

ガバナンス関係部会について

(東京大会組織委員会関係者ヒアリング)

東京 2020 大会組織委員会関係者からヒアリングを実施し、理事会・人員配置・監査体制・調達管理等について意見交換を行った。

(ヒアリング結果を受けた検討)

【主な論点】

- 理事会の適正規模、理事に求められる資質等、理事の人選（公募含む）の考え方
- 利益相反管理のためのルール・人員配置・組織体制、不正の未然防止の具体策
- 不正防止策の実効性を高めるための取組

【理事会に関する主な意見】

- 理事の人数について、2017 冬季アジア札幌大会の際には 18 名（監事含む）であり、アジア大会とオリンピックの規模の違いはあると思うが、同規模の 15 から 20 名程度で十分ではないか。例えば、主要なステークホルダー 10 名、業務執行理事 5 名、監督担当理事 5 名など
- 理事会は、様々な業界を巻き込むためのオールジャパン体制とは、切り分けるということが良いと思う
- 理事の担当業務の明確化について、業務範囲を明確にするのであれば、そもそも理事には、組織全体の管理責任、所掌業務以外の監督義務があることについても誤解が生じないような説明が必要
- 一部公募する理事も含めて、役員候補者選考委員会において、人選の基準や選考方法の案を策定するのであれば、どのような人物が理事にふさわしいのか事前に公開し、市民に理解してもらうことが重要
- 公募する理事について、見直し案の中で具体的に決めるのは早すぎるのではないか。人物像や役割を想定しておく必要はあるが、実際には役員候補者選考委員会で、公募の人物像等が決まってくると思う
- 組織のトップである理事会、特に会長や事務総長にあたる人物には、強いリーダーシップを持つ人材が必要
- 政治家を入れないということについては、多様性の確保という観点からも、職業で線引きして排除することまで現時点で明記する必要はないのではないか

<総括>

- 理事会における議論の質の向上、実効性確保の観点から、理事の人数は 20 名程度が適切ではないか
- 公募によって選考する理事も含め、理事の選出については、理事会の機能及びそれを果たすための各理事の役割・責任を明確に示したうえで行うべき

【利益相反管理に関する主な意見】

- 利益相反による不正の未然防止の観点からのルール設定や組織体制の構築が必要
- 利益相反管理について、実際に運用する際には、何が利益相反に当たる行為なのかを明確にしておくことが重要
- 弁護士や公認会計士のような専門家を各種の委員会だけでなくリスクが高い現場にも配置すれば、けん制効果が上がるのではないか
- 大規模な国際競技大会の経験者などノウハウを有する人材を直接雇用により確保することも有効
- 役員就任の際、自身の経歴等について自己申告させている組織もあるが、その場合は何をどこまで記載するかのルールを事前に定める必要がある
- 役員に就任する人物の経歴等について、申告された内容の事実関係等を組織委員会で調査するという考え方もあるが、個人情報の問題もあり、どこまで可能か難しいところ
- 契約の相手方となる事業者に不適切な利益相反がないことを保証させる条項を契約書に盛り込む場合には、かなり具体的に記載しないと契約締結の支障となる可能性がある
- 役員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が必要
- コンプライアンス意識の維持・向上について、単に研修の回数を多くするというよりは、質の高い研修をきちんと行うことが重要
- 研修だけでは当然限界があるということは理解。役職員の研修のみならず、けん制効果を意識した組織や規程等を整備し、不正ができない・やりにくい形にしてけん制効果を働かせることが重要

<総括>

- 利益相反を適切に管理するためのルール設定や組織体制の構築が不可欠
- 利益相反に当たる行為の範囲や自己申告ルール等を具体的に明示したうえで運用すべき
- 役員も含めたコンプライアンス研修に加え、組織や規程を整備することによりけん制効果を高めることが重要ではないか

【実効性の担保に関する主な意見】

- 監査体制の構築においては、内部監査室の常駐人員を厚くし、各監査の統括・調整を担わせることで、監査の効果を高めることができるのではないか

マーケティング関係部会の報告

1 議論状況

東京大会組織委員会関係者等からヒアリングを行い、その結果を踏まえ、マーケティング事業に取り組む組織委員会としての体制と代理店の位置づけ等について意見集約した。

2 マーケティング事業における代理店の位置づけについて

ヒアリング結果等を踏まえ、以下の4つの手法について、メリット・デメリットを検討した。

① 専任代理店方式（1社）

東京2020大会で採用された方式で、組織委員会が代理店1社に対して、独占的にマーケティング業務を委託する方式。

② 複数企業で構成されたグループ方式

組織委員会が、複数企業で構成されたグループ（共同企業体や共同事業体など）に対して、マーケティング業務を委託する方式。

③ 複数代理店方式

組織委員会と複数の代理店が個別に契約を結び、マーケティング業務を委託する方式。

④ 組織委員会単独方式（代理店を使わない）

代理店への委託は行わず、組織委員会が単独でマーケティング業務を実施する方式。

① 専任代理店方式（1社）

【主なメリット】

- ✓ 1社で責任を持ってスポンサー募集等を行うことになり、収入・収益の見通しも立てやすいことから、他の方式に比較して、**最低収入保証が確保しやすい**。
- ✓ 参加の意向を示した企業の情報を独占したうえで各社と交渉できるため、協賛カテゴリー等を各企業の状況に応じて調整することにより、組織委員会の収入の極大化が図られる。
- ✓ 1社体制であることから、代理店が組織委員会と各スポンサー企業の間に入って各種調整やトラブル対応を行いやすい。
- ✓ セールス先は取引のある企業に限定されるが、代理店の販売ネットワークの活用は可能となる。

【主なデメリット】

- ✓ **1社に権限が集中し**、けん制を働かせる構造にないため、不正誘発の強い原因となり得る。この方式を採用する場合は、不正防止の諸施策を強力に構築し、有効に機能させることが大前提である。

② 複数企業で構成されたグループ方式

【主なメリット】

- ✓ 参画した**代理店それぞれの強みを生かしたセールスが可能**となる（期待大）。
- ✓ 複数社が一定の方針に基づき、共同してスポンサー募集を行うため、ある程度の収入・利益の見通しが立つことから、最低収入保証が確保できる可能性がある。
- ✓ 参画企業同士が情報を共有したうえで各社と交渉できるため、協賛カテゴリー等を各企業の状況に応じて調整することにより、組織委員会の収入の極大化が図ることができる。
- ✓ 参画代理店が共同することで、組織委員会と各スポンサー企業の間に入って各種調整やトラブル対応を行うことができる。

【主なデメリット】

- ✓ 複数社が関与するため、相互にけん制効果が働く形態といえるが、一体となって取り組んでいる以上、専任代理店方式同様、不正防止の諸施策を有効に機能させることが大前提となる。

③ 複数代理店方式

【主なメリット】

- ✓ 幅広い多数の代理店の参画が見込まれるため、**販売先候補を最大化**できる。
- ✓ 複数社がそれぞれ独立していることから、けん制の相互作用が働きやすい。ただし、競争の過熱等による不正誘発のリスクも否定できない。

【主なデメリット】

- ✓ 代理店が競合すると値下げ競争に陥る可能性がある。組織委員会が各代理店の販売先をコントロールできれば競合回避は可能だが、独占交渉によるメリットは小さくなる。
- ✓ それぞれ独立した複数社による競合となり、代理店の収入・収益の見通しが立ちにくいことから、**最低保証の設定は著しく困難**である。
- ✓ 代理店間やスポンサー企業間の調整やトラブル対応は、組織委員会が実施せざるを得ないこととなる。

④ 組織委員会単独方式

【主なメリット】

- ✓ 代理店が関与しないことから、少なくとも**代理店の権限等に起因する不正は発生しない**。

【主なデメリット】

- ✓ 企業との独占的な交渉は可能だが、交渉ノウハウを有する人材を組織委員会が確保できるか否かによる。
- ✓ 代理店が関与しないため、代理店からの最低収入保証は確保できない。
- ✓ 代理店が関与しないため、代理店の販売ネットワークの活用は不可となる。
- ✓ スポンサー企業間の調整やトラブル対応は組織委員会が実施する。

3 2030年大会組織委員会において採用すべきマーケティング事業の手法

専門部会においては、②複数企業で構成されたグループ方式が望ましいとの意見で一致した。

【ポイント】

- (1) 複数企業でグループを構成することにより、1社に権限が集中してしまうリスクが低い。
- (2) 参画代理店それぞれの強みを生かしながら、かつ競合しない形でセールスを行うことが可能となる。
 - ✓ ①専任代理店方式には、最低収入保証が得られやすいことや、1社が独占的に企業と交渉できることによるメリットも大きいですが、不祥事発生リスクが高い。
 - ✓ ③複数代理店方式は、幅広い多数の代理店が参画することでセールス先の拡大が見込めるものの、最低収入保証は得られにくく、グループではないため互いに競合し、結果として組織委員会の得られる収入の最大化は難しい。
 - ✓ ④組織委員会単独の場合は、代理店の関与による不正は発生しないものの、スポンサー獲得や企業との交渉におけるノウハウを有する人材を組織委員会で確保できない限り、マーケティング事業そのものを成功させることに課題がある。

4 組織委員会側の管理監督体制について

代理店の位置付けの議論の大前提として、組織委員会の中に、マーケティング業務に精通し、代理店をコントロールできる人材を確保するなど、代理店を適切に管理監督できる体制を構築することが何よりも重要であるということも、専門部会の一致した意見であった。

以上