



株式会社 多摩ニュータウン開発センター

経営改革プラン(2021 年度～2023 年度)



パオレ



ガレリア・ユギ



プラザA

株式会社多摩ニュータウン開発センターは、南大沢駅前に所有するビル・駐車場の管理・運営を通じ、活気ある南大沢の暮らしをサポートしています。

株式会社多摩ニュータウン開発センター

(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2022年8月1日現在

設立年月日		1988年7月16日				
所在地		東京都八王子市南大沢2-2 パオレビル7階				
団体の使命		・多摩ニュータウン西部の南大沢地区における地域住民の生活利便のための商業・業務施設等の管理運営を通じて、地域の健全な発展に貢献				
事業概要		(1) 複合ビル及び商業ビルの賃貸 (複合ビル「パオレ」、商業ビル「ガレリア・ユギ」、駅前店舗棟「プラザA」) (2) 駐車場経営 (第1駐車場(パオレビル内)、第2駐車場(ガレリア・ユギ併設))				
役 職 員 数	役員数	7 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	1 人)
	常勤役員数	2 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	1 人)
	非常勤役員数	5 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	8 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	5 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	0 人				
発行株式数		17,940 株				
資本金		897,000 千円				
都持株数		9,180 株				
都持株比率		51.2 %				
他の出資団体の 持株数		897 株	株式会社みずほ銀行			
		897 株	株式会社三菱UFJ銀行			
		897 株	株式会社三井住友銀行			
		6,069 株	その他	18 団体		
その他資産		・パオレ (東京都八王子市南大沢2-2) ・第1駐車場 (東京都八王子市南大沢2-2) ・ガレリア・ユギ (東京都八王子市南大沢2-28-1) ・第2駐車場 (東京都八王子市南大沢2-28-3) ・プラザA (東京都八王子市南大沢2-29)				

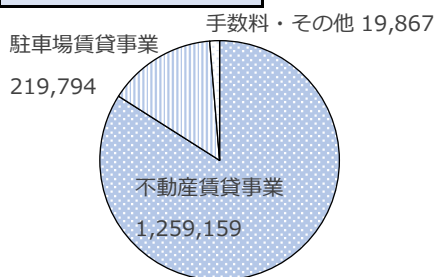
2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

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	1,498,819	100%	1,243,679	100%	255,140
(償却前損益)					573,540
不動産賃貸事業	1,259,159	84.0%	1,145,056	92.1%	114,103
駐車場賃貸事業	219,794	14.7%	92,066	7.4%	127,728
その他(手数料・その他収入)	19,867	1.3%	6,557	0.5%	13,310

※固定資産への投資額：338,054

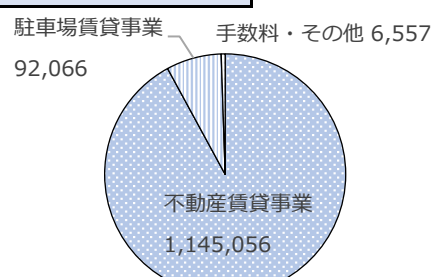
売上高内訳



<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	453,283
ガレリア・ユギビル	733,824
プラザA	72,052

営業費用内訳



<不動産賃貸事業 内訳>

パオレビル	456,194
ガレリア・ユギビル	647,365
プラザA	41,496

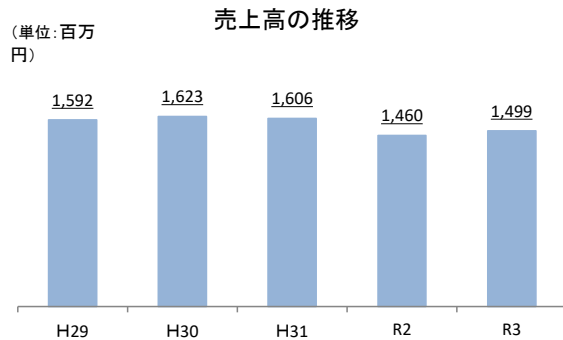
貸借対照表

(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	2,310,829	3 流動負債	543,778
現金及び預金	2,267,107	借入金・社債	0
有価証券		その他	543,778
その他	43,722	4 固定負債	3,793,275
2 固定資産	7,523,890	借入金・社債	2,542,296
固定資産	7,507,650	その他	1,250,979
有価証券		負債合計	4,337,052
その他	16,240	(純資産の部)	
資産合計	9,834,719	5 資本金	897,000
		6 剰余金	4,600,666
		7 その他	
		純資産合計	5,497,666
		負債・純資産合計	9,834,719

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

≪「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

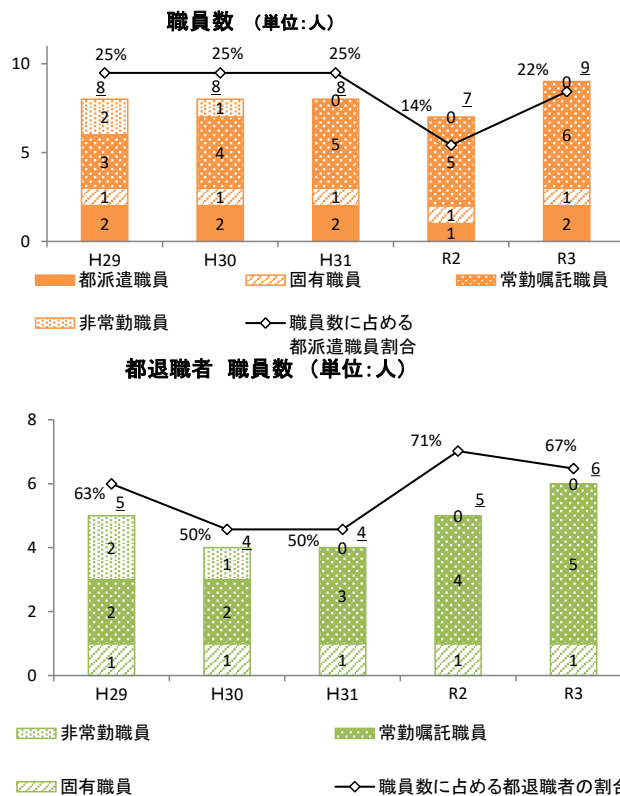


- ・平成29年度は、平成28年度にパオレの大規模空室に入居したテナントの入居状態を引き続き維持できたことなどにより、約51百万円増加
- ・平成30年度は、10月に長年空室となっていたパオレ高層棟の10階にテナントの入居があり、約31百万円増加
- ・平成31年度は、ガレリア・ユギにおいて7月及び10月に一部テナントの退去があったが、1月及び2月に新たなテナントの入居があり、約17百万円減少
- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大の緊急事態宣言による休業要請を受けた飲食店をはじめとする一部テナントに対し、事業継続を支援する目的で、一定期間賃料等を免除したことや、新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出自粛等の影響により、駐車場の利用が減少したことなどから、約146百万円減少
- ・令和3年度は、新型コロナウイルス感染の影響が長期化する中、ワクチン接種の進捗、感染者数の急減、行動制限の緩和等もあり、一時個人消費・企業収益ともに持ち直しの動きが見られた。しかし、その後、新たな変異株による感染が急拡大し、先行きが不透明感の強い経済状況が続いた。駐車場の利用の回復も鈍く、約39百万円増加

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都からの補助金、委託料なし

2-3 職員数の推移から見る経営状況



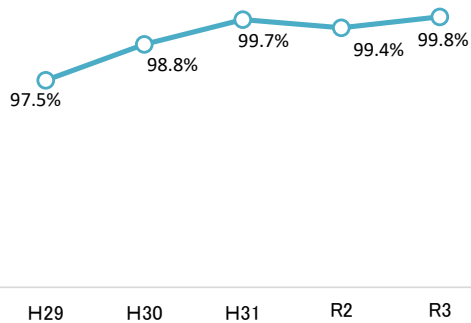
- ・都派遣職員2名、固有職員1名、常勤嘱託職員3～6名、非常勤職員0～2名の、合計9名体制
- ・都派遣職員2名を除く職員(固有、常勤嘱託、非常勤)のうち、令和2年度の常勤嘱託職員1名以外は都退職者
- ・都派遣職員は、決算・給与福利などの総務部門を担当。都退職者は、テナント調整や建物維持管理などの営業部門を担当

事業分野	不動産・駐車場賃貸事業																																					
事業概要	・複合ビル「パオレ」、商業ビル「ガレリア・ユギ」、駅前店舗棟「プラザA」の賃貸による賃料・共益費収入 ・暫定土地利用事業による土地貸付料(平成27年度まで) ・駐車場賃貸収入 ・その他の収入(手数料、その他事業)																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	不動産・駐車場賃貸事業の売上高 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>不動産賃貸</th><th>土地貸付料</th><th>駐車場</th><th>その他</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H29</td><td>1,316</td><td>136</td><td>255</td><td>21</td><td>1,592</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,341</td><td>8</td><td>260</td><td>22</td><td>1,627</td></tr><tr><td>H31</td><td>1,325</td><td>0</td><td>259</td><td>22</td><td>1,606</td></tr><tr><td>R2</td><td>1,219</td><td>0</td><td>219</td><td>21</td><td>1,460</td></tr><tr><td>R3</td><td>1,259</td><td>0</td><td>220</td><td>21</td><td>1,499</td></tr></tbody></table> ■不動産賃貸 ■土地貸付料 ■駐車場 ■その他	年度	不動産賃貸	土地貸付料	駐車場	その他	合計	H29	1,316	136	255	21	1,592	H30	1,341	8	260	22	1,627	H31	1,325	0	259	22	1,606	R2	1,219	0	219	21	1,460	R3	1,259	0	220	21	1,499	・令和3年度決算では、不動産賃貸収入(テナントからの賃料収入・共益費)が、売上高の83%以上を占めている。 ・暫定土地利用事業(204百万円/年の土地貸付料収入)は平成27年11月末で終了 ・都からの委託、補助による収入はない。
年度	不動産賃貸	土地貸付料	駐車場	その他	合計																																	
H29	1,316	136	255	21	1,592																																	
H30	1,341	8	260	22	1,627																																	
H31	1,325	0	259	22	1,606																																	
R2	1,219	0	219	21	1,460																																	
R3	1,259	0	220	21	1,499																																	
事業費用	不動産・駐車場賃貸事業における費用 (単位:百万円) <table><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>86</td><td>176</td><td>865</td><td>1,127</td></tr><tr><td>H30</td><td>92</td><td>180</td><td>896</td><td>1,167</td></tr><tr><td>H31</td><td>105</td><td>220</td><td>860</td><td>1,185</td></tr><tr><td>R2</td><td>108</td><td>232</td><td>806</td><td>1,146</td></tr><tr><td>R3</td><td>113</td><td>232</td><td>840</td><td>1,184</td></tr></tbody></table> ■人件費 ■外注費 ■その他	年度	人件費	外注費	その他	合計	H29	86	176	865	1,127	H30	92	180	896	1,167	H31	105	220	860	1,185	R2	108	232	806	1,146	R3	113	232	840	1,184	・費用に占める人件費は9%程度。外注費(警備費・植栽管理費)は19%程度で、都からの受託事業はない。 ・費用の約7割は、水道光熱費、租税公課、修繕費などの実費及び減価償却費が占めている。 ※ 人件費には管理部門に携わる職員分が含まれている。						
年度	人件費	外注費	その他	合計																																		
H29	86	176	865	1,127																																		
H30	92	180	896	1,167																																		
H31	105	220	860	1,185																																		
R2	108	232	806	1,146																																		
R3	113	232	840	1,184																																		
再委託費	都受託事業の再委託無し																																					
職員構成	職員構成(単位:人) <table><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>非常勤職員</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>H29</td><td>0</td><td>3</td><td>2</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>H30</td><td>0</td><td>4</td><td>1</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>H31</td><td>0</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>R2</td><td>0</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td><td>5</td></tr><tr><td>R3</td><td>0</td><td>6</td><td>0</td><td>0</td><td>6</td></tr></tbody></table> ○職員数に占める都派遣職員の割合	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	合計	H29	0	3	2	0	5	H30	0	4	1	0	5	H31	0	5	0	0	5	R2	0	5	0	0	5	R3	0	6	0	0	6	・常勤嘱託職員・非常勤職員は、テナント対応・募集や施設管理を担当 ・常勤嘱託職員・非常勤職員のうち、テナント対応・募集を担当する職員は事務系職員。施設管理を担当する職員は技術系職員 ・6名の内訳は、事務系職員が4名、技術系職員が2名で技術系職員が40%を占めている。 ※ 管理部門に携わる職員は含んでいない。
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	合計																																	
H29	0	3	2	0	5																																	
H30	0	4	1	0	5																																	
H31	0	5	0	0	5																																	
R2	0	5	0	0	5																																	
R3	0	6	0	0	6																																	

主な事業成果

事業成果①

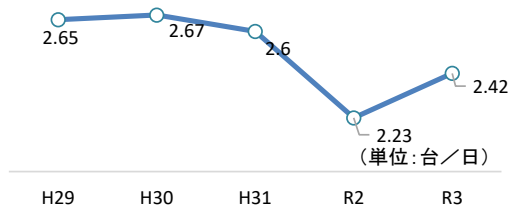
テナント入居率の推移



- ・平成28年度に「パオレ」高層棟の7階、8階及び9階の大規模空室に金融機関システム開発部門などが入居し、平成29年度末で97.5%と入居率が大幅に改善。
- ・平成30年度に空室となっていた「パオレ」高層棟10階にコールセンターの入居があった。このため、入居後の入居率は100%となり、平均入居率は98.8%となった。
- ・令和2年度は一部テナントの退去があったが、すぐに空室を埋めるなどして、3月末の入居率は100%となり、平均入居率は99.4%となっている。
- ・令和3年度は新たなテナント確保に努めた結果、前期比0.4%増の99.8%となっている。

事業成果②

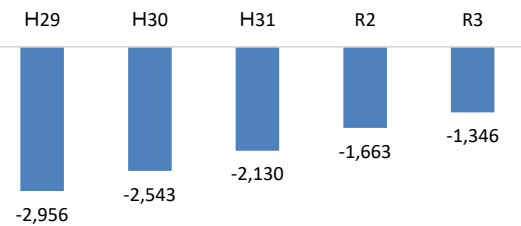
駐車場利用率の推移



- ・平成29年4月より第1駐車場において、シネマコンプレックスとの提携により、利用が増えたこともあり、利用率が増加している。
- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出自粛等の影響により第1駐車場、第2駐車場ともに利用が減少した。
- ・令和3年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化する中、利用率の回復が鈍く、2.42台/日となっている。

事業成果③

再生債務累計 (単位: 百万円)



- ・平成13年の民事再生当初に債務償還の弁済期日が定められていた債権約91億5千万円は、銀行団等への弁済により、平成27年度末時点で約33億円まで減少

- ・平成23年度よりキーテナントに対し、毎年約1億2千万円償還し、令和2年度に退去時に返還する債務を除き、弁済は終了した。

- ・残りの約13億46千万円について、平成29年度から東京都への弁済を開始しており、令和8年度の完済を予定している。

※ 敷金等、退去時に返還することとされている債務を除く。

4 団体経営に関する分析・評価 《SWOT分析を用いた戦略分析》

	機会(ニーズの増加・役割の増大)	脅威(ニーズの減少・役割の縮小)
外部環境	・南大沢駅は、首都大学東京の最寄り駅である学園都市であり、加えて、駅周辺に生活利便施設やアウトレット、映画館、公共施設が集積する交通至便で良好な環境が形成されている。 ・近年企業立地が進んだことなどから、最寄駅(南大沢駅)乗降客数は増加中 (H22年度:60,396人/日 → H30年度:64,285人/日) (出典)京王グループホームページ ・令和9年には、リニア中央新幹線が2駅隣の橋本駅に開通する予定 ・平成29年9月に都が公表した「都市づくりのグランドデザイン」では、南大沢地区の将来像として、「大学周辺に海外の技術者や留学生向けの居住施設が立地し、駅周辺には商業や医療・福祉機能など、外国人にも対応した生活利便施設が集積し、国際性豊かな拠点や市街地が形成されている」と位置づけられている。 ・令和2年、南大沢地区は5Gと先端技術を活用した分野横断的なサービスの都市実装を実施する「スマート東京」の先行実施エリアのひとつに選定、「南大沢スマートシティ協議会」を同年10月に設立された。	・「ガレリア・ユギ」の賃貸可能床面積の約8割を占めているキーテナントの動向が経営に大きく影響 ・飲食店テナントは、「三井アウトレットパーク多摩南大沢」の景況が大きく影響すると考えられる。 ・駅周辺(南大沢地区※)人口が漸減傾向 (H23.3:18,123人 → R4.3:16,640人) (※)南大沢1丁目から5丁目 (出典)住民基本台帳 八王子市町丁別年齢別人口 ・「パオレ」の賃貸可能床面積の約15%は学習塾(9テナントが入居中)。一方、学習塾利用のメインターゲットとなる南大沢地区の10歳～19歳人口は減少中。将来的に学習塾需要が減少する可能性 (H23.4:1,993人 → R4.3:1,329人) (出典)住民基本台帳 八王子市町丁別年齢別人口 ・2020年には、都心でのビルの供給過剰が予測されており、その結果、周辺地域・郊外から都心への玉突き移転の影響を受ける可能性がある。
内部要因	・南大沢駅前の好立地に自社ビル(パオレ、ガレリア・ユギ、プラザA)を保有していることから、駅周辺の活性化の先導的役割を果たすことができる。 ・リーシングだけでなく、テナント管理・ビルメンテナンスも行っているため、一体的で効率的な対応が可能 ・少人数組織の強みを活かし、コミュニケーションよく一体的に取り組むことが可能	・平成29年度から令和2年度で都からの借入金(738,276千円)を返済。引き続き令和2年度から8年度で都への長期未払金(1,939,176千円)を返済。 ・建物、設備の老朽化が進行しているため、(パオレ、ガレリア・ユギ築29年。プラザA築24年)大規模改修の加速が必要 ・技術系職員(建築職)やリーシングを専門に行う人材の確保の困難性
	強み	弱み

5 過去3年の外部からの指摘事項

指摘事項等	対応状況
平成28年度財政援助団体等監査・意見（H29.2.22公表） 長期修繕計画を策定し、長期的な資金需要を把握する事が望まれる。	平成28年度末に長期修繕計画を策定し、長期的な資金需要の見通しを立てた。

6 自己分析を踏まえた団体の経営課題

（人員・予算等の運営体制） 3棟のビル、2か所の駐車場のリーシング、ビルメンテナンスを常勤・非常勤職員8名の必要最低限の体制で行っている。 （事業課題） - 当社は、南大沢駅周辺の開発先導役としての役割を果たしつつあり、残地が残っていない現状では、現在の商業・業務施設の立地等による活況を維持・向上させていくことが課題 - このため、2020年に予測されている都心のビル供給過剰による空室発生等のマイナスの影響に対処するためにも、築29年を迎えたビルの大規模改修を精力的に進め、競争力を高めることで入居率を維持し、再生債務の着実な弁済に努めると同時に、多摩ニュータウン西部地区センターとしての駅前地区の活力を維持し、都の第3セクターとしての責務を果たしていくことが重要 - また、テナントの入居促進のためには、街全体の魅力向上も非常に重要であり、首都大学やアウトレットなどの基幹施設がある立地特性を活かすとともに、これまでも取り組んできた地域振興団体との協力や南大沢グルメマップの配布などを通じた、地域活性化のための更なる取組も必要 - 経営に大きく影響するキーテナントが継続して入居できるよう、入居契約更新に向けた慎重な対応が必要 （東京都以外の政策連携団体等との比較） - 当社と同様に、主要事業として不動産賃貸・管理、駐車場の経営を行っている大阪市の外郭団体「湊町開発センター」と比較したところ、当社は、売上高経常利益は約8%程度高く、また、常勤職員数一人当たりの売上高も高いことから、効率的経営を行っていると考えられる。
--

（参考）課題認識に関する補足データ

ビル管理を主たる事業とする他県の外郭団体との比較

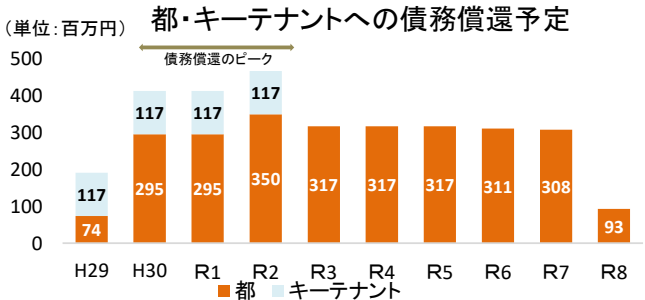
名称	大阪市 出資割合	主要事業	常勤職員数 (平成30年度)	売上高 (単位:百万円)			営業利益 (単位:百万円)			売上高営業利益率		
			内訳	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度
(株)湊町開 発センター	87.6%	(1)バスターミナル事業 (2)オフィステナント事業 (3)商業テナント事業 (4)その他事業	市派遣:0 市OB:0 16 団体固有等:16	2,135	2,219	2,209	351	416	392	16.5%	18.8%	17.8%

名称	都出資割合	主要事業	常勤職員数 (平成30年度)	売上高 (単位:百万円)			営業利益 (単位:百万円)			売上高営業利益率		
			内訳	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度
(株)多摩 ニュータウン開 発センター	51.2%	(1)不動産賃貸事業 (2)駐車場賃貸事業 (3)その他事業	都派遣:2 8 都OB:3 団体固有:1	1,541	1,592	1,623	376	422	397	24.4%	26.5%	24.5%

南大沢1～5丁目の人口の推移

年月	人口	
		10歳～19歳人口
H26.3	17,593人	1,766人
H29.3	17,167人 (97.6%)	1,562人 (88.4%)
H31.3	16,872人 (95.9%)	1,420人 (80.4%)

※ カッコ書きはH26.3と比較した割合



2023年度改訂版のポイント

◆戦略3 南大沢地域に貢献する活動の推進 「地域貢献に資する新規事業実施」について、来街者の回遊性向上に向けたビル屋上スペースの活用を追記。また、「5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進」について、ライブカメラによる人流調査等の検討を追記するとともに、デジタルを活用した高齢者支援の取組（例：ドローン配送）の事業化検討を追記

【プランの主な改訂内容】

戦略3 南大沢地域に貢献する活動の推進

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)
地域貢献に資する新規事業実施	前年度に実施したパイロット事業の検証を踏まえ、デジタルサイネージの活用やシェアサイクル事業など地域の貢献に資する事業化の実施テレワークステーションの営業効率の向上	地域貢献に資する新規事業実施	<u>来街者の回遊性向上に向け、ギャラリー屋上を有効活用(スポーツ幼児園が2023年春開設予定)。</u> <u>テレワークステーションは、自習やWEB会議等を提案、損益分岐点(16万円/月)をクリアする。</u>
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、サイネージを利用した先端技術活用策を具体化	5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	<u>スマートシティ協議会の事務局が2023年度から当社に移管されるため一層注力する。</u> <u>ユーザー・ライド分析を踏まえ、電動キックボードのポート増設に対応。</u> <u>デジタルサイネージ連動のライブカメラにより、曜日・イベント・天候別に人流を分析し、テナント誘致等に活用検討。</u> <u>物産展での利用拡大に向け、利便性向上に資する備品を充実。</u> <u>デジタルを活用した高齢者支援の取組(例：ドローン配送)について、課題を整理し、事業化を検討。</u>

戦略 1	機能的な組織運営の実施	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
■

戦略を設定する理由・背景	
ペーパーレス化による働き方改革や業務効率化のためデジタル化が加速している。コロナの影響により、生活様式が大きくかわり、企業もデジタル技術を活用し、ビジネスモデルや業務プロセスの変革が求められている。また南大沢地区がスマート東京先行実施エリアに選定され、取組が求められている。	
団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆テナントに関する情報管理が紙ベースであるため、テナントビル管理システムを構築し、請求や支払処理などを統合してシステム化を図った。これに伴いシステム内の情報の取扱いなど運用の過程やテレワークの実施などで更なるセキュリティ強化が必要となっている。また、システム化を踏まえ、意思決定プロセスの重複排除など更なる業務の見直しが望まれる。 ◆当社主要業務が不動産賃貸事業におけるリーシングであるが、都0Bで経験を有する人材が極めてまれである。都0B以外からの人材確保に努めているが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。 ◆パオレビルに大型のデジタルサイネージを設置した。今後サイネージを積極的に活用したプロモーションや広告利用を進める必要がある。	◆テナントに関する全ての情報をシステム化して、社内で共有化を図る。さらに起案文書など従来紙で保存していた書類について、全てシステムで保存する。ペーパーレス化によるコスト削減、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索、電子決裁導入など業務効率化を図るため、テナントビル管理システムを活用し、更なる業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を行う。 ◆リーシングなどのテナントビル管理の専門知識を持った人材を自社で育成する。 ◆施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、先端技術を活用したプロモーション活動が可能な専門的な知識を持つ人材を育成する。

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】 ・ビル管理、文書管理機能、セキュリティを強化した総合マネジメントシステムの構築 【目標②】 ・職階に応じた意思決定の権限の見直しや電子決裁による事務の効率化 【目標③】 ・リーシングなど専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る。 【目標④】 ・自社独自で先端技術を活用した情報の発信	【目標①】テナント管理システムにおいて、テナント情報の一元化を行うとともに、承認権限付与による情報流出・不正防止のセキュリティ強化を実施 【目標②】従来手作業で行っていた経理プロセスの電子化など、事務の効率化を実現 【目標③】セミナーで得た知見を生かし、先を見据えた切れ目のないテナント調整に活用 【目標④】パンフレットや宣伝動画を職員自ら作成し、デジタルサイネージ等で情報発信

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
総合マネジメントシステムの構築	目標②	支払処理の流れを検証し、それを踏まえたシステム改修を行い、押印箇所や不要な手続きの削減を図る。 システム内の情報の取扱いを検証し、セキュリティ強化した改修を行う。	テナント管理システム（総合マネジメントシステム）の構築については、テナント情報の一元化（位置、契約、工事履歴、交渉経緯）、文書の電子化によるペーパーレス、承認権限付与による情報流出・不正防止のセキュリティ強化を行い、全面的に刷新することができた。	電子化により文書保存の軽量化（工事図面）のほか、従来手作業であった例月の家賃請求、光熱水費支払いなどの煩雑な経理プロセスが改善社内PTを立ち上げ、より使いやすい画面レイアウトなどを議論し、業務効率化に資するユーザーインターフェースを検討した。	前年度のシステム改修を踏まえ、セキュリティを強化したテナントビル管理システムの構築・運用（テナント数：70） インボイス制度等にも対応するシステムに改善する。
リーシングなど専門知識を持った人材の育成	目標③	リーシング業務に必要な不動産の知識や幅広い専門的なビジネスの知識を含め外部の研修を積極的に受講させ、ビル管理の専門知識を習得させる（1人）	ショッピングセンターにおける基本管理運営のセミナーに参加（1名）し、テナントサポート、リーシングや施設管理に関する専門知識を学んだ。その結果、テナント退去情報の把握から次期テナント希望者との調整まで、切れ目なく行えるようになった。	ショッピングセンター協会のセミナースケジュールを確認して、業務に取り組むにあたって必要な実務テーマのセミナーに参加した。外部研修で学んだスキルを社内還元することで各担当社員の知識の涵養に取り組んだ。	団体社員に、リーシング業務に必要な不動産の知識などを習得するため、外部の研修を積極的に受講させる。先進事例や法律関係などの幅広い知識を習得する。
先端技術を活用したプロモーションが可能な専門的人材の育成	目標④	パオレビルに設置したデジタルサイネージの積極的な活用を図るため、外部の研修を積極的に受講するなど動画作成や編集作業のスキルを習得させる（1人）	外部研修を受講し、動画作成・編集の実践力を強化した。テレワークステーションの宣伝動画を職員自ら作成し、デジタルサイネージで掲出した。また、「南大沢スマートシティウィーク」の開会式（11月25日）でのデジタルサイネージによる演出は、操作等を委託によらず対応した。	自社において、プロモーション技術（Photoshop等の専用ソフト類）を使いながら、営業活動できる人材を育成することができた。	団体社員に、各テナントの売上向上の施策提案や、施設全体の集客向上につながるプロモーション、販促事業の専門知識に関する外部研修を積極的に受講させ習得させる。 会社独自でプロモーションの動画コンテンツを作成するとともに、ホームページ作成能力を向上させる。

戦略 2	安定した収益確保と計画的なビル管理	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
■

戦略を設定する理由・背景	
コロナ禍において、近隣地域で店舗売上低迷の結果、飲食店やサービス店などの閉店が多くなっている。テナントの撤退を防止し、安定した収益を確保するため、建物の魅力を高め競争力向上を図る。	
団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆2017年度から東京都に対する債務償還が始まり、2026年度まで今後、毎年3億円程度、計約27億円を弁済することになる。 一方では、主要ビルが築27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2026年度までに総額約37億円の費用を見込んでいる。 またコロナ禍により、テナントの撤退も予想される。 このため、必要資金の確保に向けて、主要事業である不動産賃貸において、適正な賃料水準のもと、テナントの維持・確保が必要である。	◆今後の債務弁済と大規模修繕のための費用増加に対し、主要事業である不動産賃貸において、テナントの撤退に対して、迅速に後継テナントの入居に努め、空室期間を極力短くするなど、テナントを確実に維持し、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進め、新型コロナウイルス感染対策を踏まえた非接触型機器の導入など、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図る。

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】 ・コロナ流行前の収入を確保する。 ※12.2億円（賃料、駐車場収入） 【目標②】 ・民事再生債務縮小 都への債務残高 ※7.1億円（2023年度末）	【目標①】賃貸収入はコロナ流行前の水準に戻りつつある一方、駐車場収入については入庫台数はほぼ回復しているが割引時間内の駐車が増えているため時間貸し収入が伸び悩み、コロナ禍による行動様式の変化の影響が見られる。大規模修繕については、長期修繕計画に基づき着実に実施しており、今後も借入金なしで対応できる見込みである。 【目標②】東京都への民事再生債務の返済は、計画どおり実施できる見通し

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
建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	目標①	（パオレビル） 避難誘導灯改修、トップライト改修、外壁改修 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修（工事）、エスカレーター改修	（パオレビル） 避難誘導灯のLED化について、部品調達等の工事準備を実施 トップライト及び外壁改修については、状態が良好なため繰延 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修は2022年度第一四半期に完了 エスカレーター改修は工事計画を調整中	受変電設備改修に当たっては、売上に影響を及ぼさないよう、ビルの営業時間内の停電を回避しながら実施した。 キャッシュフローを考慮に入れながら、長期修繕計画見直しや修繕積立金を活用することで、借入をすることなく必要な修繕を行った。	状態が良好な項目を繰延べ、より優先度が高い項目に対応する。 （パオレビル） 避難誘導灯改修、非常放送設備改修（ガレリア・ユギ） エスカレーター改修に向けた施工の安全性確認 基本照明器具等交換
収益の安定的な確保	目標①③	コロナ禍の中、テナントへのヒアリングにより経営状況を把握し、撤退有無に関わらず常時後継テナントの情報を収集し空室期間を短縮。また、駐車場割引認証施設の拡大等により安定した収益確保と着実な返済を履行 賃貸収入 約9.4億円、駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）	賃貸収入 約7.0億円 駐車場収入 約1.7億円 債務残高 約13.4億円（2022年度分を2023年3月に支払予定→債務残高 約10.2億円）	休業要請に伴う賃料免除終了の一方、引き続き入居率はほぼ100%の水準で維持されていることから、賃貸収入はコロナ流行前の水準に戻ってきている。 駐車場収入については2021年度と比較すると増加しているが、コロナ禍からの利用形態の変化が見られ、駐車場利用サービス時間内での出庫が多く1台当たりの利用時間が十分に回復せず、コロナ前の水準には戻っていない。	テナントへのヒアリングにより経営状況を把握、撤退有無に関わらず常時テナントの情報を収集し、先行的なリーシングを行い空室期間を短縮。また、駐車場割引認証施設の拡大等により、駐車場の利用時間・台数の拡大を目指す。 賃貸収入 約9.6億円、駐車場収入 約2.6億円 債務残高 7.1億円（都への債務残高）

戦略 3	南大沢地域に貢献する活動の推進	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
■

戦略を設定する理由・背景	
都の施策により南大沢地区が最先端の研究とICT活用による住民生活の向上が融合した持続可能なスマートエリアとして発展が望まれている。また、南大沢駅前に3棟の商業・業務施設、2カ所の駐車場を運営する都の政策連携団体として、地域住民の生活利便のため、地域の健全な発展に貢献する。	
団体における現状（課題）	課題解決の手段
◆新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められており、それに対応した取組が必要とされている。従来ビル管理事業が主体のため、地域のニーズも把握していない。 ◆南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして、先端技術の活用を図りながら、地域の課題や対応策についての検討が求められている。 ◆現在、非接触ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及しているが、駐車場精算が現金のみで、利便性に欠ける。	◆2020年度に実施した一般的なニーズ把握調査をさらに掘り下げ、地域のニーズ把握を随時行い、会社の保有資産を活用した取組を実証的、段階的に実施する。 ◆都と連携しながら会社の地域貢献事業の実施を進める。 ◆駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応を進める。

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】 ・実証的、段階的な取組で一定の効果が認められたものについて事業化実施	【目標①】 テレワークステーションは、モデル事業を踏まえ、2022年4月から常設で設置。同年10月からは新たに個別ワークボックスのサービスを開始
【目標②】 ・キーテナントとのプロモーション活動強化などによる先端技術の地域実装	【目標②】 南大沢スマートシティ協議会の検討を踏まえ、電動キックボード及びスマートフォン充電バッテリーレンタル機（広告サイン付）の運用を開始
【目標③】 ・駐車場利用における利便性の向上	【目標③】 駐車場のキャッシュレスシステムにクレジットカードの利用機能を追加。

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
地域貢献に資する新規事業実施	目標①	前年度に実施した地域の貢献に資する事業の検討に基づき、地元の企業や団体などの情報をデジタルサイネージを利用して発信することやシェアサイクル事業への協力など、地域の貢献に資するパイロット事業の試行 前年度の検証を基に、テレワークステーションの運営形態の確立	デジタルサイネージを活用し、警察・消防H T T等の行政情報、周辺のイベント等について発信。テレワークステーションは、利用者から要望があった個別ボックスを設置してサービスを開始。	所管課と連携し、都政に関する重要課題について、早期に対応した。 テレワークステーションは、個別ワークボックスを設置したことにより、一人当たりの利用時間が増加傾向にある 10月：利用時間450分 11月：利用時間960分（前月比約213%）	来街者の回遊性向上に向け、ガレリア屋上を有効活用（スポーツ幼児園が2023年春開設予定）。テレワークステーションは、自習やWEB会議等を提案、損益分岐点（16万円/月）をクリアする。
5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進	目標②	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、パオレビルに新たに設置したデジタルサイネージにおいて、例えば利用者とコンテンツ提供者の双方での利用を実現するような先端技術を活用した実証実験の実施 デジタルサイネージ前のふれあい広場を活用し、広場のイベントをサイネージでライブ配信するなど、賑わいを創出	物産展、地元スポーツチームのチアダンス、楽器演奏会、デジタルサイネージとふれあい広場を活用した多様な双方向型イベントを実施。ライブ配信のほか人流データの蓄積・分析が可能なライブカメラを設置。スマートシティ協議会の取組では、ガレリア敷地に電動キックボード約5台分のポート設置。同屋上に太陽光発電を設置運用。パオレにEVカーシェアを2台設置	当社の保有する設備について、ネット広告、テナント・個別営業の販促活動イベントの実施調整に際しては現地確認のうえで設備等について説明及び提案等を実施 キックボードについては有料貸出ポートのほか充電・メンテナンスに必要な場所の設置調整についても速やかに対応。設置済み。	スマートシティ協議会の事務局が2023年度から当社に移管されるため一層注力する。ユーザー・ライド分析を踏まえ、電動キックボードのポート増設に対応。デジタルサイネージ連動のライブカメラにより、曜日・イベント・天候別に人流を分析し、テナント誘致等に活用検討。物産展での利用拡大に向け、利便性向上に資する備品を充実。デジタルを活用した高齢者支援の取組（例：ドローン配送）について、課題を整理し、事業化を検討。
駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入	目標③	前年度に設置した電子マネーの使用が可能な精算機にクレジットカードの利用機能追加	駐車場精算機に、クレジットカードの利用機能について追加して運用開始（4月）	駐車場精算機にクレジットカードの利用機能を追加。第1駐車場（パオレビル1階～3階）ではクレジットカード支払いが進んでおり、売上上の5割程を占めることもあり有効に利用されている。	電子マネー及びクレジットカードの利用データを活用し、利用者の行動動向の分析、販促活動の情報活用
駐車場合算処理に向けた近隣商業施設との連携	目標④	ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システム導入事例の検証	空港駐車場など、ETCを利用した駐車場料金決済の導入事例を調査し、事業化の可能性を検討	近隣商業施設とシステム導入についてヒアリングを実施	長期修繕計画による設備投資のタイミングを踏まえつつ、費用対効果の観点から調査・検討を継続