

# 北海道・札幌オリンピック・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 《ダイジェスト版》

令和5年（2023年）10月30日版

## クリーンな大会を目指して

東京2020大会で起こった事案



p.2,3

## ポイント

大会組織委員会理事会の形骸化※防止のため、規模は**東京2020大会の約半数に当たる20名程度**を想定

※内容や意義を失って形だけになること

マーケティング※事業については、**組織委員会による適切な管理・監督の下、複数企業が参画可能な代理店活用の仕組みを検討**

※オリンピック・パラリンピックにおいては、スポンサーの獲得やチケット販売、ライセンス料等の収入により、組織委員会が大会運営費を確保することを指す。

民間企業からの出向者は、**利害関係が生じる部署の長には配置しない**

p.4,5

調達※については、**業務内容の適切な切り分けやスケジュール管理の徹底**などの取組により、競争性・公正性を確保

※必要な品物やサービス等を用意すること。

札幌市の公文書公開制度に準じた**情報公開制度の導入**

特別措置法により、**強力な権限を持つ外部委員会等を設置し、組織委員会を外から監視・監査**

## 大会運営見直しの背景・目的／検討過程

- ◇ 東京2020大会に係る一連の事案を受け、2022年9月、[透明性・公正性の高いクリーンな大会の実現に向けた、札幌市とJOCによる共同宣言](#)を公表
- ◇ 2022年12月には、[積極的な機運醸成活動を休止](#)し、大会運営やガバナンス※体制等の検討に注力することを市長が表明  
※ 組織や企業を健全に運営するために管理・監視すること

市民等に広がっている、オリンピック・パラリンピックに対する不安や不信感を払しょくすることを目的として、大会運営の見直しを行う

2022年11月	スポーツ庁・JOCを中心とした「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」(PT)に、オブザーバー※として参加 ※ 会議などにおいて、発言権はあるが議決権のない出席者
2023年3月	PTが「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」を策定・公表
5月	札幌市が有識者による <a href="#">検討委員会</a> を設置（現在までに3回会議を開催）
7月	見直し案の <a href="#">中間報告</a> ⇒ その後、市民説明会や関係者ヒアリング等を実施（～9月）
10月 (11日)	JOCとともに、2030年大会の招致を中止し、2034年以降の開催の可能性を探ると公表

## 本案について

- ◇ 本案は、2030年大会の開催が決定した際に組織委員会等が実現すべき取組として、札幌市から組織委員会等に対して提案することを想定したもの
- ◇ 2034年以降の開催の可能性を探るに当たり、現時点の検討内容として策定・公表するものであり、今後の情勢の変化等に応じて必要な修正を行うもの

## 東京2020大会について

- ◇ 新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け1年延期となり、2021年に開催。
- ◇ 東京2020大会組織委員会は2014年に設立され、オールジャパン体制の下、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、直接雇用の職員により構成された。
- ◇ 特殊で様々な状況の中、世界中から集まったトップアスリートの活躍を支え、多くの人々の心を動かした大会の開催を実現した組織として、組織委員会は大いに評価されるべきである。
- ◇ 一方で、東京2020大会では、大会に関連して様々な問題や不祥事が発生したことも事実であり、それらが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も考えられる。

主な事案	考えられる背景・要因
スポンサー選定等に係る受託収賄容疑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織委員会元理事や関係者におけるコンプライアンス意識の欠如の可能性</li> <li>・ スポンサー決定に至るプロセスが不透明で、元理事が影響力を行使しやすい環境にあった可能性</li> <li>・ 専任代理店を管理・監督するべき部局に、同社からの出向者が多数配置されていたこと</li> <li>・ 理事会におけるチェック機能の形骸化の可能性</li> </ul>
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）疑惑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「談合」（違法）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があった可能性</li> <li>・ 民間企業等からの出向者が不適切に配置されていた可能性</li> <li>・ 経験・ノウハウを有する人材の不足や、スケジュールのひっ迫による時間的制約があった可能性</li> </ul>
開催経費の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 招致時点の「立候補ファイル」の経費は、立候補都市間で比較可能とするための基礎的かつ共通の項目のみを抜き出した積算（概算）であったこと</li> </ul>
大会公式エンブレムの撤回／組織委員会役員等の不適切発言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織委員会重要ポストにおけるコンプライアンス意識の欠如の可能性</li> <li>・ 理事等の選考や重要事項の決定手続きにおいて、公正性・透明性が十分に確保されていなかった可能性</li> </ul>

## 東京2020大会事案の影響に関する市の認識／解決に向けた基本方針

- ◇ 一連の事案によって市民等の中に生じていると考えられる不安・懸念と、その解決に向けた札幌市としての基本方針を整理

### ① 不正の温床・不祥事再発の懸念

- ・ オリンピック・パラリンピック自体が不正の温床なのではないか
  - ・ 札幌でも同様の不正や不祥事が起こり、一部の関係者や大企業が不当に利益を得るのではないか
- ⇒ 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。

※ 法令のほか、様々な社会的規範を遵守すること。

### ② 広告代理店に依存した構造への懸念

- ・ 大会そのものが特定の代理店に過度に依存しており、そのことが不正の原因・温床となっているのではないか
- ⇒ マーケティング事業や調達における組織委員会の体制や代理店との関わり方などを見直すことで、組織委員会による主体的な運営を確保し、代理店への過度な依存を防止する。

### ③ 経費増大への懸念及び税金が投入されることへの不安

- ・ 北海道・札幌大会においても、現在の計画より経費が増えてしまうのではないか
  - ・ 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
- ⇒ 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。

### ④ 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ような契約をIOCと結ぶことになるのではないか
- ⇒ IOCとは現在の招致プロセスに従って、開催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、開催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

- ◇ 東京2020大会事案の分析やその解決に向けた基本方針に基づき、「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」で示されているポイントも踏まえ、6つの観点における見直し案を札幌市として策定

### 1. 理事会の在り方

- ・ 理事会は組織委員会の業務執行や重要事項の決定、理事の業務執行の管理等を行う機関であり、形骸化の防止や、チェック機能の強化が求められる
- ・ 東京2020大会では、理事の人数が多いことが理事会の形骸化の一因となったとの指摘がある
- ・ 理事等の役員の人選について、多様性の確保や選考プロセスの見える化が課題

#### 【見直し案のポイント】

- ◆ 理事会はその役割や責務を果たすために不可欠な人材からなる実務的な集団にする
- ◆ 多様性確保のため、幅広い年齢構成とするとともに、女性理事割合50%程度を目指す
- ◆ 理事会の規模は、東京2020大会の約半数の20名程度を想定
- ◆ 役員を選考プロセスや選考基準を公表し、選考後には選考理由も公表
- ◆ 一部の理事は公募により選考

### 2. マーケティング事業の在り方

- ・ 大会運営にはスポンサー収入確保に向けたマーケティング活動が極めて重要であり、そのための技術やノウハウを持つ代理店のサポートが必要不可欠
- ・ その一方で、東京2020大会においては、組織委員会が専任代理店を適切に管理・監督できなかったこと、専任代理店の裁量の余地が大きくなっていったことが、問題点として考えられる
- ・ 1社に過度に依存するリスクを最小限に抑える、新たな代理店活用の在り方の検討が必要

#### 【見直し案のポイント】

- ◆ 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の構築
  - ・ ノウハウを有する人材の確保（直接雇用等）
  - ・ 代理店からの出向者の適切な人員配置
  - ・ 代理店の選定における透明性及び競争性の確保
  - ・ スポンサー選定プロセスの見える化
  - ・ スポンサー選定委員会の設置
- ◆ 複数企業が参画可能な代理店活用の仕組みの検討

複数企業で組成したグループ（共同企業体や共同事業体）にマーケティング業務をサポートさせる体制の構築が望ましい

### 3. 利益相反※管理の在り方

- ・ 限られた準備期間で円滑・適切に大会を運営するためには、民間企業からの出向者のノウハウが有用である一方で、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
- ・ 東京2020大会の一連の事案は、役職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

#### 【見直し案のポイント】

- ◆ 利益相反ポリシーを定め、利益相反管理のルールやチェック体制等を明確化
- ◆ 民間企業からの出向者は、出向元企業と利害関係が生じる部署の長には配置しない
- ◆ 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、利益相反に関する意識を高め、不正を未然に防止
- ◆ 利益相反管理委員会を設置
- ◆ 役職員全員に対して、継続的かつ実務的なコンプライアンス教育を徹底

※ 本案においては、組織委員会の役職員が立場上追求すべき利益・目的と、その人物が他にも有している立場（出向元の組織・企業の一員であること等）や個人としての利益が、競合あるいは相反する状態のこと。

#### 4. 調達の内り方

- ・ 東京2020大会における受注調整（談合）疑惑の背景・要因を踏まえ、公正性・透明性を確保した合理的な調達の実施が求められる
- ・ 適正な価格による大会運営業務の委託が可能となるよう、価格の妥当性を確認する仕組みを構築することが必要

##### 【見直し案のポイント】

- ◆ 調達管理委員会の機能を強化し、不正リスクを意識した管理体制を構築
- ◆ 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の取組により、競争性・公正性を確保
- ◆ 競争入札が困難な場合でも、必要に応じて第三者による価格検証を実施し、価格の妥当性を担保
- ◆ 調達情報を積極的に公表し、透明性を確保

#### 5. 情報開示の内り方

- ・ 組織委員会は大きな社会的影響力を持つ公共的な団体であることから、所有する情報を可能な限り開示することで、組織の透明性を高めることが求められる
- ・ 市民に身近で開かれた組織委員会を目指すには、どのような活動や取組をしているか、市民に分かりやすく情報を発信することが重要

##### 【見直し案のポイント】

- ◆ 札幌市公文書公開制度に準じた情報公開制度の導入
- ◆ 組織委員会の経費（予算・決算等）などの積極的な情報開示・公開
- ◆ 様々な手法・媒体による主体的・タイムリーな情報発信

#### 6. 実効性の担保

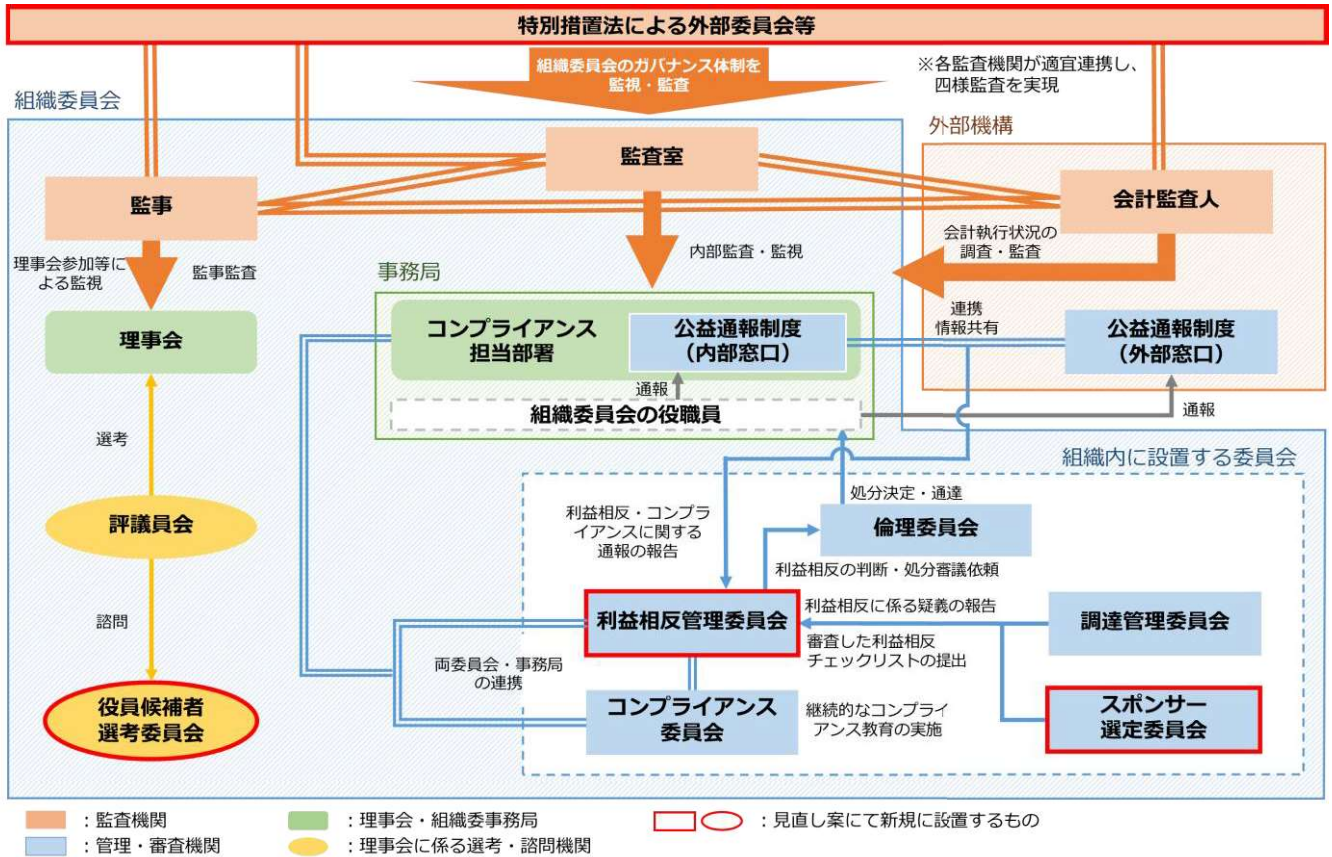
- ・ 不正や不祥事の発生リスクを最小限に抑えるためには、不正防止に向けた各種取組の実効性を担保することが重要
- ・ 不正防止の取組が機能していることを確認するための強力なチェック体制の構築やけん制機能の強化が求められる

##### 【見直し案のポイント】

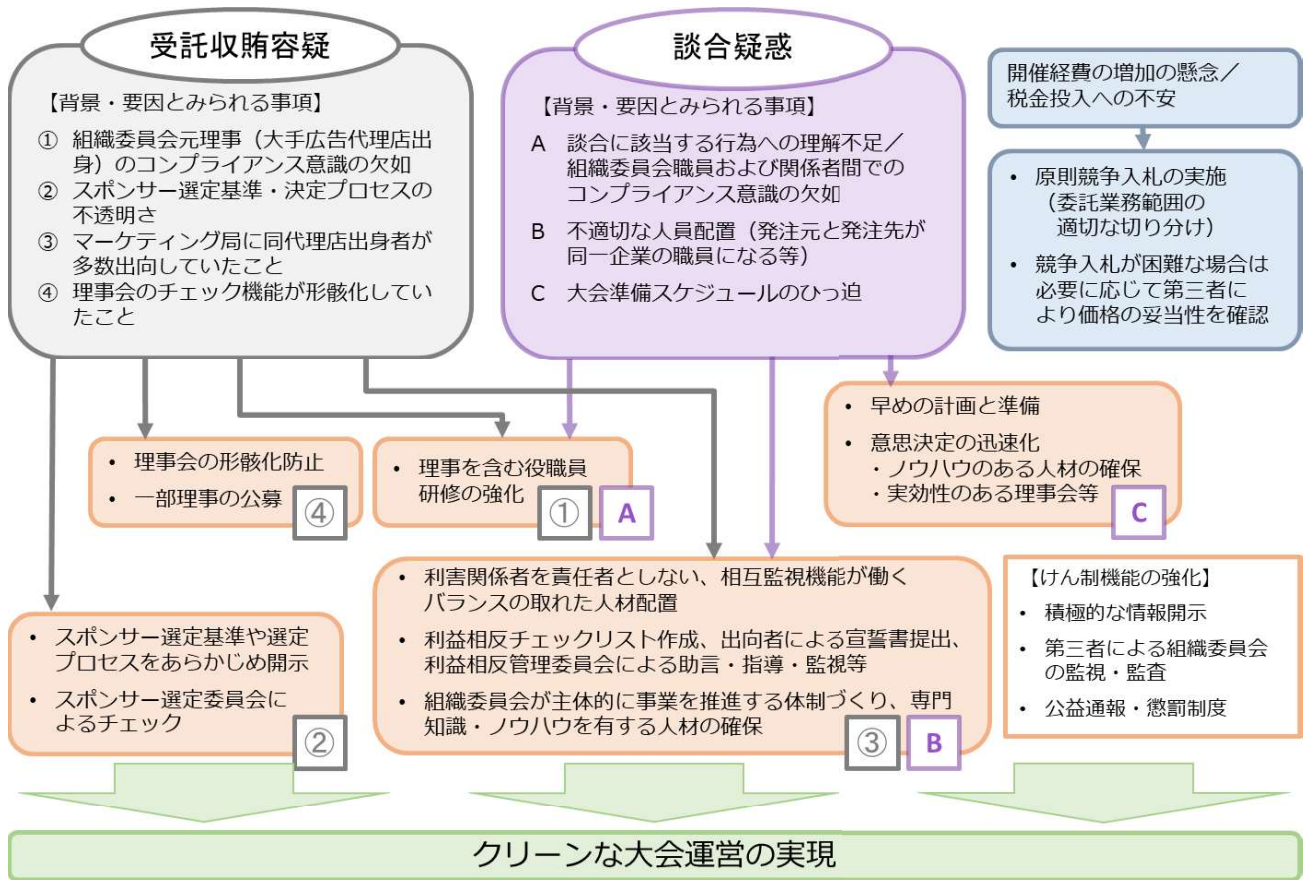
- ◆ 特別措置法により、強力な権限を有する外部委員会等を設置
- ◆ 従来の監査体制（三様監査）の強化と、新設する外部委員会等を含めた四様監査の連携により、組織委員会を適時監視
- ◆ 出向元組織と連携した懲罰制度の構築
- ◆ 万が一、組織委員会解散後に不祥事等が発覚した場合には、札幌市と関係機関が連携して速やかに原因等を究明

守秘義務が課されている書類にもアクセス可能

【北海道・札幌大会のガバナンス体制の全体図（イメージ）】



【東京2020大会における事案と大会運営見直し案との関連】



「北海道・札幌オリンピック・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」の全体版につきましては、こちらのURLまたはQRコードより、札幌市ホームページ「クリーンな大会に向けて」をご覧ください。

<https://www.city.sapporo.jp/sports/deangames.html>

問い合わせ先：札幌市スポーツ局招致推進部調整課  
 電話：011-211-3042 FAX：011-211-3048 Mail：[olypara@city.sapporo.jp](mailto:olypara@city.sapporo.jp)