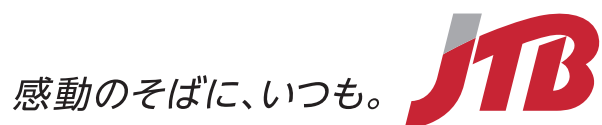


SPORTS HOSPITALITY

メガイベントにおける
スポーツホスピタリティのすすめ



目次

はじめに	3
------	-------	---

第1章	スポーツホスピタリティとは	4
-----	---------------	-------	---

第2章	スポーツホスピタリティ先進事例	6
2.1	スポーツホスピタリティプログラムの海外事例	6
2.2	スポーツホスピタリティプログラムの国内事例	10
2.3	ラグビーワールドカップ豪州・NZ大会の経験	12

第3章	メガイベントによるスポーツホスピタリティの効果と課題	14
3.1	感動経験への訴求、ソーシャルネットワーク等を通じた国際スポーツマーケティング	14
3.2	メガスポーツイベントがもたらす経済効果とレガシー	16
3.3	スポーツホスピタリティ市場成長に向けてのアプローチと条件整備	18

第4章	メガイベントによるスポーツホスピタリティの提案	20
提案1	スポーツイベントを活用したビジネス交流	20
提案2	スポーツホスピタリティ施設整備	21
提案3	スポーツホスピタリティプログラムへの地域資源活用	22
提案4	海外との交流活性化事業の拡大	23

はじめに

ラグビーワールドカップ 2019 日本大会、2020 年東京五輪など、メガスポーツイベントが日本で相次いで開催され、これを契機に、スポーツの持つ価値や特長を生かして経済・地域の活性化に取り組むことが期待されます。

その際、日本の強みといわれる「おもてなし」を織り込んだ形で「スポーツホスピタリティ」のムーブメントを日本全国で興していくことが有効でしょう。

このため、スポーツの価値等に着目しつつ、海外先進事例などを踏まえて「スポーツホスピタリティ」の潜在力について考察を進めるとともに、メガスポーツイベントを契機としたスポーツホスピタリティによる経済・地域活性化の方策についてプランを提示します。

1. スポーツホスピタリティの定義

本書では、スポーツホスピタリティを以下のように定義します。

- ① スポーツの価値として「スポーツそのものの価値」(value of sport) だけでなく「スポーツを通じて生み出される価値」(value through sport) を生かし、
- ② スポーツのステークホルダーとしては「スポーツをする人」だけでなく「スポーツを見る人」「スポーツを支える人」を巻き込んだ三者の関係性を醸成し、
- ③ 筋書きのないドラマが言葉や国境を越えて感動をもたらすなどのスポーツ独自の魅力を、スポーツイベント開催に向けたハード、ソフト等の整備を通じて最大限に引き出し、もてなす者(host) ともてなされる者(guest) の関係性の深化とグローバル展開を可能とし、
- ④ スポーツイベント開催中だけでなく、スポーツイベント準備段階からスポーツイベント開催後も社会、文化、都市・地域、経済等に持続的な効果をもたらすもの。

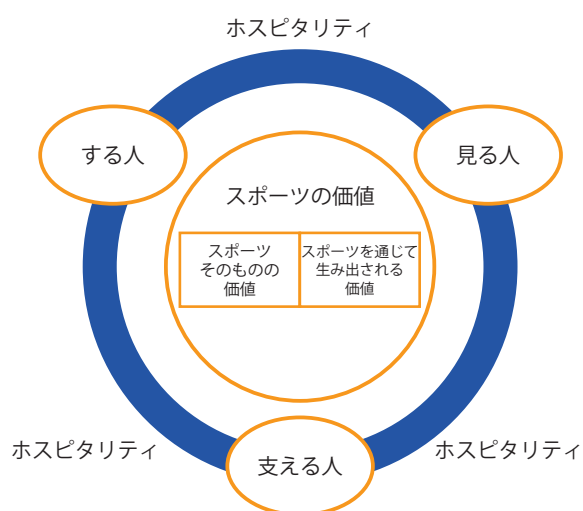
2. スポーツの価値を生かすためのホスピタリティの意義

スポーツホスピタリティの礎となる「スポーツの価値」には、「スポーツそのものの価値」と「スポーツを通じて生み出される価値」の両面があります。「スポーツそのものの価値」とは、スポーツの実施を通じた心身の発達を指しますが、わが国においては、長い間、「スポーツそのものの価値」が重視されてきました。

他方、「スポーツを通じて生み出される価値」には、スポーツの実践による健康経営・健康コミュニティの構築、スポーツ観戦によって生じる感動による消費意欲の増進や人々の絆の強化などが挙げられ、今後、このような多様な価値を、企業や地域の活性化や持続的発展につなげていくことが期待されています。

こうしたスポーツの価値を生かすための具体的な取組みに当たって、スポーツのステークホルダー間の関係強化が重要です。すなわち、スポーツのステークホルダーは「スポーツをする人」、「見る人」、「支える人」の三者で構成されますが、例えば、日本のスポーツ施設の多くは「スポーツをする人」向けの色彩が強く、「見る人」、「支える人」への配慮が不足しており、スポーツの価値を「見る人」、「支える人」へ展開するためには、スポーツ分野でのホスピタリティを充実させ、スポーツの価値の輪を完成させることが必要です。とりわけ、東京五輪・ラグビーワールドカップ等メガイベントの日本開催を契機に、世界から日本への視線が多く寄せられるなか、訪日外国人とのふれ合いの機会が増えることが期待されます。日中卓球外交など過去の多くの事例が示すように、スポーツは国境や国家間のわだかまりを乗り越えて人々の絆を強くします。「異邦人」を「ゲスト」として、さらには、「あたかも友人のように」もてなすことは、ビジネス・外交上の関係構築にとって大変重要であり、果実も多いでしょう。

図1 スポーツの価値を生かすスポーツホスピタリティの輪



出典：EY 総合研究所作成

3. スポーツホスピタリティの形態

スポーツホスピタリティを構成する要素は表 1. のように整理できます。

わが国の場合、プロ野球のホームグラウンドでは年間 70 試合程度が行われることから、近年、常設の交流スペースとして VIP ルームやコーポレートブースが設置されるようになってきましたが、その他の競技では共用施設で開催されることが多く、ホスピタリティのためのスペースが設置されているケースは少なくなっています。

今後、スポーツを見る人や支える人にとってのホスピタリティ施設やホスピタリティサービスを考えていく上では、当面は、隣接ホテル、隣接空地（駐車場等）などにおける仮設ホスピタリティスペースの設定とケータリング等アウトソーシングで運営していき、年間を通じた稼働率が高まってきて施設の更新を行う場合には、常設化することを検討すべきです。

また、地方自治体等がスポーツイベントを開催する場合、イベント会場における地元特産品の提供や地域内宿泊、飲食等への誘導にも取り組むことによって、地域全体でおもてなしすることが大切でしょう。

表 1 スポーツホスピタリティの構成要素

	ホスピタリティ施設	ホスピタリティサービス		会場外への回遊
		飲食・物販等	その他	
常設	常設観客席 常設交流スペース (コーポレートブース、VIP ルーム等)	常設レストランにおける 飲食提供 常設売店(飲料、記念グッズ、地元特産品等)	常設 ATM 常設 Wi-Fi	開催地域内宿泊、 飲食、ショッピング、 協賛イベントへの回遊
仮設	仮設観客席 仮設交流スペース (隣接ホテル活用、 隣接空地の仮設ブース)	ケータリングサービス エンターテインメント (選手との交流、スポーツ解説、ショー等) 仮設売店(飲料、記念グッズ、地元特産品等)	仮設 ATM・スマホ決済 仮設 Wi-Fi	日本全国への広域ツーリズム 交通インフラ

出典：EY 総合研究所・JTB 作成

2.1 スポーツホスピタリティプログラムの海外事例

1. スポーツホスピタリティプログラム

本書では「スタジアムを訪れる観戦客やその招待者（企業、個人等）を対象に、スタジアムの運営者、試合の主催者、スポンサー企業等がスタジアム内の特別な設備と良質の飲食サービス等を有料で提供し、一般の観戦客と差別化してもてなすために、これら特別な設備やサービスを観戦チケットと組み合わせて商品化した観戦プログラム」のことを、「スポーツホスピタリティプログラム」と記します。

2. ホスピタリティプログラムの概要

ホスピタリティプログラムのサービス内容は、専用の個室や宴会場での飲食、エンターテインメント（例：スポーツジャーナリストや往年の名選手によるトークショー、現役選手との交流機会、ジャズなどの音楽ライブ、試合スコア予想ゲーム等）、ギフト、駐車場使用权などです。サービス内容や販売価格は、観戦する試合の種類（ランク）や集客数、販売・運営主体、販売ターゲット（企業向けか個人向けか）、1回あたりの定員等によってさまざまに設定されます。

メガイベントにおけるホスピタリティプログラム

国際的な大型スポーツイベント（FIFA ワールドカップ、ラグビーワールドカップ、五輪など）では、主催者が認めた企業による独占的な販売・運営のもとで、企業向けの上質なホスピタリティプログラムが用意されます。例えば、2016年にフランスで開催予定のUEFA 欧州選手権では、ホスピタリティプログラムのケータリングサービスに高級食料品店エディアル社（HEDIARD）が指名され、提供する20万食を監修する責任者には世界的に著名なシェフ、ジョエル・ロブション氏が起用されました。

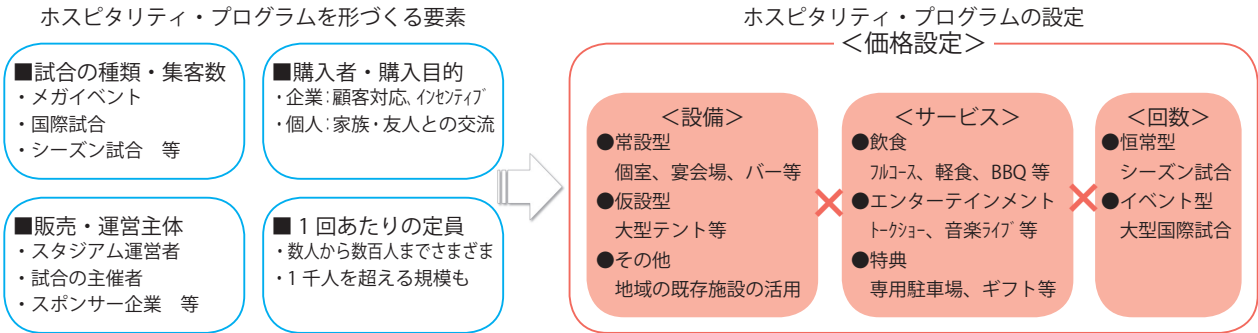
購入者の多くは大会スポンサーなどの企業で、自社の顧客を観戦に招待し、もてなすためにホスピタリティプログラムを活用します。そのため、メガイベントにおけるホスピタリティプログラムは、さながらビジネス・フォーラムの様相を呈します。スポーツイベントを通じてビジネス拡大を目指す企業に必須の手段といえるでしょう。

その他の試合におけるホスピタリティプログラム

サッカー、ラグビーの通常シーズンの試合や国際試合の観戦においても、個室や宴会場、専用レストラン、専用バー等での飲食サービスを中心とするホスピタリティプログラムが構成され、スタジアムの運営者や試合の主催者によって販売・運営されています。購入には観戦席の年間契約が必要なこともあれば、試合1回ごとの購入が可能なきもあります。

メガイベントの場合と同様に、企業が購入して顧客の招待や従業員のインセンティブに活用しています。また、スタジアムやチームが運営するファンクラブの個人会員が購入し、家族や友人とスポーツ観戦のひと時を楽しむこともあります。

図 2-1 多様に設定されるホスピタリティ・プログラム



出典: JTB 作成

3. ホスピタリティプログラムを提供する設備

ホスピタリティプログラムの提供には、個室の観戦席と宴会場の併設が必要です。また、個室の設備やインテリアデザインには、企業が顧客をもてなす場にふさわしい一定の質が求められます。例えば、多くのスタジアムでは個室にバー設備を備えています。

宴会場については、敷地内にホスピタリティ専用棟を設置する例がある一方で、隣接する既存施設(ホテル、レストラン、競馬場等)の活用や、マーキー(大型テント)の仮設によって、大人数の招待客に対応している例もあります。また、少人数対象のプログラムでは、個室での飲食提供も一般的です。

表 2-1 ホスピタリティプログラムを提供する設備の例

施設名	対応種目	個室	宴会場
	年間試合数		
Sydney Cricket & Sports Ground (豪州)	クリケット、ラグビー	2014年建設のホスピタリティ専用棟あり	
	スポーツとスポーツ以外で100イベント。うちクリケット20試合	80室(30席程度)。バーカウンター、試合モニター、ソファ等を備える	「Board Room」1室。最大600席。専用のセントラルキッチン完備
Stadium Australia (ANZ Stadium) (豪州)	ラグビー、サッカー、クリケット	8～16名用のボックス観戦席。2階。飲食可能。イベント時も設定あり	ファンクションルーム16室。5～1,500名対応。トロフィールームあり。屋外テラスを利用したカフェ、バーの設置や競技場(芝生)内ドリンク提供も可能
AMI Stadium (NZ)	ラグビー、サッカー	13室(定員20～60名)	隣接する競馬場内にあり、200名着席対応(円卓)。片壁は一面ガラス張りで競馬観戦が可能
Twickenham Stadium (英国)	ラグビー	150室	25室(20～800名)。隣接地にマリオットホテル
		ラグビーワールドカップ2015スポンサー招待時は、敷地内に複数のマーキー(パブリック用、スポンサー用)を設置	
Hill's Golf Course (NZ)	ゴルフ	トーナメント時は選手や関係者がクラブハウスを使用するため、スポンサー関係者、一般観戦者にはクラブハウス脇にマーキーを設置し、約200名に対応(立席・着席含む)	

出典: 各施設へのヒアリングをもとに JTB 作成

ホスピタリティプログラムを提供する設備の例（写真）



個室の一例。バーカウンターを設置
Sydney Cricket & Sports Ground (豪州)



ホスピタリティ専用棟のガラス張りキッチン
Sydney Cricket & Sports Ground (豪州)



仮設式宴会場の利用例（着席）
写真提供 Rugby Travel and Hospitality Ltd'

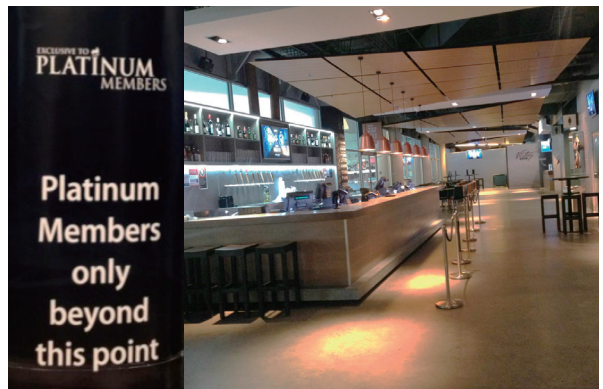


仮設式宴会場の利用例（立食）
写真提供 Rugby Travel and Hospitality Ltd'

個人会員向け設備の例（写真）



文化財に指定されている古い観戦席は会員専用
Sydney Cricket & Sports Ground (豪州)



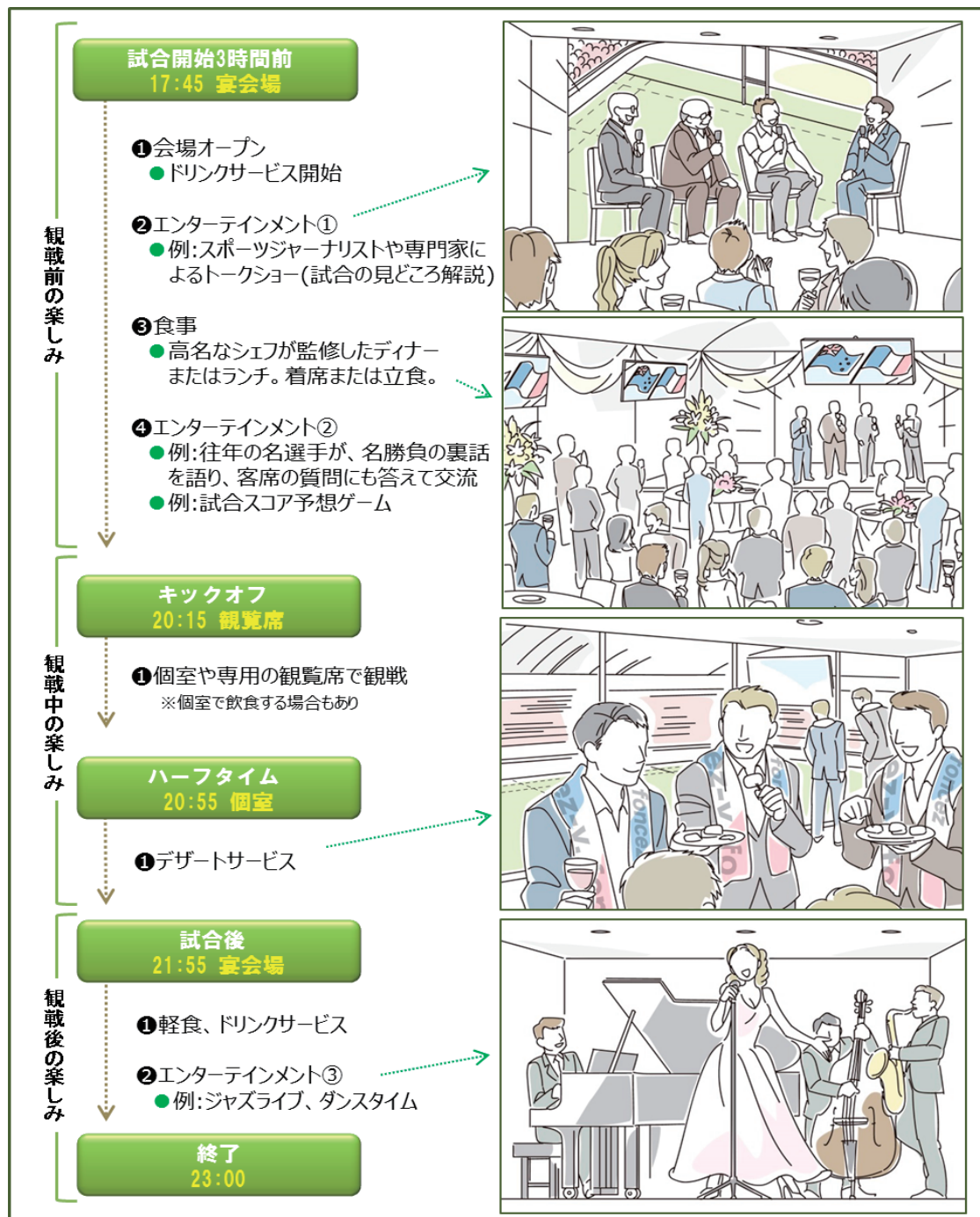
プラチナ会員専用ラウンジ
Stadium Australia (ANZ Stadium)(豪州)

4. ホスピタリティプログラムの流れ

ホスピタリティプログラムは、観戦前、観戦中、観戦後という3つの時間の楽しみを飲食サービスやエンターテインメントにより構成するものです。ここ

では、Stadium Australia (ANZ Stadium)(豪州)、AMI Stadium(NZ)、Twickenham Stadium (英国)の事例を参考に、「1年に1回開催される国際試合の人気カードにおける企業向けホスピタリティプログラム」のサービス内容を具体的に想定しました。

図 2-2 ホスピタリティプログラムの流れイメージ



出典: JTB 作成

2.2 ホスピタリティプログラムの国内事例

1. わが国における先進事例

国内では「スポーツホスピタリティ」を充足させるような施設は、一部のプロ野球本拠地球場もしくは2002年サッカーワールドカップの際に整備されたサッカー場、そして最新鋭のアリーナに見られる程度です。

福岡ヤフオク!ドームの例

日本プロ野球の本拠地球場としてホスピタリティ施設が最も充実している一例は、福岡ソフトバンクホークスの本拠地である福岡ヤフオク!ドームです。同球場は1992年の開場以来九州のランドマークとしてすっかり定着しました。別表にあるとおり国内球場最多の約100のコーポレートボックスを持ち、その多くの年間契約を獲得しているだけでなく、日別に個別販売を行っている座席においてもテラス席やパラソル席、座敷などバリエーション豊富なボックス席を設けて観客に様々な観戦スタイルを提供しています。また、プロ野球の試合のない日には球場内の区分貸し（例えばコンコースのみをフリーマーケットで使用したり、草野球でベンチ裏の設備も使用する）も行い、利益の最大化を図っています。

日産スタジアムの例

日産スタジアムは1998年に開場した、日本最大収容人数（72,327人）を誇るスタジアムで、2002年サッカーワールドカップの際には決勝戦で使用されたスタジアムでもあります。Jリーグの横浜F・マリノスが本拠地として使用していますが、豊富なボックス席や諸室を利用し、実際にJリーグの試合が行われる際でも試合前・試合中に使用できるVIPラウンジを稼働させています。

2. 日本のサービスの現状と課題

ただし、個室や専用観戦席を備えたこれらの限られたスタジアムでも、設備は主として利用契約ビジネスの対象で、設備を活用したホスピタリティプログラム商品の販売・運営事例は今回の調査では見出せませんでした。

スポンサー企業が主催するホスピタリティプログラムの例は、国際試合や冠スポンサーのつく特別な試合を中心に散見できます。ただし、宴会場やレストランを備えるスタジアムは稀で、代用する部屋や個室へのケータリングサービスが利用されています。個室等の利用契約に付随するサービスを見ると、マスコットの訪問、試合前後のグラウンド入場、駐車場の優先利用、選手と交流できる機会（契約企業に対する謝恩会、選手との写真・サイン会など）の提供等があります。これらは試合前後の楽しみの提案でもありますが、子ども連れに適していたり、企業向けでも定期的に確保できるサービスではないものもあります。

概ねの現状としては、国内でスポーツを顧客対応に使おうとする企業に対して、年間契約の個室（観戦席）とケータリング手段は提供されていますが、それ以上のサービスや提案は、商品としてまだ常には提供されていない段階であるといえます。

3. スポーツ観戦をビジネスに

スポーツ観戦をビジネスに利用するスタイルは、ラグビーワールドカップ、東京五輪を契機に、新たな市場を創出する可能性があります。施設・設備の制約はすぐ解決できるものではありませんが、海外事例では、隣接する他の施設を宴会場として活用しているものもありました。地域の施設との連携も視野に、試合前・試合後を含めた企業向けのホスピタリティプログラムを開発し、個室等の運営コストに見合う価格で販売することは、今後のスタジアム運営の有効な方法ではないかと考えられます。

表 2-2 野球場などにおける専用観戦席の例

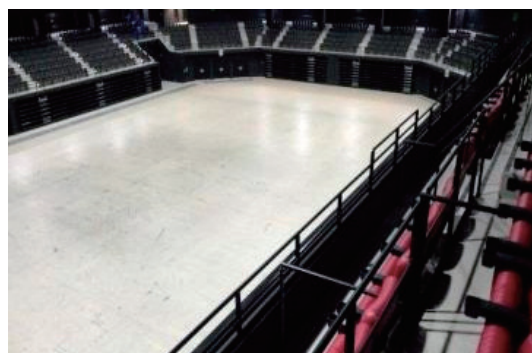
施設名	対応種目	個室	その他
	年間試合数		
福岡 ヤフオク! ドーム	野球	約 100 室。その多くは年間契約済み。利用時間は試合開始 2 時間前～試合終了 30 分後まで	<ul style="list-style-type: none"> ・ケータリングは外注 ・コーポレートルームの一部はネーミングライツ スポンサーを募り観覧席に改修。ボックス席、和室風、パラソル席など。食事やドリンク付き
	1 軍公式戦約 70 試合		
西武プリンス ドーム	野球	3 室 (4 名・6 名・8 名定員)。連結して利用も可。専用観戦席の年間契約者が 1 回ごとに予約して利用	<ul style="list-style-type: none"> ・専用観戦席の契約者に対して、専用レストラン、専用駐車場を提供 ・個室へのケータリングは専用レストランが対応
	1 軍公式戦約 70 試合		
ゼビオアリーナ 仙台	フットサル、バスケット等各種	13 室 (1 室 8 席)。うち 3 室は連結させて使用 (24 席分)。販売は試合ごとで通年単位の販売設定はなし	<ul style="list-style-type: none"> ・バンケットルーム無し ・個室へ直結する観戦席あり ・最下段の観戦席は通常席よりもクオリティが高く、選手の近くで観戦する楽しさを提供する ・スポーツはエンターテインメントであるとの認識から照明や音響に演出がある
日産スタジアム	サッカー、陸上競技等各種	10 室 (8～10 名定員)。メインスポンサーの利用が多い。専用動線を備えた VIP 用の貴賓室あり	<ul style="list-style-type: none"> ・宴会場として使える特別室 2 室 (26 名・100 名定員) のほか、会議室 6 室を連結すると 250～480 名対応のレセプションホールとして利用可能 ・ケータリング業者への発注は主催者が行う ・報道関係者用の部屋 5 室 (5 室計 276 名定員)、インタビュー室 (100 名・200 名定員) もあり
	マリノス戦約 20 試合		

出典：各施設へのヒアリングをもとに JTB・新日本有限責任監査法人 スポーツ事業支援オフィス作成

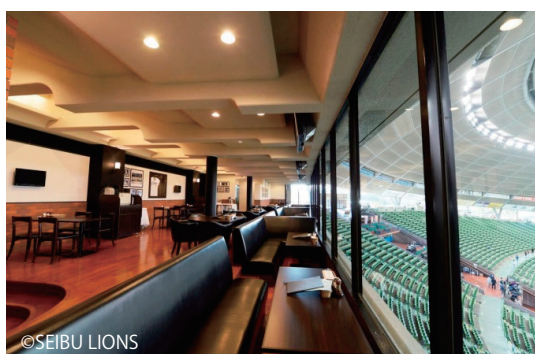
野球場等における個室・宴会場の例 (写真)



個室の一例
福岡 ヤフオク! ドーム



最下段は個室への直結シート
ゼビオアリーナ仙台



観戦席の契約者専用レストラン
西武プリンスドーム 写真提供：(株)西武ライオンズ



個室 (貴賓室) の一例 日産スタジアム
写真提供：(公財) 横浜市体育協会 新横浜公園管理局

2.3 ラグビーワールドカップ豪州・NZ大会の経験 —地域経済への効果と新ツーリズムの発生

ラグビーワールドカップ (RWC) は、五輪、サッカーワールドカップとともに世界の三大メガスポーツイベントとも言われています。ラグビーは英国の上流階級のスポーツとして広まり、特に同国とゆかりのある国で高い人気を誇っています。過去大会を振り返ると、ニュージーランド (NZ)、オーストラリア (豪州)、南アフリカ (南ア)、英国 (イングランド・スコットランド・ウェールズが別々のナショナルチームとして参加)、フランス (仏)、アイルランドなどが強豪国といえます。

RWCの大会規模を下の表にまとめました。RWCで特徴的なのは、開催期間と海外参加者の平均滞在日数の長さです。開催期間が6週間と長いのは、ラグビーは肉体的消耗が激しいスポーツで、試合日程に余裕が必要なためです。海外観戦者の全体平均滞在期間が長いのは、二つ理由があります。

まず、長期休暇 (バケーション) を楽しむ習慣のある欧州系の海外参加者が多いことです。豪州・NZ大

会では、欧州からの参加者の平均滞在日数は3週間を超えていました。応援するナショナルチームと一緒に開催国内を移動、試合の間はバケーションとして楽しむスタイルでやってきます。

次に、ラグビーファンは、社会的・経済的に余裕がある層が厚いのです。表にはありませんが、南ア開催のサッカーワールドカップの一人当たりの平均滞在費用は平均11,800ZAR(約138,060円)でした。一方、豪州開催のRWCは6,308AUD(約491,600円)、NZ開催のRWCは3,400NZドル(約209,474円)です。海外のラグビー関係者には、日本開催のRWC2019では、休暇に出張を併せるため、外資系企業が東京で開催する取締役会が増えるという声もあります。

2019年日本開催のRWCの海外観戦者でも、ラグビーの試合だけでなく、日本でのバケーションを楽しむために時間とお金をさく参加者が多いと考えられます。次頁で、NZと豪州の事例をご紹介します。

表 2-3 メガスポーツイベントの経済効果

年	開催国	開催期間	観客動員数	TV視聴者	海外参加者	滞在日数	経済効果 (需要発生額)
2003	豪州 RWC	10月10日 - (6週間)	184万	34億	6.5万人	21	4.94億豪州ドル 385億円
2007	仏 RWC	9月7日 - (6週間)	230万	40億	35万人	8	2-8億 GBP 469-1876億円
2011	NZ RWC	9月9日 - (6週間)	148万	40億	13.3万人	13	7.8億 NZドル 478億円
参考比較 (2010 サッカーワールドカップ、2006 鈴鹿 F1 グランプリ)							
2010	南ア	6月11日 (4週間)	318万	48億	31万人	11	36.4億 ZAR 426億円
2006	日本	10月6日 - (3日間)	36万	5億	国内中心	-	127億円

出典: Department of Industry, Tourism and Resources "Economic Impact of the Rugby World Cup 2003 on the Australian Economy – Post Analysis", The International Rugby Board "Potential Economic Impact of the Rugby World Cup on a Host Nation", The Ministry of Business, Innovation and Employment "Economic Impact Report on Global Rugby Part IV: Rugby World Cup 2011 (MasterCard), New Zealand's 2011 Rugby World Cup: A Tourism Perspective", South African Tourism "South African Tourism Impact of 2010 FIFA World Cup", 鈴鹿 F1 日本グランプリ地域活性化協議会「2006 鈴鹿グランプリ F1 経済効果調査報告書」より EY 総合研究所作成。

注: 経済効果については、経済効果の算出のうち、海外参加者による需要発生額 (に近いと考えられる数値) を引用。2011年ニュージーランド大会の需要発生額は大会前の予測値。為替換算は、OANDA 為替レート履歴において、大会開催期間を含む月平均の大会開催国現地通貨と日本円の売買中点レートから平均レートを算出して使用。2011年ニュージーランド大会の需要発生額は大会前の予測値。

ケース 1: 2011 年ニュージーランド大会
“ 予選開催地にも経済効果 ”

NZ 大会のツーリズムに関する事前予想は控えめでした。大会期間が同国で観光ローシーズンにあたる春だった上、大会前の 2 月にクライストチャーチ大地震、3 月に東日本大震災、4、5 月にアイスランド火山噴火による火山灰で航空路線が混乱するなどの天災が続いたためです。ふたを開けてみれば、予想されていた 9 万 5 千人を大幅に超える 13 万人以上が海外から NZ を訪れました。

試合会場の中心は北島の北端にある首都オークランドでしたが、ここではオークランドの南約 400km にあるタラナキ地方の例を挙げます。同地方は予選プール三試合を主催しました（9 月 11 日（日）アイルランド対米国、9 月 15 日（木）ロシア対米国、9 月 26 日（月）ウェールズ対ナミビア）。この三試合に、同地方の外から 3 万人以上が観戦に訪れました。そのうち海外参加者は約 25% です。同地方が大会後に公表したレポートによると、この三試合による同地方への経済効果は 1,624 万 NZ ドル（約 10 億円）、そのうち、観光客による需要消費を示す直接効果は 768 万 NZ ドル（約 4.7 億円）でした。その他、期間中、同地方のフェイスブックページへ 97 万超のアクセスがありました。大会後も観光客を呼び込む宣伝効果として、TV 放映で同地方の風景が露出すること、海外有名メディアのキャスターや記者が取材滞在の好印象を番組中や新聞でコメントに残すことも見逃せません。同地方がビジネス関係者に行った調査によると、RWC の開催が同地方に有益だったとの回答は 93.6% にのぼっています。

地図 1 2011 年 RWC の試合開催地（クライストチャーチは試合開催予定地だったが 2 月の震災被害により断念）



出典：EY 総合研究所作成

ケース 2：2003 年オーストラリア大会
“ アイルランド人大移動伝説 ”

ラグビー豪州大会は、ラグビーワールドカップをグローバル大会に格上げしたと国際ラグビー協会が評価した画期的な大会です。この大会では、アイルランド人サポーターが「伝説」を残しています。アイルランドチームは同大会で、初戦をシドニーで終え、シドニーから約 1,200km 離れたアデレードへ移動、アルゼンチンと戦いました。その後、今度は東へ約 700km 移動、メルボルンで豪州と対戦しました。この転戦で、アイルランド人サポーターの一部が、アデレードからメルボルンへの約 1,000km（直線距離でなくドライブルート）をドライブしたのです。アイルランド人サポーターは、約一週間かけて町々のアイリッシュパブやバー、宿泊施設を利用しながら移動、ドライブルート沿いの地域ビジネスに大いに貢献しました。彼らが通った後は「Great Ocean Road」と名付けられ、現在、観光の目玉の一つとなっています。

同大会組織委員会でゼネラルマネジャーをつとめたマット・キャロル氏（現在 RWC2019 エグゼグティブアドバイザー）は当時を振り返り、「日本にも立ち寄るべき町がたくさんあります。日本大会でも豪州と同じことが起きる可能性があるでしょう。他のスポーツと違う RWC ならではのビジネスチャンスを生かしてほしい」と話しています。なお、同組織委員会はオーストラリア観光協会から観光大賞を授賞、キャロル氏は同組織委員会での功績により勲章を授賞しています。

地図 2 2003 年 RWC の試合開催地と Great Ocean Road



出典：EY 総合研究所作成

3.1 感動経験への訴求、ソーシャルネットワーク等を通じた国際スポーツマーケティング

スポーツには他の娯楽を超える特長があり、これを活かした効果的なマーケティングを行うことが期待されます。

1. 感動経験への訴求

スポーツ全般に共通する特徴として「筋書きがなく、結果がわからないものを見る」ところに楽しみがあり、長嶋茂雄氏の造語「メイクドラマ」（1996年）、「メイクミラクル」（1997年）にみられるようなドラマ性が他の娯楽と比べても顕著な特徴です。こうしたスポーツの特徴、魅力を十分に引き出し、観客や潜在観客の価値を引き出していくことが求められています。

現代マーケティングの第一人者フィリップ・コトラーは『コトラーのマーケティングマネジメント』の中で、市場に提供される製品の計画に当たって、「顧客価値ヒエラルキー」の5つのレベルとして、①中核ベネフィット、②基本製品、③期待製品、④膨張製品、⑤潜在製品について考えることの重要性を示しています。

たとえば、「プロスポーツ観戦」という商品についてみると、①中核ベネフィットには興奮、娯楽、勝敗、共感、カタルシスが位置しており、観客はそれをチケット代金と引き換えに購入していると、コトラーは考察します。②基本製品には、スタジアム、シート、駐車場、飲食、ピッチなど中核製品を形成する基本的な要素が挙げられ、③観客の期待に応えるために、見やすいシート、美しいピッチ、便利な駐車場などの「施設整備」、おいしい飲食など「ソフト面の充実」が挙げられています。さらに、④膨張製品には、観客の期待を上回るものとして、クラブシート、特別観覧室といった「プレミアム」対応が求められています。⑤潜在製品には、将来の顧客層への革新的な提供価値として、スポーツの有する経験価値としての「感動」が求められています。

また、原田宗彦『スポーツマーケティング』によれば、「わが国におけるバレーボールやバスケットボールのトップリーグにおいては、ゲームやリーグの運営といった中核要素に重きが置かれるが、それだけではゲームに人を呼ぶことは困難である。スポーツマーケティングにおいては、価値ある観戦経験の提供に向けた、拡大的な要素に注意を振り向ける必要がある。実際、拡

大製品の創造に力を注ぎ、ファンを喜ばせるなら何でもするというのが、スポーツメーカーの基本姿勢でなければならない」としています。

こうした考えを反映して、欧米の事例ではホスピタリティプログラムを充実させるとともに、チケット価格が対戦カードの人気や開催スタジアムによって自由に設定できる柔軟なシステムを設定したりしており、ラグビーワールドカップ予選でもイングランド対ウェールズ戦など人気カードは高いプレミアムが付いています。LCCのような航空会社やホテルの価格設定でも使用されているこの手法は「ダイナミックプライシング」と呼ばれ、米国プロ野球メジャーリーグでも広く取り入れられ、日本のプロ野球においても試合をランク付けしての価格設定が行われています。

2. ソーシャルネットワーク

ワンケルとバーガーは「スポーツ・身体活動の心理的・社会的ベネフィット」（1990）のなかで、スポーツ活動を通じたベネフィットとして「個人的楽しみ」「個人的成長」に加えて「社会的調和」「社会的変化」があるとしています。

「カレッジアイデンティティ」を例にとると、自分や家族の出身校など特定の大学を応援する人はよく見られます。ラグビー発祥地のイングランドではオックスフォード対ケンブリッジ戦が1872年の初戦以来「伝統の一戦」として開催されており、わが国でも早稲田対慶應戦は1903年の初戦以来、スタジアムには愛校心が熱い観客が多く詰めかけます。その大学の勝利、あるいは敗れたとしてもその健闘が、自己同一感（アイデンティティ）と結びつき、スポーツ観戦を通じて達成感を得ることができるのです。

また、「地域アイデンティティ」として、居住地域や出身地のチームを応援する人が多く、スポーツ観戦を通じて社会的つながり（ソーシャルネットワーク）が形成されるケースも多いです。

欧米ではこうしたソーシャルネットワークを強化する仕掛けがスポーツ観戦に組み込まれています。例えば、米国では大学スポーツに愛校心が強い卒業生（アルムナイ）が強力に支援しており、アメリカンフット

ボールの場合には、アルムナイからの100万ドル単位の寄付を受けており、また、大学内に専用のスタジアムがあるとともに、チアリーディングや売店などエンターテインメントを兼ね備えています。イギリス発祥のスポーツクラブでは、Sport for Allの旗印のもとにジェントルマンの社交の場として、スポーツを愛好する同階級の人たちが集い、同じクラブメンバー間の人脈が形成されていきます。ラグビーの場合には試合時間80分だけでなく、試合の前後の交流を含めれば半日にわたって感動体験を共有しながら、社会的承認の獲得や社交機会のビジネス利用などに生かしているのです。

他方、日本におけるスポーツ観戦の現状をみると、一部のプロ野球場を除けば試合終了と同時に一斉に観客はスタジアムを後にします。はたして、今後、試合前後で長時間にわたる交流の場が日本でできる可能性はあるのでしょうか。

そこで参考になるのが、箱根駅伝です。箱根駅伝は2日間で10時間以上も費やす競技ですが、箱根の宿や沿道で、またテレビ中継を通じて、順位の変動に一喜一憂しつづけ、緊張と弛緩の繰り返しを通じ長い時間をかけて感動が高まっていきます。日本においても、カレッジアイデンティティや地域アイデンティティを採り込みつつ、試合中だけでなく試合前後での楽しみの場を提供することで、スポーツを楽しむ市場が広がっていく可能性が高いと考えられます。

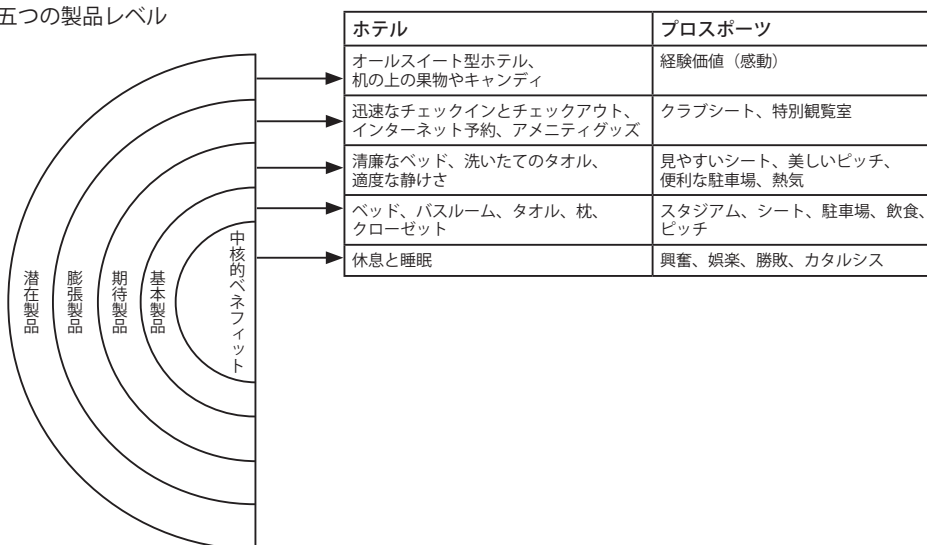
3. 言葉を越えたグローバル化

「(スポーツは) 科学を抜きにすればそれは唯一の世界の言葉である」(ローレンス・キッチン)。

ラグビーは、イングランドのパブリックスクールの一つであったラグビー校においてボールを手で持って走るスポーツとして、フットボールから枝分かれしました。その後、近代スポーツ化の過程でルールが統一され、グローバル展開しました。このルールにのっとれば、スポーツをする人、見る人ともに、言葉を使わなくても交流することができます。

また、スポーツビジネスにおいては、アジア全体でのスポーツ市場の潜在性やスポーツの国際訴求力を生かし、ビジネス機会を拡大していくことが求められています。アジアでは、中所得層の増大に伴い、スポーツへの関心が高まっています。例えば、欧州とアジアのプロサッカーリーグの総収入を比較すると、特に、プレミアリーグ(イギリス)の総収入は近年急拡大し、2012年には2500億円と、Jリーグの20倍を超える水準に達しました。これは、放映権料の約半分を占めるアジアからの収入が大きく増加していることによります。日本でも、2013年に札幌のプロサッカーチーム(コンサドーレ札幌)にベトナム出身のスター選手がレンタル移籍で一時的に加わったことで、ベトナムにおける札幌市の知名度が急上昇し、ベトナム・札幌間チャーター便によるベトナム人ファンの大挙来日や札幌からベトナムへの円滑な企業進出につながるなど大きな効果が出ています。

図 3-1 プロスポーツの五つの製品レベル



出典：コトラー、恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティングマネジメント』をもとにEY総合研究所にて作成。

3.2 メガスポーツイベントがもたらす経済効果とレガシー

スポーツイベントでは、開催前は施設整備等準備に係る費用による経済効果、開催中は大会運営経費や選手、観客などの出費などによる効果が生じ、大会後は有形・無形のレガシー（遺産）が形成されます。

このうち、大会開催前の準備段階から大会期間中までの経済効果ですが、EY イギリスの試算によれば、22億ポンド、2014年購買力平価（150円／ポンド）で換算すると、最大で3,305億円に達すると見込まれています。特に、大会開催に向けたインフラ投資、大会運営費もさることながら、海外からの観客（42.2～46.6万人）によるスタジアム、ファンゾーンにおける飲食等に加えて平均3週間ものイングランド滞在中の支出、いわゆるホスピタリティ関係支出が大きく寄与しています。

1. スポーツイベント経済効果試算例

ラグビーワールドカップを例にとると、大会開催前の準備段階、大会期間中、大会後の効果は以下の図のように整理できます。

図 3-2 ラグビーワールドカップ 2015 イングランド大会における経済効果の捉え方

	直接効果	間接効果	波及効果
大会開催前の準備段階	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インフラ開発およびスタジアム整備 ▶ クラブチーム負担費用の算定、配分 	▶ イングランドおよびカーディフのサプライチェーン全体を通じた需要拡大	▶ 雇用増加による消費拡大
大会期間中	<ul style="list-style-type: none"> ▶ チケット売上 ▶ 試合当日の飲食売上げ* ▶ ファンゾーン* ▶ 観光客による地元経済の売上増加 		
大会後のレガシー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ラグビーの競技人口の拡大 ▶ 地元インフラの改善 ▶ 知名度の高まりによる観光客の増加 ▶ ビジネス効果——開催都市に対する海外からの投資増加 ▶ 「地元の一体感」の高まり 		

出典：EY "The economic impact of Rugby World Cup 2015"。新日本有限責任監査法人スポーツ事業支援オフィスにて翻訳。

表 3-1 ラグビーワールドカップ 2015 イングランド大会による経済効果（レガシー効果を除く）

	経済効果（見通し、最大値）	
	ポンド	億円
インフラ投資額	8,500 万ポンド	(127 億円)
海外からの観客に対するチケット売上に対する運営費等	6,800 万ポンド	(109 億円)
海外からの観客による支出総額	8 億 6,900 万ポンド ※ 42.2～46.6 万人	(1,305 億円)
スタジアムでの売上	1,300 万ポンド	(20 億円)
ファンゾーンでの売上	500 万ポンド	(8 億円)
小計（需要増加額）	10 億 4,000 万ポンド	(1,560 億円)
間接・波及効果	11 億 6,500 万ポンド	(1,748 億円)
総計（経済効果）	22 億 300 万ポンド	(3,305 億円)

出典：EY "The economic impact of Rugby World Cup 2015"。150円／ポンド（2014年購買力平価）で換算。

2. レガシー効果

国際オリンピック委員会（IOC）によれば、五輪が開催後に残す遺産（レガシー）として、①スポーツレガシー、②社会レガシー、③都市レガシー、④環境レガシー、⑤経済レガシーなどを挙げています。また、EYでは、ロンドン五輪2012、リオデジャネイロ五輪2016、ラグビーワールドカップ2015 イングランド大会への支援実績などを踏まえ、スポーツイベントがもたらす価値をまとめています（表3.2）。

表3-2 五輪レガシーとスポーツイベントがもたらす価値

IOC 提唱による五輪レガシー	EYの考えるスポーツイベントがもたらす価値	内容
スポーツレガシー	協働スタイルの確立	<ul style="list-style-type: none"> 共通の目的に向けての官民一体となった取組み ボランティア経験の増大とコミュニティ活動への意識啓発
社会レガシー	経済面での信頼と自信の確立	<ul style="list-style-type: none"> 公的資金の使途明確化を通じた政府やサプライチェーンの透明性・信頼性向上 五輪の成功が人々の自信や誇りへ
	ダイバーシティ&インクルーシブネスの推進	<ul style="list-style-type: none"> 人々の多様性に関する偏見の緩和 特にパラリンピック選手の活躍は多くの人を鼓舞
	政府の効率性向上	<ul style="list-style-type: none"> PPPなどによる公的資金負担の軽減 商業的利潤以上に地域社会の価値に焦点を当てたプロジェクトの推進
都市レガシー	市民社会への投資	<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラの整備や環境、防犯・防災問題の改善 生活マナーや生活環境の向上
環境レガシー	サステナビリティの醸成	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮や資源有効利用などの革新的技術やサービスの開発 サプライチェーンを通じたスキルや技術の共有
経済レガシー	人材育成、雇用創出、労働基準の開発	<ul style="list-style-type: none"> 労働力の流入を通じた知識や技術の移転 食品やメディア等サプライチェーン全体を通じた幅広い雇用創出 労働安全衛生基準や環境の向上および労働者人権状況の改善
	投資家の意思決定に有用な情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> 開催国への直接投資および地元の投資家による積極的資本投下 五輪関連のさまざまな情報や研究レポートが投資判断に寄与
	経済成長への貢献	<ul style="list-style-type: none"> GDPの押し上げ

出典：IOC"Olympic Legacy"（2013）、EY"Building A Better Working World"（2013）よりEY総合研究所作成

3.3 スポーツホスピタリティ市場成長に向けてのアプローチと条件整備

1. 潜在的なスポーツホスピタリティ市場

2020年にはスポーツ観戦者150万人超、3000億円インバウンド市場誕生の可能性

訪日外国人は2014年には1,341万人に達しましたが、このうち2.4%（約32万人）はスポーツ観戦目的とみられます。また、2020年訪日外国人数（政府目標）では2000万人としていますが、このうち1割以上（200万人以上）がスポーツ観戦目的の者となる可能性を秘めています（図3.3）。

こうした訪日外国人スポーツ観戦客が1人当たり通常のツーリズム支出（2014年約15万円）に加えてホスピタリティ追加支出（約5万円、ラグビーワールドカップのケースの半分程度）をすると仮定すれば、スポーツホスピタリティ・スポーツツーリズム支出総額はインバウンド需要だけでも約4,000億円となる可能性を秘めています。

こうしたスポーツホスピタリティ市場の健全な成長に向けて、前節までにみてきたようなスポーツの潜在力を引き出しつつ、以下のようなアプローチと条件整備を行うことが必要です。

2. 総合的スポーツホスピタリティプログラムの整備

スポーツホスピタリティ施設整備

まずは、スポーツホスピタリティを提供する「場」の整備が挙げられます。

競技場内施設にホスピタリティボックスを設置し、観戦しながら飲食を楽しめるプレゼンスの高いハード施設が必要となります。こうしたレベルの高いファシリティが施設そのものの魅力度を増し、観客のプライドを高める結果となるのです。欧米では一般市民にも特別感のあふれる場を提供することにより、市民と施設または施設管理者との距離を縮める目的もあります。

スポーツホスピタリティサービス

また、ソフト面では、良質の飲食サービス等を有料で提供し、一般の観戦客と差別化してもてなすためのサービスが必要です。

スポーツホスピタリティへの参加者は比較的ステータスが高いため、イベント後も長くインフルエンサーとなる可能性があります。したがって、クオリティの高い飲食サービスが必要ですが、ユニークな食材など地域色を出すことによるイメージアップが期待できません。

スポーツツーリズム

メガスポーツイベントの効果は日本の大都市ばかりに作用するものではありません。複数予選がある場合等を中心に、地方都市でも世界水準のスポーツホスピタリティを提供することにより、開催地の分散化を図ることができます。また地理的な補完だけでなく、たとえばオフシーズンに立派なスポーツホスピタリティを提供する大会を開催することにより、オントップで観戦客が訪れることとなります。

マルチステークホルダーによる

スポーツホスピタリティプログラム推進

3.2でみたように、スポーツイベントの経済効果は、ハードによるものよりも、ホスピタリティプログラムによるものが大きいことから、ラグビーワールドカップ2019などメガイベントの日本開催に向けて、ホスピタリティプログラムの実現に向けた体制整備が急がれます。顧客経験価値を最大化するための「スポーツホスピタリティプログラム」の開発が必要です。

企業や地方自治体は、ホスピタリティサービスプロバイダーとも連携しつつこうした「スポーツホスピタリティプログラム」を推進し、3.1で述べた、①感動経験への訴求、②ソーシャルネットワーク、③言葉を超えたグローバリゼーションといったスポーツ特有の訴求力を最大限引き出していくことが必要です。

3. 条件整備

スポーツホスピタリティ促進税制

欧米において、スポーツホスピタリティは、企業の接待やチームビルディングなどの従業員への福利厚生に用いられることが多くあります。例えば、地域のプロスポーツチームが提供するスポーツホスピタリティ（VIP プログラムとして販売されている）を全試合で一定数確保し、試合の人気度に合わせて重要クライアントの接待や社内向けに振り分けます。

スポーツホスピタリティに関する日本における税制は、交際費であれば経費にできず（損金不算入）、福利厚生費であれば経費にできる（損金算入可）というのが原則です。この取扱い、スポーツホスピタリティが盛んな英国と同じです。その他、ドイツでは30%が損金算入可、フランスでは全額損金算入可など、国によって取扱いがかなり異なります。

他方、スポーツビジネス先進国の米国はスポーツホスピタリティを含めた交際費も50%は損金算入を認めています。なお、チャリティーを主目的とする（スポーツ）イベントに関しては、全額損金算入が認められる例外措置が適用されます。

日本では最近の税制改正（平成26年度税制改正）により、法人が支出する交際費等の額のうち「接待飲食費」の額の50%相当額は損金算入できることとな

りましたが、依然として、ゴルフや観劇、旅行等の催事に際しての飲食等に要する費用については、損金算入できません。

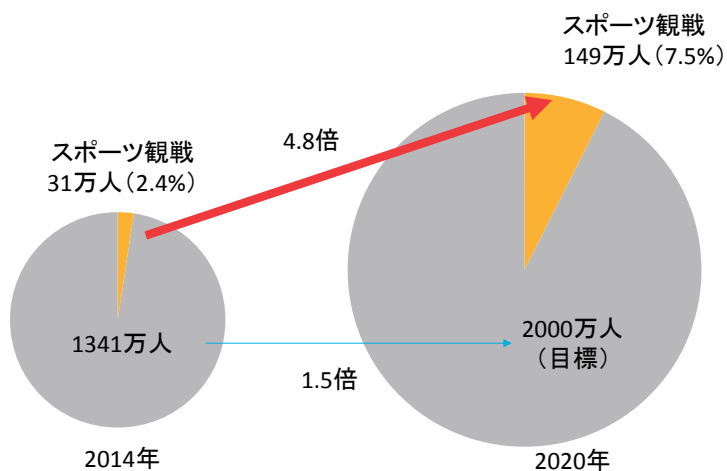
2019年、2020年とメガスポーツイベントの開催国となる日本ですが、スポーツホスピタリティの活用が進めば、企業がイベントの盛り上がりを支えるだけでなく、日本のスポーツに健全な経済価値を与えることにもつながります。事業活動に密接に関わるスポーツホスピタリティは、損金算入の対象とすべきではないでしょうか。

スポーツイベント・ホスピタリティ人材育成

スポーツホスピタリティのムーブメントを持続させるためには、それを支える人材の育成が不可欠です。ところが、スポーツイベントは一過性のものが多く、人材調達も期限付きとなるケースが多く、専門的な知見や実務経験をもった人材を量的・質的に確保・育成することが困難な状況にあります。しかしながら、スポーツイベント市場をホスピタリティも含めて成長させ、長期的に持続可能な市場とするためには、スポーツイベント・ホスピタリティ人材の確保・育成システムを構築することが必要です。

こうした中、一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構では、「スポーツイベント能力検定（仮称）」の創設に向けて検討を進めています。

図3-3 潜在的な法人外国人スポーツ観戦者数



出典：観光庁「訪日外国人の消費動向 平成26年年次報告書」等からEY総合研究所試算、作成。
注：同報告書によれば、初回訪問が37.6%、再訪62.4%、また、スポーツ観戦については「今回したこと」との回答が2.4%、「次回したいこと」との回答は10.5%となっており、これをベースに試算。

提案1. スポーツイベントを活用したビジネス交流

⇒スポーツの価値を活用した「ビジネスネットワーキング、ビジネスコミュニケーション」の新たな形

1. スポーツホスピタリティサービス体制の構築

スポーツビジネスの先進国である欧米では、コーポレート向けに販売するスポーツホスピタリティプログラムが普及しています。一般的に取引先の接待を中心に社内インセンティブや会議等のコミュニケーションの場として捉え、スマートで魅力的な付加価値を持つスポーツコンテンツの利用について大きなマーケットとなっているのです。そのような状況下において、我が国においてもスポーツホスピタリティプログラムを活性化させていく上で、SHSP（スポーツホスピタリティサービス・プロバイダー）の存在は不可欠な状況となっています（図4）。

2. スポーツの価値を最大限活用するためのビジネス展開

図4で示す通り、SHSPによってクライアント・ユーザー側の需要に応えながら、メガスポーツイベントを活用したさまざまな可能性が広がってきます。メガスポーツを舞台とした新たな可能性については、前の章で、すでに述べてきたとおりですが、スポーツを活用

した新たなサービスを展開することで、スポーツを舞台としたビジネスの活性化から地域の活性化まで、幅広い効果が期待されています。

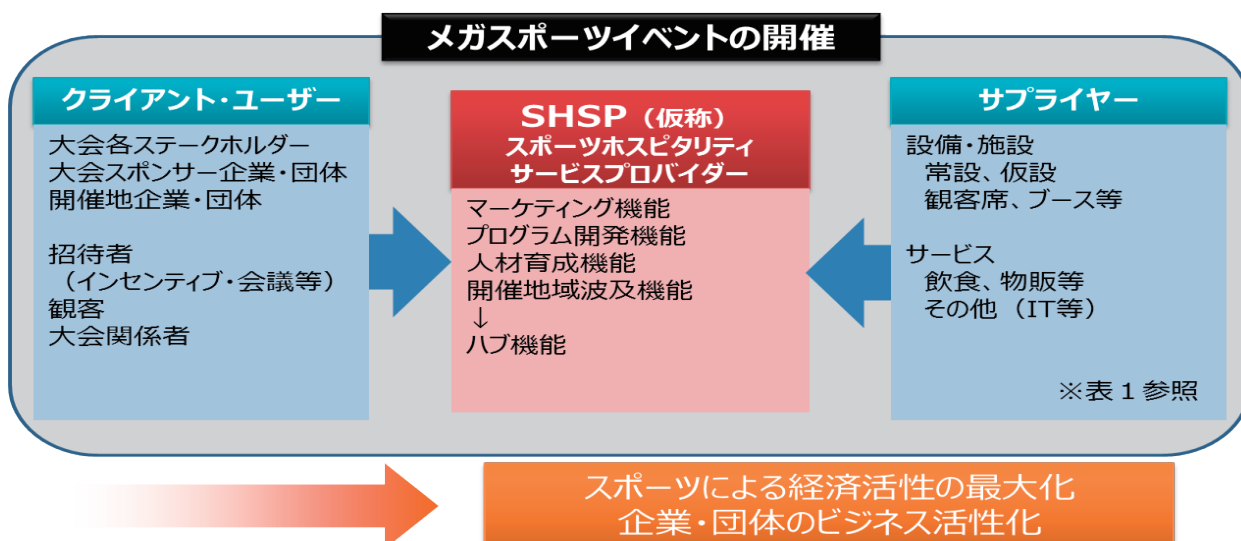
スポーツをビジネスとして捉えることについては、我が国は、まだまだ後進国です。メガスポーツイベントを単なるスポーツ大会としてとらえるのではなく、その周辺にかかるさまざまなビジネスによって、スポーツの持つ価値を最大限に引きのぼすことができるのです。

また、スポーツを活用するという事は、それにかかわる様々なステークホルダーを巻き込みながら、価値を高めていくことであり、これこそが今我が国で求められていることなのです。

実際にスポーツホスピタリティ先進国である欧米においては、多くのグローバル企業が国際的コミュニケーションの場としてメガスポーツイベントを重要視しています。

今後、アジアの時代を迎えるに当たり、アジアのスポーツ先進国としてアジア発のスポーツホスピタリティモデルを、我が国から始めていくことが求められます。スポーツの持つ価値を最大限活用し、スポーツをビジネスの場としてとらえることこそ、重要となってきています。

図4 メガスポーツイベントにおけるスポーツホスピタリティの新たな組織案



出典: JTB 作成

1. 客単価を高めるプレミア席の設置を

2005年に誕生した東北楽天の成功を機に、スタジアムビジネスの価値が国内プロ野球でも見直され、今ではパ・リーグでは5球団がスタジアム運営に関わっています。セ・リーグも従来の放映権料収入依存から脱却するため、広島や横浜DeNAがビジネスの展開を目的に球場を新設・改修しています。今ではほぼ全ての本拠地でネーミングライツ付のボックスシートができ、さながらトレンドとも言えます。米国プロ野球・ヤンキースの本拠地・ヤンキースタジアムにおいても、旧球場は約5万7,000人の収容だったのが、2009年に完成した新球場では約5万人に減りました。しかし、2008年に約1億7,000万ドルだったチケット収入は、2009年には約2億3,600万ドルまで延びています。これはひとえにラウンジ（クラブ）・VIPボックスの収入増が要因です。国内サッカーでも2015年に改修された川崎フロンターレの本拠地・等々力陸上球技場で子どもをステージで遊ばせられるファミリーシートやペアシートなど、Jリーグ初の席種が採用されました。

このように、スポーツ界ではプレミア席を増やして客単価を上げる手法が当然になっています。横浜DeNA関係者によると、横浜スタジアムは開業以来約40年を迎え老朽化が著しく、横浜市の第三セクターが運営しているスタジアム側が観客の安全確保のために改修費を負担して設備投資を行っているそうです。自治体にとっても公共の財産であるスタジアムの安全確保は必須であり、それに乗じた大幅改修の可能性があります。

2. 稼働率および使用範囲の増加を

2020年東京五輪の開催が決まり、新たに競技施設を建設するにあたっては、「レガシー」が声高に叫ばれています。本大会での使用を終えた後も稼働率を上げていく施策が必要で、その大きな軸の一つとして、試合時は客単価の上昇に貢献し、また、単に試合を行うという機能だけではなく、試合が行われない日にお

いても様々な形で活用できるスポーツホスピタリティ施設は不可欠になるでしょう。

需要を掘り起こすことも事業者側としては必要です。現状、日本では「スタジアム＝スポーツを見る場所」という捉え方はほぼその枠を出ず、スポーツ以外の利用と言えばライブや各種展示会・博覧会のような「大規模なイベントのためのハコモノ」という認識に留まっています。しかし2.2で例示したヤフオク!ドームのような区分貸しや、コーポレートブースの年間契約企業が試合のない日でも会議で使用する、パーティーや結婚式を行う等の広がり可能性があります。

3. 商業価値を生むシナジーを創出する

米国では自治体によるプロチーム誘致が盛んですが、日本では一部の例を除き、そのような動きが一般的ではありません。土地取得や建設費用の負担、各種税金の減免という面で非常にキーになる自治体にスポーツの価値を感じてもらうことが、コーポレートスポーツホスピタリティを成功させる一つの秘訣になります。

また、「貴賓室」をただ建てるだけでは不十分で、実際の需要の見通しを立てて部屋数や価格を設定すること、そして、購入する企業とのシナジーを生む工夫も必要です。スタジアムやシートの命名権でも、先にハコモノをつくって、「名前をつけられるからスポンサー料をください」という姿勢では、出資側の要求には真には応えられません。設営者・出資者双方がwin-winとなる関係構築を目指すのであれば、設計当初からスポンサーを決定し、スポンサーの要望に応じた設計・施設整備を行うことも考えるべきでしょう。

以上、コーポレートブース等スポーツホスピタリティ施設の整備の必要性を見てきましたが、これらの施策が日本のスタジアムビジネスを変える大きなカギになるとして注目したいと思います。

1. スポーツホスピタリティを通じた地域資源の アピールを

ホスピタリティプログラムは、国内外から訪れる観戦客に向けて、スタジアムが立地する自治体の魅力的な地域資源をアピールする絶好の機会を創出します。例えば、旬の地元産食材を味わえるランチやディナー、伝統的なものづくりの技を活かしたギフト、心地よく行き届いた接客など、地域の産品や人材の質の高さを、訪日した外国人観戦客に提供できる機会となるのです。

ホスピタリティプログラムの利用者は、大会スポンサー企業の招待に慣れていたり、母国では地元チームのシーズンシートの購入者であったりするため、彼らに強い印象を残し得たホスピタリティプログラムは、国内外で話題となり、ひいては地域資源の競争力が国際的にも高まる可能性があります。SNS や口コミを通じて、また、発言力を有する人であればメディアを通じて、彼らはインフルエンサーとなって、日本で体験したホスピタリティプログラムの素晴らしさを語り広めてくれると期待できます。

2. 地域がサプライヤーとして提供する資源の例

旬の食材

和食がユネスコ無形文化遺産となった理由の一つは、地域の年中行事と深く結びついた食文化であるからとされています。ホスピタリティ・プログラムの飲食サービスを担当する企業に対しては、地元産の食材の提案はもとより、地域に根付く季節の文化を表現した料理やデザートを域内の飲食関係者が協同で開発して、お皿の上の地域ブランド力をより高めた提案を行うことも考えられます。なお、メニュー開発にあたっては、国内外の酒類との相性を十分に検討する必要があります。

ものづくりの技

地域の伝統的な工芸品、地場産業の工業製品など、さまざまなものづくりの技を活用したアピールは、地域らしさを演出しやすい方法です。観戦記念に持ち帰るギフトの開発から、ホスピタリティプログラムの個室や宴会場の内装・装飾への応用まで、多様な活用のあり方が想定されます。

もてなす人材

スポーツホスピタリティの現場で、飲食サービスやエンターテインメントを運営するサービス人材は、来訪者と対面で接するため、良くも悪くも地域の印象を決定づける大きな要因となります。恒常的にホスピタリティプログラムが実施される際には、接客スキルに長けた人材を地元で確保していくことも検討する価値があると思われます。

3. 積極的な仕掛けこそが、おもてなし

スポーツホスピタリティを地域資源のショーケースとして活用することにより、地元食材の販路拡大や、地場産業の振興につながる機会を増やすことができます。そのためには、ホスピタリティプログラム参加者の属性を研究し、その特徴を踏まえて地域資源の見せ方をさまざまに用意し、ホスピタリティプログラムの企画・運営を担当する企業に提案する必要があります。おもてなしとは、来訪者の要求を受け身で待つものではなく、もてなす主人(地域)が来訪者の好みを読んで積極的に仕掛けることであり、それは同時に地域資源を売る際のカギであるといえるでしょう。

提案4. 海外との交流活性化事業の拡大

スポーツホスピタリティのレベルアップと海外スポーツコンテンツの輸入の絶えざる追求による交流人口の拡大

1. グローバルスタンダード・ホスピタリティへの道筋

欧米を中心とした「見る」スポーツの環境作りは、スポーツ施設の前条件で、スポーツにおける欠かせないビジネスモデルとなっています。しかしながら「人を楽しませるプロダクト」つまりエンターテインメントには限界がなく、ハード及びソフトの面でたゆまぬ進化を続けています。たとえば、オーストラリアで行われているラグビーの国際試合では、単なるコーポレートボックスでの観戦ではなく、フィールドサイドにレールを敷き、その上に座席を配置した新型シートが登場しています。ボールの位置に合わせて、この座席が動くため、ここにいる選ばれた観戦客は常に間近で迫力のあるプレーを見ることができます。

2019年ラグビーワールドカップや2020年東京五輪の際には、最低水準のレベルは確保する必要がありますが、それ以降の新たなスポーツホスピタリティの形態の検討にあたっては、欧米を中心とした先進的なスポーツホスピタリティの事例研究が必要です。観戦者におけるグローバルと国内の比率にもよりますが、日本のスタジアムオーナーや関係自治体、競技団体（リーグ）やスタジアム利用者である競技チームの関係者は、進化し続けるスポーツホスピタリティの先進事例を知見として蓄積する必要性が高まるのではないのでしょうか。こうしたムーブメントがスポーツのお金の還流や地域とのリレーションづくりに如何に貢献しているかも認識できるはずです。

また、先進事例視察のみならず、ジャパンオリジナルスタイルのスポーツホスピタリティのあり方を検証することも重要です。たとえば、欧米諸国のスポーツホスピタリティ関係者を招へいし、アドバイスを得て、世界に自慢できる仕組みの構築を進めるべきと思われます。

2. グローバルスタンダードの保持と発展性

さて、こうした欧米に肩をならべる水準作りにより、2021年以降も海外スポーツコンテンツの輸入が比較的容易になり、日本が名実ともにスポーツ立国としての立ち居地を確保できるチャンスが広がります。さい

たま市のツール・ド・さいたまクリテリウムや、富士山の周りをめぐるトレイルランなど、今まで海外で開催されてきた多くの競技種目やスポーツイベントが、最近は日本で開催されるようになってきています。これらの主催者やそのスポンサー企業が、日本をアジアの代表として位置づけており、大きなスポーツ経済ポテンシャルが推測できる地域への足がかりとして認識していることが要因と思われます。今後、さらに日本における「見る」スポーツの環境整備が整うことにより、こうしたトレンドは加速され、多くの国際的な企業が日本のスポーツ環境に関心を持ち始めることでしょう。今まで足を踏み入れていないアジアという地域での新たなスポーツビジネス展開を希望するステークホルダーや実際の観戦客（スポーツホスピタリティのサービスを受容する海外からのクライアント）にとって、その前後のツーリズム（観光や食事）の楽しみと組み合わせられた居心地のいい体験は、これまで経験のない大変魅力的なものに映るに違いありません。

3. スポーツツーリズムへの発展

このトレンドは日本の大都市ばかりに作用するものではありません。複数予選がある場合等を中心に、地方都市でも世界水準のスポーツホスピタリティを提供することにより、開催地の分散化を図ることができます。このような動きは観光庁の提唱する地域へのインバウンド旅客の誘客にもつながり、日本のスポーツツーリズムの側面や受け皿の拡大に大きく貢献するばかりではなく、地域でのスポーツホスピタリティの醸成のきっかけにもなってくるといえます。また地理的な補完だけではなく、たとえばオフシーズンに立派なスポーツホスピタリティを提供する大会を開催することにより、オントップで観戦客が訪れることとなります。こうした効果を地域にもたらすことが期待できるため、2021年以降も引き続き大型国際スポーツイベントの誘致には、国家レベルで傾注すべきものと思われます。昨今政府は2020年の訪日外国人旅行者の目標を2000万人としています。その達成への手段としても、関連の官民が一体となって、スポーツホスピタリティを活用した交流人口の拡大を推進すべきと考えます。

EY 総合研究所株式会社
株式会社ジェイティービー
株式会社 JTB 総合研究所

本書は当該事項に関する一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、専門的なアドバイスを行うものではありません。EY 総合研究所株式会社、株式会社ジェイティービーおよび株式会社 JTB 総合研究所は、皆様が本書を利用したことによって被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合には、個別にご相談ください。

2015 年 9 月

Contact

EY 総合研究所	未来社会・産業研究部	03 3503 2512	EYInstitute@jp.ey.com
ジェイティービー	スポーツビジネス推進室	03 5796 5755	