



## 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（公表詳細版）

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

目次	ページ
1. エグゼクティブサマリ	4
2. スポーツホスピタリティの現状について	8
3. 課題の解決策とビジネスモデル	34
4. 好事例の紹介	42

Appendix 目次	ページ
① 消費者アンケート	62
② 有識者ヒアリング	74
③ 実証事業	91

当報告書における用語を定義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実施会場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。主に地方自治体や指定管理者、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トイ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。主にキャストイング会社やホテル、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</u> が含まれます
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>選手とのサイン会や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、ネームイングリ座席等の観戦価値を向上するソフトサービス等</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

# 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  
提供に係る課題の整理

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

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
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	スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制	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

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如	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運営体制の未整備
<b>4</b>	<b>5</b>	
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	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のが重要**

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

- ① スポーツホスピタリティの定義及びスポーツホスピタリティ商品の概要
- ② スポーツホスピタリティ商品の現状
- ③ 日本におけるスポーツホスピタリティの課題

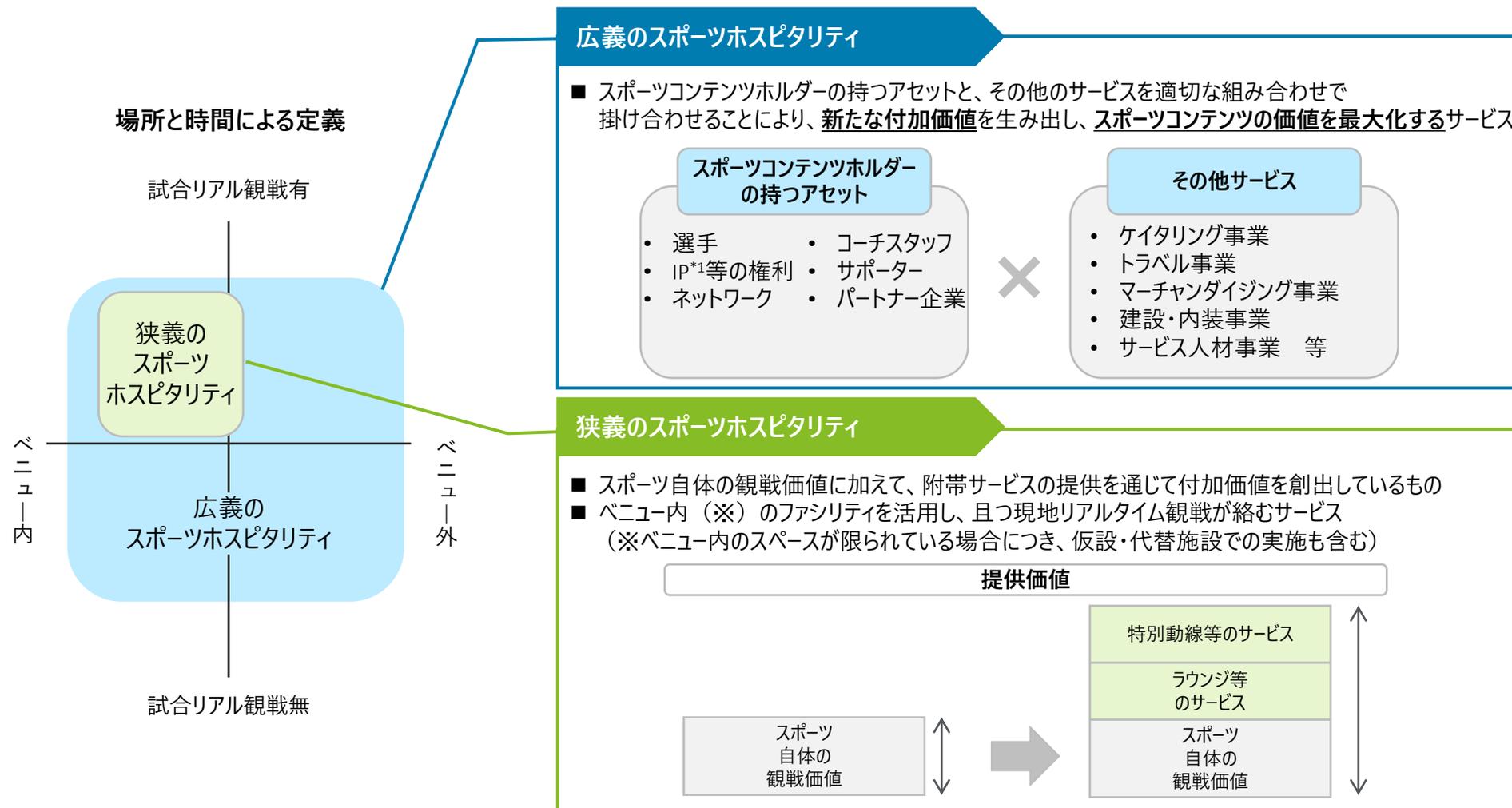
## 2. スポーツホスピタリティの現状について

- ① **スポーツホスピタリティの定義及びスポーツホスピタリティ商品の概要**
- ② **スポーツホスピタリティ商品の現状**
- ③ **日本におけるスポーツホスピタリティの課題**

## 2-① スポーツホスピタリティの定義

「**広義のスポーツホスピタリティ**」は、スポーツコンテンツホルダーが持つアセットと、ハード・ソフトアセットの質を向上させるサービスを掛け合わせることで高い付加価値を生み出すことを意味し、「**狭義のスポーツホスピタリティ**」はその中でも特にベニューを活用し、リアルタイムでの観戦時に提供されるサービスを意味します

### スポーツホスピタリティの定義



\*1 Intellectual Property（知的財産権）

## 2-① スポーツホスピタリティの定義

前頁で定義した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。後者においては収益を上げることを目的とし、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、本調査の対象とします

### スポーツホスピタリティサービスの分類及び商品の定義

#	対象ステークホルダー	狭義のスポーツホスピタリティ		内容
		①	②	
1	主催団体	✓		<b>プロトコール</b> ・ 大会関係者向けのホスピタリティサービスである ・ あくまで大会運営における経費であり、 <b>本調査における「スポーツホスピタリティ商品」には該当せず</b>
2	メディア関係者（スタッフ）	✓		
3	スポンサー企業	✓	✓	<b>商品</b> ・ 日本では、プロ野球の特別観覧席や相撲のマス席以外は未発達 ・ 一方で、欧米では通常のチケット代をはるかに上回る高価格で販売 ・ <b>本調査における「スポーツホスピタリティ商品」に該当</b>
4	非スポンサー企業（一般企業）		✓	
5	個人		✓	

※左表における狭義のスポーツホスピタリティの補足

#### プロトコール例

- 各国の政府役員向け
  - オリンピック、ワールドカップ等の世界大会においては、世界各国から政府役員等を迎え入れるため、ケータリングや待機室、観戦シートを準備



- メディア関係者向け
  - 海外では、良い記事を書いてもらう、あるいは次回も放映権を購入してもらうために、メディア関係者が必要な機器類の準備、飲食サービスの提供、ホステス等のアテンドを実施するケースが存在



### 本調査におけるスポーツホスピタリティ商品の定義

- 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

## 2-① スポーツホスピタリティ商品の概要

スポーツホスピタリティ商品は、観戦座席の価値以外にも様々な要素から構成されています。また、これら構成要素における付加価値は通常スポーツコンテンツに比例して増加します。それに応じて商品の販売単価も上昇します

### スポーツホスピタリティ商品の構成要素

イメージ① リーグ戦における商品  
単価 3,200円/1試合/1名

★ 観戦座席の価値

- 通常座席

★ 専用空間

- 無し

★ 専用動線

- 無し

★ 飲食

- 無し

★ エンターテインメント

- 会場ツアー実施。選手との交流は無し

★ ギフト

- 無し

イメージ② リーグ戦における商品  
単価 131万円/64試合/1名  
(1名・1試合あたり約2万円)

観戦座席の価値 ★

- 全17商品のうち、5番目に高価な席で観戦

★ 専用空間

- 無し

★ 専用動線

- 無し

★ 飲食

- 無し

エンターテインメント ★

- 現役選手との交流イベント

ギフト ★

- オリジナルグッズの提供

イメージ③ 大型スポーツイベントにおける商品  
単価 約4,388万円/7試合/20名  
(1名・1試合あたり約31万円)

観戦座席の価値 ★

- カテゴリーA特等席（最上級）での観戦

専用空間 ★

- 仮設スイートルームを利用可能

専用動線 ★

- スタッフが会場までの専用レーンを案内

飲食 ★

- 一流ケータリング会社によるコース料理やドリンクの提供およびサービススタッフの供給

エンターテインメント ★

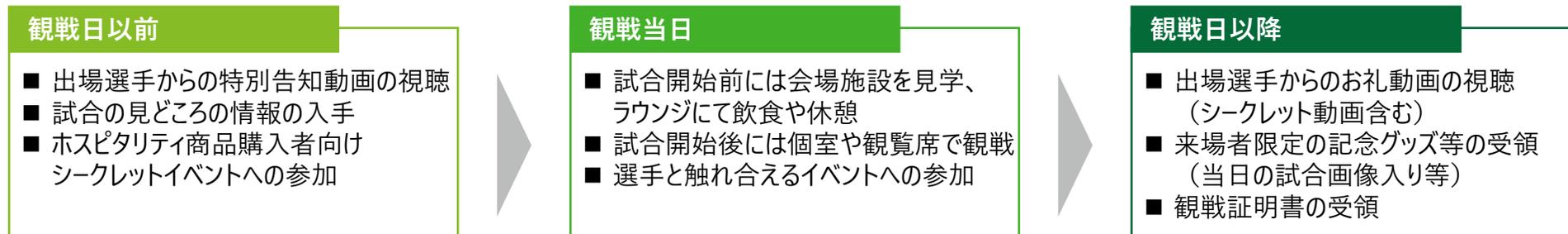
- 元代表選手による試合前トークショーの開催

ギフト ★

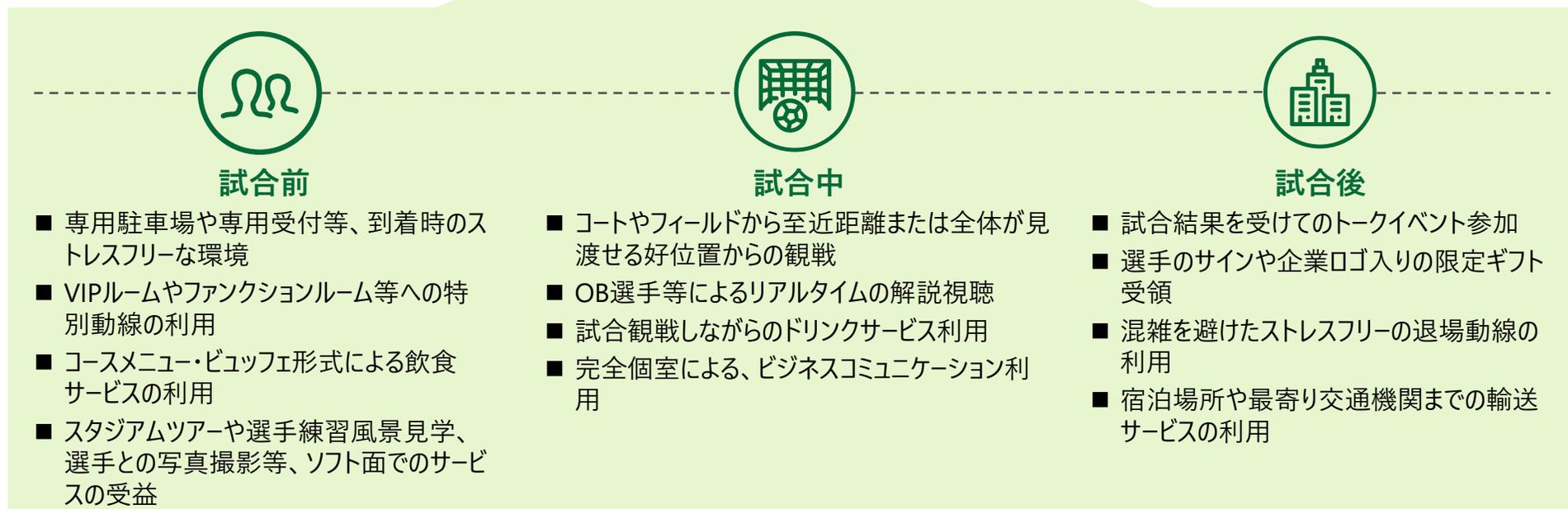
- 開催日ごとにオリジナル記念品を贈呈

具体的なスポーツホスピタリティ商品の実施の流れとして、試合前・試合中・試合後でスポーツコンテンツと密接に補完しあいながら実施しています

### 付加価値の高いスポーツホスピタリティ商品購入者のエクスペリエンス（例）



### 観戦当日に体験するサービスの例



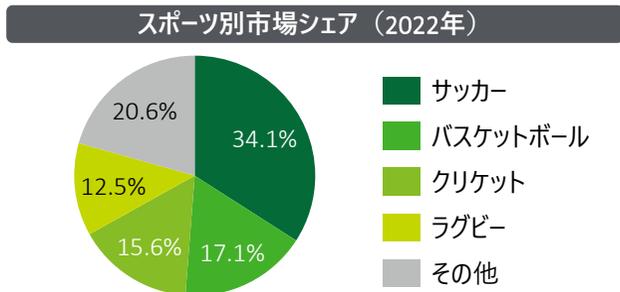
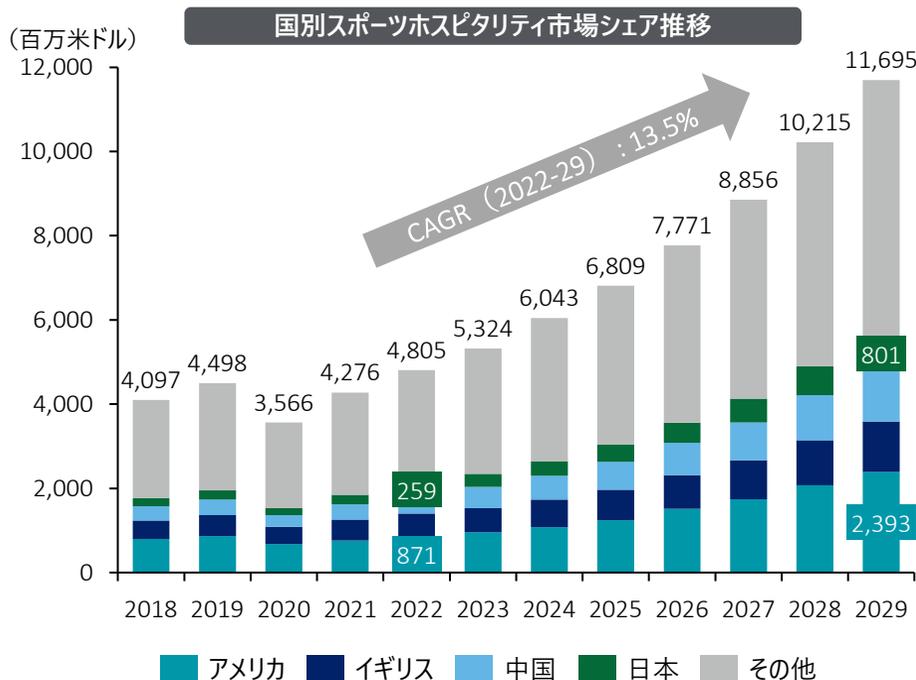
## 2. スポーツホスピタリティの現状について

- ① スポーツホスピタリティの定義及びスポーツホスピタリティ商品の概要
- ② **スポーツホスピタリティ商品の現状**
- ③ 日本におけるスポーツホスピタリティの課題

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

市場調査会社QYR社によると2022年におけるスポーツホスピタリティ市場規模は世界全体で約4,805百万ドルで、今後CAGR13.5%で成長し2029年には11,696百万ドルに達すると予測されています。なおスポーツ別市場シェアにおいてはサッカーが34.1%と最も大きな割合を占めています

### スポーツホスピタリティ市場の概観



#### ■ スポーツホスピタリティの市場規模

- スポーツホスピタリティの市場規模は世界全体で4,805百万ドル (2022年)で、2029年には11,695百万ドル (CAGR: 13.5%)まで成長すると予測されています
- 2022年時点、アメリカは全体の約20%にあたる871百万ドルのシェアを誇り、2029年にかけてCAGR約15.5%で成長すると予測されています
- 一方で、日本は2022年時点259百万ドルにとどまっているものの、CAGR17.5%で成長し、2029年には801百万ドルに達すると予測されています

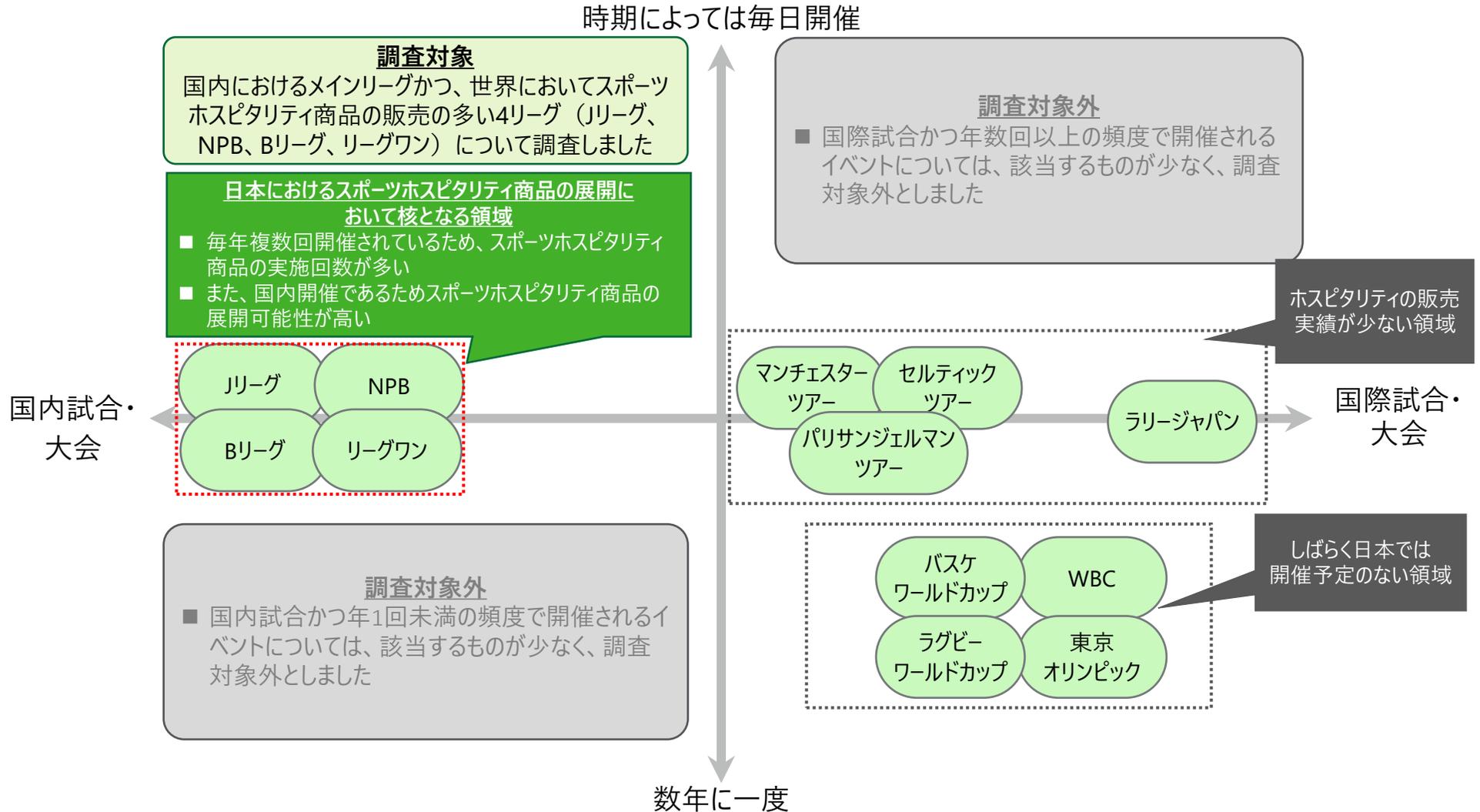
注: 本レポートでは、スポーツ・ホスピタリティ市場を「スポーツ・イベントの参加者や参加者に宿泊施設、ケータリング、エンターテインメント、コンシェルジュ等のサービスを提供することに焦点を当てた産業」と定義しており、本調査における「スポーツホスピタリティ商品」とは必ずしもスコープが一致しないことにご留意ください

#### ■ スポーツ別スポーツホスピタリティ市場シェア

- スポーツ別市場シェアでは、サッカーが約34%でトップを占め、サッカー、クリケット、バスケットボール、ラグビーの4種目で全体の75%以上を占めています
- 「その他」には、野球やレーシング、陸上競技等が含まれます

基礎調査として、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プロリーグについて、デスクトップ調査を実施しました

調査対象となるスポーツ興行



各リーグにおける調査対象チームは以下の通り、NPB12チーム、Jリーグ60チーム、リーグワン22チーム、Bリーグ38チームとしています

NPB (12チーム)	
#	チーム名
1	オリックス・バファローズ
2	福岡ソフトバンクホークス
3	埼玉西武ライオンズ
4	東北楽天ゴールデンイーグルス
5	千葉ロッテマリーンズ
6	北海道日本ハムファイターズ
7	東京ヤクルトスワローズ
8	横浜DeNAベイスターズ
9	阪神タイガース
10	読売ジャイアンツ
11	広島東洋カープ
12	中日ドラゴンズ

Jリーグ (60チーム)			
#	チーム名	#	チーム名
1	北海道コンサドーレ札幌	31	いわきF C
2	浦和レッズ	32	栃木S C
3	F C東京	33	大宮アルディージャ
4	横浜F・マリノス	34	東京ヴェルディ
5	湘南ベルマーレ	35	ヴァンフォーレ甲府
6	名古屋グランパス	36	清水エスパルス
7	ガンバ大阪	37	藤枝MY F C
8	ヴィッセル神戸	38	レノファ山口F C
9	アビスパ福岡	39	V・ファーレン長崎
10	鹿島アントラーズ	40	大分トリニータ
11	柏レイソル	41	ヴァンラーレ八戸
12	川崎フロンターレ	42	福島ユナイテッドF C
13	横浜F C	43	S C相模原
14	アルビレックス新潟	44	A C長野パルセイロ
15	京都サンガF.C.	45	アスルクラロ沼津
16	セレッソ大阪	46	F C大阪
17	サンフレッチェ広島	47	ガイナーレ鳥取
18	サガン鳥栖	48	愛媛F C
19	ベガルタ仙台	49	ギラヴァンツ北九州
20	モンテディオ山形	50	鹿児島ユナイテッドF C
21	水戸ホーリーホック	51	いわてグルージャ盛岡
22	ザスパクサツ群馬	52	Y. S. C. C. 横浜
23	ジェフユナイテッド千葉	53	松本山雅F C
24	F C町田ゼルビア	54	カターレ富山
25	ツエーゲン金沢	55	F C岐阜
26	ジュビロ磐田	56	奈良クラブ
27	ファジアーノ岡山	57	カマタマーレ讃岐
28	徳島ヴォルティス	58	F C今治
29	ロアッソ熊本	59	テゲバジャーロ宮崎
30	ブラウブリッツ秋田	60	F C琉球

備考

※NPBには、2軍やアマチュアリーグ等のカテゴリーは存在しますがJリーグ、リーグワン、Bリーグのように下部リーグの存在がありません。またデスクトップ上では情報収集が困難であるため、今調査ではNPB12球団の調査対象にしています

※JFLはアマチュアリーグであり、プロリーグではないことから今調査対象からは外しています

※P21～P23にかけて、NPBを除く各リーグごとに下部リーグとの比較をおこなっています

各リーグにおける調査対象チームは以下の通り、NPB12チーム、Jリーグ60チーム、リーグワン22チーム、Bリーグ38チームとしています

リーグワン（22チーム）

#	チーム名
1	クボタスパース船橋・東京ベイ
2	コベルコ神戸スティーラーズ
3	埼玉パナソニックワイルドナイツ
4	静岡ブルーレヴズ
5	東京サントリーサンゴリアス
6	東芝ブレイブルーパス東京
7	トヨタヴェルブリッツ
8	花園近鉄ライナーズ
9	三重ホンダヒート
10	横浜キヤノンイーグルス
11	リコーブラックラムズ東京
12	浦安D-Rocks
13	NECグリーンロケッツ東葛
14	日本製鉄釜石シーウェイブス
15	九州電力キューデンヴォルテクス
16	豊田自動織機シャトルズ愛知
17	レッドハリケーンズ大阪
18	クリタウォーターガッシュ昭島
19	清水建設江東ブルーシャークス
20	中国電力レッドレグリオンズ
21	日野レッドドルフィンズ
22	マツダスカイアクティブズ広島

Bリーグ（38チーム）

#	チーム名	#	チーム名
1	レバンガ北海道	31	新潟アルビレックスBB
2	仙台89ERS	32	ベルテックス静岡
3	秋田ノーザンハピネッツ	33	滋賀レイクス
4	茨城ロボッツ	34	神戸ストークス
5	宇都宮ブレックス	35	バンビシャス奈良
6	群馬クレインサンダーズ	36	愛媛オレンジバイキングス
7	千葉ジェッツ	37	ライジングゼファー福岡
8	アルバルク東京	38	熊本ヴォルターズ
9	サンロッカーズ渋谷		
10	川崎ブレイブサンダース		
11	横浜ビー・コルセアーズ		
12	富山グラウジーズ		
13	信州ブレイブウォリアーズ		
14	三遠ネオフェニックス		
15	シーホース三河		
16	ファイティングイーグルス名古屋		
17	名古屋ダイヤモンドドルフィンズ		
18	京都ハンナリーズ		
19	大阪エヴェッサ		
20	島根スサノオマジック		
21	広島ドラゴンフライズ		
22	佐賀バルナーズ		
23	長崎ヴェルカ		
24	琉球ゴールデンキングス		
25	青森ワッツ		
26	岩手ビッグブルズ		
27	山形ワイヴァンズ		
28	福島ファイヤーボンズ		
29	越谷アルファーズ		
30	アルティエーリ千葉		

備考

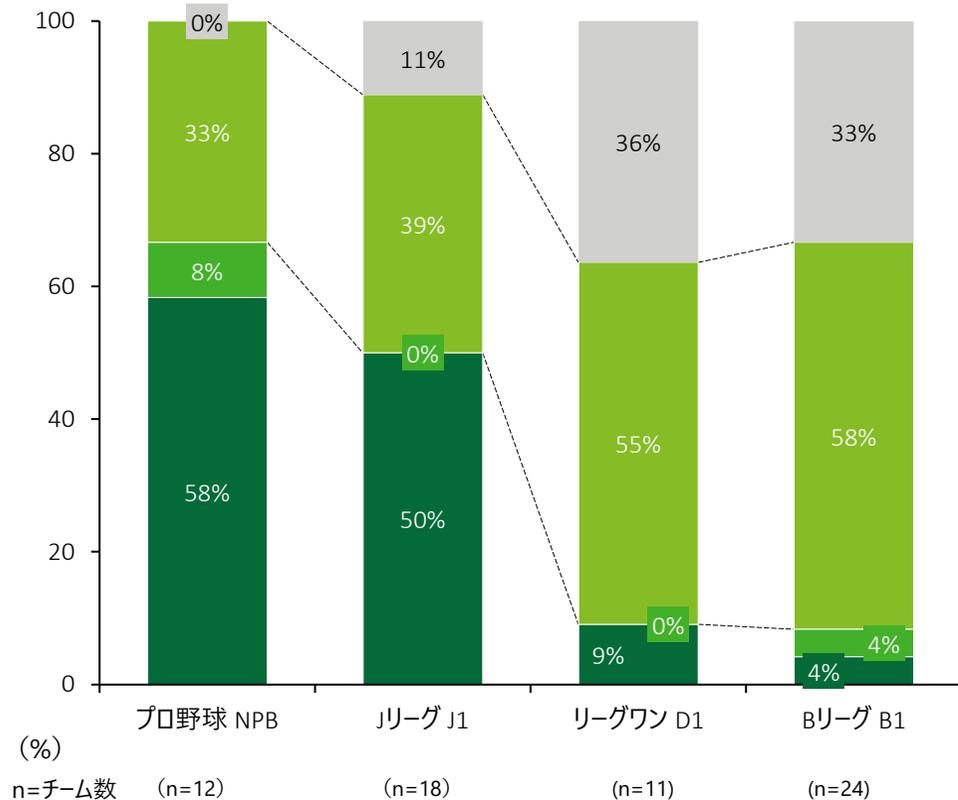
※BリーグのB3はゼミプロリーグであり、プロリーグではないことから今調査対象からは外しています

※P21～P23にかけて、NPBを除く各リーグのごとに下部リーグとの比較をおこなっています

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

プロ野球 NPBにおいては全チームでホスピタリティ商品の提供が行われている一方、リーグワンD1、BリーグB1においては商品造成が進んでおらず、販売割合は約65%に留まっております。また専用空間の存在はスポーツホスピタリティ商品の展開に寄与することが想定されるため、項目を分解し整理しました

### 国内主要リーグにおけるホスピタリティ商品の提供割合



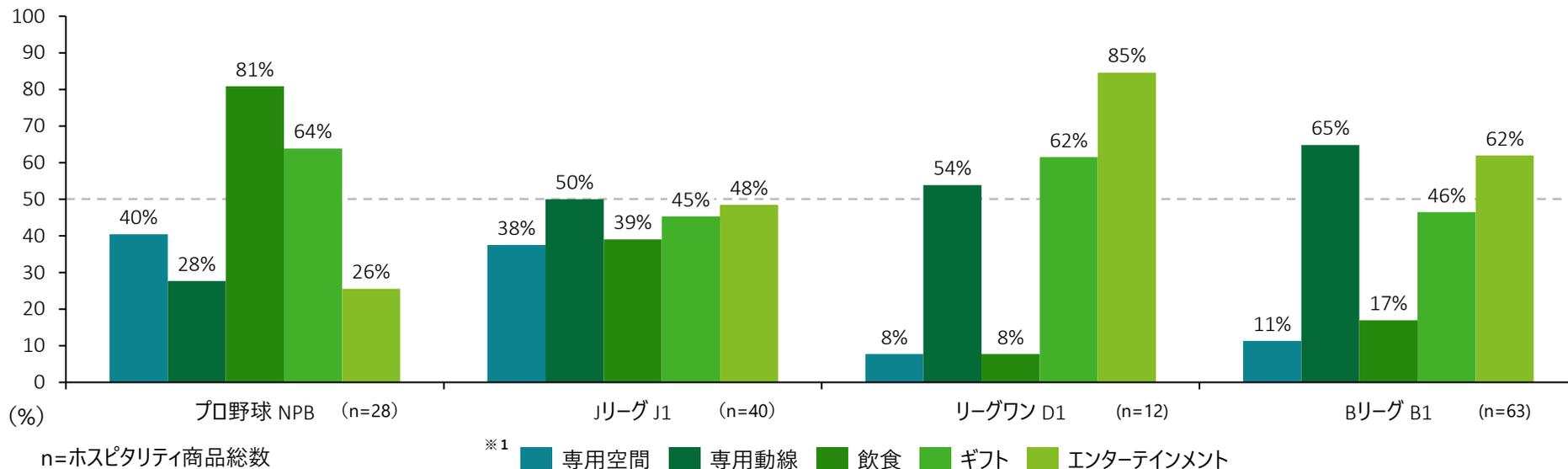
- プロ野球NPBは他リーグと比較してベニューの整備が進んでいることもあり、専用空間がある商品提供の割合が最も大きく、全チームいずれかの商品を提供しています
- JリーグJ1のうち約11%は該当商品の提供ができていません。また約39%が専用空間がない商品を提供しています
- リーグワンD1は約36%にあたる4チームが、BリーグB1では約33%にあたる8チームが該当商品の提供を行っていません。また両リーグ共に専用空間がない商品のみを提供する割合は全体の50%以上を占めています
  - リーグワンD1とBリーグB1は、ビジネス利用を想定していない地方公共団体のスタジアムやアリーナを活用しているため、NPBやJリーグと比較してラウンジ等ハード面の整備がなされておらず、専用空間がある商品の提供が進んでいないと想定されます
- 各リーグの設立年は以下の通りであり、試合開催時の企画・運営に係るノウハウ・経験不足もスポーツホスピタリティ商品の開発に影響している可能性があります
  - NPB : 1965年 (セ・パリーグの統合年)
  - Jリーグ : 1992年 (前身であるJFLの開幕年)
  - リーグワン : 2021年 (リーグワンの発足年)
  - Bリーグ : 2016年 (BJリーグとNBLの統合年)

出典：各社HP ※2023年12月時点のデータになります

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

日本のトップリーグでは、専用空間がない商品としてギフトやエンターテインメント等の付加価値を提供することでホスピタリティ商品を成立させている傾向にあります

### 国内主要リーグにおけるホスピタリティ商品のサービス別割合



NPB	■ 他競技と比較して <b>ベニューの整備が進んでおり、ホスピタリティ商品総数の約80%に飲食サービスが含まれています</b> 。一方で、専用動線やエンターテインメントには伸びる余地があると考えられます
J1	■ <b>専用空間を有するクラブチームが半数存在するため、各項目が横並び</b> になっていますが、D1、B1のようにギフトやエンターテインメントを含んだ商品の強化によって伸びる余地があると考えられます
D1	■ <b>VIPルーム等の専用空間の整備と飲食サービスの割合が低くなっています</b> 。現時点でベニューの整備が追いついていないことを考慮すると、専用空間の整備や飲食サービスの強化によって伸びる余地があると考えられます
B1	■ <b>VIPルーム等の専用空間が整備されたアリーナも建設</b> され始めていますが、 <b>まだベニューの整備まで至っていません</b> 。したがって、専用空間の整備や飲食サービスの強化によって伸びる余地があると考えられます

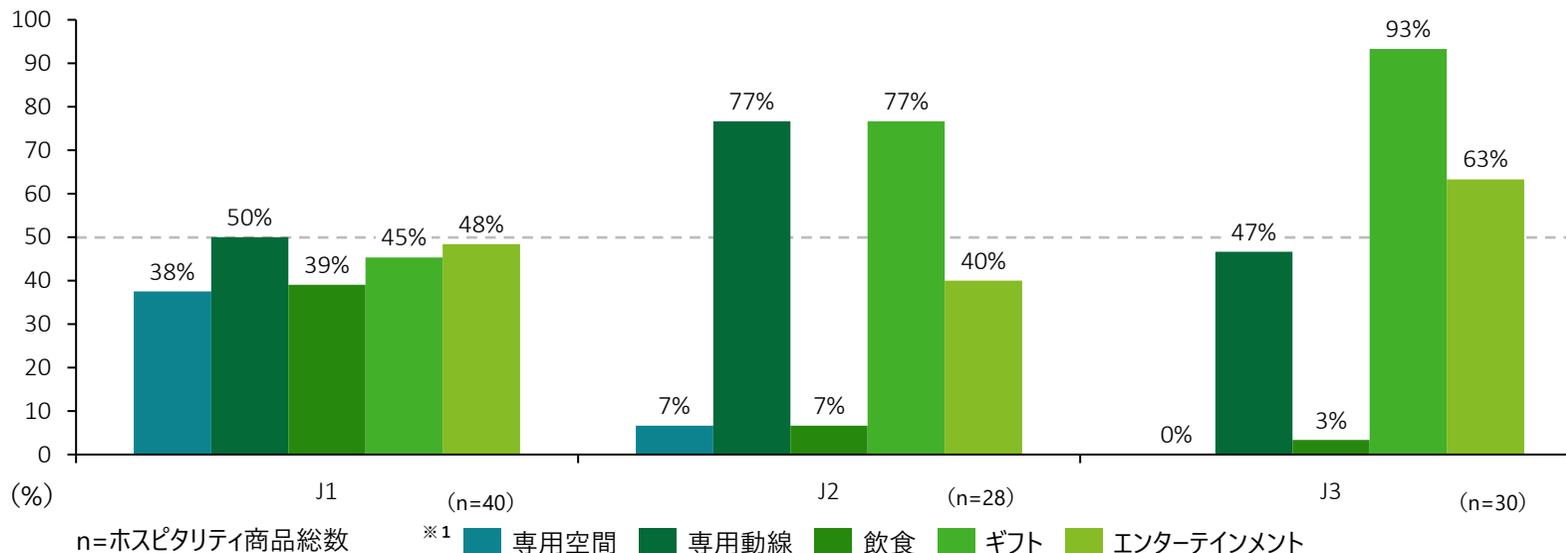
\*1：凡例の詳細については、本資料P3の用語一覧をご参照ください

出典：各社HP ※2023年12月時点のデータになります

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

Jリーグにおける下位カテゴリーにおけるホスピタリティ商品の傾向としては、専用空間を有するベニューの整備がなされていないクラブが多いため、専用空間を必要としないギフトやエンターテインメント等のソフトサービスが中心の商品構成となっています

### Jリーグにおけるホスピタリティ商品のサービス別割合



J1

■ 専用空間を有するクラブチームが半数存在するため、各項目が横並びになっていますが、J2、J3のようにギフトを含んだ商品の強化によって伸びる余地があると考えられます

J2

■ VIPルーム等の専用空間が整備されていないため、飲食サービスの割合が低くなっている一方で、商品全体の77%に専用動線とギフトがそれぞれ含まれています。専用空間の整備や飲食サービスの強化によって、伸びる余地があると考えられます

J3

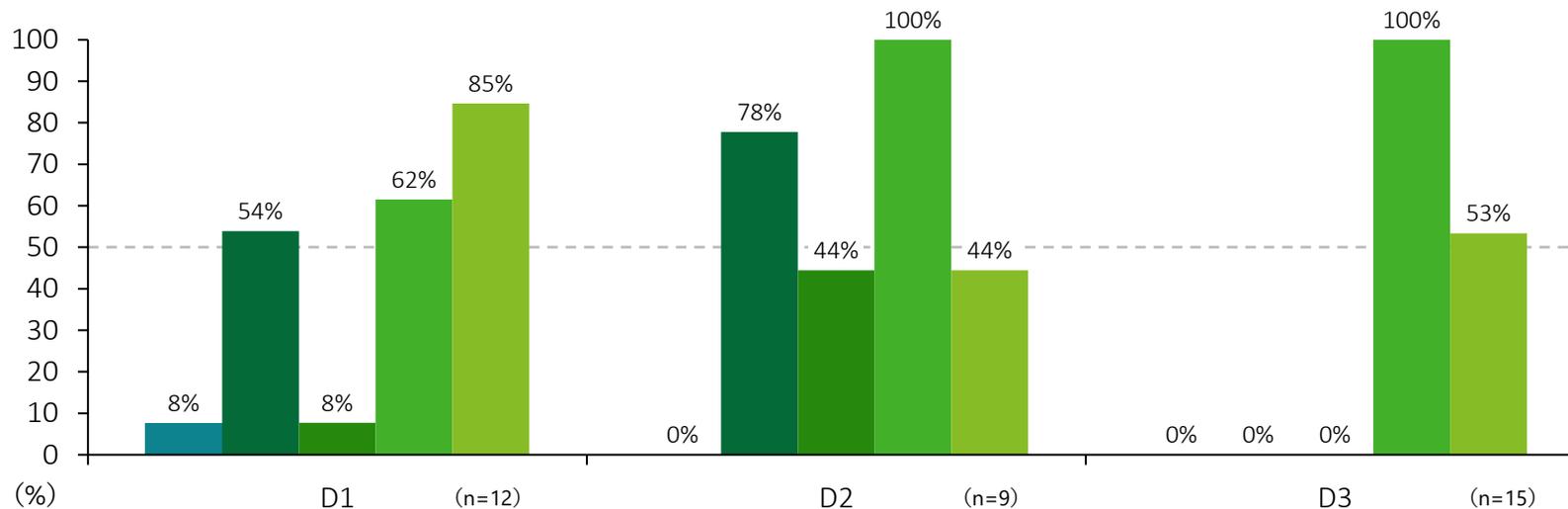
■ J2同様に専用空間、飲食サービスの割合が低く、J2と比較してギフト、エンターテインメントの割合が高くなっています。専用空間の整備や飲食サービスの強化によって、伸びる余地があると考えられます

\*1：凡例の詳細については、本資料P3の用語一覧をご参照ください  
出典：各社HP ※2023年12月時点のデータになります

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

リーグワンは下位カテゴリーにおけるホスピタリティ商品の傾向として、D2では専用空間がないものの、専用動線を活かした商品を多く扱っていることが挙げられます

### リーグワンにおけるホスピタリティ商品のサービス別割合



n=ホスピタリティ商品総数

※1 ■ 専用空間 ■ 専用動線 ■ 飲食 ■ ギフト ■ エンターテインメント

D1

■ **VIPルーム等の専用空間と飲食サービスの割合が低くなっています。**現時点でベニューの整備が追いついていないことを考慮すると、専用空間の整備によって伸びる余地があると考えられます

D2

■ **VIPルーム等の専用空間の整備が追いついていないものの、専用動線を活かした商品を多く扱っており、各クラブでの工夫が見られます。**今後ベニューの整備が進むことで、商品のバリエーションが増えることが考えられます

D3

■ **D2と異なり、専用動線を活かした商品の提供が見られず、各クラブでの工夫の余地があることが想定されます。**専用空間の整備や飲食サービスの強化、専用動線確保等の工夫によって伸びる余地があると考えられます

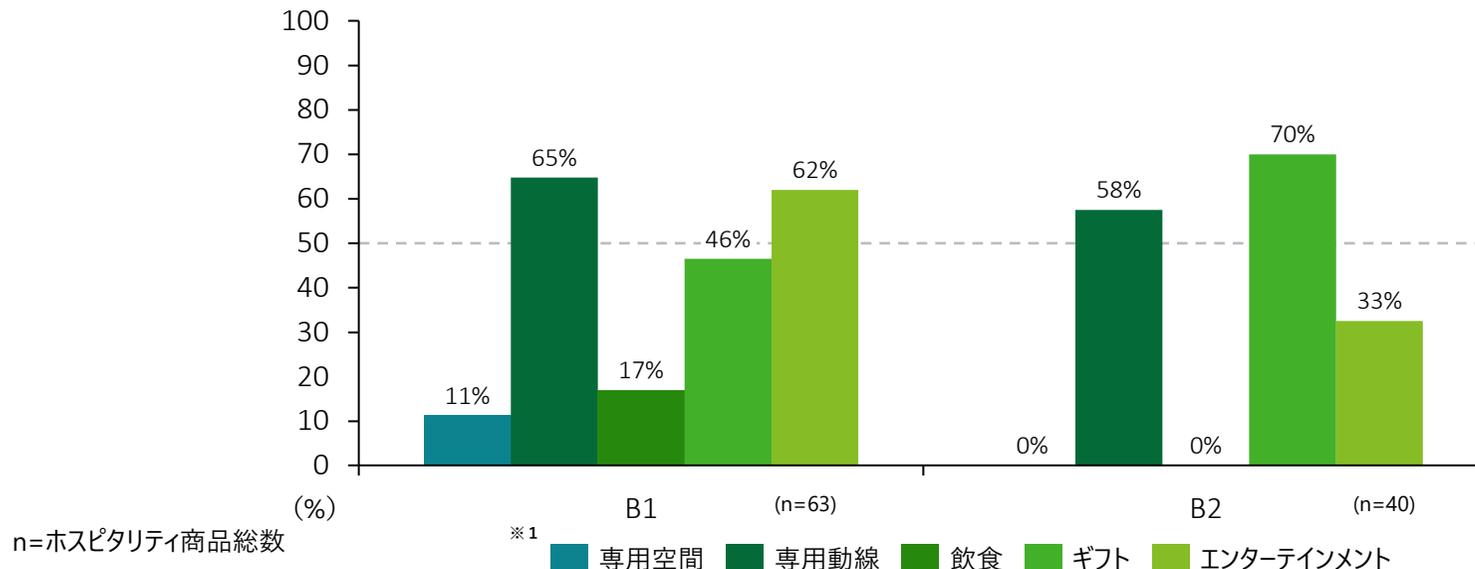
\*1：凡例の詳細については、本資料P3の用語一覧をご参照ください

出典：各社HP ※2023年12月時点のデータになります

## 2-② スポーツホスピタリティ商品の現状

Bリーグの下位カテゴリーにおけるホスピタリティ商品は、専用空間を活かした商品提供が少ないという傾向が顕著ですが、専用動線を確保する等の工夫により、一定のホスピタリティ商品の提供しています

### Bリーグにおけるホスピタリティ商品のサービス別割合



B1

■ VIPルーム等の専用空間が整備されたアリーナ開発が進んできていることから、専用空間の整備や飲食サービスの強化によって伸びる余地があると考えられます

B2

■ B2は専用空間と飲食の提供がなく、商品全体の70%にギフトが含まれています。アリーナ開発や専用空間の整備により、大いに伸びる余地があるものと考えられます

\*1：凡例の詳細については、本資料P3の用語一覧をご参照ください  
出典：各社HP ※2023年12月時点のデータになります

当デスクトップ調査により、現状の国内主要リーグにおけるスポーツホスピタリティ商品は3つのグループに分けられることがわかりました

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

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※<sup>1</sup>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以下の通りになります

NPB：0%、Jリーグ全体：11%、リーグワン全体：36% Bリーグ全体：33%

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] ハード施設が整っているため、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

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

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

※1 優先入場等も含む

グループ（A,B,C）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

各グループにおける想定される問題点の整理

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
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 専用空間の増設を行うことができていない点</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ ターゲット顧客の理解が不足している点</li> </ul>

## 2. スポーツホスピタリティの現状について

- ① スポーツホスピタリティの定義及びスポーツホスピタリティ商品の概要
- ② スポーツホスピタリティ商品の現状
- ③ 日本におけるスポーツホスピタリティの課題

## 消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、合計8つの課題が見つかりました（1/3）

課題	根拠 (■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)	詳細ページ
<p>1</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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></li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.79</li> <li>■ P.93</li> </ul>
<p>2</p> <p>スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</u>。また、<u>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納付しなければならない</u></li> <li>■ 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している</u></li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.80</li> </ul>
<p>3</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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、迫りに欠ける</u>場合がある</li> <li>■ 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。また会場の雰囲気的に、<u>装飾で雰囲気をも高めることにも限界がある</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.81</li> <li>■ P.93</li> </ul>

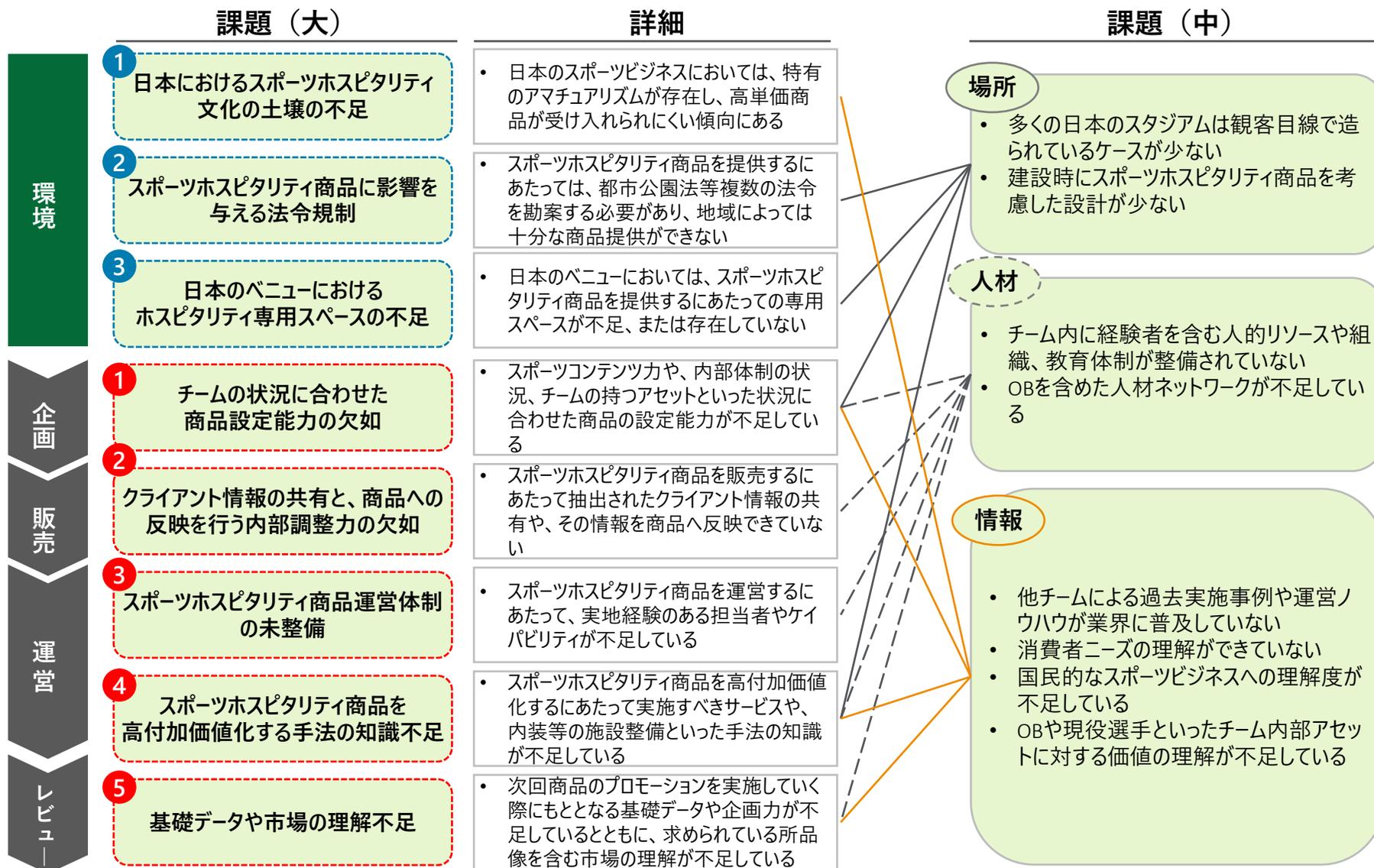
## 消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、合計8つの課題が見つかりました（2/3）

課題	根拠 (■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)	詳細ページ
<p>1</p> <p>チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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<b>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</b>。つまり高付加価値を生み出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</li> <li>■ 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<b>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</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.82</li> <li>■ P.93</li> </ul>
<p>2</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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<b>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</b>。したがって、<b>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</b></li> <li>■ 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、<b>実施有無や体験時間の事前告知が難しい</b></li> <li>■ 情報発信においては自チームからの発信のみならず、<b>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</b>である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.83</li> <li>■ P.93</li> </ul>

## 消費者インタビュー、有識者ヒアリング、実証事業を通じ、合計8つの課題が見つかりました (3/3)

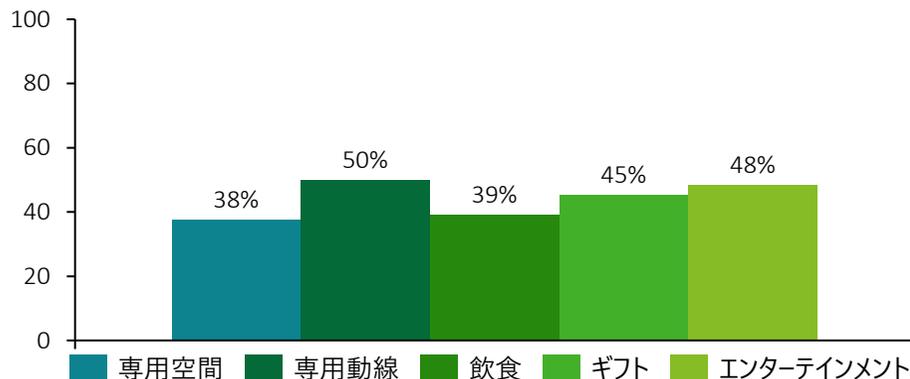
課題	根拠 (■：消費者アンケート、■：有識者ヒアリング、■：実証事業)	詳細ページ
<p>3</p> <p>スポーツホスピタリティ商品 運営体制の未整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ クラブの商品実施経験がまだ浅いため、リソース不足やケータリング提供等の課題に対応ができておらず、<b>運営実施時におけるケイパビリティが不足している</b>。特に現場責任者の知識やリーダーシップが不足している。そのためスポーツホスピタリティ商品の販売事例が少なく、各クラブにおいて商品アイデアが蓄積されていない。<b>リーグ内や他競技におけるノウハウの横展開の仕組みが必要である</b></li> <li>■ 会場設備やスケジュール等の全体を把握し、<b>適宜対応できる質の高い人財の確保が必要である</b>。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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.84</li> <li>■ P.93</li> </ul>
<p>4</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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<b>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</b>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</li> <li>■ 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、<b>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する</b>。</li> <li>■ 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、<b>通常のMDとの差別化が必要</b>。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、<b>全体価格・収支とのバランスを踏まえる必要がある</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.85</li> <li>■ P.93</li> </ul>
<p>5</p> <p>基礎データや市場の理解不足</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>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である</b></li> <li>■ スポーツホスピタリティ商品利用希望者においては、<b>若年層・中間所得層の存在感が増しており</b>、富裕層・企業向けの高単価商品だけでなく、これらの<b>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である</b></li> <li>■ 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<b>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</b>。そのため、<b>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</b>。また<b>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</b></li> <li>■ ターゲットへアプローチするための<b>適切な告知・販売チャネルの活用が肝要となる</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ P.70-73</li> <li>■ P.86</li> <li>■ P.93</li> </ul>

消費者アンケート・有識者ヒアリング・実証事業の各手法を通じ、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



## J1におけるスポーツホスピタリティ商品の現状及び有識者ヒアリングから抽出した課題を整理しました

### J1におけるスポーツホスピタリティ商品のサービス別割合と課題



#### J1における商品展開の現状整理

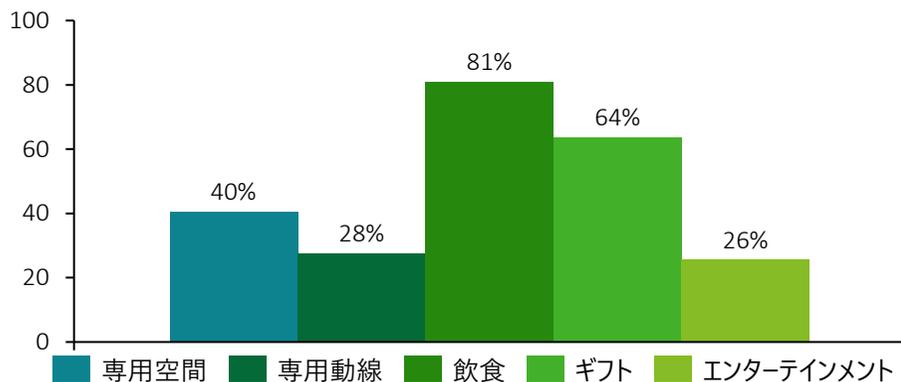
- **専用空間を有するクラブチームが半数存在するため、各項目が横並びになっているが、他リーグ（D1、B1）のようにギフトやエンターテインメントを含んだ商品の強化によって伸びる余地があると考えられる**

#### 課題

環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のスタジアムは競技者のために設計された背景があるため、専用空間のある<b>ベニューが整備されているスタジアムがまだ少ない</b></li> <li>消防法により、スタジアム内にて火を使った調理を行うことができないため、<b>提供できる料理メニューが限定的となっている</b></li> <li>都市公園法により、試合時以外はスタジアムに広告物を出せない等の制限があり、<b>商品情報の発信がオンラインに限定されている</b></li> </ul>
企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットが明確化できておらず、<b>スポーツホスピタリティ商品自体のアイデア不足している</b></li> <li><b>ベニューや運営体制の把握ができていないため、企画が思うように実現できていない</b></li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>販促やマーケティングを担当する人材やナレッジが不足している</b></li> </ul>
運営	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>運営経験やリソース、特に運営全体を管理するリーダーが不足している</b></li> <li>ケータリング手配については特定の業者に依頼しており、<b>求めているサービスレベルにマッチした業務委託先を開拓するリソースが不足している</b></li> </ul>
レビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで観戦目的層をターゲットとした販促に偏っていたため業界にナレッジが溜まっておらず、競技観戦のみが目的ではない<b>幅広い顧客層への理解度、また彼らに刺さるソフトサービスのアイデアが不足している</b></li> <li>アセットとの組み合わせによる<b>エンターテインメントを通じた付加価値の提供が考えられていない</b></li> </ul>

## NPBにおけるスポーツホスピタリティ商品の現状及び有識者ヒアリングから抽出した課題を整理しました

### NPBにおけるスポーツホスピタリティ商品のサービス別割合と課題



#### NPBにおける商品展開の現状整理

- 他競技と比較して**ベニューの整備が進んでおり、ホスピタリティ商品総数の約80%に飲食サービスが含まれている**
- 一方で、専用動線やエンターテインメントには伸びる余地があると考えられる

#### 課題

環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧米では歴史や文化の背景によって、単価の高いスポーツホスピタリティ商品が購入される習慣があるが、日本はスポーツホスピタリティ導入期であり、NPBにおいても<b>高単価であるスポーツホスピタリティ商品がまだ浸透していない</b></li> <li>・ 市街化調整区域に指定されているエリアの場合、都市計画法により、改築・増築する際には施設ごとに申請を行う必要があり、<b>スタジアム内に施設が多数存在する場合、時間と労力がかかる</b></li> </ul>
企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スポーツホスピタリティ商品がビジネスに寄与すると日本において周知が広まり始めた段階であり、<b>経験やナレッジ、人材が不足している</b>。そのためサービス内容やベニューの改善が行われていない</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンテンツホルダー側におけるOB選手の活用や<b>販促プロモーションが十分に実施できていない</b></li> <li>・ また欧米や中国と比較してマーケットは限定的であり、<b>消費者における商品認知がまだ低い</b></li> </ul>
運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ケータリング手配及び接客対応について、<b>求めているサービスレベルにマッチした業務委託先を開拓するリソースが不足している</b></li> <li>・ 業界全体に情報が出回っておらず、<b>ハード面の改修を含めた中長期的な運営計画策定に係る人材が不足している</b></li> </ul>
レビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業ではなく、<b>個人のニーズ把握、販売促進ができていない</b></li> </ul>

実証事業を実施した3団体の取組概要及びバリューチェーン各フェーズ（環境・企画・販売・運営）において抽出された課題は下記となります

各実証事業の概要と課題

		広島ドラゴンフライズ 	富山グラウジーズ 	宇都宮ブレックス 
取組概要		<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド観光客（フィリピン在住者）向けに商品を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元若年層・AWAYチームブースター向けに商品を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポンサー企業トップ層を招待し商品を提供</li> </ul>
課題	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施施設が体育館であり、装飾等で費用をかけても体験価値の向上に限界がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既設体育館の応接室をラウンジとして使用したため、専用動線設定、観戦席までの距離等に課題があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既設アリーナ貴賓室を使用したか、十分な通路幅、電源、調理スペース等が不足していた</li> </ul>
	企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ターゲットゆえに、需要予測や根拠に基づく価格設定が難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選手交流は顧客の期待も大きい、間際までスケジュール調整を要するため、時間の確定や事前告知が難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の制約上、火が使用不可であり、クオリティの高い料理提供が難しい</li> </ul>
	販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社で直接アプローチする方法がないため、適切な販売チャネルや協力パートナーとの連携・調整が必要となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方では、顧客層のスポーツホスピタリティへの認知・理解が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売は行っていないため該当無し</li> </ul>
	運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材リソース不足から、当日の顧客対応が十分に行えない部分があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラウンジ専属のスタッフや、トータルコントロールができる人材が不足していた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常業務と並行しての運営となり、担当者の負担が増大した</li> </ul>

### 3. 課題の解決策とビジネスモデル

① 各課題の解決策

② スポーツホスピタリティ商品のビジネスモデル

### 3. 課題の解決策とビジネスモデル

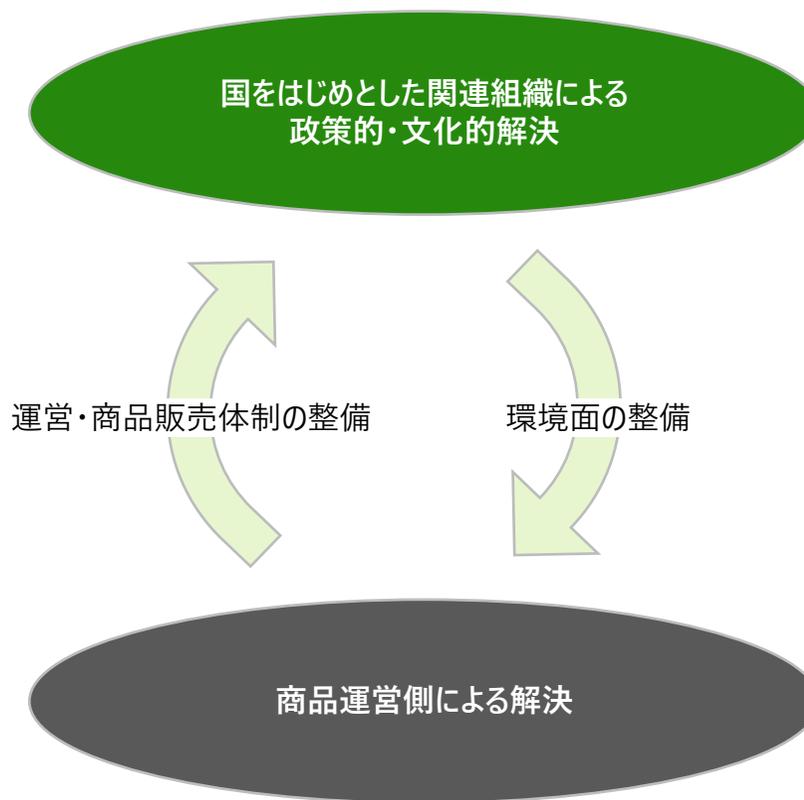
① 各課題の解決策

② スポーツホスピタリティ商品のビジネスモデル

国をはじめとした関連組織による環境面の整備、商品運営側による運営・販売体制の整備を実施していくことで、スポーツホスピタリティ商品の販売を加速させていくことが可能となると思料いたします

各課題の解決策

フェーズ	課題
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
	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
企画	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
販売	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
運営	5 基礎データや市場の理解不足
レビュー	



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

企画からレビューにおける各課題の解決策

フェーズ	課題	解決策												
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	スポーツ庁等の関連省庁、上流にて環境に影響を与えることのできる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、地方自治体といったステークホルダー等と解決すべき課題												
	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													
		コーディネーター関与度 ← 大 小・無 →												
企画	1 チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如	<table border="1"> <thead> <tr> <th>コーディネーターに求められる能力</th> <th>コンテンツホルダーに求められる能力</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力に応じたスポーツホスピタリティ商品設定 &amp; 実施能力を保持したプロデューサーの確保</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力の向上とともに商品設定 &amp; 実施能力を持ったプロデューサー型インナー人材開発</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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ス力の育成</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	コーディネーターに求められる能力	コンテンツホルダーに求められる能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力に応じたスポーツホスピタリティ商品設定 &amp; 実施能力を保持したプロデューサーの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力の向上とともに商品設定 &amp; 実施能力を持ったプロデューサー型インナー人材開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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ス力の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
コーディネーターに求められる能力	コンテンツホルダーに求められる能力													
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力に応じたスポーツホスピタリティ商品設定 &amp; 実施能力を保持したプロデューサーの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツ力の向上とともに商品設定 &amp; 実施能力を持ったプロデューサー型インナー人材開発</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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ス力の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>													
販売	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													
運営	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													
レビュー	5 基礎データや市場の理解不足													

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

環境面における各課題の解決策

フェーズ	課題	解決策	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
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	スポーツコンテンツホルダー等、商品を提供するステークホルダーにて解決すべき課題	
	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		

### 3. 課題の解決策とビジネスモデル

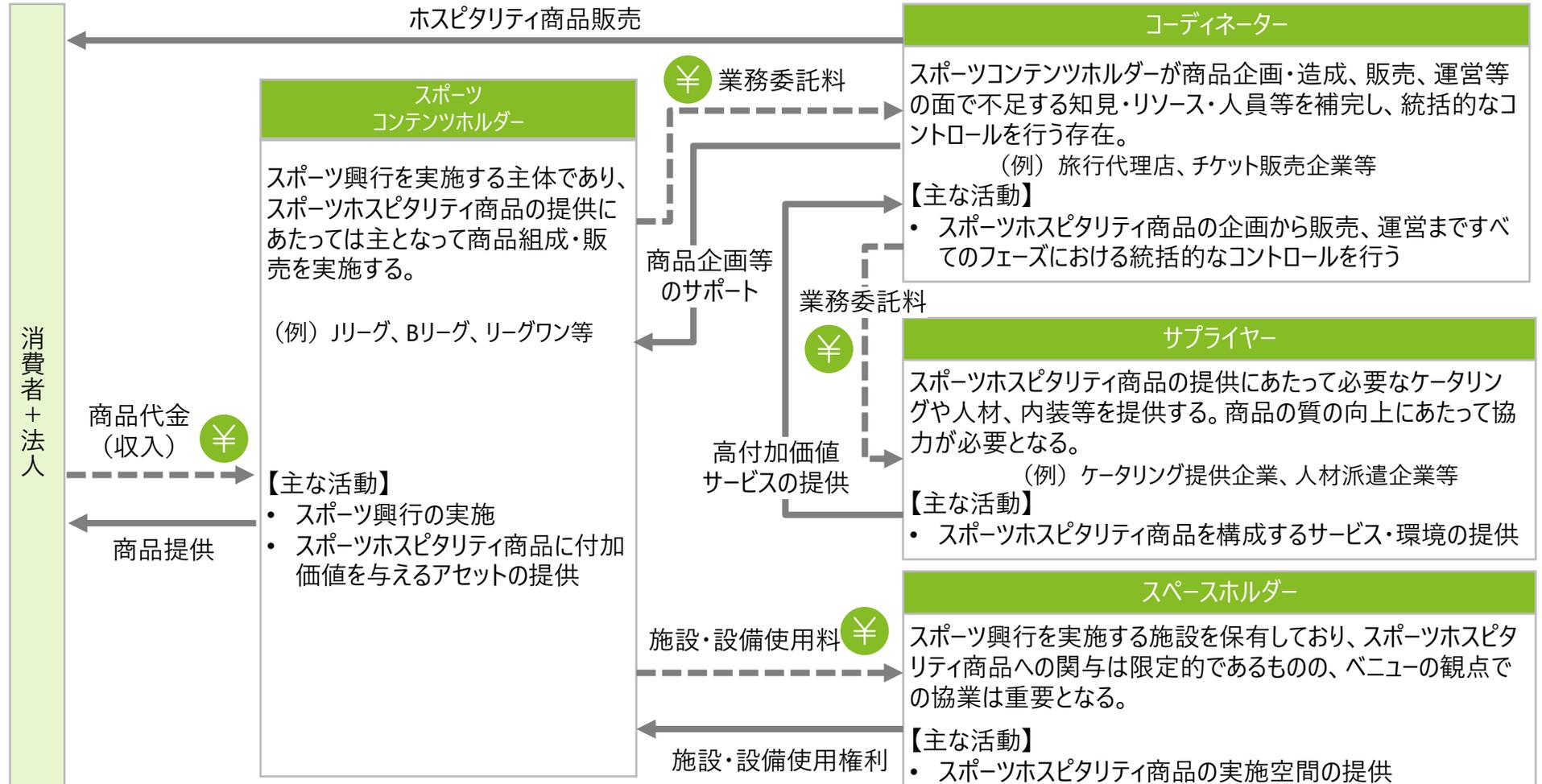
① 各課題の解決策

② スポーツホスピタリティ商品のビジネスモデル

### 3-② 課題の解決策とビジネスモデル

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）



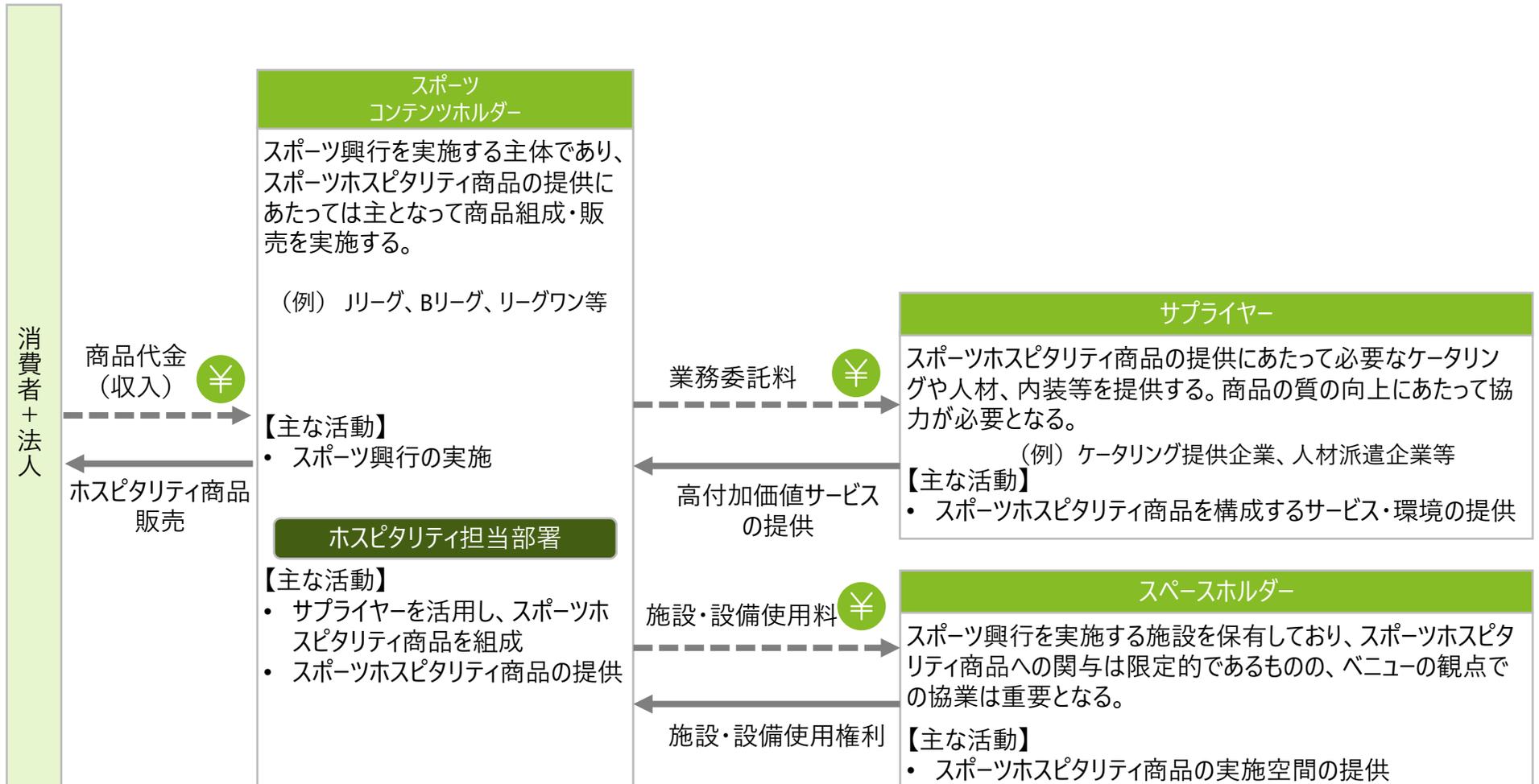
※ コーディネーターがコンテンツホルダー側に「権利金」を支払い、消費者 + 法人へ直接商品提供・販売を行うモデルも存在

※ 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。

### 3-② 課題の解決策とビジネスモデル

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. 好事例の紹介

- ① 好事例の要素
- ② 有識者が認識している好事例集
- ③ 実証事業による国内事例

## 4. 好事例の紹介

- ① 好事例の要素
- ② 有識者が認識している好事例集
- ③ 実証事業による国内事例

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

**2 汎用性の高い取組**

**3 収益性を意識した取組**



■ 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商品組成によって、**ベニューに左右されない宿泊付きのホスピタリティ商品を提供**しています

■ 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

■ 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**

## 4-① 好事例の要素

質を高める取組では、クラブ・団体が選手とコラボレーションした商品開発やOB選手との連携等によるソフトアセット活用の工夫がなされています。また行政との関係構築により、地域と協力してスポーツホスピタリティ商品の提供を行っています

### 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）

有識者	発言内容	抽出された好事例の要素
 知見者・ スペースホルダー (A氏)	<ul style="list-style-type: none"><li>スポーツコンテンツホルダーが持つアセットを最大限に活用したホスピタリティ商品の提供<ul style="list-style-type: none"><li>ES CON FIELD HOKKAIDOではスタジアムの施設を活用したホスピタリティ商品だけでなく、選手とコラボレーションした商品開発やOB選手の活用等、様々なアセットを活用している</li></ul></li></ul>	<h3>① 質を高める取組</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ スタジアム、チーム、選手・監督・サポーター等、幅広いアセットを活用する</li><li>✓ 現地企業との協業や地元地域のアセットを活用することで、地域の発展に貢献できる</li></ul> 
 学識者 (C氏)	<ul style="list-style-type: none"><li>各地域の持つアセットや地元企業との協力を通して、ホスピタリティ商品を提供する<ul style="list-style-type: none"><li>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できている好事例</li></ul></li></ul>	
 コンテンツホルダー (I氏)	<ul style="list-style-type: none"><li>スタジアムの指定管理状況の活用<ul style="list-style-type: none"><li>Jリーグ所属のセレッソ大阪は、スタジアムの規定が定められている中でスポーツコンテンツホルダーが実施したいスポーツホスピタリティ商品の実現のため、指定管理をうまく活用し、本来であれば規制対象となる装飾等を可能としている</li></ul></li></ul>	
 コンテンツホルダー (F氏)	<ul style="list-style-type: none"><li>チームや現地企業、行政等、当該地域のステークホルダーの架け橋になる取組<ul style="list-style-type: none"><li>Jリーグ所属の鹿島アントラーズは、スポンサー企業や行政担当者、その他ステークホルダーの方を集めてスタジアム内でバーベキューを実施することで、鹿島アントラーズを中心とした地域コミュニティを形成している</li></ul></li></ul>	

汎用性の高い取組では、地域との連携による商品開発や業務委託によるリソース確保を行う等の工夫がなされています。整備されたベンチャー施設の有無を問わないため、地域やスポーツを問わない横展開が期待されます

スポーツホスピタリティ商品における好事例の要素（②汎用性の高い取組）

有識者	発言内容	抽出された好事例の要素
 学識者 (C氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域の持つアセットや地元企業との協力を通して、ホスピタリティ商品を提供する                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リーグワン所属の静岡ブルーレヴズは、<u>スタジアムが整備されていない中でも、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>できている好事例</li> </ul> </li> </ul>	<div data-bbox="1508 554 1887 596"> <p>② 汎用性の高い取組</p> </div> <div data-bbox="1570 625 1893 715"> <p>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である</p> </div> 
 コンテンツホルダー (I氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務提携によるホスピタリティ商品の提供                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ NPB所属の読売ジャイアンツは、東京ドームホテルと<u>業務委託契約を結ぶ</u>ことで、質の高いケータリングやサービスの提供を可能とした</li> </ul> </li> <li>スタジアムの指定管理状況の活用                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jリーグ所属のセレッソ大阪は、スタジアムの規定が定められている中でスポーツコンテンツホルダーが実施したいスポーツホスピタリティ商品の実現のため、<u>指定管理をうまく活用</u>し、本来であれば難しい装飾等を可能にした</li> </ul> </li> </ul>	
 コンテンツホルダー (F氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>少数のスポンサーに、高単価でより高い価値を提供する“Less is more”の概念                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ アメリカメジャーリーグ所属のドジャースで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</li> </ul> </li> <li>チームや現地企業、行政等、当該地域のステークホルダーの架け橋になる取組                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jリーグ所属の鹿島アントラーズは、スポンサー企業や行政担当者、その他ステークホルダーの方を集めて<u>スタジアム内でバーベキューを実施することで、鹿島アントラーズを中心とした地域コミュニティを形成</u>している</li> </ul> </li> </ul>	

収益性を意識した取組では、販促を意識した動線設計や試合開催時以外のベニユーの有効活用等の工夫がなされています

スポーツホスピタリティ商品における好事例の要素（③収益性を意識した取組）

有識者	発言内容
 知見者・ スペースホルダー (A氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い収益性があり、継続的な商品展開及び成長が可能である                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ES CON FIELD HOKKAIDOでは<b>収益性を意識した動線の配置</b>によって、<b>チケット以外のグッズや飲食の購買を促進</b>している</li> </ul> </li> </ul>
 学識者 (C氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域の持つアセットや地元企業との協力を通して、ホスピタリティ商品を提供する                             <ul style="list-style-type: none"> <li>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、<b>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</b>できている好事例</li> </ul> </li> </ul>
 知見者・ コンテンツホルダー (B氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客データを活用したデジタルマーケティングによるチケット単価を上げる工夫                             <ul style="list-style-type: none"> <li>NFLのサンフランシスコ・フォーティナイナーズの本拠地スタジアムであるリーバイススタジアム(USA)は、スポーツホスピタリティ商品の取組も行っており、<b>購買促進を意識した動線部分も参考になる</b>。また、マーケティングの観点であれば、<b>デジタルチケットを顧客の位置情報を利用した球場内でのチケットのグレードアップシステムも採用</b>している</li> </ul> </li> </ul>
 コンテンツホルダー (F氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>少数のスポンサーに、高単価でより高い価値を提供する“Less is more”の概念                             <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカメジャーリーグ所属のドジャースは、スポンサーのロイヤリティ向上を目的として、公式戦のない<b>昼間の時間帯を活用</b>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</li> </ul> </li> <li>チームや現地企業、行政等、当該地域のステークホルダーの架け橋になる取組                             <ul style="list-style-type: none"> <li>リーグ所属の鹿島アントラーズは、スポンサー企業や行政担当者、その他ステークホルダーの方を集めてスタジアム内でバーベキューを実施することで、<b>鹿島アントラーズを中心とした地域コミュニティを形成</b>している</li> </ul> </li> </ul>
 コンテンツホルダー (I氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアムの指定管理状況の活用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>リーグ所属のセレッソ大阪は、スタジアムの規定が定められている中でスポーツコンテンツホルダーが実施したいスポーツホスピタリティ商品の実現のため、<b>指定管理をうまく活用し、本来であれば難しい装飾等を可能にした</b></li> <li>NPB所属の読売ジャイアンツは、東京ドームホテルと<b>業務委託契約を結ぶことで、質の高いケータリングの提供が可能</b>となった</li> </ul> </li> </ul>

抽出された好事例の要素

③ 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が可能である



## 4. 好事例の紹介

- ① 好事例の要素
- ② 有識者が認識している好事例集
- ③ 実証事業による国内事例

有識者ヒアリングから得た事例は、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
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

## 4-② 好事例集

リーグワン所属の静岡ブルーレヴズでは、クラブ・地域のアセットを活用し、ベニユーの整備に影響されない商品を提供しています。現状の日本における課題であるベニユーの未整備に有効な商品であり、他クラブへの横展開が期待されます

### 好事例（静岡ブルーレヴズ）

#### 概要

施設名称	ヤマハスタジアム
ベニユーオーナー	ヤマハ発動機株式会社
ホスピタリティ実施者	静岡ブルーレヴズ
ホスピタリティメニュー	リーグワン戦のホスピタリティメニュー
	葵殿(スタンダードダブル)：78,000円/1名1室 藤殿(デラックスツイン)庭側：83,000円/1名1室
同クラスの通常シート価格	16,000円
実施期間	2023/12/16-17（その後類似商品を展開）

#### ホスピタリティのイメージ



高級旅館の宿泊部屋



高級旅館における飲食空間



夕食後のレジェンドOB選手によるエンターテインメント空間



VIP入口から入場、指定席での試合観戦

#### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - **レジェンドOB選手を活用**したトークショーの開催
  - **地元旅館と協力**した商品設計
- 要素②：汎用性の高い取組
  - **ベニユーに左右されない商品**であるため、**横展開**が可能
- 要素③：収益性の高い取組
  - **ベニユーが未整備**であっても**高単価の商品提供**が可能

#### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ **地元の高級旅館と協力**して宿泊プラン付きの**2日間に渡るホスピタリティ商品**になる。1日目は高級旅館に宿泊し、落ち着いた雰囲気客室や洗礼された料理を体験することができる。夕食後には元日本代表五郎丸氏のトークショーを開催し、翌日の試合の見どころを説明する。2日目は専用送迎車によりVIP入口から入場し、指定席にて試合観戦を楽しむプランになっている。この商品は**好評につき完売**された
- 特徴
  - ✓ **2日間に渡る地元旅館と協力した**ホスピタリティ商品の提供により、ベニユーが整備されていないクラブチームにおいても商品組成がしやすい
  - ✓ 試合開催日におけるスタジアムでのサイン会ではなく、試合前日における**レジェンドOB選手を活用した高級旅館でのイベント**といったアイデアは、日本ではまだ多くない

プロ野球の北海道日本ハムファイターズでは、ホスピタリティ商品の提供を前提に施設が設計されており、多様なサービス提供が可能となっています。ベニューの整備を検討している他クラブへの横展開が期待されます

## 好事例（北海道日本ハムファイターズ）

### 概要

施設名称	ES CON FIELD HOKKAIDO
ベニューオーナー	株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテインメント
ホスピタリティ実施者	北海道日本ハムファイターズ ダイヤモンドクラブシート
ホスピタリティメニュー	オールインクルーシブ：1,064,800円～ フリードリンク付き：922,900円～
同クラスの通常シート価格	355,000円/年 ※5,000円/試合、ホームゲーム数71試合として算出
実施期間	プロ野球ペナントレース期間 2023/3/29-9/28頃

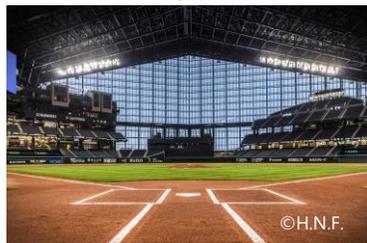
### ホスピタリティのイメージ



VIP専用入口



コンシェルジュ付 VIPエリアの専用入口



最前列の座席からホームベースまで15mの距離感



専用ラウンジ

### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - ホスピタリティ商品の提供を前提に球場を設計
  - ケータリングやコンシェルジュサービス等、業務委託によるサービス品質の向上
- 要素②：汎用性の高い取組
  - ホスピタリティ商品の提供を前提に球場を設計
- 要素③：収益性の高い取組
  - 専用VIPラウンジでの飲食サービスと迫力のある観戦体験により、高単価の商品提供が可能

### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ シーズンごとの固定指定席を含むホスピタリティ商品である。併設されているVIPラウンジでは料理人パフォーマンスを見学、また旬の素材を味わえるビュッフェにおける食事も堪能できる。加えて、ホームベース真後ろの指定席から近距離（最前列の座席からホームベースまでの距離15m）で選手を眺めることが可能な商品となっている
- 特徴
  - ✓ 通常はスタジアム・アリーナを建設後にホスピタリティ商品を企画するが、ES CON FIELD HOKKAIDOでは建設時にホスピタリティ商品を提供することを前提に設計されている
  - ✓ 質の高いサービス提供のために、ケータリングはグリーンハウス、コンシェルジュサービスはANAに業務委託をしている。このように各専門分野の業務委託を行っていることで多様なサービスの提供が可能となっている
  - ✓ VIP専用入口からVIPエリアの専用入口がすぐ近くに配置されており、そこから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る

プロ野球の読売ジャイアンツでは、ホテルとの提携によってコアファンに向けた商品組成が可能となり、ベニューの制約を受けないホスピタリティ商品になっています。他クラブにおいても汎用性が高いアイデアと考えます

## 好事例（読売ジャイアンツ）

### 概要

施設名称	東京ドーム
ベニューオーナー	株式会社東京ドーム
ホスピタリティ実施者	読売ジャイアンツ
ホスピタリティメニュー	コラボレーションルーム宿泊プラン （巨人観戦チケット付き）
	51,000円～/2名1室 ※ 69,000円～/3名1室 ※
同クラスの通常シート価格	5,800円（指定席A）
実施期間	2023/3/31～

### ホスピタリティのイメージ



チームの歴史が詰まった宿泊ルーム



コラボルーム限定のウェルカムムービー



チームレジェンドの写真で名シーンを振り返る



オリジナルノベルティ（※）

### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - **選手らのメッセージなど限定映像**、オリジナルノベルティの提供、チームを感じられる宿泊ルーム
- 要素②：汎用性の高い取組
  - **宿泊中にエンターテインメントとノベルティを含んだソフトサービスが提供されるため、ベニューの制約を受けない**商品であり横展開が可能
- 要素③：収益性の高い取組
  - **ホテルとの提携によってコアファンに向けた商品組成が可能**となり、ファンのエンゲージメントを高め、高単価の商品提供が可能

### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ 2023年のプロ野球開幕に合わせコラボレーションルーム2種を新設し、1日各1室限定で販売。試合当日の宿泊プランでは、試合前にチェックイン、試合観戦後ホテルに宿泊する。宿泊客へは、**チームの歴史や世界観あふれる特別ルーム**を用意し、**メッセージ映像、オリジナルノベルティ**を提供している。HEROインタビューのバックパネルや選手ロッカーが再現され、歴代のスター選手の写真が飾られた部屋など、ファンにはこたえられないフォトスポットになっている
- 特徴
  - ✓ 東京ドームホテルが球団との**ライセンス契約に基づき商品組成**。グループ連携の強みを活かし、ターゲットファン層のニーズに沿った商品提供が可能となった。具体的にはすでに試合観戦経験豊富なコアファン層のために、敢えて試合では特別なホスピタリティを提供せず、試合前後のホテルにおいて、**球団の歴史に触れる空間や特別映像、限定アイテム等の付加価値を満喫してもらうことで、球団へのエンゲージメントを高めている**

注：※ 2023年シーズンの実績

出典：東京ドームホテル 公式ウェブサイト [https://www.tokyodome-hotels.co.jp/stay/plan\\_giantsroom/](https://www.tokyodome-hotels.co.jp/stay/plan_giantsroom/)

## 4. 好事例の紹介

- ① 好事例の要素
- ② 有識者が認識している好事例集
- ③ 実証事業による国内事例

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リーグ関心が高いフィリピン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、他チームに先行して実験的に実施しました

## 実証事業の事例（広島ドラゴンフライズ）

### 概要

施設名称	広島グリーンアリーナ
ベニューオーナー	広島県
ホスピタリティ実施者	広島ドラゴンフライズ
ホスピタリティメニュー	Bリーグ戦のホスピタリティメニュー (本事業における実証事業) フィリピンバスケットボールファン向けツアー \$1,788/1名 (1\$=150換算で268,200円)
同クラスの通常シート価格	10,000円 ※広島グリーンアリーナ2Fプレミアムシート1名分通常価格
実施期間	2024/2/7 (単発)

### ホスピタリティのイメージ



フィリピン富裕層バスケットファンをターゲットとした観戦ツアー



チームオリジナルラッピングバスで移動



観戦前後にフィリピンで大人気のYouTuberと交流



観戦にあたり、ユニフォーム・応援グッズ・飲食を提供

### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - ・バスケットボールに関連深い、**人気Youtuberとの交流体験**と試合観戦をセット
- 要素②：汎用性の高い取組
  - ・バスケットボール人気が高く、Bリーグへの関心も高い**フィリピンの富裕層バスケットファンをターゲットとしたインバウンド商品**
- 要素③：収益性の高い取組
  - ・**試合観戦を中心に、広島観光ツアー化**することで、来訪意欲を喚起し高価格帯で販売

### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ **フィリピン人気選手が所属する広島ドラゴンフライズが、同様にフィリピン人選手が所属するチームを迎えてのホームゲーム**でホスピタリティを展開。人気Youtuberとの交流プログラムを付加した試合観戦の他、広島観光ツアーを組み合わせることで、高価格帯でのツアー商品とした。
- 特徴
  - ✓ Bリーグもフィリピンでのプロモーションで起用する**大人気Youtuber：Fumiya氏と専用ルームで広島名産の「けん玉」を用いたゲーム等で交流を行った**。賞品は、プレミア感あるフィリピン人選手サイン入りのユニフォームやドラゴンフライズユニフォーム。交流後には全員ユニフォーム着用で記念撮影。
  - ✓ 観戦前後日は、お好み焼き体験の他、宮島・原爆資料館等、広島観光を満喫できる**インバウンド向けツアー**として販売した。
  - ✓ ツアー期間中は、終始**チームオリジナルラッピングバスで移動**。試合観戦時には応援グッズや、お弁当等を提供した。

Bリーグ所属の富山グラウジーズでは、チーム課題・地域課題も背景に、AWAYブスター・県内若年層の2つのターゲットに向けた、サービスの異なるホスピタリティを実験的に実施しました

## 実証事業の事例（富山グラウジーズ）

### 概要

施設名称	富山市総合体育館
ベニューオーナー	富山県
ホスピタリティ実施者	富山グラウジーズ
ホスピタリティメニュー	Bリーグ戦のホスピタリティメニュー (本事業における実証事業)
	①AWAYブスター対象：7,000円/ 20,000円 ②県内若年層対象：5,000円
同クラスの通常シート価格	①：3,500円/10,000円 ②：2,400円
実施期間	①：2024/1/27（単発） ②：2024/2/4（単発）

### ホスピタリティのイメージ



専用ラウンジではドリンク・軽食を提供（①・②共通）



迫力満点のアウェイ側コートサイド席で観戦（①のみ）



試合前に選手がラウンジを訪問  
記念撮影・サイン会等を実施（②のみ）



試合終了後、アンケート回答者に、地元名産品  
・チームグッズが当たる抽選会を実施（①・②共通）

出典：株式会社JTBコミュニケーションデザイン

### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - AWAYブスターに対しては、**コートサイド席最前列の観戦席**を用意、お帰りの際には**富山の名産品をお土産**として進呈。**県内層に対しては、多くの選手との試合前交流機会**を提供
- 要素②：汎用性の高い取組
  - ホームに比べ、**多くの支出を期待できるAWAYブスター**への高付加価値体験の提供
- 要素③：収益性の高い取組
  - **チームスポンサーから協賛を得て、飲食物仕入れ**に協力を頂く。ホスピタリティ参加者には、**協力スポンサー**をPR

### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ 総合体育館の**応接室を臨時的ホスピタリティラウンジとして活用**。ドリンクサービス、軽食提供のほか、地元風景写真家：イナガキヤスト氏の富山の絶景写真展示等による装飾を行った。試合終了後には、地元名産品やチームグッズが当たる抽選会を実施した。
- 特徴
  - ✓ ①：AWAYブスターへの地域の魅力発信のため、**ラウンジにて富山名産を含む軽食や、富山地酒等、各種飲料を提供**。お帰りの際には富山名産品をお土産としてプレゼント。観戦席をAWAY側コートサイド席最前列、スタンド内AWAY側指定席とする2種のホスピタリティチケットを販売した。
  - ✓ ②：地元若年層ファンへのご挨拶・おもてなしのために、試合前に**選手7名がラウンジを訪問し、記念撮影やサイン会を実施**した。

#### 4-③ 実証事業による国内事例

Bリーグ所属の栃木ブレックスでは、スポンサー上層部に向けた招待性のホスピタリティを企画し、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、ハイエンドなホスピタリティモデルを実験的に実施しました

### 実証事業の事例（宇都宮ブレックス）

#### 概要

施設名称	日環アリーナ栃木
ベニューオーナー	栃木県
ホスピタリティ実施者	宇都宮ブレックス
ホスピタリティメニュー	Bリーグ戦のホスピタリティメニュー (本事業における実証事業)
	スポンサー招待形式
同クラスの通常シート価格	※公共アリーナ貴賓席のため、通常販売を行わず
実施期間	2023/12/24（単発）

#### ホスピタリティのイメージ



専用車両での送迎、車内ではチーム映像を放映



ホスピタリティ専用動線上の各所に、装飾を設置



貴賓室では栃木の旬材を活かしたフルコース料理・飲物を提供



観戦席にはドリンク・軽食設置用のカウンターを増設  
サービススタッフも配置

#### 好事例の要素

- 要素①：質を高める取組
  - フルコース料理・ドリンクを提供したほか、観戦時には軽食・ドリンク用のカウンターを観戦席に増設し、サービススタッフを配置。専用動線上もチーム装飾で雰囲気醸成
- 要素②：汎用性の高い取組
  - アリーナ貴賓席にホスピタリティサービスを付帯し、ステークホルダーの集う機会として活用
- 要素③：収益性の高い取組
  - 専用車両による送迎や、選手交流機会等による高付加価値化

#### ホスピタリティの詳細

- 実施内容
  - ✓ チームのトップスポンサー上層部を招待してのホスピタリティを展開。県立アリーナの貴賓室を活用し、栃木の旬材を活かしたフルコース料理やドリンクを提供。専用動線上の装飾や持ち込み照明での演出等、空間演出もにこだわった。観戦時の利便性を高める施策を、造作・人的サービスの両面で行った。
- 特徴
  - ✓ 栃木食材をふんだんに活用したフルコース料理の提供。ゲストであるBリーグ島田チェアマンと交流・バスケット談義機会を提供。
  - ✓ 貴賓室の装飾としてチームスローガンロゴ入りバスケットボールを展示（台座に参加社のロゴ入り）。試合後は選手がこのボールにサインし、お土産として進呈した。
  - ✓ 貴賓室前テラスシートでの観戦時は、座席を2席ずつ空け、その間にドリンクホルダー・軽食置き用のサイドテーブルを増設。サービススタッフ数名がテラスシート付近に常駐し、ドリンク・軽食オーダーを受け・お席まで提供した。

## Appendix

- ① 消費者アンケート
- ② 有識者ヒアリング
- ③ 実証事業

## 日本におけるスポーツホスピタリティ商品提供における課題を抽出するため、消費者アンケート、有識者ヒアリング、実証事業を実施しました

### 各手法の概要

手法	実施概要
消費者アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
有識者ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
実証事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>

## Appendix

- ① 消費者アンケート
- ② 有識者ヒアリング
- ③ 実証事業

消費者アンケートを通して、「市場分析や的確なプロモーションを行う必要性」という課題を導出するとともに、消費者属性等の一部デスクトップ調査では把握できなかった情報も入手することができました

## 消費者アンケート結果及び課題

### 消費者アンケートの結果

- 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%程度に留まっている
- スポーツホスピタリティ商品利用希望者においては、全体と比較して若年層・中間所得層の存在感が増している
- スポーツホスピタリティ商品利用希望者のうち、個人年収、年代、性別ごとに検討可能な商品金額が異なる傾向にある

### 消費者アンケートを通して得られた課題

- 市場分析や的確なプロモーションを行う必要性である

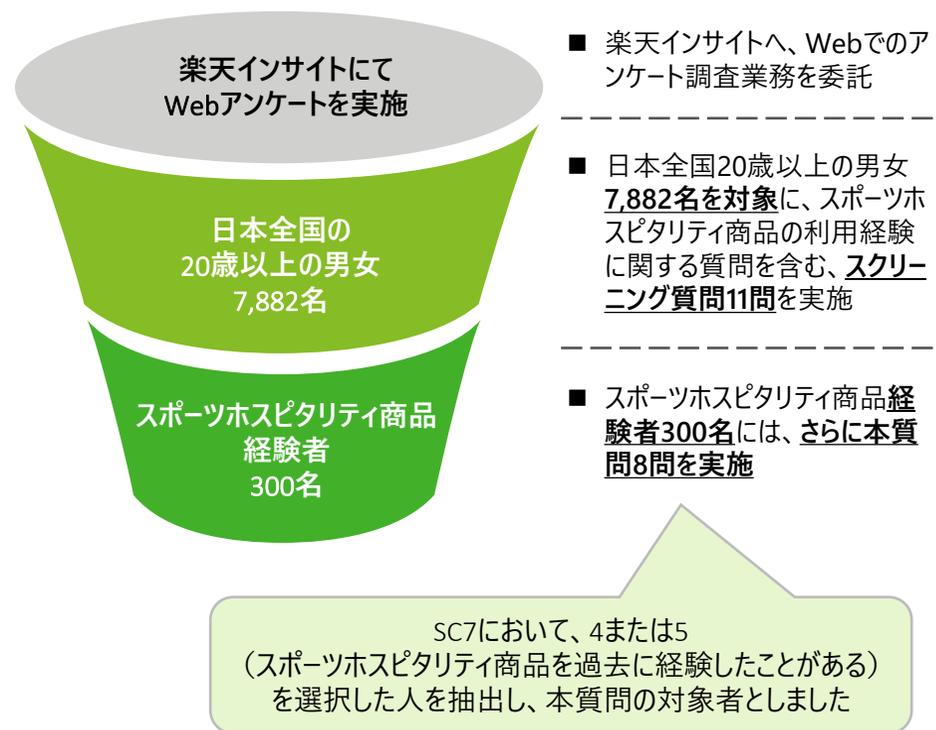
回答者全体（n=7,882）にスクリーニング質問を実施後、スポーツホスピタリティ商品の経験者を抽出して、実施状況や商品内容に関する本質問を追加的に行いました

## 概要と手順

### 消費者アンケート概要

調査期間*1	■ 2023年12月14日（木）～18日（月）
実施方法	■ Webアンケート
対象者*2	■ 日本全国の20歳以上の男女7,882人
質問数	■ スクリーニング：11問 ■ 本質問：8問
回収サンプル数*2	■ スクリーニング：7,882 ■ 本質問：300
ベンダー	■ 楽天インサイト株式会社

### 回答者スクリーニング手順



\*1 ベンダーからの「配信設定完了通知受領日」から「回収完了通知受領日」を調査期間としています

\*2 本調査対象者（n=300）と整合をとるため、母集団の全数を10,000人から7,882人へ修正いたしました

## アンケート回答者全員（7,882人）にスクリーニング質問を実施後、スポーツホスピタリティ商品経験者には追加的に本質問を実施

### スクリーニング質問一覧

No.	対象者	質問内容
SC1	全員	■ あなたの職業を教えてください。
SC2	全員	■ あなたの家族構成を教えてください。
SC3	全員	■ あなたの個人年収をお知らせください。
SC4	全員	■ あなたの保有資産を教えてください。 ※預金・有価証券等の金融資産、不動産等の資産合計額を指します。
SC5	全員	■ あなたはどれくらいの頻度で現地（スタジアム・アリーナ）でスポーツ観戦をしますか？ ※スポーツ観戦については、有償チケットを購入または招待等で観戦したものとします。
SC6	全員	■ あなたはどれくらいの頻度でオンライン（TV・インターネット等）でスポーツ観戦をしますか？
SC7	全員	■ あなたはこれまでに、「スポーツホスピタリティ」を聞いたこと、または「スポーツホスピタリティ商品」を経験したことはありますか。なお、「スポーツホスピタリティ商品」とは、スポーツ試合の観戦時に、飲食やエンターテインメント、ギフト等とパッケージ化された商材。見やすい席での観戦のみならず、プレミアム感のあるソーシャル空間での参加者同士のコミュニケーション作り等を主たる目的とすることを指します。なお、当質問においては日本国内で実施されたものに限り、※経験とは、ご自身で購入して参加した場合、どなたかに招待されて参加した場合のいずれも対象とします。
SC8	全員	■ スポーツホスピタリティ商品を接待利用や福利厚生といったビジネスシーンで利用することができることをご存じでしたか？ また、これらの目的で使いたいと思いますか。
SC9	SC7で “3”と回答した人*1	■ 「スポーツホスピタリティ商品」を知っているものの、購入しなかった理由のうちあてはまるものをすべてご回答ください。（いくつでも）
SC10	全員	■ スポーツホスピタリティ商品を今後（も）利用してみたいと思いますか？
SC11	全員	■ 理想的な試合観戦やスポーツホスピタリティ商品のサービスが提供されると仮定した場合、どのくらいの額までスポーツホスピタリティ商品の購入が検討できますか？

\*1 「スポーツホスピタリティ（商品）」を聞いたことがあり、知っている人

## アンケート回答者全員（7,882人）にスクリーニング質問を実施後、スポーツホスピタリティ商品経験者には追加的に本質問を実施

### 本質問一覧

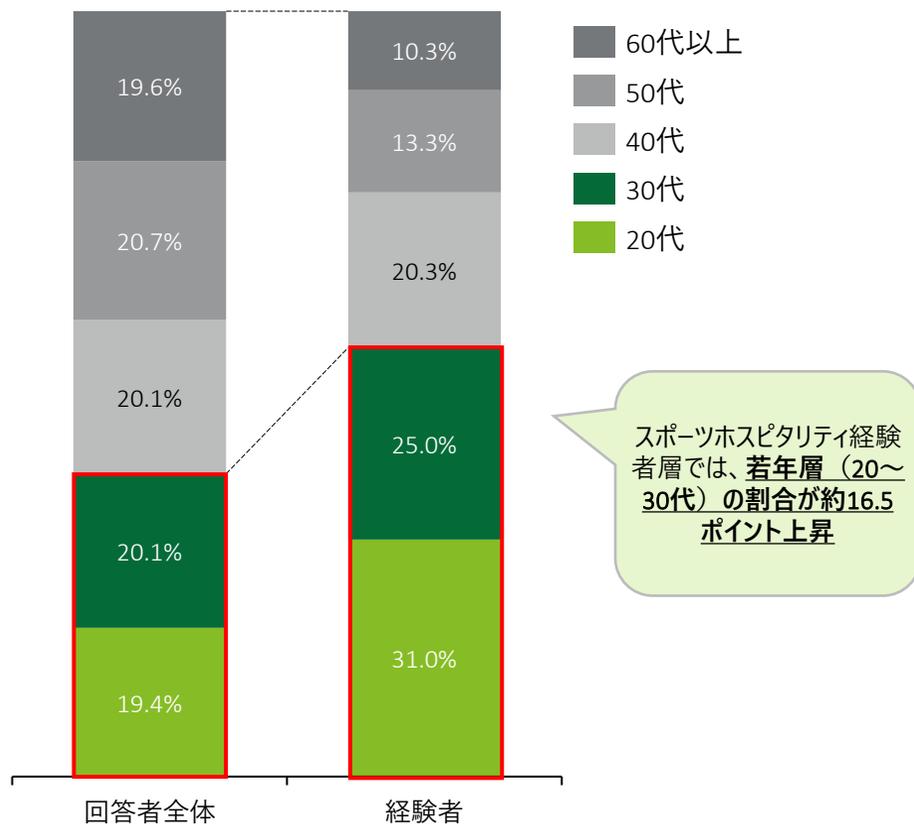
No.	対象者	質問内容
Q1	経験者のみ	■ スポーツホスピタリティ商品を利用した際の状況を教えてください。 ※今後の質問に関して、複数回経験のある方は、最も直近の経験についてお答えください。
Q2	経験者のみ	■ 「スポーツホスピタリティ商品」をビジネス目的（有償）で利用した方にお伺いします。 スポーツホスピタリティ商品を購入した理由を教えてください。（いくつでも）
Q3	経験者のみ	■ 「スポーツホスピタリティ商品」をビジネス目的（無償）で利用した方にお伺いします。 スポーツホスピタリティ商品を利用した理由を教えてください。
Q4	経験者のみ	■ 「スポーツホスピタリティ商品」をプライベートで利用した方にお伺いします。 スポーツホスピタリティ商品を利用した際の同伴者を教えてください。
Q5	経験者のみ	■ スポーツホスピタリティ商品を利用した経緯を教えてください。
Q6	経験者のみ	■ 直近のスポーツホスピタリティ商品で提供された内容を教えてください。
Q7	経験者のみ	■ 直近のスポーツホスピタリティ商品についての満足度を教えてください。
Q8	経験者のみ	■ スポーツホスピタリティ商品を利用した際の不満点を教えてください。

スポーツホスピタリティ商品経験者のうち、20～30代が約56%を占めています。また、スポーツホスピタリティ商品経験者のうち、50代を除くすべての世代で男性の割合が60%近くを占めています

実施結果

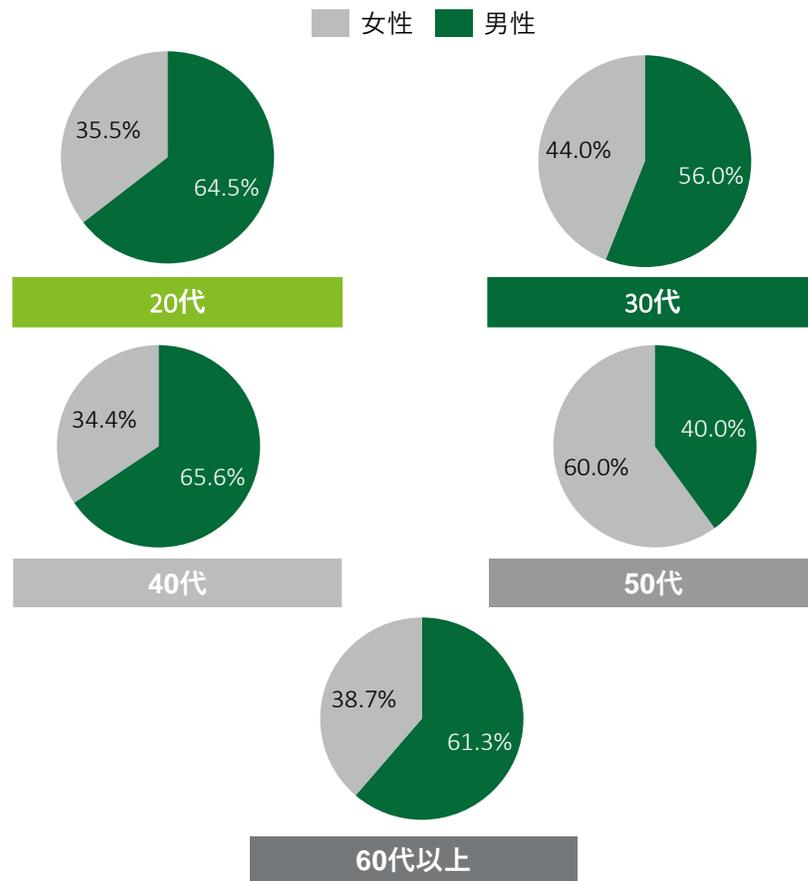
回答者全体及びスポーツホスピタリティ商品経験者の年代構成比 (n=7,882)

SC7：あなたはこれまでに、「スポーツホスピタリティ」を聞いたこと、または「スポーツホスピタリティ商品」を経験したことはありますか。



スポーツホスピタリティ商品経験者の年代別男女構成比 (n=300)

SC7：あなたはこれまでに、「スポーツホスピタリティ」を聞いたこと、または「スポーツホスピタリティ商品」を経験したことはありますか。



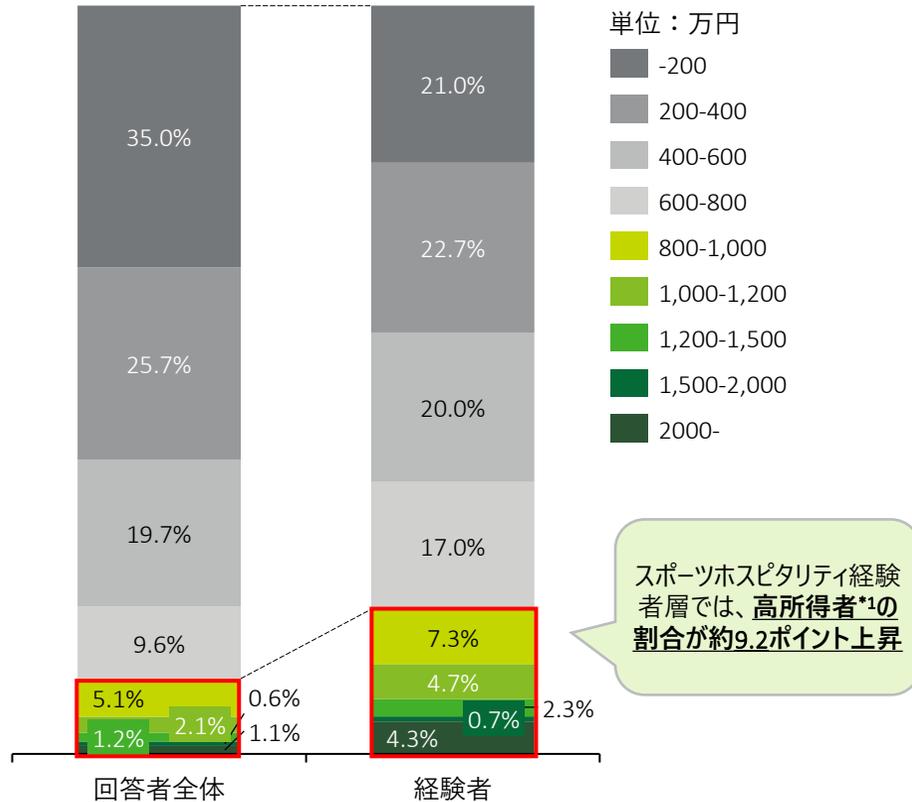
## Appendix-① 消費者アンケート

スポーツホスピタリティ商品の経験者層は、年収800万円以上の高所得者の占める割合が約19.3%であり、回答者全体と比較して約9.2ポイント高くなっています。また、世帯年収についても同様に、800万円以上の割合が27.3%で、回答者全体と比較して約5.6ポイント高くなっています

### 実施結果

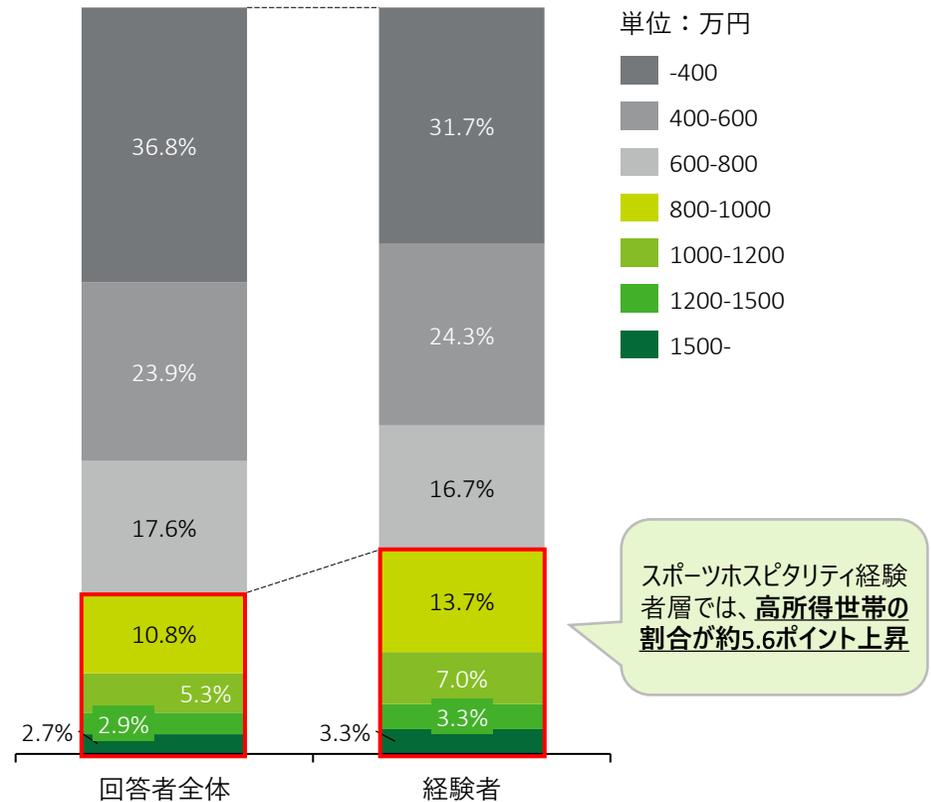
回答者全体及びスポーツホスピタリティ商品経験者の個人年収分布 (n=7,882)

SC7：あなたはこれまでに、「スポーツホスピタリティ」を聞いたこと、または「スポーツホスピタリティ商品」を経験したことはありますか。



回答者全体及びスポーツホスピタリティ商品経験者の世帯年収分布 (n=7,876)

SC7：あなたはこれまでに、「スポーツホスピタリティ」を聞いたこと、または「スポーツホスピタリティ商品」を経験したことはありますか。



\*1 日本の平均年収374.2万円の約2倍である800万円以上を「高所得者」「高所得世帯」と定義しています

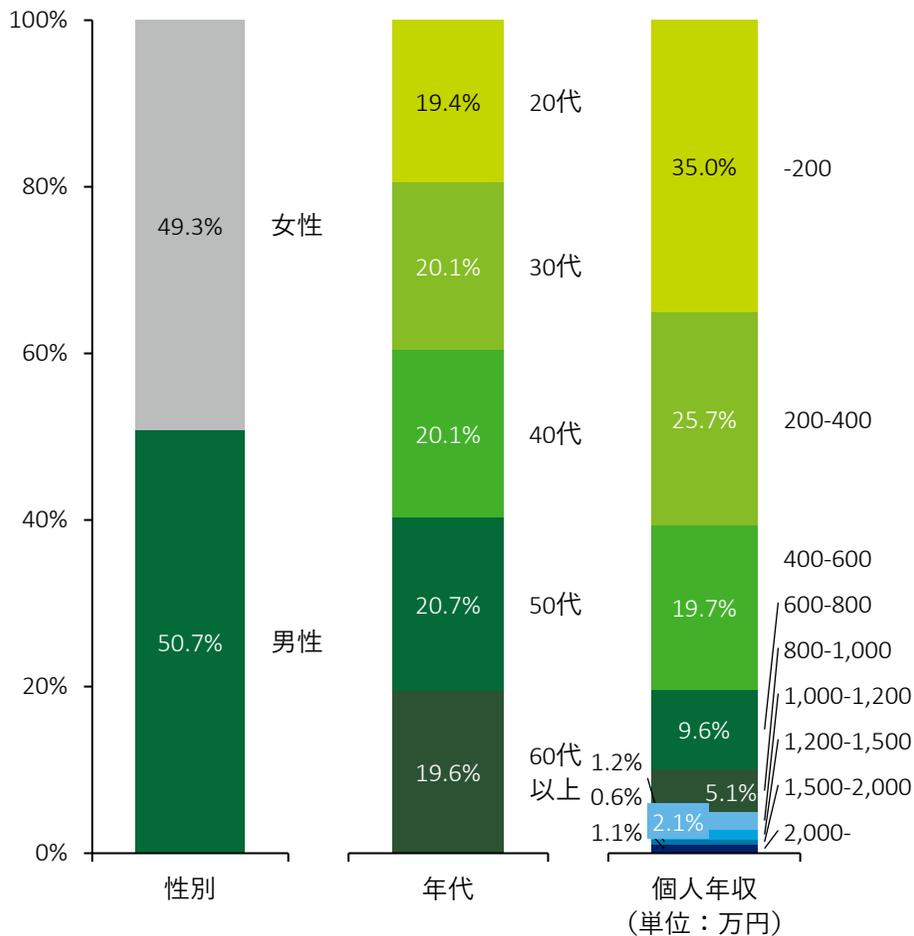
\*2 一部の属性データ（6名分）がペンダー保有のパネルに紐づいていないため、集計値に差異が生じています

出典：消費者アンケート結果、厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」

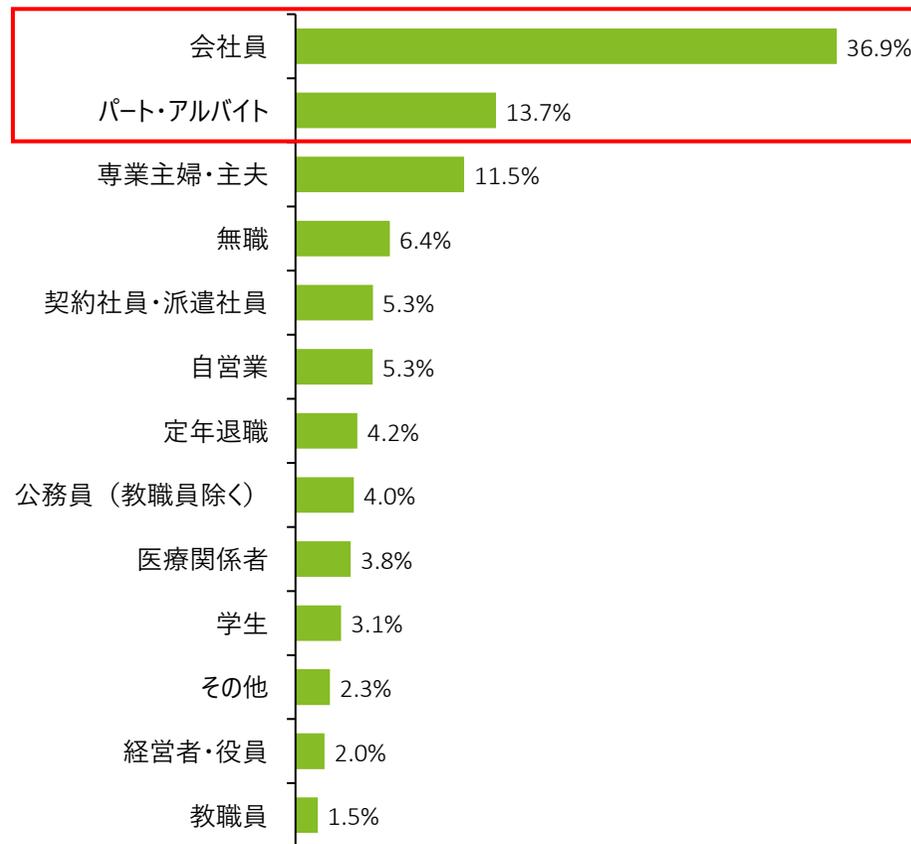
スクリーニング調査対象者は、男女間及び年代間（20代～60代以上）でおおよそ同数となるように抽出しています。また、職業分布については、会社員とパート・アルバイトで全体の約半数を占めています

実施結果

回答者全体の性別・年代・世帯年収分布 (n=7,882)



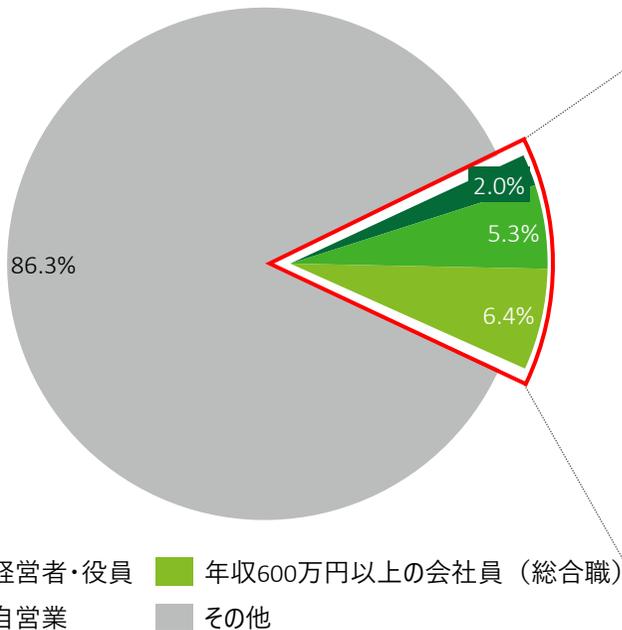
回答者全体の職業分布 (n=7,882)



スポーツホスピタリティ商品のビジネス利用に係る意思決定ができる層に絞って利用意向を調査しました。ビジネス利用に関する認知度は約11%に留まっている一方で、ビジネスシーンで利用してみたいと感じている割合は約40%に上っており、一定のニーズがあるものの、的確なプロモーションができていないと考えられます

実施結果

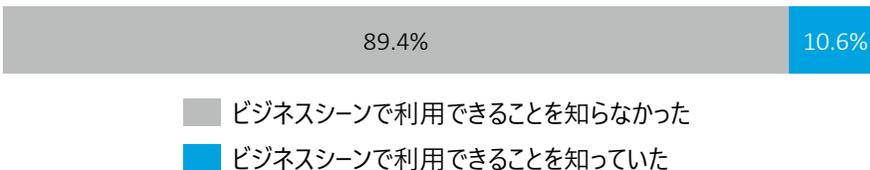
スポーツホスピタリティ商品のビジネス利用に係る意思決定をしうる属性 (n=7,882)



- 以下の3属性を、「スポーツホスピタリティ商品のビジネス利用に係る意思決定ができる層」と仮定して集計 (全体の約14%に該当)
  - ・ 経営者・役員
  - ・ 自営業
  - ・ 年収600万円以上の会社員 (総合職)

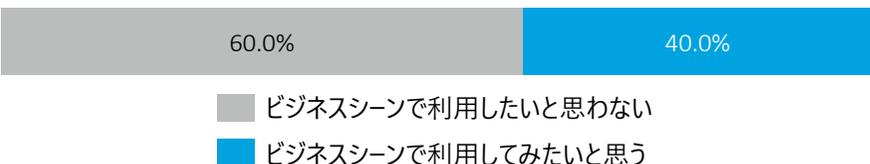
接待利用等のビジネスシーンで利用できることを知っていた割合 (n=1,077)

SC8：スポーツホスピタリティ商品を接待利用や福利厚生といったビジネスシーンで利用することができることをご存じでしたか？また、これらの目的で使いたいと思いませんか。



接待利用等のビジネスシーンで利用したい人の割合 (n=1,077)

SC8：スポーツホスピタリティ商品を接待利用や福利厚生といったビジネスシーンで利用することができることをご存じでしたか？また、これらの目的で使いたいと思いませんか。



- スポーツホスピタリティ商品をビジネス利用できることを知っていた割合は約11%に留まる一方で、ビジネス利用してみたいと感じている割合は約40%にも上る
- 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り、これらのニーズを取り込むために、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となる

## Appendix-① 消費者アンケート

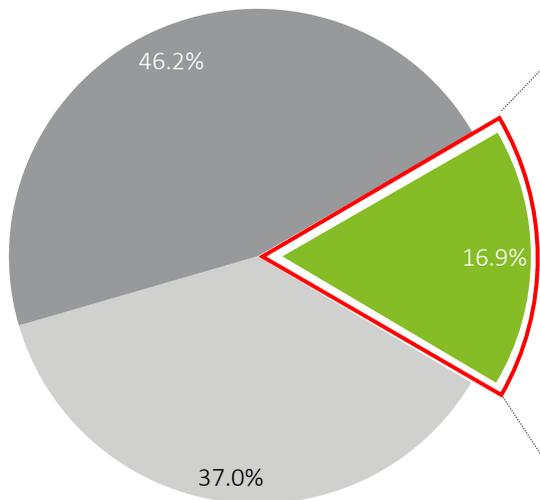
スポーツホスピタリティ商品利用希望者の割合は、回答者全体の約17%でした。

利用希望者においては、全体と比較して若年層・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、これらのターゲットも見据えた市場分析や的確なプロモーションが必要になると思われます

### 実施結果

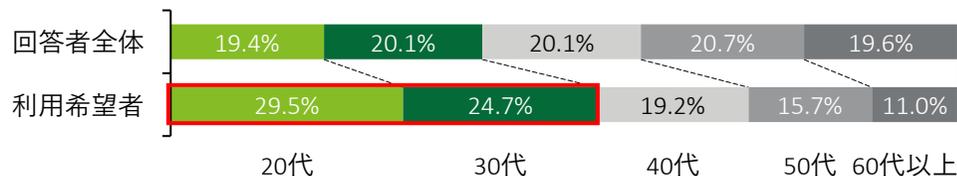
スポーツホスピタリティ商品を利用してみたい人の割合 (n=7,882)

SC10：スポーツホスピタリティ商品を今後（も）利用してみたいと思いますか？



■ 利用したいと思う ■ 利用したいと思わない  
■ どちらでもない

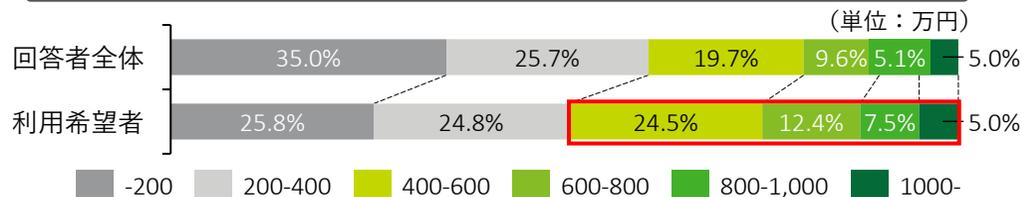
回答者全体及びスポーツホスピタリティ商品利用希望者の年代 (n=1,329)



■ スポーツホスピタリティ商品利用希望者において、20～30代の割合が回答者全体と比較して+14.7ポイント

- ・世代別では、20代が+10.1ポイントと最も上昇幅が大きく、60代以上が-8.6ポイントで最も下降幅が大きい

回答者全体及びスポーツホスピタリティ商品利用希望者の個人年収 (n=1,329)



■ スポーツホスピタリティ商品利用希望者においては、個人年収400万円以上の割合が回答者全体と比較して+10.0ポイント

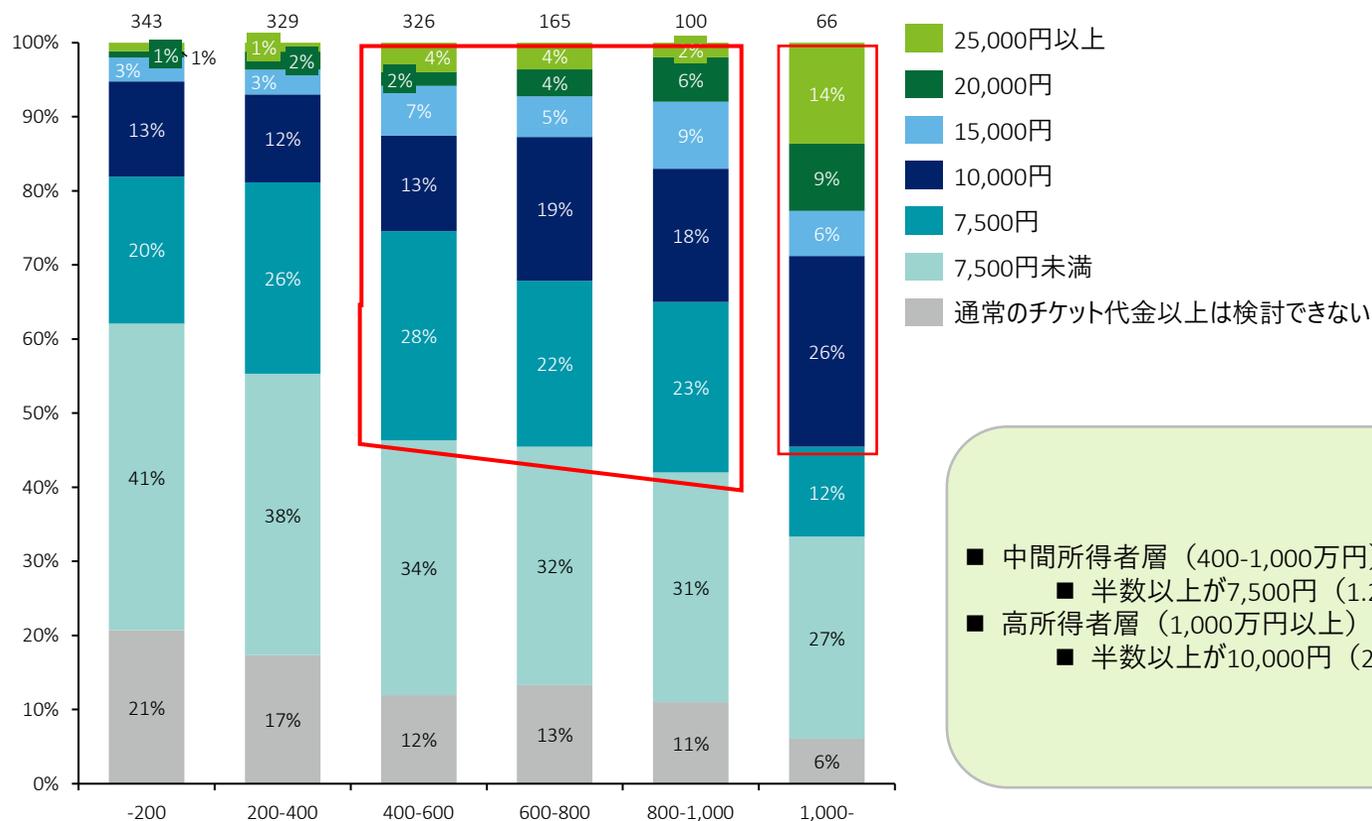
- ・レンジ別では、400万円以上600万円未満が+4.8ポイントで上昇幅は最大
- 1,000万円以上のような高所得者層だけでなく幅広い層からのニーズがあり、中間所得層も見据えた市場分析や的確なプロモーションが必要

利用希望者のうち、個人年収と検討可能な商品金額についてクロス分析を行いました。中間所得者層（個人年収400-1,000万円）と高所得者層（1,000万円以上）を分け、商品設計を行うことが効果的と思料します

## 実施結果

スポーツホスピタリティ商品利用希望者における個人年収ごとの検討可能な商品金額  
(n=1,329)

SC11：理想的な試合観戦やスポーツホスピタリティ商品のサービスが提供されると仮定した場合、どのくらいの額までスポーツホスピタリティ商品の購入が検討できますか？（通常チケットを5,000円とした場合の金額を選択）



- 中間所得者層（400-1,000万円）
  - 半数以上が7,500円（1.25倍）以上と回答
- 高所得者層（1,000万円以上）
  - 半数以上が10,000円（2倍）以上と回答

## Appendix-① 消費者アンケート

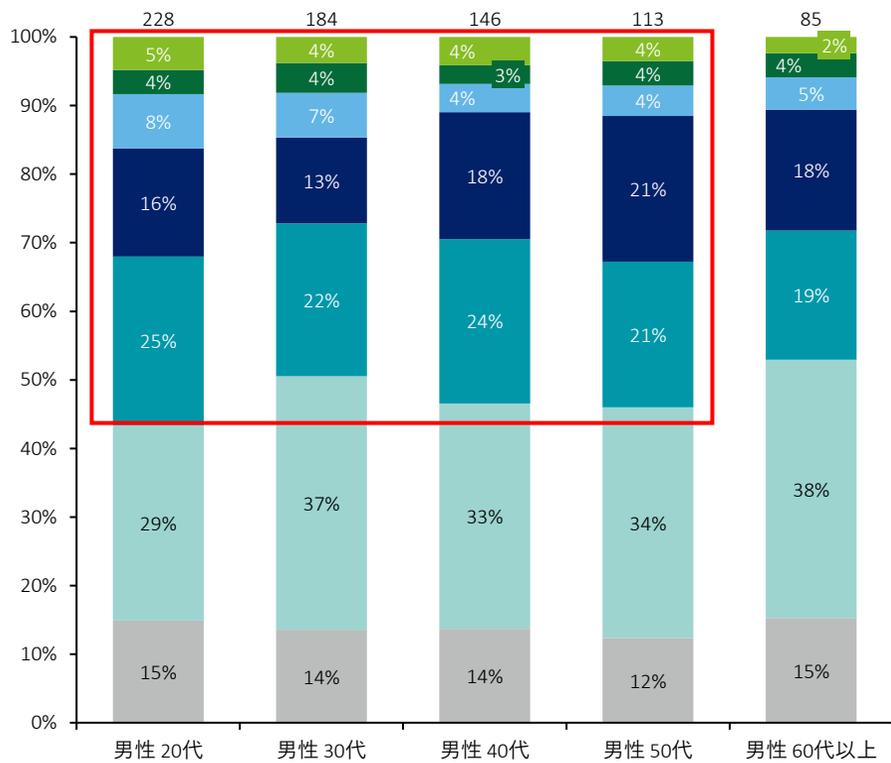
利用希望者のうち、年代と検討可能な商品金額についてクロス分析を行いました。個人年収ほど明確な傾向は見られないものの、50代以下と60代以上、また性別によりターゲットを分類し商品設計を行うことが効果的と思料します

### 実施結果

スポーツホスピタリティ商品利用希望者における年代ごとの検討可能な商品金額  
(n=1,329)

SC11：理想的な試合観戦やスポーツホスピタリティ商品のサービスが提供されると仮定した場合、どのくらいの額までスポーツホスピタリティ商品の購入が検討できますか？（通常チケットを5,000円とした場合の金額を選択）

- 男性
  - ✓ 20-50代については半数以上が7,500円（1.25倍）以上を検討可能と回答
- 女性
  - ✓ 同年代の男性と比較し検討可能な金額が低い傾向にある



■ 通常チケット代金以上は検討できない ■ 7,500円未満 ■ 7,500円 ■ 10,000円 ■ 15,000円 ■ 20,000円 ■ 25,000円以上

出典：消費者アンケート結果

## Appendix

- ① 消費者アンケート
- ② 有識者ヒアリング
- ③ 実証事業

日本におけるスポーツホスピタリティ商品の課題を抽出する目的で有識者ヒアリングを実施しました。有識者ヒアリングから課題が8つ抽出されました

### 有識者ヒアリングの目的と結果

#### 有識者ヒアリング の目的

##### ■ 課題の抽出

日本におけるスポーツホスピタリティ商品の課題を抽出する

#### 有識者ヒアリング の結果

##### ■ 有識者ヒアリングから抽出された課題

- 先行事例を参考にスポーツコンテンツ力と運営要素の状況を踏まえた商品設定能力の欠如
- スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制
- 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
- チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如
- 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運営体制の未整備
- 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
- 基礎データや市場の理解不足

日本におけるスポーツホスピタリティの課題を抽出するため、商品提供を行っているスポーツコンテンツホルダー、コーディネーター、スペースホルダーを選定し、スポーツホスピタリティ市場を把握している知見者、学識経験者をバランスよく選定しました

### 有識者ヒアリングの実施概要

属性	略称	選定理由
知見者 スペースホルダー	A氏	■ ベニューの設計に携わるほか、国内外のスポーツホスピタリティに精通しているため、スペースホルダーと知見者（ホスピタリティを踏まえたベニューの設計における知見）の両視点からヒアリングが可能と考えられる
知見者 コンテンツホルダー	B氏	■ 知見者（メガイベントにおけるスポーツホスピタリティの知見）・コンテンツホルダーとしてオリンピックマーケティング等に精通しており、国際的なイベントに係るホスピタリティに関する知見があると考えられる
学識経験者	C氏	■ 大学においてスポーツマネジメント講師を務めており、スポーツの社会的効果、ソーシャルキャピタル、SDGs、スポーツホスピタリティの研究を行っているため、学識経験者の視点からヒアリングが可能と考えられる
コーディネーター	D氏	■ ホスピタリティ企業の所属であり、日本におけるスポーツホスピタリティ商品の現状と課題をコーディネーターの視点からヒアリングが可能と考えられる
スポーツコンテンツホルダー スペースホルダー	E氏	■ NPB所属のチームにおいて、多種のスポーツホスピタリティ商品を提供しており、スポーツホスピタリティ商品の現状と課題をスポーツコンテンツホルダーの視点からヒアリング可能と考えられる
	F氏	■ NPB所属のチームにおいて、コーディネーターと商品開発する等の取組を行っており、スポーツホスピタリティ商品の現状と課題をスポーツコンテンツホルダーの視点からヒアリング可能と考えられる
	G氏	■ J1所属のチームにおいて、ホームスタジアムのVIPルームを活かしたスポーツホスピタリティ商品を提供しており、スポーツホスピタリティ商品の現状と課題をスポーツコンテンツホルダーの視点からヒアリングが可能と考えられる
	H氏	■ J1所属のチームにおいてスポーツホスピタリティに携わっており、スポーツホスピタリティ商品の現状と課題をスポーツコンテンツホルダーの視点からヒアリングが可能と考えられる
	I氏	■ J1所属のチームにおいてスポーツホスピタリティに携わっており、スポーツホスピタリティ商品の現状と課題をスポーツコンテンツホルダーの視点からヒアリング可能と考えられる

## 有識者ヒアリングを行い、抽出された8つの課題は下記の通りです

## 有識者ヒアリングの結果から抽出された課題と詳細

## ヒアリング結果

- 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、「スポーツビジネスで稼ぐ」という考え方が浸透していない。そのため、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
- 一般的に、国有地に建設されたスタジアム（土地が国有地で、施設が地方自治体地の所有の場合）を使用するスポーツコンテンツホルダーは、国有地の使用料と自治体の施設使用料の両方が発生する
- 建築基準法は、もともと一般的なビルや建物のために整備された法律であるが、建物の構造が一般的な建物とは異なるスタジアムにも同様に適用されるため、全てではないものの、設計時の非常時の避難方法等でミスマッチが発生しているケースがある
- 消防法により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。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
- 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
- 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出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
- 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サービス提供範囲、企画にかけられる人的リソースや組織体制の整備が軽視されており、クラブ内で統一理解ができていない傾向にある。したがって、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
- 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、運営実施時におけるケイパビリティが不足している。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。リーグ内や他競技におけるノウハウの横展開の仕組みが必要である
- 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。また設計時にスポーツホスピタリティ商品を用意したベニューは、まだ少ない状況であり、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
- 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、商品における基本的な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。そのため、VIPルーム等の専用空間がある商品の購入層は、企業接待/福利厚生を目的として利用する一部のパートナー企業の限定的な認知に留まっている。また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

## 課題

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

スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制

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

チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如

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運営体制の未整備

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

基礎データや市場の理解不足

## 有識者ヒアリングを通じて、デスクトップ調査では入手できない情報を得ることができました

## デスクトップ調査以外に取得できた情報のサマリ

## ヒアリング結果

- 当初想定スポーツホスピタリティ商品の定義について有識者による認識に齟齬はなく、特に狭義のスポーツホスピタリティ商品の定義に問題はなかった
- 想定していた好事例の要素について認識に齟齬なく、各有識者から共通の理解を得た
- 全チケットに占めるスポーツホスピタリティ商品の売上割合などの情報からビジネスポテンシャルを確認することができた
- スポーツホスピタリティ商品が普及していない日本の要因は、欧米と比較してスポーツホスピタリティ商品への認知が低いことや歴史による価値観の違いや文化が影響している
- 次年度の調査テーマは、3つの案（都市圏と地方都市の比較、競技別の比較、スポーツホスピタリティ施設の有無の比較）があり、その他経営規模やマーケティング（購入者や購入理由等）観点での比較案も出た

デスクトップ調査では  
入手できない情報スポーツホスピタリティ商品  
の定義

好事例の要素

スポーツホスピタリティ商品  
のビジネスポテンシャル欧米との比較による  
日本のスポーツホスピタリティ  
商品が普及しない要因次年度調査における  
比較対象案

日本のスポーツビジネスにおいては、歴史や文化の違いからアマチュアリズムが存在し、「スポーツビジネスで稼ぐ」という考え方が欧米と比較して浸透していません

## 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（欧米と比較してホスピタリティ商品が普及しない要因）

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>スポーツホスピタリティ商品に対する認知が低いことが課題</b>である。充実した時間を獲得するために対価（お金）を支払う<b>習慣が根付いていない</b>。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>文化や歴史の違いがあり</b>、ヨーロッパは階級社会であったこと、アメリカにおいてはビジネス的側面が背景にある。近年の日本においても格差がみられるようになっており、お金をかける部分にはかけるといった文化があるため、ポテンシャル要素はあるが<b>スポーツに高額をかけることへの悪いイメージを打破することが重要</b>となっている。</li> <li>■ <b>スポーツビジネス特有のアマチュアリズムによる高額商品を販売ことによるイメージ低下が課題</b>である</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>スポーツ観戦における文化の違い</b>である。具体的には<b>日本では競技観戦がチケット購入の主な目的</b>であるが、<b>欧米は必ずしも競技観戦だけが主な目的でなく、競技観戦以外の食事やエンターテインメントを体験する目的</b>でチケット購入している場合もある。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>欧米では階級制度の構造と歴史があり、日本では階級制度の歴史が残っていないため、VIPの成り立ちに違いがある</b>。したがって<b>価格による差別化が必要</b>になる。2018、2019年頃から<b>スポーツホスピタリティ商品がビジネスに寄与すると日本において周知が広まり始めた段階</b>であり、まだ<b>サービス、ベニュー設備が十分ではない</b>。海外では個人での年間購入が多いが日本では中々存在しないため、企業が購入する構造になっている。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>VIPの成り立ちの違いが要因</b>になっている。具体的には<b>欧米では階級制度の構造と歴史</b>があった。<b>日本では階級制度の歴史が残っていないため、金額による差別化が必要</b>になる。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州は徐々に薄れてきてはいるものの、階級制度の歴史が影響しているため、<b>観戦環境の差別化が求められる文化</b>である。したがって提供側が観戦者のニーズにあった商品を提供されていると考える。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ハード・ソフト面ではBtoC向け（一般客向け）のスポーツホスピタリティ商品への認知不足</b>、スタジアムにおけるベニューの改修の難しさ、ケータリング業者の選択肢の少なさがある。<b>スポーツコンテンツホルダーの側面では同業者同士のスポーツホスピタリティ商品についての情報交換の機会不足</b>である。</li> </ul>

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く、ベニュー整備の不足が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ます

## 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

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アメリカではスポーツホスピタリティ商品の販売において、<u>ベニューが整備された上で高品質のサービスが求められるというステップがある。日本においても同様の流れ</u>になると予測される。</li> <li>■ 日本においては<u>ベニューが整備されている施設がまだ少ない</u>ため、現状ベニューを所有しているスポーツコンテンツホルダーはバリューを出しやすいが、今後日本国内においてスポーツホスピタリティ商品が普及し、スタジアム・アリーナ等のベニューが整備された際はサービスの品質が競争優位性になる。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内において<u>ベニューが不足</u>している。<u>ベニューの不足がホスピタリティ空間不足</u>に繋がっている。</li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 依然として多くの競技場・スタジアムにおいて、<u>ハード面での機能・空間不足</u>を感じる場面が多い。</li> <li>■ 国立競技場は2階に大部屋のラウンジ、3階に個室を設けているが、3階利用者がVIP以上のお客様の場合、VIPとは<u>動線を分ける必要があり、VIPの入口が一つしかない国立競技場は対応が難しい。</u>（<u>スタジアム内のエレベーター等で動線を分ける必要がある</u>）</li> <li>■ 海外ではスタジアム外にバーベキュースペースがあるものの、日本国内では再現が難しく、<u>飲食を楽しめる空間を今後スタジアム内外で増やしていく必要がある</u>と感じている。</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VIPルーム30部屋分の料理に<u>対応できる調理スペースが不足</u>している為、調理済の料理をスタジアムに持ち込み、<u>スタジアムの調理スペースでは簡易的な調理</u>を行っている。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>専用空間を持たないスタジアムが多い。</u></li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>日本のスタジアム・アリーナは競技者のために建設されていた背景</u>があるため、<u>観戦者が観戦を楽しむ際に課題</u>（観戦環境、動線、駐車場、アクセス等）となっている。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スタジアム内の<u>スポーツホスピタリティエリアが不足</u>しており、<u>ホスピタリティエリアをより拡大したい。</u></li> </ul>

スポーツホスピタリティ商品の提供の際、法令規制（都市公園法や消防法、建築基準法等）により提供が困難となっているメニューが存在しています

### スポーツホスピタリティ商品に影響を与える法令規制

回答有識者	ヒアリング結果
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>都市公園法に抵触するため火が使えない場合が多い</u>。海外ではスタジアム外にバーベキュースペースがあるものの、日本国内では再現が難しく、飲食を楽しむ空間を今後スタジアム内外で増やしていく必要がある。<u>スポーツホスピタリティ商品購入額を交際費計上する場合には、法人によっては損金算入できない場合がある</u>。</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>スタジアムの建蔽率によって、スポーツホスピタリティスペースの拡大ができない</u>ている。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>消防法、都市公園法はスポーツホスピタリティ商品を企画実施する際に大きな影響がある</u>。特に<u>ガスが使用できないスタジアム・アリーナが多い</u>。<u>建築基準法では改築増築の場合、消防法との兼ね合いで設備投資が多く必要になる</u>。食品衛生法については申請すれば大きな問題はない。<u>税制についてはスポーツホスピタリティ商品が新たな分野であるため、会計ルールの設定が課題になる</u>。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般的に、国有地に建設されたスタジアム（土地が国有地で、施設が地方自治地体の所有の場合）を使用するスポーツコンテンツホルダーは、<u>国有地の使用料と自治体の施設使用料の両方が発生する</u>。</li> <li>■ <u>建築基準法は、もともと一般的なビルや建物のために整備された法律であるが、建物の構造が一般的な建物とは異なるスタジアムにも同様に適用されるため、全てではないものの、設計時の非常時の避難方法等でミスマッチが発生している</u>ケースがある。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>消防法の観点で装飾の制限とシーズンごとに荷物撤去する必要がある場合、コストと労力が掛かる</u>。また<u>都市公園法により、試合時以外は広告物を出せない等</u>の制限もある。</li> </ul>

企画段階における実現可能性とそれに伴う組織運営体制の把握が不足しているため、商品クオリティの向上にあたって、商品の全体設計がコンテンツホルダー側できていません

### チームの状況に合わせた商品設定能力の欠如

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本においてはベニューが整備されている施設がまだ少ないため、現状ベニューを所有しているスポーツコンテンツホルダーはバリューを出しやすいが今後日本国内においてスポーツホスピタリティ商品が普及し、スタジアム・アリーナ等のベニューが整備された際はサービスの品質が競争優位性になる。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内においてベニューが不足している。多くの新スタジアムや新アリーナについても、スポーツホスピタリティ商品を見据えた建設設計はまだ少ない。</li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>競技性や顧客の属性等、一概には言えないが過去事例やノウハウが不足しているため利用者の需要予測が難しく、事前に準備すべきサービスの質・量の把握が困難である。</li> <li>非日常空間の中でさらに一段階上の特別なサービスが享受できることに価値があるが、その体験をする入口部分のプロモーションができていない。</li> <li>多くの競技場・スタジアムにおいて、ハード面での機能・空間不足を感じる場面が多い。本来、国立競技場においてVIP中での差別化が必要であり、動線を分ける必要があるがVIPの入口が一つしかないため対応が難しい。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018、2019年頃からスポーツホスピタリティ商品がビジネスに寄与すると日本において周知が広まり始めた段階であり、まだサービス、ベニュー設備が十分ではない。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>前提としてVIPルームがあるスポーツホスピタリティ商品は「特別空間の提供」であるため、スタジアムにおけるベニューの整備が大きな課題である。</li> <li>日本の多くのスタジアムにおいて専用空間があるスポーツホスピタリティ商品に対応可能なベニューの整備がされていないため、実施したいスポーツホスピタリティの商品アイデアが存在しても実施できない状況である。また自前のスタジアムを所有しているスポーツコンテンツホルダーが少なく、スタジアムの規制等による制限がかかり、スポーツホスピタリティの商品アイデアを実現する際の障壁となっている。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツホスピタリティ商品の定義が定まっていないため、スポーツホスピタリティ商品が普及されていない。またスポーツホスピタリティ商品を誰のために、どのような商品を提供すべきか不明確であり、商品アイデアが不足していると考える。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供料理が多く、スタジアム内だけでは対応できない。その為、ケータリングを採用し、スタジアム内では最終調理のみの対応している。</li> <li>スタジアム内のスポーツホスピタリティエリアが不足している。また動線等、一般席との差別化を図った専用空間がない商品が不足している。</li> </ul>

導入期である日本では、コンテンツホルダーによる商品を提供する効果や重要性の認知がまだ低く、人的リソースや組織体制の整備が軽視されていることで、顧客の商品認知も低い状況です

### 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

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本国内のスポーツホスピタリティ商品のビジネスポテンシャルを正しく認知できていない為、スポーツコンテンツホルダー内での意思決定者に対して投資を促進することもできていない。</li> <li>■ 当初は販売側、購入側のスポーツホスピタリティ商品に対する認知が不足していたが、実際にスポーツホスピタリティ商品を体験することで認知に繋がり、需要が増えた。そのため現在はスポーツホスピタリティ商品を増やすことから検討している。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 昨今スポンサーシップを得ることが難しくなってきた中でスポーツホスピタリティ商品による福利厚生や企業接待としての活用場であることを提供側も認知できていない。スポーツホスピタリティ商品を活用してスポンサーシップを得るための付加価値提供になるような販促をクラブ・団体としても意識的に取り組む必要がある。</li> <li>■ ビッククラブは有名選手を活用したスポーツホスピタリティ商品や高額なプレミアムサービスを利用したスポーツホスピタリティ商品の販売を意識的に販売していくべきではないかと考える。</li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツホルダーがホスピタリティ商品を開発する際に、必要な人材に係る人件費を考慮していない（甘く見積もってしまった）ため、受託側がサービスの質を担保することが難しくなっている。</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品を販売当初は高額との意見があったが、内覧会を実施する等、工夫を凝らすことで購入数を増やした。</li> <li>■ BtoC向けのアプローチとして、年間チケット購入者を対象にDMを用いた商品販促により、BtoCの商品購入数を増やしている。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本は欧米や中国と比較してマーケットは限定的であると考え。また通常のシーズン公式戦やリーグ戦等の試合価値が欧米と比較して低い。</li> <li>■ 地方都市経済圏における地元スポーツコンテンツホルダーのスポーツホスピタリティ商品価値が相対的に高いため、購入されやすいと考える。</li> <li>■ 日本と欧米では歴史によるVIPの成り立ちに違いがある。したがって日本の場合は価格による差別化が必要になると考える。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本スポーツ界としてスポーツホスピタリティの商品アイデアだけではなく、スポーツコンテンツ側のマーケティングと販促が不足している。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個室観戦席（ビューボックス席）は個人販売も行っているが数量としては限定的であり課題として捉えている</li> <li>■ 現在、一人でスポーツホスピタリティ事業の企画運営を担当しているためリソース不足であり、他の従業員とのホスピタリティに関する知識差が発生している。</li> </ul>

クラブチームの商品実施経験がまだ浅いため、運営実施時におけるケイパビリティが不足しており、各クラブチームにおいて商品アイデアが蓄積されていません。リーグ内や他競技におけるノウハウの横展開の仕組みが必要です

### スポーツホスピタリティ商品運営体制の未整備

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品が日本国内において普及しておらず、商品アイデアが不足している。</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベニューでのスポーツホスピタリティ商品空間不足の課題は、空間内の快適さだけを求めるのではなく、商品の購買促進やスタジアムツアーの満足度を高められる動線の設計が不足していることでもある。</li> <li>■ 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のスポーツホスピタリティ商品に対する認知がまだ低いため商品アイデアや横展開の仕組みが不足している。マーケティングの観点ではスポーツホスピタリティ商品の的確な価格設定とターゲティングができていない。</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VIPルーム型のスポーツホスピタリティ商品でのケータリング、コンシェルジュサービスは外部委託を行っている。</li> <li>■ 年間約70試合という試合数に対応可能な食事メニューのレパートリーが不足している。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツコンテンツホルダーのリソース不足だけでなく、スポーツホスピタリティ商品の高い品質を提供する為、各分野のステークホルダーとの業務提携を行っている。</li> <li>■ 地域の老舗ホテルへの食事提供や接客サービス等の業務委託は条件面やコスト面においてハードルが高く、横展開を考慮した際、最近ではブライダル会社が同様の食事提供や接客サービス等、業務委託の需要がある。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品の実施経験がまだ浅いことから、現場責任者のリーダーシップが不足している。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アジアチャンピオンズリーグのような主幹が異なる大きな大会では担当者を増員対応するが、通常のリーグ戦では基本一人に対応している為、一人では対応できない規模の試合において普段従事していないスタッフに仕事を割り振ることが難しい。</li> <li>■ 業務委託はケータリングのみであり、ケータリング以外は基本的に自社スタッフにて対応している。</li> <li>■ パートナー企業から問い合わせが多く課題と考えるのは、食事面（ケータリングの質）の改善である。</li> </ul>

日本は多くのベニューにおいて専用空間不足等の課題があります。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であり、提供可能なスポーツホスピタリティ商品に制限が発生しています

### 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

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本においては整備されているベニューがまだ少なく、現状ベニューを所有しているスポーツコンテンツホルダーはバリューを出しやすい状況である。今後日本国内のスポーツホスピタリティ商品が普及し、スタジアム・アリーナ等のベニューが整備された際はサービスの品質が競争優位性になる</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売側の課題である「専用空間がない商品における顧客の認知拡大」をソリューションできるリソースが不足している。</li> <li>日本におけるスポーツホスピタリティ商品は本来であれば、より高額の価格設定をすべきであるが、スポーツコンテンツホルダー側で適確な価格設定ができていないことが課題である。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテンツホルダーの中でスポーツホスピタリティの重要性に関する認識が不足している。</li> <li>海外ではホスピタリティ事業専門部署があるが、日本におけるスポーツホスピタリティ事業環境はコンテンツホルダー側にてスポーツホスピタリティを収益事業として認識していない。またはコーディネーターに委託して収益化を図っていない。また組織としてスポーツホスピタリティ事業の重要性を理解していないことが課題である。</li> <li>日本特有の商品を考えていく中で観光資源や飲食等、地域アセットを活用したプログラムの作成により、顧客の満足度に繋がる。</li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格設定を柔軟に設定することで、消費者にホスピタリティ商品を認知・体験してもらうきっかけづくりをしている。</li> <li>過去のデータやアンケート結果をもとに購買層をターゲットングし、商品内容を考案している。</li> <li>過去事例やノウハウ不足しているため、利用者の需要予測が難しく、事前に準備すべきサービスの質・量の把握が困難である。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>専用空間がある商品はベニューの整備が課題であり、専用空間がない商品は斬新なアイデア不足、提供価値と価格の整合性が課題である。</li> <li>スポーツコンテンツホルダー側のマーケティングと販促が不足している。サービス内容に見合った価格設定が重要である。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>潜在顧客層向けアプローチと高単価化に向けた商品アイデアの開発が課題である。</li> <li>スポンサードメニューとスポーツホスピタリティ商品メニューとの整合性を整備・調整する必要がある。</li> <li>スポーツコンテンツホルダー側でハード面の改修も含めた中長期的な観点でのスポーツホスピタリティ商品の収益を把握できていない</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム内のスポーツホスピタリティエリアが不足している。特別動線等、一般席との差別化を図ったプレミアムシート型のスポーツホスピタリティ商品が不足している。またケータリングの質が課題になっている。提供料理が多く、スタジアム内だけでは対応できない。</li> </ul>

## 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の選定能力等、基本的マーケティングプロセスへの理解とその運用リソースが不足しています

### 基礎データや市場の理解不足

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品を販売するスポーツコンテンツホルダー側、購入する消費者側のスポーツホスピタリティ商品に対する認知不足である。</li> <li>■ スポーツホスピタリティ商品が日本国内では普及しておらず、認知が低いことである。</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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の商品に対する認知がまだ低いため、商品アイデアや横展開の仕組みが不足している。マーケティングの観点ではスポーツホスピタリティ商品の的確な価格設定とターゲットングができていない。</li> <li>■ スポーツコンテンツホルダー等、販売側の課題である「専用空間がないスポーツホスピタリティ商品における顧客の認知拡大」をソリューションできるリソースが不足している。</li> <li>■ 現状、欧米と比較して日本のスポーツホスピタリティ商品における価格設定のマインドセットに問題があり、売価が低く、結果利益率が低い設定になっているのではないか。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロスポーツクラブの全体の課題であるがデータあったとしても、その後の分析や改善が人材を含めたリソース不足である。</li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 非日常空間の中でさらに一段階上の特別なサービスが享受できることに価値があるが、その体験をする入口部分のプロモーションができていない。またホスピタリティ商品の事例数が少ないため、何が正解なのか理解が進んでいない状況である。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポンサー企業のオーナー等、一部富裕層には専用空間がないスポーツホスピタリティ商品の販売アプローチができていないが、個人向けにダイレクトに販売はできていない。またスポンサーメニューとスポーツホスピタリティ商品メニューとの整合性を整備する必要があり、認知向上のためのチャネルも不足している。</li> </ul>
G氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本スポーツ界としてスポーツホスピタリティの商品アイデアだけではなく、スポーツコンテンツホルダー側のマーケティングと販促が不足している。</li> <li>■ サッカーだけに捉われない他エンターテインメントとの付加価値の組み合わせが必要である。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現時点では、競技観戦を目的にしているコアファンでない、初めて観戦に来る人や競技以外のイベントに来る人等、競技観戦のみが目的ではない顧客層をターゲットとしたベニューに左右されないソフトサービスが不足している。</li> <li>■ 個人向け上級レジャー商品としての認知度は不足している。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品における情報発信の訴求範囲が限定的である。一般販売を推進していきたいが、クラブのブランディングの兼ね合いで購入者の属性等を考慮して販売しているため専用空間がない商品としての認知が限定的である。</li> <li>■ 集客は重要だが、スポーツホスピタリティ商品による収益性を目的としておらず、スポーツホスピタリティ商品の体験者による満足度を高めることに重きをおいている。</li> </ul>

当初想定のスポートスピタリティ商品の定義について有識者による認識に齟齬はなく、特に狭義のスポートスピタリティ商品の定義に問題ありませんでした

### スポーツスピタリティ商品の定義

回答有識者	ヒアリング結果
A氏、D氏、E氏 G氏、F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 説明資料に定義されている内容に違和感ない。</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当初想定した「スポーツスピタリティ商品の定義」については、研究者の立場ではないため、回答することが難しい。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「スポーツスピタリティ商品」という定義はよく理解でき、広義の定義の上にスポーツスピタリティとして、「社会的価値の創造」がある。スポンサービジネス・コアファンの創造を含め、富の再分配ではないが、地域への還元できる仕組みを大きな概念として考えているため、その中での価値づけができると考えている。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定義に違和感はないが、スポーツスピタリティ商品の定義が定まっていないことが問題である。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自クラブとして集客は重要だが、スポーツスピタリティ商品による収益性を目的としておらず、スポーツスピタリティ商品の体験者による満足度を高めることに重きをおいている。</li> </ul>

想定していた好事例の要素について認識に齟齬なく、各有識者から共通の理解を得られました。また各有識者が認識している他団体における好事例についてもヒアリングしました

## スポーツホスピタリティ商品の好事例

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当初想定していた好事例の要素の認識に相違ない。好事例の要素を考慮するとES CON FIELD HOKKAIDOが当てはまる認識である。</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>ボストン・レッドソックスの本拠地球場であるFenway Park (USA)</u> は好事例になる。<u>NFLのサンフランシスコ・フォーティナイナーズの本拠地スタジアムであるLevi's Stadium (USA)</u> はスポーツホスピタリティ商品の取組の中で「<u>動線</u>」部分が参考になる。デジタルチケットを用いた顧客の位置情報を利用した球場内でのチケットのグレードアップシステムを実施している。<u>ゴルフでは、個人向けスポーツホスピタリティ商品</u>が多く存在する。<u>USAにおける学生スポーツにおいてもファンの取り込みを目的</u>としたスポーツホスピタリティ商品の企画販売が行われている。</li> </ul>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>静岡ブルーレヴズはハードが整っていない中で地域の高級旅館と組んでホスピタリティ商品を作っている。</u></li> </ul>
D氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>日本野球機構 (NPB)</u> は、いずれのチームも国内におけるスポーツホスピタリティ商品の<u>クオリティが高い。</u></li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>ニューヨークヤンキースの広告販売している代理店</u>から、<u>OB選手を活用した</u>商品アイデアが参考となった。<u>ES CON FIELD HOKKAIDO</u>のVIPルームと食事をセットにして<u>パッケージ販売</u>するアイデアが参考となった。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>鹿島アントラーズ</u>ではスポンサー企業、行政担当、その他ステークホルダーを集めて<u>スタジアム内でBBQを実施</u>して鹿島アントラーズを中心とした<u>地域のコミュニティを形成し、アセット活用の基盤を築いている。</u><u>ドジャースタジアム (USA)</u>では、<u>公式戦のない昼間の時間帯にスポンサー企業が貸し切りイベントを実施している。</u>貸会場の利用率よりも、スポンサーのロイヤリティ向上を目的としている。ドジャースは"Less is more"という考え方で少数のスポンサーに高い付加価値を与えて高単価な契約を締結するという方針を行っている。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ イングランドプレミアリーグ所属トットナムの<u>Tottenham Hotspur Stadium</u>は、様々なスタジアム・アリーナを設計した<u>アメリカのPopulous</u>が<u>スタジアム設計</u>に携わったこともあり、ヨーロッパで浸透している競技を楽しむためのホスピタリティ商品ではなく、座席からの選手との距離感や動線等、観戦者に<u>エンターテインメントを提供することを意識した造り</u>になっている。</li> </ul>
I氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>読売ジャイアンツ</u>では<u>東京ドームホテルとの業務委託によるVIP空間に適した質の高い</u>スポーツホスピタリティメニューを提供している。<u>セレッソ大阪</u>では<u>スタジアム規定が定められている中でコンテンツホルダーが実施したい</u>スポーツホスピタリティ商品の実現のため、<u>指定管理をうまく活用し、本来であれば難しい装飾等を可能</u>にしている。</li> </ul>

## スポーツホスピタリティ商品のビジネスポテンシャルを一定程度、確認することができました

## スポーツホスピタリティ商品のビジネスポテンシャル

回答有識者	ヒアリング結果
A氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 正確な情報はないが、<u>アメリカにおけるスポーツコンテンツホルダーの売上げの約7割をプレミアムプロダクト（≒スポーツホスピタリティ商品）が占めている。</u>そのため、スポーツホスピタリティ商品はビジネスポテンシャルがあると考える。</li> </ul>
B氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>スポーツホスピタリティ商品の売上の傾向を回答するのは難しい。</u>理由としてスポーツ競技やスポーツコンテンツホルダーにおける収益構造の特性（主に放映権、スポンサー、マーチャンダイジング、チケットの収益構造のバランス）が同一でないためである。<u>スポーツホスピタリティ商品を実施することで得られるの効果は、3点（収益、顧客ロイヤルティ、顧客のリピート）である。</u>この得られる効果がスポーツコンテンツホルダー等、販売側のKPIでもある。</li> </ul>
E氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品を販売することで<u>得られる効果は、スポンサーが取得</u>できることである。</li> </ul>
F氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツホスピタリティ商品を販売することで<u>得られる効果</u>は、他の球場では中々観戦できない位置に設置されている席による「<u>観戦価値</u>」である。</li> </ul>
H氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益性についてポテンシャルがある。一方でスポーツホスピタリティ商品の<u>提供目的は、</u>収益を上げるためではなく、<u>スタジアムを満員にすることを目的としたときの手段の1つ</u>として考えている。</li> </ul>

次年度の調査テーマは3つの案（都市圏と地方都市の比較、競技別の比較、スポーツホスピタリティ施設の有無の比較）があり、その他経営規模やマーケティング（購入者や購入理由等）観点での比較案も出ました

### 次年度の調査テーマ

回答有識者	ヒアリング結果
B氏	■ <b>顧客の比較</b> 、つまり顧客側の軸で調査することが重要である。
C氏、G氏、F氏	■ <b>都市圏と地方都市の比較、競技別の比較、スポーツホスピタリティ施設の有無の比較</b> 、スポーツホスピタリティの数値目標、自クラブの資源や地域資源の事項等。
E氏	■ <b>同競技による国内外での比較</b>
F氏	■ スポーツホスピタリティ商品の <b>購入層とその購入層の購入理由</b> といった <b>マーケティング粒度での把握</b>
G氏	■ <b>都市圏と地方都市の比較、競技別の比較、スポーツホスピタリティ施設の有無の比較</b> に加えて、J1内の格差が出てくるため、 <b>J1クラブの経営規模での比較、スポーツホスピタリティ施設の有無での比較</b>
H氏	■ <b>立地と施設コンセプトの比較</b> ■ <b>スポーツホスピタリティ機能の有無の比較</b>
I氏	■ スポーツホスピタリティ商品の充実については地理によるものではなく、クラブの経済規模に依存すると考える。スポーツコンテンツホルダーの視点では、自クラブのスポーツホスピタリティ商品の参考にするため、 <b>競技別での比較</b> が望ましい。他のスポーツコンテンツホルダーが実施しているスポーツホスピタリティ商品におけるスタジアム内のベニユーの有効活用している事例を知りたい。特に試合以外でのベニユーの活用方法を知りたい。

## Appendix

- ① 消費者アンケート
- ② 有識者ヒアリング
- ③ 実証事業

採択した3団体の実施概要は以下となります。インバウンド富裕層、AWAYブースター、地元若年層、スポンサー企業経営層、と各団体ごとに異なるターゲットに対し、スポーツホスピタリティ商品の提供をトライアル展開しました

### 3 団体のホスピタリティ実施概要

#### 【広島ドラゴンフライズ】



- 販売ターゲット  
：フィリピン人富裕層バスケットボールファン
- 販売人数 ※（ ）内は事前設定の目標人数  
：①事前FAM：9名（10名）  
：②本番：9名（20名）
- 総売上  
：\$ = ¥150として3,492,450円（※ツアー全体）

#### ■ 実施概要

・2/7(水)：名古屋ダイヤモンドドルフィンズ戦 Bリーグも現地プロモーションで起用するフィリピンで大人気のyoutuber：Fumiya氏との交流体験を組み込んだバスケット観戦ツアーを設定。会場⇔宿泊先間はチームオリジナルラッピングバスで送迎。試合前にはFumiya氏と、フィリピン選手サイン入りユニフォーム等が当たるゲーム対決や、歓談・記念撮影を実施。観戦時はお弁当や飲物を提供。12月には現地旅行会社と同ツアーを事前体験頂くFAMトリップを実施し、販売意欲を醸成した。



#### 【富山グラウジーズ】



- 販売ターゲット  
：①AWAYチームブースター ②県内若年層
- 販売人数 ※（ ）内は事前設定の目標人数  
：①：29名（30名）②：45名（45名）
- 総売上  
：493,000円

#### ■ 実施概要

・①1/27(土)：千葉ジェッツ戦  
・②2/4(日)：秋田ノーザンハピネッツ戦  
富山市総合体育館の応接室を臨時ホスピタリティラウンジとして活用。富山ならではの軽食やドリンクを提供し、試合後は抽選会を行った。①では、コートサイド1列目の観戦席も設定したほか、観光PRとして写真展示や名産をセットにしたお土産を提供。②では県内ファン拡大・定着のために試合前に7名の選手がラウンジを訪問し、記念撮影・サイン等で交流を行った。



#### 【宇都宮ブレックス】



- 販売ターゲット  
：チームスポンサーの経営層
- 参加人数  
：5団体計13名
- プライシング  
スポンサー招待形式であったため、参加者に適切なプライシングについて事後ヒアリングを行ったところ、おおよその平均値は50,000円程度
- 実施概要  
・12/24(日)：島根スサノオマジック戦  
日環アリーナの貴賓室にて、スポンサー企業経営層を招いてのホスピタリティを実施。宇都宮駅⇔会場間の往復を専用車両で送迎。専用動線上・貴賓室内に装飾を施し、上質な空間を創出。試合前には地域食材を用いたコース料理とドリンクを提供し、ゲストであるBリーグ島田チェアマンとバスケット談義をしながらのコミュニケーションが図られた。観戦席には軽食・ドリンクを設置できるカウンターを造作・設置。試合終了後は選手サイン会に参加。



実証事業において公募・採択した3団体のホスピタリティ実施において、各団体からのレポート及び事務局視察を通じた見えた課題は下記となります（複数の団体において共通項的、または顕著な課題） ※団体別詳細は後述

### 実証事業を通じて抽出された課題サマリー

<p>環境おける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、装飾等で雰囲気を高めることにも限界がある</li> <li>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席がコートから距離があり、迫りに欠ける場合がある</li> <li>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、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</li> </ul>								
<p>企画フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>既存の体育館を使用する場合、スムーズなお客様動線や飲食サービス提供動線の計画が難しく、体験価値設定に限界がある</li> <li>ラウンジ滞在時や試合前後等にも、体験企画を設定していくことが求められる</li> </ul>								
<p>販売フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットへアプローチするための適切な告知・販売チャネルの活用が肝要となる</li> <li>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、実施有無や体験時間の事前告知が難しい</li> <li>情報発信においては自チームからの発信のみならず、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</li> </ul>								
<p>運営フェーズにおける課題</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="430 901 582 1001"> <p>運営全般・体制関連</p> </td> <td data-bbox="588 901 1966 1001"> <ul style="list-style-type: none"> <li>会場設備やスケジュール等、全体を把握し、適宜対応できる質の高い人財の確保が必要</li> <li>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いため、専任人財の起用が望ましい</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1005 582 1105"> <p>飲食提供関連</p> </td> <td data-bbox="588 1005 1966 1105"> <ul style="list-style-type: none"> <li>簡易な飲食提供では満足度を高めることは難しい。事前にお客様や販売サイドのニーズを取り入れることも必要</li> <li>調理・食事スペースの広さ、調理設備、提供動線等、メ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、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する</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1109 582 1209"> <p>体験提供関連</p> </td> <td data-bbox="588 1109 1966 1209"> <ul style="list-style-type: none"> <li>選手交流が期待されるが、コンディションや試合結果等から不確実性が高く調整が難しい。対戦チームとの連携や、試合結果に左右されない試合前時間の活用等も検討が必要</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1213 582 1308"> <p>ギフト関連</p> </td> <td data-bbox="588 1213 1966 1308"> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、通常のMDとの差別化が必要</li> <li>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、全体価格・収支とのバランスを踏まえる必要がある</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<p>運営全般・体制関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会場設備やスケジュール等、全体を把握し、適宜対応できる質の高い人財の確保が必要</li> <li>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いため、専任人財の起用が望ましい</li> </ul>	<p>飲食提供関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡易な飲食提供では満足度を高めることは難しい。事前にお客様や販売サイドのニーズを取り入れることも必要</li> <li>調理・食事スペースの広さ、調理設備、提供動線等、メ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、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する</li> </ul>	<p>体験提供関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選手交流が期待されるが、コンディションや試合結果等から不確実性が高く調整が難しい。対戦チームとの連携や、試合結果に左右されない試合前時間の活用等も検討が必要</li> </ul>	<p>ギフト関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、通常のMDとの差別化が必要</li> <li>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、全体価格・収支とのバランスを踏まえる必要がある</li> </ul>
<p>運営全般・体制関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会場設備やスケジュール等、全体を把握し、適宜対応できる質の高い人財の確保が必要</li> <li>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いため、専任人財の起用が望ましい</li> </ul>								
<p>飲食提供関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡易な飲食提供では満足度を高めることは難しい。事前にお客様や販売サイドのニーズを取り入れることも必要</li> <li>調理・食事スペースの広さ、調理設備、提供動線等、メ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、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する</li> </ul>								
<p>体験提供関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選手交流が期待されるが、コンディションや試合結果等から不確実性が高く調整が難しい。対戦チームとの連携や、試合結果に左右されない試合前時間の活用等も検討が必要</li> </ul>								
<p>ギフト関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、通常のMDとの差別化が必要</li> <li>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、全体価格・収支とのバランスを踏まえる必要がある</li> </ul>								

## 広島ドラゴンフライズのホスピタリティ展開を通じ、企画・販売・運営の各フェーズにおいて抽出された課題は下記となります



広島ドラゴンフライズ

### 各実証事業から抽出された課題と詳細

<p>環境における課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施施設が体育館のため、ホスピタリティ自体がソフトサービスに寄らざるを得なかったこと</li> <li>試合をコンテンツとしたホスピタリティを実施する場合、ハードの制約が大きいため、全体の組立てに工夫が必要</li> </ul>
<p>企画フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【人材・企画力関連】：自社内の人的リソースが不足しており、企画がスムーズに進行しない</li> <li>【価格設定関連】：海外ターゲットについては前例があまりなく、価格設定の根拠が難しい</li> <li>【飲食企画関連】：海外ターゲットを対象とした企画の前例がなく、組み立てが難しい</li> <li>【体験企画関連】：海外ターゲットがどの部分に価値を感じるか、需要予測が難しい</li> <li>【ハード・環境関連】：体育館のため、費用をかけても体験価値の向上に限界がある</li> </ul>
<p>販売フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【販売活動関連】：海外（フィリピン）での販売のため、適切な販売チャネルの把握が難しい</li> <li>【情報発信・販促関連】：海外ターゲットへの場合、自社内で直接アプローチする方法がなく、協力パートナーをどう探すかが課題</li> </ul>
<p>運営フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【運営全体関連】：企画～実行段階まで、人的リソースが不足しており、実施内容の十分な検討、詰めを行う事が出来なかった</li> <li>【お客様対応関連】：専任人材を配置しなかったが、ツアー対応として1名以上は配置した方が良かった</li> <li>【飲食提供関連】：地元食材を使用した弁当を提供したが満足度は低かった ツアー募集段階で代理店もしくは対象者から飲食に関わるヒアリングをすべきであった</li> <li>【体験提供関連】：バスケットボールファンにとってはコートに近い席や、選手との交流を期待している部分が多かったが、選手との交流については、不確実性が高く調整が難しい部分があった</li> <li>【ギフト・配布物関連】：広島土産、選手サイン入りユニフォームをギフトとして用意したが、全体的な満足度向上には寄与していない可能性も高く、どこまで行うべきかは今後の課題と感じる</li> </ul>

## 富山グラウジーズのホスピタリティ展開を通じ、企画・販売・運営の各フェーズにおいて抽出された課題は下記となります



### 各実証事業から抽出された課題と詳細

### 富山グラウジーズ

<p>環境における課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存体育館設備の利用であるため、<u>関係者とVIP導線が被る</u>。また、ラウンジと観戦席までに<u>距離があるため、試合中はラウンジの利用がほとんどなくなってしまった</u>。</li> <li>既存体育館・既設応接室での運用となるため、<u>専用アリーナを持つ他チームとは異なる展開が必要</u>。また、<u>県内における認知と理解が不足しており、スポーツホスピタリティの普及が必要</u>。</li> <li>都市圏である千葉ジェッツブースターと地方である富山県内在住の若年層という異なるターゲットに設定しての実施であったが、都市と地方でのスポーツに対する理解と接する頻度により、受け入れる度量が異なるため、<u>地方でのスポーツホスピタリティの普及が課題</u>。</li> </ul>
<p>企画フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【人材・企画力関連】：<u>通常の会場運営プラスアルファでのタスクをこなす</u>必要がある。来場者のホスピタリティ向上の一助となるように通常運営に内包して運用していくための<u>体制を構築</u>していく必要がある。</li> <li>【飲食企画関連】：スポンサー企業の協力を得て提供した富山名産品・アリーナフードは、<u>需要と供給のバランスを整えることができず、需要過多</u>になってしまった。供給の確保と継続性が課題。</li> <li>【体験企画関連】：選手やダンスチームの稼働は、スケジュール調整によって<u>体験時間を事前に告知できない</u>ことがある。また、<u>ラウンジ内での企画コンテンツの充実化</u>が必要。</li> <li>【連携パートナー関連】：試合前後での会場外での連携においては本事業では実現できなかったため、今後の課題。</li> </ul>
<p>販売フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【販売活動関連】：県外AWAYブースターは完売に近かったが、県内若年層はパートナー企業限定という<u>枠組みに絞りすぎたため、上手く訴求ができなかった</u>。ターゲット層＋メイン購入層にも訴求できるよう<u>幅のある訴求方法の検討</u>が必要</li> <li>【情報発信関連】：チーム公式WEB・Xでの発信、及びパートナー企業案内を行ったが、問合せまで購入には至らないケースが多かった。サプライズ要素の強い企画や直前まで未公表の内容を、<u>事前に発信</u>できていれば<u>結果が変わった可能性</u>もある。<u>チームだけでなく、インフルエンサーや選手による発信</u>等も今後検証が必要。</li> </ul>
<p>運営フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【運営全体関連】：今回は事業委託予算によって運営費を賄えたが、<u>ラウンジ活用による収益化に課題</u>が残った。また、<u>ラウンジ運営</u>には通常運営とは<u>別の人財の確保</u>が必要であり、今後の課題である。</li> <li>【サービス人財関連】：<u>ラウンジ専属の運用スタッフ</u>が必要。また、会場の設備やスケジュール等全体を把握し、適宜対応できる<u>質の高い人財の確保</u>が必要。</li> <li>【飲食提供関連】：簡易的なフードであったため<u>フードに対する改善意見</u>が多かった。パートナー企業協賛を得た富山県産飲食物の提供は好評だったが、来場者全員を<u>満足させられる供給量の確保</u>の点で課題が残った。</li> <li>【体験提供関連】：県内在住者やチームブースターには所属選手交流によって一定の満足度を与えられたが、AWAYブースターの満足度向上のためには、<u>対戦相手の選手稼働等、対戦相手チームとも連携</u>をして行う必要がある。</li> <li>【ギフト等関連】：商品企画販売を通年行っているため、ホスピタリティでしか得られないモノとして<u>差別化が課題</u>。また、ホスピタリティチケット収入からの支出としてのギフトになるため、<u>チケット価格設定</u>も検討課題となる。</li> </ul>

## 宇都宮ブレックスのホスピタリティ展開を通じ、企画・販売・運営の各フェーズにおいて抽出された課題は下記となります



宇都宮ブレックス

### 各実証事業から抽出された課題と詳細

<p>環境における課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貴賓室内はテーブル・イスをセットしてフルコースを楽しむには<b>スペースが不十分</b>。また、既存照明が暗く、食事をとるには不向きであった。</li> <li>・ 唯一の調理スペースとなったパントリーに<b>電源プラグがなく、貴賓室外のコンセントから電源をつなぐ</b>必要があった。</li> <li>・ 会場内の通信環境が悪く、貴賓室内で流していた<b>映像が止まってしまうことがあった</b>。</li> </ul>
<p>企画フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>【人材・企画力関連】</b>：社内に<b>ホスピタリティ企画に精通した者がおらず</b>、企画の骨子やサービス内容策定に時間を要した。</li> <li>・ <b>【飲食企画関連】</b>：施設の制約上、火が使用不可であり、<b>クオリティの高い料理提供には大きなハードル</b>があった。</li> <li>・ <b>【体験企画関連】</b>：会場までの移動において距離・拘束時間の制約がある中で、<b>市街地周遊等の体験企画の計画ができなかった</b>。 <b>試合前後や会場内以外での企画など、柔軟な発想を取り入れても良かった</b>。</li> <li>・ <b>【連携パートナー関連】</b>：スポット案件ゆえに予算や準備工程の設計が困難な部分があった。施設借用時間の制約から、前日や試合当日の限られた準備時間しか無く<b>実施可能な造作施策は限定的</b>となった。</li> <li>・ <b>【体験企画関連】</b>：<b>競技用体育施設</b>ということで、<b>ロイヤリティのある動線設計</b>やコース料理提供の<b>空間設計</b>が非常に<b>困難</b>であった。</li> </ul>
<p>運営フェーズにおける課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>【運営全体関連】</b>：社内で本企画に時間を割ける<b>人員が限られて</b>おり、<b>通常業務と並行</b>しての運営となり、<b>担当者の負担が増大</b>した。</li> <li>・ <b>【お客様対応関連】</b>：<b>結婚式場運営企業に協力</b>を頂いたため<b>大きな問題はなかった</b>が、男性給仕スタッフが多く、少し重苦しい雰囲気になった。</li> <li>・ <b>【飲食提供関連】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日環アリーナ4階の貴賓室内に<b>十分な調理設備・スペースがなく</b>、限られた環境で調理や盛り付けを行う必要があり、17名のフルコースを提供するにあたり<b>配膳のタイミングに時間差が生じた</b>。</li> <li>・ <b>貴賓室内スペースが限られて</b>おり、給仕スタッフがようやく一人通れる程度の通路幅となり、<b>給仕効率が悪かった</b>。</li> <li>・ ゆえに、当初食事時間を90分で想定していたが、結果として120分近くかかり、食事終了が試合開始の直前となってしまった。</li> <li>・ 試合観戦中もドリンクの給仕スタッフを待機させていたが、サイドテーブルの仕様上、お客様のドリンクの減り具合を目視で確認することが難しく、<b>適切なタイミングでのドリンクのご案内が困難</b>であった。</li> </ul> </li> <li>・ <b>【体験提供関連】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宇都宮駅⇄アリーナ間の<b>送迎サービスを提供</b>したが、宇都宮市内にVIP送迎を行うタクシー会社が少なく、<b>手配に時間を要した</b>。</li> <li>・ 貴賓室が4階に設けられているため、貴賓室前の<b>観戦席からコートまでの距離が遠く、迫力に欠ける</b>という<b>意見</b>があった。</li> <li>・ <b>試合後にサプライズで選手のサイン会</b>を行ったが、当日が負け試合だったこともあり、選手たちの表情が暗く、選手との触れ合いを<b>試合前に実施すべき</b>という<b>意見</b>があった。</li> <li>・ 貴賓室から選手サイン会を行うサブアリーナまでは、一般導線を使用する必要があり、<b>一般客と導線を区別しきれなかった</b>。</li> </ul> </li> <li>・ <b>【ギフト関連】</b>：今シーズンのチームスローガン入り<b>オリジナルバスケットボールをプレゼント</b>したが、<b>公共交通機関利用者には大荷物</b>になった。</li> <li>・ <b>【実施体制関連】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>リハーサルを実施できず</b>、当日になって電源プラグや電圧の<b>問題が生じ、現場で対処</b>する必要があった。</li> <li>・ テーブルやイス等の備品は全て持ち込んだので、<b>備品運搬に人員と時間を要した</b>。</li> </ul> </li> </ul>

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 アドバイザリー 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、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](http://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](http://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 アドバイザリー、リスク アドバイザリー、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](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301