

国際スポーツイベントにおける経営資源の調達現状と課題

松岡宏高¹⁾

Current Situations and Problems of Procurement of Managerial Resources in International Sporting Events

Hiroataka MATSUOKA

Abstract

The scale of international sporting events, such as the Olympic Games and FIFA World Cup, has been expanded year after year. In order to host an international mega sporting event, the host city has to be a developed one. In addition, a large quantity of managerial resources including human resources, material resources, and financial resources are necessary for the great success of the events. The present paper examines issues of procurement of managerial resources of international sporting events. Among diverse resources, the author focused on sport volunteers as human resources, sport facility as material resources, and sponsorship as the way of fund raising. Regarding volunteers, event managers need to effectively recruit and train them. Potentially volunteers' contributions are worth enormous sums of money. Therefore, the effective use of volunteers enables managers to cut down expenses. To host international sporting events, host cities have to have supersized sport facilities. The problems, however, occur after the events. Host cities need to consider the operations and finances of such facilities post-event. Sponsorship is one of the major ways of fund raising of international sporting events equal to broadcasting right sales and ticket sales. To make sponsorship contracts, event managers need to propose diverse benefits to sponsor corporations in sporting events. Since these issues are associated with management, diverse event management encompassing broad aspects leads to effective procurement of managerial resources in international sporting events.

Key words : International Sporting Event, Managerial Resources, Volunteer, Sport Facility, Sponsorship

1) 競技スポーツ学科

1. はじめに

2004年8月、1896年にオリンピック第1回大会が開催された近代オリンピック発祥の地であるギリシャのアテネで、再び大会が開かれた。この間のほとんどの大会がヨーロッパとアメリカで開催されてきたように(表1)、経済力があり、インフラが整備された大都市でない、オリンピックのような国際的なメカ・スポーツイベントのホストとなるのは困難であった。1976年の第21回大会のホストシティとなったモントリオールは、当時の誘

致対抗都市であったロサンゼルスやモスクワに比べると小さい都市であったが、開催した結果約5億ドルの負債を抱えることになり、大都市でなくてもオリンピックが健全に開催できるということを証明するには至らなかった(原田, 2002)。その後、負債の償還まで税金を払うモントリオール市民は、長期に亘って苦しみ続けた。

表1には、過去のオリンピック大会の参加国および地域の数、参加選手数、そして競技種目数の推移を示しているが、第1回アテネ大会の14カ国・地域、241選手、43種目から

表1 オリンピックの開催地と大会規模

| 開催年 | 開催地 | 参加国・地域数 | 参加選手数 | 競技種目数 |
|------|-----------------------------------|---------|-------|-------|
| 1896 | アテネ(ギリシャ) | 14 | 241 | 43 |
| 1900 | パリ(フランス) | 24 | 997 | 95 |
| 1904 | セントルイス(アメリカ) | 12 | 651 | 91 |
| 1908 | ロンドン(イギリス) | 22 | 2008 | 110 |
| 1912 | ストックホルム(スウェーデン) | 28 | 2407 | 102 |
| 1916 | 第1次世界大戦のため中止 | | | |
| 1920 | アントワープ(ベルギー) | 29 | 2626 | 154 |
| 1924 | パリ(フランス) | 44 | 3089 | 126 |
| 1928 | アムステルダム(オランダ) | 46 | 2883 | 109 |
| 1932 | ロサンゼルス(アメリカ) | 37 | 1332 | 117 |
| 1936 | ベルリン(ドイツ) | 49 | 3963 | 129 |
| 1940 | 第2次世界大戦のため中止 | | | |
| 1944 | 第2次世界大戦のため中止 | | | |
| 1948 | ロンドン(イギリス) | 59 | 4104 | 136 |
| 1952 | ヘルシンキ(フィンランド) | 69 | 4955 | 149 |
| 1956 | メルボルン(オーストラリア) ストックホルム(スウェーデン) | 72 | 3314 | 145 |
| 1960 | ローマ(イタリア) | 83 | 5338 | 150 |
| 1964 | 東京(日本) | 93 | 5151 | 163 |
| 1968 | メキシコシティ(メキシコ) | 112 | 5516 | 172 |
| 1972 | ミュンヘン(西ドイツ) | 121 | 7134 | 195 |
| 1976 | モントリオール(カナダ) | 92 | 6084 | 198 |
| 1980 | モスクワ(ソ連) | 80 | 5179 | 203 |
| 1984 | ロサンゼルス(アメリカ) | 140 | 6829 | 221 |
| 1988 | ソウル(韓国) | 159 | 8391 | 237 |
| 1992 | バルセロナ(スペイン) | 169 | 9356 | 257 |
| 1996 | アトランタ(アメリカ) | 197 | 10318 | 271 |
| 2000 | シドニー(オーストラリア) | 199 | 10651 | 300 |
| 2004 | アテネ(ギリシャ) | 202 | 11099 | 301 |

資料：IOCウェブサイト

毎大会ごとに増加を続け、第28回アテネ大会では202カ国・地域から11,099選手が参加し、301種目が実施された。このような大会規模の拡大に伴い、オリンピック開催のために必要な都市の体力レベルも高まってきた。現在のオリンピックでは、約200の国および地域からの1万人以上の選手を受け入れ、約300種目もの競技を運営しなければならない。2000年のシドニー大会の開催経費総額は約75億オーストラリアドル（約6,000億円）と報告されており、2004年のアテネ大会の運営費は当初予算総額46億ユーロ（約6,210億円）を大きく上回り、70億ユーロ（約9,450億円）以上とも言われている。この規模拡大の傾向は冬季オリンピックでも同様で、1998年の長野大会の運営費は冬季大会初の1,000億円を突破し、1,091億円であった（須田、2002）。

このようにオリンピックが巨大化し、開催都市への負担が大きくなる一方で、この世界最大のスポーツイベントを都市開発に利用しようとする動きも多くなってきた（原田、2002）。最初の民活五輪となった1984年のロサンゼルス大会が258億円の黒字となったのを契機に、オリンピック開催地へ立候補する都市が急増した。1992年大会に6都市、1996年大会に6都市、2000年大会に5都市、2004年大会に11都市、そして2008年大会に10都市がそれぞれ立候補した。さらに最近の立候補都市には、これまでの大会開催の中心となってきたヨーロッパ諸国とアメリカ以外の国々の都市が含まれるようになってきた。ケープタウン、カイロ、リオデジャネイロ、ハバナ、クアラルンプールなど、アフリカ、中南米、アジアの諸国が招致活動を行い、そして2008年にはアジアで3番目の開催となる北京での大会が決まっている。都市開発を求めてオリンピックを招致する動きが増える中、果たして発展途上にある都市が、このメガ・スポーツイベントを成功させることができるのかと懸念される。イベントのマネジメントに必要な人材、インフラ、そして多額の資金などと

いった経営資源は準備できるのであろうか。しかも、1984年のロサンゼルス大会以降に儲かるというイメージが定着したオリンピックの開催も、実際には開催都市および国への負担は大きいようである。前IOC会長のサマランチが過去最高の大会と評した2000年のシドニー大会でさえも、約18億円の黒字報告の裏には、ニューサウスウェールズ州政府からの約85億円の緊急援助があった（須田、2002）。

このような国際的なスポーツイベントの開催に必要な財源をはじめとする経営資源の検討は、日本の各都市、地域においても必要である。大阪市が2008年大会の招致に失敗したが、実際に開催となると様々な資源が必要となり、問題点も少なくなかったであろう。2002年に日本と韓国で共催されたFIFAワールドカップも、大成功といわれる舞台裏には、様々な問題が各開催地で起こっていた。オリンピックやワールドカップでなくとも、各競技種目の国際大会は地方都市でも開催が試みられているが、果たしてそのイベントマネジメントには問題はないのであろうか。

本稿では、国際的なスポーツイベントの開催およびマネジメントに必要な資源の調達に関して、現状の把握と問題点の検討を試みる。人、物、金、そして情報という一般的な4つの経営資源のなかでも、物理的に不可欠である人的資源、物的資源、そして財務的資源の3つに的を絞り、人的資源ではイベントを支えるボランティアに、物的資源ではイベントのハコとなるスポーツ施設に、そして財務的資源ではイベントの主要な財源の1つであるスポンサーシップに焦点を当て、それぞれの課題について論じる。

2. スポーツイベントのボランティア

(1) スポーツボランティアの現状と経済的価値

巨大化した現代のメガ・スポーツイベントの運営に欠かせないのが、何万人ものボランティアの存在である。表2には、近年のオリ

ンピックとワールドカップで活動したボランティアの数を示した。日本では、1985年のユニバーシアード神戸大会で8,300人、1995年福岡大会で12,500人と、以前からボランティアの活動は存在していたが、1998年の長野冬季オリンピックでは、人々のスポーツボランティアへの興味をより一層高めた（SSF笹川スポーツ財団、2004）。2002年のFIFAワールドカップでは、JAWOC（ワールドカップ日本組織委員会）登録のボランティアとして活動した約14,700人と各開催地自治体登録で活動した約7,000人を合わせて、約21,700人が大会運営に関わった。（JAWOC、2002）

人的資源であるボランティアも、マネジメントの視点から見ればその経済的価値は非常に高い。アメリカでのスポーツやレクリエーションに関わる日常的なボランティア活動の経済的価値は年間約240億ドル（約2兆6400億円）以上と試算されている（Chelladurai、1999）。また、2002年のFIFAワールドカップでのJAWOCのボランティアとして登録された16,500人による活動の経済的価値は約5億2,800万円と試算されている（松岡、2003）。つまり、JAWOCは大会運営において5億円以上の人件費を浮かすことができたと考えることができる。特に巨額の運営資金を必要とする国際的なメガ・スポーツイベントにおいては、ボランティアの有効活用はコスト削減という点で欠くことのできないことである。

（2）ボランティアの業務とマネジメント

国体やインターハイ、地方のマラソン大会等でも多くのボランティアが必要であるが、国際スポーツイベントともなればその数はさらに多くなり、業務内容も増えるため、多様な人材が求められる。表3は、2002年のFIFAワールドカップにおけるJAWOC登録のボランティアの業務内容である。国際イベントでは、さまざまな場面においてバイリンガルが求められ、多国籍のメディア関係者への対応、世界各国への情報発信という業務も必要である。

スポーツボランティアへの興味、関心が高まった昨今においては、このような多様な人材を何万人単位で募るのはそれほど困難ではないようである。実際に、2002年のFIFAワールドカップでは、JAWOCが募集した16,500人の枠に対して、約29,000人の応募があった。人数よりも問題となるのは、適切な人材を集める、あるいは選抜することである。

ボランティアの基本的理念には、自発性、つまり自由意志に基づいて活動することが含まれている（田尾、2001）。ボランティアの業務への取り組み方や態度は、自由な意思に起因しているため、無断欠席、遅刻、早退、そして業務態度の不良等が発生する可能性は十分に考えられる。2002年のFIFAワールドカップでは、配置された16,500人のうち実際に活動したのは約90%にあたる14,700人であり、さらに試合当日の出席率は90%程度と報

表2 近年の主なスポーツイベントのボランティア数

| イベント名 | 開催年 | ボランティア数 |
|--------------------|------|------------------------|
| アトランタオリンピック | 1996 | 47,466人 |
| 長野冬季オリンピック | 1998 | 約32,000人 |
| シドニーオリンピック | 2000 | 46,967人 |
| ソルトレークシティ冬季オリンピック | 2002 | 22,000人 |
| FIFAワールドカップ（韓国／日本） | 2002 | 約21,700人 ^{*1} |
| アテネオリンピック | 2004 | 約45,000人 ^{*2} |

*1 FIFAワールドカップは日本国内分のみ

*2 アテネオリンピックは募集予定数

資料：IOCウェブサイト、JAWOC（2002）

表3 FIFAワールドカップにおけるボランティアの業務内容

| 業務名 | 業務内容 |
|------------------------------|--|
| 一般観客・大会関係者対応 | スタジアムでの一般観客・大会関係者に対するサポート。チケット確認、座席案内、観客対応通訳、身障者サポート等。観客退場後簡単な清掃業務の補助。 |
| 駐車場・車両運行管理補助 大会関係者輸送ドライバー | 関係者用駐車場で車両の運行管理補助、誘導。 大会関係者の移動用車両の運転。 |
| 迎・案内業務補助 | 空港及び主要駅等での、大会関係者送迎・案内業務の補助。インフォメーションデスクでの案内、ウェルカムボードの掲示、荷物の受け取り、車・バスへの案内等。 |
| スポンサー対応 | 巡回による広告看板の異常チェック・メンテナンス、ホスピタリティビレッジ運営補助（受付・連絡）等。 |
| ITヘルプデスク・IT担当通訳 | パソコンのトラブルや、コンピュータシステム全般の不具合などの相談受付窓口と、PC・テレコム関連スタッフの通訳等。 |
| PCサポート | パソコン・プリンタの設置・撤去、メディア向け情報提供システムの保守管理、現場での問い合わせ・トラブル対応等。 |
| テレコムサポート | 電話・FAXの設置・撤去、通信・ネットワークに関する現場での問い合わせ・トラブル対応等。 |
| 無線関連業務補助 | 無線機（放送用機器を含む）の貸し出し・返却の管理、無線混信に備えた待機と現場での混信機器の確認等。 |
| メディアサービス | 報道・放送関係者に対する情報・サービスの提供、配付する資料の制作・翻訳・コピー・配付・整理等。 |
| ボランティア事務局運営補助 | 電話受付、パソコンによるデータ入力、物品の管理など、簡易なデスクワーク。 |
| ADセンター補助 | ADセンター運営補助、受付、パソコンを使ったデータ入力、ADカードの作成・配付等。 |

資料：2002FIFAワールドカップ™ボランティア登録申込要項

告されており、担当業務がありながら欠席した者が実在した（JAWOC, 2002）。また、業務を忘れて試合に夢中になったり、記念写真を撮ったりするボランティアも見られた。しかし、イベントの参加者や観戦者に不快感を与えずにイベントを成功させる使命を持つマネジメント担当者は、このような自分勝手な行動をコントロールしなければならない。ここに自由意志による活動を管理するという矛盾が生じ、この克服こそがスポーツイベントにおける人的資源マネジメントの重大な課題である（松岡, 2003）。そのためにはボランティアの募集や選抜の段階で、個々人の適正を把握することが必要であり、ここで役立つ指標の1つがボランティア活動に対する動機である。FIFAワールドカップのボランティアを対象にした調査研究では、活動への動機と業務への態度の関連が明らかにされている。利他的動機および社交や学習に関連した

動機が強いボランティアは、業務への取り組みが熱心で、事前研修にも積極的に参加する傾向がある。逆に、単に「ワールドカップに関わりたい」や「サッカーが好き」という理由で応募した者はそうではなかったと報告されている（Matsuoka & Matsunaga, 2004）。このようなボランティアには、大会までに事前トレーニングを行うといったマネジメント活動を効果的に行う必要があり、業務に対する態度が改善されない場合は担当から外することも検討するべきである。

さらに、今後もイベントに必要な人材にボランティア活動を継続させることが安定した人的資源の確保に結びつくが、そのためのマネジメント活動の1つとしては、モチベーションの管理が考えられる。基本的には利他的な動機を持つボランティアではあるが、同時に利己的な動機を持ち合わせるボランティアは多い。社交のため、生涯学習のため、キ

キャリアのためといった自己のベネフィットを活動に求めているボランティアに対しては、ある程度のニーズが満たされるような働きかけが必要である。

もう1つは、ボランティアを確保しておくことができるボランティアバンクを組織化することである。メガ・スポーツイベントで集まったボランティアをそれ以降にも活用できるようにリストを管理し、いつでも召集できるようなシステムを構築しておく、再びメガ・イベントを開催するときには便利である。大阪市スポーツ振興協会の取りまとめで組織化された「大阪市スポーツボランティア：おおさかスポ・ボラ」は、2002年のFIFAワールドカップで活動したボランティアが母体となっており、その後も登録している690人が大阪市のスポーツイベント等で活動している（SSF笹川スポーツ財団，2004）。このような組織が整えられていると、国際スポーツイベントが開催される際にも比較的容易に数百人単位でボランティアを集めることができる。実際に2003年に大阪で開催された世界柔道選手権にも延べ約300人のボランティアが活動した。そして2007年に予定されている世界陸上選手権大阪大会でも、数百人単位のボランティアが活動するであろう。

3. スポーツイベントの施設

(1) ポストイベントのスポーツ施設の財務状況

スポーツイベントの開催において最も資金が必要で主要な物的資源が、スポーツ施設である。特に国際スポーツイベントを開催するには、大型のスポーツ施設が必要不可欠である。日本では2002年のFIFAワールドカップ開催のために、2スタジアムが改修され、8スタジアムが新設された。また、国内最大のスポーツイベントである国体の開催においても、毎年どこかの都道府県が巨額を投じてスポーツ施設を改修および新設している。

これらのスポーツ施設の建設、整備は、社会資本の蓄積という点では、開催都市に大きなメリットをもたらしていると言える。しかし、昨今問題になっているのは、メガ・スポーツイベントで使用された後のスポーツ施設の運営方法である。原田（2001）はこの点について、メガ・イベント終了後の極端な稼働率の低下を解決すべき重要課題のひとつとして提言している。立派な施設が有効活用されないために事業収入が少なく、施設建設で抱えた負債を払うどころか、施設の維持および管理費も賄えない状況が全国各地で見られる。

表4 FIFAワールドカップのスタジアムの財務管理状況

| スタジアム名 | 建設・改修費 | 地方債発行額 | 返済終了予定年度 | 維持費（年間） | 2003年度収支見込 |
|---------------|--------|--------|----------|---------|------------|
| 札幌ドーム | 422億円 | 296億円 | 2020 | 10億円 | + 2500万円 |
| 宮城スタジアム | 270億円 | 235億円 | 2030 | 2.5億円 | - 2億 500万円 |
| カシマサッカースタジアム* | 234億円 | 156億円 | 2031 | 2.6億円 | - 6000万円 |
| 新潟スタジアム | 312億円 | 115億円 | 2020 | 3.7億円 | - 3億円 |
| 埼玉スタジアム | 356億円 | 354億円 | 2032 | 6.3億円 | - 4億8000万円 |
| 横浜国際総合競技場 | 603億円 | 418億円 | 2027 | 8.05億円 | - 5億3800万円 |
| 静岡スタジアム | 298億円 | 223億円 | 2011 | 4.6億円 | - 4億1800万円 |
| 長居スタジアム* | 7億円 | 6億円 | 2011 | 4.16億円 | - 3億 940万円 |
| 神戸ウイングスタジアム | 230億円 | 80億円 | 2033 | 6億円 | ±0 |
| 大分スタジアム | 251億円 | 156億円 | 2022 | 3億円 | - 2億5000万円 |

*カシマサッカースタジアムと長居スタジアムは改修

資料：読売新聞2003年5月5日，原田（2004）

表4は、2002年のFIFAワールドカップの日本国内開催スタジアムの一覧であり、それぞれの建設または改修費、地方債発行額、その返済予定年度、2003年度の維持費見込額、そして同年の収支見込額が示されている。カシマサッカースタジアムと長居スタジアム以外の新設の費用は、最低額が神戸ウイングスタジアムの230億円、最高額が横浜国際総合競技場の603億円であった。そしてその際に地方債という形で抱えた借金は、下は80億円から上は418億円までであり、その償還には20年から30年を要し、最長の神戸ウイングスタジアムでは2033年度まで返済が続く予定である。そして、1年間に維持および管理費などとしてかかる数億円に見合わない程度の事業収入しか得られないスタジアムがほとんどであり、その赤字分は自治体の負担、つまり税金で補われる。まさに、採算の取れない巨大スポーツ施設が、国際スポーツイベントのマイナスの遺産として残っていると警告されても仕方がないのが現状である。

(2) スポーツ施設のネーミングライツ

上記のような問題の解決策としては、プロスポーツチームを誘致することや民間活力の活用などが考えられる。実際にワールドカップのスタジアムではJリーグの試合が行われ、黒字になるには至らないが一定の収入を生み出している。2003年度に黒字見込みとなっている札幌ドームは、Jリーグとプロ野球の両方を主要収入源としている。また、公設民営方式を採用した神戸ウイングスタジアムの今後の施設マネジメント方法にも注目が集まっている(原田, 2004)。

もうひとつの解決策として期待されているのが、ネーミングライツ(Naming Rights)の導入である。ネーミングライツとは、スポンサーとなる企業の社名や商品名をスタジアムやアリーナなどのスポーツ施設の名称として付与する権利で、日本語では「命名権」と呼ばれる。この概念はアメリカで生まれ、

1980年代からスポーツ施設の建設および運営資金の調達法として成立し始めた(長尾, 2000)。現在北米では、4大プロスポーツのホームスタジアムやアリーナの多くで導入されているほか、マイナープロスポーツや大学のスポーツ施設でもこのビジネスが成り立っている。

表5は、アメリカのプロスポーツで使用されているスポーツ施設のネーミングライツ契約金のランキング(2003年現在)を示したものである。最も高い契約は、テキサス州ヒューストンで2003年に成立したリライアント・スタジアムの30年間3億ドル(約330億円)で、これは1年あたりの契約金としても最高の1,000万ドル(約11億円)である。このスタジアムはプロフットボールのホームスタジアムとして利用されているほか、大学のフットボールゲームやロデオショーにも使用されている。このようなネーミングライツ契約のほとんどが20年から30年の長期契約で、マイナープロリーグや大学のスタジアムやアリーナでも10年から20年程度の比較的長い契約が多い(Liberman, 2003)。

日本でも、2003年3月に株式会社東京スタジアムと味の素株式会社の間で初めての契約が結ばれ、5年間12億円で「味の素スタジアム」という名称が付けられている。同年4月には2年間2億円の契約でグリーンスタジアム神戸が「Yahoo! BB スタジアム」へと名称変更された。最近では、ワールドカップで使用された横浜国際総合競技場が2005年3月からの5年間23億5,000万円の契約で「日産スタジアム」と呼ばれることが決まった。当スタジアムの2003年度の収支状況は、管理運営費が8億500万円で、利用料金等収入が2億6,700万円、市費負担が5億3,800万円と報告されているが、私費負担のほとんどを年間4億7,000万円のネーミングライツ契約金で補うことが可能となる。その他のワールドカップのスタジアムでは、埼玉や大分でもネーミングライツの導入が検討されているが、日本

表5 アメリカのスポーツ施設のネーミングライツ契約

| | 施設名 | スポンサーの業種 | 契約金 (百万ドル) | 期間 | 主なフランチャイズ |
|----|-----------------------------------|----------|---------------|----------|--------------------------------|
| 1 | リライアント・スタジアム (ヒューストン) | 電力 | 300 | 30 | テキサスズ(NFL) |
| 2 | フェデックス・フィールド (ランドオーバー) | 運送 | 205 | 27 | レッドスキングズ(NFL) |
| 3 | アメリカンエアラインズ・センター (ダラス) | 航空 | 195 | 30 | マーベリックス(NBA) スターズ(NHL) |
| 4 | フィリップス・アリーナ (アトランタ) | 家電 | 185 | 20 | ホークス(NBA) スラッシャーズ(NHL) |
| 5 | ミニッツメイド・パーク (ヒューストン) | 飲料 | 170 | 28 | アストロズ(MLB) |
| 6 | リンカーンファイナンシャル・フィールド (フィラデルフィア) | 金融 | 139.6 | 20 | イーグルス(NFL) |
| 7 | ネイションワイド・アリーナ (コロンバス) | 保険 | 135 | 公表 せず | ブルージャケッツ(NHL) デストロイヤーズ(AFL) |
| 8 | インベスコ・フィールド (デンバー) | 金融 | 120 | 20 | ブロンコス(NFL) ラピッズ(MLS) |
| 9 | ステイプル・センター (ロサンゼルス) | 文具小売 | 116 | 20 | レイカース(NBA) クリッパーズ(NBA) |
| 10 | シチズンバンク・パーク (フィラデルフィア) | 金融 | 95 | 25 | フィリーズ(MLB) |
| 10 | トヨタ・センター (ヒューストン) | 自動車 | 95 | 20 | ロケッツ(NBA) コメッツ(WNBA) |

(NFL: National Football League, NBA: National Basketball Association, NHL: National Hockey League, MLB: Major League Baseball, AFL: Arena Football League, WNBA: Women's National Basketball Association)

資料: Street & Smith's Sportbusiness Journal, November 3-9, 2003

では契約期間が短いケースが多く、長期的な運営計画が立たないため、施設をマネジメントする側が不安を持ち続ける傾向は変わらない。実際に、国内第2号のネーミングライツを導入した「Yahoo! BB スタジアム」は、2005年3月に早くもその契約が切れることになっている。今後の課題は、スポンサー企業がネーミングライツを持つメリットを最大化し、それを明確にしてスポーツ施設側が積極的に企業募集を行うことである。

4. スポーツイベントの財源

(1) スポーツイベントの収入源

メガ・スポーツイベントの主要な収入源は、テレビ放映権料収入、入場料収入、そしてスポンサーとの契約料収入である。2000年のシドニーオリンピックでは、全収入の約44%に

あたる約677億円がテレビ放映権料、約26%の約395億円が入場料、同じく約26%の約397億円がスポンサーから得られた(須田 2002)。放映権料は、オリンピックやワールドカップのような国際イベントでは、ますます高まる傾向にある。図1はオリンピックの1972年ミュンヘン大会から2008年北京大会までの放映権料の推移を示したものである。北京大会では、日本の1億8,000万ドル(約198億円)やアメリカのNBCの8億9,400万ドル(約983億円)を含めた17億1,500万ドル(約1,886億円)が放映権獲得のために支払われている。

一方で、スポンサー契約による収入は、各イベントでの増収のための努力が必要であろう。オリンピックではIOCスキャンダルが減収の大きな原因になっているが、一般的にも企業はスポーツイベントや組織のスポンサー

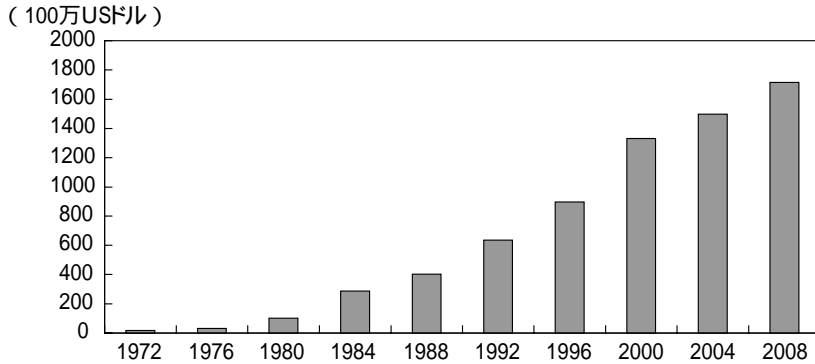


図1 オリンピックの放映権料の推移(須田, 2002を参考に作成)

になることに対して慎重な姿勢を見せ始めている。このことは、日本のバブル経済崩壊以降に企業のスポーツ離れがはじまり、数限りなくスポーツチームの消滅が続いていることからわかる。オリンピックのTOPパートナーやFIFAのオフィシャルパートナーになっている企業は、実際に40億円以上という出資額に見合ったメリットを得ているのであろうか。ここにきて、ようやくスポーツ・スポンサーシップの価値を厳密に検討する必要性が認識されるようになった。

(2) スポーツ・スポンサーシップ

これまでのスポーツと企業の関係では、スポーツ組織やイベントが企業に頼る傾向が強かった。スポーツに関するスポンサーシップが、「スポーツイベントの開催に関わる経費と、スポーツチーム、団体および選手、プレイヤーのスポーツイベントへの出場までの育成、振興を含めた経費負担をする、あらゆる企業、団体と個人の支援(間宮, 1999, p.123)」と定義されてきたように、スポーツ側が企業側にお願いして出資してもらうという考え方が一般的であった。これに対して企業側も、毎年、毎回のことだからと、頼まれると安易に出資してきた。

しかし、スポーツへの出資に慎重になってきた企業は、スポーツイベントやスポーツ組織の商品価値を見極め、スポンサーになることによって得られる自社のメリットを十分に

検討するようになってきた。そこでスポーツ側と企業側の両方がメリットを得られるようにお互いがサポートし合う、図2のような関係の成立が必要であり、スポンサーシップの概念を「スポーツイベントやクラブ、チームを運営するスポーツ組織と、それらに資金や資源を投資または支援する企業との相互関係(藤本, 2004, p.113)」と捉えなければならない。つまりスポーツ関係者は、単に資金援助の依頼をするのではなく、企業が支払うスポンサー料に相当する見返りを最大限に高めたスポンサーシップ・プロポーザルを企業側に示し、理解を得たうえで契約する必要がある。

スポンサー企業のメリットを高めるためには、アンブッシュ・マーケティング(Ambush Marketing)をコントロールすることも必要である。メガ・スポーツイベントなどでは、しばしばオフィシャル・スポンサーではない企業が、スポンサーシップの権利を侵害しないようにしつつも、いかにもスポンサーであるかのようにプロモーション活動を行い、消費者を困惑させることがある。2002年のFIFAワールドカップのオフィシャルスポンサーの中には、消費者によるスポンサーとしての認識度が低く、逆にオフィシャルスポンサーではなかったライバル企業のほうがスポンサーとして誤認され、スポンサーとしてのメリットが十分に得られなかった可能性がある企業も存在した(Fujimoto & Matsuoka, 2003)。スポーツ関係者は、アンブッシ

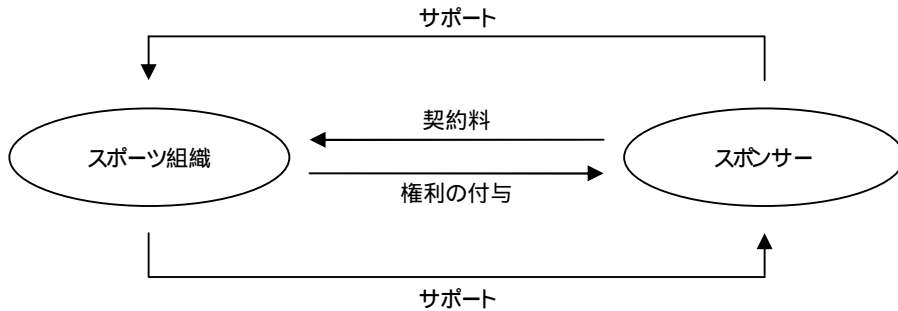


図2 スポンサーシップ・パラダイム (Mullin, 2000を一部修正)

ユ・マーケティングを規制する努力が必要であり、そうしなければスポンサーのメリットが減少し、その後の契約に不利益が生じることになる。

日本におけるスポーツ・スポンサーシップのメリットに関しては、スポンサーの認知度についての調査研究が増え始めたばかりである (Fujimoto & Matsuoka, 2003など)。ただ、スポンサーシップを通してのブランド・ロイヤルティの向上、企業のイメージ改善、販売促進などのメリットに関する事など、今後の研究課題は多く残されている。

5. おわりに

本稿では、国際的なスポーツイベントの経営資源について、人的資源としてのボランティア、物的資源としての大型スポーツ施設、財源としてのスポンサー契約料を取り上げ、その現状とイベント開催にともなう問題点について検討してきた。ボランティアのリクルートとトレーニング、イベント後の施設運用、そしてスポンサーの獲得と、それぞれに浮かび上がる問題点はすべてマネジメントに関連があり、さまざまなマネジメント活動を効果的に行うことがイベントの経営資源の効率よい確保に結びつくと考えられる。

ただ、国際スポーツイベントの開催にあたっては、ここで言及した以外にも重要な点は多く存在する。事前キャンプ地や選手村などのメイン会場周辺施設の整備、リスクマネジメント、ライセンスグッズの販売とその権利

の管理などに関して、十分な検討が必要である (Thoma & Chalip, 1996)。

また、最近では国際レベルで活躍する女性アスリートが増えてきている。オリンピックの第1回大会では、全参加選手の241名が男性で、女性の参加はなかったが、2000年の第27回シドニー大会では、全10,651選手のうち約4割を占める4,069名が女性であった。そして、2004年のアテネ大会に出場した日本代表の女子選手数は171名と、141名であった男子選手数を初めて上回った。しかし、問題は女子選手に比べて女性のコーチ、および組織やイベントをマネジメントできる人材が少ないことである。女性アスリートの育成に加えて、スポーツの現場の管理的立場に女性を活用していくことも、増加する女性アスリートを支えるための今後の課題である。

最後に、イベント開催以前のイベント招致の段階で特にその能力の発揮が期待される、グローバルな視点を持った国際舞台で通用するスポーツ関係者の必要性について言及しておきたい。原田 (2002) は、大阪市がオリンピック2008年大会の招致に失敗した最大の原因として、国際的に活躍しているスポーツ関係者と多言語でコミュニケーションできる人材の不足を挙げている。このような人材は、IOCやFIFAといった国際スポーツ組織、および世界各国の代表者と親しく接することができ、そこでネットワークの構築や情報収集が可能となる。日本ではあまり重要視されてこなかったポイントであるが、今後、日本が

多くの国際スポーツイベントを開催し、世界のスポーツの中心的存在となるためには、最も重要な課題となるのかもしれない。

文 献

Chelladurai, P. (1999) Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics.

藤本淳也 (2004) スポーツ・スポンサーシップ . 原田宗彦編著, 藤本淳也, 松岡宏高著: スポーツマーケティング (pp.113-128). 大修館書店 .

Fujimoto, J. & Matsuoka, H. (2003) Sponsor brand awareness: The official sponsors vs. ambushers. Paper presented at the SMA Inaugural Conference of Sport Marketing Association, Gainesville, FL, USA.

原田宗彦 (2001) スポーツが都市を変える . 財団法人勤労者福祉施設協会 .

原田宗彦 (2002) スポーツイベントの経済学 : メガイベントとホームチームが都市を変える . 平凡社新書 .

原田宗彦 (2004) スタジアム運営 . 朝日現代用語知恵蔵2004 (p.1144). 朝日新聞社 .

JAWOC (2002) 2002FIFAワールドカップ™大会報告書 .

Lieberman, N. (2003) Market rebounds for

venue title sponsorships. Street & Smith's Sportbusiness Journal, 6 (28) pp.35-40.

間宮聡夫 (1999) スポーツ・スポンサーシップ . 池田勝, 守能信次編: スポーツの経営学 (pp.114-130). 杏林書院 .

松岡宏高 (2003) スポーツボランティアを知る . 原田宗彦編著: スポーツ産業論入門第3版 (pp.103-113). 杏林書院 .

Matsuoka, H. & Matsunaga, K. (2004) Motivation and attitude of volunteers in a sporting event. Paper presented at the 12th Congress of the European Association for Sport Management, Ghent, Belgium.

Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (2000) Sport marketing (2nd ed.) Human Kinetics.

長尾秀樹 (2000) 公共集客施設の新・資金調達手法「ネーミングライツ」(前編). 月間レジャー産業資料, 2000. 11: pp.135-140 .

SSF笹川スポーツ財団 (2004) スポーツ・ボランティア・データブック .

須田泰明 (2002) 37億人のテレビンピック: 巨額放映権と巨大五輪の真実 . 創文企画 .

田尾雅夫 (2001) ボランティアを支える思想: 超高齢化社会とボランティアリズム . アルヒーフ .

Thoma, J.E. & Chalip, L. (1996) Sport governance in the global community. Fitness Information Technology.

