

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
2020年度 事業報告書
(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

2020年度は、東京2020組織委員会（以下「組織委員会」という。）にとって、史上初の大会延期となった東京2020大会をコロナ禍の中で安全・安心に開催するべく、新型コロナウイルス感染症対策や簡素化等の新たな課題に取り組んだ1年であった。

「新たな出発 東京2020大会実施本部」を中心に、大会延期に伴う様々な課題について議論を行い、オリンピック・パラリンピックそれぞれについて、2021年開催に向けた大会の新たな「位置づけ」、「原則」及び大会までの「ロードマップ」を策定した。また、競技スケジュール・会場については同一日程、同一会場を維持することとした。9月には、大会の簡素化について、大会関係者と議論のうえ、見直し項目とその内容を合意した。

最優先課題である新型コロナウイルス感染症対策については、国や都と連携し、「新型コロナウイルス感染症対策調整会議」等において総合的に検討・調整を進め、2021年2月には、大会参加者が守るべきルールをまとめたプレイブック（ルールブック）を公表した。

また、大会ビジョンの一つである多様性と調和を改めて見つめ直し、事務総長直轄の「ジェンダー平等推進チーム」を設置するとともに、女性理事比率の向上を図った。

2021年3月25日には、日本全国を巡る東京2020オリンピック聖火リレーが、福島県においてグランドスタートした。

2020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) 大会延期を受けた新たな大会の骨格の検討

○ 新たな大会に向けたロードマップの策定等

「新たな出発 東京2020大会実施本部」を中心に、大会延期に伴う各種課題の検討・調整及び進行管理を実施した。

2021年開催に向けた大会の新たな「位置づけ」、「原則」及び大会までの「ロードマップ」を策定し、IOC/IPC理事会に報告のうえ公表した。また、競技スケジュール・会場については同一日程、同一会場を維持することとした。

(2) 新型コロナウイルス感染症対策

○ ステークホルダー別の新型コロナウイルス感染症対策の検討

安全・安心な大会の実現に向け、最優先課題である新型コロナウイルス感染症対策について、国や都等と連携し、9月に設置された「新型コロナウイルス感染症対策調整会議」を中心に、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、具体的な対策を検討した。

2021年2月には、大会参加者が守るべきルールをステークホルダー別にまとめたプレイブック（ルールブック）の初版を公表した。

○ 感染症対策の推進体制の検討

大会に係る感染症対策を一元的に推進できるよう、選手村総合診療所や保健衛生拠点と連携する組織委員会感染症対策センターを設置するための推進体制を構築した。

また、都、国、関係自治体と連携し、アスリート等に対する診療・検査体制の整備に着手するとともに、迅速な医療・療養の機会を提供するために、入院先医療機関や宿泊療養所の確保に向けた調整を進めた。

(3) ジェンダー平等/多様性と調和の推進

○ 多様性と調和の実現に向けた大会におけるジェンダー平等の推進

新たに12人の女性理事を任命し、女性理事比率の向上を図った。

また、事務総長直轄の「ジェンダー平等推進チーム」を設置し、人権の専門家やアスリート等に意見を伺い、①目に見える取組、②ムーブメントを起こす、③レガシーに繋げる、の3つの柱を定め、取組を行った。

近年、社会問題となっている「アスリート等の性的ハラスメント撮影」に対する予防措置として、大会時における会場内での禁止行為の中に項目を新設した。また、職員が安心して活躍できる職場環境の構築を目的に、職員全員を対象としたアンケート調査を行い、取組の方向性の検討に繋がるとともに、職員が経験した事例を集めた「コミュニケーションマナー集」の作成を開始した。さらに、オリンピック憲章とジェンダー平等に関する講演会を実施し、学ぶ機会を作り、職員の共通認識を深めた。

(4) 聖火リレーの準備・運営

○ 聖火リレーの準備・運営・実施

9月に新たな聖火リレーの実施日程や準備・実施内容の簡素化を公表し、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。また、安全・安心な聖火リレーを実現するため、新型コロナウイルス感染症対策についても検討を行った。

オリンピック聖火リレーは、12月に実施市区町村やセレブレーション会場、詳細ルート地図情報、出発予定時間・到着予定時間等を公表した。また、2021年2月に、3密の回避や飛沫感染・接触感染防止などの新型コロナウイルス感染症対策の具体策を公表した。

2021年3月25日には、福島県のナショナルトレーニングセンターJヴィレッジにおいて、オリンピック聖火リレーがグランドスタートした。東日本大震災から10年となる節目の年に行われる聖火リレーとして、復興の歩みを進める被災地をはじめとする全国各地を隅々まで巡っていく。

パラリンピック聖火リレーは、2021年2月に、オリンピック聖火リレーと同様、新型コロナウイルス感染症対策ガイドラインを公表するとともに、2021年3月に、聖火フェスティバル詳細、競技開催4都県における聖火リレーの通過市区町村、開催都市内聖火リレーのセレブレーション会場を公表した。

(5) セレモニーの実施に向けた準備

○ 開会式・閉会式の企画・制作

開会式・閉会式のあり方について、コロナ禍による大会延期や社会状況の変化を踏まえ、式典を華美なものとはせず簡素化を図り、経費の増加を抑制するという観点も含めて、検討を進めた。

また、演出企画の実施体制について、限られた時間の中で迅速かつ効率的に見直しを進めていけるよう再構築を図った。

(6) 最高水準の競技環境の構築と会場サービスの提供に向けた準備

○ 競技団体と連携した競技計画の策定

大会延期に伴い、IFと緊密に連携し、新たな競技日程の決定や、競技運営の簡素化を図った。

コロナ禍にあつて入国制限が厳しい状況の中、IFとオンラインでミーティングやセミナーを開催して緊密なコミュニケーションを図るとともに、安全・安心な競技運営に向けて、新型コロナウイルス感染症対策の検討を進めた。

NFとは、オリンピック及びパラリンピック合同の協議会を3回開催し、積極的な意見交換を行い、大会の成功に向けてより一層の相互理解を深めた。

○ 競技会場の運営に向けた準備

延期後のスケジュールに合わせて、延期前と同一の競技会場を使用することについて、会場所所有者と合意した。また、競技会場ごとに新型コ

コロナウイルス感染症対策を加味した運営計画の深度化を進めるとともに、会場所所有者等と連携・調整し、各会場の状況に応じた円滑な運営に向けて準備を進めた。

○ アンチドーピング活動の適切な運営に向けた準備

WADA（世界アンチ・ドーピング機構）の認定取得に向けて、東京2020大会の要件を満たす専用ラボの整備や運営準備を着実に進めた。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）と連携の上、大会延期に伴う検査員等の確保及び検査運営の準備を進めた。

○ 選手村の運営に向けた準備

新型コロナウイルス感染症対策の検討やその実施に伴うオペレーションの変更について事業者等と協議を行い、安全・安心な選手村の運営に向け準備を進めた。

また、アスリートに快適な環境を提供するため、8月に「選手村暑さ演習」を行い、感染症対策を踏まえた待機列の検証を実施するとともに、2021年3月には「選手村情報連携演習」を行い、具体的な場面を想定したシミュレーションを実施した。

○ 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、サービスレベル等の具体化に向け、検討を進めた。

また、飲食提供事業者と大会延期を踏まえた運営上の課題等について整理し、対応方法を検討するとともに、大会延期に伴う食材の再調達や厨房機器の保守等の追加業務も含めて計画的に準備を進めた。

○ 医療サービスの適切な提供に向けた準備

競技会場、選手村それぞれにおいて、医療責任者を中心に医療チームを編成し、スタッフに対して必要な研修を実施した。また、都、国、関係自治体、医療関係団体等と連携・協力し、医療体制の整備を計画的に進めた。

○ 感染症対策の推進体制の検討

大会に係る感染症対策を一元的に推進できるよう、選手村総合診療所や保健衛生拠点と連携する組織委員会感染症対策センターを設置するための推進体制を構築した。

また、都、国、関係自治体と連携し、アスリート等に対する診療・検査体制の整備に着手するとともに、迅速な医療・療養の機会を提供するために、入院先医療機関や宿泊療養所の確保に向けた調整を進めた。（再掲）

○ 暑さ対策の検討

2020年夏に行った検証の結果や新型コロナウイルス感染症対策との整合性の観点を踏まえ、暑さ対策の会場別・競技別の精緻化、運営面の対策の具体化を進めた。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会場内外を通じて切れ目のない対策を行うために、会場所在自治体や大会パートナーと連携して、準備を進めた。

(7) ボランティアへの機運醸成

○ ボランティアへのアンケート及び意思確認の実施

大会延期によるボランティアのモチベーション低下を防ぐとともに、ボランティアの様々なニーズを把握するため、7月に任意回答でのアンケートを実施した。その結果、新型コロナウイルス感染症に対する懸念や既に決定した役割の内容を知りたいという意見が多数あったことを踏まえ、各F Aの協力のもと、役割紹介の記事と動画を定期的に配信し、モチベーション維持に努めた。

また、活動を予定していたボランティアに対して、来年の大会への参加意思の確認を7月から9月にかけて実施した。

(8) 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、全ての人々にとってアクセシブル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、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、会場内及び周辺のアクセシビリティに関する設備の確認、各ステークホルダーへの情報発信に関する検討、大会時に必要な方へのサポートを「自ら考え行動できる」人材を育成するための研修、競技時の音声解説提供に関する検討などを実施した。

(9) 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が大会活動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詳細化するとともに、その習熟度向上に取り組んだ。新型コロナウイルス感染症対策として、パラアスリートを対象とした追加のガイドライン策定に取り組んだ。

○ 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F Aの間で情報共有や全般的な課題の調整を行うとともに、オリンピックからの「移行」や大会時の実行体制を検討した。

○ パラリンピック大会に向けたエンゲージメント

組織委員会内F A及び外部ステークホルダーと連携し、安全・安心な大会運営を発信し、パラリンピック開催の期待感を高めた。

I P C、J P C、N F、メディアの協力を得ながら、教育プログラム等を通して、アクセシビリティ強化の現状や意義、出場アスリートのこれまでの歩みや大会にかける想い、パラリンピック特有の価値を伝え、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。

(10) 国際的な連携強化、N O C/N P Cへのサポート

○ I O C/I P C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に向けた準備

I O C/I P C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、簡素化及び新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた上で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を進めた。

○ 要人プログラム、プロトコール・サービスの推進

大会時における要人の受入体制について、国際・国内要人のオペレーショナルプランの作成を進めた。また、駐日大使館等を主な対象にした説明会を開催し、新型コロナウイルス感染症対策に係る現状を含め、国際要人プログラムについての詳細な情報を提供した。さらに、国際・国内要人プログラムの運営拠点となるP C C (Protocol Coordination Centre) の業務内容の検討及び体制の整備を行った。

また、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及び要人のラウンジやシートの運営及び接遇、空港ではこれらのステークホルダーに対する接遇等に関する計画を深度化し、式典、選手村・旗、会場、空港におけるプロトコール・サービスについて具体的な検討・調整を行った。

○ 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

北京 2022 組織委員会及びパリ 2024 組織委員会との連携・協力に関する覚書に基づき、両大会の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カンドメントプログラムの準備を進めた。

また、大会前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) 実施に向け、プログラム内容の調整・検討、学習環境の整備等を行った。

○ NOC/NPCへの各種サポート

大会延期を受け、簡素化に伴うサービス変更等を説明するため、選手団団長ウェビナーを10月に開催した。NOCは187団体(372名)、NPCは138団体(258名)の代表団が聴講した。

NOC/NPCに提供されるサービスや手続き等をまとめた「シェフ・デ・ミッション・マニュアル」は、随時情報の更新が可能な「FAアップデートスライド」に形を変えて作成を進めた。

また、NOC/NPCを支援するため、ボランティアの研修プログラムを着実に進めた。

さらには、大会期間中にNOC/NPCに対する全般的なサービスや情報を提供するNOC/NPCサービスセンターの運営に向けた準備を進めた。

(11) 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、会場の特性等を踏まえた各競技会場等の警備計画の策定を進めるとともに、警備員の実施マニュアル(警備実施手順書)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大会警備JV(共同企業体)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会場毎の警備業務委託における最終的な契約締結に向けた手続きを進めた。

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の委託契約締結に向けた手続きを進めた。

○ 先進技術の活用

警備員が各種計画に基づいた大会警備を遂行するにあたり、顔認証システム・映像監視システム・警備員管理システムの先進技術を活用することで、限られた人数で厳格かつ効率的な警備を実施できるよう準備を進めた。また、観客や選手に混雑状況を示し、3密を回避させるため、一部

の会場で群衆行動解析技術を応用した混雑検知システムの導入に向けた準備を進めた。

○ 警備員に対する教育・訓練の実施

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等、大会警備に関連した能力向上を図るため、警備業協会や警備会社で推進する警備員への各種研修や e-learning 等を通じた教育・訓練の準備に協力するとともに、警備員用の大会参考書としてセキュリティハンドブックの策定、警備員の会場実地研修の準備を進めた。

○ 緊急事態に備えた対応力の強化

政府をはじめとする関係機関との緊密な連携、大規模災害やテロ等を想定した各種訓練を実施することで対応力の強化を図り、万全な初動対処体制を確立し、緊急事態に対応できるよう準備を進めた。

○ CIRT2020 の運用

重大サイバーセキュリティ事案の対処及び未然防止を目的として、CIRT2020（サイバーインシデント対処チーム）を運用した。

(12) 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・運営準備

大会延期を受けて、テクノロジー環境の運用体制を最適化して延期期間中の費用最適化を実現するとともに、秋からの各 F A における業務本格再開を受けて同環境の再開計画を企画・実施した。

○ 感染症対策としての情報システムの導入準備

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としての業務支援システムやステークホルダー向けシステムの設計・構築を進めた。

○ 観客向け大会情報システムの構築・運用

大会延期を受けて、大会公式ウェブサイトやモバイルアプリなどの観客向け大会情報システムの構築・運用計画を見直し、延期期間中の費用最適化を実現した。

○ テクノロジーやサイバーセキュリティ対策の運用体制

大会の準備や運営に必要な情報システムやテクノロジー全般の安定運用のために、サイバーセキュリティ対策の運用体制を継続的に維持した。

(13) 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等

○ 信頼性の高い輸送サービスの提供に向けた準備

各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深度化した。

大会関係者のバス輸送については、2021年夏の大会本番に向けて実施した輸送の効率化や簡素化の検討を踏まえ、新たな運転計画の策定を進めた。2020年夏から秋にかけては、大会延期前までに調達交渉を行っていたバス事業者に対し、2021年の大会輸送への協力意向の確認を進めるとともに、さらなる追加調達に向けて、東京近郊エリアなどのバス事業者への再交渉や、交渉エリアを拡大し、新たなバス事業者への交渉を実施した。

フリート車両（乗用車等）については、改めて必要な車両台数の精査を行いながら再調達を着実に進め、大会関係車両を収容管理する車両基地への搬入を開始した。フリート車両のドライバーのうちプロドライバーについても、再度募集と契約の準備を行った。

さらに、車両基地について、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、整備を完了させるとともに、機能検証を実施し、運営に向けた準備を行った。

○ 大会関係者の宿泊の提供に向けた準備

大会延期後の新しい日程において、大会関係者が大会時に滞りなく宿泊を行えるよう、大会関係者のニーズを考慮した上で各宿泊施設と協力し、宿泊施設の再確保を行い、受け入れの準備を進めた。

○ 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の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やセキュリティ要件を満たした円滑な物流に資する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

○ 大会延期に伴う休工対応

大会延期を受けて、全会場の工事進捗状況の把握と延期に伴う影響等の調査を即座に実施し、現場作業が一段落し安全が確保された会場から順次休工とした。

整備途上にあった仮設オーバーレイについては、安全性等を考慮し長期保管が難しい場合については撤去、それ以外については会場関係者等からの了解も得て残置した。休工中は、定期巡回や点検など現場の維持管理を実施した。

また、大会延期に伴う追加経費について徹底した精査を進めるとともに、大会簡素化についてはI O Cや関係F A等と連携して検討を進め、仮設オーバーレイ整備コストの低減を図った。

○ 仮設オーバーレイ工事再開に向けた対応

工事再開に必要な工程の見直し、他F A工事とのスケジュール調整、行政手続き、感染症対策の検討等に取り組み、全会場における工事再開準備を施設所有者や工事受注業者とも協議を重ねながら、着実に推し進めた。2021年3月末時点で非競技会場を含む36会場で再着工済み（一部竣工）であり、残る9会場についても工事着手の準備を整えた。

(2) 大会需要を踏まえた電力インフラの整備調整

○ 電力・ガス設備の整備に関する大会延期への対応

大会延期を受けて、全会場の工事進捗状況の把握を即座に実施し、仮設電源サービス事業者等と調整を図りつつ、国内に搬入した機器・資材を倉庫に保管し、性能低下を防止するための定期点検など機器・資材の管理を実施した。

また、大会延期に伴う追加経費について徹底した精査を進めるとともに、大会簡素化についてはO B Sや関係F A等と連携し、放送用バックアップ電源の要件緩和による仮設発電機の規模縮小など、コストの低減を図った。

エネルギー運営体制については、各種訓練に職員が参画し、大会時運営方法の習熟に努めた。

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」の推進

大会延期に伴う安全・安心な大会の実現やジェンダー平等に関して、アスリートを中心に意見を伺うとともに、延期された大会そのものをレガシーとして継承するための議論を進めた。

また、「東京 2020 復興のモニュメント」の制作など、「アクション&レガシープラン」に基づいた事業を継続して行い、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）の取組を展開した。

○ 「東京 2020 参画プログラム」の実施

東京 2020 参画プログラム（公認及び応援）については、大会延期の決定以降もオールジャパンでの盛り上げを図るべく、取組を継続した。自治体や団体等、多くの主体からの様々な機運醸成事業を認証した。当初予定から、申請期限も延長し、機運醸成の受け皿としての機能を維持・展開した。

累計で約 2,480 の団体から主体登録があり、アクション認証件数は約 15.6 万件、参加人数は約 135 百万人に到達した（2021 年 3 月現在）。

教育プログラムについては、都、国、全国の自治体等と連携して、I O C / 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、調べ学習や家庭学習にも対応した教材等を作成、配布することにより、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主体的に学び、身近に感じる機会を創出した。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、18,904 校に拡大した（2021 年 3 月現在）。さらに、大会後を見据え、北京・パリの組織委員会へ東京 2020 大会の取組を共有し、意見交換を行った。

○ 「東京 2020 NIPPON フェスティバル」の実施準備

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開催する「東京 2020 NIPPON フェスティバル」を 2021 年に実施するための準備を進めた。

また、国、自治体をはじめ、全国の文化団体とも連携し、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る等、2021 年 4 月からの実施に向けて調整を進めた。

○ 史上最もイノベーティブな大会の実現に向けた施策の推進

延期後の大会全体のコンセプトを踏まえつつ、大会を通じてより多くの人々に勇気や感動を与え、レガシーとなるような取組の実現に向けて検討を行い、東京 2020 ロボポッププロジェクトなど延期前に想定していた施策は、延期後も実施の方向で調整した。さらに、大会パートナー及び関係機関と密な連携を行い、従来のコンセプトに加え、簡素化並びに安全・安心の観点から施策のブラッシュアップを推進し、コロナ禍で変化するニーズへの対応力を高めた。

○ 「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」を4月に公表した。

また、昨年度に認証を取得した、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 に基づく大会運営を行うため、内部監査・マネジメントレビューによる運用の継続的改善を行い、認証機関から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「情報資産」、「現物資産」の収集・整理・管理に努め、アーカイブ組織への継承に向けた準備を進めた。

また、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 大会ブランドの確立

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し、一見して東京 2020 大会と認識できるよう、さらに浸透させ、東京 2020 大会ブランドが確固たるものとなるよう普及させた。

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表現するため、会場内外の装飾など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つくるべく準備を引き続き進めた。

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。

○ チケットプログラムの推進

大会延期に伴い、既に販売したオリンピック及びパラリンピック観戦チケットについて、希望者への払い戻しを実施した。大会の経費削減及び簡素化の観点から計画を見直すとともに、今後政府及び新型コロナウイルス感染症対策調整会議等で示される方針にも出来る限り柔軟に対応できるよう、大会に向けたチケット関連業務、各種サービスの準備及び大会時のチケットオペレーションに向けた準備を行った。

加えて、各種ホスピタリティプログラムや学校連携観戦チケット等について、関係 F A、事業者及び自治体等との折衝を重ね、安全・安心な観戦の実現に向けて、緊密に連携しながら準備を進めた。

また、世界における新型コロナウイルスの感染状況により、東京 2020 大会における海外観客の日本への受け入れを断念するという結論を踏まえ、各国・地域の NOC・NPC 又は公式チケット販売事業者と今後の対応について調整を進めた。

○ 大会ブランドの管理

関連する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」を実行するため、必要に応じて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、大会に向けた対策を実施した。

また、既存の法律（不正競争防止法、商標法、著作権法）をベースに、自治体、メディア、経済団体等のステークホルダーに対する説明会やガイドラインの周知活動を行った。

○ スポンサーシッププログラムの推進

大会延期に伴い、東京 2020 スポンサーシップ契約を締結している東京 2020 パートナー全社と開催に向けた契約延長に関する基本的な合意を締結した。この基本合意を踏まえ、各社との手続きを進めた。

また、I O C、I P C との緊密な連携のもと、スポンサーの獲得に努め、7月に新たに東武タワースカイツリー株式会社とオフィシャルサポーターの契約を締結した。

さらに、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アソシエーティングパートナーとして 2 社と契約を締結した。

販売したパートナーの権利のデリバリーを進め、パートナー各社の協力のもと、大会期間中の競技会場における環境・暑さなどの課題解決や競技体験

イベント等の大会と人々との関わりを深める取組の準備を進めた。

○ ライセンシングプログラムの展開

大会延期に伴う既存ライセンシーとの契約延長と新規ライセンシーとの契約締結により、2020年3月末現在ライセンシーの総数は121社となった。

公式ライセンス商品として、新たに「公式アートポスターコレクション」「オリンピックヘリテージコレクション」等の販売を開始した。また、2019年3月から発売を開始している「伝統工芸品コレクション」は第19弾をもって全47都道府県100品目297商品まで拡大した。さらに、大会100日前から実施予定の公式ライセンス商品販促プロモーションプランを2021年3月に策定した。

オフィシャルショップ関連では常設の東京2020オフィシャルショップの運営を2020年度も継続した。また、7月から、大会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、感染症対策を含めたオンサイトオフィシャルショップのオペレーション計画の策定を進めた。

(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た広報活動や、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、多くの国民のエンゲージメントを醸成した。

大会延期決定を受け、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を行った。また、延期後の大会開催時期が決定した際は、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、スケジュール等の変更について、国民や世界に向けてわかりやすい、きめ細やかな発信を行った。

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を活用し、積極的な広報を行った。

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の制作を進めるとともに、IPCとNHKによるパラリンピックの大会公式映画の制作の支援準備を進めた。

また、大会1年前の日に、アスリートへのエール、大会を支える人々への感謝・敬意を込めた「一年後へ。一歩進む。～+1（プラスワン）メッセージ～TOKYO2020」を国立競技場から世界に向けて発信した。

○ デジタル上のエンゲージメント活動の推進

コロナ禍による大会延期という過去経験のない状況の中、デジタルメディ

アを活用し人々の大会に対する関心興味を最大化することに取り組んだ。

延期により限られたリソースでのメディア運営の中、機運醸成に効果的なアスリートインタビューや大会・競技紹介、1年前イベントでのライブ配信を通じ、年度を通じて約800万人のユーザーを獲得した。

また、リモート記者会見や会長メッセージのウェブ・SNS発信などで、国内に限らず海外に向けても広報活動における発信力を強化した。

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

新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた大会の準備・運営など、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ながら、連携を強化した。

○ 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べく、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、都、国、スポーツ団体、被災3県と連携・協力して、大会に関連した復興の取組として、復興庁及び東京都と共同で、「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」(日・英)を制作し、公表した。

また、2021年3月25日には、福島県のナショナルトレーニングセンターJヴィレッジにおいて、オリンピック聖火リレーがグランドスタートした。東日本大震災から10年となる節目の年に行われる聖火リレーとして、復興の歩みを進める被災地をはじめとする全国各地を隅々まで巡っていく。(一部再掲)

○ 大学連携の推進

2021年に開催される東京2020大会に向け、引き続き様々なプログラムや情報発信を実施し、大会機運の醸成を図るとともに、連携大学との協力体制を、維持・強化した。

具体的には、オリンピック・パラリンピック教育の推進を目的とした「出張講座プログラム」を、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、従来の対面形式からウェブ会議システムを活用したオンライン形式に変更し実施した。(通年で41回実施し、累計約2,800人の学生が参加)

また、学生が自ら企画した「Tokyo 2020 学園祭 online」では、競技の魅力や施設の概要を学生の目線でわかりやすく説明するなど、配信を通じて東京2020大会に対しての期待や大会開催に向けた機運を訴えた。

(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5回、理事会を7回開催した。2021年2月12日の理事会・評議員会合同懇談会において、森会長が辞任し、その後、御手洗名誉会長を座長とする候補者検討委員会による検討を経て、2021年2月18日に橋本理事が新会長に選任された。2021年3月3日の臨時評議員会では理事の上限人数が改正され、新たに12人の女性理事が任命された。

また、法令等に基づいて、理事会の資料や議事要旨の情報公開を行った。

○ 大会実施に向けた最終準備

「新たな出発 東京2020大会実施本部」を中心に、大会延期に伴う各種課題の検討・調整及び進行管理を実施した。(一部再掲)

また、大会実施に向けた最終段階を迎え、ゲームズ・デリバリー室を中心として、計画全体の一元化、情報の共有化を推進し、2021年3月から始まった聖火リレー時には、大会運営の中核機関となるMOC（メイン・オペレーション・センター）の段階的なオペレーションを開始し、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など運営の具体化を進めた。

○ 大会時の組織・人員体制の構築

各会場におけるVGM（ベニューゼネラルマネージャー）を中心とした運営体制を強化するとともに、即戦力として活躍できる人材の確保など、大会時の組織・人員体制の整備を適切に進めた。

○ 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できるよう、大会に係るすべての人が安心して楽しめる大会にするために障がい者・LGBT等に関する理解促進のためのe-learning、オンラインセミナーを実施した。

また、ジェンダー平等のさらなる推進を図るため、「職員が安心して活躍できる職場環境構築」を目的に、職員全員を対象としたアンケート調査を行った。(一部再掲)

○ 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などを通じて、法令遵守の意識を組織全体として高めるとともに、職員一人ひとりが決められたルールやプロセスを順守し業務を遂行するよう、ガバナンスを推進した。

5 健全な財務基盤等の確立と運営

(1) 大会成功へ向けた計画的な財務運営

○ 組織委員会予算V5の策定

新型コロナウイルス感染症の影響により大会が延期されたことを踏まえ、大会の簡素化による経費の削減と、新型コロナウイルス感染症対策をはじめ安全・安心な大会の準備・運営を確実に実行するために必要となる追加経費の負担について、12月に、組織委員会、都、国の三者で合意した。この合意を踏まえ、組織委員会予算V5及び2020年度補正予算を12月に策定・公表した。また、安全・安心な大会の実施に向け、2021年3月に2021年度予算を策定、公表した。

○ 迅速かつ適切な予算執行管理

大会延期に伴う契約変更に当たり、新たに生じる費用の最適化を図ったほか、追加経費を賄うために一層の増収確保に取り組むなど、各FAに配置した予算マネージャーを中心に適切な予算執行管理を行った。

2017年5月の大枠合意及び2020年12月の追加経費の負担の合意に基づき、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、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における審議を経て処分を着実に進めるなど、大会後を見据えた取組を計画的に実施した。

(2) 最適調達の実現

○ 大会運営を確実に遂行する調達業務

調達業務に関し、大会延期に伴う膨大な件数に及ぶ契約済み案件への契約変更について適切に対応するとともに、新規案件については、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。