

東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 組織運営改革の取組について

2015年12月18日

1

1. 取組のねらい

(1)改革のねらい (2)取組の概要

2. ガバナンス改革

(1)意思決定プロセスの明確化

①経営会議等の設置 ②副事務総長の増員・チーフセキュリティオフィサーの設置

③大会準備運営局の組織改正 ④決裁基準の明確化(事務局規程の改正)

(2)内部統制の強化

(3)対外情報発信の強化と国民参加の促進

(4)理事会運営の見直し

3. 「見える化」による工程改善の取組

4. 今後の取組

・取組の定着に向けて

2

1. 取組のねらい

3

1. 取組のねらい (1)改革のねらい

<改革のねらい>

エンブレム問題を契機に、今後の大会準備フェーズの変化と組織拡大を見据えた、組織運営改革を図る

オープンで
透明性の高い
組織運営を行う

組織の
垣根を越えた
検討・相互牽制
が働くようにする

国民・ステークホルダー
への丁寧な
情報発信や
説明に努める

組織としての
一体感・風通し
の良さを確保
していく

<目指すべき姿>

▽2020年に向けて、国民・アスリートが主役となり、
スポーツを通じて、東京から世界へ、
夢と希望を発信し続けていく組織委員会へ

▽一人ひとりが、国民や関係ステークホルダーの視点に立って
力を尽くし、オールジャパンで大会準備が進むようにする

4

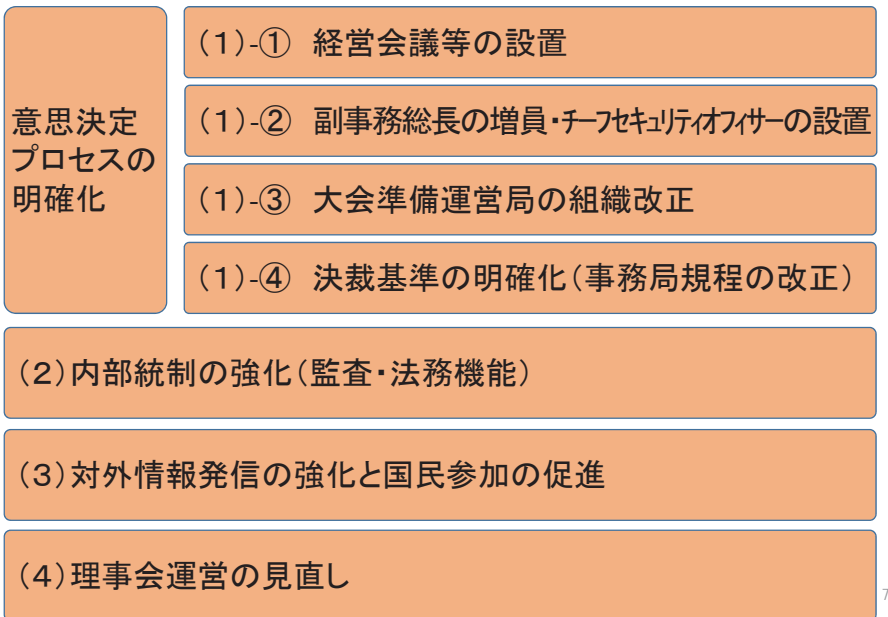
1. 取組のねらい (2)取組の概要

組織運営改革のアプローチ



2. ガバナンス改革

2. ガバナンス改革（取組の全体像）



2. ガバナンス改革（1）意思決定プロセスの明確化

改善策

「オープンで透明性の高い組織運営を行う」
「組織の垣根を越えた検討・相互牽制が働くようにする」

「**経営会議等の設置**」
→11月19日より、意思決定プロセスの透明化・明確化を図ることを目的に経営会議を開催

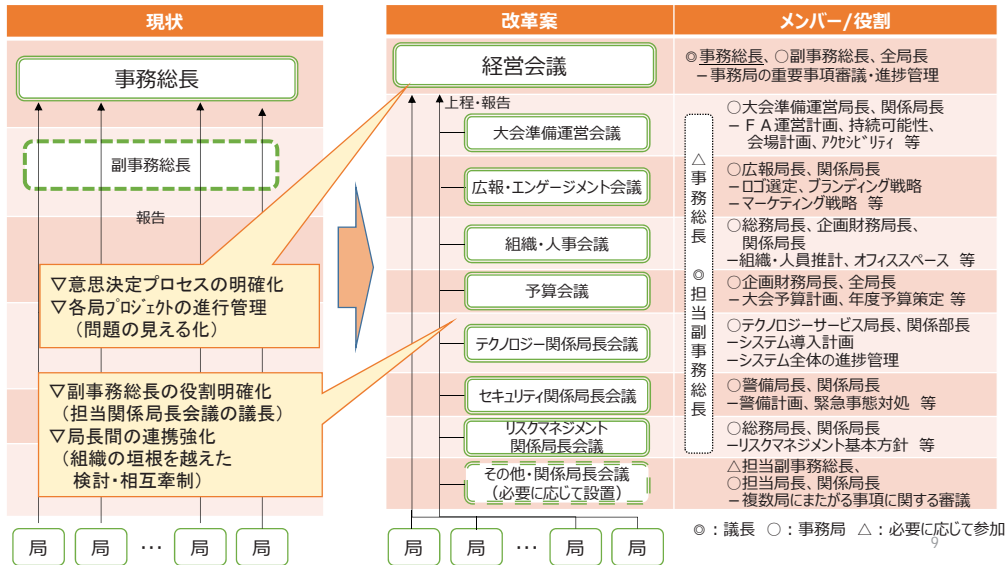
「**副事務総長の増員・チーフセキュリティオフィサーの設置**」

「**大会準備運営局の組織改正**」

「**決裁基準の明確化**」

2. ガバナンス改革 (1)意思決定プロセスの明確化

①経営会議等の設置



2. ガバナンス改革 (1)意思決定プロセスの明確化

②副事務総長の増員・チーフセキュリティオフィサーの設置

▽副事務総長を1名(民間)増員し、3名の担当業務を明確化
→副事務総長を議長とする関係局長会議を開催し、意思決定機能を強化

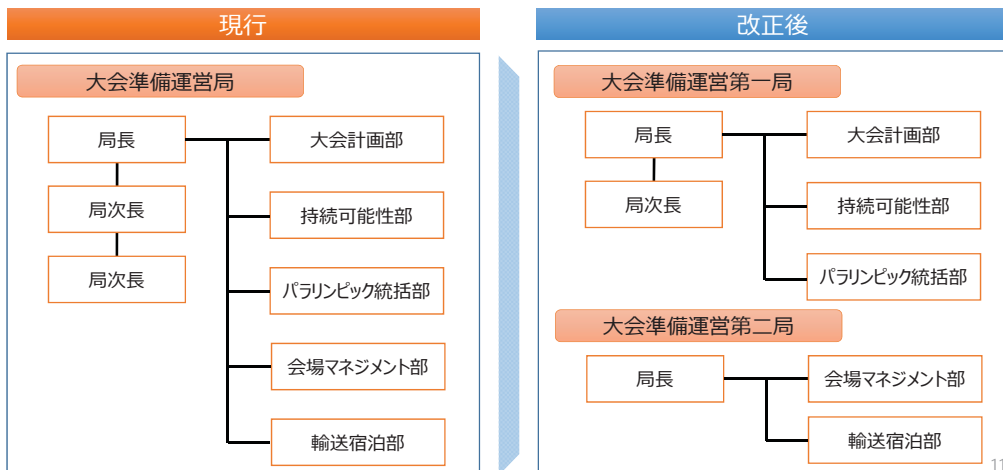
区分	担当	主要テーマ
布村副事務総長	国との連携・調整	• 大会計画・運営 • 競技計画・運営 等
佐藤副事務総長	都との連携・調整	• 総務・人事 • 広報・エンゲージメント戦略 等
新設副事務総長	民間企業・団体との 連携・調整	• 企画調整・財政 • マーケティング戦略 等

▽チーフセキュリティオフィサー(危機管理監)を設置し、危機管理機能を強化
→テロ・サイバー攻撃等に備え、体制を整備

2. ガバナンス改革 (1)意思決定プロセスの明確化

③大会準備運営局の組織改正

- スポンサオブコントロールの適正化、意思決定の迅速化の観点から、平成28年1月1日より「大会準備運営局」を「大会準備運営第一局」及び「大会準備運営第二局」へ分割
- 大会準備運営第一局は3部、大会準備運営第二局は2部の体制



2. ガバナンス改革 (1)意思決定プロセスの明確化

④決裁基準の明確化(事務局規程の改正)※平成28年1月1日施行

▽事務総長、副事務総長、局長の役割・権限の明確化

- 「案件影響度」(対外的・組織的、大会への影響)及び「金額」の点から決裁基準を明確化
- 案件に応じて、事務総長より副事務総長に決裁権限を移譲可
- 予算執行について、一定金額未满是、原則局長決裁 (今後、部課長への一部権限移譲を検討)

▽特定支出項目は、財務部合議を不要にし、スピードアップ

- 定常的かつ基準が明確な特定項目の支出について、一定額未满是、財務部の事前合議を省略し、仕事の進めやすさを向上

2. ガバナンス改革 (2)内部統制の強化(監査・法務)

改善策

「内部統制を強化し、牽制機能が働くようにする」

「監査室の設置
(課→室へ・総長直轄化)」

→ 独立性・透明性を高め、牽制機能の強化を図ることを目的に平成28年1月1日より実施

「法務部の設置 (課→部へ)」

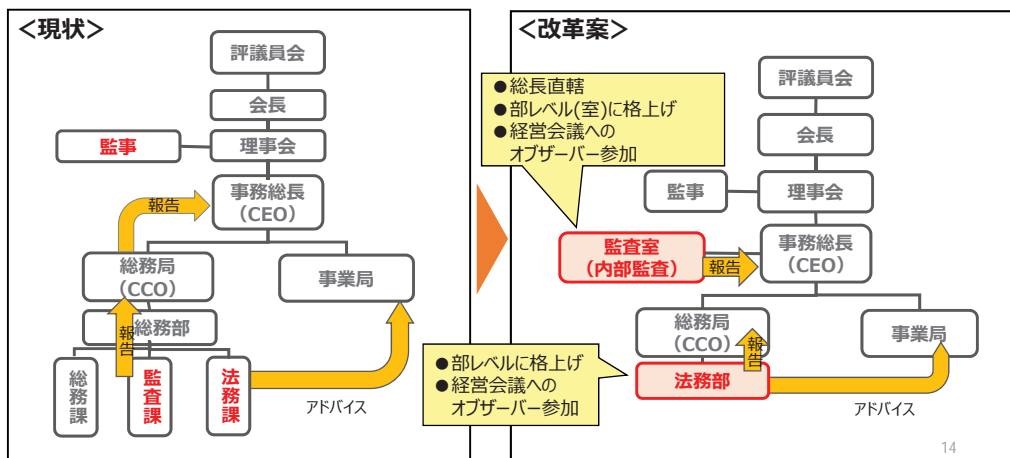
→ 各局へのリーガルサービス・コンサルティング機能の強化を図ることを目的に平成28年1月1日より実施

「監査室・法務部の経営会議への出席、審議議案の内容チェック」

13

2. ガバナンス改革 (2)内部統制の強化(監査・法務)

- ① 経営会議に出席し、監査・法務面での牽制機能を強化
- ② これまでの財務監査を中心とした監査に加え、進捗管理を含めた業務監査を行い監査機能を拡大
- ③ 監査報告を、年1回から月次CEO・経営会議報告に変更
また指摘のみならず、フォロー監査を通じ、改善の実施状況までチェック



2. ガバナンス改革 (3) 対外情報発信の強化と国民参加の促進

改善策

国民・関係ステークホルダーへの丁寧な情報発信に努める

「スポークスパーソンの新設」

→平成28年1月1日よりスポークスパーソンを新設して、より丁寧に積極的な情報発信を実現する。スポークスパーソンは、定例記者会見などのプレス対応や国内外での講演等のPR活動を担う

「広聴機能の整備」

→国民意識調査、WEB・SNS等による広聴活動を通して、国民の意見・声を聴き、大会への理解・支持を高める

「国民が直接参加する機会の創出」

→スポンサー・自治体等との連携、独自の新規広報事業の開発・実施を通じ 国民の直接参加を推進、大会への気運を盛り上げる

15

2. ガバナンス改革 (4) 理事会運営の見直し

1. よりタイムリーかつ丁寧な議論にむけた取り組み

- ・理事会開催回数が増(年4回→6回以上を想定)
(あらかじめ半期ごとに重要事項決定や主要イベントに合わせて開催日を決定)
- ・各局長からの理事会での事業報告(プレゼンテーション)
- ・原則として理事会開催2日前までに資料送付(あわせて秘密保持の徹底)
- ・緊急案件の事前連絡

2. プロセスの透明化等

- ・経営会議で、理事会上程事項を決定
- ・議事要旨の公表
- ・専門委員会等への参画、議事録等情報提供

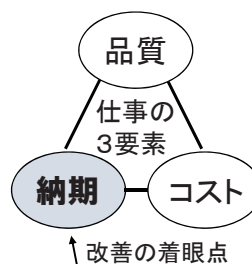
16

3. 「見える化」による工程改善の取組

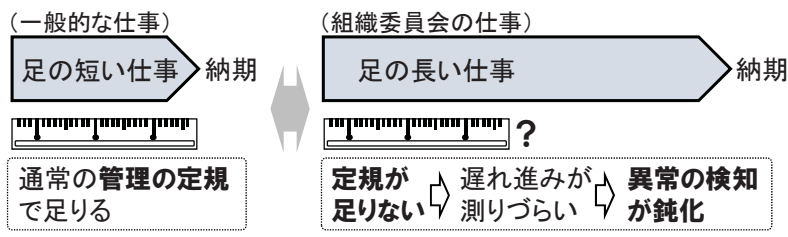
17

1 現状の課題に基づく改善の着眼点

個々の取組において品質・コストへの意識は高い反面、納期については足が長い仕事が多い為、遅れの検知が鈍化する可能性があるなど、異常管理が難しい状況にある



2 足が長いと、なぜ遅れ進みの検知が鈍化するか



18

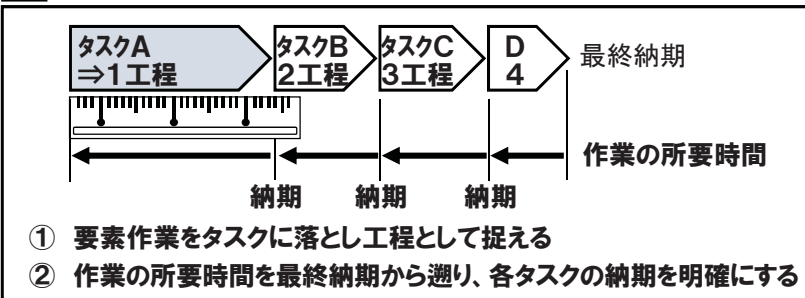
3 改善の狙い

『見える化』改善により、**異常に強い体質づくり**を推進
“**異常の早期検知と迅速な対応に繋がるしくみ構築**”

4 目標

進行中プロジェクトにおける、『見える化』のモデルづくり
(改善期間:10月~11月)

5 主な改善実施事項1「納期の明確化」



19

6 主な改善実施事項2「壁管理による見える化の具現化」



写真を使った
責任者の明確化

遅れが納期に大きく影響するタスクを
明確にしてタイムリーな経営判断に繋げる

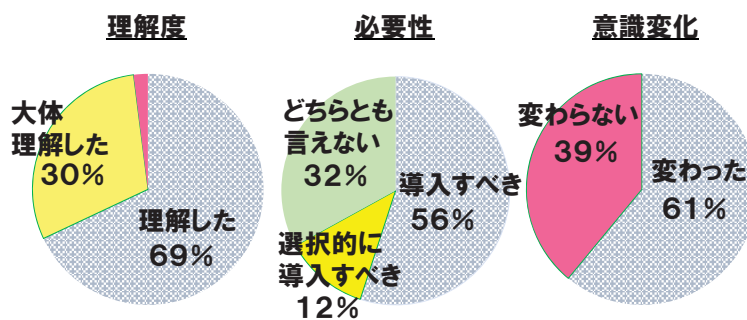
20



21

7 見える化による職員の意識改革

見える化に対する意識調査アンケート



- 7割の職員が『見える化』のニーズを感じている
- 6割の職員が以前より納期を意識するようになった

22

4. 今後の取組

23

4. 今後の取組 ・ 取組の定着にむけて

1. 「改革推進室」(業務改善チーム)の設置…改善のサイクルが回る組織へ

- ▽11月26日より6名の職員を総長直轄に配置
- ▽「見える化」による工程改善の取組の展開計画を策定
- ▽経営会議で、各局のプロジェクト進捗をフォロー

2. 職員全員が一丸となって改革を実現するための取り組み継続

- ▽職員にむけた継続的なトップからのメッセージ発信と、
風通しの良い職場風土醸成に向けた取り組みの推進
- ▽今回見直した組織運営を、実際の運用を回しながら、さらに改善

24

副事務総長及びチーフセキュリティオフィサーの選定について

1. 副事務総長

坂上 優介 氏を以下のとおり副事務総長に選定する。

○ 業務内容

- ・ 企画調整、財政、マーケティング戦略、ICTに関すること。
- ・ 民間企業・団体との連携・調整に関すること。

○ 勤務形態

非常勤とする。

平成28年1月12日からの勤務とする。

2. チーフセキュリティオフィサー

米村 敏朗 氏を以下のとおりチーフセキュリティオフィサーに選定する。

○ 業務内容

- ・ 安全・テロ対策、サイバーセキュリティ対策に関すること。

○ 勤務形態

非常勤とする。

平成28年1月12日からの勤務とする。

副事務総長・チーフセキュリティオフィサー・スポークスパーソンのプロフィール

○副事務総長



坂上 優介（さかうえ ゆうすけ） 1951年8月24日生
東京大学経済学部卒業後、1974年、日本興業銀行入行。スイス興銀社長、興銀証券常務取締役兼執行役員、みずほ証券常務執行役員を歴任。2004年に日産ディーゼル工業（現UDトラックス）専務取締役に就任以来、取締役副社長、代表取締役社長を経て2015年より取締役会長。2016年1月12日、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会副事務総長に就任予定。

○チーフセキュリティオフィサー



米村 敏朗（よねむら としろう） 1951年4月26日生
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理事
1974年警察庁警務局人事課採用。警視庁公安部長、警察庁長官官房審議官（警備局担当）大阪府警察本部長、警視庁副総監、警察庁警備局長、警察庁長官官房長を経て、2008年に警視総監に就任。2011年より、内閣危機管理監、内閣官房参与を歴任し、2014年退官。2014年より、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会理事、2016年1月12日、チーフセキュリティオフィサーに就任予定。

○スポークスパーソン



小野 日子（おの ひかりこ） 1965年5月24日生
一橋大学社会学部卒業後、1988年、外務省入省。広報文化交流部総合計画課長、広報文化外交戦略課長、内閣副広報官・官邸国際広報室長などを経て、2014年より独立行政法人国際交流基金総務部長。2016年1月1日、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会スポークスパーソンに就任予定。

持続可能性に配慮した運営計画 フレームワーク 及び 調達コード 基本原則について

平成27年12月18日
(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会
大会準備運営局

■ 説明事項

- 「持続可能性」とは何か
- 「持続可能性」の重要性
- 東京2020大会を「持続可能」なものにするための方策
(「運営計画」及び「調達コード」について)
- 「運営計画フレームワーク」及び「調達コード基本原則」について (概要の説明)
- 今後のスケジュール

■ 「持続可能性」とは何か <背景等の説明>

【定義】

- 1987年に「国連環境と開発に関する委員会（通称：ブルントラント委員会）が報告書『Our Common Future（我々共通の未来）』を発表
- その中で「Sustainable Development（持続可能な発展）」とは、「将来世代のニーズに応える能力を損ねることなく現在世代のニーズを満たす発展」と定義

2/10

【IOCの動向】

- 1994年、IOCは、パリで開催されたオリンピック100周年会議において、「スポーツ」「文化」に加え、「環境」をオリンピック精神の第三の柱とすることを宣言
- IOCが2014年12月に採択した「Agenda2020」では、持続可能性に関するIOCの取組が明記され、オリンピックにおける持続可能性の重視をより明確化
- 2015年9月、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」において、スポーツがこの目標達成の重要なツールであることが明記されたことを受け、バッハ会長自ら国連にてスピーチ

【過去大会の状況】

- 2012年に開催されたロンドン大会は、「One Planet Living（地球1個分の暮らし）」をテーマに掲げ、「環境」以外の分野も含めた「持続可能性の確保」に最初に取り組んだ夏季オリンピックと称されている。

3/10

■ 「持続可能性」の重要性

- 今日の「持続可能性」の概念は、環境負荷の最小化や自然との共生等、環境の側面だけでなく、人権や労働環境への配慮、サプライチェーンの管理等まで意義が拡大
- NGOやNPOを含め、多くの人々が強い関心を持ち、その発言や行動が社会的にも大きな影響あり
 - 持続可能性に配慮しない行為に対しては、激しい批判やネガティブキャンペーンを展開する場合があります、東京大会の評価に大きな影響あり(レピュテーション・リスク)

4/10

■ 東京2020大会を「持続可能」なものにするための主な方策

- 「持続可能性に配慮した**運営計画**」の策定
 - 持続可能な大会の準備・運営を行う上での原則を示したもの
 - 具体的な数値目標等、達成すべきゴールを設定し、進捗よく状況を確認・報告
- 「運営計画」のツールとしての「持続可能性に配慮した**調達コード**」の策定
 - 経済合理性をベースに、環境・社会的責任等にも配慮した調達を行うための基準をつくり、組織委員会の調達において運用

5/10

■ 「持続可能性に配慮した運営計画 フレームワーク」

- 「運営計画」の策定にあたり、具体的な内容を検討していくための道筋や論点を示したもの
- 本日の理事会決定後、IOCに提出（2015年12月めど）

■ 「持続可能性に配慮した調達コード 基本原則」

- 「調達コード」の具体的な検討にあたり、基本的な考え方を示したもの
- 本日の理事会決定後、IOCに提出（2015年12月めど）

6/10

■ 「運営計画」及び「調達コード」のこれまでの検討状況

➤ 「街づくり・持続可能性委員会」

- 「アクション&レガシープラン」のための専門委員会を有効活用
- 本年6月5日に第1回を開催し、有識者委員による議論を開始
- 10月20日に第2回を開催し、「運営計画フレームワーク」案及び「調達コード基本原則」案をそれぞれ承認

➤ 「持続可能性ディスカッショングループ」

- 専門委員会の下部組織として、持続可能性分野の有識者・専門家による会議体を設置
- これまでに2回開催し、検討結果を上記委員会に報告
- さらに、下部組織として「ワーキンググループ」を分野別に開催し、議論をさらに深化

7/10

■ 「持続可能性に配慮した運営計画 フレームワーク」の概要

< 東京2020大会が目指すべき持続可能性の方向 >

- 環境だけでなく、社会、経済の側面を含む
- 東京の特徴を活かす
(充実した都市基盤・安全性、おもてなし・もったいないといった日本的価値感、最先端テクノロジーの活用など)

< 想定される計画の論点 >

- 「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」を含む世界的な議論の潮流やWG/DGでの議論を踏まえ、以下の5項目を主要なテーマとして想定
 - 気候変動(ローカーボンマネジメント)
 - 資源管理
 - 水・緑・生物多様性
 - 人権・労働・公正な事業慣行等への配慮
 - 参加・協働、情報発信(エンゲージメント)

8/10

■ 「持続可能性に配慮した調達コード 基本原則」の概要

< 対象範囲 >

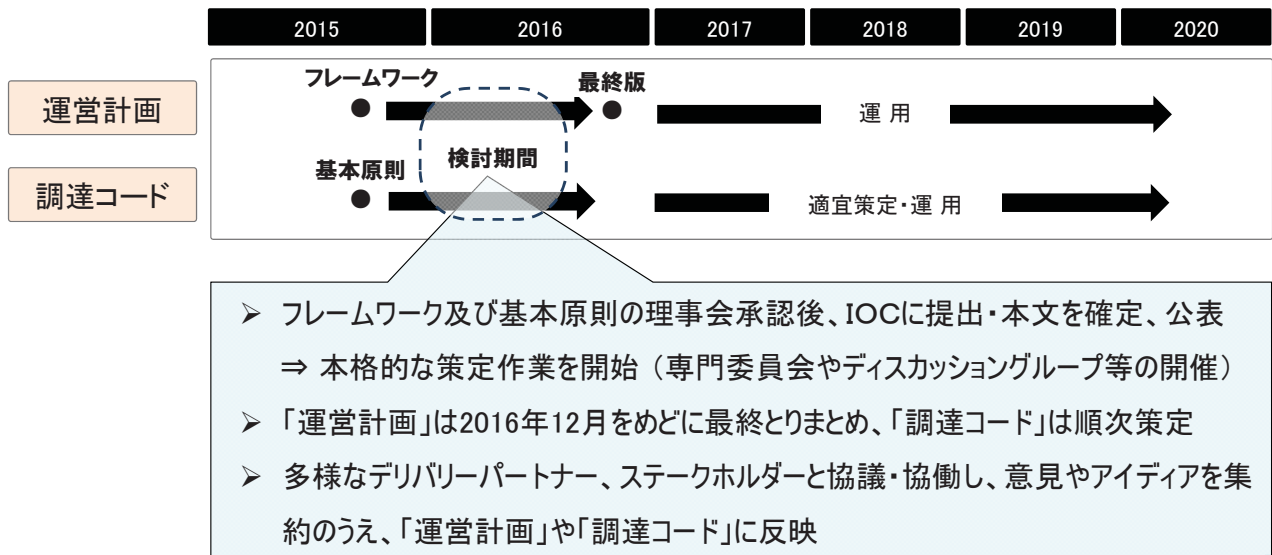
- ◆ 組織委員会が調達する全ての物品・サービス及びライセンス製品
 - サプライヤー及びライセンシーに対し、調達コードが遵守された物品・サービス等の提供を求める
 - サプライヤー・ライセンシーに対し、それらのサプライチェーンが調達コードを遵守するよう求める
- ◆ 東京都及び政府機関等に対し、本大会関係で調達する物品・サービス等において、調達コードを尊重するよう働きかけ

< 組織委員会の調達における持続可能性の4原則 >

- | | |
|---|--|
| (1)どのように供給されているのかを重視する <ul style="list-style-type: none">- 人権、労働、公正な取引、環境 の観点から | (3)サプライチェーンへの働きかけを重視する <ul style="list-style-type: none">- トレーサビリティ/透明性の確保 |
| (2)どこから採り、何を使って作られているのかを重視する <ul style="list-style-type: none">- 資源/生物多様性/エネルギー/大気・水質・土壌等への環境負荷- 強制労働により採掘された原材料/紛争鉱物/違法伐採木材等- リユース品/再生材の活用、容器包装削減 など | (4)資源の有効活用を重視する <ul style="list-style-type: none">- 再使用品やリース/レンタル品- 再使用・再生利用が容易な資材・物品- 調達した物品の再使用/再生利用 |

9/10

■ 今後のスケジュール



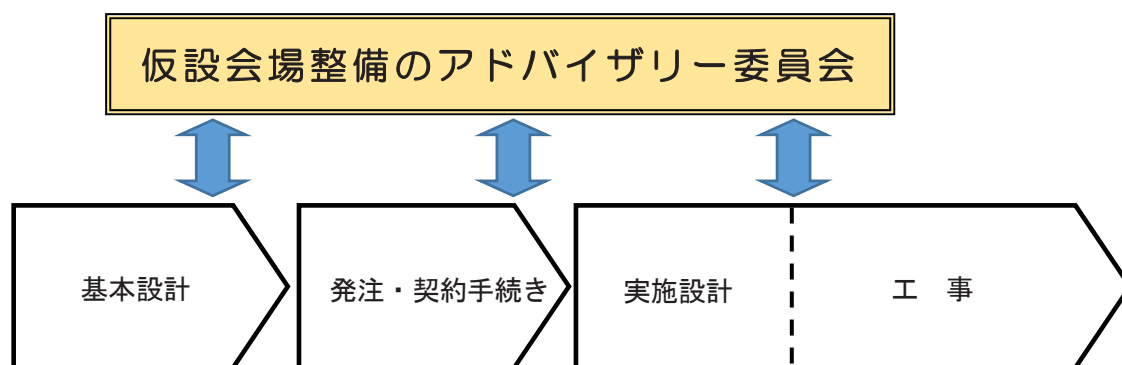
仮設会場整備のアドバイザー委員会の設置について

○ 目的

仮設会場整備について、設計内容の妥当性・透明性を確保するために、設計の各段階においてチェック体制を強化する第三者による委員会を設置する。
(対象：組織委員会が整備する有明体操競技場など大規模な仮設施設)

○ アドバイザー委員会の位置づけ

基本設計や実施設計の完了前等の段階において、設計内容のチェックを行う。なお、会議の結果はプレスやHPにより公表する。



※ 設計施工一括発注の場合

○ 委員の構成

法律、スポーツ、コスト、建築、土木の専門家から構成（別紙参照）

○ 平成28年1月に第1回の会議を開催予定

仮設会場整備のアドバイザー委員会

委 員 6名

分 野	所 属	氏 名
法 律	TMI 総合法律事務所 弁護士	とみた 富田 ゆう 裕
ス ポ ー ツ	(公財) 日本体操協会 専務理事	わたなべ 渡辺 もりなり 守成
コスト(建築)	工学院大学 教授	えんどう 遠藤 かすよし 和義
建 築	首都大学東京 名誉教授	ふかお 深尾 せいいち 精一
建 築	(一社) 公共建築協会副会長兼専務理事	ふじた 藤田 いおり 伊織
土 木	日本大学 教授	きしい 岸井 たかゆき 隆幸

「Tokyo 2020 JAPAN HOUSE」事業について

資料5

Rio 2016が開催されるリオデジャネイロにおいて、以下により、Tokyo 2020の拠点となるTokyo 2020 JAPAN HOUSE（以下、「TJH」という。）を設置し、実施運営を行う。

1 日程

オリンピック開催期間とパラリンピック開催期間の2フェーズで実施

※狭間の期間は、模様替えやメンテナンスを実施する想定

- オリンピック期間：2016/8/5～8/21
- パラリンピック期間：2016/9/7～9/18

2 実施主体

- 主催
(公財) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会
東京都
(公財) 日本オリンピック委員会
(公財) 日本障がい者スポーツ協会 日本パラリンピック委員会
- 出展団体（予定）
関係各府省庁、地方自治体（46道府県）、パートナー各社等
- 助成協力（予定）
(独法) 日本スポーツ振興センター

3 主な機能

以下3機能を果たすことが、TJHの役割

① ALL JAPANによるPR

組織委員会、東京都
各府省庁、パートナー各社、
地方自治体等によるPR

② 日本選手団記者会見等の実施

- ・ メダリスト記者会見
- ・ 日本選手団応援等

③ ホスピタリティ及び事務室機能

- ・ 来賓のおもてなし
- ・ レセプション実施
- ・ 各団体の本部機能

4 実施会場

最終調整中

エンブレム 応募状況について

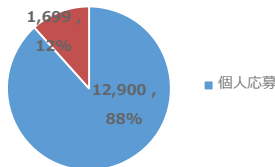
資料6-1

◆ エンブレム応募

- ✓ 応募受付期間 ; 2015年11月24日（火）正午～12月7日（月）正午
- ✓ 応募総数 ; 14,599件

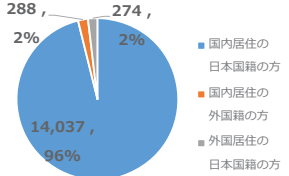
✓ 区分（個人／グループ）別 応募数

個人応募 ; 12,900
グループ応募 ; 1,699



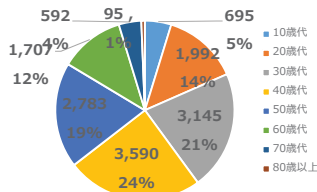
✓ 居住地・国籍別 応募数（代表者の居住地・国籍）

日本在住の日本国籍の方 ; 14,037
日本在住の外国籍の方 ; 288
外国在住の日本国籍の方 ; 274



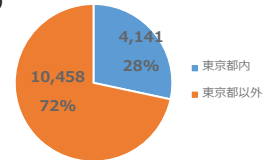
✓ 年代別 応募数（代表者の年齢）

10代 ; 695
20代 ; 1,992
30代 ; 3,145
40代 ; 3,590
50代 ; 2,783
60代 ; 1,707
70代 ; 592
80代以上 ; 95



✓ 居住地別 応募数（都内・都外からの応募）

都内からの応募 ; 4,141
都外からの応募 ; 10,458
※郵便番号が未入力の方も含む

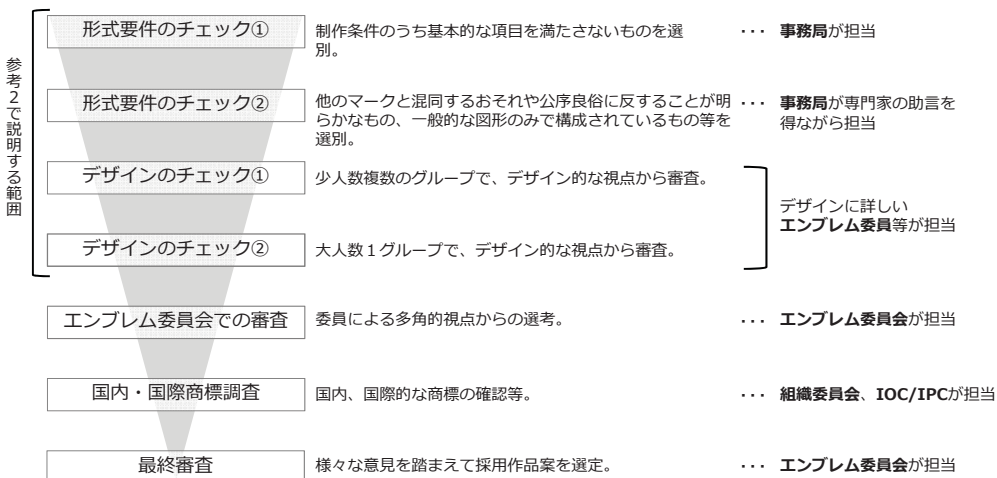


※ 47都道府県全てから応募あり。

(参考)最高齢107歳
18歳未満の応募1,021名 うち小学生345名

エンブレムの審査の流れについて

- 2015年11月24日（火）正午～12月7日（月）正午でエンブレムの応募受付を行います。
- 応募いただいた作品については、以下の7つのプロセスで選考を進めて参ります。
本資料では、「形式要件のチェック」「デザインのチェック」について説明いたします。



※審査プロセスへの国民の参画については別途検討

※内容は変更になる場合があります。

エンブレム 新たなエンブレムの選考に向けて

参考1

【前回の反省点】

- デザイン性の高さのみを追求したあまり、応募資格を厳選し、一部の専門家のみからなる委員による審査を行った。
- 秘匿性を過度に重視した結果、国民へのエンブレム決定プロセスの説明が不十分だった。
- 基本的なコンセプトなどの議論が十分でなかった。



【新たなエンブレムの選考】

●キーワードについて

◎大会ビジョンに込められた以下の思いをきっかけとして、創造力・クリエイティビティを発揮し、大会エンブレムのデザイン制作をお願いする

キーワード:

“スポーツの力”・“日本らしさ・東京らしさ”・“世界の平和”・“自己ベスト・一生懸命”・“一体感・インクルージョン”・“革新性と未来志向”・
“復興・立ち上がる力”

●応募資格・応募点数

◎経験、受賞歴の有無等は問わない

◎年齢：2015年4月1日時点で18歳以上の方

◎国籍：日本国籍の方および日本在住の外国籍の方（日本国内の住民票をお持ちの方）

◎個人またはグループ（10名以内）での応募が可能。グループの場合、上記の年齢、国籍の条件を満たしている方を代表者とする

◎応募点数は1人（1グループ）1点限りとする

●審査にあたり考慮する項目

◎多くの人に共感してもらえること（共感性）◎東京2020大会の象徴となること（象徴性）◎オリジナリティにあふれ、個性的であること（獨創性）◎デザインとして優れていること（審美性）◎ライセンス商品や大会装飾など、さまざまな媒体で展開可能なこと
◎カラーだけではなく、モノクロや拡大・縮小で再現してもデザインイメージの変化が少ないこと

エンブレム応募についての御礼メール

差出人：【東京2020組織委員会代表メール】

宛先：【登録者】

件名：エンブレム応募についての御礼

東京2020大会エンブレム応募へのご応募ありがとうございます。

~~~~エンブレム委員会より応募いただいた皆さまへ~~~~

この度は東京2020大会エンブレムのデザイン選考にご応募いただき、ありがとうございました。

東京2020オリンピック・パラリンピックには、  
アスリートの方はもちろん、  
一人でも多くの方に参画して頂きたいと思っています。

このエンブレムの応募も東京2020大会への参画です。  
今回の募集では、14,599件の応募をいただきました。  
参画していただいた皆さま一人一人の力が、  
2020年には大きな力になり、大会の成功につながります。

多くの方に愛され、世界に誇れるエンブレムにするために。  
みんなで作るエンブレム。  
みんなで作るオリンピック・パラリンピックを実現するために。

エンブレム委員会一同、誠心誠意、選考を進めてまいります。

エンブレム委員会 委員長 宮田亮平

~~~~~

※このメールは送信専用アドレスから配信しております。
ご返信いただいても内容の確認・回答はできませんのでご了承ください。

■東京2020大会エンブレム応募問い合わせ窓口

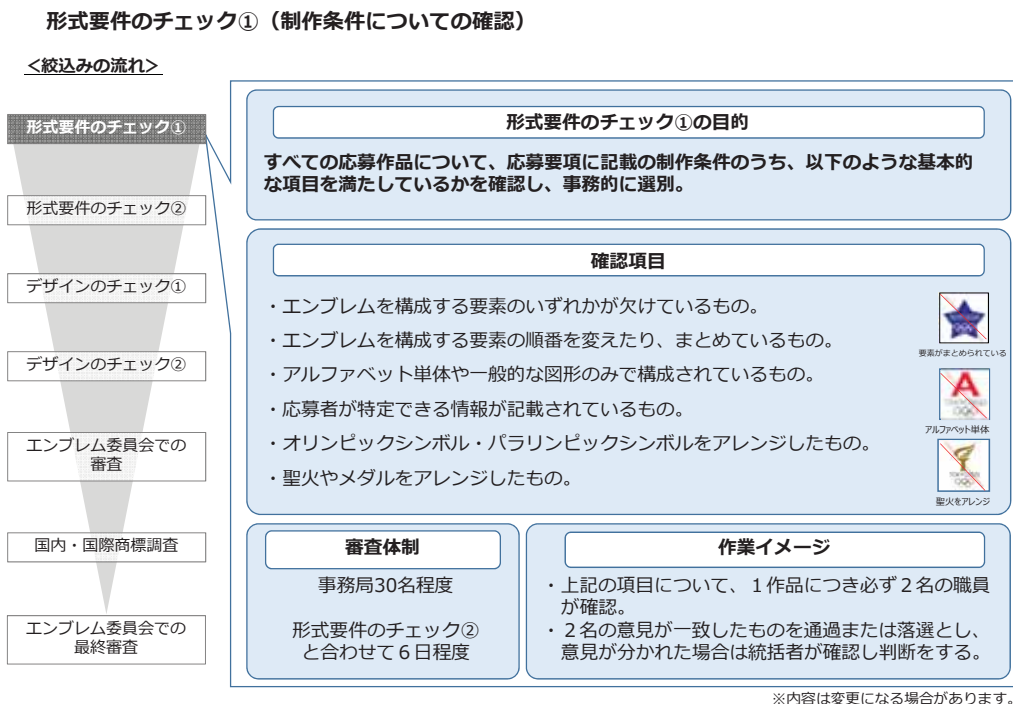
TEL: 0570-00-3220
受付時間：平日のみ 9:00~17:00

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

参考2

エンブレム絞込みの流れについて

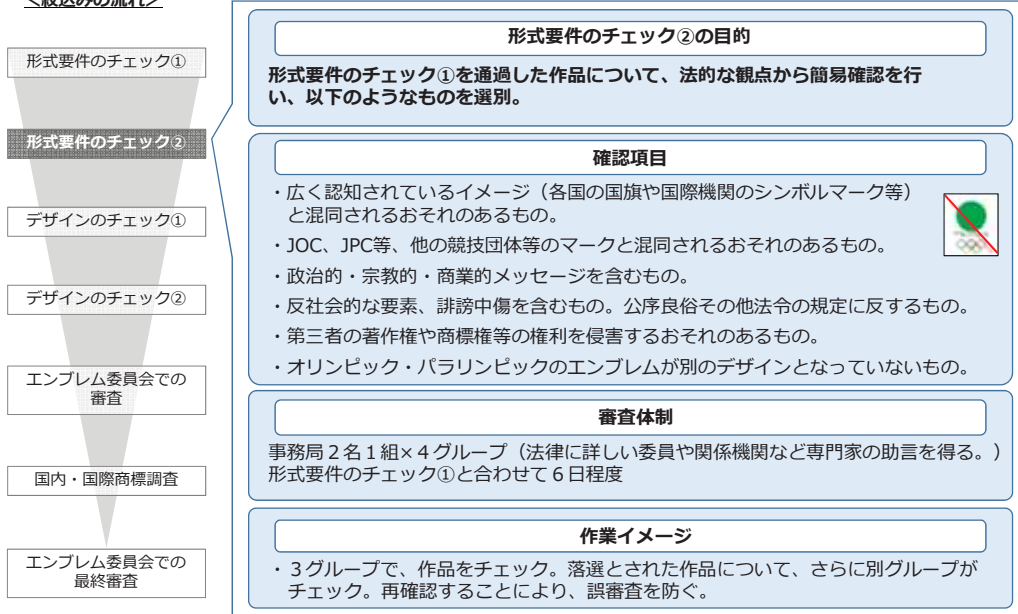
5



6

形式要件のチェック②（法的な観点からの簡易確認）

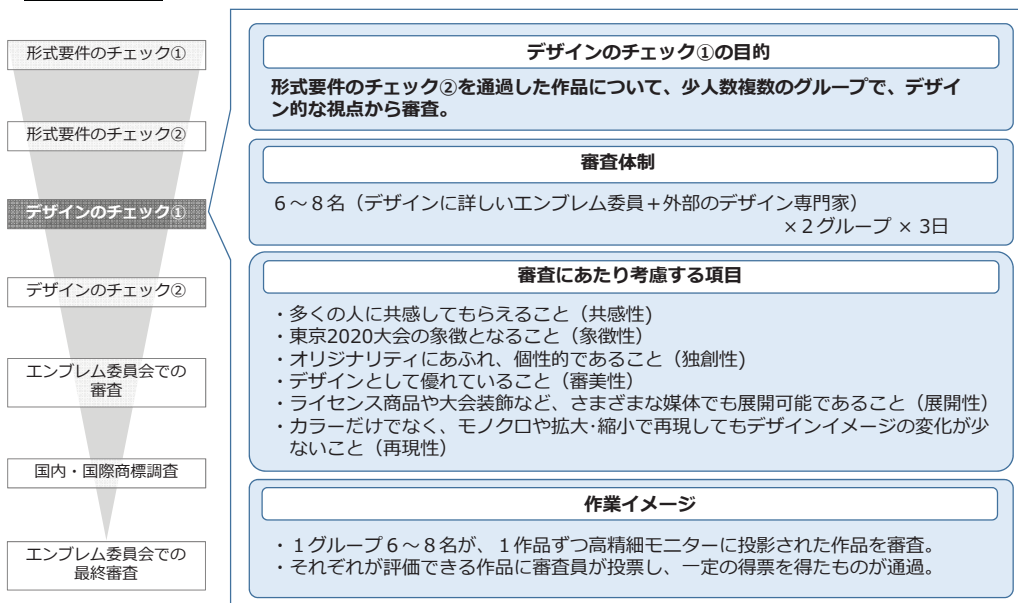
<絞込みの流れ>



7

デザインのチェック①

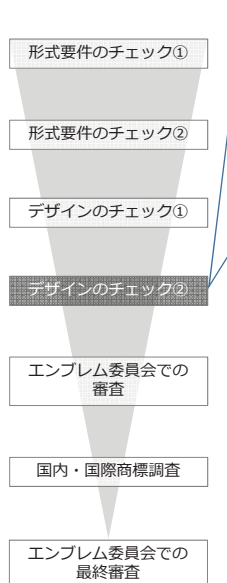
<絞込みの流れ>



8

デザインのチェック②

<絞り込みの流れ>



デザインのチェック②の目的

デザインのチェック①を通過した作品について、大人数1グループで、デザイン的な視点から審査。

審査体制

エンブレム委員13名 1グループ×2日

審査にあたり考慮する項目

- ・多くの人に共感してもらえること（共感性）
- ・東京2020大会の象徴となること（象徴性）
- ・オリジナリティにあふれ、個性的であること（独創性）
- ・デザインとして優れていること（審美性）
- ・ライセンス商品や大会装飾など、さまざまな媒体でも展開可能であること（展開性）
- ・カラーだけでなく、モノクロや拡大・縮小で再現してもデザインイメージの変化が少ないこと（再現性）

作業イメージ

- ・15名程度のエンブレム委員が、1作品ずつ高精細モニターに投影された作品を審査。
- ・それぞれが評価できる作品に審査員が投票。
- ・投票数が上位の作品から、エンブレム委員会の審査時に十分な審査時間を確保できる程度までを選考。

※内容は変更になる場合があります。

旧エンブレム選考過程に関する調査報告書
(事前参加要請と審査結果の関係について)

平成27年12月18日
(公財) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会
組織委員会

はじめに

- 2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の旧エンブレム策定に関する一連の問題につきましては、組織委員会として、取り下げに至る経緯、当時の考え方を調査・検証し、反省すべき点を整理して報告書としてまとめ、9月28日の第8回理事会で報告いたしました。
- 報告書では、策定の考え方、選考過程、発表から取り下げに至る経緯について、幅広く検証し、様々な反省点を浮かび上がらせることができました。
- しかし、その検証の過程で、一部のデザイナー8名に参加要請文書を公募前に送付した事実が判明し、加えて入選者3名はいずれもこの8名に含まれていたことが明らかになりました。
- 組織委員会では、この事前参加要請と審査結果の関係については、さらなる調査を行わないと適切な検証が出来たこととならないと判断、民間有識者による調査チームの協力を得て、この関係についての検証を継続することとしました。
- 調査チームは関係者の聞き取り調査を中心に活動を行い、調査結果を取りまとめました。これに組織委員会としての考察を加え、本報告書を作成しました。
- 現在組織委員会では、次のエンブレム選考をすでに開始しておりますが、本報告書で得られた反省を活かして、国民の皆様に愛される新たなエンブレムを策定すると共に、今後の組織運営に今回の教訓を取り入れていく所存です。

平成27年12月18日
東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会
事務総長 武藤 敏郎

目次

1	調査概要	4 p
2	公募・審査の経緯	6 p
3	調査チームによる報告	
	(1) 8名のデザイナーに対する参加要請文書の発出	8 p
	(2) 参加要請と優遇措置の有無	12 p
	(3) 参加要請と当選作品決定への影響	19 p
	(4) 調査範囲外の事項	23 p
	(5) 結び	28 p
4	組織委員会所見	30 p

1 調査概要

(1) 外部有識者について

外部有識者については以下の方に委嘱し調査を行った。(敬称略)

鵜川正樹 (公認会計士 青山学院大学特任教授)

森本哲也 (弁護士、元東京地検検事)

山本 浩 (法政大学スポーツ健康学部教授、スポーツ評論家)

和田 衛 (弁護士、元東京地検検事)

(2) 検証方法の概要

① 関係資料の検証

組織委員会に保管、若しくは関係者に協力依頼をし、任意で提出されたエンブレム審査に係る資料 (メール、映像資料を含む) について検証分析を行った。

② 関係者のヒアリング (文書回答も含む)

今回の調査の対象については、関係した組織委員会職員 (元職員も含む) をはじめ、審査委員、参加要請文を事前送付されたデザイナー等に対してヒアリングを行った。

これまでヒアリング対象者は、合計延べ27人、ヒアリング時間は約32時間である。

(3) 調査内容について

① 調査範囲

参加要請文書の事前送付から入選作品の決定までの経緯について

② 調査事項

以下の項目について検証した。

- ・ 8名のデザイナーに対する参加要請文書の発出
- ・ 参加要請と優遇措置の有無
- ・ 参加要請と当選作品決定への影響

2 公募・審査の経緯

※9月28日理事会資料「旧エンブレム策定にかかる反省点について（報告）より再掲

これまでの公募・審査の経緯については以下のとおりである。

2014年

- 9月 9日 8名のデザイナーに参加要請文書送付
- 9月12日 エンブレム公募について、理事会報告後、発表
- 9月18日頃 日本グラフィックデザイナー協会（JAGDA）などに募集協力依頼。海外にも依頼
- 10月10日 正午 エントリー締め切り
 - ・135名から参加申請。有資格者119名を確認
- 11月11日 応募締め切り 104作品提出
 - ・秘匿性を確保するため、提出された作品包みに対して直ちに番号貼付。以後、番号による管理を実施
- 11月17日 **【審査一日目】**
 - ・テーブルに全104作品、展開案・製作意図を表現したパネルを、名前を伏せて配置
 - ・各委員が、チップを置き投票。投票の少ない作品を落とす
 - ・104作品から37作品に絞り、続いて14作品に絞りこむ
- 11月18日 **【審査二日目】**
 - ・14作品を4作品に絞り、これについて審査委員全員で議論し、入選者1位、2位、3位を決定。
- 12月 9日 エンブレム案をIOCへ。登録商標のための事前準備を開始。
- 12月16日 IOCから「類似する商標が複数確認された」との連絡。

1 2月17日以降 商標登録に向けた修正作業を実施

2015年

4月 7日 組織委員会幹部に最終修正案を報告

4月27日 IOCの承認・国際商標調査開始

4月～7月 審査委員に説明・承諾（ただし、1名は不承諾）

7月24日 エンブレム発表

3 調査チームによる報告

(1) 8名のデザイナーに対する参加要請文書の発出

① 事実経過

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「組織委員会」という。）は、2014年9月12日（以下において、西暦を省略している日付はすべて2014年である。）、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京2020大会」という。）のエンブレム（以下「大会エンブレム」という。）を公募する旨公表し、応募資格、応募方法、審査委員の氏名等を明記した応募要項をホームページ上で公開した。

公募の応募資格は、組織委員会が指定する著名な7つのデザイン賞のうち2種類以上を受賞した実績を有する者に限定され、プロ中のプロによるコンペティションにより大会エンブレムを選定することとされた。

大会エンブレム選定の責任者である組織委員会マーケティング局の榎英俊局長（以下「マーケティング局長」という。）は、条件付き公募方式を公表する数か月前から、大会エンブレムの選定方法について、グラフィックデザイン界の権威である永井一正審査委員代表（以下「審査委員代表」という。）の指導を仰いでいた。

これまで長年にわたり日本のグラフィックデザイン界をリードしてきた審査委員代表は、最高レベルのデザイナー少数が競い合う指名コンペティションによって大会エンブレムを選定すべきであるとの意見を強く持っていた。これは、1964年東京大会及び1972年札幌大会の各エンブレムがいずれも当時の最高レベルのデザイナー少数による指名コンペティション方式により選定され、それらが高い評価を受け、これを機に日本のデザイン界が発展してきたことや、近年の大会エンブレムは、造形的な優美さやコンセプトの秀逸さだけでなく、様々なメディアでの使用を前

提とした汎用性や機能性を兼ね備えていなければならない、その作成には高度の専門性が要求されることに鑑みた判断であった。

他方、国際オリンピック委員会（以下「IOC」という。）は、組織委員会に対し、大会エンブレムの展開等の現実的な作業を考えると1998年長野大会等と同じくデザイン会社への発注が望ましい旨の意見を述べていた。

このような意見がある中で、マーケティング局長は、オリンピック・パラリンピックが国民の高い関心を集める国家的事業である以上、その象徴となる大会エンブレムの選定に当たっては、閉鎖的との印象を与えかねない指名コンペティション方式や特定のデザイン会社への発注ではなく、開かれた公募方式が適切であると考え、審査委員代表や高崎卓馬組織委員会クリエイティブ・ディレクター（以下「クリエイティブ・ディレクター」という。）との協議を経て、応募資格を一定の実績を有するデザイナーに限定した条件付き公募によるコンペティションを実施することを決定した。

ところが、審査委員代表は、応募資格を一定の実績を有するデザイナーに限定したとしても、公募という形式を採ると、日本のデザイン界の最高レベルのデザイナーが競い合うコンペティションを実現できなくなるとの危惧を抱いていた。この危惧は、応募資格を限定しても有資格者は多く、大勢が参加するコンペティションになると、いかにオリンピック・パラリンピックのエンブレムを選定するという重要なコンペティションであっても、指名されて仕事をするのが通常である日本を代表するデザイナーは参加を控える可能性があるとの考えに基づくものであった。

マーケティング局長は、このような審査委員代表の危惧を踏まえて、審査委員代表及びクリエイティブ・ディレクターと協議の上、審査委員代表が現在の日本のグラフィックデザイン界において最高レベルの実力を有している者として選定した6名（この6名に佐野研二郎氏が含まれている。）と、広告業界で数々の業績を

残し、デザインとその展開手法に通じているクリエイティブ・ディレクターが選定した2名の合計8名のデザイナー（いずれも応募資格を有する者）に対し、大会エンブレム選定コンペティションへの参加を強く要請する文書を送付することに決めた。

そして、マーケティング局長は、自らの責任において、自己の業務を手伝っていた者1名（以下「補助者」という。）に指示して、応募要項公開の3日前、前記8名のデザイナーに対し、審査委員代表とクリエイティブ・ディレクターの連名による参加要請文書を送付した。

この8名のデザイナーに参加要請をした事実は、その後に公開された応募要項に記載されておらず、組織委員会の広報でも一切公表されなかった。

② 調査チームの意見

このように、今回の参加要請文書の送付は、日本有数のデザイナーが競い合うことで最高の大会エンブレムを選定し、これによって日本のデザイン界の実力を世界に示したいという審査委員代表の熱い思いから出たものであり、その経緯には汲むべき事情がある。

しかし、組織委員会が指定した著名なデザイン賞の複数回受賞という客観的基準を設定し、実績あるプロに広く開かれたコンペティションを実施するとしていながら、他方で、審査委員代表やクリエイティブ・ディレクターの主観により、多数の応募資格者の中から少数のデザイナーを選定し、審査委員代表とクリエイティブ・ディレクターの署名を付した文書を公募発表の前に秘密裏に送付したことは、これが後に応募者等の知るところとなった場合には、大会エンブレム選定に当たり何らかの情実が働いていたのではないかと、参加要請文書を受け取ったデザイナーには優遇措置が与えられたのではないかとといった疑念を招くおそれが極めて高い行為であって、公正性や透明性が要求される大会エンブレム

の選定手続としては不適切であったといわざるを得ない。

(2) 参加要請と優遇措置の有無

① 事実経過

ア 審査委員代表及びクリエイティブ・ディレクターを含む8名の審査委員で構成される大会エンブレム審査委員会は、11月17日及び同月18日の2日間にわたり、審査を実施した。

マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターは、これに先立ち、審査方法について、審査委員代表と協議していたが、その過程において、審査委員代表から、参加要請した8名全員を自動的に2次審査に進めるよう要望されていた。

審査委員代表は、前記のとおり、大会エンブレムの選定において日本のデザイン界の力を誇示して、更なる発展の契機となることを熱望していた。そして、現代の日本のグラフィックデザイン界の最高レベルにあるデザイナーは非常に限られており、そのようなデザイナーが参加要請に応じて出品してくれたとしても、1次審査では100点を超える多数の作品が審査対象となり、参加要請対象者の作品について時間をかけた本格的な審査ができないことが予想された。審査委員代表は、参加要請対象者の作品を正当に評価するためには、これらの作品を無条件で2次審査に進めて、審査対象作品を絞った上で、慎重に審査すべきであるとの意向を持っていた。

マーケティング局長は、審査委員代表の意向を無視すれば審査の円滑な進行に支障が生じかねないと判断し、参加要請対象者の作品については、何らかの特別な取扱いが必要になると考えるに至った。

イ マーケティング局長は、補助者に指示して、11月5日、審査委員全員に対し、「エンブレム審査会のご案内」と題する文書を電子メールで送付した。その文書には、審査会の開催場所や日時の

案内文に加えて、審査方法を記載した書類も含まれていた。

この審査方法の説明書類には、1次審査に関し、仮に1次審査に要求される2票以上の投票を得ていない作品であっても、審査委員がどうしてもこの作品を2次審査に残したいと希望した場合には、その審査委員が推薦し、審査委員全員で議論の上、過半数が承認したときは、2次審査に残す旨記載されていた。

そして、前記記載に続き、赤い文字で以下の記載がなされていた。

「組織委員会では、

- ・最低限の応募者数を確保するため
- ・応募作品のクオリティを上げるため

上記2点の理由から、8名の方に参加要請をいたしました。

これらの方々の作品に関して、2次審査へ残っていない場合は、翌日の審査へ進むべきか議論します。」

このように、1次審査において所定の票数を得られなかった作品を2次審査に残すためには、審査委員の推薦により審査委員全員で議論し、過半数が承認することが要求されていたのに対し、8名の参加要請対象者の作品については、審査委員からの推薦がなくても2次審査に残すべきか否かの議論の対象にするという点と、必ずしも審査委員過半数の承認が要求されないという点で、特別な取扱いをすることが想定されていた。

また、審査方法に関する前記説明書類には、審査委員の投票方法について、作者名を伏せ、作品番号のみが記載された作品リストを各審査委員に配布し、審査委員が次の審査に残すべきと判断した作品の欄に○を記入するという方法で実施する旨が記載されていた。

ウ 間もなくして、審査委員代表は、補助者に対し、11月5日に審査委員全員に送付された前記説明書類の記載内容に関する要望事項を電子メールで提示した。

この電子メールには、参加要請対象者 8 名の作品について、議論をすることなく翌日の審査に残されたいとの記載がなされていたほか、審査委員の投票方法についても、審査委員ごとに色分けされたプラスチック製の札を作品の脇に置く方法に変更してほしい旨が記載されていた。

補助者は、これらの要望事項について、マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターと協議した上で、11月10日、審査委員代表に対し、電子メールで回答した。この電子メールは、マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターに対しても「Cc:」で送信された。

補助者は、この電子メールにおいて、参加要請対象者 8 名の作品の取扱いに関し、「8 名の方は実力からいっても問題なく一次を通過されると思っておりますが、万一の場合は、自然な形で翌日の審査に残す議論の俎上に乗せ、通過させる算段を取らせていただく予定にしております。」と記載した。また、補助者は、投票方法について、要望どおりプラスチック製の札を置く方式に変更する旨回答し、当該変更が反映された審査委員向けの説明資料も添付ファイルの形式で併せて送信した。この変更後の説明資料においても、2 票を獲得できなかった作品や 8 名の参加要請対象者の作品の取扱いは、従前どおりに記載されていた。

なお、マーケティング局長は、変更後の投票方法（色付きプラスチック札を作品の脇に置く方法）を反映した審査委員向けの説明資料については、審査委員代表及びクリエイティブ・ディレクターを除く 6 名の審査委員に対して事前に電子メールで送付することはせずに、11月17日の審査日初日の当日に各審査委員に配布することとした。

エ 前記のとおり、審査においては、公正性を担保するため、各応募作品の制作者の氏名を審査委員に明らかにしないこととされていたため、各作品の制作者に関する情報は、極秘事項とされ、組

織委員会の職員の間でもごく限られた者しか把握していないものであった。マーケティング局長及び補助者は、業務遂行上の必要性から、この極秘事項を把握していた。

補助者は、審査日初日の4日前である11月13日、審査委員でもあるクリエイティブ・ディレクターに対し、作品番号、エントリー番号、制作者名等が記載され、かつ、8名の参加要請対象者の作品番号が黄色く塗られた一覧表を電子メールに添付して送信した。この電子メールは、同時に、マーケティング局長にも送信され、本文には、「エントリーされた人のリストです。8名の招待者については作品 NO.のセルを黄色くしてあります。このリストは高崎さんと榎さんと私しか持っていません。」と記載されていた。

オ マーケティング局長とクリエイティブ・ディレクターは、審査日初日、具体的な審査に入る前、審査委員に対し、約30分間にわたり、審査についての共通認識を持つためのオリエンテーションを実施した。このオリエンテーションでは、過去のオリンピック・パラリンピックのエンブレムの紹介、エンブレムには汎用性や展開性が要求されることの説明、当日の審査方法に関する説明等が行われた。審査方法は、1次審査については、審査対象作品104点に対して、各審査委員が20枚のプラスチック札（審査委員ごとに色が異なる。）を持ち、自己の札を同一作品に累積投票することはできない、与えられた20枚の札を必ずしも使い切る必要はないというルールのもとで投票し、2票以上の票を得た作品が2次審査に進むというものであった。

他方、参加要請対象者の存在やその取扱いについては、前記修正後の説明資料が各審査委員に配布されたのみで、口頭による説明は一切行われなかった。

なお、今回の調査の過程において、審査当時、参加要請対象者の存在すら認識していなかった審査委員が複数存在することが判

明した。

カ マーケティング局長とクリエイティブ・ディレクターは、審査委員代表がかねてより8名の参加要請対象者を無条件で2次審査に進めてほしいとの意向を表明していたことから、8名の作品を議論なしに2次審査に進めることを画策した。マーケティング局長とクリエイティブ・ディレクターは、1次審査通過に必要な投票数が2票であること、審査を運営するマーケティング局長や補助者だけでなく、審査委員の一人でもあるクリエイティブ・ディレクターが8名の作品番号を知っていること、投票方法がプラスチック札を置くという方法に変更になっており、各作品への投票数の途中経過が把握できることを利用すれば、議論を経ることなく8名の作品を2次審査に進めることができると考えた。

投票が始まると、クリエイティブ・ディレクターは、自身に与えられた20票を使って、参加要請対象者8名の作品のうちの7名の作品に1票を投じた。残り1名の作品には1票を投じていないが、この作品については、投票開始の早い段階で2票を超える多くの票が投じられていたという事情が認められる。

1次審査の投票締切り時間が迫ったとき、マーケティング局長は、参加要請対象者8名の作品の集票状況から、8名のうち2名の作品にはクリエイティブ・ディレクターの1票しか投じられておらず、このままでは、議論を経ることなく8名の作品を2次審査に進めるという審査委員代表の意向を実現することが困難な状況になっていることを知った。

そこで、マーケティング局長とクリエイティブ・ディレクターは、20票のうち10票を投じただけで投票を終えて椅子に座り雑談していた審査委員代表に対し、参加要請対象者8名のうち2名の作品が2票に満たない旨を囁いた。

クリエイティブ・ディレクターは、事情を理解した審査委員代表を連れて、該当する2作品の前に赴き、該当作品を次々と指差

しして特定した。これと同時に、マーケティング局長は、審査委員代表用のプラスチック札が入ったケースを持参して、審査委員代表に渡し、審査委員代表は、自己のプラスチック札をクリエイティブ・ディレクターが指示した2作品に次々と投票した。その結果、8名の参加要請対象者の作品には最低2票が投じられたことになり、8名の作品の1次審査通過が確定した。

キ これらの事実関係は、関係者からのヒアリング結果、これらの方から提出を受けた電子メール、前記2票が投じられた前後の状況も含めて審査委員の投票行動が記録されていたDVD映像の検証から、認定できた。

② 調査チームの意見

ア 著名なデザイン賞の複数回受賞という客観的基準により応募資格を限定したコンペティションにおいて、多数の応募資格者の中から審査委員代表らの主観により選定した8名のみに対して前記のような優遇措置を講じようとしたこと自体、不適切である。

これに加えて、参加要請の事実やその取扱いについて、審査委員代表とクリエイティブ・ディレクターを除く審査委員6名に対し、十分な説明を行わなかった点も不適切というほかない。審査日当日に口頭による説明を行っていたら、6名の審査委員の中から、参加要請者に対する取扱いについて様々な意見が出て、前記不正行為が防止できた可能性がある。

イ 応募作品の作品番号と制作者の氏名を明記した一覧表については、審査手続を統括するマーケティング局長やその補助者が保有することはやむを得ないことではあるが、審査委員でもあるクリエイティブ・ディレクターが他の審査委員には秘匿されている厳秘情報を把握していたことは、審査の公正性に対する重大な疑義

を生じさせるものであり、極めて不適切である。

ウ マーケティング局長やクリエイティブ・ディレクターが、投票状況を踏まえて、参加要請対象者の2作品についてのみ、秘密裏に審査委員代表に耳打ちして、追加で投票させた行為は、いわば隠れシードを行ったものであり、明らかな不正である。公明正大さが要求される国家的事業であるオリンピック・パラリンピックを象徴する大会エンブレムの選定過程において、このような不正が担当部局の長の関与のもとで実行されたことは、誠に嘆かわしい事態であるといわねばならない。

(3) 参加要請と当選作品決定への影響

① 1次審査について

1次審査では、104作品のうち37作品が2次審査に進んだ。審査委員代表の前記行為により2作品が通過しているが、審査委員代表はすべての票を行使しておらず、20票中12票を行使したにとどまることからすれば、審査委員代表の行為で、他の作品の1次審査通過が妨げられたという関係にはない。

クリエイティブ・ディレクターは、20票すべてを行使しており、参加要請対象者8名の作品のうち7名の作品に各1票を投じていたことを考えると、参加要請対象者を優先的に通過させるとの判断に基づいたクリエイティブ・ディレクターの行為のために2票に及ばず、1次審査を通過しなかった作品が存した可能性は、当然に残る。

ただし、1票しか得られなかった作品のうち4作品については、その1票を投じた審査委員が2次審査に残したい旨の意見を述べ、審査委員全員の協議を経て、過半数の賛成により、2次審査に進んでいる。これは、マーケティング局長やクリエイティブ・ディレクターによる前記不正行為とは無関係の正常かつ正当な審査手続である。

② 2次審査について

2次審査においても、各審査委員に与えられるプラスチック札の数が10枚に減少した点を除くと1次審査の方法と同様の方法で投票が行われた。

事前に審査委員に配られた説明書類では、4枚のプラスチック札が置かれた作品を議論の対象作品にすることになっていた。ただし、札が4枚以上置かれた作品が10作品程度を超える場合には、札が5枚以上置かれた作品を議論の対象作品として残すこととし、各審査委員において、残らなかった作品のうち、どうして

も議論の対象作品として残したいものがあるときには、当該作品を自ら推薦し、審査委員の過半数が承認すれば、例外的に議論の対象作品として残すこととされていた。

2次審査については、審査委員代表から、参加要請対象者の作品を特別扱いすべきとの意見は全く出されておらず、マーケティング局長やクリエイティブ・ディレクターも、参加要請対象者の作品について何らかの特別な配慮をするといった議論をしていない。審査状況や関係者の電子メールなどを精査した結果、何らかの工作が行われた形跡も認められなかった。

2次審査により、37作品中、14作品が残った。投票結果は、6票2作品、5票3作品、4票が0作品、3票が8作品であり、4票で線を引くと5作品となってしまうため、3票を基準として、次の審査に残す作品を選定することになった。

3票以上の13作品に加えて、2票の1作品について、審査委員から次の審査に残したいとの推薦があり、審査委員全員による議論の結果、この作品も含めた14作品が2次審査を通過した。

審査委員代表がマーケティング局長やクリエイティブ・ディレクターから促されて追加で票を投じたことにより1次審査を通過した2作品、参加要請対象者8名の作品のうちクリエイティブ・ディレクターによる1票とクリエイティブ・ディレクター及び審査委員代表以外の審査委員による1票の合計2票で1次審査を通過した1作品、1次審査において1票を投じた審査委員の推薦で2次審査に残った4作品のいずれも2次審査を通過しなかった。

③ 審査日2日目の最終審査について

前日の審査を通過した14作品の中から、審査委員各自が最も優れていると考える1作品の番号を無記名により紙に記載するという方法で、審査委員全員による議論の対象にすべき作品を絞り込む作業が行われた。その結果、8名の票は、4作品にのみ投じられ、残りの10作品には1票も投じられなかった。

この結果を受けて、選ばれた4作品のいずれを当選作品とするか、長時間にわたって、審査委員8名により喧々諤々の議論が交わされた。その結果、最多の票を集めていた作品（審査当時、制作者名は秘匿されていたが、以下では、便宜上、「佐野氏作品」という。）の優位性を主張する4名の審査委員の意見に他の審査委員も同調し、全員一致の形で、佐野氏作品が大会エンブレム候補として決定された。

なお、佐野氏作品は、1次審査、2次審査及び最終投票のすべての審査過程を通じて、得票数が最多であった。

④結論

1次審査における不正は、あくまで、1次審査限りにおいて、審査委員代表及びクリエイティブ・ディレクター以外の審査委員が一切関知しないところで秘密裏に行われたものであるから、これがその後の審査に影響を及ぼした事実はなく、佐野氏作品を大会エンブレム候補として決定するという結論に影響を与えたとは認められない。

したがって、関係者の電子メールの精査結果、関係者のヒアリング結果、各審査委員の投票行動の検証結果から認められる事実関係からすれば、「佐野氏作品を当選作品とすることが予め決まっていた出来レースであった。」という批判は当たらない。なお、審査委員代表は、佐野氏を参加要請対象者に選んだのは、佐野氏は、日本のグラフィックデザイン界において最高の栄誉の1つとされる亀倉雄策賞の直近の受賞者であり、日本で最も力のある若手デザイナーの一人であると考えたためである旨述べており、そのこと自体に不合理な点は見当たらない。

また、各参加要請対象者は、参加要請対象者が8名であることすら知らされておらず、参加要請文書を受け取ったこと以外は、その他の応募者と全く同一の手続を経て、作品を提出している。

加えて、参加要請対象者は、審査委員代表が1次審査について

は参加要請対象者を無条件で通過させるとの考えを持っていたことも一切知らされていなかった。審査委員の中には、参加要請文書発出以降、審査日までの間に、大会エンブレムとは全く無関係の業務に関連して、参加要請対象者と接触した事実が認められる者が存在するが、大会エンブレム選定に関して、不適切なやり取りがあったと認めるに足りる証拠は一切存在しなかった。

(4) 調査範囲外の事項

今回の調査範囲は、参加要請文書発出に至る経緯から参加要請が審査に与えた影響までである。しかし、調査の過程を通じて判明した事実を踏まえて調査チームが考察した結果を公表することは、大会エンブレムの再選定を含む組織委員会の運営を考える上で無意味ではないと思われるので、既に公表済みの報告書（「旧エンブレム策定にかかる反省点について（報告）」）の内容と重複する部分もあるが、以下、若干付言することとした。

① 佐野氏作品の修正と最終決定に至る経緯

ア 事実経過

大会エンブレムは、各種商標調査を経て、I O Cから承認を得た後に正式に決定されるものである。したがって、審査委員会で選ばれる大会エンブレム候補は、当然にこれらの手続を経ることが想定されており、各審査委員に対して配布された説明資料にもその旨が明記されていた。

クリエイティブ・ディレクターは、このように、大会エンブレムが商標登録を前提とするものであるため、初日の審査により選定された14作品について、2日目の審査日の冒頭で、審査委員に対し、明らかに商標登録ができないと思われる作品を指摘した。この指摘は、商標の専門家の意見に基づくものであった。なお、この指摘を受けた作品の中に佐野氏作品は含まれていなかった。

クリエイティブ・ディレクターは、佐野氏作品が審査委員全員一致により大会エンブレム候補に決定された直後、他の審査委員7名に対し、佐野氏作品について商標登録上の問題が生じた場合やI O Cの承認を得られなかった場合に大会エンブレム候補として検討すべき次点の作品を決めたい旨申し出た。これに対し、審査委員から、「修正すればよいのではないか。」「1位の作品と2位の作品は根本的に違うので、1位が駄目なら2位のものにすると

「いうわけにはいかない。」旨の発言があったこともあり、佐野氏作品を大会エンブレムとして正式に採用できない事情が生じた場合の対応について、明確な方針を決めないまま、クリエイティブ・ディレクターが、「問題が生じたときは、審査委員に説明に回る。」旨発言して、審査委員会が閉会となった。

その後の商標調査の結果、佐野氏作品と類似する商標が発見されるに至ったが、前記のとおり審査委員からも修正で対応するとの意見が出ていたため、マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターは、2014年12月中旬以降、佐野氏の協力を得ながら佐野氏作品の修正作業を開始した。

この修正作業は、「金・銀・墨・赤といった日本の伝統色」及び「9分割」といった基本コンセプトを維持する方針のもとで行われ、2015年4月初旬までの間に、多数の修正案が作成された。

しかし、この修正過程はクリエイティブ・ディレクターを除く審査委員に一切報告されていなかった。審査委員に対する報告が行われたのは、IOCから承認が得られる見込みが立った同月下旬以降のことであった。審査委員の多くは、提示された修正案を見て、審査委員会によって選定された佐野氏作品（原案）よりも優れたものになったとの好意的な意見を述べ、修正案を大会エンブレムとすることに反対した審査委員は1名だけであった。

同年6月下旬、IOC及び国際パラリンピック委員会側での手続が終了し、同年7月24日の正式発表となった。

イ 調査チームの意見

組織委員会が、審査委員会によって大会エンブレム候補が選定されたときから大会エンブレムが正式決定されるまでの手続における審査委員会の責任と権限を明確にしていなかったことは、不適切であったと認められる。

大会エンブレム選定の責任者であるマーケティング局長は、審査委員会の権限は大会エンブレム候補の選定で完結するものであ

るという理解で行動していたため、商標登録上の問題から佐野氏作品の修正が必要となった際にも、あくまで修正で対応するのか、次点の作品を繰り上げるのかといった根本的な点について、審査委員会に何ら意見を求めることなく、佐野氏作品の修正作業を進めていった。

一般論としては、審査委員会はいくまで諮問機関であり、最終決定は、審査委員会の選定結果を踏まえて、委嘱者である組織委員会が行うという方法も当然あり得るのであって、この方法自体を不適切ということはできない。特に、前記のとおり、大会エンブレムは、入念な商標確認手続やIOCの承認が要求されるため、デザインの良し悪しだけで最終的な結論を出せないという特質を有しており、応募要項の審査方法に関する記載も「第1次審査、第2次審査を経て内定。IOCによる商標確認等を経て決定いたします。」となっていたことからすれば、マーケティング局長の前述の進め方も一概に不合理とは言えない。

他方、審査委員会は、専門的な知見を生かして大会エンブレムの選定を行うもので、実質的な最終決定権限は審査委員会にあるという考え方もある。最終決定までが実質的な審査委員会の権限であるということであれば、商標登録上の問題等が生じた場合、①修正して対応すべきかどうか、②修正で対応するとしても、どの程度の修正を許容するか、③第二位作品の繰り上げ、もしくは他の作品の採用に切り替えるのか、といった判断を審査委員会が決定すべきである、ということになる。

本件においては、最終審査終了時点で、問題が生じた場合には修正で対応するという意見の一致を見ていたものの、②③についてなら決めていなかった。

結局のところ、組織委員会が、大会エンブレムという極めて重要な事項の決定に関する審査委員会の責任と権限を、明確かつ緻密に定めていなかったという点に問題があったというほかない。

② その他の指摘事項

ア 入選作品を選定する手続の欠如していたこと

組織委員会は、応募要項に8作品を入選作品（賞金10万円）とする旨記載し、これを公表していた。

しかしながら、前記のとおり、2日目の審査においては、2次審査を通過した14作品から、8名の審査委員がそれぞれ最も優れていると考える1作品を選定するという方法を採用し、その結果を踏まえて、審査委員全員の議論によって、1位の作品、すなわち、大会エンブレム当選作品を決定することに終始し、1位の作品を決定した後においても、8名程度の入選作品を決めるための手続を行っていない。

応募者にとっては、オリンピック・パラリンピックの大会エンブレムを選ぶためのプロによるコンペティションで入賞を果たしたという事実は、輝かしい実績になったはずである。

応募者は、それぞれが日常業務で多忙な中、多くの時間と情熱を注いでそれぞれの作品を制作していたものと容易に想像できる。ところが、応募要項で前記のとおり公表したにもかかわらず、8名程度の入選作品を決める手続すら全く行わなかった点は、応募者の期待を大きく裏切り、その労力に対する配慮を著しく欠くものであり、不誠実というほかない。

イ マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターの基本的姿勢

マーケティング局長及びクリエイティブ・ディレクターが2020年東京大会を成功させたいという熱い思いを胸に秘め、並々ならぬ努力をしていた事実は否定できないが、オリンピック・パラリンピックが国民的事業であり、公正さや透明性といった観点から極めて強く要請される公的なイベントであるとの認識が両名に

不足しており、自らがこれまで手がけてきた商業的プロジェクトとの性質の違いを十分に理解しないまま一連の作業を進めたことが、様々な憶測を呼び、組織委員会の運営姿勢や大会エンブレム選定手続への国民的非難を招く結果になったと解される。

ウ 組織運営上の問題点

これまで述べてきたとおり、本件においては、マーケティング局長らが手続の公正さや透明性の重要性を十分に理解していなかったという問題点が認められたが、これは、重大な公益事業を担う組織委員会において、ありとあらゆる場面において公正かつ適正に物事を進めなければならないという根本的な精神を職員間に周知徹底できていなかった結果ともいえるのであって、組織委員会のガバナンスの運用上の問題として真摯に反省すべき事項であると考えられる。

(5) 結び

「最高のエンブレムを送り出すために、小さな不公正を隠れて実行した。」

私たちの身の回りで起こる不祥事の多くが、この手の論理に彩られている。

「大きな目的のために不正を不正と思わない。」「良いものを作るためにとった行動。」

聞き取りの中で繰り返された言葉には、「結果第一主義」にどっぷり浸かった仕事の進め方があった。しかし、手続の公正さを軽視し、コンプライアンスに目をつぶる、なりふり構わぬ働きぶりは、現代のオリンピック・パラリンピック組織委員会には全くそぐわない。

東京2020大会は、一部の人のためのオリンピック・パラリンピックではなく、世論調査で70パーセントを超える支持を表明した国民のイベントにはほかならない。思えば、2013年秋、東京にオリンピック・パラリンピックがやって来ることが決まり、組織委員会の立上げ時に繰り返されたのは、「オールジャパン」という言葉であった。「日本が持つ力を結集して大会を成功に導こう」。そんな意図があつての言葉だったはずである。

しかしながら、事はそのように運ばなかった。今回の問題に現れた最も大きな瑕疵は、「国民のイベント」、「国民に愛される大会エンブレム」ということに想いをいたさずに、専門家集団の発想で物事を進め、「オールジャパン」に最も大切な層である「国民」の存在を蔑ろにしてしまったところにある。大会エンブレムとし

て選ばれた作品がどんなに素晴らしいものであったとしても、選定手続が公正さを欠くようなことがあれば、国民の支持を得られるはずがない。

再スタートを切った大会エンブレム選定手続においては、過去の経験を踏まえた上で、多くの人々が「私たちの大会エンブレム」と胸を張れる作品を公正に選ぶことが求められている。

4 組織委員会所見

- 今回の調査で、参加要請を事前送付した事実と審査過程について、4人の有識者による詳細な調査によって、参加要請についての経緯が明らかになると共に、1次審査において不適正な対応があったことが明らかになった。
- エンブレムは、オリンピック・パラリンピック大会の象徴的な意味を持つものであり、この選定過程において不適正な対応がなされたことは、非常に遺憾である。
- 調査チームの指摘のように、これが最終選定に影響を及ぼすものでなかったとしても、エンブレム審査全般に対しての信頼を揺るがせかねないものであった。
- 組織委員会は、この調査結果を謙虚に受け止めて、組織委員会のガバナンス改革を以下のとおり実行していく。
 - 総長・副総長・全局長が参加する会議体を設置し、組織委員会の重要事項を合議で決定することで、オープンで透明性の高い意思決定プロセスを確保する。
 - 内部統制を強化することで、組織の垣根を越えた牽制機能が働くようにし、組織委員会内のコンプライアンス強化を行う。
 - 意識調査、ウェブ・SNSなどによる広聴機能を強化し、国民の皆様の意見・声を聴き、大会への理解・支持を高める。
 - 国民の皆様に向けたより積極的な情報発信を行う仕組みも整備する。

○ また、次のエンブレムの選考に関しては、エンブレムが「オールジャパン」で作り上げていくイベントの象徴である、との基本認識のもと、「透明性」と「国民の参画」を重視し、以下のように取り組んでいる。

- ▶ 前回の選考時のように受賞歴などで参加資格を制限することなく、小学生などの子供も含め、可能な限り広く国民参加できる仕組みを用意した。
- ▶ 審査にあたるエンブレム委員についても、デザインや芸術の分野の専門家はもちろん、スポーツ、経済、法律、様々な分野の方々にお集まりいただき、多様な価値観・視点での議論や選考を可能とした。
- ▶ 応募要項の作成から選考プロセスに至るまで、全てエンブレム委員会で議論し、決定した。
- ▶ また、審査方法については、審査の公平性と透明性を確保するため、エンブレム委員会開催ごとに記者会見を行うとともに、内容をホームページで周知するなど、できる限り情報発信し、審査過程についても公開していく。
- ▶ 国民参画については、最終候補数作品について、組織委員会ホームページで意見を公募するなど、具体の実施方法を検討。

○ 改めてとなるが、5年後の大会開催に向けて、より広く国民の皆様に向き合った組織運営へと転換し、それを実現するマネジメントの強化をはかり、東京2020大会を国民・アスリートが主役のオリンピック・パラリンピックとなるよう、準備に全力を挙げていきたい。

以上

東京2020オリンピック競技大会追加種目に関する状況について

これまでの経緯

- 9月28日 IOCへ提案
スポーツクライミング、スケートボード、サーフィン、野球・ソフトボール、空手の5競技
- 従来、追加種目の会場については、来年8月のリオ大会におけるIOC総会後の検討を予定していたが、前倒しの検討に着手
- 11月16日 種目追加検討会議（座長：御手洗名誉会長）
◇追加種目の会場候補地に関しIOC・IFと調整を進めるにあたり、組織委員会にアドバイスする機関
- 11月25日 第1回追加種目WG（座長：布村副事務総長）
◇競技会場候補地の検討を行う、組織横断的なワーキンググループ
（組織委員会関係局長、東京都、内閣官房、スポーツ庁、JOC、日本体育協会）

「検討の基本的な考え方」

1. 大会を確実に運営できる立地条件であること
2. アスリートに快適な環境を提供できること
（他競技選手とのアスリートエクスペリエンスの共有、競技、輸送（選手村からの移動距離・時間）、宿泊など）
3. 追加種目選考における各競技の選考理由と整合性がとれていること
4. スポーツレガシーに対する考慮がなされていること
5. 既存施設が最大限に活用できること
6. 整備・運営費用の低減が図れること
7. 映像配信のための条件が整っていること
（撮影、放送運営（メディアコンパウンド）、移動距離・時間）
8. 観客動員数が見込める立地条件であること
9. テストイベント等を確実に開催できること
（事前練習、国際大会、テストイベントへの対応など）
10. 会場地の支援体制が十分に得られること
（自治体、地元関係者など）

第 4 回 IOC プロジェクトレビュー（報告）

1 開催期間

平成 27 年 10 月 13 日（火）・14 日（水）

2 会場

虎ノ門オフィス 9 階「Tokyo」

3 出席者

IOC 側：ユーツ調整委員会委員長、ギラディ調整委員会副委員長、デュビ オリンピック競技大会エグゼクティブディレクター 等

東京側：森会長、武藤事務総長、河野副会長、竹田副会長、山脇副会長、秋山副会長、布村副事務総長、佐藤副事務総長、関係団体 等

4 内容

- ・会議：テーマ別グループに分かれてのプレゼンテーション及び質疑応答

【テーマ】会場／選手村／追加種目／自転車競技会場／持続可能性／エンブレム 等

- ・エグゼクティブミーティング：舛添知事及び馳大臣・遠藤大臣・鈴木長官と IOC との面会

IPC 総会（報告）

1 開催日

平成 27 年 11 月 14 日（土）・15 日（日）

*本会プレゼンテーションは 11 月 14 日

2 開催場所

メキシコ・メキシコシティ

3 本会出席者

武藤事務総長、中村 CFO 等

4 進捗状況報告（プレゼンテーション）内容

- ・イントロダクション（IPC との関係、新国立競技場、エンブレム、国の動き）
- ・ビジョン
- ・レガシー
- ・アクセシビリティ
- ・パラリンピック競技会場計画
- ・マーケティング活動
- ・財務
- ・エンゲージメント・広報

I O C 理事会（報告）

1 開催日

平成 27 年 12 月 8 日（火）～10 日（木）

* 本会プレゼンテーションは 12 月 9 日（水）

2 開催場所

IOC 本部（スイス ローザンヌ）

* 本会のプレゼンテーションは、ビデオ会議システムを使用し、本会虎ノ門オフィス 8 階事務総長室より実施

3 本会出席者

森会長、武藤事務総長、河野副会長、竹田副会長、布村副事務総長 等

4 進捗状況報告（プレゼンテーション）内容

・ 競技会場見直し（自転車競技）

自転車競技の会場見直しについて承認された。

・ 追加種目

・ 新国立競技場

・ 会場整備費

・ エンブレム

・ マーケティング活動

・ 人員体制

・ リオ 2016 大会中の活動

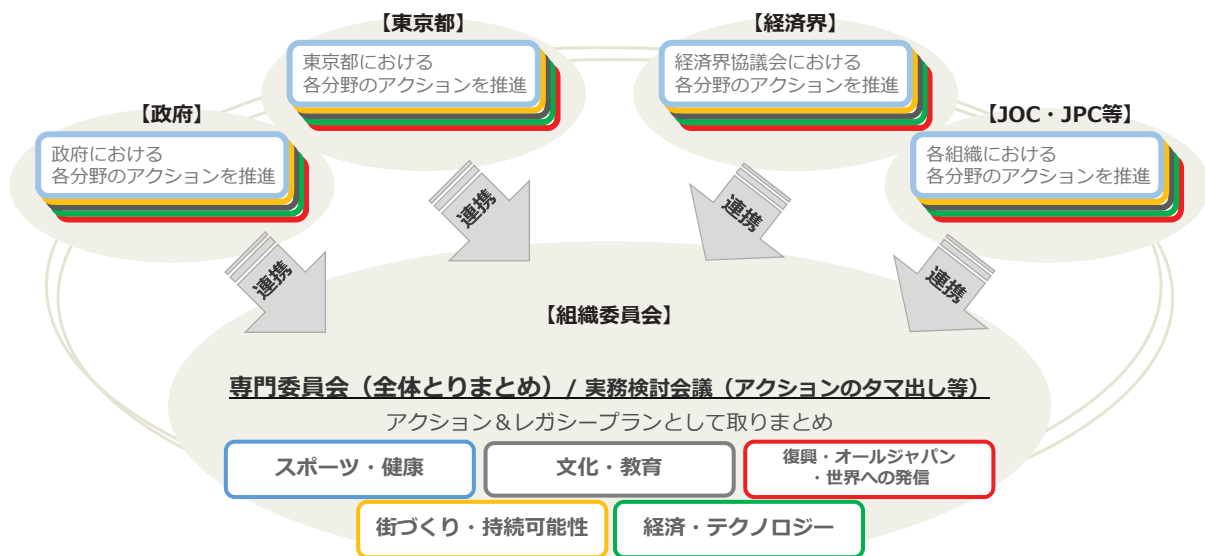
アクション&レガシープラン

中間報告に向けて

1

アクション&レガシーのための連携

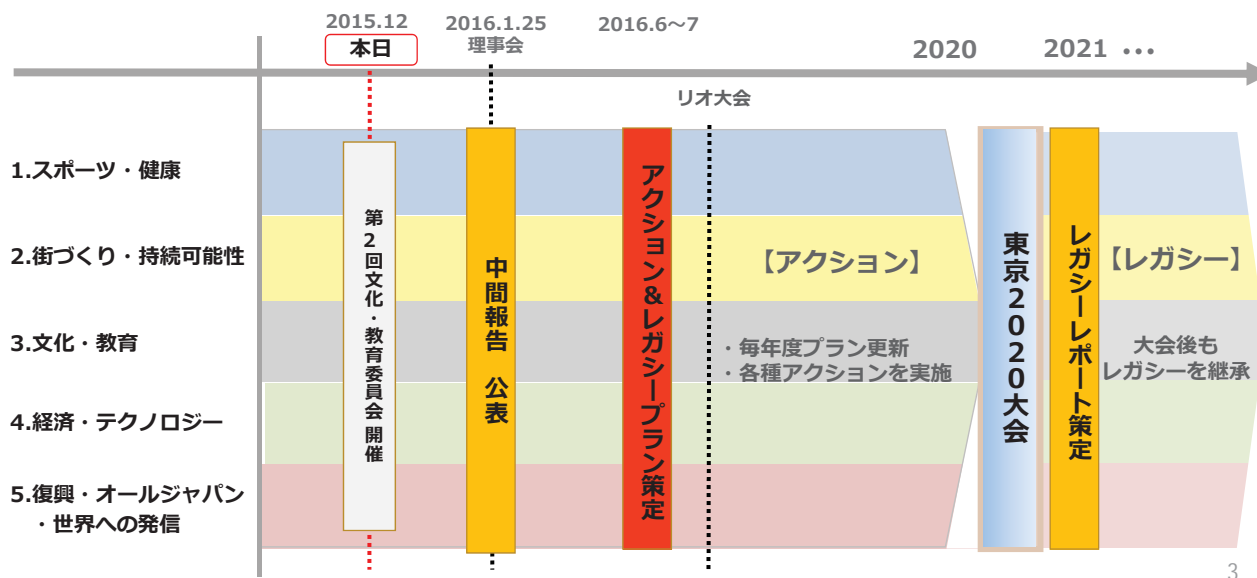
TOKYO 2020



2

アクション&レガシー策定に向けたスケジュール

TOKYO 2020



アクション&レガシープラン各章の中間報告案について

TOKYO 2020

- 各章のタイトル
アクション&レガシープラン2016 中間報告案 「〇〇〇〇」 (例:文化・教育)
●●●●委員会 (例:文化・教育委員会)

- 各章の記載内容

- 「〇〇〇〇とオリンピック・パラリンピック」
(例:文化・教育とオリンピック・パラリンピック)
・それぞれの分野とオリンピック・パラリンピックの関係を中心に記述
- 「現状と課題:今何が課題となっているか。」
・具体性をもたせるため。データと短い文章を組み合わせる
- 「レガシー:2020年以降を見据え、何を後世に残すべきか。」
・現状と課題を踏まえ、目指すべき将来像についての記述
- 「アクション:2020年を目指し、今何を行うべきか(主な例)」
・レガシーを達成するために、どのようなアクションが必要か
- 付表
・政府、東京都、被災3県、JOC、JPC、経済界協議会、組織委員会等の各アクションの一覧

- 全体の構成
横串
第1章~第5章
プラン全体のコンセプト(パラリンピック、参画、世界への発信等)
5本の柱毎のプラン記載

4

＜ご意見をいただきたい視点＞

- ①日本人にとって、オリンピック・パラリンピック大会とは何か？単なるスポーツの大会なのか？
- ②2020大会を、東京・日本の歴史の中でどう位置づけることができるのか？
 - ・現在の日本・東京の課題は何か？必要なものは何か？
 - ・その中で、2020大会がきっかけとなりうるものは何か？
- ③2020大会をオリンピック・パラリンピックの歴史の中でどう位置づけるのか？
 - ・初めて、同一都市で二度目のパラリンピック
 - ・アジアでのオリンピック（2018平昌冬季、2020東京夏季、2022北京冬季）
- ④他の視点は何かないか？

＜ご参考＞日本・東京の歩みと、オリンピック・パラリンピック

1894年 日清戦争	<u>1940年 幻の東京オリンピック</u>
1896年 近代五輪(アテネ大会)	1945年 終戦
1912年 日本初参加(ストックホルム大会)	<u>1964年 東京オリンピック・パラリンピック</u>
1914年 第一次世界大戦	1990年 平成不況
1923年 関東大震災	2011年 東日本大震災
1939年 第二次世界大戦	<u>2020年 東京オリンピック・パラリンピック</u>

5

スポーツ・健康

6

4. 重点的テーマ①：誰もがスポーツを「する・観る・支える」社会の実現

TOKYO 2020

～オリンピック・パラリンピックムーブメントとともに推進するスポーツによる健康増進と地域活性化～

現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スポーツ実施率の更なる向上 【成人週1回以上実施：40.4%（2015年内閣府実施（文部科学省借計））→ 65%（スポーツ基本計画）】 ▶ 東京2020大会に向けたファンの増加 【東京2020大会の観戦意向：オリンピック 51.2% パラリンピック 36.4%（2015年 内閣府）】 ▶ スポーツを支える人の増加 【スポーツボランティア実施率：7.7%（2014年 笹川スポーツ財団）】 ▶ 超高齢社会の到来、国の医療費総額約40兆円 →スポーツ・運動による健康長寿社会への備え、医療費抑制への期待
目指す方向性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スポーツを「する・観る・支える」の促進のためにも、まずは「感じる・体験する」機会を創出 ▶ 各地のイベント等と連携し、大会競技の魅力を発信、競技体験の機会提供などにより、大会ファンの拡大 ▶ 障がいのある・なしに関わらず、誰もが、いつでも・どこでも、気軽にスポーツできる環境を各地域で整備 ▶ 産学官連携でスポーツの価値を広めるオリンピック・パラリンピック・ムーブメントを国内外へ波及
〈主なアクションの方向性（例）〉	
スポーツ参画人口の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● オールジャパンで、スポーツ参画促進&大会開催気運を醸成するムーブメント（国民運動）を推進 <ul style="list-style-type: none"> ・「スポーテイメント（Sports + Entertainment）」：楽しみながらスポーツへの関心を喚起する ・「一地域一スポーツ」運動：地域（自治体等）ごとに特定のスポーツの「聖地」を目指す ・「インクルーシブ・スポーツ」：スポーツをしたい誰もが参加しやすい環境づくり・配慮の推進 ○ 多様なアプローチを通じて、新たなスポーツの「場」を創出し、スポーツ産業の発展も促進
スポーツの力でみんなが健康	<ul style="list-style-type: none"> ● 「日常的にスポーツ（身体を動かす）→もっと健康になる」好循環サイクルを社会的に創出 <ul style="list-style-type: none"> ・「スポ活」：朝活・夕活でのスポーツや特定日・時間でのスポーツを企業等で推奨 ○ スポーツ医・科学の知見を活用した健康づくりの取組の普及・推進（人材育成や拠点形成等） ○ スポーツ無関心層をも対象とした、インセンティブ付与等によるスポーツ・運動実施の推進
スポーツを通じた国際交流・協力	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「Sport for Tomorrow」の推進によるスポーツの価値の世界各国への普及 <ul style="list-style-type: none"> ・「運動会」や「体育」などの日本発の取組を伝える等により、発展途上国等のスポーツ振興に寄与 ・スポーツ人材の育成、スポーツ環境の整備及び国際的なアンチ・ドーピング体制の強化支援 ● 日本独自のスポーツ・健康活動を国際社会へ広く発信し、国内でもその価値を再認識
●は構想中のアイデア、○は既に取組んでいるまたは取組の可能性が見込まれるもの	

7

4. 重点的テーマ②：アスリートが活躍する社会の実現

TOKYO 2020

～アスリートの競技環境の整備と社会的・国際的地位の向上～

現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ アスリートが競技に専念できる環境づくり 【アスリートに必要な支援：金銭面支援 54.6%（2008年文部科学省）】 ▶ アスリートの現役中・引退後の不安解消 【アスリートの引退後の不安：就職先の有無 47.4%（2010年JOC）】 ▶ 産業界等との連携による活躍の場の拡大 【スポーツ産業市場規模約8.5兆円（2010年経済産業省）】
目指す方向性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 選手がストレスなく競技に打ち込むことのできる環境づくり（女性アスリート特有の課題にも対応） ▶ 関係団体、産業界、大学等と進めるアスリートのキャリア形成の一体的支援の体制づくり ▶ アスリートの雇用促進・社会貢献機会の拡大、スポーツ産業の成長（スポーツの力の社会への還元） ▶ アスリート、スポーツの力による被災地復興の後押し
〈主なアクションの方向性（例）〉	
競技力向上と競技環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各NF等が行う選手強化活動や次世代アスリートの発掘・育成の支援等 ○ 医・科学サポート等による女性アスリートの支援や女性エリートコーチの育成等 ○ NTCのオリンピック競技・パラリンピック競技の共同利用化等による拡充整備等 ● 競技力向上の研究成果や技術を新商品・サービス開発につなげ、高齢者や障害者のQOL向上に寄与
ロールモデルアスリートの育成と活躍の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● アスリートの力で日本が元気になるオリンピック・パラリンピックムーブメントを牽引 <ul style="list-style-type: none"> ・「わがまちアスリート」：アスリートが各地域のスポーツ振興をリードする仕組みづくり ● 社会の様々な場でアスリートがより広く活躍できる社会を産業界とともに創出 <ul style="list-style-type: none"> ・「アスリート・インターンシップ制度」：活躍の場の開拓、需給ミスマッチの解消 ○ デュアル/セカンドキャリア形成、自己実現を産業界・関係機関が支援する仕組みづくり
スポーツ・インテグリティの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ スポーツの高潔性（インテグリティ）の保護・強化 <ul style="list-style-type: none"> ・アンチ・ドーピング活動やスポーツ団体のガバナンス強化・透明性向上等の取組推進 ● 大会を契機に、世界に範を示す先駆的取組を推進し、日本のスポーツ界のプレゼンスを向上
●は構想中のアイデア、○は既に取組んでいるまたは取組の可能性が見込まれるもの	

8

4. 重点的テーマ③：パラリンピックを契機とした共生社会の実現

TOKYO 2020

～障がい者スポーツの環境整備と普及啓発～

現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 障がい者スポーツを「観る人」の増加 【障がい者スポーツの観戦経験ある人4.7%(2014年日経リサーチ/パラリンピック研究会)】 ➢ 障がい者スポーツを「する・支える人」の環境整備 【成人の障がい者スポーツ実施率18.2%(2013年文科省)】 ➢ 障がい者の社会参加・活躍の推進 【障がい者実雇用率(民間企業)1.8%(2013年厚労省)】
目指す方向性	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 障がい者スポーツの認知向上・ファン拡大に向けた取組の推進 ➢ 障がい者スポーツに触れる機会の拡充や、スポーツ実施の環境整備、指導者育成 ➢ 東京2020パラリンピックに向けたスポーツイベント等の積み重ねによる「心のバリアフリー」の推進

〈主なアクションの方向性(例)〉

障がい者スポーツのファン拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京2020パラリンピック大会の会場を満席にし、大会の感動を最大化する戦略の推進 ● パラリンピック競技の魅力を様々なメディアを活用して効果的に発信(TV番組・CM、SNS等) ○ 様々なイベントや地域スポーツクラブ等との連携による障がい者スポーツの体験機会の拡大
障がい者スポーツの環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合型地域スポーツクラブや民間スポーツクラブ等との連携による障害者のスポーツできる場の確保 ● 障がい者スポーツとの出会い促進：医療・教育機関との連携による新たな選手発掘・育成の促進 ● 障がい者スポーツを支える組織の体制整備(関係団体の組織基盤強化、連携の促進等) ○ 特別支援学校等を活用し、障がい者スポーツを継続的に実施できる場を確保・整備 ○ 障がい者スポーツ指導を担う人材の確保・拡充と学校や地域スポーツ活動への派遣
共生社会に向けたアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● アクセシビリティ(会場・交通・情報等)に配慮した大会実現を通じた社会のユニバーサル化の推進 ○ 障がい者・健常者の垣根を超えた競技大会やスポーツイベントの実施 ○ 文化プログラム(障がい者アートプログラム等)の推進

●は構想中のアイデア、○は既に取組んでいるまたは取組の可能性が見込まれるもの

9

街づくり・持続可能性

10

1. 持続可能性DG

ミッション：持続可能性に関する個別の課題について検討し、その結果を委員会に報告すること

会議	開催日	議題	主な内容
第1回DG	7/22	<ul style="list-style-type: none"> ・検討の進め方 ・Tokyo2020の持続可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・3つのWGの設置 ・ディスカッション <ul style="list-style-type: none"> - ターゲットイヤー（2030年、2050年に向けて） - 対象範囲（会場、東京、関東、日本、…） - レガシー/柱となるテーマ（低炭素、資源循環、水・緑・生物多様性、参加・協働、情報発信、…） - 評価の仕組み など
3つのWGを設置・開催 (低炭素・資源循環・調達)	8～9月	<ul style="list-style-type: none"> ・検討の進め方 ・過去大会の情報共有 ・目標や対策等のアイデア出し など 	
第2回DG	9/15	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能性に配慮した運営に向けて 	ディスカッション <ul style="list-style-type: none"> - 論点整理
		<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能性に配慮した調達に向けて 	ディスカッション <ul style="list-style-type: none"> - 対象範囲 - 基本原則

11

2. スポーツと会場エリアDG

会議	開催日	議題	主な内容
第1回DG	8/20	<p>【プレゼンテーション】</p> <p>田中委員：「障害者のスポーツから考えるアクセシビリティ」</p> <p>橋本委員：「スポーツを核とした街づくりを担うスマート・ベニュー®」</p> <p>増田委員：「観光客1億人時代のまちづくり」</p>	<p>【レガシーの方向性】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①パラリンピックを通じた社会基盤のバリアフリー化 ②日本方式パラリンピック ③人・交通等システム一元化を通じたモビリティの仕組み ④湾岸地区の脆弱構造強化 ⑤文化としてのスマートベニューの全国展開 ⑥日本の観光資源の顕在化・発信 <p>【テーマ】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①アクセシビリティ フォー オール ②他国が認めるパラリンピックのあり方 ③人の介助・情報・交通システムを一元化 ④湾岸地区危機管理センターの活用と首都圏連携 ⑤公民連携のスポーツ施設の効率化 ⑥文化を前面にした、オリンピック・パラリンピック

12

3. 街づくりDG

会議	開催日	議題	主な内容
第1回DG	9/17	<p>「2020東京大会までに街づくりとして何を実現すればよいか、そして大会後に何をのこし、そのために何をすべきか」 「アクション&レガシープランでとり上げるべき、街づくりのテーマおよびそのためのできるだけ具体的なアクション（プロジェクト）」について</p> <p>【プレゼンテーション】 中林委員：「臨海エリアを世界一災害に強い東京の防災拠点に」 山崎委員：オリンピックパラリンピックの準備を徹底的に開くこと、市民参加型の祭典にすること</p>	<p>【レガシーの方向性】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①防災・減災や交通インフラ等の基盤整備・改善 ②全員参加型（自律した市民）の自主的街づくり・コミュニティ再生 ③日本発のイノベティブ発信・イノベティブ人材の育成・教育につながるICTレガシー ④パラリンピックを通じたバリアフリー環境の整備（心のバリアフリー含む）・高齢社会への対応 ⑤子供たちの参画型街づくり <p>【テーマ】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①地方との連携強化・世界の見方でのモノ作り ②参加型の意思決定・行政と対立にならない仕組み作り・パブリック・プライベートバランス・地方文化の掘り起し ③2020年、30年の個人、家、地域のあり方・日本の子供たちがICTを通じて世界とつながる ④障がい者に優しい街づくりが住みやすい街・生涯ライフスタイルとしての文化醸成 ⑤Reverse education

13

文化・教育

文化分野

現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> わが国の独自で多様な文化を、日本人自身が十分に理解しているとは言えない。 経済基盤が脆弱な芸術団体・アーティストを支える仕組みが不十分。また、次世代が活躍する場が少ない。 世界が空間的にも時間的にも狭小となった一方で、外国人に対して、日本の文化の魅力を伝えられているとは言えない。 人口減少社会により、地域コミュニティの弱体化が指摘されている。文化芸術が生み出す社会への波及効果を、こうした課題の改善や解決につなげることも、求められている。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> 日本の文化の価値を再認識するとともに、次世代に継承し発展させる。 文化芸術活動が民間企業や人々からサポートされ、文化芸術団体等の事業推進力が強化されているとともに、これを継承・発展・創造する担い手が幅広く活躍する社会になっている。また、文化芸術による新たな価値が創造される。 新たな文化、多様な文化が融合・調和した日本の文化の魅力を世界に発信するとともに、芸術文化を通じた国際交流が活発になる。 あらゆる人々が多様な文化芸術を身近な地域で日常的にたしなみ、人生を豊かにする。また、文化事業を通じて様々な主体が連携・参加・交流できる場や機会を創出し、地域を活性化させる。

文化の祭典としてあらゆる人々がTOKYO2020大会文化プログラム（仮称）に参加し、オールジャパンで盛り上げることで、国内はもとより、世界中の国・地域から訪れる多くの人々に対し、日本の文化の力を示す。

（主なアクションの例）

日本文化の再認識と継承・発展	<ul style="list-style-type: none"> 小・中学校における伝統文化・伝統芸能鑑賞体験授業の充実 文化施設において子供たちが芸術家等の指導を受けながら文化芸術を体験できるワークショップを実施 全国一斉演奏の夜などの寄贈イベントの実施 三味線とバイオリン、日本舞踊とストリートダンスなど伝統芸能と様々なジャンルとの相互作用による新たな表現の創造 日本人も外国人も日本文化を一言に体験できる全国各地の祭りや地方の食文化の見本市の開催 		
次世代育成と新たな芸術文化の創造	<table border="1"> <tr> <td> ① 次世代育成 <ul style="list-style-type: none"> 文化芸術活動に対する助成事業など様々なサポート体制の充実 学生、若手クリエイターを対象として公募による新たな発想を取り入れたプログラムの展開 キュレーターやアートディレクターなどの文化芸術をプロデュースする人材を育成 </td> <td> ② 新たな文化芸術の創造 <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーとアートを融合させたコンベンションを実施するなど、最先端技術を活用した新たな芸術表現の発表の場を充実 歌舞伎・能・狂言とメディアアート・マンガ・アニメなど、伝統芸能と最先端技術やポップカルチャーを融合させた新たな芸術表現の創造 デジタルシミュレーション（デジタル技術などによる装飾により街なか大きなアート空間を創出） </td> </tr> </table>	① 次世代育成 <ul style="list-style-type: none"> 文化芸術活動に対する助成事業など様々なサポート体制の充実 学生、若手クリエイターを対象として公募による新たな発想を取り入れたプログラムの展開 キュレーターやアートディレクターなどの文化芸術をプロデュースする人材を育成 	② 新たな文化芸術の創造 <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーとアートを融合させたコンベンションを実施するなど、最先端技術を活用した新たな芸術表現の発表の場を充実 歌舞伎・能・狂言とメディアアート・マンガ・アニメなど、伝統芸能と最先端技術やポップカルチャーを融合させた新たな芸術表現の創造 デジタルシミュレーション（デジタル技術などによる装飾により街なか大きなアート空間を創出）
① 次世代育成 <ul style="list-style-type: none"> 文化芸術活動に対する助成事業など様々なサポート体制の充実 学生、若手クリエイターを対象として公募による新たな発想を取り入れたプログラムの展開 キュレーターやアートディレクターなどの文化芸術をプロデュースする人材を育成 	② 新たな文化芸術の創造 <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーとアートを融合させたコンベンションを実施するなど、最先端技術を活用した新たな芸術表現の発表の場を充実 歌舞伎・能・狂言とメディアアート・マンガ・アニメなど、伝統芸能と最先端技術やポップカルチャーを融合させた新たな芸術表現の創造 デジタルシミュレーション（デジタル技術などによる装飾により街なか大きなアート空間を創出） 		
日本文化の世界への発信と国際交流	<table border="1"> <tr> <td> ① 世界への発信 <ul style="list-style-type: none"> 「東京キヤラバン」をリオデジャネイロや被災地をはじめとする全国で展開 前例のない場所での大規模な舞台芸術の実施により東京・日本の文化の力を発信 世界で活躍する日本のトップアーティストと伝統文化・芸能との革新的な融合 外国人を対象に伝統文化・芸能の普及を図る「伝統文化芸術体験プログラム」を展開 </td> <td> ② 国際交流 <ul style="list-style-type: none"> 国内外のアーティストを受け入れるアーティスト・イン・レジデンス事業の推進 海外の文化芸術団体、文化施設との連携による国際的な発信・交流事業を展開 </td> </tr> </table>	① 世界への発信 <ul style="list-style-type: none"> 「東京キヤラバン」をリオデジャネイロや被災地をはじめとする全国で展開 前例のない場所での大規模な舞台芸術の実施により東京・日本の文化の力を発信 世界で活躍する日本のトップアーティストと伝統文化・芸能との革新的な融合 外国人を対象に伝統文化・芸能の普及を図る「伝統文化芸術体験プログラム」を展開 	② 国際交流 <ul style="list-style-type: none"> 国内外のアーティストを受け入れるアーティスト・イン・レジデンス事業の推進 海外の文化芸術団体、文化施設との連携による国際的な発信・交流事業を展開
① 世界への発信 <ul style="list-style-type: none"> 「東京キヤラバン」をリオデジャネイロや被災地をはじめとする全国で展開 前例のない場所での大規模な舞台芸術の実施により東京・日本の文化の力を発信 世界で活躍する日本のトップアーティストと伝統文化・芸能との革新的な融合 外国人を対象に伝統文化・芸能の普及を図る「伝統文化芸術体験プログラム」を展開 	② 国際交流 <ul style="list-style-type: none"> 国内外のアーティストを受け入れるアーティスト・イン・レジデンス事業の推進 海外の文化芸術団体、文化施設との連携による国際的な発信・交流事業を展開 		
全国展開によるあらゆる人の参加・交流と地域の活性化	<table border="1"> <tr> <td> ① 障害者をはじめとした全ての人に <ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会公式ソングやオリ・パラ音頭（仮称）、ダンス等の創作と日本各地でのイベントの実施 アール・ブリュット等の普及推進 障害者アートプログラムを実施 車椅子のデザインを募集して、街なかで、車椅子のファッションショーを実施 </td> <td> ② 地域の活性化 <ul style="list-style-type: none"> 街なかパフォーマンスなど公共のスペースや路上など都市のあらゆる空間を舞台にしたプログラムの展開 芸術文化資源の集積を推進して、地域の個性を生かした文化拠点を形成し、地域活性化策や観光施策と連携した取組を推進 地元自治体、文化芸術団体等が連携し、文化芸術の力を活用して「街づくり」や「福祉」「教育」等の課題解決型事業を展開 </td> </tr> </table>	① 障害者をはじめとした全ての人に <ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会公式ソングやオリ・パラ音頭（仮称）、ダンス等の創作と日本各地でのイベントの実施 アール・ブリュット等の普及推進 障害者アートプログラムを実施 車椅子のデザインを募集して、街なかで、車椅子のファッションショーを実施 	② 地域の活性化 <ul style="list-style-type: none"> 街なかパフォーマンスなど公共のスペースや路上など都市のあらゆる空間を舞台にしたプログラムの展開 芸術文化資源の集積を推進して、地域の個性を生かした文化拠点を形成し、地域活性化策や観光施策と連携した取組を推進 地元自治体、文化芸術団体等が連携し、文化芸術の力を活用して「街づくり」や「福祉」「教育」等の課題解決型事業を展開
① 障害者をはじめとした全ての人に <ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会公式ソングやオリ・パラ音頭（仮称）、ダンス等の創作と日本各地でのイベントの実施 アール・ブリュット等の普及推進 障害者アートプログラムを実施 車椅子のデザインを募集して、街なかで、車椅子のファッションショーを実施 	② 地域の活性化 <ul style="list-style-type: none"> 街なかパフォーマンスなど公共のスペースや路上など都市のあらゆる空間を舞台にしたプログラムの展開 芸術文化資源の集積を推進して、地域の個性を生かした文化拠点を形成し、地域活性化策や観光施策と連携した取組を推進 地元自治体、文化芸術団体等が連携し、文化芸術の力を活用して「街づくり」や「福祉」「教育」等の課題解決型事業を展開 		
TOKYO2020大会文化プログラム（仮称）の展開	<p>オリンピック・パラリンピックブランドの非営利目的の活用を促すマーク（第二エンブレム）を開発するとともに、文化プログラム等で活用可能な仕組みを構築し、分野横断的に展開</p>		

教育分野

現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 自分に自信がない、あるいは、自国の将来について悲観的に考えている若者が多い。 グローバル人材の具体像としては、多様性への理解をもった人材が重要と考えられている。また、東京2020大会で期待される効果としては、障害者への理解の向上をあげる国民が多い。 一般的に大学生は内向き志向といわれるが、チャンスさえあれば、積極的に海外留学したいと考えている大学生は少なくない。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> オリンピック・パラリンピックや、スポーツの価値の理解を通じた、将来に向かい自信と勇気を持った人材。 障害者や、海外の文化や社会・外国人についての理解といった多様性への理解を通じた、共生社会の実現を支え、日本人としての自覚と誇りを持って、国際社会で活躍する人材。 大会での活躍の経験を通じて、将来の国際社会や地域社会での活動に、主体的、積極的に参加できる人材。

（主なアクションの例）

オリンピック・パラリンピックや、スポーツの価値の理解	<ul style="list-style-type: none"> オリンピック・パラリンピック教育の体系的推進 オリンピック・パラリンピック教育を積極的に進めていく学校の指定 オリンピック・パラリンピックの競技体験や運動会のポスター作りといった文化活動を交えた運動会の実施 オリンピック・パラリンピアン・外国人アスリート等の学校への派遣 企業の提供する教育メニューの教育活動への活用
多様性に関する理解（障害者への理解、国際理解）	<ul style="list-style-type: none"> 障害者アスリートと障害のない児童生徒や、障害を抱える児童生徒等との交流 障害者スポーツを通じた、特別支援学校と小中学校等の児童生徒や地域住民との交流の推進 障害のある児童生徒が、スポーツに親しむことのできる環境の整備 1校1国運動のような学校単位での国際交流や、外国人留学生との交流といった国際理解教育の推進 子供を対象とした、わが国の伝統文化の理解に向けた体験の実施 海外生活や、異文化を体験できる英語村の開設
主体的・積極的な参画と大学連携	<ul style="list-style-type: none"> 学生や児童生徒による大会運営ボランティアや大会に関連する活動への参画 47都道府県の若者によってチームを構成し、東京2020大会成功に向けて、地域課題の解決や外国人へのおもてなしといった活動を推進（仮称：オリ・パラ47士） 地元小中高等学校等におけるオリンピック教育の支援といった、大学連携の枠組みを通じた支援 組織委員会や競技団体などでのインターンシップの実施といった、企業と大学の連携 大学を中心とした地域でのオリンピック・パラリンピックに向けたコンソーシアムの構築
教育プログラムの展開	<p>その他、教育プログラムの展開に当たっては、今後、多様な教育メニューパッケージ化していく必要があり、その際、プログラムの「愛称」についても検討する。</p>

経済・テクノロジー

経済	
現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人口減少、経済の成熟化に直面する日本において、更なる経済成長を実現するためには、生産性の向上が必要。 ➢ 東京2020大会による経済効果を地方へ波及。 ➢ 今後の労働力不足を見据え、多様な人材を活用するとともに、中小企業の底力を活かすなどにより、イノベーションを創出し、産業の好循環を確立。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高性能経済 - 日本が有する高い技術力や規制の緩和等を通じて、日本経済の生産性向上を図り、より高い付加価値を生み出す。 - 大会を機に、東京を世界一のビジネス都市とし、日本経済の持続的発展に貢献 ➢ 底力の発揮 - 日本の各地が持つ潜在的な魅力、中小企業の底力、多様な人材などを活用し、イノベーションを創出する。 ➢ 高齢化先進国への挑戦 - 急速に高齢化が進む中で、充実した医療・介護体制、バリアフリー化などを進め、すべての人を活かし支える社会であることを示す。
<p><具体的なアクションの方向性></p>	
<p>ジャパンブランドの発信</p>	<p>■ オールジャパンで連携し、ジャパンブランドを世界に発信する「ジャパンブランドPRキャンペーン（仮称）」等の実施を検討</p>
高性能経済	<ul style="list-style-type: none"> ・音声認識・多言語対応ロボットによる接客対応の普及拡大等を通じて、生活で実感できる高付加価値を創出。 ・日本の高度な技術力や高品質な製品・サービスをアピールすべく、東京2020大会などをショーケースとして活用。 ・東京国際金融センター構想の実現や、フィンテック・ベンチャーの集積地の整備。 ・東京2020大会に関連する規制緩和と要望を集中的に受け付けるなどにより生産性向上につなげる取組を実行。
底力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・日本各地の魅力的な観光資源の発掘および発信に取り組み、新たな観光ルートを開発。 ・東京2020大会を契機に生み出される様々なビジネス情報を全国の中小企業に提供するポータルサイトを構築。 ・外国人や学生など多様な人材を積極的に活用。 ・官民一体となった創業支援環境の整備により、新たな技術や製品等を創出。
高齢化先進国への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ・多言語自動翻訳等の先進技術によるバリアフリーを進め、高齢者、障がい者、訪日外国人等が安心して生活、滞在できる環境を整備。 ・ウェアラブル機器やAI等を活用した先進医療サービスの普及、英語対応救急隊の整備等により、高度な医療・介護体制を構築。

テクノロジー	
現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新興国の台頭により、輸出競争力の低下が見られる中、革新的な製品・サービスの開発、発信が重要である。 ➢ 超高齢社会に直面するなかで交通や居住等についてのバリアフリー対応や増加するサイバー犯罪やテロに対する強固な防犯対策を通じた、より安心かつ安全な社会の構築が望まれている。 ➢ 世界的に低炭素化社会の実現に向けた取組が求められており、日本においても再生可能エネルギーの活用などによるCO2削減に向けた取組が重要である。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 感動の共有 - 大会の臨場感を映像や多言語対応等、最先端の伝達技術を駆使し、世界・日本各地に伝える。 ➢ For All - 障がいや年齢、性別、国籍を超えた全ての人にとって優しいバリアフリー社会となることを目指す。 ➢ 高信頼・高品質の安全 - 強固な防災・防犯・サイバーセキュリティを構築するなどを通じて、高信頼・高品質の安全を目指す。 ➢ 水素社会の構築 - 大会において水素技術を活用した車両・設備の導入等により、世界に日本の誇れる環境対応技術をアピールする。
<p><具体的なアクションの方向性></p>	
<p>ジャパンブランドの発信</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ オールジャパンで連携し、ジャパンブランドを世界に発信する「ジャパンブランドPRキャンペーン（仮称）」等の実施を検討
感動の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・4K8K技術など最先端の映像伝達技術を駆使した魅力ある演出により、大会の感動をより多くの人へ共有。 ・多言語翻訳やデジタルサイネージ等を活用し、多言語コミュニケーションを実現。 ・スポーツとICTの融合により、新たなスポーツの鑑賞方法やトレーニング手法を確立。
For All	<ul style="list-style-type: none"> ・大会／選手村での実証実験や展示を通じて先進的なバリアフリー技術を世界に発信。 ・ロボットの活用について、大会／選手村を実証や展示の場として活用。 ・ロボットやICTなどの先進技術を活用し、優しくスマートな居住・都市空間を実現。
高信頼・高品質の安全	<ul style="list-style-type: none"> ・業界横断的な情報共有や産学官連携などにより高信頼・高品質なサイバーセキュリティ対策を実現。 ・全国の電力受給状況の評価・検証を通じて大会期間中の電力の安定供給を確保。 ・生態認証等の先進技術の活用により、柔軟かつ強固な防災・防犯体制を構築。
水素社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会において、会場近郊へ水素ステーションの設置や水素技術を活用した車両を導入。 ・既存の展示場や企業ショールームを水素技術のショーケースとして活用し、水素社会のインフラモデルを提示。 ・水素供給システムの整備等、選手村を水素社会実現に向けたモデルとして構築・発信。

復興・オールジャパン・世界への発信

1. 復興

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> 被災3県では、ハード面の復旧などは進捗しているものの、全体を通してみれば、復興は道半ばである。 被災地の復旧・復興の姿やそれに向けた取組を国内外により広く知ってもらうことも必要である。 防災教育などを通じた防災意識向上の取組などについて、国内外にさらに普及啓発することも求められている。
レガシー	<ul style="list-style-type: none"> 復興の過程でのスポーツが果たした大きな役割を踏まえ、被災地におけるスポーツ実施率の向上や将来のオリンピック・パラリンピアンへの輩出に繋げるなど、スポーツを今後の発展の拠り所の一つとしていく。 地域の魅力や復興の姿を継続的に発信し、観光客等の被災地への呼び込みや大震災の記憶の風化防止を図るとともに、新たな観光資源の発掘や風評被害を払拭し、産業振興を図る。 大会を通じて被災地の人々に大きな感動を届けるとともに、大会がもたらすポジティブな影響を被災地の復興に繋げ、継続的に復興を後押しする。 東日本大震災の教訓を生かした、防災教育等も含めた災害対策を世界へ発信し、世界の災害被害軽減に繋げる。

主なアクションの例

スポーツ健康への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 未来（あした）への道1,000kmリレー：青森から東京まで、被災地をランニング等で繋ぐリレー。世界的な著名人や外国人ランナーの参加を促すなどにより発信力を強化する。 ジュニアアスリートの発掘や育成支援：地元育ちのジュニア選手等の発掘や競技力の向上を図るとともに、将来のオリンピック・パラリンピアンなど、国際アスリートの輩出を目指す。
文化・教育への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 伝統・郷土芸能などの復興及び継承：東北地方各地域の「祭り」なども含めた多くの文化・芸術活動の振興 「子どもレポーター」の実施：東京2020大会について、被災地の子どもたちが大会の運営状況や選手のパフォーマンスなどを取材して、記事を作成し発信する。 アートプログラムや東京キャラバンなどの文化交流、オリンピック・パラリンピック教育において被災地と連携した取組
復興の姿の発信などや大会への参画	<ul style="list-style-type: none"> リオデジャネイロ大会「東京2020ジャパンハウス」での復興状況や魅力の発信 聖火リレー、ライブサイトやフラッグツアーの実施 復興へ歩む被災地の姿を継続的に映像に記録し、世界に発信 防災教育も含めた日本の防災対策の世界への発信

21

2. オールジャパン

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏以外の地域での関心は低い傾向 関心を持つ人が多い割には、「何かやろう」と考えている人は少ない傾向 東京2020大会への関心を、全国的により高める必要があり、障がいのある人を含めた多くの人々が参画できる仕組みづくりが不可欠である。同時に日本各地の地域活性化等に繋げる必要がある。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> 大会関連イベントなどへ多くの人が参画し、自らの出来事とすることで、一人ひとりの心のレガシーとして後世に語り継がれる。また、企業・団体も同様に取り組むことで、それぞれの企業・団体の中にもレガシーが残る。 ボランティア・寄付・アイデア募集など多くの人が参画できる取組を展開し、ボランティア文化や寄付文化の定着に繋げるとともに、これらの取組のノウハウ等を継承する。 地域の一体感の醸成、地域経済、コミュニティの活性化を促し、各地域でのレガシーを残す。 様々な分野について、各自治体や地域団体等との協力・連携関係を構築していくことで、オールジャパン体制を確立し、地域連携の仕組みを後世に継承する。

主なアクションの例

みんなの参画と一体感の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会公式ソングやオリ・パラ音頭（仮称）、ダンス等の創作と日本各地でイベントの実施 東京2020大会をテーマとする作品（作文、ポスター、写真、川柳等）の募集とコンテストなどの実施及び作品の掲出等 ライブサイト、フラッグツアーなど、オリンピック・パラリンピックの魅力を体感できるプログラムの展開 ボランティア、寄付、アイデアなどについて、人々が情報を得られ、参加できるようなインターネット上のプラットフォームの構築 障害のある人もない人もボランティアに参加しやすい環境づくりを進め、裾野を拡大
オールジャパンでの取組と地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ホストタウン事業などを活用し、日本や世界のアスリートあるいは大会参加の国・地域や都市との交流を活発化 事前キャンプ、聖火リレー、東京2020大会に向けた各競技の壮行試合の実施 オリンピック・パラリンピックブランドの非営利目的の活用を促すマーク（第二エンブレム）を開発後、オリンピック・パラリンピック教育やスポーツイベント、文化プログラム等で活用可能な仕組みを構築し、分野横断的に全国展開

22

3. 観光

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 政府の2020年2000万人の外国人旅行者目標の達成が視野に入った。世界中の注目を浴びる東京2020大会開催を契機に、更なる訪日外国人の増加が期待できる。 ▶ 外国人の受入環境を改善していくことや、外国人旅行者の地方への誘客拡大などが期待されている。 ▶ 東京2020大会を機に、日本の多彩な魅力を世界へ発信していく必要がある。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外国人旅行者の日本での消費が拡大し、観光産業が日本経済を支える産業の1つとなっている。 ▶ 東京2020大会を契機に、外国人旅行者が快適に滞在できる環境整備を推進し、外国人旅行者の増大等をもたらすとともに、さらにその効果で日本人の生活環境もより快適になる。 ▶ 日本全国に外国人が往来することにより、各地の観光産業が活性化されるとともに、ボランティア活動も含めた地域の人々による外国人旅行者の受入が促進される。

主なアクションの例

訪日プロモーション等の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年ラグビーワールドカップ、2021年関西ワールドマスターズゲームズ、東京2020大会の3年連続して日本で開催される世界的なスポーツ大会を活用した訪日リピーターの増大 ・2016年リオデジャネイロ大会や2018年平昌大会などの機会を利用した訪日プロモーション ・東京ブランドのロゴ・キャッチコピーである「&TOKYO」を活用した、東京をPRする様々なプロモーション
外国人旅行者の受入環境の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏空港の機能強化（羽田空港の飛行経路見直しによる発着枠拡大等）、無料公衆無線LANの環境整備 ・多言語対応の強化、宿泊施設の供給確保、バリアフリー対策の強化 ・広域的な観光案内拠点及び観光案内窓口の整備
日本の各地域への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の各地域への誘客のため、広域観光周遊ルートの形成を促進し、海外へ積極的に発信 ・国内を周遊する報償旅行の誘致など、関係自治体が共同でMICEを誘致 ・全国各地域での外国人旅行者受入に向けた、「おもてなしボランティア」の育成や「おもてなし講座」の実施などによる、一般の人々も含めた接遇向上

23

4. 世界への発信

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 日本に関する情報や魅力などは相当程度、世界に伝わっているが、さらに発信していく必要がある。
残すべきレガシー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界各国における日本に対する理解者を増やし、世界における日本のプラスの存在感を高めていく。 ▶ 外国人旅行者の増大はもちろんのこと、海外からのヒト・モノ・カネの流入を促し、日本の新たな成長の源泉とする。 ▶ 不特定多数のSNSによる発信力にも期待し、その仕組みを創るとともに、ノウハウを後世に引き継ぐ。 ▶ オリンピック・パラリンピック精神の普及を通じたオリンピック・パラリンピック大会開催により、世界がより平和となることが期待されている。東京2020大会を機に平和国家日本から平和に関し世界に訴求し、世界平和に貢献する。

※日本の価値観が具現化された文化・伝統、日本が誇る経済・テクノロジー等の世界への発信については、各柱で検討

主なアクションの例

様々な世界への発信手法構築及び継承	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年リオデジャネイロ大会における「東京2020ジャパンハウス」での日本の魅力などの世界への発信 ・2018年平昌（冬季）、2022年北京（冬季）と2020年東京（夏季）3都市の組織委員会等の連携 ・観光客、フリー記者、ブロガー、ユーチューバーなどの多様な人々が東京2020大会や日本の魅力等に関する情報を自由に発信できる公式の拠点の整備
世界平和への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・オリンピック休戦プログラムの実施（関連する国連決議の提案） ・選手村における「休戦を願う壁」の設置 ・東京2020大会の期間中も含めて、様々な場面を活用して、世界平和について積極的に訴求

24

Tokyo 2020 パートナー
(平成27年12月18日時点)

○ゴールドパートナー

	契約日	企業名	カテゴリー
1	平成27年1月26日(月)	日本電信電話株式会社 (NTT)	通信サービス
2	1月27日(火)	アサヒビール株式会社	ビール&ワイン
3	2月18日(水)	キヤノン株式会社	スチルカメラおよびデスクトップ・プリンター
4	2月19日(木)	日本電気株式会社 (NEC)	パブリックセーフティ先進製品 (生体認証、行動検知・解析、ドローン)、ネットワーク製品 (SDN、有線ネットワーク、無線ネットワーク)
5	2月19日(木)	富士通株式会社	データセンターハードウェア
6	3月18日(水)	JX日鉱日石エネルギー株式会社	石油、ガス、電気供給
7	3月20日(金)	東京海上日動火災保険株式会社	損害保険
8	3月20日(金)	日本生命保険相互会社	生命保険
9	3月25日(水)	野村ホールディングス株式会社	証券
10	4月6日(月)	株式会社アシックス	スポーツ用品 (スポーツアパレル及び競技用具)
11	4月14日(火)	株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行
12	4月14日(火)	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	銀行
13	4月20日(月)	三井不動産株式会社	不動産開発
14	10月16日(金)	株式会社明治	乳製品、菓子
15	11月26日(木)	株式会社LIXIL	住宅設備部材&水回り備品

Tokyo 2020 パートナー
(平成 27 年 12 月 18 日時点)

○オフィシャルパートナー

	契約日	企業名	カテゴリー
1	平成 27 年 6 月 5 日 (金)	全日本空輸株式会社	旅客航空輸送サービス
2	6 月 5 日 (金)	日本航空株式会社	旅客航空輸送サービス
3	7 月 27 日 (月)	東京ガス株式会社	ガス・ガス公共サービス
4	8 月 10 日 (月)	ヤマトホールディングス株式会社	荷物輸送サービス
5	8 月 20 日 (木)	日本郵政株式会社	郵便
6	9 月 30 日 (水)	セコム株式会社	セキュリティサービス&プランニング
7	9 月 30 日 (水)	総合警備保障株式会社	セキュリティサービス&プランニング