

大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針 概要版

1 指針作成までの経緯等

○本指針は、「スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>」（以下「ガバナンスコード」という。）を基礎としながら、大規模な国際又は国内競技大会の準備及び運営に関する事業の実施を目的とする組織委員会その他の団体（以下「組織委員会等」という。）における特有の事情等を考慮し、組織委員会等が適切な組織運営を行う上での原則・規範を定めたものである。

○なお、組織委員会等がその設立後に大会準備のための活動を速やかに開始することができるよう、組織委員会等の設立準備のための委員会が設置される場合には、同委員会において、本指針を踏まえた設立準備を進めることが望まれる。

○組織委員会等においては、本指針の遵守状況について、少なくとも年1回、自己説明を行い公表するとともに、本指針に関する重要事項に変更があった場合に、その都度自己説明の修正を行い公表することが必要である。また、法人形態、業務形態、組織運営の在り方等が団体によって異なることから、自らに適用することが合理的でないと考える項目については、そのように考える合理的な理由を説明することが求められる。

【令和4年】

- ・11月18日 「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方検討プロジェクトチーム」（第1回）において作業チーム設置を決定
- ・同日以降 作業チームにおいてヒアリング等の調査を実施するとともに、指針（案）について検討

【令和5年】

- ・2月10日 同プロジェクトチーム（第2回） 指針（案）公表
- ・同日以降 スポーツ団体、経済3団体等に対して意見照会（2月10日～24日）
- ・3月30日 同プロジェクトチーム（第3回） 指針策定

2 調査方法等

- ① 方 法：東京2020大会組織委員会の各種規程類や「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会公式報告書」、令和4年12月26日に東京都が公表した「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」等の資料調査、諸外国の事例調査、元職員13名へのヒアリング、経済団体やスポーツ団体等199団体への書面ヒアリング等
- ② 時 期：令和4年11月から令和5年2月。ヒアリングは、令和4年11月下旬から令和5年3月上旬にかけて実施。書面ヒアリングは令和5年2月以降に実施。
- ③ 目 的：東京2020大会組織委員会のガバナンスの実情及び課題（※）を把握した上で、今後の大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制の在り方に関する指針を作成するため。なお、東京2020大会の終了後に発生した、東京2020大会組織委員会元理事が受託収賄容疑で、スポンサー企業関係者が贈賄容疑で逮捕され、その後起訴された事件や、テストイベントに関連する業務の入札における受注調整疑惑についての調査検証等を目的とするものではない。

※規程類は整備され、それに則った運用はされていたものの、東京 2020 大会組織委員会のガバナンスの実情及び課題として、理事会が適正に機能していたかは疑問の余地があること、役員向けの各種研修は行っていなかったようであること、東京 2020 大会への出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署の長に配置したケース等があり、利益相反管理の観点から人材配置の適切性が確保されていたかは疑問の余地があること等が明らかとなった。

3 指針の主な内容

本指針は、ガバナンスコード（13 原則）の各原則を基礎としつつ、組織委員会等における特有の事情等を考慮し、組織委員会等が適切な組織運営を行う上で遵守すべき原則・規範として、11 の原則について規定している。

本指針の主なポイントは以下のとおり。

(1) 組織委員会等の理事会の在り方

① 理事会の適正な規模と実効性の確保（原則 2(2)）

○大会の開催期間に合わせて調達その他大会の準備をしなければ、その目的を達成できないという大規模な競技大会の特徴に鑑みれば、理事会において円滑かつ迅速な意思決定を行うとともに、各理事の職務執行を適切に監督することが求められる。

○大規模な競技大会においては、いわゆる「オール・ジャパン」体制で大会の成功を目指すことも求められ得るが、理事会の適正規模を損ねないよう、例えば、その体制については、理事会とは別に会議体として設置し、理事会の諮問機関として位置付ける体制とすることも考えられる。

○理事会を適正な規模として実効性を確保するため、全ての意思決定を理事会が行うのではなく、業務執行理事や他の会議体等への権限の委譲をすることも考えられる。

② 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置（原則 2(3)）

○組織委員会等の役員の選考にあたり、選考の公正性を確保する重要性に鑑み、独立した諮問機関として役員候補者選考委員会を設置することが必要である。

③ コンプライアンス強化のための研修の実施（原則 5(1)）

○コンプライアンス研修は、組織委員会等の業務を遂行している職員はもちろんのこと、組織委員会等における重要な権限と責任を有している役員に対しても行うことが求められる。

○研修内容としては、不正行為の防止のほか、各研修対象者が法令上又は規程上有している権限及び責任等について十分に理解し得る内容とともに、組織委員会等の業務運営が大きな社会的影響力を有するものであり、国民や社会の関心事となっている公共性の高い団体であることを関係者が十分に認識し得る内容とすることが求められる。

○組織委員会等が、大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等で構成されており、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑みれば、利益相反に関する研修を実施することが求められる。

○調達の過程における不当な取引制限等の競争法違反事案の発生を防止するため、「入札に関するガイドライン」や「談合を誘発しないためのマニュアル」等を作成し、役職員に対してそれらに基づく研修を実施する等、周知・徹底することが考えられる。

(2) 利益相反管理の在り方

① 利益相反管理体制（原則 8(1)）

○組織運営の公正性の確保の観点から、法律上求められる利益相反に関する規制に加えて、利益相反に係る管理の仕組みや体制を充実させることが求められる。

○特に、大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等で構成される組織委員会等においては、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑み、利益相反を適切に管理するため、利益相反管理委員会等、理事会から独立した機関を設置することが必要である。

② 利益相反取引該当性の明示（原則 8(2)）

○大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等で構成される組織委員会等においては、大会毎の組織委員会等の実情に応じて、どのような取引が利益相反関係に該当するのか、どのような価値判断に基づいて利益相反取引の妥当性を検討すべきかについて基準を定めた利益相反ポリシーを策定し、客観性・透明性のある手続を確保することが重要となる。

③ 出向者等の適切な人事配置（原則 1(2)）

○組織委員会等が、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑み、バックグラウンドや専門領域の異なる人材を偏りなく配置するための人材配置のルール（例えば、部署内での官公庁出向者の数と民間企業出向者の数とに偏りが生じないようにする、民間企業出向者の出向元が特定企業のみとならないようにする、出向者各人の権限分配及び役割分担を明確に定める等）を明確に定めない限り、当該出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署には配置しない、また、当該部署に配置する場合であっても当該部署の長には配置しない、特定の企業等からの出向者が多数を占めることがないようにするなど、具体的な人事配置についても組織委員会等の特徴を踏まえた検討を行うことが重要である。

(3) マーケティング事業の在り方

① マーケティング業務に係る意思決定（原則 3(2)）

○スポンサー獲得その他のマーケティング業務に関しては、個々のスポンサー決定をタイムリーに行う必要があることなどから、あらゆる意思決定を理事会で行うことは性質上困難であるため、スポンサーの選定方針やスポンサーの決定権限の所在等については理事会で決定して規程として整備した上で、当該規程に基づいた透明性のある運用を行うことが考えられる。

② マーケティング業務の委託（原則 3(2)）

○マーケティング業務を広告代理店等の第三者に委託をするか否かやその委託の在り方については、大会毎に組織委員会等の実情に応じて判断すべきである。

○マーケティング業務を第三者に委託する場合には、組織委員会等にて第三者の選考が適切公正に行われるための仕組みを定めること、委託業務の範囲を明確にし、当該第三者と組織委員会等のマーケティング部局との役割分担を明確に整理すること、第三者との契約において、当該第三者の組織委員会等への報告義務や組織委員会等の当該第三者に対する監督権限を定めることが考えられる。

○第三者への委託の在り方は、マーケティング収入金額の最低保証の有無、各スポンサーのスポンサーカテゴリーの調整、アクティベーションの対応等の事情を考慮した上で、大会の成功に向けて当該組織委員会等が最もメリットを享受できる方式となるよう、慎重な検討を行うことが求

められる。

○併せて、選択した方式の採用について、検討経緯や選択した理由等を対外的に公表することも考えられる。

(4) 調達の内方

① 利益相反の管理を意識した調達制度の構築（原則 3(2)、原則 8(1)）

○調達においては、各種法令等に抵触しないこととともに、適切に利益相反を管理できる調達の仕組みを構築することが求められる。

○利益相反取引に該当するおそれのある取引については、実務上の不都合がない場合、入札方式等、公正な方法により契約することが考えられ、随意契約による場合においても、相見積りの取得等、公正な契約であることを証明できる資料を残すことが求められる。

② 組織委員会等の特殊性を考慮した調達制度の構築（原則 3(2)、原則 7(2)）

○競技大会の実施に向けて期限の遅れなく短期間に必要な調達を全て実行しなければならないという組織委員会等における調達の特殊性を考慮した上で、その仕組み（調達コードや調達ルール等）を構築することが求められる。

○スポンサー契約に基づき調達する場合を含め、調達に関する契約については、調達先の営業努力やノウハウが契約内容に反映される場合が多いため、契約上の守秘義務の対象範囲の設定等に特に配慮することも必要であると考えられる。

(5) 情報開示の内方

① 主体的かつ積極的な情報開示（原則 7(2)）

○組織委員会等は多様なステークホルダーとの関わりを持ち、大きな社会的影響力を持つ団体であることも踏まえ、情報の内容・性質等も考慮しながら、国民や社会から信頼を得るために必要であれば、法令に基づいて開示が求められる情報以外についても、様々な関係者の活動に支障をきたさない範囲で、主体的かつ積極的な情報開示が求められる。

② 情報開示の例（原則 1(3)、原則 7(2)）

○一例として、役員を選任プロセスや属性等に関する情報、調達に関する情報、入札に関する情報、マーケティング計画・目標、スポンサー選定方針、マーケティング収入の目標や見込等については、守秘義務を遵守しながら活動に支障をきたさない範囲で、開示の対象とすることが考えられる。

○国民・社会に対しても適切な説明責任を果たすために、大会の準備及び運営のために要する経費に関し、関係する行政機関の協力が得られる範囲において、大会における公的資金による援助に係る経費の総額（国や地方自治体が負担する経費の総額）についても、公表することが求められる。なお、具体的にどのような費目が「大会経費」として対象となるかは、事前に国や地方公共団体と調整の上あらかじめ整理しておくことが重要である。

○契約上生じる守秘義務等との関係で開示ができない情報については、開示することに代わりその内容の妥当性を担保するための仕組み（第三者機関により内容の妥当性を確認する体制を整えること等）も、可能な範囲で検討することが望ましい。

(6) その他（原則 6(2)、原則 11(2)）

○オリンピック・パラリンピック競技大会等の開催に伴い特別措置法が制定されるような場合においては、有識者等により構成される外部の委員会又は会議体等を設置し、当該外部委員会等の求めに応じた文書等の提出を組織委員会等に義務付けることも一案である。

○組織委員会等は時限的な組織であるものの、組織委員会等が解散した後に不祥事が発生又は発覚した場合には、将来開催されるスポーツイベント全体に影響を及ぼしかねないことを認識し、原因解明や再発防止策の策定等を速やかに実施することができるよう、具体的な方針等について予め関係当事者間において整理して合意しておくことが求められる。

○セクハラ・パワハラ等のハラスメント行為、金銭の横領、顧客情報の漏洩、談合、その他の法令又は社内規程違反行為等については、通報制度を通じた早期発見と自浄作用の機能が期待されるため、通報制度を役職員に対して十分に周知し、違反等の端緒となる事象を認識した者が通報できるような環境を整備することで、組織委員会等の内部でのチェック機能を働かせることが求められる。

以上