

## **「国際競技大会の招致」講座**

### **3-6 大会予算と財務保証、招致契約/開催契約の締結交渉**

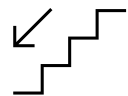
# 大会予算と財務保証

大会予算と財務保証：財政計画の編成

計画編成に際し、専門人材を用いて、トップダウン/ボトムアップアプローチ双方のメリット・デメリットを考慮した上で、両方の観点を取り入れ、検討する必要がある。また、国際競技団体などから財務保証を求められる場合があり、留意が必要

計画編成の考え方

1 トップダウンアプローチ



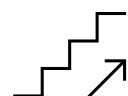
- メリット：予算の上限を初めに決定するため、予算オーバーになる可能性が低い
- デメリット：決められた金額の中でサービスを検討するため、サービスレベルが低下する可能性がある

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

2 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



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

Key Points 専門人材の重要性



- 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  
➤ 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

Key Points 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る
- 財務保証の内容は大会ごとで異なる

アプローチ

留意点

大会予算と財務保証：財政計画の特性・運用における留意点

財政計画の策定にあたっては、初期計画に見られる事象を認識し、予算要件のあるべき姿を目指すことが重要である。また、計画の立案・管理に際しては、生涯予算という観点で行っていくことと、進捗に合わせた計画の見直しも重要である

計画の特性

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

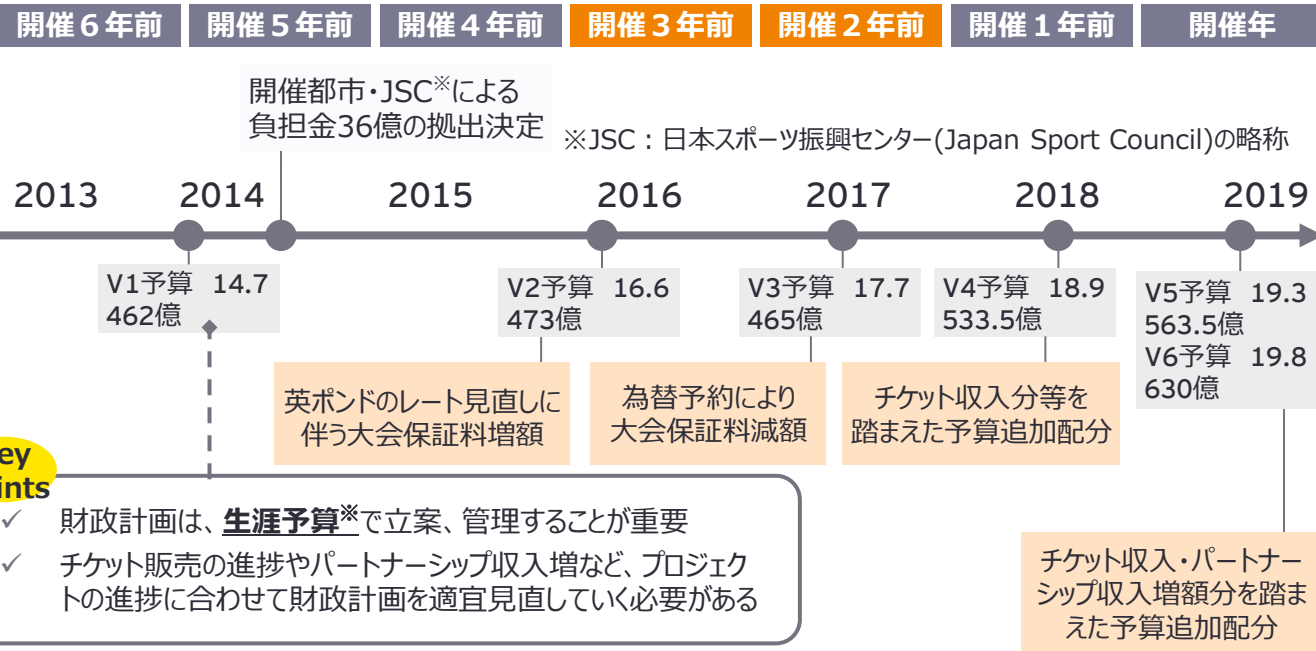
立上初期の予算要件のあるべき姿

- ✓ 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

プロジェクト初期の財政計画（生涯予算）の特性

計画の運用における留意点

事例 ラグビーワールドカップ2019における予算額の推移

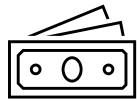


※生涯予算：大会の準備～開催～終了までのプロジェクト全体の予算のこと。（年度ごとの予算と対比して使用される）

## 大会予算と財務保証：支出について

## 留意点

## プロジェクト序盤の支出



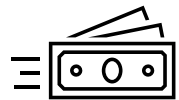
- 大会経費の大半は、大会開催前年～開催年に支出される傾向にある
- プロジェクト序盤に過剰な支出を重ねてしまい、直前に予算不足に陥るケースが多いため、十分に留意が必要

## 予備費の計上



- 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必要
- 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

## キャッシュフロー（資金繰り）



- 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る
- 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るが、その場合は与信枠の設定など金融機関との調整も発生する

## 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
- 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  
→ 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る（大会ごとで異なる）

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

## 大会予算と財務保証：収入について（代表例を記載）

## 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

- ✓ 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
- ✓ 大会ごとでパートナーシッププログラムと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

- ✓ 大会ごとで放映権収入の構造は全く異なる点に留意

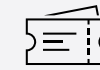
例) FIFAサッカー男子ワールドカップ2002

- 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

## 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

ジャパンオープンバドミントン選手権大会

JSC「スポーツ振興くじ」の補助金を活用

## グッズ売上（ライセンスング）



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

- ✓ ライセンスングプログラムとして、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

大会予算と財務保証：パートナーシップ収入について

| パートナーシップを集める仕組み |                                                           |                                                                                                                                         | 留意事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 方式              | 詳細                                                        | 該当ケース                                                                                                                                   | 1 ミニмумギャランティについて                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 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"><li>ラグビーワールドカップ2019</li><li>東京2020大会</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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</li><li>✓ 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る</li><li>✓ 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</li></ul> <p>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</p>                                        |  |
| 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"><li>愛知・名古屋アジア・アジアパラ大会</li></ul>                                                                       | <div><div>1</div><div>パートナーシップ収入が60億円の場合</div><div><div></div><div>差額40億円を代理店が補填<br/>(手数料収入と差引31億の赤字)</div></div><div><div>2</div><div>パートナーシップ収入が150億円の場合</div><div><div></div><div>設定を上回った50億円分については、<br/>手数料20%に上乗せ<br/>(手数料収入25億円)</div></div></div></div>        |  |
| 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"><li>神戸2024世界パラ陸上（一部ランクのみ採用）</li></ul>                                                                 | 2 セールスシートについて                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 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も公募する方式              | <ul style="list-style-type: none"><li>東京2025世界陸上</li><li>東京2025デフリンピック</li><li>ワールドトライアスロン・パラトライアスロンシリーズ</li><li>神戸2024世界パラ陸上</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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</li><li>✓ 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する</li><li>✓ パートナーシップメニュー設定の際に「プロパティ」と「ライツ」の明確化を行うことが重要</li></ul> <div><div>1</div><div>大会の開催意義や開催によりもたらされる想定効果</div></div> <div><div>2</div><div>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メリット</div></div> <div><div>3</div><div>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</div></div> |  |

# 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 東京2025世界陸上、地域別総合競技大会、パリ2024の場合

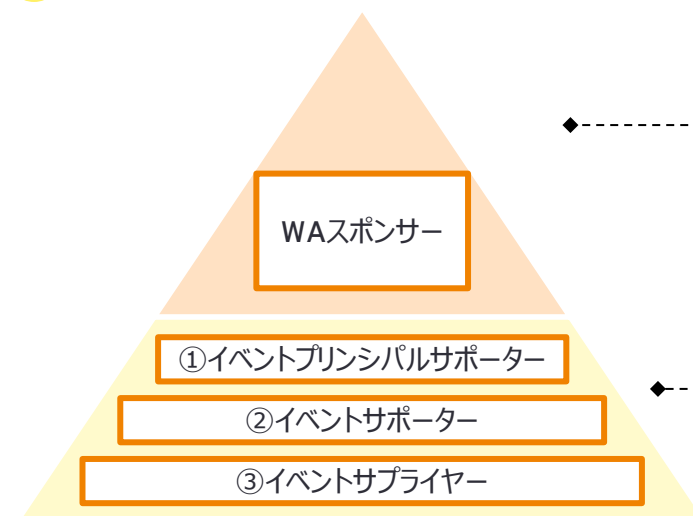
手引き P.62,63

## 大会予算と財務保証：パートナーシップ収入（過去大会事例）

### 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



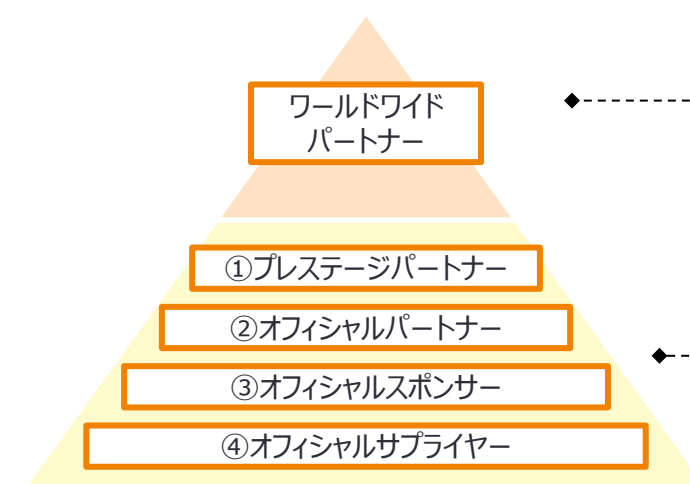
- World Athletics (WA) と契約するワールドワイドのスポンサー（収入はWAに入る）
- WAパートナー、WAサポーター、WAサプライヤー、WAメディアパートナーの4種

- 東京2025世界陸上単独のスポンサーとして、（公財）東京2025世界陸上財団と契約する日本国内のスポンサー（収入は財団に入る）
- 協賛基準額や権利等により3つに区分

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

※WA:世界陸上競技連盟の略称 (World Athletics)

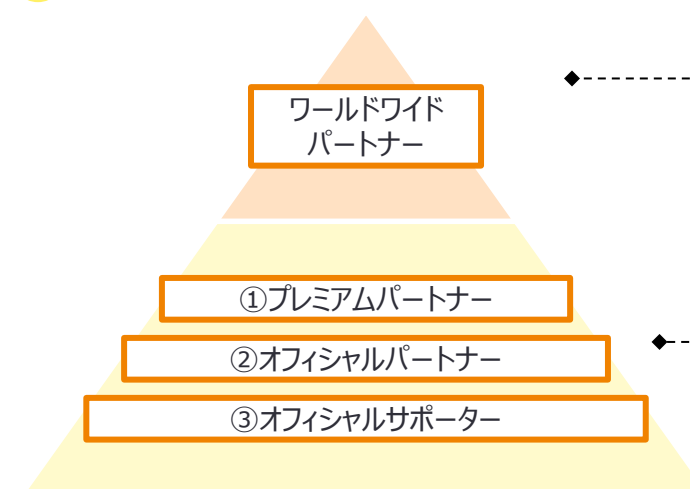
### 事例 地域別総合競技大会



- 開催主体と契約するスポンサー（収入は主催者に入る）
- 価格設定や条件で複数に分かれている

- 大会単独のスポンサーとして組織委員会と契約する
- 協賛金額や条件でメニューが4つに分かれている

### 事例 パリ2024におけるパートナーシップ



- IOCと契約する最高位のスポンサー（収入はIOCに入る）
- 複数年、複数大会の契約を結ぶ方式

- パリ2024大会単独のスポンサーとして、組織委員会と契約する（収入は組織委員会に入る）
- 価格設定や条件で3つに分かれている

### 戦略的な取組の例



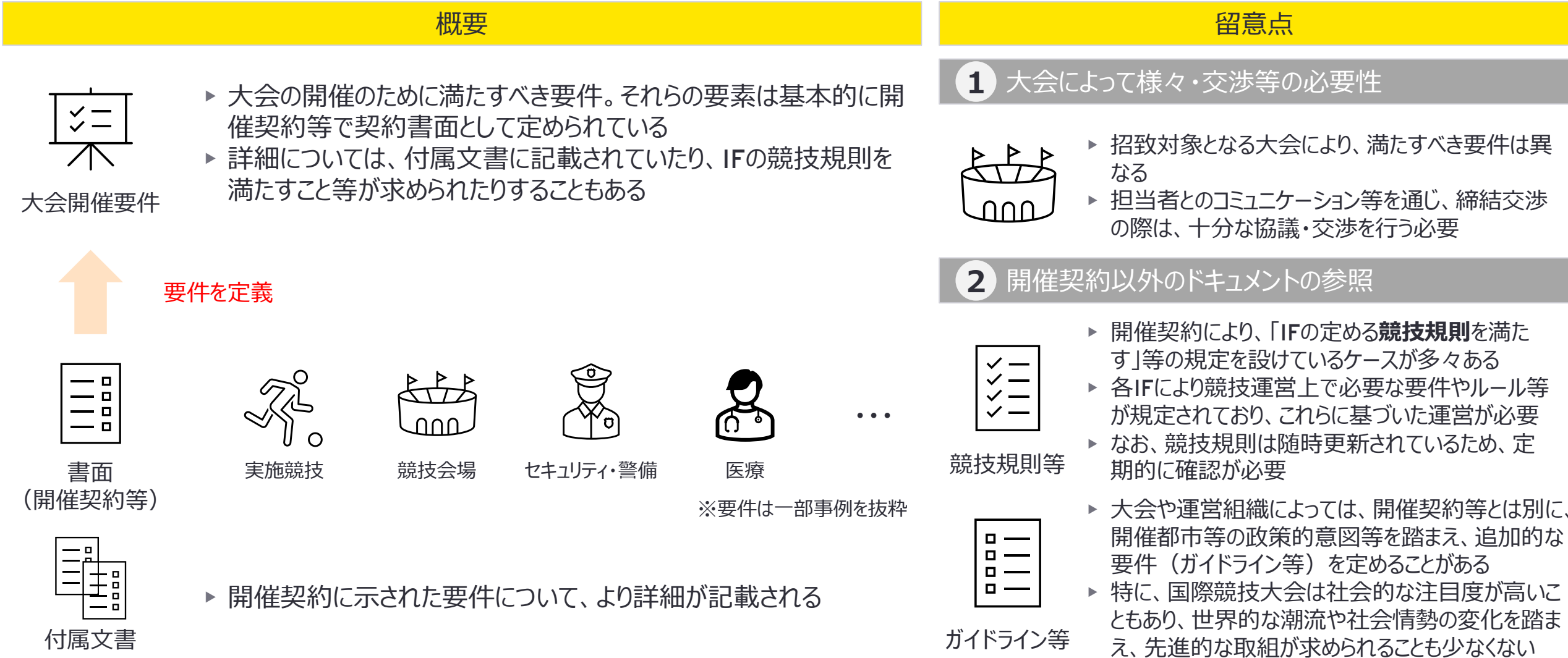
- パラリンピック競技の場合、オリンピック競技の試合分と合わせてパートナーシップを集めることもある
- パラリンピック競技はオリンピック競技よりパートナーシップを集めるのに難航することがあり、合わせることで獲得しやすくなる
- パートナーシップ企業の視点では、ダイバーシティの観点からパラリンピック競技のパートナーシップを前向きに検討する場合も多い

# 招致契約 / 開催契約の締結交渉

# 大会運営要件/List of Requirement 全体像

手引き P.75

## 大会運営要件 / List of Requirement : 全体像



## 大会運営要件 / List of Requirement : 具体事例

## 事例 大会開催要件とその根拠文書例



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

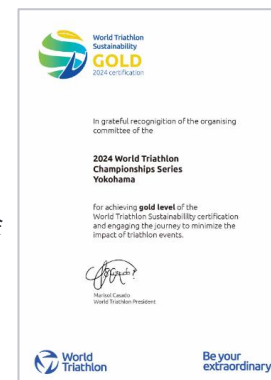
例) FIFAサッカー男子ワールドカップ2002

「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

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

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  
（開催契約以外のドキュメント）

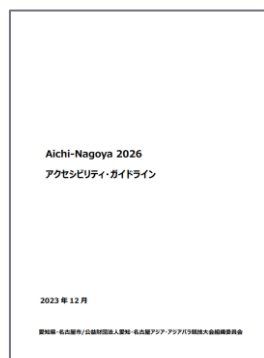
- 2012年に国内で初めてISO20121※を取得後、継続的に取得
- その他、ワールドトライアスロンサステナビリティ認証においてもゴールド認証を獲得

## 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

## 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（開催契約以外のドキュメント）

※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

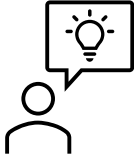
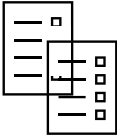


- ガイドラインでは、技術仕様の章で「アクセスと移動」、「アメニティ」、「ホテル及びその他の宿泊施設」、「刊行物とコミュニケーション」、「輸送手段」について、ハード面のガイドラインを策定しています
- さらに、「アクセシビリティ研修」として障がいを持つ方々との接し方やサポート方法などのソフト面についても策定しています

【参考】（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](#)

招致契約 / 開催契約の締結交渉：全体像

| 概要                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ドキュメントの内容                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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</li><li>▶ 大会ごとに、その内容はそれぞれ異なる</li></ul>                                                                                                                                                     |
| 契約内容に関する補足                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 契約主体                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 契約主体は大会によって異なる</li><li>▶ 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</li></ul>                                                                                                                                                    |
| 契約年                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 開催契約には、以下2パターンがある<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 単一大会のみに限定して契約するケース<br/>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</li><li>✓ 複数大会や複数年分をまとめて契約するケース<br/>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</li></ul></li></ul> |
| 招致契約                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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る<br/>（例：FIFAサッカー男子ワールドカップ2002）</li></ul>                                                                                                                                           |

| 留意点                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 締結前の十分な吟味                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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</li><li>▶ 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</li><li>▶ 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、大会運営の「当事者」となり、多くの義務と責任を負うことになるが、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</li></ul> |
| 2 専門人材の活用                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|   | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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ある</li><li>▶ 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</li></ul>                                                                       |
| 3 付属する文書の精査                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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</li><li>▶ 国際情勢の変化等を受けての対応が求められる場合もある（経済制裁等）</li></ul>                                                                  |

## 招致契約 / 開催契約の締結交渉：具体事例

## 契約年のパターン

## 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

## 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

## 契約の変更協議

## 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、馴染みがないな」
  - 「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
- 「英語が堪能な職員の配置はもとより、国際法務に精通した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

- 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