



国際スポーツ大会の招致開催を成功させるために ～実務者の視点で～

スポーツ庁 国際大会運営人材育成支援事業

公益社団法人日本プロサッカーリーグ 人材開発オフィサー
公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル 業務執行理事
鈴木 徳昭

2025年2月5日



自己紹介（鈴木 徳昭）

生年月日：1961年12月3日



1984年－1993年：日産自動車・横浜マリノス（強化担当・運営担当）

1992年－1993年：日本サッカー協会（日本代表総務・強化副委員長）

1993年－2002年：国際組織（FIFA・UEFA）・ワールドカップ招致委員会・ワールドカップ組織委員会（秘書室長・国際副部長）

2002年－2008年：日本サッカー協会（CHQ部長・記念事業推進委員会事務局長・FCWC実行本部長）

2006年－2012年：アジアサッカー連盟（プロリーグ副委員長・競技本部長・トーナメントダイレクター）

2012年－2013年：東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会（国際・戦略広報担当部門長）

2013年－2018年：日本サッカー協会（専務理事補佐・事務局次長）

2018年－2025年：日本プロサッカーリーグ（経営企画本部長・クラブ経営本部長・人材開発オフィサー）

2022年－2025年：スポーツヒューマンキャピタル【SHC】（業務執行理事）



公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル



「豊かなスポーツライフ実現の原動力となる」をビジョンに掲げるスポーツ人材創出組織

(2025年2月現在)

- 法人名 : 公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (Sports Human Capital: SHC)
- 目的 : 日本のスポーツにおける知的資産及び人的資源活用の基盤を整備、確立し、スポーツが提供する新たな価値を創造し、これからの世の中造りに貢献することを目的とする
- 所在 : 東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル
- 設立 : 2016年9月 ※2018年3月 公益法人に移行
- 代表理事 : 本間 浩輔 (株式会社パーソル総合研究所 取締役会長)
業務執行理事 : 鈴木 徳昭 (公益社団法人日本プロサッカーリーグ 人材開発オフィサー)
理事 : 井形 有希 (公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル)
黒田 卓志 (公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ 事務総長)
西野 努 (横浜マリノス株式会社 スポーツダイレクター)
- 評議員 : 野々村 芳和 (公益社団法人日本プロサッカーリーグ 理事長)
窪田 慎二 (公益社団法人日本プロサッカーリーグ 執行役員)
高田 春奈 (公益財団法人日本サッカー協会 常務理事)
- 沿革 : 2015年4月 Jリーグ・ヒューマン・キャピタル (JHC) が発足
Jリーグ・立命館大学による「教育・研修コース」開講
2016年9月 Jリーグより独立、一般財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC) を設立2018年3月
公益財団法人認定取得
- 主な事業内容 : スポーツビジネスコース主催・人材育成・キャリアデザイン・コミュニティ活動
- 特記 : 無料職業紹介事業 許可番号 13-ム-300098
- HP : <https://shc-japan.or.jp/>

◆ 国際スポーツ大会招致開催の全体像

◆ 国際スポーツ大会の招致プロセス

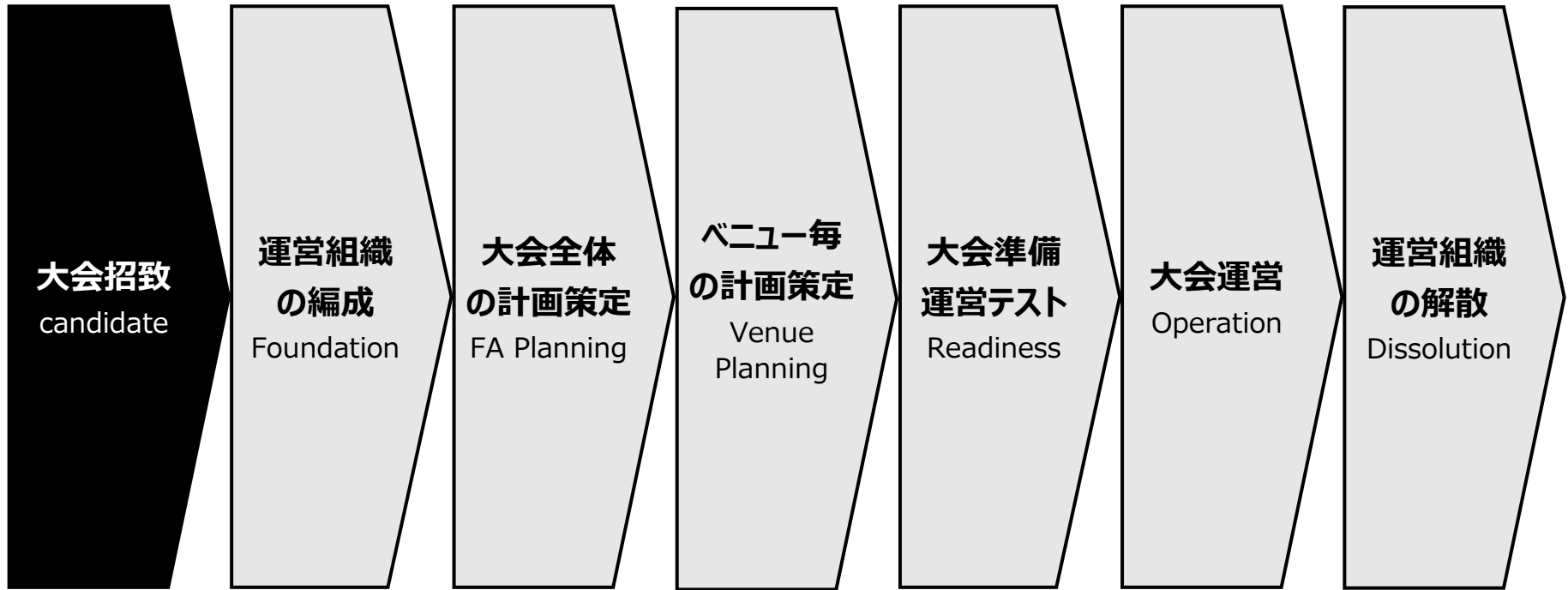
◆ 国際スポーツ大会招致における重要なポイント

◆ 国際スポーツ大会招致開催の意義

国際スポーツ大会招致開催の全体像



◆ 通常、大会の招致から運営、解散までのサイクルは下記の通り



- ・事前調査
- ・招致戦略
- ・招致活動
- ・開催決定
- ・契約締結

- ・法人等設立
- ・予算策定
- ・人員計画
- ・マーケティング戦略

- ・大会コンセプト
- ・基本計画
- ・ファンクションエリアでの計画
- ・ベニユー設定

- ・ベニユー責任者
- ・運営体制
- ・運営計画
- ・ステークホルダー調整

- ・準備計画
- ・シナリオプラン
- ・机上演習
- ・テストイベント

- ・レポートライン
- ・競技運営
- ・ベニユー運営
- ・リスク管理
- ・予実算管理

- ・財産処分
- ・決算処理
- ・アーカイブ
- ・効果分析
- ・法人等解散

国際スポーツ大会招致開催の全体像



◆国際スポーツ大会は、大会を開催することや大会による効果に、その意義がある！

- その大会の開催形態や特徴、持たせられる効果を検証
- その大会を開催することの意義を十分に議論する必要性
- 目指す姿、実現したいことを多くのステークホルダーと共有

※国際スポーツ大会により、異なる点は下記の通り

- 開催の主体が競技団体のケースと自治体のケース、または協業するケース
- 開催地が一箇所のケースと複数（全国）のケース
- 競技の種類が一つのケースと多種目のケース
- その他、招致（開催）の決定機関や決定時期

◆大会招致は、あくまでも手段であり、目的ではない！

◆一方、大会招致を成功させなければ、大会は開催できない！



国際スポーツ大会の招致開催を成功させるために

◆ 国際スポーツ大会招致開催の全体像

◆ **国際スポーツ大会の招致プロセス**

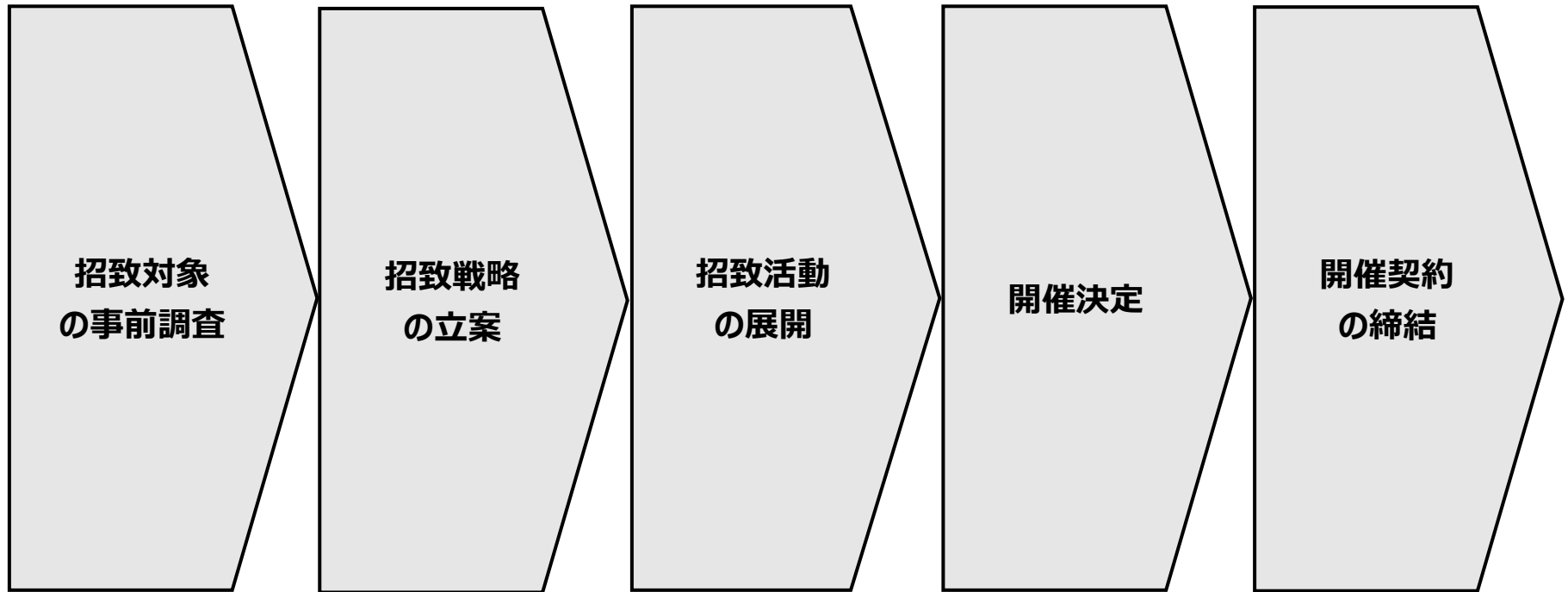
◆ 国際スポーツ大会招致における重要なポイント

◆ 国際スポーツ大会招致開催の意義

国際スポーツ大会招致のプロセス



◆ 通常、大会招致におけるプロセスは下記の通り



- ・対象となる大会の選択
- ・競合国・都市の把握
- ・国際団体の情報収集
- ・入念な事前調査

- ・招致理念・開催意義
- ・招致戦略の策定
- ・専門人材のサポート
- ・体制の整備

- ・招致組織の編成
- ・招致プロセスの遵守
- ・戦略的な招致活動
- ・計画策定・広報・渉外

- ・視察受入
- ・最終プレゼンテーション
- ・国際団体による決定
- ※開催決定時期・方法は大会により異なる

- ・国際団体との折衝
- ・政府保証・財務保証
- ・開催契約の締結



国際スポーツ大会招致のプロセス

◆ 招致のプロセスや決定方法は、大会・国際団体により異なる！

- 招致プロセスの理解と遵守の重要性
- 決定方法の熟知とKeyとなる組織・人物の把握
- 決定時期に向けた戦略的な招致活動の実施

2002FIFAワールドカップの事例

1. 国内広報の実施
2. 国際広報の実施
3. 渉外活動
4. 各種プレゼンテーション
5. 開催提案書提出
6. 開催契約締結
7. FIFAインスペクションビジット
8. 最終プレゼンテーション ➡ 中止
9. FIFA理事による投票 ➡ 中止

FIFA理事会にて日韓共同開催決定

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

1. 国内広報の実施
2. 立候補ファイル提出
3. 国際広報の実施
4. 各種プレゼンテーション
5. 渉外活動
6. IOC評価委員会訪問
7. テクニカルチームブリーフィング
8. 最終プレゼンテーション

IOC委員による投票で開催決定

◆ 国際スポーツ大会招致開催の全体像

◆ 国際スポーツ大会の招致プロセス

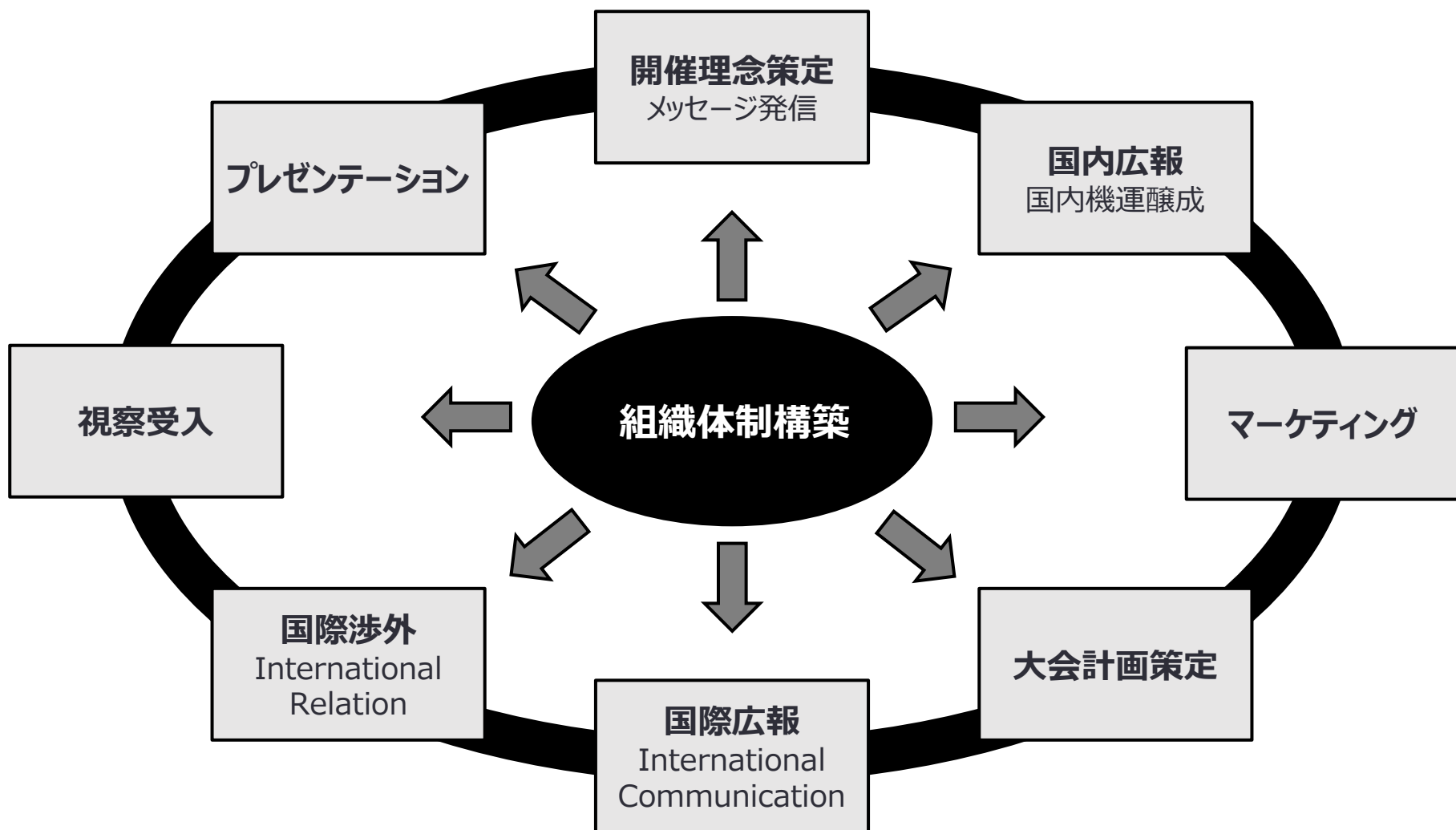
◆ 国際スポーツ大会招致における重要なポイント

◆ 国際スポーツ大会招致開催の意義

国際スポーツ大会招致における主要活動



- ◆ 適切な人材を集め、強固な組織体制を構築することが必要！
- ◆ 綿密な招致戦略とフェーズに合わせた一貫した活動が重要！



国際スポーツ大会招致における重要なポイント：組織体制



- ◆ 招致委員会として、適切に人材を配置、法人としての組織を整備！
- ◆ 関係ステークホルダーと連携、役割分担を明確化、強固な体制構築が重要！

組織体制構築

2002FIFAワールドカップの事例

1. JAWOC（招致委員会）の設立
 - ・ 日本サッカー協会からの参画
 - ・ 民間企業からの参画
 - ・ 開催自治体からの参画
 - ・ 関係省庁からの参画
2. 日本サッカー協会との連携
3. 民間企業との連携
4. 開催自治体との連携
5. 政府との連携

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

1. 大会招致員会の設立
 - ・ JOC（日本オリンピック委員会）からの参画
 - ・ NF（国内競技連盟）からの参画
 - ・ 民間企業からの参画
 - ・ 東京都からの参画
 - ・ JSC（日本スポーツ振興センター）からの参画
 - ・ 関係省庁からの参画
2. 東京都担当局との連携
3. JOCとの連携
4. JPC（日本パラリンピック委員会）との連携
5. 各NFとの連携
6. 民間企業との連携
7. JSCとの連携
8. 政府との連携

開催決定時にはオールジャパンとして結束！

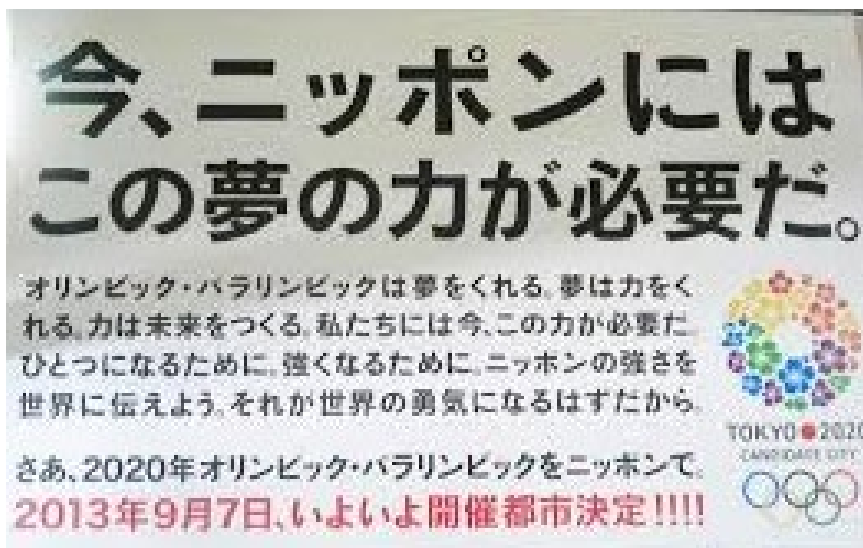
国際スポーツ大会招致における重要なポイント：国内機運醸成



- ◆国内機運醸成は、招致の動向に大きな影響！国内支持率70%以上が目安！
- ◆開催理念・メッセージ発信等の国内広報、オリンピック等を活用したPRが有効！
- ◆ステークホルダーとの連携、スポンサー獲得等のマーケティング活動も重要！

開催理念策定
メッセージ発信

国内広報
国内機運醸成



マーケティング

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

国内支持率の推移

2012年5月：47%
2012年7月：58%

ロンドンオリンピック



2012年8月：66%
2012年10月：67%
2013年3月：70%

2013年9月開催決定前は90%以上

国際スポーツ大会招致における重要なポイント：大会計画策定



- ◆ 開催理念から基本コンセプト、使用施設・具体的な運営計画等の全てを網羅！
- ◆ 開催能力（運営・財務）や開催効果（競技力・盛り上がり）をアピール！
- ◆ 専門人材のサポートは必須！ 政府保証・財務保証・開催契約等の要求あり！

大会計画策定

2002FIFAワールドカップの事例

招致ブック

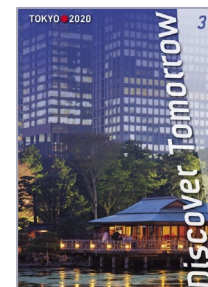
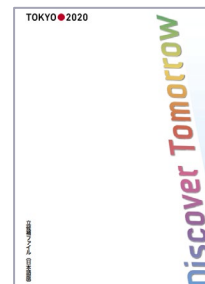
- ・ 開催提案書
- ・ 開催契約書
- ・ 政府保証



東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

立候補ファイル

- ・ ビジョン、レガシー及びコミュニケーション
- ・ 大会の全体的なコンセプト
- ・ 政治及び住民の支援
- ・ 法的側面
- ・ 環境・サステナビリティ
- ・ 財政（収支予算計画）
- ・ 国内広報の実施
- ・ マーケティング
- ・ 競技及び会場
- ・ パラリンピック競技大会
- ・ 選手村
- ・ 大会の安全、警備及び医療サービス
- ・ 宿泊施設
- ・ 輸送
- ・ メディア対応



国際スポーツ大会招致における重要なポイント：ICとIR

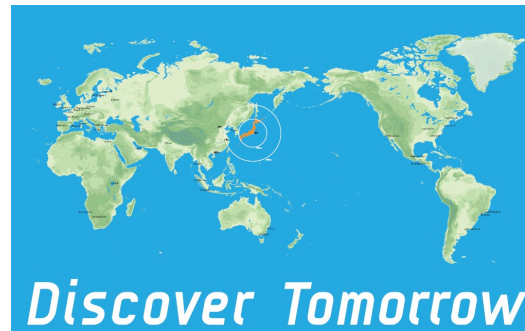
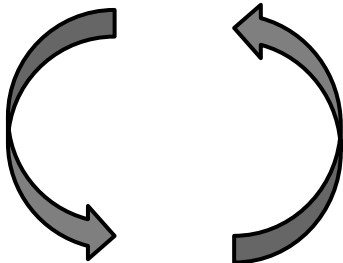


- ◆ 国際広報と国際渉外は、招致の中心的な活動として、双方の連携が必要！
- ◆ 国際広報は、海外メディアとのリレーション構築と国際的メッセージ発信が重要！
- ◆ 国際渉外は、競合相手を分析しながら、国際団体の役員等に支持を働きかけ！

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

国際広報 International Communication

- 影響力の強い海外メディアを味方に付ける
- 関係者を日本に招待、施設視察や大会観戦を実施
- 国際的なメッセージによる支持世論を形成
- IOC委員にリーチする記者会見と記事の掲載
- リスク管理やネガティブ報道への適切な処置



Discover Tomorrow

国際渉外 International Relation

- 招致の特徴やIOCとの関係、競合相手等の綿密な分析
- 招致プロセスや開催決定方法の熟知とルールを遵守
- 誰が誰に働きかけるか等の戦略的な組み立て
- IOC・IF（国際競技連盟）等への直接コンタクトと確実な票読み
- 影響を及ぼす組織・人物への間接的な渉外活動



国際スポーツ大会招致における重要なポイント：視察受入

- ◆ 視察受入は、開催能力のアピールと熱意の訴求！
- ◆ プレゼンテーションや質疑応答による大会運営への理解促進！
- ◆ 要人との面談・プロトコールや宿泊・輸送のオペレーションも重要！

視察受入

2002FIFAワールドカップの事例

FIFAインスペクションビジット

- ・ 最新技術（バーチャルスタジアム）紹介
- ・ 国内の期待の高さ・熱意の訴求
- ・ ヘリコプター等によるスムーズな移動

※日韓の激しい招致合戦と国民の期待に、
FIFAは招致できなかった国の落胆を懸念

共同開催へのルールが敷かれていくことに

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

IOC評価委員会訪問

- ・ 開催予定地訪問
- ・ プレゼンテーションと質疑応答
- ・ 要人との面談
- ・ 選手によるアピール
- ・ 公式行事・食事会・パフォーマンス

※IOC評価委員会による報告書を瞬時に
分析、海外メディアに公表することにより、
ポジティブ記事を発信、IOC委員にリーチ

以降、招致の流れは東京に傾いていくことに

国際スポーツ大会招致における重要なポイント：プレゼンテーション

- ◆プレゼンテーションの機会は数回あるので、戦略的な検討が必要！
- ◆最終的なプレゼンテーションにより、投票にて開催決定！
- ◆プレゼンテーション後の海外メディアへの記者会見によりアピール！
- ◆プレゼンテーションだけでなく、質問に対する回答によりリスクの回避！
- ◆綿密な計画とトレーニングが必要！

プレゼンテーション

2002FIFAワールドカップの事例

最終プレゼンテーションは実施されず

アジアサッカー連盟（AFC）の事例

通常は、1回のプレゼンテーションと直後のAFC理事会による開催決定

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

- ・ 高円宮妃殿下 御挨拶

最終プレゼンテーション

- ・ 佐藤 真海 パラリンピアン
- ・ 竹田 恒和 JOC会長
- ・ 水野 正人 JOC副会長
- ・ 小谷 実可子 オリンピアン
- ・ 猪瀬 直樹 東京都知事
- ・ 滝川 クリステル
- ・ 太田 雄貴 オリンピアン
- ・ 安倍 晋三 内閣総理大臣
- ・ 竹田 恒和 JOC会長

国際スポーツ大会招致における重要なポイント：コンサルタント



- ◆大会の招致開催には、専門人材として、各領域の外部コンサルタントは必要！
- ◆但し、あくまでもオーナーシップや基本方針は組織内部の人間が持つことが肝要！
- ◆コンサルタントの種類・役割を整理して、適切な任命と活用を行うことが重要！

東京オリンピック・パラリンピック2020の事例

大会計画策定

- ・大会基本コンセプト計画の策定
- ・ベニュー施設計画の策定

国際広報

- ・海外メディアとのリレーション・アプローチ
- ・国際メッセージ・プレゼンテーションのスピーチ作成

プレゼンテーション

- ・プレゼンテーションのジェスチャー
- ・プレゼンテーションの表現・語学

国際渉外

- ・IOC委員・IF等への直接コンタクトと票読み
- ・間接的な渉外活動と競合相手等の分析

◆ 国際スポーツ大会招致開催の全体像

◆ 国際スポーツ大会の招致プロセス

◆ 国際スポーツ大会招致における重要なポイント

◆ 国際スポーツ大会招致開催の意義



国際スポーツ大会招致開催の意義

◆アスリート活躍の場として！ファンを魅了！競技環境の整備と競技力の向上に！

- スポーツの大会の中心であるアスリートに最高の環境を提供
- スポーツの競技的魅力を追求、ファン・サポーターと共に夢と感動を共有
- 競技の普及・施設の整備、選手育成・強化に取り組み、日本をスポーツ大国に

◆スポーツの力で、日本の活力の源に！国際交流と世界平和への貢献！

- スポーツの持つ大きな力、無限の可能性を追求
- 少子高齢化、VUCAの時代においても、日本を元気に、この国の未来に希望を
- 国際交流を図り、世界の平和にも大きく貢献

◆日本人・日本の国としての誇りを再認識！新たな社会的価値を世界へも発信！

- シティプロモーションやシビックプライドを醸成
- 日本人や日本の国の素晴らしさを再確認
- サステナビリティの啓発、DEI（Diversity, Equity & Inclusion）等の発信

2002FIFAワールドカップ

東京オリンピック・パラリンピック2020

アジアサッカー連盟（AFC）

最後に：国際スポーツ大会の招致開催を成功させるために



国際スポーツ大会の招致開催計画の整理

2025年：デフリンピック、世界陸上

2026年：アジア競技大会

2027年－2028年－2029年－2030年－ － － － － － － － － － － － － 2050年

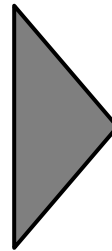
スポーツ界組織のネットワークの整備

平時のスポーツ組織

NF/都道府県協会

プロリーグ/プロクラブ

IF/海外大会組織



国際スポーツ大会招致開催時

大会招致委員会

大会組織委員会

自治体等連携組織

スポーツ人材プールとコミュニティの構築

経営人材・専門人材・速成人材、スポーツ別等のカテゴリー整理

スポーツ人材プールの仕組み作りとコミュニティの形成

日本におけるスポーツ人材育成体制の整備と事業展開

スポーツ庁 国際大会運営人材育成支援事業の推進

スポーツ界の人材育成機関のマッピングと役割分担の整理

国際スポーツ大会の招致開催を成功させるために ～実務者の視点で～

スポーツ庁 国際大会運営人材育成支援事業

公益社団法人日本プロサッカーリーグ 人材開発オフィサー
公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル 業務執行理事
鈴木 徳昭

2025年2月5日