

戦略1	コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築
-----	------------------------

3年後 (2023年度)の 到達目標	①大丸有地区をはじめ東京の産業・文化の振興に資する新たな催事案件の継続的な獲得 目標：3か年で計60件 ②主要6ホール稼働率59%を確保 (修繕等による貸出不能分を含めた稼働率) ③多角的な広告展開による広告収入の確保 ④空き店舗区画の解消による収入の増加 件数3件⇒0件 ⑤産業力の強化や都市のプレゼンス向上に資する国際会議を2件獲得/年	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	・新たな業界にターゲットを定め、販促活動を強化した結果、2021年度32件、2022年度73件、2023年度53件の新規案件を獲得した。 ・主要6ホールの稼働率は2021年度66.4%、2022年度61.1%、2023年度61.2%で目標を達成した。 ・広告展開については、費用負担の少ない既存設備を活用した自社広告を展開した。 ・空き店舗3区画を解消するとともに、遊休スペースを改装しサテライトオフィスの入居を決定するなど収入の増加を図った。 ・国際MICEチームを新設し誘致活動を強化した結果、国際会議4件を獲得した。
--------------------------	---	-----------------------------	---

個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
年度毎の新たな催事ターゲット選定及び販促活動の実施	①②	・コロナが概ね沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施人への支援（非接触ロボット）、官民共創（スタートアップ）、再生可能エネルギー（太陽光、風力）など。 獲得目標 20件	・新規問い合わせ件数が増加傾向にある「IT、化粧品・化学、人材・就活、自動車」の4業界をターゲットとしアプローチした結果、53件の新規案件を獲得した。	・新規空き状況の問い合わせ等の動向を踏まえ、コロナ禍を経ても活況を呈している業界を選定し、販促活動を強化した結果、目標を上回る新規案件獲得に成功した。
利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施	①②	・コロナ収束後の催事需要の見極めと効率的な開催支援の検討 ・10G対応機器導入に向けた備品購入計画策定 ・地上広場のキッチンカーについて、利用者ニーズを踏まえた営業展開の実施	・ケータリングなど付帯サービスの売上が前期比129.5%増加させた。 ・通信環境の性能向上に向け、計画通り10G対応の備品を購入し、最新の通信環境を整えた。 ・引き続き地上広場において、ケータリングサービスによるキッチンカーの営業を実施した（5、6、11、12、3月）。	・ケータリング需要の増加や原材料費高騰に伴うサービス価格の見直しを行った結果、付帯サービスの売上が増加した。 ・経営状況を考慮しながら、3か年（2022～2024年度）で10G対応の通信環境の整備を行う予定であったが、計画通り2年目の備品購入を行った。 ・ニーズの高いキッチンカーを行うことにより、地域の賑わい創出に貢献した。
デジタルサイネージ等を活用した広告展開	③	・新たな広告収入策の実施 ※設備投資を伴うため実施時期の変更あり	・デジタルサイネージによる広告展開の検討を行ったが、費用に見合わないため引き続き導入を見送った。 ・代わりに費用対効果の高い自社広告を実施した。	・ロビーギャラリーや地上広場などの既存設備の活用・転用を含め、デジタルサイネージ以外の手法も幅広く検討する。
店舗や遊休スペースを活用した収益確保	④	・新規店舗2件 ・店舗以外の遊休スペースの活用策検討	・空き区画3区画全ての入居が決定した。 ・ホールD3階の遊休スペースを改装し、サテライトオフィスの入居を決定した。	・大規模修繕工事の工事事務所入居は仮設という点で用途変更を必要とせずスピーディに決定。また近隣ビルの建て替えによる飲食店1店の誘致に成功した。 ・ホールD3階については、出店候補先に声がけをしてから2年かかりでテナント整備し、開店に至った。
海外主催者向け誘致活動の強化及びUMICE人材の育成	⑤	・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ）、誘致案件の視察 ・オリパラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成（2名程度） ・オンラインなど最新のニーズに対応可能なMICE人材の育成	・インバウンドMICE誘致・運営を強化するため、営業課内横断の国際MICEチームを新設し、グローバルスタッフも新規に採用。 ・2026年～2028年度までで、新規で7件の国際会議・イベントを商談（うち、4件成約） ・オリパラ及びスポーツ関連で新規3件獲得（2023年：e-スポーツアワード、2024年：オリパラメモリアルイベント、2025年：世界陸上関連会合）	・各種研修会参加等による国際ステークホルダーとのネットワークを強化し、国際会議のトレンドや誘致案件情報の収集を行った。 ・誘致案件の海外主催者や、コアPCOの視察受け入れを積極的に対応し、自社の強みを直接PRできたことが国際会議誘致に繋がった。 ・スポーツ競技団体や都関連部署からの問い合わせに迅速かつ丁寧な対応を行い成約に繋がった。

団体自己評価	新規問い合わせが多い業界にターゲットを定め、販促活動を強化した結果、目標を上回る受注件数を獲得することができた。1 OG対応に向けた設備投資を計画通り実施するとともに、キッチンカーの営業を引き続き実施するなど、利用者のニーズに応じたサービスを提供した。店舗の空き区画を解消させるとともに、遊休スペースを活用しサテライトオフィスを入居させるなど収益の確保を図った。MICEについては、国際MICEチームを新設し新規にグローバルスタッフを採用するなど誘致活動を強化した結果、4件の国際会議を獲得した。
--------	--

団体名： (株)東京国際フォーラム

戦略2		経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化		
3年後 (2023年度)の 到達目標	①固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮（70%→60%以下） ②技術系社員の新陳代謝や他団体との人材交流		実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	・ 固定費率50.7%と60%以下を達成。 ・ 廃棄物処理業務委託においてコンペを実施し、経費削減を図った。 ・ 都財務局の定例会に若手技術社員を参加させることにより、施設の維持管理のための知識を習得させた。 ・ 2022年度から2023年度に若手営業社員1名について、東京ビッグサイトと相互交流を実施。他社で学んだ営業スキルやノウハウを社内に還元している。
個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し	①	・ 廃棄物処理業務委託分野においてコンペを実施 ・ 廃棄物処理業務委託において固定費削減の検討・調整 ・ 固定費率60%以下	・ 廃棄物処理業務委託分野においてコンペを実施したことにより経費の削減を図った。 ・ 固定費率50.7%。	・ 常駐会社との契約更新にあたり、コンペを実施。人件費等の高騰があり、前回より経費は上昇したがコンペを実施した結果、実質約6百万円の経費削減に繋がった。 ・ 業務委託費の削減を図った。
技術系社員の採用・他団体との人材交流	②	・ 大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・ 都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・ 他団体との人材交流の実施及び効果検証（東京ビッグサイト） ・ 更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）	・ 採用2年目の技術系若手社員について、大規模改修工事の定例会に参加させ、知識の習得に努めた。 ・ 都派遣職員を継続して受け入れ、安定的な業務執行体制を確保した。 ・ 2022年度に続き、東京ビッグサイトとの間で若手営業社員1名の相互交流を実施した。 ・ 更なる人材交流に向けた検討は進めたものの、施設の稼働状況や足下の経営状態を踏まえて2023年度は未実施。	・ 都財務局と行う大規模改修工事の打ち合わせでは、各種工法等の選定、機器仕様の確認等の検討を通して、技術的知見の向上を図った。 ・ 都と連携して対応に当てる必要がある事案も多く、都派遣の受入については、施設の安定的な運営を担保する観点から今後も継続する必要がある。 ・ 人材交流後に成果発表会を開催し、他社で学んだ営業スキルやノウハウを自社に還元した。 ・ コロナの5類移行に伴い施設の稼働率が緩やかに回復し業務量が増加する中、経費削減の一環として社員数を絞っていたため、他団体等へ社員を派遣する余力がなかった。
団体自己評価	経費削減については、全社的に共通の意識を持ち予実管理を徹底した。具体的には、常駐会社との業務委託契約の更新にあたりコンペを実施するなど、あらゆる経費の見直しを図り、固定費率の目標を達成した。技術系社員は中途採用者が定着し新陳代謝が進んでいる。他団体との人材交流については、引き続き東京ビッグサイトと若手営業職員の人材交流を図りお互いの職員が知識やノウハウを得て自社にフィードバックしている。			

戦略3		社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開		
3年後 (2023年度)の 到達目標		主催事業を通じて、大丸有地区をはじめ近隣地区の賑わいを創出 ①大丸有地区のまちづくりの核として、資金拠出によらない持続可能な主催事業の展開 ②貸館事業収入につながる仕組みの構築 1件 ③主催事業における利用者満足度の向上（大変満足と答えた割合50%→55%）	実績 (2023年度末時点)及び要因分析	・会場提供に特化した資金拠出しないイベントを開催するスキームを確立し、全ての主催事業で黒字化を達成した。 ・J-CULTURE FESTではコンセプトに共感をした団体から協賛金1件を獲得した。 ・ラ・フォル・ジュルネなど、すべての主催事業においてアンケートで高い評価を得た（大変満足をした割合：ラ・フォル・ジュルネ62.0%、J-CULTURE FEST80.4%）
個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施	①	・資金拠出を行わない新たな事業スキームにより、主催事業を本格実施し、近隣地域の賑わいを創出することで大丸有地区の核としてのプレゼンスを向上	・主催事業のラフォルジュルネ、味わいフェスタ、JCFは収支均衡を念頭に、昨年に引き続き全事業の黒字化を達成した。 ・2023年度は4年ぶりにラフォルジュルネを開催し18万人が参加し、地域の賑わい創出に大きく貢献した。	地域の賑わい創出に資する主催事業の目的や効果を関係先にアピールし、価値を共有することにより、資金負担を含めて事業実施に向けた前向きな検討姿勢を引き出すことができた。
営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施	②	・前年度の結果を受けて大丸有地区のSDGsプロジェクトの継続について検討 ・事業実施1件	・大丸有SDGs ACT5実行委員会への参画により、D&Iカンファレンス、SDGs映画祭（クロージング上映）、Shall Weコンサート、E&Jフェス・パレードの4件を実施した。	2022年度は4件実施。 大丸有地区のイベントに当館が参画することで、SDGsへの取組や広報について、大丸有地区の有力企業連携の枠組みが広がり、SDGs関連催事開催に相応しい館というブランドイメージを効果的に発信する機会を得られた。
外部連携による共催事業の検討・実施	①	・実施した共催事業について検証、改善を図り、共催事業としての実効性を向上 ・協賛企業獲得に向けた営業	・「東京味わいフェスタ」来場者数は大幅に伸長して2018年実績も上回る有楽町エリア56,882名の結果となった。また、「東京都農業祭」と連携強化を図り、回遊性に大きく貢献できた。 ・「J-CULTURE FEST」は日本文化発信のコンセプトに共感を得て1団体から協賛金を獲得した。	連携団体と綿密な事前調整に基づく信頼関係を構築しながら催事コンセプトに叶った企画展開に協力し、当館としてのプレゼンス向上にも繋がった。
アンケート結果などを用いた効果検証	③	・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因（催事規模や会場案内等）を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・「ラ・フォル・ジュルネTOKYO2023」を、資金拠出を伴わない新たな事業スキームにより実施	・ラ・フォル・ジュルネTOKYO2023 を資金拠出を伴わない新たな事業スキームにより実施した。 ・ラ・フォル・ジュルネはアンケートの結果を踏まえ、催事規模を拡大して実施した。 ・ラ・フォル・ジュルネ来場者アンケートでは、「とても満足している、満足している」が94.1%となり、高評価が得られた。 ・東京味わいフェスタのイベント総合評価は10点満点で8.52点と概ね好評を得た。 ・J-CULTURE FESTは（とても満足、満足合わせて）展示96.1%、公演100%という高い評価を得た。	いずれも開催時期に合ったイベント企画に対する満足度が高い結果が窺え、今後の継続性に大きな手ごたえを感じている。 収支均衡を踏まえた運営規模とコロナ禍以降のイベントの変化と潮流を引き続き検証し、適宜適正な開催を実施する。

団体自己評価	会場提供に特化した資金拠出を伴わない事業スキームを確立した結果、すべての主催事業で黒字化を達成した。大丸有地区のSDGs実行員会に参画することにより、多くのイベントに会場提供を行うなど地域の賑わい創出に貢献するとともに、自社のブランドイメージの向上を図った。各主催事業において高い評価を得ており、引き続き高い評価が得られるようアンケート結果を分析し、次年度の企画に反映をさせていく。
--------	---

団体名：（株）東京国際フォーラム

戦略4		DX・SDGsに対する取組促進		
3年後 (2023年度)の 到達目標	①配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス実施		実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	・DXPTにおいて文書管理システムと電子契約制度の導入の準備を進めた。 ・社内横断のSNSチームの活動により、投稿数、フォロワー数を大幅に増加させた。 ・大丸有地区のSDGsACT5に参画し、会場を提供することにより、施設のブランドイメージが向上した。 ・現行のグループウェアを活用し、2業務フローの電子化を図った。
	②大丸有地区の企業・団体の連携によるSDGs活動の枠組への参画			
	③内部管理業務の効率化に向けたワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー（起案の電子決定、申請事務の電子化、社内回付書類の電子化など）			
個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
DX推進による顧客サービスの更なる向上	①	・引き続きPTでの検討結果を踏まえ、多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施	・社内DXPTにおいて検討してきた取組事項のうち、文書管理システムの導入と電子契約制度の導入を決定し、サービス提供者と打ち合わせを行うなど、2024年度導入に向けた準備活動を行った。	・顧客サービスの向上や業務の効率化につながる文書管理システムと電子契約制度の導入を決定。 ・DXPT内でワーキングチームを組成し、2024年度の導入に向け進捗を図った。
DXなど活用した広報戦略の検討・実施	①	・SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善	・社内横断のSNSチームによる、ターゲットをセグメントした戦略的な発信を行うとともに、フォロワー増加を目的としたキャンペーンを新規実施した。 ・上記により、年間投稿数は718件（昨年度比197%）、フォロワー数は期初の2,800から期末には4,000を突破した。（昨年度比142.8%）	・本日の開催イベント等、毎日発信できる投稿をベースとすることで、常時アクティブなSNSアカウントとして活動することができた。 ・コンサート等注目度の高いイベントについてRTをメインに発信することで、貸館イベントの積極的発信について手法を確立できた。 ・観光スポットとしてのTIFの魅力発信の観点から、建築物としての美しさや、館内からの景観等で写真中心の投稿を行った。
SDGs活動方針及びアクションプランの策定	②	・大丸有地区の企業・団体と連携し、SDGsをテーマにした地域イベントの実施	・大丸有SDGs ACT5実行委員会への参画により、D&Iカンファレンス、SDGs映画祭（クロージング上映）、Shall Weコンサート、E&Jフェス・パレードに会場協力を実施した。（再掲）	大丸有地区のイベントに当館が参画することで、SDGsへの取組や広報について、大丸有地区の有力企業連携の枠組みが広がり、SDGs関連催事開催に相応しい館というブランドイメージを効果的に発信する機会を得られた。（再掲）
社内業務の電子化による効率化の促進	③	・各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）	・DXPTを中心に社内一丸でペーパーレス化に取り組んだ。 2022年度 490千枚 2023年度 450千枚（目標：411千枚） ・現行のグループウェアを活用し、各種申請や社内回付書類等の2業務フローの電子化を図った。	・業務の効率化のみならず経費削減やSDGsにも資する取組として、全社的にペーパーレス化を進めたが、催事件数の増加とともに資料も増加したことから目標未達に終わった。今後は文書管理システムの導入や電子契約制度の導入により更なるペーパーレス化を検討していく。 ・各種申請や社内回付書類を継続的に電子化することにより更なる業務の効率化を図っていく。

団体自己評価	DXの推進については社内横断的なPTにより費用対効果を踏まえ、優先順位をつけ対応可能なものから着手しており、2024年度導入に向け、文書管理システムと電子契約制度の準備を行った。広報戦略はSNS運用チームによりフォロワー増加キャンペーンを実施し、投稿数、フォロワー数とも大幅に増加させ多くの人々に情報発信することができた。SDGsの取組については多くのイベントに会場を提供することにより、SDGs会場としての周知も進み、当社のブランドのイメージを向上させることができた。社内業務の電子化を継続し、更なる業務の効率化を進めた。
--------	--

団体名：（株）東京国際フォーラム
共通戦略

2023年度計画	2023年度		団体自己評価
	実績	要因分析	
財務状況等を踏まえた上で、対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（6件/8件）のデジタル化を目指していく。	・施設利用申込書の一部をデジタル化するとともに、お客様の声に関する社内共有システムや名刺管理サービスシステムの導入等を実施。 対都民・事業者等を対象とした手続のうち、75%（6件/8件）のデジタル化を達成。	・社内DX推進PTの中で、大きな費用を投じることなくデジタル化が可能な案件を費用対効果を勘案しながら抽出し、実現可能なものをデジタル化した。	会社の財務状況が厳しい状況であり、大きな費用を投じる形でのデジタル化が困難である中、社員が積極的に知恵を絞り、創意工夫を凝らすことで75%のデジタル化を達成することが出来た。

所管局等所見

○3カ年計画の最終年度においても到達目標の達成に向けた各戦略を着実に推進し、4つの戦略中に掲げた目標を全て達成した。
○今後とも、首都東京に相応しい催事や東京のプレゼンスの向上に資する国際会議を積極的に誘致・開催するとともに、大丸有地区のまちづくりの核として地域の賑わいの創出に繋がる取組を継続して実施することを期待する。

戦略① コロナの影響による変化に応じた営業戦略構築

収入の柱となる貸館事業において、新たな国際会議を4件獲得するとともに、積極的な営業活動の展開により多くの新規案件を受注した結果、目標を上回る施設稼働率を達成した。また、空き区画となっていた3件の施設内店舗スペース全てに新たな店舗の入居を決定させたほか、遊休スペースとなっていた区画を改装しサテライトオフィスの新規入居も決定させるなど、粘り強い営業活動の成果が結実し、貸館以外の新たな収入源について確保した。

戦略② 経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化

計画期間を通して、徹底した経費削減に継続して取り組み、到達目標に掲げた固定比率を大きく上回る成果を挙げた。また、若手技術系社員育成の取組についても継続して取り組み、職員定着化のフェーズから本格的な育成の段階に移行しつつある。都が実施する大規模改修工事は、技術系社員を育成するまたとない機会であることから、施設の安定的な運営の土台を担う技術系社員の確保に向けて、本取組を継続することを期待する。

戦略③ 社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開

経費削減に向けた不断の取組により、引き続き全ての主催事業を黒字化させた。また、4年ぶりの開催となったラ・フォル・ジュルネでは18万人を動員するなど、地域の賑わい創出に大きく貢献する事業を無事に復活開催することが出来た。今後とも、大丸有地区のまちづくりの核として存在感を発揮し続けられるよう、来場者アンケート調査の結果を有効に活用するなど、事業の改善に向けた取り組みを継続して実施していくことを期待する。

戦略④ DX・SDGsに対する取組促進

社内横断SNSチームによる積極的な取組を通じて、年間の投稿数やフォロワー数を飛躍的に増加させた。また世界的な潮流となっているSGDsの実現に向けた取組についても、多くの関連イベントに施設を提供することで、会社及び施設のブランドイメージを向上させることが出来た。さらなる国際会議の誘致にとってもプラスとなる取組であることから、継続して取り組んでいくことを期待する。

共通戦略

会社の財務状況が厳しい中であっても、社員で知恵を持ちより、創意工夫等によって計画に掲げたデジタル化率を達成した。

総務局所見

経営改革プランに掲げた目標のうち、戦略3「社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開」について、4年ぶりの開催となったラ・フォル・ジュルネでは18万人を動員したほか、すべての主催事業で、来場者アンケートで高い評価を得るなど、大丸有地区のまちづくりの核として、地域の賑わい創出に大きく貢献する事業を積極的に実施し、取組を大きく前進させた。

その他の戦略についても、計画期間を通して、徹底した経費削減に取り組み、計画を大きく上回る固定費率の水準を達成した。また、社内横断のSNSチームによるターゲットごとに魅力的な発信を行うことで、フォロワー数を飛躍的に増加させるなど、取組を着実に進めている。

引き続き、各種事業を積極的に推進していくとともに、収支改善に継続して取り組みつつ、東京の魅力を発信する拠点である施設の価値向上を図ることを期待する。