【別添】モニタリング有識者委員会について

本事業が適正かつ確実に遂行されるよう、運営権者は各業務における履行状況や要求水準等の達成状況等についてセルフモニタリングを実施するとともに、JSC は国立競技場運営事業等モニタリング有識者委員会における審議を通じて要求水準等の達成状況等の確認を行っています。

(1)　委員構成

本事業のモニタリング有識者委員会の委員構成は以下のとおりです。

区分	氏名	所属・役職等
委員長	山　内　弘　隆	一橋大学　名誉教授
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　准教授
	押　見　大　地	日本スポーツマネジメント学会　　理事
	齋　藤　精　一	パノラマティクス　主宰
	平　井　　彩	弁護士　三浦法律事務所
	三　浦　　太	公認会計士　M’sGA パートナーズ事務所

(2)　開催状況

モニタリング有識者委員会の開催状況は、以下のとおりです。

回数	日時	議題
第 1 回	2025 年 5 月 26 日 10:00～12:00	（１）委員長選任及び委員長代理指名 （２）モニタリング全体の枠組み、SPC のセルフモニタリングについて （３）SPC のマスタープラン、今年度事業計画について （４）今年度事業の状況について （５）今年度のセルフモニタリング・モニタリングの進め方について （６）その他
第 2 回	2025 年 11 月 13 日 15:30～17:30	（１）第 1 回モニタリング有識者委員会における質問への回答について （２）スポーツ振興に関する KPI の追加設定について

		（３）2025 年度上半期の業務進捗状況について （４）モニタリング結果の報告について （５）その他
第 3 回	2026 年 5 月 20 日 10:00～12:00	（１）委員長選任及び委員長代理指名 （２）2025 年度セルフモニタリング結果について （３）2025 年度モニタリング結果について （４）2026 年度業務計画について （５）その他

（3）　議事要旨

第１回　国立競技場運営事業等 モニタリング有識者委員会

1. 日時：2025 年 5 月 26 日（月）10:00～12:00
2. 場所：（独）日本スポーツ振興センター　外苑事務所　大会議室
3. 議題：

（１）委員長選任及び委員長代理指名
（２）モニタリング全体の枠組み、SPC のセルフモニタリングについて
（３）SPC のマスタープラン、今年度事業計画について
（４）今年度事業の状況について
（５）今年度のセルフモニタリング・モニタリングの進め方について
（６）その他

4. 出席委員：
   山内委員長、秋山委員、秋吉委員、押見委員、齋藤委員、平井委員、三浦委員
5. 議事要旨

議題（１）委員長選任及び委員長代理指名

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、秋山委員が委員長代理に就任した。

議題（２）モニタリング全体の枠組み、SPC のセルフモニタリングについて

事務局よりモニタリング全体の枠組みの説明を行い、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）より SPC のセルフモニタリングの説明を行った。

- SPC の第３次モニタリングで行われる第三者諮問委員会の活動内容について質問があった。それに対して JNSE は、まだ第三者諮問委員会は設立前であるため、今後、活動内容を共有していく旨回答した。

議題（３）SPC のマスタープラン、今年度事業計画について

JNSE より、マスタープラン及び今年度事業計画の説明を行った。

- 平日の集客に当たっても、近隣や周辺施設との関係性は大事であり、連携はどうやって進めていくのかについて質問があった。それに対して JNSE は、外苑地区の周辺施設の連絡会への参加や、イベントにおける周辺地域の住民やお店との連携を行

うなどにより、地域と一体となって事業に取り組んでいく旨回答した。

- JNSE の事業計画やノウハウが、他のスタジアム・アリーナにおけるビジネス化に刺激を与えるものとなると考えるが、どのように共有していくのかについて質問があった。それに対して JNSE は、しっかりとビジネスモデルができあがった時には各スタジアムとの連絡会等を活用して全国に展開していきたいと考えている旨回答した。
- 本事業の運営権対価や今後プロフィット・シェアが生じた場合の使途について、国立競技場の施設やスポーツ・文化、周辺地域のために使っていけると良いとの意見があった。
- 事業計画における騒音対策の進捗状況はどうかとの質問があった。それに対して JNSE は、現状は音がどの場所でどの程度漏れているかの調査段階であり、調査結果などを委員会に報告して進める旨回答した。
- 今年度の KPI はマスタープランに比べると低めに設定されているが、世界陸上の開催や事業開始年度であることを考慮したためかという質問があった。それに対して JNSE は、初年度でもあり、世界陸上開催に伴う各種の制約事項を考慮して KPI を設定した旨回答した。
- 今後の事業期間において世界陸上のような国家的行事が発生した場合に KPI をどう達成していくのかとの質問があった。それに対して JNSE は、今後は国家的行事の利用が決定する前の段階から利用規程を前提に補償を含めて交渉させていただくことで、KPI を達成していく旨回答した。
- 顧客満足度調査の対象は観客のみかとの質問があった。それに対して JNSE は、観客の他にも、周辺地域の方にもアンケートを取ることを考えているのに加え、施設全体の使用に関して競技大会の主催者にも調査を行う予定である旨回答した。

議題（４）今年度事業の状況について

事務局より、今年度における世界陸上に伴う運営への影響及び前年度末における実施契約の変更についての説明を行った。

- 今後、世界的なスポーツ大会を開催する場合に、国立競技場として開催に協力せざるを得ない状況も考えられるため、その場合の対応について考えておく方が良いとの意見があった。それに対して事務局から、本事業は民間事業者に運営権を付与し、JNSE によって運営して頂くことになるが、JSC でも必要な支援を実施していく旨回答した。
- 事業を円滑に実施するために、日ごろから行政と意思疎通する機会を設けることもありえるとの意見があった。

議題（５）今年度のセルフモニタリング・モニタリングの進め方について

事務局より、今年度のセルフモニタリング・モニタリングの進め方について説明を行った。

- 建物の修繕については、それぞれの項目の診断結果（A～D）を見える化すべきであり、それによって修繕計画の妥当性を確認できるようになるとともに、中期修繕計画や長期修繕計画を立てる際に同一年に修繕が集中しないようにするなど修繕時期の検討にも役立つことになるとの意見があった。
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）が構成員であることから、他のスポーツ団体等との公平性の観点から情報発信の透明性確保などの配慮を行うべきとの意見があった。
- 利用者等への満足度調査では、Jリーグに偏らずに他のスポーツ団体等との公平性を確保するために、主催者を対象として、予約を含めた利用の観点から声を聞いて頂きたいとの意見があった。それに対してJNSEは、主催者を含め様々な顧客の声を満足度調査により把握し、稼働率をしっかりと上げていかないといけないと考えている旨回答した。
- インバウンドに関連するKPIや、地域連携のKPIも設定した方が良いとの意見があった。それに対してJNSEは、数値化する方向で検討する旨回答した。
- モニタリングにおける評価では、達成/未達成の2択のみで評価するのは難し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、評価の仕方を再度検討する旨回答した。
- 世界陸上開催に伴い一部履行免除する要求水準項目について、免除される中でも実施可能な内容については、本委員会において進捗状況を報告いただく方が良いとの意見があった。それに対して事務局は、一部履行免除する要求水準項目は、別途進捗報告を行ってもらう予定である旨回答した。

議題（６）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。また、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 モニタリング有識者委員会　議事要旨

1. 日時：2025 年 11 月 13 日（木）15:30～17:30
2. 場所：国立競技場　会議室
3. 議題：

（１）第１回モニタリング有識者委員会における質問への回答について
（２）スポーツ振興に関する KPI の追加設定について
（３）2025 年度上半期の業務進捗状況について
（４）モニタリング報告書の様式について
（５）その他

4. 出席者：

山内委員長、秋山委員、秋吉委員、押見委員、齋藤委員、平井委員、三浦委員

5. 議事要旨：

議題（１）第１回モニタリング有識者委員会における質問への回答について

JNSE 及び事務局より、第１回モニタリング有識者委員会における質問への追加回答の説明を行った。

- 騒音対策について、現在検討している対策を講じる場所や設置形態などの方針が決まる時期はいつ頃かとの質問があった。それに対して JNSE は、各対策は実験段階であり、決定時期は未定である旨回答した。
- 騒音対策は、物理的な設備（ハード）だけでなく、エリアマネジメントや近隣とのコミュニケーション（ソフト面）の視点も加えるべきで、地域との顔の見える関係づくりがイベントによる音への理解につながるとの意見があった。それに対して JNSE は、地域とのコミュニケーションは大事だと考えており、地域のまちづくり協議会や行事への参画などイベント開催への理解につながる取組を進めている旨回答した。
- 未解決クレームに関する KPI があるが、マイナスにならないようにする目標だけでなく、国立競技場があることによってスタジアムやその周辺に交流の機会がどれだけ増えているかなど、プラスの効果も指標として加えることで、国立競技場の意義をより明確に示せるとの意見があった。それに対して JNSE は、地域住民の理解や満足度なども含めて検討する旨回答した。
- 中長期修繕計画について、価格上昇等はどの頻度で見直すのかとの質問に加え、今後計画を修正する際、いつ、どういう理由でどうデータを更新したかを分かるようにして欲しいとの意見があった。それに対して JNSE は、毎年の単年度修繕計画を作成する際に価格を見直し、それを中長期修繕計画に反映することを考えているとし、更新時の履歴についても対応する旨回答した。

- JNSE で実施したブランド調査はどのような内容だったのかとの質問があった。それに対して JNSE は、国立競技場が民間運営に変わったことの認知や国立競技場自体の利用満足度などを他施設と比較して調査した結果、国立競技場の満足度は全体的に中より上だったが、他の新設スタジアムの満足度の方が高かった旨回答した。
- JNSE で実施した地域住民向けのアンケートはどのような内容だったのかとの質問があった。それに対して JNSE は、地域住民を対象に国立競技場に対するイメージや来場経験を問うとともに、自由記述形式で意見を伺うアンケートを実施したところ、音を出すようなイベントは事前に告知してほしいなどの意見が寄せられた旨回答した。
- JNSE で実施した主催者向けのアンケートはどのような内容だったのかとの質問があった。それに対し JNSE は、利用団体に対し、満足度をヒアリングするものと、自由記述形式で印象や要望を伺うアンケートを実施した旨回答した。そのうえで、アンケートは競技団体とのコミュニケーションツールとしても有効であるので、毎年色々な団体に意見を聞いていただき、団体の理解も得ながら事業を進めて欲しいとの意見があった。
- JNSE は、常勤監査役に加えて第三者諮問委員会を設置しているが、会社としての自己点検を行うための会議体かとの質問があった。それに対して JNSE は、常勤の監査役も設置し、第三者諮問委員会では、外部有識者の方々のご意見をいただきながら、会社の計画として反映していくことを予定している旨回答した。

議題（２）スポーツ振興に関する KPI の追加設定について

JNSE より、スポーツ振興の観点から、来年度よりスポーツイベント日数について「するスポーツ」と「見るスポーツ」分けて KPI を設定する旨の説明を行った。

- 「スポーツ振興」という言葉は幅広く、「する」「見る」だけでなく、「支える」側面（例：ボランティアの人数）も重要な KPI となりうるとの意見があった。それに対して JNSE は、まずは「する」「見る」機会をしっかりと作っていくこととし、「支える」人やスポーツに関わる人を増やす取組については、今後検討していきたい旨回答した。
- 幅広い層に国立競技場が利用されていることは重要であり、「するスポーツ」への参加者の内訳（子供、地域住民、障がい者など）を数字で把握することによって対外的に発信できるようになるとの意見があった。それに対して JNSE は、イベント来場者の特性をしっかりとデータとして蓄積する仕組み作りを今後検討していきたい旨回答した。
- スポーツ振興や地域の理解増進の観点やから、国民が競技場を走れる時間帯を作るなどの取り組みをしているのかとの質問があった。それに対して JNSE は、現在そのような取り組みは行っていないが、「するスポーツ」には、企業や競技連盟によ

る参加型イベント・一般参加者向けのマラソン・地域の運動会などが含まれ、これらの利用を今後もしっかりと維持していくべき施設であると考えている旨回答した。

- イベントの新たな貸出区分の設定を検討中とのことだが、「日」単位にこだわらず、より多くの人が利用しやすい区分設定が望ましいとの意見があった。それに対して JNSE は、「するスポーツ」は貸出料金が高額になるべきではないと考えており、収益を維持しつつも、「見るスポーツ」と同程度の回数で「するスポーツ」の機会も設けるために時間枠を設けて貸し出すことを検討している旨回答した。

議題（３）2025 年度上半期の業務進捗状況について

JNSE より、2025 年度上半期の業務進捗状況（統括業務、運営業務、維持管理業務、任意業務、世界陸上に関する業務、財務状況）の説明を行った。

- 財務状況について、バランスシート（貸借対照表）が資料になく、財政基盤を確認しにくいとの意見があった。それに対して事務局は、今回は中間の進捗状況なので損益計算書だけとなっているが、次回委員会においてバランスシート含めた決算書を報告予定である旨回答した。

議題（４）モニタリング報告書の様式について

JSC より、今年度作成予定のモニタリング報告書の様式について、説明を行った。

- モニタリング報告書は毎年開示するのかとの質問があった。それに対して事務局は、社会的に注目度の高い施設であり、毎年度モニタリング報告書を開示する予定である旨回答した。
- 日本全国でスタジアムやアリーナの新設施設が増え、地域コミュニティとの連携・住民への理解増進・スポーツ振興などの観点で活性化が求められ、各施設とも課題意識があるが、現状ではスタジアム・アリーナのハードウェアとソフトウェアが統合されたシンクタンクのようなところはないため、今後 JNSE が実施する事業の中で有効な対応があれば JSC や JNSE が情報発信することを検討してもいいのではないかとの意見があった。それに対して事務局は、積極的な情報提供については JNSE の事業提案にも含まれているが、主要スタジアムを集めた情報交換会や自治体からの視察依頼を受けた際などに新しい事業の情報提供をしていただくことに加え、JSC としても事業を総括して発信するべきかについては、今後検討していく必要があると考えている旨回答した。

議題（５）その他

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３回　国立競技場運営事業等 モニタリング有識者委員会

6. 日時：2026 年 5 月 20 日（水）10:00～12:00
7. 場所：国立競技場　会議室
8. 議題：

（１）委員長選任及び委員長代理指名
（２）2025 年度セルフモニタリング結果について
（３）2025 年度モニタリング結果について
（４）2026 年度業務計画について
（５）その他

9. 出席委員：

山内委員長、秋山委員、秋吉委員、押見委員、齋藤委員、平井委員、三浦委員

10. 議事要旨

議題（１）委員長選任及び委員長代理指名

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、秋山委員が委員長代理に就任した。

議題（２）2025 年度セルフモニタリング結果について

議題（３）2025 年度モニタリング結果について

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）より 2025 年度セルフモニタリング結果について説明を行い、事務局より 2025 年度モニタリング結果について説明を行った。

- 顧客満足度の KPI について、NPS（推奨意向）を引き続き評価指標として使い続けるのかとの質問に加え、Ｊリーグに限らず広範囲の顧客を対象に調査をして満足度向上に資する施策を適切に講じる必要があるとの意見があった。それに対し JNSE は、現行のＪリーグ観戦の推奨意向を問う調査を今後も使用するかの検討が必要であり、別途実施している独自のブランド調査では施設、飲食売店、グッズ等に関する満足度も調査していることから、当該調査を活用した KPI 設定によるモニタリングを検討する旨を回答した。
- NPS は顧客満足度というより推奨意向やロイヤルティに近い概念であり、用語を正確に使った方がよいことに加え、モニタリング指標としては、サービス品質など運営によりマネジメント可能な項目を用いるべきとの意見があった。
- 現行の顧客満足度調査は、来場者に「Ｊリーグ観戦の推奨意向」を問うものであ

り、国立競技場の顧客満足度を測る指標としては適切ではなく、JNSE の提供するサービスを直接評価できる指標を用い、推奨意向よりは満足度を問う形で、時系列で比較可能な KPI を設定することが望ましいとの意見があった。

- 音楽イベント時の騒音等による近隣影響に関するモニタリングの実施状況について質問があった。それに対し JNSE は、場内の定点で音量測定を行い、自主基準超過時は主催者に調整を求めるとともに、防音幕の設置による音や光の漏えい抑制を図るほか、近隣対策室を設けて問い合わせ対応を行ったことや、遮音装置についても設置方法や素材の検討を進め、前倒しで対応していく旨を回答した。
- これまでの顧客満足度向上に向けた更新投資に加え、興行に伴う周辺環境への負担低減に資する投資を計画・実施すべき時期に来ているほか、遮音装置の開発や防音幕の設置といった騒音対策の状況や効果をモニタリング資料に反映し、今後の有識者委員会等で積極的に説明機会を設けるべきとの意見があった。
- 公共性の高い施設として、住民向けの調査結果に加え、地域連携及び社会的価値創出に関する KPI を設定する可能性について質問があった。それに対し JNSE は、近隣の事業者と住民向けの調査においては好意度や地域イベント等への参加意向の高さが確認されている一方で、混雑、騒音、治安面への懸念も見られたことから、今後の対策を検討していく考えである旨を回答した。
- 今後、公共性と事業性の両立に向け、騒音対策と近隣との関係構築が一層重要になり、騒音対策については「国立」のミッションとして可能な範囲で他スタジアム等への共有に意義があることに加え、関係構築についてはエリアマネジメントの観点からも「KOKURiTSU NEXT」の活動や自主企画イベント等を通じた能動的なプレイスメイキングが必要となるとの意見があった。それに対し JNSE は、「KOKURiTSU NEXT」の一環として、コンサート翌日にファン等と清掃活動を実施したほか、地域の団体との連携や住民限定スタジアムツアー等を進めており、今後も周辺住民向けイベントの開催などを通して地域との関係構築を進めていく方針である旨を回答した。
- ネーミングライツやオフィシャルパートナーの契約期間について、将来的に終期を揃えるのかとの質問があった。それに対し JNSE は、現在の契約期間については、価値向上と価格改定のしやすさの観点から基本的に 5 年としており、開始時期及び終了時期は将来的に揃えていく方針である旨を回答した。
- 事業収支の計画と実績の乖離の背景や、今後の変動可能性について質問があった。それに対し JNSE は、収支計画と実績の乖離については、初年度特有の要因に加え、世界陸上への貸出期間中に想定を上回るイベントが開催されたことや音楽イベント等の追加開催により利用料等の収入が上振れしたことが要因であり、今後も年

度途中で追加利用が見込まれることから一定の変動は生じ得る旨を回答した。

- 今回のネーミングライツは、日本でも例のない大規模案件であり、高く評価できるものであるが、海外では 20 年、30 年といった長期契約も締結されていることから、今後、国立競技場においてもより長期の契約締結を期待したいとの意見があった。
- 物価高騰や工事費上昇を踏まえ、事業計画や利用料等の見直しを行う方針があるのかについて質問があった。それに対し JNSE は、利用料等の価格改定については、基本的に年度単位で検討している旨を回答した。

議題（４）2026 年度業務計画について

JNSE より、2026 年度業務計画の説明を行った。

- 現状の修繕計画の分類（Ⅰ～Ⅲ）が分かりにくく、区分Ⅰであっても直近年度に実施されるとは限らないことから、分類に当たっての指標をより明確に示すべきとの質問があった。あわせて、修繕時期や修繕費の変動などの計画の更新状況が把握できるように資料を作成すべきとの意見があった。それに対し JNSE は、各区分は時期的な優先度を示すものではなく、劣化状況等に応じて前後し得ること、今後は計画のずれが分かるよう資料の改善を検討するとともに、工事費については、直近で具体化した案件から順次見直している旨を回答した。
- 予防保全の観点から、JSC の大規模修繕と JNSE の修繕が闇雲に後ろ倒しにならないよう、綿密な中長期計画を策定していく必要があるほか、工事実施の判断に当たっては、現状の目視中心の確認に加え、時期によっては打診など他の診断手法も用いる必要があるとの意見があった。
- 2026 年度の KPI 目標値が 2027 年度の中期計画を上回っているが、現行の中期計画を変更する予定があるかとの質問があった。それに対し事務局は、現行の中期計画については変更を想定していない旨を回答した。

議題（５）その他

事務局から、今後のモニタリング報告書及び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。また、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