

FIFA オブザーバーズプログラム報告書

(文責：五香・野上)

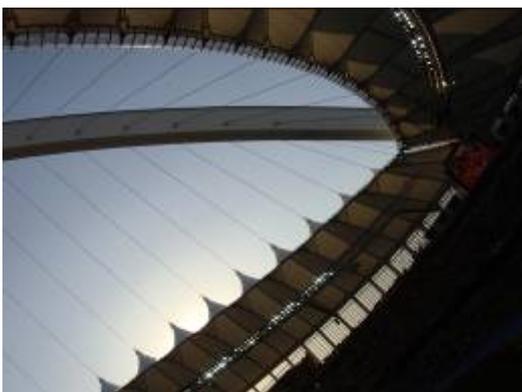
【第1日目：6/28(月) /ダーバン】

11:30-12:00 イントロダクション

全招致国が参加している。ユルゲン氏よりプログラムの進行について説明あり。参加者はいつでも質問をしてほしいとのこと。まずは、招致各国に対して、インスペクションに先立ち急な質問(招致ブックの中身に関する)と回答の依頼をしていることについてお詫びがあった。最終プレゼンについては、FIFA オーディトリウム(記者会見場)にて実施される予定であり、基本的にプレゼンの手法について制限はしないが、準備にあてられる時間や空間的には制限があるので了承してほしいとのこと。詳細については7/2のミーティングにてあらためて説明予定。

12:30-14:00 ランチ

各招致国メンバーが一同に食事。いくつかのヒアリングの中で得られた情報としては、ロシアは政府のバックアップがあり、その点には非常に自信を持っているとのこと。アブラモビッチ氏は招致委員会のメンバーではないが、6/10 招致国エキシビションには一人でセキュリティなしで南アに渡航し、滞在4時間で帰国したとのこと。カタールからは、スタジアム建設の立案担当者が参加しており、インスペクションの際には新築のスタジアムを工夫してプレゼンする予定とのこと。おそらく、テクノロジーを使ってバーチャルに表現するのではという感じだった。



14:30-18:00 スタジアムツアー～R16 試合視察（オランダ対スロバキア）

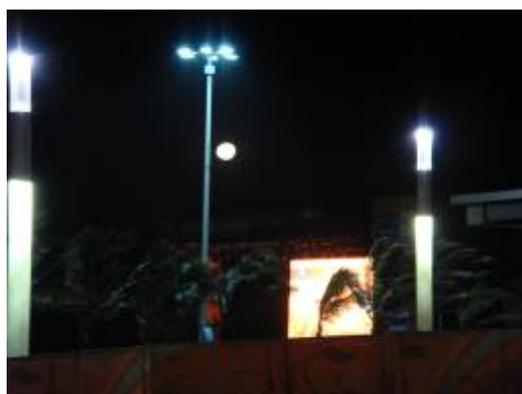
日本代表がグループリーグ第 2 戦目を行った会場。スタジアムは非常に広大なスペースに建設されており、空間的な制限はほとんどなさそう。ただ、新しい箱がそこにあるといった感じ。当然ながら、そこにフットボール文化の一端を感じることはない。カタール等で開催されるとこういう感じだと思う。

スタジアムには多くのホスピタリティラウンジ（部屋）が組み込まれており、ダーバンスタジアムでは 119 室存在する。LOC の担当者からは、FIFA とのやり取りはすべて契約書ベース（法的に拘束される）で行われるので、それは非常に困難な作業だったとの説明あり。



19:30-21:00 FIFA ファンフェスト in Durban 視察（ブラジル対チリ）

ダーバンにあるファンフェスト会場を視察しようとするも、当日強風につき会場は閉鎖されており、視察は断念。ビーチにあるファンフェストとしては特徴的とのことだったが、南ア国内のファンフェストは共通して、南ア代表チーム敗退とともに盛り上がり欠けているとのこと。



【第2日目：6/29（火）／ケープタウン】

15:30-22:30 スタジアムツアー～R16 試合視察（スペイン対ポルトガル）

スタジアム敷地内の補助競技場内にあるメディアセンター（仮設）、メディアトリビューンを視察。広大な周辺エリアに、おびただしい数の仮設テントが設置されており、スペースさえあれば、テント内はFIFAの仕様にあわせて設営がなされている。どこの国でやっても同様の施設は設置されることがよくわかる。より基礎的なインフラとして、電源の供給やネットワーク、通信回線の確保といったことがもっとも重要な要素になるとのこと。

ホスピタリティエリアについては、観客席が3層構造のスタジアムにおいて2層目と3層目の間にホスピタリティフロアが設けられており、スタジアムを一周する形でボックスシートが確保されている。ボックスシートから通路に出ると、単なる通路ではなくところどころにオープンスペースのラウンジやケータリングが設けられており、FIFAのスタジアムスタンダードとして確立されたスタイルであることが伺える。

アトラクションとして、大会マスコットの着ぐるみが各ボックスシートを回り、フォトセッションサービスを行っており、ゲストサービスとしてはいいアイデアであった。

ヒアリング：韓国招致チーム

韓国からの参加者は、元・在ウルグアイ韓国大使のキム氏、ジョゼ氏の2名。ジョゼ氏は、30歳と若く、パラグアイにて幼稚園から高校まで育ったためスペイン語はもちろん、英語も堪能。今年4月のCONMEBOL訪問時は、CONMEBOLのTV取材を受けており、スペイン語にてプレゼンテーションを行っていた。（※詳細については、CONMEBOLのDVD参照）



【第3日目：6/30（水）／ヨハネスブルグ】

午前 移動

ヒアリング：イングランド招致チーム

インスペクションでは、FIFA 副会長であるジェフ・トンプソン氏は常時帯同することはない。理由は、FIFA 副会長としてある程度の距離を置いておきたいということと、インスペクション期間中に UEFA の会議が重なっているため、物理的に難しいとのこと。インスペクション中は、複数の都市を回るため、移動時間が結構長くなってしまふ。各スロットにて、夫々の責任者が登場して説明する予定。不運なことに、期間中はイギリス政府の休日と重なっており、何人かの政府関係者を呼ぶことはできない。

15:00-15:30 ウェルカムファンクション

ジム・ブラウン（FIFA 競技部門ダイレクター）：

オブザーバープログラムに参加してくれて感謝している。コンフェデの際にも大会の準備状況を見てもらっていると思うが、大会本番時の運営を直に見てもらって参考にして頂きたい。大会運営全般は非常にうまくいっており、いくつかのレフェリー問題以外は、ブラッター会長も非常に満足している。実際には、開幕戦のトランスポーターがうまく行かなかったといったトラブルはあるが、改善されてきている。また、南アのインフラには一定の評価ができ、セキュリティも国レベルで取り組んでくれている。なにより、高品質の放送を実現できていることに満足している。



15:30-16:35 プレゼンテーション（マーケティング）*ファンフェスト含む ※パワーポイント資料

ジェイ・ネイハウス（マーケティングオペレーション）：

大会期間中のマーケティング対応組織体制を説明。

全体：

ファンフェスト 6名

本部/ベニュー対応 101名

（ベニューマネジメント、ホスピ/チケット等）



コマーシャルディスプレイのサイズ

FIFAパートナー及びWCスポンサー 10m×10m

ナショナルサポーター 5m×5m

ホストシティ 5m×5m

※コマーシャルディスプレイの数は、試合の重要度により、各会場で異なる。

課題：

- ・ コマーシャルディスプレイ周辺のセキュリティが不十分
- ・ 込み合っているブースと閑散としているブースの差が大きい
- ・ 電源の確保が困難
- ・ ブースを照らす照明施設が不足
- ・ Beer Garden（ドリンクスペース）として利用できる十分なスペースが確保できない会場あり

フード／コンセプション：

南アのサービス自体のレベルが非常に低いので、その点を改善する必要があった。対策として、マネジメント会社と契約をして、各ベニューのサービスの向上を図った。残念ながら、施設的にはFIFAの求めるフードサービスを支えるだけの設備が備わっておらず、フードの質はドイツ大会と比較しても下がってしまった。また、販売場所のサインも不足しており、必ずしも十分な観客サービスが提供できていない。

CSR：

ドイツ大会の時に実施した「グリーンゴール」は実行できていない。リサイクル以前にやるべきことが多すぎて、FIFAも手を回しきれていない。

マーチャンダイジング：

この事業をGlobal Brands GroupとAEGに委託して行った。かならずしも期待通りの成果を収めていない。まずは、スタジアムの販売テントは期待していた仕様のものが用意されなかった。また、商品自体、不人気の商品が多く販売は不振といわざるを得ない。

総括：

フード／コンセプションでは、ドイツのようにアラマークなど既存の高品質のサービスを提供するプロバイダーが南アにはなく、したがってマスターコンセプションとなる業者に委託して取り組んだが、一定の成果がみられた。ブラジルでもおそらく同じ状況になると予想している。

コマーシャルディスプレイの有り方を、今後の大会にむけては再度検討する必要があると考えている。（あまりお客が立ち寄らず、スポンサーの満足度は必ずしも高くないのでは・・・）最終ドロウで、予選リーグの対戦カードが決まるので、それからコマーシャルディスプレイのスペースが確定することになる。

カール・モンテイロ

（FIFA 南ア～ファンフェスト&開催都市）：

南ア国内でのファンフェスト全般について説明。
ファンフェスト自体は、現時点でプロモーションのプラットフォームであり、プロフィットのプラットフォームではない。

背景：

2002年大会でパブリックビューイング（PV）の概念が確立し、FIFAオフィシャルの



PVは存在しなかったが、一定の条件でライセンスすることをはじめた。

2006年大会では、各ベニュー等にオフィシャルのPV会場が設置され、大成功を収めた。ドイツの街の構造、ドイツ代表が準決勝まで進出したことが要因であると考えている。それに対して、南アの都市の設計上、市の中心に広場がないところが多く、PVの会場確保に苦労した。

基本ポリシー：

- ・ 無料入場
- ・ ライブ放送
- ・ 安全な観戦環境の提供
- ・ スタジアムのような臨場感
- ・ 高音質の音響設備



南ア国内のファンフェスト：

市の中心に適切な場所がない都市は、クリケット場や学校施設、そして海岸などを利用した。都市によっては、市の中心とファンフェスト会場が離れているため、集客が思わしくなかったため、FIFAにて輸送を手配して集客に努めた。

南ア国内では最高の来場者数 418,912 人を記録（第2週目終了時点）。南ア全体では、総来場者 57%が海外沿い（ダーバンとケープタウン）に設置されたファンフェストによるもの。やはり南ア代表の試合ではきわめて高い来場者数を記録している。ついで、ブラジル対ポルトガル戦となっている。

当然、平日よりも週末の来場者数が多く、試合のみならず各種エンターテイメントを市の協力などを得て実施した。

総括：

2018年、2022年大会時点のテクノロジーがどうなっているか予想がつかないので、どのような施設的な要件が必要かわからない。集客に関しては、気候とホスト国の活躍が大きく影響している。ドイツ大会では、ファンフェスト自体は成功したがアンブッシュへの対応に追われていたので、マーケティング的なチャレンジだった。一方、南アのような国は基本インフラが不足しているため、インフラ確保がチャレンジである。国によってファンフェストを実施する際の困難の性質がずいぶん異なる。

16:45-18:00 プレゼンテーション（チケットティング&ホスピタリティ） ※パワーポイント資料

ジャン=ピエール

（チケットティング&ホスピタリティ部門ダイレクター）

いままでのところチケット関連では大きな問題もなく進んでいる。大会期間中はずっと販売を継続していく。

ファクト1：

- 3,009,061 枚（総枚数）
- 2,828,885 枚（販売済枚数）



※1,850,000枚が一般向け販売枚数

残念なことに、大口の販売が見込めるイングランド、アメリカ、フランスが敗退してしまったため、減益要因である。地元向けの販売として、45,000枚（対象は18試合）の枠を確保した。南ア協会経由でローカルのクラブなどに販売され、FIFAが輸送も提供した。この手の地元へのサービスが重要であると考えている。

MATCH HOSPITALITY AGは、197,547席のホスピタリティパッケージを扱った。

そのうち、137,734枚が販売され、残券の59,813枚がぎりぎりまで販売される予定である。昨今の世界的な経済不況により、特に金融関係の顧客への販売が伸びなかった。

ファクト2:

総キャパシティ 3,731,231枚

販売可能数 3,408,222枚

約30万席がメディアやVIPなどの席を確保するために、全体の販売数から差し引かれる。（ドイツ大会では、約2,900,000枚が販売可能数だった）スタジアムの仕様も各国で異なり、大会毎に使用できない座席を導くパラメーターが異なるので、チケット収入を予測するのは困難であると考えている。

正確な数字の把握は難しいが、海外からの観客は約800,000枚と見積もっている。

【第4日目：7/1（木）／ヨハネスブルグ】

10:00-10:45 プレゼンテーション（TV） ※パワーポイント資料

ニクラス・エリクソン（FIFA-TV 部門ダイレクター）：

IBCに関して、施設概要を説明し、翌日の現地視察にて詳細を伝える予定。南アの IBC の特徴としては、決勝会場であるサッカーシティスタジアムに近いことである。必ずしも決勝会場の近くじゃないといけないわけではないが、南ア大会は非常に便利である。ただ、施設自体は、非常に古いエキスポセンターで、それを改修して使用した。6ヶ月前に FIFA に対して引渡しが行われ、スケジュールに沿って施設内外の設備が設置された。



空撮の視点からサッカーシティスタジアムを俯瞰したり、IBC のセットアップ状況をフォローしたりした記録映像がプレゼンされた。IBC においては、仮設のスタジオや膨大な本数のケーブルセットアップの状況が印象的だった。いずれにしても、IBC においては空間の確保が唯一最大の条件であることがよくわかる。

3D 映像に関しては、将来どうなると言い切ることはできないが、確実にそういった需要が生まれてきており、ワールドカップが拡大していくことを考えると、スタジアム内により多くのカメラが必要となるだろう。

10:50-11:25 プレゼンテーション（メディア）

アラン・レンブラン
（FIFA メディアオペレーションヘッド）：

メディアとしては既にスタジアムインスペクションにて説明し、質疑応答もやっているのだから割愛する。メディアオペレーションとしては、4年前のドイツ大会とは多くの点で異なっている。冬の大会であるということは、メディアの振る舞いに大きく影響を与える。例えば、メディアセンターは暖房が必要であり、彼らが屋内に滞留することが多くなる。これらは、非常に大きな支出をもたらす。



多くのチームがヨハネスブルグ周辺に拠点をもったため、SMCがオーバーブックになってしまうことがあった。また、南アにおいてはネットワーク環境がホテルや公共空間においてあまりよく整備されておらず、メディアセンターやメディアトリビューンの方が環境はいいため、メディアが業務をする時間が長くなる。よって、メディアセンターの施設としての充実度がより求められる大会といえる。

トランスポーターションについては非常に困難が多く、特に開催都市間をつなぐ新幹線等がなく、メディアの移動には大きな支障をもたらしている。宿泊施設はトランスポーターションと同様に重要な要素であり、これらがスムーズに確保されることがメディアサービスとして大切である。

メディアトリビューンのチケット配布取りまとめについては、本年4/15までにリクエストを締切り、シートアロケーションを行った。各試合 350 枚のチケット、特にグループリーグ 48 試合分を早く確定して準備を進めることが重要である。

メディア関連で発行された AD 内訳は、2,000HBS、10,000 ライツホルダー (TV)、3,000 ペン記者、850 フォトグラファーであった。

11:30-12:45 プレゼンテーション (競技) ※パワーポイント資料

クリス・アンガー

(FIFA ワールドカップイベントヘッド) :

ロン・デルモント

(FIFA ワールドカップイベント室) :

コンペティション業務 :

以下の業務を基本的にはカバーしている。

- ① チーム ② スタジアム ③ トレーニングサイト
- ④ FIFA デレゲーション ⑤ LOC



参加チームに対しての情報提供をし、チームの満足度を高めることが重要である。また、各チームからの要望にできる限りこたえて、パフォーマンスが低いことへの言い訳にならないことをできる限り排除することに注力している。

ファクト : スタジアム数 10 / VSTS 15 / TBC 32

※VSTS=Venue Specific Training Site、TBC=Team Base Camp

VSTSについては、基本的に全チームがTBCに拠点を構えることを義務付けているため、使用率が低い。(ドイツ大会は5%の使用率)

ピッチコンディション :

選手のパフォーマンスを左右する重要なファクターである。コンフェデ時には、大会前にラグビーの試合が組まれていたりして、ピッチコンディションは最悪だった。ワールドカップ前は、5月9日以降ピッチを使用したあらゆる活動を禁止し、ピッチコンディションの向上に最大限のケアをした。

南ア自体にピッチ管理のノウハウが十分でないので、FIFAが介入して以下の事項を重点的に取り組んだ : ①芝種の統一 ②張替え ③芝の成長管理

TBCを含むトレーニングサイトでは、各種問題が発生した。毎日信じられないことに遭遇して、非常にエキサイティングである。まず、施設側の予算が不足している。施設側が

ピッチ管理に着手した時期もあまりにもおそかった。したがって、ワールドカップ出場国にふさわしい芝生を提供できないトレーニングサイトが散見された。1度練習で使ったものの、芝の質があまりにも悪く、クレームがきて別の施設を探さざるをえなくなった。

16:30-18:00 チームトレーニングセッション視察（ウルグアイ）
チーム側の事情により視察中止

【第5日目：7/2（金）／ヨハネスブルグ】

10:00-11:45 プレゼンテーション（LOC/開催都市準備概要）*マーケティング、インフラ、輸送含む

※パワーポイント資料

ダニー・ジョーダン（LOC-CEO）：

冒頭に大会運営のハイライト映像が流れ、イントロダクションが行われた。

まず、最初に各招致国が招致ブックを無事に提出したことを祝福したい。

こうした世界的なイベントを開催する上で重視したことがいくつかある。一つ目は、アフリカには多種多様な価値観・感覚があり、それを理解すること。二つ目に、スタジアム建築においては最新のデザインを導入し、FIFA の要求を理解した上で手作り感を強調した。

三つ目に、国内にある様々な機関との協力体制があり、特に政府との関係は非常に大切にされた。四つ目に、ビジネス的な側面として、いかに大会をエンターテインメントとして盛り上げるかということと、それを支える交通機関やインフラの整備等が重要であった。

多くの人に南ア代表の不振について問われることがあるが、我々としては南ア代表が活躍すること以上に、アフリカ大陸の代表チームすべてをみんなで応援するという雰囲気作りを重視した。世界中ではファンフェスト会場に代表されるように、多くの国々で盛り上がりが見られ、素晴らしい大会となっている。これらは、例えば日本がグループリーグを突破した試合では東京が深夜3時でも非常に盛り上がったように時差を越えたものである。これから招致活動はどんどん架橋に入っていくと思うが、皆さん頑張って頂きたい。



2010 大会ヨハネスブルグ市エグゼクティブダイレクター：

これまで政府保証をベースとし、開催都市として FIFA に規定された要求事項を満たすことをのみならず、ファンや訪問者に楽しんでもらうこと、大会を通じて南アにレガシーを残すことを重視して、ホスト業務に取り組んだ。

ヨハネスブルグ市は他のベニューと異なり、複数のスタジアムにて大会が行われるため、横断的な組織体制の構築には特に注意を払った。プロジェクトオフィスの組織体制としては、専属スタッフのみならず、学生やパートタイムスタッフをうまくローテーションしながら人材確保を行った。

開催都市として、7つのプロジェクトに整理して取り組んだ。具体的には、①ベニュー及び周辺エリア、②インフラ整備、③安全及びセキュリティ、④マーケティング、⑤開催都市レガシープロジェクト、⑥付帯プロジェクト、⑦運営に分けられる。

出場 32 チーム中 19 チームがヨハネスブルグ市にチームベースキャンプを構えた。これは他の地域に比べて特筆すべき実績である。サッカーシティスタジアムは、2007年2月にプ



プロジェクトを開始し、2010年3月に完成した。IBCは、2010年5月よりオペレーションが開始され、6月2日からフルオペレーションになった。約2,500人がIBC内で活動している。トランスポーターションについては、ヨハネスブルグ市は他ベニューにも隣接しており、宿泊拠点としても機能することから、公共交通機関として駅やバスオペレーションについて入念な準備を行った。

セキュリティについては、特にスタジアム周辺地域でエリア別対応を行った。

インフラとしては、特に上水道・電力供給、ゴミ管理に関して注力した。その他、スタジアムを中心としたIT確保、医療サービス、健康管理、緊急対応サービス及び危機管理、マーケティング及びコミュニケーション、サッカーレジェンドによる活動、アフリカアーティスト活動、Football For Hopeについても取り組んだ。

ヨハネスブルグ市のレガシーとしては、貧困地域のニュータウン化、サッカー場のピッチコンディション改善、汚染地域の再開発、ソウェト劇場の開発、屋内プールセンター建設等を実行した。

リスクマネジメントとしては、ヒューマントラッキング、ヒト感染疾病管理、Labour unrest に対して重点的に取り組んだ。

LOC マーケティング部門担当者：

LOC がカバーする領域としては以下のとおり。

① キャンペーンマーケティング

特にアフリカ的なものはすべてポジティブに発信すべく、アフリカのヒューマニティ側面を強調した。南アフリカという国家のPRに終始しないことが大切。

パートナーシップとしては、政府、南ア観光局、南ア代表チームとの関係を重視した。

また、コマーシャルパートナー、開催都市、オフィシャルブロードキャスター、南ア国家ブランド、南ア国内サッカーリーグ、他スポーツ競技（ラグビー、クリケット等）、他象徴的ローカルイベント、FIFA（チケットキャンペーン）も同様に重要である。

キャンペーン実行時、特にコンフェデレーションズカップの位置付けとして、ワールドカップがどういった大会であるかを国民にしっかり認識させること、理解してもらうことを重視した。



② マーケティングオポチュニティ

スタジアムドレッシングやシティドレッシングを有効に活用し、統一されたルック＆フィールイメージをもって大会の露出を行った。

③ 飲食

観客だけではなくボランティアや、スタッフ、チーム、ユースプログラム関係者への飲食提供を管理する必要があり、気候や気温を考慮した上でアイテムを決定し、委託業者を選定した。

④ イベント

大会に関連するイベントとしては、抽選会（大陸予選、コンフェデレーションズカップ、ファイナル）に代表されるが、チーム並びにレフェリーワークショップも大会関係者へのイメージ戦略としては非常に重要である。他には、オープニングセレモニー、クロージングセレモニー、カウントダウンイベント（1,000日前、2014新年、100日前、50日前に分けて実施）が挙げられる。また、いくつかの象徴的なイベントとして、フットボールフラ

イデーイベント（南アユニフォームを着用）、「Adopt a Nation」（スクールアクティビティとして世界中の国々への理解を深めるプログラム）を実施した。すべてのイベントにおいて、国民すべてが主体的に実施しているような雰囲気作りを重視した。

LOC ヨハネスブルグ市セキュリティ担当者：

セキュリティ本部体制並びにベニュー体制としては、広範囲にわたる業務に一貫性を持たせることを重視した。政府保証を前提に、南ア警察を総動員し、大会関係者及び観客の安全確保にあたった。

プライベートセキュリティ会社と提携し、約15,000人のセキュリティスタッフを確保して業務にあっている。チームセキュリティ、VIPセキュリティに関してはより詳細にわたるケアがなされた。

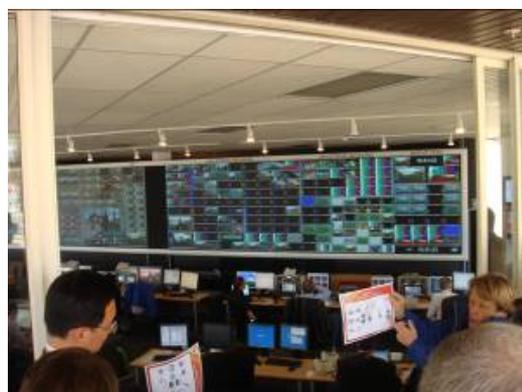
とりわけ、チームベースキャンプではトレーニングサイト及びホテルにおいて適切なスタッフ数を配置し、セキュリティにあたった。毎朝ミーティングを持ち、当日プログラムの確認を行っている。



15:15-23:30 IBC ツアー～準々決勝試合視察（オランダ対ブラジル<PV>、ガーナ対ウルグアイ）

ヨハネスブルグにサッカーシティスタジアム周辺にあるIBC（国際放送センター）を視察。広大なスペースにある既存のコンベンションセンターとその周辺におびただしい数の仮設テントが設置され、IBCを構成している。IBC内は、想像通り雨が凌げて十分な高さと広さをもったスペースがあれば、どこでも最新の設備を揃えてセットアップができる様子。各国放送局にはブースが与えられ、いくつかの管制機能を備えた中央システムが稼働している。ラウンジも充実しており、ビュッフェレストラン、カフェ、バーがフードコートのようなスペースに設置されていた。

高画質（HD）対応の大型映像室にて関係者向けパブリックビューイング（PV）が行われており、オランダ対ブラジルの試合を視察した。





サッカーシティスタジアムは大きなキャパシティをもったスタジアムであり、特筆すべきはやはりホスピタリティールームの数量である。2層目と3層目の間に2フロアにわたってスタジアムを一周するように189のホスピタリティールームが設置されている。(※各スタジアムのホスピタリティールーム数は別紙大会プログラム参照)



以上