

# 第 35 回施設・研修等分科会 議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第 35 回 施設・研修等分科会  
議事次第

日 時：平成 25 年 3 月 13 日（水）13：15～14:45  
場 所：永田町合同庁舎 1 階第 1 共用会議室

1. 開 会

2. 議 事

日本スポーツ振興センターからのヒアリングについて

・ t o t o くじ販売に関する広報宣伝業務

3. 閉 会

○小幡主査 定刻より若干早いようでございますが、おそろいということですので、「第35回施設・研修等分科会」を開始したいと思えます。

本日の分科会では、日本スポーツ振興センターのtotoくじ販売に関する広報宣伝業務についてヒアリングを行いたいと思えます。

それでは、早速審議を始めさせていただきますので、日本スポーツ振興センターの方々、どうも御苦労さまです。よろしくお願ひいたします。

早速ですが、センター様のほうから事業概要等についての説明をお願ひいたします。説明時間は30分程度でお願ひいたします。

○文部科学省山脇審議官 文部科学省の官房審議官の山脇と申します。本日はよろしくお願ひします。

説明は、藤原理事のほうからお願ひしますけれども、本日はよろしくお願ひ申し上げます。

○小幡主査 よろしくお願ひします。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 それでは、スポーツ振興センターでスポーツ振興くじを担当している理事の藤原でございます。本日は、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

御説明の前に、お尋ねというか、お伺いしたいのは、私ども、今回、こういう形で説明の機会をいただいたわけですけれども、これまでの経緯とか、なぜ私どもがきょう、ここにいるのか、その辺が必ずしもつまびらかじゃないので、もしよろしければ事務方のほうから御説明いただければ大変ありがたい。あるいは、それは説明の後がよろしければ、それでもいいのですが、いかがでございましょうか。

○小幡主査 説明されていたかと思えますが、事務局からお願ひいたします。

○古矢参事官 端的に言えば、公共サービス改革推進法に基づきまして、毎年、市場化テストの事業選定を1年間かけてやっているのですが、その過程において対象事業の候補となりましたので、選定行為の一環としてヒアリングをしているということなのですが。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 なぜこういうお尋ねをしているかと申しますと、実は私どものほう、文部科学省で業務効率化ワーキンググループがありまして、そこが昨年8月29日に報告を出している。その中では、一般競争入札という形ではなくて、本件宣伝広告事業については企画競争入札が望ましいという方向性が出されている状況の中で、改めてこちらの公共サービス改革のほうで取り上げられている趣旨がいま一つわからないので、御質問いたしました。

○古矢参事官 ただ、その後、秋口になるのですが、この件に関しては内閣官房の行政改革推進室から、このような事例があるというお話を紹介いただきまして、それもあって今回の事業選定候補の一つとさせていただいております。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 わかりました。どうも済みません、ありがとうございました。では、説明に。

○小幡主査 そのあたりの事情を個人的には存じていますが、その後、公共サービスとしてある程度額も大きいということがあるので、どのような形で業務について契約をやっていращやるかということを変更してお聞きして、委員のほうから今後の改善に向けての話も何かあればということで、ヒアリングの対象として来ていただいたという経緯でございます。

○(独)日本スポーツ振興センター藤原理事 承知いたしました。ありがとうございます。

早速、資料の説明に入らせていただきたいと思います。お手元の資料、多岐にわたって配付させていただいておりますが、まず去る1月11日付で行政サービス改革推進室から提出依頼がございました資料の項目の順番に従って資料を提出しているところでございます。

最初に、1ページをお開きいただきたいのですが、これは企画競争での企画提案書の審査の際に使われた評価項目でございます。この資料につきましては、本日のヒアリングが公開ということございましたので、御出席の委員限りの資料という形をお願いしております。というのは、今回、御依頼いただいている資料の中には、事項によっては本日、公開ヒアリングということですので、それをオープンにしますと、契約の相手方の権利の侵害につながってしまうおそれがあるもの、あるいは私どものスポーツ振興くじとライバル関係にあるようなところに対して、私どもの販売戦略など、手の内を明かすことになるおそれがある。

その結果、スポーツ振興センター、JSCにとって不利益になりかねない資料については、提出を差し控えさせていただいたり、今、お手元の資料のような形で、委員の先生方限りということで取り扱いをお願いしたものがあわせてございます。

それでは、1ページをごらんください。この資料は2013年から17年シーズンtoto事業における広告宣伝業務の企画提案書評価基準表というものでございます。これは、昨年7月に企画競争の公告を行った際に、仕様書などとあわせまして、参加を希望してきた業者に対して、センター、JSCのほうから参加業者に提出した資料でございます。ここに書いてございますとおり、左から評価の区分とか配点、区分細目、企画提案書の記載内容、審査項目といった項目がありまして、配点については項目に重みづけを行いましてメリハリをつけているということでございます。

それから、参加業者には、これら項目に沿っての提案を取りまとめいただきまして、企画提案書を策定・提出いただいたということです。また、具体的な評価については、これら項目に基づきまして、外部の専門家を含めた計5名の委員から構成される選定委員会を設置しまして、審査して選定したということでございます。

2ページ目の一番下段に記載されているような採点基準に基づいて、委員ごとに各項目について5段階での評価を実施いたしまして、配点に対してあらかじめ定めた係数を乗じて点数を算出いたしました。

最終的な5名の委員の合計得点が各社の評価点数となるわけでありまして、3ページをお開きいただくと、実際に4社から出てきた提案についての評価点数がここに記載されて

いるということでございます。参加業者ごとに5名の委員の合計点数が一番下に記載されております。合計2,000点満点で、一番右側のD社、1,581.25ポイントで、具体的には電通でございますが、ここが優先交渉権者として決定いたしました。

次の4ページと5ページが見積もりの資料になっております。ここで記載されております見積もりの金額につきましては、企画競争参加業者が企画提案書を作成するための金額規模として、仕様書でセンターから提示した金額に基づくものであります。これは、各社の提案内容を比較するために、同じ金額規模で企画提案していただくために提示しているものでございまして、実際の支払い金額とは異なっているということでございます。

それから、24年の企画競争の契約者、すなわち電通が提案した企画提案書についても提出の依頼を受けましたが、先ほど冒頭申し上げましたとおり、契約相手方の知的財産について、これを対外的にセンターが出してしまうこととなりますので、このことはライバルの盗用の可能性を増幅させるなど、公平な競争を阻害するおそれがあるということから、今回、私どものほうからの提出は差し控えさせていただいておる次第でございます。

次に御依頼を受けましたのが、24年の企画競争の契約者、電通との契約書、それから業務について取り交わした書類についてでございます。6ページをお開きください。6ページからは、取引の基本契約書でございます。これも委員の先生方限りの資料としてお願いしているものでございます。これは、企画競争の結果、優先交渉権者となった業者、具体的には電通と契約手続の交渉を行いまして、合意をして契約締結に至っております。この基本契約書は、今後5年間の私どものサッカーくじの広告宣伝業務を実施することを取り交わしたものでありまして、契約に必要な事項となる基本的な条項を規定しております。

例えば、7ページの真ん中、第5条ですが、広告費のうち多額の金額を占めますテレビのCMについて、放送の後に視聴率の実績を求めて、その結果に応じて、それ以降の対応について協議するというアクチュアルの方向及び協議といった規定などが入っているということでございます。この契約書が14ページまでずっと続いております。

15ページからの資料をお開き願います。これは、スポーツ振興投票業務の広告宣伝オリエンシートでございまして、15ページがBIGの関係です。16ページがtoto、17ページがtotoに関連したSPORTS JAPAN PROJECTの関係のオリエンシートでございます。これらの資料につきましては、センター、JSCから業者に対して提示する指示書としての位置づけとなっております。施策の背景とか目的などを提示して、これらの内容をベースに業者から具体的な施策を提示していただいております。

このようなやりとりを年間を通して継続して、施策の山ごとに実施していくこととなりますが、具体の施策については、年間の売り上げ状況や同業他社の動向などの要因を踏まえて、適宜適切な見直しを行っているということになります。

次が、前回の契約である平成22年11月から平成24年12月までの契約期間における実際の業務、及び支払い額の推移の関係の資料を20ページ、21ページ以下につけております。例えば2011年シーズン、平成23年シーズンが21ページをお開きいただくと出ていますが、4

月にオリエンを実施して、その後に業者から企画提案を受ける。その企画提案をJSC、センターのほうで精査しまして、それらの結果を踏まえて業者からの再提案を受ける。その再提案の内容について、再度内容の精査を行った上で、私どものほうで了承してからの発注ということになるといった流れが書いてあって、年間で何回かの施策の山を築いていることになっております。

また、各施策につきましては、実施の後でPDCAの調査、広告認知とか内容理解あるいは購買の意向などを調査して、あるいはオーディット調査、メディアの監査、アクチュアル調査などを定期的に行っております。それらの内容を踏まえながら、その次の施策を検討するという仕組みになっております。

それから、お求めいただきました毎月ごとの支払い額の推移については、毎月の経費がわかることになると、センターの施策の山のアクセントの置き方とか、センターとして個別の発注額が示されることになってしまいまして、同業他社さんに対して私どもの手の内を明かすことになってしまいますので、そういった観点で今回の資料から割愛させていただいているということでございます。

それから、お手元の資料23ページ、24ページ以下が前々回の契約、それから前回の契約の雑誌・テレビのCM、新聞等での広報実績と、その回数関係の資料でございます。

まず、24ページ、2009年から2012シーズンの広告宣伝の施策の関係でございます。ここでは、オリエンあるいは企画提案、実施、調査といったサイクルで年間の広告を実施しているということが示されています。例えば2012シーズン、24ページでございますが、ここではテレビのスポットCMを開幕時の2月、3月、4月に施策を実施して、次の全国の対象とした施策の山場をまた6月に設定する。

さらに、その後の売り上げの状況などに応じて、小さな施策の山を9月に実施している。最後の閉幕に向けた施策の山を10月以降実施しているということで、それぞれの施策の山ごとにイベントの実施、雑誌、新聞、ラジオ、交通広告、ウェブ広告、これらを組み合わせることで年間の広告宣伝を実施しているということでございます。そのほかに昨シーズンは、年間を通じてのテレビ番組提供などもやっているということでございます。

なお、出稿の量につきましては、先ほどと同様、マーケティング戦略という観点で、今回の資料からは割愛させていただいているということでございます。

それから、28ページ、29ページからです。これは広報施策の関係でございますが、販売に重きを置いて実施している、先ほどの広告宣伝の施策に加えまして、主としてスポーツ振興助成の周知のための広報施策についても、各種媒体を活用して実施しているところでございます。

実施の助成事業の実績とか募集についての告知に加えまして、スポーツ振興くじの開幕の告知、あるいはそもそもスポーツ振興くじの理念について、きちんと訴求していくということを年間を通じて実施しております。スポーツ振興くじは、その売り上げによりまして助成財源が確保でき、その確保した財源をベースにスポーツ振興助成事業などを行って

おります。したがって、売り上げの拡大には、まず直接的な広告宣伝の実施が当然大事なのですが、さらにスポーツ振興くじがスポーツ界に果たしている役割・理念を、totoの購入者を初めとしまして、広く国民に対して訴えていく。その結果、totoの認知度を上げていくといった活動が必要でございます。

その売り上げの増加というものが、結果的に助成事業の拡充につながりまして、それらの活動の結果を広く周知するということが、totoの認知度の向上、ファンの拡大といったことで売り上げの増加につながっていくという、いい意味での好循環になっているということでございます。したがって、広告宣伝の施策と広報活動というものを分担して実施しているのではございません。むしろ広告宣伝施策のタイミングに合わせたり、あるいは広告宣伝活動と連携して広報施策を実施しているということで、両者一体となった施策の展開をしているということでございます。

それから、33ページをお開き願います。これは、これまでの広報宣伝業務で当初の予算を大幅に超えて支出されている事例とは何かというお求めに従った資料でございます。広告宣伝につきましては、これまでの執行状況を踏まえつつも、当該年度の売り上げ、あるいは法令で定められている事業費の上限額といったものを考慮いたしながら、システムの費用、販売手数料といった広告宣伝費以外の支出と、売り上げ動向のバランスも見て、あるいは同業他社との競合の状況なども見ながら、施策の内容をその都度判断しているということでございます。

その結果として、もともとの想定から変更した事例として、ここに挙げてございまして、まず東日本大震災後の販売再開にかかる告知とか、売り上げがちょっと悪い時期における広告の集中投下。例えば2012年シーズンで言えば、ジャンボとの関係でうちの売れ行きがちょっと悪かったので、4月の時点で出稿量をふやすといったことなどを実施しているということをここに記述しております。

ここに掲げてあるとおり、いわゆる役所・行政がやるような広報業務とはちょっと違ってございまして、時々刻々と変化する状況に応じて、広告媒体の組み合わせあるいは出稿量について機動的に経営判断する必要があるために、当初予定していたものどおりに施策を実施するのではなくて、その時点において適切な判断をして、見直しをして実施していくということをしているということが、ここに書いてあるとおりでございます。

その次が34ページでございます。これは、くじ販売業務全体の収支状況ということで、23年度の投票勘定の決算報告書をここに出しております。このうち、ここで掲げてあるとおり、広告宣伝費につきましては約32億円、それから広報費については約4億円が電通に対して支払われている額になります。

最後が、次の35ページでございます。これは、用語の意味についての説明を求めていますので、ここに書いてあるとおりで、説明は割愛させていただきたいと思っております。

以上が、雑駁ではございますが、私どもが本日提出いたしました資料の説明でございます。

す。

○小幡主査 ありがとうございます。

それでは、ただいま説明がございましたが、企画競争という形でなさっていますが、外から見たときの透明性などについて、どのように担保できるかという意味もあって、本日、ヒアリングということになっておりますので、委員の皆様から質問等、お願いします。

○樫谷副主査 ありがとうございます。

資料1の3ページに契約審議委員会の審査結果が出ているのですが、その配点というところでは、先ほどの御説明では、売上げの拡大だけではなくて、役割・理念も非常に重視していて、それが結果的にtotoくじの認知度も上げて売上げの拡大につながっていくというお話でありました。それは、そのとおりのところもあると思います。この配点を見ていまして、販売・促進施策が真ん中よりちょっと下、25点になっています。大きいところは、広告宣伝の中・長期的な考え方とか方針とか推進プラン、あるいは下のほうの広報に対する考え方、ここに相当の配点になっていますね。

先ほどの話、売上げの拡大が2,000点の中のわずか25点しかないのかと思うのですが、この評価の配点というのは合理的にされているのですか。それは、市場化テストと余り関係ない。と言いますのは、市場化テストというのは、もう御存じだと思いますけれども、コストと成果と両方考えながらやっていくわけです。そのときに実施要綱というものがありまして、審査をしたときに配点というのは極めて重視しているのです。そういう観点から見ると、販促というのは100分の1ぐらいの配点になってしまっていて、あり方としてこれでいいのかどうか。これは、若干疑問を持ったのがまず1点。

それから、今のお話を聞いていまして、売上げが全てではないというのは、趣旨からいって理解しているつもりですけれども、totoくじも売上げが一時、かなり厳しいときがあって、一定の仕組みを変えていただいたので、いい形になった。これは高く評価できると思いますが、何といっても売上げがなければ財源が集まりませんし、適切な用途に使えないということですから、それは売上げを上げなきゃいけないだろうと思っています。売上げを達成する責任というのは、もちろん振興センターのほうにあるわけですが、広告宣伝というのは売上げを上げるための有力な武器だと、私は素人なりに考えているのですね。

そうすると、今の配点のこともさることながら、広告宣伝を一生懸命やって、インセンティブというのはどこにあるのか。例えば、今、電通さんになっていますが、電通さんのインセンティブというのはあるのか、ないのか。いや、やれと言われたことを、ある一定のタイミングで比較的いいところを使ってやるだけが、電通さんというか、事業者の責任なのか。その辺はどういう仕組みになっているのですか。機動的にやるという意味は、電通さんが判断されていなくて、センターが今の時期にコンプリターとの関係も見ながら事業をやれという話になっていると、今の説明では思います。

そうすると、電通さんの役割というのは一体何なのか。つまり、一体何を期待している



か、どうもよくわからない。考え方とかあるべき姿とか、そういうことを期待されているのか、売り上げをふやしたいということを経待されているのか、説明を聞いてよくわからなかったので、もう一遍、その件を説明していただけたらと思います。

○小幡主査 いかがでしょうか。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 まず、私の最初の説明が悪かったかもしれませんが。資料の説明をベースにやってしまったので、基本的に私どもスポーツ振興センターとしては、スポーツ振興くじを実施していくに当たって、最大の目標というは売り上げを増加させて、その結果として助成財源を充実して、それでスポーツの振興に役立てる。ここが最大のポイントでございます。

ですから、まずスポーツ振興くじの売り上げ増のために何が必要か。それをやるために、最善の打つ手は何なのかといったことを考えることが必要なことでして、過去に多少不幸な時代もありましたけれども、電通さんに第2期もいろいろやっていただいて、ここ最近はいり売り上げが好調な状況で推移してきているという状況でございます。現時点においては、私どもとしては電通さんとある意味結果的にはタイアップしながら、売り上げの好調を維持しているという認識でございます。何しろ売り上げを上げる。私はくじ担当理事ですが、経営責任はそこが一番大きいと十分承知しているということでございます。

それから、電通にとってのインセンティブというお話もありましたが、いろいろな状況判断を電通とも一緒にやりながら、この時期である施策を打っていかないとまずいという判断は、最終的には私どものほうでやりますけれども、実際、どういうところに何を手当てしていくのかということについては、私ども、素人集団ですから、そこは電通のほうからはるかにいろいろな手練手管じゃないですけども、持っていますので、そういうことの中で何をやるのが一番いいのかという御提案を幾つかしていただく。その辺は、電通さんとしてもすごくやりがいを持ってやっていただいているというのが、私から見た印象でございます。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 1点目の販売促進費にかかる配点が低いのではないかとこのお問い合わせがあったかと思ひます。ここに書いてある書き方が少し問題があったのかもしれないのですけれども、いわゆる販売促進にかかる経費というのが、ここに販売促進となっている部分の点が全てではございません。実際、販売促進にかかる、例えばCMをどういふふうで打っていくのか、もしくはウェブでどういふ展開していくのかといったところについては、例えば広告宣伝の考え方、2.（1）から3.（6）までを含めて、売り上げ増加に向けての施策をやっていく、ここまでが全体を含めての配点となっています。

そのうちの販売促進費、3.（3）の考え方につきましては、販売促進をやっていく中で、実際には店舗周りでどのような施策をやっていくのかという部分に特化した事柄を、ここで記載していただいているところで、その部分の配点が全体の中で合計で25点という配点をさせていただいているというところでございます。例えばテレビCMの考え方等々に

については、それ以外のところで配点のほうを入れさせていただいて、全体を含めてやらせていただいているところがございます。

○樫谷副主査 それなら、はっきり書かないと、これだと考え方ばかりのためにこれだけ金を使ってやっているのかということになってしまう。これでは、企画入札方式が否定されてしまいます。要するに、売り上げがあって、それに対してどういう施策を打つか、体系化して、そこで配点するならわかります。どうも、これは考え方ばかり書いてある。考え方は大事だと思います。これはなければいけないのですが、このために金をみんな使っているみたいなイメージになってしまいます。根本的に直してもらわないといけないですね。

我々がもし市場化テストをやっていたら、こんなものは全然話にならないと、もう一遍やり直させてもらいます。そういう意味でも市場化テストをやる必要があるのではないですかと私は感じます。こんなものではだめです。

○小幡主査 特に評価項目ですので、考え方というものにこれだけ配点があると、「考え方」というのは何か、余り客観的・具体的ではなくてわかりにくいのではないかという疑念もあり得るところかもしれません。

石堂委員。

○石堂副主査 事前にいただいた資料を拝見していて、この電通さんとの契約というのは非常に変わっているなという感じがした。要するに、具体的な事業の量とか中身はないのですね。まさしく今、議論があったように、企画提案書には考え方、企画が並ぶのですが、それはこういうものをやれますよということである。

もう一つ気になったのは、この仕様書を見ていきますと、結局、電通さんに限らず、企画を出したところは、もしそれが受け入れられれば、自分が出した企画全部に対する能力を担保しておく必要がありそうな感じなのです。仕様書の中には、必要なチーム編成という言葉も出てきて、やることに対してのマンパワーもちゃんと保持していなければだめですよと見えるのです。

さらに、仕様書のあちこちに二重丸で原則無報酬というのがたくさんありまして、センターの側から、今度こういうのをやってねというところから始まるように見える。特に無報酬のところの項目を見ていくと、これは契約した瞬間、事業者に選定された瞬間に既にコストがかかってしまうものがたくさん含まれている。

それらの一方、センターさんのほうでは、過去5年間、このくらいの規模でしたとか、今後このくらいの規模ですという数字は書くのだけれども、それは確約するものではないということで、極端に言えばゼロだって文句は言えない仕組みになっている。

要するに、センターさんと電通さんが契約した、その瞬間に立ってみれば、電通さんは物すごくいろいろな義務を負っているけれども、センターのほうは結局何も義務は負っていませんよと見えるのですけれども、それはそういう理解でいいですか。

○小幡主査 どうぞ。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 契約関係にあるので、権利義務は当然発生しているわけですが、御指摘いただいたような印象を持たれるのも、私から見ると理解できなくはないというか。ただ、あらかじめ具体的特定の何かをがちがちに固めて事業展開するという話ではなくて、かなり機動的・弾力的にやっていかないと、とてもじゃないけれども、泳ぎ切れないという仕事の性格がある中で、どうしても負荷する義務が抽象的になってしまって、かなりやらさせるような形に受けとめられるものになるというのは十分理解できます。

ただ、電通サイドとして見れば、それでもやるのだという意気込みを持ってやっていたいていまして、向こうも商売ですから損はしないのでしょうけれども、それ以上のやる気を我々は日ごろのおつき合いの中でいつも感じています。

○石堂副主査 結局、見ていくと、数字は確約しないと言いながら、一定の最低保障的なものはあるのですか。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 確約はしないにしても、最初に示す、例えば30億円なら30億円という数字を一つの目安として、私どもとして前のシーズンでこの程度の売り上げがあったということを踏まえながら、そこから来る運営費というか、管理費の上限などを見る中で、ほかにシステム関係の経費とか払い戻し手数料とか、そういう管理的経費がある中で、どの程度を広告宣伝に回せるかという枠が大体決まってきます。

その枠の中で、我々としては売り上げを伸ばすために宣伝関係の仕事をしていかななくちゃいけませんので、そういう全体の枠のイメージの中から最大限、どこまでやってもらえますかということ電通あるいはほかの応募社側に求めるという仕組みになっているわけです。

○石堂副主査 ですけども、資料でいただいた仕様書の10ページに、2013年度以降の金額が載っていて、下記金額はあくまで企画提案の目安する予算規模であり、その発注を確約するものではないということが明確に書いてありますね。このうち8割方は大丈夫ですなんて、どこにも書いていないわけですよ。要するに、受ける電通さんの側が全部のリスクを負っている契約に見える。契約というと、甲と乙とが大体見合いの義務を負うところで双務的に話がつくのが普通だと思うのですけれども、少なくとも契約を結ぶ時点においては、全く片務的な契約になっているというのが非常に異様だなと思うのです。

それで、この点については、もちろん電通さんにも監査役もおられるでしょうし、センターさんに監事もおられるし、電通さんが公開企業であってみれば、株主の立場でこの契約を見たらどういうふうに見えるのか。その辺、全体をクリアして通ってきているのだらうとは思いますが、少なくとも私の見る限り、これは非常に異様な契約に見えるということです。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 本日は、電通さんも傍聴で来られているので、電通さんを前にして、ちょっと恐縮なのですが、我々、スポーツ振興センターとしてはむしろ逆の印象を持っていて、いかに電通さんにぼられないようにきちんと

仕事をしてもらうか、ここを理事長以下、常に気をかけてやっているところでした、全く受けとめ方は逆です。申しわけございません。

○石堂副主査 ですから、そういう意味では、先ほどの原則無報酬の業務とかが書かれていると、それをどこかで電通は回収しなきゃ、企業なのですから困りますね。そういうものとか、たしか資料のどこかの表現に、支払った金額だけをうちは負担するのだという書き方をされていますね。それも、何となくおかしいのです。では、電通は企業としてどうやって利益をあげていくのだという気が、私は逆にするのです。

そういうものがあるから、逆に言うと、全体が不透明になってもわからないままとなり、今おっしゃったようにぼられないように我々も頑張るのですという話に結びつくような気がして、最初から金額を明示して、これでやれるところはやりましょうとやるほうが、よほど透明性があるのではないかという気がするのです。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 そこはそうあるべきと、国の予算制度から見ればそういう考え方になるのでしょうか、実は私どもが今やっている世界は、国の予算システムじゃなくて、むしろ民衆の取引の中でやっています。

それから、この業界は定価があってなきのごとしというところもあるので、そこはあらかじめ明確にコストをきちんと定めて、がちがちにやるということをやると、国のように売上げをやるとういうことがなければわかりますけれども、我々は売上げをよくするためにどうするかということを考えているので、そこは仕組みがちよっと違うのかなという感じはします。

○石堂副主査 値段があってないようなものだというのは、実は私もJR東日本系の広告代理店にいたことがありますので、その辺は重々理解しているつもりです。ただ、単年度にせよ、何カ年にしても、相手と契約するときに、このくらいの事業規模でいくということなしに、相手に人数だけはちゃんとチーム編成を組めとかいうのは、ちょっと変なのではないか。逆に言うと、どこにも確約しないといいながら、実は確約があるのではないかという疑念を持たれるような気がしてくるのです。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 確約という、裏取引みたいなものはないです。

それと、あくまでも最初にこの程度の額はスポーツ振興センター、JSCとして広告宣伝にかけるお金だということは提示してしまして、それは契約ベースですぐ乗らないにしても、この程度はきちんとかけるつもりで、その範囲の中で最大限いいものを考えてくださいという話をしておりますので、そこから結果的には実績ベースとしても、そうかけ離れた数字にはなっていませんので、そこはお互い信頼関係でやっているということだと思います。

○小幡主査 どうぞ、榎谷委員。

○榎谷副主査 心情的にはわかるけれどもね。信頼関係があるからできるのであって、今のお話だと、電通さんがずっとでないとだめだということなのですか。信頼関係がないとできないとなったら、評価したって意味がないです。電通さんをお願いして、そこでしっ

かりぎしぎしと、そういうやり方だってないわけじゃない。信頼関係があるところで、コストと成果を見ながらぎしぎしやっていくというやり方も、私は一概に否定するつもりはないです。それなら、やる意味がない。どこが電通さんか、よくわかりませんが、ほかのところは信頼関係がないから意味がないじゃないですか。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 今たまたま電通さんが契約相手方だから、そこと信頼関係を持ってやるということをお願いしたけれども、そこは今度、第3期から第4期にいくに当たって、きちんと平場で比較検討してやる。そこで仮に違う、DじゃなくてAだということになったときには、A社さんと信頼関係を築くような努力は私どももするし、相手方にも期待したいと思います。

○樫谷副主査 電通さんの力を否定しているわけじゃなくて、A社、B社、どこかわかりませんが、恐らくすごいところが入っていると思うのですね。そうじゃないと、とてもできませんから。そこは否定しているわけじゃなくて、信頼関係というのでもいいのだけれども、そうじゃなくて、売り上げが上がっているかどうかです。となると、電通さんというすごい力を持っているところを逆に使い切れていないのではないかという気がするのです。

電通さんは、物すごい力があるところだから、インセンティブも少しつける。売り上げが必ずしも広告宣伝だけで上がるわけではないから、売り上げの目標もなかなか難しいところではあるのだけれども、そこは何かの目標を決めて、それを超えたものはインセンティブをつけますとか、そんな仕組みにしないと、企画競争だけでこの配点基準でやって、このやり方だと電通さんに逆に気の毒のような気がするぐらいです。考え方が違っているのではないか。私もプロじゃないので、申しわけないですけども、全く違うことを言っているかもわかりませんので、誤解があったら訂正しますけれども、これを見るとそんなイメージです。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 電通さんが本当に何を考えているか、私もそれはよくわかりませんが、少なくとも例えば昨日もうちの理事長と電通の社長さんがお会いしています。それで、非常にいい関係でやっていますし、テレビCMをつくるに当たって、電通の中でもエース級のクリエイターを投入していただいているとか、かなり誠意を持って、やる気を持って事業を実施していただいていると、私どもは評価しています。

○樫谷副主査 やり方によっては、もっと力を出してもらえないのではないか。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 それはよくわかります。

○樫谷副主査 インセンティブがあれば、もっとやりますね。余りインセンティブがないような気がしたのです。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 そこは、ニンジンじゃないですけども、うまくぶら下げて。電通さんがいるので言いにくいですけども、そういう形でインセンティブを持って仕事をしてもらおうように、私どもも常日ごろから努力しています。

○樫谷副主査 これだけだと見えづらい。もちろん非常に重要なところがあって、説明し

づらいというのものもあるかも知れませんが、今、聞いていて、市場化テストができない理由がもう一つわかったようでわからないと思いますね。

○（独）日本スポーツ振興センター藤原理事 残念なのは、公開という形式になってしまっていて、私どもとしても出したい資料も出せないという部分もある。あと、本当に本音のところの説明をこの場だと言にくい部分もあるので、そこは御容赦いただきたいと思います。

○樫谷副主査 公開しないで改めてやるのも可能ですか。

○小幡主査 この場は、とりあえず公開ですので、また機会があれば、非公開でのヒアリングを伺ってからにしたいと思います。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 1点補則ですけれども、先ほど無報酬でという話があったのですけれども、全く無報酬でただ働きをしていただいているわけではなくて、7ページ目をごらんいただければと思います。第4の業務内容の下に書いてありますとおり、「以降記載の◎印の業務については、原則的に無報酬」となっていますが、これは業務管理費を一定程度の割合に乗じて払っているということが前提でございまして。

○石堂副主査 どの7ページですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 参考資料の7ページでございまして。ここに書いてありますとおり、「但し本業務は営業管理費によるグロス取引とし、このグロスによる報酬により、以降記載の◎印の業務については、原則的に無報酬にて行うもの」として、管理費用として別途支払いをするということで、それ以外にこの部分について、別途実施した業務を積み上げて請求はいただかないという形になっているというものでございます。

○樫谷副主査 参考資料ってどれですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 こちらの参考資料でございまして。仕様書の1枚目でございます。

○小幡主査 原則的に無報酬と。

○石堂副主査 あと、売り上げ促進の効果の話が先ほど来出ていますけれども、電通さんをお願いして、今度新たにこういう手法で宣伝してみようかと、毎年新しいものをたくさんやると思うのですけれども、その個別の広告宣伝の効果があったかという検証というのは、その都度あるいはサンプル的にやっておられるのですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 先ほど理事のほうから説明させていただいたところにもございます。資料1の21ページをごらんいただければと思います。ここに調査業務を一番下に入れてございますけれども、実際にそれぞれ山を設けた後に調査を幾つかさせていただいて、どういう結果だったのかというのはしっかりと見た上で、次の施策に反映しているという状況でございまして。

○石堂副主査 そのときにどんな調査手法を使っているのですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 この中に3つ、例を出させていただいております。

ります。まず1つが、PDCA調査で、テレビの出稿量がどれぐらいだったのか。それに対して認知率がどれぐらい上がったのかというバランスを見させていただいているもの。それから、特徴的なのは、テレビCMのオーディット調査と書いてございますけれども、実際に業者のほうに別途お金を払って調べてもらっておりますけれども、どれだけの実際のオンエアがあったのか。

また、どれぐらいの視聴率がとれるというところを発注のベースにしていますけれども、我々が発注した視聴率に対して、実際にどれぐらいの実視聴率があったのかといったところの調査をさせていただいて、次の施策に生かしていただく。もうちょっといいところを考えていただかないと、我々の予定した視聴率がとれないのだといった調査をさせていただいて、次の施策に反映しているということです。

○石堂副主査 あと、市場化テストと全く関係なくて申しわけないのですが、スポーツ振興くじ助成金というのがある。これは、適化法の対象なのですか、その外ですか。

○(独)日本スポーツ振興センター石田部長 これは適化法の対象にはなっていません。

○石堂副主査 いわば寄附みたいなものですね。

○(独)日本スポーツ振興センター石田部長 国のお金とはまた違いますので。適化法は、国のお金が入っているものについて対象になっていますけれども、うちのくじは国のお金は全く入っていませんので、そういう意味で対象になっていないということです。

○石堂副主査 適化法の対象だとすると、何となくくじの売り上げの貢献という、いわば反対給付を求めるところがちょっと問題だろうなと思ったものですからお聞きした次第です。

○小幡主査 どうぞ。

○浅羽専門委員 少し細かい点で申しわけないのですが、見方がわからないところがあったので教えてください。

資料1の3ページの先ほど別の委員からも御質問いただきましたA社、B社、C社、D社の評価点のところ、その性格上、経費の部分で点数の差がほとんどつかないというところまでは、もともとこの企画競争というものの性格上、理解できたのです。

一方で、例えば上から3行目の中・長期の広告宣伝・経費のところ、ここだけB社が低い点数、評価点がついているのですが、次の4ページの当該部分の見積もり金額。当然、センターが提示した金額に基づいて応札された4社のそれぞれがほとんど同じような金額が並ぶのは当然だと思っていたのですが、点数は先ほど言ったようにB社が1つ低くなっているのですが、金額だけ見るとB社は入札という観点からすると比較的好い金額が出ているのではないかと見えてしまったのです。

大体同じようなもので、同じ点数がつくというのであれば、細かいところは気にしないというのは理解できるのですが、もともと支払い金額というのはないということです、当然そうだろうなと思いますが、よい数値を出しているように思えるところの点数が下げられている理由が、入札とかという性格とやや違っているようにも見えてしまったのです。

が、御説明いただけないでしょうか。

○(独) 日本スポーツ振興センター安齋課長 お答えいたします。実際のところを言えば、選定委員の方がどのように御判断いただいたのかによるところがあるのですけれども、私が記憶している限りですと、たしかここについては積算の仕方が極めて妥当ではないという御判断を委員の1人の方がされたと記憶してございます。

○浅羽専門委員 そうなりますと、ここの経費というものの考え方、点数が25点という全体としては低いもので、全部で経費という項目が4つしかないので、4つ合わせて100点でしょうけれども、この100点分の経費の意味というのは、金額というよりも、どういう作り方をしているのかということをお聞きするような内容という理解でよろしいのでしょうか。

なぜこんなことを言うのかといいますと、先ほどの参考資料のほうで示された、6ページの企画競争の実施にかかわる公告というところで、もしこの企画競争の得点と同じだったら、結局見積もり金額が低いところでやりますよと書いていて、ポイントが同じにはならないのしょうけれども、結構重要な役割を置かれているようにも思いますので、性格上、こういうものでいいのかなと思いました。そもそも金額は余り重要でないということなのでしょうけれどもね。

○(独) 日本スポーツ振興センター安齋課長 お答えいたします。

まず、少しページを戻っていただいて2ページ目をごらんいただければと思います。この上から2行目の経費のところですが、審査項目といたしましては、「提案内容に対する経費が適正かつ経済的に積算されていること」ということで、この辺で委員の先生がそういう御判断をされたのだらうと思ってございます。

○浅羽専門委員 どちらかというところ、適正でしょうか。経済的にというのは、当然安価にと理解できると思いますが。適正にということでは、お金の積み上げ方がいいかげんじゃないかとか、余りにもばらつきがひど過ぎるというようなことなのでしょう。

○(独) 日本スポーツ振興センター安齋課長 こちらのほうとしては、というふうに認識しております。

○小幡主査 今回の点、よろしいですか。

○浅羽専門委員 はい。

○石堂副主査 1点いいですか。きょう、お話を聞いていても、特に広告宣伝のほうは、その都度、何をやるかで決まってくるというお話ですし、最初の御説明の中の広報の部分も、通常の役所の広報とは違って、いわば広告宣伝とタイアップしてやっていくのが多いのだという御説明は聞きましたけれども、例えばこのオリエンシートをどういう意味で使われているのかはつきりしませんけれども、16ページにオリエンシートの施策名に恒常施策という言葉も出てきますね。

要するに、先ほど来、私、一定のボリュームの保障がないと、電通さんだつて取りに来ないのではないのということを繰り返し言っているわけです。やはりトータルの予算が30億円ぐらいと見たとき、そのうちの幾分かというのは、毎年決まったものに大体出ていく



という部分はあるのではないかという気がするのです。我々、市場化テストの目から見ていくと、そういうものは切り分けて入札にかけることは可能なのではないですかということをお聞きしたい気持ちになるのです。オールオアナッシングで、広告宣伝ですから、またそれとタイアップする広報ですから、一切見通しはつきません。行った先で決めるのですと言い切れるものばかりでもないのではないですか、と聞きたくないのですけれども、いかがですか。

○小幡主査 もう一点、今の点で重ねてお伺いしたいのですが、この広告宣伝オリエンシートというものがございますね。要所、要所でこれを出して、いくつか山があつてというお話でしたが、これはとりあえずセンターがつくるのです。基本的に、このような広報の領域はとても難しいので、例えばテレビ番組と、雑誌と、どのような割合で広報していくかというノウハウは、多分事業者の方が豊富にお持ちだと思いますから、それを委ねたいというのはよくわかるのですが、見ると結構細かくセンターのほうがお決めになって、これでやりなさいと言っているような雰囲気があるのですが、もちろん意見を聞いてとはおっしゃっていたのですが、能力という観点から、全部企画もお願いしたいと言う割に、非常に細かく指示をなさっているような感じがします。

今、石堂委員が言われたところですが、これだけ見ると、もしそうであれば、やることをもう少し切り分けて、ある程度固まっているものがあれば、これをある事業者に委託するという仕組みにできないこともないようなも思えてしまうのです。あわせて御回答いただけますか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 1つ、固定的に出せる部分があるのではないかというお話でしたが、先ほどちょっとお話もありました販売促進費みたいなところで、例えばコンビニエンスストアで販売促進をやっていただくような活動費については、電通さんに対してお出ししているのではなくて、直接、コンビニエンスストアさんのほうに出したりとか、もしくは提携でやっていただいているインターネットサイトのほうでのキャンペーン費用については、電通さんのほうに出すのではなくて、直接我々のほうから提携サイトのほうに対してお出ししているといった経費というものも、別途ございます。

ここで電通さんのほうにお出ししているのは、そういう部分ではなくて、まさに今のメディアミックスのあたりで、テレビCM、雑誌、ウェブをどういった形でやっていくのかというところの構成は、電通さんのほうに御提案いただいてやっていくという形になっております。

○小幡主査 そうすると、ここのテレビ番組提供とかスポーツ新聞6紙、もっと細かく言うと、17ページは山形放送とか長野放送とか、それは言っているのはセンターからですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 資料の説明が少し不十分だったところがあるかと思いますが、ここでオリエンシートを3枚ほど出させていただいておりますけれども、最後の3枚目のSPOTS JAPAN PROJECTというものは具体的にどういうことをやっている

のかというと、サッカーくじが始まって10年、それからJリーグが始まって20年ということもございまして、毎年、Jリーグのホームタウンと一緒にあって、その放送局やサッカーチームとタイアップして助成活動というものを周知していこうとしてやっている事業が、このSPOTS JAPAN PROJECTでございます。

ですので、この部分につきましては、テレビ局を限定しているのではないかというお話があるのですけれども、そういうことをやっていくという、そもそもの企画の中身でございます。

○小幡主査 3枚目は特別ということで、通常はテレビ番組にどういう提供するか自体をお任せするということですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 はい。そこは御提案いただいて、その上でどういうふうにやっていくのかは相談しながら決めていく形になっております。

○小幡主査 その雑誌広告とか交通広告とかの割り振りなども自由にやってもらう。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 提案は電通さんのほうからいただく形でございます。

○石堂副主査 でも、電通さん以外を使うケースもあるのだと聞くと、この基本契約書があって、私は完璧に電通独占型かと思って、そうでないとなると、電通さんに出す仕事と出さない仕事の明確な定義なんて、できないのではないですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 先ほど申し上げたのは、業者として違う広告代理店に対して出しているという話ではなくて、我々の販売パートナーであるローソンに対して、ローソンが持っているしゃる広告枠というものを使わせていただく際には、当然のことながら電通さんではなくてローソンのほうに対して経費のほうをお支払いしているということでございます。

○小幡主査 逆に言うと、より難しくなりますね。先ほどから頑張って広報宣伝していただくと売上げが上がるだろうから、そこでインセンティブでボーナスポイントを上げたりしたらよいのではないかと考えたのですが、ほかのところも、コンビニなども、若干あったりするのですね。効果を考えると、わかりにくくなってしまうのですが、他の広告枠も少しあって、それは、ここの中に入らない。別途やっているということですね。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 ローソンに対して出しているものについては、そういうことになります。ローソンの枠でやっている部分は。

○小幡主査 どうぞ。

○川澤専門委員 広告代理店への支払いについて、質問なのですが、先ほど参考資料の7ページ目の業務内容の下のところに、「営業管理費によるグロス取引」と記載いただいているかと思うのですが、恐らく広告代理店さんのもとにある制作会社さんとか、支払いといえますか、関係する会社は数が多いと思うのですが、全てに対する支払いを実施される際に、こういった形でエビデンスというか、確認されているしゃるのでしょうか。例えば代理店さんが支払われた制作会社さんですとか、そういうところに

支払われたものも含めて確認されて、営業管理費というものを算定されていらっしゃる。そのあたりの支払いの透明性の担保といいますか、そのあたりはいかがですか。

○（独）日本スポーツ振興センター安齋課長 その点についても、確認した上でお支払いをしているということでございます。

○小幡主査 ほかの質問等は。

○樫谷副主査 ないというか、わからないところが多くて、説明しづらいというところもあると思います。だから、余計私たちがわからないのかもわかりませんが、我々、素人なりに腹に落ちないといけないと思います。もしあれだったら、非公開という形で、別途、日を改めて審議をするのも一つの方法じゃないかと思いますが、そういう考え方はいかがでしょうか。

○館事務局長 本日は、原則公開ということで御足労いただいて御審議いただいたわけでございますけれども、御事情で企業秘密にかかわること等あるということでございますので、大変御多用のところ恐縮でございますが、委員の方々、それからスポーツ振興センター様にまた日程調整させていただいて、非公開で一度御議論いただければと思いますが、いかがでございましょうか。

○小幡主査 そのような話も出ておりますが、委員の方々から何かコメントございますか。石堂委員、よろしいですか。

○石堂副主査 はい。

○小幡主査 そろそろ予定した時間となりましたが、本日はtotoくじ販売に関する広報宣伝業務ということでヒアリングをさせていただきました。企画競争というやり方で、事情はよくわかりまして、当然、独立行政法人なので、国、政府に近い形の活動でございますので、できるだけ透明性を確保するために市場化テストを考えているわけですが、他方でスポーツくじというのは、とにかく売り上げを伸ばしたいということがあって、かなり企業的な活動であるということも理解しております。

そのために企画競争という形でやっということを理解はするのですが、毎年30億円程度の支出をしている事業規模ということもございますので、こういった形でヒアリングを受けるというのも、ある意味センターさんにとっても、どのような事情で契約先を決めているかということをも明らかにするという意味でも、逆に国民に対して一種の説明責任を果たすことにもなるのではないかと考えております。

その上で、我々も、先ほどの評価項目の考え方の配点とか、頑張っって売り上げを伸ばしたときにインセンティブということで何かできないかという形の選定、価格インセンティブがもっと働くような受託者選定の可能性はないのかなど、いろいろ考えたいところでもございます。また、公開の場だけでは難しいところもあろうかと思っておりますので、申しわけございませんが、もう一度お時間をいただければと思っております。ただ、全体として、本日の公開ヒアリングで、どのような趣旨で企画競争ということをやっというについては明らかになったかと思っておりますので、今後、我々のほうでもより検討してまいり

たいと思います。

それでは、本日は大変御苦勞さまでございました。本日の審議は、一応これで終了ということにさせていただきます。日本スポーツ振興センター、文科省の方々もどうも御苦勞さまでした。ありがとうございました。

本日の施設・研修等分科会は、これで終了ということにさせていただきます。また追って事務局から御連絡させていただきます。どうもありがとうございました。