

2020年東京オリンピック延期の論点
——政策実施研究の視点から——

The Points about the Postponement of the 2020 Tokyo Olympic Games

中村 祐司¹
NAKAMURA Yuji

¹宇都宮大学地域デザイン科学部教授

2020年東京オリンピック延期の論点

——政策実施研究の視点から——

The Points about the Postponement of the 2020 Tokyo Olympic Games

中村 祐司

NAKAMURA Yuji

2020年東京オリンピック・パラリンピック大会（東京五輪）の延期を政策実施研究の面から注目した。まず、政策トップダウン型とボトムアップ型の違い、摩擦と透明性が及ぼす影響の違い、ブランド化の形態、組織間ネットワークを対象とした政策実施といった四つの理論研究を紹介した。次に、延期決定前の段階で主に批判的見地からなされた課題をまとめた。そして、1年の延期決定後に明らかとなった論点を把握・整理し、提示した。さらに、2021年7月の開催に向けた政策実施事業は、理論研究においてどのように位置づけられるか、さらには今後の推移について探った。

こうした検討作業を経て、開催目標の再設定が不可欠だとして、無観客東京五輪を提案するに至った。選手1万1000人、関係者4万人以上といわれる中、選手・スタッフなど関係者が無事五輪に参加し、感染者を出さずに大会を終え、無事に出身国・地域に戻すという運営自体が至難な技ではあるものの、しかしこれを東京五輪開催目標の軸に据えなければいけないという結論に達した。

キーワード：東京五輪延期、政策実施、新型コロナウイルス

I. 東京五輪延期と政策実施

2020年東京オリンピック・パラリンピック大会（東京五輪）の1年延期が2020年3月24日に決定し、2021年7月23日の開催に向けて、大会組織委員会（組織委）はその準備作業に入っている（執筆時点は2020年5月中旬）。本稿の目的は、国際オリンピック委員会（IOC）による延期決定を政策決定、決定後の開催に向けた諸々の準備・実務を政策実施と捉え、後者に注目してそこにはどのような課題や論点が存在するのか、あるいは存在すると推察されるのか、さらには今後、どのような予測不能な問題が生じるのかなどについて、具体的な事項を整理しつつ、そこから見出される新たな課題や方向性を明らかにすることである。

今後の東京五輪準備の最も大きな論点の軸は、選手・関係者はもちろん、国内外からやってくる観戦客や訪問者の新型コロナウイルス（新型コロナ）の感染を防ぎつつ、果たして五輪という大規模スポーツ事業が現実に行えるかどうかという点にある。

¹ 宇都宮大学地域デザイン科学部教授 yujin@cc.utsunomiya-u.ac.jp

開幕まで1年2カ月の準備期間があるとはいうものの、選手選考一つを取っても、コロナ禍による国内外の予選大会や選考会が開催できない状況がいつまで続くかはわからないし、今後、収束や終息の段階に進んだとしてもその時期がいつになるのか、あるいは新たな治療薬やワクチンが開発されたとしても、実用に至るまでに、さらにはそれが世界中に行き渡るまでにどれだけの期間を要するのかなど、現段階では全く見通しが立っていない。聖火リレーや代表選出なども含め残された準備期間は決して長くはない。

加えて世論の風向きの変化がある。延期決定時は1年間という延期期間も含め、大筋では世論の理解を得られていた。ところが、その後の感染拡大と雇用危機、巨額な補正予算等の対策費を目の当たりし、さらに延期による追加経費の大幅増加が予想されるに及んで、東京五輪の開催自体が逆風にさらされるようになった。

こうした東京五輪をめぐる危機的状況の中で、政策実施のステージ、すなわち1年後の開催をめぐる課題・論点を明らかにし、今後の方向性を探ることの意義は決して少なくないと思われる。また、近代五輪史上、例のない延期から派生する課題を整理しておくことは、五輪研究のみならず、政策実施の事例研究としても意義があるといえる。

そこで以下、まずⅡにおいて、政策トップダウン型とボトムアップ型の違い、摩擦と透明性が及ぼす影響の違い、ブランド化の形態、組織間ネットワークを対象とした政策実施をめぐる四つの理論研究を紹介する。次に、Ⅲでは、延期決定前の段階で主に批判的見地から指摘された課題を提示する。そして、ⅣにおいてⅢの内容と多少の重複はあるものの、延期決定後に明らかとなった論点を項目別に把握・整理し、提示する。最後にⅤにおいて、ⅢとⅣの検討から見えてきた知見を踏まえつつ、2021年7月の開催に向けた政策実施事業とⅡの理論研究との関係、さらには今後の推移や方向性についての私見を提供したい。

Ⅱ. 政策実施研究における型、摩擦、ブランド化

マイケル・ヒルとフレデリック・バロン (Michael Hill and Frederic Varone) は、政策実施の現実には相互作用が継続するプロセスにおける活動だと指摘した。その特徴として、①変化あるいは変化可能な政策、②複雑な相互作用の構造、③政府活動が一つの外部世界に影響を及ぼすか影響を及ぼすことを企図するがゆえの外部世界の政策実施への介入、④本来的にコントロールが困難な実施アクターの存在、を挙げた。そして、表1において、政策実施におけるトップダウン型とボトムアップ型の違いを提示した。

そして、政策実施に及ぼす摩擦 (conflict) と不明瞭 (ambiguity) の影響について、表2のように例を示した (なお、表では不明瞭の対となる透明性として記載)。政策課題が不明瞭であるとそれだけその政策を代表する者の裁量の余地が広がるし、政策目標をめぐる摩擦がなければ、実験的な

表1 政策実施におけるトップダウン型とボトムアップ型の違い

政策実施研究	トップダウン型	ボトムアップ型
分析の出発点	政治・行政当局による決定（法律、規則、活動計画）	当該地方レベルにおける実施に参加する活動アクターのネットワーク
主要なアクターを認識するプロセス	トップの行政組織からボトムの民間セクター（企業）へ	公的・私的アクターの両方の考えを伴った形でボトム（ストーリーレベル）からトップへ
政策実施の質を評価する基準	<ul style="list-style-type: none"> ・実施手続の規則化（適合性、合法性） ・有効性、すなわちフォーマルな政策目的実現の範囲 	<ul style="list-style-type: none"> ・明確に定義された優先的な評価基準はなし ・関係アクターの参加レベル ・実施をめぐる摩擦の程度
公共政策の実施をめぐる基本的な問い	政府目的が達成される可能性を最大化するために採用されるべき実施様式（組織や手続）とは何か。	実施が受け入れられるために、政策ネットワークにおける公的セクターと私的セクターとの相互作用は考慮されるべきか。

資料：Michael Hill and Frederic Varone, *The Public Policy Process*, (Abington, Routledge, 2017), p.240 を日本語訳。

政策実施はやりやすくなる。摩擦があれば、それを解消するためのコントロールが求められる。ヒエラルヒー的な権限を主張するアクターは、その権限を行使しようとする。そしてこのことは合意なき政策実施に向かう。これに低位の不明瞭が関連すると規則が定式化される。高位の摩擦と高位の不明瞭とが組み合わさると、政策の実施は困難となり、その意味で象徴的なものになる¹。

ジャスパー・エッシュuisとエリック・ハンス・クライン（Jasper Eshuis and Erik-Hans Klijn）は、ガバナンスプロセスにおけるブランド化（branding）を「名前、用語、記号、象徴、デザイン、あるいはこうした諸要素の組み合わせから構成され、意図的に一つの事象を明確化するために生み出され、それに特別な意味を付与することで他の事象との差別化を図るもの」と定義した。そして表3のように、製品、プロセス、人、組織、場といった五つのブランド化の形態を提示した。

私的セクター（企業）において、ガバナンスプロセスにおけるブランド化の対象は品物、製品のみならずサービスあるいはサービスプロセスそのものとなる。加えて広範に及ぶ対象や題材がブランド化されるとして、旅行先、スポーツ選手、ポップスター、公認プロセス、法人組織などを挙げた²。

表 2 摩擦と透明性が政策実施に及ぼす影響

	低位の摩擦	高位の摩擦
高位の透明性	1 行政的な政策実施 事例：一般に受容されている社会保険で、その試行がやりやすい類のもの	3 政治的な政策実施 事例：賛否両論のある改革（医療改革、サービスの民営化）で、反対に直面しても政府が変革しようとする類のもの
低位の透明性	2 実験的な政策実施 事例：保健・衛生サービス受容の不平等を減じる施策であり、一般の理解を得られているものの、その施策が有効かどうかはわからない類のもの	4 象徴的な政策実施 事例：対象と特定するのが困難で反対もある類のもの。たとえば比較が複雑で目標の捉え方に違いがある同一賃金をめぐる政策実施

資料：Michael Hill and Frederic Varone, *The Public Policy Process*, (Abington, Routledge, 2017), p.242 において「不明瞭」を「透明性の程度」に置き代えた上で日本語訳。

ロバート・アグラノフとマイケル・マクガイアー (Robert Agranoff and Michael McGuire) によれば、ネットワークの管理は、効率性の集約発揮に向けた柔軟な構成組織の管理に関わっている。伝統的な官僚制組織は、より厳格で規則化され予測可能性がある一方で、ネットワークは状況の変化に迅速に対応できる潜在力、柔軟な適応能力、そして革新能力を持っている。ネットワークにおけるメンバー間の関係が構築され、目標をめぐる合意がなされ、その活動があらゆる関係者にとって有益である場合には、そのネットワークが持つ広範囲に及ぶ専門性や見解が柔軟性や適応性を発揮する。

ネットワークは、官僚制組織と比べて、不完全な知識や目標をめぐる摩擦といった柔軟性を抑制する諸要素への免疫を持ってはいない。しかし、組織間ネットワークは、あらゆる社会形態のうちでも、最も柔軟性と適応性の能力を有している。たとえばある都市は、経済活動機会の出現に迅速に対応できるし、ある地方における事業連携組織は、急速に変容する市場において、自らの持つ技術、製品、生産をうまく適合させている。

公的組織の運用責任者は、こうしたネットワークの持つ柔軟性能力や適応性能力を発揮させるためのコントロールを有している。最も重要なことは、必要とあらば新しい組織体をネットワークに加えることによって、対応可能な形でネットワークの組織と作動を維持することである。組織的な泥炭 (turf)、古い慣習、制約的な規則を最小化し、ヒエラルヒーを回避することである。

効率性の集約は、規則の運用や組織に焦点を当てた事業志向ではなく、協働による努力もしくは活動に焦点を当てた事業志向とともに達成される。運用責任者と当該ネットワークが結果に向かっ

て、その時の事業の完遂を目指し、努力の集約を指揮し、必要とされていることの実行の中身が考慮されなければならない³。

表3 ブランド化の五つの形態

ブランド化の形態	品物のブランド化	プロセスのブランド化	人のブランド化	組織のブランド化	場のブランド化
ブランド化の対象	有形の品物あるいは製品	双方向の政策形成、参加プロジェクト、統一的な環境アセスメント	人	(法人) 組織	地理的な場所
私的セクター（企業）の事例	自動車、ジーンズ	ISO9000、経営システムの品質保証	デビッド・ベッカム	グーグル、ナイキ、タタ	バハマ
公共ガバナンスプロセスの事例	インフラストラクチャー（例：デザインマークとスウェーデンをつなぐエーレ海峡大橋）	協働のガバナンス	シビルピオ・ベルルスコーニ、バラク・オバマ	オランダ税務協会 (Dutch Tax Organization)	ニューヨーク（ニューヨーク愛着運動）

資料：asper Eshuis and Erik-Hans Klijn, *Branding in Governance and Public Management*, (New York, Routledge, 2012), p.20.

III. 延期決定以前の論点

以下、東京五輪の延期決定前の段階で指摘された背景や、主に批判的見地から述べられた課題を時系列的に提示する。

IOCは全収入の9割を各国・地域の国内オリンピック委員会(NOC)やIFに配分しており、放映権料収入は力の源泉となっている⁴。「人類が新型コロナウイルスに打ち勝つ証し」という安倍首相の発言について、「主目標と副次効果が入れ替わって、まるで五輪のためにウイルスと闘うような倒錯に陥る」との批判があった⁵。五輪憲章では「夏季五輪は四年に一度開く」と明記されており、このサイクルを変えたら五輪の意味がなくなる」との声もあった⁶。

東京五輪全体で約1万1000人の出場枠のうち、43%が確定していない⁷。また、2020年3月19

日時点の集計で事前合宿が中止、延期となったのは全国で少なくとも 17 自治体、交流イベントなどは 43 自治体に上った⁸。

「中止はあっても、延期は考えにくい。五輪会場となる施設は、ほぼ 2 年先まで各種イベントの予約で埋まっている。延期は 3 年程度にしないと競技日程との調整ができない。次の五輪まで 1 年なら、中止せざるを得ないだろう」との声もあった⁹。新たな日程調整には難航が予想される上に、大会開催経費の増大も不可避であり、組織委幹部には「延期は困難」という見方が多かった¹⁰。

テスト大会は、選手不参加や無観客での開催が相次ぎ、物流の停滞で必要な資機材の調達にも遅れが発生した¹¹。国際的な紛争以外で五輪開催がここまで脅かされる事態は初めてであった¹²。たとえば 1 年延期となった場合は、会場や選手村の維持費に約 225 億円が、各種競技の代表選手の再選考や強化費などに約 3900 億円がそれぞれ追加で必要になるとし、延期に伴って生じる会議や広告などの費用も約 100 億円など計 6408 億円に上るとされた¹³。

東京五輪開催による直近 3 年間の経済波及効果は 17 兆円との試算もある。競技場などの五輪関連施設や周辺の再開発を含むインフラ整備で、2019 年までに 13 兆 8000 億円の効果が既に出現している。2020 年は、訪日客の増加や関連需要の盛り上がりなどで、3 兆 2000 億円の上積みが期待されていた。延期の場合、ホテルや商業施設など、訪日客の需要を期待した民間設備投資の不良債権化を懸念するといった試算や指摘があった¹⁴。2 年の延期の場合は、会場や選手村の確保が難しくなり、大会開催費がさらに膨張する。また 22 年は北京冬季五輪やサッカーW杯カタール大会と重なってしまう点が指摘された¹⁵。

IOCは米国向けのNBCユニバーサルと東京五輪を含む夏冬 10 大会に、計約 120 億ドル（約 1 兆 2700 億円）で契約しており、東京大会の中止や延期の判断には同社の意向も関係してくる¹⁶。延期案は年末まで、1 年後、2 年後と 3 つあるが、中止や無観客開催に比べ、はるかにダメージは小さい。事態沈静の後に「コロナウイルスからの復興五輪」を開く方が、都民や国民の理解を得られるとの見方もあった¹⁷。

東京五輪が 1 年延期となった場合の課題は、①選手選考のやり直しの可能性、②他のスポーツイベントとの日程調整、③新設の競技会場の維持管理費、④プロ野球やサッカーJリーグとの会場使用調整、⑤選手村など大会後の利用・開発計画への支障、だとされた¹⁸。都のある幹部は「延期が一番最悪な状況の中での最適な解だ」と話した¹⁹。あるスポンサー企業からは「延期になれば、運営側の費用が増えてスポンサー料が引き上げられるのではないかと懸念する声も出た²⁰。

延期案の実現には会場確保や組織委職員の雇用延長などの資金が必要となる。都内外で民間から確保した競技施設の借り換えや使用の延長には、一定の補償などが予想される。東京湾岸にある国内最大規模の展示場「東京ビッグサイト」は大会時に報道・放送センターを置くため、2019 年 4 月から順次閉鎖している。予定通り 20 年夏に開催しない場合、補償額がどこまで膨らむかは未知数

である²¹。ある五輪スポンサー企業は、現時点で追加スポンサー料を払うだけのメリットが見出せず、「延期となった場合に契約を更新するかどうか分からない」と語った。新型コロナ対策でイベントを縮小・中止することになれば、期待していたPRの機会も失われることになるためである²²。

延期ならどれだけ経費が膨らみどうやって負担するのか。都や政府には、少なくともそうした情報を明示して国民の理解を求める責任がある、という意見があった²³。教育においても教科書の内容変更を懸念する声があった。東京五輪に関連するページが社会や数学、保健体育など多くの教科書に入ったが、訂正の量は前例のない規模になるとの懸念がそれであった²⁴。

2020年3月23日、東京五輪の米国向け放映権を独占する米テレビ局NBCは、IOCの決定に従うと表明した。声明で「東京五輪のシナリオを検討するというIOCの決断を全面的に支持する」「IOC、日本政府、WHOがいかなる結論を出しても、従う準備がある」とした²⁵。

IV. 延期決定以後の論点

東京五輪は2021年7月23日に開幕することが決まった²⁶。日程案は2020年3月30日に開かれたIOCバッハ会長と橋本五輪相、小池都知事、森組織委会長によるテレビ会議で日本側が提案し合意し、その後のIOC理事会で決定した²⁷。バッハ会長は3月25日、電話記者会見を開き、史上初の延期を決めた東京五輪の開催時期について「合意したのは2021年夏までの開催だが、必ずしも夏とは限らない」との考えを示した²⁸。

延期について開催都市契約や五輪憲章には規定されていない点について、IOC委員で東京五輪調整委員長のジョン・コーツは、「開催都市契約は、契約の関係者全てが合意すれば、変更することが可能だ。五輪憲章についても、改訂の必要はないと考える。大会の開催時期決定は理事会の専権事項だからだ」と述べた。さらに「選手村は大会後、マンションとして販売される。もし使えないということなら周辺のホテルなどを急ぎ検討する必要も出てくる」と語った²⁹。

橋本五輪相は5月1日、「IOCや組織委がワクチン開発を大会開催の条件とした事実はない」とし、「東京大会の完全な形での実施に向けて、終息させることが大前提」と述べた³⁰。IOCジョン・コーツ調整委員長は5月9日、東京五輪について、「大会を再度延期する『プランB』はないという前提で準備を進めている」と述べた³¹。

世界陸連は3月23日、東京五輪が1年延期された場合、開催時期が重なる2021年の陸上世界選手権（米オレゴン州）の日程変更を検討する意向を明らかにした³²。世界陸連のセバスチャン・コー会長は3月27日、東京五輪の新たな開催日程が決まった後に、米オレゴン州で2021年8月6日～15日に予定されている陸上世界選手権の日程変更を検討する意向を示した³³。その後、2022年7月15～24日への変更が決まった。それに続き、福岡市で開催する水泳の世界選手権について、国際水連と組織委は5月4日、2021年夏への東京五輪延期に伴い協議していた新しい日程を2022年

5月13～29日に決めたと発表した（当初予定は21年7月16日～8月1日）。このため大型イベントとも重ならない日程となった³⁴。

1. 課題全般

以下、延期決定後に明らかとなった論点を課題項目毎に整理・提示する。

延期による支出が多くなりそうなのは、会場確保に関する軽費である。元々は賃借料530億円を見込んでいたが、キャンセル料や新たな賃料が想定される。資機材の扱いも課題になる。テロ対策で各競技会場を囲むフェンス（高さ3m）は、つなぎ合わせると長さ約100kmになる。こうした本番に備えた物品が、各地の倉庫に保管される。仮押さえした大会関係者用ホテル数万室や選手らの移動用バス約2000台、1万人以上確保した警備員についても、補償を求められる可能性がある。

組織委は国内スポンサー料について、大会直前に契約する企業を含め3480億円を見込んでいたが、延期で計画が狂った。多くの企業との契約は12月までで、延長してもらえるかも不透明となった。チケットの収入も900億円を計上していた。組織委は別枠で台風や地震などに備える「予備費」として270億円を確保しているが、組織委幹部によれば「災害などに見舞われる恐れは残されており、簡単には使えない」という³⁵。

政府が「完全な形」での開催を掲げる中、2020年3月末現在でWHOはワクチン開発に「少なくとも12～18カ月かかる」との見通しを示した。IOCバウハ会長は「我々はすべての参加者に安全を提供できる環境でのみ、五輪を開催する」と述べた。さらに1年の根拠について、「日本側が来夏以降には延期できないと言った」と念を押した。これはIOCに責任はないと主張する予防線との指摘があった³⁶。

1年延期の決定についての否定的意見もある。毎日新聞特別編集委員の山田孝男は以下のように言う。東京五輪が結局中止になる可能性は小さくない。中止が前提の準備は大きな抵抗を伴うが、調整困難だからと先送りすれば近い将来、破局的な混乱に陥る可能性が高い。五輪延期への疑問は封印されている。途上国は先進国に遅れて感染が広がるという。来夏、全世界のトップアスリートを東京に招く計画は妄想に近い。科学的、合理的に考えれば、1年延期は無理な選択だった。中止であってもそこに前向きな意味、再起への力強く具体的なビジョンを盛り込むとすればどうだろうと主張した³⁷。

新型コロナの流行が収束しない限り、開催は難しいとの見方があった。国内で収まっても、南半球は今後、冬を迎えて感染が拡大し、それが持ち込まれて再流行する可能性もある。完全な収束にはワクチンが必要であり、2009年に新型インフルが流行しても、翌年に五輪が開けたのはワクチンが使えたからだが、開発には時間がかかる。1年後では難しいかもしれないとの考えが示された³⁸。

2. 追加の大会経費

組織委は2017年12月の第2弾予算（V.2=Version 2）を示して以降、大会経費について一貫して1兆3500億円としてきた。しかし、会計検査院は関連経費を含めて総額3兆円超と試算した。金額が大きくなれば、国民からの批判は避けられないため、大会の盛り上げに水を差さないよう、数字を小さく見せる「工夫」を続けてきたことが背景にある。現段階で組織委が示す総額1兆3500億円も会場整備費や選手輸送費など開催に不可欠なものに絞っている。

国も都もサイバーセキュリティー演習やドーピング検査員の育成、暑さ対策の道路の遮熱舗装などは大会後にもレガシー（遺産）として残るものとして大会経費とは切り離して関連経費と位置づける。その関連経費も線引きは難しく、都は2018年1月に約8100億円と発表しているが、国は明確にしていない。会計検査院は関連経費を含めた国の支出は1兆円超と試算し、「全体像を公表すべきだ」と指摘している。

重い財政負担を嫌って五輪招致都市が減る中、IOCは費用の膨張には神経質になっている。組織委が1兆3500億円に整えて発表し続ける予算は「数字遊びの世界」とも揶揄される。また、メイン会場の国立競技場は後利用について球技専用とするか、陸上トラックを存続させて陸上と球技の兼用とするか方針を定めておらず、2019年11月、民営化計画の策定を先送りした。さらに五輪の延期で、当初2022年後半だった民間業者による使用開始が遅れれば、その分、国が維持管理費を負う可能性があるとされた³⁹。

競技施設に支払う賃借料などは約530億円に上るが、いったんキャンセルして再契約するか、本番まで借り続けることが想定される。大会の延期によって解約すれば一定のキャンセル料が生じる可能性があるとされた⁴⁰。

五輪を招致した際の立候補ファイルには「大会組織委員会が資金不足に陥った場合には、東京都が補填する」と記されている。組織委が持っている270億円の予備費を上回れば、都が支払うことになる可能性が高いとされた⁴¹。

IOCバウハ会長は2020年3月25日、追加費用の負担問題を挙げ「安倍首相との電話会談で日本政府が必要なことを全てやってくれると約束してくれてうれしい」と述べた⁴²。五輪憲章や開催都市契約などによると、IOCには組織委に支払う負担金（850億円）を除けば、財政上の義務はない。開催費用は組織委が資金不足に陥れば都が負担し、都が穴埋めできなければ政府が補充する仕組みになっているが、追加費用は3000億～5000億円規模とされる。期間延長に伴う競技会場使用料やホテルの宿泊費、3000人を超える組織委の人件費、新たに生じる営業補償などその費用は多岐にわたる⁴³。

1年延期に伴う追加費用について、IOCは2020年4月20日、「安倍首相が、現行の契約条件に沿って引き続き日本が負担することに同意した」との見解を公式サイト上で示した。組織委は21

日、事実関係を否定して I O C に当該部分の削除を求め、I O C は要請に応じた⁴⁴。2020 年 4 月 15 日、都は緊急対策に 8000 億円を計上すると表明した。緊急対策の規模としては過去最多だったリーマン・ショック時の 1860 億円を大幅に上回る額である。新型コロナによる景気悪化で「1 兆～2 兆円」（都幹部）の税収の減収が予想され、巨額の支出と税収減という二重苦の中、東京五輪の延期による追加費用がのしかかることになる。「明日の生活に困っている人が続出しているのに、五輪に何千億円も投じることは理解されないだろう」との声も多い⁴⁵。

3. 大会運営の見直し

組織委はチケットを無効とせず、延期された大会で改めて観戦できるようにする方針を示した。購入者が返金を希望すれば、払い戻しに応じたり、公式の再販売サイトに出品できたりする仕組みを検討しているとした⁴⁶。

約 3500 人いる組織委の約 3 割にあたる 1000 人弱は都庁からの出向者である。局長級が 2 人、部長級が 43 人、課長級が 105 人と幹部クラスも多く、本人のキャリアパスや人事配置の再考が迫られることとなった。組織委は都庁以外の自治体や中央省庁から計 500 人規模の出向者を受け入れており、行政組織の運営への影響が懸念された⁴⁷。組織委の職員は、2020 年の大会開催時には約 8000 人に膨らむ見込みだった。現職員の約 30%は都、25%はスポーツ団体と民間企業、15%は国と地方自治体からの出向者で占める。給料は出向元の負担だが、本来であれば組織委は大会後の 2020 年 10 月には 1000 人程度まで職員を減らす方針で、多くは出向元に帰る予定だった。

警備について、招致段階の計画では警察官 2 万 1000 人、民間警備員 1 万 4000 人、ボランティア 9000 人など、計 5 万人以上が東京五輪の警備に従事するとしていた。日本では過去最大規模の警備計画である。競技会場に入る際の手荷物検査や競技会場内の警備、最寄り駅から競技会場までの沿道警備などを担う民間警備員について、国内最大手のセコムと総合警備保障（ALSOK）を中心に多数の警備会社が共同企業体（JV）に参画、人員確保の負担を分担するとしていた。だが延期により、人員の再確保やつなぎ止めが必須となった。

テレビ中継について、56 年ぶりの自国開催のため、各局は 2016 年のリオ五輪を上回る長時間放送を計画していた。NHK は計 1000 時間規模の放送時間とみられていた。在京民放キー局も今回の五輪に向け、特別な態勢を敷いていた。大会期間中のほぼ毎日、各局が「輪番制」で午前 9 時から午後 11 時まで、長時間放送する枠組みを構築していた⁴⁸。

選手らの輸送のために各地から集めて確保していたバスは 2190 台、運転手は約 2600 人に上っていた。東京バス協会の担当者は「事業者は恒例の林間学校も断るなどして車両を提供していた」と説明し「来年も同じ規模の台数を確保できるのか」と不安を示した⁴⁹。

新国立競技場の年間維持費は約 24 億円で、うち 13 億円は将来の大規模修繕に備えた費用で、水

道光熱費などの費用は約 11 億円に上るとされているが、スポーツ庁は「大会成功を最優先に考え、組織委と調整する」として、貸出期間の延長などに対応する考えを示した。組織委への無償貸し出しは撤去期間を含めて 2021 年 3 月末で終了の予定であった。1 年延期されたことで民営化が遅れる可能性があるものの、使用予定がなく日程的な問題は生じないとした。国立代々木競技場は 2021 年 4 月以降の予約受け付けを今夏ごろから始める予定であった。国は新国立競技場と同じく会場確保に応じるとした⁵⁰。

約 44 ㌥の土地に 21 棟の宿泊施設ができる東京・晴海の選手村について、大会関係者は「期間中、選手村では会議などが頻繁にあり、同じ場所に集まっていた方が望ましい」と話した。東京大会の選手村は約 1 万 8000 床であり、この予定地以外で確保するのは難しいという⁵¹。

組織委の森会長は、一層の経費節減に努め、開会式の内容や演出を大幅に変更する意向を示した。開閉会式の演出は「ほぼ出来上がっていたが、根本的に見直さなければならない」と述べ、ウイルス危機について何らかのメッセージを盛り込む方向で演出チームに再検討を求める意向を明らかにした⁵²。組織委は、2020 年 4 月 28 日、当初の計画を大きく変更し華美な演出は抑える方針を明らかにした。現時点の式典の予算は 130 億円が上限だが、延期により、職員らの人件費、式典出演者や制作会社との再契約など、追加費用がかさむと予想され、予算の抑制も視野に内容を変更するとした。また、式典を考える演出家からは、五輪・パラ合同での開閉会式案も出た⁵³。長時間に及ぶ国・地域ごとの選手団の入場行進なども含めて、開閉会式のあり方をめぐっては、IOC や IPC (国際パラリンピック委員会)、スポンサー企業、巨額の放送権料を払う米テレビ局など関係機関の裁量も大きく、理解を得られるかが鍵となる、と指摘された⁵⁴。

4. 会場の確保や代表選考

東京五輪で利用されるのは計 43 会場で、そのうち既存施設の 25 会場は、新たに整備された国立競技場などと比べて、2021 年夏には既にイベント予約が入っている施設が少なくないことが明らかになった⁵⁵。たとえば、日本展示会協会（東京都）によると、延期される前でも、東京ビッグサイトは東京五輪で 1 年 8 カ月施設が使えずに約 250 回の展示会が開けなくなり、8 万 2000 社に影響する。損失は 2.5 兆円で、仮にもう 1 年延長した場合の損失はさらに 1.5 兆円増えるという⁵⁶。

複数の競技で、既に調達していた設備や備品の品質保持が懸案となっている。また、2021 年夏まで劣化を防ぐ必要があり、こまめなメンテナンスや倉庫での管理、一時的な撤去など会場ごとに対応を迫られている⁵⁷との報道もあった。

小池都知事は 3 月 27 日、東京五輪の選手村を新型コロナウイルス感染者の一時滞在施設として活用する案を明らかにした。選手村に関して「権利関係など色々あるので、これらについて課題を整理していくという段階。選手村はいくつも機能があるので様々な検討をする」との考えを示した⁵⁸。

日本スポーツ振興センター（JSC）は2020年4月8日、政府の緊急事態宣言を受け、五輪選手らの強化拠点である東京都北区の味の素ナショナルトレーニングセンター（NTC）、隣接する国立スポーツ科学センター（JISS）などの施設の営業を同日から5月6日まで中止するとした⁵⁹（その後、中止期間を5月31日まで延長すると発表）。

日本代表選手は全競技で600人前後が見込まれており、IOCによると、その約7割が、開催国枠や自力で出場枠を獲得できている。このうち、5月4日現在で代表内定が出たのは、13競技の103選手となっている⁶⁰。個人競技の場合、①世界ランキングなどに基づいて選ぶ、②国内選考会で選ぶ、③国際大会の成績を軸に選ぶ、の三パターンがある。①なら国際競技団体、②、③なら国内競技団体が主に対応策を考えることになるという見方があった⁶¹。IOCは既に獲得済みの出場枠は原則維持する方針を固めた。3月26日に全IOC委員で開いた電話協議や、国際競技連盟（IF）との間で開いたテレビ会議で説明された。各IFは出場権の扱いについて協議を始めていた⁶²。

IOCが、東京五輪出場権にかかわる予選完了の期限を2021年6月29日に設定し、IFなど関係団体に通知したことがわかった。2020年3月30日付の文書で延期に伴う改訂版ガイドライン（手引）を示し、各国・地域のオリンピック委員会からの出場選手登録については、締め切りを21年7月5日に定めた。また、IFが年齢制限の規定を弾力的に運用することも認め、当初予定の20年7月開幕で有資格者だった選手を、21年の五輪で対象に含めることも可能とした⁶³。

海外では、既に米国ラグビー協会が新型コロナの影響で財政難に陥り、連邦破産法11条（日本の民事再生法の相当）適用の申請を発表した。日本のあるマイナー競技団体の幹部は「一つ何かが崩れれば、連鎖反応で組織運営が一気に立ちゆかなくなるかもしれない」と懸念した⁶⁴。

5. 経済効果への影響

東京五輪の機材の搬送を請け負っているヤマトホールディングスは預かった荷物を自社倉庫で保管しているが、追加の保管料請求の精査をするという。JXTGエネルギーは、3月25日から五輪関連のCM放送を中止した。予定していた聖火リレー開催イベントの中止も決めた。観戦チケットが抽選で当たるキャンペーンを実施している日本生命保険は、バスケットボール競技に応募した20組40人に当選を通知済みで、キッカーマンも既に当選者を決めており、各社は組織委と協議するなど対応を検討するとしている。組織委が国内スポンサーから集めた協賛金は3480億円である。第一生命経済研究所は五輪延期で20年度の実質国内総生産（GDP）が2.1兆円（0.39%）下振れすると試算した⁶⁵。

都は東京五輪の経済効果について、開催が決まった2013年から大会10年後の30年までで計32兆3000億円と試算された。競技会場や選手の宿泊施設などで需要が急増する建設業は7兆円で、国内外から競技観戦に訪れる人の宿泊や飲食などの需要でサービス業は6兆5000億円の効果があ

ると見込んでいた。都で 129 万人、全国で 193 万人の雇用が生まれるとの見通しも示された。日銀も 15 年以降、建設投資の増加などで GDP を毎年 0.2~0.3%押し上げると試算していた⁶⁶。

V. 東京五輪をどうすべきなのか ―無観客試合を軸に―

これまでの検討から見えてきた知見を踏まえつつ、2021 年 7 月の開催に向けた政策実施事業と II の理論研究との接合性、さらには今後の推移や方向性について考察する。

1 年間延期し日程を固めたという意思決定があったため、2013 年 9 月から 6 年以上かけて行ってきた政策の実施がいったんリセットし、その意味では 1 年間で新たな政策（1 年間延期した上での開催）を実施する段階に入った。東京五輪延期は、先述のマイケル・ヒルが指摘したところの政策の変化であり、そこには関係アクターの複雑な相互作用があり、一国の政府活動が国外（IOC や国際・国内競技連盟、海外メディアなど）に影響を及ぼし、一国の政府では国外アクターをコントロールすることが困難で、国外アクターの介入を回避することができない。

政策実施としての東京五輪延期は、表 1 の枠組みから見れば、トップダウン型とボトムアップ型の両方の特性が混在している。組織委のメンバーは国・地方の政府職員、企業、団体のスタッフから構成される。開催国・都市の人々の理解（世論の支持）が開催には不可欠である。スポンサー企業やハード面・ソフト面の企業活動が五輪運営を支える。その意味ではボトムアップ型の特性を備えている。一方で、延期かつその期間（1 年）の決定そのものが政権主導であり、組織委による膨大な量の実務調整は、とくにその出発点において強力なトップダウン型となっている。経済効果を至上命題とする IOC、首相、都知事、組織委会長などの目的意思がトップダウンの指示系統として実務のすみずみに及ぶ。

そして東京五輪延期という政策実施過程では、IOC、政府、組織委、都の間で追加経緯の負担をめぐって摩擦が生じ始めている。また、開催の最終決定の判断時期（IOC は 2020 年 10 月と表明したことに対して日本側は否定）、再延期の可能性の有無、無観客試合の可能性などをめぐっても、見解の相違が明らかとなっている。両者の協議なしにこうした見解が出される点でも、表 2 における「高位の摩擦」・「低位の透明性」の典型事例であると考えられる。

東京五輪延期において、科学や医療の知見を取り入れながら、今後直面する事態についての予測を複数のパターンで検討し、各々の事態への対応についても複数のパターンを用意する。そして、こうした情報をオープンにする。また、JOC はもちろん、選手個人や国内外の競技連盟、スポンサー企業などの声を反映しつつ、同時に IOC と日本側、国内における政府と都、組織委と都の間での見解の違いを提示しながら、協議のプロセスを透明なものにする。東京五輪延期の政策実施に必要なのは、こうした「高位の透明性」・「低位の摩擦」ではないだろうか。

先述のジャスパーらが指摘したブランド化は、製品、プロセス、人、組織、場のいずれにおいて

も東京五輪にとっては生命線かつ不可欠の構成要素であることがわかる。反面で、こうした要素が一つでも欠けると、東京五輪ブランドに傷が付く。仮に世界的な人気選手がドーピングを犯したとすれば、東京五輪全体のブランドは著しく損なわれる。東京五輪延期の実施過程では、このブランド化を死守するだけでなく、いかにブランド価値を引き上げることができるかが東京五輪に対する関係者や人々の見方・評価に直結する。ブランド・ベクトルは常に維持・上昇を要求されるのである。逆にブランド・ベクトルの欠損や下降は価値の失墜であり死活問題と受け止められ、そのような状況に陥いるのを回避するためには、あらゆる手段が行使される。

次に延期決定以前の論点では、延期決定後の課題を先取りするかような一連の指摘があった。また、開催都市契約におけるIOC権限の優位性や中止となった場合のICOや日本が被る痛手（前者では巨額な放映権料、後者では対GNP比や消費損失）についての言及があった。また、五輪憲章から延期の現実性は薄いと指摘や、今後の感染拡大を抑えたとしてもコロナ禍は、海外における選手団の日本派遣など多方面に影響を及ぼすがゆえに予定通りの通常開催は難しいのではないかという指摘、さらにはIOCの意思決定に不信の目を向ける見方があった。

通常開催、延期（その場合はいつまで延期するかといった論点もあった）、中止といった想定されるパターンをめぐる見解が提示され、その意味では延期決定以後よりも幅の広い想定課題が出された形となった。会場の調整や選手選考のあり方など、調整実務に踏み込んだ指摘もあった。また、IOCや政府の思惑に加えて、巨額な放送権料を出す米大手メディアの存在と開催時期との関係や、中止の場合の大損失や延期の場合の追加負担の問題など、いわば想定される政策実施をめぐる諸課題への言及があった。一方で、開催契約や五輪憲章の規定から「延期はあり得ない」といったことや、陸上と水泳といった世界選手権開催時期と延期時期との重複による日程設定の困難さ、さらにはチケットの払い戻し、大会ボランティアの再募集など、延期決定後の実際の展開からすれば、結果的ではあるものの、当初の懸念と比べれば杞憂に終わったものもあった。

さらに1年の延期が決定された後には、その年の秋開催や「さくら五輪」といった春の開催を期待する声も挙がり、新型コロナの感染拡大というその後の状況からすれば、理念としてはともかく現実味に欠ける論点が提示された。延期決定後の論点の特徴について、とくに延期を1年間としたことの評価について、少なくともその時点においては、関係者も世論も好意的に受け止める向きがあった。ところが、その後の世界的な感染拡大状況の中で、治療薬やワクチンの開発や使用・普及可能な時期への言及に絡めて、1年後の開催は困難だとされ、こうした悲観論が高まっている。

コロナ対策に巨額な財政支出がある中での追加の大会経費を批判する声が顕在化しつつある。追加負担をめぐるIOCはどれだけ負担するのか、そもそも都にはこれ以上の負担能力はあるのか。政府負担の回避に正当性はあるのかといった論点が明確になりつつある。競技会場の使用をめぐる再調整やスポンサー企業との契約の見直し、組織委の運営体制、その他バスなどの交通手段や警備

員の配置など、それらにかかる経費増加問題や人的資源の整備など、数々の調整実務をめぐる課題が噴出している。

東京五輪の開催は難しいのではという風向きの中、現実はどうすべきなのか。この点について、示唆を与えてくれる二つの見解と一つ実践を紹介したい。その上で最後に私見を提示したい。

政治学者の宇野重規は東京五輪について、「思えば、五輪とはあまりにも重たい『化け物』なのかもしれない。巨額の資金が先行投資され、やめるにやめられない。延期するにしても、各種の思惑があつてままたならない。(略) これだけの『化け物』を抱え込むにあたって、日本社会に真に民主的な決定過程があつたのか疑問である」と述べている⁶⁷。

一方、エコノミストの永浜利広は、もともと多くの企業が五輪中の交通混雑を見越して、時差出勤やテレワーク、リモート会議などの準備を進めていたのが、コロナ問題の発生で、いや応なく取り入れなくてはいけない状況になったとみなす。コロナ禍（後）においては「デジタル技術によって遠隔での勤務や教育を実現する「リモート・ニューデール」の推進を提言する。政府の役割は、ビジネスだけでなく、医療や介護、教育の現場でのリモート化だとする。そのことにより、短期的な設備投資の押し上げ効果だけでなく、中長期的な生産性の向上にもつながるといふ⁶⁸。

スポーツ関係者からは新型コロナ対策に協力する以下のような動きが出てきている。病床整理のため、日本財団は4月3日、東京・お台場のパラスポーツ専用体育館「日本財団パラアリーナ」を活用する計画を発表した。同アリーナは6日から一時閉館となった。ボッチャも、常設コートのある同アリーナで強化してきた。日本代表の村上光輝監督は「今の事態が収束することが我々の競技力向上にもつながる」と語った⁶⁹。

先述の「化け物」という用語が社会科学において妥当であるかどうかは疑わしい。しかし、1984年ロサンゼルス五輪以降、商業・市場主義路線が浸透・肥大化し今日に至った五輪ガバナンスの中枢には一貫して経済利益追求があり、関係主要アクター各々の思惑が絡み合う構図の修正が利かない現状となっている。先述の宇野による「化け物」という呼称はまさに現在の東京五輪利害共同体を言い得て妙である。五輪憲章や五輪精神からすれば、経済至上主義が中枢に居座る道理はない。

「化けの皮を剥いで」といった場合に、中枢にあるのは、アスリート（選手）とそれを囲み支える指導者やファン、さらにそれを支援する包囲する諸セクターの各層であるはずだ。この中枢の最後に位置するのはアスリートであり、「アスリートファースト」をドグマとして利用するのではなく、本来、アスリートが活躍できる場の形成こそが五輪ガバナンスのコアのコアに位置すべきである。今回のような世界規模での難題に直面した場合に、開催国・都市が主導して世界が英知を結集して死守すべき対象はアスリートそのものではないか。

世界で感染の収束が見えず、とくに南米やアフリカでの感染拡大が続く中で、「東京五輪どころではない」といった風評が短期間でなくなるとは思われない。治療薬・ワクチン開発により、2021年

7月までに国内外の観戦客に行き渡ると考えるのはあまりにも楽観的過ぎる。選手が練習場所の確保に苦慮する中で、果たしてトレーニングや選考会などの実施が開催に間に合うと言い切れるのか。

東京五輪開催の原動力となっている関係者の市場経済利益至上主義という中枢を覆う「化けの皮」を剥がなければならない。とくにIOC会長、組織委会長、首相、都知事がこの価値観を共有し死守するためにタッグを組む政治行動を阻止しなければならない。しかし、そんな指摘は非現実的だと一掃されるであろう。IOC、組織、政府、東京都のいずれにとっても経済利益は死守すべき「生命線」であり、だからこそ「完全な形」での東京五輪に固執し続けているのである。

しかし今回、東京五輪延期に向けIOCを動かしたのは、国外の選手や競技団体からの声であり、このことはIOCがそうした中枢外・周縁の声を無視して経済至上主義活動に固執することはできない証左となった。

世界的に新型コロナの感染防止がどう展開するかは誰にもわからない。しかし、既に開閉会式や聖火リレーの変更（規模縮小）への着手を見れば、「完全な形」で東京五輪を開催することはもはや不可能なのである。開催の目標軸を今こそ設定し直さなければならない。目標として帰着するのはこの名称はともかく、無観客東京五輪以外ないと思われる⁷⁰。選手1万1000人、関係者4万人以上といわれる中、万単位の数人の選手・関係者が無事五輪に参加し、感染者を出さずに大会を終え、無事に出身国・地域に戻すという運営自体が至難な技となる。しかしこれを東京五輪開催目標の軸に据えたらどうであろうか。

訪日観戦客・旅行者や国内観戦客の大幅減少、運行・交通、飲食、ホテル、観光といった業界には大きな打撃となる。チケット収入の放棄や大会・都市ボランティアの大幅な縮小変更など、経済効果に及ぼすマイナス影響には計り知れないものがあるだろう。

しかし、たとえば先述の永浜の指摘を東京五輪に活用・応用すれば、東京五輪を新たなレガシーを生む契機とできるのではないだろうか。同時に革新的な経済効果を生み出す起点となった五輪としてのレガシーをも残すことは可能ではないか。たとえば、デジタル技術でもって競技場での直接観戦の臨場感を演出するなど、リアル空間（競技場面）の魅力をリモートによって高め、リアルとバーチャルが融合する新たなスポーツ空間を至るところで創出する。そのためには選手・競技団体が声を上げなければならない。観客五輪が自分たちのために必要だと主張するのではなく、社会的な価値や恩恵にスポーツが貢献すると実践を通じて提示し、東京五輪受容へと世論を変えなければならない。その力動のうねりを組織委、政府、都、さらにはIOCにおける五輪運営の透明化につなげなければならない⁷¹。「無観客」という名称の変更、たとえば“Tokyo 2020 AthLega”（アスレガ。アスリートによる遺産の形成という意味でAthleteとLegacyを合わせた造語）といったような、新たな様式による東京五輪実施の制度や事業のあり方については別の機会に譲ることとしたい。

註

-
- 1 Michael Hill and Frederic Varone, *The Public Policy Process*, (Abington, Routledge, 2017), pp.241-242.
 - 2 Jasper Eshuis and Erik-Hans Klijn, *Branding in Governance and Public Management*, (New York, Routledge, 2012), p.19.
 - 3 Robert Agranoff and Michael McGuire, “Managing in Network Settings,” *Public Governance, Volume 3*, Mark Bevir ed, (SAGE Publications Ltd, London, 2007), p.106.)
 - 4 I O C の 2013～16 年の五輪に絡む収益は計 51 億 6000 万ドル (約 5676 億円) で、そのうち放映権料は 41 億 5700 万ドル (約 4573 億円) と約 8 割を占める。14 年には米放送大手 NBC ユニバーサルと 32 年まで約 76 億 5000 万ドル (約 8415 億円) の契約を締結した。I O C は不測の事態に備えて保険に加入しているが損害を全て穴埋めするのは難しい (2020 年 3 月 18 日付毎日新聞「中止なら 3 兆円消失」)。
 - 5 古賀攻「コロナが喜ぶ自国第一」(2020 年 3 月 18 日付毎日新聞)。なお本稿の註に掲載の新聞各紙はすべて朝刊である。
 - 6 2020 年 3 月 18 日付東京新聞「延期論は無理筋」。
 - 7 2020 年 3 月 19 日付下野新聞「250 人の選考に影響」。
 - 8 2020 年 3 月 22 日付毎日新聞「コロナ 五輪合宿中止続々」。
 - 9 小田尚 (読売新聞調査研究本部客員研究員)「東京五輪の延期は難しい」(2020 年 3 月 21 日付読売新聞)。
 - 10 2020 年 3 月 22 日付産経新聞「延期できるの?」。
 - 11 2020 年 3 月 12 日付東京新聞「五輪の延期検討 提起へ」。
 - 12 2020 年 3 月 12 日付日本経済新聞「近代五輪 過去に 3 度中止」。
 - 13 2020 年 3 月 20 日付産経新聞「五輪中止『損失 4.5 兆円』」。
 - 14 2020 年 3 月 24 日付産経新聞「消える 3 兆円効果」。
 - 15 2020 年 3 月 13 日付毎日新聞「東京五輪 通常開催に暗雲」。
 - 16 前掲毎日新聞「五輪延期阻止 政府躍起」。
 - 17 乾正人「団結し『国難』に立ち向かえ」(2020 年 3 月 14 日産経新聞)。
 - 18 2020 年 3 月 14 日付下野新聞「浮上した『1 年延期論』」。
 - 19 前掲朝日新聞「東京五輪 延期論が拡大」。
 - 20 東京五輪の国内外のスポンサー企業は約 80 社ある。I O C とスポンサー契約を結ぶ「トップパートナー」を筆頭に拠出額などに応じ 4 ランクあり、トヨタ自動車やパナソニック、日本コカ・

コーラなどが「トップパートナー」となっている。金融機関では、三井住友フィナンシャルグループやみずほフィナンシャルグループ、野村ホールディングスなど5社がJOCと契約する「ゴールドパートナー」となっている（2020年3月24日付毎日新聞「代表選考 混乱拡大も」）。

²¹ 2020年3月24日付毎日新聞「追加負担 はや駆け引き」。

²² 2020年3月24日付産経新聞「五輪スポンサー恐々」。

²³ 2020年3月24日付日本経済新聞「五輪延期にも何台多く」。

²⁴ 2020年3月25日付毎日新聞「五輪バラの記述多数」。

²⁵ 2020年3月25日付読売新聞「『IOCに従う』米TV局が表明」。

²⁶ 東京五輪は史上最多の33競技339種目で、出場選手は1万人以上。大会関係者や感染者を含めると、約1000万人が東京を訪れると見込まれる。組織委は14年1月の発足以来、事業者らと交渉を繰り返してきた。延期後の開幕日も金曜日で、なおかつ来年7月22日で任期満了となる東京都議選や、8月15日の終戦記念日に重ならないようにするという日本側の希望が通り、7月23日に決まった（2020年3月31日付朝日新聞「『夏推し』組織委もテレビ局も」）。新型コロナウイルスの感染拡大で、緊急事態宣言の前の日程確定を急いだとの見方がある（2020年3月31日付毎日新聞「時間的猶予を最優先」）。大会の1年延期について、組織委や政府内で当初から出ていた「一番無難なスケジュール」（組織委関係者）といえる。従来の計画とほぼ同じ日程は、大会期間中は学校が夏休みに入っており、観客動員の面でプラスに働く。ボランティア確保の面でも学生の参加が見込める。開催時期の交通事情をもとに練り上げてきた輸送計画も、ほぼそのまま生かせる。組織委は各IFや放送権者らの意向を踏まえ、土日に注目の競技・種目を集中させるなどして難解なパズルを完成させた。気象条件も基本的に変わらず、暑さ対策などで何度も修正された競技開始時間や番組編成への影響も最小限で済む、というものである（2020年3月31日付産経新聞「夏の五輪『一番無難』」）。

一方、以下のような批判に注目したい。すなわち、なぜ、2021年の秋開催にしなかったのか。ゼロから五輪を考え直す絶好の機会だったのに、残念でならない。たとえば、9月後半の開幕を選んだとしたら、酷暑の期間を避けることができる。選手にとって、どちらがやりやすいかは自明の理である。そもそも、1年後に新型コロナウイルス感染拡大が終息しているのか。今回だけは拙速よりも巧遅を旨とし、徹底的に討論して決めてほしかった、というものである（谷野哲郎 東京新聞運動部長「なぜ秋開催 選ばなかったのか」（2020年3月31日付東京新聞））。

²⁷ 2020年3月31日付読売新聞「東京五輪 来年7月23日」。

²⁸ 2020年3月26日付東京新聞「『開催、夏とは限らない』」。

²⁹ 2020年3月26日付読売新聞「『時期示唆 希望残せた』」。

³⁰ 2020年5月2日付産経新聞「ワクチン開発 条件でない」。

- ³¹ 2020年5月10日付読売新聞「『五輪延期ない』」。
- ³² 2020年3月25日付産経新聞「世界陸上 日程変更の用意」。
- ³³ 2020年3月28日付読売新聞「日程変更 五輪決定後に」。
- ³⁴ 2020年5月5日付日本経済新聞「福岡の世界水泳 22年5月に開催」。
- ³⁵ 2020年3月30日付読売新聞「五輪延期 負担駆け引き」。
- ³⁶ 2020年4月27日付朝日新聞「現実見据え タブーなき議論を」。
- ³⁷ 山田孝男（特別編集委員）「前向きな五輪中止」（2020年4月27日付毎日新聞）。
- ³⁸ 東京医大病院渡航者医療センター浜田篤郎教授（渡航医学）「ワクチン開発が必要」（2020年3月25日付朝日新聞）。
- ³⁹ 2020年4月2日付毎日新聞「開催費の総額見えず」。
- ⁴⁰ 2020年3月25日付日本経済新聞「五輪延期 コスト不可避」。具体的には、たとえば幕張メッセの国際展示場については、利用開始日の4カ月前までに使用料の10%、1週間前までに90%を支払う必要がある。キャンセルしても入金した分は原則返金しないが、新型コロナの影響で中止となった2020年2～3月のイベントは返金対象としている。また、組織委について2020年3月時点で組織委では約3500人の職員が働いており、大会時には8000人に増える見通しとなっている。19年度の正味財産増減予算書によると、職員の給料手当は計約40億2600万円となっており、大会が先に延びれば人件費も増える。組織委に出向している都職員については都が負担しており、出向者約1000人に対し19年度予算で約82億円を計上した。組織委の収入は、国内スポンサーからの協賛金が3480億円とほぼ半分を占め、他にチケットの売上金として900億円を見込んでいた、というものである（同）。
- ⁴¹ 2020年3月25日付朝日新聞「追加の負担 都は警戒」。
- ⁴² 2020年3月26日付下野新聞「開催『夏に限定しない』」。
- ⁴³ 2020年4月2日付毎日新聞「追加費用 駆け引き」。
- ⁴⁴ 2020年4月22日付下野新聞「追加負担に『首相同意』」。
- ⁴⁵ 2020年4月27日付朝日新聞「五輪は来夏に それでも多難」。
- ⁴⁶ 2020年3月26日付読売新聞「チケットは有効」。
- ⁴⁷ 2020年3月26日付日本経済新聞「五輪任期 官僚人事に影響」。
- ⁴⁸ 2020年3月26日付産経「東京五輪・パラ 1年延期でどうなる」。なお、2020年4月以降、組織委には都からの出向者約60人を含む194人が新たに加わり、職員数は3803人となった（2020年4月2日付産経新聞「150人着任見送り」）。
- ⁴⁹ なお、延期前の設定では、開催期間は7月24日～8月9日（17日間）、競技数は33競技、会場数は42会場、参加選手数は万1090人、販売済みチケットは448万枚、ボランティアは11万

人以上であった（2020年3月26日付日本経済新聞「21年五輪へ再始動」）。

- ⁵⁰ 2020年3月27日付日本経済新聞「国立競技場は確保問題なし」。
- ⁵¹ 2020年3月29日付朝日新聞「選手村マンション ため息」。
- ⁵² 2020年4月23日付東京新聞「開会式演出 大幅変更も」。
- ⁵³ 2020年4月29日付朝日新聞「開閉会式 大幅変更を検討」。
- ⁵⁴ 2020年5月6日付下野新聞「『復興』と『克服』 演出大幅変更」。
- ⁵⁵ 2020年4月1日付産経新聞「五輪会場『調整は可能』」。
- ⁵⁶ 2020年3月30日付朝日新聞「五輪会場 多難な再確保」。東京都が施設を所有し、都の関連団体の民間企業が独立採算で管理運営する（展示面積は仮設を含めて約14万平方メートルで、最も大きい東展示棟は8ホール計約6万6000平方メートル）。見本市や展示会など年間約300件のイベントが開かれ、2018年度は1407万人が来場した。ビッグサイトに四つある展示場のうち最大の東展示棟は、2019年4月から2020年11月まで借り切り、メディアセンターとして大掛かりな内装工事を行ってきた。利用が予想されるメディアや約200カ国の約8000人に上る。賃料も莫大で、東展示棟は通常、1日当たり約2700万円で、1年間の延期なら単純計算で約100億円になるという（2020年4月3日付東京新聞「ビッグサイト 都が借り切ったまま？」）。
- ⁵⁷ たとえば、釣ヶ崎海岸サーフィンビーチ（千葉県一宮町）については「1年放置すると台風や塩害の影響があるので、一度撤去する」との記載がある。そのほかにも、ビーチバレー（潮風公園）における砂への異物混入対策、馬術（馬事公苑）における馬場の砂の乾燥対策、スポーツクライミング（青梅アーバンスポーツパーク）における壁のホールドの管理、陸上（国立競技場）におけるトラックの品質保持 などである（2020年5月4日付下野新聞「設備劣化防止に腐心」）。
- ⁵⁸ 2020年3月28日付日本経済新聞「患者滞在に選手村活用案」。
- ⁵⁹ NTCは、トップ選手の強化、育成拠点として、2008年1月にオープン。地上3階、地下1階の屋内施設に柔道、体操、レスリング、バドミントンなどの専用練習場があり、陸上トラックと屋内テニスコート、宿泊棟も備える。19年6月には五輪、パラリンピック共用で、水泳や卓球などの専用練習場が整備された「NTCイースト」も完成した。日本スポーツ振興センターが管理し、JOCなどが練習場を運用している（整備費は各々、374億円、194億円）（2020年4月9日付東京新聞「五輪トレセン 閉鎖」）。
- ⁶⁰ 2020年5月6日付読売新聞「予選の大半 再開見えず」。
- ⁶¹ 2020年3月25日付朝日新聞「延期 五輪切符どうなる」。
- ⁶² 2020年3月28日付毎日新聞「新日程『3週間』で決定」。
- ⁶³ 2020年4月4日付読売「予選期限 来年6月29日」。
- ⁶⁴ 2020年4月30日付毎日新聞「コロナ拡大 五輪へ試練」。

- ⁶⁵ 2020年3月26日付毎日新聞「大会下支え企業困惑」。ホテル業界では2020年夏の五輪開催を見込んでいた開業が相次ぐ予定であった（開発事業者は三井不動産、東武鉄道、森トラスト、JR東日本、プリンスホテル、京浜急行電鉄、住友不動産など）。2019年11月の試算では、都内の客室数は18年末の15万7000室から20年末には18万1000室への約15%増加であった（2020年3月26日付読売新聞『特需なし』対応急ぐ）。
- ⁶⁶ 2020年3月26日付毎日新聞「五輪の経済効果」。
- ⁶⁷ 宇野重規「五輪というハンディ」（2020年3月29日付東京新聞）。
- ⁶⁸ 永浜利広「リモート化で生産性向上」（2020年4月9日付日本経済新聞「五輪延期をどう生かす」）。
- ⁶⁹ 2020年4月4日付朝日新聞「パラ関係者『人命が優先』」。海外でもそのような動きはある。サッカードイツ1部リーグのドルトムントは4月4日から、本拠「ジグナルイドナ・パルク」を臨時的な病院として提供し始めた。サッカーのイングランド・プレミアリーグのトットナムは、無料で医療を提供する国民保健サービス（NHS）や自治体のために施設を提供した。マンチェスター・シティの施設では、NHSのスタッフが一部を研修スペースとして使用した。チェルシーは、競技場に併設するホテルをNHSスタッフへの無償で提供した。全米テニス協会は3月31日、米ニューヨーク市のビリー・ジーン・キング・ナショナル・テニスセンターを臨時的な病院にすると公式サイトで発表した（2020年4月7日付朝日新聞「スポーツ施設 支援拠点に」）。
- ⁷⁰ 選手の中には、「無観客開催だけは避けてほしかった。スポーツはアスリートと応援してくれる人とが一緒に楽しむのが醍醐味の一つだから」（パラアスリートの山本篤）といった考えもある（2020年4月27日付日本経済新聞「あと1年 調整も実力」）。直接観戦客の有無と五輪参加とを比較考量しての決断は選手一人一人にまかせられなければいけないであろう。
- ⁷¹ 既にその芽は現れている。すなわち、東京都は2月26日に東京五輪に関する収支について、毎月公表する方針を示した。「資金の使い道の透明性を高める」ために組織委に毎月報告を求め、都が公表するとした（2020年2月27日付朝日新聞「東京五輪の収支 都が毎月公表へ」）。