



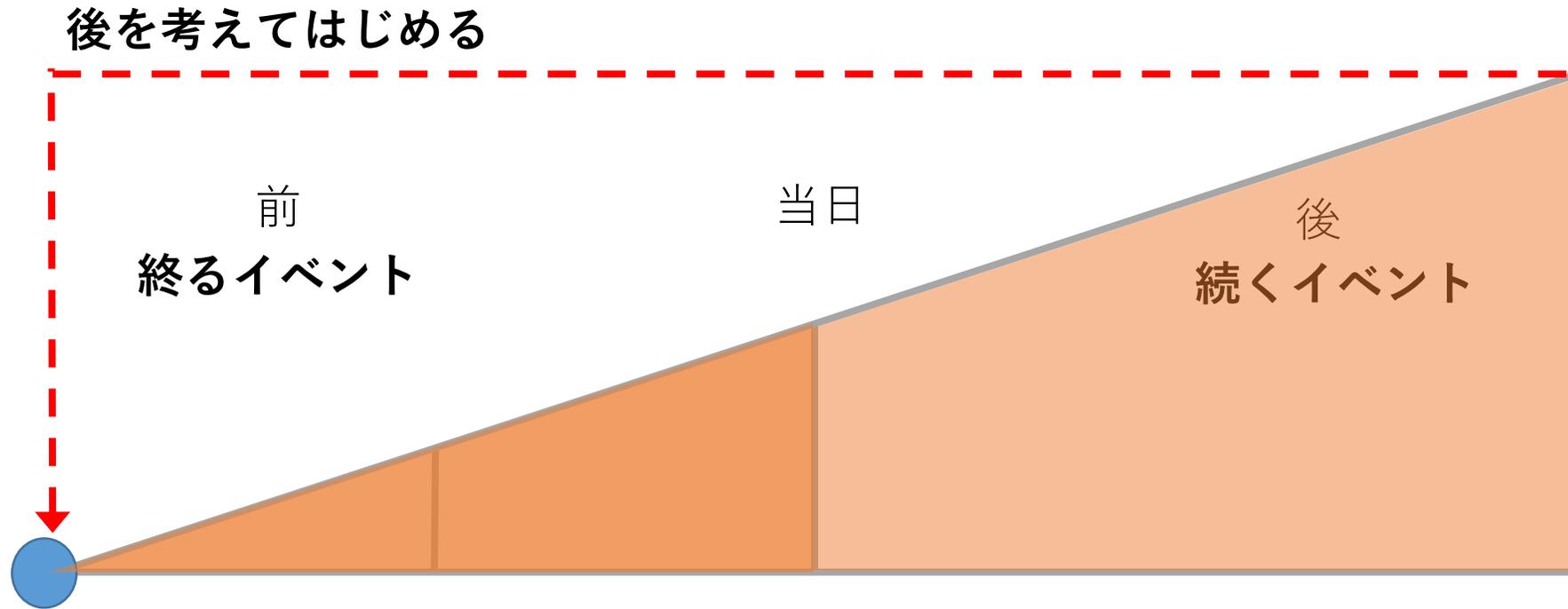
第220回 PMAJ例会 2017年3月24日

イベントマネジメント

P2M研究報告 レガシー創りマネジメント

イーストタスク株式会社 代表取締役 渡部寿春

主旨



イベントで人生を豊かに
イベントを戦略に

イベント体験 箱根KIKORIの思い出

- ✓ 箱根の森林散策イベントから市民が国有林を整備するグループが生まれた
- ✓ モットーと理念、運営方針を共感し森林ボランティア活動が続いた

箱根KIKORIの理念

【モットー】

箱根の山を「素敵」にし、併せて自分達も「す・て・き」になる。

【理念】

- (1) 自然との共生文化を創造する。
- (2) 森林資源及び森林財産を市民参加によって保全する。
- (3) 森林を社会的なコミュニケーションの場にしていく。

会報誌KIKORI REPORTを作った

イベント体験 箱根KIKORIの思い出 (Album)



内容

✓ イベントとイベントマネジメント	19:10
✓ イベントとプロジェクト	19:25
✓ イベントの国際規格ISO2012	19:35
✓ 2012年ロンドンオリ・パラ大会	19:45
✓ 2019年ラグビーW杯	20:00
✓ 2020年東京オリ・パラ大会	20:10
✓ Q&A	20:25

イベントとイベントマネジメント

イベントの定義

- ✓ イベントは、何らかの目的を達成するための手段として行う行事、催事のことである。(イベントの概念的定義)
- ✓ イベントとは、非日常を設定し、複数以上の人間を集め、時間と空間を共有することで、ある目的を達成する手段として実施する行事・催事のことである。(実務的な考え方としてのイベント定義)

出典 (一社)日本イベント産業振興協会「イベント検定」公式テキスト「基礎から学ぶ、基礎からわかるイベント」2016年11月

- ✓ 現在はイベントの時代である。
- ✓ イベントは時間と空間を再編成することで、人々に新しい経験と感動をもたらし、新たな価値を創りだし、長期に渡る文化創造の推進力となった。

出典 [イベント学会設立趣意1998年3月](#)

- ✓ イベントは、ある目的のために、特別な時を演出し、人を集め、何かを印象つけて、その後に価値を生み出す場である。(東京P2M研究会で考えたこと)

イベントとイベントマネジメント

イベントの種類



イベントは非日常だが、外れるものもある

イベントとイベントマネジメント

イベントマネジメントの有識者

株式会社セレスポ サステイナブルイベント研究所

所長 越川 延明氏

(一社)日本イベント産業振興協会 主任研究員

国際標準規格(ISO20121)の開発に日本代表として参画

2017年3月15日 PMRクラブにて話題提供

ストーリーでつなぐイベントマネジメント

～レガシー共創に向けた3つのポイント～

PMAJ イベントマネジメントSIG アドバイザー

イベントとイベントマネジメント

越川氏のアドバイス

成功事例の共通点

- 分かりやすい（キャッチーである）
- モチベーションにつながる
- 拡張性と柔軟性が高い
- 連続性を感じられる
- 行動・対象が具体的である

レガシー共創のポイント

1. ビジョンを掲げる

多くの人自分ごとになるように、抽象度を上げながらも、やるべきことが考えやすいように解像度を上げていく。

2. 機会を提供する

自発性を後押しするためのモチベーションにつながる機会を提供する。個々の施策ではなく事象・機運を把握する。

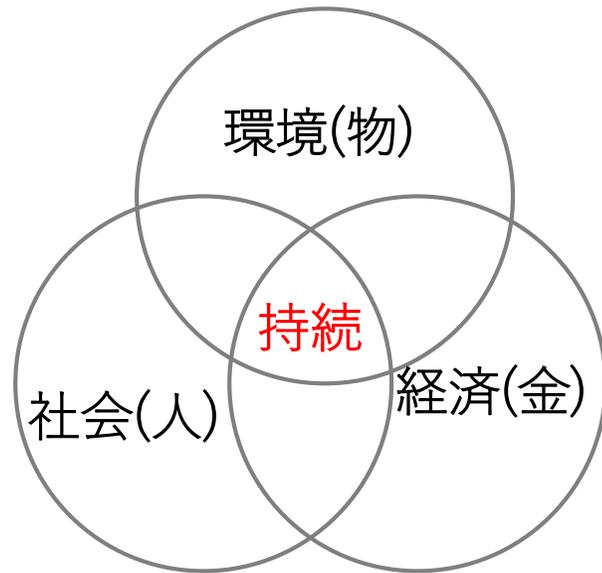
3. ストーリーを語る

共感を生むために、事実や機能よりも情緒的な価値・情報を伝える

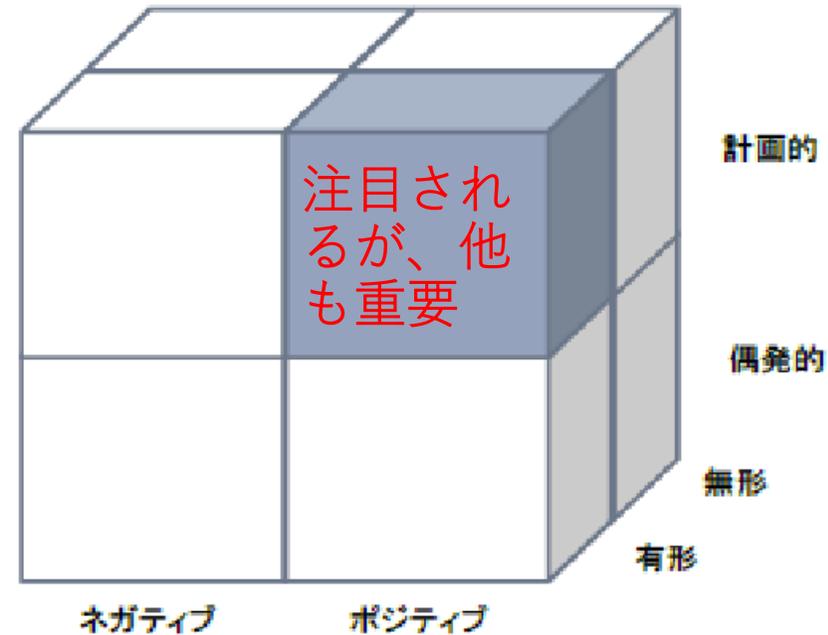
イベントとイベントマネジメント

2012年ロンドン大会に向けて考案された持続とレガシーの概念

持続のためのバランス



レガシーキューブ



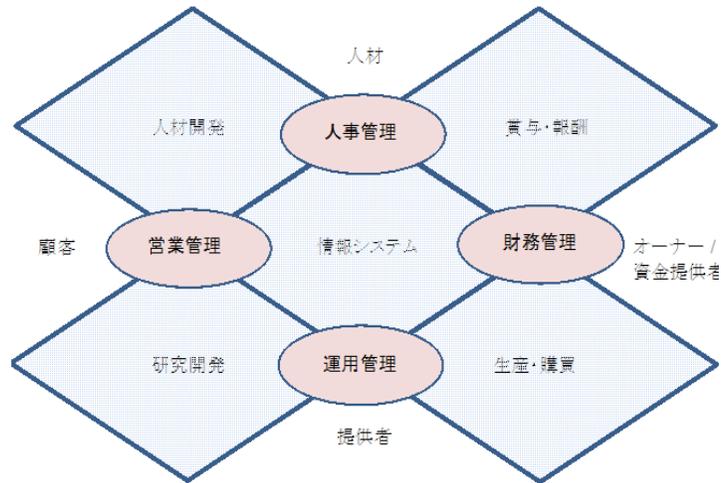
C.Gratton and H.Preuss (2008)を編集

イベントとプロジェクト

ビジネス、プロジェクト、イベントのマネジメント特性の比較

ビジネス (続けるマネジメント)

プロジェクト (終るマネジメント)



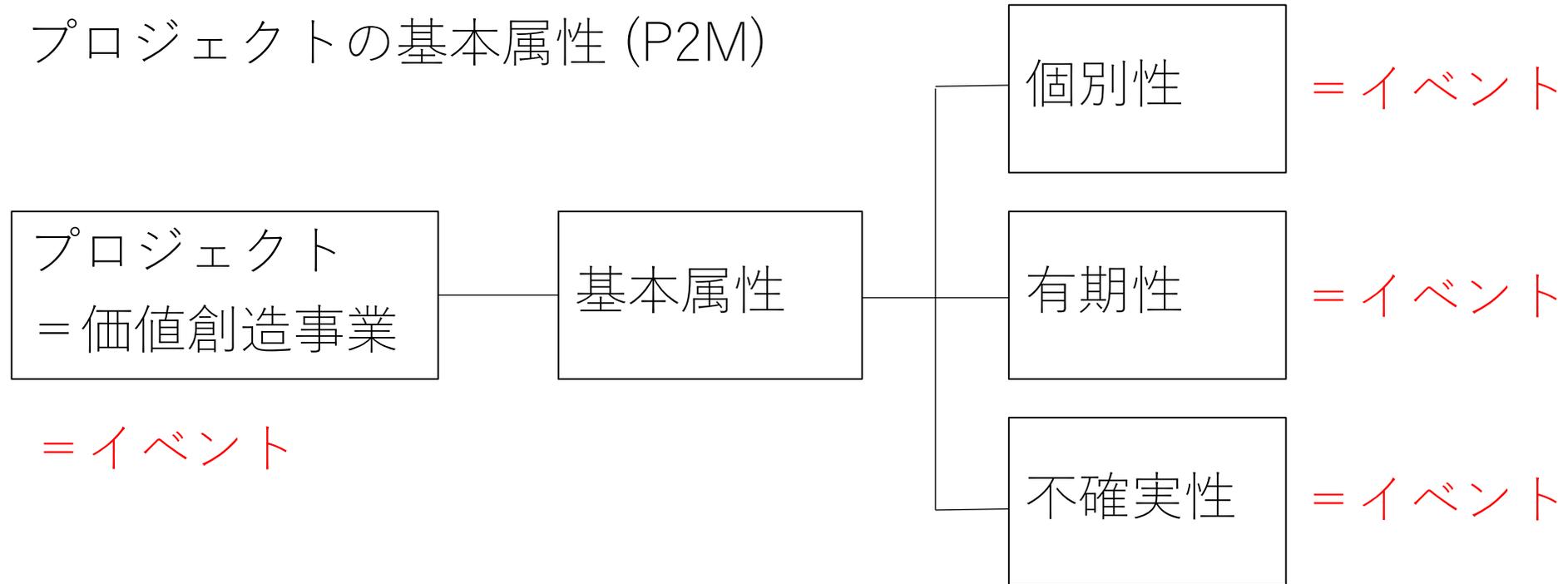
イベント (一時のマネジメント)



イベントとプロジェクト

プロジェクト属性とイベント

プロジェクトの基本属性 (P2M)



イベントはプロジェクトの一形態だが、固有の特性がある

イベントとプロジェクト

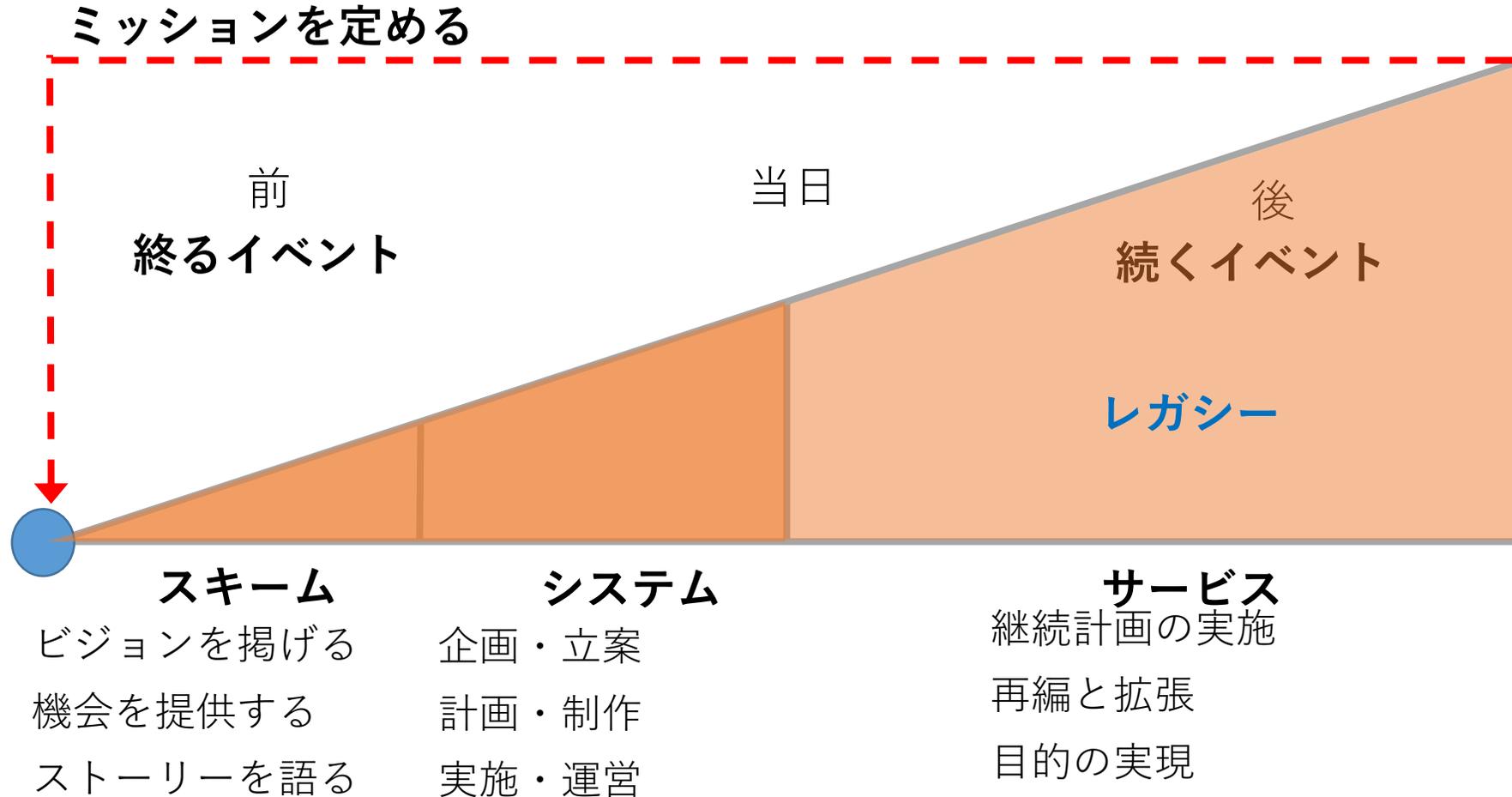
つくるプロジェクトとイベントの違い

イベントは、

- ✓ステークホルダーとしてボランティアが重要な役割をもつ
- ✓つくるプロジェクトに比べ投資の回収期間が短い(開催日までに回収)
- ✓演出力が必要
- ✓流行や人気の影響を受けるため不確実性が高い
- ✓成果物が物ではなく、集客や満足度などの開催結果
- ✓宣伝効果としてのスポンサーシップがある
- ✓実施主体がプロジェクトオーナーに対しイベント主催者となり社会性が高い
- ✓ストーリーで関係者の共感・賛同を得ることが必要

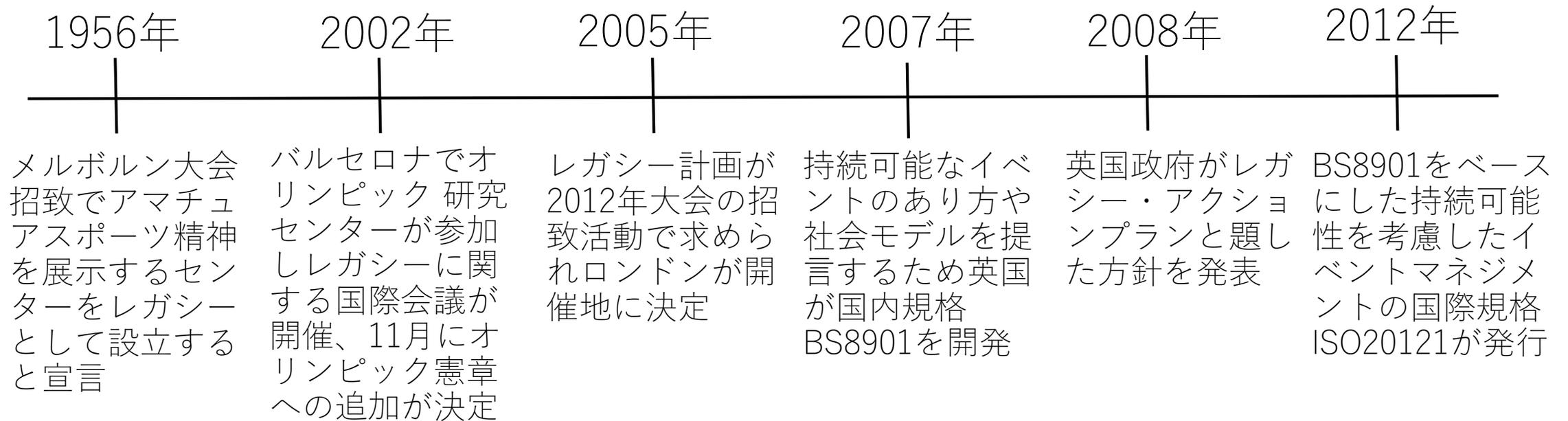
イベントとプロジェクト

プログラムマネジメントとして考えるイベント



イベントの国際規格ISO2012

ISO20121:2012 Event sustainable management system 開発経緯



出典 間野義之「オリンピック・レガシー」ポプラ社、2013年12月より編集

イベントの国際規格ISO20121

国際規格の序文

イベントは、時として脚光を浴び、一過性を持ち、社会、経済、環境にプラスとマイナスの両面の影響を与える特徴を持つ。この規格は、組織及び個人がイベントに関する行動の持続可能性を改善する際の助けとなるよう起草された。

この規格は、イベントの持続可能性を改善するためにイベントの持続可能性に関するマネジメントシステムの要求事項を明確に述べている。イベントの設計及び提供に関する、あらゆる種類や規模の組織に対して適用可能であり、多様な地理的、文化的、社会的状況に対応することができる。・・・

組織のプロセス及び考えが継続的にパフォーマンスの改善を促すことの挑戦であり、・・・イベントの持続性に関する成果の評価のためのチェックリストや報告のフレームワークではない。

出典 (一社)日本規格協会ISO20121

越川氏のアドバイス ISO20121はチェックリストではなく、ビジネスを前進させるためのプロセスの集合体 (Fiona Pelman)

イベントの国際規格ISO2012

国際規格の定義

✓ イベント

体験を作り出す、及び/又はメッセージを伝達するための時間及び場として関心を集めるために計画されたもの。

✓ レガシー

イベントの後に残される結果。

参考1 レガシーは、イベントの物理的、社会的、環境的な影響を含む。

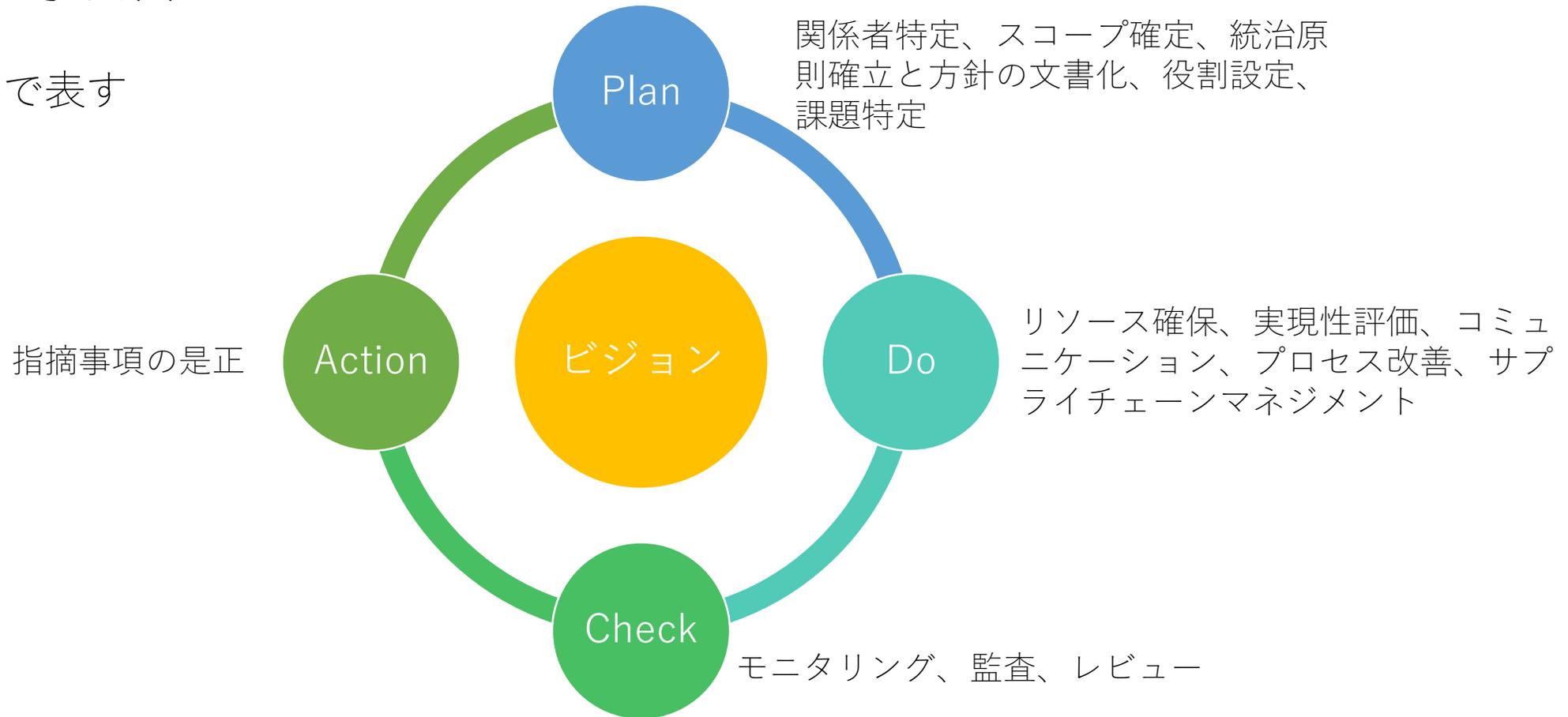
参考2 イベントの結果として新たに習得することも含まれる。(例：新たな知識、訓練、基準、ベストプラクティス、技能、システム、関係、パートナーシップ、イノベーション)

出典 (一社)日本規格協会ISO20121

イベントの国際規格ISO2012

継続的改善モデル

5W2Hで表す



出典 (一社)日本規格協会ISO20121を編集

2012年ロンドンオリ・パラ大会

招致活動時のレガシー計画

2005年7月、シンガポールで開かれたIOC総会で2012年大会の開催地にロンドンが選ばれ、1908年、1948年に続き3回目を開催する初の都市となる。

【メッセージ】

ロンドンで最も貧困な地域であるロンドン東部のロウアー・リー・バレー地区(Lower Lea Valley)を開発する。 https://www.youtube.com/watch?v=GtIK9Xx_do

分野	レガシー
スポーツ	オリンピック施設を大会後もエリート選手が活用する
コミュニティ	最貧困地区を開発し地域社会を改善する
環境	オリンピックパークで生物多様性を育む
経済	失業率の高い地域の雇用を増やし、教育、スキル、知識を高める

出典 (一財)自治体国際化協会「2012年ロンドンオリンピックの概要」Clear Report No. 402, 2014年10月を編集

2012年ロンドンオリ・パラ大会

2008年発表レガシー行動計画

2007年6月文化・メディア・スポーツ省(DCMS)が2012年大会からどのように利益を得るかを示す5つの公約を定め2008年に発表した。

1. 英国を世界有数のスポーツ大国にする。
2. ロンドン東部の中心地を変革する。
3. 青少年の地域ボランティア、文化、スポーツ活動を勧める。
4. オリンピック・パークを持続可能な暮らしの青写真とする。
5. 英国が住人、観光客、事業者にとって創造的で寛容で快適であることを世界に示す。

更に、大会前、期間中、大会後別に行動計画を詳細化し発表

出典 (一財) 自治体国際化協会「2012年ロンドンオリンピックの概要」Clear Report No. 402, 2014年10月を編集

2012年ロンドンオリ・パラ大会

2008年発表公約のKPI

公約	KPI
英国を世界有数のスポーツ大国	5才～16才の生徒に周5時間、16歳～19才に周3時間のスポーツ、200万人を活動的に、メダル獲得数4位(オリ)、2位(パラ)
ロンドン東部の中心地を変革	9,000戸以上の新住居、2012年までに20,000人の失業者が長期雇用、2012年以後は、12,000人の雇用創出
青少年の地域ボランティア、文化、スポーツ活動	新たに数万人の青少年が地域コミュニティ、文化的な活動に時間を使用、海外の300万人の子供が質の高いスポーツに参加
オリンピック・パークを持続可能な暮らしの青写真	オリンピックパーク地域の炭素排出量を2013年までに50%削減、
英国が住人、観光客、事業者にとって創造的で寛容で快適	事業者間ネットワーク「 London 2012 Business Network 」、2012年観光戦略「 Truism Strategy for 2012 and beyond 」

出典 (一財)自治体国際化協会「2012年ロンドンオリンピックの概要」Clear Report No. 402, 2014年10月を編集

2012年ロンドンオリ・パラ大会

2010年保守、自民連立政権でのレガシー計画変更

1997年から続いた労働党政権が退陣し、前政権の公約が4分野に修正された。

1. 英国のスポーツへの情熱を生かして、草の根レベルのスポーツ参加を増やし、全国民が体を動かすことを奨励する。(肥満解消)
2. オリンピック開催による経済成長の機会を最大限活用する。(英国企業優遇)
3. オリンピックを通じて、地域コミュニティへの関与を奨励し、社会の全グループの参加を達成する。(インスパニア・マークの使用権)
4. オリンピック・パークがオリンピック開催後も開発され、ロンドン東部再生の主要原動力の一つとなるようにする。(雇用増加)

出典 (一財) 自治体国際化協会「2012年ロンドンオリンピックの概要」Clear Report No. 402, 2014年10月を編集

2012年ロンドンオリ・パラ大会

スポーツレガシー創りの施策事例

✓ スクール・ゲームズ

全ての生徒に参加する機会を与える目的で、4段階のレベルで実施

4段階：学校内、地区大会、県大会、全国大会

<https://www.yourschoolgames.com/>

✓ スポーツ・メイカー

16才以上のスポーツボランティアを募集し、地域でスポーツ機会を創出
各地の研修の参加後、コーチやリーダーとなりスポーツイベントを行う

2012年ロンドンオリ・パラ大会

エリート育成の成果

大会名	オリンピック					パラリンピック				
	金	銀	銅	合計	順位	金	銀	銅	合計	順位
1996年アトランタ大会	1	8	6	15	36	39	42	41	122	4
2000年シドニー大会	11	10	7	28	10	41	43	47	131	2
2004年アテネ大会	9	9	12	30	10	35	30	29	94	2
2008年北京大会	19	13	15	47	4	42	29	31	102	2
2012年ロンドン大会	29	17	19	65	3	34	43	43	120	3

出典 (一財) 自治体国際化協会「2012年ロンドンオリンピックの概要」Clear Report No. 402, 2014年10月を編集

2019年ラグビーW杯

夏季オリパラ大会、FIFAワールド杯に次ぐ世界3大スポーツイベント

ラグビーWCP2019の紹介

ラグビーワールドカップ™が アジアで開催されるのは、史上初。

4年に1度のラグビー世界一決定戦、ラグビーワールドカップ™。2019年の日本大会は、「ラグビーを真のグローバルスポーツへ」というワールドラグビーのビジョンのもと、英国やニュージーランドといったラグビー伝統国の枠を飛び出し、史上初のアジア開催となる非常に画期的な大会です。

本大会 全48試合を日本で開催

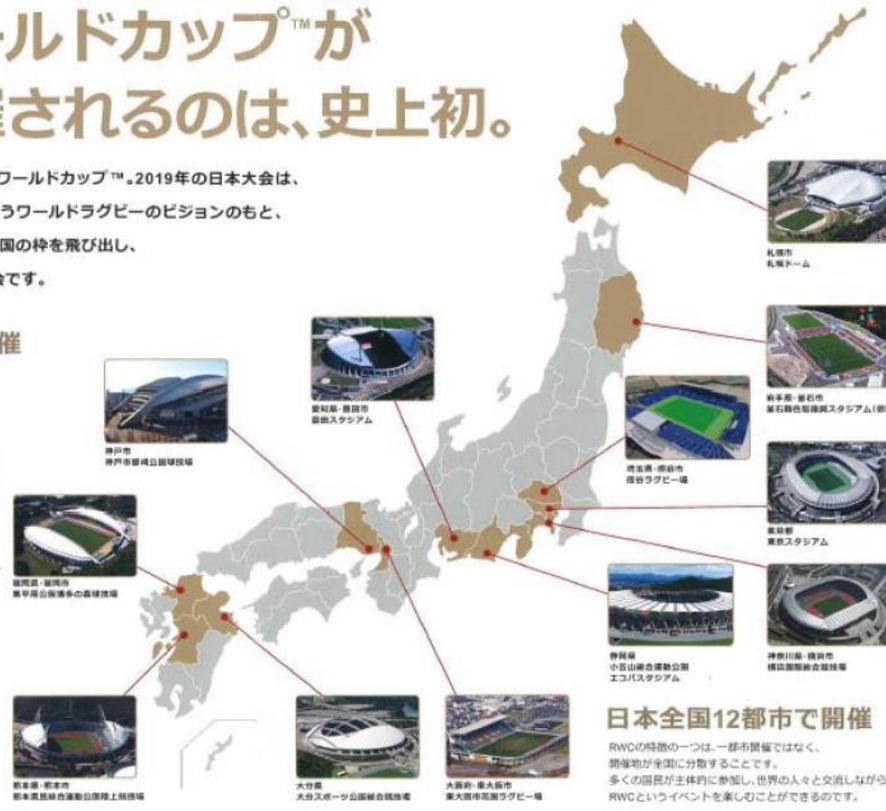
世界の国と地域で予選大会を行い、8チームが選出されます。前大会の上位12チームと予選を突破した8チームでラグビー世界一を決定します。

約七週間(2019年九月20日~十一月2日)

本大会	プールA — 5チーム
20チーム	プールB — 5チーム
	プールC — 5チーム
	プールD — 5チーム

①予選プール(プール内総当たり戦)40試合
②決勝トーナメント(準々決勝、準決勝、3位決定戦、決勝)8試合

ラグビー
世界一を決定



日本全国12都市で開催

RWCの特徴の一つは、一都市開催ではなく、開催地が全国に分散することです。多くの国民が主体的に参加し、世界の人々と交流しながらRWCというイベントを楽しむことができます。

2019年ラグビーW杯

ラグビーWCPとは？

	ラグビー	サッカー
主催団体	WRワールドラグビー ラグビーユニオンの国際統括 団体 本部:アイルランド/ダブリン	FIFA国際サッカー連盟 本部:スイス/チューリッヒ
加盟メンバー	115(国・地域)	211(国・地域)
本大会参加チーム数	20	32
試合数	48	64
開催期間	40日	30日
第一回開催	1987@オーストラリア・ ニュージーランド	1930@ウルグアイ
前回大会	2015第7回@イングランド	2014/第20回@ブラジル
次回大会	2019/第8回@日本	2018/第21回@ロシア
最多優勝国	ニュージーランド(3回)	ブラジル(5回)
日本の成績	28戦/4勝2分け22敗	15戦/4勝4分け7敗(予選) 2戦/1分け1敗(決勝T)

出典 内田淳二「ラグビーW杯2019大会の研究」PMRクラブ、2016年11月

2019年ラグビーW杯

2019年ラグビーW杯の有識者

(公財)ラグビーワールドカップ2019組織委員会 企画調整部兼総務局

中田 宙志氏

2016年9月8日 PMRクラブにて話題提供

Sports Market in Japan & Project Management Framework

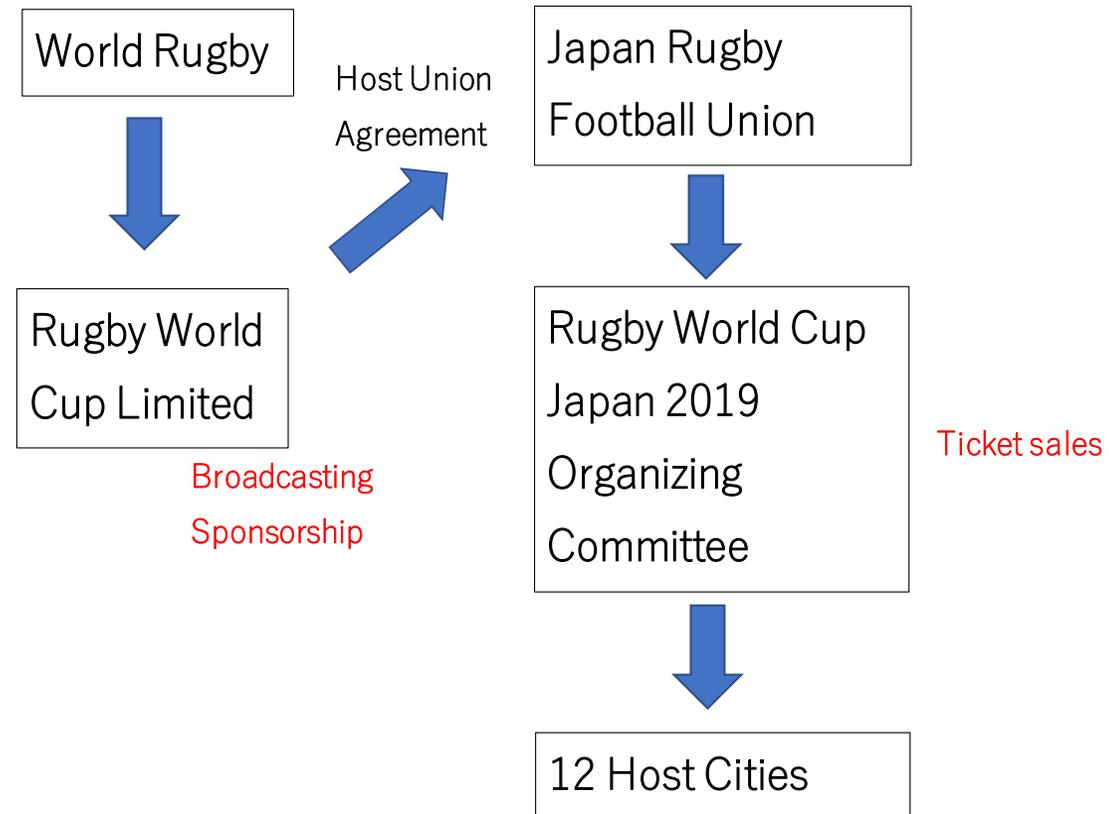
2017年2月10日 新春PMセミナー2017でご講演

プロジェクトマネジメントの視点から見るスポーツ

～プロジェクトマネジメントの活用による日本スポーツ市場の実現～

2019年ラグビーW杯

事業スキーム



出典 *Rugby World Cup 2019 Factbook*(Rugby World Cup Japan 2019 Organizing Committee)

2019年ラグビーW杯

2019年ラグビーW杯のレガシー検討

<p>Before (～2016年9月現在)</p> <p>1. 世界における状況 ⇒RWCの規模 夏季オリンピック・サッカーワールドカップに次ぐ規模 ⇒IRB加入国は117国 ⇒RWCのアジア開催はこれまでない ⇒オリンピック 2016年里オ大会より 7人制 正式種目</p> <p>2. 日本のラグビーの状況 ⇒RWC 28戦/4勝2分け22敗 ⇒ランキング 16位 (15年までに10位以内を目指す) ⇒世界的にはマイナー国 ⇒2015年9月19日ロンドン大会でのヒーロー誕生</p> <p>3. 国内の状況 ⇒競技人口 12万人 (主として、高校・大学・企業は中心?)</p> <p>4. RWC Japan事務局の役割 ⇒PMO、チケットセールス</p>	<p>Event</p> <p>⇒成功する</p> <p>1. RWC2019Japan ・2019年9月20日-11月2日 ・総観客数140万人 ・開催場所 ・大会ビジョン</p> <p>①「強い日本」でおもてなし ② すべての人が楽しめる ③ ラグビーの精神を伝える ④ アジアで初のワールドカップ</p> <p>・イベントマネジメント 財務の視点 財務と持続を両立するための宣伝、広告、チケット販売、放映権料、グッズ販売で収益化 ・Tokyo2020大会との連続性 ・全国12都市で開催 ・20カ国が参加</p>	<p>After</p> <p>⇒RWC Japanのレガシー</p> <p>①日本のラグビーの状況 ⇒世界ランキング 10位以内?</p> <p>②国内の状況 ・競技人口20万人 ③開催場所の状況 ・大会都市12都市で自立興行化 ・海外との定期試合化 ・スポーツクラブと飲食店の連携 ・プロ、ジュニア、シニア全ての層のコミュニティー ・地方創生に貢献するスポーツとして定着</p>
<p>Concept</p> <p>Rugby for all 「ノーサイドの精神」を、日本へ、世界へ</p> <p>1. 「ラグビーファミリー」を増大させる。競技者、ファン、サポートを含め20万人へ</p> <p>2. 日本ラグビーの国際力を高める。</p> <p>2-1. 2019年WCで日本代表ベスト8入り。</p> <p>2-2. 2016年オリンピック リオ大会で7人制日本代表がメダル獲得を目指す。</p> <p>2-3. アジアへのラグビー普及、強化に貢献。</p>		

2019年ラグビーW杯

地方創生との関係

地方創生の機会

1. 7週間全国12都市で開催
2. 来場客の消費性向が高い
3. 2020年東京大会との連続性
4. [ラグビー精神の価値](#)
5. やる、見る、支える人の増加
6. 地方主体の国際連携
7. 文化創造事業(ハード、ソフト、ネットワーク)

2015年ロンドンW杯のレガシー

◇資産の態様からの整理

	ラグビーに直接係わるもの	ラグビー以外でも利用できるもの
ハードとして残ったもの	スタジアム、グラウンド、ラグビー用具	交通インフラ、トレーニング施設・機材、駐車場、案内板、家具類
ソフトとして残ったもの	プレーヤー、指導者、ボランティア、運営などに係るノウハウ	外国人観光客に接した経験、海外に対する関心・理解、スポーツ・健康に対する意識

◇性質からの整理

	得られるもの
経済的なもの	売り上げ、整備されたインフラ、創出された雇用・産業、知名度・好感度、新たに誘致されるイベント・投資
社会的・文化的なもの	ラグビーが有する価値観、スポーツ・健康に対する意識、海外に対する関心・理解、青少年の育成、地域参画に対する意識、地域内のネットワーク・絆、連帯感・達成感

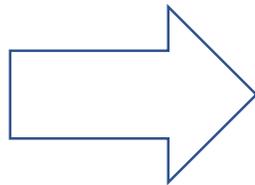
2020年東京オリ・パラ大会

報道されたネガティブな話題

新国立競技場



出典 <https://dot.asahi.com/aera/2015090700064.html>

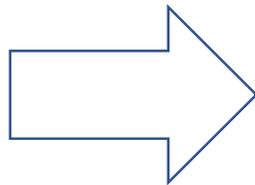


出典 <http://www.jpnsport.go.jp/newstadium/>

エンブレム



出典 <http://www.art-annual.jp/news-exhibition/news/52173/>



出典 <https://tokyo2020.jp/jp/games/emblem/>

2020年東京オリ・パラ大会

2020年東京大会の決定

2020年夏季オリンピック開催地投票

都市	国	1回目	2回目	3回目
東京	 日本	42	-	60
イスタンブール	 トルコ	26	49	36
マドリード	 スペイン	26	45	-
	計	94	94	96

出典 <https://ja.wikipedia.org/wiki/2020年夏季オリンピック>

決定理由

- ✓イスタンブールの政情不安
- ✓マドリードの経済情勢不安
- ✓東京は安全・安心・コンパクト

IOC委員の確実に成功させたい思い

出典 間野義之「オリンピック・レガシー」ポプラ社、2013年12月より編集

震災復興や「お・も・て・な・し」の文化をアピールしたが、レガシープランへの支持ではない

2020年東京オリ・パラ大会

開催施設準備のプロジェクト状況 nippon.com 2015年9月1日

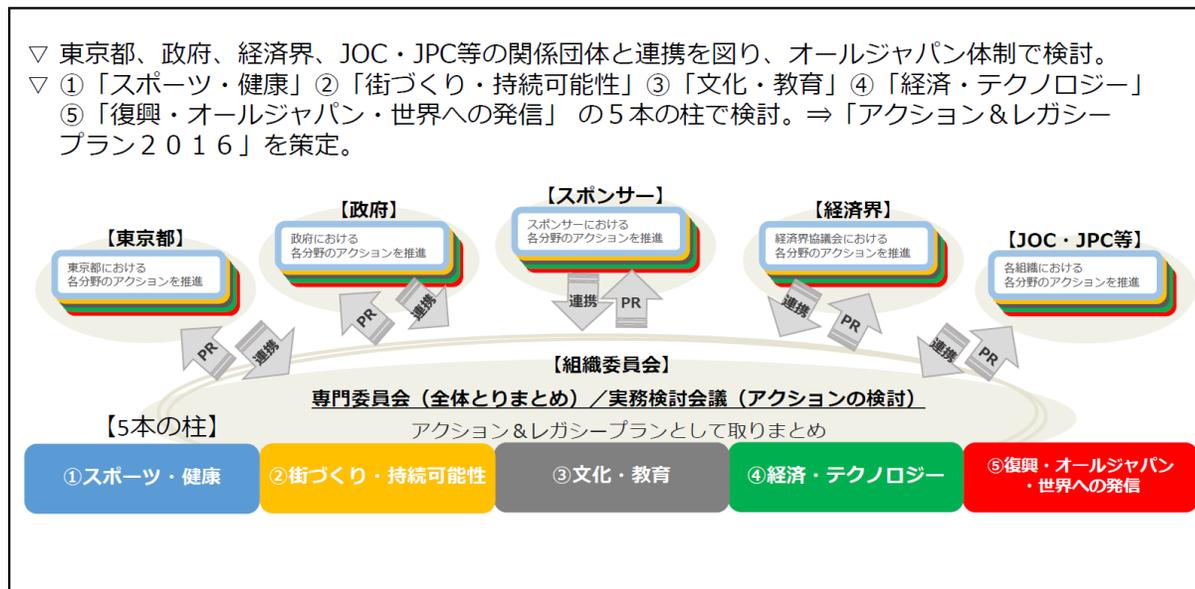
プロジェクト	当初計画	問題点	その後の推移
メイン会場	コンペでザハ・ハディド案、予算1300億円	3000億円超に変わり、見直し後2500億円超	2015年7月白紙撤回
バドミントン会場 バスケットボール会場	夢の島アリーナ364億円	見直し後683億円	建設中止で調布と埼玉の既存施設に変更
水球会場	ウォータアリーナ新設	予算圧縮	中止し辰巳国際水泳場
セーリング会場	若洲新設92億円	見直し後417億円	中止し江の島
自転車トラック会場	有明ベロドーム新設	予算圧縮	静岡県既存施設
ボート・カヌー会場	海の森新設69億円	見直し後1038億円	レイアウト変更491億円
馬術会場	夢の島に仮設施設	予算圧縮	既存の馬事公苑
レスリング・フェンシング・テコンドー会場	東京ビックサイト	海外放送局が狭さを指摘	既存の幕張メッセに変更
大会エンブレム	コンペで佐野案決定	ベルギーの劇場と酷似	2015年9月使用中止

出典 <http://www.nippon.com/ja/features/h00121/>より編集

2020年東京オリ・パラ大会

大会組織委員会レガシー & アクションプラン2016

組織委員会の取組み図



参画プログラムのマーク

<マークと大会エンブレム>

マークの種類	①公認マーク	②応援マーク	(参考) 大会エンブレム
付与対象	アクション（イベント・事業等）		団体・組織
東京2020大会	作成中	作成中	
参考) ロンドン2012大会			

2012年ロンドン大会を意識

2020年東京オリ・パラ大会

首相官邸[日本再興戦略2016](#) - 改革2020プロジェクト -

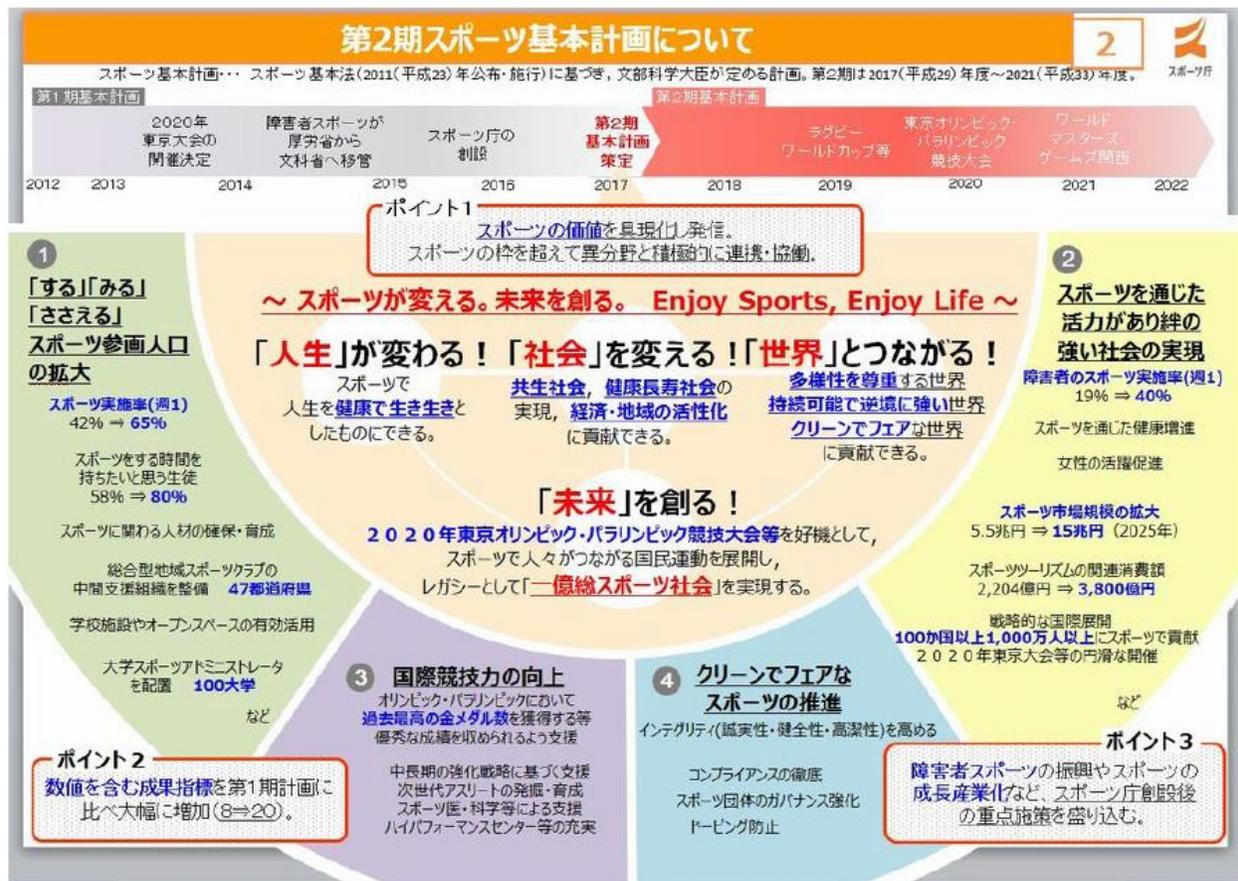
今後の生産性革命を主導する鍵は、IoT、ビッグデータ、人口知能、ロボット・センサーの技術的ブレークスルーを活用する「第4次産業革命」である。

1. 次世代都市交通システム・自動走行技術の活用 (高齢化社会への対応)
2. 分散型エネルギー資源の活用 (競争力強化)
3. 先端ロボット技術によるユニバーサル未来社会の実現 (労働力不足解消)
4. 高品質な日本式医療サービス・技術の国際展開 (医療の産業化)
5. 観光先進国 (観光の基幹産業化)
6. 対日直接投資の拡大に向けた誘致方策 (インバウンド増)

全て経済成長政策

2020年東京オリ・パラ大会

スポーツ庁第2期スポーツ基本計画



第2期スポーツ基本計画について(答申)のポイント。スポーツの価値を具現化して発信し、スポーツの枠を超えて異分野と積極的に連携・協働を図っていくことを目指している(図:スポーツ庁)

2020年東京オリ・パラ大会

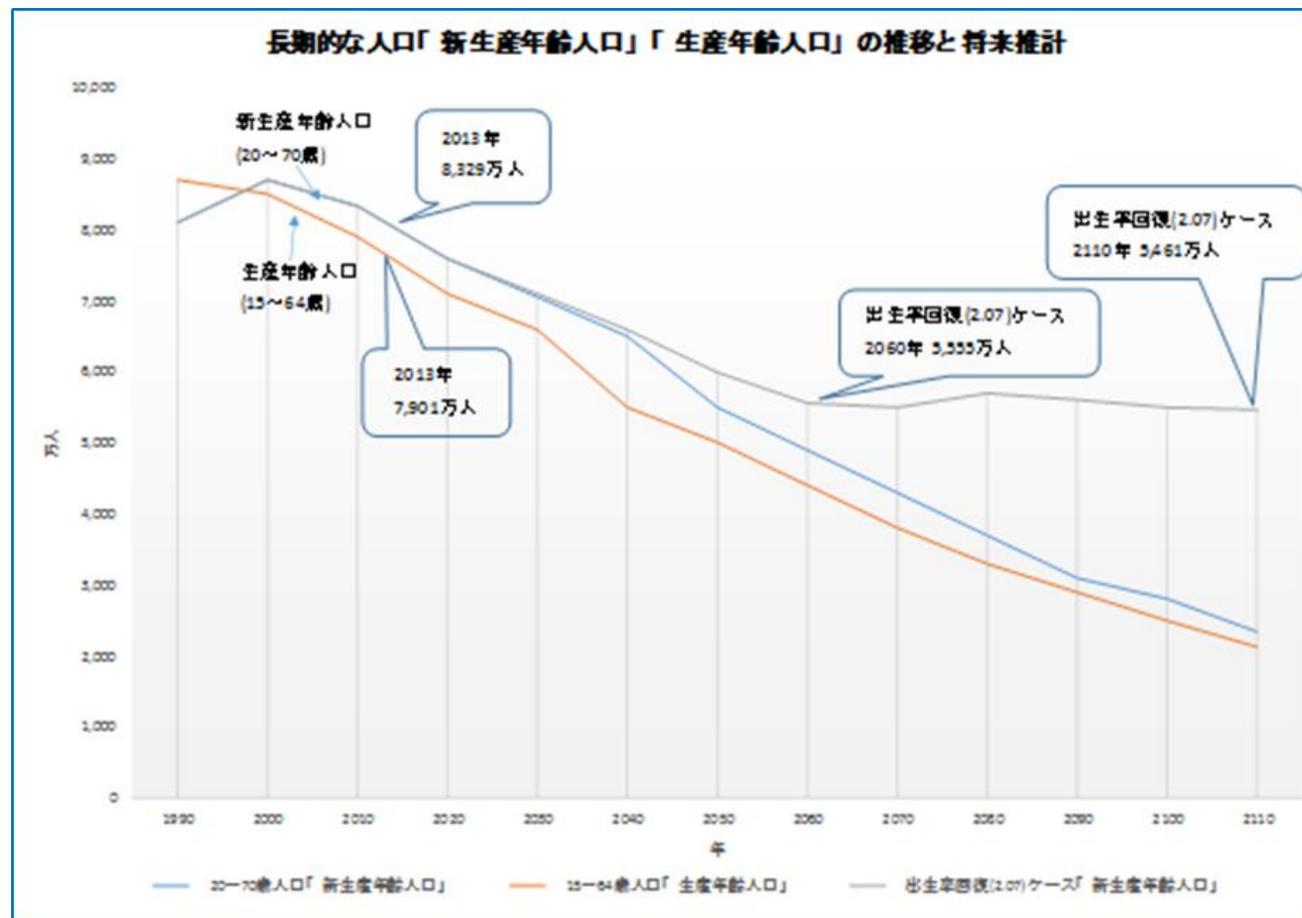
2020年東京大会のレガシー検討

1964年大会	2020年大会
欧米外初の先進国の可能性 欧米追従 工業社会モデル 高度経済成長 物質的な充足	課題解決先進国 日本オリジナル ポスト工業社会モデル 持続可能な成長 Quality of Life (QOL)
平和国家 戦後復興 国際舞台復帰	世界貢献都市 開かれた世界貢献都市 復興支援への感謝
国民の自信回復 敗戦・窮乏生活からの自信回復	国民の自信回復 失われた20年に対する自信回復

出典 間野義之「オリンピック・レガシー」ポプラ社、2013年12月より編集

2020年東京オリ・パラ大会

2020年の日本



- ✓ 2013年8,400万人
- ✓ 20年以内に1000万人減少
- ✓ 2014年の出生率1.42
- ✓ 回復しない場合、600年で絶滅
- ✓ 2030年までに2.07に回復見込み
- ✓ 2060年に5,600万人で安定

2020年後のレガシーは、
持続的繁栄社会の実現
ではないだろうか (渡部)

出典 中島厚志「日本経済のゆくえ～オリ・パラの経済効果と成長戦略」(独行)経済産業研究所2015年1月より編集

最後に

イベントマネジメントは、何かを変えるための特別な時の生かし方である

東京P2M研究部会
イベントマネジメントSIG