

株式会社東京スタジアム

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

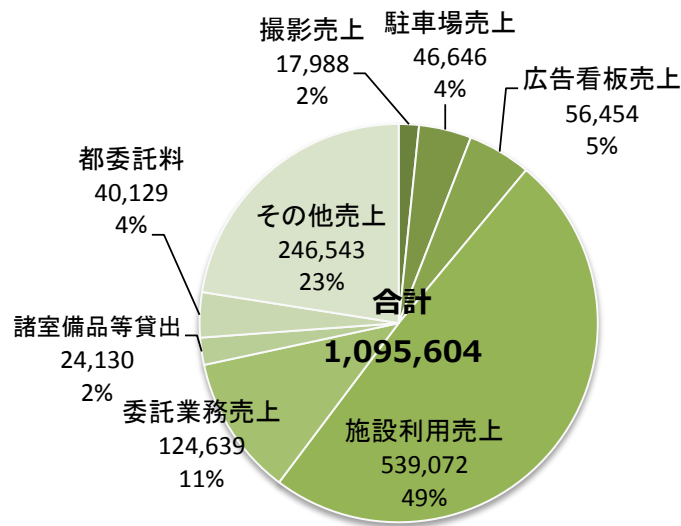
平成29年4月1日現在

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	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			
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 <p style="text-align: right;">等</p>			
役職員数(平成29年8月1日現在)				
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	18 人	(うち都派遣職員	8 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 			

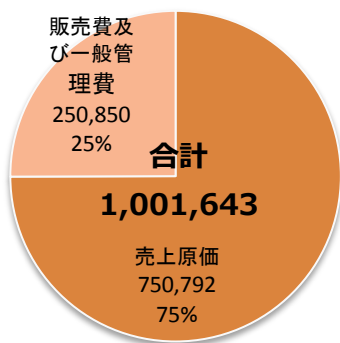
主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	1,095,604	100.0%	1,001,643	100.0%
	施設運營業務	1,095,604	100.0%	1,001,643	100.0%

平成28年度 決算情報

売上高内訳(単位:千円)

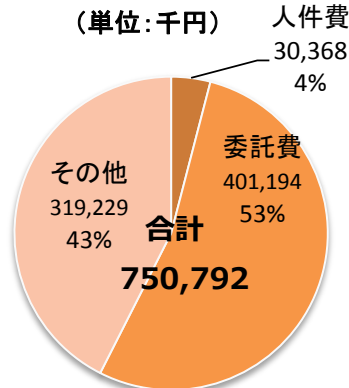


営業費用内訳(単位:千円)



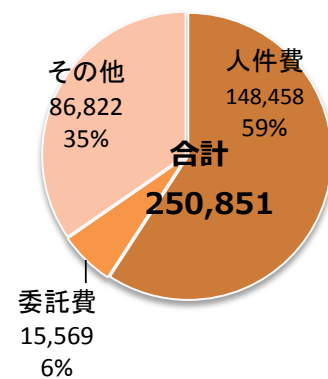
売上原価内訳

(単位:千円)



販売費及び一般管理費内訳

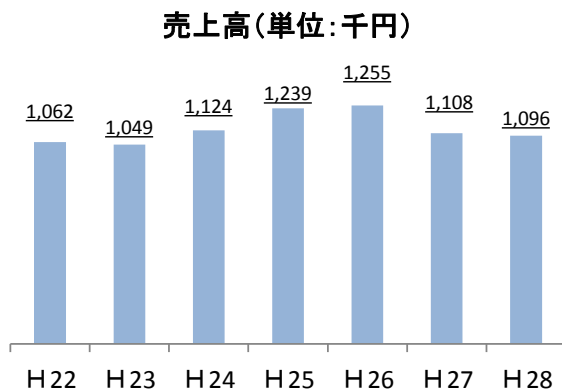
(単位:千円)



2 平成22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

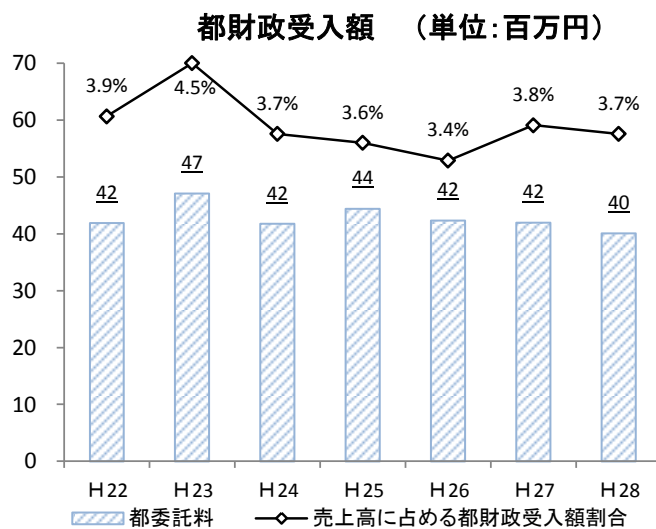


・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数など、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。

・H27、H28の売上高の減少は、コンサート開催回数の減によるもの。(H26:4回、H27:2回、H28:1回)

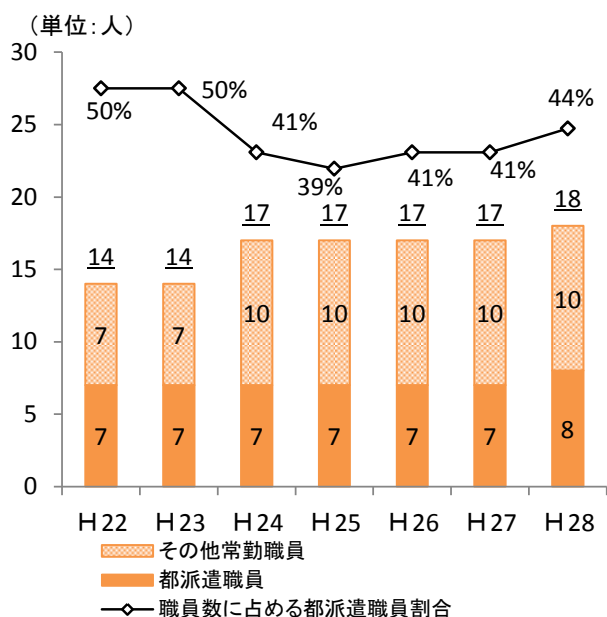
・平成25年度は「スポーツ祭東京2013」を、平成26年度には「南関東総体2014」やサッカー日本代表戦を開催した。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都からの財政受入は、当スタジアム建物内「調布庁舎」の管理業務受託のみである。

2-3 職員数の推移から見る経営状況



・平成24年度、西競技場の運用開始による業務量増に対して常勤職員を増員した。

・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。

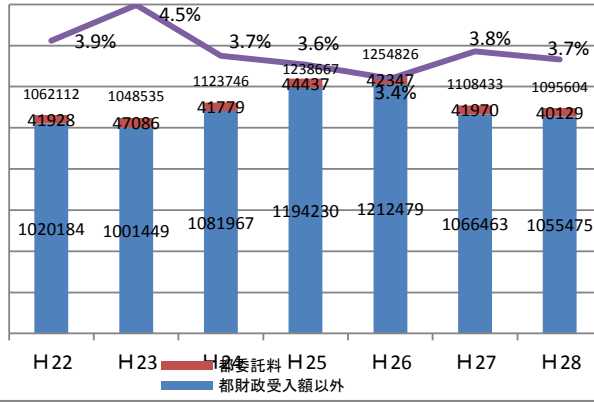
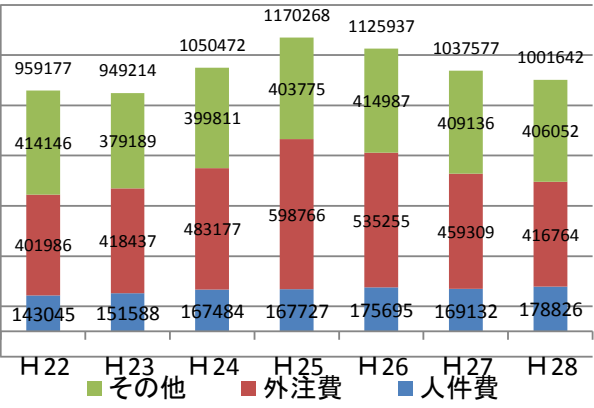
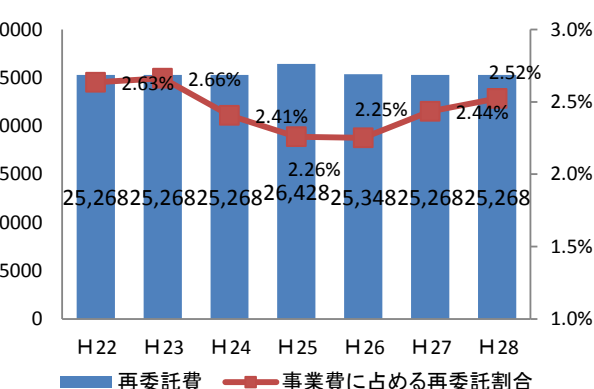
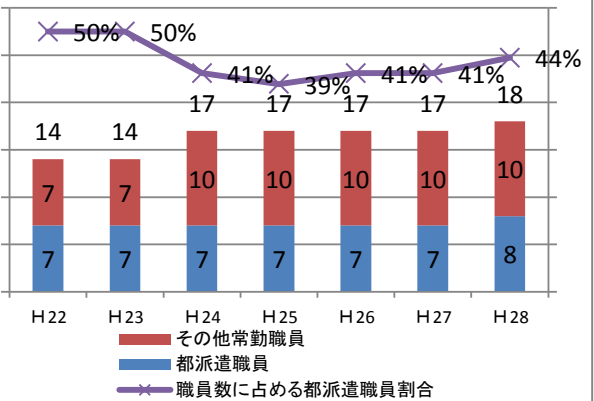
・なお、職員区分ごとの業務分担は以下のとおり。

- ・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

3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

(1/1)

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) 																																	
各指標に基づく分析																																		
売上高	 <table border="1"> <caption>売上高の推移 (単位: 円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>都財政受入額以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>1062112</td><td>41928</td></tr> <tr><td>H23</td><td>1048535</td><td>47086</td></tr> <tr><td>H24</td><td>1123746</td><td>41779</td></tr> <tr><td>H25</td><td>1238667</td><td>44437</td></tr> <tr><td>H26</td><td>1254826</td><td>42347</td></tr> <tr><td>H27</td><td>1108433</td><td>41970</td></tr> <tr><td>H28</td><td>1095604</td><td>40129</td></tr> </tbody> </table> <p>※ 売上高の増減率: H22: 3.9%, H23: 4.5%, H24: 3.7%, H25: 3.6%, H26: 3.4%, H27: 3.8%, H28: 3.7%</p>	年度	売上高	都財政受入額以外	H22	1062112	41928	H23	1048535	47086	H24	1123746	41779	H25	1238667	44437	H26	1254826	42347	H27	1108433	41970	H28	1095604	40129	<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など、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。 ・H27、H28の売上高の減少は、コンサート開催回数の減によるもの。(H26:4回、H27:2回、H28:1回) ・平成25年度は「スポーツ祭東京2013」を、平成26年度には「南関東総体2014」やサッカー日本代表戦を開催した。 								
年度	売上高	都財政受入額以外																																
H22	1062112	41928																																
H23	1048535	47086																																
H24	1123746	41779																																
H25	1238667	44437																																
H26	1254826	42347																																
H27	1108433	41970																																
H28	1095604	40129																																
事業費用	 <table border="1"> <caption>事業費用の推移 (単位: 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>H22</td><td>143045</td><td>401986</td><td>414146</td></tr> <tr><td>H23</td><td>151588</td><td>418437</td><td>379189</td></tr> <tr><td>H24</td><td>167484</td><td>483177</td><td>399811</td></tr> <tr><td>H25</td><td>167727</td><td>598766</td><td>403775</td></tr> <tr><td>H26</td><td>175695</td><td>535255</td><td>414987</td></tr> <tr><td>H27</td><td>169132</td><td>459309</td><td>409136</td></tr> <tr><td>H28</td><td>178826</td><td>416764</td><td>406052</td></tr> </tbody> </table> <p>※ 総事業費用: H22: 959177, H23: 949214, H24: 1050472, H25: 1170268, H26: 1125937, H27: 1037577, H28: 1001642</p>	年度	人件費	外注費	その他	H22	143045	401986	414146	H23	151588	418437	379189	H24	167484	483177	399811	H25	167727	598766	403775	H26	175695	535255	414987	H27	169132	459309	409136	H28	178826	416764	406052	<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、光熱水費、イベント誘致及び開催に伴う業務委託費、修繕費(日常の施設管理にて行う修繕)が挙げられる。
年度	人件費	外注費	その他																															
H22	143045	401986	414146																															
H23	151588	418437	379189																															
H24	167484	483177	399811																															
H25	167727	598766	403775																															
H26	175695	535255	414987																															
H27	169132	459309	409136																															
H28	178826	416764	406052																															
再委託費	 <table border="1"> <caption>再委託費の推移 (単位: 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>H22</td><td>25,268</td><td>2.63%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>25,268</td><td>2.66%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>26,428</td><td>2.41%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>25,348</td><td>2.26%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>25,268</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> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	25,268	2.63%	H23	25,268	2.66%	H24	26,428	2.41%	H25	25,348	2.26%	H26	25,268	2.25%	H27	25,268	2.44%	H28	25,268	2.52%	<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。 								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																
H22	25,268	2.63%																																
H23	25,268	2.66%																																
H24	26,428	2.41%																																
H25	25,348	2.26%																																
H26	25,268	2.25%																																
H27	25,268	2.44%																																
H28	25,268	2.52%																																
職員構成	 <table border="1"> <caption>職員構成の推移 (単位: 人数)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>他の常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>7</td><td>7</td><td>50%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>7</td><td>7</td><td>50%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>7</td><td>10</td><td>41%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>7</td><td>10</td><td>39%</td></tr> <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> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	他の常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合	H22	7	7	50%	H23	7	7	50%	H24	7	10	41%	H25	7	10	39%	H26	7	10	41%	H27	7	10	41%	H28	8	10	44%	<ul style="list-style-type: none"> ・平成24年度には西競技場運用開始のため、平成28年度には2019・2020両大会への準備のため、職員数を増やしている。 ・都派遣職員(8名)の内訳は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・事務系職員: 5名(うち管理職2名) ・技術系職員: 3名
年度	都派遣職員	他の常勤職員	職員数に占める都派遣職員割合																															
H22	7	7	50%																															
H23	7	7	50%																															
H24	7	10	41%																															
H25	7	10	39%																															
H26	7	10	41%																															
H27	7	10	41%																															
H28	8	10	44%																															

主な事業成果

<p>事業成果 ①</p>	<p>当期純利益（単位：百万円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>当期純利益 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>71</td></tr> <tr><td>H23</td><td>72</td></tr> <tr><td>H24</td><td>62</td></tr> <tr><td>H25</td><td>83</td></tr> <tr><td>H26</td><td>103</td></tr> <tr><td>H27</td><td>71</td></tr> <tr><td>H28</td><td>88</td></tr> </tbody> </table> <p>■ 当期純利益</p>	年度	当期純利益 (百万円)	H22	71	H23	72	H24	62	H25	83	H26	103	H27	71	H28	88	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサートの開催減等による収入減の中でも、コスト削減に努め、株式会社の最終的な業務成果である当期純利益ではH22～H25の水準を維持している。 ・平成29年度は、2件のコンサートを開催予定。 (8/5,6 ももクロ、8/26,27 a-nation)
年度	当期純利益 (百万円)																	
H22	71																	
H23	72																	
H24	62																	
H25	83																	
H26	103																	
H27	71																	
H28	88																	
<p>事業成果 ②</p>	<p>累積損失（単位：百万円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>累積損失 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>-758</td></tr> <tr><td>H23</td><td>-686</td></tr> <tr><td>H24</td><td>-624</td></tr> <tr><td>H25</td><td>-541</td></tr> <tr><td>H26</td><td>-438</td></tr> <tr><td>H27</td><td>-367</td></tr> <tr><td>H28</td><td>-278</td></tr> </tbody> </table> <p>■ 累積損失</p>	年度	累積損失 (百万円)	H22	-758	H23	-686	H24	-624	H25	-541	H26	-438	H27	-367	H28	-278	<ul style="list-style-type: none"> ・開業当初、最大で約16億8千万円あった累積損失は、平成28年度末時点で約2億8千万円まで減少している。
年度	累積損失 (百万円)																	
H22	-758																	
H23	-686																	
H24	-624																	
H25	-541																	
H26	-438																	
H27	-367																	
H28	-278																	
<p>事業成果 ③</p>	<p>多摩地域の自治体のスポーツ事業への協力日数（単位：日）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>日数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>H22</td><td>2</td></tr> <tr><td>H23</td><td>2</td></tr> <tr><td>H24</td><td>5</td></tr> <tr><td>H25</td><td>6</td></tr> <tr><td>H26</td><td>5</td></tr> <tr><td>H27</td><td>5</td></tr> <tr><td>H28</td><td>6</td></tr> </tbody> </table> <p>■ 日数</p>	年度	日数	H22	2	H23	2	H24	5	H25	6	H26	5	H27	5	H28	6	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサートの開催減により収入が減る中でも、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。
年度	日数																	
H22	2																	
H23	2																	
H24	5																	
H25	6																	
H26	5																	
H27	5																	
H28	6																	

その他補足資料等

<参考> ー現在のスタジアムの経営方針（平成12年12月）ー

1. 平成12年に、都が307億円でスタジアム及び付帯施設一式を購入
2. 平成12年に、(株)東京スタジアムが約45億円で施設利用権を購入
3. 平成13年度以降は、独立採算により単年度黒字を維持する
4. 上記3.の実現を阻害しない範囲で、多摩地域におけるスポーツ振興拠点として、スポーツ振興に協力する

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT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		<p>(社会経済) ラグビー2019/東京 2020 の開催により、国内外における知名度が向上する見込み。</p> <p>(東京都) 武蔵野の森総合スポーツプラザ開業により、年間約 70 万人の施設利用者が増加する見込み。</p>	<p>(社会経済) J1 リーグ観客動員数は 2008 年の約 587 万人をピークに減少傾向にあり、2016 年では約 550 万人となっている。</p> <p>(競合) 新国立競技場・有明アリーナの竣工によって、コンサート誘致の競争が厳しくなる。 武蔵野の森については、現在改修工事によって休館中である体育施設等の再開後、コンサートや各種スポーツ大会誘致の競争が厳しくなる。</p> <p>(競合) ラグビー2019/東京 2020 及びこれらに向けた改修工事により J リーグの試合やコンサート、イベント等の開催ができない期間中に、利用者が他の会場を利用し、そのまま定着する恐れがある。</p>
	内部環境		<p>(人的資源) 味の素スタジアムでは、J リーグ、サッカー代表戦等の国際試合、5 万人規模の大型コンサートを 15 年以上継続して開催しており、運営ノウハウを蓄積している。 武蔵野の森でも上記ノウハウを引継ぎ、1 万人規模のイベントを円滑に開催している。</p> <p>(その他（地元との関係性）) コンサート等のイベント開催にあたっては、地元自治体、警察・消防及び自治会等と長年培ってきた信頼関係があり、円滑な調整、準備ができる。</p> <p>(物的資源) 味の素スタジアムは、ラグビー2019/東京 2020 に向けた改修工事により、国際大会の開催に必要な車いす対応等の設備を備えることができる。 指定管理を開始した武蔵野の森は、現時点で必要なアクセシビリティ等の対応がなされている。</p>
		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（現在の契約は2019年2月まで）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。
- ・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（仮称）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权を有するスタジアム本体や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年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ラグビー 2019/ 東京 2020における当社役割の確定と遂行	都及び各組織委員会との調整	ラグビー 2019/ 東京 2020 大会へ向け、都や組織委員会と定例的な会議の開催	ラグビーワールドカップ 2019 開催時の運営への協力（実施形態は今後調整） 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	東京 2020 大会開催時の運営への協力（実施形態は今後調整）	両大会期間中における当社役割の確認を行い、それに基づき両大会の円滑な開催への協力を行う。
ラグビー 2019/ 東京 2020の気運醸成への貢献	ラグビー代表戦を2年連続で実施	都と組織委員会の依頼に基づき、ラグビーテストマッチや気運醸成イベント等を実施	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		両大会に向けたイベント実施スケジュールを確認し、それに基づき両施設の利用調整を行う。
健全な経営環境の堅持	コンサート等の商業イベントを積極的に誘致	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 施設維持に係る経費の節減	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	東京 2020 大会開催前後のイベント実施調整及び誘致	両大会期間中も健全な経営環境を維持するため、関係機関から早期に情報提供を受けることで、イベント開催等による収益確保を図り、可能な限りの収支均衡を目指す。

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年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
2021 年度に向けた既存顧客のつなぎ止め	2019/2020 大会に向け、利用が制限される期間・範囲の確認	両大会による顧客への影響把握 補償及び代替施設の検討	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 既存顧客との情報交換の継続	既存顧客との次年度イベント日程調整	既存顧客のつなぎ止めにより健全な経営環境を維持するとともに、通常運営を再開する 2021 年度には、2017 年度以前の水準となる 1,000 件以上のイベント開催に努め、円滑な立ち上げを目指す。
2021 年度に向けた新規顧客の獲得	なし	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セールスの内容や手法の検討	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	エージェントや音楽事務所（1 件以上）	新規顧客を獲得することで、通常運営を再開する 2021 年度には、2017 年度以前の水準となる 1,000 件以上のイベント開催に努め、円滑な立ち上げを目指す。
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	報道等の情報収集	報道等の情報収集、可能であれば建築中施設の視察	報道等の情報収集、可能であれば建築済み施設の視察	両大会によるレガシーの活用方法検討 競合施設の視察等研究と差別化施策の検討	今後建設される競合施設の研究等により 2021 年度以降の経営環境を把握し、大会のレガシーも活用しながら、今後のイベント誘致等の検討材料とする。

③ 武蔵野の森総合スポーツプラザの、多摩のスポーツ拠点としての役割の遂行

【3年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
重大事故の未然防止	開業準備における安全・安心の確保	安全管理研修等による安全対策の実施	利用者満足度調査を活用した事故の未然防止	大会終了後の通常営業開始に向けた再教育の実施	特にプール・ジムにおける重大事故を防止するため、研修の実施及び監視体制の継続的な改善を行う。
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	各自治体単体でのスポーツ事業の実施	広域的なイベントの開催に向けた検討	複数の自治体に参加するイベント・競技大会の開催(※)		複数の自治体による広域的な大会・イベント等のスポーツ事業を推進することで、多摩の一大スポーツ拠点として、地域の活性化やスポーツ振興への一層の貢献を図る。
自主事業メニューの多様化	事業計画書に基づく自主事業の実施	自主事業への申し込み・利用状況の把握 スポーツ実施率の低い層の掘り起こしを図るメニューの検討	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	事業メニューのさらなる多様化と利用状況の改善	自主事業における世代別メニューの充実などにより、スポーツ実施率向上への貢献を図る。

※2019・2020大会の影響があるため、営業可能な期間・範囲において開催

④ 武蔵野の森と味の素スタジアムとの一体的な活用

【3年後の到達目標】

- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
武蔵野の森とスタジアムまたは西競技場一体での事業開催	実施なしの予定	一体活用による事業を1件以上実施	一体活用による事業を毎年度1件以上実施(※)		両施設を一体的に活用できるメリットを生かし、賑わいへの貢献とスポーツ振興への貢献を図る。
同時利用促進のための施策検討	日常運用の中でのニーズ把握	施設利用者・利用希望者へのヒアリングや説明会を実施	ヒアリング等の結果取りまとめと施策の検討	料金表への反映等、2021年度以降の具体的な施策へ向けた準備作業の実施	武蔵野の森と味スタとの同時利用によるメリットを利用者に提示し、当社の収益につなげる。

※2019・2020大会の影響があるため、営業可能な期間・範囲において開催