

平成28年第1回 運営点検会議 議事録

日時：平成28年6月13日（金）10：00～11：55

場所：日本スポーツ振興センター本部事務所B棟1階 プロジェクトルーム

出席：柏木委員長、小林委員、佐野委員、芝委員、中屋委員、三屋委員（五十音順）
大東理事長、今里理事、池田理事、高谷理事、井上理事、大橋監事 等

1 運営点検会議の役割について

【今里理事】 （資料1について説明）

【柏木委員長】 事務局と打合せを行い、整理をしたのが先ほど説明があった案になります。独立行政法人の業績評価と運営点検会議の役割がオーバーラップするのではないかとすることが大きな問題になっていたかと思えますけれども、色々な説明資料を見ますと、独立行政法人評価の目的は業務実績の評価である、つまり、どれだけできたかということが中心となる。ガバナンスという言葉は非常に分かりにくいですが、私が理解する運営点検会議の役割は、内部統制およびガバナンスのシステムがよくできているか、機能しているか、というシステム問題が中心になるのではないかと考えます。このようなことを考えながら事務局と纏めたのがこの案となります。独立行政法人の評価というものがどういうものかよく分かっていないことがあり、この分野にお詳しい佐野委員に（事務局との打合せに）是非ご参加頂きたかったのですが、ご都合が悪いということでご参加頂けなかったこともありますので、佐野委員から、何かご意見がありますでしょうか。

【佐野委員】 一回目の会議の時のもやもや感がかなり払拭され、非常に分かりやすくなったと思います。資料1-1にある内部統制システムへの助言・点検という区分も非常に分かりやすくなったと思います。今、委員長からもお話がありましており、政府の方も、評価委員会というのは、立てた目標に対して計画に従って適切に行われているか、達成されているか、達成度については非常に達成されているのか、そこそこのか、達成していないのか、そういったことを評価するということからきていますので、前回お話があった実績評価のタイミングで我々が何をチェックするのか、というところがはっきり区分されたと思います。

今、委員長からガバナンスという言葉が分かりにくいという発言がありましたが、ガバナンスとマネジメントと内部統制は三者が混在しているような状況であり、少し分かりにくいところはありますが、根底にある内部統制システム自体が有効に構築されているのか、そのシステムが有効に活用されて運用されているのか、その点をこの委員会で点検・助言できればよいということが見える化されたので、大変分かりやすくなったかと思えます。

【柏木委員長】 ガバナンスという言葉は法律では意味が法律家によって違う。数年前までは、不祥事を防ぐための会社のシステムという捉え方をされていた。今では、株主、中でも

機関投資家と、経営陣、取締役（会）、それから株主総会の関係性をどう規律していくかということに内容が変わっていった。従って、法律の中でもコーポレート・ガバナンスという言葉の中身が変遷してきている。内部統制についても、財務活動の内部統制という印象が強いが、資料1-1の内部統制システムの説明に「独法のミッションを有効かつ効率的に果たすための仕組」とあり、これがうまくいっているか、つまり財務活動だけではなく広い意味での内部統制の効率性、有効性を点検することであると考えます。法律上のガバナンスを独立行政法人に当てはめると、株主もいませんし、取締役会もいませんし、株主総会もありませんし、少し分かりにくくなる。むしろ、広い意味での内部統制システムを我々が点検するという理解の方がよいと考えています。

【佐野委員】 実務活動の観点から言いますと、内部統制システムというのは、究極的には組織価値の最大化であると考えます。マネジメントというのは、組織のミッションを具現化するための方法だと思えます。ガバナンスとは、それらを構成する組織体の統制環境が十分できているかという、例えば各組織の取締役会、もしくは監査役会などが十分機能しているのか、それぞれがちゃんと機能を働かせて統制していればガバナンスがうまく構築されていると言えます。それがよくなっていると、執行側のマネジメント、企業の与えられたミッションが最大限有効に発揮できるような方法が構築されているのか、それを前提として良くするためには内部統制システムがきちんと構築されて、トップだけではなく、また、従業員だけではなく、組織体全体としてシステムが構築されていけばすべてうまくいきますよね、というところにあると思っています。実務的にはそのようなイメージです。

【柏木委員長】 非常によく分かりました。そのような意味でガバナンスを理解すると、今回の運営点検会議のミッションとして、JSCのガバナンスを点検するということがしっくりくると思えます。

【小林委員】 独法のミッション、つまりJSCのミッションに関わるかと思いますが、1964年の最初の東京オリンピックの時に、いわゆるスポーツ施設を通じて日本のスポーツに対する意識や、種々の政治的な判断、それを見えるようにする建築家の役割や世界的な評価は随分高まったと思っています。それが、1964年以降、各施設を通して、日本が世界の中でますます評価されていくというシナリオを作っていくのだと思っています。今回の東京オリンピックに関して、それまでやってこられたような施設を通じて日本の建築技術や建築家の価値をより一層世界にフォーカスするような諸々の判断が行われているのか、というのが建築界の議論であります。1964年にできてJSCが管理していかなくてはいけないたくさん施設がありますが、それらのリニューアルが当然出てくるわけです。例えば、丹下先生がつくられた代々木がありますが、この前西洋美術館が世界遺産になるという話がありましたが、それと同じように代々木第一体育館を、あるいは第二体育館も含めて世界遺産にすべきではないかという議論が沸々と出てきています。それ以外にもたくさんありますが、1964年以降の諸々のスポーツ施設のレジェンドを通して日本の価値

を上げていくことも重要なのではないかと思います。

資料を見ながら、そのような取組はどこに当てはまるのか、どなたがどういうことをするとそういうことに繋がるのか、つまり、運営点検会議はそういうところまで対象とするのか、あるいは業務実績の方であるのか、内部統制システムであるのか、どういう風に整理するのか教えて頂きたい。

【今里理事】

まず、我々のミッションは、法律に規定されているわけでありますが、日本スポーツ振興センター法の第3条に、センターの目的というものがございます。「独立行政法人日本スポーツ振興センターは、スポーツの振興及び児童、生徒、学生又は幼児の健康の保持増進を図るため、その設置するスポーツ施設の適切かつ効率的な運営、スポーツの振興のために必要な援助、学校の管理下における児童生徒等の災害に関する必要な給付その他スポーツ及び児童生徒等の健康の保持増進に関する調査研究並びに資料の収集及び提供等を行い、もって国民の心身の健全な発達に寄与することを目的とする。」ということで、小林先生が今おっしゃられたことは、「スポーツの振興」を広く捉えた時に、必ずしもそこで行われるスポーツ活動だけではなく、そのために必要な施設の設置があり、それが別の角度から見ると非常に価値を持つものということが言えると思います。スポーツの振興に関連した業務ということになるのかと思います。世界遺産に登録ということになりますと、我々の持ち物になりますので、主体となるのか、あるいはお手伝いするということになるのかは分かりませんが、それに関わっていくということになると、代々木競技場は我々の業務の一環であると考えられます。直接的なスポーツの振興ということではないですが、スポーツの振興に関連して、施設を整備する、その施設は価値を持つことで、我々の業務になっていくと考えます。

それが、我々のミッションの一部であると考えた時に、運営点検会議との関わりで言うと、資料1-1にありますとおり、運営点検会議は内部統制システムの点検をするということになっています。例えば、内部統制システムは独法のミッションを有効かつ効率的に果たすための仕組を点検するというものでございますので、個別の世界遺産に登録されたからよかった、登録されなかったからダメというような実績を評価するというのではなく、そのミッションを進めるにあたって、内部統制のシステムが働いているかどうかについて議論頂くことが関わり方になるかと思いますが、実際は、この運営点検会議は、今後資料1-1でご説明した役割で進めていくとなった場合に、今後進める時にどういう切り取りを各回していくかということにあるのかと思います。基本的には、おそらく内部統制システムの具体的な事項、例えば、監査であるとか組織機構であるとか、それごとについて議論していくことになる、その回毎にそれがうまくいっているかどうかということになるかと思いますが、事業の側の一つを切り出すアプローチになるのか、システムの一つの要素を切り出してやるのか、ということによって、どの程度具体的に今小林委員がおっしゃられたことが議論になるかは変わってくるように思います。

【柏木委員長】

それはシステムも変わってくるのでしょうか。資料1-2の2ページ目の「独立行

政法人における内部統制と評価について」という資料にあるように企業と独立行政法人の違いが内部統制についても出てくるのではないかと思います。内部統制の中に、統制の有効性、効率性という問題がありますけれども、効率性ばかり追求して、おもしろくない建物を建ててもだめじゃないかということになる。やはり、国としてやるのであれば、レガシーをどのように残すかということまで考えて、広い視野で検討しろということになってくるのではないかと感じました。

【小林委員】 そういう議論の領域に関して、運営点検会議は都度議論する可能性があるかと理解すればよろしいでしょうか。

【柏木委員長】 そうですね。

【三屋委員】 これまでは企業のリスクマネジメントに関わるが多かったのですが、独法として、何がリスクか分からなかったのですが、今日は、少し腹に落ちたと思っています。独法に当てはまるかどうか分からないのですが、内部統制やガバナンスをきかせようと思うと、業務量が増えてくると感じます。かっちりやろうとすればするほど、業務量がどれくらい増えるのか、新しくコンプライアンス委員会等をお作りになられたと思いますが、どれくらい人員が必要と思っていられるのか、やればやるほどきちんとできるのですが、効率やスピードが落ちる面ももちろんあると思います。そのへんの塩梅はどのように考えられているのか。きっちりやってくださいということは、言わなくてはいけないと思いますが、逆に現場側からするとチェックばかりしていたり、報告ばかりしていたら作業が遅くなると思うのかなと思います。どういう風にお考えになっているのか教えてください。

【今里理事】 非常に難しいところで、そのこと自体が業務を増やしてしまうジレンマはあると思います。実は内部統制委員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会といったものを作っていくときに業務方法書を改正したりしているわけですが、それに応じて、全体のリソースは、独立行政法人の場合、基本的には人員は削減されていくので、その中でこれらをやっていくということがございます。法人内部で人のやり繰りをしていかななくてはいけない。実際何人というのは難しいのですが、資料1-1で言いますと、内部統制システムを直接の仕事としてやるのは管理業務のセクションになってきます。各委員会の担当は総務課であったり、経営戦略室だったりする。管理部門の機能強化、具体的に人を増やさなければいけないということになりますと、全体が限られている中で、事業部門の人を管理部門に回さなければいけないような事態も生じてしまう。ただ、事業部門の方は、例えば新国立競技場設置本部のように新たな事業ができたので、「別枠で人をください」というお願いをして、補って事業は事業で回るようにしつつ、こちら（管理部門）にも人員を割くということになります。具体的にどの程度ということ是非常に難しく、今のところ人を増やすこともできず、例えば一人増えて、みんなでわかちあってやろうとか、委員会はできるが、この委員会をするにあたって具体的な点検に入っていきますと、直接その委員会を担当するセクションだけではなくて、その時々テーマによって他のセクションの業務量が増えていく。本来の業務が回らなくなるのはそれはそれ

で困りますので非常に難しいところです。

【大東理事長】

人の数の問題だけではなくて、意識の部分もありますので、民間であろうと独法であろうと、内部統制システムの整備は組織としてやるべきことであると考えています。

【佐野委員】

内部統制システムそのものというのは全員参加型なんですね。どこかがポジションを持って、部屋を持って内部統制システムを作ろうということではなく、全員参加型という前提で、資料1-1の2ページ目を見ますと、例えば統制環境の行動指針やミッションは、理事長の中でつくったものを具現化していく、政府の統制下の独法なので仕方ないのですが、限られた中でミッションを具現化していくものということ。例えば、リスク管理委員会は新たに作れるわけではなくて、スタートは確かに業務量が増えて整理しなければいけないのだと思いますが、そもそも業務の効率化や有効性を目指しているので、いずれは効率化が図られるものであり、今、スタートラインで大変だとは思いますが、それをすることによって業務が効率化されてスムーズに運営され、独法が持っているミッションが果たしやすくなる。

例えば、システムの中で、目的としては業務の効率性とかコンプライアンス、法令を守るというだけではなく、社会のニーズがあって、社会を満足させる方法論と理解すると、法律は変わらないと思いますが、社会のニーズに合った、ここで言えばスポーツ振興であるとかがJSCが持っているミッションを国が与えて、国民が納得すれば、施設についても満足度を上げるにはどうすればよいのかということを考えるだけなので、新たなポジションではなくて、今いる人たちが自分の業務を洗い直していけばスタートは業務量が増えたなという感覚を持つと思うのですが、業務の濃密度について、最初苦労しながら整理して頂くことによって、自分たちが内部統制システムの一員であるということを実感すれば、人員増ということを考えないで、各人の業務の効率化を図れば、できるのではないかという気がしています。

【三屋委員】

落としこみが大変ですよ。

【中屋委員】

感想というかお願いですが、弊社の場合、一般社団法人であり、企業の利潤の追求ということではなく、共同通信社を支えている新聞社や放送局の期待に応えて行くことが責務である。期待が何かといえば、その先にある読者、あるいは視聴者、聴取者の期待に応えるという仕組みです。それと比較して、利潤を追求しない組織としての与えられた課題という点において、JSCで持っている役割は整理されており、また、運営点検会議の我々の役割もきちんと整理されていると感じました。

お願いといたしますのが、弊社は報道機関であるため、内部統制という言葉は弊社では使えない言葉と言いますか、非常に管理的な意味合いが強い。もちろんこれはこれでよろしいんですけども、資料1-1の2ページ目にある「情報と伝達」は、組織内での情報共有ですとか、あるいは提案の吸い上げですとか、一つの空気感を伴った組織の運営、仕組みだけではなくてその組織の持つ風土や雰囲気もきちんと押さえておかないと、職員の方々は色々な思いを持っているので、そこを単なる統

制だけではなくて、空気が回るような血液が回るような運営の仕方を忘れないで頂きたい。それが、やはり外から見た時のJSCへの信頼や信用に繋がっていくというふうに思います。

【芝委員】 私はコンプライアンス専門なのですが、上場企業を中心として不祥事が起きた時に、第三者委員会に入って調査をして何が原因だったのか、再発防止をどうすればよいのか、ということをとくさんやってきましたが、だいたい問題を起こす組織は、形式上はちゃんとできている。コンプライアンス委員会があります、内部統制委員会があります、年に4回会議しています。でも、不祥事が起きてしまう。そして、また再発防止に似たような委員会を作っているんですけども、何が共通しているかというと、私は作るのですが魂が入っていないパターンと、新しくまた制度を作り、最初の1～2回は一生懸命やるのですが、だんだんフェード・アウトしていくことが多い。今回の我々のミッションとして、一つは、JSCの中で作る仏がきれいな仏なのかどうか、不恰な仏だったらちゃんとした仏にしないといけない。仏ができているのであれば、魂が入っているのか、機能しているのかを点検させて頂いて、もしできているけど人がいないというのであれば、運営方法を改善するとか、組織の在り方についてご提言するとかそういうことをやっていくのかと思いました。

【柏木委員長】 アメリカの内部統制は、トーン・アット・ザ・トップということが非常に重要だと言われている。組織のトップのトーン、倫理に対するコミットメント、その空気がものすごく大切なんです。そういうことから、組織の各人にまでそういうトーンが浸透していく、それが魂になる、ということがとても重要であると思います。他に何かご意見はありますか。

(異議・意見なし)

【柏木委員長】 それでは、我々のミッションの整理ができたということで、次に議題の2に移ります。

2 内部統制に関する取組について

【今里理事】 (資料2(平成27年度の実績)について説明)
新国立競技場整備計画経緯検証委員会の報告を踏まえた対応ということについては、プロジェクトマネージャーを設置し、新国立競技場の整備体制の強化ということで専門的知識を有する者を含めた職員の増員、この2つの要素からなる組織体制の強化、それから広報情報発信機能が弱かったという指摘を受けておりますので、その強化を行うために担当理事を窓口として適時適切に情報を発信し、毎月の定例ブリーフィングを実施、ということでございます。ここの部分については、池田理事のほうから補足をさせていただきます。

【池田理事】 少し補足をさせていただきますと、検証委員会でご指摘をいただいた対応について

は、今、今里理事から説明があったように、大きなポイントを含めてきちんと対応ができておりました、組織体制、それから広報機能の強化の充実を図った状況でございます。しかしながら今後、新計画が進んでいくにつれてリスクが確実にございまして、例えば工事に入ると、当初図面に無かったような埋設物が出てきたり、あるいはJV側と価格交渉をする際に、1490億円という提案をいただいてその中で価格交渉をしていくわけですけれども、そこがなかなか足りないという話もできますので、基本的にはこの予定額の中で収めてもらうよう交渉していく等々のリスクというのはあいかわらず出てまいります。検証委員会で指摘された旧計画での色々な課題への対応というのはとりあえずひととおり済んではいますけれども、新計画を進めていく中で新たにいろいろなリスクが出てきますので、そのリスクへの対応というのは引き続ききちんと行っていきたいと思っております。

- 【今里理事】 (資料2(平成28年度の取組)について説明)
- 【柏木委員長】 ただいまの説明に対して何かございますでしょうか。
- 【佐野委員】 確認を1つ。今の理事の口頭での説明では理解できたのですが、(3)「役職員行動指針」をお配りになったとのことで、全職員向けだなと思ったのですが、色々な会議に出ていますと「役職員」という言葉の使い方がそれぞれ違う。例えば、役員と職員、要するに組織全員なのか、それとも役職を持った人、例えば部課長クラスなのか解かりにくいなと思いつつ、これは個人的には、組織の全構成員の意識改革、ということで使っているのなら大変といいなと思いつつ伺ったのですが、この「役職員」という言葉はどういう意味でしょうか。
- 【今里理事】 ここで使っておりますのは、佐野委員が言ってきたような「全構成員」という意味です。職員だけでもダメで、役員だけでもダメで、全ての者という意味です。
- 【佐野委員】 普通に、独法の世界とか、こちらでは「役職員」というと全員のことだよというのは、コンセンサスが取られている使い方なのでしょうか。
- 【今里理事】 我々の内部では大丈夫だと思いますが、独法全部でそうかどうかはわかりません。
- 【中屋委員】 私どもも社員と言わずに職員と言いますが、「役職員」というと全員の構成員のことを指します。
- 【三屋委員】 企業だと、役職にある人を役職員という、役職員規定とか。
- 【井上理事】 内部規定等も全て役員及び職員という概念で役職員と整理してありますので、佐野先生がおっしゃっているように、全体の一体感の統一を図るということで、ご理解いただければよろしいかと思います。
- 【佐野委員】 それは独法全部でしょうか。
- 【井上理事】 独法全部かはわかりません。JSCとしては、そのように表現しているということでございます。
- 【今里理事】 お手元にご用意している基礎資料のファイルの一番最初にある独立行政法人通則法第2章に、役員及び職員という形で、役員と職員のことが規定されています。
- 【佐野委員】 「役員及び職員」というのはわかるんですけども、役職員というのがわかりにくいなと。いろんな分野の事業体、組織体を見ていると使い方がそれぞれ違うようで

す。

【三屋委員】 何の疑問も思わずに、「役職員」というと役職の方のことなんだなとずっと思ったんです。それは違うんだなと。

【佐野委員】 事業会社だと役職者というのが多いと思いますね。

【柏木委員長】 では、ここでは「役職員」というのは「全員」ということで理解しましょう。

【柏木委員長】 前回、佐野委員から、内部統制委員会が監査室にぶら下がっているのはおかしいのではないかという指摘があったかと思いますが。

【佐野委員】 (内部統制委員会ではなく) 内部監査が監事監査の補助業務を中心にしているというのがおかしいと申し上げたと思います。

【柏木委員長】 これはまた、検討・議論の機会が第2回、第3回でありますか。

【今里理事】 実は、今回、内部統制に関する取組というのを、全体を俯瞰するような形で説明を申しあげましたのは、今後、どれについて、どういうアプローチで、ということをご理解いただければと思いますので、もちろん内部監査と監事監査といったテーマを選んで検討することも可能でございますので、そのあたりも含めてご議論いただければと思います。

【柏木委員長】 新国立競技場整備計画経緯検証委員会報告についてですけれども、関与した者として、一言述べさせていただきます。プロジェクトマネージャーの設置ということがあります。それから情報発信機能の強化というところがあります。プロジェクトマネージャーの設置というのは、ザハ案が非常に複雑だったから必要だったのです。特に、ザハ案を選定する経緯、設計と施工が完全に分離されている、なおかつ、アーリー・コントラクター・インボルブメントという方式を取ったということから、プロジェクト自体が非常に複雑ということを踏まえて、あれだけ複雑で大きいプロジェクトならば、当然プロジェクトマネージャーはいるべき、ということから、ああいう意見になったものでありまして、今回の新しい整備計画になりますと、設計施工一体型ですので、かなり単純化されています。ただ、文科省がこれまでに実施された学校建築に比べればはるかに複雑なので、まだプロジェクトマネージャーの設置の必要は無いわけではないなと思っていますけれども、その辺は報告書の意見をあまり強くお取りにならなくてもよいんじゃないかと思います。

もうひとつは、現実問題として、プロジェクトマネージャーというのが日本にいるのか、という問題があります。厳格に考えるといないんじゃないかということも検証委員会の議論になりました。そのようなことから、少し言い訳になりますけれども、厳格に考える必要はなくてもという気がします。

広報体制は、これは世間から非常に注目されている、注目度が高い事業であるという状況は変わらないので、今後とも必要だと思います。

たしかに、リスクとしては、(池田理事の説明にあった) 埋蔵物のリスクとか、インフレのリスクがあります。資材高騰とかのリスクもあります。契約書の条項にもよりますけれども、エスカレーション・クローズが入っていると、どんどん総費用が

上がるというリスクがあります。

【池田理事】

少しご説明をさせていただきますと、プロジェクトマネージャーについては、今、先生がおっしゃったような面があろうかと思えますけれども、これまで旧計画の時の色々なやり取りを見ていて、担当の理事がいて、その下に職員のトップである本部長がいて、全体の体制が十分でなかったこともあって、情報が必ずしも理事まで共有されていなかったり、本部長よりも下のところで止まっていたり、ということがありました。現在、確かに旧計画の時よりもシンプルな仕組みで進んでおりますけれども、6月からは行政協議が始まっており、かなり多くの協議を東京都や新宿区、渋谷区等と進めていかなければなりませんので、そういう意味では、今、私のところはかなり細かい決裁まで上がってきており、一応全体は把握しやすいような形になっています。

3 JSC本部事務所の移転について

【今里理事】 (資料3-1、3-2について説明)

【中屋委員】 新国立競技場の中に事務所スペースを置くという選択肢はないということでしょうか。

【今里理事】 はい。

【中屋委員】 そうしますと、よくまとめられているのではないかなと思います。コスト面と、先程おっしゃいました業務遂行面と、この仮設事務所が許可を得られるかどうかという点でこの表はよくまとまっているなと思います。コストを考えると、何と比較するか、コスト面を比較して劣るかということになると思うのですが、長期的な観点から見て、日本青年館の中にJSC本部事務所があることのメリットというのは大変大きいんだろうなということが、今伺っていて感じた次第です。

【佐野委員】 まず、ここ(本部事務所)は、独立行政法人になった時からずっと仮設でしょうか。

【今里理事】 独立行政法人になった時は、今、更地になっている国立競技場の敷地の中に事務棟がございまして、そこにおりました。

【佐野委員】 それで、そこに戻れないということですね。

【今里理事】 はい。そこは新国立競技場になるために戻れないので、国立競技場を壊すタイミングで、2年前にここの仮設事務所を建てまして、移転したということになります。

【佐野委員】 では、日本青年館というのは。

【今里理事】 日本青年館というのは全く別の法人で、それもやはり新国立競技場の建設に伴って、ビルが建っていたものを壊さざるを得なくなり、いわば立ち退いていただいたということです。

【佐野委員】 JSCの持ち物になるというのはどういうことですか。

【今里理事】 我々もある意味行き場が無く、日本青年館も行き場がないということで、JSCの別の土地が、通りを挟んだ向かい側にございまして、その土地にビルを建てようということになりまして、日本青年館さんと合築、お互いの分のお金を出し合っ

建てるということになっております。今そこを「日本青年館ビル」と呼んでおりますので、入居という形をとりますけれども、本来はJSCの土地なので、向こうの分は向こうにお貸しして、そこはお金を出し合ってビルを建てるといことです。そうすると当然我々の持ち物になるということになります。

【佐野委員】

移転先ごとに4年と10年の収支見込を比較していますが、例えば日本青年館ビルで言うと4年も10年も同じ数字が入っているのはなぜでしょうか。

【今里理事】

4年と10年が同じ数字になっておりますのは、もちろん、例えば日本青年館ビルに入った場合にも、管理費、管理組合を作って管理代金や固定資産税等がもろもろかかるわけですが、それは、他の案のときにも同様に全てかかる事柄で、全ての案について共通でございますので、プラスマイナスの面ではその所を計上しておりません。では、最初にかかる見込みの費用約5千万円は何かと言いますと、最初の引っ越し代です。最初の移転にかかる経費がかかっている、その後どこにお貸ししてお金をとる訳でもなければ、どこか他の所に行って、その家賃を払うわけではないので、初年度以降はずっと0になっております。そのところは他の物についても、今申し上げた管理費とか税金などのベースの部分のコストは同じようにかかりますので、そこはもう他の所には計上しておりません。単純に申し上げますと、他の別の物件、仮設本部事務所はそれを収入として得られるものがお貸しした部分であって、別の事務所を借りるとか維持するために必要なコストということをマイナスの方に入れて比較しております。

【佐野委員】

そうしますと別の物件を賃貸する場合、例えば▲7億円になっている物件Aでは、初期費用である引っ越し費用と賃料は計上され、日本青年館ビルにかかる管理経費はどの移転先でも必ず発生するので入っていないということですね。単純にみると、日本青年館ビルが5千万円で、別の物件は7億円かかるのではとんでもないよという感覚に見えてしまうのですが、この差は何でしょうか。

【今里理事】

例えば物件Aでいきますと、旧日本青年館ビルの賃貸料よりも安い家賃のところに入るということではあるのですが、初年度は移転費用がかかっていますから別といたしまして、その後から2018年度、2019年度と若干の赤字になっておりますのは、そこに移動することによって、例えば職員の通勤手当や、所管官庁であるスポーツ庁等との打合せの際の移動コストがどういうふうに変っていくのかということを加味しますと、その毎年の支出分というのは、実は、物件Aでいうと収入より大きくなってしまいうこととでございます。これが物件C、D、Eになりますと、そこが逆転して収入の方が大きくなりますけれども、2017年度の引越しの部分で大きくマイナスになりますので、その部分を4年間では取り戻せない。10年経つとこの辺は取り戻せる。こういうことになります。

【佐野委員】

収入の方は、あくまでも日本青年館ビルを貸すことができた場合ということになるのですか。

【今里理事】

はい。ただし、全てを貸すということは果たしてできるかどうかわかりませんので、初年度の2017年度は50%、2018年度からは80%の割合で貸すことができたらこうなるという収入で試算しています。

【佐野委員】

ありがとうございました。

【中屋委員】

日本青年館ビルというのは、例えばそれ自体の計画、各フロアあたりの広さですとか、高さですとか、それも概ね決まった上での話でしょうか。

【今里理事】

そうです。すでに建設に入っております。

【中屋委員】

その中で、合築によって、今までの日本青年館の持ち分、それからJSCの持ち分、これは特定譲渡なんかを使っているのでしょうか。それとも権利分があるということでしょうか。

【今里理事】

権利がございます。もともと、どちらかの持ち物で貸しているということではなくて、合築で、共用部分は共用部分である程度ありますし、それぞれの専有部分というのがあります。

【三屋委員】

土地は全く処分されないのですね。

【今里理事】

土地はもともと我々の持ち物で、日本青年館に売るということはせず、貸します。そして、その賃料もJSCの収入となります。

【中屋委員】

そこで3,800㎡が十分に確保できて、それ以上の広さも確保できそうですか。

【今里理事】

それは青年館との間で、我々が入るのに必要な最低限のもので、それ以外のものは先方が確保します。実際には宿泊研修施設ということをやっていたり、会場を使って大会を開くという機能がありますので、そういったことに使うというように分かれています。

【三屋委員】

建物を区分所有するということでしょうか。

【今里理事】

そうでございます。

【柏木委員長】

なぜ、JSCが日本青年館ビルに入ってはいけないことになったのですか。国会で言われたのですか。

【今里理事】

新国立競技場の建設をめぐる国会の議論の中で、JSCの新しい事務所については、国民負担の一番かからない方法で、新しいビルに入居しないことも含めて検討するというのを、文部科学大臣が答弁されたということでもあります。

【三屋委員】

坪単価1万円の物件は、相当古い物件になるのでしょうか。

【今里理事】

報告書では、ビルを特定するのはあまり適切ではないだろうということで、建設時期は抜いております。

【三屋委員】

遠いということもそうですが、やはり我々の立場からすると、セキュリティはすごくリスクとして大きいので、セキュリティの強化のためにそこでまた余計な初期投資がかかると思いますし、その辺をどうすべきかというのは、私は意外とちょっと重要だろうとみています。情報漏洩等がないようきちんとしたところにお入りいた

だくという考え方はすごく大事かと思えます。

【佐野委員】 入らないことを視野に入れてということは、結論として色々な検討をした結果、やはり入りますということも容認されるということですか。

【今里理事】 それは、当時の大臣答弁とも矛盾するものではないと思えます。

【小林委員】 新国立が出来上がった後、J S Cとの関係はどのような関係になるのでしょうか。

【今里理事】 新国立競技場は、基本的には土地、建物ともJ S Cの所有物になります。

【小林委員】 運営は。

【今里理事】 そこについては、文部科学省の方で副大臣をヘッドにして、運営の在り方について検討がなされているところでございます。ですので、色々なレベルでの委託ということがあり得るかと思えますけれども、何が一番良いのだろうということをご検討されています。

【小林委員】 というのは、(資料3-2) 8ページの一覧表にメリットとデメリットがある中のメリットに、「新国立競技場に近く、建設に伴う業務への対応等が効率的に行うことができる。」という記載がありますよね。これは、出来上がるまではそうだと思うのですが、問題は出来上がった後の方だと思います。ですから、大きなプロジェクトであった場合でも、大きなゼネコンが取って現場に事務所を作って建設をコントロールすることはよくやることなので、あまりこれを出すよりも、直接運営なのか間接運営なのかはわかりませんが、運営に関わるというロジックの方が良いのではないかと思えますけれども。

【今里理事】 ありがとうございます。運営につきましては、神宮外苑地区全体がスポーツクラスターとなるという構想がございますので、業務運営についてのメリットは、資料3-2のまとめにも書かせていただいておりますが、新国立競技場の運営に関連しての記載も検討してまいりたいと思えます。

<追加資料「国立霞ヶ丘競技場周辺地図」配付>

おさらいということになりますが、神宮球場の左に国立競技場西庭球場というテニスコートがあった場所がございますけれども、ここが、その、日本青年館と我々が入るということで予定していたビルが建ちつつあるところがございます。また、最近発表されたところでは、その隣に日本体育協会さんがビルを建てるということです。

【三屋委員】 (追加資料の) 上の黄色い日本青年館というところはなくなっているのでしょうか。

【今里理事】 なくなっております。日本青年館と、その左の明治公園、その上にも明治公園がございますが、ここを含んだ地域が、新国立競技場の敷地になります。

【大東理事長】 本部事務所の移転の件ですけれども、6月10日にタスクフォースから報告をいただきまして、コスト比較も行いまして、先程言いましたようにこれまでの経緯があるものですから、色々な関係者を含めて、ご相談した上で決めたいと思っています。

- 【佐野委員】 懸念というか、質問ですが、独立行政法人が新たに移転する場合は、東京23区外に設けなければいけないという縛りがありましたよね。その縛りみたいのはかからないということでしょうか。
- 【今里理事】 それはないと思います。
- 【小菅総務部長】 独立行政法人日本スポーツ振興センター法第4条には、主たる事務所を東京都に置くとされていますので、仮に東京都外に移転になった場合には、法律の第4条の改正が必要になると考えられます。
- 【今里理事】 近年都内に移転している独立行政法人もあるようですので、おそらく問題はないかと考えております。
- 【佐野委員】 賃借する場合は自由だとは聞いているのですが、わかりました。
- 【柏木委員長】 運営点検会議が本件について議論するのに適切なのか。点検会議として合理的な判断をするということならば、私の意見としては、もし民間であったら三屋委員の意見も聞きたいのですが、自分の持っている土地と等価交換をやっているようなものですね。等価交換をやったのにその場所に入らないで郊外に移転し、そこを人に貸すというのはあまりやらないですね。経済合理性がないとは到底言えない。数字の根拠は調べていませんけれども、今お聞きしている限りでは（日本青年館ビルに入ることは）そんなに不自然なことはないですし、経済合理性については十分あるのではないかと思います。そうすると、残るのは国会の議論の問題かと思うのです。ということで、中屋委員にお聞きしたいのですが。
- 【中屋委員】 こういう形で考えられる選択肢を挙げられて、それなりの数字を当てはめて、もちろんその数字は何年後には賃料は変わりますので変わり得ますけれども、合理的な検討を加えた上で、きちんと常識的な判断がなされれば、それが一番いいのではないかと思います。私がきちんと結論を申し上げるつもりはないですけれども、やはりそこはきちんとした判断、検討を加えた上での判断であれば、説得力を持つだろうなと思います。
- 【柏木委員長】 芝委員はいかがでしょうか。
- 【芝委員】 常識的に考えたら、スポーツクラスターとしてスポーツ団体がこの地域に集まることでのメリットが大きいと考えられている日本青年館ビルへの移転が一番良いじゃないかと誰でも思うのではないのでしょうか。ただし、ここにメリットがあるだろうなと思いつつも、なかなか数値に表せない。また、具体的にどうなのというイメージがしづらい。一番良いのは、JSCのミッション達成のためには、やはり色んなスポーツ団体の側において、緊密な情報交換ですとか、あるいは効率的にうまくできるということが、必ずしもお金に代えがたい、それは国民のためなのだという説明ができれば、それはそうだよなと皆さんおっしゃってくれるのではないかと思いますけれども、それを数値に置き換えるのが難しいので、なかなか御苦労されているだろうと思います。仮設本部事務所の案は、将来の見通しが立ちにくいとなると

難しいのではないのでしょうか。だから、J S Cのミッション達成のためのメリットをうまく説得的に説明できるロジックさえ作られれば、一般の方はそうだよねと判断すると個人的には思いますけど。ただ、委員長がおっしゃったとおり、運営点検会議としてどう言うのかは難しいですね。

【三屋委員】

タスクフォースを作られて、きちんと検証されて、データをもって決められたという手続的に瑕疵がなかったということを我々がしっかり見て聞けばいいことだと思うし、私は、民間的な感覚で見ると、自分の土地があって、そこに建物を建てて、入らない方がおかしいですよという考え方があって、むしろ土地を買って、建物を建てて、そこを賃貸で貸すということはものすごくリスクが高いですから、そんなことまでするなら借りた方がいいですよということはマネジメントとしては考えなければいけません。ですので、そもそも、土地があるところになぜ行かないというのは、多分一般企業の考え方だと思います。

【佐野委員】

全く同感で、別の物件のところに行った場合のデメリットをもっと強調した方がアピールできるのではないかと思います。デメリットとして考えられるのは、自社ビルである日本青年館ビルのJ S C専有部分についての賃貸は保障されないということですよね。保障されないということと、メンテナンスは所有者の責任になっていくと思うので、日常のものはさておいても、大きなものというのはこちらで出費が出ますよね。ですから、その経済的なデメリットがあるということ。それから、災害事故が起きた場合に、入居者ではなく所有者が損害を被りますよね。生活環境の影響や通勤時間が長いということだけでなく、そのような経済的なデメリットや、先ほど委員長もおっしゃいましたように経済効率性の観点も含めて整理した方がいいのかなと思います。

【柏木委員長】

日本青年館を貸す場合の家賃収入のリスクですね、(用途についての)制限が付いているから、入れるのは大体公益法人のような団体に限られることになる。公益法人のような団体に限られると、大体公益法人はお金がないですよ。こんなに高いマーケットバリューの家賃はとれないと。そういったこともあるのではないのでしょうか。

ということで、運営点検会議としましては、本件の内容については異論なしということよろしいでしょうか。

(異議なしの声)

【今里理事】

次回の会議は9月に実施を予定しております。後日、日程を調整いたします。

【大東理事長】

貴重なご意見ありがとうございました。見直すところは見直して、進めてまいります。

以上