

メガイベントを観光振興に最大限活用するために

概要

Maximising the Benefits of Mega Events for Tourism Development

Copyright © 2017, World Tourism Organization(UNWTO)

写真提供: ©Zheng Xiaoqiao | Dreamstime

メガイベントを観光振興に最大限活用するために一要害

オリンピック、FIFA ワールドカップ、国際博覧会の事例

ISBN 日本語版（印刷版） printed version: 978-92-844-1891-6

ISBN 日本語版（電子版） electronic version: 978-92-844-1892-3

国連世界観光機関（UNWTO）発行

初版 2017 年 All rights reserved

この出版物で使用されている呼称及び資料の提示は、いかなる国、領土、都市、地域若しくはその当局者の法的地位又はその国境若しくは境界の画定に関して、UNWTO 事務局又は欧州旅行委員会のいかなる意見の表明をも意味しない。

国連世界観光機関(UNWTO)

電話: (+34) 915 678 100

Calle Poeta Joan Maragall, 42

FAX : (+34) 915 713 733

28020 Madrid

ウェブサイト: www.unwto.org

Spain

E メール: omt@unwto.org

引用: World Tourism Organization (2017), Maximizing the Benefits of Mega Events for Tourism

Development – Cases from the Olympics, FIFA World Cup and Expo, UNWTO, Madrid

UNWTO の出版物は、著作権によって保護されています。したがって、特に断りのない限り、書面による事前の許可なしに、UNWTO の出版物のいかなる部分も、コピー、マイクロフィルム、スキャンを含む電子的又は機械的ないかなる方法を問わず、複製、検索システムへの保存、利用することを禁じます。

UNWTO は、UNWTO の出版物の普及を奨励しており、これに関連する許可、認可、出版物の翻訳については検討することができます。

スペイン国内での当資料の複製に関しては、CEDRO からの承認が必要である。

CEDRO, Centro Español de Derechos Reprográficos

電話: (+34) 913 08 63 30

Calle Alcalá, 26, 3º

FAX : (+34) 913 08 63 27

28010 Madrid

ウェブサイト: www.cedro.org

Spain

E メール: cedro@cedro.org

スペイン国外での UNWTO 作品の複製の承認に関しては、二国間の合意のある CEDRO の提携組織のいずれかにご連絡ください。（参照:

<http://www.cedro.org/en>）

スペイン国外及びその他の許可、要望に関しては、直接下記にご連絡ください。

申請書はこちら : <http://publications.unwto.org/en/content/rights-permissions>.

目次

謝辞

前書き－国連世界観光機関（UNWTO）事務局長 タレブ・リファイ

要旨

第1章 序論

- 1.1 本報告書の目的
- 1.2 本報告書に含まれるメガイイベント
- 1.3 メガイイベントと観光振興の最新動向：「レガシー」に関する議論
- 1.4 本報告書の構成と展望

第2章 プランニング

- 2.1 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック大会
- 2.2 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック大会
- 2.3 ケーススタディ：2010年 バンクーバー冬季オリンピック大会

第3章 プロモーション

3.1 ブランディングとイメージ

- 3.1.1 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック
- 3.1.2 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 3.1.3 ケーススタディ：2006年 ドイツ FIFA ワールドカップ
- 3.1.4 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ
- 3.1.5 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ
- 3.1.6 ケーススタディ：UEFA Euro 2012（ポーランド）

3.2 商品開発

- 3.2.1 ケーススタディ：2010年 バンクーバー冬季オリンピック
- 3.2.2 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ
- 3.2.3 ケーススタディ：2005年 愛知国際博覧会

3.3 メディア活用

- 3.3.1 ケーススタディ：2000年 シドニーオリンピック・パラリンピック
- 3.3.2 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック
- 3.3.3 ケーススタディ：2010年 バンクーバー冬季オリンピック
- 3.3.4 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ
- 3.3.5 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

3.4 ソーシャルメディア

- 3.4.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック

大会

- 3.4.2 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ
- 3.4.3 ケーススタディ：2015年 ミラノ国際博覧会

3.5 メガイイベントスポンサーとの連携

- 3.5.1 ケーススタディ：2000年 シドニーオリンピック・パラリンピック
- 3.5.2 ケーススタディ：2008年 北京オリンピック・パラリンピック
- 3.5.3 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック

3.6 ビザの円滑化

- 3.6.1 ケーススタディ：2016年 リオオリンピック・パラリンピック
- 3.6.2 ケーススタディ：2005年 愛知国際博覧会
- 3.6.3 ケーススタディ：UEFA Euro 2012（ポーランド）

第4章 経済的側面

4.1 観光インフラ整備

- 4.1.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 4.1.2 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック
- 4.1.3 ケーススタディ：2014年 ブラジル FIFA ワールドカップ

4.2 受入環境整備

- 4.2.1 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック
- 4.2.2 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ
- 4.2.3 ケーススタディ：2005年 愛知国際博覧会
- 4.2.4 ケーススタディ：2015年 ミラノ国際博覧会

4.3 開催都市を超えた効果の波及

- 4.3.1 ケーススタディ：2000年 シドニーオリンピック・パラリンピック
- 4.3.2 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック
- 4.3.3 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 4.3.4 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック
- 4.3.5 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ

4.4 技術革新

- 4.4.1 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック

4.5 人材育成

- 4.5.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 4.5.2 ケーススタディ：2006年 トリノ冬季オリンピック
- 4.5.3 ケーススタディ：2006年 ドイツ FIFA ワールドカップ
- 4.5.4 ケーススタディ：2014年 ブラジル FIFA ワールドカップ
- 4.5.5 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ
- 4.5.6 ケーススタディ：2014年 コモンウェルスゲームズ

4.6 地域・官民連携

- 4.6.1 ケーススタディ：2010年 バンクーバー冬季オリンピック
- 4.6.2 ケーススタディ：2006年 ドイツ FIFA ワールドカップ
- 4.6.3 ケーススタディ：2005年 愛知国際博覧会
- 4.6.4 ケーススタディ：2015年 ミラノ国際博覧会
- 4.6.5 ケーススタディ：2014年 コモンウェルスゲームズ

4.7 観光を国の政策課題に

- 4.7.1 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック

第5章 社会・環境的側面

5.1 ユニバーサルツーリズム

- 5.1.1 ケーススタディ：2008年 北京オリンピック・パラリンピック
- 5.1.2 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 5.1.3 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック
- 5.1.4 ケーススタディ：2010年 バンクーバー冬季オリンピック
- 5.1.5 ケーススタディ：2014年 ソチ冬季オリンピック
- 5.1.6 ケーススタディ：2014年 ブラジル FIFA ワールドカップ
- 5.1.7 ケーススタディ：2014年 コモンウェルスゲームズ

5.2 環境

- 5.2.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック
- 5.2.2 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック

- 5.2.3 ケーススタディ：2006年 トリノ冬季オリンピック

- 5.2.4 ケーススタディ：2006年 ドイツ FIFA ワールドカップ

- 5.2.5 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ

- 5.2.6 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

- 5.2.7 ケーススタディ：2014年 コモンウェルスゲームズ

5.3 地域住民の参加（コミュニティ・エンゲージメント）

- 5.3.1 ケーススタディ：2012年 ロンドンオリンピック・パラリンピック

- 5.3.2 ケーススタディ：2006年 トリノ冬季オリンピック

- 5.3.3 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ

- 5.3.4 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

5.4 相互理解

- 5.4.1 ケーススタディ：2008年 北京オリンピック・パラリンピック

- 5.4.2 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック

- 5.4.3 ケーススタディ：1998年 長野冬季オリンピック

- 5.4.4 ケーススタディ：2006年 ドイツ FIFA ワールドカップ

- 5.4.5 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

第6章 危機管理

6.1 訪問回避

- 6.1.1 ケーススタディ：2000年 シドニーオリンピック・パラリンピック

6.2 価格高騰

- 6.2.1 ケーススタディ：2014年 コモンウェルスゲームズ

6.3 危機管理報道への対応

- 6.3.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック

- 6.3.2 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ

- 6.3.3 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

6.4 安心・安全

- 6.4.1 ケーススタディ：2016年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック

- 6.4.2 ケーススタディ：2020年 東京オリンピック・パラリンピック

- 6.4.3 ケーススタディ：2010年 南アフリカ FIFA ワールドカップ

- 6.4.4 ケーススタディ：2011年 ニュージーランドラグビーワールドカップ

- 6.4.5 ケーススタディ：UEFA Euro 2012（ポーランド）

第7章 結論と提言

7.1 プランニング

7.2 プロモーション

7.3 経済的側面

7.4 社会・環境的側面

7.5 リスク管理

7.6 アクションのスケジュール

7.7 最後に

附属：ケーススタディ概要一覧

参考文献

次頁以降の要約は、上記掲載内容の要点をまとめたものである。

編集協力：公益財団法人日本交通公社

謝辞

オリンピック、FIFA サッカーワールドカップ、国際博覧会などのメガイベントは、開催国や開催都市に対して、政治的側面、経済的側面、あるいは社会・環境的側面という様々な領域で影響を及ぼす。メガイベントは、開催地の魅力や能力を世界にアピールすることや国全体の団結の精神を刺激することや、社会的・経済的インフラの発展を推進させることができる。観光業は、メガイベントの恩恵を受ける 1 つの産業である。ただし、観光業への良い影響は、メガイベント開催期間だけに限らない。主催者はメガイベントが終わってからもこれらのレガシー（遺産）を最大限に活用することを考える必要がある。一方、様々な側面を考慮する必要があるが、主催者によってはメガイベントの有効活用に関する計画（戦略）は明確になっていない。

本報告書は、メガイベント及び小規模イベントの開催効果を最大限に引き出すための考え方や事例を整理し、主催者側の観光当局や観光関連機関、事業者に役立つ内容をまとめている。メガイベントは今後も世界からの注目が集まり観光の機会を提供するものであるが、この種のイベントが自動的に将来的な観光の発展をもたらすわけではない。十分に準備された計画に基づいて、適切な施策を講じる必要がある。

本報告書が、メガイベントの将来の開催地において、メガイベントを活用して観光業の発展を促進させることの一助となることを心から願う。

国連世界観光機関（UNWTO）
事務局長 タレブ・リファイ

要旨

導入

メガイベントは、綿密な計画と管理を行えば、観光業の発展に大きな影響をもたらす。本報告書は、国又は地方自治体の公的な観光関連機関や事業者がその効果を最大限に発揮するために、過去の事例の調査及びそれらを参考とした適切な提案をすることを目的とする。過去の事例は、出版物、学術記事、メディア記事及び観光団体からの情報に基づく。

「メガ」は、必ずしもイベントの規模を意味するわけではない。「小規模」なイベントにおいても、地域コミュニティに大きな影響を与えることができる。本報告書では、世界や地域からの注目を集める事例を取り上げておりオデジャネイロオリンピック、FIFA ワールドカップ、国際博覧会を含めているが、グランドスラムテニストーナメント、F1 グランプリシリーズ、映画祭（カンヌなど）は含めていない。事例調査の対象は上記のメガイベントに限定されているが、そのアイデアは小規模なイベントにも役立つ。

バルセロナとシドニーの成功の経験及び IOC のオリンピック・レガシーの方針に基づき、多くの関係者が観光はメガイベントを活用する必要があることに対する共通認識を持っている。本報告書では、持続可能な観光を実現するために過去の事例を踏まえ、イベント開催に関する計画や施策の方向性を提示している。

プランニング

目的と目標を設定し、「メガイベント開催前・開催中・開催後」の具体的な計画を立て、メガイベントの運営組織委員会との調整を行う。

明確な目的と目標を持った中長期の「レガシー」の計画が必要となる。この計画では、メガイベントの「開催前・開催中・開催後」を網羅し、定量と定性の両面から結果を測定する方法を含める必要がある。なお、計画と実

行の際には、観光の持続可能性と競争力を十分に考慮しなければならない。すべての観光関係者の間で、オープンで密にコミュニケーションを取りながら関わっていく必要性がある。また、地域の主催者組織とも緊密な協力が必要であり、観光業をより広い範囲で取り扱うことが重要である。

プロモーション

ブランディングとイメージ

主催するメガイベントが訴求するイメージとポジショニングを明確にし、広く宣伝する。大会後も継続したブランディングとプロモーションを実施し、認知度の維持と向上に努める。

メガイベントは、開催地の国際的なイメージを向上させる絶好の機会である。来訪者のニーズ、市場セグメント、マーケットに好ましい変化をもたらす可能性や、開催地が新たな観光の目的地となる可能性がある。レジャーを目的とした観光だけでなく、MICE 等の誘致にも役立つ。そのメリットを最大限に活用するには、メガイベント後もブランディングとプロモーションを継続することが求められる。主要なマーケットやセグメントにおける開催地に対するイメージの変化を、メガイベントを開催する前後で測定することが重要である。

商品開発

開催地のイメージに合った多様な観光商品を開発し、宣伝する。

消費者が興味を持って訪問先を検討できるように、メガイベントに関連する旅行商品の開発や宣伝が必要となる。これは、旅行需要の地域分散を促進する良い機会でもある。

メディアの活用

報道機関と良好な関係を構築・維持し、ポジティブな露出の最大化を図る。

メガイベントは世界中から大きな注目を集めており、数多くのメディアによる報道が集中的に行われるため、この機会を最大限活用するための準備が必要となる。開催地は、報道機関が関心のある情報を提供し、取材に協力する。同時に、事前にマスコミによる取材があることを広く周知することも重要である。

ソーシャルメディア

来訪者や地域住民を魅了し、プロモーション効果の最大化を図る

ソーシャルメディアを通じて、来訪者と地域住民の交流を促進するキャンペーンやコンテストを実施し、これらの活動に参加させ共有してもらう仕組みが重要である。

メガイベントのスポンサーとの連携

メガイベントのスポンサー企業との連携や協力を行い、プロモーション効果の最大化を図る。

メガイベントは大手企業によりサポートされることが多い。開催地は大手企業とタイアップした、効果的な宣伝が可能である。

ビザの円滑化

来訪者数を増やすためにビザの緩和や取得手続を簡素化する措置を検討する。

プロモーション効果の最大化を図るために、ビザ要件の一時的な緩和や免除は有効である。一時的なビザ緩和だけでも、今後の中長期的なビザ発給要件の整備に役立つ。

経済的側面

観光インフラ整備

メガイベント時の需要だけでなく、将来の観光需要を見据えた観光インフラの整備も重要であり、インセンティブを提供することで民間企業による投資促進を促す。

メガイベントは、交通機関、宿泊施設、イベント会場、その他の公共スペースの整備に大きな影響を与える。メ

ガイベント終了後は、スタジアムやパビリオンなどの新築のランドマーク的な建造物やパブリックアートなどが観光名所になる可能性がある。

受入環境整備

多言語の案内板や Wi-Fi、案内情報、ガイドサービスなどにより来訪者の体験を豊かにし、利便性を向上させる。

メガイベントの来訪者に最高の体験を届けるためには、来訪者向けの受入環境の強化が重要である。開催地は、来訪者が安心してスムーズに旅行できるように多言語の案内板や Wi-Fi、案内情報とガイドサービス、移動の円滑化（周遊乗車券などの活用）といった受入環境の整備に取り組むことが必要となる。また、海外からの来訪者向けの免税制度は、地域における消費促進につながる可能性がある。

開催都市を超えた効果の波及

メガイベントに合わせて、開催都市だけでなく、他の地域や国全体につながるプロモーションを行う。

メガイベントでは、開催都市だけでなく、開催国全体に世界の注目を集めることができる。開催地は、特別なキャンペーンの実施やメディアの露出機会を高めていくことにより他地域への波及効果を目指すことが重要である。

技術革新

メガイベントを通じて、観光産業とその関連産業に関する新技術の紹介や実証実験を行う。

メガイベントは、新しいテクノロジーを紹介したり、導入したりする場である。観光関連機関や事業者は、新技術を活用したプロモーションを通じて、観光の競争力や旅行者の来訪体験を向上させ、訪問を増やす取組が求められる。

人材育成

観光産業とその関連産業の既存及び将来の労働者に研修の機会を提供する。また、今後教育資料として活用できるように記録する。

メガイイベントは、観光業とその関連分野での雇用を創出し、人材を育成する良い機会である。多様なトレーニングやプログラムを提供することによって、組織の人材育成に役立つ。

地域・官民連携

観光振興計画の議論と実行のために主要関係者による専門チームを結成する。

開催地の主催者は、メガイイベントを通じて関係者を集め、一体となった連携を取りながら、観光計画の策定と実行を行うと同時に、国や地方自治体、観光業だけでなく、中小企業、その他の民間企業、非政府機関、地域コミュニティ、地域住民など様々な分野と連携することが重要である。開催地の主催者には、課題の解決策等を検討できるよう、メガイイベント初期の計画段階からメガイイベント開催後まで、これらの利害関係者との連携や協力を行うことが期待される。

観光を国の政策課題に

メガイイベントを活用して、観光業の重要性に対する政策決定者と社会全体の認識を高める。

メガイイベントは1回限りの開催となりがちな側面があるが、適切な管理を行えば、観光業にとってのメリットを長く保ち続けられる。観光関連機関や事業者がこの機会を利用して、業界のトップリーダーや公的な政府機関からの理解と支持を得るとともに、ソフト外交の役割を担う観光の重要性を理解してもらうために活動すべきである。また、地域住民に対し、観光が与える経済的と社会的な影響について理解を深める必要がある。

社会・環境的側面

ユニバーサルツーリズム

来訪者や地域住民、誰もが楽しく観光できるアクセシビリティ（利用しやすさ）を強化し促進する。

参加者一人ひとりがメガイイベントとその開催地を楽しめるように企画する必要がある。可能な限り、この機会を利用して開催地のアクセシビリティ（利用しやすさ）への

対応を行い、地域住民のコミュニティも改善していく。

環境

観光業をより環境に優しいものにするための対策を奨励するとともに、旅行者の環境への問題意識を高める。

メガイイベントは、観光をより環境に優しい産業にする絶好の機会である。観光業及び関連産業全体がコミュニケーションを取りながら環境に配慮する対策を講じ、旅行者の環境への問題意識を高める必要がある。一方、メガイイベントは、短期間に多くの来訪者が訪れることによる混雑や環境に悪影響を与える可能性があるため、主催者がこれらの影響を最小限に抑えるための対策を検討する必要がある。

地域住民の参加（コミュニティ・エンゲージメント）

来訪者の歓迎やボランティア活動に地域社会や地域住民を巻き込んでいく。地域社会が直接メガイイベントに関与することで、来訪者をより温かく迎え入れることにつながり、そのような地域の代弁者の存在が観光地のブランドを強化することにつながる。

地域社会や地域住民の関与は、メガイイベントの成功に不可欠である。開催地において居心地の良い雰囲気づくりを検討することが必要とされる。地域住民は、メガイイベントの計画段階から実行まで関与することが求められる。メガイイベントのボランティアは、メガイイベント終了後、観光ボランティアや観光業の従業員として活動を継続できる。地域住民が誇りを持ち積極的に観光を受入れることが、開催地のブランドとイメージに良い影響を与える。

相互理解

観光の究極の目的の一つである相互理解を深めるために、メガイイベントに合わせて他の国や文化について学ぶ機会を提供する。

メガイイベントは、地域住民、特に若い世代のグローバルな相互理解を育む良い機会である。そのため、他の国や文化の理解促進に関する教育活動を行い、来訪者にとって良い快適な滞在環境を生かすことができる。長期的には開催地からの来訪者にもプラスの影響を与える

ことにつながる。

危機管理

訪問回避

開催国・開催都市はいつもと変わらず旅行者を迎える準備ができていたり、この期間の訪問がより一層素晴らしいものになることを消費者に伝える。

メガイイベント期間中は、旅行者の増加で、大会開催地とその周辺地の混雑、宿泊施設の不足、渡航費や宿泊費の高騰が起きると一般の旅行者が予想する傾向があるため、開催地の訪問を躊躇する可能性がある。同様に、コンベンション等の会議も旅行者はメガイイベント開催地を避ける傾向がある。消費者に、通常どおり観光できること、また、メガイイベント期間中の来訪によって素晴らしい体験ができることを伝えることが重要である。さらに、メガイイベント期間中又はメガイイベント開催前後に特別なプランを用意し来訪を促すことが有効である。

価格高騰

事業者に対して旅行者向けに不当な高価格を設定しないよう呼びかける。市場の状況に応じて対策を講じる。

メガイイベント時の高い需要を見越して、異常な値上げが行われる可能性がある。これは最終的に来訪者の減少となり、開催地のイメージダウンとなり得る。価格設定は市場に左右されるが、観光関連機関は顧客に不当な高価格で商品を販売しないことを呼びかけることが重要である。

危機管理報道への対応

緊急時の対応マニュアルを準備し、不測の事態に対して迅速かつ的確に対応する。

メディアが常に開催地にとってプラスとなる内容を報道するとは限らない。ネガティブな情報が真実か否かであるかどうかは関係なく、そのマイナスの影響を最小限に抑えるためのコミュニケーションスキルを備え、対応する必要がある。

ある。普段からメディアと良好な関係を築くことが重要である。

安心・安全

メガイイベントを主催する組織委員会と協力し、安全とスムーズな旅行を実現するために危機管理計画を立て、非常事態に備えて準備する。何かが起こった場合は、旅行者を保護しつつ、迅速かつ正確な情報提供を行う。

安心・安全を確保するためには、厳格かつ円滑な出入国管理が重要である。メガイイベント期間中に想定外の自然災害又は人為的な原因による災害が発生する可能性がある。このような場合、開催地の主催者は来訪者に対して正確な情報共有や来訪者の安全を確保する迅速かつ正確な対応が必要となる。観光事業者は、メガイイベント主催者と協力して危機管理マニュアルを事前に作成することが求められる。

まとめ

メガイイベントは観光需要の創出の良い機会である。ただし、様々なメガイイベントのレガシーは観光業の発展に役立つが、レガシーの効果が自然に発揮される訳ではない。観光関連機関や事業者は、メガイイベントのレガシー活用計画を策定し推進していくことが必要となる。本報告書は、過去の開催国・開催都市が実施した対策・対応を整理し、主要課題の解決方法を提示している。今後メガイイベントを開催する都市・国が、それぞれの状況に合わせて、本報告書の内容を活用することが望ましい。

観光業の発展において、メガイイベントを開催することは目標ではなく、目標を達成させるための手段である。メガイイベントは来訪者を増加させ、より多くの注目を集めることにつながるが、メガイイベントを効果的に活用していくための計画の策定と実行がなければ、メガイイベントを開催した後に何も変わらない。メガイイベントを活用していく事例を多く掲載している本報告書が、将来のメガイイベント主催者にとって役立つことを願う。

第1章 序論

1.1 本報告書の目的

オリンピック・パラリンピックや国際博覧会などのメガイベントの開催都市・開催国は、世界から大きな注目を集めるため、メガイベントの開催によって、様々な分野にプラスの影響がもたらされる。観光面では、大会期間中の来訪者数の増加及び消費額の増加が期待できる。ただし、このような1回限りの短期的な影響に留まることなく、中長期的な視点でメガイベントは「開催地をより魅力的な観光地に変えるためのプラットフォーム」¹の構築や、観光開発及び観光サービスの変革を成し遂げるための起爆剤として活用すべきである。これらは現在「レガシー」と呼ばれており、メガイベント開催後のレガシー創出を図る戦略策定が必要となる²。

本報告書は、過去の事例調査を踏まえ、大会後のレガシー効果の最大化に関する戦略策定の考え方を提示するものである。なお、メガイベントを成功させる方法やレガシーを測定する方法や投資費用等については取り扱っていない。

1.2 本報告書に含まれるメガイベント

本報告書では、メガイベントは次のような特徴を有しているとしている。

- ・ 国内外からの多くの参加者と観戦者を魅了する。
- ・ 世界中のメディアによる報道が集中的に行われる。
- ・ 開催期間は短期間に集中する。
- ・ 多額な投資、特にインフラ関連の投資が必要とされる。
- ・ 開催都市・開催国は交代制で、立候補の提案に基づ

き選考される。

これらは、オリンピック・パラリンピック、FIFA ワールドカップ、国際博覧会などが該当する。一方、グランドスラムF1 世界選手権及び特定の映画祭のような同じ都市で定期的に開催されるイベントは、本報告書の対象外となる。2014年のUNWTO & WTMによる共催した「観光大臣サミット」では、「メガ」は必ずしもイベントの規模を意味するものではないことを示唆し、小規模のイベントであっても地域コミュニティに大きな影響を与える可能性があるとも強調された³。本報告書はメガイベントに関する内容を記述しているが、上述のような定期的なイベントや小規模イベントにも適用できる。

1.3 メガイベントと観光振興の最新動向

観光に関する都市間の国際的な競争がますます激しくなる中、メガイベントは開催地のイメージを変化させ、観光インフラを改善する最も効果的な方法の1つであると考えられている。同時に、メガイベントの開催都市・開催国は巨額の投資を行う必要があるため、市民・国民の理解と支持が必要不可欠である。したがって、イベントによる経済効果を見越した投資やプラスの変化をもたらすことを示す必要があり、開催立候補都市は提案段階でレガシーの取組を行うよう選考機関（国際オリンピック委員会（IOC）など）に求められている。

レガシーの考え方は1990年代、特にメガスポーツイベントによるその捉え方を見直す契機となった⁴。2003年にはIOC憲章に「オリンピックにより開催都市と開催

¹ 参照：Rochwerger, J. (2015), '2015 Rugby World Cup', 05-11-2015 (online), available at: <http://fourth-street.com/> (04-04-2017).

² 参照：Chalip, L. (2004), 'Beyond Impact: A General Model for Host Community Event Leverage', in: Ritchie, B. and Adair, D. (eds.), Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues, Channel View Publications, Clevedon,

pp. 226-252.

³ 参照：World Tourism Organization (2014), 'UNWTO & WTM Ministers' Summit: the legacy imperative of mega events', press release PR 14075, 05-11-2014 (online), available at: <http://media.unwto.org/> (04-04-2017).

⁴ 参照：Chappelet, J. (2012), 'Mega sporting event legacies: a multifaceted concept', Papeles de Europa,

国においてプラスのレガシーを促進すること」がミッションの1つとして明記された⁵。開催都市は、「独自の目的や長期戦略・ビジョンを確立する」、「オリンピックの開催により観光の振興・発展の契機とする」、「オリンピック・レガシーを組み込んだ戦略を策定する」といった取組を行うよう求められている⁶。IOC は、レガシーが実際にどのように機能されているかを評価するために、オリンピック・ゲームズ・グローバル・インパクト（Olympics Games Global Impact / OGGI）の評価指標を設け、それに沿った調査を行っている。OGGI の調査指標は、立候補申請段階から始まり、大会開催後の2年間まで続くものとなる。

国際サッカー連盟（FIFA）は、メジャースポーツイベントレガシーに限らず、「開催国に永続的かつポジティブな影響を残すことは、多くの関係者にとってますます重要になる」、「主催者はイベント開催を契機に開催地の地域コミュニティに短期的、長期的の両面で好影響を残す必要がある」といったイベントレガシーの重要性を認識している⁷。

メガイブントのレガシー又はプラスの影響は、様々な方法で分類されている。以下にいくつかの例を紹介する⁸。

- ・ 有形か無形か：交通インフラの開発は有形であり、都市イメージの変化は無形である。
- ・ 短期か長期か：大会期間中の来訪者や来訪者による関連消費の増加は短期的であり、大会終了後の持続的な来訪者の増加は長期的である。
- ・ 経済的影響か社会的影響か：観光関連産業の利益増加は経済的影響であり、地域の人々の自信や誇りの向上は社会的影響である。

これらのいくつかの成果はメガイブントなしでもたらされ得るがあるが、メガイブントの開催は期間が限定され、かつ、明確であることから、メガイブント成果を加速させる強力な「きっかけ」であると考えられる。

イベント開催前の準備期間にもプラスの影響（例えば、新しい交通インフラの開設など）をもたらす可能性もあるし、立候補都市・立候補国が落選した場合でも、ポジティブなレガシーを残すことは可能である。スイスのシオンは、2006年冬季オリンピックを招致できなかったが、大会開催向けにインフラを整え、山岳地域の持続可能な発展の基盤を整備できた⁹。マンチェスターは1996年と2000年夏季オリンピックの招致を実現できなかったが、大会開催向けの施設整備が進んだことによって、2002年コモンウェルスゲームズの誘致と開催ができた¹⁰。

一方、イベント開催後の後遺症や負のレガシーの問題を抱えることもある。よく批判されるものの一つとして、新しく建てられたスタジアムの使用率の低さがある。これは観光そのものとは直接関係ないが、メガイブントは短期的には観光にマイナスの影響を与える可能性があるため、開催都市・開催国の観光当局はこの問題を考慮する必要がある。

オリンピック、FIFA ワールドカップ、万国博覧会のいずれのメガイブントも観光業にとって大きなチャンスであり、大会自体は観光の目的となっている。そのため、メガイブントを活用した観光振興の長期戦略を策定することが必要である。

volume 25, pp. 76–86.

⁵ 参照：International Olympic Committee, Olympic Charter (online), available at: <https://stillmed.olympic.org> (13-04-2017).

⁶ 参照：International Olympic Committee (2013), Factsheet, Legacies of the Games, Update – December 2013, 03-12-2013 (online), available at: <https://stillmed.olympic.org/> (04-04-2017).

⁷ 参照：Fédération Internationale de Football Association

and the 2014 FIFA World Cup Local Organising Committee (2014), Sustainable Report of the 2014 FIFA World Cup Brazil (online), available at: <http://www.fifa.com/> (04-04-2017).

⁸ 参照：Chappelet, J. (2012).

⁹ 参照：Chappelet, J. (2012).

¹⁰ 参照：Katz, B. (2016), 'What's next for Rio?', 13-08-2016 (online), available at: www.linkedin.com (04-04-2017).

1.4 本報告書の構成と展望

これまで多くの研究と論説等では、メガイベントの開催都市・開催国に対する影響もしくは開催効果の測定について幅広く紹介しているが、本報告書では、以下のことに焦点を当てている。

1. 観光関連の問題と課題
2. これらの問題と課題を解決するための対応策
3. 過去開催したメガイベントを活用した観光振興の取組事例

そして、開催都市・開催国の観光当局にとって以下のような実用的な視点を提供している。

第一に、メガイベントを活用する観光振興戦略を事前に策定することが最も重要である。長期にわたる開催都市・開催国にとってのメリットを最大化するには、すべての利害関係者が大会の「開催前・開催中・開催後」に何をすべきか、どのように関与するかを検討し、事前にレガシー活用計画を策定することが求められる。

第二に、メガイベントの開催都市・開催国は世界的な注目を集めるメリットがある。これを最大限に活用して開催都市・開催国の認知度やイメージの向上を推進するプロモーションを実施することが重要である。

第三に、メガイベントの開催による経済的な影響（都市インフラ開発、開催地以外の地域への波及効果、新しい技術の運用と人材育成・開発など）を検討する。

第四に、メガイベントは、有形資産である経済的効果と無形資産である社会的効果の両方をもたらす可能性がある。より多くの人々が旅行と観光に興味を持ち、意識と志向の変化が起きるといった社会的効果が期待できる。イベントを通じた来訪者と参加者の間の相互理解促進と平和構築に結びつくことがメガイベントの究極的な狙いになる。

第五に、前述のようにメガイベントの開催による影響やレガシーは必ずしもポジティブであるとは限らない。負の影響を最小限に抑えるリスクマネジメントを行うことが求められる。同時に安心・安全にも配慮した施策が重要である。

最後の附属に、前の章で紹介しているメガイベントについて、時系列で一覧表を作成している。

メガイベントごとに開催目的と観光産業に望まれるレガシーは異なるため、開催都市・開催国の主催者がここで紹介した内容にすべて従う必要はなく、優先順位を付けて採用して良い。

なお、第2章から第6章では、過去の事例を通じて対処すべき問題と課題を説明している。

第2章 プランニング

目的と目標を設定し、「メガイベント開催前・開催中・開催後」の具体的な計画を立て、メガイベントの運営組織委員会との調整を行う。

メガイベントの戦略策定は開催都市・開催国全体の開発戦略に合わせて行う必要がある。主催者側の観光推進組織が、メガイベントを活用した観光振興に関する独自の計画を立て、確実に実行することが重要と考えられる。

メガイベントを活用する計画には、イベント開催前、開催中、開催後に以下を含む必要がある。

- ・ 目標とターゲット
- ・ アクションプラン：何を、いつ、誰が
- ・ 管理と評価：いつ、どのように

目標は、定量・定性にわけて明確かつ正確な数値を設定することが望ましい。また、財務的な視点に基づいた目標数値と予算を設定することが投資収益率を予測するのに役立つ。

メガイベント前、メガイベント後のいずれもメディアとの

良好な関係を維持し、メガイベントの開催に伴う認知度向上を踏まえつつ大会後も継続したプロモーションを実施することを通じて、実際の来訪者を増加させる戦略策定が重要である。一方、資金不足や関係者の疲弊等の問題によって、イベント後の取組に十分な注意が払われない場合があるため、利害関係者の気運を維持することが重要である¹¹。

主催者が複数の利害関係者と関係を構築し、計画策定のプロセスに関与することを歓迎する姿勢が基本である。観光業と行政機関、国と地方自治体、観光関連産業、地域コミュニティなどの間では、オープンかつ密なコミュニケーションを取って連携することが必要である。イベント組織委員会の活動や発言は観光産業等のブランディングと密接に関連しているため、主催者はイベント組織委員会と密接な連携を行っていくことが必要である。メガイベントに関連する様々な組織の中で、観光産業は常に代表的な存在でなければならない。

¹¹ 参照：Knott, B.; Allen, D. and Swart, K. (2012), 'Stakeholder reflections of the tourism and nation-branding legacy of the 2010 FIFA World Cup for South Africa', African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance, September (Supplement 1), pp. 115-125.

Knott, B.; Fyall, A. and Jones, I. (2014), 'Leveraging Nation Branding Opportunities through Sport Mega-Events', paper presented at the 5th International Conference on Destination Branding and Marketing DBM-V, IFT Macao, 3-5 December 2014.

第3章 プロモーション

3.1 ブランディングとイメージ

主催するメガイベントが訴求するイメージとポジショニングを明確にし、広く宣伝する。大会後も継続したブランディングとプロモーションを実施し、認知度の維持と向上に努める。

メガイベントの開催都市・開催国は世界的な注目を集めることで、メガイベントそのものだけでなく、開催都市・開催国に関するメディアの報道が増加することも期待できる。そのため、多くの主催者はイベントを最大限に活用し、開催都市・国のブランド価値と認知度の向上に結び付けようとしている。既に世界的な認知度が高い場合はその強化が期待でき、認知度がそれほど高くない場合は、ブランディングの確立に活用することが期待できる。さらに主催者は、開催都市・開催国の認知度やイメージを刷新する契機としてもメガイベントを利用できる。

開催都市・開催国に対して好印象を持ってもらうことやブランド力が向上することで、来訪者の増加及び来訪者による消費増加が実現できる。旅行者ニーズ、来訪時期、市場セグメントの変化に伴い、新しい市場が生まれることにも役立ち、レジャー観光に関する産業だけでなく、MICE 産業等の他産業にもプラスの影響をもたらす。また、メガイベント招致を巡る都市間の国際競争も激しい。

主催者は開催するメガイベントで確立したい観光地としてのイメージを明確化し、それをメディア、ソーシャルネットワーク、ウェブ等の適切な媒体を活用して観光プロモーションを実施する必要がある。

イベント開催前とイベント開催中に実施したキャンペーンとは関係なく、イベント開催後も継続したプロモーションが求められる。イベント開催前後に主要なセグメントや市場において、開催都市・開催国に対する認知度やイメージの変化を把握し、評価することも重要である。

3.2 商品開発

開催地のイメージに適合する多様な旅行商品を開発し、宣伝する。

メガイベントを活用し、実際の来訪に結びつけるために、主催者はプロモーションとブランディング活動を組込む必要がある。開催地のイメージに合わせた、主催するメガイベントに関連する新しい旅行商品の開発と販売促進を支援することが求められる。

メガイベントチケット付きのツアー商品は販売されるが、メガイベントを体験しただけで帰国されてしまえばチャンスを逃してしまう。より長く滞在してもらうには、メガイベント観戦に伴って開催地以外の地域への訪問を促進するための商品を開発することが望ましい。パッケージツアーだけでなく、地方への訪問を楽しめる観光のモデルコースやサービス等を提供することが、来訪者の地方間の分散を促進することに結びつく。

上記の旅行商品の開発は旅行業界との連携が欠かせない。主催者は旅行会社に観光情報を提供し、旅行会社は開催地に関する商品開発、販売支援を行う。留意点としては、旅行商品を開発するには一定の時間を要するため、メガイベント開催前又はプロモーションを実施する前に必要な準備期間を設け、進めていくことが必須となる。

3.3 メディア活用

報道機関と良好な関係を構築・維持し、ポジティブな露出の最大化を図る。

メガイベントは世界中から大きな注目を集めており、数多くのメディアによる報道が集中的に行われるため、これによる利益を最大化するための準備が必要となる。特に観光プロモーションの観点から重要なのは、メガイベントそのものを報道してもらうだけでなく、開催地の魅力、ライフ

スタイル、文化、食、歓迎するムード等も宣伝してもらうことが重要である。

メガイイベントを報道するジャーナリストは、イベント（サッカーや食など）に関する専門家であるが、開催地についてよく知らない場合もある。そこで、USB メモリやオンラインにメディア用の資料を用意してジャーナリストに提供する必要がある。メディアキットに含まれる情報としては、開催地の基本情報、無料で使用できる画像と映像、観光資源等に関するストーリーがある。

メガイイベント、特にスポーツメガイイベントのマスメディアは、(i) 認定されたマスメディアと (ii) 認定されていないマスメディアに分類できる。前者は通常、メディアセンターや放送センターにアクセスできる公的な資格を持つ。後者は、フリーランスを含むその他すべてのジャーナリストである¹²。

主催者は、許可を受けたマスメディアであるかどうかに関係なく、この両者に対し、十分な情報提供とサポートを行う必要がある。通常、主催者によりメディア対策のチームとメディアセンターを有しているため、これらと連携し、メガイイベント会場にメディアの連絡窓口を設置したり、イベント以外のニーズに対応したりするためにメディア専用の電話又はオンラインコールセンターといった仕組みを構築することも望ましい。主催者は、撮影される可能性が高い人や場所については事前に撮影許可を取得し、スムーズに取材できる準備を整える必要がある。

メディアとのコミュニケーションを円滑に行うためには、メガイイベント開催前にメディアとの良好な関係を築く必要がある。開催前にはメディア向けのファムトリップを行い、十分な情報提供をすることが有効である。メディアとの良好な関係構築は、開催中のメガイイベントだけでなく、将来の観光 PR や観光業の発展にも有益である。メガイベン

トの効果を最大限にするにはメディアとの良い付き合いが重要であり、特に主催者の大会組織委員会と協力することが最も重要で、必須となる。

3.4 ソーシャルメディア

来訪者と地域住民を魅了し、プロモーション効果の最大化を図る。

最近、ソーシャルメディアは観光振興において影響力の高いツールとなっている。ユーザーが情報を発信するため、情報への信頼性、影響力が高く、口コミの拡散スピードとパワーは想定を超える可能性がある。したがって、メガイイベント参加者と観客（来訪者）及び地域住民に参加してもらうためのプロモーションが重要である、これらの人たちは、開催地の魅力を自発的に宣伝し、開催地のブランドイメージに賛同する可能性が高い。ソーシャルメディアの活用や主催者の大会組織委員会と協力し、様々な視点からキャンペーンや PR 活動等を実施することで構築された顧客基盤は、開催地が消費者と直接コミュニケーションを取るための有益なツールとなる。

3.5 メガイイベントのスポンサーとの連携

メガイイベントのスポンサー企業との連携や協力を行い、プロモーション効果の最大化を図る。

メガイイベントは通常、グローバル企業によって協賛されることから、メガイイベントはスポンサー広告を通じてプロモーションが行われていると言える。主催者にとって、スポンサー企業が多ければ多いほど、開催地ブランディングを成功させやすくなる。主催者はスポンサー企業と協力して、大会、開催地、スポンサー企業の製品を効果的に宣伝することが可能である。

¹² 参照 : Miah, A. and García, B (2006), 'Non-Accredited Media, Olympic Games and the Host City', in: Communication Forum 2006: Global Olympiad, Chinese Media, Beijing: National Center for Radio and Television

Studies, Communication University of China and Annenberg School for Communication, University of Pennsylvania (online), available at: [www.beatrizgarcia.net\(11-04-2017\)](http://www.beatrizgarcia.net(11-04-2017)).

3.6 ビザの円滑化

来訪者数を増やすためにビザの緩和や取得手続を簡素化する措置を検討する。

観光ビザ発給要件を緩和することは、開催地への訪問増加につながり、よりスムーズに旅行ができる重要な方法の1つである。ビザの円滑化に含まれる措置は、ビザ免除、ビザ発行の迅速化、ビザ発行費用の引き下げ、ビザ取得手続の簡素化、マルチビザを保有する来訪者の滞在期間の延長などがある。ビザ発給問題は国家安

全保障にかかわる重要な部分であるため、開催都市・開催国の観光関連機関はメガイベント開催前に関係機関・部門と継続的な話し合い、協働を行う必要がある。

メガイベント開催期間中に実施した一時的なビザ円滑化措置が、安全性と来訪者の増加の両方にプラスの効果を生み出したことが測定された場合、メガイベント開催後も引き続き実施する可能性を検討していくことが望ましい。

第4章 経済的側面

4.1 観光インフラ整備

メガイイベント時の需要だけでなく、将来の観光需要を見据えた観光インフラの整備も重要であり、インセンティブを提供することで民間企業による投資促進を促す。

メガイイベントは、交通機関、宿泊施設、イベント会場、その他の公共スペースの整備に大きな影響を与える。メガイイベントを契機に行われる開催地のインフラ整備が有形のレガシーとして残され、メガイイベント開催前後に参加者や観戦者（来訪者）に利用されるメリットがある。将来の来訪者の増加にも有益である。

メガイイベント終了後は、スタジアムやパビリオンなどの新築のランドマーク的建造物やパブリックアートなどが観光名所になる可能性がある。例えば、シドニーオペラハウス、ビルバオのグッゲンハイム美術館など¹³である。メガイイベント開催後にこれらの施設や会場は地域住民に開放され、将来的な来訪者の増加やイベントの開催にも有益である。本報告書は、これらの建物が十分に活用されていないと批判される問題については触れていないが、インフラ

の開発は1回限りの贅沢ではなく、将来にも利用できることが間違いなく求められる。

例としては、2008年北京オリンピックのために建設された「鳥の巣」と呼ばれる国立競技場や、2006年FIFAワールドカップドイツ大会で建設されたミュンヘンにあるアリアンツ・アリーナは、特別な外観を有し、世界の多くの人々を魅了している。また、イタリア人観光客はイタリアチームがワールドカップを受賞したベルリンオリンピックスタジアムを目的に訪問し¹⁴、特定の目的による来訪促進につながっている。

2010年上海万博で建設されたチャイナパビリオンのピラミッドは、現在も観光名所として多くの観光客が訪れている。この施設は、国際博覧会が閉会してから1か月後に同じ展示内容で6か月間再開され、その後、中国芸術宮として2012年10月に営業を開始した¹⁵。2014年ソチ冬季オリンピックのために建設された会場は、プロのアスリートや地域住民により継続的に様々なスポーツ、文化活動で使用されている¹⁶。最近のメガイイベントに関連する主要なインフラ開発は表4-1のとおりである。

¹³ 参照：Smith, A. and Fox, T. (2008), 'From "event-led" to "event-themed" regeneration: the 2002 Commonwealth Games Legacy', *Urban Studies*, volume 44 (5/6), pp. 1,125-1,143.

du Plessis, S. and Maennig, W. (2010), 'The 2010 World Cup High-frequency Data Economics: Effects on International Awareness and (Self-defeating) Tourism', *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, number 37 (online), available at: www2.uni-hamburg.de (11-04-2017).

Liu, Y. (2013), 'Assessing the Long-term Economic Impacts of the World Cup as Mega-sport Event', *PIT Journal*, cycle 4

(online), available at: <http://pitjournal.unc.edu> (11-04-2017).

¹⁴ 参照：Pleitgen, F. (2010), 'Germany's World Cup legacy: What can South Africa learn?', *CNN*, 10-05-2010 (online), available at: <http://edition.cnn.com> (11-04-2017).

¹⁵ 参照：Zhenghua, W. (2010), 'China Pavilion to reopen after Expo', *China Daily*, 30-09-2010 (online), available at: www.chinadaily.com.cn (11-04-2017).
China Daily (2012), 'Shanghai Expo pavilions repurposed as art museums', 25-09-2012 (online), available at: www.chinadaily.com.cn (11-04-2017).

¹⁶ 参照：Federal Agency for Tourism, Russian Federation (2016), e-mail communication (15-11-2016).

表 4.1 メガイベントに関連する主要なインフラ開発

メガイベント	主要なインフラ開発
2004 年 アテネオリンピック・パラリンピック	・エレフテリオス・ヴェニゼロス国際空港、アテネの新空港(2001 年オープン) ・空港への連絡通路を含む鉄道・地下鉄路線 ・オリンピック環状道路
2005 年 愛知国際博覧会	・中部国際空港（名古屋）
2008 年 北京オリンピック・パラリンピック	・北京首都国際空港の旅客処理能力の拡大
2010 年 上海国際博覧会	・上海虹橋国際空港の新ターミナル ・呉淞口国際クルーズ船ターミナル ・地下鉄路線 ・上海浦東国際空港と都市を結ぶ主要な道路開発
2010 年 バンクーバー冬季オリンピック	・バンクーバーとウィスラー間の「シー トゥ スカイハイウェイ」のアップグレード ・高速輸送ライン
2010 年 南アフリカ FIFA ワールドカップ	・ヨハネスブルグのバス高速輸送（BRT）システムのネットワーク拡大 ・ヨハネスブルグ国際空港を含む高速鉄道路線ネットワークの増加 ・ダーバンの新空港であるキングシャカ国際空港,
2011 年 ニュージーランドラグビーワールドカップ	・オークランドとダニーデンを結ぶ主な道路改良プロジェクト ・オークランド国際空港の国際線ターミナルの改装と北滑走路の拡張 ・クライストチャーチ空港の新ターミナル
2012 年 ロンドンオリンピック・パラリンピック	・新ドックランズ・ライト・レイルウェイ線 ・テムズ川にある栈橋の改良と新たなサービスの提供
2014 年 ブラジル FIFA ワールドカップ	・BRT システム(バス高速輸送システム)
2015 年 ミラノ国際博覧会	・新しい地下鉄路線 ・高速道路のジャンクション
2016 年 リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック	・ライトレール・トランジットと拡張 BRT システム ・新しい地下鉄路線

4.2 受入環境整備

多言語サイン、Wi-Fi、案内情報とガイドサービスなどにより来訪者の体験を豊かにし、利便性を向上させる。

4.1 節で述べたインフラ整備に加えて、観光の観点から、メガイベント主催者は国内外からの観光客が安心してスムーズに旅行できるように受入環境の整備（多言語サインや、Wi-Fi サービス、案内情報、ガイドサービス、移動円滑化（周遊乗車券などの活用）など）を強化することも重要である。これらの整備強化によって来訪者の満足度が高まり、ポジティブな口コミが得られる。来訪

者の消費促進には、海外からの観光客向けに免税措置を行えるようにすることも有効である。

4.3 開催都市を超えた効果の波及

メガイベントに合わせて、開催都市だけでなく、他の地域や国全体につなげるプロモーションを行う。

オリンピックのようなメガイベントの開催都市・開催国は世界的な注目を集めている。メディアを通じて大会開催

地だけでなく、開催国全体の文化と魅力について宣伝することが最も理想的である。大会観戦者、特に遠いところからの来訪者は開催国に長く滞在し、開催都市以外の地域も訪問することが多い。開催都市は、メディアによる報道を活用して来訪者により多くの情報を提供し、開催都市以外の地域への訪問を促進する取組が求められる。同時に、メガイイベントを活用したプロモーション効果の最大化を狙い、開催都市・開催国の観光関連機関と地方の観光推進組織との協力が望まれる。

例として、FIFA ワールドカップとラグビーワールドカップの場合、その会場となる都市は開催国の全国に散らばっており、多くの観客が会場となる都市間を移動している。観客に対しては、どのように時間を過ごすことができるかについての情報提供が必要となり、これは会場となる都市以外の地方訪問促進にもつながる。

オリンピックの場合、聖火リレーは開催国の様々な地域を紹介する貴重な機会である。なお、IOC の規則に従い、主催者は文化プログラムを作成しなければならない。これは地域の文化や魅力を宣伝する良い機会と捉えるべきである。さらに、大会前のトレーニングキャンプは開催都市だけでなく、開催国内の他都市で開催することもできるため、その影響や効果は広範囲にわたる。

4.4 技術革新

メガイイベントを通じて、観光産業とその関連産業に関する新技術の紹介や実証実験を行う。

メガイイベントは、新しいテクノロジーを紹介したり、導入したりする場である。観光関連機関や事業者は、新技術を活用したプロモーションを通じて、観光の競争力や旅行者の来訪体験を向上させ、予約を増やす取組が求められる。

4.5 人材育成

観光産業とその関連産業の既存及び将来の労働者にトレーニングの機会を提供する。また、今後の教育資

料として記録を作成する。

メガイイベントを成功させるには、観光関連機関や事業者を含めたスタッフの能力開発が必要である。多くの来訪者を迎えるには、タクシーの運転手からホテルの受付係、ツアーガイドまで、幅広く人材育成を行うことが望ましい。既に就職している方又は新規就労者に対し、語学力向上や異文化理解などに関する様々なセミナーや職業訓練プログラムを提供する。これらは、メガイイベント開催後の持続可能な観光業の成長につながることが期待できる。

メガイイベントの開催経験は、開催地の観光人材の能力開発に結びつく。開催都市・国の観光関連機関又は観光地域づくり法人（DMO）が、メガイイベントに関する戦略及び実施した施策や活動内容を記録し、最終的に開催報告書を作成することが望ましい。良い例は、ドイツ連邦政府が作成した「2006 年 FIFA ワールドカップドイツ大会最終報告書」、2010 年にカナダ政府の観光当局が作成した「冬季オリンピック中間報告書」がある。

4.6 地域・官民連携

観光振興計画の議論と実行のために主要関係者による専門チームを設立する。

開催地の主催者は、メガイイベントを通じて関係者を集め、一体となった連携を取りながら、観光計画の策定と実行を行うと同時に、国や地方自治体、観光業だけでなく、中小企業、その他の民間企業、非政府機関、地域コミュニティ、地域住民など様々な分野と連携することが重要である。開催地の主催者には、課題の解決策等を検討できるよう、メガイイベント初期の計画段階からメガイイベント開催後まで、これらの利害関係者との連携や協力を行うことが期待される。

4.7 観光を国の政策課題に

メガイイベントを活用して、政策決定者と社会全体の観光業に対する重要性の認識を高める。

観光業は、雇用と輸出収入を創出し、世界の経済

成長と発展に大きな貢献をもたらしている重要な産業の一つであり、ソフト外交の役割を果たす有力なツールでもある。しかし、国の政府・指導者によりこの重要性に対する認識は異なり、優先順位が低く重要視されていない場合もある。メガイベントそのものが観光目的になると同時に、将来の観光振興につながり、政治的にも良い影響をもたらす可能性がある。観光関連機関や事業者は、公

私を問わず、社会、政治家、一般市民に対し、メディアを通じて、観光業が経済や社会に与える影響や観光の意識変革の促進に関する普及活動を行うことが欠かせない。

第5章 社会・環境的側面

5.1 ユニバーサルツーリズム

来訪者や地域住民、誰もが楽しく観光できるアクセシビリティ（利用しやすさ）を強化し促進する。

障がい者や身体の不自由な方、妊婦や高齢者など、参加者一人ひとりの誰もがメガイイベント開催を楽しめるように企画する必要がある。パラリンピックそのものが身体障がいのあるアスリートのためのイベントであるため、彼らの利用しやすさを考慮することは必須である。観光関連機関や事業者は、イベントのアクセシビリティ（利用しやすさ）だけでなく、ユニバーサルツーリズムの更なる発展と地域住民の福祉向上の実現のため、可能な限り、この開催を利用してアクセシビリティへの対応と整備を行う。UNWTO のアクセシビリティに関するマニュアルや推奨事項を参考にされたい¹⁷。

5.2 環境

観光業をより環境に優しいものにするための対策を奨励するとともに、旅行者の環境への問題意識を高める。

メガイイベントは、観光業をより環境に優しい産業にする絶好の機会である。観光業及び関連産業全体は、コミュニケーションを取りながら、資源の再生利用、省エネ、地域資源の調達、CO2 排出量の削減などの環境への配慮対策を講じ、旅行者の環境への問題意識を高めることに取り組む。

一方、開催地の受け入れキャパシティによるが、メガイイベントは短期間に多くの来訪者が訪れることによる混雑や環境に悪影響を与える可能性があるため、主催者がこれらの影響を最小限に抑えるための対策を検討する必要がある。今後、環境保全に関する取組がますます重要とされるため、主催者は「グリーン」なメガイイベントの

ために、会場の建設からイベント時の廃棄物管理まで様々な対策を講じることが必要となる。また、公共交通機関の利用を呼び掛けるなどの取組を行うことも効果的である。

5.3 地域住民の参加（コミュニティ・エンゲージメント）

来訪者の歓迎やボランティア活動に地域社会や地域住民を巻き込んでいく。地域社会が直接メガイイベントに関与することで、来訪者をより温かく迎え入れることにつながり、そのような地域の代弁者の存在が観光地のブランドを強化することにつながる。

地域コミュニティや地域住民の関与は、メガイイベントの成功に不可欠である。そもそも地域住民の支援なしには招致はできない。観光の観点からみると、地域社会と地域住民が果たすことのできる最も重要な役割は、メガイイベントの企画から閉会までの間の、開催地全体の居心地の良い雰囲気づくりである。彼らは地域の代弁者であり、大会参加者・観戦者（来訪者）を迎える姿勢は、開催地の印象を決定づけ、来訪者の再訪や良い口コミの獲得に大きな影響を与える。地域住民と来訪者の相互交流促進は、無料で試合のライブ中継等を楽しめるイベントスペース（ファンゾーン）を用意することが効果的である。

多くのメガイイベントでは大会ボランティアグループが結成される。彼らは観光情報の提供や道案内などの業務に従事する。観光関連機関や事業者は、大会組織委員会と協力してボランティア向けの研修への支援を行うことが求められる。大会ボランティアは、大会後に観光ボランティアとして再編成したり、将来のイベント開催に活躍したりすることができる。さらに、彼らは個人観光客として、

¹⁷ 参照：See: World Tourism Organization, 'Accessible Tourism' (online), available at: www.unwto.org and

<http://ethics.unwto.org/en/content/accessible-tourism>.

観光もする。

メガイベントの開催と開催都市への注目は、地域住民の誇りを高め、来訪者とのコミュニケーションを通じて地域の文化と伝統の価値と魅力を再発見する良い機会である。地域住民、特にボランティアは、来訪者を歓迎することに喜びを感じる。開催都市にとっては、このような地域コミュニティと地域住民の関与によって形成された「インナーブランディング」の種は、メガイベントのポジティブなレガシーであり、開催都市のイメージやブランド価値の向上にも好影響をもたらす。

5.4 相互理解

観光の究極の目的の一つである相互理解を深めるた

めに、メガイベントに合わせて他の国や文化について学ぶ機会を提供する。

観光業は、グローバルな相互理解と平和を推進するための有力なツールである。メガイベントは、地域住民、特に若い世代に、海外への興味関心や相互理解を育む良い機会を提供できる。メガイベント開催前後は、他の国の文化や異文化への理解促進に関する教育活動を行うことで、来訪者にとってより良い快適な滞在環境を作ることができ、これは来訪者と地域住民の間で起こりうる摩擦を減らすことにも役立つ。さらに、他国の文化に対する関心が高まるにつれて、長期的には開催地からのアウトバウンドにもプラスの影響を及ぼす可能性がある。

第6章 危機管理

6.1 訪問回避

開催国・開催都市はいつもと変わらず旅行者を迎える準備ができていたり、この期間の訪問がより一層素晴らしいものになることを消費者に伝える。

メガイメント期間中は、それを目当てとする旅行者が短期間で増加する可能性が高い。一方、大会開催地とその周辺地が混雑したり、渡航費等が高騰したりすることが予想されるため、開催地を訪問することを避ける可能性がある。同様に、コンベンション等の会議もイベント開催地を避けたい傾向があります。消費者に、通常どおり観光ができること、また、メガイメント期間中の来訪によって素晴らしい体験ができることを伝えることが重要である。このメッセージを伝えるために、メガイメント期間中に特別な体験やキャンペーンを提供することは有効である。訪問回避は、国内外からの来訪者にも当てはまる。そのため、開催地と来訪者双方が、混雑する時間帯が避けられ、時間とお金を最大限に有効活用できるようにすることが重要である。

6.2 価格高騰

事業者に対して旅行者向けに不当な高価格を設定しないよう呼びかける。市場の状況に応じて対策を講じる。

訪問回避が発生する理由の1つとして、イベント関連の高い需要を見越して、異常な値上げが行われる可能性があることが挙げられる。一部の事業者は、メガイメント来訪者はリピーターになる可能性がないため、その来訪時に最大限の利益を得ようとする心理が働く可能性がある。これは最終的に来訪者の減少となり、開催地のイメージと評判を損なう可能性があると認識すべきである¹⁸。

¹⁸ 参照：Pritchard, A. (2015), 'Rugby World Cup: how the host cities are making the most of the fan influx', 23-09-2015 (online), available at: <http://theconversation.com> (13-04-2017).

価格設定は市場に左右されるが、観光関連機関は顧客に不当な高価格で商品を販売しないことを呼びかけることが重要である。

6.3 危機管理報道への対応

緊急時の対応マニュアルを準備し、不測の実態に対する迅速かつ的確な対応を取る。

メディアは、常に開催地にとってプラスとなる内容を報道するとは限らない。ネガティブな情報や内容が真実か否かとは関係なく、その報道のマイナスの影響を最小限に抑えるためのコミュニケーションスキルを備えるとともに、メディアへの対応経験を有する専門家に相談できる体制づくりが必要となる。主催者が既にメディアとの良好な関係を構築している場合、ネガティブな報道でも比較的にスムーズに対処することができる。ただし、事実情報を提供することで誤解を解くことはできるが、ジャーナリストの主観的な思いや考え方を強制的に変えることはできないことは認識する必要がある。

UNWTO は、有事における情報発信に関するガイドラインや危機種別のテンプレートをまとめた「観光の危機管理のためのツールボックス：チェックリストとベストプラクティス」を公開し、対策を提示している¹⁹。

6.4 安心・安全

メガイメントを主催する組織委員会と協力し、安全とスムーズな旅行を実現するために危機管理計画を立て、非常事態に備えて準備する。何かが起こった場合は、旅行者を保護しつつ、迅速かつ正確な情報提供を行う。

安心・安全は、一般的な観光だけでなく、メガイメントでも最も重要な側面の1つである。安心・安全を確保す

¹⁹ 参照：World Tourism Organization (2011), Toolbox for Crisis Communications in Tourism: Checklist and Best Practices, UNWTO, Madrid, see also: <http://rcm.unwto.org/node/34596>.

るためには、厳格でありながら円滑な出入国管理が重要である。イベント中に想定外の自然災害又は人為的な原因による事故や災害が発生する可能性がある。このような場合、主催者は「負の影響」に直面するおそれがある。主催者は開催都市や他都市の観光関連機関と協力して、緊急事態発生時に安全を確保するための対策を講じて、非常時に迅速に対応することが求められる。

予期せぬ災害又は事故が発生した場合、観光関連機関が行政機関、開催都市の組織委員会を含めたす

べての関係者と協力しあって、通信環境、避難場所、食糧の提供、宿泊施設と代替輸送手段を迅速に提供し、最善な対応に努める。同時に、観光関連機関や事業者は、現在何が起こったか、何が行われたかといった現状を来訪者、今後來訪する可能性のある消費者及び世界に向け、可能な限り正確かつタイムリーに伝える。メガイベント全般に関する危機管理計画の策定と訓練を事前に実施することが望ましい。

第7章 結論と提言

メガイベントは観光需要の創出の良い機会である。ただし、様々なメガイベントのレガシーは観光業の発展に役立つが、レガシーの効果が自然に発揮される訳ではない。観光関連機関や事業者は、メガイベントのレガシー活用計画を策定し推進していくことが必要となる。本報告書は、過去の開催都市・開催国が実施した対策・対応を整理し、主要課題の解決方法を提示している。今後メガイベントを開催する都市・国が、それぞれの状況に合わせて、本報告書の内容を活用することが望ましい。

7.1 プランニング

最良の結果を得るには、メガイベントの招致に成功した時点で、主催者はメガイベントを開催する都市・開催国の都市開発の計画に取り入れる活動をする必要がある。観光推進組織はメガイベントを活用する観光戦略を策定し、観光関連機関や事業者が関与するように進め、「メガイベント開催前・開催中・開催後」の管理・監督体制を整える。

7.2 プロモーション

メガイベントは、開催地のイメージ及びブランド価値を向上させ、宣伝する絶好の機会である。主催者は、従来のメディアとソーシャルメディアの両方を最大限に活用し、メガイベントのスポンサー企業を含む多くの関係者が関与することによるプロモーション効果の最大化を図る。同時に、来訪者数を増やすために、ビザの円滑化措置の検討も有効である。

7.3 経済的側面

メガイベントは、インフラ開発と整備及び都市開発の起爆剤としてよく活用される。開催地の受入環境を改善し、交通機関、宿泊施設、観光案内所等の観光関連インフラを整備することによって、来訪者の滞在における満足度を向上させる。メガイベントは新たな雇を

創出し、新技術の将来的な活用に結びつけることもできる。

7.4 社会・環境的側面

メガイベントの社会・環境的側面のレガシーは、経済的側面をはるかに超える可能性がある。アクセシビリティ（利用しやすさ）を改善し、ユニバーサルツーリズムを促進することができる。地域コミュニティや地域住民が直接メガイベントに関与することで、誇りを持って来訪者を迎えることが期待できる。ボランティア活動や異文化理解を通じた相互理解を深め、開催地からの旅行者（アウトバウンド）の増加にも期待できる。

7.5 リスク管理

メガイベントは、開催都市への旅行に関わる各種費用の高騰やメディアによるマイナス報道等によって、訪問回避が起きる可能性がある。主催者は、これらの状況を回避するために十分に準備し、予防措置を講じる必要がある。メガイベントは、安心かつ安全な旅行を促進する良い機会である。

7.6 アクションのスケジュール

効果的かつ効率的な観光振興を実現するために、主催者がメガイベント招致に成功した後の早い段階から、すべての関係者と協力して、「メガイベント開催前・開催中・開催後」のアクションプランを策定し、実行する必要がある。

観光インフラの整備は、ハード面・ソフト面の両方から施策を検討する必要がある。プロモーション活動はメガイベント前後の一貫性に留意しながら実施する。また、主催者はメガイベント開催前からメディア向けのファムトリップを行い、メディアと良好な関係を構築する。リスク管理は、メガイベント開催前に対策を準備することが必要である。ビザの円滑化措置がある場合は事前に発表し、来

訪者の増加を推進する。メガイベント開催前後に、地域社会と地域住民への関与を促進することで、地域住民等による観光行動を推進する取組が求められる。

予期せぬ緊急事態が発生した場合、リスク管理のための措置を取ることが必須である。プロモーション活動は、開催地と主催者による継続した取組が求められる。

大会終了後は、レガシーの効果を測定するとともに、計画のモニタリングや見直しを行い新たな観光計画を策定する。良い結果を維持・強化することが、将来の観光振興へとつながる。

7.7 最後に

メガイベントは観光振興の目標ではなく、目標を実現するための手段である。メガイベントは多くの注目を集めるが、積極的に戦略を立案し対策を実行しなければ、メガイベント開催後に何も変化がおこらないことになる。今後の主催者にとって、本報告書で紹介されているメガイベントの良い取組が参考になることを切に願う。

附属：ケーススタディ概要一覧

表 A.1 夏季オリンピック 2000 年～2020 年

章	2000 年 シドニーオリンピック	2008 年 北京オリンピック	2012 年 ロンドンオリンピック	2016 年 リオデジャネイロ オリンピック	2020 年 東京オリンピック
2. プランニング			幅広い準備から具 体的な計画へ		毎年更新される 詳細な計画
3.1 ブランディングと イメージ			大規模キャンペーン	オリンピックを通じた ブラジルの再認識	
3.3 メディア活用	ジャーナリスト取材 プログラム		ロンドンメディア センター		
3.4 ソーシャルメデ ィア				媒体向けの コンテンツ提供	
3.5 イベントスポン サーとの連携	アメリカバンク、Visa 等の国際企業との コラボレーション	北京取引特約加 盟店キャンペーン (Visa とのコラボレ ーション)	イギリスベストアプリ (サムソンとのコラ ボレーション)		
3.6 ビザの円滑化				オーストラリア、アメ リカ、カナダ、日本 向けのビザ免除	
4.1 観光インフラ 整備		北京首都国際空 港の旅客処理能 力の拡大	ドックランズ・ライト・ レイルウェイ線とテム ズ川にある栈橋の 改良	ライトレール・トラン ジットと拡張 BRT システム、新しい地 下鉄路線、巨大な 落書きの専用壁面	ホテル投資管理規 定の改定
4.2 受入環境 整備					多言語サインの整 備、消費税免税制 度の改正
4.3 開催都市を 超えた効果の 波及	オーストラリア全土 への訪問促進		文化オリンピアード (前大会の終了 後から自国開催ま での 4 年間に実施 される文化・芸術に 関する各種プログラ ム)	聖火リレーのルート をいかに観光関 係者向けの教育	地域観光を促進す る市長連合
4.4 技術革新					東京国際空港 (羽田空港) 及 びホテルのチェック インにてロボットの活 用
4.5 人材育成				e ラーニングプラット フォームを活用した 様々なサービス・ プロバイダー向けの プログラムの提供	
4.7 観光を国の 政策課題に			観光の普及活動キ ャмпैन		
5.1 ユニバーサル ツーリズム		バリアフリー設備の 整備を通じた北京 全域でのアクセシビ リティの強化		サービス・プロバイダ ーによるアクセシビリ ティの改善促進	都市から空港まで のシームレスな移動 の取組
5.2 環境				観光客誘致に向け たグリーンパスポート	燃料電池バスの 普及促進

章	2000 年 シドニーオリンピック	2008 年 北京オリンピック	2012 年 ロンドンオリンピック	2016 年 リオデジャネイロ オリンピック	2020 年 東京オリンピック
5.3 地域住民の参 加			チームロンドンアンバ サダーの取組		
5.4 相互理解		心と心のパートナー シップ			ホストタウン・プログ ラム
6.1 クラウディング アウト	オリンピック開催年 に通年型のイベント 及びキャンペーンの 実施				
6.3 危機管理 報道対応				コミュニケーションに 関するニーズに応え るための仕組み	
6.4 安心・安全					性的搾取と人身売 買に関する警告活 動

備考：上記の表ではケーススタディ事例の紹介がない章は省略されている。

表 A.2-1 冬季オリンピック 2006 年～2014 年、FIFA ワールドカップ 2006 年～2014 年

章	2006 年 トリノ 冬季オリンピック	2010 年 バンクーバー 冬季オリンピック	2014 年 ソチ 冬季オリンピック
2. プランニング		開催前、開催中、開催後の 3 段 階戦略	
3.1 ブランディングと イメージ			
3.2 商品開発		「28 の先住民アボリジニ文化観光 体験」プログラムの開発	
3.3 メディア活用		聖火リレー取材のグローバルな対 応、カナダ人との交流プログラム、メ ディアチーム向けのファムトリップ実 施による十分な情報提供	
4.1 観光インフラ 整備		バンクーバーとウィスラー間の「シー トゥ スカイハイウェイ」のアップグレー ド及び高速輸送ラインの整備	
4.2 受入環境 整備			
4.3 開催都市を 超えた効果の 波及			
4.5 人材育成	「Yes! トリノ クオリティ for 旅行 者」プログラム		
4.6 地域・官民 連携		13 州の観光プロモーション組織と のパートナーシップ	

章	2006 年 トリノ 冬季オリンピック	2010 年 バンクーバー 冬季オリンピック	2014 年 ソチ 冬季オリンピック
5.1 ユニバーサル ツーリズム		観光系企業向けの指導・トレーニング	
5.2 環境	エネルギー節約プロジェクト		
5.3 地域住民の参 加	「トリノ&YOU, ボランティアプロジェクト」		
5.4 相互理解			
6.3 危機管理 報道対応			
6.4 安心・安全			

表 A.2-2 FIFA ワールドカップ 2006 年～2014 年

章	2006 年 ドイツ FIFA ワールドカップ	2010 年 南アフリカ FIFA ワールドカップ	2014 年 ブラジル FIFA ワールドカップ
2. プランニング			
3.1 ブランディングと イメージ	“Germany - Land of Ideas” メッセージ発信、国家イメージの刷新	統一された新しいブランドロゴ、野生動物のほか、旅先としての魅力の確立	
3.2 商品開発			
3.3 メディア活用		メディアに最適な取材場所や情報提供のサポート	
4.1 観光インフラ 整備		ヨハネスブルグの BRT システムのネットワーク拡大、ヨハネスブルグ国際空港を含む高速鉄道路線ネットワークの増加、キングシャカ国際空港の整備	BRT システムの整備、ホテル投資の財務奨励取組
4.2 受入環境 整備		観光情報ホットラインサービスの提供	
4.3 開催都市を 超えた効果の 波及		アフリカ大陸にある他国への観光促進	
4.5 人材育成	全土にわたるホスピタリティキャンペーン		サービス・プロバイダー向けの無料トレーニングプログラム
4.6 地域・官民 連携	ツーリズム&ホスピタリティ ワーキンググループの設立		
5.1 ユニバーサル ツーリズム	バリアフリー情報を提供する検索アプリケーションの開発		アクセシブル・ツーリズムポータルサイトの構築
5.2 環境			

章	2006 年 ドイツ FIFA ワールドカップ	2010 年 南アフリカ FIFA ワールドカップ	2014 年 ブラジル FIFA ワールドカップ
5.3 地域住民の参 加		「Fly the flag for South Africa」活動	
5.4 相互理解	サービスアンバサダ育成プログラム		
6.3 危機管理 報道対応		ブブゼラの騒音への苦情対策	
6.4 安心・安全		航空保安システムの整備	

備考：上記の表ではケーススタディ事例の紹介がない章は省略されている。

表 A.3 国際博覧会（EXPOs） 2005 年,2010 年,2015 年

章	2005 年 愛知国際博覧会	2010 年 上海国際博覧会	2015 年 ミラノ国際博覧会
3.2 商品開発	産業観光に関する商品の開発		
3.4 ソーシャルメディア			Instagram を活用したイタリア 広場キャンペーン
3.6 ビザの円滑化	韓国と台湾向けのビザ免除制度		
4.1 観光インフラ整備	中部国際空港の整備	上海虹橋空港の新ターミナル及 び呉淞口国際クルーズ船ターミナ ルの整備	新しい地下鉄路線と高速道路の ジャンクションの整備
4.2 受入環境整備	公共交通機関における多言語サ イネージの対応		オンラインにてイベントカレンダーを 提供
4.6 地域・官民連携	開催後の中部広域観光促進協 議会の設立		地域連合の結成

備考：上記の表ではケーススタディ事例の紹介がない章は省略されている。

表 A.4 その他ケーススタディ

章	2011 年 ニュージーランド ラグビーワールドカップ	2012 年 UEFA EUOR2012 (ポーランド)	2014 年 コモンウェルスゲームズ	その他 メガイベント
3.1 ブランディングと イメージ	巨大なラグビーボールを 活用したプロモーション	人や現在、経験に焦点 をあてたイメージ形成		
3.2 商品開発	旅行会社へのサポート			
3.3 メディア活用	メディアへの特別は配慮 (おもてなし =Manaakitanga)			
3.4 ソーシャルメディア	YouTube や Faceboo を活用した「100%ビュ アな自分を引き出す」プ ロモーション			

章	2011 年 ニュージーランド ラグビーワールドカップ	2012 年 UEFA EUOR2012 (ポーランド)	2014 年 コモンウェルスゲームズ	その他 メガイベント
3.6 ビザの円滑化	ビザ申請処理の簡素化			
4.1 観光インフラ整備	オークランドとダニーデン を結ぶ主要な道路、オ ークランド国際空港ター ミナル、クライストチャーチ 空港の新ターミナルの整 備			2004 年アテネオリンピッ ク： エレフテリオス・ヴェニゼロ ス国際空港、鉄道や地 下鉄路線、道路の整備
4.5 人材育成	オンライントレーニングプ ログラム		グラスゴーへようこそ： 卓越したサービス計画	
4.6 地域・官民連携			当ゲームへの来訪者を 歓迎するためのガイドラ インやビジネスチャンスを 活かすためのガイドの作 成	
5.1 ユニバーサル ツーリズム			無料の e ラーニングプロ グラム及びシームレスな 施設情報の提供	
5.2 環境	臨時のキャンピングカー パークの利用		グラスゴーのグリーン観光 プロジェクト	
5.3 地域住民の参加	オンラインコミュニティ“ボ ランティアネットワーク”の 構築			
5.4 相互理解	セカンドチーム（自国以 外のチーム）をサポート するプログラムの実施			1998 年長野オリンピッ ク：一校一国運動
6.2 価格高騰			長期的な顧客獲得の 目線を持った価格設定	
6.3 危機管理報道へ の対応	ソーシャルメディアの監視			
6.4 安心・安全	適切かつ円滑な入国管 理	ショートメッセージ (SMS) を活用した警 報サービス		

備考：上記の表ではケーススタディ事例の紹介がない章は省略されている。