

株式会社東京スタジアム

経営改革プラン改訂版（2020年度）

～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り、本改訂版で定める経営戦略・個別的取組事項に影響が出る可能性があることから、団体運営については、実情を踏まえ柔軟に対応してまいります。

1. 経営情報

1 基礎情報

令和元年8月1日現在

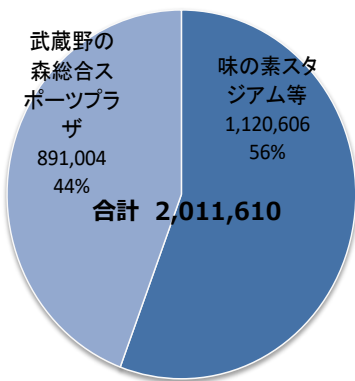
団体名	株式会社東京スタジアム			
所管局	オリンピック・パラリンピック準備局			
設立年月日	平成6年8月11日			
設立後の主な沿革	<p>平成6年8月11日「武蔵野の森スタジアム株式会社」設立 平成10年11月20日 社名を「株式会社東京スタジアム」に変更 平成12年10月11日「東京スタジアム」建設工事竣工 平成13年3月10日「東京スタジアム」開業 平成15年3月1日 ネーミングライツにより「味の素スタジアム」に名称変更 平成25年9月28日 スポーツ祭東京2013開催 平成29年11月1日 『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務を開始 平成30年10月23日 味の素株式会社とのネーミングライツ契約更新を発表。 新たにAGFフィールド(西競技場)がネーミングライツに導入</p>			
所在地	東京都調布市西町376番地3			
発行株式数	193,050	株	資本金	9,652,500 千円
都持株数	70,000	株		
都持株比率	36.3	%		
他の出資団体の持株数	京王電鉄株式会社		18,000	株
	(公財)東京市町村自治調査会		14,000	株
	株式会社みずほ銀行		9,652	株
	その他 39 団体		81,398	株
その他資産	<ul style="list-style-type: none"> ・フットサルコート(東京都調布市西町290-3) ・事務所棟、倉庫等(東京都調布市西町376-3)※アミノバイタルフィールド内 			等
役員数				
常勤役員数	2 人	(うち都派遣職員 0 人、	都退職者 1 人)	
常勤職員数	25 人	(うち都派遣職員 11 人、	都退職者 0 人)	
非常勤職員数	0 人			
団体の使命	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の資金、経営のノウハウを活かし、独立採算による健全なスタジアム経営を維持すること。 ・多摩地域のスポーツ振興に貢献すること。 			
事業概要	<p>味の素スタジアム、アミノバイタルフィールド及び周辺施設において、以下の事業を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ系イベントの開催(サッカー)リーグ、ラグビー、駅伝等) ・商業系イベントの開催(コンサート、フリーマーケット等) ・商業施設(売店、レストラン等)の運営 ・広告スペースの販売 <p>『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務</p>			

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	2,011,610	100.0%	1,893,969
施設運営業務	2,011,610	100.0%	1,893,969	100.0%

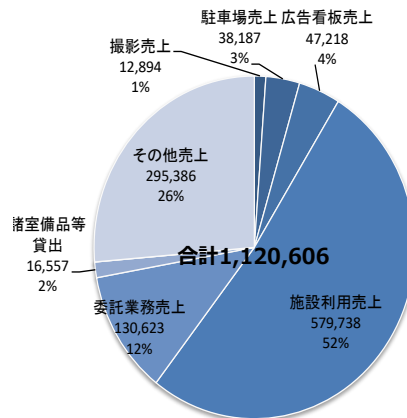
主要事業全体像
(平成30年度決算)
(単位:千円)

平成30年度 決算情報

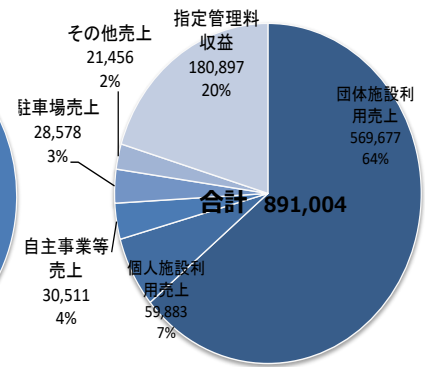
売上高内訳(単位:千円)



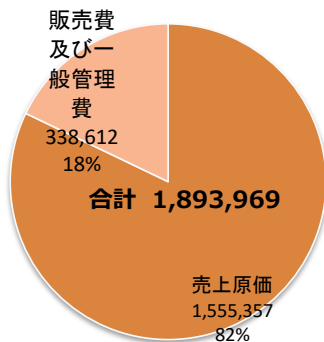
味の素スタジアム等 売上高内訳 (単位:千円)



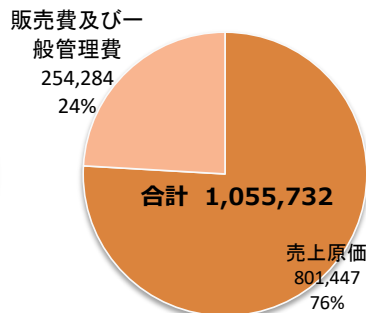
武蔵野の森総合スポーツプラザ 売上高内訳(単位:千円)



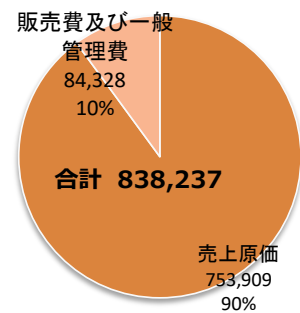
営業費用内訳(単位:千円)



味の素スタジアム等 費用内訳(単位:千円)



武蔵野の森総合スポーツプラザ 費用内訳(単位:千円)



<注> 計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

スタジアム及びアリーナを管理運営している他団体等との比較

○2018年度実績

（単位：千円）

		株式会社 東京スタジアム	A協会	B協会	株式会社C
財務	売上高	2,011,610	8,243,310	4,781,686	4,587,963
	営業費用	1,893,969	8,128,662	4,749,001	4,460,183
	売上原価	1,555,357	8,063,873	4,684,029	2,591,725
	販管費	338,612	64,788	64,971	1,868,458
	営業利益	117,640	114,647	32,685	127,780
	営業外収益	25,144	0	0	9,859
	営業外費用	413	1,883	1,284	0
	経常利益	142,372	112,764	31,400	137,639
	総資産利益率	0.96%	0.97%	-0.19%	2.00%
	売上高経常利益率	7.08%	1.37%	0.66%	3.00%
	売上高（職員1人当たり）	77,370	28,425	19,359	114,699
	人件費（職員1人当たり）	7,364	7,516	6,239	-
人員	常勤職員数	26	176	127	40
	その他職員数	0	114	120	0
	職員計	26	290	247	40
事業	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・味の素スタジアム等、武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営 ・味の素スタジアムにおいて、Jリーグ・カップ戦37試合（FC東京、東京V）、コンサート3本等を実施 ・武蔵野の森総合スポーツプラザのメインアリーナにおいて、スポーツイベント108件、コンサート58件（本番日）を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアム及び市内のスポーツセンター、プール、体育館等の施設の管理運営 ・スタジアムにおいて、Jリーグ18試合、コンサート2本等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアム及び県内のプール、動物園、テニス場等の県内公園の管理運営 ・スタジアムにおいて、Jリーグ・カップ戦等を22試合実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・アリーナ及び広場の管理運営 ・スポーツイベントコンサート等を実施（実績は非公表）
	年間来場者数	（スタジアム等） 約174万人 （スポーツプラザ） 約109万人	（スタジアム等） 約226万人	（スタジアム等） 約123万人	約308万人

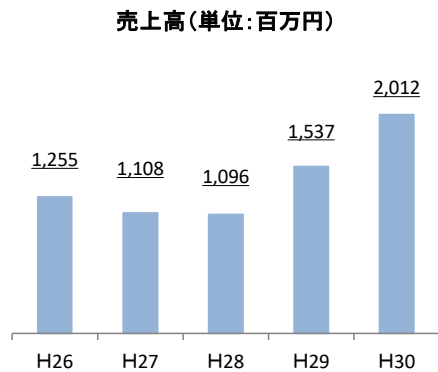
分析

- ・スタジアム及びアリーナ単体の運営にかかる経営状況ではないため、単純な比較はできないが、総資産利益率や売上高経常利益率、売上高（職員1人当たり）等は、他団体と比較しても健全な数値となっている。
- ・一般的に、国内の大型スポーツ施設は収益性が課題となっているが、当社はこれまで黒字経営を続けており、健全な経営を行っている。

3 平成26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》

3-1 売上高から見る事業動向

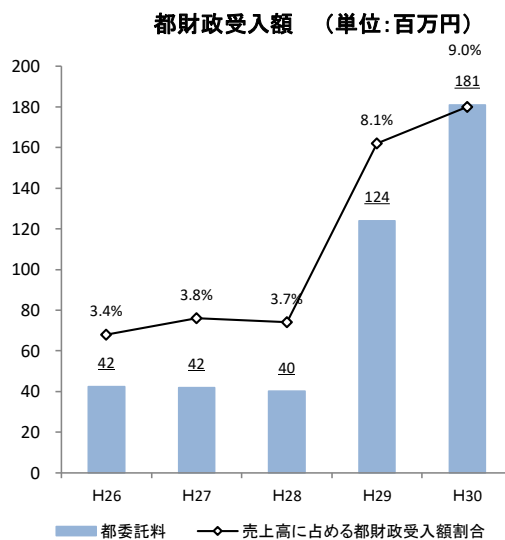


・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数、大型コンサートの開催回数等、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。

・平成26年度には「南関東総体2014」等を開催した。

・平成29年11月より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を行っており、売上高が増加している。

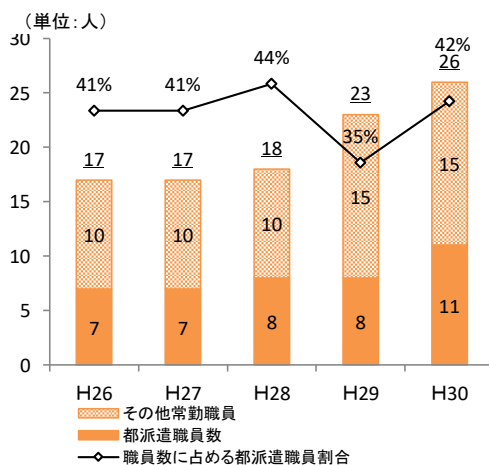
3-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・平成28年度までの都からの財政受入は、当スタジアム建物内「調布庁舎」の管理業務受託のみ。

・平成29年度より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を受託している。

3-3 職員数の推移から見る経営状況

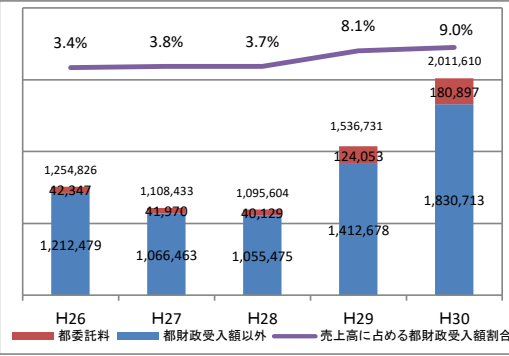
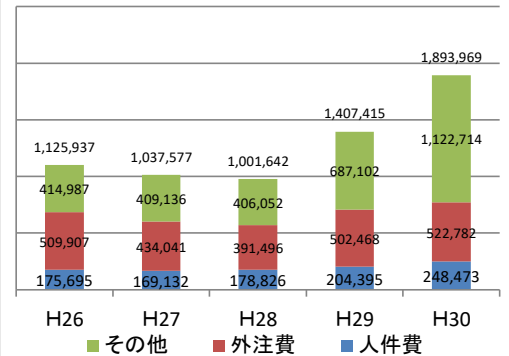
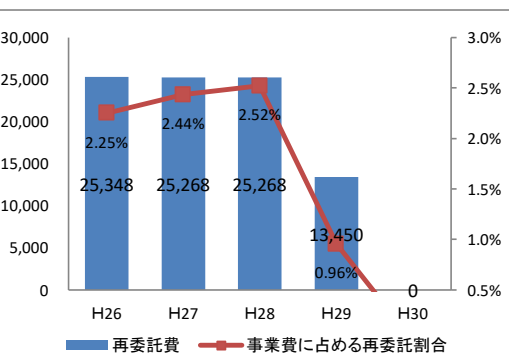
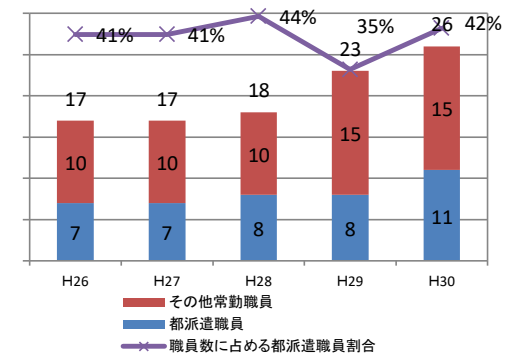


・平成28年度には、ラグビーワールドカップ2019並びに東京2020競技大会に向けた業務量増に備えて都派遣職員を1名増員した。

・武蔵野の森総合スポーツプラザの開業に伴い、平成29年度にその他常勤職員5名、平成30年度に都派遣職員3名を増員した。

・なお、職員区分ごとの業務分担は以下のとおり。

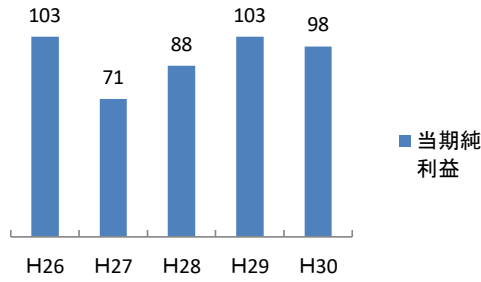
- ・都派遣職員
 - ・総務、都との連絡調整
 - ・施設管理
- ・その他常勤職員 ※市及び民間からの出向
 - ・経理、地元自治体との調整
 - ・交通機関及び施設内業者等との調整
 - ・イベント等運営に係る連絡調整

事業分野	施設運営業務																									
事業概要	<p>スタジアム等の施設を管理運営し、イベント主催者等から施設利用収入を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ系イベントの開催(サッカーJリーグ、ラグビー、ランニングイベント等) ・商業系イベントの開催(コンサート、フリーマーケット等) ・商業施設の運営(レストラン、売店、フットサルコート、駐車場等) ・広告等収入(ネーミングライツ契約、広告看板等広告スペースの販売) <p>武蔵野の森総合スポーツの管理運営を東京都から受託。</p>																									
各指標に基づく分析																										
売上高	 <table border="1" data-bbox="225 577 735 931"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>売上高に占める都財政受入額割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>42,347</td> <td>1,254,826</td> <td>3.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>41,970</td> <td>1,108,433</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>40,129</td> <td>1,095,604</td> <td>3.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>124,053</td> <td>1,536,731</td> <td>8.1%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>180,897</td> <td>1,830,713</td> <td>9.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	売上高に占める都財政受入額割合	H26	42,347	1,254,826	3.4%	H27	41,970	1,108,433	3.8%	H28	40,129	1,095,604	3.7%	H29	124,053	1,536,731	8.1%	H30	180,897	1,830,713	9.0%	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数、大型コンサートの開催回数等、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。 ・平成26年度には「南関東総体2014」等を開催した。 ・平成29年11月より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を行っており、売上高が増加している。
年度	都委託料	都財政受入額以外	売上高に占める都財政受入額割合																							
H26	42,347	1,254,826	3.4%																							
H27	41,970	1,108,433	3.8%																							
H28	40,129	1,095,604	3.7%																							
H29	124,053	1,536,731	8.1%																							
H30	180,897	1,830,713	9.0%																							
事業費用	 <table border="1" data-bbox="225 954 735 1308"> <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>H26</td> <td>175,695</td> <td>509,907</td> <td>414,987</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>169,132</td> <td>434,041</td> <td>409,136</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>178,826</td> <td>391,496</td> <td>406,052</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>204,395</td> <td>502,468</td> <td>687,102</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>248,473</td> <td>522,782</td> <td>1,122,714</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	175,695	509,907	414,987	H27	169,132	434,041	409,136	H28	178,826	391,496	406,052	H29	204,395	502,468	687,102	H30	248,473	522,782	1,122,714	<ul style="list-style-type: none"> ・施設管理及び天然芝管理については外部へ委託しており、その委託費用が固定的費用となっている。 ・変動費として、広告宣伝費、イベント誘致及び開催に伴う業務委託費等が挙げられる。 ・平成29年11月より武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を行っており、費用が増加している。
年度	人件費	外注費	その他																							
H26	175,695	509,907	414,987																							
H27	169,132	434,041	409,136																							
H28	178,826	391,496	406,052																							
H29	204,395	502,468	687,102																							
H30	248,473	522,782	1,122,714																							
再委託費	 <table border="1" data-bbox="225 1332 735 1686"> <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>H26</td> <td>25,348</td> <td>2.25%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>25,268</td> <td>2.44%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>25,268</td> <td>2.52%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>13,450</td> <td>0.96%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	25,348	2.25%	H27	25,268	2.44%	H28	25,268	2.52%	H29	13,450	0.96%	H30	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> ・調布庁舎の管理業務受託において、施設設備等の管理については外部へ再委託している。 ・29年度は、調布庁舎の改修工事に伴い、委託費が減少している。また、30年度は、調布庁舎を東京都多摩障害者スポーツセンターが使用していたため、都受託事業の再委託費はなし。 						
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																								
H26	25,348	2.25%																								
H27	25,268	2.44%																								
H28	25,268	2.52%																								
H29	13,450	0.96%																								
H30	0	0%																								
職員構成	 <table border="1" data-bbox="225 1711 735 2065"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</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>H26</td> <td>7</td> <td>10</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>7</td> <td>10</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>8</td> <td>15</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合	H26	7	10	41%	H27	7	10	41%	H28	8	10	44%	H29	8	15	35%	H30	11	15	42%	<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年度には2019・2020両大会への準備のため、平成29・30年度には武蔵野の森総合スポーツプラザの開業のため、職員数を増やしている。 ・都派遣職員(11名)の内訳は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・事務系職員:8名(うち管理職3名) ・技術系職員:3名
年度	都派遣職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合																							
H26	7	10	41%																							
H27	7	10	41%																							
H28	8	10	44%																							
H29	8	15	35%																							
H30	11	15	42%																							

主な事業成果

事業
成果
①

当期純利益 (単位:百万円)

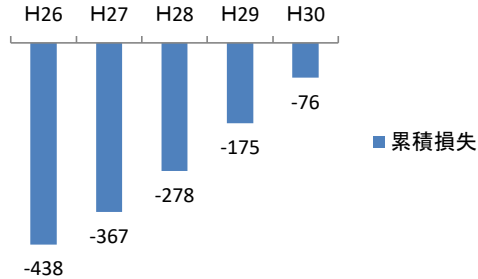


・様々なイベントの誘致による売上高の確保や、経費の節減等により、堅実に当期純利益を確保している。

・令和元年度は、味の素スタジアム本体で改修工事を行うため、例年通りにイベントを実施することができず、収益の悪化が予想される。

事業
成果
②

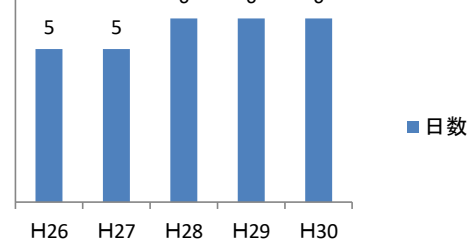
累積損失 (単位:百万円)



・開業当初、最大で約16億8千万円あった累積損失は、平成30年度末時点で約7千万円まで減少している。

事業
成果
③

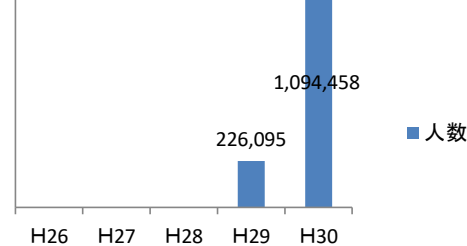
多摩地域の自治体のスポーツ事業への協力日数 (単位:日)



・多くのイベントを受け入れ収益を確保する必要がある中でも、多摩地域の自治体のスポーツ事業への協力日数を確保している。

事業
成果
④

武蔵野の森総合スポーツプラザ
来場者数 (単位:人)



・平成29年11月25日に開業し、初年度は約4か月で合計22万人、平成30年度は、109万人以上のお客様に会場いただいた、(メインアリーナ、サブアリーナ、プール等全施設合計)。

その他補足資料等

5 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ラグビーワールドカップ2019及び東京2020競技大会の開催による知名度向上 ・武蔵野の森総合スポーツプラザ開業による周辺需要の増大、スポーツ拠点としての価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・Jリーグ観客動員数の頭打ち～減少傾向 ・新国立競技場の開業によるコンサート引き合い件数減少 ・国内スポーツ施設におけるネーミングライツ契約金額減少傾向 ・ラグビー2019/東京2020の影響による定常イベント開催不可、それに伴う利用者離れ
内部要因	<ul style="list-style-type: none"> ・Jリーグ及びサッカー代表戦等国际試合の開催ノウハウ ・5万人規模大型コンサートの開催ノウハウ ・地元自治体及び警察・消防、自治会等と開業以来培ってきた信頼関係 ・ラグビー2019/東京2020に向けた施設改修による国際大会対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・Jリーグの試合数及び観客動員数等の流動的な要因に大きな影響を受けやすい収益構造 ・建物内施設及び設備の老朽化
	強み	弱み

2. 自己分析を踏まえた経営課題

① 2019/2020 両大会関連期間中の経営環境の維持及び大会に向けた協力

・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間中は、Jリーグの試合や大型コンサートが開催できなくなるだけでなく、両大会の公式スポンサーとの関係からネーミングライツ契約の履行も困難となり、大幅な収入減となる見込み。平成15年より続けてきた単年度黒字の維持と累積損失（28年度決算で2億7千8百万）の解消をどう達成するかが課題。

・両大会の円滑な開催のためには、東京都や両組織委員会との連携に加え、地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）の理解と協力が不可欠。

② 2020年以降の健全な経営の確保

・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間による影響を受けた利用者の他会場への定着、新国立競技場・有明アリーナの竣工や休館中の体育施設等の再開によって、大型のスポーツ大会やコンサート誘致の競争が厳しくなることが想定される。このため、2020大会以降も安定して収益を確保するための取組が必要。

③ 武蔵野の森総合スポーツプラザの安全で効果的な管理運営

・武蔵野の森総合スポーツプラザは、障害者の積極的な利用が想定されるプールやアリーナ等、通常の施設管理以上に安全管理に留意すべき施設を有している。

・多摩のスポーツ拠点として、施設の稼働率を上げ多摩のスポーツ気運向上に貢献していくためには、多摩地域の自治体等が連携してより広域的な大会やイベントを開催するなど、様々な企画を考えていただく必要がある。しかしながら、こうした企画を実現するのは各自治体単独では困難。

・当施設では利用料金制を採用しているが、その料金は条例で範囲が定められているほか、スポーツ団体に対しては減免制度が定められている。指定管理料で収支の均衡をとるまで収益を上げるには、コンサートやイベントを誘致するなど、利益率の高い借り手を見つけていく必要がある。

・施設運営やソフト事業の実施にあたっては、都施策との連動性を確保するとともに、利用者ニーズを反映した取組を進めていく必要がある。

④ 味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの一体的な活用

・武蔵野の森総合スポーツプラザの指定管理の受託というビジネスチャンスを活用し、両施設の同時利用を促進する等、収益増加に結び付ける取組を進めていく必要がある。

・都の方針も踏まえつつ、この隣接する二つの施設を一体的に活用することで、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に貢献していくことが求められている。

（参考）

平成22年の「武蔵野の森総合スポーツ施設基本計画」にて、味の素スタジアムの補助競技場と、メインアリーナ・サブアリーナ・屋内プール等を整備する計画が盛り込まれ、「2020年に向けた実行プラン」では、両施設を活かして「多摩地域のスポーツ振興の拠点形成を推進する」ことが都の政策として掲げられた。

3. 経営課題解決のための戦略

① 2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

2019/2020 両大会に向け、経営環境の維持を図りつつ、競技会場として都や組織委員会、地元地域と連携して準備を進め、大会の成功に結び付ける。

- ・両大会に向けた改修工事や準備作業により施設が使用不能となる期間を確認するため、都と協議を進めていく。
- ・施設が使用可能な期間においては、Jリーグ等の開催のほか、極力コンサートやイベント等を誘致し、可能な限りの収益確保と経営環境の維持に努めていく。
- ・使用不能となる期間における当社の運営については、補償等とあわせ、会社の在り方（大会期間中において組織委員会から施設運営を受託する、等）の検討についても都と協議の上、計画的に進めていく。
- ・2019/2020 大会の両大会に向けて、都、組織委員会と連携し、その指示のもと、テストイベント開催等の大会運営準備への協力はもとより、会社が持つ地元地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）とのチャンネルを活用して、地元への説明・苦情対応等の分野でも、全面的に協力していく。

② 2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

2020 大会後を見据えた顧客対策や経営戦略の検討を行い、2021 年以降の安定的な収益確保を図る。

- ・当社経営上の重要な要素である、既存顧客のつなぎ止めを図るための方策を強化する。施設が使用不能となる期間の代替施設を都と協力して紹介するほか、継続的な情報交換を行う。施設が使用不能となる期間の代替施設を都と協力して紹介するほか、継続的な情報交換を行う。
- ・さらに、新規顧客の開拓に向け、主要なイベントエージェントや音楽事務所へのセールスを展開していく。
- ・2020 大会後に競合となることが想定される施設の情報収集・分析を行うとともに、大会のレガシー（2019/2020 両大会の会場となったことによる知名度向上や利便性強化等）を活かしたマーケティング戦略を検討していく。

③ 多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を適切に行い、各種スポーツ大会やイベントを着実に開催することで、多摩地域におけるスポーツ拠点としての役割を果たしていく。

- ・オリンピック・パラリンピックの会場となるため、事故等によってイメージダウンが起きないように十分な安全対策を行っていく。運営する中で気づいた安全面での留意点などについても、適宜、都や組織委員会に報告していく。
- ・多摩のスポーツ拠点としての役割を果たすため、地元自治体の実務担当者との意見交換も行いながら、多くの多摩の自治体が参加できる競技会等の開催を実現していく。また、その場等を活用して、団体や個人の施設利用のPRに努めていく。
- ・都と指定管理者の連携を深化させる場であるパートナーシップ会議を通じて都施策や利用者ニーズを踏まえた施設運営やソフト事業の充実・展開を行い、スポーツ実施率の向上に寄与する取組を進めていく。

④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

隣接する武蔵野の森総合スポーツプラザと味の素スタジアムを一体的に活用することで、両施設の相乗的な魅力向上を図るとともに、集客効果や収益性を高め、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に寄与する。

- ・施設利用者等へヒアリングを実施するなどして利用者ニーズを把握し、両施設を同時に利用するメリットを提示することで、集客の拡大とそれに伴う収益増加を図っていく。
- ・公の施設のため規則等で使用料の上限が決まっている「武蔵野の森総合スポーツプラザ」だけでなく、利益率の高い「味の素スタジアム本体及びAGFフィールド（西競技場）」も併せて利用してもらう形での営業に努めていく。
- ・そのために、主要なイベントエージェントや音楽事務所などを対象に施設の見学会や説明会を積極的に開催するとともに、例えば、メインアリーナを借りた事業者に対して、東京スタジアムが使用権を有するスタジアム本体やAGFフィールド（西競技場）の割引制度を設けるなど、同時に借りてもらう形での営業を進めていく。

4. 2020 年度までの 3 年間の取組事項

① 2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

3 年後（2020 年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ラグビーワールドカップ 2019・東京 2020 競技大会における当社役割を遂行している。 両大会の気運醸成への貢献のため、テストイベントや気運醸成イベント等を開催している。
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ラグビーワールドカップ 2019（以下、「RWC」）では、運営全般を担う RWC 組織委員会、都からの求めに応じ、管理 JV 等への指示や警察・消防との調整、地域へのフォロー等を行い、施設管理者としての役割を果たした。社内全員が自らの役割を自覚し、大会運営本部に常駐した当社社員が緊密に社内への連絡調整を行ったことで、一人一人が柔軟かつ適切に対応し、現場での判断を支援することができた。 両大会の気運醸成を図るため、テストイベント 2 回、気運醸成イベントを 3 回開催した。集客力のある主催イベント内で開催したことにより、3 万人を超える都民等に PR できた。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
ラグビー-2019/東京 2020 における当社役割の確定と遂行	<p>ラグビーワールドカップ 2019 開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整）</p> <p>東京 2020 大会へ向けた、都や組織委員会と定例的な会議の開催</p>	<ul style="list-style-type: none"> RWC 開催（8 試合） 東京 2020 組織委員会との定例会による調整（9 月より 3 回（月一回）） 改修工事定例会議への参加（32 回（週一回）） 2020 シーズン J リーグ等スケジュール調整会議の開催（2 回） 	東京 2020 大会開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整）	—
ラグビー 2019/東京 2020 の気運醸成への貢献	<p>都と組織委員会の依頼に基づき、東京 2020 テストイベントや気運醸成イベント等を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「味スタ感謝デー」でラグビー体験教室、2020 大会競技体験を実施（6 月・各 1 回） 2020 大会テストイベント及び近隣の中高生を対象とした観戦会の実施 パラスポーツ体験イベントをパラフェス 2019 と同日に実施（11 月） ラグビーパネル展示やサイネージによる動画放映、公式ライセンス商品の売店での取扱 	都と組織委員会の依頼に基づき、東京 2020 テストイベントや気運醸成イベント等を実施	—
健全な経営環境の堅持	<p>改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整</p> <p>ラグビー 2019 の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく</p> <p>ラグビーワールドカップ開催前後のイベント実施調整及び誘致（J リーグ 40 試合程度実施）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 改修工事期間において下記既存イベントを実施できるよう調整 ○フリーマーケット（5 回） ○住宅設備機器展示販売会（1 回） ○撮影対応（17 回） RWC 期間中の都及び RWC 組織委員会の利用料金について確定 RWC 開催前後に J リーグ 34 試合を実施 	<p>改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整</p> <p>東京 2020 大会の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく</p> <p>東京 2020 大会開催前後のイベント実施調整及び誘致</p>	—

② 2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度のイベント日程が円滑に設定され、イベント開催に向けた準備が整っている。 ・2021年度以降に向けて、大会のレガシーも活用したイベント誘致等についての施策が検討されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ・味の素スタジアムでの2021年以降の安定的なJリーグ、コンサート開催に向けては、既存顧客の繋ぎ止めが取組の中心になることから、既存顧客とはJリーグ等調整会議や検討会の場を活用して良好な関係を継続するとともに、武蔵野の森総合スポーツプラザでのコンサート開催等を提案している。 ・健全な経営の確保に向け、中長期的な視点からの全社的な取組を検討する必要があることから、外部の有識者も入れた検討会を立ち上げ、大会レガシーの活用も踏まえた取組の検討を開始している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>既存顧客が2021年度以降もスタジアムを活用したくなる仕組み作り</p>	<p>ヒアリング等により主要顧客のニーズを確認するとともに、主要顧客や見識者を委員としたスタジアムの運営方針にかかる検討会等を立ち上げ、先進的な取組事例の検証や施設設備の改善に向けた検討を行う</p> <p>主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施</p> <p>営業可能な期間・範囲におけるイベント開催、代替施設の案内</p> <p>既存顧客との情報交換の継続</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・検討会の立ち上げ、開催（1回） ・主要顧客経営層との意見交換及びJリーグスケジュール等調整会議の開催（2回） ・アメフト連盟に対し、RWC期間中のAGFフィールドでの開催を調整、18試合開催 ・テナントに対し改修工事や大会による利用状況等を情報提供 	<p>主要顧客や見識者との検討内容や、ヒアリング調査・webによるニーズ調査の結果等を踏まえ、中長期経営計画を策定</p> <p>主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施</p> <p>営業可能な期間・範囲におけるイベント開催、代替施設の案内</p> <p>既存顧客との次年度イベント日程調整</p>	<p>今年度の取組状況を踏まえ、取組内容を具体化した。</p>
<p>2021年度に向けた新規顧客の獲得</p>	<p>主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新規プロモーターによるイベント誘致（1件・12月実施予定） ・新規顧客獲得に向けたヒアリングの実施（2団体） ・新規利用者による定期利用の獲得（1件） 	<p>主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上）</p> <p>ヒアリング等の状況を踏まえ、新規顧客候補等との施設利用に向けた調整の開始</p>	<p>今年度の取組状況を踏まえ、取組を追加した。</p>
<p>2021年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討</p>	<p>マーケットサウンディング等を通じて当施設のポテンシャルや業界ニーズ等を確認</p> <p>報道等の情報収集、可能であれば建築済み施設の視察</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・両施設の来場者に対しアンケート調査を実施（6回） ・マーケットサウンディング調査に向けた調整 ・新築・大規模改修が行われた同業施設を中心に視察（7施設） ・先進事例の海外現地調査（1回） 	<p>マーケットサウンディングの結果の検証と両大会のレガシーを活用した将来構想の検討</p> <p>引き続き、競合施設の視察等により経営環境の分析を行うとともに、スマートスタジアム化等の施設の魅力向上に向けた新たな取組を検討</p>	<p>今年度の取組状況を踏まえ、取組内容を具体化した。</p>

③ 多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> 施設における安全・安心が確保され、継続的に改善されている。 多摩のスポーツ拠点として、多摩の自治体によるスポーツ事業等のソフト施策の展開が促進されている。 働き盛り世代や女性等、スポーツ実施率の低い層へのアプローチや利用者ニーズを踏まえた自主事業メニューの充実・展開が図られている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の声に耳を傾け、その後の運営に生かすことにより、安全安心に関する「同じ苦情が繰り返されない」施設となっている。 「多摩のスポーツ拠点」である当施設の全般的な認知度向上を図り、自治体も含め多くの方に利用いただくため、ホームページ、Facebook、Twitterによる情報発信を日々行っている。今年度は、三多摩地区のスポーツ大会会場として活用され、地元3市だけでなく、多摩全域での認知度向上に寄与することができた。 スポーツ実施率が低いとされる障害のある人へアプローチするため、多摩障害者スポーツセンターと連携してパラ水泳の新規事業を実施した。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
重大事故の未然防止	<p>RWC2019 前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施</p> <p>利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止</p>	<ul style="list-style-type: none"> 月次研修を計画通り実施 利用者の声を分析し、対応策を定めることで、同じ苦情が繰り返されることのないよう取り組んでいる。 	<p>2020 大会前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施</p> <p>利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止</p>	—
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	<p>複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催(2イベント以上)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地元三市のラグビーフェスティバルへ協力予定(12月) 東京都市町村水泳大会、柔道大会の開催(7月) 	<p>大会による利用と調整しながら複数の自治体に参加するイベント・競技大会の開催(1イベント以上)</p> <p>2021年度以降に向け、地元3市等からイベント予定などの聞き取りを実施</p>	<p>東京 2020 大会のため、来年度は約半年にわたり休館となる予定であるが、可能な限り複数の自治体による広域的なイベント開催を目指すべく、具体的な数値目標を追加した。</p> <p>また、2021年度以降のイベント実施に向け、地元3市等への聞き取りを行う。</p>
自主事業メニューの多様化	<p>利用者のニーズや新規の利用者層を意識した事業メニューの改定と多様化(スポーツ振興事業で新規1事業)</p> <p>福島県の復興を支援するため、県内町村及び道の駅と連携した事業を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「パラ水泳ワンポイントレッスン」を新規で実施(7,8月2回。12月、2月にも予定) 「味スタ感謝デー」において、福島県奥会津地方のPRブースを出展 	<p>大会による利用と調整しながら、事業メニューのさらなる多様化と利用状況の改善</p> <p>2021年度以降に向け、これまでに把握・蓄積した利用者ニーズや来場者実態を踏まえて、大会気運醸成事業に替わるメニューを検討</p>	<p>RWCや2020大会終了後の事業に向けた取組を追加した。</p>

④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・味の素スタジアムとの一体活用事業が年1回以上継続的に開催されている。 ・施設利用者に対して味の素スタジアムとの同時利用を促進するための施策が検討されている。
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・感謝デーにおいては、両施設の一体活用により、スタジアム単独時より多くの方に来場いただいている。 ・近代五種テストイベント、RWC2019においては、一体の施設として活用されるよう両施設において調整を行い、大会の成功に貢献した。 ・武蔵野の森総合スポーツプラザの利用者にAGFフィールドを紹介し、今年度も2件の同時利用が予定

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>武蔵野の森とスタジアムまたはAGFフィールド(西競技場)一体での事業開催</p>	<p>一体活用による事業を毎年度1件以上実施</p>	<p>【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・味スタ感謝デー ・RWC2019 <p>【武蔵野の森とAGFフィールドの一体活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近代五種テストイベント 	<p>一体活用による事業を毎年度1件以上実施</p> <p>2021年度以降に味スタ感謝デー以外の新規イベントを誘致するための検討及び関係者との調整</p>	<p>両施設の更なる一体的な活用を推進するため、取組を追加した。</p>
<p>同時利用促進のための施策検討</p>	<p>施設利用者とのヒアリング</p> <p>マーケットサウンディング等を通じて業界ニーズ等を確認・施策の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・施設利用者の要望に応じて、武蔵野の森でのイベント時のAGFフィールド一体利用の提案 ・マーケットサウンディング調査に向けた調整 	<p>ヒアリングやサウンディング調査を踏まえた事業展開の検討と2021年度以降の具体的な施策に向けた準備作業の実施</p>	<p>—</p>