

株式会社東京スタジアム

経営改革プラン（2021年度～2023年度）

# 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

## 1 基礎情報

2020年8月1日現在

設立年月日	1994年8月11日		
所在地	東京都調布市西町376 3		
団体の使命	・ 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	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。 ・ スポーツ系イベントの開催（サッカーJ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  『武蔵野の森総合スポーツプラザ』指定管理業務		
役員数	役員数	12 人	(都派遣職員 2 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	10 人	(都派遣職員 2 人 都退職者 0 人)
	常勤職員数	25 人	(都派遣職員 11 人 都退職者 0 人)
	非常勤職員数	0 人	
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	18,000 株	京王電鉄株式会社	
	14,000 株	(公財) 東京市町村自治調査会	
	9,652 株	株式会社みずほ銀行	
	81,398 株	その他	39 団体
その他資産	・ 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		

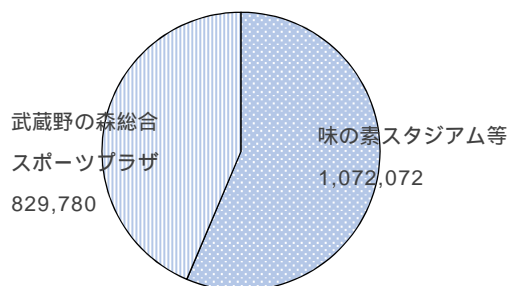
## 2 財務情報 (2019年度決算・単位：千円)

### 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	1,901,853	100%	1,955,263	100%	53,410
(償却前損益)					130,297
施設運営業務	1,901,853	100%	1,955,263	100%	53,410

固定資産への投資額：28,481

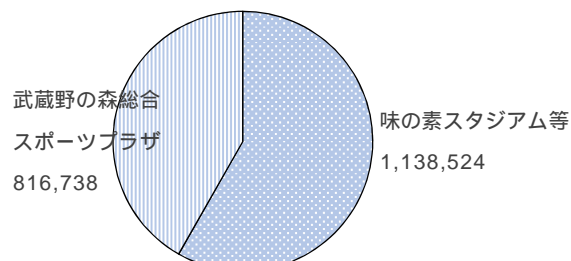
#### 売上高内訳



#### <味の素スタジアム等 内訳>

施設利用売上	610,469
委託業務売上	105,839
その他売上	355,765

#### 営業費用内訳



#### <味の素スタジアム等 内訳>

売上原価	871,320
販売費及び一般管理費	267,204

### 貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,401,971
現金及び預金	5,624,003
有価証券	499,728
その他	278,240
2 固定資産	3,717,341
固定資産	2,951,111
有価証券	649,800
その他	116,430
<b>資産合計</b>	<b>10,119,312</b>

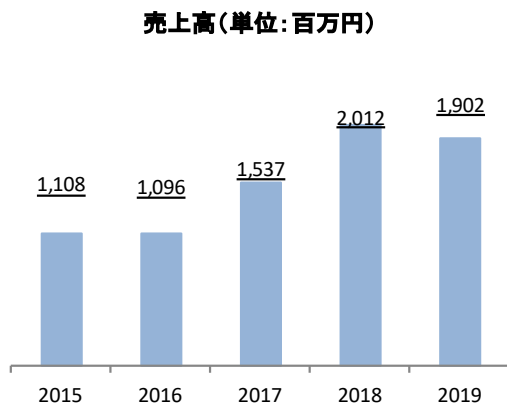
(負債の部)	
3 流動負債	426,229
借入金・社債	
その他	426,229
4 固定負債	154,985
借入金・社債	
その他	154,985
負債合計	581,214
(純資産の部)	
5 資本金	9,652,500
6 剰余金	114,402
7 その他	
純資産合計	9,538,098
<b>負債・純資産合計</b>	<b>10,119,312</b>

計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

### 3 2015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

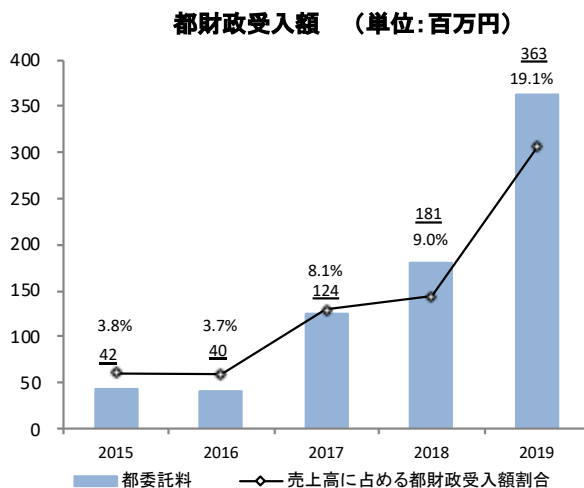


・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数、大型コンサートの開催回数等、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。

・2017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。

・2019年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた東京都の方針に従い施設を休館したことにより、売上高は減少した。

##### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

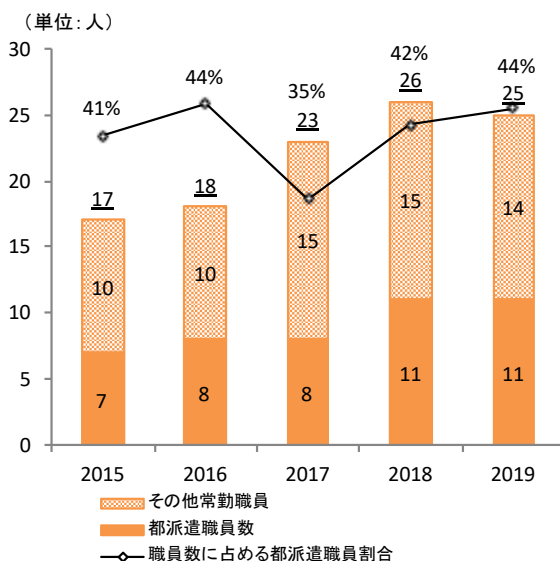


・2016年度までの都からの財政受入は、当スタジアム建物内「調布庁舎」の管理業務受託のみ。

・2017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。

・2019年度は、ラグビーワールドカップ2019の競技会場として使用した経費について、都から財政受入を行った。

##### 2-3 職員数の推移から見る経営状況



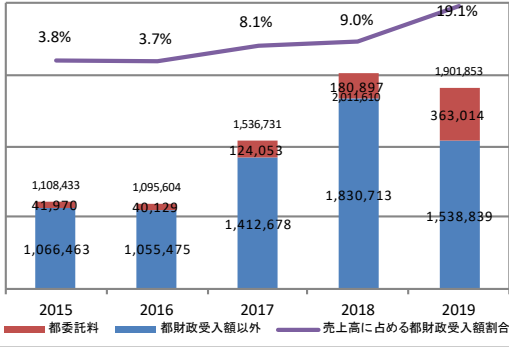
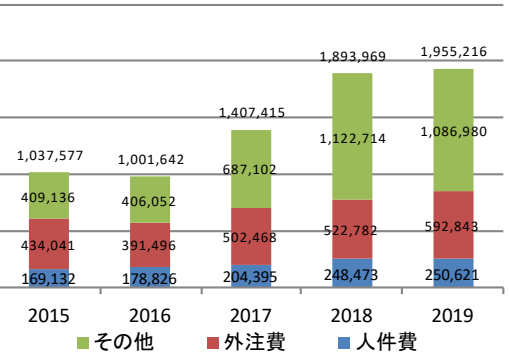
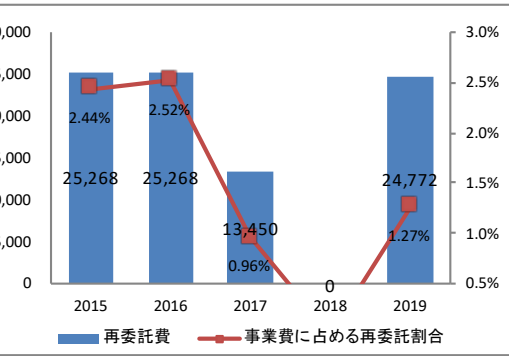
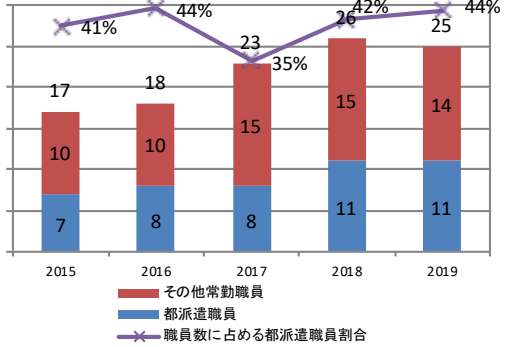
・2016年度には、ラグビーワールドカップ2019並びに東京2020競技大会に向けた業務量増に備えて都派遣職員を1名増員した。

・武蔵野の森総合スポーツプラザの開業に伴い、2017年度にその他常勤職員5名、2018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。

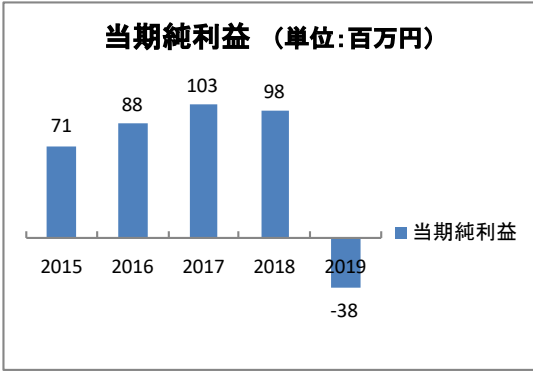
- ・都派遣職員
  - ・総務、都との連絡調整
  - ・施設管理
- ・その他常勤職員 ※市及び民間からの出向
  - ・経理、地元自治体との調整
  - ・交通機関及び施設内業者等との調整
  - ・イベント等運営に係る連絡調整

4 主要事業分野に関する分析

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"> <li>・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)</li> <li>・商業系イベントの開催(コンサート、フリーマーケット等)</li> <li>・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)</li> <li>・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)</li> </ul> <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"> <caption>売上高の推移と構成比率</caption> <thead> <tr> <th>年</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>2015</td> <td>41,970</td> <td>1,066,463</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>40,129</td> <td>1,055,475</td> <td>3.7%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>124,053</td> <td>1,412,678</td> <td>8.1%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>201,610</td> <td>1,830,713</td> <td>9.0%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>363,014</td> <td>1,538,839</td> <td>19.1%</td> </tr> </tbody> </table>	年	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	2015	41,970	1,066,463	3.8%	2016	40,129	1,055,475	3.7%	2017	124,053	1,412,678	8.1%	2018	201,610	1,830,713	9.0%	2019	363,014	1,538,839	19.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・2017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。</li> <li>・2019年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた東京都の方針に従い施設を休館したことにより、売上高は減少した。</li> </ul>
年	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																							
2015	41,970	1,066,463	3.8%																							
2016	40,129	1,055,475	3.7%																							
2017	124,053	1,412,678	8.1%																							
2018	201,610	1,830,713	9.0%																							
2019	363,014	1,538,839	19.1%																							
事業費用	 <table border="1"> <caption>事業費用の推移と構成比率</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>169,132</td> <td>434,041</td> <td>1,037,577</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>178,826</td> <td>391,496</td> <td>1,001,642</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>204,395</td> <td>502,468</td> <td>1,407,415</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>248,473</td> <td>522,782</td> <td>1,122,714</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>250,621</td> <td>592,843</td> <td>1,086,980</td> </tr> </tbody> </table>	年	人件費	外注費	その他	2015	169,132	434,041	1,037,577	2016	178,826	391,496	1,001,642	2017	204,395	502,468	1,407,415	2018	248,473	522,782	1,122,714	2019	250,621	592,843	1,086,980	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・2017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。</li> </ul>
年	人件費	外注費	その他																							
2015	169,132	434,041	1,037,577																							
2016	178,826	391,496	1,001,642																							
2017	204,395	502,468	1,407,415																							
2018	248,473	522,782	1,122,714																							
2019	250,621	592,843	1,086,980																							
再委託費	 <table border="1"> <caption>再委託費の推移と事業費に占める割合</caption> <thead> <tr> <th>年</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>2015</td> <td>25,268</td> <td>2.44%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>25,268</td> <td>2.52%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>13,450</td> <td>0.96%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>24,772</td> <td>1.27%</td> </tr> </tbody> </table>	年	再委託費	事業費に占める再委託割合	2015	25,268	2.44%	2016	25,268	2.52%	2017	13,450	0.96%	2018	0	0.0%	2019	24,772	1.27%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・2017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、2018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。</li> </ul>						
年	再委託費	事業費に占める再委託割合																								
2015	25,268	2.44%																								
2016	25,268	2.52%																								
2017	13,450	0.96%																								
2018	0	0.0%																								
2019	24,772	1.27%																								
職員構成	 <table border="1"> <caption>職員構成の推移と都派遣職員割合</caption> <thead> <tr> <th>年</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>2015</td> <td>7</td> <td>10</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>8</td> <td>15</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>11</td> <td>14</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table>	年	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	2015	7	10	41%	2016	8	10	44%	2017	8	15	35%	2018	11	15	42%	2019	11	14	44%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年度には2019・2020両大会への準備のため、2017・2018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。</li> <li>・都派遣職員(11名)の内訳は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務系職員: 8名(うち管理職3名)</li> <li>・技術系職員: 3名</li> </ul> </li> </ul>
年	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																							
2015	7	10	41%																							
2016	8	10	44%																							
2017	8	15	35%																							
2018	11	15	42%																							
2019	11	14	44%																							

主な事業成果

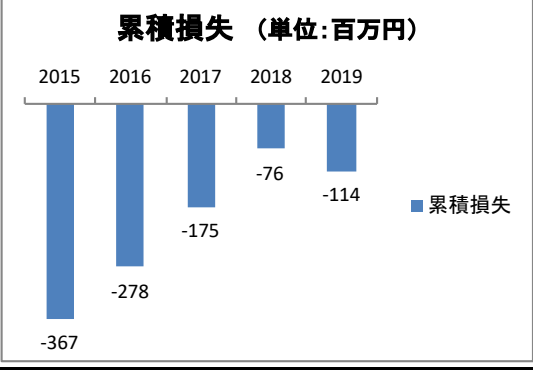
事業  
成果  
①



・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。

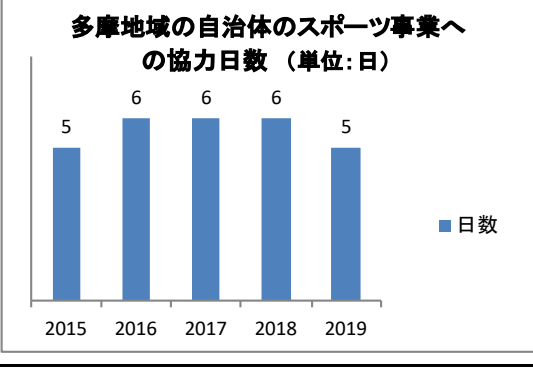
・2019年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた東京都の方針に従い施設を休館したことにより、当期純利益は赤字になった。

事業  
成果  
②



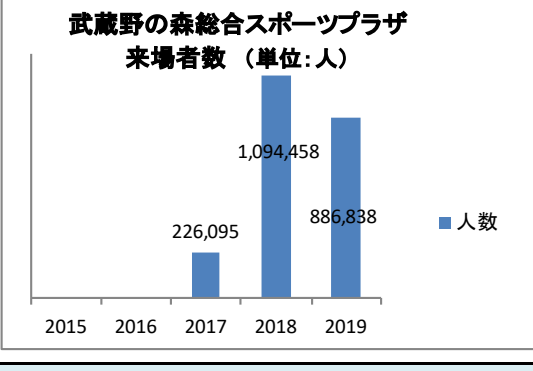
・開業当初、最大で約16億8千万円あった累積損失は、2019年度末時点で約1億1千万円まで減少した。

事業  
成果  
③



・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



・2017年11月25日に開業し、初年度は約4か月で合計22万人、2018年度は109万人、2019年度は、88万人以上のお客様に来場いただいた、(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

団体	(株)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

戦略名	現プランとの関係		3年後(2023年度)の到達目標	目標区分	経営改革	事業執行	ポストコロ	先進的なDX	財務	民間等連携	都長期戦略
	見直し	戦略番号									
戦略1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	見直し	1	【目標①】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。 【目標②】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。	組織運営	○					○
戦略2	選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進	見直し	2 3	【目標①】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。 【目標②】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。 【目標③】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。	事業運営	○	○	○	○	○	○
戦略3	両施設の同時利用による相乗的な魅力向上	見直し	4	【目標①】両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を6つ以上実施し、利用者の高い評価を得ている。 【目標②】スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。	事業運営	○					

(株)東京スタジアム

戦略1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	組織運営
-----	--	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

## 【戦略を設定する理由・背景】

RWC2019や東京2020大会を契機として、都民が安全・安心にスポーツイベントに参加できるよう、その受け皿としての役割を積極的に果たしスポーツフィールド・東京の実現に貢献するとともに、両大会のレガシーを活かしたより戦略的な施設運営、事業展開を可能にするため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等をはじめたが、大会後も都民のスポーツ需要に応じていくことが求められている。</li> <li>RWCのレガシーとして、子供からプロまで様々な階層における機会を増やしラグビーの発展に貢献することが求められている。</li> <li>大会のレガシーとして5つの柱が立てられているが、持続可能性分野について、環境面のハード施策は進んでいるもののイベント運営等のソフト施策はこれから取り組む段階にある。</li> <li>復興五輪という大会の趣旨を踏まえ、福島県の道の駅の支援を行ってきたが、大会以降の被災地への関心の薄れや震災の風化が懸念されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広く都民が楽しめるパラスポーツやマイナースポーツについて、競技団体等と連携した体験会等を通じて、普及と活性化に貢献する。</li> <li>ラグビーは、体験イベントや様々な試合等の開催により、新リーグの気運醸成を支援するとともに、ラグビーの発展とチームの底上げに協力する。</li> <li>東京2020大会における環境に配慮した持続可能な取組み等をレガシーとして継承し、環境負荷の低減に向けた取組みの充実・強化を図っていく。</li> <li>東京2020大会後も被災地への支援を継続し、震災復興の重要性を発信していく。</li> </ul>	<p>【目標①】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。</p> <p>【目標②】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。</p>	両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	①
			東京2020大会における環境配慮や復興支援のレガシーの継承	②



2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・気運を醸成し、レガシーの継承につながるよう、デジタルサイネージによる大会動画の放映などを実施</li> <li>・車いすバスケット体験会等6メニューの開催に向けた調整</li> <li>・東京都主催のRWCレガシーイベントを開催</li> <li>・地元三市のラグビーイベントの開催・協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 6メニュー</li> <li>○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致に係る調整</li> <li>○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー</li> <li>○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合</li> <li>○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー</li> <li>○ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 3試合</li> <li>○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・味の素スタジアム感謝デーにおける福島県の道の駅への支援を予定していた（5件）が、感染症の影響によりイベントを中止としたため実施できなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スタジアムイベント時の環境配慮ガイドライン作成</li> <li>○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施</li> <li>○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施</li> <li>○被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>

(株)東京スタジアム

戦略2	選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進	事業運営
-----	--	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○	○	○	○

## 【戦略を設定する理由・背景】

新国立競技場の開業や有明アリーナの開設等により大規模なスポーツ大会やコンサートの誘致競争が厳しくなる中、利用者から選ばれ続けるスタジアム・アリーナとなるには、更なる感染予防策により安全・安心を確保し、中長期的な視点で安定的な経営基盤の底上げを図る必要があるため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・集客力向上に向けた個別の取組みは行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取り込めていない。</li> <li>・多様化・高度化する利用者ニーズに合致したきめ細かいサービスの提供が求められている。</li> <li>・既存イベントの合間や閑散期等にはフリーマーケットや撮影等の受入れを行ってきたが、新たなビジネスモデルも視野に入れた更なる施設活用の余地がある。</li> <li>・施設の認知度向上に努めてきたが、施設の安全面やブランド面でイメージ向上につながる戦略的な取組みが十分に行われていない。</li> <li>・大会後は競合施設との競争も見込まれる中、自ら情報収集して企画立案し、収益を高めるノウハウある人材の育成を行う段階にある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺の企業や大学、行政機関等とも連携し、東京全域からの来場客が長時間滞在したくなるメニューを揃える。</li> <li>・収支の状況を見ながら、価値の高いサービスを提供できるよう、施設のリニューアルやICT技術の活用で利用環境の整備・充実を図り、生産性を高める。</li> <li>・感染症の状況を見ながら、収益性の高いイベントや話題性の高い新たな企画等を実施し、施設稼働率を向上させる。</li> <li>・特色あるイベントの開催や広報戦略の展開、施設の安全面のアピールにより、施設のブランドイメージを向上させ、他の施設と差別化を図る。</li> <li>・企画や事業分析を外部に任せるだけでなく、外部からの専門的な助言を受け、事業遂行に向けた人材の確保と育成を図る。</li> </ul>	<p>【目標①】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標②】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標③】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。</p>	地域と連携した味の素スタジアムの施策展開	①
			リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	②
			新たなビジネスモデルを実現するための新規事業の追求	②
			安全面やブランド面のイメージ向上	③
			事業遂行に向けた人材の確保と育成	①② ③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
(新規)	○中長期ビジョンに基づき、地元市や関係事業者等と「スタジアムを核とするエリアで1日楽しめる仕組み（周遊観光バス、周遊割引チケット等）」について、感染症の状況を見ながら、検討を開始	○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	○感染症の状況を見ながら、事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
・前年度から実施している検討会における主要顧客や見識者の意見、各種調査の結果を踏まえ、社内にてデジタル技術等を活用したサービス向上等を検討し、中間まとめを策定	○中長期ビジョンに基づき、以下の項目について具体的取組や費用を社内で検討 ・立見席、ベビーカー席、キッズスペース等の整備 ・場内売店におけるキャッシュレス決済導入 ・ICT技術を活用したスタジアム体験等を向上させる取組み	○イベント主催者や売店事業者等と連携し、費用負担の少ないもの等について、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求	○事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求
・夏季以外のコンサート開催も見据えた新規顧客等の誘致について関係者間で検討 ・コンサートプロモーターズ協会等との意見交換（6回）	○中長期ビジョンに基づき、感染症の状況を見ながら、以下の項目を社内で検討 ・ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ・閑散期等を活用した話題性のあるイベント等の開催 ・若手アーティストの発掘・育成の場の提供	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ○ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ○事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ○ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ○事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
(新規)	○中長期ビジョンに基づき、以下の項目を社内で検討 ・アニメ・eスポーツ等のブランドイメージの構築 ・SNSやAIチャットボット等による情報発信の充実 ○ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集 ○事故・災害時対応の訓練・研修の情報発信	○イベント主催者等と連携して、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ○引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得に向けて準備 ○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信	○事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ○引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得・運用 ○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信
・大学院講師によるセミナー受講等（2回） ・人材育成の観点から、若手社員にスポーツ団体等へのヒアリング調査を企画・実施させた。（10団体）	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加

(株)東京スタジアム

戦略3	両施設の同時利用による相乗的な魅力向上	事業 運営
-----	---------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○					

## 【戦略を設定する理由・背景】

味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設を一体的・効果的に活用することで、サービスや営業力の向上に繋がる他、多摩地域のスポーツ拠点として地域のスポーツ振興や地域活性化に貢献するため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>・各施設の規模や特性が異なることから、両施設を一体的に活用した大規模イベントの開催は難しく、これまではRWCのような国際的なイベントや当社主催の味スタ感謝デーで活用してきた。</p>	<p>・両施設を一体的に管理する当社ならではの取組みとして、施設を相互補完する形での利用も促進することで、施設利用の魅力向上を図り、収益性を高める。</p> <p>・利用者が複数施設の同時利用をイメージしやすいよう一体的なブランドイメージの発信を行うとともに、同時利用メリット等の提案を行う。</p>	<p>【目標①】 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を6つ以上実施し、利用者の高い評価を得ている。</p> <p>【目標②】 スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。</p>	スタジアム等とプラザの一体での事業開催	①
			同時利用促進のための取組み	②

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナウイルス感染症の影響により、一体活用による事業は未実施</li> <li>・コロナウイルス感染症の終息後に新規イベントを開催するための情報収集等を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進</li> <li>両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用</li> <li>年合計4つ以上（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進</li> <li>両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用</li> <li>年合計5つ以上（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進</li> <li>両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用</li> <li>年合計6つ以上（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・AGFフィールドにおけるサッカー、ラグビーイベント開催に当たり、武蔵野の森総合スポーツプラザの諸室をイベントで活用（サッカー2回、ラグビー1回）</li> <li>・2021年度以降の取組みの方向性を策定。引き続き、より具体的な施策の検討を行う予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○SNS等を活用した両施設の一体的PRの検討・試行4回以上</li> <li>○国内外で複数の施設を一体的に利用したイベント事例を情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行5回以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行6回以上</li> </ul>

<b>共通戦略</b>	<b>手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク</b>
-------------	--------------------------------

取組事項	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標	
手続の デジタル化	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設利用申請は主にメールで受け付けており、手続のデジタル化を推進している。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般団体予約について、インターネットから申込が可能。</li> <li>スポーツ振興事業等について、ホームページやメールによる申込が可能。</li> </ul>	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用規程等の見直しと合わせて、一連の手続を原則としてオンラインで実施できるよう検討を進める。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規登録団体などのインターネット申込を促進する。</li> </ul>	
5 つ の レ ス	はんこレス	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設利用申請は主にメールで受け付けており、手続のデジタル化を推進している。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サブアリーナ等の一般団体予約については、インターネットから押印なしで申込が可能。</li> <li>押印が不要と思われる書類について、押印の廃止を検討中。</li> </ul>	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>規程等の改正及び電子システム等の導入の検討を進め、対応可能な手続からはんこレスを推進する。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>押印が不要と思われる書類を抽出し、規程等の改正により、2021年度末までに押印を廃止す</li> </ul>
	FAXレス	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来FAXで行ってきた業務について、メール使用に切り替えるなどFAXレスを推進している。</li> <li>通常業務におけるFAXの送信は銀行の送金確認などのやむを得ない場合の使用が多い。</li> </ul>	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来FAXで取り組んでいた業務についてメールで行うなど、2021年度のFAX件数を98%減少させる（2019年度比）。</li> </ul>
	ペーパーレス	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内電子決裁システムの導入など、ペーパーレス化に取り組んでいる。</li> <li>支払関係書類は紙ベースでの受領が多い。また支払案件が多く、効率化の観点から紙ベースによる簡易決裁を用いている。</li> </ul>	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内電子決裁システムを更に活用し、2021年度のコピー用紙総使用量を30%減少させる（2020年度比）。</li> </ul>
	キャッシュレス	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設利用は、原則として口座振替により利用料を徴収している。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体利用については、銀行振込・クレジットカード決済が可能。</li> <li>個人利用については、券売機のキャッシュレス対応を東京都と検討中。</li> </ul>	<p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体利用については、銀行振込・クレジットカード決済が可能な旨を更に浸透させる。</li> <li>2021年度内の導入に向け、キャッシュレス対応の準備を進める。</li> </ul>
	タッチレス	<p>&lt;味の素スタジアム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度は都民や事業者を対象とする業務は中止している。</li> </ul> <p>&lt;武蔵野の森総合スポーツプラザ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>講座形式の事業について、事業の目的や効果を踏まえ、オンライン開催の可能性を検討中。</li> <li>イベント主催者との打合せをWEB会議で開催（1回）。</li> </ul>	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>検討の結果、対面ではなくとも効果的に事業の実施が出来ると見込まれるものについては、2021年度末までに、オンライン開催を検討する。</li> <li>現地確認を伴わない打合せについては、WEB会議を積極的に実施する。</li> </ul>
テレワーク	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タブレット端末などを導入し環境の整備を進めている。</li> <li>テレワークの実施率は30%程度。</li> </ul>	<p>&lt;両施設&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン会議の積極的な活用などにより、2021年度12月のテレワーク実施率を40%とする。</li> </ul> <p>※「実施件数/当月の勤務日数・テレワーク勤務可能な職員数」により算出</p>	