

株式会社東京スタジアム

経営改革プラン 2023 年度改訂版

株式会社東京スタジアム

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2022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	13 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	11 人	(都派遣職員 2 人 都退職者 0 人)
	常勤職員数	27 人	(都派遣職員 12 人 都退職者 0 人)
	再雇用・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		

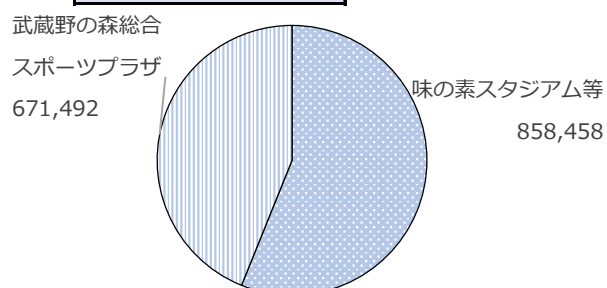
2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

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	1,529,949	100%	1,698,429	100%	△ 168,480
(償却前損益)					11,537
施設運営業務 (味の素スタジアム等)	858,458	56.1%	980,151	57.7%	△ 121,693
施設運営業務 (武蔵野の森総合スポーツプラザ)	671,492	43.9%	718,278	42.3%	△ 46,786

※固定資産への投資額：69,368

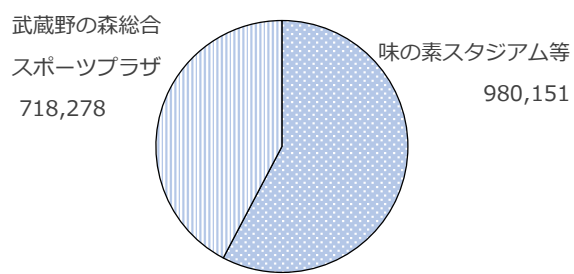
売上高内訳



<味の素スタジアム等 内訳>

施設利用売上	508,959
委託業務売上	60,883
その他売上	288,616

営業費用内訳



<味の素スタジアム等 内訳>

売上原価	741,690
販売費及び一般管理費	238,461

貸借対照表

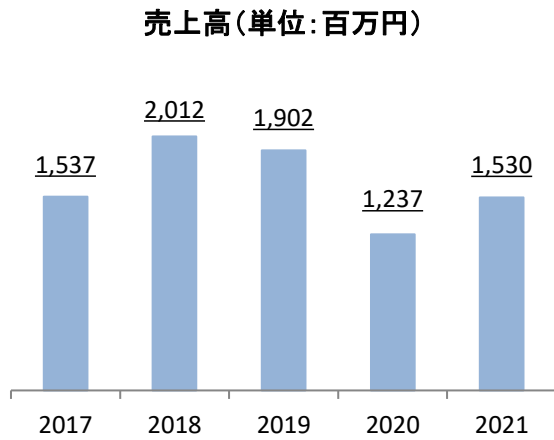
(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	6,356,133	3 流動負債	421,389
現金及び預金	6,026,429	借入金・社債	
有価証券		その他	421,389
その他	329,704	4 固定負債	106,730
2 固定資産	3,406,241	借入金・社債	
固定資産	2,672,838	その他	106,730
有価証券	649,897	負債合計	528,119
その他	83,506	(純資産の部)	
資産合計	9,762,375	5 資本金	9,652,500
		6 剰余金	△ 418,245
		7 その他	
		純資産合計	9,234,255
		負債・純資産合計	9,762,375

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2017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



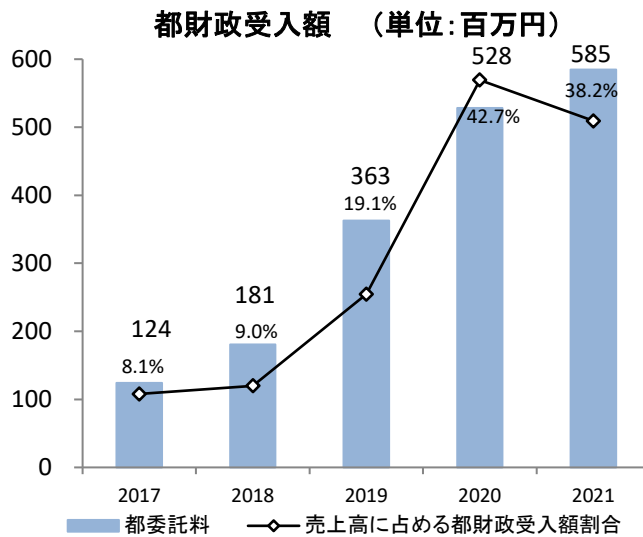
・当社の収益構造は、Jリーグの試合数及び観客動員数、大型コンサートの開催回数等、流動的な要因に大きな影響を受けやすいという特性を有している。

・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年度以降は、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などにより、売上高は減少した。

・2021年度は、東京2020大会後に通常利用を再開し、イベント誘致等に取り組んだことで、売上高が増加した。

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



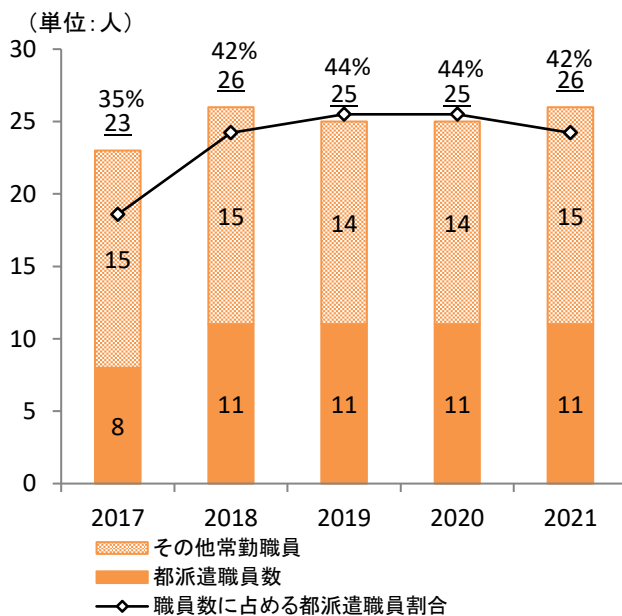
・都からの財政受入は、味の素スタジアム敷地内「調布庁舎」の管理業務と、武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を受託している。

・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。

・2020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などにより、武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営に伴う経費について、都から財政受入を行った。

・2021年度は、東京2020大会の開催に伴い、施設を休館したことなどにより、武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営に伴う経費について、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



・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。

・2021年度は、地元自治体との調整の拡大及び経理業務等の体制強化のため、その他常勤職員を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

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"> <caption>売上高 (2017-2021)</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>2017</td> <td>124,053</td> <td>1,412,678</td> <td>8.1%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>180,897</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> <tr> <td>2020</td> <td>708,411</td> <td>528,346</td> <td>42.7%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>945,213</td> <td>584,736</td> <td>38.2%</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	2017	124,053	1,412,678	8.1%	2018	180,897	1,830,713	9.0%	2019	363,014	1,538,839	19.1%	2020	708,411	528,346	42.7%	2021	945,213	584,736	38.2%	<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。 ・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年度以降は、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などにより、売上高は減少した。 ・2021年度は、東京2020大会後に通常利用を再開し、イベント誘致等に取り組んだことで、売上高が増加した。
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																							
2017	124,053	1,412,678	8.1%																							
2018	180,897	1,830,713	9.0%																							
2019	363,014	1,538,839	19.1%																							
2020	708,411	528,346	42.7%																							
2021	945,213	584,736	38.2%																							
事業費用	<table border="1"> <caption>事業費用 (2017-2021)</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>2017</td> <td>204,395</td> <td>502,468</td> <td>687,102</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> <tr> <td>2020</td> <td>212,370</td> <td>358,601</td> <td>946,124</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>242,655</td> <td>396,975</td> <td>1,040,544</td> </tr> </tbody> </table>	年	人件費	外注費	その他	2017	204,395	502,468	687,102	2018	248,473	522,782	1,122,714	2019	250,621	592,843	1,086,980	2020	212,370	358,601	946,124	2021	242,655	396,975	1,040,544	<ul style="list-style-type: none"> ・施設管理及び天然芝管理は外部へ委託しており、委託費用が固定的費用となっている。変動費は、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ある。 ・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、費用が増加している。 ・2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、イベントの開催に伴う業務委託費や光熱水費は減少した。 ・2021年度は、東京2020大会の開催等に伴い、業務委託費や光熱水費が増加した。
年	人件費	外注費	その他																							
2017	204,395	502,468	687,102																							
2018	248,473	522,782	1,122,714																							
2019	250,621	592,843	1,086,980																							
2020	212,370	358,601	946,124																							
2021	242,655	396,975	1,040,544																							
再委託費	<table border="1"> <caption>再委託費 (2017-2021)</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>2017</td> <td>13,450</td> <td>0.96%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>24,772</td> <td>1.27%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>25,390</td> <td>1.65%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>18,255</td> <td>1.07%</td> </tr> </tbody> </table>	年	再委託費	事業費に占める再委託割合	2017	13,450	0.96%	2018	0	0%	2019	24,772	1.27%	2020	25,390	1.65%	2021	18,255	1.07%	<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。 ・2017年度は、調布庁舎の改修工事に伴い、委託費が減少した。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。 ・2021年度は、9月以降、調布庁舎に酸素・医療提供ステーションが開設され、委託費が減少した。 						
年	再委託費	事業費に占める再委託割合																								
2017	13,450	0.96%																								
2018	0	0%																								
2019	24,772	1.27%																								
2020	25,390	1.65%																								
2021	18,255	1.07%																								
職員構成	<table border="1"> <caption>職員構成 (2017-2021)</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>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> <tr> <td>2020</td> <td>11</td> <td>14</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>42%</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	2017	8	15	35%	2018	11	15	42%	2019	11	14	44%	2020	11	14	44%	2021	11	15	42%	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・2021年度は、地元自治体との調整の拡大及び経理業務等の体制強化のため、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	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																							
2017	8	15	35%																							
2018	11	15	42%																							
2019	11	14	44%																							
2020	11	14	44%																							
2021	11	15	42%																							

主な事業成果

<p>事業成果①</p>	<p>最終損益（単位：百万円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>最終損益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>103</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>98</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>-38</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>-243</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>-61</td> </tr> </tbody> </table>	年	最終損益	2017	103	2018	98	2019	-38	2020	-243	2021	-61	<ul style="list-style-type: none"> ・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年度以降は、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などにより、最終損益は赤字になった。 ・2021年度は、東京2020大会後に通常利用を再開し、イベント誘致等に取り組んだことで、最終損益は赤字幅が減少した。
年	最終損益													
2017	103													
2018	98													
2019	-38													
2020	-243													
2021	-61													
<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</th> <th>累積損失</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>-175</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>-76</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>-114</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>-357</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>-418</td> </tr> </tbody> </table>	年	累積損失	2017	-175	2018	-76	2019	-114	2020	-357	2021	-418	<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、2021年度末時点で約4億2千万円となった。
年	累積損失													
2017	-175													
2018	-76													
2019	-114													
2020	-357													
2021	-418													
<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</th> <th>日数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	年	日数	2017	6	2018	6	2019	5	2020	1	2021	2	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために主催者がスポーツ事業の開催を見送ったため、協力日数は2日にとどまった。
年	日数													
2017	6													
2018	6													
2019	5													
2020	1													
2021	2													
<p>事業成果④</p>	<p>武蔵野の森総合スポーツプラザ来場者数（単位：人）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>226,095</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,094,458</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>886,838</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>96,083</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>175,534</td> </tr> </tbody> </table>	年	人数	2017	226,095	2018	1,094,458	2019	886,838	2020	96,083	2021	175,534	<ul style="list-style-type: none"> ・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88万人のお客様にご来場いただいた。2020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などにより、来場者数は9万人となった。 ・2021年度は、東京2020大会の開催に伴い通常稼働できた期間が短く、新型コロナウイルス感染症の影響もあったため、来場者数は17万人となった。（メインアリーナ、サブアリーナ、プール等施設合計）
年	人数													
2017	226,095													
2018	1,094,458													
2019	886,838													
2020	96,083													
2021	175,534													

その他補足資料等

--	--

2023年度改訂版のポイント

◆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
「両大会のレガシーとしてのスポーツ振興」について、スポーツの振興や大会レガシーの継承に継続的に取り組み、スポーツ需要を喚起するため、「東京都パラスポーツトレーニングセンター（新規）」「スタジアムツアー」を追記

◆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「リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上」について、観戦・鑑賞環境を向上し、イベント主催者の満足度を高めるため、「特別観覧室の改修」を追記するとともに、スタジアムグルメのブランドイメージを向上させ、イベント来場者の満足度を高めるため、「魅力あるメニューの提供」を追記

◆戦略3 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上について、両施設の同時利用に関する実績を更に増やし、イベント誘致の促進につなげていくため、「3年後の到達目標」を上方修正（6→15件）

【プランの主な改訂内容】

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

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)
両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 ○RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、(仮称)味スタ・むさプラミュージアムの開設 	両大会のレガシーとしてのスポーツ振興	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○東京都パラスポーツトレーニングセンター(新規)でパラスポーツの教室や体験会等の事業を実施し、パラスポーツを振興 ○ラグビーの普及促進につながるイベントの誘致、PR協力。適切な芝管理やJリーグシーズン中の空き日程の活用による試合の誘致 3試合 ○(仮称)味スタ・むさプラミュージアムの開設、スタジアムツアーによるレガシーグッズの活用

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

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)
リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○経費節減に向けた調整を行いつつ、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 	リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○経費節減に向けた調整を行いつつ、2事業(Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリールームの設置、特別観覧室の改修)を試行的に実施し、結果をとりまとめ。利用者の満足度を高める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 ○Jリーグクラブや地元ラグビーチーム等の利用者ニーズを踏まえ、年度内に特別観覧室を改修

【プランの主な改訂内容】

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

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)
安全面やブランド面のイメージ向上	<ul style="list-style-type: none">○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	安全面やブランド面のイメージ向上	<ul style="list-style-type: none">○6事業(アニメコンサート誘致、eスポーツコンテンツ、SNS情報発信、ICT技術やGBAC等の先進的な取組、事故・災害時対応の訓練・研修、魅力あるメニューの提供)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を情報収集し、GBACは取得・運用○救命等講習(2回)、消防訓練(4回)、さすまた取扱訓練(1回)の情報発信○味スタのコンコース売店でスポンサー企業等と連携した魅力あるメニューを提供し、イベント1回当たりの売店売上を伸ばすことを目指す。

戦略3 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
<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>	<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15件以上実施し、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>

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

Table with 5 columns: 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. Contains a circle in the second column.

関連する都の重要施策

- 「未来の東京」戦略version up 2023
・戦略16: スポーツフィールド東京戦略
・戦略19: オリンピック・パラリンピックレガシー戦略

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）

- 東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等を始めたが、大会後も都民のスポーツ需要に応えていくことが求められている。
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ラグビーの発展に貢献することが求められている。
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。
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。

課題解決の手段

- 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。
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。
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。
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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- 目標①について、パラスポーツ等の普及啓発のため、目標を大幅に超える14メニュー実施するとともに、ラグビーリーグワン1試合を誘致した。また、東京2020大会一周年記念事業を3事業実施するなど、都のスポーツ振興施策に貢献した。
目標②について、環境配慮を推進するため、イベント時に発生した生ごみを約900kg減量するとともに、味スタ感謝デーで福島の特産品の販売等を行うなど、被災地支援を推進した。

Main performance table with 5 columns: 個別取組事項, 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. Contains detailed descriptions of activities and results.

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

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激しくなる中、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）

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。

課題解決の手段

- ・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やすくなるメニューを揃える。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・企画や事業分析を外部に任せただけでなく、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。

3年後（2023年度）の到達目標

- 【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。

実績（2022年11月末時点）及び要因分析

- ・目標①について、サイクルポートの運用、デジタルスタンプラリーの実施など、地域と連携した事業を4事業実施した。
- ・目標②について、センサリールームの設置、キャッシュレス決済の導入等、観戦・鑑賞環境の向上施策を4事業実施した。また、コンサートへの誘致に加え、人気ユーチューバーのイベントを開催するなど新規企画を3事業実施した。
- ・目標③について、Jリーグクラブ等と連携した投稿や、消防訓練等の実施状況に関する投稿をSNSで情報発信し、安全面やブランド面のイメージ向上に向けて5事業を実施した。

個別取組事項	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
地域等と連携した味の素スタジアムの施策展開	<p>○感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整</p> <p>○感染症の状況を見ながら、スポンサー企業等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、(仮称)健康ウォーキング事業を試行的に実施し、効果を検証・調整</p>	<p>○味スタ敷地内にサイクルポート23台を設置し運用。4月以降で計3,743回の利用</p> <p>○調布市が設立した調布スマートシティ協議会に参加し、調布市内を巡るデジタルスタンプラリーを実施(10月)</p> <p>○集客力向上に繋げるため、ウォーキングコースの設置や近隣地域と連携したイベント開催への協力を実施(11月)</p>	<p>○シェアサイクル事業を継続して実施した。スタジアム入口に横断幕を設置し認知度を高め、利用者の増加に努めた。</p> <p>○調布スマートシティ協議会のデジタルスタンプラリーは、スタジアム、プラザ両施設にスタンプポイントを設置して、取組に協力した。</p> <p>○スポンサー企業と連携し、スタジアム敷地内にウォーキング1kmコースを設置した。コースに案内板を設置し、利用者に役立つ情報を提供する等、工夫を行った。また、Jリーグクラブと連携し、試合開催時における近隣道路を活用したイベント開催に協力した。</p>	<p>○感染症の状況を見ながら、経費節減に向けた調整を行いつつ、3事業(シェアサイクル事業、調布スマートシティ協議会の取組、ウォーキングコースの設置・拡充等)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。</p>
リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上	<p>○イベント主催者や売店事業者等と連携し、経費節減に向けた調整を行いつつ、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</p> <p>○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、当社のモデルを探索</p>	<p>○Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリールームの設置(8回)</p> <p>○味スタのコンコース全売店(8店舗)で、複数のキャッシュレス決済を導入する準備を推進。むさびラ駐車場の事前精算機にキャッシュレス決済を導入(11月)</p> <p>○トイレ等の混雑の見える化の解析手法確立に向けた実証実験の実施(7～8月)</p>	<p>○家族で楽しめるスタジアムを目指し、キッズスペースやセンサリールームを設置し、利用者には大変好評であった。</p> <p>○味スタ売店のキャッシュレス決済は、売店事業者の次期契約において、全店舗共通で複数の決済方法を導入することにより、利用者の利便性向上を図った。</p> <p>○むさびラ駐車場のキャッシュレス決済は、複数の決済方法を導入し、円滑に利用された。</p> <p>○利用者満足度の向上や感染症対策として、トイレの混雑状況を可視化するため、民間事業者と連携し弊社の負担なく混雑分析の試行を実施した。</p>	<p>○経費節減に向けた調整を行いつつ、2事業(Jリーグクラブと連携したキッズルーム・センサリールームの設置、特別観覧室の改修)を試行的に実施し、結果をとりまとめ、利用者の満足度を高める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。</p> <p>○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、当社のモデルを探索</p> <p>○Jリーグクラブや地元ラグビーチーム等の利用者ニーズを踏まえ、年度内特別観覧室を改修</p>
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	<p>○感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施</p> <p>○ライブ・エンターテインメントの誘致1件</p> <p>○事業を試行的に実施し、効果を検証・調整</p>	<p>○味スタでコンサートを3件誘致したが、感染症により、3件いずれもキャンセルとなった。</p> <p>○Jリーグの空き日程に、ラグビーリーグワンを誘致(1試合)</p> <p>○人気ユーチューバーのイベントを新規で実施(9月)</p> <p>○味スタ感謝デー等を活用した若手アーティストへの発表の場を提供(11月)</p>	<p>○感染症が十分に収束せず利用制限がある中、採算性の観点から、コンサート主催者の方で開催は難しいと判断し、キャンセルが発生した。</p> <p>○Jリーグのオフシーズンだけでなく、シーズン中の空き日程も有効に活用し、ラグビーリーグワン1試合を誘致した。</p> <p>○新たな取組として、施設の空き日程を活用し、人気ユーチューバーのイベントを実施した。</p> <p>○味スタ感謝デーやフリーマーケットの開催に当たり、若手アーティストへの発表の場を提供した(フリーマーケットは主催者都合により中止となった)</p>	<p>○感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施</p> <p>○ライブ・エンターテインメントの誘致3件</p> <p>○3事業(Jリーグの空き日程を活用したラグビーリーグワンの誘致、人気ユーチューバーのイベント等、若手アーティストへの発表の場を提供)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。</p>
安全面やブランド面のイメージ向上	<p>○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</p> <p>○引き続きICT技術等の先進的な取組み等についての情報収集し、GBACは取得に向けて準備</p> <p>○事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信</p>	<p>○アニメコンサートの誘致(8件)、Jリーグクラブと連携したeスポーツコンテンツの実施(5回)</p> <p>○SNSを活用した情報発信(FB115回、Twitter575回)</p> <p>○ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集を継続実施</p> <p>○救命等講習(2回)、消防訓練(4回)、さすまた取扱訓練(1回)</p>	<p>○毎月の定例会でブランドイメージを議論するとともに、ブランドイメージ構築に資する可能性の高いイベントを積極的に誘致した。</p> <p>○SNSの情報発信は、従来のイベント報告に加え、Jリーグクラブやスポンサー企業と連携した投稿、スタジアムグルメを紹介する投稿等を行い、内容・回数も拡充させた。また、Twitterフォロー&リツイートキャンペーンを実施し、フォロワー数を増加させた。</p> <p>○利用者の安全・安心確保のため消防訓練やさすまた取扱訓練を実施し、その実施状況をSNSで情報発信した。</p>	<p>○6事業(アニメコンサート誘致、eスポーツコンテンツ、SNS情報発信、ICT技術やGBAC等の先進的な取組、事故・災害時対応の訓練・研修、魅力あるメニューの提供)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。</p> <p>○引き続きICT技術等の先進的な取組みを情報収集し、GBACは取得・運用</p> <p>○救命等講習(2回)、消防訓練(4回)、さすまた取扱訓練(1回)の情報発信</p> <p>○味スタのコンコース売店でスポンサー企業等と連携した魅力あるメニューを提供し、イベント1回当たりの売店売上を伸ばすことを目指す。</p>
事業遂行に向けた人材の確保と育成	<p>○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等2回</p> <p>○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得2名参加</p>	<p>○オンラインセミナーの受講(4回)、他施設の見学(5回)</p> <p>○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得3名参加</p>	<p>○プール施設等安全管理講習会や会社の情報セキュリティ対策に関する外部講習などを受講した。また関東近隣の大型スポーツ施設等の見学を実施した。</p> <p>○感染症やDXで大きく変革するエンターテインメントビジネスを時機を捉えて把握し、会社の将来像を弾力的に適応させていく人材を育成するため、大学院へ社員3名を派遣した。派遣者は定期的に社内勉強会を実施し、社内全体の人材育成につながった。</p>	<p>○オンラインセミナーの受講や他施設の見学等2回</p> <p>○大学院のメディア・エンターテインメントに関する講義について科目等履修生派遣を実施し、事業経営のノウハウを習得2名参加</p>

戦略3 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

経営改革
目標

部の
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

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）

・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。

課題解決の手段

・両施設を一体的に管理する当社ならではの取組として、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。
・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。

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】
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15件以上実施し、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。

・目標①について、両施設の一体的利用や相互補完利用について、計23件の実績を積み上げた。
・目標②について、スタジアムとプラザの同時利用を推進するため、各施設のイベントや取組を双方でSNS発信することで、一体的利用のPRを推進した。

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
スタジアム等とプラザの一体での事業開催	目標①	○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 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年合計5つ以上（感染症の状況で回数は見直す） ○一体的利用を行う際、社内のノウハウや関連事業者との繋がりを活用するなど、経費節減を図る。	○各施設の利用スケジュールの洗い出し ○一体的利用実績（2件） ○相互補完利用実績（21件）	○東京2020大会1周年記念事業として、夏休み親子スタジアム・アリーナツアー、味スタ感謝デーを開催し、味スタとむさプラを一体的に利用した。 ○AGFフィールドのイベント開催で、むさプラのトイレや個室を提供し、相互補完利用を行った。 ○むさプラのイベント開催で、味スタコンコースに食事休憩場所を提供し、相互補完利用を行った。その際、味スタの備品や飲食事業者との繋がりを活用し、経費節減を図った。	○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 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年合計15件以上（感染症の状況で回数は見直す） ○一体的利用を行う際、社内のノウハウや関連事業者との繋がりを活用するなどして、備品や出店等にかかる経費等の節減を図る。
同時利用促進のための取組み	目標②	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行5回以上	○SNSを活用した両施設の一体的PR実績（14回）	○両施設を一体利用したイベントである、夏休み親子スタジアム・アリーナツアー、味スタ感謝デーの開催に当たり、SNSを活用して一体的にPRを行った。 ○味スタのイベントに関するTwitterを、むさプラでリツイートするなどして、隣接施設のイベントを情報発信することで、一体的利用をイメージしやすくした。	○SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行6回以上

共通戦略	未来の東京戦略 version up 2023
-------------	--------------------------------

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(株)東京スタジアム	成長の源泉となる「人」	<ul style="list-style-type: none"> ■ 味スタ感謝デー等を活用した若手アーティストへの発表の場の提供について、年度末までに4件実施する。 ■ Jリーグクラブと連携したキッズルーム及びセンサリールームの設置回数について、年度末までに8件実施する。
	世界から選ばれ・世界をリードする都市	<ul style="list-style-type: none"> ■ (仮称) 味スタ・むさプラミュージアムについて、年度末までに開設し、東京2020大会レガシーをSNSやHPによりPRする。
	安全・安心でサステナブルな東京	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生ごみ廃棄量の削減について、コンポスト活用によるたい肥化等を行い、年度末までに約1,000kg削減するよう取り組む。 ■ 大規模災害や感染症、情報セキュリティ等への対策について、最新の動向を踏まえ、年度末までに事業継続計画を更新する。

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続のデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	--

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(株)東京 スタジアム	<p>対都民・事業者を対象とした受付等の手続については、原則としてデジタル化済みであるが、更なる活用促進のため、以下の取組を行う。</p> <p><味の素スタジアム></p> <ul style="list-style-type: none"> 施設利用の申請を原則としてオンラインフォームで行えるよう、HPの改修を進める。 <p><武蔵野の森総合スポーツプラザ></p> <ul style="list-style-type: none"> 引き続き、施設利用申込及びスポーツ体験会におけるインターネットによる申込を促進する。 	<p><味の素スタジアム></p> <p>施設利用者を対象とした手続きである施設利用申請において、オンラインフォームの仕様や具体的な手続について、検討を行った。</p> <p><武蔵野の森総合スポーツプラザ></p> <p>施設利用者を対象とした手続きのうち、100%（2件/2件）のデジタル化を達成済み。</p>	<p><味の素スタジアム></p> <p>オンラインフォームは、施設利用者の使いやすさや施設利用申込の円滑な運用の観点から、慎重に検討を行った。</p> <p><武蔵野の森総合スポーツプラザ></p> <p>2021年度は、東京2020大会の開催に伴い、4～10月は通常の施設利用ができず、各種事業もほとんど実施することができなかった。2022年度は、4月から通常どおり施設利用や各種情報を実施しており、利用者への周知も進めた結果、インターネットによる申込件数が約460件から約1,600件へ増加した。</p>	<p><味の素スタジアム></p> <p>対都民・事業者等を対象とした手続は100%（1件）デジタル化達成済みである。</p> <p>施設利用申請に関するオンラインフォームをホームページ上に実装し、施設利用者に対して、オンラインフォームの活用を普及させる。</p> <p><武蔵野の森総合スポーツプラザ></p> <p>施設利用者を対象とした手続きは100%（2件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。</p> <p>また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。</p>