



令和5年度スポーツ産業の成長促進事業「スポーツホスピタリティ推進事業」 成果報告書（概要版）

デロイト トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社

2024年3月29日

1. エグゼクティブサマリ

スポーツホスピタリティ商品における現状・課題・解決策の整理を通じ、再現性の高い『ビジネスモデル』を策定のうえ、日本及び海外における好事例をピックアップしました

本報告書の構成及び内容

本報告書の構成

スポーツホスピタリティ
における現状整理

スポーツホスピタリティ商品の提供に係
る課題整理

課題の解決策及び
ビジネスモデルの検討

好事例の要素
また実例を整理

各構成における内容

- ✓ スポーツホスピタリティ業界の整理を行い、今回の調査対象である「スポーツホスピタリティ商品」を定義
- ✓ 国内における関連事業に関する基礎調査を実施。主要リーグのスポーツコンテンツホルダーによる提供商品の分析を通じ、スポーツコンテンツホルダーの視点から想定される問題点を抽出

- ✓ 前ステップで抽出した想定される問題点に対して、消費者アンケートや有識者ヒアリング、実証事業を通じて背景を深掘り、商品の企画からレビューに至るまでのフェーズごとに合計8つの課題を整理

- ✓ 課題を「環境」及び「バリューチェーン」へ分類し、対応すべきステークホルダー及び解決策を提示
- ✓ スポーツホスピタリティ商品に係る再現性の高い『ビジネスモデル』を策定

- ✓ 有識者ヒアリングを通して得られた情報等をもとに、スポーツホスピタリティ商品における好事例の要素を整理し、日本及び海外の実例をピックアップ
- ✓ 実証事業の取組について、好事例の要素に当てはめて整理

スポーツホスピタリティの現状整理を行い、主要リーグにおける既存の提供商品を3つのグループに分類のうえ、消費者アンケート・有識者ヒアリング・実証事業を通じて背景を深掘りし、8つの課題を整理しました

本報告書の構成及び内容

本報告書の構成

スポーツホスピタリティ
における現状整理

スポーツホスピタリティ商品の
提供に係る課題の整理

各構成における内容

- ✓ 本調査では「収益を上げることを目的として、ギフトやエンターテインメント等のサービスを付帯させることで、通常よりも高単価で販売されるスポーツ観戦パッケージ」をスポーツホスピタリティ商品と定義
- ✓ 市場調査会社QYR社はグローバルにおける市場規模は今後CAGR13.5%で成長すると予測
- ✓ 主要リーグにおける現状を調査した結果、既存の提供商品を下記3つのグループに分類

グループA

NPBや一部のJ1クラブにより、比較的ハードの施設が整ったベニューで提供されている商品

グループB

残りのJリーグクラブやリーグワン、Bリーグにて提供されるギフトやエンターテインメントに比重をおいた商品

グループC

スポーツホスピタリティ商品が設定・提供されていないケース

- ✓ グループA,B,Cにおいて想定される問題点に対し、消費者アンケート・有識者ヒアリング・実証事業を通じて背景を深掘り

- ✓ スポーツホスピタリティ商品を展開するにあたり整備が必要な「環境」に紐づく課題として3つを整理

1

日本におけるスポーツホスピタリティ
文化の土壌の不足

2

スポーツホスピタリティ商品に
影響を与える法令規制

3

日本のベニューにおける
ホスピタリティ専用スペースの不足

- ✓ スポーツホスピタリティ商品のバリューチェーンにおける課題として5つを整理

1

チームの状況に合わせた
商品設定能力の欠如

2

クライアント情報の共有と商品への
反映を行う内部調整力の欠如

3

スポーツホスピタリティ商品
運営体制の未整備

4

スポーツホスピタリティ商品を
高付加価値化する手法の知識不足

5

基礎データや市場の理解不足

課題に対して各ステークホルダーが講じるべき解決策を整理し、再現性の高い『ビジネスモデル』を策定のうえ、日本及び海外における好事例をピックアップしました

本報告書の構成及び内容

本報告書の構成

課題の解決策及び
ビジネスモデルの検討

好事例の要素
また実例を整理

各構成における内容

- ✓ 環境に紐づく課題の解決策として、関連省庁が旗振り役として各種団体へ働き掛けていくことが肝心
- ✓ バリューチェーンにおける課題の解決策として、商品企画からレビューまでの各フェーズにおいて、「コンテンツホルダー主体型」及び「コーディネーター介在型」の両タイプにおける特性と該当するスポーツイベントの諸条件を考察し、最適化を試みるのが重要
- ✓ ビジネスモデルについて、コンテンツホルダーの状況に適したタイプを検証することが重要

コンテンツホルダー主体型

- ✓ コンテンツホルダー内にホスピタリティ部署を備える、インナー人材を有するケースにおいて有効
- ✓ メリット：インナーで運営/販売ノウハウが蓄積し、委託費用が掛からない
- ✓ デメリット：人材確保や育成のためのリソースが必要

コーディネーター介在型

- ✓ コンテンツホルダー内にホスピタリティ部署を備えない、インナー人材を有さないケースにおいて有効
- ✓ メリット：煩雑な運営/販売プロセスから解放され、他の業務にウェイトを置くことができる
- ✓ デメリット：ノウハウの蓄積ができず、コーディネーターと対等もしくはそれ以上にゴールイメージを保持する必要がある

- ✓ 有識者ヒアリングの結果からスポーツホスピタリティ商品における好事例の要素3つを整理

質を高める取組

コンテンツホルダー内・外のアセットを活用することで、提供サービスの拡充を可能としている取組

汎用性の高い取組

商品内容の汎用性が高く、スポーツや地域の垣根を越えた横展開を可能としている取組

収益性を意識した取組

高い収益性があり、継続的な商品展開及び成長を可能としている取組

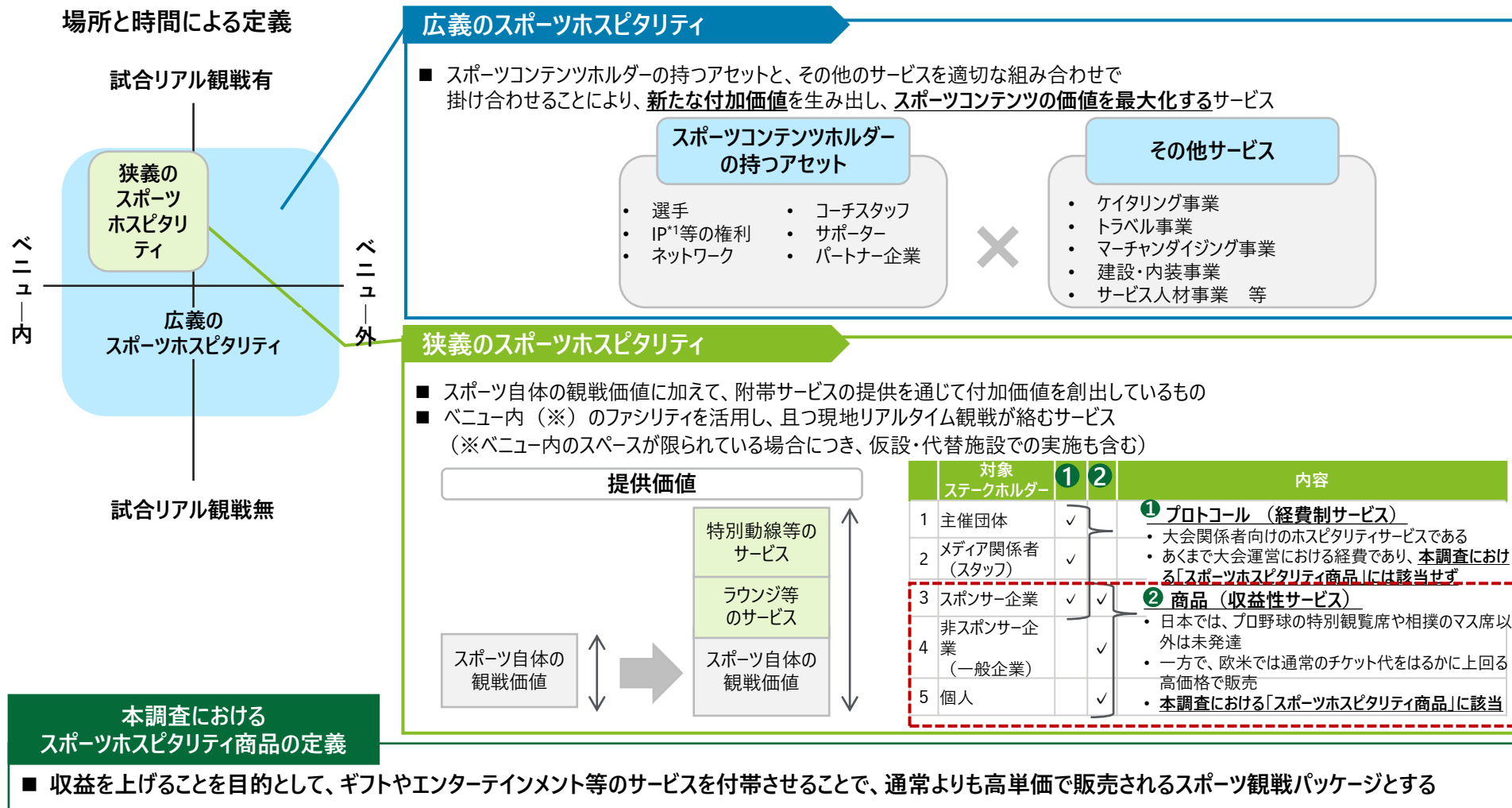
- ✓ 上記要素を満たす日本及び海外における実例を事例集として整理

2. スポーツホスピタリティの現状について

2. スポーツホスピタリティの現状について

狭義のスポーツホスピタリティは、主催者から見てコストとなるプロトコールと収益となる商品に分類されます。また収益を上げることが目的とし、ギフトやエンターテインメント等のサービスを付帯させることで、通常よりも高単価で販売されます。この商材を「スポーツホスピタリティ商品」と定義します

スポーツホスピタリティの定義



*1 Intellectual Property（知的財産権）

2. スポーツホスピタリティの現状について

国内の主要プロリーグにおけるスポーツホスピタリティ商品の提供状況をデスクトップ調査しました。その結果 3 つのグループに分けられ、それぞれについて商品の提供にあたり想定される問題点を整理しました

国内主要リーグのホスピタリティ商品提供におけるデスクトップ調査の結果と示唆

調査内容

- 今後日本におけるスポーツホスピタリティ商品の展開可能性が高いと推察される国内における主要プロリーグかつ、世界においてスポーツホスピタリティ商品の販売の多い4リーグ（Jリーグ、NPB、Bリーグ、リーグワン）についてデスクトップ調査しました

国内主要リーグの調査結果

- NPB全球団及びJ1の半数のクラブチームでは、スポーツホスピタリティ商品実施において専用空間があり、それを活用した商品展開が図られています。一方それ以外のクラブチームでは、ギフトやエンターテインメント等のソフトサービスに比重をおいた商品構成となる傾向があります。またJ2やD2及びBリーグ全般においては専用動線の活用※1がみられます。

尚、ホスピタリティ商品を提供していない比率は、NPB：0%、Jリーグ全体：11%、リーグワン全体：36% Bリーグ全体：33%となります

国内主要リーグの調査結果から得た示唆

- 当デスクトップ調査により、現状のスポーツホスピタリティ商品は3つのグループ（A、B、C）に分けられることがわかりました

グループA

- [概要] ● NPBや一部のJ1クラブにより、比較的ハードの施設が整ったベニューで提供されている商品になります
- [可能性] ◆ ハード環境が整っているため、マーケット状況にあわせてさらにソフトサービス品質向上を図ることにより高付加価値・高品質な商品造成が可能となると考えられます
- [問題点] ■ ギフトやエンターテインメントを含んだソフトサービス商品の提供割合が低いことが考えられる
- 専用動線（優先入場を含む）を含んだ商品の提供割合が低いことが考えられる

グループB

- [概要] ● 残りのJリーグクラブやリーグワン、Bリーグにて提供されるギフトやエンターテインメントに比重をおいた商品になります
- [可能性] ◆ 不足するハード面における施設の充実並びにソフトサービス強化を目指すべきだと考えられます。ハード面における施設の充実は長期的な視点での取組が必要なため、短中期的にはソフトサービスの強化を図るべきと考えられます
- [問題点] ■ ギフトやエンターテインメントを含んだソフトサービス商品の拡充、高品質化が図れていないことが考えられる
- 専用空間の増設を行うことができていないことが考えられる

グループC

- [概要] ● スポーツホスピタリティ商品が設定・提供されていないケースになります
- [可能性] ◆ 取組がされていない阻害要因を分析するとともに他のチーム事例を取り入れながら初期的にはファンサービスの一環として導入を始めるべきと考えられます
- [問題点] ■ 商品提供が可能な運営リソースやノウハウが不足していることが考えられる
- ターゲット顧客の理解が不足していることが考えられる

※ 1 優先入場等も含む

2. スポーツホスピタリティの現状について

デスクトップ調査にて導出された想定される問題点に対して、消費者アンケートや有識者ヒアリング、実証事業を通じてその背景を深掘り、本事業における課題を抽出しました

各グループにおける想定される問題点の整理

手法	グループ	対象チーム	現状の提供商品	商品の提供にあたり想定される問題点
デスクトップ調査	グループA	NPB Jリーグ(J1の一部)	整備されたハード施設にて提供されている商品	✓ ギフトやエンターテインメントを含んだソフトサービス商品の提供割合が低い点 ✓ 専用動線（優先入場を含む）を含んだ商品の提供割合が低い点
	グループB	Jリーグ(上記除く) リーグワン・Bリーグのうち一部	ギフトやエンターテインメントに比重をおいた商品	✓ ギフトやエンターテインメントを含んだソフトサービス商品の拡充、高品質化が図れていない点 ✓ 専用空間の増設を行うことができていない点
	グループC	スポーツ ホスピタリティ 商品を未提供	商品を未提供	✓ 商品提供が可能な運営リソースやノウハウが不足している点 ✓ ターゲット顧客の理解が不足している点

想定される問題点の背景を深掘り

目的	手法	実施概要
本事業における課題抽出	消費者アンケート	✓ スポーツホスピタリティ商品の利用経験、実施状況や商品内容に関するWebアンケートを実施 ✓ 課題を導出するとともに、検討可能な商品単価情報等、企画の参考となる参考データについても整理
	有識者ヒアリング	✓ 各ステークホルダー（コンテンツホルダー、コーディネーター、スペースホルダー）に加え、スポーツホスピタリティ市場を把握している知見者や学識経験者を選定のうえ、ヒアリングを実施 ✓ 各バリューチェーンにおける課題を導出するとともに、国内外における好事例についても情報を入手
	実証事業	✓ Bリーグの3チームを選定し、23年12月から24年2月にかけて計5回の実証事業を実施 ✓ 異なる会場施設、顧客ターゲット、商品内容ごとのコンテンツホルダー目線での課題を導出

消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、8つの課題が見つかりました。その内、3つが環境面における課題です

日本におけるスポーツホスピタリティの環境面の課題

課題		根拠 (■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)
環境	1 日本におけるスポーツホスピタリティ文化の土壌の不足	■ 日本のスポーツビジネスにおいては、日本のスポーツビジネス界ではアマチュアリズムが存在し、「<u>スポーツビジネスで稼ぐ</u>」という考え方が浸透していない。そのため、<u>各団体は消費者からのイメージ低下を懸念して高額商品の販売に踏み切れていない</u> ■ 特に地方部においては、スポーツホスピタリティ自体の認知・理解を普及させていくことが必要であり、<u>都市と地方でのスポーツ観戦に対する意識の違いについても考慮が必要</u>である
	2 スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制	■ 国有地に建設されたスタジアムを使用するスポーツコンテンツホルダーは、<u>国有地の使用料が発生する。また、指定管理を行っていないスポーツコンテンツホルダーの場合、国と市の両方に国有地の使用料を負担</u>しなければならない ■ 建築基準法や消防法は、一般的なビルや建物のために整備された法律であるものの、<u>建物の構造が違うスタジアムにも同様に適用されるため、非常時の避難方法等、様々な面でミスマッチが発生</u>している ■ 消防法により<u>火の取り扱いに制限がかかるため、スタジアム内での調理が十分にできない</u>。そのため、事前に調理したものをスタジアムに持ち込む必要がある
	3 日本のベニューにおけるホスピタリティ専用スペースの不足	■ 日本のスタジアム・アリーナは当初競技者のために建設されていた背景があるため、観戦者を考慮したスタジアムが少ない。その影響でホスピタリティ商品を提供する際にベニュー整備の不足が生じており、ホスピタリティ空間不足や商品アイデアの実施制限に繋がっている ■ 観戦座席はコートに近い席が最も望まれるが、従来の体育館の場合等、ホスピタリティスペース至近のVIP席が<u>コートから距離があり、迫力に欠ける</u>場合がある ■ 従来型の体育館では、専用動線が設定しづらく、VIP動線やサービス動線が一般動線と被ってしまう。また会場の雰囲氣的に、<u>装飾で雰囲気を高めることにも限界がある</u>

2. スポーツホスピタリティの現状について

消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、8つの課題が見つかりました。その内、2つがバリューチェーンにおける企画・販売での課題です

日本におけるスポーツホスピタリティのバリューチェーン（企画・販売）ごとの課題

フェーズ	課題	根拠
		(■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)
企画	1 チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如	■ 対象試合の選定や販売先イメージの把握だけでなく、想定されるリソース、収益性、価格設定等の企画段階における実現可能性の確認とそれに伴う組織運営体制の把握が不足している。したがって、商品クオリティの向上にあたって<u>実施すべき事項の明確な認識できていないため、外部委託すべき事項や組織体制が整備できていない。つまり高付加価値を生みだすために商品の全体設計がコンテンツホルダー側でできていない</u> ■ 自社内にホスピタリティに精通した人材が存在せず、企画が難しい。加えて<u>通常業務との並走が必要となるため、多大な負荷がかかる</u>
	2 クライアント情報の共有と、商品への反映を行う内部調整力の欠如	■ スポーツホスピタリティ商品の導入期である日本では、スポーツコンテンツホルダーによるスポーツホスピタリティ商品を提供する効果や重要性の認知がまだ低い。そのためOB選手の実況ブース、選手とのサイン会等の企画にかけられる<u>人的リソースや組織体制の整備が軽視されており、統一理解がクラブ内でできていない傾向にある</u>。したがって、<u>顧客の商品認知も低く、認知向上を意識した販売戦略を設定し、組織体制を整備していく必要がある</u> ■ 選手等との交流は喜ばれる施策であるが、間際までスケジュール調整が必要となるため、<u>実施有無や体験時間の事前告知が難しい</u> ■ 情報発信においては自チームからの発信のみならず、<u>選手やインフルエンサーを起用した発信や、協力パートナーとの連携も検討が必要</u>である

2. スポーツホスピタリティの現状について

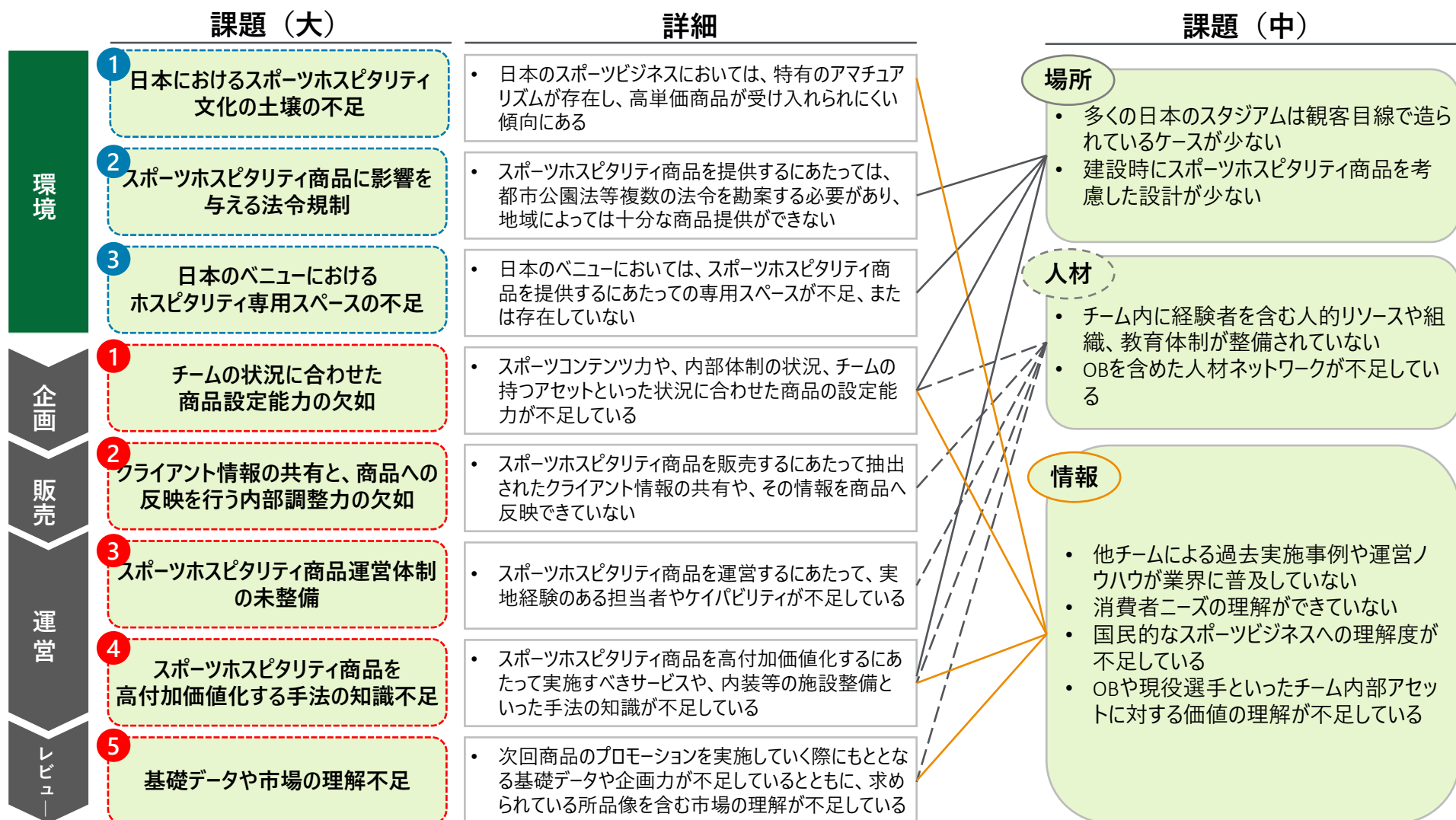
消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、8つの課題が見つかりました。その内、3つがバリューチェーンにおける運営・レビューでの課題です

日本におけるスポーツホスピタリティのバリューチェーン（運営・レビュー）ごとの課題

フェーズ	課題	根拠 (■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)
運営	3 スポーツホスピタリティ商品運営体制の未整備	■ クラブの商品実施経験がまだ浅いため、リソース不足やケータリング提供等の課題対応ができておらず、<u>運営実施時におけるケイパビリティ不足</u>している。特に現場責任者の知識やリーダーシップが不足している。そのため<u>スポーツホスピタリティ商品の販売事例が少なく、各クラブにおいて商品アイデアが蓄積されていない</u>。リーグ内や他競技における<u>ノウハウの横展開の仕組みが必要である</u> ■ 会場設備やスケジュール等の全体を把握し、<u>適宜対応できる質の高い人財の確保が必要である</u>。またホスピタリティ経験の浅いチームスタッフが通常業務と並走するには負荷が大きいため、専任人財の起用が望ましい
	4 スポーツホスピタリティ商品を高付加価値化する手法の知識不足	■ 日本の多くのベニューにおいて専用空間の不足、キッチンやスタッフ専用動線の整備等の課題がある。また<u>設計時にスポーツホスピタリティ商品を意識したベニューはまだ少ない状況</u>であり、ベニュー不足によるスポーツホスピタリティ商品の提供制限が発生している ■ 調理・食事スペースの広さ、調理設備、提供動線等、ベニューに上質な飲食提供に相応しい環境が整っていない場合、<u>提供できるメニューが限られること及び、提供タイミングのズレや食事時間の超過等も発生</u>する。 ■ ホスピタリティ参加者への提供に相応しいギフトとして、<u>通常のMDとの差別化が必要</u>。ギフトが全体的な満足度の向上にどこまで寄与するかを考慮し、<u>全体価格・収支とのバランスを踏まえる必要がある</u>
レビュー	5 基礎データや市場の理解不足	■ <u>ビジネス利用に係る意思決定ができる層には一定のニーズがあるものの、そもそもの認知度が約10%程度に留まっており、認知度向上等を目的とした的確なプロモーションが必要</u> ■ スポーツホスピタリティ商品利用希望者においては、<u>若年層・中間所得層の存在感が増しており、富裕層・企業向けの高単価商品だけでなく、これらの幅広いターゲットも見据えた市場分析や的確な商品設計及びプロモーションが必要</u> ■ 市場分析による商品ターゲットの把握やターゲットに合った広告媒体を活用したプロモーション等、商品における<u>基本的マーケティングプロセスとそのリソースが不足している</u>。そのため、<u>VIPルーム等の専用空間がある商品の購入層は、企業接待/福利厚生に利用可能な商品として一部のパートナー企業等、認知をしている企業は存在するものの、限定的な認知にとどまっている</u>。また<u>専用空間がない商品の購入層は個人向け上級レジャー商品としての認知度が不足している</u> ■ ターゲットへアプローチするための<u>適切な告知・販売チャネルの活用</u>が肝要となる

消費者アンケート・有識者ヒアリング・実証事業を通じ、スポーツホスピタリティ商品のバリューチェーンごとの課題を整理しました

日本におけるスポーツホスピタリティの課題詳細



3. 課題を踏まえたビジネスモデルの検討

3. 課題を踏まえたビジネスモデルの検討

環境の課題については、スペースホルダーやコーディネーター、コンテンツホルダー、地方自治体と協力することにより、解決を促進することが可能と考えられます。商品販売面での課題はスポーツコンテンツホルダーが主体的に解決する手法と、コーディネーターを活用し解決する手法の2つがあり、それぞれの解決策は下記の通りです

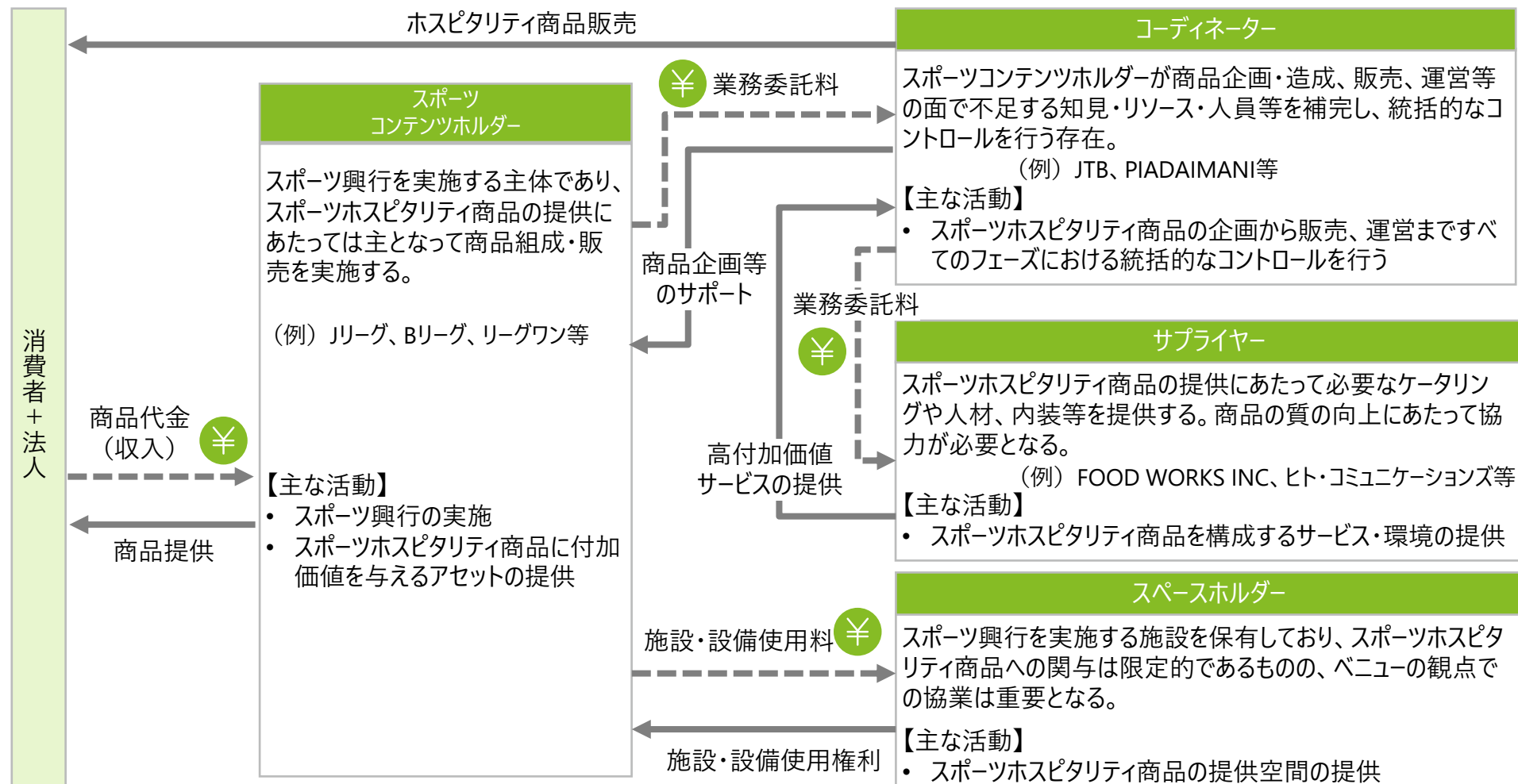
課題の解決策

フェーズ		課題	解決策	
			対象となるステークホルダー	対応方針
環境	1	日本におけるスポーツホスピタリティ文化の土壌の不足	関連省庁 × コンテンツホルダー コーディネーター	■ 好事例の横展開等を通じたスポーツホスピタリティ商品普及の促進
	2	スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制	関連省庁 × 地方自治体	■ 都市公園法や消防法等、関連する法令について、スタジアムに適した改正を要望
	3	日本のベニューにおけるホスピタリティ専用スペースの不足	関連省庁 × スペースホルダー コンテンツホルダー	■ スポーツホスピタリティ専用スペースを確保したスタジアム・アリーナの設計・施工を促進
			大 小・無	
企画 販売 運営 レビュー	1	チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如	コーディネーターに求められる能力 ■ スポーツコンテンツ力の分析に応じたスポーツホスピタリティ商品設定 & 実施能力を保持したプロデューサーの確保	コンテンツホルダーに求められる能力 ■ スポーツコンテンツ力の向上とともに商品設定 & 実施能力を持ったプロデューサー型インナー人材開発
	2	クライアント情報の共有と、商品への反映を行う内部調整力の欠如	■ マーケットにマッチした商品展開及びコンテンツホルダーと折衝しながらのマーケティング及びコンテンツ開発/交渉力の保持	■ パートナー企業とのコミュニケーションとスポーツホスピタリティ商品の提案力及び部署間調整能力の維持
	3	スポーツホスピタリティ商品運営体制の未整備	■ コンテンツホルダー及びサプライヤーとのコミュニケーションを図りながら満足度の高いサービス提供の実現化をはかる能力の育成	■ コーディネーターに対し明確なゴール目標の提示並びに達成に必要なリソースの活用/的確な指示可能な組織作り
	4	スポーツホスピタリティ商品を高付加価値化する手法の知識不足	■ 不十分な環境（特にハード面）に対し工夫しながらプログラム全体を通しての価値向上を可能とするプロデューサー力の育成	■ ステークホルダー及び内部関係者との協議による不十分な環境（特にハード面）を補填する施策実施
	5	基礎データや市場の理解不足	■ 実績に基づくマーケット全体の活性化のための啓発活動の実施及びスポーツ界全体への普及活動	■ 運営ノウハウの積み上げとともに商品購入クライアント増加及び満足度向上に対するアイデア蓄積

3. 課題を踏まえたビジネスモデルの検討

コーディネーターが商品企画から販売、運営まで統括的なコントロールを行うため、コンテンツホルダー主体型と比べて運営難易度は低く、コンテンツホルダー内にホスピタリティ部署を備えない、インナー人材を有さないケースにおいて有効と考えられます

スポーツホスピタリティ商品のビジネスモデルの典型例（コーディネーター介在型）



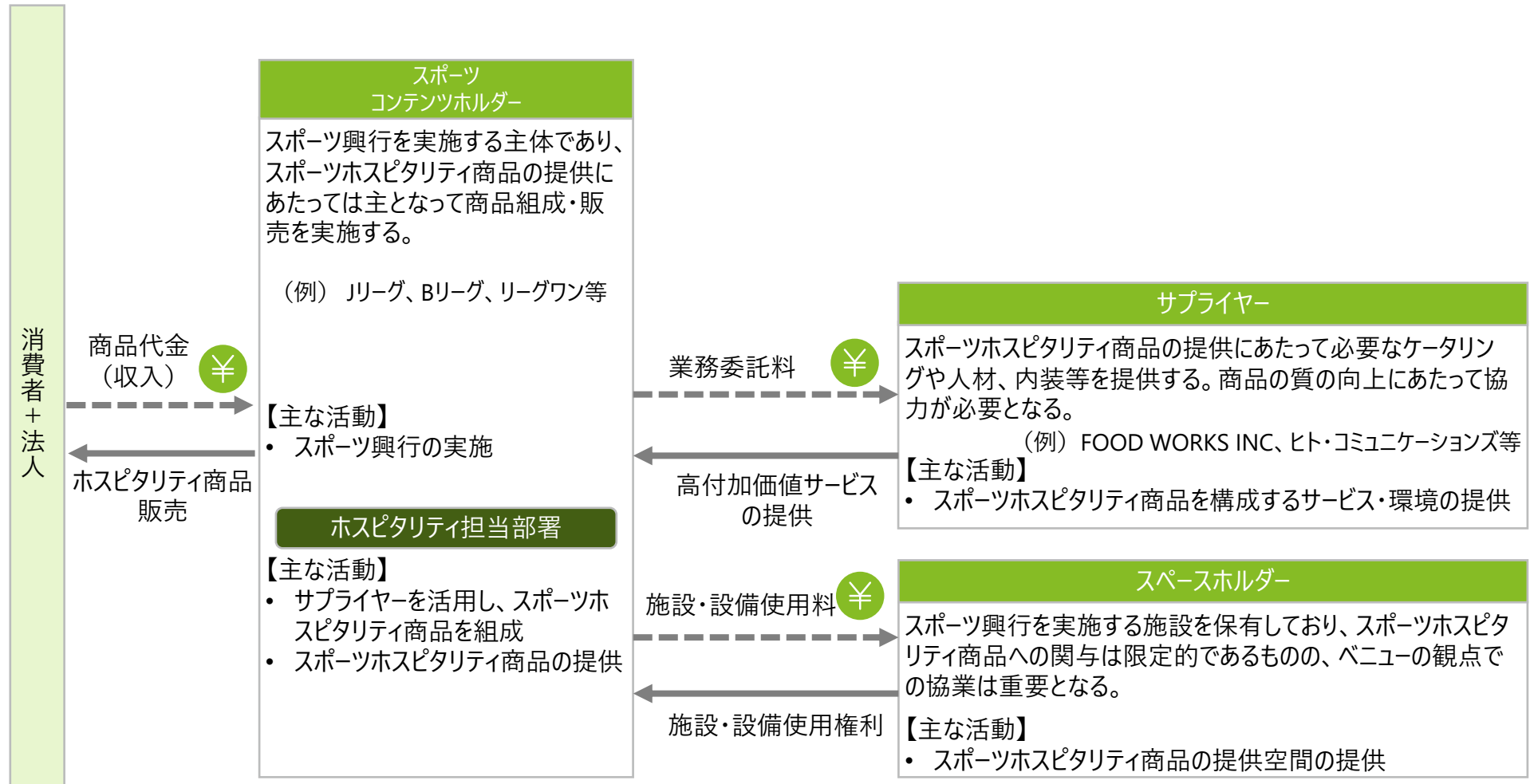
※ コーディネーターがコンテンツホルダー側に「権利金」を支払い、消費者 + 法人へ直接商品提供・販売を行うモデルも存在

※ 本ビジネスモデルは1例であり、スポーツコンテンツホルダーの状況によってコーディネーターの役割は変化し、2例の中間モデルも存在しうる。

3. 課題を踏まえたビジネスモデルの検討

サプライヤーとの調整に加え、ホスピタリティ商品の販売も自ら行う必要があり、コーディネーター介在型と比べて運営難易度は高く、コンテンツホルダー内にホスピタリティ部署を備える、インナー人材を有するケースにおいて有効と考えられます

スポーツホスピタリティ商品のビジネスモデルの典型例（コンテンツホルダー主体型）



※本ビジネスモデルは1例であり、スポーツコンテンツホルダーの状況によってコーディネーターの役割は変化し、2例の中間モデルも存在する。

4. 好事例

有識者ヒアリングの結果からスポーツホスピタリティ商品における好事例の要素として、下記3つを設定するのが妥当と考えます

スポーツホスピタリティ商品における好事例の要素

1

質を高める取組

コンテンツホルダー内部の資産を活用した取組

コンテンツホルダー外部の資産を活用した取組



■ 特徴

- ✓ スポーツクラブや団体を取り巻くアセット（スタジアム、チーム、選手・監督・サポーター等）を活用したホスピタリティ商品の提供となります

■ 具体例

- ✓ 日本プロ野球所属の日本ハムファイターズでは、ベニュー設計時からホスピタリティ商品を意識して設計されたこともあり、VIP専用入口からVIP専用エリアがすぐ近くに配置されており、座席やラウンジへの移動がスムーズにできるような動線の配置がされています。またゲートの入口付近にはファンショップを隣接する等、購買を意識した動線が工夫されています



■ 特徴

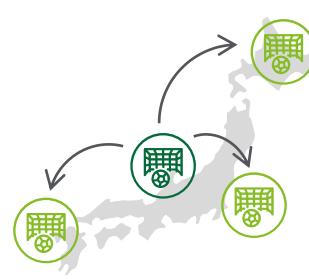
- ✓ 現地企業や地元地域の外部アセットを活用することで、コンテンツホルダー内では実現できなかったサービスの提供が可能となります

■ 具体例

- ✓ リーグワン所属の静岡ブルーレヴズは、スタジアムが整備されていない中でも、地元の高級旅館にて洗礼された空間や料理を体験できる宿泊とレジェンドOB選手の活用したトークイベント等のソフトサービスを組み合わせた商品組成によって、ベニューに左右されない宿泊プラン付きのホスピタリティ商品を提供しています

2

汎用性の高い取組



■ 特徴

- ✓ 商品内容の汎用性が高く、スポーツや地域の垣根を越えた横展開が可能となります

■ 具体例

- ✓ アメリカメジャーリーグ所属のBoston Red Soxでは観客の試合観戦における、試合前、試合中、試合後の各フェーズごとにソフトサービスが用意されている。具体的に、試合前にはグラウンド上での練習見学ツアー、試合中にはレジェンドOB選手による解説や写真撮影等のサービス、試合後には、チームオリジナルグッズのギフトが用意されている

3

収益性を意識した取組



■ 特徴

- ✓ 高い収益性があり、継続的な商品展開及び成長が可能となります

■ 具体例

- ✓ 2019年に日本で開催されたラグビーW杯ではスタジアムに隣接する形で日本最大級の仮設施設を建築することにより、約9,000名のゲストがホスピタリティを経験した
- ✓ 10種類のホスピタリティパッケージで全国223か所ホスピタリティセッションを行い、100億円以上の売上を達成した

有識者ヒアリングから得た好事例や実証実験による国内事例は、好事例の要素3つ（①質を高める取組、②汎用性の高い取組、③収益性を意識した取組）の全てを満たしていることが確認取れました

好事例一覧

チーム名	スタジアム・アリーナ	国	競技	好事例の内容
有識者が認識している好事例				
静岡ブルーレヴズ	ヤマハスタジアム	国内	ラグビー	➤ リーグワン所属の静岡ブルーレヴズは、スタジアムが整備されていない中でも、 <u>地元の高級旅館と協力して宿泊プラン付きのホスピタリティ商品を提供</u> している
北海道日本ハムファイターズ	ES CON FIELD HOKKAIDO	国内	野球	➤ プロ野球の北海道日本ハムファイターズでは、 <u>ホスピタリティ商品の提供を前提に施設が設計</u> されており、 <u>多様なサービスの提供が可能</u> となっている
読売ジャイアンツ	東京ドーム	国内	野球	➤ プロ野球の読売ジャイアンツでは、 <u>ホテルとの提携によりコアファンに向けた商品組成が可能</u> となり、 <u>ベニューに左右されない商品</u> となっている
Boston Red Sox	Fenway Park	USA	野球	➤ アメリカメジャーリーグ所属のBoston Red Soxはチームの歴史を感じられるようなVIPルームを用意し、 <u>ターゲットを明確にした商品設計</u> をしている。 <u>試合観戦のフェーズごとにホスピタリティサービスが用意</u> されている
Los Angeles Dodgers	Dodger Stadium	USA	野球	➤ アメリカメジャーリーグ所属のドジャーズは、スポンサーのロイヤリティ向上を目的として、 <u>公式戦のない昼間の時間帯を活用</u> して、従業員や取引先向けに草野球やバーベキュー等の貸し切りイベントを実施している
Tottenham Hotspur FC	Tottenham Hotspur Stadium	UK	サッカー	➤ イングランドプレミアリーグ所属のTottenham Hotspur FCでは、 <u>試合開催時以外</u> においてスタジアムピッチの利用、レジェンドOB選手参加による限定イベント等の <u>ソフトサービスが充実</u> している
実証事業による国内事例				
広島ドラゴンフライズ	広島グリーンアリーナ	国内	バスケットボール	➤ Bリーグ所属の広島ドラゴンフライズでは、バスケ人気・Bリーグ関心が高い <u>フィリピン</u> の バスケファン向けのホスピタリティ商品を企画 し、Bリーグ自体がアジアインバウンド市場に着目する中、 <u>他チームに先行して実験的に実施</u> した
宇都宮ブレックス	日環アリーナ栃木	国内	バスケットボール	➤ Bリーグ所属の宇都宮ブレックスでは、 <u>スポンサー上層部に向けた招待性のホスピタリティ</u> を企画し、送迎・専用動線・個室スペースに、フルコースの飲食やサービススタッフの配備等、 <u>ハイエンドなホスピタリティモデルを実験的に実施</u> した
富山グラウジーズ	富山市総合体育館	国内	バスケットボール	➤ Bリーグ所属の富山グラウジーズでは、 <u>チーム課題・地域課題も背景に</u> 、AWAYブースター・県内若年層の2つのターゲットに向けた、 <u>サービスの異なるホスピタリティを実験的に実施</u> した

Appendix

当報告書における用語の定義を設定することで共通理解を促し、内容の理解度を高める意図があります

用語一覧

用語	詳細
スペースホルダー	<u>スポーツホスピタリティの実施会場の施設の貸出や管理等を行っている所有者、管理者</u> を指します。主に地方自治体、指定管理者、スポーツチーム等が含まれます
スポーツコンテンツホルダー	<u>競技団体やクラブ、スポーツイベント、組織委員会（実行委員会）等</u> を指します。主にNPBやJリーグ、リーグワン、Bリーグ、東京2020組織委員会等が含まれます
コーディネーター	<u>スポーツホスピタリティ商品のより良い価値提供のため、各ステークホルダーとアライアンス等にて連携し、商品企画、販売、運営をトータルコーディネートする企業等</u> を指します。主にチケット販売代理店や旅行会社、スポーツホスピタリティ専門会社等が含まれます
サプライヤー	<u>スポーツホスピタリティ商品の提供に必要なキャスティングやケータリング、コンシェルジュ等、スポーツホスピタリティのサービス提供をする企業や団体</u> を指します。主にキャスティング会社やホテル、ケータリング会社等が含まれます
専用空間	ベニューにおける限られた特別な空間であり、主に <u>VIPルームやファンクションルーム等が含まれます</u>
エンターテインメント	ホスピタリティサービスで提供される <u>選手とのサイン会、試合前の選手との交流、練習見学会、元選手や有名コメンテーターによる試合解説、ネームインング入り座席等の観戦価値を向上するソフトサービス</u> が含まれます
ギフト	ホスピタリティサービスの一部として含まれている物品を指します。ホスピタリティサービスで提供される <u>ユニフォームやタオルマフラー、キーホルダー等、オリジナルグッズの提供品等</u> が含まれます
専用動線	一般入場とは別に、 <u>専用ゲートや専用受付、専用エレベーター、優先入場等を含んだ動線</u> を指します

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツグループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作ためおよび不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301