

2026年2月27日作成

株式会社ジャパンナショナルスタジアム・エンターテインメント

単年度業務計画書（2026年度）

国立競技場運営事業等業務要求水準書に基づき、下記のとおり実施します。

1. 統括管理業務活動計画

① マネジメント業務

(1) 業務実施体制の構築

- ・ 代表企業よりスタジアム・アリーナ運営経験を持つ人材を総合責任者として派遣するほか、各業務に（経験のある）業務責任者を配置して責任分担を明確にし、確実な事業運営を実現します。
- ・ 各業務全体の履行状況の統括は統括管理業務責任者に一元化し、コーポレート部と緊密かつ円滑な運営体制を構築します。
- ・ 業務実施体制及び各責任者に変更があった際は、速やかに独立行政法人日本スポーツ振興センター（以下、JSC）へ報告等を行います。

(2) JSC 及び関係機関等との連携

- ・ JSC 及び関係行政機関等の連絡窓口をコーポレート部が一元的に担い、緊密かつ適切なコミュニケーションを実施します。
- ・ JSC 及び関係行政機関等との打合せを実施した際は、その記録を簡潔にまとめて保管するほか、JSC の要請に応じて JSC や関係行政機関等の主催する会議に出席し、適切に情報提供します。
- ・ 渉外広報課が窓口となって、主要自治会や周辺施設との定例連絡会に継続的に参加します。地域からの声をタイムリーに収集し、株式会社ジャパンナショナルスタジアム・エンターテインメント（以下、JNSE）による地域連携施策に反映していきます。また平行して東京都、新宿区、渋谷区、港区、関連行政機関とも密に連携していきます。
- ・ これらの場を通じて神宮外苑地区再開発の進捗や周辺スポーツ施設との利用調整、イベントスケジュール・動線計画、騒音対策等に関する情報共有を図ります。
- ・ JNSE の Web サイト上で、モニタリング結果や施設の運営、財務状況などの基本情報のほか、イベント開催情報、地域活性や環境対策、スポーツ振興への取組みなど多様な情報を開示します。
- ・ 主催者やイベント来場者等からの利用満足度アンケートを実施して利用者ニーズを把握し、利便性の向上に取り組みます。

- ・ JSC が指定する期日までに、業務計画書および業務報告書等を作成し提出します。
- ・ モニタリング実施計画に基づき、各報告会・委員会等を適宜開催し、業務の実施状況について JSC への報告を行います。

(3) 管理監督

- ・ セルフモニタリングで発見された不具合や JSC からの指摘事項は、速やかに業務改善施策に纏めます。本施策は JNSE 内に設置する業務改善委員会で審議・検証し、業務改善計画として策定します。本計画を踏まえて各業務に係る KPI を適時見直します。
- ・ 委員会で審議された業務改善計画やフォローアップは適切に管理し、必要な情報は情報開示します。
- ・ セルフモニタリングで不具合や問題点が発見された場合には速やかに問題解決を図り、JSC へ報告します。
- ・ 長期に渡ってセルフモニタリングを有効に機能させるため、2025 年度と同様に監査部会を継続的に実施します。委員会・部会の活動状況を定期的に経営陣に報告しチェックを受けます。
- ・ 倫理法令順守基本方針及び実施計画を年度ごとに見直し、コンプライアンス遵守のための教育・研修を実施します。
- ・ コンプライアンス意識調査等を行い、社員の理解・浸透度合等を確認し、次年度以降の改善に努めます。
- ・ 各業務におけるリスクの洗い出しを行い、重要なものについて管理方針を作成し、適切なリスク管理を行います。
- ・ 従業員満足度調査を実施して従業員が抱える課題や要望を把握し、調査結果を踏まえ職場環境の改善に取り組めます。
- ・ 責任規程に基づき取締役会、経営会議等を開催し、適切な管理統制の下で意思決定し業務を実施します。
- ・ 統括管理業務責任者は、各部が策定した収支計画に基づき、適切なコスト管理を実現します。管理結果は、総合責任者、統括管理業務責任者、運営業務責任者、維持管理業務責任者がモニタリングし、評価・是正指示を行います。
- ・ 事業期間中は常に資金繰りを確認し、十分な資金を保有した状態で安定した運営を実現します。

② 総務・経理業務

(1) 予算決算

- ・ 代表企業の運営ノウハウを活用し、収支計画を策定し運用します。収支計画では業務毎に細分化した管理項目と指標 (KPI) を定めます。
- ・ 各業務のコスト管理計画を策定運用し、総合責任者、統括管理業務責任者、

運営業務責任者、維持管理業務責任者が審査をすることで一層のコスト低減を目指します。

- ・ 業績管理ツールを活用し、予算・決算の管理・分析を行います。また、決算内容は業務報告書として、本施設の Web サイト上で对外発信します。

(2) 文書等の作成及び管理

- ・ 事業期間終了時に次期事業者に対して引継げるよう、各業務について適切に記録を作成し、保管します。
- ・ 資料の作成・保管に係る要領を定め、資料保管の効率化を実現します。また、JSC の要請に応じて速やかに資料を提供します。

③ 事業評価業務

- ・ モニタリング実施計画書で要求されるモニタリング事項に留まらず、本スタジアムの価値向上に資する管理指標（定量・定性）を積極的にモニタリング対象に取込み、JSC と連携の上、適切な履行状況の検証を行います。
- ・ 各業務で設定された管理指標のうち重要性が高いものについては、進捗度や履行適切性が客観的に判断できる KPI を設定し、モニタリング対象とします。
- ・ KPI について、モニタリングでの意見及び社会情勢の変化等を踏まえ、その重要性等を検討の上、必要に応じて適切な管理指標を設定するよう見直します。
- ・ 責任ある事業主体として、要求水準書、事業提案書、実施契約書等で求められる事項の達成状況を KPI にて客観的に管理します。適正かつ満足のいく状態で業務遂行されているか、履行手段は適切か、不具合やその原因となる事象は発生していないか等について事業期間を通じて検証します。
- ・ 外部有識者から構成される JNSE 独自の第三者諮問委員会を設置し、各委員の専門的知見から助言を受けるとともに、適切な事業評価、社会的価値の評価を行います。
- ・ 2025 年度と同様、必要に応じて個別の事案ごとに業務改善プロセスのモニタリングを目的とした業務改善委員会を設置します。また、監査部会についても、引き続き年間を通してモニタリング手続を監督していきます。

④ JSC への協力業務

- ・ JSC 及び関係行政機関等の連絡窓口をコーポレート部が一元的に担い、緊密かつ適切なコミュニケーションを実施します。
- ・ JSC から、必要不可欠な視察対応や広報・情報発信の要請があった場合は迅速に対応します。
- ・ 関係行政機関等から至急対応の要請があった場合、JSC と連携し、迅速に対応します。

2. 運營業務活動計画

① 広報・魅力発信・誘致業務

(1) 広報・魅力発信

- ・ KOKURITSU NEXT の思想のもと、MUFG スタジアムをスポーツ・音楽・地域連携イベントの拠点として位置付け、公式サイト・アプリ・SNS・メルマガ等のオウンドメディアを統合的に運用し、年間を通じて本施設の魅力とスポーツの多様な価値を発信します。
- ・ 公式サイトは26年4月にKOKURITSU NEXTに関連したコンテンツを中心に大幅追加予定、MUFG スタジアム公式 SNS アカウントも4月開設予定。興行イベント情報に留まらず KOKURITSU NEXT 理念に基づく各種社会貢献活動の発信にも注力します。
- ・ アプリは来場者の観戦時における利便性向上を最大限追求する機能にて開発します。26年9月ローンチを予定しています。
- ・ スタジアムツアーや KOKURITSU NEXT 関連イベントの情報発信においては、インバウンドを含む多様な来場者を想定し、日・英を中心とした多言語発信やコンテンツを強化することで、「国立に行きたくなる理由」が明確に伝わる広報を行います。
- ・ 世界陸上をはじめとする国際大会やエンタメ興行で蓄積されたコンテンツやストーリーを整理し、「日々人々が集まり長く愛されるスタジアム」の実例として紹介する特集企画を、Web サイトを中心に継続的に実施し、本施設がスポーツ振興の中核拠点であることを国内外に訴求します。
- ・ MUFG スタジアムとしての VI (ビジュアル・アイデンティティ) および本施設のマーク・ロゴ・商標について、JSC の承認を得たうえでブランドガイドラインを策定し、ウェブサイト、パンフレット、サイン、オフィスツール、ノベルティ等の全ての制作物への反映を計画的に進めます。
- ・ ナショナルスタジアムパートナーやテナント等の関係者向けにロゴ使用ルール説明会や運用マニュアルを実施・配布し、不適切な利用を防ぎつつ、一貫したブランド発信を図ります。
- ・ MUFG スタジアムへの呼称変更に伴って更新投資を行ったため、施設外観/内観を撮影し、貸出用素材の更新を行います。
- ・ ナショナルスタジアムパートナーのマーケティング権益保護の観点から、施設写真・映像の第三者への貸出対応ルールを再整備し、適切な運用を行います。
- ・ 2026年1月のMUFG スタジアムへの呼称変更およびKOKURITSU NEXTの始動に合わせ、渉外広報課を中心にメディア対応・問い合わせ対応の一次窓口を明確化し、JSC への情報共有フローや危機管理対応を含むメディア対応ガイドラインを整備します。

- ・ プレスリリース、記者説明会、オウンドメディア、各種取材対応等を通じて、新呼称の浸透とともに、本スタジアムが持つ歴史的価値・公共性・スポーツ振興の役割を丁寧に発信し、国内外メディアや国民からの信頼を高めます。
- ・ 東京 2020 大会の映像・記録・展示物を再編集し、スタジアムツアーや KOKURITSU NEXT の常設・期間限定コンテンツとして体系的に組み込み、レガシー発信の中核拠点としての役割を強化します。
- ・ 学校団体や地域住民向けには、東京 2020 大会の意義や社会的価値を学べる教育プログラム付きツアーを企画し、世代を超えてレガシーが語り継がれる機会を創出します。

(2) 誘致

- ・ 4 月は、芝生張替期間を活用し、芝生のない期間のスポーツ以外の興行（26 年度は KOKURITSU NEXT というスポーツ・エンターテイメント・社会貢献等を融合させた新たな取組を掲げる中、社会的認知度が高く国立競技場の価値向上にもつながる音楽や入社式等）の集中開催を試みます。また、主要スポーツ団体の利用がない期間において国内外の音楽・エンタメ興行の定期開催に向けた誘致活動を進めます。
- ・ 新たにまちづくり団体の活動エリアとして登録した壁面前の活用に向け、各種手続きを進めるとともに、施設内の物販エリア、アクティベーションエリアの物理的な拡大と、空間を活用したファン体験のセット提案を推進します。
- ・ 企業や行政（教育機関など）による運動会等への本スタジアムの提供を継続し、本スタジアムに親しみを持ってもらおうとともに各コミュニティのにぎわい創出に貢献します。
- ・ J リーグのシーズン移行に対応し、特別リーグ（百年構想リーグ）、ALL Star、26 - 27 新シーズンなどの連携施策を検討します。
- ・ 統合演出システムの本格導入においては、ハードの提供に加えて、スタジアム演出の高度化・簡便な運用を目的に、演出コンテンツ・演出機能のテンプレート化を図ることでソフト面での提供を強化することにより、単なる設備の貸出だけでなく、演出企画の提案・受託についても検討します。
- ・ バラエティボックスは、利用団体との交渉の中で減席をしない形での実施意向が強いことを踏まえ、代替策として仮設シート（132 席）を用意することで、興行主へピッチサイドを活用したホスピタリティ施策をセット提案します。
- ・ 「共創型」パートナーシップ実現の一環として、ナショナルスタジアムパートナーと連動したイベント開催を目指し、幅広いイベント実施と多様な人々の来場に貢献します。

- ・ ホスピタリティに関しては、スイートルーム、プライム・グラウンド、プレミアムシートは基本年間販売を行い、1年を通じて対象となる様々なイベントを観戦・鑑賞できるプレミアムな権利を提供します。
- ・ ドコモのdアカウントと連携したモバイルアプリを開発します。アプリリリースと合わせてdアカウントを活用したデジタルマーケティングを行うスキームを構築し、主催者に情報提供可能となるようなアプリの利用規約・個人情報の取り扱いについて、ドコモと連携して検討します。

② 本施設の提供業務

(1) 本施設の提供

- ・ サッカー・ラグビーの国際大会の試合をこれまでとおりに滞りなく開催できるよう、スポンサー・ホスピタリティプログラムとの調整をはかり、国際基準（マーケティングルール）に基づく（クリーンベニュー等含む）施設環境を整えます。
- ・ 26年度からの新運営方針（スポンサー・ホスピタリティプログラムの提供開始）については、1年以上の時間をかけ、25年10月の申込開始前までに丁寧に主要団体へ説明を重ねてきており、26年度中に増えていくナショナルスタジアムパートナーやレギュレーションについても、引き続き丁寧な説明を行い利用者の理解を得たうえで施設を提供します。
- ・ 27年度利用に向けた26年10月の申込・規約改定（27年4月施行予定）に合わせて、新たなナショナルスタジアムパートナーやレギュレーションを踏まえた提供方法を丁寧に説明し、利用者の理解を得られるよう努めます。
- ・ 一般向け申込の募集期間において、申込条件や方法などをWebサイトへ公開します。
- ・ 運營業務責任者はCS（顧客満足）責任者を兼務します。主催者やイベント来場者等からの利用満足度アンケートを実施して利用者ニーズを把握し、利便性の向上に取り組みます。
- ・ 本スタジアムはトップレベルスポーツの開催が前提にあることから、アスリートにとっての芝生コンディションの最適化と音楽イベントの利用促進を両立します。
- ・ 芝生コンディションの最適化と音楽イベントの利用促進を両立するための対応策について知見を重ねていきます。
- ・ パラスポーツ大会の誘致・開催支援を行うとともに、ブラインドスポーツの体験など学校やファミリー向けのパラスポーツ体験イベントについても企画検討・支援します。
- ・ 定期的なランニングイベントやウォーキングイベント等を開催し、スポー

ツへの参画意欲を高めます。

- ・ユニバーサルデザインに配慮した運営を推進します。
- ・壁画前・2F ゲート前空間など新規登録したまちづくり団体の活動エリアや、空の杜の新規まちづくり団体の活動エリア追加検討などを通じて、興行時における物販・アクティベーション等の追加企画を興行主と共創し、お客様体験価値向上に努めます。
- ・1 階インフォメーションに人員を配置し、すべての来場者へ多言語に対応した情報提供を実施します。
- ・月に一度インフォメーションスタッフとの定例会を設定し、メール、電話、窓口それぞれの問い合わせ対応状況と、クレームに繋がるような懸案事項の共有を行い、トータルでのお客様対応の品質向上に努めます。
- ・渉外広報課を中心に、電話・メール・Web フォーム・総合案内窓口で受け付けた苦情・意見を一元的に記録・管理する仕組みを整備し、「受付→一次対応→関係部署への共有→改善・再発防止策の決定→JSC への月次報告」までのフローを明文化します。
- ・騒音・振動・照明・来場者マナー・動線混雑など、イベントに起因する苦情については、イベント企画課・ファシリティマネジメント部・警備会社等と共有し、主催者へのフィードバックと再発防止策の実施状況を定期的に確認する運用とします。
- ・地域連携施策等で収集した来場者や近隣からの声を、月次レポートとして整理し、JSC・社内関係部署と共有することで、苦情対応を単発対応で終わらせず、運営ルール・マニュアル・広報内容の改善に反映させるサイクルを構築します。
- ・日報・社内情報共有ツール等を用いて、日々のお客様苦情等の情報はチーム内に迅速に共有し、渉外広報課・ファシリティマネジメント部などとの連携で速やかなお客様対応を実現します。月次モニタリングでは JSC へ改めて報告を行います。
- ・利用規約 ver.4 (27 年 4 月以降適用) の策定にあたっては、利用区分（特に区分 I）の適用範囲を明示するとともに、スポンサー事業及びホスピタリティ事業に関して新たなナショナルスタジアムパートナーの獲得や利用者からわかりづらいとの指摘を受けた点を踏まえ、規約の追加や補足資料の作成を検討します。
- ・また、各種諸室・備品等については、専用利用・非専用利用ともに、パッケージ化などにより主催者が利用しやすい貸し出し方法・料金に変更することや、施設維持管理に必要な適正価格に変更するなどの検討を行います。
- ・JSC 直営時における近隣対策を参考にしながら住民の理解を得られる方法を模索していきます。

- ・ 申込時に、以下、利用不可となる団体への貸し出しを行うことがないよう、興行内容・主催者の確認を徹底します。
 - ア：特定の政党を支持し、若しくはこれに反対するための政治教育その他の政治活動及びこれに類する活動のための催しに利用しようとするとき。
 - イ：宗教団体が、宗教の教義を広めるため若しくは儀式、行事を行うため又はその他の宗教活動を行うために利用しようとするとき。
 - ウ：法令の規定に反し、若しくは公共の秩序を乱し、又は善良の風俗に反するおそれのある催しに利用しようとするとき。
 - エ：その他、JSC 法の目的に照らし、利用させることが不適當であると認められる催しに利用しようとするとき。
 - ・ 国際競技連盟・国内競技連盟との利用調整後に貸し出し可能な日程については、専用・非専用利用ともに貸し出し方法を簡便化し、利用率の向上・運営の効率化をめざし予約システムの導入を検討します。
 - ・ 利用予約申請・受付の時期についても、利用規約 ver.3(26 年 4 月以降適用)に則り、原則として大規模な国際スポーツ興行を優先しながら調整を行います。
 - ・ 4,7,8,3 月の JNSE が特別な事情と認めるイベントの開催についても、主要スポーツ団体との密なコミュニケーション・理解を経て実施していきます。
 - ・ 事前請求、事後請求ともに、利用者へ見積提示を図りながら、適切な請求を行います。
- (2) 備品の貸出・設備の提供
- ・ 興行主との全体会議、事前 mtg などを通じて、施設・設備等の利用方法・注意事項等の説明を行います。
 - ・ 職員が主催者対応や会場設営・設備利用に関する支援をすることによって、設営・撤去の効率化や費用削減など、主催者の満足度向上を実現します。
- (3) サービス提供
- ・ 2026 年度の飲食売店リニューアルにより、観客の多様なニーズに対応したメニュー提供を促進し、満足度向上を目指します。
 - ・ 興行主と連携したコラボ飲食企画や、壁面前エリアの活用企画検討を実施します。
 - ・ リボンビジョン、サイネージ、WiFi ネットワーク、統合演出システムなど、利用者（興行主）・来場者が各々利用しやすい環境を準備します。これにより、現状でも満足度が高い「試合観戦・応援」についても、ICT 技術を活用し、更に心動かされる体験を提供することで大幅な満足度向上を目指します。
 - ・ 興行日以外の利用促進のため、協力企業とハード（スタジアム施設）とソ

フト（独自企画・飲食・物販・デジタルサービス・街連携等）をセットにした協創スキームを検討します。

- ・ 1日単位に加えて、「午前・午後・夜間」などの貸出区分を設定することにより、子供から働く大人までが1日を効率的に利用できかつ安価な利用プランを検討します。
- ・ 飲食売店の運営に際しては、食品営業許可の取得等、必要な手続を実施し、適切な衛生環境を確保します。
- ・ 平均顧客単価（物販）のKPI目標値の妥当性については、興行主の要望及び国立競技場敷地内での実施可能エリア等の条件を踏まえて検証します。

③ 安全管理・防災業務

- ・ 緊急時に事業継続計画（BCP）に沿って速やかに対応のできるよう、必要に応じてマニュアルの見直しを行います。
- ・ 安全対策・近隣対策に資する最新のICT技術の導入に向け、巡回ロボットの実証等の検討を行います。
- ・ 興行前の医務室・応急対応環境の確認を確実にを行います。
- ・ 興行当日の警備との緊急連絡体制の徹底、1次ヒアリングシートの内容精査、などを日々実施します。

④ 近隣対応業務

- ・ 市民マラソン大会等を開催することで、コース周辺地域に対し、多くの観客などを誘引し、周辺地域へのにぎわいを提供します。
- ・ 小中学生向けのサッカー教室や、地域活性化イベント、パラスポーツ体験イベント等、スポーツの参加意欲を向上させる参加型イベントの開催に向けて、近隣スポーツチームであるクリアソン新宿等と連携します。
- ・ 渉外広報課が窓口となって、主要自治会や周辺施設との定例連絡会に継続的に参加します。地域からの声をタイムリーに収集し、JNSEによる地域連携施策に反映していきます。また平行して東京都、新宿区、渋谷区、港区、関連行政機関とも密に連携していきます。
- ・ これらの場を通じて神宮外苑地区再開発の進捗状況の確認や周辺スポーツ施設との利用調整を行うとともに、出席者に対して国立競技場のイベントスケジュール・動線計画、騒音対策等に関する情報共有を図ります。
- ・ 大規模イベントや夜間利用時には、事前に近隣自治体・警察・関係事業者と連携し、交通規制・警備計画・避難動線を整理のうえで周辺住民向け案内チラシやJNSEのWebサイト等にて告知を行い、理解を得ながら運営します。
- ・ 地域連携施策等で収集した近隣からの意見・要望データを定期的に整理し、

関係機関との協議において共有することで、平時・災害時ともに本競技場の運営に理解を得やすい連携関係の構築を図ります。

- ・ 騒音対策に向けては、遮音材を用いた騒音対策の実証実験を進めます。
- ・ XR 音響技術の実験を行います（遮音に加えて音の指向性を活用した対策等）
- ・ 音楽興行における音量調査を継続し、収集データを用いた音量対策案を継続検討します
- ・ 神宮外苑連絡協議会や千駄ヶ谷まちづくり協議会等のタウンマネジメント組織に継続的に参画し、スタジアムツアー、地域イベント等を周辺エリアの商店街・文化施設と連動させた回遊プログラムとして企画・実施することで、地域全体のにぎわい創出に寄与します。
- ・ 地域住民・事業者アンケートを定点で実施し、スタジアムへの評価や課題を定量的に把握したうえで、「アメニティ向上」「コミュニティ活性化」「アイデンティティ創出」の3つの方針に沿った地域連携施策（まち歩き企画、地域清掃活動、子ども向け学習プログラム等）を継続的に実行します。
- ・ KOKURITSU NEXT の社会貢献プログラムの一部を地域と共創する枠組みを構築し、ナショナルスタジアムパートナーとともに地域の価値向上に資するプロジェクトを立ち上げることで、スタジアムを中心とした CSV の好循環モデルを目指します。

3. 維持管理業務活動計画

① 保守管理業務

(1) 警備

- ・ 収容人員 6 万超の国内最大級のスポーツ施設であり、一事故が大人数に影響を及ぼすスタジアム特性を念頭に置き、事故の「未然防止」を重視して「安心空間」を確保します。
- ・ 外構はウォーキング、ジョギング等の通行者が多く過去には禁止行為の自転車と走行者との接触事故があり事故や犯罪遭遇が懸念されるため、サイネージ等による注意喚起やモニター監視並びに乱線巡回を実施します。
- ・ 保安リスクが高い・実際に事件が発生したエリアをプロットしたハザードマップを作成し、警備巡回時に重点確認します。
- ・ リスクごとの事前準備、発生時の対応・措置は写真等を用いて「緊急時対応マニュアル」を更新します。
- ・ JSC や所轄消防署等とも連携し、テロ対策訓練や大規模災害訓練、AED の使用、昇降機内閉じ込めや火事を想定した実践的な訓練を実施し、得られ

た知見を業務に反映させることで全スタッフの緊急対応力を向上させます。

- ・ イベントによっては、終了後に数百件の遺失物の問合せがあるため、遺失物情報の登録から警察届出の出力まで、システムを活用し、一連の対応を効率的に実施します。
- ・ クレーム情報・警察協議録・事故情報など運営に伴う事象等の主催者や利用者へのヒアリング及びイベント企画課との意見交換なども実施します。寄せられた意見などを踏まえ、維持管理に関する委託業務における人員配置の見直しや設備運用の見直し、追加設備設置検討などに反映します。
- ・ 警察・地域関係者との連携を重視し、良好な関係を継続します。警察とは災害訓練など協調して開催できるよう取り組みます。
- ・ イベントごとの観客数・開放エリアの変動に応じて、スタジアム側の警備員を増員し、巡回回数を増加、モニター監視を強化し、不法駐車等の違反行動に即座に対応します。
- ・ 警備責任者が全体会議に参加し、主催者に対し、注意事項の伝達や施設周辺誘導等のポイントをまとめた手引き書を共有し、円滑なイベント警備をサポートします。
- ・ イベント前後の敷地内に人の滞留が懸念され滞留が騒音問題に発展しないよう、イベント終了後外構巡回を行います。
- ・ イベント開催時における臨時警備は主催者指定の外部警備企業での対応を基本としますが、イベント規模により外部警備企業との連絡、館内外巡回、非常時の連絡などが行える体制を整えます。
- ・ 日本管財のイベント警備経験を基に、本施設で実施されるイベントの警備・誘導計画について、警備員の配置エリアや配置時間帯が妥当か監修し、必要な指示を出します。
- ・ 主催者と連携して①カラーコーンの適正配置②誘導員による案内・注意喚起等の対策を強化し、群衆事故や周辺他施設への誤侵入、一般通行者との接触事故を回避します。交通渋滞や近隣住民からのクレームを避けるために、雑踏を回避し渋滞を最小限に抑え込む人流計画を提言します。
- ・ ICT技術の導入に向け、巡回ロボットの実証等の検討を行います。

(2) 清掃

- ・ 競技・イベントに集中できる快適な環境を創出するためには、観客、主催者、選手・演者それぞれが使う諸室・動線の美観が保たれていることが重要です。日常清掃とイベント時清掃を清掃業務責任者が統括する効果的・効率的な運用により、本施設の「快適な観戦環境」を維持します。
- ・ イベント時は清掃体制を強化し、イベント開始前の観客席清掃(鳥害対策)、イベント中の巡回・臨時清掃・廃棄物回収、翌イベントに向けた夜間のリチャージ清掃を実施します。

- ・ 【イベント前】 イベント毎の全体会議を行う際には、清掃業務責任者も参画させ、漏れなく情報共有を行い、開催前の美観チェックから責任者が主体的に実施します。
- ・ 【イベント中】 汚れやすいエリアや、汚れが目につきやすいエリア等、それぞれの特徴に合った仕様を設定し、主催者・選手・観客それぞれが快適に過ごせる美観を維持します。
- ・ 【イベント中】 美観維持が顧客満足度を高めるポイントであるため、コンコース内のトイレ清掃・廃棄物回収を中心にイベントの動員人数に応じて遊撃的役割を担う人員を増員します。
- ・ 【イベント後】 個人任せの清掃作業は品質低下リスクの他、業務効率も悪く美観向上につながらないため、組織的なチーム編成によるスタンド清掃を行います。また、定期的実施するスタンド席高圧洗浄を年3回に加え、汚損状況に応じて2～3回程度の追加実施を検討し、大きなイベントや連続イベントの際には臨時的な実施も視野に入れ、清掃計画を再計画します。
- ・ 日常清掃においては、開放されている外構部分を中心に清掃を行います。外構部のトイレは使用回数が多いことから施設内トイレよりも頻度を高めます。また、スタジアムツアー開催時には見学者動線の美観を意識し、施設の品格を常に保ちます。
- ・ 空の杜コンコースの開放日は開放の時間までに一斉清掃を行い、来場者の快適性を高めます。
- ・ 光沢計等を用いて定量的に品質を判断・評価し、数値が一定程度改善するまで定期清掃を繰り返すことで、主観に頼らない確実な美観・快適性の向上につなげます。
- ・ 自動洗浄ロボットの導入に向け、清掃ロボットの実証等の検討を行います。

(3) 廃棄物処理

- ・ 廃棄物回収においては、各ゴミ箱が溢れないよう廃棄物を回収しつつ混載を防ぐために廃棄物処理室での整理整頓を同時並行で行います。また廃棄物のリサイクル向上のため、分別表示を見直しわかりやすく分別推進につながるごみ箱配置を行います。
- ・ 本施設の廃棄物処理室は地下2階の1箇所であるため室内を排出者別（イベント、店舗、一般）と種類別（可燃、不燃、ビン・カン）に区画することで本施設から排出される廃棄物のリサイクル化に貢献します。
- ・ イベント時には各階に存在する廃棄物保管庫への一時集積の際も分別を徹底しながら、廃棄物が正しく分別されているか確認することでイベント時も適切に分別を実施します。

(4) 建築物保守管理

- ・ トップアスリートのポテンシャルを最大限に引出すとともに、来場者に競

技・大会を快適な環境で観戦してもらうため、トラックやフィールド、換気設備等、スタジアム特有の建築物・設備保守に重点を置いた保守管理計画を立案・実行します。

- ・トラックの大規模改修に向けたイベント調整、見積取得や工程調整など無理のない計画立案に協力します。
- ・予防保全を重視し、建築物・設備の不具合兆候発見と速やかな処置を通じ、施設に起因する事故を防止することで来場者が安心して過ごせる「安心空間」を確保します。
- ・イベント開催に影響のない範囲で日常保守点検及び修繕します。定期保守点検については実施時期を主催者と協議・調整し、施設の提供業務に係る影響を最小限にします。
- ・関係法令・規則・「国の機関の建築物の点検・確認ガイドライン（国土交通省）」等を遵守するだけでなく、オリンピック施設を含む多数の現場経験を通じて、構築してきた独自の施設管理基準（日本管財作成）に則った仕様で点検をすることにより、過剰点検範囲・頻度の縮減、予防保全、機器長寿命化につなげます。
- ・具体的には、「競技用備品」の不具合確認・汚れ除去、「受変電設備」の日常点検と定期点検による多面的管理、「競技用照明設備」の測定、「陸上競技計時・計測設備」のメンテナンス、「デジタルサイネージ」の計画的な点検・清掃、「地中温度制御システム」の保守管理、「污水横引き管」の洗浄による機能維持、「エスカレーター」のメーカーフルメンテナンス契約において上記を実現します。

(5) 建築設備保守管理

- ・レガシーを維持する上で、労務単価の上昇や建築設備の劣化に伴う修繕費増は避けられない課題です。JNSEは管理仕様の業務内容に見直しによる効率化や業務実施回数や仕様の見直しなどによるバリュー・エンジニアリングを通じ品質を保ちながら費用膨張を抑制します。
- ・JNSEは、3つのマネジメントプラン①スポーツファーストの環境マネジメントプラン・②事故抑止を最優先とした安全マネジメントプラン・③予防保全を第一としたLCCマネジメントプランを確実に計画・実行すべく、オリンピック施設での常駐実績を有し、スポーツ施設における「快適性・安全性に関する課題」と「効果的な解決策」の知見のある維持管理業務の委託先責任者を常駐配置します。
- ・維持管理業務の委託先責任者は、イベント準備期、開催期、それぞれ必要な役割を担います。準備期はイベントの利用レイアウトの確認・安全指導により事故を防止します。開催期は主催者に対するワンストップ窓口として機能します。

- ・ 平常時は不要な照明・空調停止による省エネルギー推進に加え、予防保全重視の保守計画により LCC を低減します。
- ・ 施設の長期的な安全利用のためには、貸出前後の点検・確認作業が最も重要であると認識しています。
- ・ 貸出前にはブレーカー、絶縁抵抗測定、給排水設備等イベント系統の設備をチェックすることで、イベント時にトラブルが発生しないようにします。
- ・ 貸出後には施設内外に破損がないかチェックを行い、発見した場合には、写真記録を残し、迅速に修繕を実施します。
- ・ 再生可能エネルギー開発・供給を行う企業より、100%再生可能エネルギーを調達することで、環境負荷低減に貢献します。
- ・ 電力需要の大きいスタジアムにおけるモデル事例として、本スタジアムが再生可能エネルギーを 100%調達することで、他スタジアムのベンチマークとなります。
- ・ スタジアム運営の観点から更なる環境負荷低減を行います。

(6) 外構施設保守管理

- ・ 外構施設及び工作物は、来場者の安全面に配慮して、劣化、破損、汚損状況を点検し、保守・管理します。
- ・ 道路・通路の段差や縁石の破損、舗装のひび割れ、陥没、また樹木の枝等による歩行者や通行車両への障害等を未然に防止します。
- ・ 記念作品の汚損がない状態を維持し破損等の早期発見を行うため、外構管理員による週 1 回の巡回点検を行います。
- ・ 巡回時は、記念作品の 25 作品すべての正常な状態(維持管理業務開始時点)と現状を比較できるよう「劣化判定シート」を用いて、当該作品等の保存状態を確認します。

(7) 植栽維持管理

- ・ 外構管理員 2 名を毎日専属配置し、葉の砂塵や緑地のゴミ拾いを通じて美観を維持します。
- ・ 年 1 回の中高木・低木・地被類・プランターの剪定・刈込や施肥、年 2 回の薬剤散布を実施します。外苑から続く緑の景観との調和を図りながら、下枝をなくし風の通り道を設ける剪定を行い、芝育成に重要である卓越風の流入を妨げない等の特性を踏まえた作業を行います。
- ・ 場所・樹種の特性に応じて適切な時期に作業を実施し、設計時の植栽意図を踏まえた「見せる管理」を行います。

(8) 環境衛生管理

- ・ 本施設周辺に飛来する鳥の糞は健康被害や外装汚れの原因となるため対策を実施します。

- ・ 既設の軒庇等の防鳥ネットに関し年 1 回点検を行い、劣化による破れ・穴あきが発見されれば修理します。必要に応じて高所作業車を使用し確認します。
- ・ 防鳥ネットが設置されていない大屋根トラスや照明部分についてはゴンドラやキャットウォークを利用して、巣がないかの点検を行います。
- ・ 月 1 回の害虫点検により発生状況を確認し、必要に応じて適正薬剤を散布して環境衛生の適正な管理を行います。

(9) 芝生管理

- ・ 草種・品種選定、メンテナンス、カレンダー設計を通じ、本施設にふさわしい芝生管理を実現します。
- ・ DX 技術を活用し、芝生の育成状況や作業実施状況、気候情報を記録しデータ保存し、芝生管理に活用します。また芝生張替時などに不陸状況などのレベル調査をデジタル化した数値で把握し、より高い水準でのピッチコンディション維持に活用します。
- ・ 音楽イベント期間後の芝生の復旧は、ビッグロール工法の採用により、短期間でプロの試合に対応できるピッチに仕上げます。
- ・ 既存芝生は表層約 3cm を専用の機械で均一に剥ぎ取り、整地して張芝を行います。集中的な音楽イベント開催に向けた養生計画の立案など効率的な芝生運用を行い、スポーツと音楽興行の両立を目指します。
- ・ 一時的なイベントの場合は、芝生用の保護材を設置することで、損傷を最小限に抑え、撤去後直ちに回復させます。
- ・ 保護材による養生時間は、季節により異なりますが、設置から撤去までを最大 72 時間までとして実施します。
- ・ 本スタジアムで使用する芝生は、砂床仕様の圃場で 2 年程度育成した緻密な芝生を用います。
- ・ 専用圃場を契約することで、高品質な芝生を安定供給できる体制を構築します。
- ・ JNSE の芝生エキスパートと委託先の緊密な連携で、正確なコンディションの把握による適切な管理を行います。
- ・ 本スタジアムと同様の課題を抱える主要スタジアムのグラウンドキーパーとの連携により、管理技術の向上と課題の解決を行います。
- ・ 作業回数ありきではなく、芝生の生育状態に合わせた適切なタイミングでの管理作業を実施します。
- ・ 実施内容と時期は、JNSE の芝生責任者と芝生管理委託先の綿密な打合せにより、随時決定していきます。
- ・ 送風機によりフィールド面のエアアの滞留を防止することで、病害発生の抑止を行います。

(10) 備品保守管理

- ・ 什器・備品等の品名、規格、金額（単価）、数量に加えて各什器・備品の破損や修繕箇所等の状態についても記載した台帳を整備し、点検作業の効率化と異常を即座に発見します。
- ・ 貸出備品の不具合については貸出時並びに返却時に確実に状態確認し、万が一の事故発生を予防します。

(11) 東京 2020 大会レガシー設置物及び備品保守管理

- ・ 記念作品の汚損がない状態を維持し破損等の早期発見を行うため、外構管理員による週 1 回の巡回点検を行います。（再掲）
- ・ 巡回時は、記念作品の 25 作品すべての正常な状態（維持管理業務開始時点）と現状を比較できるよう「劣化判定シート」を用いて、当該作品等の保存状態を確認します。（再掲）

(12) JSC 使用部分の保守管理

- ・ 上記取組と同様に JSC 使用部分の保守管理を実施します。

② 修繕業務

(1) 長寿命化計画の作成等に係る協力

- ・ 点検結果から見える不具合、修繕履歴等を属性・設備毎に一覧化・残課題の明確化を行い、履歴管理を徹底します。
- ・ 予測しうる潜在的なリスクについても同様に管理し、必要に応じて修繕計画に取り込み LCC 低減に寄与します。
- ・ これらの資料は「長寿命化計画」の作成の参考となるよう JSC への協力活動を通じ、様式等を改善していきます。

(2) 調査診断・修繕の実施

- ・ 建設費のおよそ 6 倍といわれる LCC の適正管理が施設運営上の大きな課題となります。
- ・ 既に実施した修繕内容と実績金額は、新たに計画する修繕内容の決定や予算策定といった意思決定の基礎データとして重要なため、クラウドツールを使用してタイムリーに JNSE 関係者に共有します。
- ・ 点検記録や類似施設のデータによるベンチマークなどに基つき維持管理を行い、本施設の修繕履歴をデータベース化し、不具合時期の予測や予防保全型の管理によって、施設の長寿命化と LCC の低減へつなげます。
- ・ 本施設の技術・保守員は、設備機器の知識を有する者に加え、営繕作業等に心得のある者を優先して配置します。小修繕の内製化からコスト縮減を目指します。
- ・ 中長期修繕計画を踏まえ、効果的・効率的な修繕を実施します。

- ・ 修繕工事に関して、コスト軽減や利用休止期間の縮小を図りつつも、修繕を適切に行い、大規模修繕費を低減します。

(3) 修繕の報告

- ・ 導入した「建物管理統合システム」を運用し、維持保全の「見える化」を継続し、JSC 担当者も Web 上から業務進捗や資料の閲覧できる状態とします。また、情報伝達作業の効率化を図り、従来要していた作業時間を低減します。
- ・ 施設状況や点検報告データ共有、スケジュール管理だけでなく、電子申請・承認機能や修繕管理・進捗管理・分析なども行います。

(4) 施設台帳及び完成図面等の管理

- ・ 点検結果から見える不具合、修繕履歴等を属性・設備毎に一覧化・残課題の明確化を行い、履歴管理を徹底します。(再掲)
- ・ 導入した「建物管理統合システム」を運用し、維持保全の「見える化」を継続し、JSC 担当者も Web 上から業務進捗や資料の閲覧できる状態とします。また、情報伝達作業の効率化を図り、従来要していた作業時間を低減します。(再掲)
- ・ 施設状況や点検報告データ共有、スケジュール管理だけでなく、電子申請・承認機能や修繕管理・進捗管理・分析なども行います。(再掲)

③ **更新投資業務**

(1) 長寿命化計画の作成等に係る協力

- ・ 維持管理実施状況及び不具合発生状況を JSC へ共有するとともに、今後の修繕計画の対象とする修繕や翌年度以降の修繕（更新投資）内容を検討します。

(2) 更新投資の実施

- ・ 工事の実施に当たっては、可能な限りスポーツ競技大会等が開催できるよう調整を図ります。

(3) 更新投資の報告

- ・ 2025 年度に実施した更新投資箇所の報告書（施設台帳及び完成図面等）の提出と併せて、工事実施報告を行います。

(4) 施設台帳及び完成図面等の管理

- ・ 施設管理・資産管理のため施設台帳等を適切に管理します。

4. 任意業務活動計画

① ネーミング・ライツ業務

- ・ ナショナルスタジアムパートナー第1号となるトップパートナー（ネーミング・ライツパートナー）については、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下、MUFG）と我が国における最高額となる契約を締結。2026年1月より「MUFGスタジアム」の新呼称のもと、グローバル水準のスタジアムへ発展させる様々な取り組みを実施します。具体的には以下の取り組みを行います。
 - JNSEは、MUFGとの協業により、スタジアムの発展および社会貢献の実現を目指します。一例として、青少年の育成につながるスポーツイベントの開催や、日本の工芸やアート振興に寄与する展示イベント等の開催を実施予定です。
 - 東京都の承認を受けたスタジアム屋外の広告掲出やスタジアム屋上サインの掲示、そして場内でもスポンサー露出を行うことや、様々なアクティベーションを実施することで、スポンサー価値向上の最大化を目指します。
 - スタジアムにおいて、パートナー企業間の相乗効果創出と各業界の発展の機会を提供します。

② その他の業務

- ・ トップパートナーのみならず、セカンダリーのナショナルスタジアムパートナーについても、権益の最大化を目指し以下の通り取り組みます。
 - 興行主と継続的な交渉を進め、主に場内外の広告物露出面の拡大を目指します。
 - パートナー企画担当として、パートナー向けの新たな商品開発を進めます。
 - 商品開発には当たっては行政および興行主の理解を得られるよう随時交渉に取り組みます。
- ・ ホスピタリティに関しては、スイートルーム、プライム・グラウンド、プレミアムシートは基本年間販売を行い、1年を通じて対象となる様々なイベントを観戦・鑑賞できるプレミアムな権利を提供します。
- ・ そして、各ホスピタリティエリアのコンセプトに合わせた飲食提供等、ナショナルスタジアムにふさわしい高付加価値サービスを提供し、顧客満足度と収益性の向上を実現します。
- ・ ホスピタリティの年間販売は、多様なコンテンツを含むパッケージの形式を採用します。
- ・ プライム・グラウンド利用者は、セキュリティを確保した専用のアクセスとし、国内最高級の内装・もてなしで特別感やプレミアム感を醸成します。

- ・ スイートルームの利用者動線は一般利用者動線と明確に区別し、室内での飲食サーブや直結の観戦席での観戦を可能とします。
- ・ 3階に新規設置しました共用ラウンジ（2箇所）では、他の利用者と交流でき、新しい事業パートナーの獲得やコミュニティへの参画を推進します。
- ・ プライム・グラウンド、スイートルームでは、コース料理、折詰、ビュッフェ等各部屋のニーズに合った提供形式で料飲サービスを行います。プレミアムシート契約者が利用できるラウンジではビュッフェまたは折詰形式で提供します。
- ・ 2階ラウンジにバーカウンターを新規設置し、テーブル・椅子の配置も見直すことで、様々な利用形態に対応します。
- ・ バラエティボックスは、利用団体との交渉の中で減席をしない形での実施意向が強いことを踏まえ、代替策としてピッチサイドへ設置する仮設席を保有し、利用者の要望により貸出を行います。
- ・ 26年1月より稼働を開始したサイネージを用い、スタジアム名の認知度向上に活用すると共に、スポンサー広告の掲出による権益の最大化と、にぎわい創出に取り組みます。
- ・ 外構部に設置したサイネージを活用し、興行時の案内誘導や、照明に類する役割により夜間に外周を通行する方々に対する安全性向上を実現します。