

スポーツ庁 国際大会運営人材育成支援事業

国際競技大会招致・開催に係る 手引き（第1版）

2025年 12月 22日



スポーツ庁

目次

1.	はじめに	p. 7
1.1	本事業の背景・趣旨／本事業を通して目指す姿	
1.2	国際競技大会の種類と構造	
1.3	国際競技大会の招致・開催のライフサイクル	
2.	国際競技大会の目的の設定と最近の大会における成果	p.12
2.1	我が国で国際競技大会を招致・開催することで期待される効果	
2.2	大会の招致・開催を通じて得られる効果を最大化するために必要な取組	
2.3	国際競技大会のコンセプトに関する最近の動向	
	【参考】大会招致・開催に対して用意されている補助金メニュー（R7年度版）	
3.	国際競技大会の招致	p.29
3.1	国際競技大会招致の取組の全体像と留意点	
3.2	招致対象の事前調査	
3.3	招致戦略の立案	
3.4	招致体制の決定	
3.5	招致活動の展開	
3.6	開催契約の締結	
4.	国際競技大会の運営組織の組成	p.45
4.1	運営組織の組成の全体像と留意点	
4.2	座組みの設定	
4.3	運営組織形態の選択	
4.4	組織内部構造の決定	
4.5	基本計画の策定	
4.6	プロジェクト管理	
4.7	ガバナンス確保のための制度設計	

目次

5.	国際競技大会開催の計画・準備	P. 70
5.1	大会準備の全体像と留意点	
5.2	ナレッジトランスファー	
5.3	満たすべき要件の整理	
5.4	FAプランニングとベニュープランニング	
5.5	FAプランニング	
5.6	ベニュープランニング	
5.7	現場運営に係る発注	
6.	国際競技大会の開催前演習	P. 82
6.1	レディネス計画	
6.2	テストイベント	
6.3	MOC/FCCの機能分担	
7.	国際競技大会の大会現場運営	P. 88
7.1	各会場運営	
7.2	コンティンジェンシー対応	
8.	国際競技大会の運営組織の解散	P. 97
8.1	組織の解散	
8.2	レガシーレポートの作成	
9.	国際競技大会の招致・開催におけるガバナンス	P. 101
9.1	国際競技大会の招致・開催におけるガバナンスの概要	
9.2	国際競技大会の招致時に留意すべきガバナンス事項	
9.3	大会運営組織の組成時に留意すべきガバナンス事項	
9.4	大会運営組織の運営時に留意すべきガバナンス事項	
9.5	大会運営組織の解散に向けて留意すべきガバナンス事項	

本事例集・手引きに登場する国際競技大会等リスト

#1	国際競技大会等	開催時期	主催	開催都市
1	2002 FIFAワールドカップ	2002/5/31～6/30	国際サッカー連盟	日本・韓国
2	第11回IAAF世界陸上競技選手権大会 大阪大会	2007/8/25～9/2	世界陸上競技連盟	大阪市
3	第8回アジア冬季競技大会 (2017/札幌)	2017/2/19～26	アジア・オリンピック評議会	札幌市・帯広市
4	ラグビーワールドカップ2019	2019/9/20～11/2	ワールドラグビー	全国12会場
5	第32回オリンピック競技大会 (2020/東京) /東京2020パラリンピック競技大会	2021/7/23～8/8 2021/8/24～9/5	国際オリンピック委員会/国際パラリンピック委員会	東京都を中心に 全国43会場
6	IFSCクライミングワールドカップB&L コンバインドいわて盛岡2022	2022/10/20～22	国際スポーツクライミング連盟	盛岡市
7	FIBAバスケットボールワールドカップ 2023	2023/8/25～9/3	国際バスケットボール連盟	沖縄県 (3カ国共催)
8	神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会	2024/5/17～5/25	世界パラ陸上競技連盟	神戸市
9	第33回オリンピック競技大会 (2024/パリ) パリ2024パラリンピック競技大会	2024/7/26～8/11 2024/8/28～9/8	国際オリンピック委員会/国際パラリンピック委員会	パリ
10	AJRUアジアジャンプロープ選手権 /IJRU世界ジャンプロープ選手権	2024/7/24～28 2025/7/27～8/3	アジアジャンプロープ連合/国際ジャンプロープ連合	川崎市
11	東京2025世界陸上競技選手権大会	2025/9/13～21	世界陸上競技連盟	東京都
12	第25回夏季デフリンピック競技大会 東京2025	2025/11/15～26	国際ろう者スポーツ委員会	東京都
13	第20回アジア競技大会 (2026/愛知・名古屋) /第5回アジアパラ競技大会 (2026/愛知・名古屋)	【予定】 2026/9/19～10/4 2026/10/18～24	アジア・オリンピック評議会/アジア・パラリンピック委員会	愛知県・名古屋市を中心に開催
14	2026 WORLD LACROSSE 女子 世界選手権大会	【予定】 2026/7/24～8/2	World Lacrosse	東京都
15	ワールドトライアスロン・パラトライアスロン シリーズ横浜大会	2009年、2011年より 毎年開催 (コロナ禍を除く)	世界トライアスロンシリーズ横浜大会 組織委員会	横浜市

#	大会	開催時期	主催	開催都市・会場
16	ツール・ド・フランスさいたまクリテリウム	2013年より毎年開催 (コロナ禍を除く)	さいたまクリテリウム組織委員会 一般社団法人さいたまスポーツコミッション	さいたま市
17	ジャパンオープン バドミントン選手権大会	1982年より毎年開催 (コロナ禍を除く)	公益財団法人日本バドミントン協会	東京都
18	GRAND CYCLE TOKYO事業	2022年より毎年開催	GRAND CYCLE TOKYO 実行委員会	東京都
19	カヌーを中心とした街づくり(月山湖)	-	-	山形県西川町

本手引きに登場する代表的な単語リスト

#	単語	意味
1	IF	国際競技統括団体の略称 (International Federation)
2	AF	アジア地域における競技統括団体の略称 (Asian Federation)
3	NF	国内中央競技団体の略称 (National Federations)
4	IOC	国際オリンピック委員会の略称 (International Olympic Committee)
5	NOC	国内オリンピック委員会の略称 (National Olympic Committee) 日本のNOCは日本オリンピック委員会 (JOC)
6	JOC	日本オリンピック委員会の略称 (Japanese Olympic Committee)
7	IPC	国際パラリンピック委員会の略称 (International Paralympic Committee)
8	JPC	日本パラリンピック委員会の略称 (Japanese Paralympic Committee)
9	JSC	日本スポーツ振興センターの略称 (Japan Sport Council)
10	地域スポーツコミッション (地域SC)	地方公共団体、スポーツ団体、民間企業等が一体となり、スポーツによるまちづくりや地域活性化を推進する受け皿となる組織の総称
11	ラストマイル	競技大会において、一般観客が競技会場へ到達するまで動線(最寄り駅等から競技会場出入口に至る徒歩ルートや会場シャトルバスのルートを含む)の総称
12	FA	Functional Areaの略称。大会運営上必要となる要素を機能(ファンクション)別に整理した国際大会における考え方

#	単語	意味
13	立候補ファイル	大会招致時に大会主催者に提出する招致計画を記載したドキュメント
14	RAG判定	業務進捗をRed/Amber/Greenの3段階で評価する国際的な考え方
15	アクセデーション	大会関係者用のアクセスコントロールパスのこと
16	VIK	現物支給 (Value In Kind) の略称。パートナーシップ料の代わりとして、物品を提供する
17	ベニュープランニング	会場別の運営計画
18	OCA憲章	OCA総会で全てのアジア競技大会開催の条件を定めた憲章及び規則
19	ISO20121	国際規格の一種で、イベント運営における社会的責任と環境マネジメントシステムに関する要求事項を定めた規格
20	MOC	Main Operation Centerの略。組織委員会として大会運営に関する情報を統括し、大会全般に関する調整業務を行う機関
21	COC	City Operation Centerの略。大会運営に関する総合的な連絡調整と競技会場等の周辺対応を行うため、開催御師である自治体が設置・管理する機関
22	FCC	Functional Coordination Centerの略。大会期間中に各会議の事案対応等を行うために、各運営担当の総括や連絡調整を行う機関
23	VOP	Venue Operation Planの略。各会場の運営計画をまとめた資料のこと
24	FOH	Front of Houseの略。会場内のうち、一般観客等が入ることができるエリアを指す
25	BOH	Back of Houseの略。会場内のうち、関係者のみが入ることができるエリアを指す
26	レディネス計画	大会運営を円滑に行うことを目的として、立案された運営計画の検証や運営スタッフの演習・訓練を行う一連のプログラムのこと
27	P&P	Policy & Procedureの略。大会運営上の運用基準や手順等を文書化したもの

1

はじめに

国際競技大会運営人材育成支援事業の背景・趣旨

国際競技大会の招致・開催はスポーツの振興や国際親善、地域の活性化等、様々な分野で大きな意義を有するものであり、またアスリートの活躍は多くの国民に活力を与えるものです。

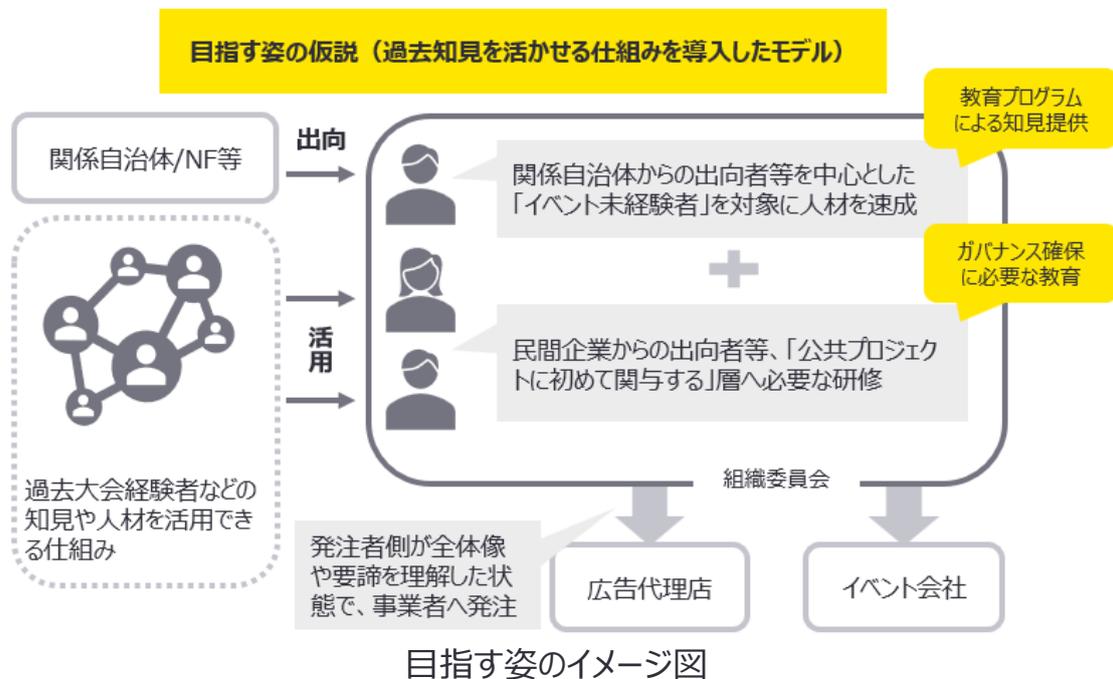
一方で、国際競技大会の運営のためには専門性の高い多様な業務を適切かつ限られた期間内で準備する必要がありますが、その主体となるスポーツ団体や地方公共団体にはそうした業務をこなせる必要な人材が不足していることが指摘されています。

また、直近で開催されたラグビーワールドカップ2019や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催によって、多くの人材が国際競技大会運営のノウハウを獲得したにもかかわらず、既に所属元に経験者が戻っている等から、大会レガシーである貴重な知見や経験が散逸してしまう恐れがあります。

これらの課題を解決し、国際競技大会が我が国でより良く開催されるように、スポーツ庁では、令和6年度より「国際競技大会運営人材育成支援事業」を開始し、国際競技大会の運営において中心的な役割を担える人材の育成・確保を支援する取組を進めています。

国際競技大会運営人材育成支援事業を通して目指す姿

本事業では国際競技大会の開催時に必要な知識やノウハウなどの情報を提供することで大会運営者（組織委員会等）が専門知識を有している委託先等の知見・経験や人員を活用しながら、重要な意思決定などに関しては主体的に各業務を担えるようにすることを目指しています。



国際競技大会招致・開催に係る手引きについて

本手引きは、大会招致・開催に初めて携わる職員等が業務の全体像を把握できるように内容をまとめたものとなります。総合競技大会や単一の競技大会、大会規模などにも留意しながら、直近数年間に我が国で開催された大会の事例を踏まえて作成しています。

国際競技大会の種類と構造

本手引きは、国際競技大会の開催にあたって参考となる事例を、大会開催のライフサイクルをベースに整理したものになります。直近数年間に我が国で開催された大会について、大会開催規模等に基づく様々な切り口で分類し、大会運営に携わった関係者の皆様のご意見を伺いながら作成しています。

本項では、本手引きで取り上げている「国際競技大会」に関して、その種類や構造、ライフサイクルについて説明します。

国際競技大会の種類

ひとくちに「国際競技大会」と言っても、多種多様な大会が存在し、その特性に応じ、運営の座組みや必要な準備は異なります。これらの大会は、様々な特徴を持っているために分類分けすることは容易ではありませんが、代表的なものとして、以下のように分けることができます。

総合／競技・種目別

総合競技大会	複数競技を同時期、同時並行で開催される大会 競技の垣根を超えたアスリートが集い交流する「スポーツの祭典」としての魅力がある	オリンピック、 パラリンピック 等
競技・種目別大会	特定の競技や種目について開催される大会 単独開催都市、単独会場だけでなく、競技特性によって複数開催都市、複数会場で開催されることも多い	サッカーワールドカップ、 世界陸上 等

競技特性

アリーナ型／ スタジアム型競技	アリーナやスタジアム等の整備されたスポーツ施設を利用して実施する競技および大会	バスケットワールドカップ、 ラグビーワールドカップ 等
ロード競技	公道を含めた中長距離のロードコースを利用する競技および大会 開催地の一般市民の生活圏を利用するため、事前に自治体や治安機関との調整が必要	ワールドトライアスロン シリーズ 等
オープン競技	屋外、主に自然環境空間を利用する競技および大会 天候等の自然環境の影響を受けやすい特性があり、それを踏まえた準備や運営が必要	セーリング世界選手権 等

大会レベル／参加範囲

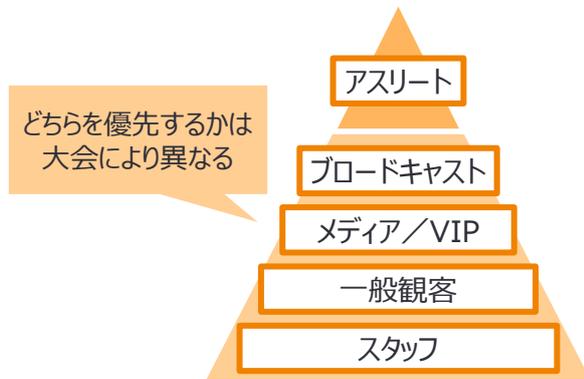
世界大会	世界中の国を参加対象とした大会 基本的に、文字どおり「世界一」のアスリートを決定する大会となる	オリンピック、 世界陸上 等
地域別大会	特定のエリアや組織等に加盟する国々が出場する大会 基本的には、それぞれの地域等を統括する競技統括団体等が主催となる	アジア競技大会、 アジアパラ競技大会 等

上記以外にも、競技実施人数（個人戦／団体戦）や年齢（ユース大会／シニア大会）など、大会毎で様々な異なる特性がある点に留意が必要です。

国際競技大会の構造

前述のとおり、様々な国際競技大会が存在しますが、その運営や準備を行う上で共通する考え方となるのが「クライアントヒエラルキー」です。クライアントヒエラルキーとは、国際競技大会における優先順位を明確にしたもので、その中心となる考え方を特に「アスリートセンタード」といいます。

国際競技大会における標準的なクライアントヒエラルキー



「クライアントヒエラルキー」の考え方においては、左図で示されるように「アスリート」、「ブロードキャスト」、「メディア」および「VIP」、「一般観客」、最後に「スタッフ」の順で優先順位付けされます。

大会の中心である「アスリート」に次いで、全世界の競技ファンへアスリートの姿と競技の魅力を届けると共に放映権収入の財源にも直結する「ブロードキャスト」や、様々な報道媒体を通じて競技の魅力を発信する担い手となる「メディア」、競技団体や大会を支えるパートナー企業を含む「VIP」などが上位に位置付けられる点は、国際競技大会ならではの特性といえます。

「アスリートセンタード」な大会準備・運営

国際競技大会は「アスリートが日頃の努力の成果を発揮する場」となります。

最高のパフォーマンスを発揮するアスリートの姿こそが、スポーツの価値と魅力を全世界のスポーツファンへ伝える核心的な価値となります。国際競技大会の準備・運営に際しても、可能な限りそのような環境が提供されるよう優先されるものとされており、このような考え方を「アスリートセンタード」といいます。例えば、具体的な事例として次のようなものが挙げられます。

- 試合日程について、アスリートがパフォーマンスを最大限発揮できるような日程を組む
- 競技会場、宿泊施設、トレーニング会場の3か所を可能な限り近くに設置し、アスリートがスムーズに移動できるようにする
- アスリート向けの飲食について、宗教や嗜好など、アスリート側のニーズを踏まえたサービスを提供する。また、アスリート向けのサプリメントや氷、飲料の供給についても、同様にアスリートのニーズを踏まえたサービスを提供する
- スポーツプレゼンテーションは、プレーに影響が出ない範囲内の演出とする
- 大会広報やSNSの発信において、選手が誹謗中傷に晒されないことがないように、注意を払いながら情報発信を行う

なお、国際競技大会を運営するにあたっては、運営組織や各開催自治体は大会主催者の意向を無視した運営を行うことはできません。（大会にもよりますが、多くの場合、国際競技大会の主催は国内の大会運営組織や開催都市ではない形となります）

例えば、オリンピックの場合はIOCが、アジア大会の場合はOCAが大会を主催しています。大会の運営要件を決める権限は主催者が保持しているため、大会開催に向けた様々な準備を進める際には、主催者の意向を汲んだ運営が求められます。また、要件の変更を希望する場合は、主催者との協議や了解が前提となります。

大会の座組みに関する詳細については4章2.座組みの設定をご参照ください。

国際競技大会の招致・開催のライフサイクル

大会により差異はありますが、国際競技大会の招致～運営組織の立ち上げ～開催準備～大会運営～組織解散は概ね以下のようなライフサイクルに基づき実施されます。本事例集ではライフサイクルに基づいた整理を行い、それぞれの時点で行き届くべき内容や留意点等について、過去大会の事例等を参照しながら解説します。



※詳細は各項目のページをご参照ください。

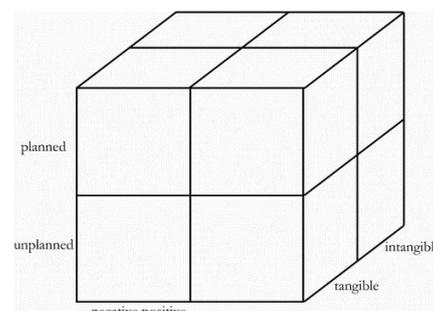
2

国際競技大会の目的の設定と 最近の大会における成果

国際競技大会の招致・開催における目的の設定

第1章で解説したとおり、国際競技大会は、アスリートが競技に集中し、素晴らしい結果を残せるように運営することが第一ですが、地域のスポーツ振興、国際交流や共生社会への貢献、地域活性化などにおいても重要な機会になり得ます。このためには、大会招致の段階から大会開催の目的を明確にし、その目的を達成するために計画的な取組を行うことが必要となります。

過去の研究より、国際競技大会の開催による効果はプラスとマイナスの両面を持っていることがわかっています。これらの効果は「レガシーキューブ」として、ポジティブ（positive）とネガティブ（negative）、計画的（planned）と偶発的（unplanned）、有形（tangible）と無形（intangible）の観点で整理されています。特に、ネガティブで偶発的な事象については、極力それをマネジメントして減らしていく努力が大事になります。

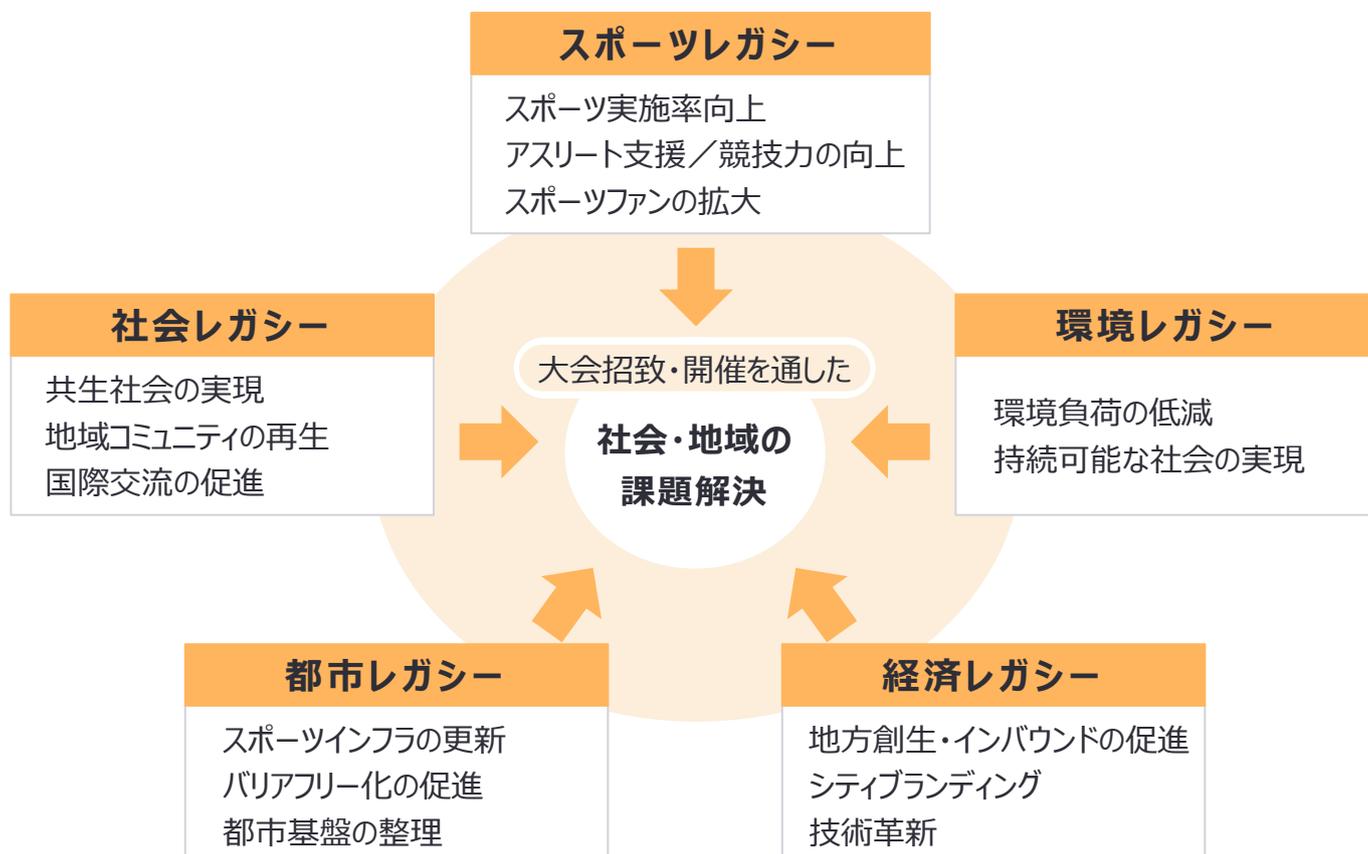


【出典】Preuss, H.(2010) The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. Journal of Sport & Tourism, Published online: 04 Dec 2010より

また、IOCは大会の招致・開催によるインパクト(オリンピックレガシー)を“sporting”(スポーツ)、“social”(社会)、“environmental”(環境)、“urban”(都市)、“economic”(経済)の5つに分類していることから、この分類を踏まえて、各レガシーとして考えられる具体的な項目例を以下のとおり示しました。

国際競技大会開催の狙いを各団体で検討するにあたって参考となるように、本章ではこの項目に基づき、過去の大会で実現した成果に関して紹介します。

※IOC：国際オリンピック委員会の略称（International Olympic Committee）



【出典】IOC, [Olympic legacy 2013](#)

大会の招致・開催を通じて得られる効果を最大化するために必要な取組

大会開催を通して得ることのできるポジティブな効果を最大化するためには、大会後まで見据えて事前に準備を行うことが不可欠です。その際に重要な要素として以下のようなものが考えられます。

① 開催目的の明確化

- ✓ 多くの関係者の力が集まって取り組まれる国際競技大会の招致・開催は、社会に大きな影響を与えるインパクトを持っています。
- ✓ 大会の招致・検討段階で、現状に鑑みて、大会の招致・開催を通して社会に対してどのようなポジティブな変革をもたらし、地域においてどのような課題の解決に繋げるか、といった狙いを明確にすることで、大会を通じて得られる効果の最大化することができます。
- ✓ また開催目的を検討する際、各主体は自治体・競技団体の視点に加えて、大会招致・開催にまつわるトレンドを考慮して検討することが重要です。大会招致・開催にまつわるトレンドについてはP.23もご参照ください。

招致自治体の視点

- ✓ 自治体の政策計画やまちづくり計画等と整合は取れているか？
- ✓ 地域におけるスポーツ文化（日常的な運動習慣の獲得、競技普及や競技人口増大、ファン層の新規獲得等）に繋がるか？
- ✓ 地域における社会的な課題（人口減少、少子高齢化、地域コミュニティの立て直し、教育の充実、国際交流の促進等）の解決に繋がるか？

競技団体の視点

- ✓ 競技団体としての経営戦略や計画等との方向性と整合は取れているか？
- ✓ 競技振興（競技普及や競技人口増大、ファン層の新規獲得等）に繋がるか？

- ✦ グローバルな社会課題や社会的要請を実現、イノベーションを起こしていく取り組みに繋がるか？（例：DE&I、地球環境保護等）

② ステークホルダーとの調整

- ✓ 大会の招致・開催には多くのステークホルダーが関わっており、大会の成功にはステークホルダーの理解が不可欠です。組織委員会等は、ステークホルダーとの間で、大会の意義に関する説明をはじめ、十分にコミュニケーションを取ることが必要です。
- ✓ 想定されるステークホルダー
 - IF
 - NF
 - 協賛企業や地元企業
 - 国、都道府県、市町村等の行政
 - 市民

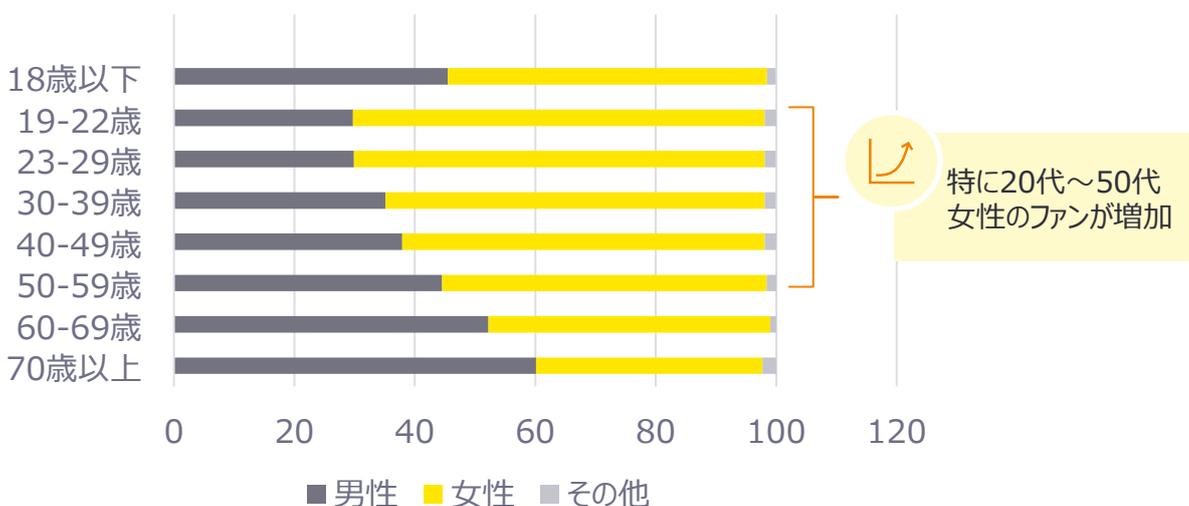
③ 成果評価の指標設定及び効果測定

- ✓ 大会招致・開催を通じてどのような効果が生まれたかを測る指標を事前に設定することは、組織委員会等、内部での目標等に関する認識を合わせるために有用であるとともに、開催の意義を対外的に説明する際にも重要です。
- ✓ また、大会終了後に効果を測定することは大会開催の説明責任を果たすために必要であるとともに、今後の大会招致・開催の検討を行ったり、目的を設定したりする上でも有用です。
- ✓ 詳細はP. 100をご参照ください。

バスケットボールファンの増加

事例 FIBAバスケットボールワールドカップ2023

- 国内バスケットボールリーグであるB.LEAGUEは、大会開催を経て多くの新規ファンを獲得
- 代表的な数値は以下のとおり（前年比）
 - B.LEAGUE ID登録者数 → **371%増**
 - チケット購入枚数 → **201%増**
 - B.LEAGUEサイト新規ユーザー流入数 → **560.24%増**



【出典】B.LEAGUE, [数字で見る「FIBAバスケットボールワールドカップ2023」効果](#), 2023-09-28

競技人口の増加

参考事例 山形県西川町 月山湖におけるカヌー事業



月山湖の様子

【出典】山形県スポーツコミッション,
[西川町 事例発表「カヌーの町 にしかわ」の取組み](#)

- 東京2020大会においてモルドバ共和国のカヌー競技代表チームの事前キャンプを受け入れ、ホストタウンとなったことを契機として、2020年より「モルドバカップ」を開催している
- 西川町では、月山湖でのカヌー・スプリントをテーマにした地域おこしを実施しており、地元小学校の授業にカヌーを組み込むなど、地元住民にとってカヌーを身近なものにすることで競技者人口の拡大に成功。さらに日本代表選手や五輪選手も輩出

【出典】外務省, [海を越えて矢がしなり、パドルを漕ぐ手にモルドバを感じる！リモートがかなえた交流の新たな架け橋（山形県鶴岡市・西川町）](#), 2020-10-19

社会レガシーの事例

共生社会の実現

事例 神戸2024世界パラ陸上



- 大会組織委員会は、大会の実施をきっかけに体験プログラム「パラレゾ」を創設。神戸市民に対し、for school、for communityの2つの柱でパラスポーツを通じた共生社会の実現に向けた学びの機会を提供

【出典】神戸市HP, [パラスポーツから共生社会を考える「パラレゾ」](#)

「パラレゾ for community」の様子

【出典】神戸市HP, [板宿ふれあいのまちづくり協議会](#)

地域コミュニティの再生

事例 ラグビーワールドカップ2019 釜石会場



ラグビーワールドカップ2019 釜石誘致
タウンミーティングの様子



スクラム釜石結成記
者会見の様子

- 2011年、「ラグビーワールドカップ2019日本大会の地元開催を契機とした東北復興」を掲げてスクラム釜石を組織
- 組織を中心に、域内外の関係者、地元団体、住民等を巻き込みながら地元自治体への招致要請活動を行い、大会開催を実現

【出典】スクラム釜石, [活動報告2013.01.11](#)

国際交流の促進

事例 FIBAバスケットボールワールドカップ2023



出場国のスロベニアにちなんだ給食の様子

- 地元の児童・生徒の国際交流を目的に様々な取組を実施
 - ・ 地元児童約1万人を試合に無料招待
 - ・ 授業の一環として、大会共催国のインドネシアの子どもたちとオンラインで交流できる場を創出
 - ・ 332の地元小中学校の給食に試合出場国の料理を出すことで、異文化体験を実施

【出典】OKINAWA2023日本代表応援サイト,
[開催地沖縄市で給食に「スロベニア」料理！](#)

環境負荷の低減

事例 ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会



2024年大会の様子
【出典】[大会公式HP](#) 開催にあたって

- 大会開催前、横浜市は「会場となる横浜港では泳げない」というイメージに悩まされていた
- 海の水質浄化を進め、大会を継続開催する中で、トライアスロン選手が泳ぐ様子を中継等で流すなど、そのイメージの払しょくに成功
- 他にも、ワールドトライアスロンのサステナビリティ認証機関Sustainability Commissionから最上位のGOLD認証獲得を通し、持続可能な大会づくりを通じた環境改善に取り組む

持続可能な社会の実現

事例 GRAND CYCLE TOKYO



- 環境にやさしく、健康にもよい自転車を更に身近なものとするため、「GRAND CYCLE TOKYO」事業として、自転車に関する様々なイベント等を総合的に推進
- 臨海部で「レインボーライド」、「マルチスポーツ」を、多摩地域で本格的な自転車ロードレース「THE ROAD RACE TOKYO」を開催。

【出典】GRAND CYCLE TOKYO, [GRAND CYCLE TOKYO HP](#)

事例 東京2020大会



- 「都市鉱山からつくる！みんなのメダルプロジェクト」では、使用済みの携帯電話やデジカメ、パソコン等の小型家電を集め、抽出したリサイクル金属を原材料としてアスリートに授与するメダルを製作
- 本プロジェクトには国内全市区町村の9割以上に当たる1,621の自治体が参画し、日本全国にリサイクル活動が広がる契機となった
- 大会終了後も参加自治体や事業者により、使用済み携帯電話等の小型家電等の回収が継続されている

【出典】東京都, [東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会公式報告書](#)(p.315)

スポーツインフラの更新

事例 ラグビーワールドカップ2019 大阪府・東大阪市



改修工事中の花園ラグビー場

- ラグビーワールドカップ2019の大阪会場であった、東大阪市花園ラグビー場は大会の開催に合わせて2017年2月から大規模な改修を実施
- 大型映像装置や個別席を設置し、ナイター照明が設置されることでワールドカップ基準のスタジアムへ

【出典】東大阪市, [ラグビー場改修の記録](#)

バリアフリー化の促進

事例 大規模国際スポーツ大会 国立競技場

- 新国立競技場の整備計画では「世界最高のユニバーサルデザイン」を基本理念の1つに掲げる
- その一環として、競技場整備事業において、高齢者や計14の障がい者団体が参画するユニバーサルデザインワークショップ（UDWS）を開催し、設計から試行段階における意見交換を実施
- 要望の反映がしっかりと行われているか、設計図による検証に加え、実物大の検証模型やサンプルを用いて細部にわたり確認と検証を行い、整備事業に生かした

【出典】JSC, [新国立競技場整備事業におけるユニバーサルデザインワークショップについて](#)

事例 神戸2024世界パラ陸上



改修後のユニバー記念競技場の様子

【出典】[神戸総合運動公園 ユニバー記念競技場](#)

- 世界パラ陸上の会場であったユニバー記念競技場でも、大会の開催に合わせて改修を実施
- トイレをバリアフリー化し、車いすが出入りしやすいようにスロープを拡幅。場内の大型ビジョンを一新し、メインスタンドの座席も取り換えを行った

【出典】[世界パラ陸上、神戸開催まであと1年 バリアフリー化など準備着々も、課題は集客](#), 神戸新聞NEXT, 2023-05-17

都市基盤の整備

事例 ロンドン2012大会

- かつて工業地帯として繁栄したイーストロンドンは、ロンドンで失業率が最も高い貧困地帯であり、ロンドン2012大会ではイーストロンドンの再生をレガシーの1つとして位置づけ、再開発を実施
- 汚染された土壌の入れ替え、クイーン・エリザベス・オリンピック公園をはじめとした大会会場の建設、交通インフラの整備、住宅の供給、IT産業や教育機関の誘致を行い、イーストロンドンの変革を推進
- 開発の結果、暴力犯罪の減少や生徒の学力向上、雇用の創出などを達成

【出典】GOV, UK, [Inspired by 2012: The legacy from the Olympic and Paralympic Games - fourth annual report Report 5: Post Games evaluation: Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games](#)

事例 東京2020大会

- ▶ 東京2020大会では、晴海五丁目西地区において、選手村の整備と大会後のまちづくりを市街地再開発事業として実施

① 住居



住居エリアのイメージ

- 選手の宿泊施設として利用された居住棟は、大会後に建設された住宅棟（タワー）と合わせて総戸数5,632戸の住宅棟へと変貌
- 車椅子利用者や様々な障害のある選手やスタッフを考慮し、従来の基準を上回る共用通路幅を確保し、緩やかなスロープや大きなエレベーターを設置。これらを大会後も使用し、使いやすい住居を整備
- 消防署や小学校・中学校、地域交流センターや区民センターも合わせて整備され、住民がより住みやすい街づくりが行われている

② 複合施設



商業棟の完成イメージ

- 大会時に総合診療所やフィットネスセンターとして利用した複合施設は、スーパーマーケットや生活利便施設を入れた商業施設に改修

③ 交通網



晴海五丁目ターミナル・船着き場の完成予想イメージ



【出典】東京都 都市整備局
[都心と臨海地域とを結ぶ東京BRTについて](#)

- 再開発に伴い交通需要が見込まれることを踏まえ、交通網の整備も実施
- 特に、晴海を含む東京の臨海地域と都心を繋ぐ交通手段として東京BRTの運行が開始された
- 他に晴海五丁目ターミナルとして、路線バスやコミュニティサイクルを導入できる複合的な交通広場を整備し、さらには水辺の立地を生かした船着場の整備も実施

【出典】東京都都市整備局,[東京2020大会のレガシーとなるまちづくり](#)

地方経済・インバウンドの促進

事例 ラグビーワールドカップ2019

- 2019年9月20日～11月2日の44日間で45試合を開催
- 大会開催を通じて6,464億円の経済波及効果を記録
(直接効果3,157億円、間接効果2,172億円、第二次間接効果1,135億円)
- 大会会場を全国に分散させたことで、日本全国の複数エリアに経済効果をもたらした
- さらに46,340人の雇用創出効果も記録

全国12の開催都市
55か所の公認キャンプ地



地方経済：岩手県・釜石市

- 釜石鶴住居復興スタジアムにおいてフィジー対ウルグアイの1試合を開催(台風により1試合中止)
- また釜石市民ホールにファンゾーンを設置
- 経済効果は105億円(岩手県)、GDP効果は61億円
- 総チケット販売数15,343枚のうち16%にあたる2,411枚が海外の観客によるものであった

インバウンド：大会全体



- 経済波及効果は3,482億円、GDP増加分は1,829億円
- 訪日客は約242,000人
- 欧州約131,000人、オセアニア約54,000人、アジア約22,000人、北米約17,000人、南米・アフリカ各約9,000人
- 来場者は平均で1人当たり686,117円を消費
(2018年の訪日外国人の平均消費額は147,907円)

【出典】JRFU, [ラグビーワールドカップ2019日本大会開催後経済効果分析レポート](#)

事例 FIBAバスケットボールワールドカップ2023



沖縄アリーナにおける試合の様子

- ワールドカップ沖縄ラウンドとして沖縄アリーナにおいて10日間で20試合を開催
- 沖縄県内における経済効果は107億2,000万円を記録し、大会前に予測された62億7,000万円を大きく上回った
- 会場での推計観戦者は計約12万5,000人余りであり、うち約1万人が海外からの観客であった。特に日本代表が対戦したドイツやフィンランドなど、沖縄ラウンド出場国を中心とした来場者が多くみられた

【出典】バスケットW杯、沖縄県に経済効果107億円 宿泊業など恩恵,日本経済新聞,2024-02-16

インバウンド

- 大会期間中に沖縄を訪れた外国人観光客は大会期間外の観光客とは異なる性質があり、試合開催のない日は沖縄県の様々なエリアで観光をすることで、経済効果をもたらした

大会期間

- ドイツやフィンランドなど、大会出場国からの観光客が多く来日
- 大会期間外に訪れる観光客よりも滞在期間が長期となる傾向があった



大会期間外 (通常)

- 韓国や台湾など、地理的に近い国から多くの観光客が来日

観光部門との連携

- 沖縄県はスポーツ大会の誘致において観光セクションとの連携に注力
- 沖縄県スポーツコミッションの構成団体に「沖縄観光コンベンションビューロー」が入っており、大会や合宿誘致のプロモーション等の施策について連携して実施

事例 世界水泳選手権2023福岡大会

- 福岡市内の4会場において、6種別75種目の競技を開催
- 同時期に開催のあった世界マスターズ水泳選手権2023九州大会を含め、福岡市内で433億円、全国で776億円の経済効果を記録
- 加えて、全国20自治体で開催された事前キャンプによる経済効果は全国で6.4億円を記録



- 国内に加えて海外からも多くの観客が来日
 - 世界水泳選手権 302,946人
 - 世界マスターズ水泳選手権 180,104人 (うち福岡市の会場 165,706人)
- ※人数については、延べ来場者数

【出典】福岡市市民局、世界水泳選手権2023福岡大会及び世界マスターズ水泳選手権2023九州大会の開催結果について

シティブランディングの強化

事例 AJRUアジアジャンプロープ選手権／IJRU世界ジャンプロープ選手権



川崎市の若者文化推進キービジュアル
【出典】[若者文化の発信によるまちづくりに向けた取組](#)

- 川崎市では、元から盛んであったストリートカルチャー（若者文化）について、2016年頃から市としての後押しを開始
- 川崎らしい地域資源である若者文化の発信により川崎市の魅力を高めることで、若い人たちが集い、自らの可能性を広げ、挑戦できる環境づくりを進めている
- 体験会の開催や、活動の場づくり、国内外の大会の誘致などを展開。その一環としてジャンプロープのアジア・世界選手権を招致することで、こうした川崎市のストリートカルチャーや、若者の挑戦を応援する姿勢を発信

技術革新

事例 ラグビーワールドカップ2019

- 大会の開催を契機に、最新技術を利用した様々な製品・サービスが発表・使用された



顔認証システム

- 東京スタジアムと横浜国際総合競技場における、メディア関係者の本人確認に利用
- 顔認証とIDカードによる本人確認を同時に実施することで、スムーズかつ正確な本人確認を実現

【出典】[NEC, NECの顔認証システムがラグビーワールドカップ2019™の会場となる東京スタジアムと横浜国際総合競技場のメディア入場時における本人確認に採用決定](#)

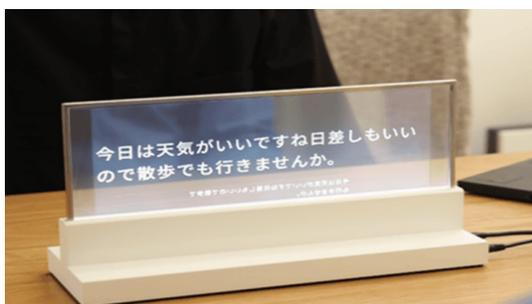


5G技術の利用

- 試合を多視点で同時視聴できる「マルチアングル視聴」や「ライブビューイング」など5Gを用いた技術を、日本で初めて一般観客向けに提供

【出典】[NTT docomo, 「ラグビーワールドカップ2019日本大会」で5Gプレサービスを提供](#)

事例 東京2025デフリンピック



音声を多言語表示する透明ディスプレイ

- 都が保有する110の施設に設置
- 会話をリアルタイムで文字に変換し、多言語で表示することで、障がいの有無や言語の壁を越えたコミュニケーションを実現

【出典】[東京都, 都内110箇所に拡大 音声を多言語で表示する透明ディスプレイを設置します！ 最新技術で誰とでもより円滑なコミュニケーションを実現](#)

国際競技大会のコンセプトに関する最近の動向

現在、IOC主催の大会をはじめとした国際競技大会においては、「持続可能なスポーツイベント」の運営が大きなトレンドとなっています。IOCは“Building a better world through sport”とのメッセージを打ち出し、自然環境の保護や人権の尊重、人々の多様性への配慮などに取り組んでおり、またこの動きを受けて、世界中の競技団体が持続可能性を重視した戦略を立案し、活動しています。

本章では特に環境サステナビリティ及びDE&Iに関して、IOCや海外・国内の競技団体及び大会の動きについて紹介します。

サステナビリティ

- ✓ 2015年に国連サミットにてSDGs（持続可能な開発目標）が採択されたことを受け、IOCは大会運営における持続可能性の確保を行動指針の1つとして位置づけ。
- ✓ IOCに追随する形で、国内外の競技団体等も持続可能性に関する取組を進めている。

IOCの動き

SDGs
採択

2014「Olympic Agenda 2020」

- 2020年までのオリンピックムーブメントのロードマップを策定
- キーコンセプトは信頼性・持続可能性・ユース

2017「IOC Sustainability Strategy」

- SDGsの考え方を反映させてオリンピック競技大会における持続可能性の取組戦略を明示
- インフラと自然、調達と資源管理、モビリティ、労働、気候変動の5つの主要エリアを定義

2021「Olympic Agenda 2020+5, 15 Recommendations」

- 2025年までのオリンピックムーブメントのロードマップを策定
- 「持続可能な開発」を引き続きトレンドに位置づけ、サステナビリティに関連した提言を公表



提言2：持続可能なオリンピック競技大会を促進する

提言10：国連の持続可能な開発目標の重要な実現手段としてのスポーツの役割を強化する

【出典】IOC, [Olympic Agenda 2020+5](#) 及び [Sustainability Strategy](#)

海外の動き

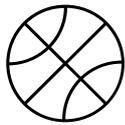
国際サッカー連盟（FIFA）



- 第26回国連気候変動枠組条約グラスゴー締約国会議（COP26）の中で気候戦略を発表。また、過去には国連気候変動枠組条約（UNFCCC）に対しても誓約を公表
- サッカーを通して排出されるCO2を減らし、パリ協定が定める「2030年までにCO2排出量を50%減らし、2040年までにカーボンニュートラルを達成する」ための行動プランを示している

【出典】Inside FIFA, [FIFA Climate Strategy builds on long-standing commitment to sustainability](#)

B.LEAGUE



- B.LEAGUEの中長期計画（2024年-2028年）における5つの戦略領域の1つとして、「サステナビリティと人的資本の世界水準化」を定義
- 2017年に立ち上げた、社会的責任を果たすための活動を行うB.LEAGUE Hopeの取組について、「B.HOPE Planet Vision」を策定し、スポーツ界での新たな人材育成・働き方支援に尽力

【出典】B.LEAGUE, [中期経営計画 \(2024-2028年\)](#)

B.LEAGUE Hope



- 以下の3領域で、クラブ、選手、ファン、地域、パートナー企業を巻き込んでSDGsの実現を目指す
 - People (人類) : こどもと家庭支援、インクルージョン、STEAM教育
 - Peace (平和) : 復興支援、街づくり、防災
 - Planet (地球) : 地球環境循環型社会

【出典】B.LEAGUE, [B.LEAGUE HOPE活動概要](#)

Jリーグ



- Jリーグは、全60のチームとともに気候変動の問題解決のためのアクション推進の一環として、アジア初となるSport Positive League(SPL)への参画を決定
- さらに、気候アクションに関する取組の推進を目的に「Jリーグサステナビリティ事業活動助成金制度」を新たに創設

SPL



- スポーツを通じた環境サステナビリティの取組を数値化し、その進捗や目指すべき方向性をわかりやすく把握できる仕組みであり、国際的なイニシアチブとして位置づけられる
- 2025年現在、イングランドプレミアリーグをはじめ、欧州の4つのプロサッカーリーグが参画しており、Jリーグは5番目の組織として参画予定

Jリーグサステナビリティ事業活動助成金制度

- SPLの導入に先立ち、気候アクションに関する取組の推進を図る目的で創設された制度
- Jクラブが実施する気候アクションであり、SPLで評価カテゴリーとして定義されている12のカテゴリーに関する事業が対象

【出典】J.LEAGUE, [SPLに関するプレスリリース](#), 2025-04-22

東京2025世界陸上



- 大会の開催に際し、「東京2025世界陸上サステナビリティプラン」を策定
- 大会開催基本計画に基づき、環境的側面や社会的側面、PR・気運醸成の3つの観点で具体的なアクションプランを定める

【出典】東京2025, [東京2025世界陸上サステナビリティプラン](#)

- ✓ 多様性 (Diversity)、公平性 (Equity)、包摂性 (Inclusion) を尊重し、ジェンダーや年齢、国籍、宗教等の異なる様々な人々が差別されることなくスポーツに参加できる環境作りの重要性について、IOCをはじめ国内外の大会・競技団体が取組を進めている。

IOCの動き

- IOCは2021年に「公平で、包括的、そして性自認や性の多様性に基づく差別のないIOCの取組み」を採択
- 採択にあたり、IOCは性自認や性の多様性にかかわらず、すべての人がそれぞれのニーズやアイデンティティを認識・尊重され、ハラスメントのない安全な環境でスポーツを実践できるようにすることの必要性と、すべての人（特にエリートレベルのアスリート）が他の参加者に比べて不公平かつ不均衡な優位性を持つ参加者のいない、公正な競技大会に参加できることの重要性についての認識を表明している

【出典】IOC, [IOC framework on fairness, inclusion and non-discrimination on the basis of gender identity and sex variations](#)

海外の動き

パリ2024大会



「ジェンダーバランスの取れた大会イメージ図」(2021年)

【出典】[パリ2024大会公式サイト](#)

- 組織委員会はジェンダーバランスに配慮した大会として、新競技（ブレイクダンス、スケートボード、スポーツクライミング、サーフィン）の追加や競技における男女出場者数を平等にすることなどによって、大会参加選手の男女人数比を一致させることを目標とした
- また、こどものいる選手が親子で充実した時間を過ごすことができるよう、選手村に託児所を設置する初の試みを実施

国内の動き

日本ラグビーフットボール協会



- 2021年に日本ラグビーフットボール協会におけるダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 推進宣言を公表し、女性の活躍促進や多様性を持った共生社会の実現にコミットすることを公表
- JAPAN RUGBY 中期戦略計画 2025-2028 では、UN Sports Frameworkへの署名・推進を重要なアクションとして位置づけ、D&I 推進宣言に係る取組の推進を掲げている

【出典】JAPAN RUGBY, [中長期戦略計画2025-2028](#)

【参考】大会招致・開催に対し用意されている補助金メニュー



- ✓ 大会開催にあたり利用可能な補助金メニューは様々あります
 - ✓ 制度は毎年変更になる可能性があるため、最新の情報についてはHP等をご参照ください
- ※以下は令和7年度の情報です

スポーツに関連した支援

- ✓ JSCではスポーツ振興助成として、スポーツ振興基金助成・スポーツ振興くじ助成・競技強化支援事業助成を実施しています
- ✓ 詳細はJSCのHP等をご確認ください

スポーツ振興基金助成

- ✓ スポーツの国際的な競技水準の向上及びスポーツの裾野拡大を図る活動に対して安定的・継続的な助成を行う制度。民間からの寄付金に基づく基金の運用益や国からの交付金等により助成金の交付を行っている。全4つの助成活動のうち、「スポーツ団体大会開催助成」では、国際的または全国的な規模のスポーツの競技会、研修会または講習会の開催に対して助成を行っている。

補助対象経費

- ① 国際的な規模のスポーツの競技会、研究集会または講習会の日本開催
- ② (全国的な規模のスポーツの競技会、研究集会または講習会の開催)

申請主体

- ① 公益財団法人日本スポーツ協会
- ② 公益財団法人日本オリンピック委員会
- ③ 公益財団法人日本レクリエーション協会
- ④ 公益財団法人日本パラスポーツ協会
- ⑤ 1、2または3の加盟団体
- ⑥ 法人格を有する4または日本パラリンピック委員会の加盟団体
- ⑦ 1～6以外で、スポーツ振興を主たる目的とする法人

交付額

- 助成対象経費限度額に3分の2を乗じて得た額(千円未満切り捨て)を限度とする
- 助成金の限度額は10,000千円

交付例

デフバレーボール世界選手権大会2024沖縄豊見城大会



- 一般社団法人日本デフバレーボール協会は、「競技会開催(競技)」の細目で助成を受けて大会実施に活用
- 助成金を活用し、2024年6月21日～6月30日にデフバレーボールの国際競技大会が日本で初めて開催された

【出典】JAPAN SPORT COUNCIL、[スポーツ振興基金助成](#)

スポーツ振興くじ助成

- ✓ スポーツ振興くじ助成は、スポーツくじの販売により得られる収益をもとに、地方公共団体及びスポーツ団体が行う、次に挙げるようなスポーツの振興を目的とする事業に対して行われる。全7つの助成事業のうち、「大規模スポーツ施設整備助成」では競技水準の向上及び国際競技大会等の開催が可能となる拠点施設の整備の促進を図ることを目的とした助成を、「国際競技大会開催助成」では国際競技大会の円滑な開催を図ることを目的に助成を行っている。

令和7年度の支援メニュー

① 国際競技大会開催助成

助成対象事業

助成の対象となる事業は、次のいずれかの要件を満たすものとする

① 大会開催事業

- ・ オリンピック競技大会(冬季競技大会を含む)
- ・ アジア競技大会(冬季競技大会を含む)
- ・ FISUワールドユニバーシティゲームズ(冬季競技大会を含む)
- ・ 予選大会を含む参加国数が30か国以上または開催事業費が2億5千万円以上の国際競技大会

②

大会開催準備事業

- ・ 総合競技大会、閣議了解された競技大会、その他文部科学大臣が特に必要と認めた大会において、開催決定年度以降に係る開催準備を行う事業

申請主体

- ① 都道府県
- ② 市町村(特別地方公共団体を含む)
- ③ 公益財団法人日本オリンピック委員会または公益財団法人日本スポーツ協会の加盟競技団体
- ④ 法人格を有する公益財団法人日本パラスポーツ協会または日本パラリンピック委員会の加盟競技団体
- ⑤ 大会組織委員会(大会開催の準備及び運営に関する事業を目的として設立された法人)

交付額

① 大会開催事業

- ・ 助成対象経費に5分の2を乗じて得た額または上限2億円のいずれか低い額

② 大会開催準備事業

- ・ 助成対象経費に5分の4を乗じて得た額または上限1億円のいずれか低い額(前年度に開催準備を行っている場合は8,000万円のいずれか低い額)

交付例

X Games Chiba 2024開催事業(千葉県千葉市)

【出典】JAPAN SPORT COUNCIL,[スポーツ振興くじ助成](#)

新しい地方経済・生活環境創生交付金給付

① 第2世代交付金

- 地方がそれぞれの特性に応じた発展を遂げることができるよう、日本経済成長の起爆剤としての大規模な地方創生策を講ずるため、地方公共団体の自主性と創意工夫に基づく、地域の多様な主体の参画を通じた地方創生に資する地域の独自の取組を計画から実施まで強力に後押しする制度。
- 支援メニューはソフト事業・拠点整備事業・インフラ整備事業の3事業に分類される。

申請主体

- ① 地方自治体

国際競技大会招致等において活用が考えられる取組例

【大規模スポーツ大会の誘致等への支援】

スポーツを活用したまちづくりの一環として、国際競技大会などの地域レベル以上の規模のスポーツイベントを招致・開催するため、競技会場の整備、宿泊施設の拡充、移動手段の充実等を図ることを支援。

【出典】内閣府、[新しい地方経済・生活環境創生交付金](#)

- ✓ その他、一部の自治体では独自に大会開催に係る助成事業を行っています
- ✓ 大会の招致・開催にあたり、該当の自治体のHP等も合わせてご確認ください

3

国際競技大会の招致

3.1 国際競技大会招致の取組の全体像と留意点

Key points



- 1 実際の大会招致プロセスに入る前に、どれだけの事前調査を行うことができるかが、招致活動や大会開催の成功のカギとなります
- 2 それぞれの大会ごとに招致プロセスや開催決定方法が異なることを踏まえ、必要に応じて法務や広報などの専門人材を活用することが重要です
- 3 国際競技大会は契約内容に厳密に従い実施されることになるため、契約書は細かい文言含めて精査が必要であり、招致契約や開催契約を締結する前に資料を収集し、十分な検討を行うことが必要です

国際競技大会の招致プロセス（例）

招致対象の 事前調査	<ul style="list-style-type: none"> 取組に先立ち、招致対象となりうる大会やIF等の情報を収集し、入念な事前調査を行う 	P.31
招致戦略の 立案	<ul style="list-style-type: none"> 収集した情報に基づいて、招致目的や開催意義を整理するとともに、招致に向けた戦略を立案する 	P.34
招致体制の 決定	<ul style="list-style-type: none"> 各体制のメリット・デメリットを理解し、組織の特性を考慮した招致体制を検討する 	P.36
招致活動の 展開	<ul style="list-style-type: none"> 招致対象の大会の招致プロセスに基づき、招致活動を展開する 	P.40
開催決定		
開催契約の 締結	<ul style="list-style-type: none"> 大会を主催する国際団体等との間で、立候補ファイル等を踏まえて、開催契約を締結する 必要に応じて、契約内容について国際団体等と交渉する 	P.43

※立候補ファイル：大会招致時に大会主催者に提出する招致計画を記載したドキュメント



国際競技大会の開催決定時期は、大会によって大きく異なります

例①) オリンピック・パラリンピック

- ✓ 招致プロセス変更により、開催時期の決定は流動的
- ✓ 東京2020大会は2013年に、パリ2024大会は2017年に決定（ロサンゼルス2028大会と同時決定）

例②) ラグビーワールドカップ

- ✓ 複数大会の開催都市を同時に決める場合あり
- ✓ 一例として、2019大会の開催都市決定は2009年（2015大会のイギリスと同時決定）

例③) スポーツライミングワールドカップ

- ✓ 大会開催年度の前年10頃月に翌年度のスケジュールが公表される

1 事前調査

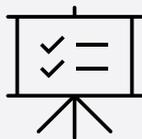
2 招致戦略

3 招致体制

4 招致活動

5 開催契約

3.2 招致対象の事前調査



1

収集すべき情報は多岐に渡るため、それぞれの大会特性やIF等の状況を踏まえ、現場担当者との綿密なコミュニケーションを通じた見極めが必要です

2

開催契約は契約後の内容の変更が難しいことを踏まえ、事前調査の段階でその内容についてよく理解することが重要です

※IF：国際競技団体（International Federation）の略称

事前調査で収集すべき情報



収集すべき情報は大会ごとで異なり、また多岐に渡ります。以下は例示です

- ✓ IFの国際戦略及び関係性
- ✓ NFの方向性（経営戦略）及び国際競技界におけるポジション
- ✓ 招致都市の方向性（政策計画）、保有施設等の状況
- ✓ 招致プロセス（大会ごとで異なる）
- ✓ 開催にあたっての条件（開催契約／大会運営要件／競技施設要件等）

情報例）IFの状況／招致都市の状況

事例 ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会

ワールドシリーズの開催に際して、

- 競技普及の観点で、5大陸のそれぞれで開催地を1つずつ選ぶ意向
- 従来は郊外開催が多かったが、競技のブランディング等の観点から、「都市の街なかをコースとし、アイコンックな街並みやランドマークを国際映像で見せる」方向へ転換

- 2009年に横浜開港150周年を迎えるにあたり、その記念事業の一環として、街のシンボルとなるような国際スポーツ大会の開催ができないか？
- 横浜の魅力ある街並み、美しいランドマークの姿を世界に発信したい



IF



横浜市



- ✓ 「アジアにおける最有力開催候補地」を前面に押し出した招致戦略
- ✓ 先進国・日本、NFとしての安定した運営力のアピール
- ✓ ユニークかつ魅力ある横浜の街並み

IFの役員として日本の競技関係者が活躍していたネットワークを生かし、**NFがハブ**となって、招致戦略と招致の座組みを調整

→ 同じアジアにおいて、他の開催候補都市が立候補を見送る展開へ

※NF：国内中央競技団体の略称（National Federations）

情報例) NFの状況 / 招致都市の状況

事例 AJRUアジアジャンプロープ選手権 / IJRU世界ジャンプロープ選手権

- ✓ オリンピック競技を目指す中で、IFから日本での世界大会開催を望まれている
- ✓ 東京五輪を契機に、スケートボードなど他のアーバンスポーツの人气が向上している。ジャンプロープの人气拡大も狙いたい

- ✓ 2024年に川崎市が市制100周年を迎えるにあたり、国際大会の誘致・開催ができないか？
- ✓ 市が持つストリートカルチャーの強みを生かし、シティブランディングに繋がる競技の誘致ができないか？



AF・IF



川崎市

- ✓ NFから川崎市に対して大会開催を打診し、誘致を決定



NF

川崎市は、羽田空港から近く、駅からのラストマイル※にホテルや商業施設等が多くあるため海外の方に楽しんでいただきやすい。また、元々お付き合いがあり、会場も使い慣れている！

NF職員がAF職員を兼任する中で持つネットワークやIFとの直接のネットワークを生かし、NFがハブとなって、アジア選手権と世界選手権の連続招致を決定

※ラストマイル：競技大会に関する文脈において、競技会場周辺における最寄り駅等から競技会場出入口に至る徒歩ルートを目指す。観客シャトルバスの乗降場を設置する場合、観客利用想定駅・競技会場出入口と乗降場との間の徒歩ルートを含む

※AF：アジア地域における競技統括団体の略称（Asian Federation）



- ✓ 競技団体によっては開催に係る条件が流動的であり、交渉により決定する場合があります。特にパラスポーツの種目別国際競技大会における場合など、開催条件が明文化されていないケースもあります
- ✓ NFの現場担当者など、開催に必要な条件を理解している関係者とコミュニケーションを緊密にとることが大切です

例) 過去大会の開催契約／招致契約



- ✓ 国際競技大会の招致・開催においては、契約内容を最重視するため、事前にその内容を十分理解することが重要です
- ✓ 大会ごとに契約内容は異なります。可能な限り、過去大会における開催契約／招致契約のひな形等を取り寄せ、その内容を十分に理解することが不可欠です
- ✓ 招致プロセスが進み、開催契約／招致契約にサインをした瞬間に、大会運営の「当事者」となり、多くの義務と責任を負うこととなりますが、サイン後の契約内容の変更は難しいため、内容については十分な吟味が必要です

1 契約素案の確認

- 「過去大会の開催契約や、国際競技団体から提供される契約素案の内容と比較して、既存施設等との要件は問題ないか？」

2 個別の条件協議

- 「要求される施設準備や宿泊・輸送のサービスレベル等は、実現可能な水準か？」
「放映権やマーケティングに関する事項で懸念点はないか？」

3 役割分担の整理

- 「IF、NF、開催都市の役割や、得られる権益は整理されているか？」
※IF：国際競技団体（International Federation）の略称



- ✓ 事前協議を経て開催契約を締結し、開催準備を進める
- ✓ 詳細な運用は、一つ一つ個別で協議して整理していく必要がある

- ✓ 大会によっては、開催決定後ではなく、招致時点での契約（招致契約）を求められることがあります（例：FIFAサッカーワールドカップ2002）

※開催契約については、P.43もご参照ください

例) 招致プロセス



- ✓ 大会により、招致プロセスは大きく異なります
- ✓ 開催都市は、「立候補ファイルで求められる内容」「プレゼンの有無」「会場視察」「投票」など、大会ごとで異なる複雑なステップを経て決定されます
- ✓ 実質的な開催都市の決定権はどこ（誰）にあるのか？を念頭に置く必要があります

事例 1) 東京2020大会

- 2012 ① 国内の戦略広報の実施
- 2013 ② 立候補ファイル提出
③ 国際広報の実施
④ プレゼンテーション準備
⑤ 渉外活動
⑥ IOC※評価委員会訪問
⑦ テクニカルブリーフィング
- ※IOC:国際オリンピック委員会の略称
(International Olympic Committee)

開催決定

上図は各関係者へのヒアリングをもとに事務局作成

事例 2) 神戸2024世界パラ陸上

- 2018 ① IPC※等の関係者による
会場視察及び意見交換
- 2019 ② 立候補ファイルの提出
- ※IPC:国際パラリンピック委員会の略称
(International Paralympic Committee)

開催決定

1 事前調査

2 招致戦略

3 招致体制

4 招致活動

5 開催契約

3.3 招致戦略の立案



1 事前調査で得られた情報等をベースに招致の取り組みの方向性を議論・検討し、招致の取り組みに関するスケジュール等を含めた「招致戦略」として定めます

2 この他、特に大規模な大会においては、具体的な大会開催のイメージを整理し、大会のコンセプト、開催に際しての要件や開催期間、競技会場や宿泊地の候補、大会準備スケジュール等を「招致構想」としてまとめることがあります

招致目的の明確化（詳細はP.14～）



- 大会の招致・開催を通し、社会に対してどのようなポジティブな変革をもたらせるか
- 地域においてどのような課題の解決に繋げるか

招致対象の事前調査（詳細はP.31～）



- 取組に先立ち、招致対象となりうる大会やIF等の情報を収集し、入念な事前調査を行う

招致戦略の立案

- どの大会をターゲットに招致活動を行うか
- どのような体制で招致活動を行うか（詳細はP.36～）
- どのようなスケジュールで、どのような取り組みを行うか（大会ごとに異なる。詳細はP.40～）



この招致戦略立案の取り組みの一環として、特に大規模な大会の場合は「招致構想」を策定することがあります

招致構想の策定



- ✓ 「招致構想」とは、招致活動の一環として策定される「大会の開催及び準備の全体像」をまとめたものです
- ✓ 大会コンセプトや予算、競技や運営計画の概要により構成されます

構想に含まれる一般的な内容

- ✓ 開催する競技種目
- ✓ 競技会場の候補
- ✓ 医療/ドーピング
- ✓ 宿泊・輸送
- ✓ ICT/ネットワーク等

- ✓ 大会招致・開催の意義・コンセプト
- ✓ 大会予算
- ✓ マーケティング戦略
- ✓ 準備スケジュール等

- ✓ 国際放送/映像
- ✓ メディア運営
- ✓ VIP対応
- ✓ 観客サービス等



事例 愛知・名古屋アジア競技大会における招致構想

- 愛知県及び名古屋市は2016年5月30日に「第20回アジア競技大会開催構想version. 1」を公表。その後、更新を重ねてOCAへ提出
- 構想は以下の内容で構成

- **コンセプト**
 - ・ 招致の意義
／大会コンセプト
- **競技関係**
 - ・ 開催期間及び実施競技
 - ・ 競技会場
 - ・ 選手村
 - ・ 気象データ
- **運営関係**
 - ・ 交通輸送
 - ・ メディカルサービス
 - ・ メディア
 - ・ 安全対策
 - ・ 選手村以外の宿泊関係
 - ・ 自然環境保護
 - ・ 財政計画
- 大会の盛り上げ



【出典】第20回アジア競技大会開催構想<概要版>

招致構想における大会準備スケジュールの策定



- ✓ 招致構想の策定にあたり、大会準備に関する全体スケジュール（案）を組み込むことが一般的です。
- ✓ 大会準備スケジュール（案）の検討にあたっては、大会開催のライフサイクル（詳細はP.11）を踏まえ、招致活動から招致決定後の運営組織の組成、大会開催の準備、大会の運営、開催後のクロージングまでの全体像とそのスケジュールを整理する必要があります
- ✓ 各スケジュールは、大会や競技等によって大きく異なるため、場合によっては非常に短い期間での準備が求められることがあります

事例

短期間で準備を行った例：

IFSCクライミングワールドカップB&Lコンバインドいわて盛岡2022



- 大会招致の決定から開催までの期間が短く限られた期間の中で準備を実施
 - 2022年5月にIFから大会開催の打診を受ける
 - 2022年7月に実行委員会を立ち上げ
 - 2022年10月20日～22日大会本番

【出典】盛岡市、[IFSCクライミングワールドカップB&Lコンバインドいわて盛岡2022](#)

1 事前調査

2 招致戦略

3 招致体制

4 招致活動

5 開催契約

3.4 招致体制の決定



1

招致推進体制には様々なモデルがありますが、「正解」はなく、大会や競技、開催地域の特性を踏まえて決定することが大切です

2

招致成功のためには、多くのステークホルダーとの連携が必要となるほか、その大会特性に合わせて専門人材の活用が必要となる場合があります

招致推進体制の検討



招致推進体制は大会ごとの特性や地域特性等を踏まえて検討されるべきであり、それぞれのモデルでメリットとデメリットがあるため、「正解」はありません

✓ 主な招致推進体制は、大きく次の4パターンが一般的です

1 地方自治体を中心となって招致を推進するモデル

→ 例) 東京2020大会、神戸2024世界パラ陸上、2017冬季アジア札幌大会
IFSCクライミングワールドカップB&Lコンバインドいわて盛岡2002

2 地域スポーツコミッション*が中心となって招致を推進するモデル

→ 例) さいたまクリテリウム

3 競技団体が中心となって招致を推進するモデル

→ 例) ラグビーワールドカップ2019、FIBAバスケットボールワールドカップ2023

4 競技団体と地元自治体が連携して招致を推進するモデル

→ 例) ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会



- ✓ 招致の座組みは、**その後の開催に向けた役割分担に紐づくもの**となるため、この時点で座組みをしっかりと固めておくことが、スムーズな開催に繋がります
- ✓ 特に大規模な国際競技大会を招致するにあたっては、専門人材を登用し、そのサポートを受けることが重要となります

*地域スポーツコミッション：地方公共団体、スポーツ団体、民間企業等が一体となり、スポーツによるまちづくり・地域活性化を推進する組織の総称

1 地方自治体が中心となり招致を推進するモデル

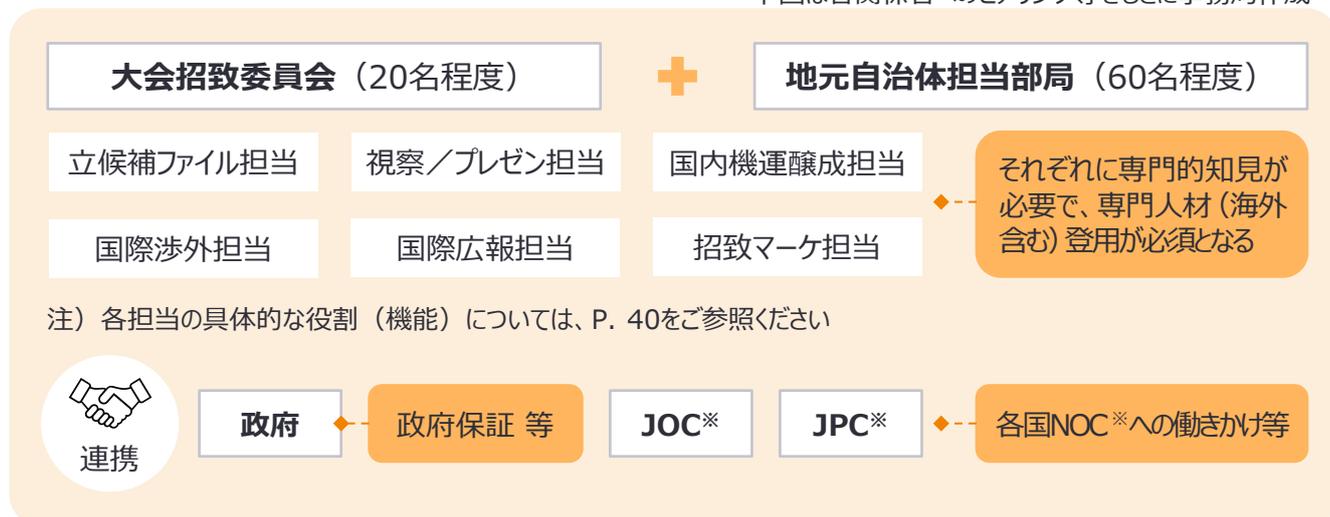
メリット	デメリット
 <ul style="list-style-type: none"> 公的支援が受けやすく財政的に安定しやすい 地域住民の巻き込みを行いやすい 	 <ul style="list-style-type: none"> 競技への専門的知見がない職員が実務を担当することになる 人事異動で担当が定期的に変わる。税金を使用するため収益性が弱くなる

事例 東京2020大会における招致推進体制

- 世界最大の総合競技大会であることから、大規模な招致推進体制が組まれた

招致推進体制 ※あくまで一般論として記載

下図は各関係者へのヒアリング等をもとに事務局作成



NOC:国内オリンピック委員会の略称(National Olympic Committee)

JOC:日本オリンピック委員会の略称(Japan Olympic Committee)

JPC:日本パラリンピック委員会の略称(Japan Paralympic Committee)

事例 神戸2024世界パラ陸上における招致推進体制

- 神戸市は、国際競技大会が連続で開催されて大会機運が高まっている中で、IOCのパートナーシップである地元企業アシックスからWPA※が東アジアでの大会開催を希望しているという情報を入手
- 神戸市の理念や市民の機運の高まり、さらに財政状況等に鑑みて招致活動の実施を決定
- 大会関係者を会場予定地に誘致して、情報収集を実施した後、正式に立候補を決定

※WPA:国際パラ陸上連盟の略称(World Para Athletics)

事例 2017冬季アジア札幌大会における招致推進体制

- 札幌市は、JOCから大会の開催要請を受け、将来のまちづくりへの影響や地元の負担等の観点から立候補の是非を検討
- アジア地域へのシティプロモーションの強化やアジアからの観光客誘致の推進、市民のウィンタースポーツの裾野を広げる効果を期待して、立候補を決定
- OCA理事会を経て大会開催が正式に決定

2 地域スポーツコミッションが中心となり招致を推進するモデル

メリット



- ・ 人事異動の影響を受けずに専門人材を配置して大会準備・運営を実施可能
- ・ また官民をつなぐ存在として、自治体からも民間事業者からも支援を受けやすい

デメリット



- ・ 自治体や民間人材など様々な属性の人が集まるため、ガバナンスの確立が必要

事例 さいたまクリテリウムにおける招致推進体制

- さいたまスポーツコミッション設立の際に、スポーツコミッションのシンボルとなる大会の誘致を検討
- ツール・ド・フランスの視察を通して大会を招致。当初は主催者と実行委員会との間で契約を結ぶ
- その後、さいたまスポーツコミッション法人化の際に、法人に契約主体を移行

3 競技団体が中心となり招致を推進するモデル

メリット



- ・ 大会開催に必要なテクニカルな知識があり、またIFやAF※とのコネクションもあるため大会招致に向けた調整等を容易に行うことが可能

デメリット



- ・ 競技団体だけで大会開催に必要な予算を負担することが難しい場合がある
- ・ 自治体は「箱貸し」になる場合も多い

※AF:アジア地域における競技統括団体の略称 (Asian Federation)



競技団体

大会運営全般（パートナーシップ集めから、大会本番の運営まで）

→ 自立した大会運営となる一方、競技団体の負担は大きい



地元自治体
地域SC等

施設の優先的な貸出、施設利用料の減免、広報PR

→ 自治体負担が明確な一方、地域の巻き込みは限定的となる傾向

事例 FIBAバスケットボールワールドカップ2023における招致推進体制

- 「公益財団法人」格を有するNFの中に、大会組織委を設置。あくまでNF内の一事業として位置付け
- 外部連携団体として、関係自治体で組織された開催地支援協議会（事務局：沖縄県庁）が設置され、「大会組織委員会が開催地支援協議会へ委託する」方式でアスリート宿泊・輸送手配や観客輸送などに対応

事例 ヒューリック・ダイハツJAPANパラバドミントン国際大会2017における招致推進体制



- 2020年の東京パラリンピック開催に向け、競技力強化などを目的に、NFが主導して招致活動を展開。日本バドミントン協会（オリンピック種目のNF）とも連携（招致委員会等は設置せず）
- 招致活動にあたり、競技会場候補として東京都町田市への協力を打診。町田市は競技施設の提供のほか、アスリート輸送や宿泊などのサポートを行うほか、地元児童・生徒向けのアスリート交流や大会観戦を企画することで支援

【出典】町田市, [パラバドミントン国際大会](#)

4 競技団体と地元自治体が連携し招致を推進するモデル

メリット



- 競技団体の持つテクニカルな知識と自治体の持つ強みを掛け合わせた運営が可能
- 自治体を巻き込むことで公的支援による財源の安定確保が図りやすく、地域住民の協力も得やすい

デメリット



- 競技特性などから協働可能な自治体を見つけることが難しい場合もある
- ステークホルダーが増えることで調整が煩雑になる場合もある



競技団体

競技運営、IFとの調整、パートナーシップ獲得の主導

→ 「この自治体でなければ開催できない」縛りは生まれるが、より競技普及や地域への浸透（聖地化）に繋がりやすい



地元自治体
地域SC

地域との調整（地元の巻き込み）、治安機関との調整など

→ 単なる「ハコ貸し」に比べれば負荷が大きいですが、地域全体での一体的な大会準備や運営に繋がり、地域の特色を活かしたユニークな大会となっていく傾向がある

事例 ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会における招致推進体制

- NFと横浜市が連携して大会を開催
- 詳細はP.31をご参照ください

1 事前調査

2 招致戦略

3 招致体制

4 招致活動

5 開催契約

3.5 招致活動の展開



1

立候補ファイル作成やプレゼン準備にあたっては、招致対象となる大会の規模や招致プロセス、招致体制に応じて、その準備の手法を選択します

2

招致戦略と同様に、招致活動の展開には専門人材のサポートが大きなカギとなります

招致活動において求められること（例）

立候補ファイル 作成

- ✓ 招致プロセスの一環として提出する立候補ファイル（招致ファイル）の作成
- ✓ 大会により求められる要素は異なるが、開催能力（運営／財務等）や開催効果（競技力／地域の盛り上がり等）の説明が求められる

視察受入／ プレゼン準備

- ✓ 招致プロセスの一環として行われる国際競技団体の現地視察の受け入れ準備や、招致都市（または競技団体等）によるプレゼンテーションの準備
- ✓ 基本的に海外の関係者と相対することになるため、国際的な作法に則って要諦を押さえたプレゼンテーションが求められる

国際渉外

- ✓ 招致プロセスの一環として行われる投票等に向けて、各国の関係者（IFの役員等）に対して、自都市への支持を働きかける活動
- ✓ 「誰が誰に働きかけるか」の戦略が重要であり、国際的な作法に則った対応が求められるほか、競合都市とのせめぎ合いに発展するケースもある

国際広報

- ✓ 招致の動向に大きな影響を与える国際的な世論について、各国の報道機関を巻き込み、国際的な支持世論を形成する活動
- ✓ 国際的なメディア対応の作法に則った対応が求められる

国内機運醸成

- ✓ 招致の動向に大きな影響を与える地元世論の支持拡大を目的として、機運醸成の取組を行う活動
- ✓ 国内の報道機関等への働きかけや、地元の関係団体の巻き込みなど、様々なステークホルダーとの連携が求められる

招致マーケティング

- ✓ 招致活動を行うためには一定の財源が必要となるため、その資金を獲得するための活動（招致のみに絞ったパートナーシップ企業や寄付の獲得）
- ✓ 招致時のパートナーシップ企業と、本大会時のパートナーシップ企業は、マーケティングプログラムが異なる（必ずしも同一の企業がパートナーシップ企業として選定されるわけではない）点に留意

立候補ファイルの作成

- ✓ 前提として、立候補ファイルに求められる内容は、大会によって異なります

立候補ファイルの構成（例）

- | | |
|------------------------|---------------------|
| ➤ ビジョン、レガシー及びコミュニケーション | ➤ <u>マーケティング</u> |
| ➤ 大会の全体的なコンセプト | ➤ 実施競技及び競技会場の想定 |
| ➤ 政治及び住民の支援 | ➤ アスリートを含めた大会関係者の宿泊 |
| ➤ 法的位置づけ | ➤ 警備及び医療サービス |
| ➤ <u>サステナビリティ</u> | ➤ 輸送 |
| ➤ <u>財政（収支予算計画）</u> | ➤ メディア対応 |

注）大規模国際スポーツ大会の例であり、下線のある項目は特に専門人材のサポートが必要となる領域

事例 内製で作成した大会例 競技別パラスポーツ大会

- ある競技別パラスポーツ大会では、開催都市の市職員が内容の検討及び作成を担当
- 不足する知見については競技に造詣の深い地元企業やJPC等からアドバイスを得た

事例 一部外注で作成した大会例 総合競技大会

- ある総合競技大会では、招致委員会職員及び開催都市職員が立候補ファイルの内容について検討し、外部の広告代理店に一部文言の整理やHPでのPR実施を委託

財政支援／財務保証について



- ✓ 招致プロセスにおいて、国際競技団体等から「大会運営経費に関する財務保証」を求められる場合があります（大会ごとで内容は異なります）

国際広報戦略



- ✓ 国際広報の取組においては、各国報道機関との信頼関係を構築し、彼らの視点で大会招致について好意的に情報を発信してもらえるような体制を構築することが重要です
- ✓ 国際広報の取組は専門性が高く、知見を持つ専門人材（海外や外部の人材を含む）や企業の活用が重要となります

事例 大規模な国際総合スポーツ大会の招致における国際広報戦略



攻めの広報

- ✓ 各国報道機関の関係者を招待し、施設の見学や自都市の観光ツアー等の機会を提供することで、その取組をアピール
- ✓ 各国関係者の動きや競合都市の動向について、日常的に情報交換

- ✓ 各国報道機関の報道状況を日常的に把握（トラッキング）
- ✓ ネガティブな報道が行われた場合、その内容を分析し、必要に応じて、カウンターとなる措置（記者会見／プレスリリース／訂正報道の働きかけ 等）を実施

守りの広報

➡ 日本での大会開催によりもたらされる、日本や海外の国・団体へのポジティブな効果を報道してもらう



- ✓ 国際競技大会の開催が決定した後も、戦略的な広報の取組や、開催地域における気運醸成の活動を実施することにより、大会開催に対する理解を得ることが重要です

1 事前調査

2 招致戦略

3 招致体制

4 招致活動

5 開催契約

3.6 開催契約の締結



1

国際競技大会では契約内容に厳密に従った運営がなされ、契約締結後の交渉は難易度が非常に高いため、締結前の十分な吟味が重要です

2

開催契約の締結に際しては、国際弁護士等による法的なチェックに加えて、国際競技大会運営に知見を有する専門人材のレビューが重要となります

開催契約とは

- ✓ 開催契約とは、大会運営においてそれぞれの権利義務やルールを定めた契約のことです
- ✓ 契約主体は大会によって異なります。多くはIF（主催者）と招致自治体（招致活動の主体）、NFの3者による契約が通例です
- ✓ 一度締結した開催契約について、双方の合意に基づいて変更することは不可能ではないものの、IFによっては一切の譲歩を認めないケースもあり、変更協議が難航することも多々あります



- ✓ 開催契約本体だけでなく、契約に付属する文書（ガイドライン、付属文書、大会運営要件、List of Requirements等、大会ごとで呼称は異なる）により詳細な権利義務が明記されている場合があり、締結時には十分な事前精査が重要です
- ✓ 大会によっては、招致決定前（招致活動中）に招致契約を締結する場合があります
- ✓ 特に大規模な国際競技大会の場合、政府保証等が求められ、国との調整が発生する場合があります

- ✓ 開催契約には単一大会（単年）契約と複数大会（複数年）契約の2パターンがあります

1 単一大会のみ限定して契約するケース

- ✓ ある特定の大会について、1回分の開催に係る契約を締結する

2 複数大会や複数年分をまとめて契約するケース

- ✓ 契約締結時に、複数の大会分をまとめて契約する場合や、同一大会であっても複数年分の契約をまとめて実施することがある

事例 AJRUアジアジャンプロープ選手権／IJRU世界ジャンプロープ選手権



- 以下2つの大会について、基本合意書（MOU）を同じタイミングで締結
 - アジア選手権（2024年）：川崎市、AF、NFで締結
 - 世界選手権（2025年）：川崎市、IF、NFで締結

※詳細はP.51をご参照ください

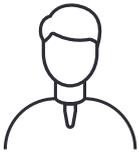
事例 さいたまクリテリウム



- 2019年、さいたまスポーツコミッションが実施主体となり、同社とASO*で5か年の契約を締結

ASO: ツール・ド・フランスの主催者であるAmaury Sport Organisationの略称

開催契約の縛りによって想定通りの大会運営ができなかった例



- 「スポーツイベントの開催都市契約や英語の契約書は自治体の通常業務範囲外で、馴染みがない」
 - 「普段の業務と同じく契約書を踏まえた実施内容については後から話し合い、交渉が可能だろう。またガイドラインも参考程度のものだろう」
- ➔ 契約を結ぶことを優先

結果

- 「契約書に書いてあることが絶対」というIFの意見とギャップが発生
- 契約内容に基づき、マーケティングや国際映像制作に関して、当初の想定どおりに計画を進めることが難しく、多額の追加費用が発生
- 「専門人材の知見を頼るべきだった」

変更協議が整った事例

事例 東京2020大会

- 新型コロナウイルスの感染拡大による大会延期後、IOCとの協議によりサービス簡素化を実現

事例 2002 FIFAワールドカップ^o

- 招致プロセスの過程で、日韓合同開催が決定。招致時に締結していた招致契約から大きく契約内容を変更

4

国際競技大会の運営組織の組成

4.1 運営組織の組成の全体像と留意点

Key points



- 1 運営組織を組成するにあたり、関係機関や開催都市との座組みや役割分担を明確に設定することは非常に重要です
- 2 運営組織として独立した組織を組成する必要があるかは大会の要件によって異なります。開催契約等で設立が義務づけられていない場合は、大会の規模や特徴に応じて柔軟に選択することになります
- 3 組織組成の段階で主要項目（基本計画・財政計画・人員計画・マーケティング戦略）の基本計画を立案することは、その後の運営を円滑に行うために大切です

運営組織の組成～運用プロセス

組織の 組成	座組みの設定	<ul style="list-style-type: none"> 過去大会の例を参考に、自分たちの組織に最も即した座組みを選択する 	P.47
	運営組織形態の 選択	<ul style="list-style-type: none"> 組織の法的な位置づけを考慮し、運営組織の形態を決定する 	P.52
	組織内部 構造の決定	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定ラインや設置するFA[*]など、組織内部の運用を決定する 内部構造は状況に応じてアップデートする 	P.54
組織の 運用	基本計画の 策定	<ul style="list-style-type: none"> 大会コンセプトを決めて全体の方向性を確定させる 基本計画・財務計画・人員計画・マーケティング戦略を立案する 	P.56
	プロジェクト 管理	<ul style="list-style-type: none"> 組織外部との間でも必要に応じて会議体を組成し、RAG判定[*]等を用い管理する 組織内部ではリスク・ 이슈の観点でプロジェクト管理を実施する 	P.67
	ガバナンス確保の ための制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 初期の段階で、ブラックボックスになりやすい調達制度・利益相反・サービス規程についての制度を設計する 	P.69

※FA: Functional Areaの略称。大会運営上必要となる要素を機能(ファンクション)別に整理した世界共通の考え方
 ※RAG判定: 各業務の進捗をred/amber/greenの3段階で評価する国際基準

1 組織の組成

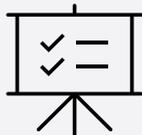
2 組織運用

大会招致時

▶ 組織形態の選択

▶ 内部構造の決定

4.2 座組みの設定



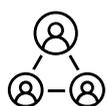
1

大会運営に関する座組み（国際上位団体等との契約関係や組織委員会の位置付け、関係する組織・機関との役割分担等）は大会ごとに異なります

2

大会特性を踏まえ、適切な座組みや役割分担を早い段階で固めることが重要です

座組み決定時の考慮事項



- ✓ 座組みは大会や競技、地域の特性に合わせて検討することが重要です
- ✓ その上で座組みの検討時に考慮すべき主要な要素として以下の3点があります

1 大会招致・開催に必要な関係者をしっかり巻き込む

- 特に開催競技の性質によって、巻き込むべきステークホルダーの数や種類は異なります。例えば公道を始めとした街全体を利用するトライアスロンでは警察や地元住民の巻き込みが必要な一方、体育館競技など1つの建物の中で完結する競技では関係ステークホルダーの数は比較的少なくなります。

2 各ステークホルダーの責任範囲を整理する

- それぞれの関係者が担当する役割の分担について事前に協議して整理することで、効率的に業務を進めることが可能になり、また必要あ業務の取りこぼしを防ぐことができます。

3 指揮系統を明確にする

- 関係者が多くなるほど、意思決定時の混乱が生じるリスクが上がります。あらかじめ指揮系統を明確にすることで、認識の相違を防ぎ、組織の統率を図ることができます。

過去大会における組織の座組み例

事例 独立した法人として組織委員会を組成した大会

公益財団 法人	ラグビーワールドカップ2019	(公財)ラグビーワールドカップ2019組織委員会
	東京2020大会	(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会
	東京2025世界陸上	(公財)東京2025世界陸上財団

事例 別法人の内部に組織委員会を組成した大会

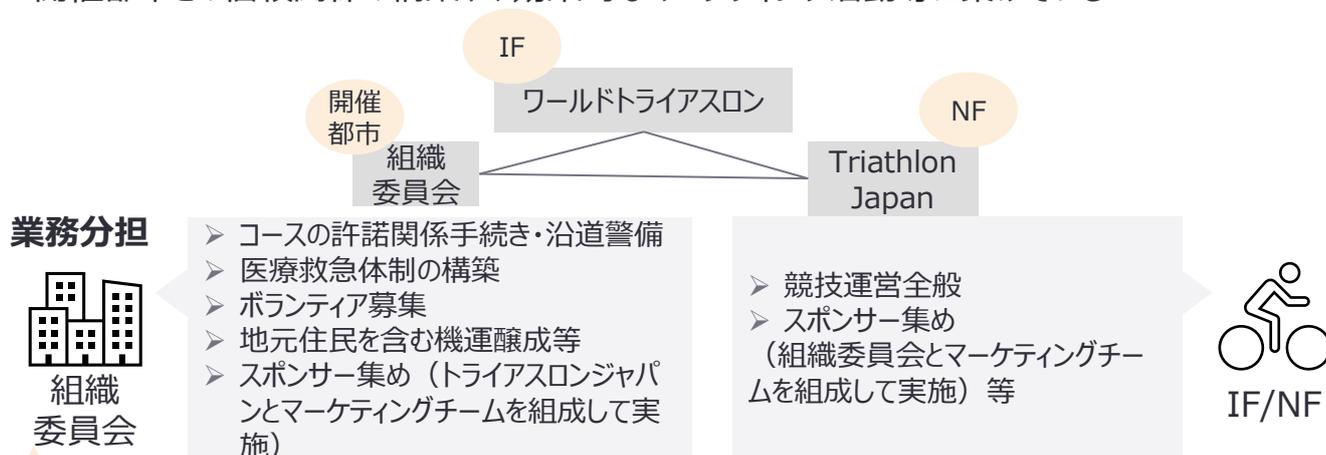
NF内	FIBAバスケットボールワールド カップ2023	(公財)日本バスケットボール協会内に組織委員会を設置し、沖縄県を中心とした開催地支援協議会と連携
	バドミントンジャパンオープン	(公財)日本バドミントン協会が主催し、都道府県協会が主管 (IFは公認)
自治体内	神戸2024世界 パラ陸上競技選手権大会	神戸市の中に神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会組織委員会を組成
その他	東京2025デフリンピック	(一財)全日本ろうあ連盟と(公財)東京都スポーツ文化事業団の2者組織体制

事例 自治体とNFが共同で組織委員会を組成した大会

市とNF	ワールドトライアスロン・パラ トライアスロンシリーズ横浜大会	横浜市と共同で世界トライアスロンシリーズ横浜大会組織委員会を設立
------	-----------------------------------	----------------------------------

事例 ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会の座組み

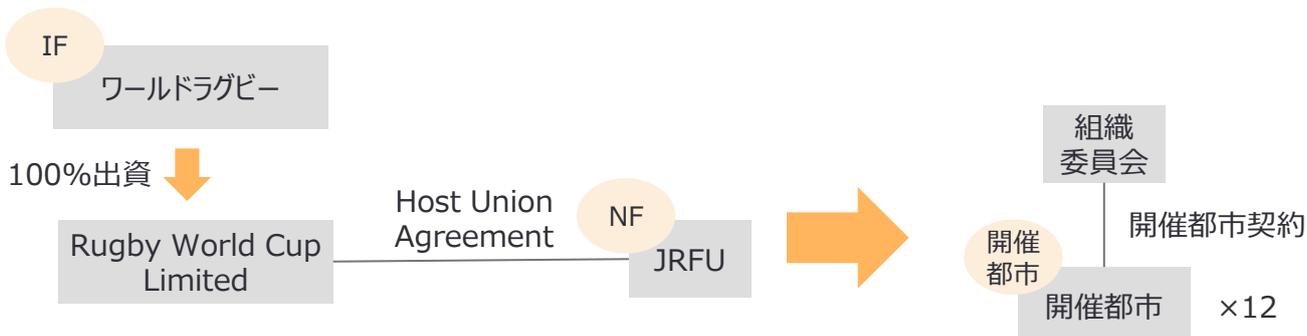
- IF（ワールドトライアスロン）と、NF（公社 トライアスロンジャパン／Triathlon Japan）、開催都市である横浜市を含む組織委員会の3者で開催契約を締結
- 開催契約は複数年契約とし、継続性のある安定的な運営体制を構築することで、IF、NF、開催都市との信頼関係の構築や、効果的なマーケティング活動等に繋げている



組織委員会には横浜市だけでなく競技団体やスポーツ協会等が入り、加えて地元経済団体や地元住民の方々の支援を得ることで、街全体を広く利用するトライアスロンの大会を、地元の理解を得ながら開催することに成功している

事例 ラグビーワールドカップ2019の座組み

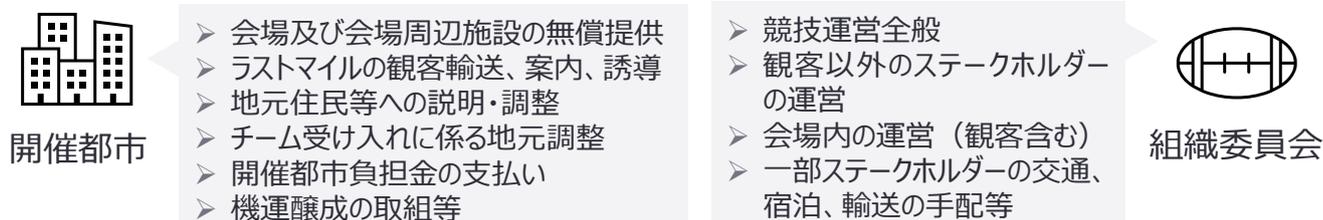
- IF（ワールドラグビー）がラグビーワールドカップを運営する専門子会社として出資100%で設立したRugby World Cup LimitedとNF（日本ラグビーフットボール協会）で開催協会合意書（Host Union Agreement）を締結し、これに基づいて組織委員会を組成
- 組織委員会の公募により選定された12開催都市と、それぞれ開催都市契約を締結



注）ラグビーワールドカップ2027大会より、大会構造の変更が検討されている

ラグビーワールドカップでは通常10会場で試合を開催しているが、日本大会ではRugby World Cup Limitedと交渉し、12会場での実施及びキャンプ地数の拡大を行った
多くの自治体を巻き込んだことで、日本全国で広く大会を盛り上げることに成功したが、大会運営準備としては必要なコミュニケーション量が増加した

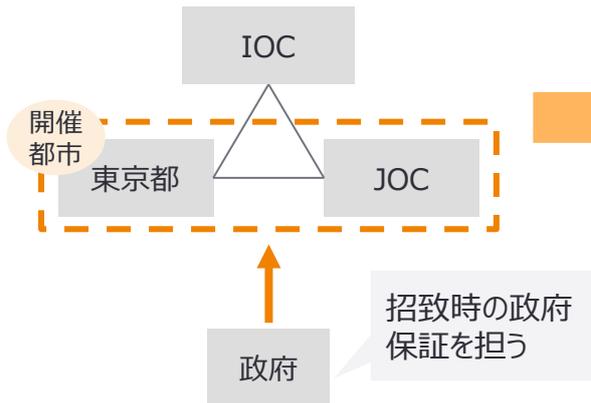
業務分担



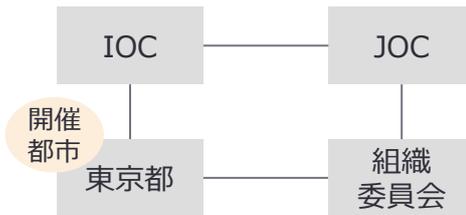
事例 東京2020大会の座組み

- IOCとJOCと東京都の3者で開催都市契約を締結した上で組織委員会を組成し、組織委員会も加わった4者での併合契約を締結。具体的な大会運営要件も契約書面化
- 予算規模の大きいプロジェクトであるため、政府の支援を受けながら運営することとなった

開催都市契約



併合契約



業務分担



東京都

- 会場及び会場周辺施設の無償提供
- ラストマイルの観客輸送、案内、誘導
- 地元住民等への説明・調整
- 組織委員会への財政支援
- 大会期間中の都市活動をキープするための調整
- 街にレガシーを残すための業務
- 都内の聖火リレーの運営支援
- 機運醸成の取組等

- 競技運営全般
- 選手やメディアなどのステークホルダーに向けたサービスの手配（交通、宿泊、輸送の手配等）
- 会場内の運営（観客含む）
- 選手村の運営等

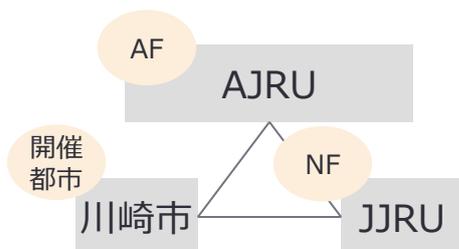


組織委員会

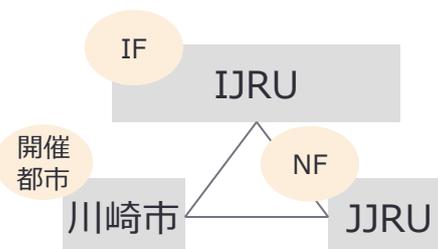
事例 AJRUアジアジャンプロープ選手権／IJRU世界ジャンプロープ選手権の座組み

- アジア選手権はAF、NF、川崎市で、世界選手権はIF、NF、川崎市でそれぞれ契約を締結
- 実務的な調整を行う実行委員会を組成。メンバーは、川崎市、NF、運営主管の事業者であったが、NFのメンバーの中にAFのメンバーを兼任している方もいた
- 競技運営は実行委員会とは別のIFやNFで組成された組織が担当

アジア選手権



世界選手権



IF、AF、川崎市による基本合意書締結の様子
【出典】 [川崎市HP](#)

アジア選手権と世界選手権をセットにして大会準備をすることで、IFとAFを同時に巻き込み、大会の盛り上げを図る

業務分担



川崎市

- 会場の提供や調整
- 機運醸成の取組
- 広報
- 一部ボランティア募集
- 地元企業（飲食店）との調整等



IF,NF

- 競技運営に関連した業務
- マーケティング業務等

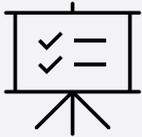
必要に応じて両者が業務の垣根を越えながら協力して準備にあたる

- 選手のエントリーフィーや渡航費、宿泊費は、基本的に選手が自費で負担（国によっては政府や行政が負担するケースもあり）

1 組織の組成	2 組織運用
----------------	---------------

大会招致時 ▶ **組織形態の選択** ▶ 内部構造の決定

4.3 運営組織形態の選択



- 1** 運営組織の形態は、法人化の有無によって大きく2つに分けられます。そのうち、法人化した団体は公益認定の取得有無によりさらにパターン分けされます
- 2** 独立した組織だけでなく、既存の団体内部に組織を立ち上げるケースや自治体と共同で組織を組成するケースもあります

主な運営組織の形態

1 法人格のない任意組織

- ✓ 法人格を有さない任意団体として、「組織委員会」や「実行委員会」等の名称で組織
- ✓ ただし、法人格を有さないため、原則として契約等の主体になることはできず、（主に事務局が設置される）開催自治体やNF等の存在を前提とする
- ✓ そのような組織形態を採用した過去大会は、神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会組織委員会や世界トライアスロンシリーズ横浜大会組織委員会などがある

メリット	
	<ul style="list-style-type: none"> • 新たな法人格としての給与や社会保険料に関する手続きが不要であり、元になる組織の規程等の活用が可能

デメリット	
	<ul style="list-style-type: none"> • 契約の主体になることができず、法人として独自に収入を得る、人を雇うといったことができない • 法人として定められたプロセスに基づいた意思決定をすることができない

事例 開催自治体の所管部署内に設置：神戸2024世界パラ陸上

- 開催都市である神戸市の所管部署内に大会組織委員会を設置し、法人格を取得せず
- ガバナンスについても、神戸市職員向けの各種規程や調達制度に基づいた運用によって、確保する方式を採用

2 法人化した団体

- ✓ 「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」や「特定非営利活動促進法」等に基づき設立された団体
- ✓ 過去大会の例としては、一般財団法人2014年世界卓球選手権東京大会組織委員会等がある

メリット	デメリット
 <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約の主体になることができ、法に基づいた組織としての判断が可能 ・ 法人として独自に収入を得る、人を雇うといったことが可能 	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部管理のための規程の策定が必要になる ・ 法に則った運用が求められるため、事務手続き等の負担が大きい <ul style="list-style-type: none"> ・ 例1：運営体制（税理士や会計士、顧問弁護士等を雇う必要がある） ・ 例2：各種契約の締結（労基法に基づく雇用契約や出向契約等）

公益認定を受けた場合

公益認定法人

- ✓ 「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づき公益認定を受けた法人
- ✓ 過去大会の例としては、公益財団法人東京2020組織委員会や、公益財団法人第8回札幌アジア冬季競技大会組織委員会等がある

メリット	デメリット
 <ul style="list-style-type: none"> ・ 税務上の優遇を受けることができる <ul style="list-style-type: none"> ・ 公益目的事業会計における利益が法人税上非課税になる ・ 一定の源泉所得税が免除になる ・ みなし寄付金制度の利用等 ・ 社会的な信用度を高めることができる 	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業活動や組織構成に法的な制約がある ・ 公益法人会計基準に基づいた会計処理や行政庁への定期報告など、事務的な負担が多い ・ 公益認定を取り消された場合、保有する財産のうち相当額について、国や地方公共団体等に贈与する必要がある

事例 「公益財団法人」を新設した例：東京2020大会

- 組織委員会の基礎を「財産」と捉え、大規模な非営利事業を実施する法人形態として最もふさわしく、また社員の集まりではないことを踏まえ、社団法人ではなく財団法人を選択
- 他にも営利目的ではないため会社形態はふさわしくなく、組織規模の大きさからNPO法人は適さないと考えられた

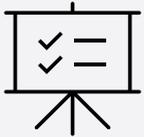
3 その他

- ✓ 運営組織は必ずしも独立した組織ではなく、既存の団体内部に組織を設置する場合や自治体と共同で組織を組成する場合もある

事例 NFに設置：FIBAバスケットボールワールドカップ2023

- 公益財団法人格を有するNFの中に大会組織委員会を設置。NF内の一事業として位置付け
- 外部連携団体として、関係自治体で組織された開催地支援協議会（事務局:沖縄県庁）が設置され、「大会組織委員会が開催地支援協議会へ委託する」方式でアスリート宿泊・輸送手配や観客輸送などに対応

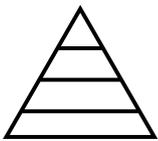
4.4 組織内部構造の決定



- 1** 公益認定を受けた場合や法人格を有する場合など、組織の種別によっては一部の意思決定機関の設置が法令で定められている場合があります
- 2** 初期段階で決定した組織構造に固定せず、プロジェクトの進捗に合わせて組織体制を随時アップデートしていく必要があります

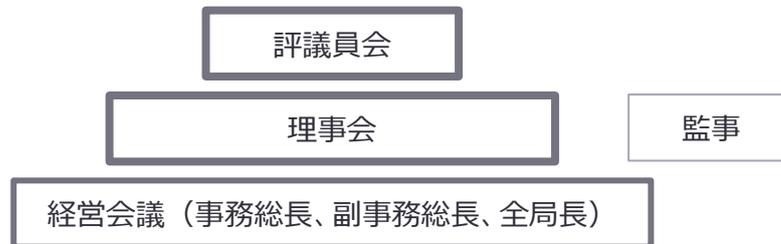
意思決定ラインの整理

意思決定ラインを検討する上での留意点

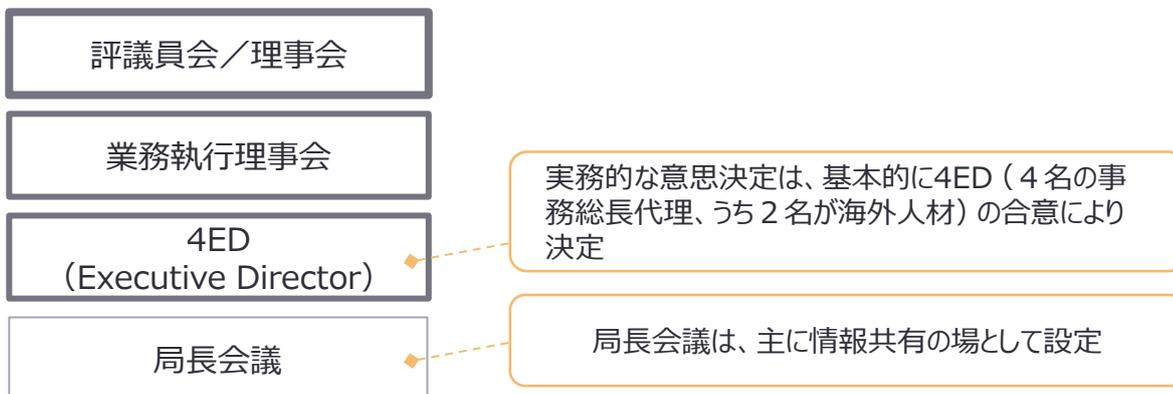


- ✓ 大会運営組織として、どのような意思決定ラインを設定するかは、大会や座組みごとで異なります
- ✓ ただし、公益法人等の場合、法令上定められた事項があるため、これを前提とした意思決定ラインの整理が必要です

事例 公益財団法人における意思決定プロセス事例①：東京2020大会



事例 公益財団法人における意思決定プロセス事例②：ラグビーワールドカップ2019



なお、意思決定ラインを含めた組織構造を検討するにあたっては、ガバナンスの視点を十分に踏まえることが重要

※詳細は9章をご参照ください

Functional Area (FA)

- ✓ 国際競技大会固有の組織の考え方として、Functional Area (FA) があります
- ✓ FAは、大会運営上必要となる機能（ファンクション）を整理した世界共通の考え方であり、基本的にはこの機能をベースとすることで組織構造（部局）を整理することが可能です
- ✓ ただし、総合競技大会（Games）と競技別世界大会（Tournament）でFAの呼称に大きく差異がある点に留意が必要です（このほか個別の大会ごとでも各機能の名称は細かく異なります）

事例 東京2020大会におけるFA分類

IOCの考え方に基づき、6つのグループ、合計52の機能・部門に分類（以下の例は一部抜粋）

大会プロダクトと経験

競技（SPT）／セレモニー（CER）
文化（CUL）／教育（EDU）

ステークホルダーサービス

放送サービス（BRS）／マーケティング
（MPS）／人材確保（PEM）

会場とインフラ

エネルギー（NRG）／会場マネジメント
（VEM）／選手村マネジメント（VIL）

大会サービス

宿泊（ACM）／出入国（AND）
アクレディテーション（ACR）※

ガバナンス

都市運営調整（CTY）
財政（FIN）／法務（LGL）

コマーシャルとエンゲージメント

ブランド保護（BPR）／チケットティング
（TKT）／ライセンスング（LIC）

※アクレディテーション：大会関係者用パスのこと

組織構造のアップデート（組織改編）



- ✓ 組織構造（部局）は、大会準備の進捗と職員数の増加に合わせて、適宜アップデートしていくことが重要です

事例 ラグビーワールドカップ2019組織委員会の組織改編



- IFからの要請もあり、2017年夏～秋にかけて大規模な組織改編を実施
- 企画局を新設し、プロジェクトマネジメント機能を強化。各部門に海外も含めた専門人材を登用

1 組織の組成

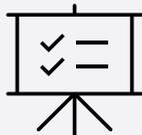
2 組織運用

基本計画の策定

プロジェクト管理

制度設計

4.5 基本計画の策定



1

運営組織組成の段階で「基本計画・財政計画・人員計画・マーケティング戦略」を立案することがスムーズな大会運営に不可欠です

2

財政計画、人員計画、マーケティング計画は特に専門性が高いため、専門的な知見を有する人材を用いて適切に策定する必要があります

大会コンセプト



- ✓ 大会コンセプトの策定にあたっては、大会招致の際に策定した、大会招致・開催の意義や得られる効果を意識することが重要です（第2章を参照）
- ✓ 特に、大会招致の担当者と大会運営の担当者が異なる場合に、意義をしっかりと引継ぐことが必要です

事例 パリ2024大会における大会コンセプト

- 「Games Wide Open」のスローガン、3つの柱
- 「パリ全体、フランス全体が会場」とのコンセプトから、セーヌ川を中心に街のランドマーク（コンコルド広場、グラン・パレ、アンヴァリッド、エッフェル塔等）に仮設を含めた競技会場を配し、セーヌ川自体を開会式会場として設定

基本計画



- ✓ 大会準備を行うに際し、まず初めに基本計画を策定することで大まかな方向性の確認やスケジュールのずれを防ぐことが可能です
- ✓ 組織委員会が策定し、各イベントの主催者へ計画を提出することが一般的です

事例 東京2025デフリンピックにおける基本計画



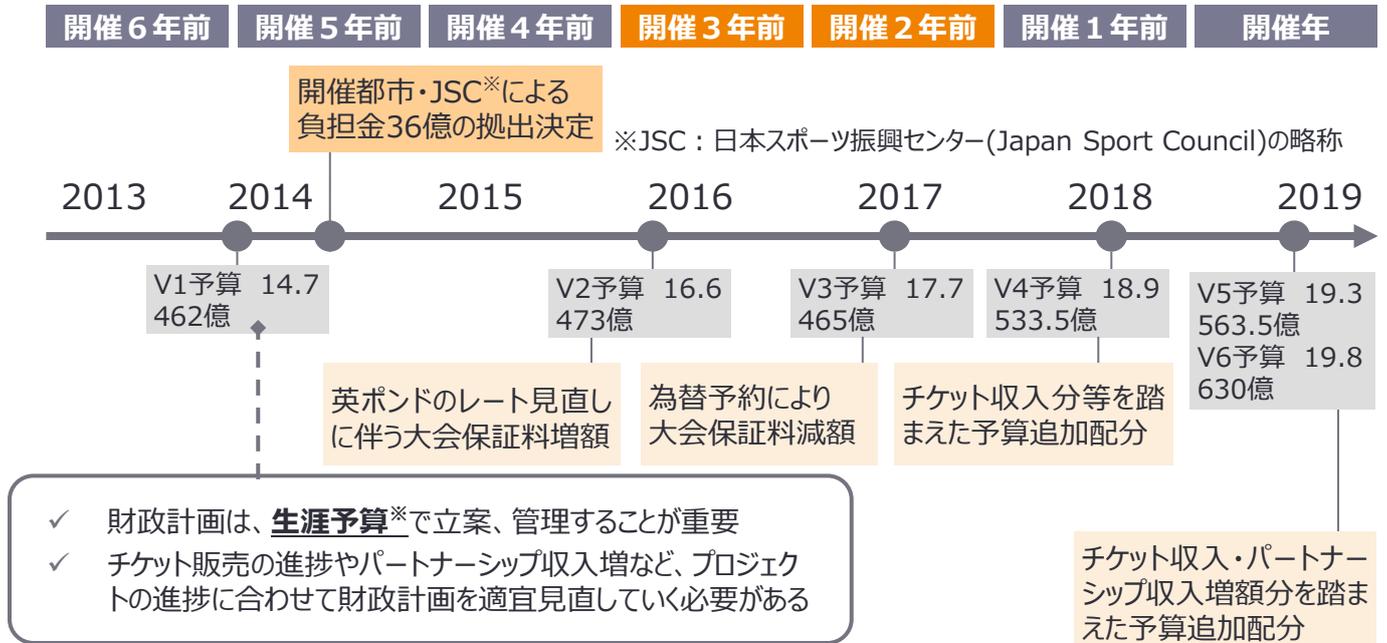
東京2025デフリンピック大会サイト
[開催基本計画](#)

- 2023年11月22日公表
- （一財）全日本ろうあ連盟、東京都及び（公財）東京都スポーツ文化事業団が策定
- 大会ビジョン、競技や会場の運営など、大会を支える業務から構成され、大会開催に向けた必要な準備やサービスレベルの考え方を示したもの

財政計画

- 国際競技大会の招致・開催に際しては、その多くで公費投入が行われることや、社会的関心が高いことを踏まえ、適切な財政計画（収入、支出）の立案及び管理が求められます

事例 ラグビーワールドカップ2019における予算額の推移



※生涯予算：大会の準備～開催～終了までのプロジェクト全体の予算のこと。
(年度ごとの予算と対比して使用される)

プロジェクト初期の財政計画（V1予算）の特性

予算編成時に見られる事象



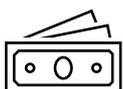
- ✓ 各FAの計画がほとんど決まっていない状態で、予算編成を開始する
- ✓ 予算の計上漏れ、あるいは重複が多数発生し、見直しの度に経費が増加
- ✓ 結果的に招致時に策定した予算を大幅に超過
- ✓ プロジェクト進行の遅延を追加予算と人員で解消せざるを得なくなる
- ✓ 対外説明のための明確な根拠が必要

プロジェクト初期の予算要件のあるべき姿



- ✓ 各収支が均衡している
- ✓ 組織で合意した業務単位 (FA) ごとに策定している
- ✓ 前提となるサービスレベル等の積算根拠が明確
- ✓ イベント開催に必要な予算項目（特に金額の大きいもの）を網羅している
- ✓ 適切な予備費を計上している

プロジェクト序盤の支出について



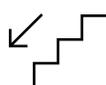
- 大会経費の大半は、大会開催前年～開催年に支出される傾向にあります
- プロジェクト序盤に過剰な支出を重ねてしまい、直前に予算不足に陥るケースが多いため、十分に留意が必要です

財政計画策定の考え方（アプローチ例）



- ✓ 財政計画を策定する際は、支出のキャップを決めてから各FAに予算を配分するトップダウンアプローチと、各FAで必要経費を積み上げて計画を策定するボトムアップアプローチの2つの考え方があります
- ✓ 双方のメリット・デメリットを考慮した上で両方の観点を取り入れ、バランスよく財政計画を検討する必要があります

トップダウンアプローチ



- メリット：予算の上限を初めに決定するため、予算オーバーになる可能性が低い
- デメリット：決められた金額の中でサービスを検討するため、サービスレベルが低下する可能性がある

事例 Ride London



- ロンドンマラソン財団が主催する自転車レースであり、トップダウンアプローチで予算を策定し、公的資金の投入のない独立採算制で運営

ボトムアップアプローチ



- メリット：予算に縛られずサービス設計を行うため、サービスレベルを高くすることが可能
- デメリット：招致時の事前調査が甘い場合や、開催契約の精査や交渉の状況により、大幅に予算が増額するリスクがある

事例 ラグビーワールドカップ2019



- 大会予算V2以降（前ページ参照）について、ボトムアップアプローチで予算の策定を実施

専門人材の重要性



- ✓ 限られた財源の中で大会を成功させるために、専門人材を用いた財政計画の策定が不可欠です
→ 大会運営にかかる経費は多岐に渡るため、全体感を理解した視点が必要

キャッシュフローについて

- ✓ 財政計画の策定にあたっては、収支のバランスだけでなく資金繰りについても十分留意する必要があります
- ✓ 場合によっては金融機関等からの借り入れ等が必要となる場合もありますが、その場合は与信枠の設定など金融機関との調整も発生します

予備費について



- ✓ 国際競技大会の開催準備は極めて流動性が高いため、予期せぬ出費が発生するケースが多く、その観点で予備費の計上が重要です
- ✓ 予備費が利用される例
 - ✓ 大会直前に参加選手の人数が増加
 - ✓ バス乗り遅れ等に伴う緊急輸送の発生

為替リスク／物価上昇リスク／税務対策

- ✓ 国際競技大会の特性上、為替リスクや物価上昇リスクを加味しておくことが重要です
- ✓ また、大会財政計画の税制上の扱いについても十分確認が必要です
→ 為替レートについては、開催契約等に基づく支払いの外貨設定がなされているほか、一部の収入項目においても影響を受けることがあります（大会ごとで異なります）

収入例：パートナーシップフィー、放映権料、選手団等からの支払い経費

支出例：大会保証料／大会権利料、商標／商業権使用料、海外調達の用具等の経費

収入項目（代表例）

パートナーシップ収入



民間企業等からの大会パートナーシップ収入（詳細はP.61）

- ✓ パートナーシップグレードとカテゴリー（業種）パートナーシップメリットを設定して販売
- ✓ 大会ごとにパートナーシッププログラムプログラムの構造は異なる点に留意

キャッシュ収入



VIK※による収入



※VIK：現物支給(Value In Kind)の略称
パートナーシップ料の代わりとして、物品を提供する

放映権収入



競技映像の販売による収入

- ✓ 大会ごとに放映権収入の構造は全く異なる点に留意

例) FIFAサッカーワールドカップ2002

- FIFA (IF) が一括販売し、その収入の一部を組織委員会へ提供

例) ラグビーワールドカップ2019

- 放映権料は全てワールドラグビー (IF) の収入であり、組織委員会の収入はゼロ

チケット売上



観戦チケット販売による収入

- ✓ 競技会場等の観客席をカテゴリー分けして価格設定し、販売戦略に基づいて個人/団体等へ販売
- ✓ 開催都市が学校観戦プログラム等のために一部を買い上げることもある



仮設観客席を増設する場合、チケット売上より仮設整備費の方がコスト高となり、赤字となる場合がある点に留意

グッズ売上(ライセンス)



大会ロゴやマスコットキャラクター等を活用したグッズ売上による収入

- ✓ ライセンスプログラムとして、マークを使用した商品化の権利を提供し、対価を得る方式が一般的
- ✓ オンラインストアのほか、競技会場等にショップを出店して販売することもありうる
- ✓ 事業者視点では（受注生産を除き）在庫リスク等の採算性の問題を伴う点に留意

寄附



企業など、経済界からの寄付金収入

- ✓ （パートナーシッププログラムとは別に）関係する企業等から寄付を募ることも、事例としては少なくない
- ✓ この場合、多くは組織委員会内に「財務委員会」等の専門チームを立ち上げ、地元の経済団体等を巻き込んだ取組を展開することが多い

公的資金



国、開催都市、JSC等の公的資金による支援

- ✓ 多くのケースでは、開催都市が負担金等で大会経費の一部を負担する
- ✓ JSCの補助メニュー等の活用も一般的

事例 ダイハツジャパンオープン2024

JSC「スポーツ振興くじ」の補助金を活用

- ✓ この他、アスリートを含めたステークホルダーからの支払い収入（宿泊費やレートカード費用等）や記念硬貨、記念ナンバープレートの収入なども考えられる

パートナーシップ収入



- ✓ パートナーシッププログラムを含めたマーケティング領域は、スキームが複雑で専門性の高い業務領域であり、基本的に専門人材等の活用が必要不可欠と考えられるため、ここでは詳しく説明します

パートナーシップを集める仕組み

単独社による 専任代理店方式	1つの企業（主に広告代理店等）と専任代理店契約を締結し、独占的にパートナーシップ営業を担当させる方式	<ul style="list-style-type: none"> ラグビーワールドカップ2019 東京2020大会
複数社のJVによる 専任代理店	複数の企業がJVを組成し、JVと専任代理店契約を締結して、パートナーシップ営業を担当させる方式	<ul style="list-style-type: none"> 愛知・名古屋アジア・アジアパラ大会
代理店公募型 方式	代理店を公募し、複数社に競わせながらパートナーシップ営業を担当させる方式（特定の企業と専任代理店契約を締結しない）	<ul style="list-style-type: none"> 神戸2024世界パラ陸上
直営・公募方式	組織委員会等の職員等が直接パートナーシップ営業を行い、パートナーシップ企業の募集も公募する方式	<ul style="list-style-type: none"> 東京2025世界陸上 東京2025デフリンピック ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ

ミニмумギャランティとは

- ✓ 代理店等に課すパートナーシップ収入の最低保証金額設定のことです
- ✓ パートナーシップ営業の各代理店に対して、組織委員会等との契約時に「最低●社、最低●円の収入を保証する条項」（ミニмумギャランティ）を設定することがあります
- ✓ 代理店各社は、ミニмумギャランティに達しなかった場合は、不足分を自社で補填する必要が生じる一方で、その対価として代理店の権利を独占させたり（専任代理店契約）、ミニмумギャランティを上回るパートナーシップ収入に対しては代理店手数料を引き上げる等の（代理店等側にとっての）メリットと組み合わせられることが一般的です
例）ミニмумギャランティが100億円、手数料は15%としつつも設定を超えた分は手数料を20%に引き上げ

① パートナーシップ収入が60億円の場合



差額40億円を代理店が補填
（手数料収入と差引31億の赤字）

② パートナーシップ収入が150億円の場合



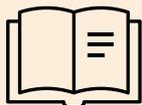
設定を上回った50億円分については、
手数料20%に上乗せ
（手数料収入25億円）

パートナーシップメニューの設定

セールスシートとは

- ✓ パートナーシップ営業時に使用する資料として、その概要をまとめたシートのことです
- ✓ セールスシートに加え、営業先の企業に合わせたプレゼンテーション等を実施します

構成例



- ① 大会の開催意義や開催によりもたらされる想定効果
- ② パートナーシップメニューと価格設定
→ パートナーシップのレベルと各項目の値段やパートナーシップメリット
- ③ カテゴリー設定
→ 「自動車」「食品」などのカテゴリーを設定し、「1 カテゴリー 1 社」等の設定を行うことで、権利の希少性を高めることがある

- ✓ パートナーシップメニュー設定の際に「プロパティ（財産）」と「ライツ（権利）」の明確化を行うことが重要です

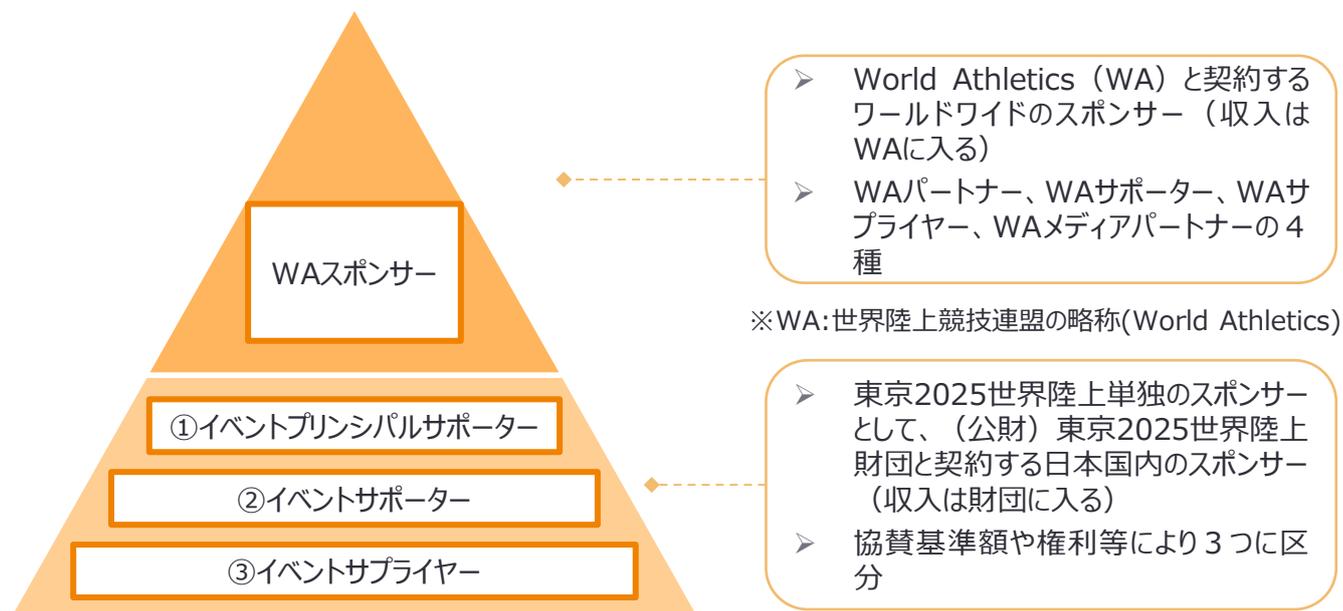
過去大会におけるパートナーシップ収入例

- ✓ パートナーシップ収入の金額やその収集方法は大会規模によって異なります
- ✓ またオリンピック競技・パラリンピック競技か否かでパートナーシップの集め方が異なる場合があります

事例 IFSCクライミングワールドカップB&Lコンバインドいわて盛岡2022

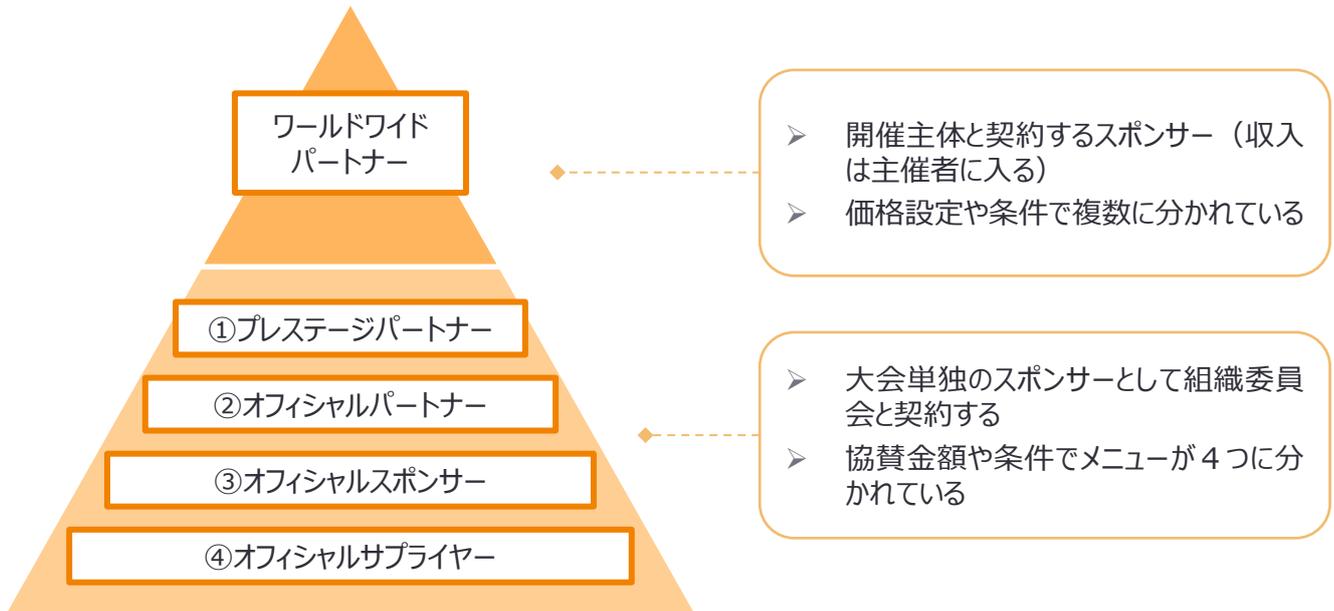
- 独自のパートナーシッププログラムを販売するのではなく、広告代理店を利用し、ミニマムギャランティの額を収入として獲得・利用
- その他一部のスポーツメーカーから物品協賛を獲得

事例 東京2025世界陸上におけるパートナーシップ

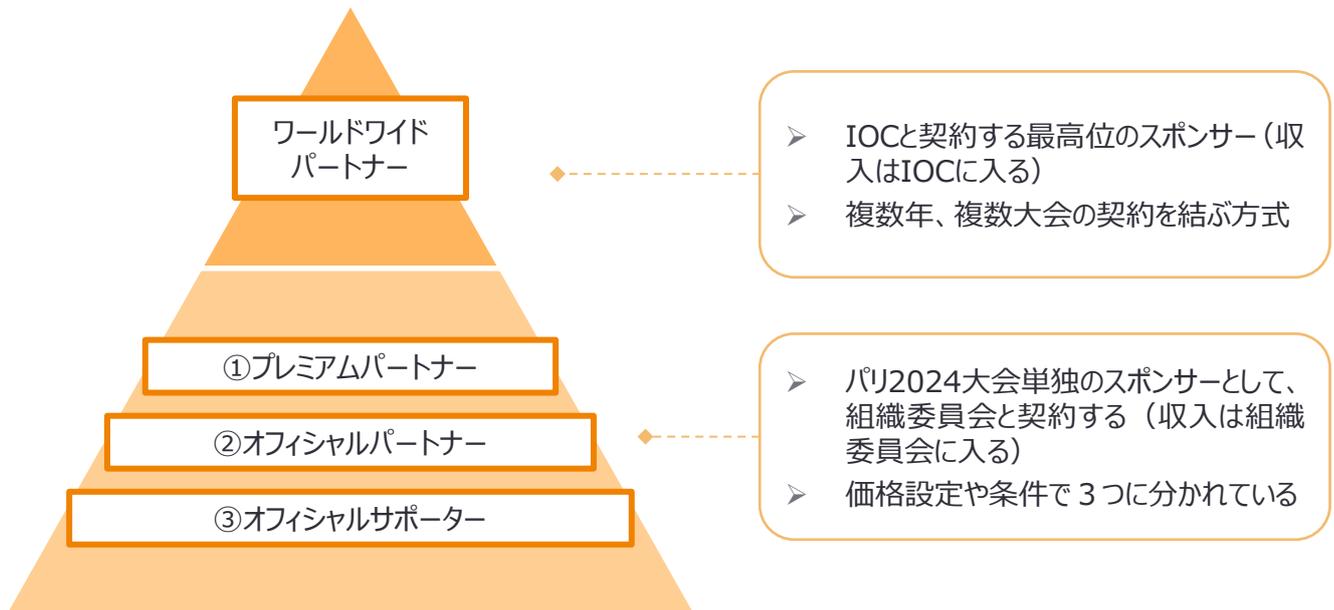


図は（公財）東京2025世界陸上財団、[スポンサーシップ販売方針](#)を参考に事務局作成

事例 地域別総合競技大会



事例 パリ2024大会におけるパートナーシップ



戦略的な取組の例



- パラリンピック競技の場合、オリンピック競技の試合分と合わせてパートナーシップを集めることもある
- パラリンピック競技はオリンピック競技よりパートナーシップを集めるのに難航することがあり、合わせることで獲得しやすくなる
- パートナーシップ企業の視点では、ダイバーシティの観点からパラリンピック競技のパートナーシップを前向きに検討する場合も多い

人員計画

人員計画立案のポイント

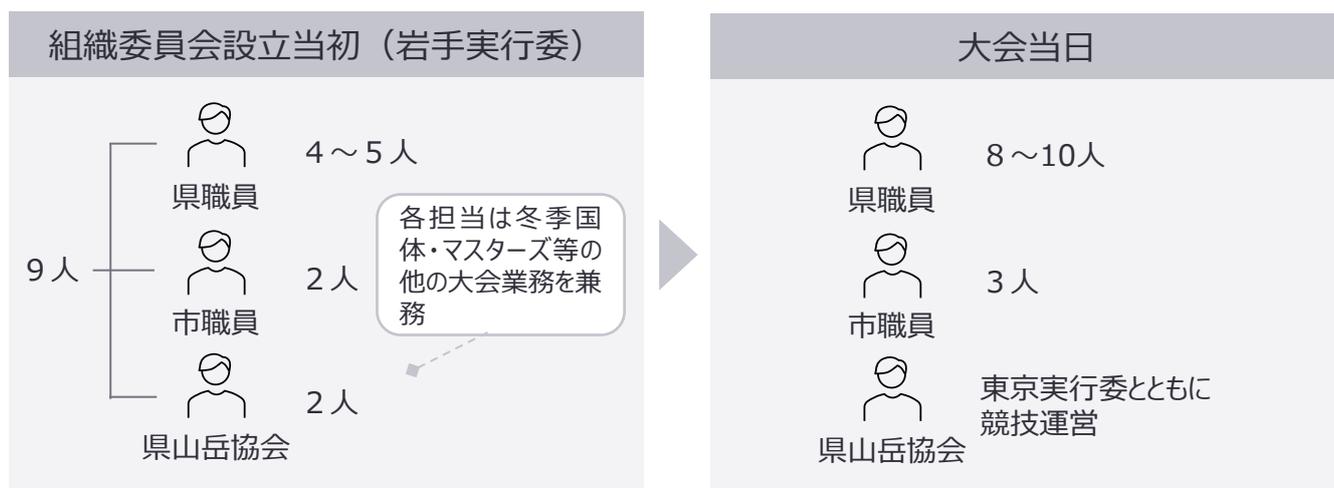
- ✓ 国際競技大会の運営組織は時限型組織であり、また開幕直前に急激に職員数が増える構造となるのが基本的です
- ✓ 我が国においては、国、開催都市、競技団体、パートナーシップ企業等からの出向者により組織が組成されるケースが多く、特に組織の経営層は国や開催都市の関係者で構成されることが一般的です
- ✓ 初期の段階から、大会開催年までの全体的な人員計画を策定し、必要な人材確保を進めていくことが重要です

専門人材の重要性



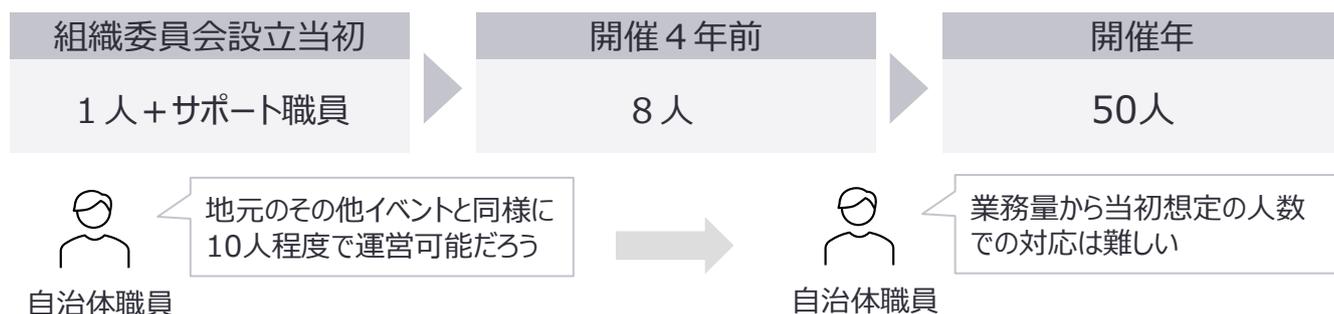
- ✓ 国際競技大会の開催準備はかなり専門性の高いプロジェクトとなることから、初期の段階から、特定の業務領域に少数精鋭の専門人材を登用して必要な権限を与え、ベースとなる計画立案のサポートを受けることが、その後の開催準備を円滑に進めていくポイントとなります

事例 IFSCクライミングワールドカップB&Lコンバインドいわて盛岡2022における人員推移



- 岩手実行委員会と東京実行委員会の2つの組織を組成して運営
- 岩手実行委員会は地元でのおもてなしなどを担当。東京実行委員会はIFや広告代理店で構成され、競技に関連した項目やIFとの予算やり取り等を担当

事例 競技別パラ世界大会における人員推移

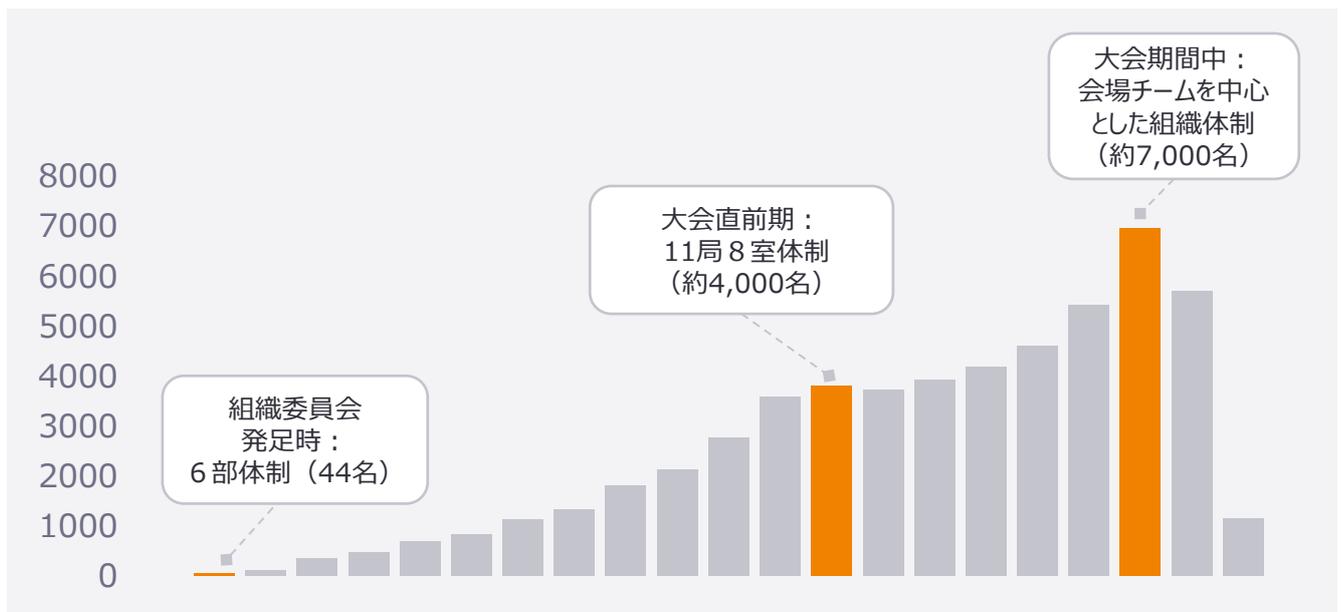


- 自治体職員に国際競技大会運営に関する知見がなく、適切な人員計画の策定が難しい

事例 東京2020大会における人員推移



- 東京2020大会では、人材管理長期戦略を2015年2月に策定
- 戦略に基づき、開催都市、国、地方自治体、民間企業などからの職員派遣を実施
- 大会期間中の職員約7,000名の内訳は、東京都から約1,000人、国から約100人、地方自治体から約500人、民間企業から約1,000人＋直接雇用人材等



※上図は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会公式報告書 第1部基に事務局にて作成

事例 海外の国際競技大会運営組織における人員体制



- 海外の大会運営組織では、スタッフの多くを直接雇用の形で確保することが一般的であり、各種の大会運営組織を渡り歩いていく人材が一定数存在する（出向等の形で運営組織の職員を確保する日本とは雇用の在り方に差異がある）
- ただし、パリ2024大会では、職員の80%がフランス人であり、現場運営担当レベルには国際競技大会運営の経験がない若手も多かった

事例 ラグビーワールドカップ2019における職員募集

- ラグビーワールドカップ2019の際、大会運営人材は以下の手法によって確保
 - ① 競技団体からの出向
 - ② 開催都市や関係自治体からの出向
 - ③ パートナー企業からの出向（民間企業）
 - ④ 大規模国際スポーツ大会の運営に関与した実績のある民間企業からの出向
 - ⑤ 契約職員（民間の求人サイト等の活用）



- 人材の確保にあたってはガバナンス上の考慮事項を十分に確認することが重要です
- 出向契約等の締結時も十分なガバナンスの確保を徹底する必要があります

パラスポーツ大会運営組織における人員計画



- ✓ パラスポーツ大会の運営において、主催競技団体が単独で競技運営を行う人材を確保することが難しい場合、協力関係にあるオリンピック種目等のNFに競技運営を依頼したり、場合によっては委託したりすることもあります
- ✓ ただし、人材確保の方法によって運営コストが跳ね上がるので、事前に計画を立てることが大切です
- ✓ 他にもボランティアを募集して、運営を支援してもらう方法もありますが、その場合、ボランティア業務をマネジメントする人材を設置することで、より効果的な運営を行うことができます

1 組織の組成

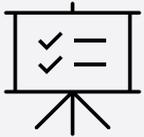
2 組織運用

基本計画の策定

▶ プロジェクト管理

▶ 制度設計

4.6 プロジェクト管理



1

プロジェクト管理には、大会の主催者（主に国際統括団体等）への進捗報告のためのプロジェクト管理と、運営組織内における内部のプロジェクト管理の2つがあります

2

運営組織内におけるプロジェクト管理では、各FAの進捗を管理するだけでなく、主要なリスクとイシューをリストアップし、優先順位を付けながら潰し込んでいくことが求められます

国際統括団体との調整



- ✓ 大会の運営にあたり、運営主体は大会主催者との調整・議論が必要です
- ✓ 過去大会では、双方のコミュニケーションのために会議体を組成して対応した例もあります

事例 ラグビーワールドカップ2019「トーナメントレビュー」

- ラグビーワールドカップ2019の開催準備の進捗を管理する場。議題ごとに担当のFA責任者が参加して状況を報告



事例 東京2020大会「CoCom会議」

ワールドラグビー CEO、事業責任者

- 東京2020大会の開催準備の進捗を管理する場。複数のFAにまたがる議題を扱う全体会議に加え、個別のFAに関する議題を扱うFA個別会議を同時並行にて開催



※CoCom (Meeting of the IOC Coordination Commission for the Games of the XXXII Olympiad-Tokyo2020) の略。IOC委員、NOC代表、IPC代表、IF代表、IOC事務局代表の16名で構成

- 上記の2大会ではFA単位のRAG判定方式を採用

RAG判定方式とは



- ✓ 各業務の進捗をRed/Amber/Greenの3段階で評価する国際基準であり、各段階の頭文字をとったもの
- ✓ Redは大幅な遅れ、amberは軽度な遅れ、greenは予定どおりである旨を指す

プロジェクトマネジメント/リスクマネジメント



- ✓ イシューとリスクの違いを踏まえ、適切にプロジェクトマネジメントとリスクマネジメントを行うことが重要です

Risk : 先回りした低減が必要

- 現時点ではトラブルが顕在化していないが、将来的に備えなければならない事項
例) 台風、地震、疫病、受託業者の違法行為、ボランティアからの批判など
- 基本的にリスクをゼロにすることは難しい一方、コスト投入や事前準備により低減させることは可能
- リソースが限られるため、「どこまでコストを事前投入し、どこまで低減するか」のバランスが重要
例) 興行中止保険などの保険プログラム

Issue : 優先順位をつけた適切な解決が必要

- 各担当が準備を進める上で、トラブル（何かしらの課題）が発生している事項
例) ・ ○○担当の□□が遅れている影響で、別担当も玉突きで遅延している
 - ・ △△の業務について、誰が担当するか決まっていない
 - ・ ●●の業務について、関係団体（開催都市等）と■ ■について合意できていない
 - ・ 大会主催者から、▲▲が足りないと言われた



顕在化



進捗不調



Risk	Issue	Task
<ul style="list-style-type: none"> • 先回りした低減 一定の経営判断が必要（どこまでお金をかけ、結果、どこまで低減させるか） 	<ul style="list-style-type: none"> • 優先順位を付けながら、適切に解決していく必要あり 	<ul style="list-style-type: none"> • 各担当の進捗管理



適切な対処がなされない場合、

- 最終的に本来必要ではなかったリソース（カネ、ヒト、時間）の投入で解決することになる
→ 大会予算の肥大化、大会品質の低下につながる

1 組織の組成

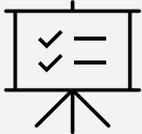
2 組織運用

基本計画の策定

プロジェクト管理

制度設計

4.7 ガバナンス確保のための制度設計



多様な人材が集まる国際競技大会の運営組織では、ガバナンスを十分に確保するための仕組みをつくることが非常に重要です

ガバナンス確保のための制度

初期段階で策定する重要性



- ✓ 大会運営においてガバナンスが必要とされない場面はなく、初期段階で制度の整備が必要です
- ✓ 特に大規模国際競技大会では4点の理由でガバナンスの確保が重要です

- 1 国際競技大会の運営は公共性が高い事業であるため
- 2 招致・運営組織は多様な人材が参画するため
- 3 運営組織が大会に関連する業務全体を責任をもって行う必要があるため
- 4 大会が競技の普及・振興や競技力向上にとって大きな機会になるため

特に規程の策定が求められる3領域

調達制度	公的機関は事業者と契約を行う際、公的資金を最大限有効に活用するために、その選定プロセスにおける公平性・競争性・透明性を確保する必要がある
利益相反ポリシー	利益相反取引を適切にチェック・管理するために、適切なチェック機能の構築や関連する規程等を整備する必要がある 倫理的な視点も含めて、疑義を招かないような人員配置や組織づくりが求められる
サービス規程	職員が業務に従事する上で順守すべき具体的なサービス上のルールについて、個別で規程を設けることが必要

※詳細は第9章をご参照ください

5

国際競技大会開催の計画・準備

5.1 大会準備の全体像と留意点

Key points



- 1 大会開催に向けて必要な準備は、大会の運営方式や特性によって異なるため、「その大会がどのような特性を持っているか」を十分に踏まえていただくことが重要です
- 2 ナレッジトランスファーなど、大会準備にあたって、国際大会ならではの仕組みが整備されている場合があるほか、複数会場で開催される大会における「FAプランニング」と「ベニュープランニング」等、大会準備に関する標準的な手法が存在します

大会の種類による運営方式の違い

大会準備にあたっては、「総合競技大会」や「競技・種目別大会」など、大会の運営方式や特性の違いを踏まえる必要があります

1 総合競技大会

- ✓ 複数競技を同時期に並行して開催するほか、基本的に選手村が設置されることが多い
例) オリンピック、アジア大会、ユニバーシティゲームズ

魅力

- ✓ 多様な競技のトップアスリートが集い、プレーを競い合い、交流する「スポーツの祭典」
- ✓ 特定競技のファン層だけでなく、広くスポーツの価値や魅力を発信することができる

留意点

- ✓ 特性の異なる多様な競技を実施するため、関係するステークホルダーが多く、またそれぞれの競技特性に合わせた競技会場の確保や諸調整が発生することから、準備業務が膨大となる
- ✓ 基本的に、大会期間は2週間程度と短い

2 競技・種目別大会（単一開催都市/競技会場）

- ✓ 一つの開催都市、一つの会場（陸上競技場やアリーナ等）で開催する競技大会
例) 世界陸上、世界体操

魅力

- ✓ その競技に特化した開催となり、（大会にもよるが）運営方式も簡素で身の丈に合った事業規模とすることがある程度可能

留意点

- ✓ 特定の開催都市において、特定の競技について開催されるため、当該競技のファン等に効果が限定されてしまう傾向がある
- ✓ 大会開催の価値を十分に引き出すためには、広く住民やスポーツファンを巻き込む仕掛け等を十分に行うことが求められる

3 競技・種目別大会（複数開催都市/競技会場）

- ✓ 複数の開催都市、複数の会場（球技スタジアム等）で開催する競技大会
例) ラグビーワールドカップ、サッカーワールドカップ

魅力

- ✓ 幅広い地域（全国）を巻き込んだ大会の盛り上げが可能
- ✓ 基本的に、大会開催期間が数カ月と長くなることが多いため、海外観客の試合間の観光等、その波及効果も広く及ぼすことが出来る

留意点

- ✓ 遠隔の競技会場をアスリート等が移動しながら競技を行うことが前提となるため、宿泊や交通/輸送に関する調整が大きくなる傾向にある
- ✓ 複数の開催都市が絡むため、サービスレベルの統一等、調整業務が発生（複数国の共同開催の場合は、異なる商習慣等を踏まえた調整が発生する）

開催頻度による違い

1 毎年開催される大会

例) ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会
ジャパンオープンバドミントン選手権大会

魅力	留意点
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 前年度の知見や人材を活かすことができるため、経験に基づく効率的な運営が可能 ✓ 会場がほぼ固定化されている大会もあり、「特定の大会 = 特定の地域」というブランディングにつなげることで、地域との密着が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎年開催されることからマンネリ化が予想され、新規性のある企画や演出を考案する必要がある ✓ 会場がある程度固定されている大会の場合、新規で誘致することは事実上難しい ✓ 会場の変更等により、必ずしも前年どおりの運用ができない可能性がある

2 複数年に開催される大会

例) 世界水泳選手権大会、世界陸上競技選手権大会

魅力	留意点
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複数年に一度の実施となるため、大会の希少性が高く注目度が高い ✓ 大会毎に開催地を選定、決定することが多く、一から大会を準備する必要があることから、立ち上げ段階から大会を作り上げることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経験がなく、前回大会の運営資料等を参照しながらの準備は、難易度が高い ✓ 招致段階からレガシー継承を想定した構想を練り、ステークホルダーの理解を得る必要がある ✓ 他国の体制の踏襲ではなく、日本開催の類似大会の事例も参考にプランを練ることが必要 ✓ 参考資料が英語の場合が多く、IFとのコミュニケーションが重要

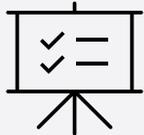
大会準備の標準プロセス

ナレッジ トランスファー	<ul style="list-style-type: none"> • 過去大会の経験者や大会主催団体より、大会運営に必要な知見の共有を受ける 	P.73
満たすべき要件 の整理	<ul style="list-style-type: none"> • 大会運営に際して遵守すべき要件について、外部規定のもと組織内部で規定したものを整理する 	P.74
FAプランニング	<ul style="list-style-type: none"> • Functional Area (FA)ごとの運営計画 (FAOP) を立案する 	P.76 P.77
ベニュー プランニング	<ul style="list-style-type: none"> • 機能別ではなく、各会場別の運営計画を立てる • 立案後、各計画の妥当性や実行可能性を確認するため、モデル会場で検証する 	P.76 P.79
現場運営に 係る発注	<ul style="list-style-type: none"> • 会場運営に際して実施すべき業務を必要に応じて外部に発注する 	P.81

単一種目の場合、FAプランニングとベニュープランニングは同時に実施される



5.2 ナレッジトランスファー



- 1** 大会によっては、IF等のもとで、過去大会等の運営知見の引継ぎや、直近の開催大会の視察プログラム、運営経験者へのヒアリング機会の提供などのプログラム（ナレッジトランスファープログラム）が組み込まれていることがあります
- 2** 一方で、このようなナレッジトランスファーの仕組みが整っていない大会の場合、IF/NFへのヒアリング等による情報収集が必要です

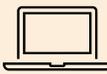
ナレッジトランスファーとは

- ✓ 主にIF等が提供する、「過去の大会運営の知見を提供する」プログラムを指します
- ✓ 大会ごとにプログラムの内容は異なり、大会によってはこのような仕組みが整備されていないこともあるため、早い段階でIF等へ確認することが必要です

ナレッジトランスファーが体系化されている大会



- ✓ ナレッジトランスファーの仕組みが整備されている場合、過去大会の運営に関する情報をIF等から得ることができます（具体例は以下の通りです）

<p>過去大会経験者のヒアリングやプレゼン</p>  <p>過去大会経験者へのヒアリング機会や、組織委員会を訪問してプレゼンを受ける機会が提供される</p>	<p>デジタルアーカイブ</p>  <p>ナレッジセンターとして、オンライン上で資料等のアーカイブが提供されている</p>	<p>オブザーバープログラム</p>  <p>直近の開催大会の視察プログラムが提供される</p> <ul style="list-style-type: none"> • このような場合、自らも大会期間中に同様の機会を提供する必要あり
--	---	--

ナレッジトランスファーが体系化されていない大会



- ✓ 小規模な競技別国際競技大会などでは、ナレッジトランスファーの仕組みが体系化されていない場合も多く、その場合は早期の資料提供依頼等が必要です
- ✓ 過去大会の知見を学ぶ手立てとして、ぜひこの事例集を活用してください

ナレッジトランスファーの仕組みがなく苦労した大会例

- ✓ 競技主催団体やIFから情報の提供が無かったため、個別に依頼して過去大会の計画書などを入手。個別問い合わせのため入手時期が遅れた
- ✓ また経験者による来場レクチャーも等もなかったため、関係団体や企業に個別で問い合わせをする必要があり苦労した

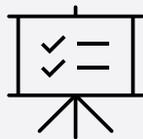
1 ナレッジ
トランスファー

2 要件整理

3 FA
プランニング4 ベンチャー
プランニング

5 運営発注

5.3 満たすべき要件の整理



- 1 具体的な計画立案に入るにあたっては、まずその前提となる「大会運営上、満たさなければならない要件」をしっかりと整理することが重要です
- 2 大会運営は「契約」が原則であり、開催契約等に縛られるため、締結交渉時には十分な協議・交渉を行うことが必要です

開催契約等に紐づく要件（例）



- ✓ 大会ごとに満たすべき要件は大きく異なり、それらの要素は基本的に開催契約等で契約書面として定められています。詳細については、付属文書に記載されていたり、IFの競技規則を満たすこと等が求められたりすることもあります

事例における要件の根拠文書例

例) オリンピック（東京2020大会の場合）

- ✓ 開催都市契約
- ✓ 併合契約
- ✓ 付属合意書No.2
- ✓ 大会運営要件
- ✓ 付属合意書No.3
- ✓ 付属合意書No.4

例) アジア競技大会

- ✓ OCA憲章※
- ✓ 開催都市契約
- ✓ 開催都市契約の付属文書

※OCA憲章：OCA総会にて全てのアジア競技大会開催の条件を定めた憲章及び規則

例) FIFAサッカーワールドカップ2002

「List of Requirement」として、招致契約前に必要要件を提示

→ 内容に基づいた大会招致計画を策定することが招致の要件になっている

競技規則との関連性



- ✓ 開催契約により、契約内に「IFの定める競技規則を満たす」等の規定を設けているケースが多々あります
- ✓ 各IFによって競技運営上で必要な要件やルール等が規定されており、これらに基づいた運営が必要です
- ✓ なお、競技規則は随時更新されているため、定期的の確認が必要です

組織委員会等で追加的に定める要件（例）



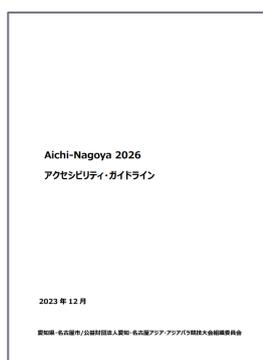
- ✓ 大会や運営組織によっては、開催契約等とは別に、開催都市等の政策的意図等を踏まえて追加的な要件（ガイドライン等）を定めることがあります
- ✓ 特に、国際競技大会は社会的な注目度が高いこともあり、世界的な潮流や社会情勢の変化を踏まえ、先進的な取組が求められることも少なくありません
- ✓ 例えば以下のような取組が求められることもあります

例) アクセシビリティガイドライン



- 「アクセシビリティガイドライン」とは、DE&Iの考え方に基づき、全ての人が大会を楽しむことができる環境づくりを目的としたガイドラインです
- 具体的には、車いす利用者を想定した通路幅員やスロープ等の設置基準や、筆談、触知案内図などのサービス提供義務などが盛り込まれています

事例 愛知・名古屋アジア競技大会におけるアクセシビリティガイドライン



- ガイドラインでは、技術仕様の章で「アクセスと移動」、「アメニティ」、「ホテル及びその他の宿泊施設」、「刊行物とコミュニケーション」、「輸送手段」について、ハード面のガイドラインを策定しています
- さらに、「アクセシビリティ研修」として障がいを持つ方々との接し方やサポート方法などのソフト面についても策定しています

【出典】（公財）愛知・名古屋アジア・アジアパラ競技大会組織委員会,
[Aichi-Nagoya2026 アクセシビリティガイドライン](#)

例) サステナビリティの取組（ISO20121認証）



- 国際的な潮流として、環境や人権等に配慮した「持続可能なイベントマネジメント」（EMS）の取組に対する社会的要請が高まっています
- ISO20121のような国際認証を取得するイベントも登場しており、特に国際競技大会においては先進的な取組が求められます
- サステナビリティに関する詳細はP.23もご参照ください

事例 ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ横浜大会



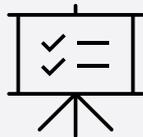
- 2012年に国内で初めてISO20121※を取得後、継続的に取得
- その他、ワールドトライアスロンサステナビリティ認証においてもゴールド認証を獲得

ワールドトライアスロンサステナビリティ認証

- ワールドトライアスロンのサステナビリティ認証機関 Sustainability Commissionが行う、大会組織委員会が社会的・環境的責任を担いながら大会運営を継続するためのツール
- gold, silver, bronzeの三段階の評価を実施

※ISO20121：イベント運営における社会的責任と環境マネジメントシステムに関する要求事項を定めた国際規格

5.4 FAプランニングとベニュープランニング

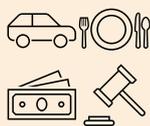


- 1 複数会場にまたがる国際競技大会の開催準備では、初めにFA別の運営プランを立てて、その後会場別の運営プランを立てるプロセスが一般的です
- 2 ベニュープランニング※を進めるにあたっては、モデル会場を選定して先行して計画を立案し、その内容を検証した上で横展開していくアプローチが効果的です

※ベニュープランニング：会場別の運営計画

FAプランニングとベニュープランニング

FAプランニング



大会運営のFA(機能)単位で運営プランを作成する

ベニュープランニング

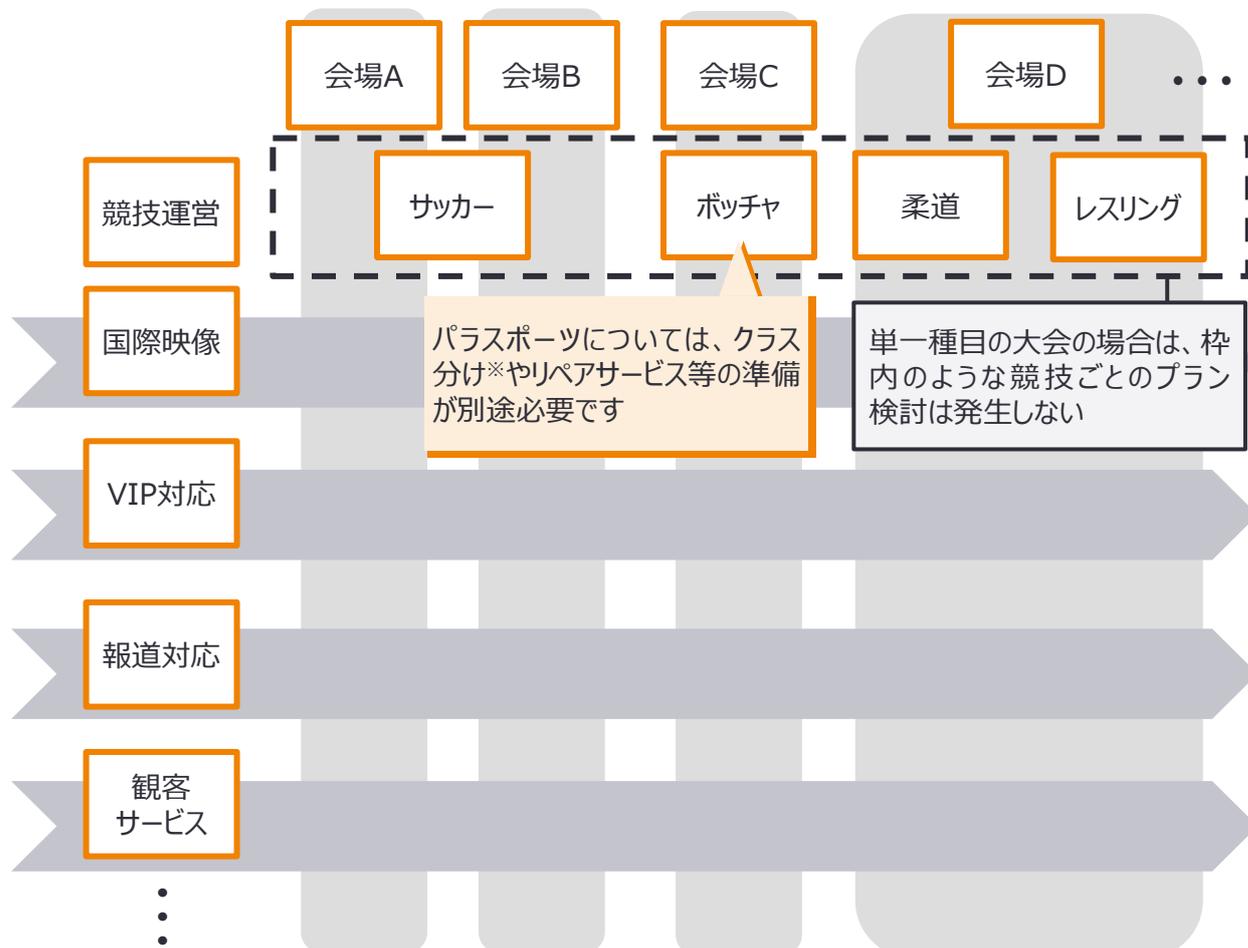


会場ごとの運営プランを作成する(モデル会場の計画を横展開する)

②次に、会場ごとの運営プラン=VOPをまとめる

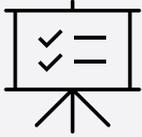
※総合競技大会の場合、競技運営の計画は競技ごとで個別に策定

①まず、FAごとの運営プラン=FAOPをまとめる



※クラス分け：競技または種目を行うために必要な基本的動作に影響を与える障がいの程度に従い、競技者を競技クラスにカテゴリー分けすること(出典 [日本パラリンピック委員会 クラス分けとは](#))

5.5 FA (Functional Area) プランニング



- 1 全ての競技会場等に共通する「FA (機能)としてのサービス提供の基本的な考え方」をFAOP (Functional Area Operation Plan)として整理し、次ステップ (ベニュープランニング)の基礎とすることが必要です
- 2 FAOPは、各FA運営の根幹となることから、策定にあたって専門人材を含めた経験者の知見が欠かせません

FAOPとは？

FAごとで、それぞれのFAの基本的な事項を整理し、「全競技会場共通の約束事」としてまとめた文書を指します



ラグビーワールドカップ2019における
FAOP

FAOPの主な構成要素

- ✓ FAのミッション
- ✓ FAの業務範囲、役割、提供サービスの一覧
- ✓ ルール化すべき事項とその内容 (Policy & Procedure)
- ✓ FAとしての意思決定ライン、リスク管理、人員体制、緊急時対応計画
- ✓ FAとしての全体スケジュール、予算

事例 東京2020大会におけるFA分類

IOCの考え方に基づき、6つのグループ、合計52の機能・部門に分類 (以下の例は一部抜粋)

大会プロダクトと経験

競技 (SPT) / セレモニー (CER)
文化 (CUL) / 教育 (EDU)

会場とインフラ

エネルギー (NRG) / 会場マネジメント
(VEM) / 選手村マネジメント (VIL)

ガバナンス

都市運営調整 (CTY)
財政 (FIN) / 法務 (LGL)

ステークホルダーサービス

放送サービス (BRS) / マーケティング
(MPS) / 人材確保 (PEM)

大会サービス

宿泊 (ACM) / 出入国 (AND)
アクレディテーション (ACR)

コマーシャルとエンゲージメント

ブランド保護 (BPR) / チケット
(TKT) / ライセンシング (LIC)

モデルベニューエクササイズ

- ✓ FAOPの策定後、複数ある競技会場のうちの1つ（またはいくつか）を例にとって、各FAがそれぞれのFAOPを持ち寄り、これを統合して「きちんと運営が機能するか」を検証する作業を行います。これを「モデルベニューエクササイズ」と呼びます

モデルベニューの選び方

- ✓ 競技特性に鑑みて会場を分類し、各会場パターンから選定する手法が考えられます

1 アリーナ型・スタジアム型競技

- 特定の会場建物内で完結する競技の会場
例) サッカー・野球

2 ロード競技

- 建物内に加え、市街地を使用する競技の会場
例) マラソン・自転車

3 オープン競技

- 屋外、特に自然内にある場所で実施する競技の会場
例) ヨット・ビーチバレー・馬術

モデルベニューで確認する項目

- ✓ 3つの視点で、ベニュー計画として機能するかを検証する手法が考えられます

1 ステークホルダージャーニー

- 観客やスタッフなど任意のステークホルダーを仮定し、その人の視点で想定される行動を整理
- 観客やスタッフなどの1日の動きに沿って、各ステップで必要な留意点などを検討する

2 時間軸

- 1日の時間ごとに想定される行動を整理
- スタッフ出勤時、観客入場時、昼食時などの各時間で必要な留意点などを検討する

3 指揮系統軸

- 各会場の情報をMOC※等の上部組織に上げる際の連絡指揮系統を整理
- 想定したルートで適切に情報の共有が行えるかを確認

※MOC：組織委員会として大会運営に関わる情報を総括し、大会全般に関わる調整業務を行う機関

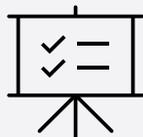
1 ナレッジ
トランスファー

2 要件整理

3 FA
プランニング4 ベニュー
プランニング

5 運営発注

5.6 ベニュープランニング



1

ベニュープランニングは、①VOPの立案、②ブロックプランの作成、③ドットプランの作成の順に実施します

2

プラン策定後は、計画が実会場で上手く機能するかを確認するため、会場単位でベニューエクササイズを実施します

①VOPの立案



- ✓ VOPとして各会場単位のプランを立てることが必要です
- ✓ 標準的なVOPの構成は以下のとおりです

事例 ラグビーワールドカップ2019 釜石ベニューにおけるVOP



1.基本・共通項目

- ①大会ビジョン
- ②実施概要
- ③スケジュール
- ④チケット情報
- ⑤会場アクセス
- ⑥観客入場・案内
- ⑦アクレディテーション
- ⑧警備スケジュール
- ⑨ゾーンアクセス権
- ⑩無線
- ⑪会場レイアウト 等

2.テーマ別項目

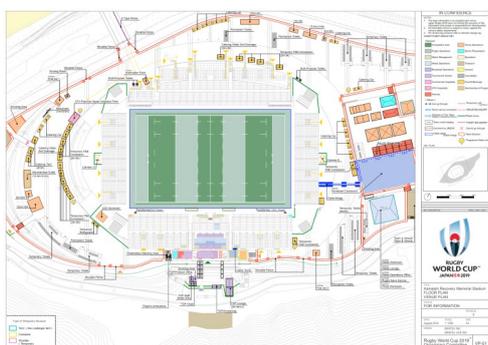
- ①競技運営
- ②セレモニー・スポーツプレゼンテーション
- ③ブロードキャスト
- ④メディアオペレーション
- ⑤コマーシャルオペレーション
- ⑥ケータリング
- ⑦ボランティア
- ⑧会場運営
- ⑨宿泊
- ⑩メディカル
- ⑪ファンゾーン 等

②ブロックプランの作成



- ✓ 各会場について、それぞれブロックプランを作成します
- ✓ ブロックプランは会場内のエリア位置や、人や物の流れを図面に記したものです

事例 ラグビーワールドカップ2019 釜石ベニューにおけるブロックプラン



ブロックプランとして会場図面上に整理する項目（例）

- 観客、選手、その他関係者の動線や出入口
- 諸室の使用計画
- 各種設置物の大きさと設置エリア等

- 1 ナレッジ
トランスファー 2 要件整理 3 FA
プランニング 4 ベニュー
プランニング 5 運営発注

5.7 現場運営に係る発注



- 1 大会の現場運営の多くは、組織委員会等の職員が直接指揮・運営するだけでなく、協力会社等へ業務発注して担務させることが一般的です
- 2 基本的にはその業務に知見や経験を有する企業へ発注することが望ましいと考えられますが、同時に透明性の高い発注プロセスを経ることで、適切なガバナンスを確保することが重要です

発注方式の例

- ✓ 現場運営の各業務は、知見や経験を有する事業者へ委託することが望ましいと考えられます
- ✓ この際、透明性の高い発注プロセスを経ることで、適切なガバナンスを確保することが重要です
- ✓ 大規模な国際競技大会の場合は、EDP方式（Event Delivery Partner）を採用することもあります

1 個別発注方式

- ✓ 会場運営に関して発生する各業務について、個別に検討・発注する方式のこと

メリット	
	<ul style="list-style-type: none"> 個別に切り出して発注をかけるため、コストの削減が可能

デメリット	
	<ul style="list-style-type: none"> 仕様書を作成する必要があり、該当業務の基礎知識が必要 ベンダーマネジメントが発生する

2 EDP方式

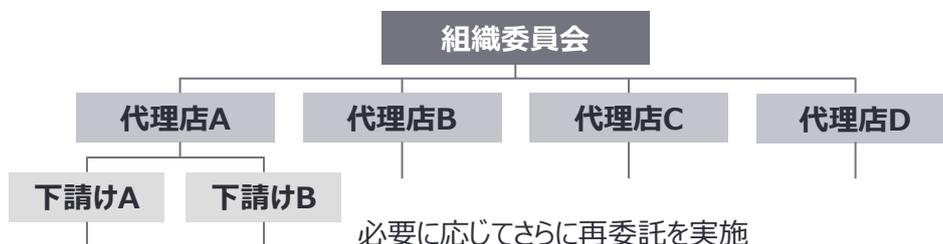
- ✓ 会場運営に関する業務を一括して代理店に依頼する方式のこと
- ✓ 受注業者は必要に応じて再委託等をしながら業務を行う

メリット	
	<ul style="list-style-type: none"> 全業務を単一の受注者に委託するため、発注者側の負担が少なくなる

デメリット	
	<ul style="list-style-type: none"> 受注業者が再委託を含めた業務にあたるため、コストが高くなる

事例 EDP方式を採用した例

- 組織委員会は複数代理店に競技ごとの会場運営を委託
- 各代理店はそれぞれ必要に応じて業務を再委託して運営



6

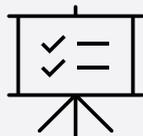
国際競技大会の開催前演習

1 レディネス計画

2 テストイベント

3 MOC・FCCの機能

6.1 レディネス計画※



1

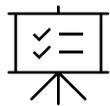
大会本番における平常時及びトラブル発生時の対応を確実なものとするため、大会開催前にレディネス計画を立てて事前の検証や演習を実施します

2

特に規模の大きな国際競技大会においては、国内で開催されるNF主催大会等と連携してテストイベントを実施し、重要項目の運営検証を行うことは通例です

※レディネス計画：大会運営を円滑に行うことを目的として、立案された運営計画の検証や運営スタッフの演習・訓練を行う一連のプログラムのこと

全体像

レディネス計画
の目的

- ✓ 各担当が作った計画を組み合わせた際に、きちんと機能するか確認することを目的にレディネス計画を実施します
- ✓ 本番前の段階で、レディネス計画を通していかに発生しうるトラブルやオペレーションの実効性を検証できるかが重要です



ただし、全ての大会でレディネス計画を実施するわけではなく、単発での開催となる大会においてその必要性が特に高いとされています

ベニュービジット

- 実際に会場を訪れ、ラストマイル含め該当箇所を歩きながら運営の流れを確認する

ベニューエクササイズ

- トラブルのない平時の運営体制を「平面軸」「時間軸」「指揮系統」の3つの視点で、机上でワークショップ形式で検証する

シナリオプランニング

- 大会期間中に発生し得る具体的なトラブルの代表的な事案の対応シナリオをワークショップ形式で検証する

オペレーション演習

- 「平時の運営」と複数の「シナリオ」を組み合わせ、実際に無線等を使用した演習を行う

テストイベント

- 事前にテスト項目をリストアップし優先順位を付け、テストイベント等の本番環境に近い状況下で、運営テストを実施する

防災・避難訓練

- 組織委や開催都市、治安機関（警察・消防）が連携し、事前に防災・避難訓練を実施する

① ベニュービジット

- ✓ 実際に会場を訪れ、ステークホルダーの各導線ごとにラストマイル含め該当箇所を歩きながら運営の流れを確認する
 - 例) 一般観客が実際に入場するまでのルート歩き、トイレの場所や休憩場所、混雑が予想される場所等について確認する
 - ※ラストマイル：競技大会に関する文脈において、競技会場周辺における最寄り駅等から競技会場出入口に至る徒歩ルートを指す。観客シャトルバスの乗降場を設置する場合、観客利用想定駅・競技会場出入口と乗降場との間の徒歩ルートを含む

② ベニューエクササイズ

- ✓ トラブルのない平時の運営体制を「平面軸」「時間軸」「指揮系統」の3つの視点で、机上でワークショップ形式で検証する
 - 例) 平面軸：一般観客が会場を訪れてから帰宅するまでの行動を洗い出し、会場内での動きを確認
 - 時間軸：1日の流れを時間軸で整理し、各タイミングでの業務について確認する
 - 指揮系統：各状況下における情報共有のルートについて確認する

③ シナリオプランニング

- ✓ 大会期間中に発生し得る具体的なトラブルの代表的な事案の対応シナリオをワークショップ形式で検証する
 - 例) 会場内で急病人が発生した際の対応フローの確認
 - 大規模な地震が発生した際の対応フローの確認

④ オペレーション演習

- ✓ 「平時の運営」と複数の「シナリオ」を組み合わせ、実際に無線等を使用した演習を行う
 - 例) 「試合終了後の12時30分に雑踏事故が発生した」というシナリオに基づき、12時30分から関係部署が実際に連絡を取り合い対処する

⑤ テストイベント

- ✓ 事前にテスト項目をリストアップし優先順位を付け、テストイベント等の本番環境に近い状況下で、運営テストを実施する
- ✓ 詳細はP.85~86をご参照ください

⑥ 防災・避難訓練

- ✓ 組織委や開催都市、治安機関（警察・消防）が連携し、事前に防災・避難訓練を実施する

外部との連携



- ✓ 開催前演習を行うにあたり、必要に応じて治安機関や国との連携が必要です

治安機関（警察・消防・自衛隊）との連携



- 交通封鎖
- 警備
- 救急救命

国との連携



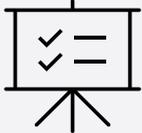
- 大会の招致・開催に関連して国との調整事項が発生した場合は、スポーツ庁の国際競技大会担当に御相談ください

1 レディネス計画

2 テストイベント

3 MOC・FCCの機能

6.2 テストイベント



1 特に大規模な国際競技大会では、テストイベントを開催し、重要項目の運営検証を行うことが通例です

2 テストイベントの実施には多くの予算が必要となることから、NFや開催都市等と協力してそのコストを低減させるだけでなく、テスト項目の洗い出しや優先順位付け等により、簡素で合理的な検証手法を十分計画することが求められます

テストイベント準備の全体像



- ✓ 大会規模にもよりますが、複数会場で実施する大会（オリンピック・アジア大会・FIFAワールドカップ・ラグビーワールドカップ等）では特にテストイベントを実施する必要があります
- ✓ 競技会場を仮設で組む場合は工期との関係があるため、一部の項目のみをテストする場合があります

準備	テスト項目の洗い出し	・ テストイベントマトリクスを組み、各FAがテストすべき項目を洗い出す
	優先順位付け	・ テストイベントマトリクスに基づき重要度の観点で優先順位を付ける
実行	テスト実施	・ 各テスト項目について、既存の大会等を使いテストを行う

※テストイベントマトリクスについてはP.86をご参照ください

準備フェーズ

1 テスト項目の洗い出し

- ✓ 大会本番時を想定し、テストを実施すべき内容について洗い出しを実施する
- ✓ サービスレベルとテストレベルについても整理する

事例 テストイベントにおけるサービスレベルの設定

FAはオブザベーション参加。必要に応じてIF/NFまたはイベント運営事業者がサービスを提供

FAが業務として必要最小限のサービスを提供

FAがP&P*など、本大会の運営原則に基づき、リスク考慮の上サービスを提供



※P&P：Policy & Procedureの略。大会運営上の運用基準や手順等を文書化したもの

2 優先順位付け

- ✓ ①で洗い出した項目について、タイミングと重要度の観点から優先順位を付ける
- ✓ テストイベントのスケジュールとFAごとのテスト項目をマトリクスで整理する

イメージ図：テストイベントマトリクス

		競技や運営主体									
No.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
競技		サッカー	トライアスロン	野球	テニス	ラグビー	セーリング	アーチェリー	弓道	マラソン	ホッケー
運営主体		IF/NF	NF	NF	NF	NF	IF/NF	NF	NF	NF	NF
担当 FA	競技	1	2	1	1	1	2	3	2	1	3
	宿泊	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1
	輸送	3	3	1	2	3	2	2	1	3	2
	装飾	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3
	文化	3	2	1	1	3	2	2	3	2	1
	放送	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2

総合競技大会におけるテストイベントマトリクスのイメージ図（事務局作成）

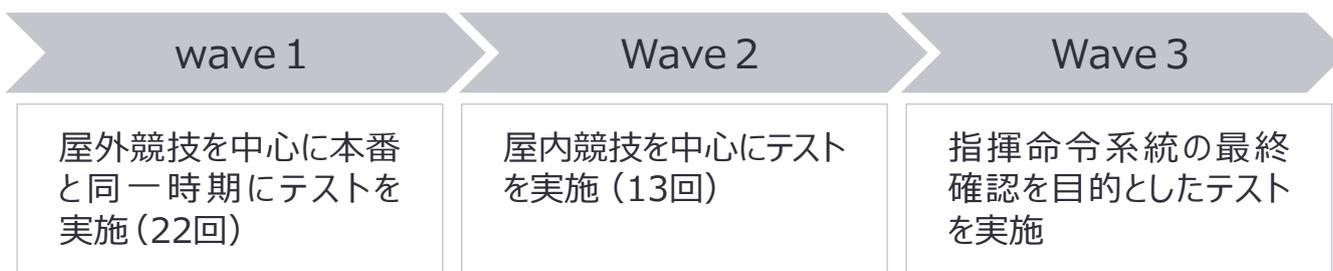
実行フェーズ

3 テスト実施

- ✓ テストはNF等と連携し、既存大会に合わせて実施することでコストを抑えることが可能

事例 ある総合競技大会において実施されたテストイベント

- テストをwave 1～wave 3の3期間に分け、優先順位が高く容易なものから実施



事例 2017冬季アジア札幌大会において実施されたテストイベント



大会の様子、全日本スキー連盟、
【出典】[【REPORT FISワールドカップ・ハーフパイプ札幌大会】](#)

- 新たな大会を実施するのではなく、既存の大会を前年度に行うことでNFと調整
- 大会2年前より、テストを実施

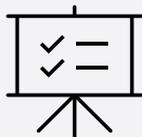
例) 第94回全日本スキー選手権大会、FISスノーボードワールドカップ2016札幌大会

1 レディネス計画

2 テストイベント

3 MOC・FCCの機能

6.3 MOC/FCCの機能分担



1

大会運営業務を円滑に行うためには、必要な情報を適切に収集し、情報共有を図り、必要な連携や意思決定を行うことが出来る体制をしっかりと構築することが重要となります

2

大会によって設置組織は異なりますが、特に大規模な国際競技大会においては、大会の運営組織の本部機能を有するMOCと、開催都市側の本部機能を有するCOCが設置され、相互に連携を図りながら運営されることが通例です

各組織について

MOC

- Main Operation Centre (メインオペレーションセンター) の略称
- 組織委員会として大会運営に関する情報を総括し、大会全般に関する調整業務を行う機関

COC

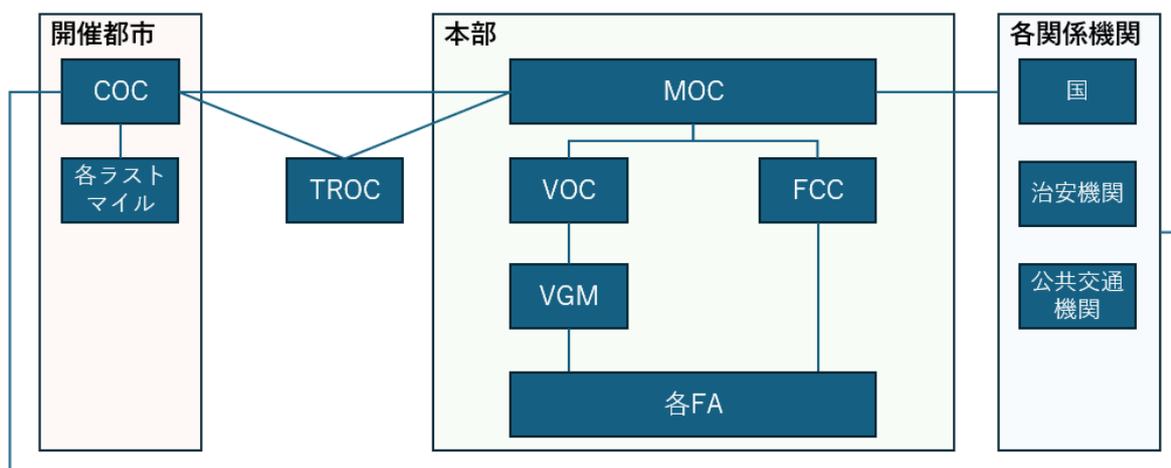
- City Operation Centre (都市オペレーションセンター) の略称
- 大会運営に関する総合的な連絡調整と競技会場等の周辺対応を行うため、開催都市である自治体が設置・管理する機関

FCC

- Functional Coordination Centre (各FA本部) の略称
- 大会期間中に各会場の事案対応等を行うために、各運営担当の総括や連絡調整を行う機関

TROC

- Transport Operation Centre (輸送センター) の略称
- 大会の輸送に関する情報の発信・提供や、大会関係者や観客・スタッフの安全、円滑な輸送を実現するための総合調整を行う機関



※体制図は過去大会のケースを踏まえ事務局にて作成したものであり、特定の大会における体制を指すものではない

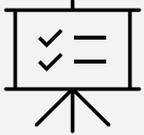
7

国際競技大会の大会現場運営

1 各会場運営

2 コンティンジェンシー対応

7.1 各会場運営



1

特に大規模な国際競技大会においては、競技会場内及びその周辺の安全を確実に確保するため、会場内へ進入する関係者や搬入される物資等について手荷物検査等のセキュリティ要件が設定されることが通常です

2

このような「会場の安全確保」を実現するために、「いつからセキュリティ要件が課されるか」「どのようなセキュリティ要件が課されるか」等を適切に設定すると共に、その運用を担保するためのアクレディテーションの仕組み等を全ての関係者がその内容を十分に理解することが求められます。

大会期間中のタイムライン

- ✓ 大会ごとに大会期間前後の現場の動きは異なります
- ✓ 以下はオリンピック・パラリンピック時の大会期間前後の競技会場におけるタイムラインの例です

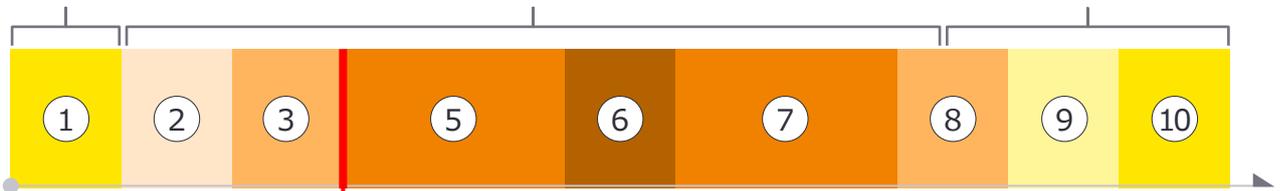
独占使用期間外だが、大会前後の期間で、会場の準備や撤収のために使用しなければならない期間

開催契約等において、大会期間の前後を含め、主催者側が会場施設を自由に使用できるよう決めた期間

非独占的使用期間

独占的使用期間

非独占的使用期間

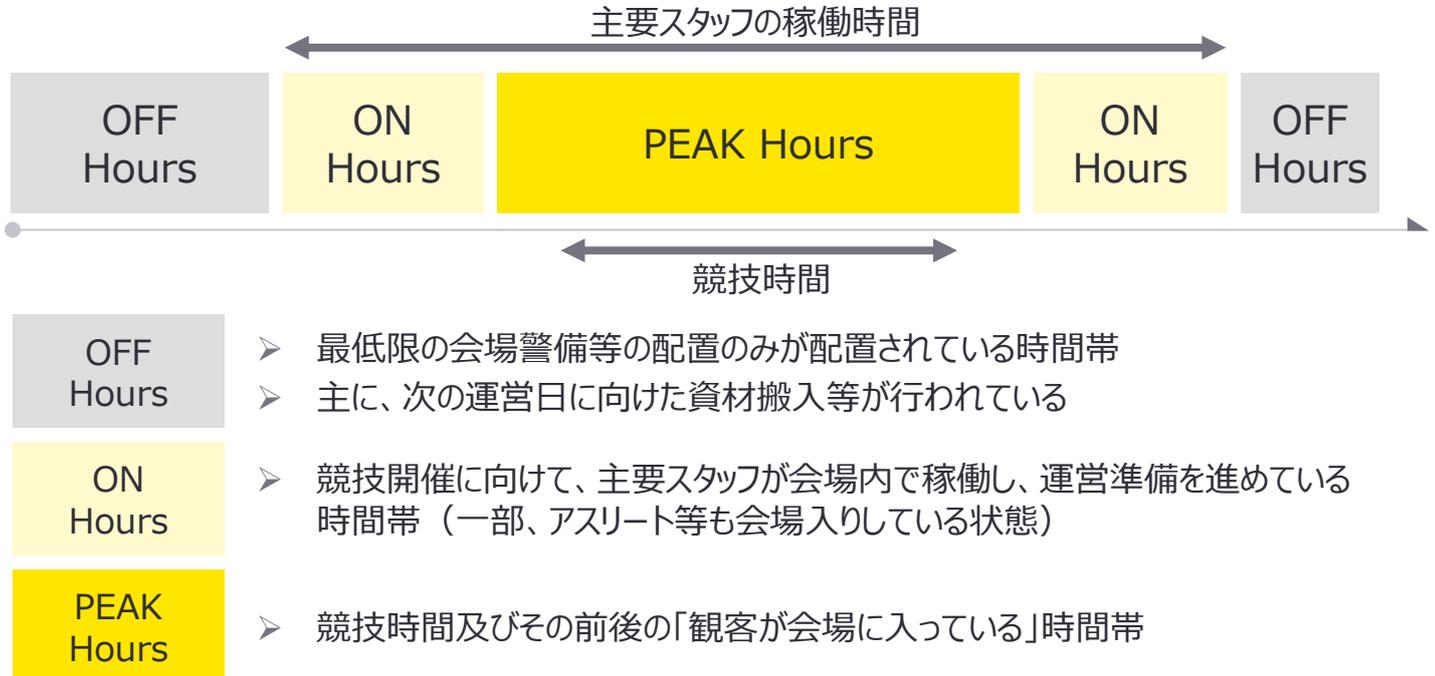


1	Fit-out	仮設工事等の完了と引き渡し
2	Bump-in	会場運営に必要な物品の運び込み
3	Move-in	運び込まれた運営物品の設置作業
4	Security Sweep Venue Lock Down	警備チームや地元警察等の会場内チェック、以降は正式なセキュリティ運用およびアクレディテーション運用がスタート
5	Olympic Operations	オリンピック大会期間（会場運営）
6	Transitions	オリンピックからパラリンピックへのレイアウト変更
7	Paralympic Operations	パラリンピック大会期間（会場運営）
8	Move-out	会場内の運営物品の集約と運び出し準備
9	Bump-out	会場外への運営物品の運び出し
10	Dismantling, Restoration and Decommissioning	仮設物の撤去工事、施設所有者への返却



競技会場における1日（モデル例）

大会期間中の会場の1日の流れは、大会ごと、競技ごと、会場ごとで全て異なります。以下はあくまでモデル例です



セキュリティスイープとロックダウン



- ✓ 大会本番の会場は、事前に警備チーム（及び地元警察）が連携して会場内をチェックし、危険物等がないことを確認した上で、「クリーン」（安全な状態であること）を宣言します
- ✓ ここから「ロックダウン」（セキュリティ管理された状態）となり、アクレディテーションを所有し、かつ手荷物検査等を受けた人以外会場内に入ることができなくなります

なお、ロックダウンには、大きく2つの方式が存在します

1 フルロックダウン方式

- 主に、短期間に連続で競技日が続く総合競技大会で採用される
- 開幕前にセキュリティスイープを一度行ってロックダウンした後、24時間体制で常時ロックダウン警備を行い、大会が終了するまでロックダウンを解除しない
- この手法では、セキュリティスイープは1回で済むが、OFF Hoursの資材搬入等も全てセキュリティチェックを受ける必要が生じる

2 デイリーロックダウン方式

- 主に、FIFAサッカーワールドカップやラグビーワールドカップのような競技日が週末中心の大会で採用される
- 毎競技日の朝にセキュリティスイープを行い、毎日ロックダウンを実施する。試合後はアスリートが退出後にロックダウンを解除する
- 24時間体制でのロックダウン警備を行わないため、コストが抑えられるほか、夜間の資材搬入等がスムーズになる。但し、毎競技日、セキュリティスイープが必要

アンブッシュマーケティング／クリーンベニュー



- ✓ 多くの大会において、パートナーシップの権利を保護するため、アンブッシュマーケティング(パートナーシップ企業以外が、大会の知的財産や露出機会(競技会場でのサンプル配布等を含む)等を不正に利用し、あたかもパートナーシップであるかのように誤認させる行為)を禁止しています
- ✓ アンブッシュマーケティングの定義は大会により異なり、大会によっては、アンブッシュマーケティングの発生を防止するためのパトロール活動を行うこともあります
- ✓ あわせて、大会によっては、パートナーシップ企業の権利を保護するため、会場内等の非パートナーシップ企業に関連する装飾や物品をマスキングして隠すような措置を行うことがあります。これを「クリーンベニュー」と呼びます
- ✓ ネーミングライツにより民間企業名を冠するスタジアムでも、大会によっては当該名称を使用できない(ネーミングライツ企業と大会パートナーシップ企業は異なるため)場合もあります

要人警護

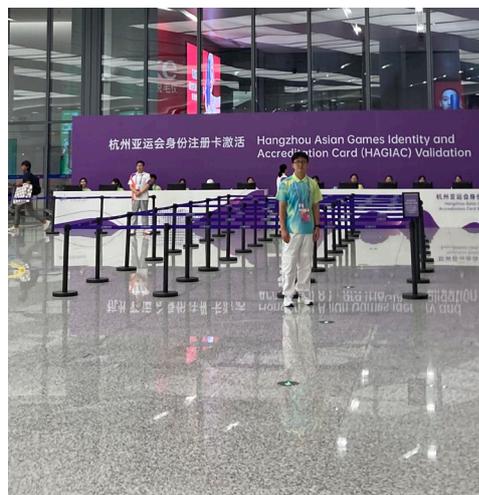


- ✓ 国内外の要人をお迎えする場合は、十分な警備体制を確保するため、事前に開催都市や地元警察と連携した準備が必要となります
- ✓ 特に、皇室の方々がお出ましになる際には、開催都市や地元警察に加え、宮内庁等との調整も必要となります

アクレディテーションの有効化について



- ✓ オリンピック・パラリンピックやアジア・アジアパラ競技大会のような総合競技大会の場合、アクレディテーションカードがビザ機能を有する場合があります
- ✓ この場合、適正なアクレディテーション運用を担保するため、空港等にアクレディテーション有効化カウンターを設置し、入国時にアスリートやメディア等のアクレディテーションホルダーは保持するアクレディテーションを有効化する必要があります。(有効化されていないアクレディテーションをそのまま保持した場合、会場等へ入ることができません)

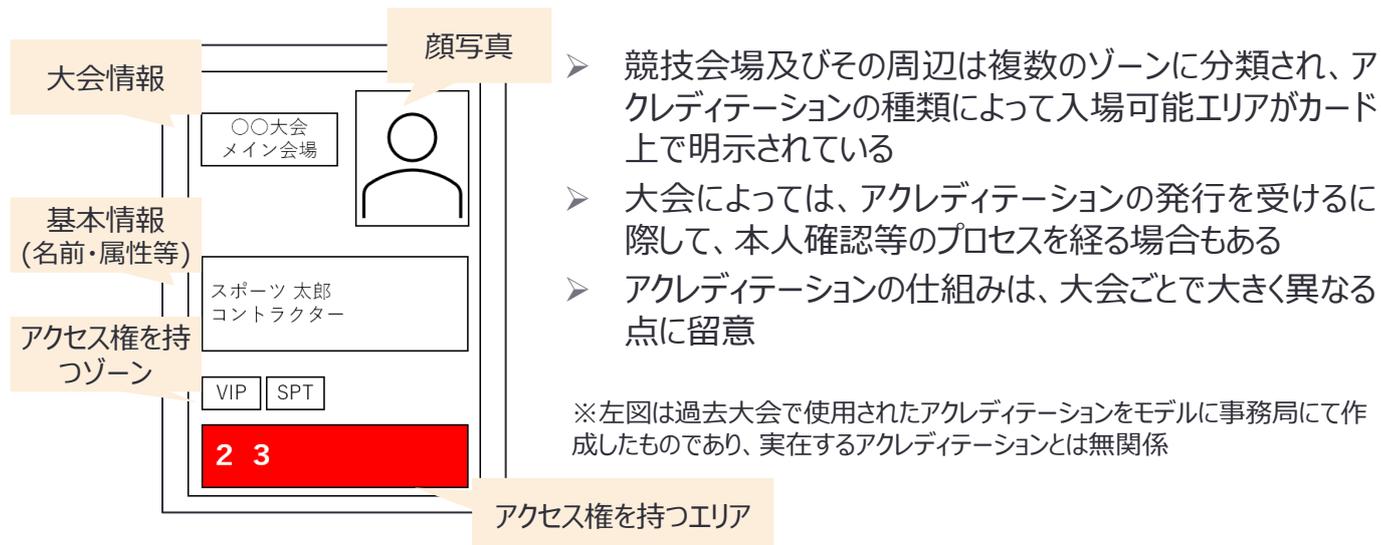


第19回杭州アジア大会における空港カウンターの様子

大会運営時に各拠点へ入ることのできる関係者やスタッフを適切にコントロールするため、通常アクセディテーションを発行し管理を行います

アクセディテーション

- ✓ 「アクセディテーション」とは、大会運営の各拠点（競技会場、ホテル、メディアセンター等）へ入ることのできる関係者やスタッフを適切にコントロールし、関係のない人物が必要のないエリアへ入り込むことがないように管理するために支給される大会専用の身分証を指します



ゾーン例（総合競技大会の場合）

ゾーン	意味	スペース・諸室・サービス
BLUE (SPT)	競技エリア	FOP（競技プレーエリア）、アスリートエリア等
RED (VEM)	統括エリア	競技マネジメント、IFオフィス、技術役員オフィス等
WHITE	運営エリア	ワークフォースエリア、VOC、ロジスティクスコンパウンド等
2 (SPT)	選手エリア	選手ウォームアップ・練習エリア、講師室、選手用医務室等
3 (PRS)	報道エリア	ベニューメディアセンター、プレス席、ミックスゾーン等
4 (BRS)	中継エリア	ブロードキャストコンパウンド、カメラポジション、オブザーバー席等
5 (VIP)	VIPエリア	VIPエリア、VIPラウンジ

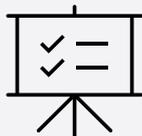
アクセディテーションの種類

- ✓ 標準的なアクセディテーションカードに加えて、特定のステークホルダーを対象にした特別な識別章や、臨時的なパスの発行なども行われる
- 例) カメラマン → Photoビブスによる識別が一般的

1 各会場運営

2 コンティンジェンシー対応

7.2 コンティンジェンシー対応



1

トラブルの発生等に備えて、大会運営組織等は業務継続計画（BCP）を事前に策定し、準備しておく必要があります

2

BCPの策定にあたっては、関係するステークホルダー（IF、国、開催都市、NF等）と十分な連携を図ることが重要です

コンティンジェンシー対応（トラブル対応）

BCPの策定

- ✓ 非常事態が発生した場合を想定し、その対応の整理を目的としたプランを事前に策定します

目的設定

- BCP策定の目的を設定する

重要な業務の洗い出し

- BCP設定の目的や組織理念に基づき、事業の継続にあたって最も優先すべき業務を明確にする

リスクの洗い出し

- 大会期間中に発生しうるリスクを洗い出す
- 例）地震、台風、酷暑、関係者の不祥事 等

リスクの優先順位付け

- 洗い出したリスクの中から特に重要度が高く対処すべきリスクを決定する

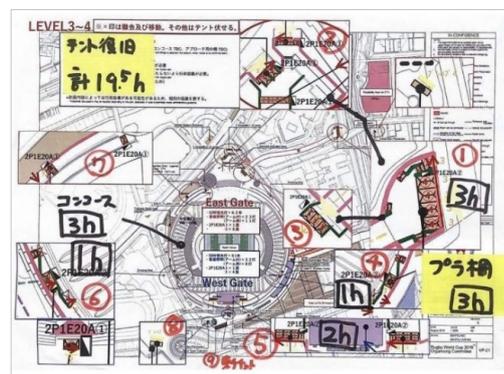
具体的なフローの策定

- 優先度の高いリスクについて、具体的な対応フローを検討する



一定以上の規模の災害が発生した場合、自治体からの応援職員等は緊急招集により現場を離れなければならないことがある点に留意しましょう

ラグビーワールドカップ2019にて、大型台風の襲来に備えて仮設物の撤去及び再設置を検討した際の図面（横浜国際総合競技場）



1 大会の主催団体（国際競技連盟等）のアンチ・ドーピングルールに従って、ドーピング検査などの準備や対応を行う必要があります



2 大会の規模や主催団体の方針によって、必要な準備・対応は異なります。連携が必要な組織も複数あることから、準備の早期段階からスポーツ庁や日本アンチ・ドーピング機構（JADA）に相談し、どのような体制で大会を準備・運営するかを話し合しましょう



ドーピング検査の準備

検査準備の主な流れ

1 大会のアンチ・ドーピングルールや体制の確認

大会のアンチ・ドーピングルールを確認してください

国際競技大会では、大会の主催団体は検査管轄機関（その大会でドーピング検査の実施に責任を持つ立場）、JADAは検体採取機関（主催団体の指示のもとで検査を実施する立場）に位置づけられます

2 JADA等へ相談・実施に向けた準備

ドーピング検査の準備に関しては、JADAと協力して進めることが必要です

主な準備内容は以下の通りです

- 検査に係る費用の確保
- 競技会場、宿泊施設等へ国際基準に即した検査室の設置
- 検査員の宿泊や移動の手配
- 検査をサポートするボランティアスタッフの確保等

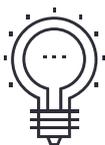
※準備の詳細はJADAへお問い合わせください



©JADA

3 大会期間における検査実施

その他のアンチ・ドーピング活動



✓ ドーピング調査（インテリジェンス活動）

大会主催者によってドーピング調査への協力を求められる場合があります

個人情報を含む情報提供は関係省庁等との調整が必要になるため、主催団体の依頼内容確認し、速やかにスポーツ庁やJADAに相談し、準備を進めましょう

✓ 教育活動

アスリートやサポートスタッフへの教育・啓発は主催団体が方針を定めます。主催団体や関係する団体（JADA等）と早めに必要な調整について確認をし、協力体制を整えましょう



1

選手を始めとした関係者が大会開催に合わせて来日する際、ビザの取得が必要となる場合があります

2

取得に必要な手続きは、興行大会か否かなど、大会の種類によって異なります。必要な手続きについて、入管庁へ問い合わせを行い、確認しながら準備を進めてください

ビザの発給



- ✓ 大会要件により、必要な手続きは異なります。また、手続きには時間を要する場合もあるため、早い段階で入管庁へ相談し、必要な手続きを実施することが重要です

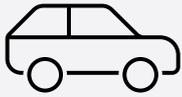


【出典】[出入国在留管理庁HP](#)

- 基本的に参加各国の代表団が自分たちでビザの申請を実施します
- 大会運営組織はビザの取得手続きの際に必要な書類の発行などのサポートを行う必要があります
- この他、日本と国交のない国や経済制裁中の国については、特別な対応が必要なケースがあります

アクレディテーションがビザの機能を兼ねる大会の場合

- ✓ 大会によっては、大会関係者用のアクレディテーションがビザの機能を兼ねることもあります。アクレディテーションについては次項をご参照ください



1

大会関係者を時間どおりに輸送するため、輸送体系の整備に加えて、必要に応じて交通需要そのものを管理することも重要となります

2

輸送に関連して警察や道路・鉄道事業者などのステークホルダーが多いため、余裕を持った計画及び交渉が必要とされます

円滑な交通輸送のための施策例

事例 東京2020大会 交通需要マネジメントと交通システムマネジメント

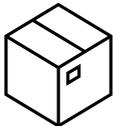
交通需要マネジメント（TDM）

- 道路や公共交通機関の日常的な利用者に対して事前に呼びかけをすることで、大会期間中の利用量を減らして交通渋滞を抑制



一般社員の動きの抑制

テレワークや時差出勤・フレックスタイム制、混雑する場所や路線の回避、計画的な休暇の取得を自社社員に推奨するよう関連企業へ依頼



物流業界の動きの抑制

納品時期の変更、混雑時間・地域の回避・迂回、サプライチェーン全体での協力（配送時間や回数の変更、共同配送など）を関連企業へ依頼

交通システムマネジメント（TSM）

- TDMに加え、交通量のピーク時間を中心に交通状況に応じた交通管理を実施



ピーク時間帯の首都高速の交通量の抑制

ETCシステムを活用し、特定時間帯の料金上乘せ及び夜間割引を実施

事例 その他過去大会における施策事例

- イベントの規模によっては、交通需要量の調整といった大規模な施策は必ずしも必要ではない
- 過去に実施された施策として以下の例があるが、大会の競技特性等に鑑み、関係機関と調整することが必要



信号機の調整

ロード競技の大会において、地元の治安機関と調整し、該当車両が道路を通る際に優先的に青信号になるよう調整



ポリスエスコートによるアテンド

地元の治安機関と調整し、試合開催前の選手団をポリスエスコートによって会場まで輸送

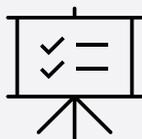
8

国際競技大会の運営組織の解散

1 プロジェクトのクローズ処理

2 レガシーレポートの作成

8.1 プロジェクトのクローズ処理



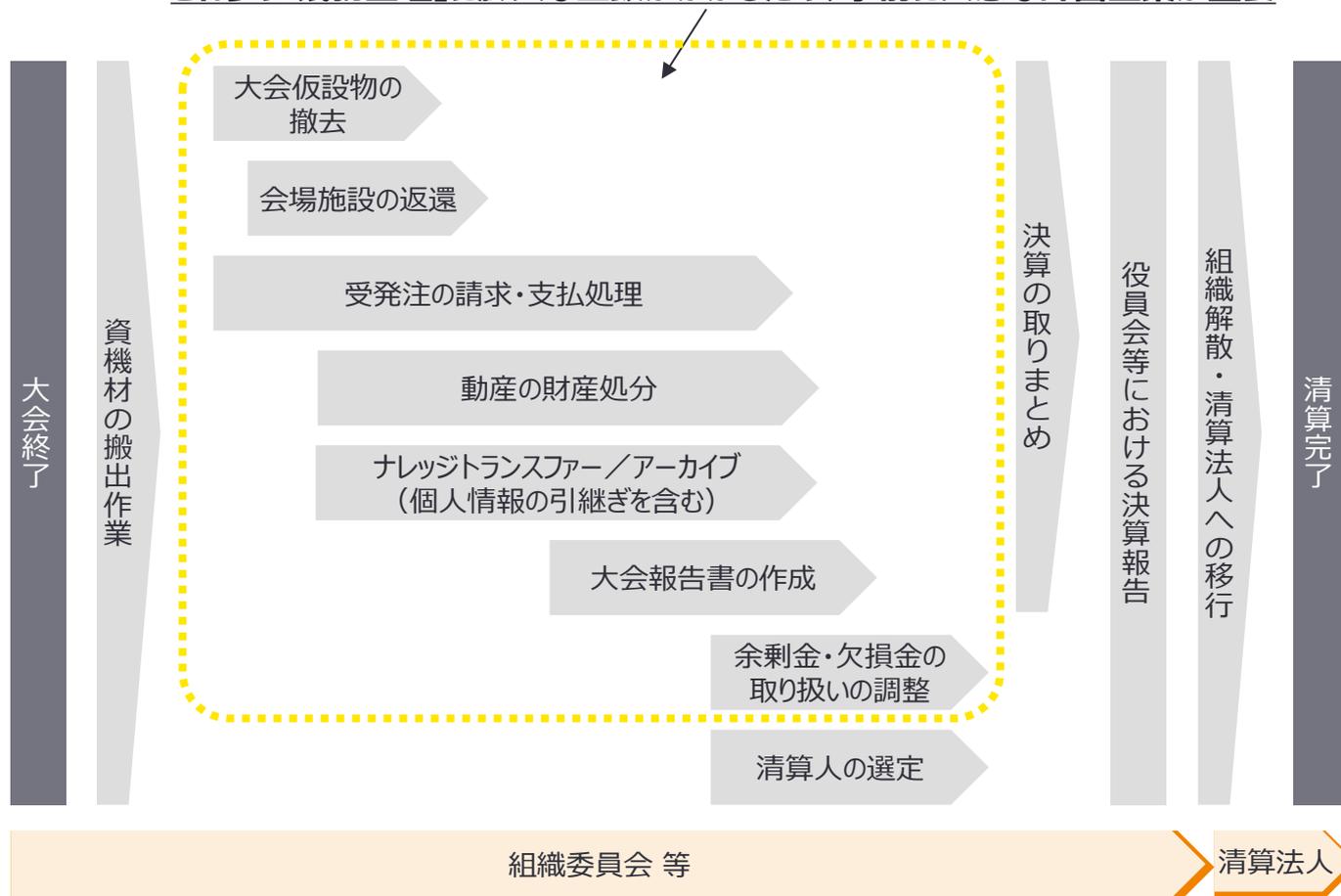
残務処理には膨大な工数がかかりますが、大会前は開催準備に終われ、大会後の事務処理の準備は軽視されがちです。一方で、イベント終了後は急速に人員が減ることが通例であり、大会が終了する前から計画的に準備を進めることが重要です

プロジェクトのクローズに向けたプロセスの全体像（例）



- ✓ 組織解散の手続きが必要な団体はあくまで法人となります
- ✓ 任意団体については法的な縛りは発生しません

これらの「残務整理」に膨大な工数がかかるため、事前に入念な計画立案が重要



各ステップの詳細

組織委員会が行う業務	資機材の搬出作業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会で使用した機材の搬出 ✓ 仮設で設置した建物は必要に応じて、解体した上で、搬出
	会場施設の返還	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競技会場となった会場について、原状復帰を完了させて所有者に返還 ✓ 仮設物や建物は必要に応じて譲渡/移築
	受発注の請求・支払い処理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会準備～運營業務の中で生じた受発注について、支払金額を確定させて支払い処理を実施
	動産の財産処分	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会運営組織で使用したPCやその他備品などの処分 ✓ 販売や廃棄などの選択肢から処分方法を検討する
	ナレッジトランスファー/アーカイブ (個人情報の引継ぎを含む)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会準備～運営に係るデータについてアーカイブ作業を実施 ✓ チケット購入者の個人情報の取り扱いを整理 ✓ 人事異動に伴う担当者の交代等が発生する場合は十分な引継ぎが必要
	大会報告書の作成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会の概要や結果をまとめた報告書を作成 ✓ 報告書の作成業務を外部委託する場合、委託先の選任などの時間もかかる点に留意
	剰余金・欠損金の取り扱いの調整	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大会を通して剰余金が出た場合はその取り扱い（使い道や譲渡先）について調整 ✓ 欠損金が出た場合はその補填方法について調整
清算人の選定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 清算法人で清算人を務める者を理事の中から選任 	
移行後の業務 清算法人	組織解散・清算法人への移行	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 詳細は以下参照
	清算完了	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 詳細は以下参照

清算法人とは

- ✓ 清算を目的に組成される、清算の目的の範囲で権利能力がある組織（法人法207条）
- ✓ 1名、または2名以上の清算人を選任し、清算を行います（法人法208条1項）

清算法人の役割

- 1 現務の結了**
 解散までに終わっていない業務を完了させること
 例) 未履行の業務の履行、契約の解消など
- 2 債権の取り立て及び債務の弁済**
 債権債務関係を終結させること
- 3 残余財産の引き渡し**
 残余財産を定款等で規定されている寄付先や販売先に引き渡すこと

1 組織の解散

2 レガシーレポートの作成

8.2 レガシーレポートの作成



1

大会の招致・開催を通じてもたらされた様々な効果についてレポートとして整理することは、今後行う新たな大会の招致・開催をより意義のあるものにするためにも有用です

2

また、自治体等の内部においても、獲得した知見やノウハウをきちんと整理し、引継ぐことができるような準備をすることが重要です

レガシーレポートの作成

大会を開催したことによってもたらされた効果を調査し、レポートとして整理します
大会開催直後だけでなく、開催数年後に改めて調査・レポートを作成することが推奨されます

事例 ラグビーワールドカップ2019 [日本大会開催後経済効果分析レポート](#)

- 開催約1年後に公開された年次報告書
 - 大会開催による経済効果を直接効果と間接効果に分けて調査・分析
- <指標例>
- 各開催都市における経済波及効果やGDP効果
 - インバウンドによる経済効果とその要因

事例 東京2020大会 [TOKYO2020レガシーレポート](#)

- 開催約2年後に公開された報告書
- 大会開催によるレガシーを9つの分野に分類して明示
 - ①安全・安心 ②まちづくり ③スポーツ・健康
 - ④参加・協働 ⑤文化・観光 ⑥教育・多様性
 - ⑦環境・持続可能性 ⑧経済・テクノロジー
 - ⑨被災地復興支援

事例 ロンドン2012大会 [The Olympic and Paralympic legacy](#)

- 開催1年後～4年後にかけて公開された年次報告書群
 - 長期レガシービジョンをもとに5つの項目について分析
- <指標例>
- 総付加価値（GVA）の算出と推定
 - コミュニティスポーツ施設への投資先数と投資額
 - 国際スポーツプロジェクトから英国企業に授与される契約額

9

国際競技大会の招致・開催に おけるガバナンス

9.1 国際競技大会の招致・開催において留意すべき事項の概要

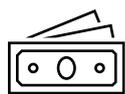
Key points



- 1 多くの国際競技大会では、公費による財政支援や、会場施設など公的資源が活用されることから、公益性の観点で十分なガバナンス確保が必須となります
- 2 公益性の観点でのガバナンスは、民間のコーポレートガバナンスとは異なる視点が求められる点に留意が必要です
- 3 厳しいガバナンスルールの策定は目的ではありません。あくまで大会の成功が最大の目的であることを念頭に、その手段として必要なガバナンス体制の構築を目指しましょう

なぜガバナンスが必要か？

- 1 国際競技大会の運営は公共性が高い事業であるため



運営に公金が投入されることが多く、国民のボランティア参加も盛んで公共性が高い。また、上記に伴い世間の注目度も高い

- 2 招致・運営組織は多様な人材が参画する

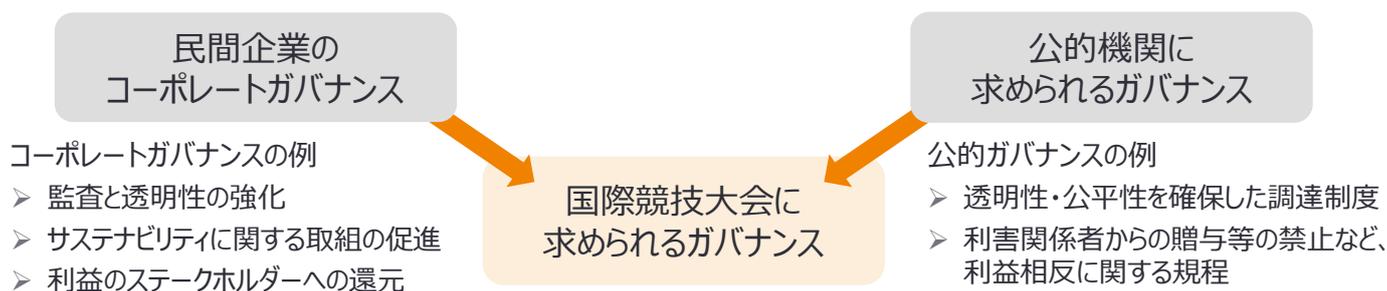


招致・運営組織には国や自治体、民間企業など多様な人材が参画するため、各々の「普通」にズレが生じやすい

他にも、以下の観点からガバナンスの確保は重要

- 3 運営組織が大会に関連する業務全体を責任をもって行う必要があること
- 4 大会が競技の普及・振興や競技力向上にとって大きなチャンスになること

国際競技大会に求められるガバナンスの特性



公益性の高い国際競技大会には、「民間企業のコーポレートガバナンス」と「公的機関に求められるガバナンス」の双方の要素が求められます

ガバナンス指針とは？

- ✓ 令和5年、スポーツ庁が「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」を策定
- ✓ 運営組織のガバナンスを確保するために、11の原則を定めている
- ✓ 詳細はリンク先を参照ください（出典 [スポーツ庁 スポーツ団体ガバナンスコード](#)）

1 大会招致時

2 組織組成時

3 組織運営時

4 組織解散時

9.2 国際競技大会の招致時に留意すべき事項



招致組織には多様なステークホルダーが参画するため、やってはいけないことの認識の共有などを行い、組織のガバナンスを確保する必要があります

招致組織のガバナンスに係る考慮事項



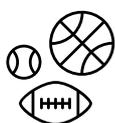
- ✓ 招致組織は大会の招致を目的とする時限的組織
- ✓ 法人化せず、招致自治体の所管部署内に事務局を設置するなどの手法で、既存の枠組みの中で対応する場合も多い
- ✓ 大会の規模にもよるが、招致自治体、国、競技団体、民間企業からの出向者など、多様な人材により構成される

ガバナンス確保の方法



- ✓ 招致段階では招致自治体のルールに基づくケースが一般的です
- ✓ 招致プロセスにおける透明性の確保及び利益相反の発生防止には特に注意が必要です

事例 招致自治体の規程を使用した例



大規模国際総合スポーツ大会の招致組織

- 招致自治体、NF等からの出向者により組織された招致委員会（任意団体）が招致活動を実施
- 服務規程等は招致自治体における職員向けの各種規程を使用して対応



ロード競技世界大会の招致時

- 招致活動は招致自治体とNFが連携して実施
- 服務規程等は招致自治体における職員向けの各種規程を使用して対応



パラスポーツ世界大会の招致時

- 招致自治体の職員が基本的に招致活動全般を実施
- 服務規程等についても、招致自治体の規程を使用して対応

1 大会招致時

2 組織組成時

3 組織運営時

4 組織解散時

9.3 大会運営組織の組織組成時に留意すべき事項



1

大会運営組織は法人化や公益認定の必要性を考慮し、目的に合致した組織体を選択する必要があります

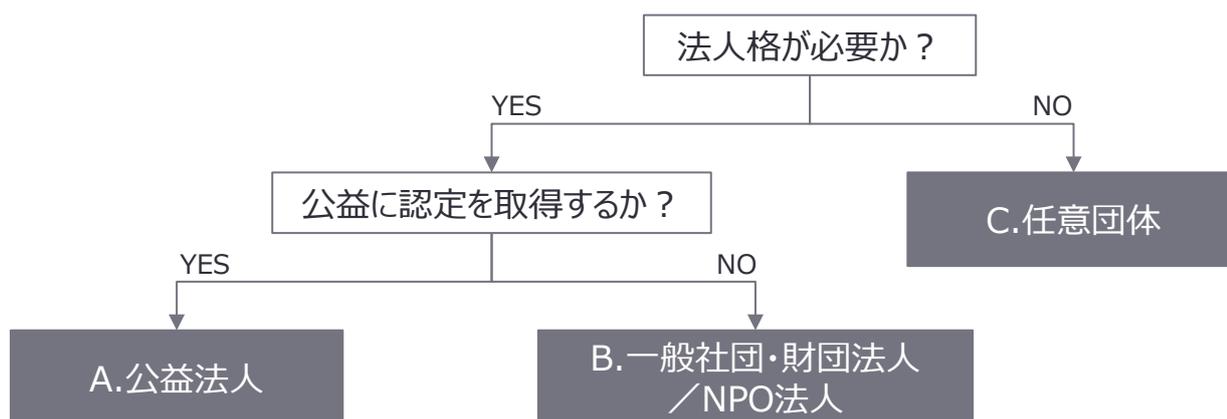
2

運営組織を組成するタイミングで、意思決定プロセスを明確にし、大会の公益性を踏まえて、調達制度や利益相反を防ぐ仕組みの構築が求められます

3

利益相反の観点から、受託企業からの出向者等へ最終的な意思決定権限を付与することは許容されず、適切なベンダーコントロールが求められます

運営組織の種類



A 公益法人

- 「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づき、公益認定を受けた法人
- 税制の優遇を受けることができる代わりに、法的な制約や定期報告が義務付けられている
- 国際競技大会の運営組織で公益認定を取得する場合は、「公益財団法人」を選択するケースが多い（「社員の集まり」である社団法人がそぐわないとの判断が多いため）
（例）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

B 一般社団・財団法人／NPO法人

- 「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に則って設立された団体
- 税制優遇は受けられないが、法人格を有するため、契約の主体となることができる
（例）一般社団法人全日本テコンドー協会

C 任意団体

- 任意団体のため、法人格を有さない
- 権利主体となれないため、契約や財産所有は開催自治体等の名義で行う
（例）神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会組織委員会

※詳細についてはP.52も合わせてご参照ください

みなし公務員について

- ✓ 特に大規模な国際競技大会の場合は、大会特別措置法（特措法）が定められることにより、組織委員会の役職員が「みなし公務員」としての扱いを受ける場合があります
- ✓ この場合、収賄罪などについて公務員と同様の法律の規定が適用されることとなります

意思決定プロセスの設定

- ✓ 組織ガバナンスを確保するためには、適切な意思決定プロセスの確保が必要となります
- ✓ 大会運営組織の組織形態を踏まえて、最も適切な意思決定プロセスを構築します

考慮すべき事項（例）

公益認定や法人格を有するか？

公益認定や法人格を有する場合、法令上定められた意思決定機関の設置が義務付けられている

- 例) 財団法人の場合 = 評議員会、理事会
社団法人 = 社員総会、理事会

適切な公平性、透明性は確保されているか？

国際競技大会には高い公益性が求められる

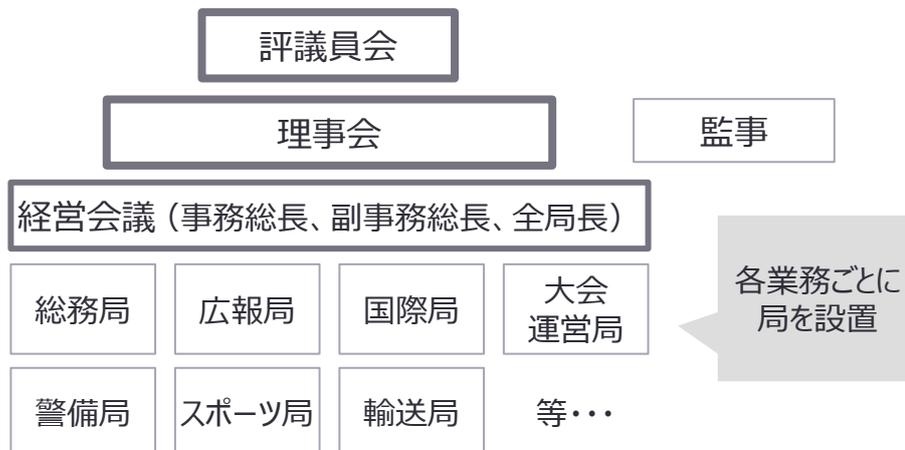
- 役員を構成する際は、一定比率以上の女性役員の登用等が望ましいと考えられる
- 外部役員や第三者機関によるチェック機能など、一定の透明性の担保が求められる

効果的な意思決定が可能な組織になっているか

大会準備には、素早い意思決定が求められることも多い

- 理事等の役員の人数が必要以上に多くないか
- 組織運営上、不合理な忖度等が発生しづらい人選となっているか

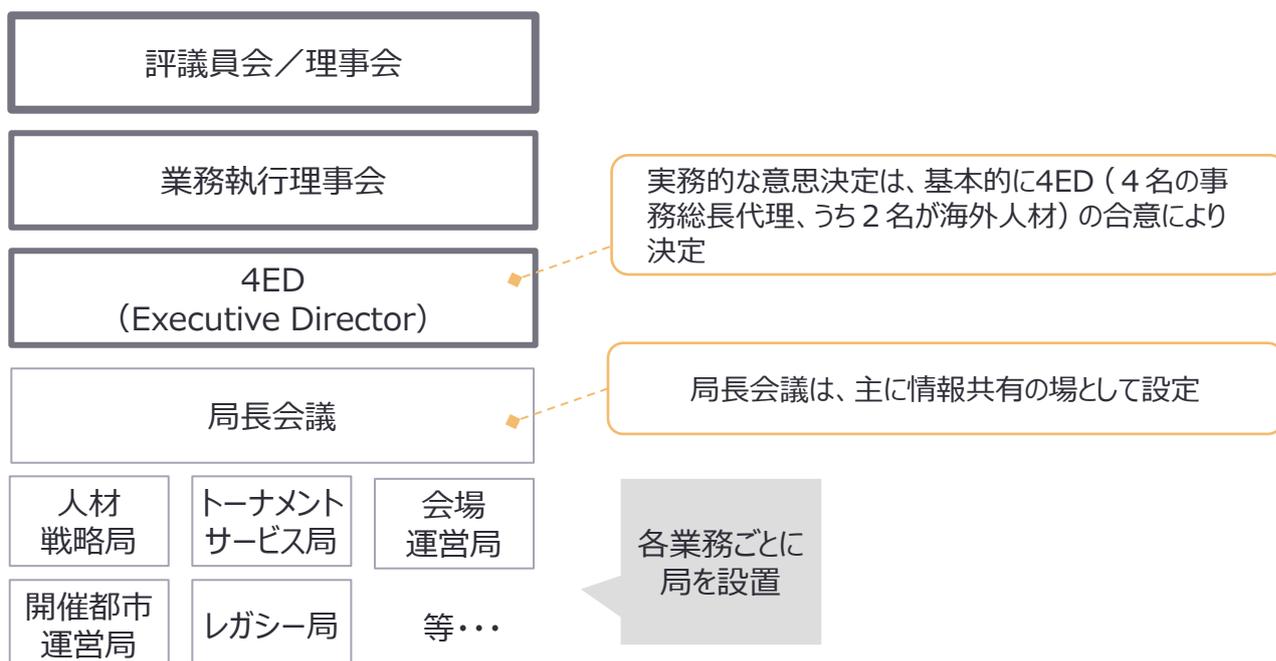
事例 公益財団法人における意思決定プロセス：東京2020大会



評議員会	理事の選任、理事会が上程する事業計画や予算の承認 等
理事会	各年度の予算計画や規程等の承認、事業計画／事業報告 等
経営会議	重要事項の検討

- ✓ 一般財団法人は、評議員会、理事会と監事の設置が法律上義務付けられています（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 第170条）

事例 公益財団法人における意思決定プロセス：ラグビーワールドカップ2019

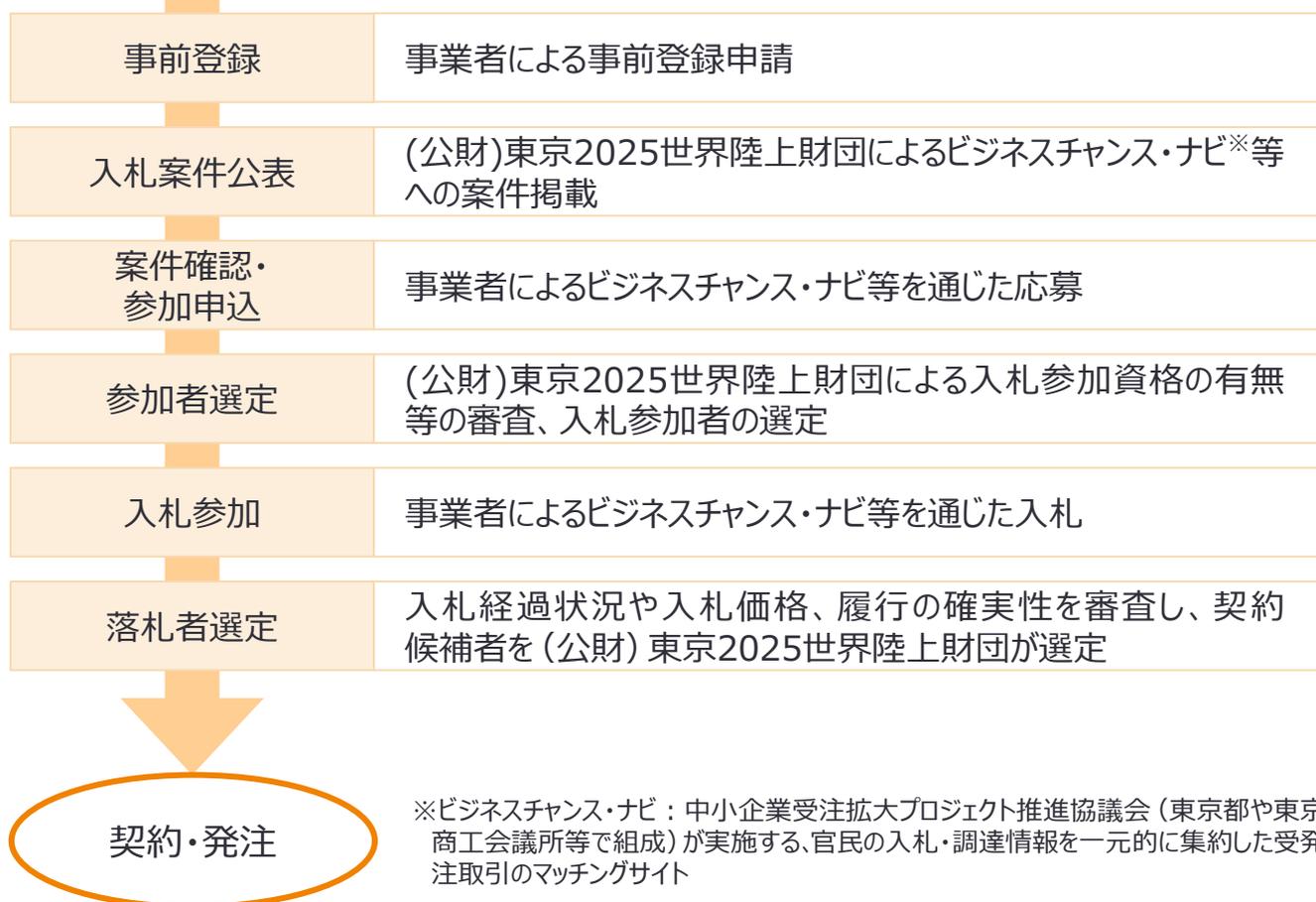


調達

- ✓ 組織委員会等が事業者に対して発注・契約を行うにあたり、公共性の高い事業であることや経費の一部に公的資金が投入されているケースが多いことを踏まえ、その選定プロセスにおける公平性・競争性・透明性を確保する必要があります
- ✓ また、随意契約となる場合でも、複数の業者から相見積もりを取るなどにより、公平性・競争性・透明性を確保することが重要です
- ✓ 大会のマーケティング及びパートナーシップ制度によっては、パートナー企業へ優先供給権が付与されることがありますが、この場合でも調達上の透明性を確保することが必要です

事例 東京2025世界陸上における調達制度

- (公財)東京2025世界陸上財団は、事業者に向けて調達関係の手続きや留意事項を知らせる資料を作成・公開
- 調達について、「公平性、経済性及び透明性の確保を図りながら適正に実施するものとする」との方針を定める



※フロー図は(公財)東京2025世界陸上財団、[東京2025世界陸上財団における契約・調達について](#)をもとに事務局にて作成

利益相反

- ✓ 利益相反とは、職務的地位にある人物が立場上追求すべき利益・目的（利害関心）と、別の立場や個人としての利益が競合・相反している状態を指します
- ✓ 利益相反は、非倫理的もしくは不適切な行為が行われなくても存在する点に留意してください



※ 悪意（不当な契約）かどうかに関わりなく、「利益相反」になり得る

利益相反の防止策

- ✓ 利益相反取引を適切にチェックし、管理するために、適切なチェック機能を構築するとともに関連する規程等を整備することが必要です
 - 一般法人法上、理事に関する利益相反取引については、事前の理事会承認、事後の理事会報告が必要
- ✓ 倫理的な視点も含めて、疑義を招かないような人員配置や組織づくりが求められます
例) 受発注に関する決裁権限者が、受注候補企業の出向者とならないような人員配置を実施
- ✓ その他、スポーツ庁の「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」も適宜参照してください

事例 東京2025デフリンピックにおける利益相反に関する規程

- 次の内部規程を整備
 - 利益相反マネジメント委員会において利益相反が疑われる契約案件を審査する仕組みを構築
 - 利益相反マネジメントポリシーを策定し、利益相反取引の管理や体制について規程を策定
 - 理事から独立した利益相反マネジメント委員会を設置

1 大会招致時

2 組織組成時

3 組織運営時

4 組織解散時

9.4 大会運営組織の運営時に留意すべき事項



1

大会運営組織は不定期で役職員が入れ替わり、また特に大会直前には飛躍的に職員数が増大します。このため、ガバナンスに関する研修を全ての役職員が必ず受講する体制の構築が必要です

2

組織全体のガバナンスが維持された状態を保つために、適切な通報制度や懲罰制度を整え、第三者によるチェック機能や、法務や会計の専門家によるサポート体制を確保することが求められます

役職員向け研修

- ✓ 役員を含む全ての構成員に対し、コンプライアンスに関する教育を継続的・計画的に実施する必要があります
- ✓ 特に行政（国や開催都市等）からの出向者以外の場合、公的機関ならではのルール（調達制度や利益相反など）について特に重点的に研修することが求められます
- ✓ 一方で、大会運営組織は不定期で役職員が入れ替わり、また特に大会直前には飛躍的に職員が増大します。組織に入る時期も一律ではなく、月に何度も着任日を設定するようなケースも多いため、人事・研修担当職員の負荷を低減するためにも、Eラーニングシステム等の活用により効率化することが推奨されます

事例 東京2020大会における研修プログラム

- 新規着任者向けのテキストを作成
- 組織の概要やビジョンの共有に加え、組織のルールとして、コンプライアンス・ブランド管理・サイバーセキュリティ・行動規範などについて解説
- Eラーニングによる学習環境を整備

外部有識者の登用

- ✓ 法律、税務、会計などの領域について、専門家のサポートを日常的に受けることが可能な体制の構築が必須です
- ✓ 特に監査については内部監査及び外部監査の実施が推奨されます

弁護士



- 法律事務所との契約
- 顧問弁護士の選任

会計士



- 外部監査の実施
- 顧問会計士の選任

税理士



- 顧問税理士の選任

通報制度



- ✓ 有識者を含む独立した通報窓口の設置が必要です
- ✓ 他にも、守秘義務の徹底や通報者保護の仕組みづくりが必須です
- ✓ 対応内容はハラスメント行為、横領、顧客情報漏洩、談合など様々なものが考えられます

通報制度の運用手法

- 1 外部専門家を活用した体制整備
- 2 情報管理の徹底
- 3 研修等の実施
- 4 調査対象の選定基準及び調査方法の策定
- 5 通報窓口その他通報制度の運営体制の整備
- 6 外部通報窓口の設置

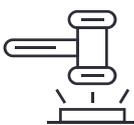
事例 東京2025世界陸上における通報制度

- 通報すべき事象を認識した財団の役職員等及び退職者並びに財団の取引先等の役員及び従業員（退職者を含む）は、内部通報窓口及び法律事務所設営の外部通報窓口にて匿名で通報が可能



※フロー図は（公財）東京2025世界陸上財団、[スポーツ庁セルフチェックリストへの対応状況](#)をもとに事務局にて作成

懲罰制度



- ✓ 懲罰に関する仕組みの構築も必要です
- ✓ あらかじめ禁止行為や処分対象者、処分の内容やプロセスについて明確かつ具体的に定め、組織内で周知する必要があります
- ✓ 処分審査を行う処分機関は中立性及び専門性が確保された人材で構成され、客観的な視点に基づく判断が求められます

事例 東京2025世界陸上における懲罰制度

- 役員等懲罰規程及び役員等懲罰指針は評議員会における決議、職員懲罰規程は理事会における決議を得た後、HPで公表

1 大会招致時

2 組織組成時

3 組織運営時

4 組織解散時

9.5 大会運営組織の解散に向けて、留意すべき事項



1

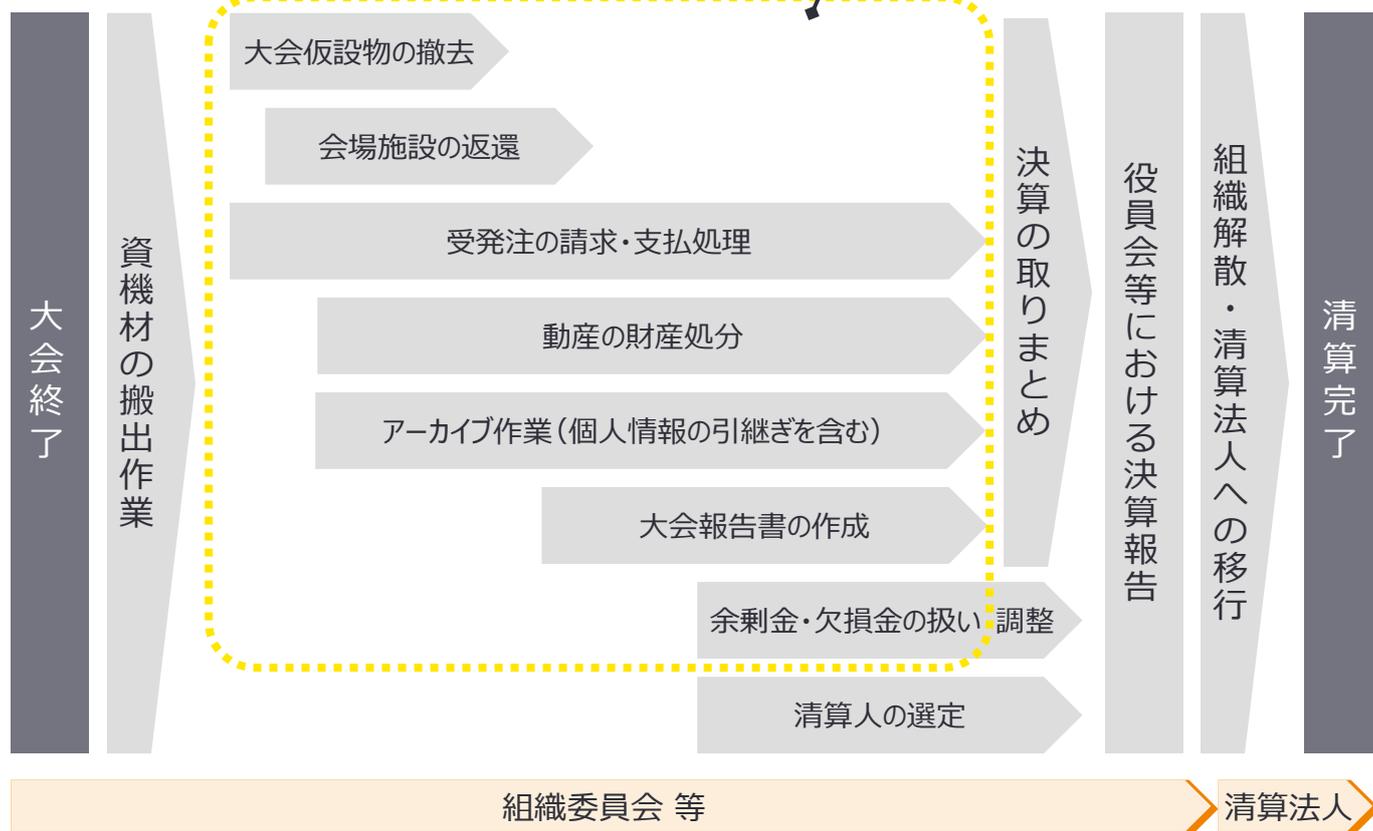
国際競技大会では、大会運営組織の多くが時限的組織である特性上、本大会に向けて多数の受発注や資機材の調達が行われた後、大会終了後にその精算や財産処分を行う必要が生じます

2

組織解散にあたっては、これらの請求・支払処理や財産処分を円滑に行うことが求められるため、大会終了前から組織解散に向けた検討や準備を十分行うことが重要です

プロジェクトのクローズに向けたプロセスの全体像（例）

これらの「残務整理」に膨大な工数がかかるため、事前に入念な計画立案が重要



※プロジェクトのクローズに向けた処理についてはP.98をご参照ください

事例 大規模国際総合スポーツ大会における財産処分プロセスの例

- 大会終了の1年半前より、財産処分委員会を設置し、帳簿管理された動産等の処分方法を議論して整理
- 議論実施後に調達される資機材等については発注時にあらかじめ処分方法を整理した上で発注
- 入念な事前準備により、大会終了後、約7カ月程度で清算法人へ移行

発行：2025年12月22日

作成：国際大会運営人材育成支援事業 事務局

（受託者：EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社）

