

独立行政法人日本スポーツ振興センターは、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(平成 11 年法律第 117 号) 第 8 条第 1 項の規定により、国立競技場運営事業等を実施する民間事業者を選定したので、同法第 11 条第 1 項の規定により客観的評価の結果をここに公表する。

令和 6 年 12 月 6 日

独立行政法人日本スポーツ振興センター
理事長 芦立 訓

**国立競技場運営事業等
民間事業者選定結果**

2024年12月

1. 事業概要

(1) 事業名称

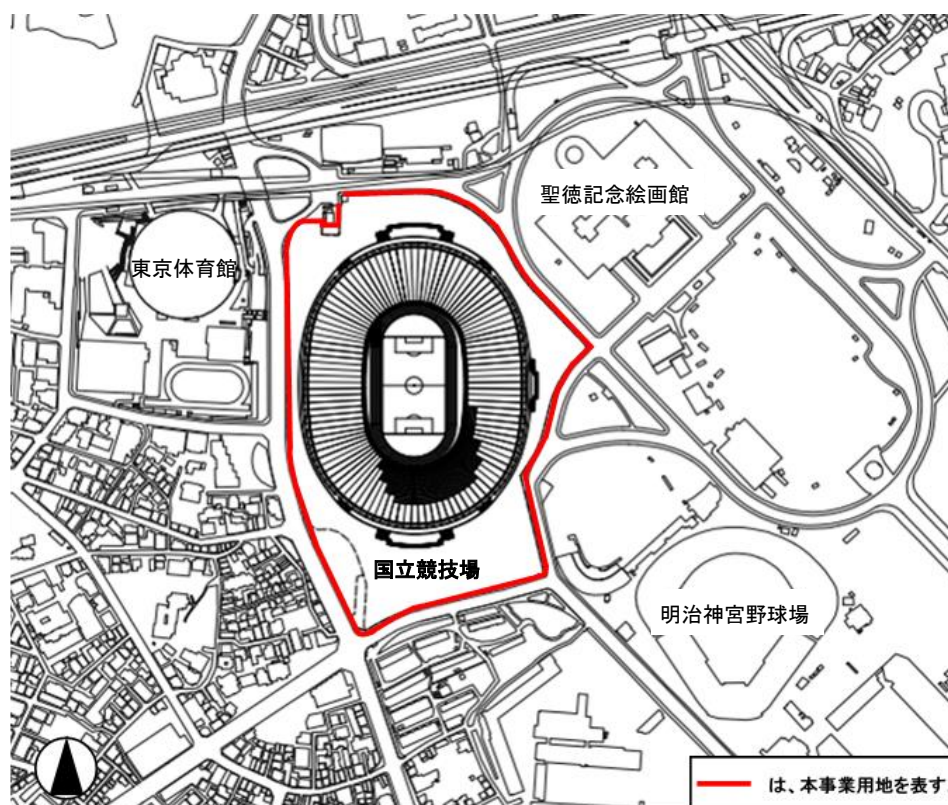
国立競技場運営事業等

(2) 対象施設

国立競技場の運営事業（以下「本事業」という。）の対象施設は、以下の①から④のとおりである。

対象施設	所在地
①国立競技場	東京都新宿区霞ヶ丘町 10 番 1 号（住居表示）
②都立明治公園（地表公園）公園施設	東京都新宿区霞ヶ丘町 2 番 16 他（地番表示）
③都営大江戸線国立競技場駅周辺施設	東京都新宿区霞ヶ丘町 10 番 6（地番表示）
④下図に記載の本事業用地	-

【敷地図】



(3) 事業の目的

国立競技場（以下「本競技場」という。）は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会後も長くその記憶をとどめるレガシーとして、また、すべてのアスリートの憧

れの聖地として、国民に愛されるスタジアムとなることが期待されている。

これを踏まえ、本事業は、本競技場をスポーツ振興の中核拠点として運営するとともに、日々人々が集まり長く愛されるスタジアムとすることを目指し、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（以下「PFI法」という。）に基づいたコンセッション（公共施設等運営権）方式を導入することで、民間事業者のノウハウと創意工夫を活用して、効率的な運営や利用促進による収益拡大などを図ることにより、国民の利益につなげることを目的とするものである。

(4) 事業方式

独立行政法人日本スポーツ振興センター（以下「JSC」という。）は、コンセッション方式を導入し、本事業を実施する民間事業者（当該構成員全員の総称とする。以下「優先交渉権者」という。）の設立した特別目的会社（以下「SPC」という。）に対して公共施設等運営権（以下「運営権」という。）を設定する。

SPCは、JSCから運営権設定対象施設について運営権の設定を受けて、運営権者となる。運営権者は、JSCとの間で公共施設等運営権実施契約（以下「実施契約」という。）を締結し、これに定めるところにより本事業を実施する。

(5) 事業期間

本事業の事業期間は、実施契約に定める開始条件が充足され、本事業が開始された日から、30年後の応当日の前日の定めにより事業期間が延長された場合は当該延長後の終了日までをいう。

2. 経緯

優先交渉権者選定までの主な経緯は以下のとおりである。

スケジュール	内容
2023年5月26日	➤ 実施方針の公表
2023年7月21日	➤ 特定事業の選定
2023年7月31日	➤ 企画競争の実施に係る公告 ➤ 募集要項等の公表・交付
2023年10月11日	➤ 参加表明書の提出期限
2023年11月9日	➤ 参加資格確認結果の通知
2023年11月～2024年1月	➤ 競争的対話の実施期間
2024年2月13日	➤ 提案書類の提出期限
2024年3月27日	➤ プレゼンテーション及びヒアリングの実施
2024年5月29日	➤ 優先交渉権者の選定

3. 優先交渉権者選定の概要

(1) 優先交渉権者の選定の方式

本事業は、コンセッション方式により民間事業者により長期間にわたり一括して発注することで、各業務において民間事業者が有する専門的な知識やノウハウを活用することが可能となり、より効率的かつ効果的な事業の実施を期待するものである。

優先交渉権者の選定に当たっては、競争性の担保及び透明性・公平性の確保に配慮したうえで、本事業に係る具体的な業務の実施方法や実施体制、JSCによる運営に係る費用負担額等について提案（以下「事業提案」という。）を受けて、総合的に評価する公募型プロポーザル方式を採用した。

(2) 優先交渉権者選定の体制

優先交渉権者の選定（提案審査）に当たり、PFI 法第 11 条等に規定する客観的な評価を行うために、学識経験者により構成される国立競技場運営事業等有識者委員会（以下「有識者委員会」という。）を設置した。有識者委員会の構成は、以下のとおりである。

【有識者委員会の構成（敬称略・五十音順）（2024 年 4 月時点）】

区分	氏名	所属・役職等
委員長	山内弘隆	武蔵野大学 経営学部 経営学科 特任教授
委員	秋山哲一	東洋大学 名誉教授
	秋吉遼子	東海大学 体育学部 スポーツ・レジャーマネジメント学科 講師
	齋藤精一	パノラマティクス 主宰
	永田京子	東京工業大学 工学院 経営工学系 教授
	前田博	弁護士 森・濱田松本法律事務所

※なお、募集要項等に記載した宮本委員は、一身上の都合により、優先交渉権者選定前に委員を辞任している。

(3) 優先交渉権者選定の方法

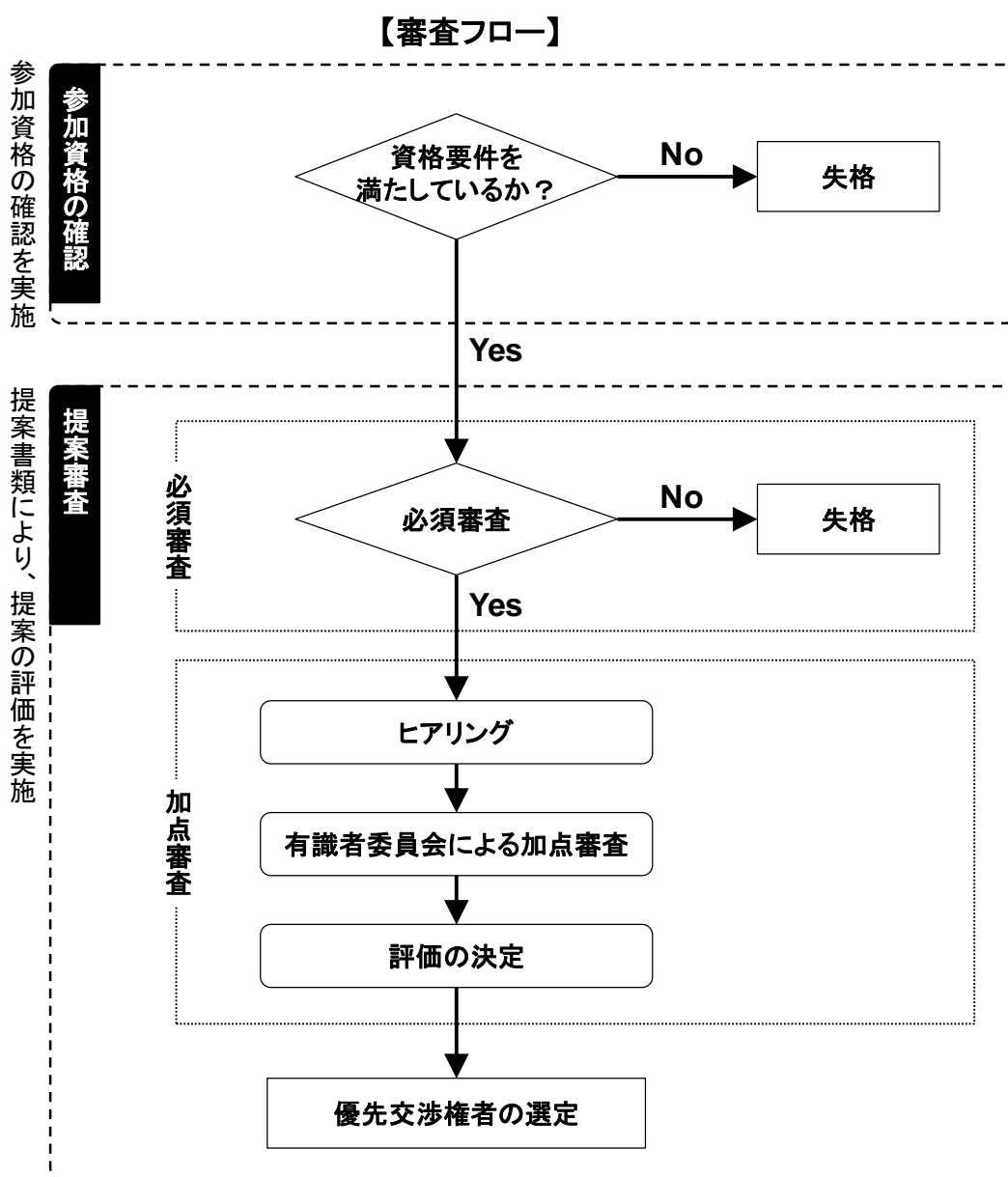
審査は、参加資格要件の充足を確認する「参加資格の確認」と事業提案を評価する「提

案審査」の2段階にて実施した。審査の手順は下図のとおりである。

「提案審査」では、参加資格要件の充足が確認された提案審査参加者に対して、有識者委員会における審査を行った。

有識者委員会は、優先交渉権者選定基準に基づく書類審査に加え、プレゼンテーション及びヒアリングによる提案内容の確認を踏まえ、審査を行った。

JSCは、有識者委員会の審査を受け、提案審査参加者の順位を決定し、第一位の者を優先交渉権者、第二位の者を次点交渉権者として選定した。



(4) 有識者委員会の開催経緯

有識者委員会の開催経緯は以下のとおりである。

【有識者委員会の開催経緯】

第1回	2023年5月15日
第2回	2023年7月14日
第3回	2024年3月4日
第4回	2024年3月27日
第5回	2024年4月17日

4. 参加資格の確認

(1) 参加資格の確認の概要

JSCは、応募者について、募集要項における参加資格要件の充足の確認を行った。

(2) 応募状況

2023年10月11日までに3グループの応募があり、全ての応募グループについて参加資格があることが確認された。

(3) 参加資格が確認された応募グループ（参加表明順）

① ~Kick off~ 感動創造グループ	
代表企業	東急株式会社
構成員	大成建設株式会社、株式会社東急コミュニティー、株式会社東急モールズデベ ロップメント、株式会社コンベンションリンクージ、三菱UFJ信託銀行株式会 社、大成有楽不動産株式会社

② Engine for Sports	
代表企業	鹿島建設株式会社
構成員	株式会社東京ドーム、東京建物株式会社、鹿島建物総合管理株式会社、株式会 社JTB、株式会社JTBコミュニケーションデザイン

③ 国立競技場×Social Well-being グループ	
代表企業	株式会社NTTドコモ
構成員	前田建設工業株式会社、SMFLみらいパートナーズ株式会社、 公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）

5. 提案審査の概要

(1) 提案審査の概要

優先交渉権者を選定するため、提案審査参加者の提案書類を審査した。

なお、提案審査に当たっては、提案審査参加者の提案の趣旨等を確認するため、プレゼンテーション及びヒアリングを実施した。

提案審査の手順は以下のとおりである。

A) 必須審査

提案審査参加者の事業提案について、以下①、②の両方を満たす場合においてのみ適格とする。なお、①、②の両方、または、いずれかを満たさない場合、当該提案審査参加者は失格とする。

- ① 「募集要項」及び「提案書類の記載要領」等に記載した提案項目・記載事項がすべて提示されているかについて確認を行う。なお、一項目でも記載がない場合は失格とする。
- ② 提案審査参加者の事業提案について、提案審査参加者が要求水準等をすべて充足していることを誓約した「提案書類等提出届」を前提として、事業提案が要求水準等を充足しているかについて確認を行う。なお、事業提案の内容が、明らかに要求水準等に充足しない場合は失格とする。

B) 加点審査

必須審査が適格であった応募者の事業提案について、後述する加点審査項目ごとに優れた提案がなされているか審査を行う。

加点審査項目及び配点は以下のとおりである。

なお、各加点項目の評価基準等の詳細については、「国立競技場運営事業等優先交渉権者選定基準」のとおりである。

【加点審査項目・配点】

大項目	中項目	配点
事業方針	本事業の事業方針	50点
事業方針を実現するための利活用方策	スポーツ振興の中核的な拠点	70点
	東京 2020 大会のレガシーの継承・発展の場	15点
	日々人々が集い、にぎわいを提供する場	65点
	任意業務	15点
	その他の利活用方策	10点
維持管理	効果的・効率的な維持管理手法	35点
	実施体制等	15点
統括管理	収支計画	25点
	モニタリングの仕組み、情報開示等	20点
	実施体制等	5点
組織体制	SPC 全体の組織体制及びワーク・ライフ・バランス等	50点
公的負担	JSC による運営に係る費用負担額等	115点
	プロフィットシェアの還元率	10点
合計		500点

(2) 加点審査項目の評価方法（公的負担を除く。）

提案内容の評価する際は、以下の採点基準に基づき実施し、各項目の評価点を算出する。

得点化に当たっては、小数点第3位以下を四捨五入し、小数点第2位までとする。

【採点基準】

評価	評価内容	採点基準
A	特に秀でて優れている	各項目の配点 × 1.00
B	秀でて優れている（AとCの間）	各項目の配点 × 0.75
C	優れている	各項目の配点 × 0.50
D	わずかに優れている点を認める（CとEの間）	各項目の配点 × 0.25
E	要求水準と同程度（優れている点は認められない）	各項目の配点 × 0.00

(3) 加点審査

JSCは、有識者委員会による加点審査の結果を受け、評価点の最も高い応募グループを優先交渉権者として選定し、第二位の応募グループを次点交渉権者として選定する。

6. 提案審査の結果

A) 必須審査

審査を行った結果、3グループ全てを適格者と判断した。

B) 加点審査

有識者委員会では、2024年3月27日に応募グループへのヒアリングを実施し、その後の審議により審査結果を確定した。

加点項目の審査結果は、次表のとおりである。

【加算審査の結果】(参加表明順)※評価点は小数第2位までの表示(小数第3位を四捨五入)

大項目	中項目	配点	～kick off～ 感動創造 グループ	Engine for Sports	国立競技場× Social Well- being グループ
事業方針	本事業の事業方針	50点	27.08	33.33	47.92
事業方針を 実現するた めの利活用 方策	スポーツ振興の中核的な拠点	70点	44.58	54.58	63.33
	東京2020大会のレガシーの継 承・発展の場	15点	9.14	10.63	13.13
	日々人々が集い、にぎわいを提 供する場	65点	41.25	52.50	57.30
	任意業務	15点	9.38	11.25	14.38
	その他の利活用方策	10点	7.50	7.92	8.33
維持管理	効果的・効率的な維持管理手法	35点	24.79	24.79	30.63
	実施体制等	15点	10.63	11.88	12.50
統括管理	収支計画	25点	13.54	16.67	23.96
	モニタリングの仕組み、情報開示 等	20点	14.17	15.83	15.83
	実施体制等	5点	3.75	3.54	4.38
組織体制	SPC全体の組織体制及びワー ク・ライフ・バランス等	50点	41.50	26.25	48.13
公的負担	JSCによる運営に係る費用負担 額等	115点	27.92	46.67	115.00
	プロフィットシェアの還元率	10点	10.00	10.00	10.00
合計		500点	285.23	325.84	464.82

【参考】公的負担に関する提案

中項目	～kick off～感動創造 グループ	Engine for Sports	国立競技場× Social Well-being グループ
JSCによる運営に係る費用 負担額等(消費税等を含む)	JSCによる費用負担 9,900百万円	運営権対価 3,600百万円	運営権対価 52,800百万円
プロフィットシェアの還元率	50%	50%	50%

7. 選定結果

有識者委員会による加点審査の結果を受け、JSC は、次表のとおり、「国立競技場×Social Well-being グループ」を優先交渉権者、「Engine for Sports」を次点交渉権者として選定した。

【選定結果】

優先交渉権者	国立競技場×Social Well-being グループ
次点交渉権者	Engine for Sports

8. VFM の評価

VFM (Value For Money) の定量的評価に当たっては「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」に準じ、特定事業の選定時において、本事業を JSC が自ら実施する場合の JSC の支出額と PFI 方式により実施する場合の JSC の支出額の総額を算出のうえ比較し、これを現在価値に換算することで定量的な評価を行った。

特定事業の選定時は、JSC による費用負担上限額を年間 10 億円（消費税等を含む。）として定量的評価を行い、当該費用負担上限額の範囲内の費用負担を前提に民間事業者の募集を行った。

これに対し、優先交渉権者は運営権対価を 528 億円（消費税等を含む。）とする提案をしたため、JSC は特定事業の選定時に想定した VFM を大幅に上回る公的負担の削減効果があると評価した。

9. 審査講評

(1) 総評

本競技場の運営については、「新国立競技場の整備計画（2015年8月新国立競技場整備計画再検討のための関係閣僚会議決定）」及び「大会後の運営管理に関する基本的な考え方（2017年11月大会後の運営管理に関する検討ワーキングチーム策定、2022年12月文部科学省全面改定）」を踏まえ、PFI法に基づき、コンセッション方式を導入することとし、民間事業者の募集を行ったところである。

本事業は、本競技場をスポーツ振興の中核拠点として運営するとともに、日々人々が集まり長く愛されるスタジアムとすることを目指しており、これを実現するための運営方針や事業スキーム等を設定している。

これを受け、3グループから、本事業の目的や運営方針を踏まえ、事業スキームの範囲内で最大限の意欲的な提案があった。限られた期間の中で、多岐にわたる検討を行い、これほどの提案をまとめた各グループの企画力・提案力を高く評価するとともに、その熱意に心からの敬意を表したい。

3グループの提案は、日本におけるスポーツ振興の中核拠点としてスポーツ利用をより充実させるとともに、東京2020大会のレガシーを継承・発展させ、新たなイベント誘致や自主興行の開催を行い、追加投資等によりホスピタリティサービスの強化やスポンサーの獲得、日常的なにぎわい創出に取り組むなど、各グループのノウハウや技術、ネットワークを活かした質の高い内容となっている。

また、本競技場の利用者の利便性向上のみでなく、周辺地域に加え、国内のスポーツ施設や日本のスポーツビジネス全般にも好影響を与える点まで考慮された、本施設に相応しい提案がなされていた。

各グループの提案に関する講評は、(2)のとおりである。

(2) 個別講評（参加表明順）

① ~kick off~ 感動創造グループ

- ・実績に基づいた堅実な事業方針の提案であり、その点が評価できる。
- ・主要な年度ごとにKPIを設定し、段階的な計画とすることで、目指す方向を具体化している点が評価できる。
- ・渋谷や新宿などと連携して、スポーツ施設を軸にしたまちづくりをイメージした特色ある提案となっている。
- ・様々な利用シーンにおける配慮がされており、来場者に向けたホスピタリティ向上の提案などは期待できる。
- ・スポーツ関係人口の裾野拡大にフォーカスした提案がなされている点が評価できる。
- ・応募グループが持つテナントネットワークを活かした提案となっている。

- ・渋谷や新宿など、既ににぎわいがある場所のメディアを活用した効果的なプロモーション方針となっている。
- ・応募グループの強みである渋谷や新宿とのインバウンドも含めた観光連携は、評価できる。巨視的な社会課題が捉えられており、提案に反映されている点が評価できる。
- ・経験や実績に基づいて現在の競技場を分析し、それに基づいた将来構想の提案となっている点が評価できる。
- ・スポーツの聖地としてのブランド力を高め、ツーリズムへの展開を強調している点が評価できる。
- ・コンベンション施設としての活用提案がユニークであり、その点が評価できる。
- ・季節ごとのスポーツ、イベント開催カレンダーの提案が具体的であり、評価できる。
- ・国内先行事例を超えるネーミング・ライセンスをすでに確定している点が評価できる。
- ・広域エリアマネジメントの提案とそれに伴う価値向上策の提言がなされている点で評価できる。
- ・更新投資の内容はよく精査されており、実現性は高いと思われる。
- ・維持管理について、管理実績に基づいた発注合理化等によるコスト削減、現行受託事業者による管理継続による移行のスムーズさ、修繕工事の平準化、安全対策、環境への配慮など、様々な想定ができています。
- ・SPC に様々な経験や実績を有する組織体制が十分に整備されているとともに、外部ネットワークが充実している。
- ・収支計画は、リスクをおさえた計画になっている点が評価できる。
- ・複層的なセルフモニタリング体制と第三者による外部モニタリング体制を具体的に計画している点が評価できる。
- ・設定した KPI 等のモニタリング結果に基づいて業務改善を図る仕組みが準備されていることが評価できる。

② Engine for Sports

- ・マーケティングのターゲットが明確であり、具体的な戦術が示されている点が評価できる。
- ・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は評価できる。
- ・近隣施設との連携により、相互の創客、誘客、送客や一体的なにぎわい創出に期待できる。
- ・イベント主催者の立場に立ったメニューの創出やイベントの利用調整等の一括管理などの実装力は、評価できる。
- ・主催者目線だけではなく、観戦者目線でも様々なホスピタリティメニューを実装する提案は、顧客満足度を高める内容になっている。

- ・スポーツ観戦のクオリティやプロ・アマの利用計画は、評価できる。
- ・スポーツの中核拠点化について、実績、経験が生かされている提案になっている。
- ・多様な実績を持っている企業が多く、事業運営の信頼性は高いと評価できる。
- ・強いネットワークをもとにレガシー宣言を作成し、実行することが提案されている点について評価できる。
- ・オリンピックミュージアムの運営実績やボランティアの活用実績が生かされている点が評価できる。
- ・騒音対策を意識した段階的なイベント開催強化案は、大規模イベント開催者としての経験を踏まえた提案になっている。
- ・近隣施設との連携による様々なプログラムが計画されている点が評価できる。
- ・ガストロノミーレストランの展開は面白い取り組みである。
- ・スマート化によるデータ分析、実施プランの検討などは、とても良い試みである。
- ・様々な企画が子供やファミリー層に受け入れられる内容になっている。
- ・環境や防災に関する重点は他グループより強く、その点が評価できる。
- ・近隣との連携による経済効果の見える化、防災などの計画も評価できる。
- ・様々な施設運営の実績を踏まえた保守管理、新ラグビー場との連携による管理コストの削減、環境配慮に係るきめ細やかな企画・実施計画は、評価できる。
- ・都内大規模ドームの運営ノウハウがあることから、長期的な運用の難しさ・可能性を具体的に本施設に活用することが計画に反映されている点が評価できる。
- ・日本国内でも規模の大きい施設の運営実績に加え、新しいスポーツ施設・PFI の取組などを行っていることは、高く評価できる。
- ・収支計画は、安定的な計画になっている点が評価できる。
- ・神宮外苑エリア一体の KPI 設定やモニタリングの実装が具体的に計画されている点は、評価できる。
- ・サポートボードの設置等による定期的な業務の改善検討が計画されている点が評価できる。

③ 国立競技場 × Social Well-being グループ

- ・グローバルなスタジアム運営ノウハウを活用し、経済的自立を促進する計画となっており、新しいスタジアムビジネスモデルを提案する内容となっている。
- ・ナショナルスタジアムとして、我が国のスポーツ振興に資する事業方針となっていることに加え、今後のスタジアムの発展可能性を社会に提示するような先導的提案となっており、このビジネスモデルが国内スポーツ界を牽引するとともに、全国のスタジアム・アリーナなどへのベストプラクティスとなることを期待したい。
- ・ビジネスモデル実現のための追加投資が多岐にわたって組み込まれており、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。

- ・ 本事業の収益について、スポーツ界へ還元していく点が評価できる。
- ・ ブランディングをしっかりと行い、イベント誘致やネーミング・ライセンス等のスポンサー誘致の強みを出すことは大いに期待できる。
- ・ データ収集・分析によるマーケティング分析などにも期待したい。
- ・ 様々な設備投資のメニューから、今後、ホスピタリティサービスやエンターテインメント性が強化され、高付加価値な体験を提供・販売できる計画は期待できる。
- ・ スポーツを通じた国際貢献、共生社会、周辺住民の健康促進等の活動を実施することにより、東京 2020 大会のレガシーを伝えていく場所としての活用が期待できる。
- ・ スマートスタジアムによる価値向上策、収益向上策など、先進的で具体的な提案が含まれている。
- ・ 渉外/PR のチームなどもしっかりと計画し、高いプロモーション力、情報発信力が期待され、観光拠点施設という視点も評価できる。
- ・ 国内外のスポーツ大会やイベント開催など幅広く、最大限の利用について具体的に提案している。
- ・ エンターテインメント等を含め、施設利用について緻密、具体的に提案がなされている。
- ・ 先進的な通信インフラ整備等による他の場所との連動性やスポーツ×エンタメにも期待したい。
- ・ 大きなイベントだけではなく、地域や小規模、マイナースポーツなどの実施計画も評価できる。
- ・ 地域担当の専用のチームを設置し、地域を巻き込んだ国立競技場利活用ワークショップの開催に加え、近隣企業や団体とのイノベーション創出や実装フィールドとしての連携の取組は評価できる。
- ・ 維持管理業務について、ICT 化による効率化・最適化や環境配慮（LEED ゴールド認証取得）に向けた取組が提案されているとともに、建物設備修繕の集中回避が提案されている点は、評価できる。
- ・ 企業構成や出資比率などが明確であり、ディシジョンメイキングが取りやすい体制を構築している。
- ・ 提案内容に対応する SPC の実施体制（配置人数を含む。）は十分に準備されている。
- ・ 複層的なセルフモニタリング体制を設けた上で、設定した KPI 等のモニタリング結果に基づいて業務改善委員会で課題対応する提案が評価できる。

なお、優先交渉権者に選定した国立競技場×Social Well-being グループには、本事業の実施にあたり、特に次の点について配慮することを要望します。

【事業全般】

- ・ 計画しているスポーツイベントやエンターテイメントイベントの誘致が十分に達成できない事象が発生した場合のリカバリープランも検討し、事業の継続が確保できるように留意すること。
- ・ ビジネスモデル実現のために予定されている様々な追加投資について、必要な行政協議等を適切に行い、着実に実行すること。

【スポーツ振興の中核的な拠点】

- ・ 構成員にJリーグを運営する団体が含まれているが、他の主催者に配慮し、公共性及び公平性を十分に留意すること。

【その他】

- ・ イベント数の大幅な増加を見込んでいる計画であるが、イベント運営時には、音量や観客の滞留への対策を含めて周辺環境との調和に十分に配慮すること。

以上