

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  
2019年度 事業報告書  
(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

大会開催を翌年に控え、2019年度は、開催準備がレディネスフェーズを迎える中、テストイベントをはじめとする様々な運営実践の準備活動を通じて、これまでに東京2020組織委員会（以下「組織委員会」という。）が策定した計画を検証し、精緻化するとともに、組織全体の運営能力の強化を図った一年であった。

テストイベントでは、夏季大会の大きな課題の一つである暑さ対策の検証を進めるとともに、スタッフ間の連携や最新のテクノロジーを活用した競技運営等、実際の大会運営を想定した確認を行った。また、一般向けのチケット販売を開始したほか、聖火リレーの走行ルート公表やランナーの選定を行った。さらに、多くの競技会場で仮設オーバーレイ整備の本格工事に着手するとともに、選手村の宿泊棟をはじめとする各施設の整備を着実に進めた。

11月には、アスリートの暑さ対策のための、オリンピックのマラソンと競歩の札幌市への会場変更を受け、迅速に新しい競技日程の決定及びコース設定を行い、公表した。

こうした準備を着実に進める中、2020年3月に、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響により、東京2020大会は、大会史上初めて開催の延期が決定された。その後、組織委員会は、大会の延期に伴う課題を整理し、解決していくため、「新たな出発 東京2020大会実施本部」を立ち上げ、開催期間を直ちに決定した。

## 2019年度の主な事業

### 1 円滑で安全安心な大会運営に向けた準備

#### (1) テストイベントを活用した競技運営及び大会運営の能力向上

##### ○ 競技団体と連携した競技計画の策定

最高水準の競技環境を構築するため、テストイベントを通じて各種計画及び競技環境を検証し、改善点を明確にすることで、大会に向けて万全の準備を行った。

IFとは、定期的にIF Visitや国際会議等の場を通じて、緊密なコミュニケーションを図った。また、NFとの協議会については、オリンピック及びパラリンピック合同で2回開催し、情報共有を図るとともに、より一層の相互理解を深めた。

##### ○ テストイベントを通じた大会運営等の着実な準備

東京2020大会での競技運営及び大会運営の能力を高めることを目的

に、競技エリア、テクノロジー、運営スタッフの3つの主要テスト項目と各F Aの個別のテスト項目を明確化し、テストイベントを順次実施した。テストイベントで得られた経験をもとに、課題の抽出、リスク精査を行い、本大会の計画の見直し、修正を進めた。

#### ○ テストイベントに向けたテクノロジーの導入・運営

テストイベントで各F Aが必要とする各種テクノロジー関連サービスやリザルトシステム等の導入・運営を行い、大会本番に向けた改善点などを抽出した。

#### ○ 暑さ対策の検討

都、国、関係自治体等と連携して、選手、観客、大会スタッフ、メディア等の各ステークホルダー向けの大会時の暑さ対策について、施設設備、予防・救護運営、情報発信の観点から検討を進めた。

また、対策の具体化に向け、2018年度に策定した「暑さ対策の基本的な考え方」やテストイベントで実施した主要な暑さ対策の検証結果に基づき、会場毎、競技別の精緻化の検討を行い、6月と11月に進捗状況を公表した。

#### ○ 北京 2022 組織委員会、パリ 2024 組織委員会等への学習機会の提供

テストイベント及び大会本番時の運営を学ぶ学習プログラム

(Operational Readiness Experience Programme 及び Games Experience Programme) の実施に向け、プログラム内容の調整・検討、学習環境の整備等の準備・調整を進めた。

また、ストラクチャーインタビューを実施し、将来の組織委員会へ継承する運営実践準備に関する知見やノウハウを蓄積した。

### (2) セレモニー開催に向けた準備

#### ○ 開会式・閉会式の企画・制作

演出企画メンバーを中心に、東京 2020 大会の開会式及び閉会式の企画、制作を進めた。12月にパラリンピック開会式及び閉会式でパフォーマンスを行うキャストの募集及びオーディションを実施し、2020年2月にはオリンピック・パラリンピックの開閉会式で各選手団のサポートを行うアシスタントキャストの募集を実施した。

また、2020年1月に、持続可能性に配慮した大会運営の一環として、東京 2020 大会の聖火台の燃料に大会史上初めて水素を活用することを公表した。

#### ○ チームウェルカムセレモニーの企画・制作

効率的な大会運営のための新規範である NewNorm 施策を踏まえつつ、

関係各所と連携しながら、選手村で行われるチームウェルカムセレモニーについて各NOC/NPCへの意向を調査するなど検討を進めた。

### (3) 聖火リレーの検討・運営

#### ○ 聖火リレーの計画・企画、運営

聖火リレーについて、各都道府県をはじめとする関係ステークホルダーと連携しながら、実施に向けた準備を進めた。

オリンピック聖火リレーは、6月に全国のルート概要、12月に区間ごとの詳細な走行ルートや日本泳法等の特殊な走行の聖火リレーの実施内容を公表するとともに、聖火ランナーの選定を行い、12月から、聖火ランナーに対して随時、正式決定通知を行った。

パラリンピック聖火リレーは、11月に、採火・出立の実施場所や聖火リレールート概要、聖火ランナー募集概要を、2020年2月に、各都道府県における聖火フェスティバルの実施日程、採火の会場や方法、各都道府県内集火と出立の会場、聖火ビジット及び都道府県ごとの見どころを公表した。また、11月から聖火ランナーの募集を開始するなど、聖火ランナーの選定を進めた。

2020年3月20日には、ギリシャで採火され、日本に引き継がれたオリンピック聖火が宮城県の航空自衛隊松島基地に到着し、到着式を行った。その後、宮城県、岩手県、福島県において、2日間ずつ、「復興の火」の展示・観覧を実施したが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う東京2020大会の延期の決定に伴い、聖火リレーも延期することを決定した。

### (4) ボランティアへの研修やオリエンテーション(ボランティアジャーニー)

#### ○ オリエンテーション・共通研修の実施等

都内において、2019年2月から開始したボランティアのオリエンテーション(説明会・面談等)を6月上旬まで実施した。また、都外においても4月から北海道を皮切りに全国11か所(北海道・宮城・福島・茨城・富山・静岡(県内2か所)・愛知・大阪・広島・福岡)で実施した。

10月から、大会本番に必要な知識・スキルを習得するとともに、ワールドキャストの一員としてのマインドを醸成することを目的に、共通研修を実施した。「集合研修」「e-learning」「テキスト学習」の3つで構成しており、「集合研修」は10月から2020年2月にかけて、都内及び全国11か所で実施した。

2020年3月から、実際に活動する役割・会場のお知らせを行い、必要な延べ人数に対しほぼ全ての承諾を得た。

なお、大会開催の延期に伴い、既に役割・会場が決まったボランティアについては引き続き 2021 年の大会時に活動予定である旨 3 月末に公表した。

## (5) 最高水準の競技環境の構築

### ○ 競技団体と連携した競技計画の策定（一部再掲）

最高水準の競技環境を構築するため、テストイベントを通じて各種計画及び競技環境を検証し、改善点を明確にすることで、本大会に向けて万全の準備を行った。

IF とは、定期的に IF Visit や国際会議等の場を通じて、緊密なコミュニケーションを図った。また、NF との協議会については、オリンピック及びパラリンピック合同で 2 回開催し、情報共有を図るとともに、より一層の相互理解を深めた。

11 月のオリンピックのマラソンと競歩の会場変更の決定を受け、IF とも連携し、迅速に新しい競技日程の決定及びコース設定を行い、公表した。

### ○ テストイベントを通じた大会運営等の着実な準備（再掲）

東京 2020 大会での競技運営及び大会運営の能力を高めることを目的に、競技エリア、テクノロジー、運営スタッフの 3 つの主要テスト項目と各 FA の個別のテスト項目を明確化し、テストイベントを順次実施した。テストイベントで得られた経験をもとに、課題の抽出、リスク精査を行い、本大会の計画の見直し、修正を進めた。

### ○ アンチ・ドーピング活動運営準備

WADA（世界アンチ・ドーピング機構）の認定を取得し、東京 2020 大会の大会要件に適う専用ラボを設置・運営するため、分析員の確保やセキュリティ関連設備の整備等を行った。

また、各国アンチ・ドーピング機関、IOC、IPC 及び ITA（国際検査機関）と連携し、検査員等を確保し研修を実施するとともに、ドーピング検査の管理及び運営の準備を進めた。

### ○ 選手村の運営に向けた準備

選手村の運営計画の精緻化を進め、各 NOC/NPC に必要な情報を発信するとともに、選手団団長セミナー等を通じ各 NOC/NPC のニーズを直接把握した。

また、備品の調達や各種委託業務に係る事業者を決定し、選手村運営のサービス提供基盤を整備するとともに、2020 年 1 月より宿泊棟等の引渡しを受け、開村に向け備品等の搬入を開始した。

## ○ 飲食提供に向けた準備

「飲食提供に係る基本戦略」に基づき、飲食サービスについて、メニューの決定や運営の具体化等の準備を進めた。

各競技会場等の大会関係施設については、飲食提供事業者を順次選定するとともに、施設内の設備等条件を踏まえた運営体制の構築を推進した。選手村については、メニューの作成を完了するとともに、厨房設備の搬入を開始する等、運営に向けて準備を進めた。

## (6) アクセシビリティの確保

### ○ 「Tokyo 2020 アクセシビリティ・ガイドライン」の適用の推進

東京 2020 大会が、障がいの有無に関わらず、全ての人々にとってアクセス可能でインクルーシブな大会となるよう、IPCや都、国等と連携しながら、引き続きハード・ソフトの両面について、会場敷地内の屋外通路の確保や案内標識の充実など環境整備を推進した。

## (7) パラリンピック競技大会の成功に向けた準備

### ○ パラリンピック特有のニーズへの対応

パラリンピック選手や関係者等のニーズやオリンピックからの「移行」など、パラリンピック特有の要素に関するIPC・IFとの協議を踏まえ、関係各所とより緊密に連携して、大会運営計画の策定を進めるとともに、テストイベント等を通じ運営習熟度の向上に取り組んだ。

### ○ パラリンピック準備体制の強化

各FAに配置されたパラリンピック推進責任者を通じ、パラリンピック統括室と各FAの間で定期的な情報共有や全般的な課題の調整を行うとともに、個別課題に対応する横串機能を強化した。

また、「パラリンピック関係局長連絡会議」を開催し、パラリンピック特有の課題などの各局での解決に向けた取組を加速するとともに、複数の局で連携して対応する必要がある課題を検討するなど、準備体制を強化した。

### ○ パラリンピック大会に向けたエンゲージメント

パートナーや関係団体と連携し、1年前セレモニーや競技体験をはじめとしたイベント等の実施により、国内外の機運を最大化し、パラリンピックファンの拡大を図った。

また、アギトス財団及びJPCとともに、パラリンピック競技に関わる人材育成プログラム「Road to Tokyo 2020」を実施し、スポーツ先進国としてのノウハウを、アジアを中心とした各国のNPCに共有し、国

際貢献に取り組んだ。

さらに、引き続き、オールジャパンの連携を強化し、IPC・JPC・NF・メディアの協力を得ながら、教育プログラムやアスリートの活躍等を通して、パラリンピック特有の価値を発信した。

## (8) 国際的な連携強化・NOC/NPCへのサポート

### ○ IOC、IPCとの連絡調整、オリンピック・パラリンピックファミリーへのサービスの検討

IOC、IPCとの連絡調整を円滑に実施するとともに、IOC調整委員会会議、IOCプロジェクトレビュー、IPCプロジェクトレビュー等を適切に運営し、オリンピックファミリー、パラリンピックファミリーへ適切なサービスを提供するための準備を着実に進めた。

具体的には、IOCやIPCの関係者が宿泊するホテルの運営計画、関係者をサポートするアシスタントのサービスレベルや割り当て、大会に係る情報を提供するガイドの内容やインフォメーションデスクの運営等について検討を進めた。

### ○ 要人プログラム、プロトコール・サービスの推進

国際・国内要人プログラムの策定を通じて、大会時における要人の受入れに関して準備を進めた。特に、駐日大使館等を主な対象にした説明会を開催し、東京2020大会の概要、基本知識、様々な手続き等に関して情報提供を行った。

また、12月の第74回国連総会におけるオリンピック休戦決議の採択に向け、IOCや外務省との調整・協力を行った。その結果、186か国が共同提案国となり、東京2020大会開催期間中のオリンピック休戦決議が採択された。

式典、選手村・旗、会場、空港におけるプロトコール・サービスについても検討を進め、開閉会式や表彰式等の式典におけるプロトコールが着実に実施されるように関係各所と調整を進めた。大会中に使用する旗については、NOC/NPC、IF等とデザイン・色等の確認を行い、各団体との承認手続きを進めた。会場では、各競技会場におけるオリンピック・パラリンピックファミリー及び要人のラウンジやシートの運営及び接遇計画を、空港では、これらのステークホルダーに対するサービスレベル等の確認を進めた。

### ○ 北京2022組織委員会、パリ2024組織委員会等への学習機会の提供 (再掲)

テストイベント及び大会本番時の運営を学ぶ学習プログラム (Operational Readiness Experience Programme 及び Games Experience Programme) の実施に向け、プログラム内容の調整・検討、学習環境の整備等準備・調整を進めた。

また、ストラクチャーインタビューを実施し、将来の組織委員会へ継承する運営実践準備に関する知見やノウハウを蓄積した。

#### ○ NOC/NPCへの各種サポート

アスリートファーストの視点でNOC/NPCのニーズを汲み取るため、ANOC (国内オリンピック委員会連合) 総会や大陸別連合の会議、訪問受入 (NOC延べ 51 団体 (570 名)、NPC延べ 34 団体 (229 名)) 等を通じて、関係各所と連携を図りながらNOC/NPCが大会準備を円滑に進められるよう支援した。

大会準備に不可欠な情報を取りまとめた「選手団団長ドシエ」を作成し、配布するとともに、大会期間中に提供されるサービスや手続き等を記載した「選手団団長マニュアル」の草案を完成した。また、選手団団長セミナーでは、NOC 195 団体 (341 名)、NPC 99 団体 (204 名) の代表団を東京に招聘し、大会サービスの内容や準備状況等の説明を行った。

### (9) 世界に誇る安全及びセキュリティの確保

#### ○ 各競技会場における警備計画等の策定

2018年3月に完成した警備ガイドラインに基づき、会場の特性等を踏まえた各競技会場等における警備計画の策定を進めた。

また、本ガイドライン等を活用し、避難計画等の関連計画の策定を進めた。

#### ○ 会場毎の警備契約締結及び警備要員の確保

2018年11月に締結したJV (共同企業体) との基本契約等に基づき、11月以降に各競技会場等の警備計画を反映した個別契約を順次締結した。

#### ○ 緊急事態を想定した初動対処体制の確立

関係機関等との連携を踏まえた大規模災害、テロ及び重大サイバーセキュリティ事案を想定した訓練等を実施し、大会時の具体的な初動対処体制の確立に向けた検討を着実に進めた。

#### ○ CIRT2020の運用

CIRT2020 (サイバーインシデント対処チーム) の機能・所掌範囲を拡充・強化し、警備局及びテクノロジーサービス局が連携して情報システムの安定運用と重大サイバーセキュリティ事案の未然防止を図った。

○ 適切な医療サービス提供に向けた検討

都、国、地方自治体、医療関係団体等と協議を重ね、医療スタッフの確保や大会指定病院での大会関係者の受け入れ等、大会時に向けた医療体制の整備を進めた。

各競技会場や選手村については、医療責任者等を中心に大会時の運営方法を検討するとともに、スタッフに対し必要な研修を実施することで、会場医務室や選手村総合診療所の開設準備を着実に進めた。

○ 暑さ対策の検討（再掲）

都、国、関係自治体等と連携して、選手、観客、大会スタッフ、メディア等の各ステークホルダー向けの大会時の暑さ対策について、施設設備、予防・救護運営、情報発信の観点から検討を進めた。

また、対策の具体化に向けて、2018年度に策定した「暑さ対策の基本的な考え方」やテストイベントで実施した主要な暑さ対策の検証結果に基づき、会場毎、競技別の精緻化の検討を行い、6月と11月に進捗状況を公表した。

(10) 大会運営の効率化に向けたテクノロジーの導入

○ テストイベントに向けたテクノロジーの導入・運営（再掲）

テストイベントで各FAが必要とする各種テクノロジー関連サービスやリザルトシステム等の導入・運営を行い、大会本番に向けた改善点などを抽出した。

○ 大会で利用する通信環境の整備

大会で使用する各種テレコムサービスについて、大会要件に沿った通信基盤の構築を開始するとともに、大会時の運用・保守の考え方に則った体制に移行した。

また、テクノロジーオペレーションセンター（TOC）について、バックアップ体制も含めた検討を進めた。

○ 情報システム整備及びセキュリティ強化

大会の運営に必要な情報システムやWebサイトの構築・導入を進めるとともに、大会時を見越してセキュリティ運用体制を強化した。

(11) 安全、円滑かつ効率的で信頼性の高い大会輸送及び宿泊の提供に向けた準備

○ 輸送運営計画V2策定

都、国、各自治体、交通事業者等が参画する輸送連絡調整会議等での検討を通じ、輸送運営計画V1を深度化した輸送運営計画V2を作成し、12



月に開催した輸送連絡調整会議において公表した。

#### ○ 輸送ルート及びバス・フリートオペレーションの検討

都及び各道県の競技会場や非競技会場について、都、国、関係自治体、交通事業者等の関係機関と協議を実施し、大会関係者及び観客・スタッフに提供する輸送サービスの内容を調整するとともに、会場等毎に輸送ルート案を策定した。

また、より良い交通状況下における大会輸送と都市活動との両立を図るべく、経済界、業界団体、都、国、組織委員会等、多様な主体が一体となった「2020TDM 推進プロジェクト」を推進するとともに、夏には交通マネジメントの総合的なテストを行った。

さらに、大会で使用するバス、乗用車の調達やドライバーの確保に向けた準備を進め、運行及び運営計画を策定するとともに、大会関係車両を収容管理する車両基地（デポ）について、築地市場跡地をはじめとする複数の用地において、関係機関と連携・調整しながら、順次、整備工事を進めた。

#### ○ 大会関係者の宿泊の準備

オリンピックの大会関係者の宿泊について、配宿合意後の増減室や支払い等を的確に実施するとともに、パラリンピックの大会関係者の宿泊について、ステークホルダーからの要望を踏まえつつ配宿について合意した。

#### ○ 空港サービスの提供に向けた準備

大会関係者向け空港サービスについて、大会関係者がスムーズに出入国できるよう、各種オペレーションの実施に向け調整を行った。

#### ○ 大会運営物流の構築

大会期間中に必要とされる物品に係る効率的な物流サービスを提供するため、通関及び輸出入のサポート、大会運営倉庫における物品管理、配送、会場・選手村等における搬出入のサポート等、主要なサプライチェーンの構築に向けて取り組んだ。

また、大会運営に必要な共通備品等の調達及びセキュリティ要件を満たした円滑な物流のための環境整備等を着実に進めた。

## 2 会場及び施設整備の着実な実施

### (1) 会場の整備調整

#### ○ 仮設オーバーレイ整備に係る設計・施工の着実な実行

有明体操競技場については、世界最大級の大屋根空間を有する、選手動線や諸室のバリアフリーにも配慮したアスリートファーストの競技会場を完成させた。大会に向けて新設された施設の中で最も多い約 2,300 m<sup>2</sup>の木

材を使用した建築を行い、予定通り約 24 か月間の短工期で 10 月に竣工した。

各競技会場の仮設オーバーレイ整備については、それぞれ実施設計を進め、一部会場を除き本格工事に着手し、伊豆会場については整備の大部分が完了した。

オリンピックのマラソン・競歩の会場である札幌大通公園については、会場移転決定後から会場計画の深度化を急ぎ、早期に設計業務に着手した。

選手村整備については、宿泊棟、プロセッシングセンター、マルチファンクションコンプレックスを完成させたほか、ビレッジプラザ、メインダイニングについても順調に進捗させた。ビレッジプラザについては、6 月から木材活用リレー事業参加の 63 自治体 42 事業協力者による提供木材の受入れを順次開始し、合計約 4 万本（約 1,300 m<sup>3</sup>）に相当する木材を使用した木構造架構物の建設を進めた。

国際放送センターについては、既存展示場内に遮音性を確保した新たな施設を設けるとともに、これを機能させるための大型空調設備の設置も行った。

#### ○ 会場使用協定の締結に向けた準備

円滑な大会運営を行うため、大会時に使用する競技会場について、会場所有者等と調整を進め、会場使用に関する協定を順次締結した。

### (2) 大会需要を踏まえた電力インフラの整備調整

#### ○ 電力インフラと仮設電源の整備

小売電力事業者や送電事業者と調整を図りつつ、各競技会場への電力インフラ工事を着実に進めた。

また、仮設電源供給については、2018 年 12 月に締結した仮設電源サービス契約に基づき、各競技会場の詳細設計を着実に進めた。

## 3 大会開催の機運醸成

### (1) 大会ビジョン具現化の推進

#### ○ 「アクション&レガシープラン」の展開

アクション&レガシープランについて、専門委員会の開催や都や国、関係各所との調整を踏まえ、プランの実行状況等を反映した「アクション&レガシープラン 2019」を 7 月に策定した。

また、「東京 2020 みんなのスポーツフェスティバル」や「東京 2020 復興のモニュメント」など、大会の機運を醸成し、レガシーを残すための取組

を行った。

## ○ 「東京 2020 参画プログラム」の実施

オールジャパンでの参画をさらに推進するため、参画プログラムの特別プログラムである「東京 2020 応援プログラム（祭り）」において、特別企画として福祉施設を対象とした「東京五輪音頭 元気祭 2020」を展開した。また、大会に向けたカウントダウン企画では、通常の参画プログラムだけでなく、東京 2020 応援プログラム（祭り）やホストタウンアクションとも連携した企画を行い、大会に向けて更なる機運醸成を図った。

その結果、約 2,400 の団体から主体登録があり、アクション認証件数は約 14.5 万件、参加人数は約 105 百万人に到達した（2020 年 3 月現在）。

### ・ 文化プログラムの実施

東京 2020 大会の公式文化プログラムである「東京 2020 NIPPON フェスティバル」において、主催プログラムについては、制作発表をはじめ、実施に向けたワークショップ、プレイベント等を展開した。地方自治体や文化団体と連携する共催プログラムについては、全国から特別な文化プログラムを募集・選定し、フェスティバルの実施に向けて準備を進めた。

### ・ 教育プログラムの実施

都、国、全国の自治体等と連携して、I O C 又は I P C の公認教材や東京 2020 独自教材等の普及啓発に取り組むなど、日本全国でオリンピック・パラリンピック教育を推進した。

また、「東京 2020 高校生英語スピーチコンテスト」、「東京 2020 聖火リレー×教育プログラム」等により、全国の児童生徒がオリンピック・パラリンピックの価値を学び、大会に参画する機会を創出した。これらの取組により、東京 2020 オリンピック・パラリンピック教育実施校「ようい、ドン！スクール」は、18,604 校に拡大した（2020 年 3 月現在）。

## ○ 「持続可能性大会前報告書」の作成等

持続可能な大会の準備・運営を行う上での方針を示し、主要テーマごとに大目標（ゴール）と具体的な施策を盛り込んだ「持続可能性に配慮した運営計画（第 2 版）」の進捗状況を取りまとめた「持続可能性大会前報告書」の検討を進めた。

また、持続可能性に配慮したイベント運営のためのマネジメントシステムである ISO20121 の取得に向け、内部監査・マネジメントレビューなど認証機関による審査の準備を進め、10 月に認証を取得した。

## ○ 史上最もイノベーティブな大会の実現に向けた施策の明確化及び推進

東京 2020 大会を「史上最もイノベーティブな大会」とするため、「スポーツ」「参画」「社会の未来を変える」の 3 つの視点から大会期間中に多くの人々

に感動と興奮を伝えるための取り組みを検討した。

7月に「東京 2020 ロボットプロジェクト第 2 弾」となる競技運営や遠隔参加等をサポートする新たなロボットの発表、9月に世界各国から来場した観客が心を一つにして“2020beat”を奏でて出場選手を応援する Tokyo2020 “Make The Beat!” プロジェクトを発表するなど、スポンサー企業と連携した施策を展開した。

#### ○ 大会資料継承プロジェクトの推進

大会ビジョンの一つである「未来への継承」を実現するため、大会の「情報資産」「現物資産」の収集・整理・管理に努め、国内の関係ステークホルダーとは、大会後のアーカイブ資産の保存・管理・利用について調整するアーカイブ管理準備会議を立ち上げた。また、大会後に I O C / I P C に提出する東京 2020 大会オフィシャルレポートの作成に向けた準備を進めた。

### (2) マーケティングを活用したオリンピック・パラリンピックムーブメントの推進

#### ○ 東京 2020 大会ブランドの確立

ブランド戦略に基づき開発された、大会マスコット、競技ピクトグラム、コアグラフィックス等のブランドアイデンティティを、ブランドの一貫性を確保しつつ様々なプロモーションに活用し、東京 2020 大会ブランドが一般の方に広く認識されるよう普及を図った。

また、ブランド開発の締めくくりとして、大会ビジョンを世界に対して発信できるメッセージとして選定した大会モットー「United by Emotion」を、2020 年 2 月に発表した。

さらに、組織委員会内外の関係各所が作成する出版物やウェブサイト、各種イベント関連制作物等のデザイン管理及び監修を徹底し、東京 2020 大会ブランドの整合性及び統一性を図った。

#### ○ チケット事業の推進

オリンピック一般向けチケット販売を 5 月から、パラリンピック一般向けチケット販売を 8 月から開始し、販促プロモーションや TOKYO 2020 ID 登録者へのコミュニケーションを図った。その結果、多くの申込みがあり、オリンピックは約 448 万枚、パラリンピックは約 97 万枚のチケットを販売した。並行して、適切な不正転売対策を講じた。

また、海外においても、各国・地域の N O C 又は N P C が指定するチケット再販業者を通じ、販売を開始した。

2020 年 1 月には、コアグラフィックスをモチーフとした紙チケットの券面デザインを発表した。チケット販売可能枚数を最大限確保するため会場情

報の精査・調整を行い、2020年春期販売及びチケット発送に向けて準備を進めたが、大会延期の決定を踏まえ、チケットの発送や東京2020チケットセンター有楽町における観戦チケットの窓口販売は一旦見合わせることを公表した。

さらに、会場内ホスピタリティプログラム及び国内トリップホスピタリティについても販売を開始した。学校連携観戦チケットは、自治体及び関係FAと連携しながら、安心安全な観戦の実現を目指して準備を進めた。

#### ○ 大会ブランドの管理

関連する全ての競技会場及び非競技会場において、大会のルックと承認された競技大会スポンサー以外の商業、政治及び宗教的メッセージが視認されない、いわゆる「クリーンベニューポリシー」を徹底するため、会場所有者等に対し、広告・掲示物等に関する要件やルールの説明、会場の広告・掲示物の調査をするなど、大会に向けた対策を実施した。

また、法務部と協力し、ブランド保護プログラムを確実にするための法改正を、引き続き国に働きかけた。

#### ○ スポンサーシッププログラムの推進

IOC、IPCとの緊密な連携のもと、大会を作り上げていくパートナーとなるスポンサーの獲得に努め、新たにオフィシャルサポーター6社と契約を締結した。

また、東京2020大会関連イベントのスポンサーシップセールスについては、東京2020オリンピック聖火リレー及び東京2020パラリンピック聖火リレーについて、以下のとおり契約を締結した。

##### <オフィシャルパートナー>

発表月	企業名
2019年4月	株式会社KADOKAWA
2019年5月	ヤフー株式会社
2019年6月	グーグル合同会社
2019年10月	EY Japan 株式会社
2019年11月	株式会社ボストン・コンサルティング・グループ
2020年1月	テクノジム

##### <東京2020オリンピック聖火リレーサポーターパートナー>

発表月	企業名
2019年7月	JXTGエネルギー株式会社
2019年7月	全日本空輸株式会社

2019年7月	日本航空株式会社
2019年9月	日本郵政株式会社
2020年2月	パナソニック株式会社

<東京 2020 パラリンピック聖火リレープレゼンティングパートナー>

発表月	企業名
2019年10月	株式会社 LIXIL

<東京 2020 パラリンピック聖火リレーサポーターパートナー>

発表月	企業名
2019年12月	J X T G エネルギー株式会社
2020年2月	全日本空輸株式会社

## ○ ライセンシングプログラムの展開

多くの公式ライセンス商品を製造するライセンシー及び公式ライセンス商品を販売するリテールライセンシーと契約を締結し、年度末現在ライセンシーの総数は107社となった。

公式ライセンス商品の展開は、「D&I（ダイバーシティアンドインクルージョン）コレクション」「1年前記念商品」「聖火リレー関連商品」等の販売を開始し、そのうち2019年3月に販売を開始した「伝統工芸品コレクション」は第12弾232商品まで拡大した。12月からはオフィシャルオンラインショップの顧客とのエンゲージメントを高めるため、メールマガジンをスタートさせた。

また、常設の東京2020オフィシャルショップを全国に89店舗開設し、2020年1月からは聖火リレートーチ展示ツアーを実施するなど更なる大会への期待感を醸成した。さらに大会期間中のオンサイトオフィシャルショップの運営事業者とともに、販売機会の最大化を図るための戦略的な販売運営計画を2020年3月に策定した。

## (3) 積極的広報とエンゲージメントの推進

### ○ 国内外の機運を最大化するエンゲージメント施策

大型発表案件（1年前セレモニー、聖火リレー関連、大会モットー等）を実施することで、国内外の大会へ向けた機運醸成を図った。

また、大会PR出版物の刊行、新聞広告、PR動画の掲出、公式アートポスターの制作・展示等により、積極的な広報を実施した。公式映画の撮影を7月より開始した。

10月には、第2回ワールドプレスブリーフィングレセプションを開催し、国内外のプレス及びフォトグラファーに対し準備状況のプレゼンテーションや意見交換などを実施した。都とともに実施したレセプションでは、開催都市・東京の魅力を紹介するための展示や都及び東日本大震災の被災3県の食材を用いた料理の提供を行った。

#### ○ デジタルエンゲージメント活動の推進

国内外の関心興味を最大化し、多くの人のアクションへとつなげるデジタルエンゲージメント活動を推進した。

大型発表案件のデジタル上の発信はもとより、チケット販売、聖火リレー等の施策に合わせて、多くの人がチケット購入や観戦等の具体的な行動に移せるようなコンテンツの提供、デジタル上での導線設計を実施した。

また、4月に子ども向けウェブサイトを開設したほか、2020年2月には公式サイトをゲームズタイムウェブに移行した。

### 4 オールジャパンの協力体制の構築と事務局体制の強化

#### (1) オールジャパンの協力体制の構築

##### ○ 都、国、関係自治体等との連携の強化

大会運営の準備や機運醸成等、会場内外での取組について、都、国、関係自治体等と具体的な協議を進め、着実な準備・実施に向けて、連携を強化した。

##### ○ 被災地復興支援

復興オリンピック・パラリンピックの実現に向け、復興を後押しするとともに、復興の姿を発信すべく、大会本番に向け、都、国、スポーツ団体、被災3県と連携しながら、取組を進めた。

10月の第2回ワールドプレスブリーフィングにおいて、都とともに実施したレセプションでは、復興庁の協力のもと、東日本大震災の被災3県の食材を用いた料理の提供を行った。(一部再掲)

また、2020年3月20日には、日本に引き継がれたオリンピック聖火が宮城県の航空自衛隊松島基地に到着し、到着式を行った。その後、宮城県、岩手県、福島県において、2日間ずつ、「復興の火」の展示・観覧を実施した。(一部再掲)

##### ○ 大学連携の推進

全国の連携大学へオリンピック・パラリンピックムーブメントを広め、多くの学生の大会への参画を推進するため、6つの連携大学で「大学連携'19 イベント Tokyo 2020 学園祭 next」を開催した。

また、東京2020大会に向けた様々なプログラム作りや情報発信等を通じ

て、大会機運の醸成を図り、連携大学及び学生の自主的な取り組みを支援した。

## (2) 効率的かつ大会実務に即した執行体制の構築

### ○ 大会成功に向けた適切な組織運営

理事会を5回開催するとともに、法令や理事会での議論等を踏まえ、理事会資料や議事要旨の情報公開を行った。

また、調整会議においては、組織委員会予算V4の策定等について、組織委員会、都、国、JOC及びJPCとの間で調整を行った。

### ○ 大会本番に向けた実施体制の構築

大会準備全般を統括するゲームズ・デリバリー室が中心となって、大会運営時の情報共有・迅速な調整・意思決定の中枢機関となるMOCの実施体制を検討した。

関係FAが参加するMOCミーティングでは、組織横断的な情報共有を進めるとともに、組織全体にまたがる課題について議論し、解決を図った。

また、テストイベントに加え、各会場、各FA本部、MOCのそれぞれのレベルで運営実践準備活動（机上演習、シミュレーション等）を推進し、これまで策定してきた計画の検証とブラッシュアップ及び大会運営能力の向上を推進した。

2020年3月には、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により、大会開催の延期が決定されたことを受け、「新たな出発 東京2020大会実施本部」を立ち上げ、延期に伴う課題の検討を開始した。

### ○ 大会時の組織・人員体制の構築

大会時の組織・人員体制の精査や即戦力となる人材の確保と並行して、在籍職員の配置転換を行い、現在在籍する職員に対して大会時のポジション付与を行った。併せて、競技会場等におけるVGM（ベニューゼネラルマネージャー）の選任及び着任を進め、年度中に全てのVGMの着任を完了し、各会場と関連FAとの連携体制の強化を図った。

また、本大会時を見据え、VGM向けリーダーシップ研修やテストイベントを通じた人材育成を推進した。

### ○ 多様な人材が活躍できる職場環境の整備

多様な人材が集まる組織委員会において、大切にしたい価値観を明文化した「Tokyo 2020 Spirit」の更なる浸透を目指し、各局・FA・会場チームにおいてその活動を推進し、一体感の醸成を図った。

また、「ダイバーシティ&インクルージョン戦略（V3）」を策定し、それをもとに、多様な人材がいきいきと活躍できるよう、障がい者・LGBT



等に関する理解促進のための研修・ワークショップや e-learning を職員及びボランティアに提供した。

#### ○ **コンプライアンスの推進**

全職員を対象とした e-learning 研修の実施やコンプライアンス通信の発行に加え、新たに調達案件の進捗管理表の運用を開始し、組織委員会全体のコンプライアンスの維持・徹底を図った。

### 5 **健全な財務基盤等の確立と運営**

#### (1) **更なるコスト縮減に向けた予算計画・執行管理**

##### ○ **組織委員会予算 V 4 の策定**

2018 年 12 月に公表した組織委員会予算 V 3 をベースとして、テストイベントの実施や各種計画の進捗状況を踏まえ、支出すべき内容の明確化や新たな需要への対応に取り組むとともに、今後予期せず発生し得る事態等に対処するための予備費として 270 億円を新たに計上し、12 月に組織委員会予算 V 4 を策定・公表した。

##### ○ **厳格かつ迅速な予算執行管理**

大会開催が近づき運営経費に係る予算執行が本格化する中、各 F A に配置した予算マネージャーを中心に、厳格かつ迅速な執行管理を行った。

2017 年 5 月の大枠合意に基づき、都等が一部又は全額経費負担して組織委員会が執行する共同実施事業については、組織委員会、都、国の三者による共同実施事業管理委員会において、コスト管理と執行統制の強化を図った。

また、2018 年 12 月に策定した財産管理処分規程に基づき、棚卸調査の実施などにより調達した資産物品の管理を徹底するとともに、外部の有識者を含めた財産管理処分委員会での審議を経て処分を進めるなど、大会後も見据えた取組を計画的に進めた。

#### (2) **最適調達の実現**

##### ○ **大会運営を確実に遂行する調達業務の実施**

調達業務について、調達計画による進行管理を徹底することにより、大会後費用も含めた総費用の低減及び公平・公正な調達を行った。