

スポーツホスピタリティ ガイドブック

令和7年3月
スポーツ庁



はじめに

近年、「スポーツ×〇〇」として、IT、DX、観光、飲食、おもてなし、農業など、従来はスポーツに関連の薄かった分野と掛け合わせることでイノベーションを起こし、スポーツビジネスとして成立させていく流れが生まれています。その中で、スポーツ観戦において高価格帯のチケット代を支払い、試合の観戦と合わせて地元食材を使った独創性溢れる料理やお土産、試合前後の選手等との交流や音楽・映像等のエンターテインメント、ストレスのない入退場等といった付加価値の高いサービス提供を行うスポーツホスピタリティは、欧米を中心に拡大を見せており、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、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。

一方で、我が国におけるスポーツホスピタリティにおいては、様々な課題が浮き彫りとなっています。その根底にあるのは「情報不足・経験不足」です。その課題を解決するために、スポーツコンテンツホルダーや関連事業者を支援し、スポーツホスピタリティの普及拡大と、携わる人材のレベルアップを図ることを目的とし、本書では国内外の事例を紹介しながら、現場レベルでの実践のポイント等を体系的に紹介します。

そして、スポーツコンテンツホルダーによる新たなトライアルの創出を促進し、中長期的な収益の柱とされていくことで、ファンエンゲージメントの向上や新たな観戦体験の創出ツールとして、我が国のスポーツホスピタリティを普及させていくことを目指しています。

改めて、これから社会を取り巻く環境が激しく変化していく中で、現状のVIPルームでのおもてなし対応やサービスの満足度は高いものになっているか、商談や社員の福利厚生に役立っているか、広告効果だけでなく社会的な効果を示しているか、優良顧客データを用いたマーケティングが行われているかなど、客観的に見直してみる必要があるのではないかと思います。

同時に、エンターテインメントの世界が多様化している中でも、重要な顧客に対して付加価値を生み出し、満足度を高めていくことにより、スポーツコンテンツホルダーとしての持続可能な経営を目指さなければならぬとも考えます。

だからこそ、非日常的な観戦体験などを創造する必要があり、一度は、もしくはもう一度あの場所で観戦したいと夢を創造させることがスポーツホスピタリティの真の目的ではないかと考えます。

本書が少しでもスポーツホスピタリティサービスの質や知識の向上に役立つことができれば幸いです。

本書の構成

本書は、以下のような 4 章構成となっています。

読者の方々は、プロスポーツクラブ・リーグ等のコンテンツホルダーや、スポーツホスピタリティに関連するサービスを提供されている企業の方々等を想定していますが、既にスポーツホスピタリティの実施経験がある方、関心はあるがまだ着手できていない方、そして、スポーツホスピタリティについて全く知らない方など、そのステータスは様々かと思えます。

本書は、最初から順番に読んでいただく形でも、皆さんの状況に応じて関心のある部分から読んでいただく形でも、どちらでも理解いただけるように構成しています。

以下をご参考に興味のある部分からご覧いただければと思います。

本書の構成	
はじめに	
【第 1 章】スポーツホスピタリティの現状と課題 ・第 1 節 スポーツホスピタリティとは ・第 2 節 スポーツホスピタリティの現状と課題	本書の導入部分として、スポーツホスピタリティ普及の背景や将来的なポテンシャル及び、国内における現状や課題について説明します。
【第 2 章】スポーツホスピタリティの定義と全体像 ・第 1 節 本書におけるスポーツホスピタリティの定義 ・第 2 節 スポーツホスピタリティの全体像 ・第 3 節 スポーツホスピタリティの提供サービス事例 ・第 4 節 関連用語の説明	スポーツホスピタリティの定義やサービスの全体像について、事例を交えながら説明します。 これまでにスポーツホスピタリティの実施経験がない方々も、本章でイメージをご確認ください。
【第 3 章】スポーツホスピタリティの実践 ・第 1 節 実践にあたって ・第 2 節 プラニングフェーズ ・第 3 節 セールスフェーズ ・第 4 節 オペレーションフェーズ ・第 5 節 レビューフェーズ ・第 6 節 スポーツホスピタリティサービスの実施環境が十分でない場合	本ガイドブックの本編となる部分です。スポーツホスピタリティの実践における 4 つのフェーズについて、実施方法や検討すべき事項等を実践的に説明します。 また、サービスを実施するハード環境が十分な場合の対応策についても触れていきます。
【第 4 章】スポーツホスピタリティ ベンチャー事例	第 1 章～第 3 章でも登場した国内外のスタジアム・アリーナにおける、特徴的な空間・設備等について事例を紹介します。将来的な施設の新設・改修に向けてもご参照ください。
おわりに	

目次

はじめに	0
第1章 スポーツホスピタリティの現状と課題	5
第1節 スポーツホスピタリティとは	5
第2節 スポーツホスピタリティの現状と課題	7
第2章 スポーツホスピタリティの定義と全体像	19
第1節 本書におけるスポーツホスピタリティの定義	19
第2節 スポーツホスピタリティの全体像	20
第3節 スポーツホスピタリティの提供サービス事例	21
第4節 関連用語の説明	32
第3章 スポーツホスピタリティの実践	34
第1節 実践にあたって	34
第1項 ホスピタリティマインドの形成とその目的	34
第2項 スポーツホスピタリティサービスの提供に係るプロセス	35
第2節 プランニングフェーズ	36
第1項 セールスターゲットの設定	36
第2項 サービスコンテンツの設計に向けたリソースのアクセス	38
第3項 提供するサービス	45
第4項 運営体制の検討	50
第5項 収支計画の検討	52

第3節 セールスフェーズ	54
第1項 ターゲットへのアプローチ方法	54
第2項 セールスツール	55
第3項 販売管理	56
第4項 クライアントサービス	56
第5項 セールスにおける代理店等の活用	57
第4節 オペレーションフェーズ	58
第1項 ゲストジャーニーを意識した事前～事後までの詳細サービス設計及び当日運営	58
第2項 サプライヤー（協力会社）とのコミュニケーション	67
第3項 購入者とのコミュニケーション及び、顧客要望とオペレーションの関連性	68
第5節 レビューフェーズ	70
第1項 クロージングとフィードバック	70
第2項 フィードバックを踏まえたサービスの再検討と対策〈短期的対策〉	70
第3項 施設の新設・改修に伴うホスピタリティ専用空間の整備〈中長期的対策〉	71
第6節 スポーツホスピタリティサービスの実施環境が十分でない場合	72
第1項 ハード面の対応策	72
第2項 ソフト面の対応策	75
第4章 スポーツホスピタリティ ベニュー事例	77
おわりに	90

第1章

スポーツホスピタリティの現状と課題

第1節 スポーツホスピタリティとは

スポーツホスピタリティは、スポーツを通じた様々なハブとしての役割を持ち、ベニュー内におけるスポーツ観戦の質の向上にとどまらず、リーグ・クラブ等の収益化、ひいてはスポーツの成長産業化に寄与するものです。また、提供するサービス内容に創意工夫を凝らすことにより、スポーツ観戦の用途拡大やまちづくり、地域活性化にも貢献します。

例えば、スポーツ観戦の用途拡大の観点では、スタジアム・アリーナ内の特別なスポーツホスピタリティ専用空間（以下、ホスピタリティ専用空間という。）を活用し、スポーツ観戦を交えながら商談や会議、福利厚生の一環で社内パーティー・表彰等を行うことができます。その結果、スポーツホスピタリティのビジネスメリットや効果としては、スポーツを媒介して円滑なコミュニケーションが図られることにより、自社の収益拡大やクライアントとの強固な関係性構築、社員同士の交流促進やモチベーション・愛社精神の向上等の効果につなげることができます。

さらに、地域活性化の観点では、VIP ルームの飲食や装飾を地元産にこだわり提供することで、地域の消費拡大や地元商品・サービスのPRにもつながります。スポーツホスピタリティは地方都市のクラブ経営や地域活性化の視点からみると、ホテルや料亭等の接待や商談、会合をする場所が都市部に比べ少ない傾向にある中、それらをスタジアムやアリーナで行うことにより地方都市の新たな魅力を発信する場になる可能性があります。

実際の事例として、日本プロサッカーリーグ（J1）のサンフレッチェ広島が本拠地とするエディオンピースウイング広島では、試合の無い平日にファンクションルーム（スイート・ラウンジ）で地元経済団体の会合や商談が数多く行われ、広島の新たなシティプロモーションの場として親しまれています。また、J3 のテゲバジャーロ宮崎が本拠地とするいちご宮崎新富サッカー場でも、地元食材をふんだんに使った飲食サービスや選手が積極的にファンサービスを行うホスピタリティを展開し、地元だけでなく、遠方地域の顧客からも高額なテラスシートを長期購入してもらう事例も出てきています。さらに、SAGA2024 国スポにおいては、SAGA アリーナを活用し、国体・国スポとして初めてホスピタリティプログラムが実施されました。このように、興行主催者や施設運営者が知恵を出し合い、創意工夫をすることで、都市圏だけでなく地方都市でも様々な効果を得ることができます。

スポーツホスピタリティの提供場所については、国内では、ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（Bリーグ）が2026-2027年シーズンからの新リーグ発足に向け、クラブライセンスの審査が進められています。審査基準の中にはホームアリーナの基準も含まれており、ホームアリーナのVIP ルーム・ファンクションルームに関しては「利用される方々が非日常的でラグジュアリーな観戦体験や商談等にもスイートが活用出来る事を期待し、ホスピタリティのある高付加価値な場を提供する事。また、VIP や国賓級な

方などが来る場合でも対応できる事」と明示され、具備しなければならない要件の一つに設定されています。VIP ルーム・ファンクションルームは J リーグや SV リーグでも具備が必要とされており、これらを契機として新設のスタジアムやアリーナではホスピタリティ専用空間が設置され、既存のスタジアム・アリーナでもスポーツコンテンツホルダーの創意工夫によるスポーツホスピタリティサービスが企画されている事例もあります。

このようにスポーツホスピタリティが求められる理由としては、「みる」スポーツの価値が高まり、スポーツビジネスの高付加価値コンテンツ創出機運を受け、スポンサーや富裕層、コアファンを中心に非日常的な観戦体験や商談等の需要が高まっていることが理由として挙げられます。

原田宗彦ほか著「スポーツマーケティング」（大修館書店）などでも述べられているとおり、1984 年のロサンゼルス・オリンピックを契機に、それまで続いていた大会赤字を脱却するために試合というコンテンツを軸に、放映権ビジネス、スポンサーシップ、入場料収入、ライセンスビジネス、グッズビジネス等が拡大し、「みる」スポーツの価値を高めたスポーツマーケティングの分野が確立されました。

それに伴い、欧米の主要なプロスポーツリーグは 1990 年代半ば頃から、地上波放送より有料放送で視聴される傾向が高まり、スポーツ専門チャンネルが大規模スポーツイベントやプロスポーツリーグの放映権を取得し、本国だけでなく他国の視聴者数を増加させました。また、2000 年代以降はインターネット視聴環境の普及に伴い、視聴者をより増加させています。このメディアの多様化とグローバル化により、「みる」スポーツの価値がますます高まり、放映権料が高騰し、同時にプロスポーツ産業規模が拡大してきました。

それと関連して、スポーツとレジャー・観光分野の連携等を踏まえ、スポーツツーリズムの研究や活動も活性化しています。1987 年にイスラエルで開催された The Inter-national Seminar and Workshop on Outdoor Education, Recreation and Sport Tourism で、スポーツツーリズムという言葉が公式に使用され、また、2001 年にはスペインで世界観光機関と国際オリンピック委員会によるスポーツとツーリズムの国際会議が行われるなど、様々な地域でのスポーツイベントやプロスポーツにおけるスポーツツーリズムの認知・普及が拡大しました。その中で、スタジアム・アリーナ、またはその周辺地域において、スポンサーや富裕層等が交流・商談を行うためのホスピタリティ専用空間の需要が高まりました。そして、その「場」となるスタジアム・アリーナのハードとソフトのサービスを向上するために、観光や宿泊、飲食等の視点も重要となり、スポーツホスピタリティビジネスとしての可能性が広がっていきました。

このような大規模なスポーツイベントやプロスポーツリーグの産業拡大から、試合を観戦するだけでなく、おもてなしの観点も含め、試合前、試合中、試合後に一般チケットの観客とは違った経験や体験が必要になりました。それがスポーツホスピタリティです。その市場が拡大したことで、欧米では、高級ホテルやレストラン、観光の接客ノウハウを持つスポーツホスピタリティ専門会社やリーグ・クラブの中に専門部署が生まれ、スポーツコンテンツホルダーの重要な収入源となっています。

第2節 スポーツホスピタリティの現状と課題

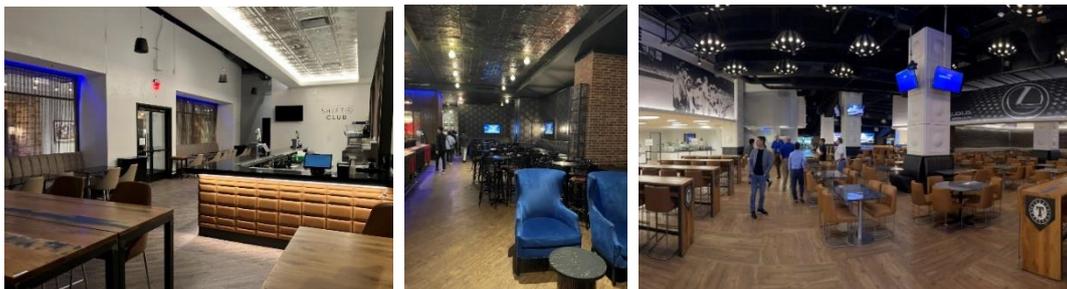
前述のとおり、オリンピックや FIFA ワールドカップのような大規模スポーツイベント、さらには世界的な人気を誇るヨーロッパの主要なサッカーリーグやアメリカ 4 大プロスポーツリーグ（ナショナルフットボールリーグ（NFL）、ナショナルバスケットボールアソシエーション（NBA）、メジャーリーグベースボール（MLB）、ナショナルホッケーリーグ（NHL））は、1990 年代半ば頃から、「みる」スポーツの価値向上による放映権料の高騰及び、それに伴うスポンサービジネスとして発展してきました。そこから得られた収益でスポーツコンテンツホルダーが力を入れたものの 1 つとして、スタジアム・アリーナの新設や改修に加え、VIP ルーム等のホスピタリティ専用空間の設置が挙げられます。アメリカ 4 大プロスポーツリーグのスタジアム・アリーナを見ると、NFL では 1995 年以降実に 20 以上、MLB は 15 以上が新設され、歴史あるボストン・レッドソックスやシカゴ・カブスのスタジアムも伝統ある外観を残しながらの改修が行われ、特に VIP ルームをはじめとした個室やラウンジの設置・拡充が盛んに行われました。

例として、4 大プロスポーツリーグのクラブが集積しているテキサス州ダラスのスタジアム・アリーナにおけるホスピタリティ専用空間やサービスについて見ていきます。

まず、テキサス・レンジャーズ（MLB）の本拠地グローブ・ライフ・フィールドでは年間ホームゲームだけで約 80 試合と、他のスポーツに比べて圧倒的に試合数が多く、しかも競技の特性上、常に試合に集中している必要がありません。ゆえにボールパークとしてのホスピタリティサービスは多様性に富んでおり、専門部署や外部の飲食サービス会社と連携を行い、組織とシステムを構築することで、球団に大きな収入をもたらしています。

VIP ルームとしては Field Suites、Founders Suites、Legacy Suites、Classic Suites とフィールドレベルから上段の階層まで数多くの席が設定されています。また、禁酒法時代のアメリカ風、旧スタジアム風等といったコンセプトがそれぞれ異なるファンクションルームが作られており、シーズンを通して何度来場しても飽きない仕組みが考えられているほか、各階にはそれぞれキッチンがあり、階を移動せずに迅速に料理を提供されることから、顧客満足度の向上に繋がっています。

また、ボールパークに隣接しているスポーツバー、ブリュワリー、レストラン、ホテル等がある商業施設「TEXAS LIVE!」は、試合前、試合後の滞在時間とそれに伴う消費を拡大することで、スタジアムを核とした地域経済活性化効果向上にもつながっており、この知見は、北海道日本ハムファイターズの本拠地本拠地である ES CON FIELD HOKKAIDO（エスコンフィールド）をはじめとする北海道ボールパーク F ビレッジにも活かされています。



(サイズやコンセプトが異なる多様なホスピタリティスペース)



(各フロアに完備されたキッチン)



(ボールパークに隣接する商業施設「TEXAS LIVE!」)

次に、ダラス・マーベリックス（NBA）、ダラス・スターズ（NHL）の本拠地であるアメリカン・エアラインズ・センターは、マーベリックスとスターズのジョイントベンチャーが運営しています。

試合やコートの特性上、アメリカでは NBA と NHL のチームがアリーナを共有することが多く、2 つのホームチームを持つことはアリーナのブランド価値を高めるだけでなく、各チーム約 40 試合のホームゲーム開催が見込まれるため、少なくとも年間 80 日間はスポーツ興行で施設を活用できるメリットがあります。

グローブ・ライフ・フィールドと同じようにホスピタリティ専用空間は個室のものからシアターボックス風のものまで、幅広く提供され、リピーターを創出しやすい環境となっています。また、それだけでなく、車椅子利用者や聴覚障害者などのためのアクセシビリティサービス（様々な利用者が機器・サービスを円滑に利用できるサービス）を提供しており、多様な方々が利用しやすい施設環境となっています。

この他にも、屋内施設であることからイベントや会議が実施可能なホスピタリティ専用空間を多く備えているため、試合日以外でもビジネスミーティングや社交イベント、ファンの集まりやパーティー、記者会見、コンサート、プライベートイベント利用が可能であり、試合以外のホスピタリティ収入を得ることができます。



(ホスピタリティスペースは個室のものからシアターボックス風のものまで各種存在)



(イベントやパーティー、会議等が実施可能な複数のファンクションルーム)

そして、メジャーリーグサッカー（MLS） FC ダラス本拠地のトヨタ・スタジアムでは、他のスポーツ同様にファンクションルームやクラブスペースなどの充実を進め、多彩なサービスの提供と非試合時の運用による収益の増大を目指しています。

サッカースタジアムの大きな課題は、天然芝の保護によりフィールドの利用が制限されてしまうことと、ホームゲームが年間で 17 試合程度に限定されることです。フィールドを利用しなくても収益を伸ばすための手段としてホスピタリティサービスが企画される傾向にあり、例えばファンクションルームやクラブスペースも、企業イベント等といったスポーツイベント以外での有効活用を意識してサービス開発が行われています。

実際に 4 つのスイートと最大 75 名を収容可能な VIP ルーム（スーパースイート）を有するほか、複数のファンクションルームがあり、企業イベント、コンサート、宴会、ファンレイジングディナー、記念日、プライダル&ベビーシャワー、卒業式、ホリデーパーティー、結婚式、カクテルパーティー、同窓会、誕生日パーティー等、多様な用途に使用可能となっています。このような MLS の戦略は、エディオンピースウイング広島のスタジアム戦略に活かされています。



（各種 VIP ルームのほか、複数のファンクションルームが所在）

このように、アメリカでは 20 年以上の年月をかけてスポーツホスピタリティサービスが確立され、ハードの整備を投資として捉え、新設や改修を行いながら、スタジアム・アリーナビジネスの重要な収入源となってきました。そして今後のスタジアム・アリーナ建設においても、この傾向は継続されると考えられます。

国内の動きとしては、日本再興戦略 2016 にスポーツの成長産業化が位置付けられ、未来投資戦略 2017 において「2025 年までに 20 拠点のスタジアム・アリーナの実現を目指す」といった目標をもとにスタジアム・アリーナ改革が推進されています。それらの動きに合わせて、2021 年完成の沖縄アリーナでは FIBA バスケットボール・ワールドカップ 2023 の会場として公式ホスピタリティサービスが提供されました。また、北海道北広島市では、2023 年にボールパークタウンをコンセプトにエスコンフィールドが開業し、ホスピタリティサービスは年間を通じて完売しています。さらに 2024 年には、広島県でエディオンピースウイング広島、長崎県でサッカースタジアムとアリーナを合わせ持つ長崎スタジアムシティが開業し、これらには最新鋭のホスピタリティ専用空間が設置されています。

それらのスタジアム・アリーナをホームとして使用するクラブを中心にスポーツホスピタリティサービスの提供が進みつつありますが、欧米と比較すると創生期であるのが現状です。

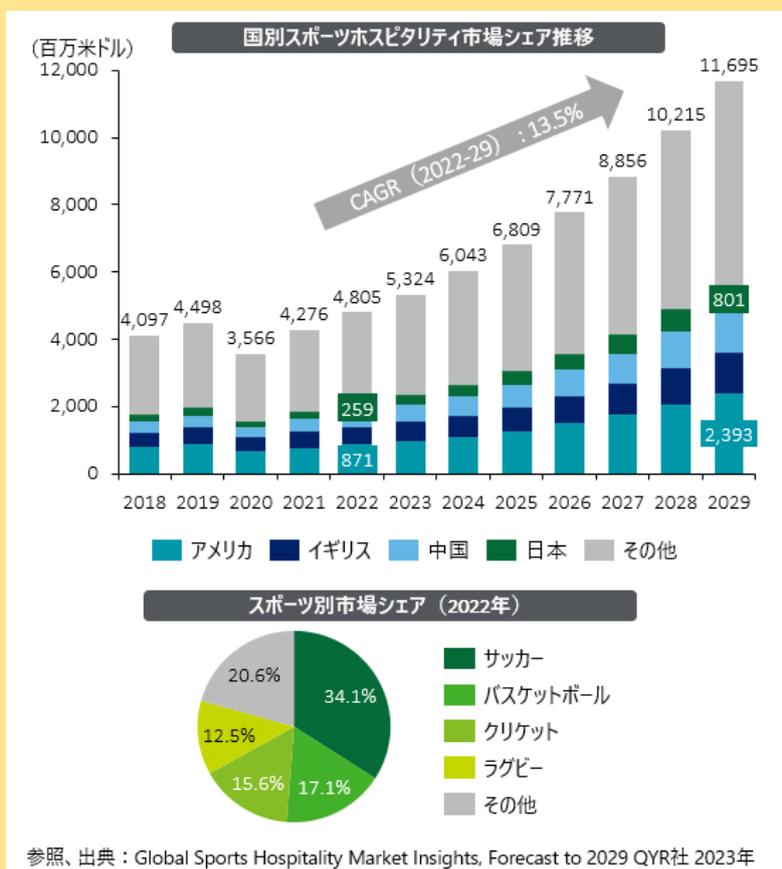
そのような中で、国内市場で大きなインパクトを残したのが、ラグビーワールドカップ 2019 日本大会です。

この大会のスポーツホスピタリティサービスの販売実績としては、販売パッケージ数 6.3 万枚、総売上高 100 億円以上というとても大きな成果を上げ、国内外から注目されました。

これらの現状を踏まえ、スポーツホスピタリティにおける国内外の市場規模を見ていきます。

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、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。さらに 2022 年時点で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おり、国内でも成長が見込める現状にあります。

スポーツホスピタリティ市場の概観（令和 5 年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



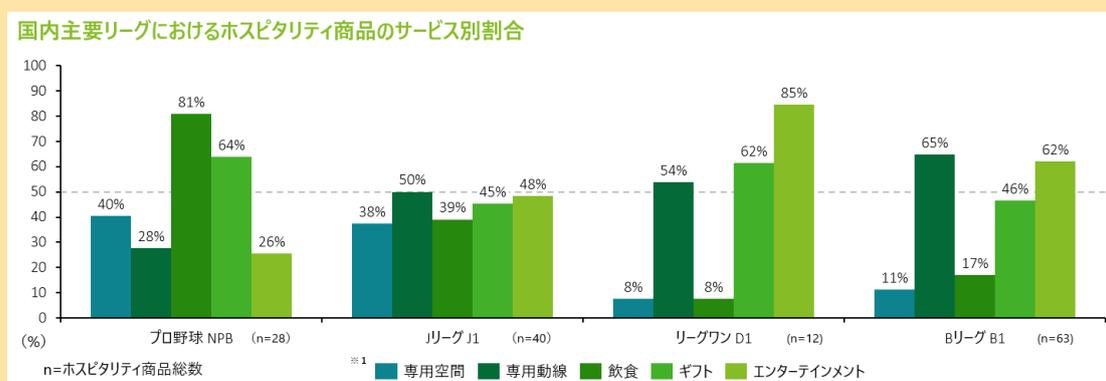
市場としては非常に大きく、また更なる成長の可能性を秘めていることがわかります。スポーツホスピタリティ事業の主なターゲットとして考えられるのは、営業ツールとしてスポーツホスピタリティサービスを利用したい法人、企業のトップマネジメント・管理職、そして特別な思い出づくりや貴重な経験をしたい個人、富裕層等です。

そのターゲットに対して、スポーツコンテンツホルダー及び関連事業者は、現状や資源について改めて整理しなければなりません。令和 5 年度スポーツ庁委託事業では、今後、我が国におけるスポーツホスピタ

リテサービスの展開可能性が高いと推察される国内プロリーグ（日本野球機構（NPB）、Jリーグ、ジャパンラグビーリーグワン（リーグワン）、Bリーグ）について、デスクトップ調査を実施しました。

どのリーグにおいても、スポーツホスピタリティの取組が着手され始めていますが、その実態はVIPルームの通年販売や観戦時の飲食提供、観戦チケットにギフト等の一部特典を付帯させる内容が多く、ゲストジャーニーを念頭に企画設計された複合的なサービスを伴うスポーツホスピタリティは、まだまだ実施できるリーグ・クラブに限られているという現状です。国内各リーグのスポーツホスピタリティに実施状況を調べると、ハード環境や各競技の特性から、以下のような違いがみられます。

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（令和5年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



プロ野球（NPB）

- ・各球団のサービス割合をみると約 80%に飲食サービスが含まれており、試合時間が長く、インング間で飲食をしやすいなどの競技特性も出てしていると推察できます。
- ・まだ取り組みが進んでいない部分としては、上記の競技特性を活かして、選手 OB・OG や球団マスコット、チアチーム等を活用したエンターテインメントの部分があります。このような新たな取組を行うことによって、更なる売り上げ増加などの効果が高まる可能性があります。
- ・ホスピタリティサービスを企画し、実施している球団は多くありますが、WEB サイトの情報やサービス内容は各球団によって千差万別であることから、顧客に分かりやすい情報提供等の工夫が必要です。

Jリーグ（J1）

- ・サービスの割合をみると、横並びになっており、バランスよく見えます。その反面、競技やスタジアム、地域の特性などを分析し、各項目のどこを強化していくのかを考えなければなりません。
- ・ホスピタリティの知見があるクラブやリーグと横のつながりを作り、情報共有を行う必要があります。

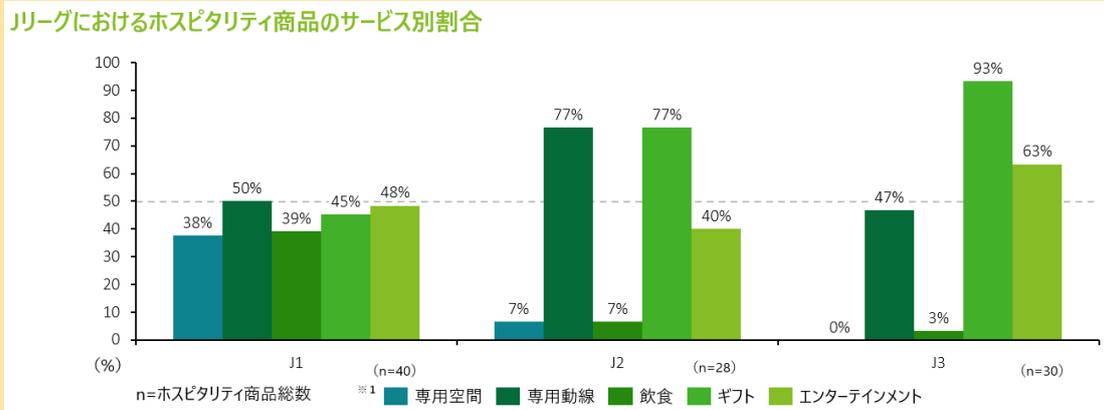
リーグワン（D1）・Bリーグ（B1）

- ・プロ野球（NPB）や J リーグ（J1）に比べて、スタジアムの専用空間と飲食の割合は少ないですが、専用導線、ギフト、エンターテインメントの実施率は高くなっており、今後、更に付加価値を上げていくために、どの取組を強化するのか検討していく必要があります。
- ・B リーグは、26－27 シーズンに備えて、少しずつホスピタリティを実施するクラブや専用空間等を有するクラブが増えてきており、前記と同じようにリーグ全体での情報共有を行う必要があります。

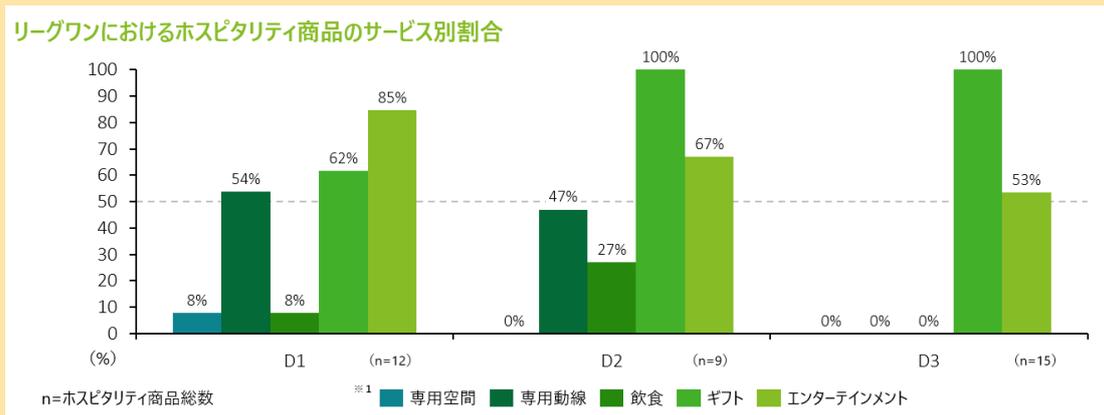
プロ野球（NPB）と J リーグ（J1）以外は専用空間がない環境下でのサービスとしてギフトやエンターテインメント等で付加価値を提供することにより、スポーツホスピタリティを成立させている傾向にあります。リーグワン（D1）、B リーグ（B1）は、専用空間に改善の余地がありますが、同時に可能性も多くあるといえます。

プロ野球を除く 3 リーグについて、最上位リーグ以外も含めて詳しく見ていきたいと思います。

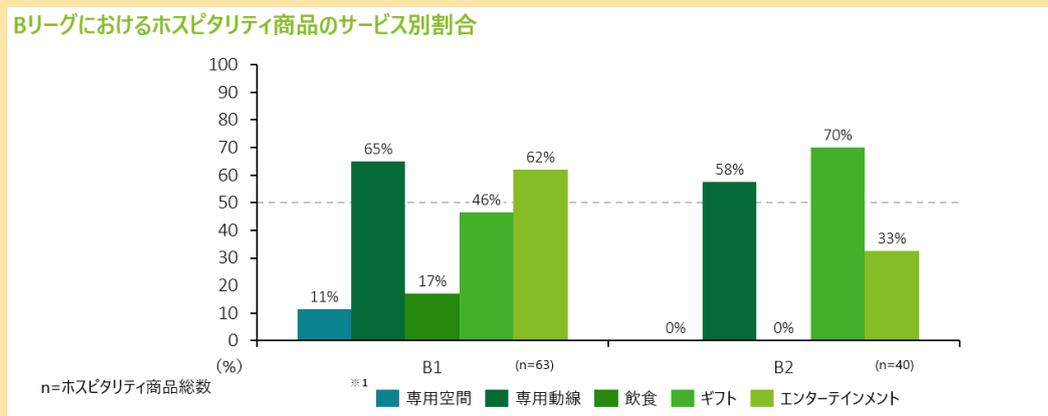
Jリーグにおけるホスピタリティ商品のサービス別割合（令和5年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



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（令和5年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



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（令和5年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



Jリーグ

- ・J1 は各項目が横並びになっていますが、飲食サービスは専用空間より着手しやすいと考えられ、強化に余地があると考えられます。特に顧客に対する試合前と試合後の滞在時間を増加させて、スポーツホスピタリティの満足度を高めるためには飲食サービスの充実が重要です。
- ・次に J2 と J3 は、ギフトやエンターテインメントや専用動線に関する取組がみられます。ただ、スタジアムの専用空間、飲食サービスの実施率が低く、この 2 項目の強化によって、付加価値を高める余地があると考えられます。
- ・第 1 節にも記載した J3 のテゲバジャーロ宮崎のような事例も出てきており、専用空間が無くても、飲食とエンターテインメントを強化することによって付加価値を高められる可能性があります。

リーグワン

- ・D1 では、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。
- ・D2 と D3 はスタジアムの専用空間が恵まれていないものの、D2 では専用動線を活かしたサービスを多く扱っており、各クラブでの工夫が見られます。今後、各スタジアムの専用空間等の整備が進むことでサービスのバリエーションが増えることが考えられます。
- ・D3 では、より飲食サービスの強化、専用動線確保等の工夫が必要と言えます。
- ・ただ、スタジアムに専用空間を有していない場合でも、D1 の静岡ブルーレヴズは地元の高級旅館と連携し、都市圏にも非常に人気のある商品を設定しています。このように、地元資源と連携・活用することで、付加価値を高めることも可能です。

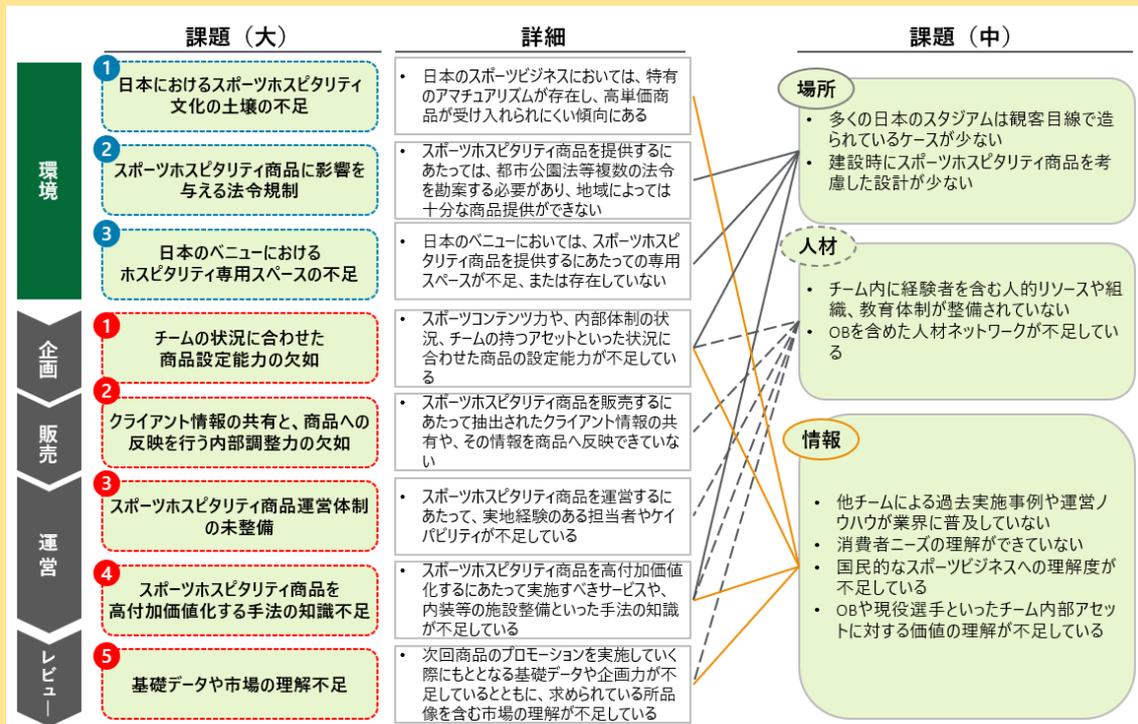
Bリーグ

- ・B1 では、専用空間や飲食サービスの割合が低くなっておりませんが、2026 – 2027 シーズンの B プレミア参入に向けた審査基準を踏まえ、今後サービス提供数の増加や質の向上が見込まれます。
- ・B2 では全体の 70%がギフトサービスを実施しており、特徴が見られる一方で、飲食サービスの実施率が 0 %になっています。後述しますが、スポーツホスピタリティでは飲食サービスが重要になってきます。特に地方都市の地産地消はシティプロモーションの役割を果たすことになり、売上が伸びる可能性も踏まえて、ここは改善していくことが重要です。
- ・B2 の富山グラウジーズでは、ホスピタリティ専用空間が無くても設えを工夫したサービス設定を行った事例もあり、このようなトライアルを行うことにより、サービス提供における経験則を得ていくことも重要なポイントになります。

この調査により、NPB 全球団及び J1 の半数のクラブでは、スポーツホスピタリティサービス実施において専用空間があり、それらを活用したサービス展開が図られていることがわかりました。一方それ以外のクラブでは、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（優先入場等も含む）がみられます。

各リーグの現状を踏まえて国内の課題を整理すると、3つの環境面の課題と5つの実施段階における課題があります。

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整理図（令和5年度スポーツ庁委託事業成果報告書より）



（1）環境面の課題

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

環境面における一つ目の課題として「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」があります。これまで我が国のスポーツにおいて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ませんでした。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サービス販売に踏み切れていないのが現状です。特に地方部においては、認知・理解を普及させていくことが必要であり、都市部と地方部でのスポーツ観戦に対する意識の違いについても考慮すべきです。

② スポーツホスピタリティサービスに影響を与える法令規制

二つ目に「スポーツホスピタリティサービスに影響を与える法令規制」があります。スタジアム・アリーナにおいて、どのようなスポーツホスピタリティサービスを提供するのかなど、様々な検討を行うこととなりますが、その際、関係する法令についても事前に把握しておく必要があります。

例えば、消防法令により火気の取扱い制限がありますが、必要な措置を講じることにより、スタジアム・アリーナ内でのキッチンにおいて火気を使用した調理が可能となります。火気を使用できない場合には、事

前に調理したものを当日スタジアムに持ち込むことになります。

このように、スポーツコンテンツホルダーは、スポーツホスピタリティサービスの設計・企画の段階から、関係する法令の把握を行い、提供したいサービスの実現に向けて必要な措置を検討するなど、法令遵守の観点も重要となります。

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

三つ目に「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」の課題があります。我が国における従来型の競技場・体育館は、競技者のために設計・建設されていた背景があるため、観戦環境に考慮した施設が少ないのが現状です。その影響で、ホスピタリティサービスを提供する際の専用空間の不足やアイデアの実施制限に繋がっています。さらに観戦座席は、フィールド・コートに近い席が望まれますが、従来の施設の場合等、最前席でもフィールド・コートから距離があり、迫りに欠ける場合もあります。また、従来の施設は専用動線が設定しづらいため、VIP 動線やサービス動線の設計にあたっては、一般動線と交わらないような工夫が必要です。

(2) 実施段階における課題

このような環境面の課題に加えて、実施段階における企画（プランニング）→販売（セールス）→運営（オペレーション）→レビューといった段階の中にも課題があります。

①（企画段階）チームの状況に合わせた商品設定能力不足

まず企画の段階において「チームの状況に合わせた商品設定能力不足」があります。自社内におけるスポーツホスピタリティに精通した人材の有無、通常業務を含めたマンパワーの余地、ホームスタジアム・アリーナのハード条件、OB・OG やイベントなどのソフトコンテンツ、地域性などチームの状況はそれぞれ異なりますが、これらのリソースを把握し、実現可能かつ魅力的な商品を設定する能力が企画段階において重要となります。

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、それを叶えるために必要な組織運営体制の把握が明確にできていないと、外部委託すべき事項や望ましい組織体制を整備することができません。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出来ていないことが大きな課題となっています。

②（販売段階）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不足

次に販売の課題「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不足」です。スポーツホスピタリティサービスの創生期である我が国では、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サービスを提供する効果や重要性の認知がまだ低い現状があります。そのため例えば OB 選手の実況ブース、選手とのサイン会等、クライアントが期待するチームアセットを活用したソフトサービス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るなど、サービス創出に向けた共通理解がされていない傾向にあります。

したがって、組織の共通理解が無い中で、販売担当も自信を持って顧客に紹介できない、さらにホスピタリティサービスを購入してくれる顧客リストやターゲット層が明確ではない中で、販売効率が悪くなるという負の連鎖に陥ります。組織内のスポンサーセールス部署やホスピタリティ専門会社とも連携し、顧客情報や販売のノウハウを得るような工夫が必要になります。チームの資源や現状をしっかりと把握することが重要になります。

③ (運営段階) スポーツホスピタリティサービス運営体制の未整備

3 つ目に運営の課題「スポーツホスピタリティサービス運営体制の未整備」です。クラブでの知見の蓄積やホスピタリティ実施経験がまだ少ないこと、現場責任者の知識やリーダーシップの不足から、リソース不足になりサービス提供における諸課題に対応ができなくなります。それゆえに、リーグ内や他競技におけるノウハウを横展開で吸収できる仕組みが必要になってきます。

そして、会場設備やスケジュール等、試合当日の全体を把握し、適宜対応できる質の高い人材の確保が必要です。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、専任人材の起用が望ましいです。

④ (運営段階) スポーツホスピタリティサービスを高付加価値化する手法の知識不足

4 つ目は同じく運営の課題で「スポーツホスピタリティサービスを高付加価値化する手法の知識不足」です。我が国の多くは高付加価値化をする中で、ハードではホスピタリティ専用空間やキッチン、スタッフ専用動線の整備等の課題があります。また、ソフトの課題では販売段階とも重なりますが、リーグ内や他競技にまだまだ事例がまだまだ少なく、情報共有をするシステムやノウハウがありません。ゆえに付加価値を高めるための知識が不足していると言えます。

ただ、後述する事例にもあるように地域の特色を活かした地元食材を使った飲食サービス・ギフトの提供や高級宿泊施設との連携、さらに OB 選手の実況ブース、選手とのサイン会、スタジアム外のイベント等、ソフトサービスの拡充や外部リソースの活用により、施設不足を補う手法も出てきています。それらを情報収集・共有できるシステムを構築することや、自チームでは顧客の全体的な満足度の向上を行うためにアンケート調査などを行い、顧客のニーズを把握することで、ソフトコンテンツの創意工夫を行っていく必要があります。

⑤ (レビュー段階) 基礎データや市場の理解不足

最後にレビューの課題「基礎データや市場の理解不足」です。市場分析によるサービス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、サービス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ます。その理由としては、①の課題と同様にスポーツコンテンツホルダーには限られたリソースしかない中で、自社内にスポーツホスピタリティに精通した人材が存在しないことや、通常業務との並走が必要となることによります。ゆえに、実施後に振り返りをする余裕が無く、PDCA が回らずに改善へつながりません。これらの解決のためにはスポーツホスピタリティの重要性を再認識すること、リソースが不足している場合は外部団体の力を借りることも有効です。

また、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、まだまだ国内のスポーツホスピタリティの認知度が低い中で、ホスピタリティサービスの魅力やクライアントに応じた活用方法を伝え、理解いただくための的確なマーケティングやプロモーションが必要です。加えて、スポーツホスピタリティサービス利用希望者においては、若年層・中間所得層の存在感も増しており、富裕層・企業向けの高単価サービスだけでなく、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サービス設計及びマーケティング活動が重要です。

このような課題はあるものの、我が国の地域性とおもてなし文化の特徴をふまえた日本型のスポーツホスピタリティやスポーツエンターテインメントそのものが他国に劣っているという訳ではありません。

日本は欧米に比べると飲食やお土産、伝統工芸品は市区町村レベルで様々なものが提供できる状況にあり、きめ細やかなサービスを段階に応じて高いレベルで提供できる可能性があります。

また、プロ野球やJリーグの集客力、試合のレベル、そして、それらを効果的に盛り上げる場内や応援を演出するサービスは上記のような地域性やきめ細かなサービスで独自の進化を遂げてきており、今後日本型のスポーツホスピタリティ商品を展開していく上で重要なポイントとなります。

アメリカでも約 20 年以上かけて、スポーツホスピタリティビジネスを確立しており、我が国においては、今後より多くの収益をホスピタリティの充実等をもって引き出すという観点を、我が国の実情に合った形にアレンジすることが重要です。我が国の地域性やおもてなし、きめ細やかさ、質の高い飲食などをホスピタリティビジネスとして確立できれば、欧米に逆輸入できるかもしれません。

このように、国内のスポーツホスピタリティにおける 3 つの環境課題と 5 つの実施課題について述べてきましたが、そもそもホスピタリティサービスの実施においては、スポーツ興行として成り立っていないと難しいという前提があります。スポーツによっては試合数、大都市圏か地方都市圏か、競合する他のスポーツの有無等の条件が存在しますが、スポーツホスピタリティサービスはチームに対する企業や住民との結びつきを、これまで以上に強化し、ひいては地域コミュニティの強化につながる可能性があります。このためスポーツホスピタリティサービスの実施においては、多くのケースでスポーツ施設を保有する自治体にも関心をもってもらう意義も充分にあると考えられます。近年設置が進む最新のスタジアムやアリーナでは公設、民設に関わらずスポーツホスピタリティを意識した設計になっているのは、その現れともいえるでしょう。