

**第2回北海道・札幌2030オリンピック・パラリンピック
冬季競技大会に向けた大会運営見直し案に関する検討委員会**

会 議 録

日 時： 令和5年（2023年）6月28日（水） 午前10時開会
場 所： TKP札幌カンファレンスセンター

1. 開会

事務局

(米森調整担当部長)

本日はお忙しいところご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。札幌市スポーツ局招致推進部調整担当部長の米森でございます。本日は委員 10 名のうち、会場出席の方が 9 名、オンライン出席の方が 1 名お揃いでございますので、会議に必要な定足数を満たしていることをご報告いたします。なお本日、原田委員につきましては、業務の都合により 11 時頃までのご出席で途中退席となる予定でございますので、あらかじめご了承ください。

次に、配布資料につきまして、資料 1-1 議事次第に記載のとおりとなりますので、お手元の資料のご確認をお願いいたします。不足などございましたらお知らせください。よろしいでしょうか。

それでは、これからの議事進行につきましては生田座長にお願いしたいと思います。生田座長、よろしくをお願いいたします。

生田座長

座長の生田でございます。よろしくをお願いいたします。それではただいまから、第 2 回北海道・札幌 2030 オリンピック・パラリンピック冬季競技大会に向けた大会運営見直し案に関する検討委員会を開会いたします。

2. 議事（1）札幌市における大会運営見直しの検討状況について（事務局）

生田座長

早速ですが、議事に入りたいと思います。まず札幌市による大会運営見直し案の検討状況について、事務局から説明をお願いいたします。

事務局

(米森調整担当部長)

それでは、東京 2020 大会において生じた問題・不祥事とその影響、また、それらを受けた本市としての大会運営見直し案の検討状況につきまして、ご説明させていただきます。資料はお手元にお配りしているほか、こちらのスクリーンにも投影いたしますので、適宜ご確認ください。

まずは前回の第 1 回検討委員会の簡単な振り返りと、本日の目的についてでございます。第 1 回検討委員会は先月 22 日に開催いたしました。ここでは事務局から、本市の 2030 年大会招致の状況や、大会運営見直し案に係る検討の経過についてご説明をさせていただきました。委員の皆さまからは、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ことや、理事会の構成、広告代理店依存の構造的問題、事前のリスク洗い出しや監査体制などについて、様々な観点からご意見を頂戴いたしました。

本日の第 2 回会議におきましては、来月に予定しております見直し案の中間報告に向け、現時点の札幌市案について、皆さまよりご意見を頂戴できればと考えております。なお、この中間報告と申しますのは、今後の市民対話などにおいて議論のベースとなる、たたき台のようなもので、見直しの基本方針や、本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となります。内容の

イメージといたしましては、まずは東京 2020 大会に関する事案の分析と、そういった事案に起因した市民の不安や懸念に係る本市の認識について整理をいたします。その上で、本市として、その解決に向けた基本的な考え方や、重点的に取り組むべきと考えられる見直し案にポイントを絞り、分かりやすく記載したものを想定しております。なお、各見直し案の具体的・実践的な手法につきましては、最終案の策定に向け、本委員会ですらにご意見をいただければと考えております。

それでは、中間報告に向けた現時点における札幌市案の説明に移りたいと思います。まずは東京 2020 大会につきまして、組織委員会の概要や特徴のほか、今回の大会運営見直しのきっかけともなりました事案をご説明いたします。

東京 2020 大会は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって 1 年延期となり、2021 年に開催されました。大会組織委員会は、2013 年 9 月に東京開催が決定したのち、2014 年 1 月に設立されております。東京都や各省庁、地方自治体、民間企業などから多くの職員が集められ、最大時でおよそ 7,000 名にのぼる規模となりました。公益財団法人として評議員会、理事会、監事等が設置されたほか、理事会の下に事務局が設置され、組織委員会の事業運営を行いました。また、これら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、職員の懲戒処分に関する判断を行う審査委員会や、公益通報を受け付ける内部窓口及び外部窓口等も設置されておりました。

続いて、こちらは東京 2020 大会に限ったことではありませんが、大規模大会の組織委員会の持つ特殊性についてご説明をいたします。国のプロジェクトチームが策定したガバナンス指針では、組織委員会等について 6 つの特徴を挙げております。中でも、時限的な組織であることや、構成員が多様なバックグラウンドを有すること、IOC や IPC といった国際団体の定める規約やルールのほか、国際団体と締結する契約に則って大会を準備・運営しなければならないことといった点はオリンピック・パラリンピックの組織委員会において顕著にみられるものでございます。東京 2020 大会の組織委員会も、こうした特殊性がある中で大会を運営してきたといえます。

また先述のとおり、東京 2020 大会は、感染症拡大の影響を大きく受け、1 年延期かつ無観客という開催となりました。報道各社による世論調査において、開催前は否定的な意見が多かったものの、終了後には開催してよかったという意見が各社半数を超えるなど、様々な課題を抱えながらも多くの人々の心を動かす大会を実現したことについて、東京 2020 大会組織委員会は大いに評価されるべきと考えます。

しかしその一方で、東京 2020 大会に関連して問題や不祥事が発生したこともまた事実であり、それらが組織委員会をはじめ、オリンピック・パラリンピックそのものへの信頼・信用を失墜させることにつながったとも考えられます。そうした問題や不祥事のうち、特に影響が大きかった主な事案について、その概要と、背景・要因として考えられる事項を、報道等による現時点の情報に基づき、本市

の認識として整理をいたしました。

まずは、スポンサー選定等に係る受託収賄についてでございます。これは大会終了後、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・起訴されたというものでございます。大手広告代理店出身である元理事が、専任代理店であった同社や組織委員会マーケティング局に働きかけ、特定の企業が有利になるよう、便宜を図った疑いがもたれております。これについて考えられる背景・要因といたしましては、「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の欠如のほか、スポンサーの選定基準や決定プロセスが不透明であったこと、専任代理店を管理・監督する立場にあった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いたこと、理事会が本来のチェック機能を果たせていなかったことなどが可能性として挙げられます。

続きまして、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、いわゆる談合についてでございます。大会終了後に、組織委員会の大会運営局元次長と広告代理店等の幹部のほか、広告代理店やイベント会社が独占禁止法違反で刑事告発・起訴されました。テストイベント計画立案等業務において、あらかじめ受注事業者を調整した疑いがもたれております。考えられる背景・要因といたしましては、談合に当たる行為についての理解不足や、コンプライアンス意識の欠如のほか、企業からの出向職員に関する不適切な人員配置の可能性、また、スケジュールのひっ迫により、契約不調を避けるために受注調整が行われたとの見方もございます。

次に、開催経費の増加についてでございます。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、大会経費が7,340億円とされていたところ、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、1兆6,000億円～1兆8,000億円でございます。これにより、当初の見積りに比べて経費が大きく増加したと報じられることとなりました。この問題の背景・要因について、東京2020大会公式報告書においては、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ができるよう、基礎的かつ共通の項目の積算のみだったこと、国際テロやサイバー攻撃への対策、追加競技など、開催地決定後に生じた環境の変化に対応するための経費が追加になったことなどが挙げられております。

その他の事案といたしまして、他の作品とデザインが類似していたことを受けた公式エンブレムの撤回や、組織委員会役員等による不適切発言については、重要ポストにおけるコンプライアンス意識の欠如、またその選考過程における公正性、透明性が十分に確保されていなかったことが要因として考えられます。

続きまして、東京2020大会における事案の影響と、その解決に向けた本市の基本方針についてご説明いたします。先ほどご紹介いたしました事案などにより、市民の皆さまをはじめとして多くの方々が抱かれている不安・懸念につきまして、本市の認識と、それぞれに対する基本方針を整理いたしましたので、次のページ

からご説明をいたします。

まずは不正の温床・不祥事再発の懸念でございます。組織委員会の理事・職員のほか、大会関係者から多くの逮捕者が出たことや、刑事事件以外にもさまざまな不祥事が発生したことにより、オリンピック・パラリンピック自体が不正の温床であるという大会そのものへの不信感、また、札幌で大会を開催した場合にも同様のことが起きるのではないかという懸念が生じているものと考えられます。このことから、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、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の構築を目指してまいります。

広告代理店に依存した構造への懸念につきましては、東京 2020 大会における受託収賄容疑及び談合容疑は、いずれも広告代理店の出身者や幹部・社員が関与した疑いが報じられていることから、大会そのものが特定の代理店に過度に依存しており、その体質が不正の原因・温床になっているのではないかという懸念が生じていると考えられます。これに対しましては、マーケティング事業や調達における代理店との関わりを見直すことにより、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してまいります。

次に、経費増大やそれに伴う税金投入につきまして、東京 2020 大会では、招致時点で示されていた経費から、実際の開催経費が大幅に増加していたことから、札幌においても現在の計画よりも経費が増えるのではないかと、その増えた経費を補うために税金が充てられるのではないかとといった懸念が生じているものと考えられます。このことから、本市といたしましては、現在示している予算が東京大会の全体像を明らかにした予算をベースに作成されていることなど、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してまいります。

4 点目、IOC との開催地契約や重要事項の決定に関する懸念につきましては、東京 2020 大会における「開催都市契約」においては、競技等に変更を加える権利や、一定の条件を満たす場合に、契約を解除して大会を中止する権利は、オリンピックの主催者である IOC が有しており、その場合の負担は開催都市が負うものとなっております。そのため、札幌で開催する場合にも同様の契約を結ぶことになり、それが開催地側の負担増につながるのではないかと懸念が生じているものと考えられます。この点につきましては、IOC とは現在の招致プロセスに従い、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し、関係性を構築してまいりたいと考えております。

最後に、現時点での検討内容となりますが、本市における具体的な見直し案についてご説明をいたします。これまでご説明いたしました問題、課題やその解決に向けた基本方針に基づきまして、2030 年大会組織委員会は、ガバナンス指針で

必須とされている項目を原則全て実施し、その上で理事会、利益相反管理、マーケティング事業、調達、情報開示、実効性の担保という6つの観点について、これからご説明いたします見直し案を実施する必要があるのではないかと考えております。なお、本日もご説明いたします案は現時点のものでございまして、今後の議論のたたき台としてお示しするものでございます。委員の皆様からのご意見等を踏まえ、引き続き追加・修正を重ねてまいります。

1つ目の、理事会の在り方につきましては、国のガバナンス指針において、理事会の規模適正化や実効性確保、役員候補者選考委員会の設置、役員を含めたコンプライアンス研修の実施などが求められております。これらに加えて、本市の案といたしましては、理事等の役員の選考基準や選考過程を透明化し、一部の理事の公募を行うこととしております。組織委員会の重要ポストである理事等役員の人選は、市民の皆さまにとっても大きな関心事であり、クリーンな大会運営の基礎ともなります。実務に精通し、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となることから、各理事に求められる資質を整理し、選考基準、選考過程を公表した上で、一部の理事を公募することにより、透明性のある選考を行うべきと考えております。

次に、利益相反管理につきましては、ガバナンス指針においては、利益相反管理委員会の設置、利益相反ポリシーの策定、企業からの出向者等の適切な人員配置が求められております。さらに本市の案といたしましては、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、としております。限られた準備期間で大会を運営するためには、民間企業出身者のノウハウが有用である一方で、公正性も確保しなければなりません。このことから、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、人材配置ルールを設定する必要があり、特に関係部署の長に民間企業からの出向者を配置しないことが効果的であろうと考えております。

続いて、マーケティング事業の在り方についてでございます。ガバナンス指針では、スポンサーの選定方針やスポンサーの決定権限の所在などに関する規程を整備・運用すること、また、マーケティング事業の在り方については、各大会の実情において判断することとされております。こちらにつきましては、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ることを本市の案としております。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、代理店の裁量の余地が大きく、それが不正の温床なのではないかという不信感につながったものと考えられます。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をあらかじめ開示するとともに、スポンサーの決定にあたり、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、透明化を図る必要があると考えております。

4点目、調達の在り方についてでございます。調達については、ガバナンス指針では、利益相反の管理を意識しながら、組織委員会の特殊性を考慮した調達制

度を構築することが求められております。本市といたしましては、さらに委託契約は業務範囲を適切に切り分け、原則、競争入札で行うことを案としております。組織委員会が実施する調達については、経費増大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、競争性・公平性を確保し、適正な価格で契約できる仕組みを構築しなければなりません。そこで、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、競争性を働かせるとともに、実際の運用も考慮し、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が有効であると考えております。ただし、やむを得ず競争入札が困難な場合もあることが想定されますが、その場合は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、コンサルティング会社などの第三者による委託費の検証を行うことなどが考えられます。

次に、情報開示の在り方につきましては、主体的かつ積極的な情報開示というのがガバナンス指針で示されております。こちらにつきましては、積極的な情報開示に加え、主体的かつタイムリーな情報発信を行うことを本市の案としております。役員選考基準やその選考過程、マーケティング業務の委託理由など、法令で開示が求められていない情報についても可能な限り積極的に開示することに加え、組織委員会会長などの定例会見や予算執行状況の随時公表など、タイムリーな情報発信を行うことを、2030年大会においては検討すべきと考えております。

6番目、実効性の担保についてでございます。ガバナンス指針では、組織委員会等が解散した後に不祥事等が発生・発覚した場合の具体的な対応方針等をあらかじめ整理すること、違反等を認識した者が通報できるような環境を整備することが求められております。これらに加え、より実効性を担保する仕組みとして、本市といたしましては、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・監査することを案としております。2030年大会においては、組織委員会が所有する、守秘義務が課されたものも含むすべての書類にアクセス可能な外部委員会等の、特別措置法による設置を国に求め、組織委員会を外部から監視・監査できる体制の構築が必要であると考えております。

最後になりますが、今後の見直し案検討についてご説明をいたします。本日いただくご意見を踏まえまして、中間報告の取りまとめ・公表を行い、そちらを今後の市民対話、関係団体等へのヒアリングのたたき台としたいと考えております。そして、中間報告に対していただいた意見・要望・提案など、本委員会でのさらなる議論により、最終的な見直し案を策定・公表いたします。最終的な見直し案につきましては、2030年大会において実現・維持すべき取組みとして、2030年大会設立準備組織及び組織委員会に対し、札幌市から提案することを想定しております。また札幌市は、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、見直し案の実効性確保に向けて、IOCと適宜協議を行ってまいります。

長くなりましたが、事務局からの説明は以上でございます。委員の皆さまにおかれましては、本日も忌憚のないご意見をいただきたく思いますので、どうぞよろしく願いいたします。

生田座長

ありがとうございました。

2. 議事（2）委員による意見交換

生田座長

それでは、これまでの事務局からの説明内容を踏まえまして、委員の皆さまからご意見・ご質問等をいただきたいと思います。本日、原田委員がお時間の都合があるということですので、まずは原田委員からお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

原田委員

原田です。よろしく願いいたします。

私からは2点あります。まず1点目がマーケティングに関してです。以前、2026年の愛知・名古屋アジア大会の事務局が、これからスポンサーシッププログラムをどうすればいいか、アドバイスが欲しいということで相談に来た際にお示ししたのが、複数代理店による共同マーケティングといった枠組みでした。その結果、先週アジア大会でも複数代理店の公募が生まれて、複数でJVを組んでやっていくという動きがあります。

名古屋には大きな地元の代理店もありますので、恐らくそういった所が中心になったJVが生まれ、スポンサーシッププログラムの開発、あるいはセールスやスポンサー対応、さらにライセンスプログラムの開発などが今後行われていくということなので、これが一つのベンチマークといいますか、札幌市が取るべき方向性ではないかと考えております。

ただマーケティングも、2030年あるいは2034年になると周りの風景が変わってくるのではないかと思います。というのは、先週、シンガポールに行ってオリンピックeスポーツの大会を視察してきました。バツハ会長も来ており、eスポーツのように何か新たな方向性ができると、そこにまたテクノロジー系の企業などが参画してくることになるので、前もってそういった対応も含めた未来のオリンピックマーケティングというのを考える必要があると思います。一番目立ったのが自転車とローイング（ボート）でしたが、いずれ冬の種目もこのオリンピックeスポーツの中に入ってくるのかなという心の準備はしておいたほうがいいのではないかと考えました。

前Jリーグチェアマンをされていた村井満さんがよく言うのは、「干物は天日に晒すほうが味が良くなる」と。つまり「情報を全て開示しよう」ということです。また、彼が会長になったバドミントン協会は理事会の半数が女性です。今日の記述の中に、女性理事の比率が書いていなかったのが少し残念なの

で、IOCが定めるように4割程は女性にするのがいいのではないかと感じております。

ただ、理事の公募については、少し私は疑問があります。やはり非常に重要な責務を負いますし、1つの方向に向かっていく理事会ですので、それを完全公募で募集するのは、どうなんだろうかと、ちょっと今そこが疑問点になっております。

ということで、理事の公募に少し女性を加えていただきたいということがあります。

それから、第三者委員会が強力な権限を持つというのは大賛成です。ぜひそこにガバナンスとマーケティングプログラムに対する監視、監査をできるような座組みを作っていただけるといいのかもしれない。

私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。それでは畑中委員、よろしくお願いいたします。

畑中委員

私は競技団体を代表して言えることですが、オリンピックにおいてはスポンサーがとても重要になるのです。そのスポンサーのコンプライアンス意識が欠如する可能性がなくなるような、きちんとしたスポンサー制度をお願いしたいと思います。

加えて競技団体から言えることは、スケートリンクが不足しているということです。私はフィギュアを担当していますが、シーズンのみではなく年間通して滑ることができるリンクが、札幌には本当に1つ、2つしかない状況です。前回委員会でもお話ししましたが、日本には優秀な選手が増えていますから、2030年、34年にはきっとまた優秀な選手が出てくると思います。ぜひそういった競技環境なども踏まえて、これから招致に向けて検討をしていきたいと思います。私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。続きまして武田委員、よろしくお願いいたします。

武田委員

武田です。よろしくお願いいたします。

私のほうからは若干総論的な話にはなるかなと思うんですけども、数点お話しさせていただきます。先ほど提示していただいた資料の中にも組織委員会の特殊性という話もありましたけれども、やはりスポーツという場が、いわゆる行政の論理でもなく、民間の論理でも回らない、どちらかというとその間にあるようなポジショニングなのかなというようなことを考えています。言葉で言うと公共の「共」の部分だと思うんですね。

ですので、そうなると、「共」の部分で活動するには、行政の論理でも回らないので、行政は「共」的な思想も必要ですし、民間は民間で「共」的な思想

が必要になってくるということがあります。今、世の中が全体的に「共創」、いわゆる共に創るとか、「共存」とかの「共」っていう字が入ってくることが多いと思うのですが、スポーツ自体も、例えば東京 2020 大会ではスケートボードや、北京大会の冬季ではスノーボードといった、いわゆる横乗り系と言われるようなスポーツがあります。それらのように、「みんなで場を作り上げていく」というようなスポーツがどんどん出てきていますので、やはりそれは一つの世の中の表れなのかなというように解釈しています。

ですので、組織委員会もしくは招致する市側も、そういうような発想で今回の取組みにしていかなければいけないということがあるかなと思います。

先ほどのお話にもありましたけれども、理事に女性を入れるといった話もありますし、2030年、2034年ということになると、今生きている人たちもちろん大事ですが、若者にも積極的に参加してもらえるような仕組みづくりが重要で、若者に理事に入れというのはちょっと難しいかもしれませんが、やっぱり若者の意見がしっかりと反映できるような組織体制というのは非常に重要になってくるのかなというように感じています。

私のほうからは以上となります。

生田座長

ありがとうございます。それでは篠河委員、よろしく願いいたします。

篠河委員

篠河です。よろしく願いいたします。

大きく分けて3点申し上げたいんですけども、まず1点目が具体的な見直し案ではなくて、基本方針の部分についてですが、15ページに経費増大への懸念及び税金が投入されることへの不安ということで記載されております。東京大会の開催経費が非常に大きくなったということで10ページに考えられる背景とか要因が記載されております。これに対して15ページで札幌の基本方針として、丁寧に説明するというのと、予算執行を適切に管理していくということが記載されておりますので、当然想定はされていると思うんですけども、この説明をする際に、10ページに記載された背景とか要因、この1つ1つについて、東京大会と札幌大会の相違点であるとか、札幌大会の予算の根拠を明確にして、札幌大会では東京大会のようなことにはならないのだということを理解してもらえるような対応が必要かと思っております。

2点目が23ページの実効性の担保に関連してですが、私は会計士ですので、企業等の会計監査に携わっていますけれども、会計監査、ざっくり大まかに言うと、まず内部統制の整備状況を見ます。次に期中監査で内部統制の運用状況として実際の取引を見ながら、その承認過程や証拠書類などをチェックして、想定された内部統制がきちんと運用されているかどうかというところをチェックして、最後に期末監査ということになります。この基本的な構造については、オリンピックの組織委員会等に対する統制の考え方にも基本的に

当てはまると考えております。

すなわち内部統制の整備状況に該当するというのが理事会、各種委員会などの構成や、各種規程の制定、あと運営方法を明確にして、不正の発生を未然に防止する、万が一発生した場合にも、それが速やかに発見されるという体制を作るのが、まず内部統制の整備状況だと考えております。

次の内部統制の運用状況に該当するのが、進捗状況を適時に把握して、外部委員会による監査を実施するとともに、ポイント、ポイントで内部監査や外部監査を導入するということになると思います。決算監査に該当するのが、適時の情報公開と事後の監査になると思います。

オリンピックのような大きな大会ですと、その運営がスムーズにいくことがどうしても優先されるということと、イベントの進行中での監査というのは、タイミングの問題で資料がなかなか揃わないとかいうところで、一定の限界はあるんですけれども、やはり常に見られているというけん制効果はかなり大きなものがあるので、これは非常に有効かと思っております。23 ページに記載されております、強力な権限を有する外部委員会の設置、これは私も大賛成で、この外部委員会の中に監査委員会のようなものを設置して、適時に監査できる体制を構築するのがよいと思っております。

3 点目は、書いていただいている内容は概ねその方向でいいかなと思うのですが、可能であればもう少し具体的に、いろいろと書いていただいたほうがいいのかと思います。適正に運営するというだけでは、本当に適正にいくのかどうか、必ずしも確信が持てないので、例えば 18 ページの理事会の在り方のところで言うと、理事会の構成メンバーにはどのような資質を求めるのか、具体的に記載できないか。19 ページの利益相反管理の在り方のところでは、利益相反管理体制をどのように構築するのか、利益相反ポリシーも含めて、ある程度具体化したものを記載したほうがいいのか。またこれに関して、例えば利益相反に関するチェックリストのようなものを作って、何か進めるたびにこのチェックリストで確認していくということも考えられるので、そういうことも検討してはいかがかなと思っております。また、20 ページのマーケティング事業の在り方については、やはり専任代理店方式はもう採用しないということをはっきり明示してしまったほうがいいのかと、個人的には思っております。

以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。それでは川端委員、よろしく願いいたします。

川端委員

最初の基本方針のところについてですが、今回東京 2020 大会の問題を受けて、市民の人たちにどう理解していただくかという観点で、不祥事に関する影響や、市民の不安、懸念について整理されていますが、私自身も市民であり

ますので、オリンピックのようなビッグイベントが開催されるときに、私たちのまちの何が変わって、私たちの生活に何が還元されてくるのか、ここが一番大きな論点ではないかと思っています。これまで出された札幌市の大会概要案などでは、大会によってこのようにまちが変わります。バリアフリーが促進されます。などといった説明がありました。しかし、市民はもしかすると、「それは大会がなかったらできないんですか？」というようなクエスチョンを持っているのかもしれない。そういったことも基本方針の中でしっかりと、大会によってまちがこう変わって行って、皆さんにとってこのような還元がありますよ、といったことを示すことができると、市民としては非常に安心できるのではないかと感じています。もう少し具体的に市民に近づいた形の見せ方を作っていただきたいと思います。

あとは、理事会の在り方ですが、やはりいろいろな選考の仕方があると思いますので、しっかりとどういう方が必要なのかということも明記していただいて、女性も必然的に入れていただくということが必要だと思います。そして、その理事に就任される方々の中には、もともと畑違いの仕事をしている方もたくさんいると思いますので、まず最初にしっかりと自分の役割というものを理解した上で、いろいろな研修なども行って組織がスタートしていくということを、ぜひともお願いしたいなと思っています。

次に、マーケティングの在り方ですが、これはやはり皆さんが思っているように、専任代理店制度というよりはいくつかグループを作って、必要に応じてやっていくことが考えられると思います。それを市民に理解していただくために、大きい大会のスポンサーが持つ役割、意味というものをしっかりとお示ししていただきたい。皆さん漠然とスポンサーといっても、スポンサーが何をしているのかが分かりませんよね。例えばオリンピックで言うと、元々IOCが持っているワールドワイドのスポンサー、それと開催国が持っているいろいろなカテゴリーのスポンサーがあります。これはオリンピック特有ですが、オリンピックマークを使用する権利のために多額のお金を払って、例えばマスコットキャラクターのグッズなどを作って販売したりします。スポンサーがどういう意味を持っていて、どういうものなのかということは、漠然と皆さん思っていますが、そこに関わっている人間でさえも、明確なものというのが分かり切っていないのが事実だと思いますので、まずそういうものも市民の方々に示していただきたい。情報として分かりやすく示されて、その上で公募がこうされて、こういうふうに決まっていくなだって、前提の説明ですね。そこが分からなくては議論のしようも、市民の人たちの理解もないのではないかと感じましたので、もしできるのであれば、そういった、説明の前提となる情報をいただけたらいいのかなと思います。

最後に、競技団体としては、やはり大きい大会があると、施設が整備されていくということがあります。夢を持っている子どもたちがいますが、しかし現

実として、今回のオリンピックでも施設がないままに他の場所を借りて行う競技もあります。そういう競技団体は非常に苦悩しています。私はスキー連盟ですので、スキーの中でもいわゆる体育館的な所でできるもの、公共施設が持っているような場所を使えるもの、民間施設のいくつもの団体を使って滑るスキー競技などがあります。オリンピックというものがあると、子どもたちに提供できる競技施設やトレーニング環境がどう整備されるのか。そして今、世界的に雪が少なくなってきましたが、そのような中で札幌はしっかりと、トップ選手も使えるコース、そして市民や私たち、楽しむ方も使える場所が同じスキーコースや場所であるということをお示しいただければいいのかなと思います。

漠然とはしていますが、スポーツとは何かということをみんなで議論できて、それに必要なものを的確に公表していただけたらなと思います。以上です。

生田座長

ありがとうございました。それでは金澤委員、よろしくお願いします。

金澤委員

ありがとうございます。何点かあるのですが、まず15ページのIOCとの開催地契約や重要事項の決定に関する懸念というところですが、札幌として、立候補して選んでいただく立場で、主体的に「私たちこうしたいんですよ」って言える交渉が、実効性があるのかなというのがちょっと分からず心配であること。また、論点は同じ話として、スポンサーが集まらなくて苦慮されたりするケースもあるかと思いますが、スポンサーを集める側が強く出て、選定基準を明確にして、しっかり選びますと言って集まってくるものなのかどうなのか。要は、スポンサーになっていただく、選んでいただくという立場に立った場合に、この案で大丈夫なのかという点に心配があります。あと非常に気になる書き方なのが、23ページの、組織委員会が解散した後に不祥事等が発生した、発覚した場合の具体的な対応方針をあらかじめ整理、というところ。今回、元理事の方、一個人がしてしまった不正ですよという書き方をされていますが、企業として考えると、社員が不正をした場合に、では企業としての責任、今回で言えば組織委員会としての責任の所在を明確に、例えば解散しても再度集まる、理事会が最後まで責任を持つなど、そういった点を明確に記載していただければ、市民の方も安心されるのではないかと思います。私からは以上になります。

生田座長

ありがとうございます。それでは大川委員、お願いします。

大川委員

大川でございます。よろしくお願いいたします。

案を頂戴いたしまして、全体的にスローガンの、抽象的で、これではなかな

かイメージできないということで、細かい点についても事前に何点かご質問をさせていただきます。一通りご説明をいただきまして、うん、なるほど、そういうことかということイメージすることはできました。

今回示された、たたき台、大きな方策だと思いますが、これ自体は、総論的には有意義な内容なのだろうと理解しています。あとはこれをいかに具体化して実効的なものにしていくかということだと思います。今パリのことも報道されていますので、同じことが起きるんじゃないかというようなことから、慎重に検討していかなければならないと考えています。

総論的なお話になりますが、私が考えている大きな課題というのは3点あります。「人」の問題、それから「時間」、それから「金」であります。

まず1つ目に挙げた「人」について、どんなに良い制度を構築したとしても、それを運用する人選が十分でないと、結局意味がありません。責任のある立場の人が不正を働くなんてことは言語道断ですが、例えば監視をする役割の方についても、この手の不正は密室で行われますから、それを発見するには、やはり職業的に研ぎ澄まされた感覚とか、高度に専門的な識見が必要になるのではないかと思います。こういった人材をどうやって、どれだけ集められるか、これは非常に難しいことですが、不可欠なことではないかと思います。そういった意味では通報システムの充実、それを担う人がどういう人なのかというようなことについても、大事になってくると思います。

2つ目に挙げさせていただいた「時間」についてですが、どういうことかといいますと、エンドが決まっているということです。開催日が決まっていて、そこから逆算のタイムスケジュールとなるわけですから、「開催に間に合わなくなる」とか、「スムーズに事を運ばなければならない」、そういったプレッシャーから、せつかく決められたことが端折られてしまうというリスクは、内在的に大きい場面ではないかと思っています。実際、東京大会でも、人気のない競技では入札が整わなくなるといった焦りから入札調整が行われたのではないか、そういう焦りから一線を越えたのではないかということが報道されております。一般論ですけれども、倫理観の高い人でも、窮地に陥ると、切羽詰まると合理的な判断を成しえなくなるということは、決して珍しいことではないと思います。こういった課題を克服することも必要で、具体的に問題を考えていく中でイメージしていかなければならないと思います。

3つ目の「お金」の問題です。これは今までも議論に出ていますし、市からの冒頭のご説明でもありましたが、大きな大会開催には、やはりお金を出すスポンサーというのが必要不可欠なのだろうなと思います。確かに自治体がスポンサーを募ったところで、手を挙げるスポンサーはどれだけいるんだろうか。やはりこういうノウハウを広告代理店に依存しなければならないという実情はあるのだろうなと思います。ただ、広告代理店もこの機会に、適法な範囲であれば、少しでも多く稼ぐというのは、これはむしろ仕事だと思います。

他人のできないことをやって高い報酬を得る。これは需要と供給のバランスと言わざるを得ないと思います。

また、スポンサーに就任して大きな資金を抛出するからには、それなりの見返りが必要だという構図も否定できないのだろうと思います。こういった中から不正が生まれていくという構造的な問題があるのかと思います。程度の問題はあるとは思いますが、広告代理店に依存せざるを得ないということであれば、こういった力関係や構図の中でいかに実効的な方策が取りうるのかということ、具体的に考えていかなければならない。それができないということであれば、まさに身の丈にあった大会規模で我慢するしかないというふうに私は思っています。それすらできないということであればなかなか、招致を否定するという考えというのはなくならないのかなとも思うわけでありませう。

他にも課題は山積みでありますけれども、私自身、今述べた大きな問題の克服のための実効的な方法というのは、質問に対するご回答を頂戴したばかりということもあって、現時点では具体的にこの場で申し上げるということは、なかなかできないでおります。このリスクを極小化して、なんとか東京大会と同じことが繰り返されるようなことがないように、今後の具体的な議論で他の委員の方々のご見解、識見等々をお伺いして、考えていきたいと思っております。以上でございます。

生田座長

ありがとうございました。それでは朝倉委員、お願いいたします。

朝倉委員

朝倉です。私からは大きく2点、お話をさせていただきます。

まず1点目は、委員の皆さんからも出ていましたように、やはり理事の選定が大事になってくると思います。前回の東京大会でも、理事会がうまく機能していなかったというところがあったと思います。知っていて見て見ぬふりをしていたのではないかと感じておりますし、やはり権力を持った方というところが、今回の大きな問題にもなったと思いますので、能力ももちろん大事ですけれども、理事の方の人間性、そういったところをきちんと見て、そして決めていかなければいけないと感じております。

もう1点に関しましては、今日の札幌市さんの説明にもありましたように、現状の札幌市さんの認識されている懸念点が4点ほど出されておりましたが、私もいろいろと考えてみました。こういった問題の解決はもちろんのこと、やはり市民の方が一番不安に思っていることというところで、私なりの考えですが、市民の方にとって、大会が自分たちの生活の負担になるのではないかと不安も持たれているのではないかと感じました。例えば、今受けている札幌市さんのいろいろなサービス等が、オリンピック等にかかる予算に費やされて、そういった支援サービスが受けにくくなるのではないかと。最近報道

でも出ていた市営住宅の問題であったり、また期間中たくさん人が集まることで、混雑であったり、交通、通勤通学への影響、トラブル等が多くなるのではないかと。また、ボランティア活動などでも、企業の皆さんは、自分たちもボランティアに参加しなければならないのではないかと、そういった様々な不安を持たれているのではないかと思います。今の生活が維持されることにプラスして、このオリンピックをなぜ札幌でやらなければいけないのかということを中心に説明できなければ、なかなか賛成を得られないのではないかと考えております。

また、関心がないという方も非常に多いのではないかなと思います。やってもやらなくても、どちらでもいいのではないかと、そういったところの方々に少しでも関心を持っていただいて、オリンピックというものが、自分たちにどういったメリットがあり、どういった大切な要素があるんだというところを、札幌市さんからきちんと、ぼんやりではなくてしっかりと話を示していかなければいけないのかなと思っております。

スポーツ選手の方々が、スポーツマンシップに則って、正々堂々とプレーをするという姿を、やはり私たち自身もこの目で見たいというふうに思いますし、子どもたちは本当にすごく感動することになると思いますので、そのようなしっかりとした目的などをきちんと示していきつつ、また市民の方にとって、具体的にこんなメリットがあるんですというところを、しっかりと説明していかなければいけないのかなと思っております。私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。それではオンラインでご出席の國井委員、よろしくお祈いします。

國井委員

皆さん、おはようございます。よろしくお祈いします。オンラインで今日は失礼します。

今、私は、スポーツ団体のガバナンスコードの委員で、見直しをやっています。それから国のガバナンス体制等の在り方検討プロジェクトチームの委員もやっていたので、そういった観点からいくつかお話をさせていただければと思っています。

17 ページに基本的な考え方が項目として出されています。まず皆さんお話しされていた理事会の話ですが、ガバナンスコードでも理事会については、基本的には議論になっているんですけども、まず理事会だけではなくて、実は東京オリパラのときは、「オールジャパン体制」という文言がキーワードで、その中で理事の人数がかなり多くなって、実効性が本当にあったのかということが、国のプロジェクトチームの調査の中で、やはり疑問点になりました。

その点から考えると、やはり理事会に実効性を持たせるにはどういうものが必要なのか、ガバナンスコードでは役員選考委員会という言葉を使ってい

ますし、新しいガバナンスコードでは「スキルマトリクス」という、いわゆる上場会社などいろいろな所で使われていますが、どういうスキルを持った方が理事に必要かという考え方を取り入れていますので、そういうことも一つ必要ではないかと思います。あとは理事の人数について、もう少し減らすこと、(東京大会に比べて)半分ということがいいかどうか分かりませんが、人数についてもしっかり明示して、きちんとやるということをアピールすることも必要ではないかと思います。公募については微妙なところではありますが、少なくともジェンダーだけ、女性だけではなく、多様性についてはある程度確保したいというところがあります。ということで、理事会の人数についてはやはりある程度、実効性を担保するために何が必要かということを確認に、より具体的に記載することが必要ではないかと思います。

2つ目、利益相反は非常に難しい問題がありますが、会計士の立場からすると似たような言葉で、関連当事者という言葉があります。事前により具体的な利益相反ポリシーをきちんと策定していくということが、やはりポイントだと思うので、これはある程度事前の準備で、透明性の確保というのは十分できるのかなというふうに思っています。

次にマーケティングについてですが、皆さん意見ありましたように、専任代理店の議論をやはりもう少し深めていかなければいけないと思っています。国のプロジェクトチームの中でも実は、専任代理店を必ずしも否定はできなかったということがありました。これは最低保証などに関して、何人かの委員の方もおっしゃったように、本当にスポンサーが集まらなかった場合どうするのかといったときに、では税金投入ということなのかという議論の中で、やはり開催都市としては専任代理店というのは、一方でメリットがあるということになります。ただ今回大きな不祥事がありましたので、そのまま使うのはやはり、かなり厳しいということは、私も思っていますし、何かの工夫が必要で、より深い今後の議論が大切ではないかと思います。「専任代理店をやらない」ということのインパクトはかなり大きいと思いますが、その点についてもきちんと議論していかなければならないと思っています。

あと調達と情報開示は、また次回の会議などでお話しするとして、実効性の担保については、やはり今回パリの不祥事が開催前に出ているということに注目すべきかなと思っています。おそらくいろいろな情報はかなり早い段階からチェックしていたということが窺われる。私も会計士の立場で言うと、事後的な監査もありますが、やはり今回のように時限的なものについてはリアルタイム、我々の言葉で言うと Continuous Auditing、いわゆる継続監査という言葉を使いますが、リアルタイムでいろいろなものを監視していくという体制が必要ではないかと思っています。

国のプロジェクトチームが策定した指針では脚注の中で、この第三者機関の話をしています。これはなぜ脚注にしたかということ、大規模な国際又は国内

競技大会の組織委員会等というのはオリンピックだけを想定しているわけではないので、すべてが特措法を意識したものではないということから、脚注にしていました。今回オリンピックは特措法でやることだろうと思いますので、そうなった場合にはきちんとこの第三者委員会的なものをきちんと組成することが重要で、なおかつ、やはりそれが形骸化にならないような、今までにある監事、内部監査室、外部監査人、そして第三者機関的なもの、その四様できちんと連携を取りつつ、リアルタイムで実効性を担保していくことが必要だろうと思います。2030年にはまた景色が変わっているかもしれませんが、AIやDXなどがより進んでいるはずだと思います。現状でも、例えば電子稟議によるリアルタイムでのチェックや、預金データをリアルタイムでチェックすることは実現できるので、そういったことをうまく生かしていくことがやはり必要ではないかと思っています。

あと、全体的に言えることは、やはり人材についてです。人材のノウハウはなかなか難しいとは思いますが、ただ我々は2020年に東京大会を経験しています。それから2030年であっても、2034年でも、十数年なんですよ。ということは40代、50代、30代の方が10年、15年経つというような時期ですから、まだまだ活躍できる人がたくさんいるはずなので、その人材の確保をうまく活用すべきだろうと思っています。

もう1点、先ほど予算についてのところで、東京2020大会において経費が肥大化したという話がありました。これは考え方が結構難しく、おっしゃっていたんですが、招致の段階の数字と最後に出された数字は、同じ物差しで測れていないので、やはり同じ物差しだったらどうだったかということを中心に把握して、それを情報公開できちんと丁寧に公開しておくことが大切なのかなと思っています。

今回、東京大会で事後的に不祥事がいくつかあって、残念な事件だったとは思いますが、そうならないためにはやはり事前の対策を十分にしておくことが大切だと思いますので、私からはそういった事前の対策をすること。不正リスクシナリオを含めて、こんなことが起こるんじゃないかというリストアップ、また、東京大会で起こらなかったことも含めてリストアップをすることが大切なのかなと思っています。長くなりましたが、私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。

一通り皆さまからご発言をいただきましたので、次に、今いただいた意見の中からもう少し論点を絞った形で、さらに議論を深められればと思います。皆さまのご意見の中で、やはりマーケティングをどうするかという話がメインで出てきたかと思っています。東京2020大会の事件を見ても、元理事の件、それから受注調整の件、いずれも専任代理店の関係者が関係しているというところがございます。それらの事件を踏まえて、ガバナンスをどうするかという動

きになっているわけですが、2030年札幌大会も、同じように専任代理店でいこうという形で市民の方々が納得するかというと、なかなかそれは難しい状況なのではないかと思えます。

国のプロジェクトチームの指針の中では、専任代理店制度が必ずしも否定はされていませんが、仮に専任代理店制度をまた採用するという事になったとしても、相当に具体的かつ実効性が窺われる施策を打ち出さないと、市民の賛同は得られないと思えます。他方で今、委員の方々からもいろいろお話がありましたけれども、組織委員会が独自にスポンサーからお金を調達できるかというとなかなか難しいという問題もあるのかなと思えます。

原田委員からアジア大会のお話もありましたが、そうすると中間的な形で、複数代理店のJV等々いろいろな選択肢が出てきますけれども、それでも本当にお金が集まるのかという話は付いてくると思えます。また、國井委員からお話がありましたが、専任代理店制度の最低保証について、専任代理店だからこそ最低保証が付き、最低保証が付くからこそ、プロジェクトの初期の段階から予算にある程度の見込みが立ち、具体的なプロジェクトをスムーズに進めていけるという、相当に大きなメリットがあるということになります。そのあたりはそれぞれ一長一短、メリット・デメリットがありますので、非常に難しい問題ではありますが、皆さまのご知見をいただきながらさらに議論を進めて、丁寧に最終地点を見つけていかなければいけないと思っております。

これを踏まえて、少しマーケティングにフォーカスを当ててお話を伺っていきたく思いますが、もし可能であれば原田委員のほうから、アジア大会の現状について、お話できる範囲でももちろん構いませんので、もう少し詳細を伺えればと思えます。

原田委員

アジア大会も当初は専任代理店的な動きでいこうとしていましたが、こういう事態が起きて相談に来て、私のアドバイスとしては、まず枠組みを作ったかどうかというものでした。そのために、仮にコンサルタント、EYとかデロイトとかそういった所で、スポンサープログラムの枠組みを作ってから公募するという提案をしたところ、内部で協議した結果、やはり時間的な問題が非常に大きいということで、組織委員会で作った案で、今回のマーケティング代理店の公募が行われたという経緯があります。かなり苦戦しているとは聞いていますが、アジア大会とオリンピックではやはりブランド力が全く違いますし、今はスポンサーもパリ五輪に傾注していると思えますので、本格的にはパリ五輪の後にうまく動けばいいなと考えております。

先ほど生田座長がおっしゃったように、2026年、それから2030年、2034年というのは、スポーツ界を取り巻く風景がガラッと変わっていると思えます。そういったところをよく理解しながら、このマーケティングプログラムをやっていけば、それほど苦戦することはないのかなと、私は少し楽観的に捉えて

おります。それよりもむしろ、先ほど大川委員からもありましたが、パリ五輪の便宜供与や公金の不正使用の問題があります。これは聞いたところ、2017年からもうすでに動き始めて、今回が2回目という感じはしましたが、当時、非常にうまくこの外部委員会を設置して、ガバナンスをチェックするというような仕組みができていたと思うのですが、このようなことになりました。なので、札幌市にはぜひ、何が起きたのか、なぜこの外部委員会が機能しなかったのかということ、少し探していただければいいのかと思います。それをもって他山の石とすることがいいと思います。私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。その他の委員の方々に、マーケティングの論点に関して、さらに追加でご意見はございますでしょうか。

大川委員、お願いします。

大川委員

やはり今、委員の方々のご意見を聞いて、非常に難しい問題だなということ、改めて痛感いたしました。今、原田委員がおっしゃったとおり、パリでなぜこういうことが起きたのかという原因究明、情報収集はぜひ、しっかりやっていただきたいなと思っています。先ほども申し上げましたが、どうしても構造的な問題というのは常に起きうる状況にあるのだらうと思います。スムーズに運営しなければならない、そのためにはスポンサーが必要、そのためには広告代理店に依存しなければならない。そしてさらに経費がかかっていくという、そういった構造的な問題をどのように解決するのかということのヒントに、パリ五輪でどういうことが起きたのか、ぜひ情報収集していただけたらなと思います。

今後、具体的な議論に入っていきますけれども、本当にこのマーケティングの問題については、私は弁護士ですので専門ではないですけれども、いろいろさらに勉強を深めて、意見を述べていきたいと思っております。以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。他の委員の方々、いかがでしょうか。

では川端委員お願いします。

川端委員

川端です。スポンサーを集めるというところでは、オリンピックなど大きい大会の種目の在り方というものが出てくると思います。競技種目によってスポンサーが集まらなくて大変だったというような反省点が、東京2020大会にはあったと聞いておりますが、先日IOCがeスポーツの大会を主催しているというニュースがありました。もちろんそういう新しい競技がいろいろ増えてきますし、東京大会、パリ大会、最近では各開催地が正式種目ではないですけれども、地元で根付いている競技をプラスするということが、オリンピックで

も行われています。東京大会ではサーフィンがあつたりしましたがけれども、もしスポンサーだけのことを考えてしまうと、長い歴史があつて、スポーツとして非常に魅力がある競技も、要らないということになってしまう可能性があるわけです。時間がきっちり読める、室内で天候に左右されないというような競技種目だけが残っていつて、果たしていいのかというところも考え深いところではないかと思ひます。

特に私たちは今回、冬季のオリンピックについて、検討していますので、競技は必ず天候というものに左右されます。それがゆえに面白いことがあるわけです。四季があつて雪があるという中で行っていきますので、果たして競技種目がスポンサーとイコールになってしまうのかということ、議論の中では残していただきたい。もちろん 2030 年、2034 年には、全く違ふ様相になつていく競技、スポーツもあると思ひます。ただ、果たしてそれだけで競技を選んではまつていいのかというところは、しっかりと競技選別をしていくときに、スポンサーとの兼ね合ひを IOC も含めてしっかりと議論をしていただきたいということ、競技団体としては思ひています。もちろんここに今日来ていない競技団体においても、これまででもいろいろな理由で、例えばソフトボールや野球がオリンピック種目からなくなつたり復歸したりなどがありました。オリンピックを目指している人にとっては非常に苦悩を味わつていていると思ひますので、ぜひスポンサーだけとか、ここだからということではなく、しっかりとその競技や全体像を見て考えていただけたらと思ひました。以上です。

生田座長

ありがとうございます。マーケティングに関して、追加でございますでしょうか。よろしいでしょうか。

そうしましたら、次の論点に移りたいと思ひますけれども、委員の方々から次に多く出たご意見としましては、理事会をどうするかという話が出てきたかと思ひます。人材の多様性、人数、女性理事の比率、それから公募制などについてご意見も出てきたかと思ひます。この点、組織委員会の、ある意味頭脳としていろいろな決定をして、監督もしていくという重要な組織体ということになりますので、ここは非常に重要なポイントであると理解しております。

この点に関しまして、もう少し深めて議論をしていきたいと思ひますが、ご意見、ご感想等ございますでしょうか。

では大川委員、お願いします。

大川委員

まず理事の公募制について、これはやはり長短あると私も思ひています。どういふ人が手を挙げるのかということについては、手を挙げること自体はもう未知の状況ですから、どういふ人が集まつてくるのかわかりません。ではどのように選ぶのかというのも非常に難しいだろうと思ひます。公募というこ

と自体は前向きに捉えていいのかなとは思いますが、実際問題としてなかなか難しいところや、デメリットもあると考えられるので、公募制をとるとしても、具体的にどうするのかというのは慎重に考えていかなければならないと思います。

人数の問題について、東京 2020 大会の理事会は 40 人くらいということで、なかなか実質的な議論ができなかったのではないかとということが議論されています。例えば私は弁護士ですけれども、日弁連の理事会は理事が約 80 人もいます。各単位会の会長が日弁連の理事として集まって、1 カ月に 2 日かけて、朝から晩までものすごい議論をします。もちろん人数ということも非常に大事だと思いますが、いかに実効的な議論をするかという理事会の仕組み自体をまずしっかりイメージした上で、どういう構成にしていくのかということが大事になってくるのではないかと思います。

それから、株式会社の取締役会では、例えばモニタリングモデルの採用といったことがあります。取締役会の中でもいろいろ役割があって、相互にけん制するといったことが推奨されていると思いますが、この理事会でも、そういった工夫はできないのかなど、多方面の観点から考えていく必要があるのではないかと考えています。以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。その他ございますでしょうか。
篠河委員お願いします。

篠河委員

理事会については、人数の問題もそうなんですが、先ほど他の委員の方もおっしゃっていたように、最終的には理事会全員で責任を取るわけですけれども、各理事の主な担当を明確にしておいて、この分野はまずあなたが責任持ってウォッチしてくださいねということにする。そしてその経過も理事会で報告してもらって、情報を共有しながら進めていくということが大事なポイントになるのかなと思います。

そういう中ではやはり、あまり人数が多いと議論もしづらいのかなと思います。弁護士さんと同じように、会計士協会も理事が 70 人くらいいて、そうすると大体、毎回発言する人が偏ってきてしまうという傾向があるので、あまり多くなくて、なおかつ各理事の担当分野を明確にして、最後は全員で責任を持つという体制が必要なのかなと考えております。以上です。

生田座長

ありがとうございます。その他ございますでしょうか。
朝倉委員お願いします。

朝倉委員

朝倉です。先ほどから女性の理事の方が多く入ったらどうかという話がありましたが、ちょっとこれは偏見かもしれませんが、どちらかという、男性

のほうが、どうしても上を見てしまったり、気を遣って発言したり、発言しなかったりといったことがあるのではないかと思います。そういったところは女性のほうがあまりないのではないかなと、思っている意見を言うのが女性の強さかなというふうに思っておりますので、そういった意味でもぜひ女性の方の理事を、少し多くというか、同じ人数で入れていただくというのはいいのかなと思っております。以上です。

生田座長

ありがとうございます。その他いかがでしょうか。
では金澤委員お願いします。

金澤委員

ありがとうございます。男性からちょっと言いづらい意見かもしれないので、女性として発言させていただくのですが、もちろん今、世界的な風潮で、何対何という男女比率も大事ですけれども、まずもって求められるのは、能力だと思っんですよね。なので、性別よりも最優先すべきは能力であり、多様性というものも、我々は想像力で補うことができると思います。もちろん一般的に集めて気づいたら男性しかいなかった、というのは、女性としてはちょっと残念で悲しいことですが、まずは知見や能力を持っている方で、少数精鋭としていただくのが一番いいのではないかと思います。以上です。

生田座長

ありがとうございます。それでは國井委員、お願いします。

國井委員

國井でございます。理事会については先ほど申し上げたとおり、理事会だけではなく経営委員会のような、上部組織などをセットで作る可能性もあるので、全体のガバナンスを考えなければ何とも言えないと思います。一方で、非常に重要なことを決める理事会ですから、その人数といったことが大切なんですけど、1つ、常勤制というの、あまり議論はされていないですが、常勤の理事の方をどれくらい置くかというの、ポイントとしてあります。非常勤の理事会が東京大会でも毎月あったと思いますが、その中で議論しているだけだと、やはりなかなかうまくできないということで、常勤あるいは常務理事会、そういったものもきちんと議論しないといけないと思っています。

おそらく特措法で、最終的には公益法人になるのが組織委員会なので、任意団体で作って、一般法人になって、その後公益法人になっていく流れだと思いますが、どのタイミングでなるか分かりませんが、先ほどスキルマトリクスということも申し上げましたが、やはり理事の方に何を求めるのかというのは、きちんとした形で、我々の中できちんと整理しておくことは大切なかなと思っています。私からは以上です。

生田座長

ありがとうございます。その他いかがでしょうか。

武田委員、お願いします。

武田委員

武田です。委員の皆さんからのご意見に関わって、結局理事会というのは形式ばったりすることも多いと思っています。ですので、今、國井委員からもありましたように、常勤であったり、逆に言うと報酬であったり、そういうところをやはり明確にした上で、責任だけではなくて、権限と責任、それを一緒に考えていく必要があると思います。先ほど経営委員会というお話もあったと思いますが、理事会単独ではなくて、そもそも何を理事会はするのか、理事は何をするのか、そのためにはどういう権限が与えられているのか、どういう報酬があるのかといったように、全てが繋がってくると思いますので、その点を含めて、やはり考えていく必要があるのかなと考えています。感想ですけども、以上です。

生田座長

ありがとうございます。その他いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

そうしましたら、時間の関係もありますので次に、見直し案検討の前提にもなる、先ほどの事務局説明の前半にあった、東京 2020 大会に関する事案の課題分析や、その影響による市民の不安・懸念についての、市としての整理・認識の部分がございますが、この点に関して何か付け加える要素や、その他のご意見等はございますでしょうか。

(一同 発言なし)

この整理に関してはこれでよろしいということで、ありがとうございます。

それでは、私から最後に 1 点ご提案をさせていただきたいと思いますが、前回委員会の後に、限られた時間の中で充実した議論を行うために、今後の検討委員会に向けて、こうした広い公開の場での議論とは別に、テーマを絞った部会的なものを複数設けて、あらかじめ議論を深めた上で、その結果をこの検討委員会に持ち寄り、さらに議論を深めるということが効率的で有用ではないかというご意見が、一部の委員の方々から出ておりました。本日の議論の中でも、特にマーケティングの分野に関しては専門性が非常に高いということもありますし、今後より深い議論をしていくことが必要であると認識しているところです。

そこで、例えば見直し案における 6 つの観点事務局説明の中にありますが、関係性がある分野をまとめる形で、マーケティング関係部会やガバナンス関係部会などを設けて議論を深めていただいて、その成果を委員会に報告して公開の場で議論、検討するということが有益なのではないかと思っております。実際、私も委員として参画させていただいた国のプロジェクトチームも、プロジェクトチームの下に作業チームというものを設けて、関係者にヒアリングを行って指針をまとめました。そこも非公開の作業部会でしたが、非常に充実した議論、検討ができたと思っております。今回の専門部会において

**第2回北海道・札幌2030オリンピック・パラリンピック
冬季競技大会に向けた大会運営見直し案に関する検討委員会
出席委員一覧**

(五十音順・敬称略)

氏名	役職など
朝倉 由紀子	北海道経済連合会 理事 (SOC 株式会社代表取締役社長)
生田 圭	弁護士 (大規模な国際又は国内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構成員)
大川 哲也	弁護士
金澤 亜紀子	札幌商工会議所青年部 常務理事 (株式会社ロゴス代表取締役)
川端 絵美	北海道スキー連盟理事 総務本部長
國井 隆 (オンライン出席)	公認会計士 (大規模な国際又は国内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構成員)
篠河 清彦	公認会計士
武田 丈太郎	北海道教育大学岩見沢校 芸術・スポーツビジネス専攻 准教授
畑中 悦子	札幌スケート連盟 副会長
原田 宗彦	大阪体育大学 学長