

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

区分	監査の対象	実地監査期間	監査の範囲
団体	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(平成27.4.1～平成28.3.31)及び平成
局	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31日	28年度(平成28.4.1～平成29.3.31)の事業

2 団体の概要

設立の目的	<p>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した。</p> <p>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。</p> <p>組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京2020大会」という。）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。</p> <p>（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）。</p>
-------	--

主な沿革	<p>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</p> <p>平成 26 年 1 月 組織委員会を設立</p> <p>平成 26 年 8 月 開催都市契約 2020 併合契約の締結</p> <p>平成 27 年 1 月 公益財団法人へ移行</p>	
事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京 2020 大会の準備及び運営に関する事業</li> <li>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</li> <li>その他、組織委員会の目的を達成するために必要な事業</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【東京 2020 大会の概要】</p> <p>① 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）</p> <p>② 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）</p> </div>	
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	<p>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）</p> <p>職員 769 名（人材派遣等は除く）</p> <p>※ 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</p>	
都との関係	出えん	<p>基本財産 3 億円のうち、1 億 5,000 万円（50%）</p> <p>※ 都は、組織委員会の財務基盤がぜい弱であったため、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。</p>
	負担金（表 1）	<p>4,621 万余円（平成 27 年度交付額）</p> <p>1 億 715 万余円（平成 28 年度交付額）</p>
	財産の貸付（表 2）	建物（1,694.56 m <sup>2</sup> ）及び土地（529,985.51 m <sup>2</sup> ）を無償貸付
	職員の派遣等	<p>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）</p> <p>非常勤の理事（副会長）1 名が都副知事</p> <p>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）</p> <p>常勤職員 214 名を都から派遣</p>
	東京都監理団体等	都は団体を報告団体とし、指導を行うとともに、毎年度終了後、運営状況の報告を受けている。

（注）上記数値等は平成 29 年 3 月 31 日現在

(表1) 負担金の状況

(単位：千円)

負担金名	根拠	対象事業、負担割合等	交付額	
			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	協定	当該事業の経費は、都の負担とする。なお、東京2020パートナーに関する費用を除く。 上限2,533万余円	—	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	協定	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	—
I P C 理事に対するプレゼンテーション及びI P C 理事との意見交換会に関する負担金	協定	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。	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	協定	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、全額都負担 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4,993万余円	15,284	22,497
I O C 調整委員会意見交換会に関する負担金	協定	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：197万余円	990	209
リオ大会オブザーバープログラムに関する負担金	協定	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5,966万余円	—	52,844
リオ2016大会I O C デブリーフィングに関する負担金	協定	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1,731万余円	—	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: m<sup>2</sup>、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 財産	27	都庁第一本庁舎 14 階 (平成 27. 4. 1～平成 27. 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 (平成 27. 8. 15～平成 28. 3. 31)		—	957. 32	—	20, 161
	28	都庁第一本庁舎 34 階 (平成 28. 4. 1～平成 29. 3. 31)		—	957. 32	—	無償 (注)
		都庁第一本庁舎 33 階 (平成 28. 6. 6～平成 29. 3. 31)		—	737. 24	—	
普通 財産	28	有明北埋立地 (平成 29. 2. 13～平成 29. 3. 31)	会場整備の ための地盤 調査	67, 549. 51	—	無償 (注)	—
		中央防波堤内側埋立地 (平成 29. 3. 20～平成 29. 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、貸付料及び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大会の成功に向けて、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）やフラッグ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&レガシープラン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「V1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4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おおむね順調なことから、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、都民等の期待の下、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への立候補ファイ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、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。

これに対応するため、組織委員会では、組織運営体制の強化に取り組んでおり、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、組織及び業務活動について、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、法令に基づく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。

このほかに、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し、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FA (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FA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、FA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、FA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、企画財務局に設置した予算マネージャー（注3）が、FA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3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、年度計画に比べておおむ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、でき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、経費縮減の取組など、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、I O C 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り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

#### (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

(注3) 予算マネージャー

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。

## 2 指摘事項

### (1) 団体

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、内部で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。

(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)

### (2) 局及び団体

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という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。

(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)

(注) I P C

国際パラリンピック委員会

### 3 意見・要望事項

#### (1) 団体

##### 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、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、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っている。

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。

(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)
IOC 負担金	850
TOP スポンサー	360
国内スポンサー	2,500
ライセンスング	140
チケット売上	820
その他	330
合計	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
テクノロジー	550
オペレーション	500
管理・広報	800
マーケティング (ロイヤルティ)	800
その他	650
調整費	500
小計 (大会運営)	4,100
合計	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
合計	6,000

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

【収入】

項目	金額 (億円)
IOC 負担金	850
TOP スポンサー	560
国内スポンサー	3,100
ライセンス	140
チケット売上	820
その他	330
増収見込	200
合計	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
テクノロジー	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
合計	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年10月30日）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・管理できており、平成28年度以前についても、監査日（平成29年10月30日）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済額を確定するとしている

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) FAの名称と機能一覧

区分	FAの名称と機能	
大会プロダクトと経験	SPT (競技) CER (セレモニー) LIV (都市活動・ライブサイト)	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 クファミリーサービス) (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)	VNI、VED、INF (会場・インフラ)(会場設営、 一般的なインフラ含む)
大会サービス	ACM (宿泊) ACR (アクレディテーション) AND (出入国) CNW (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 (ロジスティックス) 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・コマンド/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 (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)
コマースと 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)

## 第4 運営状況の概要

### 1 運営状況

#### (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 26 年度から平成 28 年度までの主な事業実績は、以下のとおりである。

#### ア 大会開催の機運醸成

平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
① スポンサーの獲得(注1) ゴールドパートナー：9社	① 「アクション&レガシープラン 2016」の中間報告	① 「アクション&レガシープラン2016」 の策定
② 東京 2020 カウントダウン イベントの開催	② 旧エンブレムの決定、取り下げ	② 新エンブレムの決定及び普及活動
③ 1964 年東京大会 50 周年 記念事業の実施	③ 新エンブレムの公募 (応募数：14,599 件)	③ 東京 2020 参画プログラムの策定及 び展開(参画団体：147 団体)
	④ スポンサーの獲得(注1) ゴールドパートナー：7社 (うち、パラリンピックゴールド パートナー1社)(注2) オフィシャルパートナー：17社	④ スポンサーの獲得(注1) ゴールドパートナー：2社 (うち、パラリンピックゴールドパ ートナー2社)(注2) オフィシャルパートナー：10社
	⑤ リオ大会に向けて公式ライセンス 商品を発売	⑤ 教育プログラム「よいい、ドン！」 の展開(実施校：約3,200校)
	⑥ 東京 2020 大会 5 年前イベントの開 催	⑥ 東京 2020 大会 4 年前イベントの開催
		⑦ リオ大会に関する取組 ・リオ市内にジャパンハウスの開設 (来場者：82,129 名) ・国内にライブサイトの開設 (都内2か所及び東北3県)
		⑧ 組織委員会からの提案により追加種 目が決定(5競技18種目)

(注1) 国内向けのスポンサープログラムは、国内最高水準の東京 2020 ゴールドパートナー、東京 2020 オフィシャルパートナー、東京 2020 オフィシャルサポーターの3階層となっている。国内契約スポンサーは、東京 2020 大会の日本代表選手団に関するパートナーであり、呼称やマークの使用などをはじめとした権利を行使することが可能となっている。

(注2) IOCと契約するTOPパートナーのうち、東京 2020 パラリンピック競技大会の権利を取得しているパートナーの数



イ 円滑で安全安心な大会運営に向けた準備

平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
<p>① 「大会開催基本計画」の策定</p> <p>② I O C、I P Cとの連携強化 (準備報告等：5回)</p> <p>③ 公益財団法人への移行 (平成 27 年 1 月)</p>	<p>① 「持続可能性に配慮した運営計画フレームワーク」及び「持続可能性に配慮した調達コード基本原則」の策定</p> <p>② 「包括的エネルギーインフラ計画」の策定</p> <p>③ Tokyo2020 アクセシビリティ・ガイドライン (ハード編) の策定</p> <p>④ I O C、I P Cとの連携強化 (準備報告等：11回)</p>	<p>① 「持続可能性に配慮した運営計画 (第一版)」及び「持続可能性に配慮した調達コード」の策定</p> <p>② 「選手村の会場コンセプト計画及びマスタープラン Ver.1」の策定</p> <p>③ 「東京 2020 大会に向けたボランティア戦略」の策定</p> <p>④ 「東京 2020 事前トレーニングキャンプオンラインガイド」の作成</p> <p>⑤ 東京 2020 オリンピック競技大会国内競技団体連絡協議会の設置 (開催回数：3回)</p> <p>⑥ I O C、I P Cとの連携強化 (準備報告等：11回)</p>

ウ 会場・施設整備の着実な実施

平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
/	<p>① 各会場の運営を踏まえた諸条件の整理、設計等の発注 (有明体操競技場の基本設計等)</p> <p>② 大会関係者、観客の輸送ルートの検討</p>	<p>① 会場整備に向けた設計等の発注 (有明体操競技場の新築工事等)</p> <p>② 輸送ルートについて、技術的な検討や課題の整理を行い、関係機関との協議を実施</p> <p>③ 東京 2020 大会で使用するバス・乗用車の管理に伴い必要となる施設、設備等の検討</p>

エ オールジャパン協力体制の構築

平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
	① 2020 年東京オリンピック・パラリンピック大会に向けた関係自治体等連絡協議会の開催 ② 被災地復興支援連絡協議会幹事会の開催 ③ 全国 786 校の大学との連携協定の締結	① 2020 年東京オリンピック・パラリンピック大会に向けた関係自治体等連絡協議会の開催 ② 被災地復興支援連絡協議会幹事会の開催 ③ 連携協定を締結している大学への講師派遣等 ④ いわて国体への東京 2020 大会 P R ブースの開設

(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、事務局として4室12局（平成29年3月31日現在）が置かれ、事業を執行している。

組織委員会では、組織運営体制の強化に取り組んでおり、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、原則週1回開催している。理事会へ上程する事項は、必ず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。

また、4室の中に監査室（監査法人に業務委託している。）を置いており、組織委員会の制度、組織及び業務活動の全般について、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ほか、監査の指摘事項については、原則3か月以内にフォローアップ（改善策の状況確認）を実施することとしている。

(表6) 各会(会議)の概要

名称	主な権限	開催頻度	構成員
評議員会	<b>■最高議決機関</b> 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	<b>■業務執行の決定、代表理事等の職務の監視</b> 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35名 監事2名
経営会議	<b>■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</b> 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	原則週1回	事務総長 (専務理事) 副事務総長 全局長・次長 ほか

## (3) 生涯予算、財務統制

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、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。なお、収入については、できる限りの増収努力を行い、所要の収入確保を目指すとしている。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るとしている。

組織委員会は、今後、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、大枠合意に基づき、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。

なお、組織委員会は、平成29年12月にV2予算を発表した。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。

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FAに区分し、FA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。

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を置き、厳格な予算執行管理に努めるとともに、平成29年4月から稼働した財務会計システムによりFA別の予算執行状況を管理している。

#### (4) 調達体制

大会の準備・運営に際しては、限られた予算の中で、最大限の効果を発揮できるよう調達体制を整備する必要がある。組織委員会では、平成29年度以降に本格化する調達に向け、基本の調達手続として「東京2020組織委員会における調達について」を作成し、外部に公表している。

また、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。

加えて、大枠合意に基づき、平成29年9月に、組織委員会が都、国等の関係者からの役割（経費）分担に応じ負担する資金を使用して実施する事業（以下「共同実施事業」という。）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共同実施事業管理委員会が設立された。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。

(表7) 調達管理委員会の概要

主な審査内容	開催頻度	委員
① 調達関連規程等の制定及び変更に関すること	原則、隔週で 開催	副事務総長1名 局長4名 外部2名 (弁護士、会計士)
② 調達方針（年度方針、品目別方針等）に関すること		
③ 予定価格3,000万円以上の調達案件に係る手続（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		
④ 調達方針・調達コード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		

(表8) 共同実施事業管理委員会の概要

協議事項等	委員
① 共同実施事業の実施に係る基本的な方向	委員長 1名
② 共同実施事業に係る経費	(都副知事)
③ 共同実施事業に係るコスト管理や執行統制の強化	副委員長 1名
④ その他共同実施事業に関し必要なこと	(副事務総長)
※ 当該委員会の下部組織として、東京 2020 大会に係る競技会場が所在する地域ごとに、当該地区内の共同実施事業を協議する作業部会を設置するとともに、パラリンピック競技大会に係る共同実施事業を協議する作業部会を設置。	委員 11名 (都関係 4名) (国関係 4名) (組織委員会 3名)

## (5) 情報公開

組織委員会は、ホームページにおいて、開催都市契約 2020、各種計画、財務諸表、事業報告、調達情報（入札、発注情報）をはじめ、理事会の議事録及び配付資料（一部を除く）なども登載し、情報公開に努めている。

(表9) ホームページで公開している主な情報項目

ニュース	大会について	参加する	組織委員会について
<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京 2020 大会</li> <li>・イベント</li> <li>・スポンサー関連</li> <li>・招致活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大会ビジョン</li> <li>・大会エンブレム</li> <li>・大会マスコット</li> <li>・大会聖火リレー</li> <li>・大会メダル</li> <li>・大会計画</li> <li>・競技、会場</li> <li>・開会式・閉会式</li> <li>・アクション&amp;レガシー</li> <li>・持続可能性</li> <li>・大会の輸送サービス</li> <li>・アンチドーピング</li> <li>・組織委員会及びその他の経費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア</li> <li>・参画プログラム</li> <li>・教育プログラム</li> <li>・カウントダウンイベント</li> <li>・参加型企画・イベント</li> <li>・寄付金について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織図・名簿</li> <li>・業務・財務</li> <li>・調達（入札・発注情報）</li> <li>・マーケティング</li> <li>・アクセシビリティ</li> <li>・広報誌</li> </ul>

## (6) 収益及び費用の状況

## ア 主要科目の推移

(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			
合 計	経常収益	3,409	40,700	37,290	—	65,124	24,424	60.0
	基本財産運用益	0	1	1	583.3	0	△1	△96.1
	事業収益	3,297	40,124	36,827	—	58,752	18,627	46.4
	受取補助金等	112	570	458	408.3	671	101	17.7
	その他	0	4	4	—	5,701	5,696	—
	経常費用	864	11,646	10,781	—	27,530	15,883	136.4
	事業費	777	11,279	10,501	—	17,948	6,668	59.1
	管理費	86	367	280	322.7	9,582	9,214	—
	当期経常増減額	2,545	29,054	26,509	—	37,594	8,540	29.4
	経常外費用	6	93	87	—	18	△74	△79.9
	当期一般正味財産増減額	2,538	28,960	26,421	—	37,575	8,615	29.7
公 益 目 的 事 業 会 計	経常収益	3,316	40,319	37,003	—	55,540	15,220	37.8
	事業収益	3,241	39,829	36,588	—	49,221	9,392	23.6
	受取補助金等	75	485	410	547.0	617	131	27.1
	その他	0	4	4	—	5,701	5,696	—
	経常費用	777	11,279	10,501	—	17,948	6,668	59.1
	事業費	777	11,279	10,501	—	17,948	6,668	59.1
	当期経常増減額	2,538	29,040	26,501	—	37,592	8,551	29.4
経常外費用	0	79	79	—	16	△63	△79.6	
当期一般正味財産増減額	2,538	28,960	26,421	—	37,575	8,615	29.7	
法 人 会 計	経常収益	93	381	287	307.8	9,584	9,203	—
	基本財産運用益	0	1	1	583.3	0	△1	△96.1
	事業収益	56	295	239	426.0	9,530	9,235	—
	受取補助金等	37	84	47	128.0	54	△30	△36.0
	経常費用	86	367	280	322.7	9,582	9,214	—
	管理費	86	367	280	322.7	9,582	9,214	—
	当期経常増減額	6	14	7	112.7	2	△11	△81.5
	経常外費用	6	14	7	112.7	2	△11	△81.5
当期一般正味財産増減額	0	0	0	—	0	0	—	

(注) 平成26年度は、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。

## (7) 財政状態

## ア 主要科目の推移

(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
流動資産	1,942	877	△ 1,065	△54.9	5,628	4,750	541.6
現金預金	1,501	15	△ 1,486	△99.0	4,812	4,796	—
未収入金	389	680	290	74.5	671	△ 9	△ 1.3
その他	51	181	129	254.1	144	△ 36	△20.4
固定資産	8,934	38,004	29,069	325.3	71,226	33,222	87.4
基本財産	6,000	6,000	0	0	300	△5,700	△95.0
特定資産	2,538	31,519	28,981	—	69,111	37,592	119.3
その他	396	484	88	22.2	1,814	1,330	274.6
資産合計	10,877	38,881	28,003	257.4	76,854	37,973	97.7
流動負債	3,044	2,091	△ 952	△31.3	8,024	5,932	283.6
未払金	290	321	30	10.5	1,089	768	239.1
賞与引当金	12	20	7	55.8	28	8	43.5
リース債務	4	4	0	0	9	4	95.8
その他	2,735	1,745	△ 990	△36.2	6,896	5,150	295.1
固定負債	14	9	△ 4	△33.3	174	164	—
リース債務	14	9	△ 4	△33.3	17	7	77.7
その他	0	0	0	—	156	156	—
負債合計	3,059	2,101	△ 957	△31.3	8,199	6,097	290.1
指定正味財産	6,000	6,000	0	0	300	△5,700	△95.0
一般正味財産	1,818	30,779	28,960	—	68,355	37,575	122.1
正味財産合計	7,818	36,779	28,960	370.4	68,655	31,875	86.7
負債及び正味財産合計	10,877	38,881	28,003	257.4	76,854	37,973	97.7