

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1項 ホスピタリティマインドの形成とその目的

付加価値の高いスポーツホスピタリティサービスを提供するには、事業責任者を含めた関係するスタッフ一人一人がホスピタリティマインドを持つことがポイントとなります。



写真提供：STH Group

昨今、プロスポーツクラブ等のコンテンツホルダーにおいて、スポーツホスピタリティの関心度が高まっていますが、当然のことながらこのサービス提供には一定以上のノウハウが必要となります。マーケットの本質を十分に理解し、単なる食事付、エンターテインメント付の観戦パッケージという見た目だけのサービスにならないよう注意が必要です。

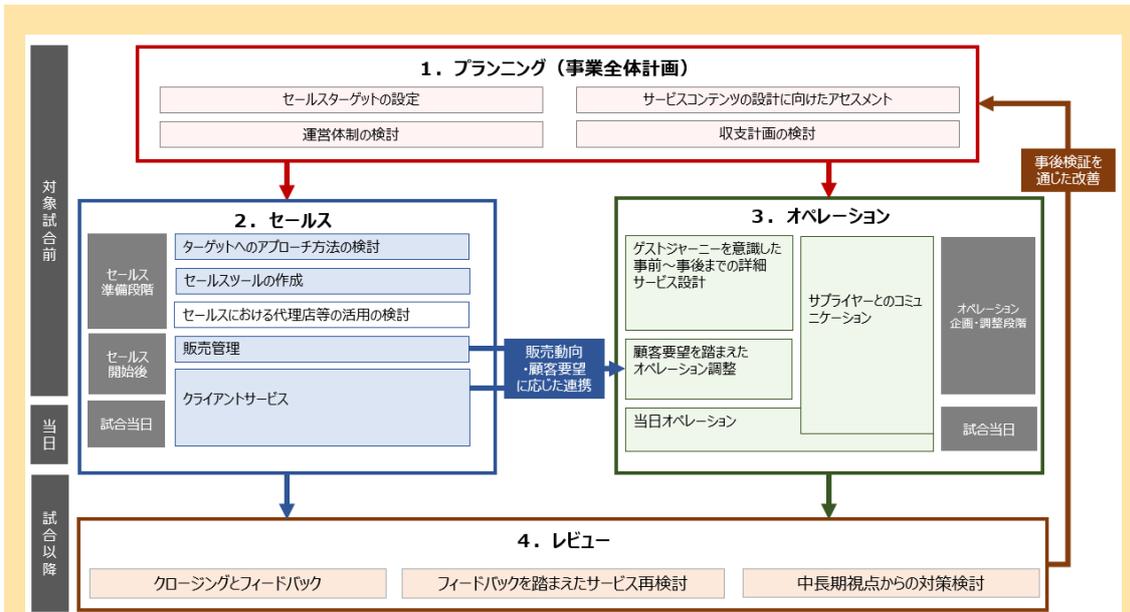
その根幹となる行動規範の基本は、組織全体の「ホスピタリティマインド」であり、あらゆるゲストに対して、期待以上の満足感を持ってスタジアムやアリーナを後にしていただくような意識作りが根底にないと、ホスピタリティをベースとした「共通認識」が生まれにくくなります。

もちろん、そこにはスタッフが割く時間や経費などのリソースが必要となりますが、それをコントロールするのも、コンテンツホルダーの重要な役割と言えます。まずはこのような理解を持つことが、ファーストステップとなります。

そして、このマインド形成を基盤として、スポーツホスピタリティサービスを形作る「スポーツ観戦をコアとした特別体験」、つまりゲストジャーニーをいかにプロデュースしていくかが、キーポイントになっています。具体的な手法について本章で説明していきます。

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

スポーツホスピタリティサービスは、「企画（プランニング：以降プランニングと表記）」、「販売（セールス：同上）」、「運営（オペレーション：同上）」と3つのフェーズで進行し、「レビュー」を経て新たなサービスのプランニングへと循環します。



スポーツホスピタリティの事業サイクルを図式化したものが上図です。各フェーズの詳細は次節以降で述べていきますが、まずはプランニング（事業全体計画）を固めたら、オペレーション準備と並行しながら、セールスを先行していく点がポイントとなります。その理由は、設計したサービスに対し顧客からの需要規模や希望内容に応じてオペレーションを調整・工夫していく必要があるからです。

1. プランニング

ターゲット設定、リソースのアセスメント、運営体制や収支計画の検討など、スポーツホスピタリティ事業を成立させるために必要な、全体的な基本計画を設計する段階です。

2. セールス

ターゲットへのアプローチ方法やセールスツールの作成など、売上を上げるための工夫や仕組みを準備し、それを実践します。セールス開始以降は販売管理やクライアント・購入者とのコミュニケーションを行っていきます。

3. オペレーション

サービス内容の企画から、顧客要望に応じた調整、当日の現場オペレーションまで、クライアントに満足してもらうために必要な諸コンテンツをトータル管理します。セールス開始以降は、販売動向や顧客要望に応じた調整を行っていくことも必要となります。

4. レビュー

クライアントの声や1～3の活動の振り返りなどを踏まえ、多面的に事業結果を検証して、次回に活かすアクションを検討していきます。

次節にてプランニング・セールス・オペレーション、そしてレビューの4つのフェーズにおけるポイントを説明します。まずは、ゴールイメージを持つ必要があるため、ここでの内容はトップレベルに近いサービスを例に記載しますが、ホスピタリティ専用空間等の環境が十分でない場合のスポーツホスピタリティの導入に向けたポイントについては、第6節にて説明します。

第2節 プランニングフェーズ

プランニングフェーズとは、スポーツホスピタリティサービスを事業化することを検討する段階です。

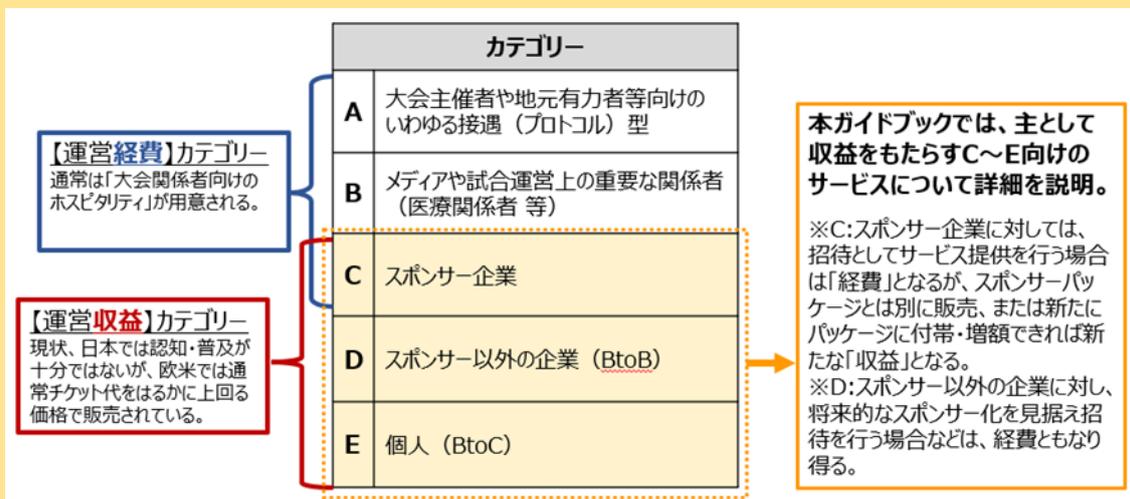
このフェーズでは

- ・セールスターゲットの設定
 - ・サービス設計に向けたリソースのアセスメント
 - ・運営体制の検討
 - ・予算設定
- を行います。

このプランニングフェーズの前提に立つのが、観戦以外のシーンでも価値を生み出す特別感の醸成となりますので、常にゲストジャーニーを意識しながら事業計画を検討していきます。

第1項 セールスターゲットの設定

スポーツホスピタリティサービスの提供においては、接遇や収益拡大等といった目的に応じて対象者を設定する必要があり、対象となるクライアントは、大まかには以下のAからEの5カテゴリーに分けることができます。ただしAとBは同質のサービスが提供されたとしても、収益をもたらさない運営上の接遇サービスとなるため、本書では、主として収益をもたらすC～E向けのサービスに関して詳しく説明します。



A. 大会主催者や地元有力者等向けのいわゆる接遇（プロトコル）型

例えば大規模国際スポーツイベントにおける各国元首などの特別ゲストが対象となります。国内イベントでもこれに準じた形で主に専用動線や個室観覧席を用意する必要がありますが、スポーツホスピタリティサービスの発想は、こうした特別な観戦者に対する諸設備やサービスの提供が原点となります。

B. メディアや試合運営上の重要な関係者（医療関係者等）

放映権収入や広報効果に影響をもたらすメディア、また広く捉えれば試合運営に携わる重要関係者（医療関係者等）は、スポーツイベントの運営上重要な位置付けであることから、例えばメディアルーム等では軽食や飲料が提供され、サービススタッフを配置する場合があります。このようなサービス提供により、関係者へも好印象を与えることができます。

C. スポンサー企業

スポンサー企業は、日頃からコミュニケーションが図られることから、要望を聞き出しやすく、スポーツホスピタリティサービスを企画・販売するコンテンツホルダーにとって、特に通年で企画するスポーツホスピタリティサービスのターゲットとなります。

既にスポンサーパッケージの中に一般的な観戦チケットが含まれるケースでは、そうしたチケットをどのように利用しているかヒアリングする必要があります。通常は社内の福利厚生や取引先への接待が主な活用方法だと想定されますが、こうした観戦機会創出時に、スポンサーメリットをさらに増加させることができるのがスポーツホスピタリティサービスと言えます。

つまり、通常の一般的な観戦チケットでは入室ができないホスピタリティ専用空間の中での飲食やエンターテインメントに参加する機会等の付加価値を提供することにより、例えば、スポンサーがその取引先を招待することによるコミュニケーションの強化や、社内の販売優秀者報償等への活用による一層の営業強化といった、スポンサー側の「権利を活かした企業価値向上」に役立てるものと捉えることができます。

こうしたスポンサーメリットへの対応については、スポーツホスピタリティサービスを全体的なスポンサーパッケージに組み込むかどうかをあらかじめ検討することになります。スポンサーパッケージに包括して販売する場合は、スポンサー側の十分な理解と評価が必要ですので、サービス内容の説明と期待できる効果の共通認識が必要です。この手法はスポンサーパッケージの発展系であり、スポーツホスピタリティサービスが単独で取り扱われることはありませんが、サービス提供におけるプロセスに関しては本書で述べている内容と同様です。

一方、スポンサー費用に加えスポーツホスピタリティサービスの導入経費を追加請求する仕組みもあります。スポーツコンテンツ（クラブの人気度、有名選手の保有等）やスペースの広さ、提供サービス内容等にもよりますが、日本では概ね数百万円から数千万円程度が基準と考えられます。スポーツホスピタリティサービスが人気となり、例えばVIPルームの数に限りがある場合は、これまでの関係性からスポンサーパッケージに組み込み販売となった法人を優先させるような先約制度等を設けることにより交通整理を図っていく必要があります。

また、複数のスポンサー企業が一堂に会するファンクションルーム形式のスポーツホスピタリティサービスを展

開することにより、いわゆるスポンサーレセプションを開催することが可能となります。つまりビジネスパーティーのイメージで、スポンサー間のコミュニケーションを図ることで相互に面識ができ、様々なシナジー効果が生まれる可能性があります。場合によっては、将来のスポンサー候補企業もその対象としても良いかもしれません。

D.スポンサー以外の企業（BtoB）

基本的に C で述べたスポンサー企業と同じですが、販売できなかった VIP ルーム等のスペースについて販売すべき企業を対象とします。例えば、

- 1) スポンサー以外で現在取引がある企業（サプライヤー等を含む）
- 2) スポンサー枠（業種制限等）の影響で現状ではスポンサーになれない企業
- 3) 広告宣伝等のアクティベーションサービスは不要だが、スポーツホスピタリティサービスが必要と考えている企業

等が挙げられます。スポンサー以外の企業の場合は、通年の他に、各試合あるいは複数の試合のみにサービス設定を行うことで、年間販売していない VIP ルームの活用による売上増や将来的なスポンサーへのスタートラインとすることもできます。これまでスポンサーシップの提案があった企業で成約に至っていない場合でも、再度スポーツホスピタリティサービスの購入や体験を提案することも重要です。

E.個人（BtoC）

個人単位での通年にわたるスポーツホスピタリティサービスは、法人に比べ少なく、試合単位での需要が中心となることが想定されますが、過去のチケット販売データを分析し、高額観戦チケット購入者の傾向などを確認すべきです。例えばフィールドサイド、コートサイド等の至近距離での観戦に価値を見出す購入者の中には、最上級の条件で観戦を希望し、貴重な体験を期待する潜在的なニーズがあるかもしれません。

また、試合観戦とともに、結婚記念日や退職、就職等のアニバーサリー的な集まりに個人向けスポーツホスピタリティの活用を促すことで、記憶に残るイベントを提供することができます。また、ビジネス・プライベートの垣根を超えた交流機会も多い経営層や富裕層等、個人グループでの観戦の場合等もターゲットとなります。

コンテンツホルダーそれぞれの状況に応じてターゲットを検討することがスポーツホスピタリティ事業成功の第一歩だといえます。

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セスメント

こうしたターゲットに対して、価値あるスポーツホスピタリティサービスを提供していくために、まずは組織内・施設内のリソースハード・ソフトの両面から確認していくことが必要となります。

ハードリソース	フロントオブハウス	1-1	VIPルーム
		1-2	ファンクションルーム
		1-3	受付・エントランス、駐車場、セキュリティ、専用アクセス
		1-4	専用アクセス（動線/エレベーター）
	バックオブハウス	1-5	キッチン
		1-6	バントリー
		1-7	事務局スペース
		1-8	フロントラインスタッフ控室（兼着替え/ロッカールーム）
		1-9	バックヤード動線
ソフトリソース	2-1	スタッフ	
	2-2	所属選手・OB・クラブマスコットなど	
	2-3	選手肖像や過去映像	
その他リソース	3	他分野との外部連携により、活用できるリソース	

1. サービス提供のためのリソース（ハード）

まずハード面では、実際にゲストが試合を観戦したり、食事を楽しんだりするスペースであるフロントオブハウス（FOH）とキッチンやスタッフ控室等いわゆるバックヤードにあたるバックオブハウス(BOH)に大きく分かれます。まず FOH の必要な施設について見ていきます。

フロントオブハウス（FOH）

1-1.VIP ルーム

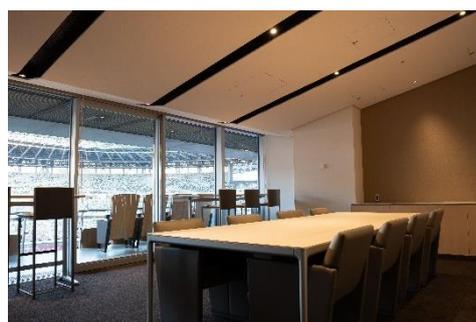
個室タイプのプライベート空間です。収容人員としては 10 名前後のケースが多く、2-30 名の場合もあります。またルーム間の壁が可動式となっていて、複数の部屋を連結して使えるケースもあります。

通常はこの空間に接してフィールドやコート側に観客席が用意されており、利用者は窓越し、もしくはこの観客席に座って観戦を行います。主な空間内設備は、照明、空調、モニター、内線電話、椅子やテーブル、ソファ、クローゼット及び電源や Wi-Fi が標準的に整備されているほか、冷蔵庫、食器棚、ビュッフェ提供台、専用トイレ、水道、ビールサーバー等が付帯されるケースもあります。



（沖縄サントリーアリーナ）

写真提供：沖縄アリーナ株式会社



（国立競技場）

写真提供：独立行政法人日本スポーツ振興センター

VIP ルームは BtoB ビジネスでの使用を想定し、会話が可能な落ち着いた環境作りが基本となります。ロケーションについては、以前は、フィールドまたはコートを見渡せる比較的高い位置に設置されていました。昨今は臨場感を味わえるよう比較的低層階に設定されるケースも増えています。



©n_velca

(長崎スタジアムシティの HAPPINESS ARENA は VIP ルームが M2 階 (1.5 階相当) に設置)

1-2.ファンクションルーム

オープンなラウンジ形式で、一般観戦者とは区切られた空間を指します。この空間を利用する飲食は、ゲストが自ら取りに行くセルフ方式が基本となります。



(Panasonic Stadium Suita)

写真提供：株式会社ガンバ大阪

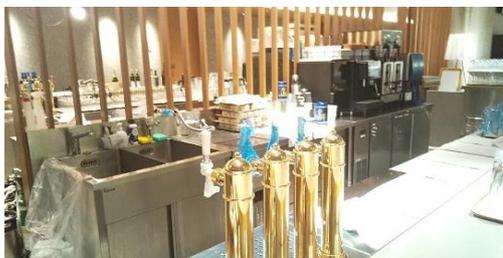


(エディオンピースウイング広島)

©2024 S.FC

オープンスペースのため VIP ルームほどの特別感はありませんが、ゲスト同士が接するからこそ思いがけない出会いもあり、BtoB ビジネスとしてのコミュニケーション強化に繋がる有益な空間となり得ます。空間が広くエンターテインメントを提供することも可能であるため、試合を含め多くの情報を流すモニターの数や、それに伴う音響や照明の設置基準等を検討していく必要があります。

一方、雰囲気作りも重要で、内装を含め椅子やテーブル、ソファ等様々なレベルのバリエーションが考えられます。中にはエスコンフィールドのようにオープンキッチンを隣接して設置しているケースもあります。



(エスコンフィールド HOKKAIDO)

ファンクションルームへの入場動線に関して、余裕があれば一般観戦者との分離が望ましいですが、キャパシティが大きいため、ケースバイケースで利便性を考慮することになります。なお、ファンクションルーム利用の場合は、VIP ルームとは異なり観戦席への移動が伴います。観戦席は出来る限りベストシートを用意し、迫力ある試合の熱気を感じられるようなコートサイドやフィールドサイドを用意することもあれば、国賓クラスの招待席に近い、全体を見渡せるようなシートを用意することもあります。シートそのものもリラックスできるような柔らかな素材の座席や飲み物ホルダーが設置されていると特別感が醸成されます。ファンクションルームの場所と移動距離等を配慮した上で、観戦席を確保していくことが重要となります。

1-3.受付・エントランス、駐車場、セキュリティ、専用アクセス

1) 受付・エントランス

スポーツホスピタリティサービスのゲストに向けた専用エントランスと受付を設置します。購入者名・ゲスト名を確認し、誰をどのスペースに案内すべきかを確認するために、受付デスクには PC 等の設置設備（電源や Wi-Fi 等）が必要となります。ゲストが一目で受付・エントランスを見つけられるよう、看板があると効果的です。



(Escon Field HOKKAIDO)

2) 駐車スペース

会場の場所にかかわらず、駐車スペースの提供はサービス価値を高めます。特にトップレベルのホスピタリティサービスとなると運転手付きの車で来場するゲストが多いため、駐車スペースは必要となり、可能な限りホスピタリティ専用エントランスに近い場所に駐車スペースを確保する必要があります。

駐車スペースが用意できない場合、特に会場が郊外にある場合は、送迎サービスとの組合せ等も考えられます。



(Escon Field HOKKAIDO)

会場周辺のホスピタリティオペレーションで重要なのがセキュリティレベルの確認です。一般観戦者と異なり、事前にゲスト把握がしやすいサービスではあるものの所定のセキュリティチェックは必要です。ただできるだけゲストにストレスを感じさせないことが肝心です。ホスピタリティのサービススペースが、国賓クラスの要人を招いての接遇（プロトコル）動線と同一または隣接する場合は、荷物検査、金属探知検査等必要に応じた機器やIDカードの読み取り機械などの準備を検討する必要があります。



（国際大会時の沖縄サントリーアリーナの例）

1-4.専用アクセス（動線/エレベーター）

受付を終了したゲストが一般観戦者と交わらないよう、特別感を感じながらホスピタリティスペースに誘導する必要があります。専用動線の確保が困難な場合でも、できる限り通常動線から区分するなどの工夫が必要となります。

接遇（プロトコル）対象者や選手、あるいは車いす一般観戦者と共用になるケースもありますが、可能な限り利用時間をずらすことによりエレベーター利用が重ならないよう留意します。接遇（プロトコル）型のケースで国家元首レベル等のVVIPが来賓として来場し、例外的にセキュリティレベルが強化される場合には、ゲストのストレスを回避するための迂回ルートも同時に検討しておく必要があります。

バックオブハウス（BOH）

1-5.キッチン

食事に関して最も基本的なサービスは、温かい料理は温かい状態で提供することです。美味しい食事の提供は、歓迎の意を表する観点からもスポーツホスピタリティサービスの中でも重要な要素と言えます。

したがって、クオリティの高い食事を提供するならば、ホスピタリティサービス専用キッチンを備えておくことが最も望ましい形となります。ただし、キッチンは、ダクトや食材納入ルートとの関係で、リノベーション時に設置するには困難が伴うため、設計当初から想定しておく必要があり、全体の提供数を想定し、規模や設備内容を検討していくことが求められます。セントラルキッチン形式を採用し、一般観戦者向けの食事（コンセッション）と共用することも考えられますが、混雑時の対応等に懸念があります。

そのため、一般観戦者向けの食事とは別のルートで料理が運ばれるように設定することが望めますが、配膳時間やキッチンとホスピタリティ会場の階層が異なる場合の別途エレベーターの利用等、オペレーションが複雑になる可能性があります。これらを踏まえ食事の内容や調理方法、そして提供動線等を検討していく必要があります。

なお、キッチン利用の場合は、管轄保健所への会社登録が必要となりますので、ケータリング会社を選択するときは留意が必要です。

1-6.パントリー

キッチンで調理された食材や外部から持ち込まれたケータリングの最終的な盛り付け・温め直しを行うエリアです。サービス規模により空間の広さも変動し、食器やナプキン、テーブルクロスなどの保管箇所としても活用されます。

1-7.事務局スペース

ゲスト対応スタッフはもとより、イベントアレンジ担当者等多くの現場に入るスタッフ用の控室や、運営責任者等がいる本部機能として利用します。備品の保管やスタッフ用の飲食ストック、複合機等これまでオフィス作業を行ってきたものと同様の業務環境の確保が望まれます。インカム等ワイヤレス通信機器の充電等事務局でしかできない作業も多く発生するため、電源や Wi-Fi はもとより、椅子、机、打ち合わせスペース、白板等が必要となります。貴重品や個人情報ははじめとする秘匿書類等を扱うため、出入室管理には配慮し、情報管理等に努めることが重要です。試合の運営部門が事務局スペースを構えている場合、その一角をホスピタリティの事務局スペースとする形でも可能です。

1-8.フロントラインスタッフ控室（兼着替え/ロッカールーム）

フロアマネージャーやその配下のスタッフ並びに飲食を提供する給仕スタッフの控室です。ホスピタリティサービスが開始される数時間前に集合し、最終のサービス内容の情報共有を行うだけでなく休憩時間等に利用し、質の良いサービス提供が行えるよう配慮します。また、制服が指定されている場合は、男女別の着替えスペースを確保する必要があります。原則として、貴重品の管理は本人の責任ですが、セキュリティには十分な配慮が必要です。前述の事務局スペースと同様に、試合の運営部門が控室を構えている場合、ホスピタリティのサービススタッフが共用する形でも可能です。

1-9.バックヤード動線

料理や片づける食器類等の運搬など、ゲストの目を避け、サービス提供を行う場所の近くまでバックヤード動線を確保することが重要です。ハード不足等でバックヤード動線を確保できない場合は、パーテーションによる目隠しや運搬時にクロスを掛けるなどの配慮が必要となります。

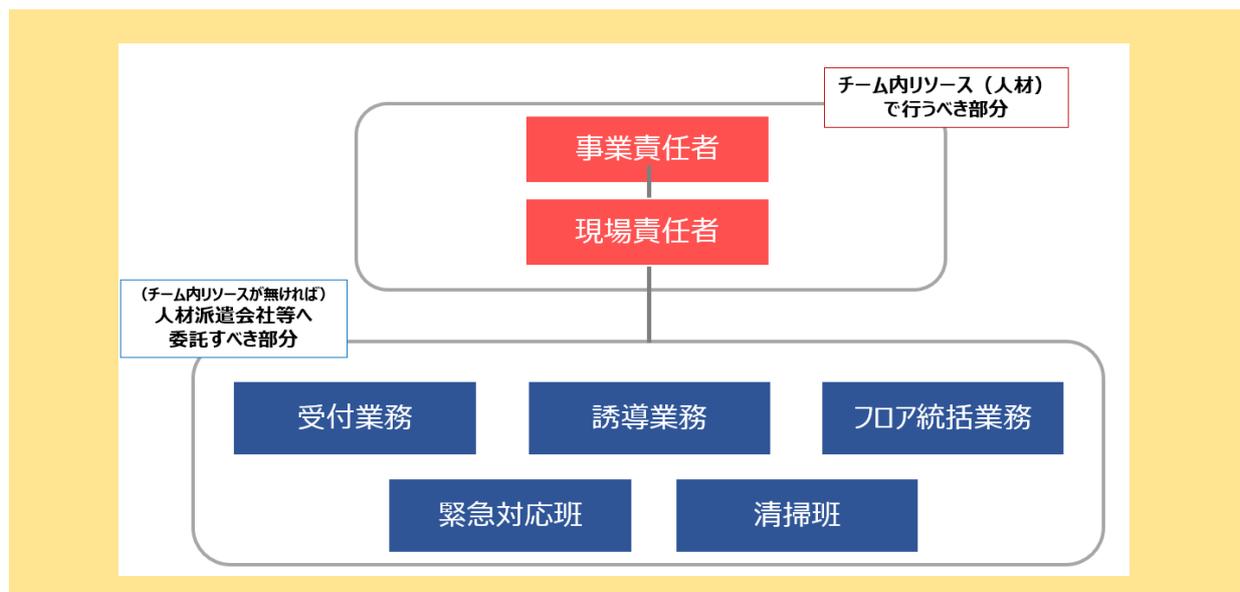
2.サービス提供のためのリソース（ソフト）

2-1.スタッフ

ホスピタリティサービススタッフ人材を保有しているスポーツコンテンツホルダーは少ないと思われるので、現場スタッフについては、基本的には人材派遣会社等に依頼することになります。ただし、事業責任者の直下に現場スタッフを統括する人材関連の社員担当者（＝現場責任者）には、クラブ内の人材を配置し、他部門との調整窓口の役割を担いながら現場での緊急対応などに備える必要があります。その担

当事者が実際のホスピタリティサービスを現場で判断することになります。

人材派遣会社等から提供された現場スタッフについては、ゲストがインターナショナルでバイリンガル対応が必要な場合もあります。また、食事スタイルにもよりますが、基本的な構成は以下の通りです。ホスピタリティの主催者であるスポーツコンテンツホルダーが指示命令システムのトップに立ち、その下にサービススタッフ及びケーティングスタッフが存在することとなります。また人数によっては、緊急対応班、清掃班等特別チームを組織することになります。



コンテンツホルダーで運営する場合は、どこまでコンテンツホルダー側のスタッフを割けるかもポイントとなりますが、できる限り現場を管理しながらも、ゲストへの挨拶やコミュニケーションが次のホスピタリティ事業に結びつくものと想定されるので、事業責任者はできるだけ現場業務に入らない体制で運営する必要があります。

2-2. 所属選手・OB・クラブ Mascot など

所属する現役選手はもちろんのこと、監督・コーチや OB・OG 等は、特に当該クラブのファン層に向けては、何よりも価値のある効果的なリソースとなります。サービス提供にあたっては選手の試合前後の心身のコンディションに配慮し、現役選手に限らず、OB・OG・関係者など、活用できる人財リソースとして検討しておくことが肝要です。選手等と会話を交わす、一緒に写真を撮る、サインを依頼するなどの交流は、通常では経験できないような体験価値であり、非常に好評を博しています。また、クラブ Mascot 等も同様のリソースとしての活用が考えられます。

2-3. 選手肖像や過去映像

所属選手の肖像権がある場合や、過去の試合動画等の所有権があるケースでは、これらのソフトリソースをエンターテインメントやオリジナルギフトの提供時に有効に活用する方策も検討することにより、更な

る付加価値をもたらすことが可能です。

3.その他リソース

全体の付加価値を高めるために、コンテンツホルダーの外部にあるリソースが活用できないかを検討することも有用です。例えば、開催日に交通事業者と連携して送迎サービスを実施する、宿泊施設と連携して専用宿泊プランを設計する等、スタジアム・アリーナ滞在時以外の時間も含めたゲストジャーニーを意識することで、様々な手法を検討することが可能となります。

第3項 提供するサービス

1.食事

食事の提供は、ゲストからの期待も高く、また、工夫次第では比較的取り組みやすいサービスです。ただし、食事の良し悪しによりサービス全体の評価に直結することもあるため慎重に検討する必要があります。キッチンの有無により、基本的には次の3パターンになりますが、いずれもサービス内容に応じて、ケータリング会社からスタッフを派遣してもらう必要があるため、料理のコストに加え、後片付けを含めたトータルサービスにおけるコスト検討が必要となります。

また、食事の提供においては、試合開始時間に配慮する必要があります。

例えば 14 時頃開始の試合であればランチメニューを、19 時頃ならディナーとなります。競技にもよりますが、通常は試合開始前の 2 時間から 3 時間前にはホスピタリティ専用空間を開放し、食事の提供を行います。試合が 17 時頃開始であればランチには遅く、ディナーには早い時間帯となるため、どのような食事内容にするかは、ゲスト動向や予算等によって検討することになります。

1)外部からの持ち込み（ケータリング）対応

国内の競技施設内には、十分なキッチンがないケースも多いため、外部で調理したものを持ち込み、最終的にパントリー等を使って見栄えを整え提供するケータリングの活用が有用となります。フィンガーフード等の軽食やお弁当形式が中心となりますが、一般的なケータリングサービスと同様に、対応可能なゲストの最大人数やサービススタッフ提供数などの面で事前の確認が必要となります。



(Panasonic Stadium Suita)

写真提供：株式会社ガンバ大阪

2)ビュッフェメニュー

好みの料理を好みの量だけ食べるパターンです。コース料理に比べカジュアルになりますが、堅苦しい雰囲気好まれないファンクションルーム等での大人数への提供となります。コース料理に比べ食事スペースに配慮する必要がないため、集合時間を設定しない場合等に利用されます。



(エスコンフィールド HOKKAIDO)

3)コース料理

着座においてフルコースを楽しむパターンです。可能であれば事前にアレルギーや宗教上、嗜好等の制限を把握しておくことも有用です。この場合、披露宴のように席割や提供メニューを準備しておきます。テーブルクロスがかけられ、カトラリーなども有名ブランド品であると、更なる付加価値の提供に繋がります。



写真提供：宇都宮ブレックス

2.飲料

飲料提供は食事と同様に、スポーツホスピタリティサービスとして取り組みやすいものとなります。ホスピタリティサービス企画時に、酒類提供やフリードリンクの提供有無を検討していきます。全てコストに反映されるため、ケータリング会社との綿密な打ち合わせや各スポンサーなどへのマーケティング上の配慮が必要です。

また、試合中の提供方法については、以下のいずれかが想定されます。

- 1) 食事場所で提供された飲み物をそのまま持参する
この場合は移動距離を配慮する必要があります。
- 2) 観戦席周辺に別途バーカウンター等を用意する
観戦阻害とならないよう、試合前やハーフタイムでの対応のみとする等の配慮が必要です。
- 3) オーダー制としスタッフが注文を取る
最も特別感のある提供方式ですが、注文から持参まで時間を要する点やスタッフ費用が発生する点を考慮する必要があります。

なお、観戦席ではガラス製のグラスやコップが利用できないケースが多いため、紙コップ利用もしくは移し替えといった作業も考慮する必要があります。また、飲料をこぼす場合に備え、すぐに清掃できるような対応を準備しておくことも必要となります。



(SAGA2024 ホスピタリティプログラム)

3.エンターテインメント

いわゆる「出し物」で、ゲストにとっては選手との交流は非常に付加価値の高いものですが、拘束時間やコンディション調整等への配慮が必要となり、コンテンツホルダー内での十分なコミュニケーションが要求されます。競技種目や会場の条件にもよりますが、以下のようなプログラムがエンターテインメントとして想定されます。

1) 選手、OB・OG との交流

試合に出場した選手やクラブの著名な OB・OG などが、試合前後にホスピタリティスペースを訪れ、挨拶やフォトセッションを実施するプログラムです。選手を活用する場合は、試合のパフォーマンスに影響のない範囲で実施することが必要となりますので、選手の管理部門や選手自身と細やかな調整が生じます。ただし、オールスターゲームなどのエキシビション的要素が強い場合などは、選手たちもリラックスしているため実現できる可能性が高いと思われます。



(東芝プレイブルーパス/OB 選手とのランチ交流会) ©TOSHIBA BRAVE LUPUS TOKYO

2) 試合前練習の見学

当日あるいは前日に一般観戦者が見ることができない練習見学や、場合によってはピッチやコートに降りて写真撮影可能な見学を実施するものです。



(東芝レイブルース／前日練習見学)

©TOSHIBA BRAVE LUPUS TOKYO

3) 試合解説

OB・OG 等による、プレーに対するコメントや解説をゲストがイヤフォン等で楽しむものです。



(東芝レイブルース／ノンメンバーとの観戦)

©TOSHIBA BRAVE LUPUS TOKYO

4) トネルラウンジ

選手入場シーンをガラス窓越しで見られる演出です。適したハード環境が無ければ難しいですが、選手通路に余裕がある場合等は、フィールドやコート直前の場所にゲストを迎え入れる等、工夫次第で類似のサービスの提供も実現可能です。



(エディオンピースウイング広島のトンネルラウンジ)

©2024 S.FC

5)インタビュー等の観覧

試合後、フィールドやコートに降り、間近に選手のヒーローインタビュー等の見学を実施するものです。



(東芝ブレイブルーパス／試合後選手インタビュー)

©TOSHIBA BRAVE LUPUS TOKYO

4.ギフト

予算に応じて、非売品やその試合でのみ販売するような特別なギフトをホスピタリティパッケージに含めることも重要な要素です。当日お渡しすることが望ましいですが、用意が難しい場合は、後日送付する方法もあります。既存のギフトを活用する場合は、複数試合で内容が重ならないようにする工夫が必要です。

5.招待状、礼状による演出

事前に入場に必要なアイテム（観戦券やIDカード）を送付する必要がありますが、記念品としても保存できる「招待状」として演出することで、期待感を醸成させることができます。コンテンツホルダー内の協力を得られるならば、選手のビデオメッセージなどをQRコードで添付することも有効です。また、終了後にアンケート依頼を含めたお礼状を出すことにより、フィードバック情報を得て、次回のサービス向上や工夫に繋げることもできます。

以上のように、施設の状況や運営ノウハウ、人材リソースについて、ハード、ソフト両面から現状を見定めた上で、どの程度までサービス提供が可能かを検討することが重要です。不足している点、改善すべき点があっても当然で、始めから十分なハードやインフラの環境が整っている訳ではないので、現有の環境から判断し、どのレベルのホスピタリティサービスが可能で、将来的にどのタイミングでどのサービスを追加導入できるかを把握し、現在のスポーツコンテンツの集客力やクライアントからの声などを拾いながら、身の丈に合った全体サービス設計を立て、トライ＆エラーを行いながらレベルアップを図っていきましょう。

第4項 運営体制の検討

次に、運営体制の検討にあたり、コンテンツホルダー内における事業化組織について見ていきます。



1. 責任者の設定

スポーツホスピタリティサービスに取り組もうとコンテンツホルダー内で決定した場合、当然ながら、その事業運営全般に関する決定権者が必要です。最終的な最高責任者は社長や役員となりますが、スポーツホスピタリティ事業に関わる重要決定事項、プロジェクトマネジメントを含む運営全体を俯瞰できる人材を投入する必要があります。運営規模が小さく、また、組織運営に長けていれば兼任も可能だと考えます。事業の導入を含めたプランニング及びレビュー後の事業展開についてリーダー的立場になります。

2. セールス部門

セールスにおいては、サービス販売の前にコンサルティングに基づくアプローチをする必要があります。詳細は次節で述べますが、顧客の特性や課題・ニーズを理解し、的確にスポーツホスピタリティサービスのメリットや留意点説明できる人材が必要となります。サービス企画（オペレーション）部門とは常に密な連携を図り、その内容やバリューについて、顧客ニーズとマッチングさせるコーディネート力も重要です。

その他、販売代理店制度を設定し、法人向けセールスに強く、このサービスと親和性のある広告代理店や旅行会社等と連携する仕組みも考えられます。いずれにせよ、コンテンツホルダー内には販売状況を的確に管理できる営業責任者が必要となります。

なお、クライアント目線からは、販売前、販売契約交渉及び販売後を含めた一切の窓口をセールス部門においてワンストップで担当することが望ましいです。

また、WEB サイト等で申込みを受け付ける等、主に BtoC セールスに対応する体制も必要とされます。メール等での質問に対応するばかりでなく、場合によっては積極的に SNS や電話などによるプッシュ型の販売手法も有用です。

3. オペレーション部門

セールス部門と連携し、付加価値をいかに醸成するかを担務します。食事やエンターテインメント等の個々のコンテンツを組み立て、どのように満足度の高いサービスに仕立てるかがその責任の範疇です。当日のオペレーションはもちろんのこと、当日に至るまでの販売動向・顧客要望を踏まえたサービスの詳細調整や、当日のホスピタリティ観戦が終了した後も営業を通じてヒアリングされた満足度に敏感に反応し、関連部門と調整し、改善もしくは品質維持を図っていきます。サプライヤーや他部門との調整・管理業務が多く、コミュニケーション能力と交渉力が必要とされます。

また、コンテンツホルダーの本来業務であるチケットングや営業・販売部門とも連携し、必要に応じて観戦席やアクセスルートの確認や ID、観戦券、招待状の事前発送を行う等、クライアントとのやり取りが発生するシーンもあります。

4. バックヤード部門

スポーツホスピタリティサービスのプランニング・セールス・オペレーションにおいても下記のようなバックヤード業務が必要となりますが、コンテンツホルダー内における共通業務に近いため、既存部門においても担当可能です。ただし、各バックヤード部門にも、スポーツホスピタリティの全体像やサービス内容を共有しておくことが必要となります。

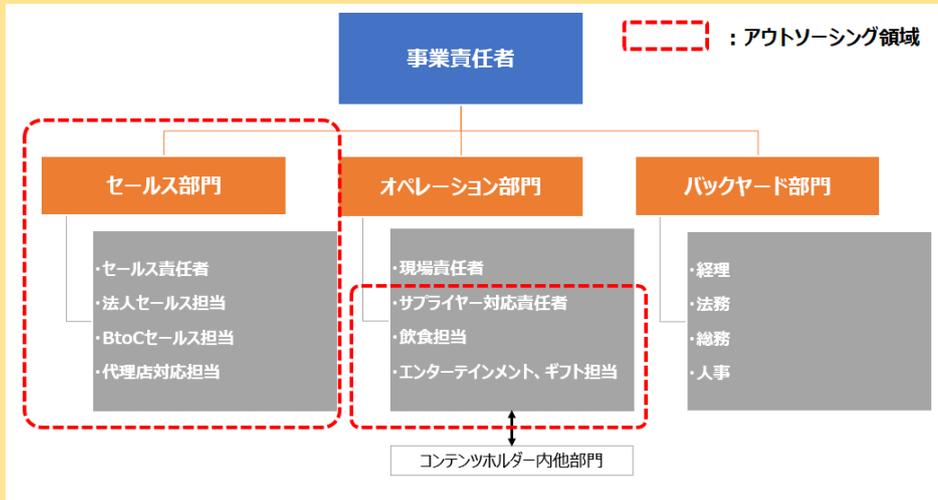
- ・経理関連業務（請求書の発行、入金状況の確認、営業と連携した未収金の回収、必要経費の管理等）。
- ・法務関連業務（観戦券における利用規約を反映した募集パンフレット等の最終確認。法人顧客との契約書、ひな形の作成等）。
- ・総務関連業務（一般的なオフィスや備品の管理等。複合機や文房具等ホスピタリティに限らず通年で、会社全体で取引しているサプライヤーへの発注等）。
- ・人事関連業務（労務管理、採用、給与関連、社会保険手続き等。イベント前後期は各部門スタッフの勤務時間も不安定になりがちなので、運営責任者と十分なコミュニケーションを取り、社員のモチベーション維持を心掛けることが求められる）。

5. アウトソーシングした場合の対応（コーディネーター介在型）

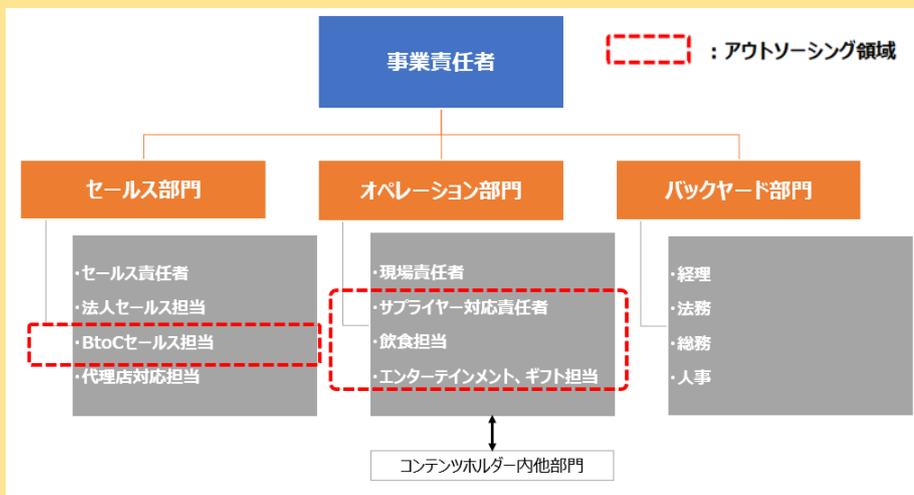
ここまで、ホスピタリティの全般の運営体制を整理してきましたが、スポーツコンテンツホルダーの中で、マンパワーやノウハウを十分に持ち得ていない場合も想定されます。コンテンツ自体に一定の集客力がある場合は、前記の「セールス」、「オペレーション」領域についてはコーディネーター会社に全て、または一部を委託する手法もあります。この場合、どの領域まで依頼するのか、特に営業については直接販売額に直結するため、アウトソース先の実績や販売ギャランティ数等を参考とし、実際の契約内容や権利について協議していくこととなります。対象となる試合のコンテンツ力（集客力）があればあるほど、コンテンツホルダー側に有利な契約となりますが、逆にコンテンツ力が不足する場合については、運営手数料が発生したりリスクに対する軽減措置を求められたりすることも想定されます。

以下にて、状況に応じたコーディネーター会社へのアウトソーシング領域イメージを2つ例示します。

コーディネーター会社への委託領域例①：セールス・オペレーションのほぼ全ての機能を委託
 (レギュラーシーズンで行うホスピタリティの範囲・規模を大きく超えるイベントの場合等)



コーディネーター会社への委託領域例②：オペレーション及びセールスの一部を委託
 (コンテンツホルダー内にノウハウ・経験蓄積の乏しい導入初期段階等)



第5項 収支計画の検討

運営体制を整えた上で次に必要なのが、販売予測に基づく収支計画です。当初から事業として成り立たせるためには綿密な調査（まずはコミュニケーションしやすいスポンサー等への事前ヒアリングや消費者アンケート等）を事前に行い、スポーツコンテンツカやハード面、ソフト面からみたサービスレベルに応じた販売価格を決め、一定の収入を確保できるよう経費計画を設定する必要があります。

一例として単純化した収支計画表を下記に示します。あくまでも計上方法の中で留意すべき点のみを記載したサンプルとなりますが、基本的に経費の項目を洗い出し、予定収入を想定し、その差額を収入予定額とします。

＜100名規模／ビュッフェ＋フリードリンク／簡易なエンタメ・ギフト付帯の場合の収支計画表イメージ＞

	項目	金額	明細
経費	飲食代	700,000	一人当たりの予算を7,000円に設定
	アテンド人件費	250,000	人材派遣会社から5名派遣 ※派遣スタッフ一人50,000円
	エンターテインメント	500,000	外部委託会社にOB選手派遣を要請
	ギフト代	500,000	一人当たりの予算を5,000円に設定
	観戦チケット代	500,000	実際はクラブの収益
	内装代	200,000	装飾用デザインボードの作成費
	ID作成、チケットボックス送付等	250,000	印刷代、材料費等
	予備費	200,000	
	経費 合計	3,100,000	
収入	販売額 合計	5,000,000	一人当たり50,000円×100名に販売
	1試合当たりの利益	1,900,000	

経費について留意すべき点については、例えば以下の4点です。

1. 空間レンタル代をスポーツホスピタリティサービス単独として計上するか否か。

施設全体の会場借入額を別建て処理する場合は、ホスピタリティ経費として扱われないため一見収益率が高く見えますが、財務上はスペース面積比率でこれを計上することにより、スポーツホスピタリティ単独での適正収益率を把握することも可能です。

2. 一般管理費の取り扱い

人件費やオフィス代その他一般管理費の取り扱いについてです。実際は一部の人件費や備品代など通常オペレーション業務経費と区分することが難しいため、一定比率で案分する計上方法も考えられます。

3. 販売代理店への手数料

旅行会社や提携販売先等委託販売を行った先への手数料です。販売代理店の活用は、自前の営業のみで販売しきれない場合や、販売代理店側が既にスポーツホスピタリティサービスを購入し得る優良な販売先を保持している場合に有効です。

4. 保険料

対象とする試合が中止や延期となった場合、既に手配している人件費や食材費などの費用負担が生じるため、それらのリスク回避を想定し保険に加入する場合には、保険料を計上することとなります。なお保険に加入する前には、サプライヤーとキャンセル料等の取扱い等について事前に調整しておく必要があります。最終的な収支計画の設定後、以下のような通常業務では利用していないサプライヤー契約が必要となります。

- ・ケータリング
- ・人材派遣
- ・内装や備品発注

スポーツホスピタリティ以外の通常オペレーションで既に契約があるケースもありますが、スポーツホスピタリティに対して新たに契約書を結ぶのか、あるいは既存契約を改定するかを判断します。

また、コーディネーター会社に運営や販売を委託する場合は細部にわたる契約書内容を検討し、相互に納得した形で完了させることが必要です。

試合自体のコンテンツ力が強力で集客が見込める場合は、コーディネーター会社に運営委託料を支払わず、逆にマーケティング権利を引き渡す形を採りながら運営権利金（スポンサー料）が発生する商流となります。

第3節 セールスフェーズ

セールスフェーズとは、スポーツホスピタリティサービスの事業化に不可欠な「売上」を目指すものです。

このフェーズでは

- ・プランニングフェーズで設定したセールスターゲットへのアプローチ
- ・セールス上必要なツール類
- ・売上を管理する体制や手法
- ・クライアントとの関係作り強化のためのサービス業務
- ・販売代理店の活用

について、述べていきます。

サービスであるからには「セールス」し売上を上げないと事業として成り立ちません。いくら優良サービスでも、購入者が納得できる観戦経験を伴う内容でない限り、次のセールスへ繋がらないことになります。ここではスポーツホスピタリティサービスにおけるセールスのヒントを記載していますが、従来のチケット販売部門や法人パートナー営業部門との連携を考慮しながら実施を検討する必要があります。

第1項 ターゲットへのアプローチ方法

1. 法人向けセールス（BtoB）

法人向けセールスチームは、まず、これまで取引のあるスポンサーやベンダーに対しサービスマーケティングとなるヒアリングを行い、興味を持ってもらう事が大切です。どの程度の金額であるならば購入したいと感じるのか、それに伴うサービス内容の期待度はどのあたりか、要望に応じたカスタマイズの必要性はあるのか、どの程度前から交渉に入るべきか等をくみ取り、全体事業設計に反映させていくことが必要です。

過去、日本で開催された大規模スポーツイベントにおいても、法人の主たる購入動機は、取引先との連携強化やコミュニケーションの場として活用されているというヒアリング結果が出ていることから、法人側の

購入目的を明確に把握することにより、試合そのものの魅力に加え、付加価値の高いサービス提供に繋がります。

このヒアリング後も、定期的なコミュニケーションを継続しつつ販売に結びつけることが理想です。たとえ購入が困難な企業に出会ったとしても、そこからの紹介を通じてターゲットを広げていくような密な営業活動も重要となります。一方、コンテンツホルダー内で想定するターゲットリストを作成し、アプローチを試みる等の一般的な法人セールスを繰り返し行うことも必要となります。サービスに興味がある、といった問合せには丁寧に対応し、その際、購入顧客とならなくても次年度以降、または新サービス発表の際に提案できる関係性を作っておくことが市場開拓のポイントとなります。

2. 個人向けセールス (BtoC)

個人向けセールスについては、一般的には通常観戦チケット販売方法の延長で考えます。すなわちチケット販売ページ等で詳細を案内し、精算まで行うシステムです。また、これまで一般チケットの上位カテゴリを繰り返し購入しているクライアントに対して、Eメールなどにより、ホスピタリティサービスの認知を高めることも重要です。ホスピタリティサービスの金額によっては、BtoB 並みの説明を必要とする個人も存在すると想定されるので、場合によっては営業担当者による丁寧な説明が必要となります。

3. 販売代理店を介在させる場合の留意事項

販売代理店が存在する場合は、代理店側の窓口担当者とコミュニケーションを図り、販売上の齟齬が生じないように認識を正確に共有しておくことが必要です。特に旅行会社を販売代理店とする場合は、旅行会社の本来業務である宿泊や移動を追加サービスとして提供することが可能になります。この場合、旅行業法が関わってくるため、業務分掌において留意が必要です。

第2項 セールスツール

プログラム内容や価格、販売条件等を明確に記載したセールスシートを作成・活用することにより、クライアントに効果的なアプローチをすることができます。BtoB においては、紙ベースでの資料が必要となり、営業訪問する場合は、印刷して持参することが多くなります。BtoC については、ホームページに掲載し、ダウンロードできる仕組みにしておくことが望ましいです。

また、販売先顧客が、その取引先との接待として利用するケースの場合、参加するゲスト全員の都合を押さえておく必要があるため、できるだけ早く情報を入れておく必要があります。セールス担当者は決定権者に早めに面談することが肝要ですが、難しい場合は窓口担当者に対し遅くとも実施の半年程度前にはアプローチしておく必要があります。

その際は完全版の販売シートである必要はなく、まずは概略を記載したものを用意し、価格についてもある程度幅を持たせたものを準備しておく形でも問題ありません。

(セールスシート例)

写真提供：STH Group

第3項 販売管理

サービス設定数には限りがあるため、BtoB、B toC、そして販売代理店を通じたセールスといった三様のチャネルを十分に管理することで常に販売状況を確認し、過剰販売が発生しないよう社内で常に情報共有する必要があります。特に、販売が順調で残席（残室）が少なくなってきた場合は、優先状況の認識をそれぞれのチャネルを担当する販売スタッフ間で共有することで過剰販売を避けることができます。管理システムは既に利用しているソフトウェア等を活用しても良いですし、販売数が少ない場合はエクセル等でも対応可能です。

また、申込条件をあらかじめ決定しておくことも必要です。つまり入金があって初めて正式申込とするのか、入金がなくても契約を締結した時点とするのか等、社内で意思統一を図ることが重要です。

逆に販売が伸び悩んだ場合は、経費面を見直し、サプライヤーとの契約条件に則ったオーダー数の減少や、また、いくつかあるカテゴリーのサービスの種類を統合・減少させることで損失を押さえることも検討します。ただし、クライアントに迷惑が掛からぬよう、このような変更が生じた場合には、できるだけ前広に状況を伝えることが求められます。

第4項 クライアントサービス

クライアントの顧客満足度を高めるためには、次ページで解説する「ゲストジャーニー」全体を通じて期待値以上の対応をすることが求められます。問合せやクレームに真摯に対応し、適切な対応を行うことが第一ですが、クライアントからの難度の高い依頼についても適切に対応しないと、サービスの全体設計に影響を及ぼします。例えば、ファンクションルームを活用したホスピタリティサービスでは、ゲスト数が設定座席数を上回るケースが発生するケースを想定します（一部のゲストは立食対応と想定する場合等）。あるクライアントから座席を用意して欲しいと申し出があった際も、全体設計の中では、それを受け入れるのは極めて難しいといえます。「Reserved」等の立て札対応も可能ですが、それを見たほかのクライアントからも同様の依頼が発生した場合、その影響は甚大です。着座を保証するサービスにグレードを上げたり、パーティー等でごく切って他のクライアントから見えないように配慮したりするなどの対応策を検討する必要

が出てきます。（この場合、通常価格より高額で販売することが基本ですが、コンテンツホルダーにとってのクライアント重要度に応じてどのように対応するかも営業チームやシニアマネジメント間で決定して頂くことになります）。

また、販売後も常にコミュニケーションを取り、自社のスポーツホスピタリティサービスの継続的なファンになってもらう必要があるため、販売からイベント当日までの間にも不明点や不安点がないかどうか、イベント当日にも営業担当者はクライアントに挨拶に出向き、次回の購入に結びつける関係性を構築することが重要です。その際、改善点を含めクライアントの要望や意見などをヒアリングし、コア顧客になるよう社内調整含めてしかるべき対策を講じる必要があります。

こうした地道なプロセスの継続が、更なる収益化に繋がり、結果としてさらにグレードの高いホスピタリティ専用空間の創出、需要やマーケットに見合った改修費用の捻出に繋がります。

第5項 セールスにおける代理店等の活用

1) BtoB 営業⇒販売代理店

コンテンツホルダー内において、全てのサービスを販売することができる能力があれば、販売代理店を利用する必要はありませんが、販売強化あるいは代理店側が既にスポーツホスピタリティサービスを購入し得る優良な販売先を保持している場合は代理店を活用することが有効です。代理店には様々な業種が想定されますが、旅行会社、広告会社の他、主に BtoC の富裕層マーケットに強いカード会社や百貨店の外商等が候補として挙げられます。

肝心なのは、販売委託における様々な条件整備とそれに伴う契約書等の法的管理です。概ね5%～10%程度の実績に応じた手数料を支払うのが通例です（この手数料は経理上計上しておく必要があります）。その他の留意点としては、販売代理店側にサービス内容を確実に理解してもらうこと、販売後の顧客ケアはコンテンツホルダーが行うのか、代理店が行うのか（それに伴い手数料契約にも影響）を明確化しておくこと、購入者への次回のサービス提案時に配慮すべき点等を共有しておくことなど、後々ハレーションが発生しないようにすることが重要です。

2.) オンライン販売（BtoC）⇒一般チケット販売プラットフォーム会社

既にコンテンツホルダーがチケット販売会社等のプラットフォームで通常観戦チケットを販売している場合、その案内ページにスポーツホスピタリティサービスを掲載することが効率的です。実際のマスマーケットにどれだけ反応があるかは、完全に想定できるものではありませんが、広くサービスを認知させる手段としては非常に有効です。ただし、サービス構造にもよりますが、手厚く人的サポートが必要な高級カテゴリであれば、メール等のデジタル上のやり取りだけでなく、実際の営業担当者等が電話や訪問等で詳細を説明することが必要となることも注意すべきポイントです。オンラインで実販売する場合も、一般チケットと同様にプラットフォーム管理会社との在庫調整や精算プロセスの調整が必要となりますが、販売後のクライアントのアフターケアについて一般チケットと同等の扱いでよいのかも十分に議論しておく必要があります。

第4節 オペレーションフェーズ

全てのゲストに満足いただくサービスを提供するために、プランニングフェーズで設計した計画に基づく、各サービスの詳細企画及び手配・準備、当日のサービス提供までを含めてオペレーションフェーズと位置付けます。このフェーズでは

- ・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
- ・販売動向・顧客要望を踏まえたオペレーション調整
- ・準備～当日におけるサプライヤーとのコミュニケーション

について、述べていきます。

実際に体験価値を提供する重要な役割であり、当初の計画に基づきながらも、販売動向や顧客要望に応じてフレキシブルな対応が必要となるため、可能な限り俯瞰的視野からサービス内容を検討していくことが求められます。

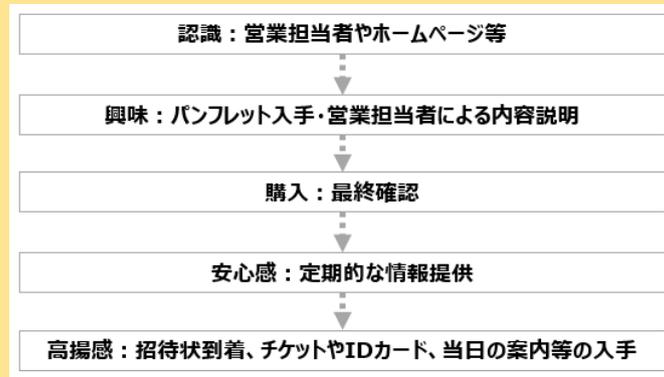
第1項 ゲストジャーニーを意識した事前～事後までの詳細サービス設計及び当日運営

プランニングフェーズで見い出された方向性を具体化し、実際の現場レベルでのオペレーションを実施するフェーズとなります。ゲストジャーニーを意識したサービス設計とコストのバランス、費用、人材等のリソースの活用、サプライヤー等関連会社との協力体制の3点が成功の決め手となります。

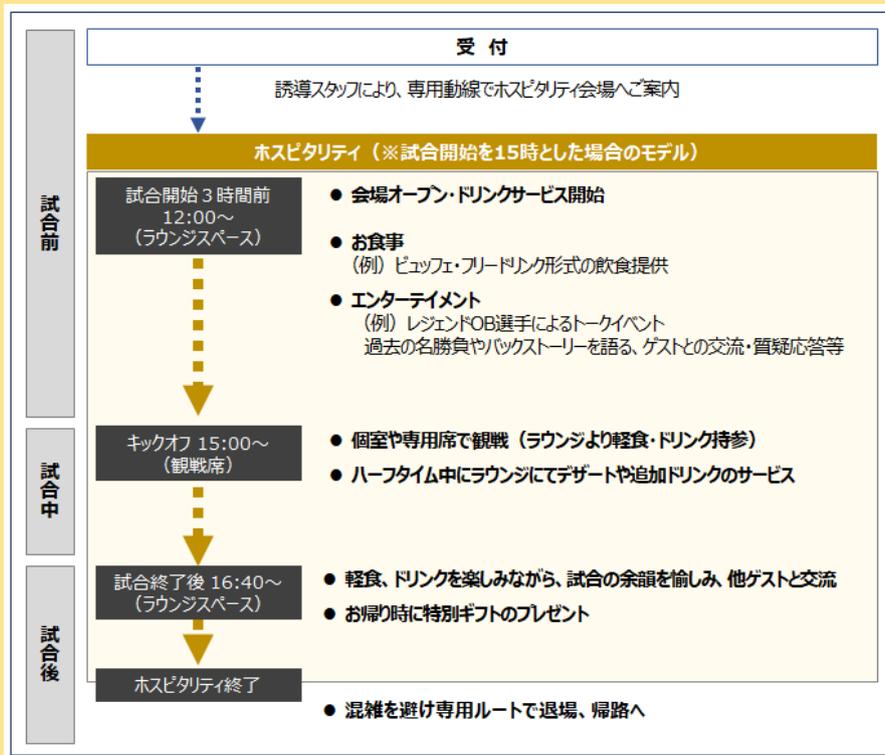
参考までに、大規模スポーツイベント等におけるスポーツホスピタリティサービスでのゲストジャーニーのフローを次頁にまとめてみました。

ゲストジャーニーのフロー例

●当日まで



●当日



●翌日以降

《翌日以降》振り返り～再認識と次回への期待

1. 観戦チケット準備

前節でも述べているとおり、セールスフェーズの段階からゲストジャーニーは開始されています。すなわち、この時点で購入者の要望や購入の目的等のヒアリングを行い、購入者の招待者（ゲスト）への「おもてなし」内容を説明するとともに、満足度を上げるために細かな観点からの意見交換が必要となります。

スポーツホスピタリティサービスの前提となる観戦チケットについては、VIP ルームを利用する場合は、ル

ーム番号やルーム名称を明記することになります。

ファンクションルームを利用する場合は、座席の割り当てを含めて以下の点に注意する必要があります。

- 1) ファンクションルームから観戦席までの距離を最小限とすることが求められます。施設によっては、一般観戦者動線を共有せざるを得ないケースもありますが、観戦席は出来る限りその試合でのベストシートと位置付けられる場所を用意することが望ましいです。
- 2) 座席は、グループ内で飛び地席が発生しないよう、申込単位でまとめることが重要です。グループ内での個々人のシートについては、購入者に一任して問題ありません。ただし、購入者のステータス等によって場所（できるだけ前列席、通路側席）の要望を聞くことも必要です。また、この割り当て優先度に係る決定プロセスは担当部署内のみに留める必要があります。
- 3) 観戦券を紙チケットにするかデータにするかは、試合全体の運営上の条件と購入者の判断に基づきます。前者は記念チケットとしての活用が考えられますが、配送などのコストを配慮する必要があります。後者はコストをかけずに送付が可能で、紛失時の認証・再発行に利便性もあり便利ですが、ゲスト全員が受け入れるかどうかは購入者にヒアリングする必要があります。

2. ゲストへの当日の案内

購入者自身のみがゲストとして来場するケースでは、当日の案内のタイミングは購入者の予定に合わせてすることができます。しかし、購入者とゲストが異なる場合は、販売者であるコンテンツホルダーが購入者目線で、しかるべきタイミングで招待状等の形式で当日の案内（集合時間や場所、試合内容やドレスコード、食事内容等事前に最低限伝えておく必要な情報）を、ゲストに対し発信する必要があります。内容については、購入者との協議を行い、コンテンツホルダーとして送るのか、購入者名義で発信するのか、その手間についてはどちらが負担するのかも併せて検討する必要があります。

最近では、電子メールなどを利用してゲストに案内するケースも増えていますが、購入者とゲストの関係性によっては招待状を対面で手渡す必要性もあり、最初のタッチポイントの位置づけとなるため慎重な対応が必要です。

(ウェルカムレター例)



写真提供：STH Group



写真提供：PIA DAIMANI Hospitality Experience 株式会社

- * RWC2019 事例（チケット原券・IDカードをセットにした受取時にわくわく感が醸成されるボックス型）
- * PIA DAIMANI 社の事例（ゲストのメールアドレスに添付されて送られてくる仕様のもの）

また、事前に車の通行証を送付する必要がある場合は、当日の案内に同封することが理想的です。セキュリティ上、ナンバープレートの事前登録が必要な場合は、かなり前広な対応が望めます。また、突然の車両変更に対応する準備も必要です。

3. ゲストの到着

ゲストの到着時間を事前に把握し、到着時に出迎えることが重要です。ゲストが公共交通機関で来場する場合は、概ねの到着時間を把握できれば、責任者の挨拶のタイミング等を調整しやすくなります。

4. 受付

来場したゲストに対し、到着時は歓迎の気持ちを表現しましょう。笑顔と段取りのよい受付を行うことで、購入者のみならず、招待されたゲストの満足度や期待感が向上していくとともに、「招待」に対する感謝の念が醸成されていきます。

受付場所は事前の案内で詳細に説明する必要がありますが、会場に到着してみると事前イメージと異なるケースもあるため、特に大規模なスタジアムやアリーナの場合は、一般観戦者入口付近にも案内看板を持つスタッフを配置し、誘導案内を行うこともあります。第一印象が重要となりますので、案内看板のみだとサービスを受けているインパクトが薄まるため、可能な限り招待者数やゲスト構成等に応じて配置人員を検討していきます。また、一般ゲストからホスピタリティ以外の様々な質問を受ける状況となりますので、これらスタッフには、一定程度の試合の全体情報の共有化も必要となります。このホスピタリティサービスの表出は、一般観戦者に憧憬の感情をもたらし、次回以降の購入動機につなげるためのPRの意味合いもあります。

なお、受付の服装については、誘導スタッフ等を含めた統一的な現場ユニフォームを設定することが望ましいです。主催者側が試合のテーマ等に応じて準備することもありますが、簡易なものであれば、服装基準を前提に、派遣会社と条件整備を行う必要があります。

受付時の確認事項・配布物については、イベントごとに差異がありますが、主としては以下のような内容となります。

<確認事項(例)>

- a) 氏名：代表者名 b) 参加人数 c) ご案内するスペース（どのカテゴリーのサービスのゲストなのかの確認） d) 食事アレルギー等の特別リクエスト

<配布物(例)>

- a) IDカードや観戦チケット（事前送付しない場合）
- b) 試合中を含めサービス提供中に必要なグッズ類（ギフト双眼鏡、食事券等）
- c) 当日のスケジュールや公式プログラム冊子、食事メニュー類

※試合中に利用しないオリジナルギフトは手荷物になる上、誰のものか分からなくなる可能性があるため、退場時に引き渡す方が望ましいです。

受付では、確認作業中もスタッフは笑顔を絶やさず名前等の確認作業を行い、手数をかけて申し訳

ない、といった雰囲気醸し出す形が望ましいです。

事前のリスト整備は重要で、現場で手違いが極力無いようアップデートした情報を反映しておく必要があります。特に、受付時の混乱は第一印象が極めて悪く、それをリカバリーすることに時間と労力が相当量かかることを認識すべきでしょう。

また、引き渡すグッズについてはあらかじめ予備の準備とその予備分を保管するスペースを確保します。こうした物品はゲストの視野に入らぬよう気配りし、スマートな運営への期待感に応えた「プレゼンテーションの場」としての意識が必須となります。

イレギュラー事例

<ノーショウ/ゴースョウ*発生時>

※ノーショウは予定されていたゲストが来場しないケース、ゴースョウはその逆で予定されていないゲストが来場したケース

受付業務対応で発生しやすいイレギュラーの典型はノーショウです。あらかじめマニュアル内や通達事項として受付業務は〇〇時まで、と予め設定しておき、購入者にも事前に案内をすることにより大きなトラブルを避けることができます。またノーショウ対象者のレベルによっては例外的に受付時間の延長を余儀なくされるケースもあるので、受付担当は逐次受付責任者に報告し判断を仰ぐ必要があります。

ゴースョウの場合は座席や食事提供、そして何よりもセキュリティへ影響がある可能性があるため、発生時には即刻受付責任者に連絡し判断を仰ぐこととなります。めったに発生しないものの、いずれかの段階で案内ミスが発生している可能性もあるため、丁寧な対応を行いつつ、責任者の判断とします。

<条件外のゲストの発生時>

例えばドレスコードを設定しているケース、年齢制限のある場合などに条件にそぐわないゲストが受付に来た場合の対応についても事前に協議しておくことが必要です。来場条件にそぐわないゲストを受け入れることは、他のゲストにとって会場の雰囲気が乱されたように感じられる可能性もあるため、注意の上で受け入れるのか、拒否をするのかなどは、状況に応じて主催者の判断となります。

<大きな荷物、ベビーカーを持った来場者対応>

事前に大きなバッグなどは持ち込めない、預かる場所もない旨の連絡通知を行うことが基本ですが、伝わっていない、読んでいないといったケースもあります。受付に余裕があれば預かることも可能ですが、盗難リスク等を配慮し、会場運営会社と事前協議しておく必要があります。

<一般観戦者の来場>

一般観戦者が誤って受付に来ることもありますが、丁寧な対応を心掛けましょう。常にスポーツホスピタリティサービスの「顔」としての機能を果たす重要な役割が「受付」であることを忘れずに説明を行うことが望ましいです。

5. セキュリティチェック

スポーツイベント毎にセキュリティ基準は異なりますが、その指針に則り所定のチェックが必要となります。出来る限りスムーズな流れになるように要員配置を想定します。

また、国家レベル等の最重要接遇（プロトコル）が発生する場合におけるセキュリティプロセスについては、大会主催者や接遇基準に則り、事前案内により時間をずらすなど、前節で述べたアクセスルートが重ならないように工夫する等の対応が求められます。規制がかかる可能性がある旨の情報を前もってゲストにできる限り早めに伝えておくことも必要です。

6. ホスピタリティ専用空間への誘導

受付が終了したゲストをVIPルームやファンクションルームまで案内する係を配置します。何度も会場に来ており不要と判断するゲストも存在しますが、移動中もにこやかにご案内します。降車場所から受付、受付からホスピタリティ専用空間への距離が長い場合など、事前に概ねの距離などを案内しておくことも、クレームを生まないための良い手法です。途中でエレベーター待ちや事情で通路にて待たされるケースもありますが、ゲストを手もち無沙汰に感じさせないよう、様子を見て会話を交えながら案内することも重要となります。会場に到着したら中に誘導し、ほかのゲストのもとへご案内します。

受付時に複数人が同時到着し、案内係の手が足りない場合、スタンバイスタッフや受付スタッフ等の活用を事前に想定しておく必要があります。

7. 飲食

飲食については、全体評価に大きく影響するため慎重な配慮と計画性が要求されます。基本的にケータリング担当会社に以下の内容を包括的に依頼することになります。

- 1) 食事内容（ケータリング、ビュッフェ、コース対応 P12 参照）
- 2) 飲料（アルコール、ソフトドリンク、スピリッツ等）
- 3) 食器等（カトラリー、グラス、ナプキン、皿、テーブルクロス、卓上飾りつけ等）
- 4) サーブスタッフ（ウェイター・ウェイトレス、サービス責任者）
- 5) 料理人（会場内にキッチンがある場合）
- 6) 掃除・撤去



* 盛り付けやデコレーションも重要となります



写真提供：STH Group

基本的に、人数や食事内容、飲料提供スタイル（飲み放題 or クーポン券制）等に応じて予算を決定し事業コンテンツに組み込んでいきます。

■ケータリング対応

施設内にキッチンがない場合は、外部からのケータリング対応となります。下記 2 例に比べどうしても高級感は劣ってしまいますが、有名ホテルや料亭の監修メニューを模索する等出来る限り演出にこだわりたいところです。できたてを賞味いただくことは困難ですが、クオリティを保つために、温かい料理は適宜ウォーマー等を利用する工夫が必要です。

また、食事内容全体については地元の食材や季節ものをふんだんに用意する、地元有名飲食店に監修してもらい、あるいはコンテンツホルダーにちなんだオリジナル料理を創作するなど、ゲストを喜ばせ、また来てみたい、食べてみたい食事サービスの提供が可能となります。

飲料については、スポンサーを含めステークホルダーの関係も配慮しながら、いくつかのパターンを予算に応じてケータリング会社と相談しながら内容を詰めていくことが必要となります。こちらも更なるサービス品質向上に向け、地酒や地元ワインなどの提供を検討します。

料理内容に合わせて食器やグラス、ナプキン類のレベル感を一致させることも必要です。カジュアルなケースで紙皿、紙コップを利用する場合は、ごみ箱の大きさ（場合によってはサービス中に取り換えが必要）にも留意し、決してゴミ箱からあふれ出る、ごみ箱以外の所で使用済みコップや皿が積み重なっているような雰囲気や状況を回避しなければなりません。また、床の汚れはすばやく清掃し、常に清潔感を心がけます。サービススタッフは一般的なレストランレベルで充分ですが、統括責任者を明確にしてトラブル時の対応に備えることが必要です。

■ビュッフェ形式

ファンクションルーム形式でよく採用されているビュッフェのケースは、食事の開始時間や終了時間をあらかじめゲストに伝えておく必要があります。並べた料理にはその内容とアレルギー表示をセッティングしておくことと心配りを表現できます。大人数の場合は列がしやすいので、ビュッフェラインを複数にする、テーブルごとに時間差を設ける等の工夫を必要とします。ビュッフェはいわゆるバイキング形式とは異なり「食べ放題」ではないので、クレームにならないよう注意します。

最後に掃除、食器の撤去を含めた撤収作業についてもケータリング会社とは確認をしておくことが必要です。

■コース料理

コースの場合は時間もかかり、スタッフ対応も必要となるので割高とはなりますが、購入者が招待したゲストに対して最上級のサービスを提供したいという希望であれば、食材の仕入れからキッチン利用の可否、スタッフの準備を含めて入念にケータリング会社と相談しながら、高級レストランさながらの最高のおもてなしサービスを提供できるようプロデュースしていく必要があります。事前にゲストの好みや苦手な食材が分かれば事前に準備を進めることができます。通常レストランと異なり代替食材が難しいため、こういったケースでは出来る限り購入者経由で実際にお越しになるゲスト情報を得ることがポイントとなります。最終盛り付けやサブ直前の味付け最終調整はホスピタリティスペース近くのパントリーで行います。このパントリーは、提供する食事がお弁当等（外部からのケータリング）となった場合も、一旦保管するスペースとしても利用可能です。



- * テーブルセッティングも、インパクト上重要な役割を果たします
- * 有名シェフによる手の込んだコース料理はゲストの満足感を高めます

写真提供：宇都宮プレックス

8. エンターテインメント

コンテンツホルダーに所属している人財を活用するのであれば、担当部署内の調整を行い、スケジュールを合わせて登場を依頼することになります。もっとも試合に出る選手はコンディション調整の為、難しいケースもあります。このためゲストが良く知っている元選手等に依頼することになりますが、本人が既にクラブに所属していないケースは、マネジメント会社がキャスティング権利を保有している場合が多いため、予算面を含めて慎重にアプローチする必要があります。

実際の交流シーンについては、VIP ルームの場合はタイミングを見計らって各部屋を回り、簡単な挨拶やコメントとともに写真撮影やサインを行う等の時間を取ります。ファンクションルームの場合は時間をあらかじめ設定し MC を活用してイベント的に登壇してもらうのが一般的です。人数に応じてフォトセッションや質問タイムなども設定します。

条件が許せば壇上でのトークだけでなく、ゲストとのフォトセッションやグリーティングによる個別の会話、場合によっては同じテーブルでの食事など、より付加価値の高い体験も想定できます。

試合解説サービスでイヤフォンを利用する場合は、提供する機器会社との協議が重要で、周波数や解説場所を含めたこの種のエンターテインメント周辺の環境整備に配慮する必要があります。また、ゲストからのイヤフォンの返却・回収方法についても検討が必要です（往々にして紛失が想定されます）。

また同種サービスの応用としては次のような事例があります。

- ・試合前後にフィールド（コート）に降りる
- ・選手入場・退場時を至近で楽しむ（最近では前述のようないわゆるトンネルラウンジが設定されているスタジアム・アリーナもあります）
- ・元選手や解説者に代わり、その他の有名人（その競技に詳しいタレント等）が登壇する
- ・ゲームやクイズの実施
- ・バンド演奏やダンスタイムの設定

9. グッズ（ギフト）

通常に販売されているグッズ以外に、その試合のスポーツホスピタリティサービス購入者及びそのゲストのみに差し上げるオリジナルグッズは付加価値が高くなります。既製品ではなく、製作に時間と費用が掛かるため、数量やその効果についても十分な事前検討を行うこととなります。簡易バージョンとしては既製品に

日付や出場選手名を入れたり、サインを印刷するようなことも考えられます。また、既存の人気グッズを準備することにより手間暇を削減することが可能ではありますが、既に保有しているゲストも存在している可能性にも配慮することが必要です。

また通常は一般観戦者向けに販売される「公式プログラム」冊子を配布することも検討が必要です。

実際に当日お渡しするタイミングは、上記のプログラムなど試合中に利用するものを除いて、同じ包装で誰のものが分からなくなる恐れや参加者にとって荷物になってしまうため、退場直前に手渡しするのが一般的です。また欠席されたゲストに対し、改めて送付（もしくは持参）するかは、購入者の意向を確認しながら判断します。

10. 退場時

一般的に退場時は入場時より混雑します。一般観戦者との分離動線の確保は言うまでもなく、ホスピタリティゲスト間でも退場が集中するため、クレームがないように慎重に対応する必要があります。専用動線の中でもエレベーターの待ち時間がネックとなりやすいため、混雑が想定される場合は事前にゲストの退出予定時間をヒアリングしておき、ある程度プライオリティをつけながら臨機応変に案内することも想定すべきです。

また、タクシー手配を含めて退場後の移動についての依頼や質問が発生するケースに備え、必要な情報は事前に入手しておくことが必要です。

なお、試合終了後にエンターテインメントを実施したり、デザートやスピリッツ系のお酒等を提供したりしながらゆったりと過ごせる環境を維持し、混雑終了までホスピタリティ専用空間での滞在を促す手法を取ることで、混雑を分散しつつ、更なる付加価値を感じてもらうことも可能です。

11. 前後の送迎や宿泊の手配

バスやタクシーでの送迎をサービスに付加する場合は、無料送迎付き観戦パッケージという解釈（旅館やゴルフ場の送迎サービスと同様の考え方）により、実コストは想定しなければなりません。旅行業法の対象商品にはなりません。ただし、万が一の事故など場合に備え、保険の状況などを、送迎を担当する会社と詰めておく必要があります。また、この場合、別途送迎料金を別建てで収受することは、旅行業法抵触の観点から避けたほうがよいでしょう。特に交通の便の悪い郊外における野外でのホスピタリティサービスの展開（自転車レースやラリーなどのケース）においては、送迎サービスは必須となるため、旅行会社と相談・連携しながら進めることを推奨します。

その点宿泊付きの観戦パッケージの場合は宿泊代の金額のウエイトが大きくなるため、パッケージとしてみなされない可能性が高いです。このため、宿泊の提供が必要な場合は、宿泊は別途ゲストご自身に手配していただくか、旅行業法に則って旅行会社に任せるべきです（第2章及び本章第6節に記載の静岡ブルーレヴズの場合は宿泊付きチケットではなく、チケット付き宿泊という解釈のもと、旅行会社を通じて販売されています）。

12. 現場で発生しうるトラブルシーン例

過去にあったトラブルの事例について、参考までにその一部を紹介します。一般的な試合観戦において

もあり得るトラブルシーンではありますが、高額での販売かつ、購入者がゲストの招待を行うホスピタリティのシーンでは、特に留意する必要があります。

・アルコールの過剰な摂取

アルコールがフリードリンクの場合に発生することが多いです。ホスピタリティ専用空間に控室等があれば、そこを利用して休息を取ってもらい（簡易ベッドがあれば尚可）、スタッフ数に余裕があれば、性別に合わせて介護を行います。症状が治まらない場合は会場の救護室に連絡を取り、専門家の判断を仰ぎます。

・ゲスト同士のトラブル

ファンクションルーム等でゲスト同士が言い合いとなる場合等が挙げられます。大声は他のゲストの高揚感を阻害し、また全体の雰囲気悪くするため、まずは別室に案内し、スタッフが仲介に入り双方の言い分を冷静にヒアリングする必要があります。乱暴な行為に至ると想定される場合は、即刻会場セキュリティ担当に入ってもらう必要があります。

・落とし物・忘れ物対応

通常、会場での規定があるのでそれに従うことになります。最後まで所有者が分からないケースなども会場の遺失物担当者に確認をとり、あとで問題とならないよう適切な処理を行うことが必要となります。

13. 運営マニュアルの作成

スポーツホスピタリティにおいても、運営マニュアルの作成は必須となります。これまで触れてきたとおりの内容に加え、マップや緊急連絡網（含む携帯電話番号）等クライアント対応に必要な情報を網羅できるようにする必要があります。また部分的にはサプライヤー側の責任者にも共有します。ただし、秘匿事項や個人情報の記載がある場合は取扱いには十分注意し、冊子ごとに番号を記載する、外部へ手渡したマニュアルについては終了後回収するなどの対応が必要となります。

第2項 サプライヤー（協力会社）とのコミュニケーション

スポーツホスピタリティサービスを運営する中で、サプライヤー（協力会社）とのコミュニケーションは不可欠です。前項のゲストジャーニーの順に想定される協力会社について説明します。

1. 受付、誘導、その他の人的サービス⇒人材派遣会社

参加者の規模が小さく、少ない人数で対応できる場合においては、コンテンツホルダー内の人材による対応も可能かもしれませんが、対応する人数が多くなれば、一定レベル以上のゲスト対応ができる人材を擁する会社に派遣を要請すること等が手法として挙げられます。

2. 飲食提供⇒ケータリング会社

スポーツホスピタリティサービスにおける根幹となるコンテンツであり、費用についても大きな部分を占める飲食提供におけるケータリング会社については、慎重に選定する必要があります。

施設内にキッチンがある場合は、指定業者が設定されているため、まずはその業者の対応能力と費用

感を確認します。外部のケータリング会社を利用する場合は、あらかじめ管轄保健所に申請が必要なため、事前に諸条件を詰めておきます。一人当たりの予算やおおむねの取扱い人数、それに伴う配膳スタッフ等の供給等を含めた見積りを取り寄せ、食事の質や量について十分な検討を行います。また、関係者で試食を行っておくことも必須となります。

キッチンを利用しない、いわゆる外部からのケータリング（お弁当対応等）については、料理を外部から運び、ホスピタリティ専用空間でゲストに提供するだけの比較的シンプルなやり取りとなりますので、特にホスピタリティ事業開始当初は活用していきたいところです。

3. 内装、家具⇒内装インテリア会社

ホスピタリティ専用空間に設置されている内装や家具がそのまま利用できるレベルであれば、とくに外注でレンタル会社に依頼する必要はありません。

内装については特にVIPルームの購入者の希望でカスタマイズする場合に必要であり、その費用や現状復帰含めて購入者にお支払いいただくのが一般的です。また、特殊イベント（オールスターなど）開催時にテーマ性をもった特別なカラーリングや装飾が必要な場合も、その必要経費をだれが負担するのかを想定しながら発注することが必要となります。雰囲気盛り上げのための「選手ボード」や「大会ロゴスタンド」等を作成する場合は、利用試合数を配慮してオーダーし、また複数回利用する場合は、保管箇所を検討します。

4. 試合が中止または延期になった際の対応

天候や不可抗力により試合が中止または延期なるケースは時々発生します。こうした場合のサプライヤーのやり取りはどのようにすべきかを事前に想定しておくことが必要です。契約時に条項に含めることは必須ですが、ケータリングと人材については既にサービスが開始されているケース（食材の仕入れや勤務ロスターの決定）があるため、その時にトラブルにならないよう、あらかじめ双方納得のいく条件を定めておく必要があります。

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

当節の最後に事業組織内の販売と運営の関連性について述べておきたいと思います。スポーツホスピタリティサービスを企画する際の枠組みやルールを共有化し、それぞれの部門が正確に認識しておかないと購入者の期待に沿えず、クライアントとの継続的な関係強化に結びつけることはできません。

1. 年間販売商品の購入者

新規販売の段階で購入者側の意向・意図を把握しつつも、規定条件以外の要望があった場合には、経費を含めて十分にすり合わせを行う必要があります。購入者側からの想定される主なリクエストとしては以下の通りです。

1) VIP ルームの内装を変えたい（コーポレートカラーやロゴマークの設置、家具のグレードアップ等）

想定以上の改装や家具等のグレードアップの要請があった場合は、既定のベンダーから見積りを取り、購入者の重要度等を加味して、経費負担を依頼します。年間の全試合同一条件であり、複数年契約の場合はケースバイケースで契約内容を詰めることになります。

2) 関係する会社をサプライヤーとして使いたい

全体のスポーツホスピタリティサービス運営において影響がある場合はお断りすることになります。ただし、専用ギフト等他の購入者に対してあまり大きなインパクトがないと想定される部分であれば協議の上で決定することも可能です。

3) 事前に食事メニューを確認したい

毎回同じようなメニューの場合はゲストにも飽きが生じ、飲食価値が低下する恐れがあります。食材の関係でシーズン開始前にメニューを確定することは通常困難です。例えばコース料理ならメインディッシュが肉か魚か、ビュッフェなら洋食中心か和食中心か程度は計画性を事前案内することは可能となるため、ケータリング会社と相談しながら対応を検討することが必要です。

4) 各試合人数に応じて価格を変えたい

食事やギフトのオーダー数が毎試合変更になる場合、オペレーション上運営側及びサプライヤー側にどれだけ負荷がかかるかを慎重に検討する必要があります。購入者には人数確定期限をできるだけ早めに設定するよう要望することが必要です。

2. スポット購入者

スポーツホスピタリティサービス対象となる試合において、販売されていないVIPルームやファンクションルームを利用したシートチケットを試合ごとに購入するゲストをスポット購入者とします。

前項の可変型人数のケースと同様に食事やグッズといった変動経費については、事前に運営サイドで議論し、販売締め切り日をしっかりと定めた上での販売計画を立てる必要があります。

3. 通常サービス対象外イベント購入者

年間通年販売に含まれない試合の販売（例えば国際試合）においては、サービス内容そのものが通年と異なるケースもあり、オリジナル企画含めて多様なサービスラインナップが想定されます。

販売開始からマーケットの反応が想定より低いカテゴリーが発生した場合（売れ行きが芳しくない状況）は、早めの段階でその販売をストップし、経費を最小限に留める必要があります。既に購入したクライアントについては、価格は値上げせず上位カテゴリーサービスに案内することにより期待度を維持しながら、空間のレンタルや食事・ギフトの事前発注前に対応することにより、費用を最小限に留めたいところです。

以上で見てきたとおり、営業と運営とは互いに密接な関係にあるため、日頃からコミュニケーションを図りつつ、スポーツホスピタリティサービスの効率的な事業化を目指していくことが必要となります。

4. オペレーション上の振り返り

これまで見てきたとおり、プランニングフェーズで定めた方向性を意識しながらも、当日のサービス内容については、実際のゲストの意向や満足度に主眼を置きながらセルフチェックしていきます。セールス部門やサプライヤーともコミュニケーションを図りながら、毎回、次回に向けてのディスカッションを行っています。

第5節 レビューフェーズ

一連のサービス提供が終了したのち、よりよい内容とするためにレビューを行います。また、事故発生やクレームが入った場合は出来る限り迅速に対応します。

第1項 クロージングとフィードバック

スポーツホスピタリティサービスの提供後、購入者に対しお礼を兼ねて一報を入れることも重要となります。特に、年間購入の場合はスパンが長いので、定期的なコミュニケーションが必要となります。その際に購入者あるいはゲストからのサービス内容の良し悪しや、次回への改善点などをヒアリングしておくことが大事です。クライアントからの要望は必ずしも正しく、かつ実現可能とは限りませんが、不満がある場合は大きな問題となる前に手を打っておく必要があります。こうした小さな積み重ねが将来の満足度の高いサービス開発にも繋がり、さらにそのクライアントとの関係性の強化にも繋がります。

なお、スポット購入者及び通常サービス外イベント購入者にも可能な限り同様の対応を行うことが望ましいです。

アンケートを取ることも有効な選択肢となる一方で、ゲストや購入者の負担をなるべく軽減したり次回以降の優先販売権を付加したりするなど、回答者のモチベーションに繋がる手法が望ましいです。こうしたヒアリングやアンケートについてはサプライヤーを含めた体制に対する不満点や改善点を共有するために重要であり、結果次第では次回以降の体制を再検討することも必要となるため、社内外にどれだけ開示するかも事前に検討・決定しておくことが必要です。

また、同様に社内や部内での振り返りや、サプライヤーからのフィードバックを集約するなど運営担当側の目線での見解の共有も早めに行います。各部門やサプライヤーなど、担当したポジションによってもお客様から受けた意見や、担当部門の所感も異なるケースがあるため、各所からの振り返りを集約することが重要です。

管理者は現場で発生したトラブルやこうしたクライアントやサプライヤー等からの意見をカテゴリー分けし、発生原因の追究と改善策をモニタリングし、ハイレベルでの対応を実施していくことが求められます。

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>

販売が思わしくなかった商品や、満足度の低かったサービスについては、営業面及び運営面からレビュ

ーを行い、今後も継続的に設定するかどうかの議論を行います。マーケットの見込み違いやコンテンツ内容の不人気等様々な要因が考えられますが、売上が不振だったカテゴリーについては次回からの廃止を含め検討し、可能な限り人気の高い商材にリソースを投下すべきです。

ホスピタリティの実施レベルに応じた提供サービス内容の基準の目安については、コンテンツ内容（対象試合）とサービスレベルを合致させていくことも考慮しながら企画の参考にしてください。

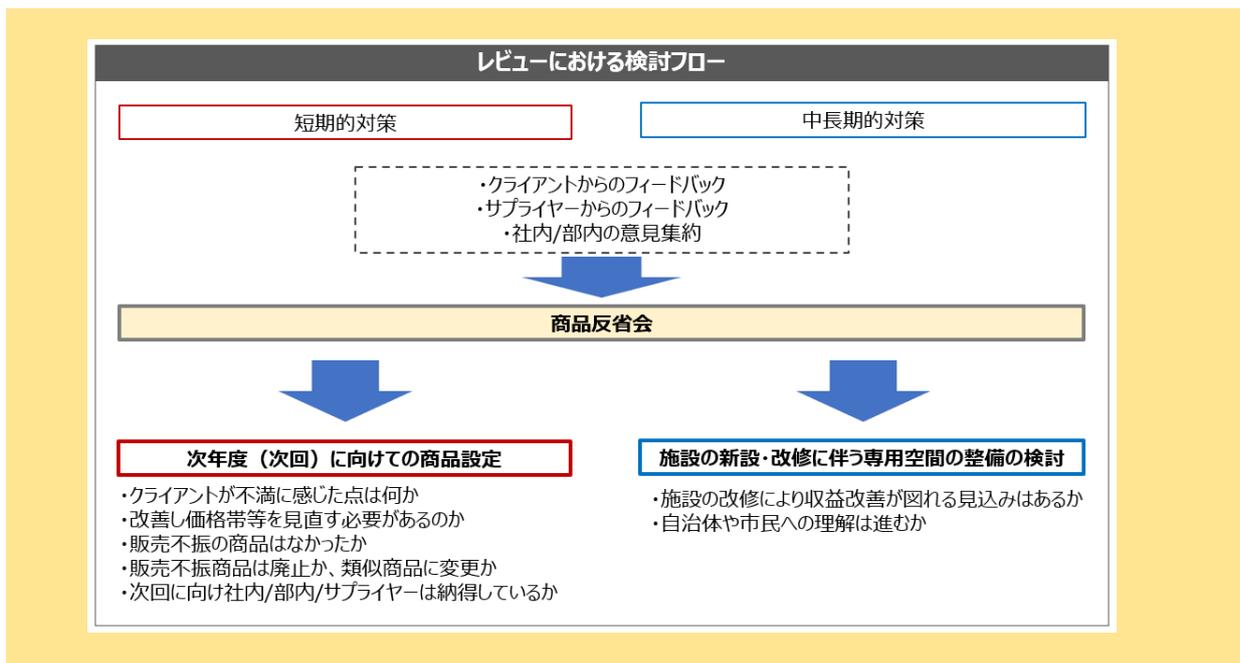
また、当然のことながら同じ試合においても、サービス内容に応じて複数のサービスラインナップ（商品カテゴリー）を準備することも必要です。市場の需要などに応じて複数のサービス内容・価格設定を検討することが求められます。

なお、販売が好調で想定以上の結果が出た場合は、引き続きサービスレベルの維持向上に努めるとともに、販売量の増加やさらに付加価値をつけることによる収益向上を目指します。スポーツホスピタリティサービスの安定した事業運営は、コンテンツホルダーの財務安定要素となるとともに、ホスピタリティ専用空間のリノベーション等将来的な投資を行うことにより、更なる顧客満足度の向上に繋がるといった、好循環の形成が可能となってきます。

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〉

中長期的な観点として、ホームとするスタジアム・アリーナの新設や改修を見据え、ホスピタリティ専用空間の整備について検討することも重要です。ホスピタリティ専用空間を新たに整備する場合、新設・改修における構想・計画段階から、新たな施設においてどのようなサービス提供を行うのかを事前に想定し、基本構想・基本計画の中にも位置付けることが必要となります。例えば、ホスピタリティ専用キッチンを設置することを検討する場合、建築基準法や消防法令等の制限を満たす構造や内装等にする必要があり、構想・計画の段階から、整備コストの増大と設置することで得られるメリット（グレードの高いホスピタリティサービスの提供が可能になる等）とを比較して、キッチン設置の是非を検討する必要があります。そのため、構想・計画を立案する当初の段階から、スポーツホスピタリティに関連する事業者を巻き込み、議論を重ねていくようにします。

第6節で紹介しますが、こうした中長期対策の実現以前でも既存の施設の有効利用やソフト面での企画等様々な工夫による取組みを行っている好事例があります。



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

スポーツホスピタリティを行うにあたり、サービスを提供する環境が十分でないコンテンツホルダーもあるでしょう。ここでは、その場合におけるハードの対応策や不足空間をカバーするソフト面の対応策について述べてみたいと思います。

第 1 項 ハード面の対応策

次に挙げる項目のように、観戦席への価値の付加や未利用空間の利活用によりスポーツホスピタリティサービスを実施することも可能です。しかしながら、それぞれ設置コストや追加借上げ費用がかかる場合もあるため、事前に財務上の検証を十分に行う必要があります。

1. バリエーションシート（フィールドサイドシート、ファミリーシート、グループシート等）の開発

企画シートとよばれる付加価値の高い座席です。販売対象は個人及びグループ（BtoC）が中心で、VIP ルームのようにビジネストークは主たる目的とされておらず、専ら特別な環境下で試合を見る点をバリューとして打ち出しています。

販売アプローチについては一般観戦者と同様のケースが一般的ですが、飲食提供やエンターテインメントサービスをスポーツホスピタリティサービスと共有する場合は、相互にプラスとなるようなスケールメリットやコストダウンが図れる可能性があります。



(エスコンフィールド
HOKKAIDO の事例)

©H.N.F

ドッグスイート

コカ・コーラシート

2. 仮設によるホスピタリティ専用空間の設置

会場の敷地内や隣接地等に仮設でプレハブやテントなどを設置し、でホスピタリティ専用空間を創出する方法です。大人数のゲストを収容できるメリットがありつつ、設置コストが高額となるため、大規模スポーツイベントでの導入が一般的です。

■RWC2019：メイン会場である横浜国際総合競技場にホスピタリティ専用空間が少なかったため、約1300名の収容人数を擁するこれまでにない大規模な仮設空間を徒歩圏内に設置しました。



(RWC2019 時の仮設
による大規模仮設ホスピ
タリティ専用空間)

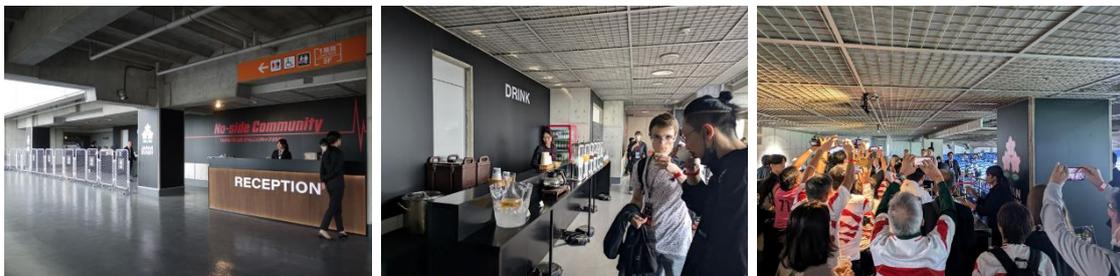
写真提供：STH Group

3. 利用されていない空間の活用

■コンコース等の利用

消防法上や避難経路等に影響がない場合、広めのコンコースを利用してホスピタリティスペースを確保することも可能です。ただし、その場所での飲食提供が可能なのかどうか、管轄保健所に確認を取ることが必要となります。

(コンコースにホスピタリティスペースを設置した事例／日産スタジアム)



仮設レセプション

バーカウンター

ゲストのグリーティング

写真提供：PIA DAIMANI Hospitality Experience 株式会社

■ 既存会議室・応接室など

対象試合時に利用していない空間を工夫して利用する方法です。受付からサービス提供時にその後の観戦席への動線等をしっかり確保することが重要です。また通常このような空間には装飾がされていないため、経費面の課題もありますが、できる限り雰囲気作りの工夫が必要です。



写真提供：富山グラウジーズ

■ 接遇（プロトコル用）空間の利用

一般的に来賓をもてなす空間は応接室風であることが多いのですが、家具を取り外し、外部から飲食に相応しいイス・テーブルを持ち込むことにより雰囲気のある空間づくりも可能となります。



写真提供：宇都宮ブレックス

4. 近隣施設の活用

■ 隣接する施設の利用

試合会場へのアプローチにさほど距離がない隣接する施設にホスピタリティサービスを提供できる空間があれば、そちらを利用することも考えられます。ただし、飲食サービス提供の場合は、管轄保健所に確認を取る必要があります。広島ドラゴンフライズは、隣接する別空間でエンターテインメント実施しました。



(アリーナ隣接施設で著名 youtuber と試合前に交流)

写真提供：広島ドラゴンフライズ

■近隣のホテルやレストランの利用

スタジアムやアリーナに隣接するホテルや、近隣の高級レストランの活用も方法の一つです。誰もが一度は行ってみたいホテルやレストランであればよりスポーツホスピタリティサービスとしての価値は上がるでしょう。バス移動が必要な場合はバス代のコストやゲストの移動ストレスなども配慮する必要があります。

リーグワンの静岡ブルーレヴズが取り組んでいる有名旅館と観戦席のパッケージは、地元の外部施設を活用した好事例と言えます。

(特別席でのラグビー観戦チケットを近隣の高級旅館である「葛城北の丸」の宿泊パッケージとして販売)



写真提供：静岡ブルーレヴズ株式会社・株式会社ヤマハリゾート

第2項 ソフト面の対応策

飲食については特に地元の食材や名産品、季節ものを含めて、特色あるサービスを提供することで付加価値が創出されます。キッチンを含めて飲食提供環境は整っていない中でも、ケータリング会社や地元飲食店等からアイデアをもらいながら計画性をもって飲食サービス提供プランを立てることが重要です。

同様にエンターテインメントやギフトのサービス等でも担当部署並びにサプライヤーと総意工夫を重ねて、ハード面の不足を補うプログラム設計を目指したいところです。また、ホームである地域の要素を活用することで独自性を打ち出し、他に無いホスピタリティサービスを展開することも可能です。例えば、下記のような地域要素の活用が考えられます。

- ・食材や飲料（主にアルコール製品）等においては、地元産品を中心に調達する
- ・料理内容を地元（有名）飲食店が監修する
- ・家具や食器等に地域サービスを活用する
- ・地元のサービススタッフ要員を活用する

食材等の仕入れや、人財の活用を地域から行うことは、地域貢献にも繋がるため、自地域で活用が出来そうなリソースを洗い出すことも重要となります。

<地元食材を活かした料理・ドリンクを提供>



写真提供：テゲバジャーロ宮崎

<佐賀の食材を活用した料理や、佐賀ん酒アンバサダーによるガイド付きサービス：SAGA2024 国スポ>



写真提供：佐賀県

エンターテインメントについては、専用空間を使用せずに実施することも可能です。通常チケットに付加価値の高いサービスの特典として付与することにより、幅広い価格帯でのチケット販売や更なる顧客満足度の向上が期待できますが、選手や OB・OG を活用する場合は、クラブ内強化部等との綿密な調整が必要となります。

リーグ H（日本ハンドボールリーグ）のジークスター東京では、チケットの席種に応じて様々な特典を用意しており、高価格帯の「スーパークレイジーシート」では、試合後のコート内で選手との集合写真を撮影したり、退場時に選手がお見送りをし、サンクスカードを配布したりする取組を行っています。



写真提供：ジークスター東京