

区分 (措置報告時期)	件名 監査結果の要約	謹じた措置の概要
意見・要望事項 F A別の予算執行 济額の把握に よる適切な予算 管理について (令和2年第1回)	組織委員会は、東京 2020 大会の準備・運営を行うための団体であることから、公益法人としての年度ごとの予算・決算に加えて、監査日（平成29年10月30日）現在、生涯予算としてV1（バージョン1）予算を確定し、合計5,000億円の資金収支を計画している。 ところで、組織委員会は、大会準備の進行管理のため、組織運営の内容を業務別に52のF Aに区分し、F A別の行程表に沿って準備の進行状況を管理する仕組みを採用している。 一方で、監査日（平成29年10月30日）現在、組織委員会は、平成28年度までのF A別の予算執行額を示すことができなかった。 平成28年度までは、予算執行が本格化していない大会開催前の早期段階であり、F A別ではなく、事業部別・費目別で予算管理することが適切であったためとしている。 平成29年度以降については、平成29年4月から財務会計システムが稼働したためF A別の予算執行状況を把握・管理できしており、平成28年度以前についても、全ての取引をF A別に区分している途中であり、次のバージョンの生涯予算「V2予算」策定までには、F A別に平成28年度までの予算執行額を確定するとしている。	平成29年12月にF A別の予算執行額を確定させた。その後、財務会計システムの運用を開始し、予算執行額のシステムへの反映を行った。これにより、F A別の予算編成、予算執行の状況を把握・管理できしており、その後の予算編成に活用するとともに、厳正なコスト管理と執行統制の強化に努めている。 令和元年12月に生涯予算である「大会経費V4（バージョン4）」を策定・公表した。これに対応するF A別の生涯予算について、財務会計システムに反映させた上で、予算執行額や、後年度推計支出などの一連の予算管理を行っている。

区分 (措置報告時期)	件名 監査結果の要約	謹じた措置の概要
意見・要望事項 組織委員会の生涯 予算について (令和2年第3回)	組織委員会が行う東京 2020 オリンドンピック・パラリンピック競技大会の運営等に係る全ての収益・費用（以下「生涯予算」という。）については、平成28年12月に発表した生涯予算及び組織委員会以外が負担するその他経費を示した予算の全体像（バージョン1）（以下「V1予算」という。）で5,000億円の収支均衡となつている。また、その後、平成29年5月に組織委員会、都、国及び競技会場が所在する自治体の4者により、経費分担に関する基本的な方向についての合意（以下「大枠合意」という。）で示された組織委員会の経費負担は、6,000億円となつている。 組織委員会によれば、このV1予算や大枠合意による経費負担は、最終的な生涯予算に至る前の暫定的な性格の予算であり、今後策定する生涯予算及び大会実施に向けて、更に経費の削減・効率化を図りながら、必要な財源の確保に努めるとともに、大枠合意に基づき、役割分担及び経費分担の具体化を図つていくとしている。 ところで、このV1予算及び大枠合意では、年度ごとの予算計画や現在の収支実績については、示されていない。そのため、生涯予算に対して、今後の年度ごとの予算がどうなるのか、また、生涯予算に対して現状はどの程度の収支実績となっているかが分からないものとなつている。 また、V1予算では10項目の支出内訳を公表しているが、V1予算には調整中の見積りや仮定が多く含まれていることから、監査においても、予算の確実性や細羅性などが十分に検証できなかった。	令和元年12月に公表した「大会経費V4（バージョン4）」において、予算の見積り方針を示している。また、2018年度決算より生涯予算の項目に合わせた形で「決算概要キャッシュフローバーズ」を公表しているが、2019年度決算においても、「決算概要キャッシュフローバーズ」を公表するとともに、「生涯予算」に対する累積の収支実績である「大会経費執行状況」を公表した（これは情報公開の新たな取組）。 2020年度決算においても「決算概要キャッシュフローバーズ」を公表するとともに、引き続き、「大会経費執行状況」を公表していく予定である。また、大会終了後も、都民・国民に分かりやすい形で生涯予算に対応する決算を示していくことを検討している。

7 総括

監査委員としては、東京 2020 大会の開催に向け、都と JOC が出えんを行い組織委員会を設立し、その後の活動に対して、多額の負担金等の交付を行ってきた状況を踏まえ、平成 29 年財政援助団体等監査報告に続き、今回、その監査結果に対する改善状況、大会の開催に向けた取組のほか、大会延期への対応、新型コロナウイルス感染症対策の実施など、大会の準備及び運営の状況、関連施設の設置及び撤去等の一連の組織委員会の活動並びに都の組織委員会への関与に対して、財政援助団体等監査の目的に沿って包括的な監査を実施し、その結果について、取りまとめ報告することとした。

今回の監査においては、組織委員会の事業について、10 の着眼点を設定した上で、事業計画書、事業報告書、理事会提出資料等の公開資料に加えて、工事や委託などの調達案件を抽出して、その内容を検証した。組織委員会が相手方と交わした守秘義務の条件の点で、一部資料の閲覧がかなわなかったものの、契約書、仕様書、実績報告書、工事写真等、必要な資料の提出を受け、事務事業の実施状況の確認を行ったほか、競技会場等の現場の確認、所管局の実査などを行い、本監査の目的に沿った検証を実施した。そして、前記、「第 3 監査の結果」の「5 事業運営に関する評価」において、本監査を通じて確認された留意すべき点について示したところである。

法人の運営体制については、組織委員会は、定款をはじめ、定款に基づく理事会運営規程や事務局規程、事務局規程を受けた事業決定細則等により、会長、理事、監事の職務権限、評議員会、理事会や経営会議の運営、事業決定権者などを定め法人運営を行っており、組織全体のガバナンス強化のための体制整備に努めていた。その一方で、今般、組織委員会の元役員がスポンサー契約等を巡っての逮捕、起訴される事態が生じたことは、大きな課題を残すものとなった。今後、同様の事業を実施する際の実効性あるガバナンスの確保について、検討していくことが求められる。

調達については、大部分の契約等において問題はなかったものの、何点かの事業において問題となる点が見受けられたので、その事例を示した。また、いわゆる談合行為の対象として起訴されたテストイベント計画立案等業務委託の契約等については、追加で実査を行い、契約書、稟議書、事業者選定に関する書類等を確認し、検証を行った上で、別に項目を立てて組織運営上及び財務会計上の今後に向けた課題を示したところである。

収入確保については、組織委員会の努力の積み重ねにより、最大規模のマーケティング収入が確保されたことは評価されるが、スポンサー等からの収入確保の面では、今後、スポンサー契約等について必要な情報を公開していくことが求められる。

本監査の実施により、組織委員会の活動全般を検証した結果、評価されるべき優れた点があった一方、必ずしも適切とは認められない点があったことが確認された。本報告書の所見で述べる様々な事例が、都の事業のみならず、将来の他の国際大会の運営や他都市でのオリンピック・パラリンピック競技大会運営に生かされ、より良い事業の実施に結びついていくことを望み、本監査の総括とする。

第 4 招議会の主な活動

招議会は、平成 25 年 9 月の招致決定直後の同年 10 月に、2020 年に開催される第 32 回オリンピック競技大会及び第 16 回パラリンピック競技大会の開催に向けた調査・検討及び必要な活動を行うため、オリンピック・パラリンピック推進対策特別委員会（現オリンピック・パラリンピック特別委員会）を設置した。以降、現在（令和 5 年 5 月現在）に至るまで、組織委員会の設立から運営、情報公開、生涯予算などについて時期に応じ、都の議決機関としてのチェック機能を果たすべく取り組んできた。

平成 25 年 10 月から平成 29 年 6 月 1 日までには、オリンピック・パラリンピック等推進対策特別委員会（平成 27 年 12 月 14 日までにはオリンピック・パラリンピック推進対策特別委員会）として合計 52 回の委員会を開催し、平成 26 年 1 月の組織委員会の設立からその後の追加種目の決定、会場の決定、平成 28 年 12 月の V1 予算の策定、平成 29 年 5 月の組織委員会、都及び外国による大会経費の大半の合意等について議論を行った。

平成 29 年 8 月 8 日から令和 3 年 6 月 1 日までには、オリンピック・パラリンピック推進対策特別委員会（令和 2 年 3 月 27 日までにはオリンピック・パラリンピック及びビラゴドールドカッツ推進対策特別委員会）として合計 43 回の委員会を開催し、毎年 12 月に策定される V2 予算から V4 予算、令和 2 年 3 月の新型コロナウイルスの感染拡大による大会の 1 年延期、感染対策や延期に伴い組織委員会、国及び都の 3 者で行った追加経費負担の合意、追加経費を反映した令和 3 年 12 月の V5 予算の策定等について議論を深めてきた。

令和 3 年 8 月 20 日からは、オリンピック・パラリンピック特別委員会として合計 10 回の委員会を開催（令和 5 年 3 月時点）し、大会の開催結果や大会経費の最終報告等について、引き続き議論を重ねている。

招議会の議論においては、多額の公費を投入する東京 2020 大会の成功に向けては、丁寧な説明と情報公開に努め、都民、国民の理解を深めていくことが重要であることや、大会を経験し得られた事象を、後世に正しく伝えていくことは貴重なレガシーであり、適切な文書の保管が必要である等の見解が示された。

こうした議論を踏まえ、オリンピック・パラリンピックという高い公共性を有する大会の重要な文書等を散逸することなく、しっかりと後世に引き継いでいくことが必要であるとの認識の下、東京 2020 大会の歴史的価値を承継するとともに、大会の開催経費等の検証を行うため、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に係る文書等の保管及び承継に関する条例（令和 2 年東京都条例第 51 号。以下「条例」という。）が令和 2 年 3 月に制定された。

条例では、第 2 条において、文書等とは、組織委員会の職員が職務上作成し、又は取得した文書、図画、写真、ファイル及び電磁的記録であって、組織委員会の職員が組織的に用いるものとして、組織委員会が保有しているものと定め、基本的に全ての文書等をその対象としている。第 3 条では、都の責務として、組織委員会に対し、文書等の保管及び承継に関して必要な指導及

び調整を行うものとし、第4条で、組織委員会の責務として、文書等の適切な保管及び承継のために必要な措置を講ずるよう努めなければならないと定めた。

第5条では、関係機関への協力要請として、都は文書等の適切な保管及び承継のための仕組みを整えられるよう、JOCその他の関係機関に対して、必要な協力を要請するものとし、第6条で、承継された文書等に関しては、都は、組織委員会から承継された文書等について東京都公文書等の管理に関する条例（平成29年東京都条例第39号）に基づき適正に管理するとともに、条例の目的を踏まえて利用するものとする。また、都は、組織委員会から、JOCその他の関係機関に承継された文書等について、都が条例の目的を踏まえた利用ができるよう、当該機関に要請するものとする。と定めた。

これらの規定は、組織委員会が保有する全ての文書等の適切な保管及び承継に必要な措置を講じ、もって大会に対する都民の信頼の向上を図ることを目的とするものであり、組織委員会はこれらの規定に基づき、組織的に用いた文書等の廃棄を行わず、全ての文書等を保存し、アーカイブ組織への承継等を行っている。

第5 運営状況の概要

1 運営実績

(1) 事業実績

組織委員会は、東京2020大会の成功に向けて、大会の準備及び運営に関する事業を行っており、平成29年度から令和3年度までの主な事業実績は、以下のとおりである。

令和元年度	令和2年度	令和3年度
<p>① 開会式及び閉会式は演出企画マンションを中心企画及び制作を進めた。</p> <p>② 「選手村運営計画」の精緻化を進めるとともに、宿泊棟の引渡しを受け、備品等の搬入を開始</p> <p>③ 大会ボランティアのオリエンションを都内及び北海道をはじめとして全国111か所で実施するとともに、共通研修を実施</p> <p>④ 指定病院での受入れ等の大会時に向けた医療体制の整備や選手村総合診療所の開設準備を進めた。</p> <p>⑤ テクノインベストの実施により各種計画及び競技環境を検証することで、改善点を明確にしていた。</p> <p>⑥ IOC・IPCとの連絡調整とともにオリエンションへのサービスの検討</p> <p>⑦ 「警備計画」の策定を進めた。</p> <p>⑧ 各種テレコムサービスについて通信基盤の構築を開始するとともに、大会時の運用・保守の考え方に則った体制に移行</p> <p>⑨ 聖火リレーの実施に向けて準備を進めた。</p> <p>⑩ 「暑さ対策」の基本的な考え方やテストイベントで実施した暑さ対策の検証結果に基づき、「輸送運営計画V2」の策定</p> <p>⑪</p>	<p>① 「新たな出発 東京2020大会 手帳本」を中心に、大会延期に伴う課題の検討、調整及び進行管理を実施するとともに、令和3年開催に向けて位置付け、原則及びロードマップを策定</p> <p>② 新型コロナウイルス感染症に際して守りインフラを定めた「レベルアップ」(初版)を公表するとともに、選手村総合診療所や感染症対策センターを設置するための体制を構築し、入院先医療機関や宿泊療養所の確保に向けた調整を進めた。</p> <p>③ 開会式及び閉会式については、コロナ禍による社会状況の変化を踏まえ式典を華美なものとはせず簡素化を図り、経費の増加を抑制するよう検討を進めた。</p> <p>④ 選手村の運営の準備については、新型コロナウイルス感染症対策に伴うオーストリアの変更に伴う選手村協議を行うとともに、感染症対策を講じた得列の検証を行った。</p> <p>⑤ 大会ボランティアに対しては、役割紹介の記事や動画を定期的に配信することなどによりモチベーションの維持に努めるとともに、令和3年の大会への参加の意思確認を実施した。</p> <p>⑥ 競技会場及び選手村において、医療責任者を中心に医療チームを編成し、スタッフに対して研修を実施した。</p> <p>⑦ IOC・IPCとの連絡調整とともに、簡素化及び適切なレベルのサービス提供を踏まえオリエンションへのサービスを準備</p>	<p>① 大会の開催に当たり、水際対応検査を含めた健康管理、行動管理、医療療養体制の整備など様々な新型コロナウイルス感染症対策を実施した結果、保健所によりクラスタとされた事例はなく、大会関係者から市中に感染が広がった事例の報告はなかった。</p> <p>② 総合診療所を設置するとともに、入院先医療機関との連携及び療養の機会を提供した。</p> <p>③ 開会式及び閉会式については、簡素化の方針に則り、芸術パレードの縮小や実施した。</p> <p>④ 選手村の運営については、各国オリンピック委員会及び各国バランピング委員会、各サービス提供事業者等と準備・調整を行うとともに、新型コロナウイルス感染症の対策を行った。</p> <p>⑤ 大会ボランティアに対して、別添や会場別研修を実施して、役割が活動できるよう、暑さ対策と新型コロナウイルス感染症対策を実施した。</p> <p>⑥ 競技会場及び選手村において、医療責任者を中心に医療チームを編成し、スタッフに対して研修を実施した。大会開催時は会場医療室や選手村総合診療所等において診療及び検査を行ったことに加え、救急搬送時には個々の状況に応じて丁寧に指定病院等と受診調整を行った上で、円滑に搬送した。</p> <p>⑦ IOC・IPCとの連絡調整とともに、オリエンションにIOC・IPCに関する会議、イベント等に係るサービスを提供した。</p>

<p>⑧ 警備員の実施マニュアルの策定を進めた。</p> <p>⑨ アについて、大会延期を受け、業務の再開に向けて回覧などの再開計画の企画をする。新型コロナウイルス感染症対策に係る情報システムの設計及び構築を進めた。</p> <p>⑩ 聖火リレーについては、新たな実施日程や実施内容の簡素化を公表するとともに、新型コロナウイルス感染症対策について検討を行った。</p> <p>⑪ 暑さ対策については、検証結果や新型コロナウイルス感染症対策との整合性を踏まえ、会場別及び観客別に精緻化する。同時に、運営面の対策を進めた。</p> <p>⑫ 令和3年の大会開催に向けて実施した輸送の跡を踏まえ、新たな輸送計画の策定を進めた。</p>	<p>① 開会式及び閉会式の「基本コンセプト」を策定するとともに、「基本プラン」を作成するために「東京2020開会式・閉会式4式典総合プランチーム」を発足させ、検討を行った。</p> <p>② 「選手村の会場コンzeptプラン」及び「マスゲームの配置について検討」(案)の策定</p> <p>③ 「大会ボランティア募集要項」の策定</p> <p>④ 「選手村総合診療所基本計画」の取りまとめ</p> <p>⑤ テストイベントの実施に向けて、大会運営におけるリスクの強い出し、項目や実施方法について協議</p> <p>⑥ IOC・IPCとの連絡調整とともにオリンピック・パラリンピッククアーターへのサービスの検討</p> <p>⑦ 「警備ガイドライン」の策定</p> <p>⑧ 「テクノロジー機器配備計画」(第1版)の策定及び「周波数基本計画」の公表</p>
<p>⑧ 「警備ガイドライン」等に基づき、会場の特性や新型コロナウイルス感染症対策等を踏まえた各競技会場の警備計画を策定した上で警備を実施した。</p> <p>⑨ 大会開催時に安定した運用を行うとともに、新型コロナウイルス感染症対策業務を支援するための情報管理システムなど各種対策として活用された各種警備システムの構築及び運用を行った。</p> <p>⑩ 聖火リレーについては、密集防止対策などの新型コロナウイルス感染症対策の上、実施した。暑さ対策については、検証結果を踏まえ、飲料の供給や予防・救急搬送などの対策を行った。</p> <p>⑫ 交通及び輸送は、計画について検討及び調整を重ねた上で、推進及び実施した。</p>	<p>① 開会式及び閉会式の「基本プラン」を策定するとともに、「演出企画の実施体制」を公表</p> <p>② 選手村について、施設やサービスの配置を検討するとともに、「選手村運営計画」の策定作業を行った。</p> <p>③ 大会ボランティアの募集要項：100回以上実施、応募数：20万4,680名)するとともに、東京を皮切りにオリンピックを開始</p> <p>④ 「会場医療責任者会議」を策定するとともに、「選手村総合診療所運営連絡会」を設置</p> <p>⑤ 各競技のテストイベント実施計画を策定</p> <p>⑥ IOC・IPCとの連絡調整とともにオリンピック・パラリンピッククアーターへのサービスの検討</p> <p>⑦ 「警備ガイドライン」の更新</p> <p>⑧ 各種テクノロジー機器について大会用テクノロジー機器の包括契約を締結するとともに「周波数管理計画」を公表</p> <p>⑨ 聖火リレーの計画、トーチ等を公表</p> <p>⑩ 「暑さ対策の基本的な考え方」の策定</p> <p>⑪ 「輸送運営計画V2(案)」の策定</p>

イ 競技会場・施設整備の着実な実施と速やかな撤去解体等

令和元年度	令和2年度	令和3年度
<p>① 競技会場の仮設オーバールーイ整備について工事に着手</p> <p>② 選手村については、宿泊棟等が完成したほか、メイングラウンド等では順調に工事が進んだ。</p> <p>③ 有明体操競技場のしゅん工に際しては、電力インフラ整備に係る工事を進めるとともに、仮設電源供給設備に係る詳細設計を進めた。</p>	<p>① 大会の延期を受けて、工事の途上にあつた仮設オーバールーイ整備については、休工し、令和3年3月には工事を再開した。</p> <p>② 大会の延期を受けて、仮設電源供給設備については、機器等を倉庫に保管し、性能の低下を防ぐために定期的に点検を行うなどの管理をした。</p>	<p>① 43 競技会場及び選手村等の施設などの仮設オーバールーイに係る工事は、期限までに全て完成した。大会後は、全競技会場等での撤去及び復旧工事は年度内に完了した。</p> <p>② 競技会場等の仮設電源供給設備及びガス供給設備は期限までに整備し、準備を完了した。大会後は、撤去及び原状復旧を行い、年度内に完了した。</p>
<p>平成 29 年度</p> <p>① 競技会場の仮設オーバールーイ整備に係る基本設計が完了</p> <p>② 選手村等の施設について実設計を進める。</p> <p>③ 有明体操競技場について実設計を進め、本体工事に着手</p> <p>④ 「観客輸送ルート」の設定における基本的な考え方を公表</p> <p>⑤ 車両アクセスについては、築地市場跡地をはじめとする都市地等の候補地において、必要となる施設、設備等を検討</p>	<p>平成 30 年度</p> <p>① 競技会場の仮設オーバールーイ整備に係る実設計及び施工を発注</p> <p>② 選手村等の施設について順次着工</p> <p>③ 有明体操競技場の工事進捗は予定どおり7割で、躯体工事は予定どおり完了</p> <p>④ 競技会場の電力インフラ整備に係る工事に着手するとともに、仮設電源供給設備に係る詳細設計に着手</p>	

エ オールジャパン協力体制の構築

令和5年度	令和2年度	令和3年度
<p>① 大会運営の準備や気運醸成等について、都、国及び関係自治体等と連携・協力体制を強化</p> <p>② 第2回ワールドトップレスナリにて被災地の食材を用いた料理を提供</p> <p>③ 日本に引き継がれたオリンピック聖火が宮城県に到着し、到着式を行うとともに、被災3県で「復興の火」の展示を実施</p> <p>④ 大学連携「'19 イベントTokyo2020 学園祭 next」を開催</p>	<p>① 新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた大会の準備・運営等について、都、国及び関係自治体等と連携・協力体制を強化</p> <p>② 「東日本震災協会の復興ドットコム」(日本語版・英語版)の公表</p> <p>③ オリジンズイベント「復興の火」が福島県からのオリンピック聖火リレーが大学でのオンラインイベントとして出展講座プログラムとして約2,800人の学生が参加した「Tokyo2020 学園祭 online」を配信</p>	<p>① 安全・安心な大会に向けて新型コロナウイルス感染症対策について、都、国及び関係自治体等と連携・協力体制を強化</p> <p>② 「東日本震災協会の復興ドットコム」(日本語版・英語版)の公表</p> <p>③ オリジンズイベント「復興の火」が福島県からのオリンピック聖火リレーが大学でのオンラインイベントとして出展講座プログラムとして約2,800人の学生が参加した「Tokyo2020 学園祭 online」を配信</p>
<p>平成29年度</p> <p>① 大会に向けた関係自治体等連絡協議会の開催</p> <p>② 被災地復興支援連絡協議会を構成する各団体と大会に向けた被災地復興支援に関する取組を議論</p> <p>③ 第5回I・O・C調整委員会の公式夕食会では、被災3県の品等の紹介などにより被災地の魅力を発信</p> <p>④ 大学と連携して「Tokyo2020 学園祭」等を開催</p>	<p>平成30年度</p> <p>① 大会運営の準備や気運醸成等について、都、国、関係自治体等と連携・協力体制を強化</p> <p>② 第2回被災地復興支援連絡協議会を開催</p> <p>③ 第1回ワールドトップレスナリにて被災地の食材を紹介するとともに、メディア向けのツアールを実施した</p> <p>④ 伝統工芸品等の公式ライセンス商品化プログラムで被災3県の伝統工芸品を発売した</p> <p>⑤ 「大学連携「'18 プロگرامTokyo2020 学園祭 the2nd」を開催するとともに、東京2020オリンピック・パラリンピックホストシティ募集説明会」を開催</p>	

(2) 運営体制

公益財団法人である組織委員会には、評議員会及び理事会が置かれ、重要事項の案件は、これらで審議の上、承認し決定している。また、理事会の下に事務局を設置(最大時：8室11局)して、事業を執行している。大会開催時の運営体制は、43の競技会場等ごとに会場別組織の体制(会場チーム体制)に移行して、業務を執行した。

理事会は、法人の事業執行の決定や事業報告書及び計算書類等の承認をはじめとした重要事項の決定などを行っている。年間に6回程度開催しており、組織委員会設置後、約8年半にわたって50回(令和4年6月末現在)開催された。理事の定員(上限)は、設立当初は35名であったが、女性の活躍が重要課題となったことから、令和3年2月に定員を45名に変更し、新たに女性理事を12名選任した。理事会のメンバーは、都、国、JOC及びJPCのほか、各分野における専門家、政治・経済やスポーツ、文化・芸能、メディアなどの各界を代表する著名人、有識者などで構成されており、オールジャパンの体制とした。

事務局においては、組織委員会の組織運営体制の強化のため、ガバナンス改革として、平成27年11月から経営会議を設置し、事業に合わせて月1〜4回程度開催している(開催回数は計190回(令和4年6月末現在))。理事会へ上程する事項などは、この経営会議を経ることで、意思決定プロセスの明確化を図っている。なお、各会(会議)の概要は表13のとおりである。

また、8室の中に監査室を置いており、組織委員会の制度、組織、業務活動の全般について、監査法人に業務委託して内部監査を実施している。具体的には、事務総長が承認した年間の内部監査実施計画に基づき、監査を実施し、監査報告書を経営会議に提出している。

加えて、組織全体のコンプライアンス向上のために、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を設置するとともに、コンプライアンス委員会を設置・開催し、コンプライアンスに係る体制の構築及びその推進に関する事案を検討し、審議した。

(表13) 各会(会議)の概要

名称	主な権限	開催頻度	構成員
評議員会	<ul style="list-style-type: none"> ○ 最高議決機関 ① 理事及び監事の選任及び解任 ② 理事及び監事の報酬等の額 ③ 評議員に対する報酬等の支給の基準 ④ 貸借対照表及び損益計算書(正味財産増減計算書)の承認 ⑤ 定款の変更 ⑥ 残余財産の処分 ⑦ 基本財産の処分又は除外の承認 ⑧ 重要な財産の処分又は譲受け ⑨ 重要な事項として理事会が評議員会に付議した事項 ⑩ その他評議員会で決議するものとして法令又は本定款で定められた事項 	定例：毎年6月 臨時：必要に応じて	評議員6名
理事会	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務執行の決定、代表理事等の職務の監視 ① 当法人の業務執行の決定 ② 理事の職務の執行の監督 ③ 会長、副会長、専務理事及び常務理事の選定及び解職 ④ その他理事会で決議するものとして法令又は本定款で定められた事項 	年6回程度	理事45名 監事2名
経営会議	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務執行等に当たって重要な事項に関する審議、検討、報告 ① 事業運営の基本方針及び基本的な計画 ② 予算・人員の基本方針・計画・実績 ③ 各事業の基幹的な方針・計画 ④ 複数局にまたがる重要事項 ⑤ 理事会への上程事項等 	事案に合わせて 月1〜4回程度	事務総長 (専務理事) 副事務総長 全局長・次長 はか

(3) 生涯予算に係る財務統制

組織委員会は、前述のとおり、大会経費に関して、組織委員会の生涯予算と都、国が負担する経費を合わせた全体像（V1予算）を策定し、平成28年12月に発表した。この時の組織委員会の生涯予算（収入と支出は同額）は5,000億円となっている。組織委員会は、V1予算以降、4次にわたり、予算を精緻化し、毎年12月末に新たな大会経費総額の全体像としてV2予算からV5予算までを策定、公表している。

また、経費負担については、大枠の合意により、組織委員会等の経費負担が具体的に示された。大枠の合意で示された組織委員会の経費負担は、更なる収入増加を図ることとして、6,000億円となっている。なお、大枠の合意による役割（経費）分担は、表14のとおりである。V1予算からV5予算までの推移は、表15のとおりとなっている。V2予算においては、競

技会場の仮設整備費の削減、放送用映像回線の中地化の見直しなどにより、V1予算に比べて大会経費総額が1,500億円削減されている。V3予算においては、大会開催が近づくにつれ、支出すべき内容が明確になったものへの対応を行う一方、経費の最適化に取り組んだ結果、大会経費総額はV2予算と同額が維持された。V4予算においては、大会経費総額はV3予算と同額であったが、オリエンティックのマラソン・競歩の競技会場が東京から札幌に変更されたことに伴い、都から仮設等の経費を租み替えたため、V4予算における組織委員会の支出は6,030億円となった。一方、スポンサー収入等の増加により、V4予算における組織委員会の収入は6,300億円となったことから、収支差額の270億円を予備費として計上した。

V4予算の公表後、新型コロナウイルス感染症の影響により、東京2020大会が延期になった。大会延期に伴い、経費増が見込まれる一方、組織委員会は、追加コストの抑制に加えて、今後の世界規模のイベントにおけるロールモデルを示すために、52項目を見直し、大会の簡素化による経費削減（約300億円）を達成した。また、大会の追加経費について、新型コロナウイルス感染症対策関連の経費を都と国が負担することなどが3者（組織委員会・都・国）で合意された。

最後の予算となったV5予算においては、上記の内容が含まれている。組織委員会の収入は、760億円の増収見込を計上したほか、3者合意に基づき都が負担することとなった収支調整額150億円を計上したことから、V4予算に比べて910億円増の7,210億円となっている。支出についても大会延期に伴う経費の増により、収入と同額となっている。また、都は400億円、国は560億円を新たに新型コロナウイルス感染症対策関連経費として計上した結果、大会経費総額は、1兆6,440億円となっている。

組織委員会は、大会の進行管理のため、表16のとおり、組織運営の内容を業務別に52のFAに区分し、FA別の行程表に沿って進行状況を管理している。財務会計システムの導入により、予算執行状況等を即時に把握でき、FAごとの精緻な予算管理を実施している。なお、新たな生涯予算が策定されるたびに、その内容を財務会計システムに反映させている。

また、組織委員会では、財務管理及び財務リスクのガバナンスを図るため、企画財務局に各FAを担当する予算マネージャー（最大時14名、1名が複数のFAを担当）を置き、FAの予算執行を第一義的に審査することで、厳格な予算執行管理に努めている。

(表14) 大卒の合意による役割(経費)分担の内容

都	組織委員会	国
<p>○ 大会の開催都市としての役割を果たす。</p> <p>大会経費のうち、会場関係については、都及び都外自治体所有施設における仮設等、エネルギー及びデジタルロジックのインフラ並びに賃借料等に係る経費を負担する。</p>	<p>○ 大会運営の主体としての役割を担う。</p> <p>大会経費のうち、会場関係については、オーバervレイ並びに民間及び国(JSCを含む。)所有施設における仮設等、エネルギー及びデジタルロジックのインフラ並びに賃借料等に係る経費を負担する。なお、経費分担に関わらず、オーバervレイ、仮設等、エネルギー及びデジタルロジックのインフラの整備を実施する役割を担う。</p>	<p>○ 大会の円滑な準備及び運営の実現に向けて、基本方針(平成27年11月閣議決定)関連施策を実施する。</p> <p>大会経費のうち、パブリックプログラム経費については、その四分の一相当額を負担する。また新国立競技場については、既定の方針に基づき、整備を進める。</p>
<p>大会経費のうち、大会関係については、大会時の都市活動や都民生活に与える影響を最小化するよう、都内会場周辺に関わる輸送及びセキュリティ対策に係る経費を負担する。</p> <p>大会経費のうち、パブリックプログラム経費については、その四分の一相当額を負担する。必要な新規恒久施設の整備や都が所有する既存施設の改修を進める。</p>	<p>できる限りの増収努力を行い、所要の収入確保を目指す。経費の削減・効率化を図りながら、経費全体の精査・把握に努める。</p>	<p>大会経費以外に、国として担うべきセキュリティ対策、トビーンク対策などについて、着実に実施する。</p> <p>その他、オールジャパンでの取組を推進するために必要な協力・支援を行う。</p>

※ 上記のほか、関係自治体の役割(経費)分担は次のとおりである。

- 大会開催に向け、円滑な準備及び運営に協力する。
- ・ 大会時の都市活動や市民生活に与える影響を最小化するよう、輸送、セキュリティ対策など、大会が開催される自治体として担う業務を実施する。
- ・ 関係自治体が所有する会場施設の必要な恒久的改修を進めるとともに、大会後も地域や住民に使用される設備等は、施設改修の一環として整備する。

(表15) V1予算からV5予算までの推移

(単位:億円)

区分/予算	V1	V2	V3	V4	V5
組織委員会	5,000	6,000	6,000	6,030	7,210
都		6,000	6,000	5,970	7,020
支国	10,000	1,500	1,500	1,500	2,210
出	1,000~3,000	-	-	-	-
大会経費計	16,000~18,000(注)	13,500	13,500	13,500	16,440
予備費	(再掲)1,000~3,000	1,000~3,000	1,000~3,000	270	-
収入	5,000	6,000	6,000	6,300	7,210

(注) V1予算の大会経費計の中には、予備費が含まれている。V2予算~V4予算の大会経費計の中には、予備費は含まれていない。V5予算は予備費を支出の中に取り込んでいる。

(表16) FAの名称と機能一覧

区分	FAの名称と機能	
大会プログラムと経費	SPT (競技) CER (セレモニー) LIV (都市活動・ライヴサイト) BRS (放送サービス) INS (IFサービス) MPS (競技に含まれる) NCS (NOC、NPCサービス)	CUL (文化) EDU (教育) OTR (聖火リレー) OFS、PFS、DIP、PRT (オリンピック・パブリックプログラム) MIRI(マリーシャ) PMS (人材管理) PRS (プレスオペレーション) SPX (顧客の経験)
会場とインフラ	NRG (エネルギー) VEM (会場マネジメント) VIL (選手村マネジメント) ACM (宿泊) ACR (テラレディテーション) AND (出入国) CND (清掃・廃棄物) DOP (トビーンクコントロール) EVS (イベントサービス) FNB (飲食) CTY (都市運営調整) CCC (コミュニケーション・コントロール) FIN (財政) GOV (国・自治体調整) IKM (情報・知識マネジメント) LGY (法務)	VNI、VED、INF (会場・インフラ)(会場設営、一般的なインフラ含む) LAN (言語サービス) LOG (ロジスティクス) MED (メディアカルサービス) SEC (セキュリティ) SIG (標識・サイン) TEC (テクノロジー) TRA (輸送) OPR (運営実践準備管理) PGI (パブリックインテグレーション) PNC (計画・調整) PRC、RTC (調達) RSC (リスクマネジメント) SUS (持続可能性) TEM (イベントマネジメント)
大会サービス	GAパナソニック BIL (大会のプログラムデザイン、ライヴ、ルック) BRP (プログラム保護) BUS (ビジネス開発)	COM、DIG、PUB (コミュニケーション) LIC (ライセンス) TKT (チケット)

(4) 調達への体制

調達は、大会の運営に必要な機器、備品、サービスの購入のほか、施設、仮設等、設備等の工事など多岐にわたっており、監査の対象とした、平成29年度から令和3年度までの契約案件の件数は6,419件で、その金額は6,310億余円(税抜き)となっている(注17)。

なお、人件費等、不動産賃借、損失補償金、支払手数料、工事負担金、支払負担金、光熱水費(仮設部分に係る電力・ガスを除く)、通信費、旅費交通費などは、調達契約の対象外となっている。

財務について収支が均衡することを目指していることから、収入の範囲に限られた予算の中で、最大限の効果が発揮できるよう、必要なものを、必要な量で、必要なときに、最も低廉な価格で調達することが求められている。

また、大会の開催に当たっては、共同実施事業等の公費も含まれていることから、公平性、公正性及び透明性を確保する必要がある。

公平性、公正性及び透明性を確保しつつ、経済的で、効果的かつ効果的な調達を実現するために、以下のとおり、調達に係る体制を整えて、広く国内外より約1,600社に及ぶ事業者等と取引をしている。

まず、取引を希望する事業者向けに調達方針や「入札参加にあたっての調達手続の流れ」などを示しながら、競争入札案件をホームページに日本語版と英語版で掲載するとともに、官民の入札・調達情報を一元的に集約した受発注のマッチングサイトとなるビジネスチャンス・ナビ2020に掲載することで、事業者の国籍や規模等に関係なく入札に参加できる機会を国内外に広く提供してきた。

次に、表17のとおり、少額契約を除き調達管理委員会(当初予定価格3,000万円以上、事務総長決裁基準の変更後の令和元年6月以降は、請負・委託契約2億円以上、物件の買入等6,000万円以上)及びその下部機関である調達会議(予定価格50万円以上)において、調達先及び調達金額などについて審議を行っている。

さらに、ホームページにて、調達方式ごとの案件数と契約金額を開示するとともに、契約案件ごとに調達方式や契約事業者などを公表している。

加えて、表18のとおり、多数に上る調達物品やサービスについて、大会の開催に当たり期限があることから納期を守ると同時に、調達価格の低減を追求する必要があるため、都の契約制度を基本としながら、民間の手法を取り入れた調達方法となっている。

調達に際しては、組織委員会が大会後に解散する組織であることから、調達した物品は処分について道筋をつける必要がある。このため、経済合理性を考慮するとともに、持続可能性の観点を含め、リース、レンタル、買い戻し特約付き購入などの調達方式を多く活用している。購入になるものについては、大会後、すみやかに処分を進められるよう、調達の段階から使用後の取扱いを検討するとともに、調達先が決定した後は、原則として2か月以内に後利用先の選定などを

している。後利用先の選定に当たっては、持続可能性や財政運営を考慮して、処分方法について有償譲渡を原則とし、適切な譲渡先が見つかからない場合には無償譲渡する。また、譲渡先がない場合に限り、再生利用及び廃棄を可能とすることとなっている。

(注17) 令和3年度の契約案件の件数及び金額は4月から12月までの数値となる。

(表17) 調達管理委員会及び調達会議の概要

調達管理委員会	開催頻度	構成員
<p>調達関連規程等の制定及び変更に関すること</p> <p>調達方針(年度方針・品目別方針等)に関すること</p> <p>予定価格請負・委託契約2億円以上、物件の買入等6,000万円以上(当初は3,000万円)以上の調達案件に係る調達手続(調達方式、予定価格の決定、指名競争入札参加者の選定、特別契約の適否)及び契約締結に関すること</p> <p>調達方針・調達コートに抵触する場合及び談合情報等公正な調達を妨げる恐れのある場合への対応に関すること</p>	<p>原則、隔週</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 委員 ・ 副事務総長1名(委員長) ・ 局長4名 ・ 外務2名(弁護士、会計士) ○ オフガバナ ・ 調達会議のメンバー
<p>調達会議</p> <p>予定価格50万円以上請負・委託契約2億円未満、物件の買入等6,000万円未満の調達案件に係る(調達方式、予定価格の決定、指名競争入札参加者の選定、特別契約の適否)及び契約締結に関すること</p>	<p>毎週</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ メンバー 財務、総務(コンプライアンス)、法務、リスクマネジメント、持続可能性、マーケティング等の部署の部長

(表18) 調達価格の低減を目的とした調達の方法

<p>子算段階での調達価格の低減</p> <p>仕様が作成される段階から、仕様にある各々の必要性や積算の妥当性などを再確認し、必要に応じ仕様の見直しを提案することで事前に調達価格の低減を図る。</p>
<p>執行段階での調達価格の低減</p> <p>競争契約</p> <p>入札後、見積り内容を確認し、過度な仕様等の削減、割高部分の改善など必要に応じて、落札候補者との減額交渉を実施</p> <p>より低廉な価格で調達するため、落札候補者からのヒアリング等により履行の体制ができていないかを確認することで、履行の確実性を確保し、最低制限価格制度を採用していない。</p> <p>入札参加者からコスト低減提案を募集し、提案内容を評価の上、入札価格に反映させるなどの民間手法（VE提案）を採用</p> <p>予定価格超過案件については、不調もしくは再入札とするのではなく、最低金額入札者との減額交渉を実施し契約を締結することで再入札における契約金額上昇を防ぐ。</p> <p>イベントなど事前に詳細な仕様が確定しない案件については、事前の上限額を設定し、事後に実績を踏まえた価格交渉を実施</p>
<p>随意契約</p> <p>優先供給権を有するスポンサーに対しては、同社の最低価格での供給を義務付けけるとともに、市販品等については市場価格調査により相場を把握することで、適切な価格となるようにする。加えて、最低価格から更なる減額交渉も実施</p>

(5) 共同実施事業

大枠の合意により、大会経費の負担とは別に、仮設等、オーバーレイ、エネルギー、テクノロジーの、インフラ整備の実施及びパブリックの経費の執行は、一元的に組織委員会が担うこととなった。このため、共同実施事業に関して、コスト管理・執行統制等の観点から3者間の協議の場として、表19のとおり、共同実施事業管理委員会が設立された。また、表20のとおり、当該委員会の下部組織として、共同実施事業について協議する二つの作業部会（東京都作業部会、パブリック作業部会）が設置された。なお、その後、令和3年2月に新型コロナウイルス感染症対策作業部会が追加された。

都と組織委員会では、共同実施事業に係る実施協定及び年度協定を締結して、共同実施事業管理委員会で経費等について協議を行った後に、両協定に基づき、都等の負担金を組織委員会に支出している。

共同実施事業に係る詳細な経費の確認は、主に下部組織である作業部会で行われている。会場・

インフラ、セキュリティ等のF.Aごとくに組織委員会から提出された資料について都の担当者が内容を審査した後、個別案件確認表（必要性・効率性等の観点からの評価を示すもの）として定期的に作業部会に報告し、内容が確認されている。共同実施事業管理委員会は、作業部会から執行状況や経費削減の取組の報告を受け、その内容を確認している。

なお、共同実施事業管理委員会及び各作業部会の開催状況は表21のとおり、また、執行の段階における確認の流れは、表11のとおりである。

(表19) 共同実施事業管理委員会の概要

協議事項等	委員（令和4年3月末現在）
① 共同実施事業の実施に係る基本的な方向	委員長1名 (都副知事)
② 共同実施事業に係る経費	副委員長1名 (組織委員会副事務総長)
③ 共同実施事業に係るコスト管理や執行統制の強化	その他委員11名 (都関係4名) (国関係3名) (組織委員会関係4名)
④ その他共同実施事業に関し必要なこと	

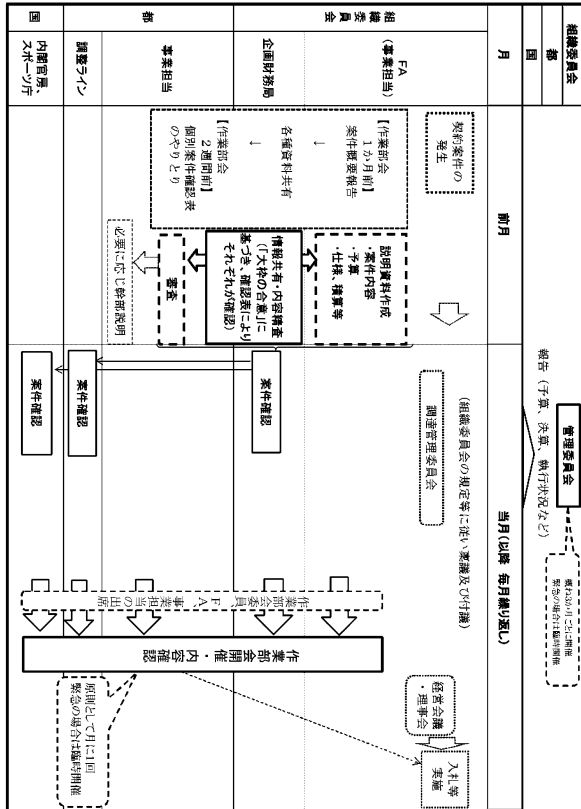
(表20) 作業部会の概要

協議事項等	委員（令和4年3月末現在）
○ 計画・子算段階における確認	東京都作業部会 都関係9名 国関係4名 組織委員会関係5名
・ 計画の段階では、大会経費計画の全体概要を確認	
・ 子算の段階では、翌年度予算要求の内容を確認	
○ 執行段階における確認	パブリック作業部会 都関係4名 国関係4名 組織委員会関係4名
・ 組織委員会から説明を受けたオンラインピック・パブリック準備局の担当部が、契約予定案件を確認	
・ 担当部の確認の結果、局長決定レベルの案件は作業部会に報告し、作業部会にて確認。部長決定レベルは担当部で確認	新型コロナウイルス感染症対策作業部会 都関係10名 国関係4名 組織委員会関係5名

(表21) 共同実施事業管理委員会及び各作業部会の開催状況

委員会名等	開催回数
共同実施事業管理委員会	26回
東京都作業部会	101回
パワリソビック作業部会	27回
新型コロナウイルス感染症対策作業部会	18回

(表11) 共同実施事業 執行の段階における確認の流れ (再掲)



(6) 組織委員会によるワークテイング収入

組織委員会が負担する大会運営に関する費用などは、主に、国内のスポーツイベント、ライセソング、チケットイベントなど、組織委員会が実施するワークテイングプログラムによって得られる収入が財源となり、賄われている。

組織委員会が取り組むワークテイングプログラムの収入により組織委員会が負担する費用が十分に賄えない場合、開催都市の都や国の負担が増えることになる。このため、ワークテイングプログラムが活発に取り組まれることは重要となる。

なかでも、表22のとおり、組織委員会が取り組むワークテイングプログラムによる、国内スポーツ、ライセソング及びチケット売上げの合計額(3,909億円)は、総収入額(6,404億円)の61.0%を占めている。

(表22) 組織委員会の収入に係るV5予算及び最終報告 (単位：億円、%)

項目	V5予算		最終報告	
	構成比	額	構成比	額
IOCから組織委員会に拠出される資金				
IOC負担金	850	11.8	868	18
TOPSボツサー	560	7.8	569	9
組織委員会の活動によるもの				
組織委員会によるワークテイングプログラム	4,540	63.0	3,909	△ 631
(主なもの)				
国内スポーツ	3,500	48.5	3,761	261
ライセソング	140	1.9	144	4
チケット売上	900	12.5	4	△ 896
その他	350	4.9	559	209
延期に伴う保険金	—	—	500	500
増収見込	760	10.5	—	△ 760
小計	7,060	97.9	6,404	△ 656
収支調整額	150	2.1	—	△ 150
計	7,210	100	6,404	△ 806

(注1) その他にも組織委員会が取り組むワークテイングプログラムによる収入が一部含まれている。

(注2) 収支調整額

組織委員会の支出のうち、同委員会の経費削減努力や増収努力によっても賄いきれない費用について、都が負担するもの。

(表 2 3) 大会別組織委員会による主催者・ケータインング収入の実績 (単位: 億円、社、万枚)

大会名	国内スポンサー		ライセンシング		チケッティング		
	収入額	社数	収入額	社数	収入額	枚数	既販売枚数
東京 2020 大会	3,761	68	144	127	4	4	545 △ 541

(参考)

大会名	国内スポンサー		ライセンシング		チケッティング	
	収入額	社数	収入額	社数	収入額	枚数
2016年リオデジネイロ大会	907	53	33	59	343	620
2012年ロンドン大会	1,230	42	127	65	1,057	820
2008年北京大会	1,303	51	174	68	197	650
2004年アテネ大会	323	38	66	23	243	380
2000年シドニー大会	526	93	55	100	589	670
1996年アトランタ大会	455	111	97	125	454	830

(注 1) 東京 2020 大会のチケッティングの枚数、既販売枚数及び払い戻しはいずれも概数で、一

般販売分

(注 2) 東京 2020 大会のチケッティングの既販売枚数は、大会の延期が決まる前の時点での販売枚数であり、一般販売分の約 5 4 5 万枚に、学校連携観戦チケット等を合わせると、約 8 6 5 万枚を販売していた。

(注 3) 東京 2020 大会以外の大会の金額及び数値は監査事務局の調べによるものである。

(注 4) 東京 2020 大会以外の大会におけるチケッティングの枚数については、百万枚単位で小数点以下第一位までの表記となっていることから、参考の記載の際には一の位を 0 とした。

(注 5) 東京 2020 大会以外の大会におけるチケッティングの枚数については、百万枚単位で小数点以下第一位までの表記となっていることから、参考の記載の際には一の位を 0 とした。

ア 国内スポンサー

東京 2020 スポンサーシッププログラムは、マーケティング総収入の最大化及びオリンピック・パラリンピックコミュニティの促進を目標として、大会運営費の調達などのために行われるとともに、本プログラムに参加することで、東京 2020 大会の呼称やエンブレム等のマークの使用などの権利を行使することが可能になる。組織委員会は、東京 2020 スポンサーシッププログラムに基づき、国内スポンサーを募集し、68社の国内スポンサーから3,761億円を超える資金や現物・サービスの提供による協力を得ている。この金額は、表 2 3 及び参考にあるとおり、2008年北京大会の1,303億円や2012年ロンドン大会の1,230億円 の3倍に迫り、オリンピック・パラリンピック競技大会史上最大規模に相当する金額であるとともに、V5予算の3,500億円を上回る結果となった。

総収入額に対する国内スポンサーからの収入の割合は、最終収支で総収入額(6,404億円)の58.7%となっており、総収入額の中で最も高い割合となっている。これは、東京2020 スポンサーシッププログラムに基づく国内スポンサーからの収入が組織委員会のマーケティングプログラムの中心であり、基盤となっていることを示している。

図 1 のとおり、オリンピックもしくはパラリンピックのマーケティングに係るスポンサーシップの構造は IOC もしくは IPC が管理するワールドワイドパートナーを頂点とし、その下に各国・地域の大会組織委員会が確保する国内スポンサーが位置付けられている。東京 2020 スポンサーシッププログラムにおいて、国内スポンサーは、ワールドパートナー、オフィシャルパートナー及びオフィシャルサポーターの3階層に分かれている。

国内スポンサーになることで、表 2 4 のような知的財産を使用する権利などを行使することが可能となる。使用可能な権利や権利行使が可能な期間は、階層に応じて異なり、権利の行使ができる地域は日本国内に限られている。

なお、東京 2020 スポンサーシッププログラムには、オリンピック及びパラリンピックに関する権利が含まれている。

(図 1) オリンピック・マーケティングの国内スポンサーシップ構造 (再掲)

