

平成 28 年 9 月 27 日  
大会後の運営管理に関する  
検討ワーキングチーム

## 大会後の運営管理に関する論点整理

本ワーキングチームは、8回の会議を開催し、スタジアムの運営管理のあり方や収益の向上方策について関係者からヒアリングを行い、検討を進めてきた。

これをもとに、今後の論点として考えられる事項を以下のとおり整理した。

今後、この論点整理を踏まえ、本ワーキングチームにおいて更なる議論の方向性を検討することとしている。

### 1. 新国立競技場で行われる「スポーツの振興のため必要な業務（JSC法第15条第1項第1号）」等について

#### 1) 新国立競技場はどの競技を主な対象とするのか？

- ・旧国立競技場と同様に陸上競技場（フットボールとの兼用競技場）とすると、利用者数は見込めるものの、収益が上がらないことが懸念される。
- ・また、大規模な陸上競技大会を開催するには、サブトラック等を確保する必要がある。
- ・サッカー・ラグビーの試合を開催するには、競技フィールドと観客席の距離を短くして臨場感を高めることが求められている。

#### 2) 1) の競技について、新国立競技場が担うべき役割は何か？

- ・定期的な開催が見込まれる大会（試合）は何か。
- ・将来、大規模な国際競技大会を我が国で開催する場合にどう活用するか。
- ・スポーツ振興の観点から、アマチュアスポーツ・市民スポーツ等の利用をどう考えるか。

#### 3) 芝（ピッチ）の品質をどう確保するか？

- ・スポーツ事業に必要な高品質の芝（ピッチ）をどう確保するか。
- ・欧米で導入が進むハイブリッド芝の導入についてどう考えるか。

#### 4) スポーツ事業以外にコンサート・イベント等をどの程度開催できるか？

- ・スポーツ事業との調整（優先順位）をどうするか。
- ・集客力のあるコンサート・イベント等を誘致するためにどうするか。
- ・大音量を伴うコンサート等の開催について、地域住民の理解を得るためにどうするか。

## 2. 民間事業化について

- 1) 民間事業化に当たり、1. に挙げたスポーツ事業等に係る運営方針をどこまで事業者に義務づけるか？
- 2) 民間の創意工夫を最大限活用するために、どのような手法が考えられるか？
  - ・旧国立競技場では包括的民間委託が行われていたが、更に民間の創意工夫を活用するための手法として何が考えられるか。
  - ・PFI法にコンセッション方式（公共施設等運営事業）が規定されているが、新国立競技場に導入することは可能か。
- 3) 新国立競技場の収益性を高め、参入可能性のある民間事業者を増やすためにどのように取り組むか？
  - ・事業スキームに民間の創意工夫を最大限反映させるため、民間事業者との対話（マーケットサウンディング）をどう進めていくか。  
＜論点例＞ 専門的体制の整備、必要な情報の開示 等
  - ・民間事業者からの事業提案に対し、その可否をどう判断するか。  
＜論点例＞ VIPルームや商業施設の設置、ネーミングライツやフランチャイズの導入、災害時等のリスク分担 等
  - ・仮に、採算が確保できないことを理由に民間事業者の参入が得られない場合、どのような対応がありうるか。
- 4) 今後、民間事業者の公募をどのように進めるか？
  - ・民間事業化の開始時期などのスケジュールをどう設定するか。
  - ・公募の際に必要な実施方針・募集要項等に何を盛り込むか。

## 3. 関連する事項について

- 1) 新国立競技場を神宮外苑地区スポーツクラスターの中でどのように位置付けるか？
  - ・周辺施設との連携についてどう考えるか。
  - ・都市計画や関係法令との関係についてどう考えるか。
- 2) 地域住民の理解を深めるための取組をどう進めるか？
  - ・2020年東京大会後のレガシーとして、スポーツや観光の振興、周辺環境の向上、防災機能、都内の学校の利用のあり方などについてどう考えるか。

以下は、第1回から第7回のワーキングチームにおける関係者からのヒアリング時の発言の要点について、議事概要を元に整理したものである。

## 1. 新国立競技場で行うスポーツ事業等について

### (1) 各スポーツ団体における利活用について

#### a 陸上競技

ア 招致の可能性がある大規模国際大会として、世界陸上、アジア陸上、U-20世界陸上、アジアジュニア陸上などがある（国際陸上競技連盟が承認するクラス1であることが必要。）。

イ 定期的な開催が見込まれる大会として、ゴールデングラプリ、ジュニアオリンピックのほか、地方開催となっている日本選手権、インターハイ、全国中学陸上などがある（日本陸連公認第1種又は第2種であることが必要。）。

ウ 旧国立競技場は、市民レベルの大会や小中高校生の大会など多岐にわたって使用されてきた。今後は、市民陸上、ウェルネス陸上にも力を入れたい。

エ 他競技より使用日数は多くなるが、営業ベースに乗せられるかが課題。

#### b サッカー

ア 招致の可能性がある大規模国際大会として、FIFAクラブワールドカップ、同コンフェデレーションズカップ、同ワールドカップ、同女子ワールドカップなどがある。（他のスタジアムとの調整が必要）

イ 定期的な開催が見込まれる大会・試合として、FIFAワールドカップ予選、国際親善試合などがある。（他のスタジアムとの調整が必要）

ウ これらの大会・試合を行う前提として、8万席の確保（FIFAワールドカップ招致要件）と臨場感のある観客席の配置、ホスピタリティエリアの充実などが求められる。

#### c ラグビー

ア 招致の可能性がある大規模国際大会として、ワールドカップ、ワールドカップセブンズ、セブンズワールドシリーズなどがある。また、毎年6月、11月頃には国際テストマッチが開催される。

イ 定期的な開催が見込まれる大会・試合として、日本選手権、大学選手権、トップリーグプレーオフ、関東大学ラグビー（早明戦）などがある。

## (2) 音楽産業団体における利活用について

- ア ドーム型スタジアムでのコンサートのニーズは高い。一方、屋根のないスタジアムでは、天候・気温・芝の養生の関係で年数回の公演に限られる。
- イ 都心にあり、東京大会のメインスタジアムである新国立競技場には、コンサートでの多くの利用要望が見込める。
- ウ 近隣住民と十分なコミュニケーションを取り、適切な遮音対策をすることで、大音量を伴うコンサート等でも稼働率は上げられる。

## (3) 芝（ピッチ）の品質確保について

- ア Jリーグのホームスタジアムでは、天然芝のピッチコンディション維持に細心の注意を払っている。
- イ 天然芝の養生のため、コンサートを開催する際に短時間での作業が強いられ、コストが増大する。
- ウ 芝のコンディション維持のため、ハイブリッドターフの採用が検討課題。

## **2. 民間事業化について**

### (1) PPP・PFI制度について

- ア PPP (Public Private Partnership)は、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
- イ PFI (Private Finance Initiative)はPPPの一部で、PFI法に基づき、民間資金、経営能力及び技術的能力を有効活用して行う事業。
- ウ コンセッション方式はPFIの一類型で、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有者（公共主体）が所有権を有したまま民間事業者に運営権を設定し、民間の経営で事業を行う方式。

### (2) 民間事業化の可能性について

- ア コンセッション方式の成功のポイントは、民間事業者がきちんと評価できるよう必要な情報をあらかじめ開示すること。

運営の自由度を高めること、周辺の事業とあわせ全体として利益を上げることが重要。そのため、民間事業者との対話等を通じて、事業スキームに民間事業者の考えを反映させることがカギになる。

事業開始後は、事業活動が業務要求水準に達しているかモニタリングを行い、不十分な場合には契約に基づくペナルティ等を発動することが必要。

- イ コンセッション方式では、裁量は運営会社であり、費用やリスクを負担するのも運営会社。不可抗力や天変地異などを除き、民間の責任で収益を上げるのが原則。
- ウ 競争に参加するに当たっては、事業として成り立つことが前提。市場の成長見通しや市場参画のメリット、企業イメージ等を考慮して方針を決定する。
- エ スタジアム単体として経営するのは、収益性の観点からハードルが高く、商業施設の連携などがカギ。欧米では、エリア開発の中でスタジアム・アリーナを一つのコンテンツとして位置付け、ホテル、商業施設、エンターテインメント施設、居住地と組み合わせる手法が活況である。

### (3) 全国のスタジアム・アリーナにおける収益向上方策等の現状について

- ア 味の素スタジアム（東京都）では、Jリーグ等のスポーツイベントや大規模コンサート、地元住民参加のスポーツイベントを積極的に誘致している。ネーミングライツ収入が採算に寄与している。
- イ カシマサッカースタジアム（茨城県）では、管理者と主たる使用者が同一である強みを活かし、地域に愛される世界基準のスタジアムを目指している。LEDビジョンによる広告掲載、ボックスシートやロビーラウンジなどが採算に寄与している。
- ウ エコパスタジアム（静岡県）では、県の基本計画に基づき、健康づくり、文化・レクリエーション及び自然と親しむ場として運営している。アマチュアスポーツは利用料金を低額に設定しており、収益向上は困難。
- エ ゼビオアリーナ仙台では、隣接する公園、屋内運動場、商業施設が一体となり「スポーツを見る、する、買う」をワンストップで実現している。音響・演出機材で臨場感を創出するとともに、VIPルームを設置している。
- オ 富士通スタジアム川崎では、市の方針に基づき、アメフト（Xリーグ）の拠点運営を中核としつつ、多様なスポーツの機会の提供、アメフトを活用した地域活性化等に取り組んでいる。
- カ 横浜スタジアムでは、球場と球団の一体経営により、施設面や営業面の強化によるコミュニティーボールパーク構想を推進している。同時に市民球場としての位置づけから、アマチュア野球の優先利用や小中学生野球教室等を開催している。

### **3. 関連する事項について**

#### **(1) 神宮外苑地区スポーツクラスター構想について**

ア 東京都は、大規模スポーツ施設を中心としたさまざまな施設の集積（スポーツクラスター）により、集客力の高い、賑わいのあふれるエリアが生まれ、活力あるまちを再生する「四大スポーツクラスタープロジェクト」（神宮地区、駒沢地区、臨海地区、武蔵野の森地区）を掲げている。

イ 東京都は、平成25年6月に神宮外苑地区の都市計画について、大規模スポーツ施設、公園、既存施設の再編・整備を図る地区（A地区）と、明治神宮聖徳記念絵画館、神宮外苑いちょう並木を中心とした緑豊かな風格ある都市景観を保全する地区（B地区）を決定。

A地区のうち、新国立競技場と青山通りに挟まれた区域について、平成27年4月に東京都と関係地権者との間で基本覚書を締結し協議を進めている。

#### **(2) 地域住民との関わりについて**

ア 新国立競技場は、2020年東京大会のレガシーとして、スポーツや観光の振興、周辺環境の向上、防災機能、都内の学校の利用等が求められる。

イ スタジアムの指定管理者として、地元自治会との定期的な意見交換や地域行事への積極的な参加により、日頃から良好な関係の構築に努めている。

また、大会の開催時には、市民向けクリニック、スポーツ教室の開催等により、地域住民の満足度を高めている。