国立競技場運営事業等
2025 年度　モニタリング報告書

2026 年 7 月

国立競技場の運営管理については、「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」に基づくコンセッション（公共施設等運営権）方式を導入しています。

このため、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、モニタリング基本計画に基づき、運営権者である株式会社ジャパンナショナルスタジアム・エンターテイメント（以下、「JNSE」という。）による 2025 年度の国立競技場運営事業等（以下、「本事業」という。）の実施状況について、モニタリングを行いましたので、以下にその結果を示します。

事業評価の結果について

(1)　総合評価

今年度は、東京 2025 世界陸上競技選手権大会（以下、「世界陸上」という。）が開催され、それに伴い、4 月から 12 月にかけて公益財団法人東京 2025 世界陸上財団（以下、「LOC」という。）による事前準備及び原状回復が行われ、当該期間の施設提供に制約が生じることとなりました。JNSE においては、事業提案時の想定とは異なる事業環境であったにも関わらず、各業務について要求水準書等を達成するとともに、KPI 目標値の大半を達成する結果となりました。

また、財務状況は売上目標を達成しており、特に以下の点については今年度事業の中でも特筆すべき成果であると考えられます。

- 世界陸上のメインスタジアムとして世界最高水準の競技環境を提供するとともに、会場として求められる役割を十分に果たすことによって、同大会の円滑な開催に大きく寄与したこと
- LOC 等と協議・調整を重ねることにより、パラスポーツ大会を含め定例的なスポーツ競技大会等の開催機会の確保に努めたこと
- 可能な限りスタジアムツアーを開催することにより、イベント利用がない日にも一般の方が入場できる機会を提供したこと

来年度の事業の実施に当たり、施設・設備の利便性やサービスの質の一層の向上につながるよう、利用者の意見等を踏まえた的確な対応や実効性の高いセルフモニタリングの実施を期待します。

（2）　KPI

KPI項目		業務区分	2025年度（単年度計画） 目標	2025年度（実施状況） 実績	評価 達成状況
主要KPI	年間売上	統括管理業務	17億円	22.5 億円	達成（132%）
	年間稼働率 ※稼働日数（準備日数含）÷365日	運営業務	38%（139日）	47%（171日）	達成（123%）
	年間利用者数	運営業務	171万人	231万人	達成（135%）
サブKPI	顧客満足度 ※観戦者満足度(NPS)スコア	運営業務	34	17	未達成
	年間イベント日数	運営業務	総日数：50日 スポーツ日数：45日 音楽日数：4日	総日数：69日 スポーツ日数：55日 音楽日数：4日	達成（138%） 達成（122%） 達成（100%）
	JNSE職員満足度 ※勤労者満足度(eNPS)スコア	統括管理業務	▲60	▲31	達成
	施設利用における重大事故	維持管理業務	0件	0件	達成
	未解決クレーム	維持管理業務	2件未満	0件	達成
	作業未実施	維持管理業務	0件	0件	達成
	再生可能エネルギー調達 ※再生可能エネルギー調達÷調達電気総量	維持管理業務	100%	100%	達成

今年度は、世界陸上の開催に伴い、施設提供に制約が生じたものの、JNSE が計画していた KPI 目標値の大半を達成する結果となった。

なお、KPI 目標値が未達成であった項目の達成に向けて、来年度は、以下の点に留意して業務を実施することを期待します。

- 物販・飲食の平均単価は、モニタリング有識者委員会における KPI の設定対象についての意見を踏まえ、JNSE において主催者の要望に沿った物販エリア・物販方法によるテスト運営や飲食販売のデータ収集・分析を行い、その上で当該指標を見直すこととしており、来年度に当該取組を着実に進めること
- 顧客満足度は、来場者の評価に影響を与えた要因を整理・分析し、施設・設備の利便性やサービスの質の一層の向上につながるよう、当該結果を来年度の業務に反映すること。今後実施予定の調査の見直しに当たっては、サービス品質等の運営状況を評価でき、かつ時系列に比較可能な評価指標となるよう見直しを検討するとともに、来場者のニーズをより的確に把握できるよう、調査方法、対象及び質問項目等について工夫すること

また、本競技場の公共性を踏まえ、地域連携及び社会的価値創出に関するKPIの追加設定について検討することを期待します。

(3)　要求水準等の履行状況

今年度の各業務について、要求水準等の履行状況に関する評価は以下のとおりです。

なお、今年度、国立競技場運営事業等公共施設等運営権実施契約第 35 条に基づき１件の注意（維持管理業務に関する事項）を行いましたが、注意に対する是正対策は適切に実施されました。

①　統括管理業務

統括管理業務（マネジメント業務、総務・経理業務、事業評価業務、JSC への協力業務）は、要求水準書等に従い適切に実施されており、未達成となっている内容はありませんでした。

なお、来年度の業務実施に当たり、特に次の点に配慮することを要望します。

- JSC 及び JNSE で実施したスポーツ利用団体等へのアンケートで寄せられた意見や改善要望等を踏まえ、利用に必要な情報の説明や資料提供の在り方を見直すなど、ステークホルダーの利便性を勘案した業務改善を継続的に進めていくこと。（マネジメント業務）
- 本事業の各業務はいずれも施設利用及びブランド価値に影響を及ぼす重要な業務であることから、要求水準未達の事態を招くことのないよう、統括管理業務責任者を中心に各業務の管理監督を確実に実施するとともに、モニタリング実施計画書に基づき、ステークホルダーからの改善要望等への対応を含め、セルフモニタリングの仕組みを有効に機能させること。（マネジメント業務、事業評価業務）

②　運営業務

運営業務（広報・魅力発信・誘致業務、本施設の提供業務、安全管理・防災業務、近隣対策業務）は、要求水準書等に従い適切に実施されており、未達成となっている内容はありませんでした。

なお、来年度の業務実施に当たり、特に次の点に配慮することを要望します。

- モニタリング有識者委員会におけるインバウンド及び地域連携に関する KPI

設定の適否についての意見を踏まえ、以下の取組を実施すること。

- 今年度実施したインバウンドをターゲットにした施策の効果分析を行うこと。（広報・魅力発信・誘致業務）
- デジタルコミュニケーションツール等を活用した地域施策を検討し、着実に進めること。（近隣対応業務）

- JSC 及び JNSE で実施したスポーツ利用団体等へのアンケートで寄せられた意見や改善要望等を踏まえ、以下の取組を実施すること。
  - 利用者からの利用に関する問い合わせへの対応について、より誠意ある相談対応を行うこと。（広報・魅力発信・誘致業務）
  - ナショナルスタジアムパートナー制度及びホスピタリティ事業の導入に伴う施設の運用方法の変更など、施設の利用に必要な事前説明や情報提供について、必要な体制の下で利用者へ丁寧かつ十分な説明を行うこと。（本施設の提供業務）
  - 新規設備の利用方法や利用料金表の変更について利用者への事前の丁寧かつ十分な説明を徹底するとともに、飲食売店に関しては ICT 活用による待機列解消や需要に応じた商品確保など、運営面の課題を解消すること。（本施設の提供業務）
- 利用者・来場者の利用しやすい環境整備の一環として計画された ICT 設備の導入について、来年度早期の提供開始に向けた着実な準備を行うこと。（本施設の提供業務）
- 遮音技術を活用した騒音対策は事業提案及び業務計画を実行する上で重要な取組であることから、実用化に向けて計画の具体化を図るとともに、その実施状況についてセルフモニタリングを行うこと。また、周辺地域との能動的な関係構築に向けた方策を検討すること。（近隣対応業務）

③ 維持管理業務

維持管理業務（保守管理業務、修繕業務、更新投資業務）は、要求水準書等に従い適切に実施されており、未達成となっている内容はありませんでした。

なお、来年度の業務実施に当たり、特に次の点に配慮することを要望します。

- 清掃業務について、今年度に実施契約第 35 条第 1 項に基づき注意を受けたことを踏まえ、今後も利用者の求める水準との認識の相違が生じないよう、利用者からの意見等を適時に把握し、業務に反映していくこと。（保守管理業

務）

- 修繕に当たり、以下の取組を実施すること。（修繕業務）
  - 事業提案及び計画において予防保全を重視する方針が示されていることを踏まえ、今年度の修繕計画における分類Ⅰ（修繕実施が必要な項目）のうち、未実施となっているものについては、計画的に修繕を実施すること。
  - 修繕計画について、修繕分類の定義の整理及び明確化を行うとともに、計画の見直しに当たっては修繕時期や費用等の変更点を適切に整理して示すこと。
  - 今後 JSC が実施する大規模修繕と JNSE が実施する修繕について、役割分担及び修繕時期を整理した上で、計画的に進めること。
- 芝生管理に当たり、以下の取組を実施すること。（保守管理業務）
  - JSC 及び JNSE で実施したスポーツ利用団体等へのアンケートで寄せられた意見や改善要望等を踏まえ、芝生の利用制限については、年間を通じて良好なスポーツターフを維持するために必要な制約であることを事前に丁寧に説明すること。
  - 寒地型芝の導入の検討に当たっては、芝種の特性を踏まえてグランドキーパーと十分に協議し、安定的に良好なターフを提供可能とすること。

④ 運営権者が任意で行う業務

運営権者が任意で行う業務（任意業務）は、要求水準書等に従い適切に実施されており、未達成となっている内容はありませんでした。

⑤ 世界陸上に関連する評価項目

世界陸上に関連する評価項目は、LOC との会場使用協定に基づき、適切に業務が実施されており、未達成となっている内容はありませんでした。

(4)　財務状況

今年度の財務状況は以下のとおりです。

（単位：百万円）

損益計算書	2025年度 実績
売上高	2,253
営業費用	3,670
営業損失（△）	**△ 1,417**
営業外収益	3
営業外費用	1,409
経常損失（△）	**△ 2,823**
税引前当期純損失（△）	**△ 2,823**
法人税、住民税及び事業税	4
当期純損失（△）	**△ 2,827**

今年度は、貸館事業やスポンサー事業において計画対比で増収となり、売上高は2,253 百万円となりました。それに対し、営業費用は、施設管理費用の効率化・削減等により計画対比で減少した結果、営業損失▲1,417 百万円、経常損失▲2,823 百万円、当期純損失▲2,827 百万円となり、各段階の利益は計画を上回りました。

なお、公共施設等運営権対価については、本事業の公共施設等運営権実施契約に基づき、今年度分は予定どおり JSC に納付されています。

以上