# 一般財団法人東京マラソン財団

# 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る団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

## １．経営情報

### １　基礎情報

令和元年8月１日現在

| | | | |
|---|---|---|---|
| 団体名 | 一般財団法人東京マラソン財団 | | |
| 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22年6月30日 | | |
| 設立後の主な沿革 | 平成22年12月　チャリティ事業開始<br>平成23年2月　公式クラブ ONE TOKYO設立<br>平成24年10月　ワールドマラソンメジャーズ（現アボット・ワールドマラソンメジャーズAbbottWMM）に加入<br>平成28年2月　10回記念大会開催<br>平成28年10月　オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER（ボランティナー）」設立<br>平成29年2月　新コースでの東京マラソン実施<br>令和元年6月　「アクションプラン beyond2020」策定 | | |
| 所在地 | 江東区有明3丁目7番26号　有明フロンティアビルB棟8階 | | |
| 基本財産 | 880,000　千円 | | |
| 都出資（出捐）額 | 800,000　千円 | ※団体の統合前に都が出資（出捐）した分も含む | |
| 都出資（出捐）比率 | 90.9　％ | | |
| 他の出資（出捐）団体及び額 | （公財）日本陸上競技連盟 | 80,000　千円 | |
| | | 千円 | |
| | | 千円 | |
| | その他　＿＿＿＿団体 | 千円 | |
| その他資産 | なし<br>等 | | |
| 役職員数 | | | |
| 常勤役員数 | 1　人　（うち都派遣職員　0　人、都退職者　0　人） | | |
| 常勤職員数 | 34　人　（うち都派遣職員　4　人、都退職者　0　人） | | |
| 非常勤職員数 | 0　人 | | |
| 団体の使命 | 東京マラソンを安定的に運営し、国内外から多くのランナーが集う世界最高水準の大会へと発展させるとともに、ランニングスポーツの普及振興を通じて、都民の健康増進と豊かな都民生活の形成に寄与すること。 | | |
| 事業概要 | (1)東京マラソンの企画運営<br>本大会、VOLUNTAINER、チャリティ事業<br>(2)東京マラソンの魅力を向上させるための事業<br>東京マラソンEXPO、ファミリーラン、フレンドシップラン、ウィーク、RUN as ONE－Tokyo Marathon、AbbottWMM<br>(3)ランニングスポーツの普及振興に関する事業<br>ONE TOKYO事業、JOGPORT有明運営、オフィシャルイベント<br>(4)その他、この法人の設立目的を達成するための事業 | | |

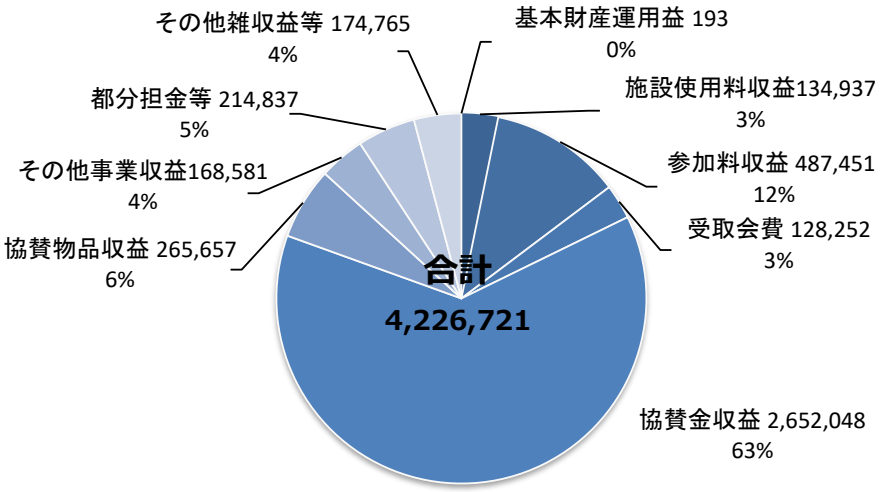
主要事業全体像
（2019大会年度（※）
決算）
（単位：千円）

（※）2018年7月～
2019年6月

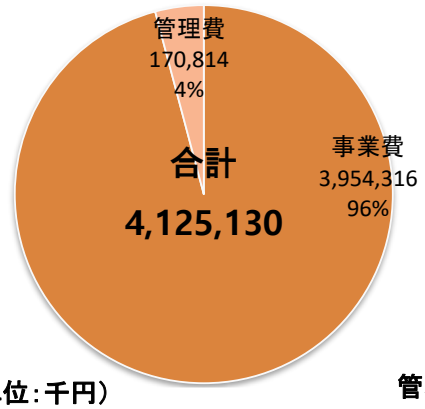
| 区　分 | 経常収益 | 構成割合 | 経常費用 | 構成割合 |
|---|---|---|---|---|
| 事業全体 | 4,226,721 | 100% | 4,125,130 | 100% |
| 東京マラソン及び関連イベント事業 | 4,010,893 | 94.9% | 3,699,564 | 89.7% |
| チャリティ事業 | 221 | 0.0% | 44,343 | 1.1% |
| オフィシャルイベント事業 | 11,210 | 0.3% | 25,152 | 0.6% |
| ランニングサポート事業 | 199,528 | 4.7% | 185,257 | 4.5% |
| 法人会計 | 4,869 | 0.1% | 170,814 | 4.1% |

2019大会年度　決算情報

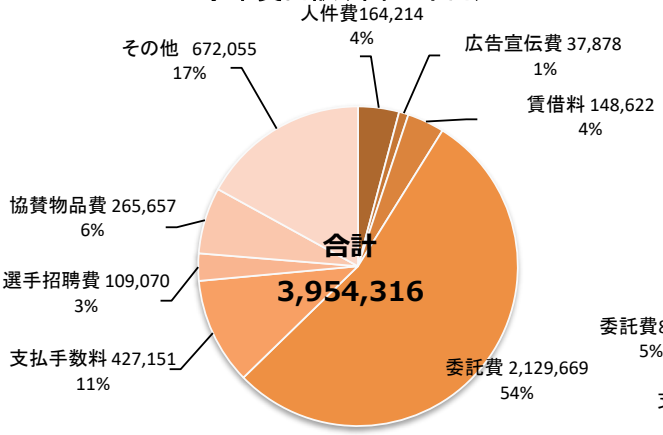
経常収益内訳（単位：千円）



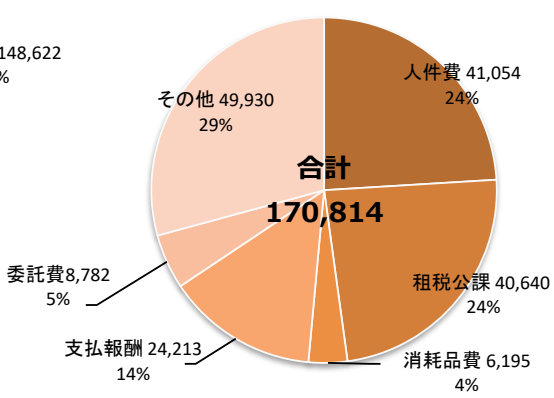

経常費用内訳（単位：千円）




事業費内訳（単位：千円）




管理費内訳（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

東京マラソンと同じく、国内で開催されている大規模都市型マラソン大会と、大会に関する数値や決算額を比較した。

なお、大規模都市型マラソン大会を主催する東京都以外の外郭団体は存在しないため、団体間での比較ではなく、大会間での比較としている。

他の国内大規模大会との比較（2018年度実施大会）

| | | | 東京マラソン2019 | 大会A（＊） | 大会B（＊） |
|---|---|---|---|---|---|
| 参加定員 | | | 38,000人 | 32,000人 | 28,000人 |
| 参加ボランティア（延べ） | | | 12,923人 | 10,010人 | 不明 |
| チャリティ寄付総額 | | | ¥585,584,652 | ¥198,373,437 | 不明 |
| スポンサー企業数 | | | 32社 | 20社 | 18社 |
| 決算額 | 収入 | 参加料及び協賛金 | ¥3,349,335,845 | ¥1,133,576,210 | ¥771,245,088 |
| | | 自治体負担金 | ¥210,000,000 | ¥230,000,000 | ¥130,000,000 |
| | | その他 | ¥451,556,690 | ¥111,674,331 | ¥1,110,604 |
| | | 計 | ¥4,010,892,535 | ¥1,475,250,541 | ¥902,355,692 |
| | 支出 | 大会運営等経費等 | ¥3,699,564,019 | ¥1,474,960,002 | ¥902,347,129 |
| | | 計 | ¥3,699,564,019 | ¥1,474,960,002 | ¥902,347,129 |

出典（＊）：大会組織委員会資料

### 分析

・全体的に、東京マラソンが他大会の数値を上回っている項目が多く、比較して規模が大きいと言える。大会運営等、東京マラソンの取組に他大会が追随している側面もあり、東京マラソンの創設以降、国内全体でも大規模マラソン大会が多く開催されている。

・収入、支出の規模について、東京マラソンが他大会に比べ大きく上回っている。収入については、特に協賛金額が大きいことによるもので、支出については、警備等の安全対策に要する費用が大きいことによるものである。

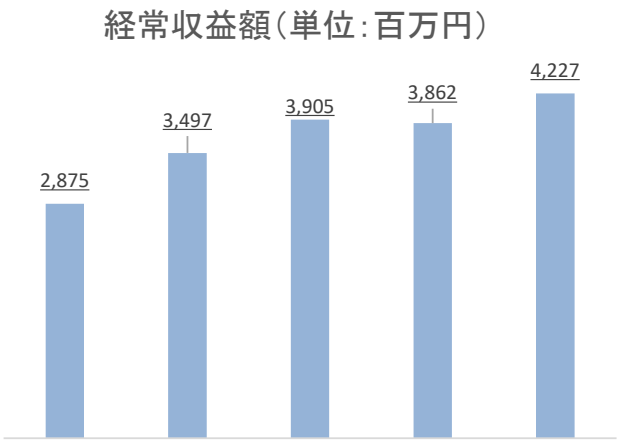
・他大会では収支が均衡しているのに対し、東京マラソンでは、大会運営のほかに財団オフィシャルイベントや会員制度の運営など、自主事業に係る経費があることから、上記資料上は収支が均衡していない。

・東京マラソン2019では、EXPOの会場変更により、大会運営経費が例年と比べ増加している。

## 3　平成26年度以降の事業実施状況

### ≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

#### 3－1　経常収益額から見る事業動向

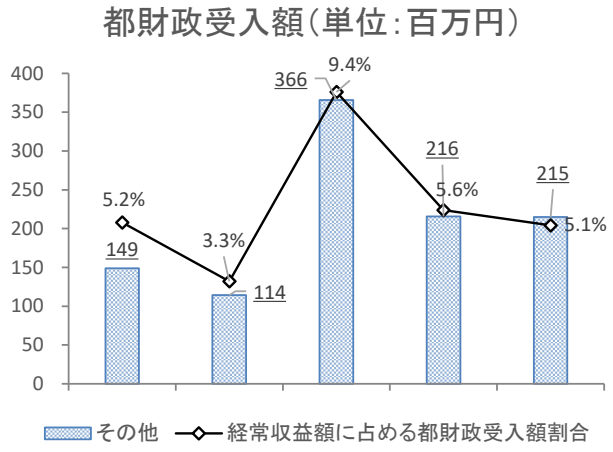



・平成22年の財団設立以来、経常収益は概ね増加傾向にある。

・主な収益として、協賛金収益、協賛物品収益、参加料収益などがある。

・主な増要因としては、10回記念大会（H27年度）を契機とした協賛契約の見直しによる大幅な協賛金額の増があげられる。

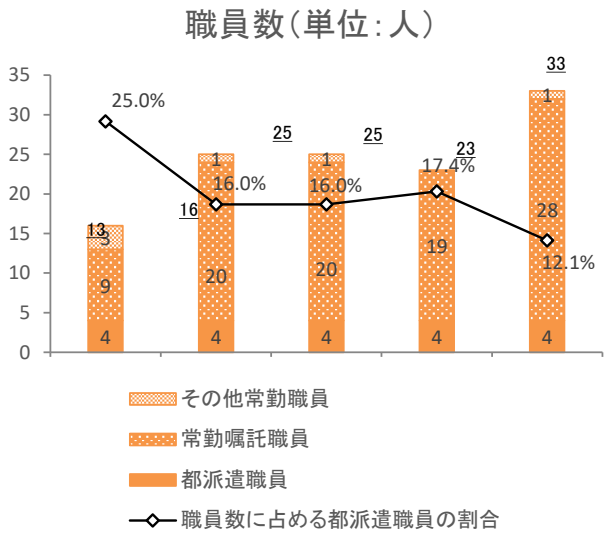
#### 3－2　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性




・経常収益のうち都財政受入額としては、東京マラソン共催分担金や都主催事業であるマラソン祭りへの協力負担金などがある。

・H28年度は、年々増加傾向にある安全対策費やコース変更に関する周知広報経費として、共催分担金が増加した（コース変更広報費はH28単年度のみの予算措置）。

#### 3－3　職員数の推移から見る経営状況



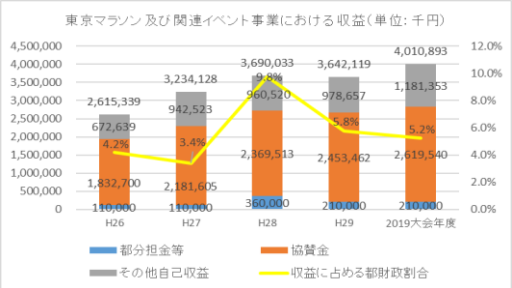
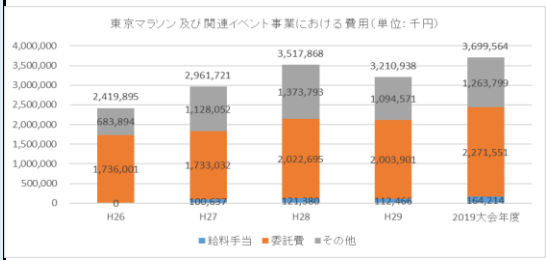
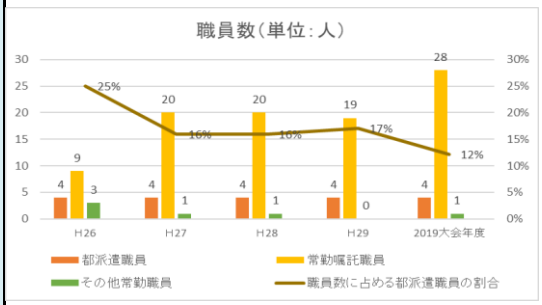

・都派遣職員、陸連派遣職員、常勤嘱託職員で構成されていたが、平成28年度をもって、陸連職員（その他常勤職員）の派遣が終了した。（都退職者は在籍していない）。

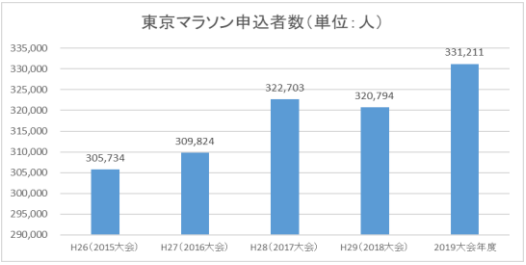
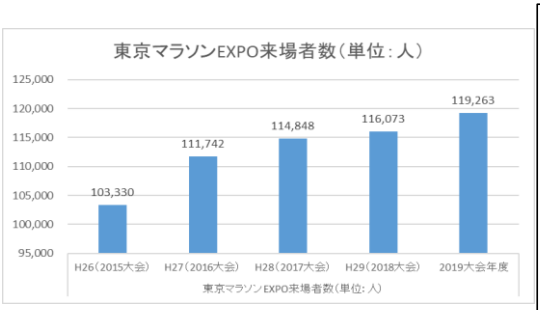
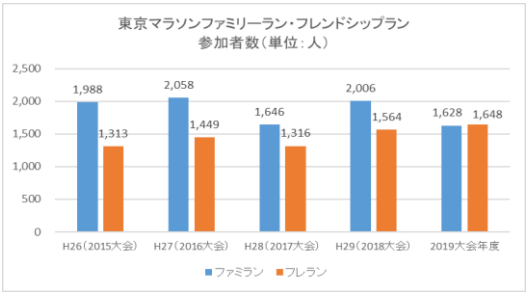
・職員数は概ね増加傾向にあり、H26年度はWMM（現AbbottWMM）への加入、RUN as ONE-Tokyo Marathon事業の創設、H27年度は多言語ボランティアの開始などボランティア事業の拡充等による事業拡大、2019大会年度は長期経営計画の策定やMGC運営協力、チャリティ・ボランティア関連の事業拡大が主な増要因である。

・都派遣職員は、主に所属元との調整窓口業務を担っているが、東京マラソンの大会運営業務については、特に役割の区分はなく、職員一丸となって取り組んでいる。

4　主要事業分野に関する分析



| 事業分野 | 東京マラソン及び関連イベント事業 |
|---|---|
| 事業概要 | 「東京がひとつになる日。」をコンセプトに、国内外のトップランナーと市民ランナー、大会を支えるボランティアや沿道の観客が一体となる大会として、東京マラソンを実施している。2016大会では10回記念大会を開催し、2017大会では競技性が高く、東京の街並みの変遷などを踏まえた新たなコースに変更を行った。<br>また、関連イベントとして、ランナーエントリーを兼ねた東京マラソンEXPOや前日祭（ファミリーラン・フレンドシップラン）を実施し、東京マラソンを盛り上げている。 |
| 各指標に基づく分析 | |
| 事業収益 |  | ・収益の大部分は協賛金及びその他自己収益であり、一部都の共催分担金等が含まれている。<br><br>・都費は主に安全対策費としての共催分担金と都が主催するマラソン祭りへの協力負担金であり、平成28年度のみ、コース変更に係る交通規制等の広報経費の分担金が増となった。<br><br>・平成27年度の10回記念大会を機に協賛契約の見直しを行い、大幅に収益増となり、平成28年度以降も、新規協賛契約の獲得及び現協賛企業との契約金額が増加したことにより、協賛金収益が増加した。<br><br>・その他自己収益は主に参加料とEXPOブース販売収入である。 |
| 事業費用 |  | ・費用の大部分は委託費であり、その他費用については賃借料や支払手数料、選手招聘費等が主なものとなっている。<br><br>・人件費については、平成27年度決算より事業費に配賦を行っているが、平成26年度は管理費として法人会計に一括計上していたため、当該費用においてはOとなっている。<br><br>・平成28年度にコースを変更したことに伴い、広報費や設営費などコース変更に伴う経費が大幅に増加した。<br><br>・2019大会年度は東京マラソンEXPOを屋外で開催したため、委託料が増加した。 |
| 再委託費 | | ・財団が主催する事業であり、都からの受託はないため、再委託費はない。 |
| 職員構成 |  | ・全職員が東京マラソン及び関連イベントの企画・運営業務に従事するため、団体職員数と同様になっている。<br><br>・都派遣職員は、主に所属元との調整窓口業務を担っているが、東京マラソンの大会運営業務については、特に職員区分による役割分担はなく、職員一丸となって取り組んでいる。<br><br>・全職員が事務系職員であり、技術系職員などの専門知識を有した職員はいない。 |

| 主な事業成果 | | |
|---|---|---|
| 事業成果① |  | ・全国的にはランニング人口が減少傾向にある中、申込者数は概ね増加傾向にある。<br><br>・2016、2017大会は10周年記念大会及び新コースでの実施という節目であり、申込が大きく増加した。<br><br>・近年は外国人ランナーの増加が顕著である。 |
| 事業成果② |  | ・来場者数は概ね増加傾向にあり、2015大会で初めて10万人を突破して以降、毎年増え続けている。<br><br>・エントリー手続きをするランナーでなくとも、誰でも入場無料で楽しむことができる日本最大のランニングのトレードショーであり、ランニングやスポーツに触れる機会となっている。 |
| 事業成果③ |  | ・東京マラソンを盛り上げる関連イベントとして、親子で楽しむファミリーラン、外国人ランナーへのおもてなしと交流を行うフレンドシップランの二つのファンランを実施している。<br><br>・コース変更に伴い、2017大会ではファミリーランの最大の特徴であった東京マラソンのフィニッシュ部分を使用しなくなったため参加者数が減少したが、広報を強化したことで2018大会には例年並みに転じた。<br><br>・2019大会年度は小学校の登校日であったため、再び減少に転じた。 |

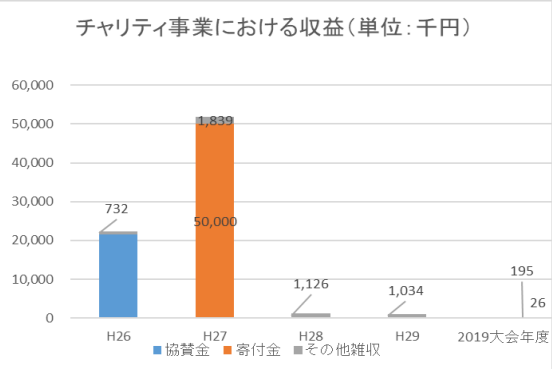
4　主要事業分野に関する分析



| 事業分野 | チャリティ事業 |
|---|---|
| 事業概要 | 「社会貢献」の観点から、東京マラソンを通じたチャリティ事業を実施している。寄付したい事業・団体を選択し10万円以上の寄付をすることで、希望者はチャリティランナーとして東京マラソンに出走することができる。法人寄付やクラウドファンディングも可能。<br>2018大会で定員を3000名から4000名に、2019大会で5,000名に拡充した。 |

## 各指標に基づく分析

### 事業収益



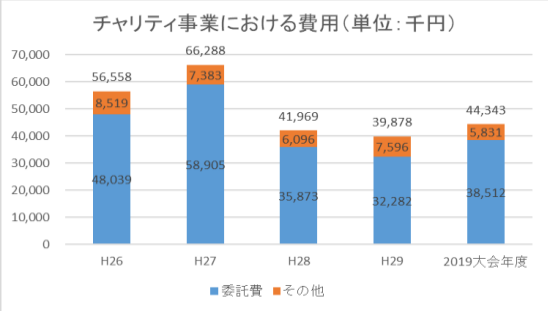

・全て自己収益で運営しており、都費は含まれていない。

・本事業の寄付金は、当財団を通じて各寄付先団体に寄付されるため、団体の収益とはならない。

・基本的に収益はないが、例外的に、平成26年度はチャリティ事業への協賛、平成27年度はオフィシャルパートナーからの寄付による収益があった。

・その他の雑収は、設立時に寄付を受けた基本財産の運用益。

### 事業費用




・事業費用については、ほぼ財団経費持ち出し。

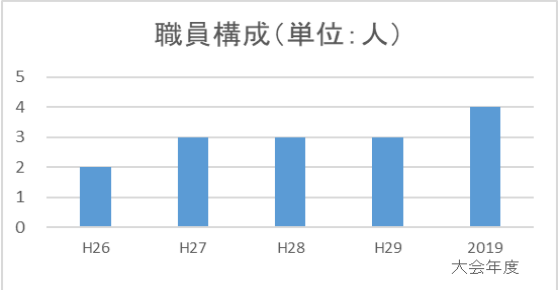
・費用はほぼチャリティ事務局運営のための委託費。

・平成27年度まではチャリティ事業に係る経費は全て非収益事業としていたが、平成28年度以降、一部分割可能なものについて、収益事業に区分して計上することとしたた。

### 再委託費

・財団自主事業であり、都からの受託はないため、再委託費もない。

### 職員構成



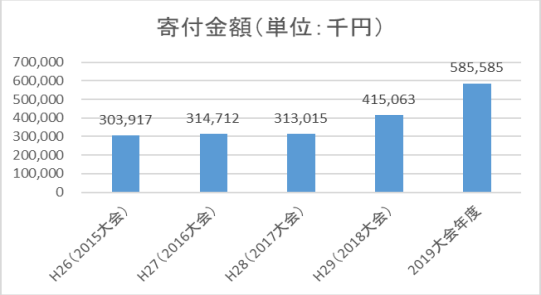

・本事業の担当職員は、全員が団体固有の常勤嘱託職員となっている。

・クラウドファンディングや法人寄付の導入、スポーツレガシー事業の開始などの事業拡大に伴い、担当職員数も増加している。

・構成は事務系職員のみ。

## 主な事業成果

### 事業成果①

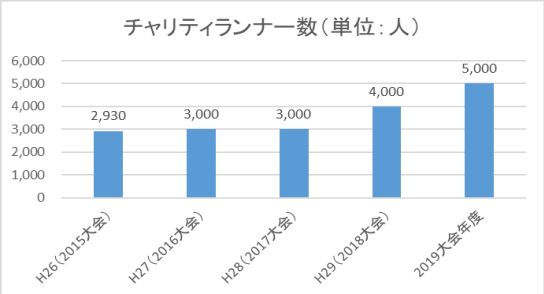



・平成22年12月に、「東京マラソンを通じた社会貢献」として、チャリティ事業を開始。

・PR活動やクラウドファンディング・法人寄付の導入、スポーツレガシー事業の開始などにより、徐々に東京マラソンを通じたチャリティが浸透し、定着しつつある。

・平成26年度に初めて寄付金総額3億円を突破し、平成29年度に4億円、2019大会年度に5億円を突破した。

### 事業成果②



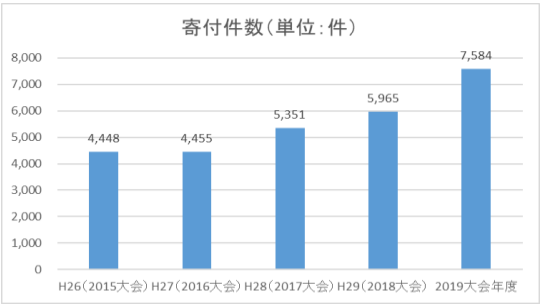

・2016大会で初めて定員に達し、2017大会では更に早く、一般エントリーの結果発表前に定員に到達。

・2018大会から、定員4000名に拡大し、エントリー期間を一般エントリー開始前の7月1か月間のみに変更したところ、エントリー開始後8日間で定員に達した。

・2019大会では定員5000名のうちアクティブチャリティを除く4700名がエントリー開始後4日間で定員に達した。

※2011大会は定員1000名、以後2017大会まで定員3000名、エントリー期間は7月～11月で先着順

### 事業成果③




・平成22年度の事業開始以降、件数も概ね増加傾向。

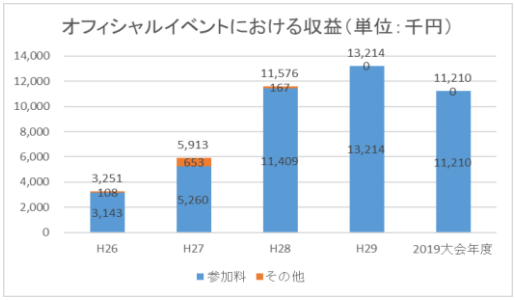
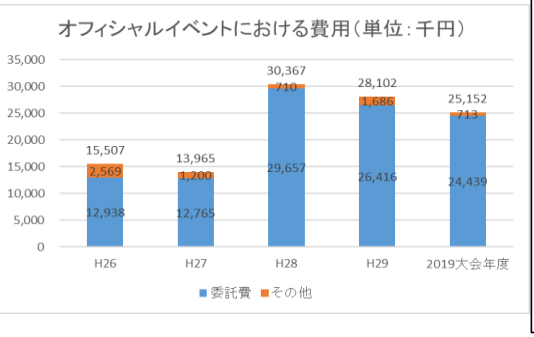
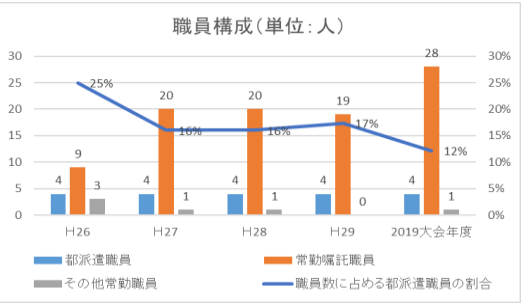
・平成24年度にクラウドファンディング及び法人寄付の開始、平成26年度に寄付先事業にスポーツレガシー事業を追加するなど、事業拡大を行い、よりチャリティに取り組みやすい環境を構築してきた。

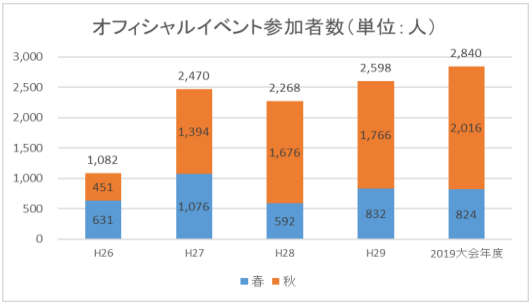
・平成28年度は熊本地震復興支援事業を寄付先事業に追加したため（単年度のみ）、特に件数が増加した。

・平成29年度は、定員を1000名拡大したことにより、件数が増加した。

4　主要事業分野に関する分析

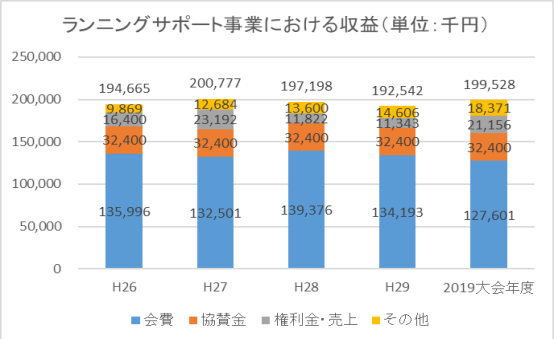
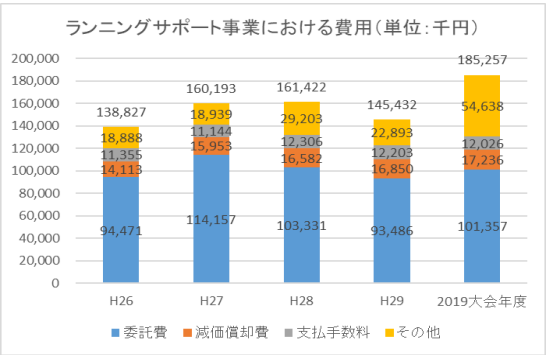
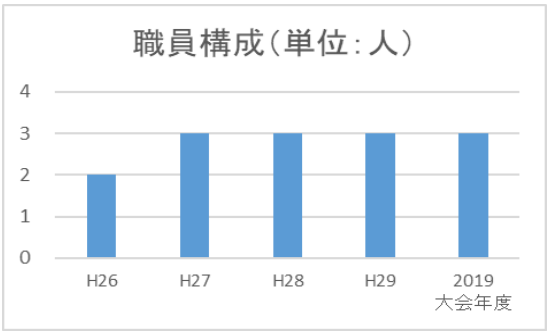


| 事業分野 | オフィシャルイベント事業 |
|---|---|
| 事業概要 | 「スポーツ振興、地域振興」の観点から、マラソン大会に出場するための準備の機会や、ランニングの魅力を広く普及することなどを目的として、東京マラソン財団オフィシャルランニングイベントを開催し、多くのランナーに走る機会を提供している。<br>近年は春と秋の年2回開催しており、主に春は臨海エリアでリレーマラソンなどのファンラン、秋は競技性の高いハーフマラソンやタイムトライアルを実施している。 |
| 各指標に基づく分析 | |
| 事業収益 |  <br>・全て自己収益で運営しており、都費は含まれていない。<br><br>・収益はほぼ参加料のみ。平成27年度以降は秋イベントでハーフマラソンを実施しており、参加者が増加傾向にある。<br><br>・平成29年度は、春、秋ともに参加者が前年を上回っており参加料収入が増加した。<br><br>※平成27年度について、春イベントは他社との共同事業であり、財団には収支がなかったため、秋イベントのみが計上されている。 |
| 事業費用 |  <br>・費用はほぼ委託費。参加料収入で不足する分については財団経費で持ち出し。<br><br>・平成27年度以降は秋イベントでのハーフマラソンの実施により運営費も増となっている。<br><br>・平成29年度以降、随時運営経費を見直し、委託費を抑制している。<br><br>※平成27年度について、春イベントは他社との共同事業であり、財団には収支がなかったため、秋イベントのみが計上されている。 |
| 再委託費 | ・財団自主事業であり、都からの受託はないため、再委託費もない。 |
| 職員構成 |  <br>・全職員がオフィシャルイベントの企画・運営業務に従事するため、団体職員数と同様になっている。<br><br>・特に職員区分による役割分担はなく、職員一丸となって取り組んでいる。 |

| 主な事業成果 | | |
|---|---|---|
| 事業成果① |  | ・春は気軽にランニングを楽しめるファンラン形式となっているため親子での参加も多く、参観日などの影響を受けるため、年によって参加者数が変動している。<br><br>・秋はランニングクリニックやタイムトライアルを実施していたが、平成27年度以降はハーフマラソンを実施し、参加者数が増加している。 |

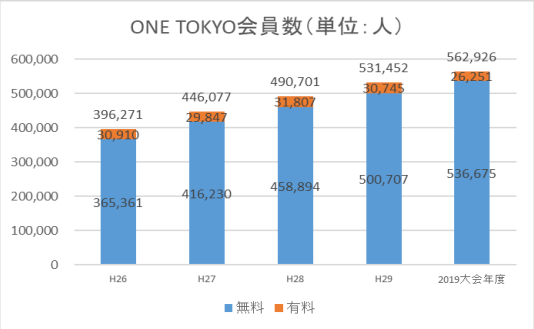
4　主要事業分野に関する分析



| 事業分野 | ランニングサポート事業（ONE TOKYO、JOGPORT事業） |
|---|---|
| 事業概要 | 「スポーツ振興、地域振興」の観点から、東京マラソン財団公式クラブ「ONE TOKYO」を運営している。会員向けコンテンツとして、メルマガでのスポーツイベントやランニングクリニック等の情報発信、ランニングアプリの提供などを行っている。有料会員と無料会員の区分があり、有料会員は年会費4,400円（税込）（2019年9月までは4,320円（税込））で、東京マラソンの先行エントリー等の抽選回数が増えるといった追加特典がある。<br>JOGPORTは、臨海エリアにおけるランナーサポート施設であり、ランニングクリニックやナイトラン等のイベントをほぼ毎日実施している。<br>ウェルネス事業では、ランニング・ウォーキングコースの整備、計測機器の設置促進や、測定した記録の管理ツール「SPOTAG」の開発などを行っている。 |
| 各指標に基づく分析 | |
| 事業収益 |  <br>・全て自己収益で運営しており、都費は含まれていない。<br><br>・主な収益はONE TOKYO有料会員の会費と協賛金、グッズ売上収入など。<br><br>・概ね同水準を維持しているが、平成27年度については、10回記念大会を機にリニューアルした大会ロゴを使った公式グッズの売り上げが好調であり、収益が増加した。 |
| 事業費用 |  <br>・主な費用は、ONE TOKYO事務局やJOGPORT運営の委託費、会員システムやJOGPORTの減価償却費、会費や協賛金収入に係る手数料である。<br><br>・事業費は概ね同水準となっているが、平成27年度は会員向けコンテンツとしてランニングアプリ（iOS版）の開発等を行ったため、委託費が増加した。<br><br>・2019大会年度は、ウェルネス事業での什器備品の購入や広告宣伝費により、その他費用が増加した。 |
| 再委託費 | ・財団自主事業であり、都からの受託はないため、再委託費もない。 |
| 職員構成 |  <br>・本事業の担当職員は、全員が団体固有の常勤嘱託職員となっている。<br><br>・JOGPORTの開設(H25)やアプリ開発等の会員向けコンテンツの拡充（H27)等の事業拡大により担当職員数も増加している。<br><br>・構成は事務系職員のみ。 |

## 主な事業成果

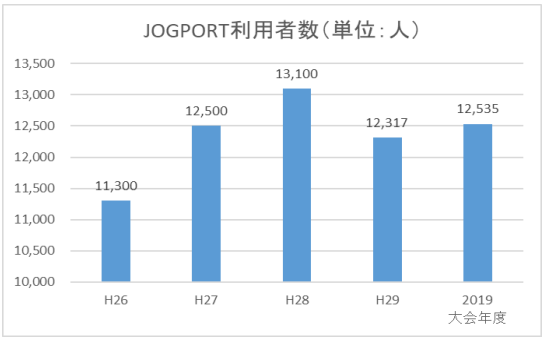
### 事業成果①




・平成23年２月の開設以来、着実に会員数が増加している。スポーツに関する情報発信により、スポーツに触れる機会を提供し、都のスポーツ振興に貢献している。

・有料会員の大きな特典として、東京マラソンの先行エントリーがあるが、こちらも一般エントリー同様10倍に近い倍率で推移している。

### 事業成果②




・平成25年５月開設。湾岸エリアにおけるランナーサポート施設として、スポーツ振興・地域振興に寄与している。

・ランニングクリニックやファンラン、タイムトライアルなど多彩なイベントを企画し、ほぼ毎日実施することで、着実に利用者数は増加している。

5　団体経営に関する分析・評価　≪SWOT分析を用いた戦略分析≫

外部環境

機会（ニーズの増加・役割の増大）

| 外部環境 | 機会 |
|---|---|
| 社会経済 | 好景気 |
| 社会変化 | 2020年オリ・パラに向けたスポーツムーブメントの上昇 |
| ニーズ | 毎年の申込者数の増加 |
| 競合他者 | 国内では最大規模 |

脅威（ニーズの減少・役割の縮小）

| 外部環境 | 脅威 |
|---|---|
| 社会経済 | ・不景気<br>・2020年オリ・パラ以降の低成長予測 |
| 社会変化 | ・2020年オリ・パラ終了後のスポーツムーブメントの低下<br>・大規模イベントを狙ったテロの頻発<br>・全国的なランニング人口の減 |
| ニーズ | 抽選に当選しないことによる有料会員からの退会、会員増加率の低下 |
| 競合他者 | ・世界トップレベルのチャリティとの差<br>・アジア圏の国際大会の存在（シドニー、上海など） |
| その他 | ・天候<br>・大都市の公道使用による影響（限られた設営スケジュール、交通規制可能時間、道路工事、公共インフラの事故など）<br>・大人数の警備員・誘導係員が必要となる人員確保の問題<br>・定員のキャパシティ上限 |

内部要因

| 内部要因 | 強み |
|---|---|
| 人的資源 | 選手招聘、競技運営、ボランティア等のノウハウを有する職員の存在 |
| 物的資源 | 好記録の期待できる高速コース |
| 財務的資源 | ・多額の協賛金<br>・ロゴ等の商標権 |
| その他 | ・知名度<br>・アジア圏唯一のAbbottWMM世界6大メジャー大会であるブランド力<br>・世界大会の選考レース |

| 内部要因 | 弱み |
|---|---|
| 人的資源 | ・マーケティングなどスポーツビジネスのノウハウを有する職員がいない<br>・建築確認やシステム関連の調整などに必要な技術職員がいない（委託頼み）<br>・経営管理部門に団体固有職員が少ない。 |
| 物的資源 | ・主要事業が東京マラソンのみ<br>・スタート・コース・フィニッシュのいずれからもオフィスが遠い |
| 財務的資源 | ・不安定な収入である協賛金に頼っており、その他の安定的収入が少ない<br>・協賛企業には業種ごとに排他的権利を付与しており、新規企業を獲得する余地が少ない<br>・安全対策費等の不可欠な経費の増大 |

強み

弱み

## ２．自己分析を踏まえた経営課題

**①　長期的な視点に立った戦略的・効果的な団体運営**

平成 19 年に始まった東京マラソンは、平成 24 年に AbbottWMM に加入するなど、名実ともに世界最高峰のマラソン大会へと成長した。節目となる 10 回大会を終え、現在、財団として更なる飛躍を遂げるための新たなフェーズへと移行しつつある。世界屈指の大会としての地位を維持確立するとともに、事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくために、2020 年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、長期的なビジョンを持って戦略的に団体経営を行っていく必要がある。

**②　2020 年以降の継続した収益の確保**

**（１）　協賛金収益**

現在、財団収益の約 68%が協賛金であり、収益の大部分を占めている。2020 年までは現行の協賛企業数及び協賛金額を維持できる見込みである。2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も引き続き、協賛金収益の維持・確保を図るため、現段階からスポンサーセールスを強化していく必要がある。

**（２）　安定的な自主財源の確保**

協賛金は不安定な収益であり、安定した団体運営を行っていくためには、収益を協賛金頼みとするのではなく、安定的な自主財源を増やしていかなければならない。一方、ボストンマラソンでの爆破テロ事件以降、安全対策費等の不可欠な経費が年々増大している状況にある。更には昨今の労務単価の上昇や世界各地で頻発しているテロ、暴走車両の人込みへの突入等への対策を踏まえると、今後もますます安全対策に係る経費は増加が見込まれている。そのため、協賛金収入以外の収益確保策を積極的に検討していく必要がある。

**③　2020 年以降の事業運営**

現在、東京マラソンの他に、オフィシャルイベントとして、ランニングイベントを実施しているものの、2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も更なるスポーツ振興を図っていくためには、主要事業が年 1 回の東京マラソンのみでよいのか、再検討を迫られている状況にある。そのため、東京マラソン以外の事業について、改めて見直しを行い、ランナー・都民にとって、更に魅力的なコンテンツを展開していく必要がある。

**④　東京マラソンを通じた更なる社会貢献**

東京マラソンを通じた社会貢献事業としてチャリティ事業を実施しているが、外国の寄付が浸透した文化とは文化的に違いがあるとはいえ、歴史ある AbbottWMM の他大会と比べるとまだ大きく差がある状況である。今後、東京マラソンチャリティを更に充実させ、寄付件数及び寄付金額の増加を図り、日本の寄付文化醸成の一助となっていく必要がある。

## ３．経営課題解決のための戦略

### ①　長期的な経営戦略の策定・進捗管理

今後、東京マラソンやそれ以外の事業において、財団が大きく飛躍していくためには、2020 年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を活用して計画的効果的に財団経営を行っていく必要がある。大会の更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティの一層の拡充に向け、戦略的に財団事業を推進していくため、長期的な視点から財団としての理念やビジョンを示す経営計画を策定する。

### ②　2020 年以降の継続した収益の確保

**（１）協賛金収益の維持・確保**

2020 年以降のスポンサーセールスを見据え、内部体制の強化を行う。マーケティング及びスポーツビジネスに精通した民間の人材を財団内に配置し、財団の意向をダイレクトに協賛企業（協賛候補企業）に伝え、アプローチできる体制を整えていく。また、財団の固有職員に当該ノウハウを伝達させ、スポーツビジネスに精通した固有人材を増やしていく。

また、現在の協賛契約は、東京マラソン及び東京マラソン財団が実施する事業に対しての包括的な協賛契約となっている。今後はこれを東京マラソン協賛と関連事業（チャリティ、ファミリーラン・フレンドシップラン、VOLUNTAINER、RUN as ONE 等）への個別協賛とに明確に区分し、事業ごとに特化したパートナーの新規開拓を進めることで、協賛企業及び協賛金額の増を図っていく。

**（２）安定的な自主財源の増加**

協賛金が不安定な収益であるため、安定的な自主財源を増やしていかなければならないが、協賛金に次ぐ収益である参加料収益（全体の約 11.5%）に関していうと、東京マラソンの参加料は消費税対応を除き、10 年以上変更していない。現在は国内でも東京マラソンの出走料を超える大会は多数存在するほか、AbbottWMM の他大会はこの 10 年間で大幅な値上げを実施している状況にある。ボストンマラソンでの爆破テロ事件以降、東京マラソンの安全対策費は年々増加しており、安全安心な大会運営のためには、たとえ協賛金収入が減少したとしても削減することができない経費であるため、他大会の状況等も踏まえながら、参加料等について検討を行っていく。

### ③　財団事業の拡充、多様化

2020 年以降を見据え、スポーツレガシー事業をはじめとした財団事業の拡充・多様化を図っていく。

まず、東京 2020 組織委員会との連携協力協定に基づき、東京 2020 大会を通じたレガシーの創出と継承に関する事業の構築を検討していく。加えて、財団オフィシャルイベントの更なる充実を図っていく。

スポーツレガシー事業においては、子どもにスポーツ及びランニングに関心を持ってもらうためのミニマラソンや車いす陸上体験教室などを行うキッズアスレティックス事業、公園などにランニングタイム計測機器を埋め込み、身近な公園でのランニングにより都民の健康増進を促す Fixed Track 事業等を拡充していく。

また、ボランティア文化がレガシーとして根付き、更に広まっていくよう、東京マラソン財団オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」を財団事業の一つの柱と位置付け、外部受託も含め積極的にＰＲし、事業展開を図っていく。

なお、東京マラソンについても、より多くの方に走る機会を提供できるよう、定員数の拡大について警視庁等と調整を行いながら、検討していく。

### ④　東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

寄付先団体が独自の寄付金額を設定し、自らのＰＲ努力によって寄付者を募るアクティブチャリティ枠の増加を行う。また、新規の寄付先団体を追加し、様々な事業分野の団体を増やすことで寄付先の多様性を確保し、寄付希望者の幅を広げていく。更には、法人寄付額の引き上げや海外法人への対象拡大を行う。

また、ランナーの衣服をリサイクルする洋服ポストの設置やエコ素材を利用したノベルティの制作等により、環境に配慮した大会運営を行っていく。

加えて、スポーツボランティアの更なる普及拡大に寄与すべく、VOLUNTAINER 会員の増を図っていく。

## ４．2020 年度までの 3 年間の取組事項

### ①　長期的な経営戦略の策定・進捗管理

| | |
|---|---|
| ３年後（2020 年度）の到達目標 | ・長期経営計画が策定され、東京マラソンやそれ以外の事業において、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を有効に活用しながら、計画に則った段階的・効果的な事業執行が行われている。<br>・東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的に財団事業が推進されている。<br>・事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくための取組を検討・調整している。 |
| 実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析 | 長期経営計画は、2019 年 6 月開催の理事会において正式決定し「アクションプラン beyond2020」として 7 月に公表した。この計画に基づき各事業を執行するとともに、経営改革プランに掲げた他の経営課題についても適宜目標や取組方法を見直した。 |

| 個別取組事項 | 2019 年度 | | 2020 年度 | 改訂の考え方 |
|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績値<br>（11 月末時点） | | |
| 長期経営計画の策定 | ・長期経営計画の内容を経営改革プランに反映。<br>・ＰＤＣＡサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証。 | ・計画を策定<br>・長期経営計画の内容をふまえ経営改革プランの各取組事項を改訂 | ・2020 オリ・パラ終了後の社会情勢を踏まえ、必要に応じて計画の再検証を行う。 | ― |

## ② 2020 年以降の継続した収益の確保

| | |
|---|---|
| ３年後（2020 年度）の到達目標 | 経常収益が新規で３億円増加している。<br>・警備安全対策費の増に対応した収益確保<br>・経常収益 40.5 億円とする。（28 決算 39 億円から新規＋３億円増、コース変更に係る都費 1.5 億円減）<br>・収益に占める協賛金と参加料のバランスが改善されている。<br>2020 年度以降に景気後退が予想される中において、2020 年度と同等の収益が確保されるよう、データビジネスや賛助会員制度の創設など、事業セグメントごとに新たな収益確保策が講じられている。 |
| 実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析 | 協賛金収益の向上に向けた取組や、参加料改定により、2019 大会年度の経常収益は 42.3 億円となり、到達目標を達成したほか、収益に占める協賛金と参加料のバランスも改善した。 |

| 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） | | |
| 協賛金収益（協賛物品含む）の維持・向上 | ・現協賛金額増額交渉<br>・新規協賛企業獲得交渉 | 約 27.0 億円（約 64%）※ | 約 28.2 億円（約 67%）※ | ― |
| 参加料の検討 | 参加料の改定予定<br>国内 15,000 円（税抜）（16%）※ | 国内 15,000 円（税抜） | ― | ― |
| 競技運営経費の削減 | ・2019 大会の実績を踏まえて見直しを行い、削減を図る。<br>・5.47 億円 | 削減に向けた取組を実施中 | 維持、更なる削減の検討 | ― |
| ボランティア受託事業収益 | 収益の維持・向上（大口の受託案件の有無により大幅に変動する。） | 約 1,380 万円 | 収益の維持・向上（大口の受託案件の有無により大幅に変動する） | ― |

※カッコ内の数字は、経常収益に占める協賛金・参加料の割合

## ③　財団事業の拡充、多様化

| | |
|---|---|
| ３年後（2020 年度）の到達目標 | スポーツレガシーとして、東京マラソン以外の財団事業が充実している。<br>・オフィシャルイベントが最適な時期に開催されるよう検討が行われ、イベントのＰＲも強化されている。<br>・スポーツレガシー事業において、子どもや障害者スポーツ等への普及啓発が推進されるとともに、回数も増加している。<br>・Fixed Track の設置個所が増加している。<br>・スポーツボランティア受託事業のメニューや料金が整理され、積極的に受託が行われている。<br>・スポーツボランティア文化が社会に根付くよう、スポーツボランティアの育成やボランティア活動機会の提供に積極的に取り組んでいる。 |
| 実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析 | 東京 2020 大会のレガシーとなる事業の実施や新たな事業の検討を着実に進めるとともに、関係団体への働きかけや東京 2020 大会に向けたスポーツ気運の高まり等により、スポーツレガシー事業の実施回数やボランティア業務の受託が増加するなど、財団事業の拡充・多様化が進んでいる。 |

| 個別取組事項 | 2019 年度 | | 2020 年度 | 改訂の考え方 |
|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績値<br>（11 月末時点） | | |
| 東京 2020 大会のレガシーの創出 | レガシー事業の検討、新規構築 | 東京マラソン 2020 の前日祭イベントとして、新たに東京マラソン 1 マイルズ 2020 を、新国立競技場のサブトラックで開催。 | ・レガシー事業の検討、新規構築 | — |
| ・オフィシャルイベントの充実<br>・RUN as ONE による東京マラソンとの連動 PR | ・日程変更検討<br>・RUN as ONE による東京マラソンとの連動 PR<br><br>・定員（3,000 人）達成 | ・引き続き、日程変更を検討中<br>・「東京トライアルハーフマラソン 2019」（2019 年 10 月 26 日（土））は台風による冠水の影響により中止（参考：エントリー数 2,492 人） | ・日程変更検討<br>・RUN as ONE による東京マラソンとの連動 PR<br>・定員（3,000 人）達成 | — |
| スポーツレガシー事業の充実 | ・新たに日本陸連と連携し、実施地域を日本国内全域に拡大し、全国の小学校に働きかけを行い、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図っていく。<br>・年１５回 | ・11 回実施<br>（沿道小学校）<br>・９回実施<br>（東日本大震災被災県） | ・前年実績を踏まえ、より魅力ある事業への改善に取り組みつつ、引き続き新規実施箇所の開拓を行う。<br><br>・年１５回 | — |
| Fixed Track 設置個所の開拓 | ・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。<br>・国営昭和記念公園に 1 コース増設。以降、運用実績などの効果検証を踏まえ、他施設への導入について検討。 | ・１箇所３コース<br>国営昭和記念公園に設置<br>2.5km・3.9km・5.6km の３コースを運用 | ・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。<br>・新規設置箇所の開拓 | — |
| ボランティア受託事業の拡充 | ・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。<br>・年２５件程度 | 18 件（有償 16 件）<br>・自治体　７件<br>・企業　　３件<br>・団体等　８件 | ・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。<br>・年２５件程度 | — |

## ④　東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

| | |
|---|---|
| ３年後（2020 年度）の到達目標 | ・チャリティ事業が拡充され、寄付金額、寄付先団体数が増加している。<br>・環境に配慮した大会運営が推進されている。<br>・スポーツボランティアの普及促進が行われ、オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」の会員数が増加している。 |
| 実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析 | チャリティの寄付方法・寄付先の多様化に取り組んだ結果、寄付金額、寄付先団体数が増加した。また、東京 2020 大会が近づき、都市ボランティアの募集が開始されるなど、ボランティア活動への関心が高まり、「VOLUNTAINER」の会員数が増加した。 |

| 個別取組事項 | 2019 年度 | | 2020 年度 | 改訂の考え方 |
|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績値<br>（11 月末時点） | | |
| チャリティ寄付金額の増加 | ・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。<br>・5.8 億円 | ・約 7.2 億円<br>・アクティブチャリティ枠の拡充（300→1000） | ・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にＰＲを行うなど効果的な周知に取り組む。<br>・7.2 億円 | ・2020 大会チャリティはさまざまな寄付方法により受け付けたことから寄付金額が増加したと推測。一方、2021 大会チャリティからは、団体が寄付者からの継続的支援が得られるようアクティブチャリティに一本化して実施する。<br>（2020 大会）<br>・個人チャリティ　3700 人<br>・個人チャリティ（クラウドファンディング）　300 人<br>・アクティブチャリティ 1000 人<br>（2021 大会）<br>・アクティブチャリティ 5000 人<br>・引き続き現行水準を維持しながら件数、総額の拡充に努めるが、目標値としては当初目標（2019 年度：5.8 億円）を超える 11 月末時点の実績である 7.2 億円とする。 |
| 寄付先団体数の増加 | ・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。<br>・25 団体 | 28 団体 | ・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。<br>・40 団体程度 | ・2021 大会チャリティからアクティブチャリティへの一本化に伴い、寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、さらに団体数を拡充する。 |
| 洋服ポストの設置 | ⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施 | 洋服ポストの設置 | ・前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施 | ― |
| VOLUNTAINER 会員数の増 | ２万８千人 | 約３万２千人 | ３万４千人 | ・東京 2020 大会終了後（2020 年度以降）は、減少に転ずる可能性があるものの、東京マラソン 2021 に向けては引き続き増加が見込まれるため、当初目標（2020 年度　約３万人）を超える人数を設定 |