

# 札幌市における大会運営見直し案の 検討状況について

令和5年6月28日  
札幌市スポーツ局

# **第1回検討委員会の概要・ 本日の議論について**

# 第1回検討委員会の概要

➤2023年5月22日（月）開催

## 【主なご意見】

- 抜本的でインパクトのある、市民にとって分かりやすい結論を出す必要がある
- 理事会は、適切に業務執行を監督できる人数やメンバー構成にしていく必要がある
- 「広告代理店依存の構造的問題が解決できない以上変わらない」と考えている人は多いのではないか
- 事前の内部統制やリスクの洗い出しが重要。事後の情報公開や監査にも牽制機能が十分にある
- 外部に監査組織を設けるなど、「明確に開示されている」と思ってもらえる透明性を持つことが必要



## ■ 中間報告の公表に向けて

- 来月に予定している見直し案の中間報告に向け、現時点の札幌市案についてご意見をいただく

### 【中間報告の目的・位置付け】

- 今後の市民対話等において、さまざまな意見をいただくためのたたき台
- 見直しの基本方針や、市が特に重点的に取り組むべきと考えるポイントをお伝えするもの

### 【中間報告の内容イメージ】

- クリーンな大会の実現に向けて解決すべき課題を明らかにするため、東京2020大会に関する事案の背景・要因を分析
- その上で、東京2020大会事案の影響による市民の不安・懸念を整理
- 見直しに向けた基本的な考え方と、特に重点的に取り組むべきと考えられる見直し案に絞り、分かりやすく記載
- 見直し案のより具体的・実践的な手法については、最終案の策定に向け、検討委員会でさらに議論

# 東京2020大会について

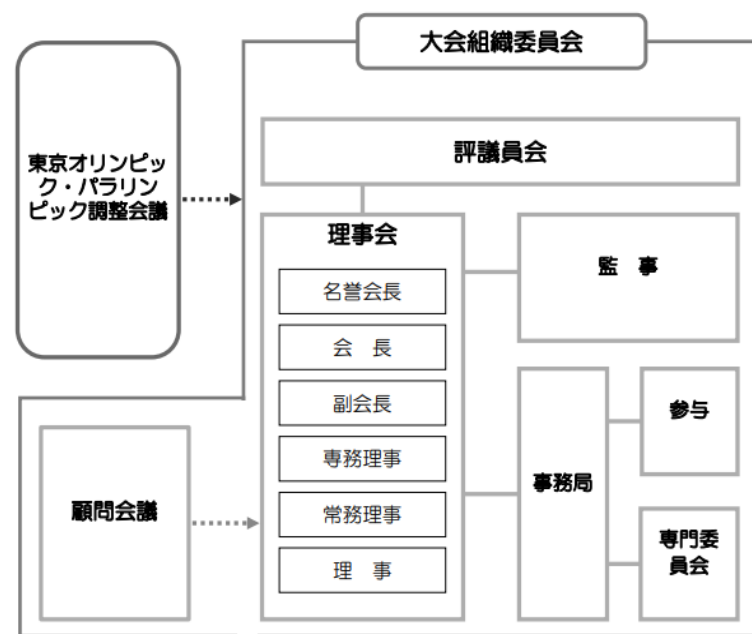
# 東京2020大会について

## ■東京2020オリンピック・パラリンピック

- 新型コロナウイルス感染拡大により1年延期され、2021年に開催
- オリンピック・パラリンピック合わせて15,000名以上のアスリートが参加

## ■東京2020大会組織委員会

- 2014年設立。東京都や各省庁、地方自治体、民間企業等から集められた人員のほか、直接雇用も含めた職員数は、大会開催時で最大約7,000名
- 公益財団法人として評議員会、理事会、監事を設置
- 事務局が理事会の下に設置され、組織委員会の事業を運営
- 事務局内には事務総長、副事務総長、全局長で構成される経営会議が設置され、重要事項に係る審議を行った
- 上記を補完する仕組みとして、調達管理委員会やコンプライアンス委員会なども設置されていた



出典：東京都HP

## ■ 組織委員会の特殊性

▶ ガバナンス指針における「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（組織委員会等）」の特殊性

- 時限的な組織であり、短期間に組織規模の急激な増減がある
- 大会の開催期間が確定しており、当該期間の大会実施に合わせて調達  
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
- 時期によって財政規模や組織の業務内容等が大きく異なることがある
- 収支の見込みが明確になる前から大会の準備のために多額の支出を要  
するため、早期の財源確保が必要となる
- 構成員は、国、地方公共団体、競技団体、民間企業等の出身といった  
多様なバックグラウンドを有し、契約形態も多岐にわたるなど、中央  
競技団体（NF）とは異なる特徴も有する
- 特に国際競技大会においては、組織委員会等はIOC、IPC及び国際  
競技団体（IF）等の国際団体が定める様々な規約やルールのほか、  
開催国や開催都市との間で締結する競技大会の開催に係る契約に  
則って大会を準備及び運営する必要がある

## ■大会に関連して生じた事案

- 東京2020大会は1年延期かつ無観客となるなど、感染症拡大の影響を大きく受ける中で開催
- 開催前の世論調査においては否定的な意見が多かったものの、開催後は肯定的な意見が増加
- 一方で、組織委員会やオリンピック・パラリンピックそのものへの信用・信頼を失墜させることにつながったと考えられる事案も発生
- 2030年大会に向けた大会運営見直し案策定にあたり、報道等により現在把握している情報を札幌市として整理

### (主な事案)

- スポンサー選定等に係る受託収賄
- テストイベント計画立案等業務委託契約に係る受注調整（談合）
- 開催経費の増加
- その他（公式エンブレムの撤回／組織委員会役員等の不適切発言）



## ■ スポンサー選定等に係る受託収賄 ※現時点の情報に基づく

- ▶ 大会終了後、組織委員会元理事が受託収賄容疑、スポンサー企業関係者等が贈賄容疑で逮捕・起訴
- ▶ 大手広告代理店出身の元理事が、専任代理店としてスポンサー選定に向けた交渉等を担う同社や組織委員会マーケティング局（同社社員が数多く出向）に働きかけ、現金の提供を伴う協力依頼があった企業に有利な取り計らいがなされるよう、便宜を図った疑い

### 【考えられる背景・要因】

- 元理事や関係者の「みなし公務員」についての認識不足及びコンプライアンス意識欠如の可能性
- スポンサーの選定基準や決定プロセスが不透明であり、元理事が影響力を行使しやすい環境にあった可能性
- 専任代理店を管理・監督する立場にあるマーケティング局にも同じ広告代理店からの出向者が多数おり、同社出身の元理事が影響力を行使しやすい組織体制になっていた可能性
- 本来、組織委員会の運営や理事の業務を管理・監督する立場にあるはずの理事会が、チェック機能を果たせていなかった可能性

## ■テストイベント計画立案等の業務委託契約に係る受注調整（談合）

※現時点の情報に基づく

- ▶大会終了後、組織委員会の大会運営局元次長と広告代理店等の幹部ら7名、広告代理店やイベント会社6社が独占禁止法違反で刑事告発・起訴
- ▶テストイベント計画立案等業務において、広告代理店やイベント会社の希望を考慮して受注予定事業者を調整した疑い
- ▶落札した企業はその後、随意契約の形で同競技のテストイベント実施業務と本大会運営業務を受注しており、より金額が大きい本大会業務を視野に受注調整した疑いがあるとの報道

### 【考えられる背景・要因】

- 当該職員や関係者における、どのような場合が「談合」（違法）行為に該当するのかについての理解不足や、コンプライアンス意識欠如の可能性
- 出向職員が出向元企業の関係する発注業務の決定に関与可能な、不適切な人員配置の可能性  
（関係企業からの出向職員を通じて受注調整が行われたとの報道）
- スケジュールのひっ迫による時間的制約の可能性  
（契約不調を避けるために受注調整を行ったとの報道）

## ■開催経費の増加 ※現時点の情報に基づく

- ▶大会経費について、2013年1月に招致委員会がIOCへ提出した「立候補ファイル」においては7,340億円
- ▶2016年12月に組織委員会が発表した、大会経費の全体像を明らかにしたV1予算では1兆6,000～1兆8,000億円  
※2022年6月に組織委員会が発表した最終的な経費は1兆4,238億円
- ▶当初の見積りに比べて経費が大きく増加したとの報道

### 【考えられる背景・要因】（東京2020大会公式報告書より）

- 当初の「立候補ファイル」に記載した経費は、IOCが定める様式に従い、立候補都市間の比較を可能とするための、基礎的かつ共通の項目の積算のみだったこと
- 立候補時点では大会運営の細部が固まっておらず、その時点で想定し得る項目の概算だけを盛り込んでいたこと
- 開催地決定後に生じた、大会を取り巻く環境の変化（国際テロやサイバー攻撃への対策、追加競技など）に対応するための経費が追加になったこと
- 立候補ファイルでは、行政等が担うとされていた領域の経費に関し、極めて限定的な金額しか計上していなかったこと

## ■その他の事案 ※現時点の情報に基づく

### 公式エンブレム撤回

- 2015年7月に発表した大会エンブレムに類似する作品の存在が指摘されたことに加え、公募前に一部デザイナーに参加を要請するなど、選定過程に不明瞭さや密室性があったことに国民から批判が寄せられた（公式報告書）

### 組織委員会役員等の不適切発言

- 2021年2月、当時の組織委員会会長が公的な場で不適切な発言をしたことにより辞任
- 開閉会式の演出企画メンバーが過去のいじめや不適切な表現等により相次いで辞任・解任

#### 【考えられる背景・要因】


- 組織委員会の重要ポストにおけるコンプライアンス意識の欠如
- 理事等の選考や重要事項の決定手続きにおける公正性や透明性が十分に確保されていなかったこと

# 東京2020大会における事案の影響・ 解決に向けた基本方針

## ■市の現状認識

➤東京2020大会の一連の事案などにより、市民等に以下のような不安・懸念が生じているものと認識

- 不正の温床・不祥事再発の懸念
- 広告代理店に依存した構造への懸念
- 経費増大への懸念及び税金が投入されることへの不安
- IOCとの開催地契約や重要事項の決定に関する懸念

 それぞれの解決に向けた、札幌市としての基本方針を整理

## ■不正の温床・不祥事再発の懸念

- 会長や理事を含む組織委員会全体へのコンプライアンス意識の徹底や、理事会機能の形骸化防止、意思決定プロセスの見える化、チェック機能強化等により、不正や不祥事の発生リスクを最小限に抑える組織体制を構築する。

## ■広告代理店に依存した構造への懸念

- マーケティング事業や調達における代理店との関わり方を見直すことで、代理店への過度な依存を防止し、組織委員会による主体的な運営を確保する。

## ■ 経費増大への懸念及び税金が投入されることへの不安

- 経費増大やそれに伴う税負担に対する懸念・不安の払しょくに向け、招致時点における予算を市民へ丁寧に説明することに加え、予算執行や調達を適切に管理する体制を構築する。

## ■ IOCとの開催地契約や重要事項の決定に関する懸念

- 開催地が一方的に不利益を被るのではないかと懸念の解消に向け、IOCとは現在の招致プロセスに従って、招致決定前から懸念事項について継続的に対話を重ねるとともに、招致決定後の開催地契約の運用や重要事項の決定等についてもしっかりと協議体制を確保する。



## 具体的な見直し案（現時点の検討内容）

## ■ 基本的な考え方

▶札幌市としては、2030年大会組織委員会はガバナンス指針における必須項目は原則全て実施した上で、以下の6つの観点に係る見直し案（札幌市案）を実施する必要があるものとする。

- 理事会の在り方
- 利益相反管理の在り方
- マーケティング事業の在り方
- 調達物の在り方
- 情報開示の在り方
- 実効性の担保

▶現時点での案であり、今後も引き続き追加・修正を重ねていく

## ■ 理事会の在り方

【ガバナンス指針における主な必須項目】

- 理事会の適正な規模と実効性の確保
- 独立した諮問委員会としての役員候補者選考委員会の設置
- コンプライアンス強化のための研修の実施

【札幌市案】

理事等の役員の選考基準や選考過程を透明化し、一部の理事は公募します。

組織委員会の重要な意思決定に関与する理事等の役員の人選は、市民の大きな関心事であり、組織委員会によるクリーンな大会運営の基礎となることから、実務に精通し、組織委員会の業務を適切に管理・監督できる人材を、公平・公正に選任することが重要

そこで、2030年大会では、各理事に求められる資質等をあらかじめ整理した上で、その選考基準や選考過程を公表するとともに、一部の理事については公募による選考を行うことを検討

## ■ 利益相反管理の在り方

【ガバナンス指針における主な必須項目】

- 利益相反管理委員会の設置等による利益相反管理体制の構築
- 利益相反ポリシーの策定による客観性・透明性のある手続きの確保
- 出向者等の適切な人事配置

【札幌市案】

民間企業からの出向者は、関係する部署の長には配置しません。

限られた準備期間で円滑かつ適切に大会を運営するためには、民間企業からの出向職員のノウハウが有用である一方で、役職員と特定企業の癒着を防止しコンプライアンスを確保する必要があることから、契約等に関わる組織の最終的な意思決定が公正に行われる体制の構築が重要

そこで、2030年大会では、役職員が組織委員会に反して不当に利益を得ることがないように新しい人材配置ルールを設定し、部署内での官公庁出向者と民間企業出向者の数に偏りが生じないようにすることに加え、民間企業からの出向者について関係部署の長に配置しないことを検討

## ■マーケティング事業の在り方

【ガバナンス指針における主な必須項目】

- 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係る規程の整備・運用
- マーケティング業務の委託の在り方について、大会の実情に応じて判断し、検討経緯や選択理由を公表

【札幌市案】

代理店への過度な依存を防止するため、スポンサー選定における透明化を図ります。

東京2020大会ではスポンサー選定プロセスが不透明であり、代理店による裁量の余地が大きく、不正の温床になっているという不信につながったと考えられる

そこで、スポンサー選定にかかる代理店の役割を明確化し、組織委員会の代理店への管理監督権限を強化するため、2030年大会においては、スポンサー選定基準や選定プロセスなどをあらかじめ開示するとともに、スポンサー決定にあたり、外部有識者を含むスポンサー選考委員会がその妥当性をチェックすることで、スポンサー選定の透明化を図ることを検討

## ■ 調達の内り方

【ガバナンス指針における主な必須項目】

- 利益相反の管理を意識した調達制度の構築
- 組織委員会等の特殊性を考慮した調達制度の構築（調達コードや調達ルールなど）

【札幌市案】

委託契約は、委託業務範囲を適切に切り分け、原則競争入札で行います。

組織委員会が実施する調達については、経費増大に対する懸念や広告代理店等への過度な依存に対する懸念を払しょくするために、競争性及び公平性を確保し、適正な価格で契約できる仕組みを構築することが重要

そこで、2030年大会では、可能な限り多くの企業が入札に参加できるよう、委託契約は原則競争入札とし、合理的かつ効率的に調達を行うため、委託業務範囲を適切に切り分けることを検討

やむを得ず競争入札が困難な場合は、その理由を明らかにした上で、適正な価格での調達となるよう、外部有識者を含む調達管理委員会で審議することに加え、第三者による委託費の検証を行うことなどを検討

## ■ 情報開示の在り方

【ガバナンス指針における主な必須項目】

- 主体的かつ積極的な情報開示
- 情報開示の例：役員の選任プロセス、調達、入札、マーケティング計画や目標に関する情報、（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かかる経費の総額

【札幌市案】

積極的な情報開示に加えて、主体的かつタイムリーな情報発信を行います。

組織委員会は大きな社会的影響力を持つ団体であり、国民や社会から信頼を得るためには、所有する情報を可能な限り開示するだけでなく、重要な情報を自ら主体的に発信するという姿勢も必要

そこで、2030年大会では、役員選考基準や選考過程、マーケティング業務委託理由など、法令に基づいて開示が求められていない情報についても積極的に開示することに加え、会長等が定例的に会見をすることや予算執行状況を随時公表するなど、タイムリーな情報発信を行うことを検討

## ■実効性の担保

### 【ガバナンス指針における主な必須項目】

- ・ 組織委員会等が解散した後に不祥事等が発生又は発覚した場合の具体的な対応方針等をあらかじめ整理
- ・ 違反等を認識した者が通報できるような環境を整備

### 【札幌市案】

強力な権限を有する外部委員会等を設置し、組織委員会を監視・監査します。

不正や不祥事の発生リスクを最小限に抑えるためには、不正防止の各種取組みの実効性を担保することが重要であり、それらの取組みが機能していることを確認する強力なチェック体制を構築することが求められる

そこで、2030年大会では、特別措置法により、組織委員会が所有するすべての書類（守秘義務が課されている書類も含む）にアクセス可能な外部の委員会等の設置を国に求めるなど、第三者が組織委員会を監視・監査できる体制の構築を検討

※ガバナンス指針では「オリンピック・パラリンピック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」と記載



## ■今後の見直し案検討について

- 本日いただいたご意見を踏まえ、今後の市民との対話、関係団体等へのヒアリングにおけるたたき台として、その時点における札幌市の考え方を整理した中間報告の取りまとめ・公表を行う
- 中間報告に対し寄せられた意見・要望・提案等を踏まえ、本委員会でもさらに議論を深めていきながら、最終的な見直し案を策定・公表
- 策定した見直し案については、2030年大会において実現・維持すべき取組みとして、設立準備組織及び組織委員会に対して、札幌市から提案することを想定
- 札幌市は組織委員会等が見直し案を実現・維持するにあたり必要な連携・支援について検討するほか、その実効性確保に向けてIOCとの協議が必要な場合は、対話プロセスの第2段階である「狙いを定めた対話」に進んだ段階で、適宜協議を行う