

**第3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）10月3日（火） 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。
スポーツ局調整担当部長の米森と申します。

開会に先立ちまして、本日は委員 10 名のうち会場が 9 名、オンライン出席 1 名
ということでございまして、会議に必要な定足数を満たしていることをご報告さ
せていただきます。オンラインでご出席の原田委員、音声聞こえておりますでし
ょうか。

原田委員

はい、聞こえてます。大丈夫です。

事務局

(米森調整担当部長)

ありがとうございます。

配布資料につきましては、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いただ
ければと思いますが、大丈夫でしょうか。

それではここ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。それでは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 3 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）中間報告以降の検討経過について（事務局）

生田座長

早速ですが、議事に入らせていただきたいと思います。まずは、7 月の見直し
案の中間報告以降の検討経過について、事務局より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、本市が 7 月に行った見直し案の中間報告以降の検討経過について、
ご説明をさせていただきます。

まず専門部会の設置についてでございます。第 2 回会議ののち、より専門的な
議論を行うため、ガバナンス関係部会とマーケティング関係部会の 2 つの専門部
会を立ち上げました。各部会につきましては、資料に記載の 6 名の委員で構成さ
れ、篠河委員・大川委員にそれぞれ部会長を務めていただきました。

検討テーマとしましては、ガバナンス関係部会においては、理事会の構成や理
事の選出プロセス、利益相反管理や不正防止の取組などについて、マーケティ
ング関係部会においては、代理店活用の各手法の検討とマーケティング事業の在
り方などについてご議論をいただきました。詳しい内容は、後ほど各部会長から
ご報告をいただきたいと思います。

続きまして、関係団体等へのヒアリングについてでございます。これは事務局

において、7月に公表した中間報告をもとに、東京2020大会のパートナー企業や地元の冬季競技団体、東京大会組織委員会に派遣されていた本市の職員を対象として実施をしたものでございます。いずれも非公開を前提として行ったため、具体的な内容の公表は差し控えさせていただきますが、パートナー企業からは東京大会時の代理店の役割やサポートの実態、競技団体や派遣職員からは大会運営の現場の実情などについて貴重なご意見をいただき、それらを見直し案検討の参考とさせていただきます。

最後に、市民対話事業に寄せられたご意見について、ご報告をさせていただきます。7月末から9月中旬まで、見直し案の中間報告の内容や、大会の開催意義、開催経費等の理解促進を目的に市民対話事業を実施し、市民の皆様から数多くのご意見やご質問をいただきました。そのうち、大会運営見直し案に関して寄せられた主なご意見としては、「理事の公募に当たっては選考基準や求められる役割を明確にすべき」「代理店なしにスポンサー収入を確保することは困難である。情報公開を求める声には確実に対応すべき」「責任の所在を予め明確にするべき」などの声が寄せられました。こうしたご意見等は、専門部会の議論の参考とし、その一部は見直し案にも反映をしております。以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。

2. 議事(2) 専門部会報告(各部会長)

生田座長

では続きまして、先ほど事務局からご説明のあった、各専門部会における議論についての報告をお願いしたいと思います。まずガバナンス関係部会について、篠河部会長、お願いいたします。

篠河部会長

では篠河のほうから、ガバナンス関係部会の検討結果についてご説明します。まずガバナンス関係部会では、東京2020大会組織委員会の関係者からヒアリングを実施して、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いました。主な論点としてはここに書いてある3点になりますが、1点目が理事会の適正規模、理事に求められる資質と理事の公募を含めた人選の考え方、2点目が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、3点目が不正防止策の実効性を高めるための取組、以上の3点でございます。

この論点について出た主な意見と総括について説明したいと思います。まず1つ目、理事会の適正規模についてですけれども、東京大会の理事の人数が多過ぎて色々な弊害があったのではないかとの見方もあったので、検討いたしました。2017年の冬季アジア札幌大会の時には、監事を含めて18名の役員構成であり、アジア大会とオリンピックの規模の違いはあるとは思いますが、同程度の

15名から20名程度で十分ではないかということになりました。そして例えば20名とすると、主要なステークホルダーが10名、業務執行を担当する理事が5名、監督担当理事が5名などの案もあるのではないかとごさいます。2つ目、東京大会ではオールジャパン体制を理事会に取り込もうとしたために理事の人数が増えたという面もあるため、理事会と、様々な業界を巻き込むためのオールジャパン体制は切り分けたほうがいいのではないかとごさいます。3つ目、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、所管業務以外の監督義務もあることについて、誤解が生じないような説明が必要だろうということごさいます。

次に、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て、市民に理解してもらうことが重要ではないか。次に、公募する理事について、見直し案の中で具体的に色々な要件を決めるのは早過ぎると思うので、人物像や役割を想定しておく必要はあるけれども、詳細については役員候補者選考委員会等で候補の人物像が決まってくる形になると思われます。

また、組織のトップである理事会、特に会長とか事務総長に当たる人物には、強いリーダーシップを持つ人材が必要であるということ。次に、市民対話事業での意見でもあった、理事の中に政治家を入れるべきではないという考え方もあるかもしれませんが、政治家を入れることによるメリット・デメリットの双方があるので、多様性の確保という観点からも、今の段階で、職業で線引きをして排除することは必要ないのではないかとごさいます。

以上を踏まえての総括ですけれども、1点目が、理事会における議論の質の向上、実効性担保の観点から、理事の人数は20名程度が適当、適切ではないか。2点目が、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上で行うべきであるという2点に集約いたしました。

続いて、利益相反管理に関する主な意見ごさいますけれども、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であると。利益相反管理について実際に運用する場合は、まず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である。そして弁護士とか公認会計士のような専門家を各種の委員会に入れるだけでなく、リスクが高い現場については、現場にも入ってもらうことによって、けん制効果がより上がるのではないかとごさいます。また、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することにより確保することも有効な手段だと思われます。

次に、役員就任の際に自身の経歴等について自己申告させている組織がありますけれども、その場合には何をどこまで記載するのか、明確なルールを事前に定めておく必要があるということと、次の、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、どこまで可能なのか難しいところではないかということ。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入れるという考え方もありますが、その場合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ので、留意が必要であるということでございます。

次、コンプライアンスの意識の関係ですけれども、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であって、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であるということです。次に、研修だけでは当然限界があるということは当然理解しておりますけれども、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て、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であるということです。

総括は以下の3点に集約できると考えております。1点目が、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であるということ、2点目が、利益相反に当たる行為の範囲とか自己申告ルール等を具体的に明示した上で運用すべきであるということ、3点目が、役員を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ということでございます。

最後に、実効性の担保に関する主な意見ですけれども、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て各監査の統括・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という意見でございます。以上でございます。

生田座長

ありがとうございました。続きましてマーケティング関係部会について、大川部会長お願いいたします。

大川部会長

マーケティング関係部会の議論につきまして、大川からご報告いたします。前回の委員会において部会の設置を決定してから2カ月余りの期間、マーケティングに関して議論を重ねてきました。報告レジュメに沿ってご説明させていただきます。

当部会におきましては、東京大会組織委員会の関係者等からヒアリングを行いつつ、マーケティング事業における問題点について議論をしてまいりました。

札幌大会では、運営費のポイントとして、原則税金は投入しないという方策が打ち出されております。そのためにスポンサー収入は非常に重要になってきますが、スポンサー募集や収入確保のためには現実問題として、代理店のノウハウが必要だという側面は否定できません。

この点、東京大会では代理店1社に独占的な営業活動を委ねました。メリットとしては第一に、当該代理店から最低収入保証を獲得できたということが挙げら

れます。これは、スポンサー収入が一定の金額に届かなかったときに当該代理店が差額を保証するという約束事です。この約束がないと収入において不確定要素が多く、予算を組むこと自体が困難となります。当該代理店からこの約束を取り付けるとともに、第二に人材や人員を確保することにより、史上最高額の国内スポンサー収入を上げるということに繋がったわけです。

その反面、ご承知のとおり、1社独占により大きな権限を持ったこと、当該代理店からの出向者が担当部局の主要ポストに配置されたこと等から、組織委員会が代理店を適切に管理・監督できず、不正の原因になったと言われております。札幌大会においてこのメリット・デメリットをどう考えて代理店を位置づけるのか、これは非常に難しい課題と言えます。

当部会におきましては、ヒアリングや調査結果から4つの方式、1つ目は専任代理店の1社方式、2つ目、複数企業で構成されたグループ方式、3つ目、複数代理店方式、4つ目、代理店を使わない組織委員会単独方式、それぞれについてメリット・デメリットを分析し、比較検討を行ってきました。

専任代理店方式のメリット・デメリットの概要は、今申し述べたとおりであります。次に2つ目の複数企業のグループ方式ですが、メリットとしては、複数の代理店それぞれの強みを生かしたセールスが可能になる。複数とはいえ共同してスポンサー募集を行うことから、最低収入保証が確保できる可能性があるという点などが挙げられます。もともと、複数とはいえ共同で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は大前提になると考えます。次に3つ目の複数代理店方式ですが、メリットもありますが、やはり最低収入保証を確保することが著しく困難になることや、収入の極大化を図ることが難しいという点がデメリットといえます。最後に、代理店を用いない組織委員会単独方式ですが、代理店に起因する不正は発生しません。しかし、最低収入保証が確保できず、代理店のノウハウを活用する利点がすべて失われることとなります。

以上のようなメリット・デメリットを総合的に検討し、部会としては2番目の「複数企業で構成されたグループ方式」が望ましいという結論に至りました。やはり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という点を直視するとともに、参画した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メリットがポイントとなります。

また、代理店の位置づ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、専門部会の一一致した意見でした。

なお、議論の過程において出された意見の一部を紹介しておきます。「グループ方式が現状での最善と考えるが、不正防止の諸施策を有効に機能させることが

大前提であり、事前の制度設計を十分に構築しておくことが肝要である」「いずれの方式にしても、組織委員会の側がマーケティング業務をよく理解し、コントロールできなければ、結局のところ代理店に丸投げとなり、東京大会における不正と同じ構図になりかねない」「最低収入保証のことだけを考えれば専任代理店方式が最も確実だろう。その他の手法をとる際には、委託先の選考の際にスポンサー収入の目標額を達成できるような工夫が必要である」「最低収入保証の重要性も含め、オリンピック・パラリンピックにおけるマーケティング、スポンサー制度そのものの理解を広めることが必要である」。以上でございます。

生田座長

ありがとうございました。

2. 議事(3) 札幌市による大会運営見直し案の原案説明(事務局)

生田座長

それでは続きまして、これまでの議論等を踏まえて策定された、札幌市による大会運営見直しの原案について、事務局のほう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、本年7月に公表いたしました中間報告を基に、専門部会での議論や市民対話事業でいただいたご意見などを踏まえて策定いたしました、大会運営見直し案の原案についてご説明いたします。

この原案は、中間報告でお示した6つの分野の見直し案の内容を、より具体化するかたちで構成しております。

まずは、理事会の在り方についてです。組織委員会の要となる理事会については、その形骸化防止やチェック機能の強化、役員の多様性の確保、そして選考プロセスの見える化が課題となります。その解決に向けた見直し案のポイントとしては、理事会を実務的な集団にすること、多様性を確保するため、幅広い年齢構成とし、女性理事割合50%程度を目指すこと、理事会の規模は20名程度とすること、役員の選考プロセスや選考基準、選考理由を公表すること、一部の理事は公募により選考することの5つです。

続いて、各ポイントの具体的な内容をご説明いたします。まず、目指すべき理事会の姿についてです。理事会の実効性を確保するため、東京大会では理事会が担っていた、様々な業界を巻き込んでムーブメントを喚起する「オールジャパン体制」は、札幌大会では理事会とは別の会議体において構築することとし、理事会は、業務執行に必要な資質等を持つ人材、その監視を行える人材、大会運営を担う主要なステークホルダー(利害関係者)等からなる、組織運営に特化した実務的な集団といたします。また、多様性確保のため、理事の年齢構成に偏りが生じないようにするとともに、女性理事の割合を50パーセント程度とすることを目指します。

次に、業務執行理事の配置等についてです。2030年大会においては、基本方針

は理事会で定めたいえで、迅速な決定等が必要な案件については、業務執行理事を含む別の会議体で意思決定し、効率的な理事会運営を行います。また、業務執行理事に対しては、担当業務範囲を明確に定めるとともに、その執行状況を管理・監督する理事を配置し、理事会内での相互けん制体制を確保いたします。次に、理事に求める資質及び役割については、理事会がその役割や責務を果たせるよう、各理事に求められる役割と、そのために必要な資質等をあらかじめ整理するものとし、また、実際の人選にあたりましては、理事会の多様性や中立性、公平性を確保するための配慮や、関係機関との連携が不可欠であるため、主要なステークホルダーを含めることが必要と考えます。

次に、理事会の適正規模についてです。東京大会では、最大で45名となった理事の人数の多さが、理事会の形骸化の一因となったとの指摘がございます。そこで、議論の質の向上を図り、実効性のある組織とするため、2030年大会組織委員会の理事は、東京大会の約半数である20名程度とし、実際に理事を選ぶ際には、スキルマトリクスを活用するなど、知識・能力・経験をバランスよく備え、理事会全体として役割を果たせるような理事構成の実現を目指します。

最後に、選考プロセスの見える化についてです。組織委員会の重要な意思決定に関与する理事の人選は、市民の皆さまの大きな関心事であり、クリーンな大会運営の基礎となることから、求められる役割や資質を備えた人材を公平・公正に選任することが重要となります。そこで、2030年大会では、人選の考え方や選考プロセス等を規定した選考方針をあらかじめ策定・公表するとともに、実際の選考は、外部の有識者等で構成する役員候補者選考委員会が実施し、その選考理由を公表することで、理事の選考プロセスの見える化を図ります。また、多様な人材の確保につながることや、第三者的な視点を持つ理事が加わることによるけん制効果が期待できることから、理事の一部については公募により選出することといたします。

続いて、マーケティング事業の在り方についてです。マーケティング事業の課題としては、組織委員会による代理店への管理・監督機能の強化と、代理店への過度な依存の防止の2点を挙げております。その解決に向けては、ノウハウを有する人材の確保や代理店からの出向者の適切な人員配置、スポンサー選定委員会の設置等により、組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組める体制を構築すること、1社独占による不正リスクの抑制のため、複数企業が参画可能な代理店活用の仕組みを検討することの大きく2つを本案のポイントとしております。

まず、開催国におけるマーケティングについてです。大会運営に必要となる財源を民間から確保し、組織委員会の活動を計画的に推進するためには、スポンサー収入の確保とスポンサー企業から得られる技術・ノウハウが不可欠であり、そのためのマーケティング活動が極めて重要となります。また、JOC等が保有するマーケティング権利を組織委員会に集約し一本化する「ジョイントマーケティ

ング」が義務付けられることから、スポンサー収入等は、大会運営費の柱となるほか、選手強化費用にも充当されます。組織委員会は、国内スポンサー収入を最大限獲得するため、スポンサー企業が行使できる権利を定めたプログラムを作成し、その権利が適切に行使・保護されるよう、厳格に管理することが求められます。

続いて、東京大会のマーケティング体制についてご説明いたします。東京大会では、組織委員会と一体となってマーケティングプログラムを開発・セールスする代理店を公募し、1社を専任代理店として採用しました。代理店1社に独占的な営業活動権を付与したことで、組織委員会は専任代理店から「最低収入保証」を獲得するとともに、必要なノウハウを有する人材・人員を確保することができ、国内スポンサー収入は史上最高額となりました。一方、問題点としては、スポンサー選定の基準やプロセスが不透明だったことや、専任代理店からの出向者がマーケティング担当部局の主要ポストに配置されていたことから、組織委員会が専任代理店を適切に管理・監督できていなかったこと、また、専任代理店に過度に依存したスポンサー選定がなされていたことで、代理店の裁量の余地が大きくなっていったことが挙げられます。

以上を踏まえ、2030年大会におけるマーケティング体制については、スポンサー収入を確保するためには専門的な技術やノウハウを持つ代理店のサポートが必要不可欠ではありますが、東京大会の問題点を排除し、組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組むための「新たな体制の構築」と「代理店活用の在り方の検討」が必要であると考えます。

その「新たな体制」がどのようなものであるかについて、具体的に4点挙げさせていただきます。まず1つ目は、組織委員会のマーケティング体制でございます。2030年大会においては、マーケティング業務の実務経験や専門知識・ノウハウを持つ人材を直接雇用するなど、必要な人材の確保に努めたいと、組織委員会のサポートとして代理店を活用いたします。また、マーケティング業務の意思決定・管理を担う立場を組織委員会が確保するため、代理店からの出向者を代理店に対する管理・監督業務の中心的役割を担う部署の責任者には配置しないなど、代理店を適切に管理・監督できる体制を構築いたします。

続いて2点目、代理店選定における透明性・競争性の確保についてです。組織委員会をサポートする代理店の選定は、公募で行い、外部有識者を含む選定委員会で公正・公平に評価した上で受託者を決定し、その選定結果や選定理由は公表します。また、公募時の提案書において、ガバナンス確保や不正防止の取組についても評価対象とすることで、公募参加者自らが不正防止の対策を講じることが期待できます。

続いて3点目、スポンサー選定プロセスの見える化については、スポンサー選定における組織委員会と代理店との役割分担を明確にし、代理店の裁量範囲を限定するとともに、スポンサーの選定過程や評価項目をあらかじめ公表することで、

選定プロセスの見える化を図ります。

最後に4点目、スポンサー選定委員会の設置でございます。組織委員会に外部有識者を含むスポンサー選定委員会を設置し、代理店によるスポンサー選定が適切かつ妥当なものであるかをチェックした上で、最終的に組織委員会がスポンサーを決定いたします。

次に、代理店の新たな活用の在り方についてでございます。東京大会における問題点を踏まえ、2030年大会では、先ほどご説明したように、組織委員会が主体的にマーケティング事業に取り組める体制を構築したうえで、さらにリスクを最小限に抑える代理店活用の在り方の検討が必要となります。不正防止の観点では、1社に権限が集中することのリスク回避のため、複数企業が参画し、互いにけん制機能を働かせることで、不正や恣意的なスポンサー選定が行われるリスクを抑制できると考えられます。スポンサー収入の拡大という観点では、最低収入保証が得られやすいなどの専任代理店方式のメリットを維持することも重要となりますが、これについては、複数企業が一体となって取り組める体制を構築することで、同等のメリットを確保できる可能性があると考えられます。また、各社が持つ販売網やノウハウといった強みを合わせることによる収入拡大の可能性や、地元の代理店・企業の参画など、地域を巻き込んだ展開に繋がることも期待できます。

以上のことから、代理店の活用に当たっては、組織委員会の適切な管理・監督のもと、複数企業で組成したグループにマーケティング事業をサポートさせる体制を構築することが望ましいと考えます。そこで、2030年大会においては、今後の他の大規模大会における代理店活用の状況や、その効果なども見定めたいと、複数企業が参画することも含めた具体的な仕組みについて検討することといたします。

続きまして、利益相反管理の在り方についてでございます。まず、課題としては、利益相反を適切に管理するためのルールや組織体制の構築と、理事等の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の2点が挙げられます。見直し案のポイントとしては、利益相反ポリシーの策定や、民間企業出向者を出向元と利害関係が生じる部署の長に配置しないこと、出向者等からコンプライアンスに関する宣誓書を提出させるなどして利益相反に関する意識を高めること、利益相反管理委員会の設置、役職員全員に対するコンプライアンス教育の徹底といった5点を考えております。

具体的な内容として、まず、利益相反ポリシーの策定についてですが、東京大会では、利益相反に特化したコンプライアンス関係の規程は整備されていなかったことから、2030年大会では、利益相反の定義や適用範囲、人材配置ルール、利益相反防止のためのチェック体制、利益相反管理委員会の設置といった項目を盛り込んだ利益相反ポリシーを策定し、利益相反を適切に管理いたします。

次に、人材配置ルールの設定でございます。限られた準備時間で大会運営を円

滑に行うためには、民間企業からの出向者のノウハウが有用である一方、役職員と特定企業との癒着を防止し、コンプライアンスを確保することが必要となります。そのため、2030年大会では、契約等に係る最終的な意思決定が公正かつ中立に行われるよう、民間企業からの出向者は、出向元と利害関係が生じる部署の長には配置しないことといたします。

また、部署内での職員配置が、特定の企業からの出向者に偏らないようにするなど、適切なバランスを考慮するほか、事業者との接触に関するルールを設定いたします。なお、このように民間企業からの出向者の配置等に制限をかけることで、人材が不足することも想定されることから、東京大会の経験者等を直接雇用するなど、ノウハウを有する人材の確保に取り組みます。

続いて、利益相反による不正の未然防止については、利益相反チェックリストによる管理や、リスクの高い部署には日常的に監視できる人材を配置するなど、チェック体制を強化します。また、コンプライアンスに関する宣誓書の提出や、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こと、役員就任時に、組織委員会と利害関係が生じる可能性のある企業等との関係性を自己申告させることなどにより、利益相反に関する意識を高め、不正の未然防止を図ります。

次に、利益相反管理委員会の設置についてですが、2030年大会では、外部有識者を含む利益相反管理委員会を設置し、利益相反管理の基準策定や、利益相反の判断及び必要な助言・指導、監視・監査機能等を包括的に担うほか、利益相反に関する情報を集約・共有し、不正行為の防止を図ります。

最後に、コンプライアンス研修の実施についてです。東京大会に係る事案は、役員のコンプライアンス意識の欠如が要因となった可能性があることから、2030年大会では、組織委員会内の全ての役職員に対するコンプライアンス教育の徹底を図ります。具体的には、理事、監事を含めた全役職員を対象に、少なくとも年1回の研修を継続的に実施し、研修内容も対象者の立場や所属に応じた実務的なものとするほか、研修後の理解度テストや未受講者に対する指導などにより、確実な研修受講を担保します。

続いて、4番目の調達のとおり方についてご説明いたします。調達については、公正性・透明性を確保した合理的な実施や、適正な価格による大会運営業務の委託が課題となります。見直し案のポイントとしては4点あり、調達管理委員会の機能強化、業務内容の適切な切り分けやスケジュール管理の徹底などによる競争性・公正性の確保、必要に応じた第三者による価格検証の実施、調達関係の情報の積極的な公表、を挙げています。

それでは、まず1点目の調達管理委員会についてですが、東京都の報告書によると、東京大会の調達管理委員会では、不正リスクの発見と対策が主な検討内容に含まれておらず、背後に隠れている不正の可能性までは検討されていなかったと考えられる、とのことでした。そこで、2030年大会で設置する調達管理委員会

においては、積算の妥当性の確認、事業実施における不正リスクの可能性調査など、チェック機能を強化するほか、調達情報を積極的に公開することで、合理的な調達や手続きの公平性・公正性・透明性を確保できる仕組みを構築します。

次に、競争性・公平性を確保した調達の実現につきましては、3点あり、まずマル1のとおり、大会運營業務の委託は原則競争入札を前提とし、できる限り多くの企業が入札に参加できるよう、委託業務範囲を適切に切り分けることとします。その際には、効率性の低下や競争性が阻害されないよう、合理的かつ効率的な切り分け方について、競技団体等と早い段階から協議し、検討・準備を進めます。

2点目の「適切なスケジュール管理」についてですが、東京大会の談合疑惑については、スケジュールのひっ迫による時間的制約がその背景・要因となった可能性が指摘されています。競争性を確保した適正な調達手続きに要する時間や、求められる競技運営のレベルの高さ、供給量の規模の大きさなど、オリンピック・パラリンピック特有の事情によって、一般的な調達よりも多くの時間と労力がかかることを踏まえ、早くから経験・ノウハウのある人材を確保し、実施に向けたロードマップを描いたうえで、その進捗管理を徹底します。

最後に3点目の「IOCやIF等との事前協議」についてですが、大会運營業務の委託等における調達は、仕様書の内容がIOCやIF（国際競技連盟）の要求水準を満たす必要があるため、その調整によって発注スケジュールに遅れが出ないよう、国内競技連盟の協力・連携のもと、あらかじめ十分に協議を重ね、早い段階で合意しておくことが重要です。そのため、2030年大会においては、招致決定前からIOCやIFと継続的に対話を重ねるとともに、招致決定後に速やかに本格的な協議が行える体制を確保することといたします。

次に「適正な価格での調達の実施」についてですが、2030年大会の調達は原則競争入札とする一方で、スポンサー契約による優先供給や入札不調等によって、やむを得ず競争入札が困難な場合も想定されます。その場合でも適正な価格で調達が行えるよう、複数者からの見積り徴取や市場価格に精通したコンサルティング会社等による検証などを行ったうえで、調達管理委員会においてそれらを審査することにより、価格の妥当性を確認いたします。

次に、5番目の情報開示の在り方についてです。ここでは、積極的な情報開示を実現するための制度構築と、組織委員会の活動内容や経費に関する透明性の確保が課題となります。見直し案のポイントとしては、札幌市の公文書公開制度に準じた情報公開制度の導入、経費などの積極的な情報開示、様々な手法・媒体による主体的・タイムリーな情報発信の3点です。

まず1点目の情報公開制度の導入についてです。組織委員会は大きな社会的影響力を持ち、公益性も高いことから、2030年大会においては、条例に定める非公開情報以外は、原則公開を義務付けている札幌市の公文書公開制度に準じた「情報公開制度」を導入いたします。

次に2点目の「積極的な情報開示・公開」として、2030年大会では、法令で開示が求められていない情報についても、ホームページ等で積極的に公開するとともに、関心が高い「経費」に関しては、予算執行状況を定期的に公表するほか、最終的な決算についても内訳を含めて公表することで、開催経費の透明化を図ります。また、契約上の守秘義務を最低限の部分に限定するなど、開示を前提とした契約内容にするほか、やむを得ず生じる開示が難しい情報についても、調査権限を持つ外部委員会等でチェックできる仕組みを検討します。

最後に「主体的かつタイムリーな情報発信」として、2030年大会では、メディアとの連携やSNS・YouTube等を活用した配信、会長等による記者会見の定例化など、工夫を凝らした情報発信に努めるほか、多言語対応やユニバーサルな対応など、多様性に配慮した取組を検討いたします。

最後に、実効性の担保についてです。これまで様々な不正防止の取組を挙げてまいりましたが、これらの実効性を担保することと、不正防止のためのけん制機能の強化の2点をこの分野の課題としています。見直し案のポイントとしては、特別措置法によって、強力な権限を有する外部委員会等を設置することや、その外部委員会等を含めた四様監査の連携による組織委員会の適時監視、出向元の組織と連携した懲罰制度の構築の3点です。

まず初めに、特措法に基づく外部委員会等の設置についてですが、2030年大会では、不正防止の取組に対する実効性を担保するため、特措法により、守秘義務が課されている書類も含め、組織委員会が所有するすべての書類にアクセス可能な外部委員会等の設置を国に求めるなど、第三者が総合的・客観的に組織委員会を監視・監査できる体制の構築を目指します。

次に、監査体制につきましては、監査室、監事、会計監査人による「三様監査体制」のうち、内部監査の所管部署である「監査室」が各監査の総括を担い、監査全体の計画的な実施や各監査の相互連携を図ることで、監査の効率性・実効性を高めます。また、これらに、先ほど申し上げた外部委員会等も加えた「四様監査体制」によって、組織委員会を内外から適時監査することで、けん制機能を強化いたします。この体制については、次のページにおいて、一覧表でお示ししておりますので、ご確認ください。

次に、公益通報制度の構築についてです。東京大会のような不正や不祥事の兆候を早期に発見し、その防止や問題の是正を図るためには、組織委員会の役職員や関係企業、その他の関係者による「公益通報制度」が重要な役割を果たすと考えます。そこで2030年大会では、内部通報窓口には有識者を配置して、各部署と連携した調査を行うほか、継続的に役職員へ制度の周知徹底を行うとともに、スポンサー企業や業務委託先の通報制度とも相互に連携体制を構築いたします。また、外部通報窓口についても、不正リスクに知見の深い法律事務所等へ委託し、世間一般に開かれた公益通報制度として広く周知することで、不正や不祥事の早期発見・是正を図ります。

続いて、懲罰制度については、明確かつ具体的な処分基準を定め、周知徹底を行うとともに、職員の懲戒処分に関する機関として「倫理委員会」を設置・運用するほか、企業等からの出向者に対しては、出向元からも処罰できるようにすることで、けん制機能を強化いたします。

最後に、組織委員会解散後の不祥事対応方針として、2030大会においては、万が一、組織委員会解散後に不祥事等が発生・発覚した場合には、札幌市と関係機関が連携して、速やかに原因究明等を行い、その場合には、清算法人や理事等の関係者から情報提供等の協力を得ることなどを危機管理マニュアルに整理いたします。

終わりに、イメージ図を2点掲載しております。こちらは、これまでご説明した各機関の役割をまとめた、2030年大会のガバナンス体制の全体イメージです。また、その次は、東京大会における事案と、今回の見直し案との関連図です。東京大会の各事案での背景・要因とみられる事項について、本案でどのような対策がなされているのかを示すものとなります。いずれも後ほど改めてご確認ください。長くなりましたが、事務局からの説明は以上です。

生田座長

ありがとうございました。

2. 議事（4）委員による意見交換

生田座長

これまでの議論等を踏まえて作成された原案の説明をいただきましたけれども、事務局からの説明内容を踏まえまして、委員の皆様からご意見、ご質問等をいただきたいと思います。まず朝倉委員の方からよろしく願いいたします。

朝倉委員

私は本日までの委員会または部会を通して感じた感想、そしてご意見をさせていただこうと思います。前回大会（東京2020大会）で本当に様々な問題があったかと思うんですけども、こういった問題が起きたからこそたくさん課題点が浮き彫りになり、また次回の大会がより良い大会になるチャンスなのではないかと思っております。見直し案に関しても、細かいところまで私自身も意見を言わせてもらいましたが、この見直し案の原案が完成したというところを見ますと、今まで起きたような不正が起きない、または起こさない、そういった体制で開催できるのではないかというふうに信じております。

最近のニュース等を見ておりますと、何が真実なのか私自身も迷ったり悩んだりすることも多かったのですが、やはり公式な正しい情報、そこから自分はどう考えていくのかということが大切であるというふうに思っております。今回の見直し案にもありましたように、オリパラに関しても積極的な情報開示等がとても重要になってくるのではないかなと思っております。また、市

民や道民、国民の皆さんにも正しい情報を見極めて、他人の意見等ではなく正しい情報から自分自身はどう考えていくのかというところをぜひ判断していただけたらなと思っております。

最後になりますけれども、自分の意見としてというところなのですが、私自身は一生のうちに一度は自分の住むこの街でオリンピックが開催されるのをこの目で見てみたいなど、子どもたちにも見せたいなど、そういう思いがございます。この街に住む人は、どんな人でも目の前で見られる権利があるということになると思いますので、今せつかくこういう開催できるチャンスが目の前にあるのに、挑戦しなければもったいないというのが私自身の個人の感想でございます。そのためにも、しっかりした体制を整えてクリーンな大会を実現していただきたい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。それでは大川委員、よろしく申し上げます。

大川委員

今回示された方策につきましては、東京大会では充分なし得なかったことでありまして、これ自体については大変有意義な内容と理解しております。あとはこれをいかに具体化し、実効的なものにしていくかということですが、この多岐にわたる方策にあまねく命を入れるということはそう容易いことではないと考えております。この点を今一度強調しておきたいと考えております。

本年（2023年）8月3日に開催された北海道新聞のフォーラムでも、オリパラは単なるお祭りではなく、成果を市政にどう位置づけるかというマネジメントの問題だということが議論に上りました。オリパラ開催には空前絶後の費用が必要で、今回の大会運営費も2,200億円から2,400億円と示されています。本当にそれで済むのかという問題はさて置くとしまして、これ自体が大変な金額です。北広島のエスコンフィールドの総事業費が約600億円と報道されておりますが、わずか1ヶ月のイベントに、このエスコンフィールドを4つ建てる費用が必要という規模感です。このような、まさにとてつもないイベントの招致を今考えているんだということを改めて強く意識し続けなければならないと考えております。

今回の方策では、組織委員会の人選、諸々を監視監督する機関の人選等、数多くの専門的な人材を必要としております。何より広告代理店のノウハウは絶大でありまして、それに対抗し得る人材を数多く確保しなければなりません。不正を見抜くというの、やはり並大抵のことではないと思います。そのような人材をどのように集めるか、それなりのコストもかかるとは思います。まずこの点が肝要だと考えます。

専任代理店方式を採用しなかったという点は評価できると思いますが、工事の共同企業体であっても、結局代表の権限が大きく相互の監督機能が働かないという事案も散見されます。現実問題として広告代理店を外せないとい

うことであれば、グループ方式としたうえで、グループ間のけん制機能をどのように具体的に働かせるかということが、その仕組みの構築が更なる課題になるんじゃないかと考えております。

それから、一旦招致契約を締結すると、もう後戻りはできません。開催日程も決まっております。そのため切羽詰まった事態に追いやられるという強いリスクがあります。現に大阪万博、もう今大変なことになっているようです。予算も当初の 1.8 倍になったと報道されており、今後どのようなことが起きるのか中々見通せないと思います。社会状況も刻一刻と変化しております。倫理感の高い人でも、切羽詰まると一線を越えることはあり得ます。私利私欲で不正に走るなどそれこそ言語道断ですが、真面目に頑張っている人が重圧にさらされて一線を越えてしまいそうになった時、それを防止するための手立てをどのように確保するかという観点も、引き続き具体的に検討していかなければならないと考えております。以上です。

生田座長

ありがとうございます。続きまして金澤委員、お願いします。

金澤委員

東京 2020 大会以外にも過去の事例を踏まえて、できる限りの対応と対策を、私たちが意見させていただきましたし、札幌市としても考えられているのではないかと考えております。また、地域企業を巻き込むという部分に関しては、東京から大きい企業が来てとか、世界から来てだけではなくて、非常に好感を持って受け入れております。

この色々考えられた「札幌方式」という形で、日本のみならず世界に発信して、「こういう形でやっていたら不正が起きない形で実現できた」とするためにも、更にこれをブラッシュアップしていただいたり、新しい事例を加えて対策をとっていただいたりしながら、より良い運営をしていただくのが大前提ではありますが、不正が起きないというのは当たり前のことです。

オリンピックというのは、アスリートの皆さんのパフォーマンスを最大限に発揮していただく場でありますので、私たちはアスリートファーストという観点でオリンピックを気持ちよく皆さんに観ていただき、アスリートの方には競技をしていただいて、あくまで裏方の運営の部分が、いつまでもこのようにクローズアップされている現状はどうかというのも考えております。「情報発信も安心だね」「対応・対策も完璧だね」となれば、運営は当たり前のことなので一旦引っ込んでいただいて、アスリートの方たちが主役になれるようなオリンピック運営ができればいい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。それでは川端委員お願いいたします。

川端委員

マーケティング部会の方で色々と議論させていただきました。本当に今の

オリンピックは種目数が多いです。72年の時に行った種目から比べると、種目が多いということは、元のパイが同じ金額であれば、一つ一つに分散していくと大変少なくなるという現状があります。そういう意味でも、オリパラというものが非常に大きなお金がかかるということが見えてくる中で、税金を投じないで、なんとかスポンサー収入で、夢を叶えてもらう大会を実施しようとするところにおいて、どのようにスポンサーを集めていくかっていうのを大変議論させていただきました。色々なパターンでメリット・デメリットがありますが、この新しい、もしかすると今まで当たり前だったことを変えようとした議論が、この2030に向かっていく、そして今後継続的に繋がっていく議論になっていくことになればいいな、これも一つのレガシーなのかなと思って議論をさせていただきました。大変難しいところがあると思いますが、作り込んでいただいておりますので、これが確実に実行していけるような見守りや関わり方を私自身もしていきたいなと思います。

また、マーケティングをしていく中で、資料の10ページに「ジョイントマーケティング」という表現が出ております。JOCが持っているマーケティングと2030年に立候補するところが、ジョイントしてマーケティングをすることによって、下の方に書いておりますが、選手強化費にも使われていくということになります。ということは、先ほど金澤委員がおっしゃったように、今夢を持って世界で頑張りたいという子どもたちにも大きな一歩になるのかなと思っております。私たちが目指していくものが実効性のある内容であって、続けていけたらいいなと思います。

最後になりますが、私自身は札幌で生まれ育ち、72年のオリンピックで街が変わったその真っ只中に生きてきました。今度のオリンピックが来たら、街が変わるだけじゃなくて、文化やスポーツが体育や芸術というところから抜け出して人の心を豊かにする、人が変わる新しいオリンピックが開催できることを切に願って、今回の見直し案が実効性のあるものになってほしいなと願っております。以上です。

生田座長

ありがとうございます。それでは國井委員、お願いいたします。

國井委員

私自身は、スポーツの問題のガバナンスコードを作る立場にあって、その後東京2020の不祥事の問題で、いわゆる指針を作るメンバーにおります。過去にもスポーツ団体の不祥事案件などに携わる機会が多く、スポーツに関しては、非常に長い時間をかけてきました。

その中で感じることは、事前の準備については、やはりしっかりやることが重要だと思いますが、実は後から見てみると、事前の準備は結構皆さんちゃんとやっていて、途中段階になった時、実際に走り出した時に、色々な当初想定してないものが起きたり、あるいは当初と違う方向に行ったりするこ

とがあるので、今回「札幌モデル」「札幌方式」という形で取りまとめて、今日で一旦区切りにはなりますけども、これ以外のことがあった時にも、きちんと臨機応変に対応できるようにすることも一つ大切なのかなということで、今後我々も含めて十分に注視していきたいと個人的には思っています。

この内容についてですが、私は、ガバナンス関係部会とマーケティング関係部会の両方に携わらせていただきましたが、いずれもやはりスポーツの大規模イベント、先日のバスケットボールあるいはバレーボール、ラグビーのほか、日本でも世界水泳や世界陸上など色々な大会が行われるので、どちらかというと特殊なものとして捉えて「オールジャパン」というマジックワードを使って、色々なことが起きていたんですが、それがより普通のものとして、組織運営をしていかないと、いつまで経っても変わらないのではないかと個人的には思っています。

やはりそのためには、人材のところをしっかりと、今まで東京大会で携わった方、あるいは世界水泳に携わった方、アジア大会、これから携わられる方も含めて、きちんと対応して、その方々が知見やノウハウを活かして、新しい「札幌モデル」に対しても、力を入れてやっていただくことがやっぱり重要なのかなと思いますので、スポーツの中での人材の横の連携というのが非常に大切なのかなと個人的には思っています。

マーケティングに関して、先ほどから出ていた専任代理店制度については非常に長く議論をして、メリット・デメリットがある非常に難しい問題がありましたが、我々はこれではない、この新しいモデルの中でやっていくんだということで、新しい方向性を出しました。ぜひその新しいモデルを「こういう形でやっていくんだ」ということを我々の中で示して、成功モデルを作って、それが他の大規模大会でも使われるようにやっていければなと思っています。私からは以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。それでは篠河委員、お願いいたします。

篠河委員

まず、マーケティングの関係について、部会の報告にあるように4つの方式についてメリット・デメリットを非常にわかりやすく書いていただいて、私もよく理解できたんですけども、スポンサー収入の確保が必要だということと、代理店に過度に依存しない、その両方を満たすには、この複数企業で構成されたグループ方式というのがよいのかなと個人的にも思っております。

また、ガバナンス部会については、色々和多岐にわたる検討をして、一応の方向性、目指す方針は決まったのかなと思います。先ほど他の方もおっしゃっていましたが、これを具体的に落とし込んでいく時にかなりきつい、相互に矛盾が出ないようにしていくことが大変だと思うので、その辺りをこれから期待して見守りたいと思っています。

私も 72 年の札幌大会の時には、札幌ではなく帯広にいましたが、帯広にいても札幌が日々変わっていくというのが非常に実感できて、当時は高校生でしたが、非常にこう、夢を持っていたという経験がございますので、なんとか札幌大会をうまく招致して成功させて、子どもたちに夢と希望を与えられるような大会になればいいなというふうに思っております。以上でございます。

生田座長

ありがとうございます。武田委員、お願いいたします。

武田委員

今回、東京 2020 大会での不祥事や事件等から、特にガバナンスとマーケティングについて部会を作って議論をしてきました。案に示されたとおり、メリット・デメリット、問題課題を示しながらやってきたというところで、他の委員の話と重なりますけれども、これはあくまでも手段であって、どうやって実行するかというところが今後の大きな課題になってくるのかなと思います。やはり動き始めると、対ヒトであり対組織の話ですので、どうしても当初の予定通りにいかないことが多々あるかなと思います。その時にどうするかということが問われますし、そのために入念な準備、想定外を想定しておくというようなことが、やはり必要ではないかという気がしております。

そして今 2024 年のパリ、2028 年のロスといったように、学ぶべき大会が他にもありますので、そういうところがどのように運営しているのかということも情報を得て、参考にして勉強していくということが必要だと思います。

2030 年になるのか 2034 年になるのかわかりませんが、ICT 技術の発達など世の中がだいぶ変わってきて、一方で日本全体が人口減少していくというような状況で、このオリンピックをどういうふうに活用して、札幌市がまちをより良くしていくのか、市民の生活を良くしていくのかというその目的とセットで考えておく必要があるのかなと思います。

ちょっと苦言になるかもしれませんが、一部報道であった、スポーツ施設をどこどこに建てるというような問題が出てきてしまっていて、施設の問題は施設の問題で別なのかもしれませんが、やはりそういうことも含めて一体的にちゃんとリンクさせて、札幌市としてのビジョンを示しておくということが必要なのではないかなと思います。

先ほど北広島市の話が出てきましたけれども、まちとしてどういう方向に進むのかということが（北広島市は）非常にわかりやすい。市の色々な職員に会っても、やはり見ている方向が何となく一緒だなと、もちろん取り組み方は違うかもしれませんが、そのように感じるがよくあります。

一方で、人口規模が全然違うので、そうはいかないにせよ、だからこそやっぱりこのオリンピックを用いて札幌市の市民も、市の職員や関わる人たちが同じ方向を向けるような大会に持っていくということが重要なんじゃないか

と考えております。私から以上です。

生田座長

ありがとうございます。畑中委員、お願いいたします。

畑中委員

私が常に心に思っていることは、誰のための大会なのか、ということをおもっています。以上です。

生田座長

ありがとうございます。そうしましたら、オンラインでご出席の原田委員、よろしくお願ひします。

原田委員

私からは簡単に3点にまとめてお話しさせていただきます。まず1点目ですけれども、マーケティング事業について、複数企業のグループ方式を取られたということは、もうそれは決定事項として、そのやり方でやっていくのが良いなと思います。そして先日、愛知名古屋のアジア大会が、この複数企業によるグループの代理店制度を取りました。代表企業に新東通信、構成企業にJTBコミュニケーションデザインと凸版印刷、そして楽天グループが入りましたが、このまとめ役の新東通信というのは広告代理店業務取扱でいうと300億円ほど、日本で25番目ぐらいの小さな企業で、私は会長もよく存じ上げていますが、地元には非常に強い企業です。ではこの代表企業が、世界からスポンサーシップを集められるのかということ、結構大変だなという感じがしますが、構成企業の例えば凸版印刷は1.5兆円ほどの企業で取引先も多くあるので、おそらくこの構成3社が取引先から確約を得ながら、こまめにスポンサーシップを集めるのではないかとということで、代表企業よりも構成企業に少し注目をしています。

2番目に、では今後札幌がこの複数企業によるグループの代理店方式でやっていく時に、協賛金を集められるのかという話です。そもそも論になりますが、やはりどのようなオリンピックにするのか、というのを再度明確化する必要があると思います。私が委員長として2026年大会招致の基本理念を作った際には、多くの議論を重ねて作りましたが、2030年大会招致はその延長線上のようなところで、新しい視点があまり入ってなかったような気がしています。そこで今後2030年に向けては、新しい企業の協賛を得るために、例えばESG投資に熱心な企業など、環境と社会とガバナンスといったところに経営の中枢を置くような企業を集めていくための計画を作るとよいのではないかと考えます。そうすると、単なる冬のオリンピックをやるんだというのではなく、「このオリンピックで札幌はどう変わるんだ」あるいは「世界の環境都市のモデルとして、このように札幌はアピールしていくんだ、だから協賛してください」というようなストーリーを再度構築することができます。そうではなく、今の状況のまま、どこかがなんとなく代表企業、構成企業になってくる

と、かなり厳しいのではないかと思います。

先ほど大川委員がおっしゃったように、2,200～2,400億円がかかるとされていますが、大体これまでのオリンピックを見ると、当初予算の大体3倍、ひどいときは10倍ぐらいの費用がかかっているというのは、もう歴然としているわけです。皆さんもご存知のとおり、この金額で収まるかどうかは本当に難しい部分があると思いますが、やはりオリンピックを開催したら見返りもあると、シティセールスもある、レガシーでさらに観光産業の発展に資するというような、そういった見せ方も重要だと思います。実際、札幌以外にも色々な都市がオリンピックをやりたがっているわけです。それはやはり、リターンというものを海外の都市は明確化して、だから招致するんだ、というような視点を持っていますので、そういったところに調査のために人を派遣して、ライバル都市の情報をとるようなマーケティングも重要になると思います。

最後3番目ですけども、こういった議論をこの会議体の中だけでやるのではなく、もちろん日本のメディアの方もこれを発信していただけるわけですが、ぜひ戦略的にIOC委員が読むようなメディア媒体に発信して欲しいと思います。例えばInside the gamesなど、よくオリンピック関係者が読みますが、そういうところに札幌市から情報を提供していくと、「東京大会でこういうことがあったけれども、札幌市はこういうふうに改善しながら2030年を目指すんだ」という、そういった攻めのマーケティングを国際舞台でやっていく。今回議論していることやこの資料というのは、世界的なスポーツの競技団体やメガイブメントのライツホルダーにとっては、すごく魅力的で先進的な議論だと思います。そういう意味で、札幌すごいな、やってるぞ、という姿勢をぜひ見せていただいて、この国内の議論を海外の人たちに喧伝していくというような、そういう情報戦もしっかり意識していただけたらいいなと思います。私からは以上です。

生田座長

ありがとうございました。ひと通り皆様からご意見・ご発言をいただきましたけれども、皆さまからのご意見を受けて、何か追加でご意見がある方はいらっしゃいますでしょうか。

(他の委員より発言なし)

大丈夫そうですかね。

では私からも少しコメントさせていただきます。他の委員の方々のご意見とほとんど同じ意見を持っていますが、今回原案を起案いただきましたが、かなり具体的で非常によくまとまった原案をいただいたとっております。委員の方々からもありましたが、これをいかに実現、具体化していくかというのが非常に難しいところで、スタート地点に立ったものと思っています。

これを受けて具体的な施策を構築するところが非常に難しいと思いますので、引き続きその点は力を出していただければと思っております。

一点申し上げますと、6番の「実効性の担保」というところについて、監査をする等々記載いただきましたけれども、具体的な施策を講じた後に、いかにその施策を守っていただくかということも、非常に重要な部分だと思っております。実効性を担保していくという方向性としては、もちろん異存はないところでありますが、もう少し大枠の話として、今回この原案が出来上がりましたけれども、いざ招致が決まって2030年大会をやりますということになった場合、組織委員会が立ち上がることとなります。基本的には、具体的な施策を決めるのは組織委員会ということになるかと思いますが、その時に組織委員会がこの具体的な案を採用しないということは、理屈としては考えられるところではありますので、札幌市として、この原案の内容をどのような形で組織委員会に具体的に落とし込んでいくかということも、一つ議論にはなり得るところかなと思っております。良いものを作っていただいたと思いますので、組織委員会のところで実装していく段階で、組織委員会とのコミュニケーションを図って、うまく進めていっていただきたいと思っております。

それから、2030年、2034年という話もありましたが、まだ時間がそれなりにあるのかなと思っております。極端な話、直前に大不況など経済情勢も変わり得るでしょうし、2026年のアジア大会など、色々な大規模大会の開催や、スポーツ界の流れなどの状況も変わる可能性があると思っております。その時の状況を踏まえて、施策の内容について適切にアップデートしていただいて、臨機応変に対応いただく必要も出てくるのではないかと思います。様々なケースを視野に入れて検討を進めていただければなと思っております。私のコメントは以上です。

生田座長

他の委員の方々よろしいでしょうか。

(他の委員より発言なし)

それではご意見も出尽くしたということですので、これまでの意見を踏まえてこの原案の方向性で、事務局において見直し案の策定作業を進めていただくということよろしいでしょうか。

(他の委員より異議なし)

ありがとうございます。

それでは本日の議事は以上とさせていただきます。皆様スムーズな進行にご協力いただきましてありがとうございます。

**第3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	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 (オンライン出席)	大阪体育大学 学長