

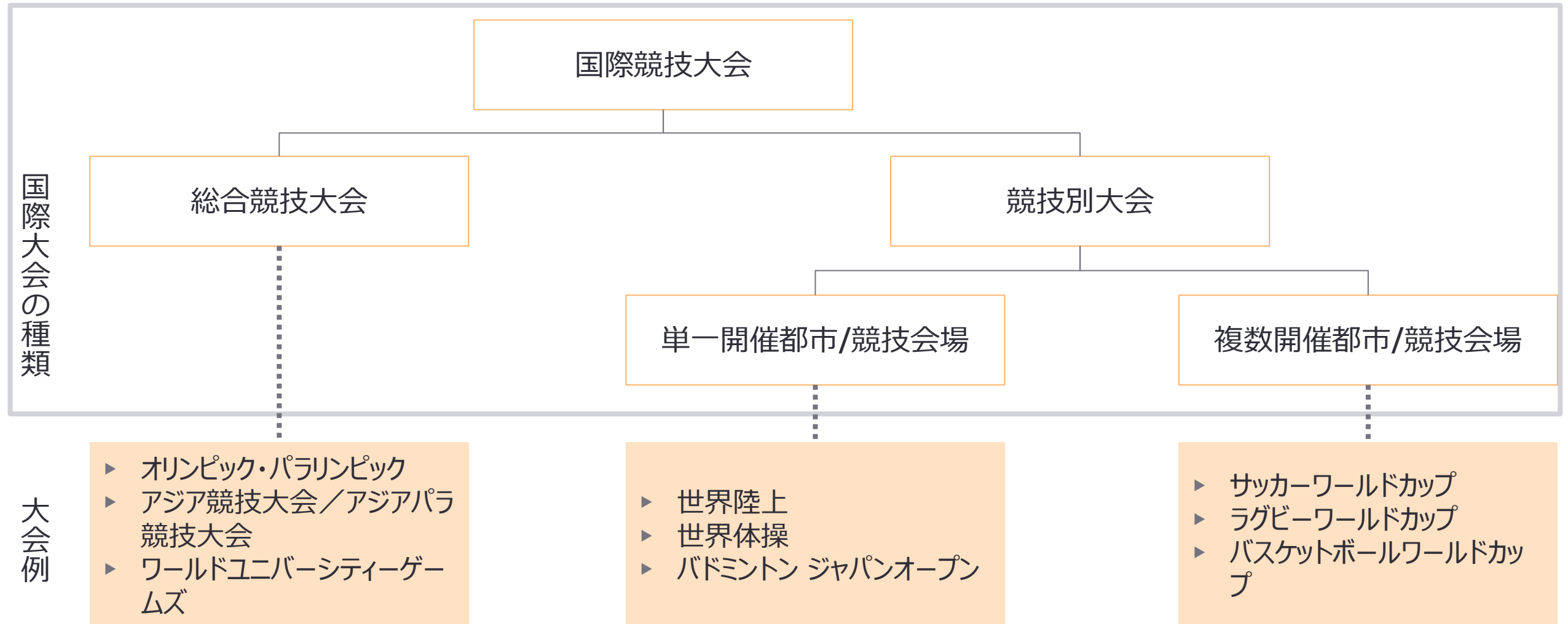
「国際競技大会の招致・開催の取り組みの全体像とライフサイクル」

1-2 国際競技大会の構造を理解する

- ・総合競技大会や競技別大会などの種類や違い
- ・国際大会の構造（IF/国/開催都市との関係と役割分担）
- ・開催契約/国際団体とのネゴシエーションにおける留意点

国際競技大会の種類や違い～総合競技大会と競技別大会

総合競技大会と競技別大会



大会の種類による、運営方式の違い

手引き
P.9,71

種類	総合競技大会	競技・種目別大会	
		単一開催都市/競技会場	複数開催都市/競技会場
概要	▶ 複数競技の試合を同時期に開催する競技大会 ▶ 基本的に選手村が設置されることが多い例) 五輪、アジア大会 ワールドユニバーシティゲームズ	▶ 特定の競技について、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) 競技別世界選手権	▶ 特定の競技について、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) W杯（サッカー、ラグビー、バスケ）
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」として機能 ▶ 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	▶ 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	▶ 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
難しい点	▶ 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週間程度と短いことが多い	▶ 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	▶ 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）

大会の種類による、運営方式の違い

種類	開催頻度	
	毎年	複数年に1回
概要	▶ 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 バトミントン選手権大会	▶ 複数年に一度開催される大会 例) 世界水泳選手権大会 世界陸上競技選手権大会
魅力	▶ 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	▶ 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
難しい点	▶ 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	▶ 経験がない中での運営のため、前回大会の運営資料等を参照しながらの準備となり、難易度が高い ▶ 一過性の大会とならないよう、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 ▶ 他国の体制をそのまま日本に当てはめても上手くはいかないため、日本で開催された類似大会などの事例と組み合わせてプランを練ることが必要となる ▶ 参考資料となる大会運営計画や報告書等は英語である場合が多く、IFとのコミュニケーションが重要となる

大会の運営方式だけでなく、
競技の特性（アリーナ競技やスタジアム競技、
ロード競技等）の違いや、参加年代の違い
（ユースやマスターズ等）など、それぞれの
大会特性を踏まえた取り組みが求められます

国際競技大会の開催構造

～国際競技団体/国内競技団体/開催都市の契約関係と役割分担

国際競技大会の開催構造は、
それぞれの大会毎で異なります。
一方で、その多くは、国際競技団体と
国内競技団体、開催都市が
一定の契約を交わすことで、明確化されます

国際競技大会の開催構造～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場合

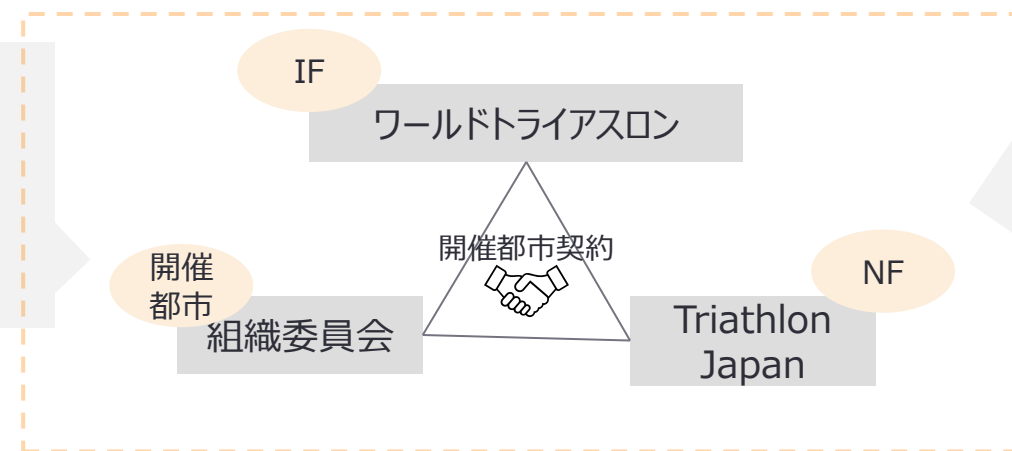
手引き P.49

事例①：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（ワールドトライアスロン）と、NF（公財 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

- ▶ 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（JTUとマーケティングチームを組成して実施）



競技団体

- ▶ 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



組織
委員会

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

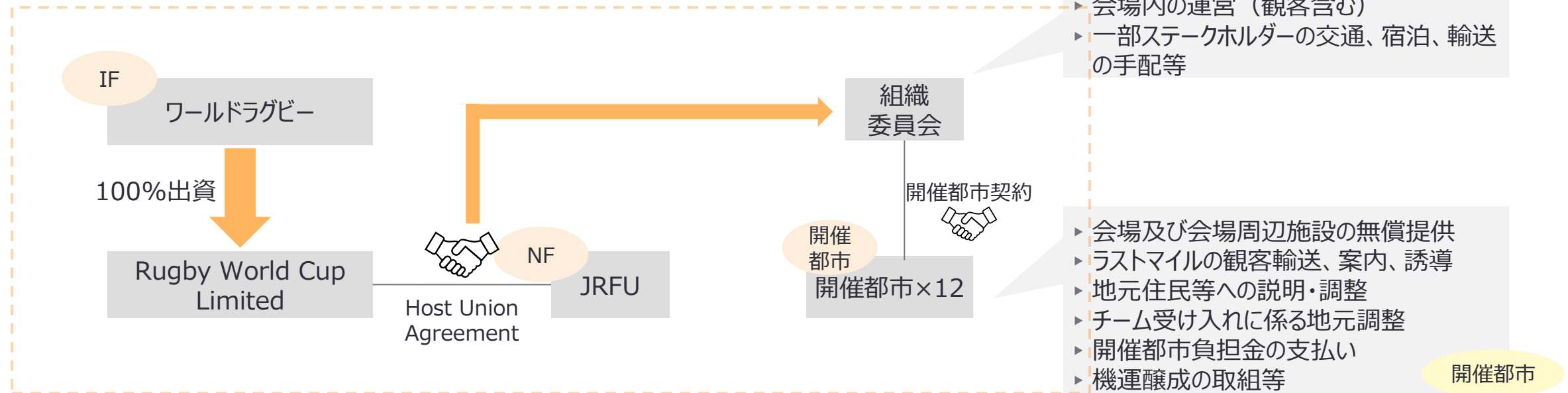
国際競技大会の開催構造～ラグビーワールドカップ2019日本大会の場合

手引き P.49

事例②：ラグビーワールドカップ2019日本大会

- ▶ IF（ワールドラグビー）が100%出資で設立した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、これに基づき組織委員会を組成
- ▶ 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



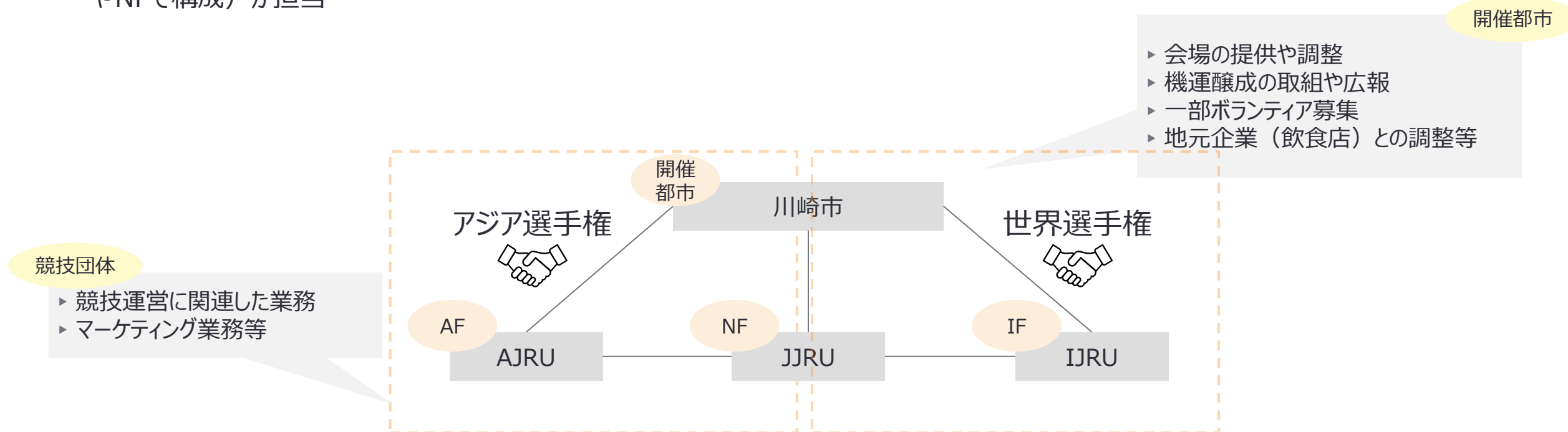
ラグビーW杯では通常10会場で試合を開催しているが、日本大会ではRugby World Cup Limitedと交渉し、12会場での実施及びキャンプ地数を拡大。多くの自治体を巻き込んだことで、日本全国で広く大会を盛り上げることに成功

国際競技大会の開催構造～ジャンプロープ選手権の場合

手引き P.51

事例③：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

- ▶ 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）し、競技運営は実行委員会とは別の組織（IFやNFで構成）が担当



大まかな役割分担の設定は明確にしたうえで、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ことでより円滑な大会運営を実現

開催契約とは？～国際競技団体との折衝時における留意点

開催契約とは？

手引き
P.43,50,51

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
契約主体は大会によって異なるが、多くの場合では、国際競技団体（主催者）と国内競技団体、開催自治体の3者による契約締結となる

1つの大会に特化した契約を締結する場合

- ▶ 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



東京2020大会では、IOC・JOC・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
その後、組織委員会も加えた4者での併合契約を締結

写真提供：Getty Images

複数の大会や複数年の開催をまとめて契約する場合

- ▶ 複数の大会について、複数回分の基本合意書をまとめて契約する
- ▶ または、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



川崎市は、AJRUアジア選手権大会とIJRU世界選手権の開催について同時に基本合意書（MOU）を締結
詳細な協定書は年度ごとに改めて協定を締結

IF、AF、川崎市による基本合意書締結の様子（引用）[川崎市HP](#)

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、国際競技団体との変更協議には多大な労力が必要となり、認められないことも多い点に留意

国際競技団体との折衝時における留意点

Key points

国際競技団体との折衝時には、専門的な知見を有する人材のサポートを十分に受けることが重要

開催契約の締結協議

- ▶ 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
- ▶ 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

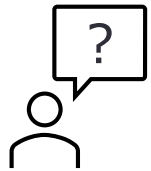
...

開催準備

- ▶ 開催契約がベースとなって、開催準備が進みます
- ▶ 開催契約上で明文化されていない細かな運用については、一つ一つ個別で協議して整理していくことになります

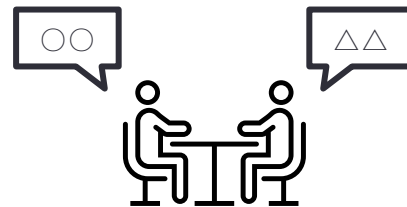
【Step1】契約素案の確認

- ▶ 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を確認し、既存施設等との要件と突合します



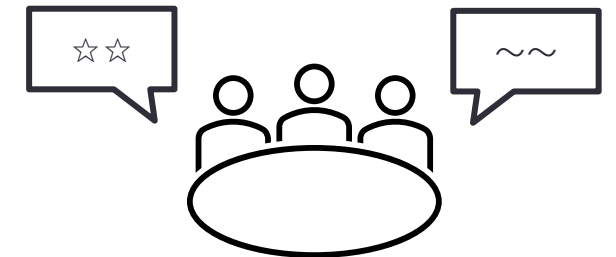
【Step2】個別の条件協議

- ▶ 競技会場や練習会場の施設面や宿泊・輸送のサービスレベル等、実現可能な水準について個別協議を行います
- ▶ 放映権やマーケティングに関する事項も、ここで協議されます



【Step3】役割分担の整理

- ▶ 国際競技団体、国内競技団体、開催都市のそれぞれが担う役割と、その対価として得られる権益を整理します。権益は、レガシー形成を行う上で一つのベースとなります

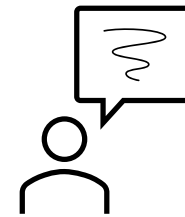


理解不足の状態で開催契約を締結したことで苦労した例



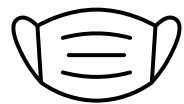
- ▶ 英語原文の契約事務を自治体職員として取り扱ったことが無く、内容がよく分からない
- ▶ その内容も国際競技大会という特殊なものであり、自治体の顧問弁護士にも専門的な知見が無い
- ▶ ガイドラインも参考程度のものであろう

➡ まずは契約し、詳細はあとから交渉すれば良いだろう



- ▶ 「開催契約に明記されているものは義務」という国際競技団体の主張により、締結後の協議が難しい状態
- ▶ 特にマーケティングや国際映像制作に関して、当初想定していたサービスレベルでは開催契約の要件を満たすことが難しく、多額の追加経費が発生
- ▶ 「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



- ▶ 東京2020大会では、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



- ▶ 2002FIFAワールドカップでは、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する過程で、日本側の主張を大きく反映

ステークホルダーとの役割分担の整理

手引き P.47

役割分担を行う上で重要となる主な視点

① 招致・開催に必要な関係者の巻き込み

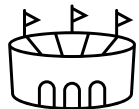
- ▶ 大会招致・開催を成功させるには、必要な関係者をしっかり巻き込む必要がある
- ▶ 開催競技の性質によって、**巻き込むべきステークホルダーの数や種類は異なる**

公道を利用する競技の場合



- ▶ 例えばトライアスロンは街全体を利用するため、警察や地元住民など多くの人の理解が必要

特定の建物内で完結する競技の場合



- ▶ 例えば体育館競技などは、関係ステークホルダーの数が比較的少なくなる

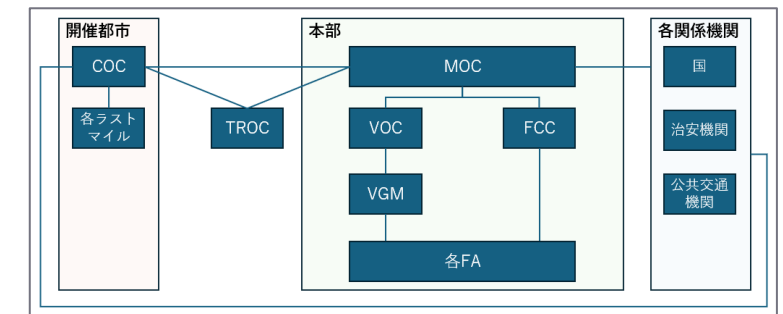
② 各ステークホルダーの責任範囲整理

- ▶ 各位が担当する役割を事前に協議し整理することで、**効率的に業務を進めることが可能**になり、また**必要業務の取りこぼしを防ぐ**ことが出来る
- ▶ こういった責任範囲の割り当ては開催契約等にて決定されることが多く、一度契約を締結すると変更が難しい点に留意



③ 指揮系統の明確化

- ▶ 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る
- ▶ あらかじめ指揮系統を明示することで、**認識の相違を防ぎ、組織の統率を図る**ことが出来る



運営組織としての意思決定の仕組みを決めることも重要

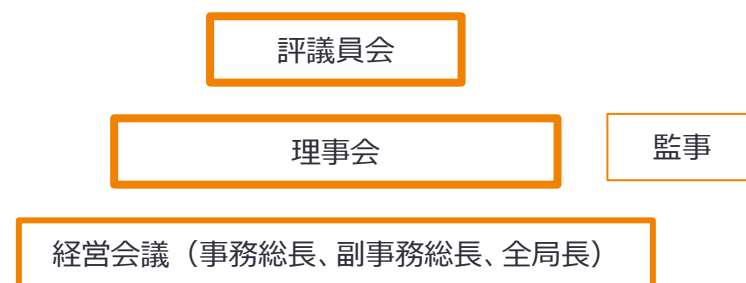
手引き P.54

Key points

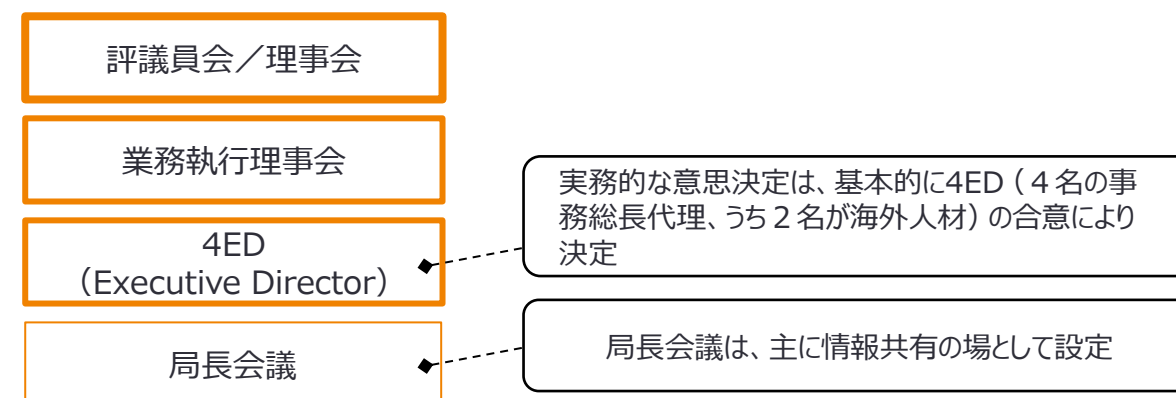
運営組織のガバナンスを適切に管理するために、意思決定の仕組みは非常に重要

- 1 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、それぞれの大会や運営組織により異なる
- 2 公益法人等の場合、法令上定められた意思決定組織があるため、これを前提とした意思決定ラインの整理が必要
- 3 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アップデートすることが必要
- 4 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必要

東京2020大会における意思決定プロセス



ラグビーW杯2019における意思決定プロセス

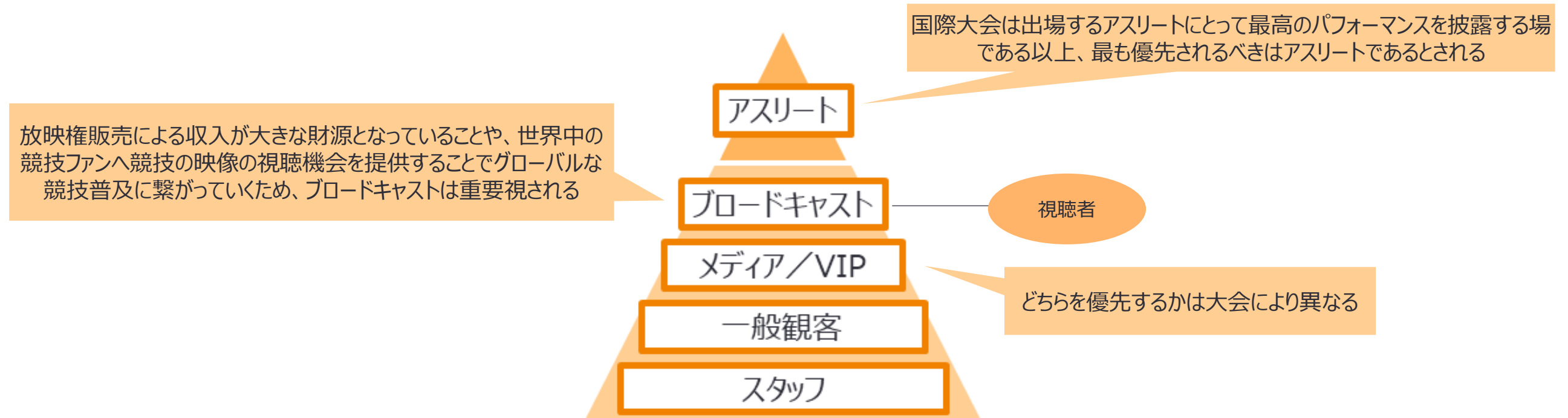


Key
points

国際大会は基本的に「クライアントヒエラルキー」に基づいて運営される

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 = 財源や人的リソースに限りがある国際競技大会を運営する上で、優先順位を付けながら準備をする際の考え方



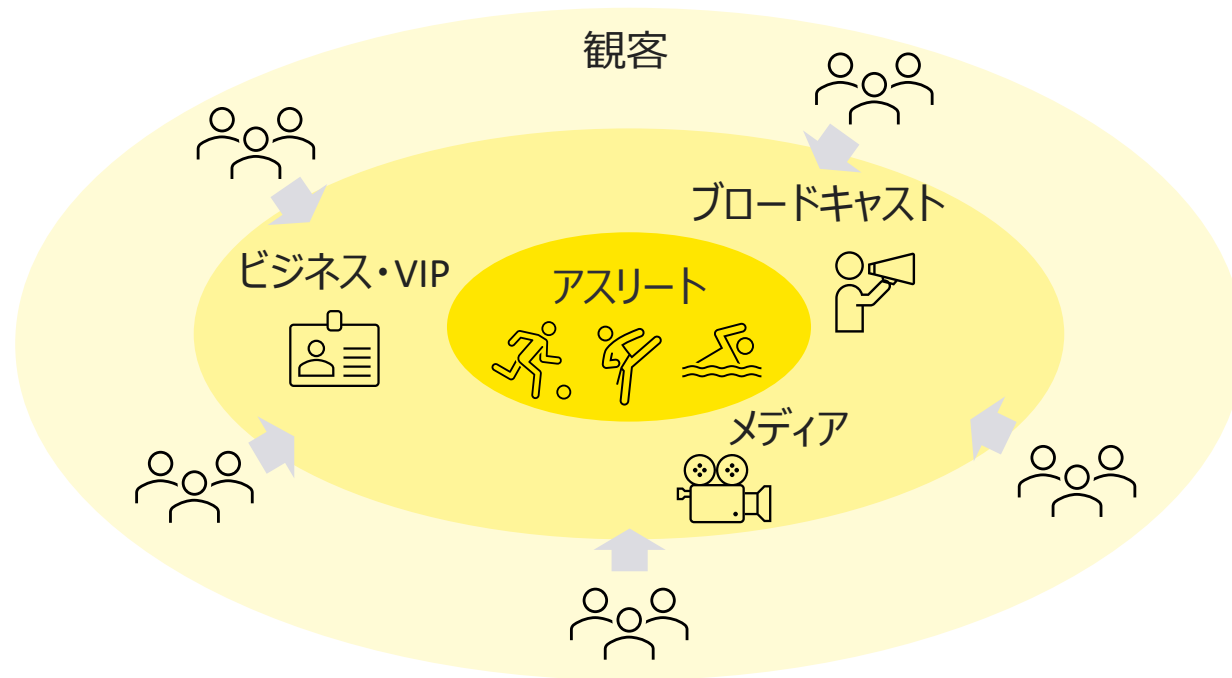
アスリートセンタード

手引き P.10

Key
points

最も優先されるのはアスリートであり、アスリートセンタードを意識した運営が求められる

アスリートセンタード イメージ



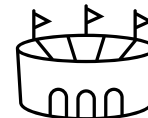
アスリートセンタードを遵守した具体的な大会要件の例



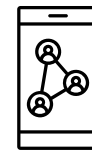
- ▶ 試合日程について、アスリートがパフォーマンスを最大限発揮できるような日程を組む



- ▶ 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



- ▶ 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ることがないように、適切にコントロールした発信を行う

国際大会を開催する最大の意義は、“アスリートが日頃の努力の成果を発揮する場の提供である”ということ念頭に置いた運営が必要

国際競技団体との折衝にあたっては、
国内競技団体との十分な連携を図るだけでなく、
専門的な知見を有する人材のサポートを
十分に受けることが重要です