

財政援助団体等監査報告書

(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)

令和5年6月

東京都監査委員

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第9項の規定により、令和3年、令和4年及び令和5年財政援助団体等監査の結果に関する報告を次のとおり提出する。

令和5年6月5日

東京都監査委員	伊藤 ゆう
同	伊藤 こういち
同	茂垣 之雄
同	岩田 喜美枝
同	松本 正一郎

目 次

第 1	監査の目的	1
第 2	監査の対象	1
1	監査対象団体及び局	1
2	団体の概要	3
第 3	監査の結果	8
1	本監査の着眼点等	9
2	本監査実施に当たっての制約	10
3	活動実績	11
4	組織委員会の生涯予算、大会経費の最終報告について	16
5	事業運営に関する評価	18
(1)	法人運営体制の整備	18
(2)	生涯予算に係る財務統制	20
(3)	共同実施事業	21
(4)	新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた大会への対応	23
(5)	予算執行管理	24
(6)	調達の適正化	25
(7)	収入確保	29
(8)	情報公開	33
(9)	記録の保存と有効活用	34
(10)	都による関与の状況	36
(11)	テストイベント計画立案等業務委託契約等	39
6	平成 29 年の財政援助団体等監査結果への対応	45
7	総括	48
第 4	都議会の主な活動	49
第 5	運営状況の概要	51
1	運営状況	51
(1)	事業実績	51
(2)	運営体制	57
(3)	生涯予算に係る財務統制	58

(4) 調達体制	62
(5) 共同実施事業	64
(6) 組織委員会によるマーケティング収入	67
(7) アーカイブ資産並びに法定保存文書の保管及び承継	72
(8) 収益及び費用の状況	76
(9) 財政状態	79
(10) 解散時点の財産目録及び貸借対照表について	80
(11) 工事	81
参考資料 平成29年財政援助団体等監査報告書（抜粋）	83

※ 計数については、原則として、表示単位未満を切り捨てて表示しているため、合計等と一致しない場合がある。

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

第1 監査の目的

地方自治法（昭和22年法律第67号。以下「法」という。）第199条第7項並びに東京都監査委員監査基準（令和2年東京都監査委員告示第2号。以下「監査基準」という。）第19条第3項第1号及び第2号に基づき、都が負担金の交付、出えん等を行っている団体について、当該団体の事業が負担金の交付、出えん等の目的に沿って適切に行われているか、監査を実施した。

あわせて、都について、法第199条第1項及び第5項並びに監査基準第19条第3項第4号の規定に基づき、当該団体を所管する都の局等による指導及び監督が適切に行われているかについて、監査を実施した。

第2 監査の対象

1 監査対象団体及び局

区分	監査の対象	実地監査等期間	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	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年12月15日から令和3年6月21日まで (詳細は表1のとおり) 令和3年12月6日から令和5年4月14日まで (詳細は表2のとおり) 	平成29年度から令和4年度までの事業
局	オリンピック・パラリンピック準備局 (令和4.3.31まで)	令和3年12月3日、 令和4年2月15日から同月18日まで、24日及び25日	
	政策企画局（注1）	令和4年 4月18日、25日、26日 5月10日、24日、26日 6月29日 8月16日 9月20日	
	教育庁	令和4年2月28日	
	病院経営本部（注2）	令和4年3月9日	

（注1）令和4年4月1日の組織改正により、政策企画局にオリンピック・パラリンピック調整部が設置された。

（注2）令和4年7月1日の組織改正により、病院経営本部は廃止され、福祉保健局となった。

(表1) 20競技会場及び3施設別の実地監査日

監査日		競技会場名・施設名		
令和2年	12月15日	オリンピックスタジアム	陸上自衛隊朝霞訓練場	—
	12月16日	※国際放送センター/ メインプレスセンター	お台場海浜公園	潮風公園
	12月21日	※選手村	有明アーバンスポーツ パーク	—
	12月22日		海の森水上競技場	大井ホッケー競技場
令和3年	1月7日	カヌー・スラロームセ ンター	海の森クロスカントリ ーコース	—
	1月8日	東京アクアティクスセンター	東京辰巳国際水泳場	—
	2月9日	有明体操競技場	有明テニスの森	東京体育館
	2月10日	青海アーバンスポーツ パーク	夢の島公園アーチェリー場	馬事公苑
	2月12日	※築地デポ	—	—
	3月1日	有明アリーナ	—	—
	6月21日	日本武道館	国立代々木競技場	—

(注1) ※は施設を示し、それ以外は競技会場となる。

(注2) 競技会場等については、大会の終了後に解体撤去される仮設の建築物や設備などを中心に現場での実地監査を行った。

(注3) 全ての競技会場は43会場であり、そのうち実地監査を行ったのは20会場である。

(表2) 団体での実地監査日

令和3年	12月	6日、7日、8日、10日、13日、14日、15日、17日、20日、21日
令和4年	2月	1日、2日、3日、4日、7日、8日、10日、14日
	3月	4日、7日、8日、10日、11日
	4月	18日、25日、26日
	5月	10日、24日、26日
	6月	29日
	8月	16日
	9月	20日
	11月	22日、24日、29日
	12月	14日、16日、19日、22日、23日
	令和5年	4月

2 団体の概要

<p>設立の目的</p>	<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（以下「I O C」という。）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。</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、都と公益財団法人日本オリンピック委員会（以下「J O C」という。）により設立された。</p> <p>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。</p> <p>（注）I O C、都、J O C 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>
<p>主な沿革</p>	<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> <p>令和 2年 3月 東京2020大会の延期を I O C が承認</p> <p>令和 2年 10月 開催都市契約2020の更新（開催延期）</p> <p>令和 3年 7月 第32回オリンピック競技大会（2020／東京）の開催</p> <p>令和 3年 8月 東京2020パラリンピック競技大会の開催</p> <p>令和 4年 7月 清算法人へ移行</p>
<p>事業の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <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（2020／東京）（競技数：33 競技） 開催期間：2021 年 7 月 23 日（金）～8 月 8 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：2021 年 8 月 24 日（火）～9 月 5 日（日）</p> </div>
<p>所在地</p>	<p>東京都中央区晴海一丁目 8 番 11 号晴海トリトンスクエア</p>

組 織	8 室、11 局	
人 員	役員 47 名（会長 1 名、副会長 7 名、専務理事 1 名、常務理事 2 名、 理事 34 名及び監事 2 名） 職員 6,954 名 職員の内訳：都 1,113 名、他自治体 472 名 国 91 名、民間 998 名、契約職員・人材派遣等 4,280 名	
都 と の 関 係	出えん	基本財産 3 億円のうち、1 億 5,000 万円（50%）
	負担金（表 3）	平成 28 年度から令和 3 年度までの交付額合計額：4,406 億 7,797 万余円 1 億 715 万余円（平成 28 年度交付額） 72 億 8,250 万余円（平成 29 年度交付額） 219 億 7,196 万余円（平成 30 年度交付額） 964 億 3,860 万余円（令和元年度交付額） 640 億 994 万余円（令和 2 年度交付額） 2,508 億 6,779 万余円（令和 3 年度交付額）
	経常収益に占める都からの収益（表 4）	経常収益 4,587 億余円のうち、3,112 億余円（67.8%）（令和 3 年度）
	財産の貸付（表 5）	土地（356 万 1,536.33 m ² ）、建物（147 万 8,601.38 m ² ）、道路（15 万 2,968.10 m ² ）及び水域（6 万 4,875 m ² ）を無償貸付
	職員の派遣等	評議員 2 名が都副知事 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 1,113 名を都から派遣
	東京都政策連携団体等（注 2）	都は団体を事業協力団体とし、毎年度終了後、運営状況の報告を受けている。

（注 1）組織、人員、職員の派遣等及び財産貸付の面積は最大時の数値としており、それ以外は令和 4 年 3 月 31 日現在の数値等としている。

（注 2）平成 31 年 4 月 1 日より、従来の「東京都監理団体」「その他報告を受ける団体（報告団体）」の基準・名称等の見直しが行われ、事業協力団体として指定されている。

(表3) 負担金の交付状況

(単位：百万円)

負担金名	根拠	対象事業 (負担割合)	交付額 (合計額)		
			令和元年度	令和2年度	令和3年度
			平成28年度	平成29年度	平成30年度
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の共同実施事業に係る負担金	協定	当該事業の費用は、大卒の合意 (P60 表14 参照) に基づいて、組織委員会、都及び国で負担する。なお、国からの交付金は、都の負担金と合わせて組織委員会に交付している。 負担金の上限は、 平成29年度 8,734 百万円 平成30年度 74,413 百万円 令和元年度 150,644 百万円 令和2年度 96,796 百万円 令和3年度 376,446 百万円	407,757		
			83,133	62,331	※ 238,687
有明体操競技場の整備に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象とした有明体操競技場を展示場として後利用するために必要な改修工事並びにこれに付随する施設設備及び外構の整備に要する経費を負担する。 概算負担金は、17,322 百万円	17,241		
			12,030	4	※△26
都内競技会場のPSA/VSA等におけるセキュリティ業務に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象としたセキュリティ関連業務 (警備員の配置等) に要する経費の1/2を負担する。 負担金の上限は、5,171 百万円	4,332		
			—	—	4,332
ラストマイルにおけるセキュリティ運営等業務に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象としたラストマイルセキュリティ関連業務 (計画関係、警備員等への教育及び大会期間中の運用等) に要する経費の全額を負担する。 負担金の上限は、3,659 百万円	2,567		
			—	—	2,567
東京2020大会の競技会場等への公衆無線LANの導入に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象とした観客向け公衆無線LANの導入に要する経費について、協定で定める事業収支計画書に記載された負担金の範囲内で負担する。 負担金の上限は、 令和元年度 95 百万円 令和3年度 2,631 百万円	2,632		
			68	—	2,564
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のシティキャスト (都市ボランティア) ユニフォームの購入に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象としたシティキャスト (都市ボランティア) ユニフォームの購入等に要する経費について、協定で定める収支計画書に記載された負担金の範囲内で負担する。 負担金の上限は、1,315 百万円	1,315		
			—	1,315	—
東京2020大会「学校連携観戦チケット」暑さ対策におけるテント等の整備事業に係る負担金	協定	都は、当該協定で対象とした「学校連携観戦プログラム」により東京2020大会を観戦する子供たちが感じる暑さを和らげるための対策 (テントの整備等) に要する経費について、協定で定める負担金の範囲内で負担する。 負担金の上限は、 教育庁負担分 1,197 百万円 生活文化局負担分 133 百万円	637		
			—	—	教育庁:573 生活文化局: 63
その他			4,193		
			1,206	357	2,104
			107	306	111
合計			440,677		
			96,438	64,009	250,867
			107	7,282	21,971

※過年度分の返還または精算を含む。

(表4) 経常収益に占める都からの収益の推移

(単位: 百万円、%)

科目	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		
		構成比		構成比		構成比	
合計	65,124	100	67,986	100	86,740	100	
都からの収益	5,700	8.8	884	1.3	6,049	7.0	
受取負担金振替額	—	—	884	1.3	6,049	7.0	
共同実施事業	—	—	883	1.3	6,049	7.0	
有明体操競技場の整備	—	—	1	0.0	—	—	
受取負担金	—	—	—	—	—	—	
受取寄付金振替額	5,700	8.8	—	—	—	—	
他の収益	59,424	91.2	67,101	98.7	80,691	93.0	
公益目的事業会計	55,540	85.3	63,900	94.0	81,206	93.6	
都からの収益	5,700	8.8	884	1.3	6,049	7.0	
受取負担金振替額	—	—	884	1.3	6,049	7.0	
共同実施事業	—	—	883	1.3	6,049	7.0	
有明体操競技場の整備	—	—	1	0.0	—	—	
受取負担金	—	—	—	—	—	—	
受取寄付金振替額	5,700	8.8	—	—	—	—	
他の収益	49,840	76.5	63,015	92.7	75,157	86.6	
法人会計	9,584	14.7	4,085	6.0	5,534	6.4	
都からの収益	0	0	0	0	0	0	
他の収益	9,584	14.7	4,085	6.0	5,534	6.4	
令和元年度			令和 2 年度		令和 3 年度		合計
	構成比		構成比		構成比		構成比
138,902	100	151,025	100	458,700	100	968,479	100
28,986	20.9	50,227	33.3	311,224	67.8	403,072	41.6
28,986	20.9	50,227	33.3	310,094	67.6	396,243	40.9
28,205	20.3	48,348	32.0	309,099	67.4	392,585	40.5
780	0.6	1,879	1.2	995	0.2	3,657	0.4
—	—	—	—	1,129	0.2	1,129	0.1
—	—	—	—	—	—	5,700	0.6
109,915	79.1	100,797	66.7	147,476	32.2	565,406	58.4
132,117	95.1	143,520	95.0	454,152	99.0	930,437	96.1
28,986	20.9	50,227	33.3	311,224	67.8	403,072	41.6
28,986	20.9	50,227	33.3	310,094	67.6	396,243	40.9
28,205	20.3	48,348	32.0	309,099	67.4	392,585	40.5
780	0.6	1,879	1.2	995	0.2	3,657	0.4
—	—	—	—	1,129	0.2	1,129	0.1
—	—	—	—	—	—	5,700	0.6
103,130	74.2	93,293	61.8	142,928	31.2	527,364	54.5
6,784	4.9	7,504	5.0	4,548	1.0	38,042	3.9
0	0	0	0	0	0	0	0
6,784	4.9	7,504	5.0	4,548	1.0	38,042	3.9

(注1) 東京 2020 大会の事業に係る会計を公益目的事業会計、管理部門に係る会計を法人会計に区分している。

(注2) 「共同実施事業」には、国からの交付金を含む。

(表5) 公有財産の貸付状況

(単位：㎡)

大会における名称・用途	貸付財産の名称	目的	区分ごとの貸付面積(注1)				使用料(年額)
			土地	建物	道路	水域	
新国立競技場	都立明治公園等	競技会場	54,526.02	—	65,940	—	無償 (注2)
有明アリーナ	有明アリーナ等	競技会場	55,925.19	48,514.15	—	—	
東京体育館	東京体育館	競技会場	619	28,084	—	—	
練習会場	辰巳の森海浜公園ラグビー練習場	練習会場	—	17,835.30	—	—	
選手村	晴海緑道公園等	選手村	284,501.04	59,768.35	—	—	
聖火台設置場所	シンボルプロムナード公園	競技期間中の聖火台設置場所	3,301	—	—	—	
ボランティア 待機場所	東京都教職員 研修センター	ボランティア 待機場所	—	1,466.50	—	—	
築地デポ	築地市場跡地 等	車両基地	147,998.80	54,945.12	—	—	
セキュリティ 関係	東京体育館北 側エリア都道	セキュリティ フェンスの 設置	—	—	2,672	—	
標識・ 看板関係	海上公園予定地	関係者動線 等	18,988.55	—	—	—	
標識・ 看板関係	有明親水海浜 公園予定地(水 域エリア)	大会とは関 係のない船 舶の進入を 制限	—	—	—	64,875	
工作物・ 設備関係	旧調布飛行場 用地	通信インフ ラ整備	50,640	—	—	—	
資材置場・ 物品保管関係	埋立地	資材置場	14,152.80	—	—	—	
国際放送センター/ メインプレスセンター	東京国際展示 場等	国際放送センター/ メインプレスセンター	71,979.82	256,345.44	—	—	
テレビスタジオ	お台場海浜公園	テレビスタジオ	4,000	—	—	—	
その他			2,854,904.11	1,011,642.52	84,356.10	—	

(注1) 面積は貸付の際の最大値で掲載している。

(注2) 「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オ大開第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大会等で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、使用料及び占有料は無償となった。

第3 監査の結果

東京 2020 大会は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という、世界規模での危機の影響を受け、大会開催時期の1年延期、開催直前の原則無観客決定など、未曾有の状況の中実施された。

こうした状況にもかかわらず、組織委員会は、様々な対策を講じて、大会を円滑に運営し、成功裏に終えることへと導いてきた。

組織委員会は令和4年6月に解散したが、東京 2020 大会の成功に向けて組織委員会が積み重ねた工夫や努力、活動を通じて得られた様々な教訓は、将来に引き継がれるべきレガシーである。

こうした視点に立ち、本報告書は、通例の監査報告書における、個々の事柄の改善を求めることを積み上げるような形ではなく、組織委員会のいわゆる生涯予算、組織委員会の収支の最終報告（注1）、その設立から解散までの活動全体を通して、監査という立場から評価を行い、優れた点、必ずしも適切とは認められない点の双方に触れつつ、監査で明らかになった状況を踏まえて、知見として蓄積するため、将来に向けた課題等、包括的に所見を述べる形をとっている。

（注1）最終報告とは、組織委員会が解散前の令和4年6月21日に公表した「組織委員会の収支及び大会経費の最終報告について」である。

1 本監査の着眼点等

本監査では、組織委員会の事業について、10の着眼点を設定した上で、事業を検証、評価するとともに、平成29年財政援助団体等監査の結果への対応を確認した。

各着眼点の概要は以下のとおりである。

- (1) 法人運営体制は整備されているか。
 - ・ 大会の準備・運営に関する事業等は財政援助の目的・計画に沿って適切に行われているか。
 - ・ 理事会等の機関により業務執行・管理運営は適正に行われているか。
 - ・ 法人の規程の整備、会計経理、情報管理、財産管理などの内部統制は有効に機能しているか。
- (2) 生涯予算に係る財務統制は行われているか。
 - ・ 生涯予算に係る計画と統制が適切に行われ、予算管理がなされているか。
 - ・ コスト縮減の取組は適切に行われているか。
- (3) 共同実施事業に係る経費の確認は行われているか。
 - ・ 仮施設整備及びセキュリティなどの共同実施事業は目的や協定等に沿って適正かつ効果的に行われ、かつ、会計経理は適正なものとなっているか。
 - ・ 都による共同実施事業に係る経費の確認及び支払は適切に行われているか。
- (4) 新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた大会への必要な対応は行われているか。
 - ・ 大会延期や原則無観客開催への対応や経費負担は適切か。
 - ・ 大会は適切に運営されていたか。
- (5) 予算執行管理は行われているか。
 - ・ 予算管理は業務別のファンクショナルエリア（以下「FA」という。注2）ごとに管理する仕組みに基づき適切に行われているか。
 - ・ 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。）による審査は適切に行われているか。
- (6) 調達の適正化は図られているか。
 - ・ 調達は規程等に基づき適切に行われているか。
 - ・ 履行確認は適切に行われているか。
- (7) 収入確保の取組は行われているか。
 - ・ 東京2020 スポンサーシッププログラムに基づく収入確保の取組は適切になされているか。
 - ・ 東京2020 ライセンシングプログラムに基づく収入確保の取組は適切になされているか。
- (8) 情報公開は十分に行われているか。
 - ・ 情報公開は十分な内容で、適時かつ適切に行われているか。
- (9) 記録の保存と有効活用は行われているか。
 - ・ 大会に係る情報の記録保管は適切か（資産の承継含む）。
- (10) 都による必要な関与は行われているか。
 - ・ 都の法人に対する負担金交付・財産貸付等は適切に行われているか。

検証に当たっては、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、契約書、仕様書、実績報告書、工事写真等を確認したほか、必要に応じて競技会場等の現場の確認などを行った。

このうち、組織委員会が大会のために競技会場等で整備する建築物、設備などの多くが仮設であり、これらは大会の終了後速やかに解体撤去されることから、大会の後に現場での実地監査を行うと、工事監理、施工状況及び出来高の確認等ができないため、表1のとおり、大会が開催される令和3年7月より前である、令和2年12月から令和3年6月までの期間に20競技会場及び3施設で実地監査を行った。

(注2) ファンクショナルエリア

大会に必要な一連の特定サービス及び関連サービスの提供を担当する部署。業務別に52に区分されている(P61参照)。

2 本監査実施に当たっての制約

本監査は、前記「第1 監査の目的」のとおり、法第199条第7項及び監査基準第19条第3項第1号、第2号の規定に基づき、都が負担金の交付、出えん等を行っている団体について、当該団体の事業が負担金交付、出えん等の目的に沿って適切に行われているか、また、法第199条第1項、第5項及び監査基準第19条第3項第4号の規定に基づき、当該団体に対する都の指導及び監督が適切に行われているか、について実施する監査である。

具体的には、法に基づき監査委員が定める監査基準に基づき、組織委員会等に関係書類の提出を求め、実地監査を行い、報告を取りまとめるものである。

関係書類の提出に関しては、個々の民間企業とのスポンサー契約書、スポンサー獲得に関する専任代理店(注3)契約書、ライセンス契約書等は秘密保持契約により守秘義務があるとして組織委員会からは書類の提示がなされなかった。そのため、守秘義務の制約がある案件については、代替書類など組織委員会から提示された書類の範囲内で内容を検証した。

(注3) 専任代理店

組織委員会の依頼を受け、マーケティングプランの策定やスポンサーセールスなどを支援していく民間企業

3 活動実績

IOCは、平成25年9月に、アルゼンチン共和国ブエノスアイレスで開かれたIOC総会において、2020年夏に開催予定の第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都市を東京とすることを決定した。IOC、都及びJOCの3者は、平成25年9月に開催都市契約を締結し、IOCから都及びJOCに東京2020大会の計画、組織、資金調達及び運営が委任された。そして、開催都市契約に基づき、平成26年1月に都及びJOCの拠出により一般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27年1月1日以降は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）が設立され、平成26年8月に開催都市契約2020併合契約の締結により、開催都市契約の当事者に追加された。

平成27年1月には、内閣府からの認定を受け、公益財団法人へと移行した。

平成28年12月には、開催都市決定後の資材、人件費の高騰、世界的なテロの脅威の拡大など課題が顕在化したことから、開催準備における役割分担を見直すこととなり、そのベースとなる大会経費の全体像を明らかにするため、大会経費の第1弾の予算（以下「V1予算」という）を公表した。

V1予算の公表後の平成29年5月、組織委員会、都、国及び関係自治体の4者は、大会における役割分担、経費分担に関する基本的な方向について合意（以下「大枠の合意」という。）した。これにより、組織委員会は、大会運営の主体としての役割を担う観点から、国や民間施設の仮設整備などの会場関係や大会関係の経費負担と、経費全体の精査、把握等を行うこととなった。都は、東京2020大会の開催都市としての責任を果たす観点から、自治体所有施設の仮設整備などの会場関係経費や都内会場周辺の輸送などの大会関係経費の負担と、新規恒久施設の整備等を行うこととなった。国は、パラリンピック経費の応分の負担と、国立競技場の整備等を行うこととなり、オールジャパン体制の役割分担が明確となった。

この分担に基づき、組織委員会は、V1予算の内容を精査し、仮設整備費の削減、資材単価の見直しなどにより、1,500億円削減し、総額を1兆3,500億円とする第2弾の予算（以下「V2予算」という）を平成29年12月に策定した。

その後、組織委員会は大枠の合意を軸に関係機関との調整を進め、大会準備の進捗や計画の具体化に伴い必要となる経費を計上する一方で、経費の削減にも不断に取り組み、平成30年12月の第3弾の予算（以下「V3予算」という）、令和元年12月には第4弾の予算（以下「V4予算」という）を発表し、総額はともにV2予算と同額の1兆3,500億円とした。

令和2年に入り、新型コロナウイルスの感染が世界規模で急速に拡大し、令和2年3月に大会の1年の延期が決定された。そうした状況の下、令和2年12月に組織委員会、都及び国の3者は、それぞれの役割を果たしながら一体となって取り組む必要があるという基本的な考え方を共有した上で、大会の追加経費の負担について合意した。

この合意では、新たに生じた新型コロナウイルス感染症対策関連経費と大会の延期に伴って生じるそれ以外の追加経費を区分けして取扱いを整理した。新型コロナ対策経費については、国と都で全て対応することとなり、両者が2分の1ずつ負担することを基本としつつ、大会の感染症対策の中心的機能を果たすものについては、国が全額負担することとなった。それ以外の追加経費については、組織委員会が引き続き、収入の確保と経費の削減に可能な限り取り組むこととなり、その上で3者が平成29年の大枠の合意に基づき、経費を負担することとなった。

一方で大会の簡素化に取り組み経費の抑制、削減の努力を進めた結果、300億円の経費が削減される方向となり、これらを踏まえ、V4予算の額から組織委員会が910億円、国と都で1,760億円負担を増やし、これにV4予算では予算本体の枠外であった予備費を取り込み、総額1兆6,440億円となる第5弾の予算（以下「V5予算」という。）を令和2年12月に取りまとめた。

V5予算策定から約半年後に東京2020大会が開催されたが、オリンピックの直前の令和3年7月8日に新型コロナウイルスの感染再拡大のため原則無観客の開催となり、翌月、パラリンピックについても原則無観客となった。

東京2020大会は、新型コロナウイルスの感染拡大という状況の下、大会開催の1年延期、開催直前における原則無観客の決定など、前例のない大会となった。

こうした状況下において、組織委員会は、東京2020大会の成功に向けて、延期前に行った簡素化に加え、更なる簡素化を含む大会延期への対応、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に関する事業に鋭意取り組み、安全・安心を最優先とする大会を運営した。

また、大会後は、速やかに業務を完了するため、資産物品の競技会場からの撤去、全競技会場での仮設等の撤去・復旧工事などが計画的に行われていた。

組織委員会は大会延期後も不断の取組として事業の見直しや簡素化に取り組み、令和4年6月に出された組織委員会の最終報告では、大会経費の総額はV5予算より2,202億円減少し、1兆4,238億円となった。大会経費の最終報告の詳細は表6のとおり、また、V1予算から最終報告までの推移は表7のとおりである。最終報告の後、令和4年7月に組織委員会は清算法人に移行した。

(表6) 大会経費(組織委員会、都及び国)の最終報告(支出)

(単位:億円)

項目	組織委員会			都			国		
	V5 予算	最終報告	増減	V5 予算	最終報告	増減	V5 予算	最終報告	増減
会場関係	2,310 (600)	1,955 (534)	△ 355 (△ 66)	5,470 (300)	5,187 (267)	△ 283 (△ 33)	1,500 (300)	1,506 (267)	6 (△ 33)
恒久施設	—	—	—	2,260	2,252	△ 8	1,200	1,240	40
仮設等	1,280	1,043	△ 237	2,410	2,161	△ 249	200	182	△ 18
エネルギーインフラ	250	162	△ 88	420	413	△ 7	50	42	△ 8
テクノロジー	780	750	△ 30	380	362	△ 18	50	44	△ 6
大会関係	4,900 (300)	4,449 (223)	△ 451 (△ 77)	1,050 (150)	675 (112)	△ 375 (△ 38)	150 (150)	112 (112)	△ 38 (△ 38)
輸送	480	347	△ 133	350	147	△ 203	20	22	2
セキュリティ	340	263	△ 77	550	444	△ 106	30	24	△ 6
オペレーション	1,680	1,576	△ 104	150	83	△ 67	100	64	△ 36
管理・広報	840	767	△ 73	0	1	1	0	1	1
マーケティング	1,360	1,299	△ 61	0	0	0	0	0	0
その他	200	196	△ 4	0	—	—	0	—	—
新型コロナウイルス感染症対策関連	—	—	—	400	103	△ 297	560	251	△ 309
緊急対応費	—	—	—	100	—	△ 100	—	—	—
支出計	7,210 (900)	6,404 (757)	△ 806 (△ 143)	7,020 (450)	5,965 (379)	△ 1,055 (△ 71)	2,210 (450)	1,869 (379)	△ 341 (△ 71)

項目	支出計		
	V5 予算	最終報告	増減
会場関係	9,280 (1,200)	8,649 (1,067)	△ 631 (△ 133)
恒久施設	3,460	3,491	31
仮設等	3,890	3,386	△ 504
エネルギーインフラ	720	616	△ 104
テクノロジー	1,210	1,156	△ 54
大会関係	6,100 (600)	5,236 (447)	△ 864 (△ 153)
輸送	850	517	△ 333
セキュリティ	920	731	△ 189
オペレーション	1,930	1,723	△ 207
管理・広報	840	769	△ 71
マーケティング	1,360	1,299	△ 61
その他	200	196	△ 4
新型コロナウイルス感染症対策関連	960	353	△ 607
緊急対応費	100	—	△ 100
支出計	16,440 (1,800)	14,238 (1,514)	△ 2,202 (△ 286)

(注1) 下段の()は、パラリンピック経費で内数

(注2) 計数については、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは合致しないものがある。

(注3) 大会経費の最終報告における都の支出の中には、共同実施事業負担金(安全対策)として支出した409億円が含まれている(仮設等で301億円、エネルギーインフラで60億円、テクノロジーで48億円)。

(表7) 大会経費のV1予算から最終報告までの推移

(単位：億円)

区分／予算	V1	V2	V3	V4	V5	最終報告	
発表時期	平成28年12月	平成29年12月	平成30年12月	令和元年12月	令和2年12月	令和4年6月	
支出	組織委員会	5,000	6,000	6,000	6,030	7,210	6,404
	都	10,000	6,000	6,000	5,970	7,020	5,965
	国		1,500	1,500	1,500	2,210	1,869
	予備費	1,000～ 3,000	—	—	—	—	—
	大会経費計	16,000～ 18,000(注)	13,500	13,500	13,500	16,440	14,238
予備費	(再掲) 1,000～ 3,000	1,000～ 3,000	1,000～ 3,000	270	—	—	
収入	組織委員会	5,000	6,000	6,000	6,300	7,210	6,404

(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。

開催概要は、以下のとおりである。

【第 32 回オリンピック競技大会（2020／東京）の開催概要】

- ・会期：令和 3 年 7 月 23 日（金）～8 月 8 日（日）＜17 日間＞
- ・競技数：33 競技
- ・種目数：339 種目
- ・会場数：42 競技会場（都内 24 会場、都外 18 会場）
- ・参加国等：205 の各国オリンピック委員会（以下「NOC」という。）と難民選手団の計 206 選手団
- ・参加人数：選手 11,420 人（うち日本選手団 583 人）、女性選手の割合約 48%
- ・日本のメダル数：総数 58 個（金 27 個、銀 14 個、銅 17 個。過去最多）
- ・観客：[無観客]東京・埼玉・千葉・神奈川・北海道・福島
[有観客]宮城・静岡・茨城
(学校連携観戦のみ。観客は約 43,300 人)

【東京 2020 パラリンピック競技大会の開催概要】

- ・会期：令和 3 年 8 月 24 日（火）～9 月 5 日（日）＜13 日間＞
- ・競技数：22 競技
- ・種目数：539 種目
- ・会場数：21 競技会場（都内 15 会場、都外 6 会場）
- ・参加国等：161 の各国パラリンピック委員会（以下「NPC」という。）と難民選手団の計 162 選手団
- ・参加人数：選手 4,403 人（うち日本選手団 254 人）、女性選手の割合約 42%
- ・日本のメダル数：総数 51 個（金 13 個、銀 15 個、銅 23 個。歴代 2 位）
- ・観客：学校連携観戦を除き無観客で開催
[有観客]東京・埼玉・千葉
(学校連携観戦のみ。都内は参加約 12,100 人)

4 組織委員会の生涯予算、大会経費の最終報告について

前述のとおり、組織委員会は、組織委員会が行う東京 2020 大会の運営等に係る全ての収入・支出、いわゆる生涯予算（以下「生涯予算」という。）及び大会経費（組織委員会以外が負担する経費も含めたもの）を示したV1予算を平成28年12月に発表し、大会開催に必要な支出項目を分野ごとに分けて算出して、全体像を明らかにした。

その後、上記の生涯予算等については、毎年精緻化して12月に発表しており、令和2年12月に発表したV5予算が最終予算となっている。その推移の概況については後述する。

組織委員会の収支については、令和4年6月に出された大会経費の最終報告で表8のとおりとなっている。

収入については、6,404億円で、V5予算と比較して806億円少ない。これは、無観客開催の影響によりチケット売上げがV5予算と比較して896億円少ないことが要因であり、その他の項目においては、V5予算を全て上回っている。（V5予算の増収見込については、表8の注1を参照）

支出については、6,404億円であり、V5予算と比較して806億円少なくなり収支均衡となった。組織委員会の支出が削減されたのは、これまでの不断の経費の見直しなどの取組により397億円の削減等を行ったこと、新型コロナウイルスの感染が拡大するなか、安全・安心な大会の実施を図るため、開催都市としての責任を果たす観点から都がV5予算の範囲内で共同実施事業負担金（安全対策）として409億円を支出したことにより、それに相当する組織委員会の支出が削減されたことによる。（表6の注3参照）

(表 8) 組織委員会の収支の最終報告 (収入、支出)

(単位：億円)

項目 (収入)	V5 予算	最終報告	増 (△) 減
IOC 負担金	850	868	18
TOP スポンサー	560	569	9
国内スポンサー	3,500	3,761	261
ライセンスング	140	144	4
チケット売上	900	4	△ 896
その他	350	559	209
増収見込 (注 1)	760	—	△ 760
延期に伴う保険金	—	500	500
小計	7,060	6,404	△ 656
収支調整額 (注 2)	150	—	△ 150
収入計	7,210	6,404	△ 806

項目 (支出)	V5 予算	最終報告	増 (△) 減
会場関係	2,310 (600)	1,955 (534)	△ 355 (△ 66)
恒久施設	—	—	—
仮設等	1,280	1,043	△ 237
エネルギーインフラ	250	162	△ 88
テクノロジー	780	750	△ 30
大会関係	4,900 (300)	4,449 (223)	△ 451 (△ 77)
輸送	480	347	△ 133
セキュリティ	340	263	△ 77
オペレーション	1,680	1,576	△ 104
管理・広報	840	767	△ 73
マーケティング	1,360	1,299	△ 61
その他	200	196	△ 4
新型コロナウイルス感染症対策関連	—	—	—
緊急対応費	—	—	—
支出計	7,210 (900)	6,404 (757)	△ 806 (△ 143)

(注 1) V5 予算の増収見込には、延期に伴う保険金、国内スポンサーからの追加拠出等が含まれている。組織委員会の収支の最終報告においては、増収見込に相当する金額は 794 億円になるが、増収見込の項目を削除して、延期に伴う保険金を単独項目にし、また国内スポンサーからの追加拠出は国内スポンサーの項目に含め、それ以外はその他に含めている。

(注 2) 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。

(注 3) 計数については、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計とは合致しないものがある。

5 事業運営に関する評価

組織委員会は、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の状況の中、大会開催の1年延期、開催直前となった無観客の決定など、数々の困難を乗り越えて、安全・安心を最優先とする東京2020大会を無事に運営した。大会経費の総額は、1兆4,238億円、そのうち組織委員会の経費は6,404億円となった。

東京2020大会は上述のとおり、巨額の経費をかけて実施された大会であり、本大会を主体的に運営した組織委員会の事業運営等が効率的かつ適切であったか、あわせて都における組織委員会への関与が適切に行われていたかについて、10の着眼点を設定して、監査を行った限りにおける評価は、以下に述べるとおりである。

また、本監査実施中に、①スポンサー契約等を巡って組織委員会元役員が受託収賄容疑で逮捕され、起訴されるという事件、②「対象競技のテストイベント実施に向けた計画立案等および計画支援業務委託」（以下「テストイベント（注4）計画立案等業務委託」という。）や本大会の運営業務等の受注に際して、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和22年法律第54号。以下「独占禁止法」という。）における不当な取引制限で入札談合（以下「談合」という。）が行われたとして、組織委員会元幹部職員及び契約を受注した6名が起訴されるという事件が発生した。オリンピック・パラリンピックという全世界の人々が注目する大規模で、多額の公金が投入されるスポーツイベントにおいて、その運営の中心となる組織委員会でこのような事件が発生したことは誠に遺憾なことである。

事件の解明や非違行為への対処は司法当局に委ねられることで、本監査で行うものではない。しかしながら、事件に関わる組織運営体制、調達等の財務会計行為の管理等に関することについては、本監査においてもその権能の及ぶ限り、事実関係を検証し、将来に向けての課題等を述べていく。

本報告書において、これらの事件については各着眼点で必要な記述を行うとともに、別途項目を立てて記述することとする。

（注4）テストイベント

開催都市契約において、「本大会の開会式の前に、組織委員会は、会場と運営のテストのために、本大会中に使用することが予定されている設備および施設にて、本大会プログラムに含まれる各競技および種別のために競技大会を企画および開催するものとする。」と規定されている。

（1）法人運営体制の整備

公益財団法人である組織委員会は、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案決定細則、調達細則等により、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、契約の事案決定権者などについて定めており、これらに基づいて法人運営を行っていた。

業務運営の意思決定は、事案決定細則により局長級から課長級までの決定権者が定められており、事案の内容によって経営会議における審議、了承、理事会への付議、決定を経て決定権者が決裁するという意思決定のプロセスが設定されていた。

最高議決機関となる評議員会及び業務執行の決定等を担う理事会は、定款の規定により設置され、重要事項の案件は、これらで審議の上承認し決定されていた。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おり、組織委員会設立後、約8年半にわたり計50回（令和4年6月末現在）開催され、運営されていることを提出資料及び議事録等により確認した。

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、平成27年11月から経営会議を設置し、事案に合わせて月1～4回程度開催しており、計190回開催している。

経営会議は、事務総長や副事務総長、全局長等から構成されており、業務執行等に当たり勘案すべき事項等について情報共有するとともに、重要事項について各局長その他関係者の専門的知見を踏まえた観点から検討を行い、必要に応じて意見を提示することを役割としている。あわせて、理事会へ上程する事項などは、この経営会議を経ることと定められ、意思決定プロセスを踏まえていることが認められた。

また、事務局の中に事務総長直轄の組織として監査室を設置しており、組織委員会の制度、組織、業務活動等について、毎年度、組織委員会の全部局を対象に内部監査を実施している。内部監査により指摘のあった問題点等は、随時改善されていることを確認した。

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、審議している。

さらに、大会の実施に向け、組織、人員が拡大する中であっても、組織委員会はこれに対応するために組織運営体制の強化に取り組み続け、ガバナンス改革としての経営会議設置とその後の機動的な活用を行い、委員会の存続期間を通じた意思決定プロセスの明確化とその実践を推進するなど、評議員会や理事会を含めた組織全体のガバナンス強化に取り組んでいる。このことは、平成29年に組織委員会に対して実施した財政援助団体等監査の報告書の「事業運営に関する評価」に記載された要望事項（以下「前回報告書の要望事項」という。）に沿った取組となっていることを確認した。

組織委員会では、上記のような運営体制をとっていたが、先に述べたような事件が発生したことは、今後の同種組織における実質的なガバナンスの在り方に対して、大きな課題を残すものと

なった。

(2) 生涯予算に係る財務統制

招致段階の立候補ファイルにおいて示された大会経費7,340億円は、IOCが立候補都市間での比較を容易にするため仮設撤去工事費や追加競技の経費等を含めない基礎的な要素のみを取り出した数値により積算したものであり、大会経費総額を示すものではなかった。

開催都市決定後の平成28年12月に、人件費の高騰、世界的なテロの脅威の拡大など大会を取り巻く環境の変化も踏まえ、開催準備における役割を見直すこととなり、そのベースとなる大会経費の全体像を明らかにするため、組織委員会はV1予算を公表した。V1予算は、組織委員会の生涯予算と都及び国が負担する経費とを合わせたもので、大会経費の全体像を示す以後の予算のベースとなった。

組織委員会は、V1予算以降、4次にわたり、予算の精緻化を図り、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、その中で組織委員会の生涯予算も示してきた。

V2予算においては、組織委員会の生涯予算は、前述した平成29年5月の大枠の合意に基づく経費分担の精査等により1,000億円増加し、6,000億円となった。V3予算においては、バス関係費用などが増加する一方で、選手村の備品の仕様・数量の見直しなど経費の最適化などに取り組んだ結果、大会経費総額とともに組織委員会の生涯予算はV2予算と同額を維持した。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、オリンピックのマラソン・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、都の負担となっていた仮設等の経費30億円が組織委員会の負担となったことで、組織委員会の生涯予算の支出は6,030億円となった。

V4予算の公表後、大会延期に伴う経費増が見込まれる中で、52項目を見直した大会の簡素化により300億円の経費削減効果があった。また、令和2年12月に、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予算は、大会延期に伴う内容を含め精緻化を図り、組織委員会の収入は、大会の延期に伴う国内スポンサーからの追加協賛金など増収見込を760億円計上したほか、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6,300億円に比べて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。

令和4年6月に出された最終報告では、都の共同実施事業（安全対策）の実施や経費の見直しにより、V5予算より806億円削減され、総額6,404億円となった。生涯予算（V1予算

から最終報告まで)の推移は表9のとおりである。

(表9) 生涯予算 (V1予算から最終報告まで)の推移 (単位:億円)

区分/予算	V1	V2	V3	V4	V5	最終報告
発表時期	平成28年12月	平成29年12月	平成30年12月	令和元年12月	令和2年12月	令和4年6月
支出	5,000	6,000	6,000	6,030	7,210	6,404
収入	5,000	6,000	6,000	6,300	7,210	6,404

※V5予算は大会延期に伴う内容を含め精緻化を図り、予備費を支出の中に取り込んでいる。

組織委員会は、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ており、大会運営に必要な52のFAごとの精緻な予算管理を実施している。また、新たな生涯予算が策定されるたびに、変更された内容を財務会計システムに反映させている。

予算執行に関する意思決定は、事案決定細則の決裁区分に従った決裁により行われており、案件によっては経営会議、理事会の承認が前置されるなど、複数の組織機関による関与を経ることで統制機能を維持し、組織としての意思が決定されていた。

こうした取組は、生涯予算の作成に合わせて、大会終了時までの予算計画などを明らかにするという前回報告書の要望事項に沿ったものとなっている。

上記のとおり組織委員会は、大会会場の変更や新型コロナウイルス感染症対策の必要性など、環境の変化等に応じてV1予算からV5予算までの予算を策定し、新たな予算の作成の都度、競技会場の仮設整備費の削減、52項目を見直した大会の簡素化などの経費削減の努力を行っており、令和4年6月の最終報告ではV5予算よりさらに削減するなど、生涯予算について機動的、弾力的かつ効率的な財務統制を行っていた。

(3) 共同実施事業

大枠の合意により、仮設等、オーバーレイ、エネルギー、テクノロジー(注5)のインフラ整備の実施及びパラリンピック経費の執行は、一元的に組織委員会が担うこととなった。このため、都、国等の関係者が役割(経費)分担に応じて負担する資金を使用して、組織委員会が実施する事業(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組織委員会、都及び国の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。都は組織委員会と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、表10のとおり都等の負担金を組織委員会に支出している。

(注5) 仮設等：観客用座席、セキュリティフェンスなど

オーバーレイ：運営用のプレハブ・テント

エネルギー：発電機、無停電電源装置、電気使用料など

テクノロジー：放送用映像回線、音響システム、パソコン、競技計測など

(表10) 共同実施事業（都及び国の経費負担の内訳）（単位：億円）

項目	都	国
会場関係	2,691	266
仮設等	1,917	181
エネルギーインフラ	412	41
テクノロジー	361	43
大会関係	654	111
輸送	126	22
セキュリティ	444	23
オペレーション		
管理・広報	83	65
マーケティング		
その他	—	—
新型コロナウイルス感染症対策関連	102	250
合計	3,448	629

共同実施事業の実施に係る案件内容、詳細な経費等の確認は、表11のとおり主に共同実施事業管理委員会の下部組織である作業部会（東京都作業部会、パラリンピック作業部会、新型コロナウイルス感染症対策作業部会）で行われている（P64以降参照）。会場・インフラ、セキュリティ等のFAごとに組織委員会から提出された契約に係る資料について都の担当者が内容を審査した後、作業部会に報告し、その内容が確認されていることが認められた。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。

また、共同実施事業の負担金交付のうち、仮設インフラ及びオーバーレイなどに係る都と組織委員会の負担額について各契約を見たところ、大枠の合意に基づき明確に負担内容が整理され、実績に基づき経費分担がされていたことを確認した。

実際の支出の手続は、前述「(1) 法人運営体制の整備」にある事案決定細則による決定権者の決裁により支出を決定しており、支出額によっては決定権者の決裁の前に経営会議、理事会の承認を前置する制度となっていた。

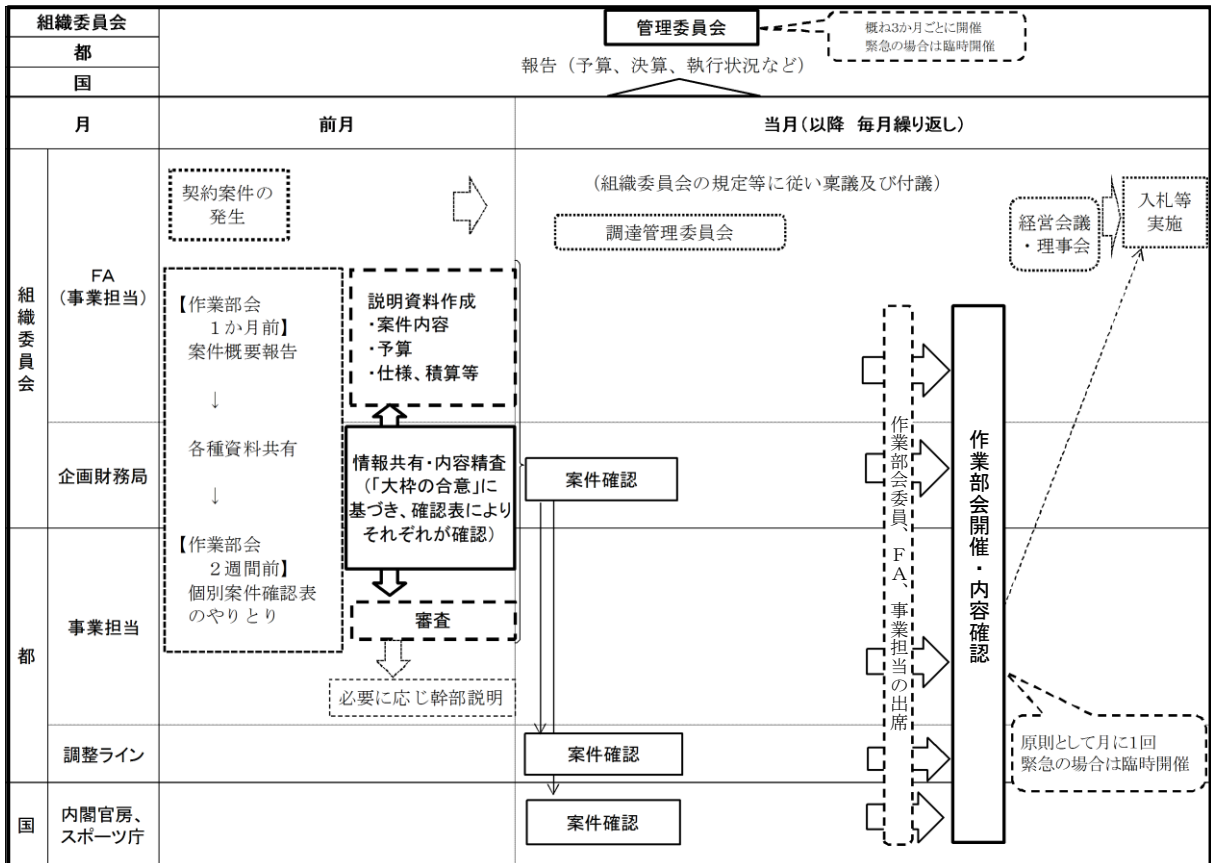
各作業部会の設置や都の担当による審査等の手続は、共同実施事業管理委員会を有効に機能させることで、都等の経費負担が増大しないよう努める必要があるという前回報告書の要望事項に沿ったものとなっている。

上記のとおり、組織委員会は共同実施事業の目的や協定等に沿って適切かつ効果的な事業実施

に取り組み、都は共同実施事業に係る確認を行っていたが、共同実施事業を含む事業に関して談合事件が発生したことに都民・国民の厳しい目が注がれた。

また、入札談合等の独占禁止法違反行為を行った事業者は、排除措置命令等が確定した場合、被害者である組織委員会に対して損害賠償責任を負う。公費が充当された契約案件については、都として損害賠償金額部分の公費返還措置等の対応を検討していく必要がある

(表 1 1) 共同実施事業 執行の段階における確認の流れ



(4) 新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた大会への対応

当初、大会の準備は予定どおりに進んでいたが、令和2年に入り、国内外で新型コロナウイルスの感染が広がり、海外ではロックダウンや出場選手選考会の延期・中止といった事象が生じた。

その後さらに新型コロナウイルスの感染が拡大し、状況が深刻化したことから、令和2年3月24日に東京2020大会の1年延期が決定した。

組織委員会は、この大会延期に対応するため、「新たな出発 東京2020大会実施本部」を発足させ、競技会場と競技日程の早期確定、改訂すべき契約の洗い直し、サービス水準の見直しを実施した。また、大会の更なる簡素化にも取り組み、選手以外の大会関係者の参加人数を10～15%程度削減するなど、52項目の見直しを決定した。

新型コロナウイルス感染症対策については、令和2年9月に、国、都及び組織委員会等で構成する「東京オリンピック・パラリンピック競技大会における新型コロナウイルス感染症対策調整会議」が設置され、総合的に検討・調整が行われた。

組織委員会は、IOC、国際パラリンピック委員会（以下「IPC」という。）とともに、専門家の科学的知見も踏まえ、全ての東京2020大会の参加者と日本国民にとって、安全、安心な大会を確保するため、東京2020大会において参加者が遵守すべき新型コロナウイルス感染症対策上のルールブックであるプレイブックを作成し、公表した。このプレイブックは、新型コロナウイルスの変異株に対応した追加的な対策を踏まえるとともに内容をより具体化、精緻化し、第三版まで作成し、公表している。

また、大会開催時は、メインオペレーションセンター内に感染症対策センターを設置し、大会終了後までアスリート等の健康状況を随時モニタリングし、感染の疑いがある者に対する早期検査や陽性者の早期発見に努めた。

さらに、東京2020大会開催の直前、令和3年7月8日に東京をはじめ、多くのオリンピックの会場で原則無観客開催となり、パラリンピックも同様の状況となった。このため、組織委員会は急遽、会場運営体制変更への対応を行うとともに、約545万枚販売した一般販売分チケットのうち約541万枚を払い戻すなど、迅速かつ的確な対応がとられた。

上記のとおり、組織委員会は大会の延期への対応と新型コロナウイルス感染症対策、原則無観客開催への対応を機動的に行う一方で、52項目の見直しなど大会の更なる簡素化にも柔軟に取り組み、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大という未曾有の状況下で、オリンピック42競技会場、パラリンピック21競技会場等において、大きな問題が生じることなく会場運営を行った。

なお、暑さ対策については、昨今の夏の猛暑を受け、競技の開始時刻を予め前倒しするなどの調整も行っていったものの、オリンピックのマラソンやサッカーなどの一部競技においては、開始時刻変更の決定及び連絡が競技の前日となったため、アスリート等の一部関係者から不満の声が上がった事例があった。

(5) 予算執行管理

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、予算執行に関する意思決定についても、事案決定細則の決裁区分に従ってなされ、案件によっては経営会議における審議・了承、理事会の決定を経て決裁がなされるなど、複数の組織機関による決定を経ることで統制機能を維持していた。予算執行管理については、これに加えて、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、一層厳格な予算執行管理に努めている。（各予算マネージャーは、それぞれ各

競技会場についても担当している。)

具体的には予定価格が3,000万円以上となる契約に関しては、事務総長による決裁案件とし、事務総長をトップとする経営層によって構成された前述の経営会議に付議し、必要性和有効性を確認している。(令和元年6月以降は、意思決定の迅速化を図るため、事務総長決裁基準は請負・委託契約2億円以上、物件の買入等6,000万円以上とした。)

一方で、最適な調達の実現と、調達活動の公平性、公正性及び透明性を担保するため、少額契約を除き、弁護士や会計士の外部委員を含む調達管理委員会(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、調達方式及び調達金額の妥当性などについて審議を行っている。

F Aごとの予算執行状況及び調達の進捗状況は、財務会計システムにより即時に把握することが可能となっていた。所管するF Aの事業を司る各局の局長に対しては、月次でF Aごとの予算執行状況を示すなど、主体的な予算管理が進められていた。

こうした取組は、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という前回報告書の要望事項に沿ったものとなっている。

上記のとおり、組織委員会は、業務別のF Aごとの管理を行う仕組みを確立し、予算マネージャーによる審査を行うなど、予算執行管理を厳格に行っていた。

(6) 調達の適正化

ア 抽出した契約の検証

調達は、大会の運営に必要な機器、備品、サービスのほか、施設、仮設等、設備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6)。

このうち、410件(4,174億余円(税抜き))の契約案件について検証した。契約案件の選定に当たっては、金額の多寡、契約変更の有無、契約の時期、履行期限、落札比率、特命随意契約と同様の特別契約、スポンサーとの契約となるパートナー供給契約、専任代理店契約を対象とすることに加えて、東京2020大会の特質に基づき次の選定基準を設けた。

選定基準は次のとおりである。

第一に、無観客になると調達に際し必要量が減ることから、それに応じた契約となっているかなどについて確認するため、無観客による影響を受ける案件を対象とした。例としては、競技会場の警備、チケット販売、医療用消耗品をはじめとした消耗品、弁当、清掃、輸送、ラストマイルでの警備・仮設・サイン・装飾等、ボランティアのユニフォーム等、公衆無線LANの機器及び通信契約などが挙げられる。

第二に、開催の延期は経費の増加要因につながるため、コスト削減の取組に係る案件を対象とした。例としては、競技会場における仮設オーバーレイの仕様の見直し、競技会場等の装飾の削減、聖火リレーの実施方法の簡素化などが挙げられる。

第三に、都の負担と組織委員会の負担とが一体化した経費項目において、それぞれ大卒の合意に沿った負担となっているか確認するため、都の負担と組織委員会の負担とが混在している経費項目を対象とした。例としては仮設オーバーレイ、輸送などが挙げられる。

第四に、経済合理性を基本とし、環境負荷の低減といった持続可能性を追求することとしている中で、両立が困難な局面もあることから、持続可能性に係る案件を対象とした。例としては、食品を扱う選手村や競技会場等でのダイニング施設、再生金属を利用した入賞メダル、競技会場・施設での工事、運営時の廃棄物処理に関することなどが挙げられる。

第五に、安全かつ安心な大会の開催に際して新型コロナウイルス感染症対策は必須の課題であると同時に経費の増加につながっていることから、新型コロナウイルス感染症対策に係る案件を対象とした。例としては、大会関係者・観客等を対象とした対策、検査管理システム等の構築などが挙げられる。

これらの選定基準により抽出した契約案件を検証したところ、大部分の調達に問題は認められなかったが、次の事例が見受けられた。

(注6) 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。

<事例ア> 医療用消耗品の廃棄

安全かつ安心な大会運営を行うために、新型コロナウイルス感染症対策の一環で、マスク、手袋などの医療用消耗品を整備してきたが、原則無観客の決定に伴い来場者が大幅に減少したことに加えて、発熱患者の発生が限られていたことから、原則無観客の決定前に納入された医療用消耗品に、余剰が生じる状況となった。余剰が見込まれるものについては、発注の取りやめはもちろんのこと、返品交渉に取り組むとともに、競技会場間での融通を図りつつ、大会終了後は競技会場の施設管理者及び協力医療機関等に譲渡することで有効活用を図っていた。

しかしながら、一部競技会場の撤収に当たっては、施設所有者に競技会場を引き渡すスケジュールや保管場所の制約により、9競技会場でマスク3万3,000枚等、金額換算で約500万円の医療用消耗品が廃棄された事例があった。

<事例イ> 業務委託契約における消費税の取扱い

組織委員会では、大会の準備・運営のために必要な機器の調達等に当たって、多くの業務委託契約を締結している。この契約金額の中には、輸送、設置等に係る動産保険料が含まれ

ているが、その消費税課税の取扱いが受託者により異なっていたり、さらに、同一の受託者においても、契約によって異なっていたりしていた。このように、消費税の課税事業者である受託者との契約において、委託費総額を消費税の課税対象としている契約がある一方で、保険料部分を課税対象としていない契約があり、その結果として、組織委員会が契約に基づいて支払う消費税込みの委託費の額が異なる状況であった。

<事例ウ> 調達コードに基づく物品の不使用

組織委員会では、物品やサービスの調達において、経済合理性のみならず持続可能性にも配慮した調達を行うことで、その社会的責任を果たしていくとともに、広く社会に持続可能性を重視する姿勢が定着するよう促していくとして、「持続可能性に配慮した調達コード」を策定した上で運用している。この調達コードでは、「東京都環境物品等調達方針（公共工事）」（以下「本方針」という。）に定められた水準を満たす物品等の使用を求めている。本方針では、都の報告団体（事業協力団体）の工事について、環境物品等の使用の推進に努めることが望ましいとされており、建築工事で使用するケーブルについては、原則として環境配慮型（EM）ケーブルを推進するとされていた。しかし、大会経費削減を徹底する中で予算の範囲内とするため、基本及び実施設計段階が調達コードの運用前の工事で、同ケーブルを使用していない状況が見受けられた。

<事例エ> 要求水準書によらない契約変更手続

組織委員会では、競技会場となる競技施設や公園施設等を大会で使用可能な状態にするために、テントやプレハブなど必要な仮設の施設整備やインフラ、設備及び機器等の整備及び改修工事を会場ごとに行っている。これらの工事では、実施設計と施工を一括して発注するデザインビルド発注方式を採用し、受注者に求める業務の水準を要求水準書などの発注図書に定めている。受注者は、この水準を遵守して業務を遂行することとされている。要求水準書では、受注者が実施設計を完了し、作成した工事費等内訳書について発注者と合意した以降に生じる設計変更については、この内訳書に基づき行うことと記載されており、内訳書の各単価は原則変更しないと解釈できる。しかし、実施設計完了後に決定された大会の延期に伴い労務価格が上昇したことから、受注者との協議の結果、交通誘導員の単価を増額した契約変更を行っている工事が見受けられた。

<事例オ> 問合せ窓口の対応

個人、民間企業、地方公共団体等からの電話及びメールによる問合せに対応するため、平成26年6月から「TOKYO2020 お問い合わせ窓口」を開設していた。この問合せ窓口の対応状況について見たところ、仕様が常時固定の人員配置となっていたため、問合せが増加

したにもかかわらず、電話におけるオペレーターの応答率が低く、状況に応じた柔軟な対応ができなかった月が見受けられた。また、多言語対応の取組が進められる中、メールによる問合せ等については2か国語（日本語・英語）に対応しているものの、電話応答については、大会期間中を除き日本語のみであり、多言語対応となっていないなどの状況が見受けられた。

イ 談合（受注調整）事件に関わる契約等について

組織委員会が発注した事業であるテストイベント計画立案等業務委託等の入札において、談合事件が発生した。事件の重大性を鑑み、P 25の（6）アにおいて抽出して検証した他の契約案件とは別個に、対象となったテストイベント計画立案等業務委託契約については全26件を、また、同契約の受託者がそのままテストイベントの実施運営や本大会の実施運営等の業務も受託していたことから、これらの契約についても必要な案件を契約の適正性などの観点から検証した。これらについてはP 39の（11）以降において詳述する。

なお、検証に当たっては、東京地方検察庁特別捜査部の捜査や公正取引委員会による調査に影響がない範囲で組織委員会から契約書、稟議書、事業者選定に関する書類等の資料の提出を受け実施した。

(7) 収入確保

組織委員会が負担する費用の財源とするため、主に、国内のスポンサーシップ、ライセンス及びチケット等からなる組織委員会のマーケティングプログラム（注7、P67以降参照）などを中心に、収入確保に係る取組を行っている。

ア マーケティングプログラム

新型コロナウイルスの感染拡大による大会開催の延期、直前の原則無観客開催決定など、大会史上前例のない状況においても、組織委員会によるマーケティング収入のうち、国内スポンサー、ライセンス及びチケット売上げの合計額は3,909億円と、1996年アトランタ大会以降最大であった2012年ロンドン大会組織委員会の2,414億円を大きく上回っている（注8）。

(ア) 東京2020スポンサーシッププログラム

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・パラリンピックムーブメント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、各企業は東京2020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。図1のとおり、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。

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た。

スポンサー契約については、IOCの承認を受けたのち、事案決定細則による決定権者が決裁し、その後、経営会議、理事会に報告案件として報告する意思決定過程となっていた。

なお、個々の民間企業とのスポンサー契約書、専任代理店契約書等については、秘密保持契約により守秘義務があるとして、組織委員会から提示がなされなかったため確認はできなかった。

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（国内のスポンサーシップ）は、大会延期決定前における拠出額（3,506億円）に、大会延期後の追加の拠出額（約250億円）を加えて、V5予算の3,500億円を上回る3,761億円となった。これは、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（注8）、オリンピック・パラリンピック競技大会史上最大規模の金額である。

従来の大会においては原則1業種で1社としていたスポンサーについて、東京2020大会では国内スポンサーについては同一業種であっても複数社の参加を可能とした。このような取組により、2008年北京大会の51社や2012年ロンドン大会の42社（注8）を上回る68社の国内スポンサーを確保した。

(イ) 東京2020ライセンスプログラム

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。国内スポンサーはライセンス使用許諾に当たり、その商品のカテゴリーについては優先権があった。

ライセンス契約については、組織委員会内のライセンシー審査会による審査及びIOCによる承認を経た後に、事案決定細則による決定権者が決裁する意思決定過程となっていた。なお、個々の民間企業とのライセンス契約書、専任代理店契約書等については、秘密保持契約により守秘義務があるとして、組織委員会から提示がなされなかったため確認はできなかった。

東京2020ライセンスプログラムに基づく収入（ライセンス）について、東京2020大会でのライセンスの許諾社数は127社となり、1996年アトランタ大会の125社を超え過去最多を記録した。これによりライセンスによる収入額はV5予算の140億円を超える144億円となり、歴代首位である2008年北京大会の174億円に迫るものとなった（注8）。

ライセンスにおいては、平成28年からのTokyo2020オリジナル・マーチャンダイズ（注9）を皮切りに、市場のニーズに合わせて多岐にわたる豊富なラインナップの商品開発を行うとともに、記念貨幣、記念切手、ナンバープレートなどの特別プログラムを実施した。同時に、販売チャネルの面ではオフィシャルオンラインショップの開設やオフィシャルショップの全国展開を行った。新型コロナウイルス感染症の影響により多くの競技会場が無観客になったことを受け、大幅に規模を縮小して展開したことから競技会場等での売上げは当初の予定を大きく下回った。一方、その対策として、販売促進活動を強化したことにより、大会開催期間中のオフィシャルオンラインショップ及びオフィシャルショップでの売上げは飛躍的に向上した。

(ウ) チケットینگ

チケット売上げ（チケットینگ）は、組織委員会の収入の中で最も新型コロナウイルス感染症の影響を受けたことで、V5予算に計上されている900億円を大きく下回り、最終

的には4億円となった。

平成28年からチケット購入希望者との間で結節点の役割を担う TOKYO2020ID（注10）をもとに、CRM（注11）施策を進めるとともに、平成30年からはチケットの販売促進活動を戦略的に展開してきた。これらの取組を重ねることにより、一般販売に加え、関係者、学校連携観戦チケット、自治体等への販売を含めると、オリンピックとパラリンピックを合わせて約865万枚を販売していたことから、V5予算に計上されていた900億円を超える見込みであった。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、大会の開催が延期されたことに加え、一部の競技会場を除いて無観客での開催となったことから、販売済みのチケットの多くが払い戻されることになった。

イ その他の収入確保

その他、収入の確保に当たり、様々な方策が行われている。ホームページを中心に寄附を呼びかけることで、個人と団体から約12億円の寄附を受けるとともに、主要な経済団体に寄附の協力を要請することで、各経済団体に加盟をしている業界団体及び企業から約100億円の寄附を受けることができた。ほかにも、東京2020 スポンサーシッププログラムとは別に、東京2020大会の独自の取組として、非営利団体（一部特例を含む）が対象となり、財政支援や運営支援により大会開催に貢献する東京2020 オフィシャルコントリビューター制度を新たに構築した。

組織委員会の取組は、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、寄附金の募集など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という前回報告書の要望事項に沿ったものとなっている。

上記のとおり、同一業種であっても複数社の参加を可能とするなどの斬新な取組により、マーケティング収入がこれまでで最大となったこと等、組織委員会は積極的に収入確保に取り組んだ。

以上のように、組織委員会は様々な方策を講じて収入確保に努めてきた。その一方で、スポンサー契約等を巡って組織委員会元役員が受託収賄容疑で逮捕され、その後起訴されるという事態が生じたことを鑑みると、今後の同種の大会開催におけるスポンサー選定等においては、一層の透明性の確保等が必要である。

（注7）組織委員会が大会運営に関連する費用等の財源となる収入を得るため、IOCの下で実施するマーケティングプログラムは、主に国内のスポンサーシップ、ライセンス及びチケットングからなる。

国内のスポンサーシップは、契約することにより東京 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日本国内でのみ行使することが可能になる。

ライセンスは、契約をすることにより東京 2020 大会に関す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。

チケットは、チケットの発券や販売であり、より多くの人に観戦機会を提供する。

(注 8) 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 9) Tokyo2020 オリジナル・マーチャндаイズ

組織委員会が展開する商品で、東京 2020 オリンピック・パラリンピックブランド商品市場を開拓するために、他のライセンス商品に先駆けて市場に投入され、消費者の関心を掘り起こすとともに需要動向等のマーケティング情報を収集し東京 2020 ライセンシングプログラム全体の活性化を図るものである。

商品展開規模は、市場を活性化する企画商品を中心に多品種少ロットで基本展開し、パイロット商品（アンテナショップ）としての役割を担う。

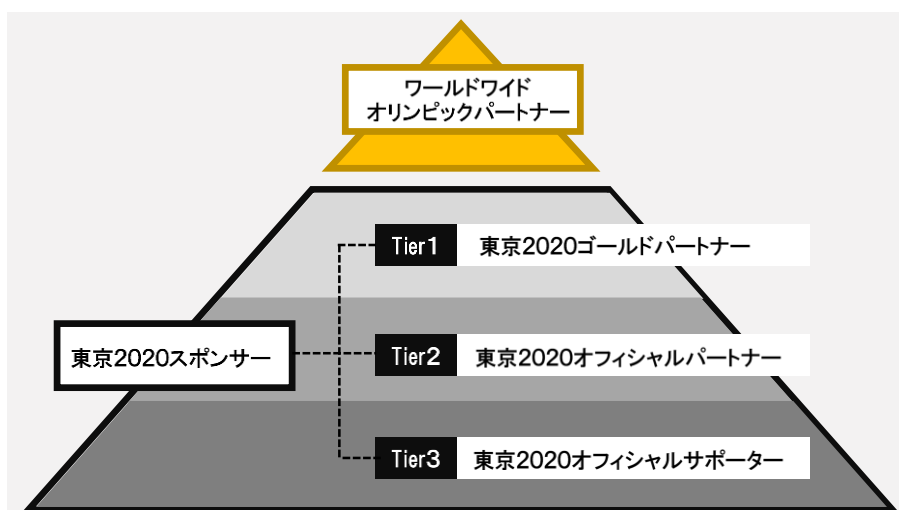
(注 10) TOKYO2020ID

公式チケット販売サイトでチケットを購入する際に必要となるもの

(注 11) CRM (Customer Relationship Management)

購入者と良好な関係を築きながら、大会の関連情報やチケット情報の提供、メールマガジンの発行など状況に応じて購入者に対して適切な働きかけを行う管理手法のこと

(図 1) オリンピックマーケティングのスポンサーシップ構造



(8) 情報公開

ア 情報公開

組織委員会は、過去大会を通して初めて開催都市契約及び付属する関連文書を公表したほか、東京 2020 大会開催基本計画などの組織委員会に関することや大会に関することについて、ホームページに掲載することで、情報公開に努めている。

事業運営については、事業年度ごとに事業計画書と事業報告書を公表している。また、大会後までを見通した業務プロセスや人員体制等に係る方針、資源の有効利用をはじめとした持続可能性などに関する各種計画を示し、適時、事業の進捗の状況について公表している。このほかに、旧エンブレムに係る不透明な選考過程についての反省を教訓として、大会の象徴となる新しいエンブレムやマスコットの選考などについては過程を開示することなど透明性を確保した。新しいエンブレムについては、公募を行い、エンブレム委員会での審査を経て最終候補作品を4案にまで絞った上で、国民への意見募集やエンブレム委員による記名式の投票を経て決定した。マスコットの選考についても、公募を行い、専門家による審査を経て最終候補に残った3案から決めるに際しては、国内外1万6,769校の小学生による投票で決定して、透明化を図っていた。

財務については、期間損益に基づいた組織委員会の正味財産増減予算書と財務諸表だけではなく、大会経費について、平成28年の当初から生涯予算は毎年度改訂して公表している。さらに、大会経費について、令和2年3月末現在の執行状況を公表した上で、同年6月からは月次で各月末現在の執行状況を公表している。

調達については、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、入札の結果について調達案件ごとに開札日時、契約者、契約金額及び契約期間を公表している。さらに、年度ごとに競争契約と随意契約の契約方法別に契約件数、契約総金額、落札比率を公表するとともに、契約案件名、契約方法及び契約者が記載された調達案件一覧も開示している。

調達のうち共同実施事業については、仮設等やセキュリティなどの項目の中で、事業ごとに、事業概要、並びにオリンピック経費、パラリンピック経費及び新型コロナウイルス感染症対策関連経費における組織委員会、都及び国それぞれの負担金額を公表するとともに、契約件名ごとに契約者、調達方法及び契約金額について開示している。

また、理事会などについては、議事録や配布資料（一部を除く。）をホームページに掲載することに加えて、会議の後、記者への説明会を開催することによりメディアを介して情報を公開している。さらに、大会終了後の会場引渡しのスケジュールや保管場所の制約から医療用消耗品の一部を廃棄したことなどについてもプレス発表を通じて公表するとともに、暫定的な保管場所の確保及び各自治体や医療施設等への譲渡といった具体的な改善策について言及してい

る。

大会については、大会ビジョンや大会エンブレムをはじめとして、スケジュール及び競技結果、競技内容、競技会場、メダル、開会式・閉会式、チケットなどの情報について示すとともに、大会期間中は、大会関係者及び観客の新型コロナウイルス感染症の検査結果を毎日公表していた。

なお、都民・国民から提供を受けた使用済み携帯電話等から回収した金属によって、大会で使用するメダルをつくる「都市鉱山からつくる！みんなのメダルプロジェクト」は、必要となる金属量（部材ロス等の金属量を含む。）の情報を示して携帯電話等の回収を行った都民・国民参加型の取組であり、大会や資源再利用への機運を高めた。この結果、全メダル分の金属を確保した。今後とも都民・国民と情報を共有しつつ、大会のレガシーとして、資源再利用への機運向上の一助となっていくことが期待される取組となった。

組織委員会の取組は、財務諸表、事業報告、理事会の議事録に加え、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という前回報告書の要望事項に沿ったものとなっていた。

上記のとおり、組織委員会の情報公開は、事業運営、財務、調達など、秘密保持情報を除き、様々な角度から行われていたが、理事会の議事録については、審議結果等の記載に留まっていることから、情報公開という観点からは審議の経過等を可能な限り記述するなど、透明性を確保していくことが求められる。

イ 非公開情報

情報公開については、上記のとおり様々な側面からなされており、例えば、理事会の議事録や資料についてもホームページから閲覧できるようにするなど、組織委員会は、利用者の利便性を踏まえた対応を行い、広く情報公開に取り組んでいた。しかし、スポンサー契約書、専任代理店契約書、ライセンス契約書等については秘密保持契約により守秘義務があるとしてその内容は公表されず、企業名、契約締結の事実、契約締結年月が理事会の報告資料に掲載されていたものの、契約金額については掲載されていなかった。

スポンサー契約等を巡って組織委員会元役員が受託収賄容疑で逮捕、起訴されるという事態が生じたことを鑑みると、情報公開という視点からは、今後こうしたスポンサー契約等についても、その内容を可能な限り公開していくことが求められる。

（9）記録の保存と有効活用

記録の保存と承継、そして有効活用に当たっては、東京 2020 アーカイブ資産（以下「アーカイブ資産」という。注1 2）と法定保存文書が主なものとなる（P 7 3以降参照）。

アーカイブ資産協定（注13）に基づき、アーカイブ資産は、令和4年7月をもって、アーカイブ組織（注14）のJOCに移管が完了した。このほか、大会運営の知識や情報については、大会開催の準備時点からIOCやIPCなどと緊密に連携をとって情報共有を図りながら、2022年北京大会、2024年パリ大会などの将来の大会の組織委員会に対し、競技会場や競技運営に関する視察の受入れや講義を通じて承継した。

法定保存文書については、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年法律第48号。以下「一般法人法」という。）第241条により、清算人は清算終了後10年間保存しなければならない。

一方で、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、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ることで、大会に対する都民の信頼の向上を図ることを目的として、東京二〇二〇オリンピック・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。）が制定された。

条例では、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、フィルム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されている。

その上で、条例により組織委員会は、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されている。

これを踏まえ、組織委員会は、文書を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文書処理細則（以下「文書処理細則」という。）に基づき管理している。

文書処理細則では法人の事務は原則として全て文書で処理しなければならないとした上で、適正な文書の処理を進めるために各局に文書主任、各課（室）にファイル管理者を配置して、文書は規則的かつ統一的な文書記号及び文書番号をもって、文書収発簿で管理することとされている。また、文書処理細則には、必要な文書について関係機関へ適切に承継することが明記されている。なお、電磁的記録についてはハードディスクに保管されている。

文書の保存期間は解散までと規定されており、処理の完了した文書は随時収集・整理し、年度ごとに保管するとともに、文書が散逸しないよう、解散に向けて大会前の令和元年度から段階的に総務部門に文書の集約を行っていた。

なお、法定保存文書については清算終了の後に清算人が保存し、財務諸表等は引き続き公開されることで閲覧が可能であり、それ以外は裁判所の許可により閲覧が可能となる。

このように組織委員会は、大会の記録を適切に作成、保存し、情報が有効活用されるよう取り組んでおり、前回報告書の要望事項に沿ったものとなっている。

上記のとおり、組織委員会は、一般法人法、条例及び文書処理細則の規定に則して全ての文書を保管しており、組織委員会の解散後に適切に承継を行い、保存と有効活用が行われている。

(注12) アーカイブ資産

東京 2020 大会及び関連イベントの開催並びに運営のために制作もしくは受領した資産のうち、東京 2020 大会の歴史的及び社会的価値を将来にわたって伝えるもので、聖火リレーのトーチ等の現物資産、東京 2020 大会の記録や運営ノウハウ等の文書資産の 2 つに分類される。

第 32 回オリンピック競技大会（2020/東京）の資産及び知的財産権を含むあらゆる権利は I O C に帰属し、東京 2020 パラリンピック競技大会の資産及び知的財産権を含むあらゆる権利は I P C に帰属する。

(注13) アーカイブ資産協定

開催都市契約大会運営要件に基づき、アーカイブ資産を長期的に保存、管理及び利活用するために、I O C、I P C、J O C、公益財団法人日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会（以下「J P C」という。）、都及び組織委員会が、令和 3 年 8 月に締結した協定

(注14) アーカイブ組織

アーカイブ資産の管理者として任命され、I O C 及び I P C に代わって東京 2020 アーカイブ資産の保存、管理及び利活用の責任を担う組織。アーカイブ資産協定に基づき、J O C がアーカイブ組織とされた。

(10) 都による関与の状況

都は、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、都内競技会場周辺に関わる輸送やセキュリティ対策をはじめとした開催都市としての役割を果たすとともに、組織委員会と密接な協力関係を構築し、大会の準備及び開催に向けて様々な取組を進めてきた。

ア 事業協力団体への関与

東京都政策連携団体の指導監督等に関する要綱（平成 31 年 3 月 19 日付 30 総行革監第 91 号知事決定）に基づき、組織委員会を都の事業協力団体として位置付け、協力強化に向けて必要な関与を行うとともに、毎年度終了後に報告を受けることにより組織委員会の運営状況を把握している。

イ 財務・人事面における関与

都からの多数ある負担金の中で、重要かつ最も大きな割合を占めている共同実施事業について

ては、共同実施事業管理委員会の下部組織である作業部会（東京都作業部会、パラリンピック作業部会、新型コロナウイルス感染症対策作業部会）で、組織委員会による入札等の前に案件ごとに必要性・効率性等の観点から確認が行われている。また、一定金額未満の案件については、都において同様の観点で確認が行われている。そして、組織委員会で事業が執行された後、作業部会、共同実施事業管理委員会及び都において実績確認がなされている。他の負担金についても、都は組織委員会で当該負担金の対象となる事業が執行された後、提出された実績報告について審査を行っている。

また、都は、平成28年3月に「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における都有財産の取扱いに関する方針」を策定し、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大会等で運営上必要となる施設のために使用する都有財産の土地建物等）を使用する場合は、貸付料、使用料及び占用料は無償とした。

人事面では、最大1,113名の都職員が組織委員会に派遣となり（給与は都負担で生涯予算外）、組織委員会の業務に従事することで、組織委員会の業務運営を支えた。

ウ アーカイブ資産管理面における関与

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、管理及び利活用できるよう、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、アーカイブ資産について、アーカイブ組織となるJOCから、資産管理活用契約に基づき受託した資産管理・活用等機関（注15）が保存、管理及び利活用できるよう、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。

条例では、このことに関連して、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と定めている。

また、条例により、都は組織委員会が保有する文書等の保管及び承継について、組織委員会に対し必要な指導及び調整を行うものとされており、これらに基づき、都は文書等の保管及び承継に向けた組織委員会の取組状況を把握するとともに、組織委員会で文書等の保管・管理の状況について確認を行った。

さらに、条例で、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利用できるよう当該関係機関に要請するものと定められている。都は、できる限りアーカイブ資産が文書資産として利活用できるよう組織委員会に働きかけ、大会準備や運営に関する文書等は、国際スポーツイベントの主催者等が利活用できることとなった。また、このほか、大会の歴史的・社会的意義を伝える文書は、広く一般に公開できることとなった。

今後、都は、組織委員会からJOCに承継されたアーカイブ資産のうち都が管理することとなった資産について、資産管理活用契約に基づき、保存及び管理の上で利活用（※）を進め

ていくことが求められる。

エ 談合報道に関する調査及び国際スポーツ大会への都の関与のガイドラインの策定

令和4年11月20日に、テストイベント計画立案等業務委託等に関して組織委員会が発注した業務の契約を巡り談合が行われた疑いがあると報道された。これを受け、都は、令和4年11月24日に副知事をリーダーとする調査チームを立ち上げ、組織委員会における契約手続等の適正性について確認を行い、同年12月26日に「東京2020大会テストイベントに係る談合報道に関する調査 当面の調査状況について」（以下「当面の調査状況」という。）として公表をした。その後も、調査チームは、テストイベントや本大会の運営等の契約手続を確認するほか、組織委員会のガバナンスや内部統制におけるチェック体制の状況等についても確認するため、会計監査人との意見交換や関係者等に対するヒアリングの実施など調査を継続するとともに、後述する「東京都における国際スポーツ大会のガバナンス強化に向けた有識者会議」（以下「有識者会議」という。）からの助言も踏まえ、調査チームにおける外部有識者の指導及び助言のもとで調査を行っている。

また、国際スポーツ大会のガバナンスや情報公開、都の関与の在り方などについて、東京2020大会の経験も踏まえ、将来の国際大会に向けた改善を議論し、ガイドラインを策定するため、有識者会議が設置された。令和4年12月9日に第1回有識者会議が開催され、同月26日の第2回有識者会議で前述の調査チームによる当面の調査状況について報告がされるとともに、有識者会議による中間のまとめと併せてガバナンス等の大会運営組織による具体的取組やその実現に向けた都の関与を明示した「国際スポーツ大会への東京都の関与のガイドライン」（以下「本ガイドライン」という。）が公表された。

令和7年に東京で2025年世界陸上競技選手権大会及び第25回デフリンピック大会が開催されることに伴い、各大会の準備運営体制の構築に向けて、特性等を踏まえつつ、本ガイドラインは適用されていくこととなる。

都による関与は上記のとおりであった。

(注15) 資産管理・活用等機関

IOC及びIPCにより書面で承認された資産管理活用契約の条件に従い、IOC及びIPCからアーカイブ資産協定に基づき付与されたアーカイブ・ライセンスの行使を、アーカイブ組織（JOC）に代わって行うことが可能となる機関

(※) 都は、都が管理することとなった一般公開可能な文書等について、令和4年10月25日から都立中央図書館にて閲覧を開始した。

(11) テストイベント計画立案等業務委託契約等

組織委員会の法人運営体制（P18参照）や予算執行管理（P24参照）については、前述のとおり、団体を運営して行く上で、通常求められる水準以上の運営体制は整えていたことを確認した。

しかしながら、元役員による受託収賄事件と、元幹部職員を含む談合事件が発生した。事件の解明や非違行為への対処は司法当局に委ねられることで、本監査で行うものではないが、本監査においても事実関係を検証し、将来に向けての課題等を述べていく。

また、元幹部職員が関与したとされる談合事件については、将来の同種の大会等運営への影響が非常に大きいと考えられる。本項目においては、検証の内容や将来に向けての課題等をまとめて記載する。

ア 検証の結果

(ア) コンプライアンスに関する教育・研修

コンプライアンスに関する教育・研修は、その計画の策定及び実施について審議するコンプライアンス委員会の下で、コンプライアンス委員会事務局が行っていた。

コンプライアンスとは、コンプライアンス規程（平成27年1月23日理事会決定）第2条第1項第1号及び第2号によると、業務上の運営及び行為に際し、法令又は行政上の通達・指針等及び組織委員会の規程等を守り、社会からの要請に適合させることをいうとされている。そのため、コンプライアンス委員会事務局が作成した「コンプライアンスの手引き」（2020年3月コンプライアンス委員会事務局）には、規程やルールは職員向けポータルサイトに掲載されていることを明示した上で、日常業務を行うに当たり基本となる規程やルールを伝えることを目的に、組織委員会の特性による事項を中心に以下のことが記載されている。

- ・公益財団法人について
- ・個人情報管理
- ・著作権保護
- ・ハラスメント禁止
- ・みなし公務員について
- ・情報機器の取扱い、ITセキュリティ
- ・過重労働について
- ・相談窓口、公益通報制度
- ・秘密情報管理
- ・反社会的勢力の排除
- ・行動規範、コンプライアンス体制

特に、みなし公務員については、組織委員会は民間企業、関係団体など、国や都などの公務部門以外から多くの出向職員により組織運営が行われていたことから、平成32年東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会特別措置法（平成27年法律第33号）により刑法等の罰則において公務員に対してのみ成立するとされている収賄罪などの犯罪等が組織委員会の役員及び職員にも成立することになることを示しつつ、詳細な内容及ぶ「みなし公務員Q&A」を作成していた。

あわせて、適正な手続、公正な情報及び秘密情報の管理の観点から契約などの特定のテーマについて定期的にコンプライアンス通信を発行することにより職員向けに周知を行っていた。

ところで、コンプライアンス規程第14条第4項では、役員及び職員は、継続的にコンプライアンス研修を受けなければならないとされている。

事務総長以下の幹部職員も含め職員に対してはみなし公務員をテーマとするコンプライアンス研修が行われていたことを確認するとともに、幹部職員も含め職員は研修を継続的に受講していることについて確認をした。また、幹部職員向けには、贈収賄、利益相反、背任、談合などのほか、評議員、理事及び監事の責任を含む一般法人法などの法令等に係る内容を加えて、コンプライアンス研修が行われていた。

しかしながら、事務総長となっている専務理事（1名）及び副事務総長となっている常務理事（1名）については、前述のとおり職員としてコンプライアンス研修を受講しているものの、それ以外の理事（43名）（※）及び監事（2名）となる役員にはコンプライアンス研修は行われていなかった。組織委員会によれば、専務理事及び副事務総長となっている常務理事以外の役員は業務執行役員でない非常勤の役員であったため、役員を対象としたコンプライアンス研修の実施にまで至らなかったとのことであった。

（※）令和3年11月30日時点

（イ）利益相反

組織委員会では、人材についてはオールジャパンの協力体制のもと、主に、都、国、地方自治体及びスポンサーをはじめとする民間企業等から職員派遣及び出向等に関する協力を得ることとした。そのため、人員の体制としては、背景の異なる多種多様な人材により構成された組織となった。職員の数は契約職員や人材派遣等を含め大会の開催時に最大で6,954名に及び、そのうちスポンサーを始めとする民間企業等からは998名の出向を受け、それぞれの専門性や培ってきた知見を活かせる分野に配属された。

組織委員会が、限られた予算で制約がある中、大会の準備及び運営に関する事業を行うことを目的とする時限的組織である性格からすると、人件費を出向元が負担しつつ、職員の専門性を活かせる出向という形態は利点もある。

しかしながら、例えば、民間企業を出向元とする職員がおり、その出向元が契約の相手方となった場合、利益相反の関係が生じやすい状態となり得る。

また、テストイベント計画立案等業務委託契約について利益相反の関係という観点から確認したところ、契約の仕様書を作成した部署において、応札企業からの出向者が配属されている状況となっていた。

(ウ) テストイベント計画立案等業務委託契約

a 予算管理手続について

テストイベント計画立案等業務委託契約全26件の調達予定金額や調達方法の妥当性など予算管理手続を確認したところ、契約を締結するまでに、予算マネージャーによる審査、経営会議における審議・了承、調達管理委員会における審議を経たものになっていた。

また、事案決定の稟議書は、一部で決裁区分の上位の職にある者が決定しているものが見られたが、これは問題ではなく、また、それ以外は決裁区分に従ってなされていた。

なお、予定価格を作成する際に参考となる下見積りについては、関係資料の存在を確認できず、案件ごとに複数者から徴取していたことを確かめることができなかった。

b 契約方法等について

契約については、総合評価方式の一般競争入札(注16)により、価格だけではなく、技術点として対象競技の国際大会や各競技大会の実績等を総合的に評価して事業者を選定していた。また、入札参加者の応募については、入札への参加資格を含む事業者選定実施要領を組織委員会のホームページ及びビジネスチャンス・ナビ2020に掲載し、公表していた。

事業者の選定に当たっては、委員長1名、委員6名で構成(全て組織委員会の職員で構成されており、外部からの委員は含まれていなかった。)される事業者選定審査会を設置し、入札応募者からの技術提案書、見積書、審査当日のプレゼンテーション等により審査(採点)を行っていた。また、事業者決定基準を設け、採点については、100点満点とし、得点配分については、技術点70点、価格点30点としており、技術点と価格点の合計点が最も高い者を受託者としていた。技術点については、委員長及び委員の採点を平均した点数とした。

事業者選定審査会は、事業者選定審査会設置要綱により委員長が審査会を代表し、会務を掌握することとなっており、また、委員の過半数の出席がなければ開くことはできないこととしていた(やむを得ない事由で審査会を欠席する場合は、委員長が代理のものを出席させて審査に加えることができる。)

(注16) 総合評価方式一般競争入札

総合評価方式一般競争入札は、入札価格と価格以外のその他の要素である「評価項目」を総合的に評価し、指標である「評価点」が最も高い者を落札候補とするもの

c 入札結果について

テストイベント計画立案等業務委託契約全26件の事業者審査会及び契約書類等を見たところ、以下の状況であったことを確認した。

17件が1者入札となっていた。

残りの9件中、8件は複数者入札（3者入札2件、2者入札6件）であり、1件については入札の参加者がいなかったことを理由とする特別契約（特命随意契約）であった。

d 審査結果の公表について

総合評価方式一般競争入札で行ったこれらのテストイベント計画立案等業務委託契約については、事業者選定実施要領において、「審査経過は公表しない。」としていたため、入札後に審査結果の得点を公表していない状況となっていた。組織委員会のホームページにおいては、案件名・契約方法・契約企業名については、公表していたことを確認した。

なお、都では、ホームページの入札情報サービスで入札経過調書を公表しているため、総合評価方式一般競争入札後においては、入札者の得点（価格点、技術点、合計点）を見ることができる。

e 成果物について

テストイベント計画立案等業務委託契約の成果物（提出物）については、仕様書において4種類（対象会場計画精査報告書、対象会場運営計画精査報告書（対象競技運営計画精査報告書等を含む）、対象テストイベント実施予算計画書、対象競技テストイベント実施計画書）が定められていた。

契約の仕様書や覚書に基づき、上記の成果物が提出され、その内容も仕様書に沿ったものになっていたことを確認した。

(エ) 本大会の運營業務等の委託契約

a 特命理由について

テストイベントの実施運営や本大会の運營業務等の委託契約について、その特命理由を見たところ、概ね次の理由となっていたことを確認した。

・ テストイベント実施業務委託

テストイベント計画立案等業務委託契約において、内外の利害関係者との調整を通じて良好な関係を構築し、また、成果物の「テストイベント実施計画」等は、競技要件を熟知した上で、テストイベントの運営に必要な様々な項目を盛り込み、極めて精度の高い内容となっていること。

また、業務の基礎となる知見及び利害関係者との関係性が既に存在するため、業務内容の不理解や関係構築等余分な経費を縮減でき、他者に比べて大きくコスト面のメリットが見込めること。テストイベントに向け、一刻も早く各所との調整を開始する必要があることから、既に知見を蓄えている同事業者に引き続き実施業務に取り組ませることは合理的であること。

- ・ オリンピック・パラリンピック競技大会運営に関する準備・運營業務委託

テストイベントの実施業務について、非常に明瞭かつ詳細な計画策定を行い、テストイベントを成功させている。また、競技・会場の特性を把握していることに加え、組織委員会を取り巻く状況やF Aが細分化された特殊な組織体制であることによる課題等についても的確に把握が出来ていることから、新規事業者が受託する場合と比べ、計画検討に要する時間短縮やコスト面において効率的に実施することが可能であること。

イ 検証の結果から導き出される今後の課題

(ア) コンプライアンスの徹底等

まず、幹部職員向けには、みなし公務員など職員向けに行ったコンプライアンス研修に加えて、談合といった独占禁止法などの法令等に係る内容のコンプライアンス研修が行われており、幹部職員が受講していることを確認したものの、元幹部職員が関与したとされる談合事件が発生したことを鑑みると、こうした研修を実効性のあるものとしていく必要がある。

次に、役員（非常勤を含む）に対しては、コンプライアンス規程に定められたとおり、継続的にコンプライアンス研修を行っていく必要がある。特に、役員については、みなし公務員など職員も対象となるコンプライアンスの分野だけではなく、理事及び監事の責任や義務などといった役員特有のコンプライアンスに関係する規定が一般法人法等にあることから、役員を対象としたコンプライアンス研修が行われなかったことは、理事会の監督や監事の監査に当たり十分な基礎が形成されず、元役員による非違行為発生の間接的な要因となった可能性もある。

あわせて、出向者の配属に当たっては担当者から決定権者に至るまで同一の出向元に偏らせず相互牽制を働かせること、出向者各々の権限の分配、責任の所在及び役割の分担を明確に定めること並びに組織委員会にて出向者が配属されている部署と密接な関連性をもつ出向元企業との間で利益相反関係が生じる可能性がある場合は、当該出向者による契約等の関与に制約を設けることなどについて考慮した組織づくりを行うことにより利益相反の防止の徹底が必要である。

(イ) 契約等財務会計上の留意点

テストイベント計画立案等業務委託契約等の業者選定については、組織委員会として定めた規則等により実施されていたことは確認したが、以下の点が今後の課題であると考えられる。

- a テストイベント計画立案等業務委託契約全26件のうち、1者だけの入札になっていたものが17件（契約）あり、全体の約7割弱にも及んでいた。これらの契約については、実質的な競争性が十分発揮されていたとは言い難い状況にあり、今後の課題として、より実質的な競争性が確保されるよう、入札条件の設定等に留意することが必要である。
- b 事業者選定審査会における委員については、組織委員会によれば入札に参加した事業者を出向元とする委員はいないとの回答であったが、委員は組織委員会の職員だけで構成されていた。オリンピック・パラリンピック大会という多額の公費が投入された国民が注目する大会であることを踏まえれば、外部の委員を加えるなど、審査会の一層の透明性を確保することが求められ、今後の同種の審査会の委員選定においては改善が必要である。同様に、透明性確保の観点から、可能な限り入札に関する情報を公表して説明責任を果たす必要がある。
- c テストイベントの計画立案等業務委託を受託した業者は、続くテストイベントの実施業務や本大会の運営業務等を特別契約（特命随意契約）で受託していた。特命理由の一つとしている「受託業者が、極めて正確で精度の高いテストイベントの計画書を策定したことやテストイベントの実施業務を成功させたこと」については、客観的に受託者を評価した上で、特命理由の根拠を明確にしておくことが必要である。

6 平成29年の財政援助団体等監査結果への対応

前回の監査では、事業運営に関して様々な改善の要望を行ったところ、今回の報告書における「事業運営に関する評価」に記載したとおり、予算執行管理や調達の適正化などの観点から改善が図られていた。

また、2件の指摘事項及び2件の意見・要望事項の対応については、都との事業共催に際しての協定締結手続の適正性の確保やその後策定する生涯予算に係る予算計画・見積方針の明確化などについて改善が図られた。なお、改善状況については、表12のとおりである。

(表12) 平成29年の財政援助団体等監査での指摘事項及び意見・要望事項に係る改善状況

区分	件名 (措置報告時期)	監査結果の要約	講じた措置の概要
指摘事項	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 (平成30年第1回)	<p>組織委員会における調達等手続について見ると、平成28年度までの検取手続につき、各部署担当者1名の確認(押印)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。</p> <p>組織委員会は、「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。</p> <p>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。</p>	<p>平成29年度以降は、所管部の管理職及び担当者が複数で履行状況を確認し、その確認の証しとして、必ず完了届に押印する仕組みに改善し、適切に運用されている。</p> <p>また、当該運用の根拠を明確にするため、平成30年2月23日付けで企画財務局調達部長から各局(室)庶務担当課長宛てに通知を発出した。</p> <p>既に、複数チェックによる履行確認を庶務担当課長会で周知するとともに、職員向け電子掲示板ポータルサイトに掲載している。</p>
	協定締結を適正に行うべきもの (平成30年第1回)	<p>都と組織委員会は、事業共催に際し、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。</p> <p>ところで、「IPC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」の実施について見ると、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。</p> <p>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。</p> <p>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>局は、本指摘事項について、部内の課長代理会において周知し、事業共催に際しては、適正な手続を行うよう改めて注意喚起を行った。引き続き、部経理担当においても同様の案件が発生する場合には、早期の調整に努め、進捗管理を徹底していく。</p> <p>組織委員会は、本指摘事項について、平成30年2月23日の庶務担当課長会で周知し、事業の共催に際しては両者間で事前協議を十分にいき、必ず書面での合意を経た上で実施するよう改めて注意喚起を行った。</p>

区分	件名 (措置報告時期)	監査結果の要約	講じた措置の概要
意見・要望事項	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 (令和2年第1回)	<p>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 V 1（バージョン 1）予算を策定し、合計 5, 000 億円の資金収支を計画している。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、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「V 2 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。</p> <p>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、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。</p> <p>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。</p>	<p>平成 29 年 12 月に F A 別の予算執行済額を確定させた。その後、財務会計システムの運用を開始し、予算執行済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。</p> <p>令和元年 12 月に生涯予算である「大会経費 V 4（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、予算執行済額や、後年度推計支出などの一連の予算管理を行っている。</p> <p>引き続き、過去の執行済額も含め、F A 別の予算執行状況を踏まえた適切な予算編成及び予算執行管理を実施していく。</p>

区分	件名 (措置報告時期)	監査結果の要約	講じた措置の概要
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2回)	<p>組織委員会が行う東京 2020 オリンピック・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っている。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、6,000億円となっている。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>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、予算の見積も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ベース」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ベース」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)。</p> <p>2020年度決算においても「決算概要キャッシュフローベース」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。</p>

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、取りまとめて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案決定細則等により、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、事案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柄が、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 都議会の主な活動

都議会は、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、都及び国による大会経費の大枠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日まではオリンピック・パラリンピック及びラグビーワールドカップ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。

都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、東京二〇二〇オリンピック・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、フィルム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事、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事と定めた。

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 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。

ア 円滑で安全安心な大会運営に向けた準備、大会運営及び大会後の取組

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メンバーを中心に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テーションを都内及び北海道をはじめとして全国 11 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を進めるとともに、会場医務室や選手村総合診療所の開設準備を進めた。</p> <p>⑤ テストイベン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ンピック・パラリンピックファミリーへのサービスの検討</p> <p>⑦ 「警備ガイドライン」に基づき、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、会場別及び競技別に検討</p> <p>⑪ 「輸送運営計画V2」の策定</p>	<p>① 「新たな出発 東京 2020 大会実施本部」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るべきルールを定めた「プレイブック（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ペレーションの変更に当たり事業者等と協議を行うとともに、「選手村暑さ演習」を行って、感染症対策を踏まえた待機列の検証を行った。</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ンピック・パラリンピックファミリーへのサービスを準備</p>	<p>① 大会の開催に当たり、水際対策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ー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 感染症対策センター、選手村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や宿泊療養先の運営により医療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、芸術パートの縮小や演出内容の見直し等を行いつつ実施した。</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パラリンピック委員会、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、オンライン等を活用して、役割別研修や会場別研修を実施した。大会開催時は、安全かつ安心して活動できるよう、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務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、オリンピック・パラリンピックファミリーに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 テクノロジーや情報システムについては、大会延期を受け、業務の再開に向けて同環境での再開計画の企画をするとともに、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、会場別及び競技別に精緻化するとともに、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効率化や簡素化の検討を踏まえ、新たな運転計画の策定を進めた。</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等の警備計画を策定した上で警備を実施した。</p> <p>⑨ 大会開催時にはテクノロジー全般について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感染症対策として活用された各種情報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。</p> <p>⑪ 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・救護運営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 style="text-align: center;">平成 29 年度</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</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」に基づき、施設やスペースの配置について検討</p> <p>③ 「大会ボランティア募集要項(案)」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洗い出し、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・パラリンピックファミリ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 style="text-align: center;">平成 30 年度</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、施設やスペー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を公表(全国各地で説明会等: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エンテーションを開始</p> <p>④ 「会場医療責任者会議」を発足するとともに、「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・パラリンピックファミリ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 各種テレコムサービスについて大会用データネットワークをデータセンターに全面移行し、大会用データネットワーク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レ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、メインダイニング等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</p> <p>④ 競技会場の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レイ整備について、休工にし、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レイに係る工事は、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>
	平成29年度	平成30年度
	<p>① 競技会場の仮設オーバーレ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施設計を進める。</p> <p>③ 有明体操競技場について実施設計を進め、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」を取りまとめ、輸送計画V1を公表</p> <p>⑤ 車両デポについては、築地市場跡地をはじめとする都市市場跡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>① 競技会場の仮設オーバーレイ整備に係る実施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、躯体工事まで完了</p> <p>④ 競技会場の電力インフラ整備に係る工事に着工するとともに、仮設電源供給設備に係る詳細設計に着手</p>

ウ 大会開催の気運醸成と大会の記録・記憶の承継

令和元年度	令和2年度	令和3年度
<p>① 「アクション&レガシープラン2019」を策定</p> <p>② 東京2020スポンサーシッププログラムの推進及びスポンサー契約</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オフィシャルサポーター：6社 ・東京2020オリンピック聖火リレーサポーターングパートナー：5社 ・東京2020パラリンピック聖火リレープレゼンティングパートナー：1社 ・東京2020パラリンピック聖火リレーサポーターングパートナー：2社 <p>③ 東京2020ライセンスプログラムプログラムの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライセンス契約（累計）：107社 ・オフィシャルショップの開設（累計）：89店舗 <p>④ チケットの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オリンピックとパラリンピックの観戦チケットの一般抽選販売開始 ・オリンピック販売枚数：約448万枚 ・パラリンピック販売枚数：約97万枚 <p>⑤ 東京2020参画プログラムの展開（登録団体（累計）：約2,400団体、認証件数（累計）：約14万5千件、参加人数（累計）：約1億500万人）</p> <p>⑥ 東京2020オリンピック・パラリンピック教育実施校「よい、ドン！スクール」（実施校数（累計）：18,604校）</p> <p>⑦ 東京2020NIPPONフェスティバルの主催プログラムについては、プレイベント等を実施するとともに、共催プログラムについては文化プログラムを募集及び選定し、実施に向けて準備を進めた。</p> <p>⑧ 「持続可能性に配慮した運営計画（第2版）」の進捗状況を取りまとめた「持続可能性大会前報告書」の検討を進めた。</p> <p>⑨ 大会PR出版物の発行、新聞広告及びPR動画の掲出、公式アートポスターの制作・展示などで広報を行うとともに、チケット購入や観戦に結びつくよう意図してコンテンツを提供するなどデジタルメディア上での導線の設計を行った。</p> <p>⑩ アーカイブ資産の承継に向けて、収集、整理及び管理するとともに、大会後の保存、管理及び利活用について調整するため、アーカイブ管理準備会議を発足した。</p>	<p>① 東京2020復興のモニュメントの制作など「アクション&レガシープラン」に基づいた事業を継続</p> <p>② 東京2020スポンサーシッププログラムの推進及びスポンサー契約</p> <p>大会延期に伴い全てのスポンサーと契約延長について合意した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オフィシャルサポーター：1社 ・東京2020オリンピック聖火リレーサポーターングパートナー：2社 <p>③ 東京2020ライセンスプログラムプログラムの推進</p> <p>感染症対策のオペレーション計画を策定の上で、オフィシャルショップの運営を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライセンス契約（累計）：121社 <p>④ チケットの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大会開催延期に伴い、販売済みのチケットについて、希望者に払戻し実施 <p>⑤ 東京2020参画プログラムの展開（登録団体（累計）：約2,480団体、認証件数（累計）：約15万6千件、参加人数（累計）：約1億3,500万人）</p> <p>⑥ 東京2020オリンピック・パラリンピック教育実施校「よい、ドン！スクール」（実施校数（累計）：18,904校）</p> <p>⑦ 東京2020NIPPONフェスティバルを令和3年に実施するための準備を進めた。</p> <p>⑧ 「持続可能性に配慮した運営計画（第2版）」の進捗状況を取りまとめた「持続可能性大会前報告書」を公表</p> <p>⑨ 大会PR出版物の発行、新聞広告、PR動画の掲出及び公式アートポスターの制作・展示などでの広報を行うとともに、デジタルメディアを活用して、1年前イベントのライブ配信等で約800万人のユーザーに利用された。</p> <p>⑩ アーカイブ資産を収集、整理及び管理するとともに、アーカイブ組織への承継に向けて準備を進めた。</p>	<p>① 「東京2020アクション&レガシーレポート」を公表</p> <p>② 東京2020スポンサーシッププログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー（累計）：82社（TOPスポンサー14社、国内スポンサー68社） <p>③ 東京2020ライセンスプログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライセンス契約（累計）：127社 ・オフィシャルショップの開設（大会開催時）：67店舗 <p>④ チケットの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大会の開催直前に、一部を除き、全ての会場で無観客の方針が決定 ・チケット代金等の払戻しを実施 <p>⑤ 東京2020参画プログラムの展開（登録団体（累計）：約2,500団体、認証件数（累計）：約16万件、参加人数（累計）：約1億7,000万人）</p> <p>⑥ 東京2020オリンピック・パラリンピック教育実施校「よい、ドン！スクール」（実施校数（累計）：19,005校）</p> <p>⑦ 東京2020NIPPONフェスティバルを開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織委員会主催の文化プログラム：3プログラム（参加者（オンラインライブ配信含む）：300万人以上） ・共催の文化プログラム：26プログラム（参加者（オンラインライブ配信含む）：約11万人） <p>⑧ 「持続可能性大会後報告書」を公表</p> <p>⑨ 毎週、定例記者会見を行うことなどにより継続的かつきめ細やかな情報の発信をし、大会期間中には延べ約1万件に及ぶ取材等に対応した。また、大会PR出版物の発行、新聞広告などでの広報を行うとともに、コロナ禍の状況に踏まえ、一人ひとりの嗜好に対応できるデジタルメディアの特質を活かして、コンテンツを提供した。（公式ウェブサイト閲覧者数（累計）：約1億9,730万人、アプリダウンロード数：約550万）</p> <p>⑩ アーカイブ資産協定を締結した後、アーカイブ管理委員会を発足させるとともに、アーカイブ組織（JOC）及び資産管理・活用等機関への承継に向けた作業を行った。アーカイブ組織等に承継せずに、法令に基づいて保管する文書については、保管に向けた作業を進めた。</p>

	平成 29 年度	平成 30 年度
	<p>① 「アクション&レガシープラン 2017」を策定</p> <p>② 東京2020大会マスコットの選考</p> <p>③ 東京2020スポンサーシッププログラムの推進及びスポンサー契約 ・オフィシャルパートナー：3社 ・オフィシャルサポーター：3社</p> <p>④ 東京2020ライセンスングプログラムの推進 ライセンス契約：20社 オフィシャルショップの開設：都内2店舗</p> <p>⑤ チケットングプログラムの構築・推進 ・オリンピック及びパラリンピックのチケットングの計画策定</p> <p>⑥ 東京2020 参画プログラムの展開（登録団体(累計)：1,400 団体、認証件数(累計)：約4万件、参加人数(累計)：約3千万人)</p> <p>⑦ 東京2020 教育プログラム「ようい、ドン!」の展開（認証校数：5,331校）</p> <p>⑧ 「都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト」の実施</p> <p>⑨ 東京2020NIPPONフェスティバル検討ワーキンググループでの検討開始</p> <p>⑩ 開催3年前イベント、1000日前カウントダウンイベント、フラッグツアーを実施</p> <p>⑪ SNS等のデジタルメディアを活用して、ユーザーの特性を踏まえた広報を実施</p>	<p>① 「アクション&レガシープラン 2018」を策定</p> <p>② 東京2020大会マスコットの発表</p> <p>③ 東京2020スポンサーシッププログラムの推進及びスポンサー契約 ・オフィシャルパートナー：2社 ・オフィシャルサポーター：11社 ・東京2020 オリンピック聖火リレープレゼンティングパートナー：4社</p> <p>④ 東京2020ライセンスングプログラムの推進 ・ライセンス契約（累計）：77社 ・オフィシャルショップの開設（累計）：14店舗</p> <p>⑤ チケットングプログラムの構築・推進 ・チケット販売事業者と連携した公式チケット販売サイトの構築 ・TOKYO2020ID 登録者数(累計)：200万ID突破</p> <p>⑥ 東京2020参画プログラムの展開（登録団体(累計)：約1,900団体、認証件数(累計)：約9万7千件、参加人数(累計)：約7千万人)</p> <p>⑦ 東京2020 オリンピック・パラリンピック教育実施校「ようい、ドン!スクール」(実施校数(累計)：17,391校)</p> <p>⑧ 「都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト」は、メダルの製造に必要な金属の量が確保できる見通しとなったことから完了となった。</p> <p>⑨ 東京2020NIPPONフェスティバルにて、コンセプト、ロゴマーク及びプログラムの概要を公表</p> <p>⑩ 「持続可能性に配慮した運営計画(第2版)」及び「持続可能性に配慮した調達コード(第2版)」を策定した上で「持続可能性進捗状況報告書」を公表するとともに、開催都市の装飾に使用されるデザインの基本となる「コアグラフィックス」を公表</p> <p>⑪ 大会PR出版物の発行、新聞広告及びPR動画の掲出などとともに、デジタルメディア戦略に基づき、公式サイトやSNSを用いて広報を実施</p> <p>⑫ 大会後の承継を見据えて、大会の情報資産や現物資産の収集及び整理を行うとともに、アーカイブ資産協定の締結に向けて調整を進めた。</p>

エ オールジャパン協力体制の構築

令和元年度	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回ワールドプレスブリーフィングのレセプション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 「東日本大震災からの復興の取組に関するメディアガイド」(日本語版・英語版)の公表</p> <p>③ オリンピック聖火リレーが福島県からスタート</p> <p>④ 大学でのオリンピック・パラリンピック教育の推進を目的とした出張講座プログラムをオンライン形式で41回実施し、約2,800人の学生が参加するとともに、学生が企画した「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するとともに、観客数の取扱いについて、関係自治体等連絡協議会を開催</p> <p>② 「東日本大震災からの復興の取組に関するメディアガイド」を大会期間中はオンラインにより随時更新して配信</p> <p>③ 大会期間中に国内外のプレスが集まるメインプレスセンターで「復興ブース」(延べ1,150人のメディア関係者等が来場)を開設するとともに、東京2020NIPPON フェスティバルの東北復興プログラム等を実施</p> <p>④ 大会期間中に学生による「情報保証プログラム」を実施</p>
	平成29年度	平成30年度
	<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IOC調整委員会の公式夕食会では、被災3県のブースを設置し、食材や特産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>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回ワールドプレスブリーフィングのレセプション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 プログラム Tokyo2020 学園祭 the2nd」を開催するとともに、「大学連携‘18 プログラム東京2020 オリンピック・パラリンピックボランティア募集説明会」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年半にわたり計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、事案に合わせて月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 ほか

(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、放送用映像回線の地中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、オリンピックのマラソン・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組み替えたため、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 1 4) 大枠の合意による役割 (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>○ 大会運営の主体としての役割を担う。</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、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、エネルギー及びテクノロジーのインフラ並びに賃借料等に係る経費を負担する。</p>	<p>大会経費のうち、会場関係については、オーバーレイ並びに民間及び国 (J S Cを含む。) 所有施設における仮設等、エネルギー及びテクノロジー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、オーバーレイ、仮設等、エネルギー及びテクノロジーのインフラの整備を実施する役割を担う。</p>	<p>大会経費のうち、パラリンピック経費については、その四分の一相当額を負担する。</p> <p>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、大会関係については、輸送、セキュリティ及びオペレーション等に係る必要な経費を負担し、業務全般の役割を担う。</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、ドーピング対策などについて、着実に実施する。</p>
<p>大会経費のうち、パラリンピック経費については、その四分の一相当額を負担する。</p> <p>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。</p> <p>経費の縮減・効率化を図りながら、経費全体の精査・把握に努める。</p>	<p>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	
支出	組織委員会	5,000	6,000	6,000	6,030	7,210
	都	10,000	6,000	6,000	5,970	7,020
	国		1,500	1,500	1,500	2,210
	予備費	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	組織委員会	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・コーディネート/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)

(4) 調達体制

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、収入の範囲の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、効率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

主な審査内容	開催頻度	構成員
調達管理委員会		
調達関連規程等の制定及び変更に関する事	原則、隔週	<ul style="list-style-type: none"> ○ 委員 <ul style="list-style-type: none"> ・ 副事務総長1名(委員長) ・ 局長4名 ・ 外部2名(弁護士、会計士) ○ オブザーバー <ul style="list-style-type: none"> ・ 調達会議のメンバー
調達方針(年度方針・品目別方針等)に関する事		
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事		
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事		
調達会議		
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事	毎週	<ul style="list-style-type: none"> ○ メンバー <ul style="list-style-type: none"> 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>予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る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ラリンピ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、パラリンピック作業部会）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） 副委員長1名 （組織委員会副事務総長） 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）
② 共同実施事業に係る経費	
③ 共同実施事業に係るコスト管理や執行統制の強化	
④ その他共同実施事業に関し必要なこと	

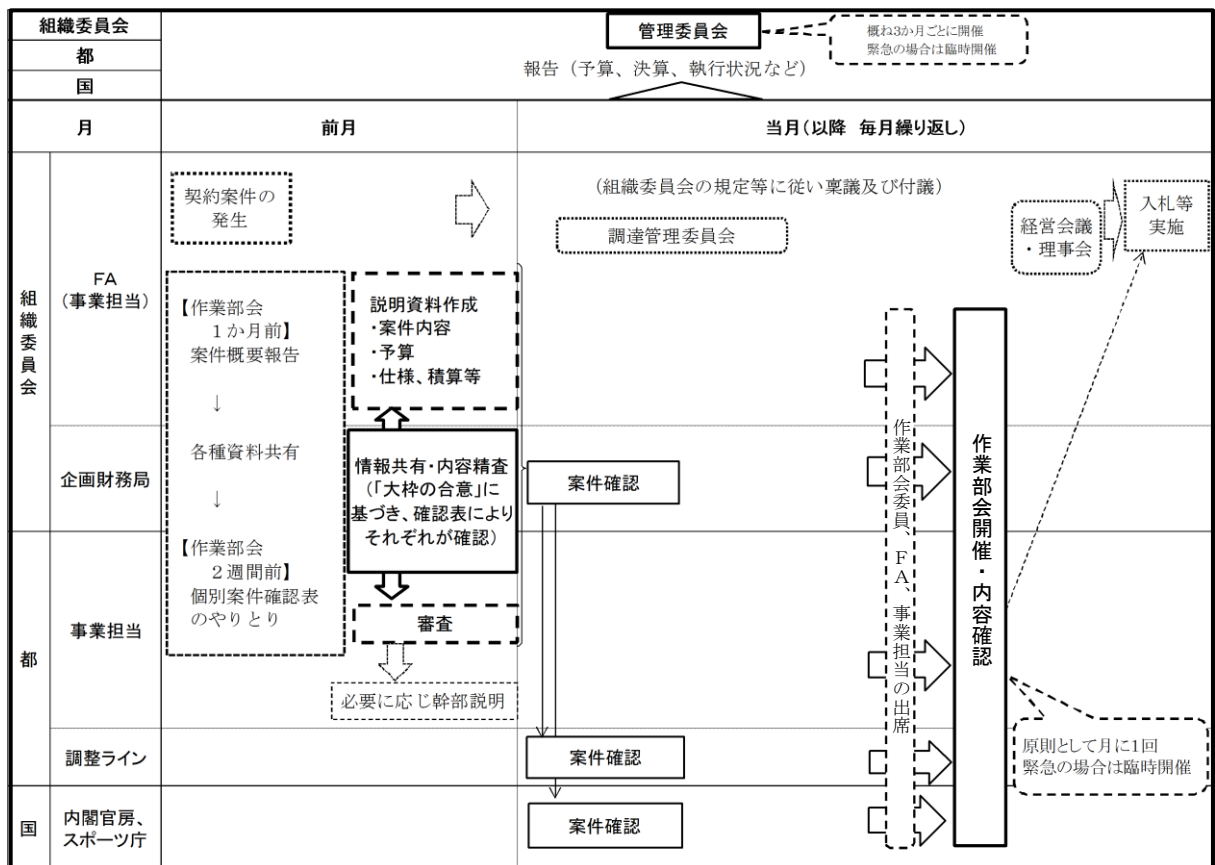
（表20）作業部会の概要

協議事項等	委員（令和4年3月末現在）
○ 計画・予算段階における確認 ・ 計画の段階では、大会経費計画の全体概要を確認 ・ 予算の段階では、翌年度予算要求の内容を確認 ○ 執行段階における確認 ・ 組織委員会から説明を受けたオリンピック・パラリンピ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	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
	パラリンピック作業部会
	都関係4名 国関係4名 組織委員会関係4名
	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 2 1) 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
パラリンピック作業部会	27 回
新型コロナウイルス感染症対策作業部会	18 回

(表 1 1) 共同実施事業 執行の段階における確認の流れ (再掲)



(6) 組織委員会によるマーケティング収入

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、国内のスポンサーシップ、ライセンス、チケットングなど、組織委員会が実施するマーケティ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マーケティ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、マーケティ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2.2のとおり、組織委員会が取り組むマーケティングプログラムによる、国内スポンサー、ライセンス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2.2) 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		対V5予算増減額	構成比
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	13.6
TOPスポンサー	560	7.8	569	9	8.9
組織委員会の活動によるもの					
組織委員会によるマーケティングプログラム	4,540	63.0	3,909	△ 631	61.0
(主なもの)					
国内スポンサー	3,500	48.5	3,761	261	58.7
ライセンス	140	1.9	144	4	2.2
チケット売上	900	12.5	4	△ 896	0.1
その他	350	4.9	559	209	8.7
延期に伴う保険金	—	—	500	500	7.8
増収見込	760	10.5	—	△ 760	—
小計	7,060	97.9	6,404	△ 656	100
収支調整額	150	2.1	—	△ 150	—
計	7,210	100	6,404	△ 806	100

(注1) その他にも組織委員会が取り組むマーケティ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なマーケティング収入の実績 (単位: 億円、社、万枚)

大会名	国内スポンサー		ライセンス		チケット			
	収入額	社数	収入額	社数	収入額	枚数	既販売枚数	払戻し
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		ライセンス		チケット	
	収入額	社数	収入額	社数	収入額	枚数
2016 年リオデジャネイロ大会	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 大会のチケットの枚数、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 大会のチケットの既販売枚数は、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 大会以外の金額については 1 米ドルを 1 0 7 円として換算

(注 5) 東京 2020 大会以外の大会におけるチケットの枚数については、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・パラリンピックムーブメント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3,761億円に上る資金や現物・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。

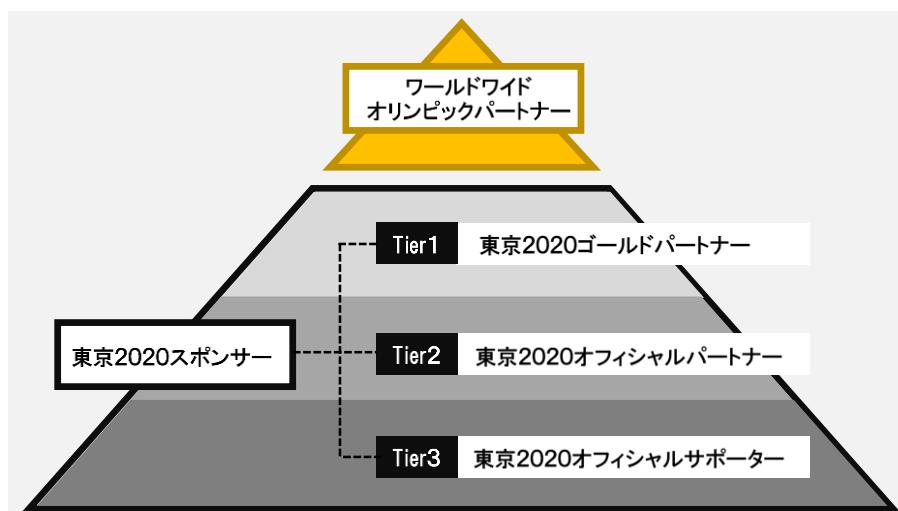
総収入額に対する国内スポンサーからの収入の割合は、最終収支で総収入額（6,404億円）の58.7%となっており、総収入額の中で最も高い割合となっている。これは、東京2020スポンサーシッププログラムに基づく国内スポンサーからの収入が組織委員会のマーケティングプログラムの中心であり、基盤となっていることを示している。

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、ゴールドパートナー、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24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スポンサーシップ構造 (再掲)



(表 2 4) 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	呼称の使用権
東京 2020 オリンピック競技大会	東京 2020 パラリンピック競技大会
オリンピック日本代表選手団	パラリンピック日本代表選手団
マーク類の使用権	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 パラリンピックエンブレム
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
JOCエンブレム	—
JOCスローガン「がんばれ!ニッポン!」等	—
商品・サービスのサプライ権	商品・サービスのサプライ権
大会関連グッズ等のプレミアム利用権	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	大会会場におけるプロモーション
関連素材の使用権	関連素材の使用権
オリンピック関連の映像及び写真等	パラ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	パラリンピック日本代表選手団の映像及び写真

イ ライセンシング

東京 2020 ライセンシングプログラムは、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 ライセンシングプログラムは、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 2 5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いる。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ライセンスング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ラ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連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節点の役割を担うTOKYO2020IDの登録は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で、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承継

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、管理及び利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、管理及び利活用できるよう、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・利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各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、管理及び利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・メモラビリア（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：公式使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承継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承継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、会計帳簿や稟議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・メモラビリア

各FA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（メモラビリア）を指す。

(表 2 6) 分類ごとのアーカイブ資産及び法定保存文書の内容と承継について

分類		内容	承継先	承継時期	
アーカイブ資産	現物資産	アーチファクト・メモラビリア (注19)	アーカイブ組織 (JOC)	令和4年7月	
		F A制作物			有形資産で大会準備や運営に使用されたもので以下の意義が認められるF A制作物 ○ 各F Aの機能を象徴的に表すもの ・ 大会用案内サインなど ○ 大会の記憶やストーリーを伴うもの ・ 聖火リレーのトーチなど
		競技用備品			○ 競技実施を記録・記念することを目的としたもの ・ 公式使用球など
	ライセンス商品	○ 大会のイメージや日本の技術・文化・伝統を反映したもの ・ ピンバッジ、ぬいぐるみなど			
	視聴覚資料	マルチメディア			写真等の静止画、音声、映像
		ウェブサイト			ウェブサイト及びサブサイト
文書資産	○ 大会の記録・運営ノウハウ等の文書 ・ 会議資料、マニュアルなど ○ 文化・教育・歴史的な価値がある文書 ・ プレス資料、報告書など				
法定保存文書	○ 法令等で保存が義務付けられる文書 ・ 会計帳簿、契約書、稟議書など	清算人	清算終了時		

ウ アーカイブ資産の文書資産及び法定保存文書の保管・承継について

アーカイブ資産の文書資産と法定保存文書は、法令やアーカイブ資産協定を踏まえ、次のように分類し、保管・承継することとなっている。

アーカイブ資産の文書資産は、開催都市契約運営要件により締結されたアーカイブ資産協定に基づき、アーカイブ組織（JOC）に承継する。

アーカイブ資産の文書資産の例としては、会場運営計画、会場別ブロックプラン、飲食提供基本戦略、アクション&レガシープラン、調整委員会の資料、大会運営本部のデイリーレポート、持続可能性報告書が挙げられる。これらは、一部について利用者が限定される場合があるものの、利活用は可能となる。

一方、法定保存文書は、法令に基づき、清算人が保存する。一般法人法第241条では、清算人は、清算法人の帳簿並びに事業及び清算に関する重要な資料について、清算終了から10年間保存しなければならないとされている。一般法人法に基づく法定保存文書の例としては、会計帳簿、財務諸表、全ての契約書、全ての稟議書が挙げられる。他にも、一般法人法での重要な資料として、労働基準法（昭和22年法律第49号）における賃金台帳や出勤簿、国税通則法（昭和37年法律第66号）での源泉徴収簿などを含むようにしている。

法定保存文書について、財務諸表等は引き続き公開されることで閲覧が可能であり、それ以外は裁判所の許可により閲覧が可能となる。

(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	
合計	経常収益	138,902	52,161	60.1	151,025	12,122	8.7	458,700	307,675	203.7
	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	100,849	27,419	37.3	94,750	△ 6,099	△ 6.0	45,947	△ 48,803	△ 51.5
	受取補助金等	420	93	28.7	420	0	0	1,167	746	177.5
	受取負担金	28,986	22,937	379.2	50,227	21,240	73.3	398,365	348,137	693.1
	受取寄付金	8,545	1,671	24.3	5,233	△ 3,312	△ 38.8	3,348	△ 1,885	△ 36.0
	その他	80	33	72.4	377	297	370.7	9,864	9,486	—
	経常費用	115,567	68,676	146.5	136,313	20,745	18.0	657,260	520,946	382.2
	事業費	108,783	67,426	163.0	128,809	20,026	18.4	652,712	523,902	406.7
	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	23,334	△ 16,515	△ 41.4	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	—
	当期一般正味財産増減額	23,225	△ 16,623	△ 41.7	64,601	41,375	178.1	△ 208,439	△ 273,040	△ 422.7
公益目的事業会計	経常収益	132,117	50,911	62.7	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	38.5	87,299	△ 6,823	△ 7.2	41,483	△ 45,816	△ 52.5
	受取補助金等	382	96	33.7	382	0	0	1,091	708	185.3
	受取負担金	28,986	22,937	379.2	50,227	21,240	73.3	398,365	348,137	693.1
	受取寄付金	8,545	1,671	24.3	5,233	△ 3,312	△ 38.8	3,348	△ 1,885	△ 36.0
	その他	80	33	72.4	377	297	370.7	9,864	9,486	—
	経常費用	108,783	67,426	163.0	128,809	20,026	18.4	652,712	523,902	406.7
	事業費	108,783	67,426	163.0	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	△ 41.4	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	—
	当期一般正味財産増減額	23,225	△ 16,623	△ 41.7	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	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期一般正味財産増減額	—	—	—	—	—	—	—	—	—

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		
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	△ 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	35.4
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	—
当期一般正味財産増減額	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	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	△ 0	△ 93.6	0	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	△ 8,234	△ 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	129,935	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	19,767	—	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	224,426	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	△ 85.3
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	—
賞与引当金	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	8,162	△ 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	136,599	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
オリンピック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
選手村メインダイニング実施設計・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・パラリンピック競技大会 仮設オーバーレイ整備業務（その2）大井ホッケー競技場、海の森クロスカントリーコース、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 仮設オーバーレイ整備業務（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
仮設電源サービス契約	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
オリンピックアクアティクスセンター（仮称）オーバーレイ大型映像設備工事	建築工事、大型映像設備工事、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年財政援助団体等監査報告書（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(H27.4.1～H28.3.31)及び
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	<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（以下「東京2020大会」という。）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。</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"> 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 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【東京2020大会の概要】</p> <p>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）</p> <p>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）</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） ※平成26年度は実績なし</p>
	財産の貸付 （表2）	建物（1,694.56㎡）及び土地（529,985.51㎡）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、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

(単位：千円)

負担金	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	〃	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	〃	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。	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
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	〃	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IOCデブリーフィングに関する負担金	〃	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：㎡、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 (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
	28	都庁第一本庁舎34階 (H28.4.1~H29.3.31)		—	957.32	—	無償 (注)
		都庁第一本庁舎33階 (H28.6.6~H29.3.31)		—	737.24	—	
普通 財産		有明北埋立地 (H29.2.13~H29.3.31)	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 (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、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、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、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

(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行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のこと

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、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
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
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) 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
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 kred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)
コマーシャルと 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 (ライセンスング) TKT (チケットティング)