

国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

<目次>

第1回	国立競技場運営事業等有識者委員会	議事要旨	2
第2回	国立競技場運営事業等有識者委員会	議事要旨	5
第3回	国立競技場運営事業等有識者委員会	議事要旨	8
第4回	国立競技場運営事業等有識者委員会	議事要旨	11
第5回	国立競技場運営事業等有識者委員会	議事要旨	13

注1：審査における公平性確保の観点から、応募グループの実名称は伏せて審査をしました。
本議事要旨におけるA、B、Cグループと実際の応募グループの名称の対応は以下のとおりです。

Aグループ：～kick off～感動創造グループ

Bグループ：Engine for Sports

Cグループ：国立競技場 × Social Well-being グループ

注2：第4回有識者等委員会において、提案内容に関するヒアリングを実施しましたが、提案者固有のノウハウが多く含まれている為、ヒアリングの内容及び質疑応答については省略しています。

注3：本有識者委員会は非公開としていますが、本議事要旨のみ公開するものとします。

第1回 国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

1. 日時：令和5年5月15日（月） 14:00～15:00
2. 場所：国立競技場 会議室
3. 議題：議事1 有識者委員会の議事運営等について
議事2 実施に関する方針について
議事3 要求水準書について
議事4 その他
4. 出席者：山内委員長、秋山委員、秋吉委員、齋藤委員、永田委員、前田委員、宮本委員
5. 議事要旨

開会挨拶、資料確認、各委員の紹介の後、委員長の選任を行い、山内委員が委員長に就任し、宮本委員が委員長代理に就任した。

（1）議事1 有識者委員会の議事運営等について

- 事務局から、有識者委員会の設置趣旨や設置根拠、議事運営について説明を行った。

（2）議事2 実施に関する方針について

- 事務局から、実施に関する方針について説明を行った。
- 投資と利益回収を考えた時に事業期間を30年間とする妥当性について、どのような議論があったのかについて、質問があった。それに対して事務局は、これまでの民間事業者に対する意見募集において、新型コロナウイルス感染症流行以前は50年やより長期を望む声が多かったが、最近は感染症流行や物価高騰等の影響で、短い方が事業の見通しが立ちやすいという意見も増えており、30年間程度が妥当であると考えている旨回答した。
- 建物用途の観点で、イベント利用がない時に、レストランを運営して収益を上げることは可能か、という質問があった。それに対して事務局は、現在の用途の範囲ではイベント時のみ飲食提供や物販が可能であり、イベント以外で実施する場合には行政協議を行う必要があるが、行政協議を前提として提案することは問題ない、と回答した。

- 行政協議を行って商業施設の誘致なども収益策としてありえると考えるが、提案の中心テーマにスポーツ振興が入っているべき、との意見があった。
- 委員長より、各委員の意見を踏まえて事務局で必要な修正を行い、本事業の実施方針の公表を進めてほしい、との発言があった。

(3) 議事3 要求水準書について

- 事務局から、要求水準書について説明を行った。
- 要求水準未達の場合は運営権者に対してどのような対応を行うのか、という質問があった。それに対して事務局は、モニタリング基本計画にて未達の場合の是正指導等を記載するとともに、その際の改善策の報告やペナルティポイント制の導入についても検討している、と回答した。
- 数年後に大規模修繕が集中する可能性があり、これを平準化するために、要求水準に運営権者における劣化状況の調査診断を位置づけ、その診断結果を踏まえて JSC がマネジメントするのが良いのではないか、との意見があった。
- 事業期間終了が近づくと、大規模修繕工事を実施するか否かを判断する必要が多く出てくるため、継続的に JSC 及び運営権者がきちんと体制を持ち、関係性を築いておく必要がある、との意見があった。
- 一定期間経過した時期に JSC 及び運営権者で修繕を見直すタイミングを計画しておく必要があるとともに、更新投資と大規模修繕の区分を共有しておく必要がある、との意見があった。それに対して事務局は、運営権者からの劣化状況等の報告を受けつつ直近の計画を具体的にするとともに、適時に点検状況を基に修繕計画を見直す必要がある、と回答した。さらに事務局は、更新投資の対象や範囲についても、公募を行う際にある程度の方向性を示せるようにする、と回答した。
- すでにイベント利用が決定しているにも関わらず、直前に大きな国際会議や国際大会等を要請される可能性はないということについて、質問があった。それに対して事務局は、大きな大会は通常数年前から調整を始めるため、直前に決まることは少ない、と回答した。さらに事務局は、すでにイベント利用が決定しているにも関わらず、国家的行事を受け入れることとなる場合には、損失補償などの協議を行うこととなる、と回答した。

- 神宮外苑エリアには様々な事業者が参入してくるので、一体となって、投資も行いながら、周辺地域全体の価値向上やにぎわい創出に持続的に取り組むことは意義があり、要求水準に入れておいた方がよい、との意見があった。
- モニタリングにおける客観的な評価の方法に関する質問があった。それに対して事務局は、モニタリング基本計画は検討中であるが、セルフモニタリングを基本とした上で、主催者や利用者からの意見など各種の情報を通じて総合的に JSC においてモニタリングを行うことになる、と回答した。
- 委員長より、各委員の意見を踏まえ、事務局で要求水準書の修正を検討してほしい、との発言があった。

(4) 議事4 その他

- 事務局から、本有識者委員会に関する情報開示について説明を行った。
- 事務局から、次回の委員会について事務連絡を行った。

以上

第2回 国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

1. 日時：令和5年7月14日（金） 10:00~12:00
2. 場所：JSC 外苑事務所 会議室
3. 議題：議事1 実施方針に係る意見等について
議事2 業務要求水準書の修正案について
議事3 特定事業の選定について
議事4 運営権者の公募について
議事5 その他
4. 出席者：山内委員長、秋山委員、秋吉委員、齋藤委員、永田委員、前田委員、宮本委員
5. 議事要旨
 - (1) 議事1 実施方針に係る意見等について
 - 事務局から、実施方針について民間事業者から寄せられた意見等について報告を行った。
 - (2) 議事2 業務要求水準書の修正案について
 - 事務局から、業務要求水準書の修正案について報告を行った。
 - 業務要求水準書や選定基準に賑わい創出の観点が含まれるのは良いと考えるが、評価の仕方が難しいので、民間事業者からモニタリング方法もあわせて提案してもらうのはどうか、という質問があった。それに対して事務局は、にぎわい創出の施策の適否を評価するのではなく、提案した施策の履行状況に関するセルフモニタリング方法を提案させるようにする、と回答した。
 - (3) 議事3 特定事業の選定について
 - 事務局から、特定事業の選定について説明を行った。
 - どのような要因でVFMの4.2%という値が出ているのか、という質問があった。それに対して事務局は、収入側ではこれまで実施していないネーミングライツや広告収入の増加など、支出側では維持管理費のコストカットなどによって、VFMが4.2%出ている、と回答した。

- 委員長より、議題3の審議事項に対する異論の有無を問うたところ、各委員から異論はなく、本事業を特定事業として選定する方向で進めることとする、との発言があった。

(4) 議事4 運営権者の公募について

- 事務局から、募集要項、優先交渉権者選定基準、モニタリング基本計画について説明を行った。
- 運営権者から JSC にプロフィットシェアが支払われた場合に、本事業や周辺地域の価値向上への投資に利用できると良い、との意見があった。
- 選定基準の評価項目に SDGs やカーボンニュートラルといった視点があまり出ていないのではないか、という意見があった。それに対して事務局は、環境負荷の低減の視点を具体的に評価項目に加える修正を検討する、と回答した。
- 公的負担の計算式について、運営権対価が出ると応募者によって1点の価値が変わるように読めるのではないか、という質問があった。それに対して事務局は、今回は競争入札ではなく企画競争を採用している観点から、点数は順番を付けるためのものと捉え、運営権対価を提案した提案者の配点をより高くしたいと考え、当該計算式を設定した、と回答した。
- JSC が5年間の大規模修繕計画を示し、運営権者と調整しながら毎年見直していくという記載が要求水準書にあるので、その際には運営権者からの更新投資や拡張投資に関する提案も一緒に議論すると意思疎通がスムーズにできて望ましい、という意見があった。それに対して事務局は、JSC の大規模修繕と運営権者の更新投資等が効率的に実施できるよう、運営権者と協議しながら進めていきたい、と回答した。
- 要求水準書添付資料7の図示について、修繕による初期性能までの回復だけでなく、新しい設備への更新等の新たな投資による価値向上のニュアンスも含めるべき、という意見があった。それに対して事務局は、修繕だけでなく更新投資による機能の向上も想定していることが分かるように整理する、と回答した。
- スポーツ振興の中核的拠点の実施体制及び関連実績に、スポーツ庁の Sport in Life コンソーシアムへの加盟の有無を評価の視点として加えてはどうか、という意見があった。それに対して事務局は、評価の視点の中に、Sport in Life コンソーシアムへの加盟実績の有無を追加する、と回答した。

- 東京 2020 大会は共生社会を目指しており、そのレガシーの評価として「東京 2020 大会のレガシーの継承・発展の場」の配点のウェイトをもう少し大きくした方がいいのではないか、という意見があった。それに対して事務局は、その配点を増やすためには他のどの評価点を削るかの議論が必要であるが、評価の視点に共生社会や多様性の観点を追加する、と回答した。
- 事業提案書や業務計画に盛り込まれた様々な施策の実行性を保証する仕組みがあるとよいと考えており、パブリックからのモニタリングを促進する意味で、運営権者が対外的に施策の達成状況を発信する業務はどこかに盛り込まれているか、という質問があった。それに対して事務局は、広報・魅力発信は運營業務の中に入れているが、モニタリングの仕組みに、情報開示の観点を入れることを検討したい、と回答した。
- モニタリングは重要であることから、統括管理業務の実施体制の配点を減らして、モニタリングの点数を増やすのはどうか、との意見があった。それに対して事務局は、モニタリングの点数を増やす方向で修正したい、と回答した。
- 運営権者が実施する事業について JSC が十分に情報を取得すべきであるため、JSC と運営権者との協議の仕組みが存在するか、という質問があった。それに対して事務局は、毎月設けられる JSC と運営権者間の情報共有・協議の場や、年度末のセルフモニタリング後に開催するモニタリング有識者委員会がある、と回答した。
- 委員長より、各委員より出された意見を踏まえ、事務局で必要な修正を実施し、運営権者の公募を進める方向とする、との発言があった。

(5) 議事5 その他

- 事務局から委員に対して次回の委員会について、事務連絡を行った。

以上

第3回 国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

1. 日時：令和6年3月4日（月） 14:00～16:00
2. 場所：JSC 外苑事務所 会議室
3. 議題：議事1 競争的対話の実施状況について
議事2 必須審査の概要について
議事3 加点審査の進め方について
議事4 加点審査の審査ポイント、応募グループへの質問事項について
議事5 その他
4. 出席者：山内委員長、秋山委員、秋吉委員、齋藤委員、永田委員、前田委員
5. 議事要旨

委員長より、宮本委員の一身上の都合による辞任についての申し出があった旨の説明があり、委員全員の了承を得た。以後、宮本委員に代わり、前田委員が委員長代理に就任した。

（1）議事1 競争的対話の実施状況について

- 事務局から、競争的対話の実施状況について報告を行った。

（2）議事2 必須審査の概要について

- 事務局から、提案書類の必須審査の概要について報告を行った。
- 各応募グループとも事業の前提となる更新投資を複数計画しているが、行政協議マターが含まれているため、結果的に投資が実現できない場合も考えられるが、それに結びつくリスク及び収益について、どう評価すべきか、という質問があった。それに対して事務局は、審査の段階で行政協議の確度を評価基準に組み入れて具体的に評価するのは難しく、事業提案書、当日のプレゼンや質疑応答において、提案者が十分な検証を行った上で計画しているかどうかを確認して評価することを考えている、と回答した。
- 国立競技場のコンセッションが日本全国のスポーツ施設の運営やスポーツ振興に与える影響を審査の中で考慮したい、との意見があった。
- スタジアム・アリーナ改革が起こっている中で、国立競技場はナショナルスタジアムと

してリーディングスタジアムになる必要があり、トップスポーツのメッカだけではなく、スポーツビジネスの観点や SDGs など様々な面で先進的に取り組むことにより、世界的に日本のスタジアム・アリーナのポジションが上がっていくものと考えてるので、攻めた提案も評価したい、との意見があった。

- リーディングモデルとしてスタジアムの新しい姿を示そうとする姿勢やリスクを取って大きな投資を行うことで価値を上げていこうとする姿勢を評価するとともに、その計画の実現可能性は確認していきたい、との意見があった。
- 事業期間が長期であることから、次の運営権者への引継ぎを十分に行う提案を評価したい、との意見があった。
- 国立競技場への投資に加えて、長い事業期間において JSC との協議に積極的に対応する姿勢がある提案者が望ましい、との意見があった。

(3) 議事3 加点審査の進め方について

- 事務局から、加点審査の進め方について説明を行った。
- 運営権対価やプロフィットシェアを国立競技場やスポーツの振興に使えるようにすべきであり、今回の事業提案を実現すべく JSC として様々なレイヤーで協力していかないといけない、との意見があった。
- 今後も人件費などの高騰が予想されることから、将来的な運営管理への DX 化の導入についてもヒアリングで確認したい、との意見があった。
- イベント後の混雑を緩和するため、広域エリアマネジメントを通じて人流を分散させることができるとよいのではないか、という意見があった。

(4) 議事4 加点審査の審査ポイント、応募グループへの質問事項について

- 事務局から、加点審査の審査ポイント、応募グループへの質問事項について説明を行った。
- 年間に多くのイベントを開催する場合、近隣から様々なご意見が寄せられる可能性があるが、その対応は運営権者が行うことになるのか、という質問があった。それに対して事務局は、イベント主催者及び運営権者において対応する必要がある、と回答した。

- 観戦環境を充実させることは重要であるため、スポーツ文化を醸成していく上でも重要であるため、審査の加点対象にスポーツ観戦環境の充実を含めるとよいと考える、という意見があった。それに対して事務局は、審査ポイントにスポーツ観戦環境の充実を盛り込むことを検討する、と回答した。

- 委員長より、各委員からの意見を踏まえて、加点審査の審査ポイント、応募グループへの質問事項について、事務局により必要な修正を行い各委員へ連絡してほしい、との発言があった。

(5) 議事5 その他

- 事務局から委員に対して次回の委員会について、事務連絡を行った。

以上

第4回 国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

1. 日時：令和6年3月27日（水） 13:00～18:30

2. 場所：JSC 外苑事務所 会議室

3. 議題：議事1 応募グループへのヒアリング

議事2 加点審査について

議事3 その他

4. 出席者：山内委員長、秋山委員、秋吉委員、齋藤委員、永田委員、前田委員

5. 議事要旨

(1) 議事1 応募グループへのヒアリング

○ 事務局から、ヒアリングの進め方について説明を行った。

(各応募グループのプレゼンテーションおよび質疑内容については省略)

(2) 議事2 加点審査について

○ 各応募グループのプレゼンテーション・質疑応答を踏まえ、以下討議を行った。

○ Aグループの提案内容は、実績に基づいた堅実な事業方針の提案であり、KPIを主要な年度ごとに明示することで目指す方向を具体化している点や既ににぎわいがある場所のメディアを活用したプロモーション方針が示されている点が評価できる、という意見があった。

○ Bグループの提案内容は、新しい秩父宮ラグビー場や近隣施設と連携し、強いエリアマネジメントの基盤を築こうとしている点や多様な実績を持っている企業が多く、実績、経験が生かされている提案になっている点が評価できる、という意見があった。

○ Cグループの提案内容は、新しいスタジアムビジネスモデルであり、国内スポーツ界を牽引する姿勢、ビジネスモデル実現のための追加投資が多岐にわたり組み込まれ、スタジアムとしての新しい価値向上の意欲が評価できる、という意見があった。

○ 事務局から各委員に対して、本日のプレゼンテーション・質疑応答や全体質疑を踏ま

え、各応募グループの評価の最終確認を依頼し、そのスケジュールを説明した。

(3) 議事3 その他

- 事務局から、本有識者委員会に関する情報開示について説明を行った。

- 事務局から委員に対して次回の委員会について、事務連絡を行った。

以上

第5回 国立競技場運営事業等有識者委員会 議事要旨

1. 日時：令和6年4月17日（水） 10:00~12:00

2. 場所：国立競技場 会議室

3. 議題：議事1 審査結果について

議事2 事業者選定結果の公表について

議事3 審査講評について

議題4 有識者委員会の議事要旨について

議事5 その他

4. 出席者：山内委員長、秋山委員、秋吉委員、永田委員、前田委員

5. 議事要旨

(1) 議事1 審査結果について

- 事務局から、各委員の評価を集計した審査結果について説明を行った。
- 委員長より、審査結果に対する異論の有無を問うたところ、各委員から異論はなく、了承された。

(2) 議事2 事業者選定結果の公表について

- 事務局から、ホームページ等に掲載する予定の事業者選定結果の公表資料について、説明を行った。

(3) 議事3 審査講評について

- 事務局から、各委員の審査講評を盛り込んだ民間事業者選定結果（案）について、説明を行った。
- 提案書の内容は、提案者固有のノウハウが多く含まれているため、審査講評を公表資料に記載するに当たっては、その点に気を付けてもらいたい、という意見があった。
- 前例にもあるように、選定した民間事業者に対する有識者委員会からの要望や事業実施時の留意点は審査講評と別に記載することも一案である、という意見があった。

- 各提案グループに対する評価コメントは、評価項目の順に並べられているが、重複しているものもあるため、必要に応じて記載順の見直しや集約しても良い、という意見があった。
- 委員長より、各委員からの意見を踏まえて、事務局により民間事業者選定結果（案）に必要な修正を行い各委員へ連絡し、各委員は内容を確認してほしい、との発言があった。

（４）議題４ 有識者委員会の議事要旨について

- 事務局から、これまでの有識者委員会の議事要旨について、説明を行った。
- 委員長より、事務局は本日の第５回有識者委員会も含めた議事要旨を各委員へ連絡し、各委員は内容を確認してほしい、との発言があった。

（５）議題５ その他

- 事務局から、本日欠席された齋藤委員については、後日、本日の内容について説明を行う予定であると連絡した。
- 理事から、閉会の挨拶を行った。

以上