

# 第10章

～ 招致決定後を見据えた取組 ～



## 第10章 招致決定後を見据えた取組

### 第1節 開催都市契約準備

#### 1 開催都市契約の概要

開催都市契約とは、オリンピック競技大会の適正な開催に向けて、IOC、開催都市及び開催国 NOC の3者が遵守すべき規程である。

本契約は、基本原則、OCOG、競技プログラム、知的所有権に関連する事項、財務上及び商業上の義務など12章79条で構成されている。

主な内容は以下のとおりである。

- 立候補ファイルや保証書などでIOCに行った約束を遵守
- 開催都市、NOC及びOCOGは、大会に関係してIOCが被る、いかなる損害に関しても、すべての支払いを補償
- 競技会場に関する変更は、関係IFとの協議及びIOCの事前承認が必要
- オリンピック競技大会が、IOCの独占的な財産であることを承認（映像・マスコットなどを指す）
- 大会期間中、競技会場におけるスポンサー関係以外の出店の禁止及びすべての広告宣伝を禁止
- 開催都市とNOCが締結したジョイント・マーケティング・プログラムの条項に、組織委員会は拘束
- IOCへのロイヤリティーの支払いに課せられる税金は、組織委員会が負担
- IOCが大会開催を取り消した場合、開催都市等は損害賠償などの請求権利を放棄

#### 2 事前署名

開催都市契約の締結には、IOC2名（会長及び財務担当理事）、開催都市及び開催国NOCそれぞれ最大2名の署名が必要とされている。

IOCは、立候補都市に対して、開催都市契約を遵守する旨の誓約書を立候補ファイルに添付して提出することを義務付けており、東京は、招致委員会（会長及び事務総長）、東京都（知事及び副知事）及びJOC（会長及び副会長）の3者により署名した誓約書を平成21（2009）年2月12日にIOCへ提出した。

本契約は、開催都市選定後に締結されるものであるが、恒例により、立候補都市4都市は、開催都市決定の投票に先立ち、同年10月1日（現地時間）、IOC総会会場内のIOCオフィスにおいて事前署名を行った。東京は、都市から知事、JOCから会長及び副会長2名の合計3名が署名した。

#### 3 IOCからの案文提示

2016年向け開催都市契約の案文は、IOCから、以下のとおり3度提示された。それぞれで大きな変更はなく、内容については招致委員会、招致

本部及び JOC のそれぞれで確認を行った。

| 月 日                     | 内 容             |
|-------------------------|-----------------|
| 平成 19 (2007) 年 11 月     | 申請都市セミナーの際に初稿提示 |
| 平成 20 (2008) 年 7 月 20 日 | 修正後の案文送付        |
| 平成 21 (2009) 年 8 月 7 日  | 最終案文送付          |

#### 4 署名スケジュール

| 月 日                     | 内 容  |
|-------------------------|--|
| 平成 21 (2009) 年 2 月 12 日 | 開催都市決定時に開催都市契約を遵守する旨の誓約書を立候補ファイルに添付し IOC へ提出             |
| 同年 9 月 10 日             | IOC に対して署名者名簿を提出   |
| 同年 10 月 1 日             | IOC 総会会場内 IOC オフィスにおいて事前署名                               |
| 同年 10 月 2 日             | 2016 年の開催都市がリオデジャネイロに決定、他の 3 都市が事前署名した開催都市契約書は IOC により破棄 |

#### 5 開催都市契約の重要性

IOC は、立候補都市が開催都市として選定された際に、開催都市契約を修正することなく遵守することを求めている。今回の招致過程で、立候補都市の一つであるシカゴがその誓約書を提出しなかったため、IOC の評価を大きく落としたと伝えられている。

開催都市契約には、IOC に対する権利放棄や財産の贈与、損害賠償の支払い、OCOG への赤字補償などが含まれている。そのため、計画策定の段階からその点を十分に考慮し、開催都市決定後に適切に対応できる方策を準備する必要がある。

## 第2節 OCOG 設立準備

### 1 開催都市契約に基づく OCOG の設立準備

開催都市契約第2条に基づき、開催都市は、NOC と共同で招致決定後5ヶ月以内に OCOG を国内法に準拠した法人として設立することが求められている。設立される OCOG は、IOC に対して大会準備・運営に関し最終責任を有する立場にあると同時に、国内的には、開催都市である東京都、JOC 及び JPC と共同して大会準備・運営にあたることとなる。

このことから、招致決定から5ヶ月後である平成22(2010)年3月1日までの設立を目指し、平成21(2009)年4月のIOC評価委員会訪問後、OCOG の設立に向けた準備を開始した。

### 2 検討方法と課題

法人形態、法人設立手続、役員人事の考え方、事務局組織、財政、ガバナンス※、及びオフィスの確保について、弁護士・公認会計士・税理士等の専門家からの意見を聴取し、検討を行った。

検討にあたっては、OCOG に対する IOC の正式な要求が記載されているオリンピック憲章、開催都市契約及びテクニカルマニュアル等を精査するとともに、1998年長野大会の幹部職員や LOCOG (ロンドン大会組織委員会) の設立関与者等から情報収集したうえで、国内法制・立候補ファイル記載内容・IOC 評価委員会来日時プレゼンテーション内容及び東京都議会での発言等との整合性に留意した。

なお、過去開催都市においては、招致委員会を設立基盤組織として OCOG に移行させた事例がみられるが、東京については招致委員会を設立基盤組織とせず、一から OCOG を設立させる方針で検討を行った。

#### (1) 法人形態

開催都市契約第2条に基づき、OCOG が採用すべき法人形態は、「税金面で国内外において最も有利に対処できる税務上の構造をとること」が求められている。この点を踏まえ、国内の各種法令に照らし、どの形態が最も望ましいか(法律面からの検討)、また、OCOG 設立後の収支状況を考慮するとどの形態が最も望ましいか(会計面からの検討)という視座を中心に検討した。

#### (2) 設立手続

OCOG を法人として設立する手続について、考えられる法人形態に即して調査・検討し、資金調達、組織・人事等設立に必要な作業工程を考慮したうえで、設立スケジュールを作成した。

※ ガバナンス： 組織や社会に関与するメンバーが主体的に関与を行なう、意思決定・合意形成のシステム

### (3) 役員人事の考え方

OCOGの役員人事については、招致決定後速やかに調整・協議に入ることができるよう、オリンピック憲章及び開催都市契約におけるIOCからの要求事項を整理するとともに、過去国内において開催された3大会（1964年東京大会、1972年札幌大会、1998年長野大会）における役員の構成を調査し、人事の傾向について分析を行った。

### (4) 事務局組織

テクニカルマニュアルでは、OCOGの活動期間を5つのフェーズ（基本計画段階、運営計画段階、運営準備計画段階、大会運営段階、解散段階）に分け、とりわけフェーズ1（基本計画段階）においては、大会基本計画の作成、第1次予算計画の作成、マーケティング計画の作成等を求めている。このことから、テクニカルマニュアルの内容の精査、ロンドン等の他都市や1998年長野大会の状況を基に、OCOG設立時に求められる事務局組織の機能、規模について検討を行った。

### (5) 財政

OCOGの収支計画を試算したところ、収益の大部分が大会直前の平成27（2015）年以降に計上される見込みであることから、設立当初の資金確保が課題となる。

招致決定後速やかに関係機関との協議に入ることができるよう、各法人形態を選択した場合の、設立時に必要となる「出資金」と「当初運転資金」の金額及び資金調達方法について検討を行った。

### (6) ガバナンス

大会の成功は、OCOGをはじめ国、東京都、JOC等大会に関与する複数の組織間の連携や協力体制構築が不可欠であるが、個々の組織の利害は必ずしも常に一致するとは限らない。ガバナンスについては、このような組織間の利害関係を調整し円滑な大会運営を実現するために、組織間の関連性や統治形態をどう考えるべきか、という点について、ロンドン等の海外の開催都市や1998年長野大会の事例を参考として検討を行った。

### (7) オフィスの確保

大会直前に急拡大するOCOGの特殊性から、組織の規模に合わせ段階的にオフィスを拡張させる必要があることから、移転スケジュール及び必要予算を検討した。検討にあたり、不動産コンサルタントからの意見聴取及びLOCOGの情報収集を行った。

### 第3節 新規施設建設準備

#### 1 新施設建設準備室の発足

2016年東京大会の開催計画は、「世界一コンパクトで、環境に優しいオリンピックの実現」を、主要なコンセプトに掲げ、1964年東京大会で使用した競技会場を含め、既にある施設を最大限に活用し、大会施設のほぼ全てを半径8km圏内に集約している。

これらの施設のうち、比較的規模の大きなもので、かつ新築又は改築を伴うものは、下表のとおりであるが、大規模施設の整備に当たっては、地元との調整はもとより、建設工事に先立ち、都市計画や港湾計画の変更など、法令上の必要な手続きを経なければならないため、通常、相当長期な建設期間を要する。

一方、大会施設の整備に当たっては、その詳細に関しIOCやIFの事前の承認が求められており、その協議・調整にも時間が必要となる。

また、開催計画は、環境を最優先させる趣旨から、新たに建設する施設を対象に、独自に「オリンピック環境アセスメント」を実施することに加え、「世界中の英知を結集し、オリンピックスタジアムを含む大会施設のデザインを募る」として、主要な施設の建設に当たり、いわゆる国際コンペを実施することを明らかにしている。

開催都市が決定する平成21(2009)年10月から、大会が開催される平成28(2016)年7月までは、暦の上では7年あるが、テストイベントの実施を加味すると、実質6年強でこれらを全て完了させなければならない、スケジュールは大変厳しい。

このような状況の下で、国際コンペの実施を含め、施設の整備を確実に進めるためには、開催都市の決定前に、可能な限りこれに向けた具体的な検討・準備を進めておくことが不可欠であった。

このため、平成21(2009)年4月、招致本部内に新たに部相当の組織として「新施設建設準備室」を設置し、施設の整備に向けた様々な準備作業に取り組んだ。

#### 大規模施設

| 施設名         | 規模(施設面積)(㎡) |
|-------------|-------------|
| オリンピックスタジアム | 約143,000    |
| 東京辰巳国際水泳場   | 約120,000    |
| 夢の島ユース・プラザ  | 約119,000    |
| 代々木公園アリーナ   | 約57,000     |
| 選手村         | (※)約31ha    |

(※)選手村の規模は、敷地面積である。

#### 2 国際コンペの検討

国際コンペの実施例は、東京都では平成元(1989)年の「東京国際フ



オーラム」のみであり、また、国内においても大規模なものは事例が限られ、かつ実施から長期間が経過しているものが多かったため、関連する資料や有益な情報を収集・蓄積することから検討作業を開始した。

まず、「東京国際フォーラム」や「横浜大榎橋国際客船ターミナル」（平成7（1995）年、横浜市）の国際コンペ実施時の実務担当者や建築関係の専門機関からヒアリングを実施し、その内容を参考にしながら、事業計画や実施体制、必要経費、スケジュールなど、詳細な検討を行った。

国際コンペを実施するためには、対象となる施設を確定することはもとより、応募者に対し、敷地条件や施設要件、施設の建設に伴う公法上の規制、環境配慮事項、IOC 関係規程の遵守などの「設計条件」と、応募者の資格や審査方法、審査委員、入賞賞金などの「応募要件」を示さなければならない。

しかし、開催都市が決定していない段階では、施設の整備が計画どおり行われるかどうか不明なうえ、開催都市の決定後に競技会場の配置が変更されることも考えられる。

開催都市が決定する前に、国際コンペの実施に必要な事項を詰めていくことは大変困難であったが、様々な可能性を視野に入れ、課題を一つずつ整理しながら、事業計画を積み上げていった。

### 3 施設整備計画の具体的検討

施設の敷地設定、建物の配置、アクセス経路となる周辺インフラ計画、支障となる既存施設の改修・移設計画などにつき、用地所管部署、エネルギー供給事業者、既存施設の管理者などの関係者と協議しながら、それぞれ具体的な検討を進めた。

また、国際コンペの設計条件に盛り込むべき環境配慮事項を、幅広い観点から検討するため、エネルギー供給事業者と複数回にわたる勉強会を実施した。

選手村については、民間事業者が整備主体となることを想定し、住宅の開発に豊富なノウハウを有する団体との研究会を開催し、民間デベロッパーに対するヒアリングを実施するなど、事業化に向け、作業を進めた。

### 4 都市計画等の変更についての準備

都市計画や港湾計画など、施設の整備に当たって変更等を行うべきものを整理したうえで、必要となる事項を洗い出し、そのシミュレーションを行った。作業を進める際には、情報収集や整理などで外部委託を活用した。

### 5 新施設建設準備連絡調整会議等の設置・運営

開催都市の決定後の施設の整備に向けた、具体的な準備作業に関する庁内検討組織として、「新施設建設準備連絡調整会議」「インフラ整備連絡調整会議」を設置・運営した。



また、開催都市の決定後、施設整備に向けた地元との調整が円滑に進むよう、施設計画や事業スケジュールなどについて、施設の予定地を所轄する地元区等と入念な情報交換を重ねた。