

2002年ワールド・カップ韓日共催をめぐる 諸問題とその対応（その2）

—サービス・マーケティングの観点から—

衣 笠 洋 輔
ティオフィラス・アサモア
金 宇 烈

I 本稿の狙いと分析のフレーム・ワーク

本稿の根幹となる『その1』¹が発表されて1年あまり経過した現在、その間に大会日程やチケット販売など、本大会に向けて多くの進展があった。特に、『その1』では、ワールド・カップだけではなく、国際的スポーツ大会やイベントなどにおいて、ほとんど前例のなかった二国共催という今回の決定が、FIFA および韓日両国の組織委員会による政治的な妥協の産物であること、その結果、本来サービスの享受者であるべき一般客観客にそのしわ寄せが及ぶこと、また、マーケット・ターゲットとして一般観客を設定し、マーケティング主体がいかにして韓日共催に伴う諸問題を解決し、一般観客によりよいサービス²を提供できるかに焦点を合わせて考察するとともに、そのネックがきわめて大きいことを強調しておいた。

無論、2000年ユーロ選手権（ベルギー・オランダ開催）のように、サッカー界においても、二国共催がすでに試みられてはいるものの、ヨーロッパのケースと韓日のケースでは、その条件は大きく異なっている。というのは、ヨーロッパのケースでは、陸で繋がっており、経済的発展状態もきわめて似通っているだけではなく、両国間の移動についてもビザや通関手続なしに車でも鉄道でも簡単に往来でき、しかも、すでに長期にわたって単一経済ブロックが形成されており、2000年からは、単一通貨制度も採用されている。

これに対して、韓国と日本の場合、地理的には海で隔てられており、しかも経済発展水準はもちろん、社会インフラの整備水準でも相当の格差が見られる。このことは両国間の移動の問題だけではなく、観戦に付随する諸サービス体制にも、大き

な格差をもたらすこととなり、マーケティング主体にとって、大きな障害となりかねない。

また、韓国と日本の場合、日本が韓国に向けて植民地政策を強行したという歴史的な事情もあり、本大会の共催自体が単に大会組織委員会レベルでの問題に止まらず、両国の政府や、国民的な感情、情緒に根付く厳しい特性を考慮せざるを得ないという点が強調されねばならない。したがって、その対応のいかんによっては国民的な反動も大きく、ヨーロッパの二国共催のケースとは本質的に異なる特性を具えていると言わざるを得ない。このことが韓日の二国共催によるマーケティング主体の多層化、錯綜化に加え、両国間に固有のコミュニケーション・ギャップ、さらに、それをめぐる混乱や遅延問題までも引き起こす可能性を内包しているのである。

現在、日韓両国の大会開催に向けて必要とされる諸インフラの整備は順調に進んでおり、本大会における競技自体の開催という、本来的なサービスに付随する基本的な諸問題は急ピッチで解消されつつあり、本大会までなお1年あまりの時間が残されていることを考慮すれば、本来的サービスの面では問題なくクリアーできると考えられる。

問題は『その1』でも言及したように、副次的なサービスに関してであり、一般観客が本来的なサービスを楽しむのに必要とされる副次的なサービスを、いかに的確に提供できるかである。言い換えれば、韓日両国間に存在する固有の諸問題を克服し、一般観客へのしわ寄せをいかに最小限に抑えるかが問題となる。したがって、本稿でも『その1』と同様に、一般観客が最高の競技を楽しむという本来的サービス、および、快適に不便なく競技を観戦できるための副次的なサービスに焦点を合わせて考察する。

特に、本稿では、二国共催に起因する本大会マーケティング主体の役割と対応の問題を主に考察することになる。というのは、『その1』でも述べたように、二国共催によるマーケティング主体の多層化、錯綜化は、組織における指揮伝達体系の二元化の問題だけでなく、両国の国民的情緒や感情などによる歪みが入りやすいため、マーケティング主体における各組織レベルでの混乱と動揺が憂慮されるからである。無論、このような最悪の事態は、FIFAの強権的な介入や仲裁、そして両国組織委員会の政治的な妥協により避けられると思うが、一般観客に最善のサービスを提供するという観点すれば、なおかつ重大な問題が残る。また、マーケティング主体の混乱とコミュニケーションの問題が、問題解決への迅速な対応能力を低下させること、また、このためにより肝心の顧客対応に支障をきたすことになるからで

ある。

したがって、韓国と日本という特殊な事情のある両国において、二国共催がもたらすマーケティング主体における組織レベルの諸問題、および、今後の対応のあり方に焦点を当てて考察することは極めて重要となる。両国を個別の次元で見ると、両国の経済発展水準および本大会の準備状況、そしてオリンピックなどの国際的な大会経験等、多少の較差はあっても、大きな障害ないし問題にはならないと考えられる。

これらの諸点を考慮すれば、現段階で必要なことは、韓日両国間での様々な特殊事情を踏まえて、海で隔てられているという物理的な問題、ビザ協定など政治的な問題などを一つ一つ解決し、両国を1つのシステムとして統合し調整しなければならないということである。言い換えれば、マーケティング主体における組織レベルでの調整・統合の問題が本大会を成功裏に実行し得るキーとなるということである。後述するが、現在問題となっている日本国内販売用チケットの国名表記順やチケット販売の延期などは、『その1』ですでに強調しておいたように、FIFA、韓日組織委員会を含むマーケティング主体の多層化、錯綜化に起因する問題であり、今後のこれらの問題はさらに増幅される可能性が高い。

国名表記順の問題は二国共催の難しさを浮き彫りにする典型的な例である。この問題を概説すると、JAWOC が大会チケットの日本国内用パンフレットに正式名称『KOREA/JAPAN、漢字表示では「韓国・日本」となるはず』とは逆に「日本・韓国」と印刷しようとしたため、KOWOC が反発しているというのがその内容である。これだけであれば、JAWOC のやり方に問題ありとの判断が下されそうであるが、問題はさらに複雑かつ錯綜している。

JAWOC は大会名称を決めた際（1996年11月）、FIFA および KAWOC から「自国での表記は自由でよい」との了解を取り付けていたと主張している点である。これが真実なら JAWOC に問題はないということになる。しかし、この了解についての議事録は残されていないという。こうなると、事態はまさに「藪の中」であり、「水掛け論」に陥っていくことは目に見えている。漢字による国名表記順の問題は「漢字は中国、台湾、香港でも使っている」ことから、アジアの漢字文化圏への認知につながるという KAWOC の危惧をも引き出し、さらには、教科書問題、従軍慰安婦問題など日韓間の歴史問題にも飛び火し、「日本人がまた過去の事実をすり替えようとしている」という議論さえ引き出している。韓国人の意識の中に潜在的な反日感情があることはむしろ当然のことであり、このような問題を果たして

FIFA がどの程度認識しているかということである。

このような重大な問題についての了解事項につき、議事録さえとっていないというのは問題である。あまりにも実情を知らない杜撰な対応と批判されても致し方ないだろう。国名表記順といったこのような問題は今後も多発する可能性があるが、最終的には FIFA の強権発動といった決着で終止符が打たれることになるだろう。しかしその場しのぎの上意下達の決着が将来にいかん禍根を残すことになるかは過去の歴史が証明するところであり、ここでは、韓日両組織委員会が緊密な協調体制を確保することにより、FIFA の強権発動の場を圧縮し、自らの主体性を発揮できる場を拡大するかに懸かっていると言うことができよう。

上述したように、現在 FIFA をはじめとして、本大会のマーケティング主体の対応を見れば、FIFA 自体の杜撰な対応が目立つだけでなく、FIFA の強権的な介入や調整が、両国組織委員会間の歪みや不信感を深化させる兆候までも見せている。また、両国の組織委員会レベルにおける対応をみれば、両国が別々の対応策を講じており、全体として、あるいはシステムとしての有機的な調整と統合というには程遠い感がある。

再度強調しておくが、本大会開催における特殊な事情を考慮すれば、FIFA をはじめとし、両国の組織委員会、開催都市を含むマーケティング主体全体が、システム的な統合体制を構築することが求められる。マーケティング主体間の円滑なコミュニケーションの確保、意思決定の迅速さ、円満な情報伝達およびその体系化こそが、社会的インフラとサービス体制の問題、特に、一般客への的確なサービスの提供、迅速な対応への重要な1つの軸をなしているのである。

つまり、多層化している本大会のマーケティング主体間に、コミュニケーションの歪みが生じないように、情報の流れが制限されないように、情報がよりの確に流れるように、情報伝達やコミュニケーションにおける障害を取り除くための組織的対応が求められているのである。ここに、本大会の成功の鍵があり、また、本稿の分析視点がある。

次章では、本大会をめぐるその間の経過を概略し、マーケティング主体の役割という観点から、諸問題点を追ってみる。第Ⅲ章ではマーケティング主体の役割と今後の対応を考察し、多層化しているマーケティング主体間のネットワーク作りの必要性を論じることにする。

Ⅱ それ以降の経過と諸問題

1 チケット政策

1) チケット販売

FIFA は2000年6月6日（火）に、スイス・チューリッヒの FIFA 本部で、韓日両国組織委員会の代表とチケット政策を検討し、本大会のチケット価格とチケット政策を最終的に確定、韓日両国組織委員会が同時に発表した。まず、FIFA と両国組織委員会が最終決定した2002ワールド・カップ・チケット政策に関する主な内容を見てみよう。

本大会のチケット予約は、開催都市別チケット（VST：Venue Specific Ticket）とチーム別チケット（TST：Team Specific Ticket）に区分される。特に、本大会のチケット政策においてもっとも特徴的な内容は、主に海外販売に活用されるチーム別チケット（TST）という新しいチケット概念の導入である。チーム別チケットとは、チケットの購買者が、それぞれ選択したサッカー・チームのプレイを追っていきながら競技を観戦できることをいう。したがって、本大会に進出するチームがどこのスタジアムで競技を行なうかに関係なく、当該チームの観客が観戦観覧できるのである。

前大会までは、ワールド・カップ進出国が決まっていない状態で、一般観客はチケットを購入しなければならなかった。また、どのチームがどこのスタジアムで競技を行なうかも未定の状態で、チケットを購入したため、海外の一般観客は、結果的に自分が観戦したくない競技のチケットを大量に購入することになり、それを闇市に売ることが多かった³。

一方、本大会におけるチーム別チケット政策は、二国共催という特殊な事情を考慮すれば、海外観客にとっては望ましい決定であるが、別の意味では、やむを得ない決定でもあるとも言えよう。例えば、チーム別チケットの販売がなされない場合、海外顧客は自国チームが韓国で競技を行なうか、日本で行なうかが未定の状態で、どこのスタジアムのチケットを買うべきか、大いに困惑するはずである。また、本大会の第2ラウンド以降は、海を渡って移動しながら観戦しなければならないが、自国チームが韓国で第1ラウンドを終え、第2ラウンドは日本で試合が予定されているならば、チーム別チケットがない場合、韓国でのチケットを売却し、日本に移動し日本で改めてチケットを購入しなければならないことになる。したがって、今回のチーム別チケットという概念は、一般観客が現地でのチケットの購入で直面す

る混雑と混乱を避けるための最低限の措置であり、FIFA が本大会において本来的なサービスを提供するための最低限の配慮であるとも言える。

次に、チケットの配分方式に関して見てみよう。国内のチケット販売は両国組織委員会が独占販売し、海外販売に関しては FIFA のサービス代行社である英国のバイロン (Byrom) 社が専売することとなった。本大会の場合、全部で約320万枚程度のチケットが発行されるが、国内販売率と海外販売率は両国共に半分ずつである。特に、海外販売に関しては、全部で150万枚が海外市場で販売されるが、その中88万枚は海外一般観客と参加国サッカー協会に配分され、残りの62万枚は FIFA 商業券者と放送券者に配分される。FIFA 商業券者と放送券者に配分されるチケットは、ほとんどがプロモーション行事などを通じて一般観客に提供されることになる。そして海外販売枠とは別に、20万枚が FIFA 委員やメディアなどの参加者に配分されるという。

チケット販売において、もう1つの特徴的な点は、ワールド・カップ史上初めてのことであるが、チケット販売において、海外公式旅行社を指定しないで販売することである。このことは、一般顧客がチケット購入において宿泊や観光などを含めたパッケージ商品の購入を強いられることがなくなるため、本稿でマーケット・ターゲットとして想定している個人観客の数は大幅に増えることになろう。

ちなみに、JAWOC の場合、日本国内での試合の場合、フリーガンを排除し、チケットが不正に転売、譲渡されるのを防ぐため、観客が入場する際に身分証明書の提示を義務づけることを検討している。身分証明書の提示は、暴動を起こす危険のあるフリーガンを会場に入れなかったための警備上の観点から、昨年欧州選手権でも実施された⁴。しかし、どの程度実効性があるか、また、その実行における業務の効率性をいかに確保するのかが、大きな課題の1つとなるだろう。

2) チケット価格

本大会におけるチケットの価格は、韓日両国はもちろん、国内外の同一価格という原則のもとで、アメリカ・ドルベースで決定された。チケット価格は観覧席の配置や競技により異なるものの、アメリカ・ドルをベースにして同一価格で販売される。しかし、韓日国内販売の場合、ウォンと円で表示され販売されるが、その詳細は以下の表の通りである。

表1でも分かるように、アメリカ・ドルを基準にした場合、韓国の場合、1ドル1,000ウォン、日本の場合1ドル113.3円のレートで、それぞれ両国の国内販売価格

表1 本大会のチケット価格

	カテゴリ1			カテゴリ2			カテゴリ3		
	韓国	日本	海外	韓国	日本	海外	韓国	日本	海外
開幕戦	500,000		500	250,000		250	150,000		150
ラウンド1	150,000	17,000	150	100,000	12,000	100	60,000	7,000	60
ラウンド2	225,000	26,000	225	175,000	20,000	175	100,000	12,000	400
準々決勝	300,000	34,000	300	200,000	23,000	200	125,000	14,000	125
準決勝	500,000	56,000	500	300,000	34,000	300	175,000	20,000	175
3位決定	225,000		225	175,000		175	100,000		100
決勝		84,000	750		56,000	500		34,000	300

注：韓国：ウォン、日本：円、海外：米国ドル

表2 98フランス大会におけるチケット価格

単位：FF(フラン)	カテゴリー1	カテゴリー2	カテゴリー3 サンドニ	カテゴリー3 他会場	カテゴリー4 サンドニ
開幕戦	1250 (176.59)	850 (120.08)	500 (70.67)		200 (28.23)
ラウンド1	350 (49.47)	250 (35.33)	185 (26.15)	145 (20.47)	145 (20.47)
ラウンド2	500 (70.67)	300 (42.40)	250 (35.29)	200 (28.23)	200 (28.23)
準々決勝	750 (105.88)	490 (69.17)	350 (49.41)	250 (35.29)	250 (35.29)
準決勝	1850 (261.36)	1150 (162.47)	800 (112.93)	300 (42.40)	300 (42.40)
3位決定戦	500 (70.67)	300 (42.40)		200 (28.23)	
決勝	2950 (416.94)	1750 (247.23)	950 (134.11)		350 (49.41)

注：() はアメリカ・ドルであり、為替レートは2001年2月13日現在レートである。

が公示されている。まず、本大会におけるチケットの価格に関する分析の視点を見てみよう。第1は、本大会における韓日間のチケット価格をめぐる貨幣的な比較である。第2は、物価水準を考慮した韓日のチケット価格の水準である。第3は、前大会であるフランス大会のチケット価格との比較である。チケット価格に関するこれらの比較分析を通じて、本来的サービスに見られる FIFA のマーケティング政策とその問題を指摘しておきたい。

まず、第1は韓日両国のチケット価格をめぐる貨幣的な比較である。前述した通り、本大会では、アメリカ・ドルでチケット価格を設定し、国内販売に関しては両

国がそれぞれあらかじめ決められた為替レートで換算する形をとっている。したがって、両国国内販売用チケットに関しては、両国共に、自国の通貨が相対的に安ければ安いほど割引効果は高くなるわけである。例えば、現在アメリカ・ドルに対する韓国（ウォン）と日本（円）の為替レートが1ドル：1,251ウォンと1ドル：117.3円（2月13日現在時点）である。この為替レートをそのまま適用すれば、ラウンド1のカテゴリ3の価格が、75,060ウォンと7,038円となり、現在のレートより安く設定されている。

特に韓国の場合、今後の経済的展望があまり明るくない状況もあり、為替レートがより引き下げられる可能性もある。しかし、2月15日から始まる第1次販売分だけに限って、韓国の場合1ドル：1,000ウォンという為替レートを適応することとなっており⁵、今回チケットを購入できない観客が後にチケットを購入する場合、非常に高い価格で購入しなければならなくなっている。しかも、今回の第1次販売分は全体国内販売分の30%にすぎないため、現在為替レートの推移ならば、チケット価格が非常に高くなり、相対的に所得水準の低い韓国人にとっては本大会のチケットが極めて高額のものとなる。

次に、為替レートによるチケット価格の貨幣的な換算がどの程度割引されているかではなく、何を基準として、あるいは両国の内、どの国の基準で価格を設定したのか、その適合性に関して見てみよう。このことがチケット価格に関する第2の分析に相当するものである。後に詳細に述べるが、本大会のチケット価格がフランス大会に比較してみれば、相当高く設定されていることが分かる。特に、為替レートの適用において、韓国の物価水準や日本との差違を考慮したとはいえ、約2倍程度物価の高い日本との格差を考慮すれば、韓国国内販売に関しては相当割高な購入を強いられていることになる。最近、韓国国内において、国内販売用のチケットの価格が高過ぎるといふ不満の声が多いのも、十分に納得がいくものである。

第3に、フランス大会とチケット価格の比較である（表2参照）。FIFAは2002年ワールド・カップ・チケットに関して、物価上昇率と2002年大会時に新しく投入される最先端チケット・コンピュータ・システムの開発と、サービス提供における費用などを考え、98フランス大会より少し高く調定したという。しかし、表2を見ても分かるように、ラウンド1の最低価格が約3倍高い60ドル（フランス20ドル）、そして決勝戦の最低価格がフランスの50ドルに対して、300ドルとなっており、6倍近く高い。実に強引なまでの価格引上であり、100歩を譲ってFIFA発表による価格引上げ理由をそのまま信用しても、価格引上要因に関してそれを引き止めよう

とする自己努力は全く見られないのである。したがって、この引上分すべてを一般観客に転嫁する結果となり、FIFAのマーケティング政策において観客不在が赤裸々に現われているところである。

結局、本大会の場合、チケット価格の割高と両国移動に対する経済的負担を考えると、一般観客は、同一のサービスを楽しむのに、倍以上の出費を強いられることとなり、対応次第によっては史上最悪の大会となる恐れも十分ある。

3) チケット販売の延期に見る大会準備の問題

FIFAは、2000年10月2日に予定されていたチケット販売を、チケットのインターネット発売が間に合わないという表向きの理由から、チケット販売の申込受け付けを3日前になって延期する強行手段にでた。その以降、チケット販売は2001年2月15日に再開したが、再びインターネット販売は、FIFAの代行者であるISLの技術的な問題により延期され、本大会におけるFIFAの高圧的な態度や疎かな大会準備の問題点を露呈している。特に、今回のインターネット販売の延期は、システム・サーバー自体がダウンするといった技術的な問題であり、対応次第によっては十分回避できたはずである⁶。しかも前述したように、FIFAは最先端チケット・コンピュータ・システムの開発という名目で、本大会のチケット価格を大幅に引き上げており、実に皮肉な結果となったと言わざるを得ない。

ちなみに、2000年10月に予定されていたチケット販売が急遽延期されたことに関しては、ワールド・カップにかかわる各種の収入に対して、非課税措置をめぐってFIFAと日本側が対立したからだという分析が多い。結局、日本政府が非課税措置をとるという譲歩の形で決着したが⁷、非課税問題だけではなく、他に色々な意見対立が生じたり、意見調整が順調にいかんかったりした経緯もあり、今後のFIFAと両国組織委員会との関係は目が離せない状況にある。

2 試合日程決定

本大会の具体的な大会日程および場所が確定された。2002年5月31日に韓国のソウルで始まり、同6月30日に日本横浜で決勝戦が行われることとなった。FIFAはすでに大会の日時および場所などを確定しているが、現在、大陸別予選が行われているため、本大会の抽選は、2001年12月1日に韓国の釜山で行われる予定である。

一方、本大会の日程に関して若干の変更がある。『その1』において第1ラウンド以降の試合の場合、3-4戦および決勝戦に至るまで、残るチームの半分が両国

間の移動を想定した。しかし、今回の発表によると、韓日でそれぞれ残った8チームの内、4チームずつが両国を移動し、そこで第2ラウンドを行なうことになった。しかし第2ラウンド以降、準々決勝および準決勝までは国間移動がなく、最終的に3-4戦と決勝戦のために移動するだけである。要するに、16チームが争う第2ラウンド、3-4戦および決勝戦だけ両国を移動するので、1チームが両国を移動する最大確率は2回に止まることとなった。

これは度重なる両国間の往来により、選手および大会委員などの疲労防止、回復のため、また、自国チームの観戦のため、両国間を往来する一般観客にとって歓迎すべき処置であり、ある意味では当然の帰結とも言えよう。

しかし、『その1』でも指摘したように、両国間の物理的な移動の問題と旅客運送能力の限界、そして一般観客に強いられる経済的負担や航空・宿泊予約における混雑と混乱を考慮すれば、両国が完全に別々に競技を行なってもいいのではないかと考えられる。つまり、3-4戦と決勝戦以外は、完全に両国で別々に競技を行ない、選手や観客などを最優先的に配慮する方策である。しかしこの場合、1つの大会にもかかわらず、国際的な注目と関心の分散を招く結果となることはもちろん、競技自体の興味および興奮が大きく減少する可能性もある。結局、FIFAは本大会にかかわる副次的なサービスより、本来的なサービスを最優先するといった決着を見せている。

もう1つは、両国間の物理的な移動の問題や宿泊および交通手段の予約などに関する諸問題は、大幅に減退するようになったことである。しかし、一般観客の経済的な問題や手間を完全になくすことはできなかった。本大会を通じて、全試合を韓国で行なうチームと日本で行なうチームの場合、1人あたり必要経費に大きな格差が生じることとなる。例えば、交通費、宿泊施設、飲食価格など、観戦に付随する諸サービスにおける韓日の物価水準を考慮すれば、韓国ではチケットを除いて、半分程度の支出で1競技の観戦が可能となる。

無論、ワールド・カップのように、マーケティング・セグメントが多様かつ複雑であるため、全ての観客が単なる価格志向的な性向をもつとは限らない。しかし、『その1』でも指摘したように、本稿では1人でチケットを購入し、移動し観戦する観客をターゲットとして想定した。また前述したように、本大会ではチケットの配分方式や購入方式が前大会と違うため、これらのターゲットに属する人々が増えると推測される。もし、このターゲットに属する観客が最低の費用で観戦することを望むならば、自国の競技が日本より韓国で行われることを望むのは当然である。

冒頭で2000年ユーロ選手権も二国共催だったことはすでに述べたところである。しかし、経済発展程度や物価水準などが類似しており、両国間のアクセスが容易であった2000年ユーロ大会と大きく違う点は、開催地、さらには、組織委員会とFIFAとの物理的距離の問題であり、また、共催両国の物価水準較差の大きさである。ここで物価水準較差の大きさについて言えば、サービスを楽しむ観客からすれば、当然、同一サービスに同一価格を求めるはずである。しかし、ただ一般観客が応援するチームが競技を行なう場所によって、価格が2倍程度異なるとするならば、当然納得のいかないことである。

無論、一般観客が競技だけではなく、観光や文化イベントなども含め、パッケージとして両国を評価し、しかもサービスなどに関しても価格に相応しい満足度を求めるならば、話は別であり、これらの視点からの分析も必要となろう。いずれにせよ、物価水準の高い日本が、これらの諸点を考慮し、いかに差別的なサービスを提

表3 本大会の競技日程（一部抜粋）⁸

日・月	韓 国			日 本		
	チーム名	時間	場所	チーム名	時間	場所
6.12 (水)				F4 : F1	15 : 30	宮城
6.12 (水)				F2 : F3	15 : 30	大阪
6.12 (水)	B4 : B1	20 : 30	大田			
6.12 (水)	B2 : B3	20 : 30	西帰浦			
6.13 (木)	C4 : C1	15 : 30	水原			
6.13 (木)	C2 : C3	15 : 30	ソウル			
6.13 (木)				G4 : G1	20 : 30	大分
6.13 (木)				G2 : G3	20 : 30	横浜
6.14 (金)				H4 : H1	15 : 30	大阪
6.14 (金)				H2 : H3	15 : 30	静岡
6.14 (金)	D4 : D1	20 : 30	仁川			
6.14 (金)	D2 : D3	20 : 30	大田			
6.15 (土)	E組1位 : B組2位	15 : 30	西帰浦			
6.15 (土)				A組1位 : F組2位	20 : 30	新潟
6.16 (日)				F組1位 : A組2位	15 : 30	大分
6.16 (日)	B組1位 : E組2位	20 : 30	水原			
6.17 (月)	G組1位 : D組2位	15 : 30	全州			
6.17 (月)				C組1位 : H組2位	20 : 30	神戸
6.18 (火)				H組1位 : C組2位	15 : 30	宮城
6.18 (火)	D組1位 : G組2位	20 : 30	大田			

供し、一般観客を満足させ得るのが今後の大きな課題となろう。

FIFA はチケット価格を両国同一水準にしたと言うことだけで、ここで指摘した諸問題をクリアーしたと本心で考えているのか、実に疑問である。現段階で言えるのは、これらの諸問題は現地開催国に転嫁される可能性が極めて大であるということである。つまり、競技観戦のために両国を往来する一般観客が、韓日間の物価水準に対する格差を大きく感じれば感じるほど、本大会のサービス満足度は減退し、しかもその責任は FIFA ではなく、韓日両国に向けられる可能性が極めて高いのである。

本大会の日程と関連して、もう1つ指摘しておきたいのは、第1ラウンド終了後、第2ラウンドまでの時間である。フランス大会でもそうだったが、第1ラウンドが終わり、残り16チームが第2ラウンドを行なうまで、大体3-5日の待ち時間がある(表3参照)。無論、第1ラウンドの成績が良いため、最終的な結果に関係なく、第2ラウンド進出を決めたチームの観客は、両国の移動に伴う飛行機チケットの購入や宿泊先などを確保する時間的余裕が十分ある。しかし、今までのワールド・カップ大会を見ると、多くの場合、最後の競技次第で、第2ラウンドへの進出が決まる場合が多い。ということは、韓日両国の国際的な大移動が予想される本大会においても、多くの観客が大体3日の時間で飛行機を予約し、現地での宿泊先を予約することとなる。

最近の発展している情報ネットワークや旅客運送、宿泊、イベントなどをパッケージとした旅行サービスのノウハウなどを考慮すれば、両国間の諸関係機関による対応ができないことはないだろう。しかし問題は、一般観客に余計な手間を強いる諸問題をいかに最小限に抑えるかである。そこでは、韓日両国の責任が問われることになる。

3 航空およびビザ問題における進展

『その1』では、本大会のインフラ整備において大きな課題の1つが両国間の物理的な移動手段の確保であり、海で隔てられている韓日両国の場合、航空運送能力の確保が何より重要であることを詳細に考察した。特に慢性的飽和状態にある東京-ソウル路線を考慮すれば、両国組織委員会レベルだけではなく、政府レベルでの協力が必要な事項であることも強調しておいた。こういった経緯もあり、この問題に関しては、両国政府間の協議に大きな進展が見られている。

日本の運輸省は、2000年12月15日、ソウルで行われた韓日航空協議の合意内容を

発表したが、それによると、日本の成田空港に暫定滑走路が開業する2002年5月以降に、東京ーソウル間の枠を往復9便増やし、1日20便とするほか、秋田、鳥取、島根、宮崎の4県の空港へ週3便の乗り入れを認めるというものである。本大会の共催に向けて、韓日の航空輸送力の不足を解消することなどがその狙いである。また、韓国政府は東京ーソウルを結ぶシャトル便構想⁹も提案するなど、航空運輸をめぐる両国政府間の協議が進行中である。

共催に伴う制約要因の1つである査証問題に関しても大きな進展があった。日本政府は本大会期間中、日本人と韓国人以外の一般観客が両国間を往来することについて、何度も出入国できる査証（マルチビザ）を発給する方針を固めた。このことは、大会期間中、一般観客が両国間を移動する際に、ビザが発給されない事態や再取得の混乱をさけるのが狙いである。韓国も同様な措置を取ると見られており、「韓日出入国共同委員会」で、ビザ申請者などに関する情報交換など、両国の協力体制について今後も調整を続けるという。

特に、日本の法務省がマルチビザを利用した不法滞在に懸念を示していたが、大会の成功を最優先することから、発給に踏み切ることにしたという¹⁰。とにかく、共催に伴う大きな制約要因に関する規制および制度上の問題は、今後の両国政府レベルでの協力を通じて確実に改善されていくと思われる。問題は現場における効率的な実施と運用にあり、今後の対応が注目される。

4 その他の経過

1) チケットにおける国名表記順の錯綜

『その1』では、本大会の表記および韓国と日本の国名順において、FIFA 公式の英語表記にしたがい、2002年ワールド・カップ韓国・日本とすることを明確にしておいた。ところが、JAWOC が“2002年ワールド・カップ日本・韓国”という表現で、本大会の日本国内チケットを販売することに関して、KOWOC が抗議し、FIFA に異議を申し立てた。つまり、KOWOC は本大会の公式規定にしたがい、日本国内においても、“韓国・日本”という順序で表記するように FIFA 傘下のワールド・カップ組織委員会に是正を要求したのである。

この問題に関しては、FIFA は“韓国・日本”という表記原則を変えられないことだけを原則として明確にした。しかし一方で、FIFA は2002ワールド・カップの公式トレード・マークで国家名がないものもあるとし、JAWOC に日本国内において国名を表記しないことを妥協案として提案した¹¹。この提案を受け入れ、JAWOC

は“韓国・日本”の表現を削除し、チケット申込用紙を印刷し、配分した。例えば、“2002FIFA ワールド・カップ”“2002ワールド・カップ”という表現を使うことにより、この問題に関する根本的な解決を回避しようとしているのである。

結局、この問題は韓日両国の組織委員会レベルでの調停や協議に委ねることとなったが、両国の組織委員会では、組織委員会の首脳会議による協議を拒んだまま、決着の糸口が見えていない状況である。しかも、この問題が両国組織委員会レベルを超えて、両国の国民感情における歪みを生じかねない様子までも見せている。

一見すると、共同開催という問題がもたらした必然的な結果であり、一般観客には大した影響を及ぼすことがない問題とされるだろう。しかし、ワールド・カップのような国際的なスポーツ・イベントにおいて、統一表記を使うことによるイメージ向上や、大会スポンサーなどのマーケティング活動における混乱と錯綜の防止という側面からみて、決して望ましいことではない。この問題は本大会に内在する組織レベルでの錯綜や混乱を端的に表しているが、後に詳論する。

2) FIFA の公式スポンサーの決定

オフィシャル・サプライヤーは開催国内のスポンサーであり、最もランクの高い全世界的な規模の大会公式スポンサー（オフィシャル・パートナー）に次ぐ協賛企業である。1業種1社でFIFAは数を6と決めている。オフィシャル・サプライヤーは、大会呼称、公式エンブレムなどを使用した広告、宣伝ができ、スタジアムに広告看板を掲示するスポンサー権利を持つ。

JAWOCは2000年11月21日、日本国内における大会スポンサーであるオフィシャル・サプライヤーとして朝日新聞社、日本生命保険社、野村証券株式会社、東京海上火災保険株式会社などの4社を決定し、残り2社の選定についても決定次第発表するという¹²。

韓国では、韓国住宅銀行、現代海上火災保険の2社が2000年10月26日、銀行、保険分野で韓国内のオフィシャル・サプライヤーとして正式契約した。これらのオフィシャル・サプライヤーは、両国組織委員会に対して大会運営に必要な費用と各種金融サービスを提供する代わりに、大会関連の銀行、保険業務についてすべてを請け負うことができる。そして、オフィシャル・サプライヤーについては、ISLと両国の組織委員会が協議の上決定することとなっており、協賛金は両国組織委員会に帰属する。

一方、公式スポンサーの内、最高に位置するオフィシャル・パートナーの場合、

韓国では、コリア・テレコム（2000年10月25日）とすでに指定された現代自動車（1999年5月21日）がある。

これらの公式スポンサーが、本大会の諸費用および FIFA の収入源として果たす役割は言うまでもない。問題は公式スポンサーのマーケティング活動を独占的に保護するために厳格に適用された知的財産権の保護が、開催都市などにおけるプロモーション活動を大きく抑制することである。本大会の決勝戦が行われる横浜では、本大会を地域活性化と結びつける大きな契機として捉えている。しかし、大会エンブレムや呼称などの使用をめぐり、公式スポンサーと地元商店街の間にプロモーション格差が生じ、本大会で地元活性化とお祭りムードを同時に遂行させようとする思惑に限界が見られている。

FIFA に契約料を払い、使用が許可されている大手企業は、ブランド浸透の絶好の機会であるが、使用契約できない商店街からは、「大会名すら使えず、応援に限界がある」と不満の声が上がっているという¹³。要するに、大会のエンブレムはもちろん、W 杯の文字すら使えないため、横浜商店街連合会では「2002年決勝戦横浜開催イベント」という表現を使っているという。ここにも、応援と商売の両立の難しさが端的に示されているとも言えよう。

また、『その1』でも指摘した宿泊業務に関しても、その後、一連の動きがあった。韓日組織委員会は、FIFA の方針に基づき、FIFA が指定するバイロン社（本社・英国）と共同業務を展開して行く方針を決定、承認した。特に本大会の場合、試合結果により宿泊客の動向が大きく変化するといった、ワールド・カップ独特の事情に対応できる予約管理システムと、韓日両国の共同管理システムが何より重要である。この事情を考慮して、同一企業による共同システムの開発や管理などのメリットを確保するため、バイロン社を単独指定し、韓日同一のシステムで運用することが望ましいと考えられるに至った¹⁴。

本大会におけるホテル業務の一元化にともない、日本の場合、JAWOC とバイロン社が共同で、各開催都市を回り、韓日統一の宿泊システムおよび客室契約についての概要をホテル関係者に説明したという。しかし、バイロン社がどの程度両国のホテルの協力を得られるだろうか。ここには、なお、極めて困難な問題が残されている。

また、『その1』で指摘したホテル客室の絶対的な数が問題とされる。しかも、バイロン社と共同で本大会を準備するホテルの場合、大会名などに対する使用料を払うことが義務づけられることになる。したがって、中小ホテルなどにおける一括

予約システムや韓日同一システムの整備は大きく制約されることになる。結局これらの問題は、両国組織委員会や開催都市レベルの問題となり、その対応次第によっては、大きな問題点を露呈する可能性も十分ある。

3) ボランティアおよび警備体制

JAWOC は本大会の安全かつ円滑な運営を図り、もって大会の成功に資することを目的として、警備体制指針をまとめた。特に、JAWOC は警備責任範囲の明確化、警備実施要領の具体化など、詳細な警備ガイドライン、警備実施計画、警備マニュアルを策定する計画だという。そして、自治体、日本サッカー協会などの関係機関および団体とも緊密に連携し、大会警備に関する共通認識の醸成と統一的な大会警備の実施を図ろうとしている¹⁵。

さらに、JAWOC は本大会の成功のためには、多くのボランティアによる大会運営への参加が欠かせないと判断し、広範にわたってボランティアを募集している。本大会におけるボランティア活動は、組織委員会本部および支部の事務局運営補助、ボランティア事務局の運営補助、情報・通信分野のサポート事務、大会関係者用車両の運行管理補助、関係者車両の運転、空港、駅での送迎補助、通行許可証の発行などの宿泊・輸送事務、スタジアムでの観客誘導、席案内、チケット確認事務、プレス・カメラマン対応、メディア・センターの運営補助など、非常に広範囲にわたっている。

韓日共に、オリンピックや国際的なスポーツ大会の経験を蓄積しており、その都度ボランティアを積極的に利用した経験もある。したがって、自国内でのボランティア活動の調整や配置の心配はそれほど大きくないだろう。

しかし、問題は警備体制などのように、二国間の協力と緊密なコミュニケーションが必要な事項に関しては、これまで見てきたように、両国間の協力はほとんど見られない。例えば、先に述べたホテル業務の場合も、FIFA の代行社による強制的なシステム構築の一環であるだけで、両国間の組織レベルでの調整と協力関係はほとんど見られないというのが実態である。

Ⅲ マーケティング主体の役割とその対応

1 韓日両国による共催とマーケティングにおける諸問題

2002年ワールド・カップを韓日両国が共催することにより、発生しうる諸問題はすでに『その1』で詳細にわたって考察した。特に、マーケット・ターゲットとし

での一般観客からすれば、同一サービスを購入するのに、前回大会を大きく上回る多額の支出を求められることをはじめとして、様々な問題が生じるわけである。したがって、ここでは、共催が一般観客に及ぶ諸問題を『その1』で提示した内容とその以降の経過に即して詳細に検討することから始めたい。

その第1は、相対的に高い支出である。本大会の場合、先に述べたようにチケット価格自体が前回のフランス大会より、はるかに高く設定されている。よしんば、価格上昇分に関して FIFA の主張をそのまま受け入れるとしても、副次的なサービスにかかる費用ないし支出も高いものになることは容易に予想されるところである。

韓国の場合、日本より相対的に物価水準が低いとはいえ、本大会の場合、第2ラウンド以降は（16チーム）、韓国と日本で半分のチーム（韓日共に4チームずつで合計8チーム）が両国を移動することになっている。そのため、両国間の移動手段としては、飛行機ないし船を利用せざるを得ないが、このことは一般観客がスタジアム間を移動するのに、国内移動に比較した場合、はるかに高い支出を強いることになるわけである。しかも、その負担全てがそのまま一般観客に転嫁されることになる。要するに、一般観客には本来のサービスだけでなく、副次的なサービスにおいても、多面に亘る精神的な不便や疲労に加え、経済的にも大きな出費を強いることになっているのである。

この問題に関しては、本大会のマーケティング主体として、最高位レベルにある FIFA は、どのような反応と対策を講じているのか。現在のところ、これらの観客無視の決定に対する是正ないし修正の動きはほとんど見られない。というのは、FIFA は本大会の企画者ではあるが、その実行とそれに必要な詳細な技術的問題は、両国の組織委員会に一任している形をとっているからである。つまり、本大会において、本来のサービスを企画したのは FIFA であるが、その実行は両国の組織委員会に委ねられており、また、本来のサービスを遂行するのに不可欠な副次的なサービスは、ほとんど両国の組織委員会の力量と組織力にまつこととなっている。したがって、本大会進行における大きな障害とか問題が生じた場合、その責任は FIFA ではなく、両国の組織委員会あるいは開催都市および政府関係者に課せられることは疑う余地のないところである。二国共催の問題は競技開催が二カ国にまたがることにより、これまで一カ国に委ねられていた収入分は韓日両国に2分されることになり、大会進行についての実質的な責任および負担の重さに対して果たしてバランスが取れるのかといった反発とか不満が出てくるのはやむを得ないことである。

一方、これらの諸問題点を是正できる方策として、3-4戦と決勝戦以外の競技を完全に両国別々に行なうという代替案もありえることは前述した通りであるが、無論、こうなると、世界の関心や注目の分散および競技自体の面白さが大きく低下し、本来的なサービスの質の低下を招来する可能性が高い。どちらの方法が一般観客により高い満足を与えるかは一概には言えない。しかし、ここで指摘しておきたいのは、FIFA、すなわち本大会の企画者である最高位マーケティング主体の考慮次第では、一般観客にコストの負担を強いることなく、あるいは最小限に抑えられるということである。上記の決定や2度にわたるチケット販売の延期、チケットのインターネット販売の様々な不手際などを見ても、ワールド・カップという差別的な商品を提供しているFIFAの高圧的な態度と杜撰さ、さらには、マーケティング面における観客不在の姿勢をうかがい知ることができる。

第2に、情報の円満な供給および伝達である。両国の開催都市、空港、スタジアム、宿泊施設、そしてこれらの拠点を連結する交通手段の確保など、物理的な問題は現在両国の経済発展水準やインフラ整備度を見れば、大会に向けての工夫と努力さえあれば大過なく進行することができるだろう。しかし、問題はこれらの拠点の物理的な整備度、充実度に留まらず、それに加えて、それぞれの拠点、さらには、拠点間に散在する一般観客にいかに迅速に情報を提供し、伝達するかである。要するに、大会運営におけるソフト的な側面の充実と、ハード・ソフト両面を有機的に連結するシステム的な統合と調整が重要な課題となるわけである。

本大会の場合、1ラウンドまでは、両国で別々に自己完結的に行われるので、ここまでの問題は単一開催の場合に生じる問題とほとんど変わらない。しかし、前述したように、第2ラウンドのためには、両国を合計8チームが移動することになる。しかもその場合、前回の大会でもそうだったが、一部の強国チームを除いて、ほとんどのチームが最終戦次第によって第2ラウンド進出が決定されることになる。したがって、第2ラウンド進出が確定され、しかもその試合が国を移動して行なわれることになるチームの観客の場合、改めて、現地でチケットを購入し、現地あるいは移動してから宿泊先を決めなければならないことになる。また、例えば、韓国から日本へ移動しなければならないチームの観客が、経済的なことを最優先的に考えるならば、自国チームの試合があるぎりぎりの日まで、相対的に安い韓国に滞在することになるだろうし、また、日本から韓国に移動するチームの場合はその反対のことが起こることも十分に想定できよう。

このように、飛行機のチケットと宿泊だけを見ても、旅客輸送手段や宿泊施設が十分に整備されているかどうかはもちろんのこと、これらの情報を適時な時に、迅速かつ正確に伝達できるのかが、重要な課題として浮き彫りにされることになる。これまで見てきたように、現在のところ、両国共に物理的もしくはハード的な側面での協議と進展はかなり進展している。しかし、本大会に関わるマーケティング主体および関係機関間におけるシステムとしての統合や調整という側面では、なお多くの問題を残し、ほとんどの進展が見られないのが現状である。

第3に、入国ビザ（査証）と通関の問題である。2000年ユーロ選手権の場合においても二国共催であったが、本大会における韓日とはその事情が大きく異なることは先に述べた。無論、本大会のために、日本においてもチケットを持っている入国者に関しては特別の扱いをするなど、ビザ問題を柔軟に対処しようとする方針を立てている。

しかし、ヨーロッパと比較する場合、韓日両国間では、なお、厳格な入国および通関手続きが存在するため、その時間的な効率性をいかに確保するかが重要な課題として残されることになる。その一例として、まだ第2ラウンドへの進出が確定されていない状態で、韓国もしくは日本でビザを取得しなければならない必要性が生じた場合、当然、その迅速な対応が求められるところであるが、これらの対応は一国の対応だけでは不可能であり、韓日両国の共同対応および組織的な調整と統合が不可欠となる。この場合の対応は本大会組織委員会レベルを超えて政府の協力も欠かせない。もし、両国間の意見調整の遅延や失敗などが生じた場合、また、意見調整が順調に行われたとしても、厳格に存在する入国や通関業務の効率性をいかに確保するかが最大の課題となることは明らかである。

以上のように、二国共催、特に韓国と日本という特殊な事情による問題が、マーケット・ターゲットである一般観客に及ぼす影響のうち、もっとも重要であると思われるものをいくつか提示した。しかし、これらの諸問題は単に物理的に、あるいは一国レベルで解決されるべきのものではない。すなわち、ソフト的な側面、あるいは組織的な側面が重要である。言い換えれば、現在ほとんど別々に動いている本大会のマーケティング主体が、1つのシステムとして統合され調整される時、これらの諸問題に対する解決の糸口が一層鮮明となり、限られた条件下ではあるが、一般観客によりよい本来的サービスと副次的なサービスが提供できるのである。

特に、サービスというのは、製品（財貨）とは違って、生産と消費が同時に行わ

れるという、生産と消費の同時性と、保管が不可能であることを主な特徴としている。したがって、本大会を通じて観客によりよいサービスを提供するためには、生産が行われる現場、および、本来的サービスを支援する副次的なサービスが行われる現場での対応が極めて重要であると言える。このことは、本大会を企画した FIFA の役割と責任以上に、現場を指揮し監督する両国組織委員会や開催都市、さらに、その後方支援を担っている政府などの役割と責任が一層重要だということを示している。しかも、全体がシステムとしての統合されたサービスを提供するためには、マーケティング主体レベルでの協力と調整が大きな課題となるが、以下ではそれぞれのマーケティング・レベルでの役割と今後の対応策を論じることにする。

2 本大会における組織構造

本大会の組織図でも分かるように（図1参照）、FIFA 傘下の“FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会”が、本大会運営に関する最高位の責任機関となっている。その傘下に韓日両国が独立の組織委員会を設立しており、さらに開催都市準備委員会が両国組織委員会の傘下に設けられている。特に、“FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会”における組織運営の責任は、Coordination Committee に一任されているが、それは、FIFA 主導の下で、両国がそれぞれ指名する最大10人のメンバーにより構成されている¹⁶。本大会に直接関与している組織ラインは、FIFA—FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会—KOWOC・JAWOC—開催都市（自治体）であり、これは、『その1』で提示したマーケティング主体の階層図¹⁷とほぼ合致している。

ただし、『その1』におけるマーケティング主体の階層図では、レベル2として、KOWOC と JAWOC との合議機関を想定したが、本大会では、FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会の傘下に置かれた Coordination Committee がそれに相当するものであると言えよう。つまり、両国組織委員会の合議機関を別に設けることなく、大会運営の最高組織に内在し、意思決定の迅速や円満なコミュニケーションを図っているわけである。しかし、このことは FIFA 自体の強力な影響力が確保され、FIFA 自体の意志の貫徹・統制が容易となっていると同時に、執行機関としての両国組織委員会の主体性が制約されることになることも否定できない。

組織的には、両国の代表が Coordination Committee を組織し、大会運営の責任を負う形をとっているが、前述したように、実質的には、この合議機関は FIFA の強力な主導権の下に、韓日両国の利害関係を FIFA が仲裁あるいは調整する場とし

て機能するに留まることになろう。

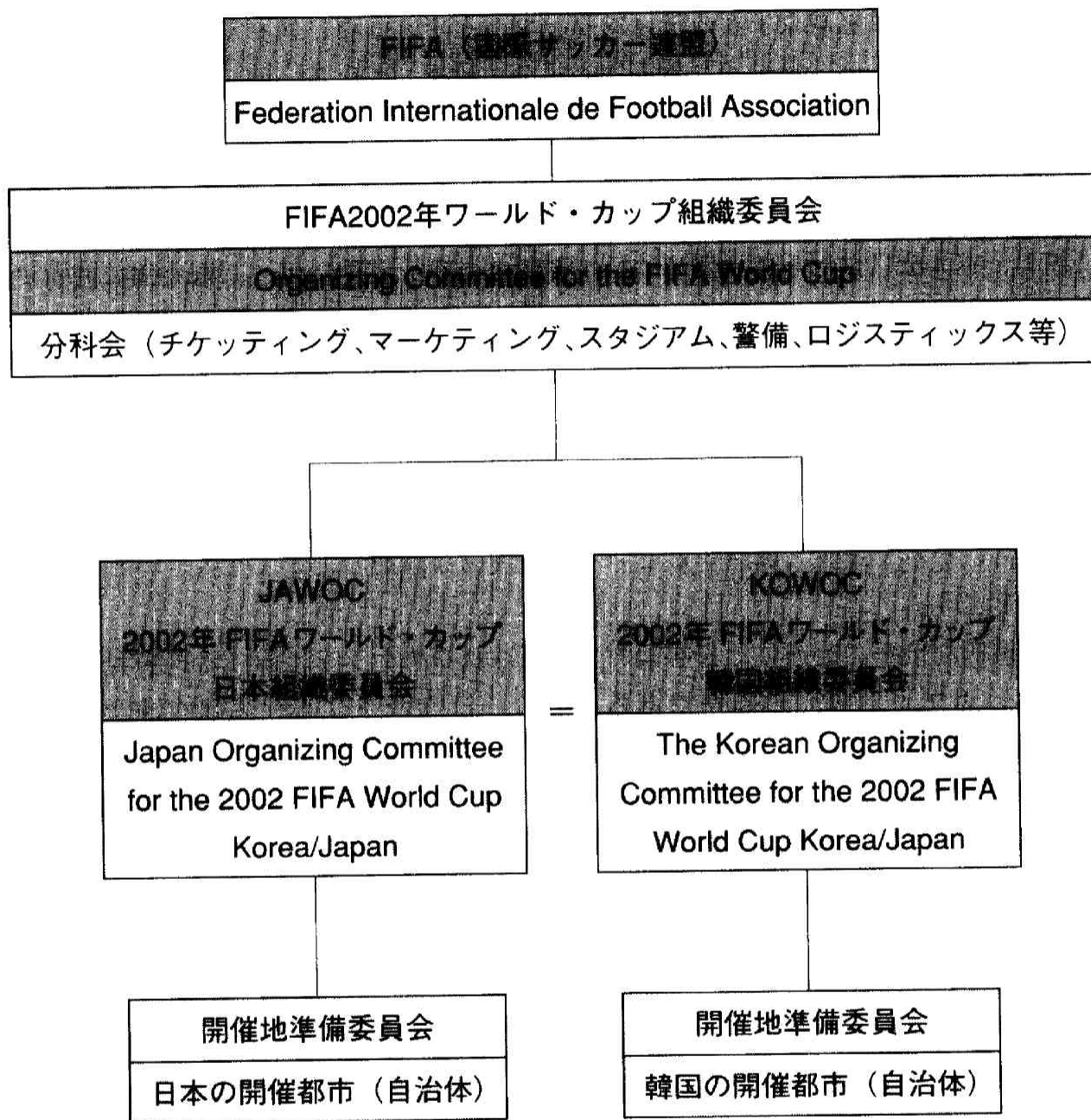
さらに、FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会には分科会が設けられ、本大会を遂行するのに必要なチケット、マーケティング、スタジアム、警備、ロジスティックスなど、それぞれ機能別委員会を設置している。図1では表れていないが、KOWOC および JAWOC においても、宿泊、輸送、チケット、セキュリティ、競技、施設、広報など、本大会のサービスを提供するための各機能別に組織が編成されている。

以上、本大会における組織図について概説したが、実際には、二国共催に固有する問題に韓日という特殊な事情が加味されることにより、意思決定の遅延ないし錯綜化が現段階で様々な形で表れている。本大会におけるマーケティング主体の多層化・錯綜化による意思決定の遅延・錯綜化などの可能性は『その1』で再三強調したところであるが、大会期日が差し迫ってきた現在、ますます切実さを加えつつある。しかし、マーケティング主体における組織的な諸問題は、組織体制の問題と言うよりも、それを運営し調整するといった管理的な問題の方がより大きいと言うことができよう。

その端的な例が、前述した日本国内で販売されるチケットにおける国名表記問題であり、チケット販売の延期である。特に、チケットにおける国名表記順は、FIFA と両国組織委員会の調整でも失敗し、その歪みが長引く様子までを見せている¹⁸。もし、こういった事態が大会進行中に起こり、両国間の調整機能が働かない場合、その混乱と錯綜の結果はそのまま一般観客が被ることとなるだろう。また、両国国民間に存在する隔たりと熾烈な誘致合戦が共催という政治的な決着を生み出したため、今回の大会国名表記のように、両国国民間のコンセンサスをさらに難しくしており、FIFA による調停や仲裁も限界を露呈する可能性さえある。

本大会を成功裏に開催できるかどうかは、海を隔てられている両国の物理的な移動の問題とか、サービスの質的な側面など以上に、マーケティング主体の組織的な役割に懸かっているといつて過言ではない。つまり、マーケティング主体として、FIFA をはじめ、両国の組織委員会や開催都市レベルまで、いかに円滑かつ迅速なコミュニケーションを確保できるか、また、それを前提としての組織的な統合、調整を通して、一体感を確保できるかどうかが決め手となる。ところが、こういった組織的な統合や調整に関しては、未だに多くの問題が未解決のまま放置されており、期日が迫るにしたがって、一層増幅される傾向さえ見られる。時には、両国が協力するよりも対立する方向に進む様子さえもしばしば見られている。これらの問題に

図1 FIFA-JAWOC-KOWOC 関係図¹⁹



についての的確な解決はまさに最重要課題とすることができ、このことに失敗する場合、表面的には、FIFA の強力な主導の下に一応の解決を見るところとしても、実質的には、長期にわたって禍根を残す結末もまた十分に予測される。それだけに、この問題の解決には慎重を期する必要がある。

3 マーケティング主体別役割と課題

1) レベル1での役割と課題—FIFA—

FIFAはワールド・カップという非常に差別的な商品を提供しており、本大会においても最高の位置に属するマーケティング主体である。しかし一方で、本大会がFIFAと両国組織委員会との政治的妥協の産物という性格が強く、一般観客をマーケティング・プロセスにおいてあまり考慮していないことも指摘できる。また、ワールド・カップは放送権や公式スポンサーの選定、ライセンスの選定権などFIFAにとって大きな収益源として活用されている。

マーケティング主体としてFIFAの主要役割は、ワールド・カップという本来のサービスを企画することと、本来のサービスを遂行するために付随する副次的なサービスに関する基準を設定することである。特に、副次的なサービスに関する基準というのは、本大会に限られるものではない。

ワールド・カップというサービス商品に付随するスケール、世界的な関心の高さ、そして大会自体のグレードの高さなどはいまさら言うまでもない。世界各国はワールド・カップを自国イメージの向上や経済的波及効果の誘因につながる絶好の機会として捉え、積極的な誘致活動を展開しているのが現状である。したがって、FIFAは当然のごとく、強い交渉力をもとに開催国に対して社会インフラおよびサービス体制にいたるまで、非常に多方面でわたって細かく、かつ厳しい条件を求めている。このことは、FIFAがワールド・カップの誘致活動をしている諸国に対して要求する基本要件（List of Requirements）²⁰を見ても十分に推測することができる。

FIFAが開催国に対して要求している基本要件事項を見ると、ワールド・カップ開催を援助するための政府の保証、出入国許可（ビザ）、関税および租税、安全の保障、銀行および外貨業務、通信、メディア、輸送、ホテル価格、スタジアムなどの専門施設、ドーピング・コントロールに至るまで、実に広範にわたっている。韓日両国の場合、これらの基本条件が満たされているか、あるいは解決できるかについてのFIFAの政策的な判断に基づいて、本大会の両国による共催が決定されたわけである。

無論、FIFAは両国における大会準備状況に関して、しばしば視察団を派遣し、その準備状況を監督することにより、ワールド・カップ開催に万全を図っている。しかし、上記の要求事項でも分かるように、その焦点が観客のための基準ではなく、大会運営、すなわち本来のサービスのための基準である。したがって当然、一般

観客が本来的なサービスを楽しむために、必要とされる副次的なサービスに関しては、韓日両国の責任と役割とされる。

冒頭でも述べたように、本大会を開催するのに必要な社会インフラおよびサービス体制に関しては、ワールド・カップを通じて蓄積されてきた FIFA の経験や国際的なスポーツイベントなどを通じて蓄積されてきた韓日両国の経験などにより、大きな問題はないだろう。しかし、本大会のマーケティング主体としての FIFA 役割と課題は、上記で指摘した問題以外に関しては、大きな問題と混乱を招いているといえる。例えば、チケット販売の延期、チケットにおける国名表記問題など、最高の意思決定機関としてのリーダーシップにかなりの問題を露呈している。またこれらの問題は、一般観客に直接に影響し、混乱と錯綜を招きかねない。

前述したように、FIFA の対応次第によっては、3 - 4 戦や決勝戦以外の競技を両国で別々に行なうことにより、一般観客の経済的支出や混乱を避けられる余地も十分あった。しかし、FIFA は一般観客に対する副次的なサービスより、本来的なサービスにおける質と興味の誘発を最優先課題として追及した。したがって、FIFA が大会日程や競技配分などに関する計画を見直さない限りにおいて、一般観客に対する副次的なサービスについての責任はほとんど韓日両国に委ねられこととなった。これを逆に言えば、副次的なサービスに対して、FIFA の責任、役割が相対的に低減されることになる。

本大会まで後 1 年あまりの時間が残されている。FIFA が様々な制約要因を内在する韓日両国での共同開催を円滑に遂行し、かつ、一般観客により高い満足を与えるために求められている課題は極めて大きい。しかし、前述したように、副次的なサービスに対する FIFA の役割は非常に制約されており、その主要役割と課題は、物理的な問題もさることながら、多層化しているマーケティング主体の有機的な統合、調整をいかに果たすかにある。そのためには、まず、韓日両国で別々に行なわれる副次的なサービスのうち、両国の共同的な対応や協調が必要な項目について、傘下の FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会を通じて緊密な調整と統合の役割を果たす必要がある。例えば、両国間における飛行機の増便や入国や通関問題、そしてチケット販売の延期などに関して、FIFA が調整と仲裁の役割を演じることにより、一般観客により望ましいサービスを提供することが期待できる。

次には、両国間の利害関係の調整・仲裁と意思決定の迅速さである。そもそも本大会における二国共催自体は、FIFA 組織内部における利害関係の存在、それを本大会の誘致活動に利用した韓日両国組織委員会の政治的な妥協の産物であり、それ

により派生した決定と行うことができる。共催の経緯はともかく、共催が決定されてからも両国間には、組織的な協力関係が形成されているというより、競争とライバル関係がクローズアップされ、それが直ちに両国の国民感情を刺激する形で表れてくる場合もしばしばである。その典型的な例が、前述した日本国内販売用のチケットにおける国名表記順をめぐる対立と錯綜である。こうした事態がしばしば発生し、深刻さを増していく場合、両国間の情報やコミュニケーションにおける歪みや歪曲が多くなり、本大会の円滑な進行に阻害要因として働く可能性も十分にある。しかし、このような事態に関する FIFA の今回の決定でも分かるように、極めて政治的な妥協案を提示することにより、根本的な問題解決が後回しにされている。これらの問題が一般観客に混乱と錯綜を与えるようなことはあってはならないことであり、場合によっては、FIFA が積極的に仲裁と調整役を演じ、迅速な意思決定を図ることも必要になろう。

しかし、両国間の対立、競合が生じた場合、FIFA が意見調整の役割を選ぶよりも、それに乗じて、自らの交渉力強化を謀ることも十分にあり得ることである。その好例が非課税をめぐる韓日両国の対応の違いに対する FIFA の巧みな利用である。FIFA はワールド・カップの収益に伴う所得税や財貨移転で発生する付加価値税、関税などの免税を要求した。韓国は1997年に「2002年ワールド・カップ・サッカー大会支援法」を制定し、非課税措置に関しては、FIFA の要求をほとんどクリアしたが、日本の場合、租税制度の相違や政府当局の意見調整の遅延があり、結局、この問題をめぐって、FIFA は両国対応の違いを巧みに利用し、日本側の譲歩を勝ち取り、自らの意思を貫徹する結果となっている。また、そのための圧力の一手段として、チケット販売の延期などの制裁措置が講じられたという話もある。いずれにしても、共催による利害関係の不一致がある場合、FIFA が自らの利益を犠牲にして、両国への配慮を優先することを期待すること自体、あり得ないことなのかも知れない。FIFA はそれらを回避するための無数の手段を確保しており、韓日両国としては、その手段を行使されないよう、協調体制の万全を図るしかないということであろう。

2) レベル2での役割と課題—FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会—

本大会の組織と運営における実質的な最高の意思決定機関である。二国による合議機関の存在こそが本大会の組織的な特徴の1つであり、マーケティング主体における意思決定の多層化・錯綜化につながる制約要因でもある。しかし、本大会にお

ける組織図でも見たように、韓日両国による合意機関（Coordination Committee）は“FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会”の内部に配置されることになり、主要な意思決定はFIFA主導によってなされることになり、FIFAによる強制的な仲裁や調整を仰ぐこととならざるを得ない組織機構となっている。そこでは、日韓両国の意見、意思は浸透し得ない仕組みとなっていることに注目されたい。したがって、実質的には、韓日両国の意見調整、意見の代弁機関ないし仲裁の性格が強い。FIFAと韓日両国の組織委員会による調整機能、特に韓日両国の意見や利害関係の調整といった組織的な特徴が、本大会における意思決定および観客のサービスに及ぼす影響は何なのか。そしてその実態は何なのか。その面に焦点を当てた分析が本大会におけるこのマーケティング主体の役割を解明する一つの重要な鍵となる。

まず、意思決定の遅延の問題である。一国開催であれば、マーケティング主体における垂直および水平的なコミュニケーションの確保や、情報伝達の流れを円滑にコントロールすることができるため、迅速な意思決定を行ない易い。しかし、二国共催により、両国組織委員会レベルでの意見の調整と合意が必要となり、両国間の調整がうまくいかない場合には、さらに、FIFAによる仲裁と強制介入となる。したがって、迅速な意思決定を損ないがちである。

本大会における意思決定の遅延ため、一般観客が直接に深刻な被害を被ることはこれまでは表面化することはなかった。あえて取り上げれば、日本との調整の問題があり、チケット販売が延期されたこと、インターネット販売の延期により、一部に混乱が見られたこと、直接代理店への質問が集中したこと、郵便による申込用紙が不足したことなどが列挙できる。なお、本大会まで1年以上の時間があり、現在は準備段階にあるため、一般観客に深刻な混乱とか迷惑が及ぶことは避けられたが、こういった事態が大会直前あるいは大会途中で起こった場合、一般観客が被る混乱、迷惑は計り知れないものがある。

次に利害関係の調整における歪みである。一国開催の場合、マーケティング主体間の利害関係の調整は、主にFIFAと一国の組織委員会とのレベルで終わる。したがって、FIFAと開催国とのコミュニケーションおよび調整が容易であるため、情報伝達における歪みはそれほど大きくない。しかし、二国共催の場合、FIFAと両国組織委員会における利害調整が先行することになる。FIFAと両国間の利害調整のいかんによっては、自国内での支持と協力の得にくい状況が生じる可能性も十分ある。しかも、本大会の場合、韓日間の熾烈な誘致合戦のしこりや20世紀前半の歴史的な関係も重なり、FIFAと両国組織委員会との意見調整面は当然のこと、情報

伝達面においても歪みが生じ易い状況にある。

例えば、韓国サイドでは、本大会における決勝戦を日本に譲ったことに対して、KOWOCの交渉力に疑問を投げる声が多かった。また日本においては、JAWOCが開催都市に負担金の増額を要請することに対して、開催都市（自治体）が反発する様子も伝えられている²¹。本稿の研究目的を超えるため、本大会をめぐる収支の問題は省略するが、二国開催により開催都市が赤字となる可能性まで浮上している状況を考慮すれば、地方自治体がほとんどの負担を強いられることになる日本の場合、JAWOCの要請に反発が出てくるのも納得がいく。

第3に、情報伝達における問題である。これは単に二国開催により、組織の意思決定ラインが長くなることからくる問題だけではなく、自国内あるいは多国間との情報伝達における歪みが生じ易いことからくる問題で、そこでは、緊密な協力関係やコミュニケーション確保が重要となる。

以上の共同開催が本大会の組織レベルで生じてくる諸問題を概説した。こういった意思決定問題における障害を取り除くことが、FIFA2002年ワールド・カップ組織委員会、特に、韓日両国による合意機関（Coordination Committee）の重要な課題となる。また、残りの時間を有効に活用し、観客に最高のサービスを提供するためにも、本大会における合議機関の責務が極めて大きいといえる。

こういった問題を解決するためには、FIFAをはじめとし、両国組織委員会および開催都市を含むシステムとしての統合と調整が求められる。特に、このレベルにおいては、マーケティング主体の多層化・錯綜化といった二国共催に固有の諸問題を解決すべき、討論、協議の場として一層の整備、強化が求められる。しかし、現段階においては、この役割に関する期待と実態の間には程遠い感がある。特に、一般観客に直接に影響する副次的なサービスに関しては、韓国と日本が個々別々の孤立した次元で対応しているのが実情であり、多くの限界が散見されている。

3) レベル3での役割と課題—KOWOC・JAWOC—

史上初の共催を成功裏に開催するために、一番重要な役割を担っているのが両国組織委員会である。というのは、マーケティング主体間における垂直的な関係からすれば、FIFAと自国開催都市（自治体）との利害関係の調整を果たさなければならないだけでなく、水平的には相手国組織委員会との利害関係の調整や協力関係を構築しなければならないからである。

特に、両国組織委員会は本大会における本来的サービスおよび副次的なサービス

を実施し、監督する立場にあり、FIFA、自治体、両国政府との協力と協調を引き出さなければならないという点で、本大会の成功の鍵を握っているという過言ではない。しかし、本大会に固有のマーケティング主体の多層化と、両国間の水平的な調整の問題が、意思決定における混乱と錯綜をもたらしている。また、本来協力関係を構築しなければならない両国の組織委員会がしばしば対立する様子を見せ、本大会における協力関係の歪みが憂慮されるところである。

端的な例が、本大会の国名表記順に対する両国の対立であるが、この問題は、組織委員会レベルを超え、両国の国民や言論なども加わることにより国民感情まで刺激するまでに発展した。特に、この問題は決勝戦を日本に譲る代わりに、国名表記において韓国を先に表記するといった裏話もあり、一層の混乱と錯綜を見せている。しかし、両国組織委員会は未だにこの問題に関する協議を拒み、対立関係が一層深化する様子を見せているだけでなく、その余波が他の事項に関する協議にまで影響するのではないかと懸念される。こういった両国組織委員会での感情的な歪みは、本大会イメージはもちろん、開催都市（自治体）レベルでの協力関係にまで障害をもたらしかねない。

現在のところ、JAWOC が日本国内において国名を表記しない形で、事態を收拾しようとしているが、これを KOWOC が猛烈に反発し、今後の決着が注目される。しかし、こういったささいなことにプライドをかけて対立し、時間を無駄にするより、他にもなすべきことが多いのではなからうか。ともかく、両国組織委員会がいち早く信頼関係を回復し、かつ両国間のコミュニケーションを確保することにより、マーケティング主体間の架橋的な役割を果たすことが何より重要な課題であると言える。

次は連結の不足である。韓日組織委員会はそれぞれ自国レベルではリーダー的な立場で本大会の準備に臨んでいる。具体的に両国間の移動の問題、国内での交通手段の確保問題、ビザ協定、現地での情報提供、スタジアムおよび大会期間中の安全確保、プレスセンターの提供など、ほとんど領域にわたっている。しかし、これらの問題は自国レベルの範囲を超えて、両国にまたがる場合が多く、一般観客が両国間を移動しながら観戦する本大会の場合、調整の問題は一層重要となっている。ところが、今までのところ、両国が自主的にこういった問題に対応するというより、FIFA レベルでの要求や要請にしたがう形で行われるというのが一般的であった。

本稿の冒頭でも述べたように、本大会における諸問題のほとんどは共同開催に起因するものであり、それはどちらか一国レベルでの解決で済むものではなく、両国

にまたがっての次元での解決を要求するものである。要するに、マーケティング主体間の連結とその効率的な運営が問われるが、連結と効率的な運営の主体者は他ならない両国組織委員会である。多様な課題の克服を突きつけられている両国マーケティング主体の間を的確に連結することにより、垂直的・水平的なコミュニケーションはもちろん、実行力においても一層の効率性を引き出す必要がある。

4) レベル4での役割と課題—開催都市（自治体）—

本大会を末端から支え、一番身近なところで、観客にサービスを提供するマーケティング主体である。現在果たしている主な役割はスタジアムの建設、宿泊設備の提供、現地での交通アクセス、治安確保、観光イベントの提供など、本大会の本来的サービスと副次的なサービスが実質的に行われるレベルである。

特に同レベルでは、観客に提供するサービス（支出）と開催都市ないし広域自治体の見返り（収益）とのバランスが重要な問題となる。というのは、前大会までとは違って、開催都市が両国合わせて20ヶ所となるため、個別開催都市当たり競技数がフランス大会の半分となるが、本大会のために、多くの開催都市がスタジアム建設などに多額の財政投資を行っているからである。特に、政府が本大会開催にあたって財政面を含めて全面的に支援している韓国とは違って、自治体レベルでほとんどの財政的対応を強いられている日本の場合、開催の収支決算の赤字が懸念される中で、どの程度の協力と協調を得られるのか、このことは今後の大きな課題として残される。

しかも、前述したように、FIFA が本大会の公式スポンサーを手厚く保護するために、大会名称やロゴなどの知的財産の使用を厳しく制限しているため、開催都市が積極的に大会ムード作りをしたり、本大会を観光振興機会へつなげていくのに大きな制約要因となっている。また、JAWOC が開催都市に負担金増額を要請したことに対して、開催都市が反発したことも、本大会の先行きにおける不透明性を端的に示した好例である。

もう1つの例は、本大会を支援するため、2001年2月から全国の自治体が売り出す「グリーンジャンボ宝くじ」において、ワールド・カップの名称やロゴ・マークが使えないということである。これはワールド・カップの名称やロゴ・マークの使用料がかかることから、自治体はその使用を断念したからである²²。名称、ロゴ・マークを利用できないといった問題をめぐって、宝くじ収入のどの部分まで支援に回すべきかといった余計な議論までを引き出すことさえあり得ることである。

これらは、本大会のマーケティング主体間における利害関係不一致、コミュニケーション不足から起因するものであり、特に、両国組織委員会と開催都市との対立が浮き彫りにされる場所である。こうした対立と利害関係の不一致のしわ寄せは間違いなく一般観客に及ぶということである。

特に、一般観客が直接的に影響される宿泊施設や交通対策などのインフラ整備は、開催都市が両国組織委員会との連携のもとで、緻密な計画と実施が要請される場所である。例えば、両国自治体に本大会の準備状況に関するアンケート調査を実施したところ、宿泊施設確保などの場合、韓国自治体はほとんどが順調だと答えている。しかし、日本の場合、韓国とは対照的に遅れているという答えがほとんどだったという²³。

韓国の場合、前述したように、政府が国家の威信をかけて本大会を推進していることもあり、政府・KOWOC・自治体・韓国観光公社などが、トップダウンの協力態勢を整えている。これに反して日本の場合、本大会で政府が全面的に指揮しているとは言い難く、JAWOC と自治体がリーダーシップをとっている形である。したがって、本大会に向けて、韓国は自治体および韓国観光公社の協力で、ホテル新築や客室確保に臨んでいるが、日本は、FIFA 指定のパイロン社の高圧的な姿勢に対して日本ホテル協会が反発するなど、自治体レベルでの仲裁や準備の限界を露呈している。このような傾向は副次的サービスの実質的提供者として、自治体の JAWOC 不信に輪をかけることになり、これがまた、一般観客に跳ね返るという悪循環につながることも十分に考えられることである。

FIFA と両国組織委員会の決定に大きく左右されながら、本大会の準備に臨まざるを得ないのが、両国開催都市ないし自治体である。しかし、本大会を地域経済活性化と結び付けようとしている自治体と、本大会における組織委員会の政策や指針が大きくかけ離れる結果となっている場合も多く、上下の利害関係の調整やコミュニケーション不足が深刻な様相を示し始めていることも散見される。前述したように、自治体レベルでは、自国組織委員会の対 FIFA 交渉力に不満と不信を抱いているものも多く、マーケティング主体間の歪みが憂慮されると同時に、一般顧客へのしわ寄せが危惧される。

特に、オリンピックなどの国際大会において、政府が強権発動的に行政力を行使している韓国とは違って、日本は、ほとんどすべてを大会組織委員会や開催都市（ないし自治体）に委ねてきたという経緯もある。この背景は本大会の準備状況における較差として両国間で浮き彫りにされており、特に、日本の場合、関係諸機関と

の垂直、水平の調整問題が数多く残されており、しかも、大会開催の日程が切迫すればするほど問題が増幅されることは明らかである。また、地域経済の活性化と一般観客へのサービスをいかに連結させるか、そしてこれに伴う利害関係をいかに調整するのかが、大きな課題であり、両国組織委員会のリーダーシップが問われるところでもある。

開催都市（自治体）におけるもう1つの課題が、両国開催都市間のネットワーク関係を構築することである。両国開催都市間のネットワーク関係を構築することにより、共催に伴う諸問題を最少化し、一般観客によりよいサービスを提供できると考えられる。例えば、自国チームの観戦のために、観客が韓日間を移動する場合など、自治体間での円満な意思疎通のチャネルを確保しておくことにより、観客が競技チケットを確保したり、航空券および日本での宿泊施設を確保したりするのに、的確なサービスの提供が期待されることになる。

自治体レベルでは、すでに姉妹都市づくりなどの形で、相互交流・協力関係の構築が試みられている。例えば、埼玉県は韓国ソウルとの協力関係を緊密化し、今年下半期にソウル市と埼玉県の青少年サッカー大会を実現するなど、ワールド・カップ後も交流を持続していく方針を打ち出している²⁴。このような事例は他にも見られており、今後も増加するはずである。

IV 新しい協力関係を求めて—むすびにかえて—

『その1』に対し、『その2』として位置づけられる本稿を通して、2002年ワールド・カップの共催による諸問題とそれへの対応を考察してきた。特に、本稿（『その1』をも含めて）では、共催という特殊な形で開催される本大会が、サービス需要者である一般観客にいかなる影響もたらすかを考察し、その解決策を探ることにより、一般観客によりよいサービスを提供することを主な狙いとした。そこでは、本大会をサービス・マーケティングという観点から分析し、国際的なスポーツ大会のマーケティングにおいて、しばしば見落とされる顧客志向の欠如を指摘することに焦点を合わせている。

本大会の場合、単なる国際的なスポーツ大会以上の意味がある。日本側が犯した植民地政策の過ちを契機として、両国の間には、国民的感情をも含めて永年にわたる対立関係が醸成されてきたが、本大会の韓日共催はこの錯綜した関係にあった両国が新しい関係を構築するための画期的な試みとして位置づけられる。だからこそ、本大会開催自体を成功裏に進めることは当然のことであるが、大会準備過程では、

政府レベル、民間レベル、さらには、政府・民間レベルを包摂する多様なレベルでの協力・協調体制の確立を不可欠としており、そこで習得される経験、ノウハウは今後の韓日両国間の多層的レベルでの交流と友好関係の確立につなげる試金石となり得るものである。

再度強調しておくが、2002年ワールド・カップは韓国だけのものでもなく、日本だけのものでもない。それはサッカーというスポーツを共有する全世界のものでもある。したがって、どちらか一国の失敗は他の一国の成功につながるものではなく、連帯責任の下に両国の失敗につながるものである。つまり、両国ともに成功した時こそ、初めて世界から成功的なワールド・カップだったと評価されることになり、一国の失敗が共に失敗につながることを忘れてはならない。

残り僅か1年あまりの時間であるが、本稿で指摘した諸問題を考慮しつつ、残された時間を有効に活用し、本大会を成功裏に開催することにベストを尽くす必要がある。しかし、「言うは易し、行なうは難し」である。国名表記順問題に端的に示されるように、ちょっとしたボタンの掛け違い、歯車の食違いによって、対立、抗争につながるのが実態である。両国の間には、なお対立の火種は山積みされており、また、どこに飛び火してもおかしくない状態にある。現在、両国組織委員会、両国政府とも、きわめて冷静な判断の下に行動しており、重大な事態には立ち至っていないが、一層深刻な問題は国民レベルでの感情的な対立である。FIFA がこれらの問題の対応にきわめて鈍感かつ杜撰である以上、両国組織委員会に求められる責任、役割はきわめて重大であり、国民感情を納得させるだけの主体性と対応が要求されていることを銘記すべきである。国民的感情はしっかりと尾を引くだけに、杜撰な対応は許されないことを両国組織委員会は肝に銘じておく必要がある。

なお、本稿の分析のフレーム・ワークが今後スポーツ大会や様々なイベントにおけるマーケティング手法の1つとして活用されれば、筆者としてもこれに勝る喜びはない。サービス・マーケティングの手法はディズニーランドなどにおいて極めて精緻な形で展開されているが、今回の考察で特に留意したのは、スポーツ大会の場合、「競技を見せること」以前の問題として、「競技を行なうこと」が最重要視されており、それだけに、一般観客へのサービス問題がなおざりにされることになるということであった。それだけに、本稿はサービス・マーケティングに新しい切り口を提供したものと自負している。

注

- 1 衣笠洋輔・ティオフィラス・アサモア・金宇烈「2002年ワールド・カップ韓日共催をめぐる諸問題とその対応（その1）－サービス・マーケティングの観点から－」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、No. 11、1999年。
- 2 『その1』では本大会におけるサービスを本来的なサービスと副次的なサービス。2つに大別したが、詳しくは『その1』を参照されたい。
- 3 www.2002worldcupkorea.org/hearhee/
- 4 『朝日新聞』2001年2月2日。
- 5 www.bi.lycos.co.kr/
- 6 『日刊スポーツ』2001年2月17日。
- 7 『朝日新聞』2000年11月16日。
- 8 第2ラウンドは6月15日からである。
- 9 『朝日新聞』2000年12月16日。
- 10 『読売新聞』2001年1月8日。
- 11 『朝日新聞』2000年1月31日。
- 12 www.jawoc.or.jp/news_j
- 13 『神奈川新聞』2001年2月8日。
- 14 www.jawoc.or.jp/news_j
- 15 www.jawoc.or.jp/siryu_j
- 16 www.jawoc.or.jp/siryu-j/mediaguide/mediakeii.html
- 17 『その1』、171ページの図を参照。
- 18 『日刊スポーツ』2001年2月6日および7日。また、この問題に関してはKOWOCの公式ホームページに韓日両国国民による非難合戦が多くなり、KOWOCではそのサイトを暫定的に廃止することとなった。詳細は『朝日新聞』2001年1月27日参照。
- 19 www.jawoc.or.jp/sosiki_j
- 20 www.jawoc.or.jp/siryu_j/mediaguide
- 21 『朝日新聞』2001年1月30日。
- 22 『読売新聞』2001年1月27日。
- 23 『読売新聞』2001年1月15日。
- 24 『朝日新聞』2000年11月29日。