

# 巨大イベントの舞台裏

久代 雅之

教育委員会次長スポーツ課長  
前JAWOC企画調整部長

**私** は、1998年から1年間、横浜市で2002 FIFAワールドカップ決勝戦の横浜誘致の仕事をしており、99年4月から2003年3月までは日本組織委員会(JAWOC)の企画調整部で仕事をし、現在は、JAWOC非常勤アドバイザーとして剰余金の使い方の検討などを行っている。計5年間に亘ってワールドカップの仕事に携わり、大会期間中は、東京に設置された大会運営本部において24時間体制で運営の全体調整を行ない、大会後は大会公式報告書の作成にも関わった。

2002 FIFAワールドカップは、21世紀初、アジア初、そして、初の日韓共同開催という3つの初めての要素を加味した大会となった。開催国と開催地自治体には、様々な厳しい条件が課され、大会関係者は予想のできない事態の中で、文化のギャップや困難な調整作業に直面した。しかし、この巨大イベントの結果は、日韓両国の決勝トーナメントの進出、テロなし、天候よし、そして、横浜国際総合競技場におけるブラジルVSドイツの世紀の決勝戦で申し分のない祭典として幕を閉じた。1年以上が経った現在、大会関係者は、全く別の仕事についていたり、サッカー界の一角で黙々と働いていたり、ボランティアの人達は事後グループを結成したり、また、サッカーファン達は、ドイツ大会に向けた準備をすすめている。大会を支えた様々な立場の人たちに、大会の残したものを改めて振り返ってもらった。

ワールドカップの舞台裏を語るにすれば、FIFAワールドカップがそもそもどのような仕組みで運営されるのかを説明する必要がある。

## ① リスト オブ リクアイアメント (L.O.R)

**大** 会運営の前提は、国際サッカー連盟(FIFA)が、大会規模の大きさ、大会のグレードを保つために開催国に課す厳しい条件から出発する。この条件が詳細に規定されたものは、「リスト オブ リクアイアメント(L.O.R)」と呼ばれ、開催国はこの条件を守るため

に、特別の法律を制定する、という「政府保証」から始まる。さらに、実際の競技場やグラウンドの細かい規定により、施設の改修や周辺の環境整備を行わなければならない。FIFAワールドカップを開催するということは、開催国が国を挙げてこの条件を遵守することを約束したことなので、後からこの条件そのものに文句をいうことはできない。たとえば、出入国許可、労働許可、関税および租税に関するものなどは特別な取り扱いを必要とし、安全保障等は、すべて開催国の責任となる。権利は要求するが責任は負わない、というこのFIFAの基本姿勢こそ、この大会を行う開催国がまずもって認識しなければならなかったことだ。(L.O.Rの一部1~12参照)

## ② JAWOCの設立と困難な調整作業

**1** 997年10月マレーシア・ジョホールバル、日本は歴史が始まって以来、初のFIFAワールドカップに出場する権利を獲得した。そのとき、多くの日本人は大きな感動とともに、日本人にとってもワールドカップという存在が、単なるス

ポーツの一競技の枠組みから、見るものすべてを魅了する大きなエネルギーであることを理解し、韓国とともにこの大会を開催していくという実感を認識したのではないだろうか。

同年、12月「財団法人 2002 ワールドカップサッカー大会日本組織委員会(JAWOC)」が設立された。

JAWOCは大会理念として次の3つを示した。

- 世界最高のプレーをプロデュースする。
- パートナリシップを通じて喜びを分かち合う。
- スポーツが人々の生活を充実させる。経済団体、スポーツ団体、開催地自治体、マスコミ、政府関係、学識経験者などからなる理事、監事、そして実行委員会のもとに事務局が置かれ、その企画調整部に私は配属となった。

ワールドカップの準備作業は、どれひとつとっても容易なものではなかった。業務毎に重要な課題が多数あったが、これらを解決するには、国内においては、10開催地の合意形成が必要となる。なおかつ、対外的

- リスト オブ リクアイアメント**
- ① 政府保証  
ワールドカップ開催を援助する条件を作るために必要に応じて特別の法律、条例、あるいは法令を制定しなければならない
  - ② 出入国許可  
国籍、人種、宗教にかかわらず、全てのFIFA代表団、出場国のサッカー協会の派遣団、公式スポンサー、競技用具および専門設備の公式サプライヤーおよび報道関係者に対して査証を無条件で発給すること。これは同じく外国からの観客にも適用する
  - ③ 労働許可  
当該国の法で必要とされる場合、次の人たちに対して労働許可を発給することを保証すること  
— FIFA役員  
— 選手及び参加チームに同行する専属スタッフ  
— 公式スポンサーおよびサプライヤー  
— 技術者を含む報道関係者  
以上の人々の職務執行を制限する労働法令例)「労働時間に関する制限」は彼らの滞在期間中留保される
  - ④ 関税および租税  
下記品目の一時持込およびそれに伴う持ち出しには関税および租税をかけない  
— 個人の所持品  
— 選手と役員競技用具  
— 海外のテレビ局のあらゆる専門機材  
— 報道関係者の専門機材  
— チーム用の医療器具と医療品  
— 食料  
— その他大会開催に必要な全ての備品  
— 開催者が必要とするサプライヤーの用品  
— 大会を支援するため、あるいは宣伝として提供されるスポンサー用品

には共同開催国の韓国、さらにFIFAという涉外先がある。作業は時間をかけ相互に理解を深め、双方の妥協で結論を出していく以外にない。日本と韓国では、経済事情が異なり、チケット価格の設定、財政問題などは、FIFA内部からも両組織委員会との調整の遅延に悲鳴が上がったほどである。JAWOCが最初に直面した国内の重要課題は、横浜と埼玉が争った決勝戦会場の選定であり、10会場で行われるマッチスケジュールであった。あらゆる可能性、全てのバランスを考え尽くし、時間をかけて決められた。

### ③ ワールドカップ仕様のスタジアム整備

**J** A W O C と開催地自治体の調整作業の中で、ワールドカップ仕様のスタジアム整備に関する調整は、開催地ごとに財政的背景、立地条件、スタジアムの設立意図など、当然のことながら全てが異なり、ここに大きな摩擦があり、大会間際まで調整が必要となった。

例えば、警備計画を立案実施する前提として、ヨーロッパであまりまへにあるスタジアムを囲むセキュリティフェンス、観客を選別するゲート、サポーター同士の無意味な接触を避ける観客席内にあるフェンスに対する考え方や、日本の自治体が推進する公園緑地の中での防犯施設として自由にアクセスできるスタジアムという考え方は、全く逆とな

っている。大部分の開催地自治体は、ワールドカップにおける安全確保は、JAWOCの責任であり、そのために必要とする設備は、JAWOCが整備すべきという考えであった。また、「招待客に対してホスピタリティを施すラウンジの整備」「スタジアムに備えられるメディアセンター整備」も解釈をめぐり、JAWOCと開催地自治体とで複雑な解決策をとった事例もあった。毎月定期的に会合を積み重ねるなど地道な努力により、徐々にではあったが両者の溝は埋まっていた。

### ④ 大会の成功の鍵―財政と危機管理

**J** A W O C は、この大会が成功した具体的な根拠を「大会収支が黒字になったこと」「大会期間中大きな事故がなかったこと」の二つとしている。JAWOCの大会収支見込は、全体で約70億円の黒字となり、この剰余金は、サッカーを中心としたスポーツ振興を目的として開催地自治体等に対して助成されることが検討されている。黒字となった理由は、業務毎に実施段階でも徹底的に経費を切り詰めたほかに、為替レートが計画時点より好転した事、チケットの売上が予想以上であったこと等があげられるが、なによりも財政計画の枠組みを揺るがせるような大きな事故や運営計画の大幅な変更がなかったことによる。そして、ワールドカップのような巨大イベントでは「安全で安心な運営」が

極めて高いレベルで要求される。JAWOCの危機管理体制は、4年間の年月をかけた警察・消防等関連機関との度重なる協議を通じて練り上げたものである。

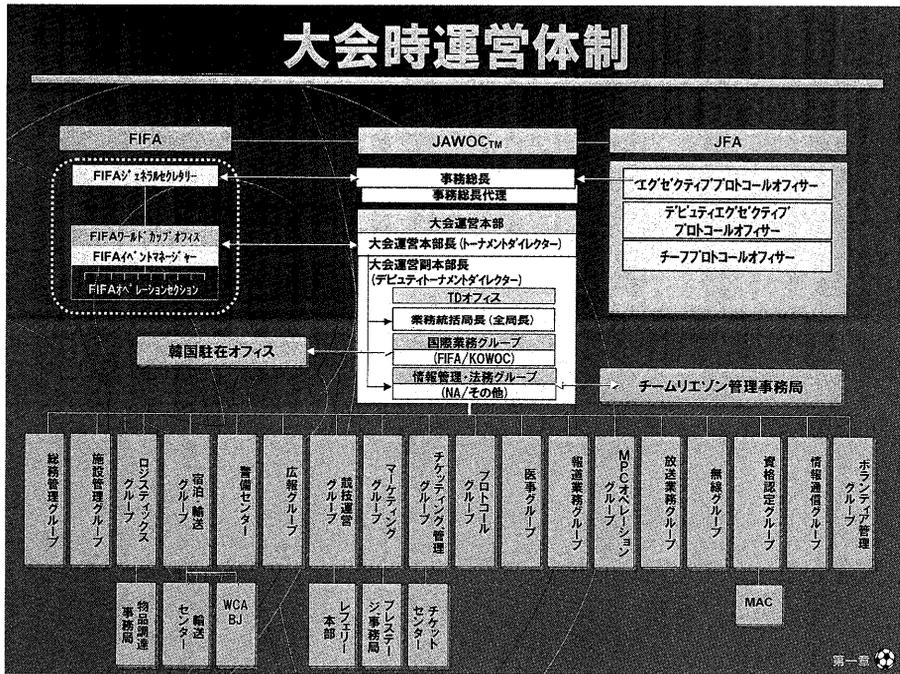
● 大会期間中は、情報を一元化し、指示系統を明確にするため東京に大会運営本部、10開催地に支部大会運営本部を設置し必要に応じて担当者24時間配置した。

● 事前の危機管理対応訓練等を通じて情報連絡手法を徹底した。

● 気象情報専門担当者をスタジアムへ配置した。

● などがおこなわれ、警察・消防等関係機関からの多大な協力もあり、大会期間を通じて大きな事件や事故はゼロという実績を達成し、FIFAや世界各国からも賞賛された大会運営を実現した。

## 大会時運営体制



⑤ 安全の保障  
安全の保障に関しては開催国に責任がある。国際大会において一般的な安全と各個人の保護は、特に空港、ホテル内外、スタジアム、練習場、メディアセンターについては重要な考慮すべき事項である。国内移動中のみならず、試合中、その後におけるすべての選手、役員、報道関係者及び観客の安全と保護が保証されねばならない。FIFA国内組織委員会及び官公庁と、必要な安全措置に関する特別指針を作成する協定を結ぶものとする

⑥ 銀行および外貨交換業務  
政府は直接、または中央銀行を通して次の保証を交付しなければならない  
―あらゆる外貨の開催国への自由な持ち込み  
―これらの外貨の国際通用範囲の広い通貨への交換と再交換  
あらゆる外貨の交換はその国内で、外国為替市場で一般的に行われている条件でなければならない。更に、全ての海外送金が公式レートで振り替えることができることを、関連する政府各局は文章をもって保証しなければならない

⑦ 通信  
政府は、コンピューターによる国内および国際データーの交換を始めとして、あらゆる形の電気通信を可能にする電気通信網を保証しなくてはならない

⑧ 国際放送センター (IBC)  
開催国は国際放送センター (IBC) を設置する責任がある。これに関する特殊要求事項は別紙に記述する

⑨ メディアセンター  
テレビ局、プレスおよびカメラマンの要求に応じたメインメディアセンターを設置しなければならない。同様の作業施設サブメディアセンターをスタジアムにも設置しなければならない

⑩ 輸送  
ワールドカップ™を実施するにあたっては必要とされる効果的な輸送手段を整備しなければならない

⑪ 税金  
開催国におけるいかなる種類の税金も受託者としてのFIFA、FIFA代表団又はチーム代表団のいずれにも賦課されないものとする

⑫ 専門施設  
スタジアムは次の収容力を必要とする。最低40,000人、開幕戦、準決勝、決勝は最低60,000人、各観客には番号のついた個席が割り当てられること。グラウンドスタンドおよび報道関係者は屋根の下でなければならない



©Jリーグフォト

## ⑤ 競技運営における調整—ジェネラルコーディネーターの現場裁量権

の複雑な競技運営を実施するにあたり、すべての現場の裁量をもつ責任者がFIFAからジェネラルコーディネーターとして指名される。各大陸連盟より各国の経験豊富な実務者が、ジェネラルコーディネーターとして日本と韓国の各開催地に派遣された。一方、JAWO

Cが任命したベニユコーディネーターは、日本のサッカー界において、日本代表戦やJリーグ各クラブでの経験を多く積んだ実務者であり、両者のパートナーシップにより、実務的にあらゆる要求に応えられる体制を確立した。

ジェネラルコーディネーターは、FIFA本部に対しての報告や運営上の問題への対処方法の決定ほか、芝生のかり込み長さの決定から、ベ

ニチの位置、選手入場のセレモニーの段取りなど、試合運営の全てに目配りし、キックオフ時刻から逆算して、業務をチェックしていくキックオフ・カウントダウンを実施する。ベニユコーディネーターは、これに応えるために、全ての関係者と詳細な打ち合わせを実施し、日本で行なわれた32試合は全てにおいて遅延なく、また、競技場での事故もなく遂行された。

## ⑥ マーケティング

の大会のスポンサーは、国際スポンサーとしての全世界を権利行使するオフィシャルパートナーと日本もしくは韓国を権利行使の範囲とするオフィシャルサプライヤーの二つのカテゴリーに分けられる。オフィシャルパートナーは、2002 FIFAワールドカップ™を含むFIFAが主催するいくつかの大会において展開できる権利を保有し、オフィシャルサプライヤーは、それぞれの開催国において契約プロダクトカテゴリーで広告や販売活動に大会エンブレム等を使用し、スタジアムで広告看板を掲示する権利が認められている。このため、実際の大会の競技場では、これ以外の企業の広告、表示は一切目隠しされ、自動販売機も封鎖された。競技場内の売店の品揃えも制約されるという事態となった。

また、地元の開催するイベントに公式エンブレム等の使用が制限され

たのもこのような事情による。

L.O.Rを始め大会に関連する複雑な権利義務関係のすべてを説明することは困難なので、主なものを挙げたが、国際サッカー連盟(FIFA)の威力とともに、FIFAワールドカップ™の特別な意味を理解していただけたであろうか。

## ⑦ FIFAが「笑顔のワールドカップ」と形容した大会。世界のホスト国日本

本と同じグループなのに、どこへ行っても応援してくれ。信じられない(ベルギー選手)

「3万人以上の日本人が英国国歌を歌ってわがチームを熱狂的に応援した。顔中、インングランド旗にした日本人もいる。私の頭がおかしくなったのではない。これは、本当なんだ。」(デイリー・ミラー)

「カメルーン戦は劇的な引き分け。仕事を終える午前2時に宿舎に戻ると、従業員たちが屋外で拍手で迎えてくれ、大感激した」(アイルランド記者団)

「日本の勝敗がどうであれ、とにかく日本はW杯史上いつ

までも記憶に残るホスト国になるだろう。日本の皆さんの歓待と、どのチームも分け隔てなく声援する姿は見ていてすばらしかった。日本の皆さんは、その暖かいホスト国としての姿勢をたたえて世界から、背中に、ポンッと、ねぎらいを受けるに値する。」(BBC)

メディアは日本についてこのように伝えている。

「GOOD-BYE PERFECT HOST」一枚の旗がサポーターによって、スタジアムに掲げられた。

実際のところ、巨大イベントの舞台裏はキレイ事だけでは済まされないのも事実であり、大会を前にして無念の想いを抱いて舞台から去って

## 大会規模

- 日本、韓国全64試合の公式観客数(FIFA発表) 2,705,197人
- 日本で行われた32試合の一試合平均観客数 44,957人
- 取材記者 3,600名
- フォトグラファー 800名
- TV局 191カ国 206局
- 日本のスタジアムに登場したVIPの数 延べ約16,000人
- 日本での大会時に活躍したボランティア数 14,700人
- 日本での大会に参加した人員 延べ139,032人
- 日本での警備員総数 11,285人
- 道頓堀川に飛び込んだ人 2,000人

いった多くの人がいた。

しかし、運営に携わったボランティアを含むJAWOC関係者、横浜市を始め開催地自治体職員等が、IFAやワールドカップに参加した全世界の人々に、安全に裏打ちされた心地よい環境を提供できたことは事実であり、このことは末永く誇りにして良いと思っている。

### ⑧少し本音でトーク

**Q** JAWOCの仕事の中で一番大変だったことや思い出に残ることは何ですか？

**A** 仕事上の調整相手は、開催地自治体、関連省庁、韓国組織委員会等ですが、開催地自治体との調整で感じたのは、今までの自分の役人生活への反省も込めて言えば、「役人の壁」の存在ですね。10の開催地自治体を相手に個別に調整するのですが、思考方法とか価値観とか共通している面があって、それはなにかという交渉相手特に役所以外の人との間にはまず壁を作って入れ

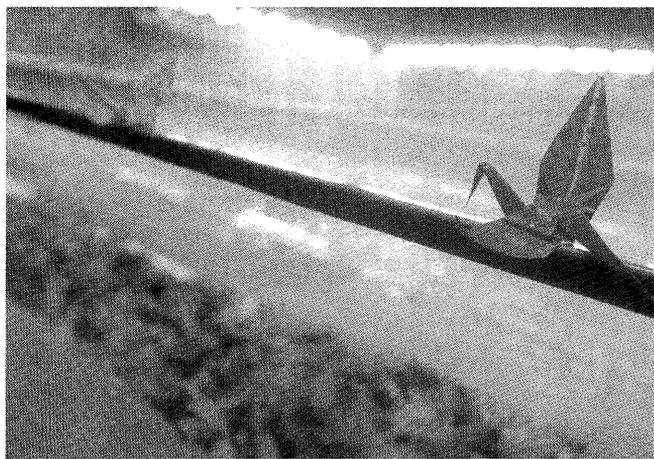
させないようにする、同じ土俵の上で話をしないで、自分たちのルールに従うように強制する感じがします。従って、交渉は結構厳しく、3時間もかけて山奥のスタジアムまで行ったのに、5分間で決裂して帰って来たなんて事もありました。まあ、大会直前にはお互いなんとかしなくてはという気持ちで壁を取り払ったと思いますが。

関係省庁も最初は少し冷たかったのですが、小泉首相に号令を掛けて戴いた2002年3月頃からぐっと協力が強まってきて、いろいろと例外的な措置を認めていただき大変助かりました。もともと、最近あるサッカー関係者が別の大会でワールドカップと同様な扱いをお願したら、「ワールドカップは例外中の例外だ！」と一喝されたそうですが、韓国や他の外国とは、主にスタジアムの貴賓席の割り振りの調整等で接点がありました。国賓級ともなれば、秘書官や警護員が多数随行しますから、各国の席数に対しての要望を1

00%満たすとJAWOCやサッカー協会幹部の座る場所が無いなんて笑えない状況になります。特に決勝戦は天皇皇后両陛下、金大中韓国大統領夫妻はじめ各国要人が多数観戦されたため、特に大変で、前日まで座席配置が決まらなくて困りましたが、なんと、切り札は釣り等で使う携帯用折り畳み椅子でした。当日はこれを各国の随行員等に渡して通路等に座ってもらいました。外国の大柄な警護員が小さな椅子に窮屈そうに座っているのを見て心の中では「ゴメンネ」と謝りました。

**Q** 2002 F IFAワールドカップ開催が横浜に残した財産は何だと思いますか？

**A** 横浜の場合は、他の開催地自治体やキャンプ地と違いワールドカップのために作ったスタジアムではないのでハード面ではこの大会を契機にという部分は少ないと思います。やはり、決勝戦を含む4



©Jリーグフォト

試合、パシフィコ横浜に設置された国際メディアセンターの運営面に市役所、各種団体、地元企業、ボランティア等が挙って協力したというソフト面での実績が残ったことが最大の財産と言えるでしょう。

大会後もボランティアの方も自主的に団体を形成し、今後も各種スポーツイベントで活動されると聞いています。また、JAWOC横浜支部や市ワールドカップサッカー推進室の元スタッフも定期的に集まっています。仲間が集まると、またスポーツイベントを一緒にやりたいという話になります。

スポーツイベントの誘致や実施は、私のまさに現職(教育委員会スポーツ課)での業務なので、みんなの熱い気持ちが冷めないうちに、開港150周年等の節目の年を目標に、横浜を元気にするスポーツイベントを開催できれば素晴らしいと思っています。