

## 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 —

The management of International sporting events and the sports event Industry:  
— Taking the “1998 FIFA World Cup” as an example —

高橋 義雄 \*

Yoshio TAKAHASHI\*

Sports event management is one of the fastest-growing areas in sports management. Sports events also include special events such as parades, fairs, and other community activities. International sporting events are no exception.

The purpose of this study is the critical analysis of management functions of sports events. This study was conducted by analyzing guidebooks obtained in France during the 1998 FIFA World Cup and information obtained from the Internet and newspapers.

As a result of this study, it was clear that there are several levels of sports event management. For example, there is a different management approach between the government level and the corporate level. What was common among all the different levels was that the major objective was to attract and satisfy all persons who were involved in sports events.

### 1. はじめに

国際スポーツ競技大会は、選手・関係者のみならず観戦者や報道関係者などが国境を越え移動する観光現象を生む。1998年のフランスで開催されたFIFA WORLD CUP（以下ワールドカップ）には64試合合計して2,775,400人のスタジアム観戦者があった（表1）。ワールドカップは1930年にはじまり、今回で16回目、合計で112のベニュー（venue）で試合を開催している。祭りとスポーツの関係を考察した荒井<sup>2)</sup>は、信仰心のそれほどない人にとって神事の「余興」であった軽業や足芸などの身体活動が、神事の主催者とちがう余興を目的とする興行師によって実行され、本来の儀式である神事が「寧ろ陰の行事」となり、祭りが余興そのものをさすようになったと述べている。現代の国際スポーツ競技大会においては、本来スポーツの国際大会を彩る余興であるはずの各種イベントがスポーツ競技大会の主催者と別の組織によって盛大に繰り広げられ、その活動が地域経済と関係して考えられるようになってきている。こうした一連のスポーツイベントを

取り巻く活動は、スポーツマーケティング会社によってスポーツプロパティ（sport property）という概念のもと統制されている。

開催国では、大会の開催にむけた準備に加え、政府や地方自治体、企業がこうした国内外からの交流人口

Table 1 FIFA World Cup host countries & Spectators

開催年	開催国	試合数	総入場者数	一試合平均入場者数
1930	ウルグアイ	18	589,300	32,739
1934	イタリア	17	361,000	21,235
1938	フランス	18	376,000	20,889
1950	ブラジル	22	1,044,763	47,489
1954	スイス	26	872,000	33,538
1958	スウェーデン	35	819,402	23,411
1962	チリ	32	892,812	27,900
1966	イングランド	32	1,464,944	45,780
1970	メキシコ	32	1,690,890	52,840
1974	ドイツ	38	1,809,953	47,630
1978	アルゼンチン	38	1,685,602	44,358
1982	スペイン	52	2,108,723	40,552
1986	メキシコ	52	2,393,031	46,020
1990	イタリア	52	2,516,354	48,391
1994	アメリカ	52	3,587,088	68,982
1998	フランス	64	2,775,400	43,366
		580	24,987,262	43,081

\* 名古屋大学総合保健体育科学センター

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

の増大をさまざまな形で最大限利用するためにさまざまなイベントを計画する。いっぽうで長野オリンピックの“とん汁騒動”<sup>注1)</sup>のような大会主催者 (NAOC) と地元主催者 (五輪協力会) の権利関係のもめごとが後を絶たない。本研究では 1998 年 6 月 10 日～7 月 21 日にフランスで開催されたワールドカップを事例とし、開催国における競技大会開催期間中のフランス組織委員会、政府、自治体、企業の取り組みを分析し、さらに企業の技術革新やマーケティング活動によるスポーツイベントマネジメント、さらに今後の国際スポーツ競技大会におけるイベントマネジメントについて検討する。

## 2. 研究の方法

本研究では、開催国の取り組みを調査するために大会開催期間中の 6 月 18 日～23 日にパリ、ナント、ロンドンを訪れ、スタジアム周辺、駅案内所、観光センターなどの現地で手に入れられる公式のガイドブックや企業の広報宣伝用のガイドブック、また配布されているパンフレットを収集した。また日本において日本経済新聞を中心とした新聞記事、さらに毎日新聞社や国際サッカー連盟 (以下 FIFA) のワールドカップのホームページを利用して関連する情報を収集した。<sup>注2)</sup>

## 3. イベントマネジメント

今日、スポーツ競技大会において、直接的な競技の運営のほかにスポーツの諸権利を保護し、それらを商業的に有効な形でプロデュースするイベントマネジメントの役割が重要になっている。James M. Gladden<sup>12)</sup>らは、スポーツイベントがパレード、フェア、その他のコミュニティー活動特別のようなさまざまな特別なイベントの部分集合であると述べ、重要なイベントマネジメントの仕事として財務・予算管理、リスクマネジメント・保険、トーナメントオペレーション、レジストレーション、ボランティアマネジメント、イベントマーケティング (企業スポンサー、広告、パブリックリレーション、ホスピタリティ、チケット販売、放送、商標・商品化、寄付・基金) の 6 項目をあげている。

### 3.1. ワールドカップの権利関係

ワールドカップは、その規約<sup>注3)</sup>によると、FIFA の規則に掲げられた FIFA のイベントであり、大会は決勝大会と予選に分けられる。FIFA は、内部の組織

として FIFA 組織委員会 (ORGANISING COMMITTEE FOR THE 1998 FIFA WORLD CUP) を組織している。1998 年の決勝大会の開催協会は、FIFA の理事会 (1992 年 7 月 2 日) でフランスサッカー協会が指名されている。大会の権利は、この規約によって譲渡される以外はすべて FIFA が所有し、最終的な権限を FIFA に残す、極めて FIFA の権利を保護するものである。規約は、大会参加費をはじめ試合運営の方法、さらに会計の方法やチケットの配分まで細部にわたっており、これをもとに大会は実施される。今回、FIFA と契約してワールドカップのマネジメントとマーケティングを担当するエージェントは、スイス企業の ISL で、ISL を通じて商標、商品化、テレビ放映権などが販売されている。

### 3.2. フランス組織委員会 (The French Organising Committee for the 1998 World Cup 以下 CFO) の取り組み

フランスサッカー協会は、大会開催のための組織として 1992 年 11 月 10 日に CFO を組織し、CFO は FIFA と締結した規約に基づき開催の準備、さらに大会運営にあたった。CFO は、最終的には 10 のベニュー都市<sup>注4)</sup>と契約を結び試合会場とした。CFO は大会の基本的な計画を作成し、財務・予算管理、リスクマネジメント・保険、トーナメントオペレーション、レジストレーション、ボランティアマネジメント、イベントマーケティングを FIFA とともに行う。ボランティアの選抜、教育、マネジメントを公式人材派遣業社の Manpower に任せ、ボランティアマネジメントは従来の組織委員会がマネジメントする方法とは異なり本大会特有のものである。<sup>32)</sup>本大会で問題となったチケットセールスの計画を策定したのも CFO である。しかしチケット問題を分析した報告<sup>9) 17)</sup>によれば、一度 CFO の手を離れたチケットは公認エージェント、公式スポンサー、各国サッカー協会、欧州国民、その他から複数の経路を通して旅行業者に渡る仕組みとなっており、CFO としては統制することができなかったのが現状である。

### 3.3. 政府の取り組み

2002 年ワールドカップ日本招致委員会事務局が発行した『World Cup Japan 2002 Media Guide』<sup>34)</sup>によれば、FIFA は開催国の選定にあたり、ワールドカップ開催条件を開催国として立候補するサッカー協会に対して提示する。その基本事項には、基本的に 1998 年ワールドカップで採用した要求事項一覧と同じものを用いることが記載されているため、2002 年

Table 2 The list of requirement for government

項目
3.1 出入国許可
3.2 労働許可
3.3 関税および租税
3.4 安全の保障
3.5 銀行及び外貨交換業務
3.6 通信
3.7 国際放送センター
3.8 メディアセンター
3.9 輸送
3.10 ホテルの価格
3.11 税金
3.12 入場券手数料
3.13 国家と国旗

ワールドカップ開催条件とほぼ同じ要求がフランスサッカー協会に提示されたものと考えられる。開催条件に示された政府への要求には、1.2 政府の承認として、「ワールドカップ開催を歓迎する」、「ワールドカップを確実に成功するために必要な保証」の2点が示され、政府の保証としては、13項目が掲げられている。(表2) 政府の保証は、「大統領及び／または首相及び／またはその他の政府機関は、関係国政府を代表して FIFA による要求される保証を行うこと。必要に応じて特別の法律、条例、あるいは法令を制定しなくてはならない」とあり、内政干渉になりかねない内容である。こうした FIFA の強い要求を保証してまでサッカーのワールドカップを開催したいという意志が政府に求められている。

フランス大会で観光客の目にも政府の取り組みが観察されたのは警備である。高橋<sup>26)</sup>によれば、1995年に制定されたフランス国内の「スタジアム保安法」に基づき、スタジアム敷地内のプレスセンターなどワールドカップ関連諸施設については、CFO が担当し、スタジアム外や市内、空港、駅などは政府関係機関が責任を負ったこと、また市内エッフェル塔広場など人々が集まりやすい場所では、警察や、軍隊による警備態勢がとられたことが報告されている。

### 3.4. 自治体・開催地の取り組み

ベニューとなった10自治体は、観光客を対象としてさまざまな取り組みを行っている。これらの取り組みは大きく、スタジアムの改修や交通規制などの大会の運営に関連する取り組み、観光客に対する情報提供、大会を盛り上げるイベント開催の三分野に分類される。例えばパリ観光局では「パリ市内の土産物店やレストラン、タクシーを「ウエルカムショップ」に認定し、そこで働く2万人は常時W杯や催し物の情報を観光客に提供できる」<sup>33)</sup>取り組みをしている。笹倉<sup>24)</sup>は、飲食店には英語や日本語のメニューが用意され、

Table 3 The Official 1998 FIFA World Cup Sponsors

企業名	契約開始年
Canon	1982年～
Coca-Cola	1982年～
Fujifilm	1982年～
JVC	1982年～
Gillette	1982年～
Philips	1990年～
Mars (Snickers)	1990年～
MasterCard	1994年～
McDonald's	1994年～
General Motors (Opel)	1994年～
adidas	1998年～
Anheuser-Busch (Budweiser)	1998年～

注: 契約開始年は、間宮(1995)を参考、企業名と看板表示が異なるスポンサーもある。

地下鉄にはフランス語と並べて英語の表示、さらにバスには各国言語で歓迎の意味を示す言葉が書かれていることを報告している。また広場には巨大なスクリーンを設置<sup>18)</sup>し、チケットのない人が観戦できる準備をしている。また試合開催地ではないが、約1カ月にわたり国内数カ所で開催されるワールドカップでは各国チームのキャンプ地が大会に関係する。日本代表チームが滞在したエクセレバンでは、日本人観光客のために標識が日本語で表示されたり、日本人むけのサービスを準備した。現在、日本でも2002年大会にむけてすでにキャンプ地として立候補している都市がある。<sup>35)</sup>

## 4. スポーツイベント関連産業

### 4.1. 企業の取り組み

ワールドカップには多くの企業がさまざまな形で関係し権利ビジネスを展開する。企業は大会への参加の方法によって大きく大会のスポンサー企業とそうでない企業に分類される。間宮<sup>21)</sup>によればスポンサー企業にもさまざまな契約形態があり、世界的な範囲でワールドカップの商標が使用できるオフィシャルスポンサー、マーケティングパートナー、オフィシャル・プロダクト、エクイップメント・サプライヤー、さらに契約が各開催都市の範囲に限定されるリージョナル・サポーターやオフィシャル・ライセンサーがある。オフィシャルスポンサーは4年という期間で契約され、ワールドカップ以外の FIFA の大会でも看板の掲示ができる契約になっている。(表3) フランスワールドカップのオフィシャルグッズとしてロゴやマスコットを表示するためには、各国の企業は FIFA の代理店である ISL から商品化の権利を取得したソニー・クリエイティブプロダクツ社 (アジア、オセアニア、中近東での権利) とソニー・シグネチャー社 (欧州、米大陸での権利) から権利を取得しなければならない

Table 4 The example of licensed merchandise sale

企業名	商品	備考
オカモト (不明)	公式ライセンスコンドーム	500万個販売
大関酒造	公式ライセンスナイフ	
ルイ・ヴィトン	公式ライセンスワンカップ大関	
大蔵省	ルイ・ヴィトン公式ライセンスボール	3,000個販売
カシオ	公式記念貨幣(日本)	27,000セット
セガ	公式ライセンス腕時計	
LG	公式ライセンス携帯型液晶ゲーム機	
ロッテ	公式ライセンス大型家電製品	
Nestle	公式ライセンスガム	
ブラウン・ジャパン	公式シリアル	
MICHELIN	公式ライセンスシェーバー	
LA POSTE	公式タイヤ	
DANONE	公式記念切手/公式郵便	
EDS	公式業者	
AMERICAN POWER CONVERSION	公式情報テクノロジー	
ソニーミュージックエンターテイメント	公式バックアップ電源	
フランスくじ公社	公式ソング	
MANPOWER	公式サッカーくじ	
France Telecom	公式人材派遣	
エールフランス	公式電信電話	
HEWLETT PACKARD	公式旅客機	機体にサッカー選手デザイン
SYBASE	公式コンピューター	
LAVAZZA	公式ソフトウェア	
MasterCard	公式ライセンスコーヒー	
OPEL	公式クレジットカード	
CREDIT AGRICOLE	公式自動車	GM傘下の企業
	公式銀行	

注:公式ライセンス製品は販売できる地域が限定されている。

構造になっている。(表4)近年のワールドカップのような国際スポーツ大会は、情報テクノロジーの最新技術の世界にむけた展示や実験の場でもある。フランス大会では、コンピュータ機器、ソフトメーカー、通信会社がテクノロジーサプライヤーとして大会の情報システムを構築している<sup>25) 30)</sup>。情報システムでは、チケット販売、IDカードの発行、地図の作成、宿泊・輸送などのロジスティクス、ボランティアの運営・管理などをおこなっている。また技術革新がすすむ放送や通信の分野では、メディア企業によるコンテンツ確保のための放映権の獲得競争が激化する一方で、NHKによるハイビジョン放送の実験とNHKBS放送の普及にも影響を与えている。<sup>3)</sup>

ワールドカップのような観光客の多いスポーツ大会では、大会に関連する業種がさまざまな便乗商法を行い、またオフィシャル契約をしていない企業による商売(Ambush marketing)まで現れる。チケットブローカーが値段をつり上げ<sup>8)</sup>、開催地では商店の物価が一時的にあがり、試合開催都市のホテル料金などはワールドカップの期間中平均41%値上がりする見通しであることが報告されている<sup>10)</sup>。日本ではワールドカップの観戦優待<sup>16) 27) 31)</sup>やレポーター<sup>21)</sup>として派遣などの特典としてビジネスに利用している。またサッカーボール型CDプレーヤーのプレゼント<sup>14)</sup>、各国代表のユニホームや用具の販売<sup>15) 29)</sup>、サッカー日本代表公式グッズ<sup>13)</sup>などサッカーをテーマにした販売

促進を実施している。またパリのナイトクラブ<sup>19)</sup>や日本のディスコ<sup>5)</sup>では大画面テレビを設置し、サッカーの試合を大勢の客で観戦するクローズドサーキットなども行われた。

#### 4.2. 波及イベント

フランスワールドカップでは開催都市においてさまざまなイベントが開催された。収集したガイドブック<sup>4) 6) 7) 20) 22) 23)</sup>には10の開催都市で実施されるイベントが記載されている。イベントには、ボルドーのワイン祭りやトゥールーズのプロバンス伝統祭り、ナントの巨人祭りなど土地柄に合わせたイベント、サッカー大会などのスポーツイベント、パレードやストリートパフォーマンス、音楽演奏、各種展示などの観光客が楽しめるイベントが計画されていた。またワールドカップ恒例となった世界の三大テノールによる記念コンサートがパリ・エッフェルタワーの広場で開催された。これらの計画されたイベントに共通するのは、食事、スポーツ、音楽、芸術、祭りが組み合わせられて、全身の感覚を楽しませようとするホスピタリティーにある。いっぽう日本では、2002年ワールドカップ日韓共同開催にむけた日韓の交流事業として在日本大韓体育会が「ふれあいフランスW杯韓日共同応援団」を組織し、日本と韓国の試合を応援するとともに、日韓の交流パーティーを企画している。<sup>11)</sup>

## 5. ま と め

今日の国際スポーツ競技大会は、世界規模で人と人を結びつけるメディア性をもっている。政府や自治体などの公的な機関をはじめ、さまざまな企業や市民団体がそれぞれの目的を持ってこうしたスポーツ競技大会の持つメディア性を利用する。スポーツイベントマネジメントを行う主催者側は、放送メディア等のメディア関係者と良好な関係をつくり「楽しさ」、「魅力」、「興奮」などを多くの人の感性に訴える。いっぽうスポーツイベント関連産業はスポーツプロバティを有効に活用し、スポーツの持つメディア性を最大限に活かしたマーケティングを実施している。スポーツが学校体育や企業内の行事として一部の関係者によってなされていた時代とことなり、スポーツマネジメントは、多くの人が多様な社会的な文脈で関心を持つスポーツという身体運動文化をとりまとめ、すべての人が幸せであると感じるような仕組みづくりを求められる。そしてスポーツイベントマネジメントはスポーツマネジメントにおいても重要な位置を占めると考えられる。

注1：長野オリンピックで国内外から長野に来る観光客をもてなす運動をしていた住民組織である「五輪協力会」が競技会場でトン汁無料サービスを計画していたが、長野オリンピック組織委員会(NAOC)が駐車スペース、衛生面、スポンサーの権利の問題などをあげ会場内での「トン汁禁止」を宣言し、両組織がもめることになった事件。相川<sup>1)</sup>が詳細に事態の推移を報告している。

注2：毎日新聞社ホームページ(<http://worldcup-mainichi.co.jp>)、FIFA ホームページ(<http://www.fifa.com>)。

注3：FIFA(国際サッカー連盟)は、ワールドカップを開催する開催国協会と興行上の契約を締結している。その契約が規約(Regulations)としてインターネットのホームページ(<http://www.fifa.com/fifa/handbook/wc98/index.regulations.wc98.html>)で公開されている。

注4) ランス、サンドニ、パリ、ナント、ボルドー、トゥールーズ、リヨン、サンテチエンス、モンペリエ、マルセイユの10都市。ベニユーとして立候補したもののスタジアムの改築ができずにベニユーとして契約できなかった都市もある。

## 参考・引用文献

- 1) 相川俊英：長野オリンピック騒動記、草思社、pp 144-148, 1998.
- 2) 荒井貞光：スポーツの歴史的社会的存在形態の類別基準の試み—日本人のスポーツ観を事例として—、体育社会学研究 8、pp 57-80、道和書院、1979.
- 3) BSは全部やった！それでどうなった？「イベントの番組化」から「番組のイベント化」へ転換、月刊 NEW MEDIA、11月号、pp. 4-6, 1998.
- 4) Coupe du Monde '98 Eurocard-Mastercard 1998 World Cup Special Edition, WHERE FRANCE, 1998.
- 5) Dance Stadium THE FIGHT NIPPON, velfarre.
- 6) France 98, Guides Aller & Retour, 1998.
- 7) FRANCE 98 Spectator guide, French Organising Committee for the 1998 World Cup.
- 8) 浜村真也：対ダフ屋交渉術！～おかしそ日本人の金銭感覚～、競技場でしか読めないサッカー情報誌サポテスタ、第32号、6月20日、1998.
- 9) 広瀬一郎：2002年、チケット問題の本質を考える、季刊サッカー批評、vol. 2, pp 126-128, 1998.
- 10) 仏のホテル料金、4割増し、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsFrance/9804/24-01.tml>, 1998.
- 11) 「ふれあいフランスW杯韓日共同応援団」を募集、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/06-02.html>, 1998
- 12) James M. Gladden, Mark A. McDonald, and Carol A. Barr: Event Management, PRINCIPLES AND PRACTICE of SPORT MANAGEMENT, p. 328, Aspen Publishers, Inc., 1998.
- 13) カルビー「サッカー日本代表公式グッズポテトチップス」毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/06-04.html>, 1998
- 14) カルビー、サッカーをテーマにプレゼントキャンペーン、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/07-01.html>, 1998.
- 15) 川口・相馬モデルのシューズ、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/20-03.html>, 1998.
- 16) キリンググループ3社、日本代表キャンペーンを実施、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9803/25-01.html>, 1998
- 17) 霧の先になる“闇”見通せず、月刊 NEW MEDIA、11月号、pp. 70-71, 1998.
- 18) 競技場の外に巨大スクリーン設置へ、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/27-03.html>, 1998.
- 19) Live at the Moulin Rouge Stadium on 84 square yard giant screen!, Moulin Rouge.
- 20) MAIRE DE PARIS: Paris welcomes the World Cup, 1998.
- 21) 間宮聡夫：スポーツビジネスの戦略と知恵「メダルなき

- 勝利者たち」への提言、pp. 162-163、ベースボールマガジン社、1995.
- 22) NANTES MAIRIE: Plan programme, 1998.
- 23) Peterjon Cresswell and Simon Evans: France '98 THE ROUGH GUIDE, Rough Guides Ltd., pp., 1998.
- 24) 笹倉明: '98 W杯フランス大会サッカー漂流記、廣済堂出版、1998
- 25) 世界最大のスポーツ・イベントをサポートする情報テクノロジー (IT) サプライヤー・チーム、月刊 NEW MEDIA、7月号、p. 13, 1998.
- 26) 高橋正人: サッカーW杯フランス大会の「警備・整備状況」を視察して、月刊国立競技場、vol. 476, pp 2-4, 1998.
- 27) トルビオン「W杯関連クイズ」、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9803/30-12.html>, 1998.
- 28) 「ワールドカップ」のキッズレポーター募集、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/16-01.html>, 1998.
- 29) W杯の各国ユニホームを発売、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/14-03.html>, 1998.
- 30) W杯の最新 IT テクノロジー、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9804/17-06.html>, 1998.
- 31) W杯チケットプレゼント、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://aulos3.mainichi.co.jp/worldcup/newsJapan/9802/10-02.html>, 1998.
- 32) WHAT A TEAM!, FRANCE98 INFORMSTIONS, 1998.
- 33) 「宿まだあります」、観光客誘致に必至、毎日新聞社「ワールドカップニュース」、  
<http://worldcup.mainichi.co.jp/newsW/05/19/01.html>, 1998.
- 34) 2002 年ワールドカップ日本招致委員会: World Cup Japan 2002 Media Guide, p 14-17, 1995.
- 35) 2002 World Cup Welcome to the FURUKAWA SOCCER TRAINING CAMP in Japan、Wカップサッカー古川キャンプ準備室.

(1998 年 12 月 4 日受付)