

## 1998年フランスワールドカップを利用した都市のマーケティング

### Marketing cities through World Cup France 98

高橋 義雄\*

Yoshio TAKAHASHI \*

An international mega sports event such as the World Cup impacts upon the people who live in the host cities through temporary budgetary reallocations to support the event, the implementation of pro tempore laws and regulations, and colossal media exposure.

This study focuses on the cities of St. Denis, Nantes and Lyon, where World Cup France was held. Interviews of government officials of the respective cities were conducted; and their marketing objectives and methods were reviewed so that other cities can prepare for events in the future. It came to light that a common thread binds these cities: in addition to their governments, private organizations had taken the initiative in reaching decisions concerning the World Cup.

In France, where diverse opinions and values must be accommodated, private organizations such as churches, business concerns, and chambers of commerce participated in the planning for the event. This seems to have help make it possible to reflect the sundry requisites within the various cities.

In Japan as well, so that this mega sports event will not end up merely as a passing occurrence, it will be essential to take advantage of its gigantic scale to carry out effective marketing on behalf of the participating cities.

#### 1. 緒 言

近年、スポーツと都市の関係やプロスポーツチームとそのフランチャイズ都市について研究がなされるようになってきている。例えば J. Bale は、英国のフットボールと試合の行われる都市環境について<sup>5)</sup>、K. L. Shropshire は米国のプロスポーツとそのフランチャイズについて<sup>8)</sup> 経済、政治、文化など多面的に報告している。また D. Rowe と P. McGuirk はオーストラリアラグビーリーグに優勝した都市の地域とメディアの反応を分析し、「スポーツの勝利と街の商業活動や文化、地域の市場価値の研究から、スポーツが①経済活動と地域の発展に貢献する、②都市の脱産業化に貢献する、③経済分野のサービス部門を活性化する、④チームの成功と街のアイデンティティの合体により、街のブランドイメージが高まる、⑤街の統合化に役立つ<sup>2)</sup>」と報告している。

本研究の対象とするサッカーのワールドカップは、オリンピック同様、特定の都市で継続的に開催されない国際的なメガ・スポーツイベントである。しかし一

時的なスポーツイベントではあるが、開催のために国家の承認が必要であること、また大会規模の大きさから、開催都市の住民は、大会支援のための特別な予算配分、臨時的な法律の施行、大量の観戦客の受入や、世界的なメディアへの露出など、様々な影響を受ける。

スポーツイベントを評価する際に、J. Crompton の述べる「地域住民が毎年税金で支払っている投資に見合う十分なお金(新規歳入)が、スタジアムの刺激によって生み出されたのかどうか<sup>6)</sup>」という視点が重要なのは言うまでもないが、経済効果以外にもワールドカップのインパクトを、都市問題の解決や都市の将来計画に結びつけることが重要なことである。H. Dauncey と G. Hare<sup>1)</sup> は、フランスワールドカップが「フランスの工業とハイテクノロジー(建築、TGV、テレコミュニケーション、テレビ、高級品)の展示に向けられ、地方を含めた国内投資、長期間のツーリズムに刺激を与え」、さらに「国内的には、こうした国際スポーツ競技イベントを開催することは、スタジアムや交通機関などのインフラの整備、国会や地方議会の政治家がメジャーな世界的なイベントに賛同すること、フランス

\* 名古屋大学総合保健体育科学センター

\* The Research Center of Health, Physical Fitness and Sports, Nagoya University

サッカーをより広めること促進することの機会」となり、「インフラや財政的な影響同様、フランス人としての集団の精神を」示したと述べている。フランスにおけるサッカーの普及については、サッカー人口、観戦者ともに増加していることを X. Barret<sup>17)</sup> が報告している。またワールドカップが計画された背景について中鉢らは、「近年のグローバル社会は「祭り」など地域イベントでは包括ができない広域ネットワークのズレの修正をも必要とする。こうした都市文化の不整合な「文化」の側面を整え、文化の文脈に埋め込み再生させる整備事業として、ワールドカップが計画された<sup>1)</sup>」と述べている。

このような開催国の国民にさまざまな影響を与えるワールドカップをはじめ、国際的なスポーツ競技イベントをマネジメントする時に地域のマーケティングの考え方が必要になってくる。例えば P. Kotler のマーケティングの定義「個人や組織の目的を満足させる交換を創出するためのアイデア、財、サービスの概念形成、価格設定、プロモーション、流通を企画し、実行する過程」<sup>13)</sup> から考えれば、ワールドカップを開催する都市のマーケティングとは、都市に居住する個人や立地する組織の目的を満足させる交換を創出するために、ワールドカップを利用してアイデア、財、サービスの概念形成、価格設定、プロモーション、流通を企画し、実行することになる。

本研究では、1998年にフランスワールドカップを開催したサンドニ市、ナント市、リヨン市を訪問し、事前に質問を送付した上で、半構造化された面接を行政担当者に対して実施した。そして各都市のワールドカップを利用したマーケティングの目的、実行されたマーケティング手法を分析した。また2002年には日本と韓国においてワールドカップが開催されることから、ワールドカップと日本の都市のマーケティングについての考察を行った。なお、本調査は財団法人地域活性化センターが主宰した「国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究」<sup>18)</sup> において、海外事例調査として実施したものであり、第8回日本スポーツ産業学会にて口頭発表<sup>16)</sup> できなかった部分を含むものである。

## 2. 研究方法と調査対象国について

### 2.1 調査方法と対象

調査に先立ち、1998年の大会期間中に開催都市であるパリ・リヨンを訪問し<sup>15)</sup>、イベントの状況の視察とともに、現地で手に入れられる資料を収集した。それらの資料、日本における情報収集をもとに、大会後8ヶ

月が経過した1999年3月7日～13日にフランスのサンドニ市役所、ナント市観光局、リヨン市役所を訪問した。三都市を選択した理由として、大会唯一の新設スタジアムを持つサンドニは、日本の多くのスタジアム建設をする都市の参考になる可能性、サッカーの盛んな古都ナント市は、日本の中規模の開催都市と類似、またリヨンは大型のコンベンション都市として横浜や大阪との比較がある。

ヒアリングは、事前に作成したヒアリング項目を行政当局に送付し、行政当局から推薦された担当者（助役、広報、観光局、商工関連部局）を対象として実施した。ヒアリングは事前に提示した項目に加え、対象者の用意した資料を元にそれぞれ約90分程度実施した。サンドニ市、ナント市ではワールドカップに使用されたスタジアム見学し、今後の周辺整備事業について詳細を聞いた。

### 2.2 フランス社会と文化

今回の調査の目的は開催都市のマーケティングであるが、そのためには開催都市である地方自治体の権利の範囲が重要になる。フランスは中央集権的伝統の強い国家であるが、ミッテラン大統領選出の翌年に成立した「地方分権化法」(1982年)が、中央集権的な社会経済体制から分権化への流れを作った。原ら<sup>3)</sup> は、この法律により「地方自治体は、地域住民の社会的、経済的発展のため、地域内の企業や個人に、直接的または間接的援助を与えることができるよう」なり、「地域開発のための州自体のイニシアチブで州独自の開発計画を策定できる」ようになったことを述べている。

こうしたフランスの地方分権の流れで、地域が自律を主張しはじめ、分離主義的な地域運動も生まれてきた。さらに国家の分裂に、拍車をかけるのが、移民や外国人の存在である。植民地時代、特に第一次世界対戦後に単純労働者としてアルジェリア、モロッコ、チュニジアなどからマグレブ系のアラブ人を受け入れた。現在では全人口の6.3%、約400万人が外国人であると推定される。西永によれば「現在のパリは、一区域のほぼ全体がアラブ人と黒人街であったり、中国人や

表1 フランスが開催した主要な国際スポーツ競技イベント

大会	開催地
1900年 第2回オリンピック	パリ
1924年 第8回オリンピック	パリ
1924年 第1回冬季オリンピック	シャモニー、モンブラン
1938年 第3回ワールドカップ	フランス
1968年 第10回冬季オリンピック	グルノーブル
1984年 サッカー欧州選手権	フランス
1992年 第16回冬季オリンピック	アルペールビル

表2 開催10都市と試合数

都市	スタジアム(建設)	収容人数(試合)
サン・ドニ	スタッド・ド・フランス(1997)	80,000(9)
パリ	パルク・デ・フランス・スタジアム(1972)	48,275(6)
ボルドー	パルク・レスキュール・スタジアム(1935)	36,500(6)
ランス	フェリックス・ボラエール・スタジアム(1934)	41,275(6)
リヨン	ジェルラン・スタジアム(1920)	44,000(6)
マルセイユ	ヴェロドローム・スタジアム(1937)	60,000(7)
モンペリエ	ラ・モッソン・スタジアム(1987)	35,500(6)
ナント	ラ・ボージョワール・スタジアム(1983)	38,500(6)
サン・テティエンヌ	ジョフロワ・ギシャール・スタジアム(1931)	36,000(6)
トゥールーズ	ミュニシパル・スタジアム(1934)	36,500(6)

(H.Dauncey & G.Hare, p.100, 1999)

ヴェトナム人街であったりするし、地方の町でも郊外の人口の半分近くが外国人であることもまれでない。このように、アメリカほどでないにしても、フランスもやはり一種の「人種の坩堝」<sup>11)</sup> となっている。こうした民族、文化的な多様性によって、一方では社会文化的な統合をどのように図るかが社会的な問題となっている。98年ワールドカップのフランス代表チームに移民のプレイヤーがいることを問題視したり、逆に優勝した後で、文化的多様性を賞賛したりする背景にはこうした事情がある。

以上のような文化的多様性の利点、欠点を経験するフランスは、98年のワールドカップ以外にも複数の国際的なスポーツ競技イベントを開催している(表1)。中鉢らは、「ミッテランの提唱した1982年に始まるグランプロジェクトとワールドカップ」が、20世紀の枠組みを次世代の都市の枠組みに再編したものであるとし、「都市文化論的見方に因れば、パリを中心とした「ハード・アーバニズム」は、フランス革命200年後の1989年9大プロジェクトの完成を一区切りとし、「ソフトアーバニズム」は、1998年のワールドカップによって完結した」<sup>1)</sup> ことになる。同様にH. DaunceyとG. Hare<sup>4)</sup>も、フランスが伝統的にスポーツイベントと建造物を利用して偉大さを創出していると述べているが、自国の文化に対する考え方は、ガット・ウルグアイ・ラウンドで決定した「文化特例」にも見て取れる。文化が単なる商品ではないという考え方によって、アメリカのAV産業から自国のAV産業を守るために、映画、ビデオ、テレビ番組などAV産業を通商交渉の対象から除外させた特例である。

### 2.3 大会に関係する組織間の構造

フランスは、奥島ら<sup>12)</sup>によれば大革命以前に存在した自治市や司祭の管轄する教区に由来する市町村(commune)、大革命直後に人為的に県庁所在地まで48時間以内に馬車で往復できる半径30~40キロメートル

の区分けされた県(departement)、県の区域を越える広域計画行政の受け皿となる州(region)の三層からなる地方自治制度となっている。98年に開催されたワールドカップにおいて国家、大会組織委員会(CFO)、開催都市、県や州などの地方行政組織との調整を行った機関が、1993年に設置されたThe Delegation interministerielle a la Coupe du Monde(以下DICOM)である。DICOMは、H. DaunceyとG. Hare<sup>4)</sup>によれば、行政組織と大会に関係する公的なセクターの企業活動の調整、国家と公的なセクターが共同で融資を行う投資や公的なアメニティーづくりのインフラ整備プログラムの実行に関する調整、さらに政府、州、県と開催都市間の連絡役の提供をコーディネートすることであった。またDICOMは経済的、社会的、文化的な成果を最大限に発揮できるように仕向けることが目的であった。

## 3. 調査結果

### 3.1 サン・ドニ市の戦略

パリ北部近郊に位置するサン・ドニ市(人口11万人)は、地方分権化法が成立する以前の1972年に市の開発計画を策定している。この都市計画のもとで、サン・ドニ市はワールドカップの開催を利用したスタッド・ド・フランス(表2)の建設、スタジアム周辺の整備を一体的に進めてきた。ちなみにスタッド・ド・フランスの建設費は、26億7千FFであり、その53%を民間セクターでつくるコンソーシアムが、47%をフランス政府が負担した。また大会用に改修する費用は市が1,000万FFを負担している。

サン・ドニ市では、本大会唯一新設されるスタッド・ド・フランスの建設にあたり、「スタジアムを中心としたまちづくりを実行すること」、「地元企業の再活性化等により経済的効果をあげること」、「失業者への雇用機会を創出すること」、「街の活性化(スタジアム周辺地区の悪いイメージを変換しイメージをよくするこ

と)」を目標とした。また市民への効果として、「国内だけでなく国際的に視野を広げること」、「サンドニの住民にワールドカップというイベントに参加しているという印象を与えること（コミュニティの統合）」をねらった。

施設整備にあたっては、政治、経済などすべての関係者から賛同を得られるような共同計画を作成した。スタジアムはワールドカップのための一時的な目的だけではなく、後利用を考慮した計画を策定し、すべての関係者から同意を得て実行した。

新設のスタジアムは、その周辺の商業的效果を高めるために、観戦客には極力、公共交通機関を利用させ、スタジアムの北350m地点、南650m地点、西1km地点にある駅から市内を歩かせる工夫をした。サンドニ市の国際的な価値を高めるために、スタッド・ド・フランスに観光局を開設し、現在ではスタジアムツアーを実施し、観光客を集めている。大会期間中は、ワールドカップ観戦客に対して街の歴史的建築物等の観光資源や産業資源の広報活動を実施した。さらに試合の実施されない日の集客を考え、住民の参加促進と地域振興、来訪者へのサービスの提供を目的に、「サンドニ98」計画を実施し、娯楽・文化・スポーツ関係の多彩なイベントを実施した。

### 3.2 ナント市の戦略

ナント市は、人口245千人、周辺都市を含めると500千人のフランス7番目の都市である。サッカーは盛んな都市であり、実績と伝統のあるFCナントがある。スタジアムは市中心部に旧スタジアムがあるが、老朽化のため1984年の欧州選手権が開催の際に建築されたのがラ・ボージョワール・スタジアムである。ラ・ボージョワール・スタジアムは、ワールドカップに向けて4,200万FFの改修を実施した。その負担の内訳は政府が1,600万FF、市が1,700万FF、県が550万FF、

州が400万FFであった。(表3)

サッカーが盛んな都市であることが招致立候補のきっかけとなったナント市のワールドカップ招致の目的は、ワールドカップ招致前と招致後で変化している。招致前は、国内外への都市のアピールを目的とし、開催による経済的な効果については考えていなかった。招致決定後は、「ナント市では、ナントの住民とワールドカップというイベントを共有し市民の士気を高めること」、「メディアを使ってフランス国内外にナント市をアピールすること」、「経済的効果を得ること」の3つを目的としてマーケティングがなされた。

ナント市では、このようにワールドカップ開催を一つの目的に絞って活用したわけではなく、ワールドカップのもつ、社会的、経済的、メディア的效果の全体的なバランスを考慮し、都市の全体的な発展のために利用することを考えた。ナント市では、開催期間中、毎日、様々なイベントを実施した。特にコンサートは55回開催された。プログラムは当初100のイベントが企画されたが、観光、セキュリティ、経済等、様々な角度から選定を実施している。こうしたイベントを計画する際に重要なことは、選定時にさまざまな利害関係者の横のつながりを良くすることである。

開催地が決定した後、地元商工会議所では、経済効果、有意義な事業内容、事業展開の方法について研究を行っている。観戦客をナント市に滞在させるための交通機関やホテルの新設はなかったが、施設の改修や改善を行った。観光局では、ワールドカップというスポーツイベントを観光目的のイベントにすることや、リピーターづくりのためにホスピタリティを発揮することを考慮した。

市民の参加を促すために、コーディネーション委員会が組織され、教会、地域、商業関係の各関係者間と話し合いを持った。ボランティアはCFO(フランス大会組織委員会)の募った者だけでなく、各関係団体で

表3 スタジアムと施設の改修コスト

都市	改修費用	STATE	CITY	METROP.AREA	DEPT.	REGION
サン・ドニ	10m	-	10m	-	-	-
パリ	45m	-	45m	-	-	-
ボルドー	75m	16.5m	14.3m	14.3m	14.3m	14.3m
ランス	145m	?	25m?	?	?	?
リヨン	213m	28m	114m	25m	25m	20m
マルセイユ	355m	107m	188m	-	30m	30m
モンペリエ	130m	25m	82m	-	9m	14m
ナント	42m	16m	17m	-	5.5m	4m
サン・テティエンヌ	98m	34m	28m	-	16m	20m
トゥールーズ	147m	37.5m	68m	-	10.35m	10.35m
合計	1,440m					

(H.Dauncey & G.Hare, p.101, 1999)

それぞれ組織され、多くのボランティアが活躍した。

また地域の国際交流を促進するために、ナント市で試合をする国との交流事業を実施した。いっぽうワールドカップ開催期間中は、開催都市に人が集まり、周辺の都市では通常実施される会議なども開催されないため観光客等が集まらず、悪影響があった。フランスのTGVをはじめとする交通機関により、ナントに宿泊せずにバりに宿泊するなど、試合終了の時間にホテル業界は影響されることがわかった。

### 3.3 リヨンの戦略

リオン市では、スタジアムの改修として11,400万FFを負担した。マーケティングの目標としては、都市の名声を形成していくことを第一とした。これは観戦客による、直接的な消費活動の効果は限られていると判断したためであるが、投資の少ない、プレスを通じた間接的なPR効果を優先することになった。そしてワールドカップを利用したPRの結果として、特に企業誘致や投資を呼び込むことを目的とした。そのためプレスの対応に力を入れ、国際的な会議やコンベンションを誘致する都市としてPR活動を実施した。PRの手法としては、プレスとの関係を大事にするとともに、リオンで開催される試合にはリオンをPRする広告を流した。またリオン市の印象を高め、企業誘致や投資を呼び込むために、リオン市で試合が開催される国の投資家や企業の意思決定者等を招待し、試合観戦とともに経済セミナーやツアーを実施した。例えば、リオン商工会議所、経済開発公社が主体となって、日系企業関係者約40人、韓国財閥系企業関係者約10人を招待し、セミナー等を開催した。またリオン市周辺地域では、キャンプ地の誘致活動を行い、32カ国のうち、12カ国のキャンプ誘致に成功している。

またリオン市で試合を開催する国の大使館とコンタクトをとり、その国にちなんだイベントを開催した。イベントには各関係団体からボランティアが参加した。開催都市の一つであるサン・テティエヌ市は、ホテルなどの宿泊施設が足りないため、リオン市を拠点として観戦者を滞在させるよう協力したり、安全面、交通、イベント等について連携をとった。またローヌ・アルプ州内では連携を図り、リオン市の周辺都市とは、金銭的な協力や商工会議所間の連携はなかったが、キャンプ地に関する情報交換、人材の協力を行った。CFO ボランティア以外のリオン市のボランティアは、100名程度で主に観光客の対応にあたった。ワールドカップ関連のイベントは、サッカー関連の地区対抗サッカー等を実施した。リオン市では6試合が開催され、約20万人の観戦客が訪れている。ホテルの利用

はよい結果がでており、試合前日・当日・翌日は満室となり、前年同月比25%増となった。しかし、長期滞在者はおらず、ほとんどが短期滞在者であった。都市規模が大きいため、直接的な経済効果は押さえていないが、都市PRの面で成果が得られたと考えている。

企業誘致については現段階で成果があらわれているわけではないが、企業関係者を招待したことで、コネクションができ、それによって継続的なコンタクトが可能になり、企業がどんな戦略をたてているのかといった情報がはりやすくなるため、今後いろいろな提案活動がしやすくなると考えており、関係づくりの場になったと評価している。今後数年後に結果があらわれることを期待している。

## 4. 考 察

今回、調査を実施した開催地は、それぞれの行政課題を抱え、ワールドカップを利用した都市のマーケティングを展開していた。共通するマーケティングの目標は、社会資本の整備、大会による経済効果、都市のPR、住民の参加と統合などであった。調査した開催都市の共通するマーケティング手法には、行政の行う公共的な意志決定に対して、「行政」以外の民間部門がイニシアティブを発揮できるよう調整していたということである。日本の経済審議会「地域経済・社会資本部会」においても社会資本整備・運営システムについて「計画段階から、住民を始めとする幅広い国民各層の社会資本整備への関与を深めるため、多様な広報活動や公聴会等を通じて積極的に情報と意見の交換を進めるPI (Public Involvement) 方式を活用する」<sup>7)</sup>ことが明記されているが、フランスの開催地ではPIを導入したプログラムづくりがなされていたと考えられる。文化的多様性が保たれるフランスでは、さまざまな価値観を調整する必要があり、民間組織である教会、企業、商工会議所などを計画段階から参加させている。そのことがいっぽうで海外からの観戦者の多様なニーズに応えることを可能にしているとも考えられる。2002年にワールドカップを開催する日本においても、各開催都市がワールドカップを活用して、どのような都市づくりを行うかを明確にし、PIを導入して、計画段階から行政をはじめ各界の団体が連携体制を構築することが求められる。そして一過性のスポーツイベントに終わらせない効果的な都市のマーケティング手法を開発することは課題である。いっぽう今回の調査は、調査対象者が行政関係者中心であったため、大会期間中に参加した市民のボランティア、地元の商工業者、宗教関係者からの視点が欠けている。今後、フランス

ワールドカップを取り上げた参考文献<sup>1) 4) 10) 14)</sup>以外のその他の資料との比較など、さらに分析することが必要であろう。

### 参考文献

- 1) 中鉢令兒・和田忠久・デュボア・ブリュノー・蔵満保幸；スポーツと観光振興に関する研究●スポーツ・イベントによる文化の広域的再編，札幌国際大学北海道環境文化研究センター，1999.
- 2) David Rowe, Pauline McGuirk; Drunk for Three Weeks: Sporting Success and City Image, *International Review for the Sociology of Sport*, pp.125-142, Vol.34, No.2, 1999.
- 3) 原輝史・宮島喬編；フランスの社会，早稲田大学出版部，1993.
- 4) Hugh Dauncey, Geoff Hare; FRANCE AND THE 1998 WORLD CUP -The National Impact of a World Sporting Event-, pp.1-13, FRANK CASS, 1999.
- 5) John Bale (池田勝、他訳)；サッカースタジアムと都市，体育施設出版，1997.
- 6) John L. Crompton；スポーツの経済効果，pp. 1 -14, 日本スポーツ産業学会，1998.
- 7) 経済審議会地域経済・社会資本部会報告書；<http://www.epa.go.jp/99/e/19990628e-chiiki.html>, 1999.
- 8) Kenneth L. Shropshire: The Sports Franchise Game Cities in Pursuit of Sports Franchises, Events, Stadiums, and Arenas, University of Pennsylvania Press, 1995.
- 9) Nigel Dobson, Simon Holliday, and Chris Gratton: football came home The Economic Impact of Euro '96: Leisure Industries Research Centre, 1997.
- 10) 日本開発銀行地域開発企画部；サッカーワールドカップ開催を契機とした地域活性化（1998年フランス大会の開催都市・キャンプ地の実状）～2002年日韓共催に向けて～，1997.
- 11) 西永良成；変貌するフランス，p .27, 日本放送出版協会，1998.
- 12) 奥島孝康、中村紘一編；フランスの政治，早稲田大学出版部，1993.
- 13) Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein (井関利明監訳)；マーケティング・マネジメント，p11, プレジデント社，1996.
- 14) 笹倉明；'98W杯フランス 大会サッカー漂流記，廣済堂出版，1998.
- 15) 高橋義雄；国際スポーツ競技大会のイベントマネジメントとスポーツイベント関連産業— 98フランスワールドカップを事例として—，総合保健体育科学，第22号，pp.47-52, 1999.
- 16) 高橋義雄；ワールドカップにおける都市のマーケティング戦略，スポーツ産業学研究第8回学会大会号，pp.31-34, 1999.
- 17) Xavier Barret (田村修一訳)；ワールドカップがフランスに残したもの，サッカー批評，第3号，pp.56-60, 双葉社，1999.
- 18) 財団法人地域活性化センター；国際スポーツイベントによる地域づくりに関する調査研究事業報告書，1999.

(1999年12月5日受付)