

(表24) 国内スポンサーに与えられる権利の主な内容

オリンピック	パラリンピック
呼称の使用権 東京 2020 オリンピック競技大会 オリンピック日本代表選手団	呼称の使用権 東京 2020 パラリンピック競技大会 パラリンピック日本代表選手団
マーク類の使用権 東京 2020 オリンピックエンブレム 東京 2020 オリンピックマスコット JOCエンブレム JOCスローガン「がんばれ！ニッポン！」等	マーク類の使用権 東京 2020 パラリンピックエンブレム 東京 2020 パラリンピックマスコット — —
商品・サービスのサブライク権 大会関連グッズ等のプレミアム利用権 大会会場におけるプロモーション 関連素材の使用権	商品・サービスのサブライク権 大会関連グッズ等のプレミアム利用権 大会会場におけるプロモーション 関連素材の使用権
オリンピック関連の映像及び写真等 オリンピック日本代表選手団の映像及び写真	パラリンピック関連の映像及び写真等 パラリンピック日本代表選手団の映像及び写真

イ ライセンス

東京 2020 ライセンスプログラムは、組織委員会が保有する東京 2020 大会に関するマーク、JOCが保有するJOC及びオリンピック日本代表選手団に関するマーク、並びにJPCが保有するJPC及びパラリンピック日本代表選手団に関するマークを、当該プログラムにおいて契約した商品に使用して製造及び販売するものである。

東京 2020 大会のライセンスの許諾社数は1996年アトランタ大会の125社を上回り、127社と過去の大会で最大となるとともに、収入額は144億円とV5予算を上回っており、歴代上位にいた2012年ロンドン大会の127億円を超えて、首位の2008年北京大会の174億円に次ぐものとなった。

東京 2020 ライセンスプログラムは、東京 2020 大会のイメージ及びアイデンティティを反映した商品を広く展開することによりオリンピック・パラリンピックムーブメントを推進することなどを目的としており、その収入は、他のマーケティング収入と同様に、大会の準備及び運営などのための費用に活用される。

ライセンス契約が締結されると、表25にあるマーク等を使用して、契約したカテゴリーの商品を製造し、承認された販売チャネルを通して、日本国内でのみ販売することができる権利をもつ。

商品カテゴリーはピンバッジや食器などの日用雑貨から宝飾品に至るまで多種多様となっており、公式ライセンス商品は7,994SKU（注18）に及ぶ。但し、ライセンス契約した商品のカテゴリーは非独占となっており、そのほかに、TOPスポンサーのカテゴリーの商品については、ライセンスを許諾する対象外となっており、国内スポンサーのカテゴリーの商品については、国内スポンサーに優先権があるなどの条件がある。

(注18) SKUとは、色違いやサイズ違いを含む最小管理単位

(表25) 東京 2020 ライセンスプログラムに係る権利の内容

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会関連のマーク等
東京 2020 大会エンブレム
東京 2020 オリンピックエンブレム
東京 2020 パラリンピックエンブレム
東京 2020 大会マスコット
東京 2020 オリンピックマスコット
東京 2020 パラリンピックマスコット
東京 2020 大会ピクトグラム
東京 2020 オリンピックピクトグラム
東京 2020 パラリンピックピクトグラム
東京 2020 大会ルック・オブ・ザ・ゲーム
JOC・JPC関連マーク等
JOCエンブレム
JOCスローガン「がんばれ！ニッポン！」
JPCエンブレム
公式呼称
Tokyo 2020 Official Licensed Product
東京 2020 公式ライセンス商品
JOC Official Licensed Product
JOC公式ライセンス商品
JPC Official Licensed Product
JPC公式ライセンス商品

ウ チケット売上げ

チケット売上げについては、結果的にはV5予算に計上されている900億円を大きく下回り、4億円となった。これは、主に新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴い、販売済みのチケットが払い戻されたことによるものである。

令和2年3月の大会延期決定前では、一般販売分の約545万枚に、関係者、学校連携観戦チケット及び自治体等への販売を含め、オリンピック及びパリオリンピックを合わせて約865万枚を販売しており、V5予算のチケット売上額900億円を超える見込みであった。

チケットの販売に当たり、オリンピック、パラリンピック及びタレントによる記者会見やトークイベント、SNS企画、全国紙での新聞広告等の多種多様なメディアを運動することなどによる販売促進活動の展開をしていった。これらの取組を重ねることにより、CRM施策におけるチケット購入希望者との結前点の役割を担うTKN02020IDの登録数は800万IDに達した。チケットの販売促進活動とCRM施策を推進し、チケット購入の最大化につながること、チケット売上高は900億円を超える見込みとなった。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行に伴い、大会の延期が決定されたことや、多くの会場で無観客での開催となったことにより、販売済みチケットの大半を払い戻すこととなった。令和3年3月20日には海外からの観客の受入れを断念し、同年6月21日に観客上限数の方針が決められ、翌月の7月8日に東京をはじめ、神奈川、埼玉及び千葉で無観客となった。これらのことにより、オリンピックについては、宮城及び静岡での一般販売のほか、茨城での学校連携観戦チケットを、パラリンピックについては、東京、埼玉及び千葉での学校連携観戦チケットを除く、約541万枚の一般販売分の販売済みチケットが払い戻された。

(7) アーカイブ資産並びに法定保存文書の保管及び継

ア アーカイブ資産とアーカイブ資産協定

組織委員会は、大会及び関連するイベントを開催し、運営するに当たり、競技用備品などをはじめとして、多岐にわたる多くの資産を調達し、活用してきた。大会及びその関連イベントを経て生み出された資産についての権利は、開催都市契約によりIOC及びIPCが独占的に有している。そこで、大会に関する資産を長期的に保存するとともに国内で有効活用するためには、IOC及びIPCによるライセンスの付与のもと、大会の歴史的・社会的価値を将来にわたって伝えるアーカイブ資産として保存、管理及び活用していく必要がある。

開催都市契約大会運営要件により、組織委員会が解散した後も、アーカイブ資産を長期的に保存、管理及び活用できるよう、関係当事者によりアーカイブ資産に関する協定を締結することとされている。これを受けて、令和3年8月に、IOC、IPC、JOC、JPC、都及び組織委員会により、アーカイブ資産協定が締結された。アーカイブ資産協定では、オリンピ

ック・パラリンピック・ムーブメントを推進することを目的として、日本国内においてアーカイブ資産を適切に保存・管理・活用することが定められている。

また、組織委員会は、JOC、JPC及び都の支援を受けてアーカイブの価値を有するものをアーカイブ資産として特定し、その最終版のリストについてIOC及びIPCから承認を得ることとなっている。その上で、各アーカイブ資産は組織委員会からアーカイブ組織に引き渡され、アーカイブ組織及び役割の一部を支援する資産管理・活用等機関において保存、管理及び活用されることになる。

このアーカイブ資産協定により、JOCがアーカイブ資産の管理者であるアーカイブ組織となった。表26のとおり、アーカイブ資産については、令和4年7月をもって、アーカイブ組織となるJOCに移管が完了した。

イ アーカイブ資産の範囲と法定保存文書

(ア) アーカイブ資産

a 現物資産  
現物資産は、表26のとおり、アーカイブ資産を構成するものであり、アーチファクト・メモリアリア(注19)と視聴覚資料に分かれる。アスリートの活躍の記憶を強く留めるもの(例：公式用球等の競技用備品)や大会のイメージを反映するもの(例：ライセンス商品)など、オリンピック・パラリンピック・ムーブメントの次世代への継承に資する資産を指す。

b 文書資産  
文書資産は、表26のとおり、アーカイブ資産を構成するものであり、東京2020大会の記録や運営ノウハウ等として継承する必要がある文書、及び各種出版物や報告書など文化・教育・歴史的な価値がある文書である。

(イ) 法定保存文書

法定保存文書は、表26のとおり、会計帳簿や議事書など法令で保存が義務付けられる文書であり、清算人は、組織委員会の清算終了の登記のときから10年間保存しなければならないと、一般法人法に規定されている。

(注19) アーチファクト・メモリアリア

各FAAの機能を象徴的に表すもの(アーチファクト)及び大会の記憶やストーリーを伴うもの(メモリアリア)を指す。



(8) 収益及び費用の状況  
ア 主要科目の推移

(単位：百万円、%)

項目	令和元年度		令和2年度		令和3年度			
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率		
経常収益	138,902	52,161	151,025	12,122	8,7	458,700	307,675	203,7
基本財産運用益	0	0	0	0	1.9	0	0	1.9
特定資産運用益	19	4	15	3	20.5	7	7	49.7
事業収益	100,849	27,419	94,750	6,099	6.0	45,947	48,803	51.5
受取補助金等	420	93	420	0	0	1,167	746	177.5
受取負担金	28,986	22,937	50,227	21,240	73.3	398,365	348,137	693.1
受取寄付金	8,545	1,671	5,233	3,312	38.8	3,348	1,885	36.0
その他	80	33	377	297	370.7	9,864	9,486	—
経常費用	115,567	68,676	136,313	20,745	18.0	657,260	520,946	382.2
事業費	108,783	67,426	128,809	20,026	18.4	652,712	523,902	406.7
管理費	6,784	1,250	7,504	719	10.6	4,548	2,956	39.4
当期経常増減額	23,334	△16,515	14,711	△8,623	△37.0	△198,559	△213,271	—
経常外収益	38	38	50,000	49,961	—	30,296	△19,703	△39.4
経常外費用	147	147	109	△37	△25.6	40,176	40,066	—
当期一般正味増減額	23,225	△16,623	64,601	41,375	178.1	△208,439	△273,040	△422.7
経常収益	132,117	50,911	143,520	11,403	8.6	454,152	310,631	216.4
基本財産運用益	—	—	—	—	—	—	—	—
特定資産運用益	—	—	—	—	—	—	—	—
事業収益	94,122	26,171	87,299	△6,823	△7.2	41,483	△45,816	△52.5
受取補助金等	382	96	382	0	0	1,091	708	185.3
受取負担金	28,986	22,937	50,227	21,240	73.3	398,365	348,137	693.1
受取寄付金	8,545	1,671	5,233	△3,312	△38.8	3,348	△1,885	△36.0
その他	80	33	377	297	370.7	9,864	9,486	—
経常費用	108,783	67,426	128,809	20,026	18.4	652,712	523,902	406.7
事業費	108,783	67,426	128,809	20,026	18.4	652,712	523,902	406.7
管理費	—	—	—	—	—	—	—	—
当期経常増減額	23,334	△16,515	14,711	△8,623	△37.0	△198,559	△213,271	—
経常外収益	38	38	50,000	49,961	—	30,296	△19,703	△39.4
経常外費用	147	147	109	△37	△25.6	40,176	40,066	—
当期一般正味増減額	23,225	△16,623	64,601	41,375	178.1	△208,439	△273,040	△422.7

(注1) 金額については百万円単位未満を切り捨てており、増減率については小数点以下第2位の数値を四捨五入している。  
(注2) 増減額及び増減率は監査事務局による算出である。

項目	令和元年度		令和2年度		令和3年度				
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率			
経常収益	6,784	1,250	22.6	7,504	719	10.6	4,548	△2,956	△39.4
基本財産運用益	0	0	0	0	0	1.9	0	0	1.9
特定資産運用益	19	4	34.6	15	△3	20.5	7	△7	△49.7
事業収益	6,727	1,248	22.8	7,450	723	10.8	4,463	△2,986	△40.1
受取補助金等	38	△2	△6.3	38	0	0	76	38	99.6
受取負担金	—	—	—	—	—	—	—	—	—
受取寄付金	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—
経常費用	6,784	1,250	22.6	7,504	719	10.6	4,548	△2,956	△39.4
事業費	—	—	—	—	—	—	—	—	—
管理費	6,784	1,250	22.6	7,504	719	10.6	4,548	△2,956	△39.4
当期経常増減額	—	—	—	—	—	—	—	—	—
経常外収益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
経常外費用	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期一般正味増減額	—	—	—	—	—	—	—	—	—

項目	平成28年度		平成29年度		平成30年度		
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	
経常収益	65,124	67,986	2,861	4.4	86,740	18,754	27.6
基本財産運用益	0	0	△	△93.6	0	0	0
特定資産運用益	—	—	—	—	14	14	—
事業収益	58,752	66,163	7,411	12.6	73,429	7,266	11.0
受取補助金等	671	400	△271	△40.4	326	△73	△18.3
受取負担金	—	884	884	—	6,049	5,164	583.7
受取寄付金	5,700	475	△5,224	△91.7	6,873	6,398	—
その他	1	62	61	—	46	△16	△26.1
経常費用	27,530	39,591	12,061	43.8	46,890	7,299	18.4
事業費	17,948	35,505	17,557	97.8	41,356	5,850	16.5
管理費	9,582	4,085	△5,496	△57.4	5,534	1,448	33.4
当期経常増減額	37,594	28,394	△9,200	△24.5	39,849	11,455	40.3
経常外収益	—	—	—	—	—	—	—
経常外費用	18	—	△18	△100	0	0	—
当期一般正味増減額	37,575	28,394	△9,181	△24.4	39,849	11,455	40.3

項目	平成28年度	平成29年度		平成30年度			
		増減額	増減率	増減額	増減率		
経常収益	55,540	63,900	8,359	15.1	81,206	17,306	27.1
基本財産運用益	—	—	—	—	—	—	—
特定資産運用益	—	—	—	—	—	—	—
事業収益	49,221	62,142	12,920	26.3	67,950	5,808	9.3
受取補助金等	617	343	△274	△44.4	286	△57	△16.6
受取寄付金	—	884	884	—	6,049	5,164	88.7
受取寄附金	5,700	475	△5,224	△91.7	6,873	6,398	—
その他	1	54	53	—	46	△7	△14.4
経常費用	17,948	35,505	17,557	97.8	41,356	5,850	16.5
事業費	17,948	35,505	17,557	97.8	41,356	5,850	16.5
管理費	—	—	—	—	—	—	—
当期経常増減額	37,592	28,394	△9,197	△24.5	39,849	11,455	40.3
経常外収益	—	—	—	—	—	—	—
経常外費用	16	△16	△100	—	0	0	—
当期一般正味財産増減額	37,575	28,394	△9,181	△24.4	39,849	11,455	40.3
経常収益	9,584	4,085	△5,498	△57.4	5,534	1,448	35.4
基本財産運用益	0	0	△98.6	—	0	0	—
特定資産運用益	—	—	—	—	14	14	—
事業収益	9,530	4,020	△5,509	△57.8	5,479	1,458	36.3
受取補助金等	54	56	2	4.8	40	△15	△28.0
受取負担金	—	—	—	—	—	—	—
受取寄付金	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	8	8	—	△8	△100	—
経常費用	9,582	4,085	△5,496	△57.4	5,534	1,448	35.4
事業費	—	—	—	—	—	—	—
管理費	9,582	4,085	△5,496	△57.4	5,534	1,448	35.4
当期経常増減額	2	△2	△100	—	—	—	—
経常外収益	—	—	—	—	—	—	—
経常外費用	2	△2	△100	—	—	—	—
当期一般正味財産増減額	—	—	—	—	—	—	—

(9) 財政状態  
ア 主要科目の推移

(単位：百万円、%)

科目	令和元年度		令和2年度		令和3年度				
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率			
流動資産	159,134	115,916	268.2	150,900	△8,294	△5.2	59,876	△91,023	△60.3
現金預金	132,415	91,446	223.2	26,365	△106,050	△80.1	33,249	6,884	26.1
未収入金	16,859	15,761	—	90,110	73,250	434.5	17,337	△72,772	△80.8
その他	9,859	8,708	756.3	34,425	24,565	249.2	9,289	△25,135	△73.0
固定資産	298,490	129,335	77.1	350,203	51,712	17.3	508	△349,695	△99.9
基本財産	300	0	0	300	0	0	300	0	0
特定資産	285,562	120,428	72.9	334,250	48,687	17.0	—	△334,250	△100
その他固定資産	12,628	9,507	304.6	15,652	3,024	23.9	208	△15,444	△98.7
資産合計	457,625	245,852	116.1	501,103	43,477	9.5	60,384	△440,718	△87.9
流動負債	189,326	136,690	259.7	158,293	△31,032	△16.4	44,096	△114,197	△72.1
リース債務	10	7	△39.5	—	10	△100	—	—	—
未払金	27,291	6,939	34.1	24,176	△3,114	△11.4	43,164	18,987	78.5
前受金	150,235	126,347	528.9	118,258	△31,977	△21.3	4	△118,254	△100.0
賞与引当金	246	145	143.1	440	193	78.2	6	433	△98.5
資産除去債務	1,498	1,385	—	9,874	8,375	558.8	119	△9,755	△98.8
その他	10,042	1,872	22.9	5,543	△4,509	△44.9	802	△4,741	△85.5
固定負債	20,094	19,758	—	17,894	△2,199	△10.9	—	△17,894	△100
リース債務	—	9	△100	—	—	—	—	—	—
資産除去債務	20,094	19,757	—	17,894	△2,199	△10.9	—	△17,894	△100
負債合計	209,421	156,449	295.3	176,188	△33,232	△15.9	44,096	△132,091	△75.0
指定正味財産	88,379	66,177	298.1	100,488	12,108	13.7	300	△100,188	△99.7
一般正味財産	159,825	23,225	17.0	224,425	64,601	40.4	15,987	△208,439	△92.9
正味財産合計	248,204	89,402	56.3	324,915	76,710	30.9	16,287	△308,627	△95.0
負債及び正味財産合計	457,625	245,852	116.1	501,103	43,477	9.5	60,384	△440,718	△87.9

科目	平成28年度	平成29年度		平成30年度			
		増減額	増減率	増減額	増減率		
流動資産	5,628	15,127	9,499	168.8	43,218	28,090	185.7
現金預金	4,812	4,818	6	0.1	40,969	36,151	750.3
未収入金	671	7,487	6,816	—	1,097	6,390	△ 58.3
その他	144	2,821	2,677	—	1,151	1,670	△ 59.2
固定資産	71,226	110,303	39,077	54.9	168,554	58,251	52.8
基本財産	300	300	0	0	300	0	0
特定資産	69,111	104,102	34,990	50.6	165,133	61,031	58.6
その他固定資産	1,814	5,901	4,086	225.2	3,121	2,780	△ 47.1
資産合計	76,854	125,431	48,576	63.2	211,773	86,342	68.8
流動負債	8,024	21,978	13,954	173.9	52,635	30,657	139.5
リース債務	9	22	13	134.1	17	4	△ 21.8
未払金	1,089	4,053	2,963	271.9	20,352	16,298	402.0
前受金	1,219	1,631	412	33.8	23,888	22,256	—
費与引当金	28	67	38	134.6	101	34	50.4
資産除去債務	55	55	0	0	113	57	103.1
その他	5,621	16,147	10,525	187.3	8,182	7,989	△ 49.5
固定負債	174	311	137	78.5	336	24	7.8
リース債務	17	28	10	61.8	9	19	△ 67.5
資産除去債務	156	283	126	80.3	326	43	15.4
負債合計	8,199	22,290	14,091	171.9	52,971	30,681	137.6
指定正味財産	300	6,391	6,091	—	22,202	15,810	247.4
一般正味財産	68,355	96,749	28,394	41.5	136,589	39,849	41.2
正味財産合計	68,655	103,141	34,485	50.2	158,801	55,660	54.0
負債及び正味財産合計	76,854	125,431	48,576	63.2	211,773	86,342	68.8

(10) 解散時点の財産目録及び貸借対照表について

令和4年6月30日付けの存続期間の満了に伴う解散に当たり、一般法人法第225条第1項に基づき、令和4年7月1日付けの財産目録及び貸借対照表が作成されることとなっている。なお、財産目録及び貸借対照表の評価については、同法施行規則(平成19年省令第28号)第69条及び第70条により処分価格によることとされている。

(11) 工事

工事等の案件は、調達において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(件数：6,419件、金額6,310億余円(税抜き)、注20)を対象としている。このうち、工事において抽出した案件も、本監査で検証した410件(4,174億余円(税抜き))の契約案件に含まれている。

(注20) 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。

ア 監査対象とした契約金額100万円以上の工事等

(単位：件、百万円)

	件数	契約金額
工事	304	288,383
設計委託	214	47,127
合計	518	335,511
うち抽出	104	293,457

(注) 金額は税抜きとなる。

イ 主な工事等

(単位：百万円)

工事件名	工事概要	契約金額	契約期間
伊豆自転車競技会場整備工事2(伊豆マウンテンバイクコース)	舗装工、付帯施設工	698	平成31.2.1 ～ 令和4.2.28
ナリソビックススタジアム芝張替工事	芝張り工、芝撤去工	393	平成31.3.29 ～ 令和3.12.24
IBC/MPC整備工事	建築工事、電気設備工事、機械設備工事	36,246	平成30.10.12 ～ 令和3.12.27
有明体操競技場新築工事	建築工事、仮設観客席、外構工事	20,520	平成28.11.21 ～ 令和1.10.25
選手村メインゲインゾング実設計・施工等発注	建築工事、電気設備工事、機械設備工事	5,624	平成30.10.25 ～ 令和4.3.31

東京オリンピック・パラリンピック大会 仮設オーバードーム整備業務（その2）大井ホッケー競技場、海の森クロスカントリウム、海の森水上競技場、カヌー・スラローム会場	建築工事、電気設備工事、機械設備工事	17,024	平成31.3.29 ～ 令和4.2.28
東京オリンピック・パラリンピック競技大会 仮設オーバードーム整備業務（その5）幕張メッセ（A・B・Cホール）	建築工事、電気設備工事、機械設備工事	7,937	平成31.3.30 ～ 令和3.11.30
仮設電源カーピス契約	仮設電源設備の詳細設計、設置、運用、維持管理及び撤去	40,539	平成30.12.13 ～ 令和3.12.25
データネットワーク関連業務委託（設計・構築・保守・撤去の一括契約1）	東日本エリアの競技会場、非競技会場における大会用データネットワークの設計・構築・撤去等の通信インフラ工事	14,701	令和1.7.5 ～ 令和3.12.31
オリンピックアクトアテナイクステンダー（仮称）オーバードーム大規模映像設備工事	建築工事、大規模映像設備工事、電気設備工事	1,177	平成30.3.1 ～ 令和2.1.31

（注）金額は税込みとなる。

**参考資料**  
平成29年財政探拠団体等監査報告書（抜粋）

公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会

第1 監査の目的

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第7項に基づき、都が出えん等を行っている団体に対して、団体の事業が出えん等の目的に沿って適切に運営されているか、監査を実施する。

第2 監査の対象

1 監査対象団体及び局

監査の対象	実施監査期間	監査の範囲
公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会	平成29年10月24日から同月30日まで	平成27年度(H27.4.1～H28.3.31)及び
オリンピック・パラリンピック準備局	平成29年10月23日及び同月31日	平成28年度(H28.4.1～H29.3.31)の事業

2 団体の概要

設立の目的	
設立の目的	平成25年9月7日、ブエノスアイレス（アルゼンチン）で開催された第125次国際オリンピック委員会（IOC）総会にて、2020年のオリンピック・パラリンピック競技大会の開催都市が東京に決定（以下「東京2020大会」という。）した。 開催都市契約2020（注）に基づき、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下「組織委員会」という。）は、平成26年1月24日、東京都と公益財団法人日本オリンピック委員会（JOC）とにより設立された。 組織委員会は、東京2020大会の準備及び運営に関する事業を行い、もって大会の成功に期することを目的としている。  （注）IOC、東京都、JOCの3者で締結した、東京2020大会に向け遵守すべき内容について定めた合意書。当該契約の中で、組織委員会の設立が明記されている。なお、組織委員会は、設立後に当該契約に加わった（併合契約）。

事業の概要	平成25年 9月 東京2020大会の開催が決定 開催都市契約2020の締結 平成26年 1月 組織委員会を設立 平成26年 8月 開催都市契約2020(併合契約)の締結 平成27年 1月 公益財団法人へ移行 ・ 東京2020大会の準備及び運営に関する事業 ・ 東京2020大会の準備及び運営について内外の関係機関、団体等との連絡及び協力に関する事業 ・ その他、組織委員会の目的を達成するために必要な事業 【東京2020大会の概要】 ③ 第32回オリンピック競技大会(競技数：33競技) 開催期間：2020年7月24日(金)～8月9日(日) ④ 東京2020パラリンピック競技大会(競技数：22競技) 開催期間：2020年8月25日(火)～9月6日(日)
	所在地 東京都港区虎ノ門一丁目23番1号虎ノ門ヒルズ 組 織 4室、12局 人 員 役員37名(会長1名、副会長6名、専務理事1名、常務理事3名、理事24名及び監事2名)(うち非常勤34名) 職員769名(人材派遣等は除く) ⇒ 職員の内訳：都214名、他自治体105名、警察消防39名、国34名、民間300名、契約職員77名
出えん	基本財産3億円のうち、1億5,000万円(50%) ※ 都は、組織委員会の財務基盤が弱い弱であったため、資金不足を補い安定的な法人運営を確保するため、平成26年6月に追加で出えん金57億円を拠出した。その後、組織委員会は、平成27年度決算において、財務基盤が強固となったため、当初の目的を達成したとして、平成28年11月に当該57億円を都に返還した。
負担金(表1)	4,621万1千円(平成27年度交付額)
財産の貸付(表2)	1億715万9千円(平成28年度交付額) ※平成26年度は実績なし 建物(1,694.56㎡)及び土地(529.985.51㎡)を無償貸付 評議員2名が都副知事、常務理事1名が都退職者(元都副知事) 非常勤の理事(副会長)1名が都副知事 非常勤の理事1名、非常勤の監事1名が都職員(ともに局長級) 常勤職員214名を都から派遣 東京都監理団体等 都は、団体を報告団体とし、毎年度終了後、運営状況の報告を受けている。 ※ 上記数値等は平成29年3月31日現在

(表1) 負担金の状況

負担金	根拠	対象事業、負担割合等	交付額(単位：千円)	
			平成27年度	平成28年度
東京2020パラリンピック競技大会5年前イベント開催に関する共催事業実施に係る負担金	協定	当該事業の経費は、都の負担とする。 上限1,000万円	9,994	—
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会4年前イベント開催に関する共催事業実施に係る負担金	"	当該事業の経費は、都の負担とする。なお、東京2020パラリンピックに関する費用を除く。 上限2,533万9千円	—	25,336
ラグビーワールドカップ2015におけるジャパンパビリオンへの共同出展事業実施に係る負担金	"	当該事業の経費は、都の負担とする。なお、東京2020大会に関する費用を除く。 上限1,900万円	18,991	—
IPC理事に対するプレゼンテーションショー及びIPC理事との意見交換会に関する負担金	"	当該事業の費用は、都と組織委員会で1:1で負担する。なお、都と組織委員会の出席者数に応じて生じた経費は、それぞれが負担する。 上限4,993万9千円	957	—
東京2020パラリンピックエクセレンスプログラムプロジェクトサービスに関する負担金	"	実施するプログラム内容により、費用負担を年度協定で決定する。 平成27年度は、全都負担 上限2,460万円 ・平成28年度は、都負担及び都と組織委員会の参加者数で按分する。 上限4,993万9千円	15,284	22,497
IOC調整委員会意見交換会に関する負担金	"	当該事業の費用は、都と組織委員会で1:1で負担する。なお、都と組織委員会の参加者数に応じて生じた経費は、それぞれが負担する。 ・上限額は、平成27年度：110万円 平成28年度：197万9千円	990	209
リオ大会サブバーベータプログラムに関する負担金	"	現地拠点事務所に係る経費等について、共通経費は都と組織委員会で1:1で負担する。また、専用部分等については、それぞれが負担する。 上限5,966万9千円	—	52,844
リオ2016大会IOCデブリリーフアップに関する負担金	"	当該事業の費用は、都と組織委員会で1:1で負担する。なお、都と組織委員会の参加者数に応じて生じた経費は、それぞれが負担する。 上限1,731万9千円	—	6,261
合計			46,217	107,150

(注) 平成26年度は実績なし



(表2) 公有財産の貸付状況

(単位：㎡、千円)

分類	年度 (平成)	施設名 (貸付期間)	目的	種類		使用料(年額)	
				土地	建物	土地	建物
行政	27	都庁第一本庁舎14階 (H27.4.1～H27.8.31)	組織委員会 の執務室	—	1,135.89	—	15,845
		都庁第一本庁舎34階 (H27.8.15～H28.3.31)		—	957.32	—	20,161
		都庁第一本庁舎34階 (H28.4.1～H29.3.31)		—	957.32	—	無償 (注)
普通 財産	28	都庁第一本庁舎33階 (H28.6.6～H29.3.31)	会場整備の ための地盤 調査	—	737.24	—	—
		有明北埋立地 (H29.2.13～H29.3.31)		67,549.51	—	無償	—
		中央防波堤内側埋立地 (H29.3.20～H29.3.31)	会場整備の ための樹木 移植等	462,436	—	—	—

(注) 「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における公有財産の取扱いに関する方針」(平成28年3月9日付27才大開第213号知事決定)に基づき、組織委員会が東京2020大会等において、都の財産(競技会場、練習会場及び東京2020大会運営上必要となる施設のために使用する公有財産の土地建物等)を使用する場合は、貸付料、使用料は無償となった。

## 第3 監査の結果

## 1 運営に関する事項

(単位：百万円、%)

科目	平成 26年度	平成27年度		平成28年度			
		増減額	増減率	増減額	増減率		
経常収益	3,409	40,700	37,290	65,124	24,424	60.0	
当期経常増減額	2,545	29,054	26,509	37,594	8,540	29.4	
当期一般正味財産増減額	2,538	28,960	26,421	37,575	8,615	29.7	
資産合計	10,877	38,881	28,003	257.4	76,854	37,973	97.7
正味財産合計	7,818	36,779	28,960	370.4	68,655	31,875	86.7

(注) 平成26年度の経常収益、当期経常増減額、当期一般正味財産増減額は、公益財団法人に移行した平成27年1月1日から同年3月31日までの数値である。

## (1) 監査の観点

監査に当たっては、東京2020大会の準備を円滑に進められるよう、法人として統制の働いた運営がなされているか、財務統制が適切に機能し、予算管理がなされているか、調達体制の整備はできているか、等の観点から、事業計画書、事業報告書、理事会提出資料等を確認しつつ、これらに関して、組織委員会から提示された証拠書類の範囲内で、その内容を検証した。また、調達については、調達案件を抽出して、検証を行った。

## (2) 事業実績

組織委員会は、東京2020大会の成役に向けて、大会の準備及び運営に関する事業を行っている。平成28年度の主な取組としては、東京2020大会エンブレムを決定し、そのPR活動を展開するとともに、リオデジャネイロ2016オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「リオ大会」という。)において、都等と連携して開設したジャパンハウス(注1)やフレッジハンドオーバーセレモニー(注2)の実施により、世界の人々に4年後の東京2020大会を強く印象づけた。

また、競技種目の追加が決定し、今後大会準備が本格化する中で、「アクション&リガナーラ」2016、「持続可能性に配慮した運営計画(第一版)」などの重要な計画を着実に策定した。

加えて、この時点における組織委員会が行う東京2020大会の運営等に係る全ての収益・費用、いわゆる生涯予算(以下「生涯予算」という。)及びその他経費(組織委員会以外が負担する経費)を示した「全体像(バージョン1)」(以下「VI予算」という。)を発表し、大会開催に必要な支出項目を分野ごとに分けて立候補ファイナルに盛り込まれていなかった経費も含めて

算出し、全体像を初めて明らかにした。

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四者により、役割(経費)分担に関する基本的な方向について合意(以下「大枠合意」という。)し、この大枠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、組織委員会は、平成29年12月にV1予算を精査した「大会経費V2(バージョン2)」(以下「V2予算」という。)を発表した。V2予算において、組織委員会の生涯予算は6,000億円(収支均衡)となっている。

(注1) ジャパンハウス

リオ市内に開設した施設(展示コーナー)。日本特有の文化、芸術、景観などを紹介・体感するブース等を設置するとともに、東京2020大会のエンブレム、ビジョン、競技概要等を紹介するなど、東京や日本の魅力及び東京2020大会を世界にPRした。

(注2) フラッグハンドオーバーセレモニー

開催都市の首長から次回開催都市の首長にオリンピック旗及びパラリンピック旗を引き継ぐ儀式。ともに閉会式で行われる。

(3) 収益及び費用の状況、並びに財政状態

当期一般正味財産増減額は、平成27年度289億余円、平成28年度375億余円となっており、予算(平成27年度:45億余円、平成28年度:184億余円)に比べて、増加している。これは、スポンサーの獲得が概ね順調なことから、経常収益の大部分を占めるマーケティング収益が計画に比べて増加したためである。一方、経常費用については、ほぼ計画どおりで推移している。

この結果、平成28年度末の特定資産(東京2020大会開催のため、積み立てている特定準備資金)は、691億余円となっており、資産合計768億余円の大部分を占めている。当該特定資産は、今後、東京2020大会準備の本格化に伴い、その資金として取り崩されることとなる。

大枠合意による経費負担6,000億円に対する収支実績(監査事務局試算)として見ると、平成28年度までの累積収益(注1)は1,099億余円、累積費用(注2)は412億余円となっている。

なお、平成26年6月に都が追加で拠出した出えん金57億円については、平成28年11月に都に返還した。

(注1) 累積収益

平成28年度までの経常収益と経常外収益の合計額

(注2) 累積費用

平成28年度までの経常費用と経常外費用の合計額

(4) 事業運営に関する評価

組織委員会は、都民等の期待のもと、都や国等と協力して、大会準備及び運営に関する事業を推進し、東京2020大会を成功させることが求められている。組織委員会はそのための時限プロジェクト組織であり、組織委員会の予算は、プロジェクト全体で収支均衡が求められる。東京2020大会の経費については、組織委員会、都、国等で負担することになっているが、都は、IOCへの立候補フェイナル及び開催都市契約2020に基づき、組織委員会が資金不足に陥った場合には、その分を補填する(以下「財政保証」という。)こととなっている。

現実には、過去の大会において、開催直前に当時の組織委員会が財源不足に陥り、組織委員会が担当する予定だった競技会場の警備や、開会式・閉会式などの費用に公的資金が投入された前例がある。

こうしたことから、今後の組織委員会の収支は、直接的に都の財政保証のリスクとなる。これらの点を踏まえて、組織委員会の事業運営に関して評価を行った。

《運営体制の整備》

組織委員会は、東京2020大会の成功に向け、都や国等との連携を強化し、大会の開催準備に万全を期すべく取り組んでいる。開催準備を加速させる中で、組織委員会の人員も増加し、組織が拡大していることから、組織内における体制の整備が急務になっている。

これに対処するため、組織委員会では、組織運営体制の強化に取り組みしており、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、意思決定プロセスの明確化を図っている。引き続き、経営会議を機動的かつ有効に活用するとともに、評議員会や理事会を含めた全体的なガバナンスを推進する必要がある。

また、組織内部に監査室を置き、組織委員会の制度、組織、業務活動について、監査を実施し、監査の指摘事項については、改善状況を確認するためのフォローアップも実施している。しかし、一部の監査でフォローアップの実施が迅速に行われていないなどの状況があることから、監査の実効性を確保するため、改善が望まれる。

財務諸表の適正性については、組織委員会の監事監査に加えて、外部の監査法人による会計監査を受けている。なお、平成29年度からは、法令に基づき財務基準により義務付けられたことから、会計監査人を設置した。

このほか、組織委員会は、経営企画室によるPMO(注1)手法や、改革推進室による工程改善「見える化」(注2)の取組を通じ、組織委員会全体の事業の進捗管理と課題整理などを行っており、今後とも、これらを一層推進していく必要がある。

《生涯予算、財務統制》

組織委員会の財政運営は、全ての期間を通じて、収支均衡を原則としており、できる限りコスト削減に努める必要がある。組織委員会の生涯予算については、平成28年12月に発表したV1予算で5,000億円の収支均衡となっている。また、その後、平成29年5月の大枠合意

による経費負担は、6,000億円となっているが、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るとのことである。

組織委員会は、更に経費の縮減・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、役割分担及び経費分担の具体化を図り、次回以降の生涯予算を作成、発表するとしている。今後、大会開催が近づくにつれ、大会準備のための支出が急増することが予想されるため、後年度の資金ショート懸念がないよう、生涯予算の作成に合わせて、大会終了時までの年度ごとの予算計画や見積方針などを明らかにすることが望まれる。

《予算執行管理》

予算執行に当たっては、大会開催に必要な機能や業務を明確化するため、組織運営の内容を業務別に52のF A (Functional Area) に区分しており、平成29年4月から稼働した財務会計システムによりF A別の予算執行状況を管理していくとしている。しかしながら、平成28年度までは、F A別の予算執行額を把握していなかったことから、早期に把握するとともに、今後は、F A別の予算執行額を把握した上で、適切な予算管理を行うことが望まれる。

組織委員会は、企画事務局に設置した予算マネージャー(注3)が、F A別に事業部門と連携し、支出の精査を行い、経費削減を図った上で事業を進めているとしている。適切な予算執行のためには、大会直前になって予算不足に陥ることのないよう、予算マネージャーと事業部門が、より一層連携して事業を進める必要がある。なお、予算マネージャーの精査状況を書類で確認できなかったものが一部であったため、意思決定過程の記録・保存が確認できるよう、書類を整備し、記録として残すことが望まれる。

《調達適正化》

調達体制の整備については、最適調達の実現と調達活動の公平性、公正性及び透明性の担保のため、平成28年度に組織委員会内部に調達管理委員会を設置し、調達先及び調達価格の審議を行っている。また、平成29年9月に、組織委員会、都、国等の関係者の三者による協議の場として共同実施事業管理委員会が設立され、この共同実施事業を一元的に執行するため、組織委員会に特別勘定を設置し、区分経理も行うこととしている。

調達活動が本格化する中で、調達管理委員会によるガバナンスの強化をより一層高めるとともに、今後は、共同実施事業管理委員会を有効に機能させることで、都等の経費負担が増大しないよう努める必要がある。

また、個々の調達においては、契約締結前に調達の必要性や価格の精査又は価格交渉などを実施した上で調達するよう取り組んでいるが、精査が行われた過程を確認できるよう書類を整備し、調達に係る透明性の一層の確保に取り組むことが望まれる。

《収入確保》

収入については、主にスポンサーからのものとなっており、年度計画に比べて概ね順調に推移しているが、更なるスポンサーの獲得、公式ライセンス商品の販売促進、寄付金の募集、多様なチケット販売など、今後ともあらゆる方策を講じて、所要の収入を確保する必要がある。

《情報公開》

情報公開については、ホームページにおいて、財務諸表、事業報告、理事会の議事録などを掲載しているが、今後は、更に充実した調達情報(入札者数、入札金額、契約形態別の年間件数・金額など)のほか、都からの派遣職員をはじめとして、業務量の増大に伴い必要となる人員計画などについても精査を行った上で、積極的に情報公開し、都民等への説明責任を果たしていくことが望まれる。また、財務や事業運営全体の情報についても、出来る限り早期に公開するよう努める必要がある。

《記録の保存と有効活用》

組織委員会は、東京2020大会の開催に向けて各種計画や生涯予算の策定、経費削減の取組など、他の機関とも調整しながら準備を進めている。こうした調整や内部での検討状況などについては、IOCと情報共有化を図るとともに、パリなど次の大会以降の開催都市に大会の財産として引き継ぐことも重要である。このため、組織委員会においては、適切に記録を作成、保存し、情報が有効活用されるよう取組むことが必要である。

組織委員会は、東京2020大会を成功に導くため、大会運営の主体としての役割を担い、準備を本格化させている。これまで述べたとおり事業の進捗管理においては、PMOや「見える化」といった民間で行っている手法を導入するなど課題の早期発見と解決に努め、予算の執行管理においては、執行の段階で不要な支出が発生しないよう予算マネージャーを設置し、調達に当たっては、価格の精査に努めるなど、様々な工夫を行い、大会経費全体の圧縮に向けた取組を行っている。

大会開催の機運が醸成されつつあり、都民、国民の関心も高まる中、計画を具体化し準備を加速させる必要があるが、組織としてのガバナンスを発揮し、より一層適正な事業執行に努め、東京2020大会の成功を確実なものとしたい。

(注1) PMO (Project Management Office)

組織内における個々のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門のこと

(注2) 工程改善「見える化」

各業務を洗い出し、納期を明確にし、関連する業務を紐づけ、事業の進捗状況を可視化して異常の早期検知につなげる方法

<p>(注3) 予算ペーパー 企画財務局に置かれ、組織委員会各局における調達等の予算執行管理を担当する事業運営に関する事項は、以上のとおりであり、今回の監査による指摘事項及び意見・要望事項は、次のとおりである。</p> <p>2 指摘事項</p> <p>(1) 団体</p> <p>ア 履行確認等の手続について、規則改正や通知等により根拠を明確にするべきもの 組織委員会における調達等手続について見たところ、平成28年度までの検収手続について、各部署担当者1名が確認(押印)したのみで完了とされており、複数チェックによる決定行為がなされていないことが認められた。 組織委員会では、「随時改善をしており、内部で周知を図っている。」としているが、内部各部署に対し説明会を実施したのみである。 組織委員会は、調達等手続における履行確認等の手続について、規則改正や通知等により根拠を明確にされたい。</p> <p>(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会)</p> <p>(2) 局及び団体</p> <p>ア 協定締結を適正に行うべきもの 都と組織委員会は、事業を共催するに際し、事業ごとに協定を締結し、役割分担及び費用負担を明確にしている。 ところで、平成27年6月5日に開催された「IPC(注)理事に対するプレゼンテーション及びIPC理事との意見交換会」の実施について見たところ、組織委員会の稟議書によれば、平成27年10月23日の時点で、平成27年6月2日に遡って協定書の締結がなされていることが認められた。 しかしながら、事業共催に際しては、少なくとも共催することや費用負担の考え方の合意については、事前に書面をもって行うべきである。 オリンピック・パラリンピック準備局及び組織委員会は、事業共催に際しての手続を適正に行われたい。</p> <p>(オリンピック・パラリンピック準備局) (公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会)</p>	<p>(注) IPC 国際パラリンピック委員会のこと</p> <p>3 意見・要望事項</p> <p>(1) 団体</p> <p>ア 組織委員会の生涯予算について 組織委員会の生涯予算については、平成28年12月に発表したV1予算で表3のとおり、5,000億円の収支均衡となっている。また、その後、平成29年5月の大枠合意で示された組織委員会の経費負担は、表4のとおり、6,000億円となっている。 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、さらに経費の縮減・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っていくとしている。 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まで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か、また、生涯予算に対して現状ほ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っている。 また、V1予算ではIO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、予算の現実性や網羅性などが十分には検証できなかった。 組織委員会が資金不足に陥った場合は、その分を東京都が補填することになっており、都民の理解と協力を得るためにも、都民に対して適切な情報公開を進めて行くことが必要である。 組織委員会は、今後策定する生涯予算については、業務の内容や計画が具体化していく段階に応じて、予算計画や見積方針などを明らかにすることが望まれる。</p> <p>(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会)</p>
--	--

(表3) V1予算の中の組織委員会生涯予算の内容

【収入】

項目	金額 (億円)
TOC負担金	850
TOP スポンサー	360
国内スポンサー	2,500
ライセンシング	140
チケット売上	820
その他	330
計	5,000

【支出】

項目	金額 (億円)
仮設等	800
エネルギーインフラ	100
小計 (会場関係)	900
輸送	100
セキュリティ	200
テクノロジ	550
オペレーション	500
管理・広報	800
マーケティング (ロイヤリティ)	800
その他	650
調整費	500
小計 (大会運営)	4,100
計	5,000

(表4) 大枠合意による経費負担

区分	金額 (億円)
会場関係	2,000
大会関係	4,000
計	6,000

(参考) V2予算 (平成29年12月発表) の中の組織委員会生涯予算の内容

【収入】

項目	金額 (億円)
TOC負担金	850
TOP スポンサー	560
国内スポンサー	3,100
ライセンシング	140
チケット売上	820
その他	330
増収見込	200
計	6,000

【支出】

項目	金額 (億円)
仮設等	950
エネルギーインフラ	150
小計 (ハード (会場関係))	1,100
輸送	250
セキュリティ	200
テクノロジ	700
オペレーション	1,000
管理・広報	600
マーケティング	1,250
その他	400
調整費	500
小計 (ソフト (大会運営))	4,900
計	6,000

イ F A別の予算執行済額の把握による適切な予算管理について

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29.10.30)現在、生涯予算としてV1予算を策定し、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、表5のとおり、組織運営の内容を業務別に52のF A (Functional Area) 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29.10.30)現在、組織委員会は、平成28年度までのF A別の予算執行済額を示すことができなかった。

このことについて、組織委員会は、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の段階であり、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、監査日(平成29.10.30)現在、全ての取引をF A別に区分している途中であり、次のパネーションの生涯予算「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済額を確定としている

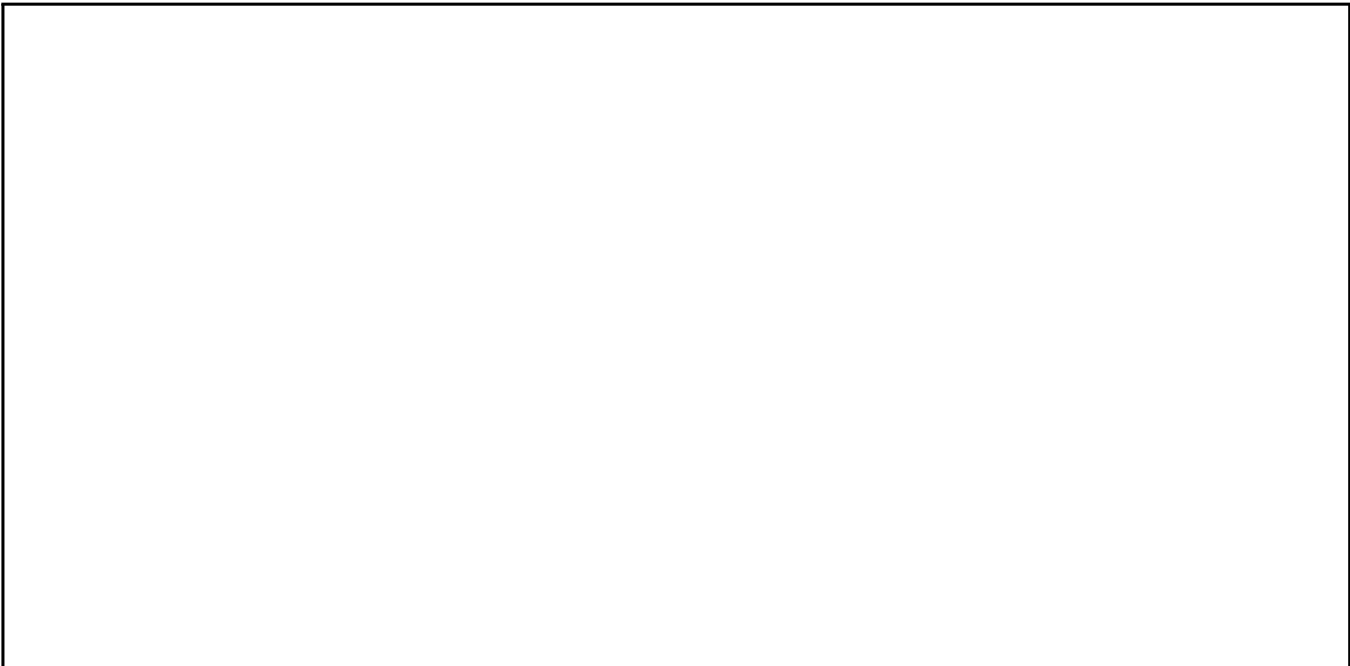
しかしながら、大半のF Aについては平成29年度以降に本格的に予算執行が行われるものの、広報(エンゲージメント)、会場整備など、平成28年度までに予算執行がある程度進捗しているF Aもある。

組織委員会は、円滑な大会運営準備に資するため、速やかにF A別の予算執行済額を把握した上で、予算編成、予算執行、今後の執行見込みを捉えた的確な後年度推計など、一連の予算管理を適切に行うことが望まれる。

(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会)

(表5) F Aの名称と機能一覧

区分	F A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)	CUL (文化) EDU (教育) OTR (聖火リレー)
クライアントサービス	BRS (放送サービス) INS (IFサービス) (競技に含まれる) MPS (マーケティングパートナーサービス) NCS (NOC、NPCサービス)	OFS、PFS、DIP、PRT (オリンピック・パラリンピックプログラム・サービス) (要人へのプログラム・プロトコール含む) PEM (人材管理) PRS (プレスオペレーション) SPX (観客の経費)
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)	VNI、VED、INF (会場・インフラ)(会場設営、一般的なインフラ含む)
大会カーブス	ACM (宿泊) ACR (アクレディテーション) AND (出入国) GNW (清掃・廃棄物) DOP (ドーピングコントロール) EVS (イベントサービス) FNB (飲食)	LAN (言語サービス) LOG (ロジスティクス) MED (メディカルサービス) SEC (セキュリティ) SIG (標識・サイン) TEC (テクノロジー) TRA (輸送)
ガバナンス	CTY (都市運営調整) CCC (コミュニケーション・コーディネーション・コントロール) FIN (財政) GOV (国・自治体調整) IKM (情報・知識) LGY (レガシー) LGL (法務)	OPR (運営実践準備管理) PGI (パラリンピックインテグレーション) PNC (計画・調整) PRC、RTC (調達)(レポートカード含む) RSK (リスクマネジメント) SUS (持続可能性) TEM (テストイベントマネジメント)
コミュニケーションとエンゲージメント	BIL (大会のブランド、アイデンティティ、ルック) BRP (ブランド保護) BUS (ビジネス開発)	COM、DIG、PUB (コミュニケーション) (デジタルメディア、出版物含む) LIC (ライセンス) TKT (チケット)



発行  
東京  
東京都新宿区西新宿三丁目八番一  
号(代)

郵便番号  
163-8001

定価  
本号  
一箇月 一三〇円  
六、六〇〇円  
(郵送料を含む)

印刷所  
勝美印刷株式会社  
東京都文京区白山一丁目十三番七  
号(代)

郵便番号  
113-0001

