

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
2021年度 事業報告書
(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

東京2020大会は、新型コロナウイルスの感染拡大という人類が経験したことのない逆境の中、大会の開催の1年延期、多くの会場で無観客となるなど、前例のない大会となったが、専門的な知見に基づく徹底した感染防止対策を関係機関と連携して実施し、安全・安心に運営を行うことができた。

この結果、感染拡大を防止し、クラスター等を生じさせなかった大会運営に対しては、世界のアスリートや大会関係者から、東京・日本だからこそ開催することができたとの高い評価を受けるとともに、幾多の困難を乗り越え開催されたオリンピック・パラリンピック競技大会でのアスリートの躍動する姿を見た国内、そして世界の人々からも、大会を開催して良かったとの評価を得た。

東京2020大会は、原点に立ち返った簡素で持続可能なオリンピック・パラリンピック競技大会の姿を示すものになった。また、平和、多様性、ジェンダー平等、持続可能性といった人類の未来へのメッセージを届けるというオリンピック・パラリンピック競技大会の持つ変わらぬ価値を引き継ぎ、大会にとって真に必要なものは何かを見出し、東京2020モデルとして大会の新たな姿も示すことができた。

さらに、大会後速やかにすべての業務を遅滞なく完了するため、資産物品の会場からの撤去、選手村を除く全会場の仮設・オーバーレイの撤去や復旧工事、各種契約の適切な完了などを計画的かつ迅速、的確に遂行した。

2021年度の主な事業

1 安全・安心を最優先とする大会運営と大会後の取組

(1) 新型コロナウイルス感染症対策

○ 新型コロナウイルス感染症対策の検討・実施

東京2020大会における新型コロナウイルス感染症対策については、アスリート等の安全・安心を確保しながら大会を運営するため、アスリート、大会関係者、観客といったステークホルダーごとに、具体的な感染症対策を検討した。

また、新型コロナウイルス感染症が世界的に収束していない中、事態の推移を見ながら、国、都等の関係機関やIOC、IPC、IF等すべてのステークホルダーと連携し、具体策を講じた。

徹底した水際対策に取り組むとともに、国内では大会関係者とその他の交わりを極力避けるバブル方式を参考にした感染防止対策などを実施した結

果、保健所からクラスターに認定された事例は1件もなく、大会関係者等から市中に感染が広がった事例の報告もなかった。

○ 新型コロナウイルス感染症対策の推進体制の整備

メイン・オペレーション・センター（MOC）内に、「感染症対策センター」を設置し、東京2020大会保健衛生支援東京拠点、選手村総合診療所発熱外来と有機的に連携することで、円滑な検査の実施と陽性者の早期特定、速やかな疫学調査による濃厚接触者の特定や清掃・消毒の指示を行い、大会に係る感染症対策を一元的に推進した。

また、都、国、関係自治体等と連携し、アスリートや大会関係者に対する検査体制を整備するとともに、入院先医療機関の確保や宿泊療養先の運営、さらにこれらの施設への搬送調整等を行うことにより、迅速な医療・療養の機会を提供した。

(2) ジェンダー平等の推進

○ ジェンダー平等の推進に向けた取組の実施

事務総長直轄の「ジェンダー平等推進チーム」を中心に、国連女性機関（UN Women）等が実施するオンラインフォーラムへの参加、メディアの取材等に積極的に対応するとともに、ウェブサイト等を通じて、ジェンダー平等/多様性と調和の取組を「見える化」して発信した。具体的な取組例としては、女性理事割合42%の達成、史上最高の女子選手参加率や開会式での男女共同旗手の実現、男女混合種目の増加、性別等を問わず着用できるユニフォームの導入、あらゆる方々へのアクセシビリティの推進などが挙げられる。さらに、誰もが生きやすい社会に向けた行動を宣言する「東京2020D&Iアクション」を公表し、IOC/JPC、大会パートナー企業、JSPO等の大会関係者やスポーツ団体のほか、アスリートやボランティア、一般の方々等が参加するムーブメントを起こした。

また、大会直前には、IOCの「スポーツにおけるジェンダー平等、公平でインクルーシブな描写のための表象ガイドライン」の和訳を公表し、メディアにジェンダー平等に配慮した報道を呼びかけた。大会運営においては、アスリート等への性的ハラスメント目的の撮影等を防止するとともに、選手村総合診療所には大会史上初めて「女性アスリート科」を設置するなどの取組を行った。さらに、大会後には2018年にIOCが公表した「ジェンダー平等再検討プロジェクト報告書」に示された25の提言に沿って、成果と課題を「東京2020大会の「多様性と調和」におけるジェンダー平等報告書」として取りまとめた。

(3) 聖火リレーの実施

○ 聖火リレーの運営

日本各地に聖火を灯し、聖火ランナーの思いを発信しながら、東京 2020 大会に向けた機運を醸成するとともに、関係者の行動管理、沿道における密集防止対策などの新型コロナウイルス感染防止対策を適切に実施し、安全最優先の聖火リレーを実施した。

都道府県が緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の対象地域となり、公道での聖火リレーが実施できないケースにおいても、関係者と協力して、聖火ランナーがセレブレーション会場内で聖火をつなぐ「点火セレモニー」などの代替措置を実施した。

オリンピック聖火リレーにおいては、20 都道府県において、一部または全面的に公道リレーを見合わせたが、代替措置の実施により、すべての都道府県で聖火をつなぐことができた。また、パラリンピック聖火リレーにおいても、リレーを実施する 4 都県のすべてにおいて、一部または全面的に公道リレーを見合わせたが、代替措置の実施により、予定していた 4 都県で聖火をつなぐことができた。

また、聖火リレートーチの素材の一部には、被災地の仮設住宅で使用していたアルミ建材を再生利用し、開閉会式の聖火台の燃料に被災地である福島県浪江町で製造された水素を使用するなど、復興オリンピック・パラリンピックを象徴するものとなった。

(4) セレモニーの実施

○ 開会式・閉会式の実施

東京 2020 大会の延期に伴う①安全・安心な環境の提供、②費用の最小化、③大会の簡素化の方針に則り、式典に関しても簡素化を図ることとし、華美にならない演出を採用する方針が定められ、芸術パートの縮小や演出内容の精査、見直し等を行いつつ、実施に向けた準備を進めた。

開会式・閉会式は公募キャストも含め多様な人々の参画により形作られるとともに、史上初めて選手・審判・コーチの宣誓を男女同数で実施し、入場行進における旗手も男女ペアで実施するなど、多様性と調和、共生等のメッセージを広く発信した。

また、各地の様々な伝統文化やポップカルチャーを取り入れた演出、プロジェクションマッピングをはじめとした多くの最新技術を駆使した演出等を通じて、開催都市東京や日本の文化、最先端のテクノロジー等の魅力を PR した。

さらに、聖火台には、オリンピック・パラリンピック競技大会史上初めて燃

料に水素を活用した。特に、開閉会式で使用した水素には、東日本大震災の被災地である福島県浪江町の施設で製造されたものを使用しており、被災地の復興と東京 2020 大会の持続可能性を象徴するものとなった。

(5) 安全・安心な競技環境の構築と会場サービスの提供

○ 安全・安心な競技環境の構築

アスリートがベストパフォーマンスを発揮できるよう、I FやN F等の関係団体と連携して、競技別の新型コロナウイルス感染症対策も盛り込んだ計画策定を行うとともに、テストイベント等による検証を通じて、より実践的な計画を策定した。

大会期間中の競技運営及びトレーニングについては、上記の計画のもと、新型コロナウイルス感染症対策や検査を徹底することにより、すべてのアスリートへ安全・安心な競技環境を提供した。

アスリートに陽性者が発生した際には、関係F Aが連携し、当該陽性者を隔離するとともに、迅速に濃厚接触候補者を特定し、追加検査や必要な追加対策を十分に講じた上、競技及びトレーニングへ参加させることで、当該選手のパフォーマンスの維持、出場機会の確保に努めた。また、大会期間中は、台風・雷・雨・暑さなど、様々な気象条件下での開催となったが、I O C / I P C、I F、会場チーム、F A本部が連携し、臨機応変に競技日程変更を行った。

こうした安全・安心な競技環境を構築することにより、オリンピックは 33 競技/339 種目を 42 競技会場で、パラリンピックは 22 競技/539 種目を 21 競技会場で実施し、大会期間中にすべての競技を終了することができた。

練習会場は、各競技の開始 5 日前からオリンピック計 80 会場、パラリンピック計 27 会場が稼働した。

○ 円滑な競技会場の運営

観客の取扱いにかかる決定が大会直前になる予定となっていたことから、無観客を含め、複数の想定のもと、来場者の検温やアスリートの動線分離等、新型コロナウイルス感染症対策も加味した上で、競技会場ごとに運営計画をまとめ上げた。

当該計画に基づき、各種オペレーションを確実に実践することで全体として大きな問題が生じることなく、円滑な運営を行った。

○ 適切なアンチドーピング活動

東京 2020 大会の大会要件を満たす専用ラボを整備し、WADA（世界アンチ・ドーピング機構）の認定を取得した。また、各国アンチドーピング機関、I O C / I P C 及び I T A（国際検査機関）と連携の上、検査員等の研修を実

施した。

大会時には、検査員等によるドーピング検査の実施、専用ラボの検体分析業務の支援等を通じて、検体到着後概ね 24 時間以内に I T A / I P C に分析結果を報告するなど円滑なアンチドーピング活動を展開した。

○ 選手村の運営

アスリートが万全なコンディションでプレーできるよう、各 NOC / NPC、選手村の各サービス提供事業者等と入念な準備・調整を行った。

大会時には、新型コロナウイルス感染症対策として、マスクの常時着用・手指消毒等の行動ルールの掲示等、選手村内滞在者一人ひとりに感染防止策を周知徹底するとともに、選手団長会議等を通じて各国選手団からの要望を丁寧に取り、迅速に対応するなど、選手団に安全・安心で快適なサービスを提供した。

また、事前の研修や緊急時連絡体制のシミュレーション等に基づき、大会時のスタッフ間の情報共有を緊密に行うことにより、選手村の円滑な運営を行った。

○ 適切な飲食提供

「飲食提供に係る基本戦略」に基づき、飲食提供事業者と連携し、選手村、競技会場等の大会関係施設ごとに提供方法、サービスレベル等を定めた。

大会時には、これらの大会関係施設において、栄養面に配慮した多様な食事や被災地食材を活用したメニューの提供、日本の食文化の発信等を行い、ステークホルダーごとに適切な飲食提供を行った。

○ 適切な医療サービスの提供

競技会場、選手村に、医療責任者を配置し医療チームを編成するとともに、スタッフに対して必要な研修を実施した。

新型コロナウイルス感染症の蔓延により地域医療体制への影響が懸念されたが、医療スタッフ数の精査、スポーツドクターや潜在看護師等コロナ診療に直接従事していないスタッフの参画などにより、都、国、関係自治体、医療関係団体等と連携・協力して大会時の医療サービスの提供体制を確保した。

大会時は、会場医務室や選手村総合診療所等において選手や大会関係者に寄り添ったきめ細やかな診療、検査を行うとともに、救急搬送時には選手や大会関係者の個々の状況に応じた丁寧な受診調整により大会指定病院等への搬送を円滑に行うことで、適切な医療サービスの提供を行った。

○ 新型コロナウイルス感染症対策の推進体制の整備（再掲）

メイン・オペレーション・センター（MOC）内に、「感染症対策センター」を設置し、東京 2020 大会保健衛生支援東京拠点、選手村総合診療所発熱外来と有機的に連携することで、円滑な検査の実施と陽性者の早期特定、速や

かな疫学調査による濃厚接触者の特定や清掃・消毒の指示を行い、大会に係る感染症対策を一元的に推進した。

また、都、国、関係自治体等と連携し、アスリートや大会関係者に対する検査体制を整備するとともに、入院先医療機関の確保や宿泊療養先の運営、さらにこれらの施設への搬送調整等を行うことにより、迅速な医療・療養の機会を提供した。

○ 暑さ対策の検討・実施

2020年夏までのテストイベント等での検証結果を踏まえ、暑さ対策を会場別・競技別に精緻化し、会場内外における対策を具体化した。大会本番時には、会場所在自治体や大会パートナーと連携して、アスリート、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に、施設設備、飲料供給、予防・救護運営、情報発信の各観点から漏れのない対策を行い、安全・安心な大会の開催につなげた。一定の熱中症患者は発生したが、対策実施により、重症者は少なく抑えられた。

都内会場をはじめ多くの会場が無観客となったが、観客向けに用意した暑さ対策用物品は大会スタッフ用に転用し、有効活用を図った。

また、東京2020大会の暑さ対策が大会後にレガシーとして残るよう、国や関係自治体と情報の共有を行った。

(6) ボランティアの活躍に向けた取組

○ ボランティアへの研修・ユニフォーム配布の実施

既に役割・会場が決まったボランティアに対して、4月以降、役割や会場ごとに必要な知識を習得する役割別研修・会場別研修を実施した。感染防止に配慮し、実施に当たっては、可能な限りオンラインやe-learningを活用した。また、ボランティアリーダー候補者に対しては、4月以降、リーダーシップ研修をすべてオンライン及びe-learningを活用して実施した。

5月以降はボランティアに対して、ユニフォーム等をUAC（ユニフォーム・アクレディテーション配布施設）にて配布した。配布に際しては、来場者にマスク着用の徹底やフィジカル・ディスタンスの確保など、新型コロナウイルス感染症対策に十分配慮した対応を行った。配布は都内のほか、競技会場のある北海道、宮城県、福島県、茨城県、静岡県でも実施した。

○ 大会時の活動

東京2020大会は暑熱環境下及びコロナ禍の中開催されたことから、ボランティアが安全・安心に活動できるよう、事前に暑さ対策と新型コロナウイルス感染症対策等の研修動画を配信することで周知を図るとともに、暑さ対策グッズ（塩分補給食品、ボディシート等）やコロナ対策グッズ（フェイスカバ

一、消毒液)の配布、体調管理ノートによる健康管理、PCR検査の実施、希望者へのワクチンの接種、黙食の呼びかけといった各種対策を行った。

大会期間中のボランティアの活躍に対して、SNS上では「真のMVPです」、「東京には最高のボランティアがいた」、「すべてに多大な敬意を払いたい」など国内外から絶賛する声が寄せられた。また、各国選手等からも「献身と努力に対してすべてのボランティアに感謝します」、「オリンピックをととも思い出深い素晴らしいものにしてくれてありがとう」などボランティアのおもてなしに感謝や称賛の声が数多く寄せられた。

○ ボランティアアンケートの実施

東京 2020 オリンピック後とパラリンピック後にそれぞれボランティアに対して任意のアンケートを実施した。アンケートの総回答数(オリンピック及びパラリンピック合わせた回答数)は、11,893件であった。

アンケートでは、活動に参加した理由や仲間に向けてのメッセージのほか、活動する前後の自身の気持ちの変化などをヒアリングした。

「大会後も、スポーツボランティアの活動を続けていきたいか」の問いに対し、8割以上が「はい」と回答し、「活動してよかった」「一生の思い出となるような、貴重な体験ができた」といったコメントが寄せられ、大会ボランティアの活動に対する高い評価が窺えた。特にパラリンピック後のアンケートでは、パラスポーツの魅力、障がいのある人とのコミュニケーションでの気付きなどが貴重な経験になったという声が目立ち、ボランティア自身が東京 2020 大会のコンセプトである多様性と調和を実践できたと考えられる。

(7) アクセシビリティの確保

○ ハード・ソフト両面におけるアクセシブルな環境整備の推進

東京 2020 大会が、障がいの有無に関わらず、すべ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、仮設設備の整備計画、会場内及び周辺へのアクセスに関する案内の確認など、ハード・ソフトの両面における環境整備を推進した。具体的には、会場内及び周辺へのアクセシビリティに関する設備を中心に、パラリンピックの多様な大会関係者に対し配慮事項への対応状況の最終確認、関連FAへの課題提起や意識づけ、海外選手団の補助犬持込みに関する関係機関等との連絡調整を行った。また、一部会場において、競技時の音声解説による情報提供などを実施した。

(8) パラリンピック競技大会の成功に向けた準備・実行

○ 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が大会で必要とする環境を提供するための運営計画を、IPCをはじめとする関係団体との協議や検証を踏まえて最終化するとともに、組織委員会内部においては、パラリンピック特有のニーズに適切に対応できるよう習熟度向上に取り組んだ。

○ パラリンピック実行体制作り

パラリンピック統括室と各FAに配置されたパラリンピック推進責任者や各会場に配置されたパラリンピック競技大会の会場連携担当者を通じ、各FA及び会場との間で定期的な情報共有や全般的な課題の調整を行った。特に、IPCの要請により東京で実施することとなったクラス分けについて組織委員会内部及びIFとの調整を行った。

また、オリンピックからの「移行」や大会時の実行体制を最終化し、パラリンピック準備に万全を期した。

○ パラリンピック競技大会に向けたエンゲージメント

IPC、JPC、NF、都、メディア等と連携し、パラリンピックが持つ様々な価値や国内外アスリートの姿を世の中へ伝え、それらを通じて大会の盛り上がりを最大化した。

当会内FA及び外部ステークホルダーと連携し、教育プログラム等を通して、「心のバリアフリー」の拡充、アクセシビリティの強化の必要性や意義を伝えることにより、共生社会の深化を目指していくことを継続して発信した。

パラリンピックについては、すべての競技について無観客との方針となった。学校連携観戦については、共生社会の実現に向けた教育的要素が大きいことに鑑み、保護者等の意向を踏まえて自治体や学校設置者が希望する場合には、安全対策を講じた上で実施することとなり、64のセッションを約15,700名の小中高生が観戦した。競技会場で選手たちの活躍や生の試合の迫力に触れることで、障がい者スポーツの面白さやパラリンピアン不屈の精神を伝えることができた。

○ パラリンピックムーブメントの継承

大会後に、東京2020大会のパラリンピックの計画策定や準備活動、運営実績などに関する知識継承を通じてパラリンピックムーブメントの発展に寄与するべく、継承すべき資料などの集積に努めた。

(9) 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提供

IOC/IPCとの連絡調整を円滑に実施するとともに、オリンピック・パラリンピックファミリーに対して適切なレベルのサービスを提供するため、

同ファミリーが宿泊するホテル、アシスタントプログラム、I O C / I P Cに関する会議・イベント、インフォメーションデスク等の準備・運営を行った。

大会後も、I O C / I P Cと連絡調整を引き続き行い、事後対応にあたったほか、会議・イベントの実施やホテルの運営等に関する精算、調達物品の処分等を適切に実施した。

○ 要人プログラム、プロトコール・サービスの推進

国際・国内要人のオペレーショナルプランを作成し、大会時における要人の受入体制及びサービスレベルを定めた。また、駐日大使館等を主対象に東京 2020 大会の説明会を実施し、開閉会式や大会期間中に要人に提供されるサービスの詳細な情報提供を行った。

大会期間中には、プロトコールコーディネーションセンター（P C C）を稼働し、各ステークホルダーと密に連携しながら、要人の動向を集約するとともに、円滑にサービスを提供した。

また、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コロナ対策も踏まえた具体的な検討・調整を行い、大会において開閉会式や表彰式等の式典におけるプロトコールを着実に実施することができた。各競技会場では、オリンピック・パラリンピックファミリーのラウンジやシート等の運営及び接遇を行い、空港においても、大会関係者に対する接遇に関する計画を固め、円滑なサービス提供を実施することができた。

2019 年 12 月に採択された国連休戦決議に基づき、大会期間中休戦ムラールを設置するなど休戦プログラムを実施した。

大会後は、旗の後利用対応、入賞メダルの交換等への対応、メダリストの名前を刻むトリビュート・トゥー・チャンピオンズの設置、休戦ムラール・パラリンピックムラールの引渡しなどを行った。

○ 将来の組織委員会等への学習機会の提供

パリ 2024 組織委員会との連携・協力に関する覚書に基づき、パリ 2024 組織委員会メンバーが東京 2020 組織委員会に出向し、業務に取り組むことでノウハウを学ぶセコンドメントプログラムを実施し、一部 F A で受け入れを行った。

大会本番時には、北京 2022、パリ 2024、ミラノ・コルティナ 2026、ロサンゼルス 2028 の各組織委員会に対し、会場や競技運営に関する視察・講義を通じて大会運営に関する知識、情報を継承する学習プログラム（Operational Readiness Experience Programme 及び Games Experience Programme）を I O C / I P C と連携して提供し、合計 318 名が参加した。

また、大会後は東京 2020 大会の準備・開催を通して得た知見やノウハウを将来の組織委員会へ継承するため、従来のレポートに代わり、インタビュー

により各 F A 担当者の生の声を聞き取るとともに、パリにて実施する東京 2020 デブリーフィングの実施に向け準備を進めた。

○ NOC/NPC への各種サービスの提供

事前代表選手団登録会議に加え、代表選手団登録会議を大会史上初めて一部オンラインで開催し、NOC/NPC から各選手団の情報を収集し登録した。入国に際しては、必要な新型コロナウイルス感染症の防疫措置を講じ、不可欠な情報を適宜提供しながら NOC/NPC の大会の準備をサポートした。

また、NOC/NPC の大会期間中の活動を支援するため、ボランティアの研修プログラムを大会前及び大会時に実施した。

大会期間中は NOC/NPC サービスセンターを運営し、NOC/NPC に対する全般的なサービスや情報を提供するとともに、NOC/NPC が大会時に直面した問題については、必要に応じて選手団団長会議を開催しながら課題の解決を図った。

(10) 世界に誇る安全及びセキュリティの確保

○ 各競技会場等における警備計画等の策定

警備ガイドライン等に基づき、会場の特性及び新型コロナウイルス感染症対策等を踏まえた各競技会場等の警備計画を策定し、大会警備を完遂した。

また、本ガイドライン等を活用し、避難計画等の関連計画を策定した。

○ 会場毎の警備業務委託契約の締結

一都三県及び自転車ロード競技に係る競技会場等について、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会警備共同企業体（警備 JV）との基本契約等に基づき、当該競技会場等の警備計画を反映した警備業務委託契約を締結した。

また、上記以外の競技会場等については、大会パートナーである警備会社と委託契約を締結した。

○ 先進技術の活用

顔認証システム、映像監視システム、警備員管理システム等の先進技術を活用し、限られた人数の警備員で最大限の効果を発揮して厳格かつ効率的な警備を実施した。

○ 警備員に対する教育・訓練の実施

警備員に対し、各種研修や e-learning 等を通じた教育・訓練を実施し、大会特有の業務や会場特性への理解、セキュリティチェック技術の向上、新型コロナウイルス感染症対策等、大会警備に関連した能力向上を図った。

○ 自主警備の実施

各競技会場等に会場警備責任者及び民間警備員を配置するとともに、大会

警備本部や会場警備指揮所を稼働させ、自主警備体制を確立することで、大会の安全を確保した。

新型コロナウイルス感染症対策として、プレイブックに基づき警備員はマスクを着用するなどの感染防止対策を徹底した。

○ 大会関係者の特例入国

海外の大会関係者が必要な時期に入国して活動ができるよう国と調整を行った。

また、海外メディアが滞在するホテルには、出入管理を行う民間警備員を配置して厳格な行動管理を行った。

○ 緊急事態に備えた対応力の強化

緊急事態への万全な初動対応体制を確立するため、関係機関等との緊密な連携、大規模災害やテロ等を想定した各種訓練を実施し、対応力の強化を図った。

○ C I R T 2020 の運用

重大サイバーセキュリティ事案の対応及び未然防止を目的として、C I R T 2020（サイバーインシデント対応チーム）を運用し、大会期間中に約4億5,000万回の不正通信をブロックした。

(11) 大会運営の効率化に向けたテクノロジーの導入

○ テクノロジーや情報システムの導入・運営

コロナ禍における入国制限の中で、テストイベント、テクノロジーリハーサルなどで来日する海外コントラクターに対し、特別な入国手続きや感染症対策を実施した。その知見も活用して大会本番ではテクノロジー全般の安定運用を行うことができた。

○ 感染症対策としての情報システムの導入

感染症対策として、I O Cや政府との議論を通して要件が明らかになった感染症対策業務を支援するための情報管理システムのほか、プレス関係者のインタビューエリアでの三密防止のための予約システム、プレス関係者の定例会議の映像音声ストリーム配信システムなどの、各種情報システムを構築・運用した。

○ 通信環境の整備・運用

大会の要件に沿った各種通信環境を全会場に構築し、大会時に安定した通信サービスを提供した。

○ 観客向け大会情報システムの構築・運用

大会史上初めてI O Cと組織委員会とが連携し、世界中の観客向けの公式な情報提供チャンネルである大会公式ウェブサイト・モバイルアプリを構

築・運用し、大会史上最大のアクセスを記録する中でも安定運用を実現した。同システムの運用基盤は、今後の大会でもレガシーとして活用される予定である。

○ **テクノロジーやサイバーセキュリティ対策の運用体制**

テストイベント期間中や大会期間中を通して、各種テクノロジーサービス及び付随するサイバーセキュリティ対策を安定して運用するため、セキュリティ・オペレーション・センターとしての機能も包含するテクノロジー・オペレーション・センターを本格的に立ち上げ運用した。

○ **大会後の撤去作業と大会後に必要なテクノロジー環境への移行**

各会場に導入されたテクノロジー機器やネットワーク機器の迅速な撤去を行うとともに、当会として大会後に円滑に後処理業務を実施できるよう、バックオフィス環境における業務システムや通信環境の見直し・最適化設計を行い、段階的なシステム移行を実現した。

(12) **安全・安心かつ、効率的で信頼性の高い大会輸送及び宿泊の提供等**

○ **輸送の体制**

選手や大会関係者に対する安全で、円滑かつ効率的で信頼性の高い輸送サービスの提供と大会期間中の経済活動・都市活動の安定との両立を図るためには、国、地方自治体、交通管理者、道路管理者、高速道路会社、鉄道・バス事業者等、多くの関係機関の協力が必要となる。このため、当会と都が設置する輸送連絡調整会議及び交通輸送技術検討会に加え、政府が設置する2020交通輸送円滑化推進会議を軸とした体制を構築し、交通及び輸送に関する計画について、検討及び調整を重ね、各種施策を実施した。

大会時には、関係機関等と連携し、大会輸送全体の司令塔となる輸送センターを稼働させ、地方会場輸送センター、バス・オペレーション・センター、フリート・オペレーション・センター等と密接に連携し、交通及び輸送に関する情報の収集、課題解決に当たった。

○ **バス・フリートによる輸送サービスの提供**

選手やメディア等のバス輸送では、オリンピック大会でピーク日にバス2,160台（東京圏）を運行した。パラリンピック大会では、ピーク日にバス920台（同）を運行し、このうち、リフト付きバスは260台、低床路線バスは70台であった。また、バスの乗務員（ドライバー）に対する大会輸送の教育・訓練として、オンデマンド配信による動画研修やルートツアー研修を実施した。

大会関係者の輸送に使用された乗用車（フリート）は、トップパートナ

一の自動車会社が提供する2,654台（アクセシブル車両150台、燃料電池自動車475台を含む）の車両を用いた。

予測の難しい輸送需要に対しては、過去大会にはなかったITを駆使した車両運行支援システムを導入するなどして対応を図った。

また、新型コロナウイルス感染症対策として、バスについては、乗務員の検温や体調の確認を行うとともに、乗車人数を30人以下に抑制するように努め、運行に当たっては、マスク着用や手指消毒などの基本的な感染予防対策に加え、車内の換気や消毒等を徹底した。フリートについては、運転席と後席との間にパーティションを設置するとともに、バスと同様、車内の換気や消毒等を徹底した。

なお、大会で使用されたバスは、最新の排出ガス規制適合車であり、乗用車（フリート）は、低公害・低燃費車両を活用し、環境負荷の低減を図った。

○ 交通マネジメントの展開

道路交通においては、交通需要マネジメント（TDM）、首都高速道路の料金施策、交通システムマネジメント（TSM）の3つの取組からなる交通マネジメントを実施し、大会期間中は関係者輸送ルート（オリンピック・ルート・ネットワーク、パラリンピック・ルート・ネットワーク）での渋滞はほぼ抑制され、選手や大会関係者を安全・円滑に輸送することができた。これらは、施策内容及び実施規模において、日本初の取組となった。

大会時の広報は、交通対策や交通需要の抑制等について、広く国民・企業等の協力を得るため、ウェブ、チラシ・ポスター、横断幕・看板、テレビ、ラジオ、道路交通情報版等の各種媒体を活用して展開した。また、大会期間中は、情報の発信だけでなく、関係機関の協力も得て、問い合わせに対応した。

○ 大会関係者の宿泊の提供

大会延期に伴い、新たな日程での各宿泊施設との調整を実施し、オリンピックで380施設、パラリンピックで94施設において、延べ74万室の客室を確保するとともに、約1,000団体にも及ぶ大会関係者それぞれの宿泊を再構築し、確実に宿泊を提供した。

宿泊施設の新型コロナウイルス感染症対策としては、感染・防疫対策のためのガイドラインを作成し、対策の周知徹底を図った。地方の選手用宿泊施設においては、専用食事会場の設定や出入口・動線の分離など、可能な限り選手等が他の宿泊者と接しない環境を構築した。

さらに、感染症対策を徹底させるため、メディア等の自己手配の宿泊について、関連FAと連携して宿泊施設の把握・集約・管理を行い、輸送のための

バス乗降場を宿泊施設の直近に設けた。

○ 入国・出国における対応

政府による水際での防疫措置強化により空港での入国オペレーションが複雑化する中、国や空港会社等と連携・調整し、OCHA（統合型入国者健康情報等管理システム）・本邦活動計画書・陰性証明書に関する一連の手続きの円滑化を図るとともに、空港においては、案内誘導員の増員や都及び国の職員による応援体制を構築して対応した。

特にオリンピック時においては、アスリート等選手団の入国に際し、検査結果を待たずに入国審査・税関検査を終え、空港エリアに確保した専用の待機場所で検査結果を通知し、速やかに選手村等の目的地に輸送するオペレーションを構築した。

また、到着便で陽性の判定が出た場合には、陽性判定者及び機内濃厚接触候補者について、隔離措置等の特別な対応を行うため、所定の施設に別々に輸送を行った。

さらに、パラリンピック関係者の入国に際しては、パラリンピック出場経験のあるアスリートとともに入念に動線を確認し、改善するとともに、エレベーターやトイレなどに案内誘導員を適切に配置するなどの対策を図り、安全かつ円滑な入国を実現した。

○ 大会運営物流の構築及び提供

大会準備期間において、スポーツ競技備品やテクノロジー機器などの大量の大会運営物品を千葉県流山市及び印西市の2か所に確保した大会運営倉庫（計76,000㎡）で、保管・管理した。

海外の選手団、放送事業者など、各ステークホルダーが大会運営物品を円滑に輸出入できるよう、通関業務等のサポートを適切に実施した。

大会運営物品の競技会場等への搬入期においては、大会運営倉庫からの配送、会場内諸室への設置等の物流業務を円滑に遂行した。各競技会場・非競技会場で共通に使用する家具・什器・備品については、レンタル会社から直接調達し、諸室への設置を行った。

大会期間中は、選手の空港・選手村間の移動や選手村・競技会場間の移動に際し、携行する手荷物・競技備品等の紛失を生じることなく選手輸送バスに帯同するトラックで配送した。配送に要したトラックの稼働延べ台数は、約8,000台、物流スタッフの延べ人数は、約62,000人であった。

競技馬輸送については、羽田空港にチャーター機が発着する駐機場所等を確保し、競技馬（約380頭）の迅速な積卸しを行うとともに、各国からの競技馬帯同者に対する出入国手続きのサポートを適切に行った。

ロックダウン以降は、物品搬入に厳しいセキュリティ措置が施されるため、

飲食物等の日用品を搬出入する車両等が滞留し、会場内外で渋滞が生じないよう、車両の搬入場所・時間帯等の管理を行った。物資検査場においても、大会期間中の配送物品のセキュリティ検査を円滑に行った。

競技会場等からの撤収期において、物品の搬出、大会運営倉庫への配送を着実に行った。家具・什器・備品については、大会終了までの間、レンタル会社等と連携して適正に管理した結果、滅失及び破損はほとんど生じなかった。

大会終了後は、各ステークホルダーによる大会運営物品の円滑な再輸出をサポートした。流山市と印西市の大会運営倉庫においては、造作物撤去工事、清掃を適切に行い、賃借契約期間内に返却を完了した。

(13) 大会閉会後の取組

○ 大会後を視野に入れた計画的な業務遂行

大会の準備の段階から、大会後を視野に入れて計画を立て、大会後の各種報告業務や資産物品の会場からの撤去、各種契約の適切な完了などについて適切に進行管理を実施した。

また、「大会後の業務終了に向けた管理委員会」を立ち上げ、各F Aの業務終了に向けた取組を適切に確認した。

2 会場及び施設整備の着実な実施と速やかな撤去解体等

(1) 会場の整備調整

○ 仮設オーバーレイ整備に係る工事の着実な実行

アスリートをはじめすべての大会関係者が大会を安全かつ万全に迎えられるよう、43 競技会場、IBC/MPC、選手村、練習会場などの整備を着実に進め、期限までにすべて完成させた。

大会期間中はサイトマネジャーを会場ごとに配置し、会場が最良の状態でも運営されるよう、当会各F Aと連携・協力しながら、施設・設備面での点検・修理、強風や暑さなどへの対策をコントラクター等とともに実施した。また、競技エリア転換やオリンピックからパラリンピックへの転換を限られた時間内で安全かつ迅速に実施した。

大会後は、選手村を除く全会場の撤去・復旧工事を年度内に完了させ、施設所有者等に施設を返却した。選手村ビレッジプラザ建設のため、日本各地の63自治体から借り受けた約4万本の木材は、大会終了後、計画通り各自治体に返却し、今後、大会の記憶や大会参画の証が残るよう、公共施設などで活用されることになっている。

○ 仮設オーバーレイ物品の譲渡等

仮設オーバーレイについては可能な限りレンタル・リースによる調達を行

うとともに、購入品に関しては都や都内自治体等と連携し後利用先を確保した。主な事例としては、大井ホッケー競技場及び有明テニスの森に設置したスタジアム照明設備の一部を都に譲渡したことや各会場に設置した消火器及び動力ポンプの一部を都内自治体に譲渡したことなどが挙げられる。また、後利用先が確保できない物品については、マテリアルリサイクル等の再生利用を行った。これにより、リユース・リサイクルを推進し、持続可能な社会の実現に向けて貢献することができた。

(2) 大会需要を踏まえたエネルギーインフラの整備調整

○ 電力・ガス設備の整備と大会中のエネルギー安定供給

競技会場等における仮設電源設備及びガス供給設備を期限までに整備し、関係者と連携して安定的なエネルギー供給の準備を完了した。

大会期間中は、円滑な競技運営を実現するため、エネルギー・オペレーション・センターを設置し、ここを拠点に、全会場にエネルギープロジェクトマネージャーを配置して、緊密な連携のもと、設備の点検・監視を着実に実施した。

大会後は、仮設設備の撤去及び原状復旧を適切に行い、年度内にすべて完了させた。

3 大会開催の機運醸成と大会の記録・記憶の承継

(1) 大会ビジョン具現化の推進

○ 「アクション&レガシー」の推進

「アクション&レガシープラン」に基づき、一人でも多くの方や団体に、様々な形で東京 2020 大会に参画してもらうとともに（アクション）、東京 2020 大会を契機とした成果や好影響を未来に継承するため（レガシー）、大会の機運醸成やレガシー創出に向けた取組を推進した。

大会後は、東京 2020 独自の取組として、これまで本プランに基づき実施された、政府、都、JOC/JPC、経済界をはじめとした関係団体他の多くの取組の成果と今後継承されるレガシーを取りまとめた「東京 2020 アクション&レガシーレポート」を作成し、公表した。

○ 「東京 2020 参画プログラム」の実施

全国の様々な組織・団体が実施する大会開催に向けた機運醸成、レガシー創出を目指すイベントや事業を組織委員会が認証する仕組み「東京 2020 参画プログラム」を継続して実施し、多くの主体が参加できる取組を展開した。

新型コロナウイルス感染拡大の状況においても、全国各地の組織・団体が、オンラインでのアクションの実施、WEB配信の活用などにより、1年間延

長となった大会の機運醸成の火種を絶やさぬよう、オールジャパンで取組を推進した。結果として、2016年のスタートから、約5年間で全都道府県にてアクションが実施され、大会終了時時点で主体登録数は約2,500件、認証事業件数は約16万件、累計約1億7,000万人と多くの人々の参画を得て、全国的な機運醸成の広がりが生まれた。そのうち、大会延期決定後に認証されたアクションは約1.2万件に上る。新型コロナウイルスの感染拡大、そして大会の1年延期といった不透明な状況の中で、制約を受けながらも、各組織・団体による主体的な参画を得ることができた。

東京2020大会独自の取組である参画プログラムを通じて、多くの方々と東京2020大会を共有できたことが、未来へつながる成果であると考えている。

教育プログラムについては、都、国、全国の自治体と連携し、大会観戦の事前・事後学習に資する教材等を作成し、ウェブサイトで公開するなど、児童生徒がオリンピック・パラリンピックの価値を学び、大会に参画し、大会を身近に感じることができる取組を推進した。こうした取組により、東京2020オリンピック・パラリンピック教育実施校「よいい、ドン！スクール」は、1万9,005校に拡大した。

また、大会期間中、みんなのエスコートキッズプロジェクトなど断念した取組もあったが、学校連携観戦では、当初の計画に比べ小規模となったものの、オリンピック・パラリンピックを通じて約2万人の児童生徒等が参加し、世界中から集まるトップアスリートや大会を支えるボランティア等が活躍する姿を目の当たりにした。

さらに、競技運営サポートやフラワーレーンプロジェクト等を実施し、子どもたちがオリンピック・パラリンピック教育で学んだ成果を発揮する様々な機会を提供した。

大会後には、これまでの教育活動の継続的な実施を目的として、大会で使用した競技備品等の大会資産を全国の自治体に寄贈したほか、東京2020教育サイトで公開していた授業用資料等のコンテンツをスポーツ庁に引き継いだ。

○ 「東京2020 復興のモニュメント」事業の実施

大会期間中、オリンピックスタジアム（国立競技場）近くの聖徳記念絵画館前に東京2020復興のモニュメントを展示し、世界から集まった多くのアスリートに被災地からの感謝と応援のメッセージを発信した。大会後、アスリート等のサイン入りの3体のモニュメントは、12月に岩手県、宮城県及び福島県に大会のレガシーとして設置した。

○ 「東京2020 NIPPON フェスティバル」の実施

東京 2020 文化オリンピックの集大成として、日本が誇る文化・芸術を国内外に強く発信することを目指し「東京 2020 NIPPON フェスティバル」を開催した。

当会は、「わっさい」（テーマ：参加と交流）をはじめとする 3 つの文化プログラムを主催し、それぞれ実施したオンラインライブ配信においては、合計 300 万人以上の視聴があった。

また、東京 2020 大会を契機に実施される日本を代表する特別な文化プログラムを共催プログラムとして位置づけ、都、全国の自治体をはじめ、全国の文化団体等とも連携し 26 プログラムを日本各地で展開した。オンラインライブ配信視聴者を含めて参加者は約 11 万人に上った。

○ イノベーティブな大会の実現に向けた施策の推進

「史上最もイノベーティブな大会」の実現に向け、「スポーツ」「参画」「社会の未来を変える」の 3 つの視点で施策を実施した。パートナー各社の協力の下、VR、ロボット、5G などの最新技術を導入するとともに、SNS により全国から投稿された応援動画を選手に届ける取組等も実施した。結果的に多くの競技が無観客開催となったため、イノベーションプロジェクトとしての目的が必ずしも十分に果たせなかった面はあるが、ソリューションの導入や運用ではすべての取組を成功裏に終えることができた。特に 5G、ロボットなどの先端技術や新たなスポーツ観戦体験は、スポーツの新しい見方やロボットとの共生に向けた新しい生活スタイルの提案であり、今後レガシー化が期待される。

○ 持続可能性に配慮した施策の推進

被災地の仮設住宅で使用していたアルミ建材を再生利用して製作した聖火リレートーチ、日本各地の 63 自治体から借り受けた木材を使って建設した選手村ビレッジプラザ、オリンピック・パラリンピック競技大会史上初めて燃料に水素エネルギーを活用した聖火台、排出 CO₂ をゼロ以下にする「カーボンマイナス大会」の実現など、大会の準備から大会後に至るすべての段階において持続可能性に配慮した取組を行った。

こうした具体的な施策の取組成果と大会から得た学び・気づきをまとめ、大会の持続可能性を総括した「持続可能性大会後報告書」を 12 月に公表した。

また、当会が取得したイベントの持続可能性に関する国際規格である ISO20121 に即したマネジメントシステムに基づき、内部監査やマネジメントレビューを導入し、継続的に持続可能性配慮の取組・改善を行い、認証機関から大会期間中も含めて引き続き適切に運用されていることが認められた。

○ 大会資料の継承・保管に向けた準備

大会ビジョンの一つである「未来への継承」の主要な取組として、大会の「現物資産」、「文書資産」の収集・整理・管理を行い、大会後、アーカイブ組織である JOC 及び承継機関への継承作業を行った。大会後のアーカイブ資産の保存・管理・利活用については、IOC/IPC、JOC/JPC、都と「東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会アーカイブ資産協定」を締結し、その保存・管理・利活用について調整・監督するためのアーカイブ資産管理委員会を国内協定当事者で立ち上げ、大会後の管理体制の整備を進めた。加えて、各承継機関を対象として「アーカイブ方針」を策定し、アーカイブ・プロジェクトの基本的な枠組や仕組みについてまとめた。アーカイブ組織等へ承継しない文書についても、関係法令に基づき、適切に保管するための作業を進めた。

また、東京 2020 大会の準備・運営や開催の記録について IOC/IPC に報告し、アーカイブとして将来大会や国内の人々にその意義やレガシーを発信するため、「東京 2020 大会オフィシャルレポート」の作成を進めた。

(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 大会ブランドの展開

ブランド戦略をもとに開発された「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することにより、一見して東京 2020 大会と認識できるよう、さらに社会に浸透させていった。

また、視覚的に魅力的なクリエイティブビジョンと東京 2020 大会ブランドの精神を世界の観客に訴求するため、大会のあらゆる場面において、後世に残るデザイン、言葉とイメージで装飾し、アスリートと観客が一体となる最高の場を創造した。

さらに、組織委員会内外の関係各部署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数多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

東京 2020 大会のチケットの取扱い（チケットイング）に当たっては、「チケットの購入者に、人生の財産となる一生に一度の観戦機会を提供し、安全な大会を実現すること」を目指し、新型コロナウイルスの感染状況が日々変化する中、大会直前まで様々な事態を想定して、綿密にチケットイングサービスの検討や準備を進めた。

結果として、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、7月には、オリ

ンピックは宮城県、茨城県（学校連携観戦のみ）、静岡県を除くすべての会場で無観客での開催を決定した。また、8月には、パラリンピックで、学校連携観戦を除き、すべての会場で無観客での開催の方針が示された。一般販売分の販売済みチケットの払い戻しは、約 541 万枚（オリンピック約 444 万枚、パラリンピック約 97 万枚）に上った。

なお、前年度の 2021 年 3 月には、海外観客の受け入れを断念している。

多くの会場で無観客での開催となったが、有観客で開催した会場では、組織委員会が策定した「チケットホルダー向け新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」に従い新型コロナウイルス感染症対策の周知・徹底を図り、運営面の安全対策を徹底した。有観客セッションでは、約 5.9 万人が観戦し（オリンピック約 4 万 3,300 人、パラリンピック約 1 万 5,700 人）、うち学校連携観戦においては、約 2 万人（オリンピック約 4,700 人、パラリンピック約 1 万 5,700 人）の子どもたちに、会場での観戦の機会を提供することができた。

大会後は、無観客になった競技・セッションのチケット代金等の購入者への払い戻し、国内外に販売した各種チケットの精算業務や必要な事後対応、また、大会の記念としてホームプリントチケットのダウンロードサービス等を行った。

○ 大会ブランドの管理

関連するすべての競技会場及び非競技会場において、承認された競技大会スポンサー以外の商業的、政治的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」を実行するため、会場所有権者等に対し、広告、掲示物等に関する要件やルールの説明、会場の広告、掲示物の調査などを実施した。実施においては、スポンサーの権利に影響を及ぼさない範囲で、大会延期に伴う簡素化やコスト削減の観点から対策範囲の見直しも行った。

また、既存の法律（不正競争防止法、商標法、著作権法）をもとに、自治体、メディア、経済団体等のステークホルダーに対し、説明会やガイドラインの周知活動を行い、ブランド保護、知的財産権保護を確実に遂行した。

大会期間中は、多くの会場で無観客となったが、会場内外での選手や役員等による違反の是正や、アンブッシュ・マーケティングの監視に注力し、違反行為には厳正に対応した。

○ スポンサーシッププログラムの推進

TOP パートナー 14 社及び国内パートナー 68 社の計 82 社という史上最大規模のスポンサーと共に、史上初の延期という苦境を乗り越え、東京 2020 大会は開催を迎えた。

緊急事態宣言下において集客イベント等が制限されるなか、スポンサーに

よる工夫を凝らしたキャンペーンが数多く実施されるなど、スポンサー各社から東京 2020 大会への支援があった。

また、東京 2020 テストイベント“READY STEADY TOKYO”、東京 2020 オリンピック聖火リレー、東京 2020 パラリンピック聖火リレー、東京 2020 NIPPON フェスティバル、東京 2020 パートナーショーケーシング“2020 FAN PARK / 2020 FAN ARENA”などの関連イベントやパラリンピックでの広告看板掲出についてもスポンサーシッププログラムを通じて支援があった。

こうしたスポンサー各社の大きなサポートにより、東京 2020 大会は無事に終了した。その後、12 月 31 日をもって、東京 2020 スポンサーシッププログラムは完了した。

○ ライセンシングプログラムの展開

ライセンサー127 社と契約し幅広い東京 2020 公式ライセンス商品を製造、販売してきたが、大会本番時は新型コロナウイルス感染症の影響により東京 2020 大会の多くの会場が無観客となったことを受け、会場販売は有観客となった東京 2020 オリンピック 4 会場のみ、メガストアは東京 2020 パラリンピックの開催期間中の「2020 FAN PARK」のみの運営となり、大幅な規模縮小での展開となった。

また、大会本番時には全国で 67 店舗のオフィシャルショップで公式ライセンス商品を販売し、大会終了後は東京スポーツスクエアに開設したオフィシャルショップ有楽町店において、10 月と 11 月の 2 回にわたり期間限定のセールを行い、連日多くの来場者で賑わった。

東京 2020 公式ライセンス商品の販売を通じて、オールジャパンでの機運醸成はもちろん、大会の記憶を残すという成果を得ることができた。

(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

東京 2020 大会の開催直前期には会長による毎週の定例会見を行うなど、新型コロナウイルス感染症対策を含む安全・安心な大会運営について継続的に発信した。

また、関係ステークホルダーの理解と協力を得ながら、競技日程や聖火リレー運営方法、スケジュール等の変更について、国民にわかりやすい、きめ細やかな発信を行い、大会期間中には、のべ約 1 万件に及ぶ国内外メディアからの取材、問い合わせに対応するなど適切な情報発信を行った。その際には、大会 PR 出版物、新聞広告、公式アートポスター、PR 動画、デジタルメディア等の活用により、積極的な広報にも努めた。

大会ビジョンの達成に向け、様々な情報チャンネルを組み合わせることや

都、国、関係自治体、JOC/JPC等の関係団体やスポンサーと連携した事業展開により、相乗効果を高め、多くの国民とのエンゲージメントを醸成した。

東京2020大会の記憶を次世代へ継承するため、オリンピックの大会公式映画を制作するとともに、IPCとNHKによるパラリンピックの大会公式映画の制作を支援した。

○ デジタル上のエンゲージメント活動の推進

コロナ禍の状況を踏まえ、安全・安心な大会開催実現に寄与するためデジタルメディアを活用した情報発信を行った。

IOCとの連携により、大会用ウェブサイト、モバイルアプリ及びSNSアカウントでは7か国語で幅広く世界に発信した。

また日々変化する観戦スタイルや一人ひとりの趣味嗜好に対応したコンテンツを提供するなど、世界中のオリンピック・パラリンピックファンの興味関心を最大限喚起した。

同時に、聖火リレー、各種イベント等の情報を多面的な形でファンへ提供するプラットフォームをデジタル上で構築し、エンゲージメントの強化を図った。

これらの取組により、公式ウェブサイトの累計閲覧者数は約1億9,730万人となり、オリンピックの公式ウェブサイトとしては過去最多の訪問者数となった。また、アプリはパラリンピック閉会の9月5日までに約550万ダウンロードとなった。

今大会で構築した公式ウェブサイト・アプリは次回以降の大会にも役立つものとして設計され、今後の活用が期待される。

4 オールジャパンの連携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

安全・安心な大会に向け、新型コロナウイルス感染症対策等について、都、国、関係自治体等と情報共有・情報交換等を適宜実施し、緊密に連携した。

また、観客数の取扱いについては、6月から関係自治体等連絡協議会を開催し、都、国、関係自治体と協議の上、それぞれの地域の感染状況を踏まえ、無観客、有観客等について具体的な措置を決定した（オリンピックは宮城県、静岡県が有観客、茨城県は学校連携観戦のみ実施。パラリンピックは全競技を無観客とし、学校連携観戦は自治体や学校設置者が希望する場合に実施）。

○ 被災地復興支援

被災3県の復興を後押しするとともに、復興しつつある被災地の姿を発信するため、都、国、スポーツ団体、被災3県と連携・協力しながら、様々な取組を実施した。

被災地復興支援連絡協議会幹事会の承認の下、作業部会を設置し、昨年度制作した「東日本大震災からの復興の取組に関するメディアガイド」に掲載した情報を随時更新し、オンライン配信等により、国内外のメディアに対して、時機を逸することなく情報発信した。

また、メインプレスセンターに、復興庁や都と共同し、復興オリンピック・パラリンピックの情報発信拠点となる「復興ブース」を設置した。復興ブースでは、これまでの取組や被災地からの感謝のメッセージなどをスライドショーで紹介するとともに、復興関連動画を放映した。また、被災地の伝統工芸品コレクションや被災地の花が使用されたビクトリーブーケを現物展示し、被災地産品の魅力をPRした。さらに、被災地在住の語り部や生産者、政府関係者が参加したメディアブリーフィングを実施し、直接メディアに被災地の声を届け、被災地の現状について発信した。復興ブースには、通訳スタッフ等を毎日配置し、復興メディアガイドの配布や国内外メディアからの取材対応をするなどして、大会期間中に延べ1,150人のメディア関係者等が来場した。

福島県の提供・協力の下、福島県産木材を使った木製ベンチ250脚を復興ブースをはじめ大会関連施設に設置し、大会後はベンチ製作に携わった福島県の小中学校に返却され、レガシーとして活用されることとなった。

○ 大学連携の推進

言語の違いや障がいの有無を互いに認め合い、誰もが参加できる大会を目指す取組の1つとして、学生による「情報保障プログラム」を大会期間中に実施した。具体的にはバドミントン、アーチェリー、卓球、馬術（すべてオリンピック）の4競技を対象に、延べ97名の学生が競技会場に入り、競技の進行情報などを専用アプリケーションに入力することにより音声・文字配信を行った。

大会終了後には、約7年間の大学連携活動が東京大会へ果たした意義を総括するとともに、810校の連携大学及び関係団体へのレガシーとするため、その活動内容をまとめた報告書を作成した。

(2) 効率的かつ大会実務に即した執行体制の構築

○ 大会成功に向けた組織運営

評議員会を1回、理事会を6回開催した。大会直前期、理事会は概ね月

に1度の頻度で開催し、新型コロナウイルス感染症対策や観客対応などについての報告・意見交換を行った。また、大会後は、9月の理事会で大会の振り返り資料の速報版を、12月の理事会では大会の振り返り資料の確定版と決算見通しを報告した。

なお、理事会の資料や議事要旨については、情報公開している。

○ 大会実施に向けた最終準備と円滑な大会運営の実施

大会実施に向けた最終段階を迎え、計画全体の一元化、情報の共有化を推進し、2021年3月から始った聖火リレー時から大会時を想定したオペレーションを段階的に行いつつ、大会運営時の情報共有・迅速な調整、重要事案に係る方針の取りまとめを行うMOCの運営について具体化を図った。

大会期間中のMOCにおいては、情報を広く集約し、大会運営に関わる様々な関係者間の情報共有のハブとなるとともに、上申される事案に係る調整や解決までの適切な進捗管理を行い、入国サポート、スクリーニング検査、プレイブックの違反者対応、濃厚接触者対応、輸送、暑さや悪天候対応、帰国サポート等に組織横断的に取り組んだ。

大会後は、MOCの運営に関する資料や事案管理システムの登録情報等の情報資産を集約、整理し、業務を終了した。

○ 大会時の組織・人員体制の構築

各会場におけるベニューゼネラルマネージャーを中心とした連携体制を強化するとともに、即戦力として活躍できる人材を確保し、適切に大会時の組織・人員体制を整備した。

また、大会時における新型コロナウイルス感染症対策に要する人員のうち、職員での対応が必須となる部分について、各局・FAと調整の上、人員体制の整備を行った。

○ 大会終了後の組織・人員体制の縮小

各局・FAと調整の上策定した大会終了後の人員計画に基づき、大会終了後も引き続き業務を着実に処理できるよう、出向元、派遣元との連絡調整を密に行い、効率的な組織体制の構築を進めた。

○ 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」の更なる浸透と職場の一体感の醸成を図った。

これまでに策定した「ダイバーシティ&インクルージョン戦略（V1～3）」をもとに、多様な人材がいきいきと活躍し、大会に関係するすべての人が安心して楽しめる大会にするために、大会スタッフに対して障がい者・ジェンダー平等・LGBTQ等に関する理解促進のための研修やe-

learning を提供した。

○ ガバナンスの推進

全職員を対象とする e-learning やコンプライアンス通信の発行等を通じて、法令遵守の意識を組織全体として高めるとともに、職員一人ひとりが定められたルールやプロセスに沿って業務を遂行するよう促し、ガバナンスの強化を推進した。

5 大会を支える確実な財務運営

(1) 大会成功へ向けた計画的な財務運営

○ 迅速かつ適切な予算執行管理

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う大会史上初となる延期に加え、大会開催を目前に決定された原則無観客とする方針により、厳しい財務状況となる中においても、各種事業の見直しやリソースの他分野への有効活用等により経費の抑制を図るなど、的確な予算執行管理を行い、安全で安心な大会の実現に取り組んだ。

大会後の12月には、組織委員会予算及び都・国によるその他の経費からなる、大会経費の現時点における見通しを発表した。

また、2017年5月の大枠合意、2020年12月の追加経費の負担の合意及び2021年12月の大会経費の取扱いの合意に基づき、大会経費として都などが費用負担をしている共同実施事業については、効率性の観点から、新型コロナウイルス感染症対策事業を含めて組織委員会が執行をするに当たり、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。

○ 大会後の債権債務の確定等に向けた取組

大会開催に伴い発生した債権債務についてリアルタイムで把握し、それ以外の支払・収入事務についても確実に管理することで、大会終了後、債権債務を迅速に確定させるとともに、共同実施事業についても速やかに負担金の精算を実施した。

調達した資産物品については、財産管理処分規程に基づき、外部の有識者を含めた財産管理処分委員会における審議を経て、持続可能性を踏まえた上で、大会前から適切な処分に計画的に取り組んだ。大会終了後には、民間事業者への売却や、大会レガシーとしての有効活用の観点から、全国自治体及び国内競技団体等への譲渡を行う等により、速やかに財産処分を行い、業務終了に向けた取組を着実に進めた。

(2) 最適調達の実現

○ 大会運営を確実に遂行する調達業務

大会前後を通じ、一貫して大会後費用も含めた総費用の低減に努めるとともに、適正な調達手続を実施した。また、新型コロナウイルス感染症防止関連の案件について、適切な感染防止策に寄与すべく、柔軟かつ迅速な調達を行った。

大会期間中の履行管理や緊急調達については、財務部と連携して仕組みを構築し、適正かつ確実に実施した。