクトの支援について実証企画が実現するなど臨海副都心の地域価値向上にむけた活動が進捗したため、取組内容や目指していく指標を具体化

◆戦略3 臨海副都心の賑わいの持続と発展

人の動きの回復、地域の意見、国際クルーズ船の寄港状況などを踏まえ、取組を見直し

◆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

世界的な半導体及び鋼材不足の影響による設備の製作の長期化などにより、取組の指標について修正

【プランの主な改訂内容】

戦略2 臨海副都心の地域価値向上

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
DICプロジェクトの支援	・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	DICプロジェクトの支援	・ DIC協議会の共同事務局、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、<u>対応していく実証企画は6件程度を目指す</u> ・ 自動運転等の次世代モビリティ技術など、DIC協議会によるまちの課題解決に繋がる先端技術活用を支援

戦略3 臨海副都心の賑わいの持続と発展

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
地域企業等と連携した賑わいづくり	・2022年度の取組結果を踏まえ改善を図っていく	地域企業等と連携した賑わいづくり	・ 夜間の賑わいづくりに取り組むことで、地域からの美しい夜景の魅力を伝える機会を創出 ・ 民間の大型イベントと連動させ相乗効果を生み出す催しの開催 ・ 夏季の来街者数が伸びるよう、催事の充実に向けた関係者合意形成に協力
来街者獲得のための広報・情報発信	・「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	来街者獲得のための広報・情報発信	・ 「東京お台場.net」のアクセス解析等により、関心度の高いキーワードを分析し、臨海地域の魅力を重点的に発信 ・ 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

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
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	・ 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)	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	・ 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基は、世界的な半導体及び鋼材不足の影響による製作の長期化のため2024年度の更新に変更

戦略1 安定したグループ経営の継続

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

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

コロナの拡大で、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）

- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。

課題解決の手段

- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。

3年後（2023年度）の到達目標

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 【目標①】
グループ子会社の経常利益の黒字化

2020年度に経常損失を計上した子会社2社の2022年度上期の経営状況について、東京ビッグサイトは経常利益を計上した一方、ゆりかもめは昨年同期より収益が大幅に回復したものの、経常での黒字計上までには至っていない。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。

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にグループファイナンスを運営している。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
交通・展示会等の経営状況管理	目標①	<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"> ・複数の将来シナリオを想定し収支シミュレーション実施（6月） ・収支、主要経営指標等の状況把握（毎月） ・ビッグサイトは、展示場稼働による収益増等で上期は引き続き経常利益を計上 ・ゆりかもめは、経費節減に加え輸送人員増等で上期の経常損失は大きく改善、また設備投資の時期等見直しで累積資金の減少を抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の旅客輸送や展示場稼働について3つの想定を置いて試算し、今後の経営について議論している。 ・展示場では、コロナ禍における出展各企業の販促方法の多様化等により、展示会の規模縮小等の発生など不透明な状況が継続するが、ニーズへの対応や誘致活動等を行うなど、稼働向上に取り組んでいる。 ・ゆりかもめでは、運行維持に係る経費以外の節減や、設備投資の優先順位の精査等に取り組んでおり、また、沿線施設の稼働増に伴い、定期外収入の回復傾向が続いている。 	<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	目標①	<ul style="list-style-type: none"> ・借入金残高 410億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初予定どおり、3月の返済で残高 410億円となる見込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・都心部におけるオフィスビル市況は依然として厳しい状況が続いているものの、仲介業者との綿密な連携や利用者のニーズに合わせた営業の展開などにより、大手通信事業者や造船事業者の誘致に成功するなど着実に収益の積み上げを図っている。 ・一方で、光熱費の上昇などコスト増加要因も顕著になってきたため、より効果的かつ効率的な資金配分を行い、返済財源となる安定的なキャッシュフローの確保に努めている。 	<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	目標①	<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"> ・安全性、流動性の確保を最優先に外部運用 ・各社の累積資金の状況を把握し、状況に応じてグループファイナンスからの資金投入が可能なように準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響を受けている交通事業等について、現時点で資金投入を要する状況ではないが借入金の償還も続くことから、資金面でのバックアップができるようグループファイナンスを運営している。 	<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

戦略2 臨海副都心の地域価値向上

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

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略
 - ・戦略10：スマート東京・TOKYO Data Highway 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）

- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。

課題解決の手段

- ◆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。
- ◆「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。
- ◆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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【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。
- 【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ます。
- 【目標③】
立案・提言した施策が、都において採用される。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

MICE誘致の推進は、取組に賛同する地域企業等と連携し、活動の方向性など議論してきており、MICE展示会の出展準備も進めた。2023年度からの本格的な活動開始に向けては、体制づくりなど地域企業等と引き続き検討を進めていく。
DICプロジェクトは、都とともに支援窓口の創設を進め、11月に窓口を開設するに至った。また、スタートアップによる実証実験に、グループ会社の施設の活用や、地域の施設運営者の紹介など、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。
臨海副都心の来街者のニーズを継続的に把握するための外注調査に向けた準備を進めている。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
MICE誘致の推進	目標①	<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"> ・地域の賛同者（当社含む12者）を集め四半期毎に定例会（6月・10月）を開催し、今後の取組の議論や施設見学を実施 ・12月開催のMICE展示会出展に向けてビッグサイトと連携し準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度に、地域との意見交換を経て定期的な会合の場を設けるに至り、都の動きとの連動も視野に入れつつ、活動の方向性の案やメニューの事例を示すなどして、参加者間で関連な議論が展開されるよう取り組んでいる。 ・MICE展示会出展に当たっては、定例会などでの宿泊施設や博物館等の意向も反映しながら、準備を進めることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページや展示会出展等を通じて、MICE拠点としての魅力をアピール ・地域との連携強化と知見共有等のために定期的な会合を開催（年4回）
DICプロジェクトの支援	目標②	<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"> ・DICスタートアップ社会実装支援窓口を開設（11月） ・DIC協議会の事務局に加入し、5つのプロジェクトチーム等を運営 ・プロジェクトチームの活動として縦型映像と透過スクリーンを活用した立体空間演進型ライブビューイングの実証実験を実施、会場にグループ会社の施設を使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・港湾局や政策企画局等と連携し、開設時期や開設後の課題などについて綿密な打ち合わせを経て窓口の開設準備を行ったことにより、全庁一丸となったスタートアップ支援の取組と連動して開設することができた。 ・事務局に加入したことで、プロジェクト事業者が臨海副都心の施設を紹介するなど、プロジェクトチームの活動に貢献するとともに、年6回の検討会（予定）など活動の大幅な強化を図るなど、DICプロジェクトを支援している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・DIC協議会の共同事務局、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、対応していく実証企画は6件程度を目指す ・自動運転等の次世代モビリティ技術など、DIC協議会によるまちの課題解決に繋がる先端技術活用を支援
臨海副都心の現状把握と都への提言	目標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"> ・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査について準備 ・まちづくり協議会の事務局業務を引き続き受託するとともに、各種プロジェクトチームにも参加、コロナ禍からの変化など情報収集 ・東京ベイeSGプロジェクト国際発信実行委員会等、地域の今後に関連する都の会議において、地域の構成員の立場で議論に参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・来街者ニーズ調査については、コロナの影響を把握するための仕様を検討し、契約締結の準備を進めた。 ・サステナブルな街の形成等に向けた都の取組と協働して、地域企業等とコミュニケーションをとりながら、引き続き地域の価値を高める施策を研究していく。 	<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

戦略3 臨海副都心の賑わいの持続と発展

Table with 5 columns: 経営改革目標, 都の重要施策, 財務の安定化, 都への政策提言, デジタル活用・他団体連携. Includes a circle in the last cell.

関連する都の重要施策

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）

- ◆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。
◆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。
◆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。
◆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。

課題解決の手段

- ◆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。
◆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、国内外の方々を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。
◆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。
◆大会開催や沿線施設の相次ぎ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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【目標①】
年間来街者数（日本在住者）3,700万人（当社調べ）
※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。
※ただし、2020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。
※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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

2022年1～11月までの来街者数（当社調べ・一部推計値含む）は、約2,550万人（※注）となっている。
地域や都と議論しながら、冬の花火の再開やイルミネーションアート展示等に向けて取り組んでいる。期初から公園やビッグサイトでイベントや展示会等の受入れや誘致を行っているほか、有明アリーナの営業開始など地域の話題も増え、臨海副都心に足が向くよう情報発信に力を入れている。
※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。

Main table with 5 columns: 個別取組事項, 2022年度計画, 2022年11月末実績, 2022年11月末実績の要因分析, 2023年度計画. Rows include Olympic success, local business collaboration, user needs, cruise terminal, and visitor acquisition.

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

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

関連する都の重要施策

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）

- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。

課題解決の手段

- ◆中央防波堤外ふ頭第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、荷役効率化と周辺の交通渋滞緩和を図る。
- ◆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。
- ◆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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【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。
- 【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。
- 【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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

再編中の青海ふ頭のうち第4バースにおいて、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、拡張整備を完了し、機能強化を図った。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いる。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
青海コンテナふ頭の再編整備	目標①	・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）	・第4バース拡張整備完了（8月） ※岸壁延長350→400m ※庫置能力8,100→10,050TEU ・公共ふ頭の再編整備の推進（総合受変電所工事11月契約）	・現在、供用中のターミナルであることから、利用者との調整の上、段階的に施工することで、荷役への影響を最小限に抑え、既存ターミナルの供用を停止せず、着実に再編整備を進めている。 ・引き続き利用者との調整を行いながら着実に整備を進めていく。	・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）
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	目標②	・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）	・ゆりかもめATC/TD装置：1箇所（車庫）更新中（装置製作、動作確認等実施）	・製作した新規装置の試験調整等を夜間の限られた時間で実施する必要がある中、工程管理や安全対策を徹底することで、安全・安定運行を維持しつつ工事が進捗している。	・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基は、世界的な半導体及び鋼材不足の影響による製作の長期化のため2024年度の更新に変更
特定低公害・低燃費車への転換	目標③	・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	・2022年3月のグループ内の環境対策情報交換会で共有した情報を踏まえ、各社において自動車の更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を検討	・3月に開催予定のグループ内の環境対策情報交換会で、グループ各社の情報をとりまとめ意見交換等を行う予定である。	・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（総車両数の40%以上）

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

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

関連する都の重要施策

戦略を設定する理由・背景

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）

- ◆0JT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。
- ◆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の充実に取り組んでいく必要がある。
- ◆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。

課題解決の手段

- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【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。
- 【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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

グループ共同研修のオンライン化によって交代制勤務者も含め受講しやすい環境が整い、必要な知識や能力の習得機会の拡充につながっている。一方、研修担当者会を開催することで、効果的な共同研修についてグループ各社と意見交換し、新規の共同研修を検討・実施していく計画であるが、現状で充足していることから、2023年度の共同研修で新規に実施するものが具体的に決まっていなかった状況となっている。

グループ内での人事交流の実現に向けては、引き続き各社と調整している。社内においては、在宅勤務端末の全員配備を終え、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る。

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
グループ共同研修	目標①	・担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施	・グループ各社の研修担当者会を開催し、研修内容の評価、実施手順、新規研修の要望をヒアリング	・すべての共同研修のオンライン化は、より多くの社員の研修機会が確保できる点で概ね好評であった。 ・新規研修については、サブスクリプション形式の研修について、導入しているグループ会社の状況を共有した。	・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	目標①	・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	・人事交流については、「1年間の実務研修員」として「グループ派遣研修要綱」に基づく取扱いで整理 ・令和5年度の人事交流について、グループ各社にヒアリングを実施	・グループ各社のヒアリングの結果においては、欠員などの状況から交流成立が難しい面があるものの、昇任時のジョブローテーションに組み入れるなどの観点から、引き続き調整していく。	・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	目標②	・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	・グループ各社の企画担当課長会において、テレワークの実施状況について、情報共有 ・働き方改革の一環として、育児と仕事の両立にも育与できるテレワークが、働き方の選択肢として定着するよう、設備環境や勤務体制を整備 ・障害者雇用について、グループ各社の状況を把握	・グループ各社においては、ペーパーレスやはんこレスなどの環境整備を進めながら、各社の事業形態に合わせたテレワークを着実に実施している。 ・電子決裁システムやリモートデスクトップシステムの導入、在宅勤務端末の全員配備等により、テレワークを実施可能な環境を構築している。 ・障害者採用や定着の課題等について、グループ各社で共有した。	・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

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

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(株)東京臨海 ホールディング ス	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	戦略2 個別取組事項「DICプロジェクトの支援」を実施

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

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(株)東京臨海ホールディングス	団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件はなし	-	-	団体及び都の規程等に基づく対外的な案件はなし