

メガスポーツイベントの開催誘致マネジメントに関する研究 —2018平昌冬季オリンピックのSWOT分析を中心に—

朴 永晙

A Study on the Management of Mega-Sporting Events: SWOT Analysis of the PyeongChang 2018 Olympic Winter Games

Young-Kyung PARK

目 次

1. はじめに
2. 研究方法
3. 結果
 - 3-1. 平昌冬季オリンピックの誘致過程
 - 3-1-1. 2010冬季オリンピック
 - 3-1-2. 2010平昌誘致戦略の強みと機会要因
 - 3-1-3. 2010平昌誘致戦略の弱みと脅威要因
 - 3-2. 2014冬季オリンピック
 - 3-2-1. 2014平昌冬季オリンピック誘致の申請
 - 3-2-2. 2014平昌誘致戦略の強みと機会要因
 - 3-2-3. 2014平昌誘致戦略の弱みと脅威要因
 - 3-3. 2018冬季オリンピック
 - 3-3-1. 2018平昌冬季オリンピックへの申請
 - 3-4. 2018平昌冬季オリンピックのSWOT分析
 - 3-4-1. 強み (Strength)
 - 3-4-2. 弱み (Weakness)
 - 3-4-3. 機会 (Opportunity)
 - 3-4-4. 脅威 (Threat)
 - 3-5. 2018平昌冬季オリンピックのSWOT Matrix分析
 - 3-5-1. 強み/機会戦略 (Strength-Opportunity)
 - 3-5-2. 強み/脅威戦略 (Strength-Threat)
 - 3-5-3. 弱み/機会戦略 (Weakness-Opportunity)

3-5-4. 弱み/脅威戦略 (Weakness-Threat)

4. 論議及び考察

5. 結論

参考文献

キーワード 2018平昌冬季オリンピック・SWOT分析・スポーツマネジメント

要 旨

本研究の目的は、2018年開催される平昌冬季オリンピックの開催誘致活動をSWOT分析を用いて分析し、誘致過程におけるマネジメント戦略を明らかにすることである。開催誘致に関する文献調査を行い、そこから得られた要因をSWOT分析の枠組みに従って内部要因と外部要因に分け、各要因を最大限に活かすためのSO戦略、ST戦略、WO戦略、WT戦略の4つの戦略を導き出し、スポーツイベント誘致活動の効果的な戦略を明らかにした。平昌冬季オリンピック誘致に関するSWOT分析の結果、強みの要因としては、集約度の高い競技場、地元住民の高い支持率（92%）、バンクーバーオリンピックの優れた成績（総合5位）が影響した。弱み要因としては、初めての冬季オリンピック開催、平昌の国際的な認知度の低さなどが明らかになった。機会要因としては、アジア地域誘致の正当性、ヨーロッパ票の分散があった。最後に、脅威の要因には、アジア諸国が他のスポーツイベントの誘致申請をするなどの要因があった。平昌冬季オリンピック誘致に関するSWOT Matrix分析の結果としては、①継続的・効果的な広報活動、②自国の強みと脅威戦略の強化、③政府や国民による支持の獲得・維持、④国内外のスポーツ文化の醸成・普及という4点が主な戦略方法であることが明らかになった。

1. はじめに

本研究の目的は、2018年開催される平昌冬季オリンピック¹⁾の開催誘致活動をSWOT分析²⁾を用いて分析し、誘致過程におけるマネジメント戦略を明らかにすることである。

近年の国際社会の激しい力学関係の中で各国の外交政策は、安全保障、経済、政治などのハードパワーに頼るより、民間が主軸となった文化外交中心のソフトパワーを主な政策として推進している（Kim, 2014）。その中でスポーツが国と国との文化的異質感と言語的制約を効果的に克服できる重要な分野として浮上している（Park, 2014）。東西冷戦時代の壁を崩した米国と中国のピンポン外交（1971年）、世界卓球選手権大会に韓国と北朝鮮の南北統一チームの参加（1991年）及び、2002釜山アジア大会、2003大邱夏季ユニバーシアード大会への南北共同応援団の派遣が外交的親善やスポーツ外交の手段として幅広く活用されている良い例である。

スポーツの外交的効果は、オリンピック、ワールドカップのようなメガスポーツイベントの開催などで明確に表れている。今日のメガスポーツイベントは、全世界にリアルタイムで中継されるため、これを視聴する世界各国の人々への宣伝効果や経済的効果は非常に高いといえる。朝鮮日報（2002）によると、2002年に開催された韓・日FIFAワールドカップの場合、その累積視聴者が420億人に達し、2006年ドイツFIFAワールドカップの決勝戦は、7億人以上が同時に視聴した。さらに、オリンピックやワールドカップの舞台で活躍する各国の選手を見てその国に対する好意的な感情を持つこともあるため、メガスポーツイベントは国のイメージを高めることにも大きな影響を及ぼしている。1988年に開催されたソウルオリンピックが全世界に韓国を知らせ、先進国へと登りつめるきっかけになったことから分かるように、メガスポーツイベントは、発展途上国や後進国の経済的、外交的な成長にも大きな影響を与えている（J. Park、2014）。

その効果が広く認識されることにもなって大会招致も競争が激しくなっている。各国はその国や都市の利便性、高い認知度を強調したり、有名なスポーツスターや指導者による広報活動などを推進したりすることにより、より差別化された様々な誘致戦略を推進している。

メガスポーツイベントの誘致には様々な外部変数が存在し、それが誘致戦略に大きな影響を与えている。過熱されるメガスポーツイベントの誘致競争において、その国の特徴や長所を最も効率的に宣伝できる方法や外部変数要因への対処方法が主要な課題になっている。したがって、各国は国や都市の利点につながる宣伝を含めた様々な広報戦略及び世界の共感をもたらす誘致戦略が要求されている。しかし、それが行き過ぎる場合もある。その代表的な例として、2002年ソルトレイクシティ冬季オリンピック誘致と開催過程において数名のIOC委員が、米国側から莫大なお金を受け取ったという「闇の部分」が明らかになった。その結果、IOCは、オリンピック開催地を決定するIOC総会において決定権を持つIOC委員に誘致都市の訪問を禁じるなど、誘致方式において多くの制限をかけるようになったのは周知の事実である。

メガスポーツイベントは、基本的に大陸別循環を原則としている（Lee、2015）。今まで夏季オリンピックと冬季オリンピックが同じ大陸で続けて開催されたことが一度もなかったのはその例であるが、実際にはメガスポーツイベントの開催地はヨーロッパやアメリカ大陸に集中している（Yoon、2015）。しかし、より効率的で賢明な誘致戦略を立てることによって2018年冬季平昌オリンピック及び2020年夏季東京オリンピックの招致に成功することができた。平昌は「New Horizons」というスローガンとともに、今までとは違う新たな地平を開く大会として評価され、欠点として挙げられた環境問題や設備問題点も、公約に基づいた実現プログラムと、政府と市民レベルの努力によって克服したことが評価された。平昌は、2010年・2014年冬季オリンピックの開催の誘致に失敗したにもかかわらず3度目の誘致に挑戦し、アジアが冬季スポーツの弱小国だと言われている既存の認識を越えて冬季オリンピックの新たな地平を開いたと評価されている。そのため平昌は他のアジア諸国のメガスポーツイベントの誘致に良い先

例となっている。

本研究では、2018年に開催される平昌冬季オリンピックを対象に、その誘致過程を分析し、成功へと導いた内部要因と外部要因を明らかにすることを試みる。分析結果は、ウィンタースポーツに弱い国々の欠点を最大化させた効果的な戦略として活用されると考えられる。メガスポーツイベントのマネジメントや誘致活動に関する研究は数多く行われているが、そのほとんどが開催誘致にともなう開催地のメリット・デメリットに注目したものであり、開催誘致活動そのものに注目した研究は数少ない。また、メガスポーツイベントの誘致の内部要因と外部要因を総合的に分析し効果的な誘致戦略を導出した研究がないという点でその意義は大きいと言える。その上で、メガスポーツイベントの誘致に効果的な誘致戦略を導出することにより、今後のメガスポーツイベントを誘致しようとする諸国に多くの示唆を与えることができるという点でもその意義が大きいと考えられる。

2. 研究方法

2-1. 研究の範囲

本研究は、2度の失敗の末に冬季オリンピック誘致に成功した2018平昌冬季オリンピックを対象としたケーススタディである。2018年平昌冬季オリンピックの誘致過程とその戦略は、相手都市の戦略に効果的に対応しながらも、内部の利点を最大限に活用させた事例として評価されるため、本研究の目的に合った良い事例になるといえる。

本研究は平昌が過去2度の冬季オリンピック誘致に失敗した事例を分析し、2018年の大会誘致戦略と比較することにより、成功へと導く効果的な誘致戦略を明らかにした。また、平昌の誘致戦略における内部成功要因と2018年大会誘致において競争都市であったフランスのアムシーとドイツのミュンヘンの戦略という外部変数要因を用いて総合的な分析を行った。

2-2. データ収集

本研究は主に文献調査を実施した。文献調査は、冬季オリンピック誘致に関する全般的な資料及び参考図書を中心に行った。最初に、冬季オリンピック誘致が進む過程、2010年大会および2014年大会の誘致の失敗事例などを分析した。次に、2018年平昌冬季オリンピック誘致委員会、IOC (International Olympic Conference)、2018年ミュンヘンとアムシーの招致委員会の公式ホームページを参照した。さらに、各誘致候補都市が属する国のメディアの報道も2次資料として活用した。

2-3. データ分析

本研究は、次の2つのステップで分析を行った。まず、SWOT分析の枠組みで誘致戦略を

分析した。SWOT分析は、マーケティング戦略の一つとして内部要因と外部要因に分ける分析方法である。内部要因としては、分析対象を候補や競争集団と比較し、分析対象が持っている強み（Strength）と弱み（Weakness）を分析した。外部要因としては、分析対象を除くすべての状況と情報を分析し、分析対象の戦略に肯定的な影響を与える機会要因（Opportunity）と否定的な影響を与える脅威要因（Threat）を分析するものである。

ついで、内部、外部要因をそれぞれ縦と横に配列してマトリックス（Matrix）形式で整理した（表1）。それから4要素を総合した強み-機会（Strength-Opportunity）戦略（以下、SO戦略）、強み-脅威（Strength-Threat）戦略（以下、ST戦略）、弱点-機会（Weakness-Opportunity）戦略（以下、WO戦略）、弱み-脅威（Weakness-Threat）戦略（以下、WT戦略）を導出した。SO戦略とは、分析対象の強みを活用して外部環境の機会要因を活かす戦略であり、ST戦略は強みを活用して外部環境の脅威要因を回避する戦略を意味する。また、WO戦略は、分析対象の弱点を補完して外部環境の機会要因を活かす戦略であり、WT戦略は、弱点を補完しながら併せて脅威を避ける、あるいは最小限に抑える戦略をいう。

SWOT分析は、各要因を洗い出すことによって、目標達成のために何ができるのか、何をしなければならないのかを総合的に検討できる方法としてよく用いられている。平昌オリンピックの開催誘致の戦略をこの分析の枠組みに当てはめることによって、より一般的な誘致戦略を導き出せると判断し、この分析方法を用いることとした。

表1. SWOT分析のマトリックス

内部環境 \ 外部環境		機会 (O)	脅威 (T)
			• 機会要因
強み (S)	強み	• SO戦略	• ST戦略
弱み (W)	弱み	• WO戦略	• WT戦略

SWOT分析、研究方法論(2011)

3. 結果

3-1. 平昌冬季オリンピックの誘致過程

3-1-1. 2010冬季オリンピック

1999年1月冬季アジア大会が韓国北部の江原道で開催され、閉会式の挨拶で江原道知事がオリンピックの招致意志を正式に表明してから平昌冬季オリンピック誘致が知られるようになった。2000年10月23日、平昌はIOC（国際オリンピック委員会）に2010年冬季オリンピック誘致の申請をし、世界8ヶ所の都市との競争を繰り広げ、最終的にはカナダのバンクーバー、スイスのベルン、オーストリアのザルツブルクとともに最終候補都市として選ばれた。

表2. 2010平昌冬季オリンピック誘致への経過

日程	内容
2002年1月31日	IOCに2010平昌冬季オリンピック誘致申請
2002年5月31日	IOCに「質疑応答書」提出
2002年8月22日	韓国国会が「冬季オリンピック大会誘致支持決議案」採択
2002年8月28日	IOCが公式候補都市選定- 平昌、バンクーバー、ジャルズブルク、ベルン
2002年9月27日	スイス・ベルンが住民の反対で立候補断念
2002年11月7日	韓国国会が「2010平昌冬季オリンピック誘致特別委員会」構成
2003年1月10日	IOCに申請ファイル提出（18個のトピック199個のエントリー）
2003年2月14日～17日	IOC調査評価委員会が平昌訪問調査
2003年5月2日	IOC調査評価委員会が現地調査評価報告を発表
2003年7月2日	第115次IOC総会（チェコ共和国プラハ）で開催都市決定

2003年7月2日プラハで開かれたIOC総会でオリンピック開催地が決定された。スイス・ベルンが住民の反対により開催を断念し、3つの都市が競合することになり、1回目の投票で平昌は2位のバンクーバーより獲得票が多かったが過半数に及ばず、2回目の投票に臨んだ結果、最終的にはバンクーバーに敗れた。

表3. 2010冬季オリンピック投票結果

区分	投票人数	平昌	バンクーバー	ザツブルク	無効
1次投票	111名	51票	40票	16票	4票
2次投票	112名	53票	56票	—	3票

(江原発展研究院)

3-1-2. 2010平昌誘致戦略の強みと機会要因

2003年7月のIOC総会まで平昌は肯定的な評価を受けていた。2002年のサッカー韓・日ワールドカップと釜山アジア大会の成功が肯定的に評価され、分断状態にある朝鮮半島の地理的要因も平和を追求するIOCの精神に合致するという内部の強みに繋がった。また、同じ候補都市のバンクーバー、ザルツブルクより住民の同意がはるかに高いことも誘致の強力な内部要因となっていた。さらには米国、欧州に偏重された冬季オリンピックの認知度をアジア地域にも広げられるという点でもアジア地域のIOC委員から多くの支持を得た。2002年冬季オリンピックが米国のソルトレイク、2006年冬季オリンピックがヨーロッパのトリノで開かれることを考えると、大陸間の循環オブジェクトを満たしているという外部の機会要因も十分であった。

3-1-3. 2010平昌誘致戦略の弱みと脅威要因

多くの内部の強みと外部の機会要因にもかかわらず、平昌が誘致に失敗したのは多くの理由があるが、最も大きな原因は、バンクーバーとザルツブルクより都市の認知度が低いという点であった。平昌は韓国でも郊外に位置しており、中小都市として世界的に認知度が低いため、招致委員会は、各国に広報する際、平昌の長所より平昌がどのような都市なのかを説明するのに必死であった。また、韓国での比較的低い冬季オリンピックの認知度により、スポーツ基盤施設が弱く、冬季オリンピックの開催経験がないことも主な弱点であった。その上、IOC委員の候補都市訪問制限や候補都市の広報ブース設置及びパンフレット配布禁止などの新しいルールによって広報活動が制限された。また、ライバル関係のバンクーバーとザルツブルクが伝統的な冬季オリンピックの大国と呼ばれていることが脅威要因となった。さらには、パリ、ロンドンなどのヨーロッパ諸国の2012年夏季オリンピック招致の意思表明と、2010年冬季オリンピックか2012年夏季オリンピックのいずれかは北米で開催したいというアメリカとカナダ側の強い意思表明によって多くのIOC委員の票が平昌に向かわなかったということも重要なリスク要因として作用した。

3-2. 2014年冬季オリンピック

3-2-1. 2014平昌冬季オリンピック誘致の申請

2010年冬季オリンピック誘致のために短期間で準備して大きな宣伝を繰り返して、世界に底力を知らしめた平昌は2014年大会の誘致への再挑戦を宣言した。2005年7月IOCに誘致申請書を提出し、7つの都市との競争を繰り返して、2006年6月オーストリアのザルツブルク、ロシアのソチとともに最終候補都市に選ばれた。

表4. 2014平昌冬季オリンピック誘致の経過

日程	内容
2004年12月30日	KOC、平昌を国内候補都市に決定 - 賛成36、反対3、無効3
2005年3月30日	2014平昌冬季オリンピック誘致委員会構成
2005年4月6日	政府支援委員会構成（各省庁長官など22人、委員長首相）
2005年5月23日	大会誘致政府の承認（国際行事審査委員会）
2005年7月21日	IOCに大会誘致申請書の提出（2大陸7都市）
2006年1月26日	IOCに「質疑応答書」の提出（8つの分野25項目）
2006年6月22日	IOC執行委員会が2014冬季オリンピック公式候補都市選定「平昌（韓国）、ザルツブルク（オーストリア）、ソチ（ロシア）」
2007年1月10日	IOCにBid file（申請ファイル）の提出
2007年2月14日～17日	IOC調査評価委員会の候補都市の現地実態調査（平昌メンバー）
2007年6月4日	IOCが2014調査評価委員会の実写結果を発表
2007年7月4日	第119回IOC総会（グアテマラグアテマラ市）で開催都市決定

前回の失敗の経験をもとにさらに準備を重ねた平昌は、2007年2月の現地調査で最高の評価を受けた。しかし、2007年7月5日グアテマラで開かれたIOC総会の開催地決定の決議において、2次投票において再び逆転負けを帰し、誘致に失敗した。

表5. 2014冬季オリンピック投票結果

区分	投票人数	平昌	ソチ	ザツブルク	無効
1次投票	97名	36票	34票	25票	2票
2次投票	100名	47票	51票	—	2票

(江原発展研究院)

3-2-2. 2014平昌誘致戦略の強みと機会要因

2014年冬季オリンピック誘致当時、平昌は前回と同様に肯定的な評価を受けていた。特に、過去の失敗をもとに、冬季スポーツが弱い国の青少年たちを招待し実際冬季スポーツに参加させる「Dream Project」の公約実現と、スポーツ施設の改善のための外部専門家委員会の立ち上げなどの効率的な誘致戦略を練り広げた。また、徹底的に準備したプレゼンテーションを行ったことなどが内部の強みとなった。さらに、大陸別循環開催の意義を十分に活用した点と、2012年に開かれたロンドン夏季オリンピックを意識した欧州諸国と冬季オリンピックの底辺拡大に大きな意義を置いたアジア諸国からの支持も重要な機会要因として作用した。

3-2-3. 2014平昌誘致戦略の弱みと脅威要因

今回の最大の欠点として、韓国がオリンピック以外にも多くの国際大会を誘致しようとする状況があった。2011年大邱陸上世界選手権大会、2014年仁川アジア大会などの誘致の動きがあり、2014年平昌冬季オリンピックまで誘致する場合、韓国が重要な国際メガスポーツイベントを独占するようになるという否定的な世論が広がった。また、ソチやザツブルクなどに比べて限りなく不足している冬季オリンピック施設と分散している競技場及びインフラ施設も主な弱点として作用した。さらに、ソチの強いスポーツ外交力が重要なリスク要因として作用した。ソチの誘致活動をファン・アントニオ・サマランチ前IOC会長が応援したことがIOC委員たちに肯定的な印象を与えた。そしてプーチン大統領、女子テニスのシャラポワ選手のような世界的に有名で、スポーツ界にも良く知られた人がソチのプレゼンテーションや誘致活動に参加したという点も重要なリスク要因であった。

3-3. 2018冬季オリンピック

3-3-1. 2018平昌冬季オリンピックへの申請

2度の誘致失敗にもかかわらず、平昌は2007年9月、2018年冬季オリンピックを目指し3回

目の挑戦を宣言した。過去の2度の経験をもとにさらに完璧な準備を広げつつ、バンクーバー冬季オリンピックやアスタナ-アルマトイ冬季アジア大会では好成績を出すなど誘致活動にとって有利に働くような状況が整った。2010年3月、IOCに申請ファイルを提出し、ドイツのミュンヘン、フランスのアヌシーとともに最終候補都市に選定され本格的な誘致活動に入った。

表6. 2018冬季オリンピック誘致都市の現状

	平昌	ミュンヘン	アヌシー
テーマ	新しい地平 (オリンピック運動広げる)	友情の祭り (若い世代のためのスポーツと文化祭り)	雪・氷とあなた (アルプス山脈の中の間中心のオリンピック)
開催日	オリンピック 2月9日 - 2月25日 パラリンピック 3月9日 - 3月18日		
国民支持率	全国 91.4% 地域 93.0% 平昌 93.4%	全国 76.3% 地域 74.5% ミュンヘン 70.9%	全国 80% 地域 88% デ・バルマ 93.4%

平昌は2011年2月、IOC調査評価委員会の現地調査で最高の評価を受けた。また、同年5月18日～19日、スイスローザンヌで開かれた招致都市のプレゼンテーションに2010年バンクーバー冬季オリンピックで金メダルを獲得したキムヨナ選手が参加して良い影響を与えた。

表7. 2018平昌冬季オリンピックへの経過

日程	内容
2009年10月15日	IOCに大会の誘致申請書の提出 (KOC)
2010年3月15日	IOCに申請都市のファイルの提出 (9分野25項目)
2010年6月22日	IOCから公式候補都市選定
2011年1月11日	IOCに候補都市のファイルの提出
2011年2月14日～2月20日	IOC調査評価委員会現地調査
2011年7月6日	IOC総会 (南アフリカ共和国ダーバン) で開催都市決定

2011年7月6日、南アフリカのダーバンで行われたIOC総会で、平昌は1次投票でアヌシーとミュンヘン二つの都市を引き離し、3度の挑戦の末オリンピック招致に成功した。

表8. 2018冬季オリンピック誘致投票結果

区分	投票人数	平昌	ミュンヘン	アヌシー	無効
1次投票	95名	63票	25票	17票	0票

(江原発展研究院)

3-4. 2018平昌冬季オリンピックのSWOT分析

3-4-1. 強み (Strength)

3-4-1-1. 集約度の高い競技場

平昌は3度の挑戦の間に莫大な事業費をつぎ込んで冬季オリンピック開催に必要な13の競技場を完備した。このように念入りに作った競技場の強みは、「コンパクトな競技場の配置」であった。IOC本部として使われるアルペンリゾートを中心に、各競技場が30分以内の距離に位置しており（図1）、これは冬季オリンピック史上初めてのことである。IOCの現地調査においても競技場の配置は重要な広報ポイントであり、強くアピールできた。

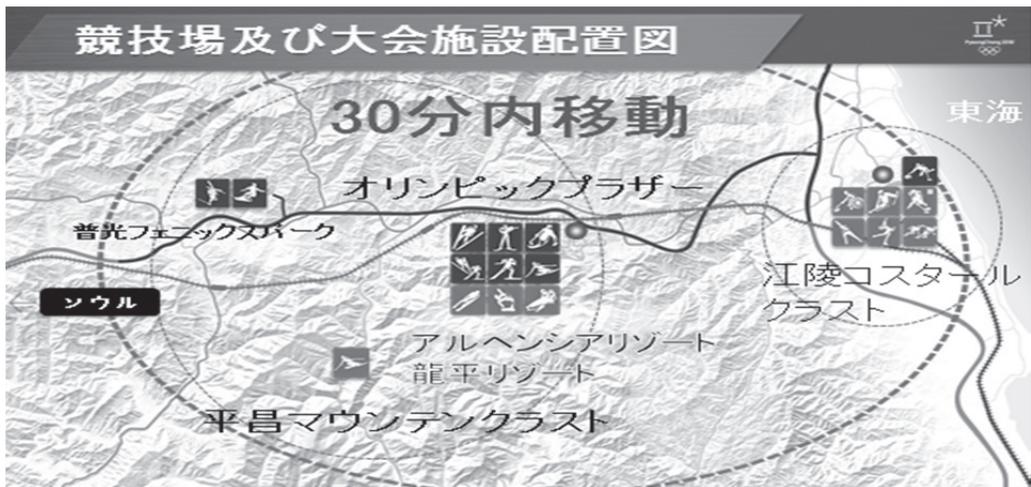


図1. 平昌冬季オリンピック施設の位置（江原発展研究院、2016）

3-4-1-2. 地域住民の強烈的な支持

IOCが開催地の住民を対象として独自に行った支持率調査で、平昌は全国民の87%、地域住民の92%が冬季オリンピックの開催に積極的に支持していた。これは歴代開催地の中で最も高い支持率であった。競争相手都市のミュンヘンは国民の支持率が56%、地域住民の支持率が53%にとどまり、アヌシーは国民の支持率は62%、地域の支持率63%はであったことと比べるとその支持率の高さが最大の強みとなることは明らかである。2011年5月11日の朝鮮日報の記事によると、ミュンヘンの場合、スキー競技の開催予定地において住民の反対が激しく、別途行われた住民投票でも過半数をやっと超える58%の賛成票しか獲得できない状況であった。

3-4-1-3. 中央政府の支援と社会的サポート

メガスポーツイベントの誘致活動における社会的サポートの重要性は、すでに多くの大会を通して実証されている。政府の支援や誘致関係者の活動はその国のスポーツ外交力を意味し、

誘致結果に決定的な役割を与えている。その代表的な例は、2014年のソチ冬季オリンピックである。ソチは、当初から様々な面で平昌よりも評価が低かったが、前IOC会長サマランチをはじめ多くのIOC委員との連携、また、冬季オリンピック強国として活躍してきた選手出身のIOC委員、さらに、プーチン大統領及び女子テニスのシャラポワなどの有名スポーツ選手の活躍が肯定的な影響を及ぼした。

平昌も2018年冬季オリンピック誘致のために、大統領をはじめ、政府の関係者、企業の積極的な支援があったことが肯定的な影響に繋がった。

3-4-1-4. 2010バンクーバーオリンピックの優れた成績

2010年バンクーバー冬季オリンピックで韓国がさまざまな種目において金メダルを獲得し、「冬のスポーツ強国」のイメージを得たのも平昌を有利にさせた。バンクーバーオリンピックで韓国は金メダル6個、銀メダル6個、銅メダル2個を取り、メダル獲得数が冬季オリンピック出場史上最高の総合5位となった。さらに重要なことは、今まではショートトラックだけにメダルの獲得が偏っていたが、全種目に分散されたことである。このような成績が平昌オリンピック誘致の強みとして作用した。

3-4-1-5. メガスポーツイベントの誘致経験

韓国は、1986年ソウルアジア大会、1988年ソウルオリンピック、2002年サッカー韓・日ワールドカップ及び2004年釜山アジア大会などメガ夏季スポーツイベントを成功させてきた。また、冬季スポーツイベントにしても、1997年茂朱冬季ユニバーシアード、1999年江原冬季アジア大会などを成功させており、安定的に行事を遂行できる国として認められた。さらに、世界3大メガスポーツイベントである夏季・冬季オリンピック、サッカーワールドカップ、2011年大邱世界陸上選手権大会を無事に成功させ、世界トップレベルのメガスポーツ開催国として評価された。

3-4-2. 弱み (Weakness)

3-4-2-1. 初めての冬季オリンピック誘致

競争相手であるアヌシーのフランスは1924年シャモニー、1968年グルノーブル、1992年アルベールビル大会を、ミュンヘンのドイツは1936年ガルミッシュパルテンキルヘン大会を開催したが、韓国は冬季オリンピック開催の経験がないことが弱点であった。またミュンヘンとアヌシーは2011年まで12回のワールドカップ、3回の世界選手権を行うなど、国際大会の経験が豊富であった。競争相手に比べて冬季スポーツに対する認知度の低さと不足しているインフラは、人々に韓国が冬季スポーツの弱小国であるという認識を持たせた。

3-4-2-2. 大都市から接近性問題

ミュンヘンとアヌシーに比べ都市の規模が小さい平昌は大都市から遠く、アクセスの不便さが欠点であった。例えば、首都のソウルや第2の都市である釜山からも遠いところに位置しておりアクセスが良くない。また、国内で最も海外渡航便が多く利用する仁川国際空港から250kmも離れているという点は、選手たちの利便性、観光客の移動に障害が生じるという弱点がある。平昌はアルペンシアリゾートなどを新たに建設し、地域経済の活性化のために多くの努力を行っているが、観光客のためのレストラン、ショッピングセンターなどの冬季オリンピックと一緒に楽しむ観光名所が不十分である点も弱点要素として指摘された。

3-4-2-3. 低い都市の認知度

初めて誘致戦に飛び込んだとき、平昌（Pyeongchang）が北朝鮮の平壤（Pyeongyang）と間違っって報道されるというハプニングもあり混乱を生じたように、全世界に向けた広報活動により多くの投資をしなければならない弱点もあった。これは今回の誘致活動においても同様で、ドイツのミュンヘンやフランスアヌシーに比べ都市規模が小さく、認知度が低い点が弱点として取り上げられた。

3-4-3. 機会（Opportunity）

3-4-3-1. アジア誘致の正当性

アジアで冬季オリンピックを行った国は、日本（1972年札幌、1998年長野）が唯一である。冬季オリンピックが、2006年イタリアのトリノ、2010年カナダのバンクーバー、2014年にロシアのソチで開催されたことは「大陸循環開催の原則」に基づく機会要因として作用した。その上に、1924年冬季オリンピックが始まって以来、日本を除くすべての大会が北米や欧州大陸で開かれた（表9）のは、アジアに冬季スポーツの新たな地平を開くという当為性を与えていた。

表9. 近年およびこれからの冬季オリンピック開催地域

開催年度	開催大陸（国および都市）
1988年	N. America（カナダ・カルガリー）
1992年	Europe（フランス・アルペールビル）
1994年	Europe（ノルウェー・リレハンメル）
1998年	Asia（日本・長野）
2002年	N. America（アメリカ・ソルトレークシティ）
2006年	Europe（イタリア・トリノ）
2010年	N. America（カナダ・バンクーバー）
2014年	Europe（ロシア・ソチ）
2018年	Asia（韓国・平昌）
2022年	Asia（中国・北京）

3-4-3-2. ヨーロッパ票の分散

2011年のIOC総会ではヨーロッパの26カ国46人のIOC委員のうち40人が投票に参加した。このことが同じヨーロッパ地域に属するドイツのミュンヘンとランスアヌシーの票を分散させることともなった。

また、2020年夏季オリンピックの事前誘致選がドイツにマイナス影響を与えた。2020年夏季オリンピック開催の意思を持っているイタリア（ローマ）、スペイン（マドリッド）が、2018年冬季オリンピックをドイツが開催した場合、自国の機会がなくなるのを懸念し、平昌を支持した。

また、当時ドイツのトーマス・バッハIOC副委員長が2013年以降、次期委員長の有力な人物として浮上したことも影響があった。ドイツがIOCの次期委員長を輩出した上に2018年冬季オリンピックまで開催するようになることは、あまりにも多くのドイツ側のヘゲモニーになるというマイナス雰囲気が広がった。

3-4-4. 脅威（Threat）

3-4-4-1. ミュンヘンとアヌシーの協力可能性

平昌は2010、2014年大会の時も1回目の投票で一番多くの票を獲得していても2次投票で逆転負けした経験がある。もし仮に2次投票まで行った場合、同じヨーロッパのアヌシーとミュンヘンが連帯する可能性が非常に大きかった。現に2014年の誘致競争では1次投票で脱落したザルツブルクの支持票が2次投票の際ソチに集まり、平昌誘致は失敗したからである。

3-4-4-2. ミュンヘンの積極的な誘致活動

最も強力な競争都市であるミュンヘンも活発に誘致活動を行った。ミュンヘンは夏季種目に比べ普及されていない冬季スポーツの活性化のためにはドイツの本場に戻るように主張し、アジアに新たな冬季スポーツの地平を開くという平昌の主張に反論した。また、ミュンヘンは政府と各界各層の支援を受けた。クリスティアン・ヴルフドイツ大統領は、各国を回り様々な人に会ってミュンヘン誘致の妥当性をアピールした。また、ミュンヘンは平昌より幅広い冬季オリンピックへの底辺があり、優れた成績をおさめていることが主な利点として挙げられている。マネートゥeday（2011年7月7日）の記事によると、「BMWやアウディが冬季スポーツのために毎年37億ドルを投資しており、7つの冬季種目別連盟の収入の半分がドイツ企業からサポートされている点もミュンヘンの誘致において最も強力な利点」に繋がった。

3-4-4-3. 韓国及びアジア諸国のスポーツイベント誘致申請

韓国が2022年サッカーワールドカップを招致しようとする動きは平昌の誘致活動にリスク要因となった。もし韓国が2022年のサッカーワールドカップ誘致に成功すれば、平昌が冬季オリ

ンピックを誘致できる可能性は極めて低くなる。もちろん2014年冬季オリンピックを誘致したロシアが2018年サッカーワールドカップの誘致も成功させた前例はあるが、国際スポーツの舞台で一つの国が連続2つのメガイベントを開催するのは難しい。平昌冬季オリンピック招致委員会の立場から見ると、韓国の2022年サッカーワールドカップ誘致への挑戦は、決して望ましいとは言えない。結果的には、ワールドカップ誘致が失敗となり平昌が冬季オリンピックの大きな障害物であったリスクは除去された。

また、日本が2020夏季オリンピックを東京に誘致する意思を表明したことも微妙な脅威要因となった。IOC憲章や規定に関連条項があるわけではないが、IOC委員はオリンピック分散開催に暗黙的に賛成する土壌があるからである。

3-5. 2018平昌冬季オリンピックのSWOT Matrix分析

次は、2018平昌冬季オリンピック招致の活性化戦略をSWOT Matrix分析によりまとめたものである。(表10)

表10. 2018平昌冬季オリンピック招致のSWOT Matrix分析

内部要因	強み(S) 1)集約度の高い競技場 2)地域住民の高い支持 3)政府のサポート 4)バンクーバーオリンピックの優れた成績 5)メガスポーツイベント経験	弱み(W) 1)冬季オリンピックの開催経験がない 2)大都市からのアクセス問題 3)国際的な認知度の低さ
機会(O) 1)アジア招致の正当性 2)ヨーロッパ票の分散	・「広報戦略の精査・強化」 持続可能なオリンピック運動実現のための大陸別循環開催 ・「開催地のPull要因の強化」 平昌オリンピック特区指定戦略	・「国内におけるサポーターの獲得・維持」 新たな地平を開拓する誘致活動の戦略 ・「国内におけるスポーツ文化の醸成・普及」 冬季スポーツの発展と競技力活性化戦略
脅威(T) 1)ミュンヘンとアヌシーの協力 2)競争都市の強力な誘致活動 3)他のスポーツイベント誘致への動き	・「広報戦略の精査・強化」 南北和解協力のオリンピック理想実現 ・「開催地のPull要因の強化」 平昌地域の均等的な発展	・「広報戦略の精査・強化」 広報委員の強化 ・「国内におけるサポーターの獲得・維持」 誘致活動に伴う予算問題
外部要因		

3-5-1. 強み/機会戦略 (Strength-Opportunity)

2018平昌冬季オリンピック誘致の強み/機会戦略 (SO) は、第一に、「広報戦略の精査・強化」が挙げられる。具体的には、アジア地域への冬季スポーツ拡散と持続可能なオリンピック運動の実現のための大陸別循環開催原則を強調することであった。

第二に、「開催地のPull要因の強化」が挙げられる。具体的には平昌地域をオリンピック特区地域として指定した戦略推進であった。このことにより政府の強力な誘致意志表明に加え、実際に政府が誘致から開催までの一切を保証するという二重相乗効果を発揮することができた。したがって、政府レベルの総力支援に強みと機会の要因を活用したスポーツ・観光・レクリエーション及び医療複合概念の特化空間づくりが地域や国の発展に有形・無形の価値を創出する最善のオリンピック誘致戦略として強調された。

3-5-2. 強み/脅威戦略 (Strength-Threat)

2018年平昌冬季オリンピック誘致の強み/脅威戦略 (ST) は、第一に、「広報戦略の精査・強化」が挙げられる。具体的には、冬季スポーツ交流協力を通じた南北和解協力と平和定着に貢献できるオリンピック理想の実現を強調することであった。世界で唯一の分断国家としての象徴性を主張することと同時に、北東アジアの安定と国際秩序に及ぼす波及効果を強調することにより、韓半島のみならず世界全体の安定と平和に貢献できるという大会の正当性を強調できるものでもあった。これはさらに世界平和の維持と人類社会への発展にスポーツが貢献できるというオリンピック運動の正当性を強調することにもなった。

第二に、「開催地のPull要因の強化」が挙げられる。具体的にはオリンピック関連の最適なインフラ基盤による地域の均衡な発展であった。それまでは平昌地域の行政区域である江原道が発展の中心部から除外されていた。また、開催予定地域における様々な開発制限問題と乏しい社会間投資本に加えて、地域の発展が遅れているという弱点を克服しなければならなかった。それまでの冬季オリンピック誘致活動を通して鉄道及び道路交通網が拡充され、都心部から開催候補地までのアクセスが改善されており、地域活性化などを含む多方面での波及効果が期待できるようになった。

3-5-3. 弱み/機会戦略 (Weakness-Opportunity)

2018平昌冬季オリンピック誘致の弱み/機会戦略 (WO) は、まず、「国内におけるサポーターの獲得・維持」が挙げられる。具体的には、今まで以上に準備され、より進展した平昌を強調する誘致活動を行った。過去2回の誘致活動とは異なり、政府主導の招致委員会組織の結成を通して引き起こされる組織的な問題点を事前に予防するシステムの構築を行った。また、過去2回の誘致活動を先頭で指揮していた前江原道知事を誘致委員会の特任大使として委嘱し、これまでの経験と人的ネットワークの効率的価値を期待した。さらに、政府の強力な支援を意

味する2018平昌冬季オリンピック誘致支援委員会が再び開催された一方、平昌冬季オリンピック誘致支援民間協議会を設立し、産官民一体となった誘致活動を展開した。

第二に、「国内におけるスポーツ文化の醸成・普及」であった。具体的には冬季スポーツ底辺拡大と競技力活性化戦略の推進であった。これまでの韓国の冬季スポーツは一部の種目だけが突出して好成績を残しているという不均衡な状態であったため、バランスの取れた競技力向上と施設のインフラを構築するために強力な政策の推進が要請された。そのため政府は、2007年冬季スポーツ育成のための計画として‘Drive the Dream’を発表し、冬季スポーツの発展のために強力な意志を明らかにした。また、冬季オリンピックの成功的な誘致の一環として、脆弱な雪上種目と屋外種目をサポートするための‘ミニ選手村運営事業’を推進すると発表した。このような戦略によって、バンクーバー冬季オリンピックにおいて多種目にわたるメダルの獲得が可能となり、その結果バランスのとれたインフラ整備をすることが可能となった。

3-5-4. 弱み/脅威戦略 (Weakness-Threat)

2018平昌冬季オリンピック誘致の弱み/脅威戦略 (WT) は、第一に「広報戦略の精査・強化」が挙げられる。具体的には、広報委員の強化であった。過去2回の冬季オリンピック誘致の失敗を教訓に、政府及び学界がスポーツ外交力の重要性を認識し、専門職の外交人材の養成を言及しながらスポーツ外交力強化のためのプログラムを準備した。

第二に、「国内におけるサポーターの獲得・維持」が挙げられる。具体的には、誘致活動の展開に伴う予算運営の透明性を高めることに取り組んだ。

4. 論議及び考察

平昌の事例は、メガスポーツイベントの誘致を希望する他の諸国にも多くの影響を与えている。アジア地域が国際的なスポーツ社会で、ヨーロッパ、アメリカに比べその影響力と成績が著しく低く、誘致の経験も非常に少ないことから平昌の冬季オリンピックの成功事例は良い事例になると考えられる。

2018平昌冬季オリンピック開催誘致のSWOT分析を通して内部的な影響要因としての強み要因と弱み要因、外部的な影響要因としての機会要因と脅威要因の活性化戦略として、以下の4点が挙げられる。

まず、強み/機会要因 (SO) には、アジア冬季スポーツ拡散と持続可能なオリンピック運動の実現を通じた大陸別循環開催原則と平昌地域のオリンピック特区指定を通じた特化戦略推進があげられる。近代オリンピックの誕生と持続は人類社会にオリンピックイズムの拡散を通じた平和維持と人類社会の発展に貢献することを意味する。したがって、オリンピック運動の持続可能な人類社会の遺産を伝来するという側面から大陸別循環と開催原則は、重要な不文律と

して認識されている。

平昌が公約している「Dream Project」が新しいオリンピック運動のロールモデル (role model) として注目されている。したがって平昌は、冬季スポーツの基盤が弱い国や地域に新たな希望を伝授する夢の場として位置づけられている。このような「Dream Project」の価値を積極的に推進してIOC委員と冬季スポーツ関係者に第2または第3のドリームプロジェクトの実践を通して用意された平昌、または、差別化された平昌を強調し、国際スポーツ界に深い信頼と確信をえると同時に、このような強みと機会要因の組み合わせによる活用価値を値最大化するための国内外の広報に力を入れなければならないだろう。

第二に、2018平昌冬季オリンピック誘致の強み/脅威要因 (ST) には、脅威要因を強みへの転換を意味する転換戦略として冬季スポーツ交流協力を通じた南北和解協力と平和定着に貢献できるオリンピック大会以上の実現とオリンピック関連最適のインフラ整備による国や地域全体の均衡発展戦略を提示できるだろう。2011年7月6日、南アフリカのダーバンで行われたIOC総会で平昌は肯定的な評価を受けていた。分断状態にある朝鮮半島の地理的要因は平和を追求するIOCの精神に合致する内部の強みに繋がった。近年の国際社会の激しい力学関係の中で各国の外交政策は、安全保障、経済、政治などのハードパワーに頼るより、民間が主軸となった文化外交中心のソフトパワーを主な政策として推進している。東西冷戦時代の壁を崩した米国と中国のピンポン外交 (1971年)、世界卓球選手権大会に韓国と北朝鮮の南北統一チームの参加 (1991年) 及び、2002釜山アジア大会、2003大邱夏季ユニバーシアード大会への南北共同応援団の派遣が外交的親善やスポーツ外交の手段として幅広く活用されている良い例である。

また、規模が小さい平昌は大都市から遠く、四面が山に囲まれ基盤産業が弱い地域であり、他の都市に比べ都市化が遅れている。IOCが開催地の住民を対象として独自に行った支持率調査で、地域住民の92%が冬季オリンピックの開催を積極的に支持していた。この結果は、平昌冬季オリンピックが地域活性化や均衡発展を願う住民の念願が込められている証である。現在、都心部から平昌までの接近性を確保するために、新しい高速道路、高速鉄道 (KTX) 及び様々な発展計画が進んでおり、韓国の冬季スポーツの中心都市として定着されるだろう。

第三に、2018平昌冬季オリンピック誘致の弱み/機会要因 (WO) には、新たな地平を開拓するために準備された平昌、より進展した平昌を浮上させる招致活動戦略と冬季スポーツの底辺拡大と競技力活性化戦略の推進が挙げられるだろう。アジア諸国はヨーロッパ、アメリカに比ベスポーツの歴史が短く、その発展及び競争力が非常に弱いという欠点を逆の利点に昇華させる方案が必要である。例えば、スポーツが弱い国や地域に新たな地平を開いて促進すると肯定的な効果が得られる。一つの国や都市にメガスポーツイベントが誘致されるとそのイベントの結果として莫大な発展が望めるようになる。成績が低かった韓国のサッカーも、2002韓・日ワールドカップの開催を通じて初めてベスト16に入った。その後、多くの選手たちが海外進出

を果たし韓国のサッカーが一躍世界に知られたのがその例である。2018平昌冬季オリンピックがアジア地域の冬季スポーツの環境を変える肯定的な行事として位置付けられると考えられる。

第四に、2018平昌冬季オリンピック誘致の弱み/脅威要因（WT）には、スポーツ外交力の不足と誘致活動の展開による予算運用の問題などが提示できる。メガスポーツイベントは、その国の経済力や外交力が集約されるイベントであるため、国力を計る指標として使われている。多くの国では、メガスポーツイベントの開催を通じて自国の国力を誇示しようとしている。1988年開催されたソウルオリンピックや2002FIFAワールドカップ韓・日により、全世界に韓国の存在をアピールし先進国へと飛躍するきっかけとなったことから分かるように、メガスポーツイベントは、発展途上国や未開発国が経済的、外交的に成長する大きな影響を与えている。

2010年の失敗の経験をもとにさらに準備を重ねた平昌は、2度目の挑戦であった2007年2月の現地調査で最高の評価を受けた。しかし、2007年7月5日グアテマラで開かれたIOC総会の開催地決定の決議において、2次投票において再び逆転負けを喫し、誘致に失敗した。

誘致においては、様々な分野の専門家を誘致委員会に参加させることで、より効果的な広報活動ができ世界各国に発信できる効果がある。比較的認知度が低い国や都市を様々な人的支援を通じて広報活動を促進できる利点がある。事実、2014ソチ冬季オリンピック誘致においてプーチン大統領とシャラポワは決定的な役割を果たしたと評価されている。さらに、中国の2008北京オリンピック誘致や2020東京夏季オリンピックも首相の積極的な意思表示が決定的な役割を果たしたと証明された。平昌冬季オリンピックでもサムスン電子の李健熙会長と組織委員長であった韓進グループの趙亮鎬会長及び李明博大統領の参加が政財界に肯定的な効果を得られることができた。

5. 結 論

本研究は、2度の失敗を乗り越えメガスポーツイベントの招致に成功した事例として平昌を対象にした。研究の目的は、平昌の事例分析を通して、より効果的なメガスポーツイベントの誘致戦略を提示することであった。この研究の目的を達成するために、冬季オリンピック誘致の全般的な分析と平昌冬季オリンピック誘致のSWOT分析、また、SWOT Matrixを通してより効果的なメガスポーツイベントの誘致戦略を模索した。SWOT分析によって主に導き出された戦略は次の5点である。

1点目は、平昌冬季オリンピック誘致に関するSWOT分析の結果、強みの要因としては、集約度の高い競技場、地元住民の高い支持率（92%）、バンクーバーオリンピックの優れた成績（総合5位）が影響した。一方、弱み要因としては、初めての冬季オリンピック開催、平昌の国際的な認知度の低さ等が明らかになった。機会要因としては、アジア地域誘致の正当性、

ヨーロッパ票の分散があった。最後に、脅威の要因には、アジア諸国が他のスポーツイベントの誘致申請をするなどの要因があった。

2点目は、継続的・効果的な広報活動である。アピールする点を絞り、IOC委員に働きかける、また他国の誘致活動の魅力的な面を做って広報委員にスター選手や世界的に有名な人物を起用するなど、効果的な広報活動を繰り返すことが重要となる。

また、過去2回の誘致活動を含めて、10年以上にわたる継続的な広報活動が平昌という名前とオリンピック誘致に対する熱意が定着したことは言うまでもない。アジア地域の多くの国や都市は、ヨーロッパ諸国やアメリカの都市に比べ認知度が低い。また、英語を含めてラテン系の言語を使うヨーロッパ、アメリカとは異なり、独自の文字と言語を使うアジア諸国は、その国や都市名を宣伝することは容易ではない。そのためにも、継続的に広報活動を行っていくことが特に重要であると考えられる。

さらに、開催地のPull要因の強化が大会招致に大事なキーワードとして作用される。例えば、平昌地域をオリンピック特区地域として指定した戦略推進により、政府の強力な誘致意志表明に加え、実際に政府が誘致から開催までの一切を保証するという二重相乗効果を発揮することができた。

3点目は、自国の強みと脅威戦略をさらに強化することである。平昌の場合、韓国自体がメガイイベントの開催経験を積んでおり、その結果、メガイイベントを安心して開催できる国という評価を得てきた。それは開催ノウハウが作り上げられているだけでなく、国内の治安、インフラ整備、選手の滞在環境、観客として訪れたときの魅力などさまざまな面が含まれている。また、イベントを多数開催してきた経験が、当該イベントの競技会場や選手村の配置などで競合国に勝る点を生み出したと言ってもよい。自国の選手の競技成績を向上させたのもこの強みの強化に繋がったと言えよう。元来持っていた強みをさらに強化することによって、好意的な評価を得ることに繋がっていくからである。このように、冬季オリンピック関連のインフラ基盤により冬季スポーツ・観光産業に特化された最適の施設と交通網の確保を通して様々なシナジー効果を創出することができ、これにより、地域及び国の均衡発展という複合的な目的を達成することができるだろう。

もちろん、冬季オリンピック関連のインフラ造成に伴う莫大な財政の負担とそれによる社会的費用の加重は、オリンピック誘致の反対世論形成の争点を提供する脅威要因の考慮が必要である。このようにオリンピック関連のインフラ造成における多目的性を最大化された活用策の模索が必ず先行しなければならない。歴代オリンピック開催地のうち、1976年カナダのモントリオールオリンピックと2回の冬季オリンピックを開催したインスブルク、そして1992年フランスのアルベールビル冬季オリンピックと1998年日本の長野冬季オリンピックの財政赤字などの否定的な事例を見落としてはならないだろう。

したがって、オリンピック関連のインフラ造成の財政的負担は、国土の均衡な発展と地域住

民の生活質の改善を通じた安定した国づくりのための機会費用（Opportunity cost）での認識の転換とともに最適の施設環境づくりによる強み及び機会要因への移行戦略が要求される。

また、平昌冬季オリンピック誘致の強み/脅威戦略として、冬季スポーツ交流協力を通じた南北和解協力と平和定着に貢献できるオリンピック理想の実現を強調したのが大きな影響を与えられた。例えば、世界で唯一の分断国家としての象徴性を主張することと同時に、北東アジアの安定と国際秩序に及ぼす波及効果を強調することにより、韓半島のみならず世界全体の安定と平和に貢献できるという大会の正当性を強調できるものでもあった。これはさらに世界平和の維持と人類社会への発展にスポーツが貢献できるというオリンピック運動の正当性を強調することにもなった。

4点目は、政府や国民による支持の獲得と維持である。オリンピックやワールドカップのような国際的なメガイベントは、「国が一丸となって開催する」という姿勢が鍵になるといえる。開催誘致を始めた当初から誘致決定後今日に至るまで、国民、開催地域の住民の高い支持率を維持させるだけでなく、政府や国内外の企業、そして近隣諸国からの力強いサポートを獲得できたということは誘致条件としてかなり重要な点となるだろう。

5点目は、国内外にスポーツ文化を醸成・普及することである。スポーツイベントを開催する最大の目的はここにあるといってよい。「イベントが終わったらそれで終わり」ではなく、このイベントをきっかけに青少年やスポーツ弱小国へのスポーツ文化を普及していく取り組みを展開することが重要な点となる。韓国の場合、これまでにスポーツ大会を通して青少年やスポーツ弱小国に対して積極的にスポーツ文化の普及を行ってきた。このことによって数多くの国が韓国に賛同し、同時にその姿勢が好意的な評価の獲得に繋がったと考えられる。本研究で明らかになった結果は、もちろん平昌のみに当てはまる要因も見られる。しかし、誘致活動を行う過程においては、多少の程度の差はあれども、どの国においても当てはまる要因と言ってもよい。そのため、平昌が実践した誘致戦略はあらゆる国のイベント誘致活動にとって非常に有効な方法となると言えるだろう。イベントの誘致はイベントの開催中だけでなく、イベントの前後に国全体あるいは開催地域にもたらす効果、そして開催国のみならず周辺諸国にも影響を及ぼすものである。

脚注)

1. 平昌冬季オリンピック：平昌（ピョンチャン）冬季オリンピックは、2018年2月に韓国江原道平昌で開催予定の第23回冬季オリンピックである。なお、同大会ではオリンピックで夏冬通じ史上初の“郡単位”（韓国において「郡」は「市」につぐ基礎自治体として扱われている）での開催となる（ウィキペディアフリー百科事典）。2011年7月1日、南アフリカ共和国のダーバンで開かれた第123回IOC総会において平昌が63票でドイツ・ミュンヘンの25票とフランス・アヌシーの7票を抜いて、2018年冬季オリンピック誘致権を得た（江原道、2012）。
2. SWOT分析：SWOT分析（SWOT analysis）は、目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおいて、外部環境や内部環境を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つのカテゴリーで

要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つである（ウィキペディアフリー百科事典）。

参考文献

1. 文化体育観光部(2015), 平昌冬季オリンピック競技場活用文献.
2. Choi, Man-Rip (2010), 「挑戦は終わっていない」, ソウル: 考えの木
3. Choi, Mi-ran (2008), スポーツ外交政策のメディアの通過儀礼 - 平昌冬季オリンピック誘致に失敗新聞記事を中心に, 韓国スポーツ社会学会誌, pp. 477~491.
4. 朝鮮日報, 2011年7月11日記事.
5. 江原発展研究院公式ホームページ: www.kdri.re.kr.
6. Gu, Kim (2007年), 国際的行事の誘致成功のためのガバナンス戦略の模索- 2014 冬季オリンピック誘致失敗の原因の分析を中心に-, 冬季学術大会論文論文集, 2007.
7. Jaime Lucky, David Wallechinsky (2009), 「The complete book of winter Olympics, 2010 Vancouver Edition」, England: Aurum press.
8. Kang, Gwang-bae (2007), 国際的なスポーツイベントを誘致するためのスポーツ外交, 延世大大学院, 2007.
9. Kim Byung-moon (2014), スポーツ外交と平昌冬季オリンピック, スポーツと法, 第17巻, 第1号pp. 108~131.
10. Kim, Min-cheol (2008年), 小規模地方自治団体のスポーツ産業の活性化戦略: 康津郡と南海郡の事例を中心に, 体育科学研究 第19巻, 第4号pp. 176~191.
11. Kim, Mi-suk (2011), 2018平昌冬季オリンピックスマートに準備しよう, スポーツ科学2011 Autumn, 2011, pp. 10~15.
12. Lee, Ho-yong (2009), スポーツ外交論, ソウル: 時間文化.
13. Lee, Moon-tae (2007年), A Study on the international public relations strategy for the international sports events bidding: case study on the Pyeongchang Winter Olympic Games bidding strategy, 国際スポーツイベント誘致のための国際広報戦略研究: 平昌冬季オリンピック誘致事例を中心に, 淑明女子大学国際関係大学院, 2007.
14. Lee, Myung-sik (2015), 平昌冬季オリンピック競技場事後活用方案, 平昌冬季オリンピック競技場事後活用諮問委員会会議資料.
15. 平昌冬季オリンピック誘致委員会 (2011), Pyeongchang2019 Candidate File [オンライン版], 平昌冬季オリンピック誘致委員会.
16. 平昌冬季オリンピック誘致委員会 (2015), 平昌冬季オリンピック関連業務計画, 平昌冬季オリンピック誘致委員会.
17. Park, Jin-kyung (2014), 2018平昌冬季オリンピックレガシーと競技場施設活性化方案, 韓国体育学会誌, 53 (1), pp. 357~372.
18. Park, Young-kyungほか (2014), 「トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方に関する調査研究 (パラリンピック競技における選手、指導者及競技団体のニーズ調査並びに諸外国の情報収集業務など)」, 国立大学法人神戸大学.
19. Park, Young-nam (2015), 手に届くスポーツ, 冬季生活スポーツの拡散をデザインしよう, 韓国体育学会冬季生活スポーツ活性化ゼミナール.
20. Yoon, Gang-ro (2006), 銃声のない戦争, ソウル: スポーツパートナーズ
21. Yoon, Gang-ro (2011), 2018平昌冬季オリンピック誘致とスポーツ外交の展望, スポーツ科学, 秋版, pp. 2~9.
22. Yoon, Hyung-chul (2015), 「海外事例から見た平昌オリンピックの課題」, 地域経済フォーカス夏号.
23. Yoon, Jeong-gyu (2011), SWOT分析, 分かりやすい研究方法論, ソウル: エデュケーション.