

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

令和 5 年 3 月 30 日

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検討プロジェクトチーム

# 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

### 第1 大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等における適正なガバナンスの確保について

#### 1 なぜ組織委員会等におけるガバナンスの確保が求められるのか

スポーツ庁は、令和元年6月10日、中央競技団体（以下「NF」という。）が組織運営を行う上で遵守すべき原則・規範として、「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」（以下「ガバナンスコード」という。）を策定した。

NFは、ガバナンスコードに基づき、ガバナンス体制を構築し、毎年の自己説明及び定期的な適合性審査や円卓会議等の仕組みを通じて、ガバナンス体制の向上に努めている。

NFは、①トップレベルの選手や指導者以外にも、地方組織、スポンサー、メディア、地域社会など多くのステークホルダーが存在するという特性を有し、②国内の唯一の統括競技団体として、当該競技の普及・振興、代表選手の選考、選手強化予算の配分、各種大会の主催、審判員等の資格制度や競技者・団体登録制度の運用等の業務を独占的に行っている。また、NFは、こうした特徴に鑑み、各種の公的支援の対象となっている。これらのことから、NFは、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる公共性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められている。

一方、大規模な<sup>1</sup>国際又は国内競技大会（以下、総称して「大規模な競技大会」という。）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（以下「組織委員会等」という。）は、スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体（スポーツ基本法第2条第2項）として、広くスポーツ団体一般に適用される「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般団体向け〉」の適用対象となり得るものの、NFに適用されている

---

<sup>1</sup> 「大規模な」競技大会とは、大会運営に関して公的資金による援助を受ける場合には基本的にこれに該当するが、それに加えて、大会を開催するために別途法人を設立するか否か、大会に要する費用や必要な人員、大会の開催期間、大会開催による経済効果、世間の注目度等を総合的に考慮して判断するものと考えられる。いずれにせよ、組織委員会等のガバナンスに係る基本的な考え方は規模にかかわらず参考になる部分もあることを踏まえ、「大規模な」競技大会への該当性を硬直的に捉えることなく、広く「大規模な」競技大会に該当するものと捉え、より多くの組織委員会その他の団体が、その設立準備段階から本指針を参考にし、本指針に基づき自主的に自己説明を実施することが望まれる。また、NFは、「組織委員会等」には該当しないため、ガバナンスコード（NF向け）に基づく自己説明を行うことを原則とし、NFが自ら主催する大会を運営するに当たってはその競技大会の規模等に応じて本指針を参照することが求められる。

「ガバナンスコード」は直接適用されていない。しかしながら、組織委員会等も、①大会に参加する選手や指導者(同人らにより構成される各国選手団)、NF、国際競技団体(以下「IF」という。)、スポンサー、メディア、地域社会など多くのステークホルダーが存在するという特性を有すること、②大規模な競技大会の運営組織として、当該大規模大会に関連する業務を独占的に行っていること、③大規模な競技大会が競技の普及・振興や競技力向上にとって大きな機会となること、また、④大規模な競技大会の準備及び運営に当たって各種の公的支援がなされること等に鑑みれば、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、国民や社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる公共性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められる。

もっとも、組織委員会等は、特定の競技大会を実施するために設立される組織であるため、①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、②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、③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、④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、⑤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<sup>2</sup>、契約形態<sup>3</sup>も多岐にわたるなど、NFとは異なる特徴も有する。また、⑥特に国際競技大会においては、組織委員会等は、国際オリンピック委員会（IOC）、国際パラリンピック委員会（IPC）及び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<sup>4</sup>。加えて、出場国等から寄せられる期待と信頼に応える責務を負うという特殊性も有する。

## 2 組織委員会等のガバナンス確保に向けた仕組みについて

### (1) 本指針策定に至る経緯

第32回オリンピック競技大会及び第16回パラリンピック競技大会（以下「東京2020大会」という。）においては、大会終了後の令和4年8月17日、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下「東京2020大会組織委員会」という。）の元理事が受託収賄容疑で、スポンサー企業関係者が贈賄容疑で逮捕され、その後起訴される事件が発生した。

---

<sup>2</sup> 日本においては、そもそも大規模な競技大会の実施運営に係る業務を専門とする人材が少ないという事情も存在する。

<sup>3</sup> 組織委員会等が従業員として直接雇用する場合、出向契約に基づく出向者として受け入れる場合、業務委託契約に基づく業務受託者として業務に従事する場合等が想定される。

<sup>4</sup> 組織委員会等の設立準備段階においては、大会の準備運営の見通しが立たない中で契約を締結しなければならない場合があることから、大会招致の段階から過去大会やその規模等が類似する大会における契約実績情報等を十分に収集し、慎重に見積りを行うことが求められる。

同年9月8日、公益財団法人日本オリンピック委員会（以下「JOC」という。）と札幌市は、「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て」と題する宣言文を公表した。

さらに、同年10月17日、スポーツ政策の推進に関する円卓会議（以下「円卓会議」という。）において「今後の大規模な国際又は国内競技大会の円滑な開催に向けて」と題する宣言文が承認された。それを受けて、同年11月14日、円卓会議の下に、「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検討プロジェクトチーム」（以下「本プロジェクトチーム」という。）が設置された<sup>5</sup>。

その後、東京2020大会組織委員会が発注したテストイベントに関連する業務の入札において、東京2020大会組織委員会の元職員と業者との間で事前の受注調整が行われた疑いがあることが発覚し、その関係者が逮捕・起訴される事件が発生した。

今後、国内においては、令和5年に世界水泳選手権2023福岡大会及び世界マスターズ水泳選手権2023九州大会、FIBAバスケットボールワールドカップ2023、FIVBパリ五輪予選/ワールドカップバレー2023等の開催が予定され、令和7年には2025年世界陸上競技選手権大会及び第25回デフリンピック競技大会、令和8年には第20回アジア競技大会及び第5回アジアパラ競技大会の開催を控えている。

そうした中で、本プロジェクトチームにおいて、今後設置される大会の組織委員会等のガバナンス確保に向けた仕組みとして、本指針を策定することとした。

なお、本プロジェクトチームは、東京2020大会組織委員会元理事が受託収賄容疑で、スポンサー企業関係者が贈賄容疑で逮捕・起訴された上記事件や、テストイベントに関連する業務の入札における受注調整容疑で関係者が逮捕・起訴された上記事件について調査等を行うことを目的とするものではない。

## **(2) 組織委員会等のガバナンス確保に向けた新たな仕組みの構築**

本指針は、上記1で述べた点に鑑み、ガバナンスコードを基礎としながら<sup>6</sup>、組織委員会等における特有の事情等を考慮し、組織委員会等が適切な組織運営を行う上での原則・規範

---

<sup>5</sup> 本プロジェクトチームの下に「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検討作業チーム」を設置し、同チームにおいて、提供された資料及び関係者へのヒアリングを通じた調査・分析を行い、本指針の案文を作成した。同ヒアリングは、同チームにおいて対象とすべき部局を選定し、東京2020大会組織委員会の協力を得て、令和4年11月下旬から令和5年3月上旬に、同組織委員会の元職員計13名に対して実施した上、同年2月以降に経済団体やスポーツ団体等の199団体を対象に書面ヒアリングを実施した。

<sup>6</sup> 「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般団体向け〉」原則6は、一般スポーツ団体においても「高いレベルのガバナンスの確保が求められると自ら判断する場合、ガバナンスコード〈NF向け〉の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。」としており、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められるスポーツ団体は、ガバナンスコードの原則を基礎としたガバナンスの確保が求められる。

を定めたものである。なお、組織委員会等がその設立後に大会準備のための活動を速やかに開始することができるよう、組織委員会等の設立準備のための委員会（以下「設立準備委員会」という。）が設置される場合には、同委員会において、本指針を踏まえた組織委員会等の設立準備を進めることが望まれる。

本指針の策定に当たっては、東京 2020 大会組織委員会の各種規程類や「東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会公式報告書」等の資料調査、諸外国の事例調査、元職員へのヒアリング、さらには、令和 4 年 12 月 26 日に東京都が公表した「東京 2020 大会テストイベントに係る談合報道に関する調査 当面の調査状況について」等を通じて組織委員会等におけるガバナンスの実情及び課題を把握した上で、上記 1 記載の組織委員会等の特徴を踏まえた、組織委員会等における適正なガバナンスのあるべき姿につき、協議検討を行った。

このような協議検討において、東京 2020 大会組織委員会においては、①会計処理規程や財産管理処分規程等、調達等に関する規程類の整備はなされており、基本的には規程類に基づく運用がなされていたと考えられること、②理事会のほか、事務総長を筆頭に各局の長が構成員となる「経営会議」を設置して重要事項に係る審議を行うことで、会議体による意思決定の実効性が確保されていたと考えられること、③調達を承認する機関としての「調達管理委員会」等、調達手続等が適切に実施されるための仕組みが整備されていたと考えられること等の意見が出された。その一方で、(a)理事会が適正に機能していたかは疑問の余地があること、(b)職業倫理やコンプライアンス教育を内容とする各種コンプライアンス研修は主として職員を対象に実施されており、理事及び監事（以下「役員」という。）は対象としていなかったこと、(c)職員については同組織委員会の費用負担の観点から直接雇用の形式ではなく、行政庁や関係ステークホルダーを含む民間企業からの出向の形式を採ることが多く、各出向者の出向元の行政庁や企業との関係（営業秘密に当たり得る情報への配慮等）から、内部でのコミュニケーションに支障が生じる場合があったこと、(d)このように出向者を中心に職務遂行されていたことから、特に専門的知見を要する業務において、必ずしも利益相反管理の観点から適切な人材配置がなされてはいなかったこと等の指摘もなされた。また、(ア)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組織委員会等の特殊性を踏まえて、マーケティング事業の在り方については慎重な検討が必要であるという指摘や、(イ)情報公開については、IOC、IPC 及び IF 等の国際団体の定める情報公開に関する規約やルール、契約相手方との間に生じる守秘義務等を遵守しなければならない一方で、組織委員会等の公共性に基づく社会的責任を踏まえた積極的な情報公開が望まれており、これらを考慮した上でその在り方を検討することが必要であるという指摘もなされた。

以上の協議検討の結果、組織委員会等におけるガバナンスにおいて特に留意すべき点は、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、調達の在り方、情報開示の在り方であると考え、これらの点を踏まえて本指針を策定した。

なお、本指針を策定するに当たり実施したヒアリングや資料等は、個人情報や営業秘密を含むものであり、全て非公開を条件として提出を受けたものであるため、その一切を非公開・非開示とする。

### 3 組織委員会等における自己説明の在り方について

#### (1) 自己説明の在り方

組織委員会等は、上記のとおり高いレベルのガバナンスの確保が求められることから、一般スポーツ団体に対してガバナンスコードの原則規定に関する自己説明公表を求める「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般団体向け〉」原則6を定めた趣旨にも鑑み、ガバナンスコードに定められた関連する個別の規定とともに、大規模な競技大会において適切な組織運営を行う上での原則を定めた本指針を遵守し、その遵守状況について、具体的かつ合理的な自己説明を行い、公表することが求められる。また、法人形態、業務形態、組織運営の在り方等が団体によって異なることから、自らに適用することが合理的でないとする項目については、そのように考える合理的な理由を説明することが求められる。

#### (2) 自己説明及び公表の時期

NFは、ガバナンスコードの適合状況等について、毎年自己説明を行い公表するとともに、4年に1回、公益財団法人日本スポーツ協会、JOC、公益財団法人日本パラスポーツ協会（以下、総称して「国内統括団体」という。）から、ガバナンスコードの遵守状況に係る適合性審査を受けている。国内統括団体は、NFではないため適合性審査を受けていないが、その立場や役割の重要性に鑑み、ガバナンスコードの適合状況等について、毎年自己説明を行い公表している。

組織委員会等は、時限的な組織であり、時期によってその規模等も変化するという特徴を有することから、その規模や時期等の個別具体的な事情を踏まえた適切な時期までに、本指針の各項目を充足することが求められる。

そこで、組織委員会等においては、本指針の遵守状況について、少なくとも年1回、自己説明を行い公表するとともに、本指針に関する重要事項に変更があった場合に、その都度自己説明の修正を行い公表することが必要である。なお、自己説明及び公表によるガバナンス確保の実効性を高めるためには、組織委員会等自身が継続的に自己説明をチェックしていくこととともに、外部からの質問等に対しては丁寧かつ適切に対処していくことが必要である。そのためには、例えば、公表事項に関する問い合わせ窓口を設置する等、組織として対応できるような体制づくりをしておくことが考えられる。

## 第2 組織委員会等が遵守すべき規定

本指針は、ガバナンスコード（13 原則）の各原則を基礎としつつ、組織委員会等における特有の事情等を考慮し、組織委員会等が適切な組織運営を行う上で遵守すべき原則・規範として、11 の原則<sup>7</sup>について規定している。

### 原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである

#### (1) 大会の実施運営に向けた組織運営に関する基本計画を策定し公表すること

組織委員会等は、大会の成功を目的とした組織であることから、その目的達成に向けたミッション・ビジョンのほか、大会の成功に向けて団体として備えるべきガバナンスや事業（マーケティングを含む。）に関する基本計画を策定することや、大会後のレガシーを含め、大会を通じて達成すべき目標を明確にすることが不可欠である。

また、大会の実施までの時間的制約や組織委員会等の財政的制約により計画通り運用できない事態が生じた場合等の見直しの判断基準や大会の実施運営に当たっての優先順位等を定めた行動理念や行動指針をあらかじめ策定することも必要である。

さらに、組織委員会等は様々なバックグラウンドを有する人材で構成されていることから、策定・明確化した組織委員会等のミッション・ビジョン、基本計画及び大会を通じて達成すべき目標、行動理念や行動指針については、組織委員会等の構成員や関係者等の全員の共通認識となるよう、定期的に共有・周知することが不可欠である。

組織委員会等は、多数のステークホルダーを有し、大きな社会的影響力を有することに鑑み、その説明責任を果たす一環として、これらの計画を公表することが求められる。

なお、マーケティング収入は組織委員会等の活動経費に充てられることから、マーケティング業務は組織委員会等の設立と同時に開始することが必要となる。このため、マーケティング業務については、組織委員会等の設立前にその方針を定めることが必要となる場合が考えられる。こうした場合は、例えば、設立準備委員会を設け、マーケティング業務の意思決定プロセスや責任の所在を明確にする形で当該方針をあらかじめ策定するとともに、組織委員会等設立後、速やかに理事会にて決定すること等が考えられる。

#### (2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び教育に関する計画を策定し公表すること

組織委員会等は、官民からの出向者が多数属するなどその構成員の属性が多様であるうえ、職員の数が時期により大幅に増減する等といった特徴を有することから、それらの特徴を踏まえた適切な組織運営の強化に関する人材の採用及び教育に関する計画を策定し、公

---

<sup>7</sup> NF を対象とする「ガバナンスコード」のうち、性質上組織委員会等になじまないと考えられる原則 11（選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。）及び原則 13（地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。）については、本指針の基礎としていない。ただし、各組織委員会等において、自らの組織においてこれらの原則を遵守すべきと判断する場合には、これらの原則に基づいた自己説明を実施することが望ましい。

表することが求められる。

なお、組織委員会等は大会運営のために新たに設立される組織であることから、組織委員会等の設立前に人材の採用・配置の方針を定めることが必要となる場合が考えられる。こうした場合は、例えば、設立準備委員会を設け、組織委員会等に必要となる人材・配置の方針をあらかじめ策定するとともに、組織委員会等設立後、速やかに理事会にて決定すること等が考えられる。

また、一部の組織委員会等においては、構成員に大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等が多く含まれる場合があり<sup>8</sup>、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑みれば、バックグラウンドや専門領域の異なる人材を偏りなく配置するための人材配置のルール（例えば、部署内での官公庁出向者の数と民間企業出向者の数とに偏りが生じないようにする、民間企業出向者の出向元が特定企業のみとならないようにする、出向者各人の権限分配及び役割分担を明確に定める等）を明確に定めない限り、当該出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署には配置しない、また、当該部署に配置する場合であっても当該部署の長には配置しない、特定の企業等からの出向者が多数を占めることがないようにするなど、具体的な人事配置についても組織委員会等の特徴を踏まえた検討を行うことが重要である<sup>9</sup>。

### (3) 大会開催に係る収支に関する計画を策定し公表すること

大規模な競技大会においては、その準備及び運営に当たり、民間資金のほか公的資金による援助も受ける（大会のために必要となる施設・設備を自治体が整備するなど、間接的に公的資金による援助を受ける場合を含む。）ことが多いため、組織委員会等における財務数値の適正性確保が求められる。

また、組織委員会等は基本的に民間資金で運営されており、公的資金は上記のような間接的な援助に用いられていることも多いと思われるものの、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たすために、大会の準備及び運営のために要する経費（以下「大会経費」という。）のうち、組織委員会等が直接拠出する民間資金に係る経費の総額を公表するのみならず、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係る経費の総額（国や地方自治体が負担する経費の総額）についても、公表することが求められる。加えて、大会終了後には、これらの経費の執行状況を明らかにすることが求められる。なお、具体的にどのような費目が「大会経費」として対象となるかは、事後的に解釈の相違が生じないように、事前に国や地方公共団体と調整の上あらかじめ整理しておくことが重要

---

<sup>8</sup> ヒアリングにおいては、予算に限りのある組織委員会等においては、官民からの出向者を有効活用することが有用であったとの意見もあった。

<sup>9</sup> 費用等の問題も考慮する必要があるが、組織委員会等の職員については、例えば、各部署の長等の主要なポストについては、専門的な知識を有する人材を可能な限り直接雇用することも考えられる。



である<sup>10</sup>。

組織委員会等は、大会準備の進捗やスポンサー獲得の状況、施設・設備等に係る調達環境の変化その他の事情によって収支が大きく変動し得ること、収入状況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こと等の特徴があることに鑑み、大会の開催運営に当たっての収支見込みを踏まえ、大会開催に係る収支に関する計画を早期に策定し、理事会で報告するとともに、各事業年度の詳細な事業計画、予算数値については理事会の承認を得るといった取組が求められる。

## 原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである

### (1) 役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

多様な意見を反映できる役員及び評議員の構成とすることが重要であるため、必要に応じて目標割合を定める等の方法により、役員及び評議員のバックグラウンド・専門領域、性別等に偏りが出ることがないようにし、組織の実態に即した幅広い年齢層の構成とする等、役員構成の多様性に配慮することが求められる。

### (2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

大会の開催期間が決まっており、当該期間の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という大規模な競技大会の特徴に鑑みれば、組織委員会等においては、その期限を遵守するために、理事会<sup>11</sup>において円滑かつ迅速な意思決定を行うとともに、各理事の職務執行を適切に監督することが求められる。そのため、理事会が形骸化することなく、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、意思決定の迅速化、議論の質の向上、監督機能の強化等に資する体制を構築できているかといった観点から、それぞれの競技大会の実情に応じ、理事会を適正な規模として、実効性の確保を図ることが求められる。

理事会を適正な規模として実効性を確保するためには、全ての意思決定を理事会が行うのではなく、業務執行理事や他の会議体等への権限委譲も考えられる。

大規模な競技大会においては、様々な業界を巻き込んでムーブメントを喚起し「オール・ジャパン」体制で大会の成功を目指すことも求められ得るが、その役割を理事会のみで担おうとすると、理事会の実効性の確保が不十分となり、かえって理事会が本来果たすべき役割

---

<sup>10</sup> 令和4年12月に公表された会計検査院の報告書で指摘されている「地方公共団体や民間団体が実施主体となる国際的な大規模なイベントが招致され、政府が財政に関する政府保証書を発行して、必要な協力及び支援を行うなど相当程度関与する場合」には、組織委員会等が大会経費の総額や執行状況を公表する際、それにあわせて、国や地方公共団体においても、大会の運営又は大会の開催機運の醸成や成功に直接資する事業等の「関係予算」の執行状況を明らかにすること等も一案である。

<sup>11</sup> 組織委員会等において評議員会が設置される場合には、評議員会についても適正な規模とし、実効性の確保を図ることが求められる。

を果たせなくなりかねないため、例えば、理事会とは別に会議体を設置し、理事会の諮問機関に位置づける体制を採ることも考えられる。なお、このような体制を採用する場合には、理事会とは別に設置した会議体が実質的に理事会としての機能や権限を持ち、又は、当該会議体が実質的に理事会を掌握しているといった事態が生じないよう、留意する必要がある。

### (3) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること

組織委員会等において重要な役割を担う役員は、その選考の公正性を確保することが重要であるため、役員の選考に当たっては、独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置することが必要である。役員候補者選考委員会については、組織委員会等が時限的な組織であることを踏まえ、選考に当たり求められる役員としての資質等を明確にし、選考過程における公平性及び公正性を確保することが必要である。

## **原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである**

### (1) 役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備すること

組織委員会等が法人である場合、役職員その他構成員が一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般社団・財団法人法」という。）その他法令等を遵守するための規程を整備することが求められる。

一例として、組織委員会等の役職員を公務員とみなす旨の法令が存在する場合には、組織委員会等の役職員が収賄罪の主体となり得ることに鑑み、接待贈答を受ける場合の手續に関する規程を整備することが考えられる。

### (2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

組織委員会等におけるあらゆる意思決定を理事会で行うことは不可能であるから、組織の意思決定について、様々な会議体によってなされることが必要であり、そのための適切な権限委譲や業務執行プロセス等につき、規程を整備することが求められる。

とりわけ、スポンサー獲得その他のマーケティング業務に関しては、個々のスポンサー決定をタイムリーに行う必要があることなどから、あらゆる意思決定を理事会で行うことは性質上困難であると考えられる。そこで、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ついては理事会で決定して規程として整備した上で、当該規程に基づいた透明性のある運用を行うことが考えられる。そして、マーケティング業務を広告代理店等の第三者に委託をするか否か及びその委託の在り方については、大会毎に組織委員会等の実情に応じて判断すべきである。なお、原則1(1)に述べたように、設立準備委員会においてマーケティング業務に係る方針を策定する場合には、設立準備委員会においてマーケティング業務を広告代理店等の第三者に委託をするか否か及びその委託の在り方についても、当該方

針において定めることが考えられる。

また、マーケティング業務を第三者に委託する場合には、組織委員会等にて第三者の選考が適切公正に行われるための仕組みを定めるとともに、委託業務の範囲を明確にし、当該第三者と組織委員会等のマーケティング部局との役割分担を明確に整理しておくことが考えられる。また、具体的なスポンサー候補選定の経緯等が見えづらくなることを踏まえ、第三者との業務委託契約において、スポンサー候補及び選定プロセスに関する第三者の報告義務を定めること及び選定プロセスにおいて組織委員会等がその意向を反映させるとともに第三者を監督する権限をもつことを明示することが考えられる。

第三者への委託の在り方は、特定の第三者に独占的に委託する「専任代理店」方式のほか、複数の第三者に業務毎に委託する「複数代理店」方式などが考えられるが、いずれの形式を採用する場合においても、マーケティング収入金額の最低保証の有無、各スポンサーのスポンサーカテゴリーの調整、アクティベーションの対応等の事情を考慮した上で、大会の成功に向けて当該組織委員会等が最もメリットを享受できる方式となるよう、慎重な検討を行うことが求められる<sup>12</sup>。併せて、選択した方式の採用について、検討経緯や選択した理由等を対外的に公表することも考えられる。

また、調達においては、各種法令等に抵触しないこととともに、下記原則 8 にて述べる適切に利益相反を管理できる調達の仕組みを構築することが求められる。さらには、競技大会の実施に向けて一定の期間までに必要な調達を順次実施していかなければその目的を達成できないために、期限の遅れなく短期間に必要な調達を全て実行しなければならないという組織委員会等における調達の特殊性を考慮した上で、その仕組みを構築する（調達コードや調達ルールを策定する。）ことが求められる。なお、調達コードや調達ルールにおいては、原則的な処理を定めた上で、大会の準備期間が限られていることから、理事会その他の会議体の決議を経る等の一定の手続を経た上で例外的な対応も許容するといった柔軟な対応が考えられる。

---

<sup>12</sup> 東京 2020 大会組織委員会においては、特定の第三者が、マーケティング収入金額の最低額を保証し、各種マーケティングプログラムを東京 2020 大会組織委員会と一体となって策定し、スポンサーセールス等を独占的に受託する仕組みである「専任代理店」方式が採用された。ヒアリングにおいては、同方式につき、専任代理店からマーケティング収入の最低保証がなされるため、同組織委員会の立ち上げ初期において財源の早期かつ安定的な確保が可能となるメリットがあったとの意見があった。他方で、組織委員会等の内部組織と委託先である専任代理店との役割分担に不明確な側面があったのではないかと意見や、専任代理店からの報告・情報共有が十分とは言えなかったのではないかと意見もあった。また、専任代理店からの出向者が組織委員会等のマーケティング部局の責任者となる場合には、利益相反の問題に特に注意すべきではないかという指摘もなされた。今後の組織委員会等においては、「専任代理店」方式の採用が一律に排除されるわけではないが、各マーケティング手法のメリットやデメリット、当該手法に内在するリスクやその回避策等を慎重に検討した上で、当該組織委員会等に適切な制度の在り方を定めることが求められる。

#### **原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである**

##### **(1) コンプライアンス委員会を設置し運用すること**

コンプライアンス違反事案が発生すると、組織に対する社会的信用を失墜させ、当該競技大会への社会的評価を低下させることにつながりかねない。コンプライアンス違反事案の発生を防止するとともに、発生した際に適切な対応を行うために、コンプライアンス委員会を設置した上で定期的に開催し、コンプライアンス強化に係る方針や計画の策定及びその推進、実施状況の点検、リスクの把握等を組織的、継続的に実践し続けることが求められる。

また、コンプライアンス委員会規程を作成し、その権限及び役割を明確にするとともに、必要な情報が集まる仕組みを構築することが考えられる。

##### **(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること**

コンプライアンス委員会の構成員には、法令等に関する専門的な知見のみならず、組織委員会等の実情や、スポーツや大規模な競技大会の持つ意義を十分に理解した有識者を選出することが望まれる。法令遵守の徹底はコンプライアンス強化の中核であることから、少なくとも1名は弁護士を選出することが必要と考えられる。

また、コンプライアンス委員会の構成員についても、性別・属性・年齢等の多様性に配慮することが求められる。

#### **原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである**

##### **(1) 役職員その他の関係者向けのコンプライアンス教育を実施すること**

組織委員会等の役職員はその立場及び属性が多様であるという特性を有することから、研修や啓発等のコンプライアンス教育を実施するに当たっては、対象となる役職員等の立場や属性に応じて、実践的な内容で継続的・計画的に実施して、コンプライアンスに関して役職員が共通認識を持つことができる仕組みを構築することが求められる。

役員は組織委員会等における重要な権限と責任を有するため、研修は、職員のみならず、役員に対しても必ず実施することが求められる。また、大会ボランティアなど役職員以外の関係者に対しても、対象者の職務内容及び属性等に応じて適切にコンプライアンス教育を実施することが求められる。

研修内容としては、不正行為の防止のほか、組織委員会等に適用される関係法令及び組織委員会等がその組織運営のために整備している各種規程等の内容も含めて、各研修対象者が法令上又は規程上有している権限及び責任等について十分に理解し得る内容とするとともに、組織委員会等の業務運営が大きな社会的影響力を有するものであり、国民や社会の関心事となっている公共性の高い団体であることを関係者が十分に認識し得る内容とすることが求められる。また、不正行為を防止するための教育においては、不正行為がどのようなメカニズムで発生するのか、不正行為を誘発する要因等についての理解を深めることも重

要と考えられる。それらに加えて、組織委員会等が、大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等で構成されており、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑みれば、利益相反に関する研修（組織委員会等が定める利益相反管理のための規程に基づき、利益相反取引に該当する取引類型や必要な手続等を内容とする研修）を実施することが考えられる。また、調達過程における不当な取引制限等の競争法違反事案の発生を防止するため、「入札に関するガイドライン」や「談合を誘発しないためのマニュアル」等を作成し、役職員に対してそれらに基づく研修を実施する等、周知・徹底することが考えられる。

さらに、組織委員会等の役職員を公務員とみなす旨の法令が存在する場合には、収賄罪の主体となり得ることに鑑み、収賄の防止（収賄罪の内容、留意点、組織委員会等が整備する接待贈答を受ける際の手続の内容等）を、研修の内容に含めることが考えられる<sup>13</sup>。

なお、組織委員会等は、役職員や関係者に対し、その者の着任時のみならず、在任中少なくとも年に1回以上、人材の採用スケジュールや組織規模等も考慮しながら、適切な方法により、コンプライアンス教育を実施することが求められる。

## 原則6 法務、会計等の体制を整備すべきである

### (1) 法律、税務、会計等の専門家のサポートを日常的に受けることができる体制を構築すること

組織運営において専門家のサポートが必要となると想定される場面や内容を事前に洗い出した上で、定期的にその適否について検証を行うことが求められる。

計算書類や組織運営規程等の各種書面は、専門家ではない者が容易に整備又は作成を行うことができるものではないため、その作成作業の補助や有効性・妥当性のチェックに際して、外部の専門家を積極的に活用することが有効と考えられる。

専門家の選定に当たっては、適用のある法律・税制・会計基準等のほか、組織委員会等の特殊性や大規模な競技大会の開催実務にも精通した専門家の人選を行うことが望まれる。

### (2) 適切な財務・経理処理及び公正な会計原則を遵守すること

公正な会計原則を遵守するための業務サイクルを確立することが求められる。

組織委員会等が適用を受ける法律に基づき適性のある監事等を設置し、各事業年度の計算書類等の会計監査及び適法性監査に加え、具体的な業務運営の妥当性に関する監査も可能な限り積極的に実施し、組織の適正性に係る監査報告書を作成することが求められる。また、監視機能の強化のための方策として、内部の組織である内部監査部署（内部監査室等）

---

<sup>13</sup> 組織委員会等の役員において、理事等の特別背任罪（一般社団・財団法人法第334条第1項）が適用されるケースや、組織委員会等の取引先となる民間企業において、会社法上の特別背任罪（同法第960条）が適用されるケースなど、大会の準備運営において生じ得る問題について広く研修の内容に含めることが望まれる。

に加え、会計監査人を必置とすることが求められる<sup>14</sup>。

組織委員会等の監事は、組織委員会等における業務サイクルが適正に遂行されるよう、組織委員会等において内部監査を職掌とする部署及び会計監査人と連携し、実効的な役割を果たすことが必要である。

### (3) 公的資金の利用に関し、適正な使用のために求められる法令、ガイドライン等を遵守すること

組織委員会等の活動の基礎をなす財源確保の重要性を十分に意識しながら財務計画を策定し、収入財源の確保、支出財源の特定、予算の執行、事業計画の策定及び遂行等の各種手続を適切に実施することが求められる。

組織委員会等の運営は原則民間資金で行われているものと考えられるが、公的資金を受ける場合には、公的資金の適正な使用に関し、自らの団体が遵守義務を負う法令・ガイドライン等の洗い出しを行い、当該法令・ガイドライン等において遵守すべき事項が組織運営の業務プロセスにおいて適切に実行されるよう、財務会計方針、手続等の運用規程を定め、的確に運用することが求められる。

## **原則7 適切な情報開示を行うべきである**

### (1) 財務情報等について、法令に基づく開示を行うこと

組織委員会等は、大きな社会的影響力を持つ団体として、法令に基づく開示を行うことが当然に求められる。

### (2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと

組織委員会等は多様なステークホルダーとの関わりを持ち、大きな社会的影響力を持つ団体であることも踏まえ、情報の内容・性質等も考慮しながら、国民や社会から信頼を得るために必要であれば、法令に基づいて開示が求められる情報以外についても、様々な関係者の活動に支障をきたさない範囲で、主体的かつ積極的な情報開示が求められる。また、本指針の遵守状況に関する情報についても、主体的に開示することが求められる。

一例として、役員を選任プロセスや属性等に関する情報、調達に関する情報<sup>15</sup>、入札に関

---

<sup>14</sup> オリンピック・パラリンピック競技大会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である。

<sup>15</sup> スポンサー契約に基づき調達する場合を含め、調達に関する契約については、調達先の営業努力やノウハウが契約内容に反映される場合が多いため、契約上の守秘義務の対象範囲の設定等に特に配慮することも必要であると考えられる。

する情報<sup>16</sup>、マーケティング計画・目標、スポンサー選定方針、マーケティング収入の目標や見込等は、守秘義務を遵守しながら活動に支障をきたさない範囲で、開示の対象とすることが考えられる<sup>17</sup>。

さらに、情報開示の前提として、組織委員会等自身において、業務委託先や関係ステークホルダーから直接に、大会の準備及び運営に必要な情報を適切に収集、把握するよう努めることが考えられる。

## 原則 8 利益相反を適切に管理すべきである

### (1) 役職員と組織委員会等の間に生じ得る利益相反を適切に管理すること

組織運営の公正性の確保の観点から、法律上求められる利益相反に関する規制に加えて、利益相反に係る管理の仕組みや体制を充実させることが求められる。

前提として、契約締結に先立ち利益相反の有無について適切にチェックできる仕組みを構築することが求められる。

組織委員会等において利益相反取引を承認する場合には、その取引についての重要な事実の開示、取引の公平性を示す証憑の有無、内容、議論の経過、承認の理由や合理性等につき、会議体の議事録に詳細に記載し、意思決定の透明性を確保することが望まれる。

利益相反取引に該当するおそれのある取引については、実務上の不都合がない場合、入札方式等、公正な方法により契約することが考えられ、随意契約による場合においても、相見積りの取得等<sup>18</sup>、公正な契約であることを証明できる資料を残すことが求められる。

特に、大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等で構成される組織委員会等においては、出向元の各企業との間で利益相反関係が生じやすい特徴を有することに鑑み、利益相反を適切に管理するため、利益相反管理委員会等、理事会から独立した機関を設置し、必要な情報収集を行い個別具体的な利益相反行為の取扱いについて判断することが必要である。

一例として、組織委員会等が締結する契約書においては常に利益相反に関する条項（表明保証条項等）を盛り込むことが考えられる。

### (2) 利益相反ポリシーを作成すること

<sup>16</sup> 例えば、定期的（月毎、四半期毎、半年毎等）に案件別の入札参加者数等を公表することなどが考えられる。

<sup>17</sup> 組織委員会等が締結する個別の契約の内容は、契約上生じる守秘義務との関係で開示できない場合が多いと考えられる。そのような開示ができない情報については、開示することに代わり、その内容の妥当性を担保するための仕組み（第三者機関により内容の妥当性を確認する体制を整えること等）も、可能な範囲で検討することが望ましい。

<sup>18</sup> 対価に VIK（Value-In-Kind、現物出資）が含まれるスポンサーから製品を調達する場合には、スポンサーの供給権との関係で、調達時における相見積もりの取得等が行われなため、その調達価格の設定が不合理に高額とならないようあらかじめ算定方法を明確にしておくことが求められる。

組織委員会等においては、大会毎の組織委員会等の実情に応じて、どのような取引が利益相反関係に該当するのか（利益相反取引該当性）、どのような価値判断に基づいて利益相反取引の妥当性を検討すべきか（利益相反の承認における判断基準）について基準を定めた利益相反ポリシーを策定し、客観性・透明性のある手続を確保することが重要となる<sup>19</sup>。

利益相反取引該当性を定めるに当たっては、法令上も利益相反に該当する基準に加えて、当該組織委員会等において想定される「利益相反的關係」を有する者（関連当事者）についても、実情に照らし適切に該当範囲に含めることが望まれる。なお、他方において、過度に広範で曖昧な基準とすることにより、基準の明確性が損なわれないように留意することが望まれる。

## 原則9 通報制度を構築すべきである

### (1) 通報制度を設けること

組織委員会等は構成員が多いことに加え、構成員に占める出向者の割合が高くその出向元も多様であるため、出向元との関係性ゆえに組織内部での自浄作用が働きにくいという特性を有する。よって、組織内部の不正行為等の防止や早期発見により自浄作用を機能させるため、独立した通報窓口を設置することが求められる。通報窓口が取り扱う対象行為としては、セクハラ・パワハラ等のハラスメント行為、金銭の横領、顧客情報の漏洩、談合、その他の法令又は社内規程違反行為等が考えられ、これらについては通報制度を通じた早期発見と自浄作用の機能が期待される。そのため、通報制度を役職員に対して十分に周知し、違反等の端緒となる事象を認識した者が通報できるような環境を整備することで、組織委員会等の内部でのチェック機能を働かせることが求められる。

通報窓口の設置に当たっては、役職員に周知するとともに、通報窓口の担当者に相談内容に関する守秘義務を課し、通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止することが求められる。

また、通報窓口は組織委員会等の内部において、コンプライアンス委員会等に属するものとして設置するのみならず、弁護士事務所等に依頼して外部通報窓口を設置することも考えられる。

### (2) 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備すること

---

<sup>19</sup> JOCの「利益相反マネジメントポリシー」においては、同ポリシーの対象となる利益相反の概念について、法律上の利益相反のほか、JOCの役職員等が加盟団体の役員、監督及びコーチ等を兼任する場合に生じ得る責務相反を付加することを明らかにしている。その上で、利益相反マネジメントの基本的な考え方とともに、利益相反マネジメントのための具体的施策（規程整備、利益相反マネジメント委員会の設置、役職員による情報開示、利益相反に関する調査及び報告等、透明性の確保、役職員等への啓発）を同ポリシー上に定めている。



通報窓口が専門性を有する窓口として適切に運営されるように、弁護士や公認会計士等の外部有識者を中心として、通報制度の運用体制を整備することが求められる。

#### **原則 10 懲罰制度を構築すべきである**

##### (1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること

懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、関係者等に周知徹底することが求められる。

処分内容の決定は、行為の態様、結果の重大性、経緯、情状等を踏まえて、平等かつ適正になされることが望まれる。規程において、あらかじめ明確かつ具体的な処分基準を定め、処分内容の決定に当たっては原則として当該基準に従うことが望まれる。

##### (2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること

弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される処分機関（倫理委員会等）を設け、同機関（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）において、客観的かつ速やかに、処分審査（処分対象行為該当性及び処分内容の決定）を行うことが求められる。

#### **原則 11 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである**

##### (1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること

危機管理を専門に取り扱う部署や危機管理委員会を設けるなど、組織の規模や実情に応じた危機管理体制を構築することが求められる。

危機管理マニュアルの策定に当たっては、当該組織委員会等の特徴等を踏まえ、法令違反か否かに留まらず、レピュテーションリスクも含めて、発生しやすい不祥事類型やリスクを特定し、当該リスクの発現可能性の高低や発生した場合の影響等の評価を加え、これに従ったリスクの制御方法や監視体制、その見直しの在り方及び不祥事が報告された場合の調査体制についても規定することが望まれる<sup>20</sup>。また、外部の有識者の意見を適切に反映した内容とすることが望まれる。

##### (2) 不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること

不祥事が発生した場合、組織委員会等の信頼を回復することは容易ではないことに留意し、その問題解決の難しさや、世間に与える影響等についても強く意識すべきである。

---

<sup>20</sup> 大会の実施運営の過程で発現し得るリスクを洗い出した上で、当該リスク対応に当たっての優先順位を行動理念や行動指針としてあらかじめ決めておき、有事の際に迅速かつ統一的な対応ができるようにしておくことも望まれる。

重大な不祥事の端緒を認識した場合には、最適な調査体制を迅速に構成し、徹底した事実調査を実施した上で、外部専門家の知見と経験も踏まえつつ、表層的な現象や因果関係の列挙にとどまらない、根本的な原因究明を行うことが求められる。さらに、組織委員会等の社会的影響力の大きさに鑑み、外部専門家とも連携した上で、適切なタイミングで、当該不祥事に関する必要な情報開示を行うことが求められる。

また、組織委員会等は時限的な組織であるものの、組織委員会等が解散した後に不祥事が発生又は発覚した場合においては、将来開催されるスポーツイベント全体に影響を及ぼしかねないことを認識し、原因解明や再発防止策の策定等を速やかに実施することができるよう、具体的な対応方針等についてあらかじめ関係当事者間において整理して合意しておくことが求められる。

(3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）を中心に構成すること

第三者を委員とする調査委員会を設置する場合には、当該委員の選定プロセスについても十分に配慮し、当該委員が当該組織委員会等に対して独立性・中立性・専門性を有する者であることについて、合理的な説明をする責任を果たすことが求められる。

### 第3 セルフチェックリスト

本セルフチェックリストは、組織委員会等が、NF向けの「ガバナンスコード」に定められた個別の規定及び本指針への対応状況について、自らの現状を把握できるようにするためのものであり、本指針に記載のある項目のみならず、ガバナンスコードのうち、本指針には記載がないが組織委員会等にも適用され得る項目も含まれている（各項目の末尾に「(NFコード)」と表記。）。なお、本指針とガバナンスコードの内容が重複する項目は、本指針の内容に合わせて記載している。

組織委員会等は、法人形態、業務内容、組織運営の在り方等が団体によって異なることから全ての項目に必ず対応しなければならないわけではないが、自己説明とその公表に当たって本セルフチェックリストを活用し、可能な限り多くの項目に対応することが求められる。本セルフチェックリストのうち、自らに適用することが合理的でないと考える項目については、そのように考える理由の説明をすることが求められる。また、人的・財政的・時間的な制約等から、直ちに遵守することが困難である項目については、その理由とともに、遵守に向けた取組の具体的な方策や見通しについて説明することが求められる。

#### 原則1について

1. 大会の成功に向けたミッション・ビジョン及び団体として備えるべきガバナンスや事業に関する基本計画を策定するとともに、大会を通じて達成すべき目標を明確にした上で、これらを公表しているか。
2. 大会の実施までの時間的制約や組織委員会等の財政的制約により計画通り運用できない事態が生じた場合等の見直しの判断基準や大会の実施運営に当たっての優先順位等を定めた行動理念や行動指針をあらかじめ策定しているか。
3. 策定・明確化したミッション・ビジョン、基本計画及び大会を通じて達成すべき目標、行動理念及び行動指針については、組織委員会等の構成員や関係者等の全員の共通目標となるよう、定期的に共有・周知しているか。
4. 組織委員会等の設立前にマーケティング業務の方針を定めることが必要となる場合には、設立準備委員会において、当該方針をあらかじめ策定するとともに、組織委員会等設立後、速やかに理事会にて当該方針を決定しているか。
5. 組織運営の強化に関する人材の採用及び教育に関する計画を策定し公表しているか。
6. 組織委員会等の設立前に人材の採用・配置の方針を定めることが必要となる場合には、設立準備委員会において、当該方針をあらかじめ策定するとともに、組織委員会等設立後、速やかに理事会にて当該方針を決定しているか。
7. 構成員に大会のステークホルダーである民間企業からの出向者等が多く含まれる場合には、当該出向者の具体的な人事配置につき、組織委員会等の特徴を踏まえた検討を行っているか。
8. ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材の採用をしているか。(NF

コード)

9. 財務数値の適正性を確保しているか。
10. 大会経費のうち、組織委員会等が直接拠出する民間資金に係る経費の総額を公表しているか。大会経費のうち、公的資金による援助に係る経費の総額を公表しているか。大会終了後に、これらの経費の執行状況を公表しているか。
11. 大会開催に係る収支に関する計画を策定し公表しているか。
12. 事業年度毎の詳細な計画を策定しているか。
13. 計画策定に当たり、役職員や構成員から幅広く意見を募っているか。(NF コード)
14. 各計画に基づく方策の実施状況、目標の達成状況等について、定期的に把握・分析し、目標等の修正、方策の改善をしているか。(NF コード)

#### 原則2について

1. 役員及び評議員の構成等における多様性は図られているか。多様性の確保を図るために、具体的な方策を講じているか。
2. 外部理事(※組織委員会等においては、専門的知見(例えば、法務、会計、ビジネス等)による貢献を期待して任用された理事を指す。)の目標割合(25%以上)及び女性理事の目標割合(40%以上)を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じているか。(NF コード)  
(現在の人数)  
・理事の総数 人  
うち外部理事 人 ( %)  
うち女性理事 人 ( %)
3. 女性理事について、外部理事についてのみ女性を任用するのではなく、外部理事以外の理事についても女性を任用しているか。(NF コード)
4. 業務執行理事に女性を任用しているか。(NF コード)
5. 評議員会を置く NF においては、外部評議員(※組織委員会等においては、専門的知見(例えば、法務、会計、ビジネス等)による貢献を期待して任用された評議員を指す。)及び女性評議員の目標割合をそれぞれ設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じているか。(NF コード)
6. 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図っているか。
7. 理事会とは別に会議体を設置し、理事会の諮問機関に位置づける体制を採用する場合には、理事会とは別に設置した会議体が実質的に理事会としての機能や権限を持ち、又は、当該会議体の実質的に理事会を掌握しているといった事態が生じないように、留意しているか。
8. 理事の就任時の年齢に制限を設けているか。(NF コード)
9. 理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けている

か。(NFコード)

10. 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置しているか。
11. 役員候補者選考委員会において、選考に当たり求められる役員としての資質等を明確にし、選考過程における公平性及び公正性を確保しているか。
12. 役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定が理事会等のほかの機関から独立して行われているか。(NFコード)
13. 役員候補者選考委員会の構成員には、役員構成における多様性の確保に留意して役員候補者を選考する観点から、有識者、女性委員を複数名配置しているか。(NFコード)

### 原則3について

1. 組織委員会等及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備しているか。
2. 組織委員会等の役職員を公務員とみなす旨の法令が存在する場合には、接待贈答を受ける場合の手続に関する規程を整備しているか。
3. 組織の意思決定が様々な会議体によってなされるために、適切な権限委譲や業務執行プロセス等について必要な規程を整備しているか。
4. スポンサー獲得その他のマーケティング業務に関し、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ついて、理事会の決定に基づいて必要な規程を整備し、当該規程に基づいた透明性のある運用がなされているか。
5. 設立準備委員会においてマーケティング業務に係る方針を策定する場合には、マーケティング業務を広告代理店等の第三者に委託をするか否かやその委託の在り方についても、当該方針において定めているか。
6. マーケティング業務を第三者に委託する場合には、組織委員会等にて第三者の選考が適切公正に行われるための仕組みを定めているか。第三者に対する委託業務の範囲を明確にし、当該第三者と組織委員会等のマーケティング部局との役割分担を明確に整理しているか。
7. マーケティング業務を第三者に委託する場合には、第三者との業務委託契約において、スポンサー候補及び選定プロセスに関する第三者の報告義務を定めているか。当該契約の中で、選定プロセスにおいて組織委員会等がその意向を反映させるとともに第三者を監督する権限をもつことを明示しているか。
8. マーケティング業務を第三者に委託する場合には、委託の方式につき、マーケティング収入金額の最低保証の有無、各スポンサーのスポンサーカテゴリーの調整、アクティベーションの対応等の事情を考慮した上で、大会の成功に向けて当該組織委員会等が最もメリットを享受できる方式となるよう、慎重な検討を行っているか。
9. 選択した方式の採用について、検討経緯や選択した理由等を対外的に公表しているか。

10. 調達に関し、各種法令等に抵触しないこととともに、適切に利益相反を管理できる調達の仕組みを構築しているか。組織委員会等における調達の特殊性（競技大会の実施に向けて期限の遅れなく短期間に必要な調達を全て実行しなければならないこと）を考慮した上で、調達の仕組みを構築しているか。
11. その他組織運営に必要な規程を整備しているか。（NF コード）
12. 法人の運営に関して必要となる一般的な規程を整備しているか。（NF コード）
13. 法人の業務に関する規程を整備しているか。（NF コード）
14. 法人の役職員の報酬等に関する規程を整備しているか。（NF コード）
15. 法人の財産に関する規程を整備しているか。（NF コード）
16. 財政的基盤を整えるための規程を整備しているか。（NF コード）
17. 役職員は、潜在的な問題を把握し、調査の必要性の有無等を判断できる程度の法的知識を有しているか。（NF コード）
18. 相談内容に応じて適切な弁護士への相談ルートを確保するなど、専門家に日常的に相談や問い合わせをできる体制を確保しているか。（NF コード）

#### 原則 4 について

1. コンプライアンス委員会を設置し、定期的を開催しているか。
2. コンプライアンス委員会がその機能を十分に発揮できるよう、その役割や権限事項を明確に定め、コンプライアンス強化に係る方針や計画の策定及びその推進、実施状況の点検、リスクの把握等を組織的、継続的に実践しているか。
3. コンプライアンス委員会規程を作成し、その権限及び役割を明確にするとともに、必要な情報が集まる仕組みを構築しているか。
4. コンプライアンス委員会の運営内容について、理事会に報告され、その監督を受けるとともに、コンプライアンス委員会からも、理事会等の意思決定機関に対して定期的な助言や提言を行うことができる仕組みを設けているか。（NF コード）
5. コンプライアンス委員会の構成員に組織委員会等の実情や、スポーツや大規模な競技大会の持つ意義を十分に理解した有識者を配置しているか。
6. コンプライアンス委員会の構成員に、少なくとも 1 名以上は弁護士及び女性委員を配置しているか。

#### 原則 5 について

1. コンプライアンス教育の対象となる役職員等の立場や属性に応じて、実践的な内容で継続的・計画的にコンプライアンス教育を実施し、コンプライアンスに関して役職員が共通認識を持つことができる仕組みを構築しているか。
2. 以下の内容を含む役員向けのコンプライアンス教育を実施しているか。
  - ① 組織委員会等に適用される関係法令について

- ② 組織委員会等がその組織運営のために整備している規程について
  - ③ 不正行為の防止について
  - ④ 大会運営等における選手等の安全確保について（NF コード）
  - ⑤ 利益相反について（組織委員会等が定める利益相反管理のための規程に基づき、利益相反取引に該当する取引類型や必要な手続等を内容とする。）
  - ⑥ （組織委員会等の役職員を公務員とみなす旨の法令が存在する場合）収賄の防止について
  - ⑦ 調達過程における不当な取引制限等の競争法違反事案の発生防止について（別途「入札に関するガイドライン」や「談合を誘発しないためのマニュアル」等を作成し、それらを内容とする。）
3. 上記の内容を含む職員向けのコンプライアンス教育を実施しているか。
  4. 大会ボランティアなど役職員以外の関係者に対してもコンプライアンス教育を実施しているか。
  5. 役職員や関係者の着任時のみならず、在任中少なくとも年に 1 回以上、人材の採用スケジュールや組織規模等も考慮しながら、適切な方法により、コンプライアンス教育を実施しているか。
  6. 対象スポーツの競技特性や競技環境等を踏まえて、研修資料や普及啓発のためのパンフレット等を作成しているか。（NF コード）

#### 原則 6 について

1. 組織委員会等の特殊性や大規模な競技大会の開催実務にも精通した、法律、税務、会計等の専門家を選定し、そのサポートを日常的に受けることができる体制を構築しているか。
2. 組織運営において専門家のサポートが必要となると想定される場面や内容を事前に洗い出した上で、定期的にその適否について検証を行っているか。
3. 計算書類や組織運営規程等の各種書面の作成作業の補助や有効性・妥当性のチェックに際して、外部の専門家を積極的に活用しているか。
4. 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守しているか。
5. 経費使用及び財産管理に関する規程等を整備することなどにより、公正な会計原則を遵守するための業務サイクルを確立しているか。
6. 各事業年度の計算書類等の会計監査及び適法性監査に加え、具体的な業務運営の妥当性に関する監査も可能な限り積極的に実施し、組織の適正性に係る監査報告書を作成しているか。
7. 監視機能の強化のための方策として、内部の組織である内部監査部署（内部監査室等）に加え、会計監査人を置いているか。
8. 各種法人法（一般社団・財団法人法、特定非営利活動促進法、会社法等）のうち適用を

受ける法律に基づき適性のある監事等を設置しているか。(NF コード)

9. 監事等の職務を補助すべき職員を置いているか。(NF コード)
10. 監事等が理事等の経営陣から独立して各種専門家に相談できる体制を構築しているか。(NF コード)
11. 内部監査を職掌とする部署、会計監査人及び理事等の役員と監事との間における日常的な情報共有・連携体制の構築に重点的に取り組んでいるか。
12. 公的資金の利用に関し、自らの団体が遵守義務を負う法令・ガイドライン等の洗い出しを行い、遵守しているか。
13. 法令・ガイドライン等において遵守すべき事項が組織運営の業務プロセスにおいて適切に実行されるよう、財務会計方針、手続等の運用規程を定め、的確に運用しているか。
14. 収入財源の確保、支出財源の特定、予算の執行、事業計画の策定及び遂行等の各種手続を適切に実施しているか。

#### 原則 7 について

1. 財務情報等について、法令に基づく開示を行っているか。
2. 法令に基づいて開示が求められる情報以外についても、主体的かつ積極的な情報開示を行っているか。
3. 本指針の遵守状況に関する情報等を開示しているか。
4. 情報開示の前提として、組織委員会等自身において、業務委託先や関係ステークホルダーから直接に、大会の準備及び運営に必要な情報を適切に収集、把握するよう努めているか。
5. 原則 8 に定める利益相反ポリシー、原則 10 に定める懲罰制度に関する規程及び処分結果等（プライバシー情報等は除く。）を開示しているか。(NF コード)
6. 公益法人認定法に基づき、公益法人が事務所に備え置き、何人も閲覧等を請求できるとされている書類について、主体的に開示しているか。(NF コード)
7. 組織委員会等のウェブサイト等において情報を開示しているか。(NF コード)

#### 原則 8 について

1. 役職員等の関連当事者と組織委員会等との間に生じ得る利益相反に係る管理の仕組みや体制を適切に構築しているか。
2. 組織委員会等の機関において利益相反取引を承認する場合には、その取引についての重要な事実の開示、取引の公正性を示す証拠の有無、内容、議論の経過、承認の理由・合理性等につき、会議体の議事録に詳細に記載し、意思決定の透明性を確保しているか。
3. 利益相反取引に該当するおそれのある取引については、実務上の不都合がない場合は、入札方式等、公正な方法により契約しているか。



4. 随意契約による場合においても、相見積りの取得等、公正な契約であることを証明できる資料を残しているか。
5. 利益相反管理委員会等、理事会から独立した機関を設置し、必要な情報収集を行い個別具体的な利益相反行為の取扱いについて判断しているか。
6. 重要な契約（金額の多寡、関係者への影響の大小等から判断する。）については、客観性・透明性につき、特に慎重な検証を行っているか。（NF コード）
7. 定款や利益相反に関する規程において、理事の利益相反取引を適切に管理する条項、利益相反取引を実施する場合の議決方法に関する条項、利益相反に該当するおそれがある場合の申告及び承認後の報告に関する条項等の必要な規定を設けているか。（NF コード）
8. 利益相反ポリシーを作成しているか。
9. 利益相反ポリシーの作成に当たっては、どのような取引が利益相反関係に該当するのか（利益相反取引該当性）、どのような価値判断に基づいて利益相反取引の妥当性を検討すべきか（利益相反の承認における判断基準）について基準を定め、客観性・透明性のある手続を確保しているか。
10. 利益相反取引該当性を定めるに当たっては、法令上も利益相反に該当する基準に加えて、組織委員会等において想定される「利益相反的關係」を有する者（関連当事者）についても実情に照らし適切に該当範囲に含めているか。

#### 原則9について

1. 独立した通報窓口を設置しているか。
2. 通報窓口の通報対象に、ハラスメント行為、法令違反行為、社内規程違反行為及びこれらに該当するおそれのある行為を広く含めているか。
3. 通報窓口について、恒常的に役職員に周知しているか。
4. 通報窓口の担当者に相談内容に関する守秘義務を課しているか。
5. 通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止しているか。
6. 外部通報窓口を設置しているか。
7. 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士等の外部有識者を中心に整備しているか。
8. 通報方法については、面会、書面、電話、電子メール、FAX、ウェブサイト上の通報フォーム等、できるだけ利用しやすい複数の方法を設けているか。（NF コード）
9. これから行う行為が違反行為となるか否かに関する事前相談についても通報窓口にて対応しているか。（NF コード）
10. 弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される調査機関（原則4に定めるコンプライアンス委員会等）を設け、調査の必要の有無、調査の必要がある場合には調査方法等について決定し、同機関の構成員又は同機関において指定

された者（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）により速やかに調査を実施しているか。（NF コード）

11. 通報窓口において通報を受領してから当該通報に係る事実の調査を実施するまでのフロー、並びに調査対象にするか否かの客観的かつ具体的な基準及び調査の方法等についてあらかじめ明確に定め、原則としてこれらに従って運用しているか。（NF コード）
12. 通報窓口の対応者に男女両方を配置し、通報者が希望すれば対応者の性別を選んでいるか。（NF コード）
13. 通報制度の運営において専門家のサポートが必要になると想定される場面や内容を事前に洗い出した上で、定期的にその適否について検証しているか。（NF コード）
14. 通報者を特定し得る情報や通報内容に関する情報の取扱いについて一定の規定を設け、情報管理を徹底しているか。（NF コード）
15. 研修等の実施を通じて、役職員に対して、通報が正当な行為として評価されるものであるという意識付けを徹底しているか。（NF コード）
16. 通報窓口その他通報制度の運営は、組織委員会等の経営陣から独立した中立な立場の者が担当し、組織委員会等の経営陣が通報者を特定し得る情報や通報内容等にアクセスできない体制を整備しているか。（NF コード）

#### 原則 10 について

1. 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、恒常的に関係者等にこれを周知しているか。
2. 処分内容の決定は、行為の態様、結果の重大性、経緯、過去の同種事例における処分内容、情状等を踏まえて、平等かつ適正になされているか。
3. 規程においてあらかじめ明確かつ具体的な処分基準を定め、処分内容の決定に当たっては原則として当該基準に従っているか。
4. 組織委員会等外部の中立的かつ専門的な第三者により、懲罰制度が当該規程に従って適切に運用されているか否かの確認を定期的に受け、当該第三者の助言指導を踏まえて定期的に運用を見直しているか。（NF コード）
5. 弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される処分機関（倫理委員会等）を設け、同機関（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）において、客観的かつ速やかに、処分審査（処分対象行為該当性及び処分内容の決定）を行っているか。
6. 調査機関の構成員又は同機関において指定した者（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）による調査結果等を踏まえ、有効かつ適切な証拠により認定された行為についてのみ処分の対象としているか。（NF コード）
7. 組織委員会等の関係者等に対し、処分対象行為の調査に対する協力義務及び調査内容に関する守秘義務を課しているか。（NF コード）

8. 処分審査を行うに当たって、処分対象者に対し、処分対象行為について可能な限り書面を交付しているか。(NF コード)
9. 処分審査を行うに当たって、処分対象者に対し、聴聞（意見聴取）の機会を設けているか。(NF コード)
10. 処分結果は、処分対象者に対し、処分の内容、処分対象行為、処分の理由、不服申立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面にて告知しているか。(NF コード)
11. 認定根拠となった証拠や処分の手続の経過についても、可能な範囲で告知しているか。(NF コード)
12. 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有しているか。(NF コード)
13. 処分審査が中立な者により行われることを担保するため、処分審査を行う者について、当該処分に関するステークホルダーを除く等の制度を設けているか。(NF コード)

#### 原則 11 について

1. 危機管理を専門に取り扱う部署や危機管理委員会を設けるなど、組織の規模や実情に応じた危機管理及び不祥事対応のための体制を構築するとともに、危機管理マニュアルを策定しているか。
2. 危機管理マニュアルの策定に当たっては、当該組織委員会等の特徴等を踏まえ、法令違反か否かに留まらず、レピュテーションリスクも含めて、発生しやすい不祥事類型やリスクを特定し、当該リスクの発現可能性の高低や発生した場合の影響等の評価を加え、これに従ったリスクの制御方法や監視体制、その見直しの在り方及び不祥事が報告された場合の調査体制についても規定しているか。
3. 危機管理マニュアルは、外部の有識者の意見を適切に反映した内容となっているか。
4. 危機管理体制の構築に当たっては、不祥事対応を機動的に行うことができるよう、コンプライアンス担当の理事に危機管理担当も兼務させるなどの工夫を行い、組織横断的な活動を可能とする体制を構築しているか。(NF コード)
5. 危機管理マニュアルが単なる書類として形骸化しないよう、マニュアルに従ったリスク管理の実効性を定期的に検証したり、緊急の危機管理体制を発動するための仮想訓練を定期的実施したりするなど、平時からその存在を浸透させるための活動を運営業務に組み込んでいるか。(NF コード)
6. 不祥事が発生した場合は 事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築しているか。
7. 重大な不祥事の端緒を認識した場合には、最適な調査体制を迅速に構成し、徹底した事実調査を実施した上で、外部専門家の知見と経験も踏まえつつ、表層的な現象や因果関係の列挙にとどまらない、根本的な原因究明を行っているか。
8. 重大な不祥事の端緒を認識した場合には、外部専門家とも連携した上で、適切なタイミングで、当該不祥事に関する必要な情報開示を行っているか。

9. 組織委員会等が解散した後に不祥事が発生又は発覚した場合においては、原因解明や再発防止策の策定等を速やかに実施することができるよう、具体的な対応方針等についてあらかじめ関係当事者間において整理して合意しているか。
10. 調査の結果、法令違反等の不祥事の発生が認められた場合には、その原因となった責任者・監督者につき、調査委員会等が有する倫理規程や懲罰規程等に従って、責任者・監督者を適切に処分しているか。(NF コード)
11. 再発防止策の策定に当たっては、組織の変更や規程の改定等の表面的な対応にとどめることなく、今後の日々の業務運営等に具体的かつ継続的に反映させているか。(NF コード)
12. 不祥事対応が一度収束した後においても、再発防止策の取組が適切に運用され、定着しているかを不断にモニタリングした上で、その改善状況を定期的に公表しているか。(NF コード)
13. 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）を中心に構成しているか。(NF コード)
14. 第三者を委員とする調査委員会を設置する場合には、当該委員の選定プロセスについても十分に配慮し、委員が組織委員会等に対して独立性・中立性・専門性を有する者であることについて、合理的な説明をする責任を果たしているか。

#### 第4 委員の所見

- 大規模な競技大会は、大会の開催期間が確定すれば、それに合わせて調達その他大会の準備の期限が確定し、徒過できない期限として国内外において約束されるものになる。東京 2020 大会についても、開催都市が東京に決定してから大会本番に向けて、失敗や遅れが絶対に許されないという国内外からのプレッシャーの中で、急速に拡大を続ける組織のガバナンスを整えることには、東京 2020 大会組織委員会の役職員において、相当の労力を費やしたものと推察される。
- その中で、会計処理規程や財産管理処分規程等、調達等に関する規程類の整備・運用や、「経営会議」等重要事項に係る審議を行う会議体の設置、調達手続等が適切に実施されるための仕組みの構築等、限られた時間や人的資源・財政的資源の中で、東京 2020 大会組織委員会のガバナンスを向上させるための方策として、当時において講じ得る可能な限りの方策は行われていたとも考えられる。
- また、情報開示については、組織委員会等が取り扱う情報の中には契約相手方との守秘義務の対象になる内容を含む情報も多く、その開示範囲には自ずと限界がある一方で、東京 2020 大会組織委員会がその社会的責任から主体的な情報開示をすべきことは、同組織委員会においても十分に認識されており、法律上求められる情報以上の情報開示を実施してきたとの意見もあった。
- しかしながら、大会が終了した現在から振り返れば、理事会が適正に機能していたかは疑問の余地があることや、職員向けの各種研修は実施していたものの、重要な権限と責任を有するはずの役員向けの各種研修は行っていなかったようであること、東京 2020 大会への出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署の長に配置したケース等があり、利益相反管理の観点から人材配置の適切性が確保されていたかは疑問の余地があること等、ヒアリングを通じて複数の問題点も顕出された。また、マーケティング手法におけるいわゆる「専任代理店」方式に関しては、組織委員会等が当該方式を採用する場合、出向者の人事配置の仕方によっては利益相反関係が生じやすい環境が生じることにも鑑み、他のマーケティング手法とのメリット・デメリットの比較や、内在するリスク及びその回避策等の検討が重要であることも判明した。さらに、大規模な競技大会の準備及び運営のノウハウは、我が国においては特定の企業のみが保有している傾向があるのが現状であり、特定の企業に依存せずとも大会が開催できるようにするために、ノウハウを有する専門人材の育成が中長期的な課題であることも浮き彫りになった。
- 東京 2020 大会終了後に発覚した元理事の受託収賄容疑事件や入札における受注調整容

疑事件がこれらの問題点に起因するか否かは不明だが、東京 2020 大会の成功のために役職員によって費やされた労力が、本件によって全く無駄であったかのように捉えられることがあるとすれば、極めて残念であると言わざるを得ない。

- 本指針においては、次の大規模な競技大会において同様の問題が生じないようにするため、スポーツ団体ガバナンスコードを基礎としながら、東京 2020 大会で得られたノウハウや、指摘された問題点に対する改善策を可能な限り記載するよう努めた。
- 他方で、組織委員会等においてはあくまで大会の成功とアスリートファーストが最も優先されなければならないこともまた、念頭に置く必要がある。当該目標を見失うことなく、組織のガバナンスを確保すべく、限りある組織委員会等の人的財政的リソースや大会までの時間を有効に活用できるような体制を整備することが求められる。
- クリーンで公正な組織委員会等によって大会運営がなされ、競技大会のみならず、スポーツ界全体の信頼が維持され、国民が安心してスポーツを応援できるようにするための一助として、今後の大規模な競技大会において本指針が活用されることを期待する。

以上