

「国際競技大会の招致・開催の全体像とライフサイクル」講座

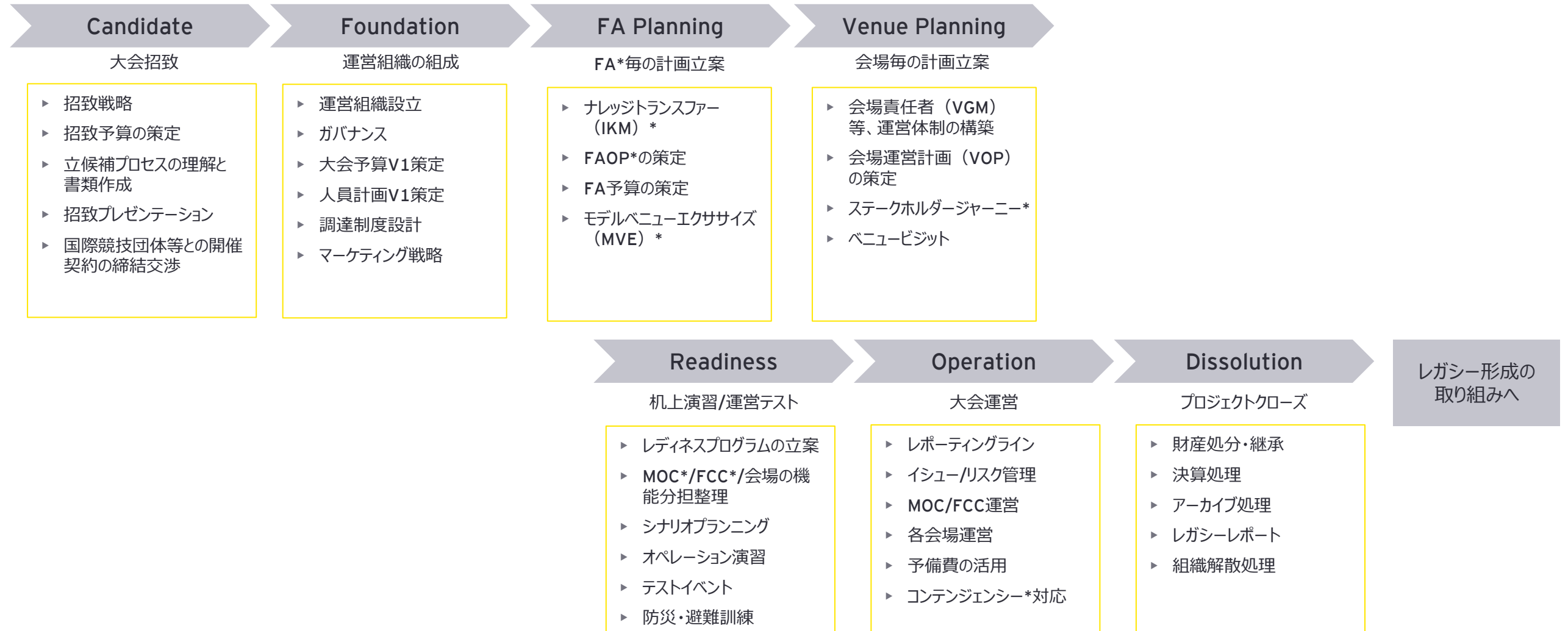
1-3 国際競技大会のライフサイクルを理解する

- ・国際大会のライフサイクルの全体像
- ・会場運営計画の立案（FAOP/VOP）
- ・レディネスの目的/手法
- ・組織クロージングプロセス

国際競技大会の招致～開催～レガシー形成までのライフサイクル

国際競技大会のライフサイクルの全体像

手引き P.11



大会の招致

大会招致

運営組織の
組成FA毎の
計画立案会場毎の
計画立案

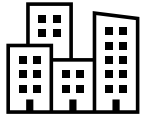
レディネス

大会運営

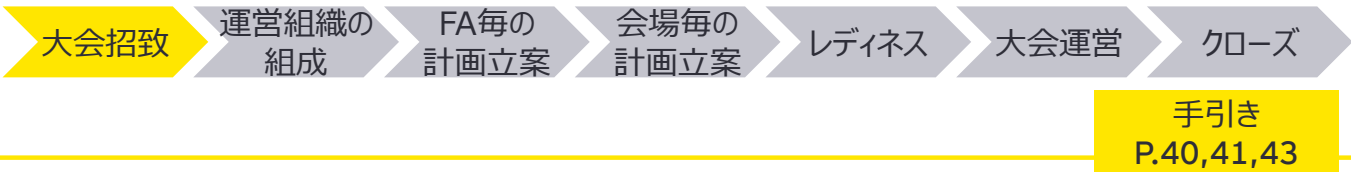
クローズ

手引き

P.31,34,35,37

プロセス	概要	詳細・事例
招致対象の 事前調査	取り組みに先立ち、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	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 - 両者の意向を事前にすり合わせ、座組を調整することで大会の招致・開催に成功 国際競技団体の意向 - 競技普及のため5大陸で開催したい - 都市の街中をコースとし、美しい街並みやランドマークを国際映像で見せたい  IF  横浜市 横浜市の意向 2009年の横浜開港150周年の記念事業として、街のシンボルとなる大会を開催したい - 魅力ある街並みを世界に発信したい

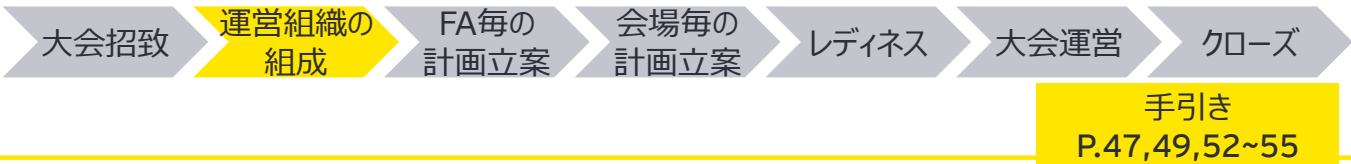
大会の招致

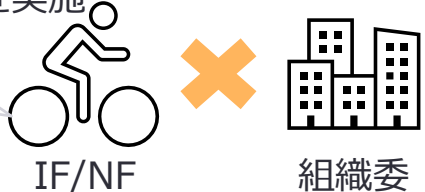


プロセス	概要	詳細・事例
招致活動の展開	招致対象の大会の招致プロセスに基づき、招致活動を展開する	招致対象大会によって必要な準備は異なるため、必要事項を確認し招致活動を展開する 実施活動の例 立候補ファイルの作成 視察受け入れ／プレゼン準備 国際渉外 国際広報 国内気運醸成 招致マーケティング 事例 神戸2024世界パラ陸上IPC等の関係者による会場視察及び意見交換と立候補ファイルの提出 事例 東京2020大会 国内の戦略広報、立候補ファイル提出、国際広報の実施、プレゼンテーション活動、渉外活動、IOC評価委員会訪問、テクニカルブリーフィング

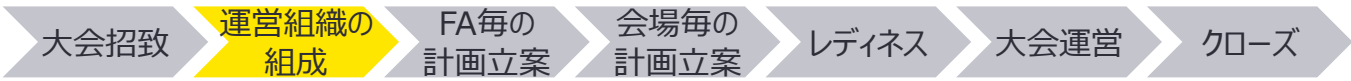
開催決定		
開催契約の締結	- 無事に開催が決定した場合、大会運営においてそれぞれの権利義務やルールを定めた開催契約を結ぶ - 契約締結前に十分に内容を精査し、必要に応じてIF等と協議をする	- 開催契約には単一大会（単年）契約と複数大会（複数年）契約の2パターンがある 1 単一大会のみ限定して契約するケース - ある特定の大会について、1回分の開催に係る契約を締結する 事例 - ラグビーワールドカップ2019日本大会 - 東京2020大会 2021世界体操・新体操選手権北九州大会 - 世界水泳選手権2023福岡大会 …等の様々な大会 2 複数大会や複数年分をまとめて契約するケース - 契約締結時に、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 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

運営組織の組成



プロセス		概要	詳細・事例
組織の組成	座組の設定	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を選択する	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 - IF/NFと組織委員会（開催都市・競技団体・地元経済団体・地元住民等）で業務分担を行い、円滑な大会運営を実施 - 競技運営全般 - スポンサー集め（組織委員会とマーケティングチームを組成して実施）等  IF/NF 組織委 - コースの許諾関係手続き・沿道警備 - 医療救急体制の構築 - ボランティア募集 - 地元住民を含む機運醸成等 - スポンサー集め（トライアスロンジャパンとマーケティングチームを組成して実施）
	運営組織形態の選択	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	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 例）神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会組織委員会 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 - 公益認定を受け公益法人となる場合も例）（公財）東京2020組織委員会 3 その他 ①②のように独立した団体ではなく、既存の団体内部に組織を設置するケースや、自治体と共同で組織を組成するケース等様々な形が存在 例）FIBAバスケットワールドカップ2023
	組織内部構造の決定	- 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	- 大会や座組に加え、公益法人等の場合は法的な要件も考慮し、意思決定ラインを決定する - 大会準備の進捗と職員数の増加に合わせ、組織構造は適宜アップデートをする 事例 ラグビーワールドカップ2019  - 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

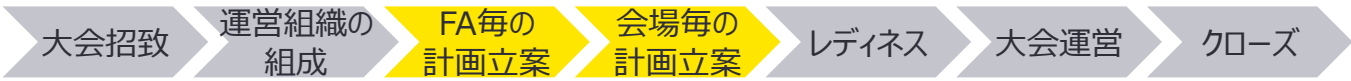
運営組織の組成



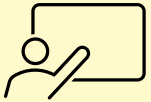
手引き
P.56,67,69

プロセス	概要	詳細・事例
組織の運用	基本計画の策定	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 事例 東京2025デフリンピック 基本計画について、（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し2023年11月22日公表 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 
	プロジェクト管理	大会運営組織は、主催者を交えた外部及び組織内部のそれぞれで適切にプロジェクト管理を実施する 事例 ラグビーワールドカップ2019日本大会 開催準備の進捗を管理する場として「トーナメントレビュー」を組成。議題ごとに担当FA責任者が参加し、状況を報告 進捗判断はワールドラグビー CEO、事業責任者等が実施  組織委員会 「トーナメントレビュー」 開催準備に関する報告 FAごとの進捗を判断  トーナメントレビュー
	ガバナンス確保のための制度設計	国際競技大会の招致・運営にあたってはガバナンス確保が重要 1 国際競技大会の運営は公共性が高い事業である 2 招致・運営組織は多様な人材が参画する 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 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 調達制度 利益相反ポリシー 服務規程 特に初期段階での制度設計が求められる

大会開催の計画・準備



手引き
P.73~75

プロセス	概要	詳細・事例
ナレッジ トランスファー	▶ 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 ▶ ナレッジトランスファーが体系化されていない場合、個別での資料取り寄せ等が必要	▶ 主にIF等が提供する、「過去の大会運営の知見を提供する」プログラムをナレッジトランスファーと呼ぶ ▶ ナレッジトランスファーの仕組みが体系化かされているかは大会により異なるため、早い段階でIFへ確認することが重要 体系化されている場合 1 過去大会経験者のヒアリングやプレゼン 2 デジタルアーカイブ (オンライン上でアーカイブ資料を提供) 3 オブザーバープログラム (直近の開催大会視察プログラム)  体系化されていない場合 小規模な競技別国際競技大会などでは仕組みが体系化されていない場合も多い 事例 ある単一競技の国際大会 ▶ IF等から情報の提供が無く、個別に依頼して過去大会の計画書などを入手したが、個別問い合わせのため入手時期が遅れた
満たすべき 要件の整理	▶ 大会運営に際して遵守すべき要件について、外部規定の要件と組織内部で独自に規定した要件を整理する	▶ 大会運営を行う際に満たすべき要件は「外部規定の要件」だけでなく、大会によっては開催都市等の政策的意図等を踏まえ「内部規定の追加的な要件（ガイドライン等）」を定めることもある 外部規定の要件 1 開催契約等に紐づく要件 事例 東京2020大会 ▶ 開催都市契約 ▶ 大会運営要件 ▶ 付属合意書No.3 ▶ 併合契約 ▶ 付属合意書No.2 ▶ 付属合意書No.4 2 競技規則と関連した要件 ▶ IFによっては、「競技規則」を定めている  内部規定の追加的な要件（例） 1 アクセシビリティガイドライン 事例 愛知・名古屋アジア競技大会 ▶ 施設などのハード面に加え、障がいを持つ方との接し方などソフト面についても策定 2 サステナビリティ関連規程 ▶ 「持続可能なイベントマネジメント」（EMS）への社会的な関心が高まっており、対応が求められる 

大会開催の計画・準備

大会招致

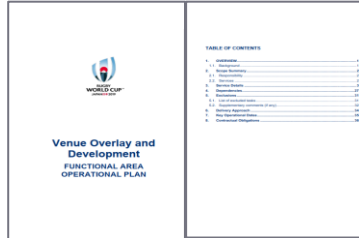
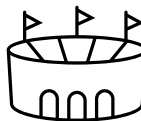
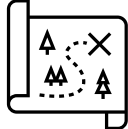
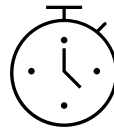
運営組織の
組成FA毎の
計画立案会場毎の
計画立案

レディネス

大会運営

クローズ

手引き P.76~81

プロセス	概要	詳細・事例
FA プランニング	Functional Area (FA)ごとの運営計画 (FAOP)を立案する	- FAごとの基本的な事項を整理し、全競技会場共通の約束事をまとめたFAOPを策定する 事例 ラグビーワールドカップ2019  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
ベニュー プランニング	FAOPとして機能別の運営計画を立案後、各会場別の運営計画 (VOP)を立案する	VOP (Venue Operation Plan) は全会場共通基本項目 (大会概要やチケット情報等) + 会場個別項目 (競技、メディア、ボランティア等) で構成 VOPの立案 ブロックプランの作成 ドットプランの作成 Run Sheetの作成 会場運営プラン  会場内エリアや人流の整理  スタッフの配置箇所  1日の各担当の動き 
会場運営に係る発注	会場運営に際し発生する業務について、必要に応じて外部に発注する	- その業務の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る一方で、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。主な発注方式の例は以下の通り 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 EDP (Event Delivery Partner) 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

Key
points

大会の特性に鑑み必要なFAの分類しを実施したうえで、FAOPを作成していく必要がある

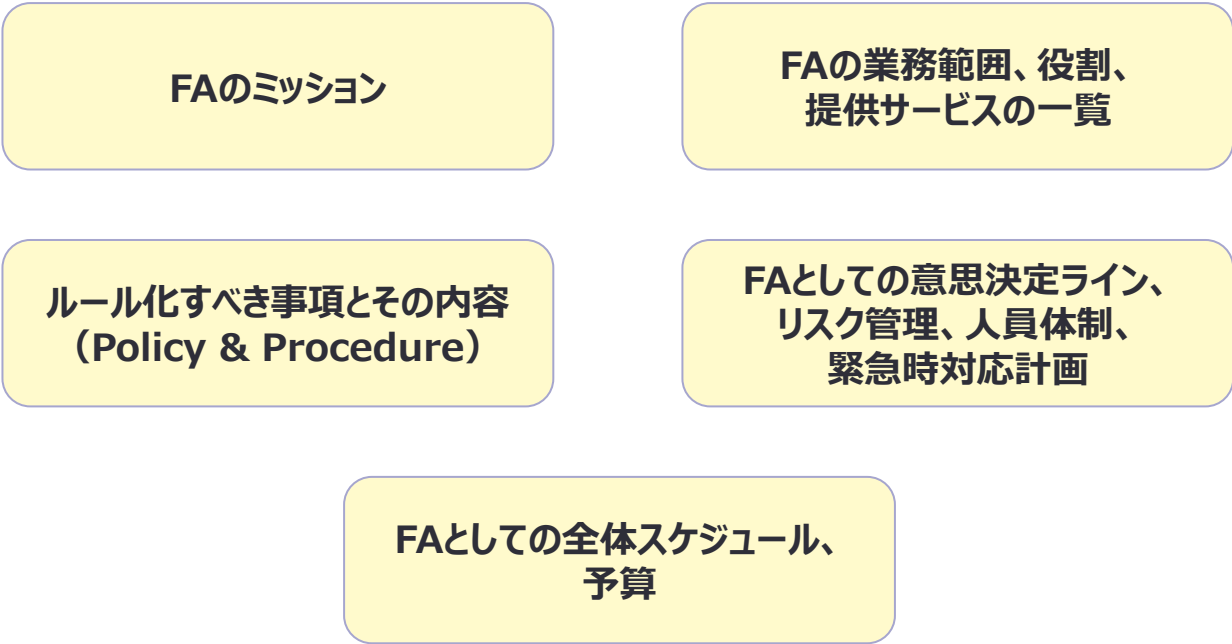
東京2020大会におけるFA

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
(以下例は一部抜粋)



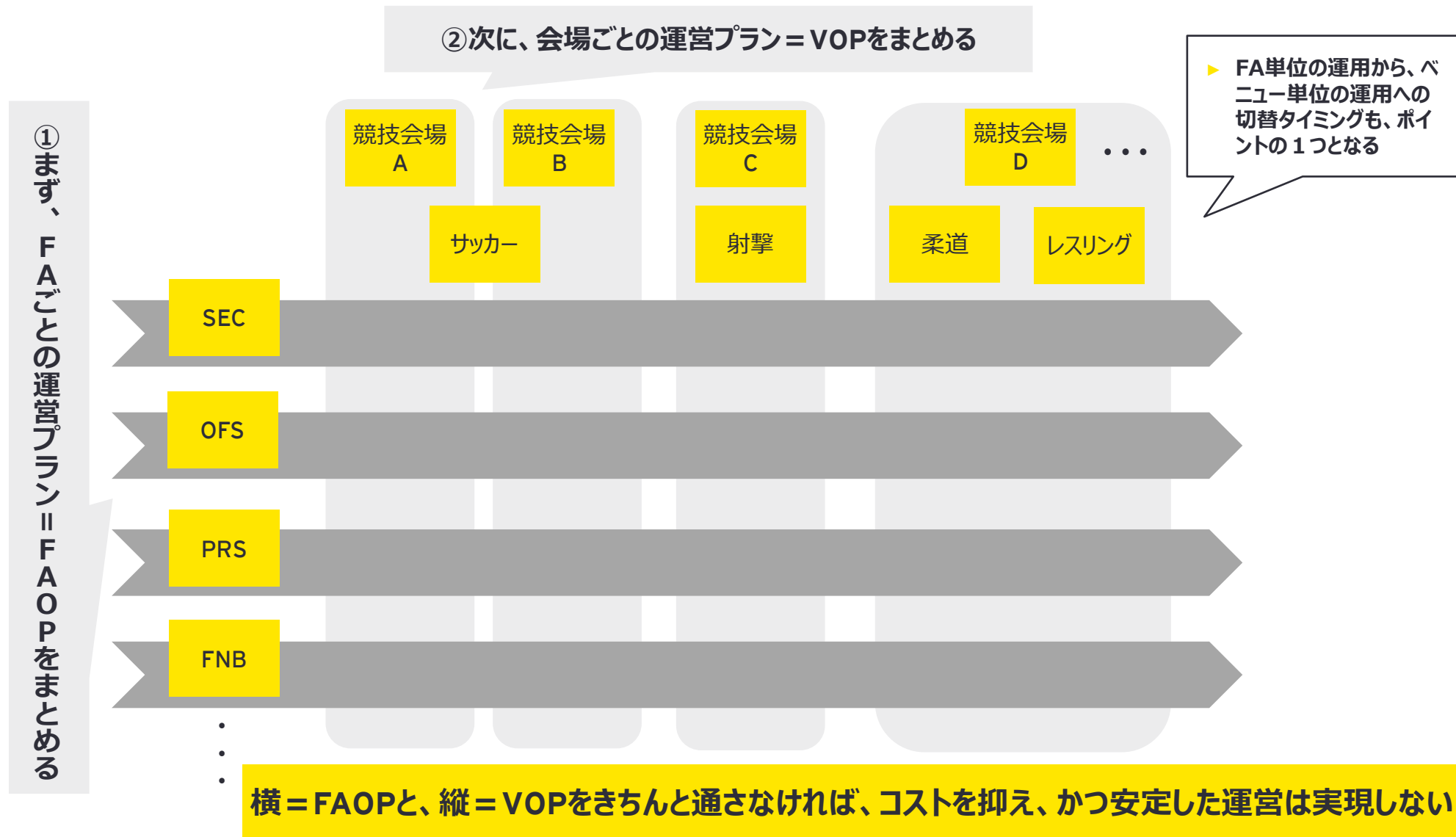
FAOPの主な構成要素

FAOP (Functional Area Operation Plan) の主な構成要素



「FAOP」「VOP」とは？

手引き P.76



「FAOP」「VOP」とは？

手引き
P.77,79

Key
points

総合競技大会（複数会場開催）の場合、運営計画の策定にあたって、先に全会場共通でルール（FAOP）を作ったうえで各会場に落とし込む（VOP）方法が推奨される

①FAOPの策定

- ▶ FA Operation Planの略称
- ▶ 各FA（機能）ごとに基本事項を整理し、「全競技会場共通の約束事」としてまとめた文書

競技運営

国際映像

VIP対応

観客
サービス

...

②VOPの策定

- ▶ Venue Operation Planの略称
- ▶ 会場ごとの運営プランを指す

会場A

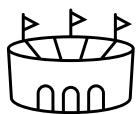
会場B

会場C

会場D

もしも会場ごとにサービスレベルにばらつきがあると、

電子チケットの不具合は、販売元に確認してもらう旨だけアナウンスしよう



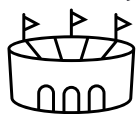
会場A

電子チケットの不具合は、起きないだろうし、考える必要はないだろう

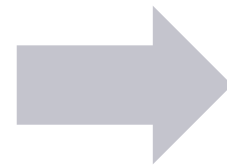


会場B

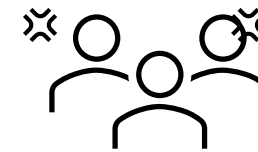
電子チケットの不具合は、会場で紙チケットを発行し対応しよう



会場C



会場Aの人は対応方針を知っていたのに！



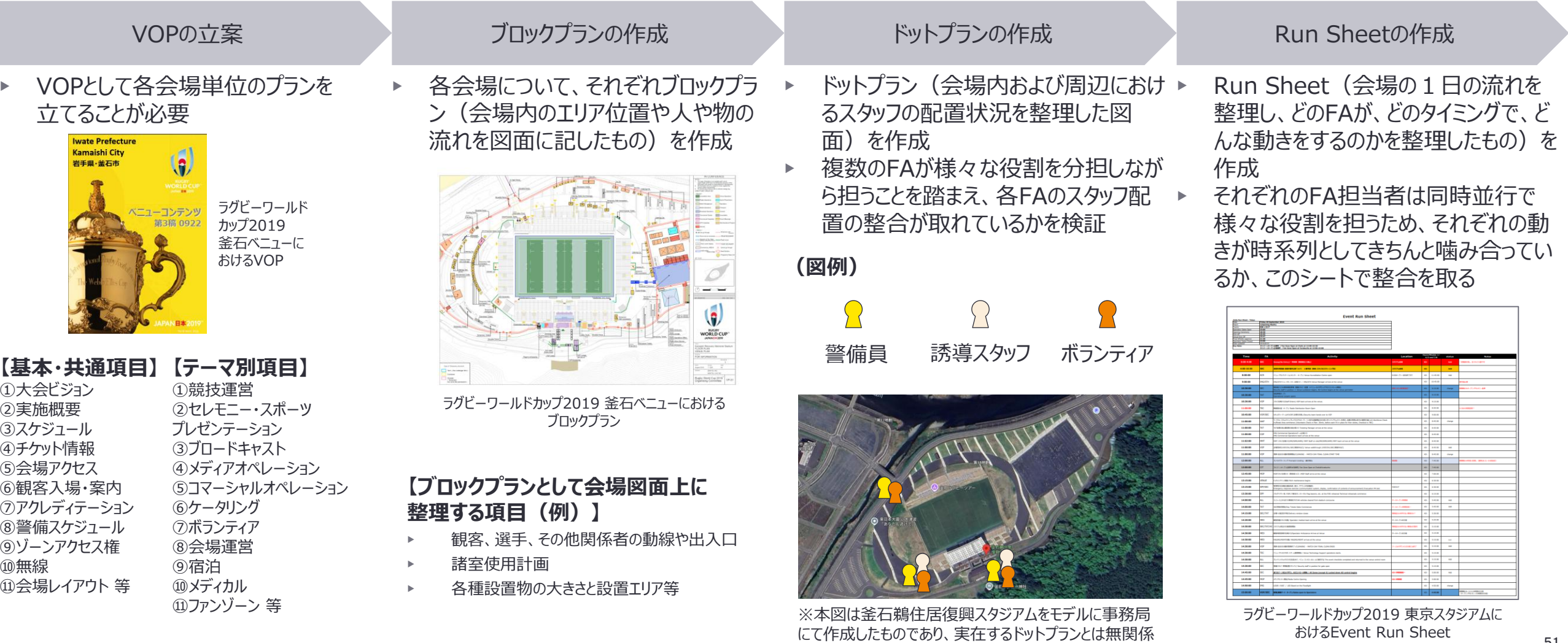
会場Bにてチケットトラブルのあった観客

会場Cでは対応してもらえたのに！！

→会場が複数ある中、各会場で運営プランを立てると、提供されるサービスレベルがバラバラになる可能性がある

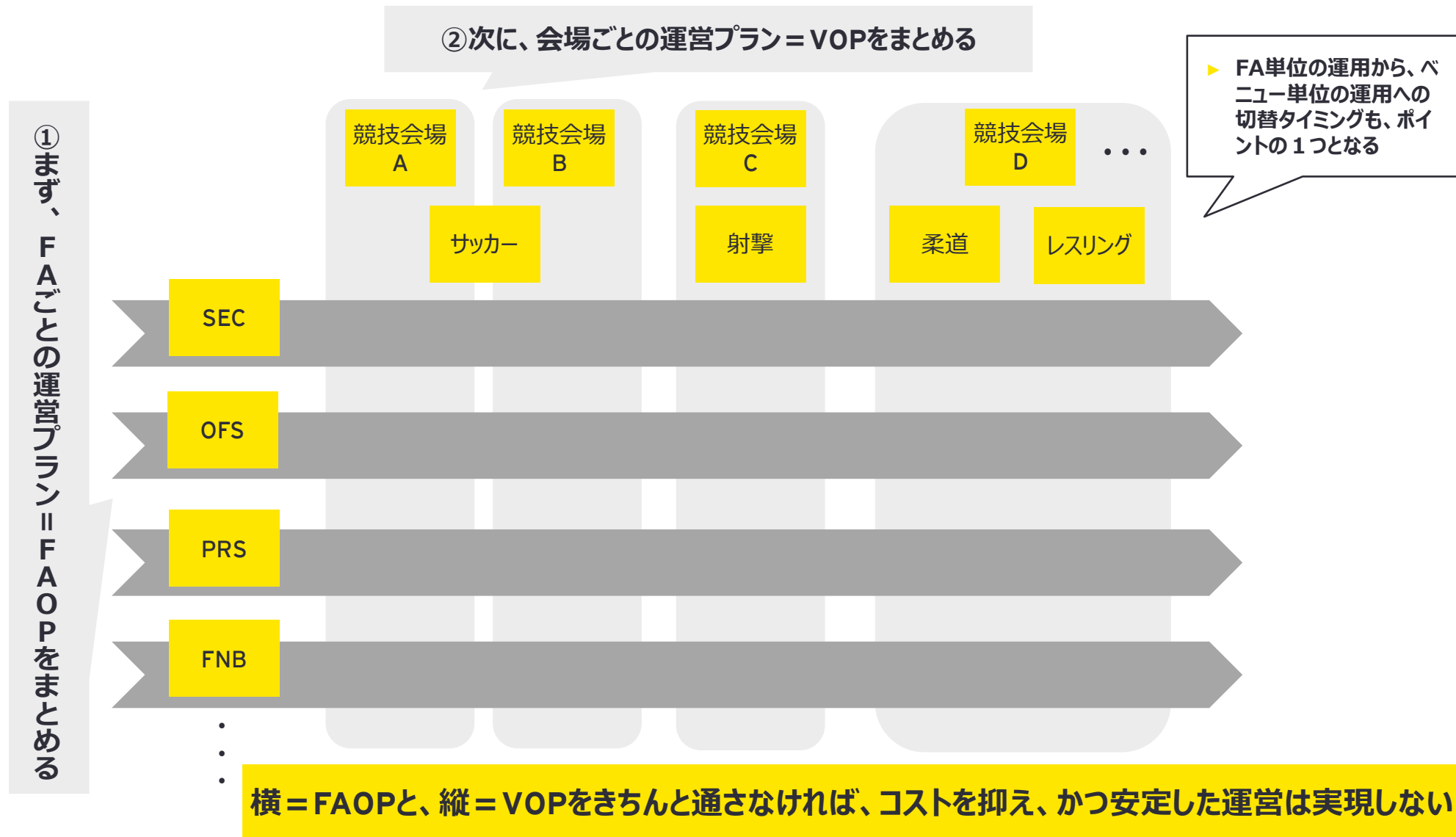
Key points

FAOPを踏襲したうえで、VOPとして各会場単位のプランを立てることが必要である



「FAOP」「VOP」とは？

手引き P.76



単一開催都市、
単一競技会場の大会においては
FAOPを作成すること無く、
直接VOP（会場運営計画）の
作成を行うことも多い

大会開催の計画・準備

大会招致

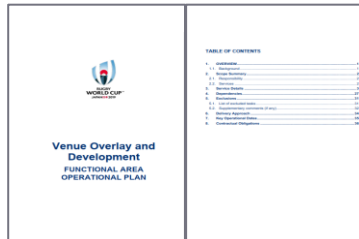
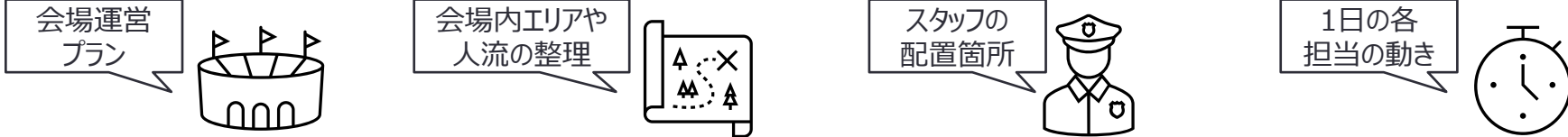
運営組織の
組成FA毎の
計画立案会場毎の
計画立案

レディネス

大会運営

クローズ

手引き P.76~81

プロセス	概要	詳細・事例
FA プランニング	Functional Area (FA)ごとの運営計画 (FAOP)を立案する	- FAごとの基本的な事項を整理し、全競技会場共通の約束事をまとめたFAOPを策定する 事例 ラグビーワールドカップ2019  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
ベニュー プランニング	FAOPとして機能別の運営計画を立案後、各会場別の運営計画 (VOP)を立案する	VOP (Venue Operation Plan) は全会場共通基本項目 (大会概要やチケット情報等) + 会場個別項目 (競技、メディア、ボランティア等) で構成 VOPの立案 ブロックプランの作成 ドットプランの作成 Run Sheetの作成 会場運営プラン 会場内エリアや人流の整理 スタッフの配置箇所 1日の各担当の動き 
会場運営に係る発注	会場運営に際し発生する業務について、必要に応じて外部に発注する	- その業務の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る一方で、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。主な発注方式の例は以下の通り 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 EDP (Event Delivery Partner) 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

レディネスプログラムとは？

大会招致

運営組織の
組成

FA毎の
計画立案

会場毎の
計画立案

レディネス

大会運営

クローズ

手引き P.83

Key points

「一発勝負」となる国際競技大会においては、事前に準備された運営計画が実際に機能するかを検証することが重要。そのメソッドを「レディネスプログラム」と呼びます

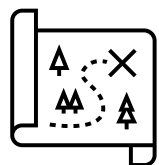
レディネスプログラムの目的

- 1 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を検証する
- 2 大会本番に向けて、計画の検証と合わせて、運営に関与する人材の実践演習の機会を提供する

レディネスプログラムの標準的なステップ（例）

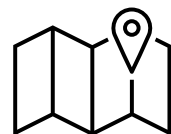
①ベニュービジット

▶ 運営の流れについて、実際に会場を訪れ、歩きながら確認



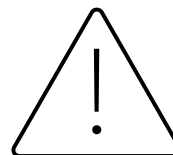
②ベニューエクササイズ

▶ 平常時の運営について、机上で地図を見ながら実施



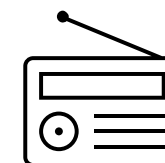
③シナリオプランニング

▶ トラブル発生時の運営について、机上で確認



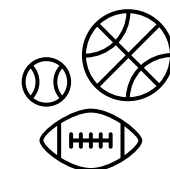
④オペレーション演習

▶ より具体的な想定に基づくトラブルについて、本番時に使用する無線機器や部屋を利用しオペレーションを確認



⑤テストイベント

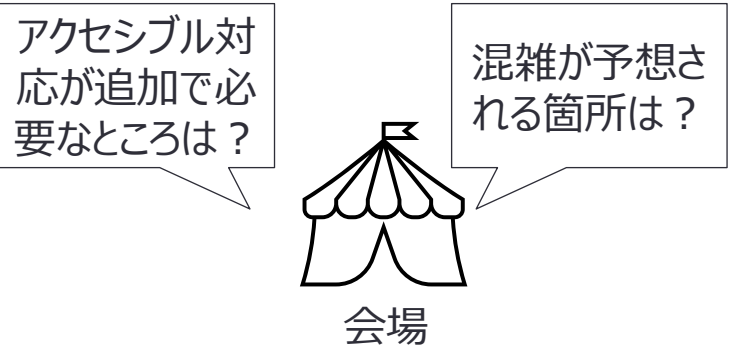
▶ 実際の運営やトラブル対応について、本番大会と類似した状況下で確認



①ベニュービジット

ステークホルダー目線で「どの場所で、どのFAが、どのようなサービスを提供するか」等の目線を合わせる

- ▶ ①②にて整理した流れについて、実際に会場を訪れ、歩きながら確認
- ▶ 観客・車いす利用者など、ステークホルダーの各導線ごとに会場及びラストマイルを歩いて確認する



②ベニューエクササイズ

トラブルの無い平常時の運営について準備・確認

- ▶ 主要部署の実務責任者や関係者が集まり、会場図面を見ながら実施
- ▶ 具体的な与件を設定し、現実的な運営をイメージ可能な状態にて、「平面軸」「時間軸」「指揮系統」など複数軸で網羅的に検証

平常時

○会場で19時キックオフのサッカー決勝戦について、観客は何時にどこから何人入場しますか？

17時？

〇〇口？



関係FAの代表者など

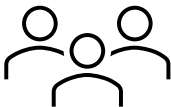


トラブル時

人身事故が発生し、会場までの電車が運休になりました。誰が見つけ、誰に連携しどのように対応しますか？

××課？

〇〇課？



関係FAの代表者など

③シナリオプランニング

トラブル発生時の運営について準備・確認

- ▶ 主要部署の実務責任者や関係者が集まり、会場図面を見ながら実施
- ▶ 具体的なシナリオを設定し、各担当者がコミュニケーションを取りながら、ディスカッション形式で、現場の対応フローをイメージし検証

④オペレーション演習

より詳細な与件を設定したトラブルについて、本番時に使用する無線機器や部屋を利用しオペレーションを確認

- ▶ 特定の日、特定の時間帯を具体的に設定し、実際に起こりうる出来事を組み合わせたシナリオを作成。設定したタイムラインに沿い、本番で使用する無線機器などを利用して訓練を行う

⑤テストイベント

平常運営やトラブル対応について、既存の大会やイベントの開催を通し、本番と近い状況下で確認

- ▶ 以下の流れにて準備を実施
- ▶ 大会規模にもよるが、複数会場で実施する大会では特にテストイベントを実施する必要性が高い

準備 ↓ 実行	テスト項目の洗い出し	▶ 平常時及びトラブル発生時について、大会本番時を想定し各FAがテストすべき項目を洗い出す
	優先順位付け	▶ 重要度やスケジュールの観点で優先順位を付ける
	テスト実施	▶ 各テスト項目について、実際にテストを行う

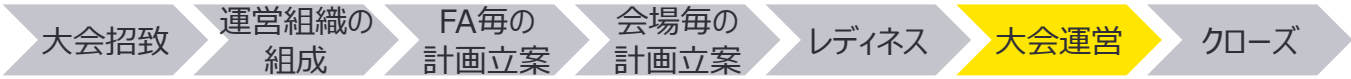
事例 2017冬季アジア札幌大会

- ▶ 大会2年前より、テストを実施
- ▶ 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

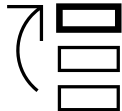
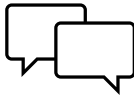
例) 第94回全日本スキー選手権大会、FISスノーボードワールドカップ2016札幌大会



大会運営



手引き
P.89~93

プロセス	概要	詳細・事例
各会場 運営	- 各会場の運営について、大会期間中及び1日のタイムラインを整理する - アンブッシュ対応や要人警護、アクレディテーションなど必要な準備を整理し実施する	- 円滑に試合を実施するため、大会期間や1日のスケジュールについて整理し準備を行う 大会期間中のタイムライン - 大会本番期間に加え、開催前後におけるタイムラインを整理する 実施項目例 - 大会前：仮設工事の実施、物品運搬・設置、会場チェック - 大会中：会場運営、（大会によって）レイアウト変更 - 大会後：物品集約・運び出し、仮設物撤去工事、返却 競技会場における1日のタイムライン - 円滑な運営実施のため、1日のタイムラインを整理する 各時間帯の整理例 OFF Hours 会場警備等 最低限を配置する時間 ON Hours 主要スタッフが会場内で試合準備をする時間 PEAK Hours 競技時間及び前後で会場に観客がいる時間
コンティン ジェンシー対応	災害や事故など想定外の事態が起きた時のために、対応策や行動手順に係る対応を事前に定める	トラブルの発生等に備え、関係ステークホルダーと十分な連携を図り、業務継続計画（BCP）を策定することが重要 目的設定 BCP策定の目的は？  重要業務洗い出し 事業の継続に際し、最優先の業務は？  リスクの洗い出し どんなリスクが発生しうる？  リスク優先順位付け 重要度が高く特に対処すべきリスクは？  対応フローの作成 具体的にどのように対応する？ 

プロジェクトクローズ

大会招致

運営組織の
組成FA毎の
計画立案会場毎の
計画立案

レディネス

大会運営

クローズ

手引き
P.98,100

プロセス	概要	詳細・事例
プロジェクトのクローズ処理	- 大会の終了後に実施する残務処理は膨大な工数がかかる一方、組織の人員は急速に減少する - 大会が終了する前から、計画的に準備を進める	- 組織解散の手続きが必要な団体はあくまで法人となり、任意団体については法的な縛りは発生しない点に留意 - 以下はプロジェクトのクローズ処理に必要な事項の一例 これら「残務整理」に膨大な工数がかかる
レガシーレポートの作成	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	- 様々な過去大会がレガシーレポートを作成し公開している 事例 東京2020大会 - 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

プロジェクトクローズのプロセス全体像

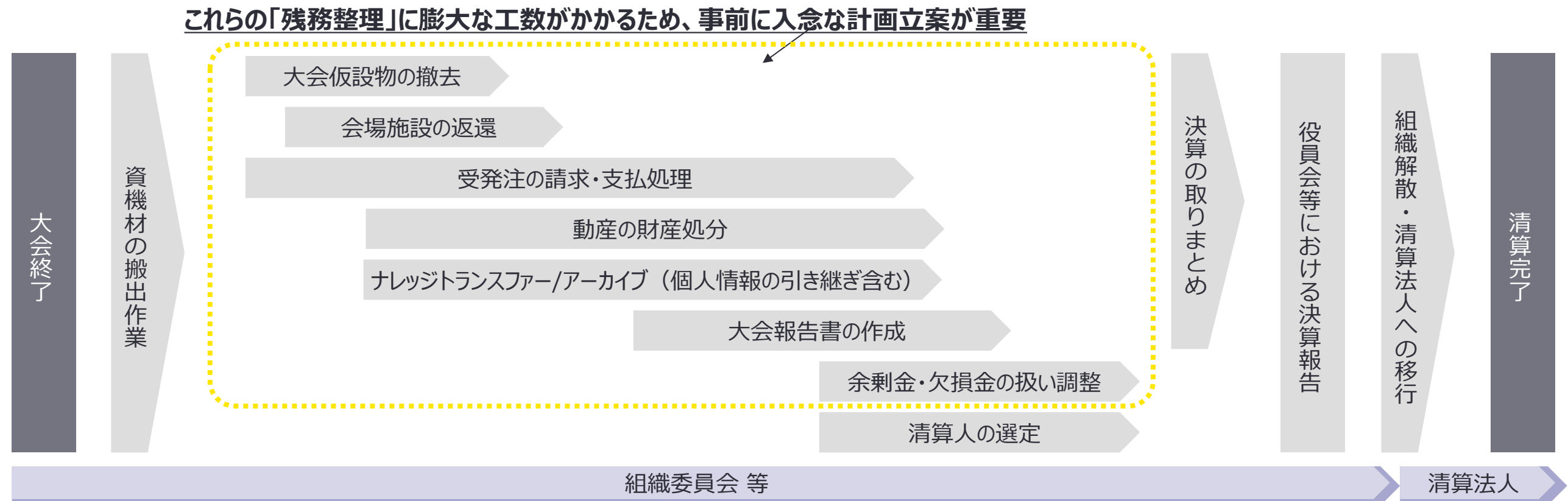
手引き P.98

Key points

運営組織の残務処理には膨大な工数がかかるが、イベント終了後は急速に大会運営組織の人員が減る場合もあるため、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

※組織解散の手続きが必要な団体はあくまで法人

クローズプロセスの全体像（例）



レガシーレポートとは

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したもの

レガシーレポート事例

ラグビーワールドカップ2019™ 日本大会開催後経済分析レポート

大会開催約1年後に公開された年次報告書

ラグビーワールドカップ
過去最大の経済効果

経済波及効果 6,464億円 (4,309百万ポンド^(*))

直接効果	第一次間接効果	第二次間接効果
3,157億円 (2,304百万ポンド)	2,172億円 (1,448百万ポンド)	1,135億円 (757百万ポンド)

GDP増加分 3,515億円 (2,343百万ポンド)

直接効果	第一次間接効果	第二次間接効果
1,768億円 (1,279百万ポンド)	1,079億円 (719百万ポンド)	668億円 (445百万ポンド)

税収拡大効果 412億円 (275百万ポンド)

雇用創出効果 46,340人

大会開催による経済効果を直接効果と間接効果に分け調査・分析

各開催都市ごとに直接効果と経済効果を整理

岩手県・釜石市

岩手県は、東北地方の中心地として、大会開催による経済効果を最大限に活用し、地域の活性化を図る。また、大会開催による経済効果を最大限に活用し、地域の活性化を図る。

経済波及効果 105億円 (70百万ポンド)

GDP効果 61億円 (41百万ポンド)

KOBE2024 世界パラ陸上競技選手権大会 大会報告書

大会や関連イベントにおける写真編 + 資料編で構成

大会概要から競技運営や輸送等各FAの準備、レガシーについて整理

KOBE 2024
世界パラ陸上競技選手権大会
大会報告書

⑨ ケータリング

本大会では、組織委員会が招致した大会関係者に対して、各競技会場での食事提供のため、競技会場及び関係施設において競技運営スタッフを対象に、弁当や軽食を提供した。

選手や観客の食事ニーズに応じたメニューの提供や、大会期間中、競技会場及び関係施設において競技運営スタッフを対象に、弁当や軽食を提供した。

大会期間中、競技会場及び関係施設において競技運営スタッフを対象に、弁当や軽食を提供した。

大会終了後、複数年に渡ってレガシーの状況を調査・分析し、評価することが望ましい